

Ⅱ. コンサルティングの現場から

1.  農業に学ぶ
2.  長寿企業に学ぶ
3.  第二創業に学ぶ

植嶋平治
株式会社 商工中金経済研究所

1. 農業に学ぶ





徳島県上勝町

- ・上勝町農協「上勝彩部会」が実施する「つまもの事業」
- ・190名が参加、年間売り上げ約20億円(つまもの3億)、農家の主婦(平均70歳)が中心、売り上げ200万、最高で1000万の収入、自分の収入を得る喜び。
- ・防災無線ファックス(一斉通信)を使った注文連絡、高齢者でも使用可能な特注パソコンを使った市況情報、バーコード管理による自分の出荷した商品の売れ行き動向売り上げ順位を提供、競争心を醸成。
- ・高齢者が働き、町が活性化、全国平均を下回る医療老人ホームを廃止。➡産業福祉

⇒「おばあちゃんがドラッカー実践」(植嶋 2012.9)参照 3

上勝農協彩部会「つまもの」



仕組み作り



①切	戻る	進む	初	彩	相	茶	知	Y彩	Y相	Y茶	hojo
さといも葉パウ	0	0	Y2,000	0	0	0	0	0	0	0	Y2,000
すいせん	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 Y300	10 Y300
なんてん-小	120 Y14,510	40 Y5,280	50 Y7,530	70 Y11,010	20 Y2,510	70 Y8,200	370 Y48,050				
なんてん-中	460 Y70,090	340 Y54,390	510 Y85,100	749 Y121,720	140 Y22,750	450 Y86,770	2649 Y440,820				
紅葉もみじ	0	80 Y16,000	90 Y14,700	270 Y53,100	1690 Y392,610	550 Y111,100	2680 Y587,510				
紅葉もみじジャンボ	0	0	0	0	0	3 Y6,000	3 Y6,000				
山ぶどう炭	160 Y26,500	70 Y9,500	0	0	0	0	230 Y36,000				
青もみじ	480 Y66,500	620 Y99,990	490 Y80,740	1020 Y184,110	320 Y68,780	50 Y11,090	2980 Y510,210				
青もみじジャンボ	6 Y11,300	3 Y6,000	1 Y2,000	7 Y13,500	2 Y4,000	0	19 Y36,800				
赤なんてん-小	0	0	0	0	0	0	10 Y1,500				10 Y1,500
赤なんてん-中	0	0	0	0	0	0	36 Y6,880				36 Y6,880
赤もみじ	10 Y1,000	330 Y51,550	210 Y34,053	350 Y70,196	200 Y37,790	110 Y18,400	1210 Y212,989				
葉っぱ	10 Y2,500	10 Y2,000	0	0	0	0	20 Y4,500				
合計数量	1508	1760	1991	2816	2375	1286					
合計金額	Y228,500	Y284,030	Y341,863	Y524,436	Y534,440	Y244,240					
順位	19/101	17/88	23/109	13/120	9/123	28/142					

「葉っぱビジネス」が意味するもの



居酒屋での 気づき

- ビルの大阪と山勝の環境の違いが価値のない葉っぱに価値を生む
- 自分たちが住む町の価値の再発見

顧客はだれ か？への 気づき

- 生産者たちは横石氏の料亭通いで得たノウハウ(形式知)に触れる
- 自ら料亭に行き、つまものが使われる現場を経験し、料理人の技(暗黙知)を共有する
- 『顧客は誰かだれか』への気づき
- 自分たちが蓄えた豊かな山の経験知(暗黙知を投じる)

コンビニと の共通性の 気づき

- 主役の料理が必要とする脇役の葉っぱを必要なときに必要なだけ用意する
- 仕組みづくり(一斉ファックス、情報システム、バーコード)
- タブレット端末への進化

居場所と出 番づくり

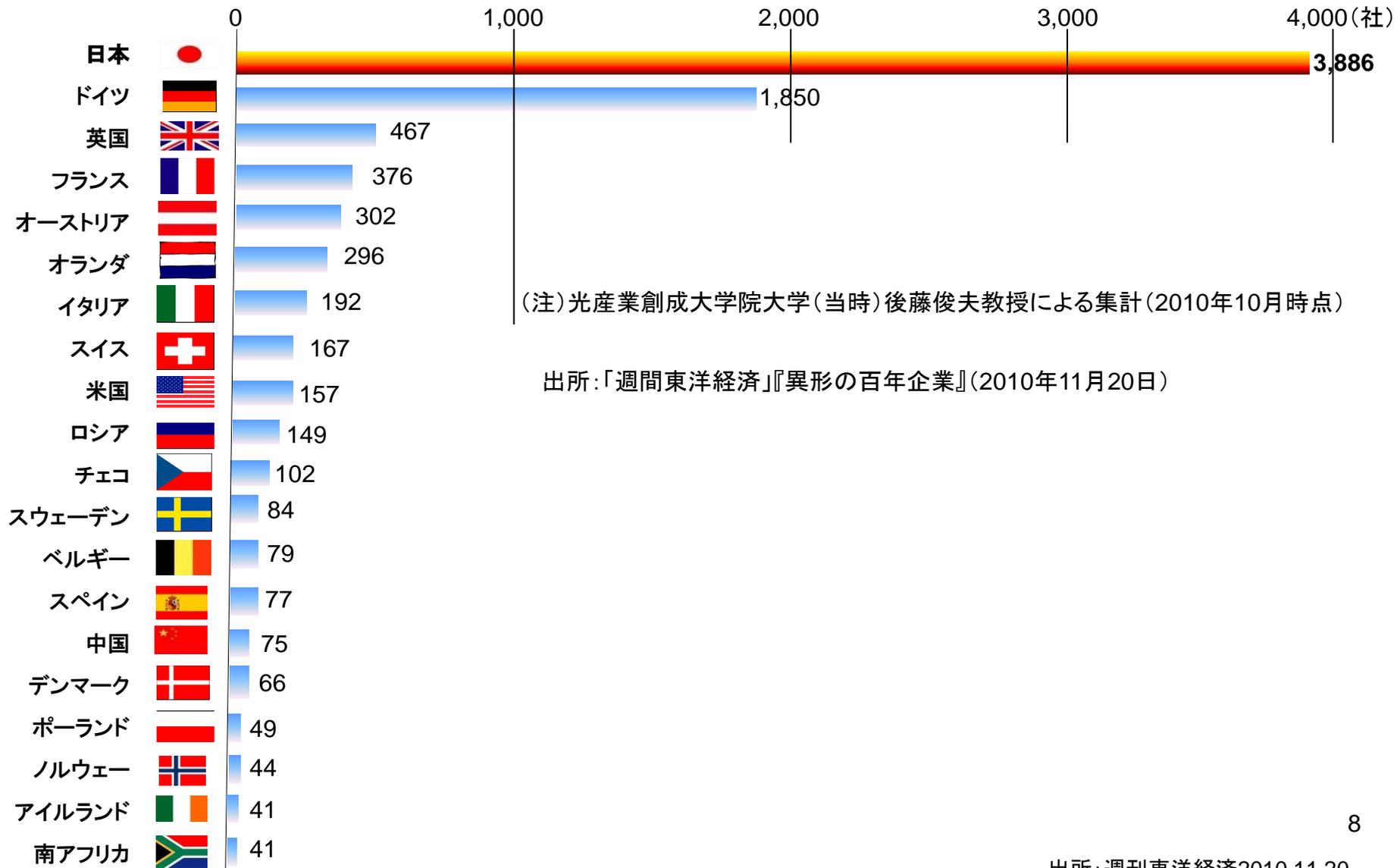
- 販売順位のフィードバック
- 全体での自己認識システムの構築(一即多・多即一)

2. 長寿企業に学ぶ



200年超の老舗企業が日本は断トツに多い

— 創業から200年以上経過した企業の数 —



(注) 光産業創成大学院大学(当時)後藤俊夫教授による集計(2010年10月時点)

出所:「週間東洋経済」『異形の百年企業』(2010年11月20日)

長寿企業から学ぶ(定性分析)



鍋屋バイテック株式会社	1560年 (永禄3年)	鋳物 製造業	<p>創業当時、鍋や釜、梵鐘、灯笼などの鋳物を製造、茶釜を寄贈した千利休からの礼状も現存、朝廷から「御鋳物師」の免状を授かり、京都御所には灯笼を献上。</p> <p>現在は3家に分かれ、それぞれ鋳物技術を使った異なった野で事業展開 当社は分家三代目、戦後軍需産業から民生用滑車(プーリー)など工業用機械要素部品に移行。</p>	<p>少量多品種生産に特化 一個でも注文に応じる「寿司バー」(当社命名)生産方式 プーリーシェアでは全国80%</p>
-------------	-----------------	-----------	---	---

