

中小企業の持続的成長発展のために 投資育成会社がなし得ること

東京中小企業投資育成株式会社 取締役

竹本 雅則

1. はじめに

第48回（平成26年度）グッドカンパニー大賞表彰では、グランプリを受賞した中興化成工業(株)はじめ、岩機ダイカスト工業(株)、(株)きものブレイン、(株)白謙蒲鉾店など、投資育成会社の投資先企業数社が表彰を受けた。いずれも会社設立以来遭遇した幾多の試練を乗り越え、現在の確固たる事業基盤を築き上げてきた優良企業である。

グッドカンパニー大賞は、歴代受賞企業の錚々たる顔ぶれから見てもわかるとおり、数ある中小企業表彰の中でも、その伝統と重みには特別なものがある。すでに業界や地域の有力なトップ企業であっても、本賞の受賞は、ことのほか名誉なことのようなものである。

自社ホームページへの掲載や社内報での報告はもちろんであるが、地元で受賞記念パーティーを開催したり、社員の皆さんが名刺に「グッドカンパニー大賞受賞企業」と印刷したり等々。そういった話を耳にするたび、グッドカンパニー大賞表彰の運営関係者として率直に喜びを感じている。

そして「グッドカンパニー」と認定された受賞企業のほとんどは、その後も堅実に成長を続けている。これは決して偶然ではない。「企業の持続的成長発展」を経営者の使命として、現状に安住することなく課題の克服に取り組んできた結果なのである。

2. 「中小企業の持続的成長発展」の重要性

(1) 地域の中核となる中堅中小企業

中小企業を支援し、その活力を引き出すことは、日本経済再興と地域活性化のための重要な政策の一つである。

起業環境を整備して開業率を上げること、先端技術や先進的なアイデアを有す

るベンチャー企業を支援すること、これらが日本経済の今後の発展にとって大事なことであることは言うまでもない。

しかし、忘れてはならないのは、派手さはなくても長年にわたり地道に経営努力を続けてきた社員50人、100人規模の企業への支援である。地元経済への貢献度の高いこれらの企業が、事業以外のこと、例えば経営の承継に失敗したなどの理由で衰退への道を辿ったり、あるいは廃業に至ってしまった場合の地域経済や雇用に与えるダメージは大きい。

2014年版中小企業白書で「コネクターハブ企業」について取り上げられている。

「コネクターハブ企業」とは、地域内の企業から製品や部品を仕入れ、地域外に販売すること等により、地域内外に「もの」と「資金」を循環させるコネクターの役割を担う地域の中核企業であり、規模的にはいわゆる中堅企業に属する場合が多い。

まさにこのような中堅企業こそが、実は地域内の中小企業を支えている重要な存在であることを考えると、弱者に位置づけられる中小企業を救うだけでなく、地域の中核となる中堅企業を支援していくことが、ひいては地域の中小企業全体の活性化につながることになるのではないだろうか。

中堅企業の支援は、単に企業規模を拡大したり、上場をゴールにすることではない。現状の規模のままでも企業体質を強化しながら持続的安定成長を目指したり、得意分野に特化してニッチトップ企業を目指したり等、いろいろな選択肢の中で、企業自身がその実態に合わせて目標を選ぶべきである。

(2) 持続的な成長発展を実現させることの難しさ

事業環境変化のスピードは速い。

環境変化についていけなくなった地域の有力企業の衰退を見るにつけ、事業を持続的に成長発展させることの難しさを感じる。

生き残りのためには、事業環境や技術革新への対応力が求められるのは当然のことであるが、一方で企業に内在する諸々の問題点が事業の継続を阻む要因になっていることも少なくない。

後継者問題、不安定な株主構成、同族間の争い、株式の承継問題等々、業績だけ見ると一見何の問題もなさそうな優良企業が、実は外部からは窺い知れないよ

うな複雑な問題を抱えていたりする。

投資育成会社は、1963年の設立以来50年以上にわたり、資本面から中堅中小企業支援を続けてきた実績を持つ。また、他の中小企業金融機関とは異なり、投資先各社への数十年単位の極めて長い期間の支援を通じて、経営者の代替わりを何代にもわたって見てきた。

