

事業引継ぎ、  
私の選択。

# 従業員、顧客への想いを、 県を越えて引き継ぐ。

平成16年、60歳で給食事業会社「さいたま給食株式会社」を立ち上げた中里氏。堅実な経営で、黒字決算を続けてきたものの自身の年齢が70歳を過ぎたころ、「どこかで線引きをしないといけない」と経営者の引退を考え始める。「己の欲せざる所は人に施す勿れ」という自身の信条を体現するように、顧客・従業員を大切に事業引継ぎが進んでいく。

従業員とお客様を何よりも大切にすることを貫き、事業を引き継いだ中里氏。



## 70歳を過ぎ、 引退を考え始める。

大手給食事業会社に勤務していた中里氏が、60歳で立ち上げたさいたま給食(株)。60歳での独立という背景から、融資に頼らない堅実な経営を徹底し、黒字決算を続けていた。中里氏の「己の欲せざる所は人に施す勿れ」という信条が貫かれた人情味にあふれる経営が、顧客や取引先の輪を広げ、事業基盤は安定。社内にも目を向けても、離職率が高いと言われる給食業界にありながら、会社を去る社員はほとんどいなかったという。しかし、独立から10年の月日が流れ70歳を迎えた中里氏の脳裏にも「引退」の二文字がよぎるようになっていた。

「赤字だったわけではないので、従業員に事業を承継できないか考えた。しかし、経営者になるリスクを背負わせられる従業員はいなかった」と語る中里氏。従業員として務めているうちは見えない、経営者になるリスクや金銭的な重圧を考えると、従業員に事業を引き継ぐという選択肢は選べなかった。その末に、従業員を現在と同じ待遇で次の会社に引き取ってもらい、現在と変わらずに働き続けてもらうという選択肢に行

きついった。内心では、会社を譲渡するか否かに迷いがあった中里氏だったが、どこかで決断をしないといけないと事業引継ぎに向けた準備に踏み出す。その第一歩として「後継者問題にいかに対応するべきか、そして実際に自分の会社の価値がどれほどのものなのかを知りたい」との想いを胸に、2016年1月、埼玉県事業引継ぎ支援センターに足を運んだ。

## 売り手の想いと、 買い手側の企業戦略がマッチ。

相談に対応した埼玉県事業引継ぎ支援センターの高嶋氏は、「中里氏は、以前からM&Aを選択肢に入れて事業承継を検討していた。従業員に譲るのは難しそうだが、会社の業績も悪くないので第三者に譲りたいという意向だった」と初回相談を振り返る。埼玉県事業引継ぎ支援センターは、近隣都県のセンターとの情報交換を通して、県域にとらわれない幅広いマッチングを図った。

事業引継ぎの歯車が回り始めたのは、2016年6月。東京都事業引継ぎ支援センターとの情報交換の中で、給食事業の買収ニーズを登録している企業があることが分

かったのだ。

買収ニーズを登録していたのは(株)CSSホールディングス。経営戦略として積極的にM&Aを活用し、事業規模を拡大してきた企業だ。通常、遠隔地になればなるほどM&Aの進行管理も難しくなり、事業引継ぎの成約率も下がっていく。しかし、(株)CSSホールディングスは、傘下に神奈川県に本社を構える給食事業会社、ヤマト食品(株)を持ち、全国の企業を対象にしたM&Aで給食事業拡大を目指しているという好材料が揃っていた。

実は中里氏も、ここに至るまでに付き合いのあった税理士から紹介を受け、第三者への事業引継ぎを試みた経験があった。しかし「条件は良かったが、相手側に給食事業の経験がなかった。これではお客さんは納得してくれない」と語るように、引継ぎ手の選定においても、お客様第一の姿勢を貫き、給食事業者に譲渡することを譲れない条件としていた。

## 顧客・従業員を 何よりも考えた引継ぎへ。

「同業他社で条件が揃いさえすれば、規模の大小を問わず買収をする方針を打ち出していた」。そう語るのは譲渡先としてマッチングされた(株)CSSホールディングス傘下、ヤマト食品(株)の岩見社長だ。「売り上げ規模は小さいという印象は受けたものの、事業拡大をするうえでM&Aをしない理由はない」と当時を振り返る岩見社長は、長年にわたり健全な経営を続ける、さいたま給食(株)とのM&Aに躊躇はなかった。

ヤマト食品(株)から本格的に検討したいという意向があったのち、埼玉県事業引継ぎ支援センターが両者を取り持つ形で事業引継ぎの調整に入った。

いわばM&A慣れしているヤマト食品(株)と、ひとりで手続きを進めるさいたま給食(株)。埼玉県事業引継ぎ支援センターの高嶋氏は、M&Aに慣れていない中里氏に対して、ヤマト食品(株)との契約交渉に必要な書類をいかに作成するか、経営状況を示すためにどんな資料が必要かなど実務上の助言を行うとともに、両者のモチベーションを落とすことがないよう、密なコミュニケーションを図りながら事業引継ぎの成約に至るまで調整役に徹した。

契約に当たって、中里氏から提示された条件はふたつ。まずは、現在のお客さんに迷惑をかけること。そしてすべての従業員を現在の待遇で引き取ってもらうことだった。



事業を引き継いだヤマト食品(株)の作業風景