

NEXT

ネクスト

Vol.3

日本M&Aセンター

ニューヨークM&A
最新事情

■ ニューヨークM&A最新事情

M&A情報関連サービスの会社が年間800%以上の成長を遂げるM&A先進国

当社では、アメリカを始めとするM&A先進国の視察を定期的に行っています。今回はニューヨークにて投資銀行やM&Aブティック、法律事務所などを訪問してきました。（日本M&Aセンター 常務取締役 大山敬義）

米国PEファンドはPMIの流れを確立

2015年の米国M&Aディールバリューは2.4兆ドルと、2000年以降最大の活況となりました。好調な米国経済の影響もさることながら、低金利による流動性の上昇で買収価格はEBITDAの8～10倍前後にまで跳ね上がったことが大きく影響しています。



(左) 常務取締役 大山敬義
(右) 常務取締役 大槻昌彦

この株価でM&Aディールが成立するのは、PEファンドによる成長戦略に基づく徹底したPMIによるものです。あるPEファンドでは24人のCEO候補、12人の財務責任者という計36名のPMI専門スタッフを抱えています。

彼らは、買収した企業に豊富な人材を投入し、グローバル展開やIT活用等の成長戦略を実行し、数年のうちに大きな成長を果たしてEXITするのです。米国ではPEファンドによる、財務のクリーニング→成長戦略の実行→EXITという流れが完全にできあがっており、いわばM&Aマーケットのハブのような役割を果たしています。

M&A周辺の情報サービス業が成長

驚いたのは、数年前に訪問した投資銀行やブティックの多くが買収されていたことと、こうしたM&Aプレイヤーに対してM&A情報を提供する情報サービス業が大きな変化を遂げていたことです。M&A情報サービスは日本ではあまりなじみのない業態ですが、アメリカではM&Aアドバイザーに欠くことのできないサービスとなっています。特にITを駆使したM&A情報サービスが飛躍的な発展を遂げており、4年前に訪問したM&A情報サービスのベンチャーが年間800%以上の成長を遂げていたり、業界大手が次々とIT企業やファンドに買収されてIT系の会社へと変貌していたりと、その変化のスピードに驚かされました。

当社では今後もグローバルなトレンドやを常にウォッチし日本で展開することで、日本のM&Aマーケットの発展に寄与していきたいと考えています。



AXIAL

未上場企業による
経営・売買取引のための
オンラインプラットフォーム
「Axial Net」を運営する
Axial Networks Inc. を訪問

■ 両社の発展のために ～M&A成約式レポート～

成約式は両社の門出。専門チームが成約式演出のお手伝いをします

M&A契約の調印の場である成約式は、「M&A後の経営統合（PMI）」のスタートともいえる重要な場面。当社では一流ホテルの結婚式のような成約式を目指しサポートいたします。

譲渡企業社長の奥様から『社長への手紙』を読んで頂くことも。長年支えてきた奥様の言葉に、譲渡企業の社長は目頭を熱くされることもしばしば。それを見た譲受企業の経営者は、「こんな素晴らしい想いで創ってこられた会社を譲り受けるのだから、人生を賭けて引き継ごう」と気持ちを新たにされます。

成約式が、譲渡企業社長の経営者人生の最高の締めくくりとなり、最高のPMIのスタートになるよう、当社ではホテルクラーク経験者などで構成される専任チームが成約式をサポートします。



記念写真・ムービーの撮影や花束贈呈式もご提案。

■ 4月に福岡営業所を開設

当事業所が札幌・東京・名古屋・大阪・福岡の5か所になります

九州エリアでより地域に密着し、顧客サービス強化と一層の事業拡大をするために、2016年4月1日より福岡営業所を開設します。これにより当社事業所所在地は、札幌・東京・名古屋・大阪・福岡となり、日本全国のカバレッジがより効率的に行われます。

福岡営業所長(4月就任予定)よりご挨拶



日本M&Aセンター
福岡営業所長(4月就任予定)
鈴木 康之

昨年7月に九州全7県8都市で当社が開催した「九州の経営者のためのセミナー」では各会場とも100名を超過する合計1,500名ものお申し込みをいただく等、当社M&A支援サービスに対する潜在需要は非常に大きいと考えています。

これまで九州エリアは駐在員を1名配置しておりましたが大阪支社からの出張ベースでの対応が殆どでした。今後は地域に密着したサービスを強化してまいります。

事業承継・業界の先行き不安等のお悩みをお持ちの経営者様や、買収による事業拡大をご検討の経営者様は、ぜひお気軽にご相談ください。



【福岡営業所】

〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前2-2-1 福岡センタービル9階
(2016年4月1日開設)

