

平成 22 年 6 月 21 日現在

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2008～2009

課題番号：20730254

研究課題名（和文）日本企業の再生行動における認識と行動の調査

研究課題名（英文）Study of Turnaround Management：Recognition of Turnaround Situation and Turnaround Action in Japanese Companies

研究代表者

田中 恭子（TANAKA YUKIKO）

島根県立大学・総合政策学部・講師

研究者番号：10453200

研究成果の概要（和文）：本調査研究では、企業の再生状況の認識と、実際の再生行動との関連性を検討するため、国内企業を対象に再生状況の認識と再生行動についてインタビュー調査を実施した。その結果、早期に再生行動を実施できた企業では、トップによる早期の再生状況の認識、危機意識の迅速な組織共有がなされ、また常時から危機醸成がおこなわれ、それが組織全体へ迅速かつ効果的に浸透するよう施策が取られているという結論に至った。

研究成果の概要（英文）：This study investigated the relation between recognition of turnaround situation and turnaround action in Japanese companies. Interviews were used as the data collection and qualitative techniques were applied for data analysis. Findings showed companies recognized turnaround situation earlier had a tendency to start earlier turnaround action. Results indicated that early recognition of turnaround situation by top management and warning against crisis to their members quickly, producing a sense of impending crisis, taking measures to spread it among members were their outstanding characteristics.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,500,000	450,000	1,950,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業再生、再生状況、衰退の認識

1. 研究開始当初の背景

一般に企業や事業の再建または再生といわれる現象は、企業や事業の悪化した業績を

回復する行為を示している。しかし、これらの企業再生という経営組織の業績回復行為にも多様な形態が存在し、それに付随して再

生が必要となる状況（再生状況）や再生成功といった再生の定義そのものもまた多様に存在する。

さらに、既存研究においても再生の定義に関して業績の回復という単一の表現であることや、一定期間の連続業績変動という統一性に欠いた基準設定がなされているだけであり、再生研究の業績衰退程度やその他、財務上の基準、法的制度支援の有無などの条件が加味されぬまま議論されている問題があげられる。

(1) 再生の定義

再生の定義に関して既存研究では統一性、一貫性が見られない。海外研究の Turnaround は財務状態や業績の低下・悪化からの回復を意味すると解釈できる。一方、再生という国内研究での定義からは、倒産に近い危機的状态や赤字に及ぶ衰退、長期的な業績停滞といった記述があり衰退程度が含まれているといえる。

以上から、通常、再生や Turnaround とは企業が業績低迷から回復することであると定義されており、米国の既存研究では企業の収益が数年連続して低下した場合に衰退 (Turnaround Situation: 再生状況) とされ、同様に数年間連続で収益増加が見られるときに再生成功であると定義されているといえる。

しかし実際の業績回復という現象では倒産に至る衰退から回復する企業や、倒産の可能性のある赤字経営から黒字転換する企業、または以前との比較での業績低下から再興をする企業、急速な業績回復 (V字回復) もあれば中長期間にわたり徐々にその業績を回復 (L字回復) させる企業もある。業績回復といっても多様な形態や基準が存在していると考えられる。

したがって、どのタイプの業績回復形態や基準を企業再生であるとみなすかによって、再生定義も異なることが指摘できる。

以上の理由から米国の既存研究の再生定義とは別に、日本で企業再生とされる現象にはどのような基準が適しているのかを明確にするために企業再生の定義に着目した。

(2) 日米における再生認識相違

田中 (2005) では企業再生という多様に表現されている現象はどのような基準を有しているのか、その基準を明らかにし、特に日本企業の再生状況の認識基準は米国のそれと異なるのかを明らかにした。米国先行研究で使用されてきた Turnaround の操作定義を参考とした基準をもとに、日本での Turnaround 成功企業を選出し、その業績回復形態を検討した。

分析結果から、米国での Turnaround の基

準では連続的な業績低下をもって業績回復が必要な状況であるとし、日本では業績の低下が赤字領域に達していれば再生状況としていることがわかった。

含意として米国先行研究での Turnaround の基準は必ずしも日本企業の再生状況の基準に該当していない可能性が指摘できた。

つまり日米における再生状況のコンセプトに相違があり、米国 Turnaround 基準は日本での再生状況の基準より厳しく、このため日本企業よりも米国企業のほうが業績不振のより早い段階から Turnaround 状況とみなし、対処していることが指摘できた。

以上、背景となる研究からは、日米企業の再生状況の基準に相違があることを示唆している。同時に再生企業として対象となった55社の日本企業のケース間において、5つの回復形態が類型されたことから、国内企業間によっても業績回復形態が多様に異なることが示唆される。このことは国内の再生対応の多様性を示し、各企業の再生状況およびその対応を更に調査し明らかにする必要性を示している。

