

2015.7.8  
一橋大学経済学部  
商工中金寄付講座  
「中小企業の経済学」

植嶋平治  
株式会社 商工中金経済研究所  
常務執行役員 コンサルティング本部長  
上席コンサルタント  
[h-ueshima@shokoken.co.jp](mailto:h-ueshima@shokoken.co.jp)

## 第13回 経営ニーズへの対応 I

I. コンサルティングとは

II コンサルティングの現場から

---

# I. コンサルティングとは

コンサルティングの類型  
コンサルティング事例

# コンサルティングの類型

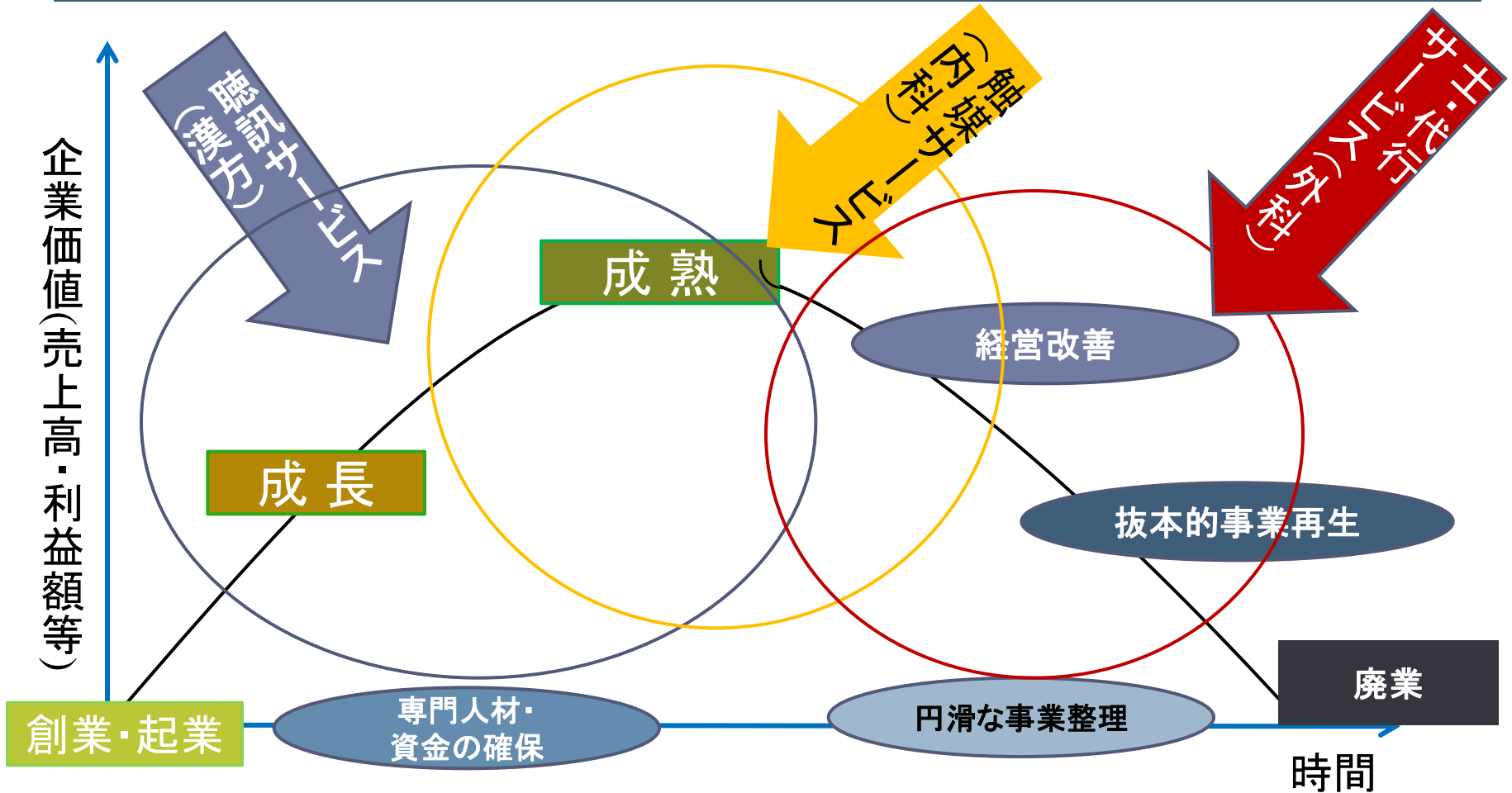
サービス形態 機能	聴訊サービス (問診 漢方薬)	触媒サービス (内科通院)	士・代行サービス [公認会計士・税理士 ・弁護士・社労士等]  (外科入院) (集中治療室)
経営戦略	□ 顧問	□ 戦略策定支援	事業DD 戦略策定
人事・労務	顧問	制度策定支援	労使紛争仲介
製造現場等改善	現場巡回	5S、生産性向上	—
ISO認証取得			認証取得支援
財務	□ 顧問	□ 経営計画策定支援	財務DD 経営改善計画策定
事業承継	□ 顧問	□ 後継育成	相続対策等