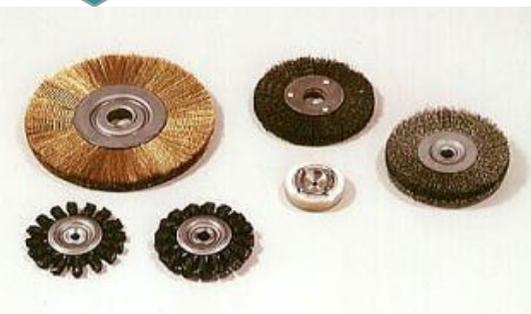
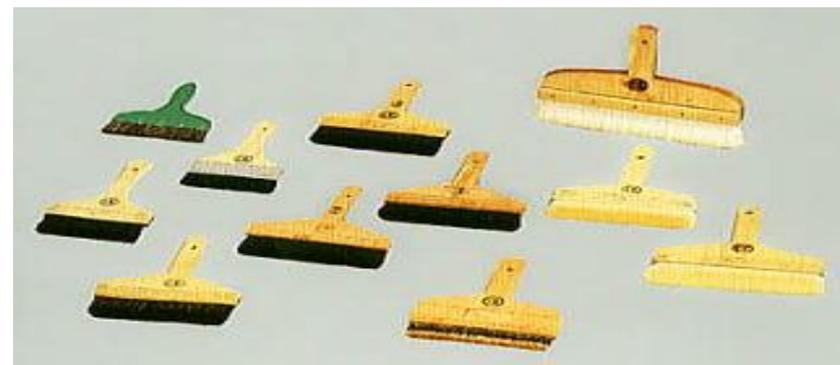
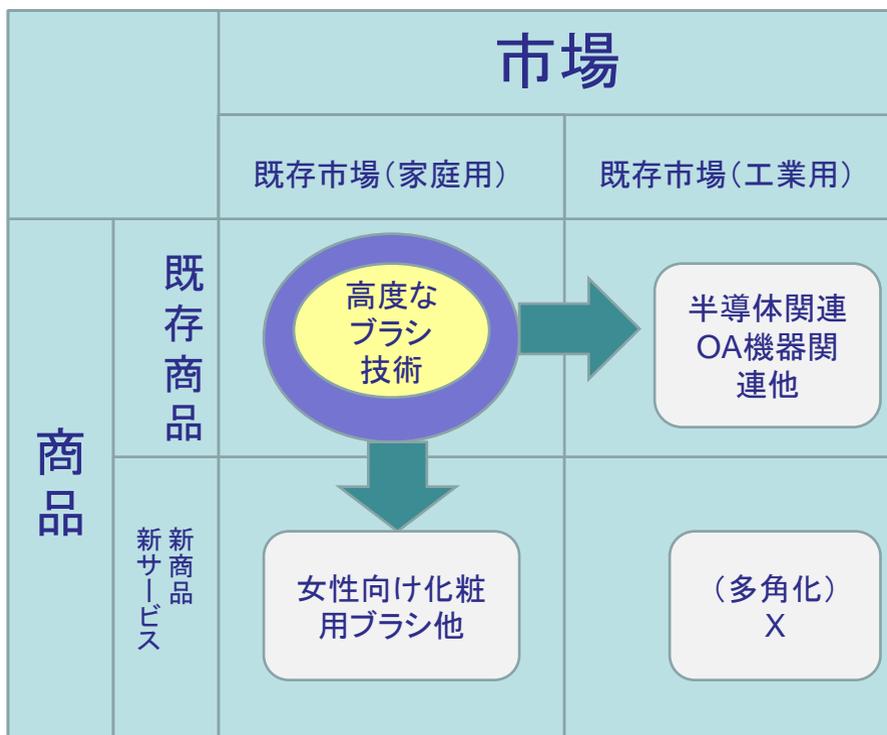
		市場	
		既存市場(家庭用)	既存市場(工業用)
商品	既存商品		<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">プーリー(機械用滑車)</div>
	新サービス	<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">(家庭用需要変化) X</div>	<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">(多角化) X</div>



長寿企業に学ぶ(定性分析)



<p>株式会社 江戸屋</p>	<p>1718年 (享保3年)</p>	<p>ブラシの 製造販売</p>	<p>創業当時、7代将軍家継のお抱え刷毛師に任命、大奥の化粧用刷毛、屏風やふすまを表装する江戸城の経師に納める 幕末黒船来航時の大砲煤払いには当社のブラシが使用。 現在は、半導体材料を切断する刃物の研磨用ブラシ、静電気を除去するOA機器向けの刷毛、原子力発電の配管パイプ清掃用ブラシ、新幹線車両洗車用ブラシなど取り扱う。</p>	<p>様々な用途に応えるブラシを外部職人が手作り。外部職人を厚遇し、「匠」のネットワーク維持束ね、品質ブランドを維持。その結果、ブラシというコア事業を確立。</p>
-----------------	-------------------------	----------------------	--	--



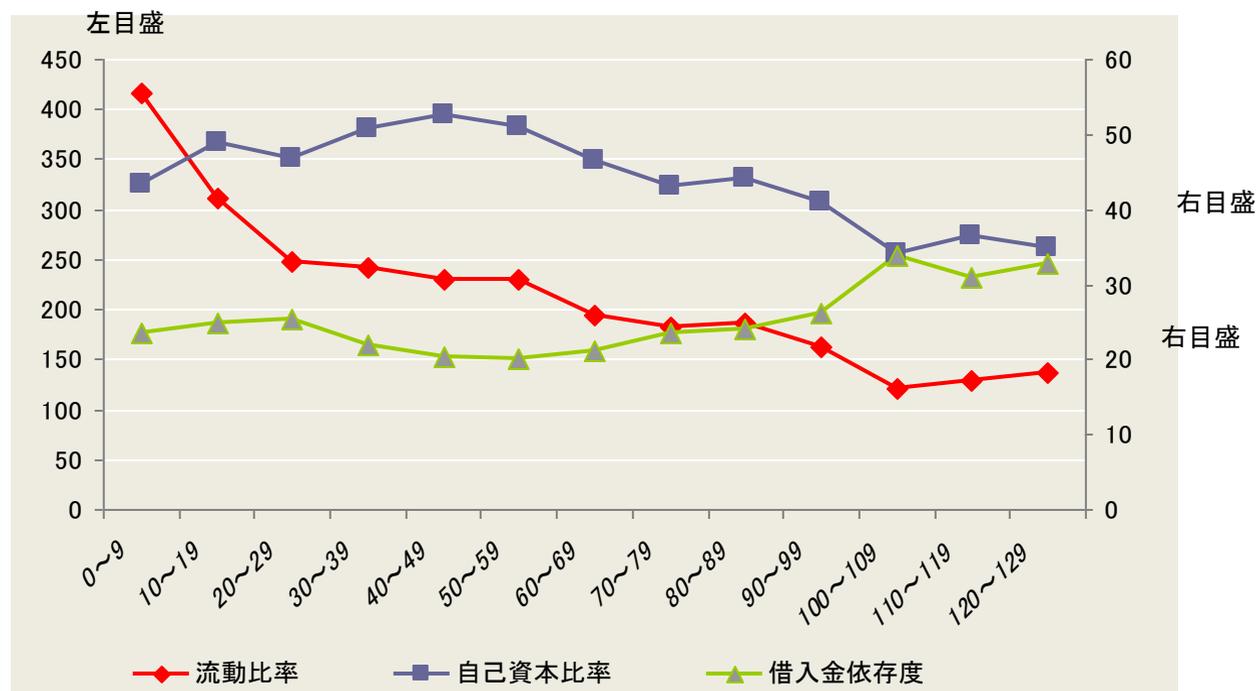
社歴の長い会社ほど財務安定度が低い (流動比率・自己資本比率は低く、借入依存度は高い)



流動資産
流動負債

自己資本
総資産

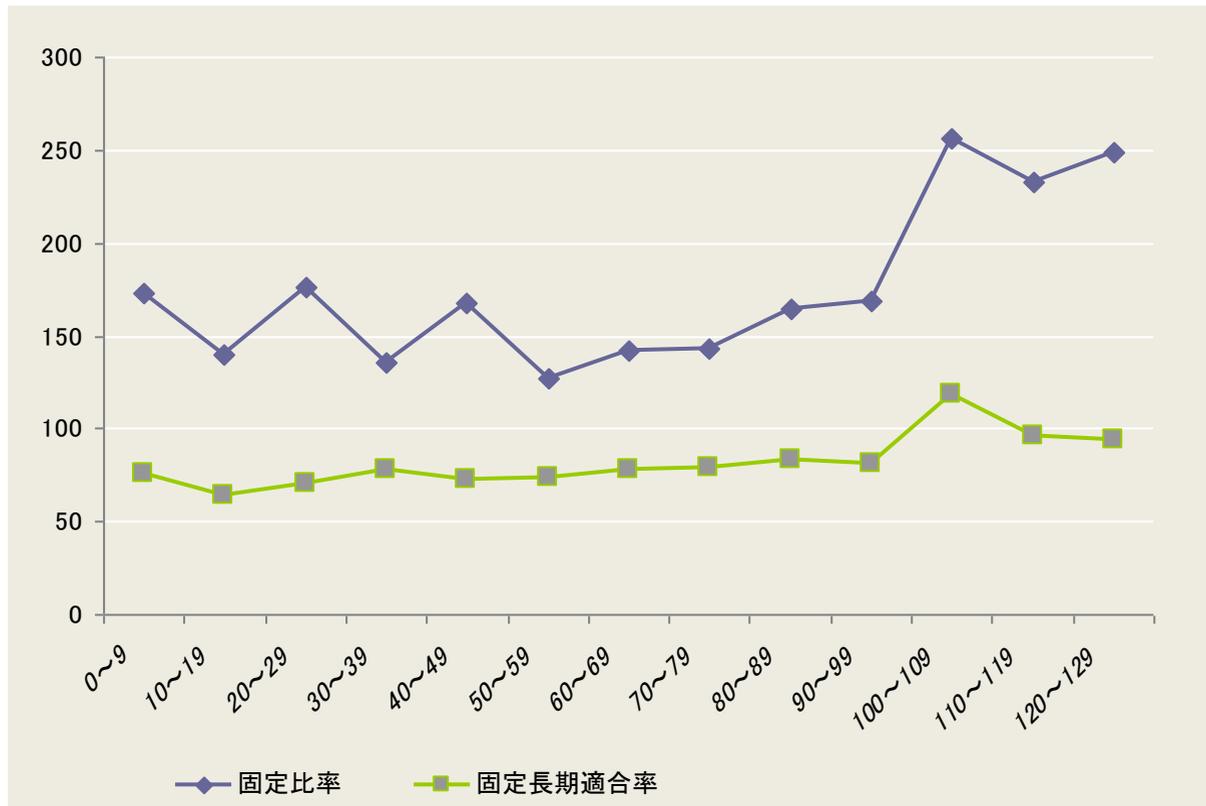
有利子負債
総資産



(出所:トーマツ「長寿企業の秘訣に学ぶ」2010年)



