

**経営コンサルティング
一面の真実**

2009年4月18日

山田豊文

本日の内容

- 自己紹介ー私の主な業歴
- 経営コンサルティングについての経験および知識
- 演習
- 質疑応答(随時)

私の主な業歴

- 1985年1月大手国内コンサルティング会社に入社。
- 1991年4月にプロジェクトリーダーに昇格。
その後、4社と成功事例発表。執筆活動の代表作「営業第一線からの競争力革新」。
- 2000年8月以降、ベンチャーキャピタル、シンクタンク、ITベンダーのコンサルティング部門に在籍。
この間、中小企業診断士、ITコーディネータの資格を取得。

※経営コンサルタントを志望することになったルーツは大学時代。
大学2年の夏から4年の秋まで、母校軟式野球部の監督。

経営コンサルタントとは

- 経営コンサルタントと聞いて、イメージする人は？

経営コンサルタントとして実績を残した人

<日本国内> ~以下、敬称略~

- 大前研一、堀紘一、矢矧晴一郎、船井幸雄、田辺昇一
 菊野恒夫
- 三枝匡(現ミスミ会長)

<アメリカ>

- M. バウワー
- L. ガーズナー(前IBMのCEO)

※属人的な仕事であり、個人が商品という側面が強い

コンサルティング業界マップ

- 1988年にJMACのベテランがATカーニー日本支社長としてヘッドハンディングされたことがあったが。

大手外資系ファーム

マッキンゼー、ボスコン、
ATカーニー、ベイン、
アクセンチュア、アビーム、
プライスウォーター、
IBMコンサルティング、
マーサー等

国内大手ファーム

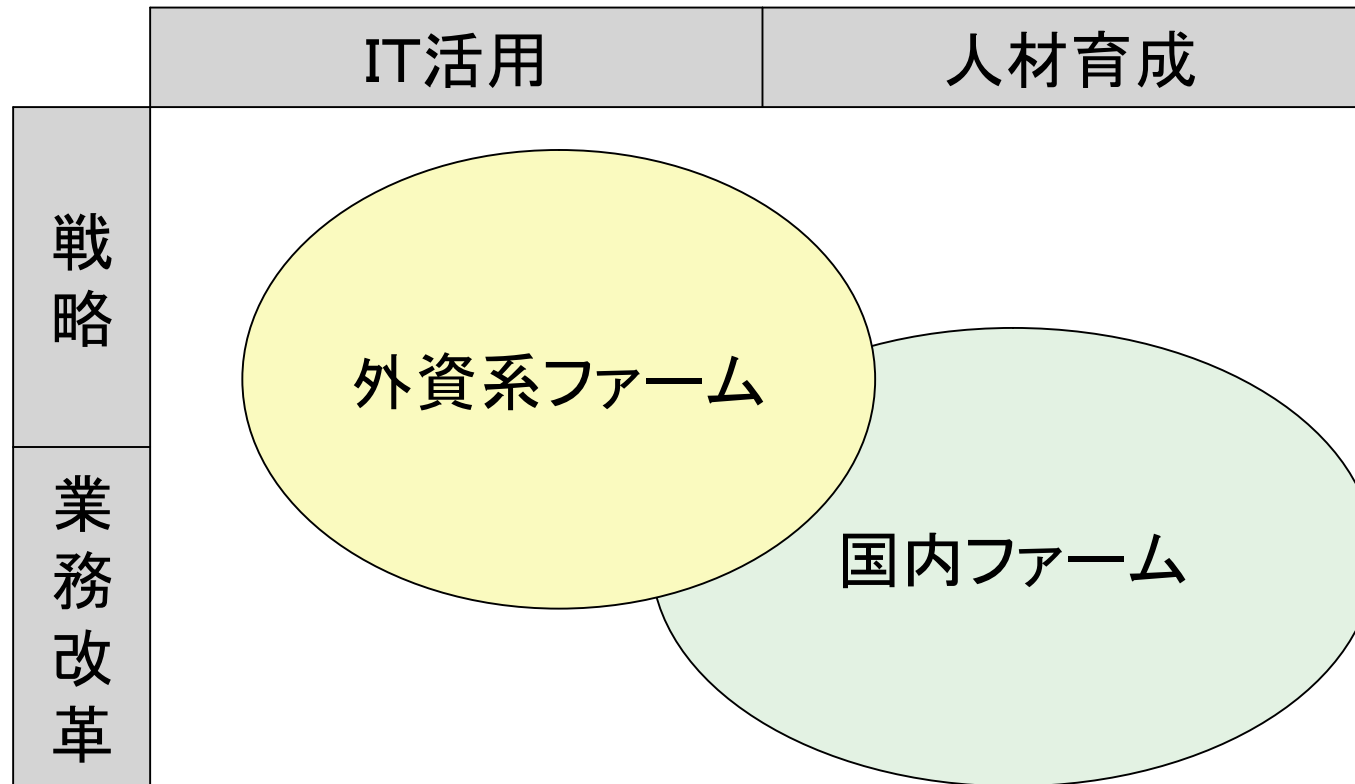
JMAC、船井、タナベ、
ニッコン、生産性本部、
ビジコン、NOMA、
野村総研、日本総研等

