

ステージアップコンサルティング

年商30億・社員100名規模を突破させる

コンサルティング企画

中小企業の継承と夢に志と価値を持って寄り添うM・A・Nグループ

マイスター・コンサルタンツ株式会社

<http://www.m-a-n.biz>

【記述者】

マイスター・コンサルタンツ株式会社 代表主席コンサルタント 小池 浩二

公益社団法人 全日本能率連盟 認定マスター・マネジメント・コンサルタント

国際公認経営コンサルティング協議会 認定CMC

中小企業専門の経営コンサルタントとして平成9年4月に創業。

実践に基づいた中小企業成長戦略のシステムづくりを旨とし、これまで経営診断・経営顧問・研修等で1000社以上に関わる。

平成17年9月に出版した『なぜ、会社がうまくいかないか?』は有隣堂横浜西口店にて発売以来、7週連続ベスト3に入るベストセラー。

平成18年6月には第二弾『売上を1ケタ上げるための社長の教科書』を発売し、ブックガーデンティラ東京店とブックストア談でベストセラーとなり、年商10億・30億・50億・100億の壁を突破させる指南書として多くの経営者のバイブルになっている。

特に『年商10億・30億・50億・100億の壁を突破させる方法』には実践的で中小企業向けと定評があり、全国各地からコンサルティング依頼が絶えない。また、500人以上のプレイングマネージャー育成から開発した独自メソッドも日本初となるプレイングマネージャーの専用HP『プレイングマネージャーの仕事術メソッド』にて公開。

2018年から、中小企業の人財基礎力アップの為に教育動画チャンネル会社として、OJTチャンネル株式会社を立ち上げて、新たな活動を展開中。

著書に『なぜ、会社がうまくいかないか?』『売上を1ケタ上げるための社長の教科書』『プレイングマネージャーのルール』など（いずれもあさ出版）。

【マイスター・コンサルタンツ株式会社】

東京都大田区上池台3-27-16m-lobo 1階

TEL : 03-6264-0927 FAX : 03-6264-0928

URL : <http://www.m-a-n.biz>

日本初！！ブレマネ専用サイト 《プレイングマネージャーの仕事術メソッド》を開設しました

ブレマネの全てが解るサイト！ブログや動画で解説しております

詳細はこちらから <http://pmjm.biz/> 是非、ご覧ください

【企画書 目次】

①イントロダクション	1 ~ 2
②はじめに	3 ~ 3
③30~50億、社員100~200名の特徴・問題点	4 ~ 4
④年商30億 社員100名以上突破の本質	5 ~ 6
⑤三態原則・規模・4つの力	7 ~ 7
⑥事例企業 年商30億・社員100名突破 組織診断概要	8 ~ 11
⑦事例企業 年商30億・社員100名突破 組織診断スケジュール	12 ~ 12
⑧コンサルティングの進め方	13 ~ 15

■経営の技術

物づくりに技術があるように経営にも技術がある。
経営の技術を構築しなければ『社長のやる気＝頑張るリズム』だけでは続かない。

■獣道では危険が多い

中小企業はその生い立ちから観るに、生きていく為に必死で、商品・顧客は自然発生的に出来上がって行く。

その為、ある一定規模まで成長すると『曼荼羅模様を呈し、八方塞の状態になる事』がある。この混沌とした状況は生き伸びて行く事を最優先した結果で、最初から体系的に論理的に商品・顧客構成などできるわけがないし、またその必要もない。

