

中小企業向け 支援・コンサルタントについて

— 中小企業を理解する —



エムアンドシー企画
代表 近藤 茂雄

目次

- 0. 自己紹介と新現役に求められること
- 1. 中小企業の社長とは、
- 2. 中小企業の社長と他の役員の役割について
- 3. 解決策の提案の仕方
- 4. 打診をしながら提案を行う
- 5. 上手な付き合い方



自己紹介

現役時代の仕事(普通の技術屋です)

- ・ KDDIにおいて通信関係(海底ケーブル、衛星通信、映像伝送)
 - ・ モトローラ(現ノキア)において開発、PM
 - ・ 日立製作所において通信、IT、PM
- 通信、IT系を中心に仕事を実施してきた。

中小企業の支援(マネジメントスキルが中心です)

- ・ IT系会社(利益が上がらない、組織が脆弱、社長の夢対応)
トレーニング(新人、階層別、採用計画、採用支援、評価制度(能力給)、
会社の目標に向けた意識づくり)
- ・ ドローンを利用したビジネス展開(他社との差別化で、売上を上げる方法)
- ・ ペット共生ビジネス、不動産投資支援、雨漏り検知システム、がけ崩れ等の
監視システム等の設計支援等

技術を使った支援は、

- ・ 通信関係のトラブル対応(混信、通信不可でシステムが動かない。顧客クレーム)

新現役交流会での実績

2018年の新現役交流会で、現在の会社の支援を開始し、その後の支援一覧

- ・ドローンによる外壁調査のベース(ドローン資格とスクール)
- ・ドローンによる赤外線調査方法の確立
- ・ドローンによるクラック発見調査方法の確立
- ・外壁クラック等のAIによる自動検知システム開発支援
- ・ペット共生マンションの検討
- ・河川敷の猫等の発見システム開発支援
- ・不動産再生ビジネスの検討支援
- ・雨漏り発見用システムの開発支援
- ・空飛ぶ自動車の検討支援

中小企業様向けの支援

大企業での普通の経験を使った支援が多いです。

- ・ 組織力強化のための強い組織と訓練について : 1社
- ・ 階層別トレーニング(主任、課長、部長等) : 2社
- ・ 新人採用手法の確立と研修とトレーニング : 1社
(入社したくなる仕組み、辞めないための組織)
- ・ 能力給の導入と遣り甲斐のある人事評価制度 : 2社
- ・ 大手媒体を使った効率的な中途採用方法手法の確立 : 3社
- ・ メリハリ人事とコストミニマムの経営手法の確立 : 2社
- ・ トラブル時含めた顧客対応手法の確立 : 3社

ドローン赤外線外壁調査の事業化により、 外壁診断のコスト削減・効率化及び修繕工事業の事業規模拡大を達成。

株式会社セラフ榎本 (埼玉県川口市)

創業より60年、マンションの大規模修繕専門会社として事業を展開。
また、給排水設備改修・専有部リフォームのような建設業務や、既存建築物の調査診断・改修設計・
建築企画・建築設計のような建築事務所としての業務も営む。
<https://www.sei.ne.jp/>



課題と対応・成果

【経営課題】

従来より外壁調査へのドローン活用のアイデアはあったが、
事業化へのノウハウが不足していた。

【マネジメントメンターの取組内容】

■ ドローン事業計画策定の相談役

ドローン関連法律や機種性能、分析手法を共に調査し、
壁打ち役として計画策定に向けた支援を実施。
また、現場での実技訓練、撮影調査及び社内でのドローン
活用教育の仕組み構築にも尽力。

【成果・効果】

■ 事業化が実現

赤外線カメラによる空撮後、サーモグラフ解析により修繕箇所を調査診断を事業化。
有資格者による赤外線診断、独自の解析ソフトによるタイル
の浮き・外壁のクラック等修繕箇所の可視化技術を確立。
また、外壁調査診断を希望された方に対する大規模修繕
工事までワンストップで提供するサービスも可能になった。

■ 売上・利益が向上

従来のゴンドラを設置した打診調査と比較し、経費・人員・調査期間を大幅に削減。
社内リソースをコアコンピタンスである修繕工事に集中し事業規模拡大を達成。
取り組み前と比較し、修繕工事施工件数は約2倍、工事売上高は約1.5倍に増加
し、調査事業の経費は約3分の1まで削減した。



新現役交流会について

【交流会活用のきっかけ】

- 課題への取り組み方法に悩んでいた際、青木信用金庫から新現役交流会の
御紹介を受けたことがきっかけ。
- 同制度は「現役時代に長期にわたり専門的な分野に取り組まれた人材」からの
支援を受けられるものだと知り、課題解決に向けてかなりの期待を持って参加した。

