

# 株式会社日本M&Aセンター

代表取締役社長

三宅卓氏

## 地域の企業というのは地域に根付いた文化

それを後世に残していくためによりよいM&Aを提供したい。

聞き手 本誌主幹 大中西一

セミナーは年間200回以上  
約450組のM&Aをまとめる

——設立されて何年になりますか  
三宅 もつすく30年です。

——初めはまだM&Aという概念が

なく、すべてはごくごく内密に進められていましたね

三宅 記者発表する頃にはすべて整っているというのが常でしたね。

——TOBであれ、なんであれ、発表された時点では終わっているというのが常でした

三宅 まだまだM&A自体が認識されていませんでしたからね。

——そんな中でこの会社を創業された分林保弘さんというのは、素晴らしい方ですね

三宅 先見の明というか、目の付け所が違うという感じですね。

——創業者には必ず右腕となる人物

がおりますね。松下電器の松下幸之助には高橋荒太郎、ソニーの井深大には盛田昭夫、ホンダの本田宗一郎には藤沢武夫；そして分林保弘には三宅卓ということです

三宅 分林氏は前職であるオリベッティでの上司でした。バブルの時期で、後継者がいない企業が多いというところに分林が気づき、M&Aの会社を作ろうと私に声をかけてくれたのです。

——その相談を受けて、ずいぶん悩まれましたでしょう

三宅 15秒くらいですかね(笑)

——それは速いですね。即決ですか

三宅 最初はまさに分林を補佐する役割でした。

——社長になられたのは何年前ですか

三宅 13年前です。

——そこから業績が急上昇されたのですか

三宅 分林は商売人で、私は事業家。先ほどおっしゃられたとおり、全く別の特性ですから、まさに二人三脚でしたね。分林は事業を立ち上げる際にコツコツと努力を積み重ねるタイプで、そうして出来上がったもののスケールを伸ばし、大きくしていくのが私の役割だと思います。



株式会社日本M&A  
三宅卓代表取締役社長

——今のようにM&Aが社会に認知され、その需要が見えてきたのは何年前くらいですか

三宅 およそ15年ほど前くらいでしょうね。それまでは乗っ取り屋などと言われたりもしました。

——セミナーは年に何回ぐらい開催されるのですか

三宅 この新型コロナウイルス感染症騒ぎの前は全社で年間200回以上開催しておりました。もちろん、私が全てに出席するわけではありませんが、昨年是中国・四国地方を重点的に回りました。

——かなり歴史のある、それこそ何10年、何100年という企業の方もお見えになるのでしょうか

三宅 歴史のある街が多いですからね。

——セミナーのあとは相談会ですね

三宅 はい。おかげさまで大盛況でした。

——参加者はどれくらいの規模だったのでしょうか

三宅 20カ所です。3800人ほどの参加者でした。

2019年でどれくらいの数を扱われましたか

三宅 1年間で450組ほどでした。450組ということですから、合計すれば900弱ぐらいの企業とお付き合いさせていただきました。

——今年はオンラインセミナーが中心ですね

三宅 会場は定員の半分以下で、ほとんどの参加者はオンラインでの参加です。

——オンラインは仕事がかどるようですね。教室だと寝てばかりいる学生がオンライン授業ではそういうわけにもいかず、質問がたくさん来るようになって教授が忙しくなってきたそうですね

三宅 地方に行くのと会場までの距離が遠い方も少なくありません。そういう意味では気軽に参加できるという側面はありますね。

——直接会場に来ることなくセミナーが受けられますから参加者の皆さんも増えますね

三宅 その通りです。気軽に参加できるというのが良いみたいですね。おっしゃるとおり質問や問い合わせも多くなりましたね。

累計1万1000件を超える

企業データが  
適正な評価額をはじき出す

——御社におけるアフター・コロナへの対策は

三宅 3月には多くの方が命の危機をお感じになったと思います。志村けんさんが亡くなり、同年代の経営者の皆さんは切実に命の危機を感じたのではないのでしょうか。そして当社もそうでしたが社員も、両親がいたり、幼いお子さんがいたり、あるいは奥さまが妊娠中だったり、持病を持っていたり、さまざまな要因で命の危険を感じたと思います。

——そして4月には緊急事態宣言でした

三宅 多くの中小企業が休まざるを得ない、お店を休まなければならぬという事態に陥りました。在宅勤務をしろといっても、小さな企業等では社員の分のノートパソコンの用意がない企業が少なくありませんし、自宅にあるパソコンは会社に繋がりませんし、これでは仕事になりません。実態としては在宅「待機」になってしまっていたの

