

2018年度 JPEAアワード 受賞案件インタビュー

# ESGとES向上で

# 飛躍実現賞

対象会社：株式会社大貴

スポンサー：ベーシック・キャピタル・マネジメント株式会社



スポンサー

ベーシック・キャピタル・マネジメント株式会社  
代表取締役社長

金田 欧奈 氏

対象会社

株式会社大貴  
代表取締役

吉永 隼士 氏

選考委員

株式会社東京大学エッジキャピタル  
取締役

茂木 敬司 氏

## 案件概要

対象会社	株式会社大貴
スポンサー	ベーシック・キャピタル・マネジメント株式会社
売り手	創業オーナー
案件発表	2014/12
資本移動先	2018/7 丸の内キャピタル第二号投資事業有限責任組合に全株式譲渡
事業概要	ペット向けトイレ用品（猫砂）の開発・製造
業績推移	2014/4期：売上高19億円 2018/4期：売上高26億円
主な価値創造 イニシアティブ	創業社長からプロパー経営陣への事業承継、組織的経営体制への移行 主力製品の開発・製造への経営資源集中 生産能力の拡大、生産の安定化、工場管理体制の強化

会社名：株式会社大貴

事業内容：ペット向けトイレ用品製造

代表者：吉永隼士

本社：東京都港区

生産拠点：栃木県真岡市、香川県三豊市

沿革：1984年 設立

1993年 猫砂製造事業開始

2014年 ベーシック・キャピタル・  
マネジメントによる投資

2015年 吉永隼士が代表取締役に就任

2016年 ペットシート製造事業廃止

2017年 長田工場製造ライン増設

2018年 丸の内キャピタルへの譲渡

**茂木**：はじめに、選考委員会がどんな視点を持っていたのか、そこからお話ししましょう。

まず、会社としてのサステナビリティです。会社のプロダクトやサービスには、それを使っているユーザーがいて、それを取り巻く社会があるわけですから、その人達の期待に応じてその会社のプロダクトやサービスを継続的に提供し続ける、すなわち「サステインすること=社会に役立つこと」だという視点です。このESGやSDGsという視点が委員にはありました。一方で、投資家の立場からは、企業として存続し続け、社会に役立つながら、結果としてファンドがリターンを出しているかについて、定量的な結果を評価しました。投資時点でのEBITDAや売上がエグジット時点ではどれくらいになったのか、と。

それから、社会に役立つというのは雇用という面でも非常に大事だと思います。やはり投資した時点の雇用の数とエグジット時点の雇用の数を比べてそれがどのように維持され、あるいは増えたのか。そして従業員が誇りを持って仕事ができる環境をどう整えていったのか。従業員満足度(ES)ですね。定性的な意味では、どのようにビジネスモデルを新しくしていったのかについても非常に関心がありました。また、ファンドは人と人のビジネスなので、経営に入っていられる方とファンドの人的なつながりがどんなふうに作られていったのかという、投資に至るまでの背景についても私達はかなり関心を持っていました。

そういう視点に立って候補案件の資料を拝見すると、大貴さんがやっていた仕事は、資源を有効活用するサステナブルな事業であり、環境にも人にも優しく、もっと大きく言えば、地球全体にも優しい。かつ猫にも優しい。ファンドも、この考え方に基づいて、オーナー経営者の後に若い幹部を経営者に推してサポートし、投資としてリターンも伴う結果を残された。本件の授賞理由をまとめるとこんな感じになります。

**金田**：ありがとうございます。事業は継続してこそ社会的な役割を果たせるという観点。これは私がこの仕事をやって一番大事にしていることです。吉永さんと我々が出会ったのは2012年なんですね。投資したのが2014年。投資する2年前からお会いして議論を重ねる中で、大貴という組織の当時の状況に立場を超えて共に危機感を持つようになっていました。事業の継続性の観点からは三つあります。

ひとつは、当たり前ですけど、財務がきちんと整っていない

と会社は続かないということ。当時、自己資本比率は一桁台。売上以上の借金を抱えていて、利益率も低い。外部の銀行さんも含めて、あまり好ましく見ていなかった。これは建て直さなきゃな、と。