【マネジメントメンターを選んだ理由】

■ 決め手は「人柄」

専門知識はもちろん、共に事業を育てていける・歩幅を合わせていただける方を重視。
「一緒に勉強しながら事業を作りましょう！」という御言葉をいただいた時は感銘を受
け、支援を依頼しようと決意した。

【契約内容】

- 月2回、1回あたり3時間で60千円／月での契約。
- 当初6ヶ月契約であったが、現在も毎月更新で支援を受けている。

今後の課題・展望

- ドローン調査の課題として、膨大な撮影データ解析に時間がかかること・見落とし
リスク・解析者によるばらつき等が挙げられる。
- 対応策として、AIを活用した撮影データ解析システム「S.D.AI」の立ち上げに
取組中。新現役の方には継続して支援を受けている。
※S.D.AIについて：<https://drone-ai.jimdofree.com/>

はじめに

大企業の経験をベースに50代、60代から、もしくは、定年後の第2の人生の活躍の場として中小企業でマネジメントメンターとして活躍しようとする方が少なからずいらっしゃいます。

しかし、中小企業の支援をする上で多くの方が、ぶつかる壁があります。

それは、大企業と中小企業の組織、体制の違いからくるものです。

当然、双方違っている状況を理解しているものの、その壁を乗り越えられずに、

苦労する大きな山の一つであるのも事実であります。

今回は、実際の体験談をベースに、皆様が中小企業を支援しようとするときの活動の参考になればといくつかの例を説明いたします。



新現役に求められる面談時のポイント

スキル面では、皆様合格点となりますので、どこで差別化をするのか？

- ・ 選ばれる人材とは？

「専門知識も重要であるが、、」

 人として、寄り添って仕事を進めてくれる人

- ・ 相手のレベルに合わせて説明が出来ること。
- ・ 理想論にならない様に、「やって見せ！」で、教えることが結構大事！
- ・ 「上から目線」は、絶対NG！（「コンサルだぞ！」は、嫌われます）
- ・ 一緒に二人三脚で支援する気持치가大事
- ・ たとえ分からないことがあっても、調べて対処する意気込みが重要

面談時や支援時の重要なポイント

- ・新現役交流会のマッチング成約率を高め、更に実効性のある事業を実施するため、マネジメントメンターの新現役交流会に対する理解促進、企業に対する課題解決力向上等を目的とした「**新現役交流会 支援力向上セミナー**」を実施

中小企業様の課題の準備

- ・課題の分析と確認
- ・課題等の検討状況と解析
- ・ペーパーも用意
- ・メリットを分かりやすく...

直接解決のための活動

専門スキル関連



支援する会社は、どういう会社？

- ・社長は、どんな人
- ・会社は、どんなメンバー
- ・どういう組織？
- ・自分との相性は？

成功するための環境の学習活動

対人スキル関連

直接解決のための活動

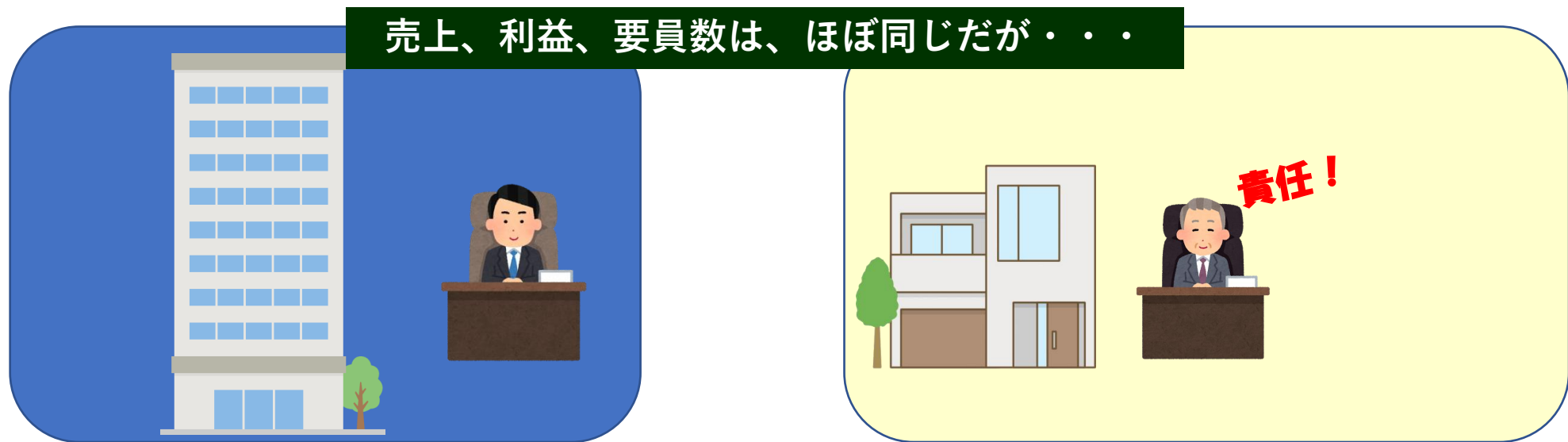
成功するための環境の学習活動

中小企業からの
「課題・支援依頼内容」
の検討と提案等の準備作業

中小企業の状況
1. 社長は？
2. 社員は？
3. 会社の歴史は？
4. 過去の実績等は？

1. 中小企業の社長とは？

- 大企業の課長、部長職の方であれば、支援する中小企業と同じくらいの売上、利益、要員数を任されている方も多いと思います。
- 同じ規模でも会社を背負っている責任感と権限に関しては、中小企業の社長の方が遥かに大きなものとなります。



