

事例で学ぶ！ドラッカーで苦境を跳ね返せ(第3回)

廃棄と集中編 名言を支えに赤字事業から撤退

2015.12.07

ドラッカーのマネジメント手法の中でも重要な「廃棄と集中」に挑んだ企業のケースを取り上げる。まず今回は何を「廃棄」したのか説明し、次回、その後、「廃棄」による売り上げ減をどうリカバーしたのか、経営者の決断を紹介する。

ドラッカーに学んだ先輩企業(3)「日興電機製作所」(前編)

●ドラッカーの言葉

「トップ本来の仕事は、昨日に由来する危機を解決することではなく今日と違う明日をつくり出すことであり、それゆえに、常に後回しにしようと思えばできる仕事である」

(『経営者の条件』)

〈解説〉今、目の前にある問題は過去の意味決定と行動の結果である。従って、過去を優先すると、問題の抜本的な解決は遠のく。いくら計画を立てても未来は変わらない。では、何から着手すべきか。未来を計画する前に、生産的でなくなった過去の活動を廃棄するのだ。廃棄の本質は資源の解放である。過去に縛りつけられている資源を、今の自分の手に取り戻すことだ。その資源を明日の機会に集中するとき、成果が上がる。「選択と集中」ではなく「廃棄と集中」である。

突然の事業承継だった。祖父が創業した日興電機製作所(埼玉県桶川市)に、和光良一社長が入社したのは2003年、31歳のときだった。わずか半年後に、先代の父が急逝。心の準備が整わないまま、社長に就任した。

売り上げは右肩下がりだった。主力は、通信用ケーブルの接続や配線に使う端子かんといった通信設備。当時、通信業界では金属製ケーブルから光ケーブルへの移行が急速に進んでいたが、その波に乗り遅れた。光ケーブルに対応する新製品の開発が滞る中、携帯電話が普及。強みだった金属製ケーブル用通信設備の需要は減少の一途をたどっていた。

売り上げはピークの約15億円から3分の1の約5億円に減少。利益は、わずかに出ていた。和光社長が入社する前、父は苦渋の末に大規模な人員削減に踏み切り、人件費を圧縮した。最盛期には100人ほどいた社員は30人ほどに減っていた。

社長就任後、最初に力を入れたのは、地道なコスト削減で利益率を上げること。しかし、その戦略は4年ほどで行き詰まる。市場の縮小による売り上げの低下は止まらない。新市場を開拓しなくては、次の展望は見えなかった。

経営者としてカベにぶつかった。「コスト削減は課題がはっきりしているから、知識で解決できた。しかし、新市場を切り拓くには、自ら課題を設定しなくてはならない。そこで途方に暮れた」。

コスト削減には限界あり… 続きを読む