

総合的リストラ（企業の再構築）の推進

芳 賀 玉 樹

最近、各企業・組織体において導入され、または検討されている経営戦略的テーマに、リストラ（Restructuring）即ち企業の再構築がある。このリストラに対する人々の関心の深さは、リエンジニアリング革命という翻訳の書物が、我が国の大都市において、ベストセラーの上位にランクされていることから伺われ、次第に人口に膾炙されつつある。さてここでは、このリストラ（企業の再構築）について、とりあげる対象テーマは、『リストラ（企業の再構築）を行うニーズ（必要性）とその背景』『現在のリストラの問題点、解決課題』『効果的リストラ戦略の推進方法』『総合的リストラとリエンジニアリングの関係』『収益向上策としてのリエンジニアリングの推進』等である。

1. リストラ（企業の再構築）を行うニーズと背景

リストラは本来、好不況にかかわらず、企業が生き残り成長発展する為の恒久的な性格を持っている戦略である。その為に、リストラは総合性、調和性（バランスをとる）、永遠性、無限性（大きな広がりに限界がない。とより上位のシステムを考慮する）

効果性に充分配慮がなされなければならない。ところが、最近各企業で導入されているといわれるいわゆるリストラは、永びく不況に耐えられなくなった末に、カンフル剤の如く使われ方がなされ、片寄った雇用調整即ち人減らし（人員削減）の側面が強調され、誤った認識を与えている。このリストラは、両刃の剣となり、うまく導入推進する場合は、企業は、（大）企業病から脱し、活力をとり戻し、企業は、成長発展の路線に乗せることができる。しかし、誤っ

た認識で安易に人減らしを強行すると企業は、ギリ貧状態となって、永い視点からみると衰退の一途をたどってしまう。

2. 効果的のリストラ戦略の推進方法

リストラ（企業の再構築）は、本来、企業の活力をとり戻し、成長発展する軌道にのせる有力な戦略、ツールとしての役割を持っている。その役割には当然、企業の成長発展の為の『収益向上戦略策』が要（かなめ）となる。この『収益向上戦略策』を次の〔図〕で示し、話をすすめよう。収益向上戦略策には、「販売強化」「体質改革」「開発創造」の三本柱からなる。