それから強い組織を作ること。どんなに世の中のためになっても、勤めている人達が「こんなつまらない仕事」って思っていたら会社は継続しないと思っています。当時の組織はめちゃくちゃで、現場は大きなフラストレーションを抱えていました。経営のほうもフラストレーションを抱えているので「開発もやれ!製造もやれ!」と。そこで、現場は一生懸命どっかをやるんですね。でもやっていないどっかは怒られる。これはもう、本当にストレスの悪循環で、いいところがなかった。三つめが仕事自体に社会的意義があること。猫というのは人の癒やしにもなり、その猫が快適に生きていくための商材を我々は提供している。しかも材料はリサイクル材。ところが当時は、オーナー自身が自社の事業を「産廃屋」と表現されていた。これでは社内でも自分たちの仕事に意義を感じられなかったし、我々以外のファンドもそういう見方をしていました。会社のポテンシャルに気づいていなかったんです。この三つの不具合をきちんと整える、というのが私の今回の投資のスタート時のテーマでした。



**茂木**：なるほど。それでは吉永さんにお聞きします。従来は創業者のワンマン経営だったわけですね。よくあるのは、決めることは全部トップが決めるのだから、自分たちはそれに黙って従っていれば良いから自分たちでは判断しない、と。ただ、突然それが変わった時に、どのようにして自分たちで判断できるようになったのか、ということには関心があります。

**吉永**：確かに以前はトップが引っ張ってくれるものだから自分では考えないという雰囲気が蔓延していたと思います。何があってもトップが責任を取ってくれるし、ただ従っていれば良いというような考え方でした。一方でそれは、みんなが、会社のためにどうしたらいいかってことを腹に抱えたままの状態でもあったわけです。これをなかなか表せなかった環境は不健全であると考えていました。前社長にもいろいろと提言はしたことはありましたが、否定されてしまったり、むしろ逆に叱責されたりすることがよくありました。それだと何も言わないほうが良いだろう、と考えるようになっていました。僕がこういった立場になったら、みんなの声をすくい上げていくことでより良い会社にしていこうと考えていました。

**茂木**：当時吉永さんは管理部長の立場で、ファンドとのやり取りを担当されていたわけですが、ファンドと話をすることに対する抵抗はなかったのですか。

**吉永**：それはまったくなかったです。このままでは会社はもう駄目だと思っていましたから。今までずっと、カリスマオーナーが突っ走ってやってきたんですけども、年齢も年齢ですし、健康にも不安がある。もしものときには、会社が無くなっちゃう、と。じゃあ会社を継続していくにはどうしたらいいんだろう、って。そこでみんなが会社のために思って、いろんな伝手で紹介を受けてファンドさんに会って、「ああ、こういうところをお願いして会社を継続させていただけるんだったら、それは本当にありがたいな」というふうを考えていました。

**茂木**：ファンドにはベーシック・キャピタルの他にも多数あります。金田さんのお話では2年間かけてお互いの信頼関係を作っていたということですが、他のファンドと話はしなかったのですか？

**吉永**：いや、実をいうと、金田さんは最初にご紹介を受けた方なんですけども、一回別れているんです。

**金田**：投資後の方針が折り合わず、一度お断りすることになりました。

**吉永**：それで、他のファンドにも話を聞いて、事業会社にも話を聞いてみましたが、結局うまくいきませんでした。

**茂木**：理由はなんですか？

**吉永**：そこは、ファンドというより人ですね。信頼関係が築けたかどうかという……

**茂木**：「この人となら上手くやれそうだな」ということですか。

**吉永**：そうですね。なので、一回、破談したわけなんですけども、金田さんだったらやってくれると思って再度連絡して、そこでようやくカップルが成立したわけです。

### 再建の旗印と社員の誇り

**金田**：いざ再建に取り掛かるわけですが、やったことは実はたった二つです。私、あんまりお題目が多いとうまくいかないと思っていました。

そのひとつは、開発フェーズから生産フェーズへとにかく至急シフトすること。もうひとつは組織の風土改革。とりわけ本

部と現場のコミュニケーションを良くすること。この二つだけを考えてやりました。

「開発から製造へ」って、言うのは簡単ですが実際には難しい。創業者である前オーナーが強い想いでゼロから1を作ったことには私も敬意

を持っていますが、組織が大きくなるにつれやり方を変える必要がある。当時の大貴は開発に拘泥しすぎていて、結果として組織のフラストレーションにもつながっていた。これをかなり強引にシフトしました。創業者とは「俺を否定するのか!」「否定じゃない、肯定したうえで前に行くんだ!」とよくやり合っていました。

