



社長（写真左）と専務（写真右） 工場前にて

現在、後継者がなく黒字であっても廃業する企業が増えている。そのため、事業承継やM&Aを通じた企業の存続は重要な支援施策となっており、2019年度は一層支援が強化される見込みである。

ただし、現実的には事業承継やM&Aが進まない。

そのなかで、2社による対等合併を経た創業から120年を超える企業である株式会社ブロケードは、2020年には後継者への事業継承を予定しており、他社の参考事例として紹介したい。

プロフィール

<代表取締役社長 関山 雄一>

- 1949年（昭和24年）8月27日生
- 1967年（昭和42年）、経済学部卒
- 1971年（昭和46年）4月入社

<専務取締役 関山 亮>

- 1975年（昭和50年）1月20日生
- 1997年（平成9年）、国際学部卒
- 2002年（平成14年）4月入社
- 2016年（平成28年）6月専務就任

経営者インタビュー 【2. 株式会社ブロケード】

【はじめに】

印刷・製本業界では、機器の高機能化やコンパクト化、発注元であった企業が自ら印刷機を導入して印刷するようになったこと、大手印刷業者による自製化が進んだことや市場の縮小などもあって経営環境は厳しくなり多くの企業の淘汰が進んだ。そして、印刷・製本業界は今後更なる市場縮小と厳しい競争の下での事業者数の減少が予想されている。

株式会社ブロケードは明治30年（1897年）創業の株式会社関山製本社（合併当時関山雄一・四代目社長）と大正5年（1916年）創業の合資会社黒田製本所（合併当時黒田鎧一・三代目社長）、いわゆる老舗企業2社が平成13年（2001年）に合併した（合併当初：黒田鎧一会長、関山雄一社長：関山製本社は創業から100年超、黒田製本所は創業から80年超であった）。合併の話は1980年前後から同業の5社ではじまり、最後は2社による¹対等合併となった。現社名の由来は、両社の所在地であった“神田錦町”の“錦＝ブロケード”に由来する。

【事前準備と対等合併】

同業者5社による業界縮小への対応策の模索のための意見交換からはじまり、事業提携や合併に向けた話し合いの最後に2社が残った²。そして、本格的に合併を進める段階では大企業の幹部経験者³に依頼して、準備を進めた。その成功には複数の要因がある。第一に、両社の先々代、先代はそれぞれが同業者として知り合いであって、個人的な交流があり、経営者と後継者の双方に信頼感が醸成されていた。また、同業ではあったが取引先は重複せず競合関係になかったことも、合併を受入れることができた理由である。好況期もあり、また、日時が経過する下で各社のおかれた状況など、諸条件の変化もあり、異なる道を選択した企業が抜け最終的には2社での合併となった。

大企業の幹部社員経験者は、合併の1年前から財務分析などを通じて経営状況の明確化を行った。今というデューデリジェンスである。また、その人材が、金融機関との交渉を担うとともに、経営陣に対しては経営方針や事業運営についての助言、従業員との関係構築や従業員間の関係円滑化など、経営全

¹ 1社は廃業を選択したがその際、取引先と一部従業員を引き継いだ。また、合併の機運が本格的になる前に、事業不振により脱落してしまった仲間も存在した。

² 多くの業種で複数企業の合併などによる経営規模の拡大・強化による生残り策が採られた。清酒業では（株）一ノ蔵（4社による合併）、（株）六歌仙（五つの蔵による合併）などが例として挙げられる。同様にクリーニング組合でもグループ化の推進を模索したことがあった。

³ 黒田前会長の知り合いであり、大企業を早期退職されていた。

般について携わることで合併を進めた。専門知識を持った人材がかかわることで、予想された問題への準備や対処を適宜行い円滑な合併を進めることができたのである。

【合併後の取組みと効果】

2社には規模の違いもあって、給与水準などに相違があった。そのため、給与水準を同程度に合わせて、従業員の不安の解消を図った。特に、異なる企業文化で働いてきた従業員間の意思疎通は、円滑な業務遂行には不可欠であり、経営陣は幹部との打合せを繰り返した。また、大企業幹部経験者が中立的な立場として経営陣と管理職、経営陣と一般従業員、さらに従業員間の調整を担い、加えて、社内旅行やレクリエーションの実施、社長と従業員との個別面談など、丁寧に社内の意思疎通を図ることで、従業員のモチベーションの維持・向上を図るとともに指揮命令系統の統一に気を配り、従業員が異なる幹部指示で迷うことがないように努めた。

