

「経営改善コンサルティングマニュアル・完全版」

(コンサルティング実施者向け)

<全構成>

(株)KCO

代表取締役 中西宏一

2024年1月1日(改訂版)(全96頁)

(はじめに)

この度は「経営改善コンサルティングマニュアル・完全版」をご購入いただき、誠にありがとうございます。

コンサルティング会社を起業して12年、ひたすら顧問会社の業務改善・利益改善に取り組んできました。最初の1年は顧問先が2社しかなく、その後4年経ってもまだ5社のみ。年間の売上こそ1000万円を超えているものの完全に頭打ちで、個人事業主だった為、実質の手取りも多くはなく生活そのものも微妙な状態でした。

起業5年目、その5社の利益改善を見た銀行の方が「なかなかいいコンサルタントがいる」との事で、銀行本部に私の話しを上げたようでした。その銀行もコンサルティング分野に力を入れた時で、他のコンサルタントが行ってもうまくいかなかったある会社の改善を私に任せてみようかという事で機会が廻ってきました。私としては実力を買われた、とやる気満々でその会社に向かいました。後から聞いた話ですが、その会社は担当者も頭取に「あの会社はもう無理です」と報告した所、頭取が昔担当していた会社らしく、誰でもいいからもう一回だけでも誰か付けてやってみろ、という事で、言わば敗戦処理的な扱いでした。

しかしその会社が1年で奇跡のV字回復を果たし、完全に私への見方とその銀行のコンサルティングに対する考え方が変わりました。そこから7年、その銀行からは合計15社を依頼されましたが、その全てにおいて翌年の利益改善が成されています。当時の融資部長からも「改善率100%ですね」と言われ、胸を張っていた頃が今は懐かしいです。

2016年に書籍「建設業のための経営改善バイブル」、2018年に「粗利だけ見ろ」を発行し、共に1万部(3版と5版)を遙かに超える売上を上げ、今度は全国から依頼が多数くるようになりました。最初の書籍の広告掲載日から1週間は携帯電話がずっと鳴っていたのは今でも忘れられません。それからは超多忙の日々が続きました。2019年後半には顧問先が35社を超え、日曜・祝日も含めて休みは1日もなし。ひたすら顧問先訪問、資料作り、移動の繰り返しでした。100%の確率での業績改善へのプレッシャー、そして疲労とで眠れない日も続き、移動中の運転にも支障を及ぼすようになってきました。

「これは死ぬな」と本気で思い、2019年末から2020年初めにかけて仕事半減を目標に各社にコンサルティング契約の打ち切りをお願いしました。突然の解約願いに憤る社長さんもいましたが、多くの方々は「これから自分達はどうし

ていけばいいのか」と継続を懇願される事もあり、結果として約 3 分の 1 だけ解約させていただき、現状の 21 社に落ち着きました。

その後コロナになり、オンラインでのコンサルティング等も含めて続けていく中で、「コンサルティングのやり方を教えて欲しい」との依頼が続きました。税理士さんやコンサルタントの方々何人かの方とお会いし、多少なりともアドバイスを続けていましたが、毎週毎週あまりにも続くので、金額を上げて対応していました。10 万→15 万→20 万とどんどん金額を上げていきましたが、依頼は余計に増えるようになり、今度はその対応に追われるようになりました。これではまた自分自身が元の状態戻ってしまう、との思いから今回のマニュアルの発行を決めた次第です。

どうせ作るのなら自分の全てを注ごうと、書籍のように抽象的ではなく、その場面のニュアンスから各対応に至るまで、全てを取りまとめようと思いました。在り方としては「企業実践版」と「コンサルティング実践者版」になります。「企業実践版」は業績改善をする企業の立場から、「コンサルティング実践者版」はコンサルティングを行うコンサルタントの立場からまとめたものです。

いかに自身の会社の業績を上げるか、いかに顧問先の会社の業績を上げるか、というのは似ているようで立ち位置が違います。世の多くの製造業・建設業・卸売業等の会社のために、そして各社へのコンサルティングを施す方々のために全てを書き綴りました。私の手法から思いまで全て受け止めていただき、それぞれのお立場で劇的な利益改善を図っていただきたく思います。

私が今まで関わってきた会社の総数は 54 社。コンサルティング開始後翌年にはその 54 社全てが大幅な利益改善を成し遂げています。自分で言うのも何ですが、ここまで結果が出るという事は、やはり人とは何かが違うという事なのだと思います。

