

テーマ：

私は何故事業（企業）の葬儀屋さんをやることになったのか。

そしてこの経験を中小企業及びベンチャーの経営にどのように活かせば良いか

・海外事業への進出（設立・買収）・経営・再建及び清算・事業譲渡に至った理由

私が関わった各事業に於けるその間の事業運営の経緯・実体、損失発生の主たる要因を検証すると以下の通りである。

- 1) アイランド事業（日本法人2社+香港法人+現地政府の合弁）のケース
同国におけるアクリルの原綿、紡績事業において第一次として300億円の損失の処理を行う

進出にあたっての不純な動機

旭化成（以下旭）はアイランドに進出する迄の10年間は水島の石化プラントの建設に多額の投資をしており、その間コンペティターである東レ、帝人は既に海外の多くの地域に進出しており、当時は2～3年で投資額が回収可能な時代であった。

旭は現在も30の事業部があるように元来ダボハゼ経営を踏襲しており、同業他社に負けられないとの強い意志が働き、10年間のギャップを埋めるために海外進出することが先に決まっております、進出先はどこでも良かったのである。

ちょうどタイミング良く、アイランド共和国でイ・土地が只同然で手に入る、ロ・キャピタルグラント・トレーニンググラントがもらえる、ハ・法人税が10年間免除される等の話が有り、この美味しい話に飛びついた。

工場建設が2年近く予定工期をオーバー

当初の計画では2年で終了の予定であったが、現地ではこの仕事なくなると他に仕事がない事から、意図的に2年近く引き延ばされ、後々建設コストの償却負担に苦しめられる事となった。

合弁相手の選択を誤った

コンペティターの東レと組んだ事により、資本金の払い込みが遅れ、それを補うた

めに旭は香港に所持していた裏金を充当した。しかもこれを日本本社の経営会議に付議しており、その資料が国税局の監査で押収され、万事窮すとの事態に立ち至ったが、最終的には他の案件で重加算税を課されることとなり、この件では彼らも気づかず大事に至らなかった。

事業計画が杜撰、鉛筆を嘗めて経営会議を通した

もともと進出することが先に決まっており、それに合わせて事業計画を策定したことから、色んなところに無理があり、工場の建設中に資金ショートを来たした。そこで増資資金が必要となった事に伴い、事業計画の見直しを行ったが、採算が合わない事から、副社長より売値を2割アップした計画にするようにとの指示あり。このとき会議に出席していた部長が、“こんな事して良いのですかねー”と正論を吐いたところ、この話が社長に伝わり、社長より「君、アイルランドに反対だってねー」との話があったようで、この部長は役員に囑望されていたが、部長止まりで終わった。

後任の部長に対して、決してアイルランドに反対しないようにとの引継ぎあったようで、後任の部長より中島！！ “アイルランドは雲一点のない青空だからな” とのお達しがあったが、この部長も役員にはならなかった。

日本人の駐在員が多すぎてチームワークが悪く、又経費の負担増に繋がった

社長 管理職 担当者と重構造の組織を持ち込んだため、チームワークも悪く又駐在経費も多額なものとなり、収益を大きく圧迫した。

社長の奥さんが就業時間中に“犬がいなくなったので探して欲しい”と部長を呼びつけたり、社長自身もテニスコート、プール付きの大豪邸を購入したり、又日本への一時帰国時には、社員にはサービスが悪く運賃が著しく安いエアロフロートの利用を義務づけ、本人はJALのファーストクラスを利用するというようなことが、日常茶飯に行われていた。

同様の事がインドネシア時代もあり、工場長の奥さんが女中、ボーイを頻繁にくびにし、この問題を会社に持ち込んでくるので、旦那が1週間近く工場に行けないような状況が発生していた。

関係者からは、日本人の駐在員選びは奥さんの面接も重要だとの声が挙がっていた。

日本と違って海外では、駐在員と家族を含め、限られた且つ狭い範囲での日本人社会となるので、駐在員本人もさることながら、奥さん同士の相性の問題も大きくクロ - ズアップされる。

マーケットがなかった、

メインのマーケットとなる英国は純毛の産地であり、安くて品質の良い物が容易に手に入ることから、合織で且つ純毛の代替品として利用されるアクリル商品のマーケットは無いに等しい状態であった。

