



～社員一人当りの営業利益を最大化する～

経営資源の 再起動。



リソースアクティベーション株式会社

RESOURCE ACTIVATION Inc.

このまま
では、いけない。

激変する経営環境、 変わらない中小企業。

過去の経験則は通用しない
二度と景気は回復しないと思え！

長引く政治経済の低迷、競争激化する市場、頻発する自然災害、人口減少など経営を取り巻く環境は厳しさを増しています。誰も信じて疑わなかった業界常識や前提条件が、一夜にして激変することも珍しくありません。にもかかわらず、過去の成功体験に囚われた多くの企業は破綻に追い込まれています。激変する経営環境下では経験則は通じません。自力成長で生き残るために最も大切なことは、環境変化に自社のビジネスを適応させることなのです。

環境変化に適応できない中小企業
“今日”を生きるために“明日”を失う。

一般的に「中小企業は大企業に比べ小回りが利く」といわれています。これは事業規模が小さいので意思決定がはやく、小さな変化に機敏に対応できるという意味ですが、逆を言えば、大きな環境変化には対応できません。自己変革や事業転換が難しいのです。

そもそも中小企業の経営資源は少なく、資金調達力も弱いので経営の選択肢も少ないのです。従って、中長期的視点にたった経営が難しく、どうしても近視眼的に“今を生きる”ことに精一杯になってしまいます。場当たりの戦術に終始し、あれこれ手を出すけど実らない。「時間」という大切な経営資源を浪費することは、最大の経営リスクであることを肝に銘じなければいけません。



本業で勝てない企業に 未来はない。

経営資源を集中させ、
本業で新たな価値を創出せよ！

すべてのビジネスにはライフサイクルがあります。創成期にはじまり、興隆期で拡大し、衰退期で縮小していきます。価値を失ったものは別のビジネスに取って替わりますが、価値創出を継続できる事業は消滅しないのです。つまり、自社のビジネスがライフサイクルのどの時点にいるのかではなく、価値あるものは消滅しない、という点に目を向けるべきです。時間資源を浪費せず早く確実に出来ることは何か？ それは一番得意なこと、つまり＝本業です。本業で“新たな価値を生み出す”ことができればそのビジネスは成長します。裏を返せば、一番得意な本業で他社を圧倒できない企業が、他の事業で成功できる可能性は低いのです。

今いる社員を勝たせる経営こそが
本業を強くする。

本業で強くなるということは、つまり、社員一人一人がしっかり稼ぐということであり、一人当たりの本業の儲け＝営業利益を上げることが指します。そのためには“やり方”を変えなければいけません。従来と同じことを同じやり方でやっても何も変わりません。社員の成長を期待してもいけません。歴史上の偉大な経営者達もヒト（＝社員）の扱いの難しさを世に伝えているとおり、コントロールが非常に難しく手に負えません。人材を育成するよりも、就業環境、挑戦の機会、公平な評価、明確なルールと手順など、社員が勝てる仕組みが必要なのです。



