

(社) 日本経営士会中国支部主催

プロのコンサルタント を目指す方への 入門講座

日時 2009.4.18 10:00~16:00

会場 岡山国際交流センター

講師 (社) 日本経営士会中国支部 支部長 藤島公平

(株)FMSふじしま経営サポート代表取締役

経営士 (社)日本経営士会会員 (No.4024)

行政書士 (No. 77350210)

社会保険労務士業務取扱会員 (No.35-0004)

一級経理事務士 (証18-101833)

はじめに

今回のセミナーの目的

プロの経営コンサルタントを目指すために知っておきたいこと、必要な準備、心構えなどを、私の経験を元に解説します

貴方の独自のカタチにするための参考になれば幸いです

そして経営士会を活用していただければ幸いです

株式会社ふじしま経営サポート

1-1. コンサルティングとは

依頼先（クライアント）の求めにより
依頼先の経営の現状を正確に把握し
依頼先が求めている方向又は求めるであろう方向に沿って、

現状を改善する方策を導き出し実践するための手伝い(支援)をする仕事

=現状分析、対策策定支援の行為=

株式会社ふじしま経営サポート

1. プロの コンサルタント とはなに？ その実態は？

株式会社ふじしま経営サポート

1-2. どのような時に

- 新たな事業展開をしようとするとき
- 経営の方向転換を模索するとき
- 経営者が方向性で行き詰ったとき
- 内部にない外部の知恵を借りたいとき
- 創業しようとするとき
- 経営層の一部が独走しそうなき
- 経営者と社員の理解に格差があるとき
- 事業の承継をしようとするとき

株式会社ふじしま経営サポート

1-3. 何を期待されるのか

- 経営戦略、方針の策定
- 要望内容への回答や結果
- 代理人としての役割と結果
- 交渉人としての役割と結果
- メッセンジャーとしての役割と結果
- 相談相手 頭の整理 不安の解消
安心感
- 世代交代の中継ぎ役etc

株式会社ふじしま経営サポート

2. 経営コンサルタントに求められる 資質

株式会社ふじしま経営サポート

1-4. 活動の形態

活動スタイル	講演・セミナー型 顧問型、診断指導型
活動分野	特定分野専門型、汎用型
契約形式	定額報酬契約、スポット契約、 随時請求契約
経営形態	法人、LLC、個人、LLP
現在、経営コンサルでプロ活動している人数	約1,500名~2,000名程度といわれている

株式会社ふじしま経営サポート

2-1. 企業をみる視点

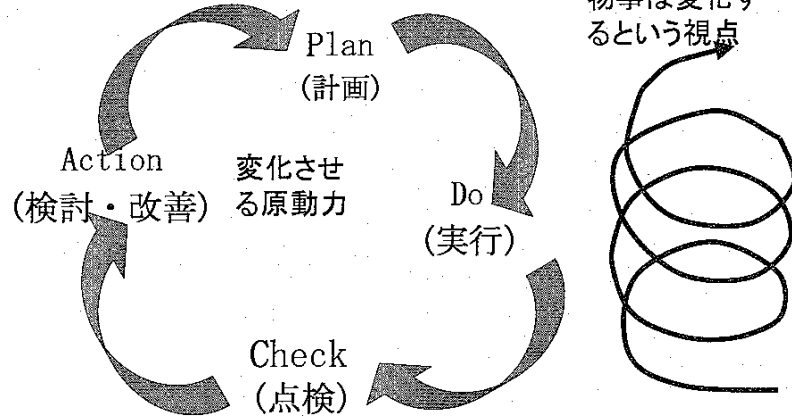
- 「企業は誰のもの？」法律論、実態論
- 様々な人によって組織され運営されている 「企業は人なり」
- コンサルは人から情報を得て、人のために改善する
- 究極は人を育てることでもある

