

# 「響心」による経営改革

## 企業再生の成功要件

皿田 尚

### CONTENTS

急増する再生ファンド	再生の鍵は「人心」のマネジメント
実績を上げている再生請負人	ミドルは再生の増幅装置
財務改革は再生の「入り口」	「響心」による経営改革の重要性
市場変化を織り込んだ事業構造改革	「響心」現象を生み出すために
スキル育成と価値連鎖再構築	明確なビジョンとコミュニケーション

### 要約

- 1 従来のメインバンク主導の企業再生手法は、概して財務構造改革に焦点が当てられており、事業本体の再生や業界全体の構造調整が必ずしもうまくいかず、私的・法的整理後、再び業績が悪化するケースが少なくなかった。
- 2 一方、事業会社が資本参加を行い、事業本体の再生を果たしつつある事例は、京セラ：京セラミタ、日本電産：日本電産コパルなど以前から存在している。直近では、ゴーン氏による日産自動車の再生はあまりにも有名である。
- 3 日本での成功事例を見ると、いずれも経営層刷新、事業構造改革、抜本的コスト削減などを総合的に、かつ一気呵成に行っている。それ以上に注目されるのは、こうした施策の根底で人心・風土の改革、特に再生に立ち向かう役職員の心の共振を喚起する、いわば「響心」の経営を進めていることである。
- 4 「響心」の経営は、欧米でも「ビジョナリーカンパニー」という言い方で、経営の成功要件の1つにあげられており、世界的に普遍性を持つマネジメントスタイルといえる。サプライ・チェーン・マネジメントや、近年注目されているコーチング手法なども、根底に「響心」がなければ機能しない。
- 5 真綿で首を絞めるような小出しのリストラや、圧迫感しか与えない成果主義の導入では、社員の心に希望は灯らない。再生に向けた断固としたビジョンと、トップからミドル、現場にわたる充実したコミュニケーションが必須である。これにより、経営に対する信頼感が醸成され、事業再編の痛みや人件費のカットに対する社員の納得と、希望と自信による「響心」の環境が整う。

## 急増する再生ファンド

新聞、雑誌などで「再生」という言葉を目にすることが非常に多くなった。バブル崩壊後の失われた10年を取り戻すために、低迷する日本経済の再生と、その源となる個々の企業の再生は待ったなしである。

従来、親会社やメインバンクによる支援、第三者の事業会社の買収による企業再生が行われてきたが、1990年代後半以降、企業を買収して再生したうえで、再上場したり事業会社などに再売却したりする「再生ファンド」が急増し、再生請負を業とする「ターンアラウンドマネジャー」（企業再生請負人または請負機関）の存在が認知されるようになって

