

2017.7.12

一橋大学経済学部
商工中金寄付講座
「中小企業の経済学」

五味 泰夫

株式会社 商工中金経済研究所
専務取締役
中小企業診断士、証券アナリスト
y-gomiZm@shokoken.co.jp

第13回 経営ニーズへの対応Ⅱ

I. コンサルティングとは II コンサルティングメニュー

I. コンサルティングとは

コンサルティングの類型
コンサルティングの事例

I. コンサルティングとは

<コンサルタント>

一橋大学生 → (大学)受験コンサルタント

<経営コンサルタント>

誰でもコンサルタントと名乗れる → 自称「経営コンサルタント」

○国家資格 → 経済産業大臣認定「中小企業診断士」

○民間資格 → 日本生産性本部「認定経営コンサルタント」

弁護士 → 法務コンサルタント

公認会計士 → 財務・会計コンサルタント

税理士 → 税務コンサルタント

社会保険労務士 → 人事・労務コンサルタント

コンサルティングの類型

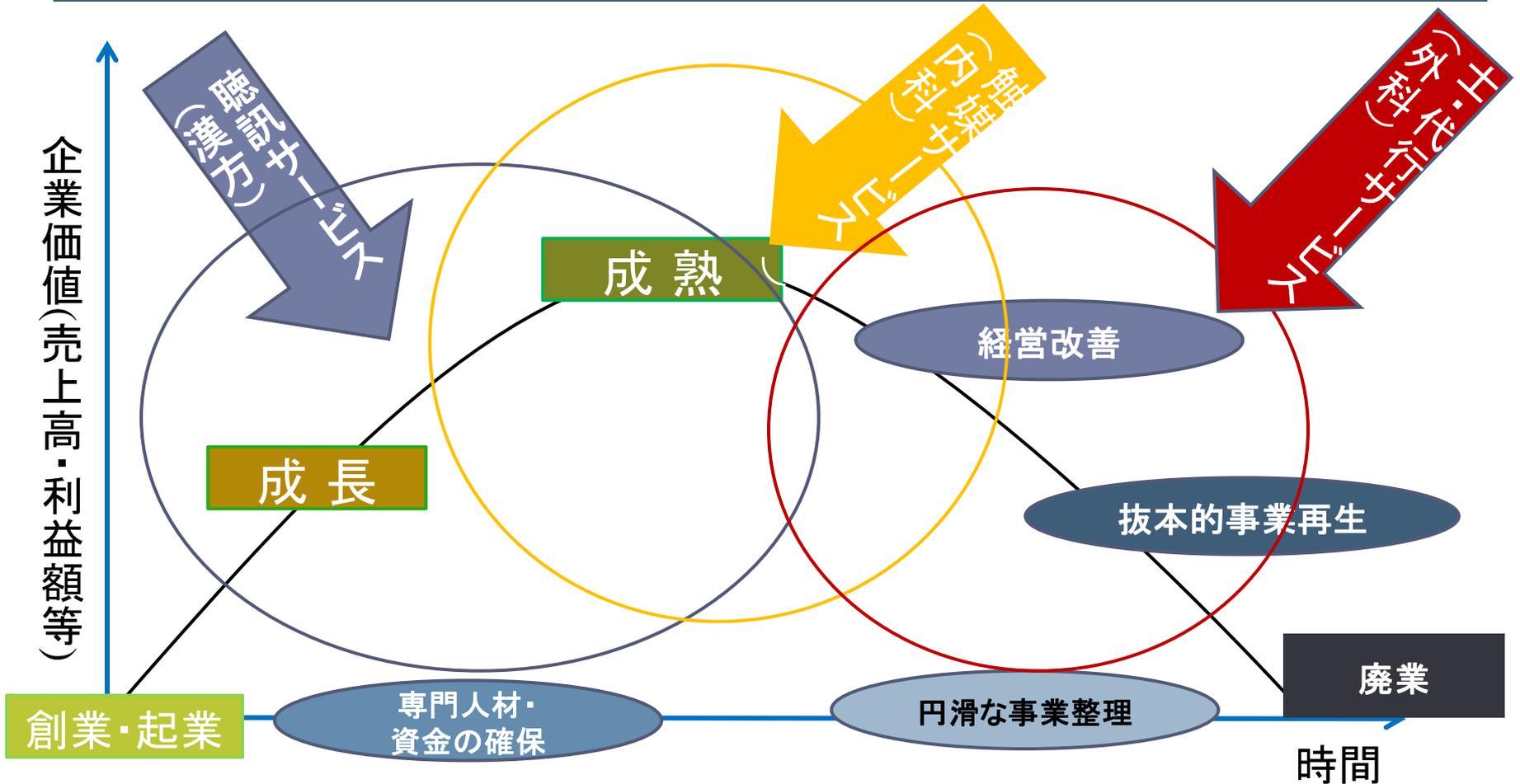
企業 機能	成長期	成熟期	後退期
経営戦略	経営戦略策定支援	経営戦略改定支援	経営改善計画策定支援 事業DD
人事・労務	人事制度策定支援	人事制度改定支援	労使紛争仲介
財務	財務分析支援 分析資料作成支援	財務分析支援	財務改善計画策定支援 財務DD
現場改善	現場巡回中心	5S 生産性向上	5S 生産性向上
認証取得(ISO)	認証取得支援	認証更新支援	認証更新支援
事業承継	(株式公開等支援)	後継者育成支援	相続対策等

