2020年度「中小企業の経済学」

経営ニーズへの対応　～
中小企業の企業価値向上のための経営コンサルティングの活用

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
甲　斐　昌　雄

中小企業の企業価値向上のための経営コンサルティングの活用

1. 中小企業にとっての外部経営資源活用
2. コンサルティングのテーマと経営ニーズ
3. 中小企業の狙いとコンサルティングの特長
4. コンサルティング業界とコンサルタント
5. 中小企業のコンサルティング利用状況
6. 具体的なコンサルティングの内容・手法
7. 事例　～　企業の課題認識・取組み・成果

経営課題は高度化・複雑化

激変する経営環境

少子高齢化・人口減少

国際的な競争の激化

米中対立、地政学リスク

デジタル技術の進歩

不測の事態～災害・大事故・供給途絶等

高度化する経営課題

従業員の確保、人材育成

品質・生産性の向上

販路の開拓、事業の拡張

事業・経営の承継

事業継続計画

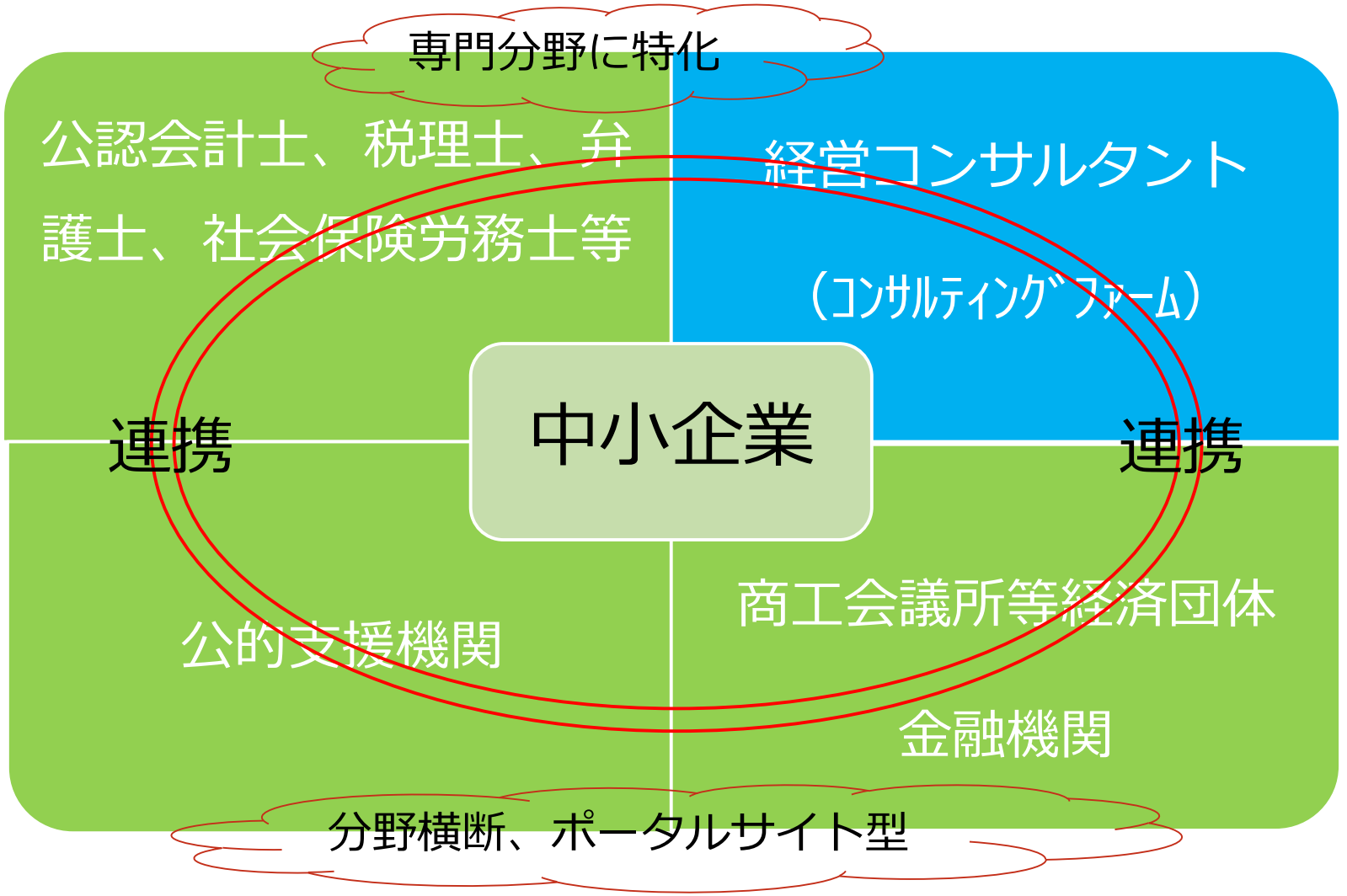
高度化・複雑化する経営課題の解決にあたって

中小企業は

経営判断が迅速に行える	一方、経営資源、人材が相対的に少ない

外部の経営資源（経営コンサルティング等）を効果的に活用し企業価値向上を実現

経営をサポートする外部機関の概念図



中小企業の企業価値向上のための経営コンサルティングの活用

1. 中小企業にとっての外部経営資源活用
2. コンサルティングのテーマと経営ニーズ
3. 中小企業の狙いとコンサルティングの特長
4. コンサルティング業界とコンサルタント
5. 中小企業のコンサルティング利用状況
6. 具体的なコンサルティングの内容・手法
7. 事例　～　企業の課題認識・取組み・成果

経営コンサルティングのテーマ例

経営戦略・事業計画

