

บทสัมภาษณ์ คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา



ในคอลัมน์
Watashi no Rirekisho
(My Personal History)

หนังสือพิมพ์
Nihon Keizai Shimbun
(Nikkei Newspaper)
July 2021

ชุดที่ 5
ตอนที่ 21 - 25



ตอนที่ 21

การสูญเสียคุณพ่อ

父の死

何人も死からは逃れられない。わかつてはいたものの、父ティームとの別れはあまりに突然だった。

1991年6月29日、父を含めたチョクワタナー家の多

私の履歴書

ブンヤシット・
チョクワタナー

(21)

突然の別れ 求心力失う

率先垂範の姿勢、経営の手本に

直後、急に意識を失って倒れたらしい。すぐに近くの総合病院へ搬送された。まだラウンド中だった私にも連絡が入った。けれども頑健そのものの父のことだ。少し疲れが出たのかなと思っただけで、そのままプレーを続行した。

ゴルフを終えて病院に着いた瞬間、ただごとではないと悟った。医師が交代で心臓マッサージを施していた。ファ

備も万全だった。大阪の「協光」にも久々に立ち寄りたいと言ひ、楽しみにしていた。

持病はなく、体調不良の様子もなかった。最後に会話したのは前日のデュシタニだったが、あんなことになると思

っていたので、何を話したかは覚えていない。遺体はバンコクのテープシン寺に運ばれた。翌日から1週間続いた葬儀には、古く

くはタイ東部のリゾート地パタヤに集まっていた。私と兄弟姉妹は、サイアム商業銀行が主催するゴルフ大会に出場した。ゴルフをやる父は、コンペ後のパーティーに顔を出すため同行していた。

ミリー全員が病院に集まってきた。2時間近い処置もむなしく、そのまま息を引き取った。死因は心臓発作だった。

5日前に75歳の誕生日を迎えたばかりだった。亡くなる前日にはバンコクの老舗ホテルのデュシタニに一族が集まり食事をした。ライオンの創立100周年記念の会に招かれ、7月7日から訪日を予定しており、航空券やビザの準備

からの友人・知人から各界の著名人まで、何千もの人が来てくれた。当時のアナン・パシヤラチュン首相もその1人だ。外交官出身のアナンさんは、叔父のダムリーさんが率いるサハユニオン・グループの経営幹部だったが、91年2月の軍事クーデターでチャヤイ政権が倒された後、暫定首相に担ぎ出されていた。合併相手の日本企業からも

亡くなる前日の父ティーム



の厚情に胸が熱くなった。私は兄弟姉妹と共に、弔問客の対応に追われた。華人の風習で毎週お寺の安置所へ行き、100日目にお墓に納骨する。出棺の時、集まった参列者を広角レンズで撮った写真が私の執務室の外廊下に張ってあるが、その長さは3メートルにも及ぶ。

父がどういふ存在だったか、ひと言で表すのは難しい。バンコクの中華街の片隅で立ち上げた雑貨商店を一代で巨大な企業グループに育てた。厳しい経営判断を下す場面をいつもそばで見てきた。経営者として偉大で、最も尊敬できる人物だ。

(サハ・グループ会長)



ประวัติของฉัน (21) : การสูญเสียคุณพ่อ

การลาจากที่ไม่คาดคิด สูญเสียเสาหลักของบริษัท การบริหารโดยการทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี

ไม่มีมนุษย์ผู้ใดหนีความตายพ้น แม้จะรู้อยู่แก่ใจ แต่การจากไปของคุณพ่อเทียมนั้นกะทันหันเกินไป

วันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2534 ครอบครัวโชควัฒนาหลายคนรวมถึงพ่อของฉันไปรวมตัวกันที่รีสอร์ทที่พัทยา ฉันและพี่น้องเข้าร่วมการแข่งขันกอล์ฟที่จัดโดยธนาคารไทยพาณิชย์ พ่อของฉันไม่เล่นกอล์ฟ แต่มาเพื่อเข้าร่วมงานเลี้ยงหลังการแข่งขันเท่านั้น

กรรมการอิสระที่อยู่กับพ่อแล้วว่า จู่ ๆ พ่อก็หมดสติ และล้มลงหลังจากรับประทานอาหารกลางวัน ที่โรงแรม ท่านถูกนำตัวส่งโรงพยาบาลใกล้เคียงทันที ฉันได้ทราบข่าวระหว่างการเล่นกอล์ฟ แต่ปกติพ่อเป็นคนแข็งแรง ฉันจึงคิดว่าพ่อคงแค่เหนื่อยนิดหน่อย ก็เลยเล่นกอล์ฟต่อไปจนจบ

ทันทีที่ฉันไปถึงโรงพยาบาลหลังจากเล่นกอล์ฟเสร็จ ฉันจึงพบว่าไม่ใช่เรื่องเล็กน้อยแล้ว แพทย์ผลัดกันปั๊มหัวใจให้พ่อ ทั้งครอบครัวมารวมตัวกันที่โรงพยาบาล ความพยายามเกือบสองชั่วโมงไม่เป็นผล ท่านสิ้นลมด้วยอาการหัวใจล้มเหลวเฉียบพลัน

พ่อเพิ่งฉลองวันเกิดครบรอบ 75 ปี เมื่อ 5 วันก่อน ที่โรงแรมดุสิตธานี พวกเราทั้งครอบครัวได้ร่วมรับประทานอาหารด้วยกัน นอกจากนั้นคุณพ่อยังได้รับเชิญให้เข้าร่วมงานฉลองครบรอบ 100 ปีของ Lion และมีแผนเดินทางไปญี่ปุ่นในวันที่ 7 กรกฎาคม ตัวเครื่องบินและวีซ่าถูกเตรียมไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งพ่อก็ตั้งใจจะไปเยี่ยม “เคียวโก” ในโอซาก้า หลังจากห่างหายไปนาน

พ่อไม่มีโรคประจำตัว ไม่มีที่ท้าวว่าจะป่วย การสนทนากันครั้งสุดท้าย คือ ที่โรงแรมดุสิตธานีในงานวันเกิด ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดเรื่องแบบนี้ แม้แต่เนื้อหาที่คุยกันวันนั้นก็ยังจำไม่ได้เลย

