

「視点」

business perspective from Roland Berger

企業再生における「落とし穴」～再生アンケートからの示唆

(株)ローランド・ベルガー
プリンシパル 平井 孝志 / コンサルタント 西島 洋史

日本企業の再生事例が増え、再生という言葉はもはや耳慣れない単語ではなくなった。その一方、弊社の経験や上場企業を中心に実施したアンケートからは、再生活動実施時に企業がいくつかの「落とし穴」に陥りやすいことが浮き彫りになってきた。再生の本質は、現在広まっている言葉の意味以上に深いものかもしれない。本稿ではアンケート結果の紹介と、落とし穴に陥らずに「再生」から「真のバリューアップ」を目指すための示唆を紹介したい。

1. アンケートから確認された、成功のための4つのポイント

ローランド・ベルガーの再生グループは今年夏、上場企業を中心に企業再生経験についてアンケートを行い、多くの企業からご協力をいただいた。そのアンケート結果に、我々が再生を支援してきた経験や、ドイツで実施した同様のアンケート結果などを加味し、再生を成功させるために必要なポイントを大きく4点に整理した。

1つ目のポイントは、「競争優位を脅かす危機の早期察知」である。企業再生においては、タイミングを逃し、その実行が遅れるほど、企業を取り巻く環境は悪化する。そのため、危機をできるだけ早期に察知し対策を施すことが求められる。

企業を脅かす危機は、戦略上の危機、収益上の危機、資金繰り上の危機の3つのステージに分けられ、～の順に進行する。戦略上の危機の段階とは、店頭での自社商品の陳列スペースが減少したり、店頭でのプライスが下がり始めるな

図1 危機の発生から再生活動に着手するまでの期間

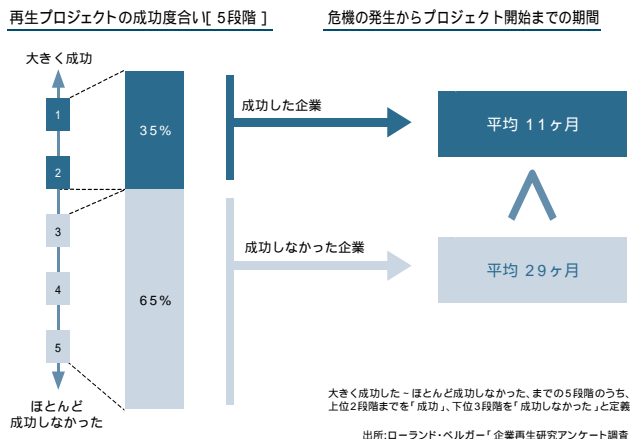
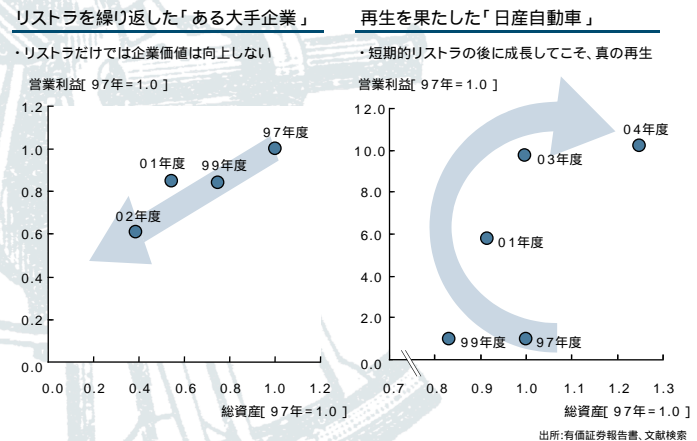


図2 リストラだけの「再生」と成長を伴う「再生」



ど、自社の競争優位が徐々に磨耗してくる段階と定義できる。この段階では収益上のインパクトは小さく、競争優位の弱体化の兆候を自覚することは難しいが、放置すると最終的には、収益や資金繰りの悪化につながっていく。そのため、願わくばこの戦略上の危機の段階で問題を発見し、対処することが望ましい。実際アンケートでも、再生に成功した企業は、危機の発生から平均11ヶ月で再生に着手しているのに対し、成功しなかった企業は平均29ヶ月かかっており、早い段階での着手が成功確率を向上させる決め手となっている(図1)。

