

地域中小企業の活力を引き出せ

～TPMへの上場とデジタル戦略の側面から～



主席研究員
宮澤 謙介

はじめに

コロナ禍により、採用活動のオンライン移行が一気に進んだ。環境変化に合わせて採用活動をアップデートした企業に優秀な人材が集まる傾向が強まっている。テクノロジーの活用と発信するコンテンツの充実が求められるが、多くの中小企業はそれだけでは不十分だろう。特に知名度や信用力の向上が必要だ。採用力、知名度、信用力の他にも、中小企業の一般的な課題として、組織力・社内管理体制の強化、従業員のモチベーションアップ、資金調達手段の多様化、事業承継などがあげられる。これらは上場の動機と共通しており、将来を見据えた企業の魅力向上策として、上場の検討は有力な方策の一つと言えるだろう。また、それに相応しい経営の革新に取り組むことも必須である。本稿では上場と経営革新の両面から地域中小企業の活力強化を考える。

上場数の市場別推移

まず、上場の動向について、2016年以降の市場別上場社数を示した。2020年の一般市場の上場社数は93社で、コロナ禍にもかかわらず2008年以降で最多の記録的な1年となった。

最下段のTOKYO PRO Market(以下TPM)は東京証券取引所(以下東証)が運営するプロ(特定投資家)向けの市場で、2009年に開設された。2022年4月に予定される東証の再編では、二部・JASDAQがスタンダード、マザーズはグロスとなってよりハードルが高まり、TPMは上位市場へのステップアップ市場としての位置づけをより明確にしていくと思われる。

市場別ではマザーズが圧倒的に多く、2016年から

●市場別上場社数

	2016	2017	2018	2019	2020	2021 6月まで	2016年以降 累計(構成比)
東証一部	8	10	8	1	6	3	36(6.7%)
東証二部	5	8	4	11	9	2	39(7.3%)
JASDAQ	14	19	14	6	13	11	77(14.4%)
マザーズ	54	48	63	64	64	37	330(61.7%)
アンビュラス(札証)		2	1	1			4(0.7%)
名証二部	2	1					3(0.6%)
セントレックス(名証)				1	1		2(0.4%)
福証				1			1(0.2%)
Qボード(福証)				1			1(0.2%)
小計(一般市場)	83	88	90	86	93	53	493(92.1%)
TOKYO PRO Market	3	7	8	8	10	6	42(7.9%)
合計	86	95	98	94	103	59	535(100%)

●業種別上場社数(2016年以降累計上位10業種)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021 6月まで	2016年 以降累計
情報・通信業	25(1)	23	29(2)	35(1)	37(1)	21	170(5)
サービス業	24	26(2)	30(1)	28(2)	28(2)	13(1)	149(8)
小売業	8	8	6(1)	6(1)	5(1)		33(3)
不動産業	5	6(1)	9	6(1)	2(1)	3(2)	31(5)
卸売業	4(1)	8(1)	4	6(1)	4(2)	2	28(5)
建設業	4(1)	2(1)	5(2)	2	5(2)	2(1)	20(7)
化学	1	3	1(1)	2	4	3	14(1)
電気機器	1	5(1)	1(1)	1	2	3	13(2)
その他製品	1	4	2	3	2(1)	1	13(1)
医薬品		1	1	2	3	3	10(0)

()内は上場社数のうちTPMの社数

●地域別上場社数

	2016	2017	2018	2019	2020	2021 6月まで	2016年 以降累計
東京	59	64(3)	70(4)	66(2)	70(3)	35(1)	364(13)
神奈川	4(1)	2(1)	2	1(1)	3(1)	3	15(4)
千葉		1			1		2(0)
埼玉	1	3(1)	1			1(1)	6(2)
北関東	1		2(1)			1	4(1)
北海道		3	2	2(1)	3(2)		10(3)
東北						1(1)	1(1)
北陸	2(1)	2	1	1(1)	3	1	10(2)
甲信		1	1	1		1	4(0)
静岡		1			3(2)		4(2)
愛知	3	5(1)	1	9	1	5	24(1)
東海	1	2(1)	2(1)	1		1	7(2)
大阪	6	5	6	7(2)	14(1)	4(1)	42(4)
京都		3				1	4(0)
兵庫	1		4	1		1	7(0)
近畿	1				1		2(0)
中国	2	2	1(1)		2(1)	2(1)	9(3)
四国	1(1)		2(1)	2(1)			5(3)
九州	4	1	3	3	2	2(1)	15(1)
合計	86(3)	95(7)	98(8)	94(8)	103(10)	59(6)	535(42)