きた（図1）。

再生ファンドの例としては、日本長期信用銀行を買収したリップルウッド・ホールディ

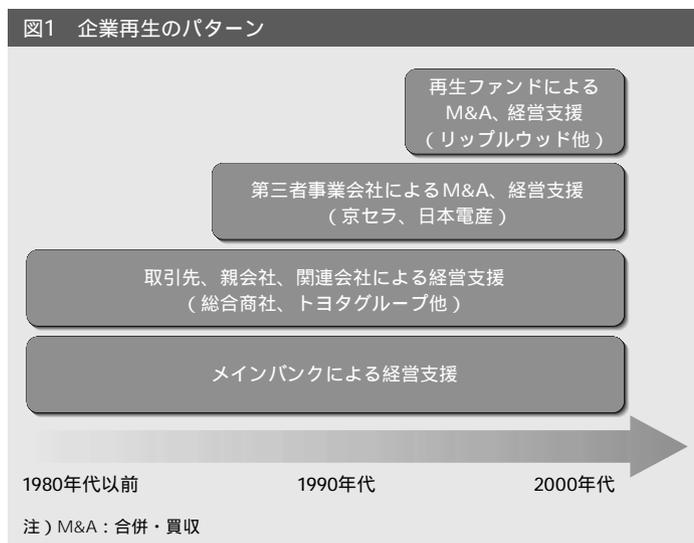


表1 日本で実績のある再生ファンドのタイプ

タイプ	企業名	特徴	投資企業
独立国内系	MKSパートナーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日系の独立系</li> <li>●コンサルティング主導型</li> </ul>	ザイマックス、ベネックス、マルコーなど7社
	アドバンテッジパートナーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●キャピタルゲイン獲得型コンサルティングの草分け</li> <li>●ペイン・アンド・カンパニーのコンサルタンのスピニアウト</li> </ul>	富士精工電子、国内信販など11社に投資。うち3社は再生を果たし、事業会社などに売却
	フェニックス・キャピタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日系の独立系だが、三菱グループの人脈を活かした展開</li> <li>●前社長は三菱銀行出身</li> </ul>	市田、ツムラなど10社（検討中15社）
外資系	ローンスター・ジャパン	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不良債権売買、担保土地売買から、再生企業投資にシフト</li> <li>●金融、不動産会社への投資が多い</li> </ul>	東京相和銀行、エステティ開発、ファーストクレジットなど
	サーベラス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●債権売買から、徐々に再生企業投資にシフト</li> </ul>	ダイア建設、あおぞら銀行（旧・日本債券信用銀行）など
	リップルウッド・ホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●外資系のなかでは、産業投資ファンドを標榜</li> </ul>	コロムビアミュージックエンタテインメント（旧・日本コロムビア）、シーガイア、日本テレコムなど
銀行系	みずほキャピタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>●みずほ銀行系</li> <li>●銀行系ファンドとしては最も実績がある</li> </ul>	日商岩井アルコニックス、日産アルティア
証券系	野村プリンシパル・ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自己資金投資（プリンシパル）</li> <li>●野村証券ロンドン法人の投資ノウハウを展開</li> </ul>	富士車輛、ダイクマ、ミサワリゾートなど
	大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自己資金投資（プリンシパル）</li> </ul>	日興電機工業、オギハラ、明星電気

出所）『週刊ダイヤモンド』2003年1月25日号などより作成

ングスや、東京相和銀行を買収したローンスター・ジャパン、ダイア建設を買収したサーベラスなど外資系が有名だが、MKSパートナーズなど、コンサルティング活動の延長で報酬を得る手段としてファンドを組成しているケースも比較的以前からある（前ページの表1）。また、国内銀行系、証券系のファンドも積極的な活動を開始している。

再生ファンドには、母体となる組織の性格から、財務改革に強いファンド、事業そのものの競争力強化に強いファンドなどがある。いずれも、各組織に不足する機能については、外部の専門家機関の協力を得ながら業務を行っている。再生に関わる業務機能は、財務リストラ機能、本業の事業再生機能から、不動産鑑定機能、人材の移動をスムーズに行うアウトプレースメント、ヘッドハンティングまで、多岐にわたる（図2）。

