



M&Aが当たり前の時代になりました。かつてM&Aは、大企業だけの特殊な経営手法でした。「会社を売る」「事業を譲る」といった話は、どこか後ろめたさ、経営者同士でも公には語られにくいテーマだったように思います。しかし今や状況は一変しました。事業の選択と集中、ノンコア事業の切り離し、成長領域への資源再配分。こうした言葉が日常的に使われ、M&Aは「特別な出来事」ではなく「経営の選択肢の一つ」として一般化しています。

「買う」が前提となる産業になったため、これをお読みの意欲の高い経営者の方は「よし、売りに出ていていながら買うか」と前のめりになると思います。ただし、ここで強調しておきたい点があります。SSのM&Aを、一般企業のM&Aと同じ感覚で進めると、失敗する確率が一気に高まります。理由は明確です。SSは「数字の事業」ではなく、「現場の事業」だからです。ここでは、SSのM&Aで必ず押さえるべき3つのポイントをお伝えします。

**1 決算書よりも現場を見る**

この流れは製造業、IT、建設業、医療など、あらゆる業界に及びます。そして、SSも例外ではありません。後継者不在と設備投資負担が重なれば…。私のもとにも「スタンドを買いませんか」「事業譲渡の相談に乗ってほしい」といった話が届いています。SSも、すでに「売

M&Aの話になると、専門家たちはまず売上、利益、投資回収年数といった数字を確認します。もちろん数字は重要です。しかしSSの場合、数字だけで判断するのは極め

て危険です。スタンド経営の実力はPLではなく、言うまでもなく、来店動線、スタッフの動き、油外商品の作り込み、地域での立ち位置といった「現場の構造」に宿ります。法人燃料は属人的になっていないか。洗車や車検は仕組み化されているか。それとも特定の社員の頑張り依存に依存的にだけか。こうした違いは決算書には表れません。加えて注意すべきは、売掛金と在庫です。法人燃料の焦げ付き、実質的に動かない潤滑油・部品在庫など、帳簿上は資産でも現実には回収できないケースがあります。M&Aは契約の世界です。「聞かなかった側が責任を負う」この原則はSSでも同じです。

り浄化費用の方が高つく事例は、決して珍しくありません。恐ろしいのは、売り手が「聞かれなければ語らない」ことがある点です。これは悪意というより、M&Aの実務上の常識です。だからこそ、タンクの履歴、漏洩検査、土壌調査の実施状況を徹底的に確認し、契約書には必ず「汚染が発覚した場合の責任分担」を明記してください。少なくとも買い手が一方的に負担する形だけは避けるべきです。ここが曖昧なままでは、そのM&Aは投資ではなく、博打になってしまいます。

**3 人は「資産」でもあり「リスク」でもある**

「スタッフもそのまま残ります」という言葉は、M&Aの場でよく聞きます。人が残ることは人不足の時代、ありがたいお話です。

しかし、ここは注意が必要。キーマンが抜けた瞬間に油外売上が落ちる。社風が合わず若手が定着しない。実は社長個人の営業力で成り立っていた。こうしたケースも見えてきました。SSの価値は「人」に依存しがちです。商品力、集客力、地域密着度など、勝ちパターンが戦略面で担保されていなければ、人が去った瞬間に価値が蒸発します。見た目の数字だけでなく、どこで（エリア）、誰が（顧客）、何を（商品）買ってくれているのかを明らかにし、果たしてそれは自社で受け継いでも継続（そして発展）できるのかの検討が必要です。

以上、最低でもこの3点を精査しましょう。さらに、「なぜこのスタンドは手放されるのか」を良く見定めることが必要です。後継者不

**2 土壌汚染リスクを確認**

SS特有の最大リスクは、土壌汚染です。土地価格よ

在という説明の裏に、将来需要への不安、設備更新への限界、競争環境の悪化が隠れていることは少なくありません。もし本当に将来性があるなら、売り手は続けていきますから…。

買い手には、自社の組織力と戦略で、買った後に再設計できる。確信が求められます。SSのM&Aは、単なる規模拡大策ではありません。経営力そのものが問われる意思決定なのです。



いしはら・なおゆき。1973年生まれ、愛知県名古屋市出身。96年、上智大学経済学部経営学科卒業後、出光興産に入社。京都支店、関東第二支店を経て05年本社・販売部企画課に配属。08年に独立起業し、2012年法人化した。