工場立地の選択誤り

同国で西の端にある一番過疎の地域故、水、電気、道路等のインフラは全くなく、原料は英国から長時間掛けて運び、又製品も長時間掛けて英国に運ぶという、極めてコストのかかる地域であった。

又賃金水準も後進国にも関わらず日本の7割程度と高く、もともと第二次産業のない国故、コストと能率が全く見合わなかった。

日本本社で重加算税の支払い発生

旭、伊藤忠、東レの3社間で、アイルランド工場の原綿の受け皿としてアフリカのモーリシャスに紡績工場を建設しようとの話が持ち上がり、香港で打ち合わせが行われた。

その時に日本から輸出する紡績機械にオーバープライス(OP)して、その分を3社で山分けしようとの話合いがあり、その議事録が国税局の監査で押収された。現実にはOPは実行されなかったが、国外での案件故調査不可能との判断で、実行されたものとみなされ、重加算税を課せられた。その結果旭は優良法人からハズされ、それ以降毎年国税局の監査を受ける事となった。

出資金・貸付金 200 億円の本社での処理

時を同じくして、アサヒビールの株式が十善会に買い占められており、住友銀行からこの株式を旭で買って欲しい旨の申し出があった。

結果として旭はこの要求を受け容れ10%の大株主となった。

この時、旭は住友銀行の株式と所有土地を売却して資金を捻出した。

一方アイルランドでは多額の損失が発生していたので、この処理に株式及び土地の売却益を充当し、法人税の節税を図った。

アイルランド法人では損失額が上記処分益に見合うよう、同国の自由償却制度を最大限活用し前倒し償却を行って、最終的には処分益に相当する額の損失計上を行い、そして同法人を清算した。同時に旭は現地法人向けの貸付金及び出資金をライトオフした。又現地では事業を継続するため新会社を設立し旧会社より事業を受け継いだ。

一度始めた事業は辞めないとの精神で、更に 130 億円強の清算損失を出し、この事業から撤退

この時期ヨーロッパでも繊維業界の再編成が行われており、欧州繊維協会より旭の事業は2%のシェアであるが、日本人は何をしでかすかわからないので、2~3年間くらい事業運営が可能なお金を出すから撤退しないかとの手紙が2度に亘って旭本社に届いた。

これを翻訳し当時の宮崎社長に上げたところ激高されて、一度始めた事業は絶対に途中で辞めないとの厳しい指示があり、経営を続行した。

ところが、その後も経営が思わしくなく、同社長の死後新しい経営陣が幕引きを

行った。

2) グアテマラ（日本法人3社の合併）事業のケース

アクリル繊維の紡績・染色事業を現地スタッフにMBO方式で譲渡し、当該事業から撤退

マイナーなシェアホルダーとして安易な進出

資本金80百万円の金沢の産元商社である西川物産が、120百万円を出資してグアテマラに進出する事から、旭及び繊維商社の蝶理に対して共同で出資してもらえないかとの要請があった。

この要請に対し、旭はマイナーなシェアホルダーとして進出すれば、アクリルの原綿が日本から半永久的に売れるとの目算からこの要請を受けた。

ところが、現実には西川より社長が派遣されたものの1～2年もしないうちに債務超過に陥り、又東銀パナマより借入を行うにしても、旭が表保証に立たねば借入が出来ず、最終的には旭が増資を引き受け筆頭株主となり、社長も派遣し更に銀行保証は全て旭が実行することとなった。

派遣する要員の選択誤り

海外事業に進出する場合、日本からは最低限社長と経理マンの派遣が必要であるが、このプロジェクトでは経理マンが派遣されなかったために、会社の資金管理、損益管理等が全くなされず、ある日突然資金ショートを来すような事態がしばしば発生し、事業運営に大きな支障を来した。

寄合所帯の難しさ

日本法人3社より要員が派遣されたが、それぞれの出身企業のカルチャーやビジネスウエイの違い等もあって、必ずしも一枚岩で事に当たれなかった。

川下事業のメリット消滅

原綿は当初日本から供給していたが、現地法人としては、自身の利益を上げるためにはより安価な原料を調達したいとのことから、メキシコ産の原綿に切り換えることとなった。その結果原料供給面での旭のメリットは消滅した

