



## 株式会社諸岡

代表取締役会長

諸岡 正美 氏

### アメリカ2件・欧州1件のM&Aにて海外売上比率60%、グローバルニッチトップ企業へ 今後はアジア展開を進め、“世界3極”で製販一体体制の構築を図る

#### 一 事業内容を教えてください。

当社は、ゴムクローラー（ゴム製キャタピラ）と全油圧機構等の特殊建設機械を開発・製造するメーカーです。自社ブランドを持つ建設機械メーカーでもあり、悪路に強いゴムクローラーを使用した建設機械を製造しています。鉄製キャタピラとの差別化によりニッチな市場を獲得しており、今や大規模災害等でも需要が増加しています。当社製品は、土木用で国内シェア60%を占め、米州、欧州においてもクローラキャリアでトップシェアを誇るグローバルニッチトップ企業です。

#### 一 貴社の海外展開や、海外M&Aを始めた背景を教えてください。

当社の海外展開は、約40年前、日本の商社経由で細々と輸出を始めたのがきっかけです。当時は国内売上が約90%、輸出は10%程度という構成でした。ただ、国内市場では今後成長が難しいと考え、成長のためには海外展開が不可欠であるという認識がありました。リーマンショック前には一度独資でアメリカに販売拠点を置いたこともありましたが、今から思えばいきなりよそ者が行ってもうまくいかず、撤退をしました。その後、2012年には超円高を背景に、アメリカ現地生産の方針を決定しました。とは言っても、いきなり工場を作る

資本力は無かったため、当社より図面や設計図を共有し、現地の代理店がそれに基づき現地で生産をするというモデルです。ただ、製造業である当社が、アメリカでの製造を他社に頼っているということに疑問に思い、その時に現地で製造をしていていた代理店（Morooka Americaという屋号で地場資本のRichmond groupが設立をした会社）に買収をしたい旨を告げました。これが2016年に行った1社目のM&Aです。現地に自分の資本の会社を持っているという価値が顧客に好印象を与え、新たに土地や人を探す手間を省く「時間を買う」ためにも海外M&Aは有効な手段であると考えました。

#### 一 初の海外M&Aはどのように進められたのでしょうか。

2016年に実行をしたM&Aは、元々知っている会社ということもあり、こちらから声をかけました。ただし、初めてのM&Aであるということ、相手が良く知っている先であるということもあり、あえて関係悪化をしまわれないようにお付き合いのあった都市銀行よりご紹介をいただいた会社にアドバイザーをお願いをしました。交渉開始から完了まで1年半ほどかかりました。また、そのアドバイザーに、現地にて法務、財務・税務のDDをしていただけた専門家もご紹介いただきました。最初はもちろんお金はかかりますが、初め

てであったこともあり、バリエーションの仕方等色々なことをガイドしていただいたので振り返っても良かったと思います。また、その時の出会いをベースに、弊社が駐在員を派遣をするときや、買収後の会計のご支援をいただくことにもつながっております。

#### 一 それ以外にも海外企業の買収は行われましたか。

はい、その後、2017年にはドイツにて元々お取引のあった日系企業様より譲り受ける形でMorooka Europeを買収し、2021年にはアメリカで当社製品の総代理店として販売・サービスを担っていた会社（American Track Carrier, LLC (ATC) およびAmerican Track Rentals, LLC (ATR))を買収し、計3件海外企業のM&Aを実施しました。また、これにより、特にアメリカですが、自己資本にて現地製造、販売、サービスの機能を得ることができました。たまたまではありますが、当社は既に知っている会社様とご縁があり、M&Aを実施させていただくことができたのは非常に運が良かったと思います。

#### 一 買収における専門家費用について教えてください。

最初のM&Aでは、アドバイザーの費用として、当時のディール金額の約5%に相

当し、大体相場的なところだったと思われる。DDは、アドバイザーに紹介してもらった現地の会計事務所に依頼し、200～300万円ほど支払いました。2回目以降のM&Aでは、すでにある程度のノウハウがあったため、アドバイザーは入れず、各種DDのみ専門家をお願いをしました。

#### — アメリカでの2件のM&Aでは、印象深い交渉などはありましたでしょうか。

交渉は本当に大変だと思いました。アメリカでの1回目の買収時はアドバイザーの方がいたので、いわゆるEBITDAの倍率で価格設定をしながら、うまく間に入っていただけ交渉していただきました。アメリカでの2回目の買収では、直接だったので、私だけではなく、チーム総動員で知恵を出し合って、交渉に挑みました。

