

「売上の壁」と「成長の痛み」を克服する” 転換・形・仕組み”

Special Feature

7 July

どうしても越えられない「売上の壁」。

その要因のひとつに、企業が成長するにつれて従来の経営手法が通用しなくなる「成長の痛み（Growing Pain）」があります。これ乗り越えて企業を持続的な成長に導くためには、今までの考え方を根本的に変える「パラダイムの転換」と、組織で経営を運営する「仕組み作り」が必要になります。

株式会社レイン インターナショナル
代表取締役
御代川 光浩

URL <http://www.reign-inter.com/>

E-mail mmiyokawa@reign-inter.com

中小企業の企業価値向上サイト「中小企業の総合クリニック」

URL <http://www.reign-inter-clinic.com/>

人間だけではない！
企業にも起こり得る
急な成長に伴う痛み

企業も人間と同じで、創業期、成長期、成熟期というプロセスがあります。これらのプロセスごとに様々な成長の阻害要因がありますが、本稿では「成長期における売上の壁」について述べます。

読者の皆様が、10歳代半ばの頃を思い出してみてください。急に背が伸びて体の関節が痛くなったことはありませんか？企業の成長期における売上の壁はこの症状に似ています。つまり、急な成長に体が対応できな

くなるのです。筆者は、それを「成長の痛み（Growing Pain）」と呼んでいます。

なぜ「痛み」ではなく「傷み」なのでしょう。それは人の場合は体が痛いだけで済みますが、企業の場合は相応の代償を払わなければいけないからです。

その理由は本稿を読んでいただければ分かります。

今回は、筆者が実際に体験した「成長の痛み」の実例を紹介します。そして、その実例をもとに、考察と具体的な対応策を述べていきます。

実例／プロセス①

創業時における コミュニケーションの形成

サンプルは筆者が20歳後半に転職した会社です。

事例会社A社の所在地は東京都港区で、株式投資家向けの資料（英文・和文の

※DTP（desktop publishing）：コンピューターを使い出版のための一連の作業を行うこと

DTPの制作物）を作成する会社です。創業4年目の売上高は2億円程度と記憶しています。顧客は上場企業で、そのほとんどが業界上位の会社です。A社の社員は企画営業、制作、翻訳者（外国人）、管理の4部門で構成された総勢7名でした。

当時の1プロジェクト当たりの売上高は500万円～1千万円。粗利率は約60%で、経営者は元銀行マンの営業重視のイケイケ社長。このA社長が孤軍奮闘して仕事を取って来るのですが、獲得した仕事が増えるに伴い、業務をこなす人間が不足して筆者を含む4名が採用されました。

新規顧客にはA社長が必ず同行し、営業部員は見様見真似で「感覚的に社長のイズム」を肌で経験しました。このように社長と同行しながら仕事をしている



と、良くも悪くも営業スタイルやトークが社長と似てきます。

ここで、「創業(当時の)メンバー」というコミュニケーションが形成されます。仕事が面白くなりA社長に服従して長時間労働も厭わない…。これに賛同できない社員は退職し、同じような人格の社員、もしくは、その人格を受け入れられる社員が残るという構図です。

この営業部員のメンバーを「中堅社員」と定義しましょう。皆が、がむしゃらになって働いて創業期から成長期への移行を迎え、5億円程度の売上高を確保することができました。

事例／プロセス② 人員の拡大と売上の低減

A社は、売上の拡大に伴い、さらに営業社員を増やすことになりました。中に

は、大企業勤務を経験した人材が、ベンチャー企業に夢を抱いて転職するケースもありました。

採用の最終決定権はA社長ですが、採用規程もろくにないのに優秀な人材が欲しいので良いことばかりをアピールしてしまいます。

かくして中堅社員に部下が配置され、人員の頭数が増えたので売上は倍々ゲームになるのでは…、と当初は考えました。ここに落とし穴があったのです。

第一に、権限の規程がありませんでした。新入社員に「どうすれば私の給料が上がるのですか？」と聞かれても、中堅社員は「それは社長が決めることだから…」となるのです。

第二に、中堅社員は「部下を教育する教育」を受けていませんでした。A社長に同行しながらフィリンドで覚えた仕事のやり方で

は、新入社員に理路整然と説明ができず「とにかくやってみろ」としか言えません。こうなると部下のモチベーションが下がり、仕事のスキルも上達しません。

しかし、人員が増えたので営業のノルマは増大します。部下を戦力化できないためプレイングマネージャーである中堅社員がより稼ぐしかありません。負担は大きく増加し、さらに、部下に費やす時間が無くなっていくという悪循環に陥りました。

