

# 誰もが可能性を信じ、 挑戦できる 世界をつくる

製造業企業の株式を保有する持ち株会社

株式会社 <sup>たくみどう</sup> 匠堂 代表取締役社長  
朴理沙氏



東京商工リサーチによると、2018年に全国で休廃業・解散した企業は4万6,724件(前年比14.2%増)、前年比で増加したのは2016年以来、2年ぶりとなった。企業倒産は8,235件(同2.0%減)と、10年連続で前年を下回ったが、休廃業・解散は大幅に増加している。休廃業・解散と倒産した企業数の合計は、判明しているだけで年間約5万5,000件に達し、全企業358万9,000者の1.5%を占めた。休廃業・解散した企業の代表者の年齢は60代以上が80%を超え(構成比83.7%)、高齢化と事業承継の難しさが鮮明になってきた。

2017年10月の経済産業省の発表によると、今後10年間に平均引退年齢の70歳を超える経営者は約245万人にのぼるが、半数以上は事業承継の準備ができていない。そのため行政も集中的な取り組みとして、中小企業や小規模事業者

が円滑に事業承継するための支援策を講じている。

一方、事業不振に陥った企業の再生や競争力強化を進めてきたコンサルタント会社、ファンド、中堅企業が、優れた技術を持つものの、国内市場の縮小や後継者不在で存続が困難になった中小製造業にコンサルティングを行い、M&A(合併・買収)によって競争力を高めようとする取り組みも活発化している。

そんな中、2015年より後継者難や事業再生が必要な製造業の株式や事業を譲り受け、グループ拡大をはかっている(株)匠堂のビジネスが、新たな企業存続の道しるべになると注目されている。

そこで、2018年に同社の代表取締役社長に就任した朴理沙氏に話をうかがった。

## ■新たな企業存続の道筋を示したい

—— 朴社長のこれまでの人生と社長に就任された経緯についてお聞かせください。

朴理沙社長(以下、姓のみ) もともと私は1989年に東京都杉並区で生まれ育ちました。小中学校時代は、引っ込み思案で泣き虫だった性格と、外国人の名前などをからかわれたことからコンプレックスを抱え、周囲と馴染めず生きづら

さを感じていました。

そんな環境を変えたいと思い、日本名で入学した高校でもしばらくは何もうまくいきませんでした。そして高校1年生の終わりに「なぜいつもうまくいかないのだろう」と考えたときに、自分が「誰かが助けてくれる」ことに期待していたことに気づきました。当時の私は、「クラスメイトと楽しい学校生活を送りたい」と思いながらも、他人任せになっていました。

そのことに気づいた高校2年生からは、みずからの行動様式を変え、リーダーシップを取るようになりました。一步自分が踏み出せば、意外に人がついてきてくれること、みんなが楽しいと思える環境を構築することによって、みんなの生き生きとした顔を見ることができ、結果にもつながること——これらが私自身のよこびになり、根本の価値観となっています。この体験を経たうえで浪人を経験し、みずからのアイデンティティーや人生を振り返る時間を持ちました。その時以来、「生きがいを持つ人が増える世の中にしたい」という思いを持つようになり、再度本名で生きることになりました。

——その時に感じた「生きがいを持つ人が増える世の中にしたい」という思いが、現在までつながっているんですね。

朴 はい、その思いは今も変わりません。当時はその思いを成し遂げるための手段として、「伝える」仕事に興味を持ち、ジャーナリストを志して大学受験をしました。しかし、入学後に出会った、同じ思いを持った起業家の方々などの良き出会いを通じて、思いを為すための手段としてビジネスに興味を持ちました。

そして大学4年の時に休学し、ミッションに共感できるベンチャー企業で働きました。その経験を経て、卒業後は価値観や社員の方々に魅力を感じ、日本たばこ産業（以下、JT）に入社。最初は飲料事業部で販社に出向し、営業に携わりました。しかし、1年後には飲料事業から撤退し、会社が長年やってきた事業や商品がなくなることの影響の大きさを体感的に理解しました。