(注) ISO : International Organization for Standardization(国際標準化機構)の略で「工業製品」(個別の製品)の規格や「マネジメント」(管理や仕組み)に関する規格を制定・発行し、国際的に普及させている。日本では{日本工業標準調査会(JISC)が参加。

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の需要拡大

経営コンサルタントを利用する企業の割合



* 経営姿勢に強い企業では、「現在利用中」 → 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)

経営コンサルタント企業数も、利用企業数も急増

- ① 経営コンサルタントを営む企業数は、5年間で約1.9倍に増加
- ② 経営コンサルタントを利用する企業数は、5年間で約3.7倍に増加
- ③ 利用企業数は、サービス業、卸・小売・飲食、製造業の順に多い

出所: (株)帝国データバンク「経営コンサルタントの実態と効果に関する分析」(2013.10)(期間は2008~2012年)

コンサルティング・メニュー

- ▶ 経営戦略 【1事例】
- ▶ 人事・労務 【3事例】
- ▶ 財務 【2事例】
- ▶ 現場等改善 【6事例】
- ▶ コミュニケーション力 【2事例】
- ▶ 事業承継 【1事例】

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】 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

コンサルティング・メニュー

- ▶ 企業にとって「経営戦略」が一番重要。
- ▶ 「経営戦略」を実現していくのは、社長はじめ経営陣と一人一人の社員。
- ▶ コンサルタントはあくまで指導・助言する立場。
- ▶ いくら立派な「経営戦略」を立ててもワークしなければ、「絵に描いた餅」。
- ▶ そのためには、策定作業に経営陣だけでなく、現場を熟知している幹部社員も参画させ（いわゆる、ミドルアップ・ミドルダウン型）、経営陣はもとより社員全体の納得性の高い「経営戦略」を策定することが肝要。

cf. 日本的経営～ボトムアップ型 欧米的経営～トップダウン型

cf. Ezra F. Vogel「Japan as Number One : Lesson for America」(1979. 5)

日本企業～終身雇用、年功序列賃金、企業別組合

- ▶ 全社員の納得性の高い「経営戦略」を立て「経営方針」を定めることによって、組織内のベクトルが揃い、組織全体のエネルギーが増幅される。

【事例1】 総合診断で課題棚卸の後、中期経営計画策定プロジェクト始動

- ▶ A社は、年商70億円、従業員240名（パート等含む）の運送業者。
- ▶ 3カ月にわたる総合経営診断で、課題の棚卸を実施後、若手幹部による計画策定プロジェクトを始動。「経営理念・ビジョン」「事業領域（ドメイン）の再定義」「事業戦略」「計画」というステップを踏み、経営基本目標（利益目標）の設定、経営戦略（事業戦略と機能別戦略）の策定、行動計画（アクションプラン）の策定。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。若手幹部の経営改善への「気づき」という成果に繋がった。

[事業戦略と機能別戦略の検討項目と内容]

