

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 5

October 2001

選択とスピードが問われるリストラクチャリングの本質 (第2回)

(株)ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン アソシエイトパートナー 水留 浩一 シニアマネージャー 石黒 泰時

リストラクチャリングの成功を阻む「止血」、「描く」、「進む」という3つの関門については前号で述べた。しかしながら、多くの企業が第一の関門「止血」で早くもつまずき、成長に向けたリストラクチャリングのスタートラインにさえも立てていないのが実情である。なぜ第一の関門「止血」のハードルはそんなに高いのか？本号ではこの第一の関門「止血」の本質と関門を越えるための鍵について述べてみたい。

第一の関門「止血」の本質

前号でも述べた通り、日本企業はいまだかつてない事業環境と経営環境という2重の環境変化に直面しており、その中で多くの企業が改革を推進している。しかし、残念ながら全ての企業が改革の成果を享受している訳ではない。むしろ多くの企業がリストラクチャリングに着手こそしたものの、成長はおろか均衡縮小のサイクルに陥ってしまい、状況を悪化させているのが実情である。

ではなぜ、多大な時間と努力を費やしているにもかかわらず一向に成長への軌道に乗ることができないのか、ましてや更に状況が悪化してしまうのか。それは端的に言って多くの場合が第一の関門である「止血」の本質を深く追求していない事が要因になっている。キャッシュが流出する真因を突き詰め、反省し、その事への対策を十分行わず次のステップに進む事が多い。企業も大量な出血を止めるのには外科的手術が不可欠となる。長年培ってきた事業を撤退、売却させたり、会社のために働いてくれた従業員を大幅に削減するなどどれをとっても経営者にとっては大きな決断が求められる。

今、多くの企業はバランスシートが大きく痛み、本業で賄える以上の負債を抱えている。しかしながら、事業撤退や人員削減といった痛みを恐れる余り、抜本的な対応がでないまま次の関門に向かう企業が多い。しかし第一の関門「止血」の本質が企業の負の遺産を整理し、無駄な部分を削ぎ落とすことで次なる成長分野の投資原資を生み出すことにある以上、どのような痛みであれこの段階で完全に出血を止めておく必要があることを改めて認識することが必要である。(図1)今の痛みを恐れ、取るべき対応を誤ると、成長はおろかより大きな痛みを伴う事は近年の続出する経営破綻の例が示す通りである。(図2)

どのようなプロセスでキャッシュ流出が拡大していくのか？

企業活動において、ある日突然大量のキャッシュ流出が発生し、瞬く間に手遅れになるという事態はまれにしか起こらない。バブル期の無謀な投資活動を除けば、たいてい最初は少額であった流出がいつの間にか増え、最後は危機的な金額に膨れあがるというパターンが大半である。(図3)つまり、たいてい場合はキャッシュ流出のメカニズム解明とその防止こそが有効な「止血」方法である。我々はこれには大きく分けて「自己増殖型」と「損失補填拡大型」の2つのパターンが存在し、多くの企業でこの2つが複雑に絡まって問題を起こしていると考えている。

