

九〇年代半ばからM&A戦略を加速させ 園芸・農業資材等の複合商社として全国展開をめざす

卸商社は業種を問わずM&Aにより規模の拡大を図っているが、九〇年代半ばから九州地区で園芸用品の合従連衡を行い、二〇〇六年七月には大阪の中堅商社を傘下に治めたのが(株)ニチリウ永瀬(本社・北九州市門司区、会長・松本忠興氏/社長・武谷俊一氏)だ。この三月には千葉県市川市の家庭園芸用品の名門・(株)松崎商店を買収。念願の首都圏に橋頭堡を築いた。太平洋ヘルト地帯にM&Aによる拠点展開に拍車をかける同社の内実を追った。

ニチリウ永瀬

三月に家庭園芸用品の名門・松崎商店を 子会社化し、首都圏に橋頭堡を築く

短の対等合併(松本会長)と語る九州市場における同社のM&Aの第一幕が上がった瞬間である。

者の一人として武谷社長は補足する。



松本忠興会長

「M&A史上、最短の対等合併」

「このまま九州の園芸市場で、お互い体力をすり減らす、不毛の

競争を続けるより、合併して規模の拡大を図りませんか——一九九五年九月下旬の金曜日、当時飼料の原料・製品と園芸の卸商社(株)龍(本社・東京の社長だった松本会長は、門司港の九州支社を訪れた園芸専門の卸商社、日東花材(株)(本社・福岡県久留米市)の創業社長・井上喬二氏と当時取締役だった武谷氏にこう切り出した。この会談後、土日を挟んだ月曜日の午前中、松本会長宛に井上氏から「賛同します」と、即座に回答があったという。「M&A史上、最

「経済状況や業界環境も悪くなく、両社とも黒字で経営的な問題もなかったのに、両トップの背中を押したのは経営者のカン以外の何ものでもないでしょう。今、振り返ればホームセンターが広域展開を開始する端緒に当たり、問屋がローカルな商圏から規模の拡大へと脱皮が必要な重要な転換期でした。その証拠に、現在園芸用品業界で総合力を発揮できる商社は当社を含めごく少数です。その意味で、二人の先見性は高く評価されると思います」と、当事

「三九歳で(株)龍に入社し、七九年に門司に九州支店を開設したが、さっくり言って九州の市場は売上も利益も東京本社に十分の一の規模。だったら、本社の十倍の人員で同等の業績を上げようと営業マンを増員しました。この結果、規模の拡大による雇用で社会的認知が高まり、さらに九七年六月に福岡県や北九州市、地元金融機関などから出資を仰いで設立した国内初の知的障害者雇用施設(株)サンアンドホープなどが龍の社会的評価を高めました。それで、両社とも同規模でこのまま競



武谷俊一社長

合を続ければ消耗戦に突入することが予測できたので、合併を申し入れたわけです。しかし、東京本社の創業会長には事後承諾で、合併は命がけでした(笑)」と、松本会長は当時を振り返る。このライバル同士の合併は全国的にも珍しく、複数の全国紙にも取り上げられたという。

合併により関西の商圏にも進出

この合意から約十カ月後の九六年七月に(株)ニチリウとして発足した同社は、二〇〇六年七月、飼料用魚粉で十年ほどの取引があった優良企業・永瀬(株)(本社・大阪市)と合併。現社名に改め、園芸や肥料、飼料等の商圏を九州から関西へ一気に拡大したのである。い

ずれも対等合併ですが、お互い違った歴史と企業文化をもち、合併という名で融合するのですから、多少の軋轢はあります。永瀬さんは、五二年の創業でニチリウ(旧「社」とも六八年設立)より歴史があり、信用力に優れていました(松本会長)。この合併により売上高35.8億円(〇八年十二月期)、経常利益7.5億円(同)の園芸業界トップクラス、西日本地区の肥料・飼料関係でも屈指の企業が誕生したのである。そして、昨年三月に副社長から武谷氏が社長に昇格し、現体制となった。

「経営戦略の基本は、会長である松本イズムの継承ですね。つまり、問屋という不安定な位置づけにある当社を永続的に存立させ、従業員の生活を守るためには、松本会長が敷いた合従連衡による規模の拡大と経営の安定が必要不可欠だと考えます。この三月にも首都圏の同業者にM&Aを実施しました(武谷社長)。

南関東から中部地区にも拡大

松本会長が仕掛け、武谷社長がまとめ上げた三度目の合従連

衡は、二八四七(弘化四)年創業で、種苗や肥料などの家庭園芸用品で業界大手の(株)松崎商店(本社・千葉県市川市)である。二月二十八日に株式譲渡を受け、同社の百%子会社とした。「〇七年十二月に従来からの東京支店内に園芸部門の部署を開設し、二人のスタッフで関東地区に営業を始めていました。しかし、松崎商店さんは、園芸業界の名門中の名門で、子会社化によって取引先などの商流と園芸用品の物流が一気に獲得できる。そのブランド力と信用は絶大で、これで念願の首都圏進出の足がかりとなります」と、その狙いを語る松本会長。

「松崎商店の子会社化で、最大市場の首都圏に橋頭堡を築いた意味は大きい。来年春までは、松崎商店のまま営業を続け、タイミングを見て当社と合併させたい。今後、空白地域の南関東や東海・中部地区で合従連衡による規模の拡大を図り、ホームセンターの全国展開に対応できる商社として成長戦略を模索していく計画です」と武谷社長は明解に語る。現在、三度の合従連衡によって

飼料原料・製品四一%、園芸用品三三%、肥料原料・製品二一%が売上構成の同社は、「飼料原料・製品は為替など市況の影響が大きく、当社としては自らの経営努力で事業拡大が可能な園芸と肥料の両分野に特に力を入れていきたい(武谷社長)とも、「いずれにしても商社として年商400億円は、大企業でも中小企業でもない微妙な規模。これからの合併による複合商社である当社の真価が問われ、正念場だと考えています」と、松本会長は一層気を引き締めている。



門司港近郊の本社(北九州市門司区)