どうかその全てを体感していただき、それぞれの皆さんの改善に繋げていただきたく思います。

皆さんの大いなる成功を心より願っています。

2024 年 1 月 1 日（改訂版）

株式会社 KCO

代表取締役 中西宏一

<添付・転用可能サンプル資料一式>

- (転用可能サンプル資料①) コンサルティング契約・見積書
- (転用可能サンプル資料②) コンサルティング契約・契約書 (初年度用)
- (転用可能サンプル資料③) コンサルティング契約・契約書 (長期継続用)
- (転用可能サンプル資料④) コンサルティング・社内挨拶文
- (転用可能サンプル資料⑤) 事業調査必要書類
- (転用可能サンプル資料⑥) 社員ヒアリングシート・アンケート
- (転用可能サンプル資料⑦) 経営改善計画書・3ヶ年収支計画書×3社分
- (転用可能サンプル資料⑧) 受注現場一覧表
- (転用可能サンプル資料⑨) 受注予定表
- (転用可能サンプル資料⑩) 営業日報
- (転用可能サンプル資料⑪) 人事考課表
- (転用可能サンプル資料⑫) バンクミーティング資料

* 上記各転用可能サンプルについては、エクセル及びワードの原紙データをそのままお渡ししますので、上書きしてご使用されてください。
上記の各サンプル雛形をご使用されれば、コンサルタントの皆さんの各業務効率も大幅に上がると思います。

<目次>

I コンサルティング契約締結まで

1・コンサルティング依頼をされるまでの様々な告知方法

- <会社 PR の仕方・営業の仕方>
- <コンサルティング広告は是か非か>
- <地元金融機関との関係性について>

2・コンサルティングの依頼を受けるにあたっての注意事項

- <ファーストコンタクトについて>
- <今の世の経営コンサルタントとは>
- <契約を勝ち取る面談の仕方>
- <初回面談においての先方に準備してもらう書類>
- <粉飾決算の見抜き方>
- <初回面談時の金額提示について>
- <次回のアポイントについて>
- <最初の面談時に嫌な感じがした経営者との契約はどうすべきか?>
- <経営者自身が最大の問題である会社の対処法について>

3・コンサルティング見積書及び契約書について

- <見積書について (サンプル資料①) >
- <事業調査費用についての考え方について>
- <月額コンサルティング費用の考え方について>
- <見積の提出の仕方>
- <コンサルティング出来高費用の考え方について>

4・契約締結方法

- <契約書について (サンプル資料②③) >
- <契約締結時における注意事項 4 つ>
 - ① 契約期間について
 - ② 月次訪問回数について
 - ③ 契約更新について
 - ④ 月額契約金額の変動について

II 事業調査実施における具体的な方法

- 1・事業調査において最も重要な事
- 2・事業調査に向けての社内案内文 (サンプル資料④)
- 3・事前必要書類一覧
＜事業調査時に先方に用意してもらう書類＞ (サンプル資料⑤)
＜事前資料一式から読み取らなければならない必須項目＞

- 4・不採算案件・不採算顧客の判断
- 5・社員面談必要者及び人数、必要日数について
- 6・どの程度の役職の社員と面談すればいいか？
- 7・1人あたりの所要時間の目安
- 8・社員面談開始
＜社員面談への臨み方について (心構え・スタンス)＞
＜各社員に聞くべき必須3項目＞

- 9・事業調査実施におけるその他
＜社員面談におけるメモ (サンプル資料⑥)＞
＜事業調査及び社員面談の場所＞
＜総務・経理の社員への対応について＞
＜事業調査機関の昼食について＞
＜社員面談終了後の経営者への当日簡易報告について＞

- 10・「事業調査報告書・経営改善計画書」「3ヶ年収支計画書」
(サンプル資料⑦)
＜事業調査報告書について＞
＜経営改善計画書について＞
＜3ヶ年収支計画書について＞
＜3ヶ年収支計画書の数字をどの辺に置くか＞
＜収支計画作成に向けての根拠をどう捉えるか＞
＜月次の会議スケジュールの決定の仕方、考え方＞
＜各社の訪問スケジュールをどのように組むか＞
＜何種類の定例会議を行うか＞

- 11・「方針説明会」の実施について
＜方針説明会の資料について＞
＜方針説明会への出席対象者＞
＜方針説明会での話し方、持って行き方＞
＜方針説明会当日の流れ＞
＜方針説明会で絶対に印象づけなければならないポイント＞