しかし、業績が安定期に入りつつある状態になれば、企業規模も30人、50人と大きくなる。

そこで必要となるのが“道”の整備であり、これこそが『企業基盤のインフラ整備』である。

■経営は『継続して栄える事』即ち倒産しないことが最も肝要なことである。

外部環境の影響をもろに受ける中小企業は経営の技術を構築しなければ社長のやる気は頑張リズムだけでは続かない。

つまり、思い付きの経営から脱皮し、利益を叩き出して行く為のルールと基準そしてシステムを創ることが経営の技術。

■規模が変われば経営のスタイルも変わる

経営の一つの戦いは規模との戦いである。

人は自分の体の成長に合わせて生活スタイルを変化させ、環境に対応している。

会社も同じように企業規模の変化に合わせて、経営の舵取りをギアチェンジしないと運営が難しくなる。

年商が10億・30億・50億・100億では経営の基本となる機能や要素は大きく異なる。規模拡大に伴う対応が出来なくて苦しんでいる企業はたくさんある。

では、会社の規模が違っていると、経営スタイルはどう変わってくるのか？

これから、

年商30億・社員100名の企業規模別の特徴・実態とその克服ポイントをご紹介します。

《1. 特徴及び年商30億～50億を突破できない企業でよく発生する問題点》

企業体質	<p>①年商30～50億手前で、従業員規模100～200人の会社は多面的展開経営でやり放なし体質を持っている</p> <p>②企業風土も今までの良さが忘れられ、おかしくなる</p> <p>③核になる人財候補はいるが、人を動かす方策がなく、寄せ集め集団なのでバラバラ状態である</p> <p>④外面は中規模企業で多面的、多機能の一つ一つの中身は中小企業のみでギャップの塊現象になる</p> <p>⑤ベテラン・中堅・若手社員層ができるが、全員が共有する目標がないと人間動物園化状態になり、組織としてまとまらない</p>
組織運営	<p>①売上高30～50億を突破する為には経営者のパワーを中心に多面的展開（営業所・店舗等）が重要であるが、ややもすると膨張成長気味なる。</p> <p>②この段階で重要なポイントは如何に組織運営に移行できるかがポイントなる。</p> <p>③権限委譲・公私混同の是正、公開経営が出来ない性格の経営者にこの規模へのチャレンジはお勧めしない</p> <p>④多種多様な人材が入り目に見えない精神論・根性論だけでは組織が運営出来ない</p>
人	<p>①急増する寄せ集め集団を動かす事に対応しようとするが、戦術機能を司るマネジメント体制が無い為に上手く回らない</p> <p>②部門経営者が必要となり、現場を統括しないと利益は出来にくい</p> <p>③前線の戦いが拡大すると戦う為に全体調整と細部の調整機能を入れないとバラバラになる。ライン機能だけでは組織の効率が悪くなり、スタッフが必要となる</p> <p>④業務の細分化・専門化がすすみ、全体調整のマネジメント機能が求められる</p> <p>⑤社内の管理体制が定着するのに苦労する</p> <p>⑥経営者と役員間・部門長間・社員間、各部門間の縦・横の風通しが悪く、不平・不満、改善案が経営者まで届かない（社長と社員100人毎の1対1のキャッチボール）</p>
戦略	<p>①マーケティング機能・商品開発機能がなく、主力商品の拡充展開・新商品開発が弱く、既存顧客に合わせた商品構成になっている</p> <p>②商品構成・特徴が狙うべき市場・顧客特性に対応する深堀ができずに、又商品開発・開拓も後手になっている</p> <p>③戦略的展開が図れずに、一人当りの生産性が下がる</p>
財務	<p>①財務の特徴は内部留保が少なく、ここぞという時の設備投資に難がある</p> <p>②規模拡大に対応する管理基盤が出来ていない為に各種回転性（売上債権・棚卸資産）が悪化する。実質資産の流動性が鈍るが、その要因を掴めない会社が多く、後手対応になっている</p> <p>③財務専任担当者がいないと、資金の羅針盤機能がなく綱渡り資金繰りとなる</p>

(1) 圧倒的な強みを持つ事

- ①社員100人以上突破の本質は、『圧倒的な強み』を持つ事であり、その強みを継続的に支持して下さるお客様を創り出す独自の経営総合力を持つ事
- ②経営総合力とは『人・モノ・カネ・管理・情報』の経営要素と『経営部門・各部門』の経営機能と『経営戦略・経営風土』の経営推進の独自性と実行レベル
- ③肝要な事は対象とする事業の地域市場や業種分野において圧倒的な優位性を持つ事が重要
- ④1つの事業分野には市場規模の限界がある。やみくものな規模拡大ではなく、事業戦略を的確に構築して社員100人以上突破企業へのシナリオを作る

