



年商5億円の「壁」のやぶり方

中小企業がぶつかる「壁」を乗り越え、成長する方法

著者：坂本桂一 本体価格：1,480円 ISBN：978-4-8443-7101-4

日本の全企業の99.7%は中小企業です。そして、これらの中小企業の多くが「年商5億円の壁」「従業員50人の壁」「創業5年の壁」にぶつかると言われていて、成長が停滞してしまうのです。そして、その原因は100%経営者にあります。

この本では、「組織」「コミュニケーション」「マネーマーケット」「間接部門」「クオリティ」などの項目から、壁にぶつかる理由とその解決策を述べていきます。中小企業の経営者は必見です。



第1章 なぜ、年商5億円の壁にぶつかるのか

- ・年商5億円の見えない壁
- ・年商5億円までは社長の営業力
- ・5億円の壁を越えるにはここを変える
- ・今日に目をつぶり未来を考えられるか
- ・マーケットの声を聞くな、クレマーの声を聞け
- ・自ら限界をつくらない

第2章 年商5億円の「壁」のやぶり方 組織編

- ・社長は組織づくりのプロではない
- ・最初に組織図をつくってはいけない
- ・組織の基本はハブ&スポーク
- ・ハブの役割
- ・権限委譲をどう考えるか

第3章 年商5億円の「壁」のやぶり方 コミュニケーション編

- ・ベクトルの方向を一致させる
- ・社長はあらゆる手段を使って社員とコミュニケーションを図れ
- ・テキサスヒットを許さないタフな文化をつくれ
- ・社員に社長は特別と思われてはならない
- ・マンネリ化の原因はコミュニケーション不足

第4章 年商5億円の「壁」のやぶり方 マネーマーケット編

- ・市場には商品と金融（マネー）の二つがある

- ・株式会社の意味
- ・株価が変動する理由
- ・貸借対照表（B/S）
- ・なぜ社長が代表取締役なのか

第5章 年商5億円の「壁」のやぶり方 IPO編

- ・IPOで大金持ちになれるか
- ・IPOは企業経営にとって不利
- ・IPOのメリット
- ・IPOをしていい会社、しないほうがいい会社

第6章 年商5億円の「壁」のやぶり方 M&A編

- ・レバレッジド・バイアウト（LBO）
- ・デット・エクイティ・スワップ（DES）
- ・マネジメント・バイアウト（MBO）
- ・知識がなければ活用できない

第7章 年商5億円の「壁」のやぶり方 クオリティー編

- ・これまでの延長では必ず会社のクオリティーが劣化する
- ・それまでのやり方をすべて見直せ
- ・マニュアル化、システム化

第8章 年商5億円の「壁」のやぶり方 間接部門編

- ・間接部門は、最小の人数で最大の効果を

坂本桂一（さかもと・けいいち）

㈱フロイデ会長兼シニアパートナー、事業開発プロフェッショナル、山形大学客員教授。1957年京都市生まれ。東京大学在学中の1982年にコンピュータソフト制作会社㈱サムシンググッドを設立（「筆王」「AI将棋」などのソフトウェア事業。最大時、連結で年商100億円前後）。以降、日本のITビジネスの黎明期から牽引役として活躍。アドビシステムズ㈱（当時社名アルダス㈱）を設立しページメーカーをはじめ国内に独占契約で導入、日本のDTP市場をゼロから創造した（現在年商数百億円程度…日本国内売上想定換算）。ソニーSMC70、シャープX68000、WINDOWS3.0J、プレイステーション等の開発に深く携わったほか、インターネット上の電子決済企業である㈱ウェブマネーはそのビジネスモデル構築、戦略構築段階から中心として関わり、インターネット通貨の事実上のスタンダードを獲得、

JASDAQ NEO上場を果たす（現在、年商4-500億円程度）。また、家庭用ゲーム機及びパソコン用ゲームソフトの企画、開発、販売を行う㈱アルファシテムや、ソフト流通の㈱ソフトウィング（年商約150億円の際、東証一部上場企業カテナに売却）、ほか数十の企業を創業し各企業の代表、会長に就任。うち数社を年商数百億ビジネスに育て上げる（以上すべて、現在は退任）。現在は数々のビジネスを成功に導いた実業家経験を元に、大手上場企業における戦略ビジネスの構想や、老舗企業における新規事業立ち上げ、事業再生などハンズオン型コンサルティング活動を行っている。専門は、新規事業創出、ビジネスモデル構築、M&A。主な著書に『新規事業がうまくいかない理由』『新規事業・成功の教科書』（共に東洋経済新報社）などがある。

