

年商100億達成のための経営ノウハウ⑥

企業の成長ステップと マネジメントシステム

- I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム
- II. トータルマネジメントシステム

1

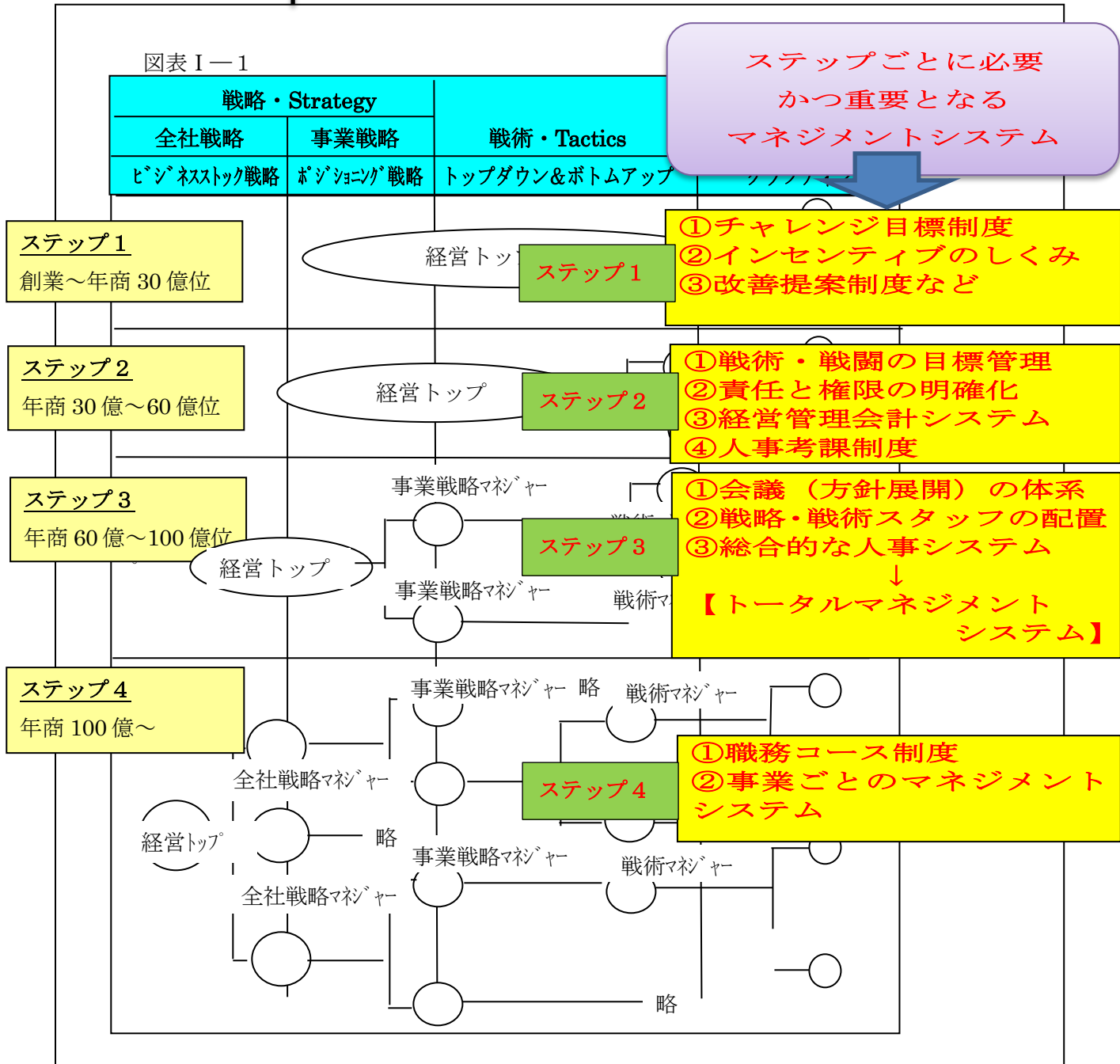
本経営講座内の文章、図表等の無断引用は固くお断りします。本講座に関する著作権はすべて（株）ジャパンコンサルティングネットに帰属します。なお講座内容の転載および複写・詳細のお問い合わせに関しては（株）ジャパンコンサルティングネットにご連絡下さい。

I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

1. 企業成長とマネジメントシステム

成長ステップとマネジメントシステム | 単純に考えて、大企業のマネジメントシステムのすべてが中小・中堅企業に必要な訳ではありません。年商100億達成へのそれぞれの段階で必要かつ重要なシステムがあります。それを示したものが次の図です。

