

齊藤氏が70歳を迎えるも後継者候補なし



約4年前



7ヶ月前

東商杉並支部の紹介で事業引継ぎ支援センターへ相談

東亜物流と交渉開始



5ヶ月前

基本合意



4ヶ月前



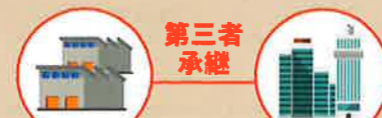
2016年3月
最終契約調印



親族内承継



従業員承継



第三者承継

事業承継前の事業の磨き上げが、M & A 成功のカギ

譲渡側
(売手)

日伸運輸 株式会社

主な業務内容 一般貨物自動車運送事業

東京都杉並区上井草 3-32-6 伊地知ビル2F
設立:1963年(昭和38年) 資本金:1,000万円
従業員:15名
URL:https://nisshin-unyu.co.jp/

譲受側
(買手)

東亜物流 株式会社

主な業務内容 物流業(運輸・倉庫)

東京都江戸川区一之江1-9-13
設立:1989年(平成元年) 資本金:10,000万円
従業員:376名
URL:https://www.toaline.co.jp/

譲渡側
社長

50年以上の歴史ある 看板を残すために

取引先と従業員への誠意から 事業承継を強く意識

「事務所を訪れるたびに承継して良かったと感じています」と日伸運輸株式会社の先代社長・齊藤勝氏は、M&Aを機に駅前へ移転した事務所で顔を綻ばせる。齊藤氏が事業承継を意識し始めたのは2014年頃。先代より会社を承継してから10年ほどが経過し、自身の年齢が70歳を超えたこともあり、次の承継への焦りを感じてきたという。また、齊藤氏自身が顧客に商談で訪問する機会があり、取引先から「会社をなんとか存続して欲しい」と承継を強く要望されることも多かった。「長く誠実に勤めてくれている従業員も大勢いましたので、事業を続けていかないといけないと思いました」と齊藤氏は当時を振り返る。

前代表取締役
齊藤 勝氏
(1940年生まれ)

東京都事業引継ぎ支援センターの存在を知り、すぐに相談へ

当時の従業員は15名ほどで、そのほとんどはドライバー。齊藤氏は従業員承継も考えたが、経営者としての適任者は不在であった。そのため、承継方法を模索。会計事務所や同業他社の役員へ相談を重ねたが、具体的な形にはならなかったという。そんな時、

2015年夏、評議員を務めていた東京商工会議所杉並支部の会合で東京都事業引継ぎ支援センターを紹介される。早速センターに相談したところ、同業の企業を10社ほど紹介され、その中から3社ほど選んで資料を確認。そのうちの1社が東亜物流株式会社だった。

面談は終始和やか。同業への信頼感がM&Aを後押し

齊藤氏は杉並区に営業拠点がなかった東亜物流に相手を絞り、交渉を進めることにする。東京都事業引継ぎ支援センターへ相談に訪れた1ヶ月後には東亜物流の森本勝也社長と初面談。2社とも東商および東京都トラック協会の会員で、森本社長は当時、東商江戸川支部副会長やトラック協会江戸川支部長を務めていたこともあり、「森本社長は若かったのですが親しみを感じました」と齊藤氏。その後、センターで紹介された

専門家のサポートを受けながら交渉を本格的に開始する。財務関係の精査のための資料収集に時間を要したが、専門家のアドバイスを受けながら着々と準備を進めた。「土業の方でもM&Aに関して専門的な支援ができる方はそういないと思いますし、自分もトラック協会の相続税セミナーを受けた程度の知識しかない。専門家の力は必須だと思いますし、紹介してもらって感謝しています」と齊藤氏は振り返る。

事業承継を視野に入れ、借入金を完済

買い手である東亜物流が日伸運輸を高く評価した点の一つが「無借金経営」だった。「業況が良い頃取引先の一つが廃業して売上が回収できないことがありました。その時のことが忘れられず、あまり会社の規模を大きくせず、借入も出来るだけ最小限にして、安

定した経営を心がけていました」と齊藤氏は話す。2014年頃からは事業承継を視野に入れて、借入金の返済に注力し、その1~2年後には完済。無借金での譲渡となった。

承継後は総合物流企業のグループ入りで飛躍に期待

東亜物流との最終契約調印式の2日後、全従業員の前に齊藤氏からM&Aについて説明。同時に新社長となる東亜物流の森本康二郎常務より今後の方針を発表した。「従業員は薄々気がついていました。でも従業員を不安にさせないためにも、方針が決まるまでは発表できなかった」と齊藤氏。2016年4月に株式譲渡し、その後1年間は相談役として週3回程度出勤。引退後は地元の公民館でボランティア活動に勤しんでいるが、半年に1度くらいは事務所に顔を出す。齊藤氏は交渉の中で、「先代から受け継いだ歴史ある社名は、当面残して欲しい」と東亜物