その後、中堅社員は忙しいことを理由に新入社員の教育を放棄するようになりました。本当は部下の教育ができないのに「自分は忙しくて教育をする時間がないのだ」と自らを正当化するようになったのです。

そして、部下を「こんなこともできないのか。俺たちの時は…」と批判するの

です。正しく指導されていない部下たちはもちろん仕事が取れず、既存の業務のこなし方も良くわからないためクレームの発生率が高まりました。

こうして中堅社員は予算の達成と部下のクレーム処理に追われて機能しなくなり、徐々にA社全体の売上が伸び悩むという現象が起こってきました。

当然、人件費を投入しているわけですから、営業利益以下の利益は減少しました。すると社長は中堅社員を、「どうしてこんなことになったのだ。部下の管理もできないのか!」となりました。

すべて独断で即決してきたカリスマ社長。権限もなく管理職教育も受けていない中堅社員。その中堅社員を情けない目で見ると部下たち。これが「成長の傷み」の始まりだったのです。

事例／プロセス③ 「成長の傷み」の代償

まさに経営の危機であり、ここで方向性を見誤ると取り返しがつきません。「このまま同じやり方をし

ていたらとても会社を継続できない」。そこでA社長は「将来の成長のために、来期は売上を増やさない」という決断をしたのです。

この期の決算は売上が微増で利益はマイナスでした。今まで右肩上がりの売上で利益を計上してきたのに、2年連続で売上はほぼ横ばい状況です。

さらに翌年も売上を増やさないと3年連続で売上高は横ばい、営業利益は減少になりますが、A社長はあえて1年を費やして「組織」を作り直す計画を立てたのです。

このA社の事例における

売上げの壁を打ち破れ

July

「成長の痛み」に伴う代償とは、3年連続の売上高の低迷と営業利益の減少だったのです。

考察と対応策①

パラダイムの転換
(モノの見方を変える)

A社のこの時期は、創業7～8年目。従業員が30名程度でした。売上高は8億円程度で10億円の壁がとてもなく高く見えたのを覚えています。

詳細なデータはありませんが、筆者が多くの中小企業をコンサルティングしてきた経験で言うと、従業員数が20～30名程度の組織になった時に、このような売上の壁に突き当たるようです。つまり、ちょうど伸び盛りの頃になってくると、今までのやり方が通用しなくなってくるのです。

この苦しみは「成長の傷

み (Growing Pain)」です。

実は、A社のように売上を増やさないという意味決定は一つではありません。目的ではありません。本当のパラダイムの転換は、

お金のかけ方、つまり投資の軸を「営業力の強化」から「組織のメンテナンス」に変えた

ことにあります。そしてA社では、次の3つに取り組みしました。

- ・今ある仕事を今のスタッフできちんとこなせるようになるまであえて仕事を取らないこと
- ・そのための組織を作り教育を行うこと
- ・管理部門を強化して企業のルールを作ること

管理部門の強化や教育を中心とした、

組織のメンテナンスは「見お金を生ますに無駄なように見えますが、営業力の維持・強化に絶対的に必要

であるということを学んだのです。

考察と対応策②

経営の形をつくる

次にA社では、経営企画室を設置して予算管理を徹底しました。この部署は営業部門と連携して全体の予算を作るのですが、次第に面白い現象が起こってくるのがわかりました。

まず初めに、事業部門ごとに数字を積み上げて、これからの予算をどうするかを議論したのですが、その後、数字が積算されると、

今度は会社全体の予算をどうするのかという議論になりました。

多くの中小企業は、この段階で数字を決めて終わりになりがちですが、筆者たちは、それならばどうやってその数字を上げて行くのかを考えたのです。これは行き当たりばったりではなく、詳細に計画を練り根拠を明確にする試みです。

突き詰めていくと、「そもそも自社の強みは何なのだろうか?」という素朴な疑問に突き当たりました。そして、「それを誰にどのようにして売ればいいのか?」と考えるようになっていきました。このように、ごく自然に事業戦略を作り上げて行っていたのです。

