

Title	事業存続と早期再浮上への鍵：価値創造のための実行力に関する考察
Author(s)	松木, 義成; 田村, 浩道
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 433-437
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19533
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

事業存続と早期再浮上への鍵～価値創造のための実行力に関する考察

○松木義成（東京理科大学），田村浩道（東京理科大学）

8823253@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

1.1. 研究の背景

筆者は長らく、中小中堅規模企業[1]の事業再生支援に携わってきた。本稿における事業再生とは、私的・法的な債務整理支援を伴う再生型支援を想定している。筆者は、長い業歴や一定の事業規模がありながらも、継続的な営業赤字やキャッシュフローのマイナスなど事業が立ち行かなくなる事象・状況に悩まされ、通常の債務返済においても疑義が生じている企業に対し、抜本的な改革プランをもとに再起を企図する支援に関与してきた。

企業経営においては、不確実な将来を予測し、それらに対し策を講じることが理想的であるが、現実的には難しい。一方で予測困難なことをもって現在の企業行動を修正し続けられないことが正しい選択ではない。あらかじめ自主的に成熟や衰退の状況を検証し、必要に応じて改革へ経営判断や組織運営を切り替えることができれば、中小中堅規模の企業においても価値創造を続けることができ、長期的に事業存続が可能だったはずではないか。こうした業務経験を通じて、なぜ企業存続の根幹である価値創造がなぜ行えなくなるのか、どのような手を打っておけば持続的成長が達成できたのかという問題意識を有するに至っている。

1.2. リサーチクエスチョン

再生局面を回避し、または再浮上できる「鍵」は何か。これは、不確実な経営環境を前提に、様々な打ち手の試行について確実性を高めるための「実行力」として定義する。またそれは多くの中小中堅企業への一般解として適用可能かについて考察を行う。

2. リサーチデザイン

2.1. 研究の前提

日本公認会計士協会は「経営調査会研究報告 62 号（以下、経営研究報告 62 号）において、早期着手による事業再生という概念について言及しており、これをベースに考えたい。[図 1] ここでは、縦軸に株主価値又は弁済可能性を、横軸に時間経過をそれぞれ置いている。本報告では、株主価値又は弁済可能性が時間経過とともに棄損していく段階に従って、「②伝統的な事業再生」段階と、「①早期着手による事業再生」段階の定義を行い、このままいくと破産まで株主価値または弁済可能性が棄損する状況を回避するための方策として、「外部専門家の立場としての関与のあり方」について考察を行っている。

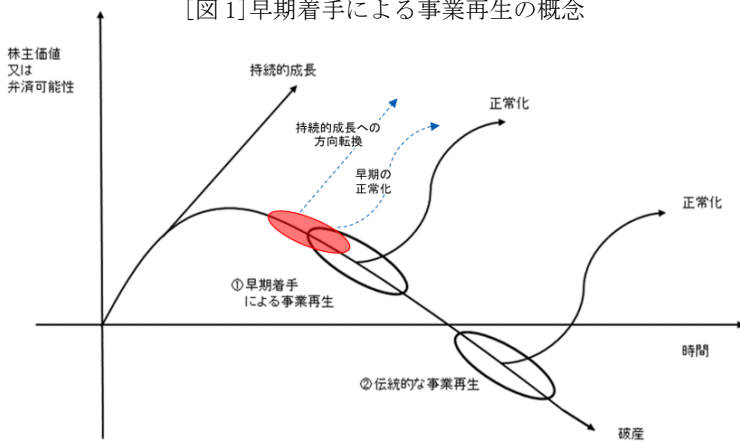
2.2. 事業再生の原因と事業再生の段階整理

ではなぜ株主価値や弁済可能性が時間とともに棄損するに至るようになるのか。

企業の営む事業にはライフサイクルがあり、参入、成長、成熟、衰退の 4 つの段階があると言われている[2]。事業再生とは、この衰退段階において発生するイベントであることが一般的である。また、事業衰退に至る前に企業行動として合理化だけでなく、次の成長を求める事業運営をめざし、複数事業への分散的投資を行い、リスク分散を目的とした事業ポートフォリオを構築して存続を図る[3][4]。一方、特に中小中堅企業においては、資金、人材の面での制約もあり、自社の単一事業に注力した成長ののち、成熟・衰退を迎えてしまうケースも多く、当該単一事業の衰退に伴い投資回収がままならなくなる経営上の課題に直面することが多く、ひいては再生局面に至ることもあると考えられる。経営研究報告 62 号では、こうした事業ライフサイクル仮説と整合した「再生」活動の目線で企業のとるべき行動を論じており、本研究が注目した大きな理由となっている。

