

Title	企業再生イノベーションに関する研究：日本企業における企業再生イノベーションの深層構造の解明((ホットイシュー) アジアのイノベーション・システム (6), 第20回年次学術大会講演要旨集II)
Author(s)	吉川, 玄德; 渡辺, 千仍
Citation	年次学術大会講演要旨集, 20: 1049-1052
Issue Date	2005-10-22
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/6253">http://hdl.handle.net/10119/6253</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画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 Science Policy and Research Management.
Description	一般論文



業種コード	業種分類(SNA分類)
10100	農林水産業
10200	鉱業
10301	食料品
10302	繊維
10303	パルプ・紙
10304	化学
10305	医薬品
10307	窯業・土石製品
10308	鉄鋼
10309	非鉄金属
10310	金属製品
10311	一般機械
10312	電気機械
10313	輸送用機器
10315	その他製品(含ゴム製品)
10400	建設業
10500	電気・ガス・水道業
10601	卸売業
10602	小売業
10702	銀行
10703	その他金融
10705	保険
10800	不動産業
10901	運輸
10906	情報・通信
11002	対事業所サービス
11003	広告
11005	対個人サービス

Table 1: 業種分類

た業種分類に基づいて整理した。SNAに準拠した業種分類はTABLE 1に示す。

## 2.2 企業再生イノベーションの測定基準

企業再生イノベーションの観測方法を設定するに当たり再生事例を検証した。

検証をするにあたり、最もハードルの高い Turnaround → Revitalization → Revitalization Innovation というステップを実現した企業の事例を調査した。Turnaround の測定では、業績悪化等から一旦、上場廃止となり再上場を果たしたことを1つの基準とした(ゴーイングプライベートは対象外)。Table 2に示すように過去40年間の中で当該基準をクリアした企業はわずか9例しかない。しかも、最近の事例に絞ってみると、かわでん、新生銀行、フェニックス電機の3例に絞られる。3例の共通点を検証したところ、継続的な営業利益の回復と営業利益率の成長を2,3期持続していることが発見された。

そのため、企業再生イノベーションの測定方法として「営業利益率の継続的成長が少なくとも3ヵ年以上継続している事」を採用することとした。

企業名	上場廃止年	再上場年	市場
かわでん	2000	2004	JASDAQ
新生銀行	1998	2003	東証
フェニックス電機	1996	2002	JASDAQ
サンウェーブ工業	1966	1990	東証
山陽特殊製鋼	1965	1980	大証
ユアサ・フナシヨク		1975	東証
日本中央地所		1971	JASDAQ
前田道路	1965	1969	JASDAQ
国際観光会館		1968	JASDAQ

Table 2: Turnaround を実現した企業

## 3. 仮説

先行研究での結果を踏まえ企業再生イノベーションに関連して、新たに次の仮説的見解が考えられる。

- 従来型の研究開発を通じたスピルオーバーに加え、M&A、事業再編などを通じた「戦略的再編スピルオーバー」が存在する。
- 業種間のスピルオーバーが存在し、他業種からの再生ノウハウを体化した業種が再生イノベーションを効果的に実現している。
- 再生力を高めるためには、業種のエン트로ピーを高めることが役立つ。

## 4. 実証分析結果

### 4.1 業種別エン트로ピー分析

SNA分類に準拠した業種分類毎に企業再生イノベーションを実現した企業の数(以下、再生数という)とエン트로ピーを測定した。2000年、2002年、2004年の推移はFigure 2からFigure 4に示すとおりとなった。比較すると明らかなように、再生数と業種別エン트로ピーは正の相関が認められた。業種別では、食料品、化学、一般機械、電気機械、輸送用機器、卸売業、小売業、運輸の8つの業種において再生イノベーション力が高くエン트로ピーを高めることが再生イノベーション力向上に寄与していることが認識された。

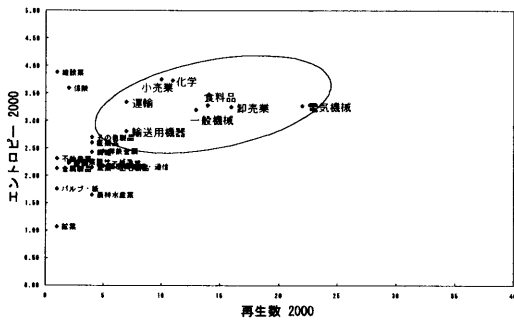


Figure 2: 業種別エントロピーと再生数の関係(2000)

