

KinChu

April



近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2025 : No.776



特集
企画

中堅社員を育てる方法 第2弾

コロナ融資終了後の資金繰り戦略／行政の支援策を使った新規事業の立ち上げ
人的資本経営への取り組みの「これまで」と「これから」
採用と定着の課題を解決する！ 経営視点の人事制度設計

連載

連載マンガ

デジタルで売上アップ！ 頑固一徹工場の営業DX

小冊子 速習 ChatGPTの使い方



▶特集企画

中堅社員を育てる方法 第2弾

- 4 自社の業績を伸ばすには
中堅社員の処遇見直しから！
株式会社ビジネス忠臣蔵／今村 健太郎
- 8 「アタキビ」な関わり方で
成長を阻む「ゆるさ」を是正する！
株式会社HRインスティテュート／塚田 泰弘
- 13 中小企業の優秀な中堅社員が
抱える不安と流出防止方法！
株式会社ピース／中川 渉
- 18 イマイチ社員のスキル向上と
できる社員定着の「仕掛け」
株式会社Legaseed／近藤 悦康

▶連載

- 23 第3回
採用と定着の課題を解決する！
経営視点の人事制度設計
株式会社番頭／村井 庸介
- 28 第2回
行政の支援策を使った
新規事業の立ち上げ
株式会社ロードサイド経営研究所／三上 康一

▶連載

- 33 最終回
コロナ融資終了後の資金繰り戦略
株式会社3Rマネジメント／渡邊 賢司
- 38 第3回
人的資本経営への取り組みの
「これまで」と「これから」
株式会社アクティブアンドカンパニー／八代 智

▶ビジネスマンガ

- 42 第4回
デジタルで売上アップ！
頑固一徹工房の営業DX
原作／株式会社アーチャレス 石原 強
マンガ／森元 智



▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング
次号予告・奥付

自社の業績を伸ばすには 中堅社員の処遇見直しから！

企業の業績を伸ばすには、新入社員や若手を指導しつつ、経営幹部や管理職とのパイプ役を果たし、将来、自社の要となる幹部候補になり得る中堅社員の活躍が必須です。本稿において、このような中堅社員の役割や活躍を支援するための処遇改善について考察します。

日本企業の平均的な労働者層を占める中堅社員

中央労働委員会が取り扱う、労働争議調整事件を早期に解決するために情報収集を行うことを目的に実施している「令和5年賃金事情等総合調査」（調査産業計の男女計、運輸・交通関連除く）では、

- ・平均年齢：40・9歳
- ・平均勤続年数：17・3年

製造業では、各々40歳、16・9年となっています（図1）。

図1 平均年齢および平均勤続年数

産業区分・年	男女計		男性		女性	
	平均年齢	平均勤続年数	平均年齢	平均勤続年数	平均年齢	平均勤続年数
調査産業計	40.9	17.3	40.9	17.8	40.3	15.1
製造業	40.0	16.9	40.3	17.3	38.5	15.0
調査産業計	40.6	17.3	40.9	17.8	38.6	14.9
製造業	40.1	16.9	40.5	17.3	38.2	14.6

