

20167.6  
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  
コンサルティング本部 組織人事戦略部  
シニアコンサルタント  
[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

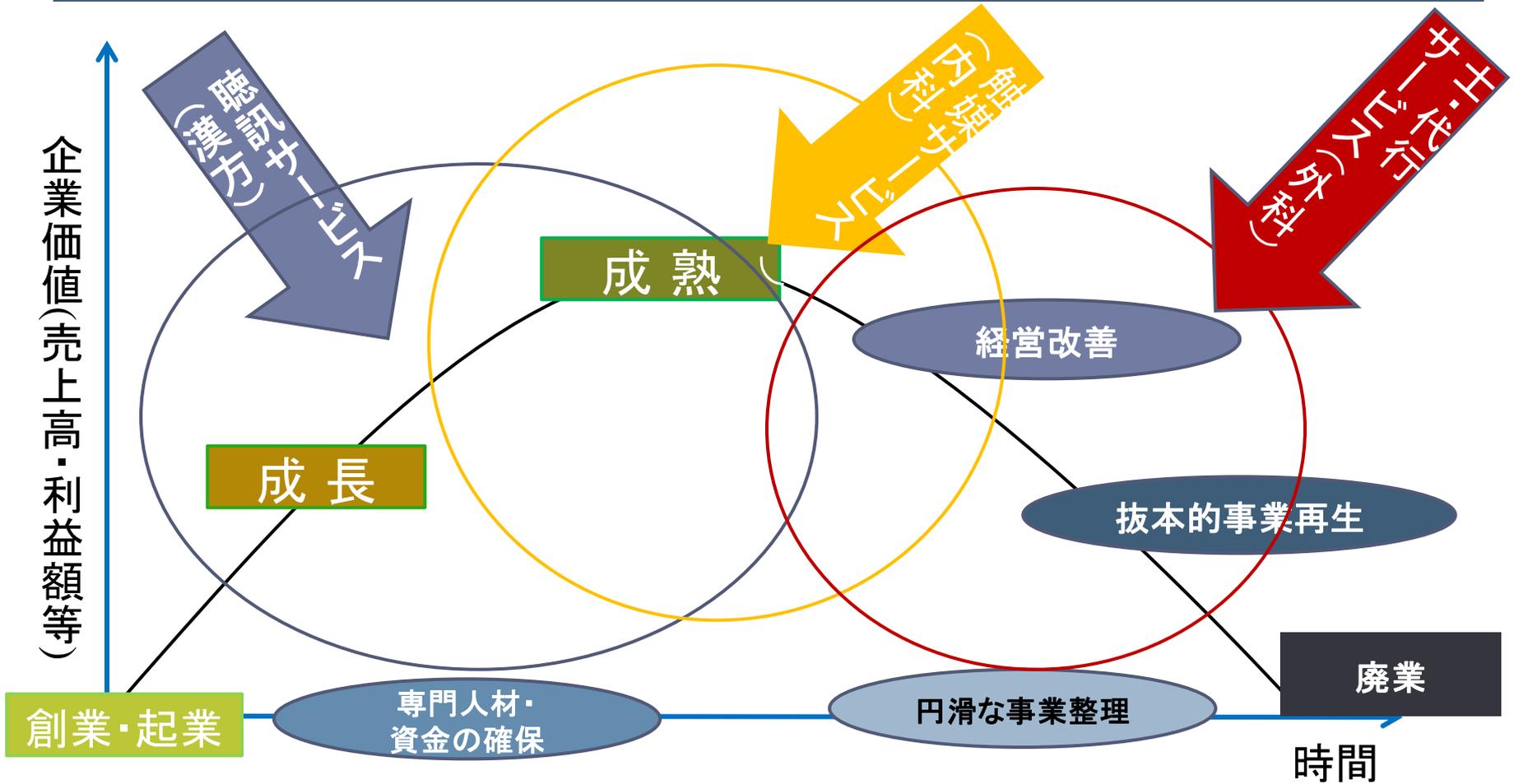
サービス 形態  機能	聴訊サービス (問診 漢方薬)	触媒サービス (内科通院)	士・代行サービス [公認会計士・税理士 ・弁護士・社労士等]  (外科入院) (集中治療室)
経営戦略	□ 顧問	□ 戦略策定支援	事業DD 戦略策定
人事・労務	顧問	制度策定支援	労使紛争仲介
製造現場等改善	現場巡回	5S、生産性向上	—
ISO認証取得			認証取得支援
財務	□ 顧問	□ 経営計画策定支援	財務DD 経営改善計画策定
事業承継	□ 顧問	□ 後継育成	相続対策等

