

ほくほくコンサルティング株式会社

代表取締役社長

山口 新太郎 氏

聞き手 常務理事 河原 嘉人

「専門性」と「順応性」を高めて、 地域企業の成長をワンストップで支援する存在に

ほくほくフィナンシャルグループの100%出資で設立された「ほくほくコンサルティング株式会社」が、2024年7月に営業を開始しました。M&Aアドバイザリー業務、事業承継コンサルティング業務、経営コンサルティング業務の3分野を中心に、専門スタッフ50名でスタート。平均年齢39歳の若い社員を率いる新社長、山口新太郎氏にお話を伺いました。

(河原 嘉人・かわら よしひと)

——新会社を設立した狙いを教えてください。

これまでも北陸銀行、北海道銀行では、それぞれの銀行でコンサルティングサービスを提供してきました。しかし、企業の経営課題は目まぐるしく変化し、複雑化・多様化しており、そうしたお客様のニーズに 대응していくためには、両行の知見とノウハウを結集させ、よりプロフェッショナルなサービスを提供する必要があると考えました。「専門性」「順応性」を高め、かつ「スピード感」をもって対応するために、よりフットワークを軽くしたいというのも、新会社設立の理由です。

——両行の事業の一部を独立させたのですね。

北陸銀行、北海道銀行両行のコンサルティング営業部には、それぞれ9つ以上の部門がありましたが、ここから「M&A」「事業承継」「経営コンサルティング」に関連する部門を独立させて誕生したのがこの新会社です。

北陸銀行では30年以上前からコンサルティング業務に着手していました。当時5人でスタートした「財務支援グループ」で相続や事業承継のお手伝いをしたのが始まりです。私がメンバーに加わったのがちょうど30歳のときで、この世界に足を踏み入れるきっかけになりました。

——山口社長はずっとコンサルティング業務に携わってこられたのですか？

それから私は、第一勧業銀行（現みずほ銀行）で1年間M&A研修を受けて、2000年ごろに北陸銀行に戻ってきました。しかし、その頃はまだM&A専門のセクションはなかったので、「財務支援グループ」で個人の相続や株の評価に携わっていました。その後いったん別の業務に従事し、次



に「法人公共営業部」の事業承継担当として戻ったときには、北海道銀行の行員が北陸銀行に研修に来て、一緒に事業承継の提案を行うようになっていました。こうした動きもあり、北陸・北海道というプライムエリアを持つ両行の広域店舗網を生かせば、コンサルティング業務をもっと広げていけると考えるようになりました。それが新会社設立に向かう出発点ですね。

——新会社の3つの部門は、それぞれ何名体制ですか？ また、年間にどのくらいの相談があるのでしょうか？

営業部門は、M&Aアドバイザリー業務で18名、事業承継コンサルティング業務に7名、経営コンサルティング業務が15名です。また地域というと、北海道に19名、北陸に31名を配置しています。昨年度は、両行合わせてM&Aのアドバイザリー件数・成約件数が220件、事業承継の契約件数が196件、経営コンサルティングの受託契約件数が172件で、いずれも直近3年間で着実に数字を伸ばしています。

——具体的な業務内容を、最近のニーズとあわせて教えてください。

まず、M&Aアドバイザリー業務はどうですか？

M&Aとは「企業の合併・買収」を指しますが、北陸銀行ではもともと「事業承継」の延長線上として、2007年7月にM&A業務を開始しました。当初は「後継者問題で悩む企業のM&A」がメインでしたが、最近では、いわゆる企業成長型・成長加速型のニーズが非常に増えているので、売り手・買い手の双方に対して、そうした視点で働きかけることを意識していますね。

例えば8年前ぐらいまでは、売り手のお客様といえば、65歳以上の経営者が主なターゲットでしたが、いまは「早期リタイア」「FIRE」などという言葉も聞こえてくるように、40代の経営者でもニーズがあります。それだけでなく、M&Aによって上場企業の傘下に入り、そのグループ会社の社長として「引き続き会社を経営していきたい

