

# Asahi Business Letter

発行：  
朝日信用金庫  
お客さまサポート部

## 中小企業のM&A最新トレンド

### (1) 出口戦略としての中小企業M&Aを考える

後継者のいない会社を取りうる出口戦略は、M&Aにより承継する道を探るか、廃業により自分の代で会社を終わらせるかのどちらかになります。かつてM&Aは、大企業が行うものという印象が強かったかと思います。しかし、近年、中小企業のM&A市場も活況を呈してきています。会社を次世代に繋ごうとする中小企業経営者の皆さんの試行錯誤の結果でしょう。

そこで本記事では、2022年版中小企業白書の最新の動向をみたあと、中小企業がM&Aをする場合の準備や注意点について解説します。

### (2) 中小企業のM&Aは増加傾向

中小企業のM&Aの実施件数は2011年以降増加傾向にあります。買い手企業の相手先の探索方法は、金融機関に依頼する企業が7割超と最も高く、次いで専門仲介機関に探索を依頼する企業が4割超となっています。中小企業向けのM&Aマッチングサイトも増えていますが、これらのサイトで探索する企業は現状7.4%にとどまります。M&A実施後の具体的効果としては、商圏の拡大や商品・サービス拡充による売上・利益の増加について満足度が高くなっています。

### (3) M&A支援機関登録制度

M&A件数の増加に伴い、十分な知見やノウハウを有しないM&Aの支援機関の数も増加しているため、中小企業庁は2021年8月に「M

&A支援機関登録制度」を創設しました。あらかじめ登録された機関への費用のみが対象になる補助金などもあります。これからアドバイスを求める相手がM&A支援機関<sup>※</sup>になっているかどうかポイントになるでしょう。※朝日信用金庫は「M&A支援機関」です。

### (4) M&Aするとき事前に準備しておくこと

買い手側は、M&Aの目的を明確にすることが大切です。買収後にどのようなシナジー効果を期待するのか、相手探しの優先順位は何なのかなど、M&Aの戦略を明らかにします。

売り手側は、相手先に求める条件とその優先順位を検討し、希望条件を叶えてもらえる確率を上げるためにも、自社の磨き上げを行います。

### (5) 中小企業がM&Aする場合の注意点

買い手側の注意点は、事前の検討や調査をしっかりと行う必要があるという点です。納得がいくまで話し合いを行い、調査費用は惜しまずに対応していく必要があります。

売り手側の注意点は、タイミングを逃さないということです。業績悪化が続いて誰かに引き継ぎたいと思ったときには手遅れ（相手が見つからない）というケースが後を絶ちません。余裕のある段階から、いつM&Aを行うことになってもいいように準備を進めておくことで、選択の幅を広げることができます。

自社だけで解決するのは難しいので、支援者や専門家の力も借りながら、皆さまの事業承継が成功するようお祈りしております。

### (1) 持株会社とは

持株会社（ホールディングス）とは、子会社の株式を保有することにより、その会社を親会社として支配することを目的とする会社のことをいいます。会社法や独占禁止法などの法律では、議決権の過半数を押さえている場合に「支配」をしていると考えられています。

持株会社には、他社の支配を主目的とする純粋持株会社と、自らも事業を行う事業持株会社があります。

### (2) M&Aに備える場合に有効とされる持株会社

持株会社への移行理由の1つに、M&Aの推進が挙げられます。1面で取り上げたとおり、中小企業のM&Aが増えていることから、今後ますます中小企業において持株会社化が進むことが予想されます。

なぜなら、M&Aで買収した会社を支配する方法が適切であればM&Aは成功し、そうでなければ失敗することが見込まれますが、持株会社を活用した買収の場合は、より適切な支配を実現すると考えられているからです。

例えば、買収後に既存の会社と買収した会社とを合併すると、統合作業の負荷が大きい、企業風土が異なりコミュニケーションがうまくいかないなどの理由で統合が難航するケースがあります。一方、買収された会社が持株会社の傘下に入る場合は基本的にオーナーが変わるだけで会社の中身は変える必要がないので、問題が起きにくいと考えられます。

### (3) 持株会社化が有効となる局面

M&Aの円滑化以外にも持株会社化には以下のとおり様々なメリットがあります。

- ・複数の事業部門がある場合、子会社として切り離すことで独立採算にでき責任が明確になる

- ・事業ごとに権限移譲がされるので意思決定が迅速にできるようになる
- ・後継者候補や経営幹部候補に子会社の社長を任せることで、後継者の育成ができる
- ・創業家一族は株主となり、経営者を外部から雇うことで経営を強化できる場合がある
- ・後継者が株式を取得したい場合に、持株会社で借入をして買取るなど事業承継時に活用できる
- ・100%グループの親子会社は、税務上も一体とみられてグループ法人税制が適用され、資金移動などをして課税されないため機動的なグループ経営が可能 など  
これらのメリットを享受することが自社の成長発展にとって意味を持つとき、持株会社化は中小企業にとって有効な戦略であるといえます。