=人を認識し、分析し、評価できなければことは始まらない=

株式会社ふじしま経営サポート

2-2. マネジメントサイクル (PDCA) の視点

弁証法的発展
物事は変化する
という視点



株式会社ふじしま経営サポート

2-4. カウンセリング

- 話しやすい環境づくり
- 自ら気付かせ
- 要点の整理 混乱する系をほぐす
- 冷静な分析 感情移入しない
- それにより自発的解決又は問題の本質に気づく方向へ誘引する

株式会社ふじしま経営サポート

2-3. 求められる資質

- カウンセリング力
 - 問題分析力 実態を冷静に、客観的に認識し、分析し、評価
 - 理性的判断力 観念的、感情的、経験偏重的は禁物
 - 問題解決力 方策の抽出
 - コーチング力
- これらは持って生まれた性格ではなく訓練で身につくもの

株式会社ふじしま経営サポート

2-5. コーチング

- 人を育てるための一つの方法
- メンタルコーチング 元気づける
- スキルコーチング 手順を知る
- 画一的なやり方を押しつけない
- 個人の能力を可能な限り引き出す
- それにより個人のスキルの向上を実現し、結果を出す実行へ移行させる

株式会社ふじしま経営サポート



松本城

3-1. 生産

「どう効率よく、安全に、良いものを造るか」

- 生産方式 看板方式、屋台方式etc
- 生産管理 生産量調整 労務配置 品質
- コスト管理 在庫管理 労働効率
- 安全管理 5S QC マニュアル化
- 技術開発 研究開発 産学連携 特許
- 新製品開発 市場調査 開発コスト
- 苦情処理(トラブル対応) フィードバック
- ISO (品質、環境、労働衛生、情報etc)

株式会社ふじしま経営サポート

3. 求められる 基礎知識

- 生きた経営はボーダレスな状況
- 財務、労務、法務、税務、権利などが絡み合っている
- 専門家に近い知識レベルに近づく努力が必要 当面の対処・判断ができる
- 最終的には専門家の能力を借りること

株式会社ふじしま経営サポート

3-2. 販売（広義：マーケティング）

「誰に、何を、どのように売るか」

- 市場調査 「誰に」を調べるマーケティング
アンケート 動態調査 人口調査
- 市場開拓 新たな市場を喚起 市場創造
- 新商品開発 「何を」
「どのように」
- 流通形式 問屋方式 通販方式etc
- 店舗形式 個店 モール テナントetc
- 陳列形式 少数 圧縮 器具 証明etc
- 販売促進 広告 DM ポイント ポップ

株式会社ふじしま経営サポート

3-3. 財務

- 経営から財務は切り離せない
- 財務分析はコンサルティングの基本
- 複式簿記の基本は知るべき
- 試算表、決算書が読めること
- 流動・固定資産・負債、資本金概念
- 原価、在庫、償却、引当
- 主要な経営指標分析ができること
- ただし、経営指標にとらわれすぎない

株式会社ふじしま経営サポート

3-4. 法務

- 経営は常に法律の上に存在する
- 経営に係わる法律の基本の理解
- コンプライアンスの中心課題
- 会社の支配権に係わる問題でもある
- 「違法」「違反」「不当」「不適當」「不適切」etcの理解
- ◆ 会社法、商法、民法、労働法etcは基本
- 法文はネット上で公開されている
- 「非弁行為」には注意

株式会社ふじしま経営サポート

税務

- 重要な資金流出事項でもある
- 決算予想の重要な要素
- 経営計画から切り離せない分野
- 収益と益金、費用と損金の区別と理解
- 法人税法、所得税法、消費税法、相続税法 etc
- 税の対象、およその計算方法は必須
実効法人税率 約40% (現状)

株式会社ふじしま経営サポート

権利・義務

- 契約行為、定款・約款、規定・基準類の制定・改定、登記行為、特許申請などは全て権利・義務に関係する
- 時には重大な損害や障害につながりかねない分野
- 一面、経営の防御に役立つもの
- これもコンプライアンスの中心課題

