

持続的成長をするために
明るい未来を描くために

企業規模別

(1億・10億・30億・100億)

中長期計画に組み込むべき 経営テーマ集

目次

1. 企業の持続的成長の過程には「成長の壁」が存在するが、予測はできる！
2. 壁の突破には「経営のメカニズムを変える（変革）」が必要
3. 持続的成長をするために必要な両輪（3年と10年の視点）
4. 中長期計画（10年ロードマップ）に組み込むべき経営テーマ
5. 中長期計画の立て方
 - a. よくあるご相談①（明るい未来の描き方）
 - b. よくあるご相談②（10年後イメージの具体化）
 - c. よくあるご相談③（新規事業の考え方）
 - d. よくあるご相談④（経営人材・次世代育て方）

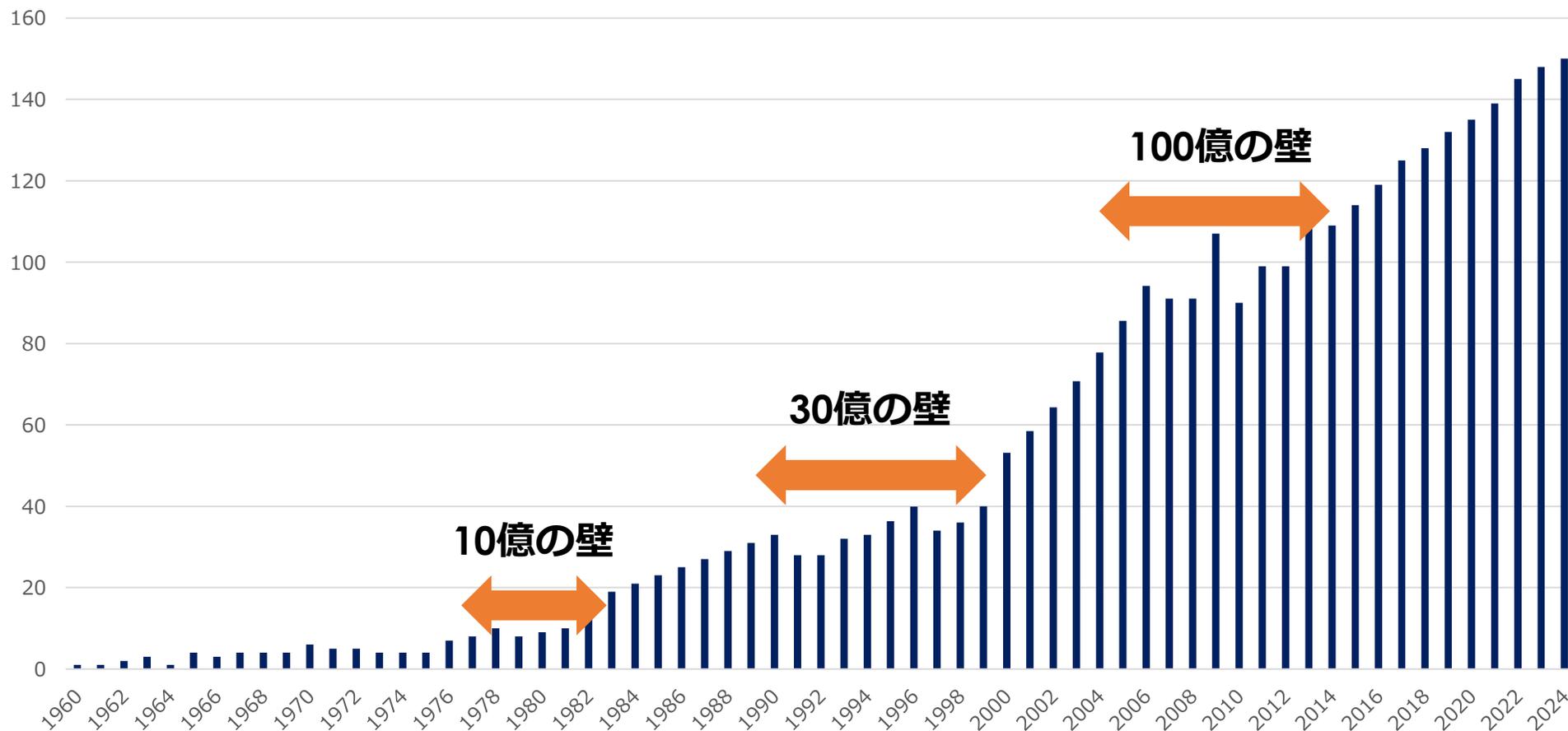
お問い合わせフォーム



持続的成長の過程には「成長の壁」が存在するが、予測はできる！

- 企業成長の過程では「売上10億・30億・100億」頃で成長が停滞する傾向がある
- つまり「成長の壁」は予測ができる

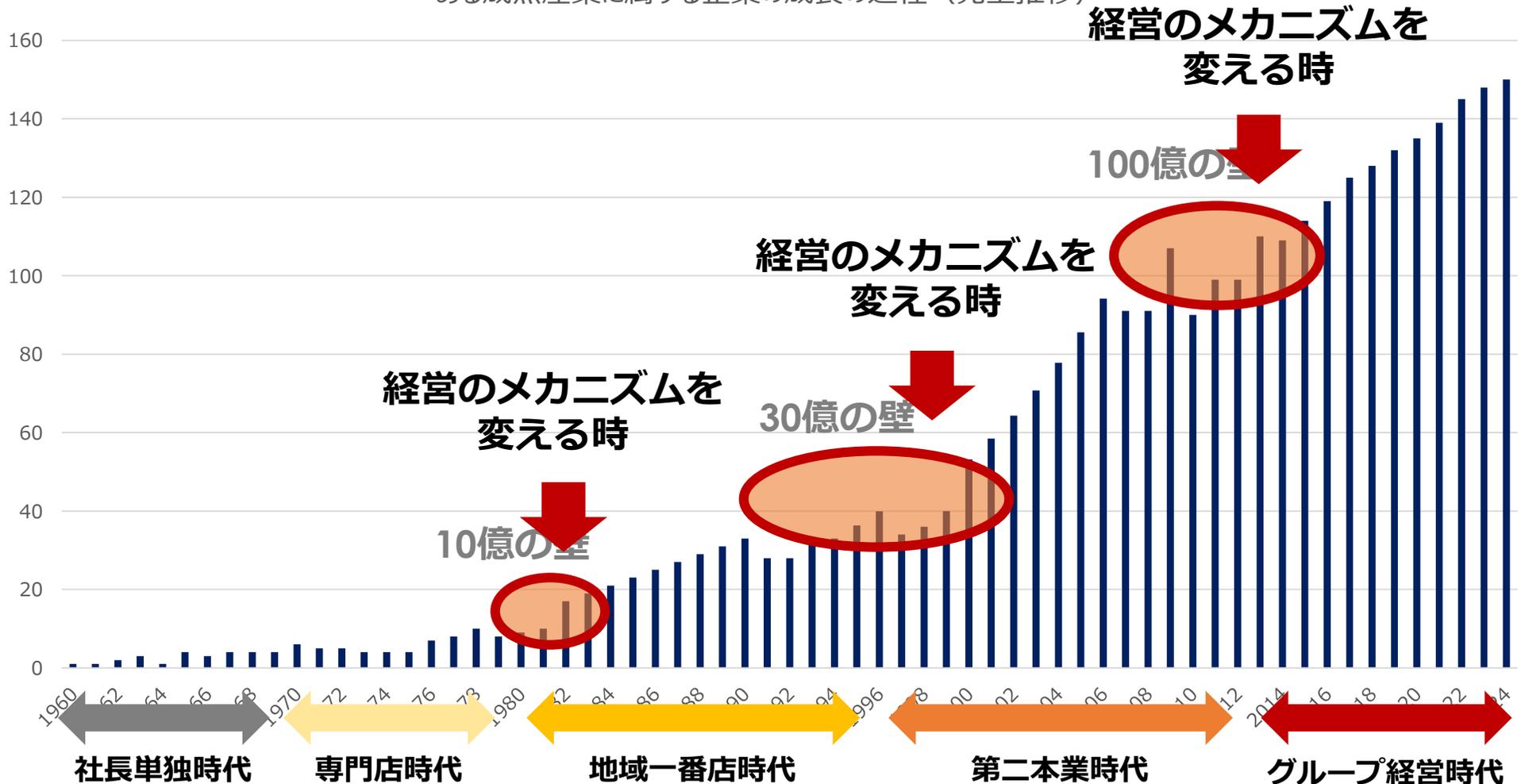
ある成熟産業に属する企業の成長の過程（売上推移）



壁の突破には「経営のメカニズムを変える（変革）」が必要

□ 成長の壁は今までの延長線上では突破できない。「改善」だけでなく「変革」が必要

ある成熟産業に属する企業の成長の過程（売上推移）



成長の壁を予測するために必要な両輪（3年と10年の視点）

- 「変革」を起こすには10年という時間軸で、今までにない視点で未来を描くことが必要
- 中期経営計画と10年ロードマップの両輪による「改善」と「変革」で持続的成長を実現

観点	中期経営計画(改善)	10年ロードマップ(変革) (中長期計画)
期間	3年	10年
及第点の達成度	90~100% コミットメント基準	70~80% ビジョン基準
構造	月次KPI×1年間×3年分	直近3年は現実 4年以降は 想像・夢想
戦略単位	各部門戦略・事業戦略 人事戦略・財務戦略	全社戦略
位置づけ	必ず達成するもの	指針となり視野を広げる 成長を加速させるもの
作成者	部門長・経営チーム	経営チーム (+次世代経営者)
作成方法	積み上げ方式(フォアキャスト)	逆算方式(バックキャスト)
