

立ち読み版

INTEGRAL

Interview

佐山 展生 さん

インテグラル株式会社代表取締役パートナー
スカイマーク株式会社代表取締役会長



投資先と従業員を第一に考えればリターンは上がる
日本型バイアウトに第3者承継の要諦を学ぶ

さやまのぶお：1953年京都市生まれ。72年、洛星高校卒業。76年、京都大学工学部高分子化学科卒業。同年、帝人株式会社入社。87年、株式会社三井銀行（現三井住友銀行）入行。98年、ユニゾン・キャピタル株式会社設立。2004年、GCA株式会社設立。同年、一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授（05年から教授、18年から同大学院経営管理研究科客員教授）、07年、インテグラル株式会社設立、代表取締役パートナー。15年、スカイマーク株式会社代表取締役会長。著書に『企業価値向上論講義 社長の器』（編著）、『バイアウト』（共著、ともに日本経済新聞出版社）など。

【取材・文】 神原 哲也 経済ジャーナリスト／中小企業診断士 【写真】 田中 和弘

Interview >>> Nobuo Sayama

— The prologue

「日本航空の再建では整理解雇が行われたのに、スカイマークは希望退職も募らなかった」
私は信頼すべき知人の指摘を聞き、スカイマーク再建の担い手に興味を持っていた。上場企業のリストラは日常茶飯事だったからだ。
経営権を握ったのは「日本型バイアウト・ファンド」を標榜するインテグラル。真山仁氏の経済小説『ハゲタカ』がテレビドラマになり、「外資系投資ファンドは怖い」というイメージがあるが、同社はそれとはまったく違った。
インテグラルの投資先もほとんどは、「いい会社」になっているようだ。そのようなことができる日本型バイアウト・ファンドとは何か。
政府は、親族以外への事業承継「第3者承継」を含む事業承継支援に力を入れている。立場は異なるが、インテグラルの話はその参考にもなるのではないか。
日本の投資ファンドのバイオニアである佐山さんに、スカイマークへの投資と再生、日本型バイアウト・ファンド、さらに企業の買収・売却をとまなう第3者承継の要諦について聞いた。



インテグラルの概要（2018年12月現在）
■創業
2007年9月
■経営理念
「Trusted Investor」（信頼できる資本家）
■行動規範
1. ハートのある信頼関係を事業全ての基礎とします
2. 長期的な企業価値の向上を愚直に追求します
3. 最高の英知を結集し、「新しい何か」の創造に挑戦します。
■ファンドの状況
1号ファンド：115億円
2号ファンド：442億円
3号ファンド：730億円
■投資実績
株式会社ヨー・ジャマモト、アバマンショップホールディングス（現 APAMAN）株式会社、TYO（現 AOIITYO ホールディングス）株式会社、信和株式会社、株式会社コンヴァノ、キュービーネットホールディングス株式会社、スカイマーク株式会社、イトキン株式会社、株式会社アデランス、など17社

スカイマーク投資の舞台裏

スカイマークは2018年9月19日、初就航（福岡空港～羽田空港）から20周年の記念式典を福岡空港で開いた。
スカイマークの初便は、ANAとJAL以外で初の国内定期航空便だった。2社寡占体制の中、第3極の航空会社と言われ、20年をつないだ。

(1) 旧経営陣の清算の決断に「待った！」
だが、その経営は多難だった。絶体絶命の危機は2015年1月。当時の経営陣は清算の準備を始

続きは雑誌で