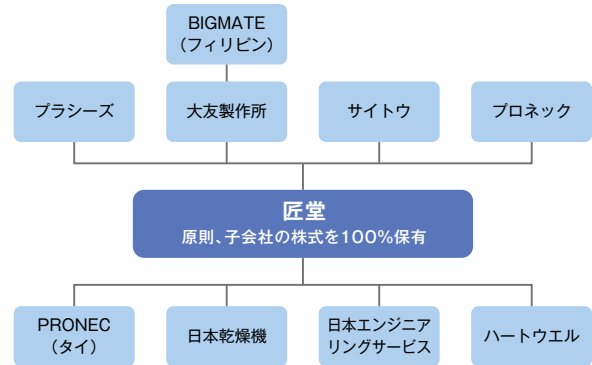
その後、外部企業への出向を命じられ、創業130年の歴史ある中小企業に対する経営支援を担当しました。出向先では「25歳の女性が落下傘で配属され、果たして何ができるのか?」というネガティブな見方で警戒されました。そのようなアゲンストな雰囲気の中、社員の1人ひとりと対話し、この会社が存続し続けるために私は何ができるのかを考え、行動に移しました。

やがて社員の方々との信頼関係が生まれ、さまざまな業務改善や海外の販路開拓を提案・実行して収益改善を実現しました。その後、JTに戻り、経営企画部で新規事業立ち上げなどを経験しましたが、出向経験を通して、日本の350万社を超える中小企業の中には独自の高度な技術を有する企業が多くある一方で、そうした有形無形の資産を有効に活用できないままに解散・休業・廃業に追い込まれる企業がたくさんあることも知りました。

1人ひとりの社員が生き生きと働ける会社にするために、自分にもっとできることはないか、と考える中でJTを退社、ご縁があって2018年3月に当社社長に就任しました。

## ●グループ・ストラクチャー

匠堂は、既存の買収ファンドとは競合しない新しい形の「投資×事業会社」。現在、9社を支援している。



## ■1人ひとりが生き生きと働ける環境を

——幅広い経験を積み、実績をつかったJTの中でキャリアを伸ばしていこうとは考えなかったのですか。

朴 考えませんでした。日本の中小製造業には世界的に見ても競争力のある高度な技術やモノづくり文化を持っている会社がたくさんあります。それにもかかわらず、モノをつくれれば売れることを長年経験してきた下請け体質の企業が多く、自分たちで仕事を探す、あるいは自社製品の開発に自主的に取り組む企業は極めて少ないのが実態です。

また、つくれば売れた時代の戦略と組織がそのまま残っていることによって、IoTやAI、ロボットなどの技術革新や少子高齢化、人手不足というような社会構造が大きく変化する時代に対応できない、対応したくてもできない現状があることを知りました。短い期間ではありましたが、ベンチャー企業、大企業、中小企業とさまざまな場所で実務を経験してきたからこそ、その体験を生かして1人ひとりが生き生きと活躍できる環境をつくりたい——それは中小企業の支援を通じて実現できると実感しました。

### 会社情報

会社名	株式会社 匠堂
代表取締役社長	朴 理沙
住所	東京都台東区柳橋 1-2-12 柳橋Mビル 1F (株式会社ブラシース内)
電話	03-3863-9223
設立	2017年
社員数	7名(グループ連携で932名)
主要事業	製造業企業の株式を保有する持ち株会社。子会社において各種製品の製造・販売
URL	<a href="https://takumido.co.jp/">https://takumido.co.jp/</a>

JTを退職して中小企業を支援するビジネスをしたいと決意した際に、今回のご縁をいただき、当社の代表取締役社長として経営に携わることを決断しました。

——御社は2015年に創業されています。朴社長の就任が2018年3月ですからそれまでの経営者との関係や事業資金の手当てはどのようにされているのですか。

朴 もちろん経営を円滑に行うために資金手当ては重要です。私の前任者が行ってきた事業を継承しつつ、新たな支援先企業を探していく中で、必要な資金は融資で調達してきました。今後は、より成長を加速させる目的で、当社のビジョンやビジネスモデルに賛同していただける出資者を探していく予定です。