再生対象企業が大きく、複雑になればなるほど、個人や一機関だけで再生を果たすのは困難であり、複数の機関からなる専門家が、

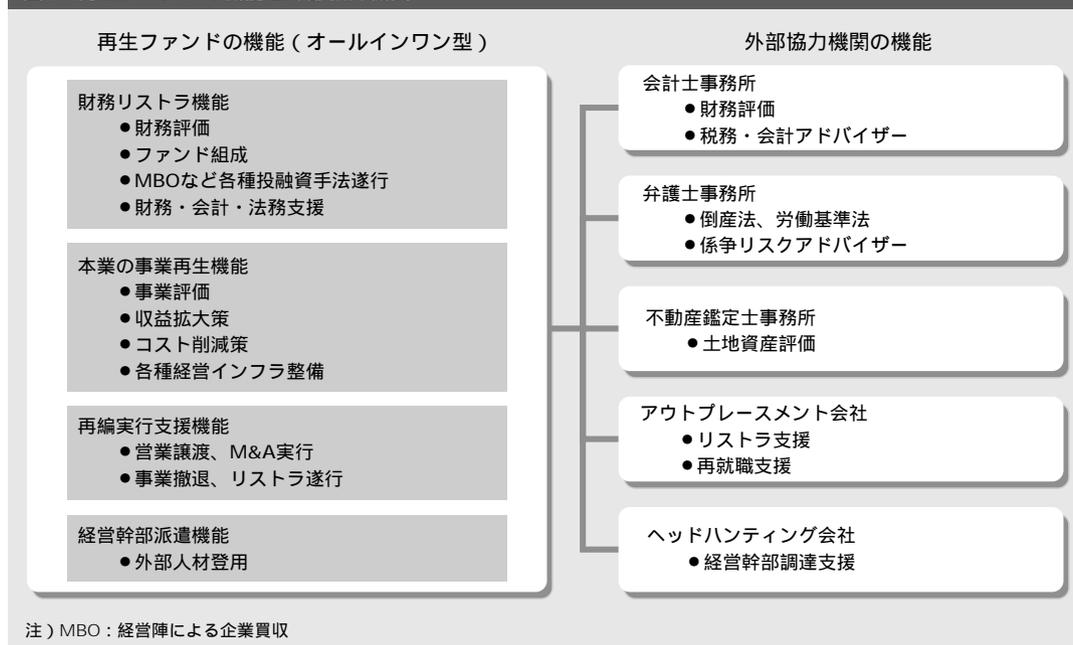
リーダーシップを有するプロジェクトマネジャー（社長であるケースが多い）のもとで、チームを組成する必要がある。

## 実績を上げている再生請負人

かつて、メインバンクが主導する企業再生手法は、財務構造改革に焦点が当てられる場合が多く、事業本体の再生や業界全体の構造調整が必ずしもうまくいかず、私的・法的整理後、再び業績が悪化するケースが少なくなかった。再生ファンドの設立に加え、近年の産業再生法の見直し、産業再生機構の設立などは、従来の反省に立ち、より構造的・抜本的な再生を目指した動きといえる。

再生ファンドによる投資の実績は、外資系が先行している。日本では1990年代後半から再生ファンドが台頭しているが、まだまだ投資段階であり、再生を果たして事業会社などに売却した事例もいくつかあるものの、成果が本格化するのはいくつか先になる。とはい

図2 再生ファンドの機能と外部協力機関



え、日本には事業会社ではないファンドが事業に参与する習慣はなかったわけであり、再生会社向けリスクマネーの供給手法や再生手法などについて、新しい手法を認知させたという点で評価されるべきである。

一方、金融機関ではない事業会社が資本参加を行い、事業本体の再生を果たしつつある事例は以前から存在している。日本で再生請負人として機能している企業としては、日本電産や京セラなどがあげられる。

日本電産は、1973年の創業以来これまで、東証一部上場のコパルや、東芝の関連会社であった芝浦電産など、20社以上の企業に資本参加し、ほぼ100%の勝率で業績を向上させている。日本電産の永守重信社長は、その激務ぶりでは有名だが、決して奇策をとっているわけではなく、確かな目で技術を見極め、基本に極めて忠実にマネジメントを行っており、多くの示唆が得られる。

京セラは、グループに流れる「アメーバ経営」の思想のもとに、資本参加を行った企業の業績回復のために、意識改革を徹底して行っている<sup>文献1</sup>。近年では、サイバネット工業出身の関浩二氏が社長に就任し、改革に着手した京セラミタの事例をあげることができる。京セラミタにおいても、関社長がコミュニケーションに腐心し、現場重視で改革を実行したという点で何ら奇策はない。また、サイバネット工業自体も、かつて京セラの資本参加を仰ぎ、事業再生を果たしている<sup>文献2</sup>。

事例として古くなるが、牛丼チェーンの吉野家も1980年に会社更生法適用を申請し、87年に債務弁済を完了、2000年には東証一部に上場するなど、見事な復活劇を演じている。吉野屋の場合は、管財人となった弁護士が中

