

一冊まるごと
M & A

Mergers and Acquisitions

やってよかった編



SUCCESS CASE BOOK



Chapter 1

ドキュメント

M&A

ものがたり

事業承継のため、成長と拡大のため……M&Aの動機はさまざま。そしてそれぞれのM&Aに、さまざまな「ものがたり」がある。悩み、不安、そして安堵、喜びと感激の涙……M&Aの当事者たちは、どのような状況から何を決断し、どう進んでいったのか、そして今、どのような思いでいるのか。6つの物語を紹介する。

ドキュメント M&A ものがたり CASE 6

異業種企業のM&A 企業風土を変えずに発展させる

売手 岡山第一ビデオ × 買手 昭和陸運

15年で売上高15倍 2代目社長の果敢な挑戦

広島県の東に位置する福山市は人口47万人を擁する中核市である。かつては福山城下、今は世界有数の規模を持つ製鉄所・JFE西日本の企業城下町である。この福山で創業62年を迎えている昭和陸運は、現在、2代目社長の荒木栄作が、グループCEOとして事業拡大を牽引している。現在、同社単独の年間売上高は16億円だが、荒木が入社した16〜17年前の事業規模は「1億円そこそこの零細家業だった」（荒木）。

2代目として入社した荒木は、安定化と事業拡大のためにさまざまな策を進めた。当然、父親である社長との軋轢も生じたが、積極的な事業戦略が奏功し数字は上がってきた。入社後、3年も経つと先代から

の権限移譲がされるようになってきた。荒木は言う。

「事業承継というのは、受け継ぐ側が強い意志を持って、しかも数字で説得することが最も重要です」

こうして15年で売上高を15倍とし、年間チャーター便配車数3万台の規模の運送と総合物流企業を作り上げた。

しかし物流だけではやがて限界が来る。その観点から、荒木はグループの事業領域の拡大を模索している。

荒木が着眼したものの1つは、動画制作やイベント企画・運営などの生活サービス事業である。「福山に放送局を」という夢を持つ徳永明彦氏とともに新会社・アイデアルを2012年に設立、荒木CEO、徳永CEOの体制で地域イベント企画や合成動画事業などを手がけて

いる。「映像や放送への個人的な関心はあった。放送というのはインフラ事業。それをやるのはなかなか大変だが、コンテンツ制作を含めた生活サービス事業には可能性を感じて」の新事業である。

しかし新事業の展開は苦戦した。設立後2年間は売上もなかなか立てられないという赤字だった。広島と岡山に挟まれた商圏で映像やイベントの事業を展開していくには、アイデアがあっても、ゼロからの出発には時間が掛かりすぎると実感し、暗中模索の日々だった。

そのような中で、東京商工リサーチを紹介した日本M&Aセンターからのノンネームシートで、岡山の映像事業者のM&A案件の話が提案された。「岡山でベースのある事業者であれば」と、荒木はすぐに詳細の交渉を依頼した。

生活サービスに着目 新しい商圏に進出

譲渡希望会社は岡山市に本社をおく、映像撮影・制作会社の岡山第一ビデオであった。数下博章氏が30年前に創業、岡山県のホテル・ハウスウェディング業者が主要顧客で、岡山県下のプライダル撮影・映像製作ではナンバー1のシェアと実績を持つ企業である。博章氏の子息、忠士氏が社長を引き継いでいた。従業員は映像スタッフを中心に10名で、年商は1億円の規模。

同社を発展させてきたプライダル市場は、近年、晩婚化や少子化などの影響で年々縮小傾向にある。こうした中で、社長引退後の博章氏は忠士氏とも相談し、今後ますます難しくなる経営の舵取りは外部に委ね、忠士氏は制作に専念する形での



昭和陸運・岡山第一ビデオ・荒木栄作 CEO

M&Aを望み、日本M&Aセンターに相談をしていた。ちなみに、博章氏の夫人・智代さんが「カンブリア宮殿」(テレビせとうち)テレビ東京系列)の放送を見て日本M&Aセンターを知り、智代さん自身が無料相談を申し込んだことがきっかけだった。

無料相談は2013年4月、トップ面談は10月、基本合意・成約は12月というスピードだった。経営体制はアイデアル同様に荒木CEO、徳永COOとなり、藪下忠士氏は執行役員となって残った。早い決断について、荒木は次のように語っている。

「岡山は福山から車で1時間、新幹線なら15分という距離だが、商圏規模は格段に大きい。この商圏は魅力だった。またアイデアルの映像制作力強化というシナジー効果もある」

企業文化の違いを認めながらグループとして一体化させる

成約までのスピードが速かったことについて、荒木はさらに「メディア関係の企業の場合、製造業者などに比べ企業査定がそれほど複雑でない点もあるかもしれない」とも述べている。実は荒木は、これまでも何回かM&Aの経験がある。