例えば組織に「生産へのシフト」を伝えるために、創業オーナーの思い入れの強かった開発のための設備をあえて売却したり、彼が一生懸命作った特許を整理して切り離したりしました。結果、効率性も上がって、現場の間人も、「あ、きちんと製造をがんばればいいんだ」と理解してくれるようになった。さらに、それに対してきちんと評価してあげるような仕組みを作っていたという3年間でした。創業者も最終的には理解してくれたと思っています。

**吉永**：再建のために何かわかりやすいテーマを掲げた、というわけではないんですけど、毎回、全社会合の場で私のほう





から「自分たちは産廃屋じゃないよ。メーカーだよ。誇りを持つ」ということは言い続けましたし、「品質に対しての責任感をしっかり持つ」というメッセージは掲げるようにしました。

**金田**：その「従業員が誇りを持つ」って、口にすると簡単なんですけど、実際にはそんなに簡単じゃない。前社長がご自身で「産廃屋だ」と言っているわけで(笑)。もう全然違うぞ！と。これだけ役に立っている仕事なんだと、足繁く通って直接話しました。工場の安全管理・労働環境整備のための、売上に直接結びつかない投資も相当やりました。これはすごく強いメッセージだと思っていて、現場が危険だったら、それに対してお金を使って設備をきちんと充足させる。口だけの現場主義じゃなくて、本気で一番現場が大事なんだっていうことを言葉でも体でも示したつもりです。そのへんから、コミュニケーションが双方向に流れ始めたよね。

**吉永**：はい。それから、人事考課の部分でもかなり考えました。前社長は感情的に給料をカットしたり、ボーナスを支給しなかったりする傾向がありました。それだと働いているほうも納得感がありません。それで、「残業するほどボーナスは減る、残業しなければボーナスは上がる」という制度を作ったんです。効率を考えると日々の仕事をすれば、長時間働かなくてもまとまったボーナスが貰える、と。そしてその仕組みを忠実に実行しました。その結果生産性も上がり、会社の業績が良くなるのに比例して、ボーナス、年収も上がるという形になった。すると、末端の社員ひとりひとりが「どうやったら効率が改善して、生産性が上がって、それが自分の報酬に跳ね返ってくるか」と考えるようになった。これがやっぱり一番良かったなと思っています。改善の努力に対して経営側はしっかり払う、と。それが従業員にも理解されたので、ついてくるようになったのかなと思います。だからそれを一周りさせるまでの1年くらいはいろいろとありました。1年経ったらみんながしっかりついてきた始めたなという認識です。



**金田**：そこは一貫性っていうのが大事だと思っていて、生産にシフトすると言ったからには、指標を生産性にこだわったものにし、それをきちんと評価としてやる。今でこそ働き方改革という言葉は一般的ですが、当時は働き方改革というよりも本当の意味で生産性を上げるという観点でやっていました。

#### 株主と経営の信頼関係

**金田**：さっきご指摘いただいていた、株主と経営のつながりのところですけど、信頼関係は始めから相当できていました。投資をする前に2年かけて議論してきましたから。それがこの当社の案件がうまくいった背景の一つだと思っています。一緒にやると決めたことはやりきる、それ以外はやらなくて構わん、というような信頼関係はできていたので。経営と株主との関係は、そもそも吉永さんは私のことを株主と意識したことかもしれないけど、うまくいきましたね。ただ、現場とのコミュニケーションは、吉永社長ご本人は言いませんけど、カリスマ創業者が抜けたあとに若手が社長に立つのだから、まあ相当なご苦労はされたと、簡単ではなかったと思います。

**吉永**：そこに関してはいろいろありました。当時31歳という若輩者に社長を任せると言ってくれて、それをサポートしてくれた金田さんに対しては、感謝しかないですね。社員に関しても、私より年齢が上の人が大半ですし、社歴が長い人間も多かったので、悩んだことも多かった。私自身、表現がうまいわけではないので、言葉で導くというよりはやるべきことをきちんとやっているという姿を見せた。そういう形で、みんなと、特に幹部社員ですけども、信頼関係が出来ていったんですね。だから任せてくれた。うちの社員に関しても、僕に任せてくれた、委ねてくれたんだな、という意味で感謝しています。

