

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士4

### 第3章

# 群馬県の観光産業支援に 研究会仲間と奮闘中

鴻上 まつよ 氏



大池 俊輔

東京都中小企業診断士協会

群馬県高崎市で、中小企業診断士として活躍する鴻上まつよ氏。産業支援機構などの専門家派遣、信用保証協会事業や小売業・サービス業、特に地域産業である観光業に対する支援活動のほか、群馬県中小企業診断士協会では研究会のリーダーを務める。

鴻上氏に、群馬県で活動することになった経緯や地域で活躍するための秘訣について語っていただいた。



群馬県で活動する鴻上氏（記事内画像提供：鴻上まつよ）

## 1. 群馬県で活動することになった経緯

### (1) 育児を機に群馬県に移住

鴻上氏は東京都出身。診断士登録後の2000年に、出産・育児を機にご主人の地元である群馬県高崎市に移住した。

移住直後は、子どもの育児と診断士活動を両立し、群馬県商工会連合会からの専門家派遣、富岡ベンチャーセンターの相談員などで100社以上の支援実績を積み上げた。育児が一段落した2006年から、診断士活動を本格化。「コンサルタント アクト・アズ」を立ち上げ、群馬県では数少ない小売・サービス業、特に県内に多い温泉旅館に対する支援を行っている。

その後、経営革新等支援機関の認定を受けるなど、活動の幅を広げている。

### (2) 群馬に移住するまでの経歴

鴻上氏は、上智大学数学科を卒業後、コンピュータメーカーに入社し、パソコン・ネットワークシステムのシステムエンジニアとして営業やソフトウェア導入の技術的支援に従事した。

結婚を機に、父親が社長を務めるオートバイアクセサリパーツの開発・卸売を営む会社に入社。経理部長である母親を助け、財務管理を行った。その過程で、中小企業診断士の支援を受けたことを契機に、中小企業診断士を目指した。

「中小企業診断士の先生に資金繰り予定表の作り方を教わり、数学好きの私は感動しました。先1年の資金繰りを予測することで、『損益目標を絶対に達成しなくては』と現場の行動目標に結び付けられるようになりました」

資金繰り管理をきっかけに、経営が安定するのを見て、「中小企業診断士になって、もっと企業経営について理解したい。実家のような中小企業を支援したい」との思いが募ったと語る。仕事や育児の忙しい合間を縫って勉強を進め、1998年診断士登録。財務管理だけでなく、就業規則改定や賃金制度の確立など労務管理にまで職域を広げた。

「コンピュータメーカーで培った顧客の要望をくみ取る力、両親の経営する企業での財務・労務管理の経験は、両方とも今の仕事をするうえで欠くことができない礎になっています」

### (3) 現在の主な仕事

現在は、両親に代わって兄弟が経営している実家の会社への経営支援を続けながら、中小企業活性化協議会や金融機関からの依頼を受け、経営相談、経営改善支援を行っている。

その中でも、特に群馬県の観光業を支える温泉旅館への支援に注力。自らも温泉ソムリエの資格を取得し、それぞれの温泉の泉質を生かしたマーケティングを提案している。

また、群馬県中小企業診断士協会の「旅館経営研究会」を引き継ぎ、10年以上にわたってリーダーを務めている。温泉地でのセミナー開催や、それぞれの強みを持つ研究会の仲間とともに旅館への経営診断活動を行っている。

**R5 旅館経営研究会メンバー**

- 管理会計と中小企業Web支援の 丸橋 大志
- 金融調査と財務分析の 武井 道真
- 市場調査と取捨選択の 早瀬 孝
- 分析・企画と実践の 森ノカズエ 村上まゆみ
- 食とWeb支援の 丸橋 大志
- 売上向上と営業支援の 平田 智
- 事業承継とスタートUPの 宮澤 聖平
- 経営戦略と現場支援の 街づくり・経営 津瀬 勇太

**温泉ぐんまの観光業を**  
(宿泊業、温浴施設 他)

全角度から実践的にサポートいたします。

地元精通した旅館経営研究会メンバーを是非ご利用ください。

群馬県中小企業診断士協会「旅館経営研究会」

研究会の活動を通じて、旅館経営者に対して実践的コンサルティングができる若手診断士の育成にも尽力している。実践を通じた育成は、先輩診断士から受け継いだことでもあり、とても大切にしているという。

## 2. 群馬の経営環境

### (1) 群馬県の特徴

群馬県は、関東平野の北端に位置する県東南部に人口が集中し、県北部から西部にかけて山地が連なるため、地域によって産業の特徴が分かれる。

県東部は、桐生市の織物業・太田市の自動車産業など製造業が盛んである。

県北部から西部は、「自然湧出量日本一」の草津温泉をはじめ万葉集で詠まれるなど古くから知られる伊香保温泉、水上温泉、万座温泉など全国的に著名な温泉地が多い。宿泊できる温泉地の数は100、源泉数は453もあり、豊かな自然と相まって観光業が盛んである(出所:「群馬県観光公式サイト」)。

### (2) 新型コロナウイルスの影響

新型コロナウイルスの感染拡大は、群馬県の幅広い産業に深刻な影響を与えている。中でも、海外からの観光客の減少や外出の自粛などに伴い、観光業や宿泊業などは需要が大きく落ち込んだ。

群馬県の2020年度の観光入込客数(実人数)は、コロナ禍により前年比39.1%の減少となり、2021年度は若干の回復が見られるもほぼ前年並みにとどまっている(出所:群馬県「令和3年(2021年)観光入込客統計調査報告書」)。

