

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士 3

## 第3章

# 地域特化型 M&A サービスから 世界に羽ばたく支援を

栃木県 水沼 啓幸さん



高岡 健司  
栃木県中小企業診断士会

地元の栃木県にて、コンサルティング会社を起業し地域企業に寄り添う診断士活動を行っている水沼啓幸さん。

水沼さんに、栃木県の中小企業の経営環境やコロナ禍での経営支援、今後の展望などを語っていただいた。



栃木県で活躍する水沼さん

## 1. 栃木県で活動することになった経緯

### (1) 9年間の銀行員生活を経て独立

水沼さんは栃木県真岡市出身。高校時代の同級生には地元企業の後継者が多く、「会社を支える仕事で地元企業をサポートしていきたい」という思いから、地元金融機関である栃木銀行に入行した。

栃木銀行では融資、法人営業を中心に地元企業の社長からの相談を受ける日々を過ごす。充実した銀行員生活を過ごしていたが、入行

から9年後に銀行を退職。32歳のときに株式会社サクシードを設立した。会社名であるサクシードは「引き継ぐ」という意味を持つ。「より良い社会を次世代に引き継ぐ」という経営理念を掲げ、独立診断士としてスタートを切った。

### (2) 独立を支えた成功ノート

若くして銀行を退職し、法人設立を行った水沼さんだが、これは予定どおりの行動だ。水沼さんはサラリーマン時代から「成功ノート」という自分の将来ビジョンや目標を書いたノートを作成している。

水沼さんが29歳のときに作成した成功ノートにはこのような記述がある。

- ・32歳のときにやるべきこと  
銀行を退職する 独立の準備をする
- ・33歳のときにやるべきこと  
独立 コンサルティング会社を設立する
- ・37歳のときにやるべきこと  
「独立成功法則」の本を出版する

水沼さんは、おおむね「成功ノート」に書いたとおり、32歳で株式会社サクシードを設立し、37歳のときに独立に関する本を出版している。

独立後、苦しい時期もあったが、その都度「成功ノート」を見返していたという。水沼さんは現在も「成功ノート」を書き続けてお

り、ここには多くの熱い思いが詰まっている。

### (3) 現在の活動状況

水沼さんは「より良い社会を次世代に引き継ぐ」という経営理念を基に活動し、経営計画の策定、財務支援、IT 支援など総合的に地域企業をサポートする活動を行っている。

その中で、地域企業の課題を解決するための独自に展開するサービスを紹介したい。

#### ①地域特化型 M&A サービス「ツグナラ」

事業承継の課題を解決するための M&A のさまざまなプラットフォームがあふれている。

水沼さんが展開するサービス「ツグナラ」も M&A のプラットフォームであるが、「地域特化型」であり、「地域内同士の M&A を促進させる」点で、他のサービスとは一線を画す。地域内での M&A にこだわる理由は、地域外の企業が事業承継を行うことは、地域の経営資源流出につながるからである。



ツグナラの HP <https://tgnr.jp/>

「ツグナラ」は、地域内の優良企業を買い手企業として HP に掲載する。ただし、優良企業といっても業績が良いだけでなく、「社員を大切にしているか?」、「地元の雇用に貢献しているか?」などの基準をクリアしないと掲載されない。M&A において売り手企業には、「買い手企業がどのような会社かわからない」という不安が常に付きまとう。「ツグナラ」であれば、売り手企業から買い手企業を指名することが可能であり、その不安を

和らげることができる。

もう1つの特徴は、M&A だけでなく人や設備などあらゆる経営資源の引き継ぎを促進し、ビジネスマッチングの場になっていることだ。

今後、ツグナラ企業同士の連携やノウハウの共有が進み、海外展開支援など「地域企業が世界に羽ばたく」お手伝いがしたいと水沼さんは考えている。

#### ②「とちぎ経営人財塾」の運営

「地域には経営人材が学ぶ場所が不足している」という課題を解決するために、「とちぎ経営人財塾」を2014年から運営している。

第6期までで142名の受講生を送り出す。令和3年9月より第7期が開講し、24名の受講生がリアル講義とオンライン講義のハイブリッド開催にて受講している。

事業承継は中小企業が直面する課題であり、「事業を引き継ぐこと」が注目されやすい。しかし、引き継ぐことができる人材が育たなければ真の事業承継とはいえない。

2021年11月からは、若手人材の学びの場所として「とちぎマネジメントビジネススクール」を開講している。

「栃木県を日本で一番の経営人材輩出県にする」というテーマを胸に、次世代の経営人材育成に今後も力を入れていく。



とちぎ経営人財塾の講義風景

## 2. 栃木県の経営環境

栃木県を活動拠点としている水沼さんが感じる、栃木県の経営環境を紹介したい。

## (1) 業種に偏りが無い

栃木県には製造業・サービス業・観光業などあらゆる業種が存在している。コロナ禍においても、あらゆる業種からさまざまな相談を受けている。特定の業種に偏っていないため、中小企業診断士としてはオールラウンドな活動が求められる地域である。

## (2) 押し寄せる企業減少の波

栃木県では、今後大幅な事業所数の減少が想定される。2020年の56,000事業所が2040年には40,000事業所にまで減少するといわれている。また、社長の高齢化が進んでおり、後継者未定の企業が多い状況にある。

このような状況から、事業承継が最優先課題であることは間違いない。地域で蓄積された技術、販路、人材を引き継ぐためにも、一社でも多く地域企業を地元に残すことが求められる。

