

特集：地域で羽ばたく中小企業診断士

第4章 研修主体のコンサルで地元を元気に めざすは「広島発！ 日本創生」

中尾 友和さん



大島 季子
広島県中小企業診断協会

広島県で独立開業し、若き中小企業診断士として、活躍目覚ましい中尾友和さん。新卒から勤めた日本茶メーカーでは、営業トップの、素晴らしい業績を打ち立てた。そして、大好きな地元で貢献したいと、34歳で出身地の広島にUターンした。

中尾さんに独立の経緯、広島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。



中尾友和さんのプロフィール

出身地	広島県呉市
Uターン前の居住地	愛知県名古屋
現在の居住地	広島県呉市
Uターン前の業種	日本茶メーカー
診断士登録年度	2015年度
Uターンした年度	2016年度
Uターン時の家族構成	独身

1. 広島県で活動することになった経緯

広島県呉市出身の中尾さんは、高校まで地元で育ち、大学入学を機に大阪へと居を移した。卒業後、緑茶飲料の「伊右衛門」で知られる株式会社福寿園に入社。スーパーに商品を売り込む営業担当として、1年目から1人で大手量販店や四国全域の店舗を任された。

その後、新規取引先を500店舗以上開拓、赤字部門を黒字転換させるなど、全従業員約700人の中で年間最優秀社員賞を受賞。さらに、大手量販店主催コンペでは有名メーカーの商品に圧倒的な差をつけて入賞するなど、多数の実績を上げてきた。

同時に、自分の知識を体系化しようと、2012年、販売士一級の資格を取得。さらに、高い経営視点を持ち、取引先企業への関与度を高めるために診断士試験の勉強を始め、3年で合格する。

順風満帆の中尾さんだったが、次第に「地元・広島の企業を、世界に誇れる存在にしたい」、「ともに成長し、地域に貢献したい」との思いを抱くようになった。帰省のたびに地元・呉市が寂しくなっていく様子に何かできることはないか、という課題意識が芽生えた。

同時に、自身の人生設計を考えた時に、自分が育ったにぎやかな大家族や地域になじんだ安心できる環境で、将来的に家族を持ちたいという気持ちも膨らんできた。

仕事に思い切り打ち込むには、いつ転勤するかわからない会社員ではなく、頼れる親族・家族がいる広島に拠点を築くことで、将来の家族も自分も幸せに過ごせるのではないかと、思ったからだ。

そして2016年、34歳の時に、広島県呉市にUターンし、開業する。

2. 広島県の経営環境

(1) ものづくり県

広島県の産業は、「ものづくり」が中心である。製造業の産業別割合が全産業中18.4%と全国(16.2%)より高く^{*1}、製造品出荷額等は9兆9,414億円²で、中国・四国・九州地方で1位である^{*2}。

現在のような「ものづくり県」となった背景には、明治中期の日清戦争以降、広島湾や呉を中心に軍需産業が勃興・発展したことがある。第2次世界大戦後には、旧軍事施設を工業用地として活用できたこと、軍需産業関連の技術力が蓄積されていたことなどから、主に自動車や造船といった輸送用機械、鉄鋼などの「重厚長大産業」が著しい成長を遂げ、現在の産業構造が形づくられた。

市町村別に製造品出荷額を見ると、西部の広島市と東部の福山市の2市で県内全体の約5割を占めている。

各地域の主産業は、広島市では輸送用機械、福山市では鉄鋼、造船会社が多く立地する呉市や尾道市では輸送用機械、東広島市では情報通信や電子部品・デバイスと各地域が特徴的な構造となっている。

(2) 豊かな観光資源

広島県は、サイクリング客に人気のしまなみ海道や、原爆ドーム・厳島神社の2つの世界文化遺産などの豊富な観光資源があり、観光客の増加が続いている。

国内観光客では、上記のような観光資源に加え、「カープ人気」も見逃すことができない。広島東洋カープのホームゲーム入場者数は、

ここ数年で大幅に増加しており、国内観光客を一定程度押し上げているとみられる。

一方、外国人観光客は、LCCの新規就航や大型客船の寄港増加、米国大統領の広島訪問などによる注目度上昇により、2017年で243万人と、6年連続して過去最高を更新した^{*3}。

