



MAREC

Small and Medium Sized M&A
Research and Education Center

2026-01

中小製造企業によるM&Aと統合プロセス
—森合精機株式会社による2社のM&A事例—

鵜丹谷 瑛

宮尾 学

2026.4.3 0015

Discussion Paper Series

中小製造企業による M&A と統合プロセス

—森合精機株式会社による 2 社の M&A 事例—

鵜丹谷 瑛 神戸大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

宮尾 学 神戸大学大学院経営学研究科 教授

要旨

本稿は、森合精機による中小企業 M&A の成功要因を 2 つの事例から分析したものである。同社の M&A の特徴は、アメーバ経営の導入による事業の「見える化」と、買収先内部のキーパーソンへ強い権限を委譲する独自の統合プロセス (PMI) にある。人材不足や企業風土の維持という制約を背景に、現場主導の改善サイクルを回せる仕組みを構築することで、買収した町工場を収益性の高い事業部へと再生させた実態を明らかにした。

キーワード

製造業、Post Marger Integration、アメーバ経営、権限委譲

連絡先

宮尾 学 miyao@rabbit.kobe-u.ac.jp

1 はじめに

森合精機株式会社は、兵庫県明石市に本社を置く油圧部品、洗浄機、減速機、および精密板金加工品のメーカーである。1964年、父の鉄工所を引き継ぐ形で森合政輝によって設立された。社員数235名（2025年8月現在）、売上高約70億円の中堅メーカーではあるが、祖業である油圧部品事業に加え、加工した部品を洗浄するための洗浄機を製造・販売する新規事業を第二の柱に育て、2005年以降、洗浄機の製造高で国内トップシェアを継続しているという実績を有している。また、倒産した企業の事業を吸収して再生させたり、事業承継に課題のあった企業を買収して新たな事業として育てたりと、M&Aを利用した事業拡大という点でも大きな実績を残している。

本稿の目的は、森合精機株式会社のM&Aに焦点をあて、中小企業のM&Aの実態を明らかにすることにある。その目的のため、筆者らは2025年3月から2025年10月にかけて、複数回にわたる現地訪問とインタビューによる調査を行った。本稿は、これらの調査によって得られた一次資料、および同社Webサイト、ニュースリリースなどの二次資料にもとづき、同社のM&Aおよびその後の統合プロセス（Post Merger Integration: PMI）について詳細に記述したものである。

森合精機のM&Aの特徴は、アメーバ経営を導入し、町工場を収益性の高い事業部へ変えることである。また、本社から事業部長を送り込むのではなく、買収した企業の中から事業部長を選出し、強い権限移譲を行うことももう一つの特徴である。以下では、森合精機の発足から洗浄機事業の誕生までを追い、次に精機事業部のもととなる東向鉄工株式会社のM&Aの過程、最後にメタル事業部のもととなる双和アルミ工業株式会社

の M&A の過程を記述する。

2 森合精機の発足から洗浄機事業の誕生

2.1 鉄工所から森合精機へ

森合：鉄工所をつぐんだろうと。周りは鍛冶屋のおやじ連中ばかり。その中に入って
いて、やって、だんだん鍛冶屋のおやじになっていったわけです。

1956 年、森合政輝が 13 歳のときに、森合精機の前身である森合鉄工所を創業した父
が 39 歳でなくなった。森合鉄工所は、母に引き継がれた。森合は、15 歳の頃から鉄工
所で働く同世代の従業員と混ざって夜間学校に通いながら働いていたが、1964 年、21
歳で母から事業を引き継ぎ、森合精機株式会社を設立、初代代表取締役役に就任した。

当時の森合鉄工所では、主に日本エヤーブレーキ株式会社（現ナブテスコ オートモ
ーティブ株式会社）との取引が主だった。特に取り扱っていたのが、列車のブレーキに
使われるエアバルブ¹の部品である。森合が森合精機を設立してからは、エアバルブの
取引を拡大するためにフライス盤やボール盤など機械を増やし、扱える部品を増やして
いった。

当時、森合精機が目指したのは部品を製造するサプライヤーから、アセンブリメーカ
ーになることだった。アセンブリメーカーは、多くのサプライヤーを抱える必要がある

¹ 圧縮空気を制御して車輪にブレーキ力（摩擦）を伝える部品。

ため、マネジメント力が必要になる。森合は、大企業より中小企業のほうが管理費を安く済ませることができるから、大企業とも競争できると考えた。完成品で受注することができれば、仕事が安定する。この取り組みは功を奏し、森合精機は新幹線のエアバルブなど、当時最先端のバルブを扱うアセンブリメーカーへと成長していった。

