太田一樹(大阪商業大学総合経営学部教授)
福田尚好(一般社団法人中小企業診断協会相談役) 編著

コンサルティングの本質
中小企業診断士の実践理論と
社会的取組み支援の論理

同友館 2023.10. 280p.

I. はじめに

2022年3月に中小企業庁は「経営力再構築伴走支援」を打ち出した。これはVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 時代を象徴するような COVID-19, 為替相場の不安定化, エネルギー価格の高騰, 人口減少に伴う人手不足や需要の縮小, さらには DX/GX (Digital Transformation/Green Transformation) といった激しい環境変化の中で, 経営者に求められる自社を変革させていく「自己変革力」を高める上で, 信頼できる第三者による伴走支援体制を充実させようとするものである。伴走支援とは『経営力再構築 伴走支援ガイドライン』(以下, ガイドライン)によれば「経営者との対話と傾聴を通じて, 事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促し, 内発的な動機づけにより事業者の潜在力を発揮させ, 課題解決に至るよう側面的に支援するもの」(ガイドライン, p.2)とされる。本書では, こうした支援に日頃から携わっている中小企業診断士の知恵と技が紹介されている。実際の現場での取組み内容が丹念に紹介されており, 「基礎的『知識』と, 現場の実践的『知恵』を学ぶことができる」(本書, p. ii)内容となっている。

本書の編著者である大阪商業大学 教授 太田一樹先生は中小企業に関する研究で数多くの業績を生み出している。中小企業の経営理論に関

する鋭い洞察力は, 現場に深く根差した研究姿勢によって支えられている。本書も, 現場を重視した研究成果の現れであり, 今の中小企業診断士に求められている伴走型支援も射程に捉えながら, コンサルティングの本質についてバランスよく述べられている。本書は著者の2著作『コンサルティングの基礎』『コンサルティングの作法』(同友館, 2013)に加え, 『生産性向上の取組み事例と支援策』(同友館, 2019)を併読することにより, さらにコンサルティングの本質への理解を深めることができるだろう。

II. 本書の構成と要約

本書は, 以下のような全4部で構成されている。想定している読者層は多様であり, 直接的に課題を抱える中小企業の経営者や管理者, 行政や経済団体, 銀行など中小企業を支援する機関や中小企業診断士に加えて, 大企業のビジネスパーソンや中小企業診断士資格を目指す人々, さらに副業したい起業予備軍も含まれる。

I コンサルティングの現場と本質

- 第1章 業種別コンサルティングの本質
- 第2章 現代の経営課題別にみるコンサルティング事例
- 第3章 社会的取組みの事例
- 第4章 今の中小企業診断士に求められるもの

II 業種別コンサルティングの事例

- 第1章 製造業 (消費財)
- 第2章 製造業 (生産財)
- 第3章 流通業 (卸売業)
- 第4章 小売業 (食品スーパー)
- 第5章 流通業 (買回品, 専門店)

- 第6章 サービス業（宿泊業）
- 第7章 サービス業（飲食業）
- 第8章 サービス業（健康美容関連）
- 第9章 中小企業組合
- 第10章 商店街
- 第11章 業態を超えるビジネスモデルの構築

III 課題別コンサルティングの事例

- 第1章 事業承継
- 第2章 M&A
- 第3章 事業再構築
- 第4章 海外展開
- 第5章 DX

IV 中小企業の社会的取組みと今後の戦略

- 第1章 中小企業の社会的取組み
- 第2章 中小企業の戦略と支援

以下では、本書の概要について触れていきたい。第I部の「コンサルティングの現場と本質」は研究者・中小企業診断士の視点から、経営診断・コンサルティングにおいて重要と考える点や基礎知識について、概論的に第II部と第III部の事例にも触れながら解説を加えている。また、昨今関心の高い「社会的取組み」についても地域や企業の経営上の意味や実際にもたらされる利益について事例紹介と解説がされ、最後に中小企業診断士の新たな役割が紹介されている。