□: 金融機関に期待されるコンサルティング分野

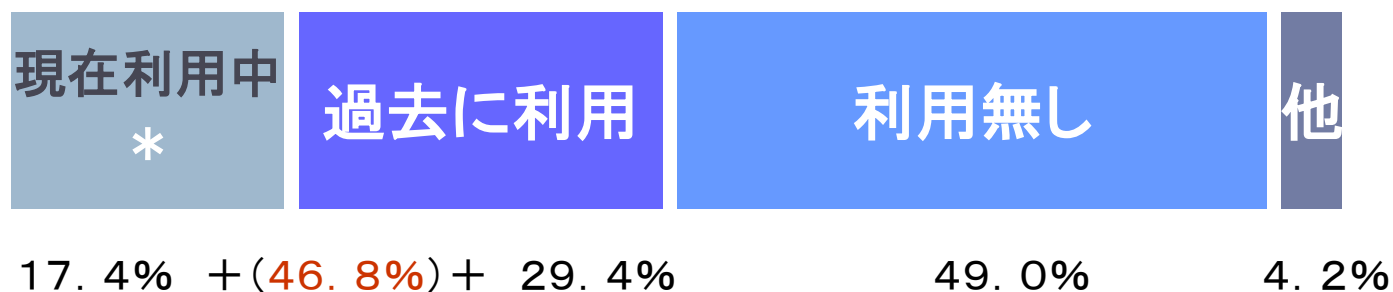
5S: 職場環境の改善(整理、整頓、清掃、清潔、しつけの5のS)

DD: 事業・財務の実態を調査・審査すること(デューデリジェンスの略)

# 企業のライフステージとコンサルティング類型



# 経営コンサルティング経験の有無



\* 経営姿勢に強い企業26.7%

出所:(株)電通「中小企業の成長に関わる経営実態調査」(2011.10)  
震災影響あり企業ベース(622社)

# コンサルティングの導入 医師の診察技術に学ぶ

- 1 診断
- 2 処方(患者にあった具体的治療)

- 1 診断を受けない  
診断結果を受け入れない

病識がない

- 2 コーチング
- 3 受け容れ易いものから入る(5Sなど)
- 4 効果を出す
- 5 患部に切り込む

⇒「医師の診察技術に学ぶ経営改革」裸の王様にならないために」(植嶋 2014. 8)

# コンサルティング事例

- ▶ 人事・労務
- ▶ 製造現場等改善
- ▶ 財務
- ▶ 事業承継
- ▶ 経営戦略
- ▶ コミュニケーション力
- ▶ 業種別

### 従業員満足・モチベーションを 高める人事制度

【症状】 従業員にやる気がない

【主な処方】 人事制度構築：従業員一人一人が自ら成長する仕掛けとしての人事制度を構築、従業員のやる気を引き出すコンサルティング

「指示されないと行動しない」「自ら考え行動できる従業員を育てたい」という悩みを持たれる経営者をよく見かけます。こうした企業の多くは社長の一存で従業員のポストや給与など処遇を決めている企業で、かつては従業員の性格から家族構成まですべて社長の頭の中に入っていました。しかし、事業が拡大し、従業員が増えるに伴い、このような人事制度は通じません。やりがいのある職場にするためには、従業員自ら目標を定め、自ら成長できる仕組み＝人事制度づくりが必要です。



# コンサルティング事例

## 新社長体制を支える 人事制度の再構築



C社は関東地区を基盤とする昭和30年創業、年商50億円、従業員80名の配管資材等卸売業者。創業社長が、強力なリーダーシップで同社の順調な発展を牽引してきましたが、70歳を迎えたことを機に、長男に社長を譲ったばかりです。会長になった先代は、商品企画から販路開拓まで一人で会社を引っ張る、まさにカリスマ的存在で、社員はただその指示通り動くだけでいいという、ワンマン体制が完全にできあがっていました。しかし、市場が縮小し、変化に対応できなかったC社は一時期の勢いをすっかりなくしていました。社員たちの高齢化も進み、従来の年功序列で運用してきた賃金制度や人事制度は、到底現状にふさわしいものではなくなっていました。