心となって、原点である品質・味の改良に真正面から取り組み、またその重要性を社員全員が共有することで再生を果たした<sup>文献2</sup>。

企業再生といえば、日産自動車のカルロス・ゴーン社長がすぐに思い浮かぶ。そのゴーン社長の主張も、しがらみにとらわれず論理的に考え、若手を活かし、コミュニケーションに腐心するという極めてオーソドックスな経営を行うべし、というものである。これは外資出身の社長だからというより、好業績を上げている日本企業のトップも実践していることだ。

これらの再生事例は、破綻企業の再生だから特別なことが必要かという点必ずしもそうではなく、経営の基本に立ち返ることが重要ということを示している。

これら再生事例や、再生ファンドの取り組みから、企業再生に成功するための要件は何かを整理してみたい。

## 財務改革は再生の「入り口」

再生に必要な機能のうち最も重要なのは、本業の再生に必要なマネジメント機能である。これは収益向上、コスト削減、経営管理など経営そのものといえる。

1990年代の多くの企業破綻は、バブル期の不動産投資や新規事業の失敗など、右肩上がりの需要を前提にした、本業ではない事業の失敗に起因している。ただ、破綻の引き金が本業ではない事業の失敗だとしても、それは表層の現象にすぎない。根本要因は、土地勘のない事業への過剰投資を許すマネジメントにある。

いくら過剰債務の圧縮や、不振事業からの

撤退を行っても、根本要因であるマネジメント要素を改革しないかぎり再生は困難である（図3）。このことは、金利減免や債権放棄などの手を打っても、再破綻してしまうケースが多い事実が如実に示している。

とはいえ、業績不振に陥った企業は、改革への着手が遅れば遅れるほど過剰な債務を抱え、場合によっては債務超過に陥る。こうなると、法的手続きを含む財務改革が必要不可欠である。

財務改革を進めるために、当該企業の資産

や負債の正確な査定、資産売却・債務圧縮、債権者や株主間の調整、つなぎ融資などを迅速かつ機動的に行わねばならない。このような処理は当該企業だけでは困難であり、ターンアラウンドマネジャーは、財務や金融知識に長けた実務家、企業再生に明るい法務・会計のプロとして改革を遂行する。

ただ、財務改革は企業にとっての止血や輸血であり、病根の根治には財務悪化を招いた原因を叩かなければならない。財務改革は再生の「入り口」であるが、決して出口ではない。先に見た成功事例においても、経営が継続可能なレベルまで債務を圧縮した後が、再生の本番であることがわかる。

## 市場変化を織り込んだ事業構造改革

財務改革が必要となる原因が、本業以外の事業の失敗だけであれば、問題は比較的少ない。市場が成熟するなかで、本業が競争劣位に陥り、赤字を垂れ流しているために財務改革が必要となった場合は、より経営不振の根が深い。

当該企業が、市場が異なる複数の事業を有している場合、ターンアラウンドマネジャーは、複数の事業の綿密な市場調査や内部分析に基づいて市場性と競争優位性を評価し、伸ばすべき事業、再編すべき事業を慎重に見極める。成熟・縮小する市場に貴重なリソースを投入することが正しいのか判断する（図4）。

