

健康な会社には、 資質を持った社長がいる。 徹底した リスク管理がある。

健康な会社と不健康な会社の違いは、一体何か。

「健康で強い組織づくり」を支援するレアリゼ眞田茂人社長が、数多くの企業M&Aを手がけてきた株式会社日本M&Aセンター代表取締役会長・分林保弘氏にその本質を聞いた。

**健康な会社でも、
後継者がいないから
M&Aを希望する。**

【眞田】長年にわたり、企業のM&Aに携わる中で、健康な会社とそうでない会社をたくさんご覧に

なってきたかと思いますが、その見

極め方をお教えいただけますか。

【分林】今、当社のM&A案件で、売り手側の会社の多くは経営者の方が60〜70歳。経営自体は健全ですが、後継者問題を抱えています。

【眞田】健康な会社が、後継者の不

在でM&Aを希望する、と。

【分林】そうですね。息子はいるけど経営者に向いていないから、事業承継はせずに会社をやめるかM&A、というケースが多いです。

【眞田】社員が事業承継する、という道はないでしょうか？

【分林】意外と知られていませんが、上場企業は誰でも経営者になれるのに対して、非上場の会社は社員の承継が難しいのです。株式

保有や借入金の保証問題などで、実に多額の資金が必要になりますから。それだけの資金力がある社員なら、自力で起業するでしょう。

【眞田】確かに、そうですね。しかし息子さんに事業承継している会社も多いのではないですか。

【分林】それが悲劇の始まり、ということが多いんです。経営者が変われば変わる、健康な会社であるための4つのポイント。

【眞田】悲劇ですか？

【分林】2代目、3代目が経営者に向いていないのに会社を継ぐから、悲劇が生まれる。しかしながら経営者が資質ある人に代われれば、それは回避できるはずなのです。

【眞田】経営者の資質がある人とは、どんな人を指しますか？

【分林】経営者に向く人の資質は3つです。1つは物事の本質をとらえ、現状分析と将来像を考えられる思考力。さらに数字を把握して適切に対処する数字力。最後に24時間、あきらめずに続けるモチベーションの持続力。これらを併せ持つのは20人に1人ぐらいです。

【眞田】資質ある経営者にトップが交代した場合、こういった部分に顕著に現れるのでしょうか。

【分林】私が掲げる4つの健康な企業

の条件に、変化が現れるでしょう。1つは、収益性。収益をどう上げていくか。2つ目は、安定性。PL/BSのバランスが改善されるはず。3つ目は、成長性。成長できる戦略が打ち出せるようになるでしょう。4つ目は、社会性。企業が社会に貢献できるかどうか。使命感と経営哲学を持つ人こそが、経営者の資質を備え、企業を変えられると思います。

【眞田】なるほど、それは現在経営を担う人たちにとっても、チェックすべきポイントですね。

**健康な会社を継続するには、
あらゆるリスクに対処すること
を考えておかなばならない。**

【分林】資質に加えて大事なものは、勉強でしょうね。私も上場時にはドラッカー塾で、経営の勉強を直しました。あとは毎日日本や新聞を読むこと、そして他の経営者や自社の社員と話すこと。社員から学ぶことも、多くありますから。

【眞田】どの経営者の方も、勉強は大切とおっしゃいますね。

【分林】それと特に中堅・中小の経営者の方には、変化化するマーケットを学んでいただきたい。これから15〜64歳の生産年齢人口が減少し、その分マーケットも縮小する。

大手も大型合併など生き残り策を取っているのだから、マーケットの変化に応じた変革・改革を考えていただきたいですね。

【眞田】そのような変化の中、これからは何が重要だとお考えですか。

【分林】あらゆるリスクに対処できているか、ということでしょうね。私は経営で一番大切なのは臆病になることだと思います。あらゆるリスクを洗い出し、それをすべて消していく。銀行に頼り過ぎれば銀行の意思で経営が決まってしまうし、今回のリーマン・ショックやバブル崩壊のようなこともある。不動産や株も下がるのは当たり前、前、ぐらいつもりでリスク管理をする必要があると思います。

【眞田】先日、ある経営者の方が同じことをおっしゃっていました。僕は登山家だから恐がり、何が起きるか分からないからすべて手を打っておくのだ、と。

【分林】私も山岳部だったんですよ。その方とは、同じ感覚を持っている気がしますね。

【眞田】健康な会社を司る経営者は、いろいろな意味で健康でなければならぬということですね。今日は貴重なお話し、どうもありがとうございました。

インタビュー

アジア経営者連合会 会員企業
株式会社レアリゼ 代表取締役社長
NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会
理事長

眞田 茂人氏



【プロフィール】

1962年大阪府生まれ。早稲田大学卒業後、株式会社リクルート、外資系金融機関、人材教育研修会社設立を経て、2001年に株式会社レアリゼを設立。人を成長させ、社会に貢献しながら健全に成長し、継続的に発展する「健康で強い組織づくり」を支援している。著書『「自律」と「モチベーション」の教科書』(CEO BOOKS)

株式会社日本M&Aセンター
代表取締役会長
分林 保弘氏



【プロフィール】

わけばやし やすひろ/
1943年京都府生まれ。66年立命館大学経営学部卒業後、日本オリベッティ株式会社に入社。91年日本M&Aセンターを設立し、92年代表取締役社長に就任。2006年マザーズ上場。07年東証一部上場。