

【コンサルティング事例 SWOT分析】

B社は従業員150名、年商20億円の総合物流を手掛ける貨物自動車運送事業者。運送業界は、「貨物自動車運送事業法」「貨物運送取扱事業法」(物流二法)の施行以来、新規参入・運賃自由化等が促進され、企業間の競争はますます激化しています。また環境対策として導入された一連の排ガス規制強化策によりコストがアップしており、業界を取り巻く環境は大きく変化し、一層厳しさを増しています。

B社では、これらの直面する経営環境に対応するため、経営の羅針盤となる期間三年の「中期経営計画」を策定し、生き残りをかけて諸目標に取り組みました。

◆SWOT分析の活用

「中期経営計画」策定に当たり、まず行ったのは現在の同社の「ビジネスモデルの検証」と「自社の置かれている位置」を明確にすることでした。そのため「SWOT分析」による自社の内部環境(=経営資源等)、外部環境(=経営を取り巻く環境)の分析に着手しました。

Strength (強み)

- ・立地が国道に面し、かつ高速道路のインターチェンジにも近く、物流上の立地条件は良好
- ・物流システムの構築力・ノウハウが高い
- ・長年の無事故への取り組みから、事故が少なく業界内でも信用が高い
- ・近時の産業廃棄物の免許取得

Weakness (弱み)

- ・特定のX社一社に売上が集中しており、特定荷主の動向により受注が大きく変動
- ・人件費が硬直的で収益上の負担が大きい
- ・組織風土がぬるま湯体質

Oppportunity (機会)

- ・環境規制強化の経費負担増により業界の整理・淘汰が進行
- ・環境リサイクルビジネスの進展

Threat (脅威)

- ・「物流二法」による競争激化
- ・環境規制・安全規制の強化によるコストアップ
- ・需要の低迷

◆「中期経営計画」への落とし込み

この結果を受け、同社は「中・長期的に、X社をメイン顧客の一社としつつも、お取引先に対する物流改善提案型企業として独自の存在領域を確立していくこと」を経営戦略として位置づけながら、今後以下の二項目を中心に「中期経営計画」で取り組んでいくこととしました(SWOTに対応)。

①マーケティング機能の強化

物流システムの構築力・ノウハウ(S)を活かして、企画提案力を強化し、物流改善のための商品サービスを開発する。また、産業廃棄物免許を活用したリサイクル物流への参入(S、O)を図るなど、新市場を開拓し、これまでの特定荷主に偏った企業体質(W)を改善していく。

②人事制度改革

人件費構造の硬直化、ぬるま湯体質の組織風土(W)を改革するため、年齢給・勤続給を見直し、成果主義人事の重用により限られた人件費を適正に配分、さらに目標管理制度導入により社員・ドライバーの意識を改革する。

依然として厳しい収益環境下、同社はこの「中期経営計画」に取り組み、物流改善提案型企業として独自の存在領域を確立し、地場運送業界におけるリーディングカンパニーを目指して奮闘中です。



【コンサルティング事例 販売戦略策定】

G社は、従業員七十名、年商20億円の繊維製品の製造業です。消費の低迷、インターネット市場を利用する競合他社の参入などで価格競争が激化、在庫が増え、資金繰りにも厳しさが増してきたことから、商工研コンサルティングを導入され、販売戦略の見直しが行われました。コンサルティングは、経営層、営業層に対し、下記の通り三段階を一年チームで実施。それをもう一年繰り返しました。

ステップⅠ

経営層、営業層へのヒアリングを中心に問題の所在を明確にし、各層間の問題点の認識の共有化を図る。

ステップⅡ

ステップ①で共有化された問題点について、有効な方策を考え(Plan)、実行し(Do)、検証し(Check)、アクションプランを策定し(Action)、これを繰り返す。具体的には、客層の分析、地域の特性、重点管理客層の選別などを実施。経営層には、以下の戦略を経営方針とリンクさせることを徹底。

