

事業計画及び**成長可能性**  
に関する事項の開示



**SERENDIP**  
**HOLDINGS**

---

セレンディップ・ホールディングス株式会社

証券コード 7318

---

2023年6月30日



# Index

1. CEOメッセージ及び当社パーパス
2. 会社及び事業概要
3. 市場機会
4. ビジネスモデル
5. 成長戦略
6. リスク情報
7. 上場資金使途
8. Appendix

# 100年企業の創造

日本の中堅・中小製造業に**経営革新**をもたらし、  
モノづくりの**未来を創る**

---

私たちセレンディップグループは、  
中堅・中小製造業に特化した事業投資会社として、「経営の近代化」と  
「地方創生」を積極的に推進し、よき伝統の尊重と戦略合理的経営を追及します



**SERENDIP  
HOLDINGS**

# CEO Message

## M&Aを日本の「当たり前」に 中堅・中小製造業の再成長を「経営の近代化」で支える

日本の中堅・中小製造業の成長が停滞しています。かつて技術力で評価を高めた日本の製造業は、世界が新しいテクノロジーを駆使し、自動化やDXで生産性を大きく向上させていく流れに大きく乗り遅れています。この状況を何とかしなければ、日本の製造業が再び世界から注目される日は訪れないでしょう。

中堅・中小製造業の早急な「経営の近代化」が必要です。当社では、M&Aによって第三者承継を行うことが変革のスタートだと考えています。経営者の高齢化が著しく進む中、経営と所有が一体化した日本では、親族内承継を望む企業が多くを占めています。しかし、親族内にこだわるリスクとM&Aがもたらすことのできる可能性は、これまでの事例を振り返れば一目瞭然ではないでしょうか。

当社のM&Aは、長期にわたり自社グループの一部として育てていく意志をもっている点が、他のファンドや仲介会社との大きな違いです。次の担い手として、安心して会社を託していただける担い手になりたい。そのための仕組みを作り、想いをもって事業に取り組んでいます。

セレンディップ・ホールディングス株式会社  
代表取締役社長兼CEO 竹内在 | Ari Takeuchi





## 製造業の「未来のロールモデル」に

当社は2つの意味で、製造業の「未来のロールモデル」でありたいと考えています。

1つ目は、当社グループに参加した中堅・中小製造業が、同規模事業者のロールモデルとなれるように。

経営者の高齢化、後継者不在、プロダクトアウトの思考により、成長が停滞してしまった会社が、当社グループに入ることによって再び成長でき、社員が生き生きと働ける100年企業へと進化する成功例として、結果を出していきます。

2つ目は、当社のビジネスモデルが、同様のビジネスを展開したいと世の中の起業家に思われるように。

ひとつひとつが小さな中堅・中小製造業であっても、日本の製造業には世界に誇ることができる素晴らしい技術があります。それをグループとして束ねることで、共同で製品開発を行うなど新しい可能性が生まれてきます。業務の標準化、DXをグループ一体で進め生産性を上げることで、経営リソースを必要なところに注げるようになります。

当社に関わってくださる多くの人の喜びを生みながら、利益を生んでいける、そんな「ロールモデル」を目指しています。

## 成長ステージに合わせた「株主還元」

当社は成長ステージに合わせた株主還元を考えています。

現在はグロース市場ですが、最短でのプライム上場を目指します。グロース市場では企業価値の成長、すなわち株価を上げることで株主の皆様へ還元したいと考えています。

プライム市場へのステップアップを実現したら、企業価値向上に加え、配当による株主還元を検討する予定です。

株主の皆様には、中長期的な目線で、当社にご期待いただきたいと思います。

# セレンディップのパーパス・ビジョン・ミッション



## PURPOSE

私たちの存在意義

「経営の近代化」と「地方創生」の積極的な推進



## VISION

私たちが目指す姿

すべてのステークホルダーに  
価値と成長をもたらす100年企業の創造



## MISSION

私たちの使命

日本の中堅・中小製造業の経営革新を行い、  
企業の第二の成長を促す



# SERENDIP HOLDINGS

社名の由来となった「Serendipity(セレンディピティ)」とは、素敵な偶然に出会ったり、予想外のことを発見することを意味します。セレンディピティが世界にもたらす可能性を私たちは信じています。



# Index

1. CEOメッセージ及びパーパス
- 2. 会社及び事業概要**
3. 市場機会
4. ビジネスモデル
5. 成長戦略
6. リスク情報
7. 上場資金使途
8. Appendix

# 沿革

- 中堅・中小製造業特化型の事業承継トータルソリューションで急速に成長

2014.10 天竜精機グループイン、**中堅・中小製造業特化型の事業承継支援**を開始

2015.10 佐藤工業グループイン

2018.08 三井屋工業グループイン

2018.12 サンテクトグループイン、**プロフェッショナル領域**へ進出

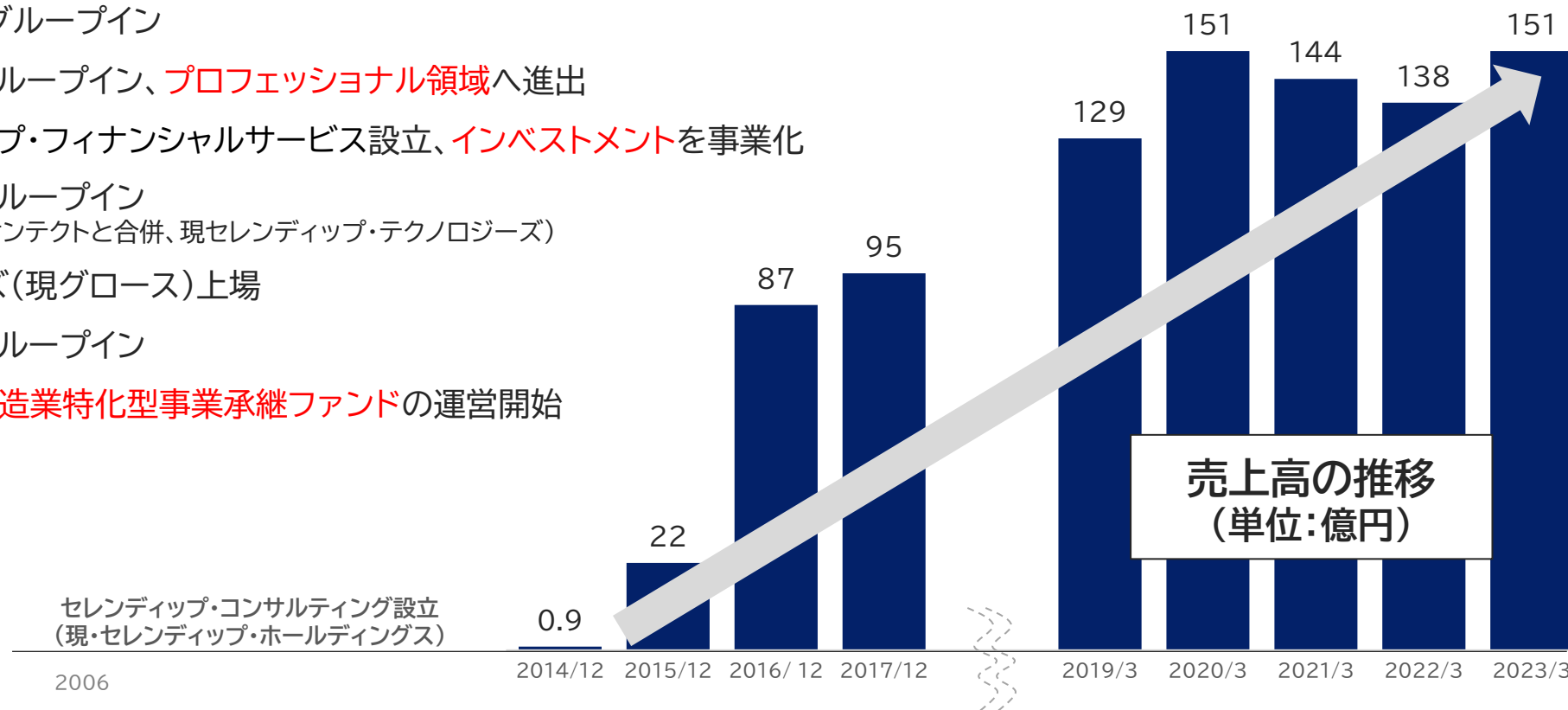
2020.03 セレンディップ・フィナンシャルサービス設立、**インベストメント**を事業化

2020.07 エムジエクグループイン  
(2021.04にサンテクトと合併、現セレンディップ・テクノロジーズ)

2021.06 東証マザーズ(現グロース)上場

2023.01 アペックスグループイン

2023.02 **中堅・中小製造業特化型事業承継ファンド**の運営開始





# 事業の概要

- 事業承継トータルソリューションカンパニーとして、3つの事業を展開

モノづくり事業	DX(デジタルトランスフォーメーション) とR&D(研究開発)で、中堅・中小製造業の「経営の近代化」を推進
プロフェッショナル・ソリューション事業	プロ経営者やコンサルタント等のプロフェッショナル人材が、中堅・中小製造業が抱える経営課題・技術的課題に対するソリューションを提供
インベストメント事業	中堅・中小企業への投資やフィナンシャル・アドバイザーで、中堅・中小企業の円滑な事業承継と企業価値向上を実現

# 事業セグメント情報

## ① モノづくり事業 | 売上高 142.3億円 従業員数 465名

- 天竜精機(ファクトリーオートメーション装置製造)
- 佐藤工業(オートマ機能部品製造)
- 三井屋工業(自動車内外装部品製造)
- アパックス(開発段階における試作品製作)

## ② プロフェッショナル・ソリューション事業 | 売上高 12.7億円 従業員数 125名

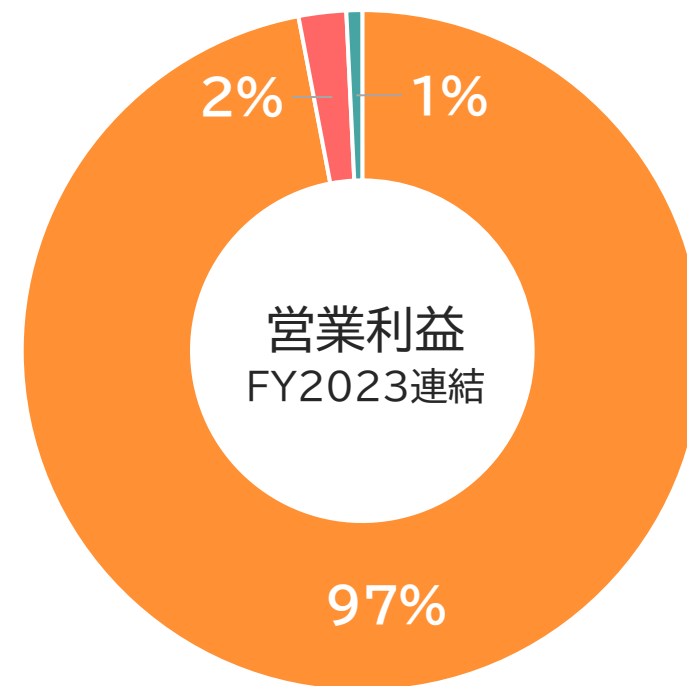
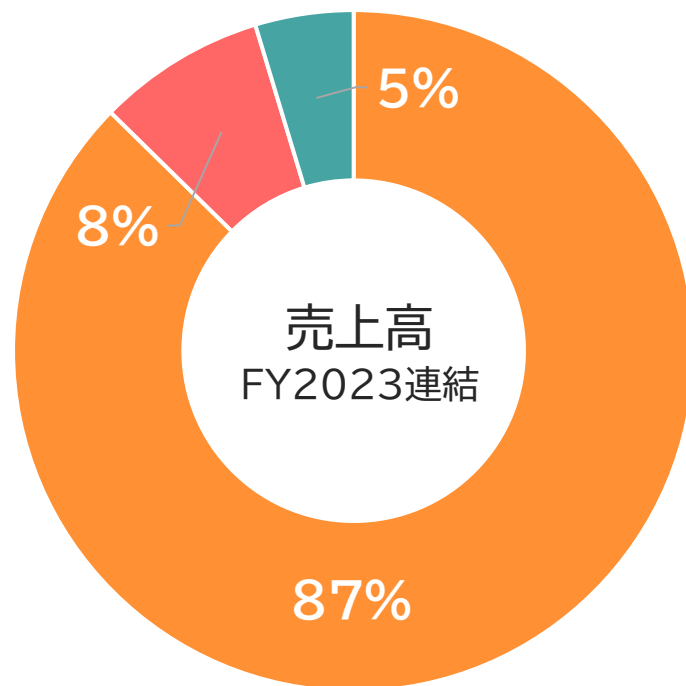
- セレンディップ・ホールディングス(プロ経営者派遣、コンサルティング)
- セレンディップ・テクノロジーズ(設計・開発・ITエンジニア派遣、ソフトウェア開発)

## ③ インベストメント事業 | 売上高 1.1億円 従業員数 6名

- セレンディップ・フィナンシャルサービス(プリンシパル投資(自己資金投資)、フィナンシャル・アドバイザー、ファンド運営)

