

パネルディスカッション

——M&Aの取り組みを紹介してほしい。

前田 マエダハウジングは広島を拠点にしたリフォーム会社で、8年前から地域企業のM&Aを始めた。職人不足を背景に、後継者問題を抱える工務店を対象としてきたが、地域の出版社など異業種企業にも対象を広げた。現在はグループ11社で売上高62億円、従業員数200人強の企業に成長した。2030年に売上高100億円企業になるビジョンを掲げている。

三宅 女将塾は「日本の温泉旅館を元気にする」を使命として起業した。12年前に女将派遣だけでは旅館再生は難しいと判断してM&Aによる自社運営に舵（かじ）を切った。この10年で旅館数は3軒から27軒、売上高は2億円から60億円に拡大した。5年後の目標

従業員との対話重要

は売上高200億円だ。山崎 ONDOホールディングスは11年に埼玉で2つの温浴施設をM&Aして始まった企業だ。「さあ地域を沸かそう」を経営テーマに、様々なコンセプトの温浴施設を取得してきた。野球チームや陸上養殖など異業種も取り込み、シナジーを創出している。

——M&A成功の秘訣は何ですか。

前田 価値観の共有が重要で、経営者同士で何度も擦り合わせをする。買収後はすぐに従業員一人ひとりと対話し、組織内のどこにボトルネックがあるか分析し改善することを心がけている。買収した出版社では「ビジョンがない」ことに課題があったが、ビジョンを策定すると事業は拡大基調に乗った。一方、従業員が不安を覚えないよう、

企業名などは変えない。コンプライアンスなどの課題は迅速に対処する。

三宅 投資基準などを満たした旅館には足を運了したら従業員に対してび空気を確かめる。経営者の愛情が注がれた宿

か、湯の質や量、景色などの「お金で買えない資産」はあるか——などが決め手になる。契約が完了したら従業員に対して屋号と雇用は守ることを説明し、旧経営者の子息

に原則、現場責任者に就いてもらう。集客は当社が担い、経理や労務などの業務も全面支援する。オペレーションは従業員とともに考えながら変えていく。

山崎 一緒になることが足し算ではなく、掛け算になる可能性があるかを重視する。その地域において、当社がその事業を手掛ける意味があるか、という点も大切だ。

前田 M&Aは売り手側として事業承継を成功させる有効な手段だ。私もいずれ事業承継する時が来るが、その時には「誰とやるのか」を重視したいと思っている。

三宅 温泉宿の常連客の言葉を紹介したい。

「数十年前この宿に泊まって、このお湯と素朴な雰囲気忘れられなかった。こうしてまた来られたのは、あなたが運営を続けていてくれたから」。これがM&Aの本質だ。良い旅館を継続して残していきたい。

山崎 無くなってしまうたらその地域の人たちの生きがい失われる。そんな店やチームを承継する役割は非常に価値があると思っている。これまでM&Aで苦労もあつたが、今後も事業承継のチャレンジを続けていきたい。

——M&Aを検討している企業・経営者へメッセージをお願いします。



山崎 寿樹氏
ONDOホールディングス
代表取締役社長兼
グループCEO



三宅 大功氏
女将塾
代表取締役



前田 政登己氏
マエダハウジング
ホールディングス
代表取締役