



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp

株式会社ハンズグループ

～中小企業の成長プロセス：人的ネットワークによる環境適応～

2012年9月

一橋大学大学院経営学修士コース

今藤 峻裕
島津 明香
長屋 知紗
丸山 康明
三井 翔太
岑 弘一郎

1. はじめに
2. ハンズグループの概要
 - 2.1 沿革概要と事業規模
 - 2.2 事業概要
 - 2.3 企業コンセプト（理念と使命）
3. 創業プロセス
4. 事業領域、および活動地域の拡大と自立化
 - 4.1 事業領域の拡大
 - 4.2 関東圏への進出
5. 資金調達
 - 5.1 グリーンシート登録
 - 5.2 拡大縁故増資という考え方
6. 第二の創業：ハンズグループ設立
 - 6.1 ハンデックスの設立
 - 6.2 順調な事業拡大
 - 6.3 ハンズグループ（持株会社）の設立
 - 6.4 IPO 準備期間
7. M&A による戦略的事業拡大
 - 7.1 M&A による事業拡大
 - 7.2 M&A 後のグループ統合過程
8. 経営危機と危機からの脱却
 - 8.1 リーマンショック・その他社会問題の影響
 - 8.2 危機からの脱却
 - 8.3 リーマンショック＝結局は「バブルの崩壊」
9. 現在の取り組み
 - 9.1 グループ経営の促進
 - 9.2 社外企業との情報交換
 - 9.3 社員との対話：日報活動
10. おわりに

1. はじめに

企業の誕生は企業家¹の意思決定にはじまる。中小企業庁の調査²によれば、多くの企業家は、起業前までに蓄積された専門的な「技術・知識・経験」などを活用し、新事業のアイデアや新しい技術を創出することによって起業している。近年では起業後の成長が顕著であるIT分野や起業後の雇用創出能力に富む医療・福祉分野における起業が多く、その起業形態は「大学発ベンチャー型」や「大企業からのスピノフ型」によるものが多い³。また、新事業や新技術を創出した企業であっても、日々激しく変化する市場環境と厳しい市場競争のなかで生き残ることは容易ではない。1980年から2009年の間に創業した企業は、創業から10年後には3割の企業が廃業し、20年後には約5割の企業が淘汰されているのである⁴。つまり、苦心のすえ起業した後、持続的に成長し企業が存続していくことは難しいことなのである。「ヒト・モノ・カネ・情報」といったあらゆる経営資源に制約を受ける中小企業においては、さらに困難さを極めるといえよう。

以下でとりあげる「株式会社ハンズグループ（以下、ハンズ）」は、2012年に創業25周年を迎え、現在の主力事業に「建築内装・設備工事業」と「人材事業」を持つ中小企業である。ハンズは、創業時の事業や新規事業に関する技術や知識、経験が無いなかで、さまざまな「出会い」や「機会」を活用し、人的ネットワークを有効に機能させて、自社の業態を柔軟に変えながら事業を拡大させてきた。創業から現在まで、どのような経営判断や経営行動があったのか、その変遷を辿りながらハンズの成長プロセスを考える。

2. ハンズグループの概要

2.1 沿革概要と事業規模

ハンズは、現社長の徳村顯治によって1987年4月に「チョウエイ」として創業、1989年3月に「チョウエイハンズ」を設立（株式会社化）したことに始まる。設立当時のハンズは、店舗什器メーカーの下請業を中心に事業展開していた。1997年に一般建設業許可を取得し、2000年には関東へ進出する。2002年には一級建築士事務所登録・特定建設業許可を取得して下請業から独自営業へと転換させ本格的に事業を拡大していった。また同年5月には、グリーンシート市場エマージング銘柄に登録し新興成長企業として注目される⁵。その後、2004年に持株会社設立準備のためグリーンシート市場を退出、2005年に持株会社

¹ 本稿では、起業だけでなく新事業や新製品開発なども含めた「イノベーションを遂行するひと」を企業家と定義する。米倉誠一郎著（2003）『企業家の条件』ダイヤモンド社による。

² 中小企業白書2011 第3部 第1章 第1節③ 中小企業庁委託「起業に関する実態調査」。

³ 中小企業白書2011 第3部 第1章 第1節② 経済産業省委託「大学発ベンチャーに関する基礎調査」。

⁴ 中小企業白書2011 第3部 第1章 第1節② ㈱帝国データバンク「COSMOS2 企業概要ファイル」再編加工 第3-1-11 図 「企業の生存率」。

⁵ 出縄良人著（2003）『グリーンシート』文芸社

「ハンズグループ」を設立し、株式公開（IPO）を目指すことになった。しかしながら、耐震偽装問題（2005年）やライブドアショック（2006年）、違法派遣問題（2007年）、その後のリーマンショック（2008年）の影響を受け、現在まで上場せずに事業を展開している。創業以来、M&Aや事業統合・売却等の複雑な沿革を通じて現在に至っている。2012年1月期において、同社の売上高は約56億円、従業員はグループ全体で178名となっている⁶。

2.2 事業概要

ハンズは、本社を仙台と東京に置き、その2つの主要拠点を中心に北海道から大阪まで広域に事業展開している企業である。同社は、5つの事業会社（表1参照）を傘下に持つ持株会社であり、オフィスや商業施設等の新規オープン業務から改装・改築、クローズ業務まで幅広い事業（「ワンストップ型のサービス」⁷）を手掛けている。またハンズは、新規出店・改装・移転・閉店等といった顧客の事業展開にとっての大切な節目に「建築内装・設備の設計・施工」を担うだけでなく、店舗をオープンした後のオペレーションに必要な「人材提供」などを行い、全面的に顧客のビジネスをサポートしている。こうした事業範囲を踏まえて、ハンズは自社を「空間有効活用総合提案企業」と位置づけている。

表1 (株)ハンズグループと5つの事業会社の事業概要⁸

会社名	事業概要
(株)ハンズグループ	グループ経営指導・管理及び業務委託、他
(株)チョウエイハンズ	商業施設・オフィス・注文住宅の設計施工、不動産業務、他
(株)ハンデックス	商業施設・オフィス移転一括請負、家具・店舗什器施工サービス、他
(株)ニホン総建	オーダー家具製造、注文住宅建築、戸建・マンションリノベーション、他
FUNtoFUN(株)	一般労働者派遣事業・有料職業紹介事業、イベント企画運営、旅行業、他
(株)ハンズソリューション	LED・通信機器・コピーFAX複合機の販売・コンサルティング、他

2.3 企業コンセプト（理念と使命）

ハンズの企業コンセプトは、仕事をただ請負う「Business Support」ではなく、独自に蓄積したノウハウに基づき、お客様の環境変化対応をサポートする「New Business Support」である。この企業コンセプトは企業理念と企業使命に基づいている。企業理念は、「日々、あらゆる場面で進化し続けること」である。この理念における「進化」とは、「他人の権利を尊重し、社会正義に反することなく、価値ありと認めた目標を企業使命に従って一つひとつ実現していく過程」と定義されている。また、企業使命とは、「空間を総合的に提案し、空間の有効活用を実現することによって、お客様の環境変化対応をサポートし、お客様とともに進化し続けること」である。