これは、県民割などの支援により、近郊からの旅行者が一時的に増えた時期もあったが、コロナ感染者が増えると急激に旅行者が減るためである。

「30人以上の団体客はほぼ見られなくなり、個人客や家族など少人数での旅行が増えています。アフターコロナになっても、団体客は

戻らない可能性が高い」と鴻上氏は推測している。

### (3) 群馬県の取組み

群馬県では、社会経済活動を回復させるため、企業に対する経営相談や新ぐんまチャレンジ支援金などの助成金・支援金により支援を行っている。

また、県制度融資として、群馬県、金融機関、群馬県信用保証協会の三者が協調することにより、群馬県内で事業を営む中小企業者の方が事業に必要な資金を円滑に調達できるように支援する融資制度を推進している(出所:「令和4年度 群馬県制度融資のご案内」)。

## 3. コロナ禍での経営支援

### (1) コロナ禍での診断士業務の変化

コロナ禍でも、基本的には診断士活動に大きな変化はないが、アフターコロナを見据えた事業再構築の相談が多くなっているという。

具体的には、コロナ禍の影響が大きい事業者は、今後の事業の見通しが立ちにくく、405事業(経営改善計画策定支援事業の通称)であり、金融支援を伴う経営改善が必要な中小企業・小規模事業者を対象として、経営革新等支援機関が経営改善計画の策定を支援し、その後3年間モニタリングするもので経営改善計画を策定することが難しくなっている。



支援先の事業再構築例(ワーケーションルーム)

「事業再構築補助金や観光庁の高付加価値化事業などの制度を活用して、アフターコロナに向けた準備をするように勧め、支援しています」

### (2) アフターコロナの経営支援

今後はさらに、コロナ禍によって変化したニーズに対応できる事業への転換に関する相談が増えてくると思われる。

「観光業では、団体客から個人客へのシフト、ワーケーションや若者ニーズへの対応が必要です」

アフターコロナのマーケット動向を予測し、新しいニーズを先取りする、そういった相談にはしっかりと応えたいと鴻上氏は語る。

## 4. 地域で活躍するための秘訣

### (1) 地域機関との連携

産業支援機構などの相談窓口はあるものの、「地域企業では、民間のコンサルティングを受けるといった考えがまだ浸透していない部分があります」と鴻上氏は言う。

地域企業が相談しやすい機関を通して、個人の中小企業診断士や中小企業診断(士)協会に支援の依頼があることが多い。そのため、「まずは地域の金融機関との405事業などに参画して経験と実績を積むこと。その中で、自分が得意とする支援を伝えることで、そのような支援を必要としている企業とつながることができます」と鴻上氏は助言する。

### (2) 相談や質問の敷居を低くする

現在、女性コンサルタントはまだ少ないが、鴻上氏はむしろ、その希少性を生かしているという。また、経営者だった両親の苦労などを思い起こしながら、相談者の立場や考えに寄り添い、傾聴することを心がけているという。

「『鴻上さんは相談しやすい。教えられるという感じではなくて、話しているうちに考えがまとまり、やる気が湧いてくる』と言われ

ます」

地域で活動するうえで大切なのは、中小企業診断士の知識やスキルだけではなく、相手に向き合い共感する姿勢も問われるという。

### (3) 消費者目線を生かした実践的支援

鴻上氏は、主な支援先の温泉旅館に観光客として実際に何度も宿泊し、温泉や料理などを体感し、観光客目線で良い点を発見したうえで、改善してほしいことを具体的に提案しているという。

「支援先からは、消費者目線、旅館にとっては観光客目線でのアドバイスや提案は説得力があり、実行しやすいと言われます」

「仲間の中小企業診断士からは、『趣味と実益を兼ねていて、いいね』と言われますが、実際は大変な真剣勝負です」と鴻上氏は微笑みながら語る。

## 5. 今後の展望

### (1) 群馬県で活動したい中小企業診断士へ

群馬県は観光業が盛んである。それにもかかわらず、小売業やサービス業の支援を得意とする中小企業診断士が少ないことが課題である。

「県の主力産業である製造業支援の仕事はたくさんあると思いますが、コロナにより大きな打撃を受け、事業変革を迫られている小売・飲食・サービス・観光業の支援にも中小企業診断士の腕の見せ所があります。政府が目指す観光立国実現・地方創生のためにも観光業を支援するコンサルタントを増やしたいのです」

また、特定の産業に特化しているなどの専門性は武器になる。鴻上氏も、「『旅館支援をしたい、します』と周囲に言い続けることで、仕事の依頼が増え、仕事を通じて経験を積むことで、さらに活動を広げることができました」と自分の経験を話す。

### (2) 地域産業の発展に向けて

鴻上氏が代表を務める「コンサルタントアクト・アズ」のWebサイトのメッセージの一部を次に掲げる。

どんなに歴史ある企業や事業も、戦略や戦術を一切変えずに存続する事はできません。

誰のために何のためにどのように役に立つのか？現状を感じ将来を想像し「企業する」。

能力を引き出し、消費者に結び付ける方法を共に考え実行する。それを得意としています。

鴻上氏は、中小企業の経営者であったご両親を見て育ったことにより養われた経営者目線と、3児の母としての消費者目線から、バランスのよい支援を行っている。

アフターコロナで変わりゆく環境にしなやかに対応し、観光業をはじめとする地域産業を盛り上げたいと熱く語ってくれた。

群馬県に限らず、どんな地域でも、相談者とともに考え抜き、実行に結び付ける実践的なコンサルティングがますます求められていることを、本取材を通して強く感じた。

#### 鴻上 まつよ

(こうがみ まつよ)

コンサルタント アクト・アズ代表。  
1998年中小企業診断士登録。経営計画作成にとどまらない、消費者目線での実行支援を行う。



#### 大池 俊輔

(おおいけ しゅんすけ)

総合化学メーカーにて、半導体材料の研究開発を経て、知的財産部に所属。2020年中小企業診断士登録。弁理士。