自己増殖型

自己増殖型とは、何らかのきっかけで発生したキャッシュ

図1 「止血」が不完全で経営破綻に至った例

業種	企業名	負債総額 (億円)	倒産時期	倒産形態
小売業	(株)マイカル	16,000	2001年9月	民事再生法
総合ゼネコン	(株)富士工	831	2001年3月	民事再生法
ホームセンター	(株)ベターライフ	231	2001年3月	民事再生法
無店舗販売	フットワークインターナショナル(株)	237	2001年3月	民事再生法
工作機械製造	(株)池貝	266	2001年2月	民事再生法
車両製造	富士車輛(株)	210	2001年2月	民事再生法
靴・玩具小売	靴のマルトミ	761	2000年12月	民事再生法
音響・映像機器メーカー	赤井電機	470	2000年11月	民事再生法
ニット製品卸	藤井	108	2000年9月	民事再生法
配電盤メーカー	川崎電気	253	2000年9月	民事再生法
百貨店	そごう	6,891	2000年7月	民事再生法
洋菓子メーカー	ナガサキヤ	123	2000年7月	会社更生法
ホテル	第一ホテル	1,152	2000年5月	会社更生法
信販業	ライフ	9,663	2000年5月	会社更生法
金融業	日貿信	2,899	2000年4月	民事再生法
電炉メーカー	東洋製鋼	59	2000年4月	民事再生法
スーパー	長崎屋	3,039	2000年2月	会社更生法
デベロッパ	エルカクエイ	1,351	2000年2月	会社更生法
害虫防除木材防腐工事	ビコイ	91	1999年10月	和議
鉄鋼線材二次製品製造	興国鋼線索	333	1999年7月	会社更生法
鉄鋼化学製品製造	アイコー	91	1999年5月	破産
ガラス食器製造	佐々木硝子	447	1999年4月	会社更生法
ディーゼルエンジン用電装	日興電機工業	141	1999年4月	会社更生法
農業機械製造	コムソ社	115	1999年3月	銀行取引停止
総合建設業	日本国土開発	4,067	1998年12月	会社更生法
テスター等製造	テスコ	117	1998年10月	商法整理
マンション分譲	モリショー	161	1998年10月	破産
鉄鋼商社・ソフト製作他	ヤハギ	36	1998年9月	破産
プリント服地製造	ロンシャン	90	1998年9月	会社更生法
鉄鋼・機械商社	大倉商事	2,528	1998年8月	破産
総合建設業	浅川組	603	1998年7月	会社更生法
倉庫・港湾運送	三井埠頭	221	1998年6月	会社更生法

「視点」

流出が水面下でどんどん自己増殖し、気が付いたときには取り返しのつかない損失を招いている状態のことである。

端的な例が、売上至上経営とキャッシュフロー経営のギャップから生まれるキャッシュ流出の自己増殖である。キャッシュフロー経営が注目されてからずいぶん時間が経つが、いまだに前年比または対前年同期比といった短期的な売り上げの増加を最重要視している企業は多い。しかし、このような短期売上至上主義はのちに致命傷につながるキャッシュショートを引きやすいのである。

ここで誤解しないでいただきたいのは、必ずしも短期的な売上追求がいけないと言っているのではない。実体の伴った売り上げであれば何の問題もないが、右肩上がりの売上計画を無理やり達成するため、例えば期末に系列の販売店に押し込み販売を行い、表面上の売上を増加させるといった小手先の対応の場合に問題が発生する。

ひとたびこのような手段を講じると、さらに売上を増加させるために今度は前期の押し込み販売をカバーする分と、当期の売上に寄与する押し込み販売を同時に行うなどしてさらにキャッシュ・ポジションを悪化させてしまう。損益計算上の見た目の売上こそ順調に増加しているものの、水面下ではキャッシュの流出が複利で自己増殖し、結果的に大量の返品や値引き、売り掛け債権の未収など莫大な損失を招くこととなる。冷静に考えれば愚行であることは誰の目にも明らかだが、日々の売上数字でがんじがらめになっている営業現場では、背に腹は変えられず日常茶飯事となっていることが多い。

損失補填拡大型

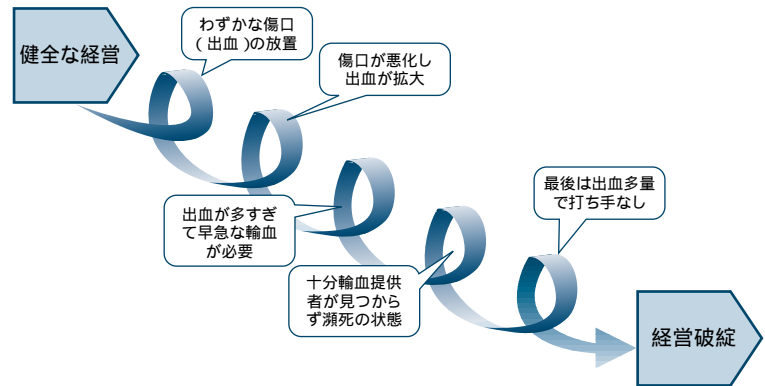
もう一つのパターンが損失補填拡大型である。これは自己増殖型とは違い、一見カバーできそうな小さな流出を止めようとするうちに、流出が予想以上の速度で拡大していき、手がつけれなくなるといったものであり、そのパターンは大きく3つに分類される。

