

経済産業省 中部経済産業局 御中

報告書:

「令和3年度中小製造業の競争力強化に向けた協業・連携及び事業再編
に関する調査事業」

令和4年3月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

目次

はじめに	3
第1章 中小製造業の経営環境	6
1. 概況	6
2. 新たな課題	11
3. 協業・連携、及び M&A の必要性	15
第2章 事例分析	19
1. 概要	19
2. 取組	20
3. プロセスでみた整理	41
第3章 協業・連携、及び M&A の有効性	47
1. 有効性	47
2. 方向性と論点	50
3. まとめ	53
第4章 行政に求められる役割	55
1. 概要	55
2. 支援機能の拡充	55
第5章 まとめ	58

はじめに

1. 背景と目的

本件業務は以下の問題意識に基づき実施された。

- 我が国の製造業は、業種別 GDP 構成比は 20.7% (2018 年) と全体の 2 割以上を占める重要な産業であるが、昨今のデジタル化の急速な進展、カーボンニュートラルに向けた対応、製造業の中でも特にすそ野の広い自動車産業における大変革の動き (CASE, MaaS 等)、加えて、新型コロナウイルス感染症の影響等により、産業構造が大きく変化していくことが指摘されている。
- 製造業は、古くから、大企業を頂点としたピラミッド構造によるサプライチェーンが形成されているものとされてきた。今後の製造業における産業構造の変化は、このサプライチェーンの構造を大きく変える可能性があり、中小製造業においては従前客先から求められた品質・コスト・納期に加えて、より多くの要望・ニーズに応えるワンストップで対応する力の向上、事業領域の拡大を図ることが求められる。
- 加えて、自動車産業においては、部品の標準化、共通化の動きが加速しており、CASE, MaaS の動きと相まって、自動車部品サプライヤー企業は、自動車メーカーや自社の客先が担っている工程、機能の一部を代替し、対応していくことが求められる (例えば、単体部品の納入からモジュール化された部品の納入への対応など)。これを実現するためには、自社の人的リソースの拡充、設備投資等による対応のほか、他企業との協業・連携もしくは M&A を通じた企業規模の拡大を図ることが一つの手法として考えられる。
- 一方、我が国の高齢化の進展に伴い経営者の高齢化も進む中で、中小企業の事業承継が社会的な課題として認識されている。我が国経済の持続的な成長のためには、中小企業が保有する経営資源を次世代に承継することが重要である。事業承継は単なる経営体制の変更ではなくさらなる成長・発展を遂げるための転換点であり、このうち M&A は、成長戦略の一つとしてその関心が高まっており、中小企業庁では 2021 年 4 月に「中小 M&A 推進計画」が取りまとめたところ。

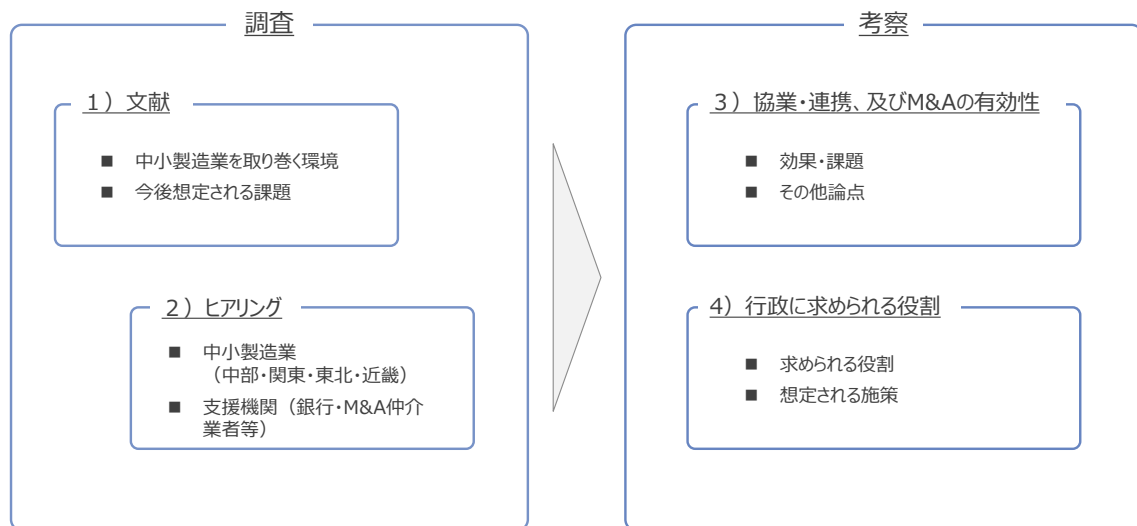
本事業は、中小製造業とりわけ自動車部品サプライヤー企業及び素形材関連企業が自社の競争力強化または事業領域の拡大を図る際に、他社との協業・連携や M&A 等が一つの手法であることを検証し、その促進に向けた課題・解決手法等を整理することを目的とした。

2. 調査の概要

本件業務のフレームワークは以下の通りである。文献より、1) 中小製造業を取り巻く環境を分析の上、2) 実際の取組や課題認識につき、20 者超の関係者へヒアリング調査を実施した。2) は、中部圏に留まらず、関東・東北・近畿圏の中小製造業に対し幅広く行ったほか、協業・連携、及び M&A にかかるステークホルダーとして、銀行や仲介事業者等の支援機関に対しても実施した。

本報告書では、1) 2) で得られた結果に基づき、3) 協業・連携、及び M&A の有効性や、4) 行政等に求められる役割についても考察を行った。本件業務は、令和 3 年 9 月から令和 4 年 3 月にかけて、実施された。

本件業務の全体像



3. 本報告書の構成

本報告書は、全 5 つの章からなる。第 1 章では、中小製造業を取り巻く外部環境を整理の上、今後想定される課題として、1) サプライチェーンの変革、2) カーボンニュートラル、及び 3) CASE 等の技術の進展を取り上げた。第 2 章では事例分析として、今回ヒアリングを行った企業につき、その連携パターンに着目し特徴的な取組や課題認識をそれぞれ整理した。プロセスに即した課題整理や工夫についても分析を行っている。

第 3 章では、選択肢として必然性を以って浮かび上がる、協業・連携、及び M&A について、その有効性や論点を企業の特性や立ち位置に即し整理した。中小企業・製造業における協業・連携、及び M&A の必要性はかねて唱えられているが、今回調査では、誘因や方向性に相違があることが導かれた。

第 4 章では、ミクロとしての個別企業、セミマクロとしての業種・業界の力のみでは解決しえない領域として、行政等に求められる役割や想定される施策について述べた。本件業務を通じ見出されたのは、1) 中小製造業における、今後連携・協業・M&A の必然性ととも、2) それを促すための行政施策の必要性である。本報告書の結果、及び浮かび上がった示唆は、今後の中小製造業の経営、及び戦略・施策策定にむけた検討材料となる予定である。

続 く

第1章 中小製造業の経営環境

1. 概況

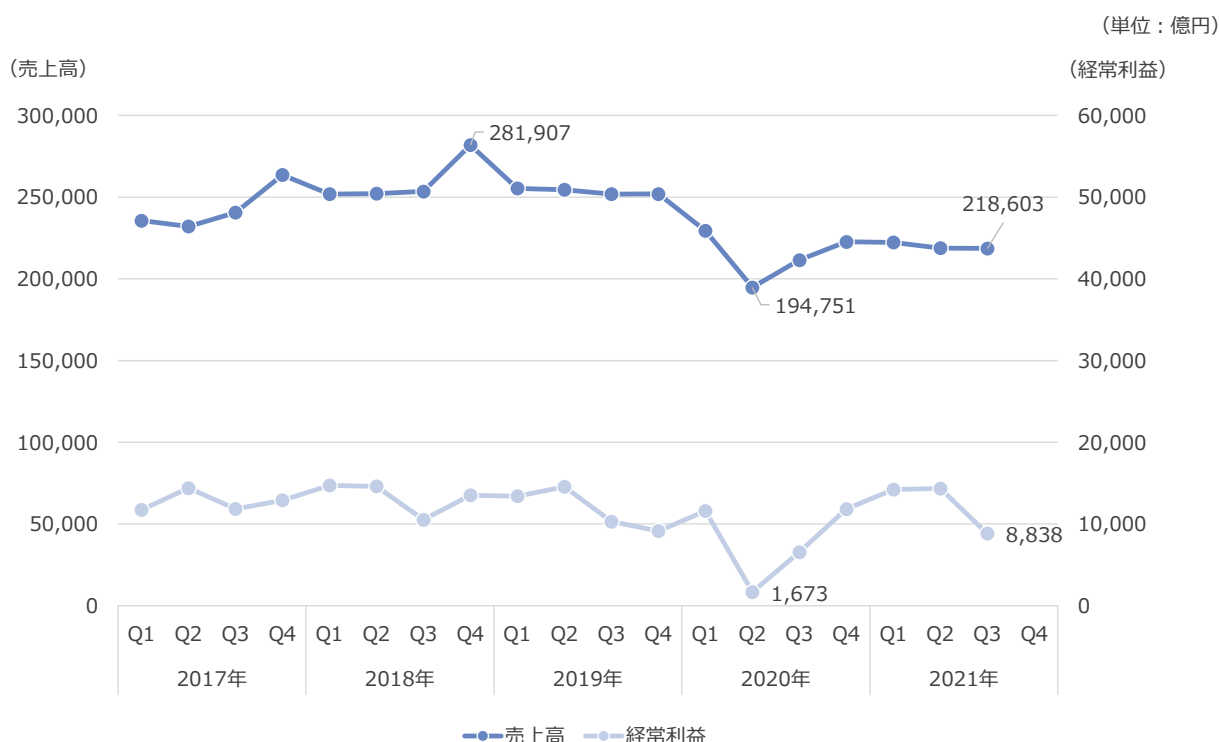
中小製造業が置かれた環境を整理するため、ここでは、1)業績のほか、経営3資源である、ヒト・モノ・カネに着目し、2)経営者年齢、3)新規の設備投資、4)資金繰りについて、概況を述べる。

(ア) 業績

図表は、中小製造業につき、2017年以降の売上高と経常利益の推移をみたものである。これをみると、1)2018年第3四半期をピークに中小製造業の売上高は減少基調にあること、2)売上高、経常利益いずれも2020年第2四半期に大きく落ち込んだことが分かる。

2021年第3四半期の売上高は21兆86百億円、経常利益は88百億円であった。2021年第4四半期に、我が国GDPは、概ねコロナ禍前の水準まで回復したとされるが、新型コロナウイルス感染症の今後の感染状況、景況感次第では、中小製造業の経営環境に、再び経営環境にストレスがかかる可能性がある。

中小製造業の売上高及び経常利益の推移¹



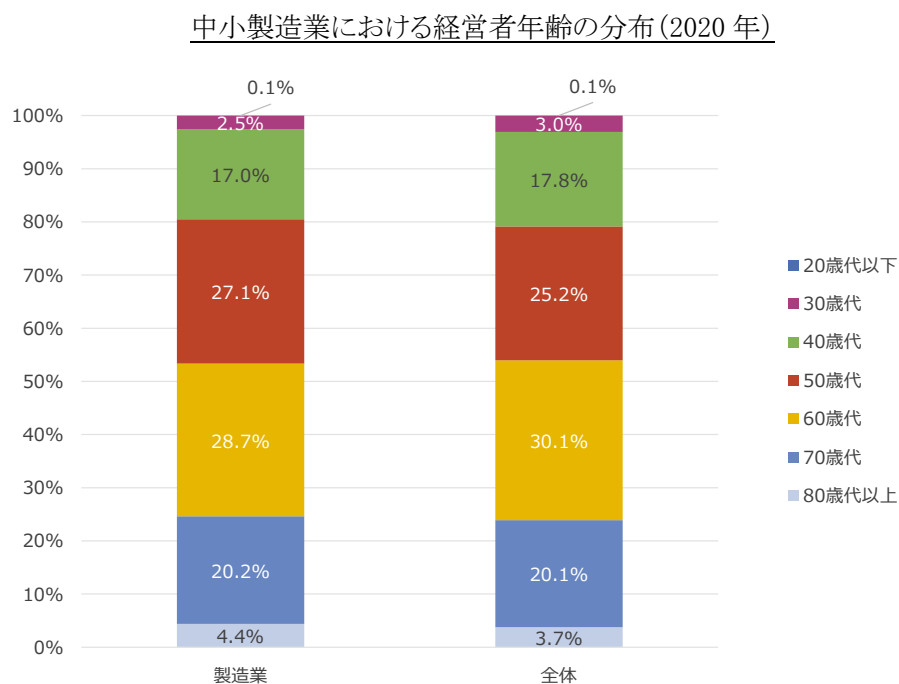
(出典) 法人企業統計調査より NTT データ経営研究所作成

¹ 対象は資本金1千万円以上1億円未満の企業。中小企業全体ではなく、対象は中小製造業。

(イ) ヒト:経営者年齢

図表は、中小製造業における経営者年齢の分布である。これを見ると、中小製造業経営者のうち、80歳代以上は4.4%、70歳代は20.2%、60歳代は28.7%と、全体の約6割が60歳代以上となっていることが分かる。中小企業全体と比べると、必ずしも高齢ではないが、人口動態の変化とあわせ、例えば、事業承継などは、協業・連携、及びM&Aを考えるうえで、不可避となると考える。

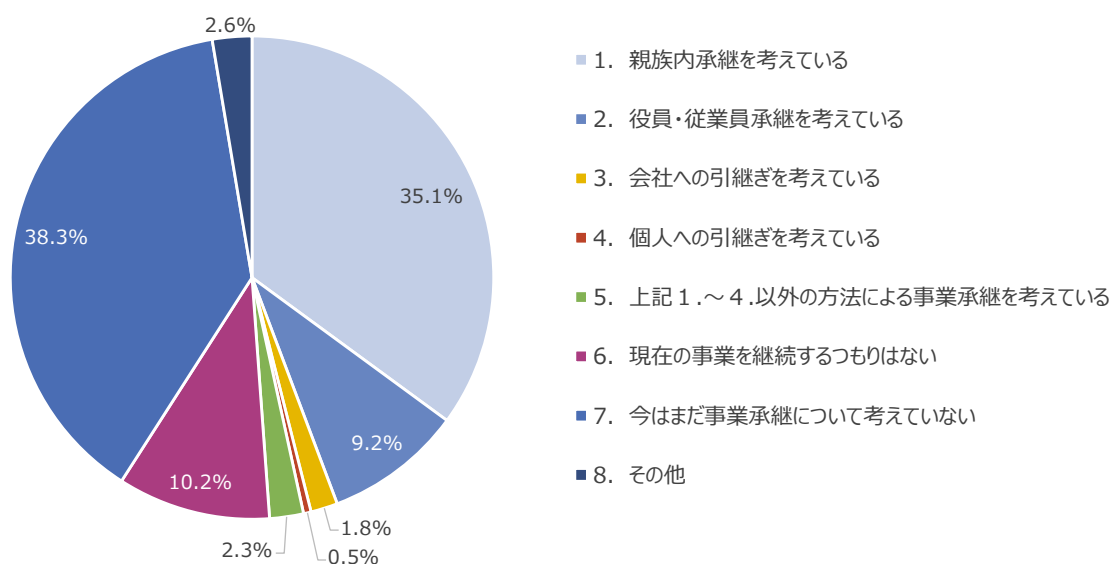
中小製造業経営者のうち、約半分が何らかの方法での承継・引継ぎを想定しているもの、「現在の事業を継続するつもりはない」とした企業も約1割存在している(図表)。



※個人事業主は除く。

(出典) 中小企業実態基本調査より NTT データ経営研究所作成

中小製造業における事業承継の意向(2020 年)



※個人事業主は除く。

(出典) 中小企業実態基本調査より NTT データ経営研究所作成

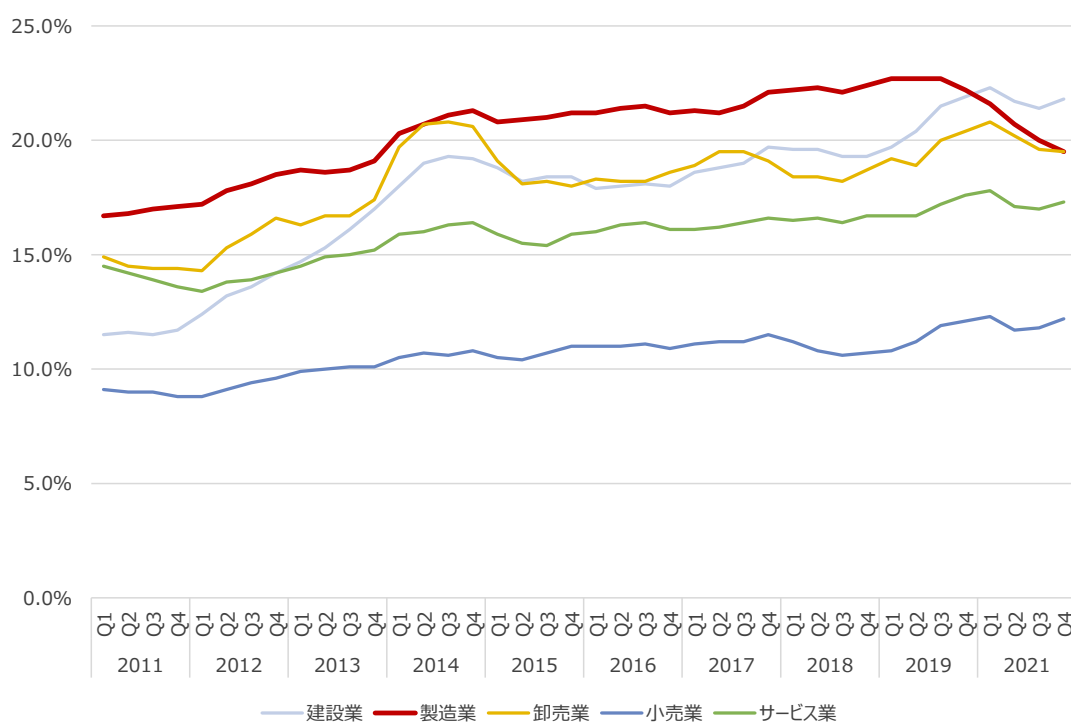
(ウ) モノ:設備

図表は、業種別にみた設備投資実施割合を時系列でみたものである。「設備投資実施割合」とは、調査対象となった中小企業群(約 19,000 社)のうち、「設備投資を実施した」と回答した企業の割合を指す。

