

すずき-ひとし  
1953年生まれ。山形県出身。京都府立大学経済学部卒業後、銀行・証券業に10年。  
27歳で独立し、旅行手配会社や  
米国ニュービジネス情報サービスなどを手がける。  
02年父親が創業した会社を売却し、「スルヤ」を設立する。



三井物産社長

M&Aを  
売却して  
新会社を設立

クローニアップ

絶頂期の会社を

成立させた

# 上昇への執着

後 権者不在や、将来の先細り

。この先、自社の事業を継続していけるのかという不安に苛まれていた経営者は多いのではないかと。そんな不安をM&Aという手法で解決した中小企業経営者が山形県米沢市にいた。昨年、父親から引き継いだ病院寝具リース会社「米沢リネンサプライズ」を大手の同業他社（京都府）に売却、その資金で生涯学習会社「メルサ」を設立し、第2の創業を果たした鈴木均（50歳）だ。

大学卒業後、旅行会社勤務などを



（左）米沢リネンサプライズを売却した鈴木均。右は、その資金で設立した生涯学習会社「メルサ」の創業式の様子。

父親から引き継いだ病院寝具リース会社を昨年売却（M&A）し、その資金で、生涯学習サービスクル社を設立し、第2の創業を果たした鈴木均（50歳）。会社は絶頂期にあつたにもかかわらず、彼に会社売却を決意させたのは、「眠れぬ夜が続いた」というほどの将来への不安だった。

だがM&Aに向けて走り出し、本契約までの9カ月間、多くの苦労、苦悩を味わうこととなった。

# 上野の

国内の中小企業に提供する事業を立ち上げた。だが、その直後、父親の会社を引き継ぐはずだった姉夫婦が離婚。これを機に実家に呼び戻された。1984年のことだ。その後、97年に社長に就任。就任時1億円だった売上高を過去最高の3億円(02年3月期)に高めた。売上高だけではない。地域でのシェアは9割を占め、経常利益3400万円、余剰資金1億円で、絶頂期にあった。だが、会社の将来に不安を抱き、焦燥感に駆られていた。たしかに優良企業でした。しかし、価格破壊が急激に進んでおり、近い将来、自社の経営に異変がもたらされることは目に見えていました。そうならたら1億円なんてすぐに消えますよ。何とかしようと思いましたが、眠れない夜が続きました。1年M&Aが運かったら倒産寸前まで追い込まれたかもしれません」

## 苦悩の9カ月

だが、その後、M&Aが決定するまでの9カ月間、孤独、不安に苛まれることとなった。「こちらは、われわれのような中小企業が本場に売れるのかという不安で仕方ありませんでした。しかし秘密保持があり、だれも事情を知りませんから、端から見ると、いたって平穏に見えるんですね。だれにも相談できないのです」

不安に陥ったのは、幾つかの理由がある。まず不明株主の存在。同社では、しばしば業績への貢献度の高い従業員に対して株式を発行してきた。それにもかかわらず、株主関係の整備がほとんどなされていなかったのだ。「多くの同族企業同様、株券を発行していませんでしたし、株主名簿も84年当時のものしかなかったのです。仕方なく、この名簿をもとに株主の整理に着手。1名以外の

「日本M&Aセンター」の分林博博社長が執筆した「中小企業M&Aの時代がやってくる」という書籍だ。早速分林に相談依頼の手紙を送った。それから1カ月半後の01年6月、鈴木は東京の日本M&Aセンターを訪れ、アドバイザー契約を締結した(契約料は100万円、別途売却成立時に企業評価額4億円の5%を成功報酬として支払った)。



株主はすべて判明した。だが1名とはいえ、不明株主があれば会社の売却は難航する。鈴木は売却先に対し、自分が責任をもつという念書を書き、この問題を解決した。

次に名義株主の存在。同社が創業した63年当時はいまと違って、会社設立にさいして7名の株主が必要で、6名の名義株主を集めたのだ。名義株主は遠縁の親族や創業者の仲間だ。同社の資本金は1000万円、発行株式数は2万株(額面500円)。このうち創業者一族以外が所有する株式は2.7%、520株であることが前述の株主整理作業で判明した。ただ、株価は創業時と比べ、30倍近くにもなり、5000円の株が1万2

941円になっていた。総額673万円だ。額が大きさに目がくらんで、名義株であるとはいえ権利をかたくなに主張する者が出てこないとも限らない。防衛策として名義株主を訪問し、「株式とは関係ありません」という念書を取りつけた。

創業者の反対も懸念された。「このままじゃ潰れる」と脅してしまいのなら会社を去る」と脅してしましたから、それほど反対はさせませんでした(笑)。ただ、いつ反対に回るか不安でした。そこで創業者から念書をとった。内容はこうだ。会社を売却し、その資金を新会社立ち上げに回す。もし反対のためにM&Aが頓挫するようなことがあれば、売却で得たはずの金額を賠償する」

