

**2018.7.11**

**一橋大学経済学部  
商工中金寄付講座  
「中小企業の経済学」**

**鈴木 弘**

株式会社 商工中金経済研究所  
専務取締役

## **第13回 経営ニーズへの対応Ⅱ**

**経営コンサルティングの活用**

# 目次

---

1. 経営コンサルティング活用の意義・目的
2. 中小企業向けコンサルティングの概要
3. コンサルティング活用事例
4. まとめ

# 1. 経営コンサルティング活用の意義・目的

- ▶ 経営資源の限られた中小企業にとって、様々な経営課題を迅速、的確に解決するためには、外部資源である経営コンサルティングを活用することが有効。
- ▶ 既に相当数の中小企業が経営コンサルティングを利用している。

| 「経営改善」についての相談先    |     |
|-------------------|-----|
| 中小企業団体(商工会議所等)    | 56  |
| 公的機関(中小企業支援センター等) | 55  |
| 金融機関              | 54  |
| 税理士・会計士・弁護士       | 55  |
| 民間コンサルティング会社      | 34  |
| その他               | 16  |
| 合計                | 270 |
| 回答企業数171          |     |

中小企業政策審議会  
中小企業経営支援分  
科会資料「中小・小規模事業者からみた中小企業支援機関に関するアンケート結果(29年2月7日)」から(株)商工中金経済研究所作成

## 2. 中小企業向け経営コンサルティングの概要 ～現場に入り実行支援まで

---

- ▶ 中小企業へのコンサルティングにおいては、戦略立案・助言のみならず、現場に入り込み、実行支援まで行うことが多い。



全てがコンサルティングの対象

## 2. 中小企業向け経営コンサルティングの概要 ～広い領域をカバーするコンサルティングファーム

---

### コンサルティングファーム

- ▶ 主に中小企業を対象にするコンサルティングファームは、幅広いコンサルティング領域をカバーしている。また、国内系が中心。(それに対し、グローバルに展開する戦略系コンサルティングファーム、専門領域に特化したファームがある)

### コンサルタント

- ▶ 個々のコンサルタントは専門領域、得意分野を持っているが、一人のコンサルタントが複数の幅広いテーマ(例;経営戦略と人事制度の改革)に対応するケースもある。
- ▶ 国家資格(中小企業診断士)の他、民間団体が認定する資格が複数ある。コンサルタントが一定以上の能力を持っていることを示すもの。