(1) 販売強化は、企業にとってもっとも、前向きで、今日の糧、収入を得る為のベクトルであり、開発創造とも相まって、リストラでも長期的、積極的な側面を担っている。

販売は、企業の収益の源泉いわゆるプロフィットセンターとして企業の財源（財産）とし、経営資源（人、物、金、情報）の最重点配分（即ち再構築の要）すべきである。

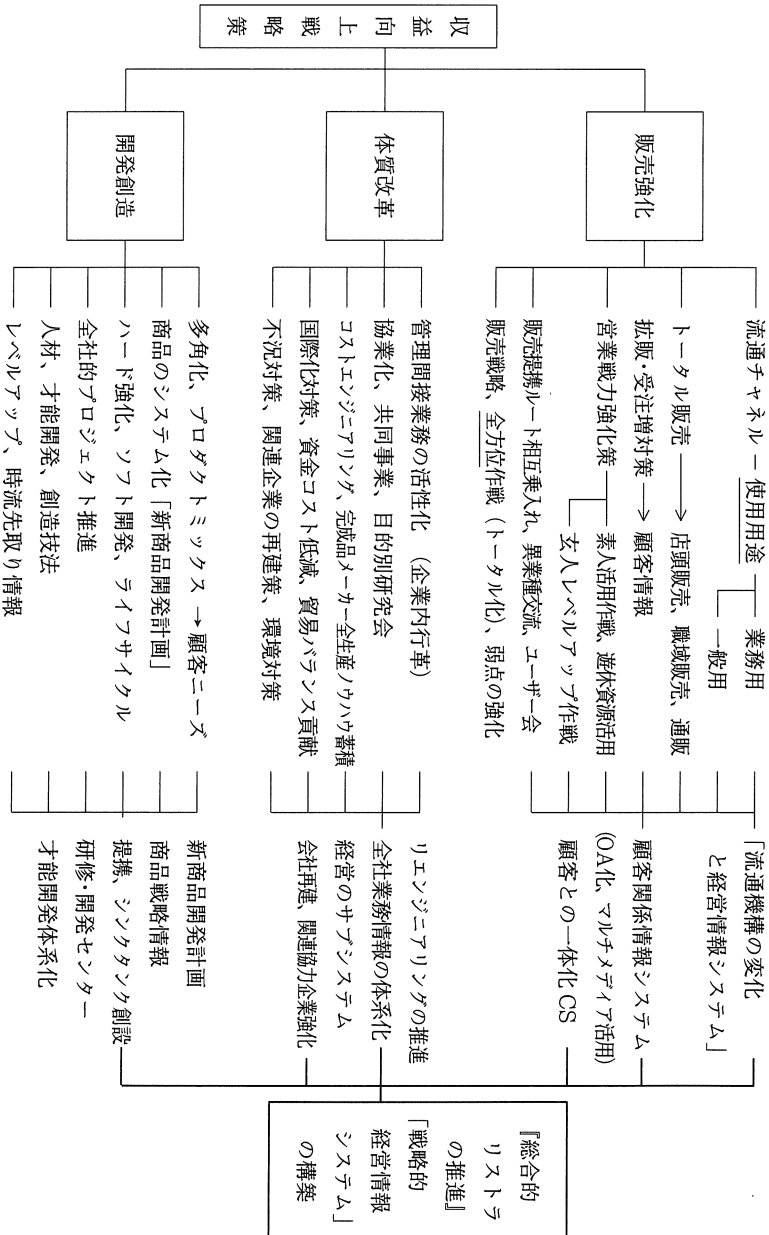
販売強化のスタートは、流通チャネルである。流通チャネルに基づいて販売の戦略と販売の戦術が立案されるメーカー（官庁も）、物を作る、供給する立場から流通を見ているが、販売強化の場合では（勿論開発でも）、最終顧客（エンドユーザー）のニーズ（要求、要望）とウォンツ（欲求）を把握することが基本情報となる最重要テーマである。

販売強化および開発にとって重要なことは、この最終顧客での商品のハード、ソフトの使われ方、購入の仕方としての使用「用途」の分析である。使用用途は大別して次の二様があり、夫々について、販売強化上で、着目すべき特色情報がある。

① 一般用…これは、個人や家庭用向けのものでありパーソナルユースともいわれ、キーワードは、「民力度」「家族構成」「年令層」「性別」「ライフスタイル」「価値観」「流行のサイクル」などがある。

② 業務用…これは、法人や企業向けのものであり、ビジネスユースともいわ

〔火〕



れキーワードは、「会社事業所数の推移」「業種」「業態」「組織（フォーマル組織、インフォーマル組織の二面がある。）」「企業規模」「発展段階、レベル」「購入動機」「予算」「投入と得られる効果（期待効果）」等がある。尚① 一般用と ② 業務用の両者の共通のキーワードとして、「人脈」「キーマン」「購入動機」「予算」「期待効果」が考えられる。

注目すべきは、いかなる企業、法人といえども、『一般用』『業務用』のいずれの分野においても、業界において、トップに立つという両立が難しいということである。

即ち、『一般用』に強い企業では、『業務用』が手薄になり、『業務用』に強い企業では、『一般用』では、必ずしもトップに立つことができない。それは、その企業の、経営者・幹部の評価方法や、企業での生き立ちとも関係が深いからである。即ち、経営者・幹部が『一般用』で育ちまた得意としていた場合には、どうしても目はそこに行き、『業務用』には関心が向かないし、企業の伝統にもなって、自らウィークポイントを作ってしまう。逆に、『業務用』にしか目が向かない企業（この場合には、生産財メーカーにその例が多い。）では、どうしても『一般用』がウィークポイントになって、不況や逆境になると受注売上が減退してしまうのである。