ร่างของพ่อถูกนำไปบำเพ็ญกุศลที่วัดเทพศิรินทร์ ในกรุงเทพฯ เป็นเวลา 7 วัน ผู้คนหลายพันคนทั้งมิตรสหายและคนรู้จัก รวมถึงผู้มีชื่อเสียงในวงการต่าง ๆ มาร่วมงานศพ คุณอานันท์ บัณยารุณ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ก็เป็นหนึ่งในแขกที่มาร่วมงาน คุณอานันท์เคยเป็นนักการทูต และเป็นผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มสหยูเนี่ยนของน้ำตาลหริ ซึ่งคุณอานันท์ได้เข้ารับตำแหน่งนายกรัฐมนตรีเฉพาะกาล หลังจากที่ได้รับเลือก พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ถูกโค่นล้มด้วยการทำรัฐประหาร เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2534

บริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นหลายบริษัทก็มาร่วมงาน หนึ่งในนั้น คือ คุณโคบายาชิ อัตสึชิ ประธานบริษัท Lion ที่ซึ่งตั้งใจมางานของพ่อโดยเฉพาะ

ย้อนกลับไปเมื่อ 35 ปีที่แล้ว คุณอัตสึชิ กลับมาจากเรียนต่อที่ต่างประเทศ ระหว่างเดินทางกลับ ญี่ปุ่นได้แวะที่กรุงเทพฯ และคุยกันถูกคอกับพ่อ เป็นจุดเริ่มต้นของการร่วมมือกับบริษัทไลออน ด้วยการเริ่มส่งซึ่อยาสีฟัน ความห่วงใยของคุณอัตสึชิที่มีต่อพ่อผู้ล่วงลับของฉันท ทำให้ฉันทรู้สึกดีใจเป็นอย่างมาก

ฉันทและพี่น้องยังอยู่กับการรับรองแขกที่มาร่วมงานศพ ซึ่งตามธรรมเนียมจีนจะต้องไปเคารพศพทุกอาทิตย์ เมื่อครบ 100 วันจึงจะนำไปฝังที่สุสาน ในวันนั้นมีผู้มาร่วมงานส่งศพเป็นจำนวนมากซึ่งได้บันทึกไว้ด้วยการถ่ายภาพมุมกว้าง ฉันทติดภาพนั้นซึ่งมีความยาวถึง 3 เมตรไว้บนผนังบริเวณโถงทางเดินชั้นผู้บริหาร

หากถามว่าพ่อเป็นคนแบบไหน คงไม่สามารถอธิบายได้ในคำเดียว ท่านเป็นคนที่ทำให้ร้านขายของเบ็ดเตล็ดที่ตั้งอยู่มุมหนึ่งบนถนนในชุมชนชาวจีนของกรุงเทพฯ เติบโตขึ้นเป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ในรุ่นเดียวได้ ฉันทซึ่งอยู่ใกล้ชิดได้เห็นการตัดสินใจและการบริหารงานอันเข้มงวดมาโดยตลอด ในฐานะนักธุรกิจแล้ว พ่อเป็นบุคคลที่ยิ่งใหญ่และน่าเคารพนับถือมากที่สุดคนหนึ่งเลยก็ว่าได้

ทว่าในฐานะลูกชายแล้วพ่อเป็นคนที่ใจดีมาก ฉันทปรึกษาเขาได้ทุกอย่าง อะไรดีก็ว่าดี อะไรไม่ดีก็บอกอย่างชัดเจน เพราะพ่อมีความอดสาหะกับทุกเรื่อง คนรอบตัวทุกคนจึงอยากเดินตามท่าน สิ่งที่ฉันทได้รับอิทธิพลมามากที่สุดคงจะเป็นเรื่อง การทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกระมัง

หลังจากสูญเสียคุณพ่อที่เป็นเสาหลักแล้ว เครือสหพัฒน์จะเป็นอย่างไรต่อไป บริษัทในเครือ และนอกเครือต่างให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง พวกเราที่ยังมีชีวิตอยู่ต้องสร้างผู้สืบทอดให้แข็งแกร่งขึ้นโดยเร็ว

ประธานเครือสหพัฒน์

ตอนที่ 22

ประธานเครือข่ายพัฒนา

グループ総帥

父の葬儀・法要が終わり、グループをどう運営していくか相談する必要があった。もし自分に何かあったら、と頼まれていたのだろう。父の古い友人、元下院議長のプラシ

私の履歴書


ブンヤシット・
チョクワター

(22)

ット・カンチャナワットさんが一族の会議に出席し、交通整理役を引き受けてくれた。グループのルーツでライオンなどと合併を手掛けるサハ・パタナピブンの代表者を五男のブンチャイから長男のブンエークへ、持ち株会社サハ・パタナ・インターホールディ

ング(SPI)は三男の私から次男のブンパコーンへ、それぞれ交代することにした。そして父の後釜のグループ全体の代表者に私が就くと決まった。54歳の時だった。父は生前、後継者を明確にはしていなかった。それでも周囲に「徐々にブンヤシットに渡したい」と漏らしていたらしい。私を除く兄弟姉妹は海外で高等教育を受けた。唯

な体制承継に映ったはずだ。よく聞かれるが、サハ・グループという会社はなく、私の「会長」にも法的な根拠はない。そもそも父は創業者の立場で自然に経営全般に携わり、グループの会長や社長の肩書は持っていなかった。当然ながら重圧は感じた。父の承認や助言はもう得られない。1991年当時、グループはすでに190社に近

分権型経営 父から承継

高成長に乗り、車部品に参入

一、旧制中学出の私は、手伝いから始めて40年近く父と仕事をし、グループ全体を知っているとの自負はあった。家族会議で反対はなかったが、年長者を立てる必要もある。ICCインターナショナルを含めた中核3社のうち2社を兄たちに任せることはプラシットさんの配慮だった。一族内やグループ内でもめることなく、外から見ても円満成長を目指す、分権型の経営

を改める気もなかった。私自身が簪の上げ下ろしまで指図されるのを好まない性分で、それを他人に対し強いる気は毛頭なかった。要は今まで通りに仕事をするだけだ。仕組みはすでにできあがっていた。創業者である父と、SPI社長だった私には、傘

何かを変える必要を感じなかったのは、90年代初めのタイが、年率10%近い高度成長に沸いていた事情もある。85年のプラザ合意後の円高で、日本の製造業は海外進出を加速し、タイが受け皿となった。サハはひたすら事業拡大を目指していればよかった。

後に「アジアのデトロイト」と呼ばれるように、タイは日本メーカーを中心に自動車産業の集積地になり始めていた。我々が車部品に参入したのもこの頃だ。例えば繊維メーカーのセーレンがシートの生地をタイで生産したいと打診してきたため、合併会社を立ち上げた。サッカーやバスケットボールのボール製造で組んでいたモルテンとは、新たにゴム部品の生産を始めた。順風満帆だったタイ経済とサハはしかし、90年代後半に未曾有の試練に直面する。(サハ・グループ会長)



