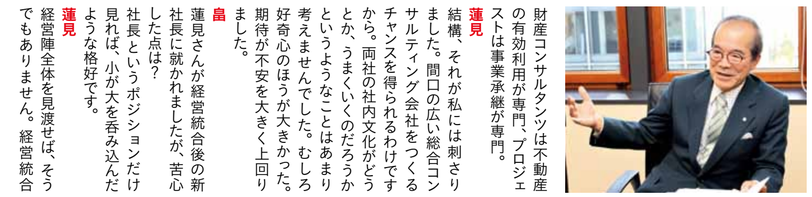
第34回 特別対談企画

目に見えない理念や価値観が経営統合、M&Aの成否を左右

株式会社
青山財産ネットワークス
代表取締役社長
公認会計士・税理士
蓮見 正純 氏



少々手前みそですが、私ども畠経営グループ内に、相続や資産活用を支援する青山財産ネットワークス金沢があります。社名からもうかがえる通り、総合財産コンサルティングや不動産取引を手がける東証2部上場企業・青山財産ネットワークスの全国パートナーの一員です。今回はそうしたご縁を頼り、同社の蓮見正純代表取締役社長に対談をお願いしました。蓮見社長は企業の事業承継やM&A（合併・買収）などのサポート経験が豊富な上に、12年前には自社の経営統合の舵取りもされています。

「大廃業時代」の到来が近年、強く叫ばれるようになっていますが、黒字経営であるにもかかわらず事業承継に見通しが立たず、廃業の手札を掌中に持たざるを得ない中小企業経営者は少なくありません。蓮見社長にはコンサルティングのプロとして、また経営者として培った知見から、難題克服のヒントとなる言葉を語っていただきました。事業承継に悩む経営者の皆様には、廃業という不幸な選択を回避する経営統合・M&Aの道をぜひ探っていただければと切に願うところです。

経営者の抱える悩みに驚く

畠 蓮見社長は青山監査法人をはじめとする複数の監査法人、会計事務所で研鑽を積まれて、1996年にプロジェストを設立しました。いわば独立開業です。その後、プロジェストホールディングスと船井財産コンサルタンツとの経営統合を実現しました。われわれがM&Aをサポートする時にも強く感じることですが、企業風土の違いが大きな障害になったのではないかと思います。当事者としては、いかがでしたか。

蓮見 プロジェストを設立して12年目に経営統合をしました。大学卒業後に勉強をして公認会計士資格を取得し、青山監査法人に入ったのが1983年です。最初は監査の仕事をやらせていただき、それからある大手証券会社に出向しました。そこで多くの企業オーナーと接するわけですが、これほど色々な悩みを経営者は抱えているのかと、非常に驚いたのです。そして、悩みをたくさん持っている方がいらっしゃるのだから、その悩みの解決や夢の実現のお手伝いがしたいなぁと思いました。

出向は3年半にわたり、コンサルの仕事が自分にとっては面白かったものですから、青山監査法人には戻らずに、タックスの勉強をきちんとできる大手の会計事務所さんに5年ほどお世話になって、このプロジェストを立ち上げました。

畠 スキルやノウハウを十分身につけた上で、念願を叶えたわけですね。

蓮見 企業オーナーの幅広い悩みに応えようと、プロジェストでは事業承継、資本政策、組織再編、財務改善など、ありとあらゆることをやりました。おかげさまで設立から10年くらい経って、畠さんの事務所とは比較になりませんが、40名を超えるメンバーで仕事ができるようになっていました。

そして、節目の10年を迎えた時に、あらためて会社の将来について当時のメンバーと話をしました。

畠 何かその時点で解決しておかなければならない課題があったのですか。

蓮見 企業の事業承継に携わるのであれば、伴走する自分たちにも継続性が必要ではないかと考えました。お客様の承継のお手伝いをしているのに、こちらが途中でなくなってしまう事態は避けなければなりませんから。

畠 その点は私どもも同じですね。

蓮見 いろいろな選択肢が浮かぶ中で、株式公開をするという案も出てきました。しかし、現状の事業規模が小さい上に、この先、売上をどれだけ伸ばしても業種的に限界がある。では、どうするかという話をしていました。ちょうどその時、ある上場会社の事業承継のお話をいただいたのです。船井財産コンサルタンツです。

畠 そこから経営統合に至った経緯を教えてください。

リーマンショックで苦心の船出

蓮見 船井財産コンサルタンツの創業社長である平林良仁さんと接する中で、平林さんから「うちの会社と一緒になりませんか」と言われました。平林さんが還暦を迎える前年の2008年です。平林さんは60歳を区切りに一線を退くことを考えていました。

畠 60歳ですか。ちょっと早い気もしますね。

蓮見 船井財産コンサルタンツはもともと、不動産の賃貸管理から始まった会社で、土地持ち資産家の財産のコンサルティングをしていました。平林さんからは、こう誘われました。

