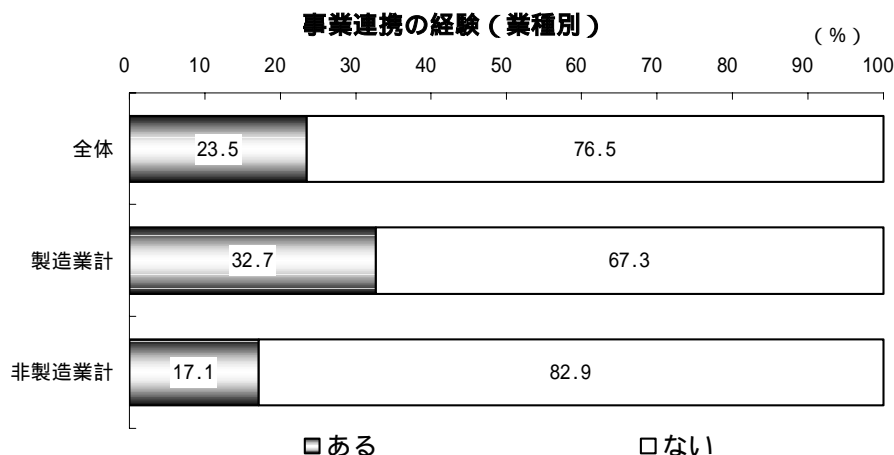


4 事業連携

4.1. 事業連携の経験

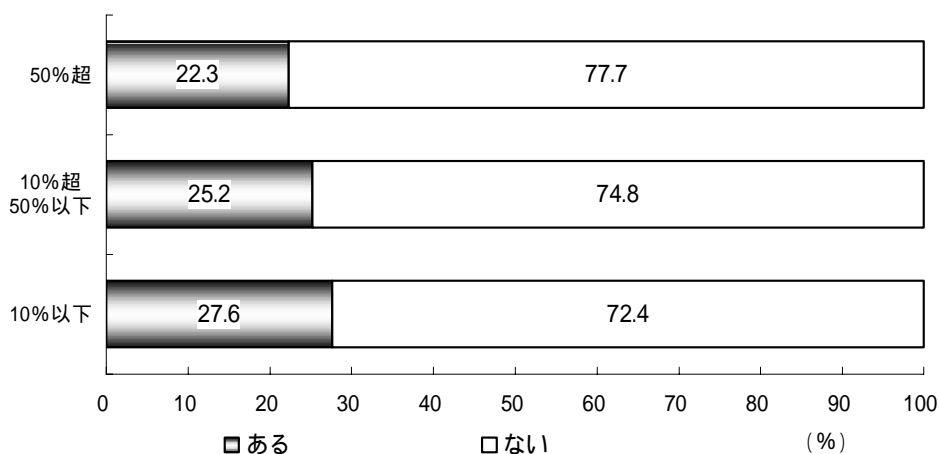
図表



- これまでに事業連携を実施した「**経験のある**」企業は全体の23.5%。
業種別では、**製造業**が32.7%で、**非製造業**17.1%に比べて経験した割合が高い。

事業連携の経験（経営者の出資比率別）

図表



- 経営者の**出資比率別**では、出資比率の高い企業で経験の割合がやや少ない。

事業連携は、新製品開発の過程で生まれやすい

新技術開発に積極的で、大手企業と連携して新製品を開発したり特許を取得しているが、**新製品を開発する過程で、事業連携が生まれる**ことが多い。かつて腐蝕し難い煙突の研究をしていたところ、他の企業で耐久性の強い鉄筋コンクリートを開発していて、**共同研究**することとなった。製品開発に用いる特許を持つ企業や、新製品を使いたい企業なども加わり、複数企業による共同開発となった。結果的に、この**新製品により受注が拡大**、共同した各社も素材の生産増やメンテナンスコストの削減などが実現し、**互いに旨味のある事業**となった。

戦後、中小企業は新しい技術を創り続けることで日本経済を牽引して来たと思う。そして、今後は新技術を提供して行かなければ、生き残っていくことが出来ない。しかし、1社**単独では経営資源にも限界**がある。自社に**無い部分を補う**ためにも他と連携していくことが大切と考える。

(建設、従業員 20 名)

サプライヤーの眼、ユーザーの眼

交流があった大手不動産業者から賃貸ビルの金属工事を請け負っていた関係で、同社の賃貸ビルの天井について設計打診を受けた。ビル天井の問題点を同社の**サプライヤーとしての眼**、そして**ユーザーの眼**から洗い出すことから始めたのである。ユーザーが変わっても機動的に対応出来る天井を開発するため、形状の研究、材質の改良など多岐に亘る仕様変更を実施した。その結果、目的や用途に応じた照明器具や天井材の選択が可能で、メンテナンスも容易、作業工程も簡便という画期的な「システム天井」の開発に成功した。この天井は、同社運営の賃貸ビルに採用されたほか、この**事業連携でネームバリューが上がり**、未取引のユーザーから打診を受けるなど、**その後の広がり**も大きい。
(建設、従業員 22 名)

担当者同士がメールで情報交換、日常的な業務の一環

各地の中堅印刷会社と連携関係を構築している。切っ掛けはコンサルタントの紹介で、大学の印刷関連の専門学科と人脈が出来て、そこから全国に広がったもの。印刷業界では大手が全国的に展開、販売力等の面で中堅は後塵を拝していて、その格差を埋めるべく、**各地の主だった中堅印刷会社の間でネットワークを形成**、共同受注を行ったり、技術面での連携を進めたりした。個別企業の経営者のみならず、**担当者同士もメール**等を通じて情報をやりとりする親密な関係を築いており、技術や知識の共有が進み、さらにユーザーとも深い信頼関係を結ぶことが出来て、実務上とても役立っている。事業連携は決して**特別のものではなく、日常的な業務の一環**になっている。
(紙製容器製造、従業員 180 名)