※国内ファーム創生期における
もう1つの戦い、ビジネス手帳

中小ファーム、個人等

コンサルティング・ファームの傾向

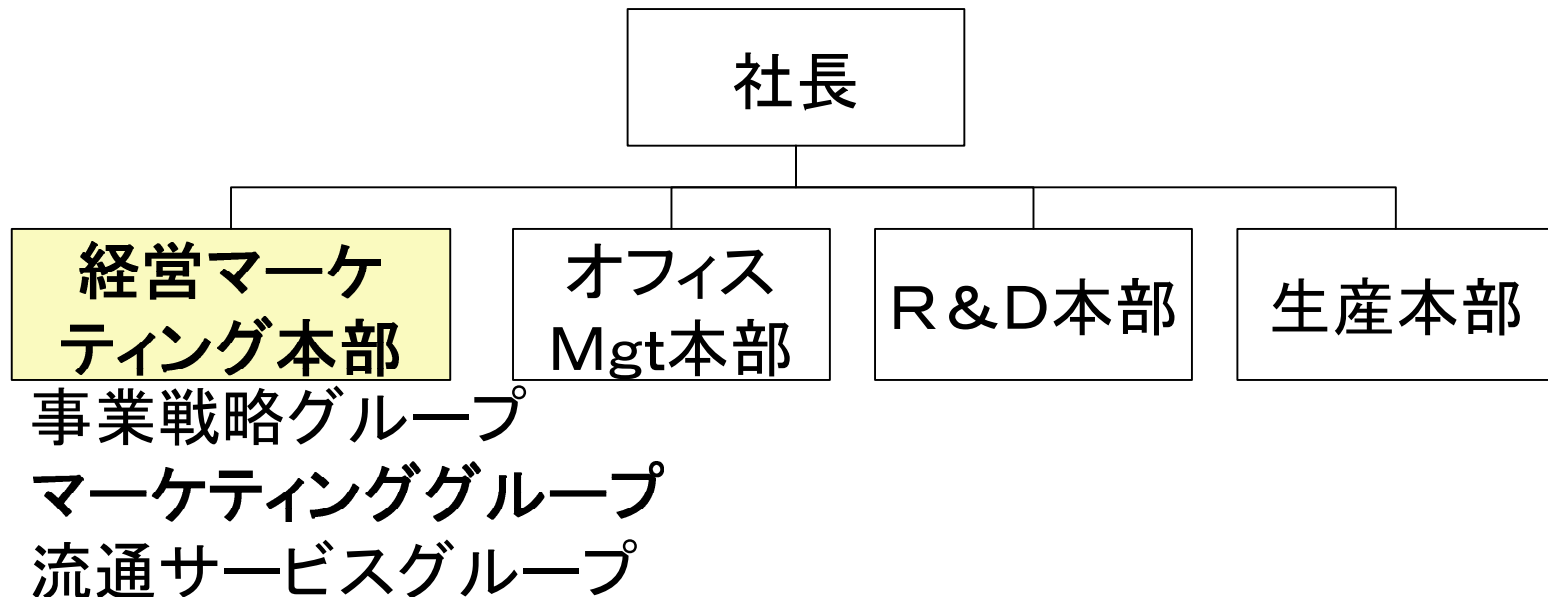
- 以前の戦略(本社完結型)テーマは外資系、業務改革(現場巻き込み型)は国内ファームの傾向が変化。