冷徹な念書にも見えるが、ゼロから会社をつくり上げた創業者に対し、申し訳ないという気持ちはなかったのか。それについて聞くと鈴木は「まったくありません」とあっさり言っていた。「創業者は、余生を裕福に暮らせる資産もありましたが、こちらは妻と3人の子どもを守らねばならず、ハッピーリタイアとはいきません。なんとしても、M&Aを成功させ、第2の創業を成功させなければと必死でしたね」しかし、こうも言った「経営者は変われど、創業者は変わらない」と。「会社というのは経営者は変わるが、創業者というの

## 1年M&Aが遅かったら 倒産したかもしれない。 この1年が運命をわけた。

は、けっして変わりません。ならば  
創業者にとっては会社が大きく発展  
したほうがよいのではないですか」  
こうした地道な作業の傍ら、トップ  
ブミーティングも進め、昨年2月、  
仮契約にこぎ着けることに成功。取  
締役社長室長だった妻と日本M&A  
センター本社を誘い、「基本合意書」  
を締結したのだ。合意の中身は、譲  
渡額、退職役員の処遇（現在の期末  
まで取締役社長、その後6カ月間職

行なわれ、買収先が買収対象企業を  
訪問し、簿外債務などをチェックす  
るもの。監査の性質上、心情を無視  
した質問を浴びせられる。「本契約が  
近づいていて、ここで失敗したくな  
いという思いが強くなりました。そん  
なところ、プライドを傷つけられる  
質問を浴びせられる。緊張と怒りと  
で口から言葉が出なくなりましたね  
もうM&Aはいいという感情が何度

ほど過ぎた3月上旬……。その日が  
やってきた。朝礼でM&Aの件を告  
げたのだ。従業員の反応は冷感だっ  
た。だが、ほどなくして新社長へ指  
揮系統が変わったことで、社内に動  
揺が走り、古参社員が相次ぎ退社す  
る事態に陥ってしまった。これを収  
拾するため、鈴木は従業員に土下座  
をした。「頼むから協力してくれ」と  
床に頭をこすりつける鈴木の変を見  
て、妻は大粒の涙をこぼした。その



「第1代目は会社を売却してハイパーリターンと叫び、2代目の創業力が問われている」と語る鈴木比呂

間として留まり、新社長とともに取  
引先に挨拶に行く。30年間同業種に  
携われない)のほか、譲渡日、従業  
員の処遇などだ。嬉しさのあまり、  
采沢への帰路に就く前にレストラン  
で妻と祝杯を挙げた。「不安からの解  
放感で一杯でしたわ。退任のさびし  
さ。まったくありませんでした」  
ただ、その喜びも束の間だった。  
本契約前に行なう買収監査で一波乱  
あったのだ。監査は仮契約の直後に

も測を過ぎりました」  
しかし、この時期にはM&Aを成  
功させることが目的になっていたた  
め踏ん張ることができたという。M  
&Aを成功させ、この体験を第2の  
創業に活かしたいと考えていたのだ。  
そして02年2月26日……。そうした  
苦勞が実り、見事、本契約である「株  
式譲渡契約」の締結にこぎつけた。  
ただ、まだ従業員への説明という  
課題が残っていた。本契約から10日

姿に古参社員は心を打たれ、「残って  
頑張ります」と言ってくれた。  
しかし念願の会社売却に成功し、  
第2の創業に燃えていた矢先、また  
もや苦悩を味わうこととなった。「会  
社がおかしくなって身売りました」「社  
長の私生活に問題があった」  
こんな噂がまことしやかに囁かれた  
のだ。風評被害は、教育事業を志え  
ていた第2創業にマイナスだ。  
これに対し、鈴木は誠意で対応し



著者「中小企業M&Aの時代がやってきた」(著者—  
日本M&Aセンター・分社副社長)との出会い、セク  
ターの運命を大きく変えた

た「売却以前からクラブ幹事の就任  
要請がありました。快く引き受けま  
した。幹事として熱心に働けば、ク  
ラブの仲間から重宝されるし、失敗  
イメージを抱かれることもありませ  
んから。情報開示も積極的に行ない  
ました。なにも包み隠していいとい  
うことを示すためです」  
風評被害を払拭した鈴木は会社売  
却から4カ月後の今年6月、メルサ  
を設立。コンビニエンス学習塾、M&  
Aを含めた経営者教育などに充実し  
た日々を送っている。「若い2代目  
は会社売却後も、ハッピーリターン  
といかず、新たになにかしなければ  
生活できません。しかし、自分で起  
業した経験のない2代目にとって第  
2の創業は勇気がいる。だから2代  
目はM&Aに躊躇してしまうのです。  
しかし、長引く不況のなか、何もし  
ないで手をこまねいては、いずれ行  
き詰まってしまいます。行くも地獄、留  
まるも地獄。2代目の創業力が問わ  
れています」  
(敬称略)

報  
有