役割と責任について

大企業

組織体制、役割が明確

- ☞ 比較的な優秀な人材と明確な組織構成
効率的かつ理路整然と仕事が進む

中小企業

組織体制、役割があいまい
社長が、様々な作業も実施

- ☞ 総務が、経理、人事、労務を兼務
社員は、専門職ではなく、トレーニングもなし？



中小企業の社長との会話

中小企業の社長の実際(例)



社長の業務一覧

権限が委譲されていないため、（ワンマン！？）

- ・ 営業（顧客売り込み、契約何でも実施）
- ・ 人事（採用は、すべて自分で面接し決定）
- ・ 経理（会社の経理は、大事だ!! ）
- ・ 購買（製品調達は、私が責任をもって・・・）
- ・ 新規事業（他に誰が、出来るの？）

権限の違い

- 中小企業の社長

権限の自由度が高い

- ➡ 自分で何でも決定できる
- ➡ 責任は重い(社員の運命を左右)



- 大企業の部長、課長

権限の自由度は一定の範囲内

- ➡ 失敗した場合は、、、 左遷！？
- ➡ 部下: 会社がつぶれ解雇の危険が小



良くあるコンサルタントの相談事例

中小企業のコンサルタントが、いろいろな有効な分析手法を使って、問題点を整理する。

そういったアドバイスを検討されたことはありませんでしょうか？
もちろん、正しいのですが・・・



SWOT分析

- ・ 強み (Strengths)
- ・ 弱み (Weaknesses)
- ・ 機会 (Opportunities)
- ・ 脅威 (Threats)

PEST分析

- ・ 政治 (Politics)
- ・ 経済 (Economics)
- ・ 社会 (Society)
- ・ 技術 (Technology)

3C分析

- ・ 顧客 (customer)
- ・ 自社 (company)
- ・ 競合他社 (competitor)



現状と実際

なるほど！ 先生、弊社の状況を分析頂き、問題点、課題、解決手法もわかりました。さすが素晴らしいですね。

☞ 分析の前提条件（環境、組織体制）は、一致しているのでしょうか？

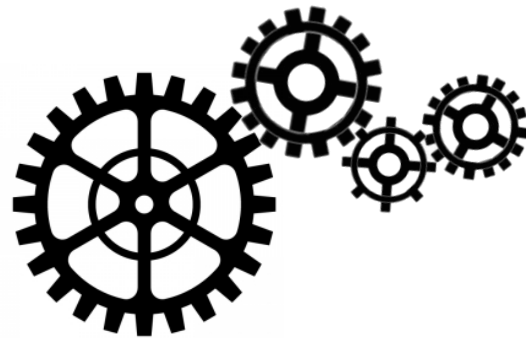
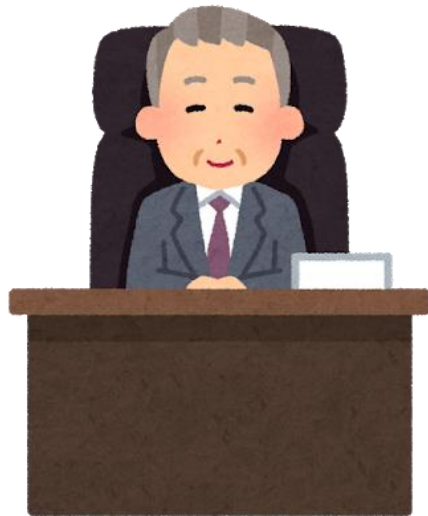
☞ 机上の空論で、理屈はわかるが、
「我が社で実施しても無理！」と
社長が、判断（後で・・・）。



