

## 様式第二十一（第13条関係）

### 認定事業再編計画の内容の公表

#### 1. 認定をした年月日

令和4年11月21日

#### 2. 認定事業再編事業者名

株式会社タマダホールディングスグループ

#### 3. 事業再編の目標

##### (1) 事業再編に係る事業の目標

##### (価値観)

当社子会社の「タマダ株式会社（以下タマダ）」は「人間としてのより豊かな人生を創造していかう」とする集団であり、「顧客の繁栄を求めながらも、自身と社会に貢献し、未来に挑戦する集団であり続ける」ことを経営理念としている。

また創業より72年間「エネルギーと環境施設のトータルプランナー」として、主に同分野の各種プラントエンジニアリングを中心に取り組むと共に、石油貯蔵用地下タンク及び耐震性防火水槽の製造・販売等においても実績を積み上げてきた。

その一方で、タマダの主力市場であるガソリンスタンド業界は平成7年をピークに減少し続けている。今後のエネルギーインフラ関連事業を取り巻く環境は、2050年までにカーボンニュートラルを目指す政府方針や、社会におけるSDGsの意識の高まりなどにより、需要構造の大きな変革（需要の更なる減少、環境に優しいエネルギーへのシフト、省エネルギーの推進など）が想定されている。既存事業の延長線上での成長には限界があり、この大きな環境変化に柔軟かつスピーディーに対応し、健全経営を維持しながら成長する必要があると認識している。

##### (ビジネスモデル)

「エネルギーと環境施設のインフラ」という枠組みの中で、不確実性の高まる環境変化への対応として、過去10年間においては事業の多角化、新規事業開発、新市場開拓を積極的に展開し、M&Aにも意欲的に取り組んで来た。

現在ではグループ会社は15社に及び、その事業領域はエネルギー、システム開発、ものづくり、プラント、建築土木、空調と6つの事業領域へと拡大している。

各事業会社はそれぞれ個々に独自の事業展開をしており、狭い範囲での成果は上げているものの、中小企業が多い為、周辺分野も含めてのトータルマーケティング力に乏しく、グループ全体として見ると新たな成長チャンスを取りこぼしていると認識している。

また連携が進まない要因をより掘り下げると、主要因はM&Aによりグループインした企業が多く、各事業会社の生い立ち、根付いている価値観が大きく違う上に、事業会社でもあるタマダとその他のグループ各事業会社とは、現在の組織上では親会社・子会社という上下の力関係があり、結果として連携はうまくいかなかった。また働く人のマインドにおいても、どうしても親会社・子会社のヒエラルキーの意識が払しょくしきれず、今までも数多くの失敗を経験して来た。またこれらの課題をグループ全体でより大きな視点で見て、リードし、公正にコントロールをする部門（ホールディングカンパニー等）もなかった

今後の環境変化対応・成長を考えると、グループ全体の成長戦略・ビジネスモデル・組織体制を全て顧客起点で再設計・再構築することが急務であると認識しており、今後はグループの全体最適の発想で経営資源及び顧客基盤（顧客情報・販路等を含む）・技術基盤を活用し、これまでにはな

い新しい事業の創造、新しい付加価値の向上でグループ全体の成長を実現して行こうとしている。

そのために、タマダにおいて従来の「エネルギーと環境施設を対象としたプラントエンジニアリングを中心とした知見」に加え、第2の強みである「全国を網羅する営業体制、拠点網、施工及びサービス体制」と「グループ各事業会社のそれぞれの強み」を掛け合わせて、相乗効果として活かし、グループとして事業化を実現する新規事業創造プロジェクト（仮称）を多数創造していく事がポイントであると考えている。

グループ組織体制もこれに合わせて早急に改革することが求められる。具体的には、グループ全体の中長期的な成長を目指すホールディングカンパニー（以下、当社）をグループ全体組織の上位に据えると共に、今後は「グループ全体で成長して行く」、「グループ各事業会社は並列で事業パートナーである」と言う新たな価値観をグループ全体に浸透させる為にインナーブランディング及び各社の評価制度・利益還元との紐づけを行う。また当社はグループ全体の戦略立案及び各事業会社のグリップ、更に新規事業創造・トータルマーケティングの推進支援、同一事業領域の各事業会社間の連携支援等を行う等、当社のリード・コントロールのもと、各事業会社が相互に協力してシナジーを生み出し、スピーディーな事業展開を可能とするようなグループ組織体制に再構築して行く。