## 2. 中小企業向け経営コンサルティングの概要 ～コンサルティングの主な領域

### 人事制度 人材育成

- ・ 人事制度設計・見直し
- ・ 人事制度運用支援、考課者訓練
- ・ 幹部養成研修
- ・ 規則、規定類の整備
- ・ その他

### 現場革新

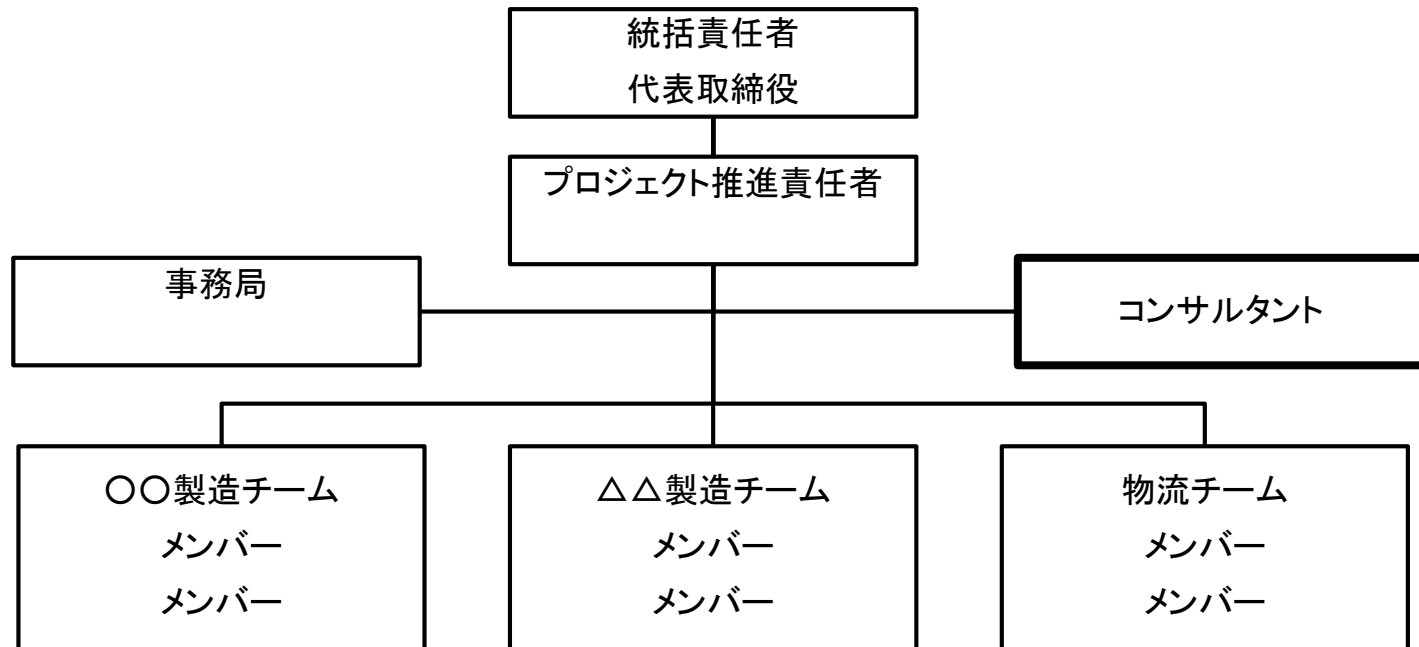
- ・ 生産現場の改善
- ・ 業務プロセス革新
- ・ 物流・ロジスティック革新
- ・ 現場リーダー育成
- ・ 認証(ISO、HACCP等)取得
- ・ 新技術、研究開発
- ・ 海外拠点の強化
- ・ IT活用
- ・ その他

### 経営戦略

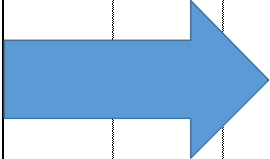
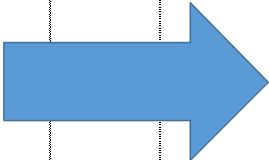
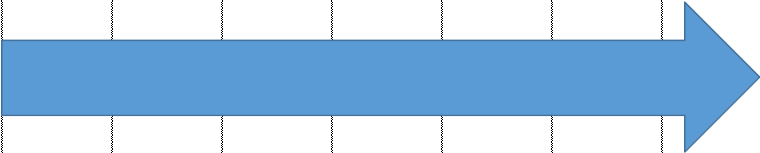
- ・ 経営戦略策定
- ・ 経営実態分析
- ・ 経営(改善)計画策定
- ・ 進捗フォロー
- ・ 資金繰り管理支援
- ・ その他

## 2. 中小企業向け経営コンサルティングの概要 ～コンサルティング実施体制の例

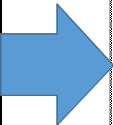
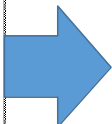
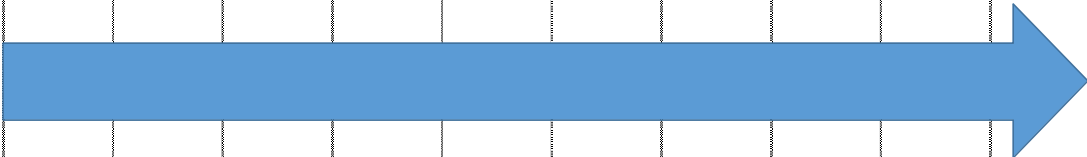
- ▶ 課題解決に向け、企業内にプロジェクトチームを設置し、コンサルタントが支援しながら推進



