

コンサルタントの 使い方&使われ方 ＜実体験からの一考察＞

株式会社クレスコ
コンサルティング事業部



山際悦治

自己紹介

【使う立場】


- 1984年 電機メーカーC社 情報システム部入社
- 1989年～1999年 英国勤務
1997年 欧州本部ITマネージャ
ワールドワイドのERPパッケージ導入プロジェクト

【使う立場 兼 使われる立場】

3. 1999年～2002年 情報子会社にて、外販事業立ち上げ



【使われる立場】

4. 2002年～2008年 Sierに転職。ERP導入コンサル事業展開
5. 2008年～ 再度 転職。現職  CRESCO, LTD.
株式会社クレスコ コンサルティング事業部
2008年4月に新設したコンサルティング事業
の立ち上げ。

「身の丈」に合ったコンサルティングビジネス



実績のある金融系コンサル会社

コンサルタントに対する市場価格が下がり、自社の価格体系では受注できない。コンサル業務で単価が安く、力のある企業をパートナーにしたい。

経験豊富。泥臭いところも
任せてください！
ビジネスとしては厳しい

大手コンサル会社OB 独立コンサル

自分のやり方で、コンサルティング。
小さい会社が多く、提案したことを自分で
実現する術を持たない。

メーカー系情報子会社

親会社の仕事が減り、業務知識と親会社の‘暖簾’で外販に進出するがうまくいかない（武士の商法？）

ソフトウェア開発会社の進出

人材が育たない。業務を知らない。コンサルとしての実績がほとんどない。コンサルで提案したことのうちITを活用できるものは実現まで持っていけるが。



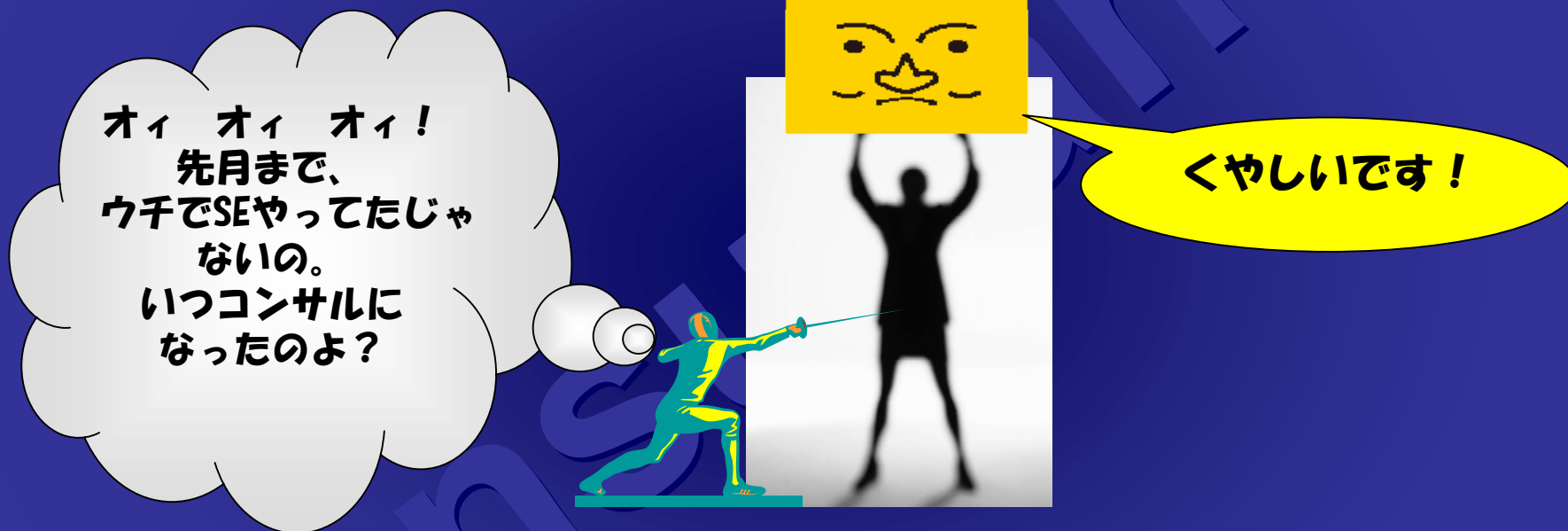
目次

1. ERP導入コンサルタント採用で一悶着
2. うまくいったところ、うまくいかなかったところ
3. 業務改革に必要な要素
4. コンサルタントのポジション
5. お客様へのご提案
6. お客様は鋭い！！
7. お客様が求めているコンサルタント像
8. コンサルタントの価値
9. コンサルティングで必要なこと
10. コンサルタントの使い方、使われ方

