

“サバイバビリティ”が問われる時代 を乗り切るために

マネジメントコンサルティング事業部 チーフコンサルタント 保見 明博

「生き残る力」

2009年、日本経済新聞は元日から朝刊1面連載コラムのキーワードとして“サバイバビリティ”という日本人になじみの少ない言葉を選んだ。「生き残る力」とでも訳されるべきその語が“サステナビリティ”(持続可能性)にとって変わるパラダイム・シフトが起こるといふ論の正否はともかく、“サバイバビリティ”の語は昨今の経済環境を反映した言葉だと言えるのだろう。

2008年中に経営破綻に立ち至った上場企業は図表1に示したとおり35社に上った。(2005年まで上場していたジェイオー建設、5月に上場廃止となったエー・エス・アイ、J-REIT初の破綻事例となったニューシティ・レジデンス投資法人を含む数字)過去数年にわたって上場企業の破綻はひと桁で推移してきており、2008年の急増ぶりは甚だしいものだった。

とりわけ年後半、建設・不動産セクターにおける破綻が相次いだ。減り続ける公共工事(2000年度の18.4兆円から2007年度は9.4兆円にほぼ半減)などの影響でもともと体力を失っていた建設業にとって新築マンション市場の変調がもたらしたダメージは大きく、新興デベロッパー等の資金繰り破綻が元請け・下請け建設業者へと連鎖していく状況は残念ながらまだ終わっていない。

内閣府が実施する景気ウォッチャー調査によれば、図表2に示したとおり景気の現状についてきわめてネガティブな判断を下す回答者の割合が高まっていることがわかる。アメリカで同時多発テロが起きた2001年後半と比較しても厳しい判断が多く、家計動向関連・企業動向関連・雇用関連の3要素すべてが急激に悪化しているのが金融危機を引き金とする今回の不況の特徴だと言えよう。しかもこれらの要素について下げ止まりの見通しが立たず、暗い世相を伝えるメディアの報道に日々接する中では、当面の“サバイバル”に目が向く人が多いのは当たり前かもしれない。

図表1 2008年に経営破綻した上場企業35社

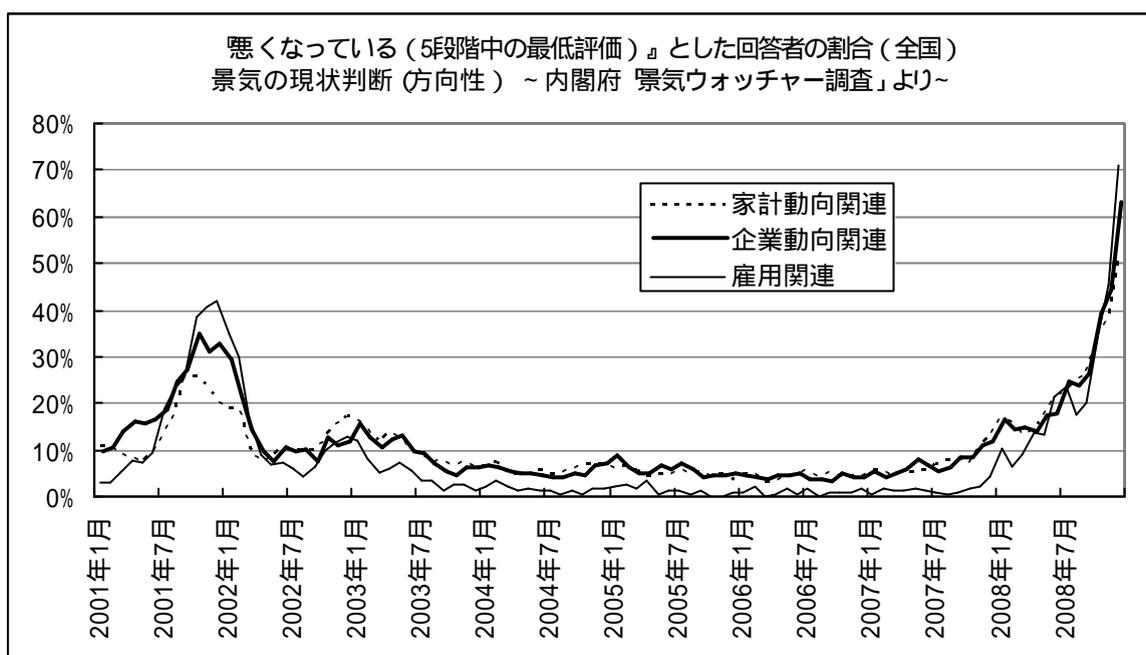
	不動産 (16社)	建設 (9社)	その他 (10社)
1~3月 (2社)	レイコフ		グレース
4~6月 (5社)		ジェイオー建設(1) スルガコーポレーション	ニイウスコー アリサカ トスコ
7~9月 (14社)	キヨーエイ産業 ゼファー アーバンコーポレイション 創建ホームズ Human21 リプラス シーズクリエイト ランドコム	真柄建設 三平建設	エー・エス・アイ(2) トランスデジタル ジェネシス・テクノロジー プロデュース
10~12月 (14社)	エルクリエイト ニューシティ・レジデンス投資法人(3) ノエル ダイナシティ ディックスクロキ モリモト ダイア建設	新井組 井上工業 山崎建設 オリエンタル白石 松本建工	富士バイオメディックス 太洋興業