(3) 人口推移

広島県の人口は1998年の288万人をピークに、下降の一途をたどっており、2018年では281.9万人となっている^{*4}。

(4) 「平成30年7月豪雨」災害復興支援

広島県をはじめとした西日本で、2018年7月に未曾有の豪雨災害が発生し、地元中小企業に大きな打撃を与えた。

これを受けて、広島県では、「平成30年7月豪雨災害からの復旧・復興プラン」の4本の柱として「安心を共に支え合う暮らしの創生」、「未来に挑戦する産業基盤の創生」、「将来に向けた強靱なインフラの創生」、「新たな防災対策を支える人の創生」を掲げている。

具体的には、被災企業の速やかな再生のため、緊急相談窓口の開設、中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業(中小企業等「グループ補助金」)などの取組み、イノベーション力の強化、成長分野の育成、販路拡大支援などである。

(5) 人手不足対応・事業承継問題

有効求人倍率が2.08と東京に次ぎ全国2位(2019年1月分)で、慢性的な人手不足という課題がある^{*5}。雇用の維持・確保に加え、新たな発展を支えるAI/IoT人材、技能人材、プロフェッショナル人材など高度で多彩な産業人材の集積の支援が必要である。

また、後継者不在率は73.2%と全国で5番目に高い^{*6}。被災を契機にさらなる廃業に至らないよう、事業引継ぎ支援センター、独立行政法人中小企業基盤整備機構をはじめとした各種機関が連携し、事業承継や統合に向けた支援を行っている。

(6) 観光産業の快復

豪雨災害の影響で、2018年7月の主要観光施設の観光客数が前年比63%となるなど、大幅に観光需要が減少^{*7}。観光客数の回復のため、宿泊支援事業（ふっこう周遊割）、中国・四国地方各県や関係DMO（観光地を活性化させて地域全体を一体的にマネジメントしていく組織）と連携したプロモーションや、JR西日本などの民間事業者と連携した広域観光プロモーション・キャンペーンが展開されている。

3. 地域にかける思いと活動

(1) 地元企業に元気になってもらいたい

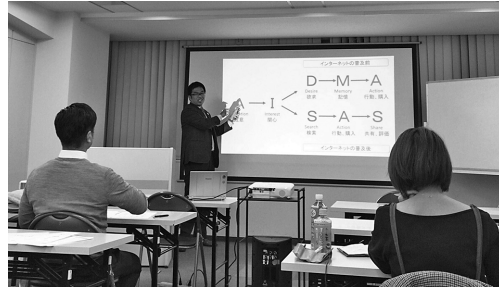
中尾さんは、自らのミッションを「地元の仕事を増やすこと、そのために地元企業に元気になってもらうこと」だと語る。

実は、中尾さんはUターン当初はすぐに独立するのではなく、地元企業に勤めようとしたという。しかし、地元で採用募集をする企業自体が少ないうえに、唯一受けた企業では書類選考で落とされてしまった。理由は「年齢制限」。

当時34歳だった中尾さんは、「これでは地元を元気にしたくても、若者が戻ってくることができない。地元仕事を創ることが必要」と強く感じた。「そのためには、地域の会社が売上利益を上げ、元気になってもらわなければ」という思いが生まれた。

独立1年目は、広島県中小企業団体中央会や広島県中小企業診断協会からの受託事業で中小企業診断士としてのキャリアをスタート。営業で鍛えた分析力と提案力、そしてコミュニケーション能力で、仕事は増え、商工会議所・商工会などでのセミナー講師で呼ばれることも増えてきたという。

キャッシュフローコーチ[®]、6次産業化プランナー、価格交渉サポート専門家など、幅広い経験と勉強を積み、独立4年目の現在は、得意の営業、プレゼン能力を生かした研修を主にしたコンサルティングで実績を上げる。



中尾さんの研修風景

(2) 研修で社員にダイレクトにアプローチ

事例1つ目は、業務用・家庭用のマットや清掃用品の販売卸業A社である。これまでの営業体制は受動的で、営業担当者が目標を会社から設定され、メーカーから勧められた商品をただ取引先に持って行くものだった。

そこで中尾さんは、最需要期の年末に向け、A社でのキャンペーン活動を提案。営業担当者のうち、選ばれた社員が研修に参加し、商品設定からセールストックまですべて自らで考え、話し合い、目標や活動にまで落とし込んでいった。

