



グループ全体で総合印刷業の全国展開を図る小松印刷株式会社  
小松 義彦代表取締役会長(左)、小松 秀敏代表取締役社長(右)

# グループ企業の独立性を尊重し、共に成長するM&A戦略

## 小松印刷株式会社(香川県高松市)

小松印刷株式会社は、グループ企業7社とともに全国に10カ所の工場を有し、企画からデザイン、製版、印刷、発送までの一貫体制を確立している総合印刷会社だ。2007年以降、後継者不在や業績不振に悩む企業に対して積極的なM&Aを実施し、各企業の独立性を保ちながらグループ全体で全国展開の基盤を構築してきた。これまでの、そしてこれからのM&Aによる成長戦略について、自らも2015年に社長交代を実行した小松 義彦 代表取締役会長、小松 秀敏 代表取締役社長にお話を伺った。

### 苦境の中、一般商業印刷に活路を見出す

創業はどのような経緯だったのでしょうか。

**小松会長** 現社長の先々代にあたる私の義父が印刷会社に勤めたあと、1952年に創業しました。当時は家庭紙、ティッシュ箱を製造する小さなメーカーが香川県にはたくさんあり、小松印刷もその一つでした。

私が入社したのが1970年のことです。大学を卒業し、3年間保健体育の教員をやっていましたが、結婚後、義父から私を後継者にしたいと言われて入社しました。当時、業界自体は成長著しかったにもかかわらず、社員は12〜3人しかおらず、経営も苦しい状況でした。

この状況をどうすれば打開できるのかを思案し続け、1980年に決断したのが広告を中心とした一般

商業印刷への参入です。当時はスーパーなど小売業が右肩上がりに成長していた時代で、折り込み広告には一層の需要拡大が見込まれました。小松印刷が生き残る道はそこしかないと思ったのです。しかしそのためには、8色刷りで大量印刷ができる輪転機の導入が必要でした。当時小松印刷の年商は1億8千万円しかない中で、2億5千万円の資金を必要としていました。

### 設備投資とM&Aが新しい市場の獲得と持続的な成長を生み出す

——資金調達に苦労されたのではないのでしょうか。

**会長** まず先代の社長に大反対されました。私の部下の後押しがなければ最後まで首を縦に振らなかつたかもしれません。メインバンクも融資をしてくれませんでした。そこで初めて中小企業金融公庫(現・日本政策金融公庫)へ行きました。私の思いを理解してもらったのは大変でしたが、若い担当者が事業計画の立て方などをいろいろと教えてくれて、「まずメインバンクを説得してください。そうしたら協調融資を検討しましょう」と言ってくれました。

そこからは、メインバンクに日参する日々が始まりました。とうとう当時の支店長が根負けして「小松の息子が無理言ってるけど、なんとかしてやれ」と言ってくれてくれました。メインバンクの融資が決まったことで、公庫からも融資を受けることができました。公庫とはそれ以来のお付き合いになります。

最初は取引先がなくて下請け、孫請けから始めましたが、徐々に元請けで取引できるようになりました。輪転機を入れてから最初の1年で売上4億円を達成し、3年後には利益が1億円を超えました。大変でしたが、結果的には大成功の投資となったと思います。

——近年デジタル化の影響で印刷市場が縮小する中で、成長を続ける秘訣は何でしょうか。

**小松社長** 印刷業は大型の設備を必要とする装置産業です。さきほど会長が資金調達に奔走した話をしましたが、売上2億円の企業に2億円の設備投資が必要となるのは珍しいことではない業界なのです。そのような事業環境の中で設備投資を積極的に進めるためには、常に新しい市場を獲得しなければなりません。

### グループ各企業の独立性を保ち、地域に根差した成長力を育む

——その後、2007年に株式会社ソーゴー(愛知県)の全株式を取得

しました。これが株式取得によるグループ化の始まりとなりました。**会長** これは、銀行から紹介があったのがきっかけです。当時ソーゴーは兄弟3人で経営していて後継者がいませんでした。小松印刷が市場獲得を目指し大阪、東京と進出するなかで、ソーゴーの持つ名古屋の商圏にとっても魅力を感じ、M&Aを決めました。

グループに加えるにあたり、ソーゴーの社名や基本的な組織体制はそのままにして独立性を持たせ、地域に根差す営業を継続することになりました。そうしないと社員の士気にかかわるからです。以降のM&Aについてもこの方針は貫いています。

実はソーゴーをグループ化した後、岐阜の企業が民事再生に失敗し



企画デザイン・制作から印刷・加工まで、ワンストップで対応する一貫生産ラインで、低コスト・短納期・高品質を実現

て経営が行き詰まり、銀行の管財人を通じてM&Aが持ちかけられました。そこで、ソーゴーを通じてその会社を買収して、再建に取り組みました。債権者の対応など苦労

したことも多かったのですが、製本工場を作り直し、新しい設備を導入した苦労が報われて今は業績が回復し、ソーゴー自体の経営革新にも貢献しました。

事業再生に関連するM&Aでは、2014年に子会社化した千葉県のワタナベメディアプロダクツ株式会社があります。まだ再建途上ではありませんが、必ず業績を回復して自立した企業になってほしいという思いで取り組んでいます。

——M&A実施後の取組みとして、何が大切になってくるのでしょうか。  
**社長** グループ全体の状況を常に共有し、グループ内のある企業のよい取組みを他の企業にも広めていくことが重要です。一番怖いのは、買収後に社員がいなくなることです。会社は残ったけど事業が継続できない