総帥に就いた翌1992年、日本出張時に納涼祭へ参加(左端が筆者)



ประวัติของฉันทน์ (22) : ประธานเครือสหพัฒน์

การบริหารแบบกระจายอำนาจ ซึ่งสืบทอดมาจากพ่อ เข้าสู่ตลาดอะไหล่รถยนต์ ในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟู

เมื่อพิธีศพของคุณพ่อสิ้นสุดลง เราจำเป็นต้องประชุมเรื่องแนวทางการบริหารจัดการเครือสหพัฒน์ พ่อคงได้เตรียมไว้เผื่อมีเกิดอะไรขึ้นกะมัง ทำให้เพื่อนเก่าของพ่อซึ่งเป็นอดีตประธานรัฐสภา คุณประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ได้เข้าร่วมการประชุมครอบครัวโชควัฒนา ในฐานะผู้ประสานงาน

บริษัท สหพัฒน์ปิโตรเลียมที่ร่วมทุนกับโลอัลอน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของเครือสหพัฒน์ แต่เดิมผู้บริหาร คือ บุญชัย ลูกชายคนที่ห้า ได้เปลี่ยนเป็น บุญเอก ลูกชายคนโต และ บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง (SPI) ก็เปลี่ยนจาก ฉันทน์ ลูกชายคนที่สาม เป็น บุญปกรณ์ ลูกชายคนที่สอง และฉันทน์ได้รับหน้าที่เป็นผู้ดูแลเครือสหพัฒน์ ในภาพรวม ในขณะที่ฉันทน์อายุ 54 ปี

ตอนที่พ่อของฉันทน์ยังมีชีวิตอยู่ ท่านไม่ได้กำหนดตัวผู้สืบทอดไว้ แต่ดูเหมือนเขาจะเปรยให้คนรอบข้างฟังว่า “อยากค่อย ๆ มอบหมายให้บุญยสิทธิ์” พี่น้องของฉันทน์ทุกคนต่างได้เรียนต่อระดับอุดมศึกษาในต่างประเทศ ยกเว้นฉันทน์ที่เรียนจบเพียงชั้นมัธยมต้น แต่ฉันทน์เป็นคนที่ช่วยพ่อทำงานมาเกือบ 40 ปี ซึ่งแน่นอนที่ฉันทน์จะรู้จักบริษัทในเครือเป็นอย่างดี

ในที่ประชุมครอบครัวไม่มีใครคัดค้าน และด้วยสมควร ที่จะต้องให้เกียรติผู้อาวุโสกว่าด้วย คุณประสิทธิ์ จึงได้มอบหมายสองในสามบริษัทหลักของเครือสหพัฒน์ให้พวกพี่ ๆ ดูแล ดังนั้น ไม่ว่าจะมองจากภายนอกหรือภายในเครือฯ หรือจากภายในครอบครัว ล้วนสะท้อนให้เห็นว่าเป็นการสืบทอดที่กลมเกลียวไม่มีความขัดแย้งใด ๆ

ฉันทน์มักถูกถามบ่อย ๆ ว่า ไม่เห็นมีบริษัทใดที่ชื่อเครือสหพัฒน์ และตำแหน่ง “ประธาน” ของฉันทน์ก็ไม่มีผลทางกฎหมาย ซึ่งก็เป็นเช่นนี้แต่แรกเริ่มแล้ว พ่อของฉันทน์ก็เพียงเข้าไปบริหารในฐานะผู้ก่อตั้ง ไม่มีตำแหน่งประธานเครือหรือประธานบริษัทแต่อย่างใด

แน่นอนว่าฉันรู้สึกกดดัน ฉันไม่สามารถขอความเห็นชอบหรือคำแนะนำจากพ่อได้อีกแล้ว ในตอนนั้นปี พ.ศ.2534 ต้องดูแลบริษัทในเครือร่วม 190 แห่ง พนักงานเป็นหมื่นคน ผู้คนทั้งในและนอกบริษัทต่างจับตามองว่า สหพัฒน์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร หากฉันตัดสินใจผิดพลาด ไม่เพียงแต่สูญเสียความน่าเชื่อถือจากสังคม แต่อาจส่งผลให้เกิดความแตกแยกภายในได้

สิ่งที่ฉันคำนึงถึง คือ “จะไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการของพ่อ” ฉันไม่ได้ต้องการอำนาจจากการรับตำแหน่งเป็นประธาน และไม่เคยคิดเปลี่ยนการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ เพื่อการแตกออกไปแล้วเติบโต ตัวฉันเองไม่ชอบการถูกสั่ง จำใจจำใจในขั้นตอนการทำงาน ฉันจึงไม่อยากบังคับใครเช่นนั้น สิ่งที่ต้องทำ คือ ทำงานไปตามปกติ

ระบบการทำงานมีอยู่แล้ว พ่อของฉันซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง และฉันซึ่งเคยเป็นประธานของ SPI ได้รับรายงานประจำเดือนจากบริษัทในเครือแต่ละแห่ง ต่อไปในฐานะประธานของเครือฯ ฉันต้องทำความเข้าใจผลประกอบการและปัญหาของแต่ละบริษัท และให้การสนับสนุนเมื่อจำเป็น นอกจากนี้ การรับประทานอาหารกลางวันกับครอบครัวและกรรมการอาวุโส เพื่อเป็นการประชุมอย่างไม่เป็นทางการทุกวันพฤหัสบดีที่คุณพ่อเคยทำนั้น ฉันก็ยังปฏิบัติต่อเนื่องมาจนถึงทุกวันนี้

ฉันรู้สึกว่าไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไร เพราะเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงต้นทศวรรษ 2530 เติบโตในอัตราเกือบ 10% ต่อปี ด้วยการแข็งค่าของเงินเยนหลังจากข้อตกลงพลาซ่า (Plaza Accord) ในปีพ.ศ. 2528 อุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นได้เร่งการขยายตัวไปต่างประเทศรวมถึงประเทศไทย หากเครือสหพัฒน์ตั้งเป้าที่จะขยายกิจการคงจะไปได้ดี

ต่อมา ไทยถูกเรียกว่า “ดีทรอยต์แห่งเอเชีย” เพราะประเทศไทยเริ่มที่จะเป็นศูนย์รวมอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น และเป็นช่วงแรกที่เราเข้าสู่ตลาดอะไหล่รถยนต์ ตัวอย่างเช่น จัดตั้งบริษัทร่วมทุนกับ Seiren ผู้ผลิตสิ่งทอ ซึ่งต้องการผลิตผ้าหุ้มเบาะรถยนต์ในประเทศไทย และ ให้บริษัท Molten ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนร่วมผลิตลูกฟุตบอลและลูกบาสเก็ตบอล เริ่มธุรกิจใหม่ทำการผลิตอะไหล่รถยนต์ที่ทำจากยาง ทว่า เศรษฐกิจไทยที่กำลังเติบโต และการทำธุรกิจของสหพัฒน์ที่ดำเนินมาอย่างราบรื่น ก็ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในช่วงปลายยุค 2530

