

Series

シリーズ告白 わが苦闘の記



(株)メルサ社長

鈴木 均 (55歳)

すずき ひとし 1953年山形県生まれ。亞細亞大学卒業後、旅行会社に就職。その後、米国へのビジネス情報を個人向けに配信する事業を手がける。84年、家業である米沢リネンサプライ株に入社。常務、専務を経て98年、社長に就任。2002年、M&Aで同社を売却し、株)メルサを設立。実学に基づいた中小企業経営を指南中。資本金1000万円、本社・山形県米沢市。

<http://www.yozan.net.com>

業界再編の足音を聞き 渋る父を説得して家業を売却

百獸の王ライオンは、愛するわが子を千尋の谷底に突き落とし、はい上がつてきたものだけを育てるという。

これを他人事のお話だと思えば、「な

んだり、憎んだりすることになるはずだ。

私が家業を継ぐために実家に戻つてからの一八年間は、まさにそんな思いを抱き続けた期間でもあった。

しかし、いまでは、はつきりとわかる。それが、究極の後継者教育だったといふことが。

そして、その集大成こそが、M&Aによる会社売却だったのだ。

シェア九〇%を握る

私は一九五三年に、山形県米沢市に生まれた。父は、年商一億円、社員二〇名ほどの、主に病院向け寝具賃貸をメインとするリネンサプライ業を営んでいた。米沢市を中心とした三市五町のいわゆる置賜地区において、シェアの約九割を占めていた。

百獸の王ライオンは、愛するわが子を千尋の谷底に突き落とし、はい上がり、きたものだけを育てるという。

これを他人事のお話だと思えば、「な

んだり、憎んだりすることになるはずだ。

私が家業を継ぐために実家に戻つてからの一八年間は、まさにそんな思いを抱き続けた期間でもあった。

しかし、いまでは、はつきりとわかる。それが、究極の後継者教育だったといふことだ。

「なぜ、このような理不尽な仕打ちを受けなければならないのか」と、父を恨

病院向けのリネンサプライ業は許認可事業であり、この地区で最初に認可を得た当社が、常に一番手を独走していた。たとえ、新規参入を目指した業者があつても、価格面で勝負にならず、早々に退散するのが常であつた。

二人姉弟として育つた私だが、当初から跡を継ぐ気はなく、東京の大学に進学。ゴルフに夢中になつたことで卒業までに六年かかつたが、その後は旅行代理店に就職した。父は、私に跡を継ぐ気がないことを見て取ると、姉の夫を当社の工場長として入社させて後継予定者とした。

私は、会社をいくつか代わりながらも、旅行添乗の仕事を続け、二七歳のときに、はツアーオペレーター業務を行なう事務所を立ち上げた。また、様々に人脈が広がるうちに、米国のニュービジネスの情報報を個人向けに紹介する事業も始めた。

私はやもなく、航空会社の客室乗務員をしていた妻を連れ、実家へ戻ることになった。八四年のことだった。

私が家業に携わるようになると、父は朝礼を除いて、ほとんど会社に出てこなくなつた。実質的な経営は私に任せられた。

子飼いの社員の背心

形となつたが、肝心の預金通帳と会社印は父が握つたまま。窮屈な思いをしながら、会社の舵取りを行なうことを余儀なくされた。しかも、私への報酬も低く抑えられたため、家賃が七五〇〇円の雇用促進住宅に住んだ。これは、姉夫婦と父との確執を知つてゐるので、父の所有する土地に住むことを避ける意味合いもあつた。さらに、J.C.などの付き合いで出費がかさみ、交際費を捻出するために内職として月三万円の通信教育の添削をしていたこともある。

の場では「わかつた」と言いながらも、いざ実行しようとすると「まだその時期ではない」「もう少し様子を見ろ」などと話をうやむやにしようとする。

また、次の収益の柱としてデイサービスをはじめとするシルバー産業への進出を模索したこともあつたが、このときも、父は首を縊に振らなかつた。お上の保護を受けて事業を拡大してきた父は、革新を嫌い、現状維持を好んだ。

実際、私が経営を任せられているとはいっても、結局は父の鶴の一聲ですべてが決まる。父には、有無をいわさぬような威圧感があつたし、社の内外の人間も父の言動ばかりを注視していた。

当社は、シェアの九割を握っているとはいっても、長い目で見れば、病院向け寝具という「単品」に依存したビジネスモデルであり、このままでは将来的に先細りになることは目に見えていた。業界の会合などでも「そのうちに保険制度が変わらかの手を打つべきだ」ということが話題に上っていた。

そこで私は、ホテルリネン事業やユニフォーム類をリースする産業リネン事業への進出を繰り返し父に進言し、設備の増強や新工場の建設を促した。老朽化した設備で苦労する社員のためにも、早く工場を一新したかったのだ。しかし、そ

するような思いだつた。

実は、この営業担当者は、私が手塩にかけて育てた社員であり、いく度となく一緒に酒を酌み交わした仲だつた。「親戚の仕事を手伝いたい」という理由で退職した際も、断腸の思いで送り出した総締があつた。しかし、しばらくすると、彼についての噂が私の耳に入るようになつた。曰く「リネンサプライ同業者のM社に移つた」「M社が米沢に進出する前の準備を行なつていて」——。こうした話を聞くたびに、「そんなはずはない」と一笑に付していた。