2011 年以降の動きでみると、調査において、「設備投資を実施した」とする企業の割合は、17%程度から 2019 年第 3 四半期頃には 23%程度まで高まっていたものの、新型コロナウイルス感染症の懸念が高まった 2020 年第 1 四半期以降は低下基調にある。これは、新型コロナウイルス感染症等の影響で、景況感の悪化とともに、顧客の発注控え等から既存設備の過剰感が高まったことによるものと考えられる。

この間、建設業・卸売業・小売業・サービス業等、他の産業は一定の増加、もしくは持ち直しを見せており、製造業の苦境は否めない。

産業別にみた設備投資の実施割合



(出典) 中小企業景況調査より NTT データ経営研究所作成

(エ) カネ:資金繰り

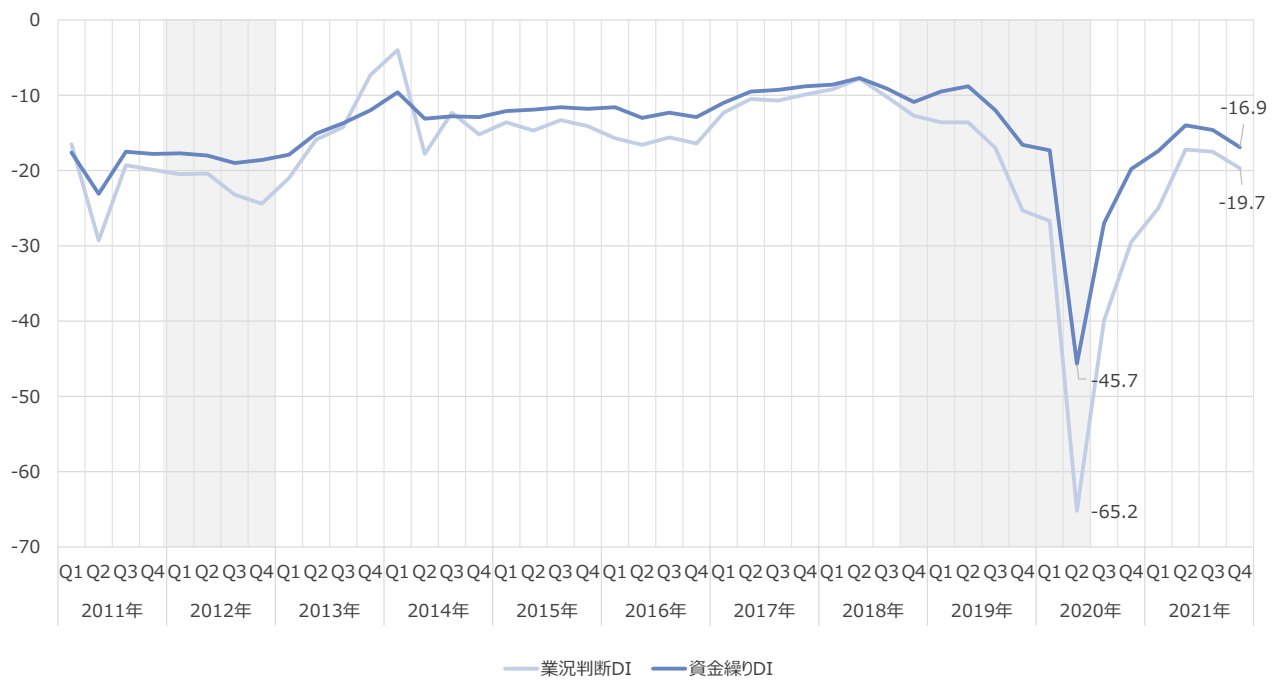
最後に、経営 3 資源のうち、カネについて、中小製造業の置かれた環境について述べる。中小製造業の資金繰りは、新型コロナウイルス感染症、及び後述のサプライチェーンの寸断等の影響を多分に受けてきた。

図表は中小企業の景況感と資金繰り状況を時系列で示したものである。DI と呼ばれるもので、アンケートで、「好転」と回答とした企業の割合から、「悪化」と回答した企業の割合を差し引いたものである。DI がマイナスの場合は、「悪化」と回答した企業の数が多いことを示す。

これをみると、1) 中小製造業の景況感、及び資金繰りは不芳な状況が続いていること(DI のマイナス)、2) その度合いは、新型コロナウイルス感染症のリスクが顕在化した 2021 年前半に大幅に拡大したこと(DI が大幅に悪化)等が窺える。

景況感、資金繰り状況いずれも 2020 年第 2 四半期を底に大きく持ち直しているものの、足元の業況判断 DI はマイナス 16.9、資金繰り DI はマイナス 19.7 となっており、不透明感が残るものとなっている。

中小製造業の DI 推移



※網掛けは景気後退期。

(出典) 中小企業景況調査より NTT データ経営研究所作成

続 く

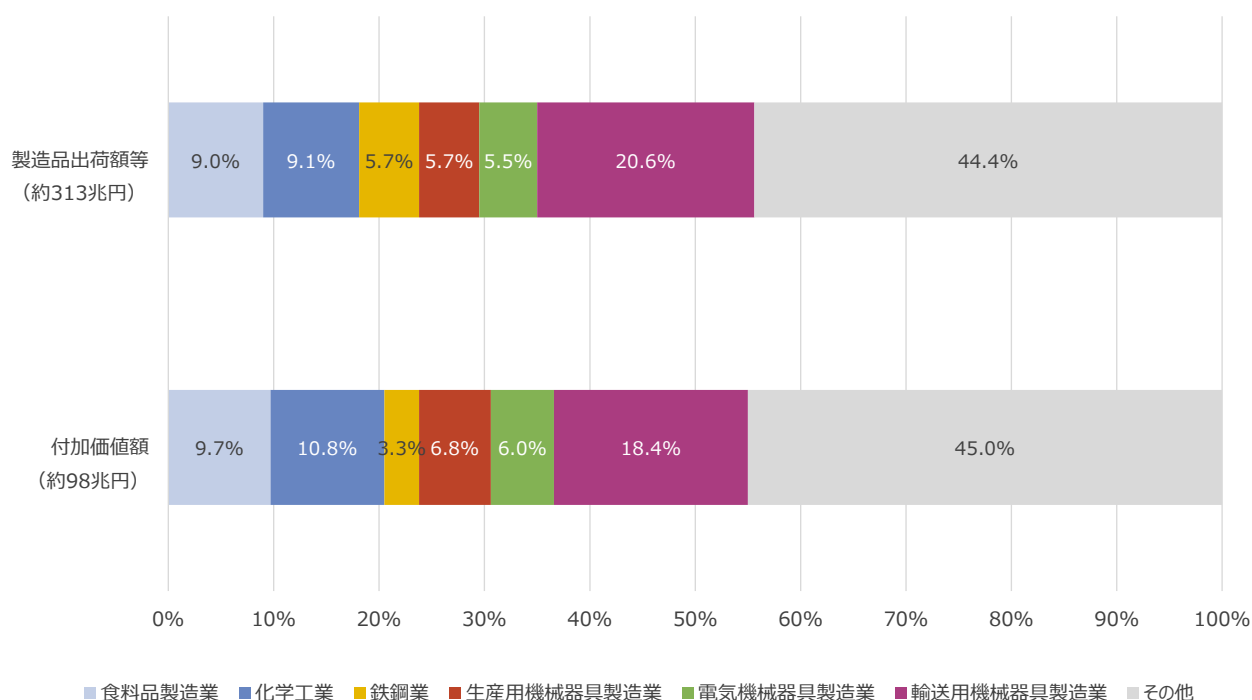
2. 新たな課題

(ア) 点検

前節では、中小製造業全般で、業績、及びヒト・モノ・カネに即し、足元の業況を例示してきたが、製造業は、食料品を製造する企業や、化学や素材に関する企業、鉄鋼業や電気・電子部品製造企業等、幅広い企業群から成り立っている。

図表は、2016 年時の製造業における付加価値額及び製造出荷額等を、産業中分類別にみたものである。経済センサス調査における産業中分類では、製造業は20を超える中分類から構成されており、7 位以下の業種は、「その他」とした。

産業中分類別にみた製造品出荷額等及び付加価値額の構成比(2016 年)



※従業員数 4 名以上の事務所が調査の対象 (i.e. 大企業も含まれる)。

(出典) 経済センサス調査より NTT データ経営研究所作成

「従業員数 4 名以上の事務所」が対象となっているため、上場企業をはじめとする大企業も含まれることには注意する必要があるが、これをみると、「輸送用機械器具製造業」が、製造品出荷額等、及び付加価値額のいずれについても最も高く(順に 20.6%、18.4%)、次の「食料品製造業」や「化学工業」の約 2 倍となっている。

同じ時点の調査では、「輸送用機械器具製造業」における従業者数は約 104 万人とされて

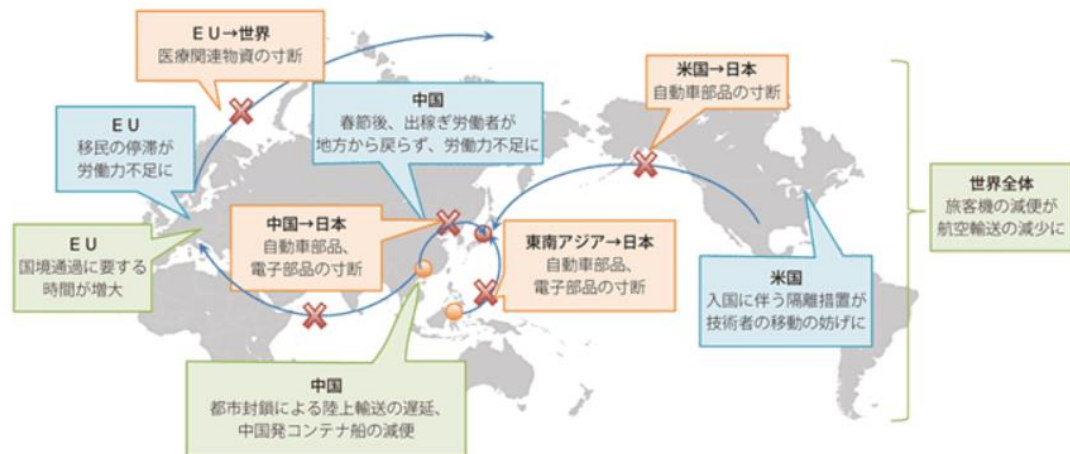
いた。自動車は約 3 万点の部品からなるとされるが、タイヤで用いるゴムや、シートの革、搭載される電気・通信部品等も踏まえると、自動車に関する裾野・サプライチェーンは更に広範なものとなる。

以下では、我が国への影響が大きい自動車産業を特に想定し、中小製造業の今後経営にかかわる課題として、1) サプライチェーンの変革、2) カーボンニュートラル、3) 技術の進展の 3 つを取り上げる。

(イ) サプライチェーンの変革

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、複数回にわたり、グローバルのレベルでサプライチェーンの寸断が観測された。日本の鉱工業生産は 2020 年 3 月には前月比で 3.7% 低下し、4 月には前月比で 9.1% の低下となった。この間、一部の自動車部品の調達に困難になるだけで自動車の生産工程が停止となり、中国の工場が復旧となっても、欧米や日本での感染者の増加、更には需要低迷をうけて、稼働が停止する工場が相次いだ。同様の事象は、スマートフォン等に搭載される電子部品でも発生している。

令和 2 年版通商白書で掲載されたサプライチェーン寸断の例



(出典) 令和 2 年版通商白書より転載

上記事象、及び結果として浮かび上がった我が国製造業をめぐるサプライチェーンの脆弱性の顕在化を受け、幅広い製造業で生産拠点の国内回帰が始まっている。政府は、生産拠点の国内回帰等につき補助金を掲げるほか、自動車業界においても大手サプライヤー中心に、国内への投資が活発化しているとされる。中小製造業にとっては、大手製造業各社からの受注機会が増える可能性がある一方で、内製化の可能性もあり、その動向を見極める必要がある。

(ウ) カーボンニュートラル

CO2 排出量削減にむけた取組は、大手企業中心にかねて進んではいたが、菅前政権による 2020 年 10 月のカーボンニュートラル宣言をうけ、各企業の CO2 排出量の削減、及び環境配慮にむけた取組への関心は高まりを見せている。

サプライチェーンの裾野の広さから、CO2 排出量削減への取組が更に加速するとされる業界の 1 つが自動車である。自動車メーカー最大手であるトヨタ自動車は、2021 年 12 月に、電気自動車(EV)の販売台数を 350 万台にするという計画を打ち出した。同様の動きは、日産自動車やホンダでも見受けられ、自動車メーカーの系列に属する中小製造業においては、部品の増減や構成の変化に伴い、末端の小企業ほど、その影響を被る可能性がある。

主な業種・大企業におけるカーボンニュートラルにむけた取組

業種	取組（例）
自動車	■ トヨタ自動車は、2030年にEV（電気自動車）の販売台数を350万台にすることを発表。あわせて、2030年までにEV開発に4兆円を投じるとした。 ■ ホンダは、2040年に世界で販売する新車をすべて、EVもしくはFCV（燃料電池車）とする方針。
鉄鋼	■ 日本製鉄は、「ゼロカーボン・スチール」の実現に向けたビジョン「日本製鉄カーボンニュートラルビジョン 2050～ゼロカーボン・スチールへの挑戦～」を2021年3月に公表。 ■ JFEグループは、2021年5月に、2050年カーボンニュートラルの実現を目指した「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定。
化学	■ 花王は、グループ製品のライフサイクル全体で、2030年のCO2排出量を2017年比で22%削減することを目標。グループ全拠点で排出CO2は、2017年比で55%削減する方針。 ■ 三菱ケミカルは、CO2排出量の削減や、食料・水の供給、デジタル社会基盤等想定した、長期ビジョン「KAITEKI実現」を2021年4月に策定。
電機	■ 業界団体である、電機・電子温暖化対策連絡会は、1) 政策転換による再生エネルギー導入、2) 発電設備等の高効率化、3) 電力需要（機器等）の高効率・低炭素化を想定し、2050年に業界が排出CO2を半減させる考え。
機械	■ CO2排出量削減のため、コマツは大手鉱山企業4社と、「コマツGHGアライアンス」を結成。あわせて、1) 生産拠点のカーボンニュートラル、2) 製品使用時のカーボンニュートラル等を目指す。

（出典）各種資料より NTT データ経営研究所作成

(エ) 技術の進展

技術の進展としては、1) 中小製造業経営全般にわたる DX(デジタル化)と、2) CASE・MaaS 等、自動車特有のものがある。まず、前者について述べる。中小製造業では、塗装やバリ取りをはじめ、手作業による工程や部品が多分に存在する。図面の設計や、注文管理、在庫管理や会計業務等では、一定の IT 化が進められてきたのは事実であるが、最新テクノロジーを活用した更なる効率化や、結果としてのコスト削減、場合によっては収益機会の獲得等が、こと収益が圧迫されがちな中小製造業では待たれている。

2020 年度中小企業白書に掲載されたデジタル化の例

一元化	■ 千葉市にある株式会社MPSは、外部専門家からの効果的な指導・助言を受け、 <u>自社に合った勤怠管理や給与計算のシステムを一元化させた。</u>	アジャイル	■ 京都市にある株式会社クロスエフェクトでは世界最速のアジャイル型の設計開発力を強みに、感染症流行下での <u>新製品の短期開発を実現した。</u>
IoTシステム	■ 調布市にある協栄プリント技研株式会社では、I/Oコンバーター機器の自社開発を方針として掲げ、 <u>IoTシステムの構築により、生産性向上と新規事業の展開につながった。</u>	RPA	■ 岡山市のキミセ醤油株式会社は、RPAの導入により <u>定型業務を自動化し、残業時間短縮を実現。</u>
クラウド	■ 北上市にある株式会社小田島組は各工事現場の進捗状況をクラウドサービスで一括管理し、 <u>業務配分の適正化により生産性の向上や働き方の多様性を実現。</u>	その他可視化	■ 大府市にある株式会社半谷製作所では、 <u>製造部門と間接部門が密に連携し、現場に即した改善活動とデジタル化を段階的に推進。</u>

