

かみツイート



今だから話せるM&A当事者の本音 ● 前編 ●

なぜ私は会社を売却・購入したのか

飲食好きで持続的に成長するため
上場せずに強み売り会社の発展を

MUGEN×ス。パイスフークスHD×Style

人件費と原材料費の高騰、後継者不足という課題を背景に、外食業界におけるM&A（企業の合併・買収）はかつてないほど活発化している。最近では、単なる救済型や事業承継型のM&Aではなく、成長のための「戦略的提携型」が増えている傾向にある。2025年1月に東京・池袋サンシャインシティ文化会館ビルで開催された「外食ソリューションEXPO」のセミナーでは、実際にM&Aを実施した経営者が、M&Aに至るまでの経緯や正直な気持ちをささくばらんに語った。

「買収した繁盛店のノウハウ
取り込み成長」……………石川さ

竹川教史(以下、竹川)ではないでしょうか。今酒屋、寿司店と多岐にわたって経営しているところだと思っています。

単一業態をずっと広げているのではなく、M&Aの合併・買収」という

のは、皆さんも一度は考えたことがあるテーマかなと思います。今日はここでしか聞けないコアな話をメインに聞いていこうと思います。

内山正宏（以下、内山） の買い手側としても魅力のMUGEN代表の内山です。今から18年前の2006年に起業して、現在は売上25億円、店舗数を運営する中で、興味を持ってくれる企業が存在

昭和の頃に子供に継が
せるのが当たり前でした
が、今はM&Aが経営戦
略の一部になっているの
です。

ています。うちの珍しい
ところは、客単価100
0円のラーメン店から4
5万円の和食業態や唐
下邊野豆（以下、下邊

野) スハイスワークス
ホールディングス代表の
下達野です。17年に一度、
肉寿司という会社を分け
たんですが、そこからホ
ールディングスになりま
した。

こで「肉寿司」という業
態を売却しました。また、
「横丁」や「のれん街」
の立ち上げ・運営もして
います。ホテルはコロナ
前には4軒運営していま
したが、今は沖縄・石垣

竹川 今牛かつのM 鼻で一軒のみです。この
& Aがブームになってい 4つの柱で成り立つ会社
ると思いますが、まさに
です。

業態のM&Aの先駆けか
と思います。まず会社概
要から教えてください。
下達野 ます飲食店専
門のデザイン設計を10
0200店舗手掛けて
飲食店はだいたい40業
態くらい作り、他社でも
仕事をしています。「日
本栄光酒場 ロッキーク
ナイ」や「うなぎの蒲の

おり、店舗デザインという業種としては少し大きい方になるかなど。次に飲食店の運営。こゝにわたり100店舗ぐらゐ運営しています。

内山さんの業態もグループで4店舗加盟しており、その他に「串カツ田中」の沖縄での営業権を得て3店舗運営しています。

竹川 FOOD MU STという会社は最近設立され、前身のKSGという会社でこの3人の会

小野 野塚）T取締元々はだいたい

小野塚勇（以下、小野塚） FOOD MUST 取締役の小野塚です。元々は現在もあるKSG という会社を母体として 仕事をすることで、飲食業界に特化したM&Aを手掛ける会社として、24年にFOOD MUSTを設立しました。

私の背景を少し説明する。飲食業界にはあまり見がないんですが、コーポレートや財務の部分で支援することで、何とかM&Aをまとめてきたという立場です。

竹川 続いてSTYL
e代表の石川さんです。
彼とは1店舗目の時から
社のM&Aに携わりまし
た。小野塚さんはその時
の担当者として話してく

M&Aをしており、その
中で内山さんや下遠野さ
んなど色々な人と一緒に
なで15年仕事をしてお
く（現BrandBan
Company）の

10年来的知り合いで、奇才で1年間で9店舗出店するという、飲食業界では珍しいことをやっています。この4年間でM & Aが6社、事業承継16社、合計20社ほどのM & Aをしているので、今日はたくさん話を聞けたらと思います。

