

Business Management Service INTERVIEW 2

会計事務所のための 中小企業のM&A支援システムを構築

株式会社メルサ 代表取締役 鈴木 均
ツチダマネジメントオフィス 所長 土田一成

M&Aの話題が、新聞紙上を毎日のように賑わせている。しかし、それは大企業の話であり、身边にM&Aを体験したという話はあまり聞かない。厳しい環境にある多くの中小企業には、まだまだ浸透していないのが現状のようだ。それは支援の手がないからではないか。サポート体制があれば中小企業でM&Aも行われるかもしれない。その支援機関として、会計事務所が今後果たしていかなければならない役割は非常に大きい。ツチダマネジメントオフィス（母体：土田一成税理士事務所／山形県米沢市）の顧問先である（株）メルサ（鈴木社長）がM&Aを果たし、その体験とノウハウをもとに多くの中小企業のためのM&A支援をスタートした。



業績の良かつた会社をM&A！

鈴木社長、先代から継いだ会社（リネンサプライ会社）で、業績も大変良かったにもかかわらず、売却して新ビジネスで創業された。まず、その理由からお聞きしたいと思います。

鈴木 なぜM&Aをしたか、正直な話を申し上げますと、リネンサプライという私どもの仕事は、受注企業ですから、次年の売上げは大体読みます。翌年を考えたときに、当社の周りに安売りが増えておりまして、それが我々のところに来たらひとたまりもない、という環境になりました。それならどうしようか。自己破産などというみじめなことはいやです。最初はM&Aなどわかりませんから、単純に仕事をやめてしまおうとも思いました。誰かに譲つてしまおうと考えていたのです。しかし、やめて何をやろうか、という状態でした。そうこうしているうちに、M&Aというものを知りました。私自身、ビジネスモデルを作ることは好きですから、いろいろ考えはあつたのですが、このM&Aを私自身が成功させれば一つのビジネスができると思った

んです。「これを成功させれば、オーナー工場になれる」と考えたのです。M&Aをやるというのは大体大手ですから、中小・零細企業の人間がM&Aを成功させれば、注目されるだろうと。その成功体験で、他の企業の支援をしようと思いました。そんなことを考へている時に、たまたま土田先生とお知り合いになれて、一緒にやってみよう、ということになったわけです。

— M&Aでただ単に売却益を得て、あとは楽に暮らすことではなく、それを原資にしてまた新しいビジネスを創業しようとされた：

鈴木 結果論ですが、例えばM&Aで何億か得られれば、それで質素に暮らしていくかるかもしれない。しかし、それではただ「売却した人間」というだけ、ビジネス界では誰からも相手にされないでしょう。それでは人生つまらない。そこでもう一つのビジネスを立ち上げたということです。私のような二代目がM&Aをやるというのは非常に珍しいことだと思います。しかし、表には出てこない、やり方がわからないだけで、そういうニーズは実はたくさんあるのではないかと思うんです。

中小企業のM&Aを支援するのは会計事務所しかない

— 積極的にM&Aビジネスを開拓しているところが実際のところです。土田 鈴木社長のアイディアが先行しているところです。

鈴木 先生の「これはどうだろう」という提案に対し「なかなか良いですね」と共感しています。ただ、一つの仕組みとしてまだ出来上がってこないというジレンマがありますので、そこをどうお手伝いできるか、ということを考えていました。ですから、支援というよりも、逆に一緒にやらせていただくチャンスをいただいたと思つてゐるくらいです。

— 地方の銀行がリレーションシップ

私たって最初はM&Aという言葉すら知らなかつたわけですから。それなら、自分が先に成功してノウハウをまとめ、プロと組んで、支援をしていこうと。売却だけではなく、「第二創業」にまで至つたというところがポイントではないかと思います。

— 中小企業のM&Aを支援するのは会計事務所しかない

土田 鈴木社長のアイディアが先行しているところです。

鈴木 先生の「これはどうだろう」という提案に対し「なかなか良いですね」と共感しています。ただ、一つの仕組みとしてまだ出来上がってこないというジレンマがありますので、そこをどうお手伝いできるか、ということを考えていました。ですから、支援というよりも、逆に一緒にやらせていただくチャンスをいただいたと思つてゐるくらいです。

バンキングという形で、地域中小企業の再生を支援しようという動きが起こっていますが、一番企業の財務内容を把握する立場にある会計事務所が、企業と銀行との間に入つてどのような役割を演じるか。リレーションシップバンキングの大きなポイントだと思います。