1970年代には、森合精機は取引先を増やそうと大阪に進出していった。1974年に同社のエアバルブが品質問題を引き起こし²、第1次オイルショックが重なったこともあって森合精機は売上の30-40%を失った。当時、森合精機は、売上の多くを1社に依存していたが、品質問題とオイルショックの影響を受け、相手の態度が大きく変わったのである。そこで、森合精機は取引先を増やそうと大阪へ進出していった。大阪では、図面を持っていくと、すぐに金額の話になり取引が決まる。取引の自由さとスピードの違いに森合は驚いた。大阪での営業活動は功を奏し、ダイキンの油圧バルブ製造を請け負うことになった。ダイキンとの仕事が軌道に乗り、品質問題とオイルショックによる受注の減少を乗り越えることができた。

森合：神戸だと、当社の図面を持って行って、「これを作ってください」と言うと、「これは、どこの仕事だ？」とまず聞かれます。神戸では、三菱か川崎重工、神戸製鋼のものしかやってない。そうでない仕事は、仕事ではないと思っているところがあります。しかし、大阪では「なんぼでやらせてもらえんねん」「550円くらいやったらどな

² 品質問題は、新幹線に搭載されるブレーキ用の複式バルブで生じた。バルブには弁座とバネがあり、バネで弁座を止めることでブレーキを効かせる。しかし、組み立て加工の段階で弁座を削りすぎてしまったものが1つあり、ブレーキに支障が発生した。事故には至らなかったが、森合精機の品質問題となった。

いですか」「やろうか」ということになります。対応がこれだけ違うのかと、驚きました。

2.2 二見臨海工業団地への移転

1982年、森合精機は約4億円をかけ、兵庫県神戸市から明石市二見臨海工業団地へ工場を移転した。当時の森合精機の売上は4億円だったため、年間売上相当の投資をしての工場移転という、大胆な決断だった。もちろん、当初から順調に事が進んだわけではなかった。工場移転3年後にあたる1985年、プラザ合意があり、海外企業との競争が激化したのである。時には、海外の競合企業が現在の価格の60%での受注を申し出ることもあったという。

森合精機は新しい工場での創意工夫でこの難局にあたった。はじめに取り組んだのが、トヨタ生産方式の導入だった。ダイキンへ指導に来ていた者から指導を受け、森合精機の新工場でもトヨタ生産方式を導入した。しかし、トヨタ生産方式の導入は反発も大きかった。トヨタ生産方式は、それぞれ分業していた工程を一体化し、従来の職人たちの区分けを解体するものだとして受け入れられたため、特に組長や班長などの職人は猛反対だった。職人たちは、「バルブは自動車とは必要な精度が違う、バルブはもっと難しいものだからラインで作れるようなものとは違う」と主張した。

森合：ものづくりには旋盤士、フライス士、ボール盤士と、みんなが士と付いている

んです。「わしは旋盤で飯を食ってんねん」そういう連中が旋盤は旋盤、フライスはフライスでちゃんと仕事をやっているわけです。それを全部ばらばらにして、旋盤もフライス盤も一緒に一人で回るようにした。それは、社員が猛反対ですよ。

森合はこういった人々を丁寧に説得していった。また、若い世代の職人は、トヨタ生産方式を支持していた。在庫の削減や作業スピードの向上など、目に見える成果が出ていたからである。森合精機は、やり続けることで段々とトヨタ生産方式に適応していった。現在でも、森合精機ではバルブをトヨタのU字型ラインに則り製造している。

2.3 新規事業開発：ボール盤と洗浄機

洗浄機事業は、国内シェアトップを誇る森合精機の主力事業である。しかし、その事業化と成長は、偶然の重なりによってなされた。

洗浄機事業の立ち上げには、それ以前に行っていたボール盤開発が大きく関わっていた。森合精機では、トヨタ生産方式の導入によって改善活動が活発になっていた。その中で生まれたのが、独自の自動ボール盤³である。それまでの自動ボール盤は、複雑な機能が多く値段が高かったが、森合精機が作った自動ボール盤は、シンプルな作りで、値段が抑えられていた。森合精機は、これをある展示即売会⁴に出品したところ、その場で4台が売れたのである。バルブ以外の自社製品を開発・販売することができるとい

³ 主に穴あけ加工を行う工作機械。

⁴ 大手専門商社である株式会社山善が実施していたどてらい市。

う経験は、森合精機にとって嬉しい驚きだった。

洗浄機の開発と事業化は、自動ボール盤と同様の経緯で始まった。1983年、社内の改善活動の中から生まれたのが、初代洗浄機の「ラクーン」である。もともと、森合精機では加工した油圧部品を洗浄するための洗浄機を自前で製作していた。それを外販し始めたのである。ラクーンは、シンプルでコンパクトな設計と価格の安さが売りの商品だ。展示即売会に出品すると、数社から発注を受けた。こうして、洗浄機事業は産声をあげた。