## 3. コロナ禍での経営支援

### (1) お客様からの相談事項

コロナ禍において圧倒的に多い相談は、「売上減少」だ。売上減少の相談を受けた際、コロナ前はその原因や対応策が比較的わかりやすかった。しかし、コロナ後は売上減少の原因が複雑に絡み合い、対応策もわかりにくい。アドバイスをする際にも多様な視点から改善策を検討する。

最近は相談内容も変わってきている。コロナ直後は、先の見通しが立たないために、資金繰りや財務改善の相談が大半を占めていた。しかし最近は、企業の課題解決に向けて、ビジネスモデルの再構築に関する相談を受けるようになった。特に事業のDX（デジタルトランスフォーメーション）の相談は、今までになく多く寄せられている。

### (2) コロナ禍での経営支援

コロナ禍での経営支援の中で、水沼さんが心がけていることを伺った。

### ① コロナ前の価値観でアドバイスしない

コロナ禍では、日々経営環境が変わっている。お客様に診断・助言する際も、「コロナ前の価値観ではアドバイスしない」ことを心がけている。お客様の現状をよく聞き込み、適切なアドバイスをすることが大切である。

### ② コロナを変革の機会ととらえる

「コロナはもうすぐ終わるから」

コロナの影響で会社の業績が悪化しているにもかかわらず、様子見の姿勢を取る企業が多い。

水沼さんがさまざまな支援を行う中で、コロナを変革の機会ととらえて思い切った改革を行った企業のほうが業績の回復は早かったという。

外部環境の変化に対応するためには、待ちの姿勢ではなく、早めに意思決定を行い、積極的にチャレンジする姿勢が求められる。

### (3) アフターコロナにおいて必要なこと

コロナが収束しても、コロナ前とまったく同じ環境に戻ることは想定しにくい。企業は新商品開発や新市場開拓など、新たな分野にチャレンジすることが必要になる。

今後、新分野にチャレンジするためには、地域企業は上意下達式のビジネスモデルから価値創造型のビジネスモデルへの転換が必要になる。その際に、価値創造の源泉となるのは「人」であり、「人を大切にする経営」の重要性は増していく。

## 4. 地域で活躍するための秘訣

### (1) 喜び、悲しみ、苦しみを共有する姿勢

地域に根差した診断士活動を行うためには、資格やテクニックではなく、「喜び、悲しみ、苦しみを可能な限り共有していく」姿勢が一番重要だと水沼さんは感じている。

地域企業の特徴は、社長を中心とした家族経営を行っている場合が多く、経営資源が常に少ないことが挙げられる。資金繰り、人材採用など突然の相談にも時間の許す限り訪問

して、相談に乗る体制を整える必要がある。

「社長に夢やビジョンを実現してもらう」ことは地域コンサルタントの使命である。そのためには、社長に寄り添い、「喜びも悲しみも苦しみも共有」する姿勢が求められる。

## (2) 「地の利」を生かした営業活動

地域の拠点である商工会・商工会議所との連携は、地域で営業を行ううえで非常に重要だ。

株式会社サクシードは、栃木銀行など複数の金融機関や栃木県信用保証協会と連携して「地域企業」、「地域金融機関」、「地域専門家」の三者が連携して伴走する支援体制を構築している。自社のみでの営業には限界があるが、地域銀行などの地域拠点とともに行動することで圧倒的なスピードでの成長が可能になる。

## (3) 地域で求められるサービス

サービスについても、地域ならではのこだわりを持つ。

大手コンサルティング会社に依頼すれば、良いサービスは得られるが、費用負担も大きい。また、地域では相談企業ごとに文化も違えば、やり方も違うため、お客様の特性に合わせてサービス内容を変えていく必要がある。

水沼さんは、「地域企業が受け入れやすい価格設定」、「地域企業のニーズを取り入れた商品・サービスの提供」、「お客様の要望に合わせて商品・サービス内容を変える」ことを意識している。

現在のサービスは、お客様の実際の要望を基に作り上げてきたものである。そして、そのサービスを顧客ごとにカスタマイズし、地域企業が受け入れられる価格で提供している。

## 5. 今後の展望

「地域企業の、地域企業による、地域企業のための事業承継支援サービス」として、2020年1月にサービスを開始した「ツグナラ」だが、栃木だけではなく他の地域からも

問い合わせが多い。

今後は、地域特化型 M&A サービスである「ツグナラ」を他地域でも展開していく。

まずは2021年5月に「サクシード埼玉」を開設し、埼玉エリアにサービスを拡張している。また、沖縄県のカナイ経営支援研究所と連携して「ツグナラ沖縄」を開設した。

地域において事業承継は最優先の課題である。全国的にも「ツグナラ」を必要とする事業者は多いだろう。水沼さんはこのサービスを広めるためにも、それぞれの地域で活躍する地域コンサルタントと連携を結ぶ「地域コンサルタントネットワーク」を構想している。「より良い社会を次世代に引き継ぐ」という水沼さんの熱い思いは、「ツグナラ」というサービスに乗せて、栃木だけにとどまらず全国に向けて発信されていく。



株式会社サクシードのメンバー

### 水沼 啓幸

(みずぬま ひろゆき)  
法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科修了。栃木銀行を経て株式会社サクシードを設立。2010年中小企業診断士登録。地域企業に寄り添った多様なサービスを展開している。



### 高岡 健司

(たかおか けんじ)  
埼玉大学卒業後、地元金融機関に勤務。24年間の銀行員生活を経て、総合病院に転職。2020年中小企業診断士登録。企業内診断士として活動中。