売掛代金の回収の難しさ

物は順調に売れるものの、海外特有の回収の難しさに随分悩ませれた。

例えば、先日付小切手の期日が到来しても銀行口座には一銭もない状況で、日本のように社会的な制裁（日本であれば2回不渡りが発生すると銀行取引が停止される）を受ける事も無い事から相手も一向に気にする様子もなかった。

最後は販売員に、2日後の給料が支払えないので、いくらいくら回収してこいとこの命令を出したところ、喧嘩してでも取ってくるようになった。

日本では一度喧嘩すると後々気まずい関係になるが、現地ではあつけらかんとし

て、次からも良好な関係が保たれていた。 気質の違いが大きいのだろう。
又京都の赤山禅院が掛取りの神様であることを聞きつけ、海外でも御利益がある
とのことから、お札を現地法人の壁に貼り付け、回収に出掛ける前に現地スタッ
フにも拍手を打たせるような事もあった。

御利益の程は？

海外で事業を行う場合は、日本のように信頼社会ではないことから、どこの会社
も売掛金の回収に一番苦労しており、特に中国と取引をする場合は、L / Cを開
かせるだけのためにわざわざ現地に赴くことも多々ある。

又回収を確実なものにするため米国ではファクタリング制度、欧州ではクレディ
トインシュアランス制度が発達している。

外貨及び為替問題の発生

グアテマラはコーヒー、綿、砂糖の産地で経済力も強く、ケツアール（グアテマ
ラの通貨）とUS\$が1対1の関係が1970年代後半まで続いていたが、その
後慢性的な外貨不足状況が生じ、外貨債権が全て5年ものの外貨国債に強制的に
切り換えられると同時に、大幅なレートの切り下げに見舞われた。

その結果、旭は東銀パナマへの返済を肩代わりしたり、海外からの原料代の支払
を代行せざるを得ず、全てケツアール建ての外貨債権を所有することとなったが、
後々大きな為替損を被る事となった。

安全と水は只ではない 誘拐金の支払

日本では最近少し様相が変わりつつあるが、長いこと“水と安全は只”との神話
が根付いていた事から、日本人が海外に出た場合もついついそのように行動する
のが一般的である。

ところが、隣国サルバドルの東レと現地政府との合弁会社に勤めていた、東レか
らの出向者であるS氏が、経理マンらしく律儀な方で、毎日同じ道と決まった時
間に自宅に昼食に帰っていたところを車で挟み撃ちされ誘拐された。

この国では事件を警察や軍に届け出ると誘拐された人が殺される可能性が大であ
ることから通常は会社と直接交渉が行われる。 この場合も日本からの出向者で
あるM氏が交渉に当たり、最終的には犯人との間で金銭的な交渉が成立し、3ヶ
月後にS氏は無事救出された。

この誘拐金が20億円に上り、東レはこの資金をNYの三井銀行からジュラルミ
ンのケースに詰めて運んだとの事である。

このような事件が発生すると今まで少々儲かっていたても全て水泡に帰す事になる。
東レは税務的にも認められないこの費用をどのように処理したのだろうか？

防弾車での出勤 コスタリカへの避難 誘拐保険への加入 ピストル4丁の購
入

時を同じくしてグアテマラでも日に日に治安が悪化し、6ヶ月間防弾車での出勤
を余儀なくされる事態が発生した。乗り降りの際に必ず鉄砲を抱えたガードマン

が両サイドに立って、道を毎日変更して出勤することとなった。
この国ではスーパーでも、銀行でも、又大きな家では必ず軍隊からガードマンを雇ってガードしているが、それでも時々賊との撃ち合いが発生していた。
そんなある日、事務所にゲリラから脅しの電話が入り、日本人は家族も含め全員着の身着のままコスタリカに避難し、それ以降同国からリモートコントロールにてマネジメントを行った。
同時に万一の事に備え、日本人全員をロンドンの保険会社の誘拐保険に加入させたが、一人当たり100万円以上の経費を要し、全て旭が負担した。
又コスタリカにおいては、現地の警察より“日本人は無防備だからゲリラに襲われるのだ、もっと防備をしっかりしろ”との忠告があった、
それを受けて現地法人の社長より是非ピストルを買いたいとの申し出があった。
これに対し素人が武器を持つとかえって危険ではないかとのやりとりの後、担当副社長から許可が下り4丁を購入した。
この費用を旭で負担するに当たり、国税局や公認会計士の監査で見つかったら大変な事になることから、伝票はスペイン後で、しかも固定資産にならないように20万円以下の金庫を沢山買ったことにして処理を行った。
全部で100万円を越えていたが、監査も無事通過し事なきを得た。

