

日本生産性本部 主席経営コンサルタント 鍵谷 英二



(かぎや えいじ)
1965年生まれ。岐阜県出身。千葉大学法経学部法学科卒。都市銀行勤務後、公認会計士資格を取得し監査法人に勤務。日本生産性本部「経営コンサルタント養成講座」を修了。中期経営計画策定、事業・財務デューデリジェンス、業績管理システム導入等のコンサルティングおよび経営幹部による中期経営計画策定の実践的研修、金融機関向けの財務研修や事業性評価・目利き力向上研修等の人材育成を担う。企業の社長の視点に立ち自分が経営者だったらどうするかを考えている。現状をよく聞き分析し、企業実態に合った優先順位の高い経営課題の抽出と具体的な改善策立案と実行により成果を追求する。結果として関与企業から数年にわたるコンサルティングを依頼されることが多い。主な著書として『事業性評価の推進マニュアル』、『業績に直結する経営改善の進め方』、『企業再生のための経営改善計画書の立て方(共著)』(いずれも中央経済社)がある。

早いもので「経営コンサルタント」になって四半世紀以上が経過した。私が30代前半頃に経営コンサルタントになった決意表明として考えた「めざす経営コンサルタント像(10か条)」がある。

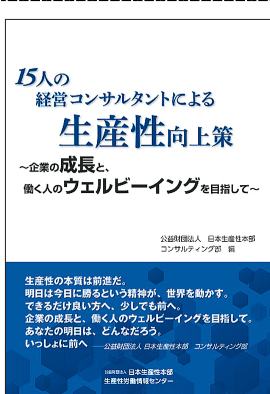
1. 企業経営のKEYのすべてをつかめる経営コンサルタントでありたい
2. トップマネジメントと強い信頼関係を構築する経営コンサルタントでありたい
3. 常に成果を上げる経営コンサルタントでありたい
4. 地に足のついた経営コンサルタントでありたい
5. 「変革」のできる経営コンサルタントでありたい
6. 独自の経営哲学に基づいて振り返れば経営コンサルタントとして

当事者意識を忘れず

7. 時代の変化を読み、常に向上し環境適応する経営コンサルタントでありたい
8. 熱意のある経営コンサルタントでありたい
9. 思考力の高い経営コンサルタントでありたい
10. 憎めない経営コンサルタントでありたい

振り返れば経営コンサルタントとして

1. 企業経営のKEYのすべてをつかめる経営コンサルタントでありたい
2. トップマネジメントと強い信頼関係を構築する経営コンサルタントでありたい
3. 常に成果を上げる経営コンサルタントでありたい
4. 地に足のついた経営コンサルタントでありたい
5. 「変革」のできる経営コンサルタントでありたい
6. 独自の経営哲学に基づいて振り返れば経営コンサルタントとして



Chapter 2: なぜ「生産性分析」が実際の経営で活用されないのか?

経営者にとって最も重要な財務分析の指標のひとつである「生産性分析」について、「労働生産性とは一人あたりの稼ぎを意味する」などできるだけわかりやすい言葉を使って、生産性分析の経営的な意味、計算方法などを説明する。生産性は人件費との関係があるからこそ経営的な意味が非常に大きく、「賃金水準と人件費負担のバランスをいかにとるのか」など経営者に経営の実務の中で生産性分析を実際に行うことを目指している。

このことはすべての会社にとって永遠の課題であり、経営コンサルタントの重要な要素となる。

要な案件の検討をするときは、「自分が社長だったらどう思うか」の当事者としての視点を持って考えるようにしている。また、成果を出すのはクライアント自身なので、クライアントの担当者にいかに改革の当事者意識を持ってもらうのかということが経営者の重要な役割である。次に、私が「経営コンサルタント自身」において、「重要と思う考え方、視点について述べたい。一つ目は「当事者意識」を持った思考をすることである。経営の当事者の位置に立つことで初めて見えることがあるし、思考の真剣さも違ってくる。クライアントの重要な課題を「一体的」に捉えて分析し考えることである。

企業経営は表面的な分析では分からない本当に捉えにくい複雑なものであり、かつ経営環境変化の中で常に変化し続けそのスピードも速い。企業経営を「環境変化の中での複雑な財務・事業・組織の有機的な一体構造」と見て多面性かつ関連性を意識して、問題および重要経営課題の真因へアプローチしている。

三つ目は、経営を「先を「高く」「深く」分析することを意識している。すなわち、過去ではなく今後「先を」見た、「高い」問題意識を持って、ロジカルに「深く」分析するという意味である。経営課題は過去にはなく常に「今後どうするか?」である。業績好調の優良企業であってもそれは過去のことであり将来が約束されている企業は世界中に1社もない。「先」を見て今後いかに好調な業績を継続し、さらに良くしていくことが経営課題となる。また、特に優良企業に関しては「高い問題意識がない」と見えない課題も多くある。それは意識を高く持ちさらに良くしていくための課題、経営理念など目指す姿を達成するための課題である。そして、問題は表面的な分析では決して改善できない。「なぜなぜと深掘り」してロジカルに真因をとらえることが必須である。

最後に、ビジネスを「顧客起点」で考えることである。ビジネスは顧客へのお役立ちにより初めて成り立つものである。しかしながら、クライアント企業はどちらにしても自社目線、売り手目線になりがちである。このことはすべての会社にと