

年商1億円企業が3億円・5億円企業になるための

# 成長経営 ガイドブック

～黒字・資金の最大化、組織づくり、そして新戦略推進～

Powered by  
株式会社 夢先案内人

# 目次

1. 年商1億円社長のジレンマ	3
2. 年商1億円企業が、年商3億円・5億円に向けて取り組むべきこと	4
3. 黒字と資金を最大化する	6
4. 新たな成長戦略を描く	15
5. 組織化により社員が機能する会社にする	18
6. 計画と見直しを習慣化する	23
7. 成長経営プログラムについて	26

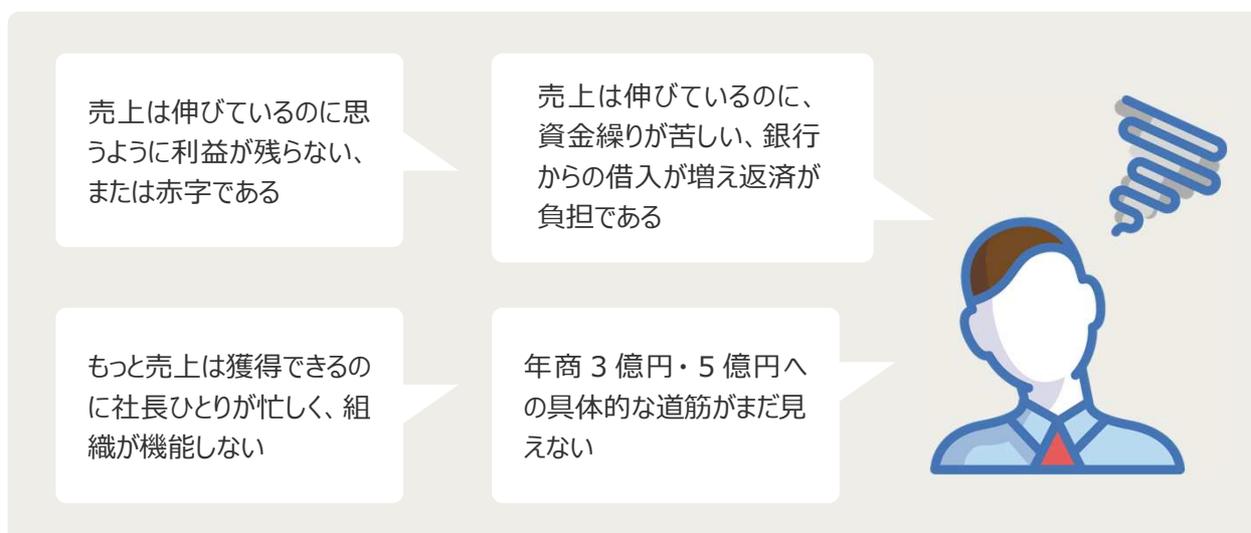


# 1. 年商1億円社長のジレンマ

## このガイドブックは

敬愛する中小企業の社長、特に年商1億円前後で色んなお悩みをお持ちの社長にお送りします。年商1億円を超えると一応の成功を収めた企業として、社会に認知されはじめます。社長もプライドを持って日々経営にあたっている事でしょうし、将来の展望も見据えて経営しておられることでしょう。

しかし、年商1億円前後の企業の社長から次のような悩みを多く聞きます。



果たしてこれらの原因はどこにあるのでしょうか？また、年商1億円の企業が、3億円・5億円企業へと安定して成長する為のポイントは何なのでしょう？

私共夢先案内人は、主に静岡県東部、山梨県の中小企業様の成長経営のご支援をしています。その活動の中で、年商1億円ほどの企業が年商3億円・5億円規模に成長するにはいくつかの重要なポイントがある事がわかっています。

このガイドブックでは、年商1億円前後の企業が、年商3億円・5億円と成長経営を実現してするための最も基本的なロジックを提示させていただきます。

ご自身の会社を「ご自身で診断してする」感覚でお読み頂ければ幸いです。

## 2. 年商 1 億円企業が、年商 3 億円・5 億円に向けて取り組むべきこと

私どもは、年商 1 億円ほどの企業が安定して年商 3 億円・5 億円規模に成長するには、4 つの重要なポイントがあると考えています。

### ①黒字と資金残高を最大化する

資金残高が少ないと経営者の活動が的確でなくなる事が多いものです。資金繰りに時間を要して重要な事に時間を割けなかったり、何とか売上を作ろうと利益の薄い受注も受けてしまい、悪循環になるケースも多いものです。赤字であったり、資金が蓄積されないと、成長経営の為の投資ができずにビジネスチャンスを逃したり、資金的理由で戦略の選択肢が狭まったりします。銀行からの借入によって資金回す事も考えられますが、翌月から返済が発生し、また資金繰りに苦慮します。

現在の事業で黒字と資金残高を最大化するのが、成長経営の第 1 ポイントです。

### ②新たな成長戦略を保有する

今の事業のまま成長経営を実現できればいいのですが、事業分野が成熟しライバルが多くなったり、ビジネスモデル自体が陳腐化したりすると成長経営が難しくなります。

成長経営の為には、今の事業で培われた経営資源を活かして、新たな分野にチャレンジする必要性が出てくる場合があります。

成功確率の高い新たな戦略を描き推進する事が、成長経営の第 2 ポイントです。

### ③組織化により社員が機能する会社にする

年商 1 億円を超えると、社長一人の力で経営することが難しくなります。

営業や生産・サービス提供、商品開発など多くの経営の機能の一部をしっかりと任せられる人材を確保し育成できなければ、社長ひとりが忙しく飛び回る経営になってしまいます。それだけならまだしも、社長の目が行き届かずにあちこちで機会損失が発生してロスが多い経営になってしまいます。

組織が機能し稼げる会社にする事が、成長経営の第 3 ポイントです。

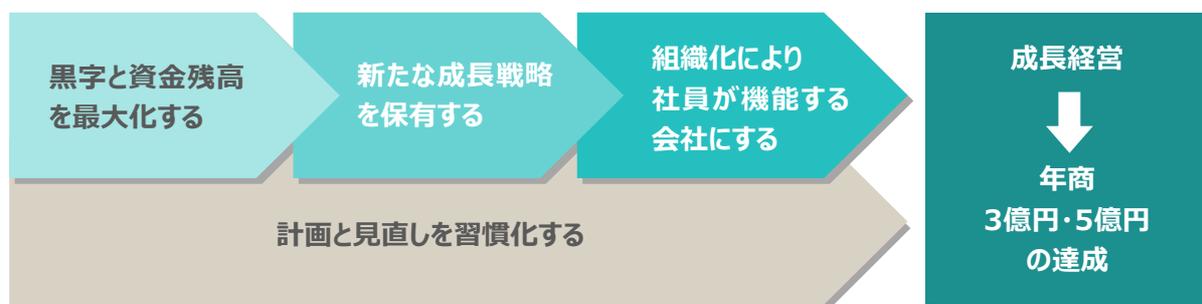
## ④ 計画と見直しを習慣化する

経営資源の限られる中小企業では、取り組む課題に優先度をつけ、計画的に経営していく事が重要です。そもそも、経営とは計画通りにいかないものです。しかし、計画が実績との対比をしないと、成功・失敗の尺度がないまま経営していく事になります。