(出典) 中小企業白書より NTT データ経営研究所作成

2) は、自動車特有のものと言える。CASE とは、Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(シェアリングとサービス)、Electric(電気自動車)の頭文字をとった造語である。

また、MaaS とは、Mobility as a Service の略であり、地域住民や旅行者一人一人のトリップ単位での移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせる検索・予約・決済等を一括で行うサービス等を指す。

デジタル化を含む技術の進展により、自動車業界では、新たなプレイヤーとのイノベーション競争や、ハードからハードからソフトへの付加価値シフト、利用段階ビジネスの拡大や、必要となる開発投資の大規模化等、大幅な変化が予想されている。

3. 協業・連携、及び M&A の必要性

中小製造業においては、足元の経営体力が脆弱となる中、サプライチェーンの変革やカーボンニュートラル等、業界全体へ多大な影響を与えることが想定される事象が今後相次ぐこととなる。業種により、その影響度合いは異なるものの、中小製造業が今後取るべき施策の 1 つとして、例えば、協業・連携、及び M&A が浮かび上がる。

(ア) 考え方

本報告書において、協業・連携、及び M&A について、次の通り定義する。まず、協業・連携とは、資本は交わさないものの、一定の契約や利害、信頼の下、2 者以上で協働するものとする。

具体的には、商品や部品の共同開発や購入、生産委託や営業協力等となる。事例は次章で述べるが、中小製造業におこなったヒアリング調査では、営業リソースの融通や、特定の顧客からの一括受注を図るための体制構築等、一定の取組が確認できた。

M&A とは、上記で述べた協業・連携とは異なり、資本を交わす形態と広く位置付ける。具体的には、合併や経営統合、合弁会社の設立や、資本参加等を広く含むものとする。

本報告書における協業・連携、及び M&A の定義

分類	説明	例
協業・連携	■ 資本及び契約は交わさないものの、一定の契約や利害、信頼関係の下、2 者以上で協働するもの。	■ 商品・部品の共同開発、共同購入 ■ 一括受注を図るための体制構築 ■ 他業種・他業態等との連携
M&A	■ 協業・連携とは異なり、資本を交わす形態と広く位置付ける。	■ 合併、経営統合 ■ 合弁会社の設立 ■ その他資本参加

(出典)株式会社 NTT データ経営研究所

(イ) 内部成長と外部成長

企業が今後の成長を考える場合、社内の経営資源を活用して成長を図る「内部成長」と、社外の経営資源の活用も想定する「外部成長」の 2 つの選択肢がある。

内部成長の場合、成長にむけた経営意思決定リスクを抑えることができるというメリットがある一方、十分な成長には時間を要するというデメリットも存在する。また、外部成長の場合は、短期間で非連続な成長が期待できる一方、(内部成長と比べた場合、)経営意思決定のリスクが高いことがデメリットとして指摘できる。

経営意思決定は、メリットとデメリットを絶えず考えたうえでなされるものであるが、ヒアリング調査では、リスクを抑制するための一定の工夫も見受けられた。本報告書で取り扱う協業・連携、及び M&A は、外部成長を目指すものとなる。

成長のパターン別にみたメリット・デメリット

	説明	メリット	デメリット
内部成長	■ 自社の経営資源を活用して成長を目指す	■ 意思決定のリスクを抑制することができる	■ 十分な成長には時間を要する
外部成長	■ 外部の経営資源も活用して成長を目指す	■ 短期間で非連続な成長を行うことが期待できる	■ 内部成長と比べた場合、意思決定のリスクが高い

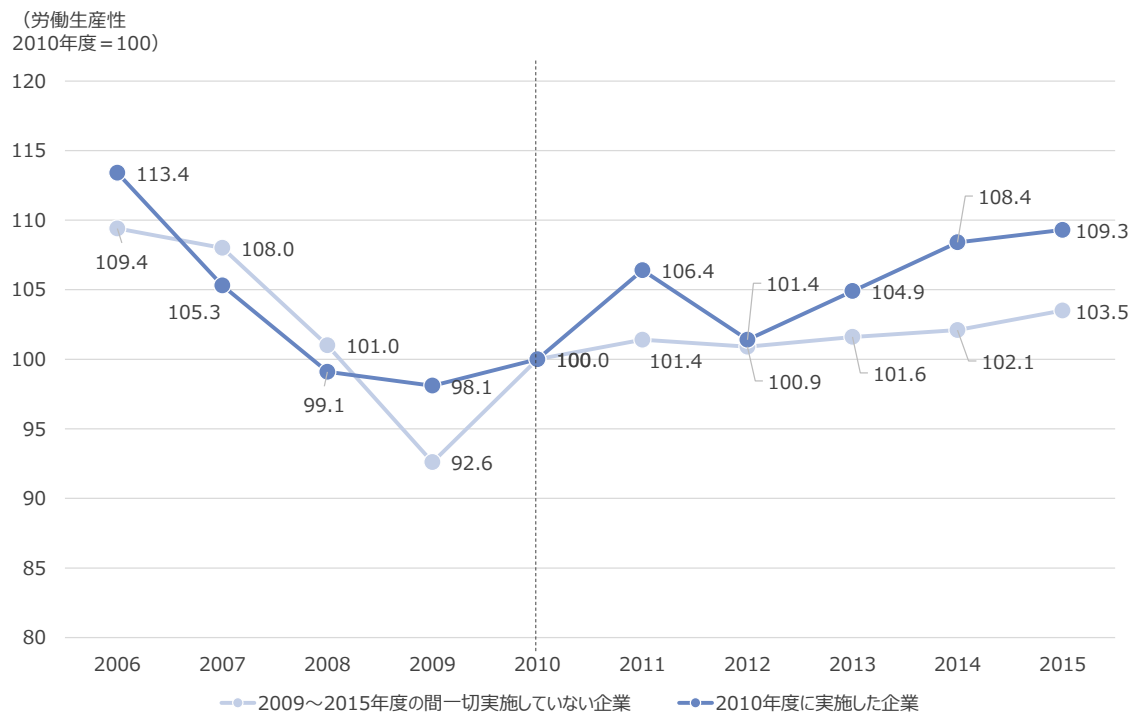
(ウ) 協業・連携、及び M&A の必要性

協業・連携、及び M&A を含む外部成長のメリットとしては、短期間で非連続な成長が期待できることがある。協業・連携形態に関する協議や、M&A の場合は、企業価値評価やデューデリジェンス等、一定のプロセスを経る必要はあるものの、社内の経営資源を活用する内部成長よりも成長の速度を高めることができる。

M&A については、失敗する可能性が高い等の指摘がなされることがあるが、最近のデータでは、M&A を行った企業の方が、行わない場合よりも生産性や収益性が高まる蓋然性が高いことが示されている。

図表は、中小企業を対象に、2010 年に事業譲受や吸収合併、買収等の企業再編行動を実施した企業と、2009 年から 2015 年の間に特段の行動をとらなかった企業の間で労働生産性の推移を比較したものである。ここでの労働生産性は付加価値額を従業員数で除したものである。

企業再編行動実施企業と非実施企業の労働生産性



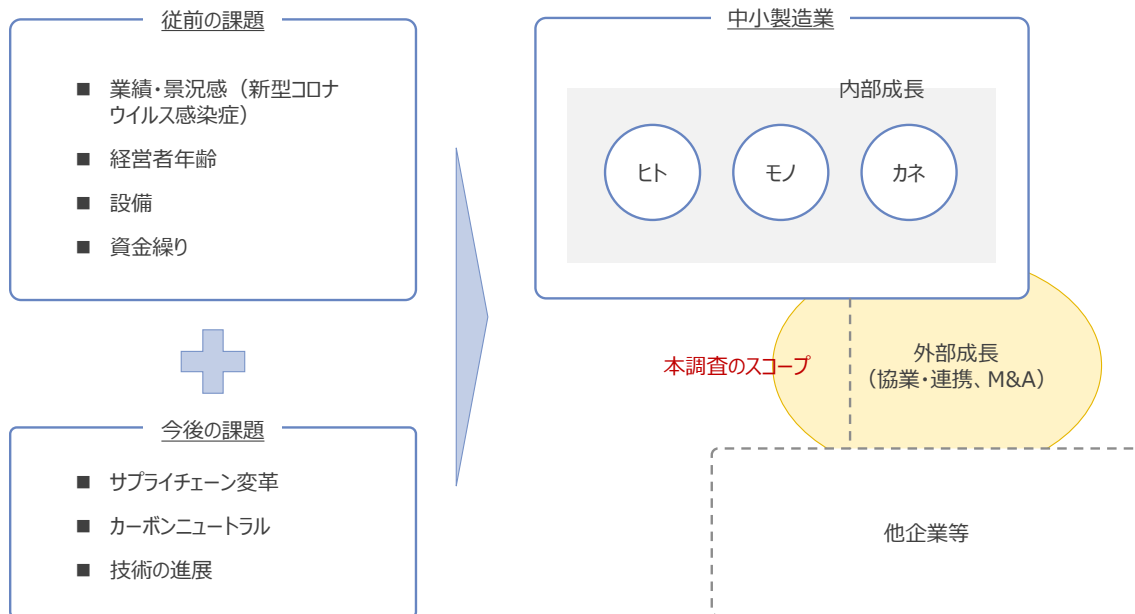
(出典) 中小企業白書より NTT データ経営研究所加工

これをみると、2010 年度に、企業再編にかかる行動を実施した企業は、そうでない企業よりも、労総生産性が高く推移していることが分かる。

先に述べた通り、協業・連携、及び M&A は、意思決定のリスクが相対的に高いことが、内部成長と比較した場合のデメリットとなる。形態別にみると、意思決定のリスクは、協業や連携よりも M&A の方が高くなる。

本章では、中小製造業の置かれた経営環境を概観しつつ、成長戦略として、内部成長と外部成長の上、協業・連携、及び M&A の必要性について論じた(図表)。次章では、中小製造業の実際の取組を紹介する。

本章で述べた課題と中小製造業の成長方向性(整理)



第2章 事例分析

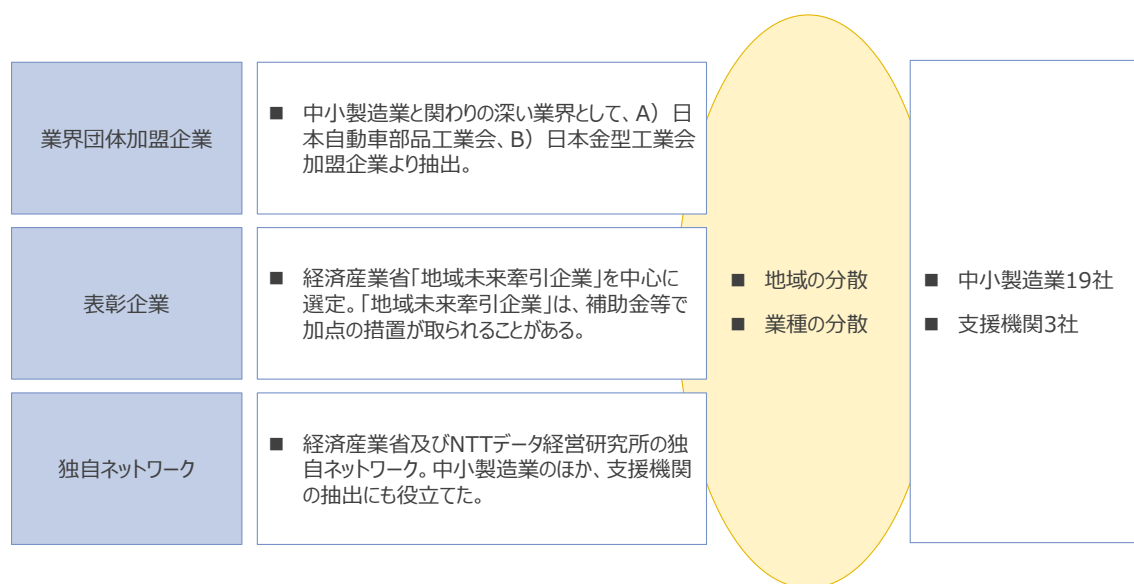
本調査では、机上による文献調査と並行して、20 超の関係者へヒアリングを実施した。本章ではその概要とともに、協業・連携、及び M&A 等の形態別や、水平・垂直等相手先別等複数の視点でこれらの事例を整理する。最終部では、得られたコメントを用いつつ、課題認識や工夫を整理した。まずは、ヒアリング対象の抽出方法及び、実際の対象となった企業の概要について述べる。

1. 概要

本件業務では、19 の中小製造業、及び 3 の仲介機関に対しヒアリングを行った。仲介機関のうち、1 件は銀行、1 件は M&A 仲介事業者、1 件は未上場株ファンドである。中小製造業は、1) 業界団体加盟企業、2) 経済産業省 地域未来牽引企業等の表彰企業、3) 経済産業省及び NTT データ経営研究所の独自ネットワークから選定した。1) は、A) 日本自動車工業会、及び B) 日本金型工業会加盟企業から抽出を行った。

地域は、中部圏に留まらず、関東・東北・近畿圏も含める等、中小製造業全体の傾向を捉えるよう地理的な分散も図った。抽出のアプローチ、及びヒアリング対象企業の概要はそれぞれ以下の通り。

抽出のアプローチ



2. 取組

本節では、実際にヒアリングを行った企業より得た取組、及び課題認識について述べる。1) 協業・連携、2) M&A といった形態別のほか、水平や垂直等、相手先に着目した整理も行った。

(ア) 形態別

① 協業・連携

まずは、協業・連携に関する事例を取り上げる。資本上の取引は行われず、企業間の協業や業務提携の事例を紹介する。

■ A 社

A 社は、ゴム金型の設計製造等行う、中小製造業である。同社では、金型等取り扱う、同じく中小製造業 2 社と、経営資源であるヒト・モノ・カネを補完しあう緩やかな連携を実施している。

連携の主な目的は、グローバル展開にあった。例えば、自社の拠点が存在しない国においても、連携先 2 社が、当地に拠点を有していれば、経営資源を補完しあうことが可能となる。連携当初、各社の商圈が重なっていなかったことも、その促進を促した要因であったとのことである。

連携メリットとしては、次の 2 つが指摘された。まずは、国内での営業シナジーである。グローバル展開を見据えた連携であったため、国内営業におけるシナジーは当初想定していなかったとのことであるが、連携先の 1 つは、A 社があまりアクセスできていない地域に拠点を有しており、連携先の協力のもと、同地への事業進出を実現した。

次に、労働力に関するものである。代表取締役社長によると、同社が属する業界は、繁忙期と閑散期の起伏が激しいという構造的問題を有していることに加え、働き方改革等による労働時間の短縮により、繁忙期の労働力確保に課題があった。業界の繁閑は、最終顧客となる自動車メーカーの車種モデルチェンジに依存し、各車種のモデルチェンジは時期が重なることが多いため、同時期の繁忙が極めて高まることとなる。繁忙の際は、連携企業内で互いに従業員を派遣することで、従業員の残業時間を抑えることが可能になったとのことである。

また、連携による財務数値的な効果は不明としつつも、連携先企業のアセット活用を前提とした営業活動により交渉の一助となったとの意見も見受けられた。例えば、同社の営業活動の際に連携先の 1 つが、海外のある拠点での稼働をアピールすることで交渉が有利に働くなどの効果が見られた。

A 社が属する業界は前述の通り時期により繁閑の差が激しく、M&A によるアセット・リソースの抱え込みはむしろ効率的な経営を阻害する要因となり得る。同社においては緩やかな連携という形で柔軟にアセット・リソースを共有しあうことで、業界の構造的な問題(繁閑の差)に対応している様子が窺えた。

■ B 社

B 社は、自動車検査治具製造企業である。自動車検査治具は製造部品の検品に使用される器具であり、製造事業者からサプライヤー企業に向けて納入されるものである。売上の約半分は特定の自動車関連のグループによるものとなっている。同社では日本の各地域において、検査治具メーカーとの協業・連携を行っている。

同社が他社との協業・連携に踏み込んだきっかけは、主要顧客であった最終自動車メーカーにおいて、社長が交代した際、取引条件が大幅に悪化したことである。協業・連携は、他自動車メーカーの検査治具製造においても同様の状況かどうか知るために行った調査の結果によるものである。

それまでの同社は、FAX 等で当該最終自動車メーカーからの注文や相談を待っていただけであったが、他地域の同業他社では自社が受注している単価よりも高い価格で受注している状況を知り、自社が属する地域だけで事業を行う必要は必ずしもないと考えに至った。

検査治具を製造する事業者は基本的に特定の自動車メーカーの特徴に合わせた治具製造を行うため、決められた自動車メーカーの治具製造しか行っておらず、そのため自動車メーカーを跨いだ検査治具製造事業者間での情報連携等は行われていない状況であった。同社は各地域の事業者と積極的な情報交換を行いながら、繁忙期には相互に仕事を請け負うことでこれまで検査治具製造では見られなかった協力体制を実現した。連携企業とは受注において競合することなく互いに下請けとして入り合うことで、各社の受注能力拡大に寄与し、繁忙を理由に受注を断ることが無いよう目指した。下請けとして仕事を受けた企業は一次受注した場合と比べ、利益率は劣るものの営業費を掛けずに案件が受注できることから緩やかではあるが積極的な相互連携体制が築かれた。