⁶ ハンズ社内提供資料より。

⁷ ハンズでは一括で請け負う体制を「ワンストップ型のサービス」と呼ぶ。

⁸ 2012年8月時点における事業概要である。

3. 創業プロセス

幼少期から学生時代を経て社会人として独立するまでの徳村は、自営業を営む両親や商店などを営む親戚・近所の人びとに囲まれた生活を送ってきた。そうした環境のなかで徳村は、「いずれ自分も会社を持って商売するようになるのだろう」という漠然とした将来像と「周りの人びとは異なった事業をしたい」という思いを持っていた。ただ、どのような事業をしたいとか、どのような会社にしたいといった具体的なことは考えていなかった。そのような思いを持っていた徳村は、20代半ばまで、両親が営む会社の手伝いや、その手伝いの経験から自らカフェを経営するなど、さまざまなことを手掛けていた。

徳村に転機が訪れたのは、父親の会社業務を手伝っていた時期のことであった。父親の会社の取引先企業で懇意にしていた K 氏から「店舗什器の組立事業」を勧められたのである。その勧めを受け入れた徳村は、現在のハンズの前身となる「チョウエイ」を創業した。徳村は、当時のことを以下のように振り返る。

父親の仕事を手伝っていた時に、お客様で店舗の内装工事をやっている会社の社員の方がよく来ていたんですよ。(…中略…) (K氏とは) 歳が近かったので (K氏が) 来るたびに一緒に話をしていて、それが (起業の) きっかけです。何回か会っているうちに、『最近J社 (大手チェーンストア) の仕事をやっているんだ。そこで店舗什器の組立とか片付けとか、そういった仕事があるんだけど、やってみない?』って言われて面白そうだから始めることにしたんです。⁹

このように現在のハンズの前身となる、チョウエイ創業のきっかけは、徳村が「いずれ起業しよう」と考えていたところに、たまたま、知人から店舗什器の組立事業を勧められたことにあった。徳村は、あくまでも「起業したい」という思いを持っていただけであり、「店舗什器の組立事業」の起業を目指していたわけではなかった。店舗什器やその組立事業にたいする詳しい知識や経験もないなかで、K 氏の勧めに応じたのである。

その後、バブル経済の恩恵もあり、チョウエイの事業規模は拡大していく。事業拡大とともに取引規模も大きくなり、個人契約から法人契約に変更したいという顧客からの要請を受けて、徳村は「株式会社チョウエイハンズ」を設立した。

4. 事業領域および活動地域の拡大と自立化

4.1 事業領域の拡大

1990年代に入ってバブル崩壊後の不況に見舞われながらも、ハンズは、徐々に事業規模

⁹ 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2012年1月11日。ハンズ本社にて。

と事業領域を拡大した。この時期の事業拡大の背景には、さまざまな人びととの出会いがあった。まず、創業時に店舗什器類の組立事業を勧めてきた知人 K 氏から大手チェーンストア J 社の Y 課長を紹介されている。さらに、その Y 課長から大手オフィス用品メーカー A 社を紹介してもらおうといったように、創業期のハンズは、直接的につながった個人の関係だけではなく、「知り合いの知り合い」といった間接的につながった関係を活用して新規顧客を獲得してきた。徳村は、当時のことを以下のように振り返る。

当時は馬鹿みたいに働いていました。がむしゃらにやったことによって、周囲から逆にこの人を助けてあげようと思われるようになったのかも知れないですね。周囲に恵まれていたと思います。創業当時に結婚したこともあって、この仕事でやっていくという思いは特に強くなっていました。(…中略…) 建築関係は参入障壁があって、ある程度の信頼やネットワークがないと入りづらいんですよ。当然、ローカル・ルールもある。ただ店舗什器に限っては老舗がいなかったのも、参入障壁が低く入りやすかったですね。取引先も店舗什器をやる会社を探している雰囲気でした。¹⁰

また、徳村は、紹介してもらった先の会社の人たちとの関係を積極的に作っていった。たとえば、ビジネスとして直接的なつながりのなかった現場で、徳村と知り合うことになった大手オフィス用品メーカー A 社の B 氏は、以下のように述べている。

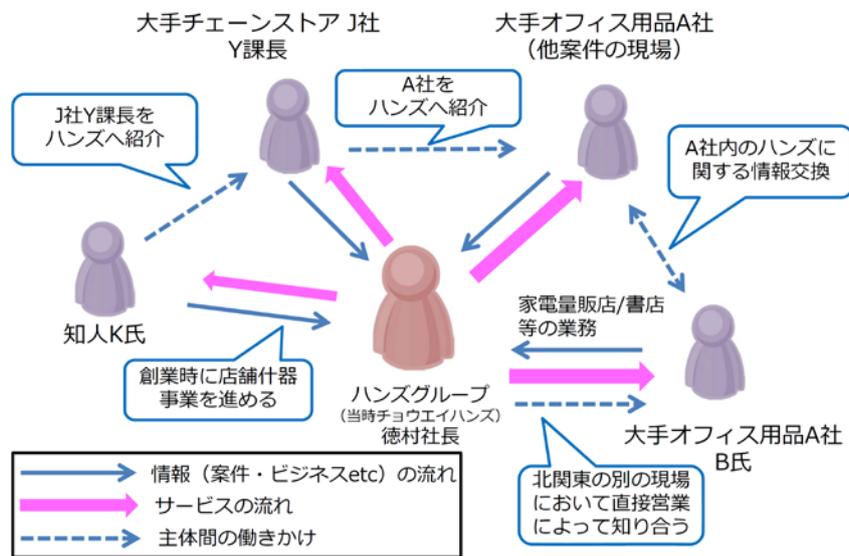
自社 (A 社) の腕章をつけて働いていた私に、徳村社長が『私は、チョウエイハンズという会社のものです、東北で施工関係の仕事をしています。最近 (別の現場で) コンビニの仕事を御社 (A 社) の方としましたので、またなにかありましたら声をかけてください。』とあって挨拶をしてきてくれまして、(…中略…) その場で名刺交換をさせていただきました。(…中略…) その時、直観的に『この人とやればもっと仕事がうまくいくのではないか』と感じました。¹¹

この B 氏との出会いは、その後、急成長していく家電量販店や書店などの新規案件受注につながり、チョウエイハンズにとってさらなる事業拡大のきっかけとなっていった。このように徳村は、「人との出会い」と「めぐり合う機会」を大切にしながら、チョウエイハンズの事業規模を拡大させていったのである (図 1 参照)。