計画と見直しを習慣化し、効率的な経営を行うためのマネジメントをする事が成長経営の第 4 ポイントです。

以下、これらの点をひとつずつ考えていきましょう。

## 成長経営ガイドブックの構成



### 3. 黒字と資金を最大化する

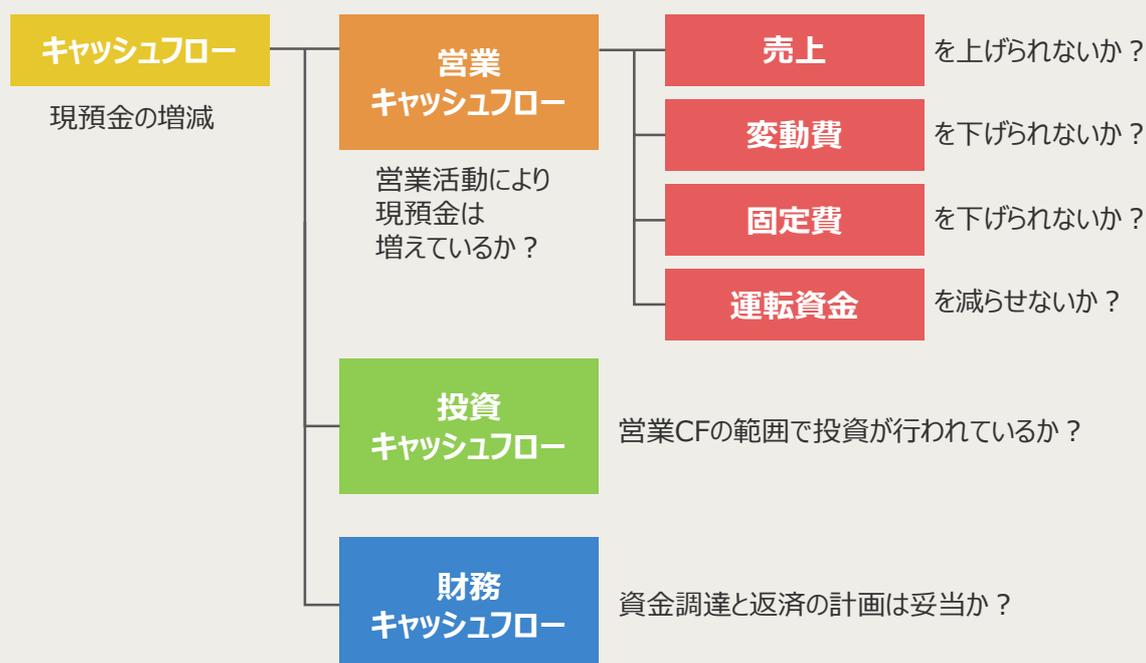
まず、会社の現預金残高を最大化するために取り組むべき事を明らかにしましょう。

それは、現預金残高が増える仕組みを知っていると簡単に理解できます。

キャッシュフローとは、1年間経営してきた結果、「現預金残高がいくら増えたか」を表すものです。もちろん、それは大きなプラスがよい事をご理解頂けるとおもいます。

キャッシュフロー改善ツリーをご覧ください。左のキャッシュフローを増やすことが目的で、右に行くほどその手段が展開されています。

#### キャッシュフロー改善ツリー



キャッシュフローを最大にするには、営業キャッシュフローを最大化し、投資キャッシュフロー・財務キャッシュフローを最適な状態にする必要がある訳です。

## キャッシュフロー最大化の視点は6つ

前頁のツリーにあるようにキャッシュフロー最大化の視点は6つに集約されます。

営業キャッシュフローを最大化する為に

- (1) 売上を拡大する事はできないか？
- (2) 変動費の削減はできないか？
- (3) 固定費の削減はできないか？
- (4) 運転資金差を減らせないか？

投資・財務の観点から

- (5) 投資は営業キャッシュフローの範囲で行っているか？
- (6) 借入返済は営業キャッシュフローから投資キャッシュフローを差し引いた残りで支払える範囲か？

大切なのは、これらの視点の「どこに注力するのが最も効果的か」「どの順番で取り組むべきか」を見極めて目的ごとに改善に取り組む事なのですが、これは後で解説します。では、言葉の意味もお伝えしながら、ご自身で改善ポイントを探せるように次ページより解説させていただきます。



## ②売上を因数分解して考える

漠然と売上拡大を考えてもなかなか良いアイデアは生まれませんね。例えば、「売上 = 顧客数 × 1 顧客あたり購入額」で分解して考えてみましょう。更に、顧客数を増やすには、「新規顧客開拓」「継続購入客の比率アップ」「固定客の購買回数アップ」等に分解できます。

また 1 顧客あたり購入額も「商品別に見て購入頂けてないものはないか？」「特定の発注担当からしか注文をもらえてないという事はないか」などに分解して考える事ができます。

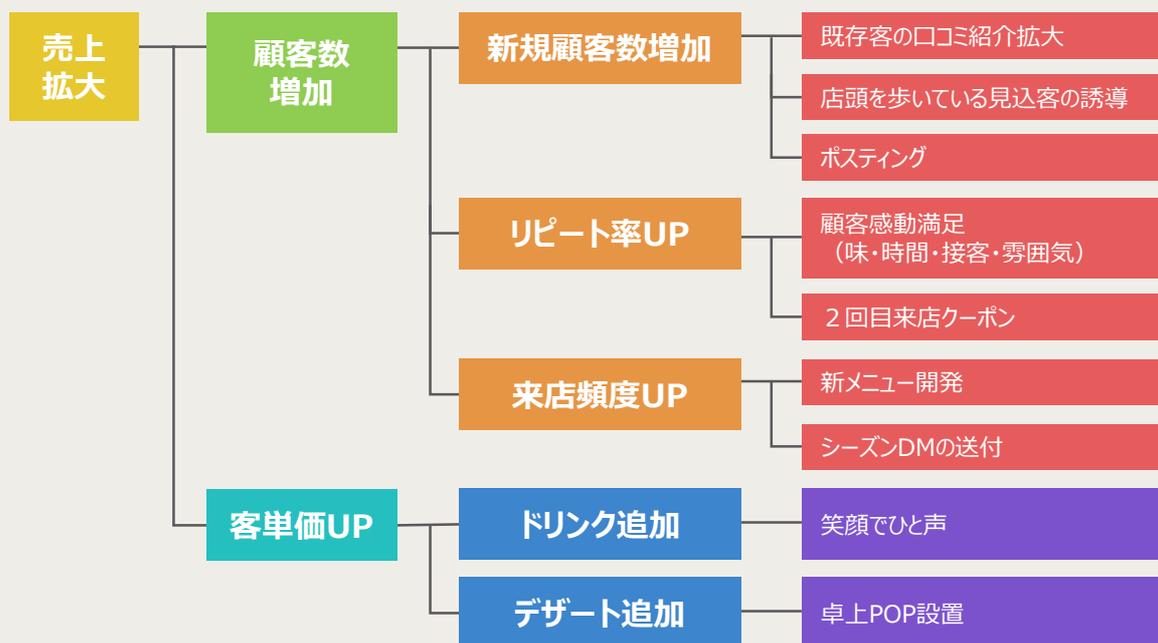
このように、売上を更に因数分解して、売上拡大の“ツボ”を探して施策を考えましょう。

