



第2回中堅企業等東北円卓会議

# ご説明資料

2025年5月28日

エンデバー・ユナイテッド株式会社  
マネージングディレクター 中原慎一郎

# 0. PEファンドとは

	PEファンドの場合	ベンチャーキャピタル	アクティビスト
対象企業	● 成熟＋非上場会社	● 新興＋非上場会社	● 上場会社
持分割合	● マジョリティ	● マイノリティ	● マイノリティ
経営関与	● 経営意思決定に直接関与	● 経営不関与	● 意見のみ(経営不関与)
収益源	● 株式価値の向上部分	同左	同左
株式取得	● 売主との合意が前提	同左	● 市場買付

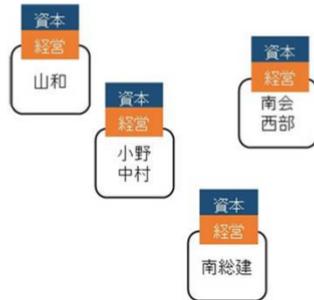
※典型的なケースを想定

PEファンドは地域中堅企業と相性が良く、関係各者との合意形成を重視し、一戦必勝のフルコミットで経営改善に直接関与していく資本・経営のパートナー

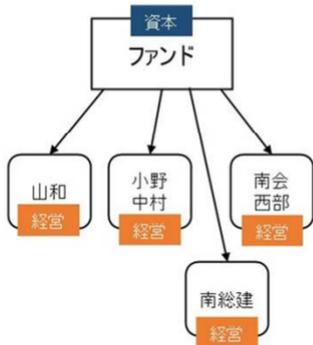
# 1. 本件においてPEファンドが果たした機能

PEファンドが発揮した触媒機能

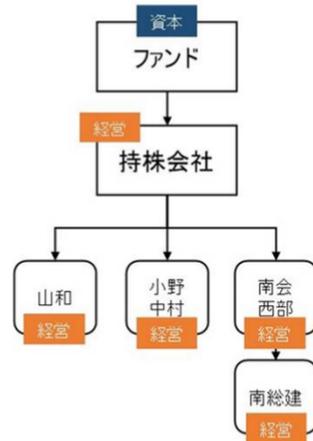
①地域資本による  
所有経営一致状態



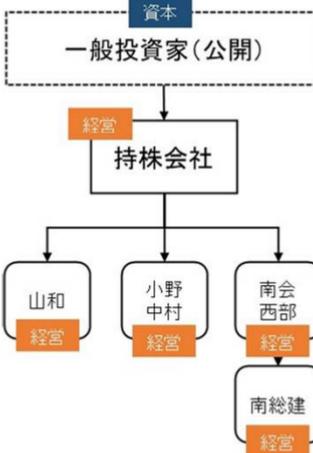
②ファンドによる  
所有経営分離



③持株会社による  
経営統合&高度化



④資本の公開化



「地域資本の触媒」として「資本の再構築」と「経営統合&高度化」を実現

## 2. UNICON構成各社の課題と解決(1/3)

各々地域トップティアの中堅企業であった構成各社はどんな課題を抱えていたのか

- 地域未来牽引企業
-  山和建設: 東北随一の技術リソースをスケールし、**100億の壁を乗り越えた成長**を企図  
(巨額の先行資金を要するNEXCO工事に関する運転資金調達規模も個人保証の限界に近付いていた)
  -  小野中村: 復興需要の収束の中、**先細る地元需要**への依存継続に危機感
  -  南会西部: 創業家の事業承継と民再スポンサーのEXITに伴う**資本と経営の維持**(受注安定化+供給責任遂行)
  -  南総建: 創業家の事業承継に伴う**資本と経営の維持**(受注安定化+供給責任遂行)

コンサル派遣? 追加の銀行融資? 個別のM&A? 設備投資補助金?

地域トップティアの中堅企業が抱えている課題は、  
「個別法人」「既存資本構成」を所与とした支援では抜本解決が難しいかもしれない

## 2. UNICON構成各社の課題と解決(2/3)

「資本の再構築」と「経営統合/高度化」は具体的に何をもたらしたのか

- ① 個別マーケットの限界 ⇒ 既存マーケットからのジャンプ(各マーケットが同一資本下に)
- ② 経営層の偏在 ⇒ マネジメントシナジーにより解消  
([1]持株会社の経営会議体、[2]経営者リソースのグループ内移動)
- ③ 技術者層の偏在 ⇒ 地域別受注状況に応じた機動的な技術者異動(企業集団制度活用)
- ④ 技術の格差 ⇒ 技術者異動を通じた技術留学(リスクリング)
- ⑤ 経営管理インフラの未成熟 ⇒ 持株会社の経営管理機能確立と各種情報共有インフラ構築(DX化)  
(共通機能ゆえ規模の経済享受可能)
- ⑥ 地域中堅企業ゆえのプレゼンス不足 ⇒ 地域連合型ゼネコンという新機軸にてブランディング(広告・取材受け)
- ⑦ 慢性的な採用難 ⇒ ブランディング向上による採用母集団拡大・「グループ採用」という新チャネル