コンサルティング・ファームの組織

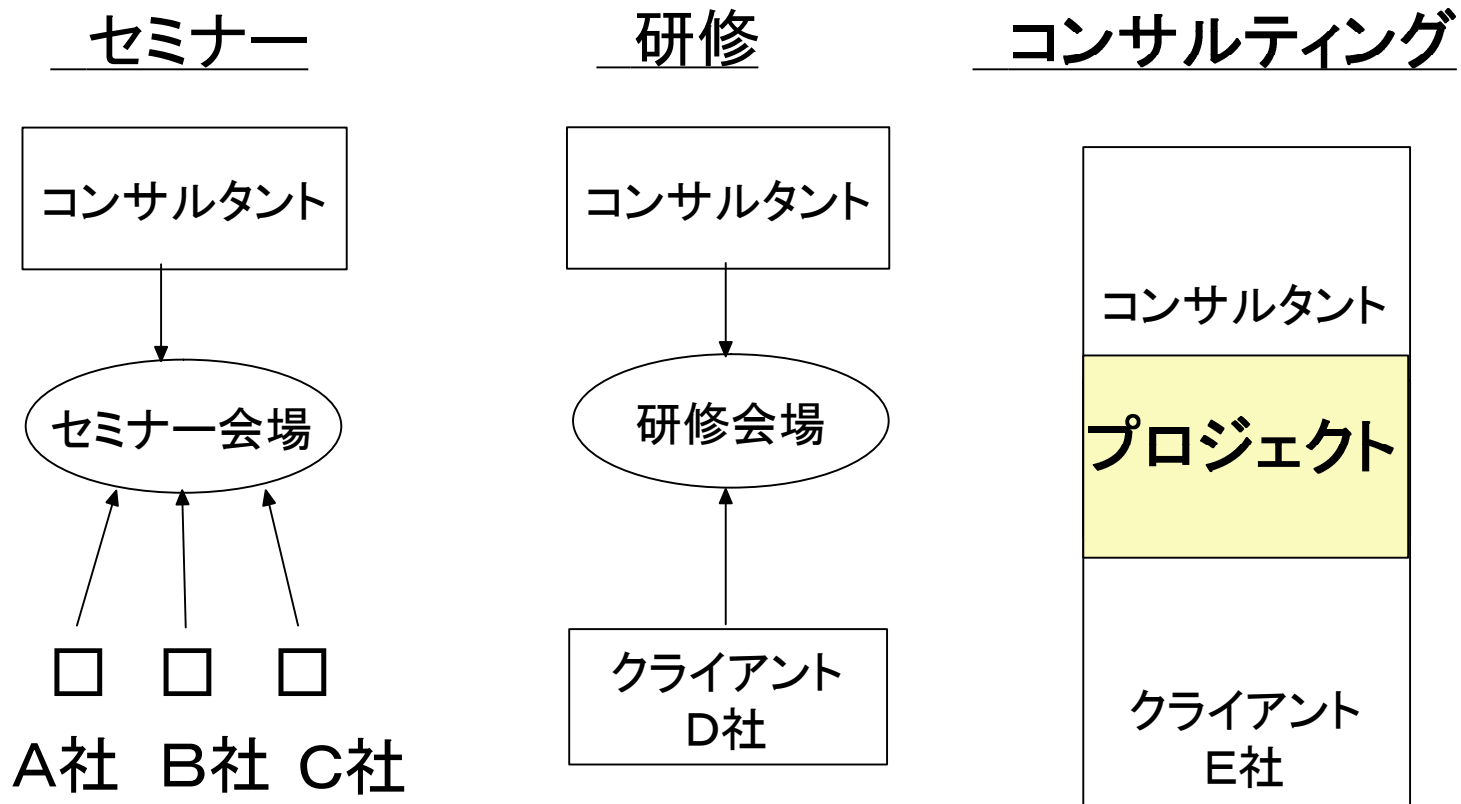
- 外資系は業界別担当組織が多い。一業種一社の原則は？

～1980年代のあるコンサルティング・ファームの組織図～



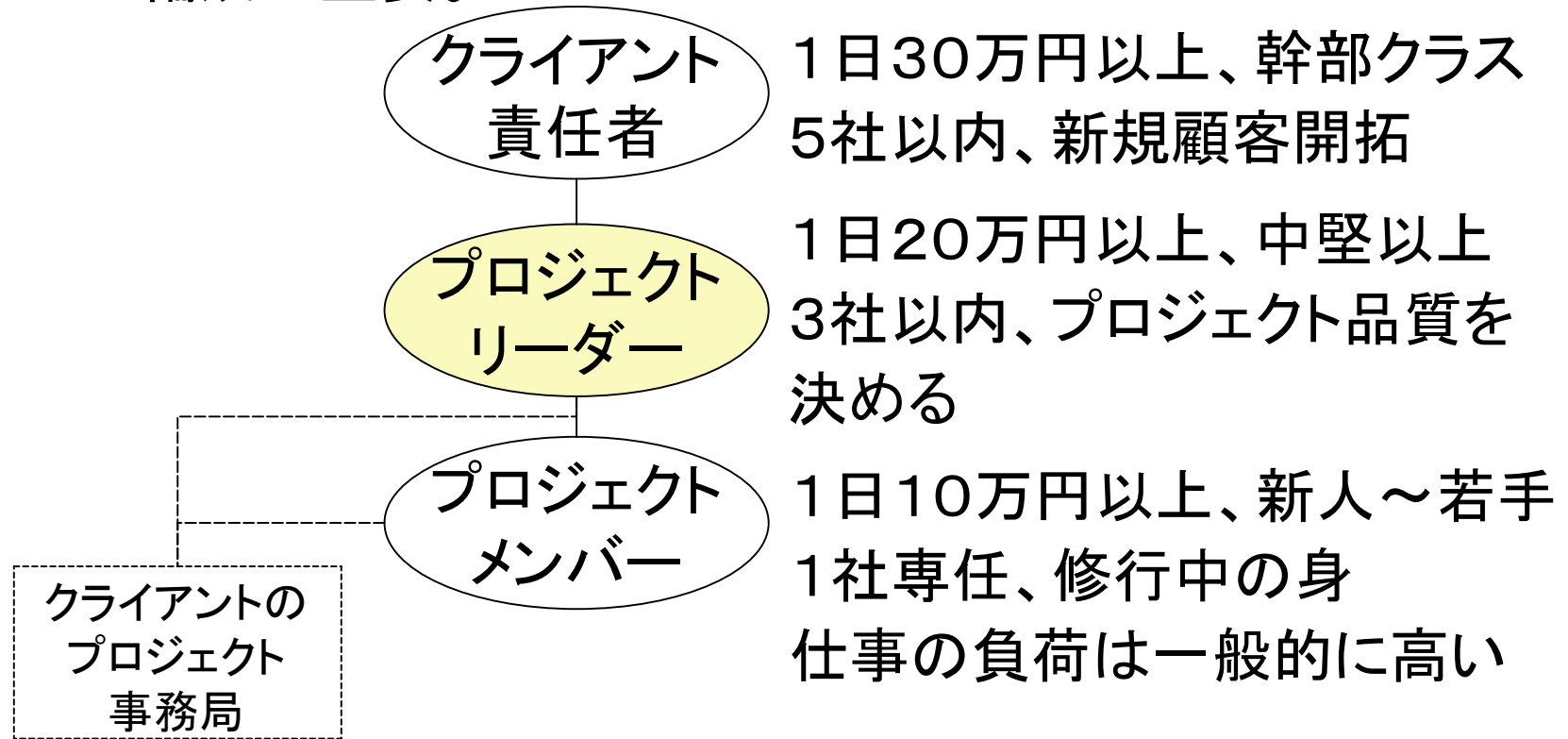
コンサルティングという仕事の特徴

- コンサルティングの特徴はプロジェクト方式によるクライアント(顧客企業)との密着。



プロジェクト編成の基本

- コンサルティングでのプロジェクトはチームを編成。
若手コンサルタント(プロジェクトメンバー)の育成にとってこの編成は重要。



心に残るコンサルティング語録

「築城3年、落城3日」(AC社M常務)

「コンサルタントとして1人前になるには3万時間必要」
(菊野恒夫)

「期待はずれの仕事ぶりは、自分のチャンスのみならず、
他人のチャンスも潰している」(同上)

「仕事のスピードは、どれだけ先を読めるかによって
決まる」(同上)

「コンサルタントに一番重要なものはセールスマンシップ」
(田辺昇一)

「プロフェッショナリズム、ファクトベースコンサルティング、
トップマネジメントアプローチ」(M. バウワー)