売上高の因数分解は下記のようなロジックツリーに整理して考えるとよいでしょう。

参考までに、飲食店の売上拡大のロジックツリーを載せておきます。

左が売上拡大という目的、右にその手段・施策と展開されています。

### 飲食店の売上拡大のロジックツリー



売上拡大を考えるときには、顧客数も増やす・単価もアップするというように網羅的に考えるのではなく、利益とキャッシュを生む売上を増やすための“ツボ”はどこか？を見極めて重点的に取り組むのが効果的です。

## (2) 変動費の削減はできないか？

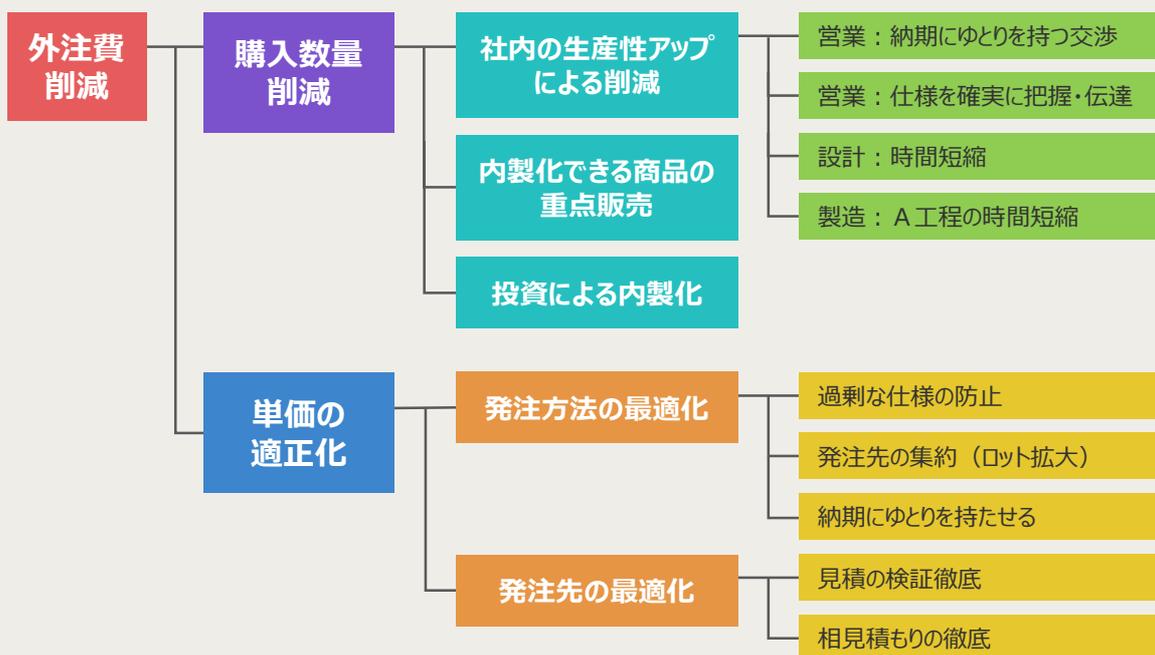
変動費とは売上が一単位増えるに伴って比例的に増える経費を指します。一般的には、商品仕入れ、材料費・外注費といった原価がそれにあたります。

この変動費は、建設業や製造業など仕入れた材料を加工する業種や、外部委託が多いサービス業などでは、売上に占める割合が高い事が多いので、削減できると利益と資金の増加に大きく貢献します。

「いやいや、材料費は高騰しているし、外注先も人件費が高くなっているのでコストダウンは難しいよ」という声も聞こえてきそうですね？でも、これもしっかり要因分解をしてみると改善点が見えてくるかもしれません。

例えば、外注費は「購入数量×購入単価」で因数分解し、更にもその改善の切り口を展開すると下記のように要因分解できますね。

### 外注費削減ロジックツリー（例）



成長経営プログラムに取り組む全国の中小企業でも、はじめは変動費削減は難しいと仰るケースが多いようですが、キチンと考えて手を打つと、大きなコストダウンにつながっています。

中小企業では、変動費の削減を制約として捉えず、改善対象として鮮明に認識する事が極めて重要だと感じているところです。

### (3) 固定費の削減はできないか？

固定費とは、売上の増減に関わらず一定額かかる経費の事です。人件費、家賃、広告費など毎月ほぼ一定額の経費が発生します。これは、各勘定科目（決算書や試算表に掲載された項目）の内訳明細を作って支出項目ごとにコストダウンを検討すると良いでしょう。

コストダウンの視点は、

- その支出を止める
- その支出の回数を抑える
- その支出の単価を安くできるように交渉する の3つです。

参考までに旅費交通費の内訳明細と考察例を載せておきます。

(単位：千円)

	1月	2月	3月	...	合計	改善案
都内交通費	50	60	50		600	
出張交通費	180	80	120		1800	繁忙月の移動・宿泊の 早期予約
宿泊費	100	40	120		1200	
合計	330	180	290		3600	

### (4) 運転資金差を減らす

少しやっかいなのが「運転資金」です。

運転資金とはビジネスに必要な掛け取引で、「立替えた金額」と「立替えられた金額」の差を言います。もちろん「立替えた金額」が大きいと資金が減りますね？立替えた金額とは「売掛金・受取手形・商品在庫・仕掛品」などの残高を指し、立替えられた金額とは「買掛金・未払金」などの残高を指します。例えば、売上は伸びても回収が遅く売掛金が大きくなったり、商品在庫が過剰になると現預金は増えませんね。

売掛金や受取手形の残高は、ずばり顧客からの「回収サイト」が影響します。「大口顧客で回収サイトが長い！」というお悩みは多いですね。もちろん、回収サイトの交渉を1年・2年かけて行う事も大事ですが、思い切って「回収サイトの短い中口・小口先の新規開拓」で経営体質を変える事ができたケースも多々あります。ついでに粗利益率もとても良くなりました。

また、仕入先・外注先の支払いサイトが短すぎるケースもあります。仕入先に無理難題を言うのは難しいと思いますが、「支払いサイトは適切か？」という検証も必要です。回収・支払いの資金についても戦略的に取り組む必要がありますね。

## (5) 投資キャッシュフローが過度な負担にならないようにする

新規出店とか設備投資の金額を投資と言います。それらの投資は「営業キャッシュフローの範囲で行う」というのが資金安定化の原則です。但し、自己資金だけで新しい投資をするというのが難しい場合は、次の財務キャッシュフローの「新規借入れ」によって不足資金を補てんする事になりますが、後々の事を考えると極力自己資金を貯めて投資に回したいものですね。

