

書籍からの学び

新装版 売上2億円の会社を10億円にする方法 五十棲剛史

令和5年9月11日読了



発売から18年
2万人以上の経営者に
支持されるバイブル

業績が自動的に伸びる「設計図」、あります。この本の「設計図」、あります。お客・営業・採用・教育…会社のビジネスモデルを見直して、わずか3年で10億円企業に急成長する秘訣

“この本のおかげで上場できました!”
推薦の声、続々!!

ガクモント社



寺前総合法律事務所
弁護士・中小企業診断士 岡崎 教行

自己紹介

寺前総合法律事務所 弁護士・中小企業診断士 岡崎 教行

【学歴・職歴】

平成12年 3月 法政大学法学部卒業
平成13年10月 司法試験第二次試験合格
平成14年 3月 法政大学大学院卒業
平成15年10月 弁護士登録（第一東京弁護士会）
平成27年 1月 中小企業診断士試験合格
平成29年10月 中小企業診断士登録（城西支部）
平成31年 2月 寺前総合法律事務所（パート
ナー）

【専門】

労働法務。取り扱う事件、相談の9割程度が労働問題。

【著書】

三訂版 使用者側弁護士からみた「標準 中小企業のモデル就業規則策
定マニュアル」（日本法令・共著）
社労士のためのわかりやすい補佐人制度の解説（労働新聞社）
Q&Aとストーリーで学ぶコロナ恐慌後も生き残るための労働条件変更・
人員整理の実務（日本法令・共著）
就業規則からみるメンタル不調の予防と対応－規定整備のポイント－
（新日本法規・共著）
基本がわかる！人事労務管理のチェックリスト（労務行政）
個人契約型社員制度と就業規則・契約書作成の実務（日本法令・共著）

【BLOG】

労働法務弁護士、がむしゃらに生きる365日
<http://okazakinoriyuki.com/>



第1部 10億円企業の基本設計図

第1図 10億円企業はビジネスモデルという「設計図」を持っている！

10億円企業を目指そうと決意した経営者がまずすべきことは、発想をガラリと変えること。

「自社のビジネスモデル、すなわち設計図を作る」のが社長の仕事
2億円企業における社長は現場の最前線でバリバリ働いて仕事を取り、自ら売上を作るのが主な役割になっている。「社長が自ら戦闘をしている状態」

自分が計算するのではなくて、他の社員がそれほどの技を持たずとも計算ができてしまうような環境を作ること。これが10億円企業における社長の仕事。

第1部 10億円企業の基本設計図

第1図 10億円企業はビジネスモデルという「設計図」を持っている！

一般的な社員は平均すれば社長の30%位しか仕事ができません。でもそれでOKなのです。30%も仕事ができるようになってくれたら充分。その際に今社長がしている仕事をやってもらう。

