

このままではジリ貧だ。

「優良企業」ではあつたが、

将来に対する危機感が

私に会社の株式譲渡を決断させた

小さいながらも、地元に密着して安定経営を続けてきた企業。

その一代目社長がM&Aを決断したのはなぜか。

また、その実行に至るまで、どのような苦難があつたのか。

自らの体験を通じて語る「実践的M&A論」。

受注状況を見て、 経営の継続を断念

私は三年前まで、山形県米沢市にある中小企業の二代目として、会社を経営していた。事業内容は、病院

や医療機関向けに繊維製品をリースし、洗濯加工を行なうリネンサプライ業である。資本金一〇〇〇万円、従業員数四八人、年商三億円。役員は、会長の父と社長の私、それに母と私の妻の四人という典型的な同族スモールカンパニーであった。その会社を、創業から三八年目、父から事業を引き継いで四年後の二〇〇二年二月、私の意思によりM&Aで売却したのである。

私が社長に就任したのは一九九八年だが、実際には、

創業者のワンマン体制から脱皮しなければ、いつかは

その十数年も前から、実質的な経営に当たっていた。父は会社の三軒隣に自宅を構えていたが、会社には机もなく時々顔を出す程度だった。それでも、会社経営に関するすべての権限は父が掌握し、私は父の方針に従うだけであった。これは、私が社長に就任した後も何ら変わることはなかつた。

私が父に反旗を翻さなかつたのは、「双頭の鷺」となることへの戒めの気持ちからである。どのような組織においても、最高意思決定権者である経営者が一人存在する体制は避けなくてはならない、それでは統率がとれないと考えたのである。

私が会社の売却を決意した直接のきっかけは、年度替わりを目前に控えた二〇〇一年三月、受注状況の実態を目の当たりにして「いよいよ次年度はダメになる」と判断したことだつた。

リネンサプライ業の受注単価は何年も前から全国的

に何十年も続くこと自体が不自然だと思ったのである。

もちろん、私もただ手をこまねいていたわけではない。幾度となく創業者である父に対して、多角化経営を促した。高齢者介護事業への参入もそのひとつである。私は具体的なプランを示して、父への説得を試みたが、「前例がない」「本業がおかしくなってしまう」などを理由に挙げて私の提案を退け、現状維持に終始したのである。

私が会社の売却を決意した直接のきっかけは、年度替わりを目前に控えた二〇〇一年三月、受注状況の実態を目の当たりにして「いよいよ次年度はダメになる」と判断したことだつた。

体験者が語る
二代目が選択した
M&A

鈴木 均 メルサ代表取締役



に下落傾向が続いているが、その年の状況は尋常なものではなかつた。前年度に比べて一割、二割引きは当たり前で、なかには五割引きを要求する得意先も現れた。それでも受注できればまだよいほうで、長年の得意先のいくつかを失つていた。顧客が求めるのは、サービスの質ではなく、価格だけになつたのである。

創業者である父からは 念書を取る

それまで私の会社は、まがりなりにも黒字であった。実質無借金経営で、税務署から表敬状を三回も受けているほどである。しかし、それにはからくりがあつた。実を言うと、私はそれほど収入を得ていなかつたのだ。

年間の役員報酬は四人合計で一七〇〇万円。しかも

父と母が得る報酬のほうが、私たち夫婦のそれよりもはるかに多かつたのである。もし仮に、父と母で一七〇〇万円、私たち夫婦も同等の報酬を得ていたとした

ら、会社はたちまち赤字経営に陥つてははずだ。それでも私たち夫婦は、私が名実ともに意思決定権を持つ経営者になつたときこそ、『それなりの収入』が得られればよいと考え、我慢を重ねてきたのである。

ところが、受注単価の下落傾向が続き、ついに運命の二〇〇一年三月を迎えたのである。どう計算しても、来期以降は『それなりの収入』はおろか、役員報酬など出せる状態ではなくつてしまふ。私は、この期に及んで『これ以上、割に合わないことは避けられない』と腹を括つたのである。

幸いなことに、妻は私の判断を支持してくれた。いま振り返ると、もしもそこで妻に反対されていたら、私の決意も揺らいだに違いないと思う。何といっても、

最大の関門は父であつた。案の定、「黒字の会社を売つてどうする。受注価格の下落は昔もあつた。何とかなる」の一点張りで、私の提案を白紙に戻そとした。

しかし、最終的には、母を私の味方につけることで、それまでひたすら服従していた父親に対する一世一代の勝負は、私のほうに軍配が上がつた。父の念書を含めて、思いどおりの形で押し通すことができたのである。

ちなみに父から取り付けた念書は、私に売却のすべてを任せること、売却によって現金が得られたら父母の分は第二創業の資金に充てること、父母が原因で売却交渉が破談になつたら私に賠償金を支払うこと、などである。

インターネットで 専門会社を探す

しかし、本番はそこからである。

会社の譲渡を決めたといつても、どのようにすればよいのかまったく見当がつかなかつた。当時の私は、まだM&Aという言葉を知らなかつたのだ。いや、言葉くらい聞いたことはあつたにしても、それは大企業が行うもので、われわれのような中小企業とは無縁のものだと思つていたのである。ましてや『二代目のためのM&A指南書』などは、どこにもなかつた。

会社を清算しようという考えは、もとよりなかつた。私の会社は、実質無借金に加え、流動資産ですべての負債を返済しても一億円余りが残る。さらに不動産（工場も含め一八〇〇坪）も保有するなど、少なくとも数字上

だ漠然と「誰かが引き継いでくれたら」と思つていたのである。

何はともあれ、取引先の地方銀行に相談に行つた。しかし、なかなか話が噛み合わない。実質無借金の会社がいきなり売却したいと言い出すものだから、相手も面食らつたのである。父も承諾済みと知ると、ようやく私の意図を理解してくれたが、当時はまだM&Aの案件が少なく、地銀単独では処理が困難であるよう見て取れた。

