

◎イステムジャパン ◎アスカビーエフ

# 引継ぎ支援センターのサポートで相思相愛のM&A

「2016年の正月休みにじっくりと将来のことを考え、事業承継に本気で取り組むことを決意しました。やはり一番の理由は私の年齢。今年で74歳になるので、会社の事業の先行きを考えるとこれ以上先延ばしすることはできませんでした」

事業承継を検討するきっかけについてこう語るのは、ビジネスフォーム（コンピューターの連続記録用紙）の印刷を主に手がけるアスカビーエフの岩浪洋明会長（74）。1992年設立の同社は電子化にともないビジネスフォームの需要が先細りになると、トラブルの発生に困っている納品先の現状にヒントを得て、ドットプリンターやラインプリンターの修繕ビジネスを展開。さらには心電計記録用紙など医療分野の印刷に乗り出すなど、意欲的に事業領域を拡大してきた。最近では医療分野への参入をきっかけに産婦人科医療機器メーカーとのつながりを強化、新生児の取り違えを防止するリストバンドや臍帯血を止血する



イステムジャパンの石川社長（右）とアスカビーエフの岩浪会長

COMPANY DATA	株式会社イステムジャパン
	創業 1918年4月
	所在地 東京都墨田区東向島6-10-16
	売上高 約6億円
	社員数 28名
URL http://www.istem.com/	
COMPANY DATA	アスカビーエフ株式会社
	設立 1992年2月
	所在地 東京都墨田区東向島6-10-16
	売上高 約3億円
	社員数 16名
URL http://www.aska-bf.co.jp/	

選択肢はM&Aだけだった。「民間のM&A仲介会社のセミナーに出席するなどしてM&Aについての知識を深めました。商工会議所の会報を通じ東京都引継ぎ支援センターを訪ねたのはその年の5月のことです。そこでイステムジャパンの石川社長と知り合うことになったのです」

## 業界全体の需要縮小に悩む

イステムジャパンは、同じ印刷業に身を置く今年で創業100年を迎える老舗である。紙問屋として事業をスタートし戦後に印刷業に参入、1988年には印刷原稿のコンピューター組版をいち早く導入した。特に病院内で使用する各種帳票・伝票類の臨床検査で使用する光学式文字読み取り装置（OCR）用シートの分野では無類の強さを発揮している。4代目の石川社長はいう。

「当社は病院や臨床検査会社に印刷物を特化させることで成長を遂げてきました。医療の現場では、1病院で150種類の印刷物が発

バンドなど医療機器周辺分野にも進出している。

めまぐるしく変化する経済環境に敏感に反応してさまざまな分野で成長のタネをまいてきた岩浪社長だが、寄る年波には勝てなかった。当然、創業者として何とか会社を存続させたいと願っていたが、最初から親族内承継には消極的だったという。

「親族内承継や従業員への承継はやはり10〜20年かけて計画的にや

るもの。突然やろうとしてもうまくいきません。実際問題として最終的に消去法でM&Aを目指すことにしました」

長男1人、長女1人がいたが、2人とも経営には全く関与していなかった。長男も長女の夫も異業種に勤務しており、承継させることには無理があると判断。次に、従業員による引き継ぎが頭に浮かんだが、これも資金的な面でうまくいきそうにない。必然的に残る

生することもあるなど多品種小ロットが基本。部数も1000部程度からで、大量生産を得意とする大手や中堅印刷業者が手がけにくい分野なのです。さらに当社では、営業先が日々取引先を巡回し、病院内の指定部署まで印刷物を届ける納品業務を行っていることも強みとなっています」

東京都墨田区に自社ビルを持ち、売上高6億円超の安定的な地盤を築いた同社だが、石川社長は印刷業界全体の需要縮小に頭を悩ませていた。臨床検査と病院というニッチ市場に深く食い込んでいた同社をもってしても、ペーパーレス化の波は食い止められなかったのである。

IT化と電子化は今後ますます進展する。新たな収益の柱を育てなければ会社の未来はなかった。とはいえ印刷一筋の同社にとって新規事業はリスクが高い。石川社長はシナジীরの見込める企業の買収を3年前くらいから検討するようになった。

「まずは得意先の病院の事務長ささんなどに『出入りしているほかの業者の社長で、高齢にもかかわらず親族に継ぎ手がいなくて困っているケースがあったら紹介してく

れないか』と頼み込みました。結局紹介を受けた会社とは話がまとまりませんでした。社長の高齢化で廃業していくにはあまりにもつたいない中小企業がたくさんあるということを知りました。同じ医療という切り口で、当社も先方の会社も発展できるようなM&Aを理想とする気持ちが日増しに強くなっていきました」

民間のM&A仲介会社を通じて

具体的な交渉に入ったこともあるが、デューデリジェンスの過程で破談になった。実は石川社長は大学院でファイナンスを学び、多くの会計士を知人に持つ「財務に強い」経営者。財務書類を調べる過程で、未払い賃金や社会保険料の滞納など隠れ債務を発見することも少なくなかったのである。