これから設計する10億円企業は自分の平均30%程度の能力しか持たない人材を前提に組み立てなければならない。

10億円企業を設計するために取り入れておきたいのは「仕事を分解して、複数の担当者で処理する」やり方。一言で言えば「分業する」こと。

第1部 10億円企業の基本設計図

第1図 10億円企業はビジネスモデルという「設計図」を持っている！

売上10億円を目指す経営者が考えなければいけないのは、「職人工房」を発展的に解消して、パートさんでも、品質の高い製品が作れる工場に組み立て直すことである。

クライアントの経営者は「自分が営業として現場でやっていたことを全部細かく書き出してみても、その流れを分解して、社員でもできるような作業のために作り直していた」

会社を変えていく過程の中で、1番の障害は何か？

それは決断することである。多くの経営者にとって、現場最前線の戦闘から、自分の身を離すことが1番辛く、大きな決断である。

第1部 10億円企業の基本設計図

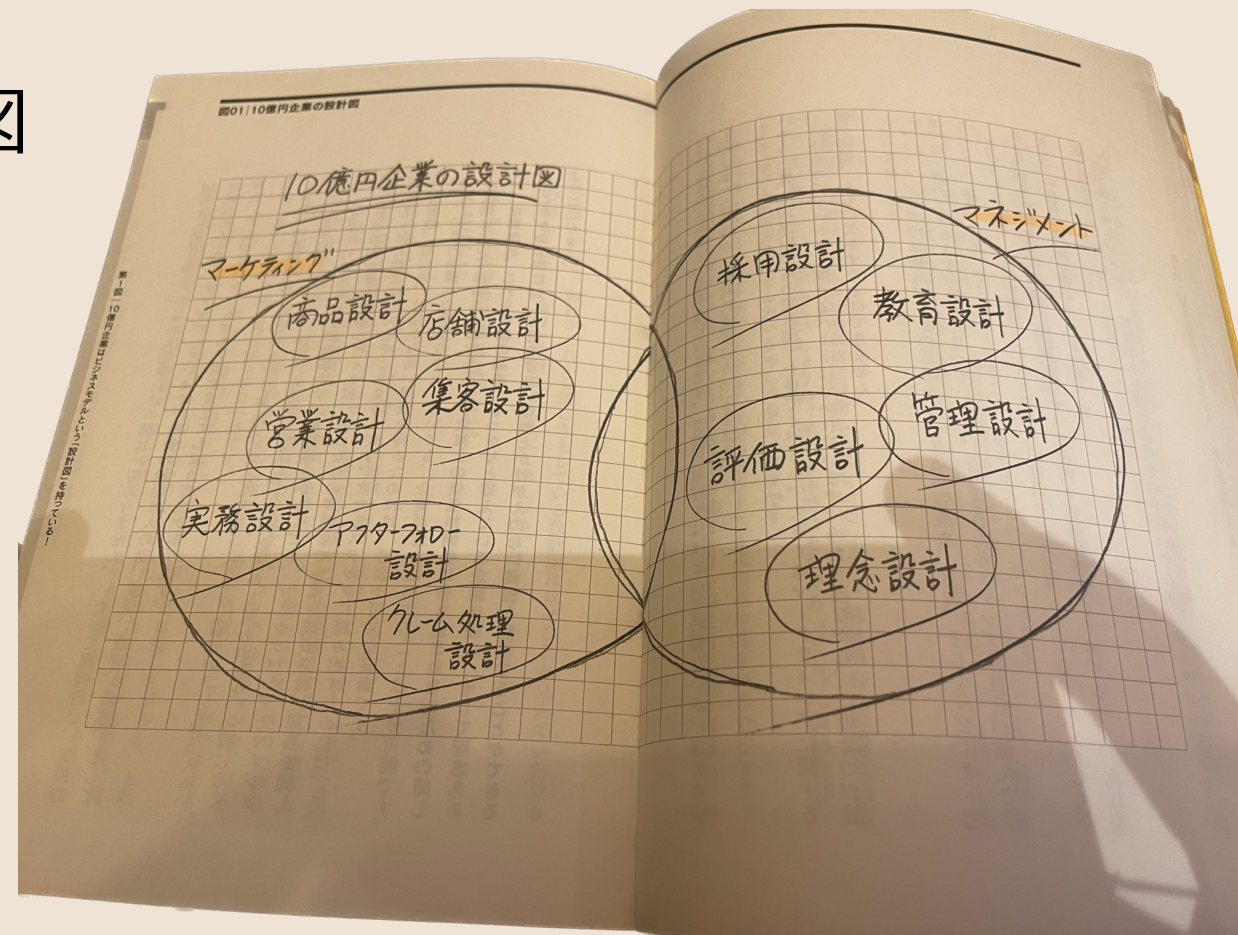
第1図 10億円企業はビジネスモデルという「設計図」を持っている！

私は「経営者が考えている時間こそが、最大のコストである」と講演の機会があるたびにいつも伝えている。

第1部 10億円企業の基本設計図

第1図 10億円企業はビジネスモデルという「設計図」を持っている！

10億円企業の設計図



第2部 10億円企業へのボトルネック

2億円を10億円にするために必要なのは「気合い」「根性」「汗」ではなくて「仕組み」「構造」「設計図」である。

今までの路線の延長でもない。がらりとやり方を変えていかなければならない。

変革しなければならない最大の存在が「社長そのもの」である。女編企業がステップアップするためのボトルネックは社長の行動である。

第2部 10億円企業へのボトルネック

第2図 マーケティングの限界

創業してから、順調に業績を伸ばしてきた企業。その成功要因は大きく分けて2つある。まずは商品力。しかし、2億円企業のボリュームゾーンを構成する企業は、商品力だけで競合他社と差別化を図れているわけではなく、商品力には殆ど差がない。つまり、成功要因の2つ目である営業力で自社の業績を伸ばしてきたと考えられる。