図表 I-1



I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

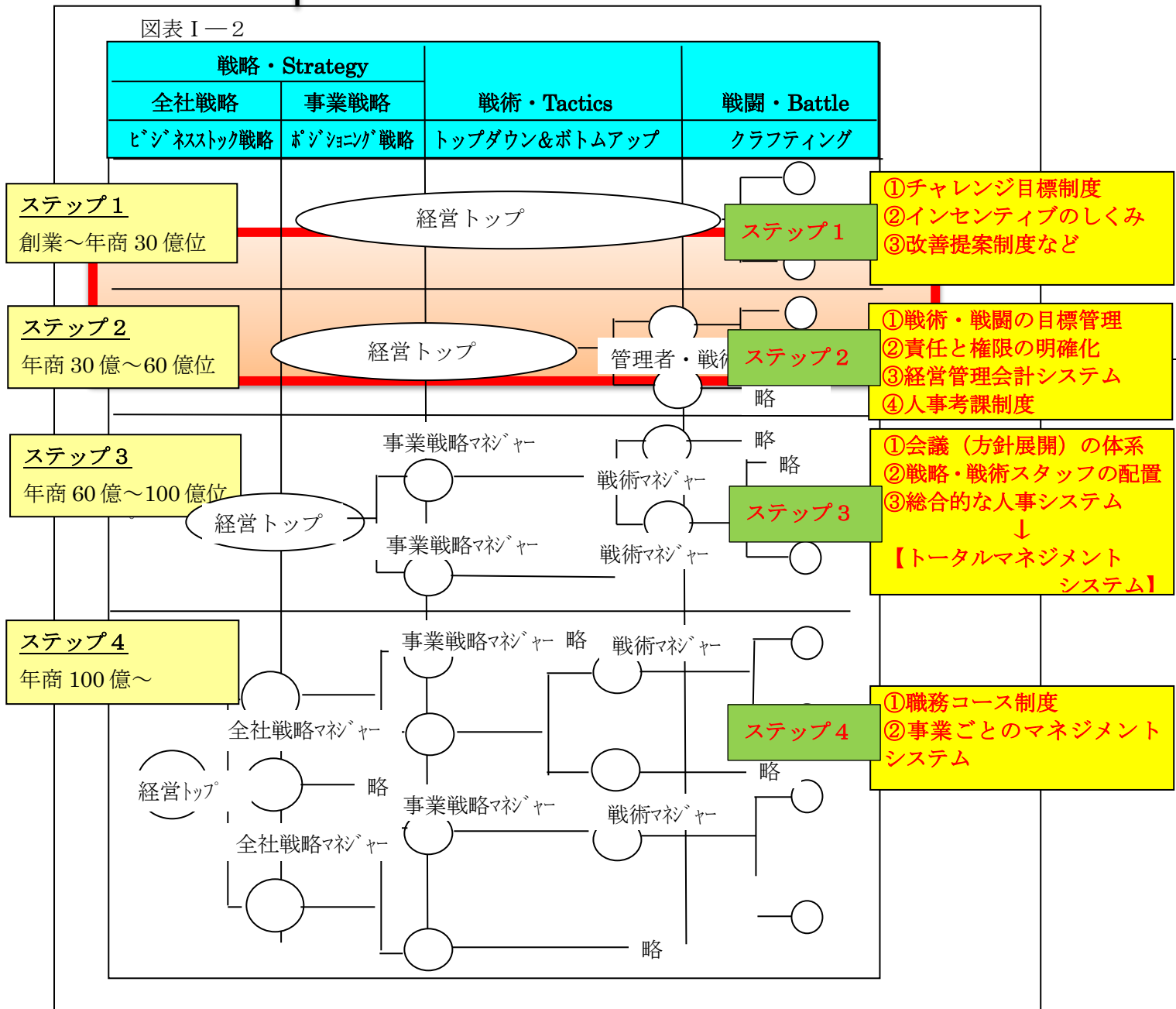
2. ステップ2を実現・確立するための

マネジメントシステム

ステップ1後半
～2前半

企業の成長ステップの1の後半から2の前半はステップ2の体制を実現また確立する時期です。すなわちステップ1の基盤が出来、2を目標とする段階および2に入りその構造を強固なものとする段階です。下図の成長プロセスの中で赤枠で囲んだあたりの段階です。