この判断は、実際には人が絡み痛みを伴うものとなるため容易ではない。しかし、企業再生が「弱者救済」となり業界の過当競争を

図3 財務悪化を招く根本要因

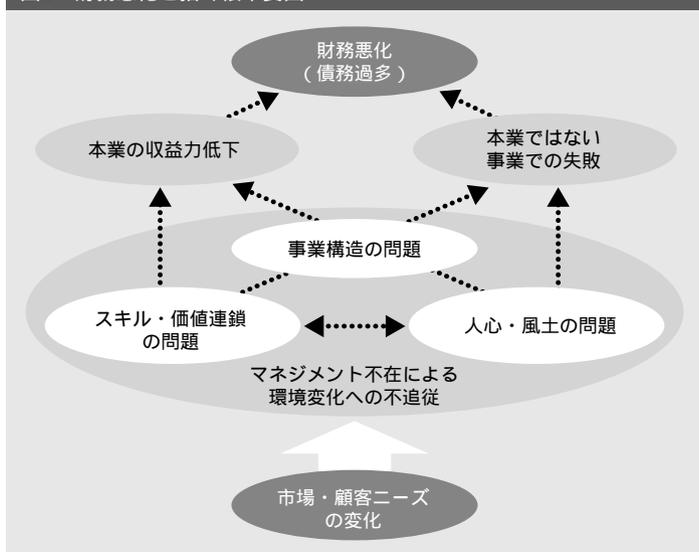
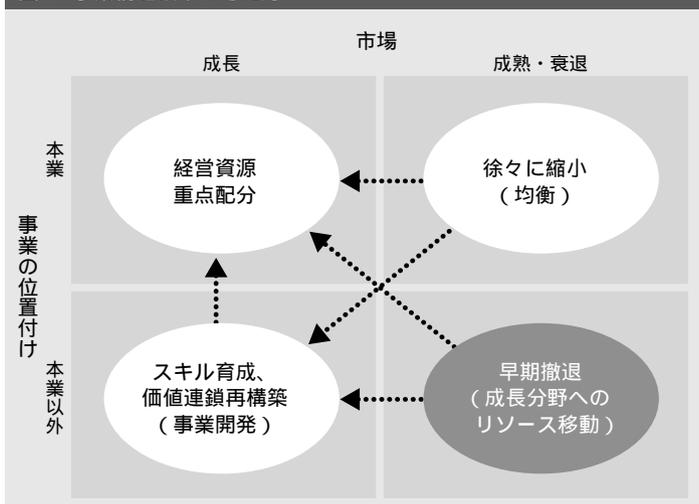


図4 事業構造改革の考え方



促進してしまうか、「構造転換」につながるかの分水嶺であり、避けて通ることはできない。また、撤退判断が遅れば遅れるほど、傷は深くなり、人材をはじめ貴重な経営資源の浪費につながるリスクが高まる。

見極めのポイントは、成長力のある顧客をつかんでいるか、強みの源泉が競争相手によって容易にまねできない特許や価値連鎖上の仕掛けがあるか、顧客ニーズの変化に追従する体制があるか、などであろう。

事業を見極めた後には、再編速度を上げるために、事業の買収や売却が必要となる。その際、国内外を含めた適切な買収・売却先の探索能力、買収・売却先に対する交渉・M&A（合併・買収）実行能力が必須となる。

事業構造再編は確かに痛みを伴うものとなるが、日産自動車の例に示されるように、思い切った手術によって、実際のコスト構造を抜本的に見直すことができるだけでなく、社内に「ひょっとしたら再生できるかもしれない」と思わせる効果もある。

## スキル育成と価値連鎖再構築

財務改革や事業構造改革を行っても、再生を達成したとはいえない。

財務改革や事業構造改革が輸血をしながら病巣を取り除く外科手術だとすれば、社会復帰のためのトレーニングによる体力増強（スキルの育成、価値連鎖の再構築）が不可欠である。

不振が続く企業は、希望退職の実施などによって鍵となる人材が流出し、組織が虫に食われたような穴だらけの状態に陥る。潜在能力を有する人材がいても、営業、開発、生産、

調達などの基本スキルが不足していると、力を十分に発揮することができない。各機能に求められる基本要件やスキルを整理し、必要に応じて外部から人材を登用し、業務を円滑に遂行することが必須となる。

また、競争力のない企業は、いったん決めたルールや目標を守ることがなかなかできない。企業としての基本動作である5S（整理、整頓、清潔、清掃、しつけ）のレベルから日々の業務を再構築しなければ、きれいな戦略の絵を描いても画餅に帰す。

既出の日本電産の永守社長は、これまで20社以上の企業再生を手がけているが、「出勤率」を再建の進捗度を測る第一の物差しとしている。基本がいかにか重要であることを示しているといえよう。

## 再生の鍵は「人心」のマネジメント

改革を進めるには危機感の醸成が重要といわれるが、これは業績が安定し、社員が慢心しがちな企業には必須の要件である。成功が一定期間続くと、それが永続すると思込みやすいため、経営はリスク要因をつねに検証し、過剰投資を回避しなければならない。