**金田**：吉永さん、社長になられると決まった経緯をぜひ話してください。

**吉永**：あのときは確か、もう投資前の検討期間の終盤でしたね。実は、金田さんのほうから紹介された方が「社長候補」として外部から入ってきたんですが、前社長が「おまえには任せられねえ」とNOを突きつけたんです。それで退社された。そこで、「さて、どうする？」と。前社長も経営から退きたいと言っていました。次の代表者を決める会議を金田さんと、前社長と、現監査役の渡邊でやることになりました。その場で前社長から、「ちょっと来い」と急に呼び出されて「おまえ社長やるか？」って言われたんですよ。僕は、それまで会社をこうしたいといういろいろな思いもあったので、気がつい

たら「はい、やります!」と回答していました。即決です。

**金田**：大げさでなく、あのときに吉永さんが「はい」って言わなかったら、投資をしていなかったかもしれません。

### 仕事をつなぐー ファンドからファンドへ

**茂木**：ファンドは自分のやっていることに自信がありますし当然正しいと思うわけです。それが、自己満足につながってしまいがちです。ところがベーシックさんは、自分たちの仕事はここまで決め、次のステップで大貴をさらに社会に役立つようにするための仕事は次のオーナーの手で決めた。ある時点で自分たちの能力をわきまえてエグジットをされたのが非常に潔いと感じました。ファンドtoファンドのエグジットは、投資家から見ると、事業会社への売却やIPOではないので「なぜなんだ」という見方もありますが、経営者の方も「自分たちの次のステップのために次のファンドの手に委ねようとしてくれている」とベーシックさんの意図をよく理解されている。そのベースには、ベーシックさんが投資していらっしゃる間のファンドとしての仕振りを通じて作られた信頼関係があったと思いました。



**金田**：ファンドのいいところは、期間限定であることだと私は思っています。例えば、開発から生産へのシフトを考える際、当然、販売にも不足があるのは分かっているわけです。じゃあ、販売も生産もやろうかって悩んだのですが、やらなかった。まずは生産だ、集中して取り組もう、と。生産を我々の投資期間中にきちんとやって、やるべきことが終わったら、次やるべきことは次の時間軸を持ってきた人にやってもらう、と。これはファンドの意義だと思っていて、ファンドからファンドに移る案件を肯定するとしたら、それが理由だと思っています。

**茂木**：それは、私がさっき申し上げた「潔さ」。

**金田**：茂木さんに褒められると恐縮してしまいますが、あり

がたいことです。

### 離職が減って雇用が増える 利益が増えて借金が減る

**茂木**：業績指標資料によれば、投資時点と比べてエグジット時点での雇用は、確か2割くらい増えています。

**吉永**：そうですね。他の製品の製造をやめて猫砂に特化し、ラインを増やしました。幸い売上も増えていきましたから、それにあたって増員が必要になったという事情があります。加えて、実はそれまでは、離職者が非常に多かったんです。というのも、先程申し上げたような「感情型評価体系」だったし、やはりガツンと言われると辞めてしまう人も多かった。それをシステムティックな報酬体系にしたことによって、従業員の納得感、働いてこれだけの代価を得られるという納得感を得ることが出来ました。もうひとつはコミュニケーションが増えたこと。本部と現場との間もそうですけれども、共にしている時間の最も長い現場の班ごとに全額会社負担で懇親会と称した飲み会をやることにしました。これで社員間のコミュニケーションが非常に良くなった。

**金田**：新社長になってから離職はピタッと止まりましたね。となると、財務的にも採用費なんかは下がります。その分、皆の「飲み代」に回したほうがマシだろう、みたいな! (笑) けっこういい循環になったね。やっぱり工場が増えたから雇用が増える、ってことはオートマチックじゃなくて。人を採用するのは簡単じゃないから。離職が減ったっていうところから積み上がったのは大事だったと思いますね。

**吉永**：離職率については、半分くらいにはなったと思います。業績としても、売上が19億から26億、営業利益は約2億から3倍くらいになったかな。

**金田**：借金は、一時売上より多かったのが、最後はネットキャッシュになるくらいまで減って、7~8%だった自己資本比率が50%近くまで上がりました。

**茂木**：その離職が減った背景が結局はESだと評価しました。

**吉永**：そこを褒めていただけることはとても嬉しいし、経営者冥利に尽きます。本当にやりがいにもなります。

**茂木**：我々委員4人も、今回各ファンドと投資先企業の業績指標資料を読むことで実態をより詳しく確認でき、大変やりがいがありました。ただ、委員にはもうひとつ責任があると思っています。今この時点では賞を差し上げたけれども、1年2年経ったら全然違ってた、では困ります。引き続き見守っていただければと思います。かんばってください。