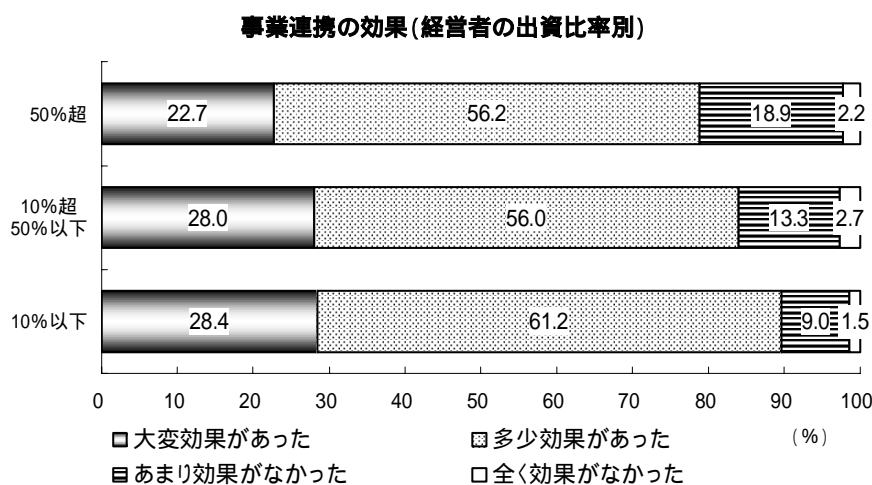
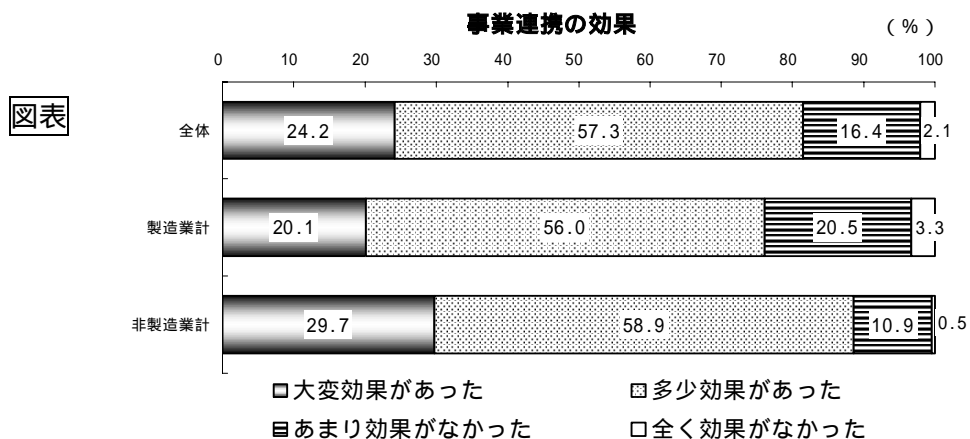
大手と棲み分け、分業体制に

立上げ時の大手化学メーカーの加工部門を担うという戦略が、事の始まり。プラスチック容器メーカーは一定規模に達すると、原料のプラスチックシート製造から手掛けるのが通例であるが、当社はその道を選ばず、プラスチックシートを大手化学メーカーから購入、容器の成型加工のみに**特化**している。大手化学メーカーで容器加工を手掛ける企業は無く、**大手メーカーと棲み分け**が可能となり、大手メーカーが受注した容器の加工を当社が受けるという形で**分業体制**が出来上がった。さらに、大手メーカーの素材テストに参画するなど、信頼関係を強化、加工技術の向上にも繋がった。こうして培った技術力を活かし、食品を容器に密閉する技術の開発に成功、特許は国内で独占している。契機は、大手メーカーの発案を受け開発したもので、高い密閉度と容易な開封性が求められるレトルト食品封入に効果的であり、食品製造各社から安定した受注を獲得出来ている。
(化学、従業員 84 名)

社会貢献の社風から地元大学へ寄付、産学連携へ発展

創業以来、**社会貢献**の社風があり、その一環で**地元国立大学への寄付**を積極的に行ってきた。その永年の繋がりが**産学連携**に発展、大学との共同研究や人材交流を目的とする協定を締結した。これまで製品の開発・製造は**経験やカン**に頼って来たところがあり、産学連携では、大学の**データ解析能力**などに期待している。一方、大学はニーズを自ら見付け、独力で製品を開発する力が弱いような気がする。役割分担としては、**市場ニーズ**に詳しい企業の方から大学側に**技術的な課題を投げ掛ける**ような流れで連携すると、上手く行くのではないかと。
(一般機械、従業員 580 名)

4.2. 事業連携の効果



- ・ 「**大変効果があった**」(24.2%)、「**多少効果があった**」(57.3%)と合わせると、「**効果があった**」と肯定的にみている企業が81.5%と8割超を占めており、事業連携を評価する声が多い。
- ・ 業種別では、**製造業**で「効果があった」合計で76.1%、**非製造業**で同88.6%となっていて、非製造業の方が、事業連携の効果が上っている。
- ・ 経営者の**出資比率別**では、出資比率の高い企業でやや「効果があった」とする割合が少ない。

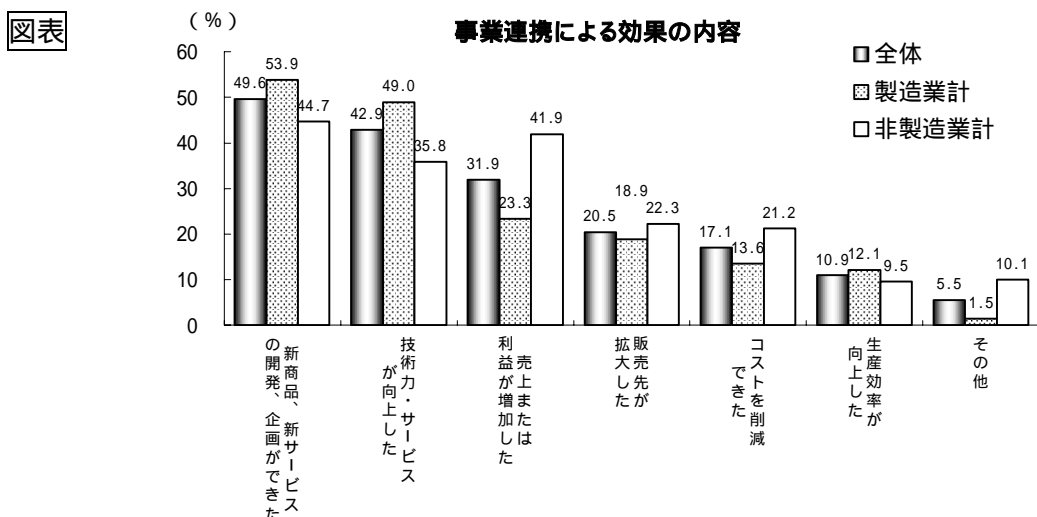
異業種との提携で、自社技術の「射程距離」が判明

染色技術を繊維だけでなく**異分野にも生かす**提携が進んでいる。**異業種企業との提携**で、衣料品に限らず、木目パネルなど全く違う用途にも応用できることが判明、**自社技術の「射程距離」**が分かった。他にも異業種でこの技術を生かせる可能性があるとみている。様々な業種と関わりのある金融機関などに、**コーディネーター役**を期待している。(繊維、従業員 180 名)

一方だけがメリットを享受する形は長続きしない

就業形態は大学研究者と社員では全く異なっており、仕事を進めるプロセスにも大きな違いがあったが、社員のノウハウ向上への寄与大と評価している。大学研究者の技術に接する体験は社員にとって知識を広げる機会になった筈で、**新しいノウハウ蓄積**にも繋がったのではないかと。技術連携は、**WIN WIN**の関係であることが大切で、**一方だけがメリットを享受する形は長続きせず**、効果も期待できない。(玩具小売、従業員 160 名)

4.3. 効果の具体的内容



- 効果の内容を尋ねると(複数回答。3つ以内)、「**新商品・新サービスの開発、企画ができた**」が49.6%と最多で、「**技術力・サービスが向上**」42.9%、「**売上または利益が増加**」31.9%が続く。
- 業種別にみると、**製造業**では「**新商品・新サービスの開発、企画ができた**」53.9%、「**技術力・サービスが向上**」49.0%などを挙げる企業割合が半数前後を占めた。一方、**非製造業**では「**売上または利益が増加**」41.9%、「**コストを削減できた**」21.2%などが製造業に比べて高い。
- 製造業**では、**技術力や商品開発といった事業そのものに関わる効果を挙げる一方、非製造業では売上・利益の増加、コスト削減といった財務面での効果を挙げる企業が多い。**