1: ジェイオー建設は1993~2005年、大証に上場(2005年4月の持株会社設立で上場廃止)

2: エー・エス・アイは7月の民事再生申請に先立ち、5月に上場廃止となっていた

3: ニューシティ・レジデンス投資法人はJ-REIT初の破綻事例となった

図表2 現状の景気が『悪くなっている』と感じる景気ウォッチャーの割合



受注量の激減、採算の悪化、手元資金の枯渇、といった経営危機に立ち至った企業が急場をしのぐという意味での“サバイバル”であれば、多くの場合打ちは限られてくる。固定費を極限まで絞り込んで不要不急の投資を凍結し、売却可能な資産を換金することで流動性を確保し、少なくなった売上高でもなんとかやりくりできる再生計画を金融機関に納得させて継続的な支援を得た上で、再生計画を実行に移す、といった流れになる。

図表1に掲げたような法的整理に至った企業であっても、その多くは民事再生・会社更生といった手続きによる再生を目指している。業種や規模、法的整理の前後といった区別とは関係なく、“サバイバル”を目指す企業であればやるべきことは見えてくる。

経営危機を乗り切る

いつ発生するかわからない将来のリスク（危険）への平時における備えと、眼前に広がるクライシス（危機）への対応では、自ずとその対処方法が異なってくるわけで、危機対応ではやるべきことを速やかにやりきることが決定的に重要になる。「これまで続けてこられたのだから今度もなんとかできるだろう」といった根拠のない楽観主義に染まったマネージャーや、環境の激変に足がすくみ悲観主義の虜になってしまったリーダー達は、正直なところ危機対応時において役に立たない。危機に際し

て現実から逃避せずに正面から受け止め、果敢に実行する“バイタリティ”溢れるメンバーが揃っていれば、危機を乗り越えられる可能性は高まるだろう。

近年広がってきた成果主義・業績主義の人事制度を歪んだ形で運用してしまうと、こうした環境下においても社員は自分の責任範囲を限定して業績を大きく見せようという誘惑に駆られてしまうかもしれない。しかし本当の危機的状況にあってはそうした甘えは許されない。守備範囲の狭い野手たちが誰一人としてエラーを犯さなかったとしても、ポテンヒットが頻発するようでは接戦をものにできないのだ。小さいパイの切り分け方にこだわる暇があったら、その前にまずパイをどうやって大きくするかということを考えて行動するべきだ。

厳しい経営環境下ではなかなか計画どおりの成果を挙げられずにもどかしい思いをする場面もある。そうしたときに必要なことは、どうやって課題を解決するかということを考え続け、有望な代替策・補完策を講じていくことだ。言い換えるならば、PDCAのマネジメント・サイクルを手早く回すことだ。進捗が芳しくないときにうまくいかないことの内向きの言い訳を考えているようでは、時間を浪費することになってしまう。

トップのリーダーシップ

経営危機から脱却して力強く再出発するためには、社

員の自発的な参画に期待するだけでなく、当然ながら経営トップの強い意志とリーダーシップが欠かせない。経営トップが熱い思いで社員や関係者に語りかけ、明確な方向性を示して組織を牽引し、窮地にあった企業を復活させた事例として、世に広く知られた二つのケースにつき各社の公表資料などを基に振り返ってみよう。

日産自動車：リバイバルプラン

赤字続きで有利子負債が約2兆円に膨らみ危機的状況を迎えていた日産は、1999年資本提携を受けてルノー上級副社長であったカルロス・ゴーン氏をCOOに迎えた。10月18日には、1兆円のコスト削減、有利子負債半減（2002年度目標）などを骨子とする「日産リバイバルプラン」を発表した。プランには2万1千人の人員削減、5工場の閉鎖といった大胆な施策が盛り込まれており実行を危ぶむ声も聞かれた。しかし当時の日産は7年間で6度の赤字（1992～98年度のうち当期利益が黒字だったのは96年度のみ）という状況にあり、プランをより穏やかなものに修正する余裕はなかった。

