

リーディング企業の 取組事例から学ぶ事業承継 ～東北発M&A事例集～

2022年2月

東北経済産業局

地域経済課

◆まえがき

中小企業がこれまで培ってきた価値ある経営資源を、次世代に継承していくことが、我が国経済が持続的な成長を遂げ、また地域経済の活力を維持していく上で重要であり、事業承継はまさに喫緊の政策課題となっております。このため、経済産業省では関係各機関とともに、事業承継に係る様々な施策を実施しております。

事業承継の有効な手段の一つであるいわゆるM&A（第三者承継）は、これまで身売りや強行手段のイメージが先行し、実態以上に敬遠されてきたのではないのでしょうか。これからの企業経営は、業態転換も含めたビジネスモデルの変革を進め、経営の多角化、生産性の向上などを大胆に進めることが重要であり、M&Aにより、攻めの経営としての経営資源の承継を進めることの重要性がこれまでになく高まっております。

M&Aは実態が分かりにくく、財務状況はじめ機微な情報の取り扱いや高度な経営判断など、困難さや負の側面が強調される傾向があり、その効果が正しく理解されてこなかった可能性があります。東北経済産業局では、M&Aが身近なものとして、企業の存続、発展への有効な選択肢として認識いただけるよう、地域の牽引役を担う企業に、M&A等の取組を事例として提供いただきました。この事例集を参考にさせていただくことで、M&Aの理解が深まり地域での事業承継が一層進展することを祈念しております。

令和4年2月 東北経済産業局 地域経済課

紹介企業における事業承継のポイント

- 1. 営業基盤、人的資本の継続統合による市場の拡大**
- 2. 新分野進出による経営多角化による経営基盤の強化**
- 3. 新規の事業展開におけるリスク低減**
- 4. 地域企業の合併による後継者不足を解消し、地域企業として長期の継続**

◆目次

1. サンライズ産業株式会社	・ ・ ・ ・ ・ P 4
2. 株式会社田名部組	・ ・ ・ ・ ・ P 6
3. 株式会社北上エレメック	・ ・ ・ ・ ・ P 8
4. 今野印刷株式会社	・ ・ ・ ・ ・ P 1 0
5. 株式会社みらい造船	・ ・ ・ ・ ・ P 1 2
6. 東北電子工業株式会社	・ ・ ・ ・ ・ P 1 4
7. 弘栄設備工業株式会社	・ ・ ・ ・ ・ P 1 6
8. 株式会社ヤマコン	・ ・ ・ ・ ・ P 1 8
9. その他製造業の取組	・ ・ ・ ・ ・ P 2 0
ガイドライン、マニュアル、支援施策のご紹介	・ ・ ・ ・ ・ P 2 2

1. サンライズ産業株式会社

代表者

- 代表取締役 工藤 博文

所在地

- 青森県弘前市大字一町田字早稲田863

創業・設立年

- 1986年（昭和61年）

業種（コア技術・コア製品）

- 一般貨物運送業、倉庫業他

HP URL

- <https://www.sunrisesangyo.com/>

グループ会社（8法人）

- （株）東亜運輸倉庫
- 丸喜重量運輸青森（株）
- サンライズ建設（株）
- 古川ガラス工業（株）
- （株）ワタヤス
- 福島ネイラ（株）
- 日伸興業（株）
- （株）サンクリエイトホーム

M&Aの目的

事業エリアの拡大

- 創業当時は地元の弘前地域で運送業に参入するのは容易ではなかったため、外の商圈（八戸）で事業を開始した。その後、事業拡大を目的として青森県外を対象にM&Aを行い、さらに対象範囲を異業種にも拡大。

M&Aの方策のポイント

- M&Aに関する情報は、仲介業者や金融機関、各県の事業承継支援センターなどから入手。
- 後継者不在など事業継続が課題となっている異業種の企業の株を100%取得し（M&A）、グループ会社に編入。
- 中小企業基盤整備機構の専門家派遣事業を活用し、M&A先企業の経営改革を実施し経営状況を回復。
- M&Aには十分な資金が必要であり、綿密な資金計画が重要。

M&Aの効果

地域の雇用確保と従業員のノウハウを活用

- M&A先の社員が有する様々なノウハウや技能を活用することが可能となった。具体的には、ガラス施工業やハウスメーカー、建築資材卸売業、仮設事務所の総合レンタル業者等が同じグループとなることで、住宅建築における住宅建築資材をグループ内から低価格で仕入れることで高品質な住宅を安価で提供することが可能になった。



【企業紹介】サンライズ産業株式会社のこれまでとこれから

企業の沿革

- ・1986年（昭和61年）、青森県弘前市で先代が創業しました。同年に軽貨物自動車運送事業として、(有)サンライズ産業を設立しています。
- ・当時、電信電話公社（現NTT）から青森県津軽地区で9万冊の電話帳の配達業務を受託しましたが、前社長は「たとえ10万冊であっても1冊の配達から始まる。それを重ねていけば必ず完成する。仕事をくださった人々の気持ちにお答えしよう。」その一念で事業を展開し、現在に至っています。



