

リストラクチャリングの役割と課題

寺本 義也

1. リストラクチャリングの役割

(1) リストラクチャリングとは何か

近年の日本企業の主要な戦略行動を特徴づけるものとして、「リストラクチャリング」(restructuring)が指摘できる。もっとも、このリストラクチャリングは、日本企業だけに特有の行動ではない。アメリカやヨーロッパの先進国における企業にとっても最重要課題になっている。

たとえば、米国のGE社 (General Electric) では、1984年にウエルチ会長がCEO (最高経営責任者) に就任以来、ドラスティックなリストラクチャリングに取り組んでおり、多角化した事業分野を伝統的なコア事業、先端技術のハイテク事業および販売・金融・ソフトなどのサービス事業の3つの円 (three circles) に集約した。また米国最大の鉄鋼メーカーであるUSスチール社 (United States Steel) は、本業の鉄鋼部門を一子会社に格下げし、多角化事業グループ、石油・エネルギー事業に進出するという大胆なリストラクチャリングを展開し、その結果、社名もユーエスエックス社 (USX) に変更してしまった。

また、ヨーロッパの企業も、1992年のEC統合という構造的な環境変化に直面して、活発なリストラクチャリングを展開中である。特に最近では、国境を超えたM&A (企業買収・合併) による企業規模の拡大が進められている。英国の酒・食品を中心としたグループ企業のグランドメトロポリタン社の場合は、もともとビール専門メーカーであったが、近年矢継ぎ早にスコッチの流通・ブランド管理やスーパーマーケット、ホテルチェーンにまで手を広げた。さらに88年にはインターコンチネンタルホテルの系列を西武セゾングループに売却し、その資金で西独、北米の小売店チェーンを強化した。西独でもベンツがメッサージャシュミットを買収するなど、88年だ

てらもと よしや 筑波大学大学院 経営システム科学
〒113 文京区大塚3-29-1

けで1300件の企業買収・合併が行なわれている。

企業のリストラクチャリングは、いまや先進工業諸国の企業にとって共通の課題になっているといえる。では企業のリストラクチャリングとは一体どのようなことを意味するのであろうか。

わが国の企業の場合、いわゆる重厚長大型の産業で特にリストラクチャリングが強く叫ばれてきた。新日本製鐵では、本業の鉄鋼事業が成熟化し、長期的に大きな伸びが見込めなくなったために、本業以外の事業分野に進出しようというのがリストラクチャリングの主要な目的であった。同社は中期経営ビジョンによって96年3月期には全体の売上高を4兆円とし、そのうち鉄鋼部門で2兆円、非鉄鋼部門で2兆円とする「複合経営」を旗印に掲げた。87年時点での新日鐵の売上高が約2兆2千億円であり、そのほぼ90パーセントが鉄鋼部門の売上であったから、数字の上でみれば10年足らずの間にもう1つの新日鐵を別の事業で創り出そうということを意味する。同社の非鉄鋼部門とは、化学、エンジニアリング、エレクトロニクス・情報通信の3分野を指している。特に、エレクトロニクス・情報分野はほとんど売上ゼロからのスタートである。

この例でも明らかなように、企業のリストラクチャリングとは、「既存の成熟事業分野、非成長分野からより成長性の高い新規分野 (当該企業にとっての) へと経営資源をシフトすることによって、企業全体として持続的な成長を実現しようとする戦略的なプロセス」であるといえることができる。つまり事業構造の転換による企業成長戦略なのである。それと同時に、低利の社債や株式の時価発行などによって借入金依存度を減らし、脆弱な財務体質を強化するという財務構造の転換が進められることが多い。

(2) なぜリストラクチャリングが難しいのか

[2つの成熟化]

以上の議論からも理解できるように、企業のリストラクチャリングが必要になるのは、従事する事業に一定のライフサイクル (life cycle)、つまり寿命があるからで

ある。その意味では企業のリストラクチャリングは、1 回限りのものではない。長期的に企業が存続し、成長を続けていくためには、必要に応じて何度でもリストラクチャリングを行わなければならない。