経営コンサルタントのスキル

- 2つのスキルは車のエンジンとハンドルの関係。
- どちらを重視するかは、その人次第？
「名医派」と「やぶ医派」。

課題解決スキル

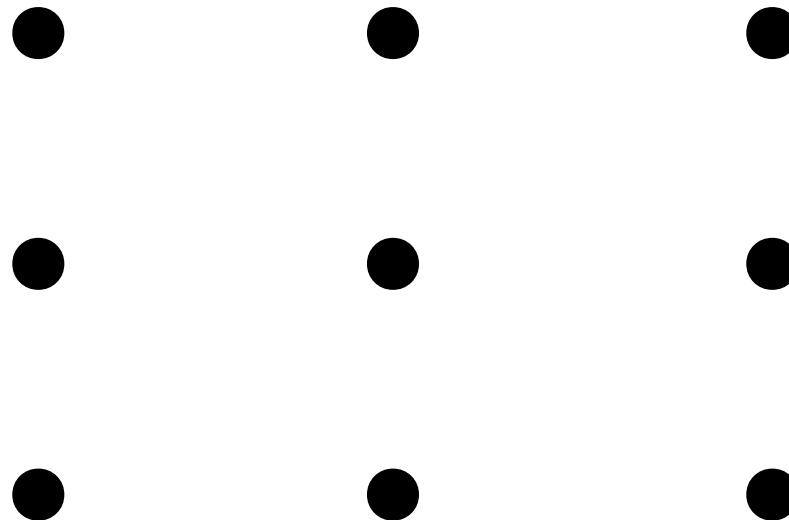
- ・担当テーマの課題を把握して
解決策を具体化するスキル
→若手コンサルタントにも必要

プロジェクト展開 スキル

- ・プロジェクト計画を立案して
状況に応じて展開するスキル
→プロジェクト・リーダーは必須

演習(1)

- 下記の9つの黒丸を一筆書きで結ぶこと



演習(2)

- ハリソン病院では父親は自分の子供を手術できない規則。
この規則を破ったら罰則あり。
- 3月31日の23時58分に、ハリソン病院に交通事故で
重傷の少年が運びこまれた。宿直医はフォード医師のみ。
フォード医師が手術を実施。
- その少年の手術は成功。少年は助かった。
手術後、フォード医師は「この子は私の子供です」と発言。
- しかしフォード医師には何も罰則を無かった。
- 何故か？