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

【症状2】 従業員にやる気がない

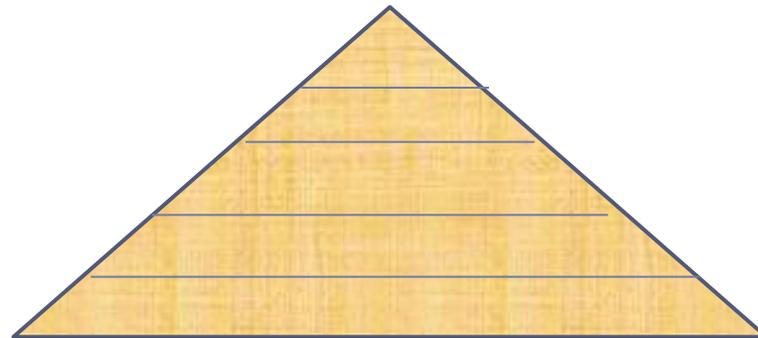
【処方】 人事制度構築

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

- ▶ 「企業」の経営資源として、よく、「人」「もの」「金」「情報」と言われるが、他の経営資源を動かす原動力という意味でも、「人」が最も重要。
- ▶ 事業が拡大し、従業員が増えるに伴い、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。

cf. アメリカの心理学者アブラハム・マズローの欲求5段階説

自己実現の欲求
尊厳の欲求
社会的欲求
安全の欲求
生理的欲求



- ▶ 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

【事例1】 二人三脚で構築するオーダーメイドの人事考課制度

- ▶ A社は、業歴15年、年商10億円、従業員35名の精密機械加工業者。
- ▶ 「社員の成長を促し、会社の目標を達成させる」という社長の強い思いを踏まえ、「職能資格等級制度」を基礎とする独自の人事制度を導入。
- ▶ 各セクション毎に、考課基準を設定し、考課者訓練も実施。

【事例2】 社員全員がやる気になる賃金制度・人事考課制度を構築

- ▶ B社は、業歴35年、年商34億円、従業員98名の精密機器製造業者。
- ▶ 賃金制度（序列の明確化、使いやすいシンプルな賃金体系など）、人事考課制度（公平性で、やる気が出る、役割の重さと遂行力、貢献度などを中心とする制度）、財務関連（人件費の総額に上限を設定）など企業の実情に即した制度を導入し、就業規則も見直した。

【事例3】 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名の配管資材等卸業者。
- ▶ 創業社長(70歳)から長男に社長が交代したのを機に、従来の年功序列で運用してきた賃金制度や人事制度から、「職能資格等級制度」を導入。
- ▶ 社員の高齢化に伴う人件費の増大に対応するとともに、若手社員のモチベーションアップにも繋がった。

▶ 「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(隆盛)遺訓』(現代語訳)

▶ 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。

【症状3】 金融機関や仕入先・販売先から評価されない

【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。

【事例1】 金融機関が納得する中期経営計画策定を支援

- ▶ A社は、中部地区を基盤として9店舗を展開する年商110億円、従業員300名(パート含む)のホームセンター業者。
- ▶ 店舗毎ではなく、部門毎の収益改善を優先し、5年以内に利益率を1%改善し「債務償還年数を10年以内にする」という中期経営計画を策定。
- ▶ 金融機関からの理解が得られ、融資の継続となった。

【事例2】 キャッシュフローを向上させる運転資金改善策

- ▶ B社は、創業60年を超える年商30億円、従業員50名の繊維商社。
 - ▶ 運転資金(注)の改善を図るため、①売上債権の早期回収(債権管理)、②棚卸資産の圧縮(在庫管理)、③仕入債務の支払管理(債務管理)を実施
- (注)「①売上債権(売掛金+受取手形)+②棚卸資産-③仕入債務(買掛金+支払手形)」

【症状4】 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

【事例1】 生産改革プロジェクトで儲かる工場づくり

- ▶ A社は、年商19億円、従業員230名（パート等含む）のパン製造業者。
- ▶ 1年間の工場の現場改善により、製造原価が低減し（▲1.4%）、2,600万円の増益を達成。

【事例2】 FMS構築でさらなる品質向上を目指す

- ▶ B社は、昭和29年設立の機械部品製造業者。
- ▶ 生産現場のFMS（フレキシブル生産システム）構築が進み、生産現場の改善を他の部署にも革新の状況、工夫、苦労が一目でわかるようにすること（VM体制）で、全社を挙げてさらなる向上を目指すことになった。

【事例3】 原価低減に向けた改善～2Sからのロードマップ

- ▶ C社は、業歴40年、年商20億円、従業員150名（パート等含む）の板金加工業者。
- ▶ 生産現場の簡易診断から、8つの「ムダ」が明らかとなり、2S（整理・整頓）活動から、テーマ別に具体的な改善活動を工場、部署、個人のレベルで推進。