### (4) 持株会社の注意点

持株会社体制に移行する場合の注意点は次のとおりです。

- ・複数の会社を保有することになる結果、機能を集約しないと重複してかえって非効率になる
- ・持株会社の維持コストがかかる
- ・節税だけが目的の持株会社であると税務上認定されると否認リスクがある など

### (5) 中小企業で有効に持株会社を活用するために

前述のとおり、持株会社体制に移行する場合には、何を指し、どのような運営体制にするのが最も自社ビジネスにとってよいのかなどの詳細な事前の検討が必要です。持株会社を作ったものの、活用方法が明確でなく解消するケースも実務上は散見されます。

持株会社を生かすも殺すも、中小企業経営者の判断によります。メリットとデメリットをご理解のうえ有効活用いただければと思います。

## コスト削減の新たな着眼点

### ●「範囲の経済」に注目を

中小企業にとってコストマネジメントは、最も重要な経営課題です。ウクライナ情勢や円安などの経済要因によってコストが高騰していますが、価格への転嫁は容易なことではありません。本稿では、コストを切り詰める方法以外のコスト削減法を探索してみます。

代表的なコスト削減として、3つの方法があります。第1に、規模の経済です。大量生産や大量販売によって1個当たりの製品単価を下げます。第2に、経験曲線効果です。累積的な生産量を多くすることによって、従業員の熟練や生産の工夫の蓄積によってコストを下げるやり方です。第3に、本稿が注目する範囲の経済です。

経営学の教科書によると、範囲の経済とは「企業が単一の事業活動を行うよりも、複数の事業活動を行うことで、一事業あたりのコストが割安になる経済効果」のことです。典型例がコンビニエンスストアの経営です。コンビニは、店舗やスタッフを通じて、弁当や飲料等の物販をはじめ、荷物の集荷や引渡し、ATM、公共料金支払い、イーオンなど多様な顧客価値を提供しています。コンビニは、経営資源（人やモノなど）を多重利用することで、多様な機能を取り込み、顧客の利便性を向上しているのです。

### ●未利用の経営資源を活用

範囲の経済が生み出される背景には、未利用の経営資源の活用があります。技術、時間、場所（立地）などにおいて収益化できていない部分を収益化しようとする際に参考となります。

例えば、写真館を営む事業者が、写真撮影の技術や写真館の設備を活用して写真教室を兼営するケースです。また、夜に割烹料理店を営む事業者が、昼に寿司のランチ営業をするようなケースもあります。

中小企業が、範囲の経済を活用する際のポイントは次のとおりです。

第1に、自社に未利用の経営資源がないかを検討してみます。未利用資源は、有望な収益化の源泉となり得ます。

第2に、自社の技術（能力や設備含む）を他

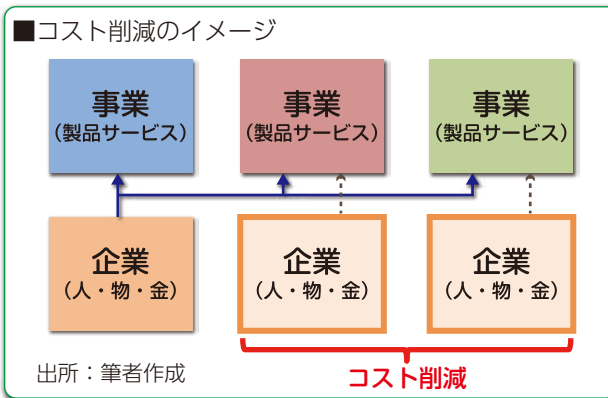
に転用できないかを考えてみます。プロの能力とその能力の教育サービスへの活用は一般的に多く見られます。

第3に、時間や場所の視点で考えてみます。昼は対応できなくても、時間をずらせば、夜は対応

可能な場合もあるでしょう。また、事業の立地の特性を活かせないかを考えてみます。

### ●発想転換でコスト削減できる

コロナ禍は、企業に大きな影響を与えましたが、環境変化への適応力も高めさせました。飲食業ではテイクアウトなど範囲の経済を利用する企業も少なくありません。範囲の経済の考え方は、乾いた雑巾を絞るのではなく、発想の転換でコストダウンを図ろうとするものです。より取り組みやすい方法であり、資源が制約される中小企業でも経営の工夫次第でコスト削減を図ることができるかもしれません。