海外で仕事を行う場合は何処で何が起こるかわからないということを如実に示したケースで、只単に机上の計算ごとによる採算のみでは判断できない事が多々あるという尊い教訓であろう。

3) ニュージーランド(現地法人1社と合併)

冷凍野菜事業及び食肉加工品の製造・販売事業を米国のハインツ社に売却し、9億円の清算損失を処理

日本での販売ルートを持たずにいきなり冷凍野菜事業に進出
旭全体の食品事業を200億円から1,000億円にすべしとの大命題により、その一環として海外でもの造りを行い、日本に持ち込もうとの事からこの事業に進出した。何せ日本でもやった事のない事業を現地法人と組んでいきなり始めた。商品知識、製造ノウハウ、販売ルートも全くない中での事業展開には非常に厳しいものがあつた。

為替差損の負担

円高に伴い、現地法人より撤退するにあたり、出資金、貸付金が大幅に目減りして、大きな為替損が発生した。

相手会社のB/S、P/Lをチェックせず、いきなり出資を決定
冷凍野菜事業が上手く行かない事から、先方に他に何か良い事業はないかとの申し入れをしたところ、自分たちは食肉事業から撤退することを考えているが、

この事業を引き継がないかとの提案がなされた。

交渉に当たっていた常務はその場で即座にこの話に乗れ、B / S、P / Lも見ずにこの事業に出資すること事を決定した。

日本での販売ルートを持たずに食肉加工事業に進出

その後フィージビリティスタディーを行ったが、ブックバリュー通りであれば採算がとれない事から、現地法人にて相当金額を前倒償却してもらい、残った資産価格の50%相当額を出資し、冷凍野菜事業と同様、何ものウハウを持ち合わせないままに食肉加工事業に進出した。

製造コストの見積もりと実際原価との大きな乖離

日本にマザーファクトリーの無い事業故、製品の設計単価、製造コストも判らないままに、手探りの状態で事業を始めたこともあって、予算に比しあまりにも多額の損失が発生したことから、新しい担当常務が撤退の断を下した。

アメリカのハインツ社に只同然で売却

その結果、現地人を、日本人の手で解雇することは極めて難しい事から、ハインツ社と交渉の上、只同然にてこの事業を売却した。

・国内事業の設立、経営・再建及び清算・事業譲渡に至った理由

各事業におけるその間の事業運営の経緯・実体、損失発生の主たる要因を検証すると以下の通り

1) コンポジット(複合材)事業(スイスのチバガイギー社との合併)

カーボンファイバーを基材とした宇宙航空産業向けの新素材の事業で46億円の損失の処理を行う

需要予測が不十分

チバガイギー社としては、米国のボーイング社、欧州でのエアバス社への納入体制が整ったことから、残るは日本ということで進出を計り、旭と合併で事業を始めたものの、日本では航空機産業はほとんど需要がなかった。

従って、釣り竿、ゴルフシャフト、テニスラケット等レジャー用品分野に向かわざるを得なかった。

後発の事業

この事業には日本及び世界の有力各社が既に万全の体制を整えており、最後に参入したところがビジネスチャンスを掴む事は至難の業であった。

日本の多くの産業を觀ても1, 2番手は非常に儲かり、3, 4番手がまあまあ

儲かり、5番手以降はほとんど儲かっていない状況から判断しても自明の理であった。

製造ノウハウなし、販売ルートなし

旭にとっては全くの新規事業であり、製造ノウハウもなければ、販売ルートもなかったことから、ノウハウを確立するのに長期間を要し、又製造コストも他社に比べて高かった。一方新規に販売先の獲得に走ったが、主要ユーザーは先発組に押さえられており、新たな参入は容易ではなかった。

