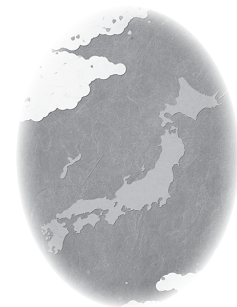


特集：地域で羽ばたく中小企業診断士

## 第5章 宮崎のオールラウンドプレイヤーとして 診断士夫婦，事業運営にも挑戦

馬場 拓さん／馬場 愛子さん



上出 和紗

東京都中小企業診断士協会中央支部

宮崎県で活動する馬場さんご夫妻。中小企業診断士が縁となり出会い、結婚。生活基盤の急変に対し夫婦で助け合い、数々の実績と信頼を積み重ねてきた。

そんな馬場夫妻に移住の経緯，地域での活動，今後のビジョンを語っていただいた。



馬場夫妻のプロフィール

出身地	拓さん：兵庫県三田市 愛子さん：宮崎県延岡市
U/Iターンの前の居住地	拓さん：兵庫県三田市 愛子さん：兵庫県尼崎市
U/Iターンの後の居住地	宮崎県延岡市
U/Iターンの前の業種	拓さん：衣料卸会社 愛子さん：教育関係企業
診断士登録年度	拓さん：2007年度 愛子さん：2004年度
U/Iターンした年度	2008年度
U/Iターン時の家族構成	夫、妻

### 1. 宮崎県で活動することになった経緯

拓さんは診断士登録と同時に兵庫で独立し「B's コンサルティング」を設立、忙しくも充実した日々を過ごしていた。そんな最中、交流会の場で後の妻となる愛子さんと出会う。拓さんの元勤務先が愛子さんの実家の取引先だったことから話が弾み、交際がスタート。

3ヵ月ほど経ったある日、衣料品店を営む愛子さんの実家から、社長の父と、経理を担う専務の叔父が病に倒れたという知らせが入った。家業の2本柱が倒れる事態に、愛子さんは実家への帰郷を決意。「中小企業診断士として何か手伝えるのでは」と考えた拓さんは愛子さんとの結婚を決意し、兵庫での診断士活動に区切りをつけ宮崎へ向かった。

帰郷後、愛子さんは実家の衣料品店へ入社、叔父の代わりに経理を担い多忙な日々を送った。周りの社員や銀行、取引先の協力を得ながら山積みされていた課題を解決、久々の黒字化への原動力となった。

一方で、「衣料品店の経営は自分が本当にやりたいことか」という思いが頭を離れない。突如倒れた父や叔父のような突然の「強制終了」が人生には起こり得る。自分の心の声を素直に聞いて行動したほうがよいのではとの思いから「リバーフィールド・コンサルティング」を創設し、独立。宮崎県で唯一の独立女性診断士としてのキャリアを歩み始めた。

## 2. 宮崎県の経営環境

### (1) 産業構造

日本有数の農業県であり、県内総生産（名目）における第1次産業比率は4.8%と、全国平均の1.2%と比較して高い水準を誇っている\*1。

宮崎県の6次産業化における総合化事業計画の認定件数は、北海道の150件、兵庫県の111件に続き、105件で全国3位となるなど、地場資源を活用した新たな産業の創出も盛んである\*2。

### (2) 人口推移

一部の大都市圏を除いて人口減が進む中、宮崎県も同様に人口減に悩む地域である。人口減の内訳として、約2/3が自然動態起因によるものとなっている。

旭化成発祥の地として知られ、宮崎市、都城市に次ぐ宮崎県第3の都市である延岡市だが、ここ10年の人口減少率はこの3市の中で最も深刻で、県の平均をも超えている。これは県のトレンドと比較して、20~40歳代の働き盛り世代が市外へ転居する社会動態起因の流出が深刻なためである。

結果として、市内の人口構成比は、60歳以上の高齢者の割合が増加しつつある\*3。

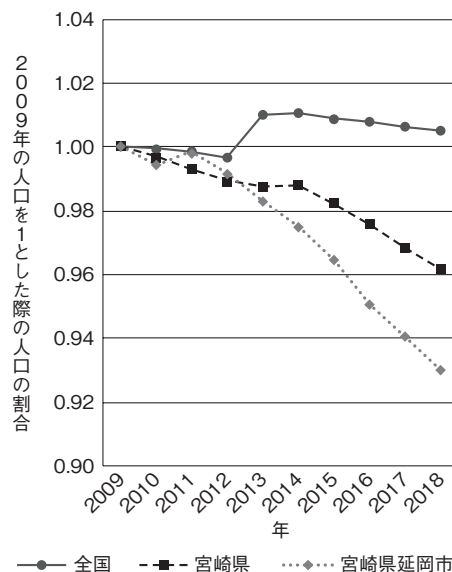
### (3) 後継者の不足

前述のとおり、宮崎県ならびに延岡市はともに、全国水準以上の人口減と高齢者比率の上昇にさらされている。そのため、地場産業を支える中小企業の後継者探しは地域の大きな課題となっている。

