

NEXT

ネクスト

Vol.7

経営者のための M&Aセミナー

ご参加頂きたい方：経営者の皆様 参加費：無料

同族2代目社長が実践した次世代の事業承継

東京①	東京②	大阪	名古屋	札幌	山形	京都	広島
6月 27日(火)	7月 21日(金)	6月 8日(木)	6月 28日(水)	6月 12日(月)	6月 13日(火)	7月 25日(火)	6月 7日(水)

【全会場共通】13:30～16:20（受付13:00～）

テーマ1 譲渡・譲受けを考える経営者に、いま伝えたいこと
【講師】あしだ冷熱株式会社 前社長 芦田 毅 様

テーマ2 中小企業M&A成功のノウハウ
【講師】日本M&Aセンター 代表取締役社長 三宅 卓
常務取締役 大山 敬義

お申込・お問合せは、
お電話もしくはWEBから

☎ **0120-169-785**
(平日 9:00～17:30)

🌐 <https://www.nihon-ma.co.jp/seminar/>



M&Aを通じた 地方創生への貢献

M&A 譲渡企業 成功インタビュー



複数の選択肢を
検討した事業承継
地方でこそ有効なM&Aの活用
株式会社大和冷機 会長 和田 榮司 氏

株式会社大和冷機和田榮司前社長(M&A実行当時)は、2016年8月にM&Aによって千代田興産株式会社(千代田ホールディングスグループ、本社福岡県福岡市)に会社を譲渡されました。M&Aを決意された経緯や心境、現在の様子などを伺いました。

【譲渡企業】 株式会社大和冷機	
所在地:熊本県人吉市	
業務内容:管工事業	
売上高:約3億円	
従業員数:16名	(M&A実行時)

―まず、ご創業の経緯と会社の特徴をお教えてください。

高校卒業後の8年ほど、福岡県にて管工事の大手企業で働いておりましたが、長男だったこともあり地元に戻るのをきっかけに創業することになりました。今から約40年前のことです。一番苦労した時期は、バブルの後ですね。ピーク時は4億円程あった年商が急降下し、10年くらい赤字が続きました。その時は目の前の経営に必死で苦しいと思う間もありませんでしたが、今振り返ってみるととても苦しい時期でした。当社の業績は世の中の景気と連動していますので、創業以来、3回ヤマがあり、2回タニがありました。景気のタニで人をつくり、ヤマでしっかり利益を出すことを意識して経営してきました。

地元密着で無理に拡げない経営をしてきたのが幸いしたのか、人吉では一番に名前が挙がる会社になっていますし、評判を聞いた初めてのお客さんから直接電話が掛かってくることも少なくありません。そのため、営業の社員も置いておらず、積極的に営業したこともありませんでした。現場の対応力を大切にすることが、幸いにも結果として返ってきてくれたのだと思っています。有難い話ですね。

―事業承継についてどのように考えていらっしゃいましたか？

自分が引退する年齢は70歳、と決めていました。4人の子供のうち、ひとりには息子でしたので後継者にする、と決めていました。息子が地元の学校を卒業する際は将来会社を継ぐことを前提に東京に就職させました。残り3人の娘

については、旦那さんがそれぞれ関東の郵便局員、福岡の警察官、地元のサラリーマンであり、娘の結婚相手への承継の線はないな、と早くから選択肢から外していました。また、従業員に継がせるのも荷が重いだらうとのことで、後継者候補は息子ひとりに絞っていました。

―ところが息子さんへの承継の道が断たれました。

孫(息子の子供)が中学生や高校生に上がるタイミングで地元に戻ってこいと打診していたのですが、なかなか戻ってこなかったのです。東京での生活に慣れ、地方暮らしでかつリスクのある会社経営に身を置くことはマイナスイメージだったのでしょね。実は、私の父親も商売人で、そういった家系で育つ中で、父親である私と祖父がことあるごとに商売上での喧嘩をしているのをみていて嫌になったのではないかと、とも思いました。これで後継者候補がいなくなり、いよいよ将来どうするのか考えないといけな、と思い始めたところに日本M&AセンターからM&Aセミナーの案内が届いたのです。



