

■ 質疑応答（全質問と回答）の詳細はこちら

Q1

競合他社が苦戦気味の中、御社は昨年度の第 4 四半期に続いて今年度第 1 四半期の決算も大変好調だったが、好調が続いている背景を改めて教えていただきたい。  
また、今年度業績予想の達成に向けた課題があれば教えていただきたい。

A1

好調の要因は、24 年 9 月期の初めから、基礎行動を徹底していることにある。  
もともと優秀なメンバーを採用しているため個人のペースに任せていたところがあったが、行動を分析し、KPI の徹底と見える化を図った結果、非常に強い数字がクォーターごとに出るようになった。  
今期の達成という面でも、行動の見える化、KPI の徹底、また社員数を増加させ、達成に努めていきたい。

Q2

今回配当性向を増やしていて、将来の利益成長による配当金の増加にますます期待している。コンサルタントの人数と成約金額が開示されている 3 カ年計画のように成長していく際には、利益の額は当然伸びていくのだと思うが、利益率も現状より改善していく見込みか。

A2

利益率というところでは、固定費をどれくらい上回る売上を出せたかで決まる。  
大きな固定費としては、オフィスの家賃、広告費、コンサルタントの給与があるが、オフィスは 4 年間増床しなくて良い非常に大きなオフィスを借りており、広告費に関しても多少増えることはあっても大幅に増やす予定は考えていない。コンサルタントの数に、応じて増えていくのはベース給与の部分で、現状の、またはこれから 1,2 年の売上に対する固定費というのが、今は割合としては一番大きい時期かなと思うので、今後利益率というのは改善に向かっていくとみている。

### Q3

御社のコンサルタントの生産性や質が業界内で圧倒的に高いのはなぜか。採用面、教育面などで工夫していることや取り組みを教えてください。

### A3

採用については15年以上、毎週土曜日に自分が面接をしており、その面接でいいメンバーに関しては夜の会食も行っている。なので、コンサルタントで私と飲まずに入社したメンバーはいないんじゃないかと思う。10年連続社員の平均年収トップということで、本当にトップクラスの方が受けに来てくれるような状況になっていて、私たちが内定を出したらほぼ辞退されないという状況にあるため、非常にいい人材を取りやすいブランド形成ができている。教育面では、今までは優秀な人を採用しているので優秀な人に学んでもらえばよいという若干緩い感じがあったが、社員数も増えてきたため、行動の分析をして仕事ができる人を横に展開し、行動の見える化、合わせてKPIの徹底を図り、足腰強まっている状況となっている。

### Q4

M&A仲介業界においてガイドラインの改定など規制強化が進んでいるが、その中で特に手数料の透明化による業界全体への今後の影響について教えてください。

### A4

中小M&Aガイドラインでは、オーナーさんに自分の手数料が高い安いだけでなく、その仲介会社が買い手にどういう請求をしているかというのを理解してくださいと解説している。自分に請求される金額は気になるが、その業者が相手にいくら請求しているかというのはそれほど気にしていないオーナーさんが多く、結果的には自分の負担になっていることは理解されていない。行政もガラス張りにしたなかで健全な競争をしてくださいと周知しており、それに対する影響としては、当社はもともと売手・買手双方に一番安い手数料で行ってきたため追い風にはなると思うが、まだ認知が進んでいないためこれからかなと思っている。

### Q5

M&A仲介事業に乗り出した最大の狙いは何か。

### A5

乗り出したというより創業時からM&A仲介を単一事業としてやってきている。2005年に遡るが、M&Aで事業承継というのはそこまで一般的でなかった時代に私もこの世界を知り、非常に大きな金額を動かし、社会的なインパクトを与えるM&Aの仕事をした

と思った。しかし、なかなか転職の道はなく、資本金 300 万円からスタートをさせたが、今思うと憧れに近いようなスタートだったのかなと思う。回答になっているか分からないが、以上を回答とさせていただきます。

#### Q6

着手金無料にはリスクはないのか。

#### A6

当社は創業時から着手金を無料にしている。

これはオーナーさんの検討のハードルを下げるということに目的がある。M&A で事業承継をしなくてはいけない会社というのは少数派だと思うので、そういった会社が M&A を選択肢に入れるには、どういう相手がいる、どのような評価や税金がかかるのかということを理解する必要がある。その選択肢を深めるという段階で着手金として何百万も請求してしまうとオーナーさんも検討をしにくいと思うので、着手金は無料にしてきた。ただ M&A を進めていくと買手も監査費用がかかってくるため、両者から一定の中間報酬をいただいて監査費用とし、成約を進めていくというようなことを取り組んでいる。

#### Q7

M&A で被害者を出さないように、詐欺的な買い手を排除するためにどのような手続き・手配をしているか。

#### A7

まさに今この業界で問われていることである。

一番大事なのは原則としては当日にオーナーの個人保証を外すということ。これが徹底できれば基本的には詐欺はなくなるが、徹底すると非常に手続きが滞ってしまうことにあるので現実的には難しいところも一定ある。

ではどうするかということだが、まず安心できる買手を連れてくるということ、また個人保証に関しては、期限を設定しその期間内に解除できない場合は、一括返済してでも解除するという契約内容にすること。当社ではより厳格化するために、買手に対して追加で保証を入れさせるなど、協会が作成している雛形より厳しい基準を引いて、詐欺は許さない体制を作っている。また、買手が義務履行しなかった場合は特定事業者リストという、業界のブラックリストに近いものを教会や行政では整備しようとしているところである。当社はこれにプラスアルファして、社内でも詐欺排除の仕組みづくりに取り組んでいる。

おかげさまで当社が詐欺買手を仲介してしまったというニュースは出ていないが、やはり詐欺買手は増えていると思うので、気を緩まずより徹底した体制を作って排除していきたい。

#### Q8

手元資金が非常に手厚いがその活用方針について教えていただきたい。

#### A8

手元の現金預金は今大きく伸びている状況である。これから業界の中で大きくトップを取っていくため、またグローバルでも存在感を出していくためには、M&A 業界で高いブランドをもち、当社が持っていないサービスを持っている会社と資本提携していくというのが非常に大きな道になるため、常に注視している状況である。少し前になるが、レコフをグループ化した時、当社はレコフの買収のために、純資産 43 億のなか 35 億のキャッシュが必要となった。やはり一定のキャッシュポジションがないとなかなか資本提携自体に取り組めないで、30%の配当性向を維持しながら、M&A にもしっかり取り組んでいきたいということで、キャッシュポジションは常に継続して持ちながら戦っているという状況である。

#### Q9

M&A の手数料が他社に比べ圧倒的に安い、利益率の低下につながらないか。

#### A9

同じ案件を同じようにやれば、売上や利益率にも影響するということになる。

ただ前期の当社の 1 件あたりの手数料金額を見ていただくと、この低い手数料率を取っていても 1 件あたりの手数料は実際には大きくなっている。

これは、要は動かしている株価が大きいので、手数料率が低くても手数料の絶対額は大きくなっているということである。

手数料率を高くすれば売上利益は上がるが、手数料率を理解して当社を選んでいただくクライアントの方というのかなりいらっしゃるため、今まで通りのやり方で手数料を頂き、売上利益を伸ばしていきたいというのが現状の考えである。