

○吉川玄徳（中央青山監査法人）、渡辺千仞（東工大社会理工学）

1. 序

1990年代の「失われた10年」の間に業績悪化、破綻、清算などの憂き目に遭遇する企業が急増した。そうした企業は業績改善のための努力をしたにも関わらず、再生が実現されなかった。

2004年になり業績低迷に喘いでいた企業が復調する企業再生事例が見られるようになった。こうした背景には、日本経済の回復、企業再生手法の多様化、再生機構、再生ファンドなど企業再生支援者の増加、ターンアラウンドの認知などの事実が存在するが、再生基盤整備がされても再生する企業、再生できない企業が存在する。

いち早く企業再生が実現できた企業には、雑草から這い伸びる強い生命力のような力を感じる。こうした生命力の源泉はどこからきているのか？この解を見つけ出す事は今後、再生を志している企業に勇気を与えるものとなる。

企業再生に関する研究は多数存在する。しかし、日産の再生研究やプロジェクトXにみられるような個別の再生事例の中から、再生の成功要因を抽出・発見することに焦点を充てたものが多く、複数の企業や業種の再生プロセスを時系列で統計的に解析し再生メカニズムの解明に焦点を当てた研究は少ない。

本研究においては再生企業の特徴を考察し、再生イノベーションのメカニズムを探求する。その際、再生イノベーションを実現した企業の再生プロセスを実証的に研究する事で今後、再生を志す企業、特に技術・研究開発型企業の再生イノベーション活動に必要な要素を抽出・提案する事を研究目的とする。

2. 分析フレームワーク

再生プロセスを検証するにあたり、2003年の国内企業売上高、上位500社を選定し、2003年を起点と

した過去12年間(1992-2003)の業績データを収集し再生¹の現状を検証した。収集データは有価証券報告書データを基本とし、データ項目には、企業名/業種/売上高/営業利益/従業員数/研究開発費/株価の各項目が含まれる。ただし、企業によっては上記項目が入手不可もしくは、入手できても12年間遡れない場合があった。収集データより期間内に実現された再生数²、再生率³を把握する事で再生力が強い⁴業種、企業の解明をし、そこから再生イノベーションへの示唆を確認した。

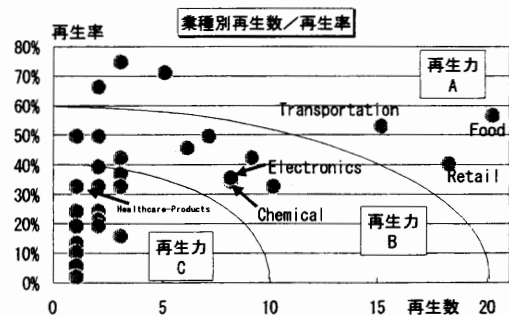
3. 実証分析結果

3.1 業種別

500社のデータを分析したところ次のような結果となった。

・対象企業の中で再生を実現した回数の多い業種は、「Food」、「Retail」、「Transportation」などであった。

・再生力の強い業種をA業種とすると、「Chemical」はB、「Healthcare-Products」はCという分類になった(図表1)



図表1 業種別再生数・再生率の関係

1 再生は、本業の回復力・成長力が継続的に認められることを基準とする必要があるため、営業利益率(Operating Income for Sales = OIS)の成長率がマイナスだった後に3ヵ年連続でプラスを認めた事を、再生を計る基準とした。
 2 再生数は対象とした500社の中で再生を実現した企業数を示す。
 3 再生率は業種別の再生率を示し、業種別再生企業数÷業種別企業数で計算される。企業によっては、再生を過去12年間の間に2回実現した企業もあるが、再生回数ではなく再生企業数としてカウントした。
 4 再生力が強い、再生数と再生率のバランスがよい業種、もしくは、再生を複数実現している個別企業のことを再生力が強いと表現している。