M&Aでの方針

雇用維持及び会社の継続的發展が 地元企業の使命

- ・M&Aを行うにあたっては、全従業員の雇用継続を第一に考えて実施しました。社員が、モチベーションを失うことなく頑張れる環境を創ることで、人材育成の時間や経費の抑制が可能になるとともに、地域に根ざした企業グループとして、地域における雇用を確保できると考えています。また、会社存続と雇用継続の安心感により、社員のモチベーションの維持が図られ、生産性向上にも繋がっていると思います。

一緒に歩んでいくこと

- ・M&A先の社員には、「私は、あなたたちと一緒に仕事をし、苦労も分かち合いながら一緒に成長したい。」との思いを伝えています。また、M&A先の創業者が創り上げてきた歴史や志も引き継いでいきたいと考えています。

将来の展望

経営の見える化と社員の経営への参画

- ・運送業はコストがかかる割に利益が少ない業種です。M&Aなどを活用し、他社が真似出来ないサービスを提供することで、負の構造から脱却し自社が値決めできることを目指したいと考えています。そのため、10年スパンの長期経営計画とそれを段階的に進めるための中期計画を策定し、経営管理情報システムを導入することで、経営の見える化を実践しています。
- ・社員の経営への参画が不可欠です。経費削減、不採算事業からの撤退、運賃の値上げ改定等の経営改善を社員の意見を取り入れながら進めてまいります。
- ・M&Aの一番のメリットは新規事業立ち上げの時間が短縮できることです。運送業の運ぶ力を主力に、これからも様々な分野でM&Aすることで、シナジー効果を生み出していきます。

2. 株式会社田名部組

代表者

- 代表取締役 田名部 智之

所在地

- 青森県八戸市石堂2の11の21

創業・設立年

- 創業1924年（大正13年）

業種（コア技術・コア製品）

- 建設業（総合建設業、再生可能エネルギー事業、不動産業ほか）

HP URL

- <http://www.tanabugumi.co.jp/>

グループ会社（14法人）

- （株）ジェイホーム
- （株）アットプラス
- （株）八幡建設
- 中亀建設（株）
- （株）田名部二本木エナジー ほか

M&Aの目的

スケールメリットと多角化

- 中堅ゼネコン並の技術力とスケールメリットを有する地域ゼネコンとなるため、M&Aを活用。
- 本業である土木・建築業に加え、M&Aにより、太陽光発電などの再生可能エネルギー事業や、運動スタジオの運営、介護事業などにも進出し、経営の多角化を推進。

M&Aの方策のポイント

公認会計士、弁護士、社会保険労務士、M&A仲介事業者等との十分な協議

- M&Aの情報は、仲介業者から頻繁に提供されている。
- M&Aの際には、自前で相手企業の調査を行うが、決算書類を精査する場合などは公認会計士に依頼。

- デューデリジェンス(注)の際に債務の処理などで、弁護士へ相談するケース、その他社会保険労務士に相談するケースなどもあり専門家を活用。

- 買収判断は、その会社の強みや合併することによるシナジー効果で判断。

(注)デューデリジェンス

投資を行う際に、その投資対象の価値、またリスクを詳細に調査する作業。

買収資金を金融機関から調達

- M&Aの資金需要は多大のため、手元資金を使わずに、金融機関（地銀、メガバンク等）からの借り入れで対応。金融機関はある水準を超えると融資決定に時間を要する傾向があり、検討に十分な期間が必要。

M&Aの効果

- グループ内に数多くの職種をそろえることにより、就職先として選定されやすくなること、グループ内異動により適材適所の人員配置が可能となることなど、グループとしてモチベーションを高く保つことが可能となる。

【企業紹介】株式会社田名部組のこれまでとこれから

企業の沿革

- ・当社は青森県八戸市に本社を置く地域ゼネコンです。2021年8月に創業97周年を迎えた老舗で、青森県内の業界トップの売上となっています。1924年（大正14年）に、大工であった現社長の祖父が創業しました。
- ・「建設業はサービス業」、「公共事業に依存しない体制作り」を宣言し、民需に軸足を移すとともに社員教育に力を注いできました。2013年(株)住通、住通貨貸保証(株)、日本インシュアランス(株)の3社に資本参加しグループに編入。以後2018年(株)ジェイホーム並びに(株)アットプラス、2019年には(株)八幡建設（八戸市）、2020年に中亀建設(株)（盛岡市）をグループ企業としています。



M&Aでの方針

- ・M&Aによりグループ化した企業の社長、社員はM&A後も雇用継続することを原則としており、方針が合えば経営者は、グループの共同経営者として位置づけます。
- ・グループへの参入にあたっては、勝ち負けではなく「一緒に巨大な波を作りませんか」と呼びかけてきました。地元密着の地方ゼネコンとしてサービスの向上を図り、取引先、従業員、地域の「三方よし」の精神で事業の拡大を目指しています。新しいグループ企業については、経営方針を徹底して指示するものの、それ以外は各社に任せるなど、自主性を尊重しています。