#### （戦略）

事業再編により、当社内に新規事業創造室（仮称）を新設し、当初はここに新規事業開発の経験がある人材を3人配属する予定である。可能性のある新規事業テーマ案に対して新規事業創造室メンバーがその新規事業創造プロジェクトのリーダーとなり各事業会社及びメンバーを巻き込みプロジェクトを組成し、その中で有形資産情報及び無形資産情報（技術情報・顧客情報・見込み情報等）さらにその周辺情報までも吸い上げてプロジェクトの推進支援を行う。各プロジェクトリーダーに対しては各事業会社に対しての公正な視点でのリーダーシップの発揮、コントロールが出来るようにプロジェクトメンバーの人選、売上高配分・費用配分の決定、推進及び評価に対して権限を与える予定である。これらにより、従来の事業会社であるタマダでは不可能であったより大きな視点を持ちかつ各事業会社間・メンバー間の公正で上下関係のないフラットな関係を築き、新規事業創造プロジェクトをスムーズに立ち上げ、推進支援して行く予定である。

また、新規事業創造室はマーケティング機能も持ち、各事業会社単独では難しかったグループ全体及び新規事業創造プロジェクトの広報・ブランディングを行うと共に、展示会等への出展も行い新規見込み顧客の継続的な発掘、更にフォロー担当事業会社の振り分け、優先順位付け、実行フォローの確認等も行う予定である。

更に将来的には各事業会社より人材を受け入れて連携・シナジー効果を更に高めて行く。

これらの仕組みにより新規事業創造プロジェクトの継続的な取り組みが可能となる予定である。

同様に当社内に新たに設置される事業ユニット推進部（仮称）においてはグループ内の6つの事業領域ごとに事業ユニットとして類似事業会社のグルーピングを行い、その事業に詳しいグループ事業会社内の経営者クラス6人（兼任）をその事業ユニットの推進責任者に任命すると共に必要な権限を与え、各ユニット内の事業会社間の連携（技術情報・顧客情報・見込み情報の交換、仕事の繁閑情報の共有と仕事の融通、人員の交流等）により受注促進と取りこぼしの削減、生産性の向上等を図る。各事業ユニット単位の成長・生産性向上に公正なリーダーシップを発揮できるように各事業ユニットの推進責任者に対しては必要な権限を与える予定である。

タマダと各事業会社の強みの組み合わせによる、新たな事業展開のテーマ候補は数多くあるが、その中での第一歩の取り組みとして、食品分野の単品機械製造に強みを持つグループ会社の福伸工業株式会社（本社：福井県あわら市）（以下福伸工業）と、タマダの強みである「プラントエンジニアリング力」、「全国を網羅するプラントの営業体制、拠点網と施工及びサービス体制」を掛け合わせることで、タマダが新たにサニタリープラントエンジニアリング事業に参入することを計画

している。

これまでの事業とは異なり、グループ内事業会社の強みを持ち寄り・連携し、従来分野だけでなくその周辺分野まで含めて取り込んで行くという新しいビジネスモデルを社内外へ周知するため、本事業を新たにSPE事業（仮称、注）と名付け、本事業を足掛かりに多数の新規事業創造プロジェクトに取り組み、グループ全体の持続的な成長を目指す。

（注）サニタリープラントエンジニアリング事業（SPE事業）の定義

タマダのプラントエンジニアリングの知見及び全国をカバーする営業体制・施工体制・サービス体制と、福伸工業の機械設備の設計製造ノウハウ等を組み合わせることで、各種食品プラントにおけるトータル提案、独自の企画提案、設備の製造、設備の設置、周辺工事、及び全国をカバーするサービス網の利活用による迅速な改造・修理・サービス体制を一貫するモデル。