- ・未来のための経理を
- ・人事は社員への最大のメッセージ
- ・法務で自社をプロテクト

第9章 年商5億円の「壁」のやぶり方 経営者編

- ・社長に必要な資質
- ・用心深さ
- ・決めたらぶれない
- ・先見性がある
- ・約束を守る
- ・社員に誠実
- ・競争の水準を示せる
- ・自分より能力がある人を使える
- ・自分より能力がない人を使える
- ・二十四時間仕事のことを考えられる
- ・教養がある
- ・有能な秘書を雇う

エピローグ

- ・資本金二十五万円の学生ベンチャー
- ・優秀な人材が動かない
- ・大手術をして会計システムをつくる
- ・社長、トイレ掃除をしてください

100億円企業を
作りまくった超プロが教える

年商5億円の 「壁」のやぶり方

坂本桂一

「会社」と
「事業」を

大きくした

経営者

なら

誰でも

知っている

秘密



— 今日に目をつぶり未来を考えられるか —

起業した当初の社長の頭にあるのは、どうやって売上を増やし利益を出すかだけです。黒字化するまでは、それこそ毎日寝る時間もないのが普通の状態だといっています。でしょう。

そして、会社がどうにか黒字化し軌道に乗ってくると、今度は売上と利益の規模をいまよりさらに大きくすることが課題となります。この時期の社長はまだ現場の最前線で、既存の顧客をフォローしながら新規開拓にも歩き回っているはず。です。

やがて年商が五億円に近づいてくると、気がつけば社員も五十人規模になっていて、社内で名前を知らない人間を見かけるようになります。

この状態から、さらに会社の規模を拡大していきたいと思っっているなら、社長はそれまでのやり方や考え方を、いったんオールクリアしなければなりません。

たとえば、これまでは、大口の商談は社長自らが出向き話をまとめるのが当たり前だったでしょう。必要なら、それをやめるのです。

また、商品開発や販売戦略なども、社長が考え自ら先頭を走り、その後ろを社員がついていくという形をやめる。

たしかに、社内では創業社長が他の誰よりも営業力や企画力があるのでしょうか、売上と利益の最大化が会社にとっての至上命題なら、大口の商談は社長が出ていくべきだし、また社員の誰よりも社長の企画やアイデアを優先したほうが、いい結果に結びつくのも間違いありません。

しかし、それでは社長のキャパシティーがそのまま会社の限界ということになってしまいます。いつてみればそれが年商五億円の壁なのです。そして、何から何まで社長頼みというその体質を改善しなければ、そこから先に行くことはできません。だからオールクリアなのです。

それは、これまでのように今日の売上を最優先するのをやめて、その分の時間とお金とエネルギーを、将来会社が年商五十億円、百億円になるために必要なことのほう

に投下する、さらに言葉を換えれば、持てる資源を現在ではなく、会社の未来に投資すると発想を転換することだともいえます。

たとえば、社長が自分で営業に出る回数を減らし、代わりに社員一人ひとりの声を聞く時間を増やす。なぜこれが未来への投資になるかわかりますか。

社員に新製品のアイデアを聞いても、出てくる大半はレベルが低く、箸にも棒にもかからないものかもしれません。ですが、それでいいのです。

今日の利益を最優先するという発想に立つなら、頭のキレル社長が卓越したアイデアを出し、社員がそれを実行するというほうが合理的に決まっています。

しかし、年商五十億円、百億円の会社にすることを考えたなら、社長以外の社員からもヒット作のアイデアや、売上につながる企画がたくさん上がってくるようにしておかなければなりません。

それには、個々の社員がいつも考えているという社風を確立すればいいのです。ソニーやホンダがまさにそうじゃないですか。あるいはグーグルの二〇％ルール。勤務時間の二〇％は自分の好きな研究やシステム開発に充てていいというグーグルのこの