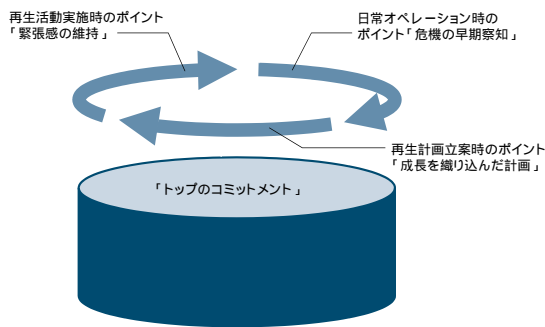
2つ目は、「成長戦略を織り込んだ再生計画の立案」である。企業再生というリストラのイメージが先行するが、再生の本質は成長にこそある。人員削減等のいわゆる規模縮小は、現在の状況下で利益を出せる体質に改善するための短期的な施策でしかない。図2にあるように、リストラだけを実施していても企業価値の向上は望めない。リストラによる体質改善の後に成長に転じてこそ、真の再生を果たすことができる。そのためには、再生計画の立案時に、短期的なダウンサイジングと長期的な成長戦略を合わせて描く必要がある。

「視点」

3つ目は、「緊張感の維持」である。再生の初期段階では、社内に漂う危機的雰囲気や、目に見える形でのリストラなどにより、社内の緊張感はある程度形成されやすい。しかし、結果が出始めると徐々にその緊張感が薄れ、「これ以上がんばらなくてもいいんじゃないか」と組織全体が成長を追及しなくなる。この現状肯定的ムードが社内に蔓延してしまうと、リストラ後の成長ステージにおいて想定した効果を得ることが難しくなる。Early Win（早期の成果）は重要だが、継続的に緊張感を維持することもまた重要である。

4つ目は、「トップのコミットメント」である。前述の3つのポイントは、時系列的に再生前段階 プランニング段階 実行段階において注意すべきポイントであるが、「トップのコミットメント」は3つのポイントを下で支える重要な役割を担う（図3）。すなわち、「早期察知」、「成長戦略を織

図3 再生成功のための4つのポイント



り込んだ再生計画」、「緊張感の維持」いずれも、トップのコミットメント無しには成立しないといえよう。実際、競争優位を脅かす危機を発見したとしても、痛みを伴うダウンサイジング実施の判断には、トップの相当な覚悟が必要である。また成長戦略についても、トップに成功の確信がなければ組織全体としても成長を信じることはできないだろう。緊張感維持に関しても、そもそもトップが率先して緊張感を持たなければ、組織の緊張感を保つことは容易ではない。

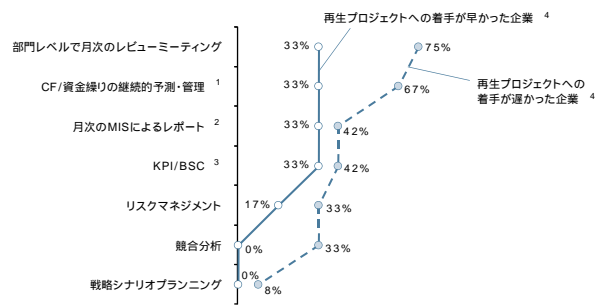
2. 企業再生における「落とし穴」

以上見てきた4つのポイントは、再生の実施に際して守るべき基本的要件といえる。実際、アンケートでも、多くの企業がその重要性を理解しており、実行に移している企業も数多く見られた。しかしながら、再生に成功した企業と成功しなかった企業が存在することも事実であり、再生に成功しなかった企業は、4つのポイントそれぞれにおいて「落とし穴」に陥ってしまっていることが多いようだ。重要性を理解しながらも、実行に移せていなかったり、実行していてもツボをはずしてしまっているケースである。

危機察知時に陥りやすい落とし穴

「危機察知」のポイントにおいて陥りやすい落とし穴は、仕組みを導入するだけで安心し、運用に際して工夫・努力を怠ってしまうケースである。「仏作って魂入れず」的な状態である。

図4 危機を認識するために取り入れている早期警戒手法



1 キャッシュフロー、2 経営管理システム、3 バランススコアカード
4 着手の早い企業:再生プロジェクト実施の理由となった問題の発生から、再生プロジェクト実施までの期間が12ヶ月未満
着手の遅い企業:再生プロジェクト実施の理由となった問題の発生から、再生プロジェクト実施までの期間が12ヶ月以上

