

お忙しくても、約 2 分間で読めます

山内公認会計士事務所

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895

FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### M&Aで成功する秘訣 永守 重信 (日本電産代表取締役会長兼社長)

1. 日本企業による海外企業のM&Aは、およそ 9 割が失敗しているが、原因は非常にシンプル。まず、買い値が高過ぎることです。適正な価格で買っていないので、後になって減損処理をせざるを得なくなる。二つ目は、買収後のマネジメント (PMI) が軽視されていること。日本の経営者は、M&Aは買収したらそれで終わりと考えている人が多いように思います。
2. 私は、買収は 2 割で PMI が 8 割だと考えています。買うのも大変だけど、買った後の方がもっと大変だということです。三つ目は、シナジー (相乗効果) を十分に得られる買い物をしていないこと。海外は入札案件が多いですから、どうしても高値つかみしやすい。だから、大きなシナジーを見込めない案件に手を出したらだめなんです。
3. 投資銀行などが持ってくる案件に乗る企業もありますが、うちは乗ったことはない。全て自分たちで調査して (適正な価格になるまで) 何年でも待ちます。これまで最高で 16 年待ったことがあります。4~5 年待つことはざらです。2016 年に買収合意した米エマソンのモータードライブ。発電機事業も、2015 年に買っていたら値段は倍だった。ただ、値段が下がるということは、その分業績が悪化して企業価値も下がっていること。安い値段で買う代わりに、再建能力が求められます。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2017 年 4 月 22 日号)

## 経営者のための危機管理

### 国と企業が犯した過ち (半導体)

1. 今からさかのぼること約 30 年。1988 年に日本製半導体の世界シェアは 50%を上回っていたが、2016 年で 7%まで落ち込み、東芝メモリが外資に買収されるとさらに縮小する。そのように、日本が弱体化したのは、日米半導体協定のせいではない。時代の変化に気がつかなかったためだ。その「敗因」の一つに、韓国メーカーへの対応が遅れたことだ。サムスンは、日本勢に追いついた 1990 年代後半になっても、日本企業の半導体技術者を韓国に招いて技術情報を吸い上げていった。
2. 第二の敗因は、時代遅れの国家プロジェクトにしがみついたこと。三つ目の敗因は、世界の変化についていけなかったことだ。2012 年に経営破綻したエルピーダの坂本幸雄・元社長は「日本の敗因は、総合電機が半導体事業を抱えたこと。事業が元気なうちに分社化して経営を切り離せば、復活の可能性があった」と話す。

(参考:「週刊東洋経済」:2017 年 5 月 27 日号)

## 人事・労務について

### 働きやすさと働きがい

#### 川野 幸夫 (ヤオコー会長)

1. 人々が働きたいという会社になるには「働きやすい」と「働きがい」、この 2 つが必要だ。働きやすさでは、昔のような長時間労働が許されないのは当然。政府が提唱する「働き方改革」の流れの中では働きやすさが強調されるが、働きがいについてはあまり議論されていないように思う。
2. 社員に働きがいを感じてもらうには、どうすればいいのだろうか。小売業は自分がやった仕事に対して、お客様の反応がすぐ返ってくるのが魅力だ。だから社員に仕事を任せることが大切になる。自分で計画を立て実行し、結果を見て次の行動につなげるサイクル。これをやることで、自分の役割が分かり、人が育つのだ。

(参考:「日経ビジネス」2017 年 4 月 24 日号)

## 古典に学ぶ

### 堪忍は無事長久の基

(解説) 名誉の掟がはまりこみやすい病的行き過ぎは、雅量と忍耐を説くことにより、つよく埋め合わせがとられた。ちょっとした刺激に腹を立てるのは「短気」として笑われた。民間の諺に「ならぬ堪忍ことわざするが堪忍」とある。偉大な徳川家康は子孫に遺訓をのこしたが、その中に次の句がある。「人生の一生は重荷を負うて遠き道を行くがごとし。急ぐべからず。堪忍は無事長久の基。これを責めて人を責むるな」。家康は自分が説いたことを自分の人生が証明した。

(参考:佐藤全弘 (訳) 新渡戸稲造「武士道」: 教文館)