図表 I-2

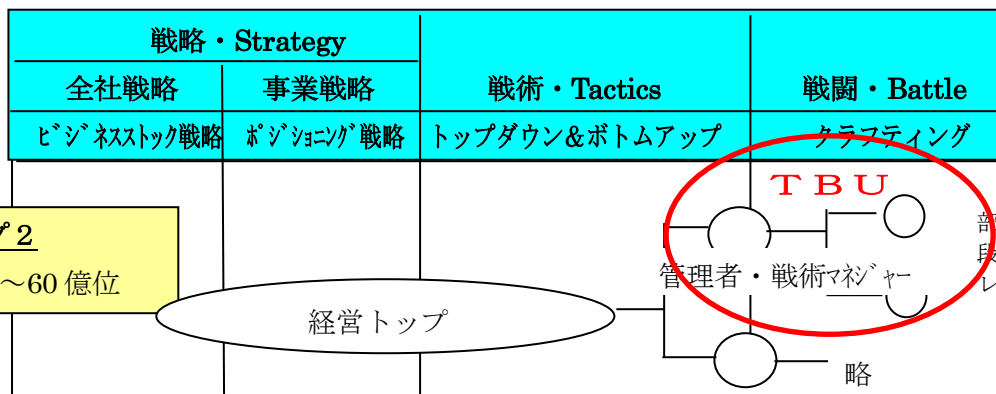


I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

必要かつ重要なシステム | この時期・段階の企業に必要なマネジメントシステムとその概要です。

この時期・段階の企業に必要なマネジメントシステム

図表 I-3



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。

システム①：組織づくりと役割の明確化

●TBU（タクティカル・ビジネス・ユニット：上図の赤円で囲んだ単位）＝戦術の単位を基に組織を作ります。基本的にTBUの長が管理者となりTBUの業績責任を持ちます。業績責任を果たすために、戦術立案、部下育成等の役割を担います。（この段階での組織はいわゆる「職能別組織」です。営業、製造、技術などの職能による分業体制です。）

システム②：経営管理会計システム

●この段階での最重要課題は既存事業の収益性の向上です。それが以降の新規事業展開を可能とします。そのための最も有効なマネジメントツールが経営管理会計システムです。

システム③：戦術・戦闘の目標管理

●TBUの長は、部門の年度計画と月度計画で、政策「目標」を設定して、その進捗を自ら「管理」していきます。目標管理システムが必要です。（6～8ページのフォーム参照）

システム④：考課制度および必要な人事制度

●この段階での管理者の考課＝評価の対象に限界利益を含めます。これまでの売上・粗利管理から限界利益管理に幅を拓けます。

I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

【参考】

ステップ2の
経営管理会計
システム

この段階の経営管理会計システムのP/Lは次のような形になります。赤円で囲んだ1～3課がTBUとなります。TBUの長は限界利益に責任を持ちます。

図表 I-4

科目		部門			計	本社	全社計
		1課	2課	3課			
売上高							
変動費	売上原価						
	(粗利益)						
	(粗利益率)						
	販売手数料				TBUの責任者の責任数値は限界利益！		
	運送費						
	販売促進費						
	変動金利						
	変動収入						
	変動費合計						
限界利益							
固定費	人件費						
	設備費						
	諸経費						
	営業外収支						
	固定費合計						
貢献利益							
本社・本部費							
経常利益							
指標	固定費生産性						
	労働生産性						
	人月労働生産性						
	損益分岐点						
	損益分岐点比率						

※表にはありませんが、製造などの部門も内部取引を活用して損益を把握することが望まれます。

I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

【参考】

PDCA フォーム | 目標管理委での年計・月計とそのPDCAのフォームと作成事例です。

図表 I-5

〇〇年度 東日本販売課 年度計画 作成：阿部康則

年度目標 1. 年間売り上げ15億の達成 2. 東日本直営店5店舗の運営と体制づくり 3. 顧客認知度50%の獲得 4. 経常利益率8%達成	部門の重点政策課題 1. ジュニア・トドラーのアウトター商品拡販と積極導入 2. 専門店へのトレンド性の高い商品群の提案営業 3. マーチャンダイザー営業の実践 4. 直営店の運営体制の確立と収益性向上策の展開
---	--

戦略課題	部門の戦術重点実施事項	戦術の具体策	担当	スケジュール											
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
新商品群の積極開拓と の	ジュニア・トドラーの商品ライン開発	秋冬からの直営店に向けた新MDプランの作成と導入	阿部・岩本	→											
		来年導入を目指した百貨店、専門店への営業PR	全営業	→											
	セールスマニュアルの作成	岩本・	→												
	メンテナンス 極収集と イードパッ	の声を反映	河野	→											
独自の営業スタイルの創造と確立	の創造（マーチャンダイザー営業の実践）	営業セミナーの定期的受講	各主任	→											
		新人への主任によるOJT営業の徹底と共有化	各リーダー	→											
	営業スタイルの確立	粗利益重視の提案営業	全営業	→											
直営店のオペレーション体制の確立	規模別MD計画の見直し	規模の細分化とMDの再設定	武山	→											
	販売員教育の見直し	教育プランの改善と実施	武山	→											
	収益アップの諸政策の実施	人員配置の見直し、オペレーションモデルの作成	武山、今	→											
以下 略															

このステップ2の段階での戦略立案の中心はトップです。幹部と言えども戦略立案担当には至っていないのが実際です。戦略のトップダウンの中で部門の戦術を部門管理者が起案していきます。

