

PEC of America に駐在して (1997 年 10 月赴任、1999 年 4 月帰任)

## 1) キャッシュフローの健全化 (CFO として)

### ①長期売掛金の回収 (帰任までに解消) :

問題会社はソニー、フレクトロニクス (ソニーの OEM 先)、Delphi。

担当を経理から営業に変更 (売上金を回収するまでが営業の仕事だが、営業 Mgr.の意識が?)。

Linda を回収担当とし、長期売掛金回収状況を 1 回/月整理・レビューし、次の作戦を立案、必要に自分で対応。

ソニーに対しては、個人的な関係を利用せざるを得なかったのは残念。

Delphi の担当者は外部人材 (アウトソーシング?) のため、話が通ぜず、訪問時にスーパーバイザー (D.Wheelock, ) に改善要求。

フレクトロニクスは先方の業務混乱が原因だった。ソニー責任として対応する様に申し入れた。

### ②ディスコン等により発生した当社不良資産の保障交渉 (帰任までに完了) :

ソニーVAIO、キャノンについては、いつまで待っても、当社営業 Mgr.から「近日中に解決見込み」との報告。しかし長期間未解決のため、問題点を再整理し理論武装した上で交渉に臨んだ。

キャノンに対しては PEC 側の責任無きことが明確になったので、Mr.R.DRUMM

(Director) に全額保証を要求。折半にとの要請を受けたが論理的に筋が通らないと突っぱねた。以後、彼とは品質問題に関する PEC への保証請求について、度々ハードネゴネゴシエーションを行った。私の帰任に際して「ハードな付き合いだったが、機会があったら、また一緒に仕事をしたいね」との言葉を貰い感激した。

(ゾーとした話: 問題を整理したところ、当社営業 Mgr.が彼の独断で鋼材 200t

を大倉商事に内示済みであることが判明。大倉商事の破産でうやむやになったが・)

ソニーVAIO 関連部品は、PEC 側の見込みミスもあり、交渉の結果、折半で妥協。

☆アメリカ人との交渉は「あくまでも論理的に説明し、彼が上司への説明に有効な情報・材料」を提供することを心掛け、彼のミスを責めることはしない。(私の経験則として有効でした)

## 2) 自動車用フューズ (NewJ) 販売促進

### ①見込み顧客のキーパーソンの把握と良好な関係維持 :

前任者から引き継いだ名刺リストと、引継ぎサマリー資料をもとに、アポイントメントをとり 1 人で訪問した。Delphi ,AFL,Ford,UCT,NRD,NMMC,CHRYSLER 等。

担当者が代わったケースが多かったが気持ちよく新担当者を紹介してもらえ、関係継続

を心掛けた。GM等の新しい見込み客との関係構築も開拓できた。

要件が明確であれば、比較的容易にアポイントメントは取れた。訪問の都度、顧客にとって関心が持てるテーマ・話題をつくり、ギブ&テイクで情報交換をしながら関係継続を図った。

ベンツとの合併が報道された翌日にクライスラーを訪問、オフィスの大きさビックリ、担当者に暖かく迎えられ感激した。

フォードを訪問した時は通りがかったスタッフが、コンピュータで面会者をアクセスし場所を教えてくれた。

出張中、見知らぬ人たちから暖かい言葉を掛けられる事が度々あり、良い思い出となった。

## ②ICTC ビジネスの具体化：

ICTCの購買担当は、もっともらしい要求を出す、詰めはのらりて結論に至らない。

何度目かの訪問で、PEC製NewJの最終的な承認権限は、HAMにあることが判明。

早速、衣斐GM同道しHAMを訪問し、直談判で説明・申し入れを行った。

暫くして、HAMによりPEC監査が実施・承認され、出荷を開始することが出来た。

遅れている理由をしつこく追いかけた成果の例です。

## 3) メキシコの子会社設立と土地購入

①会社設立手続きは、メキシコ・デロイトにしたが、驚くこと多々あり。

会社立メンバーに名前が記載されている担当弁護士(Jose Luis Lamas)が、会社登記直後にデロイトを退社し独立！

言葉の間違いで、会社定款に「ライフル銃の製造」との記載あり、等々。

メキシコ・デロイトに厳しく要請し、最終的には問題ない形で会社設立が出来た。

メキシコ&マキラ事情については、メキシコ市のMr.Minoru Haraに世話になった。

②土地の買取に関し契約した弁護士事務所はB&M、非常に優秀な会社と感じた。

ティファナのオフィスは、「メキシコの中のアメリカ：別世界」。弁護士はプロフェッショナルな情報提供と手続処理を、こちらでは適時・的確な判断が要求された。電話での話は、通話時間に弁護士料金が課金される。Fax利用の方が安くついた。

スタッフ「主：Jose M.Larroque 副：Caros F.Perez Gautrin」はよくやってくれた。

詰めの段階で、土地の「所有会社の親会社」の共同責任条項を入れる際、親会社:大宝の協力は有り難かった。

土地購入契約完了後、「20年間仕事をしているが、Mr. Suzukiとのやりとりは初めての経験、良い勉強になった」と、J.Smith(土地ブローカ)からお礼のFaxを貰った。私にとっては初めての経験であったが、本社の心配・関心事も含め、「土地購入～工場

建設～工場運営～工場閉鎖～土地売却」考えられるリスクを全て洗い出し潰した積り。土地購入後、何も問題が出ていないことを聞き、ほっとしている。何等かの問題に直面した事例が多いと聞いていたので・・・。(メイキは、電力供給が間に合わなかった…)

#### 4) 401K 導入

保険会社と銀行 (Union Bank of California) に提案書・企画書を提出させ、質問攻めをしながら自分も勉強。

円滑な導入が可能となる様に、給与関係を取り扱っている Union Bank と契約することに決めた。

詳細企画の詰めを担当 V.P と行ったが、提出された企画契約書に 10 項目のミスを発見。アメリカ人の仕事のやりかた：修正は担当任せ→問題が出ると担当の責任！。銀行の V.P. のレベルはこんなものか？

ソニー勤務時代・盛田さんの「仕事は自分でやれ。他人を信ずるな。」の言葉を思い出す。途中から担当窓口になった、韓国系の女性の誠実・確実さには感激した。

#### 5) その他

##### ①CANON への対応：

残念ながら、品質問題で PEC 日本人メンバーによる完徹での手直が度々発生した。

ヘセスと二人で、CANON ティファナ工場に出向き、真夜中まで二人で選別仕事をした事もあった。

CANON から突然、翌朝までに数量確保の要求があり、マイクに事情を説明したら、俺に任せておけと言って引き受けてくれたこともあった。今となっては懐かしい思い出。

##### ②在庫削減：

インストラクションをハッキリさせ現地担当者 (トッド) に任せて目標達成！

しかし応用問題は苦手。

日本人上司は、経験が無いためか、インストラクションが書けなかったのは残念だった。

##### ③事務職に電子メール導入：SumishoComputer に依頼してスピード立上げを実現した。

##### ④怖いもの知らずで、Tijuana、Mexicali に度々 1 人で出かけた。幸運にも、何事も無かったが、今後は止めた方が良い。

☆短期間ではありますが、いろいろな仕事を体験・経験することが出来ました。一緒に頑張った PEC の方々、強力なサポートを頂いた太平洋精工本社、お世話になった会社関係者の方々に、心から感謝しています。ありがとうございました。