

#04 第三者承継 (M&A)



山陽レジン工業株式会社



Company Profile

- 〔所在地〕 岡山県岡山市南区藤田239-19
- 〔従業員数〕 20人(2024年1月)
- 〔設立年月〕 1979年6月
- 〔業種〕 FRP製品の企画・設計・製造
- 〔発信者〕 代表取締役 守屋 孝一

事業承継前の 課題や 解決すべき 問題点

経営安定を阻む規模の問題

介護機器のカバーからキャンピングカーのパーツ、遊具までFRP(繊維強化プラスチック)で幅広く製品を製造しているわが社が、2023年9月に長野県の同業者(有)萬作をM&Aしたのは、成長への突破口とするためでした。

当社は、受注は堅調なものの、多品種少量生産のため仕事量に波があることが課題でした。顧客を増やし、平準化することが理想ですが、すでに繁忙時の工場はフル操業状態でした。受注残も抱え、そのままでは仕事量を増やす余裕はありませんでした。工程の多くが手作業のため、増員が必要でしたが、スペースなどの問題で現実的ではなく、結果的に新工場や営業拠点の開設を視野に入れて検討することになりました。FRP製造事業者としては決して小さくはないものの従業員数約20人規模の企業にとって、設備投資、人材確保など、新たに会社を立ち上げるようなもので、高いハードルでした。そこで目を付けたのが、顧客、職人、生産設備ごと引き継ぐことができる事業承継型M&Aでした。



経緯や きっかけ

M&Aに後継ぎ経験活かす

M&Aに興味を持ったのは、セミナーでそういう手段もあると知ったのがきっかけでした。課題解決につながるヒントがあるのではないかと程度のものでしたが、紹介された岡山県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家に話を聞こうと、自身が父・守屋邦夫前社長から事業を引き継いだ際の「後継ぎ」の経験を活かせるのではないかと感じ、真剣に検討を始めました。

私は勤めていた鉄工所を退職し、2015年に社長に就任しました。それまで継げと言われたことがなかった父から「継ぐ人間がいなければ廃業もやむなし」と聞かされ、小さい頃から見てきた父の苦労と職人の努力を無駄にはできないと考えた結果です。経営者の



実際の 取組内容 その過程 相談先等

息子とはいえ他業種から入ってきた“よそ者”の私を受け入れてもらうには時間がかかりましたが、経営に対する考えや、前の職場での経験を基にした気付きなどを繰り返し伝えることで、認められるようになりました。業務面ではリソースが限られる中で生産性を高めるため、各工程のリーダーの経験と勘に頼っていた工程管理を改革しました。トータルで工程を組む選任の管理者を置いて浸透させたことで、人員、設備を変えることなく3年間で売上高を1.4倍に高めることができました。これらの経験を活かせると考えたのです。

人の意識を変えろ

M&Aに関する知識はなかったため、岡山県事業承継・引継ぎ支援センターから何を伝え、どう企業評価額を算定するかなど、いろはを教わりながら進めました。対象を探す際に求めたのが、市場規模の大きい首都圏への足がかりとなる事業者です。提示された複数の候補から(有)萬作を選んだのは、経営者を含めて従業員3人と小規模ながら東京の遊具メーカーとの取引があり、わが社と同じく塗装などの表面加工を必要とする製品の製造を手がけ、得意とする品目も似ているからです。しかも表面加工について、当社が被膜加工を得意とするのに対して塗装技術を持っていたことから、受注の幅を広げることが期待できるなどシナジー効果も発揮可能と考えたからです。



(有)萬作は、腕はあるものの赤字体質で負債を抱える会社でした。後継者がいないことから事業承継先を探していました。現場を見ると生産性の改善に取り組んできた当社と比べて非効率な点が多く、だからこそ「改善できる余地が大きい」と判断しました。負債を含め、取得にかかった金額は約2000万円。私が社長に就き、前社長には会長に就いてもらいました。

心がけたのは、いきなり自分たちのやり方を押し付けず、まずは寄り添うような形で進めることでした。これは岡山県事業承継・引継ぎ支援センターからのアドバイスですが、自身の経験で感じていたことでもありました。毎月1週間程度現地を訪れ、考えのすり合わせと、仕事の進め方の指導などを行っていますが、とぎれとぎれになるため、なかなか定着せず一進一退。この付き切りでいられないという問題は、後継者として全て任せたいと言ってくれた前社長に、結局自分がやらないといけなそうと思わせてしまいました。そこで準備を進めているのが、こちらの人材を(有)萬作に張り付けることです。また、経営経験豊富な父に(有)萬作の前社長と腹を割って話し合ってもらおうと思っています。目指すのは、前社長の腕とリーダーシップに依存した経営から、仕組みで回す経営への転換です。

今後の 課題・展望

3年で黒字化しシナジー効果発揮

当面の目標は、3年で黒字にすることです。会計を統合すれば、すぐにでもかろうじて黒字にはできませんが、それでは山陽レジン工業の社員に納得してもらえません。本当にシナジー効果を発揮させるためにも黒字化は不可欠です。関東圏からの受注をグループで開拓しながら、製造面の効率化と併せて人員確保を進め、生産能力を引き上げていきます。



(有)萬作の前社長にはやってもらいたいことがあります。それは設計の力をグループで発揮してもらうことです。実は、卓越した設計の技術を持っているにもかかわらず、現場を仕切るのに手いっぱい、発揮できていませんでした。山陽レジン工業に、設計の力が加われば、製品の企画化が容易になり、仕様変更などがあっても、対応を効率化することができます。そのためには、前社長に設計で活躍してもらえよう、安心して任せてもらえる新体制の構築を進めていきます。



また長野県内に7社あるというFRP製造業者の協力体制を構築し、チームで仕事をするという夢を描いています。外から来た人間だからこそ、しがらみを気にせず連携を呼びかけられますからね。道半ばですが、M&Aしたことで、さまざまな可能性が広がりました。何事も経営者としての成長につながるかと考え、挑戦していきたいと思っています。