部門別損益管理システムで年度の売上利益計画＝P/L計画を作ります。それと同時に、このような、その計画数値を達成するための政策（＝何を行うか）を立案します。月度のP/Lの数値は、これらの政策に取り組んだ結果です。この政策が（原）因であり、P/L数値は（結）果です。

I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

図表 I-6

〇〇年〇月 月度計画書 (成果と反省表) 作成: 阿部康則

戦略課題	戦術		戦闘		成果	反省課題	次月の実施事項
	部門の戦術重点実施事項	戦術の具体策	担当	今月の実施事項			
新商品群の積極展開とポジショニング確立	ジュニア・トドラーの商品ラインの開発	今月のP	阿部 石本	D	検討会での営業の意欲完成。トドラーの情報あり	案事項が乏他営業へは需要が見込めない	A
	トレンド性の昨年よりさらに高い商品の開発	店頭情報の積極収集と商品企画への反映	岩本 渡辺	大手専門店の情報を整理するしくみづくり	ナレッジマネジメントシステムへの組み入れ完了	ナレッジ (情報) 収集への営業努力の不足	営業部への積極的働きかけ (営業会議にて)
		直営店の「顧客のご要望」を反映した商品開発	河野	〇〇年下期の「顧客のご要望」の分析と商品提案	分析からシャツのデザイン	分析に留まり改善方向の設定	他社 (特にセレクトショップ) の情報収集の方向設定
独自の営業スタイルの創造と確立	営業スタイルの創造 (マーチャンダイザー営業の実践)	成功事例およびMD企画書の共有化の促進	阿部	成功事例集とMD書の整理			営業部に集約していた社内の成功事例の収集
		営業セミナーの定例的受講	各主任	セミナー3名出席 (能率協会、産能大、合理化協会)	セミナーでの理論を当社の成功パターンに当てはめた	完成度としては50%。理論の深い分析が必要	作業を継続。伊藤主任、紺野主任がセミナー出席と学習
	営業スタイルの確立	新人への主任によるOJT営業の徹底と共有化	各リーダー	中村⇄井場、近藤⇄大久保でOJT実施	日報から新人の理解度は高い	新人に依る実践はまだまだ	新人による商品説明トークの実践へ
粗利益重視の提案営業		全営業	粗利益表を基に毎日のチェックを実施	新人を含めて粗利率向上への意識は強まった	限界利益管理の段階へ早い時期に移行する	変動費管理を強化する	

戦略が年度計画という戦術に落とし込まれて、月度計画という戦闘にさらに落とし込まれました。戦略→戦術→戦闘の流れです。そして戦闘は月度でPDCAされていきます。

以下略

I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

図表 I-7

〇〇年〇月 月度計画書（成果と反省表）作成：阿部康則

戦略課題	部門の戦術重点実施事項	戦術の具体策	担当	今月の実施事項	成果	反省課題	次月の実施事項
新商品群の積極展開とポジショニング確立	ジュニア・トドラーの商品ラインの開発	直営店向けのアイテム構成の作成と商品開発	阿部岩本	ジュニア商材のアイテム構成の作成と検討会実施	検討会での各営業の意見収集と改善案の完成。トドラーの情報あり	提案事項が乏しい。他営業へのPR不足。トドラーは需要が見込めない	トドラーは開発見送り、ジュニアに重点集中。ジュニアの拡大を検討
			岩	大手専門店の	ナレッジマネジメントシステムへの組み入れ完了	ナレッジ（情報）収集への営業努力の不足	営業部への積極働きかけ。営業会議に
独自の営業スタイルの創造と確立							
	営業スタイルの確立	新人への主任によるOJT営業の徹底と共有化	谷リーダー	中村⇄井場、近藤⇄大久保でOJT実施	日報から新人の理解度は高い	新人に依る実践はまだ	新人による商品説明トークの実践へ
		粗利益重視の提案営業	全営業	粗利益表を基に毎日のチェックを実施	新人を含めて粗利率向上への意識は強まった	限界利益管理の段階へ早い時期に移行する	変動費管理を強化する
以下略							

●すべての戦術課題の立案⇒●戦術から導かれる戦術事項の設定⇒●戦術＝クラフティング（創造・創作活動）の成果と反省の把握⇒●今後の課題設定⇒●必要時の戦術の転換⇒●次月の実施事項

・・・これらすべてを、管理者が、自らで考え、実行し、検証して、次の成果につながる新しい課題と実行項目を考えていく、

・・・これが戦術の目標管理＝政策目標による部門管理です。

＝企業の成長ステップ2の体制を固め、強くする第一の条件です。またステップ3への最低限の必要条件です。

「トドラーは開発見送り」とあります。「戦術転換」です。変化への対応です。管理者が行うこの戦術転換が、環境対応的にかつスピーディーに行われるとき、ステップ2の企業は極めて強くなります（戦略→戦術←戦術のマネジメントです）。