### (4) 地域産業の活性化

人口減の要因である若年層の流出を防ぐには、若年層の就労基盤を強化することが必須である。それを下支えするためにも、地域産業の活性化は大きな課題であるといえる。

図表1 宮崎県、延岡市の人口推移



出典：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査（平成30年1月1日現在）」2019年を基に筆者作成

## 3. 地域にかける思いと活動

### (1) 知らない土地で地域に根差した仕事を

拓さんは宮崎での事業開始にあたって苦労したことに「知らない土地での営業活動」を挙げる。自分のプロフィールを作って回り、顔を知ってもらうことに注力。県商工会議所や支援センターを行脚する日々。地元・宮崎や大分だけでなく、遠く沖縄まで足を運んだ。

同時期に長男の病気もあり、定期的に遠方の大病院への付き添いが必要といった事情から、仕事に100%注力することは難しかった。しかし、家族を食べさせなければという思いから仕事はすべて断わず、1つひとつ丁寧にこなしていった。当時を振り返り、「役に立つことを必死にこなしていく中で、少しずつやりがいになっていった」と拓さんは語る。

一時期、事業の方向性に悩み、竹田陽一氏のランチェスター戦略の講義を受けた。その際、「エリア特化。延岡で最も知られ相談されるように」と示唆された。

専門家派遣や第三セクターの経営改善支援

などの公的支援、創業塾・経営革新塾などの講師業、民間コンサルなどで「地域に根差した仕事を」と志してからは、徐々に事業も軌道に乗ってきた。

## (2) 拓さん：食品加工業の黒字転換支援

経営改善計画策定支援事業として携わった夫婦が会長・社長を務める食品加工業（弁当屋）では20年ぶりの黒字化に貢献した。

支援先は、元は九州の弁当チェーンに所属していたが、全国チェーンの進出により本部が倒産、その後は自主経営を迫られていた。

拓さんは、会長である夫へは経理面での助言、バンクミーティングへの伴走、PR戦略立案など経営全般を、社長である妻へは商品開発など運営面を支援した。月2回の訪問を通じて計画進捗のモニタリングや課題抽出を行い、場合によっては最適な補助金の申請支援などを通じて施策の後押しを行った。

本件の成功要因を、拓さんは「会長、社長がとにかく熱心であったこと」と分析する。その一例である商品開発は、社長がパート従業員を巻き込み、南九州独自の甘辛い味覚を再現して、全国チェーンとの差別化を図った。また、総菜のみでの販売も実施して、子育て層からの支持を集め、結果として固定ファンを拡大した。

「地域に特化した商品を提供できるのが中小企業ならではの強み」と拓さんは語る。

## (3) 愛子さん：事業承継分野での活動

愛さんは宮崎県事業承継ネットワークのブロックコーディネーターとしての活動に取り組んでいる。担当地域の商工会議所や商工会などの支援機関や専門家と協力しながら、スムーズな事業承継をサポートしている。

後継者がいる企業でも、承継が順調に運ぶケースと、そうでないケースとがある。また、承継の時期や内容についてなど相談は幅広い。

「日本の中小企業の大半が同族企業であり、これからますます親族内承継が求められる。ファミリービジネス継続のためにも、後継者

が能動的に承継に向き合うことの必要性を伝えていきたい」と愛子さんは語る。

## (4) 大都市圏とは異なるゆえに感じる意義

大都市圏とは異なり、経営者に寄り添って支援をする人の数が潤沢とはいえない宮崎県。よって、2人への相談内容は多岐にわたる。当該地域での活動にあたって重要なことは、「オールラウンドプレーヤーであること」と夫婦そろって口にする。

無論、専門に特化することで商圏が限られるという側面もあるが、何より「ほかに相談できる人がいないから自分たちのところに来ているわけで、自分たちが向き合わなくては企業自体が廃業しかねない」という思いがあるからだ。

