
M&A.comダウンロードコンテンツ

葬儀社のM&A事例

&元会長インタビュー

著者

株式会社花駒 元会長 小林 利弘 氏

なぜ会社を売却したのか？

～過去最高収益なのに売却を決断した本当の理由～

株式会社花駒 元会長 小林 利弘 氏

株式会社花駒と葬祭業界について

 **企業概要**

会社名	株式会社 花駒
本社所在地	京都府相楽郡精華町植田寺東5-2
資本金	1,000万円
売上高	約5億（平成29年5月期 消費税込）
創業/設立	昭和39年 / 平成11年6月
従業員	約30名（平成30年4月時点）
事業内容	葬祭施行、法事・法要、生花販売、仏壇・仏具販売、 運送業（霊柩）
所有ホール数	4（精華2、木津川1、伏見1）法宴ホール1



企業沿革

昭和39年

京都府木津川市山城町で生花販売業
「駒花店」として創業

昭和43年

店名を「花駒」に改名

平成11年

有限会社として法人化

平成15年8月

有限会社を株式会社に組織変更

平成16年9月

精華町初の葬祭式場「イメージホール精
華」をオープン

平成17年2月

会員制度イメージ倶楽部を開始

平成20年12月

家族葬専用ホール
「イメージホール木津川」オープン

平成24年10月

「イメージホール精華」を拡張リニューアル
オープン

平成25年12月

法要料理、「フードサービス事業部」開始

平成27年1月

トータルなお葬儀の相談サロンをオープン

平成27年9月

株式会社メモリアル買収（※買収実績）

平成28年 5月、9月

・「イメージホール木津川」リニューアル
・「伏見メモリアルホール」リニューアル

平成29年5月

伏見大手筋商店街に相談サロンをオープン

平成30年4月

**株式会社エポック・ジャパンに株式譲渡
（現 株式会社家族葬のファミリー）**



小林利弘プロフィール

- 昭和41年** 東京都江戸川区生まれ
- 平成元年3月** 明治大学卒業
- 平成元年4月** マツダ株式会社入社 国内営業本部で店舗開発を担当
- 平成8年6月** 叔母と母が経営していた個人商店の花駒を継ぐために京都へ
- 平成11年1月** 花駒を引き継ぐ。6月に有限会社として法人化
代表取締役役に就任
- 平成15年8月** 有限会社から株式会社へ。取締役会長に就任
- 平成18年1月** 社団法人山城青年会議所 理事
- 平成29年4月** 京都中小企業家同友会中京支部幹事
- 平成30年4月** 葬儀社の株式譲渡を行い、株式会社花駒を退任



