

基調講演：「夢を形に－M&A と世界展開－」
協立電機株式会社 取締役社長 西 雅寛 氏

会社の概要について

●協立電機の概要

- 事業分野：計測と制御…事業そのものに柔軟性がある
- 先代が急逝し社長に就任（1982）…最初の仕事＝企業理念づくり
- 同業他社との 2 つの違い…①積極的な海外展開、②成長戦略としての M&A 展開
- 過去 25 年で売上高は 18 倍、経常利益は 69 倍に

●ビジネスドメイン

- FA 技術と IT 技術の分断⇒（IT 技術の拡大）⇒（FA と IT の融合とカテゴリ崩壊）
⇒インテリジェント FA 技術へ
- 分野の絞り込み（∵大手企業に太刀打ちするため）
- 「高信頼性」、「リアルタイム性」、「個別性」が高い参入障壁となる
- 当初は 1 製品で 2～3 億円のマーケットを狙う（現在は 1 製品 10 億円）

●コア技術

- FA 制御と IT 技術の融合
 - ・ IT 技術～Web コンピューティング等
 - ・ 環境計測技術
 - ・ FA 技術と IT 技術のオープン化対応～カテゴリーキラーとして参入
 - ・ ナノテクセンシング技術

●電子基板検査市場（FA 制御と IT 技術の融合の主たる事業分野）

- 世界 5 割シェアの企業を M&A
- 基板の極小化・高密度化・多層化＝検査も技術的に困難になる
→X 線による可視化 検査方式の多様化を進めている

M&A について

●グループ企業

- 分社化が基本（∵それぞれマーケットサイズが異なるため、意思決定とアクションのスピード化のため）
- 子会社でも 100%出資はほとんどない
- M&A 子会社は「子会社意識」を持たせないことが肝要
- 独立性、自発性を持たせる（子会社、従業員のマインドに配慮）
- 22 社のうち、赤字は海外 2 社（うち 1 社は清算）
- 経営責任型（100%出資、役員兼務）は 3 社のみ

● M&A の望み得る条件

- 1. 製造業の周辺にある企業…○
- 2. 大手企業の子会社か孫会社…○
M&A の交渉がスムーズに行うことができる
- 3. 売上の 50%以上を占める外部加工企業…×
1 社または数社依存型企业は×、問題点がある会社はわかりやすい
- 4. ソフトハウス業種…△
属人性が高い、M&A による人材流出の恐れあり
- 5. 地域的つながりがある企業…○
関東圏・東海道にある（距離的に近い）企業
- 6. 参入障壁の低い業種…×
最たる例は飲食業

● M&A 融合のポイント（尊重する方針・姿勢）

- 1. 7分3分の理
大きな問題がなければ子会社の意見を優先（親会社『風』をふかさない）
- 2. 事業は人
働く人の心、気持ち、プライドを大事に、全員がやる気を起こす様に
基本的に M&A は企業価値を毀損する度合いを抑え企業価値向上を効率よく
目指す
- 3. 新体制を確立すべく、過去のしがらみ、慣例に拘わられない
説明、説得（論理）とヒューマンタッチ
- 4. 集中集約する機能（経理、人事、開発）
分散する機能は明確な定義が必要（地域、業務分野、コスト）
- 5. 価値観の共有化（仕事も遊びも、積極的に知り合う場を）
- 6. 共有のビジョン、将来目標の明確化と実現に向けた行動

● 常識の嘘

- 世襲経営はよくない…×
小規模経営者は後継者がいないのが実態
- 組織の盛衰は TOP にかかっている（とりわけ「やる気」「意識」が大切）…○
脳力(頭脳・知識・見識)×【やる気(熱意・主体性)×意識(考え方、ものの見方)】
⇒大差はない ⇒自分さえ変えればいくらでも変化・増大できる

● 若いビジネスリーダーの皆さんに

- 1) 会社の現状の問題と業界の将来性を真剣に分析せよ！
- 2) 自社の強み/弱みの確認を→決してあきらめるな！
会社の将来像を創ってみよう！

- 3)会社を変えるためにはTOPは400時間/月以上仕事せよ！
400時間/30日=13時間/1日で働く
- 4)いろいろ楽しんで仕事をしてみよう。神風特攻隊にはなるまい。
悲壮感を持たないことが重要
- 5)考えていてばかりいてもしょうがない、まずやってみよう
しかし会社がどうにもならなくなる前には、やめる勇気と決断が必要
- 6)TOPは営業、製造、開発、経理、労務の全てにオールマイティとなれ！
社外スタッフの活用と熱意と継続的な勉強が必要
- 7)費用をかけずに工夫せよ！
お金をかければ上手くいくのはあたりまえ
- 8)事業の目的は何だろう？⇒改めて確認せよ！
人により違ってよい
- 9)社長の席が居心地が良くなってはならない
- 10)運の良い人、悪い人⇒運は努力でも変えられる
運が良いと思うことが重要

Q & A

- Q. 従業員規模30人から1,000人へと成長する過程で、他人の力をどのように利用したか。また、その他の工夫点は？
- A. 一つは採用活動。採用にお金をかけた。たとえば、会社案内のコンテンツは自社で作ったが、印刷については金をかけ、外部に依頼した。社外スタッフの活用は、それぞれの分野で自分とは違った意見を持つ人の話を聞き、意見を求めた。気が合う人との付き合い輪を広げる努力をしてきた。日本の企業は教育機関であり、社長の肉声や姿勢が伝わる教育、研修に力を入れている。

以 上