

私の「愛のエグジツト」体験

吉田 学

我を愛する心をもって人を愛するなり。

(西郷隆盛／日本の武士・軍人・政治家)

そこに愛はあるか？

私は50歳の時に事業を承継することを決め、その対象者はベテラン社員やキャリア採用した社員、そして息子でした。しかし、「身内への承継」は結局失敗に終わり、しばらくは失意の中にいました。

そんな中、事業承継は第三者に承継＝会社エグジットしても、同じ事業承継であることに変わりはない。この方法でも会社は存続できることを知って、目が覚めました。

あるきっかけから、長年の知人である同業社の社長と悩みを打ち明け合い、その結果、「会社エグジット」を成功に導くことができました。

その顛末を、ストーリー仕立てにして、ここにご紹介します。

会社エグジットのストーリーは人によってさまざまですが、あなたが会社エグジットする時の参考になれば幸いです。

キーワードは、「そこに愛はあるか？」です。

会社を売ろうなんて全く考えていなかった

私は、50歳（会社設立20年）を迎えた時、できたら55歳、遅くとも60歳までには事業承継し

ようと決意しました。

人生100年時代、学生時代からやってみたかったことに専念できたら……そんな夢の実現がベースにありました。

夢もありましたが、同時に、もっと現実的な問題が私の前に立ちはだかっていたというのが正直な話です。

具体的には、次のようなことです。

- 1 広告業界ではネット媒体が主力になってきていて、紙媒体主体で生きてきた自分にとって、やりにくくなってきていた
- 2 AI、IoTによる第四次産業革命への準備がおろそかになっていた
- 3 バブルとリーマンの2大ショックからは立ち直ることができたが、これから来るであろう第3のショックに対応できないのでは、という不安を抱えていた
- 4 事業への情熱を失いかけていた
- 5 大手仕入先からの新たな提案に悩んでいた

社員15人規模の小さな会社。このままの経営状態でも続けることはできると思っていました。このような理由から、このままではいつか廃業せざるを得ない、それを防ぐため、経営を

バトンタッチできる後継者に引き継ごうとしたわけです。

でも、当時、明確な後継者がいるわけではありませんでした。そこで私は、長年勤めてくれたベテラン社員を後継者として育成することになりました。

この時は、まさか会社をエグジットするなんて、全く考えていませんでした。

2人の幹部社員の退職は私の焦りが原因

私は、ベテラン社員2名（20代後半と30代半ば）を後継者候補として育成することになりました。まずは、ある高いミッションを与え、それを1年間で達成できるかトライしてもらおうことにしました。

でも、見極めるのに1年は短すぎたのです。2人とも、私の要求に応えようと汗水流すのですが、なかなか思い通りの結果を出すことができません。

1年で後継者を決めるなんて、今考えると無謀な計画です。リーマンショックによって業績が急激に悪化したこともあり、当時の私は焦っていたようです。

そんな折、あることがきっかけで、2人を幹部研修に出席させることにしました。それは結構大きな投資でした。

その研修は、自分の今までの人生を振り返り、自分のこれからの生き方と会社の方向性において一致する部分を探り、仕事のモチベーションを上げる研修でした。

これが直接の引き金になったわけではないのですが、1人は転職、1人は独立の道を選ぶことになりました。2人とも現在は次の道で幸せな人生を歩んでいます。2人とは今も交流があります。結果的にこれで良かったのですが、もつと計画的に育成する必要があると反省させられました。

キャリア採用の3人も結局は会社を去っていった

私は次に、後継者候補の公募に着手することにしました。

私の会社は、求人広告の代理業を生業としていました。人材採用を考えている企業に対して、求人誌への広告掲載を促し、企業と仕事を探している人をつなぐお手伝いをする仕事です。

平成元年、30歳の時に設立し、事業承継を考えた50歳の時には、20年の年月が過ぎていました。それまでに広告掲載は延べ2万5000社（取引数は実質7500社）の企業の人材採用のお手伝いをし、5万人以上の採用に関わらせていただきました。

その顧客資産を引き継ぎ、次の成長を一任できる人間。それが社内になければ社外から、との思いによる公募でした。この段階でも、会社をエグジットすることは露ほども考えていま

せんでした。

3年間の間に3人採用しました。

採用基準は、同業、もしくは周辺事業で、営業とマネジメント経験のある人間。その結果、優秀な人間と出会うことができたのですが……私の期待値が高かったことが災いしたのでしよう。結局、3人とも会社を去っていきました。

このとき、自分の不甲斐なさに茫然とし、しばらくは立ち直れませんでした。

当時、同業の社長たちの顔が頭をよぎることがしばしばありました。何社かの社長には、既
に後継者がいたのです。

(経営者失格だな……)

コンプレックスと喪失感に押しつぶされそうになる時もありました。

息子の言葉に目が覚めた瞬間

「会社を継ぐ気はある？」

なじみの居酒屋に息子連れて行き、頃合いを見て、私は唐突に息子に話を持ちかけてみました。

当時の息子は27歳。大手メーカーの関連会社に勤めていました。この少し前、彼はつき合い始めた彼女を紹介してくれたばかりでした。

彼は、神妙な顔をしてしばし沈黙した後、

「やりたいけど、俺にできるかなあ」

と、自信なさげに返答してきました。

私のDNAなのか、彼は人材採用の仕事に興味を持っていて、一時期、広告代理店に勤めていたこともあります。それもあって、話を持ちかけたわけです。

5人の社員が去り、私は、彼を最後の砦にしようとしていたのです。

別れ際に、息子はこう言ってきました。

「……どうしてもというなら、親父の会社を継いでもいいよ」

私は、その言葉に、殴られたような大きなショックを覚えました。

私は、実に浅はかな考えで息子に話を持ちかけたことをその瞬間後悔したのです。

息子を後継者候補に指名してみたところで、これから入社となると、社員同様、いや、それ以上に育成に時間がかかります。

社員の反発も予想されず。

それに、せっかく大手関連の会社に入社した息子に、私のわがままから安定したサラリーマン生活を捨てさせることになりませう。会社が将来どうなるかの保証もないままに。

わざわざ苦勞させるには忍びない……さまざまな思いが去来し、今更ながら親心が顔をのぞかせてくるのです。

(しつかり考えた上で声をかけるべきだった。いや、考えたら声をかけなかつただろう)