個人商店時代の当社





葬祭業界の現状



【葬祭業界の変遷】

葬儀はもともとは自宅で隣組やご近所で行う風習からスタートした。

その後自宅での祭壇の飾りつけや幕張り、供花などを一手に請け負う葬祭業が台頭してきた。

昭和50年台前後から司会なども入るようになり、現在の式進行の形が作られる。

また平成に入ると、葬儀はお寺や自宅や集会所などから葬儀社の会館で行うことが一般化してきた。

ここ数年ではインターネットから入電してきた葬儀を、契約している葬儀社に依頼し紹介料を得る紹介会社が台頭。





葬祭業界の現状



【葬儀会社の規模】-----

葬儀業界は大きく3グループに分かれる。

- 農協や生協などの協同組合
- 冠婚葬祭互助会
- 専門葬儀社（当社）

その中でも専門葬儀社が業界の3分の2を占めると言われ、そのほとんどが中小事業者である。



【葬儀の規模の変遷】-----

社葬や一般葬は減少している。今では家族葬がメイン化しており、さらに密葬や直葬（火葬式）が増加し、葬儀の規模はミニマム化している。

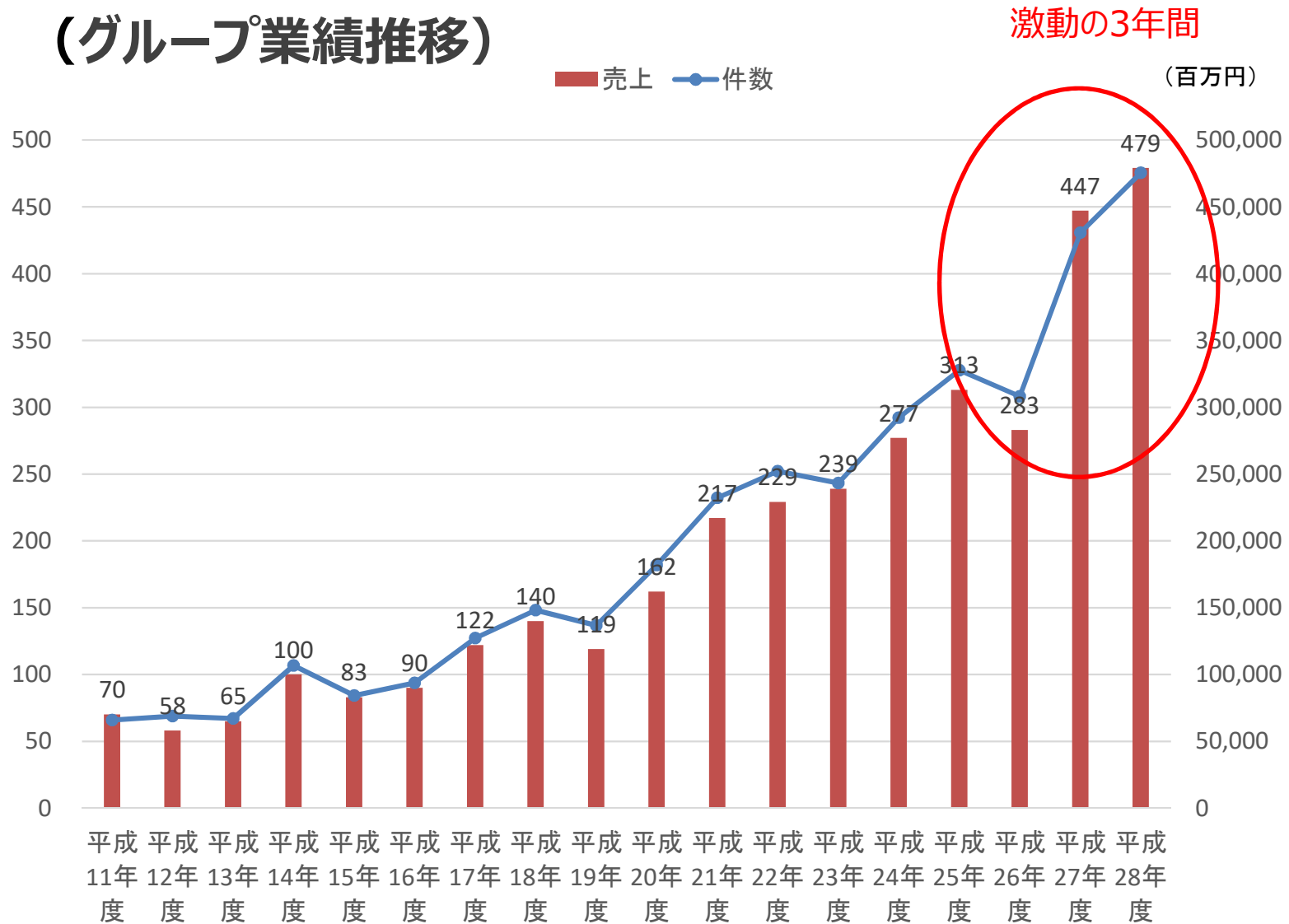
また都内や神奈川県などでは火葬場不足から火葬が1週間から10日先も珍しくない。そのため遺体ホテルのような新業態も出現。

過去最高益と売上でなぜ会社を売却したのか？



過去最高益と売上でなぜ会社を売却したのか？

(グループ業績推移)



2.2% 6.0% 15.6%



過去最高益と売上でなぜ会社を売却したのか？(環境要因)

■ きっかけ：互助会の隣地への進出

商圈における地盤が強いので乗り越えられる自信はあったが、これを機にその後の事業承継を真剣に考えるようになった。



■ 現状把握：葬儀業界を取り巻く環境

同じ時期に業界全体としてインターネット紹介会社の台頭してきた。今後は直接依頼が減り売上高や葬儀施工件数が同じでも、ネット経由での紹介料の発生により利益は落ち込み、企業体力が失われていく時代になった。



その結果

ネットも含めた競争が激化し、資本力のない中小企業が淘汰され、大企業の寡占化が進み、インターネット紹介会社への隷属化が進む。



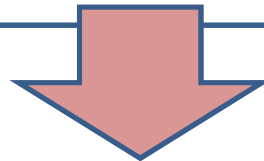
過去最高益と売上でなぜ会社を売却したのか？(内的要因)

跡継ぎの不在

- ▲私は子供はおらず、生え抜きの社員を次世代の経営者にするにしても、ここ数年での当社を取り巻く葬儀業界の変化は早く、生え抜きの社員を経営者として育てていくには時間が足りない。

現在の企業価値

- ▲**過去最高売上と最高益を出した段階で**簡単な企業価値の算出をしてもらった結果、評価額が納得のいくものであり、業績も過去最高ということで、**企業価値を最大化できた**と判断した。



結論

- ▲**急激な市場変化の結果、大手にならないと生き残れない時代になった。また跡継ぎは不在であるが企業価値は最大化した。**
これにより、さらなる発展ためにM&Aを決断した。