そこで、地銀にお願いする一方で、私なりにインターネットで調べた。すると、M&Aの仲介を行う専門会社がクローズアップされたのである。後に、お願いをしてあつた地銀から仲介会社を紹介されたが、その会社は、偶然にも私が独自に見つけたのと同じ会社だった。

二〇〇一年六月、その仲介会社とアドバイザリー契約を締結。以後、仲介会社と二人三脚でM&Aを進め結果、二〇〇二年三月、同業で全国ネットワークを開拓中の大手企業に株式譲渡の形で無事、売却することができたのである。

何はともあれ、取引先の地方銀行に相談に行つた。しかし、なかなか話が噛み合わない。実質無借金の会社がいきなり売却したいと言い出すものだから、相手も面食らつたのである。父も承諾済みと知ると、ようやく私の意図を理解してくれたが、当時はまだM&Aの案件が少なく、地銀単独では処理が困難であるよう見て取れた。

だ漠然と「誰かが引き継いでくれたら」と思つていたのである。

競業禁止規定に 一瞬の戸惑い

もちろん、その間にもいくつかの問題が生じた。

一つは、売却に必要な株式の取りまとめである。株券の所在が明らかで、株主名簿もきちんと揃つていれば問題はないが、それがはつきりしない。現在の商法では、発起人一名、株主一名でも株式会社の設立は可能だが、父が会社を興したときは、発起人、株主とも七名を必要とする時代だった。そのため、父は親族などから名義を借りたわけだが、三八年も経過すると、誰からどのように移行していったのかわからなくなつてしまっていたのである。

これを追跡調査するのに大変な時間と労力を費やすことになった。私の会社に限らず、中小企業は往々にして株券や株主名簿の管理がすさんだが、これは改める必要があるとつくづく思った。

もう一つは、M&A成立の後、創業者ならハッピーりタイアメントでもよいだろうが、まだ若い年齢の二代目の場合は、そもそもいかないということである。私の場合も当時はまだ四九歳、子どもも三人いて、就労しないわけにはいかなかつた。私が年齢的に余裕のあるタイミングでM&Aを選択したのも、譲渡で得たお金を元手に、新たに起業する構想を抱いていたからである。

実は、M&Aの交渉を始める前まで、私は会社を売却したら、小さなクリーニング店でも開業しようとして、軽く考えていた。ところが、売却先が提示したM&A契約書には、競業禁止の条項があつた。私の身の振り方として、三〇年間は同業種に従事してはならないこ

とが明記されていたのである。正直なところ、一時は「困ったな」と思った。しかし、交渉が順調に進み始めた矢先のことであり、私としてもそこで妙な

注文を出して、交渉を破談にしたくなかったので、その提示に従うこととした。

私の場合、これまでとはまったく異なる世界に身を投じるという人生プランも持つていた。結果的にはそちらを選択することにしたが、いまから思えば、仮に同業種に近いビジネスであった場合でも、交渉の余地は残されていただろう。

M&Aを考えるなら、 判断は早めに

私は自らの会社のM&Aを通して、二代目がなすべきさまざまなことを学んだ。

一つは、創業者の言いなりになるばかりではなく、率直に意見を述べ合い、必要とあらば反旗を翻しても、経営革新を図ることが必要だということだ。とくに単一事業しか持たない企業は、積極的に多角化を図るべきである。

二つ目は相続税対策である。会社経営と不動産などの相続税は関係ないという人もいる。しかし、創業者が亡くなつた際、創業者名義の会社の土地や建物があると、相続人には評価額から割り出された相続税を支払う義務が生じる。また優良会社の場合、自社株の評価額がかなり高いものになる可能性が高い。万が一の

と行つておくことである。誰が自社株をどれだけ持つかということは、経営権のあり方にまで発展するきわめて重要なことだ。

四つ目は、M&Aで会社を売却するのなら、できるだけ早めに判断を下すのが望ましいということである。私の会社の場合、判断が一年遅れていれば、売却額は大きく落ち込んでいたはずである。企業というのは、創生期、発展期、成熟期、衰退期、そして再生期の五段階に区分できる。衰退期に入つてしまふと再生は容易ではないが、成熟期ならば、再生の余地は十分にあると思う。

私にとつて、このM&Aは大成功であったと自負している。売却額は、それまでの年商とほぼ同額の約三億円であった。このうち、仲介会社に支払う手数料や譲渡益課税などを除く約二億円が手元に残つた。私個人が手にしたのは約一億円。残りの一億円は、父母からのお金を基づき、「第二の創業」の資金に充てることができた。会社経営を続行していたとしたら、このような現金を手にすることは絶対にあり得なかつた。また、会社を清算した場合には、半分以下の現金しか残らなかつたことは明らかである。

かくして会社を売却した後、私は二〇〇一年六月に第一創業を果たし、生涯教育事業を主体とする株式会社メルサを設立した。現在では本業の傍ら、中小企業経営者の企業再生研究会「鷹山再生カレッジ」を全国で開催し、M&Aのサポート活動を行つてゐる。

すずき・ひとし

一九五三年、山形県米沢市生まれ。亜細亞大学経営学部卒業後、海外旅行添乗業務に従事。一七歳で旅行手配会社を設立。八四年、事業継承のため、米沢にUターン。九年、代表取締役社長。二〇〇一年、同社をM&Aで売却。同年、メルサを設立、代表取締役に就任。

三つ目は、日頃から株券や株主名簿の管理をきちんとうすべきである。

三つ目は、日頃から株券や株主名簿の管理をきちん