ところが、洗浄機事業は順調に成長していったのではなく、受注は増えず約10年間赤字のままだった。実績主義の自動車メーカーは、実績のない森合精機の洗浄機を容易に導入してくれなかった。それでも10年間事業を継続したきっかけとなったのは、BMWの大型車だった。森合精機が洗浄機事業を立ち上げてしばらくたった頃、森合は、他の洗浄機メーカーの社長と会った。相手の社長はBMWの新車の大型車に乗っていて、さらに会社にはベンツもあるという。当時の森合精機は、赤字の洗浄機事業からの撤退も考えていた。しかし、競合の羽振りの良さをみて、考え直す必要があると思った。

森合：あのときはびっくりした。BMWの普通の小型はたくさん走っているけれども、BMWの大型ってなかなかないからね。それも、ばりばりの新車。会社にもベンツが1台あると言われて、どうなっているのかと。うちは国産にしか乗ってないのに。今でも、それ（洗浄機）しか売ってない会社だからね。それを見て、洗浄機は赤字だしそろそろやめるかと思っていたのを、ちょっと待てと。

1990年代に入り、森合精機の洗浄機事業は黒字化し、2005年には工業用洗浄機で国内トップシェアとなった。事業成長の追い風となった要因は2つある。第1に、自動車のコンタミ問題対策である。2000年頃から車内のスペースを広げるため、エンジンやトランスミッションが次々に小型化されていった。しかし、小型化されるほど、コンタミが残っているクレームが起きやすくなる。そうしたクレームの予防策として、森合精機の洗浄機はヒットした。

第2に、環境問題である。1990年代から、自動車製造における環境問題に注目が集まるようになり、洗浄機もその例外ではなかった。当時の洗浄機で一般的に使用されていた溶媒はフロンだった。しかし、フロンはオゾン層の破壊を引き起こす。森合精機の得意とする洗浄機は水を利用する方式だった。そのため、フロンレスの洗浄機として、大きくシェアを伸ばすことができた。また、この流れを後押しするために、森合精機は業界団体⁵の立ち上げにも関わり、水洗浄を一般的にすることに注力した。

これらの活動により、事業開始から10年後の1990年代には黒字化、2005年には工業用洗浄機で国内トップシェアとなることができた。森合精機が工業用洗浄機で国内トップシェアになった背景には、事業を撤退せず継続し続けたことに加え、環境変化をうまく捉え、自社の強みを業界標準化する戦略の妙があったのである。

⁵ 日本産業洗浄協議会。

3 東向鉄工株式会社の買収

3.1 買収の経緯

2013 年、森合精機は東向鉄工株式会社を買収し、減速機事業の事業譲渡をうけ精機事業部を立ち上げた。買収時は年商 8 億円で赤字事業だった精機事業部は、10 年間で最大年商 25 億円に達する森合精機の主力事業部に成長した。しかし、その過程では陰しく、生々しい実情があった。一見すると単なる M&A に見えるが、東向鉄工の買収は倒産会社の買収だった。倒産会社の買収は、通常の M&A とは大きく性質が異なる。東向鉄工の倒産までの過程と、森合精機による倒産後の買収、買収後の立て直しまで、その過程を追う。

森合：倒産会社を買収するのと、生きた会社を買収するのではニュアンスが違います。(中略) 倒産会社は、事業がうまくいっていないのですから、普通は手を出さないですよ。だけど、やはり組合の理事長として「そうはいかんわな」ということで引き受けたんです。

2012 年 7 月 30 日、東向鉄工は会社更生法を利用して更生手続申立を行った。倒産の原因は、過剰投資と不況によるキャッシュフローの悪化だった。東向鉄工は、森合精機と同じく兵庫県明石市二見工業団地で減速機の製造を行う企業だった。リーマン・ショックのあった 2008 年、東向鉄工は事業継承を行った。新しく就いた社長は設備投資や

IT システムへの投資など、積極的な経営を行っていた。しかし、それは振り返ってみると過剰投資だった。金融機関からの借入で投資したものの、工場で生み出すキャッシュフローではその投資を回収できなくなっていた。しかも、東向鉄工では、事業が成り立たない状況にも関わらず、それがわからない状態で経営が行われていた。IT システムに瑕疵があり、経営に関わる数字が把握できなくなっていたのである。リーマン・ショックによる販売不振に加えて金融機関への返済が重しとなり、しかも、そのことが十分に把握できないうちに事業が行き詰まってしまったのである。

