



「つなぐ投資」による 事業承継の新潮流

「自己勘定投資」による中長期的な支援で
自立自走できる成長企業へ導く

NYC 株式会社
代表取締役副社長
おのうえ ゆうき
尾上 侑己 氏

NYC(株)は、2022年に創業した中小企業専門の投資会社。主に後継者不在などの課題を抱える中小企業（年商1億円以上50億円未満）に対して「つなぐ投資」（M&A）を行い、経営支援を通じて投資先企業の事業の継続と成長に取り組んだのち、新たな株主へと譲渡する。

最大の特徴は、自己資金を活用した「自己勘定投資」（プリンシパル投資）という形態の投資手法だ。投資家から資金を募るファンドとは異なり、自由度が高く、保有期間の制約

もないため中長期的なスパンで成長支援を行える。

創業メンバー3名はいずれも30代で、投資ファンドなどで中小企業投資や経営支援に携わってきた。創業から3年間で投資実績は18社、グループ売上高は75億円におよぶ。投資先企業の中には、板金加工を手がける3社も含まれる。

「さらなる飛躍を実現する新しいカタチの事業承継」を提案する同社の取り組みについて、尾上侑己副社長と吉田幸司ディレクターに話を聞いた。

■後継者不在企業の事業継続・持続的成長を

——M&Aによる第三者承継が浸透し、投資会社の存在感も高まっています。御社の事業内容を教えてください。

尾上侑己副社長（以下、姓のみ） 中小企業の中には、独自の技術・強み・歴史・ノウハウを持ち、大きな可能性を秘めているにもかかわらず、後継者不在で廃業を考えている企業が数多く存在します。私たちは中小企業投資・中小企業経営のプロフェッショナルとして「その仕事を、未来へつなぐ」をミッションに掲げ、日本経済を支える中小企業の事

業継続・持続的成長に取り組んでいます。

当社では外部からの資金に頼らない「自己勘定投資」（プリンシパル投資）により、投資先企業から株式を譲り受けます。保有期間は5年を目安とし、当社の担当者2～3名が取締役となって、さまざまな経営支援を行います。利益体質の成長企業として自立自走できる状態まで支援したのち、新しいオーナーの方へ株式を譲渡します（図1）。

投資会社として、株式を取得したときよりも高い金額で譲渡することでリターンを得ます。また、経営支援を行う期間

はコンサルティング費をいただき、場合によっては株主として配当をいただきます。

■「自己勘定投資」による中長期的な成長支援

——最大の特徴は「自己勘定投資」という投資形態とお見受けします。投資ファンドとのちがいを教えてください。

尾上 ファンドは外部の投資家から資金を預かり、数年後にリターンをつけてお返りするモデルです。投資家へのリターンを短期間で最大化することがミッションになります。

一方、自己資金による「自己勘定投資」は、リスクは高くなりますが、外部の投資家や株主が関与しないため、自由度が高いのが特徴です。保有期間の制約もないため、中長期的なスパンでさまざまな取り組みを行うことができます。

——創業メンバーのみなさまは前職の投資ファンドで中小企業投資を行っていたとのことですが、なぜリスクの大きい「自己勘定投資」を選択されたのでしょうか。

尾上 ファンドの中小企業投資だと、保有期間が2年前後、短いと1年強で売却しなくてはならないこともあります。その間に経営支援を行って企業価値を高めようとはしますが、2年間でできることは限られます。経営後継者を採用し、引き継ぎをするだけで精一杯というのが実情です。

私たちとしてはもっと腰を据えて、中小企業のみなさまを持続的成長が可能なレベルまで支援したいという思いがあり、そのためには「自己勘定投資」がフィットすると考えました。

吉田幸司ディレクター（以下、姓のみ） ファンドの場合は、1～2年すると売却の準備でそわそわし始めます。拙速な改善・改革では、従業員の方々も疲弊してしまいます。私たちは中長期的な観点から落ち着いて一つひとつ取り組めるので、お互いにバランスの良い負荷のかかり方だと思います。

