

EXIT

会社は  
伸びてるときに  
売いなさい。

イグジットする起業家たち

島袋 直樹

Naoki Shimabukuro

## まえがき

私はこれまで2つの事業を上場会社に売却しました。事業売却にかかった期間は3ヶ月です。

私はスピード感を持って経営することにこだわっています。そんな私にとって、時間をかけて事業を成長させ続けるよりも、事業を売却し、その売却益を次の事業に投資して加速させるほうが効率的に感じます。

「経営者」といつても事業運営の段階の中で得意なポイントが異なります。

その中でもアイデアマンで多動な人が多い起業家は、ゼロから興した事業を軌道に乗せたら手放し、次の事業に集中すべきだと私は考えているのです。

## 経営は「マラソン」ではなく「駅伝」に似ている！

「経営はマラソンに似ている」

私自身、そう思っていた時期もありました。

マラソンとは、「パーン」とピストルの音が鳴ったらスタートし、ゴールに向かってひたすら走り続けるスポーツです。

走ったことがある人はわかるでしょうが、特にフルマラソンという長距離に挑戦する場合は、「自分との戦い」という要素が大きく、したがって、自分に甘い人間であれば、ゴールテープを切る前にリタイアとなる場合も少なくありません。

また、たとえ苦難を乗り越えてゴールにたどり着けたとしても、42・195キロという距離を全速力で駆け続けられる人間はいません。それはオリンピックに出るようなトップランナーであっても例外ではなく、山手線一周（約35キロ）をゆうに超える距離を50メートル走のような「最高スピード」のまま走ることができないのは想像に難くないでしょう。

そう考えると、果たして「経営はマラソンに似ている」といつていいのだろうかと疑問に思えてくるのです。

そんなことをぼんやりと考えていたある日、何の気なしにテレビをつけると、「駅伝」が放映されていました。しばらくこの日本発の競技を見ていると、私ははたと気づきました。

「経営は駅伝に似ている」と。

意外と知らない人も多いかもしれませんが、駅伝は国際陸上競技連盟が定めるレース基準によると、フルマラソンの距離を6区間にわけて走るのが正式なもので、6人が走る距離は「5キロ↓10キロ↓5キロ↓10キロ↓5キロ↓7・195キロ」とされています。つまり、ひとりで走りきるフルマラソンと次の2つの点で異なるのです。

「リレー形式だから走る距離が短い分、全力で走りきれぬ」

「複数の距離が異なるコースがあるので、得意な分野で勝負できる」

## 42キ口をたった一人で、全力疾走、するのは現実的じゃない

私自身、会社経営を始めて約10年になりますが、経営において最も大事なことは、全力疾走で成長することだと考えています。そんな私への自戒も込めてお聞きしますが、果たして会社の設立や事業の立ち上げからゴールまでの長い道において、ずっと全力疾走、つまり成長戦略を描き続けることができる人はどのくらいいるでしょうか？

もしみなさんが大企業のイチ社員であったならば、必ずしも全力疾走をしなくても問題ないでしょう。「パレートの法則」があるからです。要は、「組織全体の利益の8割は、上位2割の優秀な人間が獲得している」から、組織全員がやる気に満ちていなくても、経営は成り立っていくということです。

一方で、本書の読者であるみなさん、すなわち中小規模のベンチャー企業の場合はそうではありません。大きな影響力を持つ経営者である「あなた」に成長戦略がイメージでき

なければ、会社はうまくいくはずありません。

また、複数の事業を行っている場合であれば、気持ちが入っていない事業は、自然と縮小、淘汰されていきます（これは私自身でも経験済みですし、みなさんの中でも、少ない人が経験則として頭に入っているはずですが）。

このように考えていくと、マラソンのように、たった一人でスタートからゴールまで走りきる（経営する）のは賢明ではありません。

駅伝のように、全力疾走が維持できる範囲だけ自ら経営し、そのときの会社や事業のフェーズに合わせて、経営権をバトンタッチしていくほうがより効率的かつ、ゴールまで最速でたどり着けるといふことです。

私がこのことに気づいたのは、3ヶ月のうちに上場企業に2つの事業を売却してきた経験があったからです。

最近では事業売却に関する制度も整ってきており、手元に資金を多く残した状態で次のステップに進めるようになってきています。起業家たちはこの追い風に乗って加速していくべきだと考えています。

