

# 小さな会社の起業から Exit まで

～ 14年間の経験から得た7つのヒント～

合同会社ウイン・アクション

代表 佐々木 偉彰



# 小さな会社の起業から Exit まで

～14年間の経験から得た7つのヒント～

## < 目 次 >

- ・はじめに
- ・ヒント1 ～ 起業は400Mリレー方式で
- ・ヒント2 ～ 資金がない中、ビジネスモデル試行を続けるには
- ・ヒント3 ～ リーマンショックで売上激減、社員5人中3人が退社。その時どうした？
- ・ヒント4 ～ 営業経験が無い中での実践的営業法
- ・ヒント5 ～ 「元気」をもらえる、独自の「資金」集め方法
- ・ヒント6 ～ ここまでできる！！公的資金・公的制度の徹底活用方法
- ・ヒント7 ～ M&Aの手順と、企業価値を高めるポイント
- ・さいごに

## はじめに

私自身39歳の時、いわゆる脱サラし3人で起業をしました。1998年、この前年にホリエモンがオンザエッジを設立、またこの年、三木谷さんが楽天を設立、いわゆるインターネット黎明の時期です。

そこではナンバー2として、また唯一のIT担当として一から事業を立ち上げました。パソコン教室とホームページ作成からの第一歩。IT担当とは名ばかりで自分でホームページ作成も、パソコン先生もできないため、一からアルバイトを募集してのスタートでした。それでもなんとか7年間、売上1億円までを牽引しましたが、ナンバー2の立場の限界を感じて退社し、すぐさま自らが社長として2回目の起業をしました。

今回のテーマ『小さな会社の起業から Exit まで～経営の7つのヒント』はこの自らが社長としての2回目の起業での話です。最初の起業時にも多くの経験をしたのですが、やはりナンバー2の経験と、社長としての経験は雲泥の差があります。

最後まで、売上高が1億円で満たない小さな会社でしたが、色々な苦労がありました。例えば、リーマンショックの時には売上は激減、社員4名中3名が退社するという事態にも遭遇しました。そんな時、社長は何らかの判断をする必要があります。その結果の責任は全て社長が負うわけです。そんな時に、どのような判断をしたかも書いてみました。

また、新規事業として立ち上げた大学向けの事業は、生涯学習という特定の分野では、日本でNo.1のシェアをとることができました。そのお陰もあり、大手企業に希望価格で売却することができました。59歳の時です。全くゼロから、No.1のシェアを取るまでのノウハウや、M&Aでの売却の際の心構えなども紹介しました。

これから起業をする方、小さな会社の経営者、新規事業を考えている社長、M&Aを含む事業承継を考える社長には、参考にしていただければ幸いです。

## ヒント1 ～ 起業は400Mリレー方式で

私自身、起業を3回経験しています。サラリーマンを辞め、3人で起業した1回目。自ら社長としての2回目の起業。3回目は、その会社を売却した後の経営コンサルとしての起業です。そのいずれにも共通することが、いくつかあります。

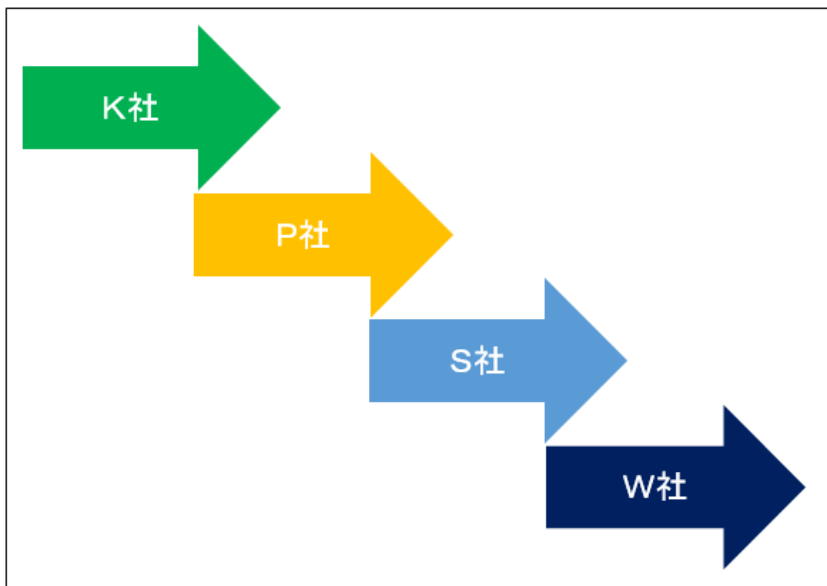
第一は、失業期間が無いということです。17年間サラリーマンをしていましたので、退職後は、失業保険を得ながら一定期間自らの心身のリセットを図ることも考えました。しかし、一緒に会社を設立したパートナーである社長から、「自己都合とは言え、失業すると顔付が変わるよ。一旦テンションが落ちると、また上げるのが大変。失業期間が無いように会社設立を準備するから、よろしく。」と、いやおうなしに働き続けることになりました。