当時の東向鉄工を支えていたのは、資金繰りと金融機関周りを統括していた木戸と、製造本部長を務め取引先周りを統括していた龍川の2人である。木戸は、メインバンクの本店マターとなっていた東向鉄工の再建のため、本店のある東京八重洲に通い、毎月公認会計士が作った経営再建計画を説明していた。龍川は、取引先への説明と取引の継続を一手に引き受けていた。取引先は龍川に全幅の信頼をおいており、金融機関は木戸に全幅の信頼を寄せていた。危機に陥った会社からは、幹部や若手、仕事ができる人間から去っていった。しかし、2人が辞めてしまえば会社が本当に立ち行かなくなる。そのため、2人はそれぞれの方向から会社を支え続けた。

木戸：龍川と私が最後まで残らざるを得なかったのは、龍川がお客さんから全幅の信頼を得ていましたからです。川崎重工さんは「龍川さん、あんたが辞めたらもう手を引くよ」と、私は当時のメインバンクから「木戸さんが辞めたらもう全部手引きますからね」ということを言われていたんです。

重圧の中、木戸は会社が何のためにあるのかわからなくなってしまっていた。当初、木戸は会社は株主のためにあると考えていた。東向鉄工はオーナー企業であるため、東向家の繁栄のために頑張る必要があると考えていた。しかし、支えであるはずの社長は、体調不良を理由に会社に来なくなっていた。役員報酬もカットせざるを得ない状況だが、オーナーの意向はそうではなかった。

頼れる相手もおらず、金融機関からも強いプレッシャーがかかっている状況の中で、木戸は事業が消滅してもやむを得ないと考えていた。しかし、当時担当していた公認会計士の一言が木戸の考えを変えた。「木戸さんね、確かに会社は株主のためにあるんですよ、それは分かる。ただ、従業員のためにもあるんですよ」。この言葉により、木戸は救われたという。木戸は、事業が消滅するまでやるのではなく、社員を守ることを目指した。

結果として、2012年7月30日、東向鉄工は会社更生法を適用して更生手続きを申し立てた。手形の不渡りが出る1日前だった。申立代理人の弁護士と木戸で大阪地方裁判所に行き、更生手続きを行った。同日の取締役会にて、取締役は総退陣した。

2013年、森合精機は倒産した東向鉄工を買収した。理由は、二見臨海工業団地の組合を守るためであった。1982年、森合精機が二見臨海工業団地に工場を移転する際、12社の組合でともに移転してきた。東向鉄工もその中の1社だった。以来30年間、組合は所属企業を変えず存続してきた。東向鉄工が仮に倒産し組合以外の企業に買収された場合、今までは生じなかった多くの問題が起こる可能性がある。森合は、

その組合の理事長を務めており、組合の安定を保つ責任として、東向鉄工の買収を決めた。

3.2 買収後の統合

森合精機の統合方法は独特だった。通常は、買収すれば森合精機の役員が続々と入ってきて、東向鉄工の主だった者は辞任することになる。しかし、森合は異なる方法を取った。買収後初めて森合が東向鉄工に本社したとき、元東向鉄工の食堂に全社員が集められた。そこで、森合は、「私以外誰も来ません」と宣言した。そして、木戸と龍川を呼び、森合精機の発展計画書⁶だけを渡した。精機事業部の管理は木戸と龍川に任せられ、今までとほぼ変わらない運営体制が取られた。任された木戸と龍川は、この発展計画書に沿ってなんとか結果を残そうと奮起した。

木戸：僕は当時龍川に「龍川さんね、もともといる社員たちは、「こんなぼろい事業を何で買ったんや」「こんなぼろい事業買ったら、もう会社の利益も少なくなって、わたらの給料とか、昇給とか、ボーナスが今度減ってってしまうんじゃないか」と思われますよ」と言ったんです。「そうならんようにはもう結果残すしかないです」という話をずっと2人でやっていたんです。

⁶ 森合精機株式会社の経営方針を記した冊子（付録図5）。会社の経営方針、目標、課題、課題への対策などが多くの情報とともにまとめられている。毎年行われる経営方針発表会で、森合社長から全社員に渡される。

森合：東向鉄工さんを買収するとき、龍川が「いや、私は来月辞めさせてもらうんですけど」と言ったのですが、もうそれやったらこの話（買収の話）はなしだと、最初に言いました。もう、無理だというのは分かっていたのに、龍川は十何年も残ってよくやってくれていました。今でも彼がいなかったら無理です⁷。まとまりがつかない。

