

《論 説》

## 中小企業におけるターンアラウンド戦略 ～V字回復に向けて～

谷 行 治\*・榎 本 悟

### はじめに

本論文ではターンアラウンドを成功させた中小企業について、ターンアラウンドの危機的状況とそこから脱出するターンアラウンド戦略の特徴を明らかにする。戦略がないと指摘される日本企業であるが、ターンアラウンド状況においては出血を止める短期的取り組みの「縮小戦略」と持続的競争優位をつける長期的取り組みの「復帰戦略」が必要である。特に後者の場合、特定市場に特定製品を集中させ競合他社との差別化を図り競争優位を確立するためには戦略的視点が重要となる。これら戦略に加え、ターンアラウンドを成功させるためには、リーダーシップの発揮やステークホルダーの支援などをとりつける必要がある。この研究では、Robbins & Pearce II [1992] の「縮小戦略」と「復帰戦略」を時間軸の視点として捉え、さらに、その時間軸上において Slatter & Rovett の「ターンアラウンドに必要とされる7つの要素」がどのように展開されるかを大企業と中小企業において同じフレームワークを用いた分析を試みる。そして、中小企業のターンアラウンド戦略の特色を提示したい。

### 第1節 ターンアラウンドとは何か

#### 1-1 ターンアラウンド戦略に関する先行研究

ターンアラウンド戦略の先行研究を概観すると、ターンアラウンドは企業の健全度を回復することであることがわかる。Hofer [1980] がはじめてターンアラウンド戦略を「業務的」「戦略的」に分類したのを受け、Hambric & Schecter [1983] が「効率型」と「企業家型」にまとめた。Chowdhury & Lang [1996] は中小企業を対象にターンアラウンド戦略の有効性を検証し、中小企業においては保有する経営資源の少なさから「効率型」ターンアラウンドへ傾注すると主張した。Robbins & Pearce II [1992] は Hofer や Hambric & Schecter が行ったターンアラウンド戦略の分類を活用し、ターンアラウンド・プロセスとして提示した。それは「縮小段階」で短期的危機を脱出し、準備が整い「復帰段

---

\* 中小企業診断士

階」に移行するというものである。日本で数少ないターンアラウンド戦略研究者である大柳 [2004] は Robbins & Pearce II の分類を活用し、2つの戦略の効果を検証した。その結果、ターンアラウンドを成功させるためには「縮小戦略」と「復帰戦略」の組合せが必要であり、一方のみの戦略では効果が大きく減少するとした。最後に Slatter & Rovett [1999] の研究は実務面からターンアラウンド戦略のフレームワークを提示したものであった。そして、ターンアラウンドを成功させるために必要な4つの目標と7つの必須要素を提示している。

以上のようにターンアラウンド戦略の研究はターンアラウンド戦略の分類とその有効性を検証すること、また、実務的にどのようにマネジメントしていくかの視点から進められている。勿論、近年不振企業を建て直すための法的再生手法を取り入れターンアラウンドを進めている例も多いが、本論文ではターンアラウンド戦略を研究するため、法的再生は取り扱わない<sup>1</sup>。

## 1-2 ターンアラウンドの定義

### 1-2-1 ターンアラウンドとは何か

そもそもターンアラウンドとは、向きを変えて (turn), 回る (around) ことであり、今までの位置からほぼ反対側の別の位置へ大きく動くことをいう。この言葉はビジネスにおいて頻繁に使われ、米国のビジネス用語辞典においては「Favorable reversal in the fortunes of a company, a market, or the economy at large. (企業, 市場, 経済の富が大きく改善すること)」と定義している<sup>2</sup>。慶應大学でターンアラウンド研究会を主催する許斐義信は、「再生」という言葉を使い、再生を「経営学的にいえば経営の独自性が回復した状態」<sup>3</sup>と定義している。ただ、「企業破綻」を経て「再建処理を実行」し「企業再生」を果たすプロセスとし、ターンアラウンドを法的破綻からの再生として捉えている。このようにターンアラウンドという概念は様々に捉えられている。

本研究では Slatter & Rovett が主張しているターンアラウンドの定義を用いる。すなわち、Slatter & Rovett はターンアラウンドを「ターンアラウンド状況」と「それからの再生」と捉え、ターンアラウンド状況については「短期的に何らかの措置を取らない限り近い将来破綻することが明らかな危機的状況」と定義し、ターンアラウンドをそこから脱し企業が競争優位を確保し持続的な再生を果たすこととする。また、ターンアラウンド状況を収益の観点からみると、数年間にわたって低収益が続き、赤字に転落しキャッシュが回らなくなっている状況を指している。従って、業績がまだ悪くはない時にさらなる成長を目的に実施される成長戦略<sup>4</sup>とは異なる。すなわち、成長戦略は企業が成熟化し右肩下がりに向かいつつある早い段階でトレンドを上向かせようとするものである。ターンアラウンド、成長戦略ともに飛躍的な業績の改善を目指す、回復のスピードと求められる結果に違いがある。成長戦略では業績の改善を中期的に達成することを目指す、ターンアラウンドでは企業生命の

