

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 18 日現在

機関番号：25201

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730330

研究課題名(和文)日米企業における企業認識と再生行動の比較

研究課題名(英文)Comparative survey of Turnaround Management in Japanese and U.S. Corporation:
Recognition of Turnaround Situation and Turnaround Action

研究代表者

田中 恭子(TANAKA, Yukiko)

島根県立大学・総合政策学部・准教授

研究者番号：10453200

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000円

研究成果の概要(和文)：本調査研究では、日米企業の再生行動、特に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し、両国での再生対応の相違について明らかにするため、国内上場企業5業種951社を対象に再生状況の認識と再生行動についてアンケート調査を実施した。

結論として、早期段階での危機認識のみならず、加えて全社対応を早期に開始するという、認識と行動の連続した段階を経ることが、企業再生を迅速に完了するために必要な要素であることが本調査から明らかになった。

研究成果の概要(英文)：This Comparative survey investigated the relation between recognition of turnaround situation and turnaround action in Japanese and U.S. corporations. We conducted a questionnaire survey to target domestic listed companies whose stock is listed on the stock exchange 5 industries 951 companies.

In conclusion, the following can become clear from this survey. Not only crisis recognition in the early stages of the business performance deterioration, in addition to initiate a company-wide turnaround action companies played earlier in an element necessary to rapidly complete the corporate turnaround. That it is necessary to go through successive stages of recognition and action.

研究分野：経営学

キーワード：企業再生 再生状況 再生の認識と行動

1. 研究開始当初の背景

(1)問題意識

企業再生研究においては、そもそも企業再生 (Turnaround) という現象が企業内部でどのように認識されているのかは明らかになっていない。その中でも再生必要状況 (Turnaround situation) については既存研究でも単に企業経営の危機的状況として議論されてきた。

研究過程において、再生必要状況が日米企業間においてどのように認識されているのか、さらに認識に基づいた各企業の再生対応がどのように異なるのか、これらの疑問が浮上した。

(2)企業再生の定義

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。米国既存研究の多くは Turnaround を業績の低下・悪化からの回復という意味で使用している一方で、国内研究では再生を倒産可能性のある危機的状態や赤字に及ぶ業績不振の状況から回復する現象を意味して使用しているという相違が確認できる。

田中 (2006) では、米国再生研究での定義を参考にした基準をもって、この基準に該当する日本企業のケースを選出し、財務状況、回復形態を比較した結果、米国企業の認識基準のほうがより早期の段階で再生必要状況にあると判断されていることが明らかになった。

続く田中 (2010) では、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と常時からの危機醸成および危機意識の組織内波及が重要であることが指摘できた。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、再生必要状況の認識時期、上層部の危機認識の有無、危機認識の組織全体への浸透スピードが関係していることが明らかになった。

以上、背景となる研究からは、日米企業の再生状況の認識に相違があり、再生対応行動への影響があることを示唆している。日本企業と米国企業の再生認識および再生行動を比較分析し、両国でどのような再生認識の相違があり、それらが再生行動にどのように影響を及ぼすのかを解明する必要性がある。

2. 研究の目的

国内企業再生の認識と対応の違いが、再生の早期対応を可能にするかどうかの違いが認められたことと同様に、日米企業間でも再生の認識と対応の相違がみられると予想される。

本研究の目的は、企業再生における日米両国での早期対応企業の特徴を比較し明らかにすることにある。具体的には、米国企業において早期に再生行動を実施できた企業とそうではない企業を比較し、再生必要状況の

認識と実際の再生行動との関連性について、両国の企業再生における認識と対応の各特徴と相違を提示し、米国と比較し危機認識も対応も遅れがちな日本企業に対する早期再生への対策を得ようとするものである。

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)米国企業再生行動の組織的特徴の整理

公刊資料 (米国新聞、Newsweek、economist 各種ビジネス雑誌、各種データベース等) を活用し、米国企業における再生行動を、国内企業の再生行動の特徴と比較し、公刊資料および文献調査から組織的な相違点について整理を行った。

(2)日本企業の再生行動の特徴との比較

米国企業の再生行動の特徴に基づいて、日本国内の企業を対象に質問票調査を実施することで、両国の再生行動の比較を試みた。質問票においては、経営課題、危機認識の状況、業績変化に対する行動 (対応策)、利害関係者との関係、の質問群を準備し国内上場企業 (5 業種: 食品、電気機器、化学、自動車、小売業) 951 社へ質問票の郵送によるアンケート調査を実施した。