日本の人口は今後とも緩やかに減少すると予測されるが、食品分野はマーケットの裾野が広く、今後とも底堅いニーズが期待できる。より具体的には、多様化する消費者ニーズに対応する継続的な新商品開発や、厳しくなる衛生基準への対応があり、それに伴う新規プラント建設への投資需要が期待される。また既に納入したプラント及び機械の改造・維持・メンテナンスにおいても一定の需要が見込まれる。

福伸工業は、多機能型調理殺菌装置の設計製造を行っており、特定分野での大手食品メーカーを中心に納入実績がある。しかしながら、現状では食品製造工程内の一部の単品設備の設計・製造・納入・メンテナンス等に留まっており、食品工場に求められる多様な工程（計量・前処理・調理・充填・冷却・搬送・包装・検査・出荷等）、及びHACCP対応の工場建設などのトータルな食品プラントエンジニアリングまでは、ノウハウの不足と企業規模不足から来る技術者不足・資金力不足等で取り組めておらず、グループ全体の視点から見ると、大きなチャンスロス・未開拓市場となっており、これを解決して行きたい。

また、食品メーカーは、大手だけではなく、全国に点々と存在しており、かつ分野も多様である。事業機会を最大化させていくためには、新規事業創造室が新規見込み情報の発掘、事業会社間の調整・優先順位付け等の推進支援のリーダーシップを発揮し、全国を対象としたトータルでタイムリーな営業・製造・施工・サービス体制を持つタマダと福伸工業の2社が連携していくことが、新規事業拡大には有効であると認識している。

本事業におけるタマダと福伸工業の今後の取り組みの狙い

会社名	課題	今回の取り組みの狙い
タマダ	マーケットが縮小する中では、現状の強みである営業・サービス拠点網は重荷となり、今後は維持が難しい。	新規事業創造室のリーダーシップのもと事業再編後に取り組む福伸工業との新規事業創造プロジェクトにより、福伸工業の持つ食品分野の顧客基盤、設備設計・製造・メンテナンス等のノウハウと、タマダの持つ全国営業・施工・サービス網を掛け合わせる事で、事業領域を広げ、新しい成長・収益の向上及び営業・サービス網の維持を可能とする。
福伸工業	経営資源（ヒト・モノ・カネ）に乏しく、機会損失を生じている。	新規事業創造室のリーダーシップのもと事業再編後に取り組むタマダとの新規事業プロジェクトにより、タマダの持つ全国営業・施工・サービス網と、福伸工業の持つ食品分

		<p>野の顧客基盤、設備設計・製造・メンテナンス等のノウハウと掛け合わせて事業領域を広げると共に、従来は不足していた経営資源をタマダに補完してもらう事により、従来は手付かずであった食品工場向けの多様な工程対応や対応可能な食品分野の拡大など専門性を掘り下げ、新しい成長・収益の向上を可能とする。</p>
--	--	--

(持続可能性・成長性)

本事業の推進にあたっては、グループ組織を抜本的に再編することで、持続可能性・成長性を担保する。既存のグループ組織のように親会社（タマダ）と子会社（福伸工業）の関係性では、組織的な上下の力関係により、健全な協力関係を築くことが難しく、本事業再編により、当社が新規事業創造プロジェクトを活用して、グループ各事業会社及び必要メンバーを並列な関係で巻き込み、スピーディーに事業展開して行く事が要諦となる。

(ガバナンス)

上記に掲げた事業再編計画の実施に当たり、当社とグループの各事業会社の権限と責任を明確化し、事業再編計画の進捗状況をモニタリング出来る体制を構築する。またグループの重要事項に関する取り組み、及び新たなグループシナジーを生み出す取り組み等は当社が主導し、管理・監督も行う。

以上により、当社は生産性の向上及び付加価値の創出を図り、企業価値の更なる向上を目指す。

(2) 生産性及び財務内容の健全性の向上を示す数値目標

(成果と重要な成果指標 (KPI))