- 経営実態分析
- 経営戦略・組織改革
- 中期経営計画
- 事業再生計画
- 資金繰り管理
- 事業継続計画

事業現場・業務運営

- 品質・生産性向上
- 販売・マーケティング
- 物流・ロジスティクス
- 間接業務プロセス
- 国際規格
- ＩＴ活用

人事組織・人材育成

- 人事制度設計
- 人事評価体系
- 賃金・退職金モデル
- 社員意識調査
- 幹部養成人材育成研修
- 規則・規定整備

具体的経営ニーズ～中小企業経営者の「お悩みごと」

経営ニーズの領域	経営者から発せられる「お悩みごと」の例
経営戦略、事業計画	• 将来の事業承継に備え、後継者を育成する必要がある。後継者候補に経営計画を考えさせたい。 • 原価管理が不十分なため、利益確保への取組みが進まない。 • 経営状況が極めて厳しい。事業を全面的に点検し、ステークホルダーが納得できる事業計画を策定する必要がある。
事業現場、業務運営	• 製品不良がなくならい。結果として生産コストが高止まりしている。生産現場の改善が急務。 • 物流コストが嵩む。物流体制を再構築し効率化したい。 • 自社製品の品質をアピールするために、国際規格の認証を取得したい。 • 自社に合ったＩＴの有効活用方法を模索している。
人事制度、人材育成	• 事業の急拡大に組織や人事制度が追いついておらず、優秀な人材が定着しない。 • 人事評価制度はあるが、運用が上手くいっていない。 • 幹部社員が育っていない。実務はできるがマネジメント力が不足。

中小企業の企業価値向上のための経営コンサルティングの活用

1. 中小企業にとっての外部経営資源活用
2. コンサルティングのテーマと経営ニーズ
3. 中小企業の狙いとコンサルティングの特長
4. コンサルティング業界とコンサルタント
5. 中小企業のコンサルティング利用状況
6. 具体的なコンサルティングの内容・手法
7. 事例　～　企業の課題認識・取組み・成果

