

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

# 理念と経営

12

2024  
December

理念と経営 Vol. 228 December 2024

2024 December

巻頭対談 | 「自律的に考える」人材の育成に全力を注げ！

帝京大学スポーツ局  
局長 岩出雅之

福岡ソフトバンクホークス  
元監督 工藤公康

特集1 | 社長の決断力  
マッチングワールド/さかもと/  
ヒイズル  
慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授  
清水勝彦

特集2 | 結果を出す営業のしくみ  
タカマツハウス/コドモン/ワコン  
早稲田大学商学部教授 恩藏直人

“非効率”だが、なぜかうまくいく  
スゴ腕書籍PRの仕事の極意  
QUESTO代表取締役 黒田 剛

人とこの世界 | 力道山夫人 田中敬子

週末の ばばうび、  
The PREMIUM MALT'S

新

The PREMIUM MALT'S  
天然水生ビール  
A premium pilsner beer, brewed with selected ingredients and pride.

SUNTORY ザ・プレミアム・モルツ  
ALL MALT 生ビール(非熱処理)

STOP!  
20歳未満飲酒

雑誌 09343-12

定価 1100円  
(本体1000円+税10%)

4910093431246  
01000

「法的に破産しては  
いかがでしょうか」

に起業した。二〇〇一（平成13）年のことである。国内のゲームソフトやゲーム機、玩具やキャラクターゲッズなどの余剰在庫を、独自に開発したプラットフォーム「M-マッチングシステム」によってマッチングさ

せる同社の事業は、創業から順調に売り上げを伸ばしてきた。だが、およそ二五年の歴史を振り返るとき、彼には「暗黒の一〇年」と呼ぶ苦しい時期があった。上場も視野に入れていた〇八（同20）年、

リーマン・ショックをきっかけに金融機関からの貸し剥がしを受け、資金繰りが厳しくなったのである。「売り上げが一時的に大きく落ち込んだ」と、社員の給料などの支払いを済ませ、銀行の預金残高が一〇〇〇円

