

# 1 店舗からの M&A

## M&Aで始める飲食店開業

流行に敏感な業態で浮き沈みがあり、開業資金も2000万円~3000万円は当たり前。そんな飲食業にイチから参入するのは、なかなか覚悟が必要なことだ。だがここ数年、そんな飲食業界での新たな独立手法として、低リスクで手間も省ける「M&A」が注目されている。本連載はそんなM&Aの有効性について解説していく。連載2回目は、実際に成約した案件をもとに、M&Aのメリットをひも解いていく。

著者  
株式会社ウィット  
代表取締役 **三宅宏通** 氏

**PROFILE**  
みやけ・ひろみち  
2005年UFJ銀行に入行（現・三菱東京UFJ銀行）。上場企業を中心とした融資担当、アシスタントとして活動。2007年に飲食業界に特化したM&A仲介業、人材紹介業を目的にウィットを設立。飲食業界を専門としたM&A仲介サービスの事業者はほとんどなく、年間問合せ件数、成約件数を伸ばし続けている。



### 買収のベースとなる数値は対象会社のキャッシュフロー

まずはじめに、「売買価格はどのように決まるのか」というテーマについてお話をしたいと思います。大前提として、M&Aの売買価格に関する査定方法や相場といったものはありますが、法律で定められたルールや規制はありません。最終的には、売主と買主が合意する価格に調整を重ねていく作業そのもの

が、最も重要なプロセスになります。そしてその上で、ベースになる考えが「対象会社（事業）が1年間に生み出すキャッシュフロー」です。

決算書に記載された利益が単純にベースになるわけではありません。対象会社・事業運営に不要となるものであれば、その費用（例：役員報酬や生命保険料、経営者の自宅家賃）や実際に支払いが発生しない減価償却費などは差し引き、「対象会社（事業）が1年間に生み

出すキャッシュフロー」を計算します。それを何年分にするかですが、小規模な飲食店のM&Aの場合は、2年分~4年分の範囲で成約することが多く見受けられます。

また、その金額を「のれん代」と言います。事業譲渡ではこの「のれん代」に物件取得費を加算した金額が買手の投資コストの目安となり、会社ごと取得する株式譲渡では、この「のれん代」に純資産を加算した金額が買手の投資コスト

## 「事業譲渡」と「株式譲渡」で変わる、金額の算出方法

これは「信頼」と「スピード」です。きれいごとのように感じられるかもしれませんが、私個人としては、この2つが価格に及ぼす影響は計り知れないと自身の経験を通じて思っています。

どのようなM&Aであっても、売主や買主は人間です。成約に至るプロセスの中で行われる資料の授受、情報の開示、条件交渉、リーガルチェックでは、相手方の熱意や人柄がとてつもなくわかりやすく表面化します。

たとえば、依頼した資料がなかなか出てこない場合は、売主に対して不信感が募ります。一方ですぐにメールに返信があり、期日通りに検討状況の報告が

あれば、買主に対して熱意を感じます。これらの過程は、最終局面での条件交渉でお互い歩み寄る最大のポイントになるのです。

もちろん、高く売りたい売主と安く買いたい買主では利害関係が異なりますので、そこを調整していくことは困難ですが、「信頼」と「スピード」は相手に価格以上に託したい「何か」を生み出してくれます。特に人材が主役の飲食店経営では、より一層、この部分に対する考えは強いのだろうと感じています。

以上のポイントを見事にクリアし、晴れて成約した成約事例と買手のインタビューをご紹介します。

### 成約事例 インタビュー

**買主**  
株式会社フィットコーポレーション

**売主**  
株式会社F（子会社の有限会社C社を譲渡）

スキーム：株式譲渡  
運営店舗数：3店舗（1都3県郊外型）  
成約期間：2カ月

当案件は、弊社が売手・買手、両サイドのアドバイザーに兼任する形式でサポートさせていただきました。売主はフ

### 買主インタビュー



フィットコーポレーション  
勝俣智史 代表取締役社長

#### 丁寧でスピーディーな対応に信頼できた

買収に際して求めている風土や方向性を深く理解してくれていたの、それに合った案件を提案してくれました。当社が案件に興味があると連絡した後のトップ面談やデューデリジェンス、契約関連のスケジュールの組み立てやそれに紐づく連絡などが、とにかくスピーディーで安心して任せられました。

