MANAGEMENT FRAMEWORKS 30 ／ BUSINESS GROWTH

◆ 社長のための

中小企業の経営フレームワーク 30

事業拡大編

成長の壁　戦略　新事業　M&A　承継



沖税理士事務所
Oki Accounting Office

00 CONTENTS

目次

第 1 章　成長の壁と経営判断

01　会社を大きくすると、利益率は下がる
02　黒字でも、会社は消えていく
03　借りて手元に残したほうが、会社はつぶれにくい
04　投資は「現金で何年で戻るか」で決める
05　社長の 1 週間の半分は、誰でもできる仕事
06　1 人あたり粗利 1,000 万円ないと、年収 500 万円は払えない
07　断るほど、仕事が増える
08　撤退の基準を先に決める
09　お金をかけた事業ほど、やめられなくなる
10　全員が賛成する計画は、危ない
11　伸びる前の横ばいは、失敗ではない
12　忙しい会社ほど、伸びない
13　後継者を探す前に、「継ぎたい会社」にする

第 2 章　中小企業の成長のしかた

14　今のお客様に、もう一つ売る
15　隣の地域に出る
16　狭く深く、一番になる
17　強みの延長線で広げる
18　数をこなした会社が勝つ
19　小さく試して、大きく広げる
20　本業が好調なうちに、次の種をまく
21　価格競争から抜け出す
22　やめる仕事を決める
23　下請けから元請けへ
24　ストック型の売上を作る
25　仕組みを作ってから人を増やす
26　1 人あたりの粗利を上げてから広げる
27　異業種と組む
28　補助金・融資で投資する
29　後継者のいない会社を引き継ぐ
30　育った社員に独立してもらう

事業拡大編　CHAPTER 1

成長の壁と経営判断

GROWTH WALLS

01　会社を大きくすると、利益率は下がる
02　黒字でも、会社は消えていく
03　借りて手元に残したほうが、会社はつぶれにくい
04　投資は「現金で何年で戻るか」で決める
05　社長の1週間の半分は、誰でもできる仕事
06　1人あたり粗利1,000万円ないと、年収500万円は払えない
07　断るほど、仕事が増える
08　撤退の基準を先に決める
09　お金をかけた事業ほど、やめられなくなる
10　全員が賛成する計画は、危ない
11　伸びる前の横ばいは、失敗ではない
12　忙しい会社ほど、伸びない
13　後継者を探す前に、「継ぎたい会社」にする

01

SCALE VS PROFIT

会社を大きくすると、利益率は下がる

「大きくする」と「儲かる」は、別の目標です。

よくある場面

売上は倍になったのに、利益はほとんど増えていない。

なぜ起きる?

人・拠点・管理の仕事が階段状に増え、売上ほど利益は増えないから。

こうする

拡大の前に、利益率を保てる仕組み（標準化・単価）を整える。

POINT

目標は売上ではなく、残る利益で立てましょう。

PROFITABLE BUT CLOSING

02 黒字でも、会社は消えていく

休廃業する会社の約半数は、黒字です（東京商工リサーチの調査）。

よくある場面

業績は悪くないのに、社長の引退とともに会社をたたむことになった。

なぜ起きる?

理由の多くは後継者がいないこと。利益が出ていても、引き継ぐ準備がなければ会社は残らない。

こうする

黒字のうちに、承継・売却・廃業のどれにするかを決めて準備する。

POINT

利益は会社を続ける条件の一つにすぎません。

BORROW AND KEEP CASH

03 借りて手元に残したほうが、会社はつぶれにくい

設備を現金で買うより、借りて現金を残すほうが安全なことが多いです。

よくある場面

無借金にこだわって設備を現金で買ったら、直後の売上減で資金が底をついた。

なぜ起きる?

会社がつぶれるのは赤字のときではなく、現金がなくなったときだから。

こうする

大きな投資は借入で行い、手元には固定費の 3 か月分以上の現金を残す。

POINT

利息は、安心を買う保険料と考えましょう。

CASH PAYBACK

04 投資は「現金で何年で戻るか」で決める

帳簿の利益ではなく、現金の戻り方で投資を判断します。

よくある場面

利益が出る計画だったのに、設備投資の借入返済が苦しい。

なぜ起きる?