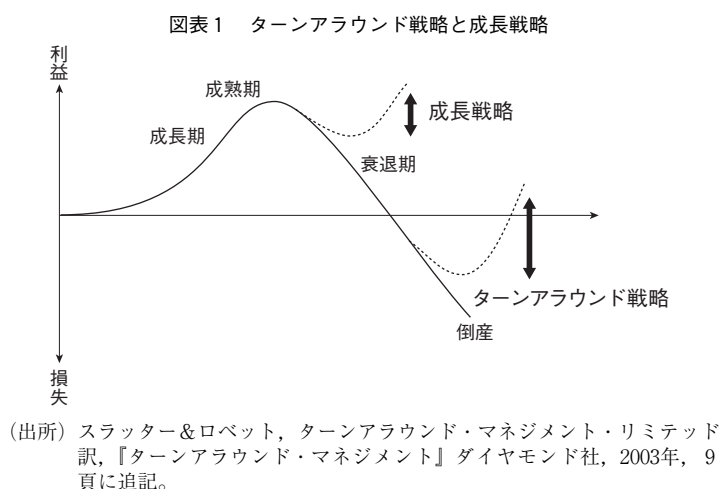
1 法的手法とは倒産法である民事再生法、会社更生法に基づき再建していく手法である。清算型としては破産法によるものがある。

2 中村裕昭『ターンアラウンド・スペシャリスト』金融財政事情研究会、2003年、3頁。

3 許斐義信編『ケースブック企業再生』中央経済社、2005年、1頁。

4 Slatter & Rovett『ターンアラウンド・マネジメント』の訳では「事業転換」という言葉を使用しているが、本論文では違う意味で「事業転換」という言葉を使用するので混乱をさけるため「成長戦略」に変更した。

維持を早急に確保しなければならない。成長戦略では範囲が限定的であるが、ターンアラウンド戦略では資産圧縮や不採算事業の中止など経営全般に及ぶ。ターンアラウンド戦略及び成長戦略を図表1で表した。ターンアラウンドによる業績改善を示す曲線は成長戦略に比べ低い位置からスタートし鋭角に上昇して行くが、終点は成長戦略曲線のはるか下である。成長戦略を示す曲線は成熟期を経た後の衰退期の上の位置からスタートし、衰退期を脱し次の成長を目指している。

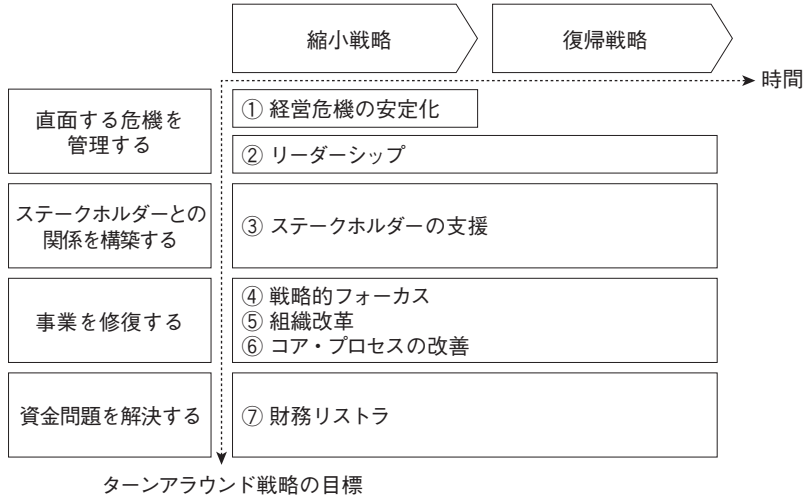


### 1-2-2 ターンアラウンド戦略のフレームワーク

ターンアラウンド戦略は、危機的状況の中で企業経営を安定化させるために行われる「縮小戦略」と、競合他社と競争できるだけの競争優位をつける「復帰戦略」の2つの戦略から構成されている。「縮小戦略」とは資産圧縮・従業員削減などによって事業規模を縮小する戦略と定義され、現状以上の健全度の悪化をくい止めることを目的とした戦略である。一方、「復帰戦略」は、当該企業の健全度を向上させるための戦略であると定義され、従来の健全度への復帰を目的とした戦略である。この2つは一部重複する期間もあるが、経営を安定させてからでないと復帰戦略を成功させることは不可能であるためこの2つには優先順位がつけられる。すなわち、「縮小戦略」で企業経営を安定化させた後、「復帰戦略」に移るといものである。

また、ターンアラウンド戦略で実行される施策には Slatter & Rovett が整理した4つの目標がある。すなわち、①直面する危機を管理する ②ステークホルダーとの関係を構築する ③事業を修復する ④資金問題を解決する、である。その目標を達成するために7つの必須要素として、①経営危機の安定化 ②リーダーシップ ③スタークホルダーの支援 ④戦略的フォーカス ⑤組織改革 ⑥コア・プロセスの改善 ⑦財務リストラ を掲げている。