退社したのが、1997年1月31日。次の会社の設立が、2月3日という具合です。2度目の起業も、退社が2003年12月31日、会社設立が翌1月4日でした。3度目の起業では、M&Aの見込が立った段階で、次のフェーズ用に会社を設立していました。

第二は、前職の経営者との関係は極力保っておくことです。サラリーマン時代は、社員3,000名の一部上場会社でしたが、退職日には会長・社長に時間を取っていただき、退職の挨拶と在職期間中のお礼に伺うことができました。お陰でその後、正々堂々と、その会社に営業活動に訪問することができました。また、最初の起業時の社長とも今も年に何回か一緒に食事をする間柄です。

第三は、前職の時から次に起業する会社の顧客を見つけておくこと。「清く正しく」を考えると、それは「汚い」こと「グレー」なことかもしれません。しかしながら、これからは自分の力で人生を切り開く必要があります。清く正しい行為より、自分の人生の為の適切な行為が求められます。2度目の起業の際は、個人的なつながりの強い顧客からの新規案件については、新会社で対応する旨の暗黙の了解を取り付けたりしていました。私自身が次の起業で成功することが、前職の社長への恩返しであると言い聞かせていました。

このように考えると、起業や転職というのは、400Mリレー方式。並走区間を設けることで、テンションを落とさずに次の事業をスムーズに立ち上げるヒントになるのではないのでしょうか。



(図1) 起業は400Mリレー方式で

## ヒント2 ～ 資金がない中、ビジネスモデル試行を続けるには

自ら起業した会社は、「WEB を使って BtoB 営業プロセスを変革する」というキャッチフレーズで事業スタートしました。前職では、インターネット黎明期に、ホームページのディレクションも数多く（100 社以上）しましたが、顧客の規模・業種もまちまちでしたが、新会社では、以下のようにビジネスモデルを設計してスタートしました。

顧客 : BtoB 企業

提供サービス : 営業プロセスを見える化する WEB 型サービスの提供  
(提供する価値=引合数の増加、成約率の向上)

どのように : パッケージシステムを外部業者にて開発、当社にて提供する方式

「営業プロセスを見える化する WEB 型サービスの提供」は今でいう、営業プロセスの DX 化で、いい目の付け所だったと思います。ただ、自分自身が WEB プログラム作成ができない中でパッケージシステムを開発するには、外部業者に委託となります。本格的に開発すると、数千万円は必要です。資本金 300 万円の当社が開発できる代物ではありません。しかも、開発しても売れるとは限りません。売れなかったら、瞬間倒産です。

顧客からホームページを受注し日銭を稼ぎながら、例えばコンバージョン率を測定できる機能を開発し、それをパッケージの機能としてストックするという方式で進めました。個人的につながりのある何社かには、部分的な導入をすることができましたが、製品として市場に出すには、さらに相当のまとまった資金と工数が必要なたためペンディング状態でした。

そして、その後リーマンショックが起き、企業からの注文が劇的に落ちた為、それどころではなくなりました。

アイデアと、自社の体制、資金力、自ら取れるリスクのアンバランスにより失敗した例ですが、小さく実施していたせいで致命傷にはならずすみしました。資金

の追加投入をしていたら、その後のリーマンショック時に、終わっていたでしょう。

当社のような小さな会社が、大手やベンチャー起業がひしめく企業向けのインターネットビジネスで一定のポジショニングを得る困難さを感じる中で、次に目を付けたのが大学でした。大学のブランディングに役立つ各種サービスと大学を結びつけるマッチングサイトの構築、運営でした。当時のインターネットビジネスでは、結局のところプラットホーム運営側の利益が最大化する仕掛けになっていることを肌で感じていたからです。

2～3社のサービスを掲載したプロトタイプを作成して、大学を回りましたが、そもそもブランディングに関する素養が自分がないことに気づき、早々と撤退しました。

そうして大学を回る中で、多くの大学が一般の社会人やシニアを対象にした公開講座を実施していることを知りました。いわゆる生涯学習と言われるものです。分野は、語学やビジネススキル、資格講座の他に、源氏物語等の文学、古事記・日本書紀などの歴史、宇宙や科学、ピアノ実習等、それぞれの大学が得意分野の公開講座を開催しているのです。ブランディングに関する素養は無くても、これらの教養的な事柄には興味があります。

当時、どの大学でどのような公開講座を開催しているかを調べるには、個々の大学のホームページを一つ一つ見る必要がありました。そこで、大学公開講座のポータルサイトを作ろうという次の事業のアイデアが湧きました。

