

HARVEYROAD WEEKLY

2005・2・21号 423号

いすゞの復活を実現した“集中と選択”

財部誠一今週のひとりごと

ライブドアとフジテレビによるニッポン放送買収合戦はついに法廷闘争に持ち込まれることになりました。ニッポン放送がフジテレビを相手に新株を発行することで、フジテレビがニッポン放送を完全子会社化してしまうという裏技を使ったことで、ライブドアの堀江社長はいっきょに窮地に立たされました。脱法行為のライブドアにフジテレビも脱法行為で立ち向かったという構図であり、客観的にはどっちもどっちといったところですが、まさにこれがマネーゲームというものです。ループホール（抜け穴）を探しながら、いかにして有利に事を運ぶか。それがマネーゲームです。堀江社長は「提携だ」「ネットメディアの融合だ」と口先でいっていますが、彼がやっていることは純然たるマネーゲームにすぎません。フジとライブドア、どちらが今回のマネーゲームの勝利者となるか。それが問題の本質です。

（財部誠一）

HARVEYROAD WEEKLYは転載・転送はご遠慮いただいております。

いすゞ自動車の“伏線”

2月10日から16日まで取材でタイに行ってきました。取材の目的は「いすゞ」です。いすゞは今年度史上最高利益をたたき出しそうですが、ほんの数年前、この会社は経営危機で倒産の淵に立たされていました。まさに死の淵から奇跡の生還をはたしたわけですが、その裏には“タイ”という大きな伏線がありました。一般的に企業再建の手法は決まっています。まずは合理化です。合理化で止血し、財務の建て直しをはかりながら、採算の合わないビジネスはきれいさっぱりあきらめて、収益力のあるビジネスにヒト・モノ・カネを集中させていく。よくいわれる「集中と選択」ですが、口で言うのと、実行するのでは天地の開きがあります。非効率なビジネスを整理するといっても、そこには生身の人間が働いているばかりか、部品を供給してくれていた無数の中堅・中小企業の命運までもかかってくるわけです。

いすゞの復活劇もありていにはいえば「トラックとディーゼルエンジンの開発だけに特化」したことであり、生産拠点も「川崎工場を閉鎖して藤沢工場に一元化」したこととなります。商品においても、また生産拠点においても、思い切った集中と選択を行ったことがいすゞ復活の原動力ということになるわけですが、これではなんのリアリティも感じられません。それはそうでしょう。現実のビジネスはそれほど単純な構造にはなっていないからです。いすゞ復活のドラマもまた“タイ”なしには語りようがありません。だから今回、強行日程でタイへ飛んだのでした。

そもそも、いすゞとタイの関係は驚くほど深く、タイにおける自動車生産・販売の歴史はじつに40年を数えます。いすゞにとってタイは特別なマーケットです。あのトヨタ自動車の世界でただひとつ、日本メーカーどうしの競争でどうしても勝つことの出来ないマーケットなのです。正確には中国でもトヨタはホンダの後塵を拝していますが、敗因は明らかで、単なる出遅れです。しかしタイではがっぷりよつに組んだ相撲でいすゞに負けているのです。いすゞから見れば、大金星です。世界の巨人、トヨタに土をつけ続けているのですから。

いすゞ自動車 決算

平成15年度3月期

【売上高】

1兆3494億円
 :うち国内 4740億円
 :うち海外 8755億円

【営業利益】

155億円

【経常利益】

42億円

【当期純利益】

1443億円

平成16年度3月期

【売上高】

1兆4303億円(6%)
 :うち国内 6274億円
 :うち海外 8030億円

【営業利益】

845億円(446.4%)

【経常利益】

817億円

【当期純利益】

547億円

その秘密は「ピックアップ」にあります。タイでもっとも人気のあるクルマは“乗用車”ではなく“ピックアップ”なのです。ピックアップとは荷台のついた小型トラックです。2人乗りないしは4人乗りのキャピンの後ろに荷台がついているのがピックアップです。

農業にも建設業にも使えるし、荷台に簡単な幌をつけて乗合バスとして使用するという例もタイを始め東南アジアでは珍しくありません。はっきりいえば使い方がいろいろで何にでもなる万能のクルマ、それがピックアップです。バンコクのような大都市を除けば、タイでクルマといたら多くの人たちはピックアップを思い浮かべるといいうくらいピックアップはメジャーなクルマなのです。

