

## 失敗から学ぶ経営 —海外事業の経験を起業に活かす

講師 大里 真理子 氏 (オオサト マリコ)

株式会社アークコミュニケーションズ 代表取締役

日時：11月10日(水) 18:00～19:30 開催形式：Zoom ウェビナー

講演会出席者：71名



### 講師略歴

1986年 東京大学文学部卒業後、日本アイ・ビー・エム株式会社入社

1992年 Kellogg School of Management 卒業、MBA取得

1992-1997年 ユニデン株式会社 武漢支店長など歴任

1997-2005年 株式会社アイディーエス取締役就任

2005年 株式会社アークコミュニケーションズ代表取締役就任、現在に至る

2020年 ユニデン株式会社 社外取締役就任

1児の母でもあり、経営者と母との両輪に加え、同窓会運営、会社でのCSR活動や、スキーオリエンテーリングの普及活動、関東大学女子サッカー連盟の理事など、幅広くエネルギーに取り組んでいる。

## 講演要旨

### はじめに

今日は「失敗から学ぶ経営」ということで、私自身の海外事業の失敗経験をお話ししたうえで、どうやって起業に活かしたかをお話しさせていただく。

今回はケーススタディという手法を取ってみようと思う。ケーススタディとは、現実起こった具体的な事例を分析、検討し、その積み重ねによって帰納的に一般的な原理、法則を引き出す研究法だ。主人公になった気分で疑似体験をすることで、理論の学習だけでは得られない実践的なビジネススキルを養うことができる。

### 1. 今回の事例について

今回のケーススタディの事例は、「アラサー女性の海外新規市場開拓失敗」。これは、私が29歳のとき実際に経験したことである。

まずは主人公である私の自己紹介から始めよう。私は田舎育ちで、勉強は多少できたものの、あまり社会に関心のない女子学生だった。伝記で読んだキュリー夫人くらいしかロールモデルがおらず、大学進学にあたっては自分のキャリアを真剣に考えていなかった。東大理科2類に進んだものの、得意だったはずの数学や物理がまったくわからず、研究者の道は早々に断念。当時、キャリアウーマンという言葉が流行っていたので、「英語を学んで外資系に進もう」と考えて英文科に進学した。実際は「英語」ではなく「文学」を学ぶ学科だったので後悔したが、とにかく2年間がんばった。

卒業後は初志貫徹して外資系で働こうと思い、日本アイ・ビー・エムに入社。その後、アメリカ流のビジネスを学ぶためにケロッグビジネススクールへ。さらに、ユニデンという無線機器を海外に販売する会社に転職した。その転職から1ヶ月もしないうちに、ユニデンが携帯電話を中国で売ることになり、私は中国に赴任することとなった。

### 2. 1990年代：魅力あふれる市場、中国

私が赴任した1990年頃の中国は、GDPが日本の1/10程度で、今後の成長が見込まれるものの、まだ発展途上にあり、外貨制限をはじめとするさまざまな問題を抱えていた。

1990年といえば、日本ですら携帯電話がそこまで普及しておらず、中国も同様だったが、「日本より早く普及するのではないか」と言われていた。中国では固定電話の普及率が低く、設備負担の少ない携帯電話が注目されていたからだ。

当時、中国の携帯電話市場はモトローラがほぼ1社で独占していた。そして、中国人の誰も

がモトローラのディストリビューターになりたがった。なぜなら、1000台の携帯端末を売れば、一生分の給料に匹敵する利益が得られたからだ。しかし、ディストリビューターになるために賄賂や不正が横行するなど問題が発生したことで、中国政府が規制緩和に乗り出し、外資系メーカーの参入が許可されることになった。

規制緩和後は、ソニーやパナソニック、ノキアなどとともに、ユニデンも中国市場に参入。1年目は携帯電話が飛ぶように売れ、私自身もどんどん売って、本社から「我が社で初の女性取締役候補」などと褒められた。ところが、2年目になると様子がおかしくなり、売ったはずの携帯電話がディストリビューターから戻ってくるようになった。