(2) 企業規模を維持していく弊害

- ①社員100人以上の規模になると、維持する為に売上高拡大に力を入れる。業績の基盤である『自社の強み』の維持・強化に力を入れられなくなる事がある。
- ②増えた固定費を吸収する為に売上高増大の方向性に舵取りを行うようになる。
- ③売上高は地域業界でトップだが、『ナンバーワンの商品・サービス力を持っていない』企業となり、真の意味で成長企業になれない。
- ④売上高の拡大を必然的に求められる為に、逆に衰退する企業になってしまう事が多くなります。

(3) 本格的な組織運営

- ①社員100人未満の企業は、経営者が率先垂範していく集権型トップが多い。
- ②企業の体質・レベルにもよるが、そのやり方の延長線上には『トップの寿命と共に企業の寿命が終わる』事になる。
- ③成長していく過程には、事業部門や拠点が増えて、組織運営を推進していく必要があります。
- ④トップに指示されて実行するレベルから会社の理念・ビジョン・戦略の実現の為に自分で考え判断して動くレベルに転換していく事が必要となる

組織化への転換は

- 理念・ビジョンの共有
- 独自性の勝てる戦略の構築・推進
- 目標や政策を明確に示した方針を示す(政策とは商品・顧客・価格政策)
- 現場レベルでの役割分担と責任・権限を理解・意識させ当たり前のレベルを上げていく
- 仕組みと基準で組織で運営

年商30億・社員100人以上脱皮の壁（計画経営から利益創出経営への脱皮）

経営態のスタイル	①組織的コントロールシステムを確立	⑤多角化による分散化を図る
	②分社化政策・部門別経営を推進する	⑥独裁型ワンマンではなく、グループマネージメント体制をとる
	③同族経営の鉄則は十二分すぎるぐらい守る	⑦本部機能の充実を図る
	④創業の精神、経営哲学を浸透させる	⑧利益の出やすい、危険性の少ない会社形態をつくる
経営技術	①経営企画、内部統制、相互チェックシステム等の組織体制未確立	⑤リスクの早期発見・対策を行える措置をとる
	②3ヶ月経営の推進を行う	⑥経営方針・目標の進捗管理を徹底させる
	③管理会計における利益安全確保の軌道修正策を講じる	⑦経営者の方針を常に現場に伝え、徹底させる
	④報告制度は確立し、機能させる	⑧縦・横のコミュニケーションパイプを常に流れさせる
人財	①分社管理、部門経営管理が必要になり、部門経営者の存在が重要	⑤業績責任者としての経営陣を正常に機能させる
	②組織運営で部門の要を任せる人材育成・確保	⑥人づくりの環境作りを見直し、手を打つ
	③業務の重点を押えたを統括するマネージャーが必要	⑦人財の発掘に力を注ぐ
	④後継者づくりに取り組む	⑧教育計画・予算を組んで人財教育を行う
商品・顧客	①差別化戦略の徹底	⑤潜在需要の発掘によるニッチ分野の開拓
	②商品サイクルの点検	⑥技術・商品に独自性を持たせる
	③第2、第3の主力商品作り	⑦自主技術の開発・開拓体制をつくる
	④エリアマーケティングの積み上げでエリア拡大	⑧専門業者としての地位を確立する
財務・経理	①自己資本の充実	⑤フローを意識した効率のよいストック対策を打つ
	②成長と中身のバランスを常にチェックする	⑥効率性・採算性を常にチェックする
	③内部統制システムを充実させる	⑦資本政策を意識する（安定株式の保有と分散化）
	④多様な方法で資金を調達する	⑧節税対策に手を打つ

組織運営を理解しないと年商30億・社員100名を突破できない

組織運営に必要な4つの力

①規模を支える仕組みづくり (基盤力)

