

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士 2

## 第2章

# 山形県の「隠れた名品」を 全国に発信

—地元の「こだわり」×マーケティング戦略



室岡 庸司  
宮城県中小企業診断協会

私は、山形県を拠点として製造業・流通業をメインターゲットに、マーケティングを中心とした経営支援を行っている。35歳で中小企業診断士に登録し、10年間勤務した生活用品メーカーを退職。大阪府から地元の山形県へUターンして独立した。本稿では、山形県で活動することになった経緯やその活動について紹介する。



筆者近影

## 1. 山形県で活動することになった経緯

### (1) 学生時代に感じた地方の魅力

私は高校まで山形県で育ち、大学進学を機に大阪に移住した。高校の頃は、遊ぶ場所が少なく退屈な田舎の地元には魅力を感じず、東京や大阪など都会への憧れを持っていたことが大阪移住の大きな理由である。念願かかって進学した大阪の大学ではヨーロッパ文化を専攻し、長期の休みのたびに海外旅行に出

かけるバックパッカーであった。さまざまな国・地域を回る中で感じるようになったのは、「都会はどこも似ているが、地方は独自の魅力があって面白い」ということだった。大学4年生の頃には、国内外を問わず地方ばかりを好んで旅するようになっていた。

### (2) メーカーでのマーケティング経験

大学卒業後は、全国展開を行う生活用品メーカーに入社。小売店に自社商品を売り込む営業担当として、1年目から業界最大手の小売店を担当した。その後、介護施設や卸売業など幅広い得意先の担当を経験して実績を上げ、6年目を迎えた頃に営業所長に抜擢された。翌年には、社内で優秀営業所長賞を受賞して関西地区のマーケティングマネージャーを任されるなど、順調にキャリアを重ねていった。

仕事への手応えを感じる一方で、山形に帰省するたびに子どもの頃に出かけた百貨店などの商業施設がなくなり、街の姿が変貌していくことに寂しさを感じていた。同時に、人口減少と高齢化による地方経済の縮小に大きな危機感も抱いていた。

地元の友人からは、「街に活気がなくなると、若い人はさらに山形から出て行ってしまう」という声も聞くようになった。そして、いつしか私は心の中に「地元に対して何か自分が貢献できることはないか」という思いを抱くようになっていた。

### (3) 第一子の誕生

山形へのUターンを現実的に考えるようになったのは、第一子の誕生を控えた時期だった。当時、東京に住んでいた私は家族が増えるのを前に、「子どもや家族が幸せに暮らすには、都会ではなく地方の魅力に触れさせることが必要だ。しかし、厳しい経済状況の山形に帰って自分に何ができるだろう」と悩んでいた。そうした中、思いを行動へ移すきっかけになったのは、知り合いから聞いた中小企業診断士の存在だった。

「山形には、まだ全国に知られていない魅力的な名品が多い。自分のマーケティング経験を生かし、山形の中小企業を支援する仕事をしよう」と考え、体系的な経営の知識を身につけるために診断士資格の取得にチャレンジすることを決めた。

そして合格後は、躊躇なく山形にUターン。県内の経営コンサルティング会社で中小企業支援の実務を学んだ後、独立開業した。

## 2. 山形県の経営環境

### (1) 生産年齢人口の増加が課題

山形県の人口は約106万人（令和3年1月現在）で、宮崎県や富山県とほぼ同程度である。多くの地方が抱える人口減少の問題は山形県でも顕著で、特に15～64歳の生産年齢人口の減少幅が全国平均を上回っている。その要因の1つが年間4,151人の転出超過で、中でも首都圏の1都3県への転出超過は2,890人で約70%を占めている<sup>\*1</sup>。

このことから、若者の県内定着を促進するような地元企業の魅力向上と、生産性向上による雇用の拡大が急務となっている。

### (2) 独自の産業構造

山形県の県内総生産は全国36位の約4.3兆円（平成29年度）で、香川県や和歌山県とほぼ同程度となっている。山形県は、庄内地方の一部が海に面している以外は四方を山地に囲まれており、陸路から隣県に行くには峠を