出典（図1・2）：「令和5年賃金事情等総合調査」厚生労働省 HP より

さらに、令和5年6月分では、

- ・平均所定内賃金：381・3千円
- ・平均所定外賃金：65・3千円
- ・製造業の平均所定内賃金：370・6千円
- ・平均所定外賃金：62千円

となっています。そして、厚生労働省の「令和5

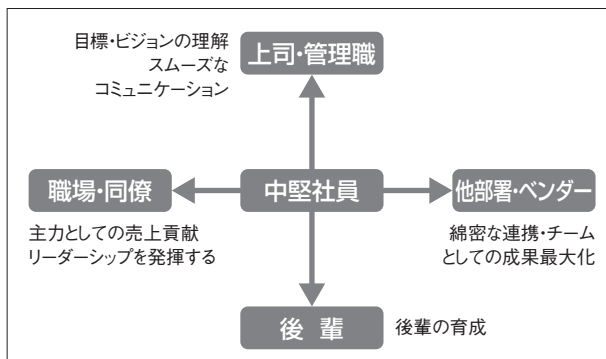
図2 役職・非役職の賃金・年齢・勤続年数

役職	男女計					男性					女性				
	賃金(千円)	対前年増加率(%)	役職非役職間賃金格差(非役職者=100)	年齢(歳)	勤続年数(年)	賃金(千円)	対前年増加率(%)	役職非役職間賃金格差(非役職者=100)	年齢(歳)	勤続年数(年)	賃金(千円)	対前年増加率(%)	役職非役職間賃金格差(非役職者=100)	年齢(歳)	勤続年数(年)
部長級	596.0	1.7	204.7	52.8	22.5	604.1	1.9	193.7	52.9	22.8	521.0	0.2	200.2	52.4	19.5
課長級	490.8	0.8	168.6	49.2	20.9	500.7	1.0	160.5	49.2	21.2	430.8	-1	165.5	49.4	19.3
係長級	370.8	0.5	127.4	45.4	17.6	382.3	0.8	122.6	45.5	18.0	335.9	-0.5	129	45.4	16.6
非役職者	291.1	1.3	100	41.2	10.6	311.9	3.6	100	41.5	11.4	260.3	2.8	100.0	40.7	9.4

図3 中堅社員が果たすべき6つの役割

業務での 成果創出	会社・事業部・チームのビジョン・戦略を正しく理解する
	新たな技術や知識を積極的に取得する
	企業の売上・利益創出に直接／間接的に貢献する
周囲への サポート	部署内外の社員やベンダーとの連携を行う
	後輩を育成する
	リーダーシップを発揮し、周囲に良い影響を与える

図4 中堅社員の位置付け



出典 (図3・4) : GLOBIS 作成の表を筆者加工

年賃金構造基本統計調査」では、一般労働者の内、雇用期間の定めのない者についての役職別の賃金は、男女計で、

- ・部長級…596千円
- ・課長級…490・8千円
- ・係長級…370・8千円

となっております(図2)。

また、役職・非役職の賃金、年齢、勤続年数などについては、図2を参照してください。

以上2つの統計をあわせて考察すると、平均年齢は40・9歳、平均勤続年数は17・3年で、これは係長級程度(現係長、早ければ課長、また、まだ役職のない方もいる年齢層)です。つまり、中間管理職の位置付けであり、まだ役職がないケースでも、17年近い勤続年数の中で培ってきた経験やネットワークを有しており、それが日本の平均的な労働者層なのです。

中堅社員の役割確認

前項で、日本企業の平均的な労働者層が中堅社員であることを確認しました。中には、部下が存在しないケースもありますが、総じて経験や知識を有しており、社外では競合他社や顧客の動向、社内では他部署間や経営層との報・連・相、また、部下や新入社員、中途採用者などへの指導も期待されています。

GLOBISのホームページ※(グローバルビジネス経営学大学院の運営やビジネス講習会を開催)には「中堅社員が果たすべき6つの役割」が掲載されていますので、興味のある方はご覧ください。その一部を、図3・4で紹介いたします。

企業業績を伸ばす要が中堅社員

企業経営には、ゴーイング・コンサン(会社が将来にわたって継続していく前提)が必須です。

当然ですが、経営幹部が描いた前提(事業戦略など)を実行できなければ、絵に描いた餅で終わってしまいます。

したがって、実行に移すには「経営幹部や上司の意図をくみ取りつつも、自ら実績を出し、かつ部下の指導もしていく」それを、遂行する人材が必要になります。

仮に、役職が与えられていなくても、経験年数に応じて企業全体の課題や今後の成長への方向性を認識し、実務に直接的に携わりながら、部下の指導もしていくのが中堅社員であり、まさしく、将来に向けて企業の業績を伸ばしていく実務上の要なのです。

戦略の実行とモチベーションの向上

●上と下の狭間で苦勞する

中堅社員の位置付けや役割、責任などを見てきましたが、ここからは、実際の業務について触れてみます。

顧客の要望に応じ、納期に間に

行政の支援策を使った 新規事業の立ち上げ

第2回

新規事業のタネを見つける！ 3つのアイデア創出方法

新規事業のアイデアを見いだすことは、経営革新計画を策定するための重要なステップです。今回は、それを具現化する3つの方法、

- ・アンゾフの成長ベクトルを活用した戦略の立案
- ・自社の強みを活かした事業展開
- ・既存ドメインの問題点を探り、新たな価値を提供
これらについて詳説していきます。

前号で、行政が実施する中小企業支援策のひとつ「経営革新計画」の概要や活用方法、メリットなどを紹介しましたが、経営革新計画とは、中小企業が「新事業活動」に取り組むための中長期的な経営計画書です。