しかし、彼がM社に移り、営業活動を行なつていたことは、とりもなおさず、この内容だけを見れば、会社の経営は資金が残る状態だつたのだ。

当社の売上高は、当時三億円。経常利益は三四〇〇万円、税引後利益が一九〇〇万円という好成績だつた。財務状況にしても、現金預金などの流動資産が二億五〇〇〇万円ある一方で、手形、売掛金等の流动負債と長期借入金等の固定負債との合計額が一億四二〇〇万円だつた。つまり、土地や建物等の固定資産を当てにしなくとも、差し引き一億円超の余剰資金が残る状態だつたのだ。

当分の間は安泰のようにも見える。しかし、中小企業にとつて一億円を貯めることは血のにじむような努力を必要とするが、失うときはあつとい間だ。売上が半減すれば利益が吹き飛ぶのは明らかであり、会社そのものは一年でつぶれることはないにしても、そのまま、三年、五年と持ちこたえるのは、とうてい無理だと私は判断した。

この状況を開拓する施策はないか、会社を存続させる妙案はないかと模索して、眼れぬ夜が続いた。

そんななか、「M&A」という言葉が私の心に引っかかつた。当時はまだ大手企業による「乗っ取り」というイメージが強かつたが、当社が進むべき道はこれしかないと確信し、父がなんと言おうとも突き進むべきだと考えた。銀行に相談すると、東京のM&Aアドバイザーを紹介された。

念書に判を捺させる

ただし、もつとも厄介なのは父の説得だ。父と母は自社株の六八・五%を保有している大株主であり、一六・五%しか持っていない私と妻では、何も決められない。そこで二〇〇一年三月下旬に「会社を売るつもりだ」と告げ、当社が置かれている状況、低価格を営業の目玉にし



ている同業者が米沢に進出すること、売却を早く決めなければ「商品価値」が下がって手遅れになることなどを説明した。しかし、父は「もう少し考えろ」とつぶやいただけだった。長らく業界の会合にも顔を出していなかつた父は、最近のこの業界を取り巻く状況が把握できていなかつたのだ。

その後も、同じ話を何度も繰り返したが、そのうち「仕方がないな」と同意するそぶりを見せるようになつた。しかし、本心から納得しての発言ではないことは、誰の目にも明らかだつた。おそらくは、グズグズ言つて時間を引き延ばし、問題を先送りするつもりだらうと思つた私は、一計を案じた。念書をつくり、もしも、会社売却の話を途中で反故にしたら、会社の評価額分を私に支払う、という内容を盛り込んだのだ。そして、「この決断が遅れて倒産すれば、個人資産も身ぐるみ剥がされる」と半ば脅すように詰め寄つた。そこで、父は渋々ながらも念書に実印を捺し、なんとか形のうえで決着を付けることができたのだった。

一方、社員に対しては、M&Aの話が進み始めた時点から、朝礼で以下のよう伝えている。「私は職場環境をよくし、待遇面でも向上させたいと考えている。いま、それを探しているが、それが実現

できなければ重大な決意をするつもりだ」と。そして後日、「いろいろと画策してみたが、どうも自分で無理なよう気がするので、この状況を開拓できる適任者を探している。だから、いろいろ人が出入りするかも知れないが、あわてないように」とも伝えた。

このことが奏功したためか、買収会社から新しい社長が来た際も、社内には大きな動搖はなく、比較的スムーズに引き継ぎをすることができた。

結局のところ、一年近い交渉を経て〇二年二月、M社ではない同業大手と契約。全株式を譲渡して、約三億円の売却益を手にすることができた。当社を買収したのは、リネンサプライだけでなく、給食、経営サポートや設備のコンサルティングまで含めて病院関係のトータルサービスを行なつている大手企業であり、リネンサプライが赤字であつてもシナジー効果が期待できるのだった。

事実、当社を売却した年には、米沢の地にM社をはじめとする同業者が本格進出し、あつとい間に価格破壊が始まつた。売却先の大手企業は、それでもなおシェアを大きく落とすことなく、タルとして黒字を出している。

半面、リネンサプライ、単品、事業者が業務を続けていたら、二年と持ちこたえることはできなかつたはずで、間一

髪、危機を免れることができたと安堵したものだ。

父は会社売却の一年後に死去したが、いまになつてつくづく思うのは、生前、私に経営を任せつつも、カネは出さず、口は出すというスタイルは、究極の後継者教育ではなかつたか、ということだ。

もともと私は、ゴルフ好き、旅行好きのドライバーであり、性格的に見栄張りでもある。もしも、会社の力が自由に使えば、敷地に大きなビルを建てていたらうし、報酬をふんだんに与えられていたなら、毎晩、夜の巷で豪遊していたに違ひない。父は私のこの性格を見抜いて、厳しい制約を課したのだろう。ビルを建てるために多額の借金をしていたら財務内容は悪化し、買収する価値のない会社になつていたはずだ。

結果的に、会社を手放すことにはなつたが、事業を継続させ、社員の雇用を守り、取引先に迷惑をかけずにすんだ。代わつたのはオーナーだけだ。この判断は正しいものだつたと、断言できる。

現在は、これまでの経験を活かして、M&Aを含めた事業承継のコンサルティング、および中小企業経営者と専門家のマッチングをコーディネイトしている。事業承継に悩む経営者に対しても、少しでもお役に立てればと考えている。