顧客	: 大学 (公開講座開催部門)
提供サービス	: 大学公開講座ポータルサイトでの講座紹介 (提供する価値=資料請求者の獲得、講座受講者の増加)
どのように	: ポータルサイトへの掲載料で収益を得る 当初は無料掲載から始め、有料掲載に切り替えていく

プロトタイプを作成し、各大学へFAX-DMを送り、電話でアポを取った訪問、アポな



し訪問を繰り返し、10校程度の公開講座の掲載からスタートしました。当初無料とはいえ、名も無い会社の怪しいポータルサイトに、よくぞ掲載してくれたものです。

比較的順調に掲載校数は増え、1年後には30校程度に増えました。しかし、2年ほど運営してハタと気づきました。いつまでたっても有料掲載をしてくれる大学が現れないのです。当初、5000円/月の掲載料で、30校集まれば、15万円/月の売上。システムの運営経費くらいは賄える予定でした。ところが、有料掲載は3校のみ。年間売上10万円にも足りません。

折角ポータルサイトを立ち上げたのだから、なんとか有料メニューを作りたいと社内会議を繰り返して、アイデアとして出たのが公開講座管理システムをパッケージ販売しようという話でした。当時規模の大きい場合は、年間300講座とか500講座とかの公開講座を実施している大学も数多くあったのですが、エクセルやアクセスで受講生管理を行っており、ほとんどが電話またはハガキでの申込受付、ホームページからの申込受付を行っている大学は僅かでした。データの一元管理はできておらず、作業は非効率、受講生への対応は旧態依然としたものでした。スタッフが公開講座ポータルサイトの紹介で大学を回る中での生の情報です。

顧客 : 大学 (公開講座開催部門)

提供サービス : 公開講座管理システム

(提供する価値=作業の効率性、ホームページとの連携により集客増)

どのように : ホームページからの受付と電話受付を一元管理できる仕組み  
将来的には公開講座ポータルサイトと自動的に連携できる  
パッケージシステムを外部業者にて開発、当社にて提供する方式  
(ただし、第一号ユーザーが決まってから開発する。)

とは言え、開発資金はありません。まずはチラシを作って各大学に配り、第一号ユーザー候補が決まってから開発に着手しようということで、チラシを作成しまし

た。そして別件で某大学を訪問した際にスタッフが持つチラシを見つけ、先方から「こういう仕組みが欲しかった。ぜひ提案してほしい」との声が上がりました。その日、スタッフは顔を真っ青にして、「大変です。提案をしなくてははいけません。」とオフィスに戻ってきました。

早速、開発業者を決めなければなりません。実質は受託開発だけど、そこで開発した機能を汎用化することを前提に開発してくれる会社が理想です。できれば、1校目からそのパッケージ価格で仕切っていただければ最高です。結論を言いますと、そのような会社が見つかり、共同開発のパッケージシステムとして上市することができました。

その後の紆余曲折がありましたが、この製品がその後の当社の収益の柱となり、30大学に導入することができ、ニッチな分野ではありますがシェア No.1 となることができました。

この話は、チラシ1枚で700万円のパッケージシステムも受注できるという、社内伝説になりました。

このように、資金は何度も枯渇しそうになりましたが、3度目の試行でようやく儲かるビジネスモデルに辿りつくことができました。振り返ってみると、一定のヒントがあるように思います。

1つめは、事業のアイデアはあくまで仮説であり、市場に出してみないと儲かるかどうかはわからないということ。

2つめは、それだからこそ市場に出す前に、1つの事業アイデアに全資金を投入してはならないということ。

3つめは、試作品・プロトタイプをできるだけ廉価に作り、市場の反応を見ること。80対20の法則というものがあります。「完全なものを作るのに100の費用がかかるとすると、80%のものであれば20の費用でできる」ということ。80%のプロトタイプであれば、同じ資金で5回のチャレンジができるのです。

### ヒント3 ～ リーマンショックで売上激減、社員4人中3人が退社。 その時どうした？

社長をしていて一番辛いのは、社員が離れていくことです。会社を設立して4年目、あのリーマンショックの時です。会社の売上は激減、銀行口座の残高は僅か。債務超過状態で銀行の追加融資も難しい。給料日前は、金利の高いビジネスローンをやむなく利用する状況。どうしても、社内での私の言動も荒々しくなります。今までWEBメンテナンス中心のスタッフに営業を要請したり、早朝からスタッフ参加の対策ミーティングを実施し始めました。

対策ミーティングを始めて2週間後、WEBメンテナンス担当から辞めたいと申し出を受けました。引き止めに躍起になっている最中、今度は新規事業担当の執行役員から退職の申し出があり、その翌日、大阪駐在の取締役から退職の申し出がありました。大阪駐在の取締役は、一緒に起業をしたスタッフです。絵にかいたような「泥船からの一斉脱出」です。

