

企業再生を検証する！

企業再生といえば、1月の日経新聞「私の履歴書」に登場した、カルロス・ゴーン氏。V字回復で有名になりましたが、あれほどの歴史と規模の会社を1年、2年で再生してしまうのです。凄いですね。彼は、フランスのタイヤメーカー、ミシュランに就職します。

以前、私も仕事柄、ミシュランとの付き合いがありました。日本のミシュランの総代理店は、三井物産でした。しかし、業績の伸びが少ないため、フランスから、財務の責任者と営業の責任者の2名が来日しました。私もそのパーティーに参加しましたが、営業担当の代表者が、ミシュラン一族の若き後継者でした。背が高く、がっしりした体型、チゲレ毛の金髪、非常に親しみやすかった紳士だったのを覚えています。つまり、ミシュランは、自分たちミシュラン一族が経営に積極的に参加する企業だったのです。

優秀だったカルロス・ゴーンは、ブラジルの責任者などを務めた後、アメリカの幹部となりますが、そこにミシュラン一族が入ってきます。すべてが、ミシュラン一族で仕切られるのです。それに、嫌気がさしたのか、元国営自動車メーカー、ルノーの再建の話に乗り、転職します。

もちろんルノーは、再建できました。そうした中で、日産自動車の再建話が登場します。他のメーカーの再建話もありましたが、カルロス・ゴーンは日産が魅力的と、日産の買収に動きます。そして、彼が日本に来たのです。

カルロス・ゴーンの経営分析の結果、日産自動車の原価は、ルノーより20%高かったそうです。それは、下請けが多すぎて、生産コストを部品メーカーが下げられないでいるのが、原因だったようです。そこで大改革を行い、再生してしまいました。

JALを立て直した稲盛和夫氏。尊敬する経営者の1人です。このたび、40年来の友人からの誘いで、稲盛和夫氏主催の盛和塾に参加すること

にしました。

その稲盛和夫氏の日本航空(JAL)の立て直しも見事でしたね。アメーバ経営というもので、社内にグループを作り、きめ細かく経営を改善していきます。組織が自由に変化できるので、アメーバ経営と名付けたようです。

私がすごいな、と思うのは、管理部門と営業部門を数字で競争させるところです。例えば、100万円のコストダウンが必要だとします。経常利益率を1%だとすると、100万円のコストダウンは、売上1億円に相当します。管理部門の100万円と営業部門の1億円とを競わせるのです。この発想は、なかなかでてきませんね。その結果、たった2年で再生できました。

HISの澤田氏は、十数年赤字だったハウステンボスを再生します。企業は大きすぎると再生しにくい。そこで、ハウステンボスの営業面積を小さくします。そうすると、投資金額、管理の人員を減らすことができます。さらに、①今までよりも、20%早く動くこと。自転車などを使い、行動の速さを高めます。②20%コストダウンをすること③売り上げを20%多くすること。そこで、集客力を上げるため、日本で一番のものをつくり上げます。まず行ったのが、バラで日本一。次が、イルミネーションで日本一。現在では世界一だそうです。次に、ゲームとか、ロボットホテルなどで、ナンバーワン、オンリーワンをねらった企画が多いですね。その結果、彼が関わったその年から大幅な黒字となります。

今回は、カルロス・ゴーン氏、稲盛和夫氏、HIS澤田氏の話をしていただきました。いずれにせよ、共通点は、先月号で述べた3Sでした。コンサルティングの世界です。

時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

違法残業 社名公表厳しく 厚労省、月80時間超を対象

厚生労働省は、長時間労働による過労死防止に向けた緊急対策をまとめた。違法な長時間労働を放置する企業の社名公表基準を厳しくし、これまでの「月100時間超」から「月80時間超」に広げる。複数の事業所で過労死や過労自殺が確認できた企業も社名公表の対象に加える。また、これまで長時間労働の実態が3カ所で確認できた企業を公表の対象としたが、今後は2カ所でも公表するとした。

これまでの社名公表基準は、月100時間超の長時間労働をしている労働者がいるかどうか置いていた。だが、従業員に占める比率や事業所数でも一定以上の条件を設けていたため、ほとんど該当する企業がなかった。昨年5月の制度導入後、社名の公表は1件にとどまり、効力が乏しいとの声が出ていた。

エフオーアイ粉飾巡る株主訴訟 主幹事証券に賠償命令 上場時の調査「不十分」

東京証券取引所マザーズに上場していた半導体製造装置メーカー「エフオーアイ」(破産)の粉飾決算で損失を被ったとして、同社の株主約200人が旧経営陣らに損害賠償を求めた訴訟の判決で、東京地裁は、旧経営陣らに請求通り約1億7500万円の支払いを命じた。上場時の主幹事だったみずほ証券にも、うち約3千万円の賠償を命じた。

原告側弁護士によると、粉飾決算を巡り上場の審査に関わった証券会社の賠償責任を認めたのは初めてという。金融商品取引法は虚偽記載のある書類を用いて株を募集した証券会社は賠償責任を負うと規定している。谷口裁判長は、エフオーアイの旧経営陣に責任があったとしたうえで、同社の粉飾を示唆する外部からの投書が2度にわたってみずほ証券に届いていたと指摘。「売り上げの実態を確認するため追加調査をする義務があったのに不十分で、主幹事としての注意を尽くしていたとは認めがたい」として、みずほ証券の賠償責任を認めた。原告は東証や主幹事以外の引受証券会社などにも責任があるとして賠償を求めていたが、この部分は棄却された。

エフオーアイは2009年11月に東証マザーズに上場、10年5月の証券取引等監視委員会の強制調査で粉飾が発覚。売上高の97%が架空で、東証は翌6月に上場廃止とした。同社元社長らは金融商品取引法違反罪で実刑判決が確定している。

サービス生産性 日本は米の半分 IT導入遅れ格差拡大

日本生産性本部は、日本のサービス産業の労働生産性が米国の5割にとどまるとする調査結果を発表した。サービス産業ではパートなど非正規社員が従事することが多い。経済の好循環に向けた賃上げを非正規社員に広げるにはサービス業の生産性向上が不可欠になっている。

生産性本部が2010～12年の生産性の平均を日米で比較したところ、サービス業では卸売・小売業が米国の38.4%、飲食・宿泊業が34%と低水準にとどまった。IT(情報技術)の導入が遅れているのが主因とみられる。

一方、製造業は米国の69.7%とサービス業に比べると差は小さかった。業種別にみると化学は143.2%、機械が109.6%と米国を上回った。

政府は国内総生産(GDP)を600兆円に引き上げるために生産性の向上を目指している。日本では人手不足が深刻になっており、労働生産性を上げなければ人件費の負担が増えて、経営を圧迫する可能性もある。

本コーナーは、(株)日本アルマック/日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会共催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したもので、日経新聞の記事によるものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

<発行>

日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

(株)日本アルマック内

TEL:03-5297-1242 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

<製作>

株式会社日本アルマック

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

TEL:03-5297-1241 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

※ご意見・ご要望は上記までお寄せください。