

■□要旨■□

1. 略歴

1961年、東芝入社。府中工場で20年間、システムエンジニアとして発電所の自動化に携わった後、アメリカとの合併会社(燃料電池開発)でCEOとして海外ビジネスを経験、その後、本社に戻り、経営戦略、グループ経営、M&A等のコーポレート戦略に取り組む。

2000年、顧問に就任し一線を退いた後、リップルウッド・ホールディングス(アメリカの投資ファンド)のシニア・アドバイザーに就任し、アメリカの合理的な金融手法を学ぶ。

2002年にケンウッドのCEOに就任。現在はJVCケンウッドの代表取締役会長兼CEOを務める。

2. ケンウッドでの構造改革

財務構造改革では、債務超過解消の為、銀行を説得し日本で初めてのD/E Swapを実行。

事業構造改革では、黒字事業であった携帯電話事業の終息、赤字事業であったホームオーディオ事業の(事業縮小による)継続を決断。

携帯電話事業の終息は、巨額な開発費の減損リスクを回避する事、ホームオーディオ事業の継続は、終息宣言することで生じる在庫一斉返品による膨大なコスト発生を回避する事、を企図したものであり、経営再建中という自社の置かれた状況を冷静に見極め、合理的な判断を行なった。

工場の売却・閉鎖などのコスト構造改革、日本ビクターとの経営統合等にも取り組み、抜本的な構造改革を実行することでV字回復を実現した。

3. 企業再建の5つのセオリー

(1)コア事業は本業で

企業再建は、大きなエネルギーを必要とする新規事業では無く、本業で。

(2)生鮮食品並みのスピード

赤字事業、借金体質からの脱却は、時間との勝負。生鮮食品並みのスピードで処理。

(3)体質に組み込まれたムダやコストを丹念に取り除く

体質に組み込まれたムダやコストはトップでなければ取り除けない。

(4)しがらみを絶つ

社内外のしがらみを絶ち、「早く」「徹底」して「実行」する。

(5)業界の再編(M&A)による成長

成熟市場での再編(M&A)は寡占化が進み、売上・収益が成長する。

4. 強い日本を再び

時間がかかるものに日本は強い。光学機器、自動車用エレクトロニクス、重電設備など、長期間の改良や高度な技術の積み重ね(=匠の技)を必要とする分野で差別化を図るべき。電池、省エネ住宅などの次世代技術も有望分野。

■□今回の学び ひとことという■□

企業再建は、世の中のコンディションを見極め、スピード感をもって合理的な判断を行い、最後まで、成功するまでやり抜く力を持つことが重要。



■□感想■□大変おだやかな語り口調でしたが、一つ一つの言葉に説得力を持ち、経営者として様々な修羅場を経験し、数多くの実績を積み上げてこられた方の凄みを感じる講義でした。窮地の中で数々の改革を成し遂げた決断力、実行力が印象的であり、この力を身に付けて行くことが、リーダーシップを発揮する上で重要であると再認識しました。