他方でこうした緩やかな連携については課題も散見された。現在、20 社程度と連携を行っているが実際に機能しているのはそのうち数社とのことである。一部企業においては自社の利益を重視するあまり、下請けに入る連携企業に対して極端に低い金額での発注を行う事案も見受けられた。

現在、同社は国内での連携はある程度成し得たと考えており、次は海外に目を向けているとのことである。人材・マーケットの観点で魅力的な国・地域において、パートナー企業を既に見つけており、現在は、同国・地域から数名が勤務をしている。一部従業員についてはコロナウイルス感染拡大の影響で同地域からリモートで勤務するなど、先進的な働き方も見受けられた。今後は当該国・地域を拠点としつつ、その他での連携も広げ、ネットワークを拡大していく予定である。

■ C 社

C 社は、機械製造企業である。事業としては、産業装置事業を含む 5 つを持つ。C 社は、アライアンスにより一括受発注の体制を整えている。従来は個別々々、ないしは互いが輻輳する形で受発注を行っていたが、同社が一括で対応することで、各社がこれまで培ってきた実績や技術を元に、最終顧客の要請に即して、一体で対応することが可能となっている。

ヒアリングでは、協業・連携による効果として、以下の 6 つが指摘された。

- ① のこぎり型受発注解消による、一気通貫一括管理の実現
- ② 高止まりしていた輸送・製造コストの大幅削減
- ③ 県外からの購入品の大幅削減
- ④ 受入スペース・在庫置場の大幅削減
- ⑤ 支給部材・仕掛品の大幅削減
- ⑥ 現地調達実現による Q・C・D 向上。

但し、当該受発注体制を整えるまでには、最終顧客の財務状態や要件に大きく振り回されたという。受発注体制については、最終顧客の安全性・健全性が重要としたうえで、1) 一体的に顧客の要望に応える態勢を構築すること、2) 相手にとって代替が利かない存在になることが重要と考えている。

一括受発注体制については、次の D 社でも確認されている。いずれも、1) 発注元となる企業の存在(財務状態が健全であることが望ましい)、2) 中核となる企業・主体の存在(ここでは、C 社及び、先述の B 社等が該当)、3) 参加企業にとってメリットのある仕組みの構築が不可欠とみられる。

■ D 社

D 社は、特定の最終製品メーカーからの発注に対応するための体制を構築している。属する企業の事業を全体でみると、板金加工から機械加工まで、幅広い分野を取り扱っていることになる。発注の殆どは、当該最終製品メーカー・グループからのものとなっている。

D 社の特徴は、意思疎通及びノウハウの共有を、D 社が主導することで全体の底上げを図っていることである。例えば、参加企業内の会合は月に 1 回程度実施しているほか、プロセスの的確さの確認や互いのノウハウを共有するため、属する企業は相互に内部監査を行っている。この

ほか、D 社が事務局となり、研修も積極的に行っている。

下請けとしての一定の互助会・協力会は業界問わず観測されるが、D 社については、1) 全体でみると、バリューチェーンを幅広くカバーしていること、2) 同社が最終製品メーカー、及び参加企業の相談に乗りつつ、顧客のニーズをくまなく捉える体制を構築していること(D 社は商社的な機能とも述べた)が注目に値する。

D 社のような体制が成り立つには、一定の産業集積が必要等ともヒアリングでは述べたが、先述 D 社の項でも述べた条件が合致し、同社の存在価値が高まっていることが窺われる。

② M&A

次に M&A に関する事例を取り上げる。先に述べた通り、本報告書における M&A は、資本参加をはじめ、合併会社の設立や、グループ化・持ち株会社化等、幅広い形態を含む。

■ 資本参加

■ E 社

E 社は、高強度ボルトや冷間鍛造品製造等を行っている。売上高は 1,000 億円弱、従業員は 2,500 名程度の大企業である。過去には 3 つの M&A(資本参加)を経験している。

1 つめについて述べる。買収先は、ある自動車メーカーにむけ部品製造等を行っていた製造事業者である。2000 年代前半に業績不振となり、自社売却の検討を始めた。E 社へは取引のあった自動車メーカーから当該製造事業者について買い取りの依頼があり、同社を買収・グループ化するに至った。グループ化以降、当時の製造事業者にいた社長をはじめとする役員は退職し、E 社から社長を送り込み、経営体制を整えた。

グループ化当時の当該製造事業者は、稼ぐ力が弱く、製造品質にも課題がある企業であり、業績改善、製造品質改善が急務であった。主要取引先であった自動車メーカーに対しての価格見直しの要請に加え、E 社からの人的支援・技術支援により、課題とされていた製造品質についても標準化を進めた。その結果、現在は、売上・利益とも安定した水準になっているとのことである。

2 つめであるが、これは、銀行からの紹介をきっかけに 2000 年代半ばにグループ傘下としたものである。E 社はボルトなどの鍛造品を主とする一方で、当該買収先はギアものを製造しており、製造部品の面から一定のシナジーが見込まれた。

加えて、当該買収先は、E 社とは取引のない顧客群を有していた。E 社としても自動車部品の先細りが見えていた中で、シャフト内にギアを内蔵した部品を製品化したいと考えており、更なる

拡販につなげるためグループ傘下としたものである。

グループ化当時は不良在庫や資金ショート、技術の属人化など様々な問題があったが、人的支援や技術支援を行うことで黒字化が達成できたとのことである。更に、買収先の販路を活用し、E社の製品を売り込むことや、当該買収先の技術を活用しE社の主要取引先であるTier1部品メーカーなどに新製品販売を行うなど両社のシナジーも見られた。

3 つめについて述べる。もともとは、E社の協力会企業であったが、業績不振のため、同社自らE社の資本を受け、経営体制を強化したいとの打診があった。E社のグループには既に金型製造企業があり、自社グループの金型製造を更に強化するため、買収・グループ化を行った。これにより、グループ全体の発注量、売上の増加に貢献したとのことである。

■ F社

F社は、ダイカストメーカーにて、外注先の子会社化を実施している。F社は、自動車関連の売上が全体の7割を占め、主な販売先は、特定の自動車部品メーカーとなっている。現在は当該自動車部品メーカーの取引は7割にも及ぶが、以前は3割程度の取引であった。同社の高い技術力や納期の速さが評価されるにつれ、取引量も増加していったとのことである。

F社が外注を行う加工工程には、20～30の外注先企業があり、機械加工や表面処理等も含めると、外注先企業は40～60となる模様である。F社の技術力が高いことに加え、取引のある外注企業の技術力の高さも同社にとって重要な資産となっている。F社が子会社化した先も、技術力が高く、有力な外注先であった。

子会社化の経緯としては、買収先の事業承継問題がきっかけとなっている。当時の買収先には、40名程度の従業員がいたが、親族承継・従業員承継ともに目途が立たず、廃業の危機に追い込まれていた。前述の通り、F社にとって、同社は重要な外注先の一つであり、また同社にとってもF社との取引は売上の7割程度を占める重要な取引関係にあった。両社共に主要取引先であり、外注先はF社への相談を行ったことで、子会社化に進むこととなった。

実際のM&Aの手続等については、銀行やM&Aアドバイザーの支援を受けず、外注先の親会社が担ったとのことである。

M&A後の文化的な統合においては、人事評価等は基本的に同社のものを基準としているが、買収先の考えも尊重し、ハレーションが起きぬよう折り合いをつけている。また、統合後に発覚した問題は不動産等の負債に関連する財務的なものであった。製造業としての補給品や物流、技術的な問題は、長年の主要取引先であった関係から特段見られなかったとのことである。

F社については親会社がいるため、今後のM&Aについては単独での判断はできないものの、

基本的な方針は合併先の設備状況や物理的な距離をもって判断する方針である。設備においては合併後に更新やメンテナンスが必要になることも多く、無駄な出費を抑えたいとの考えがある。また、距離については物流の関係もさることながら、目の届く距離に買収先企業がないと、管理が難しいと考えている。なお、物理的距離における商圈拡大を狙った M&A の場合は、遠距離に所在する企業も検討するとのことである。

現時点では多くの取引先企業から、事業承継に起因した M&A の相談が多数あるとのこと。相談のあった企業全てを買い取るわけにはいかないが、前述の設備状況や距離を勘案し、決定していく方針である。なお、子会社化した外注先は製造プロセスのうち同社の後工程に位置する仕上げ工程を担っており、今後仕上げ工程を行う企業を買収する素地ができたと考えている。

■ 合併

■ G 社の場合

G 社は、中部圏に所在する企業と合併会社を設立している。G 社は主に鉄製自動車関連部品を製造する事業者である。合併相手先も同じく自動車部品を製造しているが、主素材はステンレスを取り扱っている。

G 社はもともと家電部品製造を主としていたが 2000 年頃に自動車業界に参入した。合併相手先は、顧客の協力企業であったことから紹介を受けたものである。

合併相手先と協業を行うきっかけは、経営に対する考え方の合致であったとのことである。G 社では売上を第一と考えておらず、以下に効率的に高品質な部品を製造し、顧客満足度を向上させるかを目指している。そうした顧客主義の考え方が両社で合致した。なお、売上増加を第一の目的にはおいていないとのことであるが、取引先からの評価は高く、売上は年々増加傾向である。

また、G 社では見知らぬ企業との M&A については消極的な様子が見られた。信頼できる人物・企業からの紹介であり、経営者同士の共感がなければ協業・連携には結びつかないとの考えを示された。今回の協業事例については、主要取引先からの紹介があったこと、合併相手先との間で経営方針に合意できたことが合併会社設立の根幹にある。

設立した合併会社では主に大型金型の製造を行っている。位置づけとしては G 社と合併相手先の下請けにあたる。合併相手先では前述の通りステンレス製造がメインであり、金型製造を行っていない。他方、G 社では鉄を中心とした製品製造を行っているものの、ステンレス製造を行う技術力がなく、両社が協業することで業務範囲の拡大や技術力の拡大に貢献した。

協業にあたり、特段の課題や問題は見られていない。G 社の社員が合併相手先に研修に行く

など人材交流も活発に行われている様子であった。

G 社では自動車部品製造から派生し、半導体装置製造にも取り組むなど、その事業内容を拡大している。今後については自社とかけ離れた分野でなく、製造工程が近い企業であれば協業・連携により効率化に取り組む方針である。

■ H 社の場合

H 社は、1970 年代に設立された、鑄造を主とする従業員 150 名を擁する中小製造事業者である。同社は、大手商社と合弁企業を設立している。

H 社が営む鑄造事業の主な内容として大きく鑄物の試作事業と量産事業の 2 つに分けられる。試作事業では自動車、トラック、水上バイク、船外機の各鑄物を製造している。量産事業では車両用ターボチャージャーや船舶エンジン用のマニホールドを製造している。主に国内外の自動車メーカーや部品メーカーからの受注があり、試作事業に関しては所謂 Tier1、量産事業に関しては Tier1 または Tier2 の立ち位置となる。

H 社の特徴は木型を使用せず、3D プリンター砂型積層装置を用いて 3D データからダイレクトに砂型製造が可能な点である。通常の金型による鑄物製造と比べ、工程を約 1/3 まで短縮することができる。

3D プリンターによる砂型製造に至った経緯は、今後の木型製造の担い手が減少することが見込まれることに加え、従来の鑄造技術では実現が不可能な複雑な設計に対応するためである。実際に同社の取引先では木型の事情に精通していない若年層のエンジニアが増加し、複雑な鑄造の要望も増加しているとのことである。H 社としては複雑な鑄造については断ることもできたが、2004 年にドイツにて 3D プリンターを活用した鑄造技術が発表されたこともあり、自社でも 3D プリンターの活用に取り出した。こうした新たな技術活用については元々自動車エンジニアであった先代社長のアンテナの高さがあったという。

2010 年代半ばには、主要省庁が実施した金属 3D プリンターに関するプロジェクトに評価者としての立場で参画をした。その際、動弁相手先となる大手商社との縁があり、当該商社より 3D プリンター事業に関わりたいとの申し出を受けた。商社としては 3D プリンターの活用による流通の革命が起こると懸念されており、H 社と組むことで当該技術の把握を目指した。

2010 年代後半には、当該商社との合弁会社として、3D プリンター事業に取り組む合弁会社を東北に設立した。国内においては金属 3D プリンターが普及していないこともあり、商売的な意味では軌道に載っていないとのことであるが、H 社の顧客だけでなく、合弁会社単独で獲得した顧客も多い。

今後は合弁相手先商社の有する国際的なネットワークを活かし、金属 3D プリンター事業の拡大・成長を目指している。

■ I 社の場合

I 社は 1930 年代に設立された自動車部品の設計・製造を行う製造事業者である。従業員数は 500 名超、2021 年時点売上は 150 億円程度の規模を有している。部品・部材の研究・開発・解析から、金型の設計・製作、プレス・溶接・組立加工まで含めた自動車板金部品の一貫したメーカーとして、高い技術と評価を確立している。

コロナ禍以前は 180～200 億程度の売上を誇っていた。主な取引先は自動車メーカーであり、売上の約 9 割が特定の自動車メーカー関連である。他の自動車メーカーとの取引は広く、ある準大手を除いた自動車メーカーとは何らかの取引があるとのことである。

I 社は、自動車メーカー・グループに属する企業との合弁会社を北米に設立した。工場規模は東京ドーム 3～4 個分であり、主に部品の量産を行っている。

I 社は以前より海外進出を企図していたが、ノウハウがないことに加え、企業体力面でも課題があった。以前より取引のあった合弁相手先と共同で海外進出する話が持ちあがり、設立に至ったとのことである。

合弁会社には I 社より 4 名、合弁相手先より 5 名が出向しており、残りの従業員は全て現地採用している。経営に関しては社長、副社長を I 社と合弁相手先から交代で就任する形をとっている。元々は I 社より 30 名程度の出向者がおり、合弁相手先の知見を直接享受できるスキームではなかったものの、実際に合弁相手先の社員と協働することで、知見を吸収することができたという。

合弁会社設立に関して、クリティカルな予期せぬ課題はなかったものの、海外人材のマネジメントの難しさや海外における人件費の高騰は予期していなかったとのことである。

所謂ケイレツを超えた合弁会社設立であるが、I 社としては異例な協業と認識しており、海外合弁会社だからこそ実現したと考えている。また、合弁会社を設立したことにより他メーカー企業との取引に影響は発生していない。むしろ合弁相手先工場との新規取引が開始したとのことである。

今後の協業・連携や M&A については、合弁会社設立による投資がかさんだため、検討はしていない。I 社には取引先企業からの事業承継や経営悪化に伴う M&A 相談も多いとのことであるが、基本的に資金繰り補助や仕事の融通による支援にとどめたいとの意向である。現在は約 70 の取引先企業があるが、現時点で既に 10 社程度は企業体力に問題がある。多少時間はか

かるもののサプライチェーンの再構築を実施し取引先企業の改善支援を検討している。

■ 持ち株会社化

■ J 社

J 社は、素形材事業、土木建築材事業、産業機械事業等を行う、15 社についての純粋持ち株会社である。2000 年代後半に設立され、グループの売上は 400 億円程度、総従業員 2,000 名程度を誇る。

以前は、中核企業を親会社とした子会社体制を敷いていたが、創立記念を機にホールディングス体制へと移行した。以前の体制では親会社と子会社の間に主従関係に近いパワーバランスが存在しており、それを解消することを目的としたものである。

ホールディングス化により子会社を横並びとした以降においても、J 社グループに必要なと考える技術・企業には積極出資を行っている。

J 社は、製造業において、安価な製造が可能な中国企業の台頭や需給関係の変化によりサプライヤー過多であるとの考えがある。その一方で日本のモノづくりを後世に残すことは重要であると考えている。業界全体で全員が生存していくことは難しいものの、体力のある企業や強い企業が周囲を取り込み、中小製造事業者を引っ張っていくことで日本のモノづくりを守っていくとの方針が、ヒアリングからは窺えた。

複数の事業分野において多数の企業を抱える J 社では、グループ化以降の所謂 PMI についても一定の工夫が見られた。各企業の生き立ちや文化が違うことに加え、特に製造業においては製造方法や品質管理など現場のマネジメントも各社異なる。同社では一律のやり方を押し付けるのではなく、各社のカルチャーを活かしつつ最低限のルールを共有することで自主性を活かしたマネジメントを実施している。

ホールディングス化、資本投下実施後に発生し他予期せぬ課題として、中核会社とその子会社であった企業で以前の主従関係に近いパワーバランスが解消されていないことである。これは各企業カルチャーを活かしたマネジメントの影響とも考えられる。また、新しく資本投下を実施した企業も含めた予期せぬ課題としては子会社間のシナジーが発生していないことであり、今後はシナジーを見据えた各社のマネジメント方法を実施する予定である。

最後に、M&A やグループ化の経験が多数ある同社の見解として、製造業経営者における M&A への知識・知見不足が、ヒアリングでは指摘された。各経営者は製造事業に特化しており、M&A や資本等に関する馴染みがないため、明確な根拠を持たないまま「なんとなく損をするのではないか」と考えているとのことである。こうした課題に対し、行政の役割として M&A や資本投