2.3. 早期着手の事業再生の枠組みと課題整理

[図1] 早期着手による事業再生の概念



そもそも早期事業再生が必要な状況とは、このまま行きつく先は破産であることから経営の自由度は潜在的に拘束され、経営判断等の優先順位は通常の実業執行と異なるはずである。しかし経営研究報告62号では、通常の実業執行と異なる状況であると判断し意思決定を行うことを阻害する、いわば着手困難性があるとされている。

そこで、経営研究報告62号により示された着手困難性の要因について、[表1]のとおり企業行動に基づく課題として、経営

者（経営陣）に起因するものと、組織に起因するものへ整理した。

[表1] 着手困難な要因および課題

No.	早期事業再生への着手困難な要因	課題所在の整理
1.	経営者からみた際の自社企業価値の把握が困難	経営者（または経営陣）の状況判断に関する課題
2.	経営者自身のプライド（組織公式として意思決定できない）	
3.	企業価値改善にまわす人材不足	組織的に改革を始める・続ける能力と負担の課題
4.	改善等を行うための追加コスト負担	
5.	特殊事情（不正、粉飾決算など）	企業自ら状況のある程度認識しているからこそ情報を歪めているケースも含まれる、特殊な状況ともいえるため、本稿研究から除く。

[出典] 経営研究報告62号

したがって、早期着手による事業再生が求められる局面では以下の3種のすべての要因について解決すべき課題が存在しているものと整理できる。

- ① 環境要因・・・事業ライフサイクル仮説を前提に、特に成熟期～衰退期初期となる事業環境においても、自社事業が株主価値や弁済可能性をプラス化できるだけの実業構造へ転換できる可能性はあるか。
- ② 経営判断要因・・・経営者（経営陣）が当該状況を早期に把握・理解し、（時限性のある中）必要な時間枠とともに、適切な対応策を講じることができるか。
- ③ 組織内部要因・・・事業存続のための企業行動のうち、経営者が示した対応策を、期間内に現実に遂行する能力を持つこと、およびその負担に組織として耐えうるることができるか。

2.4. 本研究の対象とする領域

経営研究報告62号は、当事会社の立場とは異なる外部専門家の立場により作成されていることから、当事会社を主語に据え、どのような行動・施策を自ら選択すればよいか、自主的に経営改善等に取り組むための示唆出しには十分至っていない。本稿では早期着手による事業再生を含む、[図1]赤丸の枠内に示すような当事会社がより早期に正常化又は持続的成長へ向けた方向転換の可能性につき検討する。

3. 先行研究

3.1. 先行研究の概要

以下に代表的な倒産研究の先行研究について記載する。

[表2] 主な先行研究

項目	先行研究の概要
倒産の予兆時期	① 約5年前（60か月前）から。財務データ多変量分析による（山根・目崎ら）[5] ② 倒産直前から遡ること5年間は倒産企業の債務は増加している（内閣府、2002）[6]
倒産の要因	① 赤字、営業キャッシュフローマイナス

	② 利益水準に見合わない金利負担、債務返済 ③ 組織ライフサイクルと適用マネジメントの不一致（戸田）[7]
倒産防止に関連し何 が重要であったか	① 経営者の態度、特性（高村・高野、2017）[8] ② 施策の優先度、施策内容の差（増山、2017）[9] ③ 現状や均衡を維持しようとするトップとミドルの慣性の打破。産業再生機構が関与した 案件を通じ研究（小城、2016）[10]

