

2019年度「中小企業の経済学」

経営ニーズへの対応

～ 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

2019年6月12日

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. コンサルティングファームとコンサルタント
3. 中小企業のコンサルティング利用状況
4. 具体的なコンサルティングの内容・手法
5. コンサルティング事例

企業価値向上のための経営課題は高度化・複雑化

激変する経営環境

少子高齢化・人口減少

新興国の台頭に伴う国際競争の激化

地政学リスク、欧州政治の混迷

米国の通商政策

第四次産業革命

高度化する経営課題

品質・生産性の向上

販路の開拓、事業の拡張

従業員の確保、人材育成

事業承継

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



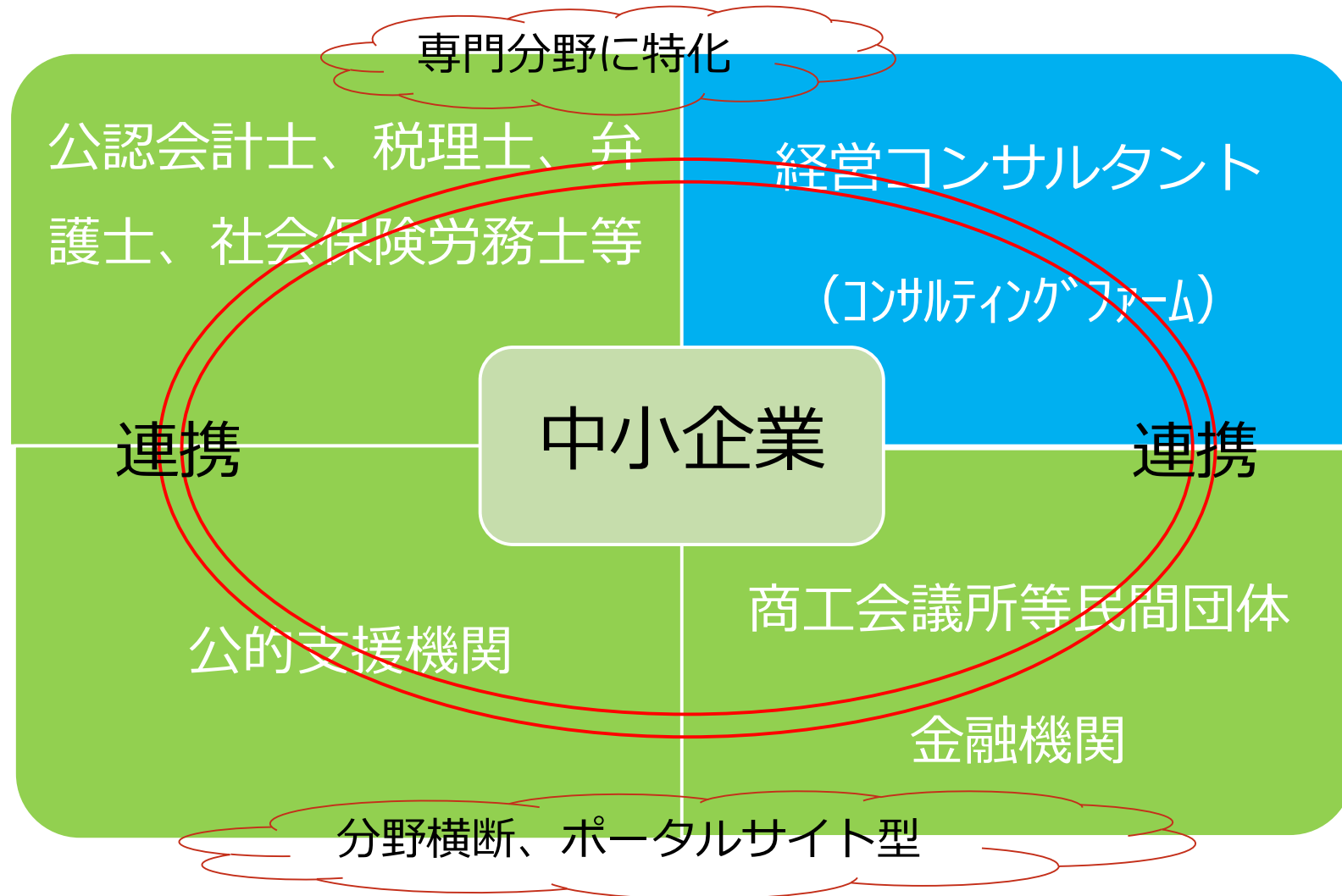
経営判断が迅速に行
える

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



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. コンサルティングファームとコンサルタント
3. 中小企業のコンサルティング利用状況
4. 具体的なコンサルティングの内容・手法
5. コンサルティング事例

中小企業向けコンサルティング業界のイメージ（整理・例示の一例）

代表例；
日本生産性本部
中部産業連盟
能率協会コンサルティング 他

コンサルタントは、得意分野（製造現場、人事制度等）があり、事業会社での実務経験者も多い。

銀行（系列コンサルティングファーム）と提携

事業再生を主要業務とする
税理士法人・監査法人系、投資
ファンド系等 のファーム

コンサルタントには、
会計士・税理士資格保有者の他
ファンドや投資銀行出身者も。

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、専門分野特化型 等がある。

小規模企業への経営支援は税理士に存在感

「国による認定経営革新支援機関」の数から見た業態別支援状況

- ◆ 専門的知識を有し、一定の実務経験を持つ支援機関等（金融機関、税理士、公認会計士、弁護士など）を、国が審査し経営革新等支援機関と認定
- ◆ 企業は、認定支援機関に支援を受けることで、補助金や税制優遇などの申請を行うことができる（認定支援機関の関与を要する施策がある）