ブランド戦略…付加価値の高い差別化商品のプル販売

プッシュ戦略…流通業者にインセンティブを与え自社商品を推進販売

シェア拡大戦略…競争力の弱い下位の同業者のシェアの吸収

営業層には、顧客シートを作成することで、具体的なターゲット、目標値、戦術、を明確に意識させる。

ステップⅢ

ステップ②の結果を踏まえて営業戦力の強化のための営業担当の教育と戦略の妥当性の検証、営業担当の評価を実施。

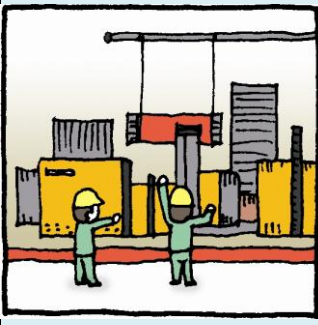
①営業担当への教育の実施…ステップ②で取り決めた顧客開拓、顧客の深掘りなどセールステーマを決めたロールプレイングを取り入れて、実施体得させる。

②成果の検証…各層ごとにマーケティング戦略の有効性を検証。

経営層…経営の方向性とマーケティング戦略の整合性、採用した戦略の有効性について検証を行い、アクションプランを策定。

営業層…ターゲット先の見直し、個々の戦術の巧拙の検証、成果の検証アクションプランを策定。

以上の結果、従来は、経営幹部の想いとは裏腹に、(1)経営層と営業層のコミュニケーションが必ずしも上手くいっていなかったことや、(2)営業担当の行動には統一性が少なく、経営幹部も目標や行動を十分に指示できていなかったこと、が明らかになり、今回のコンサルティングにより、営業担当の意識の向上と具体的な成果に結び付けることができました。



【コンサルティング事例 企業統治モデルの再構築】

～企業理念を未来へ伝える「セキガハラモデル」構築のお手伝い～

㈱関ヶ原製作所、関ヶ原ゼネラル・サービス㈱、南通関ヶ原機械製造（中国）からなるセキガハラグループ（以下セキガハラ）は、トンネル掘削の大型シールドマシン、船舶・鉄道関連機器、水平板製造、コマツ建設機械向け油圧機器製造およびこれら商品のアフターサービス事業を展開。現会長の矢橋昭三郎氏の父である五郎氏が昭和21年11月に関ヶ原製作所を岐阜県関ヶ原町に設立。現在グループ全体で社員500名、年商200億円の規模。

◆限りなく人間ひろばを求めて

矢橋家は美濃赤坂（岐阜）を中心に明治以降、地場産業である林業や石材業を手がけ、十六銀行設立にも参画された、400年の歴史を有する旧家。家訓の一つは「隠徳」。矢橋会長の口癖は、事業から得られた利益は、「世間からお預かりしたもの」「世の中にお返しすべきもの」。

グループの母体である関ヶ原製作所はその60年の歴史の中で、オイルショック後の造船不況、プラザ合意による急激な円高、そしてバブル崩壊と、過去3回の危機を経験。これらの危機を克服するなかで培った経営理念が「人間主体の経営の探求」であり、本社の入り口にはその経営理念をスローガンにした「限りなく人間ひろばを求めて」が掲げられています（写真）。



矢橋会長はこの人間主体の経営理念をどのようにすれば、継続・継承できるのか、どのようなガバナンスを構築すれば、後継の経営陣がその時々正しい経営判断をしていけるのか、と問い続けておられました。

「やりがい」「いきがい」をベースとするミッションを持った「人」に支えられてこそ企業経営が実現する……。しかしややもすれば、目の前の事業執行を優先しがち。常に人づくりを原点に置いた経営を浸透、継承、発展させていくには、事業執行から独立した外部からの目線とチェックが必要と考えられました。

◆日本型企业統治のニューモデル

このような問題意識を受け、商工研では「せきがはら人間村財団」の設立を中核としたガバナンス設計をお手伝いしました。

同財団は、平成20年12月施行の新公益法人制度により、設立が比較的容易になった非営利型の一般財団法人を選択。これにより、第一線で活躍されている外部人材を招聘し、その指導を活用して長寿企業に向け新たなスタートを切ることが可能となりました。有能な社外取締役などの招聘は、中小企業では困難ですが、このような公益性を担った財団組織であれば、目的が明確で外部からの人材導入が容易になる上、事業からの独立性も担保されます。

同財団は、社会の役に立ち、社会の規範となる事業を実施するとの精神に基づき、3つの機能から設計しました。

- ①経営に対する「アドバイザリー部門（経営政策提言）」
- ②「企業市民活動企画部門（地域企業市民活動：演奏・講演会等の開催）」
- ③「企業文化財管理部門（環境創造：庭園・芸術作品等の維持管理）」

