

年商100億達成のための経営ノウハウ②

## 企業の成長プロセス

### 各ステップの経営課題

- I. ステップ1の企業の主要な経営課題
- II. ステップ2の企業の主要な経営課題
- III. ステップ3の企業の主要な経営課題
- IV. ステップ4の企業の主要な経営課題

本経営講座内の文章、図表等の無断引用は固くお断りします。本講座に関する著作権はすべて（株）ジャパンコンサルティングネットに帰属します。なお講座内容の転載および複写・詳細のお問い合わせに関しては（株）ジャパンコンサルティングネットにご連絡下さい。

## I. ステップ1の企業の主要な経営課題

### ・ ・ ステップ1の企業が、今、取り組むべき経営課題です ・ ・

- 経営課題① **現事業の確固としたポジショニングの確立と拡大**  
この段階での最も重要な経営課題は、確固とした事業基盤を確立することです。この時に事業の多角化を追究することは無意味です。この段階での多角化は経営資源が分散します。結果として皆うまくいきません。力を入れてやるべき事は、業界内で、現在の事業の確固としたポジショニング、つまり競合他社とは違う、独自の「位置づけ」を明確に創り上げることです。これまで追求してきた戦略でのさらなるシェアの拡大と戦闘での自社の強みの発揮、それに基づく売上増および生産増です。
- 経営課題② **自社の独自の能力、独自のノウハウの磨き上げ・レベルアップ**  
年商30億前後まで成長してきた企業であれば、業界の中での自社の独自性の芽というか、この段階ではいわば芽が育った苗木は十分にあります。戦闘上、つまりクラフティング上の「独自のノウハウ」です。それを間違えずに捉え、その独自性をさらに「とんがらせて」、売上拡大につなげていく戦略を徹底していくことです。そのことが、上記経営課題①の「事業の確固としたポジショニング、競合他社とは違う独自の位置づけ」の強い土台を創ります。
- 経営課題③ **「仕事のプリンシプル」を共有化する**  
一方この時期に、仕事のプリンシプル（原理原則）を固め共有化することは非常に重要です。三つ目の重要課題です。仕事のプリンシプルとは、自業界および自社にとっての、成果につながる仕事の仕方、方法論およびそれに先立つ仕事への取り組み姿勢です。成果を創るためのプリンシプルは、業界または企業によって異なります。メーカーの技術者の仕事のプリンシプルと商社の営業マンのプリンシプルは当然異なります。独自のプリンシプルとしてまとめ共有する必要があります。

I. ステップ1の企業の主要な経営課題

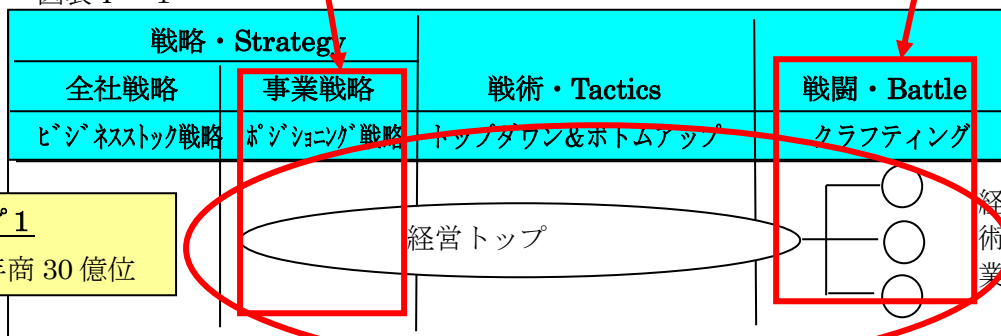
そのプリンシプルは、社長が持っています。社長が持って実践してきた、それで成果を上げてきた仕事の仕方でありマインドです。そのプリンシプルの明示と共有化なくしては、組織としての力は発揮出来ません。プリンシプルはいわゆる経営理念や社是・社訓等にも表現されます。ですがそれらはいきおい包括的かつ抽象的となりがちです。プリンシプルは社員の思考レベル、行動レベルで、具体的に設定することが望まれます。

