

**伸びる会社はこう創る**  
**～ボーダレス流会社経営の基本原則～**



**BORDERLESS COMPANY INC.**  
株式会社 ボーダレスカンパニー

## I. 基本編

### 1. 経営とは何だろう

会社を経営するということは、「経営者の夢・ビジョンを具現化するための活動を行う」ことである。その夢を具現化するために活動し、その過程で利益を上げ、社会貢献を担って行くのである。

また、企業経営は様々な使命があるが、一番重要なのは「つぶさない」ということである。企業は「ゴーイング・コンサーン（企業存続）が使命である。」と経営学なので言われているが、実際に経営を行って来て、まさにその通りであり倒産させずに存続させることが最も重要であり、かつ一番難しい。

そこで夢を実現するために、会社をつぶさずに成長させ、存続させるためにはどうしたら良いのか？そのノウハウは次の通りである。

### 2. 経営の原理原則を押さえよう

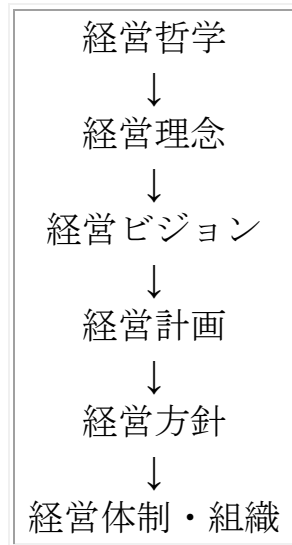
世の中には、すべてに基本がある。野球ならキャッチボール、卓球なら素振り、日本語なら50音など必ず基本というものが存在する。基本が出来ないと前に進んで行けない。もし基本を身につけずに進んで行くとどうなるのか？ある程度は進んでも壁にぶつかり成長がストップしてしまう。我流ではアマチュアの域を脱せず、プロにはなれない。企業経営はボランティアではない。その道のプロである。だから企業経営を進めるに当たって、経営の基本である原理原則を押さえ経営を推し進めなければならない。

では、経営の原理原則とは一体何なのか？経営の原理原則は大きく分けて3つに分類される。その3つとは定性的・定量的・相対的分類である。まず、定性的な原理原則から順に述べて行く。

### 3. 経営の原理原則その1 一定性的原理原則

資本主義社会における経営活動とは最初に述べた通り、資本（金）を事業に投資し、キャピタルゲイン（利益）を得ることである。資本主義社会が崩壊しない限りこの原理原則は変わらない。この資本を投資し、その資金で商品を仕入れたり人を雇ったり事業活動を行っていくのはご存知の通りである。よく経営資源はヒト・モノ・カネと言われるがまさにその通りであり、ヒト・モノ・カネをどううまく組み合わせるかが経営なのである。その中でも一番重要なのはヒトである。事業を行うのは機械でもコンピュータシステムでもない。ヒトがすべて行っているのである。企業経営とは経営者の考えていること・夢を社員の力を結集して具現化していく活動なのである。この社員の力を結集させるために定性的第一の原理原則がある。その内容は次の「経営のフロー」通りである。

## 経営のフロー



この経営哲学から始まり経営体制・組織に至る経営のフローが人間の体で言う背骨であり、会社を構築する背骨である。この流れに沿って経営を推し進めなければ壁にぶち当たり成長が止まりあげくの果てに倒産してしまう。この原理原則は、非常に重要な基本である。必ず理解し、自社の経営ではどうなのか、フロー通りなのかチェックしてもらいたい。

次に定性的第二の原理原則は会社の規模や歴史から見た会社の成長段階を押さえることである。人間も赤ちゃんから始まり、小学生・中学生・大学生・社会人と成長して行く。会社も同じで創業初期は会社も赤ちゃんと同じであり、大学生や社会人のような上場企業と同じ考えややり方をしてもちんぷんかんぷんでうまく行かない。赤ちゃんには赤ちゃんの育て方があるように、会社の成長段階により考え方ややり方が変わるのである。その成長段階による経営のやり方は次の通りである。

## 経営の成長段階と基本展開

ライフサイクル	ポイント	基本展開
誕生期	①家内工業的にスタート ②親族中心の体制 ③個人商店色が強い	①営業基盤作り ②顧客や仕入先等の信用作り ③公私混同をしない
学童期	①急激に売上が伸びる 環境要因で伸びやすい ②人材不足、管理が間に合わない	①個人商店から会社へ転換 ②経営管理の導入 ③人材力の強化
青年期	①様々な経営問題が起こる ②管理者、管理技術不足 ③人材不足、能力不足	①経営のフローを確立 ②経営管理の確立 ③人事労務の基本導入 ④SWOT分析による戦略展開
成人期	①企業体力がついてくる ②信用、財務体質も良好 ③企業ブランド力が確立 ④人材が人財に成長	①ブランド力強化 ②組織経営、部門経営の確立
成熟期	①大企業病が出始める ②成長速度が鈍化 ③攻めよりも守りに入る	①第二創業へ体質転換 ②新規事業、M&A展開 ③若手人材の登用
衰退期	①成長が止まる、マイナスになる ②市場とミスマッチが起こりだす ③他業種からの参入	①経営体制刷新 ②資本提携、合併などシェア拡大 ③新規市場へ方向転換
老衰期	①市場が衰退、構造不況 ②後継体制が出来ていない ③社内活力がない	①後継体制の確立 ②廃業、売却