ショックアブソーバーから制震工法

元従業員の人脈で、**鉄道車両などのショックアブソーバー**の製造企業と接触、同社の技術を住宅の壁材に転用することで、**制震工法**の開発に着手した。上下の梁に固定した2枚の壁材をショックアブソーバーで接続、地震による左右の揺れを吸収する仕組みである。この制震工法は、新築にも既存住宅のリフォームにも簡易な工事で導入可能、手軽さと低コストでユーザーの支持を集め、地震による家屋倒壊に対する備えの観点で補助制度を設ける自治体もあり、導入が広がっている。

全く畑違いの**異業種企業と連携**することで**新たなニーズの掘り起こし**に成功し、今では収益の柱の一つに育って来ている。新技術を開発、提供することで**ネームバリュー**を高めるという点でも効果があったと考える。
(木材・木製品・建材・家具卸売、従業員中規模)

新製品開発に際し、外部との接点を見出すことができる

義歯や人工歯根といった歯科材料は米国で約4万点、日本でも約2万点に及ぶ。それだけ多くの材料、とそれを提供する企業が存在するということであり、**新製品開発**に際しては、必ずといって良いほど**外部との接点**を見出せる。従業員の人脈で、金属素材の大学研究者と知り合い、注目の**人工歯根用金属の新素材開発**や**顎骨の再生医療の開発**に取り組むことになった。昨今、入れ歯やブリッジなど従来型の義歯に加え、人工歯根(インプラント)を埋め込み、その上に義歯をかぶせる技術が、高い安定感と少ない違和感から徐々に浸透しつつある。一方で、顎骨に直接埋め込むことから炎症を起こす事例もあることから、**人体への影響を抑える安全な歯科材料**を用いた開発に取り組み、患者に**快適と安全**を提供する技術を開発、特許取得の予定。(医療器材製造、従業員80名)

産・学・官共同のリハビリ機器開発で、技術の幅を広げる

大学等の研究機関との技術開発協力などは前から積極的に行っていて、防食技術やコンクリート施工後の非破壊検査機等、技術開発を進めている。今は県の先端産業集積構想の第1号事業として県から助成金を受け、産・学・官共同でリハビリ機器の開発に取り組んでいる。契機は、社長の工業センター協議委員としての活動で、地域社会への貢献活動が事業に繋がったもの。リハビリ機器は低体力者等が筋肉を付けるための用具で、既存技術と異なるスキルが必要となるが、技術の幅を広げるのに役立つ。新しい事業の柱に育つことを期待している。（一般機械、従業員 110 名）

勉強会がもとで、リサイクル特許取得

古紙の新たな利用方法を検討するため勉強会などに参加していたが、その伝で大学教授と懇意になり古紙を生かす研究に取り組んで貰った。その結果、古紙を用いて油を吸収するマットの開発に成功、特許取得に至った。木 紙 ダンボール 油吸着マット 燃料と、リサイクル可能で形を変えて資源を何度も有効活用できる製品であり、事業のみならず地球環境保護にも資すると期待している。品質に対する評価も高く、商売として本格的に取り組んでいる。（故紙卸売、従業員 30 名）

3社連携で、既往先の需要掘り起こし

自動車用部品の搬送パレットには従来ベニヤ板などが使われ、直ぐに消耗しがちであった。そうした中、大手素材メーカーがプラスチックに耐久性・強度を付加した新素材を開発、これをもとに自動車メーカー向けに特殊な樹脂性のパレット加工を手掛けたところ、得意先自動車メーカーのニーズに合致、コスト削減効果が評価され、順次導入されるに至った。この事業は、素材メーカーと加工した当社、販売担当の商社という3社の連携によるものであり、「素材」、「加工」、「販売」の3つが補完し合うことで、短い期間で新製品を売上げることが出来た。新規の仕入・販売ルートに頼らずとも、既往取引先の需要掘り起こしの分野でも可能性があることが認識できた。（化学、従業員 40 名）

補完し合って生まれたロボット

ホビーロボット愛好者には、分身としての拘りが強い。単なる玩具を上回る、高水準のロボット工学技術を駆使した機能が必要で、ロボット工学の大学研究者と連携、商品化に乗り出した。ロボットの動きを制御するシステム等の製造ノウハウを大学に提供して貰う一方、企画やマーケティングの知恵を提供し、互いに補完し合った結果、ロボット誕生の日を迎えた。（玩具小売、従業員 160 名）

単独では難しい製品開発が可能に

地元の同業者や NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)と共同で、「ゼロエミッションを目指した未利用木質資源の2次製品化技術の開発」に着手、これまで廃棄していた樹皮を、植林時に土壌改良を行うためのマルチング材(注)として再利用することに成功。また、製紙会社や海外の暖房関連企業と共にバイオマスエネルギーを開発、樹皮と廃タイヤ等を合成し燃料化することにも漕ぎ着けた。注 土中の保水性を高めるほか、雑草の繁茂防止など植物の成長促進・保護効果をもつ

単独では難しい製品開発が可能になったのは事業連携のお陰であり、技術的に優れ、独創性のある、地球環境にやさしい製品として対外的なアピール、信用向上にも結びついている。

(木材チップ製造・木材卸売、従業員 65 名)

脱下請目指して共同開発

脱下請を目指し、異業種連携で新分野を開拓しようとしている地元グループに参加、**医療用細菌除去装置の共同開発**に取り組んだ。企業は部品メーカー主体で、当社はフィルター製造を担当、大学医学部研究者も集い、各自の技術を持ち寄った共同開発の形で商品化に成功した。企業方針として、**情報交換**や**勉強会**の機会を通じて連携のチャンスを捉えようとしており、典型的な成功例。業績に加え、技術力の向上と広がり、さらに、**知名度アップ**にも繋がって、信用が高まる中で、企業価値が大きく膨らんだと認識している。 (金属製品、従業員 27 名)

お隣りさんと提携、契約書取り交わし

隣接地区に工場を有する大手製紙会社傘下の段ボールメーカーに対し、取引は無かったものの提携を提案。その際、両者の協力による**材料調達の安定確保**、**機械故障時の生産協力**、地域の生産価格の安定、相互派遣による**社員の技量向上**、段ボール手加工部分の**ノウハウ交換**といったメリットを挙げ、賛同が得られた。提携に当たっては**契約書**を取り交わし、材料調達や人材活用など多岐に亘る協力事項を明定している。段ボールは市況商品で需給が振れ易いが、**材料の安定供給**が可能になったことに加え、**隣接しているため相互交流が活発**で、生産ノウハウや知識・技能も大きく向上、社員の意識の中に「安全」「安定」「安心」といった信頼感が醸成されている。 (紙・パルプ、従業員 30 名)

知識、能力、視野を高め、企業が活性化

連携による新規事業会社への資材納入等で売上、利益など目に見える形で営業のパイが拡大。また、経営者や社員を通じて**知識、能力、視野を高める**という点でも資するところが大きかった。業績面もさることながら、**企業の活性化**という、効果が大きかったと満足している。 (木材・木製品・建材・家具卸売、従業員 50 名)