「日本の資産家は、個人の土地持ち資産家と企業オーナーに大別できる。蓮見さんは、企業オーナーの事業承継の仕事を10年間やっている。その仕事と船井財産コンサルタンツの仕事を一緒にすれば、財産の承継、事業の承継、そして財産運用の総合コンサルティングができるのではないか。」

畠 魅力的なプランですね。船井財産コンサルタンツは不動産の有効利用が専門、プロジェストは事業承継が専門。結構、それが私には刺さりました。間口の広い総合コンサルティング会社をつくるチャンスを得られるわけですから。両社の社内文化がどうとか、うまくいくのだろうかというようなことはあまり考えませんでした。むしろ好奇心のほうが大きかった。期待が不安を大きく上回りました。

畠 蓮見さんが経営統合後の新社長に就かれましたが、苦心した点は？

蓮見 社長というポジションだけ見れば、小が大を呑み込んだような格好です。

蓮見 経営陣全体を見渡せば、そうでもありません。経営統合直後の役員は、プロジェストからは私一人だけでした。プロジェスト側の役員を上場会社の役員にするのはまだ早いと思っていましたので。とはいえ、私自身も経営のプロと言えるほどではなかった。上場会社を切り盛りする上でどのように振舞っていいか、最初は全く分からず手探りでした。

畠 同じ立場なら誰だってそうでしょう。経営統合への道筋は蓮見さんに与えられていた運命というか、宿命だったように思えます。

蓮見 実は私もそう感じています。

畠 御社の沿革によると、経営統合の実施は2008年10月です。リーマンショックが起きたのはその直前の9月。まさに嵐の中でのバトンタッチでしたね。

蓮見 統合早々に、株価が7日間連続ストップ安です。さらに、進行していた色々な案件が止まりました。どう経営をしようかというよりも、この事態にどう対処するかということのほうが優先されました。

いきなり財務リストラなどをやりました。コンサルタントとしては、財務リストラを手伝ってきましたが、自分が実行の立場に置かれるとは思ってもみませんでした。勉強だと思ってやるしかありませんでしたね。

理念のベクトルが合うか否かがカギ

畠 今後、少子化の影響で経営統合とかM&Aといった企業再編が相次いでくると思います。事業承継をしたくても会社の将来を託せる後継者がいない場合、経営統合・M&A・廃業のいずれかが選択肢となりますが、この中の経営統合やM&Aに取り組む場合、どこに気をつければいいでしょう。

蓮見 そうですね。以前は事業の成長性や統合で得られるシナジー効果を私どももポイントに挙げていました。でも今は、経営統合の成功に一番大切なのは、統合するほう、されるほう双方の心のつながりだと考えています。

畠 心のつながりですか。無形のものですね。

蓮見 M&Aでは、お金や株式、土地といった有形のモノを動かしたりしますが、目に見えない経営理念の継承のほうが、M&Aの成否をより左右すると思っています。

例えば、利他を信条とする会社と利益や時価総額にこだわる会社とが経営統合したらどうなるか。おそらくその会社の成長は止まってしまうでしょう。

畠 社内に意見対立が生じ、下手をすれば、組織が瓦解してしまうおそれもあります。

蓮見 経営トップが大切に育ててきた企業文化、価値観が業績を押し上げて、「ぜひ、うちと一緒になってください」と請われる魅力になるわけです。その魅力の根本をまず見極めなければいけない。

畠 目に見えないものが、ちゃんとしているかどうかですね。

蓮見 そして、そのちゃんとしたものを事業の引き継ぎ先にきちんと渡せないと、なかなかうまくいきません。

畠 経営理念や経営に対する姿勢が同質であれば、社内のベクトル合わせはそう難しくないでしょうからね。

蓮見 畠さんもご面識があるかと思いますが、うちは著名な税務

畠経営グループ　会長
畠 善昭

株式会社青山財産ネットワークス
代表取締役社長・公認会計士・税理士
蓮見 正純 氏

はすみまさずみ。1956年岐阜県生まれ。80年慶應義塾大学商学部卒業後、83年青山監査法人入所。監査実務を経て株式公開業務、事業承継対策に従事。91年同法人を退所後、山田＆パートナーズ会計事務所、三優監査法人を経て、96年に㈱プロジェスト（2005年に商号を㈱プロジェストホールディングスに変更）を設立、代表取締役に就任。08年に㈱船井財産コンサルタンツと㈱プロジェストホールディングスを経営統合し、㈱船井財産コンサルタンツ代表取締役社長就任。同社商号を12年に㈱青山財産ネットワークスに変更。ほか、16年に㈱日本M＆Aセンターとの合弁会社・㈱事業承継ナビゲーターを設立し、代表取締役社長就任。著書に『株式交換・移転の法務・会計・税務』（中央経済社）、『財産危機時代』（経済界）、『財産白書2011』（船井財産コンサルタンツ）などがある。

コンサルタントである鷹野保雄さんが設立された日本資産総研と2013年10月に経営統合をさせてもらっています。「信頼こそ命」という鷹野さんの経営理念が息づく会社で、経営統合後が大変スムーズでした。

