

元アイエヌテック社長で、現ヒューズ・テクノネットの中野功一専務。M&A後、製造部門の責任者を任されている



ヒューズ・テクノネットの津田欣範社長。大手ガス会社を経て、1998年に同社を創業した

と合併。同社はヒューズの顧客で、営業力に強みを持つ老舗だ。後継者難から津田社長に会社を引き継いでほしいという打診があり、合併に至った。これにより、ヒューズの顧客数は2倍に増えた。

10年に買収したのが、プリント基板の露光装置メーカーのハイテック。アジアなどの海外に進出しており、傘下に収めることで、アジア進出への足がかりを作った。

一連のM&Aでは会計事務所にデューデリジェンスを依頼したが、その際、中小規模の会計事務所を選ぶことでコストを抑えた。「大きな会計事務所よりも、中小規模の方が中小企業の経営の実態を知っている。2000万〜3000万円かかるコストも交渉次第で1000万円以上抑えられた」と津田社長は語る。

こうして営業、技術、製造という3つの部門を兼ね備え、総合システムメーカーへの成長の道筋が見えてきた。売上高は12年3月期の連結で約30億円を見込む。

人の処遇に細心の注意

津田社長はM&A後、買収企業の経営者や社員ら、「人」の処遇に

細心の注意を払ってきた。

アイエヌテックとレスカは株式交換で買収し、それぞれの経営者にヒューズの経営陣に加わってもらった。「理屈だけでなく、心の部分まで意思疎通ができないと、M&Aしても効果は薄い」（津田社長）。経営陣の間で隠し事はしないことがルールになっており、互いの報酬などについてもオープンにしている。

社員に対しては、「ガラス張り経営」を徹底してきた。四半期ごとに業績をすべて開示していて、経常利益率3%を超えた分に関しては、その2分の1を社員に賞与として還元する制度を続けている。

「会社はオーナー経営者だけのものではない。株主、経営陣、従業員と、そこで働く人が安定して生活するためにある」というのが津田社長の信条だ。

津田社長はいつの日か、自社が再び買収されることもあり得ると言う。「良い企業とは、他社が買収したくなるくらい魅力的な会社ということだ。ヒューズで働く人たちがより幸せになるのならば、他社に買収されてもかまわない」と語る。

売却1回、買収3回 M&Aを戦略的に実践

- ① 優先すべきは「会社の発展」につながるかどうか
- ② お互いのメリットを十分に確認してから着手
- ③ 社員や幹部ら「人」に細心の注意を払う



液晶などのフラットパネルディスプレイ (FPD) や燃料電池などの製造装置用のガス供給システムの開発や製造を主に手掛けている

東京都八王子市のガス制御装置メーカー、ヒューズ・テクノネットの津田欣範社長は、自分の会社を売ったこともあれば、他社を買ったこともある。これまで4回のM&Aを経験した「M&A上手」だ。企業の成長戦略として、M&Aをフル活用してきた。

「初めてのM&Aは買収する側ではなく、身売りする側だった。しかも、『ウチを子会社にしませんか』と自分から持ちかけた」と津田社長は笑う。

当時は液晶パネルなどの製造装置で使われる高圧特殊ガスの制御装置の需要が高まっていた。「製造部門が欲しかったが、ヒト、モノ、カネのどれも無い。最適な解が製造部門を持つ他社の子会社になることだった」。2000年に日本スピンドル製造から50%の出資を受け、子会社になった。

「自分の会社というこだわりは元々ない。むしろ、会社をどう発展させるかの方が重要だと考えて

きた」と津田社長は語る。

転機が訪れたのは06年。ヒューズの協力工場の1社、アイエヌテックを株式交換で買収したのである。同社は機械の組み立てや据え付けを手掛ける会社だ。合併後にヒューズの専務に就任した中野功一氏が04年に設立した。

「仕事で津田社長と話をする機会が増え、『一緒になった方が互いのメリットを生かせる』という話が自然と持ち上がった(中野専務)。経営に対する考え方も似ており、合併に抵抗はなかった。

このとき津田社長は日本スピンドル製造との資本提携を解消。アイエヌテックと合併して自社工場を作った。当時はヒューズの売り上げが7〜8億円、アイエヌテックが2億円弱だったが、「合併で新しい営業先を開拓できた(中野専務)」ことで、売上高は一気に約12〜13億円に伸びた。

その後、津田社長は矢継ぎ早に買収に乗り出す。09年にはレスカ