

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記8

第5章

島の発展を夢見て、 地元企業の成長支援に挑戦

銀四郎麺業株式会社 田中 秀典 氏



関谷 由佳理

東京都中小企業診断士協会

瀬戸内海に浮かぶ小豆島。船でしか行けない「秘島」を求め、毎年、多くの観光客が訪れる。素麺やオリーブ、醤油、佃煮など、島の風土を生かしたさまざまな産業も盛んだ。特に素麺は、播州（兵庫県）、三輪（奈良県）とともに日本三大産地の1つである。

島の玄関口・土庄港の目と鼻の先で素麺製造販売業を営む銀四郎麺業株式会社は、島の素麺業を支える中核企業だ。昔ながらの手延べ製法にこだわりつつも、島内企業と連携した「オリーブ素麺」や、お湯をかければ3分ででき上がる「手延べ煮（にゅう）そうめん」など、時代に合わせた新しい素麺作りにも積極的に取り組む。

同社の総務部長である田中秀典氏は、小豆島で生まれ育ち、地元の役に立ちたいとの思いから、50歳を迎えたのを機に長年勤めた銀行を早期退職し、2022年9月に同社に入社した企業内診断士だ。



銀四郎麺業の田中氏

1. 小豆島に帰りたい

「お食事ですか。こちらへどうぞ」

直売所兼お食事処で来店客に笑顔で声をかける。次に、お勧めメニューの案内、レジ打ちとスムーズにこなす。田中氏は「ようやくお素麺屋らしくなったかな」と思う。

(1) 手ぶらでは帰れない

田中氏は大学卒業後、地方銀行に就職。各地を異動し、小豆島でも勤務した。30歳を過ぎた頃から、ある思いを抱くようになる。

「自分の居場所は小豆島だ。50歳で銀行を退職して島に帰りたい。地場産業に貢献もしたい。しかし、帰るにしても『元銀行員』という経歴だけでは何の役にも立てない。手ぶらで帰るわけにはいかない」

田中氏は一念発起して中小企業診断士を目指し、見事、診断士資格を取得した。

(2) 企業内診断士として帰る

小豆島に帰る時が来た。島唯一の中小企業診断士として独立の道も考えたが、企業に入ることを決心した。

田中氏は、銀行員として中小企業に接してきたが、中小企業で働いた経験はない。独立診断士の道を選択すると、再び中小企業を外から見る立場となり、中で起きているリアルな情報に基づく適切な支援ができない。また、

独立診断士として島のさまざまな企業に関与するよりは、1つの企業に身を置き、しっかりと成長させたいと思うようになった。強い会社が育てば、その会社を中心に島の産業をより早く底上げできるはずだ。

田中氏にとって、地に足のついた、スピード感ある地域貢献を実現するためには、企業内診断士がベストな選択だったのだ。

田中氏がその思いを打ち明けたのは、銀行員時代の担当顧客であり、田中氏が尊敬する銀四郎麺業代表取締役である三枝純氏（以下、社長）だ。社長は、強力なリーダーシップと優れた営業力で、先代からの卸売に加えて直販にも力を入れ、島の素麺業をけん引してきた。島の知名度向上や地場産業の発展にも取り組み、島の役場や観光協会などからも頼りにされる存在である。

「それやったら、うちに来てくれたらええ」

社長は、島を盛り上げたいという共通の思いを抱く田中氏の入社を歓迎した。

「大変ありがたいです。お世話になります」

田中氏は、最高のステージを得て、2022年9月、同社に総務部長として入社した。

2. 中小企業のリアル

田中氏は入社早々から、中小企業で起きているリアルを目の当たりにする。

「やはり、外から見ると中から見るのでは全然違う。想像以上だ」

(1) 知識と経験が会社を回す

総務部長のポストは田中氏のために社長が新設した。田中氏が入社する前は、社長の妻が1人で総務全般を担っていた。社長の営業力により同社の売上は拡大し、業績も好調。外からはまったく問題がないように見えていた。

