

得意分野に特化して、業界ナンバー1でM&Aをした企業の例 はやぶさ2・619号 2023年9月22日（金）

\*もし、貴社がナンバー1になりたい企業戦略を強く念願しているなら必ず叶います\*

%company%

%free1%

%free2%

%name\_sama%

■LittleBiz 企業をみざすのであれば

「理念経営」を更に推し進め、

LittleBiz 企業・中小企業で働く人々や

経営者やステークホルダーの方々が

「豊かになり・幸せ」になってほしいのです。

\*「LittleBiz 企業」とは私の造語ですが、

小さい企業規模だが

「No.1」の商材を持ち、

地域に貢献し

人々に「勇気と希望」をもたらす

次世代に繋いでいく

「理念経営」を実践している企業です。

渋沢栄一翁が提唱する『合本主義＝義利合一』を体得して、

100年企業になる時代がきていますので、

その実現に全身全霊をかけて邁進いたします。

■理念経営を実戦して「ナンバー1企業」になった事例からの学び・5回シリーズ

◆第1回 アフターコロナ時代は、180度価値感が変わったと認識できますか？

◆第2回 世代間格差（MZ世代）に適應できれば、次の時代を拓くことは出来ない。

◆第3回 LittleBiz 企業から上場した企業の例

◆第4回 得意分野に特化して、業界ナンバー1でM&Aをした企業の例

◆第5回 創業時から「理念経営」をめざしてナンバー1企業になった例

~~~~~

◆第1回 アフターコロナ時代は、180度価値感が変わったと認識できますか？

経営環境のおける、消費者・生活者の価値観が世代によって変化していき、

その変化を予知して考働しないと、企業努力は「ムダ」になり、勝ち残ることは出来ません。

をお話ししました。

◆第2回 世代間格差（MZ世代）に適應できれば、次の時代を拓くことは出来ない。

MZ世代は、「デジタルネイティブ」と呼ばれる世代です。その後にはα世代が話題になっています。

「α世代」は、2010年前半以降に生まれ、0歳～12歳になる手前の子どもたちが該当します。

「AIネイティブ」と呼ばれるかもと・・・この世代に共感してもらえない企業は、時代に取り残されてしまうとお話ししました。

◆第3回 LittleBiz 企業から上場した企業の例

\* 借り工場から、創業28年で東証店頭市場に公開した ASR 社  
故郷・福島に錦を飾り地域に貢献しているシリコンゴムを中心とした  
「車載・照明・医療・ライフサイエンス」の 開発製造メーカーを紹介しました。

■この世代間の価値観の変転を「先見性をもって予知する」訓練を普段から磨いておくことが、  
No.1 ある企業になるためには、不可欠なのです。

★具体的な経営方針は・・・LittleBiz 企業の場合

- 1) 自分の「得意技」と「強化ポイント」を自覚して、多くの方々の支援を受けることです。
- 2) 「守破離」で、過去の経験知＝特に成功体験を捨てることです。・・・変態脱皮
- 3) 人を育てる・・・後継者・同志を増やすことです。
- 4) 「七転び八起」必要なことは、やり遂げる勇気を貫く

\*そのことを3回にわたり、事例でお話しします。

~~~~~  
◆第4回 得意分野に特化して、業界ナンバー1でM&Aをした企業の例

**事例 ②MIN 社(ボード型ゲーム・メーカー)**

・素稿執筆者は、現在 M&A をやり遂げて経営者を退き、社外の顧問をやられている MS 氏です。

MIN 社の事実上の 2 代目です。祖父も富山県で印刷業を営んでいましたので、  
くしくも家業を継いだ形になったのです。

・MIN 社の再建、事業承継 (M&A) を自ら陣頭指揮で見事達成した当事者です。  
その経験をふまえて小規模企業の事業承継をライフワークとして取組むために、

ファイナンシャルプランナー2級 (AFP) を取得し、

更に中小企業診断士の資格取得を目指しています (1 次は合格【済】)

1、社歴・概論で経過を読み取ってください。

\*1958 年 (S33 年) 父君が、東京都北区東十条にて MIN 社創業。

\*1995 年 (37 年後) 父君 69 才で他界。倒産の危機に遭遇。

- ・業務内容：事務用品・ステイショナリー・モノクロオフセット印刷・従業員：13名
- ・財務状況：負債総額 2億3000万円 . . . . .年商を超える債務  
金利負担 年間 700万円
- \*MS氏・・会社員20年の職歴
- ・前職の社長に「何が得意なの？」と問われ絶句する
- ・印刷組合青年部に加盟・・多くの支援交流を受ける