以上のように、自社の成長段階が今、どの段階にあるかを押さえ、やるべきことを明確にし、経営活動を行っていかねばならない。

### 4. 経営の原理原則その2 一定量の原理原則

定量的な原理原則とは数字で押さえていくことである。

売上・利益・在庫など企業経営には必ず数字がつきまとう。数字を押さえなければ企業経営は成り立たない。数字が苦手な人任せな経営者がいるが、このような人は経営者失格である。苦手であろうが好きでなかろうが経営を行っていく上で数字は切っても切れない関係である。数字を押さえコントロールして行かない経営者の会社は、伸び悩みほとんどが倒産・合併・廃業になるのは目に見えている。そこで数字で押さえる定量的原理原則を述べて行く。

定量的原理原則の第一は、年商規模により経営のやり方が違うということである。定性的原理原則の第二で述べた成長段階によりやり方が違うということとはほぼ同じ法則である。年商はよく企業の大きさを表わす基準となっている。年商が10億未満の会社は零細企業、年商30億までなら中小企業、年商50億までは中企業、年商100億で中堅企業、300億を越えると大企業と一般的に言われる。この年商規模により経営のやり方が変わってくる。年商規模による経営の基本（やり方）はポイントのみであるが次の通りである。

ただし、卸売企業の場合は年商の1/2の基準で捉える。年商20億の卸売企業なら10

億規模の企業として捉えること。

サービス業の場合は年商の3倍の基準で捉える。年商10億なら30億規模の企業として捉えること。

### 年商規模別経営の基本ポイント

年商	分類	経営の基本（やり方）ポイント
10億未満	零細企業	粗利＝固定費となる事業の柱を構築。経理処理を確立。
30億	中小企業	既存市場のシェアアップと周辺商品の拡大。トップダウン経営。
50億	中企業	新規市場・新商品の展開。組織経営へ移行。
100億	中堅企業	市場・技術・商品で圧倒的No1を確立。株式公開上場規模
300億	大企業	社内ベンチャー創出。グローバル規模。

自らがどの分類企業に属するかを押さえ、目指すべき次の年商規模を明確にし、成長していかねばならない。このステップでやるべきことを行わず、急成長した場合、企業規模と企業の質（内容）にギャップ現象が現れ、年商規模が縮小し、倒産する。ベンチャー企業に多いパターンである。急成長した有名ベンチャー企業がよく倒産するのはこの年商規模による経営の基本を守っていないからである。

定量的原理原則の第二は、黒字経営なのか赤字経営なのか月次で押さえることである。儲かっているのか儲かっていないのか分からないのでは経営ではない。黒字なのか赤字なのか決算書が出来るまで分からないというのでは話にならない。最低でも月次で黒字か赤字なのかを必ず押さえることである。よく月締めを行ってから2ヶ月後、3ヶ月後にやっと月次の数字が出てくるという会社があるが、これではもう手後れである。このような企業は経理や月次計算処理を税理士などの外部に任せている場合が多い。これは何も経理処理を外部に任せているから遅いのではない。税理士などの外部委託会社へ月次処理を行うための資料提出が遅いからである。原因は自社にあるのである。月次は月締めを行ってから15日以内に出てくる体制を確立しなければならない。外部に任せている会社は15日以内にどうすれば月次が出るのか税理士などに相談し、それに向けて改善を行えば簡単に出てくるようになる。やってみればそんなに大変なことではない。それよりも月次の数字が2ヶ月後に出てくるのが普通であると思っ

ていることの方が重大問題である。

定量的原理原則の第三は、増収増益・増収減益・減収増益・減収減益の4つのパターンのうち、どの傾向に当てはまるのかを押さえることである。増収・減収とは売上高の増減のことで、増益・減益とは経常利益のことである。これは年間単位の損益計算書よりパターンを出す。

パターン別の経営のやり方は次の通りである。

## パターン別経営の基本

パターン	経営の基本(やり方)
増収増益	積極経営の展開
	財務バランスの改善
	中期ビジョンによる経営推進
	新規市場・新規商品・新規事業展開
	研究開発・人材育成の強化
増収減益	粗利益の改善
	利益中心の経営推進
	変動費の見直し
	在庫回転率の見直し
減収増益	利益の中身の見直し
	営業力強化
	攻めの経営へ重点シフト
減収減益	減収減益の要因を押さえる
	損益分岐点を中心に経費の見直し
	縮小バランスか拡大か方向性を明確化
	抜本的リストラの展開

### 5. 経営の原理原則その3 —相対的原理原則—

相対的原理原則とは、ライバル企業や業界ポジション、モデル企業との相対的比較の結果によって経営のやり方が変わってくるという原理原則である。

相対的原理原則の第一は、日常の経営活動においてバッティングするライバル企業と比較して、企業規模・シェア・知名度など、どの部分が強く、どの部分が弱いのかをまず押さえ、総合的に強いのか弱いのかを押さえる。ランチェスターの法則でも強者と弱者の戦略が違ってくると言われるが、実際には経営のやり方自体が変わってくるのである。この比較を行う時は、当たり前だが客観的な判定をしなければならない。ライバル会社に対しては普段から敵視しているため、どうしても判定する時に自社向きに甘く判定してしまいがちである。第三者の企業に比較してもうとその差が歴然と出てくる場合が今まで幾度もあった。認識を間違うととんでもないことになる。ライバルと競争し勝ち残るためには、常に冷静な目で比較し、間違いのない手を打っていかねばならない。レベルの低い判定では本当にやらね

ばいけないこと、打つべき手が見えてこない。最終的にはライバルに負けるだけである。ライバルとの比較分析表は次の通りである。

### ライバル比較表

項目	我が社	ライバル会社
創業		
売上高		
経常利益		
社員数		
主要商品		
主要得意先		
主要地域		
シェア		
主要仕入先		
主要協力企業		
技術力		
資産		
知名度		
ブランド力		
信用力		
特長		
総合判定		