□: 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・メニュー

- ▶ 製造現場等改善 **現場診断・改善**
- ▶ 人事・労務 **人材育成**
- ▶ コミュニケーション力
- ▶ 財務 **財務強化**
- ▶ 事業承継
- ▶ 経営戦略 **戦略策定**
- ▶ 事例1
- ▶ 事例2

# コンサルティング・メニュー

## コンサルティング導入診断チェックリスト

- ▶  経営者が周りの意見を聞かない、または周りがいわない
- ▶  社内に活気がなく、社員や経営陣にそれを変えようとするエネルギーが感じられない
- ▶  会社の将来やビジョン、経営者の夢が語られず、従業員に先が見えない
- ▶  金融機関や主力販売先から経営者が理解されず、資金繰りに窮している
- ▶  人材が育たず、退職、採用が繰り返されている
- ▶  最近なぜかもうからなくなったが、経営者は不況など世の中のせいだと思っている
- ▶  世間では今の事業が成熟、衰退期に入っているといわれているが、経営者に危機感がなくまだまだ大丈夫といった根拠のない自信をもっている

**【症状1】最近儲からない(製造業)**

**【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

- ▶ 「最近儲からない」このような症状に悩む生産現場を持つ企業へのコンサルティング・メニュー。いままで5S活動を実施したが「まったく効果がない」といわれる経営者は、5Sなど改善活動を、現場任せにしている可能性が高い。「神は細部に宿る」ということわざがあるが、これはドイツの建築家が素晴らしい建築物にはディテールへのこだわりがあるという意味で使ったもの。これとは逆にアメリカには「悪魔は細部に宿る」ということわざがある。経営者は、細部＝現場をつぶさに見る必要がある。
- ▶ 大野耐一（1912～1990）によれば、細部には「つくり過ぎのムダ」「手待ちのムダ」「運搬のムダ」「加工そのもののムダ」「在庫のムダ」「動作のムダ」「不良品をつくるムダ」という7つのムダ＝悪魔が潜んでいる。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、これがこのメニューの趣旨である。（大野「トヨタ生産方式」（1978））

大野耐一：トヨタ自動車工業元副社長。かんぱん方式など「トヨタ生産方式」

を体系化

【症状2】従業員にやる気がない

【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」という悩みを持つ経営者をよく見かける。このような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、規模が小さい時期に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れており適材適所の人材配置が可能であった。
- ▶ 事業が拡大し、従業員が増えるに伴い、このような社長の頭の中でのいわゆる「暗黙知」の人事制度は通じなくなる。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ある。
- ▶ 次ページの三つのドラッカーの問いに、ためらいなくイエスと答えられる従業員がどれくらいいるかが、その企業で人事の仕組みが機能しているかの目安になる。

- あなたは敬意をもって遇されていますか
- あなたは貢献するうえで必要な教育訓練と支援を受けていますか
- あなたが貢献していることを会社は知っていますか

「P.Fドラッカー―理想企業求めて」エリザベス・H・イーダーハイム(2007)より

**【症状3】社内に活気がない**

**【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、組織を活性させるコンサルティング**

- ▶ 活気のある職場とそうでない職場の違いはなにか？企業を訪問した時に誰もが感じる第一印象はかなりの精度でこの答えを言い当てている。それは、社内の人間関係にある。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、活気が見られない。それとは逆に、たとえワンマンな経営者の会社であっても、アットホームで社内の温かさ、人間関係の良さが伝わってくることもある。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ある。
- ▶ コミュニケーション力とは自分のことを相手に理解してもらい、相手のことを理解する能力をいうが、最近の若い世代にはこれが不足している場合が多い。近年のメールの発達や家庭・学校教育が原因といわれているが、いずれにしても本来ある程度備わっているはずのこのコミュニケーション力を企業が社会人として再教育しなければならない状況にある。その第一歩は先ず己を知ることから始まる。

**【症状4】金融機関から理解されない**

**【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ない。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計画が必要である。
- ▶ 経営者には先ず企業の実態を真摯に受け止める心構えが必要である。そのためには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る。体に流れる血は血管に損傷が生じない限り見えない。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企業のお金の流れを数値化する。