中小企業がコンサルティングを利用する狙いと特長

中小企業の狙い

外部のコンサルタントが持っている専門的なノウハウや新しい考え方を社内に取り込む。

第三者の客観的・公正な視点での提言により、現状にとらわれない議論を可能とする。

現場でコンサルタントの支援を受けることにより、確実に成果を上げる。

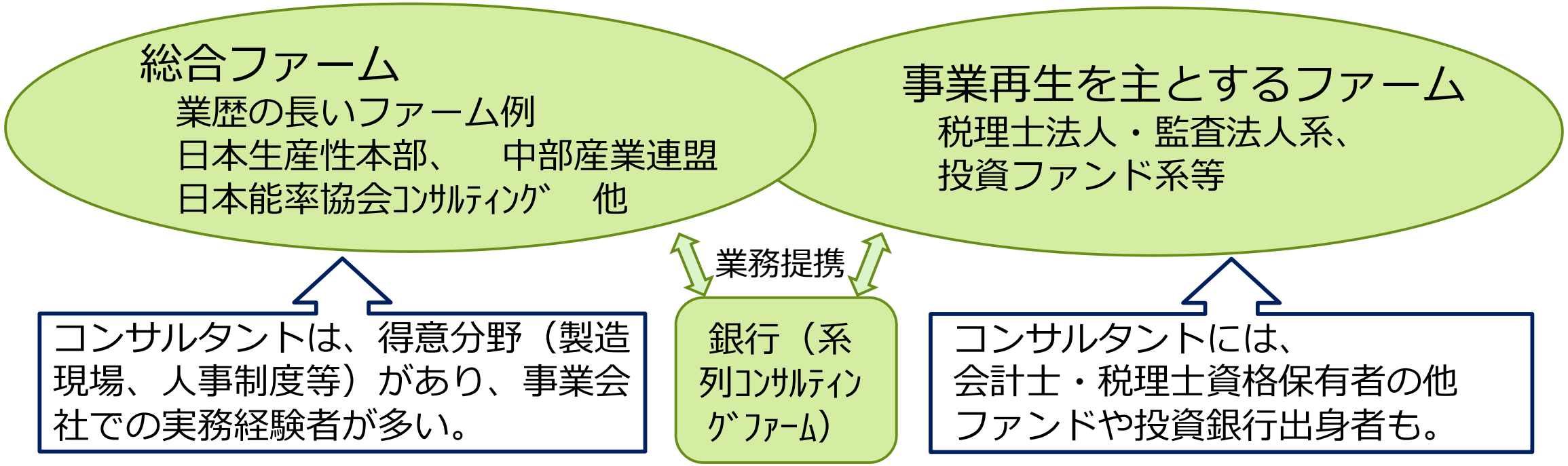
中小企業に対するコンサルティングの特長

経営陣に対する助言や、経営戦略の策定支援のみならず、
現場に入り込んで実行支援まで行う

中小企業の企業価値向上のための経営コンサルティングの活用

1. 中小企業にとっての外部経営資源活用
2. コンサルティングのテーマと経営ニーズ
3. 中小企業の狙いとコンサルティングの特長
4. コンサルティング業界とコンサルタント
5. 中小企業のコンサルティング利用状況
6. 具体的なコンサルティングの内容・手法
7. 事例　～　企業の課題認識・取組み・成果

中小企業向けｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ業界のｲﾒｰｼﾞ（整理・例示の一例）



中小企業診断士（国家資格）は業務独占資格（資格がなければ業務を行ってはならない）ではなく、一定以上の能力を持つ民間コンサルタントを認定する制度という意味合いが強い。