勿論、この『一般用』と『業務用』の両方共に強くなると受注売上が飛躍的に伸長し、立派なリストラの基盤が築かれることになる。

『一般用』と『業務用』の両方共に強くなるコツは、まず、ウィークポイントを作らない「意識改革」に始まり、「流通チャネル、ネットワーク（これについては開発創造でとりあげる）の強化」そして、これからとり上げるテーマ「トータル販売」「営業戦力強化策」「販売提携・ルート相互乗入れ」等である。

使用用途の代表的な例として、「一般用」は消費財〔食品、化粧品、繊維（アパレル）日用品雑貨等〕や耐久消費財〔家具、家電、AV、住宅、乗用車、カメラ、時計、宝飾品等〕がある。一方「業務用」は、生産財としての化学、鉄鋼製品（主に原料や中間製品）や建材、建設建造物（ビル・工場）、コンピュー

タ、OA・事務機、FA・工作機械ロボット、またソフト的分野ではコンピュータ・OA、ロボット・FAのソフトウェア・応用技術・知的生産品やノウハウがあり、それぞれ会社や事業所で使われ、ビジネス活動に役立っている。

③ トータル販売システム

「一般用」と「業務用」のオールラウンドな分野で販売に強くなる為の手法として、トータル販売システムをとりあげよう。このトータル販売システムはまた、流通機構に大きな影響を与えるものである。

トータル販売システムは、次の三本柱からなっていて、相互に波及効果を及ぼしている。

(a) 店頭販売

- 1) 集客…客をどの様にして、より多く集め、見込客として蓄積していくか
- 2) 接客…集めた客にどうアプローチするか
- 3) 販促（販売促進）…どう受注契約に結びつけるか

(b) 職域販売システム（訪問販売、納品など）

- 1) 使用用途別…「業務用（ビジネスユース）」「一般用（パーソナルユース）」
- 2) 人脈、キイマン…真のキイマンを見つけ購入する場合の役割を知る。
- 3) オピニオンリーダー的顧客の体系化と活用による拡販

(c) 無店舗販売（ダイレクトマーケティング又は通信販売）

- 1) 見込客の「顧客リスト」異業種交流による情報の共通化、販売ルートの相互乗入れ
- 2) パーティ手法など家庭の主婦の中からイメージアップに役立つ家庭の人を選び、パーティを催して、ソフト的に売る。