全体の3/4を
占める

診断士協会に登
録し個人で活動

大小様々の
ファーム

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	その他	銀行	合計
22,215	2,999	2,601	71	1,565	109	47	423	43	838	858	587	496	32,852

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
組織、人材に関すること	<ul style="list-style-type: none">• 事業の急拡大に組織・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、運用が上手く行っていない。• 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。
事業の現場に関すること	<ul style="list-style-type: none">• 製品不良がなくならず品質・生産性向上が急務。設備、生産方法の改善をしたい。• 物流コストが嵩む。物流体制を再構築し効率化したい。• 自社の品質をアピールするためには国際規格の取得が必要。• 業務効率化が急務。自社に合ったITの有効活用方法を模索中。
戦略、計画に関すること	<ul style="list-style-type: none">• 原価管理が不十分のため、利益確保への取組みが進まない。• 将来の事業承継に備え、後継者を育成する必要がある。中期経営計画策定の作業に携わらせたい。• 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。

コンサルティング領域別のテーマ例

経営戦略

- 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

現場の革新

- 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
- 間接業務のプロセス
- 国際規格
- ICT活用

人事制度・人材育成

- 人事制度設計
- 人事評価・賃金制度
- 社員意識調査
- 幹部養成・人材育成研修
- 規則・規定整備

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. コンサルティングファームとコンサルタント
3. 中小企業のコンサルティング利用状況
4. 具体的なコンサルティングの内容・手法
5. コンサルティング事例