¹⁰ 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2012年1月11日。ハンズ本社にて。

¹¹ 筆者による A 社 B 氏に対するインタビューより。2012年6月8日。ハンズ本社にて。

図 1. 創業時から事業拡大までの人的ネットワーク（例：J社やA社とのつながり）



1990年代後半になると、徳村は、既存事業と関連のある店舗内装工事業への進出を決断する。創業時の事業（店舗什器組立事業）の市場規模は、当時 200 億円程度であった。その市場でシェア 10%確保することは困難だと判断した徳村は、事業規模の拡大のために新たな事業領域への進出を選択したのである。

4.2 関東圏への進出

1990年代に順調に事業規模と事業領域を拡大したハンズは、2000年11月に初めて関東圏に埼玉営業所を開設した。関東進出のきっかけは外部からもたらされた。徳村は、主要取引先の発注窓口が東京だったこともあり、さらなる事業拡大のためには、いずれ「関東に進出しなければならない」と考えていた。まさにそのとき、関東に拠点を持つハンズと同業の会社社長から「廃業するため社員を引き取ってほしい」という依頼があった。徳村とその社長は、上述したA社の「業者会」の場で知り合い、何度か食事などをしていた仲であった。依頼を受けた徳村は、廃業する会社の社員を引き受け、その結果としてハンズが埼玉営業所を開設することになった。

2001年にも同様に、A社の下請会社が廃業するという相談を持ちかけられた機会によって、ハンズはそれらの社員を引き受け、横浜営業所の開設に至ったのである。こうした機会の他にも、「こういう話あるけど、どう？徳村さんだったら、やるでしょ？」という話をよく受けたと徳村は語っている。

5. 資金調達

5.1 グリーンシート登録¹²

順調に成長し関東進出を果たしたハンズは、2000年頃には年商12～13億円を売り上げる企業に成長していた。さらに次のステップとして、年商20～30億円の売上規模に成長させたいと考えていた徳村は、企業規模拡大のために資金を必要としていた。資金調達の手段として銀行からの融資を検討したものの、都市銀行の融資基準をハンズは満たすことができなかった。当時の都市銀行の融資基準は、年商10億円以上、かつ担保となる個人資産を保有していることであった。しかし、徳村は、ハンズの希望融資額を担保できるほどの個人資産を持ち合わせておらず、銀行からの融資を諦めざるを得なかった。

その後、銀行融資以外の資金調達方法について知人に相談したところ、徳村は、グリーンシートを取り扱う証券会社D社のD社長を紹介された。徳村は、紹介されたD社長からさまざまな助言をもとに登録手続きや審査等を経て、2002年5月、チョウエイハンズを同市場のエマージング銘柄として登録することができた。この登録によって、ハンズは事業拡大に必要な資金を得ることができた。また、同市場への登録と同時に、ハンズはIPOを目指すことになった。D社長は、当時のことを以下のように語っている。

当時はチョウエイハンズのみで、成長意欲がとても強く、上場を考えられていました。私からは、ITバブル崩壊後、監査期間が1期に軽減されるなどにより規制緩和と制度整備が進んだグリーンシートについて説明し、グリーンシート経由で上場することにつき意思決定いただき、D社で主幹事を務めさせていただきました。¹³

5.2 拡大縁故増資という考え方

グリーンシートに登録し、徳村は必要な資金を獲得した。しかし、この資金調達の過程は一般的な証券市場からの資金調達方法とは異なっていた。D社長はハンズの資金調達について以下のように語っている。

チョウエイハンズは私が理念としていた「拡大縁故募集」による増資を、グリーンシートで本格的に実行いただいた会社です。(…中略…) 短期的利益を上げる

¹² グリーンシートとは、日本証券業協会が非上場会社の株式等を売買するために、平成9年7月からスタートさせた制度であり、ベンチャー企業から成熟企業まで、非上場企業への資金調達を円滑にし、投資家の換金場を確保する目的で、金融商品取引法上の取引所金融商品市場とは異なったステータスで運営されているものである。証券会社が社会性・成長性・投資リスク及びディスクロージャー体制の4点の審査を日本証券業協会の定める審査内容に沿って行い、日本証券業協会に届出を行えば参加が認められる。審査及び判断の責任は、届出を行った証券会社が負うこととなる。(参考文献：出縄良人著『グリーンシート～直接金融市場革命～』文芸社 2003年、みどり証券(旧ディーブレイン証券)ホームページ <http://www.midori-sec.co.jp/>)

¹³ 筆者によるD社D社長に対するインタビューより。2012年6月29日。ハンズ本社にて。

株式投資ではなく、事業を応援いただける株主を募集するのが基本です。会社の事業と徳村社長自身を理解いただける暖かいファンを募るようなものですので、自ずから対象は証券会社の周りの株好きの方ではなく、経営者の周囲の方になります。証券会社がお金を集めてくるというのが当たり前の証券市場では、このアプローチは当初理解されにくいものでした。しかし結果的には、協力的な長期安定株主が多く得られることとなり、会社の事業の成長のためにプラスになります。チョウエイハンズはグリーンシートの拡大縁故募集に必要な資金の調達に成功されました。¹⁴

また、「拡大縁故募集」で資金調達した徳村は、当時のことを次のように語っている。

私は拡大縁故の考え方に共鳴しました。周りで応援してくれる方々から資金を集めたほうがよいのではないかと、という話になって、D社長からお話いただいたように、一番身近な場合は、家族、社員、社員の家族、お取引先等にお声掛けしてお願いし、資金集めに回りました。それ以外の場合には、グリーンシートの一般の投資家と、ベンチャーキャピタルは10社以上まわりましたね。そこらへんでお金を集めましたね。(…中略…) その時に、「徳村さんなら、こういうやり方で(株主や資金を)集めるんじゃないかと思っていましたよ。」と知り合いから言われましたね。¹⁵

このように、証券会社が株主を見つける方法ではなく、経営者自ら株主を見つけるという方法で、ハンズは事業拡大のために必要な資金を調達した。徳村は、事業を応援してくれる周囲の人びとから資金調達を行うことができたのである。

6. 第二の創業：ハンズグループ設立

6.1 ハンデックスの設立

1990年代の後半から順調な事業拡大に伴い、ハンズは既存の社員だけで仕事をこなすことが難しくなっていた。どのように対処すべきか悩んでいた徳村は、ある新入社員から「人材派遣や人材請負の業務をしているT社という企業がある」という話を聞いた。その話を聞いた徳村は、早速自社の業務に利用してみることにした。T社を利用していくうちに徳村は、T社が持っているような人材派遣や請負のビジネスを自社内に設ける必要があると考えられるようになっていった。なぜなら、バブル崩壊以降、工場の機械化に伴って急速にコスト削減が進み、人材をいかに安く獲得するかという課題がハンズの業界においても近いうち