チェック方法	不足・課題を見つける (減点方式)	満足・長所を見つける (加点法重視)

中長期計画に組み込むべき経営テーマ集（成長の壁への対応策）

現状の自社の売り上げ	経営	事業	人財			財務
			経営幹部	人財採用・育成	組織開発	
100億～ (県内トップ30)	<ul style="list-style-type: none"> インキュベーション支援 グループ間シナジー強化 	<ul style="list-style-type: none"> M&A・アライアンス戦略 新規事業（新業種の付加）の立ち上げ 海外事業の立ち上げ検討 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業立ち上げ ガバナンス強化の役割明確化 透明性の高い経営人事・報酬体系 外部役員との経営参画 	<ul style="list-style-type: none"> 高度人財（役員クラス）の採用・登用 ダイバーシティ採用の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 組織開発・キャリア開発への発展 外部発信で魅力あるPMVV 	<ul style="list-style-type: none"> グループファイナンス 各会社の投資対効果の検証
300名～ 30億～ 100億未満 (県内トップ100)	<ul style="list-style-type: none"> グループビジョン策定と実現 経営チームづくり 次世代複数経営者づくり 採用に有利なブランディング コーポレート機能強化と権限委譲 	<ul style="list-style-type: none"> 業界上位事業づくり（都心） 事業ポートフォリオ経営 新規事業（周辺業態の付加）の立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> 主力事業のCOO・CHRO・CFO任命 DX責任者の登用 	<ul style="list-style-type: none"> プロ人材の採用（新規事業・幹部人財のキャリア採用） 10年後の幹部人財の育成 	<ul style="list-style-type: none"> HD化・G再編検討 人財開発室の立ち上げ 社内で共感されるPMVV 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトファイナンス・シンジケートローン等の戦略的資金調達 IPO検討 予実精度の高い幹部の計画
100名～ 10億～ 30億未満 (業種×地域No1)	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な幹部づくり 2つ目のBMづくり コーポレート機能の立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> 複数拠点で地域一番店シェア（都道府県） 差別化された商品・事業づくり 第2・第3の柱のBM選定と成功（周辺業態の付加） 	<ul style="list-style-type: none"> マネージャーの事業責任者化 CFO候補の選定 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒レベルアップ（幹部候補採用） スタッフ戦略採用 	<ul style="list-style-type: none"> 採用担当から人事チーム（採用・育成・評価・定着の連動化） PMVVの浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 財務責任者の任命や外部登用 資金調達強化で多行取引へ 部門計画のボトムアップ（低精度）
30名～ 1億～ 10億未満 (地域トップ30)	<ul style="list-style-type: none"> 2つ目のBMの発見と立ち上げ 専任マネージャー育成 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を属人→仕組み化・利益体質化 複数拠点展開の成功（市町村） 	<ul style="list-style-type: none"> 専任マネージャー人財の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用→育成 定着率UP 	<ul style="list-style-type: none"> 採用担当者づくり 経営者からPMVVの発信 	<ul style="list-style-type: none"> 資金繰り管理 リアルタイム財務管理 個人保証外し