一方、再生が必要なほど業績不振が続くと、その状態が当たり前になり、勝つために必要な手を打つだけの気力が生まれにくい。いつのまにか、「なにをやっても無駄だ」「どうせうまくいかない」と、後ろ向き、消極的な自信喪失状態に陥っている。

うまくいかないのは「景気が悪い」「上司、部下が悪い」「他部門が悪い」ので仕方ないと、自分の力が及ばない運命論に帰着さ

図5 鍵を握る「人心」のマネジメント

心理状態	現象	事例	外部情報への感度	マネジメントの視点
過信・慢心 自信 実行の原動力	● ニーズ変化への不追従、過剰投資	● バブル期の多くの日本企業（日本経済）	低	● 危機感醸成による現状認知、環境変化への追従
	● 自信と不安のバランスがとれており、軌道修正しながら前進	● トヨタ自動車、セブン・イレブンなどの安定成長企業	高	● 危機感と自信の共存（現状維持）
自信喪失 不安 リスクの列挙	● 実行のモチベーションがダウン ● できない理由の列挙	● バブル崩壊後の多くの不振企業（日本経済）	低	● 小さな成功体験の演出による自信の回復

せ、自分自身が行うべき行動を怠っていることも多い。こうなると、潜在能力を持つ人材でも発揮できる力が大幅に失われる。このような精神状態で危機感を醸成するだけでは、心がますます萎縮してしまい、前向きな力は発揮されにくい。

ターンアラウンドマネジャーは、萎縮した心をほぐすため、まずは社員の目線に立ち、彼らと共に、「やればできるかもしれない」という気にさせるために、先頭に立って行動

し、小さな成功体験を積み重ねながら「自信」を回復させることが求められる。

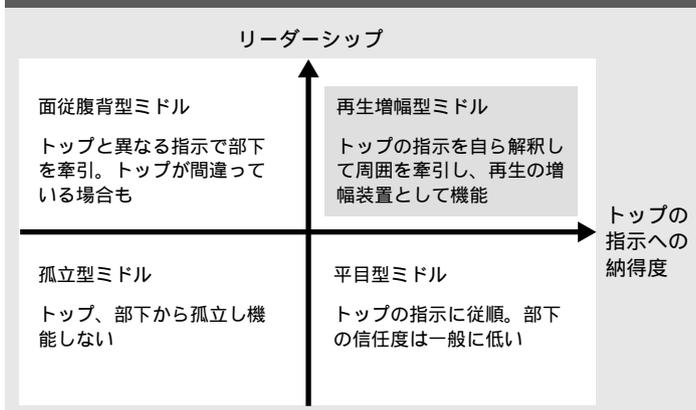
また、「やってもやらなくても同じ」という気分を払拭するために、小さな成果でも前向きに捉えて「目に見える」評価をすることが必要である。

痛みを伴う大胆な事業構造転換と、繊細な「人心」のマネジメントのバランスが極めて重要なのである（図5）。

### ミドルは再生の増幅装置

再生を果たすにはトップマネジメントのリーダーシップが重要といわれる。企業規模にもよるが、確かにトップがリーダーシップを発揮し、率先垂範することは不可欠である。ただし、トップのリーダーシップとは、細部にわたって指示を出すことでは必ずしもない。また、トップが常時個々の社員の傍らに

図6 ミドルマネジメントの分類



いながら指導することも難しい。したがって、トップの意を酌んで現場を指揮するミドルマネジメントの活性化が必要不可欠である(図6)。

実際には、トップが口を酸っぱくしてミドル層に激を飛ばしても、その意図が現場まで伝わらず、何も変化が生じないことが多い。ミドルによっては、素直ではあるが上の指示をそのまま下に流すことが仕事とっていたり、逆に、上の指示は間違っていると考え、意図とは異なる行動をとったりすることがある。いずれも、改革のベクトルをそろえることが難しい。

ミドル層が、全社の中での自部門の位置付けを認識し、自らが現場のトップとしてリーダーシップを発揮し、自らの解釈を加えた言葉で縦横に人を動かす、いわば「再生増幅型ミドル」にならないと、再生は果たせない。