株式会社ふじしま経営サポート

3-5. 労務

- 経営に労務は不可分
- 避けては通れない世界
- 大変デリケートな分野でもある
- 職場環境の向上と企業利益との相反

- ◆ 人事評価 給与体系 社員教育
- ◆ 社会保障 採用面接 人事配置
- ◆ 労組対策 etc

株式会社ふじしま経営サポート

3-7. その他

- 国・地方の政策 税制、金融、助成etc
- 景気変動 企業決算、株価・為替
GDP、短観、動向指数
街角ウオッチetc
- トレンド 短期、長期傾向
- 国際的な変化 資源価格、為替、賃金
水準
- 日常生活の変化 気質 嗜好品 顔色

株式会社ふじしま経営サポート

3-6. 許認可・助成金等

- 業界での優劣に係わる分野
- スピードの利益
- 常に情報への敏感さが必要
- 申込期限、申請期限、変更申請期限etc
に注意
- 助成要件、助成後の要件も注意
- 費用（印紙、証紙、関係書類取得費用、
手間etc）対効果も重要な要素

株式会社ふじしま経営サポート



富山城

4. コンサルタント 事例の紹介・苦 労話

株式会社ふじしま経営サポート

5-1. コンサルティングの姿勢

- 依頼者は社長でなく法人たる会社
- 常に会社の方針を判断基準とする
- 勘や予言、「絶対」は禁物
- 単純なパターン化で応えない
- 些細、簡単な事案にも必ず応える
- その企業の情報は系統的に整理
- 報告書にまとめる習慣 メモカがカギ
- 簡単に依頼者を切り捨てない

株式会社ふじしま経営サポート

5. コンサルタントと して求められる姿勢

株式会社ふじしま経営サポート

5-2. 独立自営の際の姿勢

- 「コンサルデモ」ならしない方がよい
- 費用は適正にもらう 曖昧にしない
- 分相応な事務所を構える
- 先ず得意分野で収入ベースを固めよう
- 約束・納期を守る 責任を持つ
- 常に関連業務の幅を広げる努力
- コンサルの請負主義に陥らない
- 結果を出してこそプロ

株式会社ふじしま経営サポート

5-3. チームコンサルでの姿勢

- 違うスタイルのコンサルメンバーの構成を重視
- チームメンバーの領分を侵さない
- チームメンバーの立場を理解する
- 収入配分は事前に取り決めておくこと
- 意見の違いはクライアントにとって良いことという理解

株式会社ふじしま経営サポート

5-5. 対話の際の姿勢

- 雑談の中の隠れた課題を聞き逃さない
- 雑談のネタは豊富に（歴史、政治、文化）
- 分からないことを分かった風に言わない
- 当らずとも遠からずなら即答
- 相手のミスを責め立てず、気付かせよう
- 気の聞いた冗談ぐらい言える余裕を
- 親しきなかにも礼儀有り

株式会社ふじしま経営サポート

5-4. 常に研究の姿勢

- 信念や価値基準を常に磨くこと
コンサルは人間性の勝負でもある
- 新しい課題に果敢に挑戦すること
- ボーダレスな勉強をする努力
- 研究会での発表や質問に挑戦する
- 時宜を得た研究を短時間でする努力
- 周りのものに興味を持ちつづけること
「そもそもそれは何？」

株式会社ふじしま経営サポート

5-6. 日常活動での姿勢

- 良い人でなく賢い人になりたい
- 判断ミスには勇気を持って対処する
- 訪問直前一時間の準備が大切
- 現場5分前到着 遅れる場合は連絡
- 日程配分のイニシアティブは自分で
- お茶出しにも丁寧にお礼の姿勢
- 社員には怖いけど、嫌悪されない人に
- 仕事と私生活は区別したい
- 食事はできるだけ時間通りに