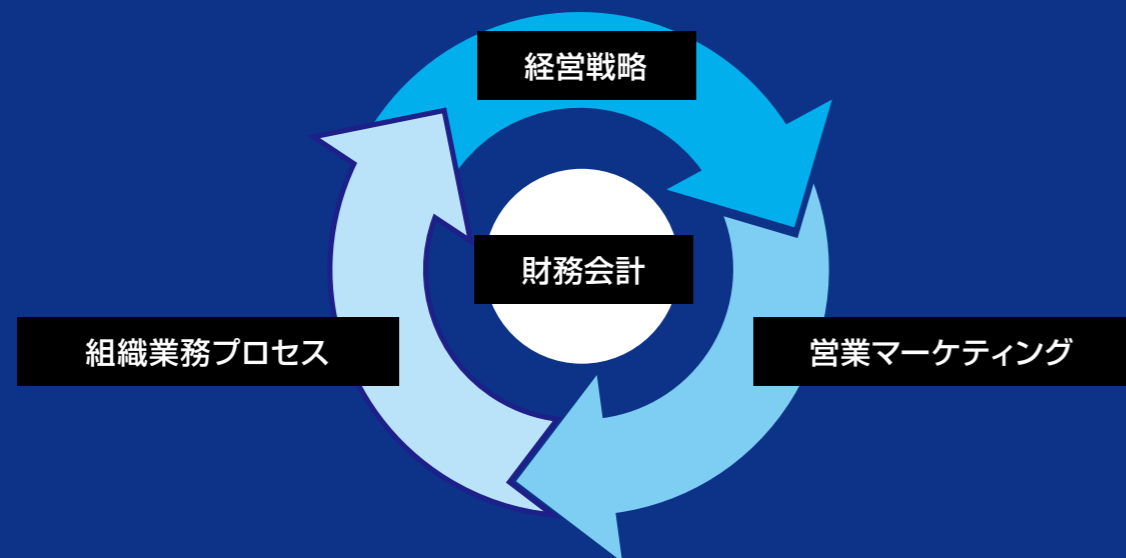
今ある 経営資源の 再起動から はじめよう。

経営とは 終わりのない活動 の循環なのです。

4つの経営機能が連携する「経営サイクル」

本業を強くするための処方箋は一つではありません。たくさんの経営課題に対して、たくさんの解決策が存在します。大切なことは経営全体を俯瞰して、最も改善効果の高い課題解決から着手し、最も有効な解決手段を選択することです。手当たり次第無計画に課題解決を急げば、かえって時間と労力を無駄遣いするだけです。問題なのは「経営」というものは広く曖昧で、課題が散乱しているため、根源が見えにくく優先度の判別が難しいことです。

当社では、この広大無形な「経営」というものを“4つの機能が連携する活動循環（サイクル）である”と捉え「経営サイクル」と呼んでいます。この経営サイクルを理解することで、経営全体を俯瞰しながら、散乱する経営課題のマッピング、課題同士の因果関係や根源の特定、優先度の判別を行います。



経営サイクルは、4つの経営機能から構成されています。

経営サイクルを回す動力源が経営資源

本業の業績不振にあえぐ企業では、この4つの経営機能がうまく機能していないか、部分改善ばかりで部門間連携がうまくいってないケースがほとんどです。つまり、経営サイクルがうまく回ってないのです。

たとえば、よく見受けられるケースとして、受注が減りはじめてから、慌てて営業の効率化や商談テクニック向上というような営業機能面だけの強化をしようとして失敗します。

営業で継続的に受注を増やすためには、経営戦略と紐づいた戦略的営業活動と、効率的な商材の供給プロセスによる顧客満足の獲得が必須になります。

しかし、多くの企業では、受注減は営業の課題として営業だけを改善しようとする傾向が強く、根本的な改善がなされないまま受注高を回復できずにいます。受注拡大には戦略、営業、業務プロセス等の経営機能の連携が必要な事を認識しなければなりません。

経営機能の連携は、活動循環（サイクル）として回り出し、バラバラに活用されている経営資源を有機的に結びつけ、遂には、持てる経営資源をフル活用することになるのです。

経営サイクル を上手にまわすことで 全てが再起動 します。

経営資源の中核は

人的資源。

そして、その人的資源を使うのも

“ひと”なのです。

経営資源を構成する7つの因子

経営資源とは経営サイクルを回す原動力でもあり、また、経営サイクルを回すことによって経営資源は統合的にフル活用されることにもなります。当社ではこの経営資源を7つに分類し、経営課題解決策を検討するための解決因子と定義しています。

経営資源を使う唯一の主体は人的資源である、私達、『人』なのです。ビジネスは人と人が行う経済活動なので「人」なしでは何も起こりません。人こそが経営資源の中核を成し、その他の経営資源を活用するので。