再生回数	業種再生力A	業種再生B	業種再生C	総計
2	4	3	3	10
1	62	51	32	145
	66	54	35	155

図表2 業種再生力別再生企業数

・業種の再生力が強いほど再生企業数が多く現段階で実現されている再生は業種全体が再生することによって大きく影響を受けている事が判明した(図表2)。

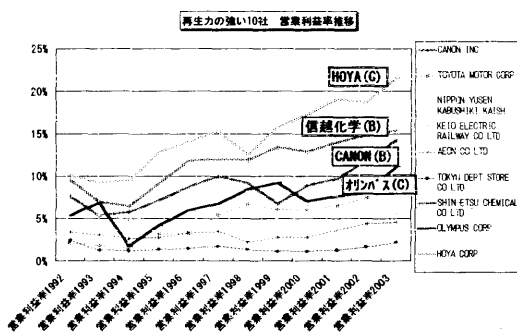
3.2 企業別

調査対象企業のうち再生イノベーションを実現した企業の割合は31%(155社)であり、中でも1992-2003の12年間に複数回再生を実現した企業が10社あった(図表3)。10社の中には、HOYA、信越化学、オリンパスのように業種再生力がAに属さない場合でも強い再生力を実現している企業が存在した。また、そうした個別企業に内包される再生力の強さにより再生を実現している企業においては、業種の持つ再生力の強さを活用して再生を実現している企業よりも、営業利益率成長率変化が高く強い再生イノベーション力を生んでいる事が判明した

No.	Name	Industry Group	再生を実現した回数	業種別再生率	業種の再生力
1	TOYOTA MOTOR CORP.	Auto Manufacturer	2	50%	A
2	NIPPON YUSEN KABUSHIKI KAISHA	Transportation	2	40%	A
3	KEIO ELECTRIC RAILWAY CO LTD	Transportation	2	40%	A
4	Aeon CO LTD	Retail	2	41%	A
5	TKYU DEPT STORE CO LTD	Retail	2	41%	A
6	CANON INC	Electronics	2	38%	B
7	SHIN-ETSU CHEMICAL CO LTD	Chemicals	2	35%	B
8	OLYMPUS CORP	Miscellaneous Manufacturer	2	33%	C
9	HOYA CORP	Healthcare Products	2	33%	C
10	IRON INDUSTRIES LTD	Iron/Steel	2	32%	C

(図表4)。

図表3 過去12年間に複数回再生を実現した企業



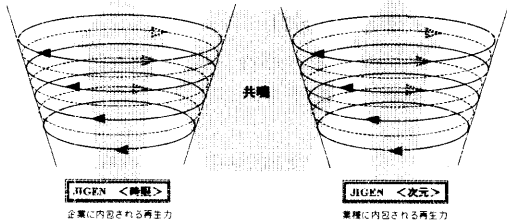
図表4 過去12年間に複数回再生を実現した企業の営業利益率推移

4. 分析結果の含意

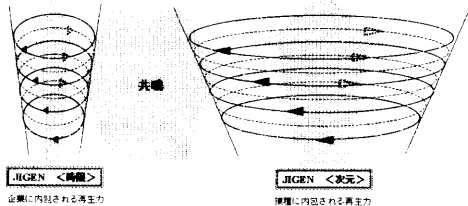
4.1 再生イノベーションモデルの導出

実証分析の結果から次の仮説モデルの導出が可能である。

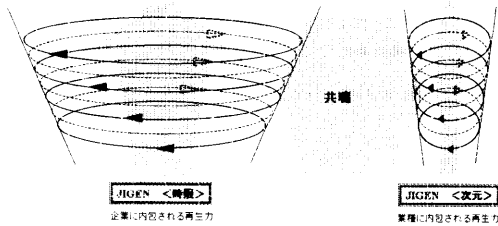
- 再生を実現している企業には、業種そのものが持つ再生力の強さを生かし、かつ、企業独自の再生イノベーションを実現している企業が多い。
- その再生が、業種の力によるものなのか、企業独自の力によるものなのかについては、その企業が属する業種によって異なるが、業種独自、企業独自の双方が持つ再生成功の要素を相互に共鳴させる事でより高い再生力を生んでいる事が推測される。
- 言い換えると、再生イノベーションを実現するためには、2つの「JIGEN」を駆動させる必要がある。
- 1つ目のJIGENは「時限」であり企業毎に内包される再生力で、特に、企業の独自の対応により事業展開のスピードを業界他社よりも向上し、先行して再生力を得る戦略である。
- 2つ目のJIGENは「次元」であり、業種毎にもつ戦略採次次元に関する再生力である。例えば、不採算事業から撤退し収益性の高い事業へ経営資源を集中する事業の「選択と集中」やその他にも商品分野、店舗の展開エリアなどの「選択と集中」がある。これらの選択と集中は、業種に応じて選択しやすい業種と選択しにくい業種が存在し業種の再生力に強く影響を及ぼしている。「Food」、「Retail」、「Transportation」は再生力の強い業種であるが、例えばFood業界においては新製品開発期間が比較的短く投資額も抑制可能でかつ、売れ行きに関してはPOSデータなどでリアルタイムに把握が可能であり選択と集中がしやすい。Retail業界においても、不採算店舗の撤退、新規出店などは技術・研究開発型企業よりも容易であり、いわゆる懐妊期間の長い研究開発投資はそこには存在しない。
- 上記2つのJIGENは共鳴すると考えられる。業種全体で保有している再生力を活用し自社の再生力を高めるステップが、業種全体の再生力にプラスのインパクトを与え、さらに自社の再生力を高めるといった好循環があると考えられる。こうした概念は図表5、6、7のようにまとめられる。



