

# 成

長する企業を見つける方法はあるのか。企業を見極める「目利き」として知られる、21 LADYの広野道子社長は、自らの会社発掘法を次のように話す。

私は「人」を見ます。その会社にいる人、そして経営者に信頼を寄せられるかを見るのです。

「人」を見るとはどのようなことなのだろう。

どんなビジネスでも、必ず問題は起きます。それを認識しない人、放置する人など対応はさまざまです。「責任を持って、自らの手で問題を解決する人」。こういう人は「買いたい」。要所にいれば、組織も会社も変わっていきます。

外食、中食、小売サービスなどをチェーン展開するライフスタイル産業に対して、21 LADYは投資や企業育成、そして事業展開を行う。二〇〇二年に民事再生法を新生した洋菓子の「ヒロタ」を復活させたことで知られる。

投資のリターンを得るには、リスクを背負わなければならない。ハイリターンにはハイリスクが付きもの。そして、投資の成果を享受するには、五年以上の期間が必要でしょう。

21 LADYの再生事業は奇をてらったものではない。資金を投じた後で、「じっくり」と対象に向き

## 長いお付き合いこそ「本物の投資」です

合う。モットーは「温故知新」だ。古い会社には素晴らしい点がたくさんあります。こうした長所を認めて伸ばす。その上で、会社のあらゆる人に自分がこの会社を動かしているという「経営マインド」を持つてもらいます。

そうすると、売り場が変わる、商品が変わる、そしてお客さまがやってくる。こうした「素晴らしい循環」が始まります。ヒロタでは、赤字が半年で月間黒字に転換しました。

なるほど。一方でビジネスでも、活況の続く株式市場でも「お手軽」に稼ごうとする動きが流行しているようだ。

「会社を応援する」「ファンになる」という考えで大切なおカネを投じるのが、「本物」の投資だと思います。会社はモノではないのですから。そうした腰を据えた態度をとれば、長い目で見ると投資家のリターンも多くなります。

21 LADYの次の目標は、傘下事業の成長。加えて投資ファンド

## 私のビジネス論

情熱 スタジアム

8

構成 石井孝明



21 LADY社長  
広野道子  
Michiko Hirano

の立ち上げた。目的はこれまで成果を出してきたライフスタイル産業での企業再生という。

国内総生産（GDP）に占める消費の割合は二八〇兆円にも上ります。家の購入にしても、シュールームなどのお菓子にしても、女性は消費の主導権を握りますよね。それなのに、提供する産業側で、女性の感性が生かしきれない例が多いですよ。

ヒロタの場合でも、店舗のデザインや商品展開で、女性が活躍して業績を上げました。ライフスタイル産業では、やり方次第で一段と成長できる、大きな可能性がります。企業の改革には、派手さも、奇抜さも必要ないんです。

ファンドの運営で広野社長は自らの考えを反映させたいという。「応援団」という形で、企業をサポートしたいですね。もちろん「売り抜け」や投資した会社の資産を切り売りすることもない。じっくり

りと協力しながら、企業を蘇らせるファンドです。

一方で、情報を透明にして、信頼性を必ず確保する。こういう考えだと、ファンドがかかわれるのは年に一〜二社というゆっくりしたペースでしょう。出資者も、投資を受ける企業も、安心できるファンドを作ります。

起業前からビジネスの第一線で頑張ってきた広野社長には、一つの確信がある。

人間はチャンスがあれば劇的に変わる。こうした姿を、ビジネスのいろいろな現場で、実際に見てきました。企業再生や起業で成功例がたくさん生まれれば、日本はもっと元気になる。

リスクを取って挑戦する人をたえる。バイトで働いた人が社長になる。こうしたことが夢でなくなる社会にしたい。私たちは投資ファンドやビジネスで、そうした流れを作り出したいですね。