

特集：地域で羽ばたく中小企業診断士

第1章

よろず支援拠点に携わりながら 北海道の魅力を引き出したい

中野 貴英さん



高松 浩子
中小企業診断協会北海道

地元の北海道へUターンし、コンサルティング会社を起業、多くの顧問先を支えながら39歳の若さで北海道よろず支援拠点のチーフコーディネーターに抜擢された中野貴英さん。

中野さんに、北海道の中小企業の経営環境、経験した活動、これからのビジョンについて語っていただいた。



中野貴英さんのプロフィール

出身地	北海道札幌市
Uターン前の居住地	大阪府吹田市
現在の居住地	北海道札幌市
Uターン前の業種	都市銀行、コンサルティング会社
診断士登録年度	2009年度
Uターンした年度	2007年度
Uターン時の家族構成	妻

1. 北海道で活動することになった経緯

中野さんの父親は、札幌市で建材卸会社をゼロから立ち上げた。今は中野さんの兄が後を継ぎ、安定した経営をしているが、中野さんが子どもの頃に連鎖倒産の危機を経験。この時の鮮明な記憶が今も心に残っている。

「いつか父の会社のように中小企業を助ける仕事がしたい」という思いから、大学卒業後、就職先に銀行を選んだ。銀行では、合併をきっかけに企業診断を行う部署を経験した。しかし、銀行では企業に対し課題を提示するにとどまり、アドバイスは行わない。「窮地に陥っている会社を助けてみたい」という思いから、「コンサルティング」の領域に興味を持つようになり、コンサルティング会社への転職を決意した。

コンサルティング会社では、チームコンサルティングで主に財務を担当した。経験とノウハウを習得しつつ、各企業の状況により、解決手法もアプローチも異なっていることがわかった。ノウハウ以上にその都度、考える力を身につけていったことが財産となった。

多忙時には寝る時間も惜しみ、コンサルティングに向き合う生活だったため、妻のほう体が壊して入院してしまった。それを機に「札幌に帰って起業する」ことを考え始め、2007年10月、故郷の札幌へ戻りコンサルティング事業を始めた。

2. 北海道の経営環境

(1) 産業構造

道内総生産の産業別構成比は第1次産業が4.1%と、全国平均の1.2%を大きく上回っている*¹。広大な大地を生かし、稲作、畑作、酪農など大規模で土地利用型の生産性の高い農業を展開。2014年の農業産出額は1兆円を超え、全国の1割以上を占めている*²。

一方、第2次産業の割合は全国平均24.7%に比べ16.9%と低い。製造業においては、産業全体に占める割合が8.6%（全国18.5%）で、全国の2分の1以下となっている*³。

農業や漁業などで産出した素材を他県へ提供するケースも多い。素材を加工し、付加価値を付けて利益を出していくなど、優位性や独創性のある豊富な地域資源の活用が課題である。

第3次産業における観光業は、観光入込客数が2017年度は過去最多の5,610万人を記録した*⁴。昨年9月の北海道胆振東部地震の影響により、観光客数は一時減少したが、「北海道ふっこう割」などの取組みが行われ、現在は回復の兆しをみせている。

観光業では、外国人観光客に対する多言語対応や安全な受入体制の整備、人材の確保などが課題となっている。

(2) 開拓の歴史の影響

北海道は、2018年に命名150周年を迎えた。その歴史は、「北海道開発法」に基づき発展してきた。そのため、年々公共事業が減少する中、依然として官公需への依存度が高い。対国内における公的需要の割合が24.9%であるのに対し、対道内における公的需要の割合は、30.1%を占める*⁵。

(3) 求められる事業承継への対応

北海道の後継者不在率は全国で最高の74%（全国平均66.5%）である。休廃業・解散件数は、2017年は2007年の1.6倍で、倒産件数

に対して6.7倍の水準となっており、全国（3.3倍）に比べ高い水準にある。事業承継への取組みが喫緊の問題となっている*⁶。

(4) 本州との違い

中野さんに、仕事上で関西と北海道の違いを感じる点について聞いてみた。

「比較してみると、大規模な企業数が少ないです。また、本州は陸続きですが、北海道は海に囲まれており、『道外に売る』ときに力を入れないといけないため、道内市場にとどまるケースが少なくないように思います。大都市圏に販路開拓の企画を持っている中小企業診断士は、活躍できるチャンスが多いかもしれません」

北海道の中小企業にとっては、道外や海外への販路拡大が1つの大きなステップとなる。

3. 地域にかける思いと活動

(1) 診断士資格獲得後、初の仕事は

札幌でコンサルティング事業を始めた中野さんは、セミナーを企画しFAXで営業を開始したが、顧問先の獲得にはうまくつながらなかった。1年目の収入は数万円だった。

しかし、起業前に2、3年分の生活費を用意していたため、どっしりと構えることができた。余裕のある時間を勉強に費やし、帰郷して2年目に診断士試験に合格した。この勉強により、自分の得意不得意を知り、得意でない分野の知識も得たいと思い始めていた。

中小企業診断士としての1年目、中野さんは北海道協会から「水産加工会社の事業計画を作る」専門家派遣の仕事を依頼された。

「仕事をただで本場にありがたかったです。以前は会社のチームで行っていたのと同じコンサルティングを、一人でしっかりとやりました」

これで仕事ぶりを知ってもらうことができ、翌年、公的機関における相談窓口アドバイザーの職を得た。しかし、公的な仕事だけで満足せず、企業の顧問獲得を目指し活動を続けた。