¹⁴ 筆者によるD社D社長に対するインタビューより。2012年6月29日。ハンズ本社にて。

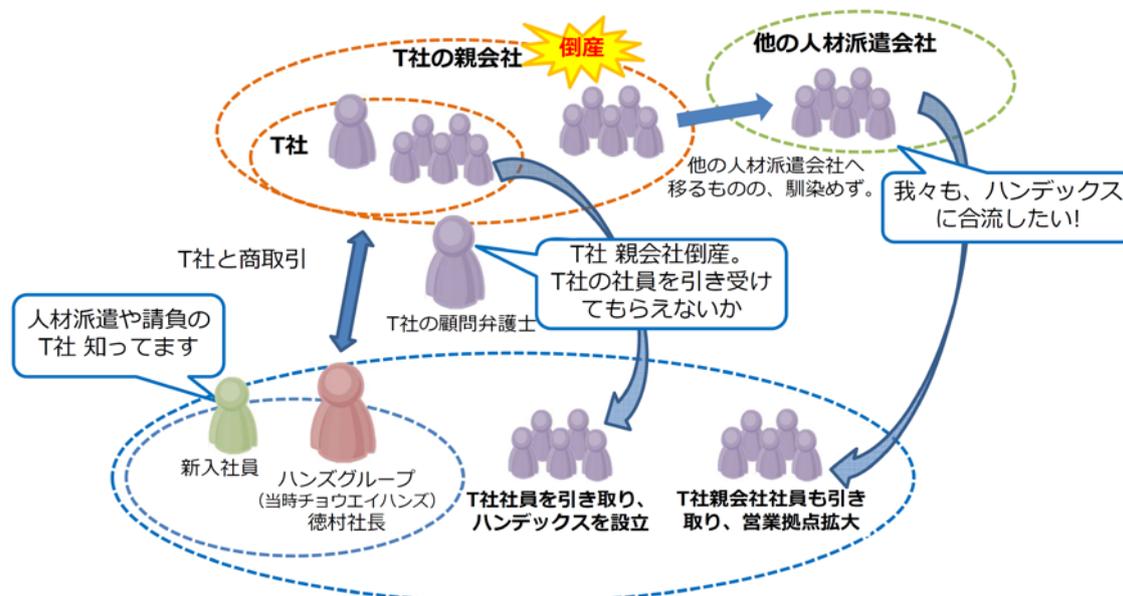
¹⁵ 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2012年7月27日。ハンズ本社にて。

に波及してくるだろうと予想したからであった。

そのような考えを持つようになっていたとき、前述した T 社の親会社が倒産し、T 社自身も経営状態が危ないという話が徳村にもたらされた。その直後、T 社と取引を始めてから知り合った T 社の顧問弁護士 S 氏から「T 社社員の面倒を見てやってくれないか」との相談を受けた。徳村は、その話を受け入れ、T 社の社員を受け入れる先として 2002 年 6 月にハンデックスを設立する。徳村と T 社の社員は、過去の仕事でかかわったことがあり直接的な面識があった。そのため T 社の従業員は、徳村の仕事のやり方や人柄などをよく知っていたこともあり、問題なくハンズに移ることができたのである。

設立当初のハンデックスは、仙台と郡山の 2 つの拠点で小規模な事業展開をしていたものの、その後さらに予期せぬ「機会」によって事業拡大することになる。その予期せぬ「機会」とは、先に挙げた T 社の親会社に所属していた社員が、「ハンデックスに合流したい」と願い出てきたことであった。倒産した親会社の社員は、他の人材派遣会社へと移っていたものの、その人材派遣会社に馴染めなかったのである。その親会社の社員たちからの依頼を聞き入れ、ハンデックスに合流した結果、盛岡・新潟・金沢・前橋・宇都宮の事業所が誕生して急激に事業が拡大していった（図 2 参照）。

図 2. ハンデックス設立と営業拠点拡大までのプロセス（イメージ図）



6.2 順調な事業拡大

資金調達やハンデックスの設立などを行っていた時期にも、ハンズは事業規模を順調に拡大させていた。その一つの要因に、創業期に知り合っていた大手オフィス用品メーカーA

社（担当 B 氏）との取引が継続していたことが挙げられる。ハンズは、1990 年後半から 2000 年前半にかけて、急速に成長していた家電量販店 E 社の内装工事の案件などを多数受けていた。B 氏は、当時のハンズの印象や取引上のことについて次のように語っている。

北関東で私が出会った時に良い印象があったのと、我々の会社とハンズさんがどのような仕事をしているかを（別担当者から）聞いていたことで、物は試しだと思いハンズさんをお願いをしました。（…中略…）汗をかくとか 3K（きつい・汚い・危険）とか言われるような仕事を若い人はやりたがらないじゃないですか。（初対面の時に）そういう仕事を売り場から見えないお店の裏方で、社長と社員の方々がハンズのユニフォームを着て働いていた。そうした行動で印象が良いんですよ。他社がのりくりとやっている中で、（ハンズは）挨拶ができて、身だしなみがきちりしていて、素早い動きで仕事をしていたから、自分たちの関係者にしておきたいと当然感じますよね。¹⁶

（家電量販店の）E 社はとても仕事に厳しい会社です。新規オープンの際、開店の前日、前々日に社長が店舗内装のチェックにいらっしゃるわけです。そこで内装の変更を命じられることがあり、オープンまでの数時間で工事し直さなければならなかったことがあった。（…中略…）（ハンズは）社長チェックの前から裏でスタンバイしてくれて、変更が発生するとすぐに工事に取り掛かってくれました。その上、開店前までには E 社社長が言った通りに内装を変更してくれました。そういうものの蓄積によって、（ハンズへの）信頼が生まれていきました。（…中略…）困ったことがあったらハンズに頼もうという考えが生まれました。¹⁷

B 氏の話にあるように、ハンズは、知り合った人びととの信頼関係をしっかりと構築していった。このようなことを一つ一つ積み重ねていった結果、いくつもの案件を依頼されるようになり、ハンズは事業規模を拡大させていくこととなったのである。

6.3 ハンズグループ（持株会社）の設立

2004 年頃になると事業拡大に伴い、ハンデックスの売上高が親会社のチョウエイハンズの売上高を超えそうなほどにまで成長していた。当時の業績は好調であったため、徳村は、証券会社から「このまま成長できれば、1 年後には IPO できるのではないか」という話を受けた。それに加えて「持株会社制度を導入してはどうか」と助言された。

持株会社制度を提案された理由は 2 つあった。1 つ目の理由は、親会社となっていたチョウエイハンズの売上高を子会社であるハンデックスの売上高が超えそうになっていたためである。つまり親会社と子会社間のバランスを保つ必要があったのである。2 つ目の理由は、

