

輝きを求めて 日本高純度化学 2

MBO 国内で先駆け 自社売却阻止へ一枚岩

貴金属めっき用薬品に絞り込み、高い商品力、将来性ある市場と、順風満帆だった日本高純度化学。ところがそんなある日、事態は一転する。

1999年5月、63歳を迎えたオーナーの芹沢精一氏が引退を決め、自社株の売却を発表する。しかも、相手は当時シェア争いをしていたライバル企業という。

「冗談じゃない。いままで獲った獲られたとやっていたところだ。」経営陣は即座に抗議。逆に、「株も持っていないのに何をいうか」といわれる。

渡辺雅夫現社長は「そうか、相手方はわれわれの実力を認めただ」と感心する一方、ここまで育ててきた会社をやすやすと敵に渡すものかと決意する。

売却の条件は、役員、従業員とも雇用はそのまま、事業部として存続するという好条件。しかし、経営陣にしてみれば、他社の傘下に入るには十分過ぎる業績をあげており、「(売却価格の)4、50億円程度なら2、3年で稼げる」という自信もあった。「それなのになぜ」という割り切れない思いだけがある。従業員にしても、待遇面や社風が変わる不安は大きい。

そんなとき、渡辺氏はMBO(マネジメント・バイ・アウト)という制度を知る。MBOとは、経営陣が機関投資家の出資や金融機関からの融資によって資金を調達し、自らの出資金と合わせて企業を買い取ること。「これなら会社を守れる」。早速、富士銀行(現みずほ銀行)と話を詰めた。

ここで問題となるのが会社の評価額。財務体質、事業の将来性を考えれば安いものではない。オーナーにしてみれば、わが子のように育ててきた会社で愛着もある。できるだけ高い価格で売却したい。他方、「定期預金や保険を解約して資金を手当てした」経営陣にしてみれば、安いに越したことはない。

この両者は机を並べて執務していた。この両者だけではない。社内には社長室などなく、全員が机を並べているので、社員にも筒抜け。売却や金融機関からの電話も自席で取るから、隠しようもない。隠すと逆に憶測が飛び交い、社員も疑心暗鬼にとられる。スピーディに解決しなくては、どこから横やりが入るか分からない。

最終的には、渡辺社長ほか現経営陣と、富士銀系ベンチャーキャピタルによる共同出資で持ち株会社を設立する。出資額は16億円。うち10%が経営陣による出資だ。さらに、この資金と富士銀からの融資を合わせた40億円で日本高純度化学の株式と営業権を前オーナーから取得した。

99年11月のことだ。「これまで一枚岩でやってきた。これからもやっていける」(平岩武治専務)。富士銀からの融資が決定した日、激動の6ヶ月を過ごした経営陣は静かに祝杯をあげた。

こうして、国内初のMBO企業となった新生「日本高純度化学」が誕生した。

(ライター 片岡緑)

月曜日に掲載