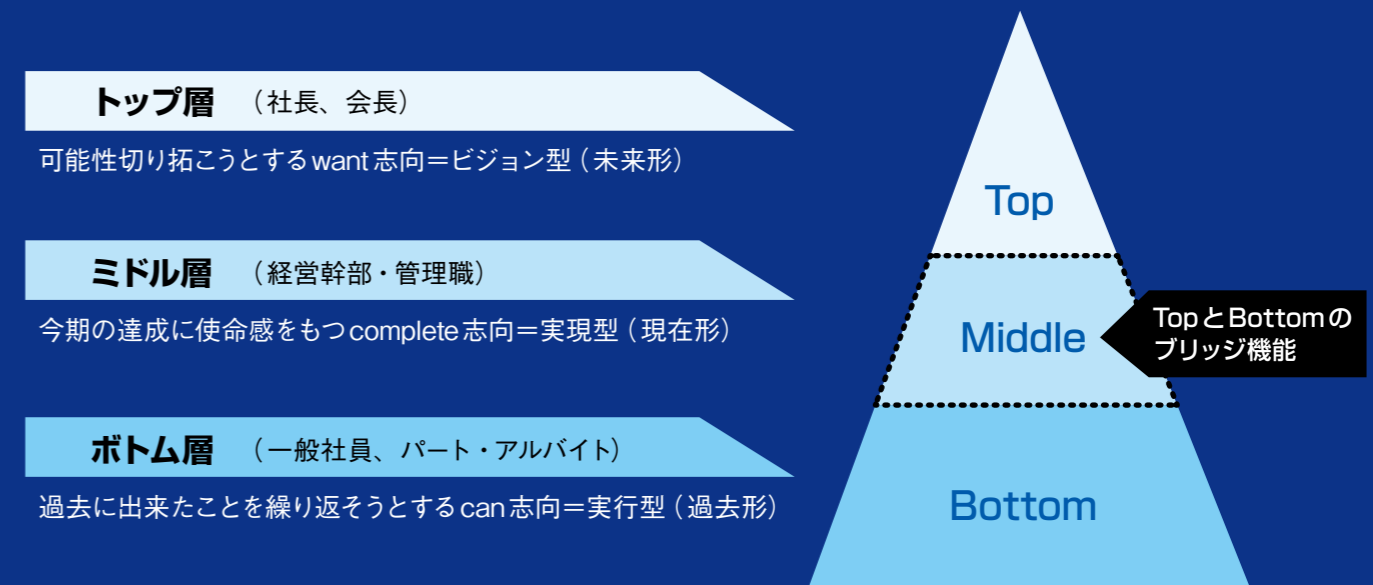
7つの経営資源

1	ヒト	経営者、従業員、ステークホルダーなど
2	モノ	商材・サービス、設備、原材料、備品、不動産など
3	金	BSの右側・貸方、事業資金など
4	時間	会計の期限、サイト、納期など
5	情報	ニーズ（ウォンツ）、競合、社内、顧客など
6	技術	特許・知的財産、設計・製造・匠、品質、セールスなど
7	ブランド	外部からの信用力、付加価値、イメージなど

ミドル層の空洞化が進む中小企業

経営サイクルを上手く回して経営資源をフル活用するためには、その企業の社長（経営者）と社員（従業員）の連携は必至ですが、これがなかなかうまくいきません。社長と社員のギャップは企業経営の永遠の課題でもあります。立場の違いによる志向性が違うので、おそらく永遠に分かり合えないでしょう。

企業組織をピラミッドの階層に例えると大きく3つに分かれます。



※志向とは：意識が一定の対象に向かうこと。考えや気持ちがある方向を目指すこと。

組織のピラミッドでは、それぞれの立場の違いから、志向性の違いが生まれ、それぞれ別々の役割を担っています。経営の全責任を負う立場のトップ層は、常に未来の可能性を模索し、企業を成長・存続させようとする志向になります。

反対に、上司の指示命令の実行責任を負う立場のボトム層は、常に過去と比較して実行の進捗度や難易度を測ろうとする志向になります。

この相反する両者の橋渡し役になるのが、ミドル層であり、トップ層の意向を咀嚼してボトム層を指揮し、ボトム層の状況や現場の課題をトップ層に上げるなどして、経営目標の達成を実現しようとする志向になります。中小企業の組織規模は大きくないので、トップ層の現場支配が強い上に、人員の代替性が低く競争原理が働かないボトム層は扱いが難しいので、ミドル層は難しい対応を迫られます。中小企業のミドル層はビジネススキルだけでなく、ハイレベルなヒューマンスキルも同時に求められるのです。