「早く仕事を覚えて、お役に立たないと」と考えていた田中氏だが、出だしから壁にぶつかる。全社的にマニュアルがないのだ。

「何にどう取り組めばええんやろうか」



本社併設の直売所兼お食事処の入口

社長の妻は、売上増加に伴い増える事務を、1人で毎日遅い時間まで必死にこなしていた。田中氏は仕事が持ち込まれるたびに、横で社長の妻の仕事ぶりを見ながら必死に引き継ぐが、業務の全体像がつかめない。しかも総務部員は田中氏と社長の妻だけ。相談相手もいない中、1人でモヤモヤする日々を送っていた。

(2) 的確な指示が会社を回す

同社には、素麺の製造工場が3つと本社併設の直売所兼お食事処がある。工場は、午前2時頃からの稼働と、午前5時頃からの稼働とで分かれている。直売所兼お食事処は、午前9時から午後5時が営業時間だ。従業員の勤務時間帯には大きな差がある。また、素麺も島の観光もピークは夏であり、同社では年間の繁忙差が大きい。

従業員の勤務時間帯の差も業務の繁忙差もあるが、社長は従業員1人ひとりと積極的にコミュニケーションを取り、多能化を進めるなど業務平準化への取り組みにも積極的だ。

「とてもまとまりのよい職場だな」と田中氏は改めて社長の偉大さを実感し、清々しい気分であったが、職場に慣れてきた頃、不安を感じ始めた。

従業員の勤務時間帯がバラバラなので、集まる場がない。毎朝、簡単な朝礼はあるが、社長からの指示出しの場であり、社内コミュニケーションの場になっていない。従業員は「社長の指示待ち」になっており、その指示



同社のお食事処限定の「生そうめん」。お食事処は朝から満席となるほどの人気ぶりだ。

どおりに働く。

「そうか。毎日、社長の的確な指示があるからマニュアルがなくても会社は回るのか。しかし、社長が元気なうちはよいかもしいないが、島の中核企業として末永く成長を続けていかなければならないし、島民の期待も大きい。このままでは、まずい」

そこで田中氏は、従業員同士の相互理解や、従業員から社長へのコミュニケーションが図れるよう、全社ミーティングを提案することにした。忙しそうなの社長の邪魔にならないよう、慎重に提案のタイミングを見計らいながら、進言した。

「社長、皆でミーティングしませんか」

田中氏の不安をよそに、「そうやな、せんといかん」と、社長は拍子抜けするほどあっさり賛同。田中氏は内心、ほっとしたが、開催には至らなかった。限られた人と時間の中では、日々の仕事を無事に終えるのが最優先。現状、会社は問題なく回っており、全社ミーティングを開催する必要性もないのだ。

「どうしたらええんやろうか」

田中氏がモヤモヤしているうちに、6月から7月の繁忙期に突入する。同社では毎年恒例で、繁忙期には全員で製造から出荷準備に追われる。社長も従業員に指示を出しながら、率先して箱詰めや宛名ラベル貼りをを行う。

「社長自ら箱詰めまでするのか。それは社長の本来の仕事ではない。繁忙期がこうなることは、あらかじめ予想できる。先手を打て

れば、よりよい会社になるはずだ」

まるで戦場のような状況を目にした田中氏は改めて思った。

「末永く成長を続けるために、全社ミーティングと仕事の見える化・マニュアル化が必要だ。ただ、その検討の優先度を社長の中で上げてもらう必要がある。どうすればよいか」

入社して間もない田中氏は、社内の誰かに助けを求めることもできなかった。

3. 具体的に伝える

田中氏は、中小企業のリアルを踏まえ、診断士試験の勉強や研究会での机上の学び（基本）に立ち返った。その結果、ようやく現状を乗り越えるための道筋が見えてきた。

「思っているだけ、一般論を述べるだけではダメだ。銀四郎麺業の実態に合わせて、具体的にしっかりと社長に伝えよう」

(1) 何を伝えるか

全社ミーティングと仕事の見える化・マニュアル化は、中長期的には社長から息子への事業承継という観点が必要だ。社長が先代から引き継いだときに比べ、会社は大きくなり、引継ぎ事項も多い。さらに、社長のカリスマ性は息子が簡単に引き継げるものでもない。社長が元気なうちに引き継いだほうがよい。社長夫妻も引継ぎを行わなければならないのはわかっているが、「何からどう進めればよいかわからない」状態であることが、雑誌の中でわかってきた。