最終的には経営戦略(中期・長期の経営の方向性)をどうするのかに辿り着き、創業時からあつた経営理念との整合性を確認したので

す。ここでの気付きなのですが、何と、筆者たちは偶然にも経営計画のあるべき姿を「下の工程」から遡っていたのです(図1)。

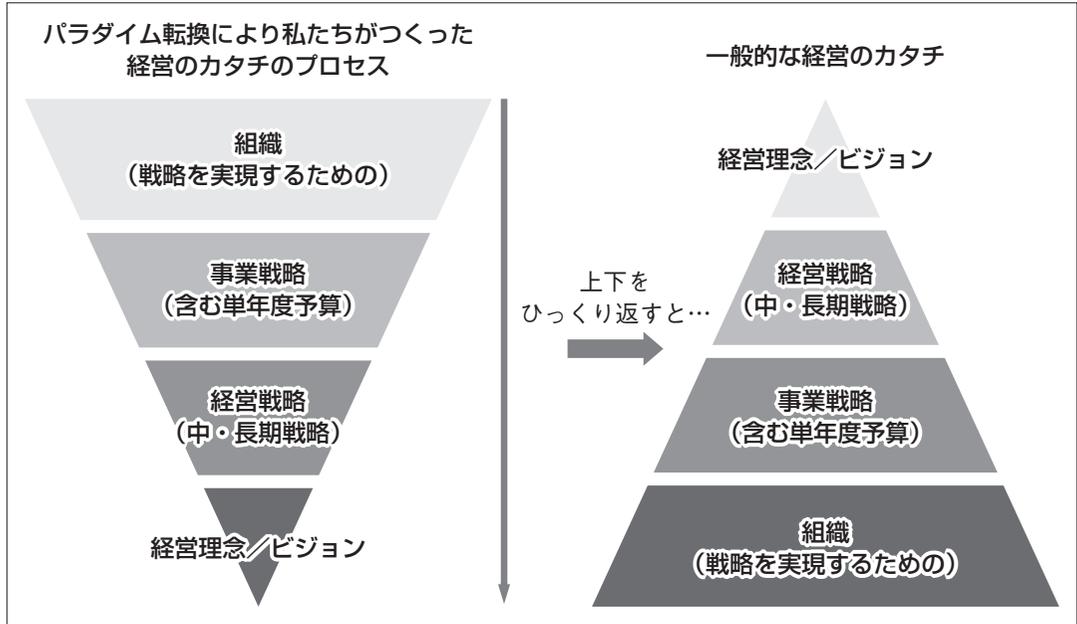
やるべきことを遡る

ちなみに、社会人になって初めて企業の人事研修で「お客様第一」を学びました。その当時はピンときませんでした。様々な失敗や成功を積み重ねてきた現在では、この言葉の意味が良くわかります。お客様のことを考えて行動し、信頼を重ね、喜ばれてサービスや商品を購入して頂く。結果、お客様の満足につながり、利益が生まれる仕組みです。前述のように、下の工程から考えると「お客様第一」のロジックが完成されます。形はわかっても方法論がわからない。そういう時は、ぜひ現状から遡ってあるべき姿をイメージして





図1 経営のあるべき形



売上げの壁を打ち破れ

ください。ある時点でそれをひっくり返すと、組織とあなたの「形」がそこに出現してきます。

考察と対応策③
体制の確立と正確な経営判断を下せる仕組み作り

パラダイムを展開して経営の形を作っても、「仏作って魂入れず」になってしまいます。経営で最も重要なのが組織の運用です。ここまで辿り着いた頃、

筆者はA社の経営にも参加するようになりました。そしてA社は、経営を強化するために大手証券会社の元役員を招聘して取締役会を設置し、全員が平等な権限を持つ取締役となりました。さらに、執行役員制度を導入して経営と執行を分離しました。

通常、中小企業はここまで行う必要はないのです

が、お伝えしておきたいのは、必ずしも「社長＝優秀な経営者」とは限らないということ。また、「最も仕事ができる人＝経営者」とも限りません。もし、会社を大きくしたいのであれば企業の持続的成長、企業価値の増大という観点からも取締役会を整備し機能させて、体制の確立をすべきであると考えます。

特に、創業者である社長は、自ら事業の拡大をけん引しているケースが多く、会社の運命を背負っているわけですから自負心もあります。しかし、本来は業務の執行と経営はまったく違った仕事でありスキルであることを理解しなければなりません。

野球界で名選手が名監督になるとは限らないように、経済界でも同様のことが言えるのです。そうは言っても、中小企業経営では

簡単に社長業を放棄することはできません。

では、どうするのか？？客観的な見解や意見を言える第三者を重職につけることです。自分の気に入らない意見や人材を排除する経営者は、いずれ「裸の王様」になり、会社は衰退の途を辿ります。

逆に、自分と違った意見を臆することなく指摘してくれる人材を近くに置くことで自分自身が成長します。自分が正しいと思つたら、それは論理的に説得すれば良いのです。議論をすることで多様な価値観を知ることができ、頭の中も整理され何が正しい判断かわかってきます。

— そうです。最終的には社長が正しい判断を下せるようなマネジメントの仕組みを作ることが「売上の壁」を突破できる最良の方法なのです。