減価償却があるので、帳簿の利益と現金の戻り方は違うから。

こうする

「投資額 ÷ 毎年増える現金」で回収年数を出し、３〜５年以内を目安にする。

POINT

借入の返済期間より短く回収できるかを確認しましょう。

05

OWNER'S WEEK

社長の１週間の半分は、誰でもできる仕事

書き出してみると、任せられる仕事が驚くほど見つかります。

よくある場面

毎日忙しいのに、会社の将来を考える時間がない。

なぜ起きる?

メール、請求書、雑用、現場の作業など、社長でなくてもできる仕事を抱えているから。

こうする

1週間の仕事を 30 分単位で書き出し、「自分にしかできない」「任せられる」に仕分ける。

POINT

社長の時間は、会社で一番高い時間です。

06

PROFIT PER PERSON

1人あたり粗利1,000万円ないと、年収500万円は払えない

給料を上げたいなら、先に1人あたりの粗利を上げます。

よくある場面

社員の給料を上げたいが、上げると赤字になってしまう。

なぜ起きる?

粗利のうち人件費に回せるのは半分ほど（労働分配率 50 %）。年収 500 万円には粗利 1,000 万円が必要になる。

こうする

「粗利 ÷ 社員数」を毎年計算し、単価と効率を上げる手を打つ。

POINT

人を増やす前に、1人あたりの粗利を見ましょう。

SAY NO TO GROW

07 断るほど、仕事が増える

何でも受ける会社は、何の会社か伝わりません。

よくある場面

頼まれた仕事を全部受けるうちに、得意分野がぼやけてしまった。

なぜ起きる?

お客様は「〇〇ならあの会社」と覚えるので、絞っている会社のほうが思い出してもらえるから。

こうする

利益が薄く強みが生きない仕事は、丁寧に断るか紹介する。

POINT

断った仕事の分、本命の仕事に時間を使えます。

EXIT CRITERIA

08 撤退の基準を先に決める

始めるときに、やめる条件も決めておきます。

よくある場面

新事業がずるずると赤字を続け、本業の利益まで食っている。

なぜ起きる?

やめる基準がないので、「もう少し」と続けてしまうから。

こうする

「〇か月で売上〇円に届かなければやめる」と、始める前に決める。

POINT

撤退の基準があるから、思い切って挑戦できます。

09

SUNK COST

お金をかけた事業ほど、やめられなくなる

「ここまでかけたのに」が、判断を曇らせます。

よくある場面

1,000 万円かけたから、と赤字の事業を続けている。

なぜ起きる?

使ったお金を無駄にしたくない気持ちが働くから（サンクコストの罠）。

こうする

これから先の損得だけで、続けるかやめるかを判断する。

POINT

過去の投資は、未来の判断材料にはなりません。

10

UNANIMOUS DANGER

全員が賛成する計画は、危ない

反対意見が出ないのは、良い計画だからとは限りません。

よくある場面

会議で全員が賛成した新事業が、大失敗に終わった。

なぜ起きる?

人は自分の考えに合う情報ばかり集め（確証バイアス）、集団では和を乱す意見を言いにくいから。

こうする

決める前に、失敗する理由を全員で書き出す時間を取る。

POINT

「うまくいく理由」と同じ数だけ「失敗する理由」を。

11

HOCKEY STICK

伸びる前の横ばいは、失敗ではない

成果はしばらく見えずにたまり、ある時点から一気に出ます。

よくある場面

新しい取り組みを始めたが、半年たっても成果が出ない。

なぜ起きる?

信用や認知は、ある程度たまってから一気に効いてくるから（ホッケースティック曲線）。

こうする

やめる基準と期限を先に決め、それまでは続ける。

POINT

一番もったいないのは、伸びる直前でやめることです。

12

BUSY DON'T GROW

忙しい会社ほど、伸びない

予定が埋まっている会社には、新しいことを考える余白がありません。

よくある場面

毎日忙しく、来年の計画を考える時間がまったくない。

なぜ起きる?

目の前の急ぎの仕事が、大事だが急がない仕事を押し出すから。

こうする

毎週決まった時間を、未来のための仕事に使うと決めて予定に入れる。

POINT

成長は「余白の時間」から生まれます。

13

SUCCESSION READY

後継者を探す前に、「継ぎたい会社」にする

中小企業の約半数は、後継者がいません（帝国データバンクの調査）。

よくある場面

子どもも社員も、会社を継ぎたがらない。

なぜ起きる?