- \*1996年（H8年）再建対策として「作業原価調査」実施
- \*1997年（H9年）デジタル化移行宣言
- \*1998年（H10年）製本部門の廃止
- \*2001年（H13年）DTPオペレーター採用
- \*2003年（H15年）印刷設備の総入れ替え（スクラップ&ビルド）

- \*2003年（H15年）個人情報保護法の襲来 ・名簿発行の5減 . . . . .ターニングポイント
- \*2007年（H19年）ゲーム盤メーカーへシフト（選択と集中） . . . . .重要な経営戦略
- \*2010年（H22年）PODで小ロット市場に開拓  
・売上高年間6300万円に激減（1990年比47%ダウン）

- \*2011年（H23年）メインバンクからサービサーの派遣  
・DIオフセット印刷の中止・印刷部門閉鎖  
・営業しないビジネスモデルの開発 . . . . .無料相談開催
- \*2012年（H24年）ボードゲーム市場の確立＝主力商品へ . . . . .No.1商材へ集中  
・売上構成比50%達成  
・専任担当者募集
- \*2013年（H25年）新機能設備の投入 . . . . .完全黒字化達成  
・無版液体トナーデジタル印刷機（hpインディゴ）

- \*2017年（H29年）事業承継支援センターとコンサル契約 . . . . .基本方針を決める
- \*2018年（H30年）M&Aまとまる
- \*2019年（H31年）退職・顧問就任

★長い企業努力があった、成果なのです。

## 2. 再建・黒字化へのステップ

- ・1995年（37年後）父君69才が他界で突然に倒産の危機に遭遇し、MS氏は、相続の選択局面に直面し、廃業か倒産かの局面でしたが、熟慮の結果家業を継ぐ決意をしました。

- ・前職の社長にご挨拶に行くと「何が得意なの？」と問われ答えることに絶句し、重大な経営上の欠陥を知らされたのでした。

売上と生産性 UP により、付加価値を生み出し、利益を獲得する施策を教えてください、印刷組合青年部に加盟して教を請いました。

この謙虚な経営姿勢「困ったときは仲間に聞いて助けてもらい」、「自社で解決できない仕事は、仲間をお願いして印刷してもらい」、なんとか売上の確保と黒字化達成のために全力を尽くす日々でした。

◆この経営者の決意と謙虚な姿勢が、従業員を奮い立たせて

この再建と事業承継を成功させる原エネルギーなのです。

3. 業態改革への挑戦・・・アフターコロナ禍の時代でも役立つ分析対策ですので参考にしてください

わが社も、積極的に業態変革作戦を開始しました。

- ① アナログ印刷中心からデジタル印刷体制への移行
  - ② モノクロ印刷機を一掃してカラーデジタル印刷機へのチェンジ
  - ③ デジタル対応の DTP 社員の採用
- ここまでの段階で、デジタル対応とカラー印刷対応の基礎づくりができました。

- ・次の段階は、生き残るための市場づくりの狙いをどこに定めるかの選択です。このままでは同業他社と同じ土俵で戦っては、差別化ができず生き残れないと思い、活路を探すために自社のポートフォリオを見直ししました。

◆これまでの金のなる木（収益基盤）であった「月刊誌印刷」は、少子高齢化の影響で、発行部数は減少。「事務用印刷」の方も「個人情報保護法」の影響で名簿の作成がなくなりました。OA 化の進行でペーパーレス化が進む中、大口顧客の合併・統合などで激減してしまい、金のなる木は枯れ始めたのです。

◆また、ポートフォリオ分析では、花形商品がないことが明確になり、将来の準備が手遅れになっていることが危機感を増大させていました。花形商品の発掘は、将来の金のなる木を育てることにつながります。将来の花形商品を育てることが生き残る道と判断して育てることに取り組みました。