その原因は、メーカーもディストリビューターも増えた一方、基地局の増加が追い付かず、使われない携帯電話が溜まり続けていたことにある。加えて、中国政府が外貨引き締めを行ったことで、ディストリビューターが資金難になり、メーカーに返品するようになった。当時結んでいた契約書は返品不可だったが、売れないものは売れないので戻ってくる。携帯電話は中国特有の仕様だったため、他国に売ることもできない。使えない在庫の山ができ、赤字もどんどん膨らんでいった。そして、リストラ。私は武漢支店の支店長だったが、支店はクローズとなり、現地で雇った社員も解雇。何十億もの赤字を出した。

今、振り返ってみれば、当然の結果だと思う。基地局が増えないのにどんどん端末を売っても、余るに決まっている。では、なぜそんなことがわからなかったのか？そこから何を学べるのだろうか？

### 3. ケーススタディを通しての議論例

本来のケーススタディでは、事実に基づいて以下のような議論をみなさんと深めていただきたい。

Q1：飛ぶように携帯電話が売れている最中に、あなただったらどのようにリスクを感知する

努力をしますか？またリスクを感知した際には、どのように本社に対して対応しますか？

Q2：製品が返品された初期の頃、損額を最小限にするべくどのような努力ができますか？

Q3：苦境に陥った際に、どのように精神的な安定をはかり、仕事の生産性を保ちますか？

Q4：帰任後、どのように自分が生じさせた損失に対して向き合いますか？

Q5：中国に参入するというユニデンの戦略をどう評価しますか？

今回は時間の都合もあるので、私が実際にどうしたか、そこから何を学んだのかをお話します。

「おかしいと思ったら止まれるか？」

ユニデンでは当初、中国の携帯電話市場を50万台と予測していたが、1年目の注文数を計算したところ、すでに15万台=30%ものシェアを獲得していた。多すぎるとは感じていたが、そこで立ち止まることはなかった。今、同じ瞬間に戻ったら立ち止まれるか？と考えても自信はない。あの上昇ムードの中で、「何かおかしい、市場調査をやり直そう」とは言えなかったと思う。車も人も急には止まらない。だからこそ、「どうやって止まるか」を考えなければいけない。これは起業のときに活かそうと思った教訓でもある。

「苦しい時こそ問われる価値観」

携帯電話が返品されたとき、私はディストリビューターに「騙された」と思った。しかし、彼らは騙すつもりなどなく、周りの環境が一変したせいで行き詰まっただけ。彼らも被害者だったのだ。しかし、もはやゼロサムゲームで、我々が返品を受けて損をするか、ディストリビューターが在庫を抱えて損をするか、という状況に陥っていた。ここから学んだのは、ビジネスとは皆でお金を生んで回していく共同体であり、そもそも倫理観でゼロサムゲームを戦う状況にははいけないということ。現在の会社経営でもそれを肝に銘じている。

「逃げ道を用意する」

返品で苦境に立たされる中でも、我々は「ここで諦めたら終わりだ」と携帯電話を売り続け、

傷口を広げてしまった。自分自身も心身が不調になり、当時は自覚していなかったが、おそらく適応障害になっていたと思う。

そんな中、本社から社長が乗り込んできて、武漢支店の閉鎖が決定。私は業務から外され、北京支店への異動を命じられたが、「結婚を考えている人がいるから日本に帰りたい」と嘘をついて、初めて逃げた。帰国後に体調が回復したことを思えば、逃げたことは、結果的には正解だったのだろう。進むことしか考えられない思考回路は危険だ。この経験から、ブレーキ(敗戦処理)の選択肢も用意しなければならないと学んだ。

#### 「戦略的に何もしない」

帰国後は、失敗を取り返そうとさまざまな手を打ったが、空回りするばかり。そんなとき、ある人に「君は逆流に泳いでいるけど、一度流れに身を任せて何もしないでござらん」と言われた。私は基本的におとなしくしてられない性分だが、言われた通りに一步引いてみたら、いろいろなことが見えてきた。そもそも、負け続けている人には誰も賛同しない。それが見えて、目からウロコが落ちた。