早くから息子との間に同意形成ができていて、経営者の道を歩かせるべく育成を始めていたのならまだよかつたでしょう。父親が息子に無理難題を吹っかけているような構図が浮き彫りになつてきました。

「……どうしてもというなら」

そう言った息子の心はいかばかりだったか……、私は息子の言葉に頭が上がりませんでした。

ふと舞い込んだ情報で、会社を根本から変える時がきた

事業承継に失敗し、リーマンショックの傷口がまだふさがっていない時に、寝耳に水の話が

仕入先から舞い込んできました。

それは、売上目標の最低基準の数字が何倍にも上がったことでした。

求人広告の代理店は、メーカーである版元からのマージンで経営が成り立っています。

そのマージンが、最低基準の数字をクリアできなければ下がってしまうということになります。そして、このまま何ら手を打たなければ実際に下がっていくのは明白でした。

その基準値を設定して運用するまでには、1年の猶予期間がありました。その間に体制を整える必要があります。もしクリアできなければどうするか、私は考えてみました。

マージンが下がり、利益が減ることを覚悟するなら、

- ・ 他の商品も扱って、売上ボリュームを増やす
- ・ 利益率の高い事業を立ち上げる
- ・ 社員を減らす

大きくは、この3つと考えたのです。

一方、仕入先の要望に応えるならどうすべきか、私は前向きに考えてみました。

- ・社員を増やし、取引社数を増やす
- ・1社当たりの売上単価を上げる
- ・契約スピードを上げる

果たして、1年でこれが実現できるのだろうか……頭の中は堂々巡りです。

(1年の間に売上を数倍に上げるなんて、現実的なのだろうか?)

20年以上かけて3倍の売上と社員数にした……そのように長期間かけて成長させてきた会社を、1年間でさらに数倍に成長させることができるのか、私の中で警報音が鳴りました。

120%の成果を求められるなら、現状の努力を2割増しすればいい。

でも、200%、300%の成果を求められるならば、会社を根本から変える覚悟と実行力が必要です。

会社の将来を、私はあの時ほど真剣に考えたことはありませんでした。

同業の社長との会合。「一緒になったら面白いかもね」

同業の日に会ったのは、仕入先からの高い目標設定の要求があった後、会社の将来に暗雲が立ち込めているさなかでした。

2人は、お互いの会社の中間地点にあるファミリーレストランで落ち合いました。ランチタイムの終わった午後2時過ぎでした。

「久しぶりだね」という私の言葉に、いつもは野性的なスマイルを見せるHでしたが、その時は心持ち元気がありませんでした。

Hは、私より2歳年下。社歴は当社より短かったが、後続ながら経営手腕に優れていて、私と違い、数字にめっぽう強い男でした。

珈琲をひと口飲んだ後、Hは口を開きました。

「今回の仕入先からの話、当然耳に入っているよね。どう？」

Hは探りを入れてきました。その言葉尻から不安が読み取れました。

「はつきり言って、会社を180度変革しない限り、要望に応えられそうにない」

私は正直に悩みを打ち明けることにしました。

Hとはカラオケの趣味が一緒で、定期的にスナック通いをしていた仲でした。年齢もほぼ変わらず、同年代なので歌う歌も似通っています。

利害関係を抜きにした情報交換を頻繁にしていたこともあり、人となりは以前から分かっています。

私は、3年前に事業承継することを決断し、後継者育成に踏み切ったものの、失敗に終わっ

たことを正直に話しました。

Hは、何度も頷きながら耳を傾けてくれました。同業として、お互いリーマン・ショックの傷が癒え切っていない時でしたので、話の内容はHの同情を誘ってしまったようでした。

「大変だったんだね。うちもね……」

今度はHが自社の苦境を語り始めました。

今回の売上バーの大幅変更は、Hにとっても会社経営の大きな変革を促すものだったようです。それもそのはず、後発ながら当社の2倍以上の売上規模にはなっていたものの、さらに売り上げを伸ばすことの難しさは一緒だったのです。

「一緒になったら面白いかもね」

どちらが言い出したのか今となっては定かではありません。

最初は冗談半分のつもりだったと記憶しています。

でも、言葉を発した瞬間、2人は神妙な面持ちになっていましたようです。そう、実は2社の売上を合計すると、最低基準の売上バーを超えることが分かったからです。お互い、そのことに初めて気づいたようでした。

会社エグジツトのてん末は、このひと言から始まりました。

「仮に一緒になるなら」という条件付きで話は続けました。

その中で、私を悩ませる課題が出てきました。

どちらを仕入先の窓口にするか、つまりどちらの影響力を大きくするかという点です。具体的には、どちらが株を多く持つかということでした。

（51%の株取得者の権限は、天と地の差ほど大きいもの）

仕入先との関係上、前提として対等合併はできないことは周知の事実でした。

社歴はこちらが10年ほど上回り、年齢も上ですが、売上規模はHの会社のほうが圧倒的に上。当然、一緒になるなら、私が株の売却側、Hが買取側になるのが自然の流れでした。

そして、話し合いの中で、Hは買取側の立場で話をしていることが分かりました。

仮の話とはいえ、私の中で眠っていたプライドがむくむくと表面に湧き上がってきました。

「……お互い、持ち帰って、じっくり考えてみようか」

私は、そのプライドを悟られないように、話をその時点で切り上げることにしたのです。

その時以来、1カ月ほどHと会うことはありませんでした。

私のプライドが会社エグジツトにブレーキをかけた

私の中を、プライドとジェラシーが駆け巡る日々が続きました。

(もう人の下では働きたくない。僕は社長なんだ)

(社歴も浅く、僕より年下なのに、なぜHが上になるんだ)