主に大手企業を対象にしたファームとしては、グローバルに展開する総合コンサルティングファーム、大手監査法人系ファーム、専門分野特化型ファーム等がある。

国による認定経営革新支援機関からみたコンサルティング業界

国が、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度　を創設。多様な業態が認定されている。

税理士
身近な経営の相談相手として活躍

民間の経済団体

経営コンサルタント

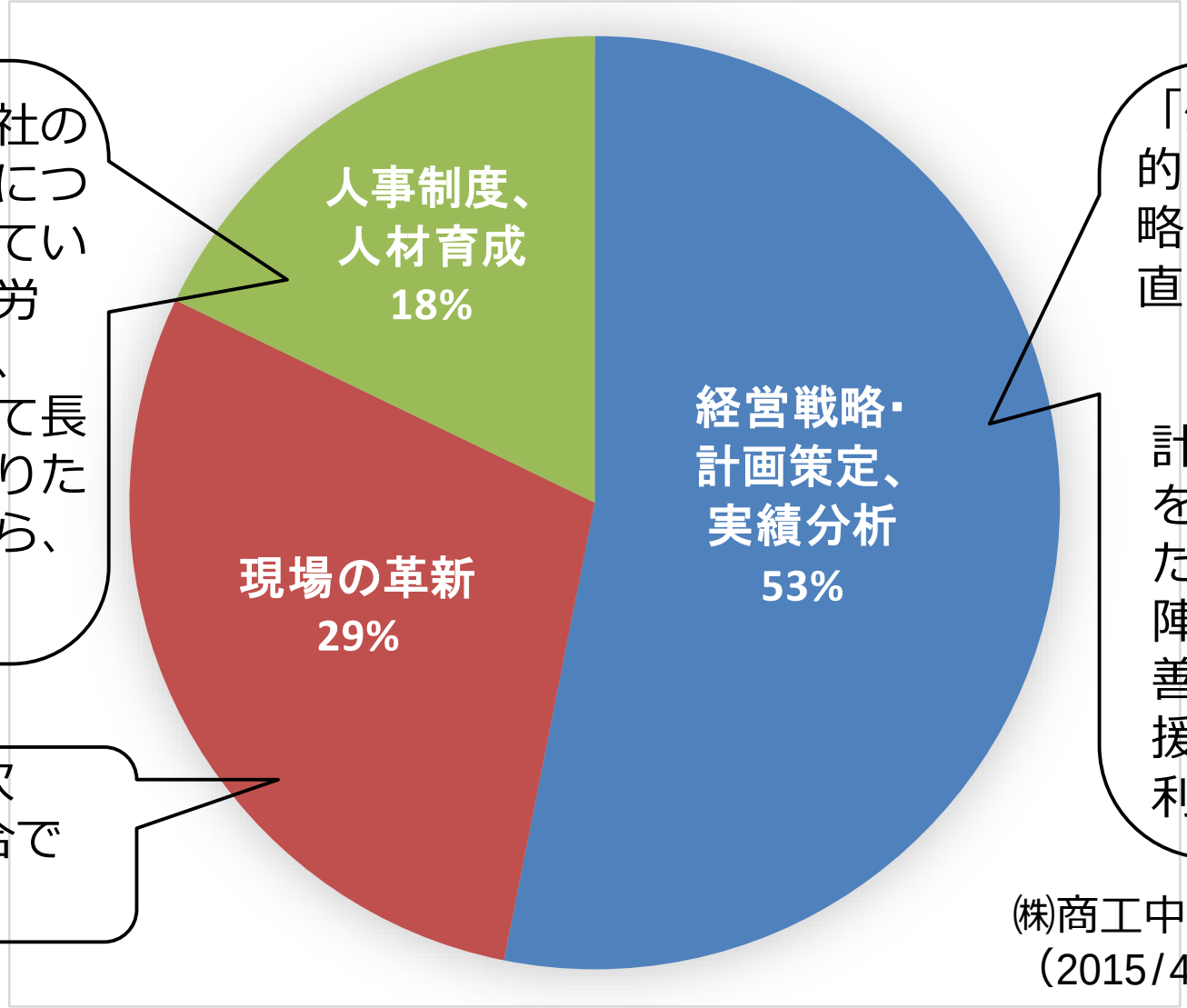
税理士	税理士法人	公認会計士	監査法人	弁護士	弁護士法人	商工会	商工会議所	中小企業団体中央会	中小企業診断士	民間コンサルティング会社	銀行	その他	合計
22,215	2,999	2,601	71	1,565	109	47	423	43	838	858	496	587	32,852

出典；「中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会中間整理」の進捗報告2019年3月13日中小企業庁