ゴーン氏は「この目標を達成できなければ辞任する」として自らにコミットメント（必達目標）を課し、社内にもコミットメントを求めた。危機にあたってプランニングを中央集権化するために、30～40歳代のメンバーを中心とするクロス・ファンクショナル・チームを設置した。経営トップが自らの責任を明示してプラン実行に賭ける覚悟を語り、高いモチベーションと改革推進力を備えたメンバーを抜擢して全社を引っ張っていった結果、リバイバルプランは計画を1年前倒しする形で達成された。

松下電器産業（現・パナソニック）：熱海会談

松下電器産業（現・パナソニック）の創業者松下幸之助氏は1961年に社長を退き、日常業務から離れた会長職に就いていた。しかし10月に東京オリンピックを控えた1964年、白物家電の普及一巡で電機業界の成長が鈍化したところに景気後退が重なったことで松下電器の業績も急速に悪化した。長年の経験から社内報告書の数字以上に事態が深刻化していることを察した幸之助氏は、早速事態の打開に動いた。7月9日、全国の販売会社・代理店170社の社長全員を熱海のニューフジヤホテルに集め、徹底的な議論を行った。後に「熱海会談」と呼ばれるものである。

「日にちを切らずに徹底的に話し合う」、「議題はあえて用意しない」といって始められた会合は結局3日間に及ぶ。順調に利益を上げている販売会社・代理店は僅か

20数社に留まり、大半は赤字に苦しんでいた。松下電器本体も、半期決算が1950年以來の減収減益という状況にあった。販売会社・代理店からは製品や販売施策などについての苦情・要望が相次ぎ、松下は各社にさらなる自助努力を求めるといった形で、議論は平行線をたどった。

最終日となった11日になって、幸之助氏は突然、「よくよく反省してみると、結局は松下電器が悪かった、この一言に尽きます。これからは心を入れ替えて出直しますので、どうか協力して下さい」と言って頭を下げ、涙を流した。このとき、出席者は全員がもらい泣きしたと伝わる。こうしたエピソードを経て、松下電器と販売会社・代理店の間の信頼関係が深まり、ともに危機に立ち向かっていくことになる。なお、この会議の閉会にあたり幸之助氏は「共存共栄」と書いた直筆の色紙を社長一人ひとりに贈呈している。

熱海会談の後、幸之助氏は営業本部長代行として現場に戻り、販売制度の刷新に乗り出す。「一地域一販社制」、「営業所を通さない事業部直販制」などが柱で、松下電器は事業部の自主責任経営を徹底して販売に直結する製品開発に注力するとされた。一部には利害の対立が生じたが、幸之助氏をはじめとする幹部が全国に散って改革案の真意を説明に回ることで賛同を得て改革が推進され、販売会社・代理店の業績も回復した。

危機突破から好循環サイクルへ

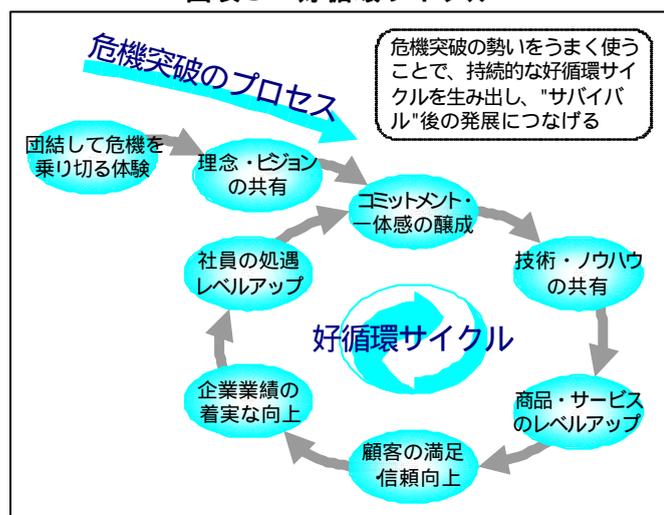
一時的な経営危機を乗り越えられたとしても、それだけでは企業再生・事業再生に成功したことにはならない。危機を乗り越えるために苦勞をともにしてきた社員やその家族、苦しいときに自社とその商品を支持しつづけてくれた顧客、信頼して関係を維持してくれた取引先など、各方面のステークホルダーから「残して良かった」と認めていただけないようでは奮闘する甲斐もない。