出所:ローランド・ベルガー「企業再生研究アンケート調査」

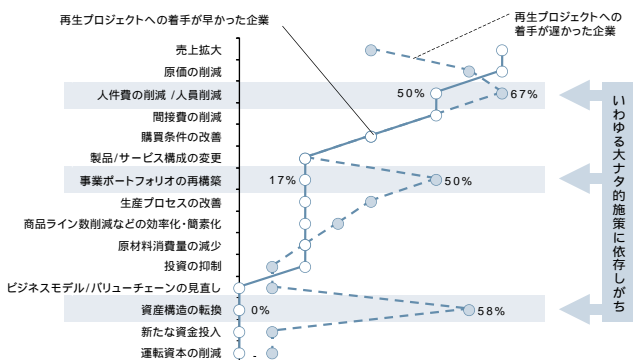
アンケートでは、多くの企業が危機察知のために何らかの仕組みを導入していたが、興味深いことに、再生の着手が遅れた企業ほど、月次ミーティングや資金管理等、より多くの仕組みを導入していた（図4）。仕組みを導入すること自体に集中してしまい、いざ運用する段階では、気が抜けてしまっている企業が多いということではないだろうか。ただだらと長いだけの定例ミーティングや、機械的にデータを並べただけの月次レポートなどが良い例だが、それだけでは危機の察知は難しい。トヨタの現場レベルでの継続的改善は有名であるが、これを単に模倣して改善提案制度を導入しても、現場の従業員が、日々の業務に高い意識やオーナーシップを持たなければ、うまく機能はしない。同じように、仕組みを導入しただけで安心してしまった企業は、こうした運用における工夫・努力に欠けてしまい、結果として危機察知のメカニズムが機能しないのである。

再生計画立案時に陥りやすい落とし穴

「成長を織り込んだ再生計画」の立案時には リストラにばかり目が向く「近視眼の落とし穴」があるようだ。成長のための再生であることは、当然多くの企業が認識していることであろうが、いざ計画立案段階になると、近視眼的にリストラに目が向いがちだ。

アンケート結果からは、再生時に人件費の削減などいわゆる「大ナタを振るう」施策を重要視しまいがちであることが読み取れ、この傾向は特に再生着手が遅れた企業ほど顕著であった（図5）。着手が遅れた結果、収益や資金繰りが悪化し、目先の利益・キャッシュ創出にしか目が向かざるを得ないのであろう。

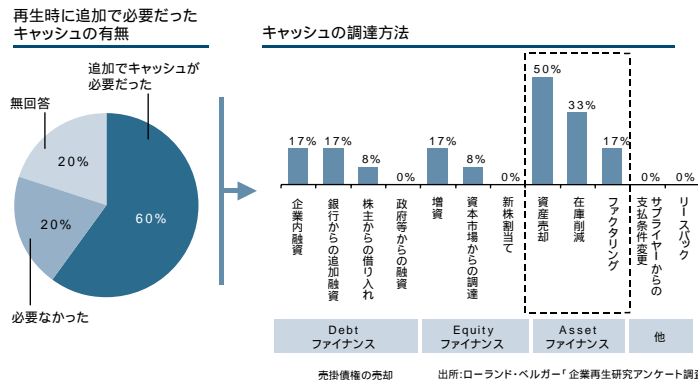
図5 再生活動実施時に重要視した施策



着手の早い企業:再生プロジェクト実施の理由となった問題の発生から、再生プロジェクト実施までの期間が12ヶ月未満
着手の遅い企業:再生プロジェクト実施の理由となった問題の発生から、再生プロジェクト実施までの期間が12ヶ月以上

出所:ローランド・ベルガー「企業再生研究アンケート調査」

図6 再生に要したキャッシュの調達方法



また、再生に必要なキャッシュを捻出する際の手法についても、資産の売却に大半の回答が集中してしまっている（図6）。こうした施策は必要ではあるが、再生成功にとって十分ではないし、成長戦略を立案しないままに資産を売却しては、将来の成長に必要な資産まで手放してしまう可能性もある。特に金融機関など債権者の立場が強い場合は、この傾向に拍車がかかりがちだ。債権者にとっては、人員削減や資産売却などのリストラ施策の方が効果（すなわち回収）を予測しやすいためである。一方で最近では、投資ファンドが成長によるリターンを目的に投資を実施するケースが増えてきている。資金提供だけでなく、外部専門家のノウハウや経営者の招聘などを行い、投資対象企業を中長期的成長に向かわせるのである。