この比較分析によって強み弱みを押さえ経営活動を行っていく。自社の強みを相手の弱みにぶつけることは基本中の基本である。

相対的原理原則の第二は、業界における自社のポジションを押さえることである。特にマーケットシェアにおけるポジショニングが重要になってくる。

ポジション別の経営のやり方は次の通りである。

## ポジション別経営の基本

ポジション	経営の基本
トップポジション	業界における主導権を確保
	業界マーケット拡大展開
	新規市場への展開
	異業種からの参入警戒・提携
ミドルポジション	マーケットをセグメントし、No.1マーケットを押さえる
	トップの隙間を狙う
	ミドルポジションの他企業と共同化展開
アンダーポジション	技術、商品、サービスなど小さい範囲でNo.1ポジション確立
	小回りを生かした経営活動の展開
	コアにすべての経営資源を集中化

相対的原理原則の第三は、モデル企業を目標に定め、経営活動を行っていくということである。モデル企業は同じ業界の場合もありうるし、異業種でもかまわない。競争原理で事業を拡大するというよりも経営の質（中身）を充実させることが目的である。規模拡大だけが企業の目標ではない。経営の質を高めることにより規模を拡大するのが本来の経営であり、企業の成長なのである。モデル企業に対して目標を設定するには、まずその企業の経営哲学は何かを押さえる。経営哲学すなわち経営者の考え方である。その経営者の経営哲学が実際にどのように企業経営に生かされているのか分析し、明確な実目標を定め、実行推進していく。

例えば、福岡に株式会社ロイヤルという会社がある。ファミリーレストランで有名なロイヤルホストの会社と言えお分かりだと思ふ。このロイヤルという会社を創業した江頭匡一氏は、「飲食店を産業にし、社会に貢献する」という哲学・ビジョンを描き、事実、食べもん屋さんをシステム化し、外食産業というものを創り上げた経営者である。哲学とシステムの融合化が経営なのである。

もうひとつ類似した例を上げると、大阪に株式会社ダスキンという会社がある。モップのレンタルやミスタードーナツなどで有名な企業である。このダスキンを創業者した鈴木清一氏は、「道と経済の合一」という祈りの経営を哲学に事業展開を行いダスキンを日本一のフランチャイズ企業に育て上げたのである。社員は毎日始終業時に経営理念を唱和し、実践活動を行っているのである。

このように成長し社会貢献をおこなっている企業は、定性的原理原則から相対的原理原



則まで述べた経営哲学から始まる経営の基本をきっちり押さえて経営活動を行っているのである。モデル企業を定める場合、企業規模や見かけなどで判断するのではなく、経営の基本から外れていない企業を選定しなければならない。

それでは実際に経営にどういうふう実践していくのか述べて行こう。

## II. 実践編

### 1. 経営哲学を持つ

経営哲学という言葉を知ると何かすごく難しい学問のように聞こえる。ここで戸惑ってはいけません。経営哲学とは経営の原点、始まりなのである。ここでは簡単に分かりやすく説明していきたい。

ズバリ経営哲学とは「経営者の夢」である。あなたに夢はありますか？夢がない方は経営者になる資格はない。夢のある方が経営者の第一条件、第一ボタンである。夢がないのは会社がないのと同じである。夢がないのでは、ここで終わってしまうので夢をお持ちの方だということを前提に話を進めていく。

経営における夢（経営哲学）とは、あなたの夢＝会社がないと社会、世間（お客様）が困るという夢のことである。間違っはいけないのは、「お金持ちになりたい。」とか「楽をしたい。」とか良くそういう自分だけの欲求で経営を始める人が多いが、これは経営における夢ではない。このような欲求で経営を行っていくと会社は必ずつぶれる。成長はないのである。もしかして宝くじに当たるようなことがあるかもしれないが、長続きはしない。なぜならば、あなたがお金持ちになってもならなくても社会、世間にとってはどうでもいいことである。このような夢は夢ではなく、ただの欲望である。実際は最初このような欲望から事業を起こす人が多い。しかし、経営を行っていくと段々と欲望が薄れていき、本来の経営における夢が芽生えてくるものである。そして、社会・世間の人々があなたの描く夢に期待し、「あきらめてほしくない。」「困る。」という声が上がってくる。これが本当の経営における夢であり、哲学なのである。

以上をまとめてみると、

経営哲学＝夢＝社会、世間の人々が望むこと

である。

ただし、この経営哲学（夢）を実現して行くためには、様々な困難、壁があり、悩みが続出する。例えば、「素晴らしい夢ですね。応援しますよ。」と周りの人たちは言葉では指示してくれるかもしれないが、心底そういう気持ちであるかどうかは分からない。良いことには賛成するのだが、実際自分に降りかかってきた時に不都合や立場的な問題が出てきそうだと反対し、あげくの果てにはその夢をつぶしにかかるのだ。総論賛成、各論反対の世の中である。

このようなことが色々出て来て困難ではあるが、その壁を乗り越え成長していくための実践経営についてこの後述べて行く。

話を進める前に、もっと経営哲学を深めたい方は、次の本を読んでもらえば大変参考になる。このような本に触れ、自分自身の経営哲学（夢）を確立してもらいたい。

松下幸之助 「実践経営哲学」 PHP 研究所
塚本幸一 「貫く「創業」の精神」 日本経済新聞社
中村天風 「真理のひびき—新箴言註釈」 講談社
田辺昇一 「人間の魅力」 新潮社
船井幸雄 「包み込みの発想」 ビジネス社

