地域発！現場検証シリーズ　事業承継・レジリエンス

22年設立 東邦コンサルティングパートナーズ

東邦銀行の"新戦略"

長期的視野、旧来の殻破る

地域金融機関として地域経済を支えてきた地方銀行。金融サービスを中核としながらも、それ以外の領域でも地域の中小・中堅企業、そして大企業の経営を支援している。ところが、失われた30年と言われるように日本経済は低迷を続け、必ずしも企業成長にとっては好環境とは言えない状況である。新たな支援が求められている。こうした中、東邦銀行は昨年、100％出資会社東邦コンサルティングパートナーズ（TCP）を設立し、10月から新たな支援の道を歩み出した。

伴走支援で

「地方銀行は地域に密着して、地域企業の成長を支援してきました。高齢化が進む経営者が抱える悩みは多くあります。そうした経営課題を解決するために、事業承継とM&Aのプロ集団の会社を設立しました。短期的な支援でなく、長期的に経営に寄り添って、パートナーとして伴走型の総合コンサルティング・サービスを提供するものです」（矢吹光一・東邦コンサルティングパートナーズ代表取締役社長）。

地域経済を支え、地域の雇用を維持・拡大するために大きな役割を果たしている中小企業。ところが、こうした中小企業が存続の危機に面している。全国的にみて廃業・休業する中小企業は多い。福島県でもこうした状況は変わらない。令和4（2022）年の廃業・解散件数は785件。近年では、平均して800件を上回る企業が廃業に追い込まれている。しかも、黒字廃業がかなりの割合を占めている。昨年は342件で、43％。ここ数年でも40％から60％で推移している。事業を引き継ぐ後継者がいないのである。ここに喫緊の課題がある。

廃業企業の経営者の平均年齢を見ると、徐々に高齢化しており、昨年は71歳であった。これに対して、県内企業の経営者の平均年齢も徐々に高齢化しており、60歳となっている。こうしたことから言えば、この10年間で多くの企業がたとえ黒字であっても、廃業に追い込まれることになるとの危惧がある。TCPが事業承継に、積極的に乗り出す所以である。

矢吹光一・東邦コンサルティングパートナーズ代表取締役社長

M&Aも含めて

事業承継には、経営者親族が事業を承継する、ないしは従業員が承継する、さらにはそれ以外の人材を外部から招聘して承継することが多い。しかし、親族承継では候補者の早期選定と育成が、また従業員承継では自社株買い取りや債務保証などの課題がある。そのため、こうした方法に頼ることができずに、廃業の道を選択することになる。そこで、第三者に経営を譲るといったM&Aが選択肢として浮き上がってくる。

「M&Aを専門とする企業もあります。もちろん、彼らは専門家で全国からお相手を探し出す能力に長けています。しかし、我々は地域金融機関グループとして、地域に密着し、長い時間をかけて当該企業を深く知る、知ろうとするということで、地域経済をともに成長させていくお相手を探し出すという視点を特に重要視しています」（矢吹社長）。

徐々に増加するM&Aによる事業承継も選択肢に加え、しかも地域経済の中で果たしてきた、そしてこれからも果たしていこうとする企業の役割までも考慮して、当該企業の志に寄り添って事業を承継させ、成長させていくことをミッションとして掲げている。

総合力を生かす

東邦銀行はこれまでも銀行として、資金繰りだけでなく、再建などの経営支援も手掛けてきた。こうして培ってきた支援ノウハウを、事業承継に焦点を当てワンストップ・サービスに集約したのがTCP。これを独立した事業体とすることで、地方銀行としての新たな役割を明確にして、見える化したのである。とうほう地域総合研究所で経営支援のコンサルタント業務を担ってきた人材を組織し、東邦銀行と総合研究所の人材、ノウハウ、ネットワークと連動させている。これに地元のコンサルタント、公認会計士、税理士、中小企業診断士や社会保険労務士、弁護士など、いわゆる士業との連携、さらには学術機関との協力を結び付け、総合力を生かして、地域企業の強靭化（レジリエンス）に貢献するというビジョンを明確にしている。この意味で、地銀として培ってきた地域資源の把握、活用、強化ノウハウを、地域経済の強靭化に向けて、さらに活用、強化していこうとの姿勢を示している。

「この会社を立ち上げたことで、これまでよりも多くの企業が相談に来られるようになりました」と、矢吹社長。地方企業は経営に関して多くの、そして多様な悩みを抱えている。銀行というと、経営者はどうしても融資がらみの相談という発想にとらわれがちになる。相談を受ける銀行窓口も然りである。こうした無意識の発想が、双方に存在していたのかもしれない。しかし、TCPの存在が明らかになったことで、そうした意識の殻を破った、新たな相談も増えているという。

相談は主に銀行支店の窓口で受け付けている。支店での企業との密接なつながりは、企業に関するより正確で詳細な情報、さらにはより的確なニーズの把握を可能にする。そのため、企業の成長戦略に関わる広範な相談が増えている。実際、事業承継やM&Aに関する相談は対前年比で倍増しているという。

ともに学び、成長する

TCPの役割は単に事業承継、M&Aそのものを実現することではない。それはあくまでも企業の持続的な成長に対する手段である。こうした意図に基づいて、人材確保、販路拡大・マーケティング、後継人材の養成などといった事業承継、経営変革に関連した多くの課題解決を一体化して提供している。しかも、企業成長に向けた経営戦略支援では可能な限り早く手を打ち始めることも鍵となることから、企業が悩んでいることに早くから伴走することに心掛けている。

こうした体制を整えたことに対応して、設立前に想定していた高齢経営者の事業承継に関する相談だけでなく、若手経営者が将来に向けて戦略的な変革について相談に来ることも増えている。現状の事業をそのまま承継することではなく、さらなる企業成長を目指して、多角化に向けた他業種との提携の可能性を求めたり、川下への企業成長に向けて買収先を求めたりと、企業成長に関連する戦略的な経営課題でもコンサルティング・サービスを要請するようになっているという。

これらの新たな案件は、相談先にとってはもちろん新たな知恵、経営資源の探求であるが、TCPにとっても新たな知恵や経営資源の創造につながるものである。東邦銀行グループだけでなく、彼らが専門家プラットフォームと名付けている外部との連携から創り出す新たなノウハウである。相談先企業の成長に向けて、相談先企業はもちろんのこと、TCPを核とした新たな学習の輪の創造と強化に結び付く作業である。

東邦コンサルティングパートナーズは、地域企業の成長に伴走してコンサルティング・サービスを提供することを通して、地域経済の強靭化に向けて歩み出している。（聞き手＝神田良・明治学院大学経済学部名誉教授）