



卓 話



「企業再生の現状」 アリックス・パートナーズ代表 西浦 裕二氏

今回のタイトルは非常に堅いものですが、日本には流行り言葉というものが常にある、「再生」という言葉も最近よく使われています。身近ですと「産業再生」、「企業再生」、「事業再生」等があります。では何処が違うかというあまり的確に答えられる人は少ないのではないのでしょうか。先日「日刊現代」で自分が不本意ながら取り上げられたのですが、たまたまその記事が出る前にペンタックスという会社がHOYAとの統合に関わる内紛問題に直面している時期で、私が株主提案をする際の取締役候補に指名されたということから取り上げられました。今日はこのような私の仕事、つまり「企業再生」とはどのような事なのかを、今取り組んでいる事例を3つほど挙げて、簡単にご説明したいと思います。



1つは経営が非常に傷んできた日本航空の再建です。3月の下旬にスタートして5ヶ月ほど経ちますが、今でも悪戦苦闘しています。飛行機で例えると、飛んでいて乱気流に巻き込まれた状態と申しましょうか、自らの責任もあるのですが、このままだと墜落しかねないといった中でなんとか建て直ししようという、まさに戦場といった中で仕事をしています。日本の伝統的企業、特にお役所的色彩の濃い企業の再生がこれ程までに大変なのかという事を日々思い知らされている毎日です。

2つ目は皆さんご存知のライブドアの再建を手掛けています。このホリエモンの事件は金融グループが事件の温床となったのですが、この金融グループを現在では切り離し、ライブドアグループとしてその事件が起こった時点で抱えていた多くの会社をどうやって再建していくのかという非常に難しいテーマを頂いています。かたや日本航空のような伝統的企業、かたやベンチャーといってもいい新興企業とでは、カルチャーも違いますし、再生の手法も異なってきます。しかし、問題を起こす企業のある種のパターンといったものがあるような気がしています。

3つ目、この会社の名前は挙げられませんが九州の食品会社で、製造、卸、直販もしている、創業100年を迎える大変な老舗の再建です。一時は売上げが120億程ありましたが、

現在80億程にまで落ち込み、このままですと単体でもまもなく債務超過となり、グループ全体でも数年後には債務超過になるであろうという段階で再建計画の依頼を受けました。夏前からどうしたら会社を残せるか、診断がてら再建計画を作り、先日福岡で銀行におおむね了承を頂いて、今後の支援をとりつけてきました。

おそらくこの席の中でもオーナー系企業の経営者が多くいると思います。私が昨日行ってきた、この九州の会社も完全にオーナー系企業です。正直言って最初点検をして大変驚きました。一言でいうと未だに家業であり、とても企業とは言えない状態です。経営者の方々も何となく現状をなんとかしなくてはと感じてはいるのですが、何の手も打っていません。例えばこの会社の一番売れている商品はまだ売上げがありますが、2番目、3番目の商品が既に赤字で、1番目の商品の利益をすでに食ってしまっているような状態が解決されていないのです。そうした中で九州の工場を一箇所に統合するとか、3分の2が赤字だった直販の小売店舗の半分程を閉める等をして、何とか建て直しができると考えています。今まで工場、販売、そして経営管理を何もやってこなかった、言うなれば経験と勘だけで経営が行われていたという状態だったので、やるべき事を1つ1つ丹念にやっていけば間違いなく再生出来ると確信を持っています。

私は全てを数字に置きかえたり、指標に基づいて経営を行ったりする事に必ずしも賛成ではありません。しかし、ある程度はそうした目に見える形にしていけないと、突然危機を感じた時には、手遅れであるという状態になりかねず、そうした状況の会社はまだ日本に沢山あるように思います。

では「企業再生」とは何をしたらいいのでしょうか。1つ目は「財務の再構築」つまりバランスシートの改革です。2つ目は「事業の再構築」、3つ目は「経営システムの再構築」つまり経営の仕組みをもう一回見直すという事です。この3つが三位一体で進んでいかないと、本当の意味の再生に繋がらないと考えています。私の会社、アリックス・パートナーズはアメリカではもう5、6年の歴史がありますが、日本で本格的に私が立ち上げを引き受けたのは昨年の1月です。ご存知の通り産業再生機構も今年5月には店を閉じています。従って私がこの仕事を引き受ける時に、もう再生は峠を越えたので今更そうしたビジネスを立ち上げるのは遅いのではないかと周りから反対されました。確かに一部の企業に於いては、「財務の再構築」という観点からの再構築は相当減ってきたという気がします。実際、産業再生機構が手掛けた案件を見てみると「財務の再構築」で