越える必要がある。そのため、歴史的にも人の出入りが少なく、独自の産業が形成されてきた。

産業別の内訳では、第一次産業が3.6%（全国平均1.2%）、第二次産業が32.4%（全国平均28.7%）と、農業や製造業の割合が高い。農業では「つや姫」などの県産米を有する稲作や、さくらんぼ、ラ・フランスを代表とした果樹栽培などの耕種農業が盛んである。製造業を見ると、従業員数では食料品製造業の割合が14.9%と高いが、出荷金額では電子部品・デバイス・電子回路製造業の割合が16.4%と高いのが特徴である。一方で、第三次産業の割合は低く、特に商業は域外収支対生産比率が▲50%と、山形県内の需要を県外に依存している状況である<sup>\*2</sup>。

また、業歴の長い老舗企業が多いことも特徴である。山形県内で業歴100年以上の老舗企業数は766社（令和元年）で割合は4.68%と、多くの伝統産業が残る京都府に次いで全国2位となっている。その影響もあって経営者の平均年齢は63.7歳と高く、全国4位となっている<sup>\*3,4</sup>。

図表1 全国における山形県の位置づけ

項目	数値	位置づけ
人口	106万2,239人	全国35位
県内総生産（名目）	4兆2,670億円	全国36位
産業構造	第一次産業	3.6% 全国平均1.2%
	第二次産業	32.4% 全国平均28.7%
	第三次産業	64.0% 全国平均70.1%
老舗企業数	766社	全国2位
社長の平均年齢	63.7歳	全国4位

出典：山形県「山形県産業振興ビジョン」ほか、第2章末掲載の参考文献をもとに筆者作成

### (3) 職人氣質の人が多く

東京や大阪などの大都市圏と山形で仕事をした経験から、私が山形県民の特徴として感じるのは、「恥ずかしがり屋で人と接するこ

とが苦手な人が多い」ことである。働き者で忍耐強く、職人気質の人材が多い。一度話し始めると長時間にわたって商品やサービスについてのこだわりを聞くことができるが、一方で「どのように伝えたらよいかわからない」と表現方法に苦手意識を持っている人も多い。

### 3. 地域にかける思いと活動

#### (1) 飛び込み営業で顧客開拓

私は、「チャレンジする人と一緒にチャレンジする」を理念に中小企業支援に当たっている。実践と成果にこだわり、経営者のチャレンジを引き出しながら自身もともにチャレンジする提案型の経営支援を行っている。

山形にUターンした当初は、長く県外で生活したことから県内にはほとんど人脈がなかった。そこで独立後は、前職での営業経験を生かして企業への飛び込み営業を行った。ターゲットの業界・エリアを設定して訪問先リストを作成し、1社ずつ訪問するという決して効率が良い方法ではなかったが、まずは経営者と直接話してニーズを収集することを試みた。突然の来訪で時間を取ってくれるかどうかはわからなかったが、数十件を回っているうちに徐々に経営者と話す時間を取ってもらえるようになった。

「若いのに1人でよく頑張っているね。私もチャレンジしてみようかな」

このように理念に共感してもらえたことで、ついに独立して最初の仕事を依頼された。そして、実践にこだわり、成果を上げる仕事内容が評価され、他の顧客を紹介してもらえるようになった。現在は、紹介による仕事が多数を占めるようになってきている。私にとっては、人脈のない山形で独立すること自体が大きなチャレンジであった。

#### (2) 「こだわり」を届ける

前述のとおり、山形は農業や製造業が多く、職人気質の県民性を持っている。高い技術力

を持ちながらも、それを十分に伝えきれていない企業は数多い。私は、このような「こだわり」の技術を持つ中小企業者に対し、マーケティング戦略の整備によって、付加価値を大きく上げることを柱とした支援を行っている。大企業と異なり、単純に顧客ニーズに対応するだけでなく、こだわりと顧客ニーズの接点を広げることを大切にしている。そのためには、経営者とともにこだわりを深掘りしていく必要があると考えている。