【症状5】後継者がいない、税負担が心配

【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悩みを持つ経営者は多いが、その悩みの元は、他ならぬ経営者自身にある。「まだまだ自分が経営してゆかないと…」と経営者が思い始めた頃が潮時である。早いうちに後継者を育てる準備が必要といわれるが、準備とは、経営者自身が仕事を一人占めにしないことである。頼られることは経営者冥利につきるが、それが過ぎると後継者が育たない。
- ▶ 承継には身内や従業員、または第三者といったパターンがあり、それぞれメリット、デメリットがある。どの方法を取るのがいいのかそれは企業によって異なるが、承継成功の鍵は後継者にその気にさせることに尽きる。
- ▶ 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」を醸成させていたことであった。(商工中金経済研究所『事業の承継』とともに取り組む経営の再構築)(商工ジャーナル2012.11号)

【症状6】先が見えない、人材がいない

【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

- ▶ 大企業は優秀な人材が豊富で、中小企業にはいい人材が少ないといわれるが、果たしてそうだろうか？ **大企業と中小企業に大きな違いがあるとすれば、入社後の教育にある。**入社時に「宝石」であった者でも、磨かないと輝きを失う。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つ。このことは、企業規模の大小に関係ない。**その「磨き」が人材教育に相当し、磨き方＝教育方法は経営戦略に従ったものになる。**
- ▶ **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う。**そしてその戦略に従い人材に磨きをかけることにより放つ光が輝きを増す。**教育次第で組織内のエネルギーは増幅される。**
- ▶ 先を見通すためにはそれなりの高さまで山を登る必要があるように、経営戦略を立て遂行するためには、人材教育についても階層毎にあるべきレベルまで引き上げていくことが重要になる。

# コンサルティング事例（1）

## 【事例1】 総合診断で課題棚卸の後 中期経営計画策定

- ▶ A社は年商70億円、従業員240名（パート等含む）の運送会社。安全・安心を重視した仕事ぶりから特定荷主の信頼も厚く、数年前まで業績は順調に推移していた。しかし、その後貨物量が低迷し、荷主企業からは物流コスト低減の圧力が強くなる一方、多頻度小口配送への対応や燃料代の上昇などで、収益性が著しく低下。また、リーマンショック以来続く売上の落ち込みもあり、赤字決算が続いていた。
- ▶ A社は売上拡大の方策として、これまで弱かった新規事業開発を展開する専門チームを社内に設置したが、慣れない営業活動のため、なかなか思うような成果が表れなかった。

【処方】

戦略策定

人材育成

財務強化

# コンサルティング事例（1）

(1) 総合経営診断で課題を棚卸

(2) 若手管理職による中期経営計画策定プロジェクト始動

# コンサルティング事例（1）

## ①経営基本方針の策定

- ▶ 初めに経営基本方針として経営理念、ビジョン、事業領域（ドメイン）の設定といった目指すべき方向や戦うべき土俵を明確にした。もともとA社には経営理念や行動指針は存在していた。しかし、今の経営理念が時代に合致したものかどうかを検討することはプロジェクトを進めるうえで重要なプロセスであり、次世代経営幹部の育成という視点からじっくり考え、討議する機会を設けることに意味があった。
- ▶ 事業ドメインの再定義は「対象事業分野の得意先」「提供する価値」「活用する強み機能」の3つの軸でとらえ直した。

# コンサルティング事例（1）

- （イ）対象事業分野の得意先＝A社が、サービス・付加価値を提供する主要対象得意先は誰かを設定。既存得意先にとどまらず、発展的に対象得意先業態の拡大を図る場合には、広がり分野についても言及する。
- （ロ）提供する価値＝得意先が他社ではなくA社のサービス・付加価値を選ぶ要因は何か。例えば、「高品質な複合一貫輸送サービス」「短納期」など。
- （ハ）活用する強み機能＝提供する価値を実現するうえで基盤となるA社の強みは何か。例えば、「〇〇〇〇の情報提供能力」「△△△における一貫△△機能」など。

# コンサルティング事例（1）

## ②経営基本目標の設定

- ▶ 中期経営計画策定で重要なポイントとなるのは、「利益目標の設定」である。A社の経営幹部と話し合い、3年後に目指すべき財務指標とそこに至る数値計画を設定した。もう少し具体的には、「債務償還年数を10年以内にする」、「営業キャッシュフローを〇〇〇〇にする」、「株主への配当額を△△△△にする」、といった視点から必要な利益を設定した。目標は高すぎず、しかもチャレンジングな水準としなければならない。