10億円企業の設計図には、「社長が営業をする」とは書いてありません。むしろ、全く正反対に「社長は営業現場から手を引く」のが基本原則である。

いち早く自分頼みの営業体制から自分がいなくても売り上げが立ち続ける体制に移行できるかどうか10億円企業に脱皮する鍵を握っている。

第2部 10億円企業へのボトルネック

第2図 マーケティングの限界

チェックしてほしいものがあります。それは現時点での顧客リストです。問題はそれが社長個人の人脈だということなのです。社長でなければと要望するお客様ばかりではそれ以上は伸びなくなることを意味しているからです。

自分がいないとお客様が満足してくれない。部下にはまだまだ任せられないと思っているなら、2億円が限界。

10億円企業への道を歩き始めるとは、この悪循環の構造と決別することです。社長が仕事を回すのではなく、社員が自律的に動き、仕事が回っていくような大きな仕組みを作ることです。

第2部 10億円企業へのボトルネック

第3図 マネジメントの盲点

10億円企業に必要なのは「能力が高い社員でも、低い社員でも、各々が自分の能力を発揮して、仕事が回る仕組み」であり「その仕組みを設計し、製品として作ること」でした。

私が提唱するビジネスモデルは、2、3年で10億円規模へと言うものですが、個人が持つ力量の高さを前提としたモデルでは採用1つとってもやはり不安定。先を計算することができません。

社長の右腕喧騒から脱却できない限り、10億円企業にはなれないと考えてください。

第2部 10億円企業へのボトルネック

第3図 マネジメントの盲点

私はクライアントには「中小企業だからこそ、社長自身が社員教育をすべきだ」と言っています。社長が社内で最も優秀な人材だからこそ、人材の教育は社長の大事な仕事です。

会社を大きくしたいのなら、社長は部下の教育をすべきで営業をしてはいけないのです。

経営のシステムが機能し出すときには、家族経営、同族経営の持つ文化がかえって障害になる。

第2部 10億円企業へのボトルネック

第4図 2億円企業からの決別

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

これまで社長1人がやっていたマーケティング、あるいは営業の仕組みを複数の担当で動けるようなモデルをすることである。

そのためには、マーケティングの仕組みを過程ごとに分解して試みるのが1番目の作業になる。

10億円企業のマーケティングは次の6ステップに分解できる。①商品作り②店舗作り③集客④営業⑤実制作⑥アフターフォロー／クレーム処理。組織と個人とで分業していく仕組みを組み立てていく。分業なので、ひとりひとりの社員が担当するのは、この流れの一部分だけになるようにプランニングする。それぞれのステップごとに、それは営業マンがやることなのか、会社がやることなのかをはっきりとわかる。

集客は、営業の仕事ではなく、組織の仕事になる。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

組織がやるものと営業マン個人がやるもので分かれている。業種にもよるが営業マンがスムーズかつ効率よく業績を上げられるようにするために、組織がサポートしていくのが基本である。

マーケティング分業して業務化することのメリットは、代替可能、代わりがきく、ということである。

誰が担当していてもきちんとした集客が可能であり、利益が計算できる契約を確保できるようになるシステムを作れるかが勝負である。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第5図 商品設計

商品作りと聞くと、何を売ろう？と考えてしまおうんですが、その前にあるいはそれと同時に経営者が考えておかなければならないことがあります。それは経営の目標となる売上=単価×客数です。単価と客数とに分解した状態で目標値としたい。

実際には単価にはばらつきがあるが、ベンチマークとなる単価、平均となる客単価と客数をセットで考える。

中小企業、それも、数億円の規模の企業が、あらゆる層を顧客として捕まえようとするのは無理である。すぐに容量オーバーになってしまう。

3年で10億円と言うのを1つの定番にしており、最初の1年は3億から4億位に設定することが多い。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第5図 商品設計