取引先が重ならなかったといっても、製本作業それ自体には類似性があり、それぞれが業務を行う2つのラインがあった。しかし、それをそのまま残すのではなく工場を一つにし、ラインを1本に絞ることで、業務の効率化＝生産性の向上を実現した。さらに、事業連携について意見交換を行ってきたものの廃業を選択した仲間から取引先を譲り受けた⁴こともあって、取引先を増やすとともに売上を増加させることもできた。

一方で、準備をしたといっても、2つの異なる企業のカラーが直ぐに解消することは難しく、現場＝工場部門ではその傾向が強かったため、業務遂行に対する考えの相違が生じた。特に、新工場長に規模が小さかった企業の工場長を充てたことから、その工場長の方針に疑問を抱き、業務の実施方法に不安を抱いた古参の従業員が退職した。ただし、このような退職も合併にあたって生じ得る事象として、予想していたこともあり、退職を受け入れるとともに、他の従業員に動揺が生じないように、経営陣が協力して社内の意思疎通に一層気を配り、他の従業員への負の波及を抑えた。

このように、準備をしていても、コミュニケーションを中心に丁寧な対応に努めることが必要だった。

【事業承継と今後】

後継者候補(関山亮氏)は、合併前に入社している。そのため、合併の準備段階において合併の相手先企業の工場勤務し、合併後も工場勤務した。この一定期間、現場の勤務を経験することで、社内した後継者としての周知が進んだ。今後は、現相談役(前会長⁵)が担っている資金繰りを含めた経理とその監督についての知識、経営全般の知識習得を進める。2019年には現社長は70代を迎えることから、2020年には社長を交代することをはじめ徐々に承継に向けた取組みを進める計画である。

現社長は属する製本業界だけでなく関連する出版・印刷業界の事業環境は厳しさを増していることを認識している。そのため、営業活動は今以上に厳しくなると考えており次代を担う経営者には企業の存続のための工夫を求めている。それは、受注待ちでは生き残ることができず積極的に取引先に提案を行って需要を喚起し受注を得る努力が不可欠であり、そのためには、若い後継者の手腕が必要ということである。

また、製本業は職人の世界であり、経営者といっても年下の言うことを素直に聞くという職場文化ではない。そのため、現社長として残りの期間で円滑な移譲を進めることに工夫を凝らすことが責務と考えている。

この他にも事業承継には多くの課題がある。一つは職人の技術継承である。業務の細部(トラブルへの柔軟な対処やトラブル発生への事前対策など)には職人の知識と経験が必要となる場面がどうしても生じる⁶。しかし、当社でも職人の高齢化が進み、40代と50代が多く30代が少なくなっており、将来の人手不足を懸念している。当面は、定年となった従業員を嘱託として再雇用し、若手従業員に対するOJTと繁忙期の人手不足を担ってもらい、加えて、65歳の定年以降も、職人には何らかの立場で当社の業務にかかわってもらい、人材不足対策や技術継承を進めたいと考えている⁷。技術の継承対策として、設備の更新・導入を促進し生産性を向上させて、待遇を改善し、同時に時間を確保し、職人の育成(若手従業員に対する教育の充実)に取り組むことで技術継承を進める考えである。

