

## 会社更生への挑戦

ただいまご紹介をいただきました、山田でございます。

前回 ROUTE の関係でもお話しさせていただきましたが、今日はROUTE にそれなりの金額を寄付できる財源がなぜできたのかということにもつながるプロセスを、若い方も含めて、将来いろんな道があるということを一例として講演させていただきます。

今日は私の同期2人が応援団で来ておりますが、少しでも参考になればと思います。これは私が今日来ていただいている北川隆之・岩手医大名誉教授など優秀な人と比べると、とてもかないそうにないということで、研究者とか技術系というのは3年時に工場実習を1か月やっておもしろいことはおもしろかったのですが、やはり別の道を選ぼうということで三菱商事に入社いたしました。

その後ドイツ三菱商事に行き、幸いにもプロモーションも順調でした。ただ、もう少しマネジメントを早くやりたいということで、三菱商事も関連の会社も色々会社を作るのですが、すぐ何年かで破綻したりしていました。産婆さんと葬儀屋はいるが医者がないという話がありまして、そんな中で全然関係のなかったヘルメットメーカーとして、当時からブランドはありました、昭栄化工という会社が倒産いたしまして、会社更生で、私は会社の名前も知らないし、状況もわかりませんでしたけれども、さっとチェックしました。

### 当時最短で更生終結

銀行とか三菱商事の関連会社の社長、私の先輩から依頼がございまして、本来は昭和電工の関係の会社からという話があったのですが、三菱商事に頼んで欲しいということで、誰も見向きしなかったのですが、それ以前からそういうことに興味を持っておりまして、部長になるということが決まっていたのですが、とりあえず3年で再建してこいということで、三菱商事としては関係0という会社だったのですが、裁判所の任命の下、更生管財人として出向しました。三菱商事としても初めての管財人就任です。3年後に再建に目処が立ったところで管財人のまま三菱商事に部長として復帰し管財人を兼務しましたが、やはり中途半端なことは良くないと判断



山田 勝氏（昭和44年応化卒）  
株式会社 SHOEI 元代表取締役

し、一年半後に三菱商事を説得して退職、転籍して退路を断ちました。そして当時最短記録で更生を終結しました。

三菱商事に更生計画の中で85%を保有してもらったのですが、自作自演のようなものですから、かなりの取引リターン収益とバランスを取る形でパイアウトして独立した企業になりました。その際三菱商事時代の関係者や企業、特に話の発端になった昭和電工さんにも上位株主になっていただきました。私個人も商事の退職金と銀行借入れで個人としては筆頭株主になりました。その後上場に備えて増資して役員や取引先にも株を保有してもらいました。ジャスダック、東証2部、東証1部と上場いたしました。その間社長、会長を経て、財務、収益力ともに非常に安定しましたので、昨年12月に完全引退いたしました。

その際に個人で持っているかなりの株式を売却いたしました。急にお金持ちになったものですから、若い人が少しでもやり甲斐のある研究をしてもらいたいということをROUTEで知りましたので、寄付をさせていただいて今日講演することになった次第です。

### 世界一の品質と、競争力、そして楽しい会社に

現在は会社の名前も変えてブランドと同じSHOEIという会社になりました。

昨年9月で売上高171億円、経常利益は37億円、純利益28億円、自己資本比率は82%で、現金同等

物が81億円という、普通の大きくない会社ではありますが、内容としては大変健全な会社です。

工場は茨城県と岩手県にあり、世界約60か国に、海外販売比率は70%以上、子会社は販売会社であったり、アフターケアの会社ですが、ドイツに2社、フランスに1社、イタリアに1社、米国1社ということで、いわゆる高級ヘルメットとしては世界のシェアの約60%、ニッチな市場ですから余り多くはありませんが1位ということでございます。そして現在、株価から計算しますと約600億円という非常に大きな価値の会社になっています。

企業方針も非常にシンプルに世界一の品質と、世界一のコスト競争力と、世界一楽しい会社と、普通一二はありますが、楽しい会社にしたという最大の理由は仕事は楽しくないと、多分研究もそうだと思いますが、楽しくないと長続きしないものですから、できる限り楽しい会社にしようということにしました。