「過去、同じ地域の同業者で後継者がいないという会社2社をM&Aしています。このときは、知人の会社、あるいは紹介された会社でしたので、財務監査から契約に至る全てを直接行いました。仲介会社を通してのM&Aでは、以前、関東の物流会社との交渉で成約寸前まで行きました。しかしリーマン・ショックがあり、企業価値が大きく変わってしまいやり直し。結局まとまりませんでした」

今回のような異業種のM&Aについて聞いてみると、「昭和陸運としては異業種だが、アイデアルとしては周辺。直接的シナジーも可能」と言う。それでも、「やはり業界が違うことで驚くことは多い。ジーンズにTシャツで出勤し、事務所には音楽が流れている。ああ、こういうのもいいんじゃないかと多様性を理解する契機となった。われわれの感覚では驚きだが、一人ひとりのモチベーションは高い。だから、これまでの風土はあまり変えないようにしている。それでも、午後出社して、夜遅く帰るのがふつうというのはまずいと、勤務時間は徐々に変更していています」

会社概要

岡山第一ビデオ株式会社

藪下博章氏が創業した岡山県岡山市の映像撮影制作事業者。2013年末に昭和陸運のグループ入り。M&A当時の従業員数は10名、年商は1億円。

昭和陸運株式会社

広島県福山市に本社を置く物流事業者。1954年創業、1973年設立。事業内容は物流情報事業、国際事業、倉庫業、貨物運送業、ロジスティクス事業と多岐。グループ会社に合成動画スタジオ、動画の企画・制作、イベントの企画・運営、環境・IT関連システム関連を行うアイデアル株式会社を持つ。

異文化を受け入れながら、しかも、グループ企業の一員としての文化をどう浸透させるかが課題だという。新卒採用を続けることでM&A時よりも従業員は数名増加、福山のアイデアルとの人事交流などにより文化の違いや意識の差は解消しつつあるという。

やってよかった

M&Aその後のものがたり ②

M&A
への
思い

「信用第一」を引き継いでもらう

藪下智代さん（岡山第一ビデオ専務）

時代とシナジーだけでなく、文化と歴史も引き継ぐ

人事交流の一環で、岡山第一の映像のプロたちが福山市場を開拓するなどシナジー効果も見え始めている。福山では岡山第一の規模の映像事業者がないため、営業開拓の余

地は大きい。荒木が「映像会社をやっている」ということで、映像コンテンツ制作や地域メディア関連の情報や、アイデアルや昭和陸運に持ち込まれることも増えている。

「事業としてはまだまだだが、将来の夢が膨らむ案件や構想もある」と語る荒木に今後の同社のM&Aに

ついでの考えを聞いた。

「今回のM&Aはもつと伸ばせるはずのポテンシャルを引き出し切れていない。強化するためにはさらに関連分野のM&Aを実践する必要がある。M&Aは時間とシナジーを買い求めるわけだが、一方で、引き受ける会社の歴史や文化、企業風土も引き

継ぐという覚悟と使命を忘れてはいけない。売上のことだけを考えるとあれば、数字を上げるために障害になるものは切ればいい。しかし、歴史や文化も引き受けるとするならば、そう簡単にはいかない。そのあたりを総合的に見極め判断することが大切だと考えています」

電機メーカーに勤めていた私たち夫婦は、独立して神戸で家電店をはじめました。家電店が伸びていた時期で経営はとも順調でしたが、昭和58年に私が大病し、その治療の関係で岡山に移り住むことになり、店は他の方に引き継いでいただきました。思えば、それが私たち夫婦にとって最初のM&Aでした。

まったく縁のない岡山という土地で、夫（藪下博章氏）は趣味でやっていた映像を仕事にすることにしました。地元放送局や結婚式場などに飛び込み営業をして仕事をしました。体調が回復した私も一緒にお客様の開拓をした結果、地域で一番の結婚式場と契約するようになり、その後

はどんどんお客様が増えました。当時は機材がとて高かったのですが、お客様の要望にお応えするために投資も惜しみませんでした。また、会社を手伝うようになった息子の新しいアイデアも評判になりました。

最近になって私の体調があまり良くなり、また夫も病気がちとなりました。制作・技術担当の息子が社長になりましたが、映像業界の将来も厳しくなる中で経営のかじ取りはますます難しい。そんなことを考えている中で、たまたま観たテレビで日本M&Aセンターのことを知り相談しました。

岡山第一ビデオの社名は「岡山で第一

となる」という目標と同時に、「信用第一」という心構えをいつも忘れないようにとつけたものです。ですから、引き継いでいただく条件として、それを守っていただける方と考えました。引き会わせていただいた昭和陸運の荒木社長は、若いけれど実に立派な経営者でした。この方ならお任せできると思っただけです。

引継ぎを終えてストレスが減ったせいも、私たちの体調も少し良くなっています。会社経営の重荷から解放されたわけですから、夫婦でゆっくりと過ごすようにしています。良いお話をまとめていただいた担当コンサルタントの徳永洋亮さん、瀬戸大樹さんにはとても感謝しています。