借入・個人保証・社長頼みの会社は、引き継ぐ人にとって負担が大きいから。

こうする

個人保証を外す、仕組みを整える、利益を安定させる、を先に進める。

POINT

承継の準備には 5 〜 10 年かかると言われます。

事業拡大編　CHAPTER 2

中小企業の成長のしかた

HOW SMALL FIRMS GROW

14　今のお客様に、もう一つ売る
15　隣の地域に出る
16　狭く深く、一番になる
17　強みの延長線で広げる
18　数をこなした会社が勝つ
19　小さく試して、大きく広げる
20　本業が好調なうちに、次の種をまく
21　価格競争から抜け出す
22　やめる仕事を決める
23　下請けから元請けへ
24　ストック型の売上を作る
25　仕組みを作ってから人を増やす
26　１人あたりの粗利を上げてから広げる
27　異業種と組む
28　補助金・融資で投資する
29　後継者のいない会社を引き継ぐ
30　育った社員に独立してもらう

14

SELL MORE TO EXISTING

今のお客様に、もう一つ売る

成長の一番の近道は、今のお客様に関連する商品を足すことです。

よくある場面

新規開拓に苦労しているのに、今のお客様にほかの提案をしていない。

なぜ起きる?

信頼のある相手には話が通りやすく、獲得コストもかからないから（アンゾフの成長マトリクス）。

こうする

今のお客様が次に困ることを考え、関連するサービスを用意する。

POINT

新商品 × 新市場（多角化）は、一番難しい道です。

15 NEXT-DOOR AREA 隣の地域に出る

商品はそのまま、商圏だけ少し広げます。

よくある場面

地元のお客様を取り尽くし、売上が頭打ちになってきた。

なぜ起きる?

新しい商品と新しい地域を同時に始めると、失敗の原因が分からなくなるから。

こうする

今の商品のまま、隣の市や沿線に広げる。

POINT

変えるのは一度に一つだけにしましょう。

16

NARROW AND DEEP

狭く深く、一番になる

小さな会社は、狭い範囲でトップを取ります。

よくある場面

大手と同じ地域・同じ商品で戦い、価格で負け続けている。

なぜ起きる?

体力の違う相手と同じ土俵では勝てないから（ランチェスター戦略）。

こうする

地域・業種・商品を絞り、その中で一番になる。

POINT

「〇〇なら、あの会社」と言われるまで絞りましょう。

17

EXTEND STRENGTHS

強みの延長線で広げる

「うちが選ばれる理由」が生きる分野にだけ広げます。

よくある場面

事業を広げるたびに、何の会社か分からなくなっていく。

なぜ起きる?

強みと関係のない分野では、ゼロからの勝負になるから（コア・コンピタンス）。

こうする

お客様がうちを選ぶ理由を一言にし、それが生きる分野を選ぶ。

POINT

強みの延長線上の拡大が、一番失敗しにくい道です。

18

EXPERIENCE CURVE

数をこなした会社が勝つ

件数が倍になるたびに、コストは一定の割合で下がると言われます（経験曲線）。

よくある場面

競合より早く件数を重ねた会社が、安く早く良いものを出すようになった。

なぜ起きる?

経験が積み重なるほど、無駄が減り、やり方が洗練されるから。

こうする

得意分野の仕事を集中して受け、件数で先行する。

POINT

早く数をこなした会社ほど、強くなります。

19

TEST SMALL

小さく試して、大きく広げる

作り込む前に、最小限の形で反応を見ます（リーンスタートアップ）。

よくある場面

半年かけて作り込んだ新サービスが、まったく売れなかった。

なぜ起きる?

お客様の反応を確かめないまま、作り込んでしまったから。

こうする

チラシ１枚、テスト販売、１件目の受注で、まず反応を確かめる。

POINT

失敗は、小さく早いほど安くすみます。

PLANT SEEDS EARLY

20 本業が好調なうちに、次の種をまく

今の事業を磨きながら、新しいことも試します（両利きの経営）。

よくある場面

本業は順調だが、10年後も同じように売れているか不安だ。

なぜ起きる?

売上が落ちてからでは、新しいことに使う人もお金も残っていないから。

こうする

社長の時間の1〜2割を、新しいことの試行に充てる。

POINT

種まきは、余裕のあるうちにしかできません。

21 ESCAPE PRICE WAR 価格競争から抜け出す

業界の当たり前を見直すと、競争のない場所が見つかります（ブルーオーシャン）。

よくある場面

同じような会社がひしめき、価格競争から抜け出せない。

なぜ起きる?