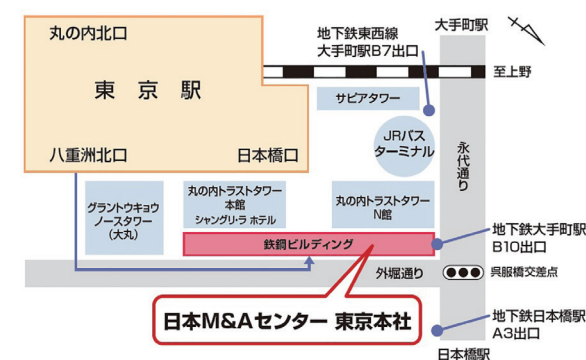
■ 東京本社 拡張移転のお知らせ

2016年2月より鉄鋼ビルディングに移転、フロア面積を2倍に拡張しました

2016年2月1日より東京本社を拡張移転しました。従来の2倍の面積のワンフロアとなっております。新本社ビルは従来入居するビルと隣接しており、東京駅至近です。利便性そのままに、より広く快適なオフィス環境となりました。新しくなった東京本社にぜひお立ち寄りください。

【東京本社 新住所】

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング 24階
TEL: 03-5220-5454
FAX: 03-5220-5455 (電話・FAX番号は変更ありません)



エントランス



成約式のための応接室の壁には武田双雲氏書「和」

親しまれてきた伝統の味を引き継ぐ

株式会社ショージアンドケー 前社長 小林 昌司 様

株式会社ショージアンドケー 小林昌司前社長は、当社がお手伝いをし2015年にM&Aにより株式会社バル. ジャパンに会社を譲渡されました。M&Aを決意された経緯や心境、現在の様子などをお聞きました。

【譲渡企業】 株式会社ショージアンドケー

所在地:東京都
業務内容:飲食店(鰻)経営
売上高:約3億円



うな鐵 浅草本店



成約式ではサプライズで小林様が焼いた鰻が振舞われ、和やかな雰囲気の中まさに今引き継がれる伝統の味を皆で味わいました。



一株式会社ショージアンドケーのご紹介と、M&Aを検討した経緯をお教えてください。

小林 ショージアンドケーは東京・浅草で30年以上愛されてきた鰻屋「浅草うな鐵」を2店舗経営している会社です。私は大学卒業後、企業に就職し外食事業部にて焼き鳥・鰻店のチェーン展開を手掛けました。その中に浅草うな鐵もありました。その後、1984年に個人で浅草うな鐵を引き継ぎ、現在で創業31年になります。

「いつでも誠実、基本に忠実」をモットーに、東京で初めて開拓した江戸仕立ての浅草ひつまぶしや塩ひつまぶしといった名物商品も展開してきました。

うな鐵の味を残すため、技を承継

小林 子供たちはいましたが、息子は大企業に勤めていて事業承継には至らず、娘に継ぐことはできませんでした。そして自身に病気が見つかったのをきっかけに、会社を次の世代に引き継ぐことを考えるようになりました。

自分ひとりで経営していくことの限界を体力的・精神的に感じていましたね。そのため、まずは従業員への技の承継に取り組みました。鰻は「串打ち3年、割き5年、焼き一生」といわれるくらいその技は深いものです。5~6年の経験が必要なので、自分が元気なうちに自分がいなくなっても店が回る状態を作ろうと思いました。

それと合わせて事業承継そのものはどうするか、検討していました。その時に日本M&Aセンターのセミナーに参加したことが、M&Aを検討し始めたきっかけです。それまで

はM&Aに関する知識は全くなかったのですが、セミナーを聞いて「事業承継にはこんな解決方法があるんだ」と感じました。まさに目からうろこの気分でした。

店を離れる寂しさより、事業を託せる人が見つかった喜び

—M&Aに際し、いくつかのオファーの中から株式会社バル. ジャパン様に決めた要因は？

小林 面談し、バル. ジャパン様が社員を大切にすることや、藤野社長が非常に勉強熱心であることを感じました。一番の決め手となったのは、藤野社長の店舗経営方針です。藤野社長は人に任せて見守りながら店を成長させていく方針をとっていました。これはワンマンで経営してきた自分とは一番異なる点です。

浅草うな鐵は、第二次創業の時期に来ていますから、私が離れて従業員が自立して店を成長していけることは重要でした。藤野社長の下なら、私なしでも浅草うな鐵は成長していけると思ったのです。

