

特集：地域で羽ばたく中小企業診断士

第3章 経営者に親身に寄り添って 北陸の「当たり前」の価値を見つけない

高稲 俊輔さん



長東 大樹
石川県中小企業診断士会

石川県で活動する高稲俊輔さん。大学在学中に診断士試験に合格。東京で人材サービス会社に就職した後、Uターンしてコンサルティング会社に転職した。

高稲さんに、移住の経緯、石川県の中小企業の経営環境、地域にかける思いや活動事例を語っていただいた。



高稲俊輔さんのプロフィール

出身地	富山県富山市
Uターン前の居住地	東京都小金井市
現在の居住地	石川県金沢市
Uターン前の業種	人材サービス会社
診断士登録年度	2015年度
Uターンした年度	2015年度
Uターン時の家族構成	独身

1. 石川県で活動することになった経緯

高稲さんは出身地である富山県から、大学進学を機に東京へ移住した。東京では大学に籍を置く傍ら、音楽（ロックバンド）で身を立てるために活動していた。ロックバンドを志したのは、落ち込んでいる人を元気づける力になれば、という思いからだった。

活動が実り、レーベルのバックアップが付き、「さあ、これから」というときに、東日本大震災が起こった。音楽活動の自粛の波に飲まれ、中小零細企業だったレーベルはあえなく倒産。この経験から、「苦境の中にある中小企業や従業員の一助になりたい」という思いが芽生え、経営コンサルタントを志す。大学在学中に診断士試験に合格し、卒業直後の2015年4月に登録した。

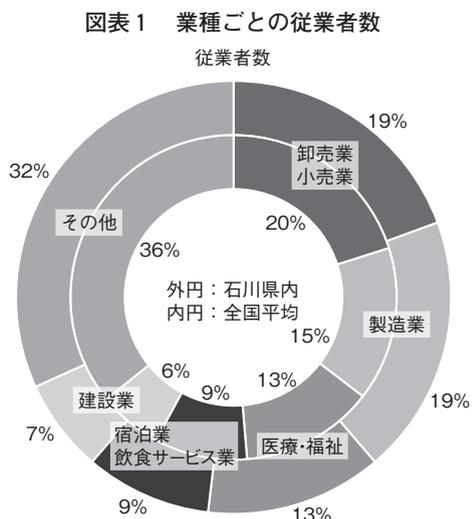
大学卒業後は、東京都内の人材サービス会社に勤務し、企業向けの人材コンサルティングに従事した。しかし、顧客の思いや希望よりも自社の論理が優先されがちな業界の風土に疑問を感じていた。

そんな中、北陸新幹線の開業に伴い地元の北陸が活気づいているという報道を目にする。しかし、高稲さんの脳裏には、多くの観光客が押し寄せ、困惑する地元経営者の姿が映っていた。「地元経営者のために、中小企業診断士である自分の力が役に立つはずだ」という思いが強くなり、Uターンを決断した。

2. 石川県の経営環境

(1) 産業構造

石川県では、全国と比較して製造業の比率が高い。従業者数は、全国平均15%に対し、石川県内では19%を占めている^{*1}。



出典：総務省統計局・経済産業省「平成26年経済センサス」を基に著者作成

石川県は日本列島のほぼ中央に位置し、首都圏・近畿圏・中京圏の三大都市圏のいずれからも近いという地理的優位性を持ち、地価やエネルギーコストが低いため、大手製造業の生産拠点として機能している。また、それらの製造業の下請けなどを背景として、中小企業にも製造業が多い。

北陸の製造業の特徴として、ニッチ分野で存在感を示す事業者が多いことが挙げられる。全国的にも有名な輪島塗や九谷焼などをはじめとする数々の伝統的工芸品を育んだ地域であり、これらの技術を活用した特色ある製造業も盛んである。

また、2015年3月に開業した北陸新幹線の影響で観光客の増加が顕著である。観光客数（推計）は、2014年の2,161万人から2017年の2,475万人と大きく増加した^{*2}。

