

プロジェクト事例①

企業概要：化学メーカー

プロジェクト実施部門：製造、事業開発、生産技術、サプライチェーン

プロジェクト実施背景

1. 2期連続の予算未達成
2. 収益率低下
3. 風土改革：旧来の価値観、仕事のやり方からの脱却

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 営業マネジメント力向上、営業プロセスの改編による売上拡大と粗利益向上
2. 製販コントロール機能の充実による逸失利益の削減
3. 工場の工程改善による原価低減
4. 購買購入費、物流費の削減

プロジェクト成果

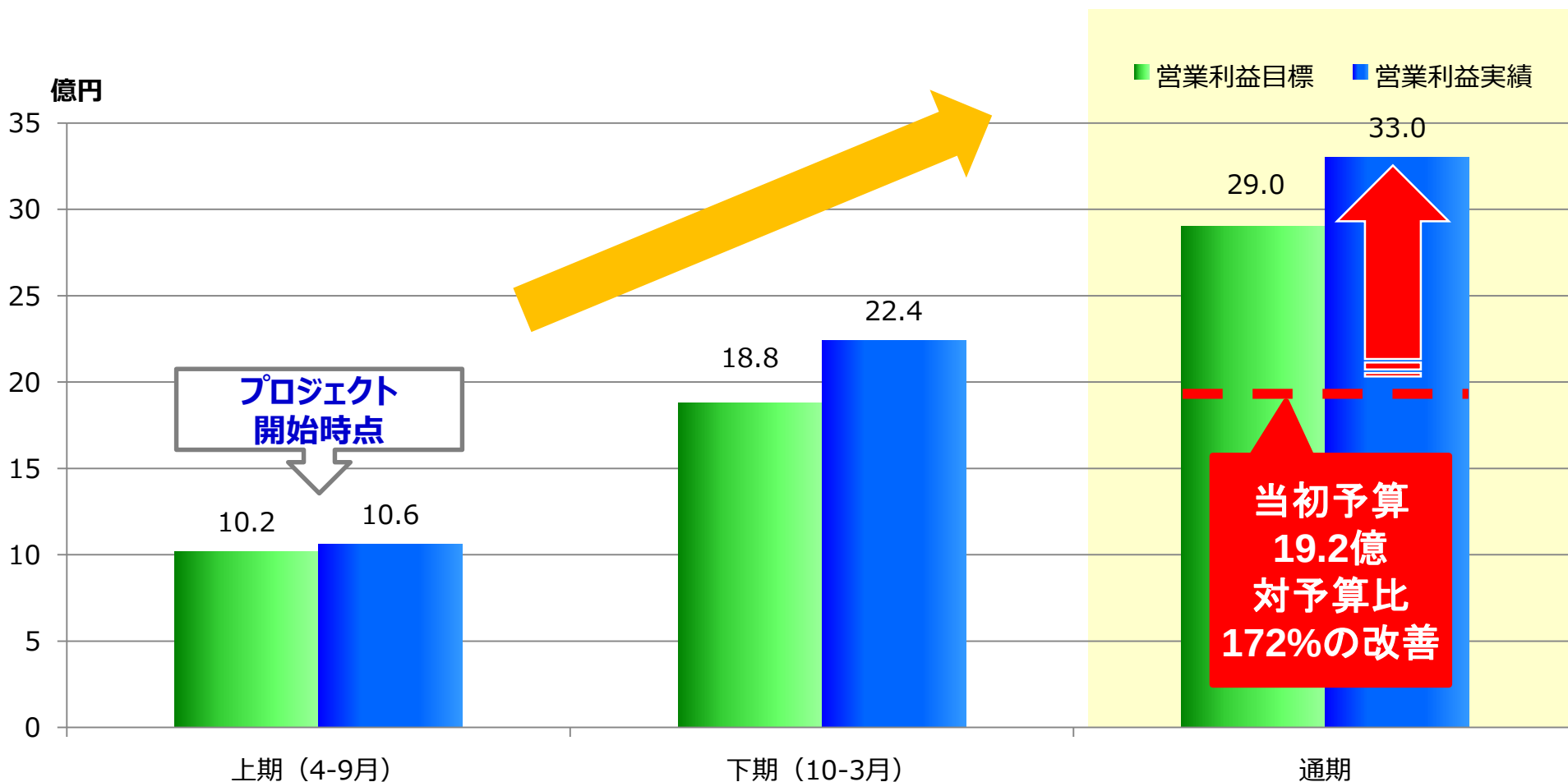
1. 営業利益が当初予算に対して172%の改善の実現
2期連続の予算未達成の3期目による予算値の大幅超過達成を実現した
2. 高収益企業体質の基盤整備、経営幹部から管理者のみに留まらない現場社員1人1人までの
従来の延長線にない行動変化の定着化