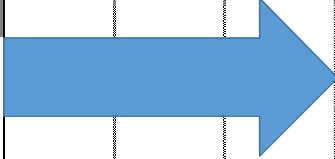
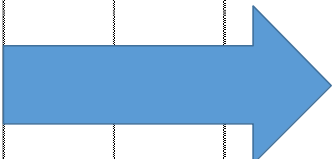
## 2. 中小企業向け経営コンサルティングの概要 ～コンサルティングの工程表例 ①経営計画

|                                                      | 1月                                                                                | 2月 | 3月                                                                                 | 4月 | 5月 | 6月                                                                                   | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|-----|
| <b>現状分析</b><br>財務の状況<br>事業の状況<br>組織の状況               |  |    |                                                                                    |    |    |                                                                                      |    |    |    |     |     |     |
| <b>計画策定</b><br>改善項目の設定<br>収支計画等<br>資金繰計画<br>アクションプラン |                                                                                   |    |  |    |    |                                                                                      |    |    |    |     |     |     |
| <b>モニタリング</b><br>計画進捗<br>資金繰り                        |                                                                                   |    |                                                                                    |    |    |  |    |    |    |     |     |     |
| 訪問回数                                                 | 1                                                                                 | 1  | 1                                                                                  | 1  | 2  |                                                                                      |    | 1  |    |     | 1   |     |

## 2. 中小企業向け経営コンサルティングの概要 ～コンサルティングの工程表例 ②現場革新

|                                                                                                 | 1月                                                                                | 2月                                                                                | 3月                                                                                 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| <b>企業の実態把握</b><br>現場診断、資料分析<br>幹部、顧客、外注先ヒアリング                                                   |  |                                                                                   |                                                                                    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| <b>活動内容決定</b><br>推進組織決定<br>アクションプラン、目標値決定                                                       |                                                                                   |  |                                                                                    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| <b>アクションプラン実施</b><br>現場力強化<br>材料・副資材配膳<br>設備保全<br>多能工化 他<br>管理力強化<br>原価管理<br>適正な平均化計画<br>物流管理 他 |                                                                                   |                                                                                   |  |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 訪問回数                                                                                            | 2                                                                                 | 2                                                                                 | 1                                                                                  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   |

## 2. 中小企業向け経営コンサルティングの概要 ～コンサルティングの工程表例 ③人事制度

|                                                      | 1月                                                                                | 2月 | 3月 | 4月                                                                                 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月                                                                                  | 11月 | 12月 |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 第1ステップ                                               |                                                                                   |    |    |                                                                                    |    |    |    |    |    |                                                                                      |     |     |
| 基本設計                                                 |  |    |    |                                                                                    |    |    |    |    |    |                                                                                      |     |     |
| 現状分析<br>事業の方向性確認                                     |                                                                                   |    |    |                                                                                    |    |    |    |    |    |                                                                                      |     |     |
| 第2ステップ                                               |                                                                                   |    |    |                                                                                    |    |    |    |    |    |                                                                                      |     |     |
| 制度構築                                                 |                                                                                   |    |    |  |    |    |    |    |    |                                                                                      |     |     |
| 資格・等級制度<br>コース複線型制度<br>評価・目標管理制度<br>給与・賞与制度<br>退職金制度 |                                                                                   |    |    |                                                                                    |    |    |    |    |    |                                                                                      |     |     |
| 第3ステップ                                               |                                                                                   |    |    |                                                                                    |    |    |    |    |    |                                                                                      |     |     |
| 導入準備                                                 |                                                                                   |    |    |                                                                                    |    |    |    |    |    |  |     |     |
| 公文書化<br>社員向け説明<br>管理職研修                              |                                                                                   |    |    |                                                                                    |    |    |    |    |    |                                                                                      |     |     |
| 訪問回数                                                 | 2                                                                                 | 2  | 2  | 2                                                                                  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2                                                                                    | 2   | 2   |