また、過去に投資した土地などがキャッシュフローのネックになっている場合もあります。営業キャッシュフローに貢献していない資産は換金して資金余力を持つ方が次につながるというケースも多いですね。

中には、経営者や親族、更には仲の良い経営者仲間に貸付をしてしまっているケースもありました。これも会社の資金を圧迫しますので、計画的に回収するべきものですね。ちなみに、役員報酬が少ないために役員に貸付するというケースがありますが、これはしっかりと必要な役員報酬をもらって、それをもらえる決算書になるように努力するという本筋の考え方を持つ方が良いと思います。

## (6) 財務キャッシュフローのマイナス(返済)が過度にならないようにする

これは、新規借入れによる資金の増加と返済による資金の減少を表します。

借入の本数が増えると、毎月の返済負担が大きく、現預金が減る要因となりますね。もちろん、借入契約の通りに返済できるだけの営業キャッシュフローを生み出すのが原則です。

しかし、仮に営業キャッシュフローはそれなりに生み出せているのに、過去の融資の積み重ねでその返済額が営業キャッシュフローを超えているような場合には、銀行との様々な交渉が必要になります。いわゆる、リスクや借入の一本化などの交渉です。

その際には、銀行に対して誠意をもって実情を話し、実現可能性の高い経営計画を見せキチンと説明したうえで、協力を仰ぐ必要があります。

一般的に、リスクや借入の一本化を受け入れてもらえた場合、現状ではそれ以上に返済できる力がないという事を意味しますから、新規の借入はしばらく困難になると思います。従って、何が何でも必要な営業キャッシュフローを生み出すという決意と行動が必要になります。

## (7) 利益と資金を最大化する順番

では、キャッシュフロー改善に取り組む際にはどのような順番で取り組むと良いのでしょうか？これは、会社の状況によって異なりますが一般的な視点を提示します。まず、営業キャッシュフローと借入返済の関係で大枠を決めて、次に営業キャッシュフロー改善の中身と順番を考えます。

### ① 営業キャッシュフローと借入返済の関係で考える

	営業CFがプラス	営業CFがマイナス
借入返済 < 営業CF	・営業CFの拡大に注力 <b>A</b>	(借入が無い場合) ・営業CFの拡大に注力 <b>D</b>
借入返済 > 営業CF	・一義的には営業CF拡大 <b>B</b> ・営業CF改善してなお返済が難しい場合は銀行交渉	・営業CF拡大の施策を確実にして銀行交渉 <b>C</b>

#### **A** 営業キャッシュフローはプラスで、借入返済もそれ以内である場合

これは資金が増えていく体質ですから、営業キャッシュフローの更なる拡大に集中すればよいという事になります。

#### **B** 営業キャッシュフローはプラスだが、それ以上に借入返済がある場合

これは、今事業は順調ではあるが、過去の借入の返済負担が大きい体質である事を意味します。一義的には、返済可能なレベルまで営業キャッシュフローを改善する事です。それがどうしても難しい場合は、営業キャッシュフローの拡大に支障が出ないように銀行に協力を仰ぐこともやむを得ないところです。

#### **C** 営業キャッシュフローがマイナスで借入返済もある場合

これは、事業でキャッシュが減っている上に借入返済がある訳ですから、どんどん資金がなくなる危険水域にいる状態です。何とんでも営業キャッシュフローをプラスにして、かつ銀行の協力を仰がざるを得ないところです。

#### **D** 営業キャッシュフローがマイナスで借入返済がない場合

これは数少ないケースですが、過去の経営で蓄積された資金があるものの毎年の事業は上手くいっていない状態です。新しい戦略を含む営業キャッシュフローの拡大に注力すべきです。

## ② 営業キャッシュフローの最大化の順番について考える

営業キャッシュフロー最大化の基本は、「自分の意思決定で実行でき」「成果を出せる事」から着手する事です。となると、一般的には「固定費の削減」「変動費の削減」「売上拡大」「運転資金差の改善」の順番になります。変動費がほとんどない会社では「固定費の削減」「売上拡大」「運転資金差の改善」という順番になるでしょう。また、既に改善に取り組み、固定費の削減の余地はほとんどないという会社もありますね。その場合は「変動費削減」「売上拡大」の順番になるでしょう。更に、変動費が少なく固定費削減の余地がほとんどない会社の場合は「売上拡大」しかないという事になります。

ここまでくると、「売上拡大が先ではないの？」というご意見も出てくると思います。

大事な事は、固定費が高く、変動費が高い状態で売上拡大に取り組んでも利益と資金は蓄積されないという事です。「儲かる体質を作って売上を上げる」という事を原則に判断されることをお勧めします。

また、固定費や変動費の削減に際しては、「金額が大きい科目」「増加傾向にある科目」に着目して改善に取り組まれる事が良いでしょう。

売上に関しては、「販売数量×販売単価」のうち、販売単価に着目してみることをお勧めします。全国の成長経営プログラムを導入している企業の多くでは、「単価の見直し」によって大きな改善を実現されています。これは一見難しい事のように思われますが、中小企業では単価設定や積算があいまいだったり不適切な事が多く見られました。その改善金額はまるまる経常利益の増加につながる事になり、赤字企業が一気に黒字転換するケースも多く見られました。

## 4. 新たな成長戦略を描く

既存事業での黒字と資金の最大化に取り組むと、資金が蓄積され、新たな投資を行う体力が付いてきます。資金的に体力が付いたことで安心して新たな取り組みを行わないと、必ず既存事業のビジネスモデルが陳腐化して、じわじわと低収益化したり、蓄積した資金を取り崩して経営を続けるという事態になってしまいます。

しかし、なかなか次の戦略が浮かばないのも現実ですね・・・。

ここでは、新戦略の源となる「戦略アイデアの抽出」と中小企業の新戦略の取り組みのポイントについて考えます。

### (1) 戦略アイデアの抽出

成長戦略のアイデアを考えると、『アンゾフの成長マトリクス』が参考になります。アンゾフの成長マトリクスは、1965年に出版された「経営戦略論」で示された成長戦略立案の古典的なフレームですが、中小企業の戦略アイデアを抽出するにはいまだに有効な手法です。

アンゾフの成長マトリクスでは、事業領域を、商品分野と市場分野の2軸で表し、商品分野を「現商品」と「新商品」、市場分野を「現市場」「新市場」に分けたマトリクスで表現し、4つの戦略方向を示唆しています。

		商品分野	
		現商品	新商品
市場分野	現市場	市場浸透戦略	新商品開発戦略
	新市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

しかし、この4つの戦略方向だけでは、なかなかビジネスアイデアが浮かびませんから私共が開発した「戦略アイデア抽出の質問」の一部をお伝えしながらイメージしていただきたいと思います。