## 事業セグメント構成比

- モノづくり事業が、売上高及び営業利益の大半を占める
- プロフェッショナル・ソリューション事業及びインバーストメント事業は、採用費等の先行投資が発生



モノづくり事業

プロフェッショナル・ソリューション事業

インバーストメント事業

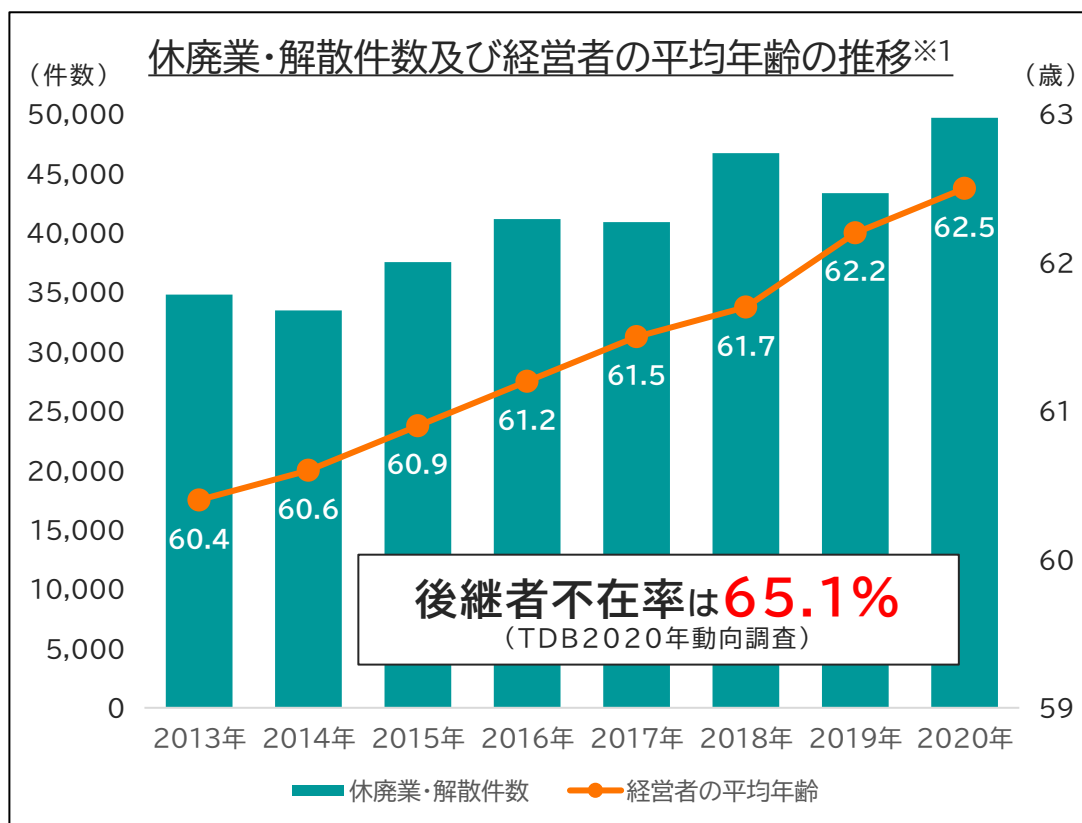


# Index

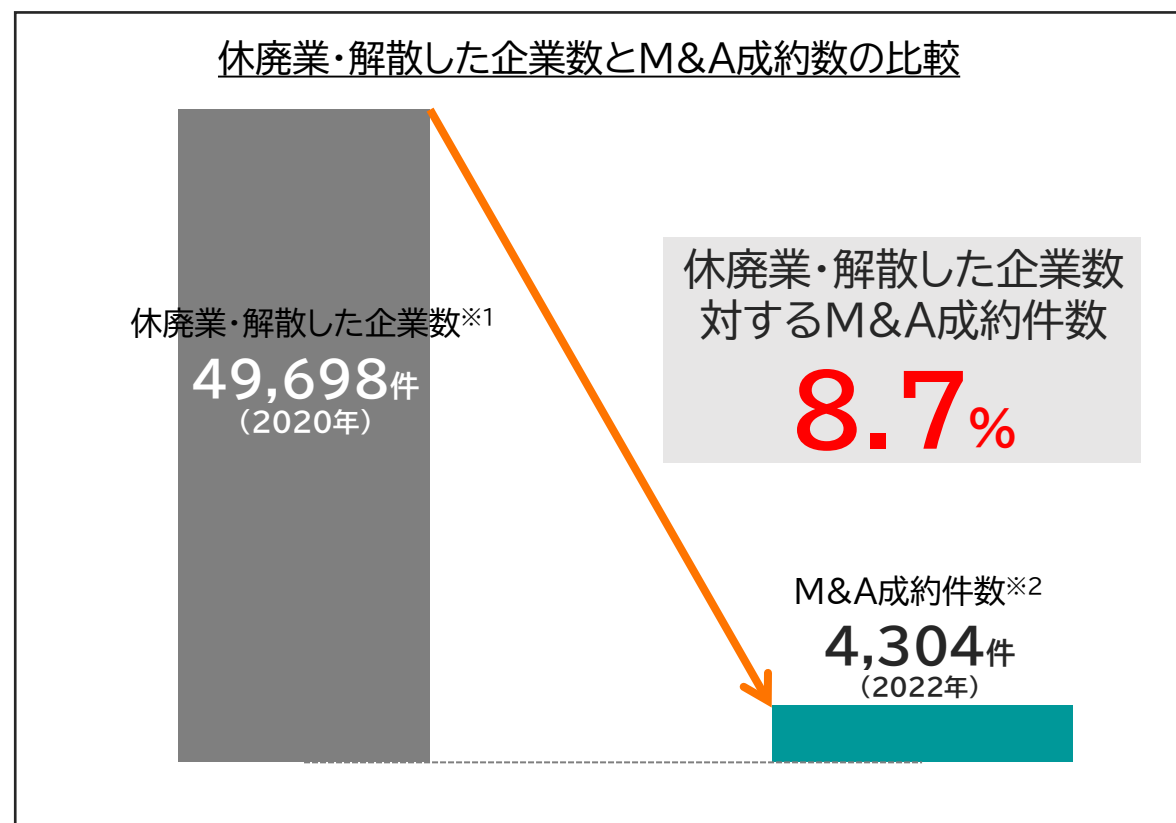
1. CEOメッセージ及びパーパス
2. 会社及び事業概要
- 3. 市場機会**
4. ビジネスモデル
5. 成長戦略
6. リスク情報
7. 上場資金使途
8. Appendix

# 国内企業の休廃業・解散の増加及びM&Aへの圧倒的需要

- 経営者の高齢化、後継者不在により「休廃業・解散」を選択する件数が増加傾向
- 第三者への事業承継ニーズに対して、国内M&A実績が追い付いていない



※1 (株)東京商工リサーチ「休廃業・解散企業」動向調査、「全国社長の年齢調査」(2021年)

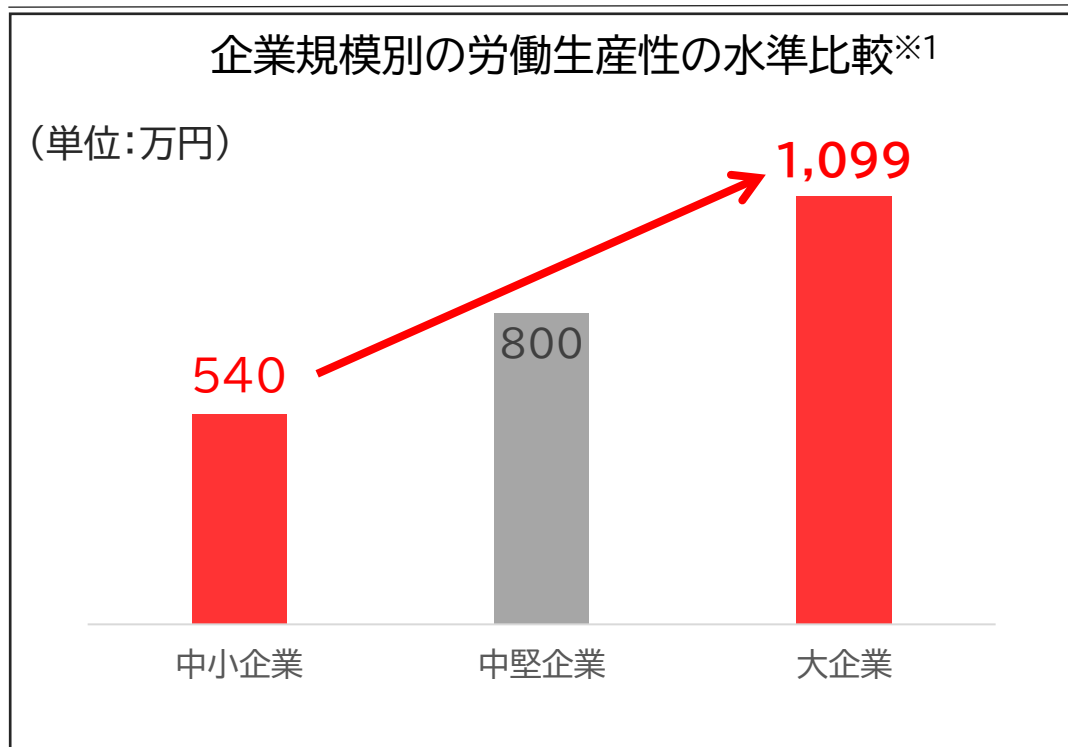


※2 (株)レコフデータ(2022年)

# 中堅・中小企業の低い労働生産性

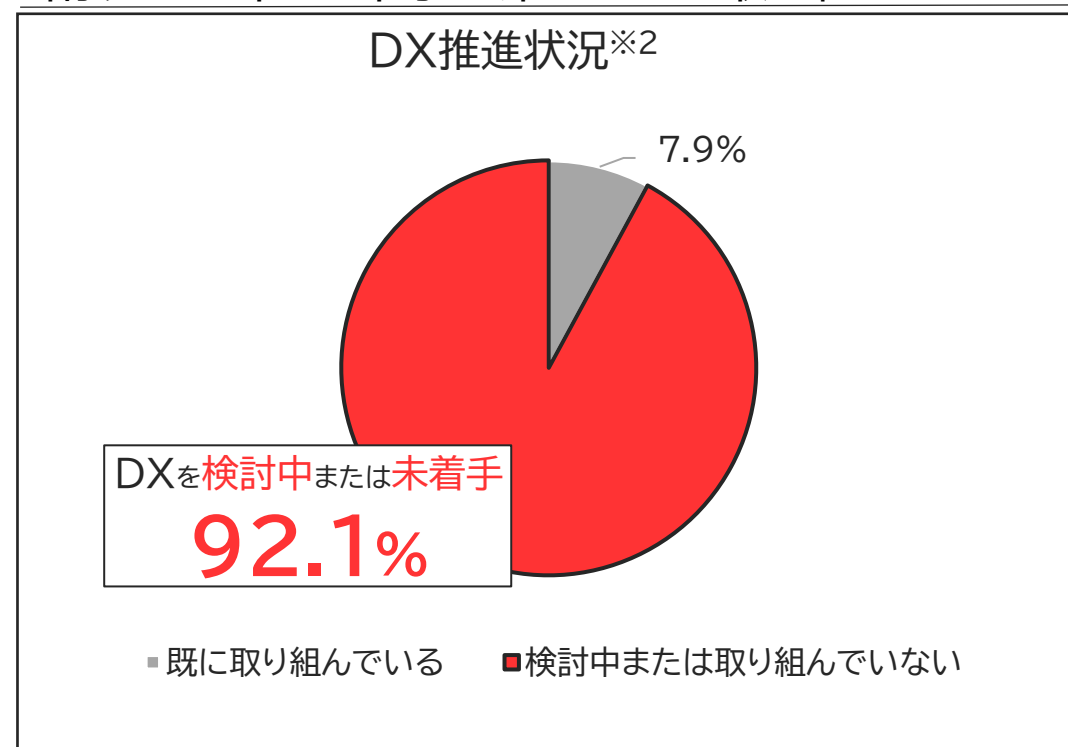
- 日本の中堅・中小企業は、経営の質向上(製造現場のDX・省人化、経営人材の育成など)を進めることで飛躍的に労働生産性を向上させる余地がある

## 大企業に比べ、中小企業の労働生産性は半分程度



※1 中小企業庁「2022年版中小企業白書」をもとに当社作成

## 9割以上の中堅・中小企業はDXに取り組んでいない

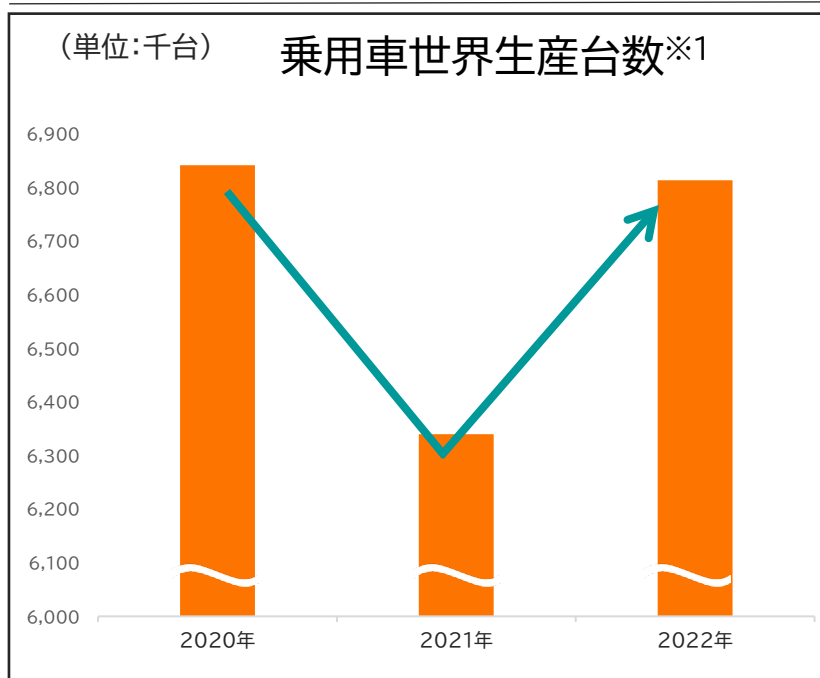


※2 中小企業庁「中小企業のDX推進に関する調査 2022年5月」をもとに当社作成

# モノづくり事業の市場規模

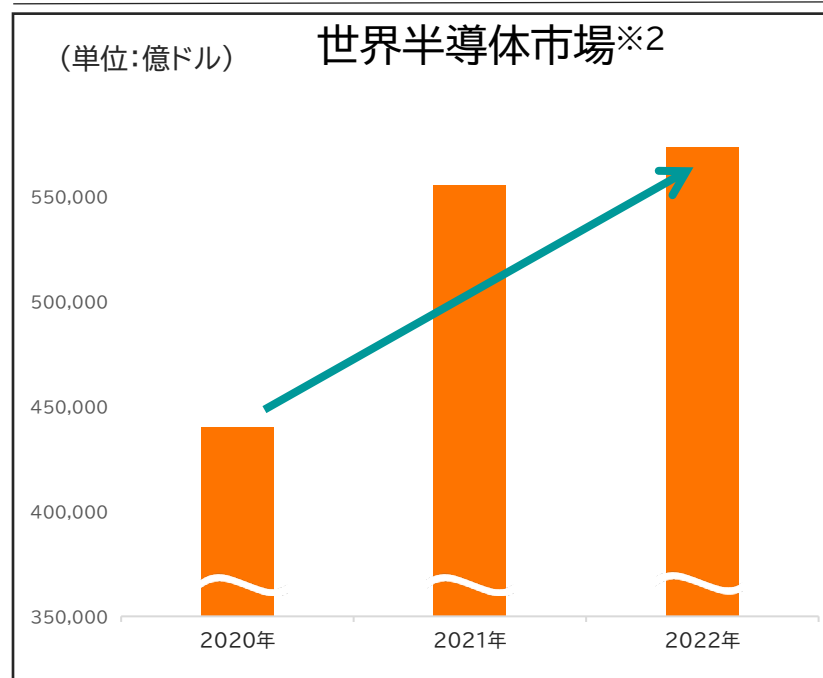
- 自動車生産台数は、コロナ禍や半導体不足の一時的な影響を受けたが、回復傾向
- FA製造装置は、IoTの進展に伴う自動車や産業・インフラ分野の高機能・高効率化、AI活用の広まりを受けて、車載・半導体向けの投資堅調
- 自動車関連メーカーの研究開発費は、近年増加傾向

