

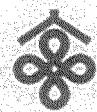
Volume

2

Dec. 12th , 2016

経営者塾

WHAT MAKES A GOOD LEADER?



京都経営者協会

2016年度「経営者塾」(第2回)講演録

「経営コンサルタントから見た成長する企業の条件」

＜講師＞ 株式会社成岡マネジメントオフィス

代表取締役 中小企業診断士 成岡秀夫 氏

PROFILE

昭和49年4月 株式会社三菱レイヨン入社、愛知県豊橋市の豊橋事業所で10年間ポリエステル製造技術者として勤務。32歳のとき、株式会社同朋舎出版へ転身。1994年に経営破綻に陥り株式会社図書印刷同朋舎へ転籍し、出版社の精算業務にあたる。これらの経験の反省から2000年に中小企業診断士、高度情報処理技術者の資格を取得。2004年に株式会社成岡マネジメントオフィスを設立し、独立。中小企業経営の長い現場実践と破綻の経験から、最近では中小企業の再生支援、経営革新、事業承継の手伝いを行っている。



◇開講挨拶・石垣事務局長

本日は「経営コンサルタントから見た成長する企業の条件」というテーマのもと、株式会社成岡マネジメントオフィスの代表取締役中小企業診断士の成岡秀夫様に講演頂くことになっております。成岡先生の経歴を簡単にご紹介させていただきます。

成岡先生は京都大学工学部合成化学科卒業後、株式会社三菱レイヨンに就職されています。その後愛知県豊橋市の豊橋事業所で10年間ポリエステル製造技術者として勤務されてきました。

32歳の時に、義兄の経営する株式会社同朋舎出版へ転身。当時、取締役として多くの専門書、

一般書、雑誌の立ち上げや新規事業を成功へと導いてこられましたが、1994年に経営破綻に至りまして、その反省から2000年に中小企業診断士、高度情報処理技術者の資格を取得され、2004年に株式会社成岡マネジメントオフィスを設立し、独立されています。

中小企業経営の長い現場実践と破綻の経験から、最近では中小企業の再生支援、経営革新、事業承継に飛び回り活躍されています。

著書に「経営の現場から」のシリーズ、「デキル社長のスピード仕事術」等がございます。

現在同志社大学大学院ビジネス研究科非常勤講師として、中小企業経営コンサルティング、

中小企業経営演習などを担当されています。

また、京都商工会議所 事業引継ぎ支援センタープロジェクトマネージャーに2016年4月から就任されています。

まず、先生に講演をしていただき、その後皆さんで少しグループワークを行い、後半は中森先生のコーディネートにより深堀を進めていきたいと思います。

早速ですが、成岡先生よろしくお願いします。

◇成岡先生講義

ただ今ご紹介にあずかりました成岡です。少しだけ自己紹介をさせていただきます。

私は、4回転職をしておりまして、最初は10年間繊維メーカーで化学繊維の開発をしており、

もともと合成化学科出身ということもあり、樹脂などの原材料となるポリマーの合成をしておりました。5年間は営業をしておりました。

愛知県豊橋市にある三菱レイヨンという、約3千人の豊橋事業所です。そこは道を隔てた半分程がポリエステル、残り半分がポリプロピレンを扱っていました。

私が入社した昭和49年はオイルショックの直後でした。その時に工場の横に掘立小屋がありまして数名で仕事されていましたが、何をしているのか尋ねると炭素繊維を作っているらしいとのことでした。そういう時代です。

先日、豊橋工場へ行きましたが、私が働いていた、事業所の半分を占めるポリエステルの事業所は、今はありません。インドネシアに移転していて、敷地の残りの半分は炭素繊維を作っているとのことでした。

三菱レイヨンの炭素繊維は世界で3番目位だそうですが、会社のこれから稼ぎ頭になると思われます。40年経ったら全く会社が様変わりしています。三菱レイヨンという会社は、今はケミカルホールディングスと一緒に、会社もなくなっているため、携わっていた事業がな

いのは淋しい気がします。

昭和59年、32歳の時に京都に戻って来て、義理の兄が経営していた出版社、印刷会社に転籍しました。その出版社は1994年に経営破綻します。ピーク時は売上100億、従業員300名おりましたが、潰れた時の売上は60億程だったと思います。経営破綻して最終的には特別清算ですが、実質破産と同じです。

昭和59年というのはバブルの入口で、1991年くらいまでは売上が伸び、私が移籍した時は売上が12億でした。あれよあれよという間に、100億になりました。もともと京都で40名ほどだった会社が、最終的に京都に150名、東京に150名、事務所に入りきれなくなって、新町四条にビルを15億で購入し、そこへ150名で移転しました。東京は水道橋の6階建てビルを1棟借りて家賃を支払っていました。

1991年位までは100億程売上があり、浮かれているうちに段々おかしくなり、書籍を出版しても売れず、雑誌を作れば失敗するようになっていきました。成果を上げるものは1割程度でした。負債が60億から80億に増え、いよいよ資金繩りがつかなくなり、先程申し上げたように1994年頃、特別清算をして会

社が潰れました。会社が潰れるという経験はなかなか出来ないものです。

義理の兄3人と私の4人と、義理の兄の従兄が専務、叔父が会長という同族経営でした。売上100億の会社が同族経営で出来るわけがありません。会社が潰れて300人が路頭に迷ったわけです。

一族の役員は株主であり保証もしている。家も担保に入れ、借金もしている。女性のベテランの社員の方に、「何をしなければいけないかわかつておられましたか」ときつく言われました。「そもそも経営が分かっておられましたか」とも言われました。正直に申し上げますと、あまり分かっていませんでした。もともと技術屋なので、決算書もよく分かっていませんでした。

色々なことをさせてもらいましたし、成功したプロジェクトも多くありました。当時は40代半ばで何をすればいいか分からず、とにかく仕事を一生懸命していました。京都を走り回って、全国行っていない所はないのですがというくらい、営業もすれば雑誌の創刊パーティーも沢山ありました。仕事を一生懸命していても、結果的に潰れたことは仕方ありません。

まだ40代半ばでしたので、こ