- ・社歴の長い会社ほど固定比率が高い
- ・固定長期適合率にも若干固定比率と同様の傾向見られる



固定資産
自己資本

固定資産
固定負債+自己資本

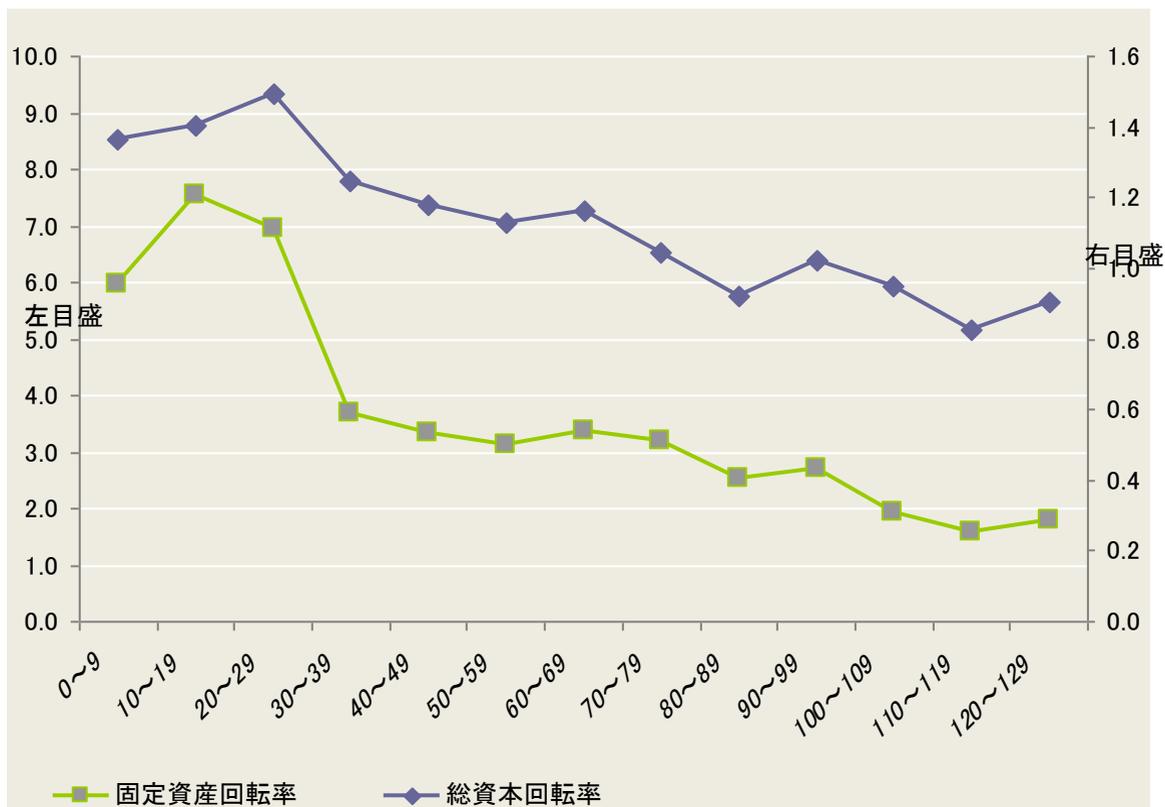
(出所:トーマツ「長寿企業の秘訣に学ぶ」2010年)

・社歴の長い会社ほど回転率が低い



売上高
総資産

売上高
固定資産



(出所:トーマツ「長寿企業の秘訣に学ぶ」2010年)

長寿企業に学ぶ(通説の検証 定量分析)



	上場を含む全登録企業(注1)		上場企業(注2)			中小企業(注3)		
	100年以上	全業種平均	~50年	50~100年	100年~	~5年	5~30年	30年~
営業利益率	1.88	1.91	△	1.8	2.9	1.3	1.2	1.2
経常利益率	2.04	1.90	△	1.5	2.2	1.2	1.0	1.0
流動比率	167.08	173.23	417~230	230~163	121~136	141.4	137.0	131.9
自己資本比率	28.65	26.81	43~52	41~51	34~35	15.9	11.5	17.5
借入依存度	n.a.		20~25	20~26	31~34	55.7	62.1	59.2
固定比率	216.67	147.37	135~173	127~169	232~256	164.7	179.6	185.7
固定長期適合比率	n.a.		64~78	74~83	94~119	62.7	65.0	74.7
固定資産回転率	n.a.		3.3~7.6	2.5~3.4	1.6~2.0	4.2	4.4	3.4
総資本回転率	1.01	1.69	1.2~1.5	0.9~1.2	0.8~1.0	1.6	1.6	1.3

(注1) 帝国データバンク「百年続く企業の条件」2009年9月

データ: 2008年時点COSMOS登録先 創業100年以上大企業を含む全企業

(注2) トーマツ「長寿企業に学ぶ」2010年

データ: 2009年有価証券報告時点 上場企業のみ 50年未満、50年以上100年未満、100年以上

(注3) 中小企業庁「中小企業の財務指標」 2007年時点

データ: 中小企業CRD、創業5年以下を創業期、5年超30年未満を中間期、30年超を老舗

- ・収益率において老舗上場企業は収益が安定、老舗中小企業においては有意差は見当たらない。
- ・流動比率については老舗上場・中小企業とも、レベルは低く、老舗企業ほど手元流動性は潤沢でない。
- ・自己資本比率においては、老舗中小企業は厚く、老舗上場企業は社歴が長いほど低い。これは借入依存率にも現れている。
- ・固定比率については、流動性と同じく、老舗上場・中小企業とも、高く、設備投資などによる固定資産保有の高さを示している。これは、固定長期適合比率にも現れ、老舗企業による自己資本、借入による積極的設備投資が伺える。

長寿企業に学ぶ・通説の検証(定量分析)



➤通説1:長寿企業は永年の利益の蓄積により自己資本は厚く、手元流動性も潤沢である。

➡長寿企業ほど自己資本が薄く、手元流動性も潤沢に持たない。

➤通説2:長寿企業は、環境変化に柔軟に適応するため設備投資など、資金の固定化には慎重である。

➡長寿企業ほど借入を旺盛に行い、設備など固定資産投資に積極的。

長寿像 の実態

- ・アウトソーシングやファブレスではなく自前で所有
その結果ノウハウを蓄積、流出しない
- ・お金を残すより、積極的に設備投資を行い、競争優位を常に保つ
- ・固定資産保有が老舗の信用の証し

(参照:トーマツ「長寿企業の秘訣に学ぶ」2010年)

債務についての哲学的なメモ

(ジャック・アタリ「国家債務危機」)



■全ての個人と同様に、すべての国家は、借金をすることにより、自らの運命をもてあそびたいのかもしれない。なぜならば、借金とは、自分が生きている価値を、自分自身に対して証明するための最高の方法であるからだ。



企業が今後も生き残るために必要なものは…

信頼の維持・向上	65.8%
進取の気性	45.5%
品質の向上	43.0%
地域との密着	38.6%
伝統の継承	34.6%
技術の継承	34.5%

(注) 1912年までに設立・創業した企業に質問。複数回答、上位を抜粋(出所) 帝国データバンク『百年続く企業の条件』

長寿企業ほど低い傾向も

いざされるが、長寿企業ほどその比率が低いとの結果が出たという。さらに低い方がよいとされる固定比率(固定資産÷自己資本)に至っては、100年以上続く長寿企業の固定比率は21.7%と、全社平均の14.7%を大幅に上回っていた。通説では、長寿企業は長年の

利益蓄積で自己資本は厚く、また環境変化に柔軟に適應するため設備投資など資金の固定化に慎重とされる。だが実際は長寿企業ほど設備投資等が「過大」という姿が浮かび上がった。世界最大の老舗国家日本。その老舗もつねに最先端を走らなければ市場から取り残されてし

私事になるが、一昨年、伯父が他界した。囲碁の棋士だった伯父はあるとき莫大な借金を抱えた。その後、いきなりタイト

ゼミナール

ルを取り始め、ライバルに「火の車に乗っているから強い」と言わしめた。先日、共同通信社の会員情報誌Kyodo We

集中講義

市場を考える

34

自己資本比率

Keyの中小企業アナリストの南洋太郎氏の記事を読んで「そのことを」と思い出した。記事は、日本では長寿企業ほど財務体質が悪いという観察から始まる。企業経営の健全性を示す代表的な財務指標に自己資本比率(自己資本÷総資産)がある。教科書では高い方がよ

まつ。その緊張感をつねに持ち続ける姿勢が固定比率に反映される。老舗の信用をバックに積極的に借り入れ、設備投資を行い、次の一手を狙う。

伯父の著書を久々に開いてみると、見返りに武骨な筆致で「不留心」とあった。筆者はこれを「過去に固執しない心」と読む。豊かになった日本人が失いつつあるのはこの不留心ではないか。少々の失敗や成功に固執し

ていては先に進めない。

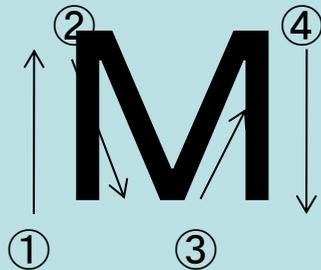
伯父も筆者もゆるめば、たちまち弟子たちに追い越される。追い越されたと嘆いていれば、取り残される。筆者が学生のころ、よく酒に酔って電話をかけてきて、「おれもバカだが、お前もバカだからな。バカは勉強を続けなきゃ駄目だ」と励まされた(?)。今はその言葉が心にしみる。(東京大学教授 松井 彰彦)