大和冷機本社前にて
(右) 株式会社大和冷機 会長 和田 榮司氏

親族への承継を断念し、思案した1年。
好業績のうちのM&Aを視野に

―M&Aによる会社の譲渡はすぐにイメージが湧いたそうですね。

セミナー案内に目を通し、いつかは第三者への譲渡も視野に入れなければと考え、机の中に書類を保管しておくことにしました。1年間いろいろな選択肢を検討しましたが、試してみないとわからないとの結論に至り、M&Aセンターに問い合わせをすることにしました。実は長年親交のある地元の方が事業を立ち上げては売却するというのを繰り返ししており、M&A自体は身近な存在だったので会社が売れるとのイメージは持っていたのです。創業時から経理業務を中心に手伝ってもらっていた妻に相談した際には「(引退するには)少し早いのでは」と言われましたが、“会社も自分も良い状態のときに相手を見つけないと売れなくなってしまうのでは。引退さえもできなくなってしまうのでは…”との思いから、相手探しを始めようと決断しました。

取引先や地元の会社に声をかけ、自力で譲受先を探すことも考えましたがやはり難しいと思い、日本M&Aセンターに依頼し、県外企業を中心に幅広く相手探しをすることにしました。

会食を重ねてM&A後のイメージを共有

―会食の機会を重ねることでM&A後のイメージがより明確に持てるようになったそうですね。

千代田HDとは4回の会食を通じて、経営層全ての方と接点を持つことができました。おかげでM&A後にどんな経営になりそうなのかを具体的に想像することができました。私がM&Aをする上で一番気にかけていたことは、従業員が今のまま働けることです。そのため、「当面はそのまま、何も変えずに経営する」との考えを明言していただいたことにとても共感できました。M&Aで千代田HDの傘下に入れば当然数年後には、人吉・球磨エリアから拡大していくことになるでしょう。しかし経営体制が変わったうえに急拡大路線となれば、従業員が困惑するだろうと心配していたことから、上記方針に安心しました。

現場のノウハウを承継できていたことが
M&Aの成功に繋がった

―M&Aの話を開示したときの従業員の反応はいかがでしたか？

業種柄「人材が重要」ということもあり、幹部候補2名にはM&A完了前に今回の件を開示することにしました。この2名がいれば自分がいなくても事業は継続できる、任せられるという人材です。プロパーで入社し、社歴の長い30代と40代です。趣旨はすぐに理解してくれましたし、不安も

あったでしょうが、この先会社の成長が期待できるという点では前向きに捉えてくれたと思います。昔から人材確保には苦労してきましたし、私と同年代の従業員が多かったのですが、そういったメンバーの退職前に若い人材に上手くバトンタッチできていたことが、今思えば今回のM&Aの成功につながったとも言えます。

2名以外の従業員については、M&A後に千代田HDの谷川オーナーと朝礼で発表をしました。「当面は何も変えない、現在の仕事をきっちり行って欲しい」と谷川オーナーに明言して頂きましたので、特に混乱することはありませんでした。

M&A調印式の様子
(日本M&Aセンター福岡営業所にて)



(左) 株式会社大和冷機 会長 和田 榮司様
(右) 千代田ホールディングス株式会社 代表取締役社長 谷川 進様



(右) 和田会長の奥様
和やかな雰囲気の中で、奥様から和田会長へ花束の贈呈などもありました。

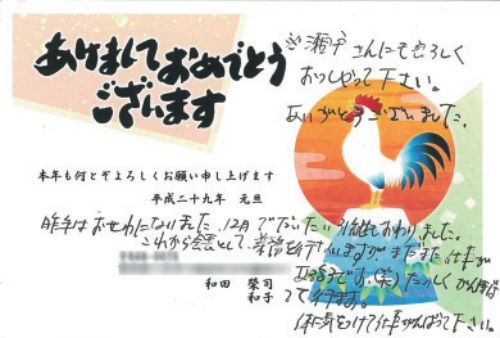


樹齢千年といわれる熊本の市房杉で造られた一枚板の机。営業力の強化を目指し千代田興産から派遣された新社長へ、和田会長から贈られたそうです。くっきりと刻まれた年輪から、末永い会社の発展を託す和田会長の想いが窺えます。

—最後にひとこと。

当初「売却は少し早いのではないか」と難色を示していた妻ですが、今は完全に引退することで家族の時間がとれるようになったことを喜んでくれています。地方ほど後継者不足による廃業が進んでいて社会問題になっている、と話題になっていますが、日本M&Aセンターのように全国にネットワークを持つ専門家に頼めば、どの地域でも買手先は見つかるものだと感じました。従業員の雇用をとにかく守りたいとの思いも強かったものですから、その思いをしっかりと受け止めていただける相手が見つかり、商談の段階ではスピード感を持って対応いただいたので、今回のご縁には本当に感謝しています。地元の経営者に本件の話をしたところ、「自分が売却するときは相談に乗っ

