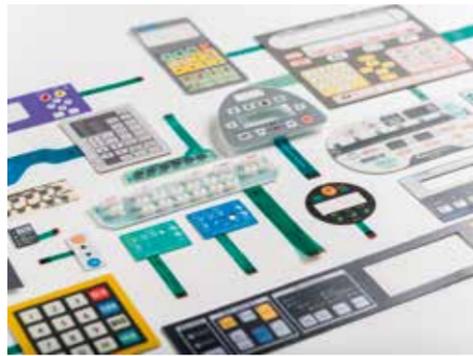


長野テクトロングループ構成図



柳澤氏の父親が創業した長野テクトロンの主力製品のひとつ、メンブレンスイッチ。工場で使われる機械から家電製品まで、さまざまなものに使われている

を取り入れるようになったのは、柳澤氏が社長になった後だ。販売領域を広げていこうと考えた柳澤氏は、システムに関する新規事業を推進したり、新し

「プロダクト」と「ニッチトップ」でグループ化 シナジーを生むM&Aで 事業領域を拡大

入力装置の専門メーカーである長野テクトロンは、会社の持続性を念頭に、シナジー効果が得られる可能性の高い会社を中心にM&A。生産技術、生産設備を構成する機械部品などを扱うファクトリーオートメーション（FA）業界から医療、フード、オフィスシステム事業などへと事業領域を広げ、ニッチトップ企業を仲間にしなが、ゆるやかに事業を拡大。ニッチトップカンパニーグループを目指し、成長し続けている。

Profile

1977年長野県長野市生まれ。神奈川大学工学部卒業。2002年、新光電気工業に入社。2005年、父親が創業した長野テクトロンに入社。2017年、二代目として代表取締役社長に就任。M&A経営を実践し、長野テクトロングループを成長させている。



長野テクトロングループ株式会社
代表取締役社長 柳澤由英氏

会社経営にロマンを感じた幼少期

長野県長野市で設立された長野テクトロン。同社は2023年、持ち株会社である長野テクトロングループを設立し、ホールディングス化を実現。経営、財務、経営企画など、企業経営のプロフェッショナルを集め、さらなる事業の成長を目指している。

長野テクトロンの二代目、柳澤由英社長は、子どもの頃から創業者である父親に何度も会社に来て行ってもらい、そこで会社の将来について語る姿を見て育った。

「経営について熱く語る父の姿が格好よく、会社経営に、ロマンを感じるようになりました。」

そんな柳澤氏は大学を卒業後、別の会社で数年間過ごした後、05年、長野テクトロンに入社。父親のもとで経営を学び、17年、二代目として社長に就任した。

柳澤氏が社長になる以前の長野テクトロンは、上下接点シートに印刷された導電インクによって電気を導通させるメンブ

二代目を取り組むM&A中心の経営戦略

柳澤氏が社長になった17年の年商は5億円ほど。そこから、新規事業へのチャレンジなど、自社内での取り組みに加え、19年から自社の事業とシナジーが見込める企業を積極的にM&Aしてきた。この、M&Aによる業容拡大の功績は顕著で、24年1月には、グループ全体で27億円ほどに拡大している。

同社が戦略的に経営にM&A

考えたのだ。

「19年頃、会社の将来を思い描いたとき、長野テクトロンを永続的に存続させるためには、M&Aによって事業を拡大していくことが必須だという考えに至りました。技術的にシナジーが持てる、もしくは販路拡大が見込めるような企業と手を携えて共に成長していきたいと思うようになったのです。」

M&Aによって会社を大きくしていくと考えた柳澤氏は、同社の事業とシナジーが見込める会社を探していった。

「最初は仲介会社からの提案もほとんどありませんでしたから、仲介会社のプラットフォームを通して、一緒に力を合わせてやっていけそうな企業を見つけ、1件ずつ問い合わせをしていきました。」

参入障壁が高い医療関連にも進出

こうしてM&Aを進めてきた同社のグループのなかでも、初期の頃にM&Aしたのが医療情報基盤（東京都千代田区）だ。

医療情報基盤は、もともと上場企業の関連会社で、病院の待合室やバックヤードなどに設置する大型サイネージ端末を扱っている会社だった。サイネージ端末を病院に無償で設置する代わりに広告を流して収益を得るスキームで、現在、100ほどの病院にトータルで約1500台のサイネージ端末を提供しているという。

「長野テクトロンでは、医療業務に関連するキーボードやスイッチ部分なども手がけており、間接的ではありますが、医療業界にも販路を持っていました。そこで、かねてから医療業界での仕事を会社の柱の一つとしていたと考えていたのですが、この業界は参入障壁が高い業界です。軸足をきちんと置いて売り上げを上げていくための技術や商材が足りていないと考えていたところに、医療情報基盤と出合ったのです。」

また、サイネージ端末を提供し、広告で収益を得るというスキームは、長野テクトロンが15年から始めていたサイネージビジネス「ホテくる」とも親和性

があった。「ホテくる」はホテルや旅館などのロビーにサイネージ端末を設置し、地域の飲食店などの情報を閲覧できるようにしたサービスだ。

「業界は全然違いますが、ビジネスモデルが似ていると感じ、サイネージ技術などで互いにシナジーを得られる会社だということ、19年、M&Aを進めることにしました」。

パートナーを選ぶ際の基準として、柳澤氏は「自走している会社」を選ぶようにしているという。自社のプロダクトを持ち、同社とシナジーが得られると同時に、それぞれの業界のニッチトップになれる企業を意識して