新社長になった長男は先代とは違う人事観を持ち、「幹部社員と一体となった集団的リーダーシップの発揮」「若手社員のモチベーションアップ」を課題として認識していました。

**処方** 人事制度構築＋承継円滑化・人材育成

# コンサルティング事例

## 【処方・人事制度構築】

名言に見るコンサルティングのツボ

功あるものには禄を、徳あるものには地位を与えよ

【西郷南洲翁遺訓】（現代語訳）

人事制度構築の要は人を評価する方法です。上記は西郷隆盛の言葉。成績が良ければ人格も良いように見えてしまうという評価の際の「ハロー効果」を戒める言葉です。

### 生産現場を変えて儲かる工場に

【症状】 最近儲からない

【主な処方】 現場改善：主に生産現場の診断に基づき改善活動を支援し、生産性向上など現場の収益力向上を狙うコンサルティング

「神は細部に宿る」とは、ドイツの建築家が、すばらしい建築物ほどディテールにこだわりがある、という意味で使った表現だそうです。またアメリカには「悪魔は細部に宿る」という言葉があります。トヨタ生産方式を体系化した大野耐一氏は、現場（＝細部）には7つのムダ（＝悪魔）が潜んでいるといます。このムダをひとつひとつトルことを学び、自ら改善できる人材を育てる、これがこの章の趣旨です。儲かる現場には悪魔ではなく神が宿っています。経営者自ら現場に入り、ディテールにこだわってみてください。

# コンサルティング事例

## 歩留まり向上を 中心とした 生産性改善プログラム




F社は昭和30年設立、年商100億円、従業員120名の金属素材メーカーです。半導体分野を中心に着実に業績を伸ばしてきましたが、リーマンショック等により受注が激減。過年度の設備投資の減価償却負担も重なって、業績は厳しい状態が続いていました。さらに「不良品が減らず、歩留まりが悪い」というのが、大きな悩みでした。

 処方 現場改善

# コンサルティング事例

## 【処方・現場改善】

名言に見るコンサルティングのツボ 

神・悪魔は細部に宿る

「トヨタ生産方式」の大野耐一氏は7つのムダとして、①つくり過ぎのムダ、②手待ちのムダ、③運搬のムダ、④加工そのもののムダ、⑤在庫のムダ、⑥動作のムダ、⑦不良品をつくるムダ——を挙げました。現場の細部に潜む、こうしたムダ（悪魔）を取り除き、神が宿る現場にしましょう。

# 財務体質を強化し、 ステークホルダーの支持を得る

【症状】 金融機関や仕入れ・販売先から評価されない

【主な処方】 財務強化：資金調達に必要な経営計画書など財務関連資料を充実させ、金融機関を納得させる効能を狙うコンサルティング

金融機関等が求める経営計画とは化粧を施して見栄えをよくしたものではありません。例えば、借り入れた債務、さらには会社を清算しても債務が残るいわゆる債務超過に陥っている場合の債務が何年で返済・解消できるのか、またその根拠は何かといったツボを押さえたものです。経営者にはまず企業の実態を真摯<sup>しんし</sup>に受け止める心構えが必要です。営業面だけに目を奪われることなく、日頃から社内で財務状況を数字で語る必要があります。体に流れる血は血管に損傷が生じない限り見えません。見えないものをいかに見えるようにするのか。血圧計で血の流れが数値化されるように、企業では財務関連諸表がお金の流れを数値化します。

# コンサルティング事例

## 海外現地法人の 計数管理改革で 実効性ある経営改革

Karte 4



D社は、東海地区を基盤とする従業員70名、年商20億円の自動車製造関連企業を主要顧客とする工作機械製造業者です。地場でも長年の実績を誇る業者で、これまで順調に業容を拡大してきました。また、主要顧客である自動車製造関連企業の海外進出をにらみ、同業者ではいち早く、平成19年に東南アジアに現地法人を設立し、現地に進出する企業に対する現地での生産体制を整えました。

しかしながら、リーマンショック以降、急激に業績が悪化。現在、足元では最悪期は脱出し、回復しつつあるものの、円高の進展により、先々の経営見通しが不透明です。また現地法人設立時の設備投資に伴う借入負担も大きいことから、具体的な経営計画策定の必要性を経営トップは痛感していましたが、そのノウハウがない状況でした。