★ポートフォリオ分析は、有用な分析手法ですので、収益性を改善する際は是非やってください。

- ・問題児にポツンと「ゲーム」がありました。これは、個人が創作したゲームを受注して印刷および加工して商品に仕上げて届けるという印刷ビジネスです。

当時は、9%程度の小さな売上でした。  
他社で断られた案件、小ロットでも対応できる、  
口コミでの紹介などで少しずつ増えている手ごたえを感じていました。

将来の市場開拓の可能性を判断した結果、  
「ゲーム印刷のビジネス開拓」で活路を見出すとの決意で下記のことを実践しました。

その市場開拓戦略は・・・・・・比類ない効果が出たのです。

- (1) 事務用印刷・出版印刷中心からゲーム印刷に経営資源を集中すること
- (2) 1セットからでも受注できる小ロットビジネスにシフトすること
- (3) 営業担当なしのホームページによる「Webマーケティング集客」
- (4) アナログゲーム展示会への出展による「知名度アップ作戦」
- (5) 「ネット通販のサービス開始」で知名度アップ。
- (6) B to BからB to Cへのシフト

・これによって、ボードゲーム・カードゲームの印刷所として業態変革を果たすことができました。

◆さらに、ブランディング活動作戦の開始です。各種メディアの活用で信頼性をアップできたのです。

- (1) 日本テレビ深夜番組用のゲーム制作協力（視聴者プレゼントゲームに採用）
- (2) 産経新聞より取材を受け新聞掲載される（電子新聞にも掲載）
- (3) 月刊雑誌「散歩の達人（赤羽・十条・王子）」取材を受けて掲載される（読者プレゼント用「散歩の達人ゲーム」制作協力）
- (4) 各種ゲーム専門誌などに広告掲載してPR
- (5) ゲーム専門誌からインタビュー取材を受けて掲載される
- (6) パズル雑誌「ニコリ」から取材を受けて掲載される
- (7) テレビ東京「アド街ック天国（東十条）」で第25位にランクイン
- (8) 印刷新聞（週刊印刷新報）から取材を受けて掲載される
- (9) ゲーム講演会の講師引き受ける
- (10) ニコニコ動画の取材で会社紹介される
- (11) 印刷組合の東青協・移動定例会で事例発表
- (12) 印刷組合の足立支部でセミナー講師務める
- (13) 日本テレビ「ぶらり途中下車」で林家たい平が来社しゲーム対戦する
- (14) フジテレビ「有吉くんの正直さんぽ」で紹介される（紹介ゲームが視聴者プレゼントに採用される）

◆こうした地道なPRはメディアの反応は高くて

- ①紹介された商品のネット注文殺到
- ②メールおよび電話の問い合わせ殺到
- ③ゲームの印刷を希望するお客様の来社が増加しました

ブランド力をつけることに大きく貢献して、企業基盤が強くなったのでした。

- ◆協同組合活動で学んだことを実践して、当社は倍返しによるV字回復を果たしました。15期連続赤字から脱却して8期連続黒字になりました。

問題児から発掘した「ゲーム売上げ」は、全体の8割を占める花形商品に育ちました。ゲーム印刷が得意な印刷会社として全国からご依頼いただけるようになりました。

- 総合印刷からボードゲーム・メーカーへの。業種転換を遂行
  - 1) ボードゲームの開発・制作なら、ワンストップで提供いたします。
  - 2) めざせ全国制覇 45 都道府県

## ★結果として、M&A できる経営体質にイノベーションできました。

### 4. 事業承継とは生き残ること

- 倒産させないという不退転の決意で承継して、皆さまにご迷惑をかけずに生き残ることができ、15年続いた赤字会社を、2013年に完全黒字会社にする事も達成でき、継承の目途が立ちました。
- 少しですが、母への恩返しもできたと観じており、25年かけた長い年月を経て私の役目は終わりましたが、この先は、どうするか？という命題が灯りました。

- ◆そこで、65歳を引退目標（2020年）として、事業プランを構築しました。

その時期の設定の根拠は

- (1)資金力の弱い会社でしたので、1995年以來の設備投資はすべてリース契約してきました。新規のリース契約にかかわる満了日は2020年に合わせました。
- (2)2020年に仮に退任するとした場合のプラン実効性の検証をしました。得意先に対して、従業員に対して、協力会社に対して、社会に対しての影響はどうか。
- (3)今まで支援・協力してくれた人々への公益性の配慮や犠牲にしないことを優先しました。そのうえで、手順（ロードマップ）を作りました。

### ★M&A へのプロセスと準備

2016年に東京都印刷工業組合が「事業承継支援センター」を開設するとの案内が届くと、待っていましたとばかりに早速登録しました。

- セミナー受講では、従業員承継または第三者承継の方法があることを理解することができて、それまでの廃業という選択肢を削除することができました。

その時から従業員には、私が65歳（2020年）までに引退すること、後継者の選択肢として、従業員の中から引継ぐ従業員がいるか外部に経営を引継いでもらうかの選択であることを周知していきました。