株式会社ふじしま経営サポート



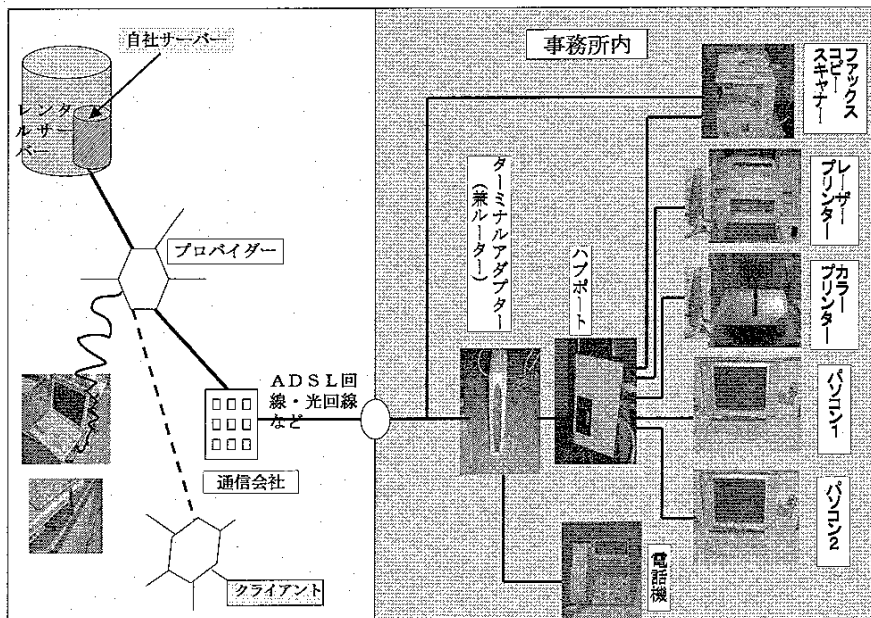
6-1. パソコン活用は必須

- 文書作成ソフト
- 表計算ソフト
- プレゼンテーションソフト
- メールの活用
- ネットの活用 ホームページの活用
 LANの活用
- デジカメの活用 調査にかかせない
etc

株式会社ふじしま経営サポート

6. 活用したい ツール

株式会社ふじしま経営サポート



株式会社ふじしま経営サポート

6-2. パソコン活用の効果

- クライアントごとに分析方法を検討してすばやく結果を出す 独自性
- 決まった分析は書式化・フォーマット化する 効率性・正確性
- 結果を明瞭に表現する 「見える化」
- ネット検索ですばやい調査
- メール活用で素早いハウレンソウ
- 費用が割安ですむ

株式会社ふじしま経営サポート

ワークショップ手法

- 本来は、「作業場」を意味する語
- ここでは、体験型の講座スタイルの意味
- 問題解決やトレーニングの手法である
- 企業研修や住民参加型まちづくりetcにおける合意形成の手法
- ファシリテーターと呼ばれる司会進行役が、参加者が自発的に作業をする環境を整え、参加者全員が体験しながら運営

株式会社ふじしま経営サポート

6-3. 話術の修練

- 話方は重要なツール 伝わってこそ
- 話方に特徴を 常に自分流
ただし、相手に伝わる話しぶり
早口、語尾不明瞭は直す訓練
貴方は座談タイプ、演説タイプ？
- 関係する話題は豊富に
- 相手の話題を優先する
- 慣れない「タレント性」は禁物
- 互いに確認すべき要点は必ず再確認

株式会社ふじしま経営サポート

ブレインストーミング法、 KJ法etc

ワークショップの発展系

集団の知恵を具体的な改善につなげる手法
留意点

- 自由な発想を引き出すために、自由な討論・議論を保障する環境が必要。
- 最初は、他人の意見を素直に聞く姿勢とダメな意見と決め付けない姿勢。
- 議題・方針を論議する会議とは違う
- しかし、方策の論議では論争は必要