湧き上がってくる、この何とも処理しきれない気持ち。

人間だからプライドもジェラシーもあるさ、と自分自身の感情を受け止めてみるものの、その高ぶりは何の解決策も生み出しませんでした。

一方、もう一人の自分は、冷静になれ！ と指令を送ってきます。

1カ月後、私は自分の中の葛藤からやっと抜け出すことができました。

それは、実にシンプルなことでした。

会社を売ることによって上下関係ができるわけではない。逆に、上下関係から解放されることだと分かったからです。会社の売却先の社長との上下関係は、現社員との間に生じる関係であって、自分が望んで部下にならない限り発生しません。

そう気づいた時、私は再びHに会うためにアポイントを取ることにしました。

社員の成長が会社エグジツトの第一の目的

「仮に一緒になるなら……」と、同業社の日と話し合いを進めながらも、私は会社をエグジツトすることに對して、まだ抵抗感がありました。

（やっぱり、社長を続けたい）

心の奥底では、そう叫んでいたのです。

（やっぱり、会社の将来は親族か幹部社員に委ねたい）

5人の後継者候補を失い、息子に嫌な思いをさせた失敗を経験しながら、懲りずにそう思う自分もいたのです。

この抵抗感、自分が手塩にかけてきた会社に對する思いから出てきたものであることが今は分かります。

（過去を断ち切らなくちゃ、前に進めない）

当時の私は迷路の中で右往左往していました。

そんな時、仕入れ先の経営涉外スタッフのOが声をかけてきました。

彼は、私の会社が成長するための、相棒のような存在でした。仕事に関しては厳しい面もありましたが、元来は人情派の男です。

当時の私は53歳、Oは47歳。当社の経営涉外スタッフになって5年経っていました。

「がくさん（私のあだ名）、何か悩みがありますね？」

Oはストレートに切り込んできました。

ベテラン社員に会社の行く先について意見を聞こうとしていた矢先だったため、きつと、その悩みが顔に出てしまったのでしょうか。

私は、「仮に一緒になるなら……」を前提に、Hと会社の売買の話をしていること、ベテラン社員にどう話を持ちかけたらいいか悩んでいることを打ち明けました。

「がくさん、何のために、誰のために事業承継するんですか？」

Oは、そう質問してきました。

会社エグジットと経営理念は切っても切れないもの

「会社を売ることになったよ」

社員にいきなりそう伝えた場合、少なからず動揺を与えてしまうこととなります。

モチベーションが下がって、退職者が出てしまうかもしれません。それを防ぐためにも、営業から1名、制作から1名、事務から1名、長年会社に貢献してくれたベテラン社員たちに、今のうちに意見を聞いておきたい……。そう思い、私は3人を集めて話し合いの場を作ろうと

していたのです。

「がくさん、何のために、誰のために事業承継するんですか？」

私は、このOのダイレクトな質問によって、あることに気づき、急所を突かれたように愕然としてしまったのです。

(……事業承継は自分のためだったんだ)

すべては自分の将来のため、自信のない自分が苦境から逃れるためだったと気づかされたのです。心の奥底に沈殿していた頼りない自分の姿が、Oの質問で浮き彫りになってきました。

「がくさんを責めているわけではありませんよ」

私の愕然とした表情から、Oは何かを読み取ったようでした。

一呼吸置いて、Oはさらに質問を続けました。

「僕が、がくさんと出会った時、既に会社の経営理念を作っていましたよね？」

「そう。ずいぶん前に作ったものだね」

私は気を取り直し、経営理念に思いを馳せていました。

『お客様のそばで自己実現。真心経営で幸せへの貢献』

「それは、どういう意味でしたっけ？」

Oは質問を重ねてきました。

私は、悩みを解決するためにも、Oの話の流れに乗ってみることにしました。

「社員一人ひとりが、自分自身の成長のために、お客様の人材採用を、自分と自分の会社ができ得る手段を用いて、成功するまでお手伝いすること。そういう思いで作った経営理念なんだ」
私は、文節を区切るように、ゆっくりと話していました。

「その経営理念に照らし合わせると、最初に戻りますが、がくさんは、何のために、誰のために事業承継するんですか？」

その時、私の中にストンと落ちてくるものがありました。

「社員の成長のために事業承継するんだ！」

そして、こう付け加えました。

「社員のために会社を売るんだ！」

私の声は大きくなっていったようです。周りの酔客が、何事が起ったのかと、一斉に私たちのほうに視線を向けていました。

私とOは、馴染みの居酒屋のテーブルで差し向いに座っていたのです。

「がくさん、事業承継は経営理念と一体で捉えるべきです」

Oのその言葉に、私は腹落ちしました。

Oは、ベテラン社員3人との話し合いにファシリテーター（会議などの場で、参加者に発言を促したり、話の流れをまとめたりする人）として加わってくれることになりました。

「正直な意見をもらえばいいと思います。腹を割って話すことです」

そして、こう釘を刺してきました。

「ただ一つ、注意事項があります。社員が意見を言い終わるまで、一切口を差し挟まないでください。否定もしないでください。本音を言ってもらうためです」

「僕はもう、社員にやめてほしくないんだ！」

会議室のテーブルをはさんで、向こう側にベテラン社員が3人、私の右側には、仕入先の経営者スタッフ、Oが控えていました。

「実は、仕入先から大きな要望があつてね。これからの売上目標が、今の目標の数倍に設定されることになったんだ。その目標がクリアできれば、今まで以上の利益が出る。でも、逆にクリアできなければ利益が減るということ。仕入先からの、もう一段上を目指す会社になってほしいという、これは前向きな要望なんだ」

私は、社員になるべく大きなショックを与えないよう、理解しやすい言葉で前向きに話すように心がけました。

そして、仕入先からの要望に応えるためには3つの選択肢があり、どれを選ぶか、ベテランである3人の意見を聞きたいと、今回の会議の趣旨を伝えたのです。

- ① 今の仕入先以外の仕入先とも契約し、商品の数を増やして売上増を図る
- ② 利益率の高い他の事業も手掛ける
- ③ 同業の会社と一緒にし、仕入先の要求に応える