¹⁶ 筆者による A 社 B 氏に対するインタビューより。2012 年 6 月 8 日。ハンズ本社にて。

¹⁷ 筆者による A 社 B 氏に対するインタビューより。2012 年 6 月 8 日。ハンズ本社にて。

持株会社制度の導入によって、M&A 等により統合や分離がしやすい組織体制にするためである。IPO のためには企業規模が重要であったことから、M&A によって企業規模を拡大した後、IPO することが当時流行していたのである。

これらの助言を受けて、徳村は、IPO を目指すために、持株会社制度の導入を決意する。その結果、2005 年 1 月、持株会社として「ハンズグループ」が設立され、チョウエイハンズとハンデックスは、並存する形でハンズの完全子会社になった。なお、持株会社制度の導入がグリーンシート市場の審査基準に抵触してしまうため、2004 年 12 月、ハンズは、持株会社設立準備のためにグリーンシート市場から退出した。

6.4 IPO 準備期間

グリーンシート登録を起点に IPO を目指すことになったハンズは、事業拡大と並行して、グループ全体の管理スタッフを増員した。組織内部を強化する一方で、外部における活動にも積極的であった。たとえば、「東北元気プロジェクト 100¹⁸」と呼ばれる東北地方から IPO 企業 100 社を目指すプロジェクトへの参加である。徳村は、同プロジェクトの会長を務め積極的に参画していた。このプロジェクトは、経営に関する勉強会や意見交換などを行い IPO におけるさまざまな課題を解決するための活動の「場」となっていた。

また、この時期のハンズは、証券会社や監査法人などから、さまざまな支援を受けていた。支援の内容は、実務経験によって経営を学んできた徳村にとって、知らないことばかりであった。IPO 準備期間中の活動や支援を受けた経験は、組織マネジメントや経営に関する知識を獲得する良い機会となっていた。ハンズの企業コンセプトなどを明文化したのも、ちょうどこの時期のことである。

7. M&A による戦略的事業拡大

7.1 M&A による事業拡大 ～ニホン総建・FUNtoFUN・その他企業の買収～

持株会社制度を導入した後のハンズは、M&A などにより、順調に事業の領域と規模を拡大していく。2006 年 1 月、ハンズは、S 地方銀行からの紹介によって、「事業継承問題」を抱えていた「ニホン総建」を買収し完全子会社化した。ニホン総建は、「一般住宅の建築・内装事業」を営む企業である。

S 地方銀行とハンズのつながりは、前述した「東北元気プロジェクト 100」の会長を徳村が務めていたことにある。同プロジェクトでは、経営者やマネジャーの相互交流の場として勉強会やセミナーが開催されていた。セミナー参加者のひとりであった S 地方銀行の担当者は、徳村が「一般住宅をハンズの業務範囲に入れたい」と考えていることを知ってい

¹⁸ 2006 年に発足（現在の東北元気プロジェクトにハンズは参画していない）。同プロジェクトは、IPO をキーワードとして、成長・発展を志す経営者の相互交流を図り、切磋琢磨していける環境を創出することを目的として組織化されたものである。

た。また、S 地方銀行は、Y 地方銀行と取引のあったニホン総建が「別の経営者へ事業継承をしたい」という情報を得ていた。S 地方銀行は、両社のニーズを知り、徳村にニホン総建の買収の話を紹介したのであった。ハンズは、このニホン総建の買収によって、建築業界における「土木関連以外の事業をすべて網羅」できたのである。

2007 年 11 月には、人材事業を主力とする「FUNtoFUN (ファン・トゥ・ファン) 株式会社」を買収することになった。その買収の経緯は、「オフ会」と呼ばれる経営者の集まりを通じて、徳村が懇意にしていた Y 投資会社からの紹介を発端としている。当時の徳村は、「店舗の新規開店から閉店までの間をつなぐ事業 (店舗の運営に関わる人材供給などの事業)」を求めていた。店舗運営などにもかかわる人材事業を持つことで、工事完了以降も顧客とつながりを持ち続け、次のビジネス (改装・移転・閉店など) につながる可能性を高めたかったからである。

このような徳村の要望に応じ、Y 投資会社が FUNtoFUN を紹介した。また、FUNtoFUN 側にも経営的な事情があった。当時の FUNtoFUN は、親会社の経営状況の悪化に伴い、FUNtoFUN の櫻木亮平社長から親会社への進言によって売却先を探していた。ハンズの他、数社が売却先として検討されていた。最終的な売却先としてハンズグループに決定した時のことを櫻木は、次のように述べている。

売却を (親会社に) 進言してから短期間でしたが、(売却) 候補は何社かありました。(…中略…) 当時の親会社は、一番良い値段で売れるところを探していたと思うので、実際に私の意見が反映されたかどうかはわかりません。私は、ハンズグループが良いと伝えました。(…中略…) 決め手は、徳村社長の人柄ですね。何度か一緒に話をして裏表のない人だと感じたことや、いろいろと任せてくれそうな雰囲気があったことですね。一緒に仕事をするなら、裏表のあるひとは嫌でした。業務のシナジー効果は東北地方の案件が拡大したことくらいかも知れません。それよりも、決め手は人柄です。一緒に飲みに行って、かなり飲んだ時でも裏表がなさそうだと感じたことから、良い人だなと思いました。かなり飲んだ時って人間のいろんな部分が見えると思うんですけど、本当に良い人なのではないかと感じました。¹⁹

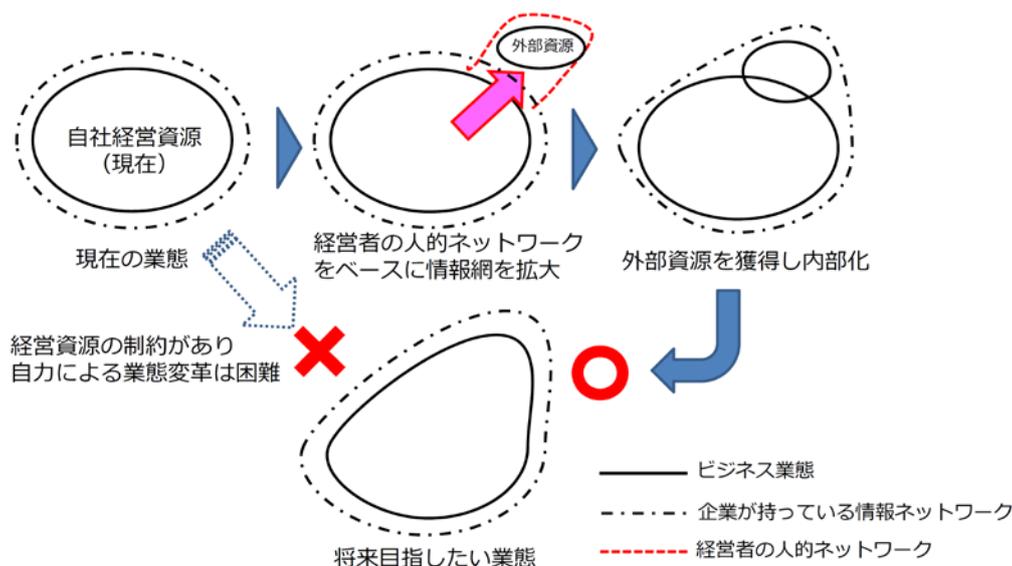
櫻木が述べているように、FUNtoFUN の当時の親会社がどのような判断のもとに決定したのか詳細は不明である。しかし、結果的にハンズは、FUNtoFUN の買収に成功した。この買収によって、ハンズは「店舗の新規開店から閉店までの間をつなぐ事業」をグループ内に持つことができたのである。