2. 研究の目的

本調査研究の目的は、再生状況の認識と、実際の再生行動との関連性について、国内企業を対象に検討することである。

そのため、業績低迷と回復を経験した国内企業を選定し、各社を事例とした再生状況の認識 (認識時期、認識の指標、危機意識の程度) と、再生行動 (開始時期、再生実施期間、施策内容) について、インタビュー調査を実施した。各社について再生状況の認識と再生行動の関連性を検討することで、認識時期や危機意識の程度が企業再生の施策内容や再生取り組みの期間へもたらす影響を考察した。

3. 研究の方法

上記目的を達成するため、主に次のことについて調査研究を行った。

- (1) 再生状況に至った原因
- (2) 再生状況の認識と再生行動の関連性
- (3) 早期対応企業の認識と行動

まず、国内の企業再生事例の現状と再生の成功要因を把握するため、関連する既存研究や文献資料を精読し整理を行い、同時に関連する研究会や学会において情報収集を行った。

また、インタビュー対象の選定については、過去の研究で選定された企業データの中から選別を行った。過去の研究では、55社の日本の再生企業があげられ、国内製造業 1342社の中から以下の再生基準に該当する企業を選出し、55社の業績回復をグラフ化してその形態を5つに分類した。

選定基準は売上高経常利益率を使用し、再生状況を「売上高経常利益率が4年以上連続で低下するとき」、再生基準を「売上高経常利益率が4年以上連続で増加するとき（1年の猶予有）」と設定した。4年以上という期間を設定した理由として、先行研究での業績低下・上昇の基準となる最低連続年数の中で最長期間であったことから4年以上連続に設定している。

以上の企業データを基礎に、本調査研究においては、5種類の典型ケースである10社にインタビューを依頼した。そのうち調査受入れの許可を5社から得た。

対象企業5社はすべて製造業であるが業種は異なる。また企業規模は中堅から大企業規模であった。インタビュー回答者は、対象企業の日程および受入れの都合上統一できなかったが、5社中3社は中核事業部の管理職へ、1社は広報担当者へ、1社は事業部担当者へインタビューを実施した。

上記の基準において業績が低迷し回復するまでの両時期について、低迷に至った原因と、特に再生状況の認識（認識時期・認識の指標、危機意識の程度）と再生行動（開始時期、再生実施期間、施策内容）について聞き取りを行った。

上記(1)に関しては、インタビューから業績低下の原因について聞き取りを行い、再生状況の認識に至る経緯についての背景として扱った。

(2)(3)では、各社からのインタビューデータを検討し、再生状況の認識と再生行動の関連性について整理した。それをもとに早期に対応できた企業における認識と行動の特徴を明らかにし、認識から対応に時間差を生じさせる要因を提示した。

4. 研究成果

(1) 再生状況に至った原因

インタビューから業績低下の原因について以下の見解が得られた。

① 外部変化を契機とする既存課題の顕在化

市場飽和や海外新興勢力による価格競争、新技術などによる市場競争地位および市場シェアの低下が、自社製品・事業の伸び悩みや業績低下といった課題を以前から抱えている。そこに、一時的な景気悪化や原材料の高騰、各種法改正などの外部環境の変化が後押しして、これまでの懸念事業が更に打撃を受け、業績低迷や赤字を招いているケースである。

② 過去の拡大戦略による不採算事業の悪化

過去に実施した成長・拡大戦略として新規事業への進出や事業拡大などが原因としてあげられた。これらの新規事業参入や事業拡大の多くは、当時の事業成長、産業の勢いや、

市場競争対応の一環で実施された傾向があり、市場調査や自社の競争地位の分析に基づき慎重に意思決定されたとは必ずしも言い難いことが付け加えられた。

③ 市場対応への遅れ

顧客ニーズの変化やそれに伴う競争構造の変化、製品寿命の短命化などの市場環境変化が激化する中、従来での組織対応力では十分な対応ができず、経年の対応不全が積み重なり、市場地位を低下させ、ひいては赤字に至らせるという組織的・戦略的な適応力が原因のケースである。

このケースでは顧客ニーズや戦略指針の再検討といった意見が社内で議論される場がありながら、各組織内でのパワー関係により、これらの検討事項を先送り、または見逃してきた企業もあった。

(2) 再生状況の認識と再生行動の関連性

再生状況の認識および再生行動、両者の関係性についてのインタビュー結果は以下のように整理できる。

① 再生状況の認識

再生状況の認識については各社で大きく相違がみられた。

認識の時期については、業績低迷の比較的早期でなされた企業と、業績低迷が進んだ後に認識がなされた企業に分かれた。ここでの認識は、再生の確実な必要性の認識・把握以外にも、将来の低迷を招く状態に対し、何らかの対策の必要性や危機を感じている場合も含まれる。売上や収益の低下の事実を把握していても、それを一時的突発的な外部環境に由来する業績低下と見なし、再生が必要な状況と判断されないケースも見られた。その場合、業績低下の中盤以降まで再生状況の認識が先送りされることになる。

