

成城大学経済研究所
研究報告 No.17

業績の悪化と回復の作用機序について
—その論点とインプリケーション—

海 保 英 孝

1998年3月

The Institute for Economic Studies
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya
Tokyo 157-8511, Japan



業績の悪化と回復の作用機序について

—その論点とインプリケーション—

海 保 英 孝

【構成】

1. はじめに
2. 時間的要素を考慮したアプローチの必要性
3. 業績悪化と成長期のマネジメント
4. 業績回復とターンアラウンド戦略
5. むすびにかえて

1. はじめに

本稿の目的は、業績の悪化および回復のプロセスを検討するなかで、戦略的マネジメント (strategic management) の論点を明らかにすることにある。

すでに拙稿 (1994, 1995b, 1996, 1997, 1998) および Iwasaki and Kaiho (1996) では、(1) 企業活動の歴史や経路依存性 (path dependency) と呼ばれる時間的要素を考慮したうえで経営現象をとらえる、(2) 業績あるいは成果 (performance) の時系列的な動きから戦略的要因の探索をはじめ業績格差の説明を試みる、という視点から業績悪化および回復現象について分析を行ってきた。これまでの分析結果を踏まえて、本稿では戦略的マネジメントに関する論点とインプリケーションを中心に議論の整理を試みる。

2. 時間的要素を考慮したアプローチの必要性

企業のライフサイクルについての実証的研究は、業績の推移パターンによって、「成長」「衰退 (業績悪化)」「ターンアラウンド (業績回復)」「倒産」の4つに分けることができる (拙稿, 1996)。

このうち、成長分析や倒産分析では、財務データやアンケート・データに基づいたクロスセクションでの統計的手法が採用されることが多い。たとえば、被説明変数に「業績」、説明変数をアンケート調査から得た経営要因を用いて分散分析や回帰分析が行われる。拙稿（1995b）でも、製造業企業283社を対象に、AIC 統計量（Akaike's Information Criterion：赤池の情報量基準）を用いて統計的分析を行った。そこでは、中堅企業の業績格差はトップ・マネジメントのリーダーシップを中心に、主力製品の競争力とコスト競争力の高さなどの要因により説明されるのに対して、大企業ではむしろ優秀な下請け企業の存在や業界団体活動の積極性といった間接的に企業行動を説明する要因により業績格差が説明される、という分析結果を提示した。

しかし、このようなクロスセクション分析では因果関係を記述する「時間的要素」が欠落しているため、経営要因と業績の間の因果関係が同定されにくいという問題が存在する。典型的な批判は、たとえば、研究開発活動が盛んだから高業績ではなく、むしろ高業績で研究開発活動を行う余裕ができたのではないか、というものである。この批判はもっともであり、われわれは分析枠組みに時間的要素を組み込む必要がある。もちろん因果関係を厳密に同定することは極めて難しく、さらに時間的な前後関係は必ずしも因果関係と等値ではない。だが、時間的要素を考慮することは因果関係にアプローチするための第一歩である。戦略論の研究においても、進化論的アプローチ（evolutionary perspective；Chang, 1996）や経路依存性（path dependency）の研究などのように、時間的要素あるいは企業組織内部の歴史的要素を考慮するようになりつつある。

時間的要素を組み込むと、クロスセクション分析から得られた結論を、新しい角度から眺めてみることができる。たとえば、「倒産を避けて存続した企業は倒産した企業に比べて財務的保守性が強い」という仮説を、クロスセクション・データを用いて統計的検定を行い、存続企業と倒産企業の間に有意な差がみられたとしよう。このとき、研究者は分析結果の考察から、倒産企業は財務的保守性が甘かった、倒産しないためには財務的保守性を高めるべきだ、という結論を導くかもしれない。

だが、財務的保守性は、市場が成長し自社も積極的に生産拡大すべき時期と、業績が悪化してキャッシュ・フローを捻出すべき時期とでは異なった作用を及ぼすはずである。

実際、成長期には財務的保守性よりも積極的な投資が求められることが多い。急成長していたものの最終的に倒産した企業は、本来投資すべき機会なのに財務的保守性に拘ったがために競合他社に市場を押しさえられて、規模の経済性が発揮できなくなり倒産に至ったのかもしれない。これはまさに日本のオートバイ市場で経験した事実である。Abegglen and Stalk (1985; pp. 42-66) が指摘するように、1950年代から60年代にかけて急成長した日本のオートバイ市場で、トニーハツなどの多くの企業が倒産したのは、市場が急拡大するなかで財務的保守性に拘りすぎて生産を拡大しなかったからである。その一方で、衰退期には当然のことながら、財務的な保守性は企業の命運を左右するはずであり、ターンアラウンド戦略の諸研究でもリトrenchment (retrenchment: 経費削減) 行動の重要性が指摘されている。まさに、企業の置かれた状況によって、財務的保守性の作用機序は全く異なるのである。このようなひとつの事例をみても、因果関係の探求のためには、時間的要素を明示的に組み込んだ分析枠組みの構築が不可欠となることがわかる。

時間的要素を組み込むと、従来の既存研究で探求されてきた「持続的な成長を達成するための経営要因はなにか」という曖昧な命題設定から、さらに具体的な命題を新たに設定することができるようになる。筆者は、以下のような5つのサブ命題を設定すべきであると考えます。

- (1) 持続的な成長を達成してきた企業が、ある時点からさらに業績を伸ばしたのは、どのような経営要因によるものか。
- (2) 持続的な成長を達成してきた企業が、ある時点から業績悪化に転じたのは、どのような経営要因によるものか。
- (3) 業績が低迷していた企業が、ある時点を境に、回復に転じたのは、どのような経営要因によるものか。
- (4) 業績が低迷していた企業が、ある時点以降でも、依然として業績が低迷したまま、あるいは倒産に至ったのは、どのような経営要因によるものか。
- (5) 業績に著しい跛行性がみられる企業は、どのような要因がそのような動きをもたらしているのか。

このようなサブ命題のひとつずつを詳細に検討してはじめて、最終的な目標である「持続的な成長を達成するための経営要因」を探索することができるよ

うになる。既存研究と関連付けてみると、(1)は成長分析、(3)はターンアラウンド戦略に関する研究、(2)や(4)は組織の衰退プロセスの研究や倒産研究が該当しよう。

これまで検討してきたように、成長や倒産を焦点に合わせたクロスセクション分析だけでは、時間的要素、すなわち企業活動の過去の経路情報を組み込んでいないため、そのような実証研究から得られた結果は必ずしも頑健性が高いわけではない。むしろ時間的要素が大きな意味を持つ「業績悪化」や「業績回復」といったプロセスに注目し、業績が大きく変化する転換点付近での戦略的意思決定や経営行動を観察することが必要である。そうすることで、有益なマネジリアル・インプリケーションや論点を浮き彫りにすることができよう。

3. 業績悪化と成長期のマネジメント

まず「業績悪化」という現象について考えてみよう。業績悪化は、企業外環境の変化を契機として発生することが多いので、表面的に見れば、ある程度は避け難い側面があるのは事実ではある。しかし、同じような環境変化に直面しながら業績悪化に陥らない企業もあるのだから、単純に環境変化が業績悪化を招いたということよりも、そのような環境変化にうまく対応できなかった理由を探る必要がある。すなわち、業績が悪化する前の「成長期」においてどのような活動が行われ、どのようなマネジメントが行われてきたか、という組織内部の要因に遠因を求めることが必要である。ここでは、既存研究における論点を整理したうえで、業績悪化の遠因である「成長期のマイナス効果」に注目し、業績悪化の作用機序を検討していく。

3-1. 既存研究に見る業績悪化の要因

業績悪化という現象は、「組織の衰退 (Organizational Decline)」というテーマで研究が続けられてきた。組織の衰退とは、業績が長期間にわたって低迷し、ヒト・モノ・カネといった経営資源が枯渇し、最終的に組織が死滅（すなわち倒産）に至る危険性のある経営状態のことをいう。社会学や経営組織論の領域での組織の衰退に関する研究は、これまでも多くの蓄積がなされてきた (Whetten, 1980; Cameron et al, 1987; D'Aveni, 1989 など)。そこでの中心となる論点は、組織

