

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士4

## 第5章

# 広島県の女性後継者を デザインの力を生かしてサポート

本庄 恭子 氏

中路 慎哉

東京都中小企業診断士協会

広島県広島市で、独立診断士として活躍中の本庄恭子氏。広島県中小企業診断協会の広報活動に携わるほか、事業承継研究会に所属し事業承継の啓発も行っている。2年前に卒業した県立広島大学大学院経営管理研究科／ビジネス・リーダーシップ専攻(MBA)では、女性後継者に対する多面的なサポートについて研究。セミナー開催やメンタリング実施など、積極的な活動を展開した。

本庄氏に地域の課題やコロナ禍での経営支援、今後の展望についてお話を伺った。



広島県で活動する本庄氏（記事内画像提供：本庄恭子）

ちたいという思いから、2020年の診断士登録後も広島市内で活動している。6年前に前職を退職後、コンサルティングとデザインを行う「バリューリングクリエイト」を立ち上げ独立。キャリアコンサルタントなどの多数の資格を生かした支援活動と、ホームページ制作などのデザイン業務を行ってきた。

現在は、中小企業診断士として販促支援のほか、ものづくり補助金地域事務局にも勤務している。さらに、優れたデザイン技術によるキャラクター制作も手がけ、県立広島大学の100周年を記念してデザインした大学公式キャラクター「アビー教授」は、大学広報や学生にも大変好評である。



アビー教授と本庄氏主催のセミナーパンフレット

## 1. 広島県で活動することになった経緯

### (1) 現在の活動状況

広島県以外に住んだことがないという生粋の広島人である本庄氏は、地元企業の役に立

### (2) 診断士資格取得のきっかけ

前職では、印刷会社の企画部でプランナーおよびデザイナーとして勤務。さまざまな企画提案をする中で、「経営的な観点から企業

の強みや差別化ポイントを把握しないと、訴求力の高いプロモーションができない」と自身の力不足を痛感。「そもそも小手先の販促よりも会社としてほかにやるべきことがあるのではないかと会社全体の経営戦略に興味を持ったことから中小企業診断士を目指した。

本庄氏は、「父方・母方の実家が家族経営の自営業で、私が生まれる前や子どもの頃に会社をたたんでいることも中小企業診断士を目指した動機の1つです。地域で頑張っている中小企業のお役に立ちたいという強い気持ちを持っています」と熱く語る。

## 2. 広島県の経営環境

### (1) 広島県の特徴

広島県には大手自動車メーカーの主力工場があり、その関連企業も多い。瀬戸内海に面し、造船業のほか食品加工分野の関連企業も多数存在する。広島県ではこれらの中小企業への経営支援や新規事業創出、海外進出などの支援事業を展開している。

「昨今のEV需要の高まりや時代の変化などにより、新たな事業展開に取り組む必要のある企業が増えています。すでに積極的に取り組んでいる活力のある企業も多く、広島は多様な企業があって面白いです」

### (2) 地域の課題

広島県の個人事業主を含めた企業経営者の平均年齢は、3年連続最年少の61.45歳（2021年）となっているが（出所：東京商工リサーチ「2021年全国社長の年齢調査」）、「実感としては小規模事業者・高齢経営者が多く、市場の変化に合わせた事業の方向転換・経営戦略の立て方に悩まれている方が多いです。意欲的で勉強熱心な経営者と、時代の変化に対応しきれない経営者の二極化が進んでいるのでは」と本庄氏は考えている。

「加えて人材不足・採用難や、業務のデジタル化・インターネット活用が進んでいないことは喫緊の問題です。従業員の高齢化が進

む地域は特に深刻」と分析する。

また、広島県の後継者不在率は59.0%（2022年）であり（出所：株式会社帝国データバンク「広島県 後継者不在に関する企業の実態調査（2022年）」）、経営者の高齢化と事業承継も課題となっている。

「公的機関や金融機関も積極的に支援を行っていますが、事業承継やM&Aは経営者個人の人生にもかかわるデリケートで専門的な対応が必要となるため、支援できる専門家が少ないといわれています」

## 3. コロナ禍での経営支援

### (1) コロナ禍での診断士業務の変化

「借入が増えたうえ、売上減少により赤字が続いているなど、より切羽詰まった事業者からの相談が増えているのではないのでしょうか」と本庄氏は言う。国や県などによるさまざまな補助金や給付金施策が打ち出されたが、それに対応できる経営体力や人員が足りない中小企業・小規模事業者が多いというのだ。

「いかに早急に企業の生き延びる方向を経営戦略として定められるか、資金繰りや生産性向上等でのキャッシュフロー改善を提案・実施できるかという、よりシビアな視点と高度な支援能力が中小企業診断士に求められるようになったのではないかと本庄氏は語る。

「アドバイスや支援をするときには、経営資源の乏しい中小企業でも実施できる、取り組みやすい具体策の提案を心がけています」

### (2) 経営支援の内容

コロナ禍では、事業再構築補助金や給付金の申請支援、新事業実施の伴走を行ったという本庄氏。コロナ禍以前のビジネスモデルは維持できないとして、新しい販売方法や業種転換、店舗のコンセプト設計や新商品開発などに携わった。特に中小・零細企業はコストの高騰で、あっという間に収益が圧迫されてしまう。経費や資産の見直し、販売価格の改定など、赤字が膨らんで身動きが取れなくな

る前に対策が必要と伝えるようにしているという。

「ただ、最低賃金が上がり続ける中、採用の強化や従業員満足のためにも今後さらに賃上げを行う必要があります。賃上げの原資の確保や、経営と人件費のバランスの判断が難しい」と、本庄氏は企業の苦悩を語る。