竹川 本題の、M & Aの実績を内山さんから伺いたいんですが、M & Aは23年ですね。経緯と概

「も経営体制は
ままに」……………内山さん

スを覗ながら息子が勉強
しているわけです。そう
するで、さらに妹のほう
は「私達、ちゃんと行き
た中で、上場は自分には
な先経営者達を見てき
上場したケースなど色々
一方で、バイアウトや
欲もなく、ただ飲食が
好きなので今後も続けた
かったんです。

それなら今の会社や仲
間が一番いいなと思うよ
るんですよ。私は売の
抜けて遊びたいという気
持ちは全くなかったし
他の事業を始めようとい
う欲もなく、ただ飲食が
好きなので今後も続けた
かったんです。

石川瑛祐（以下、石川）
私も内山さん同様、客単価5000円の蕎麦店から5万円ぐらいの割烹料理店まで色々展開しています。私の場合は創業が30歳手前と遅く、それまでは本当にフラフラして特に何もしていませんでした。

要をお願いします。

内山 私が創業して16、17年経った時ですね。新型コロナの時もそんな型にダメージがなく、割と運営出来ていたほうだとは思いますが、コロナ禍で最初の緊急事態宣言があった段階では、「これから頑張ってきて、また

たい学校に行けるのか
な」と、学力とは違つて
ところで心配するんですよ。

結果としては、その後
は問題なく会社が傾くこ
ともなく経営出来たんで
すが、「借金をしてまだ
リセットか」というのが
胸をよぎった頃に、30

あまり向かないんじゃないかと。
事業というのは、①上
場②事業売却③倒産④事
業承継——この4パター
ンだと教わっていたの
で、それが最も私に向い
ているのかと考え、M&
Aを視野に入れるように
なりました。

うになって。「そんな軽
合のいい事業承継ってあ
るかな、そんなパートナー
を探してもらえないかか
な」というのを、友産だっ
た眞藤さんに話したのが
きっかけでした。

竹川 内山さんのM&Aは飲食仲間からも「内山さん、幸せそよだよね

基本的には繁盛店しか
M&Aしておらず、引き
継いだウハウを自社の
オリジナルに取りこんだ
り勉強しながら自社出店
に生かしていく戦略で
成長してきたので、その
借金しないといけないの
か」と。

ちょうど自分の子供が
中学受験の頃で、店も全
部閉めないといけない。
家では「飲食店は大変で
す」というテレビニュー

店舗運営している私の会社を、私ありきの会社にしてしまったので、この後事業継承していくのはなかなかハードルが高いんじゃないかと考えるようになりました。

先輩達の中には、全部売り抜けて他の事業を始める人もいれば、悠々自適に暮らしている人もいます。でも、遊んでいる人達を見てみると、たいがい一年もすると飽きてい

「一番成功したよね」と言われることが多いと思えます。売却前と後で生活は何も変わってないんじゃないですか。

内山　まあ「幸せは自分の心が決める」という

「売却しても経営体制は

維持したままに」……………内山さん

竹川 本題の、M&A実績を内山さんから伺いたいんですが、M&Aは28年ですね。経緯と概略をお願いします。

スを飼ながら息子が勉強しているわけです。そうすると、さらに妹のほうは「私達、ちゃんと行きないうちに行けるのかあまの向かいなんじゃ

一方で、バイアウツ上場したケースなど色んな先輩経営者達を見てた中で、上場は自分

内山 私が創業して17年経った時ですね。ここで心配するんですよ。

いかに、学力とは違うところ。事業というのは、①場②事業売却③倒産④

[illegible]