I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

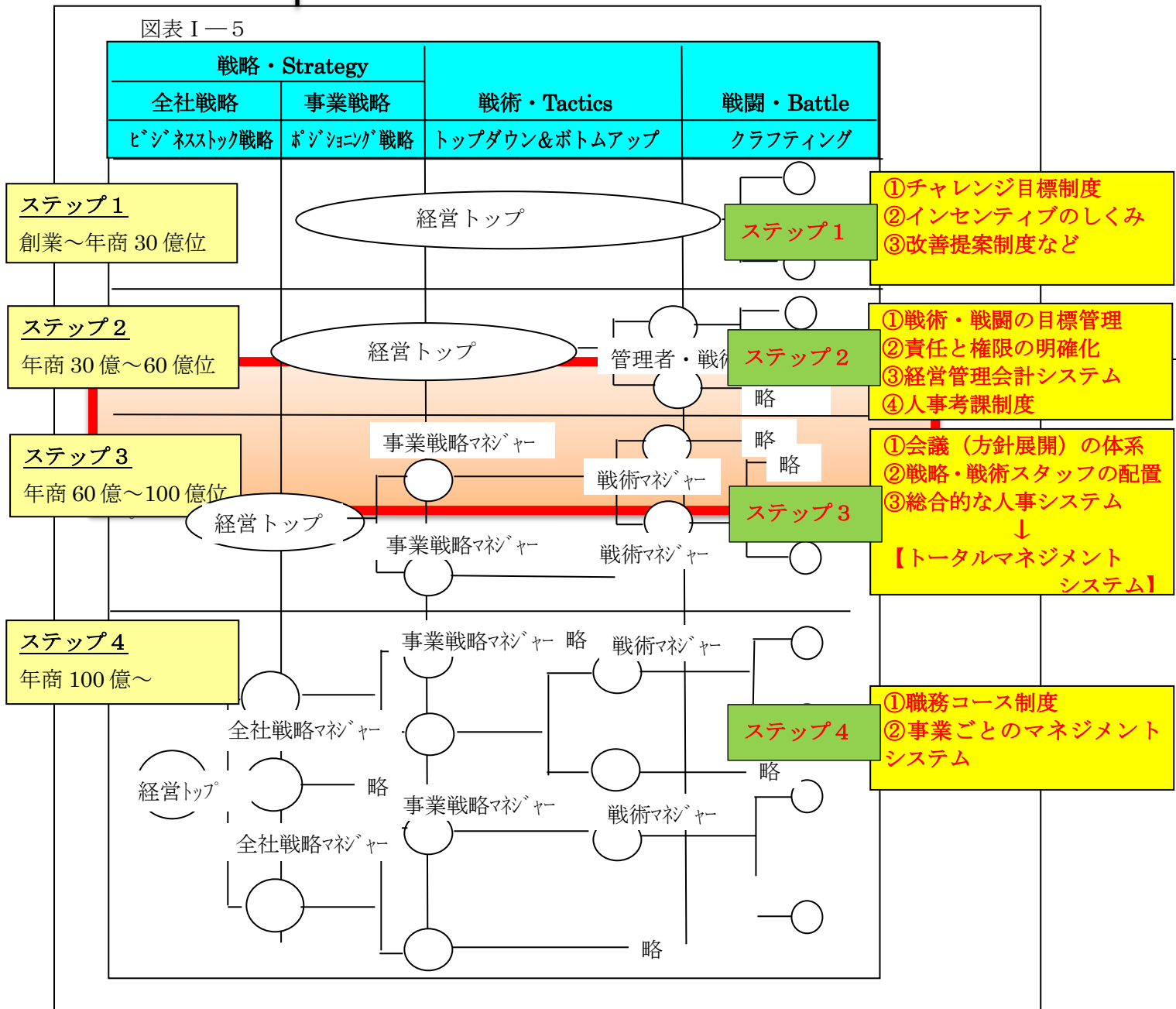
3. ステップ3を実現・確立するための

マネジメントシステム

ステップ2後半
～3前半

企業の成長ステップの2の後半から3の前半はステップ3の体制を実現また確立する時期です。すなわちステップ2の基盤が出来、3を目標とする段階および3に入りその構造を強固なものとする段階です。下図の成長プロセスの中で赤枠で囲んだあたりです。年商100億達成が射程に入る段階です。