## ■ 9社の企業をグループ化

——これまで事業支援されてきた企業にはどんな企業があり、どのようなスキームで支援をしていますか。

朴 経営難や後継者難などの課題を抱える会社の株式や事業を譲り受け、当社が持つ経営管理能力や資金力を活用した支援を行っています。

現在はプラスチック成形、業務用コイル、産業用乾燥機などを製造する9社をグループ化。各企業の売上規模は4億～20億円で、グループ全体の連結で2019年2月期は売上58億円でした。売上・利益目標を達成した後は持ち株会社の株式上場も考えています。

## ■ 改善と革新で再生・飛躍を実現

——支援する企業の選別基準や、どのような支援プログラムがあるのかを教えてください。

朴 当社は製造業企業の株式を保有する持ち株会社で、子会社において各種製品の製造・販売を行うことを主要事業としており、連結子会社8社、連結孫会社1社を抱えています。民事再生になってもなお、保有する競争力の高い技

術により得意先から事業を続けてほしいと声があがるような企業や、事業再生に取り組む活力が感じられる企業の株式や事業を譲り受け、匠堂グループ全体を継続的に拡大します。

当社は「改善と革新によって、伝統あるモノづくり企業の再生・飛躍を実現する」を事業目的としています。企業の再生と活性化を「改善フェーズ」と「革新フェーズ」に分け、企業価値の向上を実現します。「改善フェーズ」では、基本的なことが確実にできるような制度・仕組みをつくることにフォーカスし、課題解決の仕組み化や原価管理、品質管理など事業活動の基本に関わる支援を行います。「革新フェーズ」においては、IoTやAI、ロボットなどのデジタル技術の導入や活用、マーケティング、海外進出などを横断的に支援します。

## ■ 強みを活かし、弱みを補完する体制の構築

——グループ内での役割や、匠堂グループの体制構築の考え方について教えてください。

朴 匠堂グループの体制構築の考え方としては、各社が得意とする「モノづくり」に集中できる環境を構築するため、企画や営業業務など、各社がこれまで相対的に弱みを抱えている業務に対し、知見・ノウハウを持つ社内外の人材・ネットワークを活用し、ホールディングがそうした機能を集約します。

たとえば法務は、当社の顧問弁護士が得意先企業との契約交渉を進めることで、従来よりも公正な条件での契約締結を実現します。当社のビジネスが既存のファンドと異なるのは、取得した株式を中長期にわたって保有し、短期間で収益を上げるようなことをしないという姿勢です。赤字企業でも引き受け、事業の「改善」から一歩踏み込んだ「革新」までを行います。各社の経営に持ち株会社が積極的に関わることで、既存事業や保有する設備・ノウハウを活用して、将来何ができるのか、ともに知恵を絞り、汗をかきます。再生に関わる経営者も、外部のプロ経営者を採用するのではなく、もともとその企業で働いていた社員の中から優秀でふさわしい人材を抜擢、登用することを基本方針としています。

ある企業では放漫経営によって赤字に陥ったところ、当社が支援を開始し、それまで営業を担当していた優秀な社員を新社長に抜擢しました。今では社員から信頼され、実行力を備えた経営者になっています。それまでの社員の中から人材を積極的に引き上げるとともに、経験のない業務や職務は当社スタッフが全面的に支援することで、グループ全体で強みを活かし、弱みを補完する体制を構築しています。