()内は上場社数のうちTPMの社数

PwC Japanグループ「IPOマーケット情報」をもとに作成

業種別上場社数では、情報・通信業とサービス業が多く、2016年からの累計では情報・通信業がTPMを含む全体の32%、サービス業が28%を占めている。他方、TPMに限れば最も多いサービス業でも19%、続いて建設業が17%、情報・通信業、不動産業、卸売業が12%で、業種の偏りはさほど見られない。

地域別上場社数では大都市に集中する傾向が強く、本社所在地が東京である上場社数が圧倒的に多い。上場企業サーチによると、東京都の株式会社数は全国の27%を占めるが、2016年からの累計上場社数では東京が68%を占めている。他方、TPMに限れば東京は31%にとどまり、全国的に分散する傾向がある。なお、埼玉県は株式会社数で全国5位(全国の4%)だが、2016年以降の上場社数(TPMを含む)の占有率は1%に留まっている。

TPMという選択

一般市場へのステップアップ市場として期待されるTPMだが、株式の売買ができるのは特定投資家に限られるため、現在のところ知名度はまだ低い。また、流動性が低いため、新規公開時の売り出しにおいて資金調達を行うのも難しい。その反面、多くの人が参加する一般市場よりも柔軟な制度設計が可能となっており、上場に何を求めるかによってはとても魅力的な市場と言える。TPM特有のメリットとしては、

- ①株主数や利益の額、時価総額といった数値的な基準(=形式基準)がない。
 - ②流動させる株式数や株式比率に関する基準がなく、オーナーシップを維持したまま上場できる。
 - ③上場申請に必要な監査期間は1年で、一般市場よりも早く上場できる。
 - ④一般市場に比較して情報開示に関する負担が軽い。
 - ⑤上場指導~上場審査~上場後のモニタリング業務を一手に担う公式なアドバイザー制度がある。
- などがあげられる。一般市場と同様に、TPMでも上場企業の証としての東証のロゴマークの使用や4桁の証券コードが付与され、それは大きな信用力に繋がる

だろう。資金調達手段が多様化し、未上場株式の相続税評価額が高い場合には、市場における株価を評価額とすることで事業承継を円滑化できるなど、十分なメリットがあると思われる。

デジタルがもたらす変革

TPMという一つの目標が見えたところで、次に経営の革新について考えてみたい。近年の新規上場した企業のテーマをまとめてみると、成長期待が高い市場の開拓、革新的な技術やサービスの提供の他に、人工知能やビッグデータを活用した既存事業の変革、業務効率化支援、EC(電子商取引)関連サービス、SaaS事業(クラウド型のアプリケーションやサービス)、企業のDX支援など、デジタル技術の導入・活用を支援するサービスが拡充し、市場の期待を集めている。デジタル技術の活用は成長戦略を描く上で不可欠と言えそうだ。インターネット経由で外部サーバーを使うクラウド型サービスであれば、初期費用や運用コストを最小限に抑えられ、メンテナンスが不要で導入期間も短い。中小企業がイノベーションを起こす手段として積極的に活用すべきだろう。

