

# 経営者は「夢」を語り、 M&Aを積極的に活用 すべき

インテグラル株式会社 [代表取締役 パートナー]

佐山 展生

Nobuo Sayama



日常の延長線上に飛躍はありません。

確かに、足元を固めて、着実に毎年数%の成長を継続することも重要ですが、残念ながらそこには飛躍はなく夢也没有。優秀な経営者の必要条件は「夢」を語れることだと思います。

ファーストリテイリングの柳井正さん、日本電産の永守重信さん、ソフトバンクの孫正義さんなど、成功された創業者、または実質創業者のみなさんは、常に夢を語り実現してこられました。

また、大企業の経営者でも、オリックスの宮内義彦さん、大和ハウス工業の樋口武男さん、ダイキン工業の井上礼之さんなども、積極的なM&Aの活用などにより長期にわたり夢を語りながら高成長を継続されてきました。

2006年のソフトバンクのボーダフォンの買収の際、多くの方が、買収金額が高すぎるだとか、多額の借入れがリスクだとか批判する人のほうが多かったように思います。しかし、あの携帯電話事業の買収がなければ、今日のソフトバンクはありません。

では、当時、同じようにボーダフォンの買収の機会があったとして、どれだけの経営者が孫さんのような決断をし、そして実行できたでしょうか。当時はほとんどいなかったらと思うます。あの時点で、携帯事業の買収金額1兆7500億円が妥当であり、1兆2000億円の借入れをしてでもやる価値があるということを理屈で説明するのは困難だったと思います。

しかし、孫さんは、天性のビジネスセンスでここは買いと判断されたのでしょう。この判断は、合議制の大企業にはできないことです。

インテグラルは、2015年1月28日にスカイマークの民事再生の申し立てと同時にスポンサー契約を締結しました。民事再生の申し立てをした後、どれだけの従業員が残ってくれるか、どれだけのお客さまがご利用いただけるか、果たして燃料は継続して供給されるのかなど、まったく不透明なかでのスポンサー契約締結でした。これも合議制の大企業ではできない決断だったと思いますし、実際、それまでに大手航空会社とほとんどすべての大型投資ファンドが検討して投資しないと決断された案件でした。

リスクが明確な投資は、誰でもできますが、競争も激しくなります。一方、リスクの不透明な投資の決断は、理屈ではなくビジネス感覚での判断になり、他社との競合はなくなります。

大企業の社長交替の際によく「大過なく次の社長にバトンタッチできた」との発言がありますが、大過なくというのは裏返せば、飛躍できなかったことを意味していると思います。

また、社長が大きな夢を語りその夢を実現するには、5年や6年の任期では短すぎ長期政権になりがちですが、それは結果を出しているトップならばむしろ好ましいことだと思います。

一般に、その企業にとってやったほうがいいM&Aの機会があっても、やらなくてもいいのがM&Aです。日本の経営者が、「やるべきM&Aをやらないリスク」があることを認識し、米国の経営者のように、企業価値を見る目を養い、M&Aを積極活用する日が、一日も早く来ることを願いたいと思います。