印象的な所ですが、当初は売主より10億円以上という高い金額提示がありました。それに対して交渉方法としては、「我々は会社は必要ないから販売ネットワークの権利を譲り受けたい」「だから2億円くらいで買収したい」というアプローチをしました。我々もそうは言ったものの、販売ネットワークだけだと、従業員や事務所はついてこないため、本当によかったのか、等の迷いも生まれ、先方もこちらが頑なに交渉をしていく中でどうにか引退したいという気持ちもあり、お互いが歩み寄りの整理を行い、最終的には折り合いをつけることができました。何度も、「これで終わりだ」「もうやめた」というやり取りがありました。交渉は本当に大変だと実感しましたし、2回目以降でしたのでなんとか自分たちでも出来ましたが、初めてであれば難しいと思います。

#### — 買収資金の調達方法と、それに伴う課題は何でしたか。

1回目のアメリカでの買収では、買収資金6億円は、一度に払えなかったため、分割（最初に4億、翌年1億、最後に出来高で1億、で計6億円）で支払いました。買収資金は、当時付き合いのあった大手銀行から融資を受けました。2021年の買収では、銀行からの提案でJBICの協調融資制度を紹介してもらい（総額18百万米ドル、JBIC分13百万米ドル）活用しました。

#### — M&A実施後に気付いたことなどありますか。

海外M&Aを通じて現地法人を子会社化した結果、移転価格税制に関する複雑な対応が必要になりました。子会社化に伴い、親会社（日本法人）と子会社（米国法人）間の取引価格の適正性が問われるようになり、

具体的には製品の売買価格、貸付金利、出張費用などが対象となります。特に、日本からアメリカの子会社への資金貸付時に、日本側が低金利で借りた金利を適用した場合、アメリカの適正金利を考慮しないと税務上「贈与」と見なされるリスクがあることに気づきました。このため、移転価格のポリシーについて税理士に相談し、アドバイスを受けています。

#### — PMIで大切にされている点や苦労した点はありますか。

PMIにおいては、日本のやり方を押し付けないことを一貫した方針にしています。給与体系や支払サイト、働き方といった細かなルールは、基本的に現地の慣習を尊重し、会社全体のポリシーだけを共有するイメージです。社長は日本から送り込むのではなく、現地プロパー社員を社長に登用し、日本人駐在員はその橋渡し役として配置します。会計システムに関しては、最低限の牽制として、資金の流れだけは日本側からコントロールできるように処置しました。日本の諸岡側が苦労したのは、海外駐在員がいなかったため、駐在員規定（給与、保険、帰国頻度など）を新たに整備することでした。

また、現地社長の選定にあたっては、実務を回していたキーパーソンを早い段階から見極め、「お前に任せた」と権限を委譲するようにしています。権限と責任をセットで託すことで、本人も社長としての自覚が芽生え、組織全体もそれを自然に受け入れていきます。



#### — シナジー効果にはどんなことが挙げられますか。

シナジーはまだこれから取り組んでいきたい部分ではありますが、既に目が出ているものもあります。技術・製品面での相互学習です。アメリカの現場の声により生まれた操作系の工夫（ジョイスティックの位置など）を日本仕様にも取り込んできました。各拠点がバラバラに動くのではなく、「アメリカ発の工夫を日本へ」「日本の改良を欧州へ」という形で、グローバルに改善のサイクルが回り始めています。

#### — 今後の海外展開の方向性をお聞かせください。

中期経営計画MV2030では、2030年に売上300億円を目指しており、海外展開が欠かせません。米国以外にもアジア市場は重要であると感じており、特にインドネシアを調査しました。また調査段階ではありますが、自社での進出・M&Aという手段の活用両面より検討をしていく予定です。

#### — 最後に、これから海外M&Aを目指す中堅・中小企業の皆様へメッセージをお願いします。

クロスボーダーM&Aは、中小企業が海外進出する際の時間を買う手段として検討すべき方法だと考えます。現地に会社を持っているという価値は非常に大きく、加えて新たな土地探いや人探しをするよりも時間を買うことができます。ただし、M&Aは「失敗する覚悟」がなければできないものです。何よりもまずトップ自身が海外に興味を持ち、自分の足で現地を見て回ることをお勧めしたいですね。従業員も展示会や出張等で少しずつ海外の市場に触れる機会を作っておくことで、徐々に興味を持ったり、行ってみたいという気持ちが生まれると思っています。経営者が「失敗を恐れず、まずやってみよう」というチャレンジ精神を伝え続けることで、全社一丸となって取り組む姿勢を根付かせることが成功の確率を上げると確信しています。

## Company Overview

### 株式会社諸岡

本社所在地	茨城県龍ケ崎市庄兵衛新田町358
事業内容	建設機械、土木機械、環境機器、農業機械などの製造販売、リース業およびレンタル業
代表者	諸岡 昇
設立	1966年
資本金	1億円
売上高	154億円(2025年3月期)
従業員数	236名(2025年4月)
URL	<a href="https://www.morooka.co.jp/">https://www.morooka.co.jp/</a>