

事業承継

M&A 活用セミナー

老舗企業の伝統と変革

長瀬産業 取締役副会長

長瀬 玲二氏



染料問屋から出発し
グローバル専門商社に

長瀬産業は京都・西陣の小さな染料問屋として出発した会社で、現在は化学品商社およびそのグループとしてグローバルに成長を続けている。創業は天保3年(1832年)で、1833年の歴史をもつ老舗企業だ。グループの行動指針はビジネスの種を見つけ、育み、拡げる。ことにあり、商社機能に加え研究開発機能と製造・加工機能とを併せ持っている。グループ内には国内42社、海外59社があり、83年間に伝統を守りつゝ時代模だ。

「見つけ、育み、拡げる」 伝統とは変革の連続である

川上の「機能素材」で多様なケミカル原料を、川中では顔料、樹脂、染料、金型など多様な加工材料を扱っている。同時に川でも「電子」「自動車・エネルギー」「生活関連」の各種製品を扱っている。

京、13年ロンドン、15年ニューヨークと出張所を拡張して販売事業を拡大していく。

輸出と同時に、01年バーゼル化学会議(現・BASF)、23年イーストマン・コダック(現・コダック)、30年ユニオン・カーバイド(現・ダウ・ケミカル)、68年GEプラスチックス(現・サウジアラビア基礎産業公社)と、海外有力化学メーカーの日本総代理店となることで海外の最先端製品を日本に持ち込み、塗料、写真、樹脂、電子業界など、海外有力化学メーカーの日本総代理店となることで海外の最先端製品を日本に持ち込み、塗料、写真、樹脂、電子業界など、海外事業領域を広げてきた。製造・研究開発機能も38年に麻薬業の帝国化学産業を設立して以来、2012年の林原の買収も含めて48社の製造・加工会社を有している。染料では、天然高分子成形品へと切り替わる。この後も写真や樹脂などは最先端製品だけでなく、技術情報の提供などもあわせて行つてきま

の流れによって立ち位置を変革して生き残ってきたことが分かる。創業時に呉服商手に紅や布のり、でんぶんを扱う問屋として出発した当社は、繊維をは

じめとする産業の隆盛に合わせて1883年に大阪支店を、1901年には欧州の生糸取引の中心であったフランスのリヨンにも出張所を開設した。08年東

伝統を磨き、革新をもたらす友好的M&A

自身の変革のため 林原を積極買収

こうした生き残り戦略を支えてきた要因はたくさんあるが、経営ビジョンの背景となる「誠実正道」や「平歩先見」、約6000社に及ぶ取引先からの信頼を重視した「協働基盤」、技術力などはほしと依頼されが多い。60歳で引退しようかと思っていたら57歳で引退

しておられたときには、同じ決算書

でも高い評価が出やすい。M

林原の歴史をもつ会社であ

り、長瀬産業にとっては酵素を

購入してもらつた顧客だった。

事業内容の親和性が高く、その研

究開発力と販売力は当社にとってあがれの的でもあった。買

収にあたっては当初350億円

が妥当と考えていたが、韓国企

業など競合が激しく最終的には

倍額になつた。海外勢との競合

では、1,100円台という当時の

円高も幸いした。

といひえ財務体質が健全だつたからこそ可能だった案件であ

たからこそ可能だった案件であ

り、取引銀行からもこの程度な

り問題なしと太鼓判を押され

た。買収後から昨年まで3年間、

私は林原の社長を務めたが、上

積み金額はこれからの頑張りで

十分に回収できると考えている。

経営を取り巻く環境は規模、

スピードとも激変している。長

瀬産業は今後もグローバル展開

を進める上でグループを拡大

し、新たな領域に挑戦しながら

、逆のM&Aである戦略的な力

も重要な役割を果す。M&A相手を染め上げること

で、新製品の開発プロジェクト

Aには、「異種の知・血」を導

入する意味もある。自分で自分

を評価して見えることは難しい

ため、M&Aは企業の成長に欠

かせない取り組みといえる。

逆のM&Aである戦略的な力

も重要な役割を果す。M&A相手を染め上げること

で、新製品の開発プロジェクト

を立ち上げた林原の社員は、長

瀬産業の「コーポレートカラーチャート」である紅色と林原の「コーポレートカラーチャート」である紺色とを掛け合わせ、「アイリスプロジェクト」と名づけた。この発想こそ重