あり、バブル時代に抱えた不良の資産、過剰な債務をいかにして圧縮していくのかという観点でスタートしました。当時は産業再生でなく、銀行の不良債権処理をどう処理するのかという事で、金融再生ではないかと言われましたが、そうした要素は否定ができません。ですから中堅・中小企業、地方企業では財務の再構築がまだまだというのが私の実感です。先程の九州の会社のように、売上はじわりと落ちている為、何かが悪いと知りつつ手を打っていない、もしくは何処が本質的に悪いのかを把握出来ていない会社がまだまだあると思います。財務の再構築そのものをどうしたらいいのか、中小企業、地方の企業となると優秀な人材を沢山抱える事が難しい為、何となく問題があると思いつながら手を打ちきれていないと思います。

このような状況での今後の再生の方向性ですが、5月に産業再生機構は店を閉じました。私はある意味、産業再生機構の行った再生を戦争に例えると、金融危機という背景を持つ有事の再生だと考えています。しかしこれからは平時の再生、つまり常にそれぞれの会社、企業の問題点を見つけながら、着実に或いは先手を打って変えていく。このような再生が必要な時代に入ってきたと思っています。今迄はバランスシート、財務の再構築という事が中心でしたが、PLの改革、すなわち損益計算書そのものの改革は、事業そのものの改革にも繋がるという事です。事業を任せていくコスト構造をもう一度抜本的に見直していくといった事がまだまだ課題として残っていくと思います。

これまでの企業の再建、再生とは、人間に例えますと病気を病み、そして患部を摘出する手術をする、再建のメスを入れ一命をとりとめるという事でした。一応退院はしますが、本当に健康になったのかはわかりません。本当に健康になる為には体質改善が必要です。食生活を変える、運動をする、そうした形で生き方そのものを変えていかないと再発してしまいます。実際産業再生機構が資本注入をしてテコ入れをすると患部は取り除かれます。しかし元気になりきれていない、又は新しい成長の可能性が描き切れていない会社は沢山残っており、このまま放置すると元来た道に戻ってしまう状況であると思います。ですから「患部摘出型の再生」から「バリューアップ型の再生」という事で体そのものを元気にしていき、新しい成長を目指す事が本来的な再生と考えています。

さて日本航空にしてもしかりですが、何故会社は駄目になるのでしょうか。これは私自身も一言で理由を述べにくい点があります。全日空と日本航空を比較しますと、株価は随分差があります。全日空は9.11テロ以来、実は日本航空以上に経営が危機に瀕していましたが、その後大きなテコ入れをし、今は日本航空よりも良い会社と見なされています。しかし行っている事は実際それ程両社に違いがありません。経営の戦略という事で言いますと、元々両社とも規制産業で、利権会社ですので、差は余り生じる事はないのです。自動車業界でも、日産が一時経営危機に瀕しましたが、ではトヨタと日産で作っているものや経営戦略に差があるかということそんなにはないのです。しかしなんとなくトヨタの方がいいからそちらを選んでしまう。それはどうしておこりうるのでしょうか。私は経営を上部構造と下部構造に分けて考えます。上部構造は経営戦略や事業計画

の事で、下部構造はそれを実行していく為の経営の仕組みです。これには人の心というものも入ってきます。大体問題を起こしている会社は、この下部構造が非常に脆弱です。実は日本航空もそうした問題を抱えており、今はその再建に関わる色々なアクションプランを詰めながら、一方ではこの下部構造のテコ入れをしています。