【事例4】 製品別原価の「見える化」による収益性向上

- ▶ D社は、昭和50年設立、年商100億円、従業員300名の外食チェーン。
- ▶ 工場全体および各部門で設定した方針や各種指標に対する目標と、IE（Industrial Engineering）手法による課題に対し、製造現場、事務現場が協力し、目標管理の見える化（Visual Management）活動を導入。

【事例5】 個別原価管理システム構築の検討

- ▶ E社は、九州を基盤とする年商10億円、従業員50名の配電盤製造業者。
- ▶ 受注意思決定基準表、受注意思決定フローチャートを活用し、見積実施体制を構築し、物件完了後に実績金額の差異分析を実施し、会議等で課題と今後の対応方法を明確化。収益向上が目に見える形で表れた。

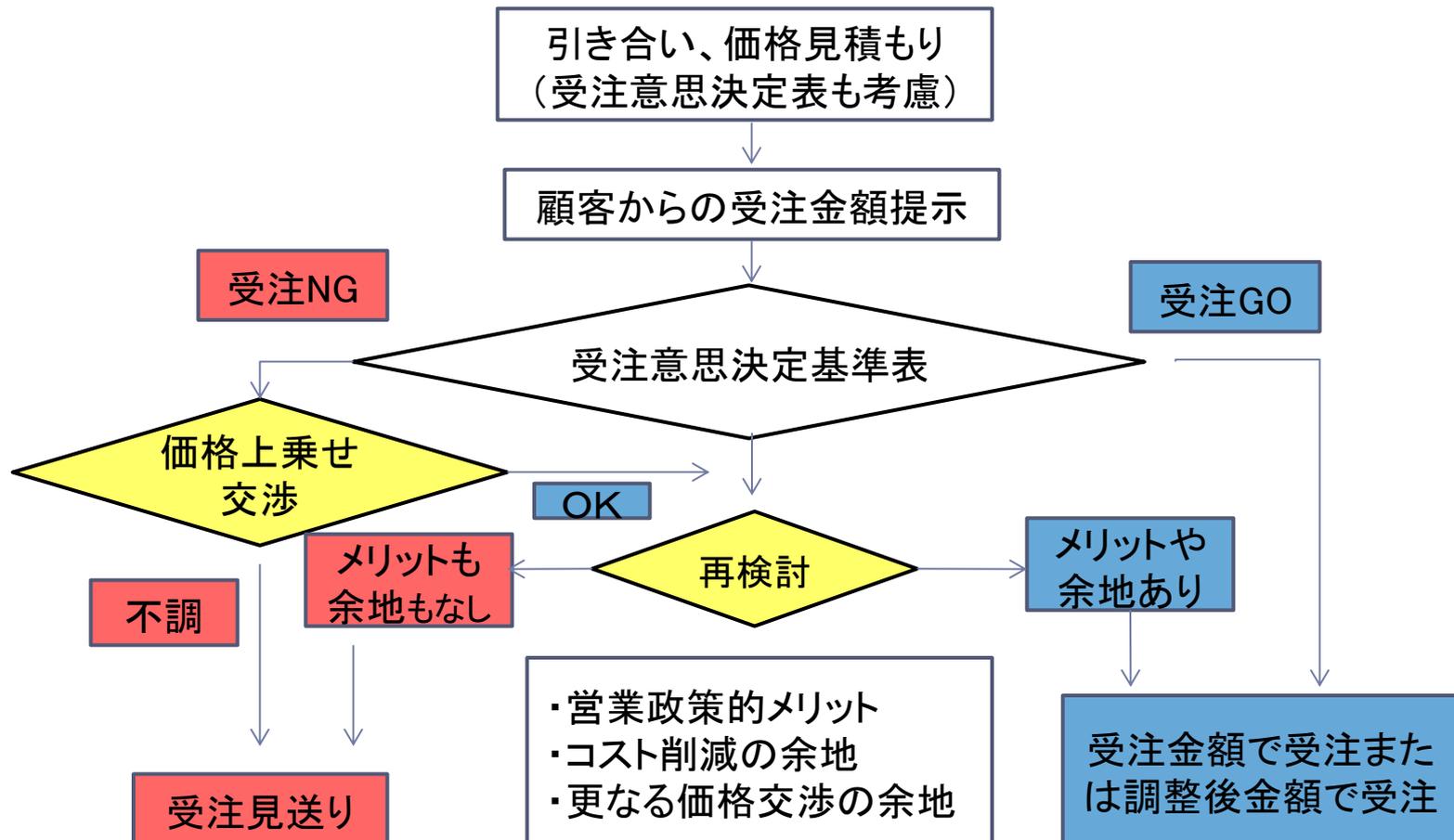
過去の個別案件における限界利益獲得状況

物件名	見積額 (a)	確定額 (b)	差異金額 (c) =(a)-(b)	材料費 (d)	外注費 (e)	限界利益額 (f)=(b)- [(d)+(e)]	限界利益率 (f) / (b)
H 大学	2,500	2,200	300	900	160	1,140	51.8%
L庁	1,200	1,050	150	981	40	29	2.8%
Nセンター	800	710	90	512	0	198	27.9%
M市	30,000	27,000	3,000	15,634	2,200	9166	33.9%

受注意思決定基準表の例

受注金額 (最終予想or提示)	目標限界 利益率(a)	限界利益の最低金額	受注意思決定
100万円 以下	50%以上	受注金額 × (a) 以上 上記未満、10万円以上 10万円未満	受注GO 再検討 受注NG
1,000万円 以下	45%以上	受注金額 × (a) 以上 上記未満、30万円以上 30万円未満	受注GO 再検討 受注NG
2,000万円 以上	42%以上	受注金額 × (a) 以上 上記未満、50万円以上 50万円未満	受注GO 再検討 受注NG