運営体制がほとんど変わらないとはいえ、森合はある程度のコツ入れも行った。まず行ったのが配置転換である。当時の精機事業部（旧東向鉄工）は、売上が下がっているにも関わらず社員数が多く、固定費が多くなっている状況だった。そこで、調子の良かった装置事業部（洗浄機事業）に配置替えを行った。それにより、精機事業部としては固定費が抑えられ、収益性が改善した。

木戸：森合社長が「人が多すぎる」と、当時事業部長になっていた龍川に「龍川さん、人が多すぎるから、装置事業部忙しいから、すぐに人選して精機事業部の人間を出せるだけ出してくれ」と初年度に言われたんです。

第2に、アメーバ経営の導入である。森合精機は買収してから半年ほど経ってから、精機事業部にアメーバ経営を導入した。東向鉄工では、管理会計の仕組みが導入されて

⁷ 龍川は買収後も森合精機に残り、精機事業部の事業部長として事業部を引っ張っている。

おらず、債務超過に陥っていることもわからない状態だった。そこで、森合の指導のもと、アメーバ経営を導入し、キャッシュフローを見える化し、ムダを削ぎ落としていった。

その結果、初年度には赤字がなくなり、年商 8 億円の事業が最大年商 25 億円の事業になるまで成長した。買収から現在までの 13 年間で、精機事業部は売上・利益・生産目標の達成度が最も高い事業部に贈られる最優秀事業部賞を最も受賞する事業部になった。木戸は、社長室室長となり、龍川は森合家以外で 2 人目となる取締役になった。森合の経営手法、買収された側の努力、アメーバ経営が全てうまく噛み合ったことが、精機事業部を再生させ、ここまでの成長を生み出した。

木戸：とにかく結果を残すしかない。買収された側の人間なんていったら、もう一寸先は光や闇か分からない、そういう状況なんですけども、やはり取り立ててくださった、人の心をつかんでくださったという、この社長の考え、アメーバ経営、そういったものが全部うまくかみ合って行ったと思います。

4 双和アルミ工業の買収とメタル事業部の立ち上げ

4.1 買収までの経緯

2019 年、森合精機は双和アルミ工業株式会社（以下：双和アルミ工業）を子会社化、2020 年に事業を吸収合併しメタル事業部を発足させた。双和アルミ工業の買収は、生

きた会社の買収であり、森合精機にとっては初めての経験だった。その買収過程では、様々な事件があった。双和アルミ工業が事業売却を目指すに至った経緯、買収間近での社長の退職、買収後の統合の過程について記述する。

双和アルミ工業は、福岡県太宰府にある板金加工メーカーである。板金加工とは、薄い金属板（板金）を切断、穴あけ、曲げ、溶接して立体的な製品を作る塑性加工技術のことである。双和アルミ工業は、大型のステンレスの板金加工を得意としていた。溶接を行うとどんな材料であっても歪みが生じる。その中でもステンレスは特に硬いため、歪みを直すのが難しく高い精度を出しにくい。双和アルミ工業は、ステンレスであっても高い精度で加工することができるため、ステンレス製品の需要が高い冷凍食品装置の板金加工を多く請け負ってきた。

双和アルミ工業の買収は、東向鉄工の買収とは大きく異なっていた。前者が倒産した会社だったのに対して、後者が事業継続中の会社だったからである。倒産した会社の再生は難しいが、買収だけに注目すれば容易い。なぜなら、倒産の際に負債問題が整理され、「キレイになっている」からである⁸。しかし、事業継続中の会社を買う場合は違う。決算書には書かれていない隠された負債が出てくることがあるからだ。

その点、森合は双和アルミ工業の創業者である会長の井澤は信頼できたという。森合精機としては、福岡という離れた拠点に従業員を多数派遣するわけには行かなかった。そのため、買収後も、今いるメンバーで、仕事を回していく必要があったのだ。

⁸ 買収前に管財人（弁護士）が全ての債権者と話をつけた状態になっており、大きくは土地建物の時価評価と機械の中古査定額を支払えば、買収が済む。

森合：その会社の社長が良い人でした。普通は、何十年かけて育てた会社を売るんですから、(売却益を)自分の懐に入れたいじゃないですか。この人は、それはなかった。

「社員が 20 年間苦勞してここまで来た。やっと何とか社長さえしっかりやったらいいところまでになったので、何とか売りに出したい」というのを聞いて、この人は珍しいなど。

M&A に至る前、双和アルミ工業の社長である井澤は後継者問題に頭を悩ませていた。井澤の妻の弟に社長を任せたが、井澤には不満があった。井澤は町工場から事業をスタートさせ会社を大きくしてきた人だったのに対して、新社長はある大手メーカーの部長経験者だった。社長の責任に対する考え方に違いがあったという。