従業員が継ぐためには、越えなくてはならないハードルがいくつもあります。

- 継ぐという強い意思、借入金の保証、株式購入資金、家族の同意などが必要です。一番大事なのは、「継ぐという強い意思」だと思います。それがあれば、他のハードルはクリアできるはずです。MIN社の場合は、全てのハードルをクリアできた者はいませんでした。
- 2017年12月には、「事業承継支援センター」のコンサルティング会社と業務委託契約を交わして、第三者承継の道も並行して進めていくことになりました。MIN社のヒアリングと決算書等の実績データから会社名を伏せたノンネームシートを作成してもらいました。

そして、当社を正しく評価してくれる会社を探してもらいました。半年後に、MIN社に興味を示した2社とのトップ面談をすることになりました。

その時のポイントは、次の3点でトップ面談に臨みました。

- (1) MS氏に代わってMIN社を運営して顧客に貢献してくれる人を見つける。
- (2) MIN社を正しく評価して必要な資金を提供してくれる人を見つける。
- (3) 従業員の雇用を守るとともに協力会社を大事にできる人を見つける。

- この条件をクリアした1社に限定して事業承継の検討を進めることになりました。ここからは、本当にふさわしい相手かどうかを判断し、条件面を含めての意思決定となります。

- MIN社の実態を良いところだけではなく悪いところも含めて相手に伝えて、それを理解してもらう。現在のビジネスモデルの特徴と弱点も積極的に伝えていきました。

コンサルティング会社からは、ネガティブな情報は控えるように注意されたこともありました。

MS氏としては、全てを伝えたくて強い意欲を示した人をお願いしたいと思っていました。

単なる売却ならば良いところだけを伝えて価値を高めておきたいところでしょう。

25年前に準備のないまま突然の事業承継で母をサポートする道を歩んで、幾多の苦難を乗り越えて今日まで生き残った会社を次の人につなぐときは、しっかりと準備したかったとの思いが強かったわけです。

## 5. M&A の成立

- その念いが伝わったと判断し株式譲渡の正式契約を行い、2018年9月に事業承継がまとまり「Y印刷株式会社」の100%完全子会社となりました。私を含めて取締役は全員退任しました。

88歳の母は、父と起業した思い出の会社に未練があったようですが、会社名が残ることで安心したようです。

- 60年間お疲れ様でした。MS氏は、再雇用で1年間残って引き継ぎを行いました。B/Sの引き継ぎ、業務の引き継ぎ、顧客の引き継ぎ、協力会社の引き継ぎなどを順調にこなして、2019年9月に退職しました。

現在は、顧問として月に1回程度のアフターサービス中です。  
現在、YM代表取締役を中心に「ITを活用した経営基盤の強化」と「新時代向けのビジネスモデルの構築」を行って新たな成長戦略に挑んでいます。

## 6. 事業承継は必ず到来する・・・解決すべき最大の経営課題 準備はいまから！ 常日頃から・・・後継者づくりが任務

\* 実戦からの準備アドバイス (MS氏談)

- (1) 50歳になったら準備スタートしましょう
- (2) 事業承継10年計画を作成しましょう
- (3) 経営リスクへのマネジメント対応をしましょう
- (4) 後継者育成(親族または親族外)を計画しましょう
- (5) 経営者自身のセカンドライフも計画しましょう

\* 成功のキーワードは「**会社を正しくつなげる人**」につなぐ

◆ 世間やTVで云われている「M&A=会社の売り買い」とは、従業員20名以上の中小企業や中堅企業のお話です。

中小印刷会社の80%は従業員20人未満です。  
中小印刷会社における後継者不在は多くの会社における共通の経営課題になっています。  
解決のための切り札は、後継者を社外に求める「事業承継型のM&A」がぴったりなのです。

自分の会社を将来に残したいと願えば、そのための企業価値を高める努力が必須です。  
MIN 社の事業承継の事例が少しでも、これからの経営のヒントになれば幸いです。