中小企業の企業価値向上のための経営コンサルティングの活用

1. 中小企業にとっての外部経営資源活用
2. コンサルティングのテーマと経営ニーズ
3. 中小企業の狙いとコンサルティングの特長
4. コンサルティング業界とコンサルタント
5. 中小企業のコンサルティング利用状況
6. 具体的なコンサルティングの内容・手法
7. 事例　～　企業の課題認識・取組み・成果

経営コンサルティング利用状況　①テーマ別割合



多くの経営者が、自社の人事制度・運用実態について問題意識を持っている。制度再構築には労力・時間を要するが、「優秀な社員にとって長く働きたい会社でありたい」とのとの思いから、取り組んでいる。

テーマは様々（次ページ業種別割合で補足説明）

「外部の視点を入れて全社的に課題を整理し、経営戦略、具体的行動計画を練り直したい」との企業は多い。

計画策定後も、確実に計画を実行し経営実績を上げるため、実績分析による経営陣へのサポート、具体的改善テーマについての実行支援に、コンサルティングが利用されている。

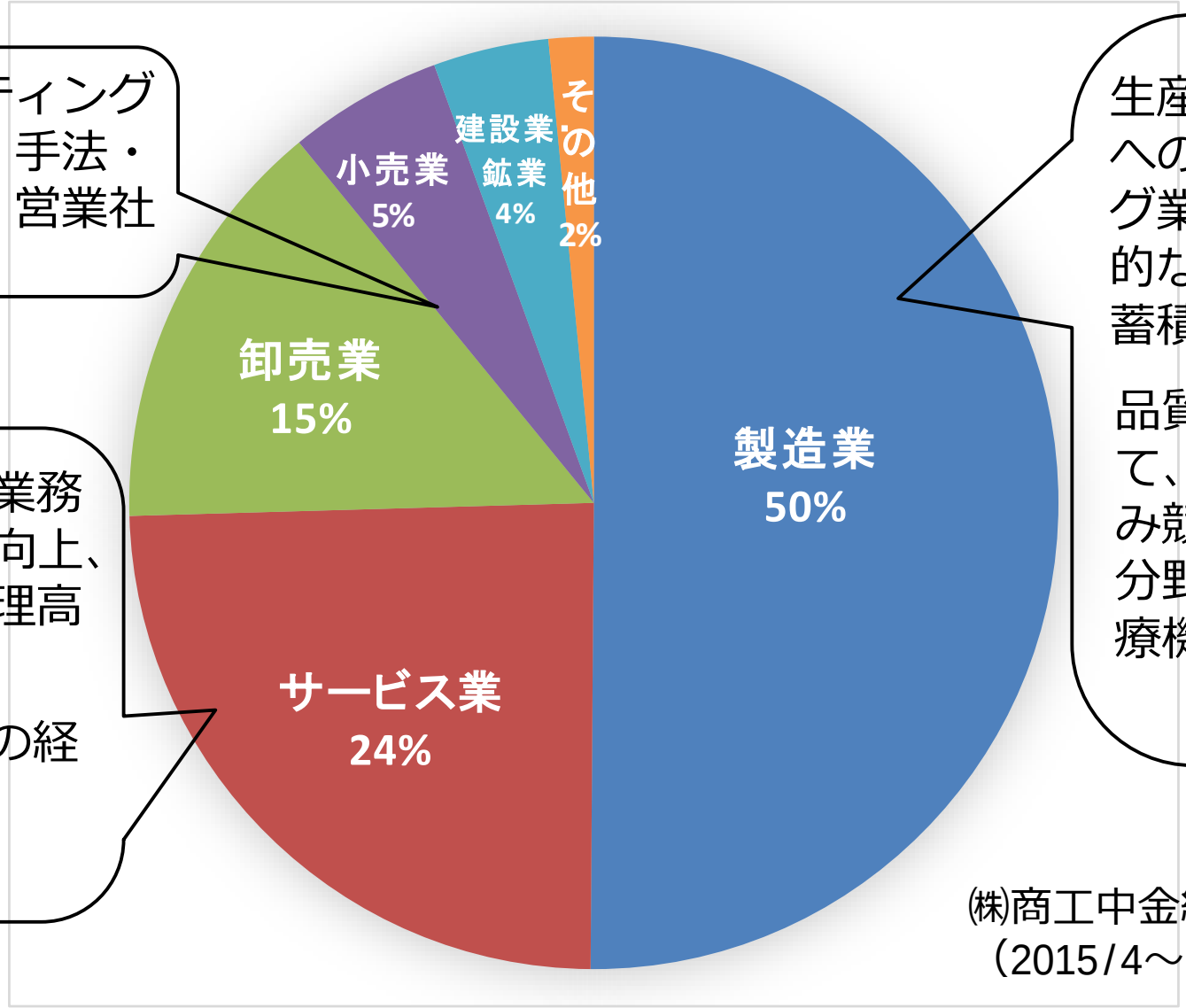
㈱商工中金経済研究所の実績件数
（2015/4～2019/9）

経営コンサルティング利用状況　②業種別割合

販売・マーケティング強化について、手法・体制の見直し、営業社員教育等

宿泊・飲食業の業務効率化・採算性向上、運輸業の採算管理高度化等

医療・介護事業の経営改善支援



生産現場での品質・生産性向上への取組みは、コンサルティング業界でも長い歴史がある中心的なテーマであり、ノウハウが蓄積されている。

品質向上への取組みの一つとして、国際規格の認証取得に取組み競争力強化を図る企業が多い。分野は、食品、自動車部品、医療機器等様々。

㈱商工中金経済研究所の実績件数
（2015/4～2019/9）

中小企業の企業価値向上のための経営コンサルティングの活用

1. 中小企業にとっての外部経営資源活用
2. コンサルティングのテーマと経営ニーズ
3. 中小企業の狙いとコンサルティングの特長
4. コンサルティング業界とコンサルタント
5. 中小企業のコンサルティング利用状況
6. 具体的なコンサルティングの内容・手法
7. 事例　～　企業の課題認識・取組み・成果