一つ目は赤字事業再建深追い型である。一度赤字に陥った事業を立て直すため経営資源を追加投入するものの結果としてさらに赤字が膨らみ、繰り返し再投入するという悪循環のモデルである。この場合、一度追加の資源を投入するとなかなか損失確定の決断が下せないため、撤退のチャンスを見逃して結果的に莫大なキャッシュ流出にいたるケースが多い。

二つ目はドンブリ勘定型である。これは例えば事業部門全体の損益は把握できていても、セグメントや商品別の損益が不明瞭で、メスの入れどころを迷っている間に結果としてキャッシュ流出が放置され、健全な事業にも影響を及ぼすまでに流出が拡大してしまうケースである。

そして最後は聖域事業型である。これは例えば創業者が始めた事業、社長が事業部長時代に手掛けた事業など、社内で聖域化している事業からキャッシュが流出しているケースである。誰もが事業存続によるキャッシュの垂れ流しに気づい

図2 キャッシュ流出拡大のスパイラル



てはいるものの、聖域として手を触れることがタブーとなっているがゆえに、正しい応急処置が取れず流出が続いているというものである。

以上どのパターンにせよ流出拡大のスピードは放置すればするほど加速度的に早くなる。「止血」が時間との勝負となるゆえである。

なぜ、キャッシュ流出が止められないのか

多くの破綻企業の元経営者が「あの時こうしておけば……」といったセリフを口にする。だが同様の過ちは、今も多くの企業で繰り返され続けている。なぜ止血へ向けたプロセスへと踏み出すことができないのだろうか？ここでの課題は“認識のギャップ”と“決断の壁”であると我々は考えている。

認識のギャップ

「止血」を必要以上に難しくしている第1の要因は、社内に存在する“認識のギャップ”である。このギャップとはつまり自社や自社を取り巻く環境の本当の姿と、社内での認識とのギャップである。実際に我々がコンサルタントとして企業の中に入り、具体的な数値を踏まえて事業の困難な状況を説明すると、よく以下のような発言が飛び出すものである。