土田 会計事務所がそういうポジションにあるというのは確かでしょう。しかし、実際にそれぞれのお客様のこと

を本当にどこまで知っているかと言わると、疑問符が付くのではないかと思うのです。例えば、その企業の収益ってきたのでしょうか。

土田 鈴木社長のアイディアが先行しているところです。

鈴木 先生の「これはどうだろう」という提案に対し「なかなか良いですね」と共感しています。ただ、一つの仕組みとしてまだ出来上がってこないというジレンマがありますので、そこをどうお手伝いできるか、ということを考えていました。ですから、支援というよりも、逆に一緒にやらせていただくチャンスをいただいたと思つてゐるくらいです。

バンキングという形で、地域中小企業の再生を支援しようという動きが起こっていますが、一番企業の財務内容を把握する立場にある会計事務所が、企業と銀行との間に入つてどのような役割を演じるか。リレーションシップバンキングの大きなポイントだと思います。

土田 会計事務所がそういうポジションにあるというのは確かでしょう。しかし、実際にそれぞれのお客様のこと

を本当にどこまで知っているかと言わると、疑問符が付くのではないかと思うのです。例えば、その企業の収益構造にしても、どの商品やサービスがどれだけ儲けていて、それが経営にどのぐらい貢献しているのか、そこまで判つていてるかと問われると、私自身、胸を張つて答えられない部分が多い。顧問先企業といえども、そこまで突つ込んでることはわからないというのが現実でしょう。ですから例えば、企業分割を考えなければならなくなつた時に、どの分野を分割するのか、その前提条件となるデータを作り上げていなかつたという反省しか出でこない。鈴木さんと一緒にいろいろな企業再生に関わっていく中で、そういうところを改め



鈴木 均 (すずき・ひとし)

2002年6月、家業をM&Aで売却後、株式会社メルサを第2創業。中小企業の再生には、会社・社長・社員の3者一体の再生が重要という自らの会社売却実践論を基に、全国の再生専門家と協業、中小企業経営者のための再生啓蒙の場、「鷹山再生カレッジ」を主催している。

<http://www.yozannet.com>

M&Aという言葉の意味は知つていても、具体的に何をどうするのか全くわからないわけです。とても一人ではできないわけです。ところが、その相談者を探すのに私は大変苦労したんです。本来なら顧問税理士に相談すべきところのかもしけませんが、まったく頼りにならなかつた。家族はせいぜい頼れても精神的なサポートです。経営者仲間がたくさんいますが、「やめたいんだけど」と言ったらどんな風評被害が来るかわかりません。そこで、自分で探し回りました。

— 確かに会計事務所がどこまでお客様の事業の中に踏み込むかという部分は、難しいところもありますよね。ところで、鈴木社長はご自身の会社のM&Aに取り組まれた時、一番苦労された点は何だったのでしょうか。

鈴木 相談者が見つからなかつたことですね。私自身も、自分が会社をやめようとしてどうしたら良いかと考えた。

— 拾い出していくという作業を随分やりました。そこで改めて、我々の日常業務の中にそういう部分が欠けていたというのを実感しているところです。

— 確かに会計事務所がどこまでお客様の事業の中に踏み込むかという部分は、難しいところもありますよね。ところが、銀行の支店長に「売りたい」という話をした。しかし、会社の決算書の内容が良かつたものですから、本気にしてくれませんでした。そこで、インターネットで検索して見つけた「日本M&Aセンター」というところに手紙を書いてみましたが、反応が鈍かつた。1ヵ月ほど経つてからまた銀行に行つて「こちらはこれだけ本気で相談しているのに」と、多少感情を露にしましたところ、「わかりました」ということで、紹介してもらったところが

— かったわけですね。銀行が紹介してくれた会社と私が自分で調べた会社が合致したこと、そこでやっと土田先生に出会えたわけですね。

鈴木 土田先生にすぐ出会えていたらそんな苦労をすることもなかつたのですが、そのような苦労をしたから良かったと、今は思います。M&Aというのは自分の会社を売ることですから、どんな人が買うのか、仲介をしてくことは大変な不安要素であるわけです。中小企業の経営者の方々も、M&Aというものを知らないんです。ライブドアとニッポン放送の事件以降、言葉では知っていますが、実際に自分の会社を売りたいということになつた時、一体どこに相談すればよいのか全くわかりません。ですから、税理士の先生方にいつもともと支援していただきたいと思うんです。税理士は顧問先経営者の良いところも悪いところもわかるている。経営者にすれば、そういう先生に相談したい。それが一番安心だか



土田 一成(つちだ・かずなり)