## 「響心」による経営改革の重要性

企業再生は、様々な改革施策を一気呵成に行わないと達成できない。トップから現場まで一枚岩で臨むことは絶対条件である。その成否の鍵を握っているのは、再生に立ち向かう役職員の心の共振を喚起する「響心」の経営ともいうべき発想・姿勢である。

トップやミドルは、再生に向けた思いが社員の心に本当に響いているかを確認することが必要である。自分の思いや情熱が空回りしていないか、言葉足らずのためにうまく現場に浸透していないのではないか、慎重に見極めなければならない。

トップからミドル、現場までの思いが相互

の心に響いたとき、顧客にその思いは伝わり、成果につながる。それがさらに、次の挑戦への動機付けになる。トップやミドルには、現場に任せきりでもなく、細かく指示をするだけでもない、「信頼」と「伴走」が求められる。その根底にあるのは、仲間や顧客への「愛情」である。

前出の京セラミタの関社長は、「アメーバ経営」の浸透にはコミュニケーションの活性化が重要と考え、本社の敷地内に、いつでも酒を飲みながら社員同士が交流を深められる「コンパルーム」を設置した。同時に、毎月全社員を一堂に集め、社長自らが直接語りかける場を定例で設置している。もちろん、関社長自身が現場を大切にす苦労人であり、誰とでも気さくに話をする人柄だからこそ、こうした施策が功を奏している。

また、吉野家が破綻した当時の管財人は、毎日のように社員と飲みに出かけ、意見を聴き、牛丼というビジネスモデルが顧客ニーズに合わなかったのではなく、品質改善こそが重要という極めてオーソドックスな課題を、社員と共有するに至った。

このように、ターンアラウンドマネジャーには、社員の人心や風土まで考慮した、人事の刷新や風土改革に向けたコミットメントが求められる。

「響心」は再生企業だけに必要な要素ではない。仮に、お互いの歯車がかみ合っていないとしても業績が安定している大企業があるとすれば、それは、たまたま過去の遺産で仕事が続けられているだけであり、環境変化には脆弱かもしれない。

仲間を信頼し、協力して魂のこもった仕事をし、その気持ちが顧客の心に届くプロセス

を築くことは、中小企業から大企業まで、多くの企業が環境変化に適應して成長を続けてきた重要な要素である。

「響心」の経営は、伝統的に社員を大切にしてきた日本企業に特有のものといえる。

ゴーン社長は、日産自動車の再生に関するコメントの中で、社員のモチベーションの高さや日産再生にける意気込みの高さ、ロイヤルティに再々触れ、日産再生の重要な要素であったと語っている。また、ワールドコムやKマートの再建に取り組んでいる米国の大手の再建請負会社、アリックス・パートナーズのジェイ・アリックス代表は、再生のためのノウハウや成功要件は、欧米の企業がもたらすものではなく、鍵は、従業員の高いロイヤルティなど日本企業の中にあると述べている。

これら海外の再生請負人の目から見て、日本の雇用慣行や従業員のモラルは見方によっては強みであり、この強みをいかに活かしていくかが問われるといえる。働きがいや社会的意義を役職員が共有し、高いモチベーションを維持する手法は、欧米でも「ビジョナリーカンパニー」という言い方で、経営の成功モデルの1つにあげられており、世界的に普遍性を持つ。

また、サプライ・チェーン・マネジメント

や、近年注目されているコーチング手法（動機付けや指導、育成を行うための手法）なども、ともすれば、システム論や技術論に傾きがちだが、根底に、相互信頼に基づく「響心」がなければ機能しない。