中小企業がコンサルティングを利用する狙い

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

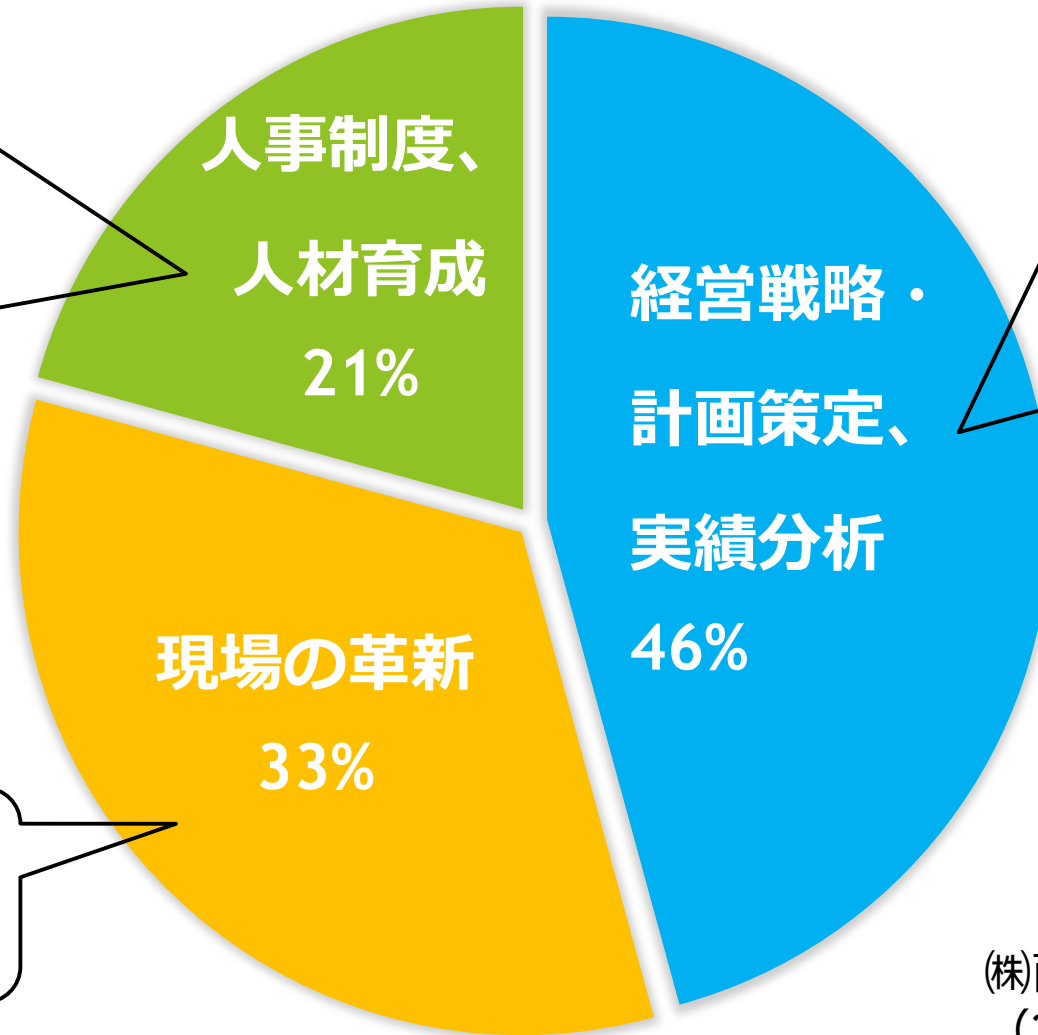
第三者の客観的・公正な視点での提言により、現状にとらわれない議論を可能とする

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

経営コンサルティング利用状況 ～ 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）

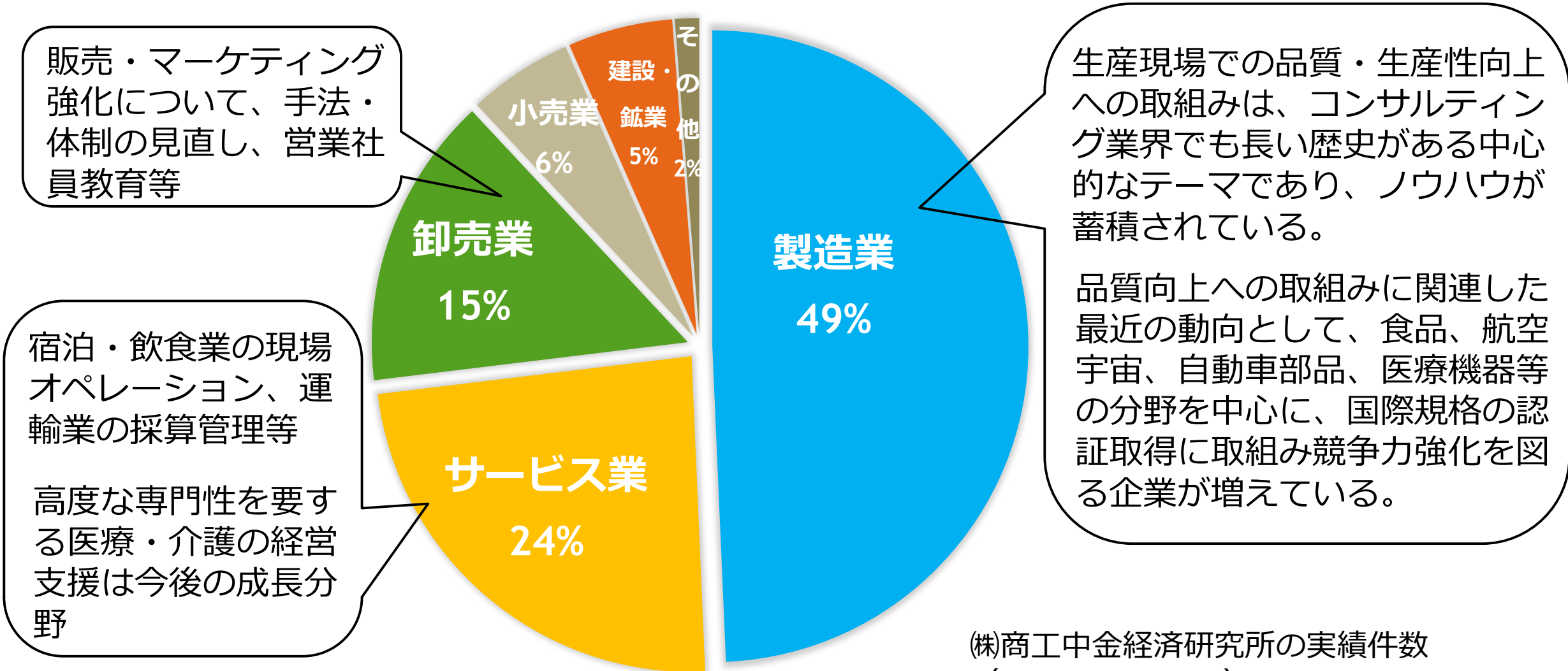


「外部の視点を入れて全社的に課題を整理し、経営戦略、具体的行動計画を練り直したい」との企業は多い。

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。

(株)商工中金経済研究所の実績件数
(2015/4～2018/9)

経営コンサルティング利用状況 ～ 業種別割合



(株)商工中金経済研究所の実績件数
(2015/4～2018/9)

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. コンサルティングファームとコンサルタント
3. 中小企業のコンサルティング利用状況
4. 具体的なコンサルティングの内容・手法
5. コンサルティング事例