その時の泥船の船長の気持ちは、社員が離れていく辛さはもちろんありますが、実はそれ以上に世間体の悪さを気にしました。これまでお客様や、パートナー企業、経営者仲間に「優秀なスタッフ」と紹介してきた連中が一斉に辞める。それに対して、私自身がどのように見られるか、どのように取り繕ったらいいのか、という「自意識」の辛さです。

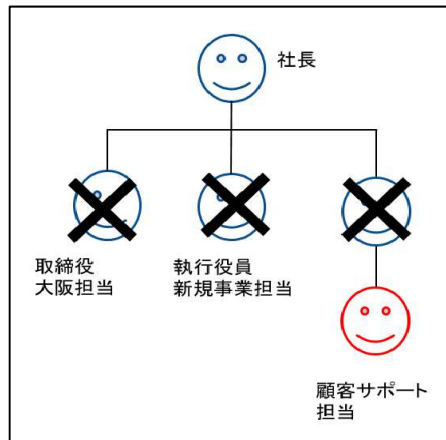
その時に役立ったのは、坐禅経験でした。2度目の起業の前から月に1回、広尾のお寺で開催される坐禅会に通っていました。坐禅が目指すのは、過剰な「自意識」からの解放。その為に、姿勢を整え、「はぁー」と息を吐き切る。その間の純粋な気持ちや判断を大切にします。

この時は、自宅で一人坐り「はぁー」と息を吐きながら、今回の出来事をどのように解釈し、どのような対処をしたらいいのかの解決策を求めました。本来は坐禅の間は、考えたらだめなのですが、そうは言っていられません。それでも「はぁー」と息を吐いている間は、自分自身を頭での「思考」から切り離してくれるようです。小一時間程度の坐禅の結果の解決策は以下のとおりでした。

1. 3人退職するが、3人分の給与は不要になる。  
→ 今の経営状態からはラッキーである。
2. これまでスタッフが担当していた顧客には、私が直接対応すればいい。  
→ 顧客もそれを喜ぶかも。いや喜ばせよう。
3. どうしてもスタッフの対応が必要な部分は、頭を下げて「業務委託」をお願いしよう。
4. そもそも周囲からどう思われるかは、生きるか死ぬかの現在の状況では関係ない。

今から思えば極めて普通な判断ですが、坐禅という習慣が無ければ、もっとひきずったでしょう。次の日からは、ある意味スッキリと社員の退職に伴う各種調整を行うとともに、その1か月後には、当時推進していた新規事業（リーマンショックの影響が軽微な大学向け事業）にエッジを効かせたミッションの作成、社名変更、記念セミナーの企画等を、今から思うとびっくりするようなスピードで行うことができました。

その後、この新規事業はニッチな分野ながらシェア日本一を獲得することができ、大手企業から M&A を受けるまでになりました。そのきっかけは、社員3名の一斉退社だったかもしれません。いや、社員3名の一斉退社に伴う私自身の意識の変化～「自意識など、くそくらえ」だったと思います。



(図2) 社員4人中3人が退社

## ヒント4 ～ 営業経験が無い中での実践的営業法

サラリーマン時代は、経理部と情報システム部、1回目の起業では、IT 担当。実は営業経験はゼロでした。色々と試行錯誤の結果、有効だった営業方法について紹介したいと思います。

### (1) 初めて会った方には、御礼ハガキを出す

元来、口下手で人見知りの性格であるので、初対面の方に印象を持っていただける自信がありません。そんな性格でも比較的簡単にできるのが、御礼ハガキを出すことです。1～2行程度、手書きを書けるスペースの独自デザインのハガキを用意し、初対面の翌日には届くように書くのです。最初に起業した際の社長の習慣をそのまま真似たものです。

交流会等で初めて会った方には、まずは翌日ハガキを出し、その1週間後くらいにメールや電話でお会いするアポを取るようになりました。

(初対面で軽く会話) → (ハガキで御礼) → (メール・電話で訪問するお願い)

という3段階を経て初めて具体的にサービスの説明をさせていただく手順です。

現在は御礼メールと訪問お願いを同時にすれば十分なのですが、逆に今どきハガキ？ということで、印象に残るかもしれません。

### (2) 初めての訪問で話す内容

初訪問で何を話すかというのも色々と悩みどころでした。何分、無名の会社です。綺麗な会社案内のパンフレットもありません。いきなり営業の話をするのではなく、アイスブレイク的な会話をするのが必要と営業の教科書にもあります。その為の持参物を手作りで用意しました。3つほど紹介します。