——事業会社によるM&Aとのちがいはいかがでしょうか。

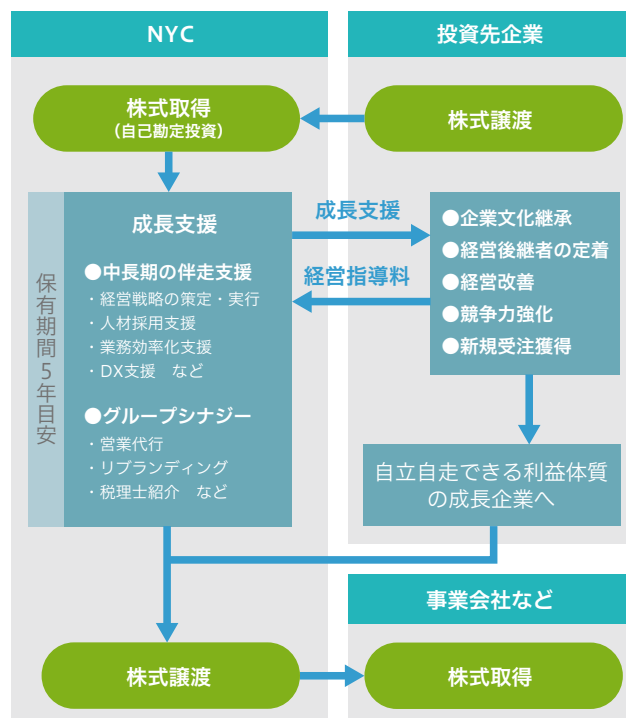
尾上 よく「色がつく」などと表現されますが、事業会社の傘下に入ることによって社名を変えることになったり、日常的な業務プロセスも親会社のやり方に従うことになったりします。その点、当社は投資会社であって無色透明。社名も維持しますし、従業員の雇用も今までどおり引き継ぎます。業務プロセスを急激に変えることもなく、企業の文化や特色を残しながら成長へ向けた取り組みを支援することができます。

■投資実績18社——板金加工企業は3社

——これまでの投資実績を教えてください。

尾上 現在の投資実績は18社。内訳は「純投資」が12社、「永続保有」が3社、「ベンチャー投資」が3社です。

1 NYCが展開する「つなぐ投資」のビジネスモデル



※NYCの資料をもとに編集部作成

「純投資」が、当社の「つなぐ投資」にあたります。「永続保有」と「ベンチャー投資」は、投資先企業への成長支援に貢献するシナジーの創出を目的としています。

「純投資」と「永続投資」の計15社のうち、約半分が製造業で、5社が金属加工企業です。板金加工を手がける企業は(株)渡辺工業（茨城県筑西市）など3社です。

創業したとき、「2027年度までに投資件数100件」を目標に掲げました。まだまだ遠い道のりですが、諦めてはいません。この3年半で事業の基礎を固めることができたので、これから加速させていくことになります。

会社情報

会社名	NYC 株式会社
代表取締役社長	中塚 庸仁
代表取締役副社長	尾上 侑己
所在地	東京都中央区新川 1-6-11
電話	03-6280-3176
主要事業	中小企業投資、ベンチャー投資、経営コンサルティング、M&Aアドバイザー
URL	https://nycinc.jp/



CORPORATE WEBSITE



吉田幸司ディレクター

■「成長支援」の具体例

——具体的にはどのような成長支援を行いますか。

尾上 一概には言えませんが、中小企業は人材採用の面で課題を抱えていることが多いので、採用に特化したチームを置いています。人材業界の出身者で編成され、求人票の作成や転職エージェントとのやり取りなどを丸ごと引き受けます。これまでの3年間で、経営後継者から一般社員、アルバイトまで計42名を採用してきました。

吉田 私が担当する渡辺工業（板金加工）を例に挙げると、ものづくり補助金の申請支援を含め、さまざまな取り組みを行ってきました。工場のライン間コミュニケーションが不足していたため、工程会議によるすり合わせを行うなど組織設計を実施しました。予算管理を採り入れ、予算の策定と実績との比較・分析も行っています。意思決定体制も、オーナー社長が単独で判断する従来の方式から、部長以上の役職者が参加する経営会議で決定する仕組みへと移行しました。