1. ERP導入コンサルタント採用で一悶着

2000年問題対策として、全世界のシステムを統一しよう(業務の統合、DB一元化)
ERPパッケージを使おう。(メインフレームから、オフコンへのダウンサイジングも魅力)

やり方わからないから、コンサルタントに入ってもらおう！！



コンサルタントなんて、方法論も持たず、実績もないのに、高い金払うの無駄だね。
じゃあ 社内で頑張るか!

ということで、ワールドワイドコンサルタント(調整者)1名のみお願いし、後は自分達で苦闘。

2. うまくいったところ、うまくいかなかったところ



うまくいかなかった

わからんから
まかせたよ

経営者

うまくいった

面白そうだね
何をすればいい



・モノ／金 分離

- ・「全体最適」を目指しながら、従来の「部分最適」の手法で試行錯誤。
- ・IT＝「作る」
- ・あるべき姿が描けない
- ・決めるべきことが決まらない
- ・出来ない理由を列記する。
- ・それは私の仕事ではない。

プロジェクト推進担当者

- ・モノの動きとカネの動きが連動。(経理部門の関与)
- ・ERPは経営者の仕組み
標準化・統合化
- ・IT＝「使う」「活用する」
- ・今決めないとどういう影響があるか。
- ・やり切る為の対策に注力する。
- ・迷ったら原点に戻ってみる。
- ・当事者意識

3. 業務改革に必要な要素

知恵

汗 (労力)

金

時間

「使う側の意識」

ユーザーは改革において、何を担い、どこを補充するか。
金で買うのは 知恵？ 汗(労力)？ 時間？

4. コンサルタントのポジション

<p>企業側のポジション</p>	<p>【セルフドライバ】</p> 	<p>【バックシートドライバ】</p> 
<p>コンサルタントの ポジション</p>	<p>ナビゲータ / アドバイザ</p> <p>経験を活かし、企業の改革を支援</p>	<p>プロジェクト推進者</p> <p>企業経営者に代わってプロジェクト運営、実施</p>
	 	 