図表2 ターンアラウンド戦略の分析枠組み



そこで、ターンアラウンド戦略を分析するに当たり、「縮小戦略」「復帰戦略」を一つの時間軸として捉え、それぞれの戦略の中で、どのような戦略目標を実現させるために具体的な施策が行われているのかをみる。そのフレームワークを図示すると図表2となる。横軸が時間軸で「縮小戦略」「復帰戦略」の順である。縦軸にはターンアラウンド戦略の4つの目標をとった。このマトリックスで、7つの必須要素がどのような形で実施されるのかを分析する。この分析枠組みで大企業と中小企業のターンアラウンド戦略を整理することで、中小企業のターンアラウンドの特色を明らかにすることが本論文の目的である。

### 1-3 日産自動車にみるターンアラウンド

ここでは日産自動車を取り上げ、そこで行われた戦略「NRP」「日産180」についてターンアラウンド戦略フレームワークを用いた分析を試みる。

#### 1-3-1 ターンアラウンドな状況

日産自動車では、世界マーケットシェアが1991年6.6%から1999年4.9%と低下する中、1991年以降8年間で7回の赤字決算を行った。債務残高は1998年度末には2兆1000億にも上るまさにターンアラウンド状況に陥っていた。自社だけの努力ではどうにも解決できないと考えた埝社長をはじめとする当時の経営陣は外部からの支援を仰ぐことにする。戦略的提携をフランスのルノーと行い、カルロス・ゴーン氏を社長に迎えターンアラウンドに取り組んだ。いわゆる日産リバイバルプラン（以下NRP）の策定とその実行である。この再建計画はコスト削減やノンコア資産の売却といった事業の選択と集中で過去を清算し、商品ライン再編、研究開発投資や新型モデル投入といった未来のための準備を行い、ライバルと戦えるだけの競争力をつけることが狙いであった。3カ年計画であったが、2001年度末には当期純利益が3,700億円、営業利益率7.9%、有利子負債が4,317億円にまで減少しV字回復を果たした。NRPで目標としていた数値を1年前倒しで達成することができ、自動車業界において持続的な競争優位を獲得する下地ができたのである。2002年3月期には、主要アクションプランで

あった購買コスト削減，工場稼働率向上，グローバルでの人員削減，ノン・コア資産の売却などの目標もすべて達成した。そしてさらなる成長に向けた出発点と位置づけ，次の3カ年事業計画「日産180」を発表した。

### 1-3-2 フレームワークによる分析

#### (1) 縮小戦略と復帰戦略

日産自動車が行ったNRP及び日産180を見ると，NRPが「縮小戦略」に当たり，危機的状況から会社を安定させるため，収益力をつけることと負債を削減することを目的に取り組んだ。一方，日産180は「復帰戦略」に当たり，NRPでの成功をさらに発展させるため，営業利益率の向上及び負債をゼロにするという高い目標と，世界で販売台数を100万台増加させるという野心的な目標を立てた。

#### (2) 直面する危機を管理する

ターンアラウンド状況に陥った企業は直面している危機を管理することからはじめなければならない。そのためには経営危機をひとまず回避し，再生プランを立案する時間を確保する必要がある。さらに，経営不振に陥った原因が現在の経営陣の能力不足に起因することが多いため，CEOをはじめ，経営陣の交代が必要である。速やかに経営陣が交替し内外にターンアラウンドへの信頼を構築する必要がある。

#### ①経営危機の安定化

日産自動車は1999年3月ルノーと提携し外からの力で本格的ターンアラウンドを行うことを強くアピールした。最高執行責任者にはカルロス・ゴーン氏が6月に就任し経営の実権を握ることとなったが，ゴーン氏はルノーでの再生手腕を買われ来日したことで，ステークホルダーからの期待が高まった。ゴーン氏はルノーからの増資でひとまず資金的に経営を安定させ，現場の意見を取り入れながら3ヶ月間で日産リバイバルプランを策定し10月に発表した。

#### ②リーダーシップ

当時経営陣は取締役が37名いたが10名に削減した。会長，副会長4人など18人が退き，60歳以上は専ら社長一人となるなど大きく若返った。ゴーン氏はCOO，CEOにわたりNRP及び日産180でリーダーシップをとることになる。

#### (3) ステークホルダーとの関係を構築する

ステークホルダーには債権者や株主，仕入先や顧客，経営者や従業員，規制当局など利害関係者が上げられる。経営権を握ったゴーン社長はステークホルダーとの信頼を得るため成果と透明性を大切にされた。成果はコミットメントで上げた必達目標は必ず達成すること，透明性は経営実績や良いニュース悪いニュースなど包み隠さず公表することである。また，ステークホルダーに対し本気で再生に取り組むことを示すためにNRPが達成できなかった場合新しい経営陣は退任することを公表した。

