

実践事例18選！

自動車関連産業界における 「攻めのM&A活用」事例集



令和6年3月

はじめに

日本企業のうち99%を占める中小企業は、雇用や技術の担い手として日本を支える重要な存在であり、将来にわたってその活力を維持し、発展していくため、事業承継は日本社会にとって重要な取り組みです。

しかし、現在、中小企業の後継者不在状況が深刻であり、廃業の増加による貴重な雇用や技術への影響が懸念されています。

一方で、後継者不在の中小企業の事業をM&Aにより社外の第三者が引き継ぐケースが増加しており、中小企業にとって有効な事業承継の手法の一つとの認識が広がり始めています。

また、現在、自動車関連産業界では、CASE（「Connected：コネクテッド」「Autonomous：自動運転」「Shared & Service：シェアリング・サービス」「Electric：電動化」）と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。

CASEの影響により、中堅・中小自動車部品サプライヤーには、これまで蓄積してきたノウハウや技術を活用し、電動車向けの部品製造等の新分野に挑戦するといった「攻めの業態転換・事業再構築」が求められており、中国地域においても事業拡大やEV化対応を目的としたM&Aの事例も複数生まれるなど、M&Aへの意識醸成が進み始めているところです。

このような状況を踏まえ、事例の可視化・共有を通じて、M&Aへの意識醸成の加速及び事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとする支援機関の連携強化を目的として、「攻めのM&A活用（※）」を実践している自動車部品サプライヤー等の皆様にヒアリング調査を実施し、本事例集を作成しました。

（※）本事例集においては、「中小企業等が自社の将来ビジョン等に基づき、今後の成長を見据えて事業拡大・転換や事業再構築等のために実施したM&A」を、「攻めのM&A活用」と定義しています。

事業者や支援機関の皆様におかれましては、本事例集をご活用いただき、M&Aに取り組む、または支援する際の参考としていただければ幸いです。

令和6年3月
中国経済産業局
産業部経営支援課

目次

1. 「攻めのM&A活用」5つのポイント P.1

2. 諸受企業の事例紹介

【中国地域内の企業(五十音順)】

CASE.1 株式会社澤井製作所(広島県三原市) P.2

自動車部品の射出成形・塗装・印刷・組立など

CASE.2 ゼノー・テック株式会社(岡山県岡山市) P.4

粉末冶金型、冷間鍛造金型、プレス金型、精密治工具

CASE.3 ヒルタ工業株式会社(岡山県笠岡市) P.6

自動車部品、産業機器車両部品製造業

CASE.4 株式会社ヒロテック(広島県広島市) P.8

自動車部品(ドア、排気系部品)の設計・製作(量産)、
金型・ツーリング(生産設備)の設計・製作、ロボットシステムの開発・構築(SI事業)

CASE.5 ベンダ工業株式会社(広島県呉市) P.10

自動車部品(エンジン始動用リングギア等)の製造

CASE.6 株式会社八城工業(広島県東広島市) P.12

自動車、特装車、建設機械部品のプレス加工、組立 住宅機器関連部品の製作、組立
金型の設計、製作

CASE.7 吉岡機工株式会社(広島県広島市) P.14

機械工具の販売、調達代行、輸出代行

【その他地域の企業(五十音順)】

CASE.8 株式会社秋葉ダイカスト工業所(群馬県高崎市) P.16

アルミ・亜鉛合金ダイカストによる自動車・電気機器部品等の製造

CASE.9 アジア熱処理技研株式会社(群馬県伊勢崎市) P.18

熱処理加工品の造成など

CASE.10 エムジーホールディングス株式会社(愛知県西尾市) P.20

グループ全体の経営戦略の策定・推進及び経営管理

CASE.11 大野精工株式会社(愛知県西尾市) P.22

自動車デバイス用精密部品加工、超鏡面仕上加工、試作品製作 ほか

CASE.12 株式会社カサイ製作所(愛知県北名古屋市) P.24

自動車用各種スイッチの製造、射出成型部品の製造 ほか

CASE.13 国分プレス工業株式会社(東京都板橋区) P.26

2輪・4輪・汎用車用部品製造 ほか

| | | |
|----------------|-------------------------------------|------|
| CASE.14 | JOHNAN 株式会社(京都府宇治市) | P.28 |
| | マニファクチャリング支援、試作・商品化支援など | |
| CASE.15 | セレンディップ・ホールディングス株式会社(愛知県名古屋市) | P.30 |
| | 事業承継支援事業、経営コンサルティング事業ほか | |
| CASE.16 | 株式会社たかふね工業(愛知県名古屋市) | P.32 |
| | 自動車部品の製造、各種板金加工など | |
| CASE.17 | 株式会社テック長沢(新潟県柏崎市) | P.34 |
| | 自動車部品、油圧機器部品等の量産加工、組立 | |
| CASE.18 | 株式会社マクシスエンジニアリング(愛知県名古屋市) | P.36 |
| | FAシステム、技術者派遣・開発設計、金型設計・製作ほか | |
| 3. | 調査にご協力いただいた支援機関一覧 | P.38 |
| 4. | ご参考 | |
| | 事業承継支援ネットワーク | P.39 |
| | M&Aのプロセス | P.40 |

索引 — M&Aの目的別で事例を探す

1. 新分野・新市場への進出

| | | |
|---------|----------------------|-------|
| CASE.1 | 株式会社澤井製作所 | P. 2 |
| CASE.4 | 株式会社ヒロテック | P. 8 |
| CASE.5 | ベンダ工業株式会社 | P. 10 |
| CASE.7 | 吉岡機工株式会社 | P. 14 |
| CASE.8 | 株式会社秋葉ダイカスト工業所 | P. 16 |
| CASE.9 | アジア熱処理技研株式会社 | P. 18 |
| CASE.12 | 株式会社カサイ製作所 | P. 24 |
| CASE.13 | 国分プレス工業株式会社 | P. 26 |
| CASE.15 | セレンディップ・ホールディングス株式会社 | P. 30 |

2. 既存事業の強化

| | | |
|---------|-------------|-------|
| CASE.2 | ゼノー・テック株式会社 | P. 4 |
| CASE.4 | 株式会社ヒロテック | P. 8 |
| CASE.6 | 株式会社八城工業 | P. 12 |
| CASE.7 | 吉岡機工株式会社 | P. 14 |
| CASE.13 | 国分プレス工業株式会社 | P. 26 |
| CASE.17 | 株式会社テック長沢 | P. 34 |

3. 異業種への進出(多角化)

| | | |
|---------|----------------------|-------|
| CASE.10 | エムジーホールディングス株式会社 | P. 20 |
| CASE.11 | 大野精工株式会社 | P. 22 |
| CASE.14 | JOHNAN株式会社 | P. 28 |
| CASE.15 | セレンディップ・ホールディングス株式会社 | P. 30 |
| CASE.16 | 株式会社たかふね工業 | P. 32 |
| CASE.18 | マクシスエンジニアリング株式会社 | P. 36 |

4. 技術・ノウハウの獲得

| | | |
|---------|------------------|-------|
| CASE.2 | ゼノー・テック株式会社 | P. 4 |
| CASE.3 | ヒルタ工業株式会社 | P. 6 |
| CASE.5 | ベンダ工業株式会社 | P. 10 |
| CASE.8 | 株式会社秋葉ダイカスト工業所 | P. 16 |
| CASE.9 | アジア熱処理技研株式会社 | P. 18 |
| CASE.10 | エムジーホールディングス株式会社 | P. 20 |
| CASE.11 | 大野精工株式会社 | P. 22 |
| CASE.16 | 株式会社たかふね工業 | P. 32 |
| CASE.18 | マクシスエンジニアリング株式会社 | P. 36 |

5. コスト削減・合理化

| | | |
|---------|------------|-------|
| CASE.12 | 株式会社カサイ製作所 | P. 24 |
|---------|------------|-------|

6. 人材確保・雇用維持

| | | |
|---------|------------------|-------|
| CASE.1 | 株式会社澤井製作所 | P. 2 |
| CASE.3 | CASE3 ヒルタ工業株式会社 | P. 6 |
| CASE.17 | CASE17 株式会社テック長沢 | P. 34 |

「攻めのM&A活用」5つのポイント

実践企業は
これをやっている!

「攻めのM&A活用」を実践している譲受企業(買い手)の取組を、5つのポイントとして整理しました。
M&Aご検討の際に、ぜひご活用ください!

1 「攻めの業態転換・事業再構築」の必要性を認識する ➡ CASE.2/3/5/8/13 など

- 自動車関連産業界では、CASEと呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度といわれる大きな構造変化が起きています。特に、主にエンジン部品等を提供してきた中堅・中小自動車部品サプライヤーには、これまで蓄積してきたノウハウや技術を活用し、新分野に挑戦するといった「攻めの業態転換・事業再構築」が求められています。
- 外部環境や自社の強みなどを分析し、「攻めの業態転換・事業再構築」の必要性について認識・検討することが重要です。

2 「ありたい姿」やそのための「戦略」を検討する ➡ CASE.5/12/15/16 など

- 「攻めの業態転換・事業再構築」を実行していくためには、長期的な視点で、自社のこれからの中の「ありたい姿」を構想し、それに向けて今から何をすべきか「戦略」を策定することが重要です。
 - 中期経営計画の策定や、「経営デザインシート^{※1}」等の活用を通じて、自社の「ありたい姿」や「戦略」を検討しましょう。
- ※1 経営デザインシート(内閣府知的財産戦略本部) https://www.kantei.go.jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

3 身近な支援機関へ相談し信頼関係を構築する ➡ CASE.1/5/12/17 など

- M&Aのプロセスでは、様々な検討事項や調整・交渉事項が生じます。ただし、自社内だけでは専門的な知見や情報が不十分な場合があります。
- そのため、取引のある金融機関や顧問税理士など身近な支援機関へ早期に相談し、信頼関係を構築しておくことが重要です。そうすることで、M&A仲介会社や専門家の紹介など、必要な支援を受けやすくなります。

4 M&Aの目的や効果、必要な経営資源を明確にする ➡ CASE.4/11/14/15 など

- M&Aは、特定の目的や効果を達成するための手段として実施するのが一般的です。
- 投資対効果を勘案するなか、PMIも見据えた上で、あらかじめ必要な経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)を明確にしておくことが重要です。

5 PMIの重要性を理解し対応を準備する ➡ CASE.7/10/15/18 など

- 譲受側にとって、M&Aにおける最終契約の締結は、統合に向けた「スタートライン」に立ったに過ぎません。M&Aの目的を実現させ、その効果を最大化する上では、M&A後の統合等に係る取組である PMI(Post Merger Integration)こそが重要です。
- 「中小PMIガイドライン^{※2}」等を活用して、PMIの全体像や推進体制、取組内容等を理解し対応方針を検討しておくなど、あらかじめ準備しておくとよいでしょう。

※2 中小PMIガイドライン(中小企業庁) <https://chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/index.html>



CASE.1 株式会社澤井製作所

1. 新分野・新市場への進出

6. 人材確保・雇用維持



**一番の決め手は譲渡企業の従業員の雇用を守るため。
両社の幹部にはすべて自分事として判断してもらうよう心掛けてもらっている**

一事業内容をおしえてください。

澤井製作所は、プラスチック成形メーカーとして、自動車部品や工業用部品から家庭用品に至るまで、付加価値の高いプラスチック製品を供給する会社です。「通常スタイル」「樹脂化支援スタイル」「開発支援スタイル」の3つのモノづくりスタイルで、お客様の多彩なニーズにお応えしています。

自動車部品を得意としており、エンジン周辺部品、インストゥルメントパネル部品、コンソール部品、ドアトリム部品、外装・サスペンション部品といった各種製品を製造し、ティア1サプライヤー等へ納入しています。



一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

自動車用プラスチック部品を製造する当社にとって、自動車が電子化することで大きな影響を受けます。例えば、従前はメーターの多くが針でしたが、現在は液晶デジタルメーター搭載車が多くなっており、針の取り扱いが少なくなっています。また、エアコンスイッチのデザイン変更も行われています。

他方、自動車の動力源がエンジンからモーターに代わること、いわゆる電動化はポジティブな点です。プラスチック製品は軽いことが強みです。最近では、モーター周辺でプラスチック部品が使われるようになってきていますし、駆動部分にもプラスチック部品の使用が多くなっています。そういう部品においては、今後ビジネス拡大のチャンスがあると考えています。

一そのようなご認識のなか、どのような将

来ビジョンを描いていますか。

会社としても個人としても、「一步上流の仕事をする」をモットーとしています。当社の領域は加工領域のみで、製品保証等の必要性から設計領域には対応していません。ただし、設計領域と加工領域には、加工性・量産性に対するアイデア出し等の「間の領域」の仕事があり、この領域について少しづつ対応できるようになってきているため、今後は、その「間の領域」の仕事を増やしていきたいと考えています。

一貴社は2021年に中神自動車工業(山口県熊毛郡)をM&Aでグループ化されています。M&A実施に至った経緯を教えてください。

私(澤井専務)が当社に入社したのが2011年で、当時から中神前社長のことは知っていましたが、具体的な話を始めたのは2012~13年頃です。きっかけとなったのは、2020年1月にあった取引先の新年会の場で、中神前社長に呼び出され「澤井専務が引き継いでくれな

かったら、他に誰が引き継ぐのか」と單刀直入に言われたことです。実は、それまでにも、中神前社長から柔らかく打診されたことがあったのですが、本気かどうか分からず、また自分から確認することは難しかったため、広島銀行に両社の間に入ってもらい、本格的に検討することになりました。

譲受の決め手となったのは、中神自動車工業がティア2の塗装メーカーとしては豊富な設備を持っていたことです。当社は自社工場内で塗装業務を行えないため、協力メーカーへ塗装業務を外注しています。中神自動車工業を取り込むことで、業務の幅が広がるメリットがあると判断し決断しました。

ただし、一番は中神自動車工業の従業員の雇用を守りたいと考えたことです。中神前社長は、顔が広く、ネットワークが豊富な方です。ご自身の後継者として、身内・社内・他社を含めてたくさん候補者が考えられるなか、私を指名してくれたことに使命感を感じました。



—M&Aの過程で苦労したことはありますか。

M&Aをすることで従業員が離れていくのは困ります。中神自動車工業の従業員には一番気を遣いましたが、当社の従業員にもかなり気を遣いました。また、経営幹部の説得も重要です。自分の軸は絶対にぶらすことなく、熱意、使

命感、責任感をもって私の想いを一つずつ説明しました。

—M&Aによりどのような効果がありましたか。

中神自動車工業がグループの一員になったことで、グループ全体の業務間口が拡大しました。具体的には、お客様から「塗装工程を廃止するので御社でお願いできませんか」と依頼があった場合に、対応できるようになりました。その結果、中神自動車工業を譲り受けた以降、量産メーカーの取引先が2社増えました。これはM&Aの効果だと感じています。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

M&A直後は、当社の幹部社員に中神自動車工業を自分事として捉えてもらうため、週1～2日程度出向してもらいました。今年の2月からは、リーダークラスの若手社員に常勤で出向してもらっています。現場経験があり、有能な人材で将来性に期待して行かせています。両社で当たり前になっている業務に対しても、しっかりと疑問や課題感を感じてもらい、解決してもらいたいと思っています。

現在でも中神自動車工業を当社の外注先だと思っている従業員もいますし、その逆もあります。そういう認識だと両社の間に壁ができるため、両社の幹部には、両社のことはすべて自分事として判断してもらうよう心掛けもらっています。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

今回の案件では、広島銀行に両社の間に入ってもらい、企業価値の算定や契約書類の作成等の一連のプロセスを支援してもらいました。

中神自動車工業をグループ化したこと、M&A専門業者から多くの譲渡案件のご提案があります。ご提案のあった案件については、秘密保持契約を結び、企業名、従業員、役員報酬、社長や従業員の年齢、退職情報、過去3年間の損益計算書等の詳細情報をもらって都度検討するようにしています。今後の買収の可能性は全くゼロではないため、M&A専門業者には、買収希望条件を伝えています。

譲渡案件をご提案いただく際には、経営者や幹部へのインタビューを書面だけでなくしっかりやっておいてほしいですね。こちらとしては、PMIを見据えて幹部に関する情報も抑えておきたいです。というのも、M&Aで会社を引き継ぐ後継者は見つかっても、従業員の後継者は見つからないからです。トップが代わることで、従業員と全く意思疎通ができないケースも考えられますからね。