そんなはずはない。何かの間違いだろう。

そんなことは重要でない。この問題とは関係がない。

そこまでは悪い状況にはなっていない。まだ大丈夫だ。

それはあまりにも悲観的すぎる。

それは現場を知らない者の言うことだ。

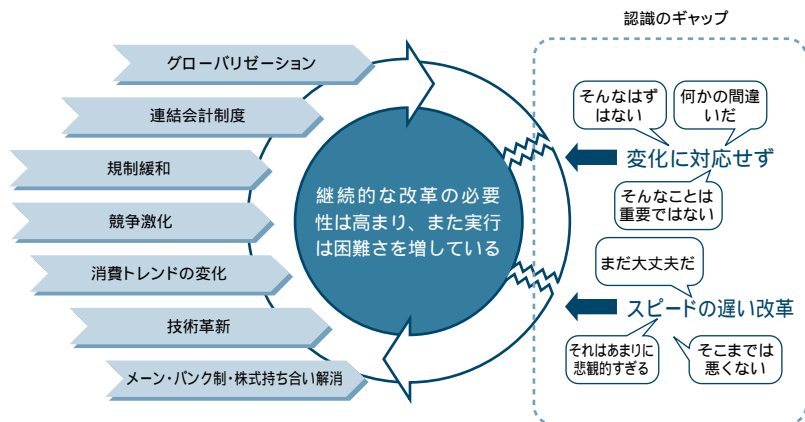
俺は何年この仕事をやっていると思っているんだ！

や のような半ば自分を無理やり正当化しようとする態度は、キャッシュ流出の存在自体を無視しようとするものであり、気づいたときには全くの手遅れという状態を招く。

や の態度は、危機に対する認識のギャップである。現在の環境下ではこうした危機感のギャップはすぐ命取りになり、やはり致命的な事態を招く。

や の態度に代表される既得権益の囲い込みは、客観的な処方方を全く受け入れず、自己流の対処でかえって傷口を広げてしまう可能性が高いと言える。(図4)そして、どの例を取ってみても悪い形で組織や事業に対して思い入れを持ち、属人化、強いては私物化しているケースとも言え、日本企業が共通して抱えている課題といえる。

図3 認識のギャップ



決断の壁

更に止血を困難にしているのが“決断の壁”である。いくら正しい認識を持っていても具体的かつ適切な行動を起こさなければ何もならないが、日本の多くの経営者はこの行動の前提となる不確実下での決断が苦手である。その特徴として次の三つが挙げられる。

判断の留保

全てが明らかになるまで待つ。常に100%近い精度の現状分析を求め、60~70%の精度では「まだ現状分析が不十分だ」として判断を下さない。精度の高い現状分析が望ましいのは当然のことだが、現実的には判断とは常に限られた投入リソースおよび時間の中で下されなければならないものだという意識が極めて希薄である。

外科的療法より内科的療法

外科手術のように外傷が残り、見てくれは悪いが中身は一気に改善するやり方よりも、漢方療法のように外見からは気づかれず、徐々に中身を直していくようなやり方を好む。もちろん状況に応じて両方のやり方が使い分けられるべきだが、外科手術が必要な緊急事態であっても決断が鈍り、内科的療法を選んだ結果手遅れとなることが多い。

コンセンサス重視

トップダウン的な決断への苦手意識が強く、社内に残る過去の成功体験や、すでに引退したOBへの配慮、その他さまざまな社内の不文律を重視したコンセンサス的な決断を行う結果、将来を見据えた決断ができず過去からの延長線上の決断に終わってしまう。

関門を越える第一の鍵：ファクトブック

上記「認識のギャップ」を埋めるためには、社内における共通の言語で正しい企業実態の把握を行うことが必要条件となってくる。我々はこの企業の診断結果をまとめたものを「ファクトブック」と呼んでいる。(図5)。ファクトブックは財務データ、事業環境・戦略、キー・プロセス、組織の4つの要素から構成される。企業の実態は結果としてキャッシュフローやバランスシートに現れるが、実態の

根本的な因果はそう簡単には特定できない。一つの問題点がさまざまな要素に連鎖的に影響している場合もあれば、根本原因が複数に渡ることも多い。

したがって、このファクトブックでは上記4つの視点から情報を整理し、体系立てて現状を分析し、問題の本質を浮き彫りにすることを目的としている。ファクトブックという形で共有化することにより、認識のギャップに代表されるようなずれ違いを極力避けることが可能となる。