グループ内調達による利益率向上

- ・土木分野は下請に発注せず、M&Aを活用してほぼ自社調達できるため利益率が高く、大手ゼネコンとの差別化のポイントになっています。この成功体験を元に、自社グループ内に多様な技術や分野を取り込んでいく方針です。

将来の展望

- ・大手コンサルタントの指導の下、デジタル社内大学校「TANABUアカデミー」を開校しており、グループ会社にも対象を拡大して、グループ内の業務や技術の標準化に取り組んでいます。
- ・現在のグループ売上高120億円を、5年後に300億円とし、北東北で一番の地方ゼネコンになることを目指しています。さらにその先は、グループ売上高500億円を目標に、M&Aを積極的に展開し、その実現を目指してまいります。
- ・教育やゴミ収集・処理など行政のアウトソーシングが進んでおり、今後も道路や水路の維持管理、福祉関係業務のアウトソーシング化が予想される中、将来は街づくりそのものを行う企業に成長することもM&Aなどを通じて目指しています。



3. 株式会社北上エレメック

代表者

- 代表取締役会長 菅原 康裕

所在地

- 岩手県北上市鬼柳町都鳥 1 3 3 番

創業・設立年

- 1973年（昭和48年）

業種（コア技術・コア製品）

- 製造業（プラスチック金型設計製作・プラスチック射出成形加工）

HP URL

- <https://kitakami-gr.com/>

グループ会社（2社）

- 精密金型製造 1社
- 工作機械および半導体設備メンテナンス、装置製作 1社



M&Aの目的

技術の幅を広げ他分野への展開

- M&Aによる金型製造への進出を機に高い技術力を必要とする光学関係の金型を得て、総合力強化を目指した。また、取引先の要望に応えることで技術の幅が広がること、宣伝効果も期待でき、取引先を通じた別分野への展開も期待。

M&Aの方策のポイント

- 日立グループから事業委譲の打診があり、日立マクセル(株)袖ヶ沢工場（宮城県亘理町）を買収し、袖ヶ沢工場を開設。

公的支援制度を活用

- 顧問の公認会計士に相談し、譲渡企業との交渉の際の同席のほか、金額、公的支援制度の活用についてアドバイスを受けた。
- メイン行からの融資でM&Aを実施。

- 津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金を活用。
- 袖ヶ沢工場の主力製品は一眼レフカメラの光学レンズ鏡筒部品であり、これからの一眼レフカメラ市場の成長性や既存取引先との取引の継続性などを勘案しM&Aの活用を決断。
- 譲渡企業の決算のタイミングに合わせてM&Aを進めさせる必要があり、打診からM&A完結まで約1年と短期間での実施することとなった。

M&Aの効果

受注強化と生産効率向上

- 米中経済摩擦やコロナ禍の影響を乗り越え、縮小市場から成長分野へシフトするため、重点分野（自動車、精密機械、医療機器）の受注強化と生産の効率アップへの取組を進めることが可能となった。
- 自動車のEVシフトの加速により、グローバルに品質面、価格面での競争が激化している中、取引先からの要求レベルに対応できる体制の整備が可能となった。

【企業紹介】株式会社北上エレメックのこれまでとこれから

企業の沿革

- 1973年（昭和48年）に上尾精密(株)の協力工場として(株)及川精機を設立し時計部品加工を開始しました。1986年に(株)北上エレメックと社名変更しています。
2007年にグループ企業3社の業務連携により、金型製造から射出成形、精密プレス等の量産対応、さらに装置製作や設備メンテナンスまでを一気通貫にワンストップ対応できる体制を構築しました。
- 2010年に南工場をオフィスアルカディア北上内に開設、2014年には宮城県亘理町にある日立マクセル(株)袖ヶ沢工場を買収し、(株)北上エレメック袖ヶ沢工場を開設しました。

光学系部品において**30年以上の実績！！**



- 現在の製品分野は、①光学レンズ鏡筒部品、②自動車部品、③ベアリング等精密機構部品、④情報機器部品、⑤時計用針部品、⑥コネクタ等で、グループ内で半導体製造装置メンテナンスも実施しています。

M&Aでの方針

- 袖ヶ沢工場の従業員は、ほぼ全員を日立マクセルから継続雇用しています。
- 円滑に事業を進めるため本社から従業員の派遣はせず、従前と同様の体制で事業を継続しました。



菅原代表取締役

将来の展望

- 半導体メーカーから装置メンテナンスを受注するため、本社工場での技術習得を行っており、地元企業に取得技術を展開し、地域の技術力向上を図っています。
- 自動車部品については、共同受注グループ「プラ21」（北上市内3者）で展示会に出展しています。自動車シートの受注を皮切りにドア内装部品、エンジン吸気系部品などを受注するなど、地域企業同士のつながりを大切にしてものづくりをしています。