相談者の話に興味をもち、耳を傾ける中野さん

(2) ゼロからの人脈づくり

「一度、北海道を離れたら人脈がリセットされるから難しい」

クライアントがまだゼロだった時期、地元の知人に言われた言葉だ。

「たしかに、一生懸命につながりを作っていけないと、地域で認められない」

こう思った中野さんは、他のコンサルタントがあまり行かないような「経営者の会」などに積極的に参加した。

「仕事を取るための参加ではなく、経営者の苦労や考えなどを知ることが勉強になる、というスタンスで参加していました」

中小企業診断士の名刺は話のきっかけになり、信頼を得やすく役に立った。

中野さんは帰郷後、診断士試験に合格するまでの間に、コンサルティングを行ったのに報酬をもらえなかったことがあった。しかし、その時に社長と一緒に訪ねた金融機関や支援機関の方々が、後に顧問先となる企業を紹介してくれたという。

「今思えば、診断士資格を取得するまでの期間も無駄にならなかった。自分を知ってもらうための期間だったのかなと思います」

それから、紹介により顧問企業は徐々に増えていった。

(3) 北海道で求められるスタイル

中野さんのコンサルティング会社では、どのような仕事が多いのかを伺ってみた。

「会社の経営戦略構築や組織づくりなど、経営そのものの相談が多く、経営者と一緒に会社を作るという仕事が多いです。どの業界でも共通するような内容です」

大都市圏と比べて企業規模の小さい会社が多い北海道では、何かに特化したニーズより、幅広く経営全般に対するニーズのほうが大きい。「経営に関する種々の話を経営者とできる」ということが非常に重要である。

(4) よろず支援拠点で地域に恩返し

現在の中野さんは、よろず支援拠点での仕事が5割を占める。北海道よろず支援拠点に寄せられる相談件数は、年間7,000件を超える。サービス、小売、飲食などの業種が多く、ほとんどが小規模事業者だ。「経営改善」、「人手不足」、「販路開拓」、「設備購入」、「商品開発」など、相談内容は多岐にわたる。

中野さんは、よろず支援拠点の仕事に「自分が役に立つのなら、地域に対して恩返ししたい」という気持ちで取り組んでいる。

中野さんがチーフコーディネーターになった年、ある菓子製造業の社長が相談に来た。OEM販売に頼ったことが原因で業績が悪化し、2カ所の相談先からは「お金のあるうちに廃業したほうがよい」と言われており、資金繰りが深刻な状況だった。

「廃業したい」と語るその姿を見て、中野さんは思った。

「ここに来るといえるのは、続けたいのだ」

そこで、「廃業は一回忘れて、続けることを一緒に考えましょう」と提案した。

月70万円くらいの売上があれば何とか事業が繋がると思い、この会社の強みを整理して資料にまとめ、以前の取引先など5社に営業に行くよう伝えた。すると、「月300万円の受注がとれました」と社長から電話があった。受注のFAXを持ってすぐに一緒に銀行へ行き、資金調達にも成功した。

相談に来た時は憔悴しきっていた社長が、別人のようになっていた。

「正直、泣きました」

子どもの頃、父親の会社が連鎖倒産しかけた時のことを思い出し、この会社を救えて、そして、この仕事をしていて本当に良かったと思った。

3年後、その会社の売上は相談時の1.5倍に伸び、設備投資ができるまでになった。

4. 北海道の価値をさらに高めたい

中野さんが札幌に戻ってから、12年経った。これから先のビジョンを語ってもらった。

「北海道には企業が16万社あります。コンサルティングのノウハウを伝え、一緒に支援できる仲間を増やしたいです。また、私は北海道を『生きる場所として住みたい』と思われる魅力ある地域にしたいと思っています」

中野さんは、北海道にはまだ「のびしろ」があると考えている。ここは農産物、海産物など素材の宝庫であり、手間暇をかけなくてもそのまま売れてしまう。しかし、種々の商品を分析し、戦略を立て、その素材に付加価値を与えたならば、もっと国内外の市場を魅了するものができるのではないかと考えている。

中野さんは世界中の人がその北海道の魅力や活気を求めて集まってくるようになってほしいと考えている。

「北海道の価値をさらに高めたいです。一人ではできないけれど、そういう役割の一部を担えたら面白いと思います。まずは道内の企業にもっと海外を見てほしい」



商品開発の調査業務でイタリアへ出張（写真中央が中野さん）

5. 取材のおわりに

中野さんは地元に戻り、多くの中小企業を救い、支援している。そして北海道の魅力をさらに引き出したいと考えている。

「北海道に限らず、一度、外に出ると、その地域の良さが本当によくわかるようになると思います。地域の魅力は、まだ外では知られていないことや、少し工夫すれば光り出すものなどいっぱいあると思います」

企業支援を通して中小企業診断士ができることは、まだまだ多くあるのだ。

〈参考文献〉

- ※1 北海道総合政策部知事室広報聴課「北海道データブック2017」2018年
- ※2 国土交通省北海道開発局「北海道の農産物食材カタログ」2016年
- ※3 北海道総合政策部知事室広報聴課「北海道データブック2017」2018年
- ※4 北海道経済部観光局「北海道観光の現況 2018年」
- ※5 北海道庁「北海道経済の現状」2018年
- ※6 同上

中野 貴英

(なかの たかひで)

京都大学法学部卒業。都市銀行、コンサルティング会社を経て、2007年に札幌で起業。2008年中小企業診断士登録。現在、株式会社アステップ代表取締役。北海道よろず支援拠点チーフコーディネーターも務め、多くの企業を支援している。



高松 浩子

(たかまつ ひろこ)

早稲田大学卒業後、株式会社小学館集英社プロダクションにて編集、マーケティング業務に従事。2018年中小企業診断士登録。経営戦略策定、マーケティング戦略策定、働き方改革推進などの企業支援活動を行っている。