## 自動車内外装部品・自動車精密部品製造



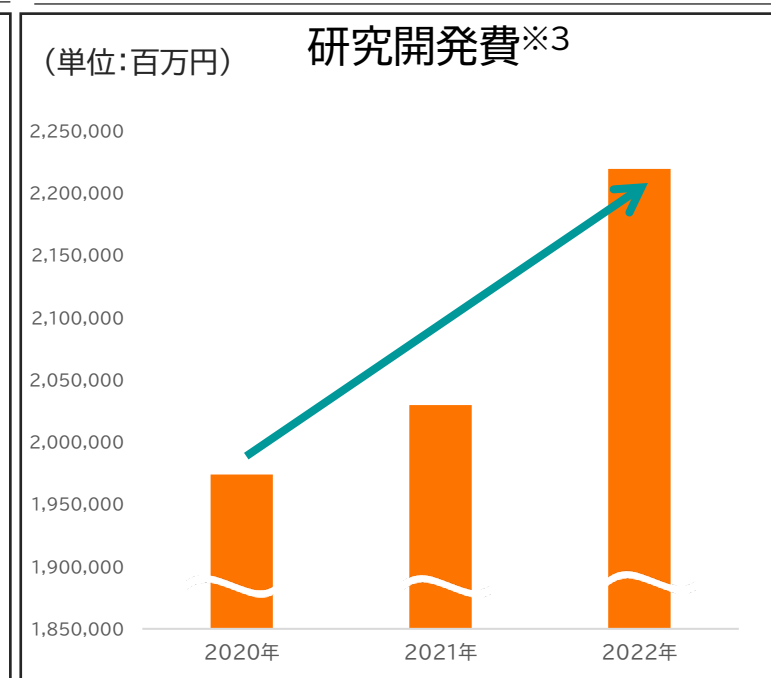
※1 一般社団法人 日本自動車工業会の調査結果をもとに当社作成

## FA製造装置製造



※2 一般社団法人 電子情報技術産業協会(世界半導体市場統計(WSTS))の調査結果をもとに当社作成

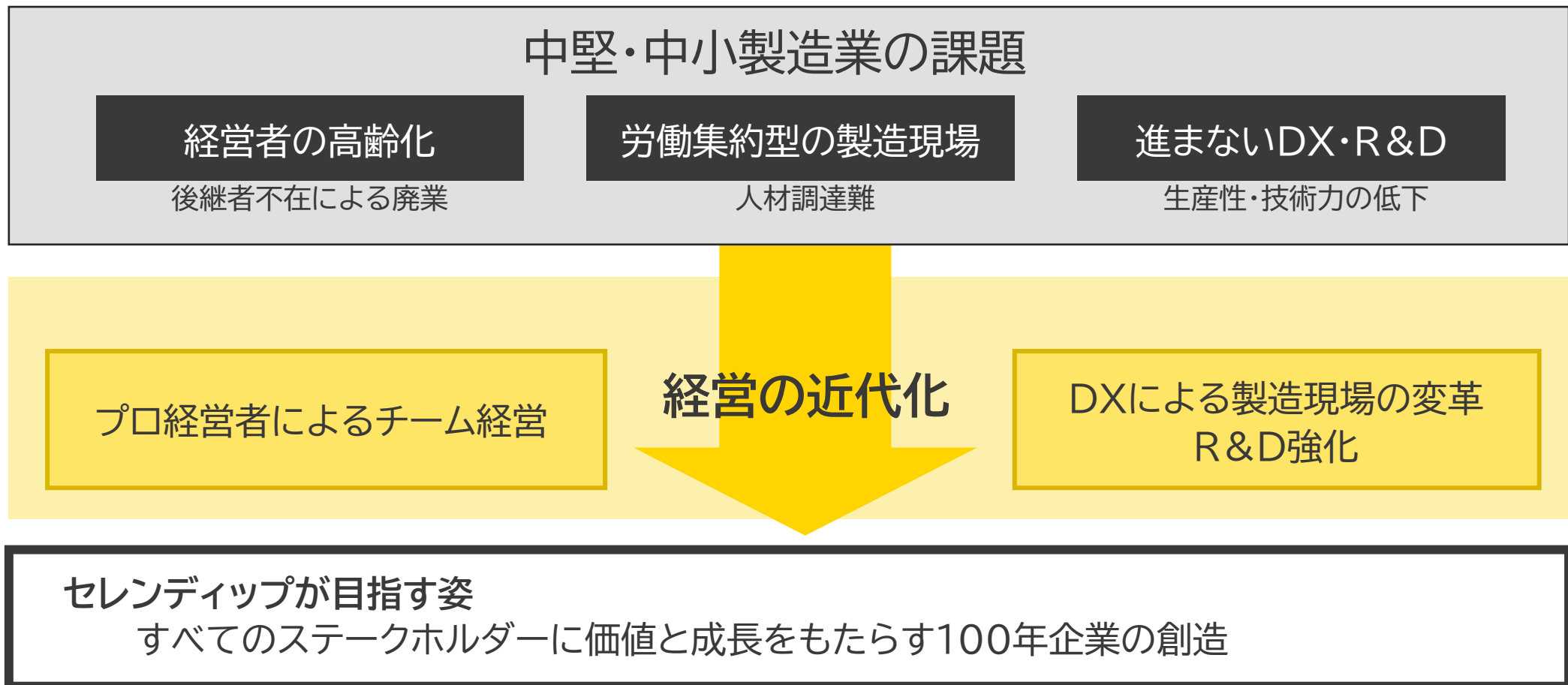
## 試作品製造



※3 トヨタグループ研究開発費上位7社の合計をもとに当社作成

# 日本の中堅・中小製造業における「経営の近代化」の必要性

- 経営者の高齢化や経営の高度化など、日本の中堅・中小製造業は、存続に関わる課題を抱えている
- プロ経営者によるチーム経営によって、「経営の近代化」を進め、第二の成長を促す必要がある







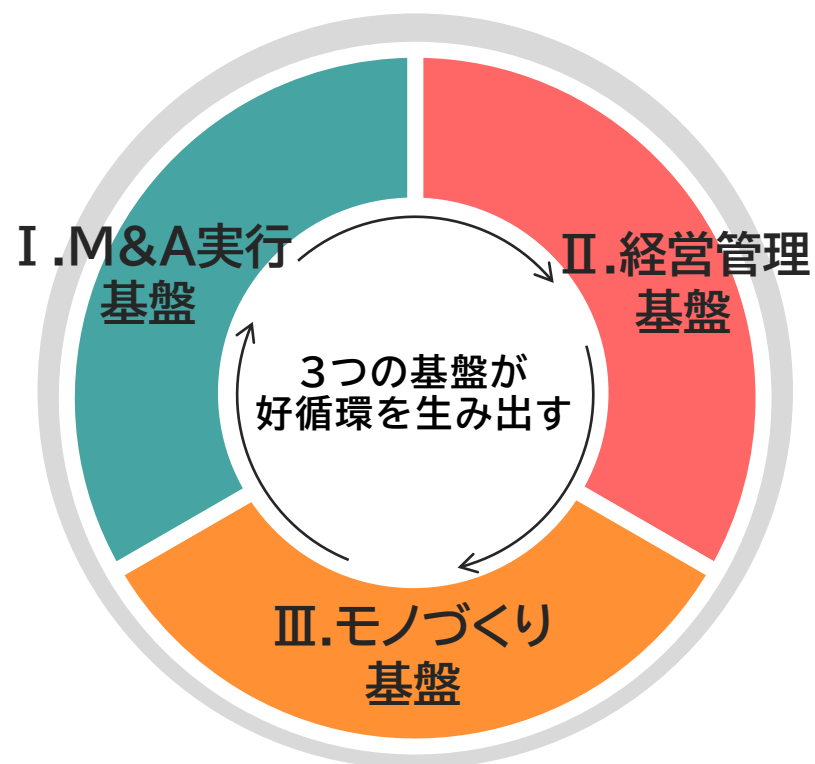
# Index

1. CEOメッセージ及びパーパス
2. 会社及び事業概要
3. 市場機会
- 4. ビジネスモデル**
5. 成長戦略
6. リスク情報
7. 上場資金使途
8. Appendix

# 当社のビジネスモデル

- 事業承継のトータルソリューションを提供する当社独自の「モノづくり事業承継プラットフォーム」を構築

## モノづくり事業承継プラットフォーム



### モノづくり事業承継プラットフォームの3つの基盤

#### I. M&A実行基盤

M&Aプロセス全体(M&Aチャネル開拓、M&A戦略立案/実行)の遂行

#### II. 経営管理基盤

プロ経営者によるチーム経営、標準化されたマネジメントツール、業務シェアードによるグループ一体となった経営の推進

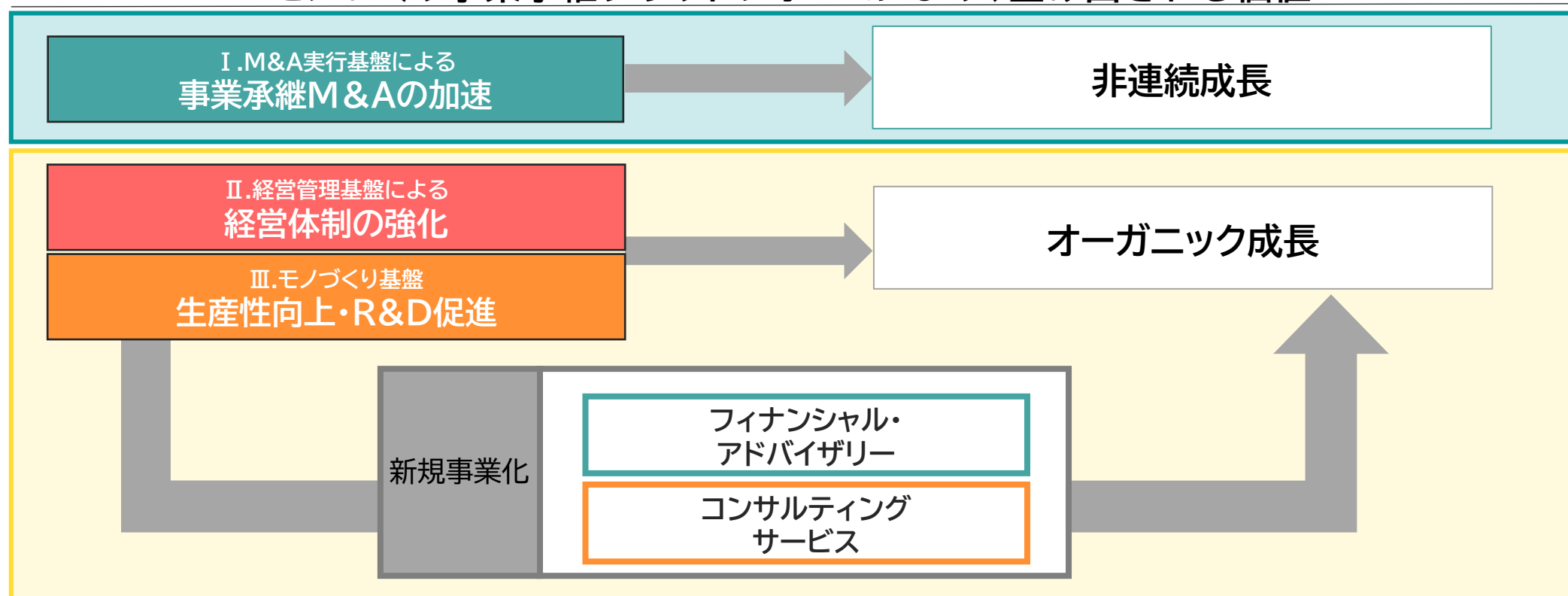
#### III. モノづくり基盤

標準化された改善ノウハウによる製造現場の変革とR&D

# 非連続成長とオーガニック成長を実現

- 加速する事業承継M&Aが、非連続的成長を実現
- 経営体制の強化及び生産性向上・R&D促進が、オーガニック成長を実現
- 蓄積したノウハウを新規事業化し、成長をさらに加速

## モノづくり事業承継プラットフォームにより、生み出される価値



## 事業承継待ったなしの製造業、我々の使命はM&Aの加速



取締役CIO/  
セレンディップ・フィナンシャルサービス(株)  
代表取締役社長  
高村 徳康

我々に求められているのは、プロ経営者派遣はもちろん、承継者と非承継者を繋ぐ仲介など、スポットで力になれる事業を行い、M&Aを加速させる環境を作っていくことだと考えています。

日本では、事業承継待ったなしの製造業が数万社も存在します。当社も年間で百件以上の相談を受けていますが、断ってしまうケースがほとんどでした。グループ化を前提にすると、買収後の親和性などを加味して検討する必要があるため、素晴らしい企業であるにもかかわらず、M&Aに至らないケースが生じてしまうんですね。

そこで、幅広い層の企業に対応する「セレンディップ・フィナンシャルサービス株式会社」をグループ会社として創設しました。蓄積されたM&A実行に関するノウハウを外販化することで、我々の強みを活かして、事業承継M&Aをスムーズに進めるのが狙いです。

さらに、地域金融機関との連携を活かした投資にも力を入れています。北は山形銀行から南は広島銀行まで、合計9行の地方金融機関との協力体制を整えました。協力体制によって、名古屋銀行との共同投資(2022年11月三河鉱産(株)株式譲受)や、SBI新生銀行グループと共同ファンドの設立(2023年2月)を実現しました。

こうした多様なスキームを柔軟に用意することで、企業規模や業種等にとらわれ過ぎずに、M&Aの件数を増やすことができ、ひいては日本が誇る中小企業が、1社でも多く新しい成長ステージに進めるように、道を作っていきたいと考えています。

# I.M&A実行基盤 | 3つの投資モデル

- 成長戦略やオーナー経営者のニーズに合わせて、3つの投資モデルから選択

プリンシパル投資 (自己資金投資)		売上規模	経営権	回収期間	投資実行会社	実行件数の目安
1	ストック型	50億円以上	マジョリティ取得	長期	セレンディップ・ホールディングス	1~2件/年程度
2	フロー型	50億円未満	マイノリティ出資	短期	セレンディップ・フィナンシャルサービス	1~4件/年程度
ファンド		売上規模	経営権	回収期間	投資実行会社	実行件数の目安
3	SBI新生銀行グループ共同ファンド	50億円未満	マジョリティ取得	短期	日本ものづくり事業承継投資(共同投資会社)	1~2件/年程度