仕入先に対してはNRPにおいて購買コスト大幅削減，さらにその数を半減させるなど厳しい目標を設定した。日産自動車の構造上の問題として系列の部品メーカー，販売店とのもたれ合いが，株式の持ち合いという資本面に加え本社からの天下りという人脈がからみ，採算を考慮しない取引が行われていた。この「聖域」だった系列取引にメスを入れ，国際競争力を持つ部品メーカーに発注を絞っ

た。そして、それに耐えることができるサプライヤーにのみ取引量の増加，高いシェア，長期的取引を保証し，両社が利益を出せる体制作りを構築した。

#### (4) 事業を修復する

##### ①戦略的フォーカス

NRPでは自動車事業に経営資源を集中させるため，宇宙航空事業を石川島播磨重工業に売却した。日産の宇宙航空事業部は国産大型ロケットH2用個体ロケットブースターなどを開発生産していたが，富岡事業所をはじめ社員1000人を切り離した。また，本業の自動車事業でも不採算のものにはメスをいれた。ハイブリッドカーは競合であるトヨタやホンダが環境対応車として販売していたが，本格的に導入するにはコストがかかりすぎ時期尚早と考え製造を凍結した。車づくりでは，技術よりもデザインを重視し技術重視の開発体制を大きく見直しデザインなどの商品力の向上を目指すため，「商品決定会議」と「総合デザイン戦略会議」をゴーン氏が議長を務め直属とした。

##### ②組織改革

NRPを策定するにあたり，ゴーン氏はクロス・ファンクショナル・チーム（以下CFT）を導入した。CFTは部門横断チームで問題解決を図る組織である。CFTを9つ組織したがメンバーは中間管理職から1チーム9人前後が選ばれ，彼らは計画の立案だけではなく実行も期待された。

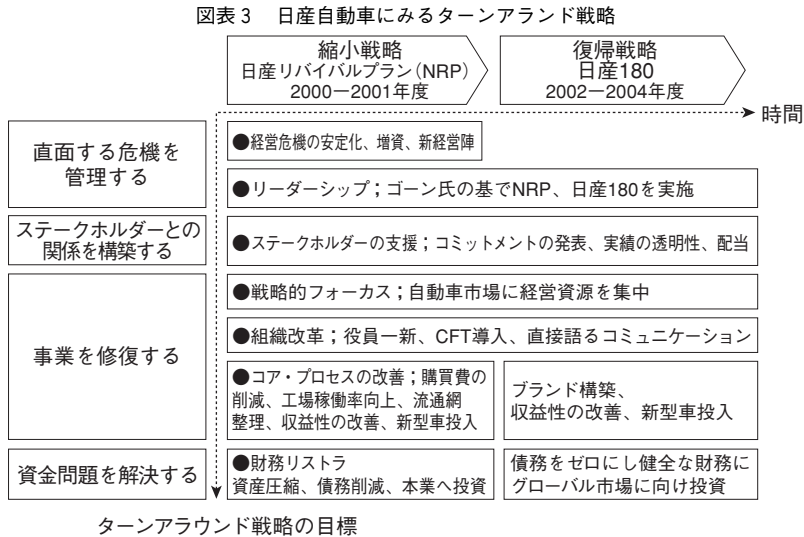
##### ③コア・プロセスの改善

NRPでは事業を自動車業に絞り，魅力ある車を開発し販売するというプロセスに集中した。コスト削減を行うために購買コスト20%削減，工場稼働率を高めるため余剰生産力を削減するため3組立工場を閉鎖した。また，販売では直営ディーラーを20%削減し，テリトリーの重複及び日産系列間の競争を減らすため営業所の数を10%削減することとした。日産180においてもブランド力を構築するため魅力ある車を開発し販売するという目標は変わっておらず，最も重要なプロセスと考えている。新型車投入計画については，NRP実施期間中には9つの新型車が発表されたが，日産180では，2002年度だけでも12車種，3年間にわたって世界中で少なくとも28の新型車を投入することを計画した。

#### (5) 資金問題を解決する

NRPでは本業でない分野から資産を引き上げ，コアビジネスに対する投資に振り向けると同時に負債を大幅に削減することを目的とした。宇宙航空事業や本社社屋の売却をはじめ，保有していた系列会社の有価証券などノンコア資産の売却で5千億円の目標を立てていた。それで債務を削減し1000億円からの支払利息の負担軽減を図った。NRPでは負債を半減の7千億円にすることを目標としていたが，日産180では負債をゼロにすることを目標とした。これにより健全な財務状況を実現し，今後の新市場・新商品セグメント・新技術でのチャンスを利用できるポジションに立つことができると考えた。