—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

一番のポイントは、皆を巻き込むことだと思います。従業員の理解が得られなければ機能しません。幹部と強固なリレーションを構築しておき、普段から幹部の理解を得ることが重要なと思います。

M&Aに着手するということは、新しい生産拠点や新しい従業員が当社の傘下に入ることで、それを機能させるには既存の幹部・従業員の協力が必要です。そのためには、信頼関係を普段から従業員・幹部と構築しておくことが重要だと思います。

CORPORATE OVERVIEW

株式会社澤井製作所

本社所在地

広島県三原市南方2丁目15番7号

事業内容

自動車部品の射出成形・塗装・印刷・組立など

代表者

代表取締役 澤井 一徳

設立

1964年3月

資本金

1,500万円

売上高

35億円(2023年1月期)

従業員数

130名(2023年1月時点)

URL

<https://www.sawai-seisauksho.co.jp>



CASE.2 ゼノー・テック株式会社

2. 既存事業の強化

4. 技術・ノウハウの獲得



**技術を一から自社で習得するより時間をかけず内製化することができる
M&Aという手段は、事業の間口を広げる一つの手だ**

一事業内容をおしえてください。

ゼノー・テックは、粉末冶金用金型の製作を中心に、鍛造用、精密板金用、アルミダイキャスト用など様々な金型を作成しています。当社の業務は、大きく分けると金型を扱う部門とベルトコンベアの部品を扱う部門がありますが、金型を扱う部門だけでいうと、製品の多くが自動車向けです。機械加工・焼き入れ・仕入れ加工の全ての工程を一貫して行っています。当社は、ニッチトップで粉末冶金を強みとしており、そこには万全たる基盤があると考えていますが、他方、その業界に依存することは課題でもあると考えています。



一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

一般的に、自動車部品は約25,000点必要と言われていますが、電動化に伴い約8,000点に減少する見込みです。特に、エンジン部分、ギア部分の部品数が極端に減るため、既存のビジネスだけでなく自動車以外の業界も含め、視野を広げたいと考えています。ただ、現実には当社販売先の9割が自動車業界である中で、足元が揺らいではどうにもなりません。既存のビジネスはしっかりと守りつつM&Aを活用しながら業務の間口を広げていきたいと考えています。

一貴社は2015年に市川ダイス(千葉県香取郡)をM&Aでグループ化されています。M&A実施に至った経緯を教えてください。

創業当時、当社単体で、住友系列の金型

製作を行っていましたが、次第に住友系列だけでなく三菱、日産といった系列の企業から受注を受けるようになりました。それらの受注品を納期内に収めるために設備投資を行った結果、納期には間に合うようになった一方で、7割の設備が未稼働の状況が続きました。時代の流れで各系列が解体され、競合相手もいる中で仕事を増やすことに大変苦労したことを覚えています。

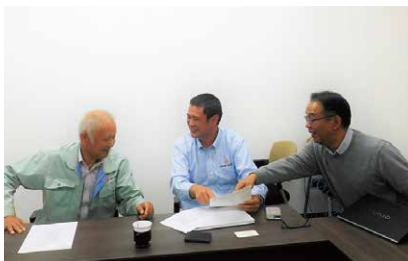
そのような中、将来を見据え、鍛造、熱間、板金など、金型の領域を広げる決断をしました。しかし、新たな技術の習得には時間がかかるかもしれません。何かよい方法はないかと考えていた時期に、取引先から金型工場を買収しないかと話しがあり、2000年代初頭に事業譲渡を受けました。

この経験がきっかけで、技術を一から自社で習得するより時間をかけず内製化することができるM&Aという手段は、事業の間口を広げる一つの手だということに気付きました。

その後、大手M&A仲介会社にM&Aを検討していると相談を持ち掛け、市川ダイスの紹介を受けました。

一市川ダイスをグループ化した最終的な決め手は何だったのですか。

市川ダイスは、二代目から三代目に代替わりするタイミングで、買い手側の力を借りて業務拡大を図るため譲渡を行いましたが、三代目に当たる谷津取締役を見て、この人だったら当社グループの一員として、市川ダイスを任せられると思ったことが1つです。もう1つは、当社グループ全体として金型の領域が広がると、取引先の拡大が見込めると考えたことです。



一市川ダイス以外にも、これまで多数のM&Aを経験されていますが、その狙いはどういったことにあったのですか。

金型業界において、従業員を200人以上抱える企業は2%以下といわれています。そのような中で、当社はまずは100人を目指そうと考えM&Aを活用してきました。当初は、従業員数12～13人でのスタートでしたが、現在では着実に従業員数も増え、事業を拡大することができます。

一M&Aによりどのような効果がありましたか。

当社グループでは、グループ内取引が少ないと、シナジー効果を多くは生み出せていないかもしれません。一方で、現在感じているシナジー効果は2つあると考えています。

1つは、技術の習得です。難しい金型になると、同じ金型でも作り込み方(技術)が異なりますが、その違いを技術交流という形でお互いの企業が学べるようにしています。

もう1つは、コストメリットです。当社グループは同じ業態の企業が多いことから、社長ではなく経営的思想を持っている拠点責任者が統括し、担当役員が管理する体制をとっています。そうすることで、各社に社長を配置するよりも、報酬を抑えることができています。

M&Aによって技術を残すことが大切であるはずなのに、資金面のハードルで技術が無くなってしまうことは課題だと感じています。そのため、支援機関が受け取る手数料の適正水準の在り方は見直す必要もあるかもしれません。



一M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

グループ化した企業と親会社とで差別せず、垣根をなくすことを意識してきました。出身企業に限らず、能力があれば上位職へ行かせる気持ちでいます。

例えば、現在当社の役員を務めている元市川ダイスの役員には、市川ダイスの目線ではなく、当社目線で物事を判断してもらっています。

一M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

事業承継・引継ぎ支援センターや、金融機関に相談することが多いです。戦略策定やビジョンはあらかじめ当社で整理したうえで、売り手企業の紹介を支援機関に依頼しています。

一方で、M&Aが仲介事業者のビジネスチャンスとして利益創出の元になっていると感じることがあります。というのも、多くの支援機関から大量に案件を紹介されて混乱し、また、紹介された案件も資金的にハードルが高く、買いたくても買えなかった経験があるからです。

一最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&Aを行うか否かを判断する視点は、会社の商い半分、風土半分を見ることが重要だと感じています。「社員は使うもの」と考えている会社と、「社員と一緒に頑張ろう」と考えている会社とでは、仕事の進め方も異なり、前者の企業だと指示をもらえないなど何もやらないような風土の会社も見受けられます。仕事に対するやり方、考え方がずれ違ってしまうと、お互いが苦労します。そのため、買い手企業と売り手企業の考えが合うかどうかは非常に重要な視点です。

また、これまでのM&Aを振り返ると、自分(岸本会長)がほぼ単独で決断してきましたが、周囲のメンバーにも相談して決断できていれば、「馬が合わない」といったリスクは低減できたかもしれないですね。

CORPORATE OVERVIEW

ゼノー・テック株式会社

本社所在地

岡山県岡山市南区豊浜町12番8号

事業内容

粉末冶金型、冷間鍛造金型、プレス金型、精密治工具

代表者

代表取締役社長 米沢 智治

設立

1991年12月

資本金

1億円

売上高

22億円(2023年12月期)

従業員数

160名(2023年12月時点)

URL

<https://www.zeno.co.jp>

CASE.3 ヒルタ工業株式会社

4. 技術・ノウハウの獲得

6. 人材確保・雇用維持



グループ化により優秀な人材が確保でき、保有する技術力を当社の事業領域に取り込むことでシナジー効果を発揮させることができると考えた

一事業内容をおしえてください。

ヒルタ工業は、自動車のサスペンション部品（サスペンションメンバー、クロスメンバー等）、操作系部品（ブレーキペダル、パーキングブレーキペダル等）、パワートレイン部品（デフケース、キャリア）、EV関連部品（モーターマウント、ユニットメンバー等）などを幅広く開発・製造するティア1サプライヤーです。取引先は、三菱自動車工業（以下、「三菱自工」）、日産自動車といった自動車メーカーをはじめとして多岐に渡っています。



当社の強みは、一貫生産プロセスの体制が社内で構築されていることと、板金塑性（プレス）加工、溶接加工、切削加工、組立・塗装といった技術を保有していることです。先行開発から、製品開発（設計・解析・試験）、生産準備

（型・治具の設計製作）、量産、品質保証に渡る一貫生産プロセスを構築しています。

一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

EV化が進むと、パワートレイン部品の売上が少なくなると想定しています。そのため、トヨタ系サプライヤーからのボディ部品の受注を増加させ、その穴埋めを行う方針で取り組んでいるところです。

操作系部品についても電動化の影響を多少は受けるかもしれません、売上構成比の多くを占めるサスペンション部品については、影響は少ないと考えています。

一そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

当面は自動車部品を中心に取り組んでいく

方針です。

国内では、スバル向け製品を中心に扱う群馬県太田事業所の拡大を検討しています。現在はレンタル工場で生産しているのですが、プレス機械を導入してもう少し手広くやっていきたいと考えています。

また海外では、三菱自工が東南アジアを中心に取り組んでいるため、当社もインドネシア工場の拡張を検討しています。具体的には、空地となっている隣接地を購入してプレス機械を導入したいと考えています。



一貴社は2023年にクレファクト（岡山県総社市）をM&Aでグループ化されています。M&A実施に至った経緯を教えてください。

クレファクトの譲受は、投資会社の株式持分を譲渡する案件で、2022年12月に三菱自工のOBで投資会社の取締役である方から当社へ紹介があり、検討したのがきっかけです。なお、当社は定期的に譲渡案件の紹介がある中で、その都度案件ベースでどういったシナジー効果や事業展開が考えられるか検討を行っており、何らかの事業戦略を実現する手段としてM&Aの実施を検討しているわけではありません。

ちなみに、当社はクレファクトの他にも過去に5社M&Aでグループ化して、グループシナジーを進めてきました。

一クレファクトをグループ化した決め手は何だったのですか。

優秀な人材を確保することと、先方の技術力に魅力を感じたことです。

当社は、海外展開する中で人材採用に苦労していました。それに対して、クレファクトは、優秀な人材の活用に困っていたため、グループ化により優秀な人材が確保できると考えました。

また、クレファクトが保有する技術力を、当社の事業領域に取り込むことでシナジー効果を発揮させることができると考えました。



一M&Aによりどのような効果がありましたか。

グループ化からまだ日が浅いため、今はM&Aによるシナジー効果をどのように発展させ

るか検討段階にありますが、2023年6月期のクレファクトの売上高179億円を加えることで、中期経営計画の目標であった連結売上高500億円を早期に達成することができました。また、クロスセルによりトヨタ系のビジネスを今以上に獲得できる点にはメリットを感じています。

一M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

M&Aによるシナジー効果をどのように発展させるか検討するため、分科会を立ち上げました。分科会は、総務、経理、営業、開発、生産本部などの部門ごとに分かれており、クレファクトの技術を棚卸しするなか、当社と何が一緒にできるのか検討しています。

また、当社の営業人材主導で価格転嫁への対応を行ったり、技術人材主導で生産管理を行ったりしています。



一売り手が投資会社ということで、通常のM&Aと何か違いはありましたか。

売り手からは、DCF法で計算した企業価値により価格を提示されました。当社は時価純資産ベースで考えていたため、計算の根拠となる将来見通しに対する確かな裏付けがあるのか当社からも適宜質問を行い、取引先にもこの先の展望等についてヒアリングしながら交渉しました。

一M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

クレファクトの案件では、当社がいつも依頼しているコンサルティング会社へ支援を依頼し、法務、財務、税務の専門家の紹介を受け、プロジェクト検討チームを立ち上げて検討しました。

譲渡案件の情報収集は、大手M&A仲介会社や金融機関からの紹介を通じて行っています。当社の既存工場に近い場所で、魅力的な譲渡案件があれば案件ベースで検討する体制をとっています。

M&A支援機関に求める役割としては、M&Aで活用できる制度等のアドバイスや情報提供を頂けたら助かるのではないかでしょうか。例えば私の経験では、中小企業の場合にM&Aのための準備金積立(中小企業庁)制度がある事を株式譲渡契約後に知り、制度の利用が出来なかったことがあります。守秘義務があり周りに相談できない点や、勉強不足の部分があったため、そこをサポートできるのは支援機関だと感じています。

一最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

譲受企業の規模によってM&Aの進め方は異なると思いますが、実務面では、通常業務とM&A関連業務を同時並行させるのはかなりの労力を要するため、覚悟が必要だと思います。

プロジェクトチームを組んで対応できない場合は、外部の専門家へ頼る必要が出てきますが、その分費用も必要となってきたので留意しておく必要があると思います。



CORPORATE OVERVIEW

ヒルタ工業株式会社

本社所在地 岡山県笠岡市茂平1410

事業内容 自動車部品、産業機器車両部品製造業

代表者 代表取締役社長 小田 崇之

設立 1928年4月

資本金 1億円

売上高 447億円(2022年12月期、連結)

従業員数 2,460名(2022年12月末時点、連結)

URL <https://www.hiruta-kogyo.co.jp>

CASE.4 株式会社ヒロテック

1. 新分野・新市場への進出

2. 既存事業の強化



M&Aは、持続可能な組織能力と品質保証能力に見合った形に事業を発展させるためのものと考えている

一事業内容をおしえてください。

ヒロテックは、自動車部品（ドア、排気系部品）の設計・製作（量産）、金型・生産設備の設計・製作（ツーリング）、ロボットシステムの開発・構築（SI事業）を行う会社です。マツダを中心、国内外の主要自動車メーカーの量産部品の生産、金型・生産設備の設計・製作を担っており、トップサプライヤーとしての地位を確立しています。

先行技術開発、製品開発、ツーリング開発、品質育成、製品生産までの一貫した生産体制により、ノウハウや改善点をモノづくりの各領域へ相互にフィードバックし、常に最適化している点が特徴です。



さらに、ドア系、排気系、ツーリング系、ロボット系、情報系などの各領域の先行技術を研究開発する組織として、生産技術研究所（接合・素材研究室、ロボティクス研究室、金型研究室、情報技術研修室）を設置し、5～10年先を見据えたテーマの研究・開発も行っています。

自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。また、どのような将来ビジョンを描いていますか。

自動車の電動化に伴い、マフラーの需要が少なくなると考えられます。そこで、ボディ領域を強化していく事業方針を立てています。なお、そこでは、商品を絞るのではなく、幅広い部品に取り組んでいく方針です。

貴社は2022年にヒロテックブッハー（ドイツ アイスリングン市）をM&Aでグループ化されています。M&A実施に至った経

緯を教えてください。

当社は、3つの地域（日本を含むアジア、米州、欧州）にグループ会社を有しています。初めての海外進出は1985年の韓国で、その後米州へ範囲を広げましたが、欧州へはアプローチできていませんでした。

当社の欧州に対するアプローチは、2004～5年頃にドイツのデュッセルドルフに営業所を設立したのがはじまりです。その後、営業拠点であるヒロテックヨーロッパ（以下、「HTE」）、量産会社であるヒロテックマニュファクチャリングドイチュラント（以下、「HMD」）を設立し、2022年に生産設備の設計・製作会社であるエミールブッハー社を買い取り、ヒロテックブッハー（以下、「HBG」）としてグループ化しました。

当社には、「ミニヒロテック」というビジネスモデルがあります。そのビジネスモデルは、量産部品の生産と、部品製造に必要な設備の製作を同一エリア内で行うのがコンセプトです。HBGのグループ化により、HTE、HMDの3社体制からなる「ミニヒロテック」を実現した形です。

—これまでのM&A実績と、M&Aの考え方について教えてください。

経営難に直面した取引先を救済する為のM&Aについては数件実績がありますが、「攻めのM&A」という意味での実績はこれまでありませんでした。その意味で、欧州進出を図ったHBGのグループ化は、当社の歴史の中ではどちらかというと「攻めのM&A」事例だと感じています。

当社は、品質をベースにした経営を行っています。そのため、M&Aは事業の急拡大を目指すためのものではなく、持続可能な組織能力と品質保証能力に見合った形で事業を発展させるためのものと考えています。



—M&Aによりどのような効果がありましたか。

当初、ドイツで計画していた中長期戦略を踏まえると、前述の「ミニヒロテック」が実現できること、欧州OEMの設備仕様を熟知したエンジニアリング体制ができたことが最大の効果だと考えています。地産地消の設備ビジネスが軌道に乗り始めており、当社が考えていた欧州での事業戦略に近い形ができつつあります。

