



Interview

竹内 在 セレンディップ・ ホールディングス 代表取締役社長に聞く

たけうち あり

1970年生、米国Bradford大学マネジメント学部卒業、1994年ニフティ入社、1999年東海総合研究所（現三菱UFJリサーチ&コンサルティング）入社。経営・マーケティング戦略のコンサルタントを務める。日本オラクル、シンプレクス・コンサルティングなどを経て2013年セレンディップ・ホールディングス監査役、2014年3月代表取締役社長。先端教育機構、事業構想大学院大学客員教授。

中小製造業、現場“聖域化”で生産性低下 旧態依然の価値観指摘し、正しい方向に導け

編集部

中小企業オーナーの リテラシー向上急務

——日本の製造業を取り巻く課題について。

日本の製造業は、残念なことではあるが、世界的にみて生産性が圧倒的に低くなってしまっている。私が中堅・中小製造業の経営支援に携わり始めた10年前当時は「うちの業界は特殊で難しいので、外部の人間に改善提案はできない」とよくいわれた。製造現場は、いまだに昭和時代の成功体験を背景に、“聖域化”されているケースがとても多い。経理や人事といったバックオフィス部門はIT化が進んでいる一方で、製造現場は昭和時代から時間が止まったまま、紙とホワイトボードを使ったアナログ・オペレーションだったりする。中小企業などでは依然として「技術は先

輩の背中を見て学ぶ」といった旧態依然とした古い価値観が根強く残っている。

——生産性が低いのはなぜなのか。

製造現場が聖域化されていることで、最新技術を活用した自動化やDX化が全く進んでいないのが原因だろう。不思議な話だが、今でも中小製造業では人間が手がけた方が、早くて、安くて、正確だという価値観を信奉する力が強い。そのため、「現場が反対している」という理由で改革が進まないケースも多い。現代は機械やロボット、カメラなどを活用した方が圧倒的に早くて、安くて、正確だが、それを否定する考えが色濃く残っているのが実情だ。技術者として熟練した技術を持っていることは確かに素晴らしい。しかし、それが組織に伝承されず、個人に依存した技術にな

日本の製造業、ものづくり企業の成長力低下が指摘されて久しい。今、日本の製造業、ものづくり企業では何が課題となっており、金融機関にはどんな支援が求められているのか。M&Aやプロ経営者派遣などを通じて中小製造業の経営力革新強化に取り組むセレンディップ・ホールディングスの竹内在社長に聞いた。

っている場合、経営にとってはリスクではない。我々は誰が作業をしても同じ品質を保証するために標準化を進め、適切なDX化を推進している。しかし、多くの製造現場では従来型の生産方式にこだわっているため、生産性が上がらず、その結果、従業員給与も上げることができない悪循環が起きている。

——事業承継、後継者問題の深刻度は。

我々は全国でM&Aや事業承継を支援しているが、経営者の高齢化がいたるところで大問題になっている。現在の日本の経営者の平均年齢は65歳といわれ、20代のベンチャー企業の経営者がいる一方で、70～80歳の経営者がたくさんいる（図表）。後継者選びは一朝一夕にはできない。経営者は、後継者を内部で育てるのか、外部から登用するのか、様々な選択肢から早めに検討を始めていかなければ可能性を狭めてしまう。しかし、ここにも昭和時代の価値観が残っているように思う。

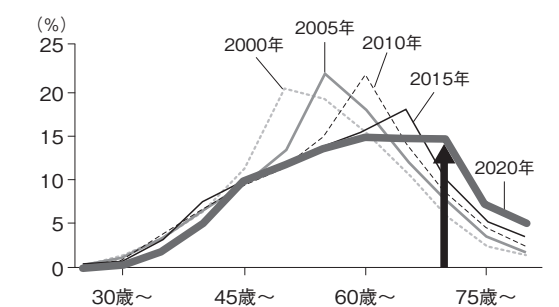
——具体的には。

事業を創業者一族に承継することに、すぐに安心感を抱いてしまうのは、思考停止だろう。オーナーだけでなく、従業員や取引先、金融機関もそう思っているようにも感じることもある。オーナーの子息だからといって、経営者として優れているとは限らない。しっかりと学業を修め、親世代の経営者から帝王学を学んだ優秀な子息であれば問題ないが、そ

ういうケースは稀だろう。ましてや今の時代に東京で大学を卒業したら、外資系IT企業やコンサルティングファーム、大手商社などに就職して力を発揮しようとするのがむしろ普通で、地元に戻り売上高数億～数十億円程度の家業を継ぐ選択肢を選ぶ若者は少数派だ。

なぜなら、おそらくその家業の多くは成長力が停滞し、先行きの不透明感が強く、経営を継いだ場合、金融機関からの融資に対して個人保証を背負うことにもなりかねないからだ。オーナー一族の資産保全を優先させるのであれば、事業を売却して現金化することで相続財産を受け取る方が経済的に合理的であり、また適切な第三者承継行えば、既存の企業を次の成長ステージに進めることが可能になる。このような状況にもかかわらず、第三者承継はリスクとして捉えたり、親族・血族の方が良いと思ってしまう“純血主義”のような考えは改めた方が良いと思う。

図表 中小企業の経営者年齢の分布



出所：中小企業庁「2022年版中小企業白書」

——事業承継を成功させるには。

事業承継については、中小企業オーナーのリテラシーを上げることに尽きる。経営を次世代に受け継ぐというテーマに対して、もっと多くの選択肢を検討すべきだ。例えば、日本の中小企業は経営と所有が一体化しており、多様な意見が経営に反映されていないことがほとんどだ。一方、欧米の企業では経営と所有を分離し、株式を保有しながら外部のプロ経営者に事業を託すケースも多くみられる。