い」、「企業を存続させることで地域の雇用を守りたい」といった、企業経営の安定や成長の加速を求めるケースも非常に増えています。

「M&A=会社の身売り」というマイナスのイメージをもつ経営者もまだおられるなかで、銀行から「会社を売りませんか」と持ちかけるのは非常に勇気が要ることです。お客様の機嫌を損ねて取引を失ってしまうリスクを心配するのは、支店を預かる支店長ならば当然のことでしょう。

しかし、いまやコンサル会社、証券会社、保険会社、税理士などがM&Aを普通に提案する時代です。銀行だけが口をつぐんでいたら立ち向かっていけない。オーナー様自身が一番悩んでいらっしゃるはずですが、声をかけてこない人に相談はしませんよね。今回の新会社設立によって、これまで非常に取り込みづらかった部分をしっかりカバーできる体制ができました。

——事業承継コンサルティング業務について教えてください。

先ほど申し上げたように、事業承継は3つの事業の中で最も歴史があり、PB（プライベートバンキング）という名称で、銀行としてもずっと力を入れてやってきました。会社は親から子へと引き継がれるケースが従来から多いのですが、単に事業を承継するだけではなく、いわゆるオーナーの資産対策・株価対策、加えて相続対策もいっしょに行っています。

これまで、後継者が新しく設立した持株会社に銀行が融資をして、その新会社に先代の株式を譲



渡する「ホールディングス方式」の事業承継をいくつも行ってきました。その中で、ここ3、4年力を入れてきたのが、過去にホールディングスを作ったお客様の2次対策としての資産対策・株価対策です。株価対策というと、上場企業ならば株価をどうやって上げるかという話になりますが、ここで言う株価対策とは、どうやってスムーズに株を承継していくかということになります。

経営者としては会社の事業価値を上げたいけれど、個人として息子に株を譲り渡すときはできるだけ税金を抑えたい、というのが永遠の相反するテーマだと思います。非上場企業の株にも当然株価があります。優良企業であればあるほど相応の株価になり、それを相続すると、後継者は相続税を現金で支払わなければいけない。非上場の株なので簡単に換金はできません。ではどうしたらよいのかということになります。株価の算定、後継者への適正価格での株の譲渡、資金の準備についてアドバイスをするのがこの業務です。

——経営コンサルティング業務については？

3つの中では最も新しく、2018年10月から始めたのがこの業務です。当初は、経営状況が芳しくない融資先の再建を支援するのが役割の中心でした。当時は成功報酬型の料金体系でしたが、「成功」という定義があいまいだったこと、また、取り組みに対する成果が見えない中では定額報酬を徴収することが難しく感じられたり、経営改善に汗を流す融資先からは手数料をいただきづらかったりと、ビジネスとしては苦戦した経緯があります。現在では、成果はもちろん、取り組み自体を評価いただけることも多くなり、定額型で経営改善をお手伝いするビジネスモデルに変えました。

お客様からのニーズで最近多いのは、事業計画の策定とモニタリング、そして人事評価・人事体制の作り込みですね。どこも人手不足なので、どうしたら若い人材を確保して長く勤めてもらえるのか、なぜ人が定着しないのかで悩んでおられます。そこを解決するために人事体制を整え、評価制度をしっかりと構築し、事業計画の策定とモニタ

リングをセットで行っています。

実際、経営に苦しんでいるからこそ、このようなケースが多かったのですが、今後は企業格付の向上や企業の成長支援につながるようなコンサルティングにも取り組んでいきたいと思っています。かと言って、大企業が中心となるものではなく、地元に根ざしたコンサルティング会社としては、中小・中堅企業が支援の中心層になると思います。特に、中堅企業の成長には政府も目を向けていますから、今後のニーズはますます高まっていくと思います。