図表5 再生イノベーションを実現する2 JIGEN共鳴モデル



図表6 業種再生力依存型 再生イノベーションモデル (仮説)



図表7 企業再生力依存型 再生イノベーションモデル (仮説)

4.2 再生イノベーションの源泉

Kondo and Watanabe(2002)は共鳴的二重スパイラル軌道が存在すること実証している。再生イノベーションメカニズムにおいても企業独自の「時限」と「次元」が共鳴していると考えられる。

これを検証するために、業種別再生力が「C」のHOYAとオリンパスが強い再生力を持っている源泉を分析した。

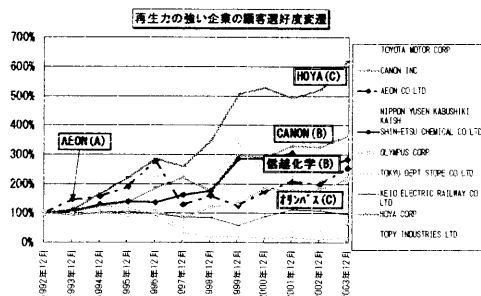
まず、HOYAに関しては、業種全体の再生力を再度確認するため、今回対象とした2003年度売上高上位500社以外の同業他社データを収集し再生力を検証した(図表8)。図表によると、HOYAと同業の23社のうち再生を実現した企業は5社ありHOYAも含めると25%(=6/24)の再生率となり、業種としての再生力は強くない事が確認された。

こうした状況の中、HOYAが他社を超えるスピードで再生を実現する「時限」性を有したのには、HOYA製品が顧客からの選好度⁵を高め続けた事が影響を与えている。図表9では再生力の強い10社の

顧客選好度を比較しているが、HOYAは業種再生力がAのAEONの顧客選好度をはるかに凌いでいる。同様に、オリンパスが強い再生力を示したのには研究開発強度が影響している。図表10ではオリンパスと同業他社の研究開発強度の比較をしている。オリンパスは同業他社に見られない研究開発強度を有することで時限を確保し、図表7に示した企業再生力依存型の再生イノベーションモデルを描いていると考えられる。

No.	Name	Industry Group	企業別再生実現可否
1	HOYA CORP	Healthcare-Products	○
2	SHIMADZU CORP	Healthcare-Products	×
3	TERUMO CORP	Healthcare-Products	×
4	NIPRO CORP	Healthcare-Products	○
5	HITACHI MEDICAL CORP	Healthcare-Products	×
6	NIHON KOHDEN CORP	Healthcare-Products	○
7	PARIS MIKI INC	Healthcare-Products	○
8	FUKUDA DENSHI CO LTD	Healthcare-Products	×
9	TOPCON CORP	Healthcare-Products	×
10	SUNSTAR INC - OSAKA	Healthcare-Products	×
11	SYSMEX CORP	Healthcare-Products	×
12	ALOKA CO LTD	Healthcare-Products	×
13	PARAMOUNT BED CO LTD	Healthcare-Products	×
14	JMS CO LTD	Healthcare-Products	×
15	KAWASUMI LABORATORIES INC	Healthcare-Products	○
16	AIGAN CO LTD	Healthcare-Products	×
17	HOGY MEDICAL CO LTD	Healthcare-Products	○
18	SEED CO LTD	Healthcare-Products	×
19	CENTRAL UNI CO LTD	Healthcare-Products	×
20	JAPAN LIFELINE CO LTD	Healthcare-Products	×
21	SHOFU INC	Healthcare-Products	×
22	JAPAN MEDICAL DYNAMIC MKT	Healthcare-Products	×
23	MIKASA SEIYAKU CO LTD	Healthcare-Products	×
24	FUJI GLASS CO LTD	Healthcare-Products	×
			25%