経営課題のまとめ

課題1：このポジショニング  
戦略の徹底！

課題2：この独自の  
クラブティング力の強化

図表 I-1



ステップ1  
創業～年商 30 億位

経営トップの仕事は戦略・戦術・戦闘のすべてにおよぶ創業以来の体制。

課題3：仕事のプリンシプルの共有化

課題1のポイント

他社との違いを「意図的に」打ち出し、独自のポジショニングを明確にすること。

課題2のポイント

社長が培ってきたクラブティング力を社員のクラブティング力にして高めること。

課題3のポイント

例えば「仕事の中で徹底的に考えよう」ではなく、「シーズンごとに品ぞろえの仮説と検証のサイクルを回せ」と、具体的な行動レベル・方法論レベルで示すこと。

## Ⅱ. ステップ2の企業の主要な経営課題

・ ・ ステップ2の企業が、今、取り組むべき経営課題です ・ ・

### 経営課題①

#### 戦術マネジャーの戦術立案力および戦術転換力の育成と発揮

これがこの段階のメインテーマです。戦術立案力とは、トップが考える戦略を的確に部門の戦術に落とし込み、戦略方向の中で、当部門として当面、この半年～1年、具体的に何をすべきか、その策を考える能力です。戦術転換力とは、戦術を戦闘で実施して、その適切性を検証して、必要時には策を転換する能力です。この時期それが飛躍的に向上する必要があります。戦術およびその具体策の内容は年度計画または半期計画として作成します。それを月度計画で戦闘に落とし込み実践していきます。そのPDCAを的確に回していきます。計画経営の始まりです。

ステップ1では計画および目標は、多々、トップの頭の中にドンブリ的にありました。それが部門の計画に細分化され、戦術マネジャーが部門の計画経営を推進していきます。但し図表Ⅱ-1にあるように、戦術マネジャーと言っても戦闘業務兼任で、業務の時間的割合は戦術業務やそれに関わるマネジメント業務より戦闘実践の方が多いたが実際です。とはいえども、成長プロセスのこの時期に、管理者の戦術能力の飛躍的な高まりなくしてはステップ2の体制は確立されず、またそれ以降の企業成長も不可能です。また、この段階での管理者は戦闘リーダーです。営業であれば売上の稼ぎ頭です。それゆえに「営業に専念させてマネジメントはあまりさせたくない」という経営トップもいます。その考えに固執すると、以後の成長は不可能です。ステップ1の後半、トップは戦闘活動を社員にゆだねました。だからステップ2に成長できたはずですが、管理者に戦術をさせないと、ステップ3にはならないと考える必要があります。

### 経営課題②

#### 基礎的なマネジメントシステムの整備

ステップ1の段階は、社員はみな戦闘員でした。仕事の成果は個人ごとの売上や業務の処理数などでした。その評価も社長がすべてを行う規模でした。それが可能でした。ステップ2では部門が誕生します。部門の長である戦術マネジャーは戦術展開を行います。その戦術の最終成果は、売上ではなく部門の利益となります。部門利益を測定する「経営管理会計システ

II. ステップ2の企業の主要な経営課題

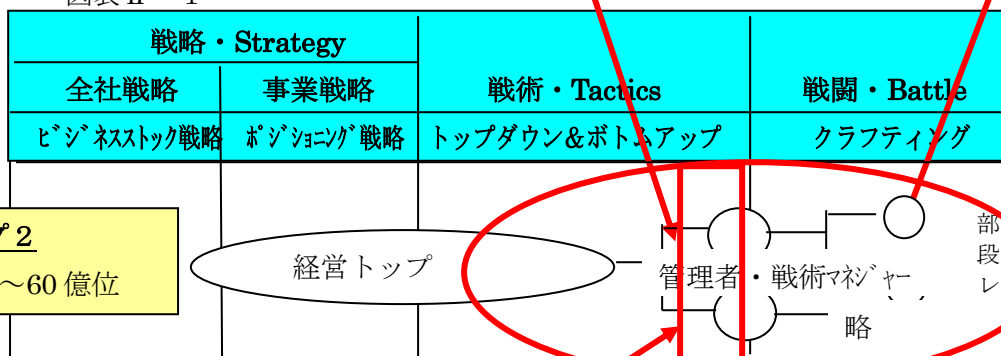
ム」の整備は重要課題です。また担当者の評価は管理者が行うようになります。管理者により評価の仕方が異なるなどあれば、社員の会社に対する不信感が醸成されることも危惧されます。基礎的な考課制度が必要です。それらの基礎的なマネジメントシステムの整備です。

経営課題のまとめ

**課題1** : 管理者の戦術能力  
アップ!

**課題2** : 基礎的なマネジメントシステムづくり

図表II-1



**ステップ2**  
年 30 億～60 億位

部門マネジメントを管理者が行う段階。しかしマネジメントは戦術レベル。

**課題1のポイント**

戦術を年度計画としてまとめ、月度計画で戦闘に落とし込んでいく。担当者はそれを基に自らの戦闘活動を組み立てる。

**課題3** : 管理者教育の実施

**課題2のポイント**

経営組織として機能していくためのマネジメントの基礎システムを作り上げることがステップ2の基盤づくり。ここで経営管理会計システムを導入！ それが高収益体質を作る！

**課題3のポイント**

将来の戦略マネジャーを育てるための、いわば種まき教育。

経営課題③

有能な戦術マネジャーへの戦略教育

そしてステップ3への成長を目指して、戦術マネジャーの中の有能社員へ、戦略的な思考力の育成と経営的見識の涵養を図ることも課題です。この時、一般的な管理者教育を行うことは、以降の成長の為の種まきとなります。

