



地方企業にレバレッジをかけ
全国47都道府県にスター企業を！

1991年の設立より、中堅・中小企業のM&A仲介サービスで、企業の「存続と発展」に貢献してきた日本M&Aセンター。少子高齢化や都市への一極集中など地方が抱える問題に向き合う中で、「いま地方に必要なのはスター企業！」と考え、J-Adviser資格を取得されました。三宅卓社長が考える、スター企業育成シナリオをご紹介します。

M&Aのターニングポイント

M&Aは大企業の合併というイメージですが、御社は28年前から中小企業のM&Aに特化して取り組まれていますね。

28年前、当社が事業を始めた頃は、中小企業でM&Aという概念は全くなかったです。世間のイメージは、M&Aは大企業を売り買いする“乗っ取り”でした。経営者としても会社を売るのには敗北で、恥ずかしいというイメージだったと思います。日本人の美学として、宇宙戦艦ヤマトの船長は、船と一緒に沈まなければいけないという意識があったわけです。

当社は、「M&Aは相乗効果で売り手も買い手もハッピーになる」と、ずいぶん啓蒙活動をしてきました。アメリカではM&Aは「ミニ上場」といって、売れるような素晴らしい会社

を作り、M&Aでさらなる発展を約束できたら、それは経営者として成功と評価されます。そういうことをずっと啓蒙して、日本でもそういうモードになってきたのが15年ぐらい前です。

2004年頃からM&Aのイメージが変わってきたのですね。

その頃からM&Aは、経営者はハッピーリタイアができるし、従業員もそのまま働いて会社も成長していく、「M&Aはいいものかも」と明るいイメージに変わってきました。それまでは当社自身もお客さんから信用してもらえないことがありましたが、2006年にM&Aの仲介専門会社で初の上場を果たした後は、証券会社にも金融機関にもきちんとした会社だと認め



M&A専門家が考える地方創生

M&Aでのサポートだけでなく、J-Adviser になろうと考えたきっかけはなんですか。

この10年間、地方創生に関われば関わるほど、中小企業を存続させるだけでは地方は元気にならないと思うようになってきました。当社はいくつかの自治体と中小企業の承継支援について連携協定を結んでいます。たとえばその自治体に中小企業だけ残して、本当に豊かになりますか。ここはすごく大事なところですが、中堅・中小企業が明確な成長戦略を持って元気になっていかないと、地方創生にならないのです。

私を感じたのは、地方にスター企業が必要だということです。とにかく地方には上場企業が少なく、鉄道会社、電力会社、上場企業の子会社を除くと、あとは金融機関のみという地域もあります。本当の意味での上場会社が少ない。だから、優秀な大学を出た人が帰る場所がないんです。若い人にも郷土愛はありますが、自分を輝かしてくれる企業がないから帰れないのです。ですから、この負のスパイラルを断ち切るために、優良企業を発掘してスター企業を作るため

成長戦略の実現を保証する J-Adviser

どの県も、スター企業を熱望しています。プロデューサーである三宅社長は、どのようにスター企業を育てますか。

当社の特徴は、成長戦略を保証できるということです。TOKYO PRO Market への上場をサポートするだけでなく、その後の成長戦略を支援して具体化して差上げられる。どのようにするかというと、一つはマーケティングサポートです。当社の関連会社に矢野経済研究所があり、成長するために

ていただけるようになりました。

そして次のフェーズの変更は、3年ほど前、財務省のレポートなどで2025年までに400万社のうち83万社が後継者不在で廃業すると発表があったときです。団塊の世代が70歳を超えて、後継者不在の会社が66%もある。3社に2社が、M&Aをするか廃業するかかかなくなり、特に地方は企業数が減ると人口流出につながります。自治体も銀行も会計事務所も地方の会社を救おうと考え始め、何より中小企業のオーナーの方々が危機意識を持たれて、本当にM&Aが大事だとみんなが認識するようになりました。それがこの2、3年の流れです。

に、当社はJ-Adviser 資格を取得しました。

TOKYO PRO Market を活用してスター企業を作るといこうとですね。

私はTOKYO PRO Marketは最近のアイドルグループと共通する部分があると思っています。18歳の夢多き女の子が、歌もダンスもまだまだだけど、将来は女優を目指している。まず身近なアイドルグループに入って一生懸命頑張ってセンターを取り、そして卒業して女優になる、歌手になる。TOKYO PRO Marketはそういう養成所だと思うんです。ですから当社は、優良企業を発掘してスター企業を作るプロデューサーになりたいわけです。