過去最高益と売上でなぜ会社を売却したのか？



大切なのは、何のために株式譲渡を行うのか目的をはっきりさせること。

私の場合は・・・

- 自ら大きくなり生き残るため。
- 理念を共有した他社と仲間になり、お互い切磋琢磨して共に今までの倍の速度で成長するため。
- 従業員に現状に満足せず、もっと大きな夢を見てもらうためそのため私以外の全員継続雇用が条件

M&Aの交渉と実務



M&Aの交渉と実務（なぜファンドだったのか？）

最初は同業者からアプローチを依頼

- ▲ M&Aのアドバイザーを船井総研に依頼した後、最初は同業者から当たってもらった。理念が共有でき当社とM&Aすることによって当社を軸に京都に本格進出する企業を探していた。それは大手の知名度が高い膠着化した京都の葬祭市場を変えたい思いもあった。

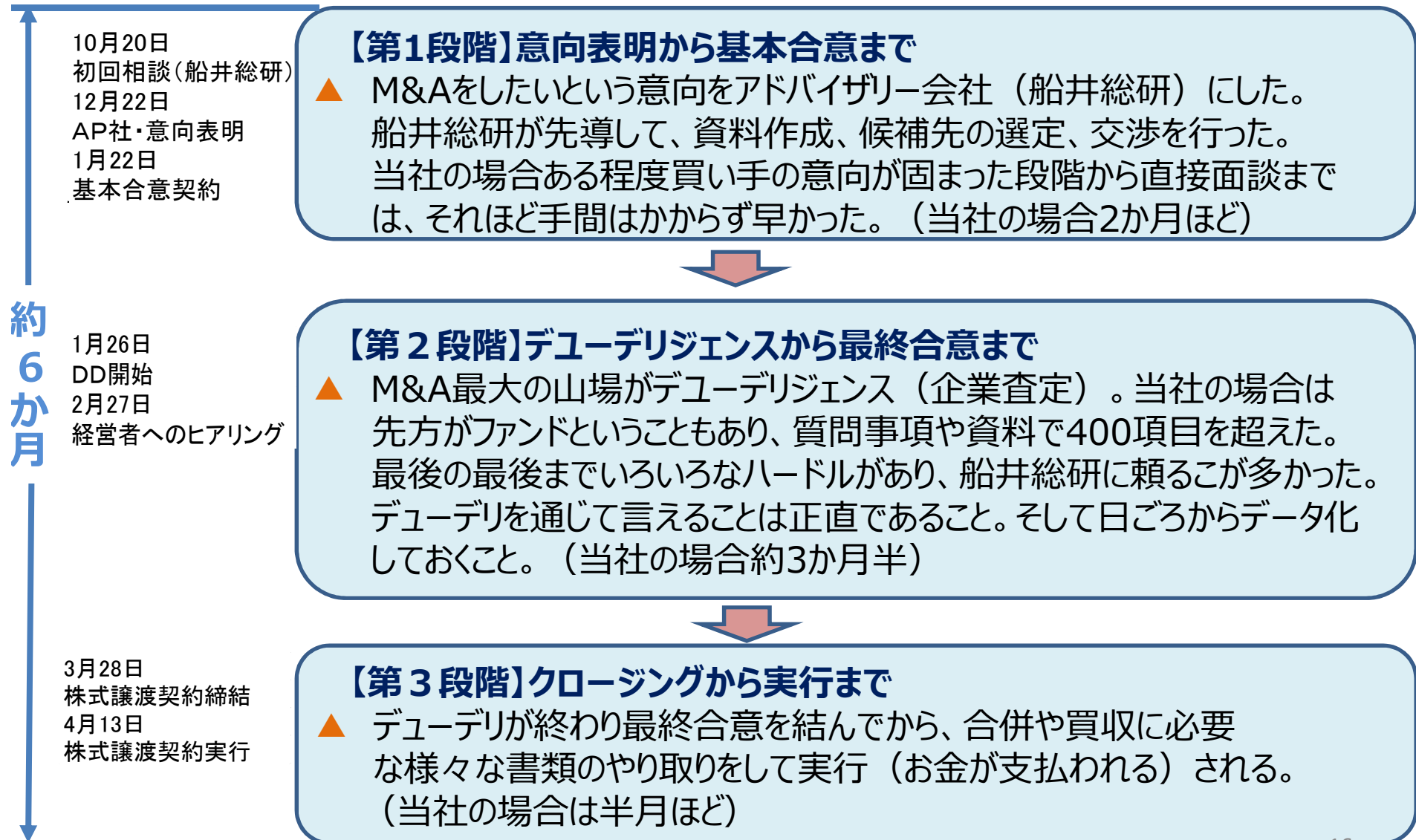


船井総研からファンドの提案があった

- ▲ それならばファンドはどうですか、との提案がありアプローチを依頼。もともと企業育ちの私は、誰が社長になっても変わらない組織運営ができることが必要と思っていた。その観点からもファンドも含めてお願いをした。
（正確にはファンド傘下の葬儀社との合併）