計画の対象となる事業の生産性の向上としては、2026年3月期には2022年3月期に比べて、タマダの従業員一人当たり付加価値額を26%向上させることを目標とする。

財務内容の健全性の向上としては、2026年3月期において、タマダの有利子負債はキャッシュフローの5.1倍、経常収支比率は108.2%となる予定である。

4. 事業再編の内容

(1) 事業再編に係る事業の内容

①計画の対象となる事業

S P E 事業

<選定の理由>

当社子会社のタマダの主力市場の需要構造は大きな変革期を迎えつつあり、この激変する環境変化に対応し、グループ全体の価値向上を実現するためには、持株会社体制に移行し、グループ全体の価値観の統一及び意思決定を高度化・迅速化させると共に、グループ各事業会社間を並列な関係にし、強みの連携及び情報の共有を図り、有望な新規事業を創出する。

その第一歩としてマーケットの裾野が広くグループとしての強みが活かせる S P E 事業を、当社が各事業会社間連携のリーダーシップを取りつつ推進支援をし、タマダと福伸工業のそれぞれの強みを連携して新規事業として取り組むに至った。

## ②実施する事業の構造の変更と分野または方式の変更の内容

持株会社によるホールディングス経営体制という新しい経営形態に移行し、グループシナジーの最大化、グループガバナンスの一層の高度化を図る。グループガバナンスの高度化を実現するために、独立した監査機能を充実し、コーポレートガバナンスの一層の強化と充実及び事業再編計画の進捗状況を適時適切にモニタリング出来る体制の構築を図っていく。

イ．2022年9月、当社と、タマダとの株式交換により当社を持株会社（完全親会社）に変更した。

ロ．当社を持株会社として機能させるために2023年1月に吸収分割により、タマダが持つ資産負債（不動産・子会社株式・長期借入金等）及び一定の人員の雇用関係を当社に承継させる予定である。

上記ロにより、持ち株会社である当社はグループ全体のコントロールタワーとなり、グループとして各事業会社を含め、グループ全体の価値観の統一をすると共に、トータル受注、トータルソリューションシステムを顧客にスムーズに提供できるよう、グループ事業会社間の連携及び拡大を推進支援し、グループの持続的な成長を目指していく。

ハ．当社と事業会社の役割分担は下記の通り。

（イ）当社は、主にグループ全体の価値観の統一、中長期視点での事業展開構想の立案、グループ全体での新規事業開発における推進支援、マーケティング支援、類似事業のユニット単位での成長・生産性向上支援、グループガバナンス、金融政策、人事政策、ブランドマネジメント等を統治する。

（ロ）各事業会社は、それぞれの主力事業だけでなく、その周辺事業、事業ユニット単位での連携する事業、当社と連携しての新規事業により集中して取り組める体制を構築することで、生産性の向上を実現する。

（ハ）このような取り組みにより、環境変化に柔軟かつスピーディーな対応をしていき、グループとして持続的に成長していく。

ニ．持株会社設立目的の一つに、グループ会社間のシナジー効果の発揮がある。当社及び15社の事業会社のそれぞれの相互連携度を強め、新たな事業、商品、サービス開発や付加価値向上の機会の拡大に繋げて行く為、持株会社である当社に「新規事業創造室（仮称）」「事業ユニット推進部（仮称）」「技術部（仮称）」を設置する。新規事業創造室には、新規事業開発の経験のある人材3人を配属し、そのうちの1名をSPE事業のプロジェクリーダーに任命し、事業会社メンバーを人選し巻き込みながらプロジェクトを組成して推進をして行く。また必要な権限を与え各事業会社間・メンバー間で公正で上下関係のないフラットな関係を築き、新規事業創造の推進支援をする予定である。

当社は重要テーマについては、顧客最適及びグループ全体最適の視点で、各事業会社の支援及びコントロールを行う。

なお、当該事業再編計画による生産性の向上は当該事業分野における市場構造に照らしても持続的なものと見込まれる。

また、当該事業分野は過剰供給構造にはなく、さらに一般消費者及び関連事業者の利益を不当に害するおそれがあるものではない。

（事業構造の変更）

- ・SPE事業

<分割会社>

名称：タマダ株式会社  
住所：石川県金沢市無量寺町ハ61番地1  
代表者の氏名：代表取締役社長 玉田 善久  
資本金：52,500,000円

<承継会社>

名称：株式会社タマダホールディングスグループ  
住所：石川県金沢市無量寺町ハ61番地1  
代表者の氏名：代表取締役社長 玉田 善久  
分割前の資本金：10,000,000円  
分割後の資本金：10,000,000円  
分割予定日：2023年1月1日