そのため、井澤は事業売却を模索し始めた。数社が買収先として候補にあがったが、その中に森合の姿もあった。2018 年 12 月中旬、井澤は取締役の藤本に双和アルミ工業は森合精機に買収されることを伝え、会計監査への対応を命じた。2019 年 2 月に調印式を行い、そこで正式に事業売却が決まる予定だった。

しかし、調印式の 2 週間前に事件が起きた。双和アルミ工業の要職を占める人物が会社を去ったのである。突然の出来事であり、双和アルミ工業にとっても森合精機にとっても寝耳に水だった。

この事態への対応と説明を求められたのが、前述の藤本であった。藤本は金融機関の担当者とともに、神戸のホテルに説明に向かった。ホテルにいたのは、森合と森合の番

頭役であった理事の K 氏の 2 人だった。藤本が状況を説明すると、2 人は静かにそれを聞いた。

藤本：森合社長と理事の 2 人に面談してもらって、僕が説明していったら、最後まで黙って聞いてくれたんですよ。「どうするん？」と言われて、「自分たちで何とかやっています」という話をしたら、「なら分かった」と言ってもらって、その時に自分もう心配がなくなりました。

木戸：ホテルで、もう買収がうまくいくかどうかという天王山がそこであったわけですよ。そこで社長（森合）が、やはり藤本さんの意をくまれて、で、なんとかやっていますということ言われたのです。

森合精機への説明前、藤本は「このままでは事業売却の話自体が流れるのではないかと強い不安を抱いていた。しかし、森合の対応を見て、その不安は消えた。売却されたあとも、森合精機で絶対に頑張ろうという決心がついた。ファーストコンタクトでの森合の対応は、藤本を安心させ、強いやる気を引き出したのである。

藤本：自分はどうなるんだろうなみたいな不安はあったんですけど、その時に話をし、もう黙って聞いてくれた時に、僕はもう踏ん切りというか決心がつけました。もう自分絶対ここで頑張っていこうと思ったのが大きかったですね。

結果として、予定通り 2019 年 2 月に森合精機は双和アルミ工業を子会社化した。すぐには買収しなかったのは、準備期間を作るためである。1 年間の準備期間を経て、2020 年に完全に事業買収を行い、双和アルミ工業はメタル事業部となった。事業部長には、藤本が就任した。

4.2 買収後の統合

メタル事業部において、最も大きな変化はアメーバ経営の導入である。買収前の双和アルミ工業は、いわゆる町工場体制だった。機械部門がある大宰府と組立部門がある糸島の 2 つの工場の社員同士が話し合っ、人を融通し、そのときある仕事をこなしていたのである。この方法であれば、仕事量に合わせて柔軟に対応することができ、会社全体として利益をだすことはできる。しかし、部門別の業績、すなわち何が収益を生み出し何が利益を圧迫させているのか、把握することはできなかった。そこで、アメーバ経営を導入したのである。

しかし、アメーバ経営の導入は板金加工業にフィットせず困難を極めたという。メタル事業部の板金加工は、設計展開部門、機械部門、組立部門の 3 つの部門からなっていた。設計展開部門は、設計図を平面の板の上でどのように切り抜くかの展開図を作り、その展開図に合わせ機械部門が部品を切り抜き加工を行う（抜き・切断・曲げ・溶接）。出来上がった部品を組立部門が組み立てる。森合精機は、この 3 部門単位でアメーバ経

営を導入した。しかし、これらの部門は独立しておらず、前の部門の仕事と相互依存関係を有していた。ある月では、機械部門に多くの仕事が集まったため、今までのように設計展開部門のメンバーも機械部門に入り、夜勤までして売上を上げた。しかし、翌月大赤字になった。なぜなら設計展開をしておらず仕事がないからである。部門の仕事が他の部門の仕事に大きく依存し、1つの仕事が1ヶ月以上あることもあるため、アメーバ経営がなじまなかった。

それでもメタル事業部では根気強くアメーバ経営を続けていった。森合は、アメーバ経営は向かないから一旦辞めるべきだと藤本に提案した。しかし、藤本はアメーバ経営のメリットを感じており、確実に事業部が以前より良い方向に変わっていると実感していたため、そのまま続けることにした。藤本が大きく変わったと感じていたのは、結果の見える化である。今までは利益が出ているか否かわからなかった現場の社員が見える化により損益を把握できるようになり、日々の業務のモチベーションが上がった。毎月目標を立て達成できたのか結論を出す必要があり、月に1度のペースで答え合わせが可能になったのである。