それは、新たな取り組みの計画書といえますが「新規事業のアイデアを探り出すのは難しい…」と感じる事業者も多いはずですよ。

そこで、今号は、私がこれまで200以上の経営革新計画策定の支援をしてきた経験を踏まえ、リード文にも示した3つのアイデア創出方法を解説します。

株式会社ロードサイド経営研究所
代表取締役
中小企業診断士
三上 康一

URL <https://www.roadsidekeiei.jp/>
note <https://note.com/roadside>
E-mail mikami@roadsidekeiei.com

アンゾフの成長ベクトルを 活用した戦略の立案

アンゾフの成長ベクトルとは

戦略的経営の父と呼ばれたイゴール・アンゾフ氏は「アンゾフの成長ベクトル」という、企業が戦略を検討する際に活用できる理論を提唱しました。それは、

「市場（顧客層）」
「製品・サービス」

この2つの軸を基に戦略を策定するもので、この理論によって新たな取り組みのヒントを得ることが

可能になります。以下は、アンゾフの成長ベクトルから導き出される4つの戦略です（図1）。

（1）市場浸透戦略

既存の顧客に対して、現在提供している製品・サービスをより多く販売する戦略です。

例えば、リピート利用を促進させるためのスタンプカードやポイントカードの導入、人的販売を強化するためのモチベーション向上策などが考えられます。

（2）新市場開拓戦略

自社をまだ利用したことがない見込み客に対して、現在、自社が市場投入している製品・サービスをアピールし、新規顧客として取り込む戦略です。

例えば、展示会への出展、ネット広告の展開、初回利用時の特典提供などが考えられます。

（3）新製品開発戦略

新たな製品・サービスを開発し、既存の顧客に販売する戦略です。

図1 アンゾフの成長ベクトル

		対象とする市場（顧客層）	
		既存	新規
提供する製品・サービス	既存	<p>(1) 市場浸透戦略</p> <p>既存の顧客へ 「既存の製品・サービス」 をより多く提供</p>	<p>(2) 新市場開拓戦略</p> <p>新規の顧客へ 「既存の製品・サービス」 を提供</p>
	新規	<p>(3) 新製品開発戦略</p> <p>既存の顧客へ 「新規の製品・サービス」 を提供</p>	<p>(4) 多角化戦略</p> <p>新規の顧客へ 「新規の製品・サービス」 を提供</p>

例えば、これまで取り扱ってこなかった新商品の取り扱いを開始したり、サービス業であれば、新サービスを企画・提供したりすることが考えられます。

(4) 多角化戦略

新たな製品・サービスを開発して、自社をまだ利用しなかった見込み客に対しアピールすることで、新規顧客として取り込む戦略です。これは、新市場開拓戦略や新製品開発戦略を検討する中で、合理的なアプローチであると判断できる場合に採用されます。

では、この4つの戦略を踏まえ、たうえで、アンゾフの成長ベクトルの活用手順を見ていきます。

アンゾフの成長ベクトルの活用手順

(1) 市場浸透戦略を検討する

まずは、自社が現在ターゲットとしている顧客層はどのような層なのか、また、現在提供している

主力商品・主力サービスは何かを明確にします。

現在のターゲット顧客を明確にすることで、そのターゲットに向けて発信すべき情報や、情報提供に利用すべき媒体が見えてきます。また、現在の主力商品・主力サービスを認識することで、より効果的な販売方法が見えてくる可能性が高まります。