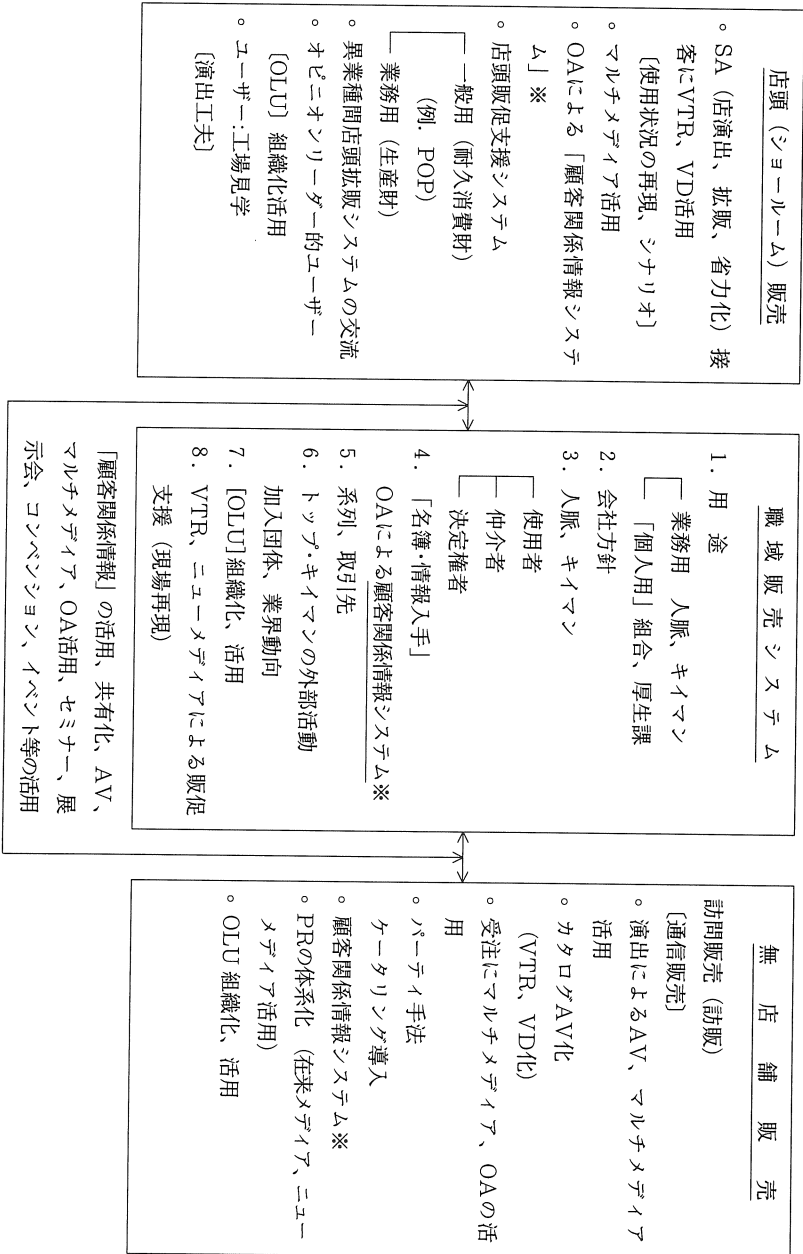
以上三本柱を一企業が、オールラウンドで実行するには、容易でない場合には、数企業の提携や販売ルートの相互乗入れ、更には、共同化、又は協会各種団体で、トータル販売システムの研究会を作って実行することも効果が上がる。尚提携や販売ルートの相互乗入れを行う場合には、自社の強点を活かしながら、

夫々のウィークポイントを補強して、トータル販売システムにアプローチしていく。例えば、店頭販売中心の「一般用」に強い企業は、職域販売（納品）と無店舗販売面を強化し、職域販売（納品）中心の企業なら店頭販売と無店舗販売のポイントを強化し、吸収する機会を作ることができれば、販売力は強化され、売上は飛躍的に成長していく。尚三本柱に共通したものとして、セミナー、展示会、コンベンション等イベントの活用がある。

トータル販売システムの主なる期待効果は

- 1) 自社の販売上のウィークポイントが補強され、受注売上が飛躍的に伸長していく。
 - 2) 販売の生産性の向上
 - 3) 販売チャネルの構築や顧客の開発がスムーズに推進できるようになる。
 - 4) 顧客の本当の購買ニーズとウオントツが、的確にかつスピーディに把握できる。
 - 5) 顧客が、次に、いつ、何を、どの様にして、どこから購入したいかを把握できる。「一般用」の消費財ではPOS以上の販売の予測が可能となる。
 - 6) 商品開発、仕入、品揃えの顧客の欲求（ウオントツ）情報が的確に把握できる。
 - 7) 競合に勝つ為のスピーディかつ体系的な顧客関係の情報がつかめる。
- 次にトータル販売の三本柱のシステム体系の関係を図示してまとめる。

販売システム体系（販売システムの三本柱）



「顧客関係情報」の活用、共有化、AV、マルチメディア、OA活用、セミナー、展示会、コンベンション、イベント等の活用