制度は、まさに考えることには価値があると社員に教え、考える風土を社内に根付かせるために設けられていると私はみています。

社長が社員の考えを、たとえそれがどんなにくだらなものであっても、一つひとつ真剣に聞くというのは、おそろしく手間のかかる作業です。おそらくそんな面倒なことをしようなどという社長は、年商五億円以下の会社にはいないでしょう。

でも、年商五億円の壁を越えたいなら、それはやらざるを得ない。社員をソニーやホンダ、グーグルのような考える集団に変身させなければなりません。

それを未来への投資と考えられる社長だけが次のステージに進めるのです。

組織の基本はハブ&スポーク

社員数がまだ十人以下のときは、社長と他の社員の関係は次ページ図のようになっているはずですが。

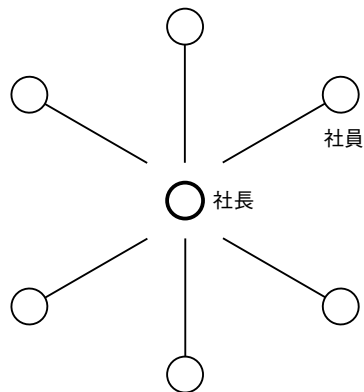
社長というハブから社員数だけスポークが出ている。いわゆる文鎮型の組織といってもいいでしょう。

この段階だと、社員は日常的に社長の話を聞き、日々社長が何をやっているかを目の当たりにしているので、たとえ社長にコミュニケーション能力がなくても、社長と他の社員との間で、会社のビジョンや仕事のやり方などの認識が大きく食い違うようなことは、ほとんどないといえます。

しかし、この形はせいぜい十人が限界です。そこで社員数が十を超えたら、社長は

● 創業当初のハブ&スポーク型の組織

創業時（10人未満の会社）



すべての人が社長の考えを理解している

自分の代わりができる人が何人いるかを冷静に見極めます。
具体的にいうと、この状況なら社長はこう言うだろう、このように判断するはずだ
ということがわかり、社長がするのと同じように実行できる人ということですよ。

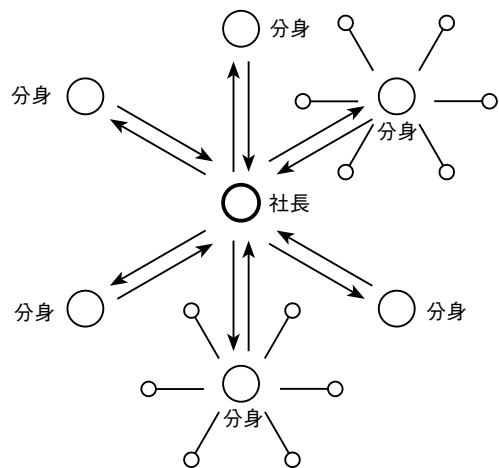
そのような社長の分身ともいえるべき人が三人いたとしたら、その三人を社長の下に
置き、仮に営業部長、製造開発部長、仕入部長とします。

管理部も設けたいので、社長の代わりをするには力不足の人間を管理部長にして、
先の三人と同等のポストにつけるようなことをしてはいけません。社長の分身が三人
なら、あくまで社長の下に階層はその三人です。

社長の分身というかぎりは、少なくとも仕事を任せられた分野においては、社長がい
なくても社長と同じだけの働きをしてくれないと困ります。それができる人が見つか
らないのなら、当面その仕事は社長が自らやるべきなのです。

とにかく社長は自分のすぐ下に、自分とビジョンや概念を共有し、自分に匹敵する
能力やスキルをもつ人間を置いてください。

● 劣化の少ない組織をつくる



創業時の社長を中心としたハブ&スポーク型と相似形のものを広げていく

できれば十人くらいいるのが理想ですが、別に三人でも四人でもかまいません。三人いれば三倍、四人いれば四倍、十人いれば十倍に自分の世界を広げることができるというだけのことです。

一方、社長の下で、社長というハブからスポークで直接つながっている人は、次に自分の分身を育てます。社長と自分の関係の相似形を、今度は自分をハブにしてつくるイメージです。スポークの数は自分のコントロールできる範囲内。そうすると五から十ということになります。