5. お客様へのご提案

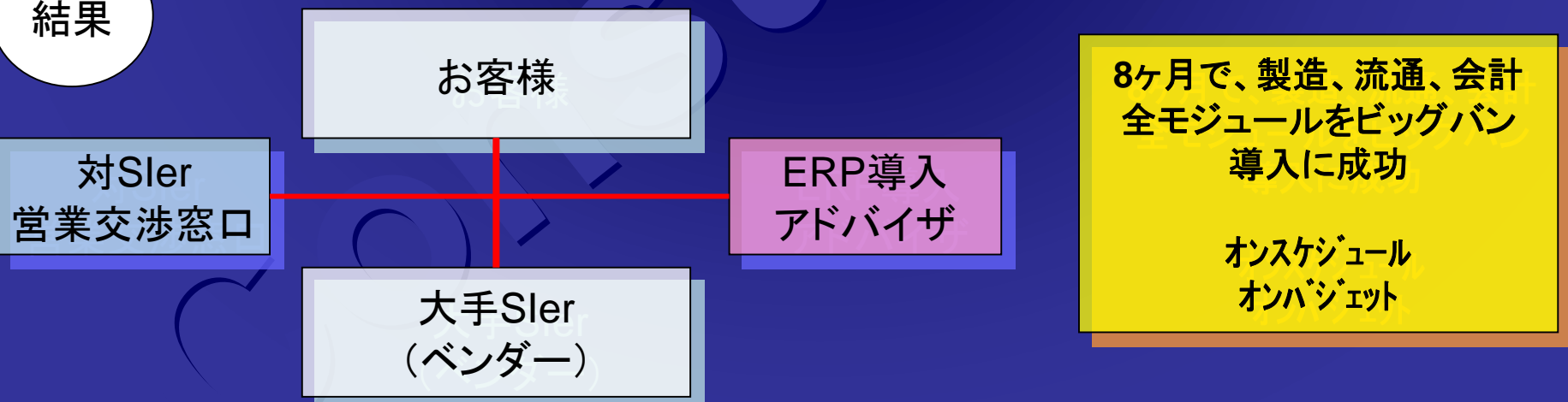
依頼事項

2008年2月 代理店販売を主業務とする化学系製造業の社長より、ERP(J. D. Edwards)の導入を決定した。Slerの選定に入っているが、大手からの見積もり金額が高いため、そっちからも、見積もり出してくれないかとのご依頼。

提案事項

ERP(J. D. Edwards)の導入を短期間で、製造、流通、販売をすべて網羅できるスキルがありません。ご辞退させてください。大手Slerさんは実績もあるし、組織もしっかりしているが、ビジネスも上手。ERP導入はSlerに任せるものではなく、自分達で作り上げなければなりません。Slerさんのご提案内容を鵜呑みにするのではなく、それを精査し、お客様の考えをしっかりと伝えねば、「それは想定外ですから、二次開発にまわして、追加予算で」ということになってしまいます。 お客様側の立場でコンサルタントが必要です。

結果



6. お客様は鋭い！！

ERP導入プロジェクトの目的は3つ

- (1) 経営情報の充実 : スピーディな経営判断
- (2) トレーサビリティの強化 : 社内工程から販売後のトレースへ
- (3) 品切れ撲滅 「品切れXX」というあだ名を返上

お客様の鋭い一言

今、来てもらっている人達、いい人達なんだけど、名刺にはコンサルって書いてあって高い金払ってきてもらっているが、私にはパッケージSEにしか見えないんだよね。本当にコンサルタントなんだろうか。