〳〵経営者〳〵といつても得意分野は十人十色。

アナタが得意なのは立ち上げ？ 現状維持？ 成長拡大？

単に「走る」という競技でも、100メートル走が得意な人もいれば、1500メートル走が得意な人もいるし、5000メートル走が得意な人もいます。100メートル走と200メートル走で同時に金メダルが獲れるウサイン・ボルトのような人類も稀にいますが、だからといってボルトが1500メートル走で金メダルを獲ることは不可能です。

経営も同じで、会社や事業を立ち上げること（0→1）が得意な人間もいれば、成長させることが得意な人間もいるし（1→10）、事業を持続させるのが得意な人間もいます（10→10）。事業そのものというよりも組織運営に長け一気に事業を拡大させることが得意な人間もいます（10→100）。

だからこそ、会社経営や事業運営をするうえで、駅伝のようにバトンタッチをする意識を持つことが大切なのです。

好例をひとつあげましょう。ユニクロです。ユニクロ、つまりファーストリテイリング

はご存知のとおり柳井正が代表取締役を務めますが、実は、彼は創業社長ではありません。父である柳井等が小郡商事株式会社として創業したのが始まりとされており、さらに、一時期柳井正は代表取締役社長の座を玉塚元一に譲っています。

あの柳井正ですら「駅伝方式」を使っているのです。いかに経営がマラソンではなく、駅伝のほうがより相性がいいかよくわかるでしょう。

とかく創業者というものは、自分が経営することにこだわりがち。私も例外ではありませんが、やはり自分が興した会社や事業は、子どものように可愛いし、愛着がある。だから手放したくないし、最後まで面倒を見たくなるものです。

しかし、それではいつまでも親元を離れない金持ちのドラ息子のようになってしまいました。「可愛い子には旅をさせよ」とはよく言ったもので、本当にその子どもを愛しているのならば、自分が素晴らしいと思う学校や企業に入れるなり、社会の荒波に放り込むなりしなければなりません。そのほうが、子どもの健全な成長が促せるからです。

会社もまったく同じであるということではないでしょうか。



## 会社経営や事業における具体的なゴールは持っているか

少し長くなってしまいましたが、ここまでご紹介した「経営はマラソンではなく、駅伝方式のほうがいい」という考えが、本書を通して私が伝えたいことです。

一方、大きな問題がまだ残されています。

それは、ゴールをどこに定めるかという問題。IPO（上場）なのか、業界ナンバーワンなのか、年商100億円なのか。起業家にとってのそれは一様ではないでしょうが、残念なのは、上場のみをゴールとする経営者があまりにも多いことです。

実際、「創業して10年で、年商10億円まで成長できた。でも、このまま続けても業界ナンバーワンにはなれないことは見えてきた。ただ、利益は出ている状況ではあるので、次は何を目指せば良いのかわからない」という人は少なくありません。

つまり、短期的な目標こそあれ、中長期的な目標が不明瞭だというパターンが多くみられるということです。

「うーん、上場ですかね」と何となくIPOを目指していると語る人もいます。でも、いつまでにどのようにしてIPOをするのか、その計画を問うと、とたんに黙り込んでしまふ。明確なビジョンがないか、夢物語として話しているだけに過ぎないかでしょう。

今後IPOはますます難しくなると言われています。

なぜなら、現在は会計士が不足しており、顧問報酬を上げないと監査に入ってもらえなくなってきたからです。そのためベンチャー経営者は、上場に向けた管理部門の強化にコストがかかるようになってしまっており、行き詰まった経営者も出てきています。

私は、明確なゴールを設定し、どうすればそこに到達できるのかという「イグジット戦略」を持つておくことは経営者としての責任だと考えています。

そして、その「イグジット戦略」の具体的な行き着く先は3つしかないと思っています。「IPO」か、「継承（後継者への事業承継やM&Aによる売却など）」か、「廃業」かです。ハッキリ言ってしまうえば、IPOは多くの人にとって、ハードルが高いといえるでしょ

う。日本取引所グループ（JPX）によれば2017年度のIPOは93件（2016年は84件）でしたが、一方で年間の起業件数は数万社単位であります。いかにIPOのハードルが高いか、専門家からの意見を待つまでもありません。