①と②なら、仕入先の要望には応えられず、独自路線を歩むことになります。③なら、仕入先の要望に応えられます。

私は、変な先入観にとらわれないように、その日は相手の社名は伏せることにしました。実は、この3つのほかにもう1つの選択肢がありました。

それは、社員を半減することでした。
(パブル、リーマンの二の舞、いや三の舞はしたくない……)

それが私の正直な気持ちでした。しかも、リーマンショックは、つい3年前の話です。とはいうものの、ことの重大さを伝えるためには避けて通るわけにはいかない話でした。

「現状のまま、社員を半減するという方法もあるけれど……僕はもう、社員に辞めてほしくな

いんだ！」

そう。社員をリストラするのではなく、社員の成長のために事業承継すると決めたわけですから、会社をエグジットしたほうがいい……それが私の用意している結論でした。でも、まだそのことは伏せていました。彼らの本音が知りたかったからです。

3人の顔が引き締まりました。

「会社の将来を決める大事な話なんだ。今のがくさんの話をどう思うか、自分にとってどうかという視点でいい。忌憚のない意見を言ってくれ。がくさんも受け止めると言っているから、正直に話してくれて大丈夫だよ」

Oはここで、初めて口を開きました。

「社長の下で、これからもやっていきたい」

営業のベテラン社員が、しばらくの沈黙の後、口火を切りました。その両脇のベテラン女性社員2人が、同時にうなずきました。

(嬉しいけど、本音は違うところにあるかもしれない)

私はそう思いました。

その日を起点に、計3回の意見交換が行われることになりました。

会社の将来性、安定性、企業規模……ベテラン社員が求めるもの

計3回の意見交換で分かったのは、以下のようなことでした。

▼「社長の下で、これからもやっていきたい」

3人のベテラン社員の意見の前提には、必ずと言っていいほど、この言葉が見え隠れしていました。私への遠慮もあつたのでしょうか。

長年付き合ってきただけに、家族的な人情から出てきた言葉だと思いました。

▼「今、仲間が増えるのはうれしい」

1人は、そう言いました。制作のベテラン社員でした。このときは、会社の売却先はまだ伝えていません。

ただ、当社よりも規模が大きい会社とあってありましたから、当社が自らを売る側であることは分かっていました。

当社は15人、Hの会社は40人。同業ということもあり、年齢構成はほぼイーブン。双方とも

20〜30代の社員が多い会社でした。

当然、仲間は増えることになります。その社員は、そこに着目していたようです。

▼「もっと専門性を磨きたいし、給料も上がってほしい」

もう1人は、そう言ってきました。総務・経理のベテラン社員でした。

その社員は、複数の仕事を一手に引き受けて仕事をしているため、本来やりたい仕事に集中できていませんでした。

2社が一つになれば、規模が大きくなります。同じ仕事をするスタッフがいるので、仕事が分化されるはず。そうすれば専門性が磨けるというわけです。

▼「できたら今まで通りの商品を扱って、売上を増やしたい」

営業のベテラン社員は、そう言いました。

これは言わずもがな、はっきりと、会社エグジットのほうに軍配を上げていました。

私の中では会社をエグジットするという意思を固めていたものの、何とも言えない寂しさに襲われました。

「少数数でもいいから、今の体制で乗り切りましょう！」

「何でもやりますから、任せてください！」

「どんな商品でも売りますよ！」

そんな答えを予測していたわけではありませんが、一言でいい。「社長の下で〇〇を！」という言葉が、嘘でもいいからほしかった……。

これは私のないものねだりです。

なぜなら、仮にそんな言葉が出てきたとしても、「君たちの好意はうれしい。でもね……」と、会社をエグジットする方向に社員を誘導していったからです。

何とも複雑な気持ちでした。

3人のうち、2人はすでに結婚していて、1児の親でもありました。

1人ももうすぐ結婚することになっています。

社員一人ひとりが長く仕事をしてきた中で、ある社員は大切な家庭を作り上げ、ある社員はこれから作り上げようとしています。

身一つで私についてきてくれる時代はもう終わったのだとあらためて気づかされました。当然、彼らには彼らの生活があるからです。

会社の将来性、安定性、会社規模——これは、家庭を持つ人間が仕事を続けていく上で重要な要素なのです。

「がくさん、そろそろ決める段階ですね」

私の寂しさを悟られたのか、Oは感傷に浸る私を現実に取り戻してくれました。

「……会社を売ることにするよ。そのほうが、君たちの成長につながるから」

私は気を取り直し、会社エグジットを選ぶことを伝え、当分口止めすることを条件に、相手がH社長の会社であることを3人に打ち明けました。

基本合意の後、O氏をスカウトしてみたが……

会社エグジットが本当に社員の成長のためになるのか……、私は3回の話し合いの場を通じて、3人のベテラン社員から本音を引き出すことができ、会社をエグジットすることがいちばんの選択肢であることを確認しました。

まだHとの基本合意に至る前の段階でした。

私は、不思議な感覚に浸っていました。

「お客様のそばで自己実現」という経営理念が、事業承継においても適用できるなんて、かつては考えもしないことだったからです。

これで、Hとの基本合意に入ることができます。

まだどうなるかは分かりませんが、仮に決裂したとしても、次の売却先を探すことになるだ

けです。この段階で「会社エグジット」は決定項でした。

Hとの基本合意に至った直後のこと。

Hに「ところで、Oをスカウトしようと思っただけ、どう思う？」と尋ねました。

ファシリテーターのOの協力を得て、会社の事業承継の道を決めた私にとって、Oは必要不可欠な存在になっていました。

私の会社同様、Hの会社も経営涉外スタッフが偶然Oだったこともあり、Hは私の提案に賛成してくれました。

Oのほうも、50歳を前に次の道を模索しているようでした。そのころ、いくつかの会社からオファーも受けていたようです。

「がくさん、お断りします」

馴染みの居酒屋でOをスカウトしてみたところ、私の話の後、ものの5分もはさまずに彼は断ってきました。

「取締役営業部長からスタートし、数年間のステップを踏んで社長になってほしい」

それが私からのオーダーでした。

私は、その後、Oに三顧の礼を試みることになるのです。

私は、本来嫌がるだろう話を顧問税理士に持ちかけてみた。

場面が変わります。

「私の相棒になってほしい」

ある晴れた日の午後、私は名古屋の伏見にある大手ホテルの喫茶店で、テーブルの向こう側に座る、顧問税理士のY氏に頭を下げていた。

会社を設立して5年目。バブルショックから立ち直ろうとしている時、35歳になっていた私はYに出会いました。きっかけは、会社のメンバーA君が、新規の顧客開拓をする中でYと面識を得たことでした。