宿泊業・飲食サービス業をはじめとする、観光関連の業種も活況を呈している。

(2) 住みやすさ・立地

「47都道府県幸福度ランキング」では、福井県が1位、石川県が4位、富山県が5位にランクインしており、住みやすい地域であることがうかがえる^{*3}。

また、北陸3県の県庁所在地である富山市・金沢市・福井市は、113kmの間にコンパクトに収まっている。そのため、他の地域と比較して都市圏・経済圏としての一体感が強い。

(3) 人の傾向

そのほか、「一向一揆」の歴史に代表されるように、仏教的な考え方が浸透しており、まじめで勤勉な人が多いという評価をされることが多い。

その半面、今までのやり方を変えにくい人間性を持つ人が多いともいわれている。価値感自体は変えず、時代に合わせた変化が求められている。

(4) 人口減少

北陸では、他の地域と同様に人口減少が課題となっている。しかし、北陸新幹線の開業翌年から2016年・2017年と2年連続で、石川県および富山県は、人口の自然減少・社会増加となっている^{*4}。

人口減少は続いているが、流出には歯止めがかかっている状況であり、この継続が課題である。また、経営者の高齢化に伴う事業承継も他地域と同様に課題となっている。

(5) 販売価格

また、製造業の割合は高いが、高度な技術とサービスを有しながら、その強みに気づかず適正な価格で提供できていない企業も多い、と高稲さんは語る。

ブランド化などを通じた販売価格の向上が課題となっている。

3. 地域にかける思いと活動

(1) 幸福度の高い北陸で夢は実現できる

高稲さんがUターンを考えた大きな理由は地元への恩返しにあった。「都市部ではなくても、幸福度の高い北陸で夢は実現できる」と考えており、「地元で好きなことを仕事にして生活できる人を増やす」ことを、ビジョンとして掲げている。

その背景として、北陸新幹線の開業により首都圏との時間的な距離が大幅に短くなったことがある。地元にながらにして都市圏での情報収集や人材交流などが可能になったのだ。高稲さん自身も、首都圏の仲間たちとの交流は無理なく続けられているようだ。

「地元で好きなことを仕事にして生活できる人を増やす」というビジョンを自ら実現していくことで、共感する人を増やし、ひいては北陸を活性化させる一助にしたいと考えている。

(2) 製造業の企画力強化

前述のように、北陸には製造業者が多い。しかし、下請けに甘んじるなどの課題もある。高稲さんは得意とするマーケティングを通じて、これら企業への支援を行っている。マーケティングを通じた製造業への支援というと「ブランド化」が思い浮かぶが、「製造業のすべてがブランド化できるわけではない」と高稲さんは語る。

食品メーカーA社に対する支援では、スーパーマーケットと共同で「地元食品だけを集めたコーナー」を設置することを提案した。この企画だけでは売上につながらなかったが、企画をともに行った小売や他の食品メーカーから、「A社は企画力がある」と新たな企画に誘われるようになった。この繰り返しの中で、A社に協力する会社が増え、企画力が強化されていったという。A社が元々もっていた「地元食品の関係者に顔が利く」という強みを活かした支援でもあった。



付加価値を高めるためにできる支援はブランド化だけではなく、商流の中で企画力を強化することもできる。顧客に言われたとおりになるだけの下請けからの脱却が、高稲さんの考える製造業支援の根幹である。

(3) 経営者の思考や行動の軸に寄り添う

高稲さんは、公的支援でアパレル製造業の経営者の悩みを解決する案件を受けたことがあった。その悩みとは、借入金が大きく膨らんでいたことだ。この問題は、従業員を雇い事業規模を大きくすることで比較的簡単に健全化できるものであった。しかし、経営者はかつて従業員を雇用して失敗した経験があり、二の足を踏んでいた。

その公的支援は6回の訪問と規定されており、早く助言をして具体案を詰めたいところだった。しかし、高稲さんはそうしなかった。6回の訪問の機会の大半を経営者の話を聞くことだけに充てた。じっくりと話を聞く中で、経営者は高稲さんの寄り添う姿勢を強く感じたのか、その提案を聞き入れてくれた。