第1章では、業種別コンサルティングの本質として経営学の視点で解説が加えられている。①製造業（消費財）では、生産財メーカーが新たに消費財の部品を取り扱う際の問題を通じて、「同じような部品でも生産財と消費財では管理の基準や方法を変えなければならない

こと、同じミスを繰り返さないように帳票やチェックリストを作成し標準化と仕組み化を図ることが大切であることが学べる」（本書、p.3）という。②製造業（生産財）では、事業のリストラクチャリングを図りながらニッチ戦略に転換する改革における人々の感情の交錯、なかでも現状維持バイアスの働く中で「人々に寄り添いながら感情を溶きほぐしていくのも中小企業診断士の大切な役割であることが学べる」（同、p.4）という。③流通業（卸売業）では、インターネットの進展や小売構造の変化の中での経営の見直しやビジネスモデルの変革による戦略再構築や卸売機能強化のための人材育成に注力し改革目的を達成した事例となっており、加えて「成功体験が経営者の自己効力感向上につながり、事業承継にも好影響を与えていることも併せて学べる」（同上）という。④小売業（食品スーパー）では創業から100年企業の近視眼的な組織文化の脱却の事例からは、経営改革プロジェクトの立ち上げから実践までの一連の基本的な手順の中で、地域社会との絆づくりの大切さに改めて気づき、抵抗勢力の壁を乗り越え、科学的な経営を重視し、過去の成功体験から脱却する企業変革において、中小企業診断士の伴走支援が効果的であることが学べるという。⑤流通業（買回品、専門店）では、機能的価値に加えて情緒的価値を訴求し、指名買いを得るブランド力の育成した事例について、カスタマージャーニーマップ手法を駆使した一連のコンサルティングの展開において「ビジネスを『見える化』して客観的視点でブランド価値を再点検すること、そのために中小企業診断士の支援を受けることが効果的であることが学べる」（同、pp.5-6）という。⑥サービス業（宿泊業）では、バブル期に客室数の増設を繰り返した結果、過

大な債務が残された典型的な旅館の改革が紹介されており、労働集約的な業種でも課題を設定し、優先順位をつけて教育に取り組めば成果を得ることが示されている。この事例からは「業績の悪い企業ほど、地道な取組を継続することの経営者の覚悟と意欲が必要とされ、また客観的な助言を受容できる素直さが求められることも併せて学ぶことができる」(同, p.6) という。

⑦サービス業(飲食業)では2社の小規模飲食企業の事例が紹介されており「目先の売上げ確保やテクニカルな近視眼的な改善手法にとらわれるのではなく、中長期を見据えた事業領域(誰に、何を、どのように)を再確認し、それに基づき飲食店の基本である『QSCA』を丁寧に見直し、組織全体で徹底して運用していくことの大切さを学ぶことができる」(同, p.7) という。

⑧サービス業(健康美容関連)の事例では、「創業する際には、業界・業種の構造やビジネス慣行、事業にかかる法令を確認してビジネス企画することの必要性が学べる」(同, p.8) という。

⑨中小企業組合では、その形態や共同事業の内容、組合の専門支援機関である中小企業団体中央会の概要が紹介され、加えて「組合のコンサルティングにも伴走型の支援が必要とされること、そして新しい視点での組合活性化に取り組んでいくには中小企業組合の専門的支援機関である中央会の支援が効果的であることも併せて学べる」(同, p.8) という。

⑩商店街では、商店街支援にあたって、まずは個店の活性化を図り、その効果を横展開して商店街全体の魅力を高める過程で、フィールドワーク、店舗経営セミナー、店舗診断、ワークショップなど一連の手順が中小企業診断士の支援の下に実施されていく事例が紹介される。事例を通じて「小さな成功体験を積み重ねることにより賛同者を増や

し、商店街全体に改革への取り組み機運を醸成していくことが、有効な活性化の方法論であることが学べる」(同, p.9) という。

⑪業態を超えるビジネスモデルの構築では、社長交代による新たなビジネスモデルの構築に加え、社会的な取り組みにも注力しており事業再構築補助金を活用した防災用品の常設展示場を設置した事例が紹介される。その背景には、経営陣の意思統一を図ることに中小企業診断士の作成した「経営診断書」が大きな貢献をしており「経営者の思いを客観的分析に裏付けて『見える化』して説得することも、中小企業診断士の重要な役割であることが学べる」(同上) という。