こうして社長という第一階層の下に第二階層のハブ&スポークができたなら、さらにその先に第三階層、第四階層とハブ&スポークを次々とつくっていく（左図）。

これが年商五十億円、百億円を視野に入れた組織づくりの基本です。

市場には商品と金融（マネー）の二つがある

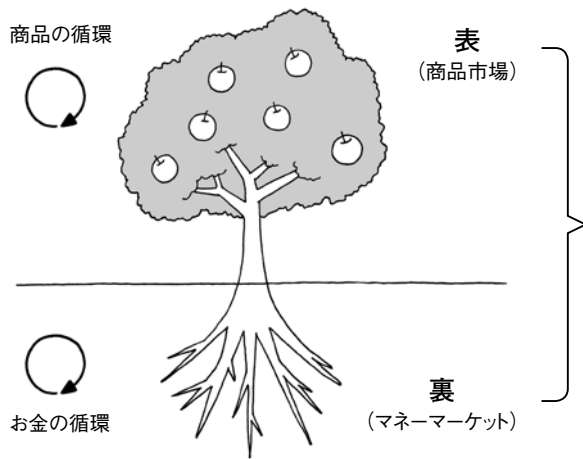
魅力的な商品やサービスを開発することができ、さらにそれを売る力があれば、それだけで年商五億円までは可能です。

しかし、それを越えて五十億円、百億円規模の売上を目指そうというならば、商品市場のことだけしか知らないというのは大きなハンディキャップになるといわざるを得ません。

会社というのは、商品やサービスを売って利益を稼ぐ商品市場だけではなく、お金でお金を稼ぐ金融市場（マネーマーケット）を利用することもできます。そして、会社の規模を拡大するために、後者の有効活用は不可欠です。

樹木にたとえるなら、花が咲き実がなる地表から上が商品市場、地下にある根の部分が金融市場（左図）。当たり前ですが、いくら枝を剪定し日当たりをよくしても、

商品市場とマネーマーケット



根に十分な水や肥料をあげないと木は大きく育たず、ちよつとしたことで枯れてしまうのです。

ところが、ベンチャー企業の創業社長で、このマネーマーケットのことを理解している人は、私の知るかぎりあまり多くはいません。

それまではそんなことを知らなくても、売上を伸ばすことだけを考えていれば会社はうまく回っていたので、仕方がないといえなくもありません。

それにしても、自分の会社を株式会社にしていながら、株式会社の社長と個人事業主の違いすら、きちんと説明できないのはどうかと思います。

自分の事業を株式会社にしても、その株式のほぼすべてを社長がもっているなら、その株式会社は個人事業とたいした差はありません。

厳密にいえば、欠損金が五年間繰り越せるなどの、主に税法上のメリットが株式会社にはあるものの、実質的には同じものだといってもいいのです。

そんなことはない、個人事業と比べたら株式会社のほうが対外的に信用がある。そう思っている人も多いようですが、それは都合のいい思い込みです。

たとえば、もし私が銀行の融資担当で、できたばかりの株式会社と個人商店のどちらに優先的に融資をすか問われれば、それは間違いなく「信用のある」株式会社ではなく、個人商店の店主のほうがだと答えます。

理屈は明白です。

株式会社は有限責任、だから債権者に対して責任を負うのは会社の資産の範囲内になります。銀行から一千万円の融資を受けている会社が返済不能になった場合、資産が三百万円しかなければ、残りの七百万円に関しては、その会社から回収することができないので、貸し手としては不利なのです。

もちろん代表者である社長が債務の連帯保証人となっていれば、足りない分は「自然人」としての社長が返済の義務を負います。しかし、家屋敷を売り払ってでも会社の借金を全額支払えと社長に迫るといのは、法律の上では可能であっても、あまり世間体がよくないので、銀行としてはやりにくいものです。

ところが、借金をしたのが自分で商店を営むいわゆる個人事業主なら、これは普通の人が消費者金融でお金を借りたのと同じことです。本人が自己破産でもしないかぎり、遠慮なく全額取り立てることができるじゃないですか。

こうやって比較すると、株式会社よりも個人商店の店主のほうが確実に回収できるわけですから、必然的に融資をするのは個人事業主ということになるのです。株式会社だから信用できるなどというのは幻想にすぎません。

レバレッジド・バイアウト（LBO）

IPOをして新株を発行すれば、現金がなくても会社を買収できるという話をしました。

このほかにも、自己資本が少ない会社が、自分のところよりも大きな会社を買収する手法にレバレッジド・バイアウト（Leveraged buyout 略してLBO）があります。