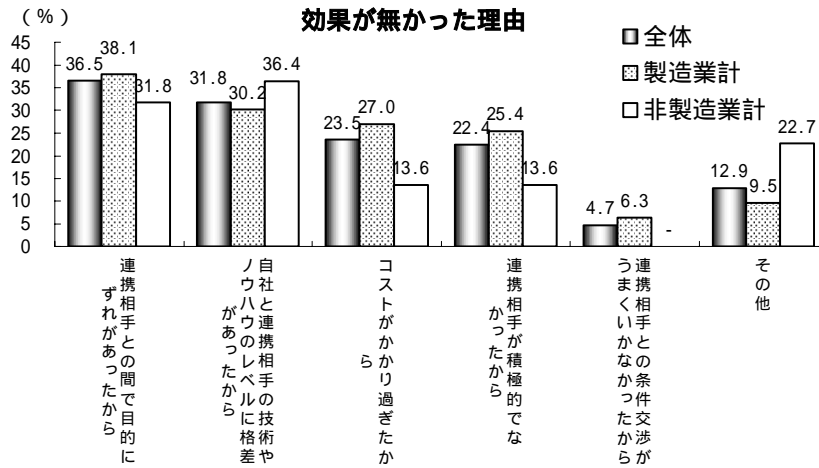
連携3つのツボ 書面取り交わし、相互補完、腹の内を見せ合える関係

地元の印刷業者と共に3社で事業連携を行っている。他の2社は得意分野が異なり、3社で別々の設備投資を行い、事業の補完や顧客の紹介をしている。この連携は、相当なコスト削減効果があり、経営に大きなプラスをもたらしている。こうした**水平連携を成功させるツボ**は、連携先とは口約束でなく**書面を取り交わす**こと、各自の得意技を持ち寄る形で**相互補完**が行えること、工場見学、情報交換など、互いに**腹の内を見せ合える関係**を築くこと、が大切。

また、地元テクノセンターの旗振りで大学や企業と共同し、住宅基礎コンクリート工事において効率化と環境保護を両立させる新商品を開発、地元の産業デザイン賞を受賞した。技術面に当社の段ボール加工のスキルが応用されているが、市が産学連携・事業連携に熱心であったことに加え、足繁くテクノセンターを訪問していたからこそ、機会に巡り合えたとも言える。事業連携から得られるものは大きく、今後も機会をみて積極的に提案・参加していきたい。 (印刷、従業員 110 名)

4.4. 効果が無かった理由

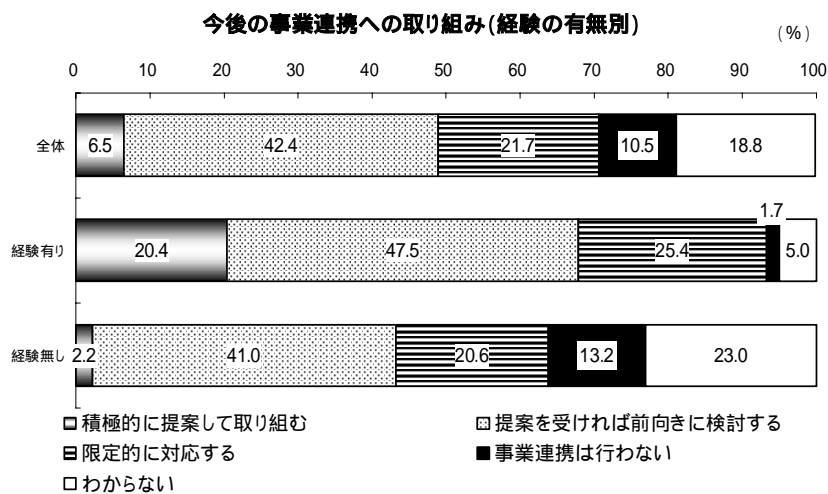
図表



事業連携を経験したにもかかわらず効果が無かったと回答した企業に対してその理由を聞いてみると(複数回答。3つ以内)、「**連携相手との間で目的にずれがあったから**」36.5%、「**自社と連携相手の技術やノウハウのレベルに格差があったから**」31.8%など、双方の意識面、実態面での格差を挙げる割合が多いほか、「**コストがかかり過ぎたから**」23.5%とする割合も少なくない。

4.5. 今後の事業連携への取り組み

図表



- 「**積極的に提案して取り組む**」は 6.5%にとどまるが、「**提案を受ければ前向きに検討する**」の 42.4%とあわせると 48.9%と前向きな企業が約半数を占める。一方、「**限定的に対応する**」21.7%、「**事業連携は行わない**」10.5%との消極的な企業も約3割みられる。ただ、**過去に事業連携の経験の有る企業の約7割(20.4% + 47.5%)**が今後も前向きであるのに対して、**経験の無い企業では4割程度(2.2% + 41.0%)**に止まっていて、「**食わず嫌い**」の面があるとも考えられる。

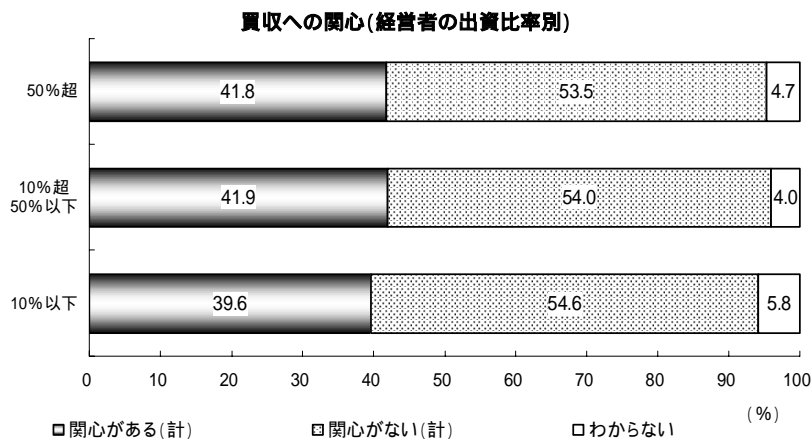
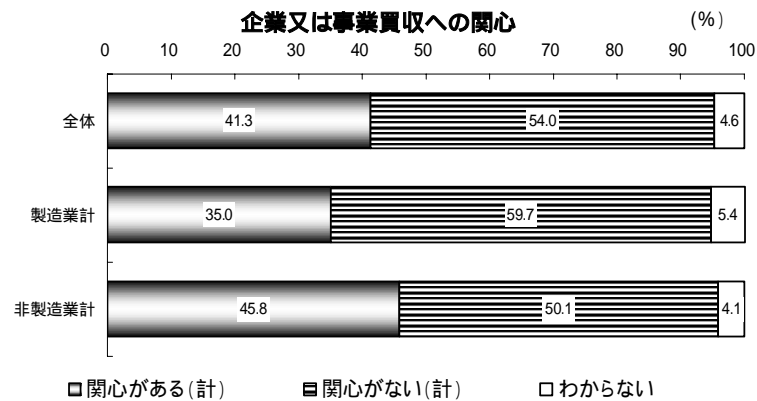
結果が直ぐ出るものでもないが、地道に取り組んで行きたい

産学連携はまだ2年程度の取り組みであり、収益に貢献する段階には至っていない。**結果が直ぐ出るものでもないが、上手く行けば他の事業以上にアピールや社会貢献**となることが期待され、**地道に取り組んで行きたい。** (一般機械、従業員 580 名)