また、森合精機によるM&Aは、藤本自身をも大きく変えた。双和アルミ工業のときはとにかくキャッシュフローの改善が最優先だった。当時は年商8億円ほどだったが、工場の拡大や設備投資、糸島の工場の購入など、約10億円の借入金があった。しかし仕事は多くあり、銀行もすぐに資金を援助してくれ、従業員も募集すればすぐに集まる状況だった。そのため、藤本は取締役としていかに仕事を効率よく回転させるかに注力していた。しかし、森合精機に買収されメタル事業部になってからは、事業を成長させ

るために中長期的な目線に立ち、ブランディングや従業員のモチベーションに対して注力するようになっていった。例えば、福岡の製造メーカー8社とともに、ないものづくりグランプリを開催し、従業員発信で新商品を作り、発表会を行う場に参加している。このグランプリへの参加の目的は、従業員のモチベーション向上だ。製造委託が主な業務であるメタル事業部では、新商品の開発はほぼない。何を作っているのかわからないことも珍しくない。そこで従業員が作りたいものを作る機会を提供することで、モチベーションの向上を図った。

藤本が、短期のキャッシュフローの改善から、中長期的な会社の成長に視点を変化させた背景には、森合精機との約束と従業員との約束があった。第1に、森合精機との約束は期待分の事業成長である。双和アルミ工業は、右肩上がりのタイミングで買収された。そして、その後の事業部の運営体制はほぼ変わらずのままである。藤本は、森合に期待されて買われたこと、すなわち約束にまだ応えきれていないと感じている。その約束に応えるためには、中長期的な視点を持たなければならないと藤本は考えている。第2に、従業員との約束は、新たな会社になっても雇用を維持し、事業部を存続させるという約束である。双和アルミ工業のときから、藤本は採用面接を全て自身で行っていた。従業員は、藤本との面接の中で双和アルミ工業について説明され、納得したうえで入社している。会社は買収されても、未だに残っている従業員は多い。藤本は自身が面接し契約（約束）を交わしている以上、彼らの雇用を維持する必要があると考えている。森合精機との約束と従業員との約束の2つが、藤本を中長期的な会社の成長の視点に変化させた要因だった。

藤本：（森合社長が買収を決めたのは）「もうお前らに任せるんやから、お前ら責任持ってやれよ。それなら買うわ」ということだったと、僕は受け止めていて、その約束がまだ果たせていないんじゃないかなという思いがまだ僕の中にあるんですよ。だから、森合との約束が自分の中で納得できるまでは続けたいと自分の中で考えています。

会社の形態は変わるけど、僕は残って続けているんですよ。でも同じように残って続けている従業員さんいるんですよ。そこを裏切るとはしちゃいけないなというのが1個あって、その時に約束して入社してもらっているのに、自分が中途半端な段階でリタイアするというのがちょっと自分の中で考えきれない部分があります。

事業部長である藤本の手腕もあり、メタル事業部は着実に業績を伸ばしている。現在は、冷凍食品装置以外にも、キャスク（原子力発電所の使用済み燃料を格納するタンク）の緩衝体や半導体装置関連部品など、ステンレスの精密板金加工を基軸に様々な業界の製品を製造している。また、森合精機の他の事業部との連携を強化しており、今後さらに企業全体へ買収のメリットを波及させていく可能性がある。

5 おわりに

中小企業の M&A には、多くの不確実性が潜んでいる。森合精機による M&A は、今

までの経験や他社の観察をもとに、買収した企業に合わせ柔軟に行われたものだった。会社を買収する/されるということには、単純な株式の売買を超えた組織の力学が強く働いていた。日本の中小企業における M&A には、欧米のそれとは異なる独特の様相が含まれている。本ケースで明らかにした中小企業の M&A の複雑さは、その一端を示すものになるだろう。

森合精機の M&A には 2 つの特徴がある。第 1 にアメーバ経営の導入である。森合精機の 2 件の M&A では、買収した事業にアメーバ経営を導入し、それまでの町工場体制では見えていなかった損益が見える化していた。仕事が多くあり忙しいからといって、業績が良いとは限らない。仮に業績がよかったとしても、なぜよかったのかの答え合わせができない。アメーバ経営の事業部別の月次決算によって、何をやったから業績が良かったのか（悪かったのか）、答え合わせが可能になる。また、物差しが統一される。アメーバが導入されていない組織は、様々な尺度で成功や失敗を評価してしまう。しかし、アメーバ経営を導入することで、同じ物差しで業績を計測し、それによって結果を評価し、対応策を考えるというサイクルを回せるようになる。前期との比較も可能になり、正しい改善が可能になる。このサイクルを回し続けることで町工場は会社を支える事業部へと変貌したのである。