- <方針説明会の目安の所要時間について>
- <社員向けに提示可能な数字はどこまでか>
- <方針説明会の締め方>

Ⅲ 月次コンサルティング開始

1・月次コンサルティングにおいて最も重要な事

- <そもそも経営を行う目的は何か？>
- <見切らなければならない人とはどういう人か>
- <良くない社員の良くない態度とは？>

2・業績を管理する上で必要な書式とは

- <どのような書式を基に業績管理していけばいいか？>
- <その会社に適した管理書式の決定>
- <実際に使う書式について>
 - ①受注現場一覧表 (サンプル資料⑧)
 - ②受注予定表 (サンプル資料⑨)
- <試算表の使用方法>
- <目標の数字は粗利益か限界利益か？>

3・定例会議の実施

- <そもそも定例会議の意味は何か？>
- <コンサルタントが入るべき会議はどれか？>
- <各会議に共通して守らねばならない事>
 - ① 会議開始時間
 - ② 会議開催時間
 - ③ 会議終了時間
 - ④ 会議を行うにあたり会議室に絶対に必要なもの
 - ⑤ 会議時に必要な資料
 - ⑥ 会議の司会者の選定
 - ⑦ 会議の開催頻度について
- <会議の式次第>
- <会議での発表時におけるルール>
- <真因の追求>
- <発表者の発言に対する司会者のリアクションの仕方>
- <話が長い発表者への対処法>
- <会議の在り方① (経営会議) >
- <会議の在り方② (営業会議) >
- <会議の在り方③ (工事又は工場会議) >
- <会議の在り方④ (全社会議) >

4・各会議における必要詳細項目

- <会社の上層部にはどういう人が多いか>
- <経営幹部をどのように変えればいいのか？>
- <営業社員の数字を伸ばすためには？>
- <更に営業の数字を伸ばすためには？>
- <基準の利益率はどこまで絶対か？>
- <利益率の上限はどの辺りか？>
- <物件が自社容量を超えた場合の受注判断の仕方>
- <最終的に絶対的な数字は何か？>
- <定例の営業会議以外の会議はあるか？>
- <新規訪問はどこまで行えばいいか？>
- <既存顧客への対応の仕方>
- <営業担当者の日々の管理・・・日報の活用（サンプル資料⑩）>

5・コンサルティングにおけるその他の注意事項

- <人事考課について（サンプル資料⑪）>
- <改善の達成度合いによるボーナスの支給額について>
- <ボーナス支給のタイミング・支給の仕方>
- <決算ボーナスについて>
- <ボーナスの支給の仕方>
- <ボーナス面談の内容>
- <間接部門について>
- <一般管理費の削減の必要有無について>
- <金融機関との金利の折衝について>
- <採用について・・・顧問先の増員をどのように図るべきか？>
- <退職希望者について>
- <経営者に対しての接し方>
- <経営者にはどのようなタイプがいるのか？>
- <コンサルタントの社内で最も有効な立ち位置は？（役職含む）>
- <経営改善が進むにつれて経営者はどのように変化していくのか？>
- <経営者とのあるべき関係性>

IV 金融機関への様々な対応

1・企業におけるメインバンクとの関係性

- <メインバンクとの数字等の共有>
- <メインバンクへの報告のタイミング>
- <メインバンク等の各行への提出資料>

2・バンクミーティングについて

- <中小企業におけるバンクミーティングとは？>
- <バンクミーティング開催の頻度>
- <バンクミーティングの資料（サンプル資料⑫）>
- <バンクミーティング時の発表の仕方、態度について>
- <バンクミーティング時の数字の押さえどころ>

V コンサルティング会社としての在り方

- 1・コンサルティング可能件数について
- 2・コンサルティング時の所要時間について
- 3・コンサルティングをする会社の規模について
- 4・同業のコンサルティング会社との兼ね合いはどうか？
- 5・顧問料と利益増加額の考え方
- 6・コンサルタント自身のコストの考え方
- 7・各種講演依頼について+コストの考え方（追加）
- 8・コンサルタントとして経済的に成功するには

VI 最後に

- 1・肉体・精神の限界について（体験談）
- 2・私自身の今後についてと皆さんへのメッセージ

VII 経営改善コンサルティング・概要（ポイントまとめ）

- <業績を上げるにあたって、絶対的に意識しなければならないポイント>