一般に、1つの事業には、開発期、成長期、成熟期、衰退期という段階がある。開発期は、事業に必要な技術や市場を新たに開発する時期であり、この段階での努力によって事業としての立ち上げに成功すると、次の成長期に移行する。成長期に入ると、顧客や消費者との相互作用が頻繁になり、情報量も飛躍的に増大する。そのため技術開発や商品開発が的確に行なわれるようになり、事業の成長が加速される。しかし、どんな事業でも成長が永遠に続くということはありません。成長のターニングポイントが訪れる。やがて売上成長率が鈍化し、成熟化の段階に達する。このまま手をこまねいていると、事業は先き細りとなり、売上だけでなく、利益も減少し始め、ついには赤字事業に転落してしまう。これが衰退期である。

この一連の事業のライフサイクルの中で、事業の立ち上げが済んだ段階から成熟期のピークを迎えるまでの期間が、過去の平均ではおよそ30年といわれる。もちろん、これは明治時代の近代産業発生後のいろいろな事業の過去の平均値であるため、実際にはもっと寿命の長い事業もあれば、30年を下回るような短い事業もある。第2次大戦後だけを見ても石炭産業に始まり、紡績、造船、合繊、石油化学、アルミ、鉄鋼、家電などが成長から成熟期をむかえており、すでに衰退産業仲間入りしたものも少なくない。近年は、技術革新の急速な展開や需要の変化・多様化、企業間競争の激化などの環境変化のスピードが速まることによって、事業や主力製品系列のライフサイクルはいちじるしく短くなっている。

いずれにしろ成熟化さらに衰退化は、どの事業にとっても避けられないプロセスである。見方を変えれば、それこそが産業や企業の変化のダイナミズムを形成している要因であり、そこに産業社会の発展の原動力が存在するということができる。しかし同時に、個々の企業にすれば既存事業の成熟化が避けられないとすれば、その運命を克服するためには、「企業のライフサイクルと事業のライフサイクルを分離」しなければならない。言い換えれば「脱成熟化」(de-maturing)である。つまり、リストラクチャリングは、この脱成熟化を実現するための方法なのである。

したがってリストラクチャリングは、通常、2つの方

向で展開されることになる。1つは、新規事業分野への進出である。これは既存事業の成熟化ないし衰退化という現象に対応するために当然取り組まなければならない課題である。しかし、新規事業には大量の資源を投入してゆかなければならない。そのためには同時に、既存事業自体の革新・再活性化が必要である。それによってはじめて新規分野の開拓に必要な資源が獲得できるからである。

ところが新規事業の開拓は容易ではない。多くの企業が過去数年間に積極的に新規事業に進出してきたが、その成功率は決して高くはない。事実、最近では新規事業分野からの撤退の例も多くみられる。また既存事業の革新・再活性化も、それ以上に困難である。もともと既存事業の成熟化が起こったためにリストラクチャリングが必要になったのである。それほど簡単にことは進まない。

では新規事業の開拓にしろ、既存事業の革新・再活性化にしろ、なぜなかなか成功しないのであろうか。企業のリストラクチャリングを阻む要因は何であらうか。

実は、企業では「事業の成熟化」のほかに、もう1つの目に見えない成熟化が進行するのである。それが「組織の成熟化」である。この組織の成熟化と事業の成熟化は関係があり連動している。そこにリストラクチャリングの主要な問題があるといえる。このことを簡単に説明してみよう。

事業の開発期では組織は多くの不確実性に対処していかなければならない。事業における不確実性とは、(1)技術の不確実性、(2)市場の不確実性、(3)競争の不確実性という3つの分野での不確実性を含んでいる。事業の開発段階では、そもそも、どんな技術が存在し、その中でどの技術が有望なのか、どこを深く掘っていったらよいかは必ずしも明らかではない。市場についても同様である。どんな需要がどの程度見込めるか、どんな商品企画が求められているかは、事業の初期には見通しが立て難い。さらに、どんな競争企業があるか、潜在的な競争相手はどこか。また競争相手の強みや弱みは何か。戦略行動にはどのような「くせ」があるか。こうしたこともなかなかわかってこない。

したがって、こういう段階の企業は、積極的ににイノベーションを展開していく以外に、事業を立ち上げ、成長してゆくことは不可能である。とにかく試行錯誤でもいいからいろいろなことに挑戦し、ブレークスルーを試みなければならない。当然、この時期は組織のエネルギー水準は高く活性化している。