中長期計画の立て方：よくあるご相談①（明るい未来の描き方）

① まずは10年後の「妄想」から考える（逆算型）

- Point
 - 経営者・幹部・社員みんながワクワクすることが大切
 - 最初は数字（売上目標など）は使用禁止
 - 現実は一瞬忘れる

② 「妄想」と「現実」を往復しながら精度を高めていく

- Point
 - 「妄想」、「ありたい姿」に合う事業（構成）を考える
 - 事業や理念の大枠が決まってから組織や人材を考える
 - 妄想と現実を往復して、夢から計画に変えていく

「ワクワクする10年後の未来」

- 地域の憧れの会社
- 業界で注目される会社
- 人が集まるような会社
- 息子・娘が継ぎたいと思うような会社
- 毎日が楽しい会社
- 毎年新規事業が立ち上がるような会社
- 社員が会社好き仕事好きな会社
- 挑戦的な会社
- 地域や行政を巻き込むような会社
- 社員から新規事業が立ち上がる会社
- 地域の方から「やっぱり〇〇会社が凄いね！」と言われる会社

などなど...

現実

中長期計画の立て方：よくあるご相談②（10年後イメージの具体化）

□ 10年後を考える（現実感を持つ）フレームワーク（簡易版） →足りないところも見えてくる

- ①社長や現幹部、息子の今と10年後の年齢、創業年数を入力
- ②10年後の目指したい売上規模、社員数とその時の社長や幹部の役割を入力

年後			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
創業年数			n年	n+1年	n+2	n+3	n+4	n+5	n+6	n+7	n+8	n+9	
			2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
売上													
営業利益		-											
営業利益率	%	-											
社員数	名												
採用(純増)	名												
社長	年齢	歳											
	役割	-	社長										
現幹部A	年齢	歳											
	役割	-											
現幹部B	年齢	歳											
	役割	-											
息子	年齢	歳											
	役割	-											