畠 まさに実体験ですね。

蓮見 「信頼こそ命」という鷹野さんの理念に対し、青山財産ネットワークスでは「利他心にもとづく仕事をやっていきましょう」という理念を掲げています。

畠 言葉は違えども、目指す方向性や本質が似通っていますね。

蓮見 極めて近い。その点が経営統合をしてうまくいった大きな理由だと思っています。

畠 例えば、信頼のように目に見えないものを大事にしていない人間は信用できません。M&Aや経営統合も結局はそういうところに行き着きます。

蓮見 私も同感です。

地方創生の新たなスキームに挑戦

畠 ここまで経営統合、M&Aにまつわることをお聞きしましたが、青山財産ネットワークスは石川県小松市の地域活性化と深くかかわるビジネスをされています。その話題に触れさせてください。

蓮見 はい、喜んで。

畠 JR小松駅前に2017年10月に完成して、現在は公立小松大学などが入居する「こまつアズスクエア」は、御社が資金調達の枠組みから企画して建てた複合施設ビルだと聞いています。

蓮見 もともとは百貨店の跡地です。2010年に閉店した後、建物が解体され、約千坪の市有地となっていました。小松市では北陸新幹線の敦賀延伸をにらみ、市有地の活用を検討していましたが、総事業費をすべて市だけで持つのは難しい。そこで民間の資金も活用しようと、事業公募を企画されたそうです。ところが民間だけ、銀行のファイナンスだけではキャッシュフロー的に厳しく、共同で事業提案をした清水建設から、青山財産ネットワークスなら知恵が出るのではないかとお声掛けをいただきました。

畠 不動産特定共同事業は、不動産特定共同事業者として許可を得た事業者が投資家の出資を募り、不動産の運用収益を分配する仕組みですが、出資の受け皿となる特別目的会社（SPC）を使用する方法をとると、出資金のみならずノンリコースローン等の融資金も利用できる仕組みです。

「こまつアズスクエア」のケースでは、青山財産ネットワークスが不動産特定共同事業者で、青山ライフプロモーションがSPCにあたるわけですね。

蓮見 約10億円がエクイティ（匿名組合出資）でまかなわれ、残りの半分は私どものお客様の資産家の方々に、こういうプロジェクトがあります、ここにご出資いただけませんかとお願いしました。

そして、約10億円の半分はMINTO（一般財団法人民間都市開発推進機構）に協力していただいて、残りの半分は私どものお客様の資産家の方々に、こういうプロジェクトがあります、ここにご出資いただけませんかとお願いしました。

畠 小口投資で。

蓮見 はい。長期でお金は固定されますが、でも配当はお出しします。いかがですか、と。

畠 目標に達するのに販売開始からどれくらい時間を要しました？

蓮見 事前にアナウンスをしてありましたので、一日で集まりました。

畠 5億円が即日完売ですか。すごいですね。

蓮見 地方に活力を生むためのヒントがそこにあると私は考えています。新しい街づくりの際にはシンボルとなる新しい箱（建物）が必要になるケースが少なくありません。しかし、財政難や低成長にあえぐ今のご時世では官だけで箱ものの整備は難しい。かといって民間にも限界がある。日本の国民が持っている資産をこうした内需に向けて循環していくことで新しい雇用が生まれ、経済が発展していき、さらに街も明るくなる。

畠 街づくりに官民の資金を同時投入することが不可欠な時代になっているんですね。

蓮見 特定の資金のみでは実現が難しい地方創生事業において、金融機関からの融資、自治体の補助金、投資家からの資金拠出というさまざまな資金調達方法を組み合わせていくことは、今後に新しい道を示すものになると確信しています。

創業経営者には魅力的な人物多い

畠 ところで、蓮見さんには尊敬する人物はいらっしゃいますか？

蓮見 尊敬に値する多くの先輩やお客様とのご縁に恵まれて今こういう仕事をさせていただいており、「誰ですか」と問われると、難しいですね（苦笑）。でも、影響を受けた人物は何人かいます。公認会計士の恩師としては緑川正博先生、山田淳一郎先生です。お二人に色々なことを学ばせていただきました。

私の場合、現在91歳の父親からの影響も小さくありません。「錆びるのではなく、擦り切れるまで働け」と言うような人です。

また、企業の、特に創業オーナーには非常に魅力的な方が多く、肩書き・経歴関係なく、こちらの提言や提案を受け止めてくれます。そういった方と仕事ができると、こちらのモチベーションも上がります。

畠 では、座右の銘は？

蓮見 「仕事とは人の助けになること。」これが原点かと思っています。

畠 生まれ変わったら何をしたいですか？

蓮見 座右の銘と同じで、職種はどうであれ、人の助けになることをしたいですね。

畠 最後に二趣味は？

蓮見 趣味は仕事ですかね。気分転換でゴルフはします。

畠 質問は以上です。本日はお忙しい中、お時間を割いていただきありがとうございました。青山財産ネットワークスの今後のご発展を心から祈っております。

蓮見 いえいえ、こちらこそありがとうございました。