## 2. 夢を実現する経営理念

経営哲学（夢）を実現するために経営理念というものを創り上げる。なぜなのか？経営は夢を実現することが目的であり、夢を夢で終わらせては話にならない。経営は実際にやることで、夢物語で終わるものではない。実現に向けて試行錯誤しながら、突き進んでいく、生きた人間のようなものである。しかし、夢だけを語っていたのでは世間には通じない。分かってもらうためには、頭に浮かぶような具体的な明示が必要である。一般的に経営理念は文字で表現することが多い。文字、画像、音でも良いが自分の持つ経営哲学（夢）を世間の人々に分かるように明示しなければならない。それが経営理念である。次に実例を上げる。

●株式会社ダスキン

経営哲学「道と経済の合一」



祈りの経営  
ダスキン経営理念

一日一日と今日こそは  
あなたの人生が（わたしの人生が）  
新しく生まれ変わるチャンスです

自分に対しては  
損と得とあれば損の道をゆくこと

他人に対しては  
喜びのタネまきをすること

我も他も（わたしもあなたも）  
物心共に豊かになり（物も心も豊かになり）  
生きがいのある世の中にすること

ありがとうございました  
合掌

●松下電器産業株式会社

水道哲学

「産業人の使命は貧乏の克服である。すべての物資を水のように無尽蔵にしよう。

松下電器の真の使命は、生産に次ぐ生産により、物資を無尽蔵にして、楽土を建設することである。」

綱領

「産業人タルノ本分ニ徹シ、社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ、世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」

●株式会社ワコール

経営哲学

「日本の女性をあんなに醜くしてはいかん。日本の女性を美しくしなければ。」



経営理念

「世の女性に美しくなって貰う事によって広く社会に寄与することこそわが社の理想であり目標であります。」

●本田技研工業株式会社

経営哲学

「世界中のお客さまに喜びを提供したい」

基本理念

人間尊重

三つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）

社是

わたしたちは、地球的視野に立ち、  
世界中の顧客の満足のために、  
質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす

### 3. 成長を促す経営ビジョン・経営計画の立て方

経営ビジョンとは、経営哲学（夢）そして経営理念を実現するために必要なことを手に届きそうな形にして表現したものである。経営哲学、経営理念というものは、どうしても頭では理解出来るのだが実行して行くにはどうしたら良いのか捉えにくいものである。そこで、「少し頑張れば。」「努力すれば出きる。」と言うような気持ちにさせる経営ビジョン＝実現可能な姿を明示するものである。経営ビジョンは、手に届きそうな目指すべき姿を数値による表現とその数値を達成したときに会社がどのようになっているのか、数値では表現できない姿の両方を表わしたものである。数値以外とは、例えば目標数値が達成した時に地域の人から感謝されるようになっているとか、社員が誇りを持って生々と社会貢献しているとかの姿である。

経営ビジョンを創り上げる時、本来は数値に表わせないものから姿を描いたほうが良いのだが、初めての場合には、まず数値目標から入った方が構築しやすい。その数値目標が達

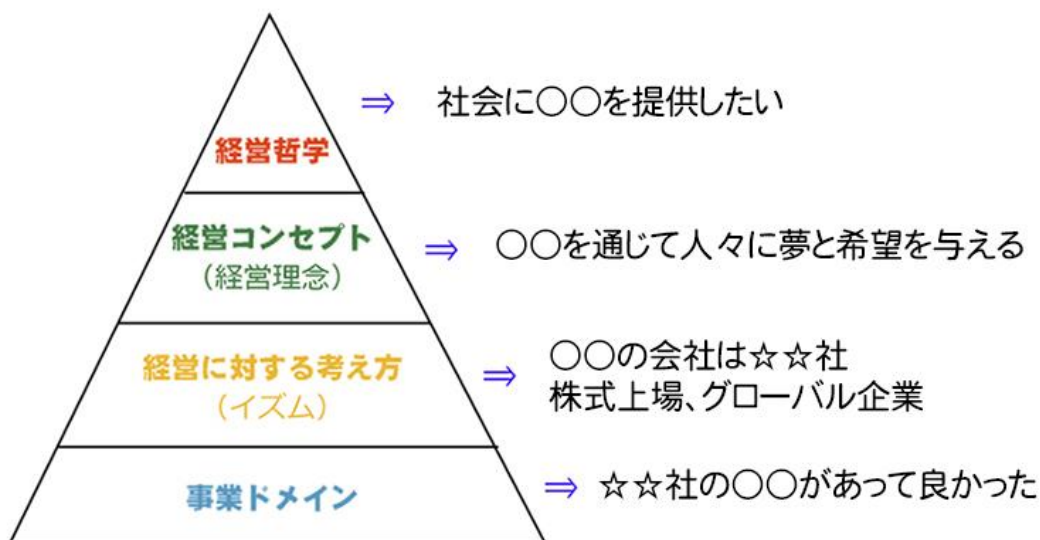
成したときにどういう会社になっているのか創造し、姿・形にしていく。事例は次の通りである。

### 経営ビジョンの事例

#### ○年後経営ビジョン数値目標

1. 売上高 100億円
2. 売上総利益 30億円
3. 経常利益 20億円
4. 社員数 100名
5. 一人当たり経常利益 2000万円
6. 総資本経常利益率 10%
7. 自己資本比率 60%
8. ROE(自己資本利益率) 10%
9. 一株当たりの利益 60円

#### ○年後経営ビジョン



さて、何年後かに目指す経営ビジョンが出来たなら、次は年度別に具体的な数値計画に入る。例えば、現在年商10億円で5年後60億円を目指すなら、毎年10億円ずつ売上高を伸ばしていかなければならないという計算になる。