もし、新しいビジネスアイデアが生まれたら、是非メモをして構想を温めて下さいね。

### ①市場浸透戦略（現商品を現市場に売る）

この戦略は新たな投資も少なく、保有する経営資源が活かせる領域で最も研究してみる価値のあるものです。例えば次のような視点で発想してみましょう。

- 対象とする顧客層を絞り込んで、抜きこんでた魅力を身につけて成長できないか？
- 販売する商品を絞り込んで、抜きこんでた魅力を身につけて成長できないか？
- 売り方を変える、新しい販売方法を採用する事で成長できないか？

### ②新商品開発戦略（現市場に新商品を売る）

既存の顧客に新商品を販売する戦略で、比較的低リスクで展開できますが顧客ニーズを捉えた独自性のある商品力が必要な戦略です。例えば次のような視点で発想してみましょう。

- 現商品の購入と同時かその前後に、顧客が購入する商品はないか？
- 提携による新技術取得で新商品は生まれませんか？
- 現商品の不要・過剰な機能を削除し価格を下げ、販売数量を増やせないか？

### ③新市場開拓戦略（現商品を新市場に売る）

既に保有している商品を新しい市場に展開する戦略で、比較的低リスクで展開できますが新市場にも競合がおり、価格対応や販促コスト負担などの低収益化要素もあります。例えば次のような視点で発想してみましょう。

- 新しい販売ルートを開拓して、高い成長性や収益性を実現できないか？
- 高い成長性が期待できるマーケットにシフトする事で成長を実現できないか？
- 顧客の購入目的が類似した他産業商品の代替品として市場を攻略できないか？

### ④多角化戦略（新商品を新市場に売る）

商品・市場ともに新しい分野であるためハイリスクですが、資金力があるにも関わらず業界が完全成熟している場合には積極的に検討すべき戦略です。例えば次のような視点で発想してみましょう。

- 自社の技術・ノウハウを流用してニッチで新しい市場を創造できないか？
- 他社との提携により、ニッチで新しい市場を創造できないか？
- 自社が属する産業の、川上又は川下の業界への進出によって成長できないか？

## (2) 中小企業の新事業の取り組み方

新たな戦略アイデアが出たとしても、新しい戦略は不確定要素が多くリスクも伴います。中小企業では、どのような考え方で何に注意して新事業に取り組めばよいのでしょうか？

### ① 既存の強み・保有資源が活かせる経営戦略を選択する

リスクを伴う新事業で、成功確率を高めるためには、既存モデルの経営資源（顧客・設備・技術・情報等）がなるべく活用できる事業分野を選ぶことが重要です。出来れば、考えた新事業に必要な経営資源や機能が、既に保有しているもので8割方を満たしているような分野で新戦略を選びたいものです。

### ② 商品戦略を熟慮した上で、営業戦略を考える

良いビジネスは早期にマネされがちです。また一般的に営業力で勝負する事業は他社からマネされやすく早期に価格競争に陥ってしまいがちです。新事業の商品・が選ばれる理由（品質、納期、品揃え、付帯サービスなど）を徹底的に磨き、商品力で他社の追随を許さないビジネスモデルにして展開する事が重要です。

### ③ 数年かけて、ビジネスモデルを構築

中小企業で新事業を一気に立ち上げるには資金面・組織面など大きなリスクを伴います。商品戦略・技術・設備・人材・販売方法といった、ビジネスモデルの要素について、每期検討・開発を実施し、複数年かけてビジネスモデルを構築し、リスクを負える範囲でコツコツ取り組む事が大切です。

### ④ キャッシュの裏付けをしっかりとる

先が読みにくい新事業。最善・標準・最悪のケースのシミュレーションをし、最悪でも会社全体で資金難に陥らないようにする必要があります。またリスクのある経営戦略を支える資金ねん出、新たな取組みに耐え得る組織体質づくりなど本業での黒字と資金を最大化する事が重要です。

## 5. 組織化により社員が機能する会社にする

優秀な社長や創業メンバーが頑張れば、年商1億円は達成できるでしょう。しかしその壁を越えて年商3億円・5億円と成長しようと思うと、「組織の力」が必要になります。

社員が目標達成に向かってイキイキと機能する組織と、社長が社員にいら立ちを感じ続け人材定着率も悪い組織とはどこが違うのでしょうか？また、まだ会社の認知率も低く、ブランドも確立していない段階でどのように組織を作っていけばよいのでしょうか？

### (1) 組織とは

まず経営における組織について考えてみましょう。

私どもは、「経営における組織」を以下のように定義しています。

- 経営の目的・目標を実現するために
- 貢献意識を持つ複数の人が、役割分担して協業し
- 意思の疎通を図りながら目標に向かう機能的な集まり

組織は「経営の目的・目標を達成するためのもの」であり、社員とは「貢献意識を高く持ち役割を果たす人の事であり、「意思の疎通」を図りながら「目標に向かう集まり」です。

組織づくりとは、そのような「社員を採用し、機能させるために役割を与え、教育し、活性化させ、「目標達成に向けて活動させる事」です。

単純に忙しくて人が足りないから採用する、仕事は見て覚えてもらう、といった類の組織づくりでは機能する組織はなかなか実現できませんね・・・。

## (2) 組織づくりの目的・目標

好ましい組織づくりの為に、「経営理念とビジョン」が明確でなければ組織の作り方が曖昧になりますし、今後の経営戦略や経営政策などによって、目標とする組織の形や機能が変わります。組織目標は、3年～5年先の「想定組織図」という形で表してみるとよいでしょう。そして想定組織図を実現する為に、採用・配置・教育・活性化等の方法を考えてみましょう。

次のようなフォーマットで考えてみるとよいでしょう。

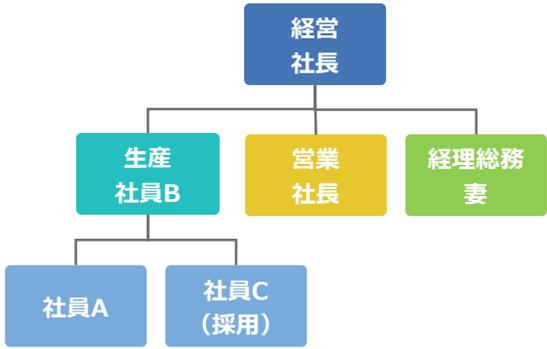
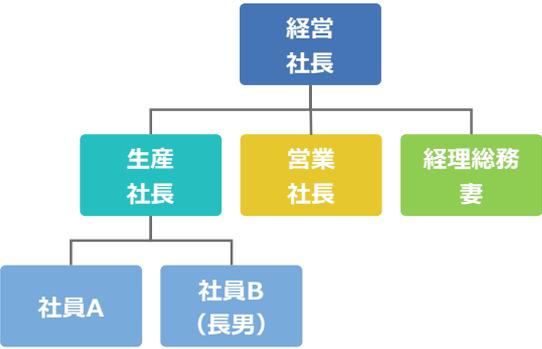
この例は、営業も生産も社長に依存している状態を、生産に関して息子さんと社員Aに任せて社員Cを採用、社長は営業に専念できるようにするといった内容ですね。