5 買収

5.1. 買収への関心

図表



- 企業または事業の買収について「**関心がある**」と回答した企業は 41.3%で「**関心が無い**」54.0%を下回り、買収に対する関心はまだ高いとは言い難い。経営者の**出資比率別**でも、大きな差はみられない。

タイミング良く相手が見つければ検討する

買収は考えていない。事業継続面で必要性が増し、**タイミング良く相手が見つければ検討する**。かつて樹脂素材加工ラインの購入を打診されたが、時機尚早と判断した。(建設、従業員 20 名)

企業には、「色」が付いている

企業買収は、するのもしられるのも、ともに難しい。企業には、それぞれ「**色**」が付いていて、とりわけ成長企業同士が融合することは困難だろう。(故紙卸売、従業員 30 名)

立ち行かなくなった企業を救済する形で、いきなり吸収するのは消極的。**従業員の気質や企業風土の違いが必ず存在するはず**。踏み切るにしても、買収先が元気のある時期から協力関係のもとで**並走する期間**を設け、当社の企業文化が相手に浸透した段階。(玩具小売、従業員 160 名)

後継者難企業の友好的買収

適当な企業があれば買収したい。ただ、**敵対的買収**は考えていない。**後継者難の企業の友好的買収**を考えている。(印刷、従業員 110 名)

ゼロから育てるより、リスクがあってもノウハウある企業であれば検討

衣料品の縫製・販売を手掛ける企業の買収に関心がある。現在の染色加工は自社製品のアピールが難しく利益率も低い。ため、「衣料品の生産や販売まで行えば利益率を上げられるのではないか」といった発想で、縫製まで手掛け、アンテナショップでの販売を始めたが、未だ採算ベースに乗っていない。新しい事業に取り組むにはノウハウも無く、ゼロから育てるのは実に大変。その意味で、リスクはあるものの、必要とするノウハウを持った企業なら検討したい。(繊維、従業員 180 名)

スキルのある労働力を確保する手段として注目

成長には規模拡大も必要であり、買収という手段も有効。これまで機会が無かったが、検討することになるかもしれない。と言うのも、企業活動を続けていく上の最大の問題は労働力。スキルのある労働力の確保の手段として買収は、クローズアップされて来るだろう。(金属製品、従業員 70 名)

自力での研究開発には限界

外部経営資源の活用という点からすると、事業連携のほか、買収という手段も視野に入る。今進めている案件があるが、条件次第で他の案件の検討もあり得る。多岐に亘る技術分野において自力だけで研究開発を進めるのは限界があり、外の力の活用は不可欠。(医療器材製造、従業員 80 名)

目安はキャッシュフローの範囲内

企業としての幅と視野を広げる意味でも、新分野への取組みは機会があれば業種に拘り無く、積極的に対応したい。ただ、企業体力や買収後のリスクは慎重に検討している。目安は、キャッシュフローの直近実績の範囲内、低リスクで企業価値向上に有益だと判断できる場合に限定。売って来る案件を検討し、自分から買いに行くことはしない。(木材・木製品・建材・家具卸売、従業員 50 名)

持株総てを現役員と従業員持株会に譲渡

「小なりと雖も専門に徹し、世界に稀有な企業になる」これが経営方針であり、事業拡大は考えていない。企業買収など一度も話題に上らないし、今後も有り得ない。一方、買収されることへの対策として、創業者の持株総てを現役員と従業員持株会に譲渡、外部への分散を完全に防いだ。無借金経営を志向しており、外部資本を導入する必要性は無いので、企業の内からも外からも買収の話が出て来ることは無い。(電気機器、従業員 75 名)

大切なことは、完全な経営権掌握

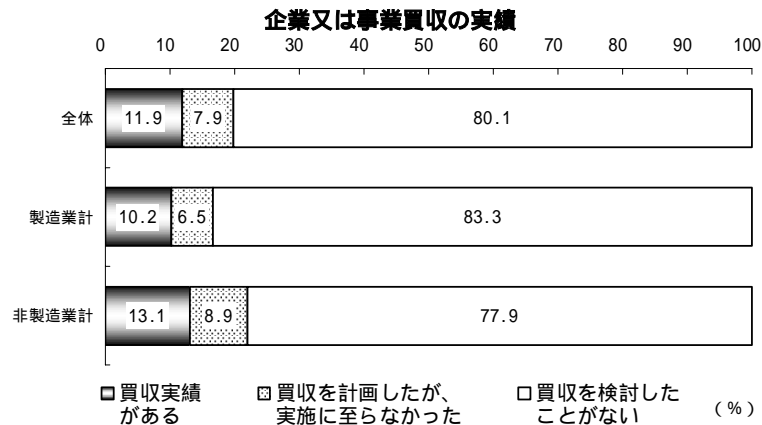
大切なのは完全に経営権を掌握すること。相手の経営陣が残っていては上手く行かない。中途半端に関与せず、全責任をもって経営を担うこと。(木材チップ製造、木材卸売、従業員 65 名)

得意技を持った他の中小企業との「ネットワーク型企業」を指向

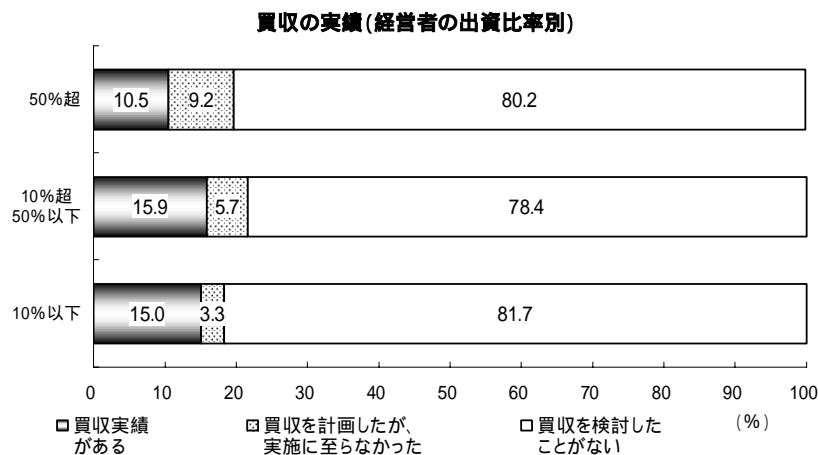
会社は社員に負う面が大きい。規模拡大の手段として買収した場合、代償としての社員の連帯感喪失は問題。単に規模が大きくなるだけで相乗効果が期待できないなら、ナンセンス。当社規模の企業にとって、買収による事業規模拡大や多角化よりも、得意技を持った他の中小企業との連携を進める「ネットワーク型企業」を指向した方がメリット大。(化学、従業員 40 名)

5.2. 買収の実績

図表



図表



- これまでに企業または事業の「買収実績がある」とする企業の割合は 11.9%、「買収を計画したが実施に至らなかった」は 7.9%、「買収を検討したことが無い」は 80.1%となっており、買収を実施したことのある企業は 10 社に 1 社程度に止まる。
- 経営者の出資比率別では、出資比率の高い企業で買収の実績がやや少ない。