しかし、それではただの机上の空想論に終わる。実際には、5年後年商60億円の中身が必要である。商品別、マーケット別、事業別などの中身である。しかも、同時に利益の中身、構成を構築しなければならない。数値目標の最大ポイントは利益を上げることである。企業経営は利益を上げなければ罪である。なぜなら、利益が出ないということは、社会に対して貢献していないからである。会社は社会貢献し、世間の人々から感謝されるから利益が出てくるのであって、感謝されないと商品・サービスは売れない。価値がないものにお金は出さないのである。だから企業は利益なくしては存続できないのである。よって経営計画は売上計画ではなく利益計画から入るのが本来の作り方である。

利益目標があり、その利益目標を達成するにはいくらの売上高が必要なのかという利益積み上げ方式の計画の立て方がもっとも良い方法である。

売上高－経費＝利益ではなく、

$$\text{利益} + \text{経費} = \text{売上高}$$

である。

しかし、初めて経営計画をつくる場合、利益積み上げ方式で作るのが困難であると思う。そういう時は、売上計画から入り、経営計画の作り方に慣れてから利益積み上げ方式に変えていく方法のほうが現実的である。

それでは、具体的に経営計画と言うものはどういうものを作成していけば良いのだろう。細かく作成出来ればよいが、過剰品質でも困る。一番怖いのは机上の空論で終わってしまうことである。そこで企業規模に応じた必要な経営計画の中身を次に上げる。

## 規模別経営計画書作成一覧

○：必要、△：必要に応じて

経営計画書	中小企業	中堅企業	大企業
中期損益計算書	○	○	○
中期商品別計画書	△	○	○
中期得先別計画書	△	○	○
中期エリア別計画書	△	○	○
中期店舗・拠点別計画書	△	△	△
中期事業別計画書	△	△	△
中期組織計画図	○	○	○
中期人員計画書	○	○	○
中期資金繰計画書	○	○	○
中期生産計画書	△	△	△
中期開発計画書	△	△	△
中期仕入計画書	△	△	○
中期経常収支計画書		○	○
中期設備投資計画書	△		○
中期資金調達計画書		○	○
中期貸借対照表		○	○
中期キャッシュフロー計算書			○

以上の計画書が規模別で必要になってくるが、業態別に重点がある。メーカーなら商品別計画、卸売業ならエリア別計画、小売業なら店舗別計画である。

また、年度別の計画が出来上がったなら当面1年間の月別計画書を作成すること。



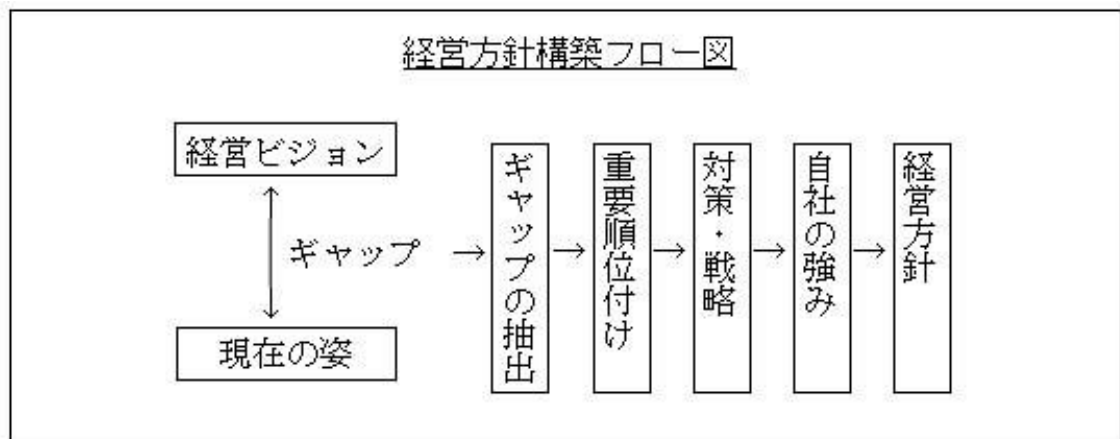
#### 4. 経営戦略を成功させる経営方針

経営方針とは何か？経営方針というのは、経営計画を達成するための方向付けであり、最重点の経営戦略である。先ほどの経営計画書というものは数値計画だけであり、その数値計画を達成していくための方法が必要になってくる。ただ従来通りの経営活動、業務をこなしているだけでは、経営計画は達成できない。ヒト・モノ・カネという経営資源を何に集中させていくのか、それが経営戦略であり、その具体的方向が経営方針である。

日常の経営活動の行動基準、判断基準が経営方針であり、その経営方針に沿って行動させて行くのが経営者の仕事である。極めて現実的な日常活動をさせる原点となるものである。経営方針を誤れば、企業存続が危うくなる。「戦略のミスは、戦術では補えない。」とナポレオンは言っているが、まさに経営方針のミスは、いかに努力をしても取り戻せないのである。それほど経営方針というものは重要なのである。

それでは、経営方針はどういうふうに立てれば良いのだろうか？それは、経営ビジョンからくるあるべき姿と現在の姿のギャップをまず押さえることである。

あるべき姿に対して何が足りないのか？ヒトなのか、モノなのか、カネなのか、それともバランスなのか？様々なものが足りないとは思いますが、その足りないものをすべて抽出し、どのギャップから埋めていくのかその順位付けを行い、それぞれの対策、戦略を考え、自社の強みを当面何に重点集中するか打ち出したものが経営方針である。



## 5. 最適組織を創ろう

組織とはビジョン・方針を達成するための手段である。このことを良く理解し、認識していないと組織はうまく動かない。よく組織と言えば、イメージ的に「ピラミッド組織 → フラット組織 → チーム制組織 → ネットワーク組織 → カンパニー制」という組織進化があるように思われがちで、組織論などでよく議論されるが、現実には組織が進化するわけではない。ビジョン・方針に合わせて最適組織を構築していくと必然的にフラット型組織やチーム制組織に変わっていくものであり、フラット型組織であろうがピラミッド型組織であろうが、いずれにしても組織というのは、ビジョンや方針を達成するための体制であるのだから流行の組織形態を真似しても仕方がないのである。