次のようなフォーマットで考えてみるとよいでしょう。

この例は、営業も生産も社長に依存している状態を、生産に関して息子さんと社員Aに任せて社員Cを採用、社長は営業に専念できるようにするといった内容ですね。

### 想定組織図

前提条件

<p>経営理念・ビジョン</p> <p>地域一番の高品質な板金工場になる</p>	<p>経営機能分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 商品開発機能</li> <li><input type="checkbox"/> 生産・物流機能</li> <li><input type="checkbox"/> 営業機能</li> <li><input type="checkbox"/> 人事・組織機能</li> <li><input type="checkbox"/> 財務機能</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・工程管理の充実が必要 (外注費削減につながる)</li> <li>・若手技術者の育成が必要 (特に品質管理)</li> <li>・社長の営業工数を増やして売上拡大する</li> </ul>
<p>経営政策／経営戦略</p> <p>若手に工場を任せて、社長がトップセールスし、売上を伸ばす</p>	<p>3年後の組織図</p> 
<p>現在の組織図</p> 	<p>組織目標のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員B(息子)の工場管理のスキルを高める</li> <li>・社員B(息子)と社員Aの関係を良好な状態に保つ</li> <li>・社員Cを新規採用する</li> </ul> <p>※次の3年で、社員B(息子)が営業にシフト、社員Aを工場責任者にする</p>
<p>現在の問題の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・工場の管理を社長が関わらざるを得ず、営業の時間が取れない</li> <li>・営業の時間が取れば、既存客でまだ受注拡大ができる</li> </ul>	

### (3) 機能する組織をつくる

次に、機能する組織をつくる為のポイントを考えましょう。これは組織づくりの基本であり少人数の組織でも必要になるものです。

#### ① 配置・役割分担

目的・目標の達成に向けて一人一人に役割を明示します。役割は次の役割分担表のようなフォーマットを使って明らかにするとよいでしょう。この表は、縦軸に社員名をとり、横軸に業務分野と内容を明記して、マトリクスの中に誰がどんな業務を担当するのかを記入できるようになっています。

役割分担表

業務分野 ／ 内容	営業	生産	経理・総務	経営
担当名	①既存客の案件発掘 ②見積り提出、受注 ③製造への引継ぎ ④新規顧客開拓 ⑤回収	①生産計画、 進捗管理 ②品質管理 ③原価管理	①経理事務 ②労務事務 ③資金繰り ④庶務、社長補佐 ⑤採用	①市場・競合情報の 収集分析 ②経営計画立案 ③経営計画の 進捗管理
社長	●既存客の案件発掘 から受注まで行う ●営業への引継ぎ ●クレーム対応 ●新規顧客獲得	●高額な特注品の 品質管理	●銀行対応 ●人材募集の面接	●経営情報の収集 ●経営計画立案と 進捗管理
社員B(息子)	●営業案件の見積り ●社長不在の際の クレーム一次対応	●生産計画立案 ●品質管理 ●製造作業	●人材面接の同席	●経営計画作成 補助（製造計画に 関するもの）
社員A	●営業案件の 見積り補助 (Bさんが多忙な時)	●工程管理資料作成 ●原価記録の作成 ●製造作業		
社員C(採用)		●製造補助 (まず技術を覚える)		
奥さん	●納品・請求情報の 提供	●原価計算書作成	●経理・労務事務 ●資金繰り表作成 ●庶務・社長補佐 ●採用の事務段取り	●経営計画策定 補助（財務計画に 関するもの）

## ②教育・育成

次に社員が役割を果たし業務を的確に実施できるように、教育し育成する施策を考えます。簡単な教育計画表を使って考えてみましょう。社員ごとに、業務名・現状評価、そして研修などのOff-JTや仕事を通じて行う実務指導であるOJTの具体的内容を書けるようになっています。

### 教育計画表

名前	業務名	現状評価	Off-JT(研修) +書籍による研究	OJT(実務指導)
社員B(息子)	【営業】 ●営業案件の見積り	汎用品はOK、 特注品が未経験	過去の特注品精算表 を見てコスト構成を理 解する	次回特注品で 見積りして、 社長がフィードバック
	【製造】 ●品質管理	汎用品はOK、 特注品が未経験	・PJ型の品質管理の 本を読む ・過去の特注品の 仕様書を見て 理解する	次回特注品で 社長のアシストをして 体験する
社員A	【製造】 ●工程管理資料作成	まだこれから着手	・工程管理の本を読む ・過去の工程管理表 を読む	工程に余裕のある 時期にトライ
社員C(採用)	【製造】 ●製造補助 (まずは技術を覚える)	やっとマシン操作が できるレベル	企画書から 加工内容を学ぶ	納期のある案件で トライさせる

### ③コミュニケーション体系

会議・レビュー体系を運用し、マネジメント機能させ、社員が役割を果たし目標を達成できるように支援・アドバイスする事も重要ですね。コミュニケーション計画のシートを例示します。必要最低限の会議・レビュー体系と気持ちを通じ合わせる懇親などのコミュニケーションの計画が立てられるようになっています。

#### コミュニケーション計画（会議・レビュー）

名称	開催日	時間	議題	運営方法	参加者	資料
経営会議	毎月 第一月曜日	16:00～ 17:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>●月次損益の検討</li> <li>●決算予測</li> <li>●資金繰りの確認</li> </ul>	会議	社長 奥さん 社員B(息子)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次試算表</li> <li>・資金繰り表</li> </ul>
生産会議	毎週 月曜日	9:00～ 10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工程計画の検討 →受注活動に反映</li> <li>●品質面の課題検討</li> </ul>	会議	社長 社員B(息子) 社員A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工程計画</li> <li>・受注案件表</li> <li>・品質記録</li> </ul>
特注品 生産 レビュー	受注後 3日置き	16:00～ 16:45	<ul style="list-style-type: none"> <li>●特注品の 工程・品質の検討</li> </ul>	レビュー	社長 社員B(息子)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工程計画</li> <li>・品質記録</li> </ul>
技術 レビュー	4月まで 毎日		<ul style="list-style-type: none"> <li>●加工技術の 確認と対応</li> </ul>	レビュー	社員B(息子) ：不在時は社員A 社員C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・加工品</li> <li>・品質記録</li> </ul>

#### コミュニケーション計画（懇親）

名称	開催日	時間	議題	運営方法	参加者	資料
お花見会	原則4月の 第1金曜日	17:30～	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員一同の 懇親・親睦</li> </ul>	懇親会	全員 幹事：社員A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雨天の場合延期</li> <li>・〇〇公園にて</li> </ul>

## （４）組織づくりに必要なその他のテーマ

社員が増えてくると、活性化の為に簡単な人事システム（評価制度、賃金制度等）が必要になってきます。中小企業では、賃金水準に限界がありますので、お金以外の動機づけ（非金銭インセンティブ）などの工夫も必要になりますね。また、採用活動においては、採用要件（求める人材像）を明確にした採用戦略が必要になり、効果的な採用マーケティングを展開しなければなりません。「自社で働く魅力」を明らかにし、その告知、啓蒙活動、選考活動を実行する訳ですね。