株式会社ふじしま経営サポート

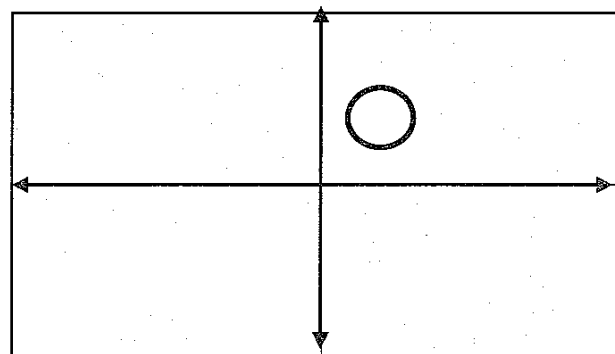
6-4. 様々な分析ツールの活用

- 各種の分析手法を活用
- 実態分析 マトリクス分析、分布分析、SWOT分析、経営資源分析etc
- 財務分析 比率分析、推移分析、対比分析、指標分析etc
- 分析結果はグラフなどで「見える化」

株式会社ふじしま経営サポート

ポジショニング分析

マトリクス分析の変種（評価軸に対して分析対象の位置を確認し、他者との位置関係を分析）

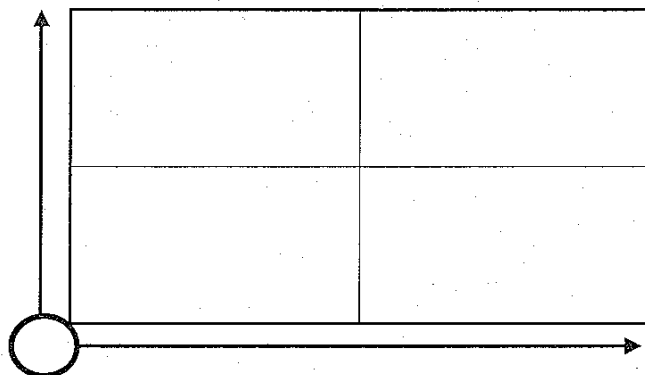


競合分析、顧客分析etc

株式会社ふじしま経営サポート

マトリクス分析

（縦軸横軸に色々な評価軸当てはめ、分析対象の位置を客観的に分析）

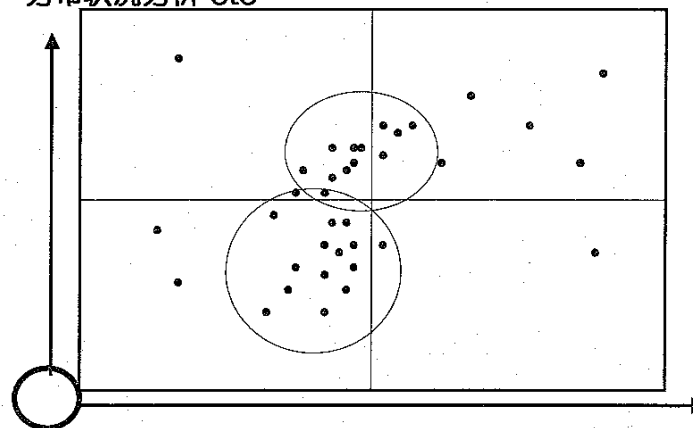


以後の分析手法の基本形

株式会社ふじしま経営サポート

プロット分析

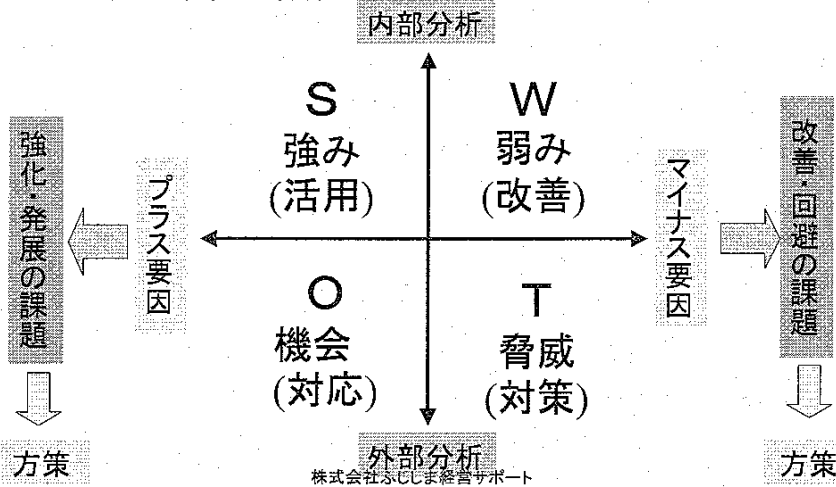
サンプリング(アンケート)分析、クレーム分析
分布状況分析 etc



株式会社ふじしま経営サポート

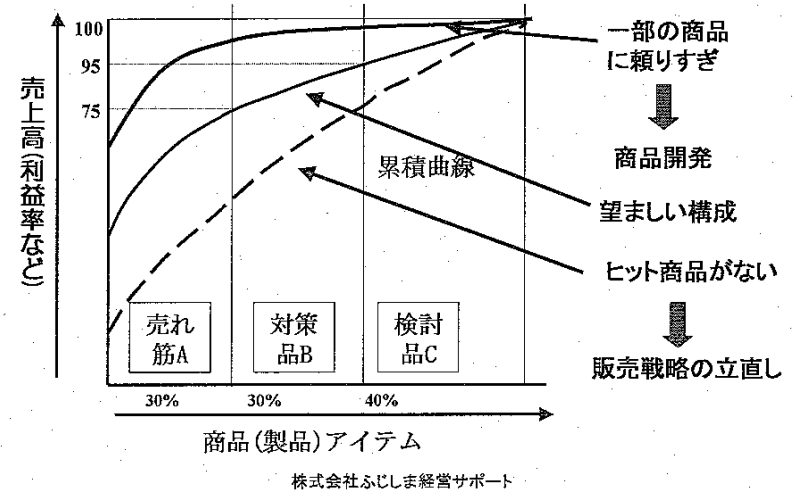
