『岐路に立つ中小企業』

事業承継 迫る (下)

ファンドに託す選択も

「時代に合った菓子作りを続けるには同族経営では限界がある」。「十勝甘納豆本舗」のブランドで和菓子を製造・販売する十勝（埼玉県川口市）。創業者の高橋巌名誉会長（68）は九月、投資会社のJ―STAR（東京・港）への株式売却に踏み切った。

一九七四年に同社を設立。県内や都内に十九店を展開し、従業員約二百人、年商約二十億円の企業へと育てた。しかし七十歳を間近にして頭を痛めたのが後継問題。身内も選択肢の一つだったが、幅広い年齢層に合った商品を開発し続けられるか不安があった。

税理士を通じて紹介されたのがJ―STARだった。同社は十勝の地元での知名度の高さや生産体制を評価し、数億円での買収を提案。三越のOBらを経営陣に送り込むことも約束したため、高橋氏は会社の将来をファンドに託した。

かつては親族への相続が九割以上を占めた中小企業の事業承継。だが後継者難で九九―二〇〇三年の五年間に親族が引き継いだ割合は約六割に低下した（東京商工リサーチ調べ）。同時にM&A（合併・買収）に望みを託す中小が増えている。

実力を伴う企業には買い手も見つかりやすい。五月に精密減速機メーカー、ハーモニック・ドライブ・システムズの傘下に入った精密モーター開発のウィンベル（長野県駒ケ根市）もその一つ。中村勝海社長（67）は社員に継がせることを決め、株式譲渡などの準備を進めていた矢先に、買収提案が舞い込んだ。

メカトロニクス製品を拡充するハーモニックにとって、ウィンベルの技術は商品力の強化に役立つ。株の譲渡を受ける社員の資金負担が重いこともあり「双方の会社にとっていい結果になった」と中村氏は話す。

和菓子メーカーの十勝はファンドの傘下に入り、新たな顧客開拓を目指す（埼玉県川口市）

好景気を背景に中小の買収を計画する企業は増えている。M&A仲介のTDBフュージョン（東京・港）には年約千五百件の相談があり、八割は「買いたい」という依頼だ。M&A仲介のレコフによると、〇六年に未上場企業が対象のM&Aは五年前の一・六倍の千七百五十三件に増えた。

もっとも「案件は多くても買いたいのは一握り」という声も多い。

印刷会社の東京リスマチックは今年、羽陽美術印刷（東京・千代田）など二社を買収した。印刷業界は中小が多く、M&A仲介の提案が相次ぐ。だが「創業者の思い入れが強く（会社の実力以上の売却額を要求するなど）条件が折り合わない企業ばかり」（鈴木隆一社長）と明かす。

買い手があっても思わぬ落とし穴もある。事業承継コンサルティング会社、メルサ（山形県米沢市）の鈴木均社長（54）は父親が経営するリネンサプライ会社を九八年に引き継いだが、市場環境の厳しさや株の取得で発生する相続税負担から会社の売却を決意した。

しかし設立時に発行した株券の一部が行方不明であることが判明。創業の発起人などを訪ね歩いて何とかかき集め、売却にこぎ着けたのは〇二年だった。鈴木氏は「M&Aが進まないのは売り手の準備不足も一因」と、自戒を込めて相談に来る中小経営者を諭す。

仲介会社IBS（東京・港）の土居慎也社長は「M&Aの潜在需要は十七万社」と試算する。ただハッピーリタイアを手にするのは一握りの実力派企業に限られる。最後の切り札を残しておくためにも、企業は地道に競争力を磨くことが求められている。

宮本英威、成瀬美和が担当しました。