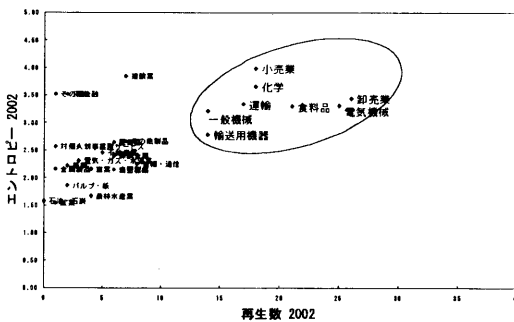


Figure 3: 業種別エントロピーと再生数の関係(2002)

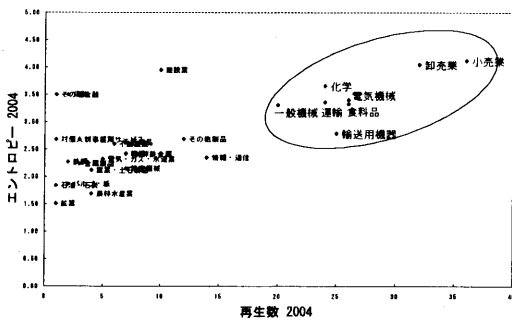


Figure 4: 業種別エントロピーと再生数の関係(2004)

#### 4.2 業種間スピルオーバー分析

業種間で実施されている戦略的な事業再編の現状を検証するために、1998年から2004年までの7年間にわたる事業再編の現状を調査した (Table 3)。

事業再編の中には、合併、買収、株式移転、資本提携、増資などの資金の移動が必要となる戦略的な再編行為を含む。業種別に結果を見ると、他業種に積極的に戦略的再編を仕掛けることでスピルオーバー効果を得ることを意図している業種、反対に、他業種からの戦略的再編行為を受入れる事でスピル

業種名	業種名	出資額 心口 (mil)	出資額 心口 (mil)	再生数 心口 (mil)	スピル オーバー 効果		
<b>SOされる</b>							
小売業	非製造業	675	2,476	14.00	2.35	B	B
電気機械	製造業	1,452	2,772	24.00	2.40	A	A
卸売業	製造業	1,827	2,449	24.00	2.24	A	A
化学	製造業	1,251	2,456	24.00	2.74	A	A
輸送用機器	製造業	6,156	2,102	24.00	2.31	A	A
一般機械	製造業	1,892	7,126	14.00	2.35	B	B
情報・通信	非製造業	236	1,928	8.00	2.41	B	A
非鉄金属	製造業	1,161	1,847	7.00	2.63	B	A
医薬品	製造業	340	4,252	5.00	2.60	B	C
不動産業	非製造業	633	2,387	3.00	2.68	C	B
対事業所サービス	非製造業	152	653	4.00	1.69	C	B
農林水産業	非製造業						
<b>SOする</b>							
卸売業	非製造業	2,942	2,519	12.00	2.14	A	C
運輸	非製造業	1,003	307	24.00	2.14	A	C
建設業	非製造業	1,687	751	10.00	3.95	B	B
その他製品	製造業	2,257	463	12.00	2.69	B	A
繊維	製造業	743	344	7.00	2.42	B	A
電気・ガス・水道業	非製造業	1,773	212	5.00	2.32	B	B
金属製品	製造業	296	99	3.00	2.24	C	B
鉄鋼	製造業	13,540	20	2.00	2.27	C	B
紙業	非製造業	428	307	1.00	1.51	C	C
<b>同業種共鳴/無関係</b>							
薬品	製造業	437	0	24.00	2.58	A	C
精密機械	製造業		7.00	2.15	B	A	
窯業・土石製品	製造業	23	169	4.00	2.12	C	A
保険	非製造業	30	486	2.00	3.50	C	C
パルプ・紙	製造業	78	173	2.00	1.87	C	B
対個人サービス	非製造業	65	249	1.00	2.68	C	B
石油・石炭	製造業		1.00	1.84	C	C	
広告	非製造業	1	33	0.00	2.68	C	C
証券・商品先物	非製造業		0.00	3.50	C	C	
<b>中間財</b>							
その他金融	非製造業	26,706	8,701	1.00	3.50	C	C
銀行	非製造業	8,348	16,911	0.00	3.50	C	C