# I.M&A実行基盤 | 地域アライアンスの強化

- 地域アライアンス戦略にもとづき、エリアカバレッジを拡大し、連携体制強化を目指す

## 地域アライアンス戦略

1. 地域No.1に向けて:東海地区のアライアンス
2. 全国カバレッジに向けて:メガバンクとのアライアンス
3. 製造業ブランド確立に向けて:モノづくりの産業集積地のカバレッジ拡充

## これまでのアライアンス実績

2020年12月	広島銀行・ひろぎんキャピタルパートナーズ
2021年4月	第三銀行
2021年7月	大垣共立銀行・OKBキャピタル 愛知銀行
2021年8月	新生銀行(現 SBI新生銀行)・新生企業投資
2021年10月	名古屋銀行・名古屋キャピタルパートナーズ
2022年1月	南都銀行グループ
2022年1月	名古屋銀行より、人材育成を目的とした人材受入れ
2022年3月	山形銀行・やまがた協創キャピタルパートナーズ





## アライアンスの進捗

2022年8月	足利銀行
2022年11月	名古屋キャピタルパートナーズと、三河鉱産(株)に 共同で投資
2023年2月	SBI新生銀行・新生企業投資と、中堅・中小製造 業特化型の第1号ファンドを共同で組成
2023年4月	OKBキャピタルと、OKB事業承継ファンドに、 LP出資及び投資先へのコンサルティングサービ スの提供開始

# I.M&A実行基盤 | 経営変革と投資の両立

- 「中堅・中小製造業のM&A市場」で「経営変革」と「投資」を併せ持つユニークな市場ポジション

## 中堅・中小製造業のM&A市場におけるポジショニング

▼製造業の成長に必要な要素			 中小型PEファンド	 一般事業会社	 コンサルティングファーム
経営変革	モノづくり改善・変革ノウハウ	✓	×	✓	✓
	標準化されたPMI	✓	×	×	✓
	プロ経営者育成ノウハウ	✓	×	×	×
投資	ストック型投資モデル	✓	×	✓	×
	フロー型投資モデル	✓	✓	×	×

## II. 経営管理基盤 | グループ一体となった経営

### 当社独自のデューデリジェンス※1と、プロ経営者チームによる標準PMI※2で 早期の経営変革とグループ一体となった経営を実現

一般的なデューデリジェンスでは、外部専門家がM&A対象会社の財務、法務に関するリスクの有無を確認しますが、当社のデューデリジェンスでは、これらに加え、対象会社の品質・生産性向上、コスト削減、売上高増加の可能性を重点的に分析します。

デューデリジェンスの段階で対象会社が再成長するために解決すべき課題を特定し、M&A初日から経営変革をスタートできるよう、具体的なプロジェクトの企画・体制整備をしていくのが当社PMIの特徴です。

PMIでは事業承継モノづくりプラットフォームが効果を発揮します。タレントマネジメント・システムを活用し対象会社に最適なプロ経営者チームを組成、チームは標準化されたマネジメント・ツールを駆使して、プロジェクトを進行させていきます。

また、最近では、当社グループのバックオフィス部門の全社員が、可能な限り「まとめられないか・標準化できないか・シェアード化できないか・DXできないか」を意識し、グループ全体で規模のメリットを獲得できるよう、グループ横断のプロジェクトを企画し推進しています。



コーポレート企画部担当執行役員  
北村 隆史

早期の経営変革を実現する  
デューデリジェンス

プロ経営者によるチーム経営

バックオフィス業務の  
生産性向上

※1 デューデリジェンス 企業の財務情報の正確性や法的なリスクを確認することを目的とした調査

※2 PMI(Post Merger Integration) 当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス



## II. 経営管理基盤 | 早期の経営変革を実現するデューデリジェンス※

- リスク確認を主とする一般的なデューデリジェンスに加え、当社は経営変革に主眼

### 一般的なデューデリジェンスとの比較

	目的	セレンディップ	一般的
リスク確認	M&A対象会社の財務、法務面からリスクの有無を確認する	○	○
経営変革	M&A対象会社の品質・生産性向上、コスト削減、売上高増加の可能性を分析する	◎	—



経営変革を前提としたデューデリジェンスで、具体的施策の早期着手が可能に

※デューデリジェンス 企業の財務情報の正確性や法的なリスクを確認することを目的とした調査

## II. 経営管理基盤 | プロ経営者によるチーム経営

- 対象企業に最適なプロ経営者チームが、当社ビジョンを共有し、標準化されたマネジメントツールを駆使して成功再現性の高いPMI※を実践

### チームマネジメント

- 対象企業に最適なプロ経営者チームを組成
- 当社ビジョンと経営変革計画の共有

### 標準マネジメントツール

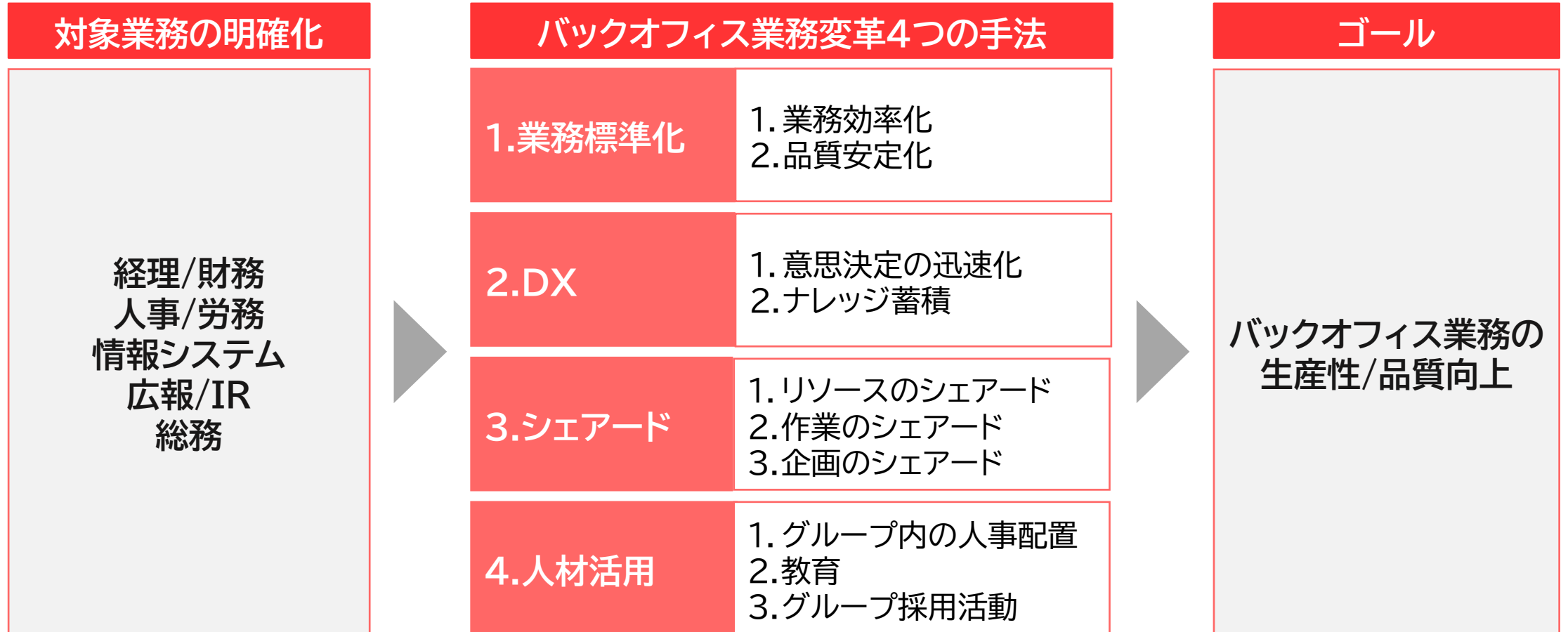
- 標準化されたガバナンスの仕組み
- 標準化されたプロジェクトマネジメント手法
- グループ共通のキャッシュ・マネジメント・システム

成功再現性の高いPMI = 対象会社の再成長をスピードアップ

※ PMI(Post Merger Integration) 当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス

## II. 経営管理基盤 | バックオフィス業務の生産性向上

- バックオフィス業務を標準化/DX/シェアードすることで生産性/品質向上を実現



### 見える化を徹底し、「データを見て、ファクトで判断する」集団にしていく



執行役員/  
三井屋工業(株)代表取締役社長  
高橋 直輝

製造業の経営者にとって重要なのは、ファクトベースで意思決定を進めることです。そのためには、製造現場において必要なツールを活用し、正確なデータを収集することによって、本質的な問題を把握することが大切だと考えています。

また、製造業の現場では、自らの技術を「背中では学ばせる」というようなヒトに依存した、いわゆる「暗黙知」に頼ってしまうことがあります。彼らの技術を組織に伝承しないことは、製造業にとって大きなリスクであり、業務の標準化が必要です。

一方で、製造スタッフは、現状の環境を好み、変化を拒む傾向があります。彼らの行動を変えていくのは、成功体験だと考えています。標準化された業務によって、日に日に改善されていくプロセスを彼ら自身に実感してもらうことによって、標準化への抵抗感が次第になくなり、自ら進んで改善活動を行うようになっていきます。

こうしたプロセスの中で生まれ、ナレッジ化されたノウハウは、東北工場の建設に活かされました。見える化を前提としたスマートファクトリーを作ったのです。見える化が徹底され、標準化が行き届いた製造現場は、IoTツールやロボットの導入を容易にしました。結果的に、東北工場は、従来工程と比較し、製造スタッフは半数以下、不良率は0.1%以下という圧倒的な生産効率を実現しています。

私は、製造現場を省人化にすることによって、人的リソースを研究開発やマーケティングなど付加価値の高い仕事にシフトさせることを目指していきます。

## Ⅲ.モノづくり基盤 | 製造現場の変革スタンダード

- 当社の製造現場の変革は、3つのステップで実現
- 品質向上・生産効率向上・IoT活用による省人化によって得られたリソースをR&D(研究開発)に集中投下

見える化を徹底し、「データを見て、ファクトで判断する」製造現場に



# Ⅲ.モノづくり基盤 | スマートファクトリーの設立(三井屋工業の事例)



- 人材不足が課題であった山形県米沢市にスマートファクトリーを建設
- 徹底した省人化及びIoTツールの活用によって生産性200%向上を実現

省人化とIoTツール活用を前提に設計されたスマートファクトリー







特徴

- ①IoTツールを駆使  
自社開発アプリ「HiConnex」の活用  
⇒生産効率の向上
  - ②自動搬送ロボット(AGV)の活用  
単純運搬を要する工程に設置  
⇒製造スタッフの省人化
  - ③モニタリングの仕組み  
画像検査、動体検知及びセンサーを設置  
⇒災害時の遠隔安全確認/不具合原因の見える化
- 主な受賞履歴**
1. 「米沢品質AWARD」山形県米沢市(2022)
  2. 「TOHOKU DX 大賞」経済産業省(2022)
  3. 「DXセレクション」経済産業省(2023)

# モノづくり事業承継プラットフォームがもたらす中堅・中小製造業の再成長

- M&A後2年間で、すべての投資先企業が2桁成長を実現
- モノづくり事業承継プラットフォームによって、利益を生み出す製造現場に変革

会社	投資モデル	買収時期	売上高		営業利益		現在
			M&A前	M&A後 (買収2年後)	M&A前	M&A後 (買収2年後)	
 天竜精機株式会社 TENRYUSEIKI CO., LTD.	ストック型	2014年	2,059百万円	2,357百万円 M&A前後比+14%	△12百万円	151百万円 改善額+162百万円	連結子会社
	ストック型	2015年	5,993百万円	6,656百万円 M&A前後比+11%	△268百万円	137百万円 改善額+405百万円	連結子会社
 株式会社 協立製作所	フロー型	2017年	468百万円	573百万円 M&A前後比+22%	104百万円	153百万円 改善額+49百万円	売却済み (2020年)
	ストック型	2018年	7,478百万円	8,540百万円 M&A前後比+14%	6百万円	108百万円 改善額+102百万円	連結子会社



# Index

1. CEOメッセージ及びパーパス
2. 会社及び事業概要
3. 市場機会
4. ビジネスモデル
- 5. 成長戦略**
6. リスク情報
7. Appendix



# M&Aを前提とする成長戦略の狙い

## 中堅・中小製造業のロールアップによって、日本の国力を取り戻す

日本経済が緩やかな下降曲線を辿る中、日本企業のオーガニック成長は難しくなっています。そのような中で、モノづくり事業承継プラットフォームを構築し、中堅・中小製造業を時代にフィットする新しい成長ステージに導くことが我々の使命と考えています。

中堅・中小製造業の経営改善においては、モノづくりと経営を融合することが最も重要です。対処療法的な支援としてのコンサルティングファームや外資系ITベンダーでは、本質的な成長を持続させることは困難です。そのため、当社は投資先企業を完全子会社化し、100%のリスクを負ってその企業の経営改善や組織変革を実現しています。

私たちが行っていることは、中堅・中小製造業の新たな経営形態の構築です。モノづくり事業承継プラットフォームをベースとしたホールディングス経営は、グループ会社それぞれの良さを残しつつ、規模の経済を活かした事業体の形成を可能にします。セレンディップグループならグループ間の連携を活かすことができるので、1社だけでは成長が難しい局面においても、1+1=2以上の結果をもたらす、いわゆるロールアップ成長を実現することができるのです。