長寿企業の発想「M → Z」構想(Z)・執着(Y)・決着(X)



M字型経営計画

将来

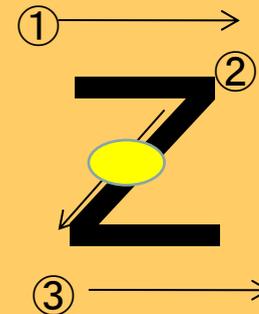


現在・現状



Z字型経営計画

現在の路線

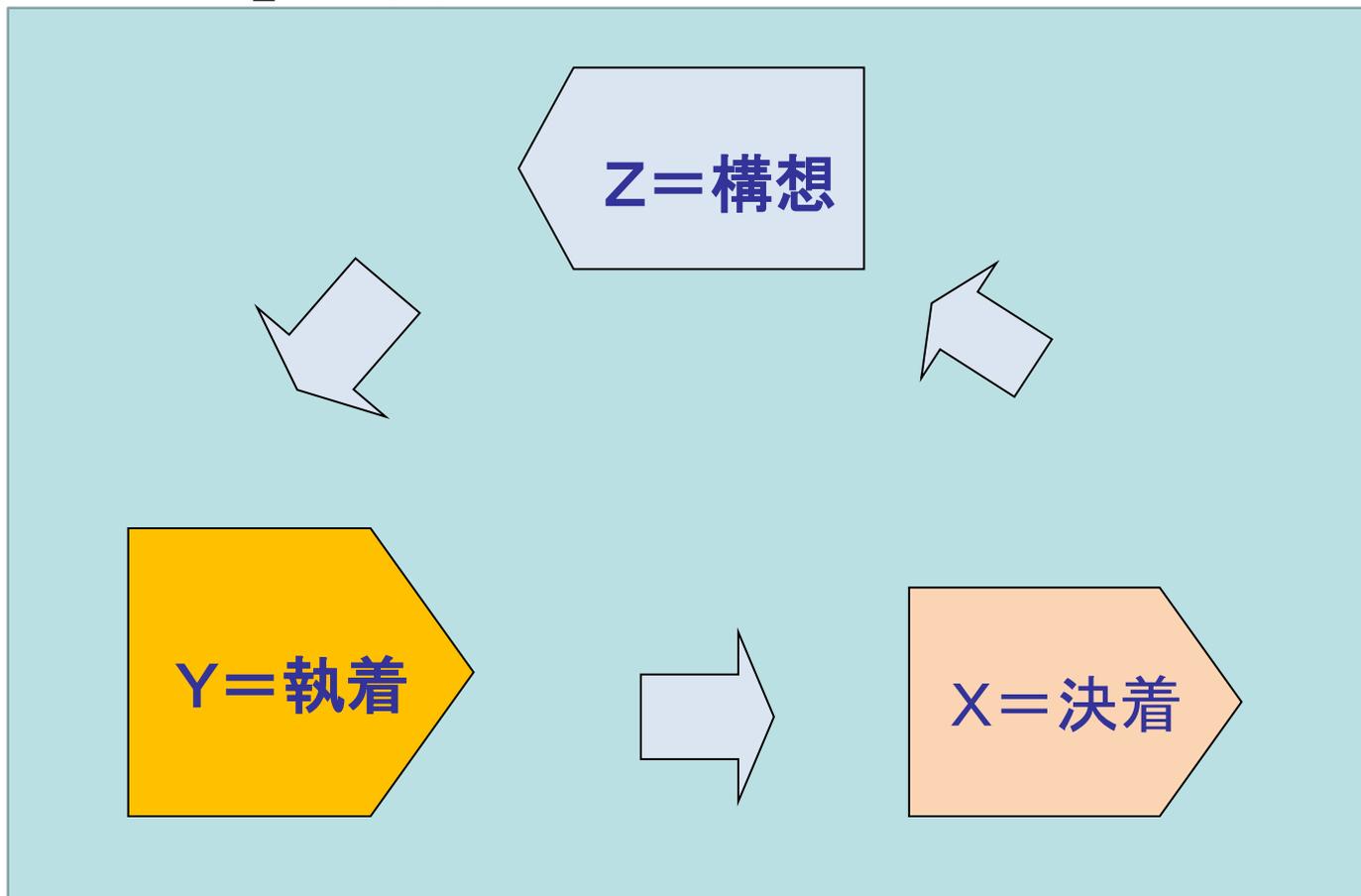


現在とは異なる路線



長寿企業の発想「M → Z」構想(Z)・執着(Y)・決着(X)

図 「ZYX」サイクル



⇒「経営コンサルティングの現場から」p45



「M → Z」構想(Z)・執着(Y)・決着(X)

- ・変化が激しい時、計画を立てるよりも、まず試行錯誤を繰り返すことが必要
- ・本人に内在する気づきを表出
- ・個々人の暗黙知を喚起
- ・周囲を刺激、共感を生み出しお互いの協働化の契機となる

- ・過去の成功体験を否定しゼロベースで構想
- ・構想に基づき試行錯誤をあきらめず繰り返す
- ・結果がでなくとも中途半端で終わらせず、次の構想につなげる

ZYX

Z: ゼロベースで構想する
Y: 執着を持ってやる
X: 決着する(閉じる)

YWT

Y: 何はともあれやってみて
W: そこで分かったことを取りまとめ
T: 次にやることを企画する
(ルーツ: JMAC)

STPD

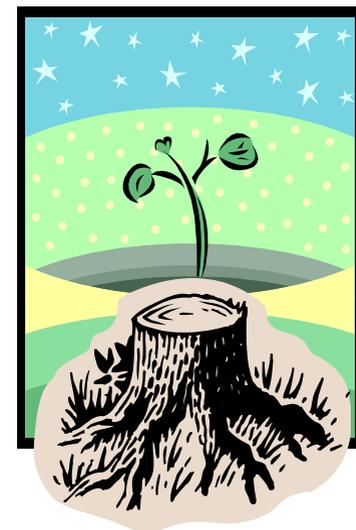
See: まずありのままを観察
Think: 分析、解釈(想いを抱く、仮説を立てる)
Plan: 計画
Do: 実行
(ルーツ: 元ソニー小林茂)

PDCA

Plan: 計画 Do: 実行
Check: 計画と結果を比較
Act: 判定、対策、改善
(ルーツ: デミング)

⇒「経営コンサルティングの現場から」p45

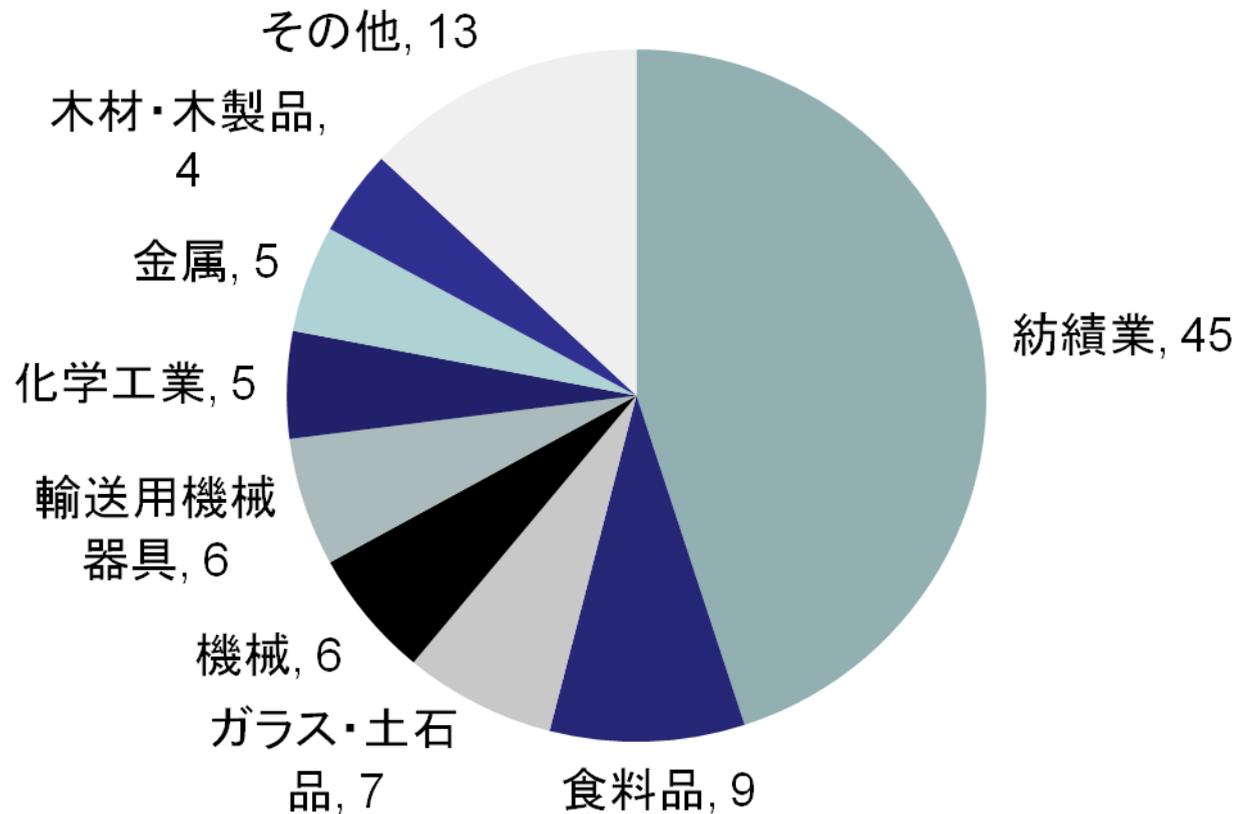
3. 第二創業に学ぶ



「茹でガエル化」の回避



東海3県(愛知、三重、岐阜)の製造業中分類
製造品出荷額構成比(1950年) (%)

