

# LOVE

投資に、  
愛という  
新技術。



株式会社たくみや（小松市）  
代表取締役 牧埜 幸一 氏

株式会社みつばちの詩工房（金沢市）  
取締役社長 矢野 浩 氏



株式会社笹屋昌園（京都市）  
代表取締役 中西 章斗 氏

“地方大会で満足し  
ちゃいけない。全国  
大会、オリンピック  
を目指すんです”

チーム経営で  
お菓子業界に  
新旋風を巻き起こす！  
～たくみやホールディングス～



2018年7月19日、たくみやHDと日本投資ファンド（J-FUN）は、資本提携の成約セレモニーを行った。グループ会社の社長2名を携え、たくみやグループ牧埜社長が語ったのは、これからのさらなる成長への意気込みだ。

「J-FUNと一緒にって体制は強化された。これからもっと新しいパートナーを得て、さらにグループとしての成長を目指していきたい」。J-FUNを加えた「チーム経営」となった新しい時代の経営者たちの顔が、そこに並ぶ。成約式を終えた日、それぞれの社長たちの現在の心境を聞いた。



たくみやホールディングス  
代表取締役 牧埜 幸一 氏



たくみやホールディングスは、たくみやを中核にみつばちの詩工房、笹屋昌園の3社が持株会社の下にぶら下がる持株会社だ。たくみやや小松市で土産物を中心とした菓子類の企画、製造を営む。みつばちの詩工房は金沢市で蜂蜜及び蜂蜜の加工品の販売、笹屋昌園は京都でわらびもちなどの和菓子を製造しており、それぞれの地域で磐石な経営をしてきた。その3社がなぜタッグを組むことになったのか。

**M&Aを知ったら、  
すぐ調べたくなった**

株式会社たくみやは、2002年1月に設立された、土産物を中心とした菓子類の企画、製造を営む会社だ。自社が売れるものを販売するプロダクトアウトではなく、必要とするものを供給するマーケットインの発想で企画力を重視している。

牧埜社長は、1967年生まれ、51歳。創業以来、失敗や苦い経験をしながら、ノウハウの蓄積と継続的な設備投資を実現し、現在の小松工場を完成させ、「生産性向上を目指し、家庭と仕事を両立できる環境」を整えた。

数年前、牧埜社長がM&Aで成長を遂げている仲間の経営者の姿を目の当たりにするところから一連の快進撃は始まる。

「当時、地元の経営者仲間の一人がM&Aで目を見張る成長を遂げていたんです。M&Aってどうやってやればいいのか聞

いたところ、内緒、と言われてしまった。それほど教えたくない戦略なのかと興味があわき、インターネットを使って情報収集しました(笑)」

その後の牧埜社長の行動は素早い。取引銀行をはじめとして様々な機関に情報収集を開始。M&A案件の情報を持つてきてくれたらいくらでも話を聞く、という姿勢を多方面に示した。

「性格なのでしょかね、女房にも、生き急いで、とよく言われます(笑)」

そもそも、牧埜社長がM&Aに興味を持ったのは、BtoCマーケットに進出したい意向からだ。

たくみやは、地産品を使ったお菓子をお土産品として売れるための商品として開発し、販売店に売るBtoB企業だ。その企画は得意だが、逆に自社のオリジナルブランドはない。

「これからは、インバウンドを囲い込むための製品開発など、もっともっとフィールドを広げていきたい」。

その勢いと想いは強い。

**最初の出会い**

「みつばちさんに敬意をこめて」

「積極的に自分が行動してこそ実のある情報収集ができる」と語る牧埜社長が最

初に出会ったのが、創業80年超の業歴をもつ、みつばちの詩工房（金沢市）の矢野社長。北陸銀行からの紹介だった。

自社で養蜂場を保有し、「徹底的に素材にこだわる」経営で多岐に渡る商品を開発している。

率いるのは、養蜂場のみつばちを「みつばちさん」と呼ぶ、柔らかな人柄の矢野社長。牧埜社長とは同い年だ。社内の整理整頓を徹底する、など真面目で堅実な社風だが、弱点はその管理面。いいものを作って売る、というポリシーと表裏一体になる「こだわり」が、社員や商品企画そのものの成果を見えにくくしていた。