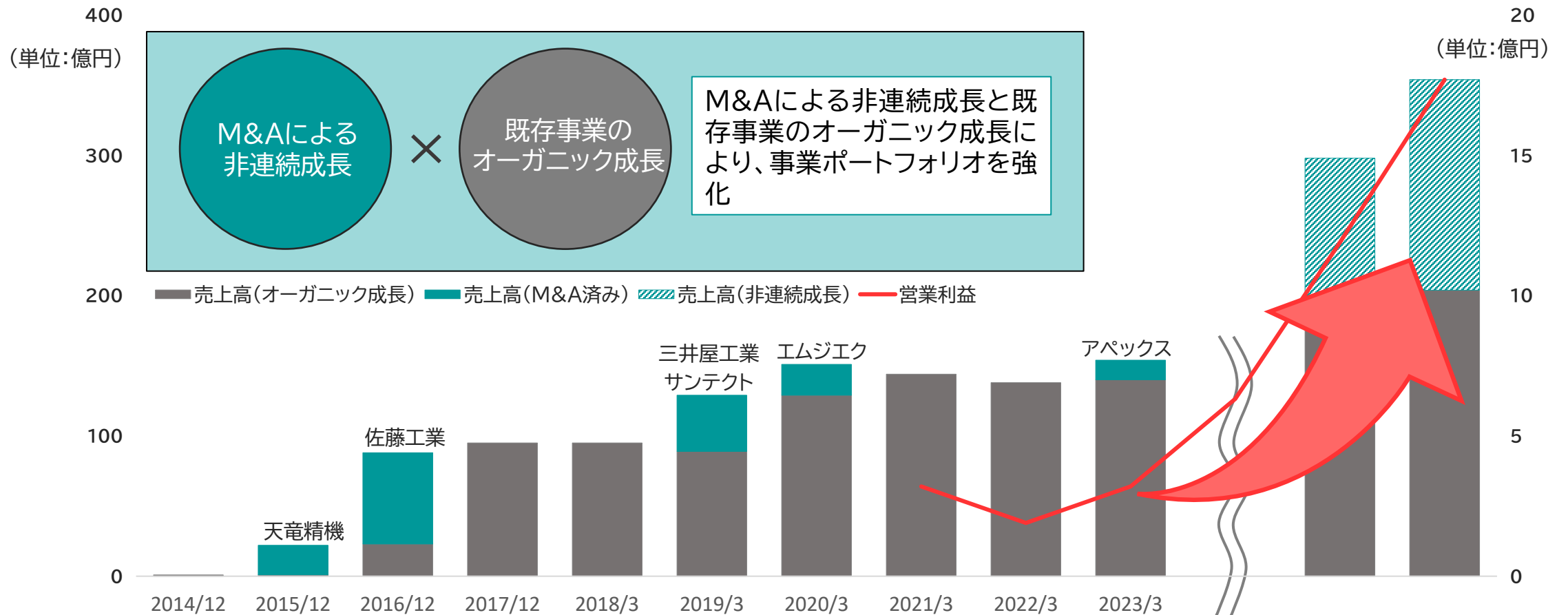
私は、M&Aは本来、事業の成長や技術の発展、従業員の雇用継続を促進する手段の1つであると考えています。我々の事業の進展は、日本の成長に大きく貢献すると確信しています。



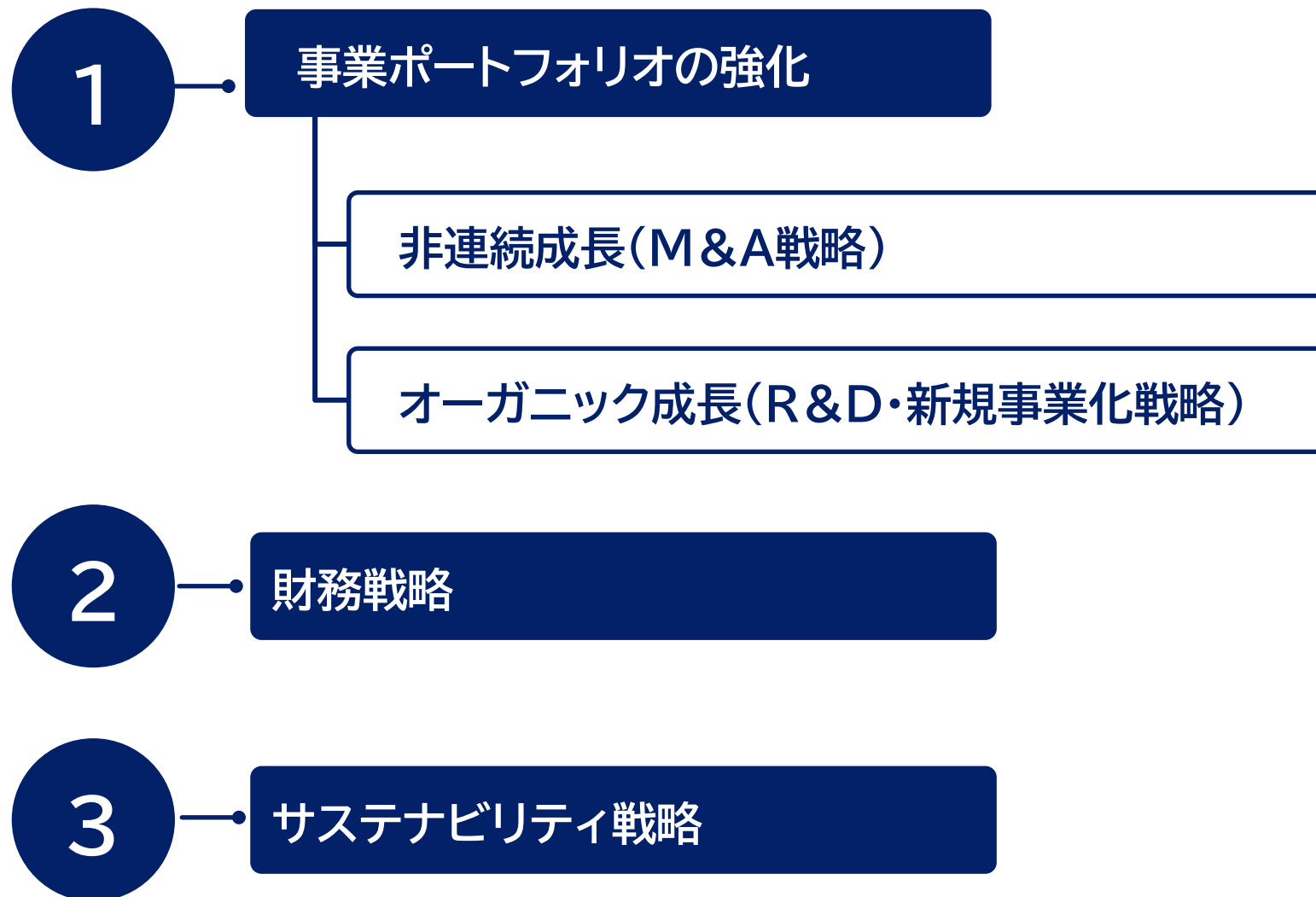
代表取締役社長兼CEO  
竹内 在

# M&Aによる非連続成長とオーガニックな成長

- M&Aによる非連続成長な成長に加え、既存事業のオーガニック成長で中長期的に連結売上高300億円を目指す
- 中期経営計画を策定中(時期未定)



# 当社の成長戦略





インベストメント担当執行役員  
梅下 翔太郎

## グループ全体の収益力向上に大きく貢献するM&Aの実行

当社M&Aの成功確度を上げていくことが、私に求められている重要な役割だと認識しています。

そのために、投資先企業の事業を深く理解し、投資後の経営にリアリティをもって仮説を立てた上で、投資対象の選定、デューデリジェンス、投資先企業や金融機関との交渉等を行っています。

当社に入社以来、すべてのM&A投資に関わり、そのうちのいくつかの投資先企業にプロ経営者としてチームで派遣され、経営の立て直しを行いました。会計・ファイナンスの専門性を活かしつつ、製造現場に入り込んで生産性向上のための施策を遂行し、製造業を再成長に導いた経験は、現在の投資戦略に具体性を与えています。

買収後、長期的に株式を保有し、投資先企業からのフリー・キャッシュ・フローで投資回収をするという当社のビジネスモデルにおいては、グループ会社間の連携によるシナジー創出は重要です。

しかしながら、必ずしも既存事業でのシナジーに固執せず、IT・デザイン・マーケティング等を切り口にした新規ビジネスの創出を促し、中堅・中小製造業が1社だけでは実現が難しいビジネスにも挑戦できる環境を作っていきます。それらは結果的に、グループ内に新しい風を吹き込み、既存事業に刺激を与え、グループ全体の収益力の向上につながっていくと考えています。

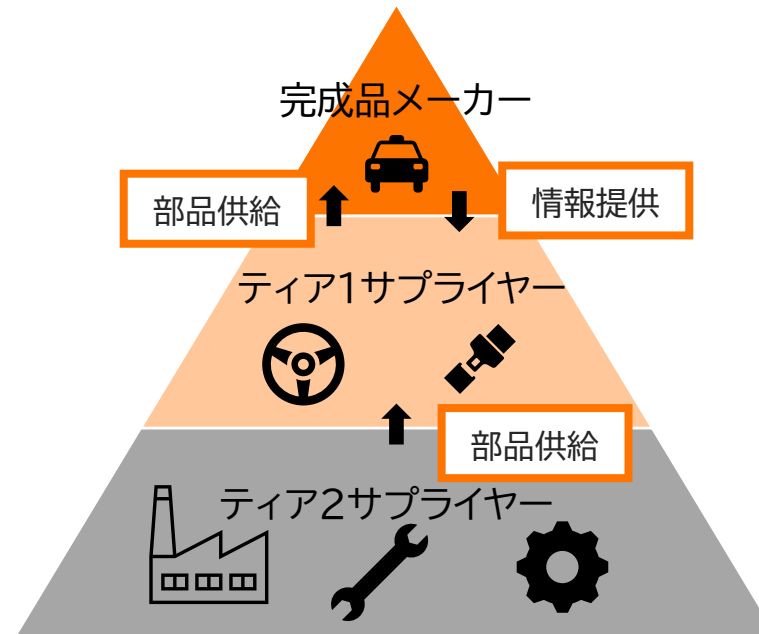
# 非連続成長(M&A) | 中堅・中小製造業のロールアップ成長の実現に向けて

- 「国際競争力が高く、サプライチェーンが強固な分野」「事業承継プラットフォームを強化する企業」を重点投資領域に設定
- 中堅・中小製造業のロールアップを行い成長率を高めることで、日本の国力再生に繋げていく

## 製造業を支えるサプライヤーチェーンの仕組み

サプライチェーンの仕組み  
製造に必要な部品や材料の  
供給が緊密に構成

サプライヤー企業は  
経営者の高齢化によって  
廃業の危機



## セレンディップのM&A重点投資領域

守るべき中堅・中小製造業

- 国際競争力を持つ技術力
- サプライチェーンが強固

事業承継プラットフォームを  
強化する企業

- プロフェッショナル人材
- DXソリューション

# 非連続成長(M&A) | M&Aの方向性

- セレンディップ・ホールディングス投資ポートフォリオに基づき、投資先企業を厳選

セレンディップ・ホールディングス投資ポートフォリオ

	国際競争力が高く、サプライチェーンが強固な分野		モノづくり事業承継プラットフォームを強化する企業
狙い	安定的な成長分野の拡大	高成長・高収益分野への参入	プラットフォーム機能拡充
注力分野	<ol style="list-style-type: none"> <li>自動車部品メーカー横断 電動パワートレイン/センサー/ 自動車内外装 等</li> <li>新たな柱の確立 医療機器/建設機 等</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>新技術 環境・省エネ技術/リサイクル技術/ 新素材開発 等</li> <li>スマート工場 省人化/自動化/ロボット 等</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>DXソリューション IoT・AI技術/業務アプリケーション/ コンサルティングサービス 等</li> <li>プロフェッショナル人材確保 ITエンジニア/コンサルタント/プロ 経営者 等</li> </ol>
M&A投資比率	70%	20%	10%

# オーガニック成長 | R&D・新規事業化戦略

- 事業を、立ち上げ・成長・収益化の3段階に分けて、リソースの最適配分を行う

	立ち上げフェーズ	成長フェーズ	収益化フェーズ
モノづくり	<p>アンテナ一体型 高周波伝送路 ⇒2023年3月開示</p>	<p>リサイクル技術(MPS※)</p>	<p>自動車内外装部品</p> <p>ファクトリーオート メーション装置</p> <p>試作品製作</p> <p>オートマ機能部品</p>
プロフェッショナル	<p>製造現場 DX 支援クラウド サービス「HiConnex」</p> <p>インフォアERP導入 コンサルティング</p> <p>協働ロボット導入 SaaS型支援</p>	<p>ソフトウェア開発</p>	<p>コンサルティングサービス (経営、現場改善、IT)</p> <p>ITエンジニア派遣</p>
インベスト メント	<p>フロー型投資</p> <p>SBI新生銀行グループとの 共同ファンド</p>	<p>フィナンシャル・ アドバイザー</p>	

※MPS(Mitsuiya material Pelletize System)三井屋工業が開発した成形端材を主原料とするリサイクル処理技術

# オーガニック成長 | アンテナ一体型高周波伝送路の開発(天竜精機)

- 天竜精機(長野県駒ヶ根市)が5G対応ITデバイスに最適な伝送路を開発
- 本製品は、独自技術によりフッ素フィルムを用いることに成功。伝送ロスを軽減

Beyond5G 時代  
ITデバイス上の課題

高周波帯では電波の損失(伝送ロス)が大きくなるため、  
伝送効率の向上が課題

高周波用の基板材料としての  
フッ素フィルムの課題

高周波用の基板の材料としてフッ素フィルムが最適とされているが、  
加工性が悪く、取り扱いが困難



**天竜精機株式会社**  
TENRYUSEIKI CO.,LTD.

- 特許取得済み工法並びに構造体を応用した独自技術により、フッ素フィルムを用いた伝送路を開発
- 送受信アンテナと一体化することで、伝送路とアンテナの接続部分の伝送ロスを下げることに成功
- PCやタブレットの新モデルでの採用を目指し、アンテナ基板メーカー等に提案



# 新規事業創出を進めるプロフェッショナル・ソリューション事業

## 蓄積された製造ノウハウやクライアントの声を、価値あるソリューションに

製造業に精通した人材が集まるプロフェッショナル・ソリューション事業では、新規事業の創出に積極的に取り組んでいます。製造現場の人材不足やデジタル化の遅れなど、複雑に絡み合った企業の課題に対し、蓄積された製造現場でのノウハウやテクノロジーの力を使って新たなソリューションを提供することが我々の役割であり、それが新規事業の創出につながっていきます。これまで行ってきた新規事業の創出について、事例を紹介します。

連結子会社である三井屋工業の製造スタッフの発案で、製造現場の生産性を向上させる「HiConnex(ハイコネックス)」というクラウドサービスを開発しました。

HiConnexは、生産現場の「ヒト」に関するデータを収集し、稼働状況・ロスの要因を「見える化」することによって、製造現場のカイゼンを促進するDXツールです。グループ内でアプリケーション開発を行い、外販に至っています。

最近では、製品1個単位で生産のタイムスタンプを記録できるHiConnexの特徴を活かし、エネルギー関連企業と連携して製品ごとのCO2排出量の実測値を「見える化」するサービスを開発しています。このサービスは、カーボンニュートラルに課題を感じているクライアントへのソリューションとして展開を開始しました。