では、なぜこの会社はブランドがありながら潰れたのでしょうか。いわゆるオーナーがいて、非上場ですから、公私混同、過剰設備と人員、過剰在庫、無駄の塊みたいで、驕る者久しからずという、バブルでというよりも典型的な放漫経営で潰れた会社でした。

私もすぐ調べて、どういうところに問題があるのか、だいたい問題が上がりましたので、一週間でやることを決めました。翌年、部長になると決まっていたのですが、それよりもこっちの方が英語で言うターンラウンド、日本の法的には会社更生法という会社を再建する、特に大企業を再建するための法律で現在もあります。最近では民事再生法や国の再生機構によるものが多そうですね。そこで主要取引銀行から要請が来まして、これは本当の話ですが、私以外は誰も興味を持たなかったという話です。ただ、こういう形でターンラウンドすると非常に大きなゲインが得られるということはアメリカでの色々な状況を見て知っておりましたので決めました。

最初にやったのは工場が全部で3つあったのですが、東京工場を閉鎖いたしまして、それと営業所、なにしろ資金繰りをつけなければいけませんので、持っている在庫をまずお金に換えたいということで、まず営業所を次々と閉鎖して、そこにあった在庫を茨城に集中して、事務所をコンパクトにしました。それからオーナーが持っていた新橋のビルを上野に移転いたしまして、今年の1月に私の最後の仕事として新ビル、賃貸ビルですが移りました。そんなことで、製品在庫を含め工場での一元管理ということ

で、茨城工場から出荷をする体制を取りました。

茨城工場は40年近く経っていたのですが、何しろ汚くて、本当に屋根にぺんぺん草が生えているという感じだったんですが、ここから人の心を変えろということで、掃除から始めました。気分を変えなければいけないということで、自分たちで皆やろうと、崩れかかったプレハブ倉庫とか皆壊して、後どうしますかということで、花壇にとということで、今でも花壇になっています。

### 最も変化に敏感なものが生き残る

それから生産子会社も、本体から来る仕事が減って苦しくなりましたので、数社の子会社工場を全部整理して金融機関に工場に掛かっていた不動産抵当権を行使してもらい債務を減らし、会社を吸収合併して、人員も本体に転籍としました。やめる人もかなりいましたので、特に希望退職うんぬんではなく、こういう形で、昨今は子会社を切り離す傾向が多いのですが、私の場合は吸収して一貫生産をして無駄をなくそうという基本的な考え方でやってまいりました。そして何しろ捨てる物が山ほどあって、工場は十分に稼働はしていなかったのですが、ごみ焼却だけがフル稼働でした。捨てる捨てる捨てまくってですね、いらぬ機械もどんどん捨てて、環境整備する中で、やっぱり自分の会社は自分で守らないとまた同じことがある、起きるよと話をしました。特に管理職中心に夜11時ぐらいまで皆で片づけて掃除をしたということが数か月ありました。

私は大手自動車会社の方にその10年前くらいからいろいろ教を乞うていまして、その他上場企業のオーナーの方とかもお会いいただいておりましたので、整理、整頓、清潔、清掃、躰という5Sは基本だということで、まず工場をきちんとしないといけないので、ジャストインタイムということで、在庫を徹底的に削減いたしました。借りていた倉庫を大採めの中で契約解除して、中の大量の長期在庫や不良在庫を一個1000円で全量国内のチェーン店に売却しました。その他あらゆる在庫を換金して、運転資金として8億円を確保、この後一切資金繰りで困ることはなくなりました。

それで私がずっと思うことは、強いものとか賢いものが生き残るのではなく、最も変化に敏感なものが生き残るという、これ皆さんよくご存じのようにダーウィンの言葉でございます、これが岩手工場に大きく看板になっております。現場も大学卒の人は技術で数人いる程度で、現地の地方の高校出身の人が圧倒的に多かったのですが、だからといって

負けたりするわけでもないよと、それまでは経営が悪いから負けたのだけれどもという話の中で、成果に対応して処遇も決まるやり方に徐々に変えていき、学歴や年功ではない評価制度にする仕組みを浸透させていきました。