廃業という道もありますが、おそらくこの道を自ら喜び勇んで選ぶ人はいないに違いありません。

すなわち残された道は、継承なのです。そういうと、子どもに経営権を譲る（会社を継ぐ）といった事業承継をイメージする人もいるでしょう。それは間違つてはいませんが、20〜40代が経営者の中心であるベンチャー企業の場合では、ほとんどあてはまらないといつていいでしょう。

むしろM&Aによる売却のほうが現実的であり、有効な手段だといえます。

この場合、タスキを渡す相手、つまり会社や事業を譲り渡す相手は、上場企業だったり、ファンドだったり、同業他社だったり、まったく関係のないように見える他業種の企業で

あつたりします（最適な相手はケースバイケースなので、ここではあえて言及しません）。

## 会社売却や事業売却などの「イグジット戦略」は「ネガ」ではなく「ポジ」である！

M & Aによる事業継承や売却といった言葉を聞くと、「身売り」なんて考えたくもないと変に構えてしまう人もいるでしょう。そういう人は、M & Aや売却にネガティブなイメージをお持ちなのだと思います。

でも、すでに時代は変わっています。

M & Aによる事業継承や売却は、「身売り」という言葉から連想されるようなネガティブなものではなく、ポジティブなものだと私は信じています。

その理由については、このあとの本章を読んで下さい。

ここでは、「本書に登場する6人のイグジットした起業家たちの話を読めば、ポジである理由が自ずとよくわかる」とだけ伝えておきます。彼らの話は、多くのベンチャー企業の経営者にとって、非常に参考になる話だと私は信じて疑いません。

最後になりましたが、本書でお伝えしたいことをまとめると、経営は駅伝方式のほうが効率的なので、ベンチャー企業の経営者は「イグジット戦略」を持つておくべきだということ。そして、その有効な手段として、広義のM&A（会社・事業売却）があるということです。

新しい方法で事業を売却した私自身の経験をもとに、売り手のメリットを包み隠さずご紹介できたと思います。

M&Aならびに、会社・事業売却は決してネガティブなものではありません。そのことが本書を通じて、みなさんに伝われば私の本望であります。

なぜなら、そうしたイグジット戦略を実行することは、本書に登場するようなベンチャー企業の経営者にとって、次なるステージに進める素晴らしい機会になるだけでなく、会社や事業自体にとっても、大きく成長するチャンスとなるからです。

IdeaLink株式会社 代表取締役 島袋直樹

まえがき

2

## 第1章

# 起業家よ、 イグジット戦略を抱け！ 〜会社・事業売却のすすめ

なぜイグジット戦略こそ

起業家に必要なものだと伝えるのか

22

起業家にとっての

イグジット戦略とは？

29

売却はネガではなく、ポジ。

その3つのワケ

33

なぜいまイグジットなのか

38

ベンチャー企業にとって、

イグジット戦略は相性がいい

43

3ヶ月で上場企業に

合計2・4億で売却した私が見た事実

46

中小企業のM&Aは

「秒速」で決めることができる

53

## 第2章

---

# ベンチャー企業のための 会社・事業売却のキホン

そもそも売却やM&Aってなに？ ..... 60

M&A後、社員たちはどうなる？ ..... 64

M&A後の事業との関わり方 ..... 68

PMI（統合プロセス）は簡単？ 複雑？ ..... 73



M & Aの基本的な流れ	77
事前準備として必要なもの	82
ノンネームシート（ティーザー） 作成時の注意点	86
デューデリジエンスってなに？	88
複数あるM & Aのスキーム	90
M & Aの手数料や報酬はいくら？	92
アドバイザーか仲介業者か	96

いつ社員や取引先へ公表？  
優先順位は？

98

## 第3章

# イグジットした 6人の起業家たち

経営者なら「M&AかIPOか」  
どちらをいつするかイメージしておくべき

宮寄太郎氏

103

ミレニアル世代の経営者は、  
いかにして事業売却に至ったのか

福田拓哉氏

118

上場企業トップから唐突に提案された売却話。  
受け入れた、〳〵お金以外〳〵の理由とは？

深澤祐馬氏

132

会社を売却したことで  
「自分の人生」を見つめ直すことができた

天狗氏

148

仲介と事業売買の両方を経験した経営者が語る

ベンチャー企業のM&Aで重要なこと

金成柱氏

160

M&Aの知識や経験が豊富な会計士が

ベンチャー企業や経営者にとって

大切な存在であるいくつかの理由

富岡大悟氏

170

あとがき

180