下等、製造業の企業連携についてフランクに話し合える座談会のような機会を設けて経営者の不安を払拭することが有効なのではないかとの意見があった。

■ 事業譲受

ここでは、資本は交わさないものの、相手先が抱えるリスクを軽減しつつ、価額を抑える方法として、K 社の取組を紹介する。

K 社では、ヒアリングの限り、提携を含む、4 つの協業・連携、及び M&A を経験している。このうち、ある地域の小規模商社から事業譲受を経験している。

通常の M&A 等の場合、相手先が得る将来のキャッシュフローや、土地や設備等含めた純資産額等が価額の参照となるが、含み益を持つ土地を有する企業の場合、価額が割高となってしまうこと、設備や工場に環境汚染物質がある等のリスクが否定できない。相手先の負債が大きい場合には、自社及び統合後のキャッシュフローで返済できるか十分見極める必要がある。

事業譲受は、M&A 等と違い、会社ではなく、事業のみを買い受けるものである。自社にとっては必ずしも必要でない事業や資産を除去しつつ、自社が必要とする事業や技術、ノウハウを獲得することが期待できる。購入対象が会社全体ではないため、価額やリスクを抑えることも可能である。

M&A と比べると、契約は複雑ではない模様にて、今後の協業・連携、及び M&A を促す手法の 1 つとなると思われる。

(イ) 相手先

■ 水平

■ L 社

L 社は、1990 年頃に設立された特殊な鍛造工程を専門とする従業員数 20 名の鍛造メーカーである。2010 年代後半に同様の工程を専門とする企業のグループ会社となった。

L 社では自動車部品と農業機械部品製造を行っており、分野ごとの売上の割合は自動車部品と農業機械部品が 50:50 である。全体の売上を見ると、主要 3 社の取引割合が 80%~90% を占める構成となっている。

L 社をグループ化した買収元企業は、鍛造業界では珍しく、自動車業界への売上割合が 2~3%と依存度が低い。買収元企業では主に建設機械や工作機械をに使用される大型のシャフト製造を行っており、取引先の裾野は広い。L 社が上位 3 社で売上の 80~90%を構成するのに対し、買収元企業は上位 30 社が売上の 80%を構成するロングテール構造となっている。

元々、買収元企業は、L 社の転注先となったことがあり、グループ化以前にお互いに面識があった。その当時 L 社は経営状況に問題があるとの噂が流れ、各鑄造事業者に転注されてしまうという事態に陥っていた。買収元企業の社長が L 社に訪問したところ、製造の状態や品質に問題がない一方で、受注価格の低さに驚いたという。社長は L 社の受注を確保すべく、転注で提示されたよりも高い価格で受注し、間接的に L 社の受注・利益を確保した経緯がある。

その転注より数年後、L 社の前社長が亡くなった際に、同社株主であった中国企業より L 社の買取りを示唆するメールが来たことをきっかけに、L 社のグループ化に取り組んだ。

買収元ではグループ化する際のデューデリジェンスでは L 社の経営状況が芳しくないことが判明したものの、従業員の働きぶり、技術力、取引先の規模に魅力を感じ、自社とのシナジーを期待したという。グループ化においては主要取引先の 3 先に訪問し、価格改善交渉を行うなど、同社の抜本的な収益体質改善に取り組んだ。その結果として、長年赤字だった同社はグループ化 1 年で黒字化を実現した。

合併後のシナジーとしては少品種大量生産を行う L 社と、多品種少量生産を行う買収元で、互いに得意領域を補完しあう効果が見られるようになった。現在では西の買収元企業、東の L 社として様々な企業より柔軟な受注協力体制を構築している。また、文化やルールを強制的に変更するのではなく、L 社の既存の文化を活かした緩やかな融和を目指している。現在ではコーポレートカラーを統一するなど、より協力体制を前面に押し出し、更なるグループ売上増加を見込んでいる。

今後については L 社、買収元企業共に取引先(垂直関係)にある企業が経営に行き詰まりを

見せた場合、支援としての M&A を実施し既存の取引関係を維持したいと考えている。

■ M 社

M 社は、金型の冷間鍛造技術を活用し自動車部品係るカスタムファスナーの製造販売を行う事業者である。グループ合わせ従業員は 500 名程度と一定の規模を有する。同社は水平関係の M&A 事例として、近年実施した、ある企業の子会社化を述べた。

M 社は自動車部品のカスタムファスナー製造を行っているが、その特徴として繁閑の差が大きいことが挙げられる。自動車部品においてはモデルチェンジの周期は 4～5 年となることが多く、またモデルチェンジ時期は重複することが多いため、モデルチェンジ時期は繁忙期となるものの、モデルチェンジがない時期は基本的に閑散期となる。

M 社の売上の約 50%は、特定の自動車メーカー系列のサプライヤーであり、残りの 50%はその他の自動車メーカーのサプライヤーである。

子会社化は、取引先銀行の紹介がきっかけである。買収先は M 社と同じく金型製造事業者であったが、精密金型と呼ばれる分野であり、M 社の取り扱い製品・技術とは異なるものであった。M 社が買収先の工場見学を行った際には高い技術力に驚いたという。また、M 社社長と買収先の前社長の経営的な考えや方針も合致したことも大きな要因である。なお、買収先の前社長は現在も顧問の立場で残留しており、現在も繋がりを持っている。

また、大きな魅力としては、買収先が自動車業界外にも広く取引先を持っていたことや、最終自動車メーカー本体との取引があったことが挙げられる。従前より M 社は、シュリンクする自動車業界に閉じていて良いのか思案していたことに加え、自動車業界大手との直接取引は M 社にとってもプラス要因と考えられた。M&A によるシナジーの定量的な効果は今後発生する見込みである。

今後については資本を交わさない業務提携や技術提携も検討している。また、そうした連携を活かし、メガ Tier2 を目指しニーズを先取りする営業を行いたいと考えている。なお、引き続き M&A も視野に入れるが、水平よりも垂直(取引先)の後継者不足や経営不振に対する救済的な M&A の実施により現在の協力関係を維持していく方針である。

■ 垂直

■ H 社

合併会社設立で挙げた H 社については取引先との垂直連携事例が見られた。

買収先は以前より H 社がヤマハ向けに製造する鋳物のほぼすべての後工程を担っている。買収先は、元々はある大手自動車メーカーを主要取引先とする売上 100 億円規模の企業であったが、かつての社長の事業見直しにより受注が大幅減少。現在は H 社が 51%の出資を行い、グループ化を実施している。

H 社と買収先の取引は厚く、出資については買収先が申し出たものである。H 社としても後工程のほぼ全てを担っている企業が廃業した場合、自社製品への影響は大きいと判断し、グループ化を行った。

また、出資は行ったものの、買収先の文化や従業員の気持ちを重視し、経営面に関しては口を出さない様になっている。H 社は買収先の技術力を高く評価しており、H 社の一部門として置く方針はないとのことである。むしろ、現在買収先の社長を兼務している H 社の社長はピンチヒッターとの考えを有しており、最終的には買収先の従業員から次期社長を選定する方針である。

H 社が買収先の支援を実施したことで、買収先の社内も前向きな風土となり、今年度は新卒社員を迎えることができた。また、来年度についても数名の内定者が決まるなど、数字に表れない分野での効果が見られている。

また、予期しなかった課題としては買収先の受注単価が想像以上に低かったことである。顧客自動車メーカーから受注が減少したことに伴い、工場稼働を確保するために破格での受注を引き受けていた。現在は適正な価格となるよう取引先との交渉を行っている。

今後については自動車業界の市場縮小を見据え、他業種への進出を行う予定である。既に今年度は建設機械や、ロボット分野など新たな分野の受注を獲得している。買収先では自動車業界外の仕事に対応できないため、自動車以外の分野に対応可能な企業との連携も模索していく方針である。

■ N 社

N 社は 1920 年代に創業した主にダクタイル鋳鉄を行う売上高約 9 億円、従業員 60 名程度の中小製造事業者である。N 社は垂直連携において、関東圏に所在する企業によって買収された。

N 社は主に自動車のブレーキやステアリング関連部品の製造を行っており、大手企業との取引も多い。買収元とも取引があり、買収元にとって N 社は重要な外注先の一つであった。

M&A に至る経緯として、2010 年代半ば頃より N 社の経営状況が悪化し、度々買収元に対して運転資金(支払い条件の緩和等)の依頼をしていた。その際に M&A に関する話題も出たが、支払い条件緩和等の支援を行うということで落ち着いた。その後、N 社のメインバンクが買収元に連絡を入れ、正式に M&A の相談に至った。選定した理由については、買収元が N 社の主要取引先であり、事業親和性が高いと判断したようである。

買収元が N 社のデューデリジェンスを行った結果、N 社の経営状況は極めて悪いことが露見したが、買収元にとっても N 社は重要な取引先であり、支援を行う方針であった。

また、その他のメリットとして、N 社の鋳鉄設備が新しかったことが挙げられる。当時買収元のグループ会社の、ある企業では設備が老朽化しており、設備の入れ替えが必要な状態であった。N 社を買収することで、主要な工程を担う事業者を確保することに加え、既存設備入れ替えの出費も抑えられる効果があった。製造されたアルミ鋳鉄品は、買収元の工場を組み立てを行っていたことから、同地に所在する買収元との地理的關係もプラスに働いた。

現在の N 社社長は買収元からの出向者であり、同業他社の状況を含め、グループからの情報提供を受けている。買収元企業のグループからの紹介は売上全体の 1 割程度に留まるが、今後更なる積極連携を行う方針である。

一方、文化的な面では大きな差があり、元々の N 社には品質管理や生産管理のルールが制定されていなかった。グループへの参加により、最低限の製造におけるルール作りはなされたものの、文化的な面での強制等はなかったとのことである。買収元とは地理的な距離もあり、文化面での融和よりも、作業や品質の標準化を重視していた。

N 社としては買収された側であるため特段今後の M&A 等については検討していない。また、現在は工場稼働の効率が悪いと、受注を増やし恒常的な設備稼働を目指している。

(ウ) その他の観点

これまで、協業・連携、及び M&A といった形態別や、水平・垂直等といった相手先別に事例を紹介してきた。協業・連携、及び M&A は、他の主体によって促される場合もある。ここでは、1) 投資会社が主導する場合、2) プラットフォームが主導する場合の 2 つに着目し、事例を取り上げる。これらは、公知情報から整理を行ったものであり、個社名も掲載する。

■ 投資会社主導

投資会社主導による企業連携の事例としてセレンディップ・ホールディングス株式会社(以下、セレンディップ HD)が挙げられる。同社は愛知県名古屋市に所在する、中小製造業に特化した M&A 支援や専門家派遣による経営指導を行う事業投資会社である。

セレンディップHDは、事業投資会社でありながらM&Aにより自社で中小製造業者を引受け、プロ経営者の派遣や次世代経営者の育成により中小製造業者の「経営の近代化」を目指していることが特徴として挙げられる。

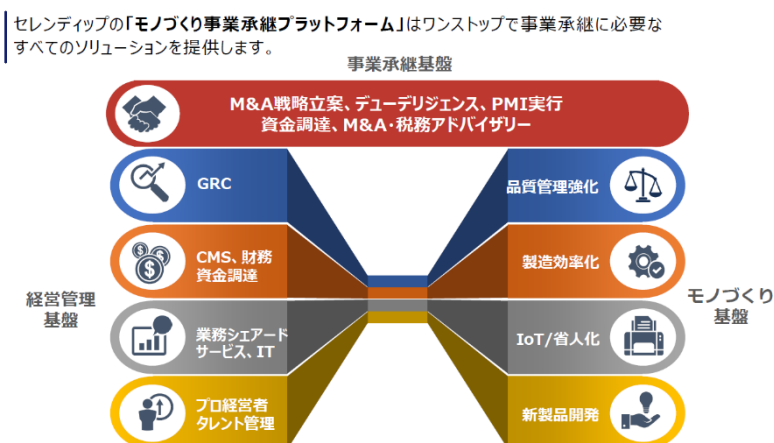
同社では、1)投資基盤、2)経営管理基盤、3)モノづくり基盤の3つの基盤をベースとした「モノづくり事業承継プラットフォーム」を自社内で整備しており、それを活用することで、グループ化した中小製造事業者を成長に導いている。

上記のうち、1)投資基盤では M&A 戦略立案、デューデリジェンス、資金調達、税務アドバイザリー機能を有しており、M&A 実行に至るまでの投資機能を備えている。

2)経営管理基盤では、経営者、キャッシュマネジメントシステム(以下、CMS)、ガバナンス・コンプライアンス等、相対的に中小企業で弱くなりがちな経営機能を補うためのメニューが用意されている。特に、M&A 実施以降、企業が成長するための基盤を確保するため、自社内で育成したプロ経営者(CEO や CFO、CTO を含む)の派遣や CMS の提供、ガバナンス・コンプライアンスの構築などを行っている。

3)モノづくり基盤では、中小製造業の更なる飛躍に向けたモノづくり機能強化として、品質管理、製造効率化、IoT/省人化、新製品開発のソリューションを提供している。特に中小製造業においては IoT 導入や省人化が遅れており、労働集約的な働き方が目立つ。同社ではそうした中小企業単体では技術的、資金的に解消しにくい課題を解消し、M&A 後の管理に留まらず成長に向けた改革を推進している。

セレンディップ HD の 3 つの基盤



出典:セレンディップ HD IR 資料

現在、同社の傘下に属する中小製造事業者には、「天竜精機株式会社」、「佐藤工業」、「三井屋工業」の3社がある。

2014 年に実施した、「天竜精機株式会社(以下、天竜精機)」の M&A では、同社の事業承継への課題から M&A に至り、合併後事業エキスパートを派遣することで道者の成長を促した。同社は、長野県駒ケ根市に所在するコネクタの組立装置を中心とした年商 20 億規模の産業用設備メーカーである。

天竜精機の当時の社長は、自らも先代からの事業承継を経験しており、その際、高額な株式買取り費用が問題となっていた。自分の子供たちには自分と同じ思いはさせたくないとのことから親族への株式譲渡は行わず、M&A による第三者承継を選択。複数企業と面談を行ったものの、当時、天竜精機が抱えていた課題である「営業力強化」について、セレンディップ HD から日立出身の営業エキスパートを社長にすると提案があり、自社の成長に繋がる M&A であると判断したことからセレンディップ HD を売却先として決定した。

また、2018 年に実施した、「三井屋工業株式会社(以下、三井屋工業)」との M&A 事例では、自社の今後の在り方を考え M&A を選択している。

同社は、愛知県名古屋市に所在する、1947 年創業の自動車の内外装品を製造する自動車サプライヤーである。前社長は創業一家であり、44 歳の時点で同社の代表取締役となったが、今後の会社の在り方や、自分の子供たちには自由な道を歩ませたいとの思いから 50 歳の時点で、親族への承継をせず第三者への売却することを決定した。

承継先候補はセレンディップ HD と投資ファンドの 2 社に絞られたが、投資ファンドに売却した際、いずれまた売却されてしまう可能性があり、長年の取引基盤や従業員に与える不安を危惧していた。他方、セレンディップ HD の中小製造事業者を長期的に成長させるビジネスモデルであり、今後の企業成長に寄与すると判断しセレンディップ HD との M&A を決定した。

■ プラットフォーム主導

企業連携にはプラットフォーム主導型で連携を促すケースも見受けられる。例えば、CADDi 株式会社の提供する部品受発注プラットフォーム「CADDi」は部品の発注者と町工場をマッチングさせている。

一般に、受注側企業が見積もりを提示するまでに数週間かかると言われているが、CADDi では発注側企業がアップロードした図面に対し、平均 7 秒で受注側企業の見積もりを自動提示している。これはアップロードされた図面を全国 160 のパートナー工場のうちどこが、いくらで受注可能かを即時計算しているためである。通常の見積もりでは相見積もりとなる場合が多く、見積もり提示に時間をかけたにも関わらず受注に結び付くのは 2 割程度だと言われているが、CADDi 上では即時で見積もりが提示できるため受注可能性も高まる。

CADDi 側では、各工場の部品原価を把握しているため、黒字ラインを確保した上での見積も

り提示が可能となっている。製造事業者の多くは何等かサプライチェーンに属しており、長年の取引から赤字でも受注を受けざるを得ない場合も多く見受けられる。各企業の得意領域を活かし、かつ採算ラインを確保する受発注システムにより、事業の予見可能性を確保し、取引の安定化を提供することで中小製造事業者の新たな活路を提示している。

同様のサービスは株式会社カブクにおいても提供されている。同社は CADDi 同様、製造を委託したい企業と受注したい企業を繋ぐプラットフォームを展開している。主な対象製造品は試作品や特注品といったロット品であり、自社開発の AI による2D 図面認識機能を活用し自動見積もり「即時見積もりサービス」を提供している。

技術発展や世界的な疫病が蔓延といった大きな外部環境変化が起こり、サプライチェーンの再構築など系列に属していた中小企業であっても自社で仕事を見つけなければならない状況が顕在化してきている。こうした受発注のデジタルシフトが進むことにより、相対的に営業力の弱い中小企業であっても系列外企業や異業種からの受注にも目を向けることが可能になる。

これらの連携はデジタルをベースとした連携であり、従来の協業や M&A といった企業同士のウェットな協力関係とは言い難いが、受発注者双方のニーズを明確にした新たな連携の形とも言える。

(エ) 支援機関

前節では、企業間ではなく、他の主体が主導して、協業・連携、及び M&A を促した事例を2つ取り上げた。協業・連携、及び M&A については、1) 当局による後押し、金利に変わる収入の確保、取引先への更なる深耕のため銀行が、2) 事業承継等、企業のライフサイクルへの着目、同じくフイー収入の獲得のため M&A 仲介業者の存在も不可欠となる。