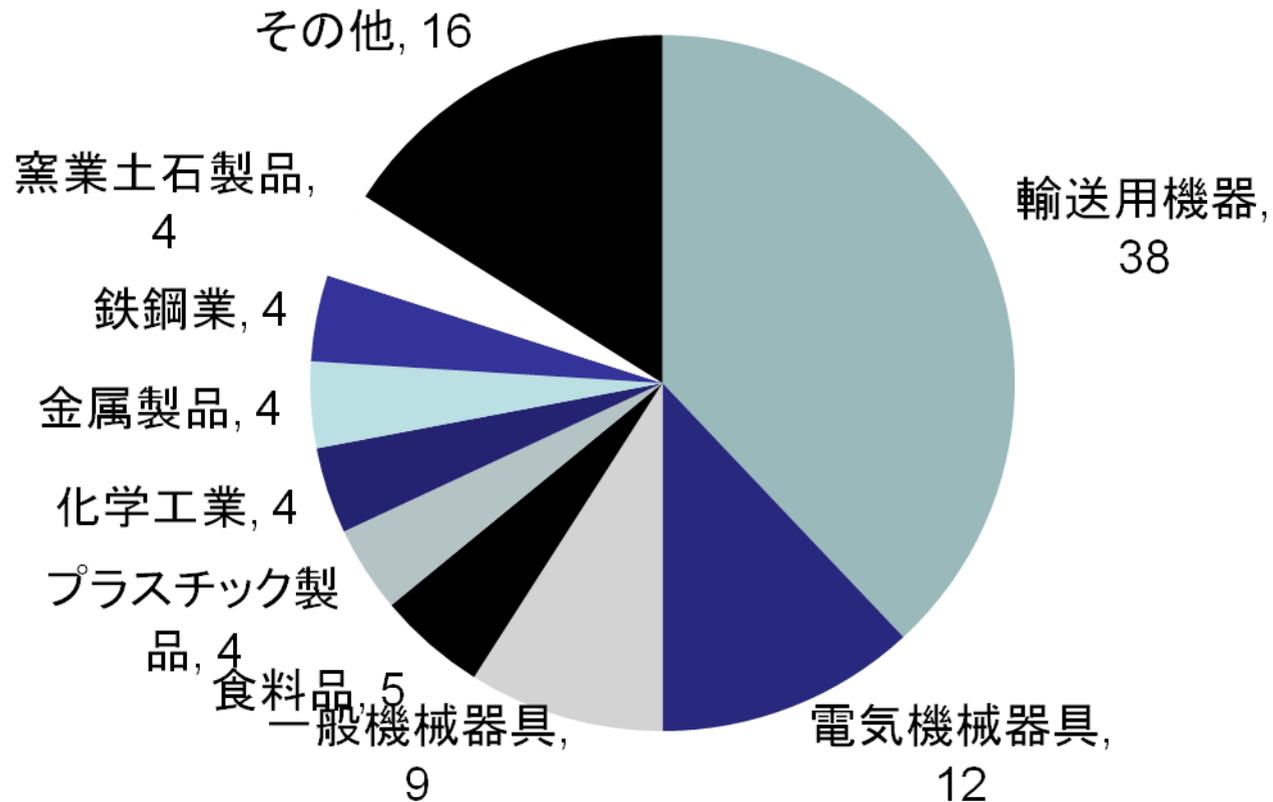


出所:「中部地域のものづくり中小企業の進むべき方向」名古屋大学 山田基成 2011年12月

「茹でガエル化」の回避

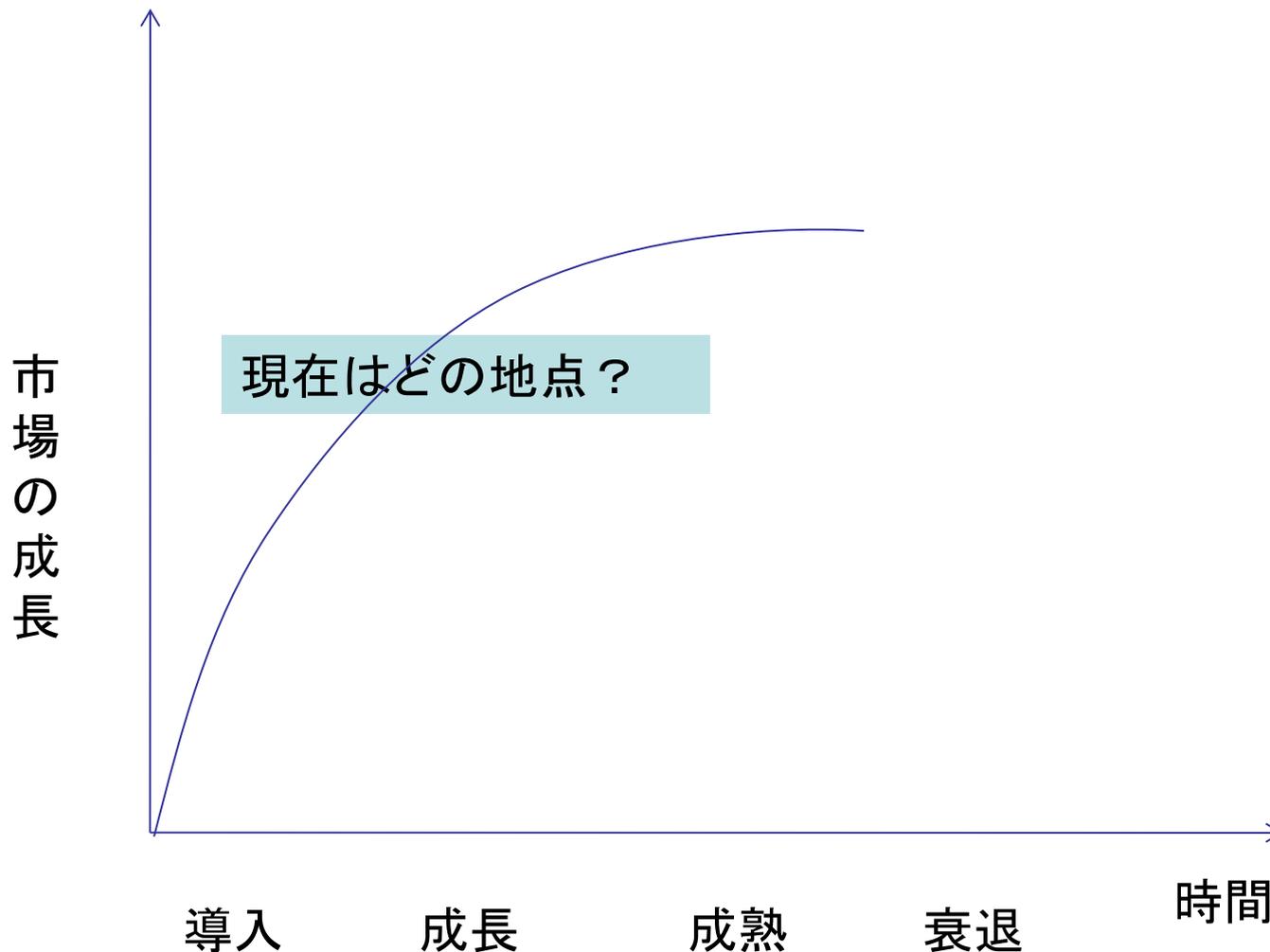


東海3県(愛知、三重、岐阜)の製造業中分類製造品
出荷額構成比(2000年) (%)