これは、買収先の会社の価値を担保に資金を調達するというもので、サラリーマンがローンを組んで、年収よりもはるかに高額な家や車を買うのと原理は同じです。

しかも、株は家や車のように年月を経ても残存価値が下がらないので、償却する必要がありません。だから、買収の際は買収先の株を担保に差し入れるようにすれば、金融機関も安心して資金を貸せるのです（実際のやり方はもう少しややこしいです

が、原理はこのとおりです）。

このようにLBOは、金融機関にとって比較的リスクの少ない（言わば、検討してみる価値のある）投資だといえます。

また、**成長途上のベンチャー企業でもこの仕組みをうまく活用すれば、自社よりはるかに大きな資本をもつ大企業を買収することも可能なのです。**

実際、ソフトバンクが二〇〇六年にボーダフォン日本法人（現ソフトバンクモバイル）を一兆七千五百億円で買収したときは、そのうち一兆円をLBOで調達したといわれています。

それでは、LBOのスキームを具体的にみていきましょう。

大手ベンチャー企業を経営するA社長は、競合である時価総額一兆円のB社に魅力を感じ、買収することを計画しました、しかし、当然手元にはそのための資金がありません。



そこで取り引き先であるC銀行に出向き、次のような相談をしました。

- ・当社はB社の買収を計画している
- ・B社の時価総額は約一兆円である
- ・B社の全株式を担保に一兆円を融資してほしい



A社長は融資担当者から、返済に関してのさらに詳しい説明を求められました。

そこで、詳細なビジネスプランを提示し、年間の利益が一千億円以上見込めるので、そこから毎年元金五百億円と、元金に対する二%の利子十億円を支払うという返済プランも同時に説明しました。



C銀行はA社長の計画書を検討し、その結果、これが妥当なものであり、また、A社長のこれまでの実績をみて、計画の実行は可能と判断しました。

ただし、銀行の規定で融資は担保価値の七掛けまでと決まっていたため、七千億円

なら融資に応じるという返事をしました。



A社長はC銀行から融資を受けた七千億円と自己資金の三千億円でB社を買収し、子会社化して傘下に収めることに成功しました。

現実には、かなり厳しく審査されるので、ベンチャー企業の社長が一兆円近い融資を金融機関から引き出すのは、それほど簡単ではありません。孫正義氏や稲盛和夫氏ならともかく、何も実績のない人がいきなり訪ねていって一兆円貸してくれといっても、銀行は相手にもしてくれないでしょう。

けれども、それが、誰が見ても素晴らしいビジネスプランで、なおかつこの社長ならやるだろうと思わせることができたなら、それが誰であれ銀行がお金を出さない理由はないということです。

先見性がある

毎朝出社すると、新聞を五紙も六紙も丹念に読む社長がいますが、ご苦勞なことです。私は新聞に書かれているような情報や、即時的かつ網羅的な知識は、経営にあまり役に立たないと思います。

大体いまはインターネットと速い回線があれば、どんなことでも三十分あれば調べられるのですから、情報や専門知識をもっていることに昔ほど価値も優位性もないのです。

それよりも、社長に必要なのは先を見通す目。先見性ではないでしょうか。

たとえばFDDのスペックを知っているより、五年後、十年後のコンピュータがどうなっているのかを語れる、こういう社長ならたとえコードが一行も書けなくても、エンジニアから信頼されるのは間違いありません。

かくいう私も書けないし、ステイブ・ジョブズだって自分でプログラミングなどできないはずです。それでもこういうものをつくれとエンジニアに指示を出し、エンジニアはその指示に従う。それは、その指示が的を射ているからでしょう。そして、そういう指示を出せるのは、その会社で社長が誰よりも未来を正しく見ているからにほかなりません。

では、そういう先見性を身につけるにはどうしたらいいと思いますか。

答えは、**考える**。

この技術は今後どうなっていくか。こんなことができるようになるのではないか。そういうことを、時にはエンジニアとミーティングをしたり、専門書を繰ったりしながら、どこにも書いていないことをひたすら考える。これが先見性を獲得する唯一の方法なのです。

だから、社長というのはいつも考えていなければなりません。新聞をのんびり読んでいる暇などないはず。