プロジェクト事例①:業績推移

プロジェクト開始時点から、半期で211%、通期では311%で営業利益は推移
当初予算に対して172%の改善を実現（19.2億円→33.0億円）

大手メーカーの戦略子会社として設立されたものの、2期連続の予算未達成。

社長の念願であった「古巣の価値観や仕事のやり方からの脱却」を実現。定量、定性、両面における成果を創出。



プロジェクト事例②

企業概要：設備の製造、販売、施工、保守管理
プロジェクト実施部門：営業

プロジェクト実施背景

1. 連続3四半期赤字からの脱却
2. 季節特需に拘泥した営業体質からの脱却
3. 業績低迷による現場の疲弊感の蔓延

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 体系的な施策（新規物件の掘り起こし、追加工事の受注、サービス工事の削減など）を立案
2. 各物件に受注確度を勘案して受注/売上予測を算出し、その過不足に基づいて施策の修正
3. 各物件の進捗を営業ステップ単位で把握し、予実管理をSICで行うことで確実に物件を獲得

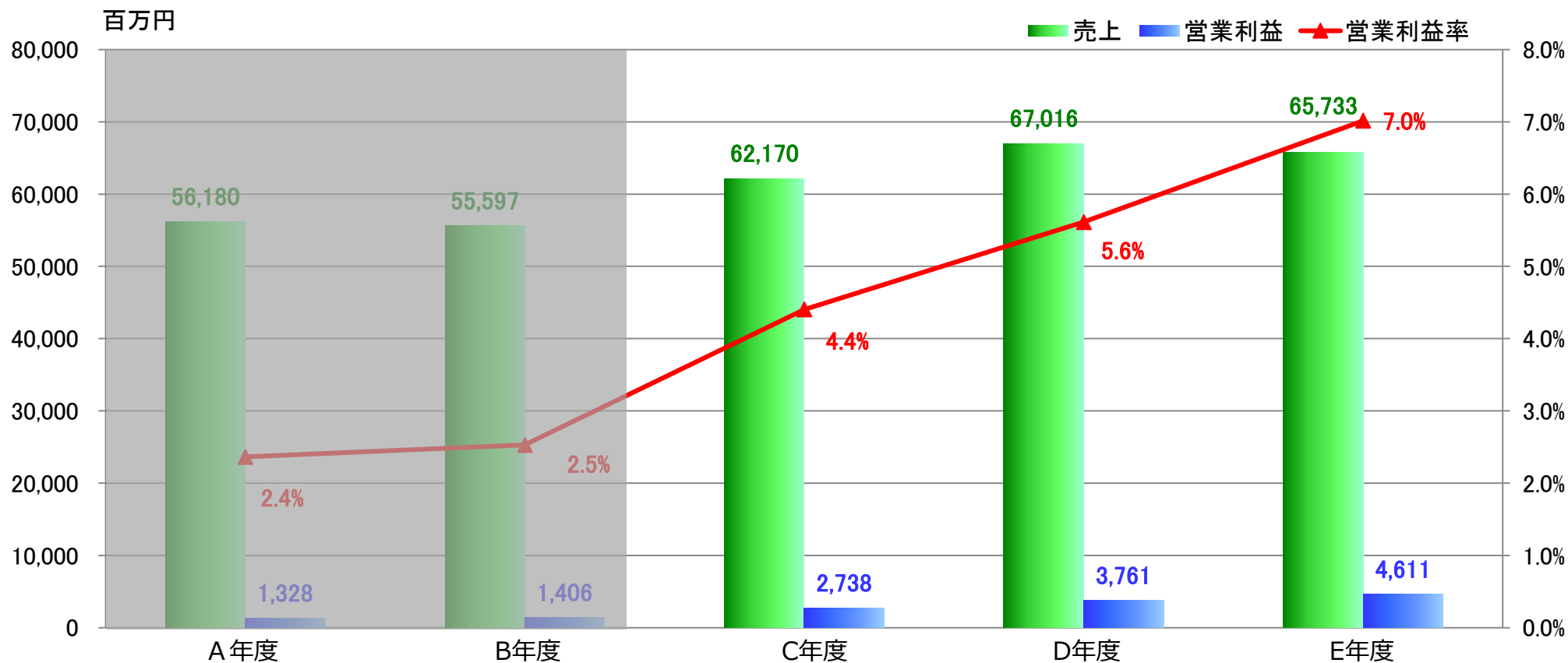
プロジェクト成果

1. 営業利益率の向上（PJ開始時 4.4%→PJ終了時 7.0% = 2.8倍の増加）

プロジェクト事例②:業績推移

営業利益率は7.0%になり、3年間で2.8倍の増加

C年度以降はプロジェクト対象エリアを随時拡充したことにより、利益率向上の加速化を実現



定量的成果

通期予算+約68百万円

通期予算+約115百万円

通期予算+約109百万円

通期予算+約148百万円

プロジェクト事例③

企業概要：食品メーカー

プロジェクト実施部門：製造、物流

プロジェクト実施背景

1. マネジメント力充実化による収益力向上
2. 3つの基幹工場において2年連続の業績不振

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

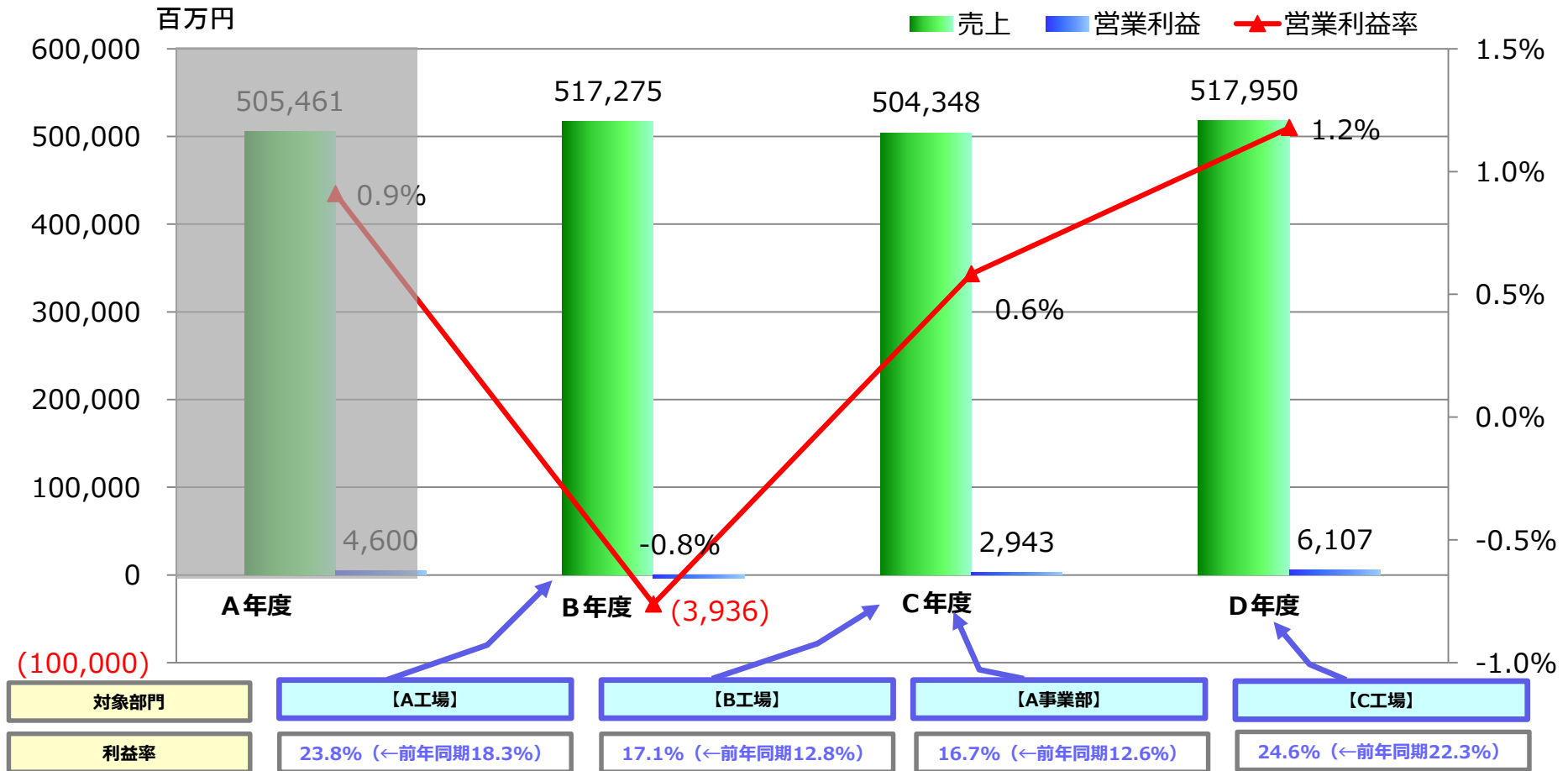
1. 高い目標の設定とチャレンジ、行動のマネージ、全社最適化
2. 他部門との連携、管理者たちのActivity / Communicationを強化