### 3. コンサルティング活用事例

---

- ▶ 経営戦略

- ①「グループ全体の物流業務の一体改革」(文具卸売業)

- ▶ 現場革新

- ②「製造工程の標準化による生産性向上」(機械部品製造業)

- ③「原価管理手法の高度化」(金属加工業)

- ▶ 人事制度、人材育成

- ④「人事処遇制度の再構築」(金属加工業)

- ⑤「業務マニュアル作成を通じた幹部育成」(温泉旅館業)

## 事例① 経営戦略

### 「グループ全体の物流業務の一体改革」

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 当社概要            | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 文具・事務機卸の企業グループ。本部機能を持つ中核企業は、共同仕入の他、グループ企業間の決済、販促事業、社員研修等を手掛けている。各グループ内企業は、取扱商品・地域により業務を分担。</li><li>2. 価格競争は激しさを増している。また極端に小額の注文にも対応せざるをえない業界であり、厳格な物流コスト管理が必要。</li></ol>                                                                                                  |
| 当社の悩み<br>(経営課題) | <p>物流効率化を進め、競争力を維持したい。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. これまで各々に物流機能を持ち、商品配送を行ってきたが、それらを集約化し、コスト削減を図りたい。</li><li>2. 1社への集約や共同物流子会社設立、3PL導入等の手法があるのは認識しているが、実際には社内に物流のノウハウは乏しく、役員間でしっかり議論出来ていない。</li><li>3. 物流に精通したコンサルタントのサポートの下、現状分析と課題抽出を実施し、戦略を策定したい。また、役員間で有益な議論を行えるよう、戦略会議のファシリテーター役も期待。</li></ol> |

## 事例① 経営戦略

### 「グループ全体の物流業務の一体改革」

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンサルティングの内容 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 現状把握<ul style="list-style-type: none"><li>・ 業務フロー（サービス内容、制約条件等の把握）</li><li>・ グループ内企業の分担、グループ内取引の整理</li><li>・ 物流データ、物流コスト構造</li></ul></li><li>2. 戦略の策定<ul style="list-style-type: none"><li>・ 個別課題解決のための具体的改善策</li><li>・ グループの物流のあるべき姿（物流構造・拠点配置・サービスレベル）</li><li>・ 新たなハード・ソフトの導入検討（外注利用、マテハン機器、システム・KPI）</li></ul></li></ol> |
| コンサルティング開始後 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. これまで、物流についてのコスト意識が低く、販売シェアや販売数量（売上）のみを追求する風土があったが、物流コスト管理方法が定着し、配送ルート、販売ロットの見直し、納期交渉などコスト削減に積極的に取り組むようになった。</li><li>2. あるべき姿の議論は、コンサルタントのコーディネートにより継続中。</li></ol>                                                                                                                                                            |

## 事例② 現場革新 「原価管理手法の高度化」

|                 |                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 当社概要            | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 金属機械部品の加工業者。建築資材などの大型金属部品の精密曲げ加工を得意とする。</li><li>2. 現社長は、社業の経験が無いまま実父から社長を引き継いだため、熟練工の多い製造現場を十分統治できていない。</li><li>3. 市場環境は、需要は堅調なものの、他社参入や既存の取引先の内製化により、競合状態は厳しくなっている。</li></ol>                       |
| 当社の悩み<br>(経営課題) | <p>原価管理を高度化し、収益率を向上したい。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 10年以上にわたり、同じソフトを使って見積りを算定しているが、現在の使用者は原価要素の内容、算定アルゴリズムを検証していない。</li><li>2. 見積り算定にあたって、営業側と工場側との打合せもない。</li><li>3. 原価をできるだけ精緻に把握し、工程単価をしっかりと決め、利益の取れる見積りを算定したい。</li></ol> |