課題解決のポイント

- ポイントは差異(ギャップ)を把握して、解消すること。

～差異の把握(例)～

		実績				
		1	2	3	4	5
目標	1				橋本	
	2					
	3	桃井	石井	星山		
	4	千葉				
	5	網				

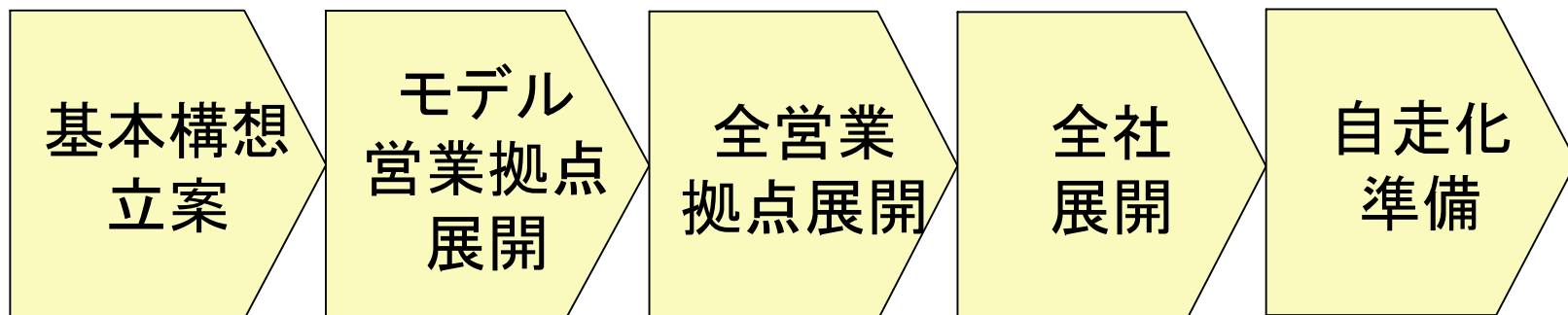
プロジェクト展開の基本

- 営業部門を対象にしたプロジェクトは5ステップが基本。
重要なポイントは3つ。

「基本構想立案」

「モデル営業拠点の選定」

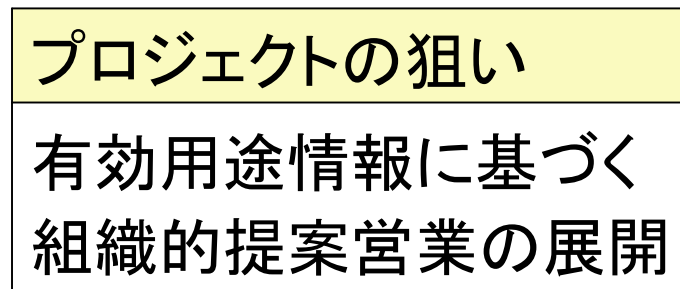
「プロジェクト事務局の戦力化」



基本構想の重要性

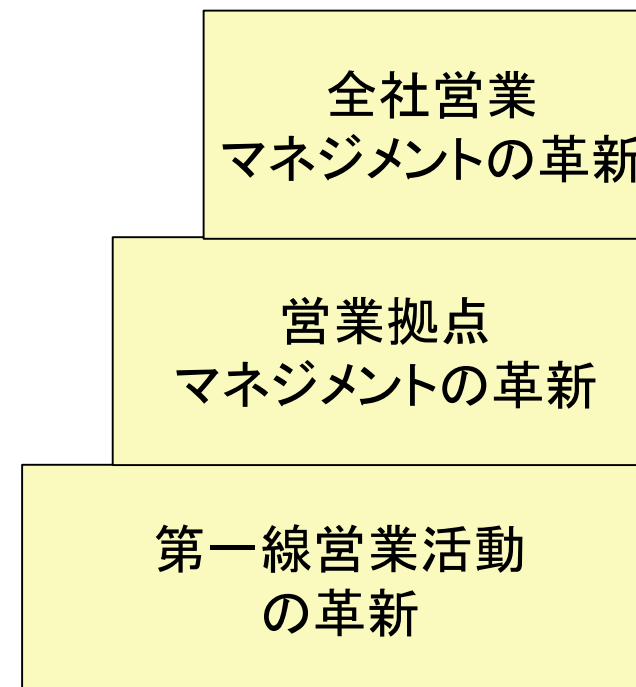
- 「基本構想」は「プロジェクトの狙い」「取り組み内容」「展開手順」の3つ。最も重要なのは「プロジェクトの狙い」。