経営者に寄り添う真摯な活動の結果、拓さんにとっては地元でない宮崎県において、宮崎県中小企業診断士協会の副会長という要職を任されることとなる。

## (5) 中小企業診断士だからこそ事業運営を

人口減が深刻化する延岡市では、「中小企業診断士の需要の中身も、より事業承継への比重が増してきている」と拓さんは語る。

そのような外部環境の中、2人が経営するB'sコンサルティングも大きな転機を迎える。夫妻の宮崎移住の契機となった、愛子さんの実家である衣料品店を2019年2月付で買収したのだ。

2014年に自社を法人化した際、夫妻は「10年以内に『コンサル・事業運営・投資』を事業の3本の柱にする」というビジョンを掲げた。その中の1つである「事業運営」に、ついに取り組んだのである。

当該衣料品店も後継者に悩む企業の1つである。もちろん、愛子さんの実家という側面もあるが、店舗販売に加え、買い物難民の多い地域に出張販売するなど、地場に愛され、貢献してきた企業を、リスクを背負うとしても救いたいという思いがある。

加えて夫妻は「中小企業診断士だからこそ

事業を運営すべき」と感じている。経営の実戦経験を伴うことがコンサルティング能力の向上に役立つと考えている。

『サラリーマンは300万円で小さな会社を買いなさい』（講談社）の著者・三戸政和氏と親交のある拓さんは「得意な分野から始めるのが良い」という助言を受け、自身の服飾業界でのキャリアが生きる衣料品店買取という選択肢を選んだ。

#### 4. 大阪にも進出

新たな試みとして、B's コンサルティングのサテライトオフィスを大阪に設置し、大都市圏へも活動を広げつつある。背景として、九州はアパレルメーカーが少ないため、買取した衣料品店の今後の戦略を考えた際に大阪が拠点として重要な意味合いを持つからだ。

併せて、地方在住だからといって、そのエリアでの活動にとらわれすぎる必要はないという夫妻の思いがある。拓さんは「事業会社の買取もあり、改めて専門特化も考える必要があるフェーズにきた。だから幅広いエリアでも活動していきたい」。愛子さんは「今はパソコン1台でどこでも仕事ができる時代。どこでも仕事ができ、どこにでも飛んでいける、そんな仕事をしたい」と語る。

休日、月1回ほどの頻度で土業仲間とゴルフに行くのが拓さんの楽しみ。大都市圏と違いプレー料金が格段に安く、拓さんも宮崎に移住してからゴルフを始めたそうだ。また、愛子さんは気が向いたときに、ふらっと温泉に行くこともある。そのような宮崎ならではの自然と地域を楽しみつつ、平日は宮崎や全国に向けて発信を続けている。

#### 5. 取材のおわりに

家族の突然の病気から始まった夫妻の宮崎での診断士活動であるが、自分の心の声に耳を傾け、できることを1つずつこなし周囲の信頼を勝ち得てきた夫妻の軌跡には、1ター

ンを検討する筆者も大変勇気づけられた。

インタビューの最後に、熱く持論を語った拓さんの言葉が強く印象に残っている。

「廃業や後継者難に悩む経営者が増えている。中小企業診断士の仕事は、コンサルティングだけでよいのか、マッチングだけでよいのかと、地方にいるからこそ特に思う。口だけのコンサルティングは弱い。中小企業診断士として会社を救っていかなくてはならない」

#### 〈参考文献〉

- ※1 宮崎県「宮崎県県民経済計算（平成27年度確報）」2018年
- ※2 農林水産省「六次産業化・地産地消法に基づく事業計画の認定について」（平成31年度2月28日現在）
- ※3 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査（平成30年1月1日現在）」2019年

#### 馬場 拓

（ばば たく）

株式会社B's コンサルティング代表取締役。大学卒業後、量販店・衣料卸会社のバイヤー職などを経て、2007年中小企業診断士登録後に独立。宮崎県中小企業診断士協会副会長。兵庫県三田市出身。



#### 馬場 愛子

（ばば あいこ）

株式会社B's コンサルティング取締役。2004年中小企業診断士登録。2013年独立後、創業塾や経営革新塾などの講演や中小企業の経営支援に取り組んでいる。宮崎県6次産業化プランナー。宮崎県事業承継ネットワークブロックコーディネーター。



#### 上出 和紗

（かみで かずさ）

出版流通企業勤務。ユーザー調査やビッグデータ分析を通じてクライアント企業のマーケティング戦略立案、施策実行支援に取り組んでいる。2019年1月中小企業診断士登録。中央支部認定「企業内診断士次世代リーダー養成マスターコース」所属。