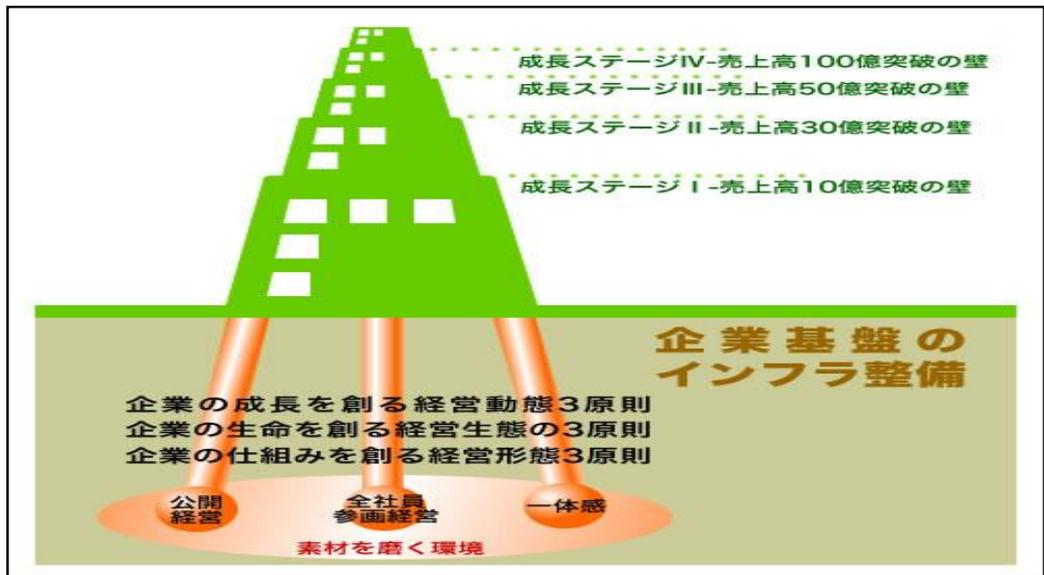
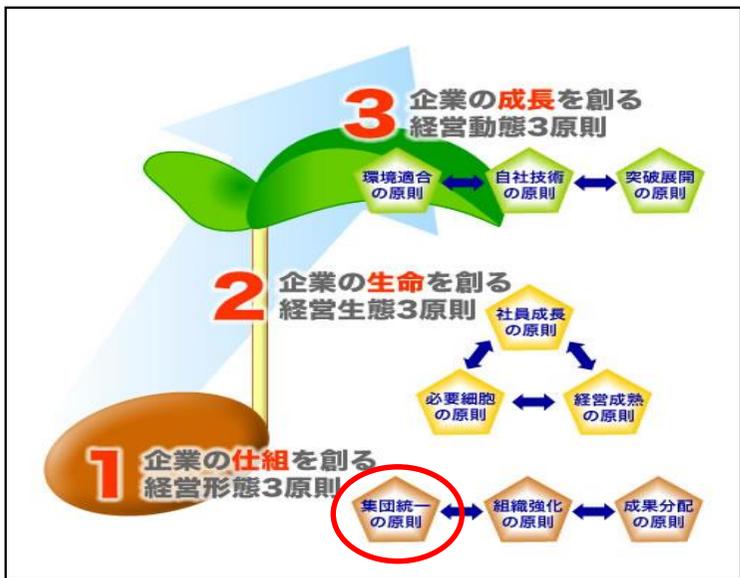
②規模を動かす組織運営 (現場力)

③規模を動かす人のレベルアップ (推進力)

④規模をつくる健全な成長 (戦略力)



マイスター式経営3態原則



【企業基盤のインフラ整備体系】

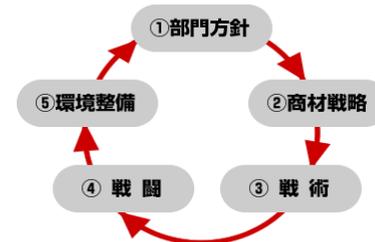
会社は人間動物園、バラバラ集団。だから全社員を同じ方向を向かせる工夫が必要

人・組織を動かす仕組みの骨格をつくる【集団統一の原則】



【現場でのPDA】

業績をつくる黄金法則



事例企業

【会社概要】

- ①昭和40年創業以来、インテリア・内装・建築資材卸売・小売・施工斡旋等事業を通して、3拠点体制・社員数70名弱・年商25億体制の規模に成長
- ②会長（父）、社長（長男）、副社長（次男）、管理部長（母）と典型的な同族経営で、夫々の中が悪く経営家の人間関係が企業運営に支障をきたしている