てほしい」との話も聞いたりしますので、後継者問題解決の有力な選択肢としてM&Aを勧めていければと思います。



成約後の年始には、和田会長より日本M&Aセンター仲介担当者宛てに年賀状をいただきました。

日本M&Aセンター仲介担当者より



日本M & Aセンター福岡営業所 事業法人部
ディールマネージャー 瀬戸 大樹(千代田興産様担当)

大和冷機様は熊本県球磨エリアを中心とし、地元密着で着実に管工事業を展開しており、有資格者も多数抱えて地域から常必要とされてきました。和田会長様が望まれていたのは、従業員が安心して働くことができ、既存の取引先を大事にして頂けるお相手とのM & Aでした。提携相手となった千代田HD様は九州全域を営業エリアとしており、和田様の築いてきた基盤を着実に引き継ぐだけでなく、更に発展させて頂けると思っています。和田様をサポートできたことを光栄に思うとともに、これからもM & Aによって、地域に必要なとされる会社の存続に貢献していく所存です。

M&A 譲受企業 成功インタビュー



眼鏡産地・福井県鯖江市と自社の存続 自力では持ちえない機能を 獲得したM&A

金子眼鏡株式会社 代表取締役 金子 真也 氏



2016年8月にM&Aを実行された金子眼鏡株式会社の金子代表に、M&Aによる譲受けを検討された経緯、今後の事業戦略などを伺いました。

【譲受企業】 金子眼鏡株式会社	
所在地:福井県鯖江市	
業務内容:アイウェアの企画・製造・卸及び販売	
売上高:約33億円	
従業員数:198名	(M&A実行時)

2代目としてビジネスモデルを試行錯誤し、現在の自社生産体制へ

—創業から現在に至るまで金子眼鏡の歴史をお教えください。

金子眼鏡は、福井県鯖江市に本社を置くアイウェアの企画・製造・販売の会社です。1958年に私の父が創業し、当時は100%他社製品の卸売で顧客は北海道の道南が中心でした。私は東京の大学を卒業後実家に戻り、1980年に入社しました。当時は1ヶ月のうち3週間は出張で、北海道との二重生活が数年間続きました。そのうち現地にて任せられる人材が確保できたので営業拠点を設立、できた時間を都心向け営業に振り向け、力を入れ始めました。当時すでに流行の発信地となっていた渋谷や原宿の眼鏡店にいかに商品を置いてもらえるか、という点に腐心した結果、自社製品の必要性を感じて開発に着手、3年かけてようやくヒット商品を出せるようになってきました。

バブル崩壊後の1990年代、ファッションの世界ではDCブランドが廃れ、セレクトショップ重視に顧客の志向が変わってきましたが、当社の場合はデザインが好評を得たお陰でむしろ追い風になりました。職人の名前をブランドに冠して製品化した「職人シリーズ」は、当時としては業界で初めての試みとなり、特に注目を浴びました。

その後海外の展示会出展を経て2000年にニューヨークに海外初出店。さあこれから、というところで卸ビジネスが急激に下降線をたどり、4年間で赤字に転落するまでになってしまいました。そこで、「ものづくりの世界観を直営店で伝えるビジネス」にシフトしたのです。そこからの私の仕事はデベロッパー回りになります。国産眼鏡の中では高価格帯の商品を扱う金子眼鏡は、売上に比して客数が少なく面積も半分で済み、効率が良いので当時から受けは良かったのです。そして2006年、自社生産に着手しました。3年ほど前から生産と販売のバランスがようやく良くなり、現在に至っています。



2009年に設立された金子眼鏡の自社工房「BACKSTAGE」の新工場。効率ではなく品質にこだわった一貫生産体制で、企画・デザインから製造までのすべての工程をデザイナーや職人とともに進めています。



自社工房「BACKSTAGE」での製造の様子



(左上) 福井県鯖江市内にある金子眼鏡の本社
(右上) 眼鏡職人の名前を冠した「職人シリーズ」。一人一人の個性を生かした上質なアイウェアは国内外で高い人気を得ています。

—M&Aによる会社の譲受けを検討されるようになったきっかけをお教えください。

プラスチックやセルロイドのフレーム製造に着手したのが10年前でした。職人が減っており、プラスチックは今後生産が厳しくなると予測し自前生産を推進した結果、現在ではプラスチックは自社で一貫生産が可能なレベルまで来ました。

一方、メタルフレームについては、3年ほど前から数社の外注先と連携して工程を分担することで、メーカー機能を備えようと取り組んだのですが、メタルの工程はプラスチックの約4倍、一層自前での生産のサプライチェーン構築が厳しいことが分かりました。今後外注できなくなるリスクの高い工程もあることが分かり、そこは内製化が必要と考えて有力メーカーとの業務提携を視野に入ればじめた矢先に、今回のM&Aの提案があったのです。これ以上ないタイミングの良さでした。