グループへのガバナンス機能はアドバイザリー部門が担います。経済団体役員や大学教授などの外部有識者を理事として招聘し、アドバイザリーボードを構成。セキガハラの経営陣が「事業と人間を主体とした経営理念を調和させながら経営しているかどうか」を基準に、定期的に診断・助言を行い、経営理念を次世代に確実に継承

させるという、このボードの仕組みは、ユニークかつ先駆的な試みであり、日本型企业統治のニューモデルといえます。

光産業創成大学院大学の後藤俊夫教授によると、200年超の歴史を有する長寿企業数は、日本では3,886社と、2位のドイツ1,850社、3位の英国467社をはるかにしのぎ、世界の長寿企業数のほぼ半数を日本が占めています。これらの長寿の秘訣の一つに、事業執行に専念する経営陣に対して、事業には直接携わらないが、経営ぶりを常時監視する創業家一族の牽制機能の存在が指摘されています。この「創業家一族からの牽制機能」を、現代の企業統治に置き換える試みが「せきがはら人間財団」なのです。

◆アートに囲まれた職場

JR 関ヶ原駅に降りたつと、伊吹山を背にひとときわ垢抜けした建物群が目に入ります。工場棟や研修棟そして山荘を思わせるようなメンバーズハウス（社員用宿泊施設）等が緑の芝生や彫刻群に囲まれ点在します。昨年末には昼食などでグループ社員が一堂に会せる「シャインズビル」をオープン（写真上）。



シャインズとは「社員」と輝くという意味の英語、「shine」を表し、豊田自動織機が同様の施設で用いている「shine's」にならって命名されました。昼食時には笑い声が溢れ、まさに輝く社員の姿がそこにあります（写真下）。



矢橋会長は、「わが社は、大学にたとえると、ユニバーシティのような総合大学とは異なり、事業別のカンパニーがカレッジのように存在する、いわばオックスフォードやケンブリッジのような一つの大学村みたいなものだ。

『キャンパス仕立て』の工場づくりが基本コンセプト。ここに日本の原風景がある」とおっしゃっています。工場内の至る所には、巨大な現代アートの絵画や、彫刻、石造が展示され、まるで美術作品に囲まれたアトリエの中で作品づくりに没頭しているような光景です。

◆地域や社員を重視し長寿企業を目指す「セキガハラモデル」

米国では、2001年の粉飾決算を続け破綻したエンロン事件を契機に、02年サーベインズ=オクスリー法（SOX法）が成立しました。SOX法では、取締役会の過半数を社外取締役より高い独立性を持つ独立取締役とすることを義務付けたり、監査法人の独立性を強化。日本の一部上場企業においても、約半数が社外取締役を導入し、その90%が、より独立性の高い独立取締役となっています。その導入理由の一つに、外国人持株比率が高いため、納得のいく外部からの監視体制をとる必要があることが挙げられています。だが果たして、このような株主を強く意識したアングロサクソン型モデルのコーポレート・ガバナンスが、日本の企業統治として根付くでしょうか。

日本の企業数の99%を占める中小企業については、ステークホルダーは株主だけでなく、社員、顧客を含めた地域社会まで及んでいる場合が多いのです。商工研では、セキガハラのように独自の企業文化や経営理念を活力として成長した歴史を持つ企業には、株主を最優先とするアングロサクソン型モデルより、社員や地域社会を重視した仕組みがふさわしいと考えました。

◆「チーム知経営」でさらに進化

独自の企業文化や経営理念を継承・発展させてこそ企業の長寿は実現します。財団の機能を活用した「セキガハラモデル」は、企業に永年培われた企業文化を、第三者である外部の目に晒すことによりその価値を広く認識

させ、後継者にスムーズに伝承していくという仕組みです。

現在セキガハラでは100年企業「人間村カンパニー」を目指し、事業創造のための「進化し続ける経営」と、学習企業、場づくり、人づくりの「ひろば経営」を、社員全員の知創造による「チーム知経営」で実現するため、財団の機能を地域に密着した、より公的なものに進化させようとしておられます。

商工研として、このような先駆的なセキガハラモデルの構築をお手伝いできたことは光栄なことであり、そしてセキガハラモデルが日本の中小企業に「勇気」と「未来への自信」を与えるものと確信しております。