戦略的な商品作りには、このようなベンチマーク、中心となる価格設定と必要となる客数の把握が欠かせない。この時、価格が先に決まっていることがポイントになる。

商品は1つに絞り込んだほうがうっとうし。それは専門家になるということである。その方がよりお客様からの信頼を得られる。1億円の規模にまで成長してきただけあって、もともと〇〇に強いがあるはずである。それをベースに考えていくのが基本形である。

競合との比較をしっかりと行うべきである。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第5図 商品設計

私は定価のような形で価格を最初からオープンにしてみるやり方にトライしてもらっている。価格で左右されるお客様を最初からリスト外にできるのも効果としては見逃せません。

もう一つは、商品の価格が決まれば年間の売上が決まるということです。この年間を見通した、売上の数字を持っているかどうかでビジネスモデルの設計が大きく変わります。具体的にはお客様一人当たりの平均単価を設定することである。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第6図 店舗設計

自社の店舗で行うことによって、契約率を高めたり、お客様の期待と満足度を高めたりすることが、店舗の役割と位置づけている。

企画会社であれば、プレゼンテーション用の会議室をしっかりと作り込んでおく。大画面ディスプレイやもっと大きなサイトのスクリーンとプロジェクターをあらかじめ設備として用意しておく。

ベテラン営業マンが編み出した、必殺の説明投稿、新入社員でもそれなりにこなせるようなサポート会社がしてあげると言う仕組みになっていることを大事である。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第7図 集客設計

手法論よりも、先に何人集客すべきなのかを決めてしまうことがとても大事。集客についてのゴールイメージをしっかりと持つことである。まずはトータルで必要になる集客数、平均客単価と必要な客数が割り出されていれば、見えているはずである。次にはその内訳も設計しておくべきである。新規、リピート、紹介、その割合がどうなるべきなのか？ 2億円から10億円へを考えているのであれば、当然新規顧客が大きく伸びていかないと困りますから、ここは当然狙っていくところです。戦略があって、その次に戦術である。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第8図 営業設計

ここの営業マンのセールスパワーをアップさせるのではなく、もともとセールススキルが低い営業マンでも売れるための仕組みを作りましょう。誰でも売れる仕組みを作るのが社長の仕事である。仕組みは営業マンがセールスしやすい環境を整えてあげることである。強化のための施策を大きく分類すると、①営業マンが使うツール類をきちんと作り込む、②教育、研修に時間を割く、の2つに集約される。

社長が営業していた頃に必ず説明をしていたこだわりの部分は、規模が大きくなろうときっちりとプレゼンテーションしてほしい。そのこだわりがなければ自社のブランドが育っていきません。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第8図 営業設計

アプローチブックは、自社の企業理念からスタートします。企業理念と言うのは、自社がお客様と交わした約束の入りましようか。あるいは会社創業の志である。それを読んで商談。相手のお客様から「なるほど」と思ってもらうことが、実は最初の勝負です。

要するに、商品の前にそれを売っている会社と人間そのものを説明してしまうのです。商品説明はその後で充分。商談の説得力が変わってきます。暗黙知のままだった社長のノウハウを誰もが使えるように外に出す。そして社員全員でそのノウハウを共通の武器として活用する。

商品 = 本体的価値 × 価格 × サービス × ブランド × 情報 × 理念

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第9図 実務設計

社長の仕事は我慢することから始まる。

私は7をするよりはコーチングと言っています。

会社が大きくなってくると、これまでの成功事例以外の成功パターンが生まれてくることを知ってください。

部下に任せると失敗します。必ず失敗します。思い切って任せてみたほうが、人間の成長が早い。結果を見ると会社としてはプラスになる。ですから、できることから、どんどん任せていくことをお勧めしています。自分の業務内容をしっかり報告する習慣をつけることも忘れずに教えてください。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第9図 実務設計

