

経営改革と リーダーシップ

2019年2月22日

川上 徹也

私と会社生活

- 入社
- 経理社員制度
- CFO就任

上場初の赤字

なぜ衰退したのか

衰退する企業の特徴

① 傲慢

「我々は良いものをつくっている。
買わない消費者の方がおかしい」

② 自己満足

担当事業が業界4位にもかかわらず
「我々はトップメーカー」

③ 内部議論

結論なき会議／「委員会」の増殖

④ 摩擦を恐れる

改革の必要性はわかっているにもかかわらず行動しない

このすべてにあてはまっていた

20世紀の成功体験が、環境変化適応を阻害
グローバル大競争（米・欧・中国・韓国）

改革の概要

「経営理念以外聖域は設けない、全て破壊する」

破壊

創造

20世紀型モデル

21世紀型モデル

2001年

家電流通改革
雇用構造改革

モノづくり改革・セル生産

2002年

5社 100%子会社化
グループ事業再編

IT戦略投資
事業ドメイン別体制の構築

2003年

ドメイン会社毎の構造改革
拠点統廃合

新しい「しくみ」のスタート
CCM・キャッシュフロー経営

2004年

松下電工 子会社化
松下リース・クレジット売却

電工コラボの推進
強い商品の連打

2006年

ユニバーサル・松下興産売却
CRT・海外携帯の構造改革

総資産圧縮・ネット資金良化

もう一つの改革

- 年金債務積立不足の解消
- リース・クレジットの売却
- M興産の処置
- ユニバーサル完全売却
- 1兆円 総資産圧縮

M興産の処置

- 生い立ち
- バブル後の課題
- 厳しい交渉と決断

加藤 仁

宿澤広朗

運を支配した男

サラリーマンとして、男として、頂点をきわめる寸前で
急逝した宿澤広朗の、知られざる苦闘の生涯

天才ラガーにして名監督。
巨大銀行 専務取締役。

松下幸之助の「実践経営哲学」

1. まず経営理念を確立すること
2. ことごとく生成発展と考えること
3. 人間観を持つこと
4. 使命を正しく認識すること
5. 自然の理法に従うこと
6. 利益は報酬であること
7. 共存共栄に徹すること
8. 世間は正しいと考えること
9. 必ず成功すると考えること
10. 自主経営を心がけること
11. ダム経営を実行すること
12. 適正経営を行なうこと
13. 専門に徹すること
14. 人をつくること
15. 衆知を集めること
16. 対立しつつ調和すること
17. 経営は創造であること
18. 時代の変化に適応すること
19. 政治に関心を持つこと
20. 素直な心になること

リーダーの心得十カ条（松下幸之助）

1. 仕事・商売を公事と心得る
2. すべて最終的に自分の責任と心得る
3. 率先垂範する
4. 人材育成を重要任務と心得、実践する
5. 部下が働くのを邪魔しない
6. 適正、実力に見合った仕事に取り組む
7. 人情の機微に通じる
8. いざというときの覚悟を日頃からもつ
9. 心配こそ生きがいと心得る
10. 仕事を好きになる

私が大事にしていること

- 難しいことを易しく
- 本質的・中長期的・多面的
- 事前の一策は 事後の百策に勝る
- My Story

私の信条

Clean Hands

Cool Head

Warm Heart