内製化の検討に、「渡りに舟」

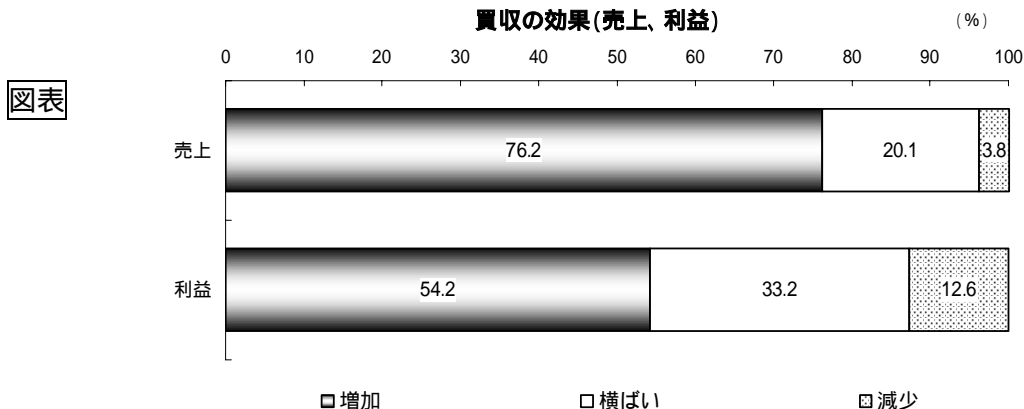
プレス用金型については、かつて外注に出していたが、微妙なノウハウが金型メーカーを通じて他社に流れてしまうことがあった。プラスチック成型ではプレス技術が最も重要であることから、金型の内製化を検討していたところ、「廃業する金型メーカーがあるが、買収しないか」との話があり、「渡りに舟」で役員が出資して継承。現在、金型は総て、買収先で製造している。(化学、従業員 84 名)

地元企業などに頼られて買収

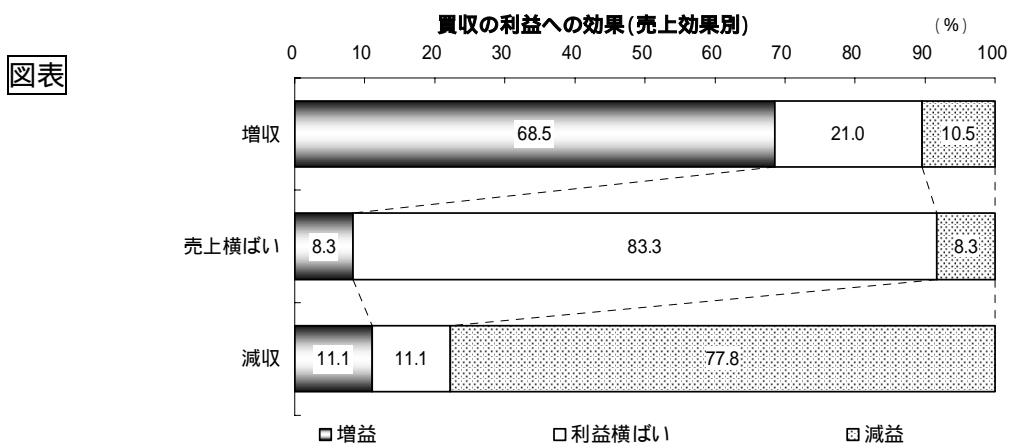
地元では比較的大手で財務基盤にも優れているためか、地元企業などに頼られて買収に応じた実績がある。今後とも効果的な買収については選択肢として考える。(一般機械、従業員 580 名)

買収側として積極的に買収先を探したことは無い。ただ、依頼される等して森林組合を買収したり、ホテルの経営を引き受けたりした経験は有る。そうした経験から、他社を買収して経営する際の難しさは骨身に染みている。(木材チップ製造、木材卸売、従業員 65 名)

5.3. 買収の効果



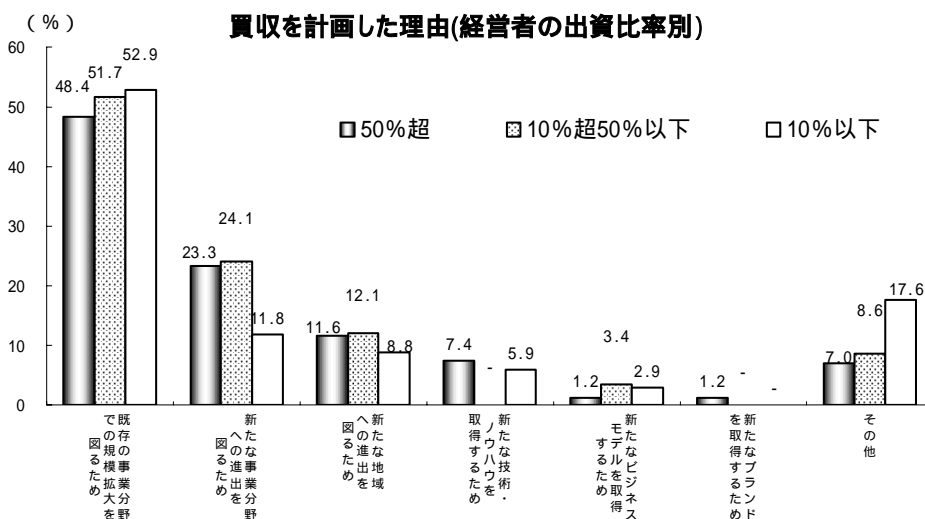
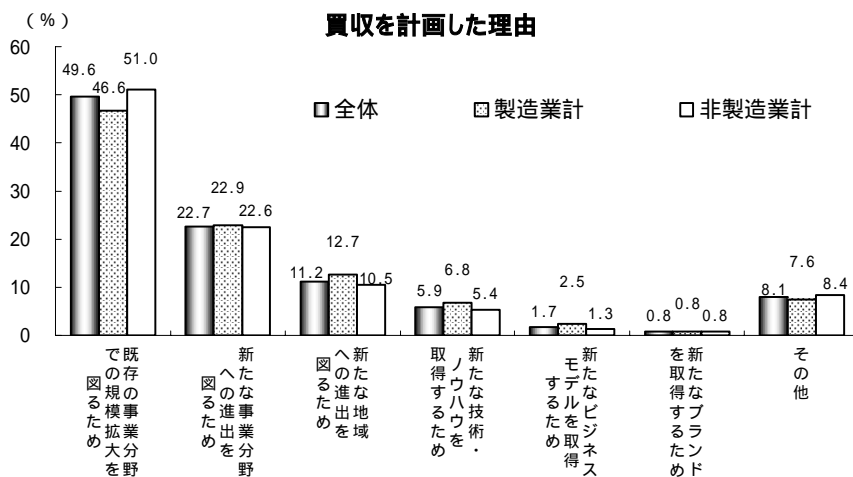
- 買収実績のある企業に対して、**売上への影響**を聞いたところ、「**増加**」した企業割合が 76.2%、「**横ばい**」が 20.1%、「**減少**」が 3.8%で、4 分の 3 以上が売上増加となっている。
- 利益への影響**では、「**増加**」した企業割合が 54.2%、「**横ばい**」が 33.2%、「**減少**」が 12.6%で、利益が増加した企業割合は5 割強に止まる。