ただし、HBGをグループ化して実質まだ1年半であり、具体的な効果を実感するのにはまだ早いと考えています。逆に、HBGからすると、HTCのグループ会社と連携したエンジニアリ

ングビジネスやHMDや他の量産グループ拠点へ設備供給できるメリットを感じているのではないかでしょうか。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

財務面の統合など、難しい面はありますが着実にいい方向に進んでいると感じています。現地で対応するのが基本ですが、当社のサポートもまだまだ必要で、従業員を現地に派遣し、品質保証、コスト管理や社内プロセス改善などの教育を含めたサポートを行っています。

とはいっても、ビジネスプロセスの考え方方が会社ごとに異なっており、彼らは彼らなりの考え方を持っているため、物事を進める上で苦労することもあります。社風というより、これまでとは異なるビジネスの進め方や職務権限の考え方を受け入れがたいようで、その点については調整が難しいと感じています。社はや将来展望の共有化、戦略策定への現地従業員の参画など価値観の啓蒙を積極的におこなうなど、グループの一員としての意識を高めることを進め、グループの連携とシナジーを最大限発揮できる体制づくりをおこなっています。

なお、ゼロから会社をスタートすると、人材をゼロから教育する難しさがあります。外部との繋がりもゼロベースからのスタートです。それよりは、M&Aという手段で、ある程度の企業経営フレームや、その地域の人々との関係性が既に構築されている企業を買収するほうがいいのかもしれません。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

今回の案件については、ドイツに拠点がありM&Aの相談、対応ができる専属チームのいる会計事務所に支援を依頼しました。

M&A支援機関の話を聞いていると、譲渡を希望する企業がある一方で、譲受を希望する企業を見つけるのが難しいのだと感じます。例えば、電動化を背景に事業変革しようとしている企業がどこにいるのかしっかりと把握するなどして、マッチングの精度を上げていくべきだと思います。

—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

事業計画をしっかりと策定して取り組むことが重要だと思います。そのためには、対象企業へ自社の業務プロセスや、判断基準を浸透させるためのバックアップ体制を計画することが必要です。例えば、PMIで派遣する予定の出向者や出張者の仕事量をデューデリジェンスの段階でどれだけ想定するか、時間軸も含めて検討する必要があります。

また、通常の出向とM&A後の出向とではミッションが異なります。そのため、マネジメント層だけでなく、出向者本人へもしっかりとミッションを理解させるべきだと思います。

デューデリジェンスでは、数字では見えない「企業の競争力の源泉」がどこにあるのかを把握することがポイントです。また、M&A前後でギャップが生じないよう、不明点や疑問点についてどれだけ穴埋めできるかも重要だと思います。なお、地域のマーケットに関する情報は譲渡企業の方が詳しいため、譲受側も学ぶ姿勢を持つことが大切です。

CORPORATE OVERVIEW

株式会社ヒロテック

本社所在地

広島県広島市佐伯区石内南5丁目2番1号

事業内容

自動車部品(ドア、排気系部品)の設計・製作(量産)、
金型・生産設備の設計・製作(ツーリング)、
ロボットシステムの開発・構築(SI事業)

代表者

代表取締役社長 鵜野 德文

設立

1958年11月

資本金

1億円

売上高

550億円(2022年12月期)

従業員数

1,954名(2023年12月時点)

URL

<https://www.hirotec.co.jp>

CASE.5 ベンダ工業株式会社

1. 新分野・新市場への進出

4. 技術・ノウハウの獲得



2030年代前半に内燃機関車需要がピークアウトするという想定のもと、当社の未来商品の具現化を牽引していく存在として最適だと判断した

一事業内容をおしえてください。

ベンダ工業は、世界9か国で「金属リングの製作方法およびその装置」(ベンダ工法)として特許を取得し、ベンダ工法によるリング製品の製造等を行っています。自動車のエンジン始動用リングギアで世界シェアNO.1と、リングギアを含むリング製品全体で年間2,000万個以上を生産しています。

当社の強みは、グローバルに営業・生産・品質管理がグループ一体で対応可能な点、素材からアセンブリ製品まで製品供給を幅広く一気通貫で対応可能な点、多数メーカーと取引があり特定先への依存度が低い点です。他方、製品面でリングギア等の内燃機関用パーツへの依存度が高いことが課題です。



一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

先ほど申し上げたとおり、当社は内燃エンジン部品(トランミッショ、エンジン部品)を中心にお手掛けていることから、電動化の進展により大きな事業インパクトを受けることが想定されます。

一そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

2030年代前半に内燃機関車需要がピークアウトするという想定のもと、製品の売上構成比を成熟商品(既存製品)50%、電動化商品+未来商品(EV関連製品)50%に変えていくという方向性を中期経営計画で掲げています。

それを実現するためには、成熟商品による既存ビジネスで適正な売上高・収益を上げていかなければ、新たな電動化商品+未来商品

への投資余力が不足します。そのため、既存ビジネスの拡大と効率化を進めながら、新規ビジネス(電動化商品+未来商品)の発掘と成長を、両輪で推進する必要があると考えています。

一貴社は2022年に岩瀬屋製作所(茨城県常陸太田市)をM&Aでグループ化されています。M&A実施に至った経緯を教えてください。

当社は、従前より中期経営計画の策定を広島銀行に支援してもらっていましたが、当社の将来ビジョンを十分に理解していました。そうしたことから、M&A仲介会社の譲渡案件として、同行から「未来商品具現化の手段として活用できないか」とご提案いただいたのがM&A検討のきっかけです。

岩瀬屋製作所が当社とシナジーを描けるかについては、「企業概要書」だけでは分かりません。そのため、トップ面談を実施しフィーリングや企業文化が合うかどうか確かめる機会を持たせていただきました。先方には当社にも来社いただき、当社が目指している方向性等を紹

介させていただきながら初期的な感触を確認させていただいたところ、当社と具体的な話を進めたいとお返事をいただきました。

なお、今回は将来ビジョンを実現する手段としてM&Aを選択しましたが、当社の保有技術をもって未来商品を具現化する前提で考えていたため、最初からM&Aで対応しようとは全く考えていませんでした。岩瀬屋製作所は、日立アステモの協力会社として、EV用のインバーターに用いられるパワーモジュールケース等に製品をシフトしてきている会社です。そのため、当社の未来商品の具現化を牽引していく存在として最適だと判断しました。



—M&Aによりどのような効果がありましたか。

当社は内部・外部の方へ目指している方向性を共有しています。その中で、未来商品について具体的な製品がないままで時間が経過していくと、従業員が当社の将来に対して不安を感じてしまいます。そのため、今般のM&Aで道筋を示せたことは非常に大きな効果だったと思います。

また、金融機関を含めた外部の取引先やステークホルダーに対しても、「当社はこういった未来づくりに取り組んでいく」と発信できることは、大きな効果だと思います。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

当社グループでは、グループのあるべき姿を追求するため、4つの「ONEBENDAプロジェクト」を実施しています。これは、4つのテーマごとに各事業会社からプロジェクトメンバーを選任し、テーマに応じてグループ横断的に活動する取組です。この取組に岩瀬屋製作所のメンバーにも参画してもらい、まずは体感もらっています。

また、第4次中期経営計画の策定作業においては、岩瀬屋製作所メンバーに同社としての行動計画、活動計画を立案してもらいました。その過程では、4つのONEBENDAプロジェクトのそれぞれに岩瀬屋製作所のメンバーが参加し、各プロジェクトの目的に沿って行動計画を策定するというプロセスを踏みました。

管理面では、当社の常務取締役が1か月のうち半月ほど現地で勤務しています。管理職が高齢化し中間管理職がいないことや、人事制度等の制度面に課題があることなどが課題として見えており、当社の健康経営や働き方改革の取組を参考に、岩瀬屋製作所に合うような形を模索しています。

また、営業面では、岩瀬屋製作所の保有技術を活かしてベンダグループのお客様に商品・価値を提供できないかというクロスセルの活動を行っています。これにより、当社の従来の領域とは全く異なる領域での引き合いも出てきており、これが具現化していくと取引先が拡がり、経営の安定化を図ることができるかと考えています。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

先ほどお話した通り、中期経営計画の策定を広島銀行に支援してもらっていたことから、同行から今回の譲渡案件を提案いただけま

した。中期経営計画の策定においては、当社の全ての情報をさらけ出す必要がありますので、これができるかどうかが重要だと思います。

なお、M&A後は他機関からも譲渡案件を提案いただく機会が増えていますが、あらかじめ希望条件をお伝えしているわけではなく、当社が目指している方向性を共有する中で、シナジー創出が想定される案件があれば提案いただきたいというスタイルをとっています。

また、今回の譲渡案件を検討中に当社がとても心配していたのは、「期待している製品がどれだけ需要・競争力があるのか」、「次世代モデルに向けて継続受注できる確証があるのか」ということでした。仲介会社から、足元の業績については十分に情報を提供いただけたものの、こういった情報は不足しており、ビジネスの持続性を把握するためにも、将来見通しについてより深堀りした情報があればありがたかったです。

—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&Aは結果的には「人と人」に尽きると思います。いくら事業が魅力的だからといって、当社が目指す姿に共感いただけるか、価値観・フィーリングが合うかが大切だと思います。

当社はものづくり企業であるため、現場を見るとどのような想いでものづくりに取り組んでいるか一番感じやすいです。現場を見ることで、当社との企業文化の近さなどを感じ取れます。その意味で、トップ面談は重要な段階で実施する方がよいと思います。

CORPORATE OVERVIEW

ベンダ工業株式会社

本社所在地

広島県呉市苗代町10098番地3

事業内容

自動車部品（エンジン始動用リングギア等）の製造

代表者

代表取締役社長 八代 一成

設立

1964年

資本金

5,850万円

売上高

単体69億円、連結157億円（2023年3月期）

従業員数

単体142名、連結1026名（2023年3月期）

URL

<https://www.benda.co.jp>



CASE.6 株式会社八城工業

2. 既存事業の強化



M&Aで譲渡企業の生産能力を獲得できたからこそ、主要取引先からの仕事を受注できている。それがなければ現在の当社はなかったかもしれない

一事業内容をおしえてください。

八城グループは、グループ5社（国内4社、海外1社）で自動車部品（フレーム部品）、建設機械部品（キャビン部品）を製造しています。長い年月をかけて金型・治具設計、プレス加工、溶接、組み立てまで、自社一貫生産体制を構築し、2023年からは産業機械のキャビン組み立てにも参入しています。



当社の強みは、大量生産から多品種少量生産まで幅広に対応できることだと考えています。当社が得意としている自動車業界は大量

生産が主です。大量生産では毎日安定して製品を供給し続けることが大切であり、これを当たり前にできるには相応のノウハウが必要です。他方、建設機械業界は少量多品種生産であり、大量生産とは作業工程や納期も異なります。このように、両輪で対応できる会社は数が少ないのでしょうか。

一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

電動化に絞ると、当社へのインパクトは非常に小さいと考えています。なぜなら、バッテリーをどのように車に搭載するかを突き詰めると、必ずバッテリーケースが必要になってくるからです。

他方、今後、自動車メーカーの国内生産減少に伴って部品受注が減少するリスクや、トランスマッisionやエンジン、排気系部品メーカーが当社の領域に参入してくるという脅威は常に感じています。

一そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

今後は、建機関係・自動車関係以外の業界へもM&Aを活用して進出を検討したいと考えています。本格的に電動化の波が来た時に備え、今このタイミングで異なる業務に手を出しておく必要があるという危機感があるからです。

一貴社は2006年にフォースワン（広島県呉市）、2019年に大橋工業（広島県呉市）をM&Aでグループ化されています。M&A実施に至った経緯を教えてください。

ファースワンは、主要取引先からの紹介がきっかけです。当時、その取引先は本体で6工場、製造別会社を3社保有しており、製造別会社は歩留まりも悪く、人材もコントロールできていない状態でした。そのうちの1社がフォースワンです。一方で、当社からすると、24時間稼働できる工業団地に立地していたフォースワンを大変魅力に感じており、引き継ぐことにしました。

大橋工業は、当社と取引のある先でしたが後継者が不在で、当社と関係のない企業に買収されるリスクを懸念していました。当社が取引先から預かった金型、治具を支給して生産をお願いしていたため、取引先に対する責任感もあり、引き継ぐことにしました。



—M&Aによりどのような効果がありましたか。

フォースワンをグループ化していなければ、現在の当社はなかったかもしれませんと感じるほど大きな効果がありました。というのも、M&Aでフォースワンの生産能力を獲得できたからこそ、主要取引先からの仕事を受注できているからです。そのことは、当社の経営に大きく寄与しています。

また、M&Aにより従来は対応できていなかつた領域にも進出でき、事業の幅が拡大したと考えています。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

フォースワンからは、週1回のペースで当社へ操業状況について報告に来もらっていますし、各グループ会社へは、私(八城社長)が週1回のペースで訪問し現場の課題や問題

点の把握に努めています。安全、生産性、コスト、納期を追求する必要がある中で、週1回ペースの訪問は正直気苦労することもありますが、任せていてよい部分もあれば、任せっきりだとうまくいかない部分もあるため、コミュニケーションをとりつつうまくコントロールできるよう心がけています。

—PMIで苦労されたことはありますか。

当社の考え方を浸透させることに一番苦労しました。しかしながら、私(八城社長)の考え方や性格を理解してもらわないと、グループ全体の運営は難しいと考えています。各社に持ってほしい共通認識は、私自らが各社を回って指導を行いました。現場には、いつ私が見に来るか分からずの状態を作り、緊張感を常に持たせています。

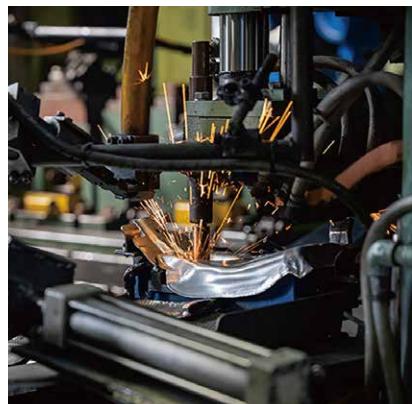
—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

様々なM&A支援機関からダイレクトメールが届きますが、実際に支援をお願いした支援機関は広島銀行のみです。最低限のデューデリジェンスも広島銀行にお願いしました。譲渡側を含めた両社が広島銀行の取引先であったため、スムーズにやり取りが進んだと思います。

金融機関とは、普段から密にコミュニケーションをとっているため、シナジー効果が想像できないような、的外れな案件の紹介が少なく、相談しやすいと感じています。

M&A支援機関に求める役割としては、譲渡企業の従業員数等の基礎情報をできるだけ詳細に教えてもらえると嬉しいです。特に製造業では、会社を引き継いだ後、ある一定期間は

コア技術に長けた人材に居てもらう必要があります。そのような人材の在籍意思を含めて、詳細な情報が欲しいですね。



—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&A前に企業の中身を完全に把握するのは難しく、その会社にいる人材で良し悪しを見極めることが必要です。また、譲渡企業の事業が、今後成長する可能性が高いのか、衰退する可能性が高いのか、一連のプロセスの中で見極めることも必要です。そして、経営者の性格、人間性、信頼感や長年積み上げてきたボリシーは、その企業の「企业文化・風土」に現れます。

上記の点に留意し、お互いにマッチするかM&A前に明白にできれば良いと思います。

CORPORATE OVERVIEW

株式会社八城工業

本社所在地

広島県東広島市黒瀬町市飯田334

事業内容

自動車、特装車、建設機械部品のプレス加工、組立

住宅機器関連部品の製作、組立

金型の設計、製作

代表取締役社長 八城 祐

1969年11月

3,000万円

123億円(2023年11月期)

90名(2023年11月時点)

売上高

<https://yashiro-ind.co.jp>

従業員数

URL



CASE.7 吉岡機工株式会社

1. 新分野・新市場への進出

2. 既存事業の強化

異業種を含めた
複数企業をグループ化!