ここでは、実際にヒアリングを行った、a 銀行と b 仲介業者の2つにつき、その取組を紹介する。

■ a 銀行

a 銀行は、中堅の地域銀行である。同社は、グループ企業にて、実際の M&A 等を実施しており、案件は基本的に同社の各支店から持ち込まれる形となっている。持ち込まれる案件の殆どは、売り手側のものであり、これは、既存の取引の有無のほか、銀行に対する信頼感にも依拠しているものと推察する。

a 銀行は、自社の顧客に留まらず、情報交換を行っている地域銀行から紹介された企業も取り扱う。取り扱う案件の多くは、中小企業の事業承継に関するものとのことである。

中小製造業での協業・連携、及び M&A については、買い手となる企業も人手不足となることが課題として指摘された。中小製造業の場合、売り手・買い手とも、自社の技術を統合等の

後、伝承していく必要があるが、人員が不足するため、十分な伝承が難しいとのことである。中小製造業の課題認識は次章でも取り上げるが、不本意な M&A 等により、離職する社員・技術者も珍しくはない。人員の不足は、協業・連携、及び M&A を促す要因になる一方、裏表として、それを阻害する要因となることが確認された。

他方、相手先企業が見つかりやすい企業の特徴としては、相対的に多品種少量を扱う企業などが挙げられた。これは、相対的な商品カバレッジの広さのほか、収益・利益等で下方硬直性が見出されること、等が背景と推察される（詳細は次章参照）。このほか、企業全般としたうえで、ビジネスモデルや組織体制が十分整っている企業の方が、買い手がつきやすいと指摘された。

地域銀行における M&A に関する取組(例)

地域	銀行名	取組	M&A 支援件数
埼玉	武蔵野	■ 千葉武蔵野アライアンスや TSUBASA アライアンスに加入しており、銀行の垣根を超えた M&A にも注力。 ■ 日本 M&A センターから、第8回 M&A バンクオブザイヤーにおける地域貢献大賞を受賞した。	282
東京	きらぼし	■ 銀行の支店からの紹介をうけ、専門会社である、きらぼしコンサルティングが支援を行う等、グループでの体制を整備。 ■ 40 を超える銀行と提携を行っている。	119
神奈川	横浜	■ コンコルディア傘下に加え、2020 年に Big アドバンスを導入。 ■ 中小企業再編をにらみ、M&A 金融できらぼし銀行と融資業務提携を実施。	62
岐阜県	大垣共立	■ 中小企業の競争力強化のため、産学官コーディネートサービスを展開。 ■ 日本 M&A センターから第 7 回 M&A バンクオブザイヤーにおける地域貢献大賞を受賞。	-
	十六	■ 開示資料によると支援件数が 500 を超え、相応の態勢を整えている。	508
静岡県	静岡	■ 2021 年山梨中央銀行と M&A 分野における連携協定を締結。 ■ 金融機関、商工会議所、ビズリーチサクシードが連携し「オール静岡」での事業承継やマッチングを実施。	83

	スルガ	■ 静岡銀行と同様、金融機関、商工会議所、ビズリーチサクシードと連携。	－
	清水	■ 同上	－
	静岡中央	■ 同上	－
愛知県	愛知	■ M&A・事業承継に関する専門資格を持つ行員が多く在籍する(中小企業白書より)。 ■ 株式会社日本 M&A センターなどの外部の M&A 専門機関との間にも、積極的な業務提携を進めている(同上)。	365
	中京	■ 全営業店に対して「事業承継・M&A エキスパート」資格の保有者を配置(中小企業白書より)。 ■ 後継者不在問題を始めとした M&A・事業承継について、気軽に相談できる身近な窓口を設置(同上)。 ■ 実際に相談に来た経営者が M&A や事業承継の実行を希望した場合には、中京銀行が提携している外部の専門機関(TKC 中部会、名古屋商工会議所など)を紹介し、具体的な M&A・事業承継を進めていく形をとっている(同上)。	740 (相談ベース)
京都	京都	■ 2020 年 Big アドバンス(地域の中小企業の成長を支援するプラットフォーム)を導入。	148
大阪	池田泉州	■ 同上	38
兵庫	但馬	■ 同上	165
	みなと	■ 同上	26
広島	広島	■ 地域企業を「マツダクラス企業」と捉え、経営改善や海外進出等サプライチェーン上の課題に対する行員の目利き力を強化中。	27 (成約ベース)

(出典)各種資料より NTT データ経営研究所作成

■ b 仲介業者

b 仲介業者は、地域の M&A 仲介業者である。2010 年代半ばに設立され、約 40 名の従業員を抱えている。グループでは、税理士法人や司法書士法人、経営コンサルティング機能やファンド等もあるなど、M&A についてワンストップで対応できる体制を構築している。

同社では、ここ 5～6 年で M&A に関する相談が急激に増えている。対象とする企業の規模は、年商で 1～5 億円の中小企業にて、従業員でみると、10～30 名程度となる。買い手企業の場合

は、年商数十億円の規模のところが多い。買い手企業の場合は、売り手に対し、後継者の候補や経営者を派遣することになるため、財務・人材とも余力がある企業が多くなるとの指摘が、ヒアリングではあった。買い手企業は、売り手企業の年商の3～10倍になることが多いとのことである。

製造業のM&Aについては一定の課題感が示された。例えば、他の業種と比べると、経営者の注文が多いところがあり、推進には一定の課題が残るとのことである。M&Aではスピードが求められるが、70～80代といった高齢の経営者の場合、性格や互いの相性で、案件の成否や、契約までのスピードが大きく異なる模様である。高齢の経営者の場合、自社の技術やノウハウに自信があり、これらを理解していない企業には自社を売り渡したくはないとの意向も働く。

同社が取り扱う案件の約半分は、銀行や信用金庫等金融機関から紹介があったものであり、売り手・買い手の割合はほぼ同等とのことである。B 仲介業者は、近隣3県にある地方銀行とはすべて、また、信用金庫とはほぼ全てと業務協定を結んでいる。

製造業については、その他、1) 自社を含め、M&A 仲介業者は、技術等のプロではないため、技術の優れ度合いや従業員の質・技能を見極めることが難しいこと、これにより、2) 過去の利益等によって価額を算定しがち等の課題認識が示された。

中小製造業からは M&A 仲介業者に対し、その価額の高さや、フィーに傾斜する姿勢等に、懐疑の念を示すところが多かったが、支援機関においては、中小含めた製造業に対する理解・知見の積み上げが必要になると思われる。

その他、ヒアリングでは、以下の指摘もあった(下線は弊社)。

- 「自動車に関するものしか事業を行っていない会社から、自動車以外の事業を行う企業を買いたい/譲り受けたいという相談は確かに増えている。」
- 「取引関係のある企業同士が統合することは、関係に馴染みがあって上手いきやすく理想的ではある。ただし、売る側の企業にとっては相談がハードルになるのではなかろうか。相談することで取引を打ち切られる危険もある。」
- 「自動車産業は最終メーカーを頂点としたピラミッド構造であるが、今後の電動化やカーボンニュートラルをうけ、すべての会社を維持できるかは確かに疑問がある。そのため、SC ピラミッドの親元企業から指示があれば、動きやすい。」
- 「最近では黒字企業から事業承継の相談が増えているようにも思う。足元は黒字で業績も堅調であるものの、5 年後 10 年後を考えると不安とか息子に継がせるのもしのびない等の理由によるものである。大企業の傘下に入りたいという相談もある。指摘の通り、若い経営者からの相談も増えている。」

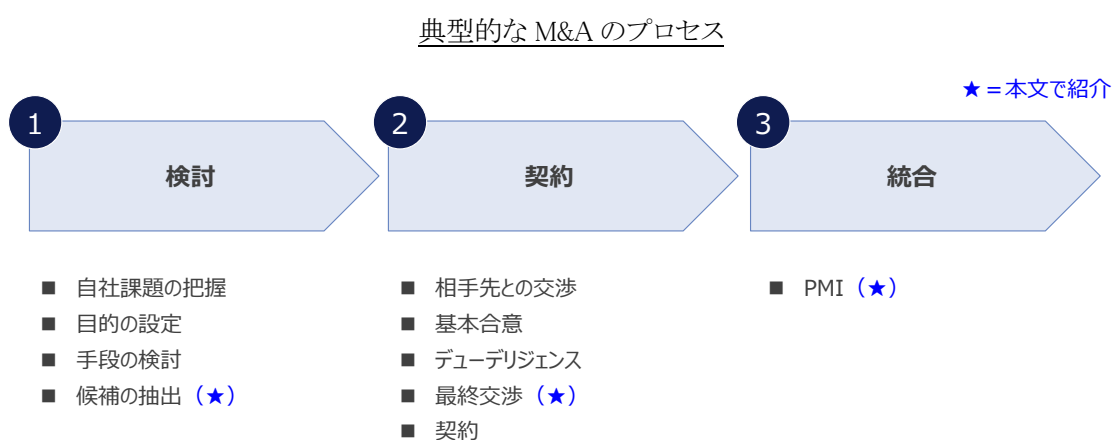
自動車については、カーボンニュートラルや電動化等、固有の事情があるものの、第1章で見た通り、経営者の高齢化や、中小製造業を取り巻く経営環境の不透明さから、業界大手、もしくはサプライヤー含めた中核企業中心に合従連衡の機運が高まる可能性がある。

続 く

3. プロセスでみた整理

(ア) 全体

図表は、弊社の考える、典型的な M&A のプロセスである。まず、「検討」では、自社課題の把握とともに、M&A の目的や手段の検討や、相手先候補の抽出を行う。次いで、「契約」においては、その前段階として、相手先との交渉とともに、最終交渉や契約にむけたデューデリジェンス等も実施する。契約後は、「統合」として、PMI (Post Merger Integration: M&A 後の統合プロセス) や、想定外の問題が発生した場合はその対応等を行う。資本を交わさない、協業・連携では、「検討」、及び「相手先との交渉」がプロセスの中心となる(図表)。



※資本を交わさない、協業・連携では、「検討」及び「相手先との交渉」が中心となる。

(出典)NTT データ経営研究所

本調査で行った、約 20 のヒアリングでは、「検討」においては「候補の抽出」で、「契約」においては「最終交渉」で、「統合」においては「PMI」で特に課題が確認された。以下でそれぞれについて述べる。

(イ) 候補の抽出

「候補の抽出」は、経緯に着目すると、1) 自社での探索、及び 2) 他者からの紹介の 2 つに大別できる。「自社での探索」は、経営層ないしは協業・連携、及び M&A 等を検討する企画部門が中心となり実施されるが、その推進は、トップの姿勢に多分に依拠する。実際、ヒアリングでは、経営層等トップ自らが探索するケースも一定程度確認された。関連するコメントは以下の通り(下線は弊社)。

- 「銀行やマッチングプラットフォームを利用すると、大多数の中の 1 企業になってしまう感覚があるので、熱が感じられない。情報がありふれている昨今、個人的には、『リアルな声』というものを重要視している。」
- 「他社の助けは借りていない。自社のことは自分たちが最も理解していると考えている。」
- 「最初は自らパートナー組織を探す。例えば、大学教授にどうにかして話しかけようと、トイレに行くタイミングを合わせたりした。」

次に、「他者からの紹介」についてである。ここでは、銀行や M&A 仲介業者等、支援機関に対する評価について述べる(取引先等からの紹介については先述等参照)。ヒアリングでは、1) 銀行については評価が分かれた一方で、2) M&A 仲介業者については総じて懐疑的な声が聞かれた。それぞれについて、見解を列挙する。

【銀行】

<評価の声>

- 「金融機関の紹介案件は質が高いと思う。銀行にとっては、取引成立後の銀行取引が重要となるため、M&A 完了時点で関係が切れる M&A 仲介業者よりも本気度が高いと思われる。」
- 「銀行の紹介案件を諾としたのは、案件の妥当性のほか、当社・買収先企業とも同じ取引銀行で一般融資を受けており、M&A が失敗となった場合、銀行も腹を痛めることになるという判断によるものである。」

<疑問の声>

- 「銀行が紹介する案件は、情報が古かったり、タイミングが合わなかったりすることがある。」
- 「銀行からの情報提供ではタイミングが合わないということがある。情報自体が銀行に周るのが遅いのではないか。」

【M&A 仲介業者】

<価額>

- 「ネットで情報を見ることはあるが、価額が高すぎるように思う。企業の将来キャッシュフローではなく、不動産のように取引価額で水準を見ているようだ。」

<利害>

- 「M&A 仲介業者は結局、繋げていくらの商売。事業のシナジーや現場の事情は考えない。」
- 「M&A 仲介業者の場合は、一度ディールが成立すると、関係はそれで終わりとなり、当事者との利害が一致しない。」
- 「M&A 仲介業者のインセンティブは、フィーの獲得となるため、いきおい高額な案件や高い価格設定に傾きがちとなる。」

<信頼>

- 「M&A 仲介業者は、単にフィーを稼ぐためにとりあえず案件を持ってきているようなところがある。」
- 「メールや郵便物で案内は日々来るが、信頼のおける会社かどうか判断が付かないため、相談する気になれない。」
- 「M&A 仲介業者からは売却を検討しないか等、手紙が来ることが多い。ただし、信憑性がないため、返答はしていない。」

傾向を分析すると、M&A 仲介事業者については、「価額」、「利害」、「信頼」において課題が残るよう見受けられる。取引成立によるフィーが収入源という構造自体は変え難いと考えが、その価額やフィーを正当化できるだけの、例えばアドバイザー機能や企業価値評価の専門性等、付加価値の発揮が求められている。有識者からは、M&A 仲介業者は、売り手・買い手双方の調整・仲介が発生する場合、両方からフィーを獲得することとなるため、より高いフィーの獲得や、マッチングを先行させるインセンティブが働きやすいとの指摘があった。

(ウ) 最終交渉

中小製造業において、M&A が進まない理由としては、1) 保守的な風土、2) 経営者年齢、3) 理解、4) 信頼感の 4 つが指摘された。ある企業からは、相手先経営者の最終決断に時間を要し、契約が半年以上遅れたとのコメントがあった。これらは短期的には変えづらいものの、例えば、協業・連携や M&A の好事例の発信、業界団体や士業等とも連携した相談窓口の拡充が求められるとの考える(行政への要望等については、本報告書最終部を参照)²。

² 有識者からは、中小企業経営者は、会社=自分と考える傾向が強く、情緒的な理由や不安から、こと売り手企業においては、最終意思決定が難しい、時間がかかりがちになってしまう等の指摘もあった。

【保守的な風土】

- 「当地は保守的な風土や文化を持つ企業が多いように思う。長い歴史や、それに応じた利害関係者の多さが連携を妨げる要因に感じる。」
- 「スタートアップのベンチャーと比べると、製造業や自動車業界は重厚なサプライチェーンの影響か、保守的な文化・守りの経営の経営の色合いが強いと思う。」

【経営者年齢】

- 「経営者が高齢ということもあり、革新的な動きにあまり積極的でなく、トップダウン的な体制となっている。」
- 「これまでの経緯で課題と感じたことは、買われる企業的意思決定には時間がかかるということである。後継者問題を抱えていた企業であるが、経営者が高齢だと、理屈は分かっても、腹に落ちる、意思決定に至るには随分時間がかかるようだ。」

【理解】

- 「N&A や連携・協業については、中小企業経営者も現実が分かっているのではないかと。100年に一度の変化と言われても、現実として伝わってこないのではないかと思います。」
- 「一番のネックは経営者が会社の今後を詰めて考えられていないことではないか。中小企業は自社の価値を認識できていない可能性もある。」

【信頼感】

- 「M&Aを行うメリットを理解できていないことに加え、見知らぬ人・企業との協業というところがネックなのではないか。弊社も見知らぬ企業であれば積極的になれないところがある。」
- 「中小企業同士の M&A が進まない要因としては、企業間の牽制もある。表面上、会社同士の仲がよくても、裏でけん制しあうところがある。」

(エ) PMI

一般に M&A の成否を決めるのは、PMI (Post Merger Integration: M&A 後の統合プロセス) とされる。ヒアリングからは、「文化・制度の融合」とともに、「リスクの顕在化」が課題として指摘された。前者で指摘された制度や文化の一致は、一般的に想定される課題ではあるものの、後者で挙げた「技術」、「費用」、「財務」の視点は、製造業ならではのとも言える。特に、「技術」は、中小製造業の歴史・文化とも相俟って、留意すべきリスクと考える。リスクを遮断・抑制する意味では、事業譲受なども参考となる。

【文化・制度の融合】

- 「予期せぬ課題としては、文化が異なる会社と一緒にすることの難しさである。統合により、人事制度を統一させる必要があったが、給与水準も人事制度も大きく違い、理解いただくのがとても難しかった。離職した社員もいる。」
- 「人事制度・給与制度を統一させるのはとても難しい。高い水準に合わせるのならよいが、実際はそうはならない。弁護士に相談しながら、丁寧に理解を求めた。」
- 「M&A において困難だった点は人間関係の難しさである。本社より執行役員を相手先に送り込んだが、社員と合わず失敗した経緯がある。」
- 「地域性か、相手先企業の社員には内気な人が多い印象があり、実際に社員間のコミュニケーションがうまくいっていなかった。」