ここでうまくブレイクスルーに成功すると、事業は成長段階に入る。成長段階に入るということは、技術についていえば、次第に有望な分野が明らかになり、そこへの重点的な資源投入が行なわれるようになる。また一定の市場が成立するため、顧客や消費者の姿が見えてくるようになる。市場との相互作用を通じて、需要に関する情報が流れ込むようになる。商品企画は的確さを増し、売上は急速に成長する。競争相手もはっきり見えてくるし、少しずつ情報も蓄積されるようになる。同時に、組織には、この一連の成長プロセスを通じて「成功体験」が蓄積される。多くの英雄が生まれ、英雄にまつわる神話が作られ、語り継がれるようになる。次第に、慣例や慣行、手続きができて上がっていく。

やがて事業の成熟化とともに組織の成熟化が始まる。技術は成熟化し、もはや大きなイノベーションは起こらないように見える。毎年の市場規模も容易に読めるし、流通チャンネルも確立し、顧客との間に強固な関係ができ上がり、よほどのことがないと、それはゆるぎそうにない。もはや競争企業も数社に絞られ、お互いに強みも弱みも知りつくすようになる。くせもわかるようになるから、相手の意表をつくといった行動も少なくなる。こうして、事業運営上の基本的な不確実性が大幅に削減されるようになる。

そうすると組織は過去の成功体験に依存するようになる。わざわざ新しいことを考えたり、実行したりすることはない。それは、かえって危険であり、望ましくもない。多くのメンバーがそう考えるようになると、慣例や慣行、手続きが過度に尊重されるようになる。またタブーが増えてくる。結果として、かつての活力に満ちた組織活動は影を潜めてしまう。これが「大企業病」と呼ばれる現象にほかならない。大企業病はこうした一連の組織の成熟とその結果としての「過剰適応」現象を意味しているのである(図1)。

以上の説明からも明らかのように、企業を取り巻く2つの成熟化、「事業の成熟化」と「組織の成熟化」は連動している。一方が他方を相互に促進する。事業が成熟化のピークに達した時、企業は脱成熟化のためのイノベーションを必要とする。しかし、まさにその時に組織は成熟化し、革新のための活力を低下させる。図1からも読み取れるように、この2つの曲線間のギャップが最大になるのが成熟期である。

このギャップは企業のリストラクチャリング・ギャップであり、またイノベーション・ギャップと呼ぶことが

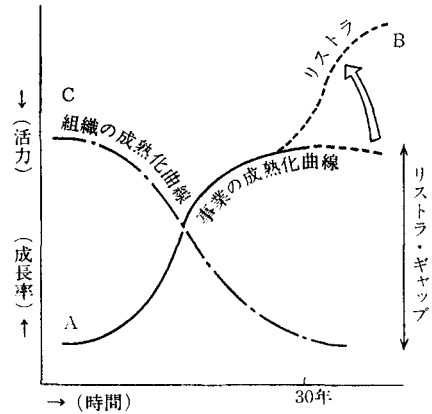


図1 事業と組織の成熟化

できる。つまり、企業のリストラクチャリングを困難にするイノベーション上のギャップだからである。事業のリストラクチャリングが最も要求されるときに、組織はそのためのイノベーション力を最も低下させてしまっている。ここにリストラクチャリングの困難さの真の原因が存在するのである。

2. リストラクチャリングの課題

このように見えてくると、企業のリストラクチャリングは、事業構造の再構築だけでは不十分なことがわかる。

「事業構造の再構築」を実現するためには、同時に、ときにはそれに先行して、他の2つの関連する構造を再構築しなければならないのである。1つは「管理構造の再構築」であり、もう1つは「知識構造の再構築」である。

(1) 管理構造の再構築

それぞれの事業は、その事業特性に適合した管理構造(管理統制のシステム、基準、ルールなどの体系)を必要とする。言い換えれば、特定の事業構造とその管理構造が不適合な場合には、事業は適切に管理されていないことになり、長期的な成長は実現されない。

ところが、新規事業の管理に、しばしば既存事業の管理構造が適用される。組織はそれ以外の方法を知らないからである。特に、既存事業が過去に成功したものであればあるほど、この傾向は強化される。

ある企業の場合、新規事業分野(住宅事業)のセールスマンの管理に既存事業(自動車事業)のそれをスライドさせたために、結局新規分野にセールスマンが力を入れなかったという例がある。これらの事業の間には、売上に対する歩合の比率や勤務時間帯などの点で大きな違