地域企業コンソーシアムで医療機器分野に参入

- 医療機器メーカーの元社員を顧問に迎え、検体検査セットや肺活量測定部品の製造を開始し、医療機器分野へ本格的に進出しています。また、医療機器分野参入に向けた地域企業によるコンソーシアムに参画しています。



4. 今野印刷株式会社

代表者

- 代表取締役社長 橋浦 隆一

所在地

- 宮城県仙台市若林区六丁の目西町2-10

創業・設立年

- 1949年（昭和24年）

業種（コア技術・コア製品）

- 印刷・同関連業

HP URL

- www.konp.co.jp

グループ会社（5社）

- (株)文洋社
- (株)プロジェクト地域活性
- (株)フジトモ
- (株)洋文社
- (株)K-SOCKET

M&Aの目的

新市場への進出

- ・ 印刷業は長期的な関係のある顧客を抱えていることが多く、顧客の信頼を得ることで成り立つ業界。
- ・ 東京のような大市場への進出において「新しい市場で新しい商品売る」ことはハードルが高いことから、首都圏の営業権を所有している東京の企業とのM&Aを実施。

te@ami

messenger of your heart

Made in Japanのグリーティングカード。
日本の「今」を表現する
Contemporary Japanese Design と、
古くて新しい 活版印刷～Letterpress～
にのせてお届けします。

M&Aの方策のポイント

M&A仲介業者、公認会計士へ協力依頼

- ・ M&A仲介業者へ仲介を依頼し、公認会計士に、先方企業のデューデリジェンスを依頼。
- ・ M&Aの資金需要に民間金融機関の融資を活用。
- ・ 買収判断は、財務諸表の確認、将来的に投資分を営業利益分で回収できるのか、ベストシナリオ、ワーストシナリオ等を想定。

M&Aの効果

- ・ 東京の印刷業3社をM&Aにより完全子会社化し、M&A先企業が所有する「既存のサービス、既存の市場」を獲得。

【企業紹介】今野印刷株式会社のこれまでとこれから

企業の沿革

- ・ 仙台市で1908年（明治41年）から創業する総合印刷会社です。「100年企業」として、石版、活版印刷からスタートし、電算写植・DTPへ変遷しCTPや8色印刷機などを早い段階で導入するなど、創業以来、世の中の変化に対応すべく技術革新を続けています。
- ・ ペーパーレス時代に突入後、量販店やコンビニ向け年賀状印刷事業を手掛け東北地域の様々な店舗で取引を開始しました。その後、グリーティングカードに着目し、オリジナルブランド「tegami」を立ち上げ、海外ギフトショーへ出展しました。
- ・ 近年は、印刷を中心としたバリューチェーン（情報処理、データベース構築、データ入力、アンケート、ラベル印刷、封入など）に対応できるビジネスモデルを展開することで、顧客に印刷以外の価値も提案しています。

M&Aでの方針

- ・ M&Aが会社を存続させ、従業員の雇用を守り、中長期的な成長につながられるものであれば、社会的に意義があるものと思います。
- ・ 地方でM&Aを行うにあたっては、専門家が圧倒的に不足していると感じました。M&Aを積極的に指向している企業に対して、行政機関も含め、情報提供、支援力の向上・加速を期待します。



将来の展望

新事業への挑戦

- ・ デジタル系部門(ネット、コンテンツ作成)に力を入れるため、WEBソリューション部門に特化した子会社を新たに設立しました。
- ・ 今後、アプリケーションソフトウェアを開発するプラットフォームを構築すべく、仙台市産業振興事業団やクラウドファンディング・プラットフォーム「まちくるファンド仙台」、飲食業界等関係機関と協働した取組を始動しています。

東北地域の発展を目指し、変革を続ける

- ・ 仙台経済同好会の常任理事として、地域の経済社会の発展に寄与する提言や講演を行っています。

5. 株式会社みらい造船

代表者

- 代表取締役社長 木戸浦 健歓

所在地

- 宮城県気仙沼市朝日町7番地5

創業・設立年

- 2015年（平成27年）

業種（コア技術・コア製品）

- 造船業（新建造船・修繕船）

HP URL

- <http://www.miraiships.co.jp/index.html>

承継企業5社

- 木戸浦造船（株）
- （株）吉田造船鉄工所
- （株）澤田造船所
- （株）小鯖造船鉄工所
- （株）ケーヤード

M&Aの目的

造船業を地域で永续するために

- ・後継者問題などの課題を抱える地域の造船業5社が経営課題を解決し、地域で永続的に事業を展開していくことを期待してM&Aを実施。
- ・企業規模の拡大により、造船能力の増強につながり、同業他社との競合に優位となる組織整備が可能となった。



