

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4回目は、売却（イグジット）について解説していく。

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。



会社のクイズよりも キャッシュフローが高評価

EXIT（イグジット）という言葉を目にしたことはあるでしょうか？直訳すと「出口」ですが、M&Aの世界におけるEXITとは、株主や経営者（ここでは株主と経営者が同一という前提で、以下、経営者とします）のゴール設定としての方針を指します。これから起業・開業される方もい

らっしゃると思いますが、起業・開業する段階で最終的に「いつ・どのよう」にEXITするのかを明確に決めておかれることが重要です。

- ① IPO（株式公開）
- ② M&A（第三者への売却）
- ③ 相続
- ④ 清算
- ⑤ 倒産

経営者が会社を手放すとき、おおよそ①~⑤のいずれかに分類されます。

④の清算、⑤の倒産を望む人はいませぬので、普通に考えれば①~③のいずれかをゴール設定されるかと思いますが、具体的にプランニングしている方は少ないものです。

株式公開を目指すには、必要な規模感や管理体制、事業の成長戦略が必要となり、M&Aで第三者に売却し、一定の譲渡金額を手にした場合は、それを踏まえた収支実績の構築やM&Aに必要な関係書類、データを日頃から

売却時期から逆算し、日々の経営目標を可視化

と「年商100億円を目指す」「100店舗を目指す」のではなく、「年商100億円を目指す」の後に「その後どうするのか」「〇〇にするために100店舗を目指す必要がある」など、シナリオを決めて経営を進めていくことの重要性を改めて強く認識しました。ちなみに米国では90%以上のEXITがこのM&Aによる第三者への売却といわれ、日本でもこれから小規模M&Aはどんどん活発になっていくといわれています。

表1のように、最終的な譲渡価格の査定には、決算書だけでは把握できない多くの要素が影響します。そのため一概には言えませんが、簡易算定を行うだけでは、B社の方が高く売れる可能性が高いという答えになります。

もちろん、様々な調査結果を踏まえて最終決定しますが、会社のサイズよりもキャッシュフローが重要となる指標であることをご理解ください。そう考えるとM&Aによる第三者への売却を目指すにあたっては、「いつまでにどのような状態の会社を作るか」を明確にし、そこから逆算してキャッシュフロー実績を残していくことが重要になるのです。

EXITⅡ最終選択でなく 企業価値向上の通過点

「M&Aによる売却」というと、「買収された」「経営していくことが困難になった」など、まだまだネガティブな印象を持っている経営者も多々いらっしゃいます。しかし記述の通り、誰しもがEXITに対し計画的に、戦略的に向き合うことが重要で、M&Aはそれを実現する一つのEXIT手法であると捉えていただければと思います。

またこれらを明確にすることによって、日頃の経営に対する取り組み方も大きく異なってくるでしょう。起業・

- 10店舗経営
年商：5億円
営業利益：300万円
減価償却費：1000万円
純資産：5000万円
- 【A社】
- 3店舗経営
年商：3億円
営業利益：1800万円
減価償却費：500万円
純資産：3000万円

■表1 譲渡価格の査定項目

1	節税対策等、除外項目の調整
2	役員報酬の調整
3	契約の継続性、継続的な運営可否
4	市場動向
5	事業の希少性
6	競合他社比較
7	既存事業との親和性
8	数値データ等の信頼性

開業のタイミング、事業成長の過程において、M&Aアドバイザーと関係性を持ち、常に自社の市場価格を意識しながら経営されることをお勧めいたします。

そのような飲食店経営者がこれから増えていくことで大きく業界も発展し、2017年に766件（※東京商工リサーチ調べ）といわれた飲食業界の倒産件数を減らすことにつながると信じています。

強い想いと大きな志を持って立ち上げた法人、思うようにいかないことが90%以上でしょうか。どれだけ緻密な戦略を立てても、どれだけ大きな成功体験をもつてしても、一つ困難をクリアすればまた一つ困難が立ちほだか

「EXITⅡ最終的な選択」だけでなく、通過点としてより最適な環境構築を行い、経営と資本の分離により、一層の企業価値向上を目指すことができます。

外食産業は中小、零細、個人での経営が多く、昨今の原料の値上げや労務環境問題、人件費や物流価格の高騰など、外的要因による大きな変革を迫られています。こうした厳しい環境下の中、創業から引退までを自己資本だけで潜り抜けていくのではなく、同じ志や補完性がある企業間同士で経営統合を行い、グループ体として事業を推進していくことも重要視されています。

いずれにしても、企業が発展・成長し続けることはとても大変なことです。その舵を切る経営者であり株主がより効果的で多くの選択肢を持つには、具体的なEXITのイメージや、M&Aというスキームの善し悪しを知っておくことが重要となります。