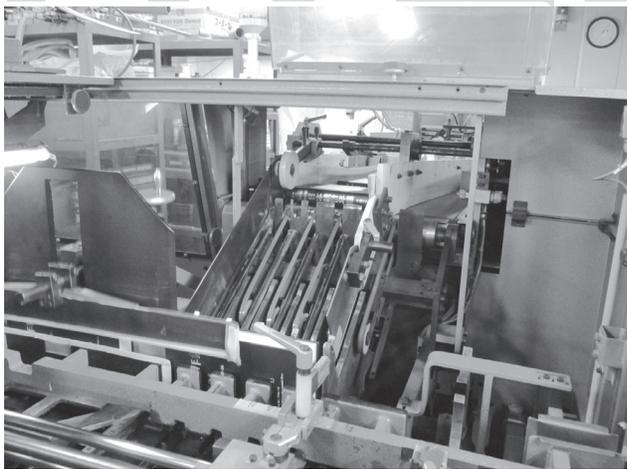
職人が退職していくことによって、業界としても

⁴ この際、一部従業員を引き受けている。

⁵ 当社では役員も定年を決めていて現相談役は会長を退いている。ただし、社長が退職年齢に達していないこともあって会長職は空席となっている。

⁶ 写真④などページ数が多い書籍の場合には、稼働中、機械の詰まりなどが生じる。素早い処理により、ラインが止まる時間を短縮させることも職人の技術に負うことが多い。

⁷ 技術継承には、新人とベテランが重複して働く期間が必要となる。当然経営としては人件費負担が重くのしかかる。当社は、技術を要する上製部門で低価格競争に巻き込まれていないことから一定の収益を得ることができている。ただし、その部門は発注側にとってコストがかかることもあり、業務は残るが市場は縮小することが予想される。一方の並製部門は製造が容易であることからコスト削減要求は今後強まると考えられる。その際に、規模の維持や雇用の維持をいかに図るかが、これからの経営者＝後継者には求められている。



写真②と③ 上製工程と並製工程



写真④

技術水準は下がっていく。また、市場の縮小と技術進展による設備の高度化により下請企業への発注が減少する。その結果、下請企業が減少し、同時に技術を持つ人材も減少していく。このような中で、当社は並製本部門の比率が70%から50%に下がり、上製本部門⁸の比率が上がってきている。その理由は、製本業者の減少に伴って発注元の要望に沿うことができる事業者が減少していることである。この点は、当社にとって価格競争に巻き込まれないという良い効果をもたらしている。しかし、将来に向け

ては重い課題であり、そのための取組みが当社には求められている。

2社が合併した当社には、複数の企業・個人が作業場所やデスクを構えている。1社は、並製本を得意とする製本会社であり、当社施設の3階で業務を行っている(写真③)。この他に、営業を行う個人事業者と法人がある。つまり、当社を中核として複数の企業・事業者によるグループが組成されていて、それらが得意分野を活かして製本業に携わるとともに当社と良好な関係を構築している。こうした現状を活かしつつ、他社との提携を進めることや関係を強化すること、規模の拡大や機械化推進のための工場の移転などを見据えている。

【他社の参考となる当社の取組み】

当社の合併の成功は、事前の準備として業界動向や市場環境を基に経営者間で意見交換(認識の醸成)を行い、その中で従前からの信頼を基に信頼を深めたこと、また、両社に売上や従業員規模に相違(例:従業員規模は1対2)がありながら、対等合併を選択したことが挙げられる。また、専門性を持つとともに経営陣への助言や従業員との触媒を務めた人材の活用、経営陣による従業員とのコミュニケーションの円滑化への努力、計画に基づく合理化(ラインの統合、経営方針に従うことができない従業員の退職容認)の断行である。そして、事業承継について、早い時期から後継者を入社させるとともに、現場作業への従事、そして業務の引継ぎとともに社内での地位の明確化によって従業員の認識醸成を進めたことは、他社にとっても参考となる取組みといえる。この他に、当社を中心に緩やかなグループが組成されており、共同化ないしは事業提携が事業を維持する取組みとして有効と思われる。M&Aや合併の前にグループを組成し、事業の継続を図りつつ後継者を養成することも事業承継対策の一つとなり得るのではないだろうか。

■会社概要

企業名	株式会社プロケード
代表者	関山雄一
所在地	北区浮間2-12-24
業種	製本業

■インタビュー

村山 賢誌… 千葉商科大学経済研究所客員研究員

⁸ 上製本の製本には職人の技術力を要する。