自社と産地の10年後を見据えた前向きな選択

—今回栄光眼鏡を紹介されました。紹介されたときの印象はいかがでしたか？

栄光眼鏡はメタル素材に特化したフレーム製造会社で、当社が内製化を検討していた部分とまさに合致していました。実は、栄光眼鏡とは1年前から取引を始めていたため、相手先を知っている安心感もありました。また、同業のメーカーが多かれ少なかれ借入の負担がある中、栄光眼鏡は堅実な経営を続けてこられた結果無借金で財務は安定していました。もちろん、設備の老朽化や従業員の高齢化、トップダウンで指示待ち傾向、内製化が低い、という中小企業ならではの課題もあったため、売上や利益が一旦下がることも覚悟したうえで10年後を見据えてやりきるテーマだと思い本件に取り組むことにしました。



栄光眼鏡の本社

業歴40年超、眼鏡産地・鯖江を代表する企業である栄光眼鏡もまた、鯖江という世界的ブランドを確立させたいという使命感から会社の存続方法を模索していました。

眼鏡業界のM&Aといえば、海外ではイタリアのルクソティカとフランスのエシロールが合併し売上高2兆円に迫る企業ができている、世界のトップ企業でも先を見据えWIN-WINの関係をM&Aで構築しようとトライしている流れがあります。国内では、眼鏡の大手小売チェーン等が鯖江に生産拠点を取得していますが、経営支援に近いかたちでの譲受けであり、どちらかと言うと後ろ向きな印象がありました。そんな状況だからこそ、健全な会社同士の前向きなM&Aは金子眼鏡と栄光眼鏡が産地初の事例になるのでは、と想像し、しっかりやりきろうと力が入ったのを覚えています。

一M&A後の従業員や取引先の反応はいかがでしたか？

前社長が事業承継に関して従業員に事前にアナウンスしてくれていたお陰で、従業員に驚きは少なく、すんなり溶け込めた印象はありました。偶然ですがM&A直後に社員旅行が予定されており、一緒に参加してすぐに懇親を深めることができたのも大きかったです。

また栄光眼鏡の取引先には、これまでと変わらず商品を納めることを約束しましたので、安心してもらえました。近所にあるのに訪問するのがはじめての同業もいくつかあり、M&Aをしなければ知ることなかった世界を見ることができました。業界全体のことを皆で考え、産地が直面する課題解決に向けて少しずつ取り組み、生産を維持できる仕組み作りが必要だということを業界で共有できればよいと考えています。

産地の歴史に学び、産地があったからこそ築けたブランディング。
産地を活性化する力になりたい

一眼鏡産地・鯖江市に対する思いについてお聞かせください。

少なくとも、今回のM&Aでひと儲けしようという思いはありません。次のビジョンは「川上から川下まで」そして「それを太くする」こと。モットーは「オープンな思想で当地での生産を続ける」ことです。鯖江という産地がなくなると自分達がこれまで築いてきたブランディングが崩壊すると思いますし、この街に投資しなければならないとの使命感を持っています。

刻んだ歴史に学びつつ、地方として産地としてダイナミックに色々なことをやっていくべきで、地場産業にはオピニオンリーダーが必要だと思います。当社も私も、少しでもその役割を果たすことができればと考えています。ブランディングも元々はビジネス目的かもしれませんが、それを根付かせることができればやがて産地を引っ張り活性化していく原動力になると信じて事業を進めています。

主要都市を中心に、国内46店舗の直営店を運営。
また、フランスに販売拠点をおき、グローバルにも展開しています。



フランスの販売子会社 KANEKO FRANCE SARL



金子眼鏡東京・青山店

一今後の事業展開についてお聞かせください。

今の直営店戦略を5～10年で完成できたので、次の5～10年もそれほど悲観しておりません。経営においては、「やる気」と「腹をくくる覚悟」があるかどうかが重要です。産地のインフラとして不可欠な会社になりたい、との思いが強いです。

ジャンルは異なりますが、ブランドとして感銘を受けるのはエルメス。職人的でホンモノ志向なところは参考になりますし、我々もメゾンと呼べるものを今後も作っていきたいと考えています。

一最後にディールを通じての感想をお聞かせください。

M&Aセンター担当の巽（たつみ）さんは、3年前に初めてお会いしましたが、ファッションに精通していて当時から当社眼鏡のファンだったそうです。業界のことも良くわかってくれていましたし、心地よいレスポンスの早さも手伝い、安心して進行を任せることができました。