流に強く要望していた。事務所を移転した現在でも、社名を変えることなく「日伸運輸」の看板は掲げられている。「若い経営者の手で、この看板をもっと大きくしてもらえると信じています」と齊藤氏は50年以上守り続けた会社の未来に期待を寄せる。

徹底的な調査と従業員への 情報開示を念頭に

M&Aのポイントはスケールメリットが実現可能かどうか

東亜物流には、日伸運輸の前にも株式譲渡によるM&Aの実績が2社あった。また、不明株主の存在や株式分散、財務内容等を理由に、従業員を含め営業権を買い取った事業譲渡の経験も複数社あるという。東亜物流の常務で日伸運輸の社長を務める森本康二郎氏は、M&Aによる買収を検討する際に意識する点を、「自社にとってスケールメリットになるかどうか」と話す。運送業でも全く同業の買収ではなく、営業エリアや扱う商品など、業務拡大に繋がるかを念頭に置

いている。日伸運輸の場合、メリットは「地域性」。東亜物流が基盤としない地域に密着しており、業務としても引越などのニッチな分野の事業に魅力を感じた。「運送業は借入金が多いイメージがありますが、日伸運輸は無借金経営だったことも好印象でした。初のトップ面談のときに、当社の社長が『この社長であれば間違いない』とインスピレーションを感じていましたね」と森本常務は話す。

譲渡企業の徹底的な調査を実施

無借金経営ではあったが、売上や利益は減少傾向にあった日伸運輸。秘密保持契約を締結し、提供された書類を用いて事業内容や財務内容を社内で検証した上で、M&Aの交渉を開始した。専門家によるデューデリジェンスだけでなく、交渉中も自社で譲渡企業の調査を徹底的に行った。財務状況や従業員の勤務形態、福利厚生やライセンス関係の更新状況、トラック1台当たりの売上高、債務保証に至るまでとことん調べ尽くした。特に、組織文化には注目し、1963年の創業から積み重ねられてきた古くからの慣習の中には、現代に即していないものもあったという。「先代の齊藤氏から『従業員を守ってほしい』と要望がありましたが、守るために見直す事項も必要でした」と森本常務は振り返る。また、今回は問題にならなかったが、「事前に譲渡側企業が、分散した株式の集中や所在不明株主の確認など、株式の整理をしていた方がM&Aがスムーズに進むと思います」と森本常務はいう。



常務
森本 康二郎氏
(1969年生まれ)



最終契約調印式にて、左から東京都事業引継ぎ支援センター・玉置氏、日伸運輸・齊藤社長、東亜物流・森本社長、森本常務



第三者の仲介者を利用したことで、 調査・交渉もスムーズに

企業価値の算定では、無借金経営で堅実に経営してきた先代の功績を評価して、利益を基準に計算する方式ではなく、純資産価額をベースとした計算方式を用いた。売買価格の交渉や規定の見直しなど、先代に直接

伝えにくいことや、聞きにくいことは、東京都事業引継ぎ支援センターの登録専門家と、東亜物流側のコンサルタントを通じた。第三者の仲介者を挟むことで、徹底的な調査や交渉がスムーズに進んだという。

従業員への情報開示が何よりも重要

M&A後には従業員を集め、現在の問題点と改善策を説明する機会を設けた。同時に、問題点を改善した上で徐々に給与をアップし、福利厚生を充実させていくことも宣言。「何事も包み隠さず、現状をはっきりと伝えることが重要」と森本常務。出社は月に1~2回程度だが、財務状況や日々の資金繰り表は、電話やメールで毎日チェックしている。現在では、M&A当時に比べ、売上は倍増し、黒字化も達成した。

従業員数は2割増え、若返りも図っている。「従業員との約束だった社員旅行も、日程の都合上、大宴会という形でしたが実行できました。先代の人材育成が素晴らしく、M&A後も従業員は不満を言わずに頑張ってくれています」と森本常務。先代が実直に50年以上守り抜いた日伸運輸の看板は、若き新社長によってさらに進化をとげていく。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



譲渡側社長 齊藤 勝氏

仕事の辞め方として一番寂しいのは、廃業という形だと思います。自分は会社を離れましたが、「今も事業は続いている、従業員たちが頑張っている」という思いがあるので満足しています。事業を続けたいが後継者がいない、どうしたらよいか分からないと悩んでいる方には、東京商工会議所に相談に行くことをおすすめしたいです。

譲受側常務 森本 康二郎氏

~譲渡側の社長へ~

「自社の事業を承継し、活かしてほしい」と攻めの姿勢で、会社が元気なうちに早めにM&Aに取り組んだ方が良いと思います。

~譲受側の社長へ~

M&Aを成功させるためには、従業員へ財務内容など現状を包み隠さず伝え、M&Aのビフォー・アフターの姿をしっかりと見せていくことが重要だと思います。



激しい競争環境下にある運送業界ですが、譲渡企業が誠実な経営者のもと堅実な経営を続けてこられ、また譲受企業がそれを評価いただいたからこそ、両社の協議が円滑に進まれたものと存じます。承継問題は先送りになりがちですが、早めの相談・対策をお勧めします。