しかし、多くの中小企業では、ミドル層の人材が思考停止に陥り、ミドル層から脱落していています。

トップ層の現場支配に屈服し、ボトム層の反発からくる現場での孤立を恐れるからです。

つまり、中小企業の組織ピラミッドでは慢性的にミドル層が空洞化しているのです。

本来、ミドル社員が果たすべき役割を

ミドルアップ

仕組みでカバーするという発想

マネジメント

現場で社員を“孤独”にしてはいけない。
協力による成功体験がミドル人材を育成する。

人材育成は本当に難しいものです。何をどうすれば、ヒトの何がどうなる?という因果関係が解明されていないからです。人材育成の成功事例はたくさんありますが、他人にも同じことをすれば同じように成長するという再現性は確認されていません。

そこで当社はこれまでの支援実績で得たノウハウをもとに、再現性と実効性に着目して、ミドル層の人材が果たすべき役割を補完する戦略理論として「ミドルアップマネジメント」を提唱しています。有能なミドル人材がいなくても、その役割を代替する仕組みづくりと運営手法を説くものです。

ミドルアップマネジメントの実践は、まず3つのフレームワークを具体的に構築していくことから始まります。フレームワーク構築の狙いは、仕組みで補完して、組織のミドル機能をアップすることですが、同時に、ボトム層の社員をミドル層へ引上げる狙いもあります。そのために、社員同士のサポート体制や業務上のアドバイスが適切に行われるようにする訓練ワークショップ、定着モニタリング、改善委員会の組成などを行います。

ミドルアップマネジメントによって、ビジネスの現場で社員同士が協力し合い、成功体験を得ることが出来るようになります。

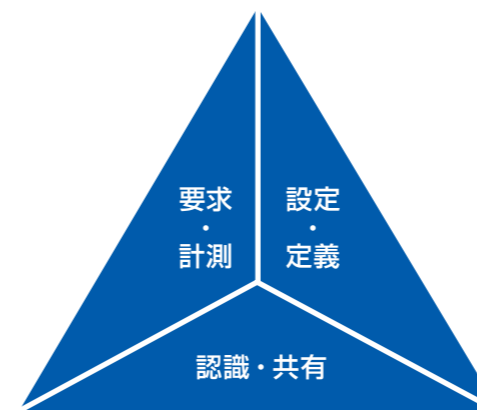
大切なことは社員一人一人を現場で“孤独”にしないこと、仕事を明確にすること、適正に評価すること、成功を認めることなのです。

仕事のやりがいや会社へのロイヤリティはそこから生まれます。



ミドルアップマネジメントの3つフレームワーク

- 1 認識・共有** — 自社のビジネスを明確にする
ビジョン、企業理念、コーポレートアイデンティティ、経営戦略、活動方針、行動指針など
- 2 設定・定義** — 仕事と情報の流れを定義する
明確な目的と目標、業務範囲、手順、ルール、責任と権限など
- 3 要求・計測** — 社員に求める成果と負荷を計測する
経営戦略に紐づけされた数値目標と行動KPI、公正な評価と待遇など



1 認識・共有フレームワークでは、“我が社”そのものを確認します。多くの企業では、経営ビジョンや理念、社訓などが社内に掲示されています。しかし、これらは振返られることも、理解・浸透されることもなく、ただ単に立派な額縁で飾られた“文字”として社内の風景に溶け込んでいるだけというのが実情です。単なるモットーや目標確認ではなく、多角的に自社認識を再確認し、管理職以下クラスの社員が自分の言葉で“我が社”を語れるレベルまで具体化と浸透を徹底して、階層別に「経営」に参画します。

2 設定・定義フレームワークでは、“我が社の仕事と情報”を明確にします。ムリ・ムダ・ムラという言葉に代表される生産性向上の阻害要因は、曖昧な仕事と情報が無秩序に交錯している状態なのです。社員一人一人の成功体験を再現させるためにも、社員の意識や心を操作しようとするのではなく、行動を制御することで、普通にやれば勝てる仕事と情報の流れを構築します。