事業全体がぶつ切り状態故、一貫生産のメリットなし

同業他社は 原系の製造 原系の焼成 原系の整形（最終製品）工程まで全て同じ会社で行っていたが、旭グループではそれぞれ各工程毎に他社と合弁会社を設立しこの事業を進めたので、最終製品に占める固定費が著しく大きなものとなり、完全にコスト競争力を失っていた。

会議は全て英語、資料は英語と日本語で作成・・・能率悪し

チバガイギー社はワールドワイドの企業で、自国スイスでの売上高は僅か2%で、大半が諸外国でビジネスを行っていることから、社内の公用語は全て英語。当該会社でもその方針に従ってマネジメントを行うということで、日本語の資料作成と併せ大変な作業量であった。

チバガイギー社の撤退への速やかな意志決定

合弁基本契約の中で累損が30億円に達したら、当該事業の見直しを行う旨定められていたこともあるが、流石狩民族の意志決定は早く、お金はいくらでも出すから一刻も早くこの事業から撤退したい旨、チバガイギー社より申し出があった。

可能な限り損失を出し、身軽な形での事業引継

旭の経営理念は一度始めた事業は最後までやり抜くという事から、この事業は旭で引き取る事となった。

従って、チバはお金はいくらでも出すということであり、同時に損失の半額は同社が負担することから、可能な限り清算損失を計上する事を考えた。

その具体策として、固定資産は税法上許される最低限の備忘価格まで引下げ、リース物件は只にして、又棚卸し資産は評価額を最低限にして旭に売却し、その他費用についても全て清算会社で処理した。

その結果旭は身軽な形で事業を引き継ぐ事が出来、更に清算損失を処理することにより、税金面においても多額のメリットを享受する事が出来た。

2) 冷凍パン生地事業（森永乳業と合併）

冷凍パン生地事業で販売は森永、製造は旭が担当、両社でマーケティング会社を設立し事業を進めたが、5億円の損失を処理し清算

事業の導入に当たっての事前調査に問題あり

両社が考えた冷凍生地を筒に入れた商品は、欧米では非常に良く売れていた。これをベースに近い将来日本でも必ず普及するであろうとの調査結果に基づき、この事業が走り出した。

そしてどの企業もそうであるように静岡県でテスト販売を行った。

リピートオーダーを確認せずにいきなり増設

その結果あまりにも売行きが良い事から、森永より旭に対してすぐ増設して欲しい旨の要望があり、旭もこれを受けて数十億円の投資を行った。

ところが、リピートオーダーが全くと言っていいほどなく、僅か料理教室用に使われる程度しか需要が無かった。

その後旭はこの設備をF K C向けのパイ生地やリングビスケット用生地の生産に振り向けたが、多額の損失を余儀無くされた。

事業の時代の流れの読み誤り

この時期日本では既にセブンイレブンが日に3回配送パンのビジネスを開始しており、更には店頭のパックヤードで随時焼成して店頭配置するウィンドベーカーの時代に入っていた。

欧米では大半の家庭が夫婦共働きで、店も郊外にあり、土曜日の午前中に車で1週間分の買い物をする生活パターンからして、この商品は彼らにとっては必需品であった。ところが日本では奥さんが1～2日おきに買い物に行き、マーケットも住居の近くにあり、更に何時でも何処でも新鮮な商品を求める日本人の思考様式に合う商品では無かったのでは・・・。

ナタ・デ・ココでの一時的成功、アロエヨーグルトでの継続的な大成功

冷凍パン生地事業が生き詰まったことから、マーケティング会社の発案でナタ・デ・ココ事業への進出を計った。

原料はフィリピンのマニラで製造したものを日本に持込んで、森永で最終製品に仕立て上げ、デニース等で特に若い女性向けによく売れた。

これに便乗して若い女性向けの雑誌“ハナコ”に、記事としてとりあげてもらった結果一大ブームを引き起こした。

世の常で、ブームになった商品・事業は、ユニクロ、スターバックスにも観られるごとく、落ち込むのも急激で、この商品もそれに違わず役割を終えた。

このブームに乗って、フィリピンの農家では日本商社の強い要求のもと、平均70万円以上の借金をして原料工場を造ったが、ブームの終焉とともに借金だ

けが残るといふ不幸な状況に陥った。

小生もその1年後に、マニラを訪問したが、現地で案内していただいた社長から、全盛時にはこの道路の脇には多くの工場が建っていたが、今はないも残っていない旨の説明を受けた。