危機に対処する最中はなかなか余裕がないとしても、苦しく長いトンネルを抜けた後の自社のあるべき姿についても思いを馳せ、社員の間で折に触れて語らう場を設けることができれば、そのことが事後の大きな財産になってくる。本当に苦しいときを共有する仲間と目指すべき未来についての意思疎通ができれば、それが確固としたビジョンとなる。また、ビジョンを固める上でさまざまな意見を交し合うことによって、自社の存在意義や経営理念を再確認することができるだろう。

強烈な体験を通じて理念やビジョンといった基本的な思いを共有することが、危機を乗り越えた後の好循環サ

イクル形成に役立つ。メンバーが一体感の下に全体最適を考えるならば、経験豊富な社員や優れた技能を持つ社員のノウハウを周辺に広げる中で商品・サービスの品質が高まってゆく。“サバイバル”後の発展を実現するには顧客の継続的な支持が不可欠であり、顧客の満足・信頼を得るには品質の安定・向上が不可欠だ。顧客の支持が業績向上をもたらし、それを社員の処遇に反映するといった流れを作れば、社員のコミットメント・一体感は一層強まり、好循環に弾みがつく。(図表3参照)

図表3 好循環サイクル



からは『SHIFT_the future』という表現が用いられるようになった。復興・変革にかける強い意志を表したかったのだろう。

ちなみに日産自動車がリバイバルプランの達成に励んでいるちょうどそのころ、最大のライバルであるトヨタ自動車は対照的な取り組みを進めていた。2001年4月、社員向けに『The Toyota Way 2001』という小冊子が配布された。活発な海外展開や事業領域の拡大で多様な価値観を持つ人々がトヨタグループに加わってきていた時期であり、経営上の信念・価値観の共有を目指す試みであった。「知恵と改善」「人間性尊重」を行動基準として明示することで、社内における暗黙知のグループ全体への拡大・浸透が図られた。当時のトヨタは力強い成長を続けており財務的な観点では経営危機とは縁遠い存在と見られていたが、内部ではアイデンティティ崩壊の危機だと受け止められていたのかもしれない。トヨタは創業以来の理念から改めて説き起こすことで、今後も大切にすべき価値観を提示したのである。

“サステナビリティ”を必要とする社会との共存に向けて

個別企業や一人ひとりの生活者にとって“サバイバリティ”が問われる時代ではあるが、社会全体が“サステナビリティ”を必要としていることはこれまでと変わらない。短期的な利益にこだわって当面の競争に勝ち残ったとしても、社会との調和なしに個々のプレイヤーが生き延びていける保証はない。

資金繰りが逼迫している企業、過小資本に陥ってしまった企業の中には、無理なダンピングや粉飾決算など不適切な手段の誘惑に駆られるところも出てくる。しかし“サバイバル”後までを見通すならば、こうしたやり方は割に合わないということが容易に想像できるだろう。

財務的に余裕がないときに寄付やメセナに貴重な資金を費やすことはないが、コンプライアンスの遵守などを通じて社会的責任を果たすことは社会と共存していくための必要条件である。その上で、顧客に喜ばれる商品・サービスを提供し、社員が働く場を確保し、ビジネス・パートナーとの良好な関係を維持していくことが、社会における企業の存在価値だと言える。

“サステナビリティ”を必要とする社会にとって役に立つと認められる存在であり続けることが、真の意味での“サバイバリティ”を高めることになると言えるのだろう。

未来に向けた価値観の提示

図表3に示したとおり、好循環サイクルを築くために重要となるのが「理念・ビジョンの共有」というステップとなる。経営理念・ビジョン・行動指針といった企業を支える基本的な思いについて、平時にあってはなかなか見直す機会がないというのが多くの会社に共通することであろう。ピンチをチャンスに転化するということ言えば、経営危機の突破を第2の(もしくは第3、第4の)創業とみなし、創業の理念とも言える「未来に向けた価値観」の提示をする絶好の機会を得たと考えることもできよう。

従来の社是・社訓などを大切に守り続けるというので、もちろん良いのだが、これからの時代の自社にふさわしい価値観を打ち出すことで人心一新を図ろうとするならば、ちょうど適したタイミングということになる。前述の日産自動車の例で言えば、1999年ルノーとの提携前のキャッチフレーズは『クルマのよろこびを』というものだったが、提携後に『NISSAN, RENAISSANCE』と改められ、リバイバルプランの前倒し達成が見えてきたころ