社員に任せて起きたクレームへの社長の対応はただ1つです。こうしたクレームが発生したときに、社長が出て行ってはいけません。

第3部 10億円企業の設計図1マーケティング

第10図 アフターフォロー／クレーム処理設計

アフターフォローの仕組みそのものの組み立ては、組織が担当すべきである。個人に任せきりだと担当者による差が大きすぎるからである。私はお礼状の文面サンプルまで作るようお願いしています。

クレーム対応の方法についても仕組み化しておくことが重要です。クレームが起こってから対応方法を考えていたのでは遅すぎます。いわゆる初期動作から最後まで対応、そしてその後のメンテナンスまでの一連の流れをしっかりとあらかじめ作り込んでおく必要があります。

第4部 10億円企業の設計図2 マネジメント

10億円企業のマネジメント考えていく時の前提は、マーケティングで取り上げてきたものと同じである。平均すれば、社員の能力は社長の約30%であると言う事実。その30%の人材をどうやって戦力化して、どうやって自分と同様の戦闘力を身に付けさせていくのか、この問題を解決することが社長の仕事です。

中小企業にとってのマネージメントの仕方を一言で言い切ってしまうならば「徹底させること」である。ネガティブな規則で縛るよりもより自然な流れで自発的に体が動くような企業文化を作ることが優れたマネージメントである。強制力で従わせているだけでは社員はついてこない。これからの経営のキーワードの1つが企業理念の確立である。

第4部 10億円企業の設計図 2 マネジメント

第11図 採用設計

就職を考えている人たちが探しているのはどんな仕事なのかと言うより詳しい情報である。クライアントには目標として年商の1%以上を採用コストに使いましょうと助言をしています。それをかけなければろくな人は来ない。したがって発想を根本的に変えてもらっています。

10億円企業に向けて急成長していくこの時期は、社長の時間の半分は採用活動に当ててもいい位である。

オーボエの入り口が自社のホームページだった人は、入社後もがんばって戦力化しているケースが多い。自社ウェブサイトの中にある採用関連のページをしっかりと作ると反響が多くなりをしてくる。人間のレベルも上がってくる。

第4部 10億円企業の設計図 2 マネジメント

第12図 教育設計

3ヶ月で一人前になるプログラムを作り、導入することが必要。と同時に入社してくれた方にも3ヶ月先のゴールを決めてもらう。最初が肝心。教育期間に教えるべきことは、企業の理念と基本的な業務内容。必要最低限の事だけである。中小企業のOJTは人につけるのではなくて、仕事につけることだと考えています。

教育の仕組み化、その第一歩は、覚えなくてはいけない業務項目の洗い出しである。後は、仕事の現場でOJTをやっていくだけ。

企業理念の浸透が大事であり、3ヶ月でお客様に対して企業理念を含めた自社の説明ができるようになっていきたい。

第4部 10億円企業の設計図 2 マネジメント

第13図 管理設計

社員が今どんな仕事をしていて、どんな状況にあるのかを把握していくための仕組みが必要になる。

企業は30人、規模まではトップ1人だけで運営していくナベブタ型組織で充分動きます。

社長が知っておくべきなのは、社員一人ひとりの現場をデータで見られるようにしておくことであって、社長が現場に顔を出すことではない。

第4部 10億円企業の設計図 2 マネジメント

第14図 評価設計

第4部 10億円企業の設計図 2 マネジメント

第15図 理念設計

中小企業が選べるのは、オンリーワンが、高地域密着型のどちらかである。

オンリーワンを目指すということはいかに伝えるかということである。これがオンリーワン戦略である。捨てきれないと、自分自身の存在感がなくなってしまう。

事業や商品、あるいは顧客にしたいお客様層を絞り込んでいくときの、もしくはその他を捨てていくときの指針となるのが企業理念です。オンリーワン型の経営戦略と企業理念とは1つのセットです。

第4部 10億円企業の設計図2 マネジメント

第15図 理念設計

キーワードは、一点突破、全面展開。とにかく、焦点を1つに絞って、そこを突破口にしていこうという考え方です。

企業理念とは、オフィスの壁に貼ってあるだけのお題目でもなく、社長の座右の銘でもありません。それはマーケティングとマネジメントを統括する非常に強力な経営ツールなのです。

ミッションとは、命を使ってまでもやりたいことである。