(6) 日産自動車にみるターンアラウンド戦略



日産自動車のターンアラウンド戦略を分析すると図表3になる。縮小戦略であるNRPは経営危機を安定化させ、そこから脱出するための戦略である。経営陣の交替や問題を解決するためのCFTが導入された。これらに加え各ステークホルダーに対して日産自動車の現状や目標を伝えるため透明性などは復帰戦略においても基本として維持されている。戦略的フォーカスも自動車事業での競争優位をつけるため、復帰戦略段階においても目標を変えていない。しかし、コア・プロセスにおいては大きく変化している。すなわち、縮小戦略においては収益性を高める必要があり、購買コストの大幅削減に取り組んだ。また、工場稼働率を上げるためと余剰生産力削減のため工場閉鎖に踏み切った。それらがNRP段階で終了したことで、日産180において新型車の投入が行われ、V字回復とともに回復した印象を与えブランドを復活させた。財務においては、資産圧縮により債務削減と本業への投資を図り、収益力がついた段階で、債務ゼロの目標を打ち出している。

第2節 中小企業の事例にみるターンアラウンド

前項では大企業の事例として日産自動車を取り上げたが、ここでは中業企業の事例として地元中小企業2社を取り上げ分析する。1社は岡山県久米郡に位置する株式会社脇木工（以下脇木工）である。脇木工は箱物家具を下請加工していたが、自社ブランドを構築しデザインから販売まで一貫した生産販売体制を構築した。もう1社は岡山市にある株式会社システムヨシイ（以下システムヨシイ）である。システムヨシイは家電小売店を営んでいた吉井無線電器商社が大型店進出により競争が激化する中、既存事業を廃止し新規事業であるシステム開発へと事業を転換させた。つまり、事業の再定義を行い既存事業の仕組みを変え新市場を開拓した事例と、既存事業から撤退し新製品で新市場を開拓しターンアラウンドを成功させた事例である。この2社が採用した復帰戦略の内容を分析するとア

ンゾフ<sup>5</sup>が成長戦略の方向性を示した成長ベクトルの象限に分類できる。つまり、アンゾフは成長ベクトルを用いて成長戦略を展開したが、ターンアラウンドの復帰戦略としてもこの理論が活用できると思われる。



アンゾフの成長ベクトルに基づき復帰戦略の方向性を考えると、まず現事業分野において、コスト削減や効率化、製品差別化を図っていく「市場浸透戦略」である。前節での日産自動車は多角化していた事業を選択し本業に集中した「市場浸透戦略」として捉えることができる。次に現製品で新市場を開拓する戦略で、メーカー・卸売業がエンドユーザーに直接販売する方法や海外市場を開拓する方法である「市場開拓戦略」。また、新製品を開発し現市場に販売することで、新製品開発や技術提携、共同開発が鍵となる「新製品開発戦略」である。そして最後は新製品・新市場の「事業転換戦略」に分類できる。新製品・新市場の象限ではアンゾフは「多角化戦略」の方向性を打ち出しているが、ここでそれを使っていないのは、選択し集中すべきターンアラウンド状況において中小企業が不採算部門を抱えることは致命的になりやすく、多角化の方向より不採算部門から撤退し事業転換の道を選択する傾向が強いからである。

## 2-1 脇木工<sup>6</sup>にみるターンアラウンド

### 2-1-1 自社ブランド MOMO HOUSE での展開

「シンプル」「ナチュラル」「スタイリッシュ」をキーワードとした MOMO HOUSE はインテリア家具店として大都市圏の若い女性から支持を得ている。東京の自由が丘店をはじめ感性が高い場所でショップを8店舗展開しているこの企業は、自然豊かな柵原町にある従業員41名の株式会社脇木工である。「MOMO」とは「MONO」「MOOD」（モノ・ムード＝単一の気分）の合成で、「自分流の」あ

5 アンゾフは製品と使命（ニーズ）とを現・新に区分し、企業成長の方向を「市場浸透戦略」「市場開拓戦略」「製品開発戦略」「多角化戦略」として示した。多角化戦略については、市場ニーズが多様化するにつれ重要となるが、現在の経営資源を効果的に利用できるシナジー効果が生まれる関連分野で行うべきだとしている。H.I. アンゾフ、広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1969年、135-140頁。

6 岡山県久米郡美咲町塚角1838 代表取締役社長：脇利幸 資本金：1,000万円

設立：1964年7月 従業員数：41名（2006年1月現在） <http://www.momo-natural.co.jp/index2.html>



るいは「私だけの」という意味が込められ、岡山の名産である桃と掛け合わせている。ターゲットは都市部に住む20~30代の女性やニューファミリーとし、ベーシック&ナチュラルのコンセプトとリーズナブルな価格が支持を集めている。商品は合板フラッシュ加工とパイン材の天然木によるシンプルな家具で、テーブルや椅子、ソファ、チェスト、キッチンテーブル等150アイテム以上の木工製品を自社工場で生産している。顧客にとって、空間そのものをおしゃれに演出するオリジナルデザイン、ちょっと無理すれば手の届く手頃な価格帯でしかも限定された店舗でしか手に入れることができない希少性、さらに生活シーンを提案する販売方法が受け入れられている。