ところが97年8月、タイに通貨危機が襲いかかりました。バブル崩壊です。凄まじい勢いでキャピタルフライト（資本が海外に逃げ出すこと）が起きたタイでは次々と銀行やノンバンクが破綻。自動車市場は壊滅的な打撃をこうむりました。96年には年間58万台だった自動車の生産台数は、97年にはなんとたったの15万台にまで落ち込んだのです。これではメーカーもディーラーも全滅です。ローンが払えなくなる人々も続出。資金回収に苦しんだディーラーたちは、債権回収屋を雇って強制的にクルマをとりあげ、オークションで現金化するという事態までおこりました。私は当時、サンデープロジェクトの取材で債権回収屋の取材しましたが、それは荒っぽいものでした。走行中のピックアップの荷台に飛び移り、運転席に手を突っ込んでキーを引き抜いてしまう。駐車中のクルマのドアをこじあけてエンジンをかけ、勝手に持ち去ってしまうという泥棒さながらの手法。いずれにしてもタイ全体がずさみき

た状況となり、そんな中、タイに貸し込んでいた日本の銀行はまるで潮がひくように、あっという間に逃げ出してしまいました。いすゞもそれができたらどれほど楽だったか。だが製造業は簡単に逃げ出すわけにはいきません。いすゞはタイばかりでなく、インドネシアをはじめとするアジア各地に百億円単位の資金投入を決断し、干上がった自動車市場の回復まで踏ん張ったのでした。またタイでいすゞ車の販売を一手に担っている“トリペッチ（三菱商事といすゞの合弁会社）”でも、三菱商事が二百億円の資金投入を実行してトリペッチ傘下のディーラーの資金繰りを支えるなど、タイ経済崩壊のなかで耐えるしかなかったのです。

いすゞ本社が沈没

ところがタイで踏ん張っているあいだに、なんといすゞ本体が経営危機に陥ってしまったのです。01年3月決算では474億円もの経常赤字となり、株式市場はいすゞに対して容赦のない退場勧告をつきつけたのでした。01年6月に300円だった株価は、11月にはなんと58円。すさまじい暴落となりました。その後一度は100円台まで回復したものの、02年秋に再び暴落。11月には額面を割り込み、38円まで急落してしまっただけです。存亡の危機の中、井田義則社長は過酷な合理化と、生産体制の大改造に着手しながら、復活のための「3カ年計画」を立案。その最終結果が、この3月決算となるのですが、すでにいすゞは98年いらい7期ぶりとなる「復配」を明らかにしています。いすゞ単体で300億円の純利益をたたきだし、累損も一掃します。劇的な復活です。その裏には過酷な合理化もあったし、東京都や千葉県など一都三県によるディーゼル車排ガス規制による特需もあったし、三菱ふそうの度

重なる不祥事もまたいすゞの追い風になったと思います。しかしそれいじょうに大きかったのは、タイの復活でした。ずいぶんと良くなったとはいえ、アセアン各国の多くは97年のクライシス以前のレベルまでまだ復活していません。しかしタイの自動車市場は昨年、生産台数が62万台を記録。96年のピークを上回り、史上最高となりました。この劇的なタイ市場の復活はいすゞにとってまさに神風でした。

しかしそれは単なるラッキーではありませんでした。まず指摘しておかなければならないのは、タイの経済クライシスに直面した時に、逃げ出さずに踏みとどまったことが市場好転のラッキーを利益へと結びつけることができた大前提となったことです。さらにいすゞは、その間に、思い切った戦略転換を実行しました。ピックアップについては、日本国内の生産を中止し、すべての生産をタイに全面移管するというものでした。ようするにいすゞ製のピックアップはすべてタイで生産し、世界各国にタイから輸出をすることにしたのでした。これはすごい。しかし、そんなことをしたら、日本国内の生産体制に穴があいてしまいます。ピックアップの生産に携わっていた人員が余り、設備が余ってしまう。そこで井田社長は川崎工場を閉鎖し、生産を藤沢工場一本に集約。日本はトラックの生産とディーゼルエンジンの開発に特化するという決断をしたのでした。この決断だけを表面的に眺めてしまうと、「思い切った“集中と選択”をした」という薄っぺらな理解になってしまうわけです。しかし現実には、経済危機下のタイでの踏ん張りからピックアップトラック生産の全面移管といった一連のタイにおけるいすゞのビヘイビアが大きな大きな伏線となっていたのです。復活の真実とはそういうものです。（財部誠一）

いすゞ自動車 井田社長

1943年5月18日
群馬県生まれ

66年慶応大学法学部卒業と同時にいすゞに入社。90年にF5企画部長。92年に流通部門、F5企画担当補佐を務めた後に、94年に取締役に就任。96年に常務、99年に専務を経て、昨年12月14日に社長（COO=最高執行責任者）に就任。

HARVEYROAD WEEKLY

編集・発行

ハーベイロード・ジャパン

〒107-0062

港区南青山1-15-2

南青山スタジオフラット201

Tel.03 3479 2376

Fax.03 5770 3137

無断転載はお断りいたします