図表8 HOYA 同業他社の再生力



図表9 再生力が強い企業の顧客選好度推移

Name	R&D/Sales 2001-2003 Ave
OLYMPUS CORP	6.2%
FUJI PHOTO FILM CO LTD	6.1%
NIKON CORP	5.4%
KONICA MINOLTA HOLDINGS INC	5.2%
ISHIKAWAJIMA-HARIMA HVY IND	2.2%
KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES	1.7%
KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES	1.5%
MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES	1.5%

図表10 オリンパスと同業他社の研究開発強度比較

⁵ 顧客選好度の指標として株価を採用している。

5. 結論

5.1 総括知見

再生イノベーションの軌道を描いている企業の中には、業種再生力の強さをうまく活用した「業種再生力依存型」再生イノベーションのタイプが多い（再生を実現した155社のうち43%にあたる67社が業種再生力Aのタイプである）。しかし、HOYA、オリンパスに見られるように業種の再生力に依存しない「企業再生力依存型」の再生イノベーションを複数回実現している企業もある。こうした企業は同業他社と異なる「時限」を有していると考えられるがその時限を有するに到った原動力を追求する事は、技術・研究開発型企業（概して業種再生力の弱い企業）の再生イノベーションに新しい示唆を与えるものと考えられる。

5.2 再生イノベーションの展開

再生イノベーションは、失われた10年に残された爪跡をかき消す一筋の光明であり今後の日本経済社会の恒常的な成長への礎となりうる。工業化社会から情報化社会へと変化を遂げた日本経済においては、再生の分野においても業種-企業間、同業種企業-同業種企業間、異業種企業-異業種企業など複数の次元でスピルオーバーが実現され、再生知を蓄積し次のステージを迎える事と考えられる。このステージにおいては、現在、暗いイメージがつきまとう再生が国民の文化的な許容度、再生による経済社会飛躍への期待感等により再生イノベーションのメカニズムが企業、業種に内在化された状態が形成されると考えられる。これにより業績が下降した場合にも内在化された再生知がアラームを鳴らしマイナスの再生軌道からの脱却を図ることが可能になる。また、強い再生力を持ったイノベーションメカニズムは、恒常的にイノベーションを産む強い組織体への変化を可能にする。今後は、現在よりも進んだ情報化社会=ユビキタス社会の実現により再生イノベーションの新しい発展・展開が期待できる(図表11)。

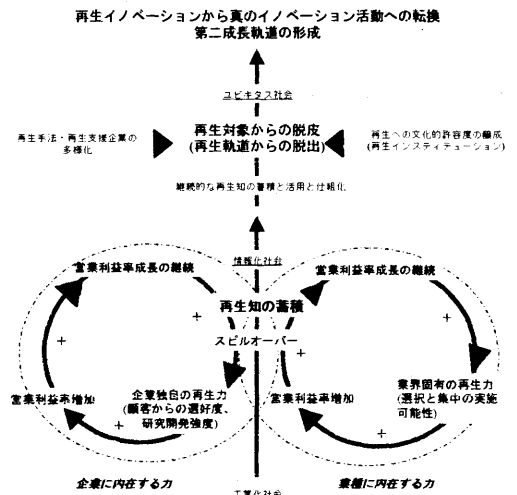
6. 今後の課題

本研究を発展させるために以下の項目を継続的に追及していく。

- 2 J I G E N 共鳴モデルの妥当性の検証
- 「時限」を越える要素としての研究開発強度、顧

客からの選好度との関連性

一業種の再生力を決定付ける「次元」性に含まれる選択と集中戦略の関連性



図表 11 再生イノベーションの進化モデルと社会への影響度

参考文献

- [1]Hobo,M.,2004. Resonance between the Self-Propagating Function of ERP and Its Co-Evolutional Dynamism as a Source of Firm's Maximum Utilization of Potential Benefits of IT.
- [2]Miharu,K.,2002. A Survival Strategy for the Japanese Electric Power Industry Amidst Megacompetition in an IT Driven Global Economy.
- [3]Mariano Nieto.,2003. From R&D Management to Knowledge Management An Overview of Studies of Innovation Management , Technological Forecasting & Social Change 70, No.2 135-161.
- [4]渡辺千仞、宮崎久美子、勝本雅和、1998.『技術経済論』（日科技連）.
- [5]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.
- [6]Stuart Slatte.,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