コンサルテイング・プロセスの例
①経営総合診断

第１フェーズ（３ヶ月）

経営実態分析

- 外部環境分析
- 事業内容の精査
- 業績分析

課題の抽出

第２フェーズ（３ヶ月）

戦略立案・計画策定

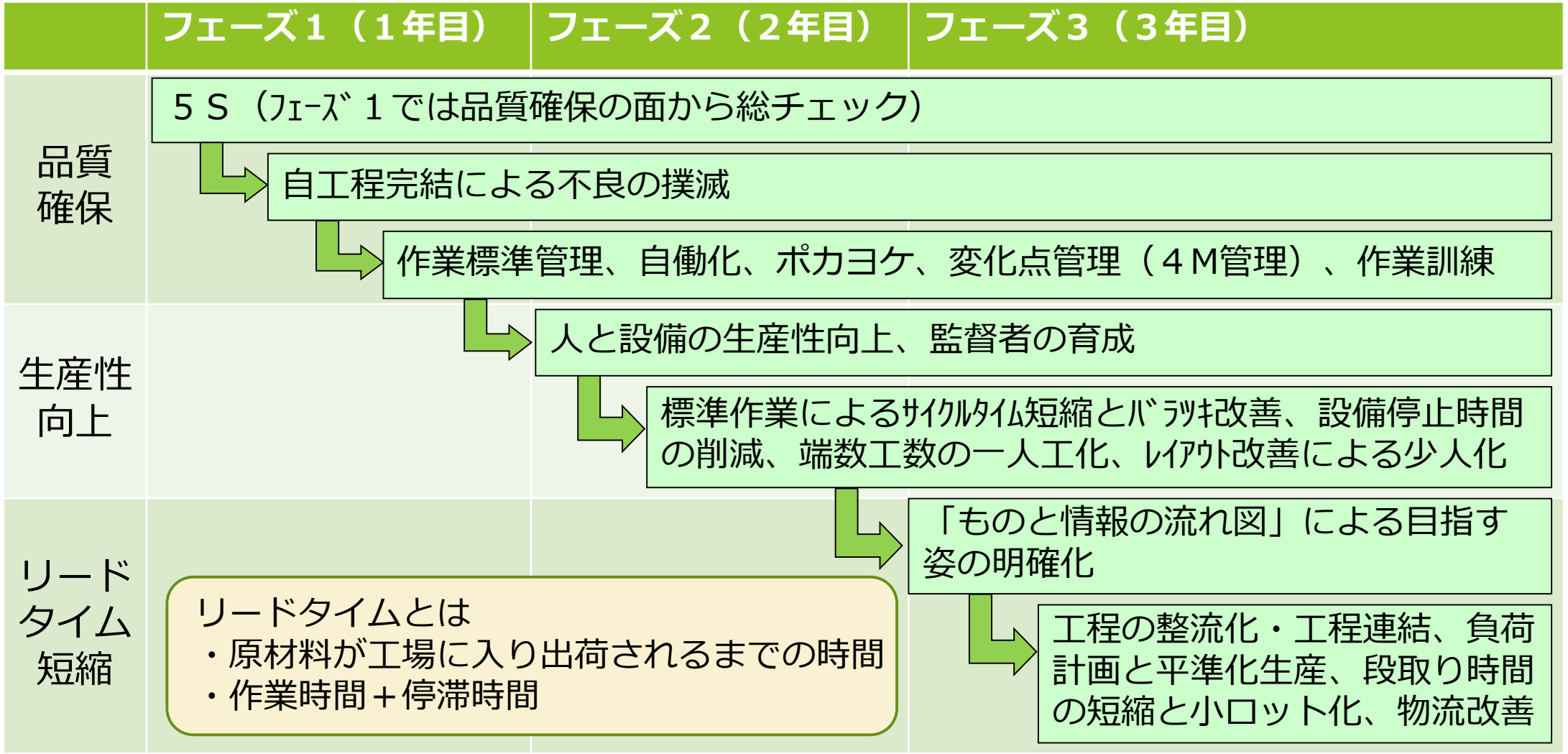
- 経営ビジョン
- 中期経営計画
- 具体的行動計画

第３フェーズ（６ヶ月ｻｲｸﾙ）

計画の実行支援

- 組織・人事
- 生産現場
- 販売・ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ
- 物流・ﾛｼﾞｽﾃｨｸｽ
- 間接業務