## 6. 計画と見直しを習慣化する

これまでお読み頂いたように、成長戦略を検討していくと「取り組むべきテーマ」が多く出てきます。中小企業では、社長の時間・資金・人材など経営資源に限界がありますので、一度の多くの事に取り組むことは難しいのが現状です。ここでは、重要なテーマ（重要課題）に絞り込み、計画的に根気強く成長経営を実現していくマネジメントについて考えます。

### （1）経営課題と課題整理

#### ① 経営課題とは

経営課題とは、会社が資金や時間をかけて「取り組むべきテーマ」を言います。それは、「問題の解決」であったり「新たなチャレンジテーマ」であったりします。経営課題は、短期的・中期的に、財務という結果を好ましい状態にするものです。

#### ② 課題整理とは

会社が取り組むべきテーマは数多くあります。その中で経営に重要な影響を及ぼすテーマを「重要課題」といいます。その「重要課題」を特定する事を「課題整理」といいます。言い換えると「取り組まないテーマを削除する事」とも言えます。中小企業は経営資源が限られるため、「重要課題」に絞って経営資源を投下する事が重要です。

### ③課題間の因果関係の整理

課題の中には、因果関係のあるものがあります。Aというテーマをクリアすれば、Bというテーマも解決するといったものです。この場合、Aが重要課題となります。課題整理は、「プライオリティ・マトリクス」（重要度・緊急度のマトリクス）で課題間の因果関係も読む形で行うと良いでしょう。

#### プライオリティ・マトリクス

		重要度		
		大	中	小
緊急度	高	B社からの受注拡大 ↑ 受注が増える ★社長の営業工数確保	外注費のコストダウン ↑ ★製造担当の管理力UP (品質・工程・原価)	
	中	売上がUPし 投資資金ができる ↓ 受注が増える	↓ 工場を任せられる 材料費の抑制 C社からの受注拡大	旅費交通費の削減 交際費の削減
	低	↓ 設備投資でキャパを広げる		

## (2) 経営計画

経営計画とは、会社が目指す目標像を実現するための「設計図」みたいなもので、一般的に中期経営計画と単年度計画に分かれます。

経営計画の効果・効用には、以下のようなものがあります。

- 社内のコミュニケーションツールになる（目標と計画の浸透）
- 社外のコミュニケーションツールになる（銀行など）
- 経営者自身の経営活動の評価尺度になる
- 環境に適應する経営が習慣化される

中期経営計画書には、「経営理念・ビジョン」「中期的目標」「目標達成の経営戦略」「課題とその解決策」「目標達成のための行動計画」結果として実現する「財務計画」などが記載されます。中期経営計画は3年～5年の計画を策定する事が多いですが、先が読めない部分もあり、仮設として作られますので毎期状況を見て作り直す「ローリングプラン」がよいと思います。

単年度経営計画は、中期経営計画を踏まえ「当年度に実施すべき施策・行動」と「当年度に達成すべき財務計画」を示したものです。従って、単年度計画では、「財務計画、特にキャッシュフロー計画を確実にすること」「戦略的テーマの当期の実行項目を確実にすること」が望まれます。短期的な、確実に実行され、必要な財務計画を達成するためのものですね。

## (3) モニタリング

経営計画は必ずしも順調に達成されるとは限りません。いやむしろ計画通りにいかないものだと考えた方がよいでしょう。経営の目標達成のためには、計画に修正を加えながらも粘り強く活動しなければなりません。

モニタリングは、「経営計画の目標を達成する事」「その為に改善活動の実行を確実にする事」「そのハードルとなる諸問題を議論し解決し」「挽回策を決める事」を目的に行われます。

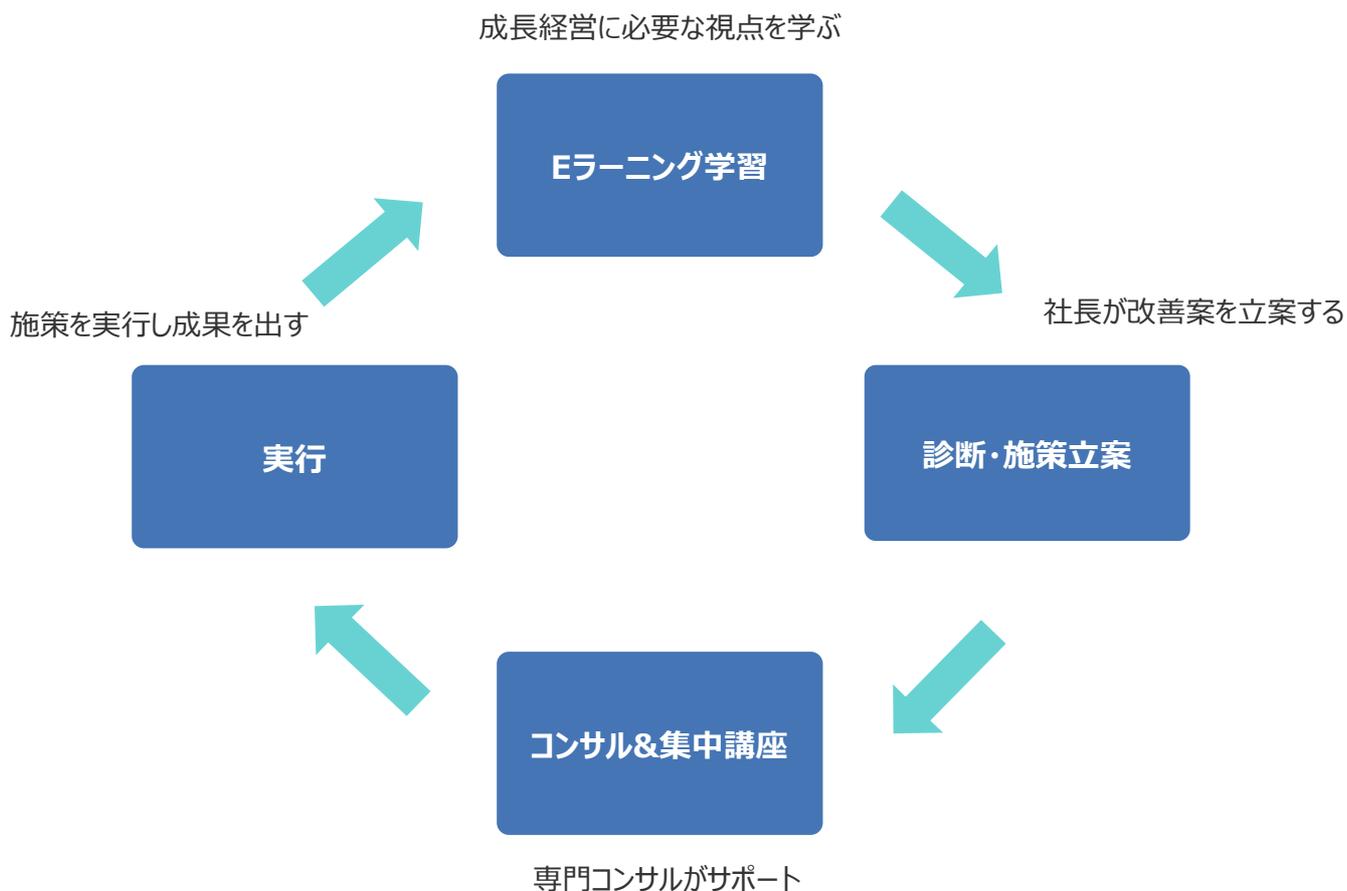
議題ごとの参加者は誰が適切か、準備資料は何か、司会者は誰がいいか等を決めて定期的に根気強く継続し、習慣化してする事が重要です。