次項からは、投資育成会社が果たしてきた役割を通じて、中小企業の持続的成長発展のために必要な要件は何かを探ってみることとしたい。

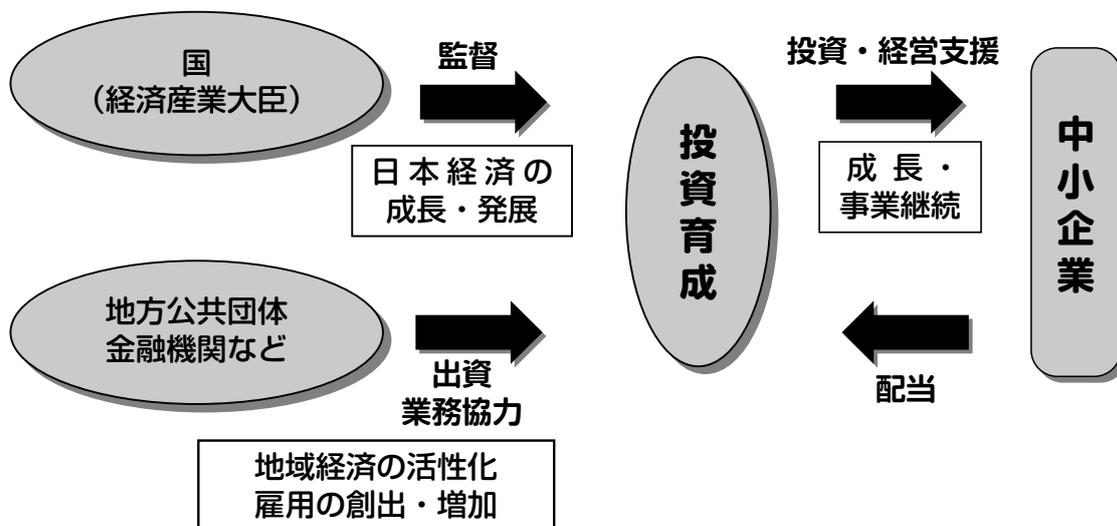
3. 投資育成会社とは

投資育成会社は、1963年に「中小企業の自己資本の充実を促進し、その健全な成長発展を図る」ことを目的に設立された。「中小企業投資育成株式会社法」に基づいた国の中小企業政策実施機関である。

東京・名古屋・大阪の三投資育成会社で日本全国をカバーし、これまで52年間の累計の投資社数は全国で5,000社、現在も2,400社の投資先企業の株主として、投資先企業の成長発展を支援している。

中小企業の経営強化には、自己資本の充実が必要であるが、自力で自己資本を充実させることには限界がある。他方、経営権を侵害される心配のない出資者はそう簡単には見つからない。

ここに公正中立で信頼できる国の機関の役割が出てくるのである。



全国の投資先2,400社の社員数を合計すると約38万人、また単純にその売上を合計すると11兆円となり、日本の企業集団でも大手商社やNTTなどと並んで5本の指に入る規模となる。日本経済に一定の存在感を示すことができていることが理解していただけるであろう。

さて、投資育成会社がいくら国の機関だとはいえ、これまで同族だけで経営してきた中小企業が、他人資本を受け入れることに警戒感を抱くのは当然である。

そこで、東京中小企業投資育成会社では、この不安を解消するため、投資先中小企業に次の3つの約束をしている。

- ①長期安定株主として、健全な成長発展を支援します。
- ②経営の自主性を尊重します。
- ③信頼できるパートナーとして、経営課題の解決を支援します。

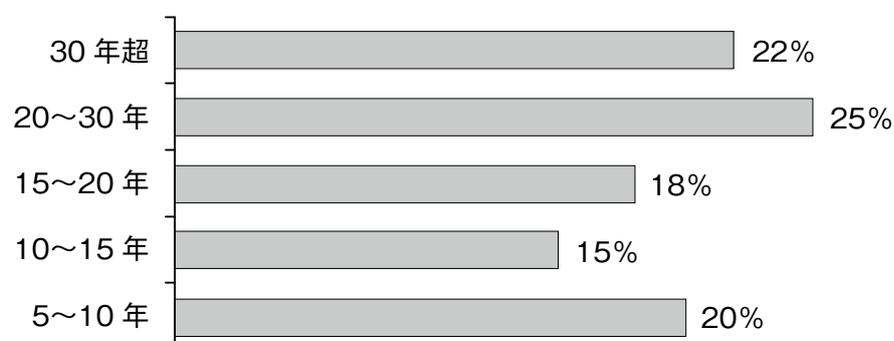
投資育成会社は投資先企業の経営に干渉しない。

しかし、株主の立場から身内として企業の課題解決の相談に乗り、時には経営者に問いかけて意思決定の手助けをする。孤独な経営者にとっての頼りになるパートナーといえよう。