#### ①情報を提供する

新規事業では公開講座ポータルサイトを立ち上げたと前述しましたが、例えば、そのサイトのアクセス状況や、閲覧者の属性、検索キーワードのランキン

グを数ページの報告書にまとめたものを持っていくと、ほとんどの担当者の方は興味を持って聞いてくれます。

例えば「大学公開講座ポータルサイトを立ち上げて以来、検索キーワードで断トツ No.1 なのがあります。」とかいうと、身を乗り出して興味を示してくれます。皆さんも知りたいと思うと思います。それは「心理学」だったのですね。振り返ると、この10数年はリーマンショック、リストラ、東日本大震災等、心理的なショックが起きるイベントが連続しました。企業内鬱、ニート、大切な人を亡くした時の喪失感等々への対処方法を探していたのですね。グリーフケア、アドラー心理学、マインドフルネス等かもしれません。

また、A大学で聞いた情報をB大学に紹介する、その話を次にという感じで繰り返していけば、提供する情報は尽きなくなります。

## ②コミュニケーション誌を持参する

会社案内の代わりにもなる、私達の活動を伝えるコミュニケーション誌を作成しました。A4見開き裏表のもので、手作り感一杯のものです。代表である自分自身の近況や、当社のセミナーの報告、ポータルサイトの運営状況、生涯学習業界の各種情報等です。これを持参することで、5分程度の雑談のネタにはなります。

## ③セミナーの案内やフェアへの招待状を持参する

当社で開催するセミナーの案内や、フェアへの招待状を持参し、「よろしければ、〇〇向けのセミナーの案内をさせてください」と言えば、ほとんどの方が聞いていただけます。

このように、まずは持参した情報でコミュニケーションをとった後に、サービス案内の資料を取り出します。お客様から興味を示す反応があれば説明し、お客様が忙しかったり興味がなさそうだったりする時は資料だけ置いて帰りました。こんな営業だったら、口下手な私のような人間でも可能でしょう。

このような活動を数年間繰り返していく中で、1校・2校とお客様になっていたことができました。

経営のメンターであった坐禅の先生からは、「まずは心の契約をしなさい。契約書を出すのはその後だよ。」と教えられましたが、以上がこのような私なりの実践方法でした。

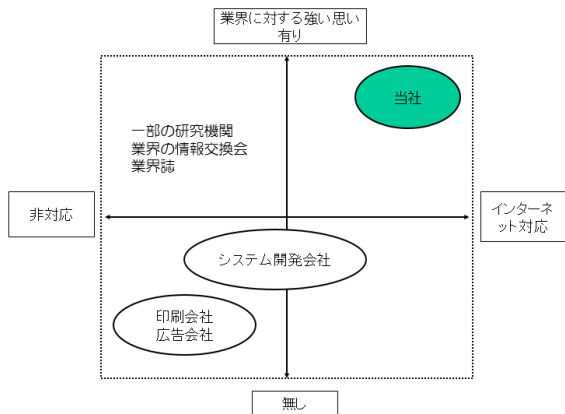
### (3) 競合との差別化

この時の主たるサービスは「大学公開講座ポータルサイトでの講座紹介」「大学公開講座管理システムの提供」の2つです。競合といえば前者は新聞広告、折り込みチラシ等の広告代理店やパンフレット印刷業者、後者は富士通やNEC、大塚商会となります。その中で圧倒的に小規模で新参者は当社となります。その中で、彼らとの違いを明確にする必要がありました。後で学んだマーケティングの用語でいうと、ポジショニングですね。

一つ目の軸は「インターネット対応サービス」かどうかという軸です。当時、まだまだ大学側の意識も保守的で、広報は新聞広告とパンフレット、受講生管理等の講座運営は手元のアクセスシステムで十分というニーズも多かったのですが、当社は最初からインターネット活用を言い続けました。これで既存の競合の多くとは差別化できるのですが、富士通やNEC、大塚商会も大学からの要望があれば、インターネット対応は可能です。

そこで二つ目の軸は「大学生涯学習に対する思い」です。どの競合会社より、生涯学習に思いがあるというアピールです。社名は「セカンドアカデミー」に変更し、キャッチフレーズを

「Study And Action」、ミッションを「生涯学習の場から世界が変わる」と決めました。この分野でお客様と話す内容は、「どんな大会社の営業でもかなわないだろう」という自負がありました。



(図3) 競合との差別化 ～ ポジショニングマップ

#### (4) フロント商品と本命商品

心の契約が大事と前述しましたが、いつまでも心の契約止まりだと商売になりません。その後、顧客化の階段を登っていただく必要があります。

マーケティング的に言えば、まずは少額なサービスをフロント商品として顧客に購入していただき、関係性を構築・維持しながら、本当に売りたい高額商品を販売する手法です。意図したわけでは無かったのですが、「大学公開講座ポータルサイトでの講座紹介」と「公開講座管理システム」の関係は、まさにフロント商品と本命商品の関係でした。