**債務償還年数**： $(\text{要償還債務} - \text{現預金}) \div \text{営業キャッシュフロー}$ 。有利子負債と運転資金の差である要償還債務を、稼ぎで返済できる年数を示す指標。

**営業キャッシュフロー**： $\text{経常利益} + \text{償却費} - \text{税金}$ 。営業活動での1年間の稼ぎ。

# コンサルティング事例（1）

## ③経営戦略の策定

- ▶ 「経営目標を達成するために何をしなければならないか」であり、「事業戦略と機能別戦略」を図表の通りに検討した。

検討項目	内容
標的市場	市場に対する方針（強化、維持、縮小・撤退） 地域別、顧客業態、業種、既存取引先・新規対象先への方針
サービス	どのようなサービスを武器とするか？質の高い3PLの提案、業務プロセス改革によるコスト競争力向上施策の策定
営業力	営業戦略の策定、部門別収益目標の設定、営業担当者の活動能力の向上
経営管理	部門別採算管理、目標管理制度、評価制度、コンプライアンス体制
財務計画	目指すべき財務内容（債務償還年数、損益分岐点など） 計画貸借対照表、計画損益計算書、計画キャッシュフロー計算書
要員計画	成長戦略に基づく事業・部門・拠点の人員配置
投資計画	情報化投資、人材育成投資、設備投資
経営組織	戦略に対応した組織形態再構築と組織マネジメントの強化について

# コンサルティング事例（1）

## ④アクションプランの策定

- ▶ 前記戦略・計画に沿って担当部門が戦術となる行動計画（アクションプラン）を策定する。
- ▶ アクションプランでは、具体策・管理目標・管理頻度・目標・責任者・タイムスケジュールを明確に決定。目標で計測できるものは極力数値化し、数値化できないものは目指すべき状態を書き出した。

# コンサルティング事例（1）

## ⑤研修によるサポート

- ▶ 計画策定中でもやるべきことは即実行に移すというのが方針である。A社では、営業力強化を目指し、新規営業専門部隊を設置して荷主の開拓を行った。またコンサルタントが講師となり、営業担当者向けの営業研修を実施、組織的な営業活動のツールを提供した。管理職を対象としたマネジメント研修も行い、計画の実行に向けてのマネジメント力の強化を図った。

# コンサルティング事例（1）

## (2)コンサルティングの成果

中期経営計画は取締役会にて報告され、若手幹部社員による計画策定プロジェクトは終了した。業績も経費削減や営業強化に取り組んだ結果、4期ぶりに黒字決算となったが、**コンサルティングの真の成果は、経営計画の策定のプロセスで培われた経営改善への「気づき」**であった。計画策定というミッションは若手幹部にとっては初めての経験であったが、経営に参画する意識が芽生え、モチベーションも高まった。

# コンサルティング事例（2）

## 【事例2】 歩留まり向上を中心とした生産性改善プログラム

- ▶ B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。半導体分野を中心に着実に業績を伸ばしてきたが、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た。経営者や社内には、経営環境の悪化は自分たちで何ともやりようがなく、いずれ景気が回復すればまた業況は回復するといった風潮が支配的であった。

【処方】

現場診断

現場改善

# コンサルティング事例 (2)

## (1)まず工場の現場診断で改善箇所への気づき

- ▶ B社の主力販売先は、その技術力の高さを評価するものの、B社の減産に対する効率化努力など生産現場の対策のまずさを憂慮し、まず半導体業界の生産現場に詳しいコンサルタントをB社に紹介し、どのあたりに改善の余地があるか、まず**現場診断**を実施した。その結果、B社では製造コストにおける材料費の比率は一般的に高く、市況高騰の環境下で企業がコスト競争力を高めるため、「**歩留まり向上**」が**必須の課題**であるとし、「**歩留まり向上**」に関して以下の三つの問題点が明らかになった。

# コンサルティング事例 (2)

## ①5S・作業環境での問題点

- ▶ 5Sの実施状況は部署により差があり、組織的な対応が必要。
- ▶ ホコリがキズの原因になると認識しているものの、設備の清掃は不十分。

## ②品質管理の問題点

- ▶ 生産性指標として「歩留まり」の項目を設けていたが、その重要性を把握できておらず、また、工程内不良のデータ分析をしていながらも、真の原因は分からず、適切に対応できていない状況であった。