何度も言うように、重要なのは「組織はビジョン・方針を達成するための手段にしか過ぎない」ということを認識しなければならないということである。

だから、永遠に続く組織形態というものはない。組織は常に変わるものであり、長い間組織が変わらないのは、会社のビジョン・方針が不明確なままだからである。御存知の通り、5年以上も同じ組織形態をとっている会社は、マンネリ化が浸透し、活気がなく、成長性を失った会社となっている場合が多い。そのことに気づかないのは、過去に築いた栄光しか見えず、単に既得権を守ろうとする経営者・役員幹部で経営陣が構成されているからである。ここの所に長年続いてきた年功序列などの弊害が出てきている。

組織構築に必要なのは、ドラスチックに最適な組織に変更できる「柔軟性」という企業体質なのである。

以上を踏まえ、具体的な組織を挙げていく。

### (1) 組織の目的を押さえよう

組織を構築していく場合、いちばん重要なのはその目的である。経営方針から目的を洗い出し、明確な目的をもった組織を構築することである。また、目的を達成すればその組織自体を解散する、あるいは期限を決めておいてその時点において成果がなければ解散するなどの撤退基準を設け、組織を動かす前に予め終着地点を設定しておくことが重要である。

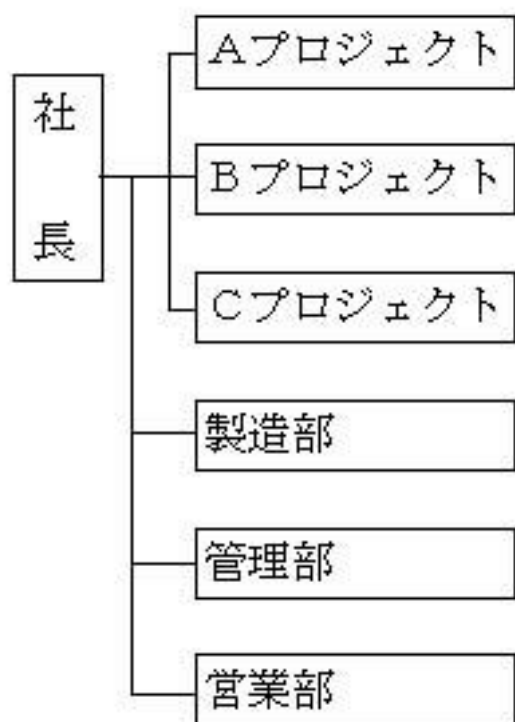
組織変更を行うことにより、問題となるのは給与等の評価基準である。組織を変更すると評価する基準も変更しなければならないので大変だということだが、相互評価にて各人に配分することで実際は解決されている。ピラミッド型組織においてもスタッフや内部管理者などの評価制度はあいまいであることが多く、明確さを欠きながらも実際には運用されているというのが現実であり、プロジェクト型組織の評価も試行錯誤ながらも実際は運用されている。いずれにしても、組織構築の前に目的を押さえ、その目的に合わせた組織づくりをしていかねばならないということをもまず認識して組織構築を行うことである。

## (2) スピードを上げる未来型プロジェクト型組織

プロジェクト型組織とは、特定の課題を解決するために専門能力を持ったメンバーで構築され、調査・研究・開発などを推進する特別な組織としての位置づけをされていることが多い。特に新しいことを推進していく場合につくられることが多く、通常組織とことが多い。特に新しいことを推進していく場合につくられることが多く、通常組織とは違い特殊組織としてのイメージが強い。

しかしながら、未来型企业と言われる企業では、このプロジェクト型組織が通常組織として位置づけられ、今まで「通常組織」と呼ばれてきた組織は、プロジェクト型組織をサポートするラインスタッフ的要素として位置づけられる。

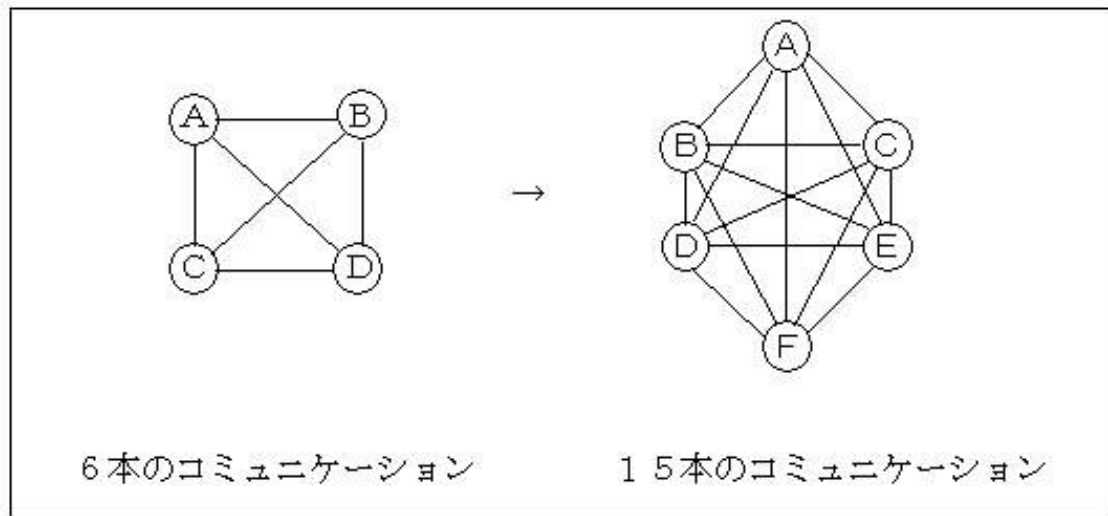
### 未来型プロジェクト組織図



## (3) 成長するネットワーク型組織

ネットワーク型組織とは、すべての社員が情報を共有し、ネットワークを通じて意思決定や指示命令、コミュニケーションを行う組織のことで、通常のピラミッド型組織の二乗のコミュニケーション効果を生み出す組織である。

