



経営ワンポイント情報「不易流行」

by 目加田博史

経営者は「北極星」をもとろ。

あなたは道に迷った時、どうしますか？ 人に聞きますか「私の行くところはどこですか」って。スマホで居場所を確認しますか？ コンビニに入り地図を買いますか？ 電話をかけますか「ここはどこ？ 私は誰？なぜここにいるの」って。しかし、真夜中で、人もいない、コンビニもない、スマホもない時はどうしますか？

ある食品メーカーのA社長の事例です。研究開発が得意なアイデアマンで、今までヒット商品を数多く世に出してきました。しかし、消費者の嗜好の変化で市場は縮小しており、将来の展望に不安を感じていたこともあり、第二の柱を探し求めていました。飲料事業をやらないかと友人に誘われ、新規事業として飲料事業の合弁会社を設立することを決めました。

祖業の食品製造とは製法も設備も業界慣習もまったく異なるので、初めは固辞していたA社長も、全国の各地で同じ事業を展開している仲間と話しているうちに、自分でもできそうだと思うようになり、次第にそれが確信となっていきました。仲間の社長が言うには、ネットワークにはプラントメーカー、資材メーカー、生産会社、販売会社とそれぞれの専門家が参加していること、各社の社長が合計で40%出資すること、販売先が決まっており、生産できた分だけ全量買い取るシステムなので販売の心配がいらぬこと、数億円かかる製造設備も国の補助金をうまく使えば、実質1/3の投資で済むこと、製造ノウハウはすべて教えるので心配いらぬこと、工場は当面は公営レンタル工場で賄えること、計画では数年で設備償却ができ利益も出せること、といいことづくめです。

ネットワークのメンバーが事業計画書を作成し、政府系の金融機関、地元の役所に提出すると、仲間の会社の実績もあり、すんなりと受理

されました。すぐに合弁会社を設立し、公営レンタル工場の認可もすぐにおりました。

A社長から合弁で新規事業に参入することを聞いたのは、オープンセレモニーの1か月ほど前でした。従業員に相談しても反対されるのは目に見えているのでA社長独断で進めたとのことでした。驚きましたが、すべて後の祭りです。成功させるために努力するしかありません。

腑に落ちないところも多かったので、A社長に関連資料をいただき、私なりに分析と検証を行いました。まず、事業主体は本当にA社長がやるのか。

プラントメーカーへの支払いが先行するため、補助金入金までのつなぎ資金の借入の連帯保証は誰か、補助金支給決定書類はどれか、缶飲料とペットボトル飲料の2ラインの生産設備を導入するがいつごろから生産できるか、原料や資材の歩留りや原価計算はうますぎるが本当にできるのか、さじ加減ひとつで黒字にも赤字にもなるではないか、全量買取条件だというのが、合弁目論見書には買取会社の名前がどこにも明記されていないし、基本取引契約書もないが大丈夫か。これらの、疑問点をA社長に質問すると、「大丈夫。金融機関に対しては彼らはプロだからちゃんと融資を取り付けている。また、生産については同じ設備を使っているので歩留りも原価計算も問題ありません。彼らの会社も訪問し、決算書も見せてもらったので大丈夫」と大丈夫の一点張りです。

「しかし、これは話がうますぎて危険ですよ」と食い下がりましたが、結局、合弁会社へのアドバイザーからは外されてしまいました。

2年後、A社長が大量の会計書類と伝票の束を持って私に会いに来られました。聞くと、待たされた設備が完成したのは計画より6か月以上後だったこと、採用された社員は固定費を増やす以外は何もすることがなかったこと、原料が搬入され試運転が始まったが計画されたスピードの半分しか生産できないこと、歩留まりも計画の半分しかなく不良品の山になり販売先を開拓する以前の状態であること、計画でも初年度は赤字予算だったが想定を大幅に超

える赤字になったこと、今年はもっと赤字幅が広がること、オープン当初は頻繁に来ていた出資各社のトップが来なくなったこと、借入金の返済は連帯保証人としてA社長の会社に督促が来ている事、常駐して金融機関との交渉を一任していた出資会社の役員が辞任したこと、金融機関からの改善要求や改善計画書作成要求が激しくなったこと等を話してくれました。

「実際のところはどうなのか、分析してほしい」という依頼でした。段ボール3箱はあったと思いますが、資料を分析しました。結論から言えば、創業2年で10億円単位の負債で、唯一の資産である生産設備はカスタマイズされているため分解し移送するだけで億単位の費用が掛かかかるため、債務超過からの脱却は困難で、出資各社が負債を消すだけの追加出資をするか、臨時総会で破産決議するかしかないと伝えました。放置すれば、A社長の会社が立ちいかなくなってしまいます。

甘い話に乗り、身から出たさびとはいえ、蟻地獄に陥り、だれにも相談できず一人で問題を抱え込んで、暗中模索しているうちに、行き詰まってしまいました。それは、A社長が道に迷った時に判断する原点である「北極星」を持たなかったことが大きいと思います。冷静に自社の体力や能力を分析し、分を弁えた判断をするには、常に「北」を示す自分の「北極星」を持たねばならないのです。

株式会社目加田経営事務所

<http://21cmc.jp>

那覇 〒900-0014

那覇市松尾 1-18-22 8階

TEL098-864-0331

FAX098-860-3416

Email : mec@mekata.co.jp

京都 〒603-8478

京都市北区大宮釈迦谷 4-10

TEL075-334-5105

FAX075-493-8305

好きなもの「えがお」
得意ワザ「見える化」技術
嫌いなもの「現状維持」

2日間の「マルミエ診断」受付中！！
お電話ください。 098-864-0331