コンサルティング・プロセスの例 ～ 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

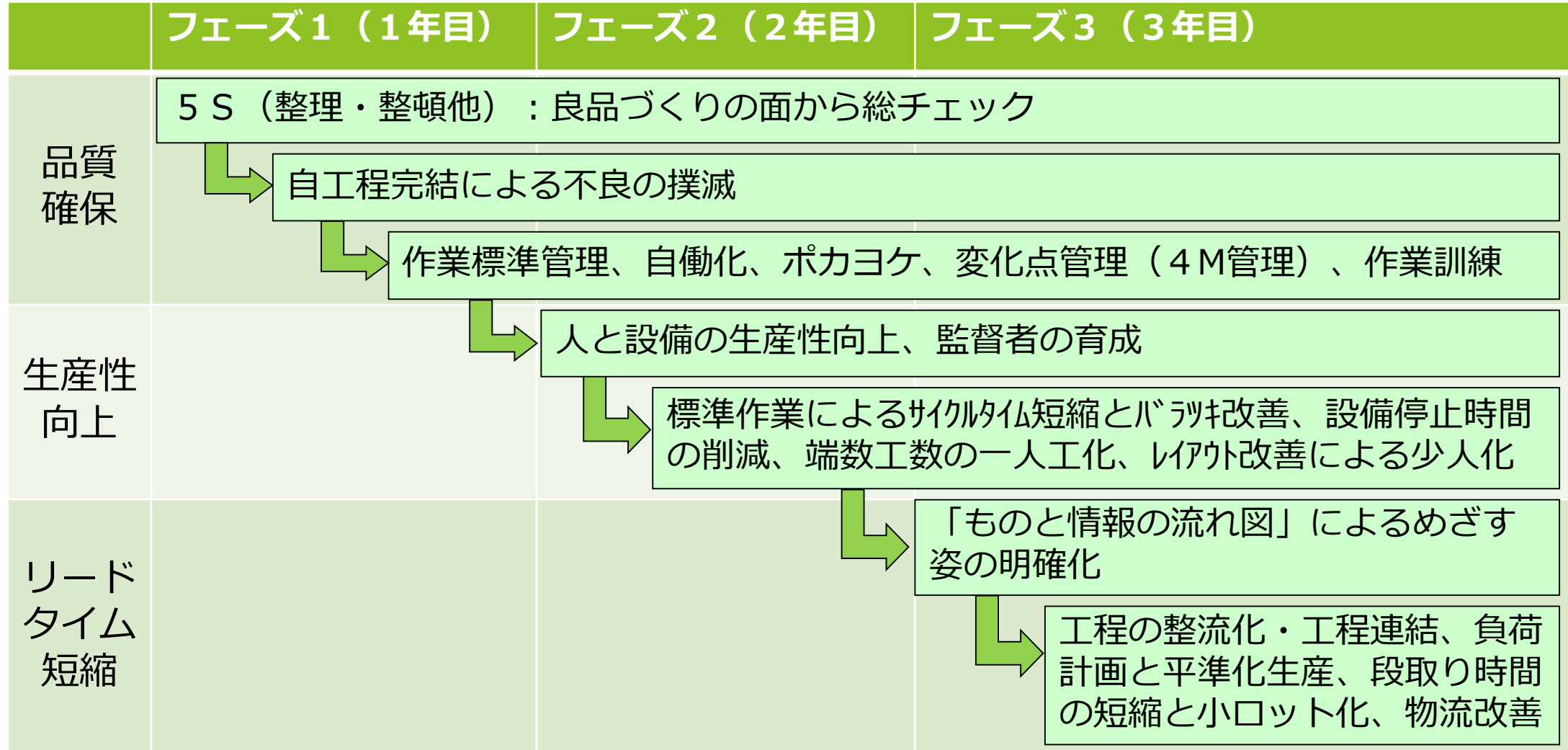
- 経営ビジョン
- 中期経営計画
- 具体的行動計画

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・マーケティング
- 物流・ロジスティクス
- 間接業務