どんなに夢があっても、最初からすべての企業が東証一部に上場できるわけではありません。やはり準備体操が必要です。まずTOKYO PRO Marketに上場して、そこで力をつけて信用力がつけば可能性が広がっていきます。基礎を固めた上で、マザーズや東証一部に上場していきましょうというストーリーです。

どの分野に出て、どの地方、あるいはどの国に出ていけばいいか調査します。その調査をもとに、当社の「成長戦略部」がレバレッジ戦略を描いていきます。

地方の中堅企業は、多くが社歴の長い企業です。地方で30年、40年以上前に作った企業が地方でぐっと成長して、そのまま停滞してしまっている。なぜならビジネスモデルが古いままなのです。そこでもう一度、花を咲かせようとなれば、

当社が関わってTOKYO PRO Marketに上場していただきレバレッジをかけていきます。一つは買収戦略です。

たとえば地方で洋服卸をやっているとして、その地域の人口は減っているし、商店街の洋品店はどんどん衰退している。そこで川下戦略としては、まず近隣の比較的経済が活性化している地域の洋品店を買収して、商品を販売していく。同時に、eコマースの会社を買収し、こちらは首都圏の会社を買収してインターネット販売で全国発信をしていきます。

そういう戦略を提案すると、経営者は目が輝いてきますね。

輝いてきます。しかも当社は成長戦略案を作るだけではなくて、実際、買収する企業も見つけることができますから、実現性があります。28年間、M&Aで中小企業を成長させてきた実績がありますので、この分野には強みがあります。

そしてもう一つがファンドの活用です。ファンドは家庭教師

のようなものだと思っています。難関大学を目指したいときに、がむしゃらに勉強することも大事ですが、偏差値45を65に伸ばすためにはメソッドが必要です。それも目指す大学に受かるためのメソッドで教育してくれる家庭教師が必要なのです。ファンドは上場していくためのシナリオ作りから資本政策など全て教えてくれますし、おまけにお金も供給してくれます。

ファンドには、そういう教育的機能もあるんですね。

ファンドには特徴があるので、どういう成長をしたかによって選ばなければいけないと思います。当社は日本の主要なPEファンド、35社から40社ぐらいと付き合いがありますので、どのファンドの何が優秀で、何をしてくれるのかまで全部把握しています。だから、一番合ったファンドを明確に選ぶことができます。これができるのは当社だけです。