最初の緊急事態宣言が、さすが、「借金をしてまたリセットか」というのがAを視野に入れるように頑張ってきた、また脳裏をよぎった頃に、30になりました。

店舗経営している私の会社を、私ありきの会社にしてしまったので、こめる人もいれば、悠々

「非難めな」といけない。店も全
ては「飲食店は大変で
」というテレビニュー
の後事業継承していくの
はなかなかハードルが高
いんじゃないかと考える
ようになりました。

創業主：元社長で、GYR HOLDINGS (HD) 創設メンバー。元社長の花光雅丸さんの大きいM&Aを決めたのもFOOD MUSTですよ。

小野塚 はい、GYR OHDのM&Aも担当しました。飲食業界にネットワークの広い人がたくさんいるので、声を掛けられる機会が非常に多く、当社の代表である眞藤健 がそのネットワークを生かし、私達や当社のメンバーを活用してM&Aをクロージングしています。

1店舗の小規模な会社から1000~2000店舗の大きな会社まで携わっています。

のが大前提なので。でも取引先にて話をする時に、よく「大丈夫ですか」「会社が変わっちゃうんじゃないですか」と言われました。

あと最終的な成約が決まった後に、社員に告知した際、私はまた社長として籍を置いているので、「お父さんとお母さんは離婚はしたけど、これから一緒に住むから家族は今まで通りだよ」という例え話で説明しました。

「そんなの信じられない」と子供達に言われたような気持ちになりました(笑)。

竹川 その結果、1年後はどうなりましたか。

内山 社員の不安心は何かというと、「よく分からないけど、何か変わったやうじゃないか」と

【パネリスト】

MUGEN
代表取締役

内山 正宏さん



●うちやま・まさひろ● 1974年福井県出身。柳橋池田氏とてっぺん創業。07年に独立しMUGEN設立。居酒屋《ななめ》を皮切りに寿司店、ラーメン店など多業態を25店舗展開する。「築地もったいないプロジェクト」を推進し、フードロス問題にも取り組む。

スパイスワークスホールディングス
代表取締役社長

下遠野 巨さん



●しもとおの・わたる● 1974年千葉県出身。工務店を経て飲食業界に転職し、2005年、居酒屋《仕事馬》をオープンして独立。現在は飲食店のコンセプトや業態創り、設計・建築をトータルプロデュース。全国に40業態、96店舗、1億泊施設を展開する一方、「浅草横町」といった飲食商業施設も手掛ける。

Style
代表取締役社長

石川 瑛祐さん



●いしかわ・えいすけ● 1983年栃木県出身。28歳まで目標が定まらなかったが、sublimeの花光雅丸社長に出会い一念発起。寝食を惜しんで働き、9カ月後にそのまま業務委託する形で独立を果たす。2014年、Style設立。現在は《ホルイチ》、《焼肉みやび》など21ブランドで約100店舗を展開。

【コーディネーター】

FOOD MUST
取締役

竹川 敦史さん



●たけかわ・あつし● 大手外食チェーンなどを経て、2007年に独立し飲食店を運営。飲食企業のコンサルティングなども手掛け、09年に業務用青果卸のフードサプライ設立。24年、FOOD MUST取締役に就任。

FOOD MUST
取締役

小野塚 勇さん



●おのづか・いさむ● 会計事務所や山田コンサルティンググループを経て、KSGキャピタルパートナーズ入社。現在、FOOD MUSTにて飲食業態のM&Aやコーポレートアドバイザー業務に従事。