昭和31年生。日本大学法学部卒。

会計事務所勤務を経て、昭和60年9月、(有)ツチダマネジメントオフィス設立、取締役就任。

平成14年、父他界により、税理士事務所を承継。現在、(有)ツチダマネジメントオフィス、土田税理士事務所代表。

ようには経営者に切り込んでいったら良いのかわからないというのが現状です。「M&Aという方法がありますよ」と顧問先にアドバイスしたとしても、逆に詳細なところを聞かれると答えられない。どこでどのような流れになつて、心理面も含めた問題としてどのようなものが生じてくるかなど、実際のことは税理士の先生もよくわかりません。ですから、土田先生のようにM&Aに関しても別なチャネルを持つている税理士が増えていけば、中小企業の支援もどんどんできると思うんです。そう

いった思いから、私も「鷹山再生カレッジ」という事業を立ち上げまして、自分で仕掛けしていくことにしました。

M&Aビジネスのサポート機関 「鷹山再生カレッジ」

企業再生の研究会ですね。米沢の地に因んで「鷹山再生カレッジ」。そのお話をぜひお聞かせください。

鈴木 企業再生の研究会と言いましても、自分で持っているのは実践論だけですが、この名前は、米沢を再生した上杉鷹山をもじったのですが、米沢から発信して、皆さんと協業しながらビジネスモデルを作つていただきたい、全国の意欲のある経営者の方々と一緒に「鷹山再生カレッジ」をやっていきたい、そういう思いを持って立ち上げました。ただ単に手をつなぐというだけでなく、本当にメリットのあるビジネスモデルを作つて、皆で切磋琢磨しながら、全国の中小企業の支援をしていきたいと思います。会計事務所が一事務所で100人の経営者を抱えているなら、100事務所で経営者1万人。この経営者の方々に切り込んでいくという形になれば、皆さんを支援するこ

とができます。経営破綻を防ぐことができるだけでなく、会社をより良い方向に再生することもできます。是非「鷹山再生カレッジ」をブランド名として、税理士の皆さんと協業していくたとえています。多くの中小企業経営者は銀行になど相談できません。貸し剥がし、貸し渋りなどと言われていて、税理士の皆さんと協業していくたとえています。多くの中小企業経営者は銀行になど相談できません。貸し剥がし、貸し渋りなどと言われていて、税理士の皆さんも、そこに気付いていただけます。生意気を言うようですが、税理士の役割が非常に重要なと思うのです。新たなビジネスになるはずだと確信しています。

会計事務所自体が中小企業のM&Aのサポートについて学ばなければならぬ。『鷹山再生カレッジ』は、それを支援する組織だということですね。鈴木 そうです。例えば、M&Aでは競業禁止ということになつていています。私は最初それを知りませんでした。M&Aにはそのようなこともあるといふ事前知識を持つていれば、自分の会社のM&Aにおいて他の選択肢もあつたと思います。ですから、そういった経験をもとに「鷹山再生カレッジ」で

は、M&Aの全体的なことを扱っています。税や譲渡益なども重要です。しかし、そこにたどり着くまでには、売却後の自分の身の振り方も考えなければなりません。そのようなことも勉強できる体制を作つていただきたいと思っています。幸い今はインターネットの時代ですから、米沢からでもいろんなことが発信できる。ホームページを立ち上げました。ビジネスモデルがあれば、メールで何でもやりとりできるのです。1万社をマーリングリスト等でつなぐことができます。ですので、全国に散らばっていても、皆さんのが意欲を持つてさえいれば、その仕組みは実現できるのです。

——「鷹山再生カレッジ」を全国展開していくにあたって、土田先生としては、どのようなお考えを持っていらっしゃいますか。

土田 私（税理士）の役割として、講師役をすることもあるでしょうし、今回（の取材）のように、情報を広めていく機会を作ることもあるでしょう。いろいろな場をご提供していかねばと思っています。会計事務所というのは、仕組みがあつてもその価値に気付かな

いというところが往々にしてあります。また、会計事務所に集まってきた有益な情報が、その先の顧問先経営者に伝わっていないというケースも多々あると思います。そういうことについても真剣に見ていかなければならぬでしょう。

——会計事務所までは情報が行くけれど、そこからその情報が発信されないということも多い：

土田 会員組織を構築できるなら、お客様へのメール配信という形で、定期的な情報提供の仕組みができれば、まず第一歩としては成功かなだと思います。

M&Aにはどのような考え方、進め方があり、それをスタートするためにどのような仕組みがあるのか、そういうことを認知してもらうことが今後、最も大切なてくるでしょう。もちろん、受け入れ態勢などの構築も改めてしまいかなければならないと思いま

