

■□要旨■□

1. 成熟産業の魅力

成長産業でのイノベーションより成熟産業のリストラクチャーによる経済効果のほうが大きい。
また、成熟産業は低成長だが、確実な安定したマーケットがあり、プレーヤーが減少していく環境にある。

2. 企業再建のセオリー

企業再建のセオリーは、大きなエネルギーを使う新規事業ではなく①「コア事業は本業で」行い、加速度的に膨らむ赤字を②「生鮮食品並のスピードで」処理し、③「体質に組み込まれたムダやコストを丹念に取り除く」、④しがみついている既得権者の「しがらみを断つ」ことであり、これに加えて構造改革が必要になる。

3. ケンウッドにおける企業再建

①財務構造改革

債務超過の状態でも唯一使える資産である借金を使って債務の株式化を行い、その後、公募増資によって資金を調達して優先株式を消却。また、無償減資によって累損を一掃して早期復配に結びつけた。

②事業構造改革

開発費が膨大にかかる携帯電話事業を撤退し、お金をあまりかけずにモノを作る赤字事業のホームオーディオ事業を残し、赤字が無くなるまで売上を絞りながらソフトランディングを行った。

③コスト構造改革

気づかないムダやロスをつぶし、コスト30%削減に取り組む。海外工場の閉鎖、人員削減を行った他、KENWOOD Quarter QCD Revolutionを掲げ、不良率、調達コスト、リードタイムの削減によって全体の生産コストの削減を達成。

④経営構造改革

子会社に対する日本の常識を変え、若返りと天上がりによって力を発揮した人を登用する仕組みを作った。

4. 日本ビクターとの経営統合

成熟産業の中での成長は、プレーヤーの数を減らすことが必要で、M&Aで拡大することが前提となる。デジタル化の進展によって競争激化するコンシューマエレクトロニクス業界で勝ち残るため、⑤業界構造改革として日本ビクターとの経営統合を行った。

5. 略歴

東芝時代には発電機制御のためのソフトウェア開発、合併会社での燃料電池の開発に携わった後、本社経営企画では経営数字を読む癖をつけ、その後、次世代の芽を育てる活躍支援も行う。リップルウッドではM&Aの手法を学んだ。

6. リーダーシップとは

暗黙知はない、意見を口にすること。ドキュメンテーション化で理解を共有すること。
アイデア、ソリューションは異なる意見から生まれる。自由に色々なことを言わせること。
トップになったら誰よりも仕事をして自らの意見をもってディシジョンすること。

7. まとめと質疑応答

本当に重要なことは、問題がある時に末端まで最後までやることによって、その現象がわかってくる。

■□今回の学び ひとことという■□

成熟産業だからといって一方的に衰退していくわけではない。ムダやコストを取り除くことで経済効果を期待できる。
企業再建は、「本業の強化」のほか、「スピード」、「根気」、「しがらみとの決別」が不可欠。



■□感想■□河原会長の背中を見ながら8年間、経営企画や株式法務の仕事に携わってきましたが、本日の講義で、非常に貴重な経験ができた8年間だったと冷静にふり返ることができました。今後も過去の成功体験にとらわれず、仕事を含め何事にも前向きに取り組み、いろいろな経験を積んで無形の財産を私自身の中に取り込んでいこうとあらためて決意しました。