## ③設備管理の問題点

- ▶ 明らかな設備故障はデータをとっているが、設備調整回数や設備一時停止(チョコ停)のデータはない。

# コンサルティング事例 (2)

(2)現場改善コンサルティング導入による、5S活動、品質管理、設備管理からの取り組み

- ▶ コンサルタントによる現場診断によって、いままで認識でされていなかった**改善余地の存在に社員一同「気づき」**を与えられ、また**診断過程で醸成された信頼関係**から、B社社長はコンサルティング導入を決断、**現場改善コンサルティング**がスタートした。
- ▶ コンサルタントは幹部層に問題の深刻さを認識させ、社内一体となって改善を進める体制づくりを指導しながら、以下の改善活動を実施した。

# コンサルティング事例 (2)

## ①5S活動

- ▶ 整理、整頓、清掃の基準を作成して推進する本格的な5S活動を実施、5S活動推進のための組織づくり、担当エリアを決めて責任の所在を明確にし、全員参加で推進。当初は工場内で不要なものがたくさんあり、工具を探すのにも時間を要していたが、工具の整理・整頓や消耗品の発注点管理を進めることにより、改善が図られた。

# コンサルティング事例 (2)

## ②品質管理—歩留まり向上活動

- ▶ 喫緊の課題である「歩留まり向上」については「**タートル分析手法**(図表①)」を用い、課題に対するインプット、アウトプット、設備・治具、スキル、手順、管理指標を明確化、品質管理上の課題を整理した。そこで明らかになった課題項目を、  
\* **PDCA**の考え方を導入した目標管理表に盛り込み、毎月徹底的に監視しました。さらに以下の状況を「見える化」し、迅速な処置と確実な根本対策を講じる**VM (Visual Management: 目で見える管理)**の仕組みを確立した。