M&Aの方策のポイント

公認会計士、弁護士に相談

- ・公認会計士に、デューデリジェンスや関係者との調整を依頼。具体的な契約手続は、弁護士に相談。
- ・M&Aにあたってのルールとして、合併までに、各社の債務の整理とそれぞれの代表者への株式の集約を取り決め。

M&Aの効果

統合後は施工範囲が拡大

- ・それぞれの会社の得意分野を活かすことで、企業として多種多様な造船能力を備えることが可能となり、専門性の高いサービスの提供が可能となった。

【企業紹介】株式会社みらい造船のこれまでとこれから

企業の沿革

- ・宮城県気仙沼市に2015年（平成27年）に中型漁船を主力とした造船業（新建造船・修繕船）として設立しました。
- ・設立にあたっては、気仙沼市内の造船会社「木戸浦造船(株)」、「(株)吉田造船鉄工所」、「(株)澤田造船所」、「(株)小鯖造船鉄工所」の4社を含む7社が出資しています。
- ・2018年4月に「(株)みらい造船」を存続会社として上記4社が合併し、9月に(株)ケーヤードを合併し現在に至っています。
- ・(株)みらい造船は、「気仙沼の基幹産業である水産業を下支えする会社として存続していきたい」という現社長の強い思いのもと4社が賛同し集結しました。
- ・M&A実施後、各社の強みを活かした事業を展開しています。

M&Aでの方針

相互の理解と共感が重要

- ・各社それぞれに経営課題があり、これまで親の代から事業を継続してきた各社の流儀や社風が存在することも事実です。仕事の進め方や社内体制を変えることを各社の経営者が理解し、共感してもらえることが重要です。
- ・合併は、非常にセンシティブな問題であるため、従業員への説明は複数社で同日同時刻に一齐に行うなど、不協和音がでないよう細心の注意を払って行いました。
- ・設計方法などを急激に変更してしまうと取引先が混乱する恐れがあるため、仕事の進め方や営業などは、従来の各社の進め方を踏襲しました。今後は、これまでの仕事の進め方を活かしつつも徐々にM&A実施後の会社の新しいルールに変えていく方針です。

将来の展望

100年続く企業へ

- ・中型漁船（100～500トン）の建造・修繕を得意とする東北最大級の工場として事業を展開しています。このクラスの造船所は国内に4～5社程度しか存在していません。気仙沼が今後も水産業・水産加工業の町として栄えるためには、当社が100年存続する企業であり続ける必要があります。
- ・単に船をつくるだけでなく、船主の提案を形にし、より専門性の高いサービスを提供することに価値があると考えています。更に、最新設備導入により、若い社員が、ベテラン社員の技能を受け継ぎながら、次世代を担う技術者への成長を指向していきます。



6. 東北電子工業株式会社

代表者

- 代表取締役社長 渡邊 篤

所在地

- 宮城県石巻市北村字俵庭五18

創業・設立年

- 1980年（昭和55年）

業種（コア技術・コア製品）

- 製造業（プラスチック製品製造業）

HP URL

- <http://www.satorick.co.jp/index.html>

グループ会社（3社）

- (株)モリス
- 三陸化成(株)
- (株)緒方製作所

M&Aの目的

事業拡大、転換を契機として経営力を強化

- 事業の拡大や転換を契機にM&Aで子会社や出資会社等を内製化、子会社化することで、取扱品目の拡大や経営力の強化を期待。

M&Aの方策のポイント

- 子会社や出資会社を内製化し競争力を高めている。

効果とリスクを見極め、判断

- M&Aには資金調達を行わず自己資金を活用。デューデリジェンスにおいては、財務諸表の確認、将来の投資回収やベスト、ワーストそれぞれのシナリオを想定した検討が必要。先方の経営者との面談等を通じて見極める点を確認し、効果とリスクのバランスを勘案して判断。

M&Aの効果

自動車は100年に一度の大変革時代

- 自動車業界は「100年に一度の大変革時代」に入っており、CASE（電動化、自動化、コネクテッド、シェアリング）などの技術革新が急速に進展しているため、M&Aをはじめとする競争力の強化、対応力の向上を期待。
- (株)緒方製作所を子会社化してから10年が経過し、電子・電気機械部品から輸送用機械部品製造へ事業を転換。



人と地球の共生のために、独自性と固有性のある物作りと、光と水と緑の価値創造をしていきます

【企業紹介】東北電子工業株式会社のこれまでとこれから

企業の沿革

- ・当社は1980年（昭和55年）、アルプス電気(株)涌谷工場（宮城県涌谷町）の協力工場として、宮城県石巻市でスタートし、電子部品のプレス加工、成型加工から自動組立機・治工具設計、太陽光関連のオリジナル製品の生産と電子・電機部品全般・電子部品製造装置の設計製造へと事業を拡大してきました。
- ・製造業の海外移転やリーマンショックを経て、自動車関連産業への参入を決め、2009年に自動車関連専用工場（北村工場：石巻市）を開設しました。
- ・2010年トヨタグループのプライムアースEVエナジー(株)宮城工場（大和町）の操業開始に合わせて、ハイブリット車向け車載バッテリーの樹脂ケースの生産を開始しました。自社による金型製造を行っており、微少なダストも混入させない品質管理が求められるため、東北では当社のみが製造を行っています。

