特集　地域で羽ばたく中小企業診断士３

# 第５章
# 現場を巻き込む改善活動を地域密着の伴走型で支援

## 山口県　川北　知加さん

井原　順子
東京都中小企業診断士協会

山口県東部，岩国市を中心に独立診断士として活躍する川北知加さん。岩国商工会議所でまちなか経営サポートアドバイザーを務めるなど，地域密着の伴走型支援を行っている川北さんに，診断士資格取得の道のりと，現在の活動についてお話を伺いました。

岩国市で活躍する川北さん

### １．診断士資格取得の経緯

川北さんは，超就職氷河期の中，大学卒業後は大手物流会社に就職した。持ち前の語学力と資格を生かせる就職先だった。４年ほど勤務した後，パートナーの仕事の都合もあり，物流会社を退社して，山口県へＩターンすることを決める。

転居後は製薬会社での派遣社員を経て，県内に工場を持つ外資系半導体メーカーの物流部門へ就職した。会社に骨をうずめる気持ちで業務に当たっていたが，５年経過後に親会社の方針で工場が閉鎖となった。

川北さんは，これを契機に診断士資格の取得を目指す。工場閉鎖に伴い，一度は東京へ単身赴任したものの，将来はパートナーの待つ山口県で，女性が活躍できる事業を起こすことも考えて，経営について学ぶことを決心。約３年後，診断士資格を取得した。

### ２．中小企業診断士としての活動

#### ⑴　活動の足がかり

資格取得から２年ほどたった後，半導体メーカーを退職して山口県へＩターン。当初は資格を生かして企業に就職することも考えていた。

県内の市場に詳しいわけでもなく，中小企業診断士としての経験も乏しいため，独立には不安があった。それでも，山口県で活動するにあたり，あいさつのために診断協会を訪ねた。協会からは「活躍の場がある」と言われ，バックアップを受けることとなる。

さっそく，山口県の中小企業の経営支援を行う「やまぐち産業振興財団の海外販路開拓コーディネーター」のポストを紹介されて応募し，採用された。こうして山口県で中小企業診断士として活動する足がかりを得た。

### ⑵　現在の活動

川北さんの最も得意とするのは，現場を巻き込んでの改善活動だ。前職でもしばしば物流の現場を巻き込んで業務を進めてきた，この経験が生きている。

農業法人の意識改革として取り組んだ「５Ｓ活動」では，当初は単なる農家の集まりでまとまりのなかった組織が，途中から同じ目標に向かって活動するようになった。回を重ね，現場がきれいになっていくうちに，各人の意識にも変化が生まれた。活動に前向きでなかった人からも改善アイデアが出るようになる。組織の一体感が生まれたと感じた瞬間だ。農業法人から「ゆくゆくはGAP取得を」という前向きな話まで出るようになった。

５Ｓ支援を行っている県内の農業法人

また，「専門家」として第三者が現場にまで入り込むことで，経営改善だけでなく，マンネリ化していた組織の活性化につながった例もある。

飲食店支援の現場改善では，コロナ禍の時短営業後に，改善手法について社員全員への教育を実施した。これまでも在庫管理や原価低減の活動を進めてきたが，定着しなかった。そこで各店ごとに目標値を設定し，毎日の実績を見える化したところ，これが励みになり，社員が目標達成に向けて努力するようになった。手法は単純だが，ときに深夜にまで及んだ支援が従業員の意識改革を促した。

これらの活動では，詳細な現状分析から改善の方向性を導き出し，具体的な改善活動までを伴走型で支援する。実践的な支援は，支援者側の満足度も高く，どれも継続案件につながっているという。

## ３．山口県の特徴

### ⑴　経営環境

三方を海で囲まれた山口県は，海の幸に恵まれている。県内の主要産業としては，宇部・山陽小野田などの西部地域にあるセメント製造工場と，周南・岩国など東部地域の石油精製コンビナートで作られる化学製品がある。隣県は西が福岡県，東が広島県である。これら大都市からの人の流入は，商業の機会を生み出している。加えて，岩国市に米軍の基地があることも特徴の１つといえる。

また，山口県では事業承継も課題の１つである。帝国データバンク（2021年11月30日発行）によると山口県の後継者不在率は71％で，全国５位となっている。

### ⑵　中小企業診断士を取り巻く環境

山口県の診断協会員は59名（2022年３月時点）と多くはない。しかも，そのうち女性は２名。川北さんの存在は大変貴重だ。また，先達の功績もあって商工会議所や商工会との結びつきが非常に強い。業務の内容はさまざまだが，中小企業診断士の人数が少ない分，川北さんのように公的機関からの委託業務を受けて，安定収入を得る機会にも比較的恵まれている。

## ４．コロナ禍での経営支援

### ⑴　コロナ禍で進む支援の二極化

新型コロナウイルス感染症拡大前は，タイやシンガポールの展示会へ出展する地元企業を支援した経験もある。投資を伴う事業拡大に向けた支援が多かった。

現在はコロナ禍の影響により，支援の内容が二極化していると川北さんは感じている。

１つは急速に悪化する業績を下支えし，経営改善の支援をする，守りの支援である。市場や経営状況の変化が速いため，資金繰りや新商品・サービスの早期開発と投入，経費の抑制などの短期支援で，スピード感が求められる。

もう１つは，コロナ禍を機会ととらえ，積極的に出店するような，攻めの支援をすること。こちらは事業再構築補助金の申請支援などを通じた，これまでの事業を大胆に変える取組みである。業態転換やビジネスモデルの再構築であり，アフターコロナまでを見据えた中長期的な支援が必要となる。