が衰退する原因はどのようなものか、組織が衰退しているときには組織内にどのような現象が生じるのか、急激な衰退プロセスと緩慢な衰退プロセスとでは最終的な結果にどのような差が生じるのか、そして組織の衰退を回避し業績を回復させる（すなわちターンアラウンドを果たす）にはどうすべきか、などである。

順調に成長を遂げてきた企業が、突如として衰退に転じてしまうはなぜか。この問いに対して、これまでの組織衰退に関する諸研究は、衰退が生じた原因を組織の外的要因と内的要因の2つの側面から説明を加えている。原因が組織の外部にあるという視点からの分析では、たとえば Sutton (1990) の所説がある。彼は、外部環境が組織を支持しなくなったときに組織は死滅する、という考え方を展開している。ここでの「外部環境」という用語は、市場に代表されるような、組織が生存するための活動の舞台となる資源環境という意味と、顧客、株主、銀行、ベンチャーキャピタルなどの、あたかも環境のごとく組織の外部に存在する利害関係者 (exchange partners) という2つの意味で用いられている。組織を取り巻く資源環境そのものが枯渇したり、資源環境が枯渇していても外部の利害関係者の支持が得られなくなると組織は死滅に至る、というのが彼の主張である。つまり、衰退のトリガーは外部組織の支持がなくなったことである、という考え方である。

一方、衰退の原因を組織内部に求める分析視角では、過去の成功が衰退をもたらす、という考え方が広く支持されている。Sitkin (1992) は、過去の成功体験がもたらす不利益について論じ、むしろ戦略的に小さな失敗を繰り返し学習することを主張している。大きな成功体験は、自己満足、リスク回避志向、同質的な行動、そして注意力を散漫にするという悪影響を組織に与える。そして、常識では失敗は避けるべきものであるが、小さな失敗の連続が組織における生き残りを強化する資産になる、という。同様に、田中 (1994) は組織の変革を困難にしているのは組織がこれまで経験した失敗ではなく成功であると述べ、当初に設定された目的が達成された結果として問題が生じることを指摘している。

このように、組織の衰退に関する諸研究では、組織の外部と内部の視点から衰退の原因を体系的に明らかにしている。たしかに、衰退の原因は組織の外部と内部の両方にあると考えられる。特に、組織外部の環境変化は衰退を発生させる「契機」となりやすい。いわゆる環境適応説はこの立場から、組織は迅速

に環境適応に対応すべきことを主張する。しかし、同じような環境変化に直面しても、持続的な成長を達成する企業が存在することは、むしろ組織内部の構造的要因がより重要であるということを示唆している。

3—2．業績悪化の作用機序

組織内部の構造的要因から業績悪化という現象をとらえるとき、成長期における企業組織の活動に注目する必要がある。もし成長期のマネジメントが、抽象的な表現ではあるが、「うまく」いていたならば業績悪化は生じなかったはずである。つまり、持続的な成長から業績悪化に転じたのは、成長期におけるマイナス効果が成長のドライビング・フォースを上回ったからである。もしドライビング・フォースがマイナス効果を上回れば持続的成長が達成され、逆にそのドライビング・フォースが衰えマイナス効果が前面に出てくると業績が悪化する、と考えることができる。ここで、成長のドライビング・フォースとは、市場需要の変化に関係なく売れるような画期的な新製品・新サービスを順調に投入し続けることができる経営力のことである。いわゆる連続的なイノベーションを起こせるような組織能力といってもよい。

企業にとって成長期というのはそれまでの活動の成功を謳歌する時期であると同時に新たな飛躍に向けて新しい「経営資源」を企業組織内部に取り込む時期でもある。取り込んだ経営資源はその後の企業経営にとってプラスに作用するか、それともマイナスに作用するか事前にはわからない。したがって、このような不安定な要素をいかにマネジメントするか。これが持続的成長を達成するための前提条件である。もし新しい経営資源を新製品・新サービスの開発に昇華させる能力が蓄積されてくれば、必然的に成長のドライビング・フォースも高まっていくはずである。

しかし、往々にして、新しい経営資源は活用されず、むしろその不安定かつ不確実な側面がマイナス効果として作用する。成長期のマイナス効果には、以下のような5つの効果がある。

(1) 新しい経営資源とリスクの同時獲得（成長の量的側面）

企業成長とは、一般に、規模の拡大を意味する。総資産、従業員数、売上高などの規模を表す経営指標で企業成長をとらえ、その対前年比伸率や年平均成

長率で企業成長の様子を記述することが、日常的に行われている。それでは、なぜ成長を年平均成長率という概念でとらえ、増分でとらえないであろうか。それにはどのような意味があるのだろうか。

いま、 t 期末に規模100の会社があったとして、年平均成長率が5%、10%、20%の場合、5年後に経営規模がいかに拡大するか計算してみよう。5%の場合には128、10%の場合には161、20%の場合には248となる。これを5年間での増分値としてみると、それぞれ28、61、148が増加したことになる。つまり、規模100の会社が5年後の構成でみると、年平均成長率5%の場合はその22% (28/128) が最近5年以内に加わった新しいモノであり、これが年率20%で急成長した会社となると実に規模の60%が最近5年間で獲得されたモノということになるのである。ここで、規模を表す指標を、売上高でとるならば、この新たに加わったモノというのは「顧客との取引関係」が増えたことを意味する。また、総資産ならば「設備投資や研究開発投資」、従業員数ならば「新入社員比率」を示すことになる。成長率とは、その企業にとって、どれだけの新しい経営資源が獲得されたかを示す指標なのである。

われわれは暗黙のうちに、成長率が高いほどよい、持続的に成長するほどよい、という前提をおいている。しかし、成長によるこれら「新しい経営資源」の獲得を、その企業の「リニューアル度」の指標と考えると、新たな経営資源の獲得により実は経営が不安定になっているという「リスクの指標」とも考えることができるのである。事実、急成長企業に対してはその絶え間ない賞賛の裏で、いつ何時ひっくり返るかということが懸念されている。企業の成長期は、新たな経営資源を獲得するだけでなく、将来の経営を不安定にさせ、業績悪化をもたらす新たなリスク要因をも同時に抱え込む時期なのである。

(2) 背伸びした成長（成長の質的な側面）

成長という現象を数量的な側面から分析すると、前項のように、それ自体が新しい経営資源の獲得と同時にリスク要因の獲得であるということが指摘できる。さらに、この現象を詳細に分析するには、その質的な側面からのアプローチも必要である。すなわち、どのような要因が量的な成長をもたらしたのかということである。

成長の質的な側面の分析は厳密には非常に困難である。しかし、ここではよ

り単純に、小さな環境変化に頑健に耐え続けるような成長を「持続的な成長」として質的にも高度な成長と定義してみると、その典型例は、画期的な技術的新製品の拡販による成長であろう。たとえば、画期的新薬・メバロチンで急成長を遂げた三共、レーザープリンターのキャノン、そしてRV市場を開拓した三菱自動車といったところが現在の花形企業の代表例である。

もちろん、このような持続的な成長を達成した企業にも、大きな問題が存在するのだがそれは後述するとして、ここでは、質的に高くないと思われる成長について考えてみたい。それは「背伸びした成長」とでも呼べる現象である。いくつかの事例を考えてみよう。

画期的な技術を開拓した中堅企業が飛躍するためには、多くの顧客の獲得が必要である。しかし、数少ない「大顧客」の獲得は両刃の剣であり、その顧客からの一括大量受注は短期的には売上を増大させるが、将来的にはその顧客の単なる下請けに陥ってしまう可能性が高い。特に、中間財や生産財の企業ではそのリスクが極めて大きい。事実、近年急成長を遂げたある電子部品企業では、その成長途上で、ある大手企業から一括大量発注の引き合いがあったのを断り、自社直販体制により多くの顧客を獲得すべく地道な営業活動を展開したことが、持続的な成長を達成できた理由のひとつである、と述べている。