このように、蓄積された製造ノウハウやクライアントの声から新たなソリューションを生み出し、サービス化できることが、当社の強みのひとつなのです。

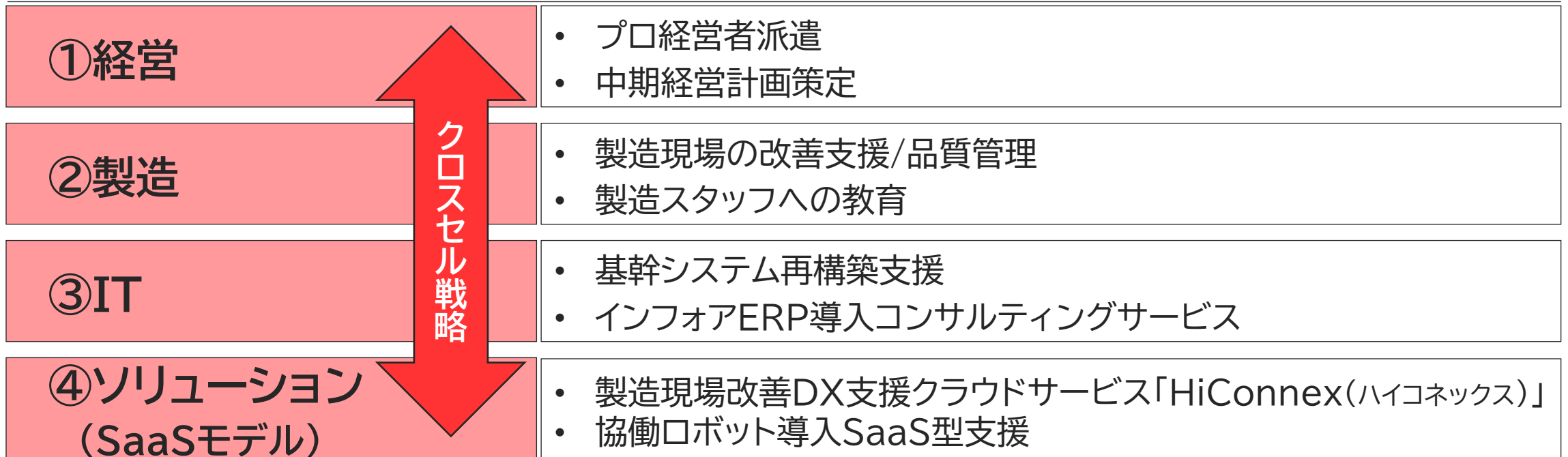


コンサルティング事業部担当執行役員  
和田 正信

# プロフェッショナル・ソリューション事業

- 既存事業に加え、新規事業創出によって4つのサービスを展開
- 「ITコンサルの強化」として、インフォアERP導入コンサルティングサービスを立ち上げ
- 中堅・中小製造業向けのDXを促進するためにSaaS型ソリューションの立ち上げ
- クライアントの課題に寄り添って、4つのサービスを組み合わせ提供(クロスセル戦略)

## プロフェッショナル・ソリューション事業、4つのソリューション



## プライム市場への最短ルートを目指す財務戦略



取締役CFO 小谷 和央

当社は、プライム市場への最短ルートを目指して、M&Aを前提とした財務戦略を策定し、その実現のために積極的な財務戦略を展開していきます。

グループの持続的な成長を実現していくために、収益基盤の安定化と子会社の財務健全化を図ります。具体的には、投資効率と財務健全性の最適なバランス化を図り、当社グループ内の資金を効果的に活用し、最適な配分を行うための事業ポートフォリオ戦略により、グループ全体の財務を安定させます。

事業ポートフォリオ戦略による投資余力の確保や、金融、会計、法律など多岐にわたる専門知識とノウハウを組み合わせ、全体最適な資本構成を見つけ出し、機動的かつ多様な資金調達を行います。

今後、中期経営計画の精度を向上させ、コミットメントに対する手段を明確化し、開示を積極的に行うことで、株主や他のすべてのステークホルダーに、我々の成長イメージを具体的に理解していただくことを目指しています。

# 財務戦略の方向性

- 将来の状況変化や金利上昇も踏まえ、投資効率(ROE15%以上)と財務健全性(自己資本比率25%以上)のバランスを取りつつ、継続的な投資を見込んだ現預金の確保を目指す
- プライム市場に向けた資本政策を積極化

## グループ財務機能強化の取り組み

2022年3月期までの取り組み	2023年3月期	<span style="background-color: red; color: white; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">現在地</span> 2024年3月期以降
<p><b>1.M&amp;Aスキームの確立</b> M&amp;AにおけるLBO及び借入金に関する財務リスクを子会社に限定し、グループ全体に影響を及ぼさないスキームの確立</p> <p><b>2.自己資本強化</b> 上場による自己資本強化</p>	<p><b>1.資金調達の多様化</b> 共同投資による大規模投資、ファンド設立による小規模多数案件投資への対応</p> <p><b>2.資金管理のシェアード化</b> CMS活用でグループ資金管理をシェアード化</p>	<p><b>1. 資金調達の多様化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 共同投資による大規模投資、ファンド設立による小規模多数案件投資への対応</li> <li>• 公募増資や新株予約権発行の検討</li> </ul> <p><b>2. 資本コストの効率化</b> LBOローンの見直し等の金利負担軽減及び負債の圧縮</p>

# 非財務戦略

## 成長戦略の根幹となる人的資本の価値を最大限に引き出すために セレンディップ・サステナビリティを策定

当社は創業以来、「人」を中心に据えた経営を推進してきました。  
今後、M&Aを一層加速し、非連続的な成長を目指すうえで、この基本方針をグループ全体に徹底するために策定したのが「セレンディップ・サステナビリティ」です。

### ▼セレンディップ・サステナビリティ

当社グループは、意思と意欲あるすべての社員が、自己の成長を実現し、その力を最大限に発揮できる機会を提供していきます。

その前提として、すべての社員が心身ともに健康・安全で生き活きと働くことができる、活気あふれる環境を整備します。

また、モノづくりを中心とする当社グループのビジネス活動が、健全な地球環境を前提とすることを自覚し、気候変動など環境への配慮を徹底し、当社グループのビジネス活動が環境に与える影響を最小限に抑えるため、自社のコアコンピテンスを活かしたサステナビリティの取り組みを行います。

企業にとって最大の財産は「人」です。意思と意欲あるすべての社員が能力を発揮し、生き活きと働くことのできる環境を作り出し、「モノづくりの誇りをもった日本の中堅・中小製造業の持続的な成長」を実現していきたいと考えています。当社ならではのやり方で、当社グループに参画する社員が誇りをもって働ける、そんなセレンディップ・ホールディングスにしていきます。



コーポレート企画部担当執行役員  
北村 隆史

# 非財務戦略の方向性

- M&Aを加速し、非連続的な成長を目指す上で、グループ全体に徹底する基本方針として、「セレンディップ・サステナビリティ」を策定

## セレンディップ・サステナビリティ

1. 意思と意欲ある社員の成長と力の発揮
2. 全社員が健康・安全で生き生きと働ける活気あふれる環境を整備
3. 自社のコアコンピテンスを活かしたサステナビリティの取り組みを実践

最優先

### 人材育成

「年齢も性別も学歴も社歴も国籍も関係なく、意思と意欲あるものに機会を与える」の実践

<グループ共通施策>

- 経営者候補の早期選抜育成制度
- 女性が活躍できる土壌づくり
- グループ内スカウト制度
- MS365&ChatGPT活用

### 社内環境整備

「すべての社員が心身ともに健康でいきいきと働くことができる環境」の推進

<グループ共通施策>

- グループ共通従業員意識調査

### 気候変動への対応

「自社のコアコンピタンス(強み)で社会にどのように貢献するか」を決定

# セレンディップがつくる「価値創造」サイクル

- M&Aを前提に成長曲線を描き、中堅・中小製造業の本質的な成長を目指す
- 持続可能な社会づくりを基盤に、企業価値を向上することで株主の皆様へ還元を行う



## 重要な経営指標(2021年10月開示)

KPI	FY2023		
	目標	実績	差異要因等
モノづくり 営業利益率	1.7%	2.7%	増収及び製造スタッフの多能工化による固定費削減により大幅増益
プロフェッショナル・ ソリューション 外部顧客向け売上高	935百万円	1,274百万円	当社コンサルティングサービスへの強いニーズに対し、営業を積極化し増収
インベストメント 案件紹介件数※	200件	207件	地銀アライアンス契約に加え、プッシュ型の営業活動により紹介数増加
ストック型 投資実行件数	1~2件	1件	2023年1月 株式会社アパックスを連結子会社化
フロー型 投資実行件数	1~4件	1件	2022年11月 三河鉱産株式会社を名古屋銀行と共同出資で株式譲受







# Index

1. CEOメッセージ及びパーパス
2. 会社及び事業概要
3. 市場機会
4. ビジネスモデル
5. 成長戦略
- 6. リスク情報**
7. 上場資金使途
8. Appendix

# 事業等のリスクと対応方針

以下には、当社グループの経営上のリスク要因となる可能性があると考えられる主な事項について記載しております。有価証券報告書「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスクを抜粋して記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、現在において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません

経営のリスク	発生の可能性	影響度	当社の対応方針
 1. M&A後、PMIやシナジーなど成長目標を達成できないリスク	低	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PMIにおける改善目標の明確化</li> <li>➤ グループ会社間の連携強化</li> </ul>
2. 投資におけるトラブル、レピュテーションリスク	低	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 法務面含めた投資全体のプロセス管理の徹底</li> </ul>
3. プロフェッショナル人材の流出リスク	低	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ プロフェッショナル人材育成の独自ノウハウを会社のナレッジとして蓄積</li> </ul>
事業のリスク			
 1. 革新的なテクノロジーやサービスの変化に対応できないリスク	低	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 変革に対する情報収集・分析</li> <li>➤ 他社に先駆けた研究投資・設備投資・人材教育</li> </ul>
2. 重大な品質不具合によるリコールが発生するリスク	低	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ モノづくり現場での品質管理の徹底</li> </ul>



# Index

1. CEOメッセージ及びパーパス
2. 会社及び事業概要
3. 市場機会
4. ビジネスモデル
5. 成長戦略
6. リスク情報
- 7. 上場資金使途**
8. Appendix

## 上場資金用途の経過

- R&DやDXへの投資、プロ経営者候補となる人材の確保・育成を中心に上場資金を充当

### 上場資金用途の経過

具体的用途	調達金額 (2023年3月期までの充当金額)	支出時期
1. プロ経営者候補となる人材の確保・育成	484百万円 ( 260百万円 )	~2024年3月期
2. R&DやDXへの投資	400百万円 ( 300百万円 )	
3. 運転資金へ充当	76百万円 ( 58百万円 )	
合計	960百万円 ( 618百万円 )	



# Index

1. CEOメッセージ及びパーパス
2. 会社及び事業概要
3. 市場機会
4. ビジネスモデル
5. 成長戦略
6. リスク情報
7. 上場資金使途
8. Appendix

# 会社概要



社名	セレンディップ・ホールディングス株式会社 SERENDIP HOLDINGS Co., Ltd.
代表者	代表取締役社長兼CEO 竹内在
本社所在地	愛知県名古屋市中区錦一丁目5番11号 名古屋伊藤忠ビル
設立	2006年8月
資本金	1,114,030千円(2023年3月末現在)
株式公開市場	東京証券取引所 グロース市場 証券コード:7318
従業員数	単体 44名(2023年3月末現在) グループ全体 596名(2023年3月末現在)
決算月	3月

# セレンディップ・グループ連結財務ハイライト

(単位：百万円)

項目	2023年3月期		業績 予想比	差異内容
	予想	実績		
売上高	14,830	15,195	102.5%	概ね計画通りに着地
営業利益	247	325	131.6%	製造現場の多能工化による固定費削減に加え、 下期にかけて、自動車メーカーの国内生産が回復したことにより大幅増益
経常利益	123	347	282.4%	取引先との間で販売価格の修正に合意したことにより大幅増益
親会社株主に帰属する 当期純利益	167	312	187.1%	保険金受取等の特殊要因

## 2024年3月期業績予想

- 売上高:自動車メーカーの国内生産回復、コンサルティングやフィナンシャル・アドバイザーへの旺盛な需要を受け、全セグメントにおいて増収
- 営業利益:売上高増加を受けて増益
- 当期純利益:前期の保険金受取等計上による特殊要因を除くと、実質増益