高稲さんが行った提案は、クラウドソーシングだった。その提案を初めから出していれば、おそらく経営者に反発されたのではないだろうか。聞き入れてくれたのは、それだけ経営者の思考や行動の軸に寄り添った結果であるといえる。

自分の軸を支持してくれる高稲さんが言う「軸を少しだけ広げましょうか」という提案は受け入れやすいものだったのだろう。

(4) 成果報酬型のコンサルティングへ

北陸にはコンサルティングをはじめとする無形のサービスに価値を感じにくい傾向があるという。また、夫婦2人で経営する製造業をはじめ、小規模事業者が多いと高稲さんは感じている。

このような地域柄では、コンサルティングを提案しようにも、費用負担が難しい面がある。特に、時間単価を設定して実働時間分だけ報酬をいただく料金形態は納得感が得られにくく、受注に至りにくいという。

そこで、高稲さんは成果報酬型の支援サービスの展開を考えている。成果報酬型では、支援の成否のリスクは支援側が負うことになる。

また、これまでとは異なるサービスのため、営業方法についても変化が必要と考えている。顧客との関係を継続的に維持できる方法として、税理士の毎月の巡回監査に目を付けた。税理業務とコンサルティングの営業を同時に行うのである。

現在、高稲さんは税理士資格を取得見込みである。

4. 「当たり前」の価値に気づかせたい

三大都市圏では、中小企業診断士や競合業種が多く、中小企業診断士が経験を積むのに苦勞する面がある。一方、北陸をはじめとした地域では、人材が不足しており経験を積みやすい。また、重宝がられることが多く、役に立てている実感も得やすいのではと高稲さんはいう。

高稲さんは、北陸の中小企業には、自分たちでは「当たり前」のことだと思っけていても、他からみると圧倒的な強み・魅力になっていることが豊富にあると考えている。「当たり前」ということは、組織に根づいていて真似できない強みになっていることも多い。

それらを見つけ出すには、他世代や他地域からなどの多様な視点が必要だろう。また、対地域においても同様である。高稲さんは

「他地域からの新しい視点を持ち込み、活性化の一助にしてほしい」と語る。

5. 取材のおわりに

人の力になりたいと願った高稲さんの夢は、ロックバンドから出発したが、地元での診断士活動として結実し始めている。より多くの人の力になるため、寄り添った支援を行い、さらに地域に合った支援形態を模索している。

北陸の中小企業には強みがたくさんあるが、それに気づいていない経営者もまた多い。それを気づかせる中小企業診断士に期待される役割は大きい。北陸には多くの中小企業診断士が活躍する場が広がっている。

〈参考文献〉

- ※1 総務省統計局・経済産業省「平成26年経済センサス」
- ※2 石川県観光戦略推進部観光企画課「平成29年統計からみた石川県の観光」2017年
- ※3 寺島実郎監修、一般財団法人日本総合研究所、日本ユニシス株式会社総合技術研究所編集、「全47都道府県幸福度ランキング 2018年版」東洋経済新報社、2018年
- ※4 総務省統計局「人口推計」平成29年10月1日現在

高稲 俊輔

(たかいね しゅんすけ)

2015年中小企業診断士登録。駒澤大学経営学部卒業、金沢星稜大学大学院経営戦略研究科修了(経営学修士)。大手人材サービス企業を経てコンサルティング会社に勤務(2019年4月より会計事務所に出向予定)。コンシューマー系企業の営業力強化、バックオフィス業務の効率化を中心に活動中。



長東 大樹

(ちやうとう ひろき)

東北大学大学院理学研究科修了。大手電子部品メーカーに就職し、セラミック材料の研究開発を通じ、新製品の開発・量産化に従事。その後、2015年に故郷の石川県の中小製造業へUターン転職。2018年中小企業診断士登録。現在は、企業内診断士として活動中。