3 要求・計測のフレームワークでは、“我が社のパフォーマンス”を評価します。社員を大切にしたい企業ほど「社員のがんばり」に過度な期待や依存をしてしまうものです。しかし、個人の裁量で仕事の成果を上げ続けることを強いらられる成果主義が日本企業で定着しなかったのは、社員個人の努力だけでは事業の成功にならないことを学んだからです。『機転利かせて工夫する。目標を理解してがんばって成果をあげる。』これほど実現性が曖昧で再現性のない事はありません。経営トップに評価される成果・行動を明確にし、社員のそれらが評価される仕組みを構築します。

「助言指導」と「実務代行」 を合わせた 実行支援 というスタイルで、

マンパワー不足を補い、
確実に施策を遂行する実行支援

もともと、営業代行からスタートした当社は、支援先企業の社員様と協力してプロジェクトを遂行する“現場ノウハウ”を蓄積してきました。

いかにして現場社員の協力を得るか？ 共同プロジェクトの障害をどう乗り切るか？ という支援現場のマネジメントに精通しています。

コンサルティング支援においても、様々な改革を断行しようとするときに障害となる様々な事象について対処法を磨いてきました。たとえば、熟練工の誇りと名誉に抵触する改善策の実施や、改革反対者から賛同と協力を得る、といった事にも対処法を用意しています。

これは、どれだけ素晴らしい企画や改革案であっても、実行されなければ意味がないからです。

当社は支援先企業に対して、アドバイスとアクションをセットで提供しています。

『口もですが、汗もかく』を合言葉に、支援先企業の社員様と一緒に支援プロジェクトを成功させてきました。

また、支援のゴールとして「社員一人当たりの営業利益の最大化」を掲げています。

ご契約内容にもよりますが、戦略見直しや体制構築といった成果創出のみならず、支援開始から3～5年以内に売上高、営業利益ともに倍増させることを最終ゴールとしており、実績も多数あります。

御社の 社員一人当たり の営業利益を 最大化します。

本業を強化すれば 持続可能な成長 が実現する。

支援先への改善目標達成に執着するプロ意識こそが、
当社の基本姿勢

当社では、高度な専門性と高い職業倫理観を同時に追求する思想を「RAプロフェッショナリズム」と定義しています。このRAプロフェッショナリズムを追求する姿勢こそが、当社事業推進の原動力であり、コンサルティングサービスの高品質を実現します。

支援先現場においては、私達自身が「プロフェッショナルとして納得できる最高のパフォーマンスを実現する」という強い信念こそが、カタチのない支援サービスで価値を創出し、支援の成果につながると考えています。革新的リソースマネジメントの開発とプロフェッショナルマインドで、漠然とした「経営コンサルティング」の世界に、再現性の高い戦略理論と実践手法を打ち立てたい。

難題突破を日常とする経営支援のプロフェッショナルとして、日本の中小企業を強くします!!

Resource Activation Professionalism

RAプロフェッショ 最高のパフォーマンスと

ナリズムの追求で 目に見える**成果**をお約束します。



リソースアクティベーション株式会社

代表取締役 原田 将司

所在地 〒162-0825 東京都新宿区神楽坂 3-1-17
ハイポイントビル 2F

創業 2006年1月

資本金 1,000万円

TEL 03-6280-8402 (代表)

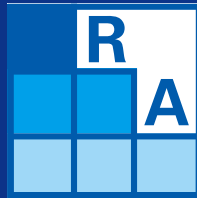
FAX 03-6280-8403

E-MAIL mail@re-activation.com

本書の無断転載・複製は、著作権法上での例外を除き禁じられています。
インターネット、モバイル等の電子メディアにおける無断転送等もこれに準じます。

©2013 Resource Activation, Inc. All Rights Reserved

www.re-activation.com



リソースアクティベーション株式会社

〒162-0825 東京都新宿区神楽坂 3-1-17 ハイポイントビル 2F
TEL. 03-6280-8402 (代表) E-MAIL mail@re-activation.com

www.re-activation.com