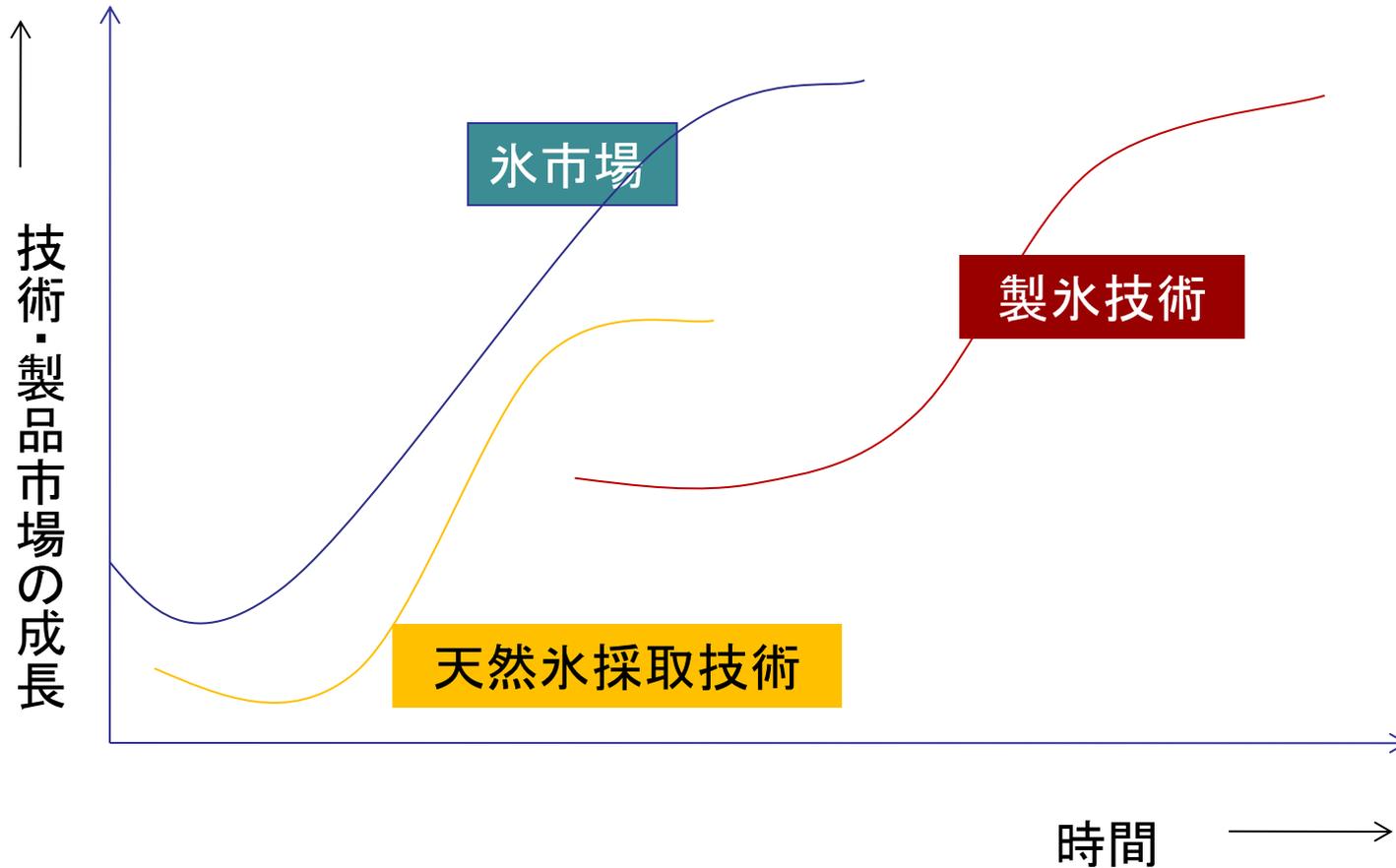


出所:「中部地域のものづくり中小企業の進むべき方向」名古屋大学 山田基成 2011年12月

自動車製品のライフサイクル



技術と製品のライフサイクルの関係

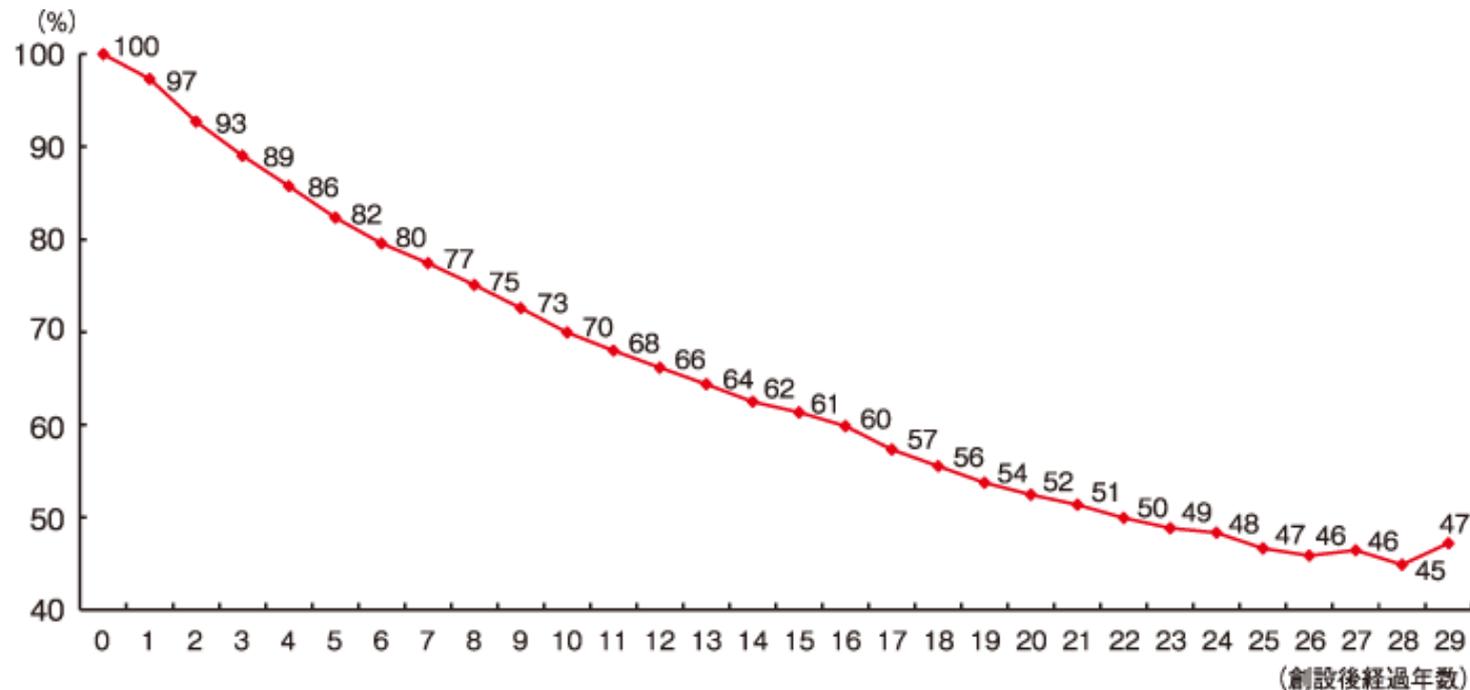


出所:「中部地域のものづくり中小企業の進むべき方向」名古屋大学 山田基成 2011年12月

⇒「経営コンサルティングの現場から」p60

企業の生存率1

図 企業の生存率



資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工

(注) 1. 創設時からデータベースに企業情報が収録されている企業のみで集計。

2. 1980～2009年に創設した企業の経過年数別生存率の平均値を取った。

3. 起業後、企業情報がファイルに収録されるまでに一定の時間を要し、創設後ファイルに収録されるまでに退出した企業が存在するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。

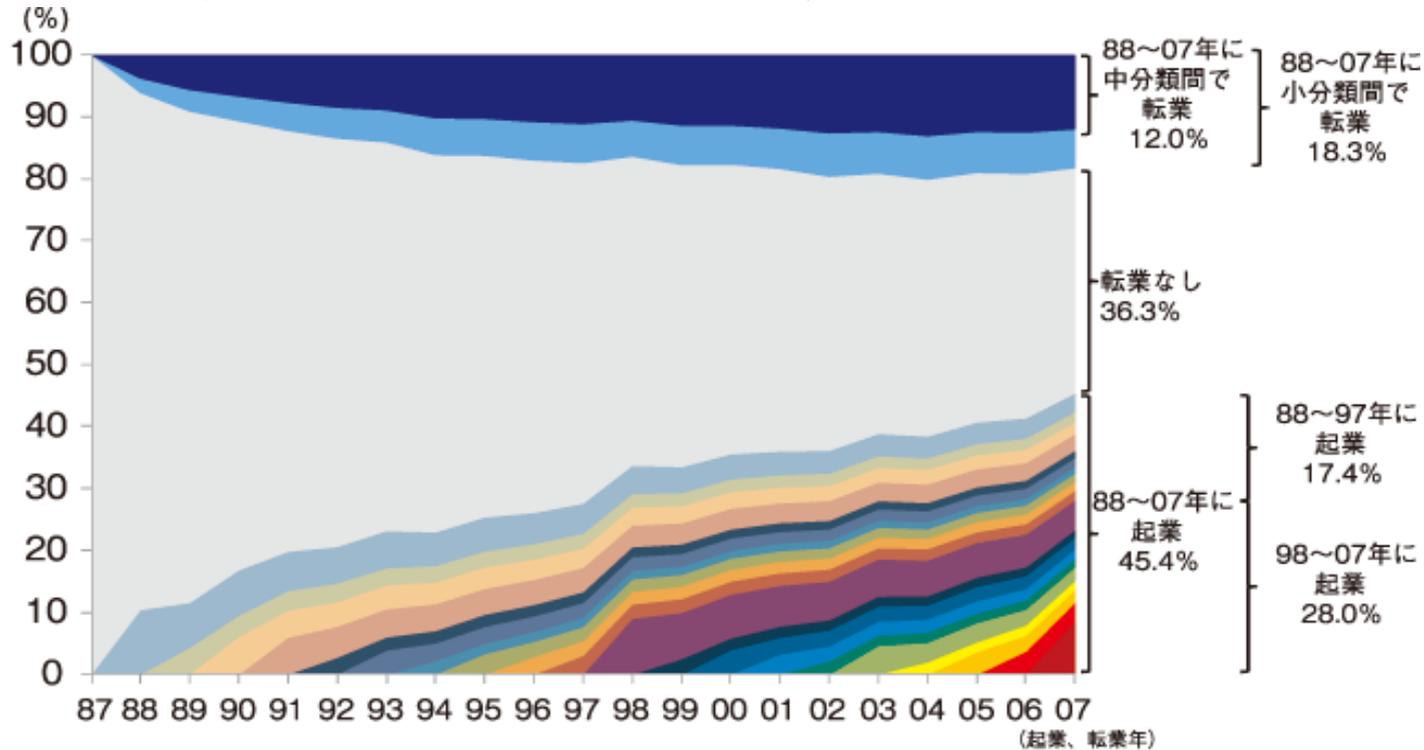
(出所)2011年版中小企業白書

⇒「経営コンサルティングの現場から」p138

企業の生存率2



図 業種転換した事業所の割合(製造業)



資料：経済産業省「工業統計表」再編加工

- (注) 1. 各年における1988年以降の起業事業所及び転業(業種転換)有無別の事業所の割合を示している。
 2. ここでいう業種転換は、出荷額構成比の最も高い業種の転換をいう。
 3. 従業者4人以上の事業所が対象。