今何歳か

社長は10年後も現役（社長・グループやHDの社長、会長）か、承継か

10年後の売上はどれくらいか

10年後の社員数はどれくらいか

10年後は何歳か

10年後の社長は何をしているのか

中長期計画の立て方：よくあるご相談③（新規事業の考え方）

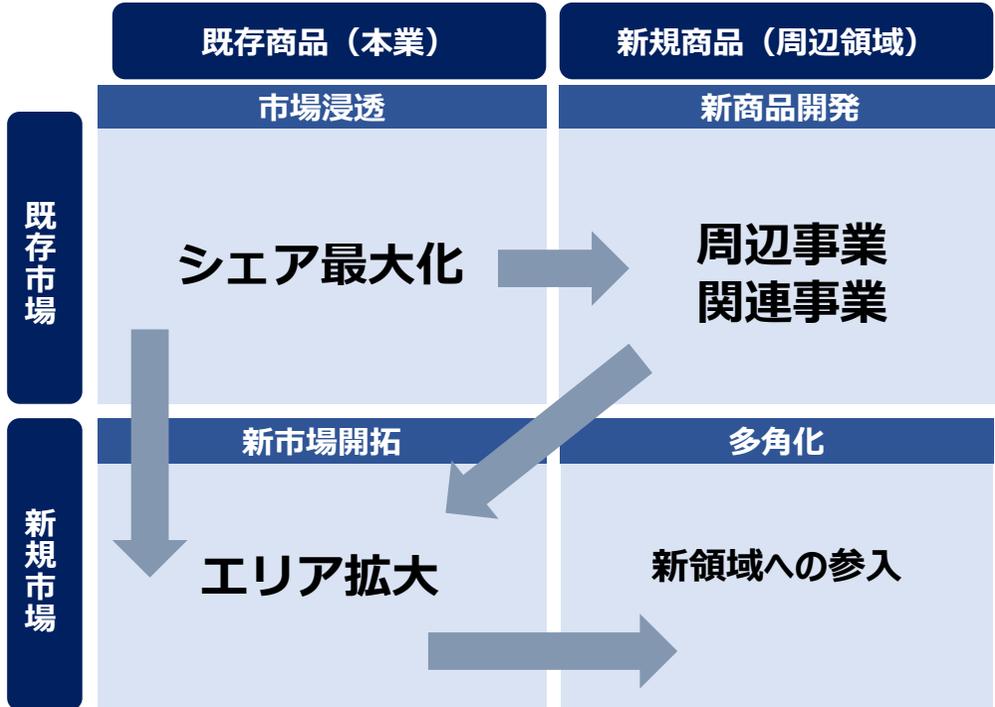
① 新規事業の取り組み順序

1. まずは本業でNo.1
2. エリア拡大・周辺事業
3. 新規事業

② 新規事業で目指すところ

1. 地域コングロマリット戦略（多角化）
2. 新規事業を活かした「会社の魅せ方」

事業展開の基本ステップ図

