特集　地域で羽ばたく中小企業診断士５

第４章

地域創生支援の原動力は「2つの地元」への思い

山口県　上村 紀子 さん

石垣 健司
大阪府中小企業診断協会

上村紀子さんは，山口県の西部に位置する宇部市を拠点にし，「うのコンサルティング」を経営。自身が大手の小売業に勤務していた経験を生かして，企業支援を行っている。

もともと，上村さんは兵庫県の出身。ＩターンやＵターンで山口県を拠点にしているわけではない。今に至る経緯や仕事への思い，また，今後の展望などを語っていただいた（記事内画像提供：上村紀子さん）。

上村 紀子さん

１．故郷との共通点に引かれて

⑴　巡り合わせで出会った，山口のまち

兵庫県姫路市に属する家島諸島。瀬戸内海に浮かぶこの諸島の１つ，坊勢島（ぼうぜじま）という小さな島で生まれ育った上村さんは，高校卒業後，大手食品スーパーマーケットに就職。売場づくりや従業員教育，シフト管理など，現場での経験を豊富に積んでから，20歳代の若さで店長という責任ある役職に就く。100人以上が在籍する店舗の運営を経験することで，組織のマネジメント手法を身につけていった。

山口県エリアの店舗に新たに赴任したとき，地域の持つ魅力に強く引きつけられた。

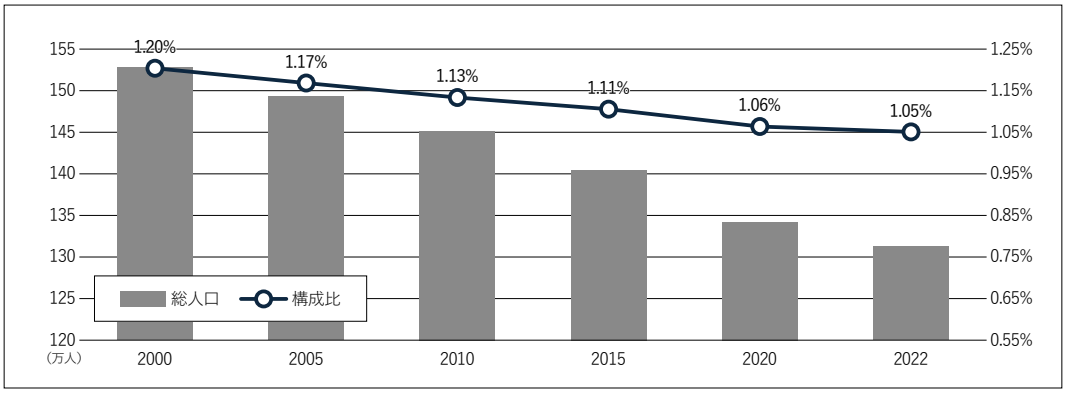
「生まれ育った坊勢島は，ほとんどの人が漁業で生計を立てている小さな島で，私自身も海を見ながら成長してきました。山口県も，海で囲まれた町が多く，とても雰囲気が似ていたのです。住み始めて，すぐに好きになりました」と上村さんは回想する。

⑵　中小企業診断士に挑戦するきっかけ

現場第一主義だった上村さんにとって，小売業において最も就きたかった仕事は，現場の最高責任者である店長だった。運営本部のポストを目指す選択肢もあったが，上村さんはどうしても現場から離れる業務に関心を持つことができず，これまでと違ったキャリアを歩むことを目指し，勤めていた会社を退職。

新たなる活躍の場を探しているうちに，「経営コンサルタント」という職業の存在を知る。最初は，コンサルタントという言葉に対し漠然と「かっこいいな」という程度の認識だったが，調べていくと中小企業診断士という資格の存在を知り，取得を目指して本格的に勉強を開始した。