今までみてきたように、徳村は、「既存の業態」から「将来的に目指そうとする業態」へと変革させるために直接的・間接的な人的ネットワークを通じて外部資源を活用した M&A

¹⁹ 筆者による FUNtoFUN 櫻木社長に対するインタビューより。2012 年 1 月 23 日。ハンズ本社にて。

を実施してきたことが分かる（図 3 参照）。こうした M&A は、ニホン総建、FUNtoFUN だけではなく、その他にも、紹介を起点として、事業譲渡を含めた M&A によって企業規模を拡大させるとともに、企業の業態を変化させてきたのである。

図 3. 人的ネットワークによるハンズの業態変革プロセス（イメージ図）



7.2 M&A 後のグループ統合過程

ハンデックスの設立やニホン総建、FUNtoFUN などの買収によって、ハンズは、企業規模を拡大しつつ、違う文化を持った企業や組織を取り込んできた。たいていの場合、違う文化を持っていた企業や組織の人員に自社の社員として働いてもらうまでの過程には、かなりの工夫を要する。統合過程のマネジメントを疎かにした場合、M&A 後の買収企業と被買収企業の関係がうまくいかず、M&A の効果が発揮されないといったことがしばしば生じる。M&A 後の統合をスムーズにするために、徳村は、被買収企業とグループの交流を積極的に作る以外に、2つの工夫を行っている。

1つ目の工夫は、基本的に被買収会社の経営者や社員をそのまま配置し、ある程度の経営を任せていたことである。そのような手法を採った理由は、その分野の経営に徳村自身が詳しくないことや、その会社がもともと築いてきていた取引先との関係を可能なかぎり残す意図があった。徳村は、ニホン総建の買収後について以下のように述べている。

ニホン総建は、当時のK社長に続けてもらいたかったけれど、(K社長の) 個人的な都合があったので、K社長には相談役、K社長の奥さんに社長になってもらい、私が会長になりました。(…中略…) ニホン総建のK社長に社長を続けてもらいた

いというのは、(ニホン総建は) 創業 40 年以上の会社で、山形という地域に根差した会社であり、経営者の名前と地元の経済界とのパイプとかをできるかぎり、残した形で経営してもらいたかった。そういった中で、グループで受注したものを並行していけばうまくいくんじゃないかと思っていました。²⁰

このようにニホン総建の場合は、徳村が会長となったものの、元社長を相談役として残している。また、FUNtoFUN の場合は、現在まで櫻木に経営を任せている。徳村は、被買収会社が築いてきたものをできるかぎり残したなかで、少しずつグループとの連携を図ろうとしていたのである。

2 つ目の工夫は、持株会社のもとで子会社を並列化していることである。買収された企業の社員は、子会社や孫会社になることによって、モチベーション低下を招くことがある。それに気づいた徳村は、持株会社のもとで子会社を並列化させ、社員のモチベーションを維持しようとした。この件について徳村は、以下のように述べている。

チョウエイの子会社という扱いに対するニホン総建やW社²¹などの社員のモチベーションの部分があっただけでしょうね。実際、(モチベーションに関する不満が、)ニホン総建からもあったし、W社からもあった。それで、全部横並列に並べたと。(…中略…)意外と人間ってそういう(孫会社から子会社に変化することによって、モチベーションが維持・向上する)ものですよ。(…中略…)やっぱり孫会社と子会社の位置づけて全然違うよ。(たとえば、)子会社から孫会社に転籍って嫌だよ。サラリーマンとして嫌だよ。²²

徳村は、社員からの不満を踏まえて、子会社を並列化させてモチベーションの維持・向上を図った。その結果として、M&A 後の統合をスムーズに行うことが可能となった。

8. 経営危機と危機からの脱却

8.1 リーマンショックとその他の社会的問題の影響

さまざまな買収により順調に事業規模と事業領域を拡大したハンズの売上は、2008 年 7 月ごろから減少に転じていくことになる。2008 年 8 月ごろまでは、イザナミ景気の影響で日本企業の業績は総じて好調であった。しかしながら、ハンズの事業を取り巻く環境は、2005 年の耐震偽装問題や、2007 年の違法派遣問題などの影響を徐々に受けていく。さらに、

²⁰ 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2012 年 7 月 27 日。ハンズ本社にて。

²¹ W 社は、M&A によって一時期ハンズグループの子会社となっていた企業である。しかし、徳村社長と W 社の Y 社長との話し合いのなかで、Y 社長が MBO して独立することとなった。現在はハンズグループの子会社ではない。W 社は、製造業の派遣業務を主力事業としていた。

²² 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2011 年 12 月 14 日。ハンズ本社にて。

2008年のリーマンショックによって企業を取り巻く環境が極度に悪化したため、ハンズは厳しい状況へと追い込まれた。当時の厳しい経営状況を、徳村は次のように振り返る。

リーマンショック前、自分が思い上がっていた時期がありました。(…中略…)
当時、自家発電型のグループ企業になりたいと思っていて、グループのなかだけで全部仕事をやっていこうとしていました。で、それができた。(…中略…)なぜ自家発電型のようなビジネスができたのか振り返ってみると、安定した取引先があったからでした。だから収益があがっていたんです。でも、リーマンでそれが砕け散って、取引が急激に落ち込んで負債だけが残ったという感じです。自分にとって、リーマンというのはそんな認識です。²³

8.2 危機からの脱却

売上減少に伴って、直接的な人員削減こそしなかったものの、徳村は、人件費の削減や営業所・支店等の統廃合を実施した。特に2009年には多数の営業所・支店等が統廃合し、赤字営業所を整理した。また、チョウエイハンズのHR事業部をFUNtoFUNに移管し、チョウエイハンズにハンズファシリティーズを吸収合併するなど、経営体力が残っている会社に赤字事業を統合した。これらの組織再編や経営上の施策を経て、2011年1月期にはハンズの業績はリーマンショック以前の水準状態へ回復した。

2006年にハンズは東京本社を設立していたものの、徳村はリーマンショックのときまで仙台本社に身をおいて活動していた。しかし、リーマンショック後、徳村は、東京に活動拠点を移した。活動拠点を仙台から東京移し、危機回避のためにいろいろな施策を実施したときのことを徳村は、以下のように振り返る。