試行錯誤の日々が続くなか、石川社長が事業引継ぎ支援センター

の新聞記事を見かけたのは2016年5月だった。記事を目にしたその日のうちに電話をかけ、アスカビーエフと出会う扉が開かれることになる。

### 初対面で意気投合

翌6月に石川社長は東京都事業引継ぎ支援センターを訪れ、社名は伏された状態でアスカビーエフの紹介を受けた。簡単な書類だけでも強い興味を抱いたが、両社が接触するまでにはしばらく時間がかかった。アスカビーエフの岩浪会長がデューデリジェンスに必要な書類を作成したり、8月に決算を控えていたりしたためである。売り手と買い手双方をマッチングした東京都事業引継ぎ支援センターが間に入り、両社のトップが初顔合わせを行ったのは同年12月末のこと。会話をすすぐ、岩浪会長は「この人物なら会社を任せられる」と直感したという。

「年齢はお聞きしていましたが、想像以上の実力、熱意、先見性を感じることができました。とにかく事業に対する情熱がすごい。積極性もあり、経営者としてこれ以上の人はいないと思いましたね」

経営に対する熱意を感じたとい

### システムジャパンの事業領域



OCR用記録シートなど医療分野の印刷物に強みを持つシステムジャパン(上)が、医療機器分野の消耗品ビジネスで地歩を築いているアスカビーエフを100%子会社化。経営統合によって効率化の進展と高いシナジーが期待できるという

### M&Aによるシナジー発揮



### アスカビーエフの販売製品



う点では石川社長も同じである。特に石川社長が評価したのは、顧客のニーズを解決するための新たな事業を次々と生み出してきた岩浪会長のチャレンジ精神である。

「コンピューターの連続用紙の印刷だけでなくプリンターの修理補修業務まで事業領域を広げ、さらには大手医療機器メーカーやサプライヤーに人脈を築き医療機器用消耗品分野を第三の柱にした手腕は相当なものです。一見関係なさそうな分野でも、ニーズをいち早くとらえて事業化する熱意は、岩浪会長だけではなく社員の人も浸透しているように感じましたね。事業領域が近く、シナジーが見込める両社が一緒になることで、お互いがより発展していく分岐点になると思いました」

初対面で意気投合した2人は、M & Aに向けた準備を加速させる。イステムジャパンはほかの買収先候補も数件検討していたが、アスカビーエフを超える会社を見つけられるには至らなかった。

### 「乗っ取り」ではなく「家族」

そしてついに2017年1月末、事業引継ぎ支援センターのサポートのもとで本格的な交渉に入った。



イステムジャパンの本社工場

社員のいない土曜日に石川社長がアスカビーエフの当時の本社（東京都台東区）を訪れ、詳細な財務資料を目にするようになる。

「当社が契約している専門家もびつくりするような超がつくほどの優良企業でした。財務で問題のあるところは少しもありません。私がかつて病院向けコンサルタントの仕事長くしていたこともあり、医療機器について知識があったので、アスカビーエフの医療機器関連の事業についてかなり突っ込んだ話をしたのを覚えています」

創業以来赤字は初年度だけと

いうアスカビーエフの岩浪会長は、「借金はいらない」主義。景気が悪くなればパイに合わせる「やどかり経営」で、健全な財務体質の維持を何より心がけてきた。午後2時に始まった打ち合わせだが、次第に将来の経営戦略の議論になり、気づけば日が沈んで周囲は真っ暗になっていた。

その後、事業引継ぎ支援センターのサポートを受けながら株式譲渡についての交渉がとんとん拍子で進み、3月21日にアスカビーエフはイステムジャパンの100%子会社となった。石川社長がアスカビーエフの社員の前に初めて姿を現したのは同月末。春の冷たい雨が降る月曜日定例の朝礼で、社員全員を前にしてスピーチを行った。「M & Aとか事業承継という普通の人は『乗っ取り』をイメージすると思えます。ですので、まずそのために私が来たのではない、と心を込めて話しかけました。岩浪会長の経営マインドを受け継いで、お互いの会社がさらに発展するために切磋琢磨していこう、どっちかがもうければいいというのはなく、親子や夫婦といった家族のような関係になるんだと語りかけたのを覚えています」

昨年9月中旬にはアスカビーエフの本社機能をイステムジャパンに統合。受注から納品までのプロセスを把握できる生産管理システムも両社を管理できるようグレイドアップさせた。矢継ぎ早に行われる改革を目の当たりにした岩浪会長は、新しい風が入った効果についてこう語る。

「石川社長のもとでさまざまな業務改善を行ってきましたが、特にイステムジャパンに合わせてアスカビーエフの品質管理の水準が向上しているのをうれしく思っています。今後はクレームの数も減るでしょう。社員も愚痴をこぼすことなくはつらつと仕事をしてくれています」

岩浪会長は3月で一線を退き顧問に就任する予定だが、「引き継ぎがひと段落したので、今後は新規事業の可能性を探っていく」と会社への貢献意欲は衰えていない。石川社長も「お客さまの声をいち早くひろって対応できる仕組みをつくって積極的に事業を展開していきたい」と抱負を話す。相思相愛で事業承継を実現させた二人三脚の歩みは今後も力強さを増していきそうな気配である。