【現状の我が社の状態】

10億未達の3つの別会社から構成される融合化が出来ないトリプルスタンダード彷徨集団

- ①3拠点があるが、夫々に顧客特性に多少の違いはあるが、基本的に拠点運営の方法がバラバラ
- ②組織運営における営業拠点運営の基本は、各支店長の経験や性格に左右されてはいけない。
- ③各支店長の経験や性格に左右されると、同じ社名を名乗っているが、別法人の色合いが強くなる
- ④融合化が出来ていないのは
 - ・事業所運営
 - ・経営陣
 - ・機能（現場と本部機能）
 - ・戦略展開
 - ・旧と新規メンバー
- ⑤トリプルスタンダードになる要因は、現在の経営幹部は年商30億以上企業でのマネジメント経験がない人ばかりで、圧倒的な力量を持つ経営幹部も居ない
- ⑥最低必要な現場業務の基本はあるが、拠点運営・組織運営の基本がない為に起こる現象である。

年商30億突破とお題目があり、その為にやりたい事も幾つか検討されている



実質的な事業推進責任者がいない為に船頭者が多くなり、『決まらない・やり切れない状態』に陥っている

年商30億を動かす組織体制・機能が未発達のカリスマ創業者依存経営

社員数が50名を超えて、複数事業会社・複数事業部・複数拠点スタイルで運営していく会社には共通の問題が発生しやすい

- ①多面的展開経営でやり放なし体質を持っており、ややもすると膨張成長気味になっている
- ②核になる人財候補はいるが、人を動かす方策のパターンががなく、寄せ集め集団なのでバラバラ状態

外面は中規模企業で多面的、多機能の一つ一つの中身は中小企業のままでギャップの塊現象



多種多様な人材が入り目に見えない精神論・根性論だけでは組織が運営出来ない

③年商30億の壁を突破させるには、4つの力がベースとなる

規模を支える仕組みづくり（基盤力）	○	この基盤力は経営の仕組みであるが、これは会長の尽力により年商30億でも十分対応できる仕組みは出来ているが、稼働方法に工夫が必要
規模を動かす組織運営（現場力）	×	現場力は組織を動かす力ですが、ここが基本的に出来ていない
規模を動かす人のレベルアップ（推進力）	×	年商30億を動かす仕組みはあるが、それを動かさずの人の思考回路が組織運営を理解していない
規模をつくる健全な成長（戦略力）	△	施工力アップ、住設拡販等とあるが、各支店の徹底と戦略横串展開が出来ていない

①会社としてのルール・基準が無いに等しい。(同じ事象でも人によって対応が違う等)	②会社が進む方向性が社員に明確に伝わっていない
③マネジメント層がマネジメントをできていない	④会社の規模が急成長したことにより社員のスキルが追いついていない
⑤会社が目指す指針が明確ではない	⑥社風として「とにかく気合いでなんとかする」というパワープレーが根付いてしまっているので「30代以降もずっと同じ働き方はできない」と考える人が多いと感じる
⑦経営陣が企画することと、現場が本当に求めていることの食い違い。それによるメンバーのモチベーションの低下や退職	⑧経営層の想いや考えを上手く伝えている中間層が少ない