図表　山口県の総人口推移と全国における人口構成比



出所：総務省統計局「人口推計」(2023年)を基に筆者作成

中小企業診断士になることを視野に入れた上村さんは，「中小企業の悩みや本音，現場の課題を理解しておきたい」と考え，地域の社会保険労務士事務所やコンサルティング会社などで働き，実際に中小企業の経営者とかかわる仕事を通じ，経験を積んだ。

整備された組織や，手厚い教育制度。大企業にいたときは当たり前だと思っていたことが，当たり前ではない現実を体感。並行して続けていた診断士試験の勉強の結果，見事2021年度に２次試験に合格。翌年に早速「うのコンサルティング」を立ち上げた。

⑶　現在の活動状況

現在は，山口県中小企業診断協会に所属し，山口県よろず支援拠点のコーディネーター，そして宇部商工会議所の相談窓口の専門家としての活動を中心にしている。

自身の経験を生かし，小売業やサービス業など，いわゆるBtoCビジネスにおける販売・マーケティングや，人材育成のための教育・研修を得意分野として活動を行っている。

最近，支援をする中で特に相談が多いのが，自社商品の価格設定についてだという。

「経営者の方だけでは価格をどこに設定すればいいか，なかなか決断できないことが多いです。また，売上・利益を出すための相談を受けている中で，価格づけがそもそもの課題だと気づかされる場合もあります」

２．山口県の可能性

地域としての山口県はどのような状況だろうか。総人口の推移を確認すると，県内の総人口は年々減少しているのが実態だ。また，日本全国の総人口に対する山口県の総人口の比率も低下しており，県外に流出している傾向にあることがわかる（**図表**）。

しかし，上村さんは地域の中小企業の現場を見て，その底力に大きな可能性を感じている。

「山口県の人は，穏やかな中に強い芯を秘めている人が多いと思います。セミナーや研修を通じて人材を育成し，中小企業の基礎体力をつけていきたいです」

また，観光資源という強みもある。2024年１月９日に，アメリカのニューヨーク・タイムズ紙が「2024年に行くべき52ヵ所」を発表。山口市が世界中の地域の中で，第３位に選出された。これは日本で唯一のランクインだ。これからの山口県の活性化が大いに期待できる。

３．地域で活動することの魅力

⑴　つながりを生みやすい環境

中小企業診断士にとって，地域で活動することの魅力は何か。上村さんが強く感じるの

は，「診断士同士のつながりの強さと連携」である。

「現在，山口県中小企業診断協会には，中小企業診断士が約70名在籍しています。人数は決して多くはありませんが，その分，お互いに顔を合わせる機会が多くなります」

顔を合わせる機会が増えれば，所属している中小企業診断士の個性や強み，人柄をよく知ることができ，連携がしやすくなる。活動中に壁にぶつかることがあっても，苦手分野を補い合うような関係性を築くことがしやすい環境だと，上村さんは感じている。

そのような中で特に重要なことは，自身の得意分野，強みを明確にし，発信することである。

「専門性を磨き発信すれば，協会内の仲間からも認知され，仕事を依頼される機会も出てくると思います。経営者の課題を確認した後，『こういうときは，あの先生にお願いするほうがいいだろう』という形で，顔を思い出してもらえるようにしていきたいです」

⑵　現場で人とつながりたい

実際に，先輩の中小企業診断士から紹介を受け，支援を実施したのが，宇部市で障害福祉サービスを経営する「株式会社いぶき」だ。

株式会社いぶきの笹部 真弓さん（左）と上村さん（右）

いぶきの代表取締役である笹部真弓さんは，上村さんが開催した研修を従業員と一緒に受講した。前向きに参加する姿勢に上村さん自身も学ぶことが多く，出会えた縁に感謝している。これも，普段から自身の経験と強みを発信し，サポートし合う診断士同士の関係性があってこそのつながりだといえるだろう。

