

企業再生 “決断のとき”

第5回 救世主を探せ

～ヘッドハンティングの活用による再生

企業の再生にスポットを当てたシリーズの第5回目は、企業の衰退期に、復活を果たすべく再生を請け負う人物をどのように招き入れるか。クライアント企業のニーズに合致した人物をサーチし、紹介することで企業再生の一翼を担うヘッドハンティングに焦点を当てた。

(東京支社情報部 渡辺 雄大)

ヘッドハンティングを利用後、

売上げ2.5倍

「うちの会社は、技術開発力があり、非常に良い製品を造っているのに、営業力さえあればなあ」との悩みを抱える中小零細メーカーは多いのではないだろうか。

北関東のある電機メーカーは、まさにそのケース。研究開発力に長けていて、製品は世界レベルであるものの、営業力が乏しく業績が徐々に悪化。こうした企業にありがちではあるが、社長自身も「良い製品さえ生み出していれば、営業はちゃんと後からついてくる」との考えだった。確かに一理ある。ただし、それが通用するのは、良い製品であること自体をアピールできる、いわゆる広告宣伝を存分にすることができる大手メーカーに限ったことではないだろうか。

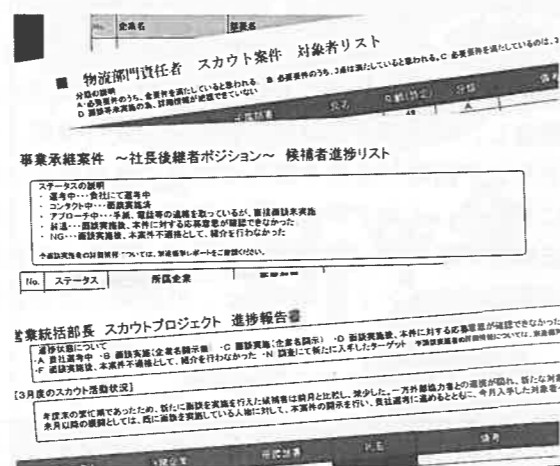
過去の事例でも、製品を十分にアピールできず、業績が悪化し続け、結果として倒産に至る中小零細メーカーはよくあるが、北関東の電機メーカーもギリギリのところまで追い込まれることとなった。そこで同メーカーの社長が決断したのは、会社を再生させるため、外部から人材を採用することだった。「ぜひ実績のある人物

を採用したい」と思い相談したのがサーチファーム・ジャパン（株）（東京都千代田区、以下SFJ）。

同社は、新聞や雑誌、ネットや登録型では探すことが難しい年収数百万円の技術者や店長クラスから年収数千万円の経営者まで、要職者、エグゼクティブ層、また幹部クラスだけではなく若手の実務クラスなど、クライアント企業の要望に沿った人材をゼロから発掘するサーチエージェントの国内最大手企業だ。

会社側からの要望は、製品を十分にアピールし、売上げを拡大させるための営業責任者とコストカットを実現させる管理本部長の2名の採用だった。SFJは早速、要望の人材のサーチに入り、最終的に営業責任者は大手商社マンを、管理本部長は大手メーカーの管理部長を採用するに至った。

会社側からはメーカー出身者との要望があったものの、大手商社マンを紹介したのは、その人が有している幅広い人脈が決め手となった。



クライアント企業に提出する候補者リスト（イメージ）

その他にも、子会社の再生や業務改革などの実績を有している人物だった。また、大手メーカーの管理部長に関しては、コストカット、いわゆるリストラの実績はなかったものの、大手メーカーの拡大期において業務実績を有する人物であった。企業が拡大する発展・成長期と縮小する衰退・変革期では、ともに「創造力」「構想力」を持つ人材が求められ、共通している。その観点から大手メーカーの管理部長も過去の実績から、衰退期においても十分に能力を生かすことができるとSFJ側は判断した。

2名の採用から2年後のレビューでは、製品が海外の世界的に有名なメーカーに採用された。そしてそれを受けて国内の家電メーカーからの引き合いもあり、2年で売上げが2.5倍になったと聞かれ、コスト面の管理も図られ、見事に再生を果たすこととなった。

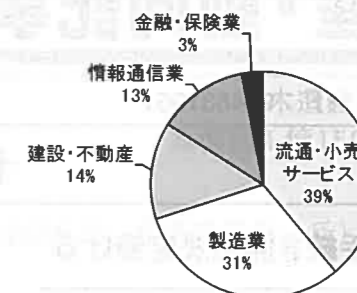
再生の鍵は、しがらみを断ち切ること

「企業再生に必要なのは、コストをカットすると同時に売上げの拡大を図っていくことです。そのために、北関東の電機メーカーのように、人材面では、営業と管理の責任者が必要とされます。問題は、タイムリーかつスピーディーにこれらの人材を確保できるかです。再生できるかどうかはそれにかかっているといっても過言ではありません」と話すのはSFJの代表取締役社長・武元康明氏。同氏は、航空会社から「Top Flyer」を授与されるほど、現在も国内外を飛び回り交渉にあたる世界有数のトップヘッドハンター。これまで多くの移籍話をまとめてきており、クライアントからの信頼は絶大だ。

「企業再生はまさに外科手術と一緒です。患部を速やかに処置しなければなりません。治療にスピードが求められるように、企業再生もスピードが求められます。ヘッドハンティングによる人材の採用は、クライアントからの依頼があつてから実際の採用までに少なくとも半年から1年かかります。この決断が少しでも遅れば、刻一刻と経営状況は悪化していき、もはや再生が不可能となってしまいます」（武元社長）

また武元社長は、企業再生を実現すべく、ヘッドハンティング利用のメリットとして、「会

SFJへの問合せ案件 業界別（2013年4～11月末）



社にしがらみのない人を採用することで、再生を可能とする」と語る。一般に、会社や組織の成り立ちとして、信頼関係や人間関係で強く結びついているケースが多い。それゆえに、実際のところ情が邪魔をして、なかなかリストラに踏み切れないことが多いと聞かれる。特に中小零細企業においては、その傾向が強い。こうしたしがらみを断ち切れず、決断を下せないことが再生への一番の障壁となっており、外部から人材を招き入れることで、「しがらみのない人がニュートラルの状態です決断を下すことにより企業再生を可能とする」と武元社長は語る。その一翼を担うのが、まさにヘッドハンティングであり、ヘッドハンティングを活用する最大のメリットはそこにある。

増加しつつあるヘッドハンティングの利用

現状では、まだ黒子のイメージが強いヘッドハンティングだが、水面下では着実に利用が増えているという。安倍政権以前は、リストラや組織改編など、いわゆる営業系以外の人材採用の案件が多かったが、アベノミクス以降、売上げ拡大、成長支援のための、国内外拠点の営業系マネージャーや新規事業開発責任者の採用に対する引き合いが増加していると聞かれる。

特に、建設・不動産業界からは2011年度は全体の5%しかなかった問い合わせが、2013年度に入ると14%に急増しており、建設会社や建設コンサルティング会社からインフラ工事に伴う引き合いが多い。

企業を生かすも殺すも最終的には人次第。再生手法はいくつもあるが、実はヘッドハンティングが実現性の高い再生への近道であり、かつ特効薬なのかもしれない。