BIツール使って、経営情報の画面設計持ってきたんだけどね、あれは管理情報だよ。私が欲しいのは経営情報なんだけど、管理情報と経営情報の区別がつかないのかなあ

ERP導入したからといって、「品切れ」がなくなるわけじゃないんだよね。

トレーサビリティという守りの仕組みに金をかけているわけではなく、この仕組みを使って、市場の情報までつかめる攻めの仕組みにしたいんだ。

7. お客様が求めているコンサルタント像

知識

一般的にどうなの？
他社はどうやっているの？
今の世の中の動向はどうなの？
いいの・わるいの 比較して！

経験

座学ではなく、実務経験があり
業務の泥臭い部分も知っている人。
言いたいことを理解して！

答え

わからないこと、知りたいことについて、教科書通りじゃない、
答え(For Me)を持ってきて欲しい。

スーパーマン

高いんだから
何人も来ないで
一人で全部やって



情報の整理、分析の仕方
企画の仕方
プロジェクトの進め方
管理方法

教えて！！！！

指導

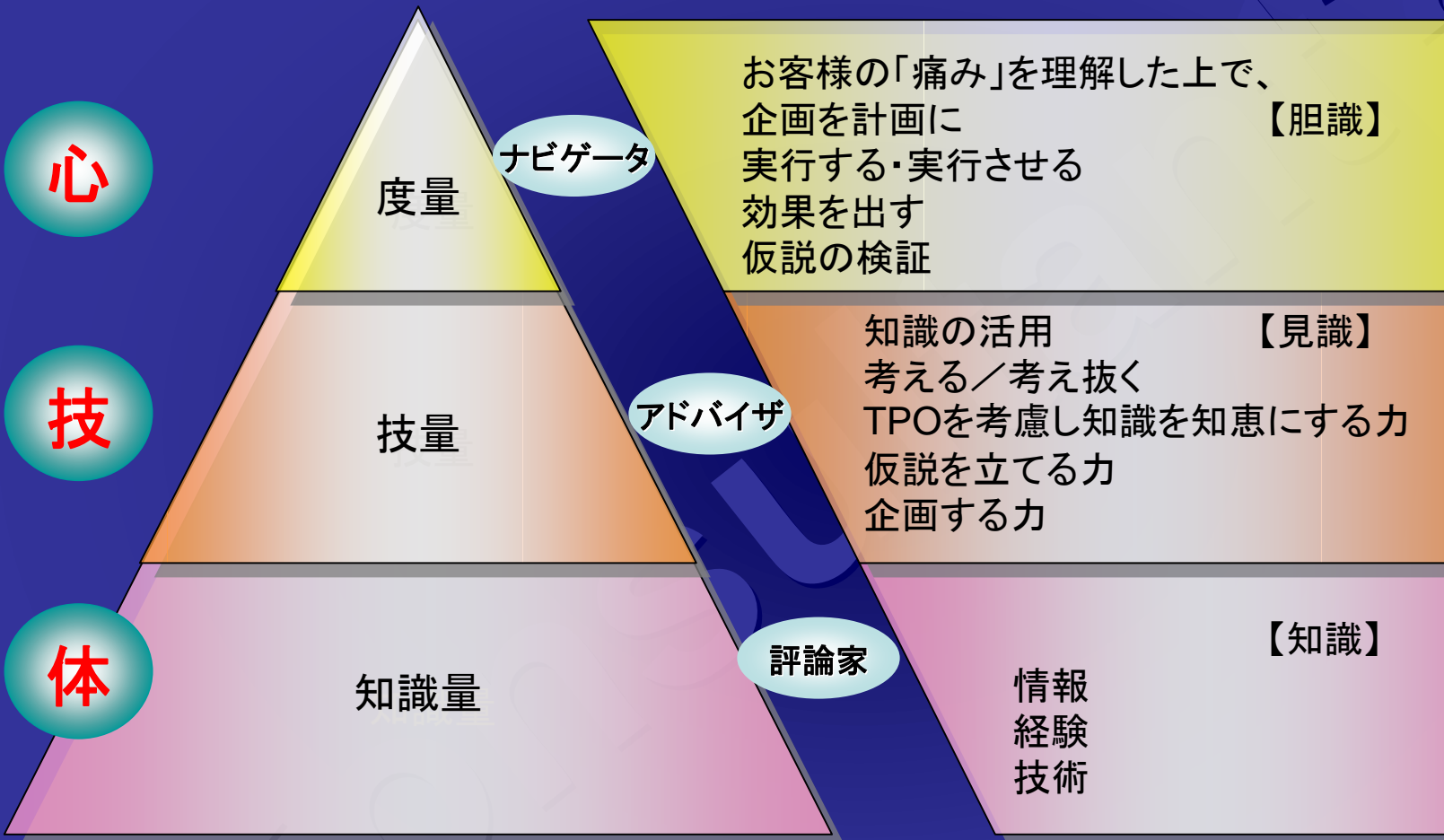
社内ではなかなか言うことをきいて
くれないけど、社外の人から
言われたら言うこと聞くので。