代表取締役社長
吉岡 伸浩 氏

M&Aという手段を活用することで、広島にいながらにして複数の事業基盤を持ち、少しずつ特定業種への依存度を変えていくことが出来てきた

一事業内容をおしえてください。

吉岡機工は、機械工具の販売、調達代行、輸出代行を業務の柱としています。商材は主に、制御機器、切削（刃物）、測定機器の3つで、工場内の副資材全般の調達を行います。地域柄、主なお客様は自動車関連企業です。

自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

ポジティブな面での影響は、電動化に伴って新しく生まれる仕事から、作るべき人脈や、新たな商流を得るビジネスチャンスが生まれる可能性があると考えています。

一方で、結果的には、広島は他地域に比べて電動化が進むのは遅くなるかもしれません。マツダの車を乗る方は「エンジンの音が好き」「車の走り出しが好き」「足回りが好き」というような、いまの自動車が提供している付加価値を

好む顧客が多くいると思います。また、地球環境への考え方、自動車単体で考えるのではなく、ライフサイクルの中で考えるとまだ内燃機関にも可能性が充分にあると言われているためです。

他方、将来、水素エンジンの時代が到来した際には、マツダが今まで培ってきたノウハウを活かして、他地域や他メーカーを引っ張る存在になれるのではないかと期待しています。良い内燃機関が作れないといい水素エンジンは作れないと聞いたことがありますので、そういった意味でも内燃機関はまだ環境対策に役に立つともいえるのではないでしょうか。

—そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

当社は、地域密着の会社である以上、生きるも死ぬも地域と一緒にやっていく覚悟でいます。そのため、外的環境の影響で、時間軸と共に減っていく、無くなるものは割り切り、それよりも新しく生まれてくる商流・人脈にエネルギーを注ぐ方針です。

一貴社は、2021年以降、レイモンド（広島市西区）をはじめとして複数の会社をM&Aでグループ化されています。その経緯を教えてください。

きっかけは、平成30年7月にあった西日本豪雨です。当時、多くの自動車関連工場が一時的ですが操業をストップしたため、売上の8~9割を自動車関連の取引先が占めていた当社にも大きな影響があり、大変苦労しました。

当社は、先ほど申し上げたように地域密着の会社である以上、生きるも死ぬも地域と一緒にやっていく覚悟はありますが、経営者としてはそれだけではいけないと思っていました。今だから言葉にできることですが、当社単体では自動車関連を中心としたこの地域の仕事へ今まで以上に全力を尽くしつつ、グループ全体としては、取引先の業種構成を多角化してバランスを取ることができれば、より事業が安定するかもしれませんと考えるようになりました。そのような考えから、複数の会社をM&Aでグループ化しています。

—M&Aでグループ化された企業は、地域も分散していますね。

複数社のM&Aを経験しながら、拠点の利便性も判断基準として持つようになりました。また、広島から離れている企業ほど、広島の産業のサプライチェーンから外れている可能性が高いため、県外も対象地域として意識しています。そうすることで、一番の目的がより達成やすくなると考えています。

—M&Aによりどのような効果がありましたか。

M&Aという手段を活用することで、広島にいながらにして複数の事業基盤を持ち、少しずつですが特定業種への依存度を変えていくことが出来たと実感しています。

また、M&Aを通じて、複数社の企業文化を見ることで、「自分たちの当たり前は当たり前ではない」ことに気付くことができました。「企業の価値は、企業規模だけではない」ということは、譲渡企業から気付かされたことの一つです。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

まず初めにするのは、仕事に対する心構えの共有化です。例えば、何のために仕事をするのか、理念、ミッション等をお互いに共有することを意識しています。なお、これは、各社の中で業務を牽引できる人材がいればその人材が主体となって行い、いなければ当社メンバーが少し時間をかけて出張ベースで意識共有化の為に導入の支援を行っています。特別なことはなく、伝え続けるしかないのですが。

また、当社は、何のためにその地域でその会社が存在するのかを常に考えるようにしてい

ます。そのため、必要なリソースについてはグループ内で最適化を図りますが、日常業務として現地で完結すべき事項に当社の経営陣が深く関与することではなく、基本的には現地の従業員に任せた方針をとっています。地域の会社は地域の人で付加価値を上げていけるようにしないと継続性がないですからね。目標設定と、その定点管理、財務の管理など遠隔でもできることだけが親会社の主たる業務と考えています。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

これまで、大手M&A仲介会社や事業承継・引継ぎ支援センターから案件を紹介してもらいました。また、情報収集の一環として、金融機関を活用することもありますが、結果的に金融機関から紹介をもらった案件で成約に結びついたことはありません。本来地場のことをもっともよく知っているはずなので、ここが増えていくと良いと思います。

M&A支援機関に期待することは、特に手数料が高額な支援機関にありがちですが、ベースコントロールを上手に行っていただきたいです。フルコミッションのため理解できる部分もありますが、自分たちのペースでやりたがることや、売り手と買い手の双方のメリットを深掘りすることなく、とにかくマッチングさせたがるケースが多く、いかがなものかと思うことがあります。

その一方で、手数料が低額な、または必要ない支援機関では、もう少しデジタルを活用した情報開示に注力いただけとありがたいです。ノンネームでは、開示できる情報が限られるため、担当者の力量に左右される部分が大きいと感じています。デジタルを活用してもっと情報がオープンになれば、マッチング率が向上するのではないかでしょうか。

—譲渡企業を探索する際にどういった点をポイントに見ていますか。

譲渡企業の決算書を見て、その会社の歴史が想像できるようになると、M&A後に譲渡企業をどのような成長へ導くかビジョンを想像しやすくなりますね。決算書を見た時に、「きっと、この会社の歴代の経営者は着実に地道にやってこられたのだな」と感じることができた場合は、堅実な文化があることが多いです。逆に、「この経営者は公私混同しているな」という会社は、やはり生産性を上げていこうという文化はありません。そこにその対象会社の外的要因を重ねて考えると、今後大きな成長は見込みづらいなかでも、「安定しそう」だと、「ここを改善できれば伸びシロは大きい」ということを思い描けて、数字遊びではない「未来PL」の精度が上がります。

—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

自社のためだけにM&Aを行うべきではないと思います。私も、当初は自社のためを思って取り組み始めたM&Aでしたが、結果的には社会の為になっていると感じています。M&A後に前オーナーから「ほっとした」と言われるケースが多く、中小企業のM&Aはまさに「三方よし」が実現できると実感しています。だからこそ続ける意味があるのです。

現場は回せるのに、後継ぎがないことで事業が継続できないのはもったいないと感じています。当社は、その地域にない困る企業の課題解決に寄与したいと考えており、本気で生き抜こうと覚悟をもつ企業が今後増えてほしいと考えています。

CORPORATE OVERVIEW

吉岡機工株式会社

| | |
|-------|-------------------|
| 本社所在地 | 広島県広島市中区横町6-7 |
| 事業内容 | 機械工具の販売、調達代行、輸出代行 |
| 代表者 | 代表取締役社長 吉岡 伸浩 |
| 設立 | 1941年8月 |
| 資本金 | 3,000万円 |
| 売上高 | 18億円(2023年3月期) |
| 従業員数 | 23名(2023年3月時点) |



CASE.8 株式会社秋葉ダイカスト工業所

1. 新分野・新市場への進出

4. 技術・ノウハウの獲得



**海外で優秀な技術者を雇えるようになった
現地における日系企業との新規取引が始まったことも一つの効果だ**

一事業内容をおしえてください。

秋葉ダイカスト工業所は、アルミ合金ダイカストや亜鉛合金ダイカストにより、自動車部品（エンジン部品、ブレーキ部品、内外装部品）、電気機器部品（配電盤・制御盤部品）、産業機械部品等を製造しています。

強みは、ハイレベルな金型設計技術によりバルブボディ特有の迷路のような複雑形状が成形可能な点です。複雑部品の一体化や、切削レス化、部品軽量化・高機能化などの提案に活かされ、国内外のメーカーに採用された実績があります。

なお、ダイカストは金型を原因とした不良が多いとお聞きするかもしれません、当社は金型製造業を基盤としていることからこういった点にも対応が可能です。



一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

当社事業の半分を占める自動車部品については、国内の自動車メーカーのCASEやMaaSといった技術革新、産業の変化だけではなく、中国企業のBYDなどの日本進出と国際競争の中でEV化が加速しており、それに伴う関連部品の需要減少の影響は大きいため、先の長い課題として取り組んでいます。

当社が製造しているのは、既存の自動車部品、例えば、ウィンドウガラスを開ける際のモーター部品など、従来からある部品です。中国企業を見ると、これを安価に製造しています。最終的に車は動けばいいという話であれば、結局は価格勝負になるため、当社の競争力が落ち受注が減退することを懸念しています。

また、EVは従来車に比べて部品点数が減少するため、当社や日本の中小企業の多くが製造している小さなサイズの部品はなくなると

思っており、この点にも懸念しています。



一そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

自動車部品では、「コネクティッド」の領域に注目しています。センサーやインターネットの分野も大きくなっていくので、そこに関わるコネクターや部品、通信機器用のケース、バッテリーに充電するためのコネクターにも需要があると思っています。特に、充電機器の需要は高まると考えているため注目しています。

また、これから伸びそうな需要を獲得するという観点では、ダイカストではない製法を用い

て、パワーモジュールに関する部材の開発・供給を目指して取り組んでいます。



一貴社は2012年にエム・ケー・サイエンス(長野県上伊那郡)をM&Aでグループ化されています。M&A実施に至った経緯を教えてください。

その当時、ベトナムで大手電子部品メーカーとの合弁により自動車のトランスマッision部品を手掛けており、当社は配電盤のハンドルをダイカスト技術を活用しながら製造していました。配電盤のハンドルは、表面を磨いてメッキをかける必要がありますが、ベトナムに表面処理をお願いできる企業が見当たらませんでした。

そんな中で、同じ工業団地内にエム・ケー・サイエンスの子会社が立地していたためここにお願いしようと考えました。しかしながら、この時、リーマンショックの影響もあってこの子会社の仕事の約7割がなくなってしまっており、親会社が民事再生するためスポンサーにならぬかという話になりました。

実は、ベトナムでは表面処理は環境問題の関係から新規でライセンスが取れないため、表面処理ができる企業というのはかなりの希少価値がありました。民事再生ででは債務を整理できるため、債務整理をした上で再生させる計画により、当社も資本金を圧縮し、第三者割

当増資にてM&Aを進めていきました。

なお、表面処理の研磨工も、高齢化の関係もあり日本でも人数が少なくなっています。メキシコメーカーもかなり減っており、将来的に日本で作れなくなるという見込みも持っていました。他方、ベトナムを見ると人件費が安い、人も多いということで良いかなと判断しました。



一M&Aによりどのような効果がありましたか。

海外で優秀な技術者が雇えるようになったことでしょうか。あとは、タイにも合弁企業を作っていました、タイ現地における日系企業との新規取引が始まったことも一つの効果だと思います。

パワーモジュールの部品にダイカストの技術を活用すると、もしかするとEVの分野にも入っていけるかもしれません。日本では設計の関係でそういう部材は使わないようになっているので難しいのですが、ヨーロッパではその可能性があると思っています。

一M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

海外で活躍している日本人は多く、優秀な人材が採用できます。そのため、現地の人間が自発的に社内提案などをして、それを私が承認する形でベトナムでの事業を進めました。

一M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

この時は、デューデリジェンスの段階でM&Aの専門会社を活用しましたが、私自身も色々と経験しているので自分で内容を見て判断するしかないと思っています。

一M&Aを検討する際、どのようなポイントを重要視していますか。

採算性と投資回収の可能性を重視しながら進めています。

問題は、鋳物産業が衰退気味にあるということです。成長産業をM&Aできればよいのですが、衰退産業をどうするのかという議論があまりなされていないように感じています。このままでは、自然と淘汰されてしまうので、非常に危機感を感じています。

一最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

隠れ債務の企業もあるので、場合によっては専門家に調査してもらい、リスクの度合いを確認する必要があると思います。あとは、譲渡企業の従業員にそっぽを向かれないよう、経営ビジョン等を共有できるかといった点については確認が必要です。

特に海外企業では、先方が言っていることと、当方が現地に行って実際に見聞きしたこととが違うこともありますので、その点にも注意が必要だと思います。

CORPORATE OVERVIEW

株式会社秋葉ダイカスト工業所

本社所在地

群馬県高崎市大八木町580

事業内容

アルミ・亜鉛合金ダイカストによる自動車・

電気機器部品等の製造

代表取締役社長 秋葉 雅男

1956年10月

2,000万円

23.2億円(2023年8月期)

98名(2024年2月時点)

URL

<http://www.akidc.co.jp>



CASE.9 アジア熱処理技研株式会社

1. 新分野・新市場への進出

4. 技術・ノウハウの獲得



畠違いの領域に進出するには人材が不足。M&Aをきっかけとして、
熱処理とできるだけ近い領域の精密機械加工分野に取り組んでいきたい

一事業内容をおしえてください。

アジア熱処理技研は、金属部品の熱処理加工とその付帯加工を事業内容としています。高精度・高品質の熱処理技術で量産から少量多品種まで幅広く対応可能です。なお、ガス軟窒化とホモ処理の複合処理は群馬県より「1社1技術」に選定されています。

当社の強みは、地理的な面で群馬、栃木、茨城の北関東に工場を構えているため比較的広範囲に営業活動ができる点や、当社独自システムにより短納期で製品を納入可能な点、少量多品種生産に対応可能な点です。



自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

EV化の影響はまだそこまでではないというのが正直なところです。EV関連の製品が急速に増えてきて、内燃機関関連の製品が少なくなっているという状況ではないと思います。

それよりも半導体不足の影響により完成車の生産が滞っている方が影響は大きいと感じています。

一そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか

自動車業界が今後EVにシフトしていくという話題が出始めた頃から、熱処理に拘っていると立ち行かなくなってくると考えています。

ただし、全くの畠違いの領域に進出するには人材が不足しているので、今般のM&Aをきっかけとして、熱処理とできるだけ近い領域と

して精密機械加工の分野に取り組んでいきたいと考えています。現状はその駆け出しの段階です。



貴社は2022年にアクス技研(群馬県伊勢崎市)をM&Aでグループ化されています。M&A実施に至った経緯を教えてください。

他業種の会社をM&Aすることについては5年前からなんとなく考え始めていました。経験が無い分野において自前で新事業を立ち上げることはなかなか難しいため、M&Aの活用

を考えました。

当社の希望として、①量産に特化しており鉄物を扱っていること、②試作関係で技術を保有していること、この2点を条件に企業を探していたところ、取引銀行である足利銀行からアクス技研を紹介いただきました。

アクス技研は、規模は小さいですがものづくりの技術が高く、当社にはないものを持っていることが魅力でした。

一方で、アクス技研の従業員は高齢化が進んでおり、かつ後継者がいない状況でした。加えて、最近は試作レス（シミュレーションによるモデルベース開発）により車を開発する傾向にあり、以前は自動車試作加工による利益も多かったのですが、ここ2～3年は、同業他社においても廃業していくケースがありました。

試作業界が、今後、以前のような状態に戻るかというと、正直に言って戻らないのではないかと思っています。そのような状況下において、事業継続や後継者問題について悩んだ結果、テコ入れしてくれる他社との連携を模索し、足利銀行に相談したと聞いています。



—M&Aによりどのような効果がありましたか。

アクス技研はほぼ試作だけでやってきた会社であったため、技術力は相當に高かったです。ただし、量産管理には少し弱い面がありました。

逆に、当社が行っている熱処理は重要工程であり、作業標準書等の量産管理には強い面がありました。そのため、アクス技研の技術に量産管理を加えれば、新しい仕事を受注できると考え推進してきました。

その結果、月産100台程度の高級車に関する受注や国内自動車メーカーの海外モデルに関する受注を獲得できたほか、バンパー量産の事業を立ち上げることができました。これらは、当社とアクス技研の力が融合したことで獲得できた仕事で、まさにシナジー効果だと考えています。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

試作板金だけでなく、「社内でものを作る」という方針で取り組んでいます。

例えば、社内で使用する切粉台車や治具を作るといったことができるようになっています。将来的には、それをさらに発展させて外部のお客様から治具関係の仕事を受注する、年間数千万円ある外注品の内製化により利益率向上を図るといった取組を行っていきたいと考えています。

また、譲渡企業側の体制面を整備するには、半年から1年程度は我慢が必要だと思います。どれだけ事前に情報を得ていても、先方の従業員に認めてもらうのに半年程度は必要で、体制変更を行うのは1年後のイメージです。最初の半年で譲渡企業のやり方を否定したことは一度もありません。譲受側には、逆にそれを分かろうとする努力が必要だと思っています。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

選択肢が多くなるほど良いため、できるだけ多くの案件を紹介してほしいと思います。役員や従業員の情報を教えてほしいとも思っています。

また、設備や業務内容には魅力があるものの、もう少し専門的な人材を配置したいと考える場合に、当社から人材を派遣するのは難しいため、業務面や管理面の専門人材を同時に紹介してもらえると助かると思います。