第2章では、現代の経営課題別にみるコンサルティング事例として前章同様に解説されている。

①事業承継では、経営者保証ガイドラインを活用した第二会社方式での親族外承継を事例として、「事業承継支援には、経営に関する知識に加え、承継に関する法律や施策、また財務会計、税制などの高い知識力が必要とされることが学べる」(同, p.11) という。

②M&Aでは事業DD(Due Diligence)、PMI(Post Merger Integration)の支援内容を中心とした事例から、「これらの支援こそが中小企業診断士に適した業務であり、力量を発揮できる分野である」(同, p.12) ことが学べるという。

③事業再構築では「物販やEC進出という経営者の構想を具体的なプランに落とし込み、補助金などの支援策の活用を探りながら実行段階まで伴走する中小企業診断士の一連の業務フローを学べる」(同上) という。

④海外展開では中小企業のマッチング機会である商談会を事例として「中小企業診断士には、国際化を支援する機関や地元金融機関などとの関係づくりに努め、情報の収集や分析などの能力向上を図り、実行

性のある支援ができるネットワーク作りが求められていることが学べる」(同上)という。⑤ DXでは、介護福祉サービス事業者を事例として、「現場改善の手法とは異なり、経営者のリーダーシップと現場のポジティブな提案が螺旋状に昇華していく仕組みづくりが大切であることが学べる」(同、p.13)という。

第3章では、社会的取組みの事例として、第II部各章末で述べられている事例に若干の解説が付けられている。本書の事例を通じて、地域貢献が従業員のモチベーションに正の影響を与えるだろうこと、自社の社会貢献活動を分かり易い形でステークホルダーに発信すること、中小企業が地方のサステナビリティに貢献していること、個々が一体となり共同でSDGsなどの地域貢献に取り組むことの大切さ、社会的価値の創造などを学ぶことができるという。続く第4章では、今の中小企業診断士に求められている新たな役割として、冒頭に触れた伴走支援について述べられている。

第II部の「業種別コンサルティングの事例」では、第I部第2章で述べられた経営学視点での解説が、業種・業態ごとに、特徴的な事例を基にして、コンサルティング内容や支援方法を解説している。また、各章末には企業の社会的取組みの事例も掲載されている。執筆陣は、大阪・関西を中心に活躍している第一線の経営コンサルタント(中小企業診断士)である。彼ら彼女らが公的機関や自らの事務所でプロフェッショナルとして取り組んできた事例が余すことなく紹介されている。こうした取組は、前著『生産性向上の取組み事例と支援策』の中では、中小企業診断士としての経営に関する知識(IQ)に加えて、経営者との強固な信頼関係構築力(EQ)として整理されていたが、本

書では経営者とともに伴走する中小企業診断士の実際の活動を理解できるものとなっている。

第III部「課題別コンサルティングの事例」では、近年の中小企業支援において主要な課題となっている事業承継、M&A、事業再構築、海外展開、DXについて、事例を基にコンサルティング内容や支援方法が解説されている。こうした課題別のテーマはその専門性の高さから経営を実践する経営者や管理者にとっては難解でもあり、中小企業診断士をはじめとする専門家が課題解決のゴールに向けて数年単位で伴走することもしばしばである。本書においてもそうした事例が紹介されている。

第IV部「中小企業の社会的取組みと今後の戦略」では、近年、大企業のみならず中小企業においても厳しく問われるようになってきた社会的責任について、その概念や変遷、中小企業の社会的取組の実態、地域の発展と中小企業の役割、さらには中小企業の社会的取組みの特性、社会的取組の効果のメカニズムについて説明が加えられている。第II部各章で紹介されている事例と合わせて読むと、より理解が進む内容となっている。

