

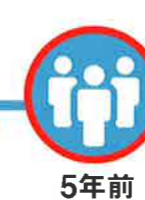


事業承継年表



19年前

役員3名で
当社創業



5年前

後継者
決定



2016年
代表者交代



1年後

先代社長が伴走して引き継ぎ

BSDを利用して
事業計画の
策定開始



2年後

金融機関や
従業員に
事業計画発表



2018年

前田前社長が
会長職を退任

早めの後継者決定で 未来への基盤を着実に築く

現社長
(後継者)

創業と承継、2つの 経験からさらなる発展へ

創業より役員3名のトロイカ体制で経営

当社は、大手書店の子会社からの営業譲渡により1999年に創業。“身近で役に立つ情報をわかりやすく伝える”を目指し、エリアガイドや趣味実用書、児童書などを手がけている。独立前の会社で事業部長だった前田氏が社長・財務担当となり、同じ部署で編集長だった三渡氏が企画制作担当、もう1名が管

業担当という役員3名の“トロイカ体制”をとった。「事業承継し、社長になると決めた時、家族がすんなり理解してくれたのは、独立・創業という、ある種似たような経験をしていたからだと思います」と三渡社長は振り返る。

自問自答の末、承継を決意

前田氏から事業承継の相談を持ち掛けられたのは、三渡氏も会社や自身の将来について葛藤していた時期だった。リーマンショックによる業績低迷、出版業界全体の斜陽化…。社を取り巻く状況の変化を受けて、当社のあるべき姿を日々自問自答していたという。また、同じ頃、私生活でも介護による忙しい日々が続き、「早く楽になりたい」と、自身による承継ではなくM&Aを検討していたという。「衰退か、サバイバルか。3年ほど自問自答を続け、東日本大震災を機に改めて考えた結果、もう一度アクティブに会社を動かして、従業員も自分も安定的に仕事を続ける道を進みたいと思い立ち、社長就任を決意しました」と三渡社長は当時を振り返る。その際、金融機関からの借入金の保証人となる必要があったが、「自分一人で返せる金額ではなかったが、自社コンテンツには自信があったので危機感はなかった」と言う。

代表取締役
三渡 治氏
(1962年生まれ)

メイツ出版 株式会社

東京都千代田区平河町1-1-8
設立:1999年(平成11年) 資本金:9,500万円 従業員:12名
URL: <http://www.mates-publishing.co.jp/>

主な業務内容 書籍出版事業(エリアガイド、趣味実用書、育児書、児童書など)

BSDを利用して 事業計画策定に取り組む

役員として会社の意思決定には創業時から関わっていたものの、いざ社長業の引き継ぎを開始すると、財務や営業など、自分の担当以外の業務に関する理解不足を三渡社長は痛感したという。「いくら先代が残っているとはいえ、手取り足取り教えてくれるわけではありません。金融機関との付き合い方も全然知りませんでしたから、理解するまでは大変でした」と三渡社長は話す。2017年9月からは、東京商工会議所ビジネスサポートデスク(BSD)の支援もスタート。「当社のような出版業では、戦略として“マーケティングを突き詰めてヒットを狙う”と“地道にコンスタントに企画制作を進める”という2つの方法に分かれると考えますが、私どもは後者。予期せぬヒット

に恵まれることはありますが、それも何度も起こるわけではなく、出版業界全体の斜陽化や情報通信業の成長もふまえ、これから生き残るうえでは『コンテンツプロバイダー』へのパラダイムシフトが必要と考え始めました。前田会長の完全引退前にその道筋をもっと明確にするために、きちんとした事業計画を作りたいと思っていたとき、信用金庫の担当者からBSDを紹介されたのです。三渡社長は、BSDからの派遣専門家のアドバイスを受け、毎月出される“宿題”に取り組みながら、事業計画の策定と経営改善に取り組んでいく。完成した事業計画は金融機関や取引先、従業員に対し発表会を行い、会社のビジョンを示すことができた。

次代の承継を意識して、従業員参加型の経営を

現在、三渡社長が強く意識していることのひとつが後進の育成だ。「状況が目まぐるしく変わる時代において、社長としての適性をしっかり見極めることがますます重要と考えています。役員改選の時期もふまえると、次の承継は8~10年後に考えていますが、既に準備に入っています」と三渡社長。金融機関との交渉の席やBSD専門家とのミーティングに、必ず従業員を同席させている。「会社の仕組みもいろいろありますが、私が目指すのは、『従業員からのボトムアップで、社長が意思決定する』と