【リスクの顕在化】

<技術>

- 「M&A 時に人が辞めてしまうこともある。特に属人化されていると技術力の低下に直結する。」
- 「ある相手先については、当社で技術的知見がなかったため、挺入れを行おうと思っても、図面を起こせない等の問題があった。」

<費用>

- 「システムが古いなどの問題で必要な情報が取り出せないなどの問題があった。新たなシステム構築に追加費用がかかることもあった。」
- 「予想以上にかかったのは設備メンテナンス費用。設備が毎日壊れるような状況であった。」

<財務>

- 「不動産等の負債に関しては、子会社化する前に検知し切ることができなかった。」
- 「出資した時点ですぐには分からなかったが、相手先は様々な案件を安価な金額で受注していたことが分かった。現在は実態に即して、値上げ交渉を行っている。」
- 「顧客・相手先が安全・健全な企業であれば、トラブルは発生しなかったであろう。」

本調査で行ったヒアリングからは、相応の工夫も確認できた。大きくは、「経営層の意思」、「文化の尊重」、「仕掛け」の3つである。

【経営層の意思】

- 「経営層が足しげく通い、先方企業のメインの方との連携を強めている。」
- 「連携について、最初は反発する声もあったが、トライ&エラーを繰り返して、やり続ける意思を見せ続けると、自然と共感してくれる人も増えた。」

【文化の尊重】

- 「各社の文化もあるので、ドラスティックに変えることなく、既存文化を活かしながら、できることから進めるようにしている。」
- 「相手先の意向も可能な限り尊重しつつ、ハレーションが生まれないように折り合いをつけている」
- 「基本的には相手先の企業文化を尊重する。例えば、相手先の企業の名称についても、あまり問題がない限りは変更しない。」
- 「トップダウンで意見を押し付けるのではなく、各社の方式を尊重しながら、アドバイスするような形で統一していく。」

【仕掛け】

- 「同じ金型の製造を共同で取り組む際には、お互いの知識や技術の補完のため、現場同士で勉強会を実施している。」
- 「立て直しのためには『腹心』を作ること。社長の想いを現場や末端にまでどう伝えるか、また伝えるためには工夫が必要。社内報もその一つ。」

文化の尊重は、企業の規模を問わず重要と言えるが、「勉強会」や「社内報」等の仕掛けは注目に値する。本調査で対象とした企業の規模は従業員にして数十人から数百人の企業が大半であるが、規模の小さい企業においても、「勉強会」や「社内報」等は、文化の融合において有用なツールであることが確認された。「仕掛け」を設計・策定することは、こと社歴が長く、価値基準が定着している企業同士の協業・連携、及び M&A で重要と考える。

第3章 協業・連携、及び M&A の有効性

1. 有効性

第2章では、ヒアリングで得られた情報等もとに、形態・相手先に着目し約20の事例を述べたほか、前節では、協業・連携、及び M&A のプロセスに即し、広く確認された課題とともに、克服するための工夫を例示した。ここで重要なのは、協業・連携、及び M&A が、更なる事業・収益拡大に有効かという視点である。結論から述べると、中小製造業にとって、協業・連携、及び M&A は、こと外部成長を志向する企業にとって、重要な戦略オプションとなる。

協業・連携、及び M&A について、ヒアリングを行った企業からは、大きく、1) 商圏や販路の拡大、2) 取り扱う工程の拡大、3) 内部オペレーションの改善・高度化の3つが、効果として確認された。1) は、例えば、従来販路と持っていなかった地域や顧客へのアクセスが、協業・連携、及び M&A によって可能になった等である。偶然の産物としながらも、ある企業は、本社から遠隔の地域にあり、十分な往訪営業が行えていなかったところに対して、連携先の拠点を活用することで、効率的に営業を行うことが可能になったと述べた。

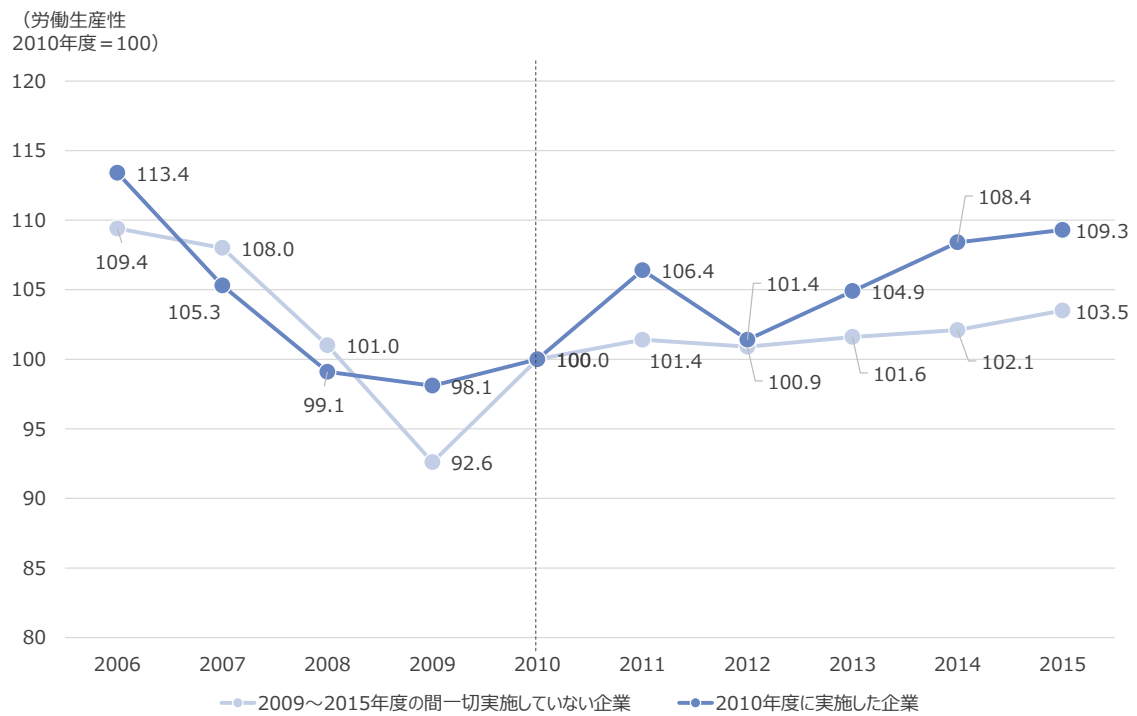
また、別の企業は、合併という形態をとることで、相手先のノウハウが獲得できたこと、これまで自社ではアクセスできなかった顧客群と取引が持てるようになったことをメリットとして指摘した。製造業の中でもこと自動車は系列の色が強く、サプライチェーン外へのアクセスや商圏の拡大が難しい。新しい顧客群を開拓することで、元々の取引先から懸念を示されるリスクも当初想定したと、当該企業は述べたが、実際は、そうした懸念は無用であり、合併会社含め、グループの業容は順調に拡大しているとのことである。

次に2) 取り扱う工程の拡大についてであるが、第1章で述べた通り、製造業の中でも特に自動車業界は産業としての裾野が広い。電動化により構成される部品の数が大幅に減ることは左記に述べた通りであるが、自社が保有しない技術に基づく部品・製品の開発は、取り扱う工程の拡大という点において、最終製品製造企業に対し、営業面での遡求要素となる。単品・ニッチという立ち位置で競争優位性を保ち続けるという選択肢もありうるが、後述の「多品種少量生産」、「受注部品」の観点からも有用な選択肢と言える。

最後に、3) 内部オペレーションの改善・高度化についてであるが、ヒアリングを行った企業からは、例えば、互いの繁忙期における人員の共有や、戦略的な情報取得等がメリットとして指摘された。前者では、繁忙期が異なる先と連携することで、互いに人員を派遣しつつ、全体で見た場合の繁閑の波を抑制できたこと、後者は、今後進出を想定する事業領域につき、大手企業等と提携することで先端的な情報が取得できたこと等あった。

協業・連携、及び M&A については、近年では、実施した企業の方が、収益性が高まったとのデータも散見される。リスクを抑制できる限りにおいてであるが、協業・連携、及び M&A の有効性は高い。

企業再編行動実施企業と非実施企業の労働生産性【再掲】



(出典) 中小企業白書より NTT データ経営研究所加工

続 く

1. 商圏や販路の拡大

- 「当初は、グローバル展開にあたり協力することが目的であったが、協業・連携先が拠点
を有している地域に対しても、相手先の協力のもと、進出できている。」
- 「連携先は、自社でアクセスを持たない最終自動車メーカーとも取引を持ち、営業面で大
きな意義があると思われた。弊社は、最終自動車メーカーとは直接の取引を持っていな
かった。よかった点としてはまず、これが指摘できるだろう。」
- 「当社はかねてより、自動車関連だけでよいのか思案しており、違う分野にも進出したい
気持ちがあった。当該自動車メーカーとの直取引はなく、グループ企業との直接口座を
持ちたいと思っていた。」
- 「連携先の顧客は、当社の取引先とは被らない企業ばかりで魅力的であった。」

2. 取り扱う工程の拡大

- 「(当社にはない、)マグネシウムに関する事業を営んでいることも魅力であった。一次加
工を行っている企業にてチャンスと思い、子会社化した。」
- 「自社の金型製造を更に強化するためグループ化を行った。グループ化に伴い、発注量
も増加し売上も増加した。」

3. 内部オペレーションの改善・高度化

【人員の共有】

- 「各車種のモデルチェンジの時期は重なることが多いので、モデルチェンジの時期が重
なるときが、繁忙期となる。連携先から増援をいただくことで、従業員の残業時間を抑え
つつ、繁忙期を乗り切ることができた」

【戦略的な情報取得】

- 「情報共有という面では双方ともに助かっている。週に一度、グループの朝会を行って
おり各社が得た情報の共有を行っている。」
- 「合弁先の方々と働くことで、彼ら独自の知見を得ることができた。海外だからこそ、異な
る企業グループ間の企業同士で提携できたのかもしれない。」
- 「カーメーカーと取引のない当社と提携することで素材の研究などに活かしてもらい、当
社は提携先から最新の情報を得ていた。」

2. 方向性と論点

第2章では、資本交換の有無、連携先に着目し、協業・連携、及び M&A の事例を整理した。目下の経営環境のほか、特に自動車業界については、今後想定されるカーボンニュートラルへの移行や、CASE 等に象徴される技術の進展を踏まえると、「時間を買う」戦略として協業・連携、及び M&A は中小製造業にとって不可避と考えるが、その妙味は、当該企業の立ち位置やセグメントに即し相違する。以下で、その観点について述べる。

(ア) 取扱部品の増減

これは、今後想定されるカーボンニュートラルや、CASE 等技術の進展により、当該企業の売上や部品の数が増加するか、減少するか等、方向性や勢いに着目したものである。例えば、エンジンや燃料タンク等、内燃機関に関連するものは、最終製品である自動車で用いられる数が大きく減少することで、当該部品を取り扱う中小製造業の売上は大きく落ち込むことが予想される。企業によっては、代わりとなる事業や商品が見出しづらいことも想定され、新規事業の立ち上げに留まらず、異業種含め、協業・連携、及び M&A を行うことは検討の余地がある。

実際、今後の電動化により、通信やモニタリング機器、センサーやバッテリー、電池等は組み込まれる製品や部品の数が今後増大すると見込まれており、これら商品を取り扱う企業との協業・連携、及び M&A は検討に値する。同様の視点は、CO₂ 削減の圧力が高まると想定される、川上素形材企業においても適用できる。自動車部品では、フレームやボディ、シャフトやタイヤ、シートなどは、将来電動化においても部品の増減は相対的に抑制されるものと考えられ、これら企業にとっては、自社の規模拡大や、地域・商圈・販路の拡大を見越した、協業・連携、及び M&A が引き続き有効となる。

続 く

自動車部品の出荷額と今後の見通し

	出荷額 (百万円)	部品の例	今後見通し (推定)
エンジン部品	2,289,741	燃料ポンプ、燃料噴射装置、マフラ	↘
電装品・電子部品（エンジン関係）	2,249,468	冷房装置、センサー、充電発電機	↗
電装品・電子部品（車体関係）	2,710,970	ヘッドランプ、コネクタ、車載カメラ	→
駆動・電動及び操縦装置部品	3,550,720	自動トランスミッション、ボルト、ケーブル	→
懸架・制御装置部品	752,177	ブレーキ装置、サスペンション、パット	→
車体部品	3,924,441	シート、内装品類、ダッシュボード	→
用品	363,630	オーディオ、ルーフキャリア	→
情報関連部品	630,330	ナビゲーションシステム、レコーダー	↗
電動車両用部品（HV、FCV、EV）	453,966	パワーコントロールユニット、コンバータ	↗
合計	16,925,443	-	

※今後の見通しは弊社の推定

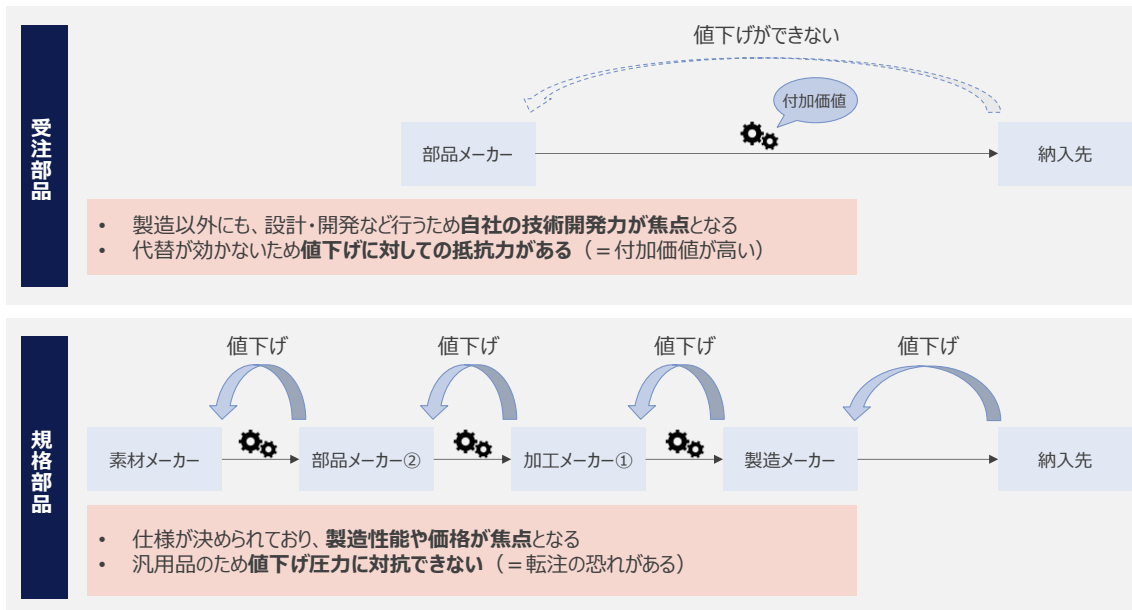
出所：日本自動車部品工業会等より NTT データ経営研究所作成

（イ）受注部品と規格部品

これは、自社がカバーする製造プロセス、及び取扱商品の標準化度合いに着目したものである。具体的には、設計や試作など、初期/上流のプロセスまで当該企業がカバーするか、あくまで注文に応じ製品を作成するにとどまるか等、バリューチェーンに着目したものである。

例えば、顧客から相談をうけ、（単なる製造だけでなく、）設計・開発も行う企業は、与えられた図面から製造のみ行う企業よりも収益性が高いと想定される。製造業では前者は受注部品、後者は規格部品と呼ばれ、協業・連携、及び M&A の観点では、規格部品を取り扱う企業の方が、対応が急務となる。

部品の種別にみた力学



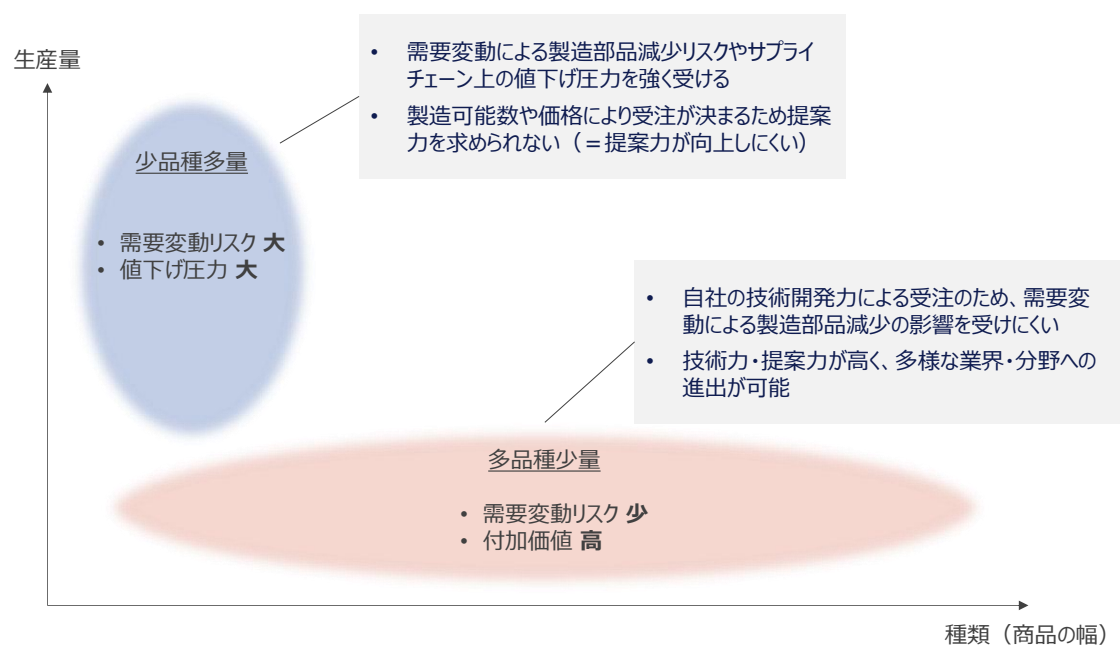
（出典）NTT データ経営研究所

（ウ）多品種少量生産と小品種多量生産

これは、自社の取扱商品の幅、及び生産量に着目したものである。図でそのイメージを示した。縦軸は生産量、横軸は取扱商品の種類となる。本件業務で実施したヒアリングでは、1) 小品種多量生産を行う企業は、その汎用性（コモディティ性）により価格の下押し圧力・売上減少圧力が強いものの、2) 多品種少量生産を行う企業は、その立ち位置によるメリットから相対的に価格抵抗力が強いことが確認された。

