

M&A(上)

事態の打開へ高まる期待値 身近な手法となる可能性も

「会社」の存続と従業員の雇
守るためにはどうすれ
ばいいか」
紙製事務用品を手掛ける鳥取紙
工(株)(鳥取市青谷町大坪)の長谷

川幸紀社長(59)は事業承継を巡
り思い悩んでいた。
カーテンや壁紙の見本帳やファ
イル、アルバム、証書ファイル
主力商品とする同社は1965年

に創業した。
2代目の長谷川社長は、63歳ま
でに事業承継の道筋を付けたいと
考えていた。一方で、娘はいるが、
別の会社に勤めており、親戚にも
適任者はいない。そのため、身内
からは会社を引き継げる人材が見
つからなかった。
役員以外の従業員は13人で20
40代も多い。長谷川社長は自身だ

「会社存続と雇用どう守る」 税理士通じ受け手企業探し

けでなく、従業員の中にも会社の
将来に対する不安があることを近
年知った。

普段から付き合いのある税理士
法人中尾総合事務所(鳥取市千代
水1丁目)の担当者に悩みを伝え
ていたところ、2019年に「税
理士に一度会ってみますか」と投
げ掛けられた。

20年2月に実際に会うと、税理
士から「M&Aに興味を持つ企業
があるが、話を持ち掛けてもいい
か」と伝えられ、M&Aも選択肢
に入れていた長谷川社長は快諾し
た。

守秘義務契約をした後、相手方
の会社が印刷業の中央印刷(鳥
取市南栄町、松下顕吾社長)であ
ることを知った。

「責任果たすことできた」

中央印刷は1953年に設立。
3代目の松下社長(35)は5年前
に代替わりした。

松下社長は成長戦略としてM&

Aを位置づけ、支援機関などに相
談し、対象案件の情報を求めてい
た。2020年2月に話を持ち掛
けられたのが、同事務所の税理士
だった。
中央印刷と鳥取紙工は、2月中
旬に初顔合わせとなる面談を鳥取
市内で行った。長谷川社長は持参
したアルバムや見本帳などの商品
サンプルを示し、特徴を説明。断
裁から貼り加工、部品取り付けま
で一貫製造できる強みも伝えた。
松下社長は「実直な社長」と感じ、
経営ビジョンにも話が及ぶ中、長
谷川社長も松下社長について「信
頼できる社長」との印象を持った。
お互いが過去3期分の決算書を
確認。3月上旬に行った両社での
工場見学などを経て、最終合意と
なる調印式を4月に迎えた。
中央印刷が鳥取紙工の全株式を
取得。松下社長は鳥取紙工の代表
取締役社長に、長谷川社長は同社
の取締役社長にそれぞれ就任し
た。M&A前にいた同社の従業員
13人は、M&A後も変わらず従事



事業承継

つむぐ未来

中小企業や小規模事業所の事業承継が課題とな
る中、M&A(合併・買収)で事態を打開しよう
とする動きが増えつつある。後継者不在に悩む経
営者にとって、事業承継の手だてとして注目を集
め、山陰でも今後、さらに身近な手法となる可能
性もある。年間シリーズ企画「つむぐ未来」事業
承継」の7回目は、M&Aに活路を見いだそう
とする動きを探った。

◎松浦光芳

事業承継の相談に当たる主な支援機関

島根県内

「事業を後継者に引き継がせるやり方が分からない」など
事業承継に関する相談

- 島根県事業承継ネットワーク事務局(電話0852・33・7481)
- 商工会議所や商工会
- よろず支援拠点(電話0852・60・5110)
- 島根県中小企業団体中央会(電話0852・21・4809)

「他社に事業を譲渡したい」などのマッチングやM&Aに
関する相談

- 島根県事業引継ぎ支援センター(電話0852・33・7501)

鳥取県内

「後継者に円滑に引き継ぎたい」「事業を譲りたい」など
事業承継に関する相談

- 鳥取県事業引継ぎ支援センター(電話0857・20・0072)

経営全般の相談窓口。事業承継の相談にも対応

- よろず支援拠点(電話0857・31・5556)

鳥取紙工の全株式を取得した中央印刷
鳥取市南栄町



中央印刷の松下顕吾社長。M&Aで鳥取紙工の経営にも携わる。鳥取市南栄町、中央印刷



鳥取紙工が手掛けたファイルなどの商品



M&Aによる事業承継を進めた長谷川幸紀取締役社長。鳥取市青谷町大坪、鳥取紙工

事業の多角化を成長戦略に ビジョンに手応え感じ決断

長谷川社長は「責任を果たすことができた」と強調。松下社長は「人的交流を行えることがメリットと感じている。例えば、中央印刷から鳥取紙工に管理職を出すことも考えられる」と構想を膨らませている。