また、財務会計システムと顧問税理士を刷新し、月次決算の早期化・省力化をはかりました。棚卸しを行わないと利益が把握しづらいため、簡易的な月次棚卸しの仕組みを構築し、従業員の原価意識も高まりました。そのほか、図面管理システムの導入、電力オークションによる電気料金の削減、Webマーケティングによる新規受注獲得など、できるこ

とは何でもやってきました。

最初は私たちがリードしますが、社内の雰囲気やマインドが変わるにつれ、経営後継者や従業員の方が前向きなアイデアを出してくれるようになってきました。

■「縦串」「横串」のシナジー戦略

——成長支援に貢献する「シナジー」とは、具体的にどのようなものになりますか。

尾上 特定の業界に特化して連携する「業界特化縦串シナジー」と、全業界で横断的に連携する「全業界横串シナジー」の2つを戦略として考えています（図2）。

「縦串」の例としては、金属加工業界の専門商社として新たに設立した「NYC Metal」が取りまとめるかたちで、グループ3社で展示商談会に共同出展しました。おかげさまで引合いも多く、新規受注や大型案件の見積り依頼もいただきました。ほかにも鋼材卸企業を「永続保有」としてグループ化し、鋼材供給・鋼材調達の領域でシナジーを模索中です。

「横串」の例としては、デザイン会社や土業向け研修・マッチングを手がける企業が、投資先企業のコーポレートブランディングや税理士の紹介などで連携します。また、「ベンチャー投資」の中には、システム開発や技能実習生の紹介を手がける企業などもあります。

■投資実行までの流れと選定ポイント

——投資（M&A）を実行するまでの流れを教えてください。

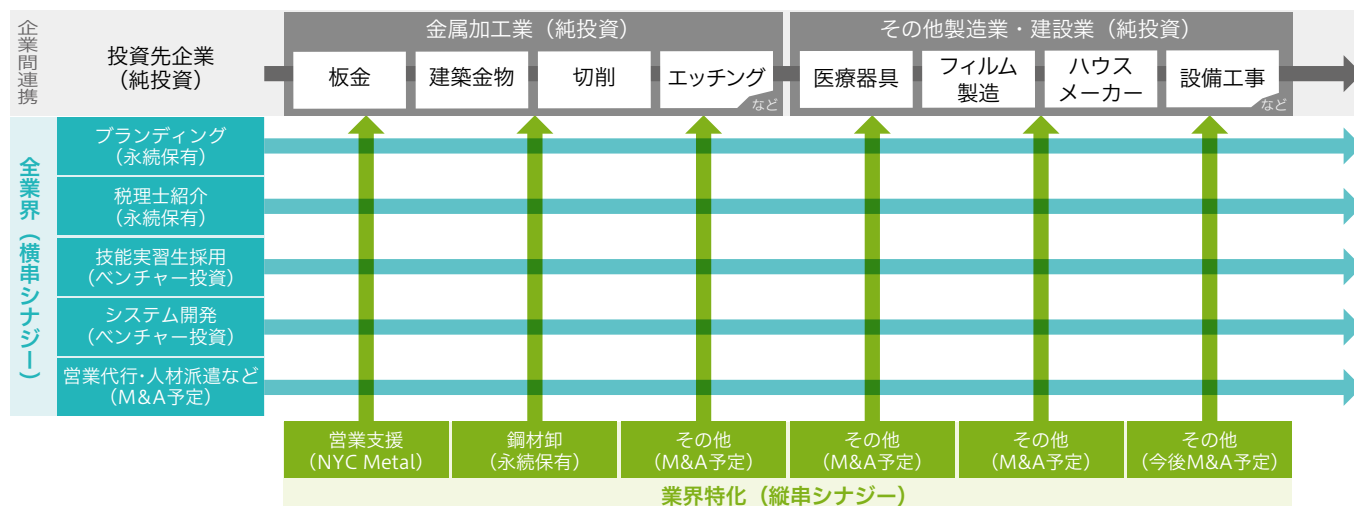
尾上 今のところ、M&Aの仲介会社からご紹介いただくケースが多いです。すべてのケースから投資先として選定する割合は0.5%程度だと思います。魅力的な企業だとほかの買い手企業も手を挙げるので、最後に3社くらいが競合し、売り手企業のオーナーに選んでいただきます。

