

# 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。連載5回目は、実際の成約実例を交えながら、各成約案件のポイントや具体的なやりとり、交渉時に発生した問題なども解説していく。

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、毎年問合せ件数、成約件数を伸ばし続けている。

売主		売主	
業態	ラーメン	業態	洗剤メーカー
店舗数	2店舗	既存店舗数	0店舗
売却動機	事業拡大のため	買収動機	新規事業構築
成約金額	54,000,000 (税別)		
成約ポイント	安定した収益性、ブランド、売主もそのまま社員として参画		
スキーム	事業譲渡		

まずはここ最近で、当社が携わったM&Aの事例をご紹介します。ページの右下にある成約事例①は、関西の有名なラーメン店からのお問合せでした。この店舗は小さい店舗ながら、オープン前から行列もでき、売上げ・利益ともに好調推移してきました。またラーメンイベントへのオファーも多く、一年を通じて、イベントでの収益も安定的に計上していました。

「何故、好調な事業を売却するのか？」  
皆様が気になることだと思います。この売主はまだ若く、引退を考えると年齢ではありません。売却の理由は、現在好調な事業がこのままどこまで伸び続けていけるのか？個人事業主としてスタートし、今後法人化していったときに、従業員の雇用や経営者としての仕事をやっていけるのだろうか？そのような不安からでした。結果的に売主が下した決断として、引き続き事業を拡大して成長させていく企業組織の傘下に入り、自身も社

「事業を拡大、成長させるために売却したい」  
実はこのような売却動機がとて増えています。たとえば自動車メーカーやビルメーカーなど、大手数社で構成される業界では、業界内の順位を上げるために経営統合することはよくニュースでも耳にします。これと同様に、中小の飲食企業でも、自社にないコンテンツの獲得や将来的な不安要素

## M&Aの最終関門は「家主」と「従業員」交渉

が必要で買主。両者の必要とする要素をお互いに補完しあえることが、成約の最大のポイントとなりました。

しかしながら、「両者の必要とする要素がお互いに補完しあえる」と双方が認識できた背景には、トップ面談での飾らないお互いの印象や誠実さ、謙虚さ、丁寧さがあってのことです。収益性や事業内容は当然重要ですが、最終的には「M&Aはお見合い」という言葉があるように、人と人が面談を通じて相思相愛になれる手応えを持てるかが大きなポイントとなります。成約事例①はそのような背景の中でスムーズに短期間で成約した事例といえるでしょう。

### スタッフが残ってくれるよう 売主・買主の相互協力が重要

成約事例②は、昨今の人材採用難がきっかけとなり、M&Aでの譲渡を考えたのが入り口となります。売主は徐々に不採算店舗の縮小を行い、最終的には4店舗の居酒屋を経営していました。そのうち業績の良い同屋号の2店舗は、業績もよかったため事業譲渡で切り離し、その譲渡代金で借入れの返済を進めつつ、店舗数の縮小を目指しました。

一方買主は、M&Aを活用しながらの事業拡大を成長戦略に盛り込み、同時に海外での出店準備を進めています。ちょうど海外での出店業態候補と

売主		売主	
業態	居酒屋	業態	飲食店経営
店舗数	2店舗	既存店舗数	4店舗
売却動機	事業縮小のため	買収動機	新業態取得・事業拡大
成約金額	20,000,000 (税別)		
成約ポイント	安定した収益性、海外展開のできる業態		
スキーム	事業譲渡		

して、当案件と同様の業態を考えていたこと。店舗視察の際に、現場のスタッフの雰囲気がとても良かったことから、検討を進めていきました。売主と買主が条件合意した際には、最終譲渡契約書を締結いたします。成約事例②では、事業譲渡スキームでしたので、事業譲渡契約書の締結ということになります。飲食業界のM&Aのみならず、店舗ビジネスには共通することですが、いくら売主と買主が条件合意したところで、店舗の賃貸主に借人が代わる許可を取り付けなければ正式な成約とはなりません。ここが最

大のポイントです。「最終譲渡契約書の締結」→「賃貸人の承諾」→★成約★→「従業員への告知」といった順序で進めていきますので、賃貸人の承諾を得るための段取りや伝え方、想定される賃貸人の要望に対する事前準備など、最後は非常にナーバスな状態で進めていかなければなりません。そうした状況で、成約事例②も、2店舗の各家主にご理解・ご協力をいただき、無事成約となりました。しかしながら、ここで想定外のことが起きます。譲渡対象となる従業員の多くが買主への転籍を拒否したのです。当然、M&Aでのオーナーチェンジのタイミングは、相手先がどこである、従業員が退職を考える一つのきっかけになります。ですから、そこを全く想定していなかったという訳ではありません。しかし今回のケースは、従業員の前オーナーに対する反発心が生んだ行動でした。「従業員が全員残る前提で買います」はできる？できない？

答えはできないです。成約事例②では、買主に落ち度は全くありませんが、スタートにとっても苦労をさせてしまいました。もちろん従業員個々の考え、働く意思の自由がありますから、我々M&Aアドバイザーがコントロールできることでもないのですが、それでも「もう少し良い状態で引渡しができる方法はなかったのか？」と、とても考えさせられる案件でした。買主としてもこの案件を前向きに進めたいわけですが、スタッフへの好印象が大きかっただけに、シヨックも大きかったです。よく新規案件を案内した際に、「従業員は残りますか？」というご質問をいただきます。正しい解答としては、「恐らく残ると思いますが、そこは買主がどのような会社かにもよりますし、従業員告知をしてみないことには何とも言えません。ただ売主と協力して、従業員が全員残ってくれるように最大限丁寧に説明し、前向きに捉えて頂けるよう、買主にも協力していただきます」になります。