—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&Aでグループ化するということは、別々の会社が一緒になるということなので、譲受企業、譲渡企業双方が相手のやり方を尊重できるような相手先を選択すべきだと思います。

CORPORATE OVERVIEW

アジア熱処理技研株式会社

| | |
|-------|---|
| 本社所在地 | 群馬県伊勢崎市飯島町540-2 |
| 事業内容 | 熱処理加工品の造成など |
| 代表者 | 取締役社長 星野 智昭 |
| 設立 | 1968年4月 |
| 資本金 | 4,000万円 |
| 売上高 | 1.2億円（2023年10月期） |
| 従業員数 | 87名（2023年10月時点） |
| URL | http://www.asia-HT.co.jp |



CASE.10 エムジーホールディングス株式会社

3. 異業種への進出(多角化)

4. 技術・ノウハウの獲得



今後必要な要素・機能についてマトリックス表を用いて整理 マトリックス表に基づき、該当する要素・機能を持つ会社をグループ化している

一事業内容をおしえてください。

エムジーホールディングスグループは、特徴ある中小企業が互いのノウハウを共有することにより、既存市場において新たな価値の実現を目指す企業グループです。各企業の連携は、異なる技術をプラスするだけでなく、かけ合わせることによる新たなシナジー効果を生み、さらには付加価値を発生させます。効率化、コスト削減、品質向上といった企業が抱える悩みを、グループ各社の高度な連携で解決しています。

なお、ホールディングス傘下の子会社には、光南（半導体製造装置部品製造等）、東邦大信（搬送ラインシステムの設計・製作等）、GEクリエイティブ（ITコンサル）などがあります。



一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。こうした外部環境の変化をどのように捉えていますか。

自動運転の領域では、デンソーと継続的に協業しており、現在は自動運転システムにおける画像解析処理用機械の組み込みソフトウェアの開発を行っています。

自動車関係の仕事はしているものの、純粋な量産部品サプライヤーではありません。

一自動車分野以外で、どのような将来ビジョンを描いていますか。

現在の一番大きな新規事業は、魚の陸上養殖システムの完全自動化プロジェクト（実証実験中）です。水の浄化にプランクトンを一切使用せず、非生物的なろ過手順をつくり、ビッグデータに取り込みシステム化し、多角化を狙う企業等へ横展開するものです。当社が大きなプラントを建てて部分賃貸する方法もあるし、余剰土地

への設置という方法もあり、現在検討中です。

一貴社グループの事業コンセプト、目指している方向性についておしえてください。

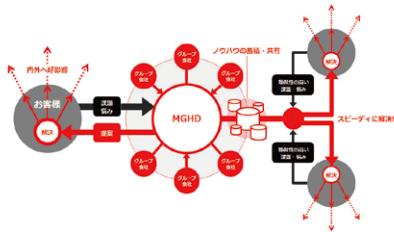
社長も私（井上取締役）も光南出身です。光南の主要製品である「マスクロントローラー」（半導体製造装置部品）は世界トップシェアですが、どこまで行っても下請け仕事です。

当社には、「自社で市場に進出する」という考えがスタートとしてありました。アセンブリやOEMを行なう中では、様々な課題が出てきます。当初はそれを外注で対応していましたが、外注先もコアな部分についてはブラックボックス化しているため、手直しをしたくても外注先に任せらるしかなく、そこに戸惑い意識を持っていました。

それに対して、業務提携でよしとする意見もありましたが、子会社化により安心感が生まれます。また、新規事業をしようとしても、中小企業が他社レベルに追いつくには投資が何年も続くことになるため、負担が重過ぎます。それであれば、既に取引のある会社を傘下に入れてグループ化した方が得策と判断し、現在のグ

ループ体制を構築してきました。

なお、当社は、今後必要な機能・要素についてマトリックス表を用いて整理しており、マトリックス表に基づき、該当する機能・要素を持つ会社をグループ化しています。そのため、ホールディングス傘下の各企業の業種が異なっています。



一貴社は、M&Aを成長戦略に複数社をグループ化されています。ベースとなっているマトリックス表の作成方法について教えてください。

当初は、何を作るのか、BtoBかBtoCかも決めず、「当社が直接市場にブランドとして製品を出す」ことのみを決め、そのために何が必要かという考え方でスタートしました。抽象的な設定でのスタートでした。

社長と私(井上取締役)が当初の構想を作成しました。現在は社内のチームでディスカッションしながら随時アップデートしています。

一M&Aによりどのような狙いがあったのですか。

食品会社との取引口座獲得や、機械設計等の設計機能の獲得、制御・エンタープライズ系のシステム開発に強い会社の獲得など、案件により様々です。

クロスセルは、確かに単発ではありますが、

意図したものではないためそれをシナジー効果と言えるかというと難しいですね。

一M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

中小企業であればあるほど、全てをオーナー経営者が握っているため、その人がいなくなったら瞬間にその社員は思考停止になってしまいます。中小企業を譲り受ける場合、そこが最も難しい部分です。

また、経営者が交代した場合、その会社はおよそ2年程度であれば惰性で進むことができますが、3年目くらいから業績がぐっと下がってくることが多いため、当社はプロ経営者をスカウトし、対象会社へ派遣する方法をとっています。

プロ経営者には、最低でも1千万円以上の報酬が必要で、初年度はエージェントへの手数料支払いも含めてその倍近くの費用が必要になります。しかしながら、業績悪化により増資せざるをえない状況になってしまうことを考えると、躊躇している場合ではないという判断です。

なお、PMIにおいては、プロ経営者のほかに大手コンサルティング会社等出身の専門家を活用する場合もあります。会計システムや勤怠システム等の制度的なものを適合させていく部分や、規則類の整備、内部統制システム等の部分をお願いしています。

案件受付の一次的な窓口は私(井上取締役)で、求める条件に合致するかフィルタリングした上で社長へ上程しています。

M&A支援機関には、案件について取捨選択をせず広く紹介してほしいですね。

一最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&Aをすると決めたのなら、トップが腹を括ってやることですね。任せでは絶対にうまくいかないと思います。

交渉がまとまらないのは仕方がありませんが、当社も一定のリソースを投入しますので、逆に譲渡側も、譲渡すると決めたのなら、途中で考えを変えることなくきちんと譲渡してほしいです。



一M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

メインで活用しているのはM&Aブティックで、大手M&A仲介会社など4、5社とお付き合いがあります。

CORPORATE OVERVIEW

エムジーホールディングス株式会社

グループ本部所在地

愛知県名古屋市中区錦3-5-31

事業内容

オーキッドプレイス名古屋錦ビル2F

代表者

グループ全体の経営戦略の策定・推進及び経営管理

設立

代表取締役 森田 隆博

資本金

2015年6月

売上高

9,699万円

従業員数

83億円(2023年9月期、連結)

URL

231名(2023年9月時点、連結)

<https://www.mgholdings.co.jp>



CASE.11 大野精工株式会社

3. 異業種への進出(多角化)

4. 技術・ノウハウの獲得



プロモーションの展開次第ではもっと拡販していくと考えた 中小企業が強くなる手段として、M&Aという方法は有効だ

一事業内容をおしえてください。

大野精工は、自動車デバイス用精密部品加工、超鏡面仕上加工、試作品製作等を行う単品部品加工メーカーです。受注の8割程度が1~2個の単品部品の加工が占めています。

売上の7割程度が自動車関連企業向けで、航空機や半導体など、他業界への展開にも注力しています。

当社の強みの一つは保有設備の種類の豊富さです。マシニングセンターやワイヤーカット、NC旋盤、レーザー溶接機等を一通りそろえるなかで、特殊な研磨機を保有していることや、板金加工、一部溶接にも対応可能などあらゆる要望に対応可能な設備と技術者を揃えています。



一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。こうした外部環境の変化をどのように捉えていますか。

トヨタ自動車でも、全方位戦略としてあらゆる方向性に対応しようとしており、今後の自動車関連産業界の方向性については、分からぬというのが正直なところです。ただし、間違いくつかはEVにシフトするという方向性は見えているため、どんな方向性になんでも対応可能なように準備を進めていくというのが当社の考え方です。

なお、昨年度の受注の中でEV関係の設備部品は約3割でした。このように、取引先がEV関係に投資を行っている状況は把握していますが、現実的には従来のガソリン車から急にシフトできるものではなく、世界的なEVシフトの流れが若干変わってきた印象を受けています。

—そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

日本の自動車市場は、人口減少に伴って間違いなく縮小していく方向性だと考えており、グローバル市場に目を向けています。具体的には、ベトナムに工場を保有しているため、ベトナム工場を営業の主体にしていこうと計画しています。

ベトナム工場では、現状では日本からの受注が6割程度ありますが、残りの4割程度を現地、アメリカ、ヨーロッパ、インドネシア等から受注するなど、海外の仕事を取りやすい環境にあります。そのため、今のうちに海外の仕事を取れる環境を整え、いつでも日本以外の営業先があるという状態を作りたいと考えています。



一貴社は、2020年にタイナテック（愛知県豊明市）をM&Aでグループ化されています。その経緯を教えてください。

中小企業の後継者不在問題が世間的に叫ばれるなか、ある程度の売上がある企業であればリスクは限られるため、M&Aをしてみたいという好奇心がありました。

また、当社は設備部品の加工メーカーですが、従業員が家族に作っているものを説明しても恐らくピンときません。そのため、「当社はこれを作っている会社だ」といえるようなメーカーになりたいと考えていました。

加えて、取引先の拡大、技術の取得を志向していたところ、たまたま父が登録していたプラットフォームからの情報で出会ったのがタイナテックでした。

タイナテックは、大手自動車部品メーカー出身である現会長が定年退職後に創業した会社で、ワイヤ放電精密コンターマシンの製造・販売をしています。当社でも日本製の放電加工機を数台保有していますが、部品加工屋の目線で欲しいと思う機械を製造していました。日本製の機械が苦手なことを得意とする機械で、超精密な精度は若干劣るものの、プロモーションの展開次第ではもっと拡販していくと考え、グループ化することを決断しました。



—M&Aによりどのような効果がありますか。

まずは、販路を拡大することができました。タイナテックをグループ化したこと、当社は同社の総代理店になりました。そうすることで、同社の取引先すべてが当社の取引先に変わります。同社の設備を購入する会社には部品加工業務があるため、その点で繋がりができました。実際に、大手機械メーカーとの直口座や、大手化学メーカーとの商社経由の受注を獲得することができました。

また、本件をきっかけに当社内に機工販売事業部を立ち上げました。当社はこれから商社化していくことを考えています。タイナテックのメンテナンス力を強みとして、中国の会社と総代理店契約を締結する、自社内で開発した治具を特許取得して販売する等といった活動を積極的につなげることができました。

—M&Aで苦労されたことはありますか。

譲渡企業の従業員と人間関係を構築するまでと、企業文化を融合させることができませんでした。私はニデックの永守会長のビジネスの考え方好きで、影響力があれば一気に変えることはできるものだと思っていましたが、無理ですね。無理やり合わせて歪を生むではなく、少しずつ仲良くなり少しずつ考え方を浸透させていく、あせらずゆっくり取り組んでいく必要があることを学びました。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

話しやすい人だと思われる人が一番だと考えていましたので、譲渡企業の従業員との面

談や飲み会等を行っています。

また、当社基準に給料を合わせていくため、等級を設ける等で従業員の給与を少しづつ上げています。就業規則も整備し直しました。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

過去には、M&A支援機関に当社の希望条件を事前に伝えて、譲渡案件の紹介を受けるといった付き合い方をしていたことがありました。今は他にやるべきことがあるためこういった話はお断りしている状況です。

M&A支援機関に求める役割としては、譲渡企業側に深く入りこんで、従業員の働くモチベーションや人間関係といった情報まで提供してくれるということですね。こういった情報が事前に分かっていれば、M&A後の第一歩目の取組が違ったかもしれないですね。

—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

あまり張り切りすぎないことが大切です。まずは馴染んで状況を把握した上で、譲渡企業の従業員が「譲渡されて良かった」と思ってからがスタート地点だと思います。

こういったことを踏まえた上で、あらかじめ計画しておけば楽に取り組めると思います。また、赤字でなければ急ぐ必要もないと思います。

中小企業では、「これしかできない」といったように、考え方方に「しか」が付きがちです。中小企業が強くなる手段として、M&Aという方法は有効だと思います。

CORPORATE OVERVIEW

大野精工株式会社

| | |
|-------|---|
| 本社所在地 | 愛知県西尾市下羽角町大繩35番地1 |
| 事業内容 | 自動車デバイス用精密部品加工、超鏡面仕上加工、試作品製作ほか |
| 代表者 | 代表取締役 大野 龍太郎 |
| 設立 | 2001年6月 |
| 資本金 | 1,500万円 |
| 売上高 | 26億円(2023年5月期) |
| 従業員数 | 121名(2024年1月時点) |
| URL | https://www.ohnoseiko.com |



CASE.12 株式会社カサイ製作所

1. 新分野・新市場への進出

5. コスト削減・合理化



内製化によるコスト削減効果が最も大きい。今後、設計製作機能を持つ会社をM&Aでグループ化することも検討したい

一事業内容をおしえてください。

カサイ製作所は、自動車用各種スイッチ（アウターミラーコントロールスイッチ、カーテシランプスイッチ、ステアリングスイッチなど）の製造を中心に、射出成型部品の製造、精密プレス部品の製造、電線加工部品（自動車用ワイヤーハーネスなど）、省力化機器、各種治工具の設計・作製を事業内容としています。

製品構成のほぼ100%が自動車関連部品です。スイッチがメインで、約5割がエンジンやドア周辺スイッチといった機能性製品、約4割がステアリングスイッチ等の運転席周辺の内装製品です。



省力機器に強みがあり、省力化による大量生産（月産2~300万台に対応可能）を得意としています。

また、商流上は東海理化をはじめとしたティア1サプライヤー経由であるものの、製品を直接自動車メーカーに納入しており、品質保証レベルの高さには自信を持っています。

一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。こうした外部環境の変化をどのように捉えていますか。

現時点では、「コネクテッド」、「自動化」による影響はほぼありません。最も影響を受けるのは、「電動化」です。なぜならば、電動化の進展に伴って駆動系の内部構造が変化し、そのタイミングで電気系統についても見直しが加わることになるからです。そういう意味で、3~4年前頃から多少の影響が出つつある状況です。

当然ながら、スイッチそのものの受注は現在もありますが、従来から組み込まれていたスイッ

チを除く、変化させるなど、自動車メーカーにおける自動車の内部構造そのものに対する見直しの機会が電動化を起因として発生し、全体に波及している印象があります。

なお、車載ディスプレイのタッチパネル化の流れは、自動車メーカーの内装デザインや設計思想によります。それについて当社がコントロールすることはできませんが、当社が手掛けているワイヤーハーネスや、電動車の車載用バッテリー等に用いられるバスバー等の部品については、増えていくと考えています。

一そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

既に加工領域については広範囲にわたってカバーできており、将来的な大きなビジョンとして、それに加えて、製品設計・試作評価といった機能を設けることで、加工業ではなくメーカーとして独り立ちしたいと考えています。そうすることで、既存メーカーのコンペティターになりますし、利益率も向上させることができると考えています。これをスピーディーに実現させて

いくため、今後、設計製作機能を持つ会社をM&Aでグループ化することも検討したいと考えています。



一貴社は、2019年に協越金型（愛知県名古屋市）をM&Aでグループ化されています。その経緯を教えてください。

当社の事業は「金型」がないと成立しません。協越金型をグループ化する以前は、社外の金型事業者へ年間50～200型程度外注していましたが、製品の付加価値を高めるために、グループ内に金型事業を取り込む方がメリットは大きいため、実行にいたりました。

なお、「金型事業の内製化」というテーマは従前から持っていました。自社内で新たに立ち上げる選択肢もありました。しかしながら、時間や人材等のリソースに限りがある中で、取引金融機関からの紹介を機に、結果としてM&Aという手段を選択したものです。

協越金型は創業後12～13年の若い会社で、それ以前には当社と取引はありませんでした。業績良好で技術的にも秀でており、現在では、協越金型の受注のうち半分程度は当社から、Win-Winの関係になっています。

これは愛知県独特の事情だと思いますが、トヨタ自動車が新車種を開発するとなると、ティア1サプライヤー含めて、金型事業者の枠の取り合いになります。そういう意味では、自社で金型事業を持っている会社は有利となります。

