

# ローカル企業復活に向けて

～藪の中に眠った改善機会に光をあてる～

浜村 伸二

経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

黒澤明監督の代表作の一つに「羅生門」という映画があります。原作は芥川龍之介の短編小説「藪の中」と「羅生門」をベースにしていますが、この物語の特長は、一つの事象に対して複数の視点から描かれている点にあります。ある事件に対して複数の目撃者や関係者が、自分たちの都合の良いように異なる証言をし、その証言それぞれが矛盾、錯綜し、真相を捉えることができない、そんな物語です。

ローカル企業の再生に取り組むと、同じような現象に直面することがあります。業績が悪化したローカル企業には必ず、大きな不採算事業や取引、店舗、拠点が存在します。明らかに赤字で、会社の足を引っ張っている。それにも関わらず、長年それをやめることができない。何故だろうと思い、様々な関係者に話を聞きますが要領を得た答えを得ることはできない、そんな状況によく直面します。

## 再生企業は後出しじゃんけん発言の宝庫

再生企業の現場に入ると

「私は、早期に●●事業は撤退すべきだと思ったのですが、オーナーの反対にあうかと思ひ…」  
「この事業の投資は、私がいらない会議で決められたものだ…あの場に私がいれば食い止めたのに」

「社長には何度も進言したんです、ただ社長が優柔不断で…」

といった発言をよく耳にします。

まるで、その責任なり決断の遅れは自分じゃ

ないどこかにあると、後出しじゃんけんの発言を皆さんよくされます。ただ、それでは当然のことながら、結局、何がこれまでネックになっていたのか？何故決断ができなかったのか？藪に陥った問題のように外から理解することは出来ません。

## シンプルなことできるか、否か？

先日、再生を成功させた某企業の社長と会食をした際に、その方がしみじみと「結局、再生できるか否かは、痛みを覚悟して、本来

やるべきことを決断し実行できるかどうか、ただそれだけなんだよね。ただ、そのシンプルなことが難しいんだよね」とおっしゃっていたのを聞いて、まさにその通りだなと感じました。藪の中に入ってしまった問題、誰もが触れたくない問題を、わざわざ取り出して白黒つける、それはとても大きなパワーがいることです。例えば、よく「コア事業に経営資源を集中」といいますが、その言葉の裏にはノンコア事業の切り離し、従業員のリストラといった痛みが求められます。当然のことですが、その痛みは、誰にとっても好ましい話ではありません。

ローカル企業の場合、株主がオーナー経営者であったり、オーナーが地元の実力者で金融機関から意見を言いづらい間柄であったりと、外部からガバナンスが十分効いていないことが多く見受けられます。そういう会社の秘めたる問題は、会社が本当に二進も三進もいかなくなるまで、関係者の利害、保身、責任回避のために放置されている、なんていうのはよくある話です。

### 藪の中の問題に光をあてる

我々のようなローカル企業の再生支援をするメンバーの一番の仕事は、藪の中から問題を掘り起し、そこに光を当て、白黒をつける、この事業は継続するのか、やめるのか？この不採算取引はいつやめるのか？等々、これまでアンタッチャブルであった問題を一つ一つクリアにすることです。初期の段階でそれができれば、その会社のターンアラウンドの成功確率はかなり高まりますし、その仕分け作業が我々の一番の腕の見せ所の一つだと思っています。