～基本構想(例)～



※展開手順は前頁の
5ステップが基本

取り組み内容のフレーム



成功事例におけるプロジェクトの狙い

- 営業力革新では、市場シェアアップや営業生産性向上ではプロジェクトの狙いには、ならない。

参加した成功事例の「プロジェクトの狙い」は下記の通り。

CB社「店頭から見たマーケティング・チャネルの活性化」

AC社「代理店指導・連携体制の構築」

AM社「スーパー業態での競争優位の確立」

HB社「有効用途情報に基づく組織的提案の展開」

SA社「攻めと信頼のリードタイム実現」

プロジェクト成功のための条件

□ 3つの悪弊を避けることが成功の近道。

マキアベリ「天国へ行くのに最も有効な方法は、
地獄へ行く道を熟知することである」
～未成功プロジェクト3つのパターン～

(1) 狙いを逸脱した展開

(2) 性急な他事業への展開

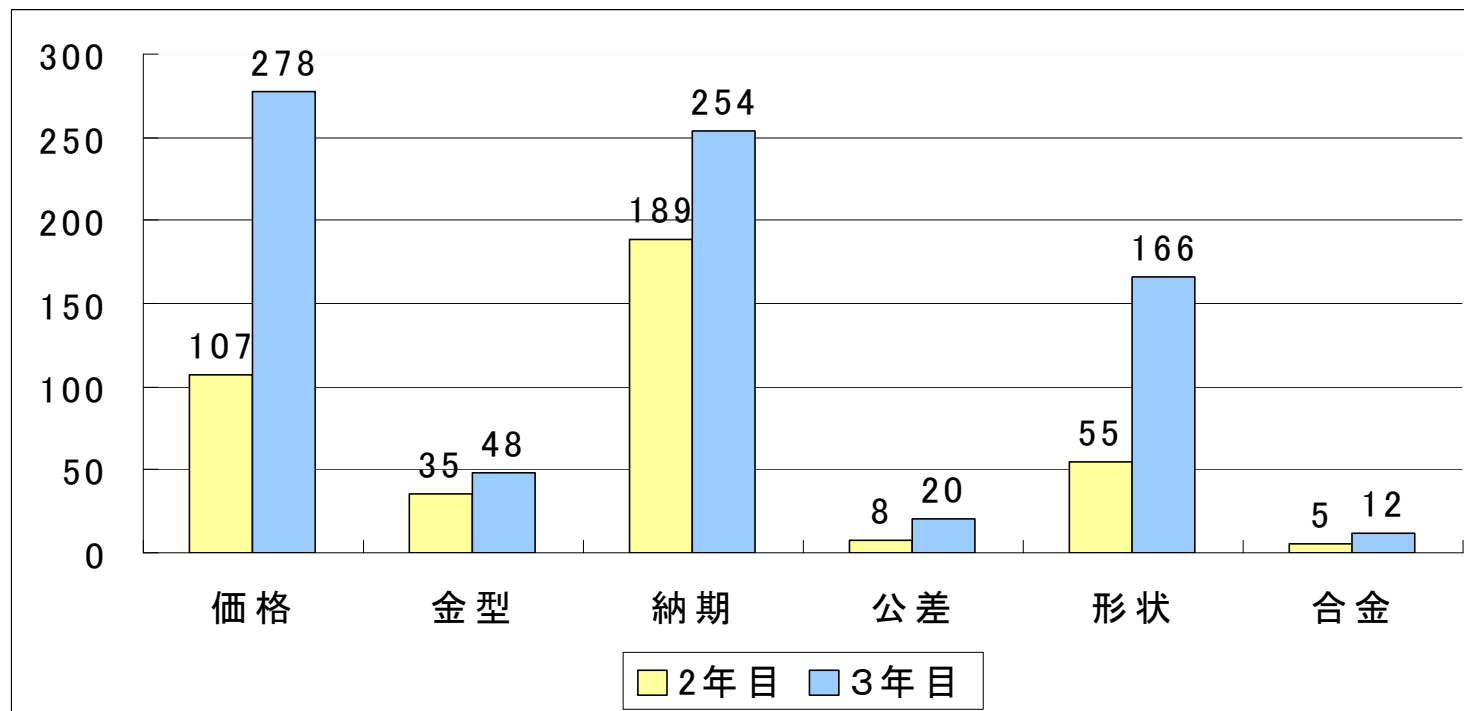
(3) 弱体なプロジェクト事務局

□ 成功したどうかは定量的及び定性的効果で判断。

定量的効果の捉え方

- 「定量面」は売上に加えて、顧客情報収集件数、訪問頻度などを含めて行う。

～定量的効果の例：案件別勝因分析～



効果が上がるためのアプローチ

- 「効果が上がる確率」を高めるためには5つのアプローチが有効。「効果が上がる」であり「効果を上げる」ではない。

アプローチ	狙い
トップの巻き込み	意思決定と動機づけ
ツールの導入と活用	実態と課題の見える化
営業拠点ミーティングの充実	日常業務との一体化
研修の定期的実施	営業マネジャーの能力向上
営業拠点巡回フォロー	個別課題への対応

定性的効果の捉え方

- 定性的効果は基本構想立案(開始)時に行う水準診断に基づき、提示することが有効。

～定性的効果の例:顧客情報収集の水準～

競合の実態 と動向			半年後 ☆
有効用途別 の見込み			
用途情報の 有無	開始時 △		
内容 対象	担当者 判断	重要な 顧客	全ての 顧客

コンサルティング業界3つの課題(私見)

(1) 効果とフィーの納得性向上

→脱日雇いビジネス

例えば広告業界でのGRP(延べ視聴率)

(2) 経営とITの融合

→成功したプロジェクトはあるか？

できるコンサルタントは？できるファームは？

富士通の2度の失敗

(3) 人材の確保、育成、輩出

→MBAイコール適格者ではないはず

単なるキャリア(年収)アップの通過点か？

志と謙虚さの必要性？