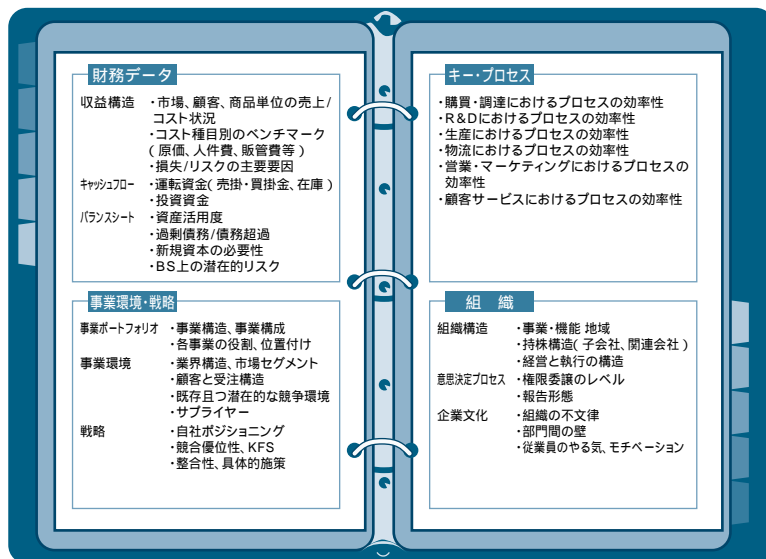
ファクトブックの作成においては、作成のスピードと本質的な問題点を明らかにし

ていく執着心こそが重要なポイントである。ここではデータの精緻さよりも情報の鮮度の高さを最も重視し、このスピード感が事態の更なる悪化を防ぐ迅速な経営判断のために極めて重要となってくる。加えて、本質的な問題を明らかにしていく執着心であるが、ここでいう問題の本質とは、問題解決のための次の打ち手を検討することができるレベルまで問題の因果関係を突き詰める事であり、リストラクチャリングの次のステップにつなげていくことが目的である。全社レベル、あるいは各セグメントでの平均値データでは問題点が浮き彫りにならないことが多いので要注意である。

関門を越える第2の鍵：クイックウィン

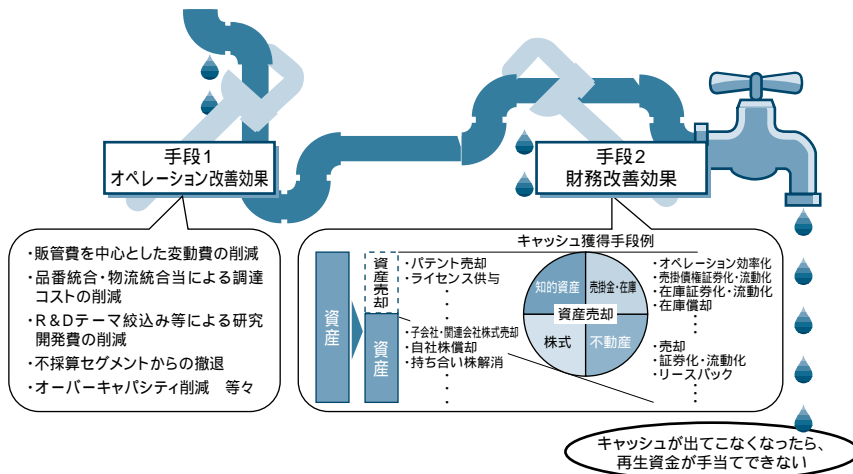
また、上記の「ファクトブック」はその使い方によって「決断の壁」の打開にも大きく作用する。決断に向けて経営者の強力なリーダーシップが最も重要であることは言うまでもないが、意志決定者である意味で追いつめる事も必要である。そのためには「ファクトブック」をより広くオープンにし、企業の実態を株主や多くのステークホルダーで共有する事である。こうした状況を作り出す事ができれば意志決定への監視機能が高まり、自ずと決断を促す結果に繋がっていくのである。さらに、社内全般に渡る「決断の壁」を打ち砕い

図4 ファクトブック



「視点」

図5 クイックウィン2つの手段



ことである。勿論競争力を弱めるようなコスト削減は本末転倒であるが、どのような優良企業でも必ずオペレーション改善の余地はある。一方、財務改善効果はバランスシートの改善を目的に資産をさまざまな手段で切り離すことにより身軽な無駄のない体になることを目的とする。それぞれの効果をどのように組み合わせるかはその企業の置かれている立場によって変わってくるが、どのような組み合わせであれ目に見える効果を社内にアナウンスしていくことが次のステップに向けて重要となってくる。

ていくためにはなるべく早い段階で目に見えるリストラチャリングの効果（キャッシュフローの改善）を出すことが必要である。我々ローランド・ベルガーではこの早い段階の目に見える効果を「クイックウィン」と呼んでいる。クイックウィンは「キャッシュフローの早期改善による体力回復とそれによる成長戦略の選択オプション増加」という側面と「初期段階での小さな成功が共有されることによる、その後の企業再生の加速効果」という2つの側面から極めて重要であり、実際にこうした前向きな流れが大きな「決断の壁」を越えさせる原動力に繋がっていく。