#### 今月のチェックポイント

- ・コスト削減では「範囲の経済」に注目できる
- ・未利用経営資源の活用でコスト削減が可能
- ・発想の転換なので無理のない取組みとなる



# 食品パッケージを中心に 「世を益す」提案を続ける100年企業

伊藤景パック産業 株式会社 (ことぶき支店お取引先)

メーカーから街中の菓子店までに容器・包装資材を提供している包装・容器資材の製造・販売業界において、特徴のある歩みと経営理念で成功を収めている、伊藤景パック産業株式会社（社長：伊藤景一郎氏、本社：台東区松が谷、資本金：10,000万円、従業員282名）をご紹介します。

## (1) 提案が事業継続・発展の礎に

同社は、かつての「食品パッケージ」である経木の製造販売で創業し、今も「食」に関わる各種パッケージの商品企画・製造から経営支援等まで手掛ける一大メーカーなのですが、そこに至る経緯は一本道ではありませんでした。

1910（明治43）年、伊藤社長の祖父・伊藤景造が神田・猿楽町で経木店として創業するのですが、伊勢神宮参拝の折に、同地から割り箸の仕入れルートを確保し箸問屋へと転業、東京中の蕎麦屋等に販売し、「割り箸相場を作る」までの会社となりました。戦中・戦後間もなくは苦境に直面しますが、昭和30年頃、2代目・伊藤賀夫が、割り箸の原料である白樺がアイスクャンディのスティックに適した素材であることに着目し、雪印乳業の創業会社への提案販売に成功します。これを機に割り箸工場をスティック工場へと転換、森永乳業・明治乳業・赤城乳業等にも提案を重ね、国内スティックの50%程度のシェアを取るまでに至りました。

スティックの製造販売の成功は、乳業をはじめ

とした食品関連メーカー等との取引を深め、グラビア印刷・製袋紙工品・紙カップの製造等も手掛けるようになりました。

「カップメーカーとして大きくなった」と伊藤社長は語りますが、そのきっかけは、夏の減産に悩む菓



▲[RE News Letter]

子メーカーへの提案にあったとのこと。「水ようかんやゼリーをカップに充填、密閉し熱殺菌すれば1年間くらい持つ」ことを販促方法と共に提案したところ大変喜ばれ、関連する「カップ」製造が進展することに。現在でも多種多様なカップが同社の商品ラインナップを彩っており、「カップの活用提案」が同社発展の礎になったと言えるでしょう。

こうした創業からの経緯は、「発展する企業」の特徴を如実に示しているのではないのでしょうか。

## (2) 経営理念に基づくお客さまサポート

経営理念である「世を益し、我亦利す」に基づき、世の中の繁盛のお手伝いを考え、常にお客さまの喜びを求める組織を同社は目指しています。伊藤社長が取組みを主導した御用聞き営業から提案営業への変化もその表れです。「お客さまの商品が売れるためにどうすればいいか」を徹底的に考え、商品そのものの企画からパッケージデザインまでの提案を行うだけでなく、商圈内で戸別訪問して完成した商品のPRまで請け負い、お客さまの売上増加に貢献しています。

また、お客さまへ「繁盛しているお店が何をしているか」などをまとめた「NEWS LETTER」という媒体を2020年まで30年間毎月発行してきました。現在、同媒体は季刊誌「RE News Letter」としてリニューアル。スイーツのトレンド等も含めた情報提供を発信し続けています。

未だコロナ禍で苦しんでいる店舗や問屋は多く、同社の提案型営業と商品開発、情報発信はこうした事業者にとって非常に助かる取組みとなっているはずです。こうした「世を益す」姿勢は、同社の今後のさらなる発展を確たるものにしていきます。

### 社長から読者の皆さまへ

菓子・パン関連のお仕事に携わる皆さまで、「RE News Letter」にご興味のある方には、同誌をお贈りいたしますので、ご連絡ください。

(アップスマート(株)代表取締役 中小企業診断士 西村 公志)

・掲載内容につきまして、ご意見・ご要望がございましたら、ご遠慮なくお申し付けください。

・バックナンバーは当金庫ホームページ (<https://www.asahi-shinkin.co.jp/hojin/asahinews.html>) からご覧いただけます。

街の鼓動に敏感です



朝日信用金庫

お客さまサポート部  
TEL.03-3862-0668