日本の製薬企業は激変する環境変化のなかで、各社とも生き残りをかけて新薬の研究開発競争に邁進している。にもかかわらず、依然として画期的新薬が開発されることは希であり、しかもほぼ毎年、連続的な薬価の引き下げに直面している。このような状況にありながら、不思議なことに、製薬企業の多くが増収を達成している。これは、薬価の引き下げを睨んで、主として欧米の製薬企業から新薬を導入し、品目数を増やし続けているからである。見かけ上、売上高が伸びているといっても過言ではない。国際的な新薬開発規準が統一されるようになると、このような成長は許されなくなることは多くの論者が指摘するところである。

これらの事例では、小さな環境変化がいつもたやすく業績悪化をもたらす可能性を示唆している。中堅企業の大顧客の獲得や製薬企業の導入品の増加は、短期的には成長をもたらすであろうが、それが持続的であるかどうか甚だ疑問が残る。

(3) 戦略目標と経営資源の発散

企業組織にとって、成長期というのはどのような時期なのだろうか。どうも一般的には、新しい将来構想を考える時期、新規事業を立ち上げる時期のようである。多くの場合、事業の多角化が志向され、トップ・マネジメントはそれに大部分の時間を費やすことになる。成長期には自社の戦略オプションがたくさんあるように見え、トップはそれらオプションの選択自体に膨大なエネルギーを投入している。

このことは業績低迷期の企業行動と比較してみると、その著しい特性が明らかになる。業績低迷期にはターンアラウンドを達成するために、トップがリーダーシップを発揮し、不採算事業の整理を行い、キャッシュ・フローを十分確保したうえで、本業を中心とした成長性のある事業に経営資源を集中的に投下する。まさにリトレンチメント（コスト削減行動）とリストラクチャリング（事業の再構築）を同時に行うわけである。これに対して、成長期には、トップのリーダーシップは一般的に弱く、本業以外の新しい事業領域への展開を志向して、経営資源が発散してしまうことが多い。そして、景気が少しでも後退すると、各社とも横並びでリストラという名のコスト削減行動をとるようになる。

本来、多角化戦略とは希少な経営資源を戦略的に配分することからはじめるべきであり、総花式の事業展開は全く意味がない。成長期のこのような戦略目標と経営資源の分散が業績悪化をもたらすことは必然的ともいえる。むしろ成長期にこそ強力なトップ・マネジメントのリーダーシップが求められる局面が存在するのではなかろうか。

(4) 構造慣性による組織体制の硬直化

成長期の組織は「構造慣性 (Structural Inertia; Hannan and Freeman, 1984)」の状態にある。このことは、組織の衰退に関する諸研究で繰り返し指摘されてきた事実である。

持続的な成長状態にあると、組織の構成員は、何ら現状の変更が必要ないと考えてしまう。特に、その成長が持続的であればあれば、過去の成功体験が十分理解されないままに伝承され、それに似た行動を表面的に採るだけになる。組織の中に構成されたドミナント・ロジックは深く根付き、その変革は容易で

はない。このことは、成長期よりも業績低迷期で、多くの企業変革がなされることと無縁ではなからう。

前述のように、成長期には戦略目標と経営資源が発散しつづける一方で、組織内部には構造慣性が強く働いており何ら変革するインセンティブはない。このような大きなギャップが、成長期において、新しい事業展開が進まない大きな理由でもある。

（5）競合他社の招き入れ

ある企業が持続的に成長しているという事実は、同業他社および潜在的競争企業に対して、「その市場では超過利潤が生じており、依然として事業機会が残されている」というシグナルを送っているに等しい。それゆえ、高収益を求めて、競合他社がその市場に参入してくるのである。もちろん、既存企業がかなりの競争優位を確立し、高度な参入障壁を築いていれば競合他社の参入は免れよう。しかし、一般的には、競合他社は事業展開の選択肢のひとつにそれを加えるはずであり、必ずや競争の舞台は移り変わるものである。

大部分の「成功」の先には必ず競争の激化が待っている、という典型例は昨今のゲーム機市場であろう。任天堂の大成功はソニーやセガなど競合他社の攻勢を招き、ファミコンでの任天堂のひとり舞台から CD-ROM ゲーム機での競争に舞台は移りつつあるように思える。

競争相手の戦略的行動が自社の経営にどのような影響を与えるかという分析は頻繁に行われる。しかし、自社の「成長」自体が、他社の戦略策定にどのような影響を与えているかという分析は現実問題として難しいがゆえに、認識も乏しいのが現状である。

このような成長期のマイナス効果は、(1)成長それ自体がどのようなものであったのか、(2)成長期における行動がどのようになっていたのか、(3)自社の成長が競合他社にどのような影響を与えたのか、という3つの面から分析する必要がある。

まず、成長それ自体が「背伸びした成長」あるいは「みかけ上の成長」であったか、あるいは「製品戦略に裏付けられた着実な成長」であったのかという点が、その後の業績悪化の状況を規定する最も基本的な視点である。拙稿（1998）

の簡単な事例研究で示したように、原油価格の上昇や原油輸入により売上高が大きく高まった東亜石油、業界6位でタイヤ市場の急成長の恩恵に浴してきた日東タイヤなどは「見かけ上の成長」を遂げてきただけと言えるのかもしれない。このようなケースでは、マクロ的な市場需要の後退が直接的に企業の収益に影響を与えることになるのだが、それでも「競争ポジションが弱かった」ということが戦略上の遠因となる。また、多角化を積極的に推進してきた日本レースやゼノアなどは、規模拡大のみを目的とした「背伸びした成長」といえるのかもしれない。この1970年代から80年代にかけての多角化戦略は一種のブームとなっていたが、そこでは単なる無関連多角化は何も残さない、という教訓を残したことは改めて指摘するまでもない。

もし成長が「背伸びしたもの」でも「見かけ上のもの」でも無いのに、それでも業績が悪化したとすると、成長期にどのような行動を取ったのか、ということが問題となる。たとえば、成長が、あるひとつの新製品によってもたらされたとしよう。事実、ひとつの新製品が企業の成長軌道を決することは少なくない。新製品のヒットが成功神話となってしまうと、その後の研究開発体制、営業体制、あるいはトップ・マネジメントの考え方に至るまで、会社内部の行動論理を規定するようになり、それが長ければ長いほど「構造慣性」が働くようになる。成長期にこのような構造慣性が働いたままだと、ちょっとした環境変化にも耐えられず、一気に業績が悪化することになる。あるいは、成長期に戦略的な目標が発散し、経営資源も総花式に発散していても同じような結果となろう。たとえば、本業とは無関連の多角化戦略を推進した日本レースやゼノア、原油輸入事業にまで手をつけて事業を拡大せざるを得なかった東亜石油などがよい例である。

さて、堅実な製品戦略にもとづいた成長で、成長期における行動にも問題がなかったとすると、最後に検討すべき視点は、自社の行動が他社にどのような影響を与えたのか、そしてその結果として「競合他社の招き入れ」は行われなかったのか、という点である。これはすでに任天堂のようなリーダー企業における分析で指摘したとおりであり、とくに際立ったリーダー企業の行動に対する競合他社の反撃は留意すべきであり、競合他社の「反撃のモチベーション」がその後の競争原理の変化に多大な影響を与えることとなる。

3-3. 事例研究のインプリケーション

ここでは、拙稿（1997, 1998）の簡単な事例研究からインプリケーションを整理しておこう。

われわれが取り上げた大部分のケースでは、市場競争や景気後退などによる企業外の環境変化が契機となって業績が悪化していた。事例でいうと、任天堂の売上げ減少は欧米市場での過当競争であったし、東亜石油、日東タイヤ、ゼノア、日本レースなどでは第一次オイル・ショックによる国内景気の後退が契機となっている。