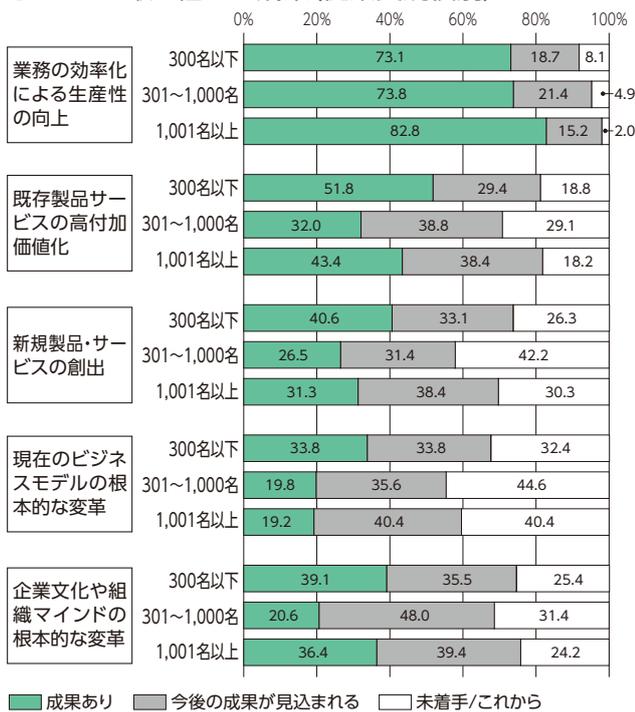
IPA((独法)情報処理推進機構)の「デジタル時代のスキル変革等に関する調査(R3.4)」によると、DXに取り組んでいる企業は全体の53%で、昨年度から10ポイント以上増加している。昨年度は従業員数1,000人超の企業層が中心であったが、今年度は従業員数1,000人以下の各企業層での取り組みが大きく増加し、企業規模による格差が縮小する傾向にある。業種別でもほぼ全業種で取り組んでいる企業の割合が増加し、宿泊・飲食サービス業を除く全業種でDXに取り組んでいるかあるいは創業よりデジタル事業がメインの企業が半数を超えた。業種別では、建設、運輸・郵便、金融・保険、不動産、物品賃貸、生活関連サービス・娯楽などで増加の割合が大きかった。

取り組みの成果として、「業務の効率化による生産性の向上」は、全社的な取り組みであろうと部署ごとの取り組みであろうと大半が成果を感じているが、

「既存製品・サービスの高付加価値化」「新規製品・サービスの創出」「ビジネスモデルの根本的な変革」「企業文化や組織マインドの根本的な変革」となるにつれ、部署ごとの個別的な対応より全社戦略に基づく一部の部門での対応、更には全社戦略に基づく全社的な取り組みとなる方が成果は上がっている。イノベーションを起こすことが最終的な目標なら、全社的な取り組みでなければ成果は上がりにくい。

また、従業員規模別(下図)では、従業員300名以下企業層での成果ありの比率がそれ以上の規模に比較して高い傾向がある。IPAの報告書には、トップの方針の浸透や小回りの利く組織規模が奏効している可能性がある」と記されているが、組織や取引形態が複雑化していないためアプリケーションサービスの活用へと転換しやすいという事情もあるのではないかな。

●DXへの取り組みの成果(従業員規模別)



資料:IPA「デジタル時代のスキル変革に関する調査(R3.4)」

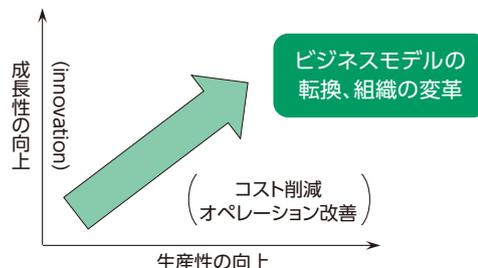
中小企業がDXで目指すもの

IPAの調査で、DXに取り組んで成果があったというのはあくまで主観的判断である。さらに気にかかるところと言えば、回答企業がDXをどう認識しているかに差があるのではないかとことだろう。実際、

DXの具体的なイメージはつかみにくい。経済産業省では、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」とするが、国内企業が持つ基幹システムの複雑化やブラックボックス化が経営の足かせとなっていることが課題認識の中心にあり、基幹システムのリプレイスに軸足が置かれている感が強い。

そこで、企業を主体にデジタルテクノロジーの進展による環境変化を解釈し、より単純化した戦略展開の構図を下に例示した。オペレーションの改善とコスト削減による【生産性の向上】という指針と、イノベーションに基づく【成長性の向上】という指針から、ビジネスモデルの転換や組織の変革を実現するというものである。「業務の効率化による生産性の向上」はオペレーションの改善による成果であり、「既存製品・サービスの高付加価値化」「新規製品・サービスの創出」

●DXによる戦略展開の構図



もイノベーションを進める過程の中にあると言える。DXの目標は、現在のビジネスモデルの根本的な転換や、企業文化や組織マインドの本質的な変革を推進し、そうした活動を持続的に継続することである。