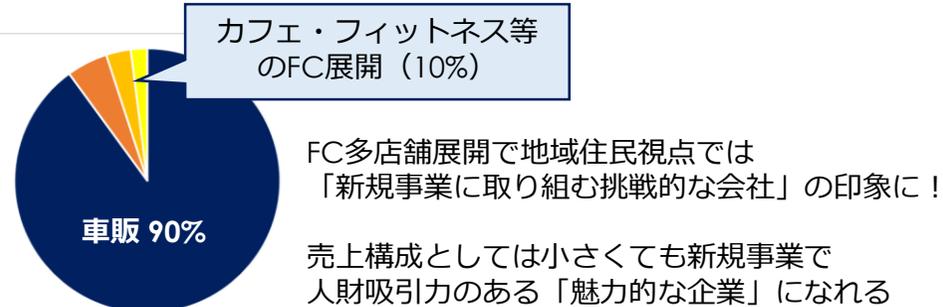


1. 地域コングロマリット戦略

- a. 地域の需要を「面」で取る
- b. 創客と送客でシナジー



2. 売上9割成熟産業、1割人気業態で魅力的な企業へ

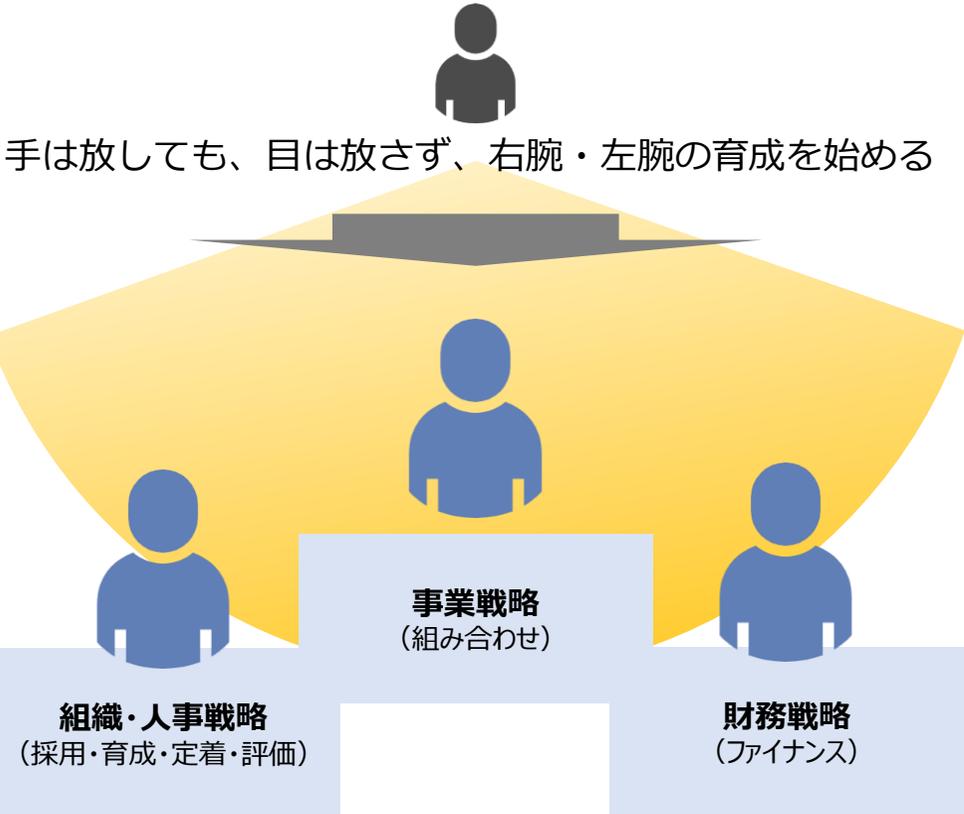


中長期計画の立て方：よくあるご相談④（経営人材・次世代育て方）

①経営チーム育成（グループ経営の準備）

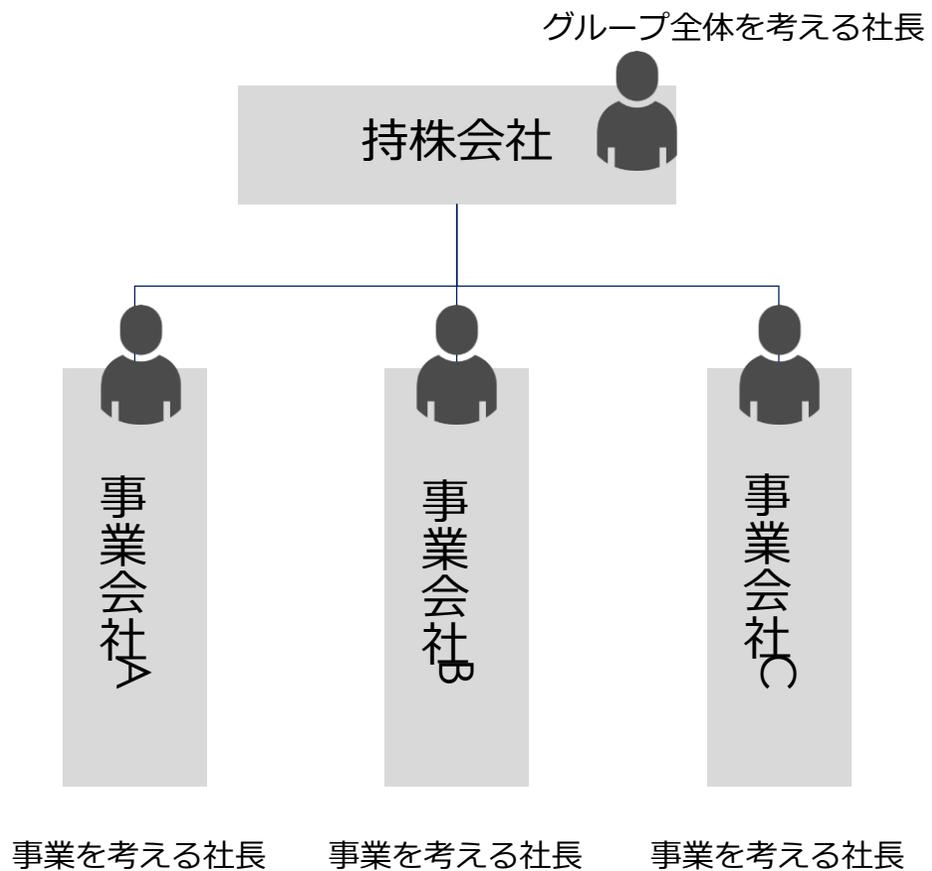
- 社長の業務を事業・人財・財務に分割移譲
- 社長の完全移譲までは全体バランスを管理