- ・製品設計・自動組立機及び射出成形金型の設計製作・試作・量産までの一貫生産体制を整えており、「環境に優しい製品」をモットーにソーラーシステムLED街路灯（太陽電池・バッテリー・LED照明）、再生材を使用したプラスチックリールほか各種の設備や製品等、自社製品の開発に取り組んでいます。

M&Aでの方針

地域に根ざしたM&A

- ・発注元企業との合併企業立ち上げや、旧知の地元企業の子会社化など地域に根ざした活動を主体にM&Aを展開しています。
- ・一方、グループとしての理念や社風を共有できていないため、一体感醸成のためのプラットフォームをつくっています。



将来の展望

総合力を持ち自らが主体となる経営

- ・当社は、市場環境・経営環境の変化とともに、自分たちの考え・会社の考えをお客様に提案できる総合力を持ち、自らが主体となることを基本理念とし企業経営を行ってきました。
- ・「下請」から「自主性」へ、どのお客様にも通用し、地域になくしてはならない総合力（バイタリティー、フレキシビリティ、技術力、組織力、資本力等々）を備えた企業となることを目指しています。従来の賃加工ビジネスモデルから、高い生産性、高付加価値なものづくりへのさらなる転換を推進していきます。



7. 弘栄設備工業株式会社

代表者

- 代表取締役 船橋 吾一

所在地

- 山形県山形市大字風間字地蔵山下2068

創業・設立年

- 1946年（昭和21年）

業種（コア技術・コア製品）

- 設備工事業（空気調和設備、給排水衛生設備、電気設備等）

HP URL

- <http://koeisetsubi.jp/>

グループ会社（7社）

- （株）弘栄システムエンジ
- （株）弘栄ドリームワークス
- （株）コサカ
- 熱研プラント工業（株）
- （株）山元工業所
- （株）永岡ウエル工業所
- パイプ技研工業（株）

M&Aの目的

市場縮小を見据えM&Aを実施

- ・ 建設業界は人手に頼る労働集約型産業であり、労働者の高齢化による建設技能労働者の不足など、厳しい状況に直面。
- ・ M&Aを展開し、東日本大震災や東京五輪後の市場縮小の環境変化に対応。

M&Aの方策のポイント

取引先金融機関からの情報提供

- ・ 企業の情報は、同社の考えを理解している主要取引先金融機関からの情報を重視。
- ・ M&Aの資金は、企業情報の提供元の金融機関から調達。また、メイン行へも相談。併せて、事業承継補助金も活用。

M&Aの効果

「エリア」と「業種」によるシナジー効果

- ・ 積極的にM&A等を行い、現在11社12業態のグループを形成。
- ・ シナジー効果が期待でき、お互いが業容拡大できるM&Aにより、給排水洗浄等のメンテナンスを行うなど受注の幅を拡大。

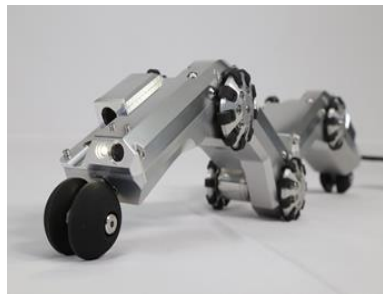


【企業紹介】弘栄設備工業株式会社これまでとこれから

企業の沿革

- ・ 1946年（昭和21年）山形県東根市神町に作業所を開設、創業しました。
- ・ 1954年株式会社に改組し、弘栄設備工業株式会社を設立。東北地域で有数の設備工事（管工事）業者です。
- ・ 2019年に新規事業開発部門が分離独立し、「株式会社弘栄ドリームワークス」を設立しました。設備業プラットフォームの運営とそのコンテンツ提供事業を展開しました。メイン事業は、パイプ探査ロボット「配管くん」の開発と販売です。

「配管くん」



ヘビ型



カプセル型

M&Aでの方針

最も重要なのは“人”

- ・ M&Aは結婚と同じで、一生添い遂げようと思う相手かどうか重要です。
- ・ 企業は、財務状況だけでなく、代表者がいかに社員を大切にしているかがポイントだと考えます。
- ・ M&Aの経験を積み重ねて分かったことは、社員のモチベーションを維持するには、社員とのコミュニケーションが重要だという点です。