—M&Aによりどのような効果がありましたか。

これまで、協越金型を含めて3社をM&Aでグループ化していますが、良い効果ばかりだと評価しています。というのも、それまで外注していた金型製作を内製化できたほか、業務工数の確保、グループ全体としての業務領域の拡大等に寄与しているためです。効果としては、内製化によるコスト削減効果が最も大きいです。M&Aの活用により、グループとして一定の体制を構築できたため、受注があれば利益はどんどん上がっていく体質になったと考えています。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

社内体制の構築に関しては苦慮する部分が多いですね。当然ながら、当社とは社内制度やルールが異なるため、必要な部分については、すり合わせや当社ルールへ準拠させながら対応しています。また、グループ化により金融機関の目線が変わることがあるため、問い合わせに対して答えられる情報を用意する必要があることもあります。

なお、事業面、技術面については基本的にそれぞれの会社に任せていますが、管理面を中心に当社から人材を派遣して対応しています。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

協越金型の案件は、売り手が金融機関へ相談し、大手M&A仲介会社が仲介した形です。当社へは、取引金融機関からご紹介がありました。

紹介があってからクロージングまでの期間は半年程度です。早い段階で譲渡企業のオーナー社長と面談できたこと、立地等の面で縁を感じたこともあり、M&Aのプロセスは比較的順調に進んだと思います。

なお、過去にも金融機関から、立地的に離れた会社の譲渡案件をいくつか紹介してもらったことがあります。今回の案件は、譲渡企業の所在地が当社から近く、最適な案件だったと思います。

ちなみに、譲渡企業のオーナー社長との後日談では、大手M&A仲介会社を介していたため複数の買い手候補先がいたようです。そして、価格面では当社を上回る先があったものの、やはり拠点が近いという立地面でのメリットを考慮して当社を選択したとのことでした。

今後、M&A支援機関に求めることは、前述の製品設計の譲渡案件を紹介してほしいということですね。

—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&Aは、対価を支払って資本を買う取引ですが、価格が安ければよいというものでは決してなく、その企業の人材と業界においてどの程度のレベルが確保されているかが重要だと思います。金額が高くても、金額相応の会社を買う方が良いと思います。

譲り受けた後に、対象会社で内部分裂を起こす、手の施しようがないとなってしまうと、買い手が一番苦労することになります。売り手との円満な取引が後のトラブル防止につながると思います。

CORPORATE OVERVIEW

株式会社力サイ製作所

| | |
|-------|---|
| 本社所在地 | 愛知県北名古屋市西之保藤塚71番地 |
| 事業内容 | 自動車用各種スイッチの製造、射出成型部品の製造ほか |
| 代表者 | 代表取締役社長 葛西 泉 |
| 設立 | 1957年3月 |
| 資本金 | 3,500万円 |
| 売上高 | 105億円（2023年7月期） |
| 従業員数 | 380名（2023年7月時点） |
| URL | http://kasai-wks.com |



CASE.13 国分プレス工業株式会社

1. 新分野・新市場への進出

2. 既存事業の強化



経営は安定も、今後パイが縮小し売上がじり貧になっていく不安等があった。その打開策として、M&Aを成長戦略の一環として検討し始めた

一事業内容をおしえてください。

国分プレス工業は、本田技研工業（以下、「ホンダ」）のティア1サプライヤーとして、金属プレスを中心に、2輪・4輪・汎用車用部品製造等を行っています。

主要製品は、主にボディ、エンジン、足回り、車軸などに使われる中小プレス部品で、自動車用のガソリン給油口部品や、エンジン内の制御用部品等を設計・開発・製造しています。



金型加工から、プレス加工、溶接加工、表面処理加工、そして部品アッセンブリーまでの一貫体制を整えている点が強みで、中でも、高レ

ベルの外観品質と取り付け精度が求められる外板部品を得意としているのが特色です。

また、主要取引先のホンダとは、ホンダが1961年にマン島TTレースで完全優勝を果たしたときに、その協力工場として表彰されて以来のパートナーです。今では人気車種の多くに、当社が手掛けた製品が採用されています。

一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。こうした外部環境の変化をどのように捉えていますか。

EV化により、ガソリン車であれば3万点ほどある部品点数が減少することで、売上のパイ自体が少なくなっていくことがあります。また、プレス領域では、金属からエンジニアリングプラスチックという強度と耐熱性に優れた樹脂への素材転換も起こり始めています。

さらには、人口減少、若者の車離れ、新卒採用等における製造業自体の人気低迷なども、外部環境としては大きな要因だと捉えています。

—そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

ホンダのティア1サプライヤーで小物プレス部品を製造している会社は限られており、それぞれが成熟しているためサプライヤー同士のシェア争いはほとんどありません。ホンダにとつても、当社のように長年お付き合いのある会社を大事に思っており、基本的には仕事を各サプライヤーへ分配していくことになるため、経営は安定しています。

他方、自動車業界に到来している大変革の潮流を前に、パイ自体が縮小しだんだんと売上がじり貧になっていく不安を感じていました。そのため、プレス領域だけでなく樹脂領域へも進出することで、リスク分散を図りつつ対応していく方針です。

一貴社は、2017年以降、モールドバンク国分（長野県上田市、旧：永井プラスチック工業）はじめとして約5社をM&Aでグループ化されています。その経緯を教えてください。

M&Aの検討を始めたのは、2017年頃です。先ほど申し上げたように、パイの縮小により今後売上がじり貧になっていく不安があったことや、当社の売上比率の約9割をホンダが占めており依存度が高かったことから、その打開策として、M&Aを成長戦略の一環として検討し始めました。

モールドバンク国分（旧：永井プラスチック工業）は、2020年にグループ化した会社で、自動車部品やOA機器部品に関連したプラスチック加工品のメーカーです。スバルのティア1サプライヤーであるしげる工業を主要販売先としており、商流上はティア2ですが、高い技術力を保有していたためグループ化しました。なお、永井プラスチック工業は地域の名門企業で、民事再生により中国の会社がスポンサーとして株式を保有していました。民事再生から5～6年経過し、中国的スポンサー企業が株式を手放す際に当社が手を挙げました。



ちなみに、当社では会社の資産を見る際に「3つの資産」の切り口で価値を判断しています。それは、「顧客価値（取引先）」、「人材価値（社内人材）」、「資産価値（財務状態）」です。当社はホンダのティア1サプライヤーであるため、大手企業とお付き合いするメリットについては十分に承知しています。また、そのおかげもあって無借金経営を続けており財務的にも余力があります。そのため、財務が多少傷ついていても、顧客価値や人材価値が高いと判断した会社をM&Aのターゲットにしています。

—M&Aによりどのような効果がありましたか。

一番効果が見込めると考えられるのがクロスセルだと思いますが、これはお客様ありきであるため、なかなか進まないのが実態です。既存のサプライヤーが入り込んでいたため、私の感覚的には、進捗率は20～30%程度のイメージです。

最も分かりやすい効果は、固定費の削減です。例えば、当社グループに入ることで信用力が向上し、銀行からの借入金利が低下したことと支払利息を年間数百万円程度削減できた実績があります。また、設備の共有化や内製化など、外部流出する資金を削減する取組を行っています。このように、グループ各社と情報共有する中で固定費削減に関するノウハウを共有し、コスト削減につなげています。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

企业文化は各社で全く異なります。基本的には、当社はソフトランディング志向で、組織や制度面については少しづつ変えていくようにしています。

モールドバンク国分については、当社が引き継いだ際は2～3年黒字が継続していた状態でしたので、体制を変更することなく、譲渡後も社長に残留してもらいました。

他方、赤字の状態で引き継いだ他社については、当社が手を入れる緊急性が高かったため、設備投資や経営トップ等の人材投入を行いました。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

ほとんどの大手M&A仲介会社とお付き合いがあります。メガバンクからも案件の紹介を受けたことがあります、対象会社の規模が大きく、当社が求める規模感にはマッチしませんでした。

なお、以前はM&Aサクシードが提供しているマッチングサイトを活用して譲渡案件を探していましたが、現在ではM&Aを複数件経験し、譲り受けの希望条件が明確になっているため、紹介を受けることが多くなっています。

M&A支援機関には、求める条件に合致する案件を多く紹介いただければありがたいですね。

—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&Aは、長い目で見る必要があるのが正直なところです。ただし、M&Aを活用するかしないかで言うと、活用した方がよいと思います。取引先が増えることで入ってくる情報の量と質が違いますし、設備も流用できます。また、グループとしての経験値も上がり、従業員数も増え、その分トラブルも増えますが、当社単独で活動するよりは成長しやすい環境だと思います。

自動車業界では部品のシェア拡大は容易ではありません。M&Aを活用した方が、一気にシェアを伸ばすことができる可能性があるのでないでしょうか。

CORPORATE OVERVIEW

国分プレス工業株式会社

| | |
|-------|---|
| 本社所在地 | 東京都板橋区蓮沼町45-4 |
| 事業内容 | 2輪・4輪・汎用車用部品製造ほか |
| 代表者 | 代表取締役社長 国分 秀俊 |
| 設立 | 1955年3月 |
| 資本金 | 7,020万円 |
| 売上高 | 77.2億円（2023年3月期） |
| 従業員数 | 381名（2023年3月時点） |
| URL | http://www.kokubun-press.co.jp |



CASE.14 JOHNAN 株式会社

3. 異業種への進出(多角化)



**自動車産業という巨大な産業に進出できたことで、
取引先の幅が広がっていることを実感。ビジネス拡大に繋がっている**

一事業内容をおしえてください。

JOHNANは、大手電機機器メーカーの孫請け仕事として、プリント基板にはんだ付けで電子部品を組み込む、「実装する会社」としてスタートした会社です。

現在では、メカトロニクス分野を中心に自動車・半導体・通信機器・産業機器・船舶・医療機器・航空宇宙分野等において、スタートアップ新規事業支援、試作・商品化支援、マニファクチャリング支援、修理・メンテナンス支援、商品企画・販売といった事業を展開しています。

厳しい環境のなか、継続して成長することを目指して様々な事業にチャレンジしてきました。そのため、異なる事業でも取引先が重なっているなど、取引先へのアクセスが容易な点が強みだと思います。



一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。こうした外部環境の変化をどのように捉えていますか。

世間的には、転換を迫られているという状況にあると思いますが、当社としてはそういった必要性を全く感じていません。むしろ、生産ラインの入れ替え需要に伴って仕事が増えてきています。

今後、EVにシフトしていくと、電池の検査等のニーズも高まつくるため、グループ会社も含めた事業展開を進めていく中で、そうした流れに上手く関わっていくかどうかだと考えています。

—そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

長い目で見れば、自動車生産台数は減っていくだろうと思います。ただし、当社からするとそれでもかなり巨大な市場だと認識しています。

競争は激しくなると思いますので、我々を選んで頂けるよう努力していきたいと考えています。

最初にグループ化した企業は半導体関係の設備メーカーでした。自動車業界はもちろんのこと、更に業界を抜けていくということも段階を踏んで取り組んでいきたいですね。



一貴社はM&Aで複数社をグループ化されていますが、その中でもティー・エム・ティー・オカモト(2021年10月にJOHNANと合併済み)のグループ化に至った経緯を教えてください。

自動車業界とは元々は縁がなかったのですが、日本経済を支える重要な基幹産業であり、かつマーケット規模も大きいことから重要な業界だと認識しており、自動車分野を伸ばしていくと考えていました。

ティー・エム・ティー・オカモトは、自動車部品の加工やロボットティーチングを手掛けていた

会社で、2020年9月に全株式を取得し、2021年10月をもって当社と合併しました。当社は京都、大阪を拠点にしていましたが、同社のグループ化により、巨大な自動車産業がある愛知県内に拠点を設けることができるため、当社の成長にとって大きな意味があると判断しました。

また、新規の事業を立ち上げから手掛けるとかなりのコストや時間がかかりますので、事業として確立しており、自立して事業経営が出来る力がある点や、当社が取り扱っている生産設備部品の内製化にも繋がる点もメリットだと感じました。



一 売り手の譲渡理由はどういったことだったのですか。

売り手のオーナー社長はまだ若く、後継者問題に悩んでいる印象はありませんでした。

ただ、オーナー社長が創業し、一代で大きく成長させた会社でしたので、会社の規模が小さいうちはご自身の技術・技能を承継していくよいですが、会社規模が大きくなってくるとご自身では見きれなくなってしまいます。そうするとマネジメントを含めて会社のあり方を変化させる必要があるため、他社との連携を模索されたと聞いています。

一 M&Aによりどのような効果がありましたか。

自動車産業という巨大な産業に進出できたことで、取引先の幅が拡がっていることを実感しています。

当社には基板修理の事業もありますが、これは大手電機機器メーカーの壊れた製品の基板修理から始まりました。工作機械や設備関係のメンテナンスをすると、電子部品から壊れていることが多いです。これまで、そういったところから色々と基板修理のお話をいただくようになりましたが、自動車産業界の生産設備においてもこのようなニーズがあります。そのような意味でも、この名古屋近辺でビジネス拡大に繋がっています。

一 M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

これは本当に難しい部分だと感じています。例えば、人事面でいうと、制度が追い付いていませんでしたので制度を整備して導入しました。ただし、グループ化した企業でも大事にしている価値観があるので、その価値観を尊重しながら進めました。

具体的には、当社では目標管理制度を採用していますが、ティー・エム・ティーオカモトには目標設定の考え方自体がありませんでした。これを揃えていくため、まずは、目標設定とそれを実現するための課題把握をする環境作りから取り組みました。

なお、ティー・エム・ティーオカモトの強みは、圧倒的な意思決定の速さでした。そのため、それを損なってまで新しい制度を導入すると成長の源泉を失ってしまうのではないかと懸念しており、その点へ配慮することに非常に苦労しました。

一 M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

ティー・エム・ティーオカモトの案件では、法務、財務、税務のすべてのデューデリジェンスで専門家を活用しました。また、以前はM&A支援機関に譲渡案件の紹介を積極的にお願いしたことがあります、現在ではそのような取組はしていません。

M&A支援機関に期待することとしては、早めに譲渡企業の情報を提供してほしいという点でしょうか。案件によっては、クロージング後に判明する情報が多いことがあるため、良い情報も悪い情報も事前に知ったうえで正しく判断出来る事が望ましいと思っています。特に、譲渡企業の隠れたトラブルや取引先との関係性については、事前に把握しておきたいポイントです。

一 最後に、今後、「攻めのM&A活用を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

グループ化したあとは、対象会社との融合や相乗効果の最大化を実現していかなければなりませんので、マネジメント能力を持った人材が必要です。ただし、このような人材はなかなかいませんので、どうやって手当てるかよく考える必要があります。

また、M&Aをすることによって、対象会社とそのステークホルダーとの間のパワーバランスが変わるので、そのあたりのことも念頭に置いておく必要があると思います。



CORPORATE OVERVIEW

JOHNAN株式会社

| | |
|-------|---|
| 本社所在地 | 京都府宇治市大久保町成手1番地28 |
| 事業内容 | マニファクチャリング支援、試作・商品化支援など |
| 代表者 | 代表取締役社長兼CEO 山本 光世 |
| 設立 | 1968年8月 |
| 資本金 | 9,500万円 |
| 売上高 | 99億円(2023年3月期) |
| 従業員数 | 670名(2023年3月末時点) |
| URL | https://www.johnan.com/ |



CASE.15 セレンディップ・ホールディングス株式会社

- 1. 新分野・新市場への進出
- 3. 異業種への進出(多角化)



M&Aの成否は、PMIの一言に尽きる。PMIでは、適切な報告の場と意思決定のための承認機関を設置することが重要だ

一事業内容をおしえてください。

セレンディップホールディングスグループは、「事業承継(投資)×モノづくり(経営)」を事業領域とし、事業承継を目的としたM&Aによってモノづくり企業を中心とした中堅・中小企業を当社グループの傘下に収める「投資」と、近代経営の複雑化・高度化に対応した経営執行によって、企業価値の回復・向上を図る「経営」を主軸とした事業を行っています。

具体的には、経営権の譲渡を希望する中堅・中小企業の開拓、M&A戦略の立案、対象企業の選定・アプローチ、各種デューデリジェンス、企業価値算定等といったM&Aに関わる全般的な業務に加え、プロ経営者のチームでの派遣及び経営執行にコミットしたPMIにより現場・財務・経営を徹底的に見える化し、ムダ・ムリ・ムラの排除によって生産性を高め、また数値を集約することによって意思決定のスピードと精度を高める経営管理体制の構築等を行っています。