図表 I-5



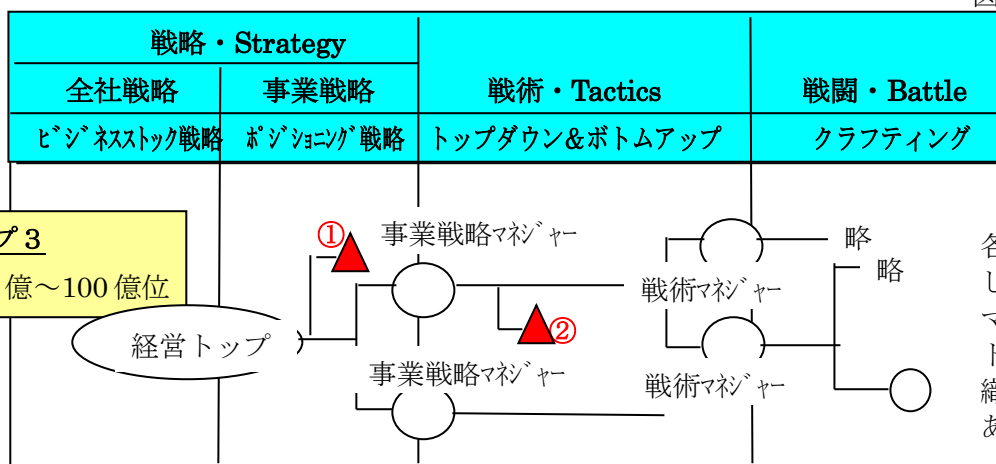
I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

必要かつ重要なシステム

この時期・段階の企業に必要なマネジメントシステムとその概要です。

この時期・段階の企業に必要なマネジメントシステム

図表 I-6



ステップ3
年商 60 億～100 億位

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。

システム①：機能遂行を促進する会議体系

- 戦略→戦術←戦闘の会議体系を組織の中にビルトインします。
- 注意すべき会議およびミーティングは戦術⇒戦闘の部分です。多くの企業が軽視しがちです。そのミーティングの中でOJTが行われクラフティングが促進されていきます。

システム②：スタッフの配置

- このステップ3以前から、「スタッフの成長」を促していきます。(上図の▲) 例えば戦略スタッフであれば社長の雑用の処理から脱皮して戦略的視野での事業企画を行うなどのことを求めます。またこの段階の組織はいわゆる「事業部制」となります。上図では①のスタッフが全社スタッフ、②のスタッフが事業部スタッフとなります。

システム③：総合的な人事システム

- 人事システムの全体コンセプトを「人材育成」におきます。それは成果主義人事とは異なる、社員の「成長主義人事」です。

このステップでの注意点

この段階で総合的な人事システムの導入を行わない場合、間違いなく成長は後退します。またそれらのシステム検討は多くの場合スタッフが中心となります。スタッフの育成は重要テーマです。

I. 成長ステップごとに必要かつ重要なマネジメントシステム

【参考】

ステップ3の
経営管理会計
システム

この段階の経営管理会計システムのP/Lは次のような形になります。赤円で囲んだ各事業部がSBU（ストラテジック・ビジネス・ユニット）＝戦略の単位となります。SBUの長は貢献利益に責任を持ちます。

図表 I-7

部門 科目		電機事業部				工材事業部				本社	全社計
		1課	2課	サポート	計	1課	2課	サポート	計		
売上高											
変動費	売上原価										
	(粗利益)										
	(粗利益率)										
	販売手数料										
	運送費										
	販売促進費										
	変動金利										
	変動収入										
	変動費合計										
限界利益											
固定費	人件費										
	設備費										
	諸経費										
	営業外収支										
	固定費合計										
貢献利益											
本社・本部費											
経常利益											
指標	固定費生産性										
	労働生産性										
	人月労働生産性										
	損益分岐点										
	損益分岐点比率										

SBUの責任者の責任数値は貢献利益！

Ⅱ. トータルマネジメントシステム

1. マネジメントシステムの考え方

・・・トータルマネジメントシステムの理解

企業としての体制が出来つつある成長ステップの3では、諸マネジメントシステムは次のように作ることが望めます。

●『戦略・戦術・戦闘の方針展開』のシステムは・・・まずは戦略・戦術・戦闘という役割から組織を設計します。各層が戦略・戦術・戦闘の立案と実行に責任を持って取り組みます。それを促進するための戦略・戦術・戦闘の会議およびミーティング体系を作り運用していきます。

●『戦略・戦術・戦闘の目標管理』のシステムは・・・それぞれが担う戦略・戦術・戦闘の内容および政策を、実行すべき目標として設定します。その目標達成へのプロセス管理、つまり目標管理を促進する計画書式を作成します（6～8ページはその一部）。戦略はフォーマルな形としては戦略プランを四半期計画に、戦術は年度計画を月度計画に、戦闘は月度計画を週のスケジュールに落とし込み、レビューしながら目標管理を自ら実施していきます。