コンサルティング・プロセスの例 ～ 生産現場の革新



コンサルティングプロセスの例 ～ 人事制度改革

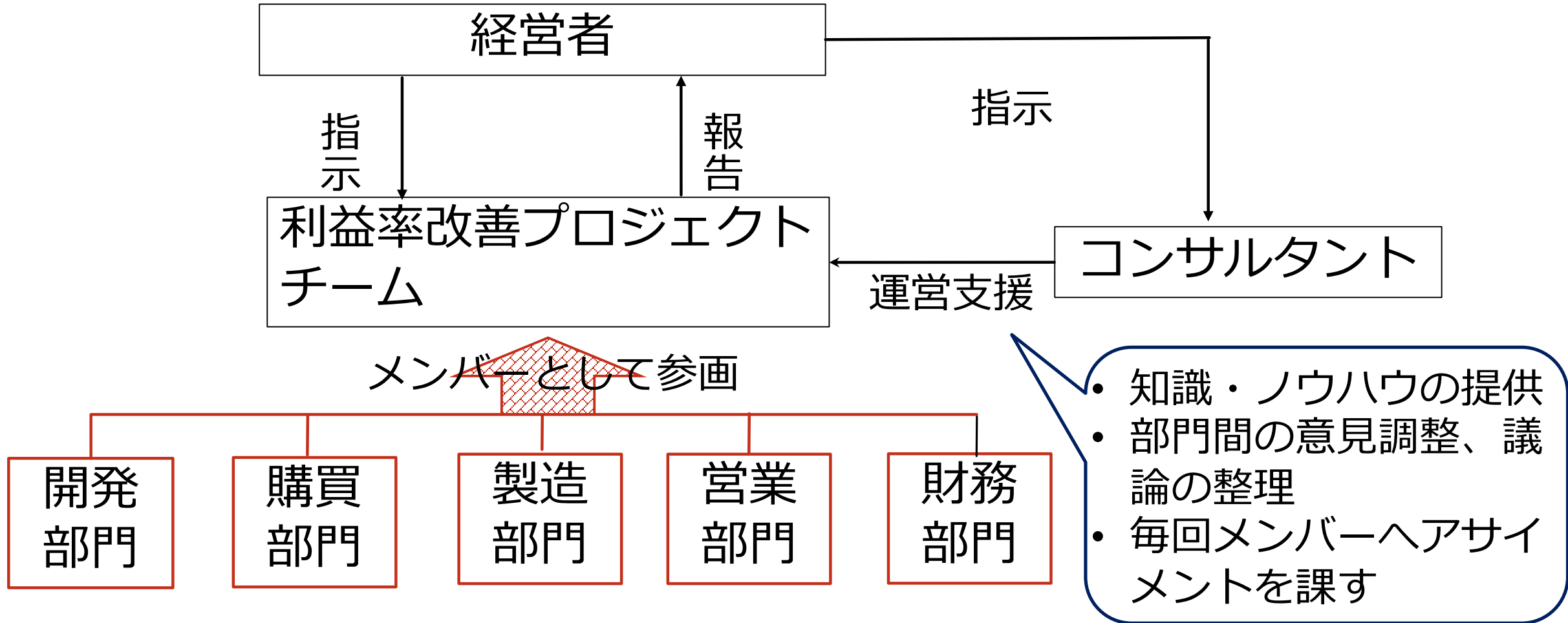
第1フェーズ 制度の基本構想 (3ヶ月)	第2フェーズ 制度の詳細設計 (6ヶ月)	第3フェーズ 制度の導入準備 (3ヶ月)
<ul style="list-style-type: none"> ○企業の求める人材像を定義 ○現状分析、インタビュー ○制度の基本設計 	<ul style="list-style-type: none"> ○人材体系 コース制度、資格等級制度 ○評価体系 人事考課、目標管理 ○賃金体系 給与・賞与・退職金制度 	<ul style="list-style-type: none"> ○公文書化 ○社員説明 ○考課者訓練



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



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. コンサルティングファームとコンサルタント
3. 中小企業のコンサルティング利用状況
4. 具体的なコンサルティングの内容・手法
5. コンサルティング事例

事例 1 ; 地場のニット企業が生産性向上と技能伝承を推進

企業の概要	ニット製品製造 大手アパレルのOEM中心 業暦70年 年商25億円 従業員200人
課題とコンサル導入の判断	「品質差別化の根源となる技能の伝承」と「アジア諸国との競争に勝つためには生産性向上」が急務。二つを同時に取組むには外部の力が必要。
コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none">□ 1年目 意識改革と体制作りを行い基本を徹底 まず生産性向上の基本である2S（整理整頓）。後半では動線や動きのムダの合理化に取り組み。□ 2年目以降 本格的な活動、月次会合でPDCAを回す 生産性向上運動；工程毎のKPI設定、実績確認 技能伝承；コア技能を抽出、ビデオ利用等マニュアル化、教え方指導
経営者の評価	技能伝承による品質確保は生産性向上に直結するもので、数字に表れる成果も上がっている。活動を継続することが必要で、社員が自立的に活動を回せるようレベルを引き上げ、新たな課題解決に対する支援も期待。
現場社員の声	決して高圧的ではなく社員一人一人の顔つきを見て指導してくれる。上司に言われるより受入れやすい。恥ずかしいところは見せたくないという緊張感も。