「新しい事業計画があるから、相談に乗ってほしい」

その相談の内容が、A君の手に負えるものではなかったため、私はA君に同行しました。その相手が彼女だったというわけです。

その頃のYは、20代の後半。エネルギーが全身に満ち溢れている若き税理士でした。

話を聞いてみると、まだ税理士資格を取って間もないものの、既にたくさんのお客様先を持ち、

もっと開拓しようと日々奔走しているということでした。

「経理専門の派遣会社を作りたいの。それに併せて人材がほしい」

目を輝かせながら語るYの姿は、眩しかったことを記憶しています。

当時はまだ、経理専門の派遣会社は珍しい時代でした。

会社を倒産寸前で何とか復活させた私も、これからという時でした。

私はYに協力することを約束すると同時に、自社の税理業務の顧問をお願いすることになりました。

あれから20年。Yの税理士事務所は規模が大きくなり、経理の派遣会社も親族の経営者の下、順調に成長していました。

私に会社がHの会社に売却する話をしたところ、Yは当初、反対を唱えていました。

「がくさんの力量で、もっと会社を伸ばせるはずです」

20年近く、顧問としてそばにいてくれたため、私のことや会社の財務状況はよく分かってもらっています。

私はそれまで断片的に伝えてきた情報をひとまとめにし、体系立ててYに説明してみました。3年間の事業承継の失敗、業界再編の動き、ベテラン社員との話、HとOとの出会い、そ

して、会社エグジットの決断をしたこと……。

「会社の売却に際して、今までのように私の相棒になってほしい」

「……分かりました」

しばらく沈黙していたYが口を開きました。

「がくさんがリーダーシップを取ること。それなら、私はあくまで黒子として行動します」

そして、条件をこうつけ加えました。

「売却側も、買収側も、立場はあくまでイーブンです。決裂を恐れず、私たちをうまく使ってください」

「私たち」。Yと彼女の社員を含めて、ということでした。

長年築いてきた信頼関係は、苦境の時や、変化を余儀なくされた時に発揮されるものだということを、私は改めて知ることになりました。

税理士は、顧問先が会社を売ろうとするのを嫌がる傾向にあります。売却後には顧問先をなくすことにつながりますし、会社売買の専門家を兼務している人は少ないので、アドバイスを求められても、答えられる人が少ないからです。

その点、信頼関係を築いている私とYであれば、顧問関係が結果消滅するにしても協力し合

える、足りないところを補い合える……と、お互いそう思ったのです。

「相手はなぜ、あなたの会社を欲しがっていると思いますか？」

「相手は、がくさんの会社をなぜ欲しがっているのでしょうか？　いくら長年の友人とはいっても、買収するメリットを感じなければ、応じるわけはありませんからね」

顧問税理士のYは身を乗り出し、私を諭すように真剣な面持ちで語りかけてきました。

「がくさんも、同業の他の会社ではなく、なぜHさんの会社に売却しようとしているのか？　まずは、そこを整理してみましよう」

わたしはYの質問に答えるかたちで、今回の会社売買の理由を整理してみました。

まず、当事者二人の意見が一致している点は、「2社の売上高を合算すると仕入先の方針に沿うことができ、今以上の利益が見込めること」でした。

こちら側がHの会社に売却するメリットは――

- ・社員を大事にしている会社だから、社員全員を引き受けてくれるだろうとの予測
 - ・Hが同業の社長の中で、特段、数字に強い社長であること
 - ・後発企業でありながら、当社の2倍の売上と社員数を誇り、成長株の会社であること
- Hの会社が、こちら側を買収するメリットは――

・無借金経営であること

・「お客様のそばで自己実現」という経営理念に共感していること

・社員と顧客資産に魅力を感じていること

このように整理することができました。

「渋沢栄一の『論語と算盤』みたいですね。理念と数字、2つを掛け合せたら、勾玉を合体させたいようなパワーを発揮できそうです」

Yは、その日初めての笑顔を見せてくれました。

「こちらで主導権を握り、有利に交渉を進めましょう。そのためには、事前準備が大事です。

今度は、これからの手順書を作ってきますね」

次は、その手順書を見ながら話を進めることになりました。

私がいちばん気にしていたのは、Hに提案する売却額でした。そのことをYに相談してみると……。

「もちろん、今度その話もしましょう。ざっくり査定できる方法を伝えますから、がくさん自身が自分で査定してみてください」

私が査定について戸惑いの言葉を口にすると、

「がくさんがリーダーシップを執ることでしょ。そう言いましたよね」

真剣な表情で、彼女は私を凝視してきました。
頼もしい相棒でした。

会社の価値を高く評価してもらおう極意とは何か？

「がくさん、交渉の場で大事なことは何だと思えますか？」

第2回目の打ち合わせで、最初にYから出てきた質問でした。

「嘘をつかない。隠し事はしない。謙虚であること」

私が25年間、会社経営を続けてくることができたのは、人生の諸先輩方、メンターたちから教えられた、この3つの姿勢があったからです。

「……そうですね。基本はそれでいいです」

「基本は？」

「そうです。私は、長年がくさんを見てきました。確かに、社員と顧客の資産は、その姿勢によって得たものです。でも、今回の交渉は一生に一度のものであります。前回も言いましたが、立場は対等です。決裂承知の強さを持ってください」