M&Aの交渉と実務（M&Aの3段階）





M&Aの交渉と実務（ファンドの良かった点、大変だった点）

ファンドの交渉は論理的であり数字がベースである

▲ 良かった点

実際ファンドと交渉してみて、まずは非常にスピーディーであるということ。そして交渉が論理的であるということ。

▲ 大変だった点

デューデリでは、たぶん同業者では質問されない細かいところまで質問が及び、交渉自体は中小企業の経営者としては大変だった。質問事項は少なかったらしいが、それでも約400項目に及んだ。

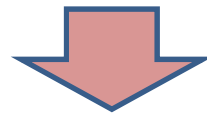
数字ベースの交渉だったが思いが感じ取れた

- ▲ もちろん数字ベースの交渉ではあるが、単にそれだけではなく、思いを継承していきたいこと、そして業界を時代に合わせて変えていきたいという思いを語って頂いた。
ここならば思いを継ぎスピード感を持って京都に拠点展開をしてくれると思った。



M&Aの交渉と実務（デューデリヤクロージングで思ったこと）

- これまでの自分が行ってきたことを見つめなおす作業
- 「これで良かったのか？」という決断したこととの戦い
- 会社の整っていない部分が見えてくる作業
- 「これから何をすれば？」今後の自分を考える機会



これまでの人生の総決算や区切り、そして今後の人生の
スタートを実感した

希望価格で売却するために



希望価格で売却するために

通常ファンドとなると企業価値査定のプロであり、非常に綿密な調査により、売却金額が相当に減額になる可能性があり、希望の金額での売却は難しいと考えられる。

では、なぜ売却できたのか？



希望価格で売却するために

- アドバイザーに相談し自社の企業価値を客観的に知っておく
- 日ごろからなんでもデータ化することにより、PLだけに惑わされないようにする。
- 法務と労務を極力改善しておくこと。当社は専門家をいれていた。
(大手ほど法務デューデリと労務デューデリを見る)
- 業績拡大の攻めの経営と、徹底したBS重視の両輪経営
(BSを見る癖をつける)
- 私は自己資本比率を重視した。



希望価格で売却するために

結果

急な拡大をしても財務内容が良かったこと、また早くからデータ化したことにより様々なデータなどが整っていたため希望金額で売却できた。



希望価格で売却するために（51歳で売却して今後）

今回の経験をもとに出口戦略策定（M&A以外も含めて）の手伝い

- ▲ しばらくは、今回の出口戦略の経験をもとに他社の出口戦略の相談
またBS読み込み方などの助言のいくつか頂いているオファーに応えたい。

私の性格（人や企業を育てたい性格）

- ▲ 教員免許を持っております。もともと人を育てたい性格。
自動車会社を経て、葬儀社を二次創業し作り上げて今回売却は卒業。

過去には京都府の支援を受けてIT企業も創業したこともあり、10年前から現在に至るまで飲食業もやっています。

子供がいない代わりに企業を育てるのが何よりも楽しみ。

今年52歳になるので、再度チャレンジして成長を見守るまででの最後の10年か15年。得た資金で**最後のチャレンジ**してみたい。



希望価格で売却するために

売却をお考えの皆さんへ

買収も売却もした経験からすると、内容が良ければ実は買い手側より売り手の方が強い。

買収されるというとネガティブにとらえられがちですが、どこに売るかは売り手の判断です。

買い手に他に売られたくないと思う会社にするのが大切。

売りたいと思っている皆さんは、そのためにぜひ明日から、まずは自社の様々なデータ化を行い、さらにBSの内容の充実に取り組んでください。



希望価格で売却するために

買収をお考えの皆さんへ

また買収をご検討されている皆さんは、興味があったら買う買わないは別にしてすぐ接触を図ること。

売り手は買い手が現れないことが一番の不安。

銀行が貸してくれるか？買収はまだ早いのでは？

そう考えているうちに他社にチャンスをとられます。

まずは接触や意思を示すことが大切です。



希望価格で売却するために

最後に……

ダーウィンの言葉

強いものが生き残るのではない。

賢いものが生き残るのでもない。

唯一生き残るのは変化できるものである。

※M&Aは生き残るための変化である。



無料相談・お問い合わせ先

0120-901-080

(受付時間 平日9:45~17:30)

インターネットでの、お申込みも受け付けております。

お送りさせて頂いたメールに記載しております、
お問い合わせフォームからお問い合わせをお願い致します。

また、以下QRコードからもお問い合わせフォームにアクセス
頂けます。



■担当

株式会社船井総合研究所 金融・M&A支援部 中野、秀野、岡田

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目6番6号

日本生命丸の内ビル21階