

## M&Aに始まった総合支援で、売上増大と利益体質化を同時実現

支援の  
ポイント

- ① 八十二銀行グループの総合力で、M&Aから現場改善、社員教育までの総合支援を実行
- ② 現場リーダーの意識改革やマネジメント指導で企業の自主展開をサポート
- ③ 経営者に対して、販売戦略の立案から個別企業の紹介、販売ツール作成までの密着サポート

### 支援の経緯

八十二銀行南長池支店に、部品加工の総合メーカーS社経営者が企業買収の相談に訪れた。その中で、メッキ専門会社を統合することで、経営の安定化と付加価値向上を図る自社の経営戦略の実行支援を要請した。八十二銀行では、法人部コンサルティング営業グループにM&A専門チームを配置しており、早速専門職員が南長池支店と連携を取り、買収先企業の探索に取り掛かった。そして10か月後、S社と事業承継に問題を抱えるN社との企業買収に関わる契約が締結された。

N社は高い加工技術を持つが、リーマンショック以降赤字経営が継続しており、企業体質の改革を迫られていた。N社の買収が新事業展開も含めたS社グループ内の相乗効果を最大化し、次の発展の糸口にするためには、N社の自立経営体制を構築することがグループ戦略上の重要課題でもあった。M&A契約締結後、S社経営者とN社新社長は、同行のシンクタンクでもある一般財団法人長野経済研究所に福島康則経営支援室長を訪ね、N社に対する総合支援を要請した。

福島室長はネットワークアドバイザーの田島郁男氏に相談し、人材育成の一環として中間管理職者研修と接客マナー研修の実施、八十二銀行担当支店の窓口一本化による月次管理の支援、そして田島NWアドバイザーによる収益体質への転換を図る活動支援を提案した。支援実行に際しては、南長池支店酒井悟 支援員と長野経済研究所研修生を支援チームに加え、八十二銀行グループの総合支援体制を整えた。

### 支援のプロセス

#### 大型全自動ラック式メッキ装置



N社の製造現場

メッキは、廃液処理や環境対策等の規制が厳しく新規参入が難しいため、N社には既存事業の収益改善を進めると同時に、新規分野への取り組みも期待されていた。田島NWアドバイザーをリーダーとする支援チームが最初に実施したことは、N社に赴任した新社長に対して「N社の経営課題について、書面にまとめてください。」というものだった。新社長は技術畑の出身で経営経験は浅かったものの、課題をきちんとまとめ田島NWアドバイザーとの議論に臨んだ。

提示された経営課題は多岐に渡った。田島NWアドバイザーは、新社長に対して全員参加型の経営へマネジメントスタイルを変革することを勧め、その手法について丁寧に説明を行った。企業の経営実態を勘案すると、経営改善の方向は、売上確保と利益体質化の両面の改革が必要で、トップダウンだけで改善活動を推進することは困難であった。田島NWアドバイザーは、新社長へのアドバイスと並行して、5名の現場リーダーの意識改革を進めた。

5名の現場リーダーは、田島NWアドバイザーによる講和形式の指導で、QCDの遂行力向上や設備のチョコ停等の生産阻害要因の排除などに対して理解を深めた。ムダを定義、全員で抽出、持続的・徹底的な排除活動の実践を進め、管理ツールとして課題整理票（下図参照）を活用した。課題整理票とは、課題と改善方法、実施担当者等を記載した帳票で、課題解決の進捗管理のために田島NWアドバイザーが提案した。当初実施担当者の欄には新社長の名前が記載されているケースが多かったが、現場リーダーの意識づけが進展するにつれ、現場リーダーに移管されていった。また、課題整理票を社内に公開することで、“問題は全員で抽出・全員で解決”のメリハリの付いた新社長の経営スタイルが徐々に浸透していった。メッキ工程の改善活動は、5人の現場リーダーが中心になって活動したが、専門家派遣を活用して全社員に対するQC教育の実施やメッキ技術力向上の社内教育等、次々と新しい施策も実施された。

販売戦略の検討も並行して実施した。中期的な方向付けを議論した上で、短期的な売上増大策を実行する計画を作成した。その結果、営業深耕領域は2つに絞り込んだ。1つは、現顧客に対するコミュニケーション向上や困り事解決による拡販活動である。手法は、御用聞き的な営業スタイルから提案営業への転換を図ることを

考えた。もう1つは、現製品・技術の横展開による新しい価値の提供で、具体的には、多品種少量品の受注、短納期対応、高品質・高機能メッキの提案等により、引き合いを確保し、見積り件数を増大する取り組みである。

社長の判断は速く、すぐに技術営業部門を設置し専任者を配置した。そして、自らも技術営業マンと帯同して企業訪問を行い、顧客とのコミュニケーション、技術プレゼンテーションを実践した。



白色メッキ(上段)と金メッキ(下段)

### フォローアップ活動

新社長の本気の経営姿勢、現場リーダーの実行力、従業員の意欲向上とQCD向上への学習と実践が進み、その結果9月以降単月黒字が出る様になり、改革活動の勢いが増し通期黒字への期待が増大した。

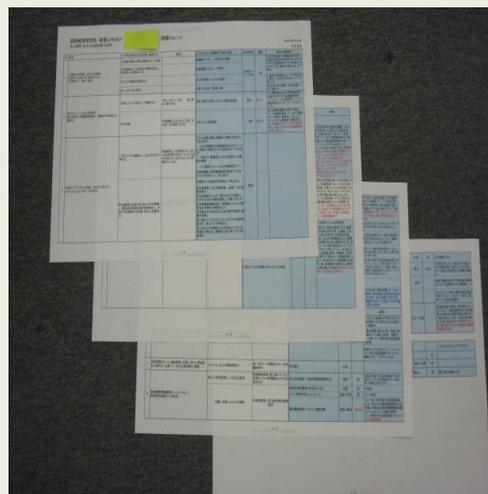
N社は10月に開催された諏訪圏工業メッセに出展し、田島NWアドバイザーの紹介で出展企業約15社にアプローチ、これを核に約40社に営業展開する迄になった。一方、社内では受注協働体制が整備され、受注の増大に弾みがついた。見積業務もスピードアップが図られ、見積情報の共有化、手法・原価単位の整備も進展した。田島NWアドバイザーが改めて、社長に対して本来業務と企業統制に時間を使うことを助言したのはこの時期であった。

その後、新社長から全従業員に対して改革宣言が発表され、「来季の黒字化、持続発展の企業づくり」の方針が提示された。本支援の最大の成果は、N社新社長の自信とやる気、それを裏付けるマネジメントの確立である。その結果、M&Aの狙いである企業の相乗効果を早期に最大化する道筋が見えてきた。

### OJTについて

当支援では、長野経済研究所福島室長が、田島NWアドバイザーとの協議・アドバイスに従い、支援の初期対応、テーマ設定、支援編成等のマネジメント機能を担っている。また、八十二銀行酒井支援員は、N社への往復2時間の車中、田島NWアドバイザーと活動進捗や支援・アドバイスの要所確認、当日の振り返り等を行い、濃密な直接指導を受けている。

M&A専門チームの支援に始まり、多数の支援人材が関与した当支援は、支援メンバー全員が田島NWアドバイザーと頻繁な情報交換を行ったことが、質の高く効率的な支援を実践できた背景にある。N社新社長のやる気と能力を引出し、落ち込みがちな買収先企業の従業員のモチベーションを喚起しながら、経営改善を進めるといふ高度な支援を体験し、支援人材として視野を広め、見識を深める絶好の機会となった。



課題整理票 Ver. 1.1