### 2-1-2 ターンアラウンドな状況

脇木工は現会長の脇太郎氏が雑貨店を立ち上げそれから家具小売を始め、昭和39年、これが軌道に乗るとともに職人を集め、ポリ合板の整理ダンス、収納家具など単品収納家具を製造していった。柵原町は鉾山の町として栄え、さらに、高度成長の波に乗り、作れば売れるという隆盛の時代を迎え、最盛期には売上高7億5000万円、従業員数75名の規模にまで成長した。昭和40年代の家具業界は、婚礼セット家具に勢いがあった。戦後の高度成長に日本が豊かになり、核家族化していくとともに婚礼家具の需要が拡大し、日本の家具産業も婚礼家具の拡大とともに大きくなっていった。しかし、昭和50年代に入ると住宅市場では、大手ハウスメーカーが市場を席卷し、家具は収納家具やクローゼットなど住宅にビルトインされたものに替わっていく。

婚礼家具業界が急速に衰退していく中で、脇木工は箱物家具<sup>7</sup>を手がけていたため婚礼家具メーカーのように衰退する状況にはならなかった。しかし、その後、ホームセンターの台頭で大きな変化が訪れた。それは、カラーボックスをはじめとする、自分で簡単に組み立てることができる家具が大流行したことで、低価格品に押され苦しい展開になっていった。そして、最終的に大きなダメージとなったのは、平成7年の阪神淡路大震災である。震災では多くの人が家具の下敷きになりけがをしたり、亡くなる人もあり、家具の上部と下部をジョイントさせるような家具は、その後ぱったりと売れなくなってしまった。厳しい状況の中人員を25名まで削減し、仕事をする代わりに皆で清掃するような時もあった。年々売上が減少し低迷する中、加工しやすく材料価格が比較的安いフラッシュ材を使用し原価管理に力をいれていたことにより利益を出していたが、平成6年及び7年は赤字に陥った。

### 2-1-3 自社ブランド戦略

新社長のもと新工場になっても売上が減少傾向をつづけていた中、昭和62年に大手ハウスメーカーとの提携話が持ち上がった。社長夫妻は渡りに船と考え人づてを頼りハウスメーカー役員と直接話をする機会を得たが、その時の話は、取引をすることによって大きくは儲からないが確実に規模は大きくはなるとのことであった。言ってみればハウスメーカーへの人の派遣であり、事業としての魅力は全くないように思われ、社長夫妻は大手の下請にはなりたくない、小さくても自分たちの作りたいものをつくることを強く決意した。

同社の専務は営業を担当していたが、子育て終了後の参画であり、経験も浅く業界に染まっていな

---

7 木製家具の種類は、洋服ダンス・整理ダンス・食器戸棚などの「箱物」と応接セット・食堂セット、学習机などの「脚物」、鏡台・ベッドなどの「その他」に分類される。

かったこともあり、この業界は製造者側にのみ犠牲を強いる理不尽な業界とうつつっていた。そして、この業界から離れたいと強く願っていた。それは取引先である家具問屋で展示会をする時、家具メーカーは販売応援に出向く。勿論協賛という形で商品値引きを要請され、来店者用に土産まで準備させられる。資金の回収は半金・半手でしかもサイトが長い。しかも不景気により倒産する問屋も散見される。このような不公平な業界で商売を続けることに抵抗があり、業界から離れるためには自分たちで作ったものを自分で売るしか方法がないと考えていた。そして当時女性雑誌で人気のある雑誌に掲載されているような家具を作りたいと思っていた。

自社での商品開発や通信販売を模索していた時期に、東京のギフトショーに出品することを勧められた。それに出店するため、県から補助を受けキャビネットをはじめ周辺の小物商品群を開発し、平成6年秋の東京晴海で行われた国際ギフトショーへ参加した。その時、雑貨ブームの火付け役の一人として活躍していたスタイリストの目に留まった。そして『an・an』や主婦の友社『雑貨カタログ』の紙面で当社の家具をスタイリングし紹介してくれ、MOMOのブランドは一躍有名になった。

ギフトショーは家具業界の展示会と大きく異なっていた。ギフト業界では女性バイヤーが多く活気がある。バイヤー達は自分の感性を大切に商品を選定している。長年家具業界で男性のプロ達を相手に商売していた者にとっては新鮮な刺激であった。さらにインテリア業界は零細な小売店も多いため、ある程度信頼できるまでは「振込確認後出荷」が業界での慣例となっている。つまり、振込を確認した後でないとは出荷はしないというのがルールであった。家具業界の半金半手と比較するとすべて現金回収で、しかも前金であるので、資金繰りが大きく好転する。このように買い手の交渉力が比較的小さく、デザインや価格で認められれば成功できると感じ魅力的な業界にうつった。その後、都市部で若者に人気が高い量販店と取引することが可能となり、家具問屋を通さず直接小売店に販売できるようになる。平成9年、東京の感性の高いスタイリストやデザイナー達に自社の家具を紹介するため、アンテナショップを自由が丘のビルの2階に出店した。そして、その店が若者向けのテレビ番組にオンエアされ人気に火がついた。