さらに、研修に参加した社員から全社員へ向けてそのプランを共有。その結果、重点商品売上が、前年比150%の目標に対し、576%という結果をたたき出す。受動的だった社員が能動的になり、さらに社内全体を巻き込んだことで、大きな成果が出た。

事例2つ目は、社長のトップセールスに依存していたB社の事例である。工場向け切削工具のメンテナンスを生業とするB社は、社長が受注した仕事を、ルートセールスとして営業人員がフォローするだけだった。そのため、営業人員の新規開拓意欲は低かった。

そこで、社員のモチベーションと成果を上げるため、3時間×4回の営業研修を実施。研修開始後3ヵ月で、新規開拓が71社と、従来の営業人員の年間受注数10社程度を大きく上回る結果を残した。

中尾さんは「回数を重ねるごとに社員の行動が変わってくるのが、数字と表情を見れば一目瞭然。正しい成果目標設定+正しい行動

目標設定をすれば成果は上がります」と、手応えをつかんでいる。

中尾さんのコンサルティングスタイルは、研修を前面に出すのが特徴である。研修を中心にするのは、社員が主体的に動いてくれないという社長の一番の悩みに対して、社員へダイレクトにアプローチでき、成果を出せること、また、会社員時代から培ってきた自分の強みを最も生かせることが理由である。

4. 「広島発！ 日本創生」のために

今後、中尾さんは活動を「線」さらに「面」として広げていきたいという。もともと会社員時代に住んでいた名古屋で地域を盛り上げる活動をし、飲食店や人通りが少ない街に人を集め、にぎわいを取り戻す取り組みをしてきた。地元・広島の企業へのコンサルティングを通して地元を元気にし、さらに全国へ向け展開していきたいと考えている。

2017年に若手診断士を中心とした「第4回中小企業診断士シンポジウム」の広島開催を仲間とともに作り上げ、全国から100人以上の中小企業診断士の仲間が集まるイベントを大成功させた。

そのほか、地元・呉の優良企業の工場見学ツアーを企画し、遠方大阪、名古屋からも中小企業経営者を招致することで、経営者同士をつなぎ、地元企業の強みをアピールする機会を作るなど精力的に活動している。

今後の構想では、「成長意欲の高い社長のコミュニティをつくり、大きくしたい。広島発・地域発で日本を元気にしていきたい」と夢を語ってくれた。

5. 取材のおわりに

中尾さんは地元への思い、人生設計を考慮して、34歳という若い年齢で独立を決断した。そして、仕事はもちろん、地元で良縁があり、昨年に待望の第一子が産まれるなど、自身の理想のワークとライフを地元でかなえている。

Uターンして独立するのは、前例がないと不安に思う方が多いかもしれない。実は最近、広島県では、30歳代、40歳代の独立診断士が増えている。この中には中尾さんという前を走る先輩の姿に背中を押された方もいるだろう。

U・Iターンで独立し活躍する中小企業診断士が増えることが、地域と地域中小企業の活性化につながることを願うとともに、「広島発！ 日本創生」へ挑む中尾さんのさらなる活躍を期待する。

〈参考文献〉

- ※1 総務省統計局「平成27年国勢調査」2017年
- ※2 経済産業省「平成29年工業統計調査」2019年
- ※3 広島県「平成29〔2017〕年 広島県観光客数の動向」2018年
- ※4 広島県「広島県人口移動統計調査」2018年
- ※5 厚生労働省広島労働局「雇用関係統計」2019年
- ※6 帝国データバンク「全国『後継者不在企業』動向調査」2018年
- ※7 広島県総務局広報課「ひろしま県庁こちら広報課」今週のトピックス（2018年9月7日）

中尾 友和

(なかお ともかず)

関西大学文学部哲学科卒業後、日本茶メーカーに勤務。2015年中小企業診断士登録後、2016年独立。新規顧客開拓の専門家として、営業・マーケティング戦略・戦術の策定支援、営業育成などを通して儲かる組織づくりのサポートを行っている。



大島 季子

(おおしま ときこ)

神戸大学経営学部卒業後、ビールメーカーに勤務。2017年中小企業診断士登録。2018年独立。現在、個人事業主・スモールビジネスを対象とした、差別化戦略・黒字化の仕組みづくりプログラムを展開。働き方改革や女性活躍推進、社員の副業解禁をテーマにした活動も行っている。