【生産性の向上】の観点からは、自動化の推進だけでは部分的なオペレーションの改善に留まる。Amazonの倉庫は注文に応じて担当作業員の位置まで棚が自動で移動するシステムが導入されていると言うが、こうした離れた場所にあるモノを遠隔から監視・操作・制御するIoTと、インターネットからの注文を自動的に取り込むサイトコントローラーを結ぶ中

核に、受注や顧客等のデータを円滑に流す仕組みがあることを見逃すことはできない。中小企業レベルであれば、SFA(Sales Force Automation:営業支援システム)/CRM(Customer Relationship Management:顧客関係管理)がそうした機能を担ってくれるのではないだろうか。営業情報の共有と戦略的な活用、商談管理から請求まで一貫するデータ連携と各段階における事務負担の軽減、顧客情報の蓄積と活用、要素分解した週次の実績管理による課題の早期発見といった、従来のオペレーションシステムでは実現できなかった経営のスピードアップが実現される可能性は高い。こうした機能をクラウド型サービスで導入し、IoT等と連携していけば、コスト構造の抜本的な転換が実現すると思われる。誤りが混入しやすい単純なオペレーションや、目視や読み合わせによる確認等、非生産的で負荷が過大な作業は早急に転換されなければならない。そして、データの重要性は今後ますます高まるだろう。従来型のオペレーションとそれに合わせたITシステムから脱却し、企業活動の血液とも言えるデータを起点とした取り組みを推進する必要がある。

【成長性の向上】の観点では、顧客の意見やニーズを汲みとってサービスや製品開発を行うことが不可欠と言えるだろう。顧客の購買に対する価値観は、機能的価値だけを求める「モノ」から体験を通じた感覚的な価値や心理的価値に重きを置く「コト」へと変化している。買ってもらうことより使ってもらうことに焦点を当てると、誰がどのような場面でということを考えていかなければならない。こうした考え方の転換を実現するために、既存のプロダクトやチャンネルにデジタルの要素を融合させていく必要性が高まっている。モバイルフレンドリー対応で簡単にホームページの作成・更新・運営ができるCMS(Contents Management

System)のマーケティングツールとしての活用、顧客情報を一元管理してデジタルチャンネルを通じたマーケティング活動を自動化するMA(Marketing Automation)の導入などにより、「購入前の段階から購入後のサポートまでを通した購買プロセスをとりまく顧客視点からの体験全体」=CX(Customer Experience)の向上に取り組み、顧客ロイヤルティを高めながら成長性を確保していく。生産性の向上で生まれた時間と資金をinnovationの推進に投じ、段階的なステップを踏みながら、新たなビジネスモデルの構築に繋げたい。

おわりに

上場の相談はまず金融機関や税理士に向けられることが多いと言われる。上場支援のノウハウ蓄積と、組織的な支援体制整備がより一層望まれるところだ。

DXの推進には、当該企業の事業特性に合わせた仕組みを構想し、段階的に導入を進める伴走型の支援が必要となるだろう。

また、システム導入には費用がかかることから、補助金の活用も検討したい。DX関連としては、新しい商品やサービスの開発のための設備投資等に活用できる「ものづくり補助金(ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金)」、ITツールの導入費用を補助する「IT導入補助金」、小規模事業者の販路開拓(併せて行う業務効率化を含む)に活用できる「小規模事業者持続化補助金」、IT専門家の紹介とその費用を補助する「中小企業デジタル化応援隊事業」などがある。(本頁下段に紹介サイトを掲載)

前述のとおり、埼玉県には株式会社数全国5位の企業ストックがある。地域経済の活性化のために、こうした地域企業の潜在活力を最大限に引き出す支援が必要だと思われる。

- ・ものづくり補助金総合サイト
- ・IT導入補助金サイト
- ・小規模事業者持続化補助金サイト
- ・小規模事業者持続化補助金コロナ特別対応型サイト
- ・中小企業デジタル化応援隊事業サイト

<https://portal.monodukuri-hojo.jp/>
<https://www.it-hojo.jp/>
<https://r1.jizokukahojokin.info/>
<https://r2corona.jizokukahojokin.info/corona/>
<https://digitalization-support.jp/>