改善や人材登用を進める中で生産の方は非常に効率良くコストも下げることができました。

販売ですが、やはり海外の売り上げ、とりわけ欧州の売り上げが半分ぐらいあり、最高ブランドとして値引き要求も少なく、代理店にとっては大きな収益源でした。そこで70%を目標に子会社を強化してロイヤリティの高い代理店を除き、直販体制にしました。しかし、EUの法律も厳しく代理店契約を解除するのに6~7年もかかりました。そして目標を達することができ、欧州子会社は連結で今や大きな収益源です。その代わり顧客へのアフターサービスや広告宣伝、レースサポートも充実することができました。アメリカの代理店も10社以上あったものを、現在2社として、以前よりあった子会社のアフターサービス機能、主たるアフター部品販売、広告宣伝機能と製造者責任法（いわゆるPL法）の対応機能を充実することができました。代理店との機能役割分担を明確にしました。

海外のモーターサイクルショー、特に、パリ、ミラノ、ドイツのショーには積極的に出展してブランド力をつけると共に無料アフターサービスを実施して人気を博しています。

### 知恵は合理性と人情の間から生まれる

現在は総資産167億円、今期もこれ以上の内容になりそうで注文が殺到しておりまして、生産が間に合わなくて、設備、人とも増強しておりますが、なかなか追いつかない状態で、休日出勤が現在29日を予定しております。だからと言って、利益がポンポン増えたわけではないんですね。最初の10年近くは厳しくてですね、その後10億円の壁も超えて、順調に利益も上がり一安心の中、例のリーマンショックでダウンと需要が減って、急降下いたしました。4年連続減収減益、しかしその後魅力ある新商品を出してきたことからプレミアム商品として単価も上がり、急激にV字回復して、現在はその延長線上にございます。

私の経験では知恵は合理性と人情の間から生まれる、合理とは無駄の削除であり、費用対効果であり、

危機管理ですね。人情はモチベーションであり、一体感であり、ユーモアです。そこでしか知恵は生まれない。合理性だけでは決して頭が固くなって、知恵は生まれない。しかし、人情だけでは会社は持たない。そういうことの中で合理と人情のバランスの中で企業の健全性は維持されるのではないかと考えています。現在その方針のもとで、従業員への分配やポジションについても、公平公正で同一労働、同一賃金や正社員化を国や他社に先駆けて進めた結果、離職率は極端に少なく、従業員の子どもの入社も多くなっています。株主還元も50%配当性向が続いており、欧米の有力ファンドが40%の株主として長期保有してくれています。現在の社長は三菱商事時代に私の課に入社したものが三菱商事を早期退職して頑張ってくれています。

ということで、再建の鍵は無駄の排除、合理性と情操経営。愛と感謝という気障な言葉で言っておりますが、これをずっと26年間やってまいりました。それと100点を狙わなくて良いよと、優先順位を考えてやることをすぐやれば良いのだ、やり直せば良いのだということが基本の考え方でございます。

それでも油断大敵忘れるなど、改善は永遠にして無限で、現場、現物、現実という三現主義、自分の会社は自分で守れ、誰も守ってくれませんが、最近では中国や台湾の企業がお金を出してくれますが、その時はもう日本の企業ではなくなってしまうわけですね。そんな中で日本の企業としてこれからも生きていくためには、常に永遠にして無限な改善をしていくことです。

そして最後ですが、やはり物事は根本、本質を見抜いてものを考える。それから多面的に考える、一面的に考えると失敗します。必ず何かやって得るものもあるんですが、一方失うものもありますから、そこをどう考えるかという多面性を持った検討。やり方はひとつではない。いくつもあるということで多面です。それからその場だけの短期的な利を追うのではなく、長期的な時間軸と視野に立って、その時は儲からないことはあっても、投資するべきときは投資をする、あるいは開発をするという「根本、多面、長期」というのが基本的なフィロソフィーとしています。これは全産業どんな技術でも私は成り立つと思います。これが今日の私の最大のメッセージでございます。ご清聴まことにありがとうございました。