

## 年次大会報告⑥

# M&Aによる世界一の町工場ネットワークを目指して

小林 博之

(株)ソーシャルキャピタルマネジメント 代表取締役社長  
 一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会 執行役員  
 日本工業大学専門職大学院 客員教授

### 1. 本発表の位置づけ

中小企業における後継者難が叫ばれて久しい中、後継者が不在の中で経営者・経営幹部が高齢化し、ビジネスモデルが老朽化してしまうことで、事業そのものの存続を危うくしてしまう場合も見られる。一方で、後継者が適切に経営・事業改革を行えば、もともと持っている技術力、事業素質が復活し、経営が承継されればその後の成長、発展が見込まれる先が少なくない。

若い経営者がM&Aを通じて後継者難の課題に直面する企業の経営権を譲受け、社員も働き甲斐を高めて「世界一働き甲斐のある町工場ネットワーク」の構築を目指す事例として、(株)セイワ工業（三重県木曾岬町；2021年1月より持株会社(株)セイワホールディングスに移行。以下「当社」という）を取り上げ、ファミリービジネスの新たな経営のあり方を考えたい。

### 2. ファミリービジネスの経営承継における課題と本問題提起

ファミリービジネス、中小企業において、事業承継や経営革新という点でさまざまな悩みが聞かれるが、果たして本当にそうであろうか。

現経営者からは、「後継者がいるとしても、まだ若いし、こんな経営状態ではまだ息子や娘には任せられない」というが、本当にそうなのか。自分が経営権を渡さない理由にしているだけではないのか。

「ノンファミリーの経営幹部も社長とともに高齢化し、社内で次世代を担う人材が育っていない」というが、ノンファミリー幹部は社内だけで考えなくてはいけないものなのか。

「時代の変化にあわせたビジネスモデルの変革や、業務効率化のためのIT導入など、やりたくともやれる人がいない」というが、本当にそうなのか。どうやったらできるのか、経営資源（リソース）をいかに調達するのかの工夫が足りないだけなのではないか。

さまざまな中小企業の経営課題が、どこの会社でも乗り越えられない壁のように最初から諦めているかのような話を聞くことも多いが、果たしてそうなのか、できる手段はないのか、問題提起をさせていただきたい。

その上で、これらの悩みを克服するためのさまざまな工夫とアクションを進めてきた事例を紹介する。

### 3. 事例紹介

#### (1) 会社概要

会社名	(株)セイワ工業 (2021年1月より(株)セイワホールディングス)
本社所在地	三重県桑名郡木曾岬町
代表者	代表取締役社長 野見山勇大（現在27歳）
グループ売上高	21億円（2020年度実績見込み）
従業員数	125名（グループ計）
グループ各社	(株)セイワ工業、東栄コーティング(株)、(株)カスカ、光誠産業(株)、(株)プレンス、三陽電工(株)計6社

## (2) 若い後継社長による経営改革

現社長の野見山勇大氏は、2015年に大学卒業とともに入社、父親が社長を務める段階から経営改革に着手。積極的な新規開拓を通じ多くの取引先と多方面のビジネスを行うことで一社依存体質からの脱却を実現した。合わせて、需要期のピーク時に合わせた生産・人員体制の変革、財務面での改善（借入金の返済促進）などを推進した。スタンドアロンでの企業の改革に成功したことで自信をつけた上で、2019年に代表取締役役に就任、後述のM&Aによるグループ経営へと進化させていく。

## (3) 社外役員による経営目線の刷新

企業の成長において、コーポレートガバナンスの構築は不可欠の要素となる。ファミリービジネスの場合、役員を身内で固め、ノンファミリーには経営の実態がわからないようになってしまうことが往々にして見られ、その結果ファミリービジネスの経営の脆さにつながることも多い。野見山勇大氏は「外の目」を入れることで適切な会社経営を目指す、という意識から、代表取締役を継いだ段階で社外取締役2名を招聘している。1名は金融機関の経験豊富な者で、「監視役」としてガバナンス面でのサポートを期待してのもの、もう1名はIT業務に精通した者で、「助言役」として業務推進のサポートの位置づけである。

## (4) M&Aによる事業ポートフォリオの拡大

体制が整えられた2019年より、当社はM&Aで5社の経営権譲受けを行い、6社でのグループを構成するに至っている。いずれも事業承継における後継者難の企業の経営権を譲受け、グループシナジーを挙げて「町工場ネットワーク」を目指すものである。

当社は溶接を中心とした金属加工業であるが、

これに亜鉛メッキ、工作機械組立加工、プラスチックブロー成型機、鋼構造物、ケーブル、センサー事業等を加えている。当社自身のオーガニックグロースに加え、M&Aによるグループ化を通じて、売上規模は野見山勇大氏が入社したときの約1.5億円から約21億円へと拡大させている。

