

■□要旨■□

1. 略歴

昭和36年(株)東芝入社、コンピュータによる発電所の自動化に尽力。その後、燃料電池の合併会社に、東芝側CEOとして7年間従事、海外ビジネスを経験。その後、東芝に戻り総合企画部で「21世紀プロジェクト」といった若手を活用した将来PJ検討タスクフォースなどの取り纏め。常務取締役、顧問を経たのち、平成12年米国投資ファンドであるRipplewoodHoldingsLLCのシニアアドバイザーに就任、多くのM&A案件を成就。平成14年(株)ケンウッドのCEOに就任、当時破綻寸前だった同社を見事にV字回復。現在は、(株)JVCケンウッド取締役相談役。

2. 産業の成熟化は魅力的

日本の名目GDPは、約500兆円で20年間ほぼ横ばい。成熟期を迎えた日本の民生用エレクトロニクス産業は総崩れ。しかし、産業の成熟化は実は魅力的であり、成長産業のInnovationより成熟産業のRestructuringによる経済効果の方が大きい。企業再建のセオリーは、以下の5点。

- (1)コア事業は本業で … 新規事業は大量のエネルギーが必要、体力が弱い時は原点回帰
- (2)生鮮食料並みのスピード … 経営改善は時間との勝負、判断が1日遅ければ手遅れに
- (3)体質に組み込まれたムダやコストを丹念に取り除く… これらはトップにしか取り除けない
- (4)しがらみを断つ … 利権を排除し、即決即断を
- (5)業界の再編(M&A)によるシェア拡大 … 競争相手の数が減れば売上シェアは伸びる

3. (株)ケンウッドでの構造改革

(株)ケンウッドの平成14年当時は債務超過の状況。しかし、高度経済成長を経た我々が次の世代に負の遺産を残してはいけないという思いで、CEO就任の要請を受諾。まず、銀行を説得し日本初のD/E Swapを実行。250億円の債務を資本に転換し、債務超過を解消(後に、銀行には2年間で24%のプレミアムを付け返済)。さらに、売上規模はあるが、不良在庫による特別損失発生リスクが高かった携帯事業からの撤退を決断。加えてコスト削減、連結経営の徹底、経営統合・事業再編などを実行しV字回復。「経営は、ロジカルに行えば明快に結果が出るもの」。

4. 社内で取組むイノベーション～ミドルとして何ができるか～

新しい仕事こそ、大変ではあるがミドルだからできること。仕事が無く暇な時間が多かった時、その時間を活用し勉強したことが後々役立った。早いうちに海外ビジネスは経験するべき。今まで世界にないものを生み出すためには、革新的なアイデアを生み続ける意思とそのドキュメント化が重要。

5. 必要なリーダーシップとは

(1)会議:アイデアの種である異質な意見を尊重すべき。(2)経営:70%を占めるサイレントマジョリティ(中間派)への動機付けが重要。伝える言葉は端的に。(3)事業遂行:今の合議制意思決定は世界に通用しない、2～3割の賛成で走りだし、走りながら修正するトップリーダーの覚悟が大事。

q

■□今回の学び ひとつでいうと■□

今後の日本を支える人へ:自分の論理で考え、スピードを意識し決断すべし。大人の組織人になれ。



■□感想■□「世界初を作りたい」という動機のもと、多様豊富な経験と実績を積み上げてきた河原講師のお話は、穏やかな口調の中でも心の奥を揺さぶる説得力があった。日本の現状を憂いながらも世界で躍動する日本を復活させるため、体験や実例を交えながら我々ミドルに期待する意識・リーダーシップを伝えていただき、改めて身が引き締まる思いであった。新しいことへ挑戦する意欲を高め、リーダーシップを発揮し、周囲や社会に良い効果をもたらしていく所存です。