 処方 財務強化

# コンサルティング事例

## 【処方・財務強化】

名言に見るコンサルティングのツボ



早い話が、金魚な。あれを飼うのに金魚そのものを考えるだけではあかんわね。水を考えんとね。金魚ばかり考えて、水を軽視したら、金魚、すぐ死んでしまうがな（松下幸之助の言葉）。

江口克彦【成功の法則 松下幸之助はなぜ成功したのか】

お金は数字で表現しなければ見えません。儲けること（金魚）ばかり考えていると、お金＝財務（水）がおろそかになります。



### 後継者の育成と事業の承継

【症状】 後継者がいない、税負担が心配

【主な処方】 承継円滑化：後継者がいない、育たない、といった事業を引き継ぐ「人」に関する悩みと、相続税など持ち株の承継にかかる税負担といった「お金」にまつわる悩みに解決の道筋をつけるコンサルティング

後継者がいない、後継者が育たないといった経営者の悩みの元は、ほかならない経営者自身にあります。「まだまだ自分が経営していかないと……」と思い始めた頃が潮時です。経営者自身が仕事を独り占めにしないことが後継者を育てます。承継成功の鍵は後継者に自覚を持たせることに尽きます。親族への承継に成功した経営者の多くは、後継者を幼いうちから職場に遊びに来させ、仕事の話をするなど、早い段階から自分の背中を見せ、「覚悟」を醸成させています。

# コンサルティング事例

## 社長候補となる 次世代リーダーを 社内で育成する

Karte 3



C社は創業60年を迎える年商150億円、従業員150名の家庭用品および工業製品を扱う中堅総合商社。経営者は歴代社内から登用。全国に物流センターなど5カ所の拠点を擁し、大手量販店、ホームセンター、ドラッグストアや工場など最終ユーザー向けに、販売を行っています。最近では、中国・韓国・台湾・タイ・マレーシア・ベトナム等の協力工場からも多品種の商材を輸入・販売しています。しかしながら、近年ではメーカーと小売業者の直接取引による卸の中抜き傾向から流通経路の短縮化・集約化が進み、C社においても川上・川下両面に向けての新たな事業展開を模索していました。そこで課題となっていたのは、それを担う次代の社長候補としての経営幹部の育成でした。

 承継円滑化＋人材育成・戦略策定・組織活性化

# コンサルティング事例

## 【処方・承継円滑化】

名言に見るコンサルティングのツボ

後継者を決めるとき、大切なのは、その人の能力よりも、経営者になる覚悟の有無です。

藤沢久美「脱・家族経営の心得——名古屋名物  
「みそかつ矢場とん」素人女将に学ぶ」

覚悟は早ければ早いほど効き目があります。

# 戦略を立てる、 推進する人材を育てる

コンサル  
ティング事例

経営戦略

【症状】先が見えない、人材がいない

【主な処方】戦略策定・人材育成：経営戦略を立て、その遂行に必要な人材を育てることによって、事業を成功に導くコンサルティング

中小企業にはいい人材が集まらないといわれます。果たしてそうでしょうか。企業によって人材に違いがあるとすれば、入社後の教育の違いにあります。「原石」も磨かないと宝石にはなりません。また入社時に普通の「石」であった者も磨くことによって、宝石並みの輝きを放ちます。磨き方＝教育方法は経営戦略に従ったものになります。経営戦略を立て経営の指針を定めることによって、組織内のベクトルが揃います。そしてその戦略に従い一粒一粒磨きをかけることで、組織の放つ光も強くなります。教育次第で組織内のエネルギーはいくらでも増幅されるのです。

# コンサルティング事例

## 営業展開力強化と 組織経営体質への転換

Karte 4



D社は年商20億円、従業員100余名の家具小売企業です。県下最大の売り場面積を有し、地元での知名度は高く、長年培ってきた、それぞれの時代に合わせた高品質・高付加価値商品の開発（仕入れ）力と大型店舗展開を強みとしています。しかしながら、市場の成熟化と顧客のライフスタイルの変化に伴う総需要の低迷に加え、低価格大型量販店と専門店の二極分化という流通構造変化の波にさらされ、同社の業績は伸び悩み、収益構造に深刻な課題を抱えるようになりました。