2023年にM&Aしたマスターマインド社の主力製品のひとつ、フードプリンター。非接触・非加熱で色彩も豊か。一度にさまざまなデータの印刷が可能

選定し、M&Aをしている。例えば、21年にグループブイーンしたハヤブサ技研（東京都葛飾区）は、水着用の高速回転脱水機の製造をメインにしている会社だ。この脱水機はフィットネスやスイミングクラブには必ずといっていいほど置いてあるもので、現在では全国にある4000施設に1万台ほど導入されているという。

「30年以上、高速回転脱水機に特化して製造していて、国内ではトップシェアを誇っています。経営者が高齢で後継者がいないということ、当社が引き継ぐことになりました」。

まさにニッチトップ企業であ



2021年にM&Aしたハヤブサ技研は、創業以来30年以上水着用の脱水機を製造販売し、業界トップの売り上げを誇る

れないための工夫として、自分たちのカルチャーを押し付けないやり方を採ってきた。

「既存の従業員とうまくいかない理由のひとつに、会社ごとのカルチャーの違いがあります。そのため、グループ化したとしても、自社のカルチャーを押しつけないように注意しています」。

まずは併走しながらそれぞれの文化について互いに知っていくように心がけ、互いのことを深く知ること、新たにどんなことができるのかを1、2年ほどかけて探っていくのだ。

だが、グループ全体の規模が大きくなり、M&Aをする企業規模も大きくなると、別の問題も生じてくるようになった。

「経営陣が変わったのに、これまでと何も変わらない」と、変化のないことに不満を抱く従業員も増えてきたのだ。

そこで現在では、どういう意図で一緒になったのか、今後どうやっていくのかという方針についてもあらかじめ説明するようにしているという。また、業界は違っても「装置をつくる」



COMPANY PROFILE
長野テクトロングループ株式会社
所在地 長野県長野市篠ノ井塩崎2304-1
設立 2023年（長野テクトロン 1984年）
資本金 1億7750万円（グループ総資本）
売上高 27億円（グループ連結）
従業員 約140名（グループ連結）
<https://nagateku-group.jp/>

という共通点がある会社同士、技術者や営業パーソンの交流の機会を徐々に作り、互いにシナジーを実感する取り組みをしていくことで、M&Aによってグループ化するメリットを実感してもらおうように心がけている。

「これまでは比較的小規模な会社とのM&Aで、従業員と経営陣との距離が近かったこともあり、M&Aをする意図を改めて説明するということはあまりしていませんでした。今後は、M&Aをする会社の規模が大きくなり、従業員も増えてくること、想定されます。なぜM&Aをするのかという意図をグループの全従業員にきちんと理解してもらおうように、こちらから働きかける必要があることを実感しています」。

**それぞれの事業を太くし
さまざまな価値を創出**

ホールディングス化にあたり、持ち株会社である長野テクトロングループでは、財務や労務、経営企画などに関するプロフェッショナル人材を揃え、各

り、長野テクトロンでも、水泳のトレーニングに使用するタイマーをつくっていたため、メーカーとしての技術的なシナジーだけでなく、販路などでも協力しあえるだろうと見込んだのだ。

23年にグループブイーンしたマスターマインド（長野県塩尻市）は、フードプリンターと呼ばれる特殊プリンターの開発を行っている。

近年、クッキーや誕生日ケーキなどに写真やイラスト、文字などを印刷して提供するサービスが増えている。この「可食インク」といわれる、食べられるインクをさまざまな食品に吹き付けることができる機械を開発し提供。小型のフードプリンターでは、国内トップのシェアを持つ。ほかにも、木や布など、紙以外のものに印刷できる特殊インクプリンターの開発提供もしており、長野テクトロンでつくっているメンブレンスイッチを製造する際の、ペットフィルムに導電パターンを印刷するプリンターの製造販売も行っているため、シナジーが見込めると考え、M&Aに至ったという。

社で共通して活用できるリソースについては共有し、個々の会社がそれぞれの事業を伸ばしていけるよう、整備している最中だ。

現在、グループでは、ファクトリーオートメーション（FA）リテール、フード、オフィスシステム、メディカル、フィットネスと5つの業界、6つの会社がシナジーを得ながら成長している。グループ各社の売り上げは、それぞれ110パーセントほど伸びているという。

「ホールディングス化を実現し、これまでより従業員数の多い企業をグループブイーンしたこ

こうしたかたちで、19年から次々とM&Aを行い、持ち株会社である長野テクトロングループを含めると、現在7社がグループとなり、それぞれが販路活用や技術協力をしながら成長を続けている。

**新規事業創出の
時間をM&Aで短縮**

「M&Aの一番のメリットは、時間だと思っています」。

経営戦略にM&Aを組み込んだ理由について、柳澤氏はこう語る。新規事業をしたいと考えたとき、ゼロから事業を育てていくには、構想し、人を集め、場合によっては機材を揃え、販路を探す必要がある。ものづくりであれば、それをつくる人材を集め、育てなければならぬ。人材を育てるには、10年単位で時間が必要になることもあるがM&Aであれば、そうした準備期間がなくとも新規事業がスタートできる。

とはいえ、M&Aならではの苦労もある。同社の場合、M&Aをした先の従業員から反発さ

で、グループとして今、新たなフェーズに入ったことを実感しています。今後は1つひとつの業界の柱を太くできるように、それぞれの業界でシナジーを得られる企業を中心にM&Aをしていきたいと思っています」。

プロダクトとニッチトップをキーワードにM&Aを行いながらグループを成長させてきた長野テクトロングループ。今後も、各業界のトップシェアを持つニッチトップ企業をグループに取り入れながら、スケールメリットが感じられるグループとなり、さまざまな価値を創出していく。