更にその1年後、NHKの特番で雑誌“ハナコ”に記事を書いた若い女性記者が現地を訪れ、この状況を観て泣きの涙で懺悔していたのが極めて印象的であった。

次に仕掛けたのがアロエヨーグルトであり、これは原料をタイから輸入し最終商品を森永で仕上げ、スーパー等を中心とした市販用向けに、現在も絶好調である。

このケースはナタ・デ・ココの反省を踏まえ、ブームを起こさずにステイに取組んだ事が大成功につながった。

この事業も最初は森永の担当者に持ち込んだところ相手にされず、その後直接社長に持ち込み、その決断によって進められた事が結果とした良かった。

現在タイではパイナップルの栽培地を全てアロエに切り換えており、又森永では単品の商品としては既に50億円を遙かに越え、同社の主力商品として君臨している。

マーケティング会社の清算にあたっては、森永の専務より、同社の累損は森永がアロエヨーグルトを売ったおかげで縮小され、その貢献度は大であるので、最終損失の負担を森永10%、旭90%、にして欲しい旨の要望がだされたが、合弁の場合は全て権利・義務は出資比率に基づいて実行することが自明の理である旨申し上げ、イーブンで決着した。

3) 加工食品事業全般

新しい事業責任者が従来のやり方を全て否定、

マネジメントの実戦経験がなく(成功体験、失敗の体験もなく)、べき論また机上の論理のみで事業運営を行った。

そして従来のやり方を全て否定する事から始めたため、ベテラン社員は大半がハズされ、新しい要員を配置したためド素人集団と化した。

同時に製造業は“利は基にあり”つまり現場(マーケット、製造部門、生産技術、商品企画力、開発力等)を一番重視しなければならないがこれを軽んじた。又加工食品事業は商品のライフサイクルが極めて短く、毎年春物、秋物商材をどれだけ市場に投入出来るかが勝負であり、正しくファッション産業そのものである。従って、事業運営上、論理思考も重要であるが、感性、直感、遊び心等がより重要であり、そして小回りの利いた中小企業的な発想が必要となる事から、それに合った人材配置がより重要となる。

ところが、旭は仮に“偏差値独占禁止法”があれば引っかかる位偏差値の高い要員を配置している。この人達は22~23才頃まで遊びを捨てて勉強に没頭してきており、同時に日本の試験制度は詰め込み方式で且つ答えのある既成

概念を限りなく植え付けられ、キッチリ、カッチリズムと論理思考に汚染されることから、突飛な発想、感性、遊び心等を求める事は酷である。

事業のトップが事前に十分な検討もせず、すぐに新しいビジネスに飛びついたやっっているうちに必ず良くなるという自信過剰と自身の能力に対する錯覚、さらには人の話を聞かないとなると自ずと独断と偏見に陥り、正しい方向を見失ってしまうことになる。

労務費の水準が業界の水準に比しかけ離れて高かった・・・高付加価値・高機能商品の開発が可能であれば別だが・・・

冷凍食品を初めとする加工食品は売値も低く、生活の基礎商品であり、且つ高等な技術を用いて製造する商品ではなく、各家庭で調理する物を企業社会また経済社会に取り込んで来た商品故、自ずとコスト面でも大きな制約を受ける。従ってこの事業で、特に市販用を扱っている味の素、ニチレイ、ニチロ等どこも赤字であり、この事業を大手企業の賃金をベースで運営していくには非常に厳しいものがある。

今の日本は高齢化が進み健康で長生きをすることが求められている。そのためには高付加価値商品、高機能食品が必要で、むしろこの分野を大手企業が担当すべきであろう。

・何故このように事業が上手くいかなかったのか

マネジメントのプロ、当該事業のプロがいなかった、(日本企業全般についてもいえる)チャレンジ精神は大切ではあるが奢りは禁物、海外に対しては特に素人集団であった。

日本の場合、幹部候補生は広く浅く各職能の勉強をし、ゼネラリストとして育てられ、年功に従って事業のトップに立つ。場合によっては一つの分野のみしか経験したことがない者がトップに立つこともあり、真に経営者としてのプロになり得ないケースが多々ある。