[出所]各種参考文献を元にして筆者作成

先行研究は主に倒産（②伝統的な事業再生）に対する研究・考察である。ここでは倒産要因に関する企業財務分析をもとにした定量面での要因分析や、経営者（経営陣）を対象としたヒアリング等による定性調査により当時の経営の状況判断の何に問題があったのかについて一定の解が示されている。一方で、再生か倒産か将来が不確実な中、進行形により企業組織の構成員がどのような行動を行ったかについては十分に言及がされていないと考えている。

4. 仮説構築

4.1. 一般的な事業再生のシナリオ

事業再生のシナリオは、事業存続の危機に陥った原因の除去・対策を立案し、当該対策を織り込んだ再生計画を策定のうえ、外部関係者の同意を経て進められる。この再生計画については企業の自助独立のもとに定められる余地はあるものの、関係者の利害関係や手続きの透明性を高める必要性もあることから、おおよそ標準化された項目により作成されることが実務的に受け入れられている。例えば経済産業省関係産業競争力強化法施行規則第 28 条では、事業再生計画とは次の 8 点を含むものと記載されている。

第 28 条 1 項 （1）経営が困難になった原因（2）事業の再構築のための方策（3）自己資本の充実のための措置（4）資産及び負債並びに収益及び費用の見込みに関する事項（5）資金調達に関する計画（6）債務の弁済に関する計画（7）債権者の権利の変更（8）債権額の回収の見込み

同法が定める再生計画としては、特に（1）経営が困難になった原因（以下、「窮境要因」）、についての記載により、当事企業自身による分析を通じて、事業存続が危機となっている結果についての背景や因果関係を関係者が理解できることが前提となっている。

4.2. 個別ケースにおける窮境要因の事例

以下、筆者関与の複数の中小中堅企業支援事例をベースにして、窮境要因の共通性をまとめた。

[表 3] 窮境要因（事例）における共通性

環境要因	経営判断要因	組織内部要因
<p><市場成長に関連するもの></p> <ul style="list-style-type: none"> ・需要の減少（人口減少、取引先減少） ・文化変容に伴う消費方法の変化や減少（食文化や教育文化など） ・撤退が続く市場に取り残される <p><競争環境に関連するもの></p> <ul style="list-style-type: none"> ・競合が仕掛ける価格競争 ・輸入品による競争 ・自社よりも資本力のある大手企業の参入と顧客奪取 <p><その他急変></p> <ul style="list-style-type: none"> ・外出規制などの規制を伴う想定外の需要減少 ・輸出先市場の消失（地政学リスクなどが原因） ・急激な為替変動 	<p><需要見立ての誤り></p> <ul style="list-style-type: none"> ・競合動向について把握不足 ・稼働が見合わない巨額の設備投資 ・競合と比較した薄利状況の放置 <p><供給見立ての誤り></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の競争優位、差別化要素と考えている点を客観的に評価していない ・不採算拠点の速やかな撤退を決断できない ・知見がない領域への無理な進出、企業買収 <p><経営情報の受発信や解釈></p> <ul style="list-style-type: none"> ・中長期の将来予測値や将来予想像が持てない ・資金提供者とのコミュニケーション不足、必要な情報の秘匿や非開示 	<p><変化への認識不足、適応不足></p> <ul style="list-style-type: none"> ・多様化する販売手段についていけない ・前例踏襲で組織運営 ・現状維持への固執（例、既存の取引条件見直しに対する内部抵抗） ・品質不良等への改善プレッシャーが低い <p><慢性的な資源不足></p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資計画や経費予算編成が未実施 ・予防概念が薄く場当たりの判断 ・主力人材の年齢的な偏りと若年層の相対的な能力不足 <p><定量・事実に基づかない運営管理></p> <ul style="list-style-type: none"> ・業績管理手法が未整備、もしくは部分的指標のみの管理のみが存在 ・計画値、目標値からのズレを原因から把握できない

	<ul style="list-style-type: none"> ・外部の助言を受け入れない ・特定の情報のみで組織運営を行う（利益指標の不採用） ・上層からのプレッシャーや圧力による統治 ・幹部社員を実質放任状態におく（根拠のない信頼） 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性が低い事実の認識や意識が低い ・取引条件変更による危惧に対して、具体的な検証を進めない <p><部分最適化行動の横行></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部門間もしくは部門長間での軋轢、全社協力の意識の著しい欠如 ・経営全体に重要な影響を及ぼしかねない現場の裁量（多額値引きなど）
--	---	---