です。そうなれば売上は無いままに、家賃と人件費だけはほとんどかさんでいくという状況になります。当然資金は回らなくなりますから、そこで銀行から資金融資を受ける、政府からの補助金や助成金、給付金を受け取ろうということになります。ところが緊急事態ですから書類は揃わない。会計事務所に電話したら、在宅勤務で繋がらないという事態が発生したのです。

——身動きがとれない状況ですね

三宅 さらに飲食店では店内の客席はソーシャルディスタンスで半分ほどになり、当社もそうですが居酒屋は禁止という企業も多く、実際の稼働率は20〜30%程度となり赤字経営が続いている状況です。

——飲食店だけではありません

三宅 工場なども再稼働しても設備投資をするところは皆無ですし、自動車産業も国内の需要はガタガタで、実質的な稼働率は50%いかないでしょうね。

——それでは赤字にはならない

三宅 7月・8月・9月と赤字続きの状況が続いているのが現状ですね。そうなる、この年末年始が経営者の皆さんが決断を迫られる時期になると思

います。

—— どうしてですか

**三宅** 1つは緊急融資を受けた資金がこの状況では当然ですが全く

黒字化できていません。それが枯渇してくるのが年末ですね。さらに銀行側も融資を無条件で追加してよいものか悩む時期に来ています。そうなる中小企業・中堅企業のオーナーの皆さんはさらに銀行から借入をして黒字化を目指すのか、傷を深くする前に廃業を考えなければならないのか、あるいは廃業は従業員に迷惑がかかるので譲渡するのか、この決断を迫られる企業が増えます。

—— 生き残れるのはどのような企業なのでしょうか

**三宅** この状況下で工夫をした企業だと思います。知恵を絞って工夫をした会社はより強くなれたと思います。

—— 災い転じて…とすね

**三宅** 飲食店などでも「見栄え」の良いお弁当を用意し、ネット上にどんどん載せていくなどの努力の結果、SNSを味方につけてUber Eatsなどの宅配業者を選んでもらえるようにしてきた企

業は、逆に強くなったと思います。

新型コロナウイルスが収まった時には、その工夫をした部分が増え、売上は1.3倍〜1.5倍になることは確かです。逆に努力を怠った企業は、工夫をした企業にバイを食われますからその分、売上が下がることになります。

—— 社会が元に戻っても売上は戻らないというところですね

**三宅** 生き残るための工夫がうまくできなかつた企業は、1つの選択肢としてM&Aをお考えいただいても良いかと思っています。

—— そこでお聞きしたいのですが、最初に企業を判断するときに見るのはどのポイントですか

**三宅** まず財務です。次に重要なのがその企業の特徴です。他にない技術や味、歴史があるところは企業価値も高くなります。

—— ところが老舗でその暖簾にあぐらをかいている例もありますね

**三宅** コロナ禍で店舗・企業の倒産・廃業がニュースで流れるのを見ることがあります。老舗の中には歴史と伝統によって視野が狭くなってしまっている企業も少なくありません。このよう

な事態になったら蓄積した財産をなくさないうちに店を畳んでしまおうという考えが先行するようです。

—— しかし老舗の暖簾というのは財産ですからね

**三宅** 歴史がなければ獲得できないものだからね。いわばその土地に根付いた文化と考えても良いと思います。それを簡単に捨ててしまわず、どなたかに受け継いでいただいで継承していくことも大切だと思います。

—— 地域に根付いた文化ですか。その通りですね

**三宅** ですから、オーナーの一存で長い歴史に終止符を打つ前に、地方銀行なり当社なりにぜひ一度ご相談頂き、その歴史を継承してその文化を受け継いでいってくださる方をご紹介させていただきます。

—— 受け継いでいくためのM&Aです

**三宅** まず早めにご相談されるのが良いと思います。廃業というのは従業員の方が路頭に迷う結果にもなりますし、地域の味や文化が消滅してしまふことにもなります。世の中になくてもよい企業などありません。廃業をお考えになる前にまずご相談いただければ

と思います。

—— 事業の規模は関係ありますか

**三宅** 小さな事業所などで、規模的にM&Aは無理だとお考えの方もいらっしゃいますが、実は当社の場合でも年商が3〜5億円という企業が最も多いのです。ちなみに年商が1億円未満の会社でもご対応させていただいております。社員3〜5人、年商が5000万円ほどの規模という例は少なくありません。