しかし、たとえ過当競争や需要後退が契機となったとはいえ、いずれの企業においても、業績悪化の遠因は「成長期」に遡ることができる。単なる規模拡大を目指して無関連多角化事業を推進した日本レースやゼノア。脆弱な競争ポジションを改善できなかった日東タイヤ。投資タイミングが遅れた東亜石油。そして、際立った急拡大を遂げたことで有力競合企業をゲーム市場に引き入れてしまった任天堂。当該企業の成長期における戦略的行動とそれに対する競合企業のリアクションこそが遠因なのである。

競合企業のリアクションという視点から、すなわち戦略的相互依存関係を念頭に置きつつ、業績悪化現象をとらえると、任天堂の事例は最も示唆に富むケースのひとつである。任天堂のような市場のリーダー企業が際だった成長を遂げると、競合他社の反撃や新規参入を招き、それはリーダー企業の業績に多大な影響を与えることになる。これは2位以下の企業が果敢にチャレンジしてくる可能性のある市場では、クリティカルな要因となる。実際、ゲーム機市場では、2位以下の競合企業の攻勢が著しかったわけである。しかし、リーダー企業が圧倒的な優位を保持している場合や、2位以下の企業がリーダー企業に挑戦しようとするモチベーションがなければ、そのような競争関係の変化は生じないはずである。すでに Caves and Porter (1977) や Geroski and Toker (1996) らが指摘しているように、多くの業界では競争ポジションや業績ポジションに大きな変化があることは稀である。

一方、2位以下の「限界的」な企業、たとえば日東タイヤや東亜石油などでは、競争ポジションそのものが弱いため、業界のマクロ的環境変化の荒波に晒されることになる。「競争ポジションが弱い」とは、業界の技術変化の方向をリードしたり、価格競争をリードしたりすることができない、ということであ

る。どうしても限界的企業は、収益基盤を左右するような大きな技術変化の波にも乗り遅れ、技術革新に必要な設備投資のタイミングも遅れがちになる。そして、やっと新鋭設備が稼働をはじめた頃には、市場需要が減退し、設備の稼働率は落ち込む一方になるのである。そもそも競争ポジションが弱い限界的企業ほど、速く動かなければ市場の波に呑み込まれてしまうのだが、そのような企業には転換に必要な十分な経営資源がない、というのが多くの企業での現状なのである。ここに競争ポジションの弱い、「限界的」中堅・中小企業のジレンマがある。

ただ、このような限界的な企業であっても、1970年代から80年代にかけては、収益の回復力が強かった、という点は見逃せない。たとえば、東亜石油、日東タイヤ、日本レース、ゼノアのいずれをとっても、急激な減収の数年後には經常利益が好転しているのである。この背景には、もちろん、力強い高度経済成長期の上昇気流があったことは否めないが、それだけではなく、旧財閥系あるいは有力大手製造業企業の傘下に入ることで、新たな事業展開が進められたことも大きな理由のひとつであろう。

3-4. 成長期における強力なマネジメントの必要性

このような業績悪化の分析から得られる、ひとつの重要な論点は、それでは成長期のマネジメントはどのようにすべきか、という点である。この問いに対して、「成長期はキャッシュ・フローが潤沢であるから、あらゆる事業機会や技術機会をトップが関与せずに自由に探索してみるべきだ」というひとつの主張が成立しうる。これに対して、「むしろ成長期こそ新しいことに取り組むにも『強力なマネジメント』が必要だ」という全く対立する主張も成り立つ。本稿では、後者の立場から、成長期であってもトップ・マネジメントの強力なリーダーシップの発揮が必要である、ということ論じてきた。

強力なマネジメントが求められるのは、成長期では戦略目標の発散と組織の硬直化が生じるためである。戦略面についてみると、成長期には将来を見据えた新しい試みをたくさんするがゆえに、戦略目標が発散し経営資源も分散する傾向がある。新しい活動をはじめものの、いままで培ってきた組織構造、人事評価システム、そして組織文化を温存して対応しようとする。業績が好調であるから、ドラスティックに変更するような動機は組織内部から起きず、まさ

に構造慣性が組織内部に生じてしまうのである。分散しようとする戦略目標に対して、頑なまでに固定化する組織。このギャップを埋めるのがトップ・マネジメントの役割である。したがって、成長期におけるマネジメントは、業績悪化期におけるマネジメントよりも、さらに強力なリーダーシップと創造力が必要なはずである。業績悪化期というのは、ある面では、やらなくてよいことが増える時期であり、事業のフォーカスを合わせ、従業員の努力を集中することが可能である。しかし、成長期というのは順調に業績が伸びているので、将来へ向けての試みに取り組もうとする中で、むしろ「何をやらないか」という意思決定が求められ、どのような活動に焦点を絞るかということが難しい時期になる。とくに長期間にわたって業績が好調だと、日本企業の多く、たとえばエレクトロニクスや医薬品などがそうであるように、新製品開発症候群ともいえるようなただ新しく発売しただけの製品の山を抱え込むことになる。リストラクチャリングという言葉は業績悪化とセットでしか使われないが、好業績が続いている時期こそリストラクチャリングが必要なはずである。さらに、成長しているという事実は競合他社に対して、積極的なアクションをとるだけのインセンティブを与えているに等しいのだから、「マネジメントの不在」状態というのは極めて危険である、と考えられる。

このことは、特に、技術志向の企業にとって重要な論点である。たとえば、エレクトロニクス企業を対象に、「研究開発テーマの絞り込みの度合い」と「戦略の志向性」の関係を調べてみると、市場重視の戦略を採る企業では、市場ニーズに合わせて研究開発テーマを絞り込んでいるのに対して、技術重視の戦略を採る企業では、技術探索を強みとしているため、研究開発テーマが発散する傾向が見られた（拙稿，1995a）。市場ニーズによる研究テーマの絞り込み、すなわち経営資源の絞り込みが組織に定着していない技術志向の企業では、成長期に、テーマを発散させたままにしておくべきか、それともテーマを絞り込んで経営資源を集中させるべきかどうか、について十分議論することが必要になる。

4. 業績回復とターンアラウンド戦略

つぎに業績回復について考えてみよう。業績が悪化しているなかで、どのよ

うなアクションをとるべきか、ということが議論の中心である。

4—1. ターンアラウンド戦略に関する既存研究

ターンアラウンド戦略を初めて実証的に論じたのは、恐らく Schendel, Patton and Riggs (1976) であろう。彼らは業績指標に純収益 (GNP 成長率で基準化) を用いて、業績下降が4年間続いた後、4～6年間で業績が回復した製造業企業54社を対象に、ターンアラウンドに重要な経営要因を分析した。業績低迷の原因は、環境にうまく適合するような効果的な戦略をとっていないこと (戦略上の問題; strategic), または戦略は適切であるが実際の事業運営方法が効率的でないこと (事業運営上の問題; operational) の2つに分けることができ、この原因によってとるべきアクションは異なる、と主張する。すなわち、事業運営上の問題が起きているときには効率性を重視したアクションをとるだけで十分であるが、逆に戦略上の問題が起きている時には効率性を重視したアクションをとるだけでは不十分で、戦略の転換が必要である。そして、ターンアラウンドのためにはトップ・マネジメントが強力なリーダーシップを発揮して明確なアクションをとることが最も重要である、と指摘している。

Schendel and Patton (1976) は、同じような環境下でターンアラウンドに成功した企業と失敗した企業の36ペアを比較してみると、成功した企業では売上高、粗利率、在庫回転率、運転資本などの重要な財務指標が大きく改善していることを確認した。彼らはその後の研究に影響を与えた仮説をいくつか提示している。そのうち重要な仮説は以下の2つである。

(1) 業績の落ち込みが激しいほど、ターンアラウンドへ向けて前向きなアクションをとることが動機づけられる。ゆっくりとした業績低迷は耐えられ、知らず知らずのうちに最悪の事態を招いてしまう (いわゆる「ゆでがえる」現象)。

(2) 効果的な戦略をとっているものの、その実行が非効率になっている会社は、そもそも効果的でない戦略をとっている会社より短い期間でターンアラウンドを成し遂げることができる。