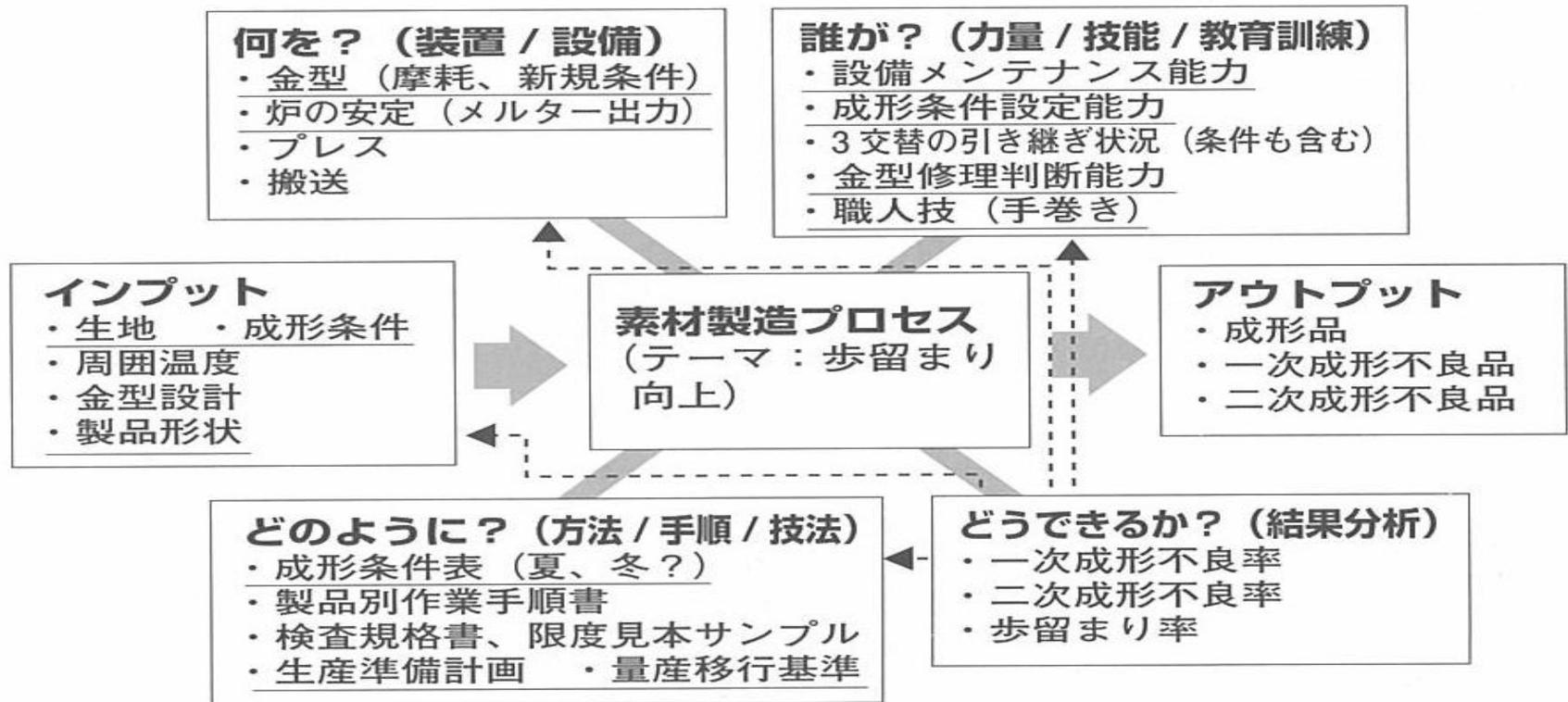
受注意思決定フォローチャートの例



【事例6】 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。
- ▶ 生産現場の簡易診断を実施した結果、製造コストにおける材料費の比率が一般的に高く、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、作業環境・品質管理・設備管理の3つの問題点が明らかになった。
- ▶ 5S活動、品質管理(歩留まり向上活動)、設備管理(設備保全基準書の整備)などにより、歩留まりは約10%向上、経営課題の製造原価は約1.5%低減。さらに、各ラインで改善目標を到達するに従い、従業員の意識が一変。
- ▶ F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。

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。

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

【症状5】 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、組織を活性化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ところもある。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。

