概要

① A社は、道路の区画線や標識設置工事などを行う企業である。資本金は5,000万円、売上高は10億円、従業員は80名である。A社の100%子会社であるF社とあわせ、グループ全体で110名の従業員を擁しており、A社が事業を行っている地方の同業者の中では比較的大きな企業である。8年前にF社を買収した直後は利益率が悪化した時期もあったが、現在は利益率も改善している。 Q2

② A社は、1960年代に創業し、高度成長期の道路工事需要の高まりを背景に、道路の区画線工事の専門業者として右肩上がりの成長を遂げてきた。A社が事業を行っている道路工事業界は、公共工事が業務の主力であり、A社も売上のほぼ100%が県や国土交通省、またはＮＥＸＣＯから発注される事業である。 取引先 Q1

③ 建設業は全般に公共事業の動向に業績を大きく左右されるが、中でも道路工事業は特にその傾向が強いといえる。道路工事を含めた公共工事需要は1980年代から減少傾向に転じ、東日本大震災の復興需要やわが国全体のインフラメンテナンス需要で下支えされてはいるものの、中長期的にはゆるやかな減少傾向が続いており、今後も需要の増加が見込めない状況にある。 Q1 下（公共事業）

④ A社では、2000年頃から売上の減少が顕著になり、なんらかの新規事業へ進出することが課題となっていた。しかし、新事業分野は既存の工事事業と親和性の高い分野でなければ経済性が発揮できないため、進出すべき分野については慎重な模索が続いていた。そのような中、道路標識の製造事業者で、A社社長の知り合いでもあったF社のオーナー経営者から、後継者不在を理由とした経営譲渡の相談があった。F社は、業歴が古く、地元の業界では名の知れた、発注元から信頼されている企業である。A社は当時、道路の区画線工事に関連して道路標識の設置工事も行っていたが、道路標識は他社から仕入れていた。F社とは道路標識関連の事業で親和性があり、買収によって規模の経済性を発揮できる可能性があると判断したA社社長は、最終的にM&Aを実施した。 Q2 F社 M&A

⑤ A社社長は、M&Aを行うにあたって、F社を吸収合併することはせず、別会社として存続させ、F社の社名を変更していない。また、F社の社長には、長年F社で働いていた50歳代の人材を後継者として任命しF社の経営を任せている。当初の話では後継者不在とのことだったF社だが、A社社長が目をつけた人材に新社長として就任するよう説得し、手続き面、財務面に至るまでの支援をA社が全面的に担う事で、 Q3-2 Q3-1 F社社名 後継者

Copyright © AAS. All rights reserved.

F社生え抜きの人材が社長を務める体制が整った。

⑥ M&Aを行った当時、F社は道路標識の製造だけでなく設置工事も行っていた。しかし、全体として業績は芳しくなかった。A社社長は、F社の工事部門の従業員をA社に移籍させて工事部門の所属とした。移籍にあたっては、給与水準を高めに設定したこともあって人件費などの固定費が増大したのはもちろんのこと、相応の社内環境整備や最低限の入社研修などの一時費用も発生したが、M&Aにともなう一人の離職者も出さず、雇用を守ることができた。

F社→A社へ移籍（工事部門従業員） Q2 Q3-1?

⑦ F社においては、残された製造部門に経営資源を集中することにより、意思決定が迅速化した。F社の従業員も、M&Aを機に、あらためてF社に対する帰属意識や社内の一体感を感じるようになり、業績を改善させるという、F社の新社長が掲げる目標を共有している。

意思決定の迅速化 目標の共有 Q3-1 Q3-2

⑧ 従来のF社は、標識の設置工事も自社で行っていたが、A社の傘下に入ってから、工事についてはA社に発注すれば良いことになった。顧客から見れば、道路標識の製造と設置工事をワンストップで行える数少ない事業者である事には変わりがなく、体制が脆弱であった以前のF社に比べて、むしろ発注から設置までがスムーズになったと評判になっている。またA社は、F社からの標識設置工事の受注が入るようになって売上高が増大し、利益率も改善した。

F社↔A社シナジー Q2

⑨ 一般に建設・土木業界では、入札できる営業エリアが限られていることが多いため、同一地域で多くの同業者が限られた仕事を分け合うことになる。このため、同業者どうしの競争と同時に、横のつながりも生まれやすい。このことは、収益向上を考える時に、業界再編を後押しする要因になりがちである。A社とF社の場合、M&Aはひとまず成功したといってよい。

