

あるべき M&A の姿を問う



株式会社アドバンテック・レヒュース 堀切 勇真
 代表取締役社長

M&A や業務提携という言葉は諸刃の剣であり、解釈を間違えれば世の中から大きな誤解を呼ぶ。経済紙などでは、華々しく立ち回ることによって、勝ち組のイメージをほしいままにする企業が登場する反面、その裏では、生活の不安にさらされ、泣いている人、特に従業員の方々も数多くいるのが実態だ。「何のために M&A をするのか」。企業同士の M&A の先には社員が、社員のさらには数多くの家族がいることを決して忘れず、誠心誠意、真心を持って実施される M&A が増えていく社会的風土へ——。当社グループは、常にそれを念頭に置き、そのような社会における廃棄物処理業の一翼を担いたいと強く願い、業容の拡大に努めている。

動機を問わねばならない

「何のために」それを行うのか。日常のあらゆる場面を想像し、自身に問いかけることが、私は経営者として大切な心の態度であるように感じている。何のために朝起きるのか？ 何のために働いているのか？ 何のために生きているのか？ その動機を問うことこそが、自分自身も含めた人々を突き動かすことのできる原動力であり、そ

の動機の善し悪しこそが、将来的な事業の成否を分ける要素になっていくと、少なくとも私は信じている。そしてせっかくなら、「善い」「正しい」決断や行動を重ね、未来永劫続く企業を創り上げ、一人でも多くの社員を幸せにしたいと願っているところだ。

今回、「業務提携と M&A」という題で記事を寄稿させていただく機会をもらった



ADVANTEC REFUSE Co.,Ltd. All Rights Reserved.

図1 グループ概要図—4社年商合計 77 億円

が、幾つかの M&A 案件を行ってきた私から真っ先にお伝えしたいことは、「何のために業務提携や M&A をするのか」という本質論に他ならない。

「Mergers (合併) and Acquisitions (買収)」の略称から伺えるように、自社に不足している経営資源 (ヒト、モノ、カネ、技術、情報など) を補い、事業の拡大や再構築を行うための経営戦略の一つと定義されるのが一般的だ。しかし、世の中の風潮はまだ、「外資系ハゲタカファンド」のイ



ATR 社屋概観

メージが強いせいか、「M&A = 乗っ取りや身売り」というネガティブなイメージが根付いているのが現状だろう。さらに、イメージのせいばかりではなく、現実問題、そのような荒っぽい M&A が多いことも事実だし、資本主義の極端な考え方に汚され、本来の目的を忘れ、冷徹な手段が先行しているのも事実であり、M&A を経営戦略の一つとして位置付ける企業の経営者個人として、とても残念だと思っている。

心ある人間による M&A と「ATHD」

私自身、大学卒業後の 5 年間、都市銀行で法人営業に従事した経験があるため、資本主義の全てを否定するつもりはない。真の平等を追求するためには、資本主義の要素も大いに参考になると思うし、企業経営をする上でも決して無視できない考え方だと理解している。しかし、多くの他の経営

者の方々を目の当たりにし、私自身が肝に銘じ、また、忘れてならないと思ってきたことには、我々は機械でもロボットでもなく、生身の人間であるということだ。そこには必ず心が伴い、様々な感情が渦巻く。その経営者自身も含めた全ての社員の`心、をベースに経営を、また M&A、業務提携をしていかないと、何の意味もないと考えている。幾つかの M&A を行ってきた当社自身もそのように考えており、売上の追求や社業の PR は、そのずっと後のテーマだ。

当社は 2017 年 8 月現在、AT グループとして計 4 社の企業を運営している。AT ホールディングス (以下「ATHD」) を持株会社とし、アドバンテック・レヒュース (群馬県、年商 19 億円、以下「ATR」)、大生地産 (群馬県、年商 0.6 億円)、三協興産 (神奈川県、年商 44 億円)、キヨスミ産研 (山形県、年商 13 億円) で形成され、年商トータル 77 億円の企業グループ

となった。

合併各社の特徴

ATR は 1984 年設立、関東を中心に 1 都 10 県で特別管理を含めた全ての産業廃棄物に対応した収集運搬業を主業としている。収運特化型企業としては日本有数の規模となり、各地の処分業者約 120 社とネットワークを構築している点に最大の強みを見出している。優良産廃処理業者や産廃エキスパート等の認定を受けているほか、従業員への給与をできる限り手厚くし、休日数を多く確保する`人財、を重視した経営が、『日本でいちばん大切にしたい会社』(坂本光司・著、あさ出版) などに紹介され、各メディアからも注目していただいた。

大生地産は 1981 年設立、中間処理業 (堆肥化) の許可を持ち、有機性汚泥や動植物性残さから良質な堆肥を製造し、300 件を

超える農業事業者に供給している企業となる。小規模ながら整理整頓の行き届いた場内は、いつ誰が見学に来ていただいても臭気等を感じることはなく、気軽にご案内できる状態に保っている。食品リサイクルに合致した堆肥化中間処理工場として、グループにはなくてはならない存在となっている。