## 事例② 現場革新 「原価管理手法の高度化」

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンサルティングの内容 | <p>社長をリーダーとし、営業・工場部門の中堅社員をメンバーとして活動を展開</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 現状分析結果<ul style="list-style-type: none"><li>• 原価要素の全てを反映しておらず、最新の原価実績も反映されていない。</li><li>• 原価計算に必要なデータが蓄積されていない。</li></ul></li><li>2. 見積りシステムの再構築<ul style="list-style-type: none"><li>• 原価要素の測定 ～ 1日当りの作業員の実稼働時間、各機械の稼働時間、加工内容毎の作業時間と所要人員、機械の消費電力、不良率等</li><li>• 原価テーブルの作成 ～ 測定したデータに基づき、各項目について、加工条件別の数値テーブルを作成</li><li>• システム作成 ～ 加工条件(曲げ回数、形状、角度、使用機械、素材等)を入力すると見積り金額が算定される</li></ul></li></ol> |
| コンサルティング後   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 原価管理についての理解が進み、環境変化に応じて見積りを改定することが可能となった。</li><li>2. 活動を通じて社長と現場の信頼関係が醸成された。</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## 事例③ 現場革新

### 「製造工程の標準化による生産性向上」

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 当社概要            | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 機械部品加工と、包装資材事業の2事業を手掛ける。</li><li>2. 機械加工事業部では、大型MC、レーザー加工機等を有し、広く顧客ニーズに対応。近年、大型産業機械向けが好調で、航空機分野へも進出。</li><li>3. 包装資材事業部は、大手飲料メーカーから小規模なワイン・ウイスキー醸造所等に安定した販路を確保している。</li></ol>                                                                                           |
| 当社の悩み<br>(経営課題) | <p>包装資材製造工程の生産性向上</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 熟練工が定年退職した後、生産性が急激に悪化。不良率が高まり、納期遅延も増加。ムダが多く、労働環境も悪化。</li><li>2. 現場社員は目先の仕事に追われる中、全ての工程において、闇雲に設定条件を変え、合格するまでひたすら不良を作り続けるというような状況。</li><li>3. 社内の作業標準が無く、幹部社員には若手を育成する余裕もない。</li><li>4. 現場改善に実績のあるコンサルタントに、課題の抽出・解決する仕組みの構築について支援を期待したい。</li></ol> |

## 事例③ 現場革新

### 「製造工程の標準化による生産性向上」

|             |                                                                                                                                                                            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンサルティングの内容 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 工程別に業務フローを整理</li><li>2. 各工程の不良の発生状況について現状把握、原因の特定</li><li>3. 各工程の基準値の設定のためのデータ収集</li><li>4. 最適な基準値を解析</li><li>5. 作業の標準化</li></ol> |
| コンサルティング後   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 地道にデータを収集し、最適点を見つけデータベース化することで、不良率が低下した。</li><li>2. 作業の標準化により、作業のムダが減り時間外が減少するとともに、作業員の互換性が向上し技能伝承が可能となった。</li></ol>              |

## 事例④ 人事制度、人材育成 「人事処遇制度の再構築」

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 当社概要            | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 金属切削加工業者。品質・納期への評価が高く、全国に販路確立。近年、航空機部品製造の認証も取得し業務拡大が見込まれる。</li><li>2. 創業者の社長は納期、品質にこだわりを持ち一代で当社を築いた職人魂の持ち主。</li><li>3. 数年以内に長男（現在常務）へ社長を引き継ぐ意向</li></ol>                                                                                                                                       |
| 当社の悩み<br>（経営課題） | <p>技能・人材を含む円滑な事業承継を目的とする人事制度再構築</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 事業承継を見据え、製造業の競争力の源泉である技能の伝承をスムーズに行える組織にしたい。</li><li>2. 事業承継後は、会社を支えてきた幹部についても徐々に世代交代していく必要がある。次世代幹部候補の育成も重要。</li><li>3. 現在の人事制度は、適切な人事考課を通じて成長を促す、部下の育成に注力させる等の観点から、目指す会社の方向とずれているとの問題意識を持っている。</li><li>4. 人事制度を専門とし、製造業への実績が豊富なコンサルタントに支援を受けたい。</li></ol> |

