中小製造業４社を傘下に置くＲＣホールディングス（ＲＣＨＤ、本社・東京都千代田区）は、グループ企業の技術改良やシナジー発揮で成長を目指している。航空・宇宙市場を中心とした事業領域もグループ会社の増加とともに幅が広がっている。上野翼社長にグループ経営の方針を聞いた。

（遊佐　鉄平）

中小製造業４社の持株会社

ＲＣホールディングスの経営方針

合議制でシナジー追求

金属事業 加工から組立まで一貫対応

上野 翼社長に聞く

――２０２２年１月の持株会社化から１年が経過します。改めて御社の特徴を。

「当社はアルマイト事業を手掛ける理研アルマイト工業（川崎市）が21年11月に、粉体製造や保護被膜シールピールを製造する関東化学工業（東京都千代田区）を買収した後に現在の持株会社体制としました。その後22年６月に歯車製造の都精機（東京都三鷹市）、23年２月に金属加工のサンエー（山形市）をグループに迎え、現在４社で事業運営しています」

「グローバル化を背景とした競争環境の激化や事業承継がスムーズにいかないために、高い技術力が失われているケースも見受けられます。また私は銀行出身ですが、行員の当時から経営資源が乏しい中小企業が単体では経営改善に取り組めない姿を目の当たりにしてきました。こうした現実に対し、単体では難しくともグループとしてまとまることで成長は可能だと信じています。事業承継が困難な中小企業の受け皿になり、技術力を高めていくことも我々の役割だと思っています」

――定量的な経営目標は。

「規模を追っているわけではないので、あえて年商など経営数値は開示していません。これまでＭ＆Ａで規模を拡大しているわけですが、Ｍ＆Ａはあくまで受け身の姿勢です。事業規模にとらわれず、高い付加価値を提供できる企業にしていきたいと考えています」

――グループ経営で御社の特徴は。

「買収した企業の取締役を持株会社の取締役または顧問として迎え入れています。持株会社と事業会社を兼務する担当役員制とし、トップダウンの経営はなく合議制での運営を心掛けています」

――価値観の異なる企業が集まることの難しさは。

「価値観の統一については、異なる立場での対応にならないことが重要です。一緒のグループ、企業をサポートさせてもらうという気持ちを持ちながら徐々に融合していければと思っています。ガバナンスもルールを明確化し、しっかりコミュニケーションを取れば問題にはならないでしょう」

――今後のＭ＆Ａの展望は。

「我々がお手伝いさせていただくに当たっては①製造業②経営者が65歳以上③買収後も元取締役に在籍いただく④ニッチな商材を保有している―を判断基準としています。事業承継の受け皿会社として、お話があればタイムリーにうかがいたいと思っています」

――グループ４社のそれぞれの課題や展望は。

「理研アルマイト工業はアルマイト・鍍金だけでなく、切断や塗装といった前・後工程の内製化で付加価値を高めたい。関東化学工業はシールピールについて特殊機能を持ったコーティング技術の開発を目指します。都精機は設備の自働化に取り組み、サンエーはステンレス加工に特化しているのでアルミの比率向上も視野に入れたいと思っています」

「グループのシナジーも課題の一つです。金属では４社で加工から表面処理、セミアセンブリ（組み立て）まで対応できるようになりました。現在は半導体製造装置部品市場でのビジネス獲得を目指しています」

――足元では素材やエネルギー価格が上昇しています。

「アルミなどの素材価格上昇についてはおおよそ転嫁できている状況ですが、エネルギー価格部分はまだ昨年上昇分を交渉している最中。今年も一段高となる見込みのため、改定交渉は続けていかねばならないでしょう」