——プロ集団として専門人材をどのように確保しているのですか？

銀行業務の一部を新会社として独立させたわけですが、私たちはさらに専門性を高めて、まさしくプロのサービスを提供していかなくはいけません。いま在籍する50名のうち、銀行出身者の9割は、M&A専門会社やコンサルティング会社に出向したり研修を受けたりして専門的な知識を身につけています。また、15名ほどいる中途入社者の中には、上場企業で30年間人事評価をしてきた人事管理部門の部長経験者や、海外で長年製造工場を管理してきた現場のプロ人材もいます。豊かな経験と知見、すばらしいノウハウを持つ、多様性のあるメンバーがそろってきました。こうした人材を活用しながらお客様のニーズに幅広く対応し、これまで外部の専門人材に頼ってきた高度なコンサルティングも、わが社の人材が主導して取り組んでいけると考えています。

——銀行本体でのコンサルティングと比べて何が変わってきますか？

預金・融資取引の有無にかかわらず、幅広いお客様に提案できるというのが最も大きいですね。そうでないと銀行から独立した意味がない。昔から銀行が行ってきたコンサルティングは、多くが融資を通じてのものでした。高い金利をいただいていた時代は無償でサービスが提供できたかもしれませんが、今はそんな時代ではありません。独



立したサービスとしてフィーをもらう。そのためにはお客様から高く評価されるコンサルティングでないといけない。

ほくほくコンサルティングのターゲットは銀行グループのお客様に限りません。現在、事業承継と経営コンサルに関してはほとんどが銀行のお客様ですが、M&Aについてはそうでないケースも一定数あり、特に買い手に関しては、銀行のお客様がベストパートナーとは限りませんし、ほくほくフィナンシャルグループの13都道府県の広域店舗で見ても、そこに一番の買い手がいるかどうかわかりません。全国レベルで買い手を探してくる必要があります。また、買い手が銀行のお客様で、売り手を全国から探してくるというケースもあるでしょう。その場合は、いわゆるストロングバイヤーとか、リピーターと呼ばれるお客様との接点を強化していくことが、今後のM&Aでは重要なポイントになると思います。

——今後の展望を教えてくださいか？

グループ全体で連携しながら取り組んでいくコンサルティングを目指していきたいと思っています。2021年に北陸銀行が立ち上げた「ほくほく事業承継ファンド」の事例を紹介します。

あるお客様が事業承継に悩んでいらっしゃいました。会社を存続させたいが、特定の会社の色がついてしまうのでM&Aは嫌だということで、いったん銀行グループのファンドを通じてその会社のすべての株を取得しました。共同投資先としてプロのファンドを探し、投資をして、それこそ経営のど真ん中まで入り込んで、持続的な経営ができる体制までもっていきました。元々優良な会社でしたが、ある部門に不安があったので、銀行の人材紹介チームを活用して任せるのにふさわしい人材を採用しました。このように弱点を補強し、会社を整えてから、新しい経営陣にその会社の株をすべて譲り受けていただきました。弱点が改善されたことで以前より株価は高くなりましたが、新経営陣としては先の見えない会社の株をいきなり買うよりも、きれいに整えられた状態で会社を譲

り受けるほうが安心だということです。株式購入による一時的な負債を背負った形でのスタートにはなりますが、経営陣を中心に責任感や社員たちとの連帯感も生まれているようです。

——M&Aがニーズの切り口となり、グループ会社のファンドが資本参加するなど、ハンズオンの支援で事業承継が成功したわけですね。

銀行系コンサル会社の強みを生かして、全部まとめてワンストップで企業を応援します。そして、銀行以外のお客様からも信頼される存在を目指して、「北陸・北海道には『ほくほくコンサルティング』があるよね」「あそこに相談すれば間違いないよね」と言われるような会社にしていきたいと考えています。



会社概要

所在地	富山本社 富山市一番町1-1 一番町スクエアビル4階 札幌本社 札幌市中央区大通西2-5 ほくほく札幌ビル8階
代表者	代表取締役社長 山口 新太郎
資本金	1億円
事業目的	M&Aアドバイザー業務 事業承継コンサルティング業務 経営コンサルティング業務