当社としてはM&A自体が2度目となりますが、前回は仲介業者をほとんど使用せずに進めたので、「ウィットさんではここまでやってくれるのか!？」と正直驚きました。

提案いただいてから約2カ月で成約しましたが、ただ速いだけでなく丁寧に対応してくれたことで、大きな問題もなく譲渡契約できた点も非常に良かったと感じています。

#### M&Aで得られる「ノウハウ」と「人材」

M&Aをしてみて良かったと感じる点は、やはり「潜在的な技術の獲得」「優秀な人材との出会い」です。当社ではもともと、飲食事業を行ってききましたが、ゼロから店舗をつくることと、譲渡にてノウハウを受け継ぐこととは大きく異なってきます。

また、熟練のスタッフを引き継ぐことは事業を展開していくにあたり、大きなポイントになっています。今回は、売手様の感じている今後の展開と当社の方向性が一致したことが、話を進めようと思った一番の理由でした。そのため、働く従業員が「幸せになりたい」と思い描いているところをどう落とし込んでいくか、引継ぎ後の展開についても、丁寧に考えていかなければならないと強く思っています。

#### 売買金額の算出基準

通常の損益例		CFの計算例	
売上	5,000	売上	5,000
原価	1,500	原価	1,500
粗利益	3,500	粗利益	3,500
販売管理費	3,000	販売管理費	3,000
営業利益	500	費用除外分	-300
		実質営業利益	800
		減価償却費	50
		CF	850

(※単位：万円)

事業譲渡では「のれん代に物件取得費を加算した金額」が買手の投資コスト、株式譲渡では「のれん代に純資産を加算した金額」が買手の投資コストとなる。

この目安となります。

これらはいくまで目安であり、実際には業種や案件規模によって相場や考え方が変わりますので、ご注意ください。

また、冒頭申し上げましたように、あくまで売主と買主が合意する価格に調整していくことが目的です。価格よりも今すぐ相手先を定めた売主であれば、年間キャッシュフローの1年分でも良いという要望もあります。単純計算ですが、1年で投資回収が見込める案件ともなればお得です。

#### 業績以外で重要な価格基準は「信頼」と「スピード」

一方で、業績以外に価格に影響を及ぼすことは何が考えられるでしょうか。そ

アンドであり、対象会社を買収してまだ期間も浅かったのですが、社内の労働環境をはじめ、業歴の長い同社の組織体制を整備し、この度売却を決断されました。

一方、買主は以前に別の売買案件でサポートをしておりましたが、当時案件が成立することなく、その後継続的にコンタクトを取りながら、この度成約となりました。

当案件の成約ポイントは二つ。

①買主・売主のレスポンス速度の速さ、丁寧さ

②信頼関係の構築

①においては他のビジネスにも通ずるところですが、とにかくレスポンスの速さは、相手方に対してその熱心さと誠実さ、安心感を与えることにつながります。検討に時間を要しても、検討状況の報告、全体スケジュールの共有をしっかりと行うことで、担当者も多くたてることもなく、スムーズに進展しました。

②においては、①とともにすべてのスケジュールを最短に、予定通り行うと同時に、売主側が必要な資料が整っていたことが買主の検討に対する安心感を生んだこと。買主は飲食業ということもあり、引継ぎ等に対して十分なスタッフの応援が可能であることなど、売買契約締結後の進め方や社風の親和性を売主にアピールできたことが大きかったと思います。