簡単にいうと、『ヤバい!』と思ったので東京に出てきたんです。東京に拠点を移した目的は、東京にある程度の規模の組織をつくることと、取引先を再構築しなければならないということでした。そのミッションのために東京に来ました。具体的には、東京に50人の精鋭部隊をつくりたいということ。あとは、新規で直取引のお客さんを相当数、相当な金額を取らなければならなかった。(…中略…) 人的なリストラはやっていないけど、相当辞めていきましたよ。状況は悪かったから人はすごく辞めた。それが辛かった。何が一番厳しかったかという、いかに会社をもたせていきながら、事業をやっていかなければならないという精神的な苦痛。(…中略…) 自分自身の強さとか良さというのがあるとすれば、瞬間的に何か決断するタイミングがあって、その時に何かが導いてくれているんだよね。なんか良い方向に。ほとんどそれで乗り切っている。²⁴

²³ 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2012年7月27日。ハンズグループ本社にて。

²⁴ 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2012年7月27日。ハンズグループ本社にて。

8.3 リーマンショック＝結局は「バブルの崩壊」

リーマンショックによる危機的状況から脱却するために、徳村は「実際の需要（以下、実需）を見極める」という行動をとりわけ重視していた。徳村が東京に拠点を移したのも、実際に何が起きているのかを見極めるためであった。そのような行動の背景には、不動産や建設といった業界がバブルに踊らされやすく、そのため実需というものが見えにくいことに対する徳村の反省があった。IT バブルや IPO バブルの時期、店舗・量販店などの大量出店によって建築業界は潤っていた。その恩恵を少しでも受けようと多くの企業が事業を拡大していたのである。しかしながら、2008年のリーマンショックによって、それまでの想定よりも実需はかなり少なかったことが露呈した。そのため、事業が膨らみ過ぎた企業はつぎつぎと倒産していった。

仙台にいと間接的な情報に頼らざるを得ないことに加えて、メーカーの下請のままでは実需を把握することが困難だと判断した徳村は、エンドユーザー、つまり新規出店などを希望する顧客との直接対話を通じて、出店する理由や具体的な計画など実需を把握しようと考えた。実需の把握という事例のひとつに、セールスプロモーション等を手掛けるV社のオフィス内装工事を受注したということが挙げられる。V社の案件は、徳村が東京に拠点を移してから、東京で知り合った税理士の紹介によってもたらされた。徳村は、その税理士とともにいち早く訪問しV社N社長と面談した。その面談では、単に業務を受注しようとするのではなく、どのような目的や経緯があるのかといったことや、どのような要望を持っているのかといった情報を得ている。この事例のように、顧客との直接対話を通じて、慎重に実需を把握することにより顧客を獲得していったことが、ハンズの業績回復に繋がったのであった。

9. 現在の取り組み

9.1 グループ経営の促進

業績回復を果たしたハンズは、事業会社間の情報交換を中心としたグループ経営を強化しはじめている。たとえば、毎月の営業会議などを合同で開催するようにして、事業会社の管理職が相互に交流できる場を可能なかぎり作り出している。具体的なビジネスにおいては、FUNtoFUNが人材事業で取引している製造工場のLED照明案件で、ハンズソリューションと同行営業するなど、他の事業会社間でも顧客情報や潜在的なニーズに関する情報共有は積極的である。

最近の各事業会社の情報交換や営業活動に関して、徳村は次のように語っている。

（事業会社が相互に協力して）良い状態のマーケットにフォーカスを当てて営業するようになったというのはあるかもしれないですね。そういう面で効果がではじめているのかもしれない。（…中略…）ハンズソリューションとか、

FUNtoFUNとかお互いに何度か情報交換をやっていて話し合っているみたいですね。自分を交えずにやっていましたよ。²⁵

また、ハンズの木村陽一取締役は、グループ経営を強化する取り組みによって生まれた良い影響について次のように語っている。

現在、社員には負担をかけていると感じています。もっと、会社が効率を上げて、収益力をつけることでいろいろな面で社員の満足度を上げていきたい。そうすれば、間接的に顧客満足度も上げられますから。(…中略…)自分が持っている夢の話は、他の社員とは話せていないけれど、ようやく、一部の会社がそういった環境になってきたかなと思っています。ハンデックスとFUNtoFUNなどは、良い意味でお互いを意識しながら競争しはじめています。²⁶

9.2 社外企業との情報交換

ハンズは、顧客や取引先などとビジネスパートナーになるような関係を形成している。たとえば、ハンズの顧客であったV社がその例である。上述したようにV社のオフィス内装工事を手掛けたことから、V社とつながりを持つようになった。その後は、ハンズにとってメリットのありそうな顧客情報をV社が提供したり、逆にハンズからV社にとってメリットのありそうな顧客情報を提供したりしている。

V社のN社長は、ハンズとの関係を次のように語っている。

これはたぶん、同業種ではないので、(ハンズのように)信頼できる会社であれば、紹介して損はないし、逆に紹介先に喜んでもらえるのであれば、自分自身も紹介してよかったと思えるじゃないですか。それって無償の何とかとは言わないかも知れないですけど、自分のポイントも上がる可能性もありますよね。(…中略…)ある程度、知りあった仲で信頼と信用ができるのであれば、「つなぐ」ということですね。縁を切るのはいつでもできるんですよ。でも、信頼を作るのはすぐにはできない。そこの差をきちっと行使できる方なら紹介できると思いますけどね。²⁷

ハンズの取引先で、ハンズの財務コンサルティングを担当しているC社のM社長はハンズとの関係を次のように語っている。

²⁵ 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2012年7月27日。ハンズ本社にて。

²⁶ 筆者による木村取締役に対するインタビューより。2012年6月22日。ハンズ本社にて。

²⁷ 筆者によるV社N社長に対するインタビューより。2012年6月12日。V社にて。

紹介した会社にたいして、本当にちゃんとしてくれるので信頼できますよ。徳村さんをお願いしておけば、ちゃんとしてくれると思えます。(…中略…)最初は紹介できるような関係ではなかったですけど、付き合っていくうちに信頼できるようになりました。²⁸

また、20年以上も関係が続いている大手オフィス用品メーカーA社の担当B氏は、永い付き合いのなかでハンズや徳村にたいする印象について次のように振り返っている。

やはり東北出身の方が多からなのか、おとなしくて、あまりガツガツしていない印象です。(…中略…)普通に考えれば、20数年間、一緒に仕事をしてきて、仕事をくれとか、情報をくれとか、あってもいいはずなのにガツガツしてこないんです。ガツガツした考えを持っているひとつ、そういうところがにじみ出てくるんだと思うけど、徳村社長や社員の方も含めてそういうところがにじみ出てこない。(…中略…)しかも仕事の実績があれば、安心してハンズに任せますよ。A社の取引では東北関係は、ほぼ100%ハンズでした。²⁹