プロジェクト成果

1. 対象の全事業部門及び工場において、前年同期比利益率10%以上の改善
2. 全社利益率の改善（PJ開始時-0.8%→PJ終了時1.2%）

プロジェクト事例③:業績推移

製造部門のみならず、物流事業部など他部門に跨り、収益力向上プロジェクトを実施したことが全社の営業利益率改善に繋がり、「V字回復」を実現



プロジェクト事例④

企業概要：製造業

プロジェクト実施部門：営業、製造、設計・開発、品質管理、調達、間接・本部

プロジェクト実施背景

1. 国内公共依存から脱却し、海外市場開拓に向け、QCD対応力の強化

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 管理者のチェックによる見積ミスの防止
2. 設計の標準化
3. 受注前後（見積／設計）の顧客対応の迅速化
4. 製造部門での作業導線の効率化によるコストダウン
5. 間接部門での業務配分見直し

プロジェクト成果

1. プロジェクト実施初年度で赤字脱却
2. プロジェクト実施3年で売上高50%アップ
3. 見積部門の生産性101%アップ ※プロジェクトスタート時を100とした場合
4. 売上海外比率が60%になり、国内依存から脱却

プロジェクト事例⑤

企業概要：小売業

プロジェクト実施部門：間接・本部、店舗

プロジェクト実施背景

1. 10年後もあり続ける企業にする
2. 営業マネジメントを変革し、ローコスト経営・ロープライス経営を実現する

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 販売施策の立案・実施における縦（販売部－店舗）と横（商品部）のコミュニケーション円滑化
2. 本部と店舗のリレーション改善による施策の完全遂行
3. 時間帯別の業務量に応じたスタッフの適正配置
4. こまめな店舗内コミュニケーションによる、来客状況に応じたワークスケジュールの最適化

プロジェクト成果

1. 営業利益前年比20%アップ
2. 人時売上高〔売上高/総労働時間〕前年比7%アップ
3. 人件費前年比3%、726百万円削減

プロジェクト事例⑥

企業概要：製造業

プロジェクト実施部門：営業、製造

プロジェクト実施背景

1. 合併効果早期刈り取りの為に、全社一体となった変革への取組み
2. 業績が順調であるが故の「現場の緩み」の引き締め（トップの危機感）

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 生産性向上（労務管理及び工程の進捗管理、多能工化の推進）による検査原価低減
2. マネジメント・システムの構築（見える化）
スキルマップ/教育訓練計画/日々の業務計画/業務指示と人員配置計画/進捗管理表の活用

プロジェクト成果

1. プロジェクト実施3年で労働生産性（検査件数/投入人員）42%アップ
2. プロジェクト期間3期において原価低減の累計額698百万円
3. 人時生産性（処理件数/処理時間）107%アップ
4. 検査部門売上高4.7%アップ
5. 練計画 / 日々の業務計画 / 業務指示と人員配置計画 / 進捗管理表の活用

プロジェクト事例⑦

企業概要：電気・ガス

プロジェクト実施部門：営業、製造

プロジェクト実施背景

1. オール電化への対抗（低下し続ける家庭用ガス化率の低減阻止）

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 新築物件を対象とした「代理店」「エンドユーザー」への営業力強化（ショールーム）
2. 誘導件数、案件情報数の指標化等
3. 既存ユーザーに対する定期検針の機会を利用した営業活動の実施
4. 他燃料からガスへの切替による一顧客あたり使用量増加の取組み