#### 2-1-4 フレームワークによる分析

##### (1) 縮小戦略と復帰戦略

脇木工が行ったターンアラウンド戦略を見ると、家具業界の隆盛期にあたり、自社の過去の売上が最大7.5億円になった昭和54年頃から減少傾向が15年にわたり、4億円前後で落ち着く。水害などの自然災害に遭い設備投資はなるべく控え、人員も削減し、なんとか利益を出せる体制を作り均衡させていったのが縮小段階と言える。一方、復帰戦略は自社が作りたいものを作り、流通経路を短縮化させ消費者に近いところで販売する自社ブランド戦略である。ハウスメーカーとの経緯で自社ブランドを決意したのが昭和62年であり、実際自社商品を制作しギフトショーに出店するのが平成6年である。決意を固めて実際行動できるまでに約7年かかっている。そして、アンテナショップを開店する

---

8 インテリア用品の種類について様々な分類方法があるが、家具、照明器具、ウインドトリートメント、カーペット、内装仕上げ材、設備機器、建具、ルームアクセサリなどに分類される。

のが平成9年であるため、さらに3年を要していることになる。従って、方向性を定めても実際行動に移せるようになるまでは、少ない人員で様々な障壁を乗り越え準備するため、相当な時間を要していることがわかる。

#### (2) 直面する危機を管理する

脇木工は家具業界の低迷とともに、売上が半減していく。減少する売上に対応するため、原価管理の徹底と設備投資の抑制、人員削減を行っていく。社長の経営手腕も高く、売上が減少傾向にあっても利益を創出していく。新工場に移る段階で社長交替があったが、これは、ターンアラウンドとからめたものではなく世代交代と考えられる。

#### (3) ステークホルダーとの関係を構築する

脇木工は家族経営であり、株主が経営陣である。業界が萎んでいる状況においては、従業員の削減も比較的できやすかったと思われる。業界の力関係では供給過剰である中、家具卸や小売店は仕入先を選別できる力があり家具メーカーとしては立場が弱い。自社の独自性を出した商品を売り込むがなかなか既存業界では相手にしてもらえなかった。

自社ブランド構築に取り組んでいる最中、転機となる時点で県から補助金を受けている。平成6年ギフトショー出店時、平成8年家具小売店を直接開拓する時点、平成13年子供向けブランドMOMOビーンズを立ち上げる時である。補助金を申請する時は具体的目標とタイムスケジュールを明確にして計画書として提出する。これを作成することで、ただ漠然と行うのではなく、戦略の方向性が明確に定まり、目標と達成時期が具体的になった。日産自動車におけるコミットメントと同様の働きをしている。

#### (4) 事業を修復する

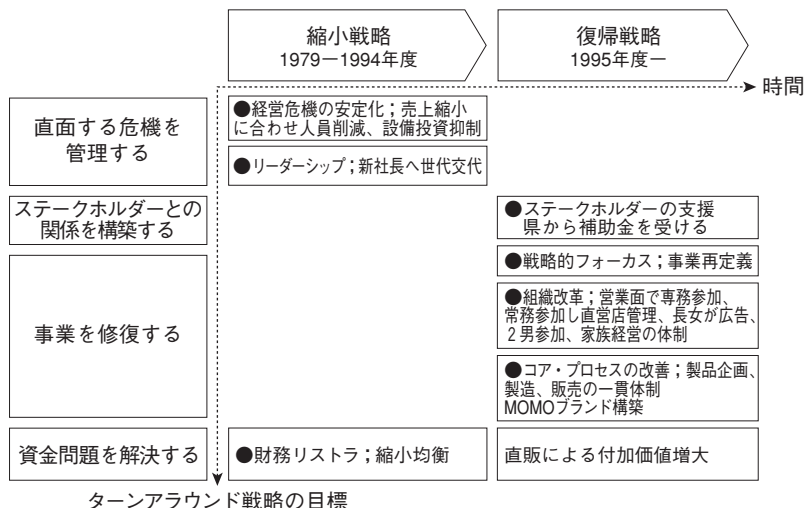
当社は既存事業に主体性を持たせることに尽力した。それは、問屋や小売店からこれを作れといわれるのではなく、自分たちが作りたいモノを作り、自分たちで販売していくことである。ターゲットを明確にし、それのどのようなニーズに対し提案するのか決定し、直販体制へとシフトしたことである。自社を都市部の若い女性がおしゃれな生活をエンジョイできる家具を製作し販売するインテリア業として再定義した。流通経路も時間をかけながら見直し、直接顧客の反応がわかる直販体制を構築していった。従来の家具業界にいと陽の目がでないと考え、既存業界にしばられないインテリア・雑貨という業界に進出し、新しい市場に進出したのである。

#### (5) 資金問題を解決する

計数管理は現社長が明るく、大きな問題が発生したのは水害による被害が1億円を超えた時であると思われる。これ以降高台に工場を移すことを計画し、土地の購入もあり設備更新をおさえたことや、需要にあわせ生産量を落とすことなど生産を管理し大きな損失はない。また、新しい取り組みには補助金を最大限活用しリスクを少しでも低減させている。