—— 客観的に企業評価をされている例がありますね

**三宅** 銀行や証券会社、会計事務所がよく行っているのは相続税評価額なのです。これはM&Aの評価額とは違うものなのです。当社でも簡易に評価できる窓口がありますので、是非いちどご相談いただけると良いと思います。

—— 相続税評価額とM&Aの評価額はどれくらい違うものなのでしょうか

**三宅** 一概には申し上げられませんが、一般的にM&Aの評価額は相続税評価額の3〜5倍くらいになります。

—— 簡易評価とはどういうものなのでしょうか

**三宅** 当社の行っている簡易評価というのは、当社が年間に行っている

3500ほどの企業評価をデータベース化し、その事例を多角的に分析することで評価額を算出しております。

——そのデータは財産ですね

**三宅** おそらく世界でもこうしたデータベースを持つているのは当社だけだと思います。それを駆使して企業の評価を行っています。

——お取り扱いが多い業種は

**三宅** やはり飲食が多いですね。それと建設関係も昔から多いです。最近の傾向としてはソフトウェア関連企業が増えてきましたね。オフィスコンピュータや大型コンピュータの時代に起業された社長が70歳を超えてきて、後継者をどうしようかという問題に直面しているのです。それと製造業は多いですね。設備投資をしても受注が大幅に減るといってジレンマに陥ってかなり苦労されている例が多いですね。

——規模的にはどのような企業が多いのでしょうか

**三宅** 年商が10億〜100億円ほどのいわゆる中堅企業が増えてきました。こうした企業は基盤もしっかりしていますし、経営もしっかりしている

のですが、この新型コロナウイルス感染症で学んだのは、一本足打法は弱いということですね。例えばレストランだけでなくeコマースのような事業展開を持つていけば、在宅勤務が増えるような事態になっても需要は確保できます。二本足ならなんとか乗り切ることとは可能です。

——コロナだけではない

危機管理のためのM&Aを考える

——危機管理としても大切ですね

**三宅** 私はコロナだけではないと思っています。米中の貿易問題も関係してくるでしょう。さらに政府も7割以上の確率で起こると言っている首都直下型地震も大きな脅威です。

——どのような対策が必要でしょう

**三宅** サプライチェーンを多角化する、販路を多角化しておく、そうした視点を持つてのM&Aを考えていく必要があると思います。

——そうした観点でM&Aを考えることが肝心なのですね

**三宅** ですからいまや成約するのは当たり前、成約から成功へというのが当社のスローガンになっています。その

「成功」を導き出すために文化を融合したり、商品が多角化したり、シナジー効果を出すなど、M&Aの果たす役割は大きくなっています。

——新しい考え方ですね

**三宅** 売り手も、買い手も、良かったと思える結論を導き出さなければならぬのです。そのために、当社では「調印式」に力を入れています。調印式で初めて、売り手と買い手がパートナーになるのです。一流ホテルの結婚式を凌ぐ調印式を目指しています。譲渡する側のオーナーの奥様にも手紙を書いていただき、調印式で朗読していただくのですが、何10年と背中を見てきた奥様の手紙ですからね。ほとんどのオーナーは涙を流されます。

——苦業をともにされてきたのですからそれはそうでしょうね。そのせし

モニーを考えたのは三宅さんですか

**三宅** はい、5年ほど前から実施しています。そこで譲渡する側のオーナーさんは、この事業をやってきてよかったと思われているのですが、買い手側もその思いを受け継ぐ重さを実感していただけるのです。そこで、決意表明をお願いするのです。

——双方の気持ちが進むのですね

**三宅** 時代や環境に関係なく、皆様のお役に立てればと願っております。

——今日はありがとうございました

——今日はありがとうございました

**三宅** 譲渡する側もされる側も、お互いの協力がスタートするのです。さらにその模様をビデオに撮り、買い手企業の役員の方にお見せするので。そうすると、それまで他人事のように考えていた役員の方々が、このM&Aで仲間になった会社を愛おしく思うようになるのです。そうすれば事業展開の本気度も違いますがね。

——売った側はどうなのでしょう

**三宅** オーナーさんを主人公に「私の履歴書」という冊子を作ってお渡しするようにしています。子供時代から会社を譲渡するまでの歴史を1冊の本にするのです。

——活字になると全く違いますね

**三宅** ええ、特に地方などは社会が狭いので、ロータリークラブなどの会合でこの冊子を配布しますと、少年時代から会社設立への思い、社員や取引先を思つての譲渡の経緯といった歴史が文字通り読み取つていただけます。そこが大切なのだと思います。

——特にこの時代、御社の存在価値と存在意義は大きいものがありますね

**三宅** 時代や環境に関係なく、皆様のお役に立てればと願っております。

——今日はありがとうございました

——今日はありがとうございました

——今日はありがとうございました

——今日はありがとうございました