⑤事例企業の代表的な現場での組織運営問題現象

ルールや決まりがない	その場その場で対応しているため
積極性減少病	日々のモチベーションが下がってしまっている為
無理やり仕事を回す病	一人一人の負担が大きい、まだその人には力不足と思われることを任せる
バラバラ病	中途採用入社が9割超えな為それぞれが異なったキャリア背景、働き方、考えを持っている為統一感が無い。
マネジメント不足病	リーダー陣の経験不足
体育会病	代表・役員・リーダー陣がこの傾向にある為
一匹狼病	中堅以上個々での活動が多く横の連携が取れていない。
自由奔放すぎる病気	人それぞれ自由に動く中で、最低限のルールの構築ができていない、時間にルーズな人がおおい
教育できる層が居なさすぎる病	上司はバリバリの営業マンなので、上司も後輩の指導まで時間を割けないのが現状ではないかと思えます。
インフルエンザ	毎年同じことが改善点の議題になるが改善されていない。その悪い空気が蔓延している
モチベーション低下する病気	会社が部署や業務に対して理解がないこと。営業がかなりの低価格でしか案件を受注できず、スケジュールも振り回される(交渉を何もしない)。
リーダー依存症	メンバーのスキルや経験、ノウハウ習得が少ない

2本部体制による生産性を上げる業績多層の組織運営体制づくり

①本格的な組織運営への脱皮が求められる。企業規模が拡大すると、前線の戦いが拡大する為に全体調整と細部の調整機能を入れないとバラバラになる。

販売会社の企業規模毎の組織形態（基本）

	戦略		戦術	戦闘	役割
	全社戦略	事業戦略			
年商30億 まで	経営トップ		部門マネージャー	部門社員	経営トップの仕事は戦略・戦術・戦闘のすべてにおよぶ
年商30億～50億	経営トップ	本部長	事業部マネージャー	事業部社員	各事業の戦略を立案し戦術管理を行う事業部または事業戦略マネージャーが求められる

②戦略と戦術に関する業務量、情報収集やその分析などの仕事量が、トップや部門長だけではカバーできる範囲を超える

③スタッフ機能の充実化が求められ、ライン機能だけでは組織の効率が悪くなるから、スタッフが必要となる

④2本部とは●現場業務本部 ●戦略本部 である

⑤現状のやり方では年商25億円が限界である。その意味は10億未達の3つの別会社から構成され融合化が出来ないトリプルスタンダード彷徨集団だからである。

⑥逆にこの3つの別会社が夫々に年商10億を突破すればよいが、それは事例F社全体での30億円突破より難しい。

【現場業務本部】

- ①営業セクション（〇〇副社長）
- ②施工セクション（〇〇取締役）
- ③業務セクション（〇〇社長）
- ④拠点運営セクション（〇〇支店長）
- ⑤人財育成セクション（〇〇さん）

【戦略本部】

- ①施工業績アップ推進責任者（〇〇取締役・〇〇支店長）
- ②商材全社推進推進責任者（〇〇支店長）
- ③エリア展開推進責任者（〇〇副社長・〇〇支店長）
- ④新規事業推進責任者（〇〇社長）

*各支店長が戦略本部の担当になる事で、ラインの組織（各支店の運営推進者）も変更



- ①本店運営推進責任者・・・〇〇氏
- ②〇〇支店運営推進責任者・・・〇〇氏
- ③〇〇支店運営推進責任者・・・〇〇氏

ポイント①	30億円突破の為に、支店の動かし方を現状の支店長のやり方に固執することなく、全社員で視点を動かすパターンを構築する必要性
ポイント②	戦略本部の基本は業績の多層づくりである。単年度の業績づくりと同時に中期の戦略展開を図る体制づくり

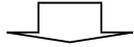
事例企業 課題改善実施スケジュール（一部）

NO	項目	内訳	実施テーマ	関係担当者	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	経営方針・部門方針	①全社員参画による経営計画書の作成活用（3か月単位の部門方針の作成）	現状の経営計画書の各部門テーマを3か月単位で重点対策を絞り込んで実践していく	全社員	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
		②会議体系の見直し	コンパクトに縦ラインをマネージメントさせる会議体系を設定し、現場を動かしやすくする体系を構築	全社員		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
2	現場マネージメントの戦術/戦闘	①●●●●●PDCAサイクル構築・運用	・誰が・何を・いつまでに・どのようにの実行行動策を策定 ・チェック&コントロールの方法をパターン化	全社員			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
		②決め事を守らせるシステムの導入・運用	各現場での決められた事への確認を行う				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		③●●●●●マネージメントパターンづくりと運用	各現場を動かすマネージメントのパターンをつくる				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3	マネージメント基本スキルアッププラン	①業績作りパターンづくり	①チームマネージメントに必要な業績をつくる黄金法則を理解	対象者は検討の上、選抜			○											
			②チームに方向性を示す事を理解				○											
			③チームの動かし方を理解する					○										
		②チーム運営方法の基本	④チームのレベルアップを考える						○									
			⑤チーム指揮官として前線指示の仕方を覚える									○						