矢野社長自身の問題もあった。後継者がいないことで、自分の身に何かあったときに30名の社員の将来はどうなるのか。このままの経営体制ではいけないという危機感があり、事業の承継や今後の成長に関する勉強を重ね、北陸銀行への相談に至っていた。

M&Aプロセスにおける中間地点、トップ面談のときのことを、矢野社長は鮮明に振り返る。

「工場見学をお互いに行ましてね。自社工場には、私も自信があったんです。牧埜社長に最初にうちの工場を見に来てもらったとき、ある程度の自信を持って見てもらいました」

## “一人相撲の時代は終わった”



「結構いい工場だね。次は、うちの工場も見  
おいでよ」

そういわれ、たくみやの工場を見に行った矢  
野社長は、現地で驚愕する。

そこにあったのは「作業」と「仕事」を切り  
分け、徹底した管理体制が敷かれた清潔な工  
場だった。機械化できること、人の目で必ず  
確認しなければならぬこと、を明確にし、  
徹底した効率化を実現した工場生産ラインが、  
たくみやの工場だった。

「これはかなわぬ」。

ただ同時に、自社の可能性も感じた。「まだ  
まだやれることがある。この人と一緒なら」。  
2017年4月、矢野社長がたくみやグルー  
プ入りを決断した瞬間だった。

### 仲間が増える喜び

### 〜本わらび餅 極み〜

次に出会ったのは、同じく2017年にグ  
ループ入りした笹屋昌園。創業百年を迎える  
京都市の和菓子製造会社だ。4代目で36歳の  
中西社長は、素材や品質に拘った商品開発や  
インターネット販売などの事業拡大に取り組  
み、特に高級わらび餅である「本わらび餅極  
み」が大ヒット。

しかし当時、「家業」から「事業」への転換  
を図っていた4代目の苦勞は相当なものだっ  
た。

実は、M&Aを推進したのは社長ではなく、  
顧問の公認会計士であった岡村氏。  
中西社長の中学時代の同級生だ。友人として  
も、仕事のパートナーとしても支えてきた。  
「顧問として傍から見ている、なんだか無

理して背伸びしているように思えてならな  
かったんです。自分の力以上にがんばって  
いて、疲勞骨折してしまうんじゃないかと。な  
んとか、導いてくれる人というか、**パート  
ナーの必要性を感じていました**」。



株式会社笹屋昌園 顧問公認会計士  
岡村 勇毅 氏（現在は取締役）に就任

実際、和菓子職人の世界は年配者が多い。  
中途採用で雇っても大半が年上になる。

36歳の4代目社長が切り盛りしていくには、  
どこにもならない年齢の壁があった。

「会社を売ろうなんて全然考えてなかったん  
です。でも、牧埜社長に会ったとき、この人  
は、自分が今後たどるべき途があるとしたら  
それをたどってきた人なんやな、と直感で  
思ったんです」。

経営者同士のシンパシーを感じた瞬間、心を  
決めた。

「提携後は、何か問題が起こっても一緒に解  
決できている。職人さんたちへのカリスマ性  
も抜群。本当に助かっています」。

牧埜社長との相性はばっちりだ。財務面を固  
めるべく、岡村氏が取締役に就任。新しい組  
織体制にて事業運営を行っている。

家業から事業への転換が、また一歩、進んだ  
のだ。

### 一人相撲の時代は終わった

### 〜J・FUNとの出会い〜

買収戦略を短期間で実行した牧埜社長にとっ  
て、M&Aは「会社を良くして大きくするた  
め、自身の経営手腕を発揮するため、ひいて  
は従業員を幸せにするための最良の方法」だ  
という考えが根付いた。

**会社が増え、仲間が増えていく楽しさや手応  
えを感じると同時に、自社グループだけでは  
更にM&Aを継続することへの限界を感じて  
いた。**

特に人においては、単独では人材が集まらな  
い。たくみやグループ自体の知名度を上げて  
採用力を高める取組みは必至だった。  
そんな中、ファンドとの資本提携という手法  
を知った。