業界の常識どおりのサービスで、他社と同じ土俵にいるから。

こうする

業界の当たり前を「減らす・なくす・増やす・付け加える」で見直す。

POINT

競争しないことが、一番の競争戦略です。

22 DECIDE WHAT TO STOP やめる仕事を決める

やらないことを決めて、利益の出る仕事に集中します（選択と集中）。

よくある場面

手広くやりすぎて、どの事業も中途半端になっている。

なぜ起きる?

人もお金も限られているのに、全部に少しずつ配っているから。

こうする

仕事を利益と強みで並べ、下位2割を縮小・撤退する。

POINT

捨てる勇気が、伸ばす力になります。

BECOME PRIME

23 下請けから元請けへ

お客様と直接つながると、価格も中身も自分で決められます。

よくある場面

元請けの値下げ要求に従うしかなく、利益が残らない。

なぜ起きる?

間に入る会社が増えるほど、利益は抜かれ、決定権もなくなるから。

こうする

小さくてもいいので、お客様から直接受ける仕事を増やしていく。

POINT

直接の取引は、利益とお客様の情報の両方をもたらします。

24 STOCK REVENUE ストック型の売上を作る

毎月自然に入ってくる売上があると、経営は安定します。

よくある場面

毎月ゼロから売上を作り直していて、資金繰りの見通しが立たない。

なぜ起きる?

一回売り切りの商売は、営業を止めた月から売上が落ちるから。

こうする

保守・点検・定期契約・月額サービスなど、続く売上を作る。

POINT

ストック売上で固定費をまかなえると、会社はつぶれにくくなります。

25 SYSTEM BEFORE PEOPLE 仕組みを作ってから人を増やす

手順がないまま人を増やすと、品質が崩れます。

よくある場面

人を増やしたら、仕上がりにばらつきが出てクレームが増えた。

なぜ起きる?

やり方が人の頭の中にしかなく、新しい人に伝わらないから。

こうする

主要な仕事の手順とチェックリストを作ってから採用する。

POINT

仕組みがあれば、人が入れ替わっても品質は守れます。

PRODUCTIVITY FIRST

26 1人あたりの粗利を上げてから広げる

生産性が低いまま拡大すると、忙しくなるだけです。

よくある場面

店を増やしたが、どの店も利益が薄く、社長が走り回っている。

なぜ起きる?

1人あたりの稼ぐ力が低いまま規模を増やすと、低い利益も一緒に増えるから。

こうする

まず今の拠点で、1人あたりの粗利を上げる仕組みを作る。

POINT

勝ちパターンができてから、それを横に広げましょう。

27 ALLIANCE 異業種と組む

お客様を紹介し合えば、広告費をかけずに広がります。

よくある場面

広告を出しても、なかなか新しいお客様が増えない。

なぜ起きる?

同じお客様を持つ異業種の会社とは、競合せずに助け合えるから。

こうする

お客様が重なる業種（例：リフォーム × 不動産 × 税理士）と紹介の仕組みを作る。

POINT

紹介で来たお客様は、成約率が高く、長く続きます。

SUBSIDY & LOANS

28 補助金・融資で投資する

設備や IT 化は、補助金と低金利の融資を組み合わせて行います。

よくある場面

設備を新しくしたいが、自己資金だけでは足りない。

なぜ起きる?

国や自治体には、投資の一部を補助する制度や、低金利の融資がたくさんあるから。

こうする

投資の計画を先に作り、使える補助金と融資を確認してから動く。

POINT

補助金は後払いが多いので、つなぎの資金も用意しましょう。

SMALL M&A

29 後継者のいない会社を引き継ぐ

会社を買うことで、人・お客様・技術をまとめて手に入れられます。

よくある場面

一から人を育てて新しい地域に出るのに、何年もかかっている。

なぜ起きる?

後継者のいない会社が増えており、事業を引き継ぐ機会が増えているから（スモール M&A ）。

こうする

同業や関連する会社で、後継者がいないところとの縁を作っておく。

POINT

買ったあとの統合までが、 M&A の仕事です。

SPIN-OFF

30 育った社員に独立してもらう

のれん分けで、少ない資金で拠点を増やせます。

よくある場面

店や拠点を増やしたいが、資金も人も足りない。

なぜ起きる?

すべてを自社で持つと、拠点ごとに大きな投資と管理が必要になるから。

こうする

育った社員の独立を支援し、仕組みと看板を共有して広げる。

POINT

仕組みが整っていないうちに広げると、品質が崩れます。