クイックウィンは具体的にはオペレーション改善効果と財務改善効果の2つから構成される。(図6)。オペレーション改善効果とは販管費を中心とした変動費の削減、品番統合・物流統合等による調達コストの削減、R&Dテーマの絞り込みなどによる研究開発費の削減など徹底的なコスト削減を行う

第2、第3の関門に向けて

若干、駆け足で「止血」フェーズのポイントを整理してきたが、冒頭でも述べたように実に多くの企業がこの第1の関門「止血」で立ち止まっている。確かにこの第1の関門こそ長く果てしないリストラチャリングのプロセスにおいて最もやっかいで苦痛を伴う局面である。しかし繰り返しになるがここで完全な止血を怠ると結局は第2、第3の関門を越えることも不可能になってくる。「ファクトブック」における正しい企業実態の把握と「クイックウィン」による即効性のある止血策の実現による第1の関門突破がリストラチャリングの出発点である。

次号ではリストラチャリングの本質である成長戦略に向けた第2の関門「描く」の阻害要因とその正攻法について紹介する。

執筆者・発行人プロフィールと“ひとりごと”



アソシエイトパートナー
水留 浩一 Koichi Mizutome
koichi_mizutome@jp.rolandberger.com
東京大学で天文学を専攻。卒業後、大手広告代理店において当時話題の広告キャンペーンを手がける。米系コンサルティングファームを経て、全社経営改革、事業戦略、マーケティング戦略等多くの企業のコンサルティングを手がけながら、欧州系戦略ファーム、ローランドベルガーの日本での立ち上げ、事業拡大に参画。Kellogg経営大学院 Executive MBA、最近のテーマは「リストラチャリング」、「ブランドマネジメント」



シニアマネージャー
石黒 泰時 Yasutoki Ishiguro
yasutoki_ishiguro@jp.rolandberger.com
慶応義塾大学経済学部卒業、ペンシルベニア大学経営大学院（ウォートンスクール）経営学修士（MBA）。明治生命保険における年金部門、証券調査部門、財務企画部門のスタッフ、米国籍戦略コンサルティング会社アーサー・D・リトルのシニア・マネージャーを経て、ローランド・ベルガーに参画。国内外の一流企業に対する全社経営改革、事業戦略、組織戦略、財務戦略等の立案・実行支援ならびにベンチャー企業の育成に豊富な経験を持ち、幅広い業種の企業に対して企業再生、競争力強化をテーマに支援を行っている。

今回は前回から展開する「リストラチャリング」の2回目として日本企業が最も不得意とする「止血」フェーズに焦点を当てています。確かに「止血」作業は決して気持ちの良い作業ではありませんが、これまでに行ってきた非合理的な活動に対する強い「反省」無くして次のステップには決して進む事はできません。この点を腹に落とし込み、強い決断を持って「切るべき所は切る」事によって将来に向けた原資と活力が生まれてくるのでは無いでしょうか。その為には文中でも述べてきたように「客観性」と「公開性」が重要となります。「反省」と「決断」に付け入る隙を与えない仕組みを盛り込む事がこのフェーズの重要な点であると考えます。愛娘の悠理は最近身体の自由度が広がり、そこら中を駆けめぐり、よじ登り目を離す隙がありません。親の支えを信じて無邪気に危なっかしい行動を取る姿に接し、その絶対的な信頼に答えなければならないと言う強い責任感を感じてしまう今日この頃です。(水留)

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.5 October 2001

お問い合わせ先
株式会社ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン
〒107-6022 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル22階
電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp

事業・マーケティング戦略チーム

遠藤 功	パートナー	石黒 泰時	シニアマネージャー
水留 浩一	アソシエイトパートナー	渡邊 究	プロジェクトマネージャー
丹治 和男	アソシエイトパートナー	泉 智之	シニアコンサルタント
宮崎 真澄	シニアマネージャー	鬼頭 孝幸	シニアコンサルタント