Yの言葉に、私は身の引き締まる思いがした。

そして、なぜ強さが必要か、彼女の話を整理してみると……。

- ・ 売り手は高価で、買い手は安価で、と考える。これは当たり前前の経済原則である
- ・ 社員の成長のために売却するのだから、社員の受け入れを最大の条件にすべきである
- ・ 高付加価値の会社であることを、ロジカルにプレゼン（提案）すべきである
- ・ 会社の弱点を突かれても、決して怯んではいけない。強味で押し返すべきである
- ・ お互いの歩み寄りはいいが、一方的な妥協はすべきではない

私は、Yの「べき論」に息が詰まり、知らず知らずのうちにため息をついていました。Yは苦笑しました。

「別にごくさんを脅しているわけではないですよ。でもね、売却が成立したら、ごくさんの手から、間違いなく、会社は離れるんです。25年手塩にかけた娘が、お嫁に行くんですよ。大事な娘の価値を値踏みされる場で、強さを持たなくて、どうするんですか？」

女性であるYから、会社を嫁に例えて話されると、妙な説得力をもって胸に迫ってきます。

（そうか、僕は会社を手放すんだ）

私は、しみじみそう思いました。

あなたは自分の会社をいくらで売りますか？

「がくさん、あなたは自分の会社をいくらで売りますか？」
ついに来たかと思いました。

Yが3回目の打ち合せで、単刀直入に質問してきました。
第1、2回目で、以下の打ち合せは終わっていました。

- ・会社をエグジットするまでのスケジュール確認
- ・会社の強みと弱みの整理
- ・交渉時の留意点
- ・先方に渡す資料の確認

そして、今回は肝心の会社の査定でした。

「〇〇〇円ではどう？」

「その根拠は？」

Yは日頃は優しいのに、授業になると厳しくなる教師のようでした。
「貸借対照表の資本合計が会社の価値じゃないかと思ってね」

「がくさん、それでは話になりません。確かに、おおぎつぱに言えば、会社の現在価値はそうかもしれませんが、それだけが価値ではないのです」

「・・・どうということかな？」

「損益計算書の税引き前当期利益が入っていません」

「貸借に反映されているじゃない」

「そうじゃなく、将来価値を加味しましょうと言っているのです」

「将来価値……？」

「そうです。会社を売却した後、従来通りでいけば、3～5年は同等の利益が上がるはず。それを加味すべきです」

（そうか！ 今の社員と顧客構成でいけば、確かに何年かは同じ利益を弾き出せる）
私は、Yの言葉を具体的にイメージしてみました。

「もう一つ、社員と顧客の価値を、のれん代として加算してみてもどうでしょうか？」

そんなやり取りが1時間ほど続きました。

「どうですか？」

Yは厳しい教師から優しい教師に戻っていました。

私の中に、感動が駆け巡っていました。

「25年の間に、こんなに会社の価値が上がっていたなんて、正直知らなかった。社員とお客様

のおかげだね」

私は、自分の中に自信がみなぎるのを感じていました。

会社の価値が高くなっていくことを私は知らなかった

Hとの交渉は、順調にスタートしました。

「お互い、無借金なんだね」

Hは、貸借対照表（B/S）と損益計算書（P/L）を眺めて言いました。

Hのそばには、相手方の顧問税理士。私の隣にはYが控えていました。

私は、Yのアドバイスをもとに、ここ3年分のB/SとP/Lを持参し、Oに渡しました。

「バブルで会社を潰しかけたからね。もうこりこりと思って、借金はしないことに決めただ。

もちろん、簿外債務も一切ないしね」

私は、けん制の意味も込めてそう伝えました。

「がくさん、25年間、コツコツ頑張ってきたんだね」

Hは笑顔を浮かべていました。

「お互いに手を組むメリットですが……」

私は、本腰の交渉に入ることになりました。

まずは、目的の確認。

両社が一緒になることで、大手仕入れ先の要望に応え、さらなる利益体質をつくること。これは今回の件のきっかけになったことだっただけに、両社とも承認。

次に、当社の強みの確認。

- ・ 長年に渡り、優良顧客と契約していること
- ・ 社員が成長し続けていること
- ・ 無借金であること
- ・ 理念経営を実践していること
- ・ 長年に渡り、仕入先の評価を受けていること（仕入先との付き合いは日社より長い）

さらに、Hの会社の強みの確認。

- ・ 顧客数では、東海地区の代理店の中で3本の指に入ること
- ・ 社員が成長し続けていること
- ・ 無借金であること

・Hの数字の強さには定評があること

・仕入先からの要望に常に前向きに取り組んできたこと

いくつかは共通点、いくつかはお互いの補強点でした。

「これは、縁かもしれないね」

Hからの承認とも取れる言葉に、私は頷きました。

「提示額はどれぐらいだろうか？」

Hが身を乗り出してきました。

出会う間もないビジネスライクな関係ならば、生々しい話は2回目か3回目の会合に回したかたほうがいいでしょう。そして、まずはお互いを知るためにフランクな話に終始すべきです。

でも、二人は長年に渡る知人だったため、話は早くても問題はありませんでした。そばに控えるそれぞれの相棒が、真顔になった瞬間でした。

金額交渉の1回目は暗礁に乗り上げた

「現在価値に、将来利益5年分、25年間の社員・顧客価値を含めたのれん代を合せて、〇〇〇

円ですよう」

私は、根拠を示して売却額を提示しました。

「それは、ちよつと……ね」

Hの顧問税理士がまず反応しました。

「こちらでも試算したのですが、結構ギャップがあるようです」

根拠を聞いてみると、相手方はあくまでも現在価値をベースに試算しているようでした。

売却側は高く、買収側は低く提示する……、交渉の基本です。

「今は、この金額でお考え下さい、としか言えません」

あくまでも対等に……。隣りに控えるYの言葉を糧に私はその場にいました。

「私は長年、顧問税理士として、お付き合いしてきましたが、現在の顧問先の中でも、高い価値を持った会社です。嘘偽りはありません」

Yが援護射撃してくれました。

「2社が一つになれば、大きな価値を生むことはお互い分かっているから、少しじっくり考えさせてくれ」

1回目の交渉は、Hのこの言葉で終了となりました。

会社の将来価値やのれん代をどれぐらい乗せるか。H側に考慮してもらいたいのは、そこで

した。金額次第では、決裂も覚悟しなくてははいけません。

基本合意成立でこのままうまくいくと思ったが……

- ・リーマン・ショックから立ち直る中で持ち上がった、仕入れ先からの会社の改革要請
- ・「仮に、会社が一緒になったら……」から始まったHとの話し合い
- ・自分のプライドと戦った1か月間
- ・ベテラン社員3人との話し合いを重ねて、会社エグジツトの意思決定するまでの2か月間
- ・顧問税理士と事前準備をした1か月間