売上高

16,800百万円  
前期比+10.6%

営業利益

447百万円  
前期比+37.5%

経常利益

370百万円  
前期比+6.5%

親会社株主に帰属する  
当期純利益

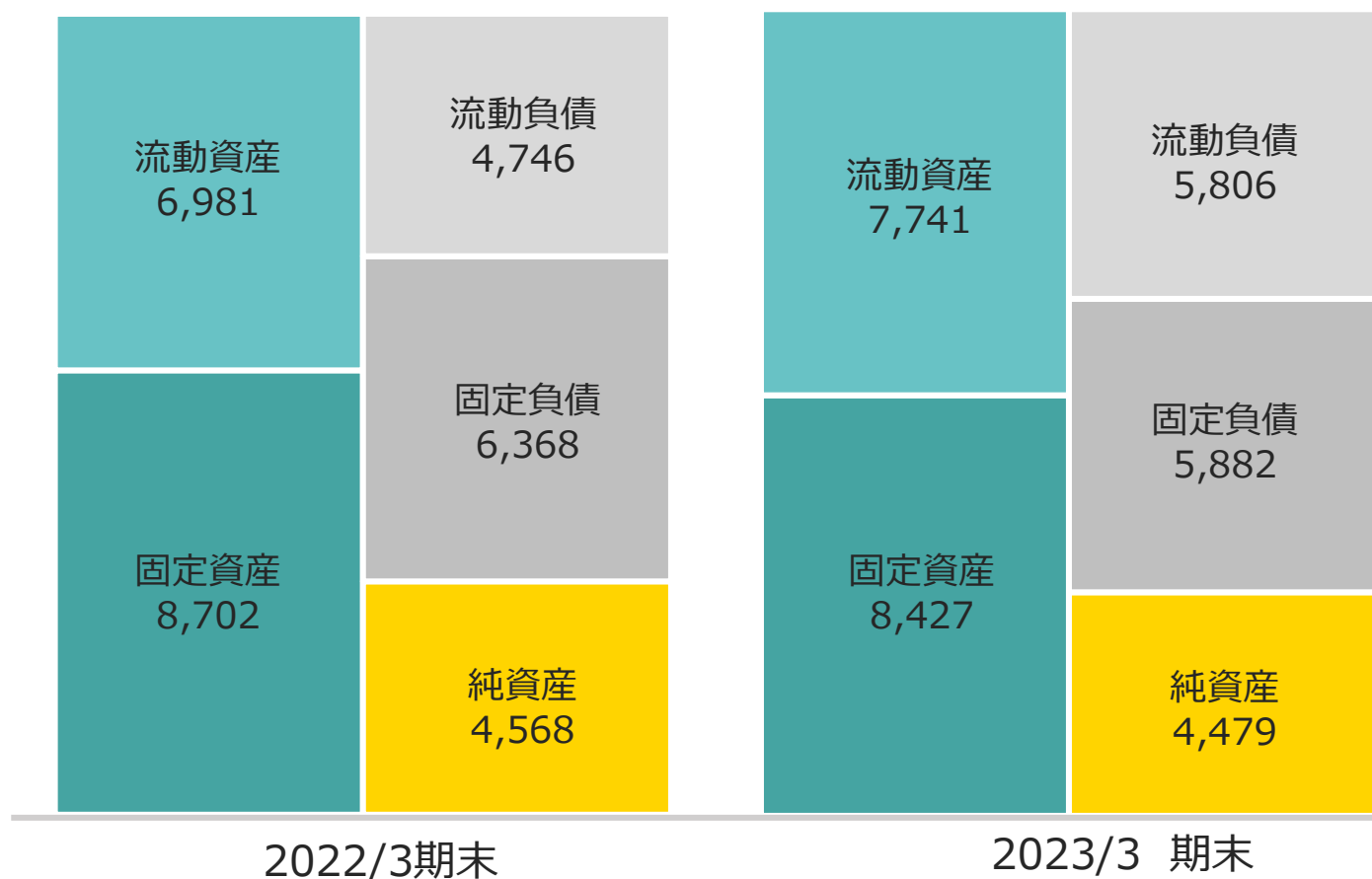
230百万円  
前期比△26.4%



# 連結貸借対照表サマリ

- 投資有価証券の売却及び時価評価減により、純資産は減少したものの、LBOローンの見直しにより長期借入金(負債)が約5億円減少したことで、自己資本比率は維持

(単位：百万円)



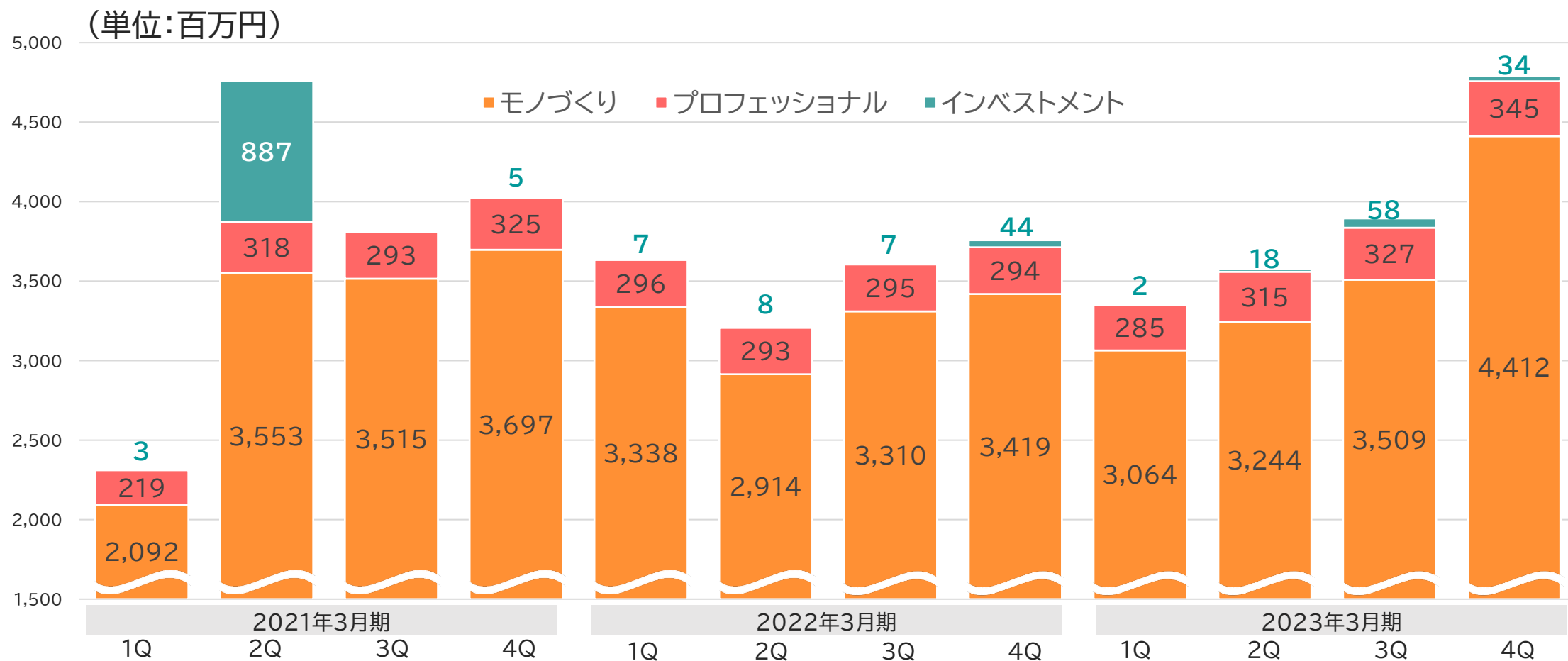
自己資本比率

27.7%

前期末比  $\Delta 0.8\%$

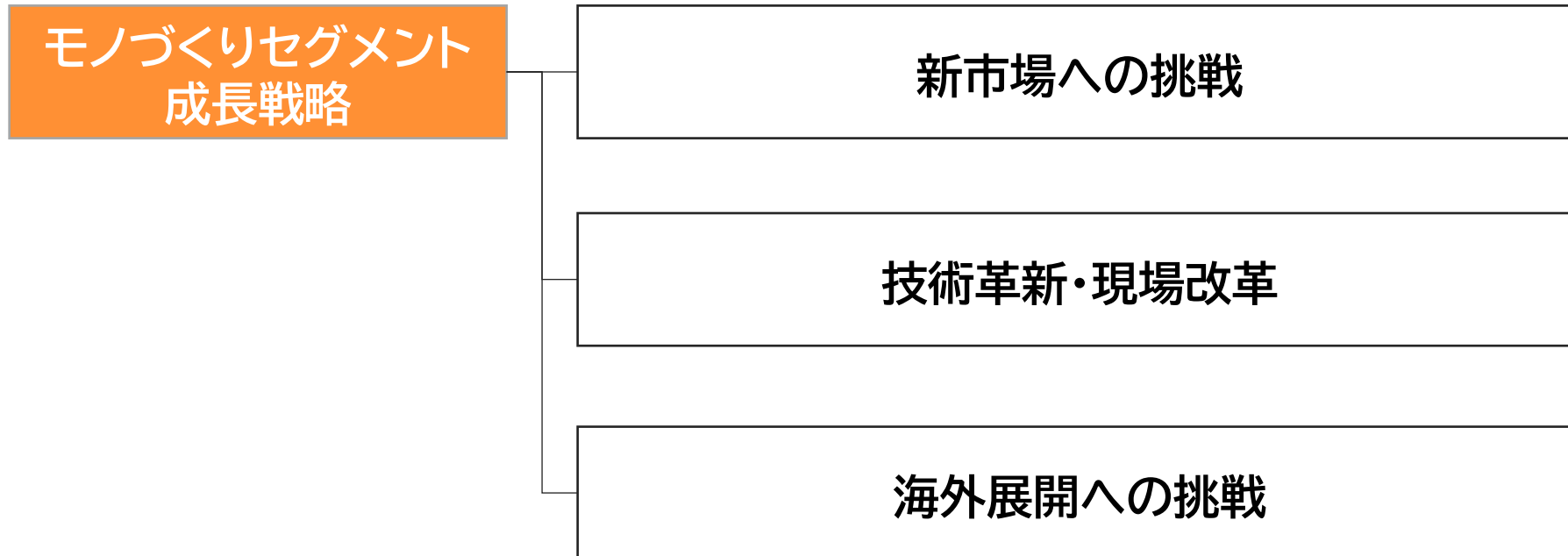
# 連結売上高四半期推移(会計期間)

- 23年3月期第4四半期は、自動車メーカーの国内生産の回復及びアペックスの連結化により、M&Aによる非連続的な要素を除くと、四半期ベースで過去3年最高の連結売上高を計上



(注)セグメント間の内部売上高又は振替高を含む

# モノづくりセグメント成長戦略の方向性



# モノづくりセグメント、グループ各社の成長戦略と進捗

	成長戦略	進捗
天竜精機	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 車載用コネクタ自動機シェア拡大、その他自動機市場の開拓</li> <li>2. 5G・6Gを見据えた新規商材及び量産自動機の実績化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 既存のコネクタ自動機等に加えて、半導体後工程が実績化</li> <li>2. フッ素フィルムを用いた「アンテナ一体型高周波伝送路」開発に成功、5Gを代表とする高周波対応が可能な商材</li> </ol>
佐藤工業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自動車電動化部品分野への進出</li> <li>2. 既存自動車メーカー以外の新規取引先の獲得</li> <li>3. 画像検査装置による品質検査の自動化及び独自AIアルゴリズム開発による精緻化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. BEV車(二次電池式電気自動車)への量産納入の開始</li> <li>2. 一般産業向けを含む新規取引先からの受注確定並びに更なる拡販</li> <li>3. 高性能画像検査装置が本格稼働及び独自AI導入</li> </ol>
三井屋工業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. スマートファクトリー化/DXによる生産性と付加価値の向上</li> <li>2. アライアンス強化による北米、ASEAN市場への拡販</li> <li>3. 低炭素社会実現に向けたリサイクル材の事業化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 東北工場データ活用による予兆管理領域へ移行</li> <li>2. マレーシアでの新規受注獲得及びインド・インドネシアのアライアンス先決定</li> <li>3. 自社開発リサイクル技術「MPS※」を使用したトランク内装部品が車両搭載開始</li> </ol>
アパックス	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 試作品製作技術を生かしたコンテンツ対応力の強化</li> <li>2. 自動車中心の既存顧客以外の新規領域の顧客獲得</li> <li>3. 社員のマルチタスク化推進</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 光学の解析ソフトを導入し、社内実装テストを開始</li> <li>2. 重機・建機分野をはじめ、新規事業を模索する車載部品メーカー等との取引を開始</li> <li>3. 技術習得の奨励制度を確立</li> </ol>

※MPS(Mitsuiya material Pelletize System)  
三井屋工業が開発した成形端材を主原料とするリサイクル処理技術

# 日本ものづくり事業承継基金1号ファンドの概要

- セレンディップHD子会社であるセレンディップ・フィナンシャルサービス(株)と、SBI新生銀行子会社である新生企業投資が合弁会社(日本ものづくり事業承継投資)を設立し、共同でファンド運営
- ファンド総額としては65億円を計画し、2023年2月3日時点のファンド規模は51.15億円

基本情報	
ファンド名	日本ものづくり事業承継基金 1 号投資事業有限責任組合
設立	2023 年 2 月 3 日
ファンド規模	51.15 億円
無限責任組合員(GP)	日本ものづくり事業承継投資株式会社
有限責任組合員(LP)	独立行政法人中小企業基盤整備機構、株式会社 SBI 新生銀行、 地域金融機関ほか

# 経営体制(取締役※)

- 豊富な経験とリーダーシップを持つ経営メンバーが、役割と権限を明確にして「経営の近代化」を加速



代表取締役社長兼CEO／竹内 在

- ・ 1994年 ニフティ株式会社 入社
- ・ 1999年 株式会社東海総合研究所(現 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社) 入社
- ・ 2001年 SAPジャパン株式会社 入社
- ・ 2006年 日本オラクル株式会社 入社
- ・ 2011年 株式会社シンプレクス・コンサルティング(現 シンプレクス株式会社) 入社
- ・ 2014年 当社代表取締役社長 就任(現任)
- ・ 2023年 当社代表取締役社長兼CEO 就任(現任)



取締役CIO(チーフ・インベストメント・オフィサー)／高村 徳康【公認会計士】

- ・ 1990年 岡三証券株式会社 入社
- ・ 1997年 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ) 入社
- ・ 2006年 当社設立
- ・ 2020年 セレンディップ・フィナンシャルサービス株式会社 設立 代表取締役就任(現任)
- ・ 2022年 日本ものづくり事業承継投資株式会社 設立 代表取締役就任(現任)
- ・ 2023年 当社取締役CIO就任(現任)



取締役CFO(チーフ・ファイナンシャル・オフィサー)／小谷 和央【公認会計士】

- ・ 2006年 新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 入社
- ・ 2017年 当社 入社
- ・ 2019年 当社取締役 就任
- ・ 2023年 当社取締役CFO 就任(現任)

※当社は執行役員制度を導入しており、取締役3名は執行役員を兼任しています

# 経営体制(社外取締役、常勤及び社外監査役)

- 豊富な経験とリーダーシップを持つ経営メンバーが、役割と権限を明確にして「経営の近代化」を加速



## 社外取締役／内藤 由治

- ・ ソニー株式会社  
(現 ソニーグループ株式会社)
- ・ 株式会社ポッカコーポレーション  
(現 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社)  
元代表取締役社長



## 社外取締役／藤田 豪

- ・ 日本合同ファイナンス株式会社  
(現 ジャフコグループ株式会社)  
元中部支社長
- ・ 株式会社MTG Ventures代表取締役(現任)



## 社外取締役／山口 豪

- ・ 日産自動車株式会社  
元副社長執行役員

新任



## 常勤監査役／西山 一彦

- ・ 日興証券株式会社  
(現 SMBC日興証券株式会社)  
元名古屋企業法人部長



## 社外監査役／村松 高男

- ・ 東京国税局
- ・ 元高松国税局長
- ・ 税理士登録 村松税理士事務所所長(現任)



