



戦略的に進める 第三者承継

- ・ 事業そのものは黒字にもかかわらず、後継者がいないなどの理由で廃業を選択する中小企業が増えている。一方で、そうした事業承継に悩む会社を統合し、既存のリソースをうまく活用して事業を拡大している企業もある。彼らはどんなふうに出会い、どのような戦略をもって事業承継を成し得てきたのか。第三者承継を成長戦略と位置づける中小企業の実態に迫ってみよう。

第9回

スキット株式会社

閉息感を生む停滞を打破

社長だから打てる一手で 新規顧客を獲得

1976年に田村美津雄社長の義父が創業したスキットは、選挙のポスター等の印刷を得意とする印刷会社として順調に事業を大きくしてきた。だが近年、年商は3億から4億円の間を行ったりきたりと伸び悩む。田村氏は、停滞を打破しようと、戦略の一つとしてM&Aを選択。顧客や事業の幅を広げ、新たな一步を踏み出した。





スキット株式会社
代表取締役社長 田村美津雄氏

すべてはタイミング

「新規の取引先を探す時、飛び込み営業や異業種交流会での名刺交換といった従来のやり方以外に、新しい方法がないだろうかと模索していました」。

福井県で印刷業を営むスキットの田村美津雄社長は、当時をこう振り返る。選挙ポスターなどを得意としている同社では、選挙などが重なれば売り上げは伸びるが、それがなければ元に戻る。近年はその繰り返しで伸び悩んでいた。「この状態を抜け出す必要がある。従来とは違うやり方はないか」。停滞から抜け出す方法を探していた時、同業他社がM&Aで新規顧客を

得たという話を聞いた。M&Aに興味を持つようになった田村氏は、自らインターネットで調べ、銀行などにも話をする傍ら、複数のM&A仲介サイトに登録していった。2020年1月のことだ。

「紹介されるのを待っているより、自分から積極的に探したほうが、効率がいいと思いました」。そして見つけたのが、20年8月に同社が買収した富山の印刷会社、アヤトだった。スキットが従業員数約30人に対し、アヤトはその半数程度。規模的にアヤトはスキットよりも一回り小さく、買収する規模としてもちょうど良いと思われた。

「当時、買収する会社は、収益

が伸び悩んでいてもかまわないと考えていました。自分が社長になって価値を高めればいいと思っていましたから。あとはタイミングだけだったんです」。

話を進めてみたところ、同じ印刷業でも、アヤトはスキットがこれまで取り扱っていなかった、官公庁や自治体の広報誌などの仕事も多く行っていた。

「同じ印刷業でもウチとは違うことをやっている。『おもしろい』と思いました」。

承継することで仕事の幅は広がり、アヤトの取引先はスキットの取引先にもなった。これまではツテもなく、営業することができなかった地域で新規顧客を獲得しただけでなく、新たな分野への進出にも繋がったのだ。

人材から人材に成長する組織づくり

一方アヤトは、祖父の代から富山で印刷業を営んできた。社長が高齢のため事業承継を考えながら、息子は都内で別の仕事に就いており難しい。社員にも打診したが、色良い返事はもらえ

なかった。「社員の雇用を守りたい」という気持ちもあり、第三者承継を検討することになったのだ。

スキットにとって、初めてのM&Aは順調に進んだが課題もあった。

「承継のタイミングや価格など、悩むことも多かったんです」。スキットでは、コロナ蔓延がいわれ始めた20年2月頃から、売り上げへの影響が始めていた。それに対し、アヤトはそこまで影響が出ていないように感じられた。

「官公庁との取引が多いことでコロナ禍の影響をあまり受けないのかと考えました。ところが、実はスキットと比べて影響が出るのが遅かったんです。アヤトでは夏以降になってコロナ禍の影響が始め、売り上げが下がっていききました」。

とはいえ、買収のタイミングが遅くなれば、他社との競争になる可能性もあった。

「M&Aの締結にはさまざまな要因が絡み合います。買収のタイミングを見極めるのは難しいことだ実感しました」。



第9回

戦略的に進める

第三者承継

M&A後には、人の問題で苦勞した。顧客の6割が県外というスキットと、取引先は100%富山県内で官公庁との仕事が多いアヤトとでは、仕事のやり方や物事の考え方が違う部分が多々あった。田村氏は、

スキットのよい部分をアヤトに取り入れ、より効率的に会社を運営しようと考えていた。ところが、アヤトの従業員の多くは何十年も同社で働いてきたベテラン。スキットのやり方はスピードが速すぎると感じる従業員もいた。

「ベテラン従業員の多くが私よりも年上。彼らからしてみれば『アヤトのことを知らない者が何を言っているんだ』という感覚があったのかもしれませんが」。

BCPも考慮し 太平洋側に進出を

田村氏は、まず命令系統がはっきりしなかった社内に組織図をつくり、上司、部下の関係を明確にした。そのうえで、どういふ行動をすると評価されるかが目に見えてわかる仕組み

を導入。行動するかしないかが、給与に反映されるようにした。

また、アヤトの幹部には改めて幹部社員研修を行っている。「スキットではこうやっている」と言うと、スキットが「と捉えられてしまうこともあり。アヤトのいいところは残り、改革が押し付け」にならないように気をつけています。

両社は、車で1時間半程の距離。それほど遠くもないため、従業員同士が互いにコミュニケーションを取れるよう、まずはアヤトの従業員の約半数に、「工場見学」と称してスキットを訪問してもらった。

「これから、従業員同士の人事交流も図っていくと考えています」。

また、今後はアヤトが得意とする技術を活かし、バイオマスのビニール系封筒など、技術的にハードルが高く、他社ではできない印刷を請け負っていきたいという。ほかにも、インターネットを使った印刷の受注などにも対応していく予定だ。

また、BCP（事業継続計画）を踏まえ、福井や富山で災害が

あった時に影響が少ない太平洋側に、もう一つ拠点をつくりたいという考えもある。

「地域的なことを踏まえつつ、若手が多く活気ある会社を、近いうちに買収できるよう、探し

ているところです」。

M&Aを行い、販路と事業の柱を増やした同社は、さらに盤石な体制を整えるべく、新たな進化を遂げようとしている。



福井県にあるスキット本社。従業員は若手が多く、社内には常に前向きな空気が流れている



富山で官公庁の制作物などを長年請け負ってきたアヤト



アヤトが得意とするパンフレットの制作風景。取引先には、富山県内の官公庁や公的機関が多くある

COMPANY PROFILE

スキット株式会社

所在地 福井県福井市高木中央 1-328

TEL 0776-53-1000

創業 1976年

資本金 1000万円

<https://skit.co.jp>