ประธานเครือสหพัฒน์

ตอนที่ 23

วิกฤตการณ์การเงิน ในเอเชีย

アジア通貨危機

1997年7月2日。タイ政府は自国通貨バーツと米ドルとの交換レートを一定範囲に保つドル・ペッグ制を突如として放棄し、管理フロート制へ変更すると宣言した。

私の履歴書

ブンヤシット・
チョクワタナー

(23)

つかい棒が外れたバーツは瞬時に暴落し、1ドル25ギからあつという間に50ギ以下まで切り下がった。金融市場を介し、信用不安は感染症のごとく周辺国へ広がった。アジア通貨危機の勃発だった。震源地となったタイの名物スープの名をもじって「トムヤ

ムクン危機」とも呼ばれた。90年代のタイ経済は高成長に沸いていた。期待先行で流入した過剰な短期マネーは、経済指標が伸び悩むと途端に逆流した。タイ中央銀行はバーツを必死に買い支えたが、外貨準備が底をつき、固定相場を続けられなくなった。これが教科書的な説明だろう。政府は大丈夫、大丈夫と繰り返して、国民もそれを

借金経営 改める機会に

逆転の発想、輸出を新規開拓

信じていた。突然はしごを外されて動揺が広がるなか、私自身は「当たり前やないか」と冷静に受け止めていた。政府は設立間もないオフシヨア市場を育てるため、海外からの資金調達を奨励していた。銀行は集めた資金を国内企業に貸し込み、資本より借金での事業拡大を好む華人企業は不動産や株式への積極投資にのめり込んでいた。90年

代初めの日本のバブル崩壊をじっと見ていた私には、そうした過熱気味の経済が持続可能とはとても思えなかった。バーツの価値が半減し、ドル建ての負債は2倍に増えたも同然。返済に窮した銀行や企業が次々と倒産した。タイ経済は2年続けてマイナス成長に陥り、消費財が主力のサハは大打撃を受けた。日本の友人の助言もあり、

私自身は借り入れに慎重だったため、傷は比較的浅かった。だが長兄のブンエーク、次兄のブンパコーンは違った。借入金で投資を増やし、通貨危機後に返済を迫られた。私がグループの総帥になるとき、兄たちはサハ・パタナピブン、サハパタナ・インタールディング(SPI)の代表者に就いていた。いずれも退任してもらい、私が両

社の代表者を兼務することにした。2人が続投すれば信用に響く心配があったためだ。望んだ交代ではなかったが、中核2社の経営の実権を私が握ったことで、その後の不採算事業の選別や事業整理に好都合となった面はある。借金経営を改め、事業投資は



バーツ暴落を逆手にとり、輸出商談会を開いた（97年11月、手前が筆者）

ーを招き、会社近くのホテルに商品を展示して営業した。反響は大きく、翌98年から国際展示場に会場を移し「サハ・グループフェア」と銘打って毎年開いている。輸出商談会のみならず、国内の業者や消費者向けの展示即売会も兼ねる。いまではグループ

全社が参加する最大のイベントで、父の命日の6月29日前後に開くのが恒例だ。2018年には日本のアイドルグループ、AKB48のタイの姉妹グループ「BNK48」、19年は熊本県のゆるキャラ「くまモン」がゲスト参加してくれた。

なるべく資本でまかなうよう方針転換を図った。これが通貨危機で得た最大の教訓だ。バーツ急落は輸入に逆風だったが、裏返せば輸出には追い風だ。新規の販路開拓を狙い、急ぎよ輸出商談会を開くことにした。海外からバイヤ

新型コロナウイルスの感染拡大で、昨年と今年はオンライン開催を余儀なくされた。それでも海外でも評判のタイの人気ドラマ「2gether (トゥゲザー)」の主演俳優2人が登場し、日本からも大勢が視聴してくれた。（サハ・グループ会長）



ประวัติของฉันท (23) : วิกฤตการณ์การเงินในเอเชีย

เปลี่ยนการลงทุนด้วยเงินกู้ พลิกวิกฤตสู่การบุกตลาดต่างประเทศ

2 กรกฎาคม พ.ศ.2540 รัฐบาลไทยได้ประกาศยกเลิกการใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบการตรึงเงินบาทกับดอลลาร์ และเปลี่ยนเป็นระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัวโดยกะทันหัน

เงินบาทอ่อนค่าลงในทันที จาก 1 ดอลลาร์เท่ากับ 25 บาท กลายเป็น 50 บาทในพริบตา ความน่าเชื่อถือในค่าเงินลดลงอย่างรวดเร็วและแผ่ขยายไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤตการณ์สกุลเงินในเอเชีย วิกฤตการณ์ครั้งนี้ จึงได้ชื่อตามอาหารประจำชาติของประเทศไทยซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของเหตุการณ์นี้ คือ “วิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง”

เศรษฐกิจไทยในยุค 2530 เฟื่องฟูและเติบโตเป็นอย่างมาก เงินกู้ระยะสั้นในระบบมากเกินไปทำให้เงินเพื่อจนกระทั่งระบบเศรษฐกิจของประเทศเสียหาย ธนาคารแห่งประเทศไทยพยายามอย่างมากที่จะซื้อเงินบาท แต่ทุนสำรองเงินตราต่างประเทศหมดลง และไม่สามารถรักษาอัตราแลกเปลี่ยนคงที่ได้ นี่คงจะเป็นคำอธิบายที่เห็นได้ในตำราเรียนกระมัง

รัฐบาลพยายามบอกว่าไม่เป็นไร ไม่เป็นไร แต่ในที่สุดก็ยังคงเกิดความวุ่นวายแพร่กระจายออกเป็นวงกว้าง ฉันทคิดในใจว่า “มันก็เหงอยู่แล้วสิ” แล้วต่างก็รับผลกระทบไปอย่างถ้วนหน้า และเพื่อเป็นส่งเสริมตลาด Offshore ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้น รัฐบาลจึงได้สนับสนุนเงินทุนจากต่างประเทศ ธนาคารจึงนำเงินจากต่างประเทศมาปล่อยกู้ให้บริษัทในประเทศ และบริษัทเชื้อสายจีนซึ่งชอบที่จะขยายธุรกิจด้วยเงินกู้มากกว่าเงินทุน ต่างก็ทุ่มเทให้กับการลงทุนเชิงรุกในอสังหาริมทรัพย์และหุ้น ฉันทเห็นการแตกของฟองสบู่ของญี่ปุ่นในช่วงต้นยุค 2530 มาแล้ว ฉันทจึงไม่เชื่อว่าการขยายตัวของเศรษฐกิจแบบนี้จะยั่งยืน