## 社外監査役／清水 哲太

- ・ トヨタ自動車工業株式会社  
(現 トヨタ自動車株式会社)  
元取締役副社長
- ・ トヨタホーム株式会社  
元代表取締役会長

# 経営体制(執行役員)

- 豊富な経験とリーダーシップを持つ経営メンバーが、役割と権限を明確にして「経営の近代化」を加速



執行役員／小野 賢一  
・ 天竜精機(株) 代表取締役社長



執行役員／植村 達司  
・ 佐藤工業(株) 代表取締役社長  
・ 三井屋工業(株) 非常勤取締役



執行役員／森 博和  
・ セレンディップ・テクノロジーズ(株) 代表取締役社長



執行役員／梅下 翔太郎【公認会計士】  
・ インベストメント事業担当  
・ セレンディップ・フィナンシャルサービス(株)取締役



執行役員／北村 隆史  
・ コーポレート企画部担当  
・ 天竜精機(株) 非常勤取締役



執行役員／岩田 正樹  
・ 天竜精機(株) 取締役



執行役員／高橋 直輝  
・ 三井屋工業(株) 代表取締役社長  
・ (株)アパックス 非常勤取締役

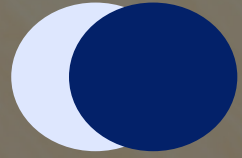


執行役員／景山 敏行  
・ (株)アパックス 代表取締役社長



執行役員／和田 正信  
・ コンサルティング事業部担当  
・ セレンディップ・テクノロジーズ(株) 非常勤取締役





# プロ経営者によるチーム経営

当社ビジネスはユニークです。M&Aで買収した子会社を立て直し、再成長を図るために、会社経営のポジションに、プロフェッショナル人材をチームで派遣するのです。リーダーシップと決断力が必要なCEOには、事業に精通し、リーダーシップ経験がある人材を配置。ヘッドハントすることもあります。CEOの右腕となり、組織を運営するCFOには、会計・予算管理や組織マネジメントに精通した人材を送り出します。私たちはこれを「プロ経営者によるチーム経営」と呼んでいます。



取締役  
岩田 正樹



CFO  
牛田 和博

# 天竜精機株式会社

数字で見える化。「夢」を見られる仲間とともに成長



代表取締役社長  
小野 賢一

## —事業内容とそれぞれの役割は

小野 天竜精機は長野県で、自動化技術と産業用自動機の開発・製造を行っている会社です。私はセレンディップから天竜精機のCEOとして入り、同じくセレンディップから岩田が製造面の統括(CTO)として、牛田が財務面の統括(CFO)として入っています。

## —天竜精機に加わったときの変化や苦労は

小野 私が加わった当初は製造業なのに原価率も答えられないような状況でした。従業員は会社や自分自身の将来に対しての考えが希薄で「好きなモノづくりができればいい」というところに留まっていました。私はできるだけ現場に足を運び、丁寧に会話をし、「会社はまだまだ成長できる」「自身の将来が楽しみ」という意識を持ってもらえるように努めました。

岩田 小野社長が営業畑出身で、営業面からの数字の見える化を進めていた横で、私は製造畑出身なので、前職で培った量産のノウハウを天竜精機にマッチした形で浸透させていきました。従業員にとっては「量産をやっていた岩田が、個別注文品の天竜精機を改善できるのか」という思いもあったと思います。それでも一人一人の高い専門性や技術を属人的なままにしているのはもったいないので、何度も伝えて、一緒に改善していくように努めました。

牛田 私は2人の経営スタイルを学びながら、会社が進むべき方向に舵を切っていけるよう中長期計画を作るとともに、財務面における役割を担っています。

## —3人でプロ経営者として一緒に取り組むことの魅力は

牛田 3人で同じベクトルで仕事ができるというのは心強いです。

岩田 自分がやろうとしていることを、社長がよく理解してくれているのが感じられます。

小野 1人で行っていただけでは、孤立無援になりがち。それぞれ得意分野の違う3人がそろっているおかげで、着実に進めていけると感じています。

# 佐藤工業株式会社

## 前へ進むCEOを経営管理面でサポート

### —事業内容とそれぞれの役割は

植村 佐藤工業株式会社は、愛知県にある自動車部品精密プレス加工会社で、創業約90年になります。私は2015年よりCEOを務めています。

園田 私は社長の右腕として入り、主に経営管理面からサポートしています。自分は社長と従業員とをつなぐ「翻訳係」であると考えています。

### —就任後どんな変革を行ったか

植村 従業員の意識を変えることです。就任時は大赤字でしたが、従業員は真面目な人ばかり。足りないのは明確な目的意識や理由の説明でした。「言われたことをやればよい。出る杭は打たれる」という空気が蔓延していたのを、「皆が幸せになる会社へ」と伝え続け、従業員とできるだけコミュニケーションを取りました。

### —プロ経営者のチーム経営の中でお互いへの評価は

植村 園田さん無くして、今の経営は無いです。CEOというものは、とにかく前へ前へと進むもの。私が「こういうことをやりたい」と言うと、園田さんが数字を見ながら「ここここに手を入れるといいですよ」と言ってくれる。園田さんのおかげで、佐藤工業を再成長に導くことができました。

園田 植村さんは、熱い経営者です。結果に拘り、最後までもがく。人間臭い人です。社長業は今回が初めてですが、事業を前に進め、売上を上げることができる人としてセレンディップが迎えた人。経営管理サイドをしっかりサポートすることで、佐藤工業にフィットした経営チームになっていると思います。



代表取締役社長  
植村 達司



CFO  
園田 季一



代表取締役社長  
森 博和



CFO  
大杉 啓

## セレンディップ・テクノロジーズ株式会社 失敗することよりも、何もしないことを恐れる会社に

### —事業内容とそれぞれの役割は

森 セレンディップ・テクノロジーズ株式会社は、セレンディップ・ホールディングス株式会社の子会社として、グループ全体のソフト面の技術を担っています。エンジニアを中心に、製造現場の課題をデジタルで解決するための技術開発などを行っています。私は社長として、2022年12月に入社しました。

大杉 私は社長の右腕として、主にCFOの役割を担っています。

### —プロ経営者のチーム経営の中でお互いへの評価は

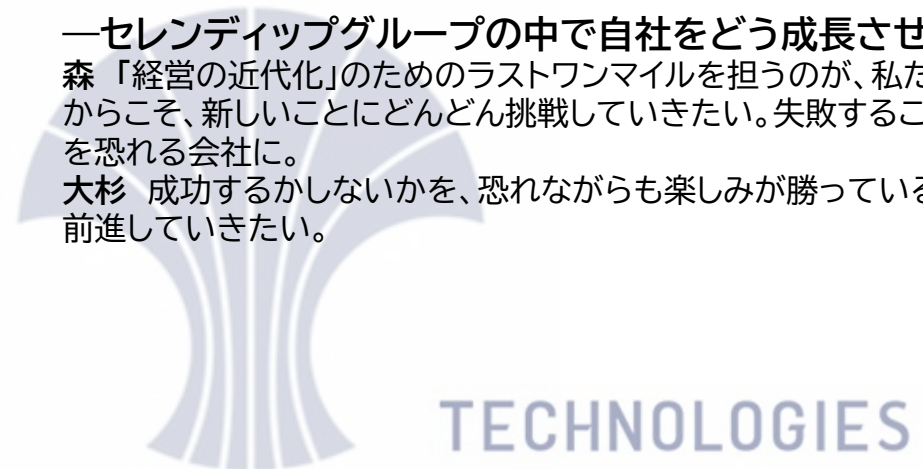
大杉 森さんとはとにかく、お客様にどんな価値を提供できるのか、どうしたら高められるのかを考える人。変化しなければ生き残れないこの時代に、「この人の力になりたい」と思えるようなリーダーです。

森 社長というのは孤立しがちなポジション。大杉さんが社員の求めているものを汲んで、私に気づきを与えてくれるので助かっています。もちろん財務面でのしっかりとした支えも頼もしいです。

### —セレンディップグループの中で自社をどう成長させていきたいか

森 「経営の近代化」のためのラストワンマイルを担うのが、私たち技術屋による変革。だからこそ、新しいことにどんどん挑戦していきたい。失敗することよりも、何もしないことを恐れる会社に。

大杉 成功するかしないかを、恐れながらも楽しみが勝っている。そんな空気感をもって前進していきたい。



# 三河鋳産株式会社

お互いの経験を生かし、企業成長を促進する

## —事業内容とそれぞれの役割は

小川 三河鋳産株式会社は、愛知県を拠点とする鑄造用副資材の会社です。従業員は40人程度ながら、研究所での設計開発から製造、営業販売、そして商社的な機能ももち、さまざまな付加価値を生み出しています。私と水田さんは2022年11月にセレンディップから三河鋳産へと派遣され、私はCEOを務めています。

水田 私は社長の傍らで、経営の基盤整備を進めています。

## —この半年で感じたこと、変革したことは

水田 入ってすぐに、真面目で素直な従業員が多いと感じました。私たちの話も、前向きに捉えてリアクションをくれる。良い組織文化が育っていると感じました。ただその人柄ゆえに、お客様の要望に寄り添って応えるのが当たり前。それを経営面から見て、数字にした時にどうなのか。これからしっかりと成長につなげていかねばと思っています。

小川 理不尽に感じられるようなお客様からの要望が来た時に「仕方ない」と受け入れてしまいがち。もっと目線を上げて、マーケットを見据え、会社の成長のために何をすべきかを、従業員が自分たちで考えられるようにしていきたいです。

## —自身の専門性を生かしながら経営に参画することについて

小川 私自身は商社時代、鉄鋼製品に関わった時期が長く、また大学時代も鋳物のことを学んできたので、商品開発のための研究所のメンバーの話もよく分かり、ワクワクします。自身の専門性もこれから生きてくると思います。

水田 新卒で入った大手ノンバンクで、中小企業の倒産や廃業、破綻を多く見てきました。その頃からの「中小企業のために仕事がしたい」という思いを、自身の知識や経験を生かして実現させていける日々充実感を感じています。



代表取締役社長  
小川 芳孝



CFO  
水田 裕木

# 【特別対談】二人の経営者が、セレンディップを選んだ理由



## Special Talk

監査役

トヨタ自動車元副社長

清水 哲太

×

シニアフェロー

三井屋工業元社長

野口 明生

### —セレンディップとのご縁はどこから

清水 高村さん(取締役CIO)から、依頼されたのが始まりです。最初、彼に伝えたことは、「会社は人。それを売り買いの対象と考えてM&Aで金を稼ぐ企業には価値を見出せない」ということ。そこで彼から言われたことは、「僕らは、自分の利益のためにM&Aをしたいわけではありません。事業承継をうまくできずに困っている会社をグループに収め、モノづくりに寄与していきたいのです」と。それでセレンディップに参画することを決めました。

野口 私は、当時社長をしていた三井屋工業の売却を検討する際、複数のファンドなどと話をしていました。どの話を聞いても、目先の利益のために、短期でほかの会社へと売却される話ばかり。自分の会社が売り物のように扱われるのは寂しい感じがしました。セレンディップが長期保有を前提に傘下に入れ、グループとしてシナジーを発揮するという考え方を竹内さん(代表取締役兼CEO)から聞いて、セレンディップへの売却を決断しました。「売却後も、セレンディップの株主として、成長を見ていてほしい」と言われて覚悟を感じましたね。

### —製造業の経営者に必要なことは何か

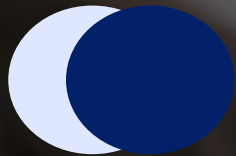
清水 モノづくりの本質は、人間の文化や生活に役立つものを自ら見つけ出し、それをできるだけ少ない資源で作り上げること。世の中の財を切り取って使わせてもらうことで製造業が成り立っています。そこへの感謝を忘れないで、できるだけ合理化し、無駄をなくし、世の中に付加価値を返し、お裾分けとして利益をいただく。そういう意識で考えられることが経営者には大切です。

野口 変わりゆく時代に対応し、新しいビジネスモデルを構築していけることだと考えています。自社の置かれた状況を見て、身の丈に合ったビジネスモデルを作れて、どう進んでいきたいのか考えられることが、経営者に必要な力だと思います。

### —セレンディップのこれからへ望むことは

清水 困っている製造業を守っていくという姿勢を忘れずに、事業に邁進してほしい。どんな思いでこの会社をつくり、どんな願いをもってやっていくのかを大切に持ち続けてほしい。

野口 グループとして、いろんな会社を子会社化し、シナジーを大きくしていくことに期待しています。子会社側にもどんどんと良い影響を与えて欲しい。



# アパックス

株式会社アパックス(東京都八王子市、2023年1月連結子会社化)は、試作品の製作やデザインを手掛ける会社です。自動車を中心とした各種プロダクトの試作開発に加えて、アプリのUI/UX デザインを得意としています。試作開発・モデル制作をワンストップで行い、試作を通して潜在的ニーズの掘り起しから具現化まで、最先端と伝統が融合する次世代のプロトタイプ制作を提案いたします。





代表取締役社長  
景山 敏行

# 株式会社アペックス

時代が望む「試作品」を、お客様と共に創る



## —事業内容は

景山 ひと言でいえば「試作品を作る企業」です。  
コンセプトは、「Proof of Concept Service 未だ世にないモノを創る」  
お客様のアイデアや企画レベルのモノづくりを一步前に進めるための事業をしています。

## —最近の需要について

景山 今は受託の6~7割が自動車関連です。  
本多 自動車はもはや移動手段以上の役割を持つようになりました。そんな中、自動車メーカーも変化を求められ、悩みながら作っているという印象です。  
景山 従前は外観デザインを検討するモックアップが主流でしたが、昨今はソフトウェアやハードウェアでの制御やUI/UXデザインを重視したインターフェース開発のための試作品など、求められるものが変わってきました。  
本多 今は、「触れて確認できるコト、体感できるコト、概念実証するコト」が重視されているので、企業が展示会に出展したり、部品メーカーが自動車メーカーに提案したりするときに機能を具現化したものを試作してほしいというオーダーが増えています。ゼロから「可視化する、具現化するお手伝い」をお客様との共創でやっていきたいと思っています。

## —グループインを生きしどう成長していくか

本多 セレンディップグループの製造技術力及び開発力をPRするため、アペックスの企画力及びデザイン力を生かして、展示会等の提案活動を積極化させています。  
景山 将来の製造業では、デザイン力や提案力がますます重要となり、アペックスの存在価値は一層高まるものと考えています。



取締役副社長  
本多 伸彦



# Contact Us



<https://www.serendip-c.com/>



愛知県名古屋市中区錦 1-5-11  
名古屋伊藤忠ビル



# Disclaimer

## 本資料に関する免責事項

本資料には、当社又は当社グループに関連する見通し、計画、目標などの将来に関する記述がなされています。これらの記述は、当社が現在入手している情報に基づき、本資料の作成時点における予測等を基礎としてなされたものであり、一定の前提(仮定)の下になされています。これらの記述又は前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、又は将来実現しないという可能性があります。

また、本資料に記載されている当社及び当社グループ以外の企業等に関わる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

**次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示は2024年6月を予定しております。**