(事業の分野又は方式の変更)

本事業を再編することで、当社の新規事業創造室の推進支援のもと、タマダが、並列なパートナー関係となったグループ事業会社である福伸工業と連携しながら、新たなSPE事業への取り組みを推進する。これにより新たな事業・商品・サービスの売上を全社売上高の1.2%以上にすることを目標とする。

(2) 事業再編を行う場所の住所

石川県金沢市無量寺町ハ61番地1  
株式会社タマダホールディングスグループ

石川県金沢市無量寺町ハ61番地1  
タマダ株式会社

(3) 関係事業者・外国関係法人に関する事項

タマダ株式会社  
石川県金沢市無量寺町ハ61番地1

(4) 事業再編を実施するための措置の内容

別表1のとおり

5. 事業再編の実施時期

開始時期：2023年1月  
終了時期：2026年1月

6. 事業再編に伴う労務に関する事項

(1) 事業再編開始時期の従業員数（2022年12月末時点）

株式会社タマダホールディングスグループ	0名
タマダ株式会社	293名

(2) 事業再編終了時期の従業員数

株式会社タマダホールディングスグループ	41名
タマダ株式会社	274名

(3) 新規に採用される従業員数

株式会社タマダホールディングスグループ	3名
タマダ株式会社	31名

(4) 事業再編に伴い出向または解雇される従業員数

出向予定人員数	0名
転籍予定人員数	38名
解雇予定人員数	0名

7. その他

なし

別表 1

事業再編の措置の内容

措置事項	実施する措置の内容及びその実施する時期	期待する支援措置
法第2条第17項 第1号の要件		
ロ会社の分割	<p>①分割会社 名称：タマダ株式会社 住所：石川県金沢市無量寺町ハ61番地1 代表者の氏名：代表取締役社長 玉田 善久 資本金：52,500,000円</p> <p>②承継会社 名称：株式会社タマダホールディングスグループ 住所：石川県金沢市無量寺町ハ61番地1 代表者の氏名：代表取締役社長 玉田 善久 分割前の資本金：10,000,000円 分割後の資本金：10,000,000円</p> <p>③発行する株式を引き受けるもの： (本分割は株式の発行を行わない)</p> <p>④分割予定日：2023年1月1日</p> <p>⑤固定資産および固定負債、純資産を引き受けるもの：株式会社タマダホールディングスグループ</p>	租税特別措置法第80条第1項第6号（会社分割に伴う不動産の所有権の移転登記等の税率の軽減）
法第2条第17項 第2号の要件		

<p>イ新商品の開発及び生産又は新たな役務の開発及び提供による生産若しくは販売に係る商品の構成又は提供に係る役務の構成の変化</p>	<p>当社がリーダーシップを取りつつ、支援・促進をし、タマダの持つエネルギーと環境施設を対象にしたプラントエンジニアリングの知見、全国を網羅する営業・施工・サービス体制と福伸工業の持つ食品設備機械の設計・製造ノウハウ等を掛け合わせて従来取り組んでいなかった新分野であるS P E事業に取り組む。</p> <p>まず当社が結節点となり、タマダ・福伸工業の2社間で顧客情報・技術情報等の共有を行い、福伸工業が過去単品設備等を納入した実績のある食品メーカーの顧客情報をもとに、S P E事業の営業提案を行う。その後全国に点在する食品メーカーに、タマダの営業網を活用して同様の営業提案を行い、そこから引合い・受注・設計・製造・施工・メンテナンスサービス等まで一貫して提供する。</p> <p>このような展開により、2025年度にはS P E事業の売上高をタマダの全売上の1.2%以上とすることを目標とする</p>	
--	--	--