SWOT分析

マトリクス分析の典型的応用、自社の強み、弱み、将来の展望、将来の脅威を客観的に分析



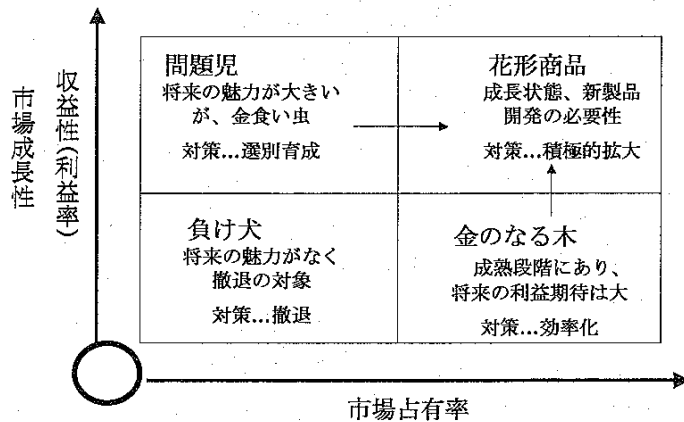
ABC分析

自社の製品や商品の売れ筋、その貢献度などを分析する手法



ポートフォリオ分析 (PPM)

(適性組み合わせ) products portfolio management
マトリクス分析の戦略分析への応用



経営資源分析

人、モノ、金以外に情報、技術、顧客、販売ルートなど自社が獲得しているものを正確に分析する

経営資源の種類	優れているもの	劣っているもの
経営者層の姿勢		○
人		
従業員	○	
外部の人材	○	
モノ		
設備	1	
原材料の確保	2	
資金繰り	3	
金		
担保力		1
資本力	2	
情報収集		3
技術力		
顧客層の把握度		

株式会社ふじしま経営サポート

経営指標分析

財務諸表を元に収益性、成長性、生産性、安全性を自社の時系列又は他社との比較で判断材料とする手法

No.	項目	単位
1	売上総利益率	%
2	販売管理費率	%
6	売上営業利益率	%
4	金融費用比率	%
5	売上経常利益率	%
6	総資本営業利益率	%
7	総資本回転率	回
8	総資本税引前利益率	%