いがあったにもかかわらず、同じ管理構造を適用したためである。

また、重厚大型の事業では売上規模やロットのサイズが巨大であるため、どうしても量のまとまらない、ロットの小さい事業には積極的な評価を与えないため、育成が思うように進まないことが多い。古い物差しで新しい事業も測ろうとしてしまうのである。同じく分社して新規分野に取り組んだが、就業規則などの諸規則・規定を本社のものをそのまま持ち込んで失敗したケースもある。

あるいは、重電事業に長年たずさわってきた企業が家電分野に進出したときに、競合メーカーに比べて製品開発のサイクルが長期化しがちで、新製品競争に遅れをとるという例もみられた。重電は製品が10年以上のライフサイクルであるのに対し、家電は毎年新製品を出す必要があったからである。

したがって、事業構造リストラクチャリングに当たっては、新規事業にはどのような管理構造が適しているか、既存事業と同様の管理方法でよいのか、そうでないかを慎重に極めなければならない。さらに、既存事業そのものの再活性化・革新に当たっても、従来からの管理構造の変革を進めなければならないであろう。

(2) 知識構造の再構築

さらに重要なのが、トップから末端の従業員に至るまでの、ものの見方・考え方の枠組みあるいは組織学習のパターンの再構築である。これは別の言い方をすれば、組織的な知識の獲得方法とそれによって獲得された知識社系の双方を含めた「知識構造の再構築」ということができる。

こうした意味での知識構造の再構築は、リストラクチャリングを進める上で最終的なかつ最大の課題である。というのは、事業構造を規定する広義の技術体系も、また前述の管理構造も全体として組織的な知識構造を基盤としており、知識構造によってその枠組みを規定されるからである。われわれが世界（環境と自己を含む）を認識するとき、それをありのままに認識しているわけではない。それは不可能である。組織の場合も同様である。組織は、それぞれの組織に固有な知識構造を通して世界を認識し、意思を形成し、行動に移すのである。既存の知識構造に当てはまらない場合には、それを棄却してしまうし、その存在に気がつかないことすらある。(Believing is Seeing.)

組織の知識構造の再構築が不可欠な理由がそこにある。こうした知識構造は、既存事業を進めるプロセスの

中で、時間の経過とともに自然に形成されてきたものである。したがって、組織の知識構造をわれわれが日常的に意識することはまれである。われわれは意識しないものを革新したり、再構築することは難しい。いわば知識構造自体も成熟化するのである。「知識構造の成熟化」とは、それが新たな知識（概念；意味）を創造する能力が低下するということを意味する。組織の成功のプロセスを通じて、既成概念が蓄積される。そのことは次第に新しい概念の入れ替えや組替えを困難にする。既成概念で処理した方がコストが安く済むようになるからである。特に、組織の場合は部門やメンバーの間の知識をめぐる調整コストが高くなるため、既成概念による対応が無反省になされがちである。

われわれは意識的に、組織が現在どのような価値や行動様式をもっているか、その基盤になっている知識構造が現在および将来の環境に適合したものであるかどうか。適合しなくなっているとすれば、どのような方向に再構築していくべきかを検討しなければならない。

以上のことから明らかにされたように、企業のリストラクチャリングとは、単に表面に現われた事業構造を再構築するだけでなく、同時にそれぞれの事業の管理構造や、さらにその根底にある知識構造をも再構築することを要請している。後のものほど目に見えにくい、リストラクチャリングの真の目標はこうした企業の全体構造の革新というところにあるということを認識しなければならない。

(3) リストラクチャリングの展望

現在のところ、わが国企業のリストラクチャリングは、事業構造の面だけに注目すれば、比較的うまくいっているように見える。確かに、多くの企業の業績は好調であり、先行きの見通しも明るいとこが多い。しかし、リストラクチャリングを管理構造、知識構造まで含めたトータルな企業構造の再構築と捉え直すと、大きな課題が残されていることがわかる。

企業の多角化は一層進展し、既存事業とは異質な分野への進出が増加してきている。また、グローバル化も加速化してきており、地球的な規模でのマネジメントが求められている。こうした変化は、これまで日本企業が比較的同質的な事業を中心にかつ日本人や日本的な価値を対象に構築してきた、いわゆる「日本的経営」の見直しと再構築を迫っている。