将来の展望

「配管くん」を使った設備業プラットフォームの構築

- ・ 配管内を移動しながら内部の映像と位置情報を記録する、パイプ探査ロボット「配管くん」を開発しました。
- ・ 配管の内部や設置場所など、今まで見えなかったものの見える化を日本で初めて実現しました。
- ・ 「配管くん」をフックに、メンテナンスを含めた管工事業に携わる設備業者が参画する、設備プラットフォーム「何とかしたいを何とかします！」をスタート。現在10社で、2023年には150社の参画を目標としています。
- ・ 人手不足の中、従業員を増やすことは容易ではなく、業種を増やすとさらに技術力が必要となります。「配管くん」のような新しいサービス、ICTの導入により省力化、生産性の向上に注力し、社会に貢献したいと考えます。

8. 株式会社ヤマコン

代表者

- 代表取締役社長 佐藤 隆彦

所在地

- 山形県山形市十文字天神東 770

創業・設立年

- 1966年（昭和41年）

業種（コア技術・コア製品）

- コンクリート圧送業（コンクリート圧送工事施工）

HP URL

- <http://www.yamacon.jp/>

グループ会社（5社）

- (株)ヤマコン宮城
- (株)トミヤ
- (有)大沢工業
- (株)ヤマコン秋田
- (有)東洋建設

M & Aの目的

「強い事業基盤の構築と成長」

- 同業者のM & Aは、時間・コスト・リスクの軽減が図られ、労働力も確保されることから成長戦略の有効ツールとなる。異分野についても、シナジーが見込めれば自社だけでは難しかった事業展開も可能。

M & Aの方策のポイント

税理士、公認会計士の活用

- 税理士、公認会計士に、買収先企業のデューデリジェンスとセカンドオピニオンの提供を依頼。M & A仲介事業社からの情報も参考にした。
- 同業者とのM & Aと異なり、異分野とのM & Aでは、経営のノウハウなど知見を有していないため、仲介業者やコンサルタントなどを活用。仲介業者やコンサルなどには、当社のことわかり、相手のこともわかる、細やかさが重要。

M & Aの効果

「営業基盤、人的資本の継続」

同業者のM & Aは、即戦力の労働力が確保され生産性向上につながる。また優秀な人材が得られ、技術の伝承も担保されることから、地域における産業と雇用の継続に大きく寄与する。



【企業紹介】株式会社ヤマコンのこれまでとこれから

企業の沿革

- 山形県山形市で1966年（昭和41年）にコンクリート工事専門会社として創業しました。「コンクリート圧送工事」を祖業とし、現在これを中核事業として売上高の8割を占めています。40年ほど前に、給排水管リフォーム、リニューアル設備工事分野などを第二の柱として立ち上げました。その他、約10年前から、不動産賃貸事業、太陽光発電事業にも取り組んでいます。
- コンクリート圧送工事業者としては、国内でも古い業歴を持つ一社であるとともに、特殊車両（機械含む）の保有数は約130台で国内最大規模です。青森県を除く東北全域と首都圏に拠点があります。
- 創業以前は、生コンを一輪車で打設現場まで運んでいましたが、現在では、コンクリートポンプ車により、ホースから生コンを流し込むことで、効率化が図られました。

M&Aでの方針

社員の定着に留意

- 承継者のいない企業を引き受けることやシェアを拡大するという大義名分以外にも、「投資回収」も重要であり、難しい経営判断を迫られます。
- 合併のPMI(経営統合、業務統合、意識統合)で苦労しました。「会社の風土を馴染ませていくためにはどういう取組が必要か」という点について正解はなく、失敗もあります。社員の定着には最大限に留意し、時間をかけて企業文化、風土に慣らしていくものだと考えます。



将来の展望

新事業への挑戦

- 今後の大きな目標のひとつは、「コンクリートディストリビューター（コンクリートポンプ車搭載のブーム部分が、建設現場内に設置した支柱に接続し、ブームワークにより生コンクリートを打設するコンクリート圧送技術）の施工を普及させることです。
- 車両のブームが届く長さには限界があります（30メートル、地上10階）。この工法は、現場建物の上に設置した支柱にアームだけを設置するものですが、国内の施工例が少ない技術です。現在、14台の機械を購入し、首都圏大型現場での施工実績はナンバーワンです。
- 創業当時から、生産性向上、省力化、機械化施工を手掛け、その延長として、高い建物や広い建物でアームが届かない場所でのさらなる効率化、生産性向上を狙っています。トータルコストでの生産性向上を図るため普及を推進しており、コンクリート圧送工事との二本柱を目指します。

