

橋本元司の「価値創造の知・第 147 夜」:『真の企業再生・創生』

とは？ ①リストラではなく、リ・オリエンテーション

投稿日: 2018 年 5 月 17 日 2018 年 5 月 17 日 投稿者: 橋本元司

2018 年 5 月 17 日 「真の企業再生・創生」

今週の 5 月 14 日(月)に、前職パイオニア社の社長交代の発表がありました。「また、リストラを繰り返さなければいいのだけれど・・・」というのが本音でした。

- ・「オーディオ事業」は約 30 年前の 1989 年をピークに落ち続けています。
- ・社運を賭けた「プラズマディスプレイ事業」に失敗しました。
- ・パイオニア社の進化に必要な「プロSV事業(DJ事業)」を売却しました。
- ・これから、AI時代(①センシング②プロダクティング③コンサルティングの一气通貫)に向けて、あらゆる業態が新サービス業務に激変します。

1993 年の経営会議で、「オーディオ活性委員」「高密度メディア委員」を兼ねた自分が両委員会を統合したある発表をしました。

12 年後の“2005 年を境にして、「パッケージ系・通信系・放送系」のメディア環境が大きく変わり、当社の「CDメカニズム」を利益の柱とする構造が崩れる。

そのため、2000 年までに「次の進化」をまとめる必要がある”

そのシナリオの骨格を提案しました。

そして、先ずその第一弾を「ヒット商品緊急開発プロジェクト」として、異業種コラボレーションによる連続ヒット商品を創出しました。

(詳細は、第 14 夜:社長直訴そしてヒット商品緊急プロジェクトへ)に綴っています。

2003-2006 年に、総合研究所への異動があり、パイオニアの 5 年後・10 年後の将来像(ビジョン)を社内外メンバーでまとめました。

それは、「シナリオプランニング」を分母にしてビジネスチャンス(4象限(シナリオロジック))にまとめ、ビデオ化したものですが、10 年後の 2017 年を殆ど言い当てていました。

2007- には、「プロSV事業(DJ事業)」の 5 年後、10 年後の将来像をシナリオプランニングで監修しました。

(「シナリオプランニング」については、「第 15 夜:危機意識、不確かな時代を読み解く方法」に綴っています)

何を言いたいのかといえば、社内外のメンバーでまとめた優れた複数の提案があったということです。

そして、重要なことは、それらはすべて「会社再建の方向性」を基盤にしていたことです。

さて、1990年前後に、「真の企業再生のための3つの切り口」を妹尾堅一郎先生が提唱・整理されていましたが、それを加筆引用します。

「行き詰まりの打破や、新たな成長を目指して、企業再生に取り組む切り口は3つあります。

①リストラクチャリング

「構造」の見直しを意味しますが、企業を縦串で見た時に必要のない部門を削除するものです。

②リエンジニアリング

「機能」の見直しを意味しますが、企業を横串で見た時に必要のない仕事を削除するものです。

③リオリエンテーション

「進むべき方向」の抜本的見直しを意味します。

①②がDelete!に向かうのに対して、③は「我々はどの方向にむかうべきか」を問うものです。

これは、新しい時代の企業・事業の意味を問うことであります。

- ・将来に向けて、何のために事業を行っているのか？
- ・それには、社会に役立つどのような意味があるのか？
- ・真の顧客価値に根ざしているのか？

それは、企業・事業の原点に立ち戻り、生まれ変わる(創生・再生)ことを意味します。

さて、前職・パイオニア社のことです。

パイオニアは、ずっとずっと「①リストラクチャリング」をしてきました。そして、「ホームオーディオ事業」「プロSV事業(DJ事業)」を売却しました。

「カー・ホーム・DJ」を新結合(第32夜、第111夜)するだけで、「ヒット商品」「新文化」は生まれたのです。残念ですね。

経営は、縦の事業部に権限委譲していますが、経営の真の力は、将来ビジョンをイメージメントして、外部とそれらを横串して新文化を創る「プロデュース能力」です。

それを行うには、「深い知・高い知・広い知」を伴った企業の“ミッション・ビジョン・イノベーション”の明確化が絶対必要なのです。

そう、新しい経営陣には、「①リストラクチャリング」に安易に走るのではなく、“ミッション(錨)・ビジョン(北極星)・イノベーション(羅針盤)”と、真の企業再生・創生「③リオリエンテーション」が求められます。

真正面から取り組んでほしいですね。

それをナビゲート、サポートできる本物の外部パートナーを上手く活用することです。

価値創造から、「事業創生・地域創生・人財創生」へ

「リ・オリエンテーション」が鍵！

「行き詰まりの打破、新たな成長を目指して、
企業再生に取り組む**3つの切り口**

① リストラクチャリング

「構造」の見直しを意味しますが、
企業を縦串で見た時に必要のない部門を削除するもの

② リエンジニアリング

「機能」の見直しを意味しますが、
企業を横串で見た時に必要のない仕事を削除するもの

③ リオリエンテーション

「進むべき方向」の抜本的見直しを意味する

～『真の企業再生・創生』～