「鰻を焼くのもこれが最後だ」と思うとこみあげてくるものがあった

—M&A成約式では、小林様が焼かれた鰻を振る舞われたそうですね。

小林 M&A成約式では、会社にちなみ、私が焼いた“う

株式譲渡契約調印式にて



(左から2番目) 株式会社ショージアンドケー 前社長 小林昌司様
(右から2番目) 株式会社バル. ジャパン 代表取締役 藤野豊様

な重”を皆で食べました。成約式前、そのうな重を運ぶ時、これが自分の人生で最後の鰻を運ぶシーンだと思うと、こみあげてくるものがありました。その後、妻が手紙を読んでくれたのですが、突然のことで驚くと同時に、非常に嬉しく思いました。普段そういった話をしないので、妻がいかに自分に対して理解があったのか振り返って感じることができ、感慨深かったです。

このような素晴らしいM&A成約式のおかげで、買い手社長との想いの共有もでき、安心して会社を引継ぐことができました。

これからは従業員の皆がうな鐵を成長させていく時代

小林 従業員にM&Aのことを発表する時も申し上げたのですが、浅草うな鐵はこれからも成長していきます。しかし、それは私が成長させていくということではない。浅草うな鐵を支える従業員みんなが成長させていく時代になるのです。浅草うな鐵がさらなる成長を遂げる上で、最高のパートナーに巡り合えたと思っています。

先日うな鐵の新年会に呼んでもらった時、「従業員が成長したな」と感じました。これまでの繁忙期はトップである自分も店に出ていましたが、今回の年末年始は従業員だけでお店を回すことができたそうです。自分たちだけで忙しい時期を乗り越えたことが自信につながり、従業員にも



小林様による、うな鐵のM&Aの従業員発表の様子
カメラ撮影が入り、社員皆様の思いも記念DVDに収録しました。

責任感や使命感につながったのかもしれませんが。これこそ、M&Aをしたからこそ嬉しい変化ですね。

—小林様の近況はいかがですか？

小林 時間ができたので、身体のメンテナンスなど今までやってこなかったことをしています。成約式の様子を撮影いただいたDVDは、妻や家族と見て思い出話をしています。会社の引継ぎが完全に終わったら、夫婦2人で何をしようか現在計画中です。

【譲受企業】株式会社バル. ジャパン 代表取締役 藤野豊様より

うな鐵の歴史と伝統を噛み締め引き継ぐ

藤野 私たちバル. ジャパンは“地元の方に愛されるお店作り”をモットーに専門業態を展開しながら地域に根差した店舗経営をしています。

うな鐵は当社の現在の事業展開にない業種で、相乗効果が見込めたので譲り受けを検討しました。実際に小林様とお会いした結果、その人柄にも共感し譲り受けたいと強く思いました。

浅草で歴史を刻んできたうな鐵を引き継ぐ責任は、非常に重いものです。今後もお客さまに永く愛され続けられるよう、歴史をしっかり噛み締め、『小林イズム』を大切にしながら成長していけたらと思っています。

日本M&Aセンター仲介担当者より



日本M&Aセンター
業界再編部
澤田 隆
(ショージアンドケー様担当)

小林様と我々の打ち合わせで、どんなお相手を選ぶのが皆にとって最も良いか何度も話し合い、その上でトップ面談に臨まれたため、同じベクトルをもつバル. ジャパン様との商談はスムーズに進みました。

経営者の立場から離れ、小林ご夫妻の第二の人生がこれからますます充実されることを祈念しております。



日本M&Aセンター
金融法人部
三上 隆史
(バル. ジャパン様担当)

「人の口が減る」と書いて人口減、飲食業界は競争環境が激化する中、「浅草うな鐵」は抜群の知名度と高い収益力を誇る素晴らしいお店です。一方でバル. ジャパン様は筋肉質且つ高い組織力を誇る優良企業。オーナー様同士の相性も良く、業態ポートフォリオを見ても相乗効果が発揮できる非常に良い組み合わせです。名店の事業承継に関与できたことを光栄に思います。

社員を活かす、育てるM&A

日本ウエストン株式会社 代表取締役社長 臼井 麻紗杜 氏

日本ウエストン株式会社は、2014年6月、同じ岐阜市にあるおしぼりの販売・レンタル業の株式会社ナイステムをM&Aで譲り受けられました。日本ウエストンは、坂本光司教授著書の「小さくてもいちばんの会社（講談社）」「社員と顧客を大切に作る会社（PHP研究所）」などで知られる優良企業です。今回は、代表取締役社長の臼井麻紗杜氏に、M&Aを実行された経緯や得られた効果について伺いました。