自動車関連産業界では、「CASE」と

呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。こうした外部環境の変化をどのように捉えていますか。

基本的にEV化の流れは絶対に止まらないと考えています。ただし、世の中の自動車が全てEV化されるかというと、そうはならないでしょう。割合は分かりませんが、エンジンを搭載した車が一定数は残るはずです。この2つは確かだと考えています。

—そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

当社グループは、モノづくり中堅・中小企業を中心とした企業グループであり、ホールディングスという大きな傘の下に、各事業会社が100%子会社としてぶら下がる体制をとっている点が特徴です。

大変革期にある自動車産業において、中小企業だからこそ変革可能と考えています。ホールディングス傘下で各事業会社が緩く連携し

ながら、会社としては中小企業のまま維持し、いざとなれば自活生存できるようにするという形を目指しており、これは環境変化の激しい不確実な時代において、一つの有用な形だと考えています。

なお、現在、オートモーティブ・サプライヤー事業には、内外装部品製造の三井屋工業(愛知県豊田市)と、精密部品製造の佐藤工業(愛知県あま市)の2社があり、今後、さらに強化していきたいと考えています。「試作・開発から量産」までをカバーするグループ体制を目指す構想を持っており、特に前工程への進出を進めていきたいと考えています。

一貴社は2015年以降、佐藤工業等の自動車部品サプライヤーをM&Aでグループ化されています。その経緯を教えてください。

当社グループの起源は、2006年に設立したセレンディップ・コンサルティングというコンサルティング会社で、ベンチャー支援やIPO支援を事業内容としていましたが、リーマンショック

等の影響で辛い時代が続いていました。

2013年に地方銀行からの紹介でパンのチェーン店を営む企業を買収し、黒字転換して11か月目に上場企業へ売却し多くの売却益を得たことが転機となりました。その資金を元手に、LBOを活用しながら佐藤工業等を立て続けに買収し、ビジネスモデルを切り替えたのです。

佐藤工業の主力製品は自動車のオートマチックトランスミッション部品で、アイシン精機（現：アイシン）を主要顧客としていました。「トヨタ村に足を踏み入れた以上はこれを極めるしかない」という考えになったのです。

佐藤工業のグループ化を機に、自動車の重要な部品を製造している会社でも、後継者不在等を理由に譲渡されることがあることを理解し、以降、2018年にトヨタ自動車を主要顧客とし、自動車のラゲージルーム内装部品等を製造する三井屋工業、2023年に顧客の開発段階における試作品製作を行うアベックス等をグループ化しました。



—M&Aによりどのような効果がありましたか。

クロスセルや共同調達などの直接的なシナジー効果は出にくいです。その前提で、一番のシナジー効果としては、戦略的な視点を持つ人材が増えてきたこと、中間層のモチベーションが拡大してきたことです。ファンドが経営に関与し、変革していく意味もここにあると思いま

す。定量的には、離職率が70%減少した会社や、連続無災害記録を1,600日に伸ばした会社があります。これは、例えば、従業員一人一人が事故に気を付けてフォークリフトを運転するようになっているということであり、こういった小さな変革の積み重ねが一番のシナジー効果だと考えています。当然ながら、バックオフィスのシェアード化やグループ採用にもトライしています。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

PMIでは、取締役会以外の経営会議体として、部門長、部長以上、将来の社長候補をメンバーとする経営会議体を立ち上げて回していく。そこでは、プロジェクトを1つずつ立ち上げてそれをマネジメントしていきます。

本質的に、我々が最も大事にしているのは「合理性」です。特にオーナー企業では、合理性の観点で物事が判断されていないケースがあると思っています。これを、取締役会を設置し議論によって物事を決めるとなると、そこに議案を上程する人間には説明責任が生じますが、合理的でないと説明できません。そうすると、合理的に説明できるよう考え方始めることになります。

基本的には、その仕掛けづくりがPMIでは最も重要なポイントで、逆に言えばそれがしっかりできれば会社は回り始めます。適切な報告の場と意思決定のための承認機関を設置することが重要だと考えています。これはある意味でコーポレートガバナンスそのものであり、蔑ろにせずしっかりとやっています。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。

その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

M&A仲介会社は既に譲渡意思の固まった案件を提案してくれますが、対象企業へアプローチするフェーズから支援をお願いするケースもあります。

一方で、金融機関はアプローチフェーズの活動から支援いただけるケースは少ないように思います。当社で候補先リストを作成して持ち掛けたこともありましたが、動いていただけませんでした。

特に地方銀行の場合は、自行の取引先間でマッチングしたいという考えがあるように思います。また、数億円規模のLBOファイナンスにエリアを問わず対応いただける金融機関が増えるとありがたいですね。

—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&Aの成否は、PMIの一言に尽きますね。ファンドが買収後、外部人材に社長を任せるというケースを多く目にしますが、対象会社がキャッシュフローを生むためには、PMIをしっかりとやることが重要です。

また、M&Aのプロセスでは様々な専門家と連携することになりますが、彼らのゴールは譲渡・譲受の実行です。その先を見ているのは、基本的には譲り受け側（買い手）しかいません。買い手にとっては譲受実行がスタートラインです。といった目線で、買い手がきちんと専門家をコントロールしてディールを実行しなければならないと思います。

CORPORATE OVERVIEW

セレンディップ・ホールディングス株式会社

| | |
|-------|---|
| 本社所在地 | 愛知県名古屋市中区錦1-5-11 名古屋伊藤忠ビル3F |
| 事業内容 | 事業承継支援事業、経営コンサルティング事業ほか |
| 代表者 | 代表取締役社長兼CEO 竹内 在 |
| 設立 | 2006年8月 |
| 資本金 | 11億1,403万400円 |
| 売上高 | 151億円（2023年3月期、連結） |
| 従業員数 | 570名（2023年3月31日時点、連結） |
| URL | https://www.serendip-c.com |



CASE.16 株式会社たかふね工業

3. 異業種への進出(多角化)

4. 技術・ノウハウの獲得



下請企業から、今後会社のステージをもう一段階上げていく。 M&Aは時間をお金で買えることが大きなメリット

一事業内容をおしえてください。

たかふね工業は、金属加工を得意とする企業です。取扱品目は、板金、自動車部品、保安器材、治具・金型、検査治具、医療機器など多岐に渡っています。

自動車部品では、圧造、切削、プレス品などの小物の締結部品を製造しており、溶接やカシメのアッセンブリ、切削二次加工、熱処理、各種表面処理を組み合わせた多工程品得意としています。売上の約70%が自動車向けの製品です。



当社の祖業は木工家具屋で、当時は職員2～3人の零細企業から始まっています。その

後、軍事用トラック荷台の加工業務を祖父が受注したのが自動車業界に入ったきっかけです。昭和30年代頃からは、家具よりも自動車関係の受注が多くを占めるようになりました。

一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

電動化の進展に伴い、自動車を構成する品点数が減っていくと考えています。過去にも自動車関係に集中した結果、川上企業の方針転換により大きな影響を受けたことがあるため、自動車以外の事業の柱を増やしていく方針です。

一そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

当社は10%でもよいので自社製品を開発して市場にリリースしたいという夢を持っていました。

これまで取引先の要求通りにやっていればよいという下請会社でしたが、今後、会社のステージをもう一段階上げていくため、4つの成長分野を検討しています。それが、航空機、医療機器、ロボット、環境の4分野です。この中からまずは1つに新規参入しようと考へ、航空機と医療機器を候補に検討した結果、完成品まで手掛けることができる医療機器分野に新規参入しました。今後、本格的に取り組んでいきたいと考えています。



一貴社は2012年に弘和工業（愛知県名古屋市）をM&Aでグループ化されています。M&A実施に至った経緯を教えてください。

航空機部品事業もしくは医療機器事業を行なうための設備とオペレーターを育てる時間がなかったため、その時間を買ったかったというのが正直なところです。その当時、航空機部品メーカーや医療機器メーカーを探していましたがなかなか見つかりませんでした。色々な銀行からも話をもらいましたが、弘和工業に辿り着くまでに約4年かかりました。

弘和工業はゴム金型や検査治具を製造している会社で、当時、当社が新規取引先開拓を行なっていた大手自動車部品メーカーと直取引があったことも魅力的な要因でした。



—M&Aによりどのような効果がありましたか。

実は、半年ほど前に大手化学メーカーとの取引口座を新たに開設し、仕事を受注することができました。当社は部品製造とメンテナンスを別会社で行っています。しかしながら、その取引先からは精密部品製造とメンテナンスの両方を依頼され、経験はなかったものの「やれます」と言ってしまいました。結果的には上手くいっています。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

M&Aの原則だと思いますが、全くの異業種

企業とのM&Aだと上手くいかない気がします。私が意識したのは、既存事業です。自社の事業と譲渡企業の事業が微妙に重なっているというのが最高に良いと思います。一方で、全て重なっているのは面白くないですね。

当社と弘和工業とは微妙に重なっており、事業の拡大がスムーズに行えました。同社と新しいことをやろうとすると、シナジー効果が出やすいです。

また、会社が違えば社員の考え方や文化も違います。そのため、人事異動で人を入れ替えるということをたくさんやりました。そうすることで、お互いの会社の理解が進み、得意先に事業内容を説明することができるようになり、その結果、両社の仕事をできる人材を増やすことに繋がります。これは、ジョブローテーションすればよいだけでしたので、それほど難しいことではありませんでした。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

取引銀行に対し、当社の希望条件をあらかじめ伝えています。

また、デューデリジェンスは会計士にお願いしました。M&A後に賠償金や未払金の請求があると困りますので、隠れた労務負債等がないか明確にしておきたいと考えたからです。

なお、医療機器と航空機のどちらに取り組んでいくべきか悩んでいたところ、中小企業基盤整備機構に相談したこともあります。

M&Aはお見合いだとか結婚とか言われますが、その通りだと思います。事前に分からぬ悪い部分があるのは当然で、それが事後に表面化してもどうにか対応していくしかありません。ただし、会計的な粉飾については、これはよろ

しくありません。そういったことがあるリスクも想定しておいた方がよいと思います。

M&A支援機関に期待することとしては、M&Aの専門スタッフを配置してマッチングの精度を上げてほしいということですね。基本的には技術力のある会社と営業力のある会社がマッチングするのがよいと思います。自社がない部分が相手企業にあるというのが一番よいと思います。



—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&Aによるシナジー効果の創出を目指すのであれば、自社と微妙に事業が重なっていて、重なりすぎていない会社を選択するのが一つのポイントだと思います。また、想定外のことは必ず起こるので、そういう認識でいることが大切だと思います。

M&Aという手段で100点満点を取ることはできないと思います。時間をお金で買えることが大きなメリットではないでしょうか。

CORPORATE OVERVIEW

株式会社たかふね工業

| | |
|-------|---|
| 本社所在地 | 愛知県名古屋市中川区九重町6番17号 |
| 事業内容 | 自動車部品の製造、各種板金加工など |
| 代表者 | 代表取締役 石井 文浩 |
| 設立 | 1953年1月 |
| 資本金 | 1,000万円 |
| 売上高 | 16億円(2023年11月期) |
| 従業員数 | 52名(2024年2月時点) |
| URL | http://www.takafune.co.jp |



CASE.17 株式会社テック長沢

2. 既存事業の強化

6. 人材確保・雇用維持



工場用地を欲しかったというのが1番の理由。大型サイズの加工能力を自社に取り込むことができることもメリットだと考えた

一事内容をおしえてください。

テック長沢は、高品質な切削加工技術と周辺技術をコア技術に、自動車、建設機械、農業機械、工作機械、産業機械、印刷機械、半導体製造装置などの幅広い分野にわたり、素形材部品の量産・製作・加工等を行う会社です。鋳造品や鍛造品の切削加工が主力で、試作部品や治具、単品部品等の少量多品種の部品加工も1つの主力になっています。

当社は、治具や設備を自前で製作することができるため、量産の立ち上げが早いことが強みの一つです。これは、他社では対応が難しい部分で、スピードを訴求できるため価格面でのメリットを享受することができます。



—自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。貴社を取り巻く外部環境をどのように捉えていますか。

これまで、ターボチャージャーのハード部品事業を拡大してきましたが、急に減速してしまうなど、あらゆる方面で影響が出ています。取引先の研究開発投資も抑制され、関連する治具の仕事も減ってきていると感じています。

また、以前、ある学生から「自動車業界と付き合いが深いということは将来性がない」というような発言を受けたことがあります。そのようなことはないと答ましたが、優秀な人材の自動車業界への将来性に対するイメージダウンは、多くの企業が気にしているのではないでしょうか。

—そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

変化することはチャンスであり、変化の時流に乗っていくことができれば、逆に事業拡大の

チャンスになると従業員へ伝えています。当社のような後発企業が、突然にエンジン部品を手掛けると言ったところで、実績がなければ仕事は来ません。また、仕事が来なければ実績は作れません。変化があるからこそ、色々な新しい仕事ができる可能性が広がると思っています。

そのため、変化を受け入れができるだけの実力や技術をどれだけ積み上げていけるかが重要だと考えています。



—貴社は2017年に機械加工・組立事業を、2020年に機械加工事業を譲り受けています。M&A実施に至った経緯を教えてください。

それまでも仕事でやり取りがあり、当社では対応が難しい大型サイズの加工をお願いしている先でしたが、リーマンショックの影響で大きなダメージを受けており、100人いた従業員が25人まで減っていました。地元の金融機関が再建を支援していましたが、自主再建は厳しいという話も聞こえてきました。

当社としては倒産すると大変困ってしまうため、どうしてもという時には支援を検討したいとあらかじめ金融機関に伝えており、実際に声がかかったというのが経緯です。



一 謙受の決め手は何だったのですか。

当社の既存工場の敷地が足りなくなつたため、工場用地を欲しかったというのが1番の理由です。また、大型サイズの加工能力を自社に取り込むことができるることもメリットだと考えました。

一 謙受後、苦労されたことはありましたか。

経営が厳しい企業では原価割れの仕事が多く、それを全て再度見積もりしていると既存の取引先がかなり離れてしまうということがありました。

また、事業を譲渡した企業は長年経営が厳しく、従業員に賞与を支給できていませんでし

た。そのため、譲り受けた直後は従業員からかなり警戒されましたが、今では残ってよかったと言ってくれています。

一 M&Aによりどのような効果がありましたか。

工場を新設するにはかなりの費用が必要ですし時間も労力もかかります。そういった意味で、事業譲渡で工場ごと譲り受けたことで大きなメリットがありました。

また、工場が増えましたので、機械さえ導入すればラインを新設できることが最も大きな効果だと考えています。

一 M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

最も気を遣ったのは、事業を譲り受けと一緒に伴つて当社の従業員になる人材の待遇面です。人事制度が変わりますので、譲り受けの前よりも待遇が悪化しないよう留意しました。

また、今般の事業の譲り受けをきっかけに、DXにもチャレンジしています。「マネジメントの改革」、「技術力のダントツ向上」を実現し、生産性を向上させるため、全従業員で変革していく取組として行っています。

一 M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

工場用地を探していることについて、あらかじめ取引金融機関へ相談していました。また、今般の事業譲受の際には、先方の業況が芳しくないことを知っていたため、いざとなれば当社も支援を検討できるということをずっと伝えて

いました。

M&A支援機関に期待することとしては、今般の案件でデューデリジェンスをお願いした先のヒアリング内容がかなり充実していましたので、次の機会でも同様にお願いしたいということですね。情報量が多く、この人が圧倒的なキーマンだといった部分まで色々な情報を教えてくれましたので、大変ありがとうございました。



一 最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

今後は、良い人材を確保できる会社が生き残っていくと考えており、人材がすべてのポイントになっていく可能性が高いと感じています。良い人材をどれだけ地域に残せるか、有効活用できるかを考えると、地方はその地域の資本を使って人材を残していくことが非常に重要です。誰かが買ってくれば良いという問題ではないと思います。

M&Aをするということは、自社の従業員が稼ぎ出した資金を投入するということです。理解できない会社や事業を買うぐらいなら、自分たちの給料に回してほしいと思われかねません。そのため、当然ながら、M&Aは自社の従業員にとってもメリットがあるものでなければならないと思います。

CORPORATE OVERVIEW

株式会社テック長沢

本社所在地

新潟県柏崎市藤井1409-1

事業内容

自動車部品、油圧機器部品等の量産加工、組立

代表者

代表取締役 長澤 智信

設立

1963年10月

資本金

2,000万円

売上高

21億円(2023年6月期)

従業員数

185名(2024年1月時点)

URL

<https://www.tec-naga.com>



CASE.18 マクシスエンジニアリング株式会社

3. 異業種への進出(多角化)