また、社会経済の発展と高度化は、これまでの生産者優位の態勢から、生活者優位の態勢への転換をもたらした

つつあり、従来のような企業の論理だけですべてを律していくことはもはや不可能になりつつある。新しい文脈での、企業の社会的責任・社会性の問題が問われているのである。

日本企業のリストラクチャリングは、こうした構造的な環境変化に創造的に対応するために、より本格的な企業構造全体にわたる再構築に進まねばならない。そのさい、不可欠な条件は組織としての厳しい自己評価機能、内省機能を確立することであろう。組織の知識構造の再構築は、こうした根源的な内省機能(self-reflection)をいかに確立できるかにかかっている。このことが、おそらく今後の企業リストラクチャリングの最大の課題とな

るといってよいであろう。

参考文献

- 日経ビジネス編『会社の寿命』（正）（続）日本経済新聞社、1985。
寺本義也「変化に挑戦する組織」『データマネジメント』、1989.6。
寺本義也「産業社会の成熟化とネットワーク戦略の展開」、日本経営学会編『経営論集』第61号、1989。
野中郁次郎「情報と知識創造のイノベーション」、組織学会編『組織科学』VOL.22—4、1989。

●ミニ●ミニ●

●OR●

鳩

鳩は平和の象徴だというのが、筆者にはその理由がわからない。確かに、鶏とは違って‘闘鳩’というのは聞いたことがない。しかし試みに鳩の群れの傍らに立って見ていたまえ、フンであたりを汚すし、仲間いじめはする。おまけに、人には物乞いをするのだから話にならない。

しかしながら、鳩のために弁護しておこう。鳩は、鶏について最も有用な禽類である。しかも、その有用さが鶏とはまたちょっと違っている所が面白い。

【例証1】これは鶏とは同じだが、鳩は食える。現在でも、少し凝った洋食のテーブルには鳩の料理が供される。中世ヨーロッパの城の屋上には必ずといってよいほど鳩小屋が設けられていたという。いざ籠城というとき、鳩には餌をやらなくても、自ら城外に飛んで餌を啄む。卵をとるもよし、丸焼きにして食うもよしというわけだ。

【例証2】12世紀の初頭修道僧ネストルによって編集されたという、ロシア史の最も古い時期を扱った年代記である「原初年代記」中「イーゴリ公の死とオリガ公妃の復讐」の項に次のような記述がある。[*]

夫キエフ公イーゴリ（ボロジンのオペラ「イーゴリ公」の主人公とは別人）をドレヴリャーニン族に殺された（AD945）うえ、その公マールの妻になれと要求されたオリガ公妃は、その復讐のため5000人のドレヴリャーニン族を奸計を用いて宴席で殺害、さらにドレヴリャーニン族の根拠地イスコーロステン（イスクールステン）の町を包囲した。

和を求めたイスコーロステンの人々に対して公妃は

貢税として家ごとに3羽の鳩と3羽の雀を求めた。これを得たオリガ公妃は鳥たちに布切れに包んだ硫黄を結び付け、黄昏とともに空に放った。

鳩は鳩小屋に戻り、雀は軒下にとまって、イスコーロステン（イスクールステン）の町のすべての家々から火が出たのである。

こうして町を占領、焼き払ったうえ、長老たちを捕え、あるものは殺し、あるものは奴隷にし、残りのものは重い貢税を支払わせるために残した。

女性（にょしょう）の手にかかると鳩もこのような兵器になるのだ。

【例証3】最近では聞かないが、昔、伝書鳩の飼育が流行ったことがある。筆者の父親も鳩を飼った1人だったという。

時は昭和の初期。他に娯楽も少なかった頃のこと。早慶野球戦は大変な人気だった。男ばかりの兄弟5人、そろって慶応の学生だった父親も無論例外ではなく、ファンのひとりであった。しかし、異常な人気のせいで、入場券など滅多なことでは手に入らない。

一計を案じた父親は、仲間の1人がようやく手にいれた切符で入場、隠し持っていった伝書鳩にそれを括り付けて放す。神宮球場から麻布宮村町の自宅まで、鳩にすればほんのひとっ飛び。待っていた兄弟や仲間の1人が、またこの切符と鳩を携えて球場に急ぐ。鳩ほどではないにしても、若者の足にすれば大して時間はかからない。神宮球場もさぞ混雑したことだろう。

（からくり堂主人）

[*] 中村喜和「ロシア中世物語」筑摩書房、1970