

# PEC (フィリピン) の経営再建 1967年(昭和42)



1965年(昭和40) マニラにてPECの販売会社で商品展示を視察  
Takahashi inspecting products at PEC sales company in Manila (1965)

1965年(昭和40)、当社はフィリピンにおいて、プレジジョン・エレクトロニクス・コーポレーション(PEC、現パナソニック マニュファクチャリング フィリピン)を含め地元メーカー4社から資本参加の依頼を受けていた。高橋副社長(当時)は、自ら実情を確かめるべく現地を訪ね、4社を視察した。

各社とも従業員の士気は低く、彼らがラジオやテレビの部品をポケットに忍ばせるのを防ぐために、帰り際にボディ・チェックをするところさえあった。その中で唯一、PECだけが従業員を信頼していた。資金力、技術力、販売力、どれをとっても一番劣っていたものの、高橋副社長は、人を信頼しているロザリオ社長の姿勢に着目し、「この会社ならば我われの精神と合うかもしれない」と、具体的な交渉に入った。

交渉の過程で高橋副社長は、ロザリオ社長に、「この会社を再建するためには、何としても松下電器の経営基本方針に基づいた経営をしなければならぬ。マジョリティを握っているあなた方に反対されると、我われは何もできなくなる。合併で事業を行なう以上、当社の基本方針をよく理解して、これに沿って経営していくことを誓約していただきたい」と申し入れた。

PECは、日比合併第一号として再スタートを切り、待望のテレビ、ステレオ製品が完成した。マニラで開かれた記者会見には、日本から高橋副社長も出席した。しかし、陳列された製品のキャビネットの仕上がりが気になっていた高橋副社長は、会見終了後、PECに出向していた幹部を呼び、出荷停止を指示し、こう伝えた。

**「キャビネットを全部作り直してほしい。こんな製品を市場に出したら“マニラ製のナショナル製品は二級品だ”と**

**されてしまう。金銭上の損失は取り戻せるが、一度失墜した信用は永久に取り戻せない。これは一番大切なことなので、苦しくても断固として実行してもらいたい」**

そして高橋副社長は、翌日、協力会社の社長に来てもらい、納入したキャビネットの代金を全部現金で支払うと、従業員がよく見える場所で、それらを全部たたきつぶしてもらうよう要望した。これは、協力会社にも従業員にも**「心を込めていい製品を作らなければならない」という品質に対する厳しい姿勢を自覚してもらうためであった。**その上で高橋副社長は、当社の経営基本方針を諄々と説いた。

もう一つの難題は販売だった。当時、フィリピンでは、手形決済が通常150日で、長いものは300日以上もあった。「これでは資金がいくらあっても回らない。何としても改善すべきだ」と考えた高橋副社長は、営業部員を全員集め、「月末現金回収」を実行するよう求めた。強硬に反対する彼らに**「会社が赤字と借金で苦しんでいるというのに、まだ皆さんは、金持ち会社のようなことを言っている。そんな余裕はどこにもない。販売店さんにも会社の実情を隠さずに話し、月末現金回収に応じてもらえるだけの製品を買ってもらえばいい」**

そして、マニラにある148店の販売店のうち、月末現金支払いに応じてくれた24店だけを対象に取引するよう営業部に指示。加えて、販売店に対し、「製品を買っていただいた顧客には、アフターサービスを保証する」という約束を取りつけるよう指示した。

営業部員の努力の結果、販売体制は整い、設立2年目には確実に経営は軌道に乗り始めた。

代金回収に対する考え方にしても、サービスに徹した売り方にしても、フィリピンにおける商習慣の変革を意味するものであった。私はただ松下電器の基本方針を時間をかけて説明し、説得し、指示するだけであつたが、それを理解させながら実践していた現場の人たちはさぞたいへんだったと思う。しかし、「フィリピンでは絶対にはできない」と言っていたことが一年以内に成功したということは、やはり松下電器の基本方針が真理であり、普遍的なものであることを実証したことになると思う。

Whether it was how we viewed the collection of bills, or how we sold products with a solid focus on customer service, they were significant in changing commercial practices in the Philippines. All I did was to take the time to explain the Basic Business Philosophy of Matsushita Electric, to make people understand it and abide by it. I think it was very hard for the local people to understand it and put it into practice. Yet we succeeded within a year in doing what people said could never be done in the Philippines. I believe this experience shows that the Basic Business Philosophy of Matsushita Electric is well-founded, and vindicates it as universally applicable.

## Turnaround of PEC (Philippines): 1967

In 1965, four companies, including Precision Electronics Corporation (PEC, currently Panasonic Manufacturing Philippines), requested capital investment by our company. Vice President Takahashi visited the Philippines to observe those companies and evaluate their situations. The employees of each company suffered from low morale. One company even body-searched its employees every day when they left for home in order to prevent them from putting a radio or TV components in their pockets. Among the four companies, only PEC seemed to trust its employees. Although the company was the poorest in terms of financial, technological, and sales strength, Takahashi concentrated on President Rosario's trusting attitude and started concrete negotiations: "This company seems to fit our approach well."  
During the negotiations, Vice President Takahashi made the following request of President Rosario: "To turn your company around, we must manage it based on the Basic Business Philosophy of Matsushita Electric. If a majority stake in your company opposes that idea, our hands are tied. If we are going to run a joint business, you must comply with our basic corporate policy and pledge to manage your company accordingly."

PEC started over as the first Japan-Philippine joint venture and produced its first shipment of TV and stereo products. Takahashi traveled to Manila to participate in the celebratory press conference. However, he expressed grave concern about the quality of the finish on the cabinets of the exhibited products, and after the press conference he called a senior manager assigned to PEC and instructed that the shipment be suspended. He argued that "all of these cabinets must be remade. If we put such inferior products on the market, people will think that National brand products made in Manila are second class. We might recover our investment, but we'd never be able to recover the trust of consumers, because once it is lost, it is lost forever. I realize this task is painful, but it must be done."  
Takahashi asked the president of the subcontracting company to visit him the next day and paid for the cabinets in cash. And then, in full view of all the employees, he had all of those cabinets destroyed. By this extreme action, he emphasized to the subcontracting company and its employees his unyielding awareness and tenacious embracing of quality: "We must produce quality products." On top of that, he also explained our company's Basic Business Philosophy.

Another major challenge was sales. In those days in the Philippines, payment terms were usually 150 days and sometimes as long as 300 days or more. Takahashi thought that "we can never successfully operate within this situation no matter how deep our pockets are. This situation must change." He gathered all the sales personnel and urged them to implement a month-end cash recovery program. The plan met some strong opposition. He told its detractors that "you are still acting as if our company is rich, but in fact it is drowning in deficit and debt. We absolutely must change the current payment situation. Go ahead and openly explain the actual status of our company to the retailers. If they want to buy our products, they must agree with our new month-end cash recovery."  
He then instructed the sales division to trade only with the 24 out of 148 Manila retailers that agreed to the month-end cash payment program. He also instructed the retailers to provide after-sales service guarantees to customers who purchased our products.  
Thanks to the efforts made by the sales force, a sales structure was established, and in its second year, the business became successful.