質問項目としての大分類は、経営課題 (経営課題、撤退状況)、危機認識の状況 (重視する指標、危機予測の指標、危機認識の契機となる出来事、危機認識の時期、危機の全社宣言の時期、危機意識の程度)、業績変化に対する行動 (対応開始時期、再生実施期間、対応策、回復の指標)、利害関係者との関係 (重要視の程度) とした。

主に再生の認識 (危機予測の指標、危機認識の契機となる出来事、危機認識の時期、危機の全社宣言の時期、危機意識の程度等) と、再生行動 (対応開始時期、再生実施期間、対応策) 等についての質問を用いることで、国内企業の事例と米国事例と比較することで、再生認識と再生行動への早期対応企業の特徴を明らかにした。

分析では、日米企業の組織特性および環境となる市場特性に注目しながら、早期対応型の再生行動にはどのような認識と再生行動が必要となるのかについても検討を行った。

アンケート調査では回収 40 件のうち 33 件の有効回答を得た。

(1) については公刊資料から米国企業の再生行動について整理し、(2) での国内企業の再生成功企業へのアンケート調査の基礎とした。

続く (2) での日本企業へのアンケート調査にて、日本企業の再生認識と再生行動につき整理し、最終的に日米両国の再生認識と行動の相違を比較検討した。

4. 研究成果

(1) 米国企業再生行動の組織的特徴の整理

既存研究・文献・公開資料から、米国企業における再生行動の組織的な特徴として以下が挙げられる。

株式市場からの評価

危機感認識の時期・契機では、米国企業は日本企業に比べ総じて再生状況の初期段階で意識できており、その契機は株式市場での評価影響が大きい。

再生対応への機動性の高さ

組織全体としての再生対策が宣言されるまでの時間と行動段階へ移行するスピードも、組織意思決定・法制度手続きの双方において米国企業は機動性が高い。

以上より、再生必要状況の認識(認識時期、認識の指標)と再生の開始時期では、組織内部の意思決定と株式市場での評価に影響する可能性が高いと整理できることから、企業の再生状況認識は内部環境と外部環境の両面から検討をする必要があることが指摘できた。

(2) 日本企業の再生行動の特徴との比較

上記の結果を参考として国内企業の再生認識と再生行動について実施したアンケート調査から以下のことが明らかになった。

経営課題

対象企業の過去 10 年間で重要視した経営課題として「既存事業の強化」、「新規事業の開拓」、「効率化の推進」が多く、既存事業の基盤を固めつつ成長、効率化の対策を重視してきている(表 1)。また新規事業進出の動機についても「本業としての新たな柱」を求める、または「成長分野への進出」、「経営の安定化」を求め進出する企業が多く、経営の安定化と成長が重視されている(表 2)。撤退事業数についても半数以上の企業が過去 10 年間で 0 件であった(表 3)。

経営課題	回答数
既存事業の強化	20
新規事業の開拓	17
効率化の推進	16
海外事業の展開	10
M&A や提携の強化	9
財務体質の改善	9
技術力の強化	7
高付加価値化の推進	6
リスクマネジメントの強化	5
事業の選択と集中	4
その他	2

動機	回答数
本業にかわる新しい事業の柱の創造	9
成長分野への進出	7
経営の安定化	7
社内の安定化	0
組織活性化の一環	0
その他	4

撤退事業数	回答数
0 件	21
2 件	4
5 件	1
10 件	1

危機認識の状況

過去 10 年間において各種経営指標をどの程度重視してきたかについては、きわめて重視するでは、「売上・利益の絶対値」、「収益性にかかわる指標」、「売上・利益の成長率」が、かなり重視するでは、「フリーキャッシュフロー」、「資本効率にかかわる指標」、「安全性にかかわる指標」が半数の企業において重視されている。

一方で「配当・時価総額」、「主要製品の市場シェア」、「新製品比率」についてはあまり重視せず、どちらともいえないの回答傾向が見受けられ、成長性よりも直接的に収益性にかかわる指標がより重視されている(表 4)。

指標	まったく重視せず	あまり重視せず	どちらともいえない	かなり重視する	きわめて重視する
資本効率にかかわる指標 ¹⁾	1	9	3	18	0
収益性にかかわる指標 ²⁾	1	2	0	19	9
安全性にかかわる指標 ³⁾	1	4	6	17	3
売上・利益の絶対値	0	1	2	15	13
売上・利益の成長率	0	0	7	15	9
フリーキャッシュフロー	1	3	5	19	3
配当・時価総額	1	6	11	11	1
主要製品の市場シェア	1	4	14	10	2
新製品比率	1	5	17	8	0