ヒアリング調査では、このほか、歴史の長い、伝統的な中小製造業ほど、提案力の不足から、価格・売上の下押し圧力が強いことが確認されている。取扱商品の汎用性（コモディティ性）より、事業モデルの再構築が不可避である企業ほど、協業・連携、及び M&A は急務となる。

商品の種類、生産量でみた強みと弱み



3. まとめ

本章では、ヒアリングを行った企業の取組に即し、協業・連携、及び M&A の有効性を定性定量で検証したほか、今後をみるうえでの中小製造業ならではの論点を例示した。効果や課題・論点は、次のように整理できる。

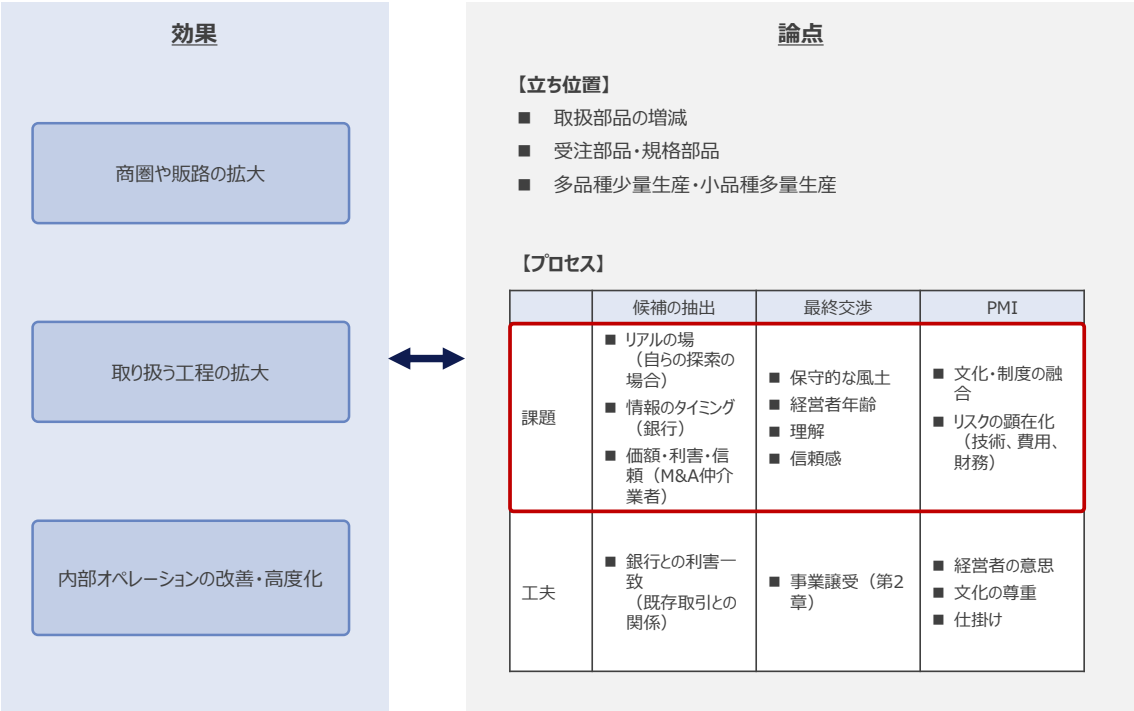
まず、効果であるが、前章で取り上げた事例のほか、本章第 1 節で取り上げた通り、1) 商圈や販路の拡大、2) 取り扱う工程の拡大、3) 内部オペレーションの改善・高度化等、ヒアリングでは、協業・連携、M&A につき、多様なメリットが確認された。1) については、これまでアクセスが適わなかった顧客や地域への営業も可能になった等の指摘もあり、相手先によっては、相応の効果が期待できる。

課題、及び論点としては、大きく次の 2 つがある。まずプロセスでみると(前章第 3 節)、「候補の抽出」や「最終交渉」、「PMI」等、M&A の各プロセスにおいて一定の課題が確認された。「PMI」における、「文化・制度の融合」や「リスクの顕在化」自体は、中小製造業に限らず、幅広い業種・企業で観測される事象でもある。

ただし、「経営者の意思」や「文化の尊重」、「仕掛け」等、一定の工夫によりリスクを抑制する手立ても、今回の調査では観測された。協業・連携、及び M&A は、経営者による高度な判断が求められる。「経営層が足しげく通う」、「意思を見せ続ける」等のコメントは、M&A 後の更なる成長を促すうえでも重要なドライバーとなる。

協業・連携、及び M&A の緊急性や誘因の度合いは、企業の立ち位置や事業モデルによっても変わってくる。自動車の場合、内燃機関のような部品や、結果として売上高の減少が見込まれる企業においては、協業・連携、及び M&A は急務であり、同様に規格部品を取り扱う企業や、小品種多量生産を行う企業では、「取り扱う工程の拡大」等は必要となる。これらの効果と課題、及び論点を十分考慮したうえで、協業・連携、及び M&A のプラクティス(実践・経験)を積み上げることが、業界として待たれている。

協業・連携、及び M&A の有効性に関する整理



(出典)NTT データ経営研究所

第4章 行政に求められる役割

1. 概要

前章最終節では、協業・連携、及び M&A につき、その有効性を検証した。また、中小製造業における課題につき、プロセスに着目した整理も行っている。ここで見出されたのは、行政に求められる役割・期待が極めて大きいということである。ヒアリング先企業から聞かれた行政等への要望は、1) 情報発信の強化、2) リアルの場の設定、3) 支援機能の拡充の 3 つである。

まず 1) について述べる。これは、先行きが見えづらい今後について、A) 想定される世の動向や、行政として考えるグランドデザインの発信といったマクロレベルに関するものと、B) 事例を含めたミクロに関するものの 2 つに分けられる。後者については、好事例だけでなく、失敗事例や留意点も発信に含めてほしいとの要望が確認されている。

情報発信については、出し手・受け手の非対称性の解消が構造的に求められる。中立性ある情報の提供は、協業・連携、及び M&A の経験のない、買い手となる企業においては、初めての取組・検討に際しての道しるべとなるとともに、不安を抱えがちな、売り手となる企業においては、その不安の解消にもつながるものとする。有識者からは、売り手企業経営者個人のライフプランに寄り添うアドバイザーのような存在も必要ではないかとの指摘があった。

2) リアルの場の設定は、コロナ禍特有の事情もある。今回の調査では、往訪や対面での会話・商談が大きく減少する一方、オンラインでの実施が増加した/一般化した等の指摘が多数なされた。協業・連携、及び M&A は、慎重かつ高度な経営判断が求められる。業界でも対応できる課題かもしれないが、行政として、場の設定を推進する余地はある。実際、「情報がふれられている昨今、個人的には、『リアルな声』というものを重要視している」、「最初は自らパートナー組織を探す。」等、具体性あるコメントがヒアリングでも確認されている。

最後に、3) 支援機能の拡充である。本調査から得た示唆として、最も重要なものと考えており、以下で詳述する。

2. 支援機能の拡充

ヒアリングした企業によっては、現地自治体や官公庁からの補助金や助成金をうけ、事業を維持している/転換させているところもあったが、行政が対応できる範囲や領域について、棲み分け含めた積極的な発信とともに、態勢の拡充を求める声が散見された。具体的には、1) マッチング機能への期待、2) 売り手の不安解消、3) 対応可能な業務範囲の周知、4) 個別領域についてのサポート、5) 伴走支援の 5 つである。

まず、1) であるが、第 2 章等で述べた通り、M&A 仲介業者等には一定の不安が中小製造業

には残存する。次の 2)とも関連するが、行政等公的な機関がマッチング機能を担うことで、第 2 章でも事例で取り上げたプラットフォームとしての役割を、信頼性という観点で高めることができる。

次に 2)について述べる。売り手となる企業の不安を取り除くことは、M&A を加速させるためのトリガーの 1 つと考えるが、売り手となる企業においては、銀行や M&A 仲介業者、取引先等、民間企業へ相談を行う場合、商品や自社技術等、機密性の高い情報が漏れる懸念や、自社の弱みを伝える抵抗感等が、ハードルとなることが予想される。公としての安心感や中立性を訴求しつつ、協業・連携、及び M&A を検討する企業群に対する相談機能を、行政として拡充する必要がある。支援機関を行政等での登録とし、情報の機密性を担保するというスキームも想定できる。

3)は、「企業側からすると、どこに、どのように、どこまで相談できるのかということが分かれば有難い」等とした、中小製造業の声を踏まえたものである。行政には、市町村等の自治体の他、中央省庁等の地方局、半官民としての商工会議所や、外郭団体等、多様な主体が存在する。中小製造業が行政等に相談を行う場合、誰にまず相談すればよいのか、どこに相談すればよいのか等、疑問を持つことも想定される。例えば、各者が連携してのセミナーや、役割分担等も整理した一同での広告等の周知も有用と考える。

4)は支援機能の一環である。人材やデジタル、海外展開や企画・営業等、中小製造業が考えるべき課題は多岐にわたる。デジタルなどは、一定の専門性や経験を要するため、中小製造業にはリソースのほか、知見に制約があることが否めない。専門家派遣事業等の枠組みで、これら知見を要する個別領域に関する支援は引き続き必要である。

最後に 5)であるが、これは、ある中小製造業が述べたことでもある。同社は、行政等への感謝を述べつつも、「伴走」という、より踏み込んだ言葉を用い、行政等への更なる期待を訴えた。第 2 章でも述べた通り、M&A 等においては、統合、PMI の負荷が課題となる。統合後の支援もさることながら、実行に至るまでの相談機能や、更なる成長にむけた支援も、他者との連携を含め、行政が一部を担うことは検討の価値がある。

今回調査では、売り手と買い手、支援する機関それぞれ単独ではなく、協業・連携、及び M&A の促進については、更なる第三者による補完・手当が必要であることが窺われた。これら関係者の課題を一手に解消するには、こと、公としての信頼感を持つ、行政の介在が強く待たれている。

行政等に対する要望(例)

1. 情報発信

- 「行政は、他社の好事例のほか、失敗事例や留意点も発信すればよいと思う。」
- 「中小企業連携に関する情報の発信かつ安価な紹介があれば良いのではないか。」
- 「国内だけでなく海外の情報(業界動向や M&A にかかる法務情報)も得られるとありがたい。」
- 「期待することと言えば、これからの中小企業がどうなるか、グランドデザインを示してほしいということであろうか。廃業やコロナによる苦境が続く中、中小企業の存在意義は問われており、技術ある企業をケアする態勢が求められる。」

2. リアル場

- 「膝を突き合わせて会話する機会が減っており、そうした場の提供も有難い。コロナ禍にて Web で面談することは確かに多いが、直接往訪して話を伺う方が有用な情報・関係が得られる。」
- 「フランクに話すことができる座談会を設けていただきたい。」

3. 支援機能

- 「公的機関が運営するマッチング機能等あれば、M&A 先の企業を信頼するかしないかの判断材料になると考える」
- 「売る側の不安を解消する何かがあれば良いと思う。会社の売却もそうであるし、M&A 仲介業者を利用する不安でもよい。」
- 「企業側からすると、どこに、どのように、どこまで相談できるのかということが分かれば更に企業と行政の連携が深まると考えている。」
- 「人材の流動化、デジタル化教育、技能実習生の取り決め等の改善をサポート頂けるとありがたい。」
- 「これまで言われたことを言われた通りに行うのが、中小企業の良さともされてきたが、これからは違うと思う。伴走支援というか、一緒に考える仕組みが作れるとよいと思う。」

4. その他

- 「最も行政に期待したいのは、発注企業側の指導である。当社は発注企業の意向に左右されてきたが、多くの中小企業は、価格等で下押し圧力がある。」
- 「利益を上げている企業に何かしらのインセンティブを提供する仕組みがあると良い。」

第5章 まとめ

本報告書では、文献や統計等から中小製造業を取り巻く環境を分析するとともに、ヒアリングにより、実際の取組や課題感、克服するための工夫を幅広く整理した。プロセスや、ビジネスモデル・立ち位置に即した整理も行い、想定される施策の導出を行っている。

調査で浮かび上がったのは、1 件協業・連携、及び M&A を経験した企業は、次の 1 件に取り組む姿勢が強いことである。これは、成功した企業に限らず、資本参加等行った企業の経営がその後、不芳だった場合も該当する。例えば、ある企業の経営者は、企業を買い受けるという決断につき、「チャレンジしないで潰れるよりも、チャレンジして潰れた方がよい。」、「リスクを取ることが大事である。」等と強く述べた。

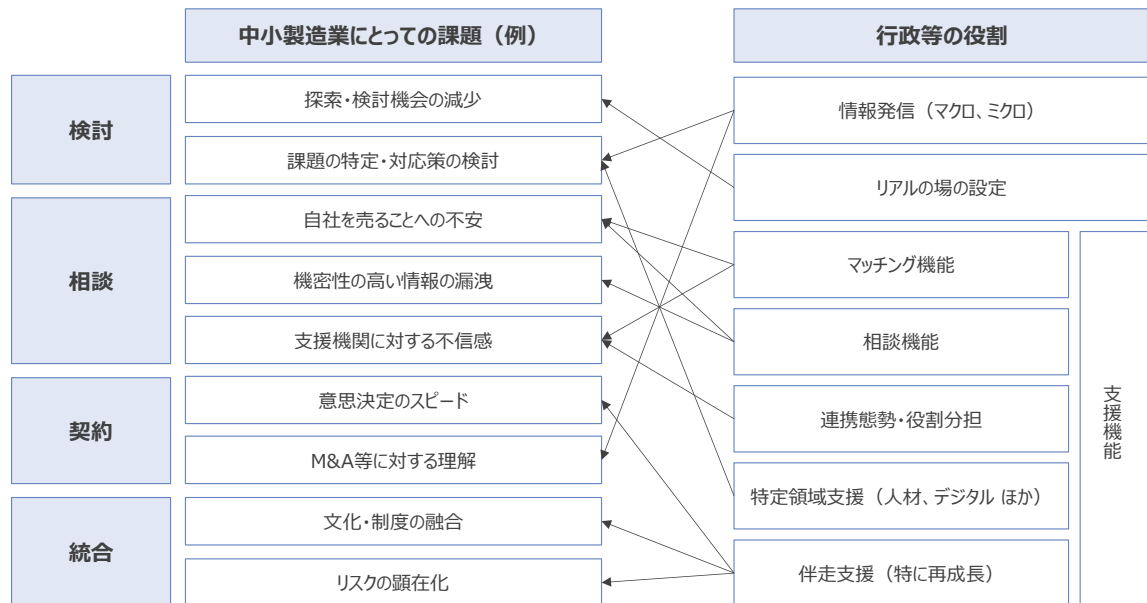
PMI 等統合後の業務で発生した課題については、本報告書でも列挙したが、リスクを抑えつつ、効果を高める工夫を見出すこと、その決定には、経営者の年齢・経験を超えたスピードが求められることが、示唆として見出されている。

中小製造業の経営は、足元の新型コロナウイルス感染症の影響もあり、先行き不透明な状況が続いている。サプライチェーンの変革やデジタル化、カーボンニュートラルなど新たに求められる経営課題もある。とりわけ自動車業界においては電動化の流れなど、産業及び業界構造を根底から変えるだけの事象が起こりつつある。

このような経営環境の中で、中小製造業において、協業・連携、及び M&A が有効な打ち手の 1 つであることを、本調査を通じて検証した。協業・連携、M&A は、一朝一夕にできるものではないが、我が国の中小製造業の経営者が、一つの選択肢として位置づけて、今後の経営を進めていただくことを祈念したい。

加えて、協業・連携、及び M&A は、売り手・買い手・支援機関の 3 者があって初めて成り立つイベントとなる。このため行政においては、個社・業界では解決が難しい課題を点検しつつ、例えば、将来業界像や手引き・事例の丁寧な発信とともに、公としての相談機能や支援機能を拡充してはどうか。このことが、中小製造業に向けて協業・連携、及び M&A を促すための強力な第一歩となると考える

プロセス別にみた課題と行政等の役割



以 上