要といえる。

伝統とは変革の連續だと私は

考えている。私たちはこれから

もビジネスの種を「見つけ、育

み、抜ける」ことを通じて人々

が快適に暮らせる安心・安全で

ぬぐいのある社会の実現に貢

献していくことを考えている。

譲渡体験オーナーによる検討前、

初めて会い、私より一回り若いのに泰然自若とした穏やかな印象を受けた。非鉄金属の広範な市場に参加できれば当社の飛躍にもつながると考えた。非鉄金属の広範な市場に参加できれば当社の飛躍にもつながる。昨年2月に山崎社長が就任した。山崎金属産業は間違った。山崎金属産業は間違った。

長瀬 株式譲渡契約後の従業員や取引先の反応はどうだったか。綿谷 従業員全員を本社に集め、山崎社長と当社新社長になる清水氏を迎えて発表した。業務と資本を提供するとの発表の中で、山崎社長から今後のビジョンと雇用や待遇について明確に説明した。その後、綿谷が盤石な基盤を確保したということで、より一層の信頼をいたたいた。

浅野 譲渡の決断場面では、株主や家族にどのように話をしたのか。

綿谷 創業者から既に生前贈与が終わっており、同じボストンで雇用してもらえたこともありほっとしていた。親族

浅野 M&Aを通して特に感じたことは、

綿谷 譲渡先候補が決まってから約半年で契約地・建物・設備が適正に

伸銅技術が絶えることなく引き継がれるものもあり、借り入れの個人保証は手解消され、土地・建物・設備が適正に運用の継続を丁寧に説明した。会社は生き物であり、長引くと破談になれる可能性もある。結果的にスピーディーに事が運んでくれたことに感謝している。地場産業として120年近く守られてきた。会社は生き物で、本当に先送りすれば、当社が盤石な基盤を確保したということでも、これまでのM&Aは、社会的にも大変有意義な仕事だ。

浅野 後継者問題で悩んでいた。会社を引き継ぐ経営者の方々に一言お願いしたい。

綿谷 事業承継の悩みは出でない堂々めぐりである。しかも先送りするオーナーにしっかりと譲渡するオーナーへの接し方や優れおり、足元を見るようなどはない。財務を見た伸銅技術が絶えることなく引き継がれるものもあり、借り入れの個人保証は手解消され、土地・建物・設備が適正に運用の継続を丁寧に説明した。会社は生き物であり、長引くと破談になれる可能性もある。結果的にスピーディーに事が運んでくれたことに感謝している。地場産業として120年近く守られてきた。会社は生き物で、本当に先送りすれば、当社が盤石な基盤を確保したということでも、これまでのM&Aは、社会的にも大変有意義な仕事だ。

浅野 M&Aを通じて特に感じたことは、

綿谷 譲渡先候補が決まってから約半年で契約地・建物・設備が適正に運用の継続を丁寧に説明した。会社は生き物であり、長引くと破談になれる可能性もある。結果的にスピーディーに事が運んでくれたことに感謝している。地場産業として120年近く守られてきた。会社は生き物で、本当に先送りすれば、当社が盤石な基盤を確保したということでも、これまでのM&Aは、社会的にも大変有意義な仕事だ。

浅野 M&Aを通して特に感じたことは、

綿谷 事業承継の悩みは出でない堂々めぐりである。しかも先送りするオーナーにしっかりと譲渡するオーナーへの接し方や優れおり、足元を見るよ

うなどはない。財務を見た伸銅技術が絶えることなく引き継がれるものもあり、借り入れの個人保証は手解消され、土地・建物・設備が適正に運用の継続を丁寧に説明した。会社は生き物であり、長引くと破談になれる可能性もある。結果的にスピーディーに事が運んでくれたことに感謝している。地場産業として120年近く守られてきた。会社は生き物で、本当に先送りすれば、当社が盤石な基盤を確保したということでも、これまでのM&Aは、社会的にも大変有意義な仕事だ。

浅野 M&Aを通して特に感じたことは、

綿谷 事業承継の悩みは出でない堂々めぐりである。しかも先送りするオーナーにしっかりと譲渡するオーナーへの接し方や優れおり、足元を見るよ