### Ⅲ. ステップ3の企業の主要な経営課題

・ ・ ステップ3の企業が、今、取り組むべき経営課題です ・ ・

#### 経営課題①

##### 多角化戦略の立案と実行

ようやく企業としての体制が固まりつつある今、さらなる事業拡大のための最も重要な経営課題は（業界および企業により例外的なケースも考えられますが）いわゆる多角化戦略にあります。

この時期、扱い商品によっては本業が頭打ちとなる場合があります。市場規模が小さければ年商50億位で、もう全体シェアの3～4割を占め、それ以上の拡大は難度が高くなります。売上をさらに高めるために、事業の多角展開の必要性が出てきます。しかし、ここで行なうべき多角化とは、全く無縁の事業への進出ではいけません。この企業規模では資金の面、人材の面でそれは無謀です。追究することは、既存のビジネスストック（事業資産）を活用した多角化です。ビジネスストックとはこれまでの事業展開で培いまた蓄えた、顧客、社員のスキルやノウハウ、設備などの資産です。つまり自社のビジネス上の、今保有している財産です。眼に見えるもの見えないもの、双方を含みます。そのビジネスストックを活用した事業の多角化がビジネスストック戦略です。その企業が健全な業容拡大を果たし得るかどうか、この局面で、経営トップとしての一番重要な能力である、多事業展開を指向した全社戦略の立案力と展開力が試されます。

#### 経営課題②

##### マネジメントシステム全般の構築

またさらに、この段階はステップ2のとき以上に、マネジメントシステムに対する取り組みが極めて重要となります。

全社および事業の戦略と戦術と戦闘の各機能を、経営トップ、幹部管理者、一般管理者、担当者それぞれが分担します。組織がスムーズに動き、各層の役割が十分に果たされなければなりません。そのための、戦略費科目を入れ込んだ経営管理会計のシステム、責任と権限を定めた組織運用のシステム、職能制度、考課制度、給与制度、教育制度等の人事のシステムなどの、諸マネジメントシステム全般の構築がテーマとなります。それらのシステムが適切に作られ運用されれば、全体の組織力はさらに高まります。

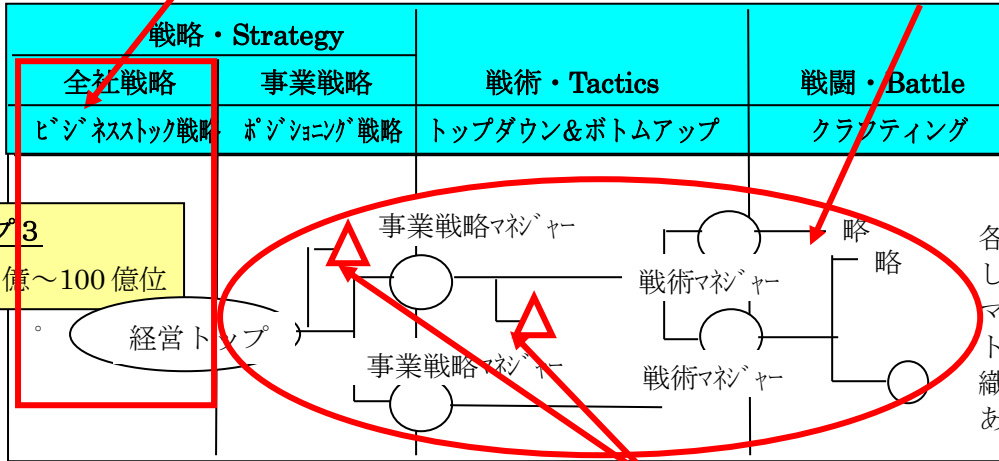
III. ステップ3の企業の主要な経営課題

経営課題のまとめ

**課題1** : ビジネスストック  
戦略の展開!

**課題2** : システム全般の  
創り上げ!

図表III-1



各部門・各事業の戦略を立案し戦術管理を行う事業戦略マネジャーが生まれる段階。トップは戦略に専念。経営組織としての体制ができつつある段階。

**ステップ3**  
年商 60億～100億位

**課題1のポイント**

自社のハード・ソフト双方のビジネスストックを効果的に組み合わせ活用する。

**課題3 : スタッフの配置**

**課題2のポイント**

「戦略・戦術・戦闘」がうまく回り、効果的に機能させるという視点からの構築。

**課題3のポイント**

戦略スタッフ、戦術スタッフを適切に配置することがさらなる企業成長を創る!