#### 「凌ぐ力を身につける」

負け続けているときに必要なのは、次の出番が来るまで「凌ぐ力を身につける」こと。私は、つい仕事をがんばりたくなるタイプなので、あえて仕事以外のコミュニティ作りをしようと思った。たとえば、ドイツ語を習ったり、父に憧れて囲碁も始めた。また、疎遠になっていた友人との交流も復活させた。

仕事では、本業以外に励んだ。ちょうど新システム (notes) を導入したところで、私は以前、日本アイ・ビー・エムにいたので、ほかの方よりもITリテラシーが高く、興味もあった。この新システムを楽しみながら使っていたら、「こういうの得意なんじゃない？」と声がかかり、ユニデン内に新設されたInternet Service Provider事業に携わることになった。その後、ヘッドハンティングされて転職を決意。転職を伝えようと昔の上司に挨拶に行くと、「会社を立ち上げるから一緒にやらない？」と声をかけられ、共同で翻訳会社を起業することになった。

その後、2005年に独立し、アークコミュニケーションズを起業。弊社は翻訳・通訳、Web企画制作、人材派遣・紹介などを行っており、「お客様の思いや本質を、わかりやすく世界に伝える」をミッションステートメントとしている。お客様はソニーグループやNTTグループなど大企業が多く、大学や出版社ともお仕事をさせていただいている。

### 4. 失敗から学ぶ：起業に役立てたこと

ここからは、私が起業するにあたって、失敗からの学びをどう役立てたかについてお話しする。みなさんがケーススタディとして行う場合は、「自分がこの立場なら、どんなことができるだろう」と考えていただけたらと思う。

#### 「立ち止まるには？」

ブレーキ役として、社外取締役を採用した。創業時は社員5人もいない会社だったが、自分が暴走することが怖かったので、当初から社外取締役を立てた。

#### 「苦しくならないには？」

苦しくなる＝お金がないことなので、お金は借りられるだけ借りた。売上げが300万円程度なのに銀行から1億円借りたこともある。また、取引にあたっては前金を基本とし、大企業にも交渉する。交渉により、自分にとって快適な環境を作っていく大切さは中国で学んだことでもある。

#### 「逃げ道を作るには？」

起業時は、「ベンチャーは大成功か大失敗しかない」と思っていたので、3年で結果が出ると考えた。そこで、3年後の就職先を保険として確保。ヘッドハンティングしてくれた会社に交渉し、口約束ではあるが「僕がいたら雇ってあげる」と言ってもらえて、その言葉がお守り

になった。

### 「戦略的に何もしないには？」

あえて自分の苦手なことや、興味の薄いことをするようにした。会社においては、自分が得意な事業と、他人に任せる事業を持ち、自分の中で強弱をつけられるようにした。

### 「凌ぐ力を身につけるには？」

会社を長く続けるためにも、あえて仕事とは関係のないコミュニティに属した。個人的にスポーツが好きなので、日本オリエンテーリング協会の副会長をしたり、関東大学女子サッカー連盟の理事をしたり。息子の中学校のPTAも引き受けた。

## 5. 複数の選択肢を同時に試して、比較することはできない

今まで人生を生きてきて、私が思っている結論は、「複数の選択肢を同時に試して、比較することはできない」ということだ。人生は選んだ道を行くしかない。苦しいときもあるが、そんなときは「明けない夜はない／夜明け前が一番暗い／階段を一段登ると違う景色が見える」といった呪文を唱える。また、後悔したときは、「Today is the first day of the rest of your life」という言葉を励みにしている。

スティーブ・ジョブズの言葉「Connecting the Dots」にも共感する。「今やっていることが、いずれ人生のどこかでつながって実を結ぶだろうと信じて点を打つだけ」という内容だが、私自身のことであると、結果的に翻訳会社を経営し、毎年黒字が出ている現状がある。過去を振り返ると、東大でうっかり英文科に行ったことや、ビジネススクールに留学したこと、中国駐在、ドイツ語勉強など、さまざまな「点」が現在につながっている。

失敗も含めてたくさんの「点」を打っていると、最後に振り向いたときに「点」がつながっているはずだ。打った「点」は肯定し、さらに新しい「点」を打ち続けることが「失敗を失敗のままにしないコツ」だと私は思う。