全国は5年前比1・6倍

全国的に見ると、M&Aは増えている。2018年の中小企業白書によると、企業のM&A件数は17年に3千件を超え、過去最高になっている。5年前の12年と比べると約1・6倍だ。公表分だけでも増加が目立ち、M&Aは活発化していると言っている。

支援機関として、各地の金融機関や、全国に設置されている事業引継ぎ支援センターがあるほか、日本M&Aセンターなど中小企業のM&A仲介を手掛ける会社もあり、事業承継の手法として一般的になっている。

こうした中、山陰でもM&Aを活用し、事業の多角化につなげる動きが出ている。

プライベート事業を手掛ける「今ココから」（出雲市白枝町）の三宅博巳代表（40）は、後継者不在で悩んでいた経営者が営む飲食店の事業を引き継いだ。

三宅代表は別会社の株式会社imako（出雲市今市町）を2019年に設立し、「cafenakac藏」（同）を運営している。

引き継ぎと決意したきっかけは18年の秋ごろだった。

野菜中心のメニューが人気を集めていた飲食店の経営を前オーナーが辞めるとの話を人づてに聞いた。約10年にわたり営業し、多くの利用客があっただけに「もったいない」と率直に感じた。後釜を探していることも聞いていたため「ぜひやらせてほしい」と名乗り出た。

交渉はスムーズに進み、18年12月ごろに引き継ぐことが決まっ

重要な顧客取り込みに利点 前店主の思い含め引き継ぐ

た。19年3月に経営が完全に切り替わった。従業員を募集し、三宅代表のほか、調理スタッフを含めた5人でスタート。店舗や設備のほか、店名や料理内容に至るまで多くを引き継いだ。

前オーナーからメニューを残してほしいとの要望があったわけではないが、三宅代表は「メニューを変える必要性を感じなかった。そうなるまでゼロから店をやった方がいい。だからメニューを引き継いだ。新たなメニューも増やしているが、基本ベースは変わらない」と話す。

現在、従業員は9人に増えた。約10年続けてきた経営者の思いを引き継いだ三宅代表は、多角化を進める上でも利点があったとみており「やはり、お客さんをそのまま引き継げるというのは飲食店にとってはいい。顧客を取り込むことが重要なので。そういった意味では一番適していた」と振り返る。

売り買い双方にメリット

M&Aのメリットは、売り手側と買い手側の双方にある。

売り手側としては、親族などに後継者がいない場合でもM&Aの活用で廃業を防ぎ、事業を継続させることができる。長年一緒に働いてきた従業員の雇用を守ることにもつながる。将来のビジョンを持つ経営者とのM&Aが成立すれば、優れたノウハウが導入されることなどで会社の成長や発展を期待できる。

買い手側としては、取引先や顧客基盤、人材などを受け継ぐことができる。事業拡大や多角化につながる可能性も高まる。

こうしたさまざまなメリットがあるものの、山陰の中小企業ではM&Aが浸透していない側面がある。

鳥根県事業引継ぎ支援センターでは、2019年度の成約件数は27件。相談件数は新規譲渡案件が107件、新規譲受案件が124

件にとどまる。

帝国データバンクの19年の調査で「後継者がいない（決まっていない）」とする企業の割合（後継者不在率）が、島根県では70・9%（1098社のうち778社）だったことを踏まえると、相談件数が



飲食店の事業を引き継いだ三宅博巳代表
=出雲市今市町、「cafe naka蔵」

もっと増えてもおかしくない。同センターの渡部俊介専門相談員は

浸透度低い山陰の中小企業 課題解決へ選択肢に活用を

「（地元の企業にとって）M&Aはそこまで身近にはなっていない」との見方を示す。

経営者は歴史を重ねてきた会社に愛着を持ち、存続を願うが、身近に後継者がいない場合も多い。こうした課題を解決する手法として、M&Aは有効といえる。経営者は、会社と社員を守るためにもM&Aを選択肢として考えていくべきだろう。

（シリーズ第8回）は11月に掲載します

記者後記

中央印刷と鳥取紙工のM&Aによる事業承継。振り返れば、初回の面談から約1カ月半で最終合意に至ったことになる。

スムーズに進んだM&Aには、さまざまなポイントがあった。

一つは人材だ。鳥取紙工について松下顕吾代表取締役社長は「リーダーとなり得る若い社員がいた」と語る。M&Aした後の経営で会社を機能させていくためには、人材が欠かせない。M&Aが成立した要因の一つであろう。

松下代表取締役社長と長谷川幸紀取締役社長が何でも率直に話し合える関係になっていることも大きい。そして、会社の事情をよく知る税理士が間に入ったことも、事態を好転させた。

M&Aによる事業承継について踏み出せない後継者不在の経営者も少なくないだろう。支援機関の後押しを受けながら、周到かつ果敢に進めてほしい。

（松浦光芳）