このほかにも、Hofer and Schendel (1978), Hofer (1980), Hambrick & Schecter (1983), Zimmerman (1989), Grinyer, Mayes and McKiernan (1990) など同様の成果を示している。

近年では、業績回復を達成するためのアクションとして「費用削減と資産売

却行動 (retrenchment)」が重要か、それとも「戦略転換 (strategic change)」が必要か、ということが論点となっている。Robbins and Pearce (1992) は、ターンアラウンド・プロセスを、コスト削減や資産売却などを行う「リトレンチメント (retrenchment; 削減)・ステージ」と製品戦略などの戦略的アクションを行う「リカバリー (recovery; 回復)・ステージ」の2つに明確に分け、リカバリー・ステージにおける戦略的行動よりも、それに先立つリトレンチメント・ステージでのコスト削減や資産売却などの行動がターンアラウンドの成否を決する、と主張する。そして、業績低迷が生じた原因やその後の段階での長期的な戦略に関係なく、ターンアラウンド行動の第一歩はリトレンチメント行動である、としている。この結論は1976年から85年までの繊維企業32社を対象に、成果変数には投下資本利益率 (ROI) の変化率、説明変数にはコスト削減、資産売却などの変数を用いた回帰分析と分散分析から導き出したものである。

この研究に対して、Barker and Mone (1994) は同じサンプルを対象に研究を行い、リトレンチメント行動はターンアラウンドの原因というよりは長期的な業績低迷の結果としてとられる行動であり、どのような場合にもリトレンチメント行動へ走ることは危険である、と主張し批判を加えている。そして、リトレンチメント行動が戦略転換のアクションより重要であるとはいえないとしている。さらに、この批判に答えて、Pearce and Robbins (1994) では、Barker and Mone (1994) が忠実に比較研究を行っていないことを指摘した上で、リトレンチメント行動がターンアラウンド行動のなかの第一ステージであり、リトレンチメント行動を伴わない戦略転換のアクションは全く現実的でない、と再度強調している。

4-2. 業績回復と戦略的アクション

これまでの諸研究では、ターンアラウンドに成功した企業と失敗した企業との比較により、ターンアラウンドに必要な戦略的アクションが明らかにされた。すなわち、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップの発揮、コストの削減や資産売却などのリトレンチメント、主力製品事業分野での製品改良・生産コスト削減・マーケティング活動の強化などが重要であることがわかった。しかし、ファクト・ファインディングに重点が置かれていたため、それらの戦略的アクション間の関連についての体系的な説明がなされていなかった。そこで、

ここでは業績低迷から戦略的アクションまでの一連のターンアラウンド・プロセスについて、戦略的経営資源配分の視点から考えていこう。

業績を表す指標を「使用総資本利益率 (ROA)」として考えてみよう。ROA は企業の資本と利益の関係を総合的にあらわす収益性指標である。この指標は利益額の増減のみではなく、資本や売上高の増減などの影響も考慮することができ、業績低迷の要因を広く捉える場合には最適な総合指標である。

ROA の低下を業績悪化と考えると、その分析は ROA を売上高利益率と総資産回転率の2つの指標に分解することからはじまる。売上高利益率は費用と売上の相対的な関係から決まり、総資産回転率は投下資本と売上の相対的な関係から決まる。両者の合成指標である ROA の低迷はこれらの指標のいずれか、または両方のバランスが崩れていることを示している。いま売上高を一定と仮定すれば、売上高利益率の低下は高コスト化が原因であり、総資本回転率の低下は総資産の増大が原因である。高コスト化は労務費、原材料費、管理費、販売促進費、支払金利負担、広告宣伝費、研究開発費などの増加に起因する。また、総資産の拡大は土地・建物や設備などの固定資産、売掛債権などの流動資産の増加に起因する。

このような分析から容易に考えつく処方箋は、費用削減と資産売却からなる「リトレンチメント」である。費用を削減すれば売上高利益率は向上し、資産を削減すれば総資産回転率は向上する。確かに、製品のフルライン化によるサービス・コストの増加、生産設備の老朽化による運営コストの増加、さらに機能過剰な高価格部品の購入などにより全体的に高コスト体質になっていることは多い。また、福利厚生施設や新社屋の建設などの競争力強化に直接貢献しない固定資産の増加も無視できない。このような無駄な費用を削減し、不要な資産を売却することでいくらかの効果は得られるものと考えられる。

この考え方は売上高一定を前提としている。それは現在の主力製品事業分野での活動が競争優位を維持し、経営資源の投下とそれに見合った経営成果が出ているという前提でもある。現在の戦略は正しいがその事業運営方法が効率的でないと想定される状況ではリトレンチメント行動だけでも有効なのかもしれない。しかし、売上高が低迷するような状況はほかに大きな原因があると考えべきである。すなわち、売上高の低迷は市場全体の長期的な衰退若しくは競争地位の低下によるものである。これは、その企業で過去に行われた「不適正

な経営資源配分」が主たる原因であると考えられる。

経営資源は、競争優位を構築するために有効な活動や事業分野へ適正に配分されなければならない。競争優位は競合他社にまねられないような強みを持つことで築かれる。強みは販売・生産・研究開発などの重要な活動や成長が期待される事業分野へのコミットメント、すなわち経営資源を累積的に特定の活動や事業分野へ投入しエクスペリエンス効果を発生させることで形成される。例えば、先端的な新薬開発が競争の要である医薬品産業では研究開発活動へのコミットメントが重要であり、近年のエレクトロニクス産業ではマルチメディア事業分野へのコミットメントが重要である。しかし、一旦競争力強化に関係ない活動や事業分野へ間違っ てコミットしてしまうとその転換は非常に困難であり、最悪の場合には企業を一気に危機的な状況へ落とし込むことになる。競争優位を勝ち取ることを目的としたコミットメントが、一転して戦略転換を阻み、競争優位にマイナスに働く大きな障害となってしまう危険がある。つまり、深刻な業績低迷状況にある企業は、過去に経営資源配分を行うときにコミットメントする活動と事業分野を間違え、そのまま「戦略の慣性」が生じて、それを転換できなかつたものと考えられる。例えば、市場が価格競争から技術競争へ移っているのに、依然としてコストダウンのために大量の経営資源投入を続けている企業とか、主力製品事業分野の市場規模が縮小しているのにその分野にしか経営資源を投入していない企業などがよい例であろう。

さらに考えると、戦略上極めて重要な経営資源配分のミスはトップ・マネジメントの責任である。トップ・マネジメントが競争条件や市場条件などの環境変化を正しく認識し、適正な経営資源配分を行っていれば、業績低迷は生じなかつたはずである。このようなミスをする原因のひとつにはトップ・マネジメントの過去の成功体験がある。過去に成功した活動や事業分野へは愛着があり経営資源が集中的に投入される。トップ・マネジメントは成功体験から自信を持ち行動パターンを形成するわけだから、その成功が大きければ大きいほど、その転換は容易ではなくなる。Whetten (1987) も成功体験が過信をもたらして顧客からの情報を率直に受け取らなくなる危険性を指摘している。また、何らかの理由で企業家精神が衰え新規事業分野への進出を回避するようになると、成功した活動や事業分野へのコミットメントがますます深くなる。このようなトップ・マネジメント主導の戦略の慣性を止めて戦略転換を図るこ

とは容易ではない。

4-3. 戦略的アクションのトリガー

どのようにしてターンアラウンド戦略をはじめるか、というのは難しい問題である。業績低迷状況を正しく認識し、ターンアラウンドのための適切なアクションをとる責任もトップ・マネジメントにある。前述のように、業績低迷の状況では過去に行った不適切な経営資源配分のままで戦略の慣性が生じている。それはミドル・マネジメント・レベルでは容易に変え難いものである。戦略の慣性を断ち切り、新しい戦略に転換を図り、そして適切な経営資源配分を行っていくためには、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップが必要である。しかし、それも彼らが業績低迷を認識したうえでのことである。業績低迷状況を十分認識できていない場合、第三者の圧力によりターンアラウンド戦略の実行が促され、トップ・マネジメントの交代が行われる。第三者とは企業の利害関係者である株主、従業員、債権者などである。欧米企業ではこのパターンが多いようである。業績低迷がトップ・マネジメントの経営資源配分の意思決定ミステイクから生じたとすれば、ターンアラウンドのトリガーがトップ・マネジメントの交代から始まったとしても全く不思議なことではない。むしろ、交代すること自体がこれまでの間違った戦略の慣性を無くすためには最も有効な方策であるかもしれない。このようにターンアラウンドのトリガーは「トップ・マネジメント」である。トップ・マネジメントが利害関係者全てから信頼されているという条件が整ってはじめて、ターンアラウンドのための戦略的アクションをとることができるのである。