創業支援に携わったあるベーカリーは、周囲の支援を受けてすでに創業計画書ができ上がっていたにもかかわらず、「うまく言えないが何か足りない気がする」と相談に訪れた。そこで、創業者のこだわりについて数日間を費やして徹底的に議論。「こんなに自分と向き合ったのは初めて」「自分の本当の強みに気づいた」と、改めて創業計画書が完成する頃には創業者も確固たる自信を持つようになった。昨年オープンしたそのベーカリーは、開店から半年がたっても連日売り切れの人気店となっている。



「こだわり」を届けているベーカリー

#### (3) 支援機関との連携

私の活動の半分は、支援機関にかかわるものである。山形市売上増進支援センター Y-biz で窓口業務のコーディネーターに携わっているほか、商工会議所や商工会から専門家派遣の依頼を受けている。

県内には経営資源が限られた小規模事業者が多いため、支援機関との連携で幅広い事業者の支援が可能になることは大きなメリットであると考えている。相談対応では、専門分野である商品・サービス企画、プロモーション企画を中心に、1回の相談で「やるべきことがわかった」「明日から取り組んでみる」と言われるような具体的支援を心がけている。

また、支援機関でのチームコンサルティングを通して他の専門分野を持った人と仕事をすることは、自身の仕事の幅を広げることにもつながっている。

#### 4. コロナ禍における活動

##### (1) 酒卸業者と協力した飲食店の支援

2020年4月に1回目の緊急事態宣言が発出されて以降、対面を前提とした業種を中心に厳しい経営状況が続いている。飲食店の中には休業要請や営業時間の短縮などで、売上が前年比9割以下に減少した企業もある。国や自治体では給付金や融資制度など、さまざまな制度を設け事業者の支援を図っている。

厳しい状況が続く中、私は飲食店を顧客とするある酒卸業者から、「顧客の中には支援制度の活用方法がわからず、困り果てている店もある。何とか力を貸してもらえないか」と相談を持ちかけられた。飲食店への卸販売が減り酒卸業者自身も苦しい中、タグを組んで飲食店向けの支援制度に関する相談会を企画。さっそくチラシを作成して4月末に実施すると、長年、常連客に愛される多数の飲食店経営者が集まった。その後も数回に分けて相談を受け、事業継続の支援を行っている。

##### (2) 経営者とともにチャレンジ

「先行き不透明なコロナ禍でも新たな事業に取り組みたい」という声から、セミナーを開催した寒河江市商工会青年部。人数制限を行いながら、新たな事業展開について私も参加者と一緒になってディスカッションを交わした。今後もオンラインでの経営相談や動画

活用などにより支援の幅を広げていくつもりだ。まだまだ先行き不透明な状況が続くが、経営者と一緒にチャレンジしていくのが私の理念である。

#### 5. 今後の展望

自身の新たなチャレンジの1つとして、農業ビジネスの展開を進めている。山形には数多くの名品が眠っているが、その1つに果物が挙げられる。さくらんぼやラ・フランスは全国的にも有名だが、ほかにもいまだ知られていないおいしい果物が数多く存在する。私自身が販売を担ってそれらを全国に届けたいと考えている。

Uターンしてから3年がたったが、支援に携わった企業からは「おかげでお客様が増えた」「従業員が楽しく働くようになった」などの声をいただき、着実に成果を感じられるようになった。県内で暮らす人たちが自分の強みを生かして仕事に打ち込めば、それが「山形らしさ」の形成につながると信じている。チャレンジする環境を作ることで、今後も山形の地域発展に貢献していきたい。

##### (参考文献)

- ※1 山形県「山形県産業振興ビジョン」2020年
- ※2 経済産業省「山形県の地域経済分析」2015年
- ※3 帝国データバンク山形支店「山形県内『老舗企業』の実態調査」2019年
- ※4 東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」2019年

#### 室岡 庸司

(むろおか ようじ)

阪南大学卒業後、生活用品メーカーに勤務。小売業や卸売業など幅広いチャネルのマーケティング戦略にかかわる。2018年中小企業診断士登録。その後、山形にUターンしてコンサルティング会社に勤務。現在は独立して、製造業や流通業をメインターゲットに、新商品・新サービス企画、プロモーション企画などのマーケティング支援を中心に活動している。