投資育成会社が投資先企業の株式を保有する期間は、平均で20年を超える。東京中小企業投資育成会社では、30年を超えて現在も株式を保有し続けている投資先が全体の22%もある。

<投資先企業の株式保有期間>

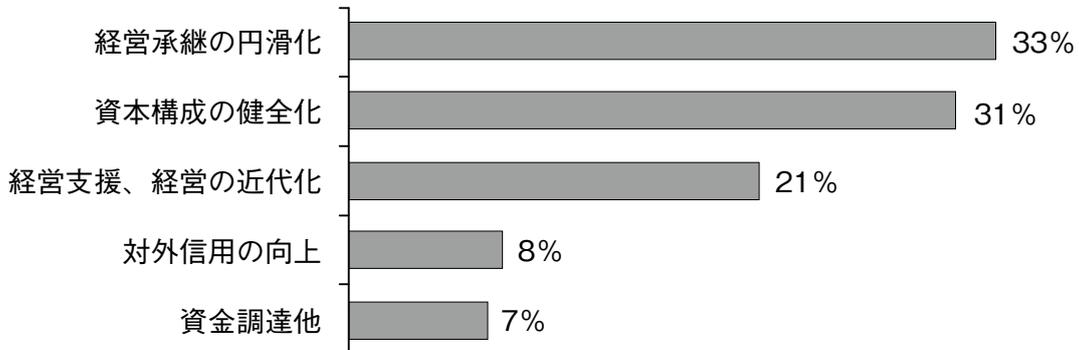
(東京中小企業投資育成会社：直近5年間の投資先は除く)



4. 優良中小企業が投資育成会社を利用する理由

投資育成会社を利用した理由を分類して集計したのが、次のグラフである。

(東京中小企業投資育成会社の2013年度～2014年度投資先)



自己資本を充実させたい、対外信用を向上させたい、というのは、中小企業にとって当然のニーズであるが、無借金で業績好調、取引先や銀行からの信用も厚い優良中小企業が、投資育成会社の門をたたく。

前掲のグラフで、多くの企業が挙げている「経営承継の円滑化」「資本構成の健全化」という投資育成会社の利用目的のなかに中小企業の持続的成長発展のために必要な鍵が隠されている。

これまでは、ともすれば見過ごされがちであったこれらの視点について、以下で考察することしたい。

5. 健全な資本構成

(1) 自己資本の「質的な充実」

従来、中小企業の自己資本の充実といえば、自己資本金額を増やすことのみに目が向けられてきたが、事業継続の視点から見ると、中小企業の健全な成長発展のためには「質的な充実」も重要なポイントである。

自己資本金額の増加は、自己資本の「量的な充実」である。自己資本比率の向上により、企業の財務体質は強化され、対外的な信用は向上する。

これに対して、「質的な充実」とは、健全な資本構成作りである。適切な株主構成に是正することにより経営権が安定し、円滑な会社運営、永続的な企業発展の土台が築けるのである。

(2) 不安定な資本構成は経営を危うくする

未上場の中小企業にとって、株主構成を変えることは、株式に流動性がないことや自社株の時価算定が難しいこともあって容易ではない。

このため、ひとたび敵対的な株主が現れてしまうと、経営上極めて困難な問題を抱えてしまうことになる。

創業時は、創業者自身の出資だけでは充分ではなく、親族や友人等に出資を依頼するケースもよく見られるが、当初は、出資者が創業の理念に賛同し、資金面から支援する目的をもって出資するものであるから問題が生じることは少ない。

ところが、創業者から2代目、3代目と経営陣が代替わりするにしたがって、株主との関係は創業当時に比べて薄れていきがちとなり、他方、株主側でも相続等で株式が分散していくので、両者の関係希薄化に拍車がかかる。経営に関係ない株主が増えていくと、難しい経営判断をするときの妨げになるケースも出てくる。

中小企業の自己資本に「安定した自己資本」と「不安定な自己資本」があるとすると、創業後の時間の経過とともに、時として「安定した自己資本」が「不安定な自己資本」に変質し、経営者を悩ませるのである。