戦略的アクションは業績低迷の直接的な原因に対処することからはじまる。業績低迷期には製品・サービスが売れず、従業員のモラルが下がり、そして何よりも、キャッシュ・アウト・フローが超過するようになる。まさに、ヒト・モノ・カネといった経営資源が流出してしまう危機に瀕している。この退潮を止めることが最初のアクションとして必要である。

まず第一に、キャッシュ・フローの流出を止めるために、財務管理を徹底することでキャッシュを生みだし、それを中央集権的な財務コントロール・システムにより本社機構に集中させることである。それにより、強みを築くための原資を蓄えることができる。池貝鉄工所、ツガミ、東洋製鋼などの再建をした

大山梅雄氏は、経営危機に陥った企業のターンアラウンドに必要なことは徹底した財務管理であるという。利益の出る製品に絞って選別受注するとともに、勘定科目を整理・統合して予め伝票に印刷し新たな勘定科目の追加を認めない、稟議書は変更できないようにコピーに印を押す、仕入は調達カードに前値比を記載し仕入値の推移が一目瞭然になるようにする、売掛金と買掛金の統計を毎月採り常に他社との比較を行う、部門別の原価計算を毎月12日に提出させ期限に遅れたら25日に給料を払わないなど、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップのもとで徹底的な財務管理を行っている。

第二に、従業員のモラル・アップである。業績低迷状況では過去の成功パターンに囚われた保守的な行動が好まれ、組織内部での政治的な対立と官僚主義が蔓延り、そして従業員のやる気がなくなっている。このような沈滞状況を打開して、従業員間のコミュニケーションを良くし、ひとりひとりが挑戦意欲を持てるような活性化した組織にする必要がある。従業員のやる気がなければターンアラウンドの成功もおぼつかない。そのために、トップ・マネジメントが新たな経営目標と行動の方向を示し、積極的な行動を評価するような業績評価システムや人事評価制度を導入することが必要である。

そして第三に、主力製品事業分野での活動の強化である。これまでの諸研究でも、いたずらな多角化戦略や企業買収などの外部拡大戦略は経営資源の分散を招き競争優位の確立に貢献しないことが指摘されてきた。業績低迷が経営資源の不適正配分から生じたことを考えると、少なくとも競争優位を保てる可能性の高い事業分野へ経営資源を集中的に投下することが必要である。つまり、ユーザー・ニーズを取り入れた製品改良、生産工程の全面的な見直しによる製品のコストダウン、ユーザー志向のマーケティング活動、販売チャネル政策の見直し、既存ブランド強化のための広告宣伝活動など本業のリストラクチャリングが主軸となる。

このようにターンアラウンドのためには、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップのもとで、シビアな財務管理によるキャッシュ・フローの創出、従業員モラル・アップのための各種方策の導入、そして主力製品事業分野への経営資源の集中と活動の強化などのアクションを起こしていくことが求められる。

4-4. ターンアラウンド戦略の成功と失敗

もし主力製品事業分野で競争優位を持続できるような支配的な地位にいれば、費用削減や資産売却などのリトレンチメント行動を中心に、前述のような戦略的アクションを忠実に実行するだけでターンアラウンドは成功するかもしれない。Schendel, Patton and Riggs (1976) のいう「事業運営上の問題」はこのような比較的競争地位の高い企業を想定しており、Hofer (1980) の「事業運営の改善によるターンアラウンド戦略」も同じである。しかし、競争地位がそれほど強くなかったり拮抗しているような場合には、戦略的アクションを実行するだけでなく、さらに競合企業のリアクションを考慮した戦略計画が必要である。そこで、ここでは寡占市場競争の視点からターンアラウンド戦略の成功と失敗について考えていこう。

(1) 寡占市場での競争

完全競争市場では売り手も買い手も価格に対して何ら影響を与えることができず、市場価格を与えられたものとして行動する。この市場が成立するためには次のような前提条件が必要である。すなわち、市場に参加する企業は非常に多くその全てがプライス・テーカーであること、取引される製品・サービスは同質的であること、買い手は製品・サービスの質について完全な情報を得ていること、そして企業は産業への参入・退出が自由であることの4つである。完全競争市場の典型例としては農業や漁業での卸売市場などがよく挙げられる。そこでは競争企業間で「お互いの顔が見えない競争」が行われている。しかし、現代の市場は不完全競争市場、なかでも少数の企業から構成される寡占市場が大半である。寡占市場ではお互いの顔を見ながら競争が行われている。ある企業が自社の競争地位を高めるために行った戦略的アクションは、競争の次の段階では競合他社の戦略的リアクションのトリガーとなる。企業は競合他社の戦略的アクションに対して常に十分な注意を払っており、それが戦略構築時の貴重な意思決定情報となっている。競争企業間で戦略的な相互依存関係があること、すなわち戦略的アクションとそのリアクションがあることが寡占市場での競争の最大の特徴である。

ターンアラウンド状況下においても、業績が低迷した企業が打ち出した起死回生の戦略的アクションに対して、競合他社による何らかのリアクションがあ

り、それがターンアラウンドの成功に少なからぬ影響を与えているはずである。これまでの研究ではどのような戦略的アクションが有効であるかについて明らかにされてきた。しかし、同じような戦略的アクションをとりながらターンアラウンドに成功する企業と失敗する企業に分かれることについて明確な説明がなされてこなかった。それは競合他社のリアクションという外部要因を明示的に考慮していなかったからである。競争地位が十分に高い企業を対象にした場合には比較的ターンアラウンドが容易と考えられるから戦略的アクションと内部のマネジメント要因に注目するだけでよいかもしれない。だが、競争地位がそれほど高くない企業を対象にする場合は、戦略的アクションとそれに対する競合他社のリアクションを明示的に考慮することが必要と考えられる。

（2）市場特性と競合他社のリアクション

競争形態は市場の発展段階と市場構造により異なる。ターンアラウンド戦略に対する競合他社のリアクションもこのような市場特性により大きく異なるものと考えられる。ここでは成長市場と成熟市場の2つをとりあげて、市場特性と競合他社のリアクションの可能性について考えたい。競争劣位にある「ターンアラウンド企業」とそれに競合する他社として「リーダー企業」の2社を想定して比較しながら検討を進めていく。

まず成長市場の特性について考えてみよう。成長市場の萌芽期では絶えずイノベーションが起これ、新製品開発も盛んであり、そして企業の参入も相次ぐのが特徴である。他方、技術の将来方向や競争企業の戦略も不透明であり極めて不確実性が高い。そのような混沌とした状況から次第に市場が拡大するにしたがって、イノベーションは減少するものの、規模の経済が働き急速にコストダウンが行われる。この時期に、リーダー企業（パイオニア企業）が高いマーケット・シェアを守ろうとしてあらゆる競争企業に対して競争を仕掛けることも少なくない。しかし、市場が発展する段階でその高シェアと高利益を守り抜くのは難しく、この段階から参入企業と全面的に競争するよりも、市場全体を発展させる方向へ向かうことの方が多きようである。近年のエレクトロニクス産業では、リーダー企業が技術規格を公開し、多くの企業が参入、その規格による製品を数多く供給することで市場が拡大している。ビデオ・デッキ、ビデオ・カメラ、コンパクト・ディスク、パソコン、アプリケーション・ソフトウ