ค่าเงินบาทลดลงครึ่งหนึ่ง และหนี้สกุลดอลลาร์เพิ่มขึ้นสองเท่า ธนาคารและธุรกิจที่รอการชำระหนี้คืน ค่อย ๆ ล้มละลายไปทีละราย อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจไทยติดลบ 2 ปีติดต่อกัน และเศรษฐกิจที่พัฒนาซึ่งมีสินค้าหลักเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคก็ได้รับผลกระทบอย่างหนัก

ด้วยคำแนะนำของเพื่อนชาวญี่ปุ่น ฉันจึงระมัดระวังในการขอกู้เงิน จึงได้รับผลกระทบไม่มากนัก แต่บุญเอก พี่ชายคนโต และ บุญปรกรณ์ พี่ชายคนรองไม่เป็นเช่นนั้น เขาเพิ่มการลงทุนด้วยเงินกู้และถูกบังคับให้จ่ายคืนหลังเกิดวิกฤตค่าเงิน

เมื่อฉันได้เป็นประธานของเครือข่ายพัฒนา พี ๆ ของฉันเป็นประธานของบริษัทสหพัฒน์ปิโตรเลียมและบริษัทสหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง (SPI) อยู่ แต่สักวันคงต้องเกษียณอายุ ฉันจึงตัดสินใจที่จะเข้าไปดูแลทั้งสองบริษัทพร้อม ๆ กัน

แม้ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่ฉันต้องการ แต่การที่ฉันมีอำนาจในการจัดการบริษัทหลักสองแห่งทำให้ฉันสามารถแยกธุรกิจที่ทำกำไรและไม่ทำกำไร จากนั้นก็จัดระเบียบการดำเนินธุรกิจภายในบริษัทจากนโยบายการทำธุรกิจด้วยเงินกู้ ได้เปลี่ยนเป็นนโยบายการลงทุนด้วยเงินทุนของตัวเองให้ได้มากที่สุด นี่เป็นบทเรียนครั้งใหญ่ที่ได้เรียนรู้จากวิกฤตค่าเงินในครั้งนี้

สถานการณ์ค่าเงินบาทอ่อน เป็นอุปสรรคต่อการนำเข้า ในทางกลับกัน ก็เป็นโอกาสอันดีสำหรับการส่งออก เราได้ตัดสินใจจัดงานแสดงสินค้าอย่างรวดเร็วเพื่อมุ่งขยายช่องทางการขายใหม่ ๆ เราได้เชิญผู้ซื้อมาจากต่างประเทศ โดยใช้โรงแรมใกล้ ๆ บริษัท เป็นสถานที่จัดงาน

งานนี้ได้รับเสียงตอบรับเป็นอย่างดี และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 ได้ย้ายสถานที่จัดงานไปที่ศูนย์แสดงสินค้านานาชาติ และจัดต่อเนื่องเป็นประจำปีละครั้ง ภายใต้ชื่องาน "สหกรุปแฟร์" ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นงานแสดงสินค้าเพื่อการส่งออก ยังเป็นงานขายสินค้าสำหรับลูกค้าและผู้บริโภคในประเทศ งานนี้เป็นงานประจำปีที่ใหญ่ที่สุดซึ่งคนทั้งเครือข่ายร่วม จะจัดขึ้นประมาณวันที่ 29 มิถุนายน ของทุกปี ซึ่งเป็นวันครบรอบการเสียชีวิตของพ่อฉัน และเราได้จัดงานนี้ต่อเนื่องมาประจำจนเป็นประเพณีของเครือข่ายพัฒนา

งานสหกรุปแฟร์ในปีพ.ศ. 2561 เรามีแขกรับเชิญเป็น Idol Girl Group ชาวไทย คือ BNK48 ซึ่งเป็นแบบเดียวกับ AKB48 ที่เป็น Idol Girl Group ของญี่ปุ่น และในปี พ.ศ. 2562 ได้เชิญ "คุมะมง" Mascot ของจังหวัดคุมาโมโตะ มาเป็นแขกในงานด้วย

เนื่องจากการระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ดังนั้น ในปีที่แล้วและปีนี้ จึงต้องจัดงานแบบออนไลน์แทน ถึงกระนั้น เราก็ได้นักแสดงนำสองคนจากซีรีส์ไทยยอดนิยม " เพราะเราคู่กัน: 2gether The Series " ซึ่งโด่งดังมากทั้งในไทยและต่างประเทศโดยเฉพาะในญี่ปุ่น มาเป็นแขกรับเชิญ

ประธานเครือข่ายพัฒนา

ตอนที่ 24

สูตรกิจการขายปลีก
และร้านอาหาร

小売り・外食へ

2000年代に入ると、タイ経済はアジア通貨危機から立ち直り、再び成長力を取り戻した。我々はそれまで避けてきた小売り、いったん撤退した外食に挑戦し始めた。

私の履歴書

ブンヤシット・
チョクワタナー

②4

小売事業は1980年代後半にスーパーのヤオハン、90年代前半にはコンビニエンスストアのファミリーマートの事業に出資したことはある。しかし、相手の求めに応じ、お付き合いで少額を出しただけだった。我々はもとが卸売業者だから、小売りに参入す

れば、顧客と競合することになってしまふと考えていた。だが環境が変わってきた。

小売業者が問屋を介さず、メーカーから直接モノを仕入れる例が増え始めた。しかもいまはモノ余りの時代。売れ筋を知るため消費者とじかに接点を持つ必要が生じてきた。

そこで03年にファミマから資本を引き揚げる際、我々が土地を提供した店舗を引き継

消費者と接点 売れ筋知る

コンビニやラーメン 持続性重視

ぎ、「108ショップ」として独自にコンビニ事業に参入した。小型店に特化し、一時

は700店まで増やした。そこにローソンから合弁事業の打診が舞い込んだ。タイ

ではチャロン・ポカパン（C P）が手掛けるセブンイレブ

ンが強いが、挑戦する価値はある。12年に合弁会社を設立し、「ローソン108」の名称でチェーン展開を始めた。

「創業精神を持った人を送ってこないとセブンに勝てませんよ」。社長だった新浪剛史さんに話すとうなずいていた。だが彼は14年にサントリーホールディングス社長へ転じてしまった。ローソン108は東京の判断待ちが多く、もどかしく思うことがある。