「私の経営学」(商工中金経済研究所刊)にみる危機時の教訓



茂木 友三郎 (キッコーマン会長) 1989年社長就任時市場シェア26%(トップ)、勝者として勝ち残っていくためには、おっとりした体質を払拭し、挑戦的な体質に変革していかなければならない。



福原 義春 (資生堂 名誉会長) 1989年社長就任時市場シェア30%(トップ)。増収増益は一休みし、その間経営を点検、市場在庫を圧縮。潮の変わり目ではたくさんの魚が取れる。(好調な時は)潮目の中で釣りをしている。



飯田亮(セコム株)取締役最高顧問) : 創業以来順調に展開してきた巡回警備をあえて止め、機械警備の「SPアラーム」に切り替えた。その結果顧客ニーズに幅広くこたえることができ、契約が着実に増加している。セコムの組織カルチャーである「否定の精神」「現状打破の精神」を貫いた。



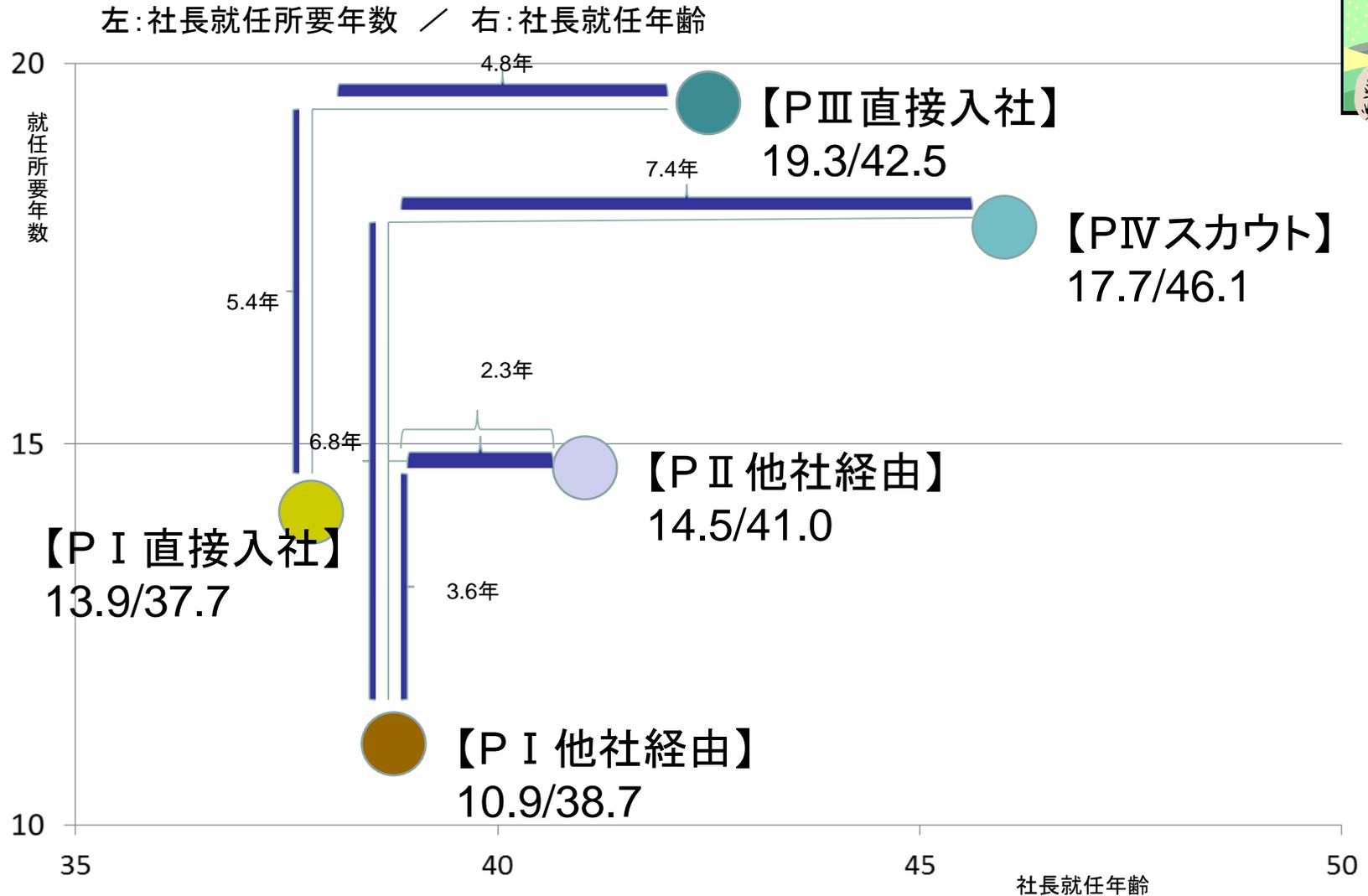
金川千尋(信越化学工業株)代表取締役社長) 1ケタではあるが連続最高益を更新していたが、2002年ある投資家から「以前のような2ケタの高度成長は可能か」と質問され、現状に満足し、マンネリ化に陥り、成長がストップしている自分に気づき、半導体事業を再構築、いまでは世界最大のシェアを確保した。



小松 安弘 (エフピコ会長兼CEO) 過去3回の経営危機を経験、危機はいずれも会社の状態がいい時に起こっている。経営とは忍(がまん)、「よい状況と思う」ことを抑えるのが忍。