三協興産は1980年設立、収運業に加え資源リサイクル工場を構え（中間処理業）、食品リサイクル機運の高まりにも適応している。その他ソリューション事業と称し、プラントメンテナンス事業、特殊タンク清掃事業、ダイオキシン除去工事、東北における除染作業等幅広い環境事業を首都圏中心に展開している。リサイクル業においては、コンプライアンス重視の自社処理を得意としており、幅広い食品系廃棄物に対応可能となっている。廃棄物処理の世界でアスベスト除去工事、並びにその無害化処理事業が注目されているが、同社はこれまで、独自の技術で多くの実績を挙げてきた。都心部などの再開発に伴う建物解体の増加などで、今後ますます排出が増加していくアスベストに対し、万全の環境対策をもって対応していく。上述通り、通常の産廃業者とは一線を画すノウハウを持っているのが特長だと感じている。

キヨスミ産研は1971年設立、一般廃棄物および産業廃棄物収集運搬業、破碎選別や焼却処理といった中間処理業、管理型処分場による最終処分業と、県内では珍しく廃棄物を一気通貫で処理できる総合廃棄物処理会社である。その強みを軸に、山形県を中心に東北地方で事業展開している。廃棄物処理制度の進展と歩調を合わせるように成長してきた、いわば業界のリーディングカンパニーであり、様々な環境貢献に積極的にチャレンジしてきた結果、自社一貫処理というサービスメニューを備えることができた。

「横のつながり」

ATHDの母体はATRだが、各社の横

のつながりを大切に、グループ会社同士が対等でありたいとの願いから、持ち株会社の名称を「ATHD」として、中核企業の社名をそのまま使用しなかった。ちなみに、アドバンテック・レヒューズとは「Advanced Technology（先進的な技術）+ Refuse（廃棄物処理）」を由来としており、先進的な技術で廃棄物を処理していきたいという願いが込められた社名だ。もし「ATRグループ」とした場合、ATRのイメージが先行してしまうことになり、横のつながりを重視するという理念の広がりは限定的になる。それを避け、「先進的な技術」で様々な問題解決を推進していく企業グループを打ち出すための判断であり、各社の社員や、社会に対するメッセージを、私なりに考えさせていただいた結果だ。

心のM&A

ここで少し、各社がグループ入りした経緯について触れておきたい。まずは大生地産、2013年5月にATHDで全株取得した。元々共同出資で設立した経緯もあり、その後はいったん単独資本となったが、変わらぬお付き合いを続けていたからこそ、前オーナーから直接企業譲渡のお話を頂いたのがきっかけだった。社内だけではなく、他社との関係も大切に育んでいきたいという当社の思いが伝わったからだと思う。

三協興産については、2016年10月にATHDで全株取得した。昨年4月に亡くなった同社の花澤義和会長と、私の父であるATR会長が40年来の旧友であったことがご縁で、私自身も会長やそのご夫人、ご子息とお付き合いがあり、花澤会長のご遺志を継いだ皆様とお話をしたことで、M&Aに向けての協議が進んだ。

私個人としても、大変お世話になった花澤会長のご遺志がどこにあるのかを考え抜き、同社が今後も長く続くことにあると信じ、決断したつもりだ。その過程で、当社とのシナジー効果を吟味し、両社であれば、業界を一変できるポテンシャルがあると判断した。会長が亡くなられた後、10月に

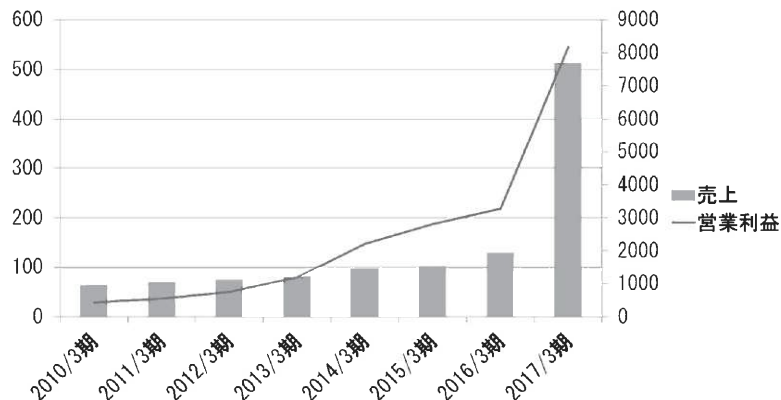


図2 ATHD業績推移

は成約に至ったわけだから、かなりの短期間で話が進んだことになる。他でもなく、それ以前から全関係者における信頼関係が厚かったからこそ、異例の事態だと考えている。当時から今も役員である村上梅男会長、塩谷照夫取締役のご賛同も得、スムーズに譲り受けることができた。個人的には、理想的な M&A だったのではないかと感じている。

各社相互のシナジー発揮へ

つまり、こちらから何らかの打算があって働きかけるのではなく、長いお付き合いの中で確固たる人間関係を構築し、何かの際にはお声掛けいただける信頼を積み上げておくということだ。三協興産の件は、当社にだけ持ち込まれた話であり、その信頼に応えるべく、当社も責任感を持ち、しっかりとした体制で企業デューデリジェンスを実施した。譲り渡す側の皆様に、誠実に対応したつもりだ。