●『経営管理会計』のシステムは・・・上記を計数的に検証するシステム、経営管理会計システムを導入します。前掲したSBUとTBUごとの損益を月度で測定するシステムです。

●『人事』のシステムは・・・ステップ3であれば、求められる職務の遂行能力で中心となるのは、部長は戦略の展開能力、課長は戦術の展開能力、担当は戦闘の実践力となります。そして、部長は戦略の成果、課長は戦術の成果、担当は戦闘の成果が評価の対象となり、その結果が昇格、昇進、昇給などに反映されます。

●ラインをサポートする『スタッフ』の配置は・・・戦略・戦術・戦闘が組織の中の各層に分担されたとき、すなわちステップ3に至った時、社長の戦略をサポートする戦略スタッフ、部長の戦術を補佐する戦術スタッフを配置します。

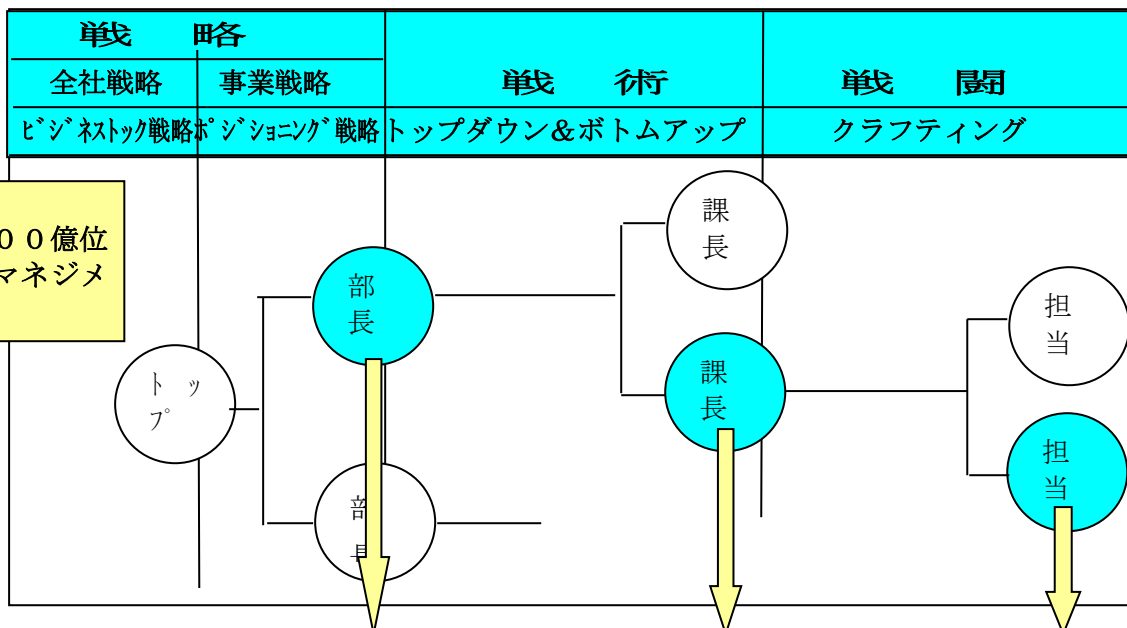
このように戦略・戦術・戦闘を軸として全体に整合性を持たせ合目的に、各システムを作り運用していきます。これがトータルマネジメントシステムです。

以上の説明を図表Ⅱ-1の、成長ステップ3の組織で確認して下さい。下の表がステップ3での、部長・課長・担当のそれぞれの組織上の役割や目標管理、人事システムなどの内容になります。また併せて図表Ⅱ-2には、この段階で配置することが望まれるスタッフとその役割について記してあります。

