株式上場と成長戦略 〈5〉

未公開で技術 理念守る

判断

変化に挑む

競う土俵変え、独自路線

「上場するのをやめようと思う」。2000年ごろ、電子部品用材料製造のナミックス（新潟市北区）の社長室で2代目社長の故・小田嶋寿一氏が息子で現社長の寿信氏に、目指してきた新規株式公開（IPO）の断念を打ち明けた。

1947年設立の同社は、電子部品用の絶縁材料や導電材料などを開発・製造し成長した。上場を目指して勉強を重ね、社内規定も整え、上場の手続きをいつでもスタートできる状態だった。「経営者として上場は一つの目標だ」。そう語っていた寿一氏の方針転換に社内には衝撃が走った。

2000年ごろ、不況で大企業が次々に倒産していた。「こういう時代、上場していることにどこまで信頼性があるのか。むしろ自分たちの企業の在り方、進め方ができなくなるのではないか」。寿一氏はそんな思いを抱いたのだという。

同社は高い開発力を持ち、世界シェア6割を超える製品もある。合併・買収（M&A）を持ち掛けられることもあり、自社技術や情報を守ろうという意識も非上場の判断に作用したと寿信氏は振り返る。

同社の研究開発テーマは約300件に上り、短期間で結果が出るものから、5～7年と中期的な視点で取り組むものもある。06年に社長に就いた寿信氏は「株主への説明が難しい研究も多い。上場することで経営判断のスピードが遅くなり、投資のタイミングを逃すことが怖い」と語り、先代の判断を尊重する。

同社は売り上げの約1割を研究開発費に充て、技術開発に力を注ぐ企業文化がある。「上場で会社の在り方が変わるよりも、非上場で経営理念や考え方をつないでいきたい」と当面は非上場を続ける考えだ。

■　■

一方、50年以上続けてきた株式上場を廃止した企業もある。1956年上場の三條機械製作所（三条市）は、たばこ関連の製造技術で成長した三条地域の代表的企業だ。現在は独自の技術を生かし車のエンジン部品を製造、日本車で4分の1、バイクで4分の3のシェアを誇る。

だが2012年、経営陣による自社買収（MBO）を実施し、東証2部から上場廃止した。

グローバル化の中、国内自動車メーカーは海外で現地生産する方針を打ち出し、同社も歩調を合わせてインドへ進出。株主が変わったことなどもあり経営環境は大きく変化した。松崎仁社長は「中長期的な視点から経営判断を迅速に行い、株主に迷惑を掛けないよう経営陣でリスクをとれる形にした」と語る。

約15億円を投資したインドではまだ思うような収益を上げられていないが、中国では17年の工場移転で生産能力を高める決断をし、順調に結果を出している。

自らを律する上で、非上場になった今も上場企業に求められる経営管理水準を維持し、決算も公表している。松崎氏は「非上場は外の目が入りにくいため、リスクを確認しながら経営に油断が生じないようにしたい」と気を引き締める。

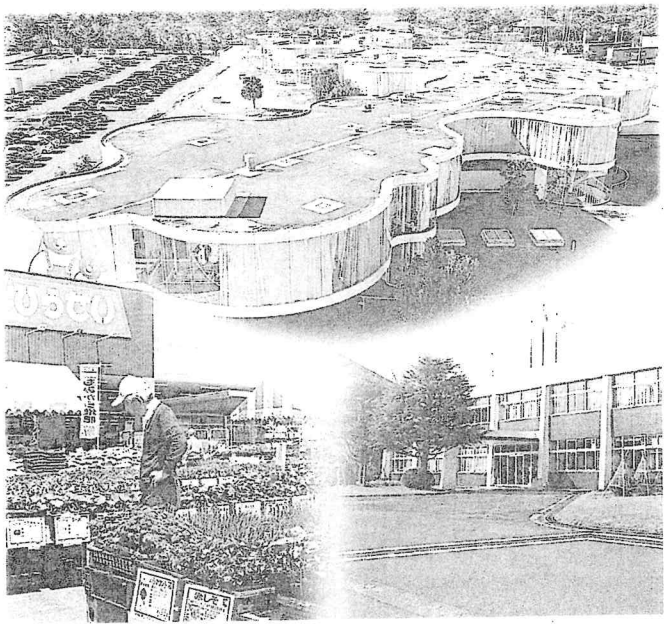
■　■

ひらせいホームセンター（新潟市西区）は1990年代から上場を検討してきたが、非上場の道を選び、今夏には苦労して積み増してきた資本金をあえて減資した。

ホームセンターは大手資本のドラッグストアなどと競争が激しさを増している。清水泰明社長は「減資は闘う土俵を変える成長戦略だ。沖合で巨大な鯨と闘うよりも、磯で身の丈に合った経営を行い、さまざまなサービスで利用者に喜んでもらいたい」と説明する。

減資とともに、電子マネーの導入や社員採用の改革などに着手。利用者や社員への還元に目を向ける。

「強い者が生き残るのではなく、変化に対応できる者が生き残る」。清水氏はダーウィンの言葉を引きながら「以前は上場が信用力を高め、資金と人材を集める成長戦略だった。今は変化に対応し、さまざまな手を早く打てるかが重要だ」と力を込めた。



非上場の道を選んだナミックス（上）、三條機械製作所（右下）、ひらせいホームセンターのコラージュ