## 事例④ 人事制度、人材育成 「人事処遇制度の再構築」

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンサルティングの内容 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 現状分析<ul style="list-style-type: none"><li>・ 現状の制度の詳細把握、幹部へのヒアリングに加えて、全従業員へのアンケート調査を行ない、多面的な切り口で現状の課題を把握・分析</li></ul></li><li>2. 基本設計<ul style="list-style-type: none"><li>・ 資格制度、目標管理、評価制度、能力開発・報酬制度について基本設計</li></ul></li><li>3. 事業の方向性を実現するための人事制度構築<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業の方向性に合致した社員処遇の考え方を踏まえ、各制度を具体的に構築</li></ul></li></ol> |
| コンサルティング開始後 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 従業員アンケートにより、経営層が認識していなかった事実(中間管理職が多忙で若手を指導できておらず、コミュニケーションも不十分)を把握。</li><li>2. 人事制度再構築検討にあたり賃金シミュレーションを実施し、賃金制度は大きな変更をすべきでないとの方向性を確認。</li><li>3. 常務ヘッドのチームがうまく機能していることから、コンサルティングの対象を中期経営計画策定支援にも拡大。</li></ol>                                                                                                                                       |

## 事例⑤ 人材育成、人材育成 「業務マニュアル作成を通じた幹部育成」

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 当社概要            | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 老舗温泉旅館</li><li>2. 社長は、10数年前創業家から経営を引継いだ。それ以前は旅館経営の経験はないが、以降は安定した経営実績。</li><li>3. 将来は他の地域へも進出したいとの構想あり</li></ol>                                                                                                                                                                                         |
| 当社の悩み<br>(経営課題) | <p>幹部社員の育成</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 社長就任時から幹部社員がいない中で安定した経営実績を残してきたが、今後を見据えると、現在30歳代の現場チーフ層を幹部に育成することが急務。</li><li>2. 業務マニュアルが整備されておらず、新人指導が十分に行えない。</li><li>3. 現場チーフによる作業の文書化は現場チーフの育成にも有効と考えているが、社長本人が関与するとチーフ層の主体性がなくなり育成効果が出ない。一方、他にイニシアチブを取る人材が社内にはいない。</li><li>4. マネジメントスキル、コーチングを専門とするコンサルタントの支援により幹部育成を図りたい</li></ol> |

## 事例⑤ 人事制度、人材育成

### 「業務マニュアル作成を通じた幹部育成」

|             |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンサルティングの内容 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 作業方法明文化のプロジェクトチームを立ち上げ、コンサルタントが支援して活動する。</li><li>2. プロジェクトチームのメンバーは各部門のチーフ。その中で企画部門のチーフが推進責任者となる。</li><li>3. まず全ての部門の作業内容を、統一したフォームで体系的に抽出する。</li><li>4. その後、コツ・ノウハウが伝わる様に明文化して作業を業務マニュアル化する。</li></ol> |
| コンサルティング開始後 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 開始前は、日常業務で多忙な各部門チーフの、本取り組みへの温度差が大きかったが、企画部門が主導し本件の意義・重要性を共有してスタート。</li><li>2. 慣れない作業で手間取るメンバーもいたが全員の団結で完成。部下に成果物を教えることで中間幹部としての指導スキルも向上。</li><li>3. メンバーの自主性に任せたため、主体的に考え行動することが定着。</li></ol>           |

## 4. まとめ

---

- ▶ 経営資源の限られた中小企業が経営課題を解決していく上で、経営コンサルティングの活用は有効。
- ▶ コンサルティングの内容・実施方法は、企業の課題に応じ、オーダーメイドで固めていく。
- ▶ 課題解決の当事者は当該企業（経営者、幹部、現場スタッフ）。コンサルタントは実行のサポート役。
- ▶ 金融機関は、事業性評価により経営課題を企業と共有し、経営コンサルティング活用の示唆を含め、解決に向けた助言を行うことが求められている。