社長の首に鈴つけて。

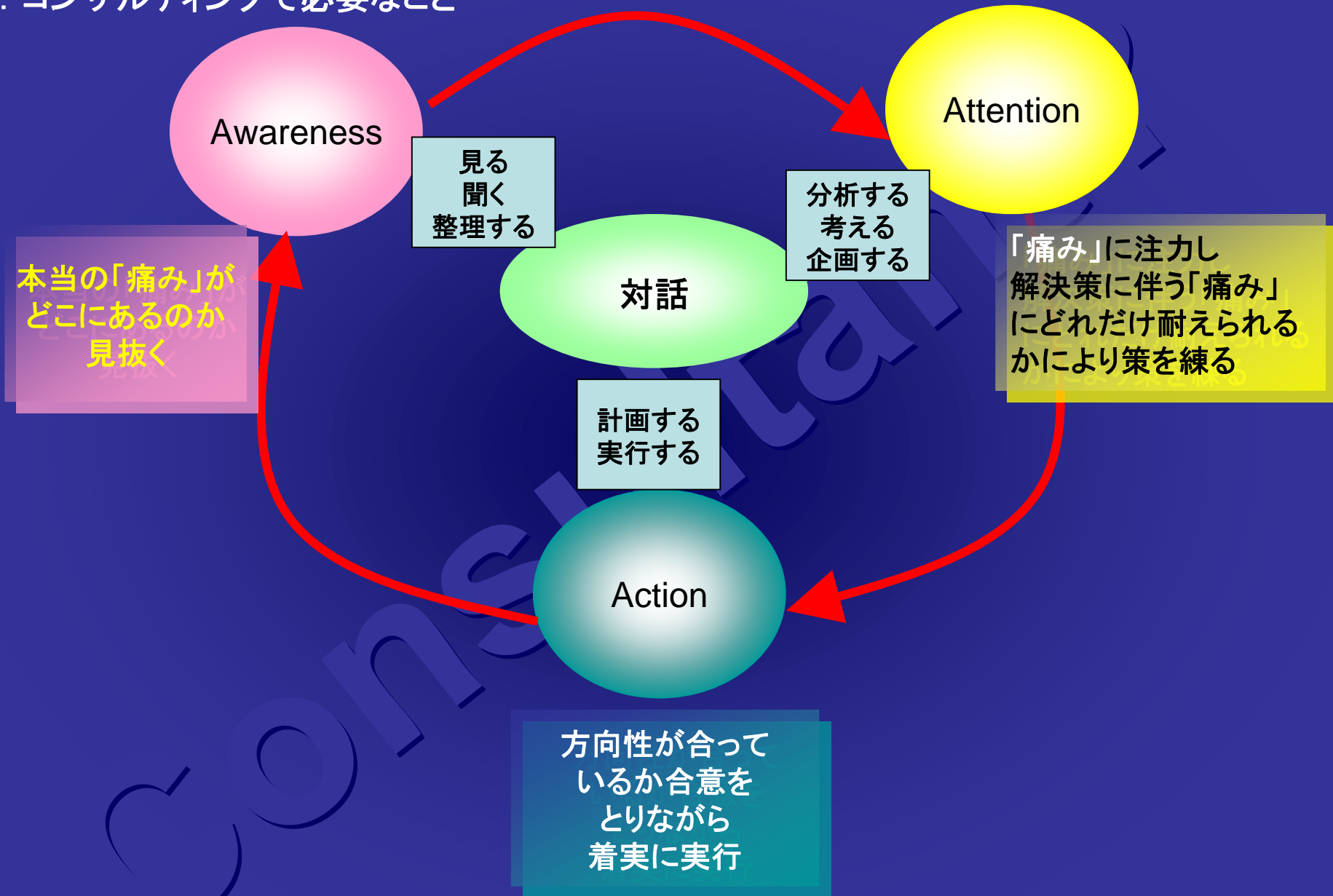
鈴付け

8. コンサルタントの価値

心技体のバランス



9. コンサルティングで必要なこと



10. コンサルタントの使い方、使われ方

使い方

使われ方

コンサルが「痛み」を和らげる
特効薬を持っていることは少ない。
対話を通し、一緒に最良の策を
練る。改革の主役は自分。

理解

お客様の「痛み」を理解し
解決するにも「痛み」を伴う。
お客様が耐えられる「痛み」の
範囲での解決策を探る

自社でできない部分をコンサルに
依頼する。自社の役割、コンサルの
役割を確認しながら進めましょう。

役割

課題を明確にできない
真の原因を特定できない、
役割を明確に伝えられない、
あるべき姿が描けない。だから
一緒にやりましょう。

優秀なコンサルには細くとも
長くいて欲しい。社内他部門から、
金の無駄遣いと言われないう、
コンサルの価値を明確にし、
それに見合う報酬を決める。

価値と報酬

自分が何を提供すれば
付加価値が生まれるのか。お客様に
とっての価値とは何かを示す必要。
価値に見合う報酬。

最大限の、
効果を出すためには、コンサルに実力
以上の力を発揮させること。(心)
さげすまず、先生扱いせず。
パートナーとして。

本音の期待値

明確な先のビジョンもないままに
過度に奉仕せず、過度にビジネスライク
にならず。 さげすまず、もちあげず
パートナーとして。

ご清聴ありがとうございます。

少ない実体験の中で、コンサルティング事業たち上げのため
コンサルティングのあるべき姿と、自分達の身の丈にあった
できる姿を模索中です。

是非、ITコーディネータであり、この道のプロの皆様にご意見、アドバイスを(無料で)いただければと存じます。

宜しくお願いします。

株式会社クレスコ
コンサルティング事業部長
山際 悦治

e-yamagiwa@cresco.co.jp

東京都港区港南2-15-1 品川インターシティA棟 25F

03-5769-8080