すし、プログラムの組み方についてもより具体的なものを作り上げていかなけばならないと思います。ある程度の骨子は出来上がっていますし、あと7千社。もう一つは、「JRS」という中小企業金融公庫の関連会社のホームページで、そこに「鷹山再生カレッジ」のM&A情報が43項目、掲載されています。1万6千社の会員が好きなときに私の情報を見ていくわけです。さら

いというところが往々にしてあります。また、会計事務所に集まってきた有益な情報が、その先の顧問先経営者に伝わっていないというケースも多々あると思います。そういうことについても真剣に見ていかなければならぬでしょう。

——会計事務所というチャネル以外に、中小企業に直接訴えかける仕掛けもあればよいと思います。中小企業経営者からでも、会計事務所に相談した場合でも、「鷹山再生カレッジ」の情報に行き着く、という環境が整えられれば、さらに効果は大きくなるでしょう。

鈴木 現在のところ約5万社に情報を発信しています。一つは中小企業を対象としたホームページを立ち上げて支援をしている「フェデリ」という会社が発信している「ビジネスの達人」というメールマガジンへの原稿掲載で週に一度配信しています。それが、2万

他業種が参入していく前に：

——会計事務所というチャネル以外に、中小企業に直接訴えかける仕掛けもあればよいと思います。中小企業経営者からでも、会計事務所に相談した場合でも、「鷹山再生カレッジ」の情報に行き着く、という環境が整えられれば、さらに効果は大きくなるでしょう。

鈴木 現在のところ約5万社に情報を発信しています。一つは中小企業を対象としたホームページを立ち上げて支援をしている「フェデリ」という会社が発信している「ビジネスの達人」というメールマガジンへの原稿掲載で週に一度配信しています。それが、2万

7千社。もう一つは、「JRS」という中小企業金融公庫の関連会社のホームページで、そこに「鷹山再生カレッジ」のM&A情報が43項目、掲載されています。1万6千社の会員が好きなときに私の情報を見ていくわけです。さら

に、数万社を顧客として抱えている会



社と同じようなタイアップを今、提案しているところです。そういうふたかたちで協業先とタイアップし、そのネットワークを利用させていただこうと考えております。最終的にはこれらの会員の方々を当社のメルマガ「83（ようさん）ネット」に取り込んで、M&Aの情報や勉強会の呼びかけを発信していくきたいと思っています。「何かのときは私が相談に乗りますよ」というスタンスで、中小企業の方々にダイレクトに。また、土田先生からのご支援をいただき、会計事務所の先生だけではなく、ダイレクトな情報を持っている保険外交員の方々とも積極的に会わせていただくなつもりです。さらに、銀行や保険会社に対しても、研修をご提案しているこうと思っています。保険外交員の方々と協力して、「M&Aを切り口とした顧客の作り方」という内容のお話をします。そんな形で、いろいろな方々と協業していきたいと思っています。

—— そのようなチャネルの多角化とネットワークの有効活用、ウェブを活用して情報をどんどん流していく。また自らがセミナーの講師となつてそういう

う方々に付加価値を与える仕組みを作っていく、という戦術ですね。

鈴木 私が一番申し上げたいことは、生意気を言うようで恐縮ですが、税理士業界も、同業者同士で競り合つていうちは、まだまだどこか安穏とした雰囲気が払拭できない。しかし、どこ

の業界もそうですが、競争相手は他業種からやつてくるということです。インターネットマーケティングで有名な金森重樹さんという方と提携しているのですが、彼らがM&Aを始めたのです。彼らが、税理士の先生たちや仲介アドバイザーに自分たちで協業に関する問い合わせをしたところ、相手にされなかつたそうです。それなら既存の壁を破り、自分たちで独自にやろうということことで、たまたま私とコネクションができる一緒にやることになりました。

—— 今日は、お二方に大変貴重なお話をいただきまして、ありがとうございます。手遅れにならないうちに、税理士の先生方も手を打たれるべきではないかと、生意気を承知で申し上げたいと

をそむけてはいけないと思います。新しいものに目を向けなければならない、そういう時代だと思います。土田先生

土田 今のところ、明確なビジネスモデルとして成長していないというところがありますから、そういういた部分を早く仕組みとして成立させたいと考えています。鈴木社長が今お話しになつたことが、絵に描いた餅に終わってしまうのはもつたないことです。ま

たこれは、今まさに世の中が求めていることでもありますので、一つのビジネスモデルを明確にしていくお手伝いをしていくと同時に、それを私たちもどのように支援できるかということになります。それを真剣に、一緒にやつていただきたいと思っています。

—— 40年間も続いてきた顧問料収入の仕組みが変わり始めている。それに目