【事例1】 若手社員のコミュニケーション力向上を目指す

- ▶ A社は、昭和52年設立、年商30億円、従業員110名のシステム開発業者。
- ▶ 「わたし」を伝える研修を実施。若手のコミュニケーション力が向上し、社内の意思疎通が良くなり、問題解決がスピーディーになった。

【事例2】 「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業者。
- ▶ 気づきを導くテーマを設定して「ワールド・カフェ」を実施。部署を越えてお互いの理解が深まり、一体感が醸成された。

【症状6】 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

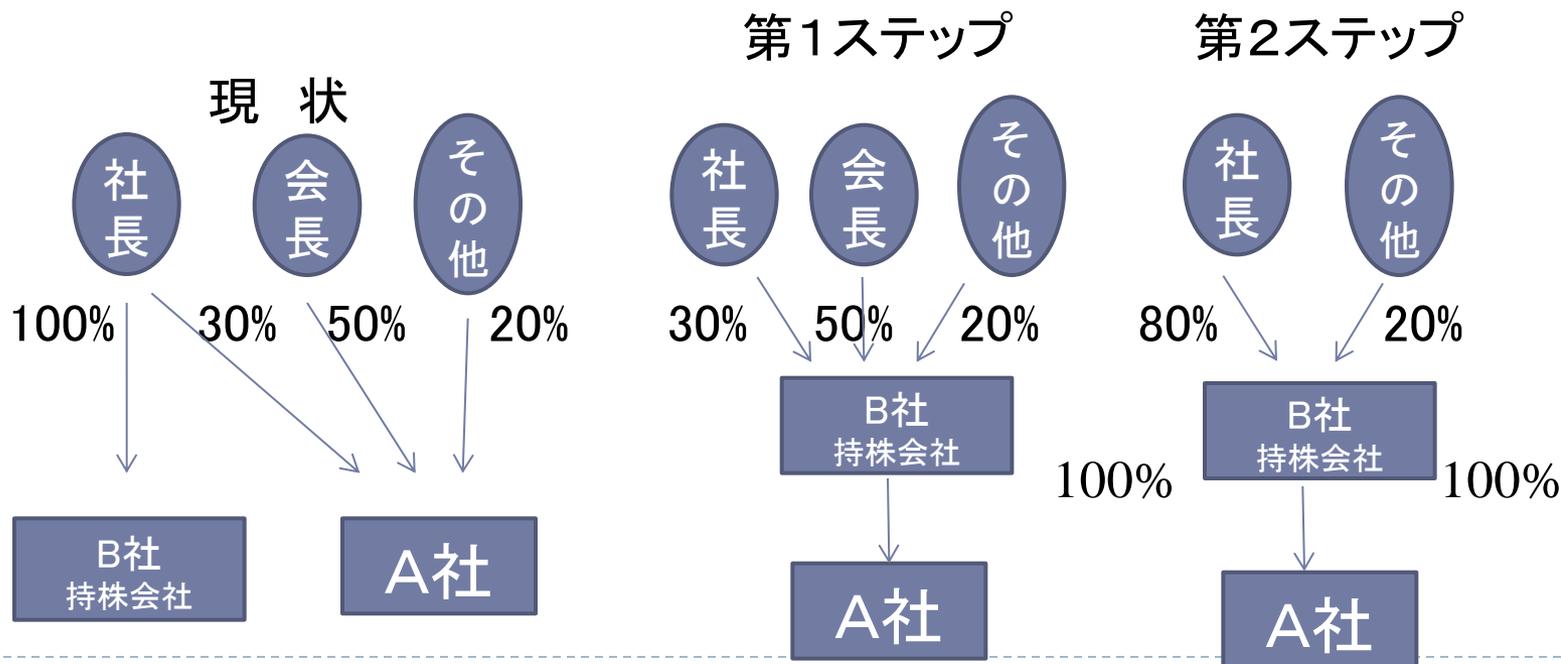
- ▶ 後継者がいない、後継者が育たないといった悩みを持つ経営者は多いが、その悩みの元は、他ならぬ経営者自身にある。
- ▶ 「まだまだ自分が経営してゆかないと…」と経営者が思い始めた頃が潮時である。早いうちに後継者を育てる準備が必要といわれるが、準備とは、経営者自身が仕事を一人占めにしないことである。
- ▶ 頼られることは経営者冥利につきるが、それが過ぎると後継者が育たない。
- ▶ 承継には身内や従業員、または第三者といったパターンがあり、それぞれメリット、デメリットがある。どの方法を取るのがいいのかそれは企業によって異なるが、承継成功の鍵は後継者にその気にさせることに尽きる。
- ▶ 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