日本ウエストン株式会社

所在地:岐阜県岐阜市
設立:1970年12月24日
事業内容:工業タオルのリース販売業
売上高:約9億円
従業員数:37名
グループ会社:ウエストンタイランド、ナイステム、
社会福祉法人清穂会

ー日本ウエストンのご紹介と、ナイステムをM&Aで譲り受けられた経緯を教えてください。

臼井 日本ウエストンは、工場向けウエス（清掃布）やタオル、手袋などのリースを行う会社です。私はもともと大阪の繊維専門商社につとめており、創業者の娘婿として1989年に日本ウエストンに入社し、2001年に社長に就任しました。「活かす」を理念に、人を活かし・物を活かし資源リサイクル活動を通じて社会貢献に努め、お客様と社員が誇りと喜びを共創できる会社を目指しています。長い間取り組んできたことが認められ、2012年第2回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の「中小企業庁長官賞」、2013年経済産業省「おもてなし経営企業50選」などに選ばれました。今では年間400名を超える見学者が当社の「おもてなし経営」を学びにきてくださっています。

当社は300年企業となることを目指しており、そのためにはM&Aで他社と如何に連携を組むかというのが重要なテーマでした。私は10年以上前に日本M&Aセンターを知り、セミナーに参加し、然るべきタイミングが来たらM&Aを実行しようと情報を待っていました。そうしているうちに日本M&Aセンター土井さんより紹介いただいたのがナイステムです。

ナイステムは、日本ウエストンとほぼ同時期に設立されました。地元飲食店を中心に約2,500の販売先を持ち、財務は負債がほとんどなく、自己資本比率は90%以上を誇る優良企業です。ナイステムで不要になったおしぼりを当社の工場向けウエスに再利用することで相乗効果が見込めました。社長はオーナー経営者ですがご子息がおらず娘さんだけで、最終的に親族内での引継ぎを断念されたことから、M&Aにより経営権を譲受けることになりました。



日本ウエストン 臼井社長

M&A後3ヶ月は対象会社に常駐、自ら文化融合に尽力

ーM&A後にまず取り組まれたことは何でしょうか。

臼井 最初の3ヶ月は私自身がナイステムの中にみっちり入り、従業員と直接交流し、「掃除する」「明るく」「対話できる」という私共の会社で取り組んでいることを実施してもらい、文化融合のきっかけをつくりました。まず社長の私が率先して社内の掃除に取り組むのです。そしてその重要性について理解してもらい、従業員総出で一斉に掃除し不要なものを処分しました。さらに、簡単なことですが社内の照明を明るいものに取り換えたことで、従業員の表情がよくわかるようになりましたし、職場の雰囲気全体が明るくなり、これだけでも安上がりの“カイゼン”です。また、言われたとおりにきっちりやるのが当たり前だった従業員に対して、「自ら考える」習慣をつけてもらうため、『ナイステムエクスプレス』という社長に直接モノ申す仕組みを導入しました。意見をもらったら社長もすぐに対応するようにして、社内の風通しが良くなりました。こうして、ナイステムの社内はガラリと変わっていききました。いかに変化に対応できるかということは、中小企業で働く者にとっては一層必要なスキルだと考えています。その意味で、ナイステムの社員のポテンシャルはものすごく高かったと感じます。

対象会社の人材登用や採用も積極的に行う

ー組織・人員構成はどう変化しましたか。

日本ウエストンの製品一例



飲食店用おしぼりを再利用したウエス



米ボーイング社の認定を受けた航空機仕上用の特殊クロスも生産

臼井 私の経営に対する考え方については、従業員に対し丁寧に伝えました。その結果、私の考えに共感してくれ、これまでより仕事への意欲が高まったという方もいます。新規採用も並行して進めた結果、現在は、M&A実行時より正社員7名増の体制となっています（2016年1月現在）。

工場は全員パート勤務なのですが、その中で能力を発揮しはじめた1人の女性を社員に登用したところメキメキ成長してくれ、工場長になった例も出ました。彼女の眠っていた能力を引き出すことができ、大変嬉しいことでした。

M&Aで既存社員に新しい風を送り込む

ーM&Aは自社の従業員にとってどのような影響があったのでしょうか。

臼井 当社は財務体質も問題なく、従業員のモチベーションも高い方だと思います。それでも、単一事業で安定して変わらない売上という環境にいと「慣れ」が出てきて、だんだんと変化に対して億劫になってきます。M&Aを行ったことにより、「会社は変化する」というメッセージが、既存の当社の従業員に良い緊張感と刺激を与えてくれました。また、新たに社員の活躍の場を広げることもできました。社歴の長いある社員をナイステムに役員として送りこんだのですが、彼にとって新しい成長環境となり、次のステップに進めてあげることができて良かったと思います。自社では限界を感じていたため良かったと思います。彼もそんな私の考えを意気に感じてくれ、現在精力的に頑張ってくれています。