コンサルティング・プロセスの例
②生産現場の革新



（商工ジャーナル2019年１月号「モノづくり改善プログラム例/一般社団法人中部産業連盟」から作成）

コンサルテイングプロセスの例
③人事制度改革

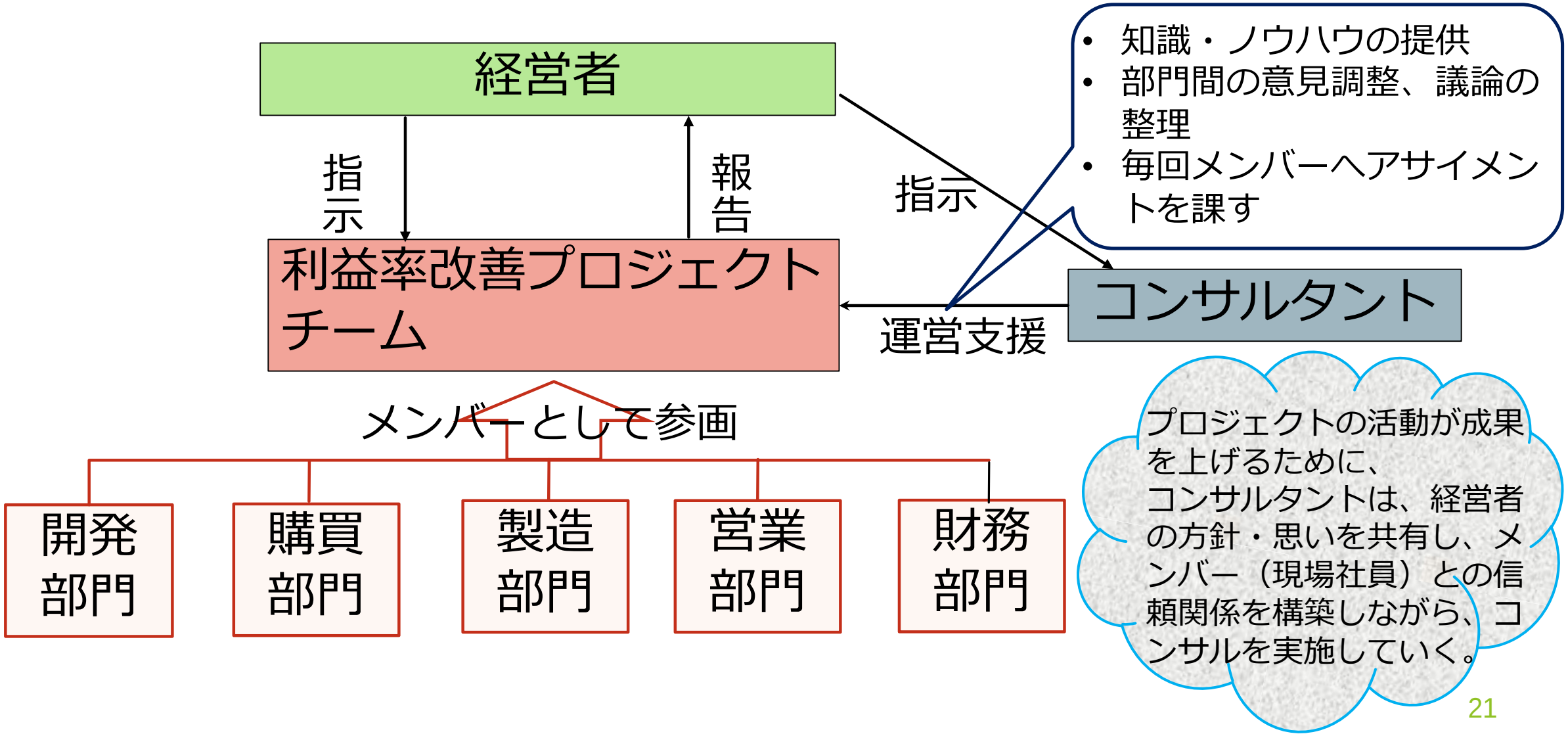
第１フェーズ 制度の基本構想 （３ヶ月）	第２フェーズ 制度の詳細設計 （６ヶ月）	第３フェーズ 制度の導入準備 （３ヶ月）
○企業の求める 人材像を定義	○人材体系 コース制度、資格等級制度	○公文書化
○現状分析、 インタビュー	○評価体系 人事考課、目標管理	○社員説明
○制度の基本設計	○賃金体系 給与・賞与・退職金制度	○考課者訓練

→ 社員の成長

企業風土の変革

単に大企業のモデルをまねるのではなく、自社に合ったシンプルな制度を、顧客企業と話し合いを重ね丁寧に作り上げていく

コンサルティングを利用したプロジェクト推進体制の例



中小企業の企業価値向上のための経営コンサルティングの活用

1. 中小企業にとっての外部経営資源活用
2. コンサルティングのテーマと経営ニーズ
3. 中小企業の狙いとコンサルティングの特長
4. コンサルティング業界とコンサルタント
5. 中小企業のコンサルティング利用状況
6. 具体的なコンサルティングの内容・手法
7. 事例　～　企業の課題認識・取組み・成果

まとめ

- 中小企業は、経営コンサルティングを含む外部の経営資源を活用しながら、企業価値向上に取組んでいる。
- 中小企業向けコンサルティングの対象領域は、実態分析・計画策定のみならず、現場に入り込んでの実行支援まで及ぶことが多い。
- 製造現場に関するコンサルティングの歴史は古くノウハウは豊富、それに加えて多様化する企業ニーズに応じて、業種・テーマが広がっている。
- コンサルタントは、企業理念・経営方針をしっかり理解した上で、現場社員と信頼関係を作りコミュニケーションをとりながら、企業価値向上への取組みが定着するよう支援を行う。