## (5) M&Aを通じてのシナジー（相乗効果）の発揮

M&Aを通じてのグループ経営として、さまざまなシナジーを創出してきている。

まず第一に、営業におけるクロスセルによるシナジーである。中小企業の弱みはどうしても単品での営業となり、総合力を発揮できる大手企業とはプロダクトラインナップが弱い。当社ではグループ経営の一環としてクロスセルに注力しており、A社顧客にB社製品もあわせて提案する等を推進している。2021年度からは、グループ統括営業機能をホールディングスに持たせる等、一体営業をさらに強めることとしている。

第二に、各社における外注のグループ内製化である。A社では自社工程を完遂したうえで後工程を他社に委託しており、逆にB社では前工程を他社に委託している、というような場合、A社→B社と回していくことでグループ内で完結させ、外部流出を避けることが可能になる。

第三に、仕入れ先の統一による全体コスト削減である。ロットがまとまり競争力のある価格にて仕入先と交渉することが可能になる、あるいは最も安く仕入れられている会社に調達を集約する、ということも推進している。

第四に、ホールディングスによる経理・採用機能の統合、ITシステムの共同利用など、持株会社機能を発揮していく方向にある。

これらのシナジーのプランニングはM&Aがクローズしてから行うのではなく、M&A検討の段階から行っており、Day 1から具体化に向けて

着手することができている。

#### (6) コロナ禍での対応

～グループであるが故に危機に強くなれる

2020年、新型コロナウイルス感染の影響で、同社グループにも少なからぬ影響が生じた。しかしながら、1社1社が単独であればできなかったであろう施策を実施することができた。例えば、人員の相互出向により、C社で休業となる従業員をB社に一時的に出向させて就業機会を創出したが、これには新しい技術を身につけたり、C社の業務・技術レベルを向上させることにも寄与する等、グループ運営ならではの副次的効果ももたらしている。

前述の通りの業務の内製化、クロスセルの推進、グループ一体でのIT化・業務効率化の推進があったからこそ、厳しい局面においても相互に協力し支えあうことができている。

### 4. M&Aを成功させる秘訣とは

#### (1) 適正な企業価値評価

M&Aにおける企業価値評価として、時価純資産あるいはこれにのれんとして数年分の営業利益を加算する、という方法がよく使われているが、これが唯一正しい評価方法ではない。これでは将来どの程度のキャッシュフローを生み出す力があるか、という点を十分評価に入れていない。特に資産を持っている会社の場合には過大評価になりがちである。当社の場合には、EBITDA（償却前営業利益）等キャッシュフロー指標をベースに評価を行っているため、その後の事業の状況と価格算定に大きなギャップが生じることがない。

#### (2) 不要な資産を引き継がないストラクチャリング

単純な株式譲渡が、買い手と売り手の双方のニーズを本当に満たすものなのか、その見極めを

行ったうえで、場合によっては土地など不動産を現経営者（オーナー）に残すようなストラクチャーを構築することもある。

#### (3) M&A, PMIを推進するためのノウハウを有する外部人材の積極登用

適切なM&A交渉を行うとともに、M&A実施後の営業支援や業務効率化支援においてノウハウを有する社員及び外部人材が不可欠である中、当社では中小企業にも関わらず、さまざまな経歴を持つ優秀な人材がキャリア採用で入社している。「肩書や会社の規模よりも自分が成長できる機会を目指したい」という若手・中堅ビジネスパーソンがストーリーに魅力を感じ、超大企業から転職してきている例もある。社外役員の関与も含め、中小企業、町工場とは思えない陣容で会社の成長を支えている。

### 5. 今次事例研究を踏まえた今後のファミリービジネス経営への示唆

当社の事例は、ファミリービジネスの経営に対して下記のとおりさまざまな示唆を与えるものと考えられる。

- (1) 事業承継は早いうちに。若く活動力のある若手後継者に任せることで、企業が活力を取り戻し、発展することができる。
- (2) 経営人材はすべてを内部に頼ろうとしない。外部人材は、魅力あるストーリーが提供できればいくらかでも手当てすることは可能。
- (3) ファミリービジネスの経営を筋肉質なものにしていくためにも、また外部目線をいれて緊張感を持たせる意味でも、社外役員の存在は重要（助言機能と監視機能）。
- (4) 経営が厳しい今だからこそ、M&Aで事業を拡大させる大きなチャンス。
- (5) M&Aを成功させるには、「キャッシュフ

ロー」への厳しい目が重要。

中小企業のすべてが支援され、延命できる時代は終焉した。これからは経営基盤を強化する経営力のある中小企業に経営資源を集約させ、そこを維持発展させることが重要であり、また政府の方針もそのように転換していくように思われる。中小企業としての特徴、良さを生かしつつ、M&Aを積極的に活用して経営力を発揮できる、当社のような企業がこれからどんどん生まれていくことを大いに期待したい。