



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 095号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.6.13

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年6月13日号 no.1595

『MBO～経営立て直しの劇薬』より

【俺の船だ。行き先は俺が決める】

みなさんは、「MBO」をご存じでしょうか。

「MBO(マネジメント・バイ・アウト)」とは、経営陣や従業員が所属している企業や事業部門を買収して独立することです。

例えば、オーナー一族以外の方が事業承継する際に、オーナー一族から株式を買い取って経営権を取得したり、不採算部門を親会社から切り離す際に、従業員が親会社から株式を買い取り、独立するといったことがあります。上場企業や大企業のグループ会社の経営陣が投資ファンドなどから資金を得て自社を買い取るといった大掛かりなものもあります。

MBOのメリットとしては、

- ①株式を公開している会社であれば、大勢の株主から離れ、経営の自由度が高まる
- ②長期的な視点で経営ができる
- ③過去の習慣を絶ち、新たな経営の仕組みを構築できる
- ④経営陣や従業員も株式を持ち、企業価値が向上できる
- ⑤投資ファンドの資金や経営ノウハウを活用できる

といったことがあります。

このMBO、私たち中小・小規模企業が独立・開業する状況とよく似ています。規模こそ違えど、悩みや突き当たる壁、成功への条件には、共通項がたくさんあります。成功事例、失敗事例から何か見つけ出すことができるはずですよ。

今、経営者の間にMBOが流行っているようです。この5年で420社以上の企業がMBOを行いました。中小・小規模企業を含めれば、もっと多くあります。

理由は様々です。

株主がうるさい、上場を維持するコストがかかりすぎる、成長路線に行き詰った、親会社が非中核部門を整理する、などです。主に経営の立て直しを行う際の手段として用いられます。

「TSUTAYA」を展開する「カルチュア・コンビニエンス・クラブ」は、内需の縮小と急激に変わる環境、そしてライバルである「ゲオ」との消耗戦によって成長戦略の限界を迎えました。株価は、上場来の高値から7割以上も低迷しています。事業の抜本的な再構築に乗り出すために、MBOという道を選びました。

ベビー用品の「コンビ」は、上場し続ける意味が薄れてきたとして、MBOに踏み切りました。上場を維持するための監査や内部統制の費用は、J-SOX法の義務付けやIFRS(国際財務報告基準)に準拠した決算報告が求められるため、今後も増え続けることに嫌気がさしたのです。

「オムロン」の新規事業育成プロジェクトとして発足した「オムロンエンタテインメント」は、事業再編に伴ってMBOを実施しました。照明効果や画像処理に特徴がある写真シール機を開発すると、プリクラブームで爆発的に売れました。一方で、オムロンは本業が不振に陥り連結最終赤字に転落しました。親会社がノンコア事業の整理に向かったため、オムロンエンタテインメントは撤退か売却、独立といった選択肢を提示されました。この会社の社長さんは、親会社に戻ることもかかわらず「MBOで独立」という道を選びました。

いかがでしょうか。これらの企業を取り巻く環境やMBOに踏み切った理由は、皆さんが、あるいは皆さんの会社の社長さんが、会社を興した理由ととても似ていませんか。

「リクルート」からの独立した社長さん、産業財部品卸最大手の「タキゲン」からの独立した社長さん、大手商社「豊田通商」の繊維部門からの独立した社長さんなど、私の周りにはサラリーマンからスピンアウトした社長さんがたくさんいます。

それらの社長さんからお聞きした独立のいきさつは、昨今MBOに踏み切る企業のいきさつとダぶることがたくさんあります。

所属していた会社の業績が思わしくない中で、「俺だったらこうやるのに」という思いが高じての独立。会社にいると提出書類や組織の管理など余計な仕事ばかりでつまらなくなり、「俺はもっと現場に出たいんだ」という思いが高じての独立。一から立ち上げた事業を切り離されるという理不尽にさらされ、「この会社は俺が生んだも同然だ」という思いが高じての独立。

思い当たるフシがあるはずですよ。

ただ、MBOはいいことばかりではありません。気がつく崖っぷちに立たされていることもしばしばあります。

独立を支援してくれたスポンサーから短期間での成果を求められ、業務に集中できなくなるケースや、親会社から離れたばかりに信用力が低下し、重要な取引先を失ってしまったケース、体制、資本力が脆弱となり、「100年に一度」の大不況を前になす術をもたなかったケースなどです。

一方で、MBOを成功させる条件も、そのまま独立を成功させる条件に当てはまります。

ひとつ目は、顧客基盤を守り、財務リスクを顕在化させないことです。元いた会社から顧客をひきつけて独立するのであれば、看板が外れたとたんにとつぽを向かれないようにしなければなりません。資金繰りも重要です。手元の資金は厚めにもっておかないとなりません。

ふたつ目は、社員との一体感を醸成し、危機感をバネに活力を生むことです。スケールが小さくなれば、社員一人ひとりの働きが業績を大きく左右します。社長の分身をどれだけ多く作るかも発展へのスピードに欠かせません。社長の限界が会社の限界になってはいけません。

みつ目は、親会社などと交渉し、グループから円満に離脱することです。古巣とはどこでどう関係するかわかりません。よいお客さんとなってくれることも多いのです。円満に離脱は最低限の条件です。

企業レベルでの独立も、個人レベルでの独立も本質はかわらないのです。

生き方、働き方は人それぞれです。誰もが荒波の海に乗り出す必要はありません。それでも、私は自ら船を出し、仲間を集めて夢を目指す人を応援します。

「俺の船だ。行き先は俺が決める」

420社の社長さんは、このセリフを実行したいがために、MBOを行ったのではないのでしょうか。