市場の限界を超え(①)、個社の限界を超え(②③④)、  
新機能を増強し(⑤)、足並みを揃えた新機軸を打ち出すことができた(⑥⑦)

## 2. UNICON構成各社の課題と解決(3/3)

PEファンド支援期を経て到達した絵姿(=次フェーズへの発射台)はどんなものか

- ① 事業体としては200億円プレイヤー
- ② 地域別の受注の繁閑を乗り越えるレジリエンスを獲得
- ③ 希少なリソース(経営者層・技術者層)を効果的にアサインする仕組み
- ④ 相応規模とブランドも獲得し人材の吸引効果が発現(Uターン・Iターン・成長セグメントへの移籍)
- ⑤ 継続的にグループ企業を拡大できるM&Aインフラと新規参画を加速できる知名度(上場効果)

地域に支持され、出身者が転就職を希望し、地域のバリューチェーンを活性化させ、  
地域のインフラの維持発展に貢献できる、強い企業体が誕生

= 中堅企業の限界を超える中堅企業連合

# おわりに

## PE投資の現場からみた地域有力中堅企業の成長支援とは

- ① 地域中堅企業の太宗を占めるファミリービジネスは、強力なオーナーシップのもとスピード感ある一貫した経営が可能であるため、「立ち上げ」「成長」「地域No.1」までの成長フェーズには適していると考えられる(=強い中堅企業は生まれ得る)
- ② ただし、その中でも地域トップティアの企業群は、各々成長のボトルネックに直面していることが多く観察され(市場の限界、個社の能力/リソース/経営技術の限界etc.)、その克服のための取り組みとして資本の再構築というアプローチには一定の有効性がある
- ③ そこでは、事業を地域資本から切り離して存立させ、効果的に再構成・ブラッシュアップすることで、より大きく・強く・レジリエントな企業集団(小粒だが独自の強みを持ちそれでいて地域に根差した事業群から構成される)を生み出すことも可能となる
- ④ こうした地域プレーヤーの存在は、中央から人材を誘引し、雇用・納税を通じて地域を潤し、地元のビジネスバリューチェーンを強靱化していくが、それこそが地域創生に他ならない
- ⑤ そこにおいては、資本力、ガバナンス構築力、経営インフラ構築支援力、強力だが中庸なリーダーシップが重要となるが、資本支援と経営支援の両面を同時提供できるPEファンドに代表されるプレーヤーが、地域資本の触媒機能を果たしていく必要がある

成長の踊り場にある地域トップティア企業群に対しては、資本支援(資本の再構築)と経営支援(統合/高度化)を同時に施していくことが肝要

# ご参考: 対外発信

■ 地元紙※への広告を通じて、定期的な発信(ブランディング活動)を展開しています

山和建設-小野中村統合  
(2021年4月)



南会西部参画  
(2022年7月)



南総建参画  
(2023年1月)



上場直前期  
(2024年1月)



上場申請期  
(2025年1月)



※ 河北新報、山形新聞、福島民友、福島民報

# ご参考：各種メディア掲載

■ 地域経済活性化の文脈を中心に、各種メディアにも取り上げられています



日経新聞  
(2022/6/1)



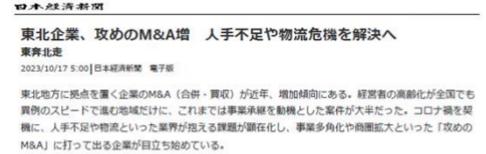
東北4紙(河北新報、山形新聞、  
福島民友、福島民報)  
(2022/6/2、3)



日経コンストラクション  
(2022/11)



週刊ダイヤモンド  
(2023/12/25号)



帝国データバンクによると社長の平均年齢は秋田県が62.4歳と全国でも最も高く、岩手県、青森県が2〜3位と続く。全国的に経営者の高齢化は進んでいるが、東北はひときわ深刻だ。「課題先進地域」の現状を映し、従来のM&Aは後継者不在を背景に仕入れ先・取引先企業の存続を目的とした案件が多かった。

そこコロナ禍が襲った。レコフによると東北企業のM&A件数は2010年代は50件前後で推移してきたが、18年以降は100件級となっている。増加の背景にあるのが、コロナ禍があぶりだした構造的な要因だ。

東北は、大企業や上場企業が相対的に少なく下請け企業が多い土地柄とされる。物流網の混乱によるコスト増や人手不足のしわ寄せに、震災から10年超が経過したことで復興需要の減少が直撃した。

日経新聞  
(2023/10/17)