プロジェクト成果

1. 新築物件での「顧客獲得」予算比36%アップ
2. 既築物件での「器具販売台数」予算比275%アップ
3. 「他燃料（灯油）切替」予算比66%アップ ※プロジェクト開始前は予算比70%
4. 前年度比で最大1,180百万円の増益効果

プロジェクト事例⑧

企業概要：ガラス・土石製品

プロジェクト実施部門：営業、製造

プロジェクト実施背景

1. 重点エリアでのマーケット・シェア向上

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 週次での売上数量の予測精度の向上
2. 月次目標・計画立案の前倒し
3. 営業サポート内勤社員の業務改善参画
4. 担当者別日次計画と実績対比の見える化と進捗フォロー
5. 営業担当者の販売スキルアップ
6. 代理店の高付加価値商品営業トレーニングを通じた高付加価値商品のシェア拡大

プロジェクト成果

1. A支店のマーケット・シェアで3.2ポイントアップし、目標（70%）を達成
2. B支店の月次売上数量が前年同月比102% ※プロジェクト開始時は91%
3. 全国の他エリアにプロジェクトの横展開を実施し、各エリア及び全国のマーケット・シェアが向上
4. 全国展開において、高付加価値商品の売上構成比が直近1年間の6.5%から9.2%にアップ

プロジェクト事例⑨

企業概要：金属製品

プロジェクト実施部門：営業、製造、設計・開発、品質管理

プロジェクト実施背景

1. 製造現場のオペレーション向上
2. 営業力の強化
3. 上記を通じての粗利益の向上

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. オペレーション改善を行うことによって、不良率や生産トラブルの低減を実施
2. 原価低減のための施策の積上および行動計画策定
3. 営業部門の見積方法改善（設計部門も交えた適正な原価算出と見積検討）

プロジェクト成果

1. 製造部門2工場で事業計画目標の約5倍の原価低減を実現
2. 営業の行動量（訪問社数）増加、引合件数増加（一人あたりの新規引き合い獲得件数235%増）
3. 不良率削減（プロジェクト開始前後で工場A 53%低減、工場B 61.7%低減）
4. 生産トラブル件数低減（工場A 67.4%低減、工場B 49%低減）

プロジェクト事例⑩

企業概要：食品製造

プロジェクト実施部門：営業、製造

プロジェクト実施背景

1. 販促費頼りの販売活動からの脱却が急務
2. 販促費抑制による反作用で、前年度販売数量において業界で1人負け

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 「予算」と既存取引による「成行」の売上をギャップとして予測
2. ギャップを解消するに足る「施策」とその為の活動量を明確化
3. 「施策」の効果的な実施
 - ・業務用対応：キーマンを特定して攻略
 - ・量販店対応：バイヤーのみではなく、店舗統括部門、スーパーバイザー等への多面的アプローチ

プロジェクト成果

1. プロジェクト実施後2年間の全社売上高伸長率4.6%アップ
2. 提案件数115%アップ
3. 訪問件数60%アップ

プロジェクト事例⑪

企業概要：運輸・情報通信業
プロジェクト実施部門：営業、製造

プロジェクト実施背景

1. 組織スリム化と人材育成を念頭にした業務構造の根本的見直し
2. 旅行販売子会社と本社営業部門の合併による“異文化統合”の必要性

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 業務付加価値区分を基にした、低付加価値業務の削減と付加価値業務の拡大
2. 行動計画表による業務コントロールと残業管理
3. スキル棚卸と数値化及び個人別目標管理による業務互換性の向上
4. 必要業務量に応じた人員再配置
5. 管理者と担当者のコミュニケーション量増加による担当者のモラル向上

プロジェクト成果

1. 1人あたりの残業時間前年同月比50%ダウン
2. 年換算労働時間前年比14%ダウン（＝4.8億円/年のコストダウン効果）
3. 生産性（1人当り売上高）11.8%アップ
4. 従業員満足度0.5ポイントアップ ※プロジェクト前後の調査結果比較

プロジェクト事例⑫

企業概要：建設業

プロジェクト実施部門：営業

プロジェクト実施背景

1. 現場と本部の一体感の醸成（危機感欠如の改善・目標の共有化）
2. 営業効率・活動量の改善

成果創出のポイント / プロジェクトアプローチ

1. 根拠に基づく目標設定により、目標設定の納得性を向上（3期先の完工高から逆算した受注目標を設定）
2. 案件を4ランクに区分し、目標との乖離を把握、集中的に取り組む案件を絞り込んで営業活動を実施
3. 営業ターゲットを営業活動量の増加により、設計事務所、他社切替案件など今までまわり切れていないターゲットを潰しこむ