私たちは投資会社ですから、投資先を選定する際はリターンが見込めること、金融機関から資金調達ができることが大前提となります。ほかには、投資先企業の事業環境や、成長支援の余地があるかどうか。それと、当社の担当者がミッションも踏まえて、その企業を残したいと思えるかどうかのも大事な要素です。

——御社を選ぶ売り手企業に特徴や傾向はありますか。

尾上 株式譲渡の価格だけでなく、「従業員の雇用を守ってくれるか」「会社を成長に導いてくれそうか」といった点を評価して選んでいただくことが多いです。「価格は2番手・3番手だったが、提案内容や面談での印象が一番良かったから選んだ」とおっしゃっていただくこともあります。

2 「縦串」「横串」によるシナジー戦略のイメージ



※NYCの資料をもとに編集部作成

※製造業・建設業のみ抽出(サービス業などは除外)

■ 次の成長を後押しする「ベストオーナー」を探す

—— どのような譲渡先が想定されますか。

尾上 基本的には、事業会社への譲渡が多くなります。ほかには投資先企業の従業員の方に引き継ぐケースも想定しています。いずれにしても、譲渡する企業の成長を後押ししてくれるところへ受け渡したいと考えています。

—— 譲渡された後のことを心配する声は多いと思います。

尾上 当社が勝手に譲渡先を決めて一方的に売り払うということはありません。高く買っただけに越したことはありませんが、金額が最優先ではありません。持続的成長を実現できるかどうかを念頭に、経営陣と話しながら「ベストオーナー※」を探していきます。

自立自走へと至る経営支援をやりきった後も情性で株を持ち続け、その会社の成長が止まってしまうのは、お互いにとって一番良くないと考えています。私たちが保有し続けることでさらに伸びる見立てがあるならそうしても良いし、次のステップへの成長を後押ししてくれる事業会社であれば、そこに保有してもらおうのがベストです。その選択ができるのも、自由度が高い自己勘定投資ならではの点です。

—— 譲渡先が事業会社だと、先ほどおっしゃっていた「色がつく」ことを気にする方もいらっしゃるかと思います。

吉田 事業会社の傘下に入る場合でも、ひととおりの成長支援を終えてしっかり利益を出し、今後の成長も見込まれる優良企業であれば、希望や主張の通りやすさがまったくちがいます。自立自走できる状態で私たちが送り出せば、その後もし独立性や自由度を主張することはできると考えています。

■ M&A 業界の健全化を望む

—— M&Aの市場については、どのように見えていますか。

吉田 もっと健全化してほしいと思っています。M&Aの市場にはいろいろな企業や人物が入り込んできて、トラブルが横行し、業界の信頼を損なっています。

一方で、まじめに中小企業を支援しようとする、とてつもなく大変です。経済合理性だけでいえば、早く買って早く売るのが儲かりますが、当社はあえて正攻法を貫いています。私たちの取り組みが成功モデルとなることで、中小企業投資に対する理解や信頼が深まってほしい。

尾上 そうした背景もあって、当社は投資会社としては珍しくYouTubeやnoteなどによる情報発信に力を入れています。後継者不在の中小企業の方々に「NYCグループに入りたい」「NYCグループに入れば会社が良くなる」という希望を持ってもらえるようにしたいと思います。

—— グループ売上70億円超はすでに相当な事業規模です。

吉田 中小企業の生きる道として、1社では非力でも、集まって仲間が増えれば強くなれるという思想を私たちは持っています。小さい会社が集まって、数百億円規模の企業グループを形成し、大企業に負けないパワーを生み出したい。

尾上 グループが大きくなるにつれて、A社の顧客をB社に紹介したり、B社の優れた取り組みを全社へ展開したり、グループ全体でまとめてコスト削減したりと、できることが増えてきたと実感しています。目標の投資件数100社に近づくほど、より明確にスケールメリットを生かした支援ができるようになると思っています。