(2) 新市場開拓戦略

新製品開発戦略を検討する市場浸透戦略を検討し、現在のターゲット顧客と主力製品・主力サービスを明確にしたら、次の2点を検討します。

① 新市場開拓戦略の検討

現在の主力商品・主力サービスを新しい顧客に提供するとしたら、どのような顧客層が考えられるかという「新市場開拓戦略」を検討します。

② 新製品開発戦略の検討

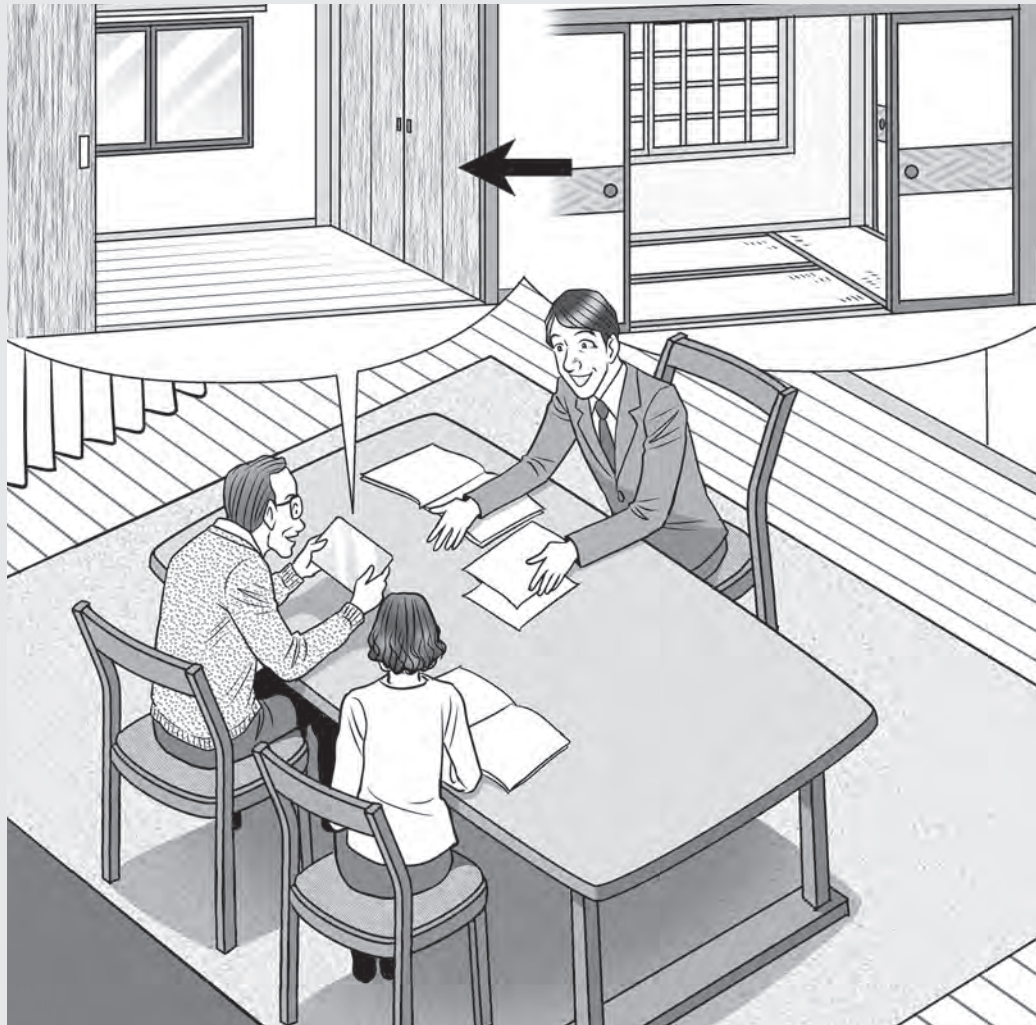
現在のターゲット顧客に新たな

デジタルで売上アップ!

頑固一徹工房の営業DX

第4回

大切なお客様を、もう逃さない!



原作／石原 強

株式会社アーチャレス 代表取締役社長

URL <https://www.archeress.co.jp/>

Blog <https://www.archeress.co.jp/blog>

E-mail t.isihara@archeress.co.jp

マンガ／森元 智

さいたま市で創業30年の工務店「頑固一徹工房」。長年の実績で地域の住宅建築を支えてきた一徹社長だが、ある日の商談で思わぬ事実を知らされる。20年前に家を建てた顧客から相談を受けた際、息子さんが他社で家を建てたと聞かされたのだ。「なぜ、うちに一声かけてもらえなかったのか…」一徹の胸に重くのしかかった疑問が、新たな変革の一步を踏み出すきっかけとなる。



田中邸の
バリアフリーの
ご相談いかがでした？

〇〇町の
田中さんとは
長い付き合いだからな

社長室

あれから
もう20年になるのか…

素敵なマイホームを
ありがとうございます！
ございます！



少しでも
ウチの事を
思い出して
くれてたらなあ、
それは残念
ですね…



それにしても
驚いたよ

先月
息子さんが
家を建てたそうだ

えっ…
別の工務店で
ですか？

中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

TEL:

FAX:

Eメール:

@

ご担当者（部署・お名前）

通信欄 配達日指定など

最新号 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付） 注冊数

中堅社員を育てる方法 第2弾.....2025年4月号 × ()

■ 価 格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)
本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

最新号 小冊子「速習」（付録小冊子のみ） 注冊数

ChatGPTの使い方.....2025年4月号 × ()

■ 価 格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。
20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発 送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申込ください。