- 大半の企業で買収の結果、売上が増加しているが、売上の増加が必ずしも利益の増加に結びついているわけではなく、買収に伴う規模の拡大が効率性を伴っていない可能性もある。

5.4. 買収の理由

図表



- 買収を計画した理由を尋ねると、「既存の事業分野での規模拡大を図るため」とする企業割合が最も高く(49.6%)、「新たな事業分野への進出を図るため」(22.7%)、「新たな地域への進出を図るため」(11.2%)などと続いている。業種別ではほとんど差が見られなかった。
- 買収の目的は、既存事業分野の規模拡大が筆頭で、新事業への進出を理由とする企業は比較的少ない。

既存の技術、製品ラインアップの強化等に繋がる場合は検討

金網製造業者としての既存の技術、製品ラインアップの強化等に繋がる場合に検討する。多角化、新分野進出といった狙いでは考えていない。

(金属製品、従業員 27 名)

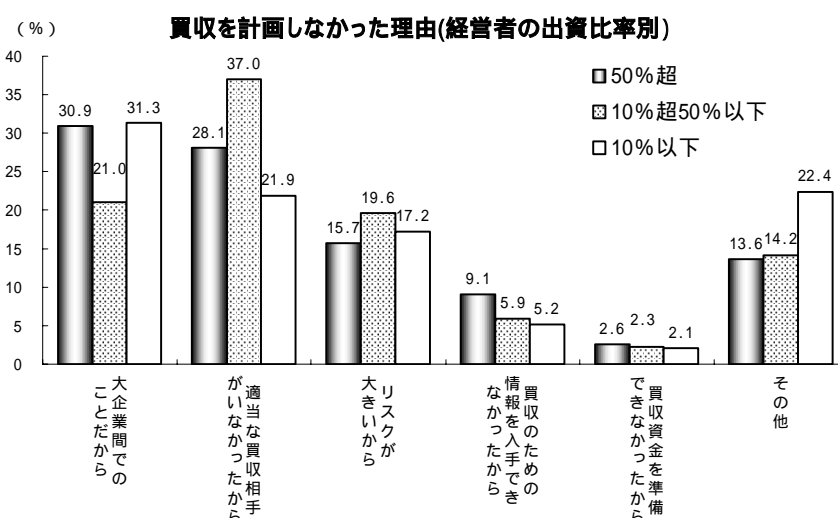
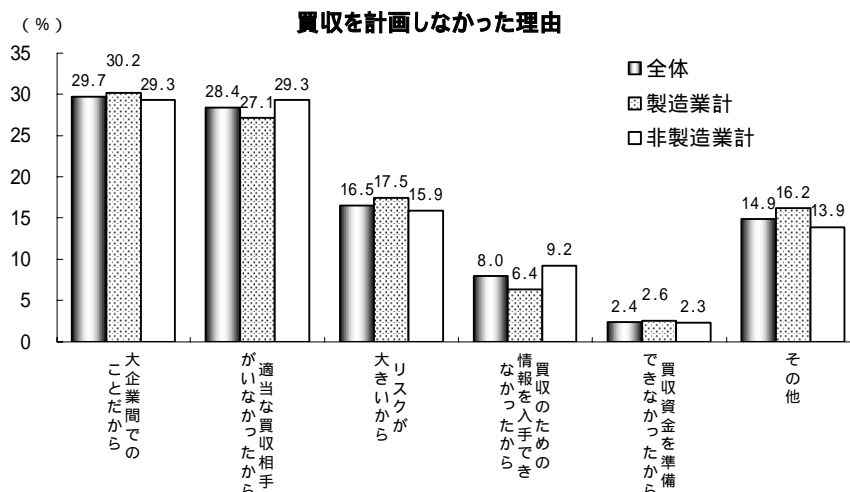
特許を買い取るといった内容なら前向きに取り組む

技術水準向上のために特許を買い取るといった内容ならば前向きに取り組みたいと考えている。なお、他社からの買収を受け入れる意向も持っていない。企業価値向上を目標に事業を継続している以上、企業を手放すことはない。

(一般機械、従業員 110 名)

5.5. 買収を計画しなかった理由

図表



- 買収を計画しなかった理由として最も割合が高いのは「大企業間のことだから」(29.7%)、次いで「適当な買収相手がいないから」(28.4%)、「リスクが大きいから」(16.5%)などが続く。

連帯感の醸成が大切で、買収はそれを損なうおそれ

買収は基本的に考えていない。企業の優劣は大小で決まるものではない。その意味で量を追うことはしない。さらに企業内での連帯感を高めることも企業の運営上大切なこと。買収を繰り返しては、そうした連帯感の醸成が難しい。(木材・木製品・建材・家具卸売、従業員中規模)

企業価値を高めるために事業規模拡大が必要とは思わないし、手段として買収を考えたことは無い。大きくなって社内に眼が行き届かなくなるのは、経営者として不安。(建設、従業員22名)

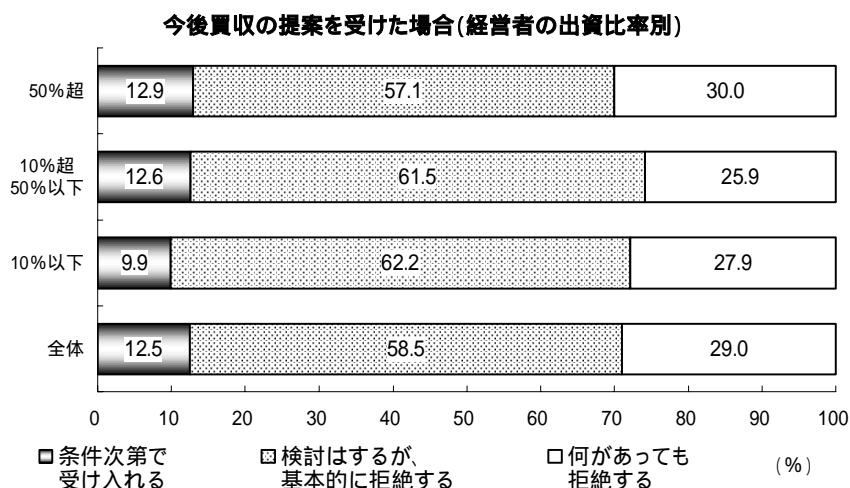
買収する意向は持っていない。異なる企業文化が加わるばかりか、企業規模が拡大すれば管理も困難となる。自分の目が全社に届くのは現状規模まで。(一般機械、従業員110名)

買収したところで、相手企業とユーザーの「心」を掴めなければ無意味

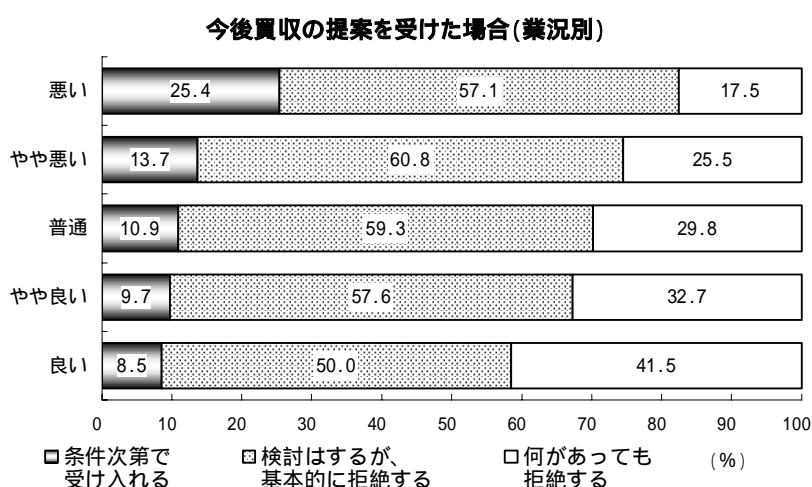
今の事業で同業者との間を埋められないような技術的な差は無い。その意味で、買収をする側も、される側も、技術獲得のメリットは乏しい。金銭で買収したところで相手企業とユーザーの「心」をしっかりと掴むことが出来なければ無意味。(紙製容器製造、従業員180名)