## 「響心」現象を生み出すために

心の共振は、どうすれば生まれるのだろうか（図7）。

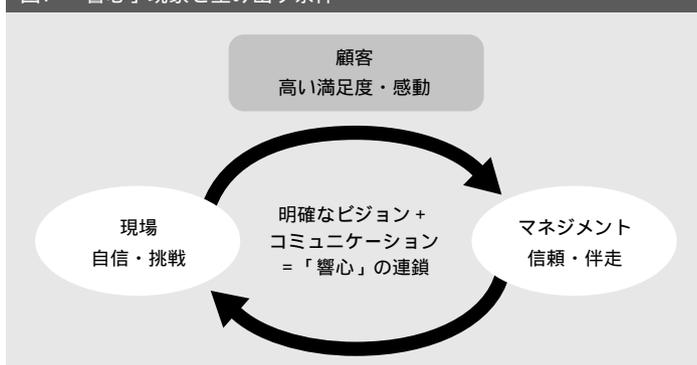
まず、個々の社員が、「自社が何とか再生するのでは」と思うことが重要である。そのためには、会社の進む方向が、個々の社員に明確にイメージでき、その方向に納得感があることが必要であろう。単に赤字を黒字にするために、事業のリストラや人件費の削減策を小出しに実行しては、社員は会社の将来が不透明であると感じ、当然、納得感は得られない。

社員は、「成熟市場で頑張ってもだめなのでは」と、経営陣以上に市場を冷静に見ている。明らかに無理なこと、現実にそう思われてしまうことを言って意欲を駆り立てようとしても無駄である。

ゴーン社長は、彼に関する著書の中で、「恐怖は決してプラスのモチベーションにはならない。役職員が共通のモチベーション、熱意、ビジョンを持つことによって行動が起きる」<sup>文献3</sup>という趣旨のコメントをしている。

社員の動機付けのために、日本企業の多くで導入されている成果主義の人事制度は、否定されるべきではない。ただし、それが機能する前提は、会社や事業の将来に各社員が希望を持ち、自分の能力にも自信を持ち、それが可視化されることで、やる気が喚起される

図7 「響心」現象を生み出す条件



ことである。方向感が見えないなかで、社員が成果主義の人事制度を、内心「人件費削減の手法」と捉えてしまえば、全くの逆効果であろう。

## 明確なビジョンと コミュニケーション

逆に、状況を正確に見据え、現実感のある戦略が打ち出され、そのために今この事業を縮小・撤退しなければならないという明確なメッセージがあれば、組織改革や人件費削減についても社員の納得感が違ってくる。

月並みな言い方になるが、地に足の着いた「選択と集中」を打ち出し、確実に実践することこそが重要であり、方向感のない成果主義の導入や人件費の抑制は、社員の不信感を高めることはあっても、やる気を駆り立てさせることはできない。

そして、痛みを伴う改革を遂行した後は、人心を最優先に、トップ、ミドル、現場も含めた志・夢を共有することが重要である。そのための仕掛けやコミュニケーションは、一方通行ではなく、双方向が望ましい。雇用、被雇用の関係によって上位下達を行うことで従わせる方法もあり、現にそれによって業績を上げている企業もあるが、それでは「響心」は生じにくい。また先人の例を見ると、

これでもかと思うくらい、公私にわたるコミュニケーションの頻度と密度を維持した方が、効果が大きい。

加えて、各人の理解を促し、希望を生み出す小さな成功を達成するまで、決して諦めない粘りと胆力がターンアラウンドマネジャーには必要である。

真綿で首を絞めるような小出しのリストラや、単に圧迫感しか与えない成果主義の導入では、社員の心に希望は灯らない。再生に向けた断固としたビジョンと、トップからミドル、現場にわたる、ここまでやるかと思われるような充実したコミュニケーションが必須である。これにより、経営に対する信頼感が醸成され、事業再編の痛みや人件費のカットに対する社員の納得と、希望と自信による「響心」の環境が整う。

### 参考文献

- 1 『週刊ダイヤモンド』2003年1月25日号
- 2 『日経ビジネス』2002年1月28日号
- 3 日経ビジネス編、伊藤良二解説『ゴーンが挑む7つの病』日経BP社、2000年

### 著者

皿田 尚（さらだたかし）  
経営コンサルティング二部バリューアップ・コンサルティング・グループマネージャー  
専門は業務改革、サプライ・チェーン・マネジメント、企業再生など