前者は年間掲載料10～60万円程度と低価格で80校が参加。関係性を継続する中で、後者の本命商品（数百万～）を販売するという流れです。長い関係性を持つことで、高額な本命商品が売れる機会を待ちます。周年記念とか、新任の責任者の就任とか、校内サーバーのリプレースとか。長年のお付き合いを続けると、まるで柿が熟して落ちるように本命商品が売れます。

(心の契約) → (フロント商品) → (本命商品)
----------------------------



## ヒント5 ～ 「元気」をもらえる、独自の「資金」集め方法

事業を継続すると資金は不思議にどんどん枯渇していきます。資本金300万円で事業をスタートしましたが、債務超過にならないよう増資を何回か実施しました。基本は自分のお金を資本金に繰り入れるのですが、初回の増資の時にサラリーマン時代の友人が「50万円くらいなら出資するよ」と言ってくれました。その時、頭の中でヒントマークが燈りました。

自分のような人間を信頼してくれて出資を申し出てくれる人もいるのだ、というヒントマークです。また、出資に対してリターンを返すという確たる自信はありませんが、それができなくとも一生付き合いができる「いい案配」の金額が50万円程度なのではないかという妙なインスピレーションをその時に得ました。

そして数回の増資の際には、自分のお金を入れる他、都度何人かに出資をお願いしました。結果、8名から合計500万円の出資をいただきました。お願いをした全員から出資をしていただきました。お願いをした方の条件は以下のとおりでした。

### ①一生のお付き合いをしたいと思える方（尊敬できる方や好きな方）

出資いただいた方の一人はサラリーマン時代の元上司でした。色々教えていただいた尊敬する方なので、独立後も助言が欲しいと思っていました。しかし、なかなかこちらから食事等にお誘いするのも気おくれしていましたが、株主となると事業の報告という名目で正々堂々と食事に誘うこともできます。また助言をいただくこともできます。

### ②お金は出すが事業内容に口を出さない方

お願いする際は事業計画を説明させていただきますが、配当等のリターンの約束は一切しませんでした。それでも出資をいただける方をお願いをしました。また事業内容へのアドバイスは大歓迎ですが、それ以上に口を出さない方に限りました。

### ③運が悪そうな方には声を掛けない

業績のいい会社の社長は、概ね「自分は運がいい」と思い込んでいます。そし

て周囲もいい運気で満たそうとします。いい運を持つお金を集めたいものです。

お願いするタイミングはとても大切です。いきなり連絡をして出資の依頼をするのは、もちろんNGです。普段からの礼節ある付き合いの中で、こちら側の活動状況をきちんとお伝えし、ある程度自社に興味を持っていただける期間（1～3年程度）を経たのちに、いいタイミングでお願いするイメージです。

さて株主になっていただいた後ですが、当初は個別に会食等で事業の報告をしていました。株主の数が増えるにつれ、途中からは株主懇親会として年に1度、全員に集まっていただいての報告会&懇親会を開催しました。

- ・ 1泊での株主旅行（三保の松原、九州日向）
- ・ 東京湾 屋形船貸し切り遊覧
- ・ ホテルやカフェレストランでのランチ会 等

いずれも経費は会社持ちなのですが、私にとっての最高の贅沢であり、最高の楽しみでした。社長業は誰に頼ることもできない孤独な稼業なのですが、この時ばかりは株主の方々から温かい励ましがいただけるのです。本当に励みになりました。

「リターンを返せなくとも一生付き合える素敵な方々を自らの応援団とする」というのは、独自の資金調達モデルだったのではないかと自負しています。結果的には2倍のリターンでお返しできたので、嬉しい限りでした。

## ヒント6 ～ ここまでできる！！公的資金・公的制度の徹底活用方法

日本は中小企業（小規模事業者を含む）への施策がととても充実しています。でもそれらの制度や使い方を知らない中小企業が多いです。私自身はある時から徹底的に活用しました。

例えば、14年間に得た補助金について、以下にまとめてみました。

種類	金額
経営革新計画（東京都承認）	-
ベンチャー支援補助金（中小機構）	500万円
地域資源活用補助金（東京都）	200万円
販路開拓補助金（東京都）	50万円
小規模事業者活性化補助金	200万円
小規模事業者持続化補助金	150万円
ものづくり・商業・革新的サービス補助金	500万円
ホームページ補助金（港区）	5万円
Pマーク取得補助金（港区）	30万円
キャリア助成金（厚労省外郭団体）	60万円
キャリアアップ助成金（厚労省）	40万円
働き方改革補助金（東京都）	40万円

ざっくり集計すると、合計1,700万円以上となります。いくつかの補助金は、直接的に新規事業の立ち上げに大変役立ちました。

また、私が活用した中小企業施策は以下のとおりです。詳しい説明は割愛しますが、いずれも中小企業やその経営者にとって利用することにより、合法的な節税が可能となります。