9. 製造業A社の取組

所在地

- 宮城県遠田郡

創業・設立年

- 1980年（昭和55年）

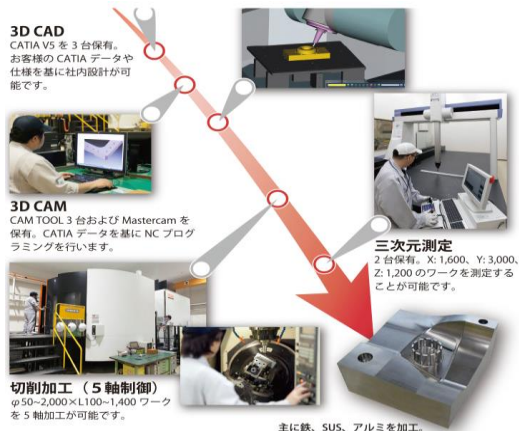
業種（コア技術・コア製品）

- 製造業
（生産用機械器具製造業）

グループ会社（3社）

- 金型設計・製作 1社
- 電子機器用部品製造・労働者派遣事業 1社
- 機械設計・機械装置組立 1社

3D Data 一貫生産システム



M & Aの目的

新分野（金型）への進出

- ・ 金型部門の事業拡大と企業間連携強化を図るため金型製造企業を買収。
- ・ 事業内容の多角化により、営業エリアも拡大。地元取引先を重視しながら、遠方の企業とのアライアンスも可能となった。

M & Aの方策のポイント

- ・ 買収資金について、政府系金融機関へ相談。
- ・ 既に関係性のある相手先には、第三者や支援機関などの仲介者を活用せず直接交渉。
- ・ M & A後におけるグループ企業内での人事異動は、本人の適正や企業内での融和等を考慮し判断。

M & Aの効果

経営の多角化を実現

- ・ 金型設計・製作、精密機械加工・設計・組立までの工程において、グループ会社を含めた4社の連携事業による技術力を活かし、電子デバイスに加え、航空宇宙、自動車、半導体、医療機器の重点分野をターゲットに成長。



【企業紹介】製造業A社のこれまでとこれから

企業の沿革

精密機械加工・設計・組立技術の向上を通じて、日本のものづくりに貢献

- ・1974年（昭和49年）個人企業として創業しました。同敷地に3つのグループ会社が所在しています。
- ・2021年1月から新本社工場に機能移転をし、新工場の敷地面積は約10,000平米となりました。
- ・コア技術は金属加工で、1996年7月から自動化設備による組立事業を本格化させ、2002年から一貫生産体制を構築しました。
- ・電子部品メーカーの生産設備メンテナンスの部品製造が事業の始まりです。その後、リーマンショックや取引先の海外シフト、東日本大震災などにより、高付加価値化へ業態転換する転機になりました。

* ワイングラスや仙台カップの優勝トロフィー、雄勝石を加工したペーパーウェイトや雄勝の濡れ盃は、同社の技術力を反映した数少ないB to C商品。



M&Aでの方針

- ・当社はグループ企業4社の本社機能を有するものの、一つに統合せず、グループ企業個々の専門性を追求させ、独立採算を目指しています。

将来の展望

早期マネタイズの実現

- ・高額な最新鋭の設備投資に見合う収益を早期にかつ確実に実現するかが課題。
ものづくり補助金等の公的支援を最大限活用することで財務リスクを軽減しながら課題に取り組んでいます。

東北地域の発展を目指し、地域の仲間とともに

- ・航空機産業への参入を目指す共同受注体の一員として、各社の得意分野を活かし、部品加工から表面処理、最終検査に至るまでの一貫生産体制を目指します。

- ・3Dデータを元に機械加工から評価まで一貫生産システムの構築を更に進めていくうえでデジタル化に精通した人材の確保が課題となっており、将来的には人とロボットの融合を目指します。
- ・若手社員は、社内教育により青年技能者レベルまで育成しています。多くの社員が国家技能検定に挑戦するなど、受検支援も充実させています。また、女性社員の比率が4割と高く、育児休業取得率100%。仕事と家庭を両立しながら活躍しています。
- ・地域の仲間と、また更に社員の人材育成を通じて、あらゆるジャンルで新技術に果敢にチャレンジし続け、変化を先取りした提案型企業を目指して行きます。



◆ガイドライン、マニュアル、支援施策のご紹介

・“今使える”事業承継施策ガイドブック（東北版）（PDF）

https://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/jigyousyoukei/downloadfiles/guidebook.pdf

・「中小企業M&Aガイドライン」（経済産業省）

経済産業省では、令和2年12月20日に策定・公表した「第三者承継支援総合パッケージ」に基づき、平成27年策定の「事業引継ぎガイドライン」を全面改訂し、「中小M&Aガイドライン」を策定しました。

<https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200331001/20200331001.html>

・「事業承継支援マニュアル」（独立行政法人 中小企業基盤整備機構）

本マニュアルは、商工会・商工会議所、金融機関などにおいて、中小企業からの経営相談に乗られている皆様、すなわち支援者の皆様が、事業承継についての課題を掘り起し、整理したうえで、的確に専門家につないでいただく手助けとなることを目指しています。

<https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/succession2/index.html>

・事業承継引継ぎ支援センター一覧（独立行政法人 中小企業基盤整備機構）

<https://shoukei.smrj.go.jp/>

・財務サポート「事業承継」（中小企業庁）

中小企業の円滑な事業承継を支援するための施策等についてご案内します。

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/index.html>

・事業承継に関する情報（東北経済産業局）

https://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/jigyousyoukei.html