### ⑵　女性起業家の台頭

さらなる変化として，起業家の増加がある。最近は特に女性起業家からの相談が増えている。子どもが小学生になり，少し時間ができたのを機に起業を決意するケースなどで，30歳代の子育て世代に多い。会社経営の経験や会社での勤務経験が乏しい女性も多く，客観的なアドバイスを求めて，相談窓口を訪れたり，セミナーに参加したりする女性が増えている。こうした女性起業家を支援し，地元経済の活性化へつなげたいと川北さんは話す。

## ５．地域で活動するための秘訣

### ⑴　地域に根差した視点を持つ

事業承継や起業家支援など多様なニーズに応えられるよう，自己研鑽を怠らないことが必須となる一方で，中小企業診断士としての専門分野に限らず，さまざまな経験をすることも必要となる。

川北さんは，東京での勤務中にこだわりや人気の飲食店を巡り，洗練されたサービスや店内の雰囲気，料理を味わうことで感性や舌を鍛えた。繁盛しているお店の共通点や特徴を研究したことが，現在の事業者支援に生きている。

このほか，旅行や出張で行った海外の文化，商品やサービスなどからヒントを得ることもある。

商品開発の支援を行ったスパイスプリン。地元岩国の食材を使用している。

### ⑵　現場に合った支援を

現在，川北さんが支援している企業の経営者は30～50歳代がメイン。ただし，事業者によって課題は多様である。国の進めるDX（デジタルトランスフォーメーション）化においてもその道のりは遠く，DXの前にデジタル化が必要な事業者が依然多い。

中小企業では，DX化に取り組む人材と知識，資金が圧倒的に不足している。飲食店などでは注文は電話やFAX，伝票は紙で済ませていることも少なくない。新たな仕組みを導入する場合も，「システム化しましょう」だけではなく，その企業の課題解決にはどのようなシステムが合っているのか，導入課題は何か，それをどのように解決して業務効率化を実現していくかといった導入支援から，導入後の運用支援までが求められる。川北さんはそれぞれの現場に合った支援を心がけている。

### ⑶　人とのつながりを大切にする

事業者が経営相談をする際には，商工会議所や商工会などの公的支援機関を訪れるケースが一般的だ。そこから，診断協会や地元の中小企業診断士に相談が入ることが多い。また，山口県では，診断協会と先輩診断士が全面的に後輩をサポート，仕事を紹介する風土

がある。さらには紹介によって支援した事業者や関係者からの口コミで，別案件につながることもある。

独立診断士として活動するには，人と人とのつながりが非常に大切になってくる。

### ⑷　知識とマインド

中小企業診断士の人数が少ない分，相談内容も５Ｓの支援から商品開発，事業承継など多岐にわたる。これらの相談に応えるために，常に知識のブラッシュアップは欠かせない。

たとえ，その土地の出身でなくても，地元に溶け込む，入り込む，地に足をつけて活動することは，診断士活動を継続するうえで重要である。事業者から「先生」と呼ばれることも少なくないが，川北さんはおごらずに相手に敬意を持ち，対等な立場で接するように心がけている。実際，事業者からその業界のことを教えてもらうことも多い。そして，熱意と誠意を持って，常に自分ができる最大限の支援でお返しをする。このマインドを持ち続けることが大切と川北さんは語る。

そうして信頼関係を築くことで，本音で対話が可能となり，より良い支援につながる。経営者に寄り添い，真摯な姿勢で向き合いながらも，妥協のないアドバイスをする。新規事業の相談であっても，事業計画の実現性が乏しいと再考を促したこともある。厳しい対応のようだが，結果としてこの事業者からは感謝された。

## ６．今後の展望

### ⑴　真の伴走型を目指して

農産品は輸送時に傷がつきやすい。荷姿も複雑で荷下ろしには手がかかり，鮮度を求めると多品種小ロット出荷になる。物流を専門の１つとする川北さんは，こうした課題から地産地消を進めたいという思いがある。食と教育を中心とした事業者のマッチング，販路開拓などを通じた地域活性化をよりいっそう支援したい考えだ。

地元で愛される企業を生み出すべく，現在は食の高付加価値化や，循環型社会を目指す事業者の支援に奔走する。将来は，自分自身も食育事業にかかわりたいとも考えている。

### ⑵　相互扶助のバトン

県内の中小企業診断士が，多くの機関から業務委託を受けている背景には，先輩たちの活躍がある。地元は相互扶助の精神が強い。先輩診断士は仕事の紹介にとどまらず，自身の持つノウハウを存分に提供してくれる。

足元は，あくまで地域に根差した町医者のように，川北さんは経営者に寄り添い，困ったときにすぐに相談してもらえるような中小企業診断士を目指す。その先には，ギブギブギブの精神で経験を積み，相互扶助の精神で受け継いだバトンを，次の世代につないでいきたいとの思いがある。

**川北　知加**
（かわきた　ともか）
岡山大学卒業後，福山通運株式会社，外資系半導体メーカーなどに勤務。2016年中小企業診断士登録。山口県の数少ない女性診断士として地元に愛される企業づくりに奔走している。

**井原　順子**
（いはら　じゅんこ）
短期大学を卒業後，証券会社に勤務。電機メーカーに転職後，一念発起しMBA取得。2020年中小企業診断士登録。現在は電機メーカーにて勤務，企業内診断士として活動している。