プロジェクト成果

1. プロジェクト対象エリア受注額目標の進捗率が、他エリアと比較して14ポイント上回る
2. 上半期受注額が、過去4期で最高額 ※1,650百万円、1,490百万円、1,650百万円
⇒1,720百万円※リニューアル課では受注目標マイルストーンに対し、808百万円上回る（99%アップ）
3. 営業活動量（訪問件数）50%アップ ※プロジェクト実施前後の比較

プロジェクト参加者の声①

1番大きく変わったのは、他責がなくなってきたこと。
『あの人がやってくれない』というのが蔓延してた。
それが『自分たちで解決しなくてはいけない』という意識
変革が半年でできた。コミュニケーションが雑談じゃ
なく、商品と数字になった。

小売業 代表取締役社長（東証一部上場）

数値的に過去最高を出し続けた。

化学メーカー 代表取締役社長

随分変わったなあと感じる。卸売業
は本来ベーシックにやらなければ
いけないもので決して特効薬は
ない。卸売業 代表取締役社長
（東証一部上場）

何より、顔つきが変わってきた。今まで
グループで26,000余りのプロジェクトを
やってきたが、こんなにうまくいったことはない。
波長がぴったり合っていたからだな。

電気機器卸売業 代表取締役社長

市場がシュリンクして、弱い会社は倒れていく。考える癖が
ついてなかったら親分一人で考えて引っ張っていかなあかん。
考える力がついてきたから期待できるようになった。

商社 代表取締役社長（東証一部上場）

『当たり前のことを当たり前に』ということばかり。まさにそう
いうこと。これを繰り返し繰り返し毎日やるわけだ。
これはすごいこと。面白い。体感してみると分かりますよ、
このスピード感、すごいですよ。

機械メーカー 取締役常務執行役員（東証一部上場）

最初「コスト2億円下がります」と言われた
時、正直そりゃないと思った。現場に散々
言っても「コスト削減はやりきりました。
もう出ません」の繰り返しだったから。でも
2億1千万円下がった。やるね。お宅の
フィーの2.6倍回収できたよ。

サービス業(リース) 代表取締役社長

売上及び株価が2倍になった。

電気機器メーカー 代表取締役社長
（東証一部上場）

営業がブレイクスルーした。

やっぱり外部のコンサルタントじゃないと変
化を起こすことはできない。

社内の人間じゃ、どうしても変わらない。

家具製造業 代表取締役社長
（東証一部上場）

経営トップ

プロジェクト参加者の声②

部長になって間もなくプロジェクトがスタートしてどのようにマネジメントしたらよいか手探りの状態。プロジェクトについていくうちにマネジメントの形が見えてきた。他の部長も含めて共通の『型』になってきた。

小売業 部長 (東証一部上場)

今までも目標達成させたいという思いがあってセミナーへ行ったり、コーチングの本を読んだけど出来なかった。その違いは『皆さんが現場に入ってくれたこと』。全て現実を叩きつけられた。『出来てないですね』って。だから死ぬ気でやれたんだと思います。

食品製造業 部長

(何が変わった?)

もう180度変わりましたよ。目標を持って施策を考えて計画、行動、実績とギャップを見ていく事。

卸売業 支店長

『管理職/マネジメントというのは、こういうことをやるのだ』ということが初めて分かった。

家具製造業 営業所長

管理者

今までは『会して議せず、議して決せず、決して行わず、行ってその責をとらず』と曖昧な中で進めていた。それが『コミュニケーションをとり、決めて、決めた事を期限通りにやる』という当たり前のことができるようになった。寝ていても何かに気付いて起きることが増えた。

建設業 部長 (東証一部上場)

部下をそこそこ管理していると思っていたけど、野放し状態だった事に気付いた。『どうせ無理だろう』と諦めのある部下を変えるためにはまず自分を変え、率先垂範しなければいけないと思い、変えることにした。部下が決して諦めることなく、最後まであがき、執念を持って行動している様子を見て、自分の想いが伝わったと感激。

電気機器 課長 (東証一部上場)

営業畑一本で23年。今までは経験に頼ったバクツとした施策だけだったけど、広い視野というか客観的な視点で見れるようになった。逃げない組織になったし、自分自身は全員に目が向くようになった。