事例2 ; セントラルキッチンの業務改善と人材育成で創業の志を守る

企業の概要	首都圏中心に全国展開する高級焼肉店 業暦40年 年商200億円 社員900人
課題とコンサル導入の判断	<ul style="list-style-type: none">□ 味と品質へのこだわり、良心的な価格で提供したいという創業の志を守りながら、自社のセントラルキッチンを業界No1の理想的な工場に進化させ、業容拡大のペースを上げたい。□ しかし、手作業中心の工程であることも背景に、現場の上下関係に旧態依然としたところがあり、組織的に若手の育成を行う体制に変革するためには外部の支援は効果的と判断。
コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none">□ 工場長をトップに改善チームを編成。「方針・目標管理」「プロフィット管理」「スキル・教育訓練」「5S」をテーマに改善活動。□ 当初2年は、基本ルールや仕組み作りの期間としてコンサルタントが丹念に指導。□ 以降、品質改善作業手順書の改良を進めながら、食品衛生管理の国際規格（HACCP）の認証取得にも取り組み、自立的な作業改善活動の定着を図る。
顧客の評価	外部の専門家から理論的に指摘されることは、社員には刺激であり、当初反発していたベテランを含め全体で目標に向かって取り組む体制が構築できた。日常業務での基本実践が国際規格取得につながるという意識が全社員に浸透。

事例3 ; トップの号令に社外の知見を加え多様化する課題に迅速に対処

企業の概要	精密機械・金属加工 従業員90人 年商10億円 創業40年 創業者オーナー社長
課題とコンサル導入の判断	<ul style="list-style-type: none">□ 主要事業の一つ（金属キャップシール事業）について、担当役員退職後、好業績の下に隠れていた課題が露見。技能が伝承されず品質が低下、業績悪化に陥った。□ トップダウンの指示だけでは事態は好転せず、従業員も定着しない状況の中、外部の力を活用すべきと決断。
コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none">□ まず問題の原因究明。①3台の機械のうち殆どの従業員は1台しか操作できない ②溶解した金属の攪拌方法が個人毎バラツキ□ 改善のため、①若手社員が機械操作を段階的に習得できるようベテランと組み合わせ作業シフトを構成 ②攪拌方法を標準化しマニュアルを作成□ プロジェクトの責任者には営業を担当していた社長の娘が就き、コンサルタントが月1回現地で進捗を確認し指導。
顧客の評価	徐々に品質が安定し期待通りの成果。生産改善と並行し営業活動、人材育成全般にもコンサルティングの対象を拡大したい。 トップやベテランの高圧的指示では若者は動かない。コンサルタントによる理屈を理解させながらの指導は有効。

事例4 ; 人事制度改革で社員が将来に希望を持って働ける会社に

企業の概要	トラック運送業 業暦50年 従業員200人 車両200台
課題とコンサル導入の判断	<ul style="list-style-type: none">□ 数年前に父親である創業者の先代社長から引継ぎ社長就任。顧客は大手企業中心で業績は安定している。□ しかし、将来にわたって会社が有能な社員に留まってもらい、報いていくためには、人事制度を初めとする社内体制の整備は避けて通れない。□ 例えば、職種の区分、給与体系が適切か、社員のモチベーション向上につながる評価制度等について外部の助言をもらいながら探って生きたい。
コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none">□ 人事制度について、現状調査⇒基本構想⇒制度詳細設計⇒文書化をトータル8ヶ月で実施
顧客の評価	制度設計の過程におけるコンサルタントによるヒアリングを通じ、社員の意識や会社について新たな気づきがあった。 制度設計を一部の職種から全職種に広げ、経営計画の策定まで支援を受けることも視野に。

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、企業価値向上に取り組んでいる。
- ▶ 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。
- ▶ コンサルティングの進め方、プロジェクトチームの構成はケースにより様々。コンサルタントと経営者・参画する現場社員が話し合い、成果を上げられるよう進めていく。
- ▶ コンサルタントは、企業理念・経営方針をしっかりと理解した上で、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り組みが定着するよう支援を行う。