利益の産出す力をみる

No.	項目	単位
45	売上高増加率	%
46	付加価値増加率	%
47	販売管理費増加率	%
48	経常利益増加率	%
49	総資本増加率	%
50	固定資本増加率	%
51	自己資本増加率	%
52	人員増加率	%

今後の成長力をみる

株式会社ふじしま経営サポート

6-5. コンサルティング・ツール使用の留意点

- 教科書的な使用にならないこと
- 自己満足的な使用にならないこと
- 実際に解決の方策につながること
- 使い方は自分流に組み立てなおすこと
- 確実性と概算性の使い分けをすること
- 一過性、偶然要因の排除
- 予想される特殊要因の加味

株式会社ふじしま経営サポート

No.	項目	単位
9	付加価値総額	千円
10	付加価値率	%
11	固定費	千円
12	変動費率	%
13	損益分岐売上	千円
14	損益分岐点比率	%
15	経営安全率	%
16	人件費支払額	千円
17	労働分配率	%
18	人件費支払高限率	千円
19	年間1人当り売上高	千円
20	年間1人当り付加価値	千円
21	年間1人当り人件費	千円
22	総資本投資効率	%
23	設備投資効率	%
24	1人当り設備整備費	千円
25	機械投資効率	%
26	1人当り機械整備費	千円

生産現場での効率性をみる

27	自己資本/総資本比率	%
28	負債/自己資本比率	%
29	固定資産/自己資本比率	%
30	固定資産長期適合率	%
31	借入金依存度	%
32	預貸率	%
33	借入金平均月面倍率	倍
34	借入最高限度比率	%
35	金融比率	%
36	企業利率	%
37	経常取支比率	%
38	遊働比率	%
40	当座比率	%
41	手持流動性	月
42	売掛債権回収期間	日
43	買掛債務支払期間	日
44	繰卸資産回転期間	日

資金力や資本力などの安定性をみる

株式会社ふじしま経営サポート

つづき

- その企業の傾向、主となる基礎情報（競合他社情報、当社の過去情報）をあらかじめつかんでおくこと
- 現状重視と現状拘泥の違いを明確にすること
- 現場感情を重視しながらも固定観念を廃すること
- 自発力を重視しつつも後押しをわすれないこと

株式会社ふじしま経営サポート



7. 収入の見込み、 独立し営業する

7-1. 報酬の実態

- 行政、外郭団体、経済団体の報酬
 - 講師料(2時間) 3~5万円
 - 診断料 一件当 2~3万円
 - セミナー講師(一回当) 2~5万円
 - 月に10回以上の獲得が必要
- 顧問契約
 - 月額 2万円~10万円
 - 顧問先 10件~15件以上の獲得が必要

7-2. 独立のタイミング

- 知力、気力、体力がある時期
 - 自己の社会性が磨かれたと思えた時期
 - クライアントとなりそうな人脈が確保できそうな時期
 - 収入のアンバラに耐えられそうな時期
 - 退職金等で一定の事務機器が用意できる時期
 - 家族の協力、他の収入が確保できる時期
- などの時期を慎重にかつ大胆に見極めて

7-3. 営業の方法

- 独自にセミナーなどを開催してクライアントの獲得
- 行政又は外郭団体、商工団体へ年度前（予算確定前）に企画の売込
- 知人やクライアントからの紹介
- 先輩コンサルと組む努力
- 独自HPの立ち上げなどで情報発信
- 色々な場に顔を出すこと
人とのつながりは2～3年後に結実も

株式会社ふじしま経営サポート

活動スタイル 講演・セミナー型

顧問型

診断指導型

専門相談員 非常勤講師

活動分野 特定分野専門型、総合型

土業の展開型

まず、自分の専門分野に特化することが肝心

3年程度で事業として成り立つ計画に

株式会社ふじしま経営サポート

8. 貴方はどの方向
を目指すのがよ
いのか？

株式会社ふじしま経営サポート

経営士会へ入会して共
に研鑽しましょう

貴方の入会をお待ちし
ています

株式会社ふじしま経営サポート