エアなどがよい例であろう。もちろん、基準となる技術規格自体の競争は激しいが、一般にこのような成長市場では非効率な企業であっても戦略の誤りが表面化せずに生き残ることが可能であるといわれる。それは競争力のある企業と全面的に競争しなくても、少し戦略ドメインを変更するだけで生き残って行くだけの市場が残されているからである。さらに、順調に成長している市場であれば成熟市場と比較してもファイナンス面でも有利なことは確かである。従って、競争優位が維持できていない企業であっても、ターンアラウンド戦略が成功する可能性は高く、リーダー企業の全面的なリアクションは少ないものと考えられる。

一方、成熟市場では競争が激化する。そして、競争形態も先端技術競争からサービス競争、価格競争へと大きく変わっていく。成長市場ではなんとか生き残れた非効率な企業も成熟市場ではその将来は危ういものとなる。

このような市場では競争優位を築き、高いマーケット・シェアを誇るリーダー企業が全般的に有利である。しかし、リーダー企業が有効なリアクションをとれないことも多い。ターンアラウンド企業はそのようなリーダー企業の弱点を利用して致命的なリアクションを受けずに成功する可能性も残されている。以下に、そのようなケースをまとめておこう。

第一に、リアクションのタイミングが相当遅れるケースである。企業は主力製品事業が成熟環境にある場合、長期的な生き残りをかけて多角化戦略を展開することが多い。そのような企業では新規事業分野への活動が優先され、主力製品事業への経営資源配分が不十分になる。ターンアラウンドを意図する企業が主力製品事業での活動を強化すれば、そのような多角化企業と比較して優位な市場地位を築くこともできよう。リーダー企業の主力製品事業への経営資源配分が相対的に小さい場合、その戦略を転換することは容易ではないから、ターンアラウンド企業の戦略に対して有効なリアクションをとるタイミングが相当遅れることになる。

第二に、リーダー企業のイノベーションの確率が低いケースである。成熟市場ではイノベーションが起きる確率は低く、モデルチェンジ競争などが中心であり競争が同質化している。このような状況でイノベーションを起こせば、競争上、極めて有効なものとなる。そして、イノベーションを起こす確率はターンアラウンド企業の方が高いといわれる。Grinyer, P. H., D. Mayes and P.

McKiernan (1990) はリーダー企業もターンアラウンド企業も同じだけのビジネス・チャンスがあるはずだが、リーダー企業は敏感でなく、結果としてターンアラウンド企業の方がイノベーションを起こす確率が高いと指摘している。ターンアラウンド企業は原点に帰ったユーザー志向の製品開発を行うことが多いことから、その確率は高くなるものと考えられる。成熟市場でのイノベーションに対してはリーダー企業であろうとも有効なリアクションは行えない可能性が高い。

第三に、リーダー企業のリアクションが別の戦略的に不利な状況をもたらすケースである。ターンアラウンド企業がリーダー企業が強みとする主力製品に対抗する低価格・代替製品を出せば、リーダー企業が製品のカニバリゼーション（共食い）を恐れ短期的には有効なリアクションを示さない可能性がある。わが国でもコピー・マシン、メイン・フレーム・コンピューター、自動車、写真現像などの市場でリーダー企業のカニバリゼーションを誘う戦略がみられる。また、リーダー企業のリアクションが有効だった場合に独占禁止法などの法的規制に抵触して、さらに会社分割という不利な状況を生む可能性もある。Kokuryo (1989) はキリンビールがかつて圧倒的な高シェアを誇っていた頃、さらにシェアをとる戦略行動ではなくバイオテクノロジーなどの分野へ多角化した理由として、それ以上の高シェアは独占禁止法に抵触し会社分割を招く恐れがあったことを指摘している。つまり、リーダー企業は自分のアクションが法的規制に抵触する可能性がある場合には、追随企業に対して徹底的な攻撃をするのではなく何らかの別の戦略行動をとることが考えられるのである。

このように、リーダー企業のリアクションの強さは市場特性により異なり、ターンアラウンド戦略の成否はその強さに影響を受けるものと考えられる。成長市場では比較的リーダー企業のリアクションが少ないと考えられるが、成熟市場では全面的なリアクションを覚悟する必要がある。しかし、成熟市場においてもリーダー企業の多角化志向を考慮して主力製品分野への集中的な資源配分を行い、ユーザー志向の製品開発により有効なイノベーションを起こし、そして製品ミックスがリーダー企業のカニバリゼーションを誘うようなものであれば、有効なリアクションを受けずにターンアラウンドが成功する可能性がある。O'Neill (1986) は非効率な企業も生存できるほど成長市場の容量は大きく新製品戦略を中心とした積極的な戦略の展開が許されるが、成熟市場では競争

が激しくコスト要因が重要であり、ターンアラウンドの成功は製品ライフサイクルと市場特性から大きな影響を受けると主張している。まさに、競争劣位の企業におけるターンアラウンドの成功は戦略的アクションの実行のみならず競合他社のリアクションをうまく封じ込められるかにかかっている。

4-5. リトレンチメントと戦略的アクション

ターンアラウンド戦略の論点について、以上の検討結果を簡単にまとめておこう。

業績の低迷とは投下した経営資源に対して十分な経営成果が上がっていないことである。それは戦略的経営資源配分の不適正から生じる。競争優位を維持するのに重要な活動や将来的に有望な事業分野へ積極的にコミットし、適切な量の経営資源を、適切なタイミングで投入していれば高業績は達成できたはずである。最適な資源配分を妨げるのは戦略の慣性である。戦略の慣性はトップ・マネジメントが過去に成功した活動や事業分野に拘り、過大な経営資源を投入し続けることを契機に発生する。その慣性を止めない限りターンアラウンドへ向けての方向転換は不可能である。

従来戦略の慣性を止め、将来へ向けて戦略転換を図るためには、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップの発揮が必要である。しかし、業績低迷状況をトップ・マネジメントが認識し、さらに利害関係者から全幅の信頼が得られない限り、そのトップ・マネジメントのリーダーシップの発揮は不可能である。この条件が満たされないと、トップ・マネジメントの交代が行われることになる。そして、トップ・マネジメントが強力なリーダーシップを発揮できる条件が揃わない限り、ターンアラウンドのための戦略的アクションをとることはできない。

戦略的アクションの柱はシビアな財務管理によりキャッシュ・フローを創出し、それを重点事業分野へ集中的に投下することである。まさに経営資源の適正配分の実践である。重点事業分野とは主力製品事業分野である。主力製品事業分野での活動は、顧客ニーズを汲み上げ、品質を改良し、コストダウンを図り、主力製品の競争力を高めるという経営原則に忠実なものとなる。そして、その活動を支えるのが従業員モラルである。従業員のやる気がなければターンアラウンドは不可能である。トップ・マネジメントは従業員のやる気を出さ

せるために積極的に従業員とのコミュニケーションを行い、経営目標の明確化、積極的な活動を評価する業績評価システムや人事評価システムの導入などを行う必要がある。

競争地位が比較的高い企業の場合は、これらの戦略的アクションを忠実に実行するだけでターンアラウンドが成功する可能性が高い。しかし、競争地位があまり高くない場合には、このような戦略的アクションだけでは不十分であり、競合他社のリアクションを考慮することが必要となる。競合他社のリアクションの強さは市場特性により異なる。成長市場では比較的競合他社のリアクションが少ないと考えられるが、成熟市場では全面的なリアクションを覚悟する必要がある。ただ、成熟市場においても競合他社の経営目的や資源配分、組織特性、製品特性などの弱点を突く戦略を策定すれば致命的なリアクションを受けずにターンアラウンドが成功する可能性がある。

5. むすびにかえて

戦略論研究において、業績格差の発生原因を探索し説明を試みることは中心テーマのひとつである。似たような戦略を採る企業群の業績は別の戦略を採る企業群の業績と有意に異なる、という仮説の検証は「戦略グループ (strategic group)」に関する実証研究のなかで繰り返し議論されてきた。あるいは、製品・市場レベルでの戦略ではなく、企業組織の能力 (capability) が競争優位の源泉である、という「組織能力」や「中核競争力 (core competence)」に関する議論も結局のところ業績格差の説明要因の探索である。