Table 3: 業種間スピルオーバー、再生イノベーションリンク

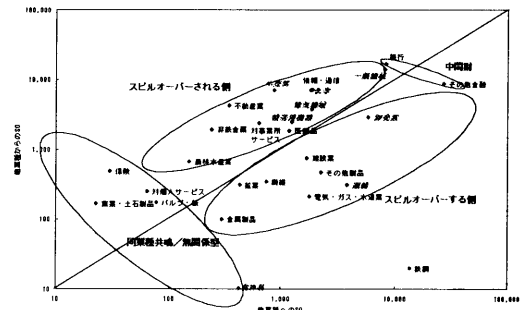


Figure 5: 業種間スピルオーバー関係

オーバーを促進させることを意図している業種、どちらにも属さない業種などに色分けができる (Figure 5)。4.1 節で再生イノベーション効果の高かった 8 業種中 5 業種がスピルオーバーをされる側にあり、他業種から戦略的再編スピルオーバーを引き込む力が企業再生イノベーション力の向上に寄与していると考えられる。また、製造業においては、スピルオーバーを引き込むだけでなく、研究開発強度を高めることが重要である (Table 3)。同様に、製造業ではその他金融業からの戦略的再編スピルオーバーを引き込む力に長けており企業再生イノベー

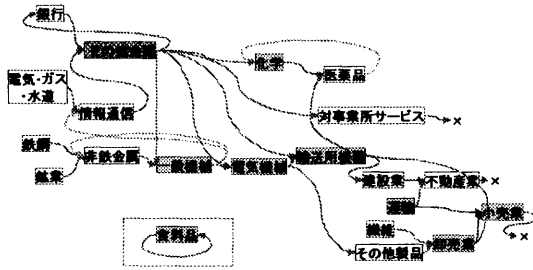


Figure 6 業種間スピルオーバー関係 2

ョン力の向上に役立っている (Figure 6)。

戦略的再編スピルオーバーの実現には金融業が業種間の中間財としての機能が存在することも判明した。特に製造業 (化学、一般機械、電気機械、輸送用機器) においては、直接金融業からのスピルオーバーを受けている業種のみが企業再生イノベーション力を向上させている。金融業からスピルオーバーを受けていても他業種へスピルオーバーが無い業種 (対事業所サービス業) においては、再生指数は高まっていないことも重要な特徴である。

非製造業においては、再生指数が全業種中最も高い小売業とスピルオーバー関係のある卸売業、運輸業のみが再生指数を高めていることから、非製造業においては、再生力の強い業種との協業関係を持つことで自業種の再生力を高めることが重要と考えられる。

食料品業界は製造業の中で唯一スピルオーバーを受けず、かつ、研究開発強度も高めずに再生イノベーション力を高めている業界であり、例外的な存在である。

## 5. 結論

### 5.1 総括知見

業種毎の体系的な分析により、企業再生イノベーションと戦略的再編スピルオーバー、エントロピー、研究開発強度等との関係が明らかになった。また、企業再生イノベーションは業種間の伝播効果を持ち企業再生イノベーション力の強い業種と接点を持つことが新たなイノベーション力を生み出す事も検証された。戦略的な再編行為を業種の壁を乗り越えて実現することで日本全体の再生イノベーション力が向上しより底固い経済の浮揚感が生まれてくる事が今後期待できる。

## 6. 今後の課題

今後は、これまでの研究を基礎とし次のテーマを深耕し発展させる必要がある。

- a. 企業間のスピルオーバーが再生イノベーションに与える影響
- b. 国毎に存在するインスティテューション (国家戦略・社会制度、企業組織・風土、歴史的背景) が業種毎あるいは、企業独自の再生イノベーションに与える影響
- c. 上記 a, b を踏まえた日米間の企業再生イノベーションの比較

こうしたテーマの解明により企業再生イノベーションの深層構造の解明が可能になると考えられる。

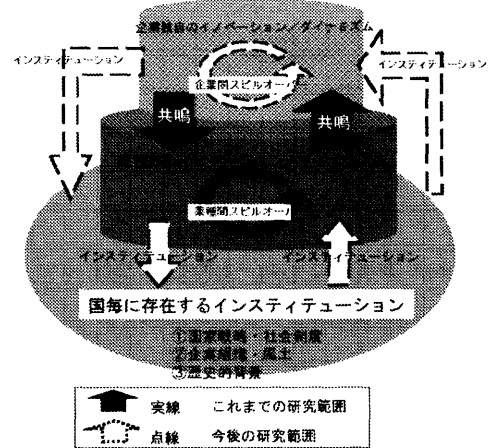


Figure 7 再生イノベーションの構造と今後の課題

## 参考文献

- [1] Takeshita, M., 2004. 企業組織・業種特性とレジリエンス構造.
- [2] 渡辺千仞、宮崎久美子、勝本雅和、1998. 『技術経済論』 (日科技連) .
- [3] Joseph L, Bower et, al., 2003. 『「選択と集中」の戦略』 (ダイヤモンド社)、ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳.
- [4] Stuart Slatter, David Lovett., 2003. 『ターンアラウンド・マネジメント』 (ダイヤモンド社)、ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド (ジャパン) 訳