どういう企業がスター企業になれるか

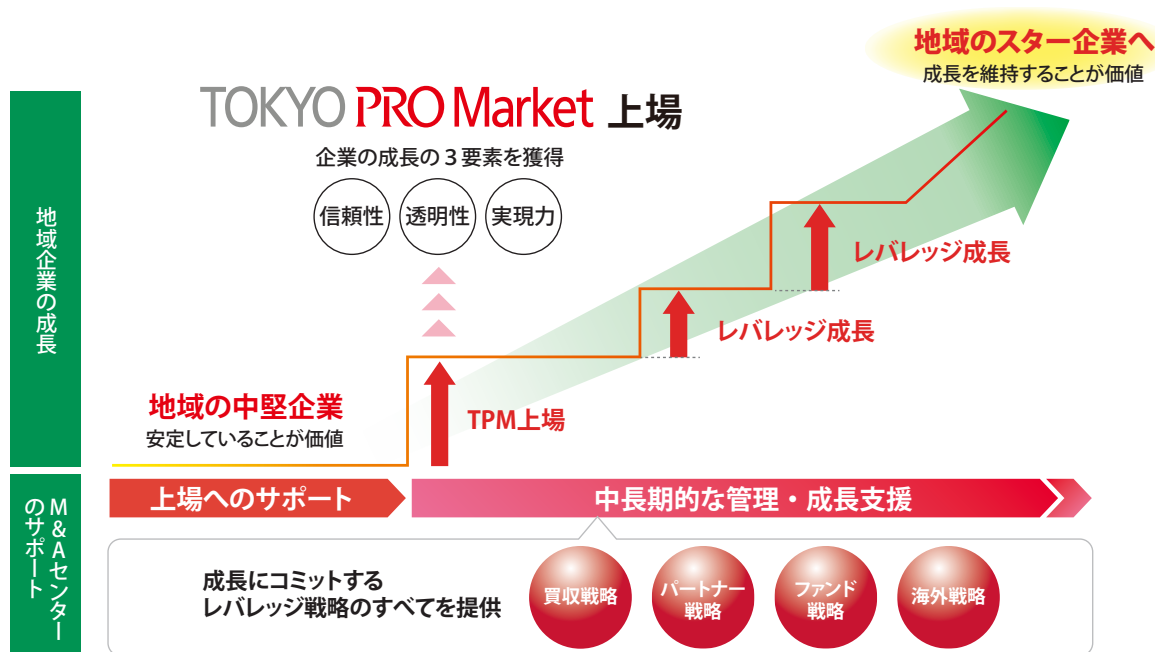
三宅社長が感じる成長する企業の特徴を教えてください。

経営者自身が夢やビジョンを持っていることです。たとえばその地域でナンバーワンになりたいとか、父親から譲り受けたときは年商20億円だったけれど、これを100億円に持っていきたいとか、いろいろあると思います。しかしながら、地方の中堅企業の経営者は、なかなか夢を語りません。できない

と思っているからですが、みんな夢は持っています。持っていないとそこまで行けないですから。

中堅というと、どのぐらいの規模のイメージですか。

年商で30億円、50億円、従業員数でいうと50名から100名ぐらいの企業です。そこまで持ってこられたのは、夢



や志があるからです。だから本当は現状に満足していないと思います。ですから情熱のある経営者には、「TOKYO PRO Marketに上場してレバレッジをかけていきましょう」とお伝えしたいのです。

TOKYO PRO Marketに上場して、これからどうしたいのかと夢を語ることで協力者が増えていきます。私もそうでしたが、地方の経営者は、本当に一人ぼっちで経営しています。しかし経営者が一人でやっても、会社は大きくならないんです。経営者の器以上に会社は大きくならない。

当社も上場後に、いろいろな人が協力してくれるようになりました。金融機関もそうですし、社員も私より優秀な人が入ってきます。上場して成長している企業ですから、どんどん優秀な人が入ってくる。すなわちレバレッジがかかるわけです。だから私の力が10 だったとしても、いろんなレバレッジがかかって30や50の噴射力を持って推進していけます。

レバレッジというのは、人の協力ということですね。

そうですね。人の協力を得て、どんどん武器を手に入れていくイメージです。ゲームでも鎧と剣を手に入れないとすぐに敗退してしまいます。当社はその経営者に合った強い武器をどんどん提供して、経営者はバージョンアップしていく。人口が減少し衰退していく中で成長していくためには、M&AやTOKYO PRO Marketに上場してレバレッジをかけていくことがすごく大事になってきます。

M&Aセンターさんは全国のM&Aのプラットフォームをお持ちですから、スター企業の候補も全国から見つけることができますね。

意欲があるのは、M&Aでいうと買い手企業ですから、そこからセレクトしていくことができます。さらに20年以上パートナーシップを組んできた地域金融機関や会計事務所に対し



て、当社がJ-Adviserとして全国にスター企業を育てていきたい、という話をすると、ぜひ一緒に育てようと賛同してくれています。2年後には、企業選びはビューティコンテストになるのではないかと考えています。たとえば当社と提携している地方銀行から、それぞれ推薦していただくと100社程度にはなると思います。当社のキャパシティとしてその中の上位30社を選抜して引き受けるイメージです。また社内でも“TPMダービー”を始めました。全47都道府県において最低1社はTOKYO PRO Marketの上場企業を作るという目標を社内でも共有して、上場しようという経営者を見つけてきて社内の審査が通ったら、これを名誉として表彰します。

私はTOKYO PRO Marketの評価を革命的に変えたいと思っています。多くの企業がTOKYO PRO Marketに上場したいと思うようになり、いろいろな県で年に1社か2社上場し、3年から5年に1社はマザーズや東証一部に上場していく。地方で輝いている企業が増え、優秀な若い人がその企業で働きたいと地元に戻ってくる。まさに地方創生の起爆剤となる市場を目指していきたいと思っています。

(文＝江川裕子 写真＝高橋慎一)



株式会社日本M&Aセンター

1991年、全国の有力な公認会計士・税理士が中心となり設立。全国の会計事務所を地域M&Aセンターとしてネットワーク（2019年6月末現在、874の会計事務所と提携）。2006年、東証マザーズに上場。2007年、東証一部上場。企業の「存続と発展」のための友好的M&Aを高い成約率で実現し、創業以来、中堅・中小企業のM&A実績は4,500件。業界No.1の実績を誇る。現在、提携地方銀行数は98行、提携信用金庫数は217金庫。