**「会社が成長できるなら、自分が株式を持っ  
ているかどうかは大して重要なことじゃない。  
経営スタイルとして、アリだと思ったんで  
す」。**

牧埜社長の経営姿勢はあくまでも、仲間と一  
緒にやっていくというスタイル。  
J・FUNに期待することも多い。

「J・FUNは、親会社であるM&Aセン  
ターの情報力で追加買収候補を探してもらえ  
るので、描く成長戦略の実現可能性に説得力  
があるでしょう？」なので選びました。新しく  
PMも取り組みたい」。

「今後追加買収戦略をとっていくにあたって  
仲間に入りたい、と思ってくれるような企業  
グループにならなければ、と思えます。経営  
者が、一人相撲を取る時代は終わったんです  
から」。



3社でタッグを組んだのが2017年。さらにJ-FUNとの資本提携を決断したのが2018年である。このスピード感には、日本M&Aセンター内でも驚きの声が上がった。

「こんなスピードで成長戦略を実現していく会社は珍しい。だがこれからは、このくらいのスピード感が経営判断のスタンダードになっていくのかもしれない」。

この一年半のM&Aを、牧埜社長はこう振り返る。

「**私自身、買う、売るの両方を経験したわけだけ、なんかね、売った、買ったっていう感覚はないんですよ。**仲間が増える、一緒にやっていく、ということにハマっていく」。

## 今後の夢は

牧埜社長の次なる夢はIPO。

これは、笹屋昌園とのM&A成約式のあいさつするとき口をつけて出てきた。

「今まで、イメージが自分の中で沸いて、かつ口に出したことは必ず実現してきた」という牧埜社長。

「この前、地元の高校生向け就職企業ガイダンスに出展しました。たくみやグループとして金沢のみつばちの詩工房や京都の笹屋昌園を含めてPRしたら、たくみや単独のときよりも、6割以上多い高校生が集まりました。グルーブ企業としての魅力が増しているんだなと肌で感じた瞬間でした」

「今日から、新宿タカシマヤで期間限定フェアをやるんです。本蔵餅「至高」、ぜひ皆さんで食べてほしいです」。

と頬を緩めるのは中西社長。

矢野社長も胸を躍らせる。

「自社のほちみつを使った製品を笹屋昌園さんで作ってくれているんです。これからもどんどんいろんな商品開発が進んでいくと思います。みつばちカフェでも新商品を提供したいですし、いっそう盛況になればとワクワクしています」。

3人も、本心に仲がよくて楽しそうだ。

J-FUNの後ろ盾を得て、たくみやグループには今後さらなる仲間が増える。

お菓子業界を牽引する企業グループになることが、3人の社長たちの大きな夢だ。

## 最後に

J-FUNとの成約式を終えた直後、牧埜社長に心境を聞いた。

「これまでは自分の好きなように経営できたけど、むしろJ-FUNから**たくみやをお預かりする立場になった**わけだから、より責任が重くなったな、と感じています」。

今回の資本提携は、より成長意欲にドライブをかけるきっかけになったようだ。

「自分たちが地方企業だっという感覚もない。全国区で物事を考えているから、**地方大会で満足してちゃいけないんです。全国大会、オリンピックを目標**させます」

その目には光が宿る。

ファンドやM&Aと聞いて、大半の人が遠い世界のことのように感じる。

のっとり、ハゲタカを連想する人もいる。

しかし、真実の姿はもっと身近なパートナーの存在なのだ。

「ファンドと組む」ということの真実を知ってほしい、とJ-FUNの専務取締役、加納は語る。

「牧埜社長が目指す姿まで、たくみやグループも道半ばなんです。私たちも仲間に入れてもらったので、これから長いお付き合いの中で更なる成長を一緒に達成していかなければ」。

J-FUNとして初の投資案件。

「投資に、愛という新技術。」がモットーであるJ-FUN、その姿勢がたくみやに受け入れられた形だ。

「**私たちは、愛ある伴走者なんです。**会社を少しでも成長させたいと願う、経営者の皆さんのね」。



# J-FUN 株式会社 日本投資ファンド

日本投資ファンドは、「投資に愛という新技術。」をモットーに、日本政策投資銀行と日本M&Aセンターの共同出資で設立されたPEファンド運営会社です。

発行元：株式会社日本投資ファンド  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目8番2号 鉄鋼ビルディング22階  
TEL：03-5218-6071（代表） <https://www.j-fun.co.jp/>