



キングジム社長が語る「生存戦略としてのM&A」 老舗文具メーカーはどう事業を拡大させてきたか



ストライク<6196>と日刊工業新聞社は9月1日、都内で「企業の生存戦略になぜM&A?」と題したセミナーを共催した。ラベルライター「テプラ」などユニークな商品を持つ老舗文具メーカー、キングジム<7962>の宮本彰社長をゲストに招聘。ストライクの荒井邦彦社長とのトークセッションでキングジムがM&Aに乗り出したきっかけや、その効果などが語られた。

ペーパーレス化の波を乗り越える

登壇した宮本社長はM&Aに注力し始めた背景について説明した。1927年の創業以降、ルーズリーフ、バインダー、各種ファイル類の製造・販売に事業を広げ、ファイル専門メーカーとして活動、1988年にテプラを発売して成功を収めたものの、ペーパーレス化の波が到来。主力事業のファイルの落ち込みが予測されたことから、余力のあるうちに事業領域の拡大を図ろうと1990年頃からM&Aを視野に入れた。

検討を重ねて約10年、2001年にフォトフレーム製造の長島商事（現ラドンナ）を買収。以降、2008年に造花販売のアスカ商会、2014年にインターネット家具販売のぼん家具、2021年に生活家電を手掛けるライフオンプロダクツなどをグループ会社として迎え入れた。

今でも年に10件ほど検討しているというが、再生案件を手掛けるのではなく、「いい会社」と見たうえで、先々の成長も見込める企業に絞っているとのことだ。

社内の合意形成は？

様々な企業をグループ会社化してきた同社だが、1件目のM&Aから社内の合意形成はできていたのか。宮本社長は相乗効果が見込めたため、納得のうちに話が進んだものの、自身がリーダーを務めたテプラの開発では苦労した。製造設備も技術もなく、大きなコストがかかることで不満に思う社員は多かったという。社内でそうした経験をしたからこそ、M&Aはスムーズにいった面もあると宮本社長は見るが、概して「（M&Aを含めて）新しいことをやろうとすると怖がる社員は必ず生じる」として、合意形成の難しさを語った。

左からキングジムの宮本彰社長、ストライクの荒井邦彦社長 譲受企業へのサポートは？

M&A後のサポートはどうしているのか。その点に話が及ぶと、買収後の1、2年はとりわけ大切な時期だと考えているという。手掛けるのは優良な案件ばかりで、被買収側は「なぜ身売りしなければならなかったか」「これから先どうなるのか」と感じる社員がいて当然だと宮本社長はみている。そのためにも、グループ会社になってよかったと思える状況を作り出すことが重要。被買収企業の社員のメンタルをしっかりとフォローでき、次期社長候補にもなりえる有望な若手社員を本社から送り込み、サポートしているとのことだ。

もう一点、宮本社長が強調するのが、経理だ。同社は東証プライム市場に上場しており、傘下企業にも同様のレベルでの管理が求められる。そのため、M&A後に着手するのは、何よりも先に経理の管理レベルの向上となる。実際、その作業を進めるなかで現場で戸惑いが生じることは多く、本社から社員を派遣してサポートしているという。

多数のM&Aでシナジーは？

最後は多数のM&Aを実行して生じた効果について。宮本社長は販売ルートの相互活用、生産系海外子会社での生產品目の拡大などを効果の例として挙げた。その事例として、キッチン家電メーカーに転身したラドンナがキングジムの持つギフト向け販売ルートを活用して売り上げに貢献、生産系海外子会社ではファイルなど需要の落ち込んだ商品に変わる品目を生産するなど有効活用を行っているという。

このほか、広報支援も実施している。注力商品はメディア向け新商品発表会を開催して披露したり、45万超のフォロワーを抱えるキングジムのXアカウント（旧Twitter）を通じて新製品のPR支援なども行ったりしている。

関連記事はこちら・【キングジム】文具事務用品の“雄”～積極的なM&Aで「暮らし」全般にフォーカス