顧客開拓や売上拡大のために、インターネットを活用した今後の長期的な販売戦略についての相談を受けることも多い。特に若い世代は、必ずSNSやホームページをチェックするため、「リクルートの意味でもホームページの作成・SNS活用は必須」と、未対応の事業者への声かけを行っている。



支援事例：ECサイトのコンセプト設計や商品企画、デザイン、撮影までをトータルで実施

### (3) 経営支援のニーズ

これまでの支援活動を通じて、厳しい経営状況の支援先の場合、資金繰りの改善について金融機関や公的機関との交渉・提案ができる実力を持っていることが求められると本庄氏は感じている。資金繰りは企業の生命線であり、「社長が資金繰りに奔走する段階以前で手を打ちたい。私自身は、まだまだ実力不足を感じています」。

日々、学んで経験を積み、頼れる中小企業診断士になるのが目標だという。

「また、今後の未来のルートを複数予測し、さまざまなリスクを考えたうえで事業者の強みや得意分野、やりたいことに沿った短期・長期的な経営戦略を提案し、実際に伴走できる中小企業診断士が求められている」とも語る。

単に支援するだけでなく、ステークホル

ダーとの交渉や多角的・長期的な視点からの戦略立案など、高度な支援スキルによる早急な経営改善支援が求められている。DX（デジタルトランスフォーメーション）推進やインターネット活用、マーケティング戦略についての助言を求められることも多く、この分野は依然としてニーズが高いという。

## 4. 地域で活躍するための秘訣

### (1) 協会との連携

本庄氏は、地域活動のポイントとして、「私のように特につがえない方は、まずは県の診断（士）協会に相談するとよいと思います。協会を通じて仕事の紹介をいただき、先輩診断士の先生方とのつながりを得て、仕事や勉強の機会をいただくことができました」と語る。

「現在どのような仕事があるのか、協会や公的機関・地域がどのようなスキルを求めているのかを把握したうえで自分の強みをPRし、声をかけてもらいやすい人材になることが大切ではないか」と言う。

「どの仕事も最初は自分のスキル不足に悩みますが、1つひとつ誠実に対応していくことで、徐々に信頼を得ることが大切だと思って励んでいます」

人と人のつながり、個別のニーズに合わせた提案、信頼の積み重ねなど、本庄氏の誠実さがうかがえる。

### (2) 地域の魅力を引き出すための活動

本庄氏は、あらゆる情報源へアンテナを張っている。

「地域の経済誌やテレビのローカル番組・インターネットなどから、地域の中小企業情報を把握するように努めています。再開発計画や業績を伸ばしている企業の情報、どのような新事業・新商品が出ているかなど、参考情報として事業者にお伝えできるように気をつけています」

また、県や市による補助金や表彰制度など

も、積極的に顧客へ提案するようにしている。「マーケティング的にも、世界・全国・地域の市場変化・波をつかむように努めて、提案に生かすようにしています」

広島には海外進出を手がけている中小企業も多い。本庄氏の視点は世界へも向いている。

## 5. 今後の展望

### (1) 活動の力点

本庄氏は今後の活動のポイントとして、「中小企業の経営支援はもとより、事業承継支援、特に女性後継者支援に力を入れたい」と語る。2017年の統計では後継者のうち約3割が女性であり、先代社長逝去時に妻や娘が承継するケースは約4割とその数は少なくないという。準備期間がほとんどない急な承継が多く、専門知識・経営知識が不足している中で、社内外のステークホルダーとの関係構築は難しい。加えて家事・育児・介護等の家庭の問題も抱えやすい。孤独やストレスの中で孤軍奮闘している女性後継者は多いという。

しかし、女性後継者目線のサポートは少ないのが現状。「父と娘のほうが、コミュニケーションがスムーズで承継が成功しやすい面もあります。女性の巻き込み型・共感型リーダーシップが良い成果につながりやすいという話を耳にすることも多いです。女性診断士だからこそ新しい視点・企画力を生かす事業承継・経営支援がしたい」と本庄氏は語る。

また、「意思決定の場への女性参加率3割を目指す取組みもしていきたい」と話す。クリティカルマス（存在を無視できないグループになるための分岐点）である3割が女性になることで、多様で柔軟な意見が出やすい雰囲気ができ、企業の発展や働きやすさ向上につながると考えているからだ。

そして、「今年の夏までには女性後継者支援について、これまで集めたデータや、必要な支援をまとめたものをホームページ上で公開したい」と本庄氏は意気込む。広島県中小企業診断協会はグループ研究会の活動が活発

で、会員は多様な専門性を持って研鑽を重ねている。「それぞれの経験や得意分野を生かし連携して、多くの事業者のサポートができるように努めたい」と、その準備にも余念がない。



女性後継者支援サービス「ツグミ」のロゴと、支援内容をまとめたオリジナル「ツグミノート」

### (2) 広島県で活動する中小企業診断士へ

「今後も中小企業診断士の認知度向上や事業承継の啓発など、広島県で一緒に活動できると嬉しい」と語る本庄氏。多くの人とのつながり、カウンセラーのスキルを生かした支援活動、誠実で信頼のおける人柄、それらのシナジー効果で、多くの経営者や女性後継者の支えになっていく。決して容易ではない道に挑む本庄氏の今後の活躍に期待は大きい。

#### 本庄 恭子

(ほんじょう きょうこ)

「コト（経験価値）づくり」や「表現して伝える」ことを得意とし、経営コンサルティングに加え、デザイン・ブランディングなどの販促支援および女性後継者の研究・支援を行っている。2020年中小企業診断士登録。



#### 中路 慎哉

(なかじ しんや)

外資系ICT機器販売会社にて営業戦略・マーケティングを担う。2022年中小企業診断士登録。企業内診断士として活動中。