## ネットワーク組織の二乗の効果



上記の図の通り、4人から6人になった場合、相互のコミュニケーション・ネットワークが2.5倍になり大幅な組織パワーとなる。

このようにネットワーク型組織は、人それぞれの知恵を連鎖させ、効率よく総合力を発揮させるまで生物の神経系統のようなものになっているため、ピラミッド組織やプロジェクト組織のようにその形を表わすことが出来ない。仕事単位で最適なプロジェクト型のような組織が構築され、知恵は全社員から出てくるような形態がネットワーク組織に近い形と言える。

例えば、バーチャル・コーポレーション（仮想企業）という形がネットワーク型組織を理解する上で分かりやすい。最近ではインターネット上でバーチャル・コーポレーションを設立したという記事が雑誌や新聞によく掲載されている。

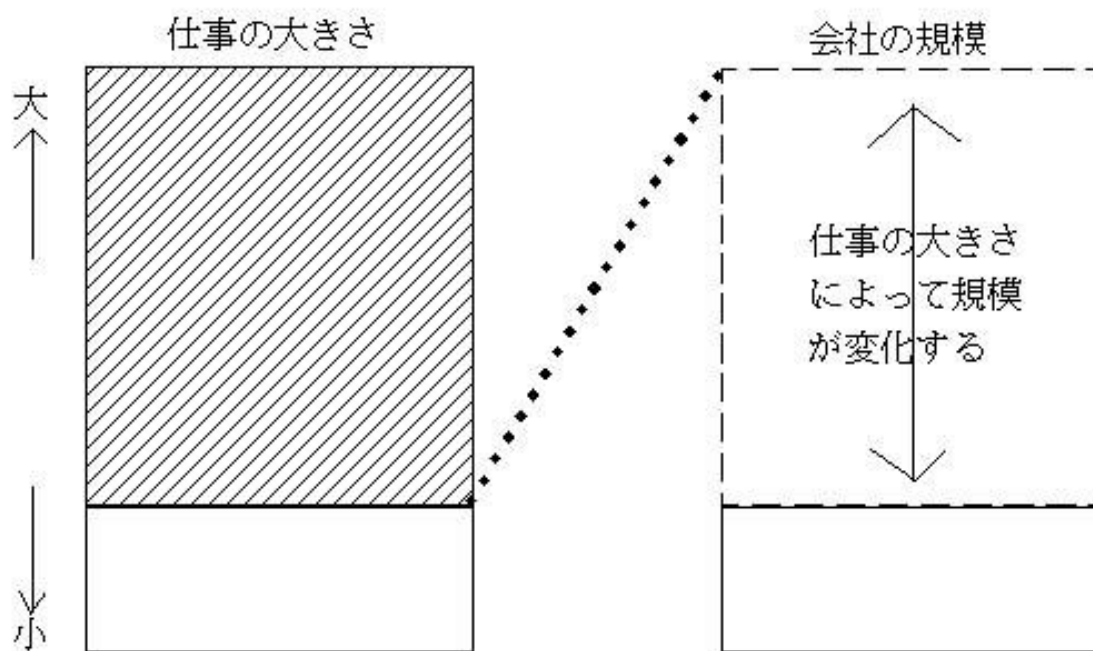
ここでバーチャル・コーポレーションについて少し触れると、通常の会社ではある仕事を受注すると2つのパターンで処理される。ひとつは自社内ですべて処理を行う、もうひとつは自社ですべて行わず、部分的に外注や下請けなどの協力企業に出すという処理方法であるが、最近では自社内には強みである技術やノウハウというコア（核）だけを残し、それ以外はすべてアウトソーシングする「コア・コンピタンス経営」というビジネススタイルの企業が増えてきた。工場を持たないメーカーである「ファブレス経営」もそのうちのひとつである。また、もうひとつの方法として、「提携」という形でライバル企業同士でも提携を行うところも出て来ている。トヨタと日産の部品共有化なども一例である。

バーチャル・コーポレーションの実例D社を紹介すると、この会社の社員は普段、社長一人だが、仕事内容により100名にも200名にも膨れ上がるのが特長である。一般の企業でも仕事の内容によってプロジェクトを組む場合があるが、この考え方と同じで、仕事に合わせて会社をつくり、その仕事が終われば解散する仕組みになっている。

なぜ、このようなことが出来るのか？そのポイントは、社長が学生ネットワークを構築しているからである。学生なら時間的に余裕があり、アルバイト感覚で仕事に参画してくれる。またある特定の分野では超専門家（俗にいうオタク）がたくさんいる。パソコン通信やインターネットでネットワークを作り、自分の専門分野の登録を行い、打合せは電子メールや掲示板、そしてチャット（パソコン上で話が出来する方法）で行っている。今では全国各地に数千人の人材登録がされているそうである。

緊急なバイトやソフトの制作、アンケート調査、ホームページの作成が多いようである。人材派遣業を思い浮かべてもらえば、このような会社形態について少しは理解がしやすいのではないかと思う。D社のバーチャル・コーポレーションは、業種、規模の垣根を取り払い、仕事に合わせた最適な企業形態を作り上げた形態である。