⇒「経営コンサルティングの現場から」p60

先代の背中(P I)の重要性

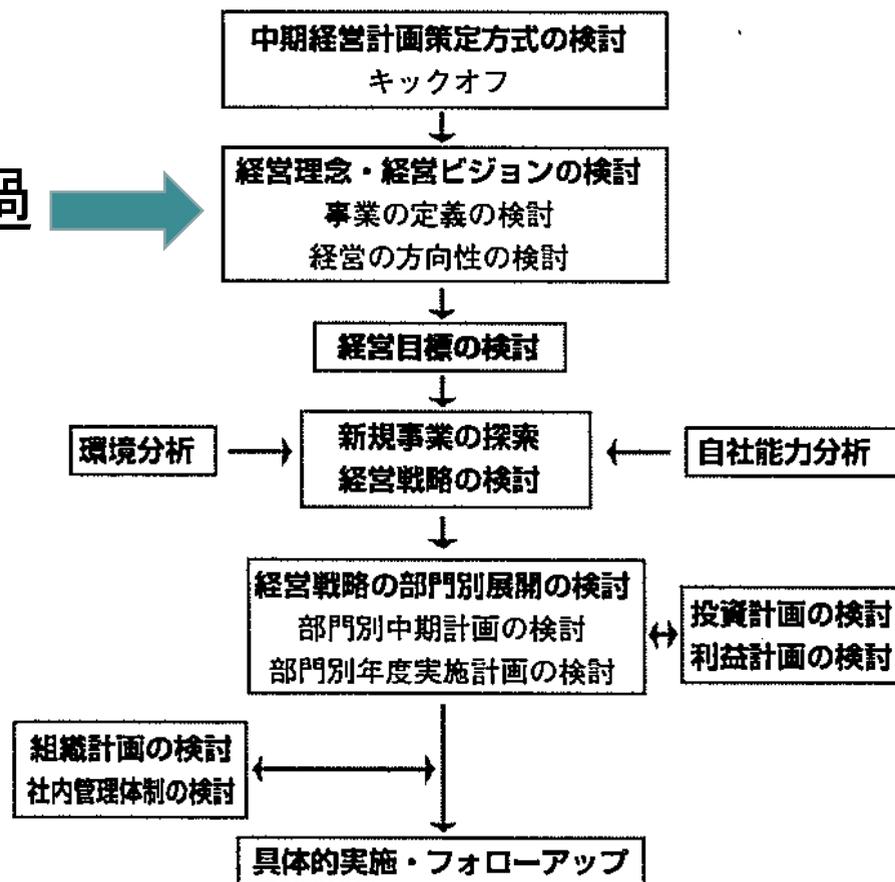


先代の背中(P I)の重要性



図表① 中期経営計画の策定・実施・継続フォローの流れ

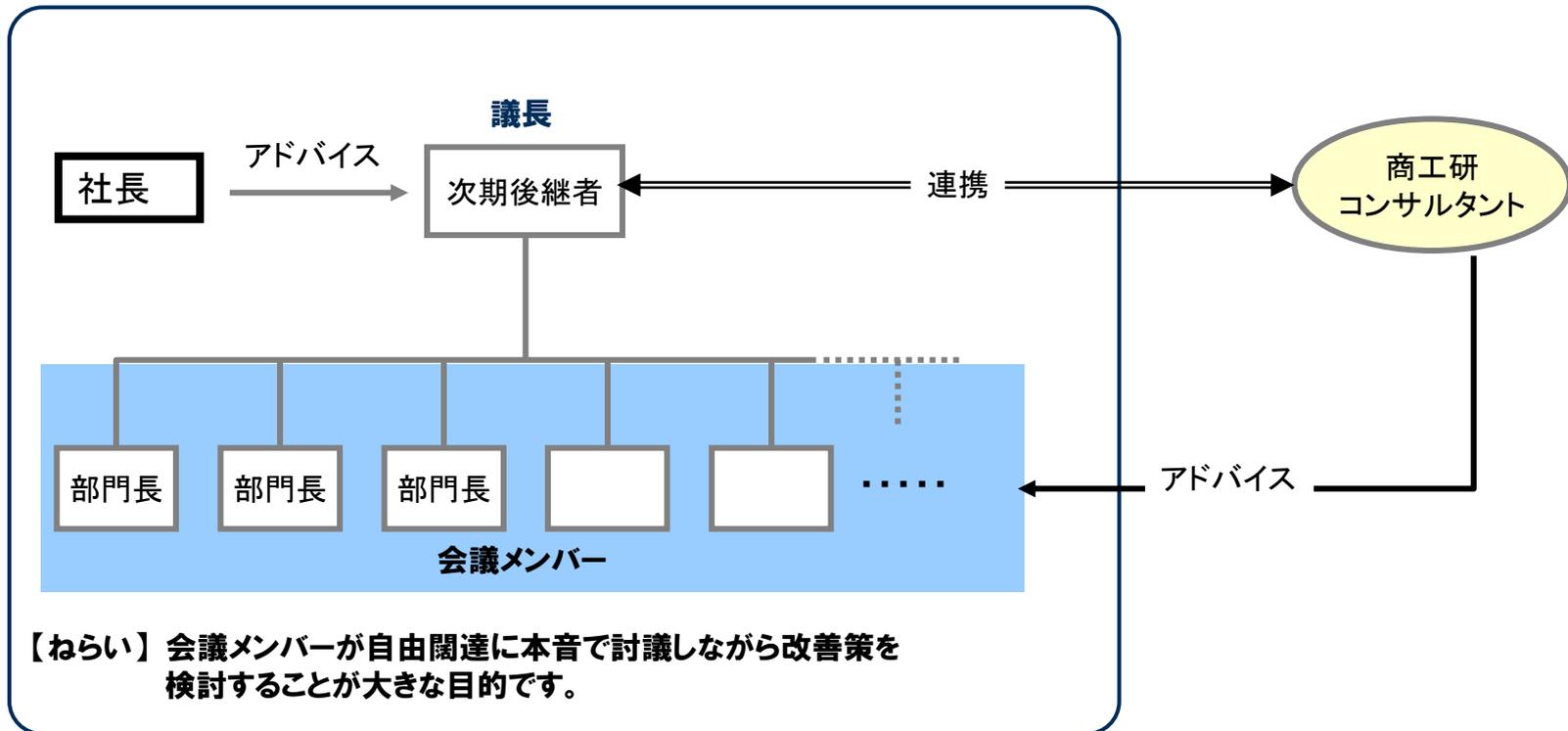
経営の経過



先代の背中(P I)の重要性



■ 体質強化会議: 月1回開催



先代の背中(P I)の重要性



- 戦略は人に宿る

予想外の新しい展開にリアルタイムでどう対処するのか,それが結果として戦略になる。

経営者は一見したところ難の繋がりもない幾多の案件に判断を下す

⇒判断自体にはなんらかの傾向、バイアスがついてまわる⇒その傾向が事後的に一つのパターンとして浮かび上がり、立地、構え、均整、すなわち戦略を作る

(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)2006.9p134

戦略とは

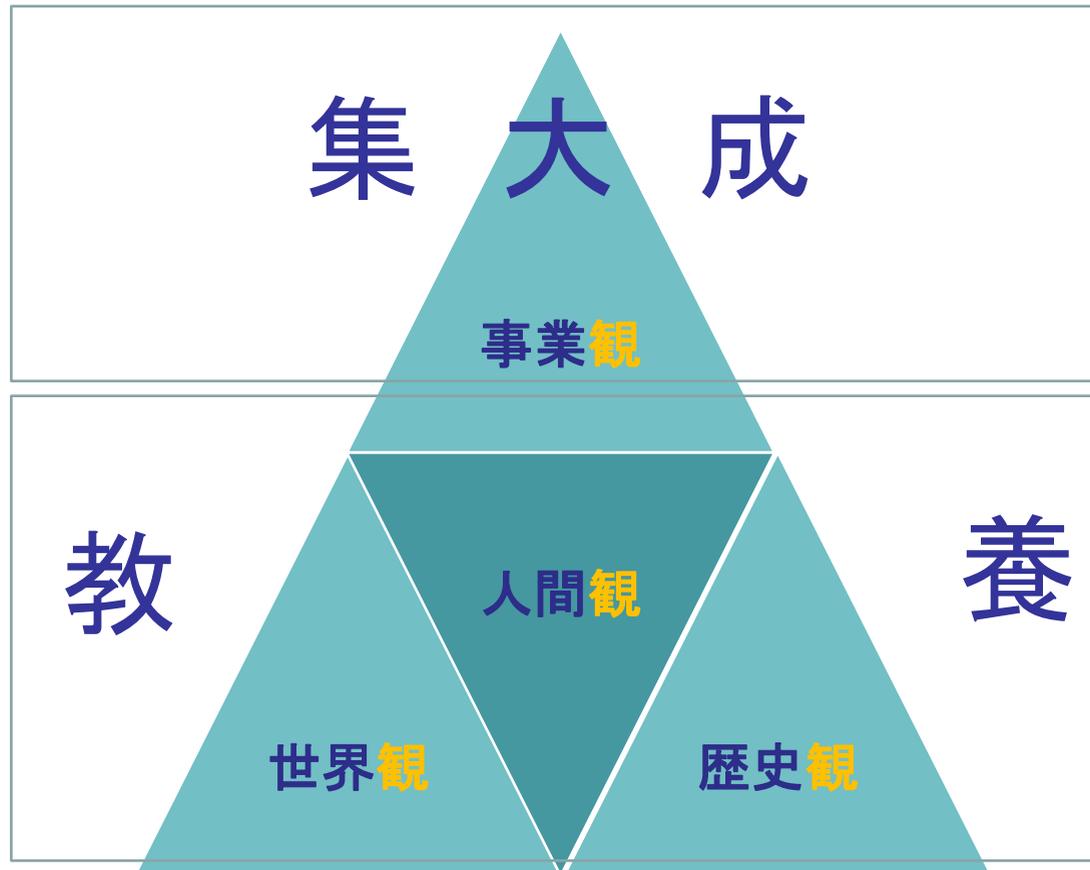


戦略は人に宿る

⇒人のどこに宿るのか

「K(観)」:新たにニュースが飛び込んできて
もそれ自体透明な情報
それに意味を見出すには、**何か**に
照らして解釈する

照らす「何か」



34

(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)p136

照らす「何か」



「K(経験)」:【手口:技】

「D(度胸)」:100%正解はない、度胸の本質は
「自信」これを背後から支えるのは
「観 経験」

- 事業をとり囲む今という時代をどう読むのか、それさえ定まれば、為すべきことは自ずと決まる。

仮定はひとによりけりでも、推論のプロセスを間違える人は少ないからだ。

その意味で、戦略の本質は「為す」ではなく、「読む」にある。

経営者が持つ時代認識こそ、戦略の根源をなす。

先代の背中(P I)の重要性



- 自社の成り立ちを研究する(操業経営者候補幹部社員へのメッセージ)

ディズニーの操業経営者マイケル・アイズナー
: 創業者と会社の足跡を丹念に研究し、創業
理念への回帰を打ち出す。自分の思いを創
業者の言葉で、語ろうとした。

先代の背中(P I)の重要性



- 操業経営者でも、創業の理念を真摯に語ることによって創業経営者の成り代りになれる、代理人として求心力を発揮できる。
- 会社を形作った人は、どんな状況におかれていたのか何を見ていたのか？何を考えていたのか？当時のその中に入ってこそ本物。
- 知的精神文化遺産を確かめる：自分ならいったい何を打ち出すのか。自社や事業の歴史を振り返りながら考える
- 社員が一つになるとすれば求心力の源泉は共通した外敵の存在か共通する創業するルーツ

37

(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)p210

先代の背中(P I)の重要性(経営の経過)

【コンサルティング事例(後継者育成中長期計画策定支援)】

テーマ:経営の経過「過去の失敗と教訓」の自費出版

仕入での失敗 商品の輸入

『海外からブランド品を輸入したが、計画通りに売れず、大量の在庫を抱えてしまった』

- 経緯・原因... (略)
- 失敗から得られた教訓は...
 - 輸入品は量が多くなるため、契約(発注)には注意を払うことが必要。
 - 販売店との契約や納期、在庫の処分の方法などについて、しっかりと確認しておくことも重要。

《覚えておきたい故事・ことわざ》... 『二度目の用心』

- 過ちをおかしたら、二度と繰り返さぬようにするのが肝心。

《日々の心得・ひと口アドバイス》

- つまづきや失敗があっても、そこから教訓を学び取り、プラスに転じさせる姿勢をもとう。

先代の背中(P I)の重要性(経営の経過 事例)

- 『仕入先との取引で手形の先払いをしたが、結果的に損失を計上することになってしまった』 ⇒ 『情けが仇あだ』
- 『仕入れる予定のなかった***を海外から大量に仕入れてきてしまい、さばくの苦勞をした』 ⇒ 『得手えてに鼻つく』
- 『主要販売先の倒産を見抜けなかった』⇒ 『安に居て危を思う』
- 「**本業以外の事業に進出したが、どれも成功しなかった」
⇒『商いは門々かどかど』

関ヶ原製作所



参考:「注目の日本型企业統治モデル」(南:植嶋2009.8)

株式会社 関ヶ原製作所(岐阜)

添付参考資料一覧

共同通信社「Kyodo Weekly」

「注目の日本型企业統治モデル～創業家にかわり経営監視」(南:植嶋2009.8)

「不健全な企業ほど長生き～財務指標の通説に疑問符」(南:植嶋2011.1)

「おばあちゃんがドラッカー実践～産業福祉の葉っぱビジネス」(植嶋2012.9)

「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)

商工中金経済研究所「商工ジャーナル」

「理念を生かす親族外への事業承継」(植嶋2015.4)

日経産業新聞「中小経営ゼミナール」

シリーズ「事業をつなぐ」(植嶋2013.10~11)

シリーズ「コンサルの新しい視点」(植嶋2014.10~2015.1)