⑶　中小企業診断士としてのこだわり

上村さんは支援にあたるとき，「経営者にとって，本当に必要なことを現場目線でとことん考える」ことを大事にしている。

たとえば，小売業では現在セルフオーダーシステムやキャッシュレス決済の導入が進んでいる。人件費高騰，人手不足から生産性向上へのニーズという，昨今の社会環境を鑑みれば当然行きつくべき施策であり，適切な打ち手に思える。実際に大手のスーパーマーケットやコンビニエンスストアでは，キャッシュレスでの買い物はもはや当然だ。

しかし，上村さんは安易に取り入れるようなことはしない。

「経営者からも，『キャッシュレス決済などの新しい機能を導入した方がよいか』とよく聞かれます。しかし，それが適切でない場合もありますから，本当に効果があるのか，何のために取り組むのかをまずは一緒に考えます」と上村さんはこだわりを見せる。

キャッシュレス決済を単純に導入し，効率化を図ったとしても，年配の顧客層が多い場合，新しい精算方法に慣れるまでに時間がかかったり，企業側の経理が混乱したり，結局は本来得たい効果が出ない場合も往々にしてある。手段が目的になってはいけない。こうした考え方は，上村さんが前職の現場で培ってきた現場力と経験による賜物だといえる。

4．コロナ禍，社会環境変化の影響

⑴　診断士業務への影響

上村さん自身が独立，活動を開始したのが2022年５月。もはやウィズコロナとしての生

活がスタンダードとなってからだが，コロナ禍以降でオンラインでの打ち合わせが企業支援の現場でも常識になっていることを強く感じている。

山口県では車での移動が当たり前で，自家用車がないと生活できないといってもいい。コロナ前は，クライアントのもとを１時間以上かけて車を走らせ訪問することが当たり前だったというが，オンラインでのミーティングを中心に切り替えているケースも多い。

これにより，時間の捻出や打ち合わせの質の向上にもつながっている。移動に多くの時間を取られる地域だからこそ，このような効果がより明確に出やすいのかもしれない。

⑵　ECサイト活用の支援

コロナ禍以降，ECショッピングの利用は増え続け，地域の中小企業にとっても全国を対象にビジネスを拡大させる好機となった。山口県の中小企業でもECサイトの展開を開始する経営者は多く，新たな顧客層の獲得に意欲的だ。

山口県は「やまぐちECエール便」という形で，配送料を支援。地域のECビジネスを促進させる取組みを実施していた。よろず支援拠点に相談に来る経営者には，このような支援の存在を知らない方も多い。上村さんは，こういった自治体が行っている制度を紹介し，経営者がうまく活用することで取組みが軌道に乗るよう，支援を行っている。

やまぐちECエール便のサイト（出所：山口ECエール便 https://yamaguchi-yell.com/）

５．今後の展望

今後の活動として，上村さんは地域の活性化に貢献できるような仕事に携わりたいと強く思うようになってきた。きっかけは，コロナが５類に移行してから，久しぶりに帰郷したときの坊勢島の状況だ。

上村さんが住んでいた頃の坊勢島は，漁業が栄え，人口が増え続けていることで知られた島だった。しかし，現在では人口も減少し，かつての活気が感じられない。全国各地，いわゆる大都市圏ではない地域で同様の事象が起きていることは想像に難くない。

上村さん自身が坊勢島で暮らし，育った頃は，特に地元に愛着を感じることはなかった。しかし，宇部市での支援活動を経て，また，地元の活気が失われていくのを見て，地域を生かす役割を自ら果たすことへの気持ちが強まっている。そして中小企業診断士になった今だからこそ，自分にしかできない地域創生への支援があると考えている。

上村さんにとって，生まれ故郷の坊勢島と，現在の拠点の宇部市はどちらも大切な地元だ。上村さんの２つの地元に対する強い思いが，現在の地域創生の活動につながっていると感じた。

上村 紀子
（うえむら のりこ）
大手スーパーマーケットに勤務後，中小企業診断士として独立。2022年中小企業診断士登録。山口県中小企業診断協会所属。

石垣 健司
（いしがき けんじ）
同志社大学卒業後，流通系企業に勤務。店舗経営指導員や物流管理を経験。2023年中小企業診断士登録。