いう流れです。それが自然にできるよう、私が従業員に“球”(課題やテーマ)を投げつけて、返球(従業員からの回答や提案)を増やし、その返球を踏まえて私が指示を出す。その中で、社長の適性も分かってくると思うのです。創業メンバーから2代目社長として策定したビジョンの実現と、自身の経験も踏まえた上での3代目の育成。社長のリーダーシップの下、従業員12名の全員野球で出版業界の荒波を乗り越える。

先代社長インタビューへと続きます

会社も自分も次のステップ に向かうための事業承継

創業社長として、5年前から承継に着手

前田氏は、営業譲渡を受けた会社の事業部長で、当社の創業社長。「会社の立ち上げの時に私は46歳。前職での肩書の流れで私が社長を務めました」と当時を振り返

る。事業承継を進めていくにあたり、共に会社を立ち上げた役員1人が病気を理由に退職するなど想定外のこともあったが、2011年から徐々に三渡現社長に業務を引き継ぎ、代表者交代の1年前からはほぼ全権を与えていた。社長退任から約2年後の2018年秋、会長職からも退任し、経営の一線から退くこととなった。

社長からカメラマンへ

以前からカメラが趣味で、休日は山に赴き撮影をしていたという前田氏。編集会議で動植物など自然図鑑の企画が立ち上がり、カメラマンやライターを探した際に、社内から「社長がしたらどうか？」と意見が出て社長自ら担当したという。2007年5月に出版した『尾瀬の自然図鑑』を皮切りに、動植物の図鑑を手がけ、現在までに10冊以上を出版している。「撮影を続けるとしても体力の限界もありますので、図鑑を出版するようになって、できるだけ若いうち、遅くとも60歳までに社長業を引退し、カメラに専念したいと思うようになりました。2011年、役員2名に気持ちを伝え、事業承継の準備を始めました」と、当時を振り返る。前田氏は、「これからはカメラマンに本腰を入れます。とても楽しみです」と笑顔で話す。

前代表取締役
前田 信二氏
(1953年生まれ)



- 1 創業以来、フレッシュな情報を提供し続けてきた
- 2 長い付き合いだからこそその早めの対話が理想の承継を生み出した



株式承継も後継者のやりやすさを第一に

創業時の株式は、前田氏が1/3強、三渡氏ほか役員1名が残りほぼ均等に保有していた。その承継を進める際には、役員退職も重なり、三渡氏以外の2名の株式を順次会社が買い取る方式をとった。手法については、弁護士に相談し、「三渡がやりやすいように、ほぼ全ての株式から議決権を失くしています」

とのこと。金融機関からの借入の個人保証については、「代表者を交代した段階」で前田氏の保証を外してくれるところがあれば、「次の借換時まで待ってくれ」と言われるケースもあるなど、対応は様々だったと前田氏は話す。

何よりも、後継者の存在と覚悟が重要

事業承継をするにあたり、一番重要だったことを聞くと前田氏は「ちゃんとやってくれる人、“私が引き継ぎます”と言ってくれる人の存在」と明言する。会社を承継するということは、債務保証なども負うことになるため、突然打診されてもすぐに決断ができるものではない。親族であればある程度想定はでき

るため心構えもできるが、従業員の場合はそういうわけにもいかない。当社の場合、後継者は創業メンバーでもあったため後継者決定はスムーズであったが、「三渡も決断するまでは時間がかかったと思う」と前田氏は話す。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



現社長(後継者) 三渡 治氏

自分の人生の舵取りを他人に託して本当にいいのですか？迷っているのであればなおのこと、自ら舵を取った方が安心ではないでしょうか。

先代社長 前田 信二氏

社内人材の中から次代の社長を決めているのであれば、引退の意思を早めに伝え、社内全体で事業承継に向けた雰囲気を作っていくのが大切だと思います。



ビジネスサポート デスク担当からの メッセージ

親族内承継に比べるとややハードルの高い「親族外承継」のケースでしたが、お二人とも創業当時のメンバーであること、また、やりたいこと／やるべきことの明確なイメージをお持ちだったこと、それ故に円滑にコミュニケーションが取れていたことが奏功してスムーズな事業承継を実現できたのだと思います。