業界再編の後押し要因 Q1

⑩ 課題もある。そのひとつが、労働生産性の向上である。道路工事は公共事業であるため単年度主義であり、4月に始まり3月に終わるという案件が多い。なかでも、道路の区画線や標識の設置は道路工事の工程において最終段階にあたることから、第4四半期（1～3月）に工事が集中する。この繁忙期に必要な人数の従業員を、年間通じて雇用することは難しいため、A社でも繁忙期には長時間の残業や休日出勤が発生し、労働生産性を下げている。道路区画線工事と標識設置工事は担当できる技術を持った従業員が分かれているため、同じ繁忙期でも、細かく見れば、区画線工事の担当者は

課題① 労働生産性の向上 Q4✓ Q4✓

Copyright © AAS. All rights reserved.

比較的手が空いているのに、標識設置工事の担当者が足りない、あるいはその逆、といった状況が頻繁に起きている。 Q4

⑪ もうひとつの課題は、従業員の確保と定着率の向上である。2000年代に入ってから、建設業全体に人手不足と採用難が深刻化している中、就業中の従業員の離職は避けなければならない。現在のA社グループは定着率が低い状況には無いが、子育てや介護に少なからず苦労している従業員が出始めている。また、M&A前からのA社従業員とF社出身の従業員の間で仕事の評価基準が異なるのではないかとの不安を持っている従業員もいるらしい。 Q4

課題② 従業員の確保と定着率向上

⑫ A社社長も、60歳代半ばにさしかかって、自身の事業承継について考えるようになっている。次代を担う経営者はできればグループ内の人材であってほしいが、建設業界の先行きが不透明な中、特に地方の建設業者は難しい経営判断を迫られるため、次の経営者には相応の資質と経験が必要であろうとA社社長は考えている。 Q3-1

事業承継

Copyright © AAS. All rights reserved.

第1問（配点20点）

A社がM&Aを実施するに至った背景には、道路工事業界の、どのような特徴があると考えられるか。100字以内で述べよ。

・顧客（T）：公共工事 事業費減少 → 中長期需要✗
・競合（O）：限られた仕事を分け合う → 業界再編の要因

第2問（配点20点）

F社を買収した直後、A社の利益率は、F社を買収する前よりも悪化したが、その後、改善した。A社の利益率の悪化と改善の要因を120字以内で説明せよ。

・利益率悪化：F社→A社移籍 → 人件費etc固定費、一時費用増
・〃　改善：A社売上増大 → 親和性、規模の経済性

第3問（配点40点）

A社社長は、F社を別会社として存続させることを選択した。その理由として、F社の知名度や顧客基盤をA社グループで活用できること以外に、どのようなことが考えられるか。以下の設問に沿って答えよ。

（設問1）

F社が別会社であることは、組織構造の面で、A社グループにどのようなメリットを与えているか。80字以内で説明せよ。

・意志決定迅速化：経営資源の集中 → 意志決定迅速化
・経営者の育成：F社の経営者経験 → A社の経営者に育成

（設問2）

A社社長は、買収後もF社の社名を変更せず、F社の社長にはF社出身の人材を据えて経営を任せている。その理由として、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

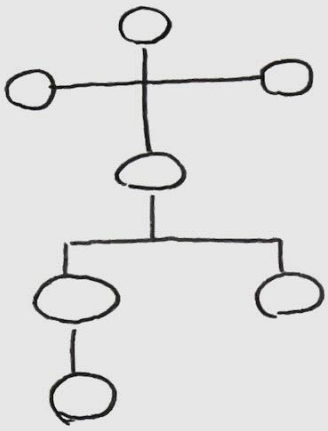
・社名：社名変更せず → 帰属意識や一体感 → 貢献意欲
・F社社長：F社出身 → 社員とのコミュニケーション円滑 → 業績改善の共通目的

第4問（配点20点）

A社は、労働生産性の向上と従業員の定着率向上のために、どのような施策をとるべきか。120字以内で提案せよ。

・労働生産性向上：多能工化（区画線と標識設置）→ 繁閑差に対応
・定着率向上：子育て、介護支援、出身企業によらない評価 → モラール向上

Copyright © AAS. All rights reserved.



ダレ：公共工事の発注者

ナニ：道路の区画線や標識設置工事など

ドノ：A社のグループ内シナジーを生かす