経営課題③

スタッフの配置

そしてこの時期、組織の中に、いわゆる戦略・戦術スタッフが誕生し配置されることとなります。規模が拡大し、戦略および戦術に関する業務量がトップおよび管理者が担える範囲を超えるからです。戦略スタッフとしての経営企画室、戦術スタッフとしての営業企画などが配置されます。適切な時期に適切なスタッフを配置することも、この段階での課題です。

そしてこの時期、戦術マネジャーが展開する戦術は、戦略→戦術←戦闘というトップダウン&ボトムアップ的政策となってきます。またなつてこないといけません。スタッフはそれを支援していきます。



#### IV. ステップ4の企業の主要な経営課題

・ ・ ステップ4の企業が、今、取り組むべき経営課題です ・ ・

##### 経営課題①

戦略を考えその具現化を推進できる人材育成と

経営組織の活力維持のためのシステムと文化の高度化

取締役が全社戦略＝ビジネスストック戦略の立案と実行およびその責任の一翼を担うようになります。そして幹部管理者が担当事業のポジショニング戦略の立案と実行およびその責任を負う体制となります。この体制が出来た時、企業としての組織が出来上がったこととなります。このステップ4での経営課題は、本当にもろもろとなります。

- 全社のビジネスストック戦略の更なる追究および各事業のポジショニング戦略の環境変化に合わせた継続的な再立案
- 多事業展開に伴うそれぞれの事業に合うマネジメントシステム（例：カンパニー制度）や制度づくり
- 戦略・戦術・戦闘を担う各層への教育
- 規模拡大・社員増に伴う企業文化の維持・高揚策 e t c

様々な課題が様々な部門から様々な形で湧き出てきます。

これまでは戦略やシステムの検討は、経営トップを中心とした作業でした。それがこの企業段階になると、一つの事業の戦略やシステムを部長クラスが、場合によってはそれこそ課長クラスが立案し、トップへ提言しその具現化を促進していくこととなります。それはこの段階では、経営トップはすべての戦略およびシステムを「見れなくなる」ということを意味します。その規模まで成長してきました。人材も成長してきました。トップのマネジメントのカバー範囲とは逆に、ミドルのマネジメントのカバー範囲が拡大していきます。

戦略の立案とその具現化を推進しながら戦略思考が出来る人材を、継続的に、数多く育てていくこと、経営組織がより活力を持つようシステムと企業文化を高度化させていくこと、それがこの規模の企業の経営課題の集約です。



IV. ステップ4の企業の主要な経営課題

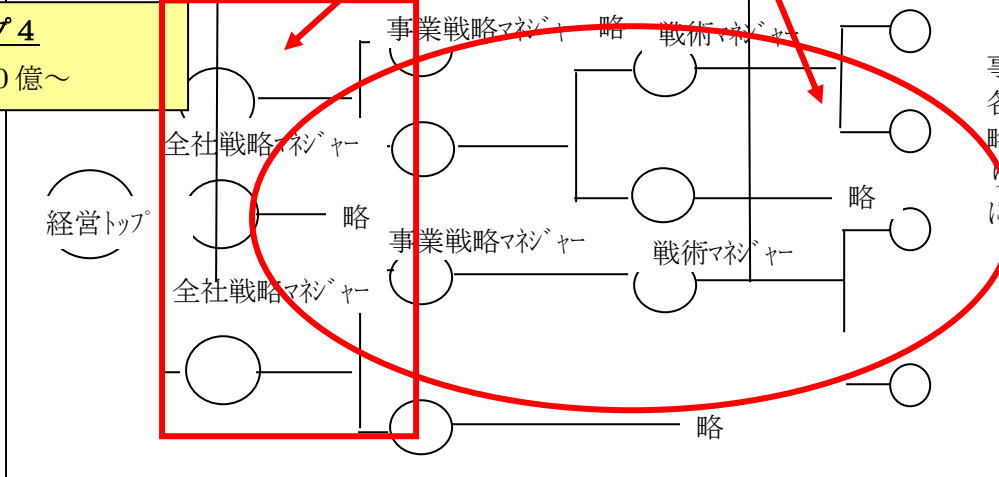
経営課題のまとめ

**課題1** : 数多くの戦略人材を育てる！  
そしてシステムと文化を 継続的に高度化させる

図表IV-1

戦略・Strategy		戦術・Tactics	戦闘・Battle
全社戦略	事業戦略		
ビジネスストック戦略	ポジション戦略	トップダウン&ボトムアップ	クラブティング

ステップ4  
年商 100 億～



事業を統合する全社戦略と各事業で実行される事業戦略が区分される段階。しっかりとした中堅企業への入り口に来た段階。

課題1のポイント

戦略を考え具現化できる人材を「多数」創り上げることと、マネジメントシステムと企業文化の継続的に磨き上げること。