5.6. 今後、買収提案を受けた場合の対応

図表



図表



- 今後買収提案を受けた場合、「検討はするが、基本的に拒絶する」が最も高く(58.5%)、過半を占めた。「何があっても拒絶する」は29.0%で「条件次第で受け入れる」は12.5%に止まった。買収提案に否定的な企業が圧倒的に多い。経営者の出資比率別にみると、出資比率の高い企業では「条件次第で受け入れる」がやや高い半面、「何があっても拒絶する」もやや高い。
- 業況別では、「業況が悪い」企業の4社に1社が「条件次第で受け入れる」と回答している。

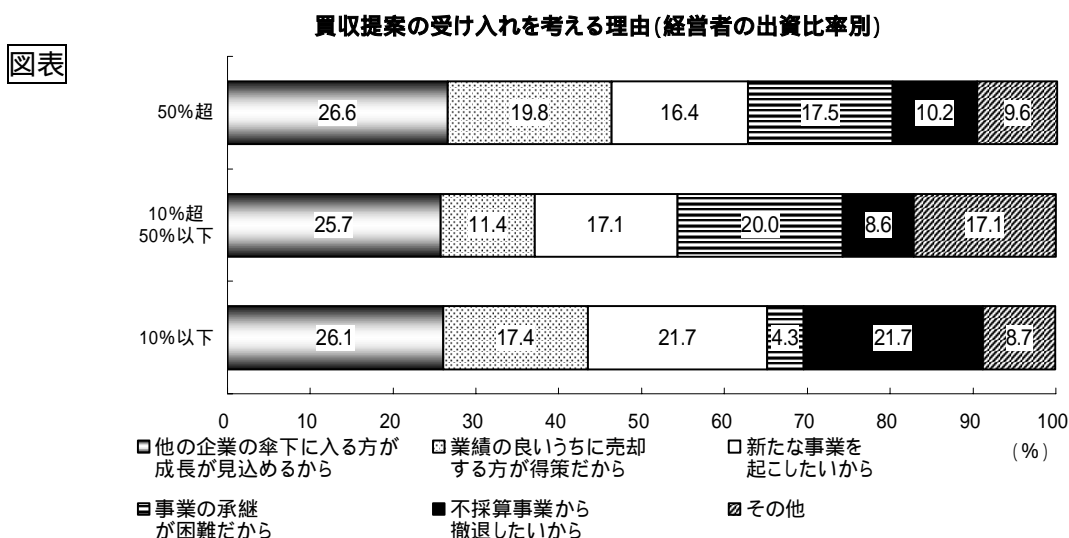
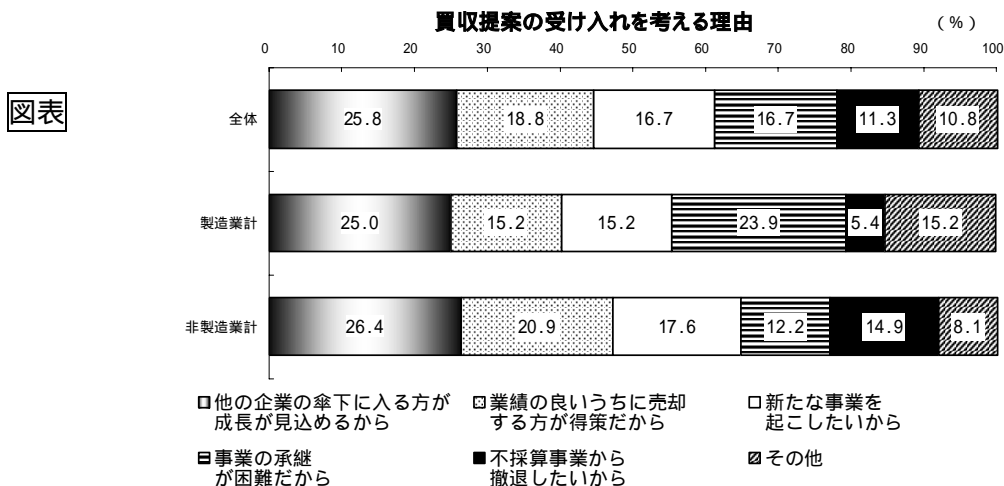
会社が「家業」との前提に立てば、売却は考えられない

企業買収されることは考えていない。会社が「家業」との前提に立てば、売却は考えられない。昨今では、「企業買収」が「M&A」となり、プラスのイメージで捉えられるようになったが、かつては無理やり買収するような悪いイメージがあった。企業買収が身近になってきた今日、むしろ経営者にとって買収されることに対して警戒心を持つことが重要になって来たと感じる。(建設、従業員20名)

買収されることは敗北すること

買収を想定して経営はしていない。買収は敗北。(木材・木製品・建材・家具卸売、従業員中規模)
買収提案を受けたことは無いし、買収されることには消極的。規模が大きい割に株式公開しないのも、敵対的な株主の出現を危惧しているため。現状資金に不自由せず、収益も上がり、社会貢献活動も行い、企業としてうまくいっている中、公開の必要性は乏しい。(一般機械、従業員580名)

5.7. 買収提案の受け入れを考える理由



- 買収提案を「条件次第で受け入れる」と回答した企業に対してその理由を聞くと、「他の企業の傘下に入る方が成長が見込めるから」が25.8%で最も高く、「業績の良いうちに売却する方が得策だから」18.8%、「新たな事業を起こしたいから」16.7%、「事業の承継が困難だから」16.7%と続く。業種別にみると、製造業では「事業の承継が困難だから」23.9%との理由が相対的に高く、非製造業では「不採算事業から撤退したいから」14.9%との理由が相対的に高い。
- 出資比率別では、出資比率の高い企業で「業績の良いうちに売却する方が得策だから」との回答が比較的多く、低い企業では「不採算事業から撤退したいから」との回答が多い。
- 買収を機に新展開を目指す企業と、先行き不透明で早めに清算しようとする企業に二分される。

買収提案の諾否は、後継者、従業員雇用などが検討材料

買収される側として提案の諾否は、後継者の有無、従業員の雇用確保などが検討材料になる。今は、会社の成長と共に後継者も育てていて、全く考えていない。仮に後継者不在で、事業継続に不安があり、従業員の雇用確保が出来るなら、検討もあり得る。(医療器材製造、従業員80名)

社員の雇用が確保されるようであれば、検討する可能性もある。社員あつての会社であり、社員のためになるなら、買収される選択肢も完全に排除はしない。(建設、従業員22名)