この間、事業が順調に発展した場合であっても、会社資産が蓄積されていくなかで、財産分配や経営権を巡って対立関係が生じることも珍しくない。

株主である同族間での紛争が起こったときの深刻さは、世間を騒がせた幾多の事例で明らかであろう。

経営者にとって、これらの対応に時間を割かれ、事業に専念できない状況は望ましくない。場合によっては、会社を二分する騒動にまで発展することもある。

(3) 資本構成の重要性を十分に認識することが大事

中小企業の経営者は、日常の事業運営に追われ、自社の資本構成の重要性にまでなかなか意識が及ばない。しかし、とりわけ機動的な経営が求められる中小企業においては、悪意を持って経営者と対立する株主の存在が、安定経営を脅かす。

「不安定な自己資本」は、中小企業の健全な成長の阻害要因として、事業継続を危うくする可能性まであることに充分留意しておかなければならない。

6. 円滑な経営承継

(1) 「円滑な経営承継」は中小企業の持続的発展のための最重要課題

経営承継の重要性は、中小企業白書でも毎年のように取り上げられ、経営承継円滑化法の施行など、施策としてのバックアップも着実に進んでいる。

以前は「事業承継対策」というと、創業者一族の資産対策と結び付けられたりして、あまり良いイメージで捉えられることがなかったが、いまや環境は大きく変わり、「地域経済の活性化」「雇用の確保」「技術の伝承」のためにも中小企業の円滑な経営承継を支援すべし、というのが社会的な要請になっている。

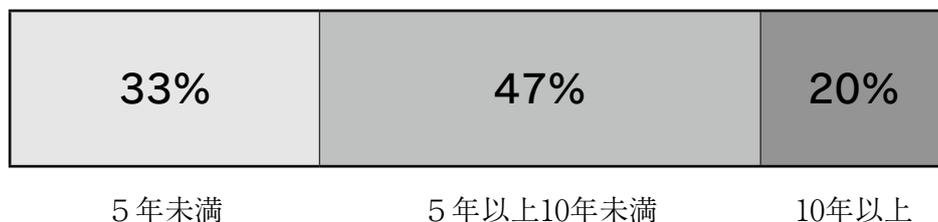
(2) 後継者の育成と引継ぎ

後継者の育成には時間がかかる。そして後継者への引継ぎのタイミングも難しい。

2014年版中小企業白書によると、「従業員20人以上の中規模企業では経営者の3分の2以上が、後継者の育成には少なくとも5年以上かかると考えている」とされているが、実際にかかる時間はもっと長くなると考えておいて間違いない。

<後継者の育成期間>

(従業員20人以上の中規模中小企業)



[2014年版 中小企業白書より]

多くの中小企業において、後継者へのバトンタッチは単なる社長交代でなく、自社株などの資産の承継も含んだ経営権の問題でもある。できる限り早くから準備して、計画的に取り組むことが大切である。

投資育成会社でも、「次世代経営者ビジネススクール」や「若手経営者の会」などを通じて投資先中小企業の後継者の育成をバックアップしている。経営者としての知識や経験の蓄積に加えて、後継者同士が情報交換できる環境作り、社長になってからも相談できる人脈作りも欠かせない。

後継者にバトンタッチしただけでは経営承継が完了したことにならない。社長交代後も事業が継続し発展していくことこそが肝心なのである。新体制での経営を見守り、支えてもらえるような信頼できるパートナーを外部に持つことも必要であろう。

7. おわりに

多くの中小企業が、資金、人材、技術、販売等々の課題を抱えながらも、事業を継続し発展させるための努力を懸命に続けている。

そしてこれらのさまざまな課題解決のために中小企業政策が整備され、また多くの中小企業支援機関、金融機関が支援体制を強化している。

このようななか、優良な中堅中小企業が将来にわたって持続的に成長発展できるようバックアップしていくことの大切さは先に述べたとおりであるが、その際の視点として「健全な資本構成作り」と「円滑な経営承継」は重要なキーワードとなる。

投資育成会社は、投資・育成を通じて中小企業を支援する唯一の政策実施機関として、わが国経済を支える中堅中小企業の持続的成長発展をこれからも全力で支援していきたい。

そして、多くの中小企業が「グッドカンパニー」に成長し、それぞれの形で社会に貢献しながら発展を続けていくことを願っている。