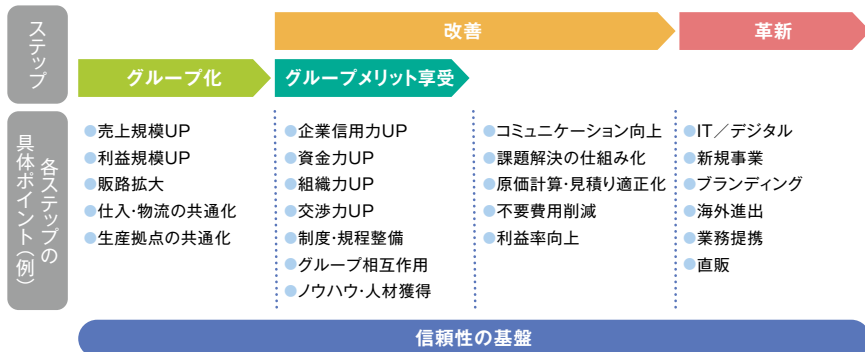
PRONECのタイ工場の写真



日本エンジニアリングサービスの包装機械

## ● 事業コンセプト

改善から革新へ、段階的に確実な成長を目指している。



現在のグループ社員数は連結ベースで932名となっています。

——先ほど、連結子会社8社、連結孫会社1社とかがいましたが、どのような会社がありますか。これまで手がけた事例をご紹介いただけますか。

朴 これまで手がけた事例としては、高級化粧品の容器製造を手がける(株)プラシーズを中心に、グループ3社で協業体制を構築しました。同社は高度な容器製造技術を持っていますが、外国語のできる人材がおらず、海外展開に弱みを持っていました。

これに対して、2018年4月にグループに加わった(株)大友製作所は、約20年前からフィリピンに子会社 (BIGMATE PHILIPPINES, Inc.) を持ち、海外進出や外国人材の活用についてのノウハウを備えていました。そこで、この3社の協業に加えて、将来的にはモールド金型の製造企業をグループに取り込んで、容器のデザインから金型の設計・製作、加工までの一気通貫体制を構築する計画です。そしてフィリピン拠点でも品質の高い化粧品容器が製造できる生産体制の構築を進めていきたいと考えています。

プラシーズの口紅容器はワンタッチで開く構造であるとともに、デザイン性にも優れ、国内外の化粧品メーカーに採用されています。

また、愛媛県今治市で90年以上にわたってタオル製造を行う企業、1910年創業で110年の歴史を持つ業務用乾燥機の専業メーカーなどもグループ企業に入っています。

## ■ モノづくり企業とともに歩みたい

——板金業界でも事業承継が難しい企業が多数あります。今後、板金業界に事業を拡大する計画はありますか。

朴 当社のグループ企業でも、板金業界との取り組みがあつてこそ、自社製品を製造できる企業もあります。だから

こそ、板金業界の事業承継の問題も憂慮すべき事態と捉えています。

日本は他の国に比べても、小規模事業者が非常に多いといわれています。そのため、業務が属人化しやすい状況です。経営や業務を標準化するための、なかでも原価計算の仕組みの構築や業務を効率化するシステム導入もなかなか進めることができません。その結果、経営難に陥ることになる会社も多いと感じています。板金業界では、その点への課題意識から生まれたすばらしいス

タートアップも登場していますよね。当社のビジネスモデルとは異なりますが、課題意識はちかいと感じています。

当社は、プラットフォームに載せるためのコンテンツ側、つまりモノづくり企業をグループ化し、ともに歩むことを志向するビジネスのため時間がかかります。そのため、われわれ内部の体制でできること、できないことを的確に把握し、外部との連携を積極的にはかっていきたいと思っています。

また、板金業界に事業拡大する計画は今のところありませんが、ともに歩める企業との出会いがあれば、中長期的な可能性としては十分ありうると考えています。

——スタートアップ支援の(株)リバネスが墨田区に立ち上げたモノづくりベンチャー企業のためのインキュベーション施設「センターオブガレージ」(COG)に入居されています。この狙いは何ですか。

朴 現時点では、あくまでラボという位置づけです。グループ企業の方々も、モノづくりに対して熱意を持っており、「新しいモノづくり」に積極的に関わりたい、という気持ちを持っています。そのため、COGには「新しいモノづくり」に関わる機会をつくりたいと思って入居しましたし、グループ企業の経営者はCOGに定期的に来るたびに、入居している他のベンチャー企業の取り組みに興味して自社にその刺激を持ち帰っているようです。そのため、COGに関してはこれからの事業の足がかりとして考えています。

——モノづくり企業の変革につながる企業との連携もさかんに進めています。

朴 誰もが可能性を信じ、挑戦できる世界をつくる——という当社のビジョンに示されているとおりです。私自身がそうであったように、生き生きと活動できる場所がほしい、というのが原点です。われわれは、匠堂として社内外問わず、より多くの人が生き生きと働ける場所を提供できれば幸いです。