そこで田中氏は、これまでの学びを生かして同社が取り組むべきことを具体的に整理した。以下は、その内容の一部だ。

①仕事の見える化・マニュアル化

社長夫妻の頭の中にあるたくさんの情報を見える化し、マニュアルを作成すること（暗黙知を形式知化すること）。できることは極力、自動化すること。

②仕事の役割分担

社長の息子やその右腕を担う人材に任せる

仕事の範囲を決め、権限移譲を進めること。

③全社ミーティングの開催

全員が同じ方向を向けるよう、権限移譲や役割分担について公式に伝えること。お互いの仕事内容を理解し、役割を明確化して、従業員が自ら考え行動できるようにすること。仕事の手を止め、月1回程度は開催すること。

④事業計画の策定

計画的な事業承継を進めるために、5年程度の事業計画を策定すること。

(2) どのように伝えるか

田中氏は外部から来た者として、内部では当たり前と思っていることをよりよい方向に改善していくのが自分の役割と考えている。

「同じ中に入ってバタバタするのはいかん。遠慮しないで思っていることをしっかりと伝えないとダメだ」

入社して1年経ったのを機に、社長に相談して自分が感じた課題などを報告するための時間をもらう了承を得た。

「レポートにまとめて報告しよう。診断士試験や研究会で得た学問的知識に裏づけられた提案を具体的に伝え、社長に納得してもらい実行に移そう。効果が得られるまで時間がかかるかもしれないが、まずはやってみよう」

基本に立ち返り自分の役割を再考する中で、ようやく具体的に支援の方向性が描けた。

4. 地域の診断士間連携で日本を元気に

最後に、田中氏に今後の目標を伺った。

「地方の中小企業診断士同士がもっとつながれたらよいと感じています」

まずは、同社の総務部長として、尊敬する社長から息子への事業承継を成功させる。その成功体験を島の他企業にも展開し、地域活性化につなげていく。そして、島の成功事例をほかの島や地域の活性化のために横展開をしていく。たとえば、素麺を軸にして、日本全国の素麺産地に成功事例を横展開すれば、他地域の活性化につなげられるのではないか

と社長とも盛り上がっているという。

また、地域全体としては盛り上がっているように外からは見えても、地域内で横の連携が行き届かないケースは多い。

「そのような場合、中小企業診断士はファシリテーターとして力を発揮するのがよいでしょう。中小企業診断士=コンサルタントというよりは、中小企業診断士=ファシリテーターとして、コミュニティに入り込んでいくほうが、価値を提供できます」

各地域の中小企業診断士が地域内のファシリテーターとなり、地域外の中小企業診断士同士でつながれば、より広範に地域活性化につなげることができる。

田中氏は、組織の中から組織が当たり前と思いき、気づかないような重要な課題を提言し、解決に向けて奮闘するのが企業内診断士の伴走支援の姿であり、その存在を「社内の潤滑油」と言う。

まずは、銀四郎麺業という地域の中核企業を支援して、地域を元気にする。そして、地域外の中小企業診断士同士でつながり、日本全体を元気にする。日本の潤滑油に向けた島唯一の中小企業診断士の挑戦は始まったばかりだ。

田中 秀典

(たなか ひでのり)

香川県小豆郡出身。大学卒業後、地方銀行に入行。2022年にUターンし、銀四郎麺業株式会社に入社。香川県のビーチクリーンリーダーとして、小豆島の海岸清掃活動などにも取り組む。2022年中小企業診断士登録。



関谷 由佳理

(せきや ゆかり)

富山県氷見市出身。大学卒業後、金融機関に勤務し、法人営業に従事。大企業から中小企業まで幅広い顧客層を担当。2021年中小企業診断士登録。