## (6) 脇木工にみるターンアラウンド戦略

図表5 脇木工にみるターンアラウンド戦略



脇木工のターンアラウンド戦略を分析枠組みで考察すると図表5のようになる。縮小段階においては明確な方針をもたず、15年にわたっている。ただし、経営管理に優れていたため、設備投資を押さえるなど縮小均衡させていた。一方、復帰戦略は自社ブランド戦略を掲げ、製品開発と販路開拓に力を入れ出す。それが明確に現れるのがギフトショーへの出店である。それは専務が家業を手伝い始め、業界の矛盾を感じ、自社を再定義することからはじまった。その後、子供達も参画し、組織力がついていく。経営資源が乏しいと言われている中小企業であるが、脇木工では家族の力や補助金による資金確保などブランド構築に向けてパワーを集中させている。このように脇木工のターンアラウンド戦略をみると、明確な戦略を持たず業界の縮小に合わせ自社を縮小均衡させている期間が15年とたいへん長い。一方、自社ブランドを構築し復帰したいと強く思ったのが昭和62年であるから、ギフトショーへの参加という想いが具体的行動になるまでに7年間を要している。これは、経営資源が乏しい中小企業においては投入できる力がないため、時間をかけ、準備が整った時にはじめて実施することができるからだと思われる。

2-2 システムヨシイ<sup>9</sup>にみるターンアラウンド

## 2-2-1 ソフト開発・データベース事業で医療界へ貢献

閑静な住宅街にあった銀行の研修所を買い取り社屋にし、ここ数年毎年5～10名の増員を行っているが、あまり目立たない会社がある。しかし、社名変更する前の「吉井無線電器商社」の名前を聞くと中高年以上の人には懐かしい響きができるかもしれない。昭和40年代の当地域における電器小売店と言えば「ヤナイ」「エイコー」「ヨシイ」の3社が有名であり、ステレオ等の音響機器や家電製品の販

9 岡山市西古松322-110 代表取締役社長：吉井清治 資本金：2,400万円 設立：1956年創業 従業員数：51名 (2005年1月現在) <http://www.drugbox.co.jp/index.htm>

売を行っていた。しかし現在生き残っているのは当社のみになり、他の2社は家電販売の競争の中で消え去っていった。現在のシステムヨシイは社名が表す通り家電販売は行っていない。当社の経営理念の中には「医療に関連する新たな価値の創造により、人々の健康に貢献する」とあり、医療業界においてシステム開発を通して医療活動を支援する会社に生まれ変わっている。現在の事業はDI-DB（Drug Information-Data Base）事業を核とし、調剤薬局システム、服薬指導文書発行システムなどを販売している。

### 2-2-2 ターンアラウンドな状況

当社の創業は吉井正会長が昭和31年清輝橋に電器小売店、吉井無線電器商社（以下：吉井無線）を設立したことにはじまる。物が不足している時代でもあり、業績は順調に推移した。昭和40年代に入ると清輝橋に第一ビルを建設し、昭和43年には少し離れた場所に第二ビルを建設する。この頃になると、従業員数も45名にまで増加していた。

戦後日本経済の発展とともに、「三種の神器」や「3C」など家電製品の拡大とともに順調に店舗を増やしていった。昭和46年東岡山店を開店させると、岡山駅地下の一番街店を開店、操南店を開店、音響専門店を岡山ビブレに開店、昭和55年には高島屋店をレコード専門店として開店させ、6店舗63名にまで拡大した。店舗形態はテナントとして入居し65m<sup>2</sup>~330m<sup>2</sup>と様々である。販売していたものもレコードから、音響設備、電気機器などである。販売方法はチラシやラジオを使い当店の宣伝を行い集客した客に店員が機器の使い方を説明していた。得意先は県下全域に広がり、上得意に対しては訪問販売も実施していた。

家電流通が系列店の戦いから大量仕入・大量販売の家電量販店へと変化していく中、岡山市ではデオデオが郊外型店として出店したのにつづき、ベスト電器が進出、次いでニノミヤが進出し、郊外型大型店同士の価格競争による大激戦地区となった。競争は大量仕入れによる低価格販売方法で、店舗面積が優劣を決するようになる。そのような中、吉井無線は小型店で人員を整え、顧客に説明しながら販売するスタイルであり、粗利が高くなければ成り立たないため、店舗を次々と閉鎖していく。昭和57年に東岡山店とビブレ店を閉店すると、翌年には操南店を閉店した。そして、昭和63年に高島屋店を閉店すると同時に、ダイイチとフランチャイズ契約を締結し、本店移転を図り岡山市平野に敷地面積2,046m<sup>2</sup>、店舗396m<sup>2</sup>の店を開店させた。つまり小型店を4店閉鎖し大型店を1店出店するスクラップ&ビルドを実践した。この時点で店舗が一番街店と新店である平野店の2店舗となった。人員は20名近くで運営していたが、収支はトントンで推移し、借入金返済