その点欧米では、各職能別にプロがおり、ジョブホッピングにより更に成長を図っている。そして、トータルマネジメント(経営者)のプロを目指す者は若い時からMBAの取得を始めとして、色々な方法で経営全般について幅広く勉強を重ねている。従ってニュージーランド事業の場合は20代でその職にあり、又オーストラリアの場合は40才そこそこで、その職務を全うしていた。

日本においては大企業も含め、今後このようなシステムを採り入れていかない限り、経営者として真のプロは育ちにくいし又ワールドワイズに戦っていけないのではないだろうか。

やることに先に決まっておき、事業を始める前に十分な調査がなされていなかった

た。特に海外事業においては
国内外どの事業を問わず又経済全般が右肩上がりというバックグラウンドがあっ
たにせよ、とにかく何でも事業を始めれば全て上手くいくし、又何とかなるとの
大いなる妄想、錯覚が跋扈していた。
特に海外進出にあたっては、事前の調査もほとんど行われぬままにやることだ
けが一人歩きしていた。やはりきめ細かく、シビアーに事業を観ていくことが
肝要であった。

事業性の有無に関わらず、やると言った人が評価され、正しいフィージビ
リティスタディー-にもとづいて、やるべきでないと言った人は組織からハズされ
た

第三者的、傍観者的立場は許さないとの雰囲気があり、辻褄を合わせるために
後から計算ごとをやるという状況であった。
ブラジルプロジェクトの場合、正しいフィージビリティスタディ に基づき、計
算したところ700億円の赤字になることが判明した。
その結果このプロジェクトマネージャーが、この事業は見合わせるべきだとの
意見を経営トップに具申したところ、社長より、やる気のない者はいらないと
言われ、その後この責任者は裏街道を歩む事となった。
皮肉なことにこの方は非常に優秀で、且つ部下の信望も極めて厚かった。
このような事態を廻りの人達も良く観ている事から、どんな事でもやらなけれ
ばならない状況にあった。

過去の学習効果が全く活かされなかった

食品事業を任された責任者はアイルランド事業を検証・総括し糾弾した者と同
一人物であり、残念ながらその時の学習効果が生かされなかった。

大企業には中小企業的な発想及びマネジメントシステムがなかった。

基本的に国内外を問わず、別会社方式で事業を始める場合は、全て中小企業規
模の事業となる。従ってマネジメントのあり方も大企業のように潤沢なスタ
ッフ、資金があるわけではなく、肌理の細かいマネジメントが要求されるが、
なかなかこれに対応が出来なかった。

経営が共同無責任体制になっていた・・・事業成績と業績評価が結びついてい
なかった。(評価が学歴、年功、上司との相性、社内遊泳術等によって行われて
いた)

特に責任と権限が極めて曖昧模糊となっている日本企業のマネジメントの特徴
がそのまま現れており、評価もこのようなシステムの中でおこなわれたので、
明確なる評価システムも無いままに感情的、情緒的に評価が行われ、本当に実
績を上げた人が必ずしも評価されなかった。

・事業を成功に導くためのポイント

1) 海外事業のケース

日本本社の企業経営もしっかりしていること

進出国の事情（政治経済、税制、国民性、歴史、風俗習慣、宗教等）を良く学び、日本式経営をベースとして、現地に適した経営を定着させる

部材現地調達、製品輸出型が望ましい

低コストの人件費を利用したコストダウンにより日米欧でのシェアを獲得する

さほど精度要求が高くない製品で、且つ製造マニュアルがしっかりしている

進出国のリスクを知り、それを上手く活用する（特に為替問題）

日本からの派遣する社員は少数精鋭でグローバルな感覚を持ちあわせている（国際人）プレイングマネジャーが望ましい。

現地では優秀な幹部を採用する。

特に人事・労務経験者については、事業推進の要となる。

国際人とは

- ・ ただ単に外国語が出来る、或いは海外生活が長い人ではない
- ・ 日本の常識が世界の非常識と理解出来る人
- ・ 進出国の流儀、しきたり等に順応可能な人
- ・ 客観的且つ冷静に物事を観る事が出来る人
- ・ 柔軟な考えが出来、視野が広く大きな人
- ・ 気配りが出来、相手の立場に立って行動の出来る人
- ・ 本音で発言出来る人
- ・ 自己主張の出来る人