このテーマを実証的に追求するとき、もっともオーソドックスな手法が、財務データやアンケート・データを用いたクロスセクションの統計的分析である。すでに指摘したように、このような現在の1時点からのスタティックな分析だけでは間違った結論を導き出す危険性が存在する。

そこで、時間的要素を組み込んで、業績の悪化や回復プロセスを検討するなかで、マネジリアル・インプリケーションを探索しよう、ということが本稿の主題であった。

業績悪化という現象の分析からは、成長期のマネジメントはいかにすべきか、という論点を導き出すことができた。ここでは、強いマネジメントの必要性を

主張した。また、業績回復の分析では、ターンアラウンド戦略の具体的要件について議論を行った。既存研究ではリトレンチメントか戦略的アクションか、という論争が繰り返されているが、体系的に考えると、リトレンチメントによるキャッシュ・フローの捻出と戦略的アクションの始動の双方が重要であるという論点を導き出した。

今後は、このような視点からの分析を、戦略グループ間での業績格差の説明や業績格差の拡大傾向の説明に援用することで、新たなインプリケーションを得ることとしたい。

(かいほ・ひでたか 成城大学経済学部助教授、経済研究所所員)

付 記

本稿は日本私学振興財団の平成8年度学術研究振興資金の援助を受けて、刊行したものである。

参 考 文 献

- Abegglen, J. C. and G. Stalk, Jr. (1985), *KAISHA: The Japanese Corporation*, Basic Books, Inc., New York.
- Barker, V. L. III and M. A. Mone (1994), Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline?, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 395-405.
- Barker, V. L. III and I. M. Duhaime (1997), Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 13-38.
- Bibeault, D. G. (1982), *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*, McGraw-Hill, New York.
- Buzzell, R. D. and B. T. Gale (1987), *The PIMS Principles*, The Free Press, New York (和田充夫他訳「新 PIMS の戦略原則」ダイヤモンド社, 1988年)。
- Cameron, K. S., D. A. Whetten and M. U. Kim (1987), Organizational Dysfunctions of Decline, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 126-138.
- Carman, J. M. (1993), Continuous quality improvement as a survival strategy: The Southern Pacific experience, *California Management Review*, Vol. 35, Spring, pp. 118-132.
- Caves, R. E. and M. E. Porter (1977), From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2, pp. 241-261.
- Chang, S. J. (1996), An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit, and Economic Performance during 1981-89, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 8, pp. 587-611.
- D'Aveni, R. A. (1989), *The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of The*

- Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 577–605.
- Geroski, P. A. and S. Toker (1996), The Turnover of Market Leaders in UK manufacturing industry, 1979–1986, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 14, pp. 141–158.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, The Free Press, New York, U. S. A.
- Gopinath, C. (1991), Turnaround: Recognizing Decline and Initiating Intervention, *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 6, pp. 96–101.
- Grinyer, P. H., D. Mayes and P. McKiernan (1990), The Sharpbenders: Achieving a Sustained Improvement in Performance, *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 1, pp. 116–125.
- Grinyer, P. H., and P. McKiernan (1990), Generating Major Change in Stagnating Companies, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 131–146.
- Hambrick, D. C. and S. M. Schecter (1983), Turnaround Strategies for Mature Industrial–Product Business Units, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 231–248.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1984), Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149–164.
- Hatten, K. J., A. C. Cooper and D. E. Schendel (1978), A Strategic Model of the U. S. brewing industry: 1952–1971, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp. 592–610.
- Hofer, C. W. (1980), Turnaround Strategies, *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 1, pp. 19–31.
- Hofer, C. W. and D. E. Schendel (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, WEST PUBLISHING CO. (奥村昭博ほか訳, 『戦略策定』, 千倉書房, 1981年).
- Iwasaki, N. and H. Kaiho (1996), How Japanese Electronic Component Firms Evolved Turnaround Strategy, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 20–35.
- Kimberly, J. R. and H. Bouchikhi (1995), The Dynamics of Organizational Development and Change: How the Past Shapes the Present and Constrains the Future, *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, January–February.
- Kokuryo, J. (1989), ASAHI Breweries, LTD., *Harvard Business School cases*, #9–389–114.
- Lorange, P. and R. T. Nelson (1987), How to Recognize – and Avoid – Organizational Decline, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 41–48.
- Mckinley, W. (1987), Complexity and administrative intensity: The case of declining organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 87–105.
- Miller, D. and M. Chen (1994), Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U. S. Airline Industry, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 1–23.
- O’Neill, H. M. (1986), Turnaround and Recovery: What Strategy do You Need?, *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 1, pp. 80–88.
- Pearce, J. A. II and D. K. Robbins (1994), Retrenchment Remains The Foundation of Business Turnaround, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 407–417.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, U. S. A. (土岐坤ほか訳, 『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1982年)。
- Robbins, D. K. and J. A. Pearce II (1992), Turnaround: Retrenchment and Recovery, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 287–309.
- Schendel, D. E. and G. R. Patton (1976), Corporate Stagnation and Turnaround, *Journal of Economics and Business*, Summer, pp. 236–241.

業績の悪化と回復の作用機序について

- Schendel, D. E., G. R. Patton and J. Riggs (1976), Corporate Turnaround Strategies : A study of profit decline and recovery, *Journal of General Management*, Spring, pp. 3-11.
- Singh, J. V., Tucker, T. J., and R. J. House (1986), Organizational legitimacy and the liability of newness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 171-193.
- Sitkin, S. B. (1992), Learning through Failure : The Strategy of Small Losses, in B. M. Staw, and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, JAI Press, London.
- Sutton, R. I. (1990), Organization Decline Process : A Social Psychological Perspective, in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, JAI Press, London.
- Taylor, B. (1983), Turnaround, Recovery and Growth : the way through the crisis, *Journal of General Management*, Winter, pp. 5-13.
- Teece, D. J. (ed.) (1987), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Company, Massachusetts, U. S. A (石井淳蔵ほか訳, 『競争への挑戦 : 革新と再生の戦略』, 白桃書房, 1988年)。
- Whetten, D. A. (1980), Organizational Decline : A neglected topic in organizational behavior, *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 577-588.
- Zimmerman, F. M. (1989), Managing a Successful Turnaround, *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 3, pp. 105-124.
- 今口忠政 (1993), 『組織の成長と衰退』, 白桃書房。
- 海保英孝 (1994), 「経営資源配分と寡占市場競争の視点から見たターンアラウンド戦略」, 成城大学『経済研究』, 126号 (1994年11月), 51-78頁。
- (1995a), 「エレクトロニクス産業における競争特性と研究開発戦略に関する探索的研究」, 成城大学『経済研究』, 129号 (1995年1月), 269-305頁。
- (1995b), 「業界内での相対的業績地位を規定する経営要因に関する分析 : 情報量規準を用いて」, 成城大学『経済研究』, 129号 (1995年7月), 143-164頁。
- (1996), 「業績のターニング・ポイントに関する探索的分析 : 持続的成長から業績悪化へ (1)」, 成城大学『経済研究』, 135号 (1996年12月), 87-105頁。
- (1997), 「業績のターニング・ポイントに関する探索的分析 : 持続的成長から業績悪化へ (2)」, 成城大学『経済研究』, 138号 (1997年10月), 21-37頁。
- (1998), 「業績のターニング・ポイントに関する探索的分析 : 持続的成長から業績悪化へ (3)」, 成城大学『経済研究』, 139号 (1998年1月), 215-236頁。
- 田中政光 (1994), 「組織変革のパラドックス」, 組織科学, 27巻4号, 27-38頁。

(1998年2月11日脱稿)

業績の悪化と回復の作用機序について (研究報告 No. 17)

平成10年3月20日 印刷
平成10年3月25日 発行

非売品

著者 海保英孝
発行所 成城大学経済研究所
〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20
電話 03 (3482) 1181 番
印刷所 白陽舎印刷工業株式会社