「上場よりも売却で会社の皆を幸せに」……下遠野さん

竹川 次は下遠野さん。管7店舗だったと思いが、最終的には年商2億円を売り上げていたと聞きます。

「ポートフォリオ見据え 食事業態も買収」……石川さん

竹川 石川さんは逆に、買収した旧KSGにお世話になったんですが、独立してか

た。また、人材難の時代なのでM&Aすれば人材も今の現場スタッフじゃなくて本部側、マネジメン

YRHDで働いていて、そこはM&Aが身近な会社だったんです。その現場スタッフじゃなくて本部側、マネジメン

竹川 次は下遠野さん。管7店舗だったと思いが、最終的には年商2億円を売り上げていたと聞きます。

竹川 石川さんは逆に、買収した旧KSGにお世話になったんですが、独立してか

た。また、人材難の時代なのでM&Aすれば人材も今の現場スタッフじゃなくて本部側、マネジメン

竹川 次は下遠野さん。管7店舗だったと思いが、最終的には年商2億円を売り上げていたと聞きます。



MUGENの「ななめ」のてっぺん本店。内観と同店の「刺身盛り合わせ」

スパイスワークスホールディングスの「ニュー員殺荘 飯田橋サクラテラス」外観と同店の産地厳選「本日の生牡蠣」

Styleの「会合川一福 神田本店」外観と同店の「釜玉うどん」

「M&A経ると会社も生き物 だと理解する」……下遠野さん

竹川 「M&Aが身近になった」というのはM&Aする側には共通するワードですが、先ほど内山さんと話した時に、実は買収したこともあったと聞きました。その辺りを話してください。

内山 私、私もコロナ禍になる直前の19年に、居酒屋を中心にも店舗運営している会社を買収しました。

竹川 買収してすぐコロナ禍になったので、5店舗がなくなった間に2店舗に減りました。その経験が生きたと思います。企業買収に抵抗感がなくなりまし

「売却後は何も変わらず 仕事をしている」……内山さん

竹川 買収した側の本音として、基本的に単一業態の方が強い気がしますが、1店舗買収してそれを10店舗、20店舗に成長させるというところで、E-BITDA(利払い前税引前利益)を測るための「稼働力」を測るために、経営指標の掛値が高くなる気がします。

内山 はい、2億円で買収し、その店舗は5000万円ぐらいになってしまっていました。

竹川 しかし、その時の経験が後の売却の成功に繋がるんですね。

下遠野さんも実は買収したことがあると聞きま

「なぜ私は会社を売却・購入したのか」

「ただから話せる当事者の本音」前編

ういうチャンスが広がるという事もあるんです。M&Aを進めてクロージングしました。

竹川 石川さんは鹿兒島に縁もゆかりもなくM&Aをたくさんしているのですね。管理がどうも面倒くさそうだなと思うんですが、その鹿兒島は今もたぶん出店していますよね。

石川 今、鹿兒島は大事な拠点になっていて、M&Aをしてその

竹川 M&Aをしてその

ういうチャンスが広がるという事もあるんです。M&Aを進めてクロージングしました。

竹川 石川さんは鹿兒島に縁もゆかりもなくM&Aをたくさんしているのですね。管理がどうも面倒くさそうだなと思うんですが、その鹿兒島は今もたぶん出店していますよね。

石川 今、鹿兒島は大事な拠点になっていて、M&Aをしてその

竹川 M&Aをしてその

1日当たり約300円で
売上伸ばす

専門情報が
ギッシリ!!

外食を速く深く 有益な情報で差をつける!

外食日報

外食産業の今を伝える

お申し込みは当社ホームページ
<https://gaishoku.co.jp/>

外食日報



で検索

購読料: 年間77,880円
半年40,700円

発行日: (消費税込み)

月曜～金曜

(土日祝は除く)

発行形態: 特設サイトの専用

ビューワーから閲覧



お申し込みはこちら

《銀座おのでら息子》出店積極化

新理念のもと売上30億円超目指す

ンした。中崎町店では看板の〈串かつ〉99円や〈和牛煮込み〉6388円などの定番メニューのほかに、鶏刺し各種を新名物と見込んで提案。ブランド鶏「大摩桜」を使用した〈大摩桜むね刺し〉6388円や〈鶏肝刺し〉6388円などを揃え、胡麻醬油と麵味噌タレとネギ塩山椒オイルの3種のつけタレとの自由な組み合わせを業しめる趣向としている。想定客単価は約3000円。