種類	内容
小規模企業共済	年間最大84万円の所得控除
経営セーフティ共済	年間最大240万円の節税
中小企業退職金共済制度	掛金が損金

私の周囲の経営者仲間たちは、意外とこれらの補助金や公的施策を知りません。特に補助金に関しては公募期間が限られていますので、自らアンテナを張っておかないと申請のタイミングを逃してしまいます。また競争率が高いものは、事業計画の内容で審査されますので、忙しい経営者が自力で対応できない場合もあります。

このような経験もあり、忙しい経営者にタイミングよく補助金情報を提供し、事業計画の作成・申請をサポートすべく、3回目の起業として合同会社ウイン・アクションを設立し、中小企業診断士・経営革新等認定支援機関としての活動を行っています。

## ヒント7 ～ M&Aの手順と、企業価値を高めるポイント

講座管理システムを導入する大学が増えるとともに、当社の社会的責任はどんどんと大きくなります。一方、当社のスタッフは私を入れて4人。社内に後継者はいません。

その頃の心配は、私が万一事故に巻き込まれたりすると、どうなるだろうか、という点です。当時、新幹線の中で殺人事件等も起きており、自分の注意だけではどうにもできない場合もあります。

万一の時のお客様（30大学）への迷惑、社員への迷惑、妻を含めた家族への迷惑を考えると、すぐにでも後継者を作る必要性を感じていました。しかし当時は、売り手市場であり求人、採用、育成には相当の年数がかかります。

そこで、今後の10年間の方針の優先順位を以下のように考え、腹を決めました。58歳の時です。

- 第1優先 企業売却 (M&A) を考える
- 第2優先 後継者候補採用、育てた後に事業承継
- 第3優先 このまま働き、株式買い取り後、廃業

幸運なことに当時の財務状況や経営成績はそこそこ優良でしたので、仮に第1優先がだめなら、第2優先、それでだめなら第3優先と心の余裕を持ちながらの対応を考えました。

実は、この前年に中小企業診断士の資格を取得しており、そこでは事業承継研究会に属して、M&Aの手順を大まかに知ることができました。普通、診断士は顧客のM&Aのサポートの為に研究をするのですが、私は自分自身のM&Aのために学んでいました。

そこでの手順は、まずは事業引継支援センターに相談に行く、でしたのでその通りに実行しました。そこでは、小規模事業者に過度な費用負担をかけないように、着手金ゼロ、リーズナブルな成功報酬のM&Aアドバイザーを2社紹介してくれました。

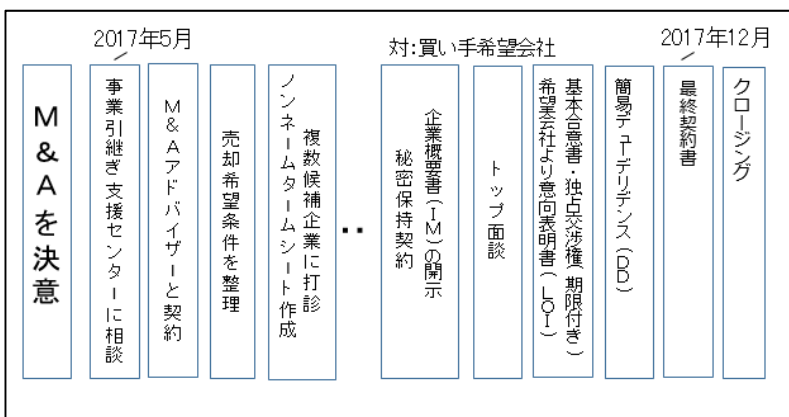
A社 ～ 行政書士系のネットワークを持ち、案件を一斉に提携先に配信する手法

B社 ～ 当社の特性に合う売却候補先を、1社1社、丁寧に打診していく手法

早く候補を見つけるにはA社、ただし売却を希望しているという情報が多くの関係先に晒されるというデメリットがあります。B社だと必要最低限の範囲にとどまります。当社はかなりニッチな業種なので、匿名であっても実名が推測される可能性も高く、B社とアドバイザー契約を締結しました。

その後、アドバイザーと話し合い売却希望価格を決め、匿名での企業概要書（ノンネームタームシート）を作成して買い取り希望会社を探します。

アドバイザーが最初に持ってきた候補者リストの中から早速、買収希望のオファーがあり、その後トントン拍子に進み、その年の12月末に売却希望価格どおりに最終契約書締結、翌2月1日にクロージングという展開となりました。一連の流れは以下のとおりです。



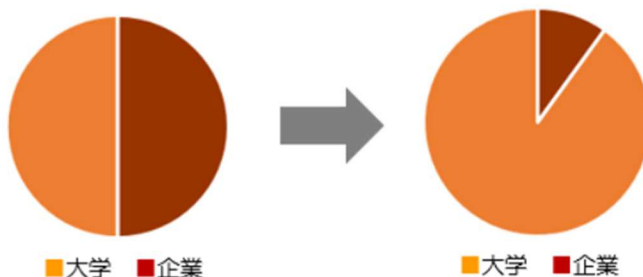
(図4) M&Aの手順

売上が1億円に満たない会社で、直近期の利益がマイナスだったのにも関わらず、純資産の5倍弱で売却できました。そこそこのプレミアム（のれん代）を付けていただきました。