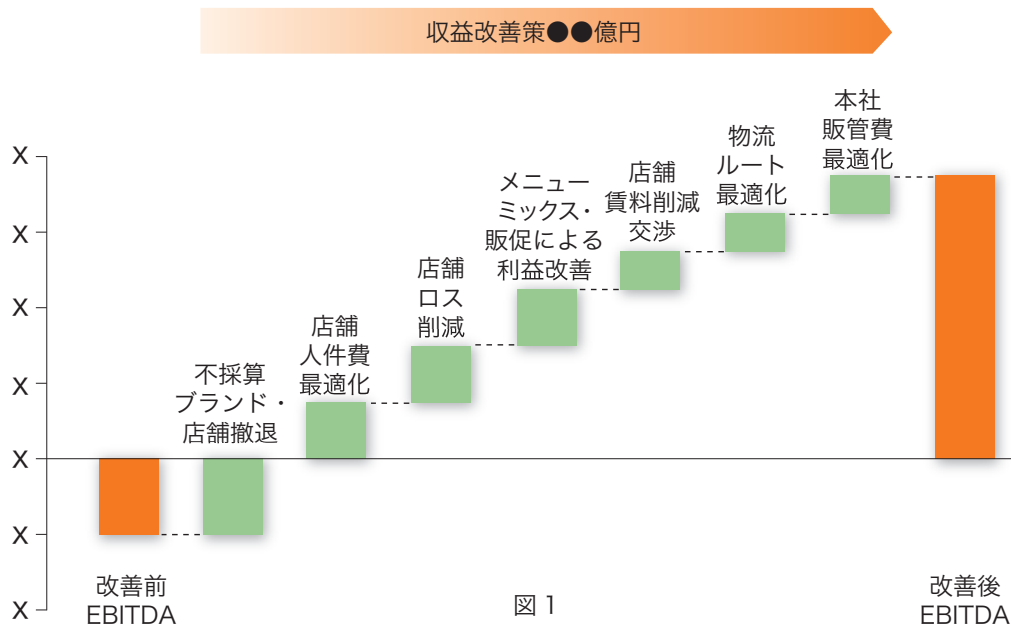
そしてもう一つの腕の見せどころは、コア・

ノンコアの見極めをした後、コア事業をどう磨き上げるか？どう生産性向上を図るか？です。コア・ノンコアの見極めは、トップダウンの意思決定がポイントになりますが、この生産性改善は現場の巻き込みがポイントになります。「生産性改善に取り組みましょう」

こういう話をすると、現場サイドから「すでに取り組んでいます」と、若干ネガティブな反応を受ける事が多々あります。確かに現場レベルでは、日々様々な努力をされていると思いますが、多くのローカル企業の場合、自分たちの会社の潜在力や改善の伸び代に気づいていない、もしくはその伸び代を十分に刈り取り出来ていないことが多いと感じています。また、それらの改善活動が、個別に動いており、会社全体として有機的に結び付いている、もしくは数値目標として経営に共有され、会社としてPDCAを回すといったことができていないことも多いと感じています。

### 全社で施策と効果を共有する

我々が、生産性改善の支援をする際、必ずと言っていいほど「改善積み上げ滝グラフ（ウォーターフォールチャート）」（図①）を用いています。このツールを用いることで、どのような打ち手が必要で、それぞれの施策がどの程度改善効果が見込めるのか、ビジュアル化して、わかりやすく全社に共有化することが可能になります。とことんまで収益性や投資採算性を上げていくのに、最適なツールです。このツールは、「これを着実に実現できれば、営業利益、EBITDAがこうなるんだ」というより具体的な数値目標を全社員に持ってもらうのに非常に有効ですし、実行段階では、「PDCAサイクルをきっちり廻して、一定



レベル以上の水準を維持・継続し続けられるか」が重要になってくるので、目標として定めた改善金額に到達しているか定期的な評価の際にも、この滝グラフは機能します。

この改善施策を積み上げる際のミソは、左から確実にできる施策、特に会社の自助努力でできるコスト削減系の施策を置いていき、右に行くに従い、不確実な施策、業者との交渉事、顧客との交渉事が入る施策であるとか、新商品の発売効果等を置いていく点にあります。これであれば、確実にできる施策でどこまで収益が改善できるか？最低限赤字は脱出できるのか？、アップサイドでどこまで収益が改善するのか？等々のシミュレーションが視覚的にも行いやすくなります。

### 業種毎の特性を考慮する

また施策を検討する際は、業種ごとの特性も当然考慮に入れる必要があります。小売・サービス業であれば人時生産性系の改善施策が中心になりますし、宿泊サービス業であれば稼働率に関わる施策が中心になります。2016年2月に『IGPI流 ローカル企業復活のリアル・ノウハウ』（PHPビジネス新書）を出版しましたが、ここで記したようなローカル企業の課題や、我々のこれまでの経験を元に地道ではありますが、業績改善に確実に効く具体的なノウハウを記しました。ご興味があればご一読いただければと思います。また、こういったローカル企業での藪からの問題掘り起しに、時に我々のような伴走者が必要であればお声掛け頂き、一緒に未来あるローカル企業へと脱皮変身するサポートができれば幸いです。



### 浜村 伸二 経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

アクセンチュアにて、製造業、流通業を中心に中期経営計画の策定、BPR/IT 戦略の立案・実行支援を実施。その後、産業再生機構にて、製造業を中心に事業再生計画作成、ハンズオンでの経営支援に従事。IGPI 参画後は、製造業、小売業、外食業等の事業再生計画の策定から実行支援、M&A アドバイザリー、投資業務等に従事。

早稲田大学教育学部卒