4. 技術・ノウハウの獲得



グループ会社同士でシナジー効果が出れば素晴らしいが、会社単体で生き残ることが重要。譲受側には、PMIを慢強くやり続ける意思と長期的な目線が必要だ

一事業内容をおしえてください。

マクシスエンジニアリングは、ものづくりの上流、開発設計工程を担うエンジニアリング企業です。機械設計開発、ロボット開発、電気・電子設計開発、制御設計、プロダクトデザイン、ソフトウェア研究開発などの幅広い技術領域でテクニカルニーズに応えています。分野は、自動車・航空機・家電製品の設計から、生産設備機械(専用機・自動省力化機械等)の設計・製作、また環境プラント、電力設備の設計・施工など多岐にわたっており、産学官の連携によって最先端の技術シーズを活用したシステム開発も行っています。



当社の強みは、FAシステム、技術者派遣、金型設計・製作といった事業領域がある中で、お客様へセットで価値提供することが可能な点です。例えば、自動化設備を提案しようとすると生産現場を理解している必要がありますが、当社の場合は納入先に技術者を派遣して現場での業務に関わることで、現場で必要とされる設備を提案することができます。

一自動車関連産業界では、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が到来し、100年に一度と言われる大きな構造変化が起きています。こうした外部環境の変化をどのように捉えていますか。

自動車メーカーが電動化やソフトウェア対応への投資を増加させており、当社が関わる内外装部品関連の開発予算が限定的になり、よりコストダウンの方向に進むのではないかと感じています。そうしたなか、物価高や資材・鋼材価格の上昇により、当社の粗利が圧縮されやすい状況になっています。

また、EVではバッテリー関連のコストが高い

ために車体全体に占める樹脂製品のコストを抑える必要があるという要因もあると思います。また、1車種当たりの生産台数が減っていることもコスト抑制要因としてあるのではないかでしょうか。

—そのようなご認識のなか、どのような将来ビジョンを描いていますか。

以前は、ハードウェア(製品・機械等)を事業領域の中心に位置付けていましたが、今後はソフトウェア関係にも注力していく方針です。

少しずつその領域を増やす取り組みを始めており、その一環としてグループ化したのが組み込みソフトウェアの開発等を行うウォンツ(愛知県名古屋市)です。ウォンツを上手く活用しながら、FAや自動車関連のソフトウェア領域にグループ全体として取り組んでいく方針です。

一貴社はこれまで、ウォンツをはじめとして複数の会社をM&Aでグループ化されています。その経緯を教えてください。

これまでウォンツのほか4社をグループ化し、そのうち2社を吸収合併してきました。

最初にグループ化したのはシントー（2007年にマクシスと合併）という会社で、2004年のことでした。シントーは、プラント関係の設計会社で、技術者派遣や設備の設計・製作を行っていました。一方、当社は自動車関連の取引先から設計者の派遣依頼があったことをきっかけに設計者派遣ビジネスを行っており、当社社長が知人の伝手でシントー創業者の引退意向を聞き、事業拡大のため譲り受けたのが経緯です。当時、当社社長が大きな成長を睨んでおり、そのための積極的な事業規模拡大手段としてのM&Aでした。

ウォンツをグループ化したのは、ソフトウェア分野への進出に向けたチャレンジのためです。譲り受けた当時は、業績が低迷しており、財務状況が悪化している状態でしたが、ソフトウェアエンジニアが100人近く在籍しており、人材確保の千載一遇のチャンスとして買収しました。



—M&Aによりどのような効果がありましたか。

際立って高いシナジー効果があったわけではありませんが、どちらかと言うと、譲り受けた対象会社の経営を見直し、各社が収益を生み出す体質に変革することを重点的に取り組んでいます。

当社社長のポリシーとして、事業を継続するためには利益を出す必要があり、そのために従

業員の待遇を改善し、効率を上げて会社を成長させるという考えがあります。そのため、グループ会社同士でシナジー効果が出ればそれは素晴らしいことですが、まずは会社単体で成長し生き残ることが重要で、その上でしか共存共栄は成り立たないと考えています。

—M&Aの効果を最大化するために、どのような取組を実施していますか。また、留意していることはありますか。

改善活動は、結果でなく進捗を細かく管理し、打ち手を細かく指示することや、年間計画を作成し数字で考えさせることなどが基本となります。

それぞれの企业文化があるため、当社のスタンスとしてはその会社独自のやり方を維持し、改善すべき部分は改善していくというやり方をとっていますが、それが今のところ上手いと思っています。グループ化した全ての会社で過去最高益を更新しており、成長できない会社はありません。その事実が当社社長のM&Aに対する自信に繋がっています。

—M&Aの検討・実施にあたり、M&A支援機関をどのように活用されていますか。その上で、M&A支援機関に期待することや求める役割を教えてください。

当社がM&Aを実施した案件の多くが大手M&A仲介会社の仲介案件です。大手M&A仲介会社を含めて、証券会社、取引銀行等のあらゆるM&A支援機関に当社の買収ニーズをお伝えしています。

また、当社で作成した買収候補先リストとともに、事業承継ニーズの有無を確認できぬか相談し、対象会社へ接触してもらうといった取組も行い始めています。

なお、買収候補先のリストアップは、当社のビジョンと戦略に基づき、経営企画室が実施しています。当社の中期経営計画では、「新規事業にチャレンジ」という抽象的な表現で謳っていますが、現時点ではそれを「ソフトウェア領域」と位置付けているため、ソフトウェア関連の会社を探すというプロセスで進めています。検索方法は、業界情報やインターネット検索等です。取引銀行へ情報提供を依頼することもあります。

M&A仲介は、売り手・買い手の双方間の関係において利益相反なのではないかとの指摘があるように、すっきりしない部分があると感じています。買い手、売り手で担当者を明確に分けるなど、利益相反を意識した対応をお願いしたいですね。

—最後に、今後、「攻めのM&A活用」を実践される企業に向けてメッセージをお願いします。

M&A関連のセミナー等で、「M&Aの成否で一番重要なのはPMIだ」とよく聞くことがあります。PMIにも色々なやり方があると思います。特に中小企業では、会社によって社風も基盤も違うため、ゴールを設定して短期間で取り組んで成果を上げるというのは、様々な障壁があつてなかなか難しいと思います。譲受側には、それを粘り強くやり続ける意思が必要で、自走可能な案件であっても投資して終わりというイメージでM&Aを実行するのはかなり危険だと実感しています。

また、中小企業では組織風土が変わるためにかなりの時間を要するため、意識改革や構造改革については、結果を出すことをあまりに急ぎすぎると従業員の気持ちが離れてしまうため、中長期的な目線を持って取り組むことも必要だと思います。

CORPORATE OVERVIEW

マクシスエンジニアリング株式会社

| | |
|-------|---|
| 本社所在地 | 愛知県名古屋市中区栄三丁目6番1号 栄三丁目ビルディング10階 |
| 事業内容 | FAシステム、技術者派遣・開発設計、金型設計・製作ほか |
| 代表者 | 代表取締役 水野 敬三 |
| 設立 | 1996年9月 |
| 資本金 | 7,000万円 |
| 売上高 | 72億円(2023年3月期) |
| 従業員数 | 447名(2023年3月期時点) |
| URL | https://maxis-inc.com |



調査にご協力いただいた支援機関一覧

① FA/仲介業務の別 ② M&A支援業務開始時期 ③ M&A支援業務専従者の従業員数

④ 支援業務提供都道府県 ⑤ 本店所在地 ⑥ 会社HP

株式会社足利銀行

- ① FA、仲介
- ② 2005年4月
- ③ 10人
- ④ 宮城、福島、茨城、栃木、群馬、埼玉、東京
- ⑤ 栃木県宇都宮市桜4丁目1番25号
- ⑥ <https://www.ashikagabank.co.jp>



株式会社中国銀行

- ① FA、仲介
- ② 2001年2月
- ③ 10人
- ④ 東京、大阪、兵庫、鳥取、岡山、広島、香川、愛媛
- ⑤ 岡山県岡山市北区丸の内1丁目15番20号
- ⑥ <https://www.chugin.co.jp>



株式会社名古屋銀行

- ① FA、仲介
- ② 2001年11月
- ③ 5人
- ④ 全国
- ⑤ 愛知県名古屋市中区錦三丁目19番17号
- ⑥ <https://meigin.com>



株式会社広島銀行

- ① FA、仲介
- ② 1996年4月
- ③ 15人
- ④ 全国
- ⑤ 広島県広島市中区紙屋町一丁目3番8号
- ⑥ <https://www.hirogin.co.jp>



柏崎信用金庫

- ① FA、仲介
- ② 2013年3月
- ③ 3人
- ④ 新潟
- ⑤ 新潟県柏崎市東本町1丁目2番16号
- ⑥ <https://www.ksbank.jp>



株式会社M&Aサクシード

- ① FA、仲介
- ② 2020年8月
- ③ 14人
- ④ 全国
- ⑤ 東京都渋谷区渋谷 2-15-1 渋谷クロスタワー12F
- ⑥ <https://ma-succeed.jp/>



株式会社日本M&Aセンター

- ① FA、仲介
- ② 1991年4月
- ③ 519人
- ④ 全国
- ⑤ 東京都千代田区丸の内一丁目8番2
- ⑥ <https://www.nihon-ma.co.jp>



株式会社パラダイムシフト

- ① FA、仲介
- ② 2011年1月
- ③ 14人
- ④ 全国
- ⑤ 東京都港区赤坂2丁目3番5号 赤坂スマートプラザ 13F
- ⑥ <https://paradigm-shift.co.jp>



ご参考 事業承継支援ネットワーク

事業承継・引継ぎ支援センター

■中小企業者等の経営資源および事業の引継ぎや事業承継を円滑に進めるため、各都道府県に設置された 事業承継・引継ぎ支援センターが課題解決に向けて、助言、情報提供、マッチング支援等を行っています。事業承継やM&A等による事業引継ぎを行うためには、早めの相談が大切です。まずは、各県の事業承継・引継ぎ支援センターまで、お気軽にご相談ください。

【中国地域の事業承継・引継ぎ支援センター】

| | | | |
|-------------------|----------|-------------------------------|--------------|
| 鳥取県事業承継・引継ぎ支援センター | 680-0031 | 鳥取県鳥取市本町1丁目101 | 0857-20-0072 |
| 島根県事業承継・引継ぎ支援センター | 690-0886 | 島根県松江市母衣町55番地4 松江商工会議所ビル6F | 0852-33-7501 |
| 岡山県事業承継・引継ぎ支援センター | 701-1221 | 岡山県岡山市北区芳賀5301 テクノサポート岡山 | 086-286-9708 |
| 広島県事業承継・引継ぎ支援センター | 730-8510 | 広島市中区基町5-44 広島商工会議所ビル7階 | 082-555-9993 |
| 山口県事業承継・引継ぎ支援センター | 754-0041 | 山口県山口市小郡令和1-1-1 山口市産業交流拠点施設4F | 083-902-6977 |

M&A支援機関(登録支援機関)

■令和3年8月、中小企業が安心してM&Aに取り組める基盤を構築するため、M&A支援機関に係る登録制度が創設されました。

■事業承継・引継ぎ補助金(専門家活用型)においては、M&A支援機関の活用に係る費用(仲介手数料やファイナシャルアドバイザー費用等に限る。)について、あらかじめ登録されたM&A支援機関の提供する支援に係るもののみが補助対象となります。

■登録支援機関は、M&A支援機関登録制度のHP上に公開されているデータベースで検索いただけます。

登録機関データベース

登録機関データベース

法人 個人

FA仲介業務のみ 仲介業務のみ 仲介・FA業務両方

支援業務提供都道府県

本店所在都道府県

M&A支援機関の種類

M&A支援業務開始時期

M&A専従者の従業員数

M&A支援業務開始時期

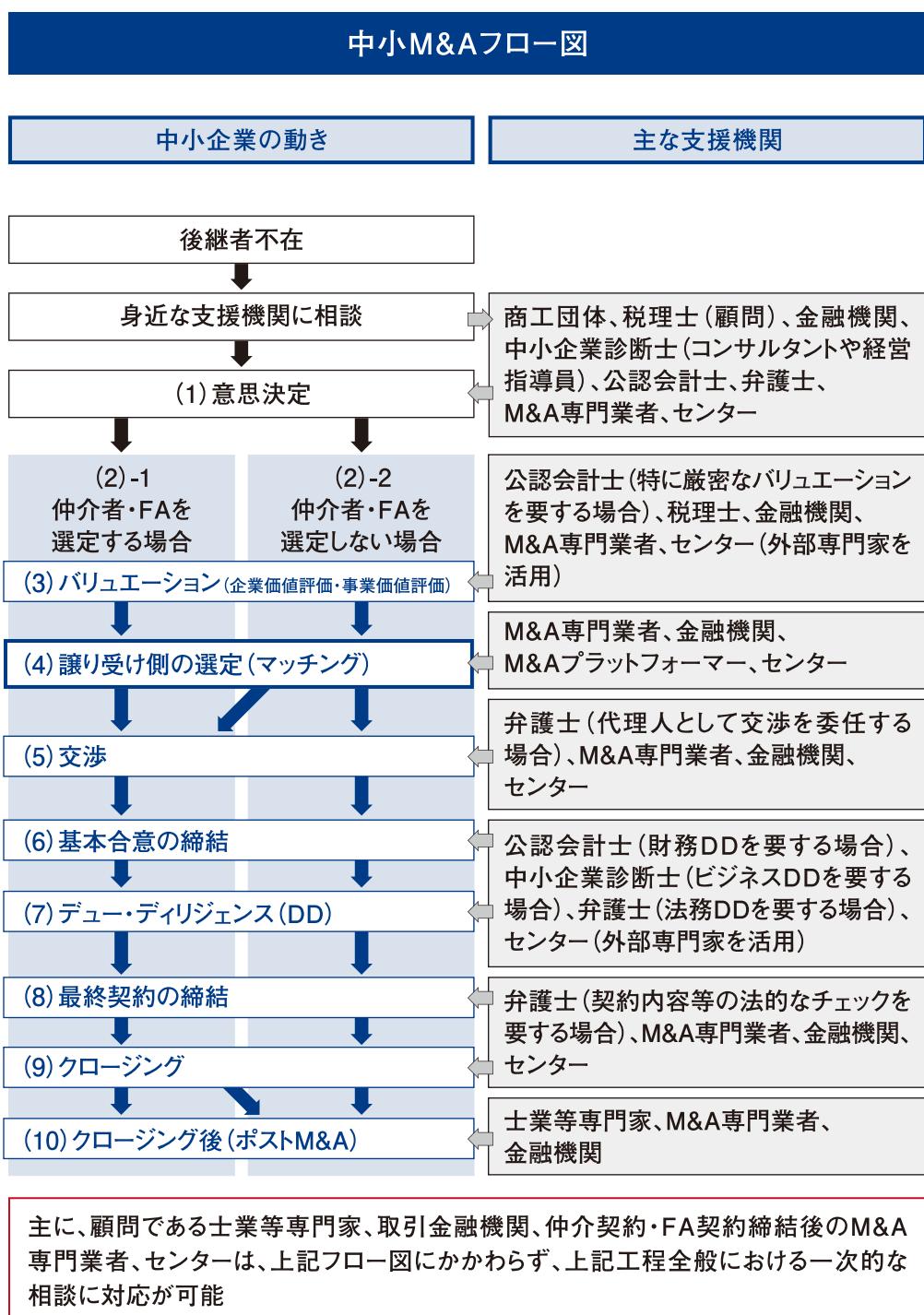
登録機関データベースのURL
<https://ma-shienkikan.go.jp/search>



39

ご参考 M&Aのプロセス

- 中小企業庁「中小M&Aガイドライン（第2版）」によると、一般的に、中業企業におけるM&Aは以下のフロー図の「中小企業の動き」に記載の流れに沿って進むことが多く、各工程においては、「主な支援機関」に記載の支援機関が中小M&Aの支援を行うことが多いとされています。
- 円満なM&Aのためには、譲受側は、譲渡側および支援機関との信頼関係を築いた上で、譲渡側の意向や思い汲んで誠実対応することが必要です。



※事業承継・引継ぎ支援センターは「センター」と記載している。

**実践事例18選！
自動車関連産業界における「攻めのM&A活用」事例集**

中国経済産業局 産業部 経営支援課

令和6年3月発行

令和4年度補正予算事業承継関連調査事業

(自動車関連産業における「攻めのM&A活用」に向けた可能性調査)

