

■□要旨■□**1. バックボーン**

東芝時代のシステムエンジニア経験をベースとした論理的思考、米合併会社CEO時代の海外ビジネス経験、東芝コーポレート戦略時代のグループ経営戦略での実績、リップルウッド時代での企業再生やM&Aノウハウなどが河原さんの主なバックボーン。

2. 成熟産業の魅力

成熟産業の魅力は、成長はないが確実に大きな安定したマーケットが存在し、プレーヤー減少によって競争が少ないこと。よって成長産業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方が大きい。ただし残った企業の歴史(蓄積)には競争力と赤字体質が同居しており、その体質を改善することが必要。

3. 企業再建のセオリー

1)コア事業は本業で。2)赤字事業、借金体質からの脱却は生鮮食品並のスピードで。3)トップが体質に組み込まれたムダやコストを丹念に取り除く。4)社内外のしがらみを絶って「早く」「徹底」して「実行する」。5)成熟市場での再編で寡占化が進み、売上・収益が成長。

4. ケンウッドの事例:5つの構造改革と成果

債務超過状態のケンウッドの再建を破たん寸前で引き受け、D/Eスワップなど財務構造改革や、携帯電話事業の終息などコア事業への集中、拠点売却・希望退職などのコスト構造改革、連結経営の徹底、ビクターとの経営統合など業界再編でV字回復を実現。

5. 強い日本をふたたび

人件費の高い日本が勝つためには、日本が差別化できる分野である光学機器、自動車、重電など、長い時間と高度な技術の積み重ねが必要な「匠の技」で戦うこと。また燃料電池や省エネ住宅など次世代技術も有力。

6. ベンチャーの効用

一攫千金を狙って頑張るスピードや、エンジェルや企業などの出資・買収による高い経済効果と成功率。また、責任の大きい大企業よりも早期に市場投入、評価獲得可能。企業とベンチャーの連携による日本流の新しいビジネスモデル開発で世界的新事業輩出に取り組む。

7. リーダーシップ

リスクをリスクと認識し、きちんとマネジメントして乗り切っていくと新しい世界が広がり、幸せがくる。リスクをあえて背負う人になってほしい。自分の論理、決断と命がけて責任を持つ大人の組織人、即ち一流のプレーヤーになってほしい。

■□今回の学び ひとことという■□

自分の論理で考え、決断、実行し、リスクをマネジメントできるリーダーとなって、強い日本を取り戻すべく邁進しなければならない。



■□感想■□穏やかなお話ぶりの中に、エンジニアとしても経営者としても尋常でない実績をあげてこられた方の迫力を改めて感じました。社内においては時には厳しい発言も、その積み重ねてこられた実績・体験からなされていると思うと、一層重みを増して聞こえます。我々ミドルへの要望も重く受け止め、胆に銘じてレベルアップをはかっていきたいと思えます。