電気・ガス業 マネジャー

プロジェクト参加者の声③

改革の心構えである『おもねらない勇氣』。
当初はこのハードルを毎日乗り越えられず、管理者の発言に腰が引けていた。家族との日常会話の中でも、常に『Why』を意識し始めてから**管理者と対峙してもぶれることなく『ゴール』を達成することができるようになった。**
小売業（東証一部上場）

活動を始めて間もなく感じたのは、プロジェクトが**徹底主義で貫かれ、プログラムされていること。**
変革とは『新しく変える/変わる』というより、『先ず新しいことを受入れさせる/受入れる』ことではないかと悟った。
機械（東証一部上場）

タスクフォースは問題解決者ではない。『**気づかせて答えを出してもらう**』役割だから難しいし、時間がかかる。管理者に対し、できていない『事実』を見せて『問題の原因』に気付いてもらい、『自分で解決する』ということを習慣づけることで『**考える力**』『**伝える力**』『**やりきる力**』が身に付くということを学んだ。
ゴム製品（東証一部上場）

タスクフォース

対象管理者の負荷に捉われ、『あるべき姿』を目指すことが意識できず、なかなか**管理者の行動変化を起こすことができなかった。**現場に出て事実を掴み、管理者が気付いていない問題に気付かせることができた。**事実を直視させることが認識の変化を起こす**と実感した。
化学（東証一部上場）

管理者に強い働きかけができるか物凄く不安だった。対象管理者から**なんとか取った確約も守ってもらえず**、どう働きかければ自発的に実行してもらえるかわからなかった。そんな中、「管理者が目標達成し喜んでる姿を想像し、『その管理者は当然できる』と思い込み、熱意を持って働きかけること」とアドバイスをもらい、働きかけ続けた。**結果、目標達成。笑顔を浮かべたその管理者の喜びを自分の喜びとして感じる**ことができた。
機械（東証一部上場）

タスクフォースとは、何をしていくのか全くわからなかった。「これをして下さい」と言われたことは無く、やり方を教えられたことも無かった。最初は自分の週間行動計画を立てる際、『やること』に拘り、ゴールを達成できなかった。**『やること』を考えるのではなく、先ず『こうなる為に何を**する』ということを考え、出し尽くすことが必要だとわかった。
電気・ガス業

プロジェクト参加者の声④

ミーティングが変わった。これまでは翌日の日替商品の確認程度だったのが、『明日は何で売上作る？』をテーマに、冷静に見た予測値と施策、ワークスケジュールを突き合わせて売場計画を確認している。他部門の従業員が就業後の買物で鮮度落ち商品を指摘するなど店全体の一体感がでてきた。青果へのクレームはゼロに近くなった。
小売業（東証一部上場）

以前は『今日できることは今日やってしまえ』という姿勢で突っ走っていたので、残業が多く、へとへと。週間行動計画表のおかげでやるべきことが週単位で予め『見える化』されて、残業しないことを前提に仕事ができるようになった。一番嬉しいのは、オフの時間がとれて日常生活が充実してきたこと。

運輸・情報通信業（東証一部上場）

以前は訪問件数をかせぐことだけを考えて、名刺を置いてくるだけだった。行っても世間話程度で、『回れたこと』に満足して、目的意識がなかった。『シェアアップ』がプロジェクトの目標になって、上司から「今日何坪とれた？」と毎日目標達成状況を聞かれるようになった。訪問は『シェアアップのため』の情報収集や情報提供を行うようになったし、迅速な回答をするようになった。難しいからこそ楽しいし、攻略プロセスが面白い。結果として、シェアアップさせることができた。

ガラス・土石製品

実は『今月の目標』って今まで知らなかったし、数字を言われても大変なのかどうかともわからず、「あっ、そう」って感じだった。今では上司が「これやろう！」と言ったら「一丁やるか〜」と一丸となっている。今まで上司が数字とか一人で抱え込んでいたのがわかった。これからは分かち合って助けてあげたい。

商社

現場担当者

商談でバイヤーと戦えるようになった。「NO」と突きつけられても、要望を引き出して、それに応えることでバイヤーを動かせるようになった。
食品製造業

上司との会話が『事前相談』スタイルになり、顧客の訪問前に提案内容をきめ細かくアドバイスしてもらえるようになった。商談では、提案メニューが増え、質も向上したことで顧客のくいつき・目つきが以前と明らかに違う。引合いも増えた。

金融・保険業