大企業と中小企業の特徴

大企業は、体系がしっかりしていることが多く、組織も細分化、専門家され、縦割りで仕事が進んでいます。

中小企業は(特にオーナー社長の場合には)、その社長の権限も大きく、社長という大きな歯車を中心に会社が回っていることが多いのです。



2. 中小企業の社長と他の役職について



中小企業の社長

一言で社長と言っても、、、

1. 創業者のオーナー社長
2. 二世社長
3. ベンチャー企業の社長



社長のタイプ別特徴



創業社長

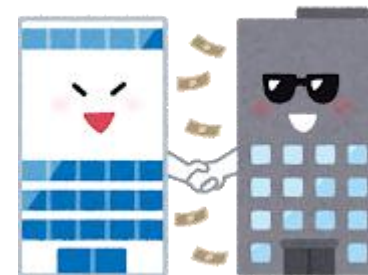
- 👉 **強いポリシー、資金の調達力、社員教育、経営方針など明確**

ベンチャー企業の社長

- 👉 **独創的なアイデア、尖った発想、他社と 差別化能力、経営は他の取締役or総務部長任せ！？**

二世社長

- 👉 **先代を超えたい、いつも先代との比較される。
怪しい案件に投資、失敗！？**



担当部門がない！ 担当者がいない！？

社長



スーパーマン

- IT企業で、社内IT担当者がいない。
 - ☞ **総務が兼務**
- 総務部のみ、経理、人事、労務厚生なし
 - ☞ **総務が兼務、社長もフォロー**
- 人事採用面接は？
 - ☞ **社員の採用は、私が決めます。(社長)**
- 担当、担務がない仕事は？
 - ☞ **社長がすべて実施します！？**

社長と身近になる中小企業

大企業

社長は、遠い存在！？



中小企業

社長と毎日挨拶！
机を並べて仕事しています。



3. 解決策の提案の仕方

大企業出身者が注意するポイント

☞ 会社の特徴、組織体制、社長の行動パターン、各社員の働き方を調査する

1. 問題点、課題を抽出

2. 全体を俯瞰して再確認

3. 真の課題の解決策となっているか確認

4. 解決策を例示する

5. 中小企業の良い点を潰していない提案か再チェック

6. 一緒にやって見せる

コミュニケーションの大切さ

前頁の様なミスをしてないために！

コミュニケーションが重要

👉 特に社長とのコミュニケーションが大事



一方、中小企業の社長は、

「資金調達」、「他企業との挨拶」、「営業活動」と、結構多忙な状況。

4. 打診しながら提案を実施する

非常に多忙な社長と、効率的かつ効果的な提案をするためには、

打診により、「社長との土俵を一緒にする」

例：

「こちらの手法で改善を実施したいと思いますが、うちの会社でうまくいくでしょうか」とお伺いをたてながら、社長の意見を聞き出します。

👉 「信頼関係を構築しながら、良いアドバイスを実施」



社長の右腕になる(認めてもらう)

目指すべき顧問、コンサルとして一つの形態

「社長の右腕となり、業務の負担を少しでも減らしていくこと」

「会社の弱点や社長の得意、不得意分野を見極め目指す方向性を補佐する」

 経営パートナーとなる

中小企業の社長は、相談相手が少ない！？

成功が信頼を勝ち取る

忘れてはいけないポイント

- ・ 社長は、「せっかち」である。
- ・ 大企業よりも、早く確実な成果を求められる。

数か月で結果/実績を求める。年度跨りは？なし！？

大企業では、プロセスが大事！

👉 中小企業では売上、利益といった目に見える結果を出すこと重要

社長の悩みを理解する

中小企業の特徴

経営三要素の「人」、「物」、「金」で言えば、「金」への比重が高いように感じます。

理由？

「人」、「物」を買うには、「金」が必要だから！？

いつも、資金繰りで何か考えていることが多い

5. 上手な付き合い方

1. 中小企業の

「組織の構成、役割、仕組」、

「ローカルルール」

を十分調査

2. 自分の今までの経験を中小企業に合わせて展開し、成果

を出す

👉 「信頼」という絆を形成

ご参考 （自己の利益より、支援先の利益）

中小企業の規模を意識する。（ある意味のコスト意識）

社員数：10名、30名、100名、300名

顧問、コンサルとしての支払いが、仮に

30万/月であれば、360万/年

50万/月であれば、600万/年

とすると

30名の会社では、1人、12万円or20万円
分の賞与が削減される。

（売上が伸びないで、相応の結果が出ないと継続はしない。と、判断される傾向が強い）



まとめ (中小企業が活躍するための支援が重要)

中小企業で活躍する為に留意するポイント

1. 利益(売上)を出す。 成果に着目して仕事をする。
2. 結果を出すまでの期間を明確に双方合意する。
3. 中小企業は人数が少ないため、何でも各社員が対応している。
4. 専門家が少ないため、ポイントを外さずアドバイスする。

専門家が中小企業で活躍する秘訣

1. 専門知識で失敗を少なく、成果(特に利益)を出せる指導をする。
2. 将来を俯瞰した方向性を出すこと。
3. 現在の要員、組織で結果を出せるアドバイスをする。

最後に、アドバイス

- ・指示待ちにならないこと！
- ・積極的に提案、コミュニケーションをとることがポイント

ご静聴ありがとうございました