関東一円で事業展開する ATR だが、その中心的事業範囲は群馬を中心とした北関東となる。一方の三協興産は、首都圏を中心として、南関東に強いネットワークを持っており、このシナジー効果は計り知れず、確固たる基盤を関東全域に築けたことになる。また三協興産は、ATR にはない各種特殊資格や技術力を有し、単なる産廃業者に収まらない領域にも果敢にチャレンジしている。両社の経営ノウハウを注入し

合うことで、より広いエリアに対し、幅広く、かつ奥深いサービス展開が可能になっていくことに期待を掛けている。

キヨシミ産研あつての山形県

最後にキヨシミ産研だが、2017年3月に ATHD で全株を取得した。同社における譲渡先の選定について、当社以外にも数社が手を挙げていたが、当社に決定したのは、譲受金額だけではない力、「社員を大切に思う気持ちの強さ」が、先方の心に届いたのではないかと考えている。

同社の場合は特別なスキームで契約に至った。同社の運営する管理型最終処分場が、その立地する山形県から、県内の経済活動を維持する上で必要不可欠な企業であるとされており、そのような社会的な要請も受けて成約に至った。それだけ、静脈産業の存在意義は大きく、全国的に管理型最終処分場の残余容量が逼迫している状況がある。東北地方でゼロから地盤を築き上げるのは難しいからこそ、同社の許可や施設の強みを譲り受け、東北の地でアドバンティク・レヒューズや三協興産の良いところを取り入れた事業展開を図っていきたいと考えている。

我々が属する環境業界は、日本の生産活動を根本から支える静脈産業として社会インフラの重要な役割を担っている一方、他どの業界よりも社会的責任の重い立場にある。その社会的使命を全うするために、

確固たる財務基盤に基づく経営戦略の下、今まで以上に広域的かつ効果的な環境ソリューションサービスの提供が不可欠と考えている。各社が培ったノウハウや強みを融合させ、最大限の効果を挙げ、社会の要請にこたえていくことが、ATHDを挙げて取り組むべき次の課題だ。

経営理念

全社員の幸せを通して、
世の中に貢献の輪を広げ、
幸福総和 No.1 企業を創る。

一人ひとりの「役割」

さて、冒頭にお示しした「何のために業務提携やM&Aをするのか」について、私が考えていることは、「一人でも多くの社員とその家族を幸せにするため」の一言に尽きると思う。綺麗事にも聞こえるだろうが、それを30年以上、愚直に実行してきたのが当社グループなのだ。もし、どこかに、事業のあり方についてご苦勞をされている企業経営者がいらっしゃり、ご相談いただけることがあったなら、私は今後も、できるだけ誠意をお示しし、状況に応じて、M&Aもご提案していくつもりだ。我々ATHDと当社、そしてその経営者である私自身に何かできることがあるとするならば、それを全うしたいと考えている。そして、私自身にできることが限られているからこそ、先述した通り、^{人財}が必要なのだ。

私一人では何もできず、職種や役職は役割の一つに過ぎない。人々は対等の関係の中だからこそ、様々な化学反応が起こり、新しいアイデアが生まれ、気持ちよく働くことができると考える。同じ理念の下に集まった仲間全員が、それぞれの役割を持ち、その全てに光が当たる——つまり、各人の能力を最大限に発揮させるべく、ATHDとして、最高の環境を整えていくつもりだ。

全社員と共に

「何のために生まれ、何のために生きていくのか」と、誰も一度は考えたことがあるかも知れないが、とりわけ、従業員の生活を預かる経営者の方々であれば、そうなのではないか。自分の意思で生まれてき

たわけではなく、両親に産んでもらい、世の中に生かされていると考えることが私は大切だと思うし、そのようにして生かされている以上、具体的な行いとして、何かを還元していきたいと思うのも、大切であるように思う。だからこそ、人々は誰も与えられた役割があると思っている。それぞれの持っている性格や才能、能力や特長を通じて、誰かのために汗を掻くことが一人ひとりの人間の役割ではないだろうか。私は、次のような言葉を胸に留め、行動の指針としている。^{人生の目的とは、自分の才能を発見すること、人生の意義とは、その才能を人のために発揮すること、。自分のこととして、忘れてはならない言葉である}と思っている。

これまでの幾つかの企業とのM&Aを通じ、私の目標、あるいは「夢」と呼べるものが変わったように感じている。これまで、一人でも多くの社員を幸せにしたいと考えた時、その仲間を300人に増やしたいという思いを何となく、頭の中に描いてきたが、今現在、200人を超える仲間が集ってくれている。ましてその家族を考えれば、その数700人前後といったところだろう。300人の社員という大台が見えてきた。今、もう少し頑張って500人、1000人を目指していきたいとも思っている。その時、社員を支える家族を含めれば、1700人から3500人ほどを幸せに、豊かにできることだろう。そんな未来が訪れることを願い、今後も社員を第一に考え、経営に邁進していくことを、ATHD全企業の社員に対して、誓っている。