そして、R&D（研究開発）やマーケティング力が決定的に不足している。作り手の都合を優先する“プロダクトアウト思考”からいまだに抜け出せていないのも課題だ。特定の顧客から明確なオーダーを受けた場合に、それに応える技術力は持っているのだが、市場をリサーチし、顧客視点からの付加価値を生み出すことができていないように感じる。

問題点を“見える化”し M&Aやプロ経営者派遣

——生産性の低さをどう解決していくのか。

結局のところ、多くの中小製造業は経営力が弱く、現場の問題点を指摘できていない。我々は経営革新力を強化する上で、まずは問題点を“見える化”することから始めていく。具体的には、設備投資の投資対効果や製造原価の見える化だ。その上で、IoTを活用し、製造工程管理、在庫・物流管理、品質管理、購買管理などについて課題をクリアにして改善策を示し社員と共通言語を作っていく（写真）。

その過程で事業承継型M&Aを実施するが、我々にとって、株式を取得することはスタートラインにすぎない。当該企業の歴史と文化を理解しながら、課題を乗り越え、どのよう



製造現場の課題を“見える化”し、DX化などを通じて生産性を引き上げる

に成長させていくかを考えなければならない。そのためには、スーパーマンのような経営者が一人いればいいわけではなく、経営チームを作っていく必要がある。社長以外にも、財務や技術のエキスパート人材などをチームで送り込み、我々とオーナー、従業員が三位一体となり会社の立て直しを図っていく。

——経営革新力強化の手法と主な対象先は。

我々は中小製造業の経営革新力を強化する投資事業として、M&Aによる株式の長期保有を前提に、その会社の事業収益で回収を図る「ストック型」と、短期的な株式売却益で回収を図る「フロー型」の2つを手がけている。ストック型の投資対象先は、売上高50億円以上の製造業としている。対象業種は国際競争力が強く、サプライチェーンが強固な業種が条件になる。具体的には、自動車、建設機械、医療機械セクターなどだ。例えば、自動車産業の場合、日本の技術力は国際的にみても競争力は依然として高い。自動車メーカーだけのことではなく、その傘下のサプライヤーも世界的なレベルで鍛えられている。

フロー型については売上高50億円未満の企業を投資対象にしている。また、プロフェッショナル・ソリューション事業としてプロ経営者やIT専門人材の派遣や経営コンサルティングにも取り組んでおり、そのための専門人材もあわせて育成・採用していく。

——経営革新力強化の具体的な実績は。

ストック型での事業承継については、現在4社ほど手がけている。自動組立機、加工専用機製造の天竜精機（本社所在地＝長野）、自動車精密部品製造の佐藤工業（愛知）、自動車内外装部品製造の三井屋工業（愛知）、開発段階における試作受託・デザイン会社のアベックス（東京）などだ。M&A仲介会社や銀行、証券会社などから弊社への売却企業の紹介は毎年100件以上あり、その中から毎年1～2社のペースでM&Aをしていきたい。

経営革新力の強化にあたっては、問題点の見える化を図るとともに、新規事業モデル構築、DXコンサルティング事業、SaaS市場への参入などを柱に取り組んでいく。新規事業モデル構築であれば、①コンサルティング ②アプリケーション ③経営再生といった3つのビジネスを構築し、収益構造を多様化し対象企業の課題解決に対応していく。その一環で経営者・右腕クラスなどの必要な人材も派遣する。経営支援は対象企業の従業員とのコミュニケーションが不可欠で、一定の時間が必要になるが、現段階ではM&A後に売上高、営業利益ともに増加している。

——金融機関との連携について。

セレンディップ・ホールディングスは2021年6月に東京証券取引所マザーズ市場（現グロース市場）に上場したが、上場前に大垣共立銀行、第三銀行（現三十三銀行）、十六銀行に出資してもらっている。そのほかにも、広島銀行、新生銀行（現SBI新生銀行）、愛知銀行、名古屋銀行、南都銀行、山形銀行、足利銀行などとは案件の紹介やプロ経営者派遣、セミナーの共催などで提携している（銀行名は提携順）。SBI新生銀行グループとは2月に売上高50億円未満の中小製造業に絞った事業承継フ

ォンドも設立している。日本にはものづくりの集積地となっている地域がまだ多くあるだけに、各地の銀行などとは前向きに協力関係を深めていきたいと考えている。

——金融機関に期待することは。

中小製造業の現場や事業承継に残る旧態依然とした価値観をしっかりと指摘し、正しい方向に導き啓蒙する役割が、金融機関には求められている。日本には事業承継の適齢期とされる中小企業が60万社あるが、M&A実施件数は1年間で4,000件程度しかない。需要に対して圧倒的に供給が追いついていないのが実情で、黒字であったとしても残念ながら廃業してしまうケースもあるのだ。

また、多くの場合、事業承継はM&A仲介企業が手がけているが、地域銀行こそが融資先の事業承継に積極的に関与し、買収・売却両方の企業をサポートしながら、地域経済の持続的な発展を主導してってもらいたい。全国展開するM&A仲介業者の場合、買収する側はその地域内の企業であるケースは少なく、買収企業によってはメインバンクが変わるケースも少なくない。結果として、その地域の経済は大きく損なわれる可能性もある。

そして、事業承継を幅広く進めるには経営者のリテラシー向上がやはり重要だ。年齢を重ねるにつれて体力が衰えるように、判断能力も徐々に衰えていく。経営者は、つねに経営の終活を考えていくべきだろう。とはいえ、自分自身で判断できていないケースがほとんどだ。そのような場合、経営者本人にそれをどう使えるか。家族や親族だけでなく、金融機関など信頼できる選ばれた第三者が直接伝えるしかない。融資先の保全という意味合いでも、金融機関が果たすべき役割は大きい。☒