次々に会社を買っていく、という戦略は私自身全くないのですが、彼からのM&A情報であればまた聞いてみたいですね。



金子眼鏡本社にて
(左) 金子眼鏡株式会社 代表取締役 金子真也氏
(右) 日本M&Aセンター 巽亮介（金子眼鏡様担当）

日本M&Aセンター仲介担当者より

日本M&Aセンター 事業法人部
M & A アドバイザー 巽 亮介

金子眼鏡は世界的な眼鏡産地である鯖江の伝統と、ものづくりのクラフトマンシップを体現する眼鏡業界のトレンドリーダーです。個人的に、金子眼鏡との出会いは20歳の時でした。職人コレクションの小竹長兵衛作の作品を購入したのがきっかけです。3年前より金子社長とお付き合いしていますが、金子社長の産地に対する思いを今回このようなかたちでお手伝い出来たことを大変光栄に思っております。今では3本になった私の金子眼鏡コレクションに、栄光眼鏡様とのコラボモデルが加えられる日が来ることを心待ちにしております。

□ M & A 支援を通じ、地方創生へ貢献

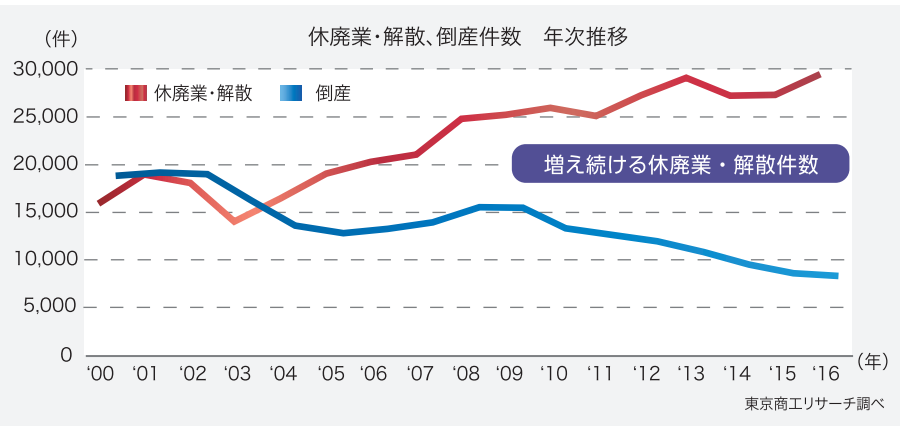
【M&Aコラム】

第二次安倍内閣発足時(2014年9月)に掲げられた「地方創生」は、地方の人口減少に歯止めをかけ日本全体の活力をひきあげることが目的とされています。全国的に倒産件数が減る一方で、休廃業・解散件数は増え続け、約3倍になっています。企業数が減ると、地方ではさらなる人口の流出につながってしまいます。

今回ご紹介した2つの企業は熊本県（九州）、福井県（北陸）にそれぞれ本社があり、ともに倒産社数に比して休廃業社数の多い地方のM&A事例でした。

事業として価値があるにも関わらず、会社を閉じる「もったいない」選択をする企業が増え続けていることは社会問題とも言えますし、会社を継続する方法(M&A)があることをまず知っていただくことが我々の使命だと痛感しております。

これから益々深刻化する日本、特に地方の後継者問題をM&Aによる支援をすることで地方の雇用を維持・創出し、地域経済に貢献していきたいと思います。



都市部に比べ深刻な
地方の休廃業・解散件数

休廃業・解散÷倒産件数の
地域別平均値

地域	平均
四国	7.70
信越・北陸	6.28
中国	5.85
北海道	5.63
東北	5.16
九州・沖縄	5.09
東海	2.70
関東	2.44
近畿	1.66
全国平均	3.06

※帝国データバンクの県別データをもとに当社作成

休廃業・解散件数が倒産件数の何倍あるかについて、県別データを基に各地域の平均を算出したもの。
九州・沖縄地域は5.09と出ますが、同エリアの中枢である福岡県を除くと7.0となり平均値が2位の信越・北陸と同水準になります。



日本M&Aセンター 金融法人部 地方創生室担当部長 森 勇二

1959年岐阜県生まれ。大学卒業後、株式会社十六銀行へ入行。同行にて事業支援部長、一宮支店長、柳ヶ瀬支店長、本店営業部副部長などを歴任。十六銀行グループのシンクタンク・十六総合研究所に在籍後、日本M&Aセンターへ入社。銀行での取引先への経営改善・事業再生支援等の経験を活かし、M&Aを活用した地方創生に取り組む。