この間、正味4か月間かかっていました。そして、Hとの本格的な交渉が始まり、第1回目の交渉で売却額の提示をしてから、さらに3か月間。私とHとの間に基本合意が交わされるまで7か月程度の時間を要しました。

(長かった)

それが正直な気持ちでした。

途中、Hからの何度かの金額提示に妥協しそうになった時もありました。その都度、顧問税理士のYが励ましてくれました。

「会社は大事な子供ですよ」

金額交渉が妥結するまで、私はただ待っていたわけではありません。そのために、私は2つものことを実行しました。

1つ目は、お互いの幹部と食事会を実施したこと。社員という人材価値を膚で感じてもらいたかったからです。これは、むしろ私にとってプラスに働きました。

Hの会社の幹部の一人に、「社長に長年ついてきた理由は？」と聞くと、

「入社したての頃のことです。あるトラブルで、社長に同行してもらった時、僕の隣で、ずっと謝罪してくれたんです。もうあんなことはさせたくない、一生ついていこうと思ったんです」との答え。幹部の純真さに触れた瞬間でした。

2つ目は、当社の大手取引先10社の取引データを提示したこと。

長年に渡る顧客資産を評価してほしかったからです。その中の2社は、上場した時に株を購入し、2社とも株価が急伸していることを強調したのです。

そんな活動を通して、Hは会社の将来価値を評価してくれ、合意金額は私の提示額の約8割で着地しました。基本合意成立です。

私は、次に会うまでに、契約書をこちら側で作成することを提案。Hはそれにも合意してくれました。

しかし、またもや暗礁に乗り上げる事件が発生したのです。

このままでは会社がなくなってしまう

何年、関連会社として名前を残すか。次に暗礁に乗り上げたのはこのことでした。

「10年かな」

私はそう答えました。もつとずっと先まで残したいというのが本心でした。

会社エグジットによって、Hが51%、私が49%の株を持つという話を持ち上がった時がありました。私もHも、当時はその組み方でいこうと考えていました。

ところが、調べてみると、51%の株を保有する者の権限が圧倒的に強く、49%の私のほうは、いくつかの権限を有するのみ。

その一つが、会社の売却を否認する権利でした。その持ち株比率にすると、当社は、私が株を保有する限り、会社を存続させることができるのです。

私は会社の名前が残るならそれでもいいと考えようと思いました。

ところが、Hにしてみると、生産効率を上げ、一体感をもって会社の成長を考えるなら、当社を早く吸収合併したほうが得策です。

そして、もう一つ。私には実現したい夢がありました。

学生時代からやりたかったその夢を実現するには、経営の現場から早く離れる必要があった

のです。

Hにしても、しばらくは私にいてほしいという希望がありました。

大きな取引先のほとんどは、社員がしっかり受け継いでいるとはいえ、私が開拓してきた顧客が多かったからです。

社員も、私のマネジメントに慣れていきます。また、外部ブレンや銀行との折衝もあります。せっかくの資産を失わないための統合作業（PMI）に私は必要だったのです。

そんなお互いの葛藤の中で、最終的に私は株を100%売却することに決めました。

そして、少しでも長く社名を残したかったため、関連会社として10年間社名を残すことを提案しました。

数度の交渉を経て、「3年間は関連会社。その後には合併」ということで決着をつけることができました。

株の売却後、Hの会社の隣りのオフィスが空いていたこともあり、そこに移転し、社員同士の交流を図ることに決めました。社員の混乱を避け、定着してもらうためでした。

この時点で、交渉が始まってから9カ月が経っていました。ところが、最後に、最大の難関が待ち受けていたのです。

成約後の統合作業に私に加わるのは当然として、3年間、関連会社の社長を続けることに、

私は抵抗がありました。

あくまで顧問の立場で会社をバックアップしたい、私がそう思っていたからです。

ところが、Hサイドからも、社長として立てられる人材がないといっています。

「仕入先の経営渉外のOをスカウトしようか」。これは私のほうから持ちかけた話でしたが、「ぜひ！」と、Hはスカウトすることに承諾しました。

会社の将来を案じてくれて、ベテラン社員との話し合いの間に立ってくれた男です。Hも反対する理由はありませんでした。

○氏からの逆提案で社長スカウトは成就した

ここで前述の話につながります。

「がくさん、お断りします」

馴染みの居酒屋で経営渉外のOをスカウトしてみたところ、5分ほどの時間を挟んで、彼は断ってきました。

「取締役営業部長からスタートし、数年間のステップを踏んで社長になってほしい」

それが私からのオーダーでした。

自分は顧問として、会社の統合（PMI）に向けてバックアップしていきたい。そのために

は、どうしてもOが必要でした。

統合する上で、一番重視したのが、社員のモチベーションです。

会社を売却する側の社員は、ともすれば受け身の姿勢になりがちです。

優秀かどうかは別として、買収側の社員よりも自分を卑下する傾向にあります。

たとえ私とHが対等の立場で決めたとしても、当社は子会社、という厳然たる事実からは免れられません。どうしても、上下の関係が透けて見えてしまうものです。

会社をエグジットする目的は、あくまでも「社員の成長」でした。

そのため、3年間は2社の社員同士が交流できる環境を確保することにしたのです。

(Oしかない)