また、再生必要の認識に遅れが生じる原因として、衰退原因との関連性があげられる。というのは、外部環境的な変化が契機となり従来からの組織内部の問題が顕在化するケースが多く、このことは内部の問題発見が危機の後に省みられる事例が多くなることを意味するからである。

認識の契機になった指標に関しては、売上高や利益率の低下に代表される財務的指標は、ほとんどの企業においてあげられた。売上高・利益率の減少、借入金返済が困難、配当の遅延、累積赤字などである。また、これらの財務的指標単独ではなく、将来的なニーズや自社の市場地位等の事業環境分析との両睨みといった複数指標の活用もみられた。一方、財務指標の認識において上述のように、悪化傾向にあっても、一時的な外部環境の影響とみなし、早期認識に至らなかったケースもあった。

再生が必要であるという認識の程度や危機意識については、危機信号を認知していながら、一時的な外部要因による業績低下であるという判断に至った場合には、業績が悪化した時期に入るまでは、真の危機感を持たれず、結果的に深刻な業績低迷を招いている。一方、危機状況であると認識し組織内へ危機感を醸成しようとした企業においては、2 パターンのケースがあった。一つは事業の直接担当者や一部管理者など上層部以外の成員が将来的な危機となる兆候を察知し、トップに働きかける、もしくは危機対策の行動を率先的に実行するなどして、組織内部への危機感醸成を促進する対策をとり、全体的な危機意識の共有に成功したケースである。もう一つは、トップ層自身がいち早く危機を認識し、組織全体へ危機状態を呼び掛け、全体へ波及させるケースである。

② 再生行動

再生行動に関して、まず認識から行動開始までに要した時間についてみる。主体は誰にせよ組織内部で再生必要性が認識された場合、最終的にトップから組織全体へ向けて再生実施の呼びかけがなされる。これが再生行動の開始と位置付けられよう。対策実行に至るまでの期間は、上層部が危機感を抱き再生の必要性を認識しなければ長期化する。これは組織全体としての行動変革を導くには、トップダウンでの指揮命令形式をとらない場合、効果的な対策実施が困難となるからである。また組織内部の一集団において危機認識がなされても、トップ層へ再生の必要性を訴えかけ理解されるまで、再生行動が開始されず、ここにタイムロスが生じてしまう。

このように認識から行動までの時間が早ければ、業績低下の進行をより早く食い止められる。よって、上層部がいち早く危機認識をもったケースにおいては、そうではないケースより早期に行動へ移行できている。

再生実施に要した期間については、上層部による再生行動開始の号令から、業績回復完了までの期間となる。この期間は実行された再生対策が奏効するまでとなり、各社の期間はばらつきが見られたが、本調査では最短で5年であった。ケース選択の基準が4年連続の業績低下と回復と定義していることが実施期間の長さに影響している点は考慮すべきであるが、再生実施期間が長期に及ぶ場合、特に業績低下の期間が数年に及んだ場合には、回復にも時間を要している傾向にあった。もう一つ、再生実施を短期間で完了できたケースの特徴は、トップによる組織成員への意識浸透と全員を再生対策の実施に従事させるための施策が効果的になされている点であった。

再生行動を含む組織変革が難しいのは、こ

の認識と行動を組織全体へ発展させる点である。したがって、この波及の問題がトップによる危機呼びかけから全体行動へ即座に展開できない理由となっている。

続いて再生対応の取り組み実施内容については、初期段階ではコスト削減等の縮小均衡策（工場閉鎖、人件費削減、人員整理、取引先の選別、事業構成の見直しなど）が実施されている。財務状態が安定した後に戦略の再検討（中核事業の強化、新規事業への参入、市場シェア拡大など）が実施され、中長期的な収益増加へ向けた指針が提示され、成長志向の施策がとられている。

③ 認識と行動の関係

本調査研究のケース比較からは、危機に発展する可能性のある何らかの指標に注目しており、かつその指標を危険信号と見なし再生が必要な状況であると判断でき、特にトップがその危機を認識し、かつ危機感を組織へ速やかに浸透させた企業ほど、再生対応への行動開始時期が早いことが明らかになった。再生完了に要する時間も、トップから組織全体へ向けた危機意識の浸透や再生行動実施の働きかけによって、より効果的な施策実行が可能となる分、トップが再生状況を認識していない場合やトップが意識改革の波及に窮している場合と比較すると、期間は縮小されるという関連性がみられた。実施対策については、早期の認識は再生行動の開始を早め、業績低下を早く食い止めることから、再生施策の選択肢が広がるといえる。