II. トータルマネジメントシステム

戦略・戦術・戦闘とマネジメントシステム 図表II-1

ステップ3
年商60億～100億位の企業の組織とマネジメントシステム

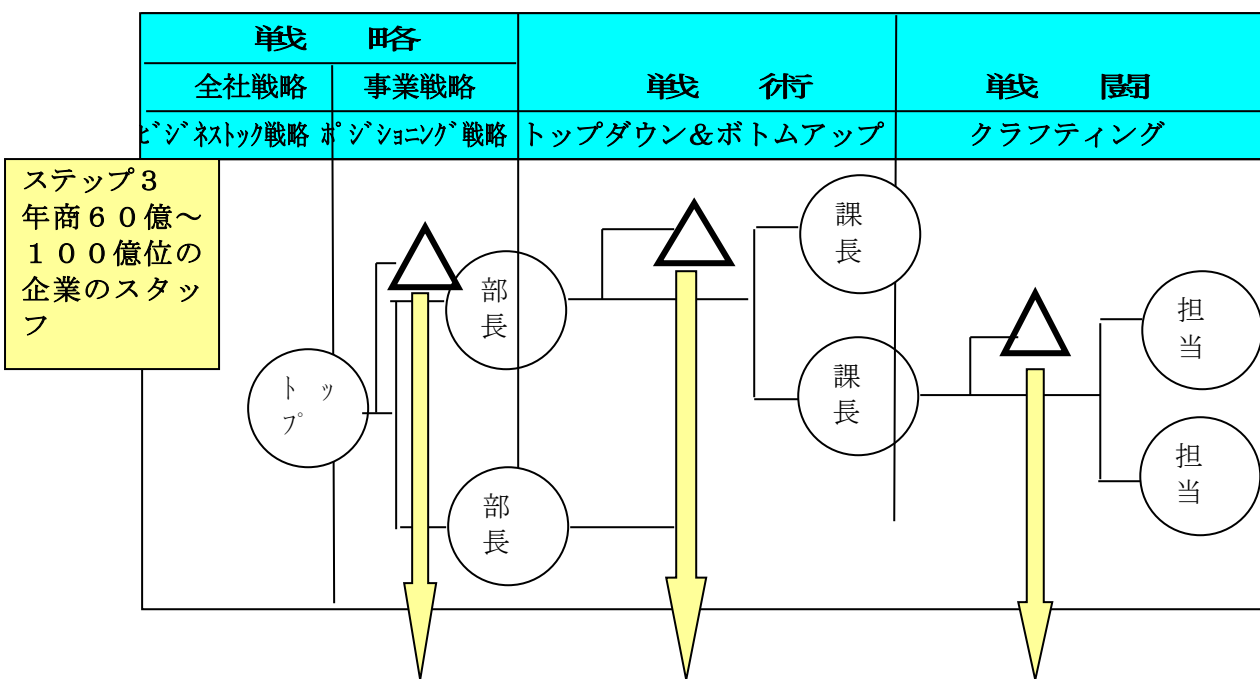


区分	マネジメントシステム	このシステムで部長は	このシステムで課長は	このシステムで担当は
方針展・開会議	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略⇒戦術⇒戦闘が流れるしくみ ●会議とミーティングの体系 	<ul style="list-style-type: none"> ●部長が事業戦略と戦術を立案 ●戦略および戦術の展開状況を戦術会議で検討 ●参加者は各課長 	<ul style="list-style-type: none"> ●課長が課の戦術を立案 ●戦術と戦闘の展開を戦闘会議で検討 ●参加者は各担当 	<ul style="list-style-type: none"> ●課の戦術に沿った、担当分野の戦闘を立案 ●上司または先輩とのミーティングにてクラブティングを現状を検討
目標・管計画書	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略・戦術・戦闘の自主的立案 ●目標達成への自主的政策転換と実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略での目標管理 ●戦略プランの作成 	<ul style="list-style-type: none"> ●年度計画にて課の戦術立案 ●月度計画にて戦術の転換 	<ul style="list-style-type: none"> ●月度計画にて自らの戦闘立案 ●週報等での戦闘内容(クラブティング)の見直し
管会計	<ul style="list-style-type: none"> ●目標管理を計数の面から検証 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略的事業単位(SBU)に責任 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦術的事業単位(TBU)に責任 	<ul style="list-style-type: none"> ●売上・粗利益に責任
人事システム	<ul style="list-style-type: none"> ●職能資格制度で求められるメインの職能 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略の立案能力とその展開力 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦術の立案能力とその展開力 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦闘力(クラブティング能力)
	<ul style="list-style-type: none"> ●評価制度で評価されるメインの要素 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略成果としての部門損益や資産効率 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦術成果としての課の売上・粗利・営業利益 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦闘成果としての担当の売上・粗利 ●クラブティング
	<ul style="list-style-type: none"> ●教育制度での育成のメインのテーマ 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略・戦術立案力 ●戦略マネジャーとしてのリーダーシップ、部下指導力等 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦術立案力(含: ●戦術マネジャーとしてのリーダーシップ、部下育成力等) 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦闘での実務スキル ●クラブティングカ

II. トータルマネジメントシステム

戦略・戦術・戦闘とスタッフ

図表Ⅱ-2



	戦略スタッフ	戦術スタッフ	戦闘スタッフ
スタッフと役割の例	<ul style="list-style-type: none"> ●スタッフの例：経営企画、社長室 ●役割：社長（および部長）の戦略のサポート ●タスクの例：戦略立案のサポート。全社的な課題の解決 など 	<ul style="list-style-type: none"> ●スタッフの例：営業企画、製造管理 ●役割：部長（および課長）の戦術のサポート ●タスクの例：年度計画の立案のサポート。部門内課題の解決 など 	<ul style="list-style-type: none"> ●スタッフの例：営業業務 ●役割：課長（および課長）の戦術・戦闘のサポート ●タスクの例：月度計画の立案のサポート。課内課題の解決 など