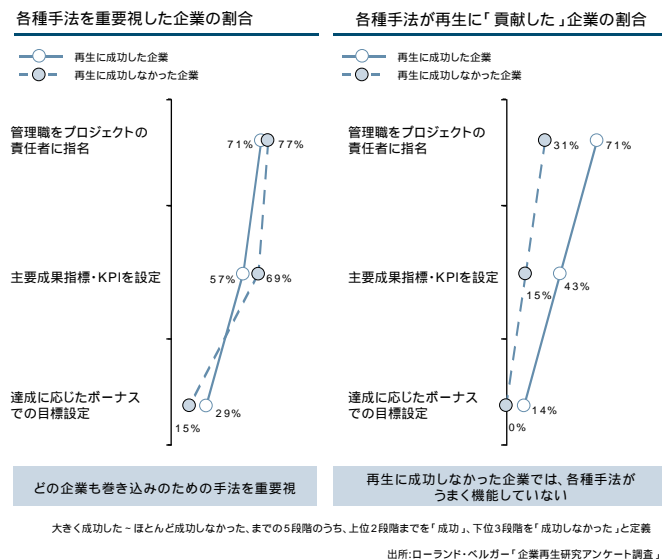
再生着手が遅れた企業になるほど、「近視眼の落とし穴」に陥りがちであり、投資ファンドなど外部の活用も選択肢の一つとして検討する価値があるだろう。

緊張感の維持に際して陥りやすい落とし穴

「緊張感の維持」に際して陥りがちなのは、トップと現場管理職間での「コミュニケーション不足の落とし穴」である。

緊張感を維持するためには、現場管理職をどれだけ再生活動に巻き込めるかが鍵となる。現場管理職に、成長段階まで含めた再生計画を徹底理解させ、Early Winによる短期的利益に満足しない姿勢を貫かせることで、現場全体の緊張感が

図7 管理職を巻き込む際の手法



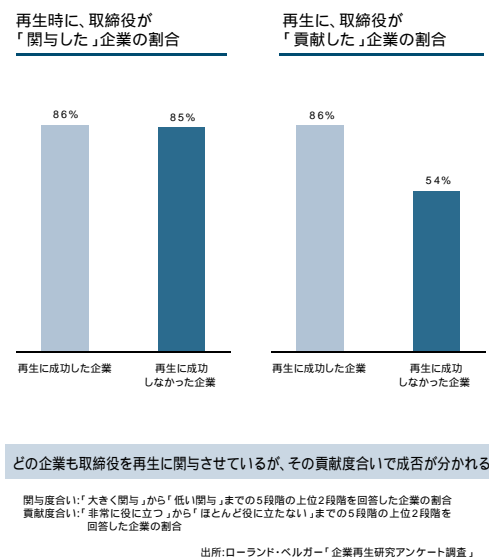
保たれる。そのためには、経営陣と現場管理職が一緒になって、再生計画の全体像を徹底共有することが重要であるが、この際にトップ 現場管理職間でコミュニケーションが不足しがちである。

アンケートでは、管理職巻き込みの重要性について、多くの企業がその重要性を理解しているものの、再生に成功しなかった企業ほど、巻き込みの具体的な施策がうまく機能していない実態が読み取れた（図7）。現場管理職に再生計画の全体像を理解させたつもりが、伝わりきっていないのである。「伝えたつもりなのに...」と後の祭りにならないためにも、例えば、再生の陣頭指揮を取るチームが全国の支店を行脚したり、トップが全管理職を集めて直接対話を行うなど、「そこまでやらなくても...」と思えるくらい密接かつ積極的なコミュニケーションを行うべきである。

トップが覚悟を決める際に陥りがちな落とし穴

「トップのコミットメント」に関しては、再生断行の決断を下しはしたものの、心の深層では再生への覚悟を決め切れていない「覚悟不足の落とし穴」が潜んでいる。これはトップがとりあえずリストラ断行を決めたものの、その理由が債権者に決断を迫られたから、とか現場から持ち上がってきた再生計画を了承しただけというケースなどである。「今までのやり方でも成功してきたのだから、景気が良くなれば...」等の思いが少しでも残っていると、心の底から変革の覚悟を決めきれない。アンケートでも、成功した企業と成功しなかった企業の差が、取締役の貢献度合いに顕著に表れている（図8）のはそうした理由からであろう。また自由回答では「次こそはトップの理解（特に社長）を得てから、再生プロジェクトを実施する」というコメントが見られ、暗にトップの覚悟不足を示唆する声も聞かれた。トップが中途半端な覚悟で再生に臨んでは、再生の結果も中途半端なものに終わりがねない。

図8 取締役の巻き込み



3.最後に

日本において「再生」事例が増え、一種のブーム的状况が訪れたことにより、再生に関する認識や成功のためのコンセプトなどは急速に広まってきた。しかしながら、ローランド・ベルガーが再生を支援してきた経験や、今回実施したアンケートからは、陥りがちな「落とし穴」が存在し、その「落とし穴」を避けられるかどうか、再生の成否を分けている(図9)ことが見てとれた。