こうした下部構造を見ていった時に、最近つくづく経営にとって重要だと思うのが、目に見えにくいものを大切にするという事です。資産でいうと有形資産に対して無形資産にあたります。一頃強い企業は人、物、金、目に見える資産をどれだけ沢山抱える事ができるか。つまり大企業といってもいいのですが、大きい事は良い事だという事が随分続いていました。しかし今や単に大ききだけでは良い会社とはいえません。やはり無形資産が重要だという事です。これは知的な資産、或いはブランドというものであったりしますが、こういうものにこそ価値を見出ししていくという事で、1985年頃から強い企業の定義が変わってきました。その頃CNNが世界に向けてニュースを発信し、ウィンドウズが出現し、日本の経済に大きな影響を与えたプラザ合意があった、色々な意味の転換期でした。従来の企業経営の考え方に大きな転換を余儀なくさせていった最初の年であったと思います。

又目に見える成果と見えにくい成果をどう捉えるかという事です。株主を見た経営という事が近年言われ、経営者は目に見える成果を早く出さなくてはならないという結果、リストラ等をしてきました。しかしその為に、生産現場、営業現場に宿っていた様々な知恵を失った会社が多くあります。最近製造業の品質問題が取沙汰されますが、1つの原因は、やはり現場が問題意識をもって未然にその事故の原因を防ぐ事が行われにくくなった点が挙げられます。現場を預かる人がそういう事に関してインセンティブを感じなくなってしまったのです。パート・アルバイトで占められると、水際で止める事が出来る問題が外に出てしまう事があり、これも目に見える成果を追いかけすぎた1つの結果かと思えます。一方で人を育てる事等はなかなか目に見えない成果です。経営者の中には人こそ全てと、若い人達を一生懸命教育する方もありますが、そのような事は、今期、来期の業績には繋がりにくいものです。こうした目に見えにくい成果が企業の中で疎かにされてきたように思います。

ものづくりという観点からですが、パソコンを例にあげますと今まではより早く、軽く、容量の多いものをと、スペック（仕様）の高さが追究され明確なものづくりの目標がありました。しかしものづくりの開発が進み、スペックだけでみるとパソコンも自動車の仕様も余り変わらなく、なんとなくいいね、といった、言葉で表現しにくい所で本質的な競争が行われるようになってきました。

それから感知しやすい変化としにくい変化があるという事です。今日本の人口は1億24万といわれていますが、明治の頃はその4分の1でした。現在のように激増したのはまさに20世紀に入ってからです。しかし少子化が進んでいくこの100年間で人口は半分になるといわれています。そうした現象は確かに自分たちの事業に大きな影響があると皆が思いますが、そうした変化は今年、来年の問題ではない為、

感知しにくい変化としてなかなか実際の経営上で手が打ちにくいものなのです。

次に組織を見たときに、これは例えば組織の枠組み、規則と目に見えるハードウェアに対し、目に見えにくいものの、私はソフトウェアと呼んでいます。このソフトウェアを大切にすると会社と大切にしない会社で相当分かれてくると思います。ソフトウェアというのは従業員の共通の価値観、経営者の従業員に対する激励、社内の意志決定におけるコミュニケーションの仕組み、リーダーシップのあり方などです。こうしたものは形に表しにくいのですが、これが会社組織の品質を大きく変えています。未来工業という、電気設備資材、給排水設備、ガス設備資材の製造、販売等をしている会社が最近話題になっています。この会社、上場企業の中で日本一休みが多く、年間の休日が平均約140日、残業は禁止、育児休暇3年、ノルマなし、給料は年功序列、全員正社員、それでも経常利益率は13パーセントと、同業他社の倍以上の利益水準を誇っています。しかしこの会社に興味を持ち、視察した会社が同じ制度を導入

してもことごとく失敗しています。これは「仏作って魂入れず」という言葉の通り、単に形に見える制度を真似しても、経営者の心がないとまわっていかないという事だと思います。正に未来工業は組織のソフトウェアを大切にしているからこそ、こうした仕組みが成立しているのではないでしょうか。この様に目にみえにくいもの、形に表しにくいものを軽視している会社は駄目になっていくというのが私の実感です。

先程産業再生、企業再生、事業再生という言葉を使いました。私の仕事はあくまでも企業再生ですが、企業の問題を見ていくと実は業界構造、産業構造にあるということが結構あります。従って産業再生機構は店を閉じましたが、産業再生、業界再生そのものにメスを入れて行かなくてはならない時代に入ったと思います。皆様もご自身の企業点検をする事も大切ですが、業界構造がどうなっているのか、或いはどうなるかという事を今まで以上に目配りしていく事が大切なのではないでしょうか。