(注) :まったく重視せず :あまり重視せず :どちらともいえない
:かなり重視する :きわめて重視する

(注)例示

1) ROI, ROA, ROE など

2) 売上高総利益率, 売上高営業利益率, 売上高経常利益率 など

3) 自己資本比率, 流動比率, 当座比率, 固定比率, など

また、危機予測の指標としては、「経常利益」、「営業利益」、「売上高経常利益率」が多く(表 5)、危機状態の契機となった出来事(シグナル)については、「受注減少、予算に対する見込みの未達成」、「監査法人意見」、「成長の鈍化」、「現金比率および流動比率の悪化」、「非正規品の流通」等が挙げられた。

指標	回答数
経常利益	21
営業利益	19
売上高経常利益率	16
自己資本比率	11
総資本経常利益率	6
流動比率	5
棚卸資産回転率	4
固定比率	2
売上債権回転率	1
固定資産回転率	1
売掛債権回転率	1
1 株利益	1

続いて、業績低下に対して危機感を認識した時期が、実際の対応策実施のどのくらい前であったかについては、「6ヶ月前」が最多であり、続いて「1ヶ月~3ヶ月前」と「1年前」と続き、多くの企業において危機認識から 1

年以内には業績低下対応策が実施されていることが分かった（表6）。

また、危機認識後に再生対応の必要性を全社宣言するまでにかかった時間についても、最多は「直後」、「1ヶ月～3ヶ月」、続いて「6ヶ月」、「1年」となり、半数以上の企業が6ヶ月以内に組織的な再生対応の必要性について宣言を実施している（表7）。

多くの企業において、業績低下の1年以内には危機を認識し、同様に危機認識の6ヶ月以内には全社的な宣言を実施していることが指摘できる。

危機の認識時期	回答数
6ヶ月前	9
1ヶ月～3ヶ月前	6
1年前	6
2～3年前	3
5年以上前	3
その他	1

再生対応策の必要性を全社宣言するまでにかかった時間	回答数
直後	10
1ヶ月～3ヶ月	9
6ヶ月	5
1年	3
2～3年	0
5年以上	0
その他	1

続いて業績低下に対する全社宣言1年以内の社内での危機感の浸透程度については、「半数以上の成員に危機感が感じられた」という回答が最多であり、続いて「ほぼ全社的に危機感が感じられた」であった。

一方で「半数以上の成員に危機感が感じられなかった」、「少数一部の成員に危機感が感じられた」と回答する企業も少なくはないことから、全社的な危機意識の醸成に時間を要することが見てとれる（表8）。

1年以内の社内危機感の浸透程度	回答数
半数以上の成員に危機感が感じられた	12
ほぼ全社的に危機感が感じられた	8
半数以上の成員に危機感が感じられなかった	6
少数一部の成員に危機感が感じられた	3
ほぼ全社的に危機感が感じられなかった	0
その他	1

業績変化に対する行動

業績変化への対応行動については、対応策の全社宣言の「直後」、「1ヶ月～3ヶ月」に実際に対応が開始された企業が多数であった（表9）。

しかし、再生対応期間、具体的には回復完了までの年数については、「6ヶ月以内」、「1年以内」、「2年～3年」、「1年～1年6ヶ月」と、回答に幅があり、企業再生の実行段階においては多様性が見られることがわかる（表10）。

全社宣言後、対応策開始までにかかった時間	回答数
直後	11
1ヶ月～3ヶ月	10
1年	3
2～3年	3
6ヶ月	2
5年以上	0
その他	1

再生対応策の実施期間（回復完了までの年数）	回答数
6ヶ月以内	9
1年以内	7
2年～3年	6
1年～1年6ヶ月	5
5年～10年	0
その他	2

具体的な対応策においては以下表11にみるように、「既存事業の強化」、「業務プロセスの改善」が多く、続いて「新規事業の開拓」、「財務体質の改善」、「社内プロジェクトチーム」等が多数であった。