第 2 の特徴はキーパーソンの発掘と権限移譲である。森合精機が行う M&A では、誰がその会社のキーパーソンなのかを発掘し、その者に権限を移譲することがなされている。キーパーソンは、東向鉄工では木戸と龍川、双和アルミ工業では藤本であった。まず、森合社長は、これらキーパーソンを特定するために買収後誰に会社を任せられるか

丁寧に見極めていた。そのうえで、買収後は、彼らに強力な権限移譲を行っていた。

このようなキーパーソンの発掘と強力な権限移譲の背景には2つの理由があった。第1に、人材の不足から、そうせざるを得なかったからである。森合精機には、送り込めるだけの人材に限られていて、人材の余裕はなかった。そのため、今まで買収前の企業を牽引してきたキーパーソンに権限を移譲し、1事業部ではできないテコ入れのみをすることでM&Aを成功させてきたのである。第2に、買収先の企業の風土を維持するためである。企業風土は何十年もかけて作られていったものであるため、買収した企業が入って一度に変えようとしてもうまくいかない。そのため、森合が社長としての仕事のみをし、元々いた従業員の中から、事業部長を選出し事業部の運営を一任することで風土を維持したのである。

森合：東向鉄工さんの場合は、今の事業部長（龍川）は、「いや、私は来月辞めさせてもらうんですけど」と言うから、もうそれやったらこの話（買収の話）はなしだと、最初に言ったな。

木戸：　そうですね。

森合：　もう、そうでなければ無理だというのは分かっていたから。それで彼らはその後もずっと残ってよくやってくれました。今でも彼がいなかったら無理です。

まとまりがつかない。会社の風土は、そんなもんなんですよ。

この強い権限移譲は、買収された企業の従業員の強いコミットメントを引き出してい

た。木戸や藤本は権限移譲を期待と捉え、それに見合う成果を出せるよう、事業部運営に全力を尽くしていた。木戸は自らを「家老」と形容する。

木戸：(中小企業はファミリービジネスと言われるが)私はファミリーではなく家老みたいなものなんですよ。なんとなく、戦国時代とか、江戸時代とかのお家みたいなものに通ずるところがあるなと思っていて、われわれは、家老みたいなものなんですよ。

(中小企業には)後継者が絶対いるわけで、われわれは家老としてそこのお家を支えていくみたいなのに近いところがあるかなと思いますけどね。

アメーバ経営と、キーパーソンの発掘・権限移譲がうまく噛み合うことで、森合精機のM&Aは着実に成果を残してきた。アメーバ経営によって、数字が見える化し正しい失敗を繰り返し仮説検証を行い事業を改善していく。その最前線を買収先の企業から選出した事業部長に任せることによって迅速に業績を回復・成長させる。森合精機によるM&Aの成功要因はこのような解釈が可能であろう。

謝辞

本研究は、公益財団法人ひょうご科学技術協会企業・大学院連携研究事業による助成を受けて実施しました。同協会からのご支援に感謝申し上げます。

付録

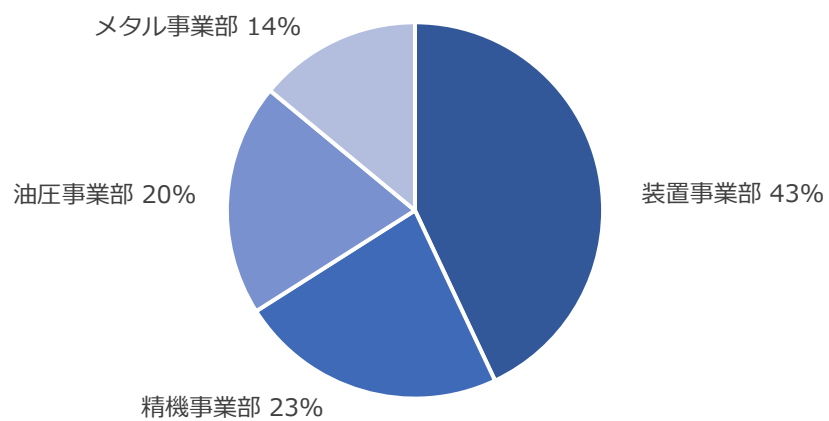


図1 森合精機株式会社事業部別売上比率（2023年1月期）



図2 油圧バルブ（SV 手動操作）



図3 洗浄機 (MCJ シリーズ)



図3 精機事業部製品 (遊星歯車減速機機構部品、遊星歯車減速機、ギアボックス)



図5 森合精機株式会社 第61期会社発展計画書