事業を展開する中で企業価値向上の為に意識していたのが次の2点です。

### ①特定の顧客層への展開を深堀する

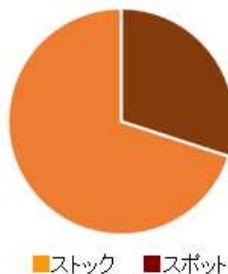
対企業の売上と対大学の売上が半々の状態があったとすると、この構成のまま売上拡大を図るより、例えば対大学の売上拡大のみに注力することで、企業の強みが際立ちます。



(図5) 特定の顧客層への展開を深堀する

### ②ストック売上の割合を増やす

売上にはスポット型とストック型があります。案件毎のシステム導入やコンサルティング等、売上金額や利益額は大きくなります。しかし、翌期はまた一からの案件獲得が必要です。これに比べストック型は1件1件の金額は小さいが解約されない限り翌期にも売上が見込めます。保守料や会員制の会費、最近はやっているサブスク型サービスもストック型売上です。翌期以降の売上が見込めることで経営に安定性も出ますし、M&Aの際には買い取る側も将来のキャッシュフローの見込が立てやすくなります。



(図6) ストック売上の割合を増やす

## さいごに

禅の公案に「隻手音声」があります。江戸時代の禅僧、白隠和尚が修行僧に出した問題です。隻手とは片手のことです。

和尚は片手を出して言います。「この手には微妙な声がある。その声を隻手音声という。さあ隻手音声を聞いてきて、ここに示しなさい。」というものです。両手があれば、両手でバンと音を出せます。では片手でどのように音を出すのでしょうかということです。



色々な解釈があるのですが、私の解釈を紹介します。

経営は「人・物・金」と言います。多くの中小企業、特に起業したばかりの会社で「人・物・金」が充足している会社がどれだけあるでしょうか。むしろ、「金なし、コネなし、信用なし」、いわば、片手しかない状態といえます。

それでも片手で勝負をしないさい、声を出してみろということです。「金なし、コネなし、信用なし」だけど、「人・物・金」がある大企業と戦っていきなさい、ということです。

それでは、どのような声を出すのでしょうか？ それは、「知恵」と「情熱」と「行動力」。それを持って、堂々と片手を出すことで、自分なりの声が出るのです。



それが隻手音声です。声を聞き取れない顧客もありますが、声を聞いてくれる顧客もいます。そんなお客様を大切にすることで信用を築いていくのです。

また私達も、相手の隻手音声を聞き取れるようになりたいものです。

振り返れば、隻手音声で、「小さな会社の起業から Exit まで」を走り抜けたように思います。

## 会社概要

- 社名 合同会社ウイン・アクション 認定経営革新等支援機関
- 所在地 本社：〒108-0023 東京都港区芝浦2丁目6番1号  
パレステュディオ芝浦 City512号  
オフィス：〒108-0023 東京都港区芝浦3丁目17番11号  
天翔田町ビル1008号  
TEL:090-5964-1422  
mail:ysasaki@grace.ocn.ne.jp  
HP :<https://www.gwinaction.com/>
- 設立 2017年9月1日
- 資本金 3,000,000円
- 代表 佐々木 偉彰 (ささき よしあき)
- 事業内容 小規模事業者向けの経営サポート全般
  - ・創業支援
  - ・経営革新計画申請サポート
  - ・各種補助金 (ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金)申請支援
  - ・IT、WEBを活用したビジネススキーム変革支援 (DX化支援)
  - ・M&A アドバイザー (企業価値向上の磨き上げ)

### ■代表プロフィール

福井県鯖江市出身

1981年 神戸大学法学部卒業後、コクヨ株式会社に入社、経理部・情報システム部に勤務。

1997年 インターネット黎明に触発され、大阪でITコンサルティング会社を3人で起業。

2004年 自ら代表として、セカンドアカデミー株式会社を立ち上げる。  
リーマンショックで企業からの注文が激減する中、経営革新計画の

承認を受け、大学を顧客としたセカンドアカデミー事業を立ち上げる。

公開講座ポータルサイト「Second Academy」参加大学 80 校、  
講座管理システム「Smart Academy」導入校 30 校とそれぞれ日本最大級を達成。

2018 年 60 歳を前に、丸善雄松堂株式会社に株式の 100%を譲渡。  
同時に小規模事業者向けの経営サポート業の、合同会社ウイン・アクションを設立。  
現在に至る。中小企業診断士。

**MEMO**