Oへの渴望感が高まっていききました。

彼は私の社員に信頼されていました。ただ慕われているだけではなく、社員の成長のために、必要な時は、彼は社員を叱咤激励してくれました。

2度目にOに会った時、彼は1枚の提案書を提示してきました。

「がくさん、僕がもしお世話になるのだったら、という思いで綴ってきたものです」

……読み終わって、私は複雑な思いでいっぱいになりました。

それは、会社をそのまま続けることが前提ではなく、会社を変えるという提案でした。

Oを最初にスカウトした時、新しい会社にしてほしい、まずは取締役営業部長から、というオーダーだったのですが、彼の提案は違っていました。

新しくするのではなく、今の会社から脱して会社を変えろという、似て非なる提案だったのです。

複雑な思いでいっぱいになった理由は、25年間の私の経営を否定されたように感じたこと、Oの提案を受け入れれば彼をスカウトできると確信したこと、この2つの思いが重なり合ったからです。

「がくさんの会社です。ご判断はお任せします」

葛藤の2カ月間を費やし、私は彼の提案を受け入れることにしました。

Oと交わしたミッション（やるべきこと）は、

「3年後の合併までに、当社の社員を、Hの会社の社員よりも成長させること」
この1点でした。

実現できれば、社員は文字通り成長し、3年後の合併によって、新しい会社で活躍してくれることとなります。

Oと交わした入社条件は、

・最初から代表権を持った社長のポジション

・私は一切口を出さず、バックアップに徹することの2点でした。

これからは0に大ナタを振るってもらうことになります。それは、50歳を前に、彼自身が新しいステージでやりたいことでもあったのです。

全員幸せの法則① ——退職者ゼロと社員の成長

会社エグジットを終え、それがもたらしたものは関係者全員の幸せです。その一人目が社員でした。

いかに近しくても、社員の心の中まで覗くことはできません。私が遂行した会社エグジットによって退職した社員は一人もいませんでした。

と言っても、果たして実際にはどうだったでしょうか。というのは、別の理由で退職した社員がその後数人いたからです。

しかし、会社をエグジットしてよかったと確信しています。

最初は、エグジット先の子会社の社員として、スカウトした新社長のもとでキャリアアップし、合併後には売却先の社員と互角以上の能力を発揮してくれたからです。

元社員たちを見ると、「会社をエグジットして良かった」と心から思います。

元社長である私が第2の人生をスタートする必要条件の一つは、社員が不安なく、成長ステータジに立っていることだったからです。

全員幸せの法則② ——取引先との関係強化。

振り返ると、会社の売却を考えるきっかけになったのは、会社の目標数字のスケールを大きくすることを仕入先のメーカーに要望されたことでした。

当時は相当悩みました。

それは、私の会社だけではありませんでした。会社の売却先のHの会社も、同様に目標数字のスケールアップを求められていたからです。Hも相当悩んだようです。

他の業界も、似たり寄ったりではあるでしょうが、人材採用の業界は変化の著しい世界です。新しい商品の開発も待たなりました。

仕入先のメーカーは、その激変する業界におけるリーダーシップを執るために、我々に大きな変化を望んだのです。

振り返れば、それは大きな変化を導くチャンスでした。

その結果、「会社エグジット」の選択肢を選ぶことによって、以前から温めていた、自分が

やりたかった夢に向かうことができました。

今は、売却するきっかけを与えてくれた仕入先のメーカーに、心から感謝しています。仕入先メーカーのスタッフの皆さんは、人生の恩人です。

会社が合併し、私の会社の名前がなくなった時、メーカーは1冊の冊子をプレゼントしてくれました。

「アドステージ（前の会社名）魂よ、永遠に」というタイトルの冊子がそれです。

25年間で関わってくれた、41人の仕入れ先メーカー側のスタッフ、同業の社長仲間たちのコメント、そして、どこで拾い集めたのか、たくさんの懐かしい写真、かつての社員たちと撮った写真……。私は最高のプレゼントを仕入先からいただいたのです。

「お客様からの大きな信頼と、たくさんの求職者にHADDYを提供し続けてきた実績は、東海マーケットにおいて、かけがいのない財産となっています。採用を通じてお客さんの事業を支え、牽引されてきた、学さんの教えは、アドステージに関わったすべての人に受け継がれます。『お客様のそばで自己実現』の想いを胸に、次なるステップを歩むみんなをこれからもよろしくお願いします！　がくさん、有り難うございます！」

これは、その冊子のあとがきです。少し照れますが、紹介させていただきました。

この冊子を編集してくれたNUさんには、心から感謝しています。一生、大事にしますね。

全員幸せの法則③ ——会社の売却先のバリュー（価値）アップ

Hと「仮に組むとしたら……」から1年、私は会社をエグジットしました。

そして、その後の1年の統合。Hの会社は、私の会社とのシナジー効果によって、さらに価値を上げることができました。社員は確実に成長し、仕入先メーカーや顧客からの評価も上がっています。

私の会社エグジットの成功は、売却先のHと、社長としてスカウトしたOというトライアングルの存在があったからです。

私は、一つ自分に約束していましたがありました。

それは、自分の第2の人生を幸せにスタートするためには、周りの大切な人たちの幸せが必要条件、というものでした。One for Allの精神、つまり「全員幸せの法則」です。

いかがでしたか？

少々生々しい部分もあったと思いますが、これが、私が経験した一連の会社エグジットのドラマです。

ポインントは、自分が陣頭指揮を執り、大事な協力者を相棒として活動したことです。

すべての人が幸せを享受できたかは実のところ分かりません。それは、それぞれの心の中にしか回答がないからです。

しかし、全員を幸せにすることを目的に、会社をエグジットすることは、紛れもなく愛ある行為なのです。

あなたの「愛の会社エグジット」のプランを一度描いてみてはいかがでしょう。

そうすれば、あなたの次のゴールド時代が輝きはじめるはずですよ。