最近ではサハの提案で、バンコクの高架鉄道（BTS）の駅構内にキオスク型の小型店を

増やしている。セブンにない戦略で何とか巻き返したい。

小売りではツルハドラッグやダイソー、テレビ通販のシヨップチャンネル、バンコクで話題のドンドンドンキなども手掛けている。

外食事業は90年代、吉野家のほかに不二家レストラン、銀座ライオンをやったが、うまくいかなかった。外食がまだ一般的でなく、時期尚早だ

ったことは前にも触れた。

だが近年は状況が様変わりした。タイ人の所得水準が上がっただけではない。いまの若者は外食を好み、子供の頃からすしや天ぷらに親しんでいる。このためバンコクや周辺の商業施設では、集客の要として日本食店が欠かせなく

幸楽苑は12年にタイへ単独で進出し、早期に6店舗まで増やしていた。そのうちの1店は、我々がシラチャに開設した商業施設内に誘致した縁がある。素朴で懐かしい日本の中華そばの味にひかれ、私もよく食べに行っていた。

ところが日本人主体の運営

で人件費がかさみ、経営不振に陥った。

「タイから撤退します」。そう連絡を受けたとき、「あんなにうまいラーメンがなくなるのは惜しい」と考え、事業承継を申し出た。即席麺の工場で自家製麺やスープを生産するなど合理化を図り、



2013年、ローソン108の1号店の開業式で（中央が筆者）

軌道に乗り始めた。

外食は3業態を合わせてもまだ20店ほどだが、拙速な新規出店は考えていない。外食

は間違いなく成長産業だから、サハ・グループの収益基盤を生かしつつ、持続性のある事業に育てていきたい。

（サハ・グループ会長）



ประวัติของฉัน (24) : สุทธิกิจร้านขายปลีก และร้านอาหาร

**สร้างจุดเชื่อมโยงกับผู้บริโภค จับทางสินค้าขายดี
ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน เปิดร้านสะดวกซื้อและร้านราเม็ง**

ในช่วงปีค.ศ. 2000 (พ.ศ. 2543) เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวจากวิกฤตค่าเงินในเอเชียและเริ่มกลับมาเติบโตอีกครั้ง เราพยายามหลีกเลี่ยงการค้าปลีกด้วยตัวเองมาตลอด และเริ่มกลับมาลองทำร้านอาหารที่เคยเลิกไป

เราเคยลงทุนในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ต Yaohan ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 (พ.ศ. 2523) และธุรกิจร้านสะดวกซื้อ Family Mart ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 (พ.ศ. 2533) แต่ก็เป็นการลงทุนเพียงเล็กน้อยตามคำร้องขอของอีกฝ่ายเท่านั้น เนื่องจากเราคิดตลอดเวลว่าเราเป็นผู้ค้าส่ง ดังนั้น การทำร้านค้าปลีกจะเป็นการแข่งขันกับลูกค้าของเราเอง

อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ผู้ค้าปลีกซื้อสินค้าโดยตรงจากผู้ผลิตมากขึ้นเป็นยุคที่มีสินค้าหลากหลายมาก ฉันตระหนักได้ว่าเราจำเป็นต้องมีช่องทางที่สามารถสัมผัสกับผู้บริโภคโดยตรง เพื่อที่จะได้รู้ว่าสินค้าใดขายดีหรือไม่ อย่างไร

ดังนั้น เมื่อยุติการร่วมทุนจาก Family Mart ในปีพ.ศ. 2546 เราจึงดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกด้วยตัวเองต่อเนื่อง โดยใช้ชื่อร้าน "108 Shop" ตั้งร้านบนพื้นที่ของเราเอง เน้นทำร้านขนาดเล็กจนมีจำนวนร้านมากถึง 700 แห่ง

Lawson เห็นว่าเรามีร้าน 108 Shop จึงมาขอร่วมทุนด้วย ทั้ง ๆ ที่ในประเทศไทยขณะนั้น ร้าน 7-11 เป็นร้านสะดวกซื้อที่แข็งแกร่ง ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ด้วยถือเป็นงานที่ท้าทาย เราจึงได้ก่อตั้งบริษัทร่วมทุนขึ้นในปี พ.ศ. 2555 และเปิดร้านสะดวกซื้อภายใต้ชื่อ "Lawson 108"

ฉันพูดกับคุณทาเคชิ นิอิโนะ อดีตประธาน Lawson ว่า "หากไม่ส่งคนที่มีความตั้งใจแห่งความเป็นเจ้าของมา ก็ไม่มีทางเอาชนะ 7-11 ได้" และเขาก็พยักหน้าเห็นด้วย แต่ทว่าภายหลังในปีพ.ศ. 2557 เขาได้ย้ายบริษัทไปดำรงตำแหน่งประธานบริษัท Suntory Holdings แทน

บริษัท Lawson 108 มีหลายสิ่งรบกวนการตัดสินใจจากโตเกียว ทำให้รู้สึกหงุดหงิดในบางครั้ง เมื่อเร็ว ๆ นี้ เครือสหพัฒน์ได้แนะนำไปยัง Lawson ที่ญี่ปุ่น ให้ขยายร้านขนาดเล็ก (Kiosk) ในบริเวณสถานีรถไฟฟ้า (BTS) ในกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ 7-11 ไม่ได้ทำ

ร้านค้าปลีกญี่ปุ่นที่เรามีส่วนร่วมด้วย ได้แก่ ร้านขายยาซูรุสะ, ร้าน Daiso, ที่รีช้อปปิ้ง SHOP Channel, ร้านดอง ดอง ดองกิ ที่กำลังฮิตใน กรุงเทพฯ เป็นต้น

ในยุค '90 เราทำธุรกิจร้านอาหารทั้งร้านข้าวหน้าเนื้อ Yoshinoya ร้าน Fujiya ร้าน Ginza Lion แต่ธุรกิจก็ไปได้ไม่ค่อยดีนัก ตามที่ฉันเคยเล่าไว้ก่อนหน้านี้ว่า การทานอาหารนอกบ้านตอนนั้นยังไม่แพร่หลาย และเราเข้าตลาดเร็วเกินไป

