

飯島賢二の『恐縮ですが・・・一言コラム』

第 113 回 利益をひねり出す「3つの秘策」～改革の基本思想

利益を飛躍的に計上するためには、色々な方法、手段があると思います。でもその基本的考え方は、次の「3つの『リ』」といわれているようです。それは...

リストラクチャリング (Restructuring)

リエンジニアリング (Reengineering)

リーンマネジメント (Lean Management)

と、言われています。そしてこの3つほど、頭で分かっている、実行が難しいものはないとも言われているものです。

リストラクチャリングは、何が何でも首を切るということではありません。企業が不採算部門を切り捨て、将来有望な部門に進出することなどを含め、企業再構築、つまり構造を改革することを意味します。簡単に言えば、不必要な部分をたたんでいくことです。その流れの中で、企業利益に貢献しない、不必要な人件費コストを排除するといった施策も、当然考えられる訳でしょう。

リエンジニアリングは、企業構造の再構築だけでなく、間接部門を含めた全社的な業務の見直しと改革のことを言います。ビジネスの一連の流れそのものを見直し、その仕組み、制度や組織といった、抜本的な改革を精力的に実行していくことになるでしょう。

そして3つ目は**リーンマネジメント**です。贅肉を削り、筋肉質な体質に改善することを「リーン化」といいます。無駄のない動きに、社風、社員の思考、行動を変えていくことを意味します。構造的なシステムや体質を変えることに留まらず、最終的な意識、考え方、モラルそのものを変える、つまり「マインド変化」を目指すところに、単なる「リーン化」とは異なる奥深さがあるようです。要は、型を変えるだけでなく、マネジメントとして実行していくところに、また、実践上の困難性が伴っているといえるかもしれません。

この方法は、通常の「利益増大化」戦略の基本であることはいまでもありませんが、いわゆる、企業再生の基本的スタンスとして、その根幹を成す考え方でもある訳です。

企業再生の手順は第一に解決すべき課題を明確にすることから始まります。第二は目標設定を明確にすることでしょう。そして第三に、再生の課題を抽出します。それは
(1) 財務リストラ (2) 業務リストラ (3) 事業リストラ の3点から再生の課題を抽出すべきと考えます。そして最後の段階で、事業再生計画書を作成します。

こんな再生プロセスを見ると、全ての根底に上記の「3つの『リ』」があることに気がつくはずですが、本来、利益をひねり出すための積極策、再生のためでなく、ワンステップ上がるための「3つの『リ』」、常にその思考は備えていたいものです。