（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）

【事例1】 持株会社を介した事業承継

- ▶ A社は、業歴60年、年商50億円、従業員120名の電子部品製造業者。
- ▶ 現社長(60歳)の父である会長(85歳)が保有するA社株式(50%)を、持株会社を介して、2段がまえで現社長が譲受。

＜株式譲受の概要＞



<第1ステップ>

- ▶ 各人が保有しているA社の株式をB社(持株会社)に譲渡する代わりに、B社が新株を発行してそれぞれに割り当てるという株式交換を実施した。
- ▶ 株式交換後の株主構成はA社の株式はB社が100%保有、B社の株式は会長が50%、社長が30%、その他が20%保有することになった。

<第2ステップ>

- ▶ 会長が保有しているB社(持株会社)の株式(50%)を社長に承継するために、贈与税の納税猶予制度により持分50%のうち36.7%を、相続時精算課税制度により持分50%のうちの残り13.3%を贈与した。
- ▶ これにより、社長がB社(持株会社)の株式80%保有、その他が20%保有することになった。

中小企業へのコンサルティング（まとめ）

中小企業へのコンサルティングとしては、言わば、企業の課題（「症状」）から、どうした改善策（「処方」）をすればよいかといった**第一次診断が重要**である。医療に例えるならば、地域の医療機関あるいは、大学病院の総合診療科のような役割となる。

自ら、コンサルタントとして、原因を究明し、改善策を立案できるケースもあるが、多くの場合、一番大きな課題は何かといことを推測し、どの専門家に繋がればよいかというコーディネーターとしての役割が重要である。これをスピーディに行うためには、幅広い知識と経験と人脈（アライアンス）が必要となる。

例えば、第一次診断で、SWOT分析により、A社の強みは「技術力」という場合、その技術が特許等で守れるものであれば、弁理士に繋いで知財戦略を展開する。その技術というものがベテランの職人（マイスター）のノウハウ的なものであれば、社会保険労務士に繋いで人事制度見直し（再雇用制度や技術流失防止策など）を実施する。

中小企業へのコンサルティング（まとめ）

（参考）

	強み(S)	弱み(W)
機会(O)		
脅威(T)		

SWOTとは、米国スタンフォード研究所(SRI)のアルバート・ハンフリーらが考案したといわれる経営計画や戦略策定の手法であり、組織の持つ強み(Strengths)・弱み(Weaknesses)

組織の外的環境に潜む機会(Opportunities)・脅威(Threats)を分析することで、それぞれの頭文字を綴ったものである。このSWOTと2軸で「田」の字で整理したものがSWOTを拡張させたクロスSWOT分析といわれる。

ご清聴ありがとうございました。