## この事業は、必ず社会のためになる

余剰在庫の流通事業で急成長を遂げるマッチングワールド株式会社を、かつて襲った「暗黒の10年」。資金繰りに苦しみ抜いたこの時期に、町田博の決意の背景を伺った。



**【会社概要】**  
▶設立=2001年 ▶事業内容=ゲーム・玩具などの流通  
プラットフォーム事業 ▶従業員数=96名  
▶本社=東京都中央区

P19 » Case 1

マッチングワールド株式会社  
代表取締役社長  
町田 博

P22 » Case 2

株式会社さかもと  
代表取締役社長  
坂本英典

P24 » Case 3

株式会社ヒイズル  
代表取締役社長  
井上直樹

P26 » Interview

慶應義塾大学大学院  
経営管理研究科  
松下幸之助チャーシップ基金教授  
清水勝彦

# 社長の 決断力



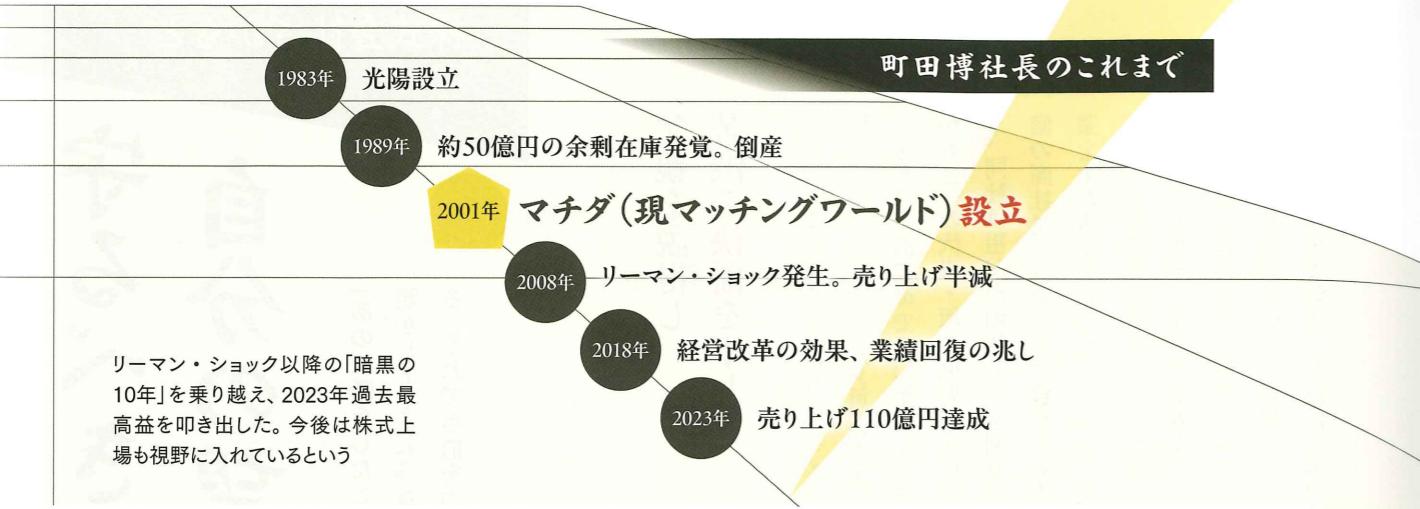
あの決断がなければ、今どうなっていたと思いますか？  
そう尋ねた私たちに、苦境を乗り越えた経営者たちは  
三者三様の思いを語ってくれた。

挑戦をためらわず、未来を切り開いた彼らの言葉には  
経営判断の真髄が詰まっている。

取材・文 稲泉 連

いないずみ・れん

1979年東京都生まれ。ノンフィクションライター。早稲田大学第二文学部卒業。「ぼくもいくさに征くのだけれど—竹内浩三の詩と死」で第36回大宅壮一ノンフィクション賞受賞。近著に『サーカスの子』(講談社)がある。



庫を安く仕入れ、その商品を必要とする小売店に販売する「現金問屋」に転職した。

「電話営業が主流だった時代ですが、私は吃音があつて電話が苦手でした。そこで、まだ誰もしていなかつたFAXによる営業手法を考えたんです」

その手法で高い営業成績を出し、町田さんは会社で高く評価される。一九八〇年代初頭、このときのノウハウをもとに独立。「光陽」という現金問屋を設立した。そして、同時期に社会現象になっていた任天堂のゲーム機「ファミリーコンピュータ」の人気に商機を見いだし、ゲムソフトを専門とする問屋を始めたところ、事業は一気に拡大。設立から六年後には年商二〇〇億円を突破し、ゲーム業界の一〇%のシェアを獲得するまでになった。

「ところがある年のことです。新作ソフトの発注が過剰に行われていることが管理できておらず、五〇億円近い在庫を抱えてしまったんです。ゲーム業界は毎月新作が出るのです。古くなつた商品はどんなに努力をしても売れない。在庫を現金化することができず、「光陽」は倒産して

## 倒産の経験がなければ「今の自分はない」

そんななか、あらためて胸に生じたのが、「ゲーム業界に恩返しをしたい」という思いだつたと町田さんは振り返る。

「倒産は一度ならまだ許されるかもしれないが、二度目となるともう信用が失われてしまうでしょう。私は余剰在庫に苦しんだので、その課題を解決する事業を成功させることが、業界への恩返しになるという思いがあるんですよ」

資金繕りに苦しんだ時期、その状況をがむしゃらに打破できた背景には、

「あのころは日々、生きていくことが精一杯という感じでした。絶えず売り上げを確認し、社員に給料をしっかりと払い続ける。何があつても踏ん張ろうという思いでいましたね」

町田さんの語る「暗黒の一〇年」の意味だ。

「あのころは日々、生きていくことが精一杯という感じでした。絶えず売り上げを確認し、社員に給料をしっかりと払い続ける。何があつても踏ん張ろうという思いでいましたね」