แต่ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาสถานการณ์ได้เปลี่ยนไป ไม่เพียงแต่ระดับรายได้ของคนไทยจะสูงขึ้นเท่านั้น คนหนุ่มสาวชอบทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น และคุ้นเคยกับอาหารญี่ปุ่นประเภทซูชิ และเทมปุระ มาตั้งแต่เด็ก ด้วยเหตุนี้ ร้านอาหารญี่ปุ่น จึงกลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการดึงดูดลูกค้าของห้างใน กรุงเทพฯ เครือสหพัฒน์มีธุรกิจด้านอาหารเป็นทุนเดิม จึงสามารถใช้วัตถุดิบการทำอาหารร่วมกันได้

เราเพียงรอเวลาลุกขึ้นยืนใหม่อีกครั้ง และก็เริ่มต้นด้วยการเปิดร้าน **Tonkatsu Shinjuku Saboten** ในปี พ.ศ. 2551 ร้าน **Washoku SATO** ในปีพ.ศ. 2557 และร้านราเม็ง **Kourakuen** ในปี พ.ศ. 2559

Kourakuen มาเปิดในประเทศไทยครั้งแรกในปีพ.ศ. 2555 และขยายเป็น 6 สาขาอย่างรวดเร็ว หนึ่งในนั้นเป็นสาขาที่เปิดในโครงการ **J Park** ของเราที่ศรีราชา ฉันไปทานอยู่บ่อยครั้ง และด้วยรสชาติที่เรียบง่าย ชวนให้คิดถึง Ramen ในร้านอาหารจีนที่ญี่ปุ่น

อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจร้านอาหารประสบภาวะขาดทุนเนื่องจากค่าแรงที่สูงจากการดำเนินงานโดยชาวญี่ปุ่นเป็นหลัก เมื่อฉันได้รับการติดต่อมาว่า จะถอนตัวจากประเทศไทย ฉันคิดว่า น่าเสียดายที่ราเม็งอร่อย ๆ จะหายไป จึงเสนอรับช่วงธุรกิจต่อไป โดยใช้โรงงานบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปผลิตเส้นและน้ำซุปลแบบโฮมเมด ทำให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

ธุรกิจร้านอาหารทั้งสาม รวมกันแล้วยังมีไม่ถึง 20 ร้าน แต่เราไม่คิดจะเร่งรีบขยายสาขาใหม่ ธุรกิจร้านอาหารเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถเติบโตได้อย่างแน่นอน ฉันจึงต้องการสร้างความแข็งแกร่งยั่งยืนของธุรกิจ โดยการใช้องค์กรธุรกิจของเครือสหพัฒน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประธานเครือสหพัฒน์

ตอนที่
25

สองผู้ร่วมอุดมการณ์

2人の「同志」

合弁事業や協業を通じて、数多くの日本の経営者とお付き合いしてきた。YKKの吉田忠雄さん、ライオンの小林寅次郎さんや敦さん、ワコーの塚本幸一さんらを「経営

私の履歴書

ブンヤシット・
チョクワタナー

(25)

の師だと勝手に思っている。きょうはあと2人、印象深い「同志」を紹介したい。

1人はキユーピーの会長だった中島雄一さん。1987年に合弁事業を始める際、東京の本社を訪ねて初めてお目にかかった。私より16歳年長なので、当時は66歳だったは

ずだ。物静かなジェントルマンで、互いに口数は多くないが飾らない話ができた。

タイが好きで合弁会社の株主総会には毎年来てくれた。

1999年、日本では平成11年11月11日という「ぞろ目」の日にも、合弁会社の社長だった弟のブンキアットの娘、私のめいっ子の結婚式にわざわざ駆けつけてくれた。

タイ料理に非常に関心を持

結果急がぬ姿勢に共鳴

経営者の苦労分かち合う

っていた。なかでも匂いが独特な香草のパクチーが大好き。いつも追加を頼み、タイ人を驚かせていた。彼も私も創業者の息子。一族経営のあり方など、共鳴する部分が多かった。2008年に亡くなったときは、東京での葬儀に参列し、お別れを告げた。

もともとキユーピーのマヨネーズは大阪駐在時代によく食べていた。ただ当時のタイ

合弁会社を立ちゆかせるため、他の企業向けの受託製造を次々と手掛けた。

タイのマクドナルドで使われているケチャップ、ケンタッキーフライドチキン向けのコールスローサラダ、しょうゆやソースといった液体調味料などいくつもある。辛抱のかいあってマヨネーズはタイの食卓にすっかり定着し、高配当の優良会社に育った。

もう1人はセコム創業者の飯田亮さん。私より4歳上ではほぼ同世代といえる。引き合わせてくれたのはワコーの塚本さんだ。1987年、京都商工会議所の会頭として視察団を率いてタイにやってきた際、一行の中に「面白いやつがいる」と紹介された。



1990年、タイキユーピーの工場開所式
(右端が中島雄一さん、左端が筆者)

「セコム事業は滑走路が長い」というフレーズも、飛行機好きの私の心に響いた。もうかるまでには時間がかかるとい意味だが、当時の私はちょうど50歳。難しくてやりがいのある新規事業に挑戦したくてうずうずしていた。私の方からお願いし、88

年に合弁会社をスタートさせた。飯田さんの予想通り、滑走路は長かった。ようやく黒字化したのは最近10年ほどだ。しかし、それまでモノを売ってきた我々が初めてサービスマン分野に足を踏み入れた点で、大きな意味があった。

当時のセコムはいまでいうスタートアップ。身長183センチの私に劣らず大柄な飯田さんは、非常にシャープな語り口で「機械警備」のビジネスモデルを解説してくれた。人海戦術が当たり前だった警備をコンピュータ化する、という斬新な発想に驚いた。

飯田さんは大の辛いもの好きだが、タイを訪れることはあまり多くなかった。それでも私が日本に行くと、必ず会ってくれる。近年は仕事の話はあまりしないが、顔を見て握手を交わすだけでも、私にとってとても大切な時間だ。(サハ・グループ会長)



ประวัติของฉัน (25) : สองผู้ร่วมอุดมการณ์

จุดยืนที่สะท้อนความไม่ริบแรงในผลลัพธ์ เข้าอกเข้าใจความยากลำบากของผู้บริหาร

การที่ฉันได้รู้จักกับเจ้าของธุรกิจชาวญี่ปุ่นจำนวนมากจากการร่วมทุนและความร่วมมือกัน ฉันคิดว่า คุณทาดาโอะ โยชิโตะ จาก YKK คุณโทระจิโระ และคุณฮัตสึชิ โคบายาชิ จากไลอ้อน และคุณโคอิจิ สึคาโมะโตะ จาก Wacoal เป็นเสมือน “ครูของการบริหารธุรกิจ” แต่วันนี้ฉันขอแนะนำผู้มีแนวคิดการบริหาร ที่น่าประทับใจอีกสองคน