### バーチャル・コーポレーション図



これが、ネットワーク組織を有効に活用したバーチャル・コーポレーションである。このようにネットワーク型組織は、人それぞれの知恵を出し合い、融合することにより強力な力を発揮する組織であり、その形態は状況に応じて自在に変化し、組織・会社という垣根を取り払った新しい概念の組織ということである。そして、人それぞれが「give&give」という精神で知恵を出し合い、刺激し合い、成長して行く組織こそが真のネットワーク組織の姿である。

#### (4) マトリックス組織

マトリックス組織とは職能別、事業別、製品別、顧客別、地域別などの異なる組織構造を

ミックスし、指揮命令系統を多次的にデザインした組織のことです。

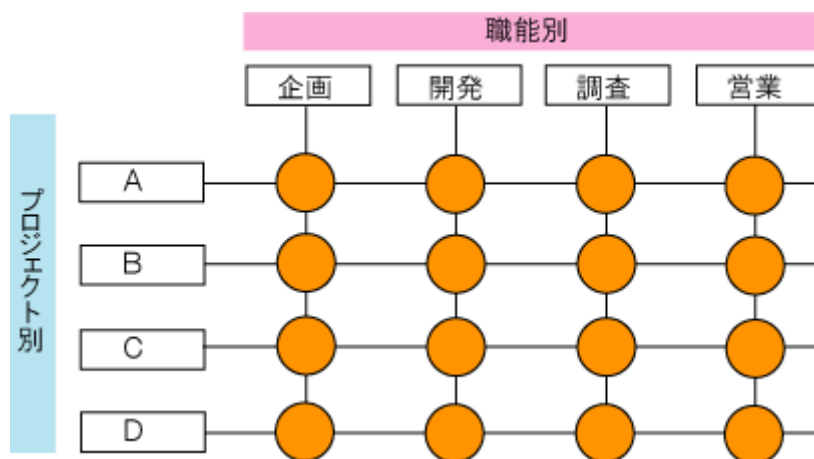
マトリックス組織は複数の目標を同時に実現するための組織形態で、例えば「職能別」「プロジェクト別」の2軸の管理機構からなるマトリックス組織であれば、職能別組織が持つ職能ごとの専門スキルの維持・向上などのメリットと、プロジェクト組織の持つ市場適応性などのメリットを同時に達成できます。軸の採り方は「職能／プロジェクト」に限らず、様々な形態があります。

この組織のメリットは、激しい環境変化や複数の部門にまたがる複雑な問題に対応する場合には、柔軟かつ迅速に機能することができるという点です。

一方でデメリットは、組織メンバーはプロジェクトリーダー(課長クラス)の指示命令下にあるとともに、職能別組織の上司の指示に従わなければならないことになり、組織メンバーはどちらの上司の指示に従わなければならないのかというジレンマに陥る危険性があるという点です。

このようなジレンマを防ぐため、組織メンバーには曖昧な状況でも意思決定することができるストレス耐性が求められます。

組織的には、異なる組織間での葛藤を調整する手段が必要となります。例えばリーダーを統括するプロジェクトマネジャー(部長クラス)に各職能間の調整機能を持たせるとか、基本的にはプロジェクトマネジャー側に大きな権限を持たせるなどが必要です。



#### (5) 絶対組織はない最適組織があるだけ

最近実行されている組織を紹介したが、最初に言った通り「組織は方針を達成する手段」である。よって絶対にこの組織が良いというものではない。方針を達成するための最適組織があるだけである。

変化の速い世紀末では、方針もどんどん変わるし、それに合わせて組織もどんどん変わる。変化しない組織は組織ではないのだ。経営の原理原則に則った組織構築が必要不可欠である。

## 6. 管理が利益を生む

経営はどんぶり勘定では破綻してしまう。目指すべき姿、ビジョン、経営理念達成に向けて現時点の位置を把握し、ゴールへ向けてナビゲーションしてくれる管理（マネジメント）を駆使しなければならない。管理の基本は次の通りである。

### 管理（マネジメント）の基本

(1) 結果管理 → プロセス管理 → 原因管理 をめざす

マネジメントの基本ステップ表

ステップ	時間	チェックポイント
原因管理	<b>先行管理</b> 12カ月先行管理 差額管理（差額＝目標－実績） 情報管理	定番顧客、商品等の確立 スポット受注で直近差額対策 受注情報のダム化展開
プロセス管理	<b>同時管理</b> 現状の受注状況まで把握 来月以降業績不透明	スポット受注が多く不安定 対策へのチェック体制が出来ていない 受注（時間）効率が悪い
結果管理	<b>遅行管理</b> 手を打つ時期を逃している 他人依存業績	短期業績にしか意識がいかない 管理能力、意識が低い 他人原因論で考えるので対策を打てない

「伸びる会社はこう創る」をお読み頂きありがとうございました。

今まで 4000 社以上の経営コンサルティングを行って「伸びていく企業」の基本原則をまとめましたのがこの「伸びる企業はこう創る～ボーダレス流経営会社経営の基本原則～」です。

そして、この原則に基づき、実際に自分の会社経営を通じ、フィギュア市場の創造、そしてアニメ制作のプロデュースなど実際に実践しました。

ぜひ自社に応用し、成長する会社経営を目指してください。

経営者や経営幹部は独りぼっちで不安です。その時すぐに相談にのってもらえ、信用できる人は何人浮かびますか？

浮かばない時はぜひボーダレスカンパニーを思い出してください。

些細なことでも大丈夫です。いつでもご相談の連絡を下さい。

貴殿のご活躍をお祈り申し上げます！

株式会社ボーダレスカンパニー 代表取締役 原田浩介

e-mail [harada@borderless.co.jp](mailto:harada@borderless.co.jp)

以 上