会社を買うことが最高の事業承継対策

ー臼井社長ご自身の事業承継対策という面でも、M&Aはメリットがあったと伺っています。

臼井 私には息子2人、娘1人がおり、息子に自社を継がせるつもりです。「自社を可能な限り良い状態にしてから子

供に継がせたい」というのは親ならば誰しもが考えることだと思いますが、私もまさにその一人。譲受けた会社の経営を息子に任せ、早くから経営を学ばせることができるので、M&Aで会社を買うことは当社の事業承継対策としても非常に有効だと感じました。後継者は先代と二人三脚、並行して経営していかなければなりません。同じところに両者がいてはギスギスすることもありますし、お互い気を遣ってしまい思い切った経営ができません。グループ内で役割分担をしつつ早くから経営に責任を持たせる環境をつくることで、引き継ぐタイミングでの苦労はお互い少なくてすむと考えています。創業者である先代も、孫の行き先が見えたことで、安心して喜んでくれました。

他社との連携は避けて通れない時代 まずは1件M&Aを実行すべき

ーどういう会社を買うのが良いでしょうか。
これからM&Aを検討される経営者へのアドバイスをお願いします。

臼井 これは私なりの考えなのですが、ハイテク企業よりローテク企業のほうが長い目で見て高い利益を確保できると考えています。ハイテク企業は収益も大きく一見魅力があるように見えますが、その分競合他社が多く参入してきますし、流行り廃りのサイクルが非常に早いです。ただ拡大していく考え方だけでは昨今の家電メーカーのようにどこかでつまづき大きな後退を余儀なくされることもあります。それに比べてローテク企業の場合、大手が参入してくる心配はありませんし、残存者利益を安定的に確保できると考えます。同じ年商1,000億でも、年商10億のローテク企業100社の連邦経営と年商1,000億の大手企業の経営とでは、前者のほうが生き残る確率が高いと思います。

M&Aで他社と如何に連携を組んでいくのかということとは全ての経営者が意識すべき時代です。当社は1件M&Aを実行したことで、各方面からM&Aの情報が多く入るようになりました。リスクを気にしすぎて何もしないこともまたリスク。情報の間口を拡げ、自身でコントロールできそうなM&A案件があれば、1社目はいきおいを持って取り組まれることをお勧めします。

日本M&Aセンター仲介担当者より

両社は同じリネン業で、買い手は大手工場向け、売り手は小口の飲食店向けと異なりますが、明確な相乗効果が見込める良い組み合わせとなりました。

今は両社同じ仲間として、一丸となっていっしょやるようです。さらなる発展を心より祈念します。



日本M&Aセンター
事業法人部 名古屋支社
土井太久磨

残り3会場
お申込受付中!

経営者のための M&Aセミナー

ご参加頂きたい方：経営者の皆様 参加費：無料

- M&A（企業譲渡・譲受）の戦略的活用により「後継者問題」を解決、「自社の更なる発展」を実現！
- 中小企業におけるM&Aの具体的なステップおよび注意点とは？
- 最新の事例を交えて、M&Aを成功させるポイントを解説します。

東京①	東京②	大阪	名古屋	郡山	千葉	豊橋	福山
大好評のうちに 終了致しました	3月 9日(水)	2月 17日(水) 大好評のうちに終了致しました	2月 23日(火)	3月 8日(火)	大好評のうちに 終了致しました	3月 2日(水)	大好評のうちに 終了致しました

【全会場共通】13:30～16:20（受付13:00～）

テーマ1

友好的M&Aによる **企業譲渡の体験発表**

有限会社森田工産 前社長 森田 浩 様

テーマ2

中小企業M&A成功のノウハウ

〔講師〕日本M&Aセンター 代表取締役社長 三宅 卓
常務取締役 大山 敬義

お申込・お問合せは、
お電話もしくはWEBから

☎ **0120-03-4150**

🌐 <http://www.nihon-ma.co.jp/seminar/>

中堅・中小企業のM&A仲介実績No.1

日本M&Aセンター

■設立：1991年4月
■本社所在地：東京都千代田区丸の内1-8-2
鉄鋼ビルディング24階
■事業内容：M&A（企業の譲渡・譲受）支援事務
■ホームページ：http://www.nihon-ma.co.jp/