コンサルティングの進め方

①診断

現状の調査・分析《自社を正しく押さえる》



診断とは、いわば企業の「人間ドック」のようなものであり、マイスター・コンサルタントが第三者的な立場から企業の現状を分析します。そして、現状の問題点の指摘からより良い方向へすすむための改善の具体策、集中して重点を攻略するための「改善の内容・スケジュールプラン」を提案させていただきます。

②運営の協力と教育

①で策定した内容の説明・理解と実践して為の教育の実施

各種項目の策定後に現地・現場に入り、教育したり、会議に参加したり、一緒に動き、各種項目の内容が動く為の協力をさせていただきます。

1. 診断分析内容

診断スケジュール

実施ポイント	実施予定	実施方法	月	月	備考
1) 全社的発表とスケジュール確認	/	全員対象	○		
2) 個別インタビュー	/	一人60分マン・ツー・マン方式	○	○	
3) 各種アンケート調査	/	全員対象	○		
4) 各種会議への参加	/	現場にて調査を実施	○		
5) 組織機能分析・組織役割分析	/	弊社内部調査		○	
6) 賃金体系分析	/	弊社内部調査		○	
7) 戦術・戦闘機能分析	/	弊社内部調査		○	
8) 性格分析	/	全員対象	○		
9) 人財分析	/	弊社内部調査	○	○	
10) 役員、幹部クラスの役割・機能分析	/	弊社内部調査		○	
11) 決定事項の実践度分析	/	弊社内部調査		○	
12) 各種経営施策の定着度分析	/	弊社内部調査		○	
13) 収益構造分析	/	弊社内部調査		○	
14) 業績決定要因分析	/	弊社内部調査		○	

企業診断で予想される改善の経営施策

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| ●寄集めで企業風土・組織は未形成なので、社長の価値観を植え付ける | ●従来の主力商品群に第二、第三の柱が必要 |
| ●自社を適合させ、戦う場所を明確にする。 | ●テリトリーの広域化・多面的展開を図る |
| ●基本動作、決まった事を守る実践力を重要視する | ●新商品提案能力と新規得意先開拓力が無いと伸びない |
| ●業績検討のシステムを導入する | ●定番商品・重点顧客のベースを上げる |
| ●業績進捗状況の確認と月単位の業績を全員に意識させる | ●狙うべきターゲットと対応させる商品・サービス特徴の明確化 |
| ●全社共通目標に対する階層別役割・推進事項を明確にする | ●商品・顧客毎の採算チェックし、赤字対象はカットする |
| ●プレイングマネージャの戦術パターンを型決めする | ●小まわりをきかしてのサービス機能を拡充させる |
| ●部門固有の基本動作を決め、徹底させる | ●高品質で手の込んだサービスで戦う |
| ●本部機能の充実を図る | ●組織機能細分化にともなう業務分担と責任体制を整備する |
| ●全社を調整・統括する実力経営役員（経営者の分身）が必要 | ●経営計数で判断できる人財の育成 等 |

《企業診断と運営の協力と教育の流れ》

【診断にてやる事】・・・・①規模拡大が見込まれる御社にとって、今後予測される改善テーマを診断を通じて、出します

【診断にてやる事】・・・・②改善テーマの優先順位・重要度・現実度・効果即効度にて、実施テーマの選択

【運営の協力と教育にてやる事】・・・・③実施テーマを御社の体質・レベルに応じたやり方で改善・定着させていく

期 間

1. 診断	2ヶ月間
2. 経営改善協力	12ヶ月間

料 金

1. 診断
2. 運営の協力と教育

*企業様の事業数等によって料金は異なります。ご相談内容をご確認させていただき、料金をご提示させていただきます

以上