※社員数100名程度からの取組



②HD化・多角化で任せる経営

- 社長業を任せることで育成（責任と権限）
- 事業会社の数だけ社長を作れる



船井総研がお手伝いできる2つのこと

① 10年ロードマップの策定

10年ロードマップ策定プロジェクト(100億企業化プロジェクト)

10年ロードマップ：エグゼクティブサマリー

10年ロードマップ報告書-目次-

PMVV	1 100億企業化に必要な「パー・ビ」経営	今後の市場動向	1 日本全国の人口・生産年齢人口の予測
	2 PMVVBefore&After		2 ○○県及び市町村別の人口・生産年齢人口の予測
	3 PMV解説		3 MSの予測
	4 MVD解説		4 今後10年間の市場規模の予測
	5 V（正シオン）の解説		5 市場の成熟化の歴史
	6 V（ゼロ）の解説		6 海外のPMVの動向（件数・規模）
	7 PMVVの意義・市場環境（会社員向け）	生産性	7 日本全国の生産性
	8 次世代経営者のための視座（PMV）の切り分け		8 エリア別生産性比較
	9 ステップ計画		9 業種別生産性比較
事業戦略	10 100億企業化に必要な「事業戦略」の整理		10 平均給与の推移
	11 目標設定（財務的成長率・年経利益）		11 生産年齢人口の予測
	12 売上・利益・人財計画	労働市場の変化	12 今後の求人マーケットの予測
	14 各事業の役割		
	15 経営方針の整理（PMV）		
	16 市場・顧客の整理（PMV）		
	17 PMVVの意義・市場環境（会社員向け）		
	18 PMVVの意義・市場環境（会社員向け）		
	19 PMVVの意義・市場環境（会社員向け）		
人事戦略	20 描いた未来を実現する施策と論拠を 船井総研のトップコンサルタントがチームで作成 総製作時間300~400時間の報告書を納品		
	25 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		
	26 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理	HD	26 100億企業化プロセスとIPOを想定した財務計画（1~10）
	27 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		27 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理
	28 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		28 HDの整理
	29 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		29 HDのために準備すべきこと
	30 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		30 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理
財務戦略	31 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		31 DXの整理
	32 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		32 DXのために準備すべきこと
	33 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		
	34 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		
	35 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		
	36 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		
	37 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		
	38 100億企業化に必要な「財務戦略」の整理		

② 100億企業化分科会スポット参加

企業価値向上経営フォーラム

100億企業分科会

売上100億・時価総額1,000億・グレートカンパニー化を志すための国内屈指の総合経営プラットフォーム

100億を本気で目指す経営者だけが集まる
異業種交流型の勉強会

① 100億を達成した「師」と
100億を目指す「友」で
経営者ネットワークの構築ができる！

② 今なら参加特典で
ミニロードマップ策定サポート！

次回は10月8日（火）、その次は12月12日（木）
会場：八重洲オフィス
お問い合わせフォームは表紙にございます