以上①から③のインタビュー結果より、企業再生における早期対応には、トップによる早期の再生必要性の認識およびその組織内波及が重要であることが指摘できる。

よって、比較的早期に施策を実施していた企業と、実施できなかった企業の相違背景には、再生状況の認識時期、上層部の認識の有無、組織全体への認識浸透スピードが関係しているといえる。

(3) 早期対応企業の認識と行動

本調査研究から企業の再生状況の認識時期、上層部の再生状況認識、危機意識の共有が、行動開始時期や再生実施期間に影響を及ぼすことが指摘できた。この結果をもとに、業績低下に早期に対応できている企業ではどのような認識と行動がなされているのかを整理する。

① トップによる早期認識と常時の危機醸成
業績低下に早期に対応できている企業では、危機認識の時期が早期で、かつ上層部によって一早く危機兆候が察知され、トップダウンによる迅速な危機意識の共有施策がなされた。このようなケースでは、再生対応への行動開始も早く、改革としてより効果的な

施策実行がなされ、よって再生完了に要する時間も短縮されている。

さらに、業績低下に早期に認識・対応できている企業では、日常的に財務状況や組織内外の微細な変化にも注意を払い、それを将来的な危機兆候と捉え、組織内へ危機意識を促し、意図的な「危機状況」を作り出し、回復の必要性を呼び掛けるなどの行動がとられている。

またトップの再生状況の認識が、早期再生行動開始に重要であるのは、企業再生などの組織変革は、トップダウンで実施されなければ、容易にはその取り組みが奏功しないからである。このように組織全体の意識変革にせよ行動段階への発展にせよ、組織上層から着手しなければ円滑に施行されない問題があり、果ては経営層の交代が余儀なくされることも頻繁にあり得る。

逆に、組織の一部の成員により危機認識や再生の必要性が認識されてはいるが、トップの危機意識が低いもしくは無い場合には、再生対策実施が迅速かつ組織全体として効果的になされず、業績低下期間が長期化する。業績低下の長期化は、回復に時間を要し、選択可能な再生実施対策も狭くなり、早期完全回復の可能性が低下し、慢性的な業績不振や赤字経営状態を引き起こすといえる。

② 組織全体での認識と行動

早期に危機認識し、その対応ができた企業とそうではない企業、早期に危機を認識しているにも関わらず組織全体での対策を実施できない企業など、複数のタイプが明らかになった。3つめのケースは、早期認識が必ずしも連鎖的に行動実施に発展するわけではないことを示唆する。

危機はトップにより早期に認識されることが望ましく、それと同時に危機感や再生の必要性を組織全体へ浸透させ共有させる取り組みが円滑に実施されて、はじめて行動に導くことができる。トップによる再生必要の認識と行動の間には、全体への共有というハードルがあり、この課題が企業再生の成功を左右する一要因でもあり、早期再生行動の実施が困難な点であるといえる。

よって再生状況の認識と再生行動の間に、必ずしも単純な連続性が存在しないことを意味している。トップの再生必要性の認識と有効な再生行動実施の間には、組織全体での認識共有という過程が介在するのであり、特に既存の文化や思考・行動様式の変革は、容易ではない上に、企業再生時の停滞した士気では、この組織成員の意識改革が再生成功を大きく左右している。

以上①②より、早期に行動実施できている企業は、トップによる早期段階の危機認識と常時からの危機醸成をおこない、それが組織

全体へ迅速かつ効果的に浸透するような施策が取られているという特徴を有している。

また、再生の過程を認識段階と行動段階に分離することにより、各企業がどの段階で問題を抱えているのかを把握できる。これにより、より適切な再生対策を選択することが可能となる。

以上が本調査研究において明らかにできた成果である。

日本企業の事例分析に基づき、再生における認識と行動という視点から、企業内部の再生状況や危機意識の認識が、再生対策実行にいかに関与を及ぼすのか、特に企業再生における早期実行に関する問題点について整理を行った。

認識から行動への移行の問題は、外部環境変化が契機となり、従来からの組織内部の問題が顕在化するケースが多く、行動段階への移行は組織の既存課題と関連する。よって今後は、常時の危機意識および組織課題と、企業再生における認識と行動の関係について、更に検討を進めることで、日本企業の再生により適切かつ有効な対策を提示していくことが必要である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[学会発表] (計1件)

- ① 田中恭子、日本企業の再生における認識と行動、2009 神戸ビジネス・システムカンファレンス、2009年8月29日、神戸大学

6. 研究組織

(1) 研究代表者

田中 恭子 (TANAKA YUKIKO)

島根県立大学・総合政策学部・講師

研究者番号：10453200