## 7. 成長経営プログラムについて

株式会社夢先案内人は、成長を志す経営者の皆様に「成長経営プログラム（Grown-up Management Program）」というコンサルティング・サービスを提供しております。

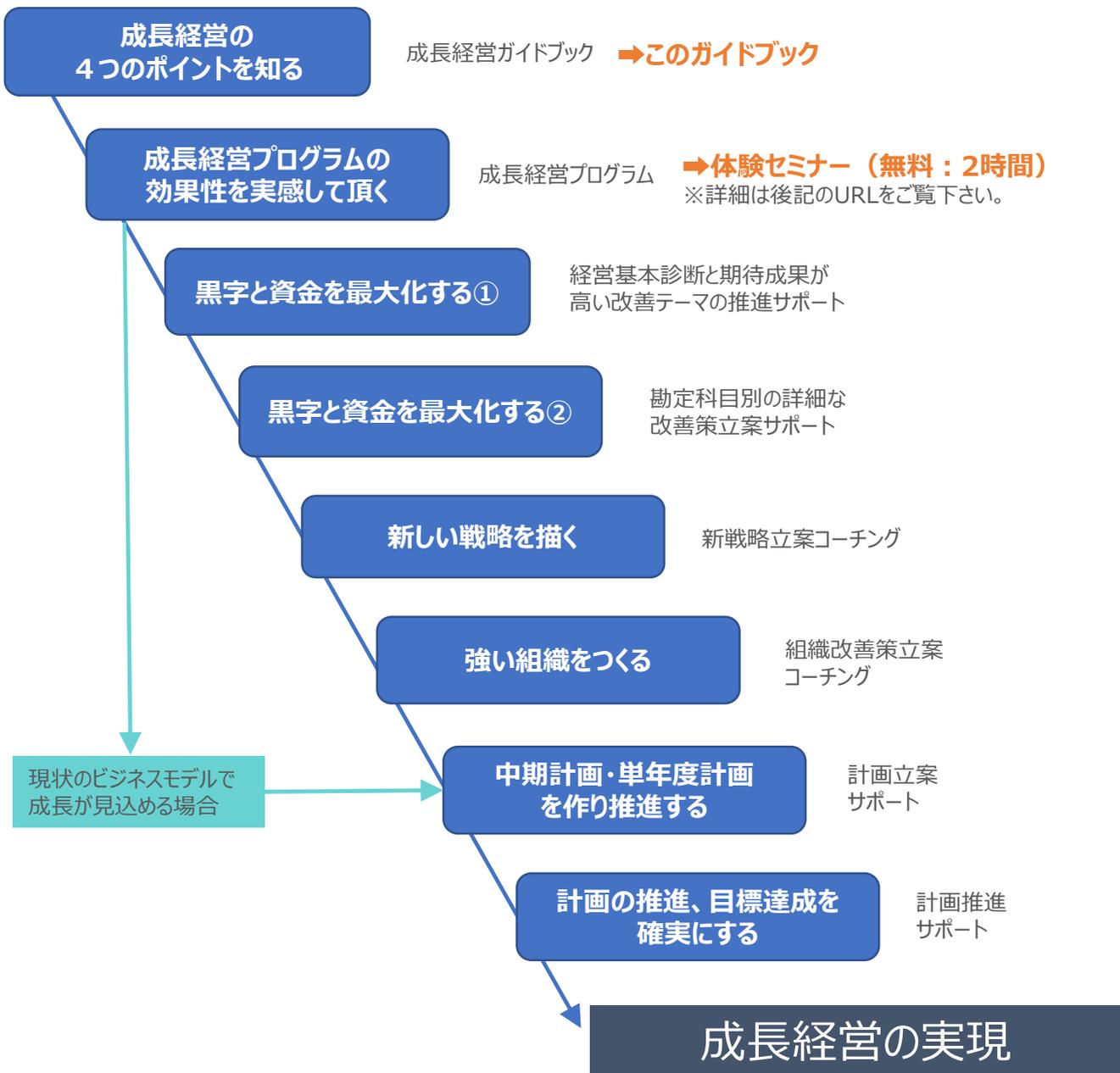
これは、成長経営ノウハウの詳細をまとめた「eラーニング」と「コンサルティング」「集合講座」を組み合わせたカリキュラムを使い、ステップを踏んで効率的に「成果を出し」「成長経営を実現して頂く」ためのプログラムです。

### 年商 1 億円前後の企業が 3 億円・5 億円を目指すための 成長経営プログラムの実践サイクル Grown-up Management Program



本書は、あくまで「スタートアップガイド」という位置付けで、下図の一番上にある「成長経営の4つのポイント」を知って頂くという位置づけのものです。

- 【現状】 ●売上は伸びても黒字と資金が増えない ●借入返済が大変！！  
●社長一人が忙しい、人材が育たない ●次の成長戦略が見えない
- 【ゴール】 ●黒字と資金が最大化  
●年商3億円・5億円が見える！！



更に、詳しく成長経営の進め方を知りたいとお考えの経営者の皆様には、無料体験セミナーをご用意しております。ご興味がおありの皆様は、下記のページをご覧ください。

成長経営プログラム詳細と体験会は [こちら](https://dre-navi.com) URL : <https://dre-navi.com>

年商1億円前後の企業が3億円・5億円を目指すための  
**成長経営プログラム 体験セミナー**  
Grown-up Management Program

【カリキュラム】

1. 成長経営の成功事例に学ぶ : 伸びた会社の理由は何か !!
2. 演習: 経営診断の演習で成長経営のポイントを体感する
3. 成長経営プログラムの全体像の理解と成果を出すための活用法

会場: 株式会社夢先案内人

静岡県三島市梅名203-1 (055-984-4888) ★ネット参加可

終わりに

私どもは、

「全ての中小企業が、黒字と資金を最大化し、成長経営を実現して頂きたい！」

そういう思いで事業に取り組んでおります。

自らのリスクで事業に取り組み、雇用を生み、社会貢献をしている中小企業。

まさに日本経済を支えているのは皆様です。

経営環境はどう変化しても、新しい戦略を打ち立てて成長していける。

皆様が成長経営を実現され、更に社会的価値を創造する事で日本経済は活性化します。

また、皆様ならそれが必ずできると心から思っております。

皆様の奮闘を祈念し、少しでも皆様のお力になればと心から願っております。

株式会社夢先案内人  
代表取締役 鈴木尚剛  
取締役 鈴木敬