日本の社会・企業の特徴

- ・ 形式要件を大切にし、実質的なものをあまり観ない
- ・ 肩書き社会である
- ・ 本音と建て前を使い分ける社会である
- ・ 権利は主張するが、自己責任はあまり問われない
戦後一貫して民意の尊重と、個人の負担能力の問題を考慮し、、
裁判官があまりにも管理者責任を問い過ぎたのでは？

特に学校関係において顕著である。

- ・ 他人への干渉が顕著である
- ・ 言い訳が通用する
- ・ 組織が人を困ら過ぎる
- ・ 白黒をはっきりさせることを嫌う

日本人と外国人の特徴を端的に現した例

大勢の人が乗った船が沈没しかけ、女・子供を助けるために男性が海に飛び込まなければならなくなった時、どのように声を掛ければ、男どもは海に飛び込むか

アメリカ：お前はヒーロだ、 イギリス：お前は紳士だ、
ドイツ：これがルールだ、 日本：みんな飛び込んでぞ

無人島に若い男二人と女性一人が辿り着き、男が女性を愛人にする場合どうするか

アメリカ：男同士で話し合いを行いどちらか一人が愛人となる
フランス：男は二人とも愛人になる
イタリア：男同士が殺し合いをしてどちらか一人が愛人として残る
日本：東京本社に電話します

4) 国内事業のケース

特に中小企業の経営者が心がけておくべきこと

仕事は自分で問題を作り、自分で答えを求めるものであることを念頭に入れておくこと、与えられた問題のみを解決する姿勢ではダメ、絶えず好奇心・探求心を持って臨む、(チャレンジ精神あるのみ)

頭の良し悪しは別にして、事業に対する夢と情熱は社内の誰にも負けないこと
(必要に応じて頭の良い優秀なスタッフを抱えておけば良い)

社会の動き・時代の流れを敏感に感じ取ること(日本経済は全ての物が飽和状態
これからは マスから個へ、中小企業にとっては大きなチャンス・・・ ニッチを狙え)

新規ビジネス展開は落下傘方式ではなく芋蔓方式で

(落下傘方式はあまりにもリスクが大きい。自社の実力を充分認識した上で、又使

用する資金も実力に応じて)

仕事はお金を使って知的なゲームをやるもの故、遊び感覚としなやかな発想で、如何に人と違った知恵を出すかが大切。型にはまった発想ではダメ(知は力なり、如何に付加価値を生み出すかが重要)

損益と資金は事業経営の両輪であり、経営者の成績は全て損益計算書(P/L)と貸借対照表(B/S)に集約される。
従って、P/LとB/Sの読み方とその意味するところをしっかりと勉強すべきである。

これからの時代、勘と経験と意気込みだけでは通用しない
諸問題を数値におきかえて判断することが重要 (そろばん勘定が大切)

計画段階においては、必ず
イ. 最高のケースと ロ. 最低のケース の二通りを作成し、
実行計画は イ. のケース、 予算は ロ. のケースで管理すること。

特に販売にあたっては、“コスト(採算)知らずに物売るな”、
“在庫知らずに物売るな”の格言を忠実に守ること

各部門の月次・年間の目標設定(予算編成)と実行計画の策定及び実績管理(業績評価)を明確に行うためには、管理会計の導入は必須、同時に口頭のみでの伝達ではなく、必ず文書を書き、書かせる、そして読む習慣をつけること

経営の主人公は経営者であるが、その補佐役として事業運営に長けたサポータ
(大番頭)である事業の水先案内人が必須。
大番頭さんの役割は家庭教師として事業の水先案内人的役割を担うと同時に、経営者にとって魔女的存在が望ましい。
このような事業の良く解った優秀かつ信頼の置ける大番頭さんを如何にして見つけるかが、事業を成功に導くための重要な鍵。
大番頭さん選びは資格所有、学歴の有無は全く関係無い。如何に多くの実践経験を積み、しっかりした理念、思考力、先見性、幅広い知識、且つ大きな視野を有しているかが大きなポイント。

* 財務体質に優れ、競争力が強い会社には、基礎づくりの段階(最初が肝心)で、必ず立派な大番頭さんがいた(ソニー、トヨタ、松下、本田、京セラ等)

(了)