IV. 本書の優れた点

最後に、本書の優れた点について3点ほど触れておきたい。

第1に、中小企業研究への貢献である。中小企業研究は、様々な研究領域の成果が持ち込まれている学際的分野でもある。無論、中小企業支援についても研究が進められている。本書は、中小企業診断士の新たな役割として注目される伴走支援も探求しており、事例を基に帰納的に中小企業の伴走支援の方法論を提起した点に、特に中小企業研究への貢献が認められよう。

第2に、多様な読者の期待への解答が示されているということである。想定されている読者は先に述べた通りだが、大別すれば経営の主役とその伴走役になるだろう。すなわち経営の主役としての現場に責任を持ち課題を抱えている経営者や管理者と、伴走役としての中小企業診断士や大企業のビジネスパーソン、金融機関や中小企業支援機関である。経営の主役の立場からすれば、本書は経営改革の先行事例がふんだんに掲載されている。

第3に、中小企業の社会的取組みに関する事例や今後の展望にも触れているということである。副題にも示されているとおり、本書は社会的取組み支援の論理も射程に入れて構成されている。本書の第Ⅱ部、第Ⅲ部が中小企業診断士の実践理論として、今まさに目の前にある課題への知恵と技を示すのに対して、社会的取組みの事例や第Ⅳ部はより巨視的かつ将来的な視点で述べられている。それは中小企業診断士の知恵と技による中小企業に対する伴走型支援、それによる中小企業の事業承継、M&A、さらには海外展開といった課題解決に、なぜ取組んでいくのか、課題解決の先に何があるのかというコンサルティングの目的を示しているともいえよう。本書の中でも述べられているが中小企業の社会的取組みのメカニズムの解明は途上にある。本書にはそのメカニズムの解明を後押しするさきがけとなる可能性が感じられる。

COVID-19以降の新たな日常の中、先行きが見通せない状況が続いている。評者も中小企業診断士として、経営課題の解決を支援してきた。先行きが見通せないなかで、現場スタッフは周囲の迷惑にならないよう仕事が円滑に進むようにとの配慮から、まずは日々の業務を安定的に進めていこうとする傾向が見られる。まさに現

状維持バイアスに引っ張られる状態となる。たしかに一作業、一工程という単位でみれば、日々の業務の安定化は欠かせない。しかし、自社および付き合いのある得意先、仕入先、協力先や競合相手、さらには世界がより良い社会に向けたたゆまぬ変化を積み重ねている中であって現状維持することは変化の歩みを止めることに等しく、やがて停滞に陥りかねない。むしろ変化を当たり前のように仕事の中に取り込むとともに、さらに先を行く取り組みこそがチャンスを生み出す。本書の事例は、こうしたヒントの宝庫となっている。また、伴走役の立場からすれば、支援活動について多様な切り口で整理している点である。これは各執筆者が第一線で活躍している中小企業診断士であること、加えて研究者でもあり中小企業診断士の資格を持つ太田一樹先生と、2017年に旭日中綬章を受賞された福田尚好先生によるところが大きい。第1部は、研究者視点で中小企業の診断実務が紹介されており、第2部は業種別コンサルティング、第3部は課題別コンサルティング、第4部は中小企業の社会的取り組みと今後の戦略と現代的なテーマについて、事例を通じた説明がなされている。このバランスの良さは前著同様に類書には見られない。

新たな日常の中で経済や社会も大きく変化しつつある。様々な変化があるなかでも変わらないものもある。中小企業診断士の活動においても、時代の変化に合わせてコンサルティングの手法も変化していく。しかし、そうした手法の背景にある中小企業診断士ひとり一人のコンサルティングの作法や基礎はいつの時代も大きく変わることはない。その本質は、本書の最後にある次の一文に結実している。すなわち「私達中小企業診断士には、クライアントの目線に

立って、当該クライアントの強みを一緒に探し出すとともに、その強化策を一緒に考え、その成就のためのアドバイスを適宜与えていくことが求められるのだ」(同, p.273)。評者も、中小企業診断士として先の一文を念頭に置き、社会的取組みにも視野を広げ中小企業の伴走支援に取り組みつつ、研究にも注力したい。

(桃山学院大学ビジネスデザイン学部
准教授 服部繁一)