小松印刷株式会社 代表取締役会長  
 こまつ よしひこ 小松 義彦

では意味がありません。そのため月1回は会社に行つて一言挨拶したり、社内で社員に声をかけたり、管理職と面談することを通じて、会社を良くしていくよう、夢を語ろうという働きかけをしています。

**引継先の経営者の思いに応え、グループ横断の取組みで総合力を向上**

——2012年には山口県の大村印刷株式会社の株式を取得しました。中国地方では印刷最大手となる企業との経営統合となり、小松印刷グループは業界トップクラスの印刷会社になりました。

**会長** 当時業界の組合で私が香川県理事長、大村印刷の社長が山口県の理事長をしていたこともあり、長年の友人で気心の知れた間柄でした。このM&Aは金融機関を通じて

となのだと考えています。

それと同時に、時代に合ったメディアとの融合にも対応していかなければなりません。官公庁でも、動画やAR、VR、QRコードなどのテクノロジーを紙媒体の補完として検討し始めています。我々も受け身にならず、よりよい表現方法を積極的に提案していきます。

——最後に、今後M&Aによる事業展開を検討されている中小企業経営者や事業承継に悩んでおられる中小企業経営者に向けてメッセージをお願いします。

**会長** 企業維持や成長のためにM&Aをすることは、プラスにはなってもマイナスになることはないのだから、やるべきだと思います。ただ、M&Aは実施した後が大切で、買収先のフォローやマネジメントができる人

で申し出があったのですが、実は大村印刷の社長も「小松印刷ならなんとかしてくれるのではないかと私を指名していたそうです。大村印刷は西日本では知名度もあり、印刷対応力への評価は高かったのですが、後継者不在で社長が病に臥せており、経営を続けることができない状況でした。M&Aの話が出た後にお会いした時には、社長が「大村印刷をなんとか残したい」と私の手を取って涙を流していました。私は何とかしてその思いに応えたいと強く思い、M&Aを決断しました。

**社長** 大村印刷は山口県防府市で戦前から事業をしている歴史ある企業で、今年98年目を迎えました。グループ化した直後には小松印刷から人を出しましたが、今年いよいよ大村印刷の生え抜きの社員を社長にすることができました。大村印刷が100周年を迎える前に、防府市の人間を社長にすることができ、ようやく託された思いに応えることができたというところで感慨深いですね。

小松印刷としてもこのM&Aで従来の東京、名古屋、大阪に加えて中国地方の商圏を獲得し、全国展開の基盤を確立することができました。

材がいるかの見極めは必要になるでしょう。我々も人材は潤沢とはいえませんが、今後もチャンスがあれば挑戦を続けたいと考えています。

**社長** 会社をたたんでしまうと、社員も散り散りになり、優良技術も顧客も失ってしまいます。会社が経営を続けている限りは、技術が残り顧客がついています。他の企業が新しく経営したとしても、しっかり営業すれば少なくとも仕事は続き、成長の可能性が生まれますが、事業をやめたとたんにも何もかも消えてしまいます。後継者がいなくても事業を残したいという気持ちがあれば、引き受けてくれる会社はどこかにいると私は思っています。我々も、コーポレートスローガンである「いつも未来にチャレンジ」とおり、未来にわたつて持続する企業であるべく、強い意志を持って取り組んでいきます。

(聞き手 ライター 山際貴子)



2012年3月に子会社とした山口県の大村印刷株式会社

また、小松印刷の主力事業は折り込み広告ですが、大村印刷がグループに加わることで書籍・出版の領域に参入することができ、事業領域拡大の可能性を感じました。

——2016年に香川県の株式会社マツオカを子会社化しました。現社長が就任されてから、初のM&Aとなりました。  
**社長** マツオカは四国遍路の納経帳製造で国内シェア8割の企業です。我々は毎年外国人実習生を受け入れており、私が実習生の面接に中国やベトナムに行つています。マツオカの社長と現地に向かう飛行機の中で「会社を売却することを考えている」と聞いたのがきっかけです。ぜひ小松印刷で引き受けたいと思い、金融機関に間に入ってもらつてM&Aを進めました。

**印刷にこだわりつつ、メディアミックスを加速**

——今後の展望についてお聞かせください。

**社長** 現在の印刷業全体の市場規模(出荷高)は、5兆4千億円程度とされています。我々の売上はその1%にも達していません。ということからは、印刷市場は工夫次第でまだまだ開拓できるというこ



小松印刷株式会社 代表取締役社長  
 こまつ ひでとし 小松 秀敏

**小松印刷 に学ぶ 3つのポイント**

- Point 1** 積極的な設備投資とM&Aによる商圏拡大で持続的な成長力を創出
- Point 2** M&Aにより、地域の雇用や優良技術の喪失を防止
- Point 3** M&A後もグループ各企業の独立性を尊重し、地域に根差した成長を促す

**小松印刷株式会社**  
 本社：香川県高松市香南町由佐 2100-1  
 代表者名：代表取締役会長 小松 義彦  
 代表取締役社長 小松 秀敏  
 資本金：9,000万円  
 従業員：603名(グループ計1,279名)  
 事業内容：オフセット輪転印刷・オフセット枚葉印刷・紙器加工・企画デザイン  
 会社設立：1952年8月  
 ホームページ：<https://www.komatsuprinting.co.jp/>

グループで導く最良のクリエイティブ

- 香川 小松印刷 本社
- 東京 CREATIVE TIPS
- 千葉 ワタナベメディア プロダクツ
- 山口 大村印刷
- 大阪 小松印刷 大阪支店
- 愛知 ソーゴー