再生対応策の実施項目	回答数
既存事業の強化	18
業務プロセスの改善	11
新規事業の開拓	9
財務体質の改善	8
社内プロジェクトチーム	8
事業の選択と集中	7
事業部の統廃合	7
部・課の統廃合	6
海外事業の展開	5
トップに意思決定の権限を集中させる	5
技術力の強化	4
M&A や提携の強化	4
取引先の見直し	3
職能部門の再編	3
事業部長への権限委譲	3
組織内の階層を減らす	3
危機意識を醸成させるための活動を行う	2
企業理念、コーポレートアイデンティティの刷新	2
経営理念を述べる頻度をあげる	2
リスクマネジメントの強化	2
アウトソーシング	2
社是・社訓などの経営理念を伝えるパンフレット等を新たに作る	1
経営理念の追求を短期的利益の最大化より優先する	1
社内ベンチャー	0
ライセンスリング	0
管理職の人員削減	0
その他	4

利害関係者との関係

過去10年における企業業績に関して重視してきた利害関係者については、きわめて重視する関係者として、「顧客」、「取引先」、「従業員」が上位となった。

続いて、かなり重視するの回答では、「個人株主」、「国内の機関投資家」、「従業員」、「取引先」、「メインバンク」となった。

一方であまり重視しない、どちらともいえない、で多数であった回答は、「消費者団体」

「環境団体」、「労働組合」、「政府系機関」、「海外の機関投資家」であった。

全く重視しない関係者としては、「労働組合」、「海外の機関投資家」、「消費者団体」、「環境団体」に回答が見られた(表12)。

個人株主	1	2	8	18	3
国内の機関投資家	1	2	9	17	3
海外の機関投資家	5	6	11	8	1
親会社・子会社等のグループ企業	3	2	10	11	6
顧客	0	0	2	9	21
取引先	0	0	3	16	13
従業員	0	1	3	17	11
政府系機関	3	10	12	5	2
メインバンク	0	2	8	16	6
労働組合	6	2	15	5	2
消費者団体	4	8	16	3	1
環境団体	4	9	16	2	1
地域社会	0	4	13	10	5

(注) :まったく重視せず :あまり重視せず :どちらともいえない
:かなり重視する :きわめて重視する

(3) 日米企業の再生認識と対応行動の比較

以上の調査結果から、企業別の危機認識の時期と、再生行動の開始時期および対応策実施期間の関連性について以下で検討する。

業績低下に対して危機意識の自覚時期が遅い企業は、回復への対応開始が1~3年後となり、結果として回復完了も遅れている。

一方で危機を早期段階で認識できていた企業でも、対応開始が遅れている場合には、回復完了までの時間を要している傾向にある。また1年以内で回復完了できている企業は、対応策の開始が全社宣言の直後に実施されていることも指摘できる。

これは、回復完了に比較的時間を要した企業については、その多くは企業全体への危機意識の醸成に時間を要している企業が多く、企業再生の実行段階へ向けた全社的な展開の難しさを示しているといえる。

また認識面での日米の相違として、利害関係者の重要視の程度について、取引先や従業員を、個人株主よりも、より重要視している傾向にある日本企業が多く、米国企業との相違点として指摘できる。

結論として、日米両国の企業再生において、再生状況の初期段階では危機認識が重要であることと同時に、再生対応の宣言および対応行動開始の迅速さが、ともに企業の再生行動の成功を左右している。

よって、早期段階での危機認識のみならず、加えて全社対応を早期に開始するという、認識と行動の連続した段階を経ることが、企業再生を迅速に完了するために必要な要素であることが本調査から明らかになった。

(4) 今後の研究と課題

米国企業の再生事例については、文献調査にとどまらず、ヒアリング調査を実施し、日米での企業再生への認識と対応についての、より具体的個別事例の分析を行うことが今

後の課題として残されている。

また企業再生という複雑な一連の企業変革行動において、変革の認識段階を経て行動へ移行する2段階の必要過程があるという発見事実に対し、両国企業の組織特徴に基づいた詳細な事例研究を通じて、理論面からの分析を今後試みたい。

<引用文献>

田中恭子、日本における再生定義に関する一考察、日本経営システム学会誌、Vol.23、No.1、2006、pp.101-105

田中恭子、日本企業の再生行動における認識と行動の調査、科学研究費補助金研究若手研究(B)、2010

5. 主な発表論文等

(雑誌論文)(計1件)

田中恭子、日米企業における再生認識と再生行動の比較、島根県立大学地域連携推進センター ディスカッション・ペーパー、査読無、No.1、2015、pp.1-7

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・准教授

研究者番号：10453200