**処方** 戦略策定＋人材育成・人事制度構築・組織活性化

# コンサルティング事例

【処方・戦略策定、人材育成】 名言に見るコンサルティングのツボ



登鶴鵲楼 作・王之涣

白日依山尽 黄河入海流

欲窮千里目 更上一层楼

かんじゃくろう  
鶴鵲楼に登る

はくじつ よ つ  
白日山に依って尽き 黄河海に入り流る

きわ  
千里の目を窮めんと欲して 更に上る一層の楼

「太陽が山に沈み、黄河は海に向かって流れる。この眺めをもっと千里先まで見極めようとして、さらに一階上に登る」という内容の漢詩です。遠くまで見通す戦略を立てるには、人材のレベルを引き上げる努力が必要です。また遠くを見通そうという意欲を持たさなければ、人は育ちません。

# 業種別の専門コンサルティング

## コンサル ティング 事例 業種別

- 食品製造業【症状】食品事故が起こりかねない  
【特別処方】衛生管理
- 運送業【症状】固定費が抑えられない  
【特別処方】労務管理
- 小売・サービス業【症状】価格下落、需要減が止まらない  
【特別処方】マーケティング
- 印刷業【症状】業界縮小が止まらない  
【特別処方】5フォース分析

業界にはその業界が共通して直面している症状があります。とりわけこの章で取り上げた食品製造、運送業、小売・サービス業、印刷業においては、重篤な病状に陥っている場合が見られ、その治療には専門医による外科手術が伴うこともあります。専門医であるコンサルタントは、個々のクライアントに合わせてカスタマイズした治療を行い、即効性を狙った治療を行います。

# コンサルティング事例

## 食品製造業：新作も 手がける菓子の老舗の 品質・生産性向上を目指す



A社は、明治45年創業の菓子製造販売の老舗。最中、羊羹といった伝統的な和菓子だけでなく、新作洋菓子の分野にも幅広く展開しています。1年前には、大手菓子メーカーで修業していた現社長の長男を呼び戻して、工場長として現場の管理にあたらせてきました。現在、都内に3つの工場を構え、菓子のタイプごとにラインを設置し、直営店での販売も行っています。

10年ほど前から、さまざまな製品を試作・開発してきました。直営店では、主力の伝統和菓子に加えて洋菓子コーナーを設け、新しい感覚の製品を次々と投入してきました。売上は好調で、伝統和菓子の売上の減少分を補うに足る状況になっています。しかしその一方で、急速な多品種少量生産を行った結果、工場の人員は膨れ上がり、効率の良い生産体制とはいえない状況になっていました。

 処方 衛生管理・現場改善+人材育成



# コンサルティング事例

## 【特別処方】

名言に見るコンサルティングのツボ

1. 鳥の目（大局を見る） 2. 虫の目（現場を見る） 3. 魚の目（流れを読む）  
伊藤元重『時代の「先」を読む経済学』、（ ）内は筆者補記。

業界共通の症状を「鳥の目」でとらえ、業界動向を踏まえた「魚の目」と個々の企業状況に応じた「虫の目」で治療を行う必要があります。

### コミュニケーション力向上で 組織を活性化

【症状】 社内に活気がない

【主な処方】 組織活性化：従業員の自己表現力、相互理解力を高めることによって、組織を活性化させるコンサルティング

「この会社は活気がある」「この会社は元気がない」。他社を訪問した時に皆さんが感じる第一印象は、かなりの精度で本質を言い当てています。人間関係がぎくしゃくしていると、職場の雰囲気は停滞し、活気がなくなります。その人間関係を決めているのが、社員のコミュニケーション力です。コミュニケーション力とは自分を相手に理解してもらい、相手を理解する能力ですが、最近の若い世代ではこれが不足しているケースが多いようです。その第一歩は、まず彼ら自身が己を知ることから始まります。

# コンサルティング事例

## 「ワールド・カフェ」で 風通しのいい 企業風土づくり




B社は、昭和43年設立、年商18億円、従業員80名の広告企画・制作、ソフトウェア受託開発およびキャラクター雑貨製造をビジネスとする企業です。

これまでカリスマ的な創業者の強力なリーダーシップの下で成長してきた同社では、次世代を担う経営幹部層の育成が十分とはいえませんでした。社長は、この点に大きな不安を感じ、「(次世代) 経営幹部に必要なスキル向上」に寄与するような方策を求めています。

 処方 組織活性化+人材育成

# コンサルティング事例

**【処方・組織活性化】**

名言に見るコンサルティングのツボ 

汝自らを知れ (古代ギリシャの格言)

組織の活性化に必要なコミュニケーション力は自分を知ることから始まりますが、それは他者との会話から生まれます。