[出所]筆者作成

通常、事業継続を困難にするような窮境要因は、外生的な環境変化も含まれるものの、限定的・一時的・局所的に発生しているのではなく、通常長年にわたって課題として存在し、有効な手を打てなかったと整理されることが多い。そのため上記の記載した内容は、独立した一過性の要因ではなく、相互関連しながら長年にわたって状況が発生していたことで、結果的に経営に対し深刻な影響を与えた可能性が極めて高いと結論づけられたものである。すなわち「再生か倒産か将来が不確実な状況の最中」に、これら共通要因が未解決の課題として残存していたことになる。

4.3. 初期的仮説と概念モデルの構築

事業存続か否かの重大な局面に足をかけ始めた段階であると認識した場合、組織の意思をもってそうした将来を回避する、すなわち複合的かつ長年の課題を解決しようとする一連の企業行動を、本稿では経営の「早期警戒モードへのシフトチェンジ」と定義する。これは経営者（または経営陣）側の速やかな意識転換のもと、自社の組織運営を平時とは異なる早期警戒や危機感のモードへ変えることを意図して起こそうというものである。

このシフトチェンジが目指すところは、「早期の正常化」や「持続的成長への方向転換」である[図1参照]。そこでは組織全体で自律的、継続的な行動が求められ、かつ複雑な課題に対し取り組みを行うという性質からも、とにかく実行する、試行錯誤しながら検証しつつ前に進めるという方針、態度が重要になると考える。また組織的に今は危機の前提での行動を浸透させるには、相応の練度向上が必要であり、平時のルーティンを超えて前例や既存を疑うような改革に対する組織の学習と経験値が必要となる。さらに、実際に決めて行動するのは、組織構成員であり、経営者（経営陣）と従業員（組織そのもの）である。以上の考え方を前提に下表のとおり、シフトチェンジを機能させるための仮説とモデル化のための要素を整理する。

[表4] モデル要素の整理

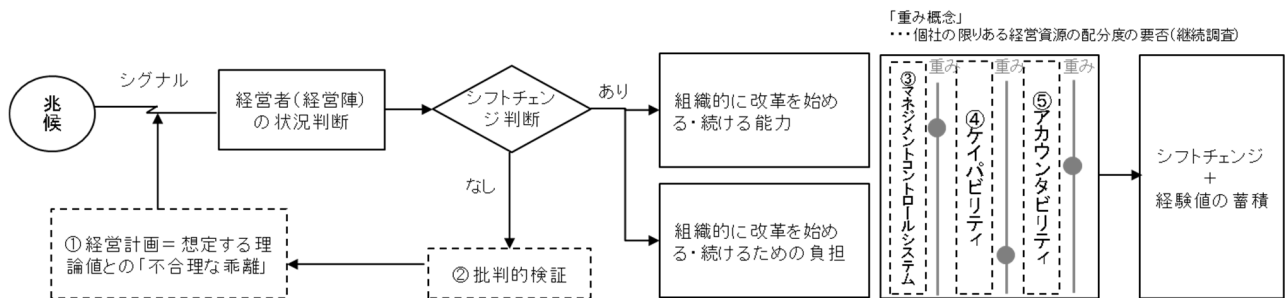
窮境の共通要素	解決のためのツール、手法	充足する要件（仮説）	モデルの枠組み
<ul style="list-style-type: none"> ・市場成長性 ・競争環境 ・環境の急変 	<ul style="list-style-type: none"> ・変化の兆候に気が付けるベンチマークや信頼性のある評価基準 	<ul style="list-style-type: none"> ・十分な策定プロセスを経て立案された経営計画。 ・この経営計画を理論値と捉えるなら、その理論値からの乖離が経営上、合理的でない場合、シグナルとして把握する。 ・例えば重要財務指標の計画値、その前提となっている業界順位や地域順位からの売上規模、自社ビジネスモデルから想定される費用・投資額と、夫々の予測/速報の想定外の乖離である。 	<ul style="list-style-type: none"> 異変に対する早期の兆候把握と初期検証＝自社の強いコミットのある経営計画に対する「不合理な乖離」
<ul style="list-style-type: none"> ・需要見立ての誤り ・供給見立ての誤り ・経営情報の受発信や解釈 		<ul style="list-style-type: none"> ・批判的な検証プロセスを残し、喉元すざれば～にならないための担保が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 批判的検証機能
<ul style="list-style-type: none"> ・部分最適化行動の横行 ・定量・事実に基づかない運営管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織が構築する意思決定の経路、内容、頻度の切り替え ・特にサイモンズ（1987）によるインタラクティブコントロ 	<ul style="list-style-type: none"> ・不確実、不安定な環境下を前提にした意思決定の仕組み。 ・事前にある程度の設計が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントコントロールシステム

<ul style="list-style-type: none"> ・変化への認識不足、適応不足 ・慢性的な資源不足 	ールシステム (ICS) を有効性に機能させる	<ul style="list-style-type: none"> ・効果測定と優先順位を柔軟に組み換えることが可能。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・変革を起こす組織能力、組織学習 ・ティース (1997) の提唱するダイナミックケイパビリティ 	<ul style="list-style-type: none"> ・特別な条件下で有効に機能しうるか ・平時の組織運営に上乘せ。 ・維持には負担 (時間、コストなど) を伴うことが想定されることも考慮される必要がある。 	ケイパビリティ
	<ul style="list-style-type: none"> ・内部への説明と納得 ・時限性、もしくはゴールまでの距離の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・早期警戒モードでは組織内部において全員が利害関係者となる。 ・いつまで警戒モード継続なのかを知る必要がある (疲弊を起こすリスク)。 	アカウントビリティ (内部に向けても果たされる必要がある)
	<ul style="list-style-type: none"> ・有限な資源を効果的に管理する方法 	<ul style="list-style-type: none"> ・早期警戒モードでは現業 (ルーティン) を超えた活動を実行することが想定されることから、優先順位付け、資源の傾斜配分が必要。 	資源傾斜、重み要素

[出所]筆者作成

上記の整理をもとに、以下のような概念モデルを構築した[図 2]。このモデルは前述のように、自社の組織運営を平時とは異なる早期警戒や危機感のモードへ変えることを中心に位置づけている。

[図 2] 早期警戒モードへのシフトチェンジ全体像 (仮)



[出所]筆者作成

5. まとめと展望

本稿では、早期着手の事業再生という考え方を拡張し、倒産研究や再生実務の事例をもとに、存続をかけてより適切な時期から経営を早期警戒モードへとシフトチェンジさせる概念をモデル化した。特に筆者が感じていたもう少し早く手を打てていればという課題意識に対して、早期警戒段階という早めの時間軸を設定、既存事業の日常的業務に加えて自主的に意識変化や構造改革を実行することが事業存続への鍵となると結論付けた。こうした切替えと上乘せの両立概念を織り込んだモデルが有限の経営資源を前提とした実際の経営場面、事業現場で有効に機能しうるかについての検証が今後必要である。この有効性について、引き続きフィールドワーク調査等により実証を試みる予定である。

参考文献

- [1] 「中小企業支援法」第2条各項に定める中小企業者のうち営利法人に含まれるもの、および「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律案」を参照
- [2] Jensen (1984)、Dickinson (2011) らを参照
- [3] 大前研一編著「マッキンゼー成熟期の成長戦略 2014 年新装版」
- [4] 加藤みどり・土井光太郎・古川浩一「事業の組み合わせ更新におけるテーマ・ポートフォリオの重要性」(1997)
- [5] 山根芳知・目崎美和子「企業倒産の分析：実証と理論」
- [6] 内閣府「倒産企業の財務特性と銀行の貸出行動」(2002)
- [7] 戸田俊彦「企業ライフサイクルと倒産・成功」
- [8] 高村清吾・高野研一「倒産企業の組織風土に関連した根本原因の共通点抽出～倒産企業 76 社の事例に基づく原因分析～」(2017)
- [9] 増山裕一「倒産企業分析からみた企業成長の要件」(2017)
- [10] 小城武彦「破たん企業の構造的慣性を生み出す組織内メカニズム」(2016)