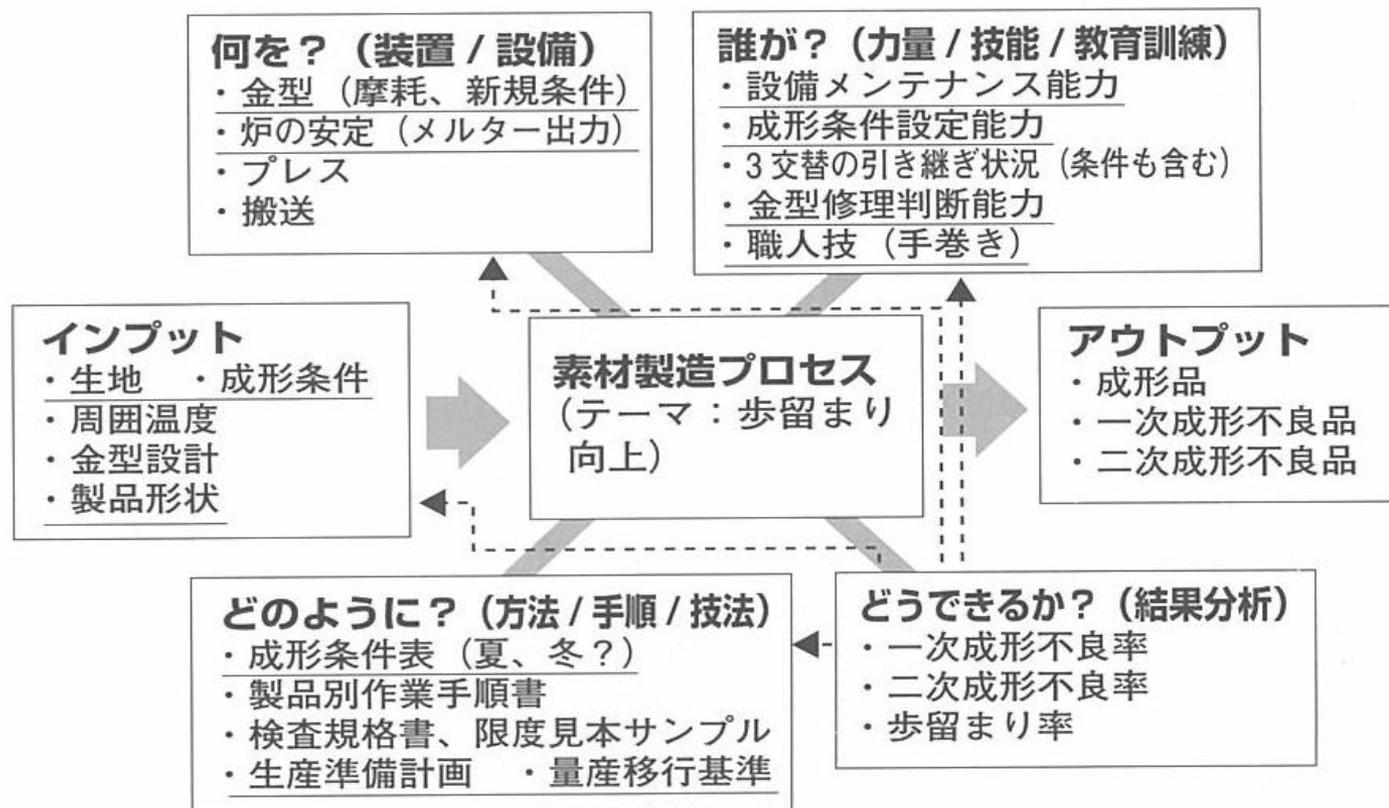
(イ) どのような品質不良・ロスが生じているのかを可視化

(ロ) 発生した個々の不良の原因と応急処置、根本対策を可視化。根本対策は徹底的に追求

▶ \* Plan(目標設定)、Do(実行)、Check(結果の評価)、ACT(対策)の頭文字をつなげたもの。70年前米国ベル研究所ウォルター・シューハートが生産工程における品質管理の手法として提唱、統計学のエドワーズ・デミングが日本はじめ世界に広めたマネジメントのサイクル。株式会社 商工中金経済研究所

# コンサルティング事例 (2)

図表① 歩留まり向上のタートル分析図



(注) 「タートル分析図」はプロセスを分析するのに有力なツールの一つ。4つの質問とインプット、アウトプットで構成され、プロセスの運用状況とパフォーマンスを監視して改善を行うために用いる。亀のような形になるため「タートル」の名がある。

# コンサルティング事例 (2)

- (ハ)結果として不良の損失がどの程度発生したかを可視化
- ▶ 全社一丸となって「歩留まり向上」に取り組み、最終的に年度の「歩留まり向上目標総括表」(図表②)により、全社での目標達成度を明確にした。

# コンサルティング事例 (2)

図表② 「2013年度 歩留まり向上目標総括表」

 達成率 100%以上    
  同 99～80%    
  同 79～60%    
  同 59%以下

項目番号	担当部署	目標		5月		6月		7月
		管理指標			達成度		達成度	
1	製造1課	ロスの削減	目標	1,910kg以下		1,630kg以下		
			実績	1,910kg		910kg		
2	製造2課	歩留まりの向上	目標	75.41%以上		75.41%以上		
			実績	76.10%		74.02%		
3	製造3課	キズ不良率の低減	目標	1.23%以下		1.08%以下		
			実績	0.70%		0.49%		
4	製造4課	色ムラ発生の防止	目標	0%		0%		
			実績	0.1%		0.43%		
5	製造5課	工程内不良低減	目標	3,207kg以下		3,207kg以下		
			実績	2,378kg		3,053.5kg		
6	検査課	中間検査による歩留まり向上	目標	10%増		10%増		
			実績	4.84%		8.04%		
7		製品クレーム削減	目標	0.07%以下		0.07%以下		
			実績	0.29%		0.12%		
8	設備管理課	設備故障回数低減による歩留まり向上	目標	1.75件以下		1.75件以下		
			実績	2件		2件		
9	生産管理課	歩留まりの向上	目標					
			実績					

出所：図表①、②とも一般社団法人中部産業連盟

# コンサルティング事例 (2)

## ③設備管理—設備保全基準書の整備

- ▶ 「歩留まり悪化要因」のひとつが、不十分な設備・治具管理のにあったため、5S活動の一環として、毎月の初期清掃に取り組んだ結果、設備のオイル漏れなどの箇所が明確になった。その不具合一覧表をボードに掲示して設備管理担当者とコミュニケーションをとることにより迅速な修理ができる体制が構築された。
- ▶ 製造現場と設備管理担当者が協力して「設備保全基準書」を作成した。設備保全基準書により設備ごとの消耗品交換基準等保全基準を明確にし、予防保全を推進した。

# コンサルティング事例 (2)

## (3)コンサルティングの改善効果

- ▶ 以上の着実な改善活動により、歩留まりは約10%向上、経営課題の製造原価は約1.5%低減した。さらに、各ラインで改善目標を到達するにしたがって、従業員の意識が一変した。
- ▶ B社では「5S」「品質管理」「設備管理」のレベルアップとともに、生産現場の改善の状況、工夫、苦労が他部署にも一目でわかるようにすることで、全社を挙げてさらなる向上を目指す機運が盛り上がった。