こうした落とし穴を避け、再生から真のバリューアップに

つなげていく上では、再生を「継続」的活動であると意識することが重要である。「継続」を強く意識していれば、短期的なりストラばかりに目を向けたり、Early Winに安堵し緊張を解いてしまう状況を防ぐことができるだろう。また、将来企業を襲うかもしれない次の危機を警戒することも怠らず、「仏作って魂入れず」的な事態を避けることにもつながるはずだ。実際、こうした「継続」の視点を持つことは、再生を経験した多くの企業が肌で感じている率直な思いでもある(図10)。本稿で紹介した内容が経営の現場に携わる方々にとって、真のバリューアップにつながるための一助となれば幸いである。

図9 再生の成功に必要な4つのポイントと「落とし穴」

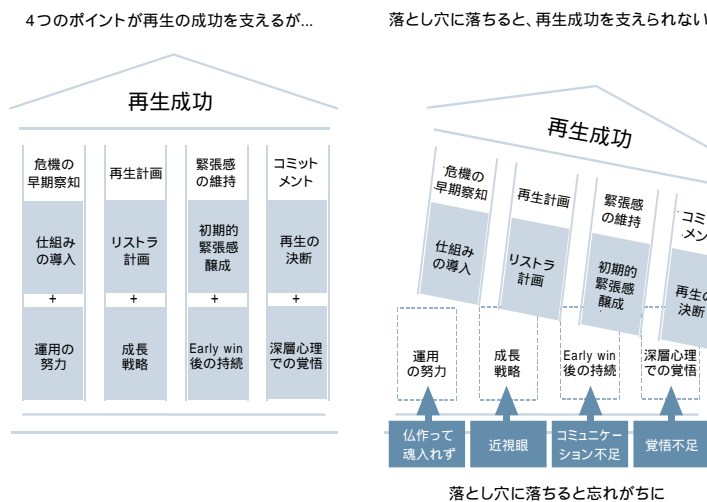
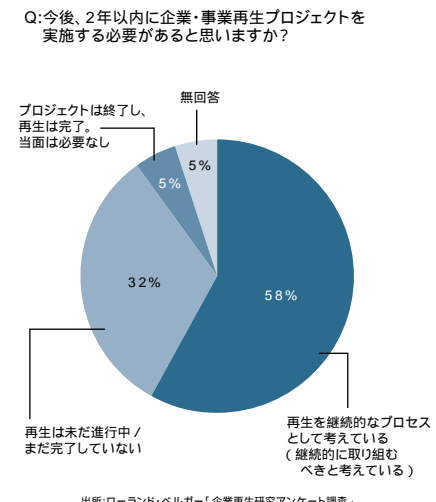


図10 再生を経験した企業の思い



発行人・28号執筆者 プロフィールと「ひとりごと」



プリンシパル
平井 孝志 Takashi Hirai
 takashi_hirai@jp.rolandberger.com
 東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

執筆者



コンサルタント
西島 洋史 Hiroshi Nishijima
 hiroshi_nishijima@jp.rolandberger.com
 慶應義塾大学法学部卒業後、本田技研工業株式会社にて商品企画、海外マーケティング等に携わる。ローランド・ベルガーに参画後は、総合商社、自動車メーカー、自動車部品サプライヤー、素材メーカーなど幅広い分野のクライアントに対して、全社戦略、事業戦略の立案を支援している。

ローランド・ベルガーが、ニュースレター『視点』の発行を始めて、既に4年以上が経過しました。2001年の夏には、視点4号から7号にかけて、リストラクチャリングの本質と題した4回シリーズの論文をお届けしています。その後、メガバンクの不良債権処理も本格化し、2003年には産業再生機構が設立されるなど、「再生」はブーム的な様相を呈してきました。

今回、視点28号と29号は、久しぶりに、企業・事業再生に関する寄稿です。2つの論文に共通するポイントは、真の企業価値向上とは何か、を問いかけているところにあります。「再生」とは、決してかつての業績が良かった頃に戻るということを意味しません。市場環境は常に変化しているわけですから、「過去と同じ」は答えにはなり得ないはず。新しい環境に合った新しい価値を提供してゆくことが出来るようになってはじめて意味を持つと言えるでしょう。それは、常に真の企業価値向上を目指す「経営の本質」に通じるものです。本28号で紹介している再生アンケートの結果にご興味のある方は、ご一報頂ければ、より詳細な情報をご提供いたします。