คนหนึ่ง คือ คุณยูอิจิ นากาจิมะ ซึ่งเป็นประธานของคิวพี เมื่อฉันเริ่มบริษัทร่วมทุนในปี พ.ศ. 2530 ฉันพบเขาครั้งแรกเมื่อไปเยี่ยมสำนักงานใหญ่ในโตเกียว เขาอายุมากกว่าฉัน 16 ปี ในขณะนั้นเขาอายุ 66 ปี เขาเป็นสุภาพบุรุษที่ดูสุขุม แม้พวกเราจะได้พูดคุยกันมานานัก แต่ทุกคำพูดที่เราแลกเปลี่ยนกันล้วนมีความหมาย

เขาชอบประเทศไทยและมาประชุมผู้ถือหุ้นเป็นประจำทุกปี ในในปีพ.ศ. 2542 ซึ่งตรงกับ Heisei ปีที่ 11 เดือน 11 วันที่ 11 ซึ่งเป็น “วันคู่” ของญี่ปุ่น คุณยูอิจิอดสามารถร่วมงานแต่งงานหลานสาวของฉันซึ่งเป็นลูกสาวของบุญเกียรติ ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งประธานของบริษัทที่ร่วมทุนกัน

เขามีความสนใจในอาหารไทยเป็นพิเศษ โดยเฉพาะผักชีที่มีกลิ่นอันโดดเด่น เขาทำให้คนไทยประหลาดใจอยู่บ่อยครั้งด้วยการขอเติมผักชี ทั้งเขาและฉันเป็นบุตรชายของผู้ก่อตั้งบริษัทเหมือนกัน จึงมีหลายสิ่งที่คล้ายคลึงกัน เช่น การเข้าบริหารธุรกิจของครอบครัว เมื่อเขาเสียชีวิตในปี พ.ศ. 2551 ฉันได้ไปร่วมงานศพที่โตเกียวและได้กล่าวคำอำลาแก่เขา

ฉันเคยกินมายองเนสคิวพีบ่อย ๆ ตอนทำงานอยู่ที่โอซาก้า แต่ทว่า สมัยนั้นประเทศไทยยังไม่มี ความคุ้นเคยกับอาหารตะวันตก และแทบจะไม่มีใครรู้จักมายองเนสเลยด้วยซ้ำ ระหว่างนั้นเอง ฉันก็ได้ติดต่อผ่านเจ้าหน้าที่จัดซื้อของบริษัทที่เดินทางมาประเทศไทยเพื่อซื้อวัตถุดิบ เกี่ยวกับเรื่องการเปิดบริษัทร่วมทุน

เรื่องที่น่าชื่นชมของคุณากาจิมะ คือ เขาไม่รีบเร่งในผลลัพธ์ ช่วงแรกเริ่มในญี่ปุ่นก็เป็นเหมือนกัน ฉันต้องอดทนรอให้มายองเนสเป็นที่รู้จักแพร่หลาย ดังนั้น เพื่อที่จะตั้งบริษัทรวมทุน จึงเริ่มต้นจากการรับผลิตสินค้าตามสั่งอื่นๆ หลากหลายผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็น ขอสมะเชื้อเทศที่ใช้ในแมคโดนัลด์ สลัดโคลสลอร์สำหรับ KFC เครื่องปรุง เช่น โชยุและซอส เป็นต้น ด้วยความอดทน ในที่สุด มายองเนสก็ได้มาอยู่บนโต๊ะอาหารของคนไทย และคิวฟู้ก็เติบโตเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จมีอัตราการจ่ายเงินปันผลที่สูง

อีกคนหนึ่งคือ คุณมาโคโตะ ฮิดะ ผู้ก่อตั้ง **SECOM** เขาแก่กว่าฉันเพียงสี่ปี แทบจะเรียกว่าเป็นรุ่นเดียวกันเลยก็ว่าได้ คนที่ทำให้เราได้เจอกันคือคุณสึคาโมะโตะ เจ้าของบริษัท Wacoal ในปี พ.ศ. 2530 เขามาประเทศไทยในฐานะประธานหอการค้า และอุตสาหกรรมเกียวโตพร้อมกับคณะสำรวจตลาด และได้บอกกับฉันว่า “มีบุคคลที่น่าสนใจมาด้วย” ต้องการแนะนำให้ฉันรู้จัก

ในขณะนั้น Secom เรียกได้ว่าเป็นบริษัทสตาร์ทอัพ คุณฮิดะมีรูปร่างสูงใหญ่พอ ๆ กับฉันที่สูง 183 ซม. เลยทีเดียว เขาอธิบายธุรกิจ “ระบบรักษาความปลอดภัย” ด้วยคำบรรยายที่เรียบง่าย ฉันรู้สึกประหลาดใจกับแนวคิดใหม่ของการรักษาความปลอดภัย ซึ่งปกติต้องใช้มนุษย์แต่เขาจะเปลี่ยนไปใช้คอมพิวเตอร์แทน

วลีที่ว่า “SECOM เป็นธุรกิจที่มีรันเวย์ยาว” นั้นโดนใจฉันมากในฐานะคนรักเครื่องบิน แม้จะมีหมายความว่าต้องใช้เวลาในการทำอะไร แต่ตอนนั้น ฉันอายุ 50 ปีพอดี ฉันอยากที่จะลองทำธุรกิจใหม่ที่ยากแต่คุ้มค่า ฉันจึงเป็นฝ่ายไปขอร้อง และเริ่มจัดตั้งบริษัทรวมทุนในปีพ.ศ. 2531

ตามที่คุณฮิดะได้พูดไว้ รันเวย์นั้นยาวจริง ๆ ตั้งแต่เริ่มธุรกิจมาบริษัทเพิ่งจะทำกำไรใน 10 ปีให้หลังนี้เอง อย่างไรก็ตาม นี่เป็นธุรกิจที่มีความหมายมากสำหรับเราที่เคยขายแต่สินค้า ทำให้เราได้มีโอกาสก้าวเข้าสู่ธุรกิจงานบริการ

คุณฮิดะชอบอาหารรสจัดแต่เขาก็ไม่ได้มาเมืองไทยบ่อยนัก หากฉันไปญี่ปุ่นเมื่อไหร่เขาก็จะหาเวลามาพบกันให้ได้ ปีหลัง ๆ มานี้เราไม่ได้คุยเรื่องงานนัก เพียงแค่ได้เห็นหน้าและจับมือกันก็นับเป็นเวลาที่สำคัญมากสำหรับฉัน

ประธานเครือข่ายพัฒน์

TO BE CONTINUED