町田さんが今でも忘れないのは、そのなかで金融機関の担当者から言われた言葉だ。それまで事業の将来性を評価して出資を約束してくれていた担当者は、町田さんに手のひらを返すようにこう告げたのである。

「法的に破産してはいかがでしょうか。そのほうがその後の処理も楽になりますから」

だが、町田さんは社会に溢れる余剰在庫を、必要な人に届けるという事業に大きな可能性を感じていた。

日本における余剰在庫は約二兆円

台になつてしまふような時期が続いたんですね」

町田さんが今でも忘れないのは、そのなかで金融機関の担当者から言われた言葉だ。それまで事業の将来性を評価して出資を約束してくれていた担当者は、町田さんに手のひらを返すようにこう告げたのである。

「法的に破産してはいかがでしょうか。そのほうがその後の処理も楽になりますから」

だが、町田さんは社会に溢れる余剰在庫を、必要な人に届けるという事業に大きな可能性を感じていた。

日本における余剰在庫は約二兆円

という規模で、在庫を処分したい企業と仕入れたい企業をマッチングする仕組みは、これから時代においてさらに必要になっていく——新しいビジネスモデルへのそんな確信がありましたから」

「絶対にあきらめない」

金融機関の支店室で事業からの撤退を勧められたとき、町田さんはそう心に決めたという。以後、事業の見直しを進め、利益率の低かった「家電事業」からの撤退を決断。社員の給与の二〇%の削減、より賃料の低い事務所への移転など、矢継ぎ早に改革を行つていった。

## 「五三歳での起業」という決断の背景

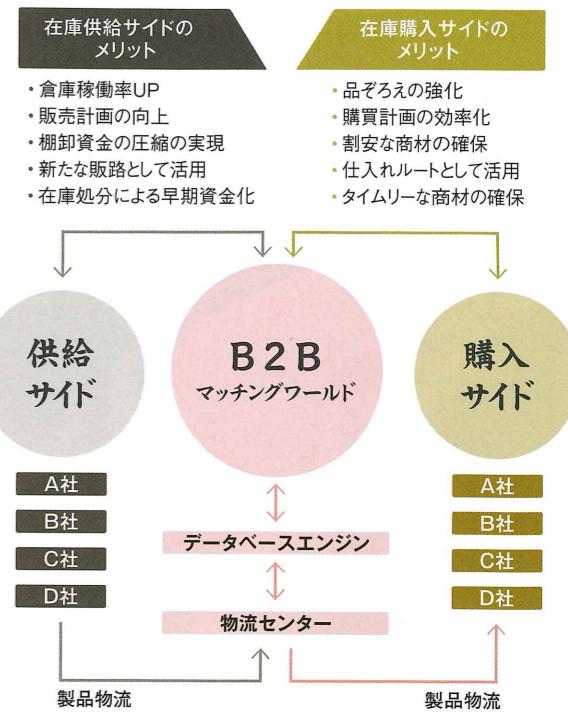
その一〇年間、三〇億円ほどの売り上げを維持し続けた後、同社の未来に光明が見えてきた。一八（同30）年ごろからは改革の効果がはつきり

と表れ、業績が大きく上向き始める。直近五年間の売り上げは四六億円から一〇億円に拡大し、現在は社員も約一〇〇名を擁する企業に成長。再び上場も視野に入つてきたという。十数年前の当時、町田さんがそのままな人たちは、決断を迷いなく下せた背景には、ある大きな理由があった。

「私は一度会社を倒産させているんです。だから、五三歳でマッチングワールドを起業したとき、『二度目はないぞ』と心に刻んでいたんです」

現在七五歳である町田さんは大阪の高校を卒業後、日本電信電話公社（現NTT）に入社。その後、余剰在

## M-マッチングシステムによる余剰在庫のマッチング



(同社提供資料を基に編集部で作成)

