

事例 2-6-5 ツルヤ化成工業株式会社

「業績が厳しい外注先を垂直統合した企業」

山梨県韮崎市に本社を置くツルヤ化成工業株式会社（従業員51名、資本金8,015万円）は、甘味料や、食品添加物、健康食品、高機能性食品等の製造及び販売を行う企業である。自社製品の製造・販売から大手食品会社のOEM事業まで、幅広く手掛けている。

同社は、従来、業務用販売が主であったが、販売先から「スティック状の個別包装まで行って納品をしてほしい」との要請を受け、近隣の企業にこの個別包装作業を外注していた。しかし、この外注先企業は、取引を継続するうちに過剰債務を抱えるなど厳しい経営状況になっていった。同社としては、販売先からの個別包装のニーズが年々増している中、新たな外注先を探すのには時間が掛かるため、外注先の社長に対して、同社が事業を引き継ぐことを打診した。

約10年前に外注先から個別包装の事業を引き継いだ。外注先の設備や営業権、債務等を引き継ぎ、パートを含む希望者全員の雇用が維持された。厳しい経営状態から設備投資が行き届いておらず、作業場が老朽化していたため、工場を新設するなどの追加投資も行った。固定費が増加し、より多くの受注確保が必要となったため、既存顧客にとどまらず新規顧客の開拓にも積極的に取り組むことができたという。

結果として、川下の小分け事業へと事業領域を広げ、同社の付加価値向上に貢献した。小分けを外注する同業他社が多い一方で、同社は製造から小分けまでのプロセスを一貫対応できるようになり、品質管理体制も向上させ

ることができた。こうした一貫体制が同社の大きな強みとなっている。外注先企業の主要取引先であった大手食品会社も、同社の取引先となり、営業上のアピールポイントにもなった。

「今後、人口減少が進む中である程度の企業規模にならないければ、事業を継続していくことが難しくなるのではないかと。M & Aは、事業の取得や相手先の事業承継という効果だけでなく、人手不足の時代に採用のコストを掛けずに労働力を得られるという点でもメリットがある。買収先は小規模事業者でも良く、機会があればM & Aを実施していきたい。」と齋藤茂樹社長は語る。



個別包装作業の様子