徳村社長とお付き合いをされていて、何か(私のビジネスに)つながるんじゃないかと(徳村社長が)感じている方を、年に数回お会いする際に、たいがい一緒に合わせていただけるんですよ。そういうことを僕はあまりできていないんですけど、そういうところがすごいなと感じています。それを見ていたりとか、(徳村社長のいない会合で)仲の良い他の社長さんたちの話(徳村社長の噂など)を聞いていたりするとね。³⁰

ハンズの顧客や取引先の声を聞いていくと、「出会い」を「機会」に変えたり、「つながり」を長続きさせたりするメカニズムの存在に気づかされる。A社B氏が語っているように、言葉だけ「ガツガツ」して、「できます。やります。」と喋って中身の伴わないひとは世の中にたくさんいる。つまり、「出会い」や「機会」の先にいる相手からの「期待」を裏切らないように、ハンズは着実に成果を出す能力を備えていったようにみえる。

9.3 社員との対話：日報活動

徳村は、現場の情報収集と社員とのコミュニケーションを目的として、社員の日報を読むようにしている。一部は社員の上司経由のものが含まれるものの、毎日約150名の社員の日報に目を通して、そのうち40～50名には返事を書いている。

²⁸ 筆者によるC社M社長に対するインタビューより。2012年6月5日。C社にて。

²⁹ 筆者によるA社B氏に対するインタビューより。2012年6月8日。ハンズ本社にて。

³⁰ 筆者によるA社B氏に対するインタビューより。2012年6月8日。ハンズ本社にて。

毎日のことであるため、経営者にとって非常に負担である。しかし、北海道の地方における生きた情報なども目にすることができるのでメディアや雑誌などの情報源よりも役に立つと徳村は言う。また、日報を通じたコミュニケーションは、その他にもさまざまな効果があると語っている。

最近は、「アレっ？この子（社員）良いじゃない。」っていう発見が始まっています。良い子が隠れていたっていう感じ。ものを言わないし、上司の下にいますけど、日報になかなか鋭いことを書いてくるんです。それで会って実際に話してみると、ちゃんとした返事が返ってくる。そういう発見があります。（…中略…）それから、これは（日報活動）、自分自身のため以上に社員の上司のためなんですよ。それで上司が何か気づき始めているようですよ。³¹

10. おわりに

徳村は、ハンズの社内や社外にたいして、次の2つのメッセージを伝えている。

1 つ目は、新卒採用活動における学生にたいするメッセージである。それは、「いかに自分が無知であるかを意識できるような人間に入社してほしい」というものだ。このメッセージを換言すれば、「今、知らないことをこれから知っていこうとする意欲を持つ」ということである。このメッセージにたいする想いを、徳村は次のように語っている。

人間って常に無能でいたほうがいいわけじゃないですか。何かにチャレンジすることは、自分を無能な状態にしておくことになるわけでしょ。（…中略…）自分のコンフォートゾーンがあったら、そこから出るようなチャレンジをしないほうが楽なわけだね。³²

2 つ目は、徳村の企業のあり方や経営に関する次のようなメッセージである。

あらゆる業界で常識が壊れ始めています。新しいビジネスを捜し求め、あるものは形を変え、またあるものは色を変え、様々な組合せを試み、パズルの様なビジネスモデルが多数存在しています。しかし重要なことは、組合せではなく独自のビジネスモデルを構築し、お客様に必要とされる良いサービスを提供すること。我々は今後もネットワークを拡大し、サービスの品質向上を常に心がけ、日々進化し続けることを最大の目標として参ります。³³

³¹ 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2012年7月27日。ハンズ本社にて。

³² 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2012年7月27日。ハンズ本社にて。

³³ ハンズグループホームページ「企業情報：ご挨拶」より <http://www.handsgroup.co.jp/>

このメッセージとともに、徳村は、今後の企業経営について次のように語っている。

企業はスライムみたいなものであるべきだと思ってます。市場や業態とか、タイミングなどを環境に合わせて形を変えていかなければならないんです。現在の経営体制は、未だ完成形態ではなく、たぶんずっと完成しないと思うけど、時代に合わせて事業を変えながら、そのセグメント内でポートフォリオ的に組み合わせていこうと考えています。³⁴

ハンズの変遷は、技術や知識、経験が無いながらも、人的ネットワークの活用によって、自らの業態を柔軟に変えながら外部環境の「変化」に適応していくというものであった。人や組織（企業）は、生存するために、「変化」を恐れつつも、「変化」を追い求める。その一方で、常に、「安定」を追求している。「安定」と「変化」のバランスに配慮することが企業の環境適応に必要なとすれば、どのような意思決定が企業家に求められるのであろうか。ハンズの成長プロセスでは、人的ネットワークが有効に機能していた。なぜ、人的ネットワークが有効に機能したのであろうか。単なる運や偶然なのだろうか。経営資源に制約を受ける中小企業は、どのような人的ネットワークをどのように構築していく必要があるのであろうか。また、人的ネットワークは、企業家が意図して構築すべきものなのだろうか。それとも、意図せずして構築されていくものなのだろうか。これらの点については、今後の検討を読者に委ねたい。

³⁴ 筆者による徳村社長に対するインタビューより。2011年12月14日。ハンズ本社にて。

【謝辞】

本事例研究にあたって、以下の方々に大変お世話になった。(株)ハンズグループ 代表取締役 徳村顯治氏、取締役経営管理本部長 木村陽一氏、FUNtoFUN(株) 代表取締役社長 櫻木亮平氏、兵庫県議会議員 三戸政和氏、守秘義務のために実名は公表できないけれども、ハンズグループの取引先の方々に、インタビューや質問票等による対応を快く受けていただいた。また、一橋大学イノベーション研究センター教授 青島矢一氏には、本ケースの監修および指導において多大なご協力をいただいた。ご協力いただいた皆様には、この場を借りて深く感謝の意を表したい。なお、本稿の内容に関する責任はあくまでも筆者らにある。

【参考文献】

- 大原亨 第10章「経営者の社会的関係を利用した中小企業の成長と変革」
(2009)『日本企業研究のフロンティア』一橋大学日本企業研究センター編
- 金井壽宏 (1993)『ニューウェーブマネジメント 思索する経営』創元社
- 金井壽宏 (1994)『企業者ネットワークの世界』白桃書房
- 高田朝子 (2010)『人脈のできる人 人は誰のために「一肌」ぬぐのか?』慶応義塾大学出版会
- 西口敏宏 (2007)『遠距離交際と近所づきあい 成功するネットワーク戦略』NTT出版
- 西口敏宏 (2009)『ネットワーク思考のすすめ』東洋経済新報社
- 米倉誠一郎 (2003)『企業家の条件』ダイヤモンド社
- ハンズグループホームページ <http://www.handsgroup.co.jp/>