#### 7. 指揮官（経営者）の心構え

- MS 氏の不退転の決意は、ゆるぎないことであつたのです。  
25年もの間ブレないで実戦できたことは、並大抵のことではなく  
その胆力がなければ事業継承は成功しなかつたでしょう。
- そして、謙虚に周りの人々から学んだことです。  
印刷組合やWEBマーケティングにおいて、多くの支援者を得られたのは、  
真摯で誠実な人柄があつたことだと考察します。
- 母君に対する愛が伝わってきます。

#### 8. この事例からの学び・・・経営者の器・の基本の例

- 私の50年間の経営支援で、もっと厳しい局面は幾度もありましたが、  
伴走者としてあるいは代理者してやって来たのであり、  
最終の財務的責任者はオーナー経営者でありました。
- MIN 社の場合は、最終的な財務の責任も、執行責任も負って人生をかけて解決したのです。  
オーナー経営者でないとできません。  
専門家を名乗る経営支援家もオーナー経営者に寄り添って伴走することはないのです。  
  
それでは、経営支援の限界があり心の交流は生まれません。
- 私は、伴走者としていつも経営者（ランナー）と共に考働してきました。  
そのことを、理念経営道の共感者に伝えていきたいと念じております。
- 心魂の喜びこそが、天の蔵に富を積み、愛の循環の源泉になるのです。

■■では、こうした経営環境を自社の状況に合わせていかに織込んだら良いのでしょうか？

「ビジネスドック」や「HosBiz コンビニ・クリック」の

「無料 ZOOM 経営相談」をご利用ください。

お問い合わせ\*<https://rinenkeieishi.net/contact/form.php>

■参考図書■Amazon 電子書籍

合本主義「義利合一」の時代がきている

<https://www.amazon.co.jp/dp/BOCB9M6D2T>

\*著者：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本 靖夫

~~~~~

本記事に対するご質問やご感想は下記アドレスまでお願いいたします。

[heart\\_gaia\\_gi@hosbiz.net](mailto:heart_gaia_gi@hosbiz.net)

~~~~~

バックナンバーは下記の URL を確認してください。

■ #618号・・・23・09・15（金）・・・バックナンバー・・・

[https://rinenkeieishi.net/mail\\_magazine/hayabusa.php](https://rinenkeieishi.net/mail_magazine/hayabusa.php)

~~~~~ 次回予告 ~~~~~

皆様のコメントを励みにして、航海を続けていきますので、重ねてご支援ご鞭撻を  
よろしくお願ひします。

◆次号 第620号 23・09・29（金）は、

◆◆第5回 創業時から「理念経営」をめざしてナンバー1 企業になった例

を、お話しします。 予告なく変更する場合がありますので、ご承知ください。

■LittleBiz 企業・中小企業で働く人々や、経営者が幸せでなければ、

私たちは「世のため・人のため」になれない

■平本靖夫、50年の経営支援家人生の集大成 第1弾！

『合本主義「義利合一」の時代がきている』

Amazon kindle にて発売中！！

<https://www.amazon.co.jp/dp/BOCB9M6D2T>

\*読者には、近々にZOOMセミナー開催予定です。

これを機会に是非お求めください

最後までお読みいただき感謝いたします。本当にありがとうございます。

では、また次号で元気にお会いしましょう！

---

◆発信日・・・毎週・金曜日

◆発行責任者・・・Captain 平本靖夫

◆編集長・・・岩下一智・(株)I&C・HosBiz センター 執行役員

マーケット・クリエーター(MRC)・・・CST 開発推進責任者

プロフィール

<https://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#inoue>

Facebook

<https://www.facebook.com/yasuo.hiramoto>

<https://www.facebook.com/MRCkazu/>

ご愛読ありがとうございます

著者：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本靖夫

プロフィールは

<http://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#hiramoto>

■LittleBiz 企業・中小企業で働く人々や、経営者が幸せでなければ、

私たちは「世のため・人のため」になれない

■平本靖夫、50年の経営支援家人生の集大成 第1弾！

『合本主義「義利合一」の時代がきている』

Amazon kindle にて発売中！！

<https://www.amazon.co.jp/dp/BOCB9M6D2T>

これを機会に是非お求めください

\*読者には、近々にZOOMセミナー開催予定です。

◆はやぶさ・に関するお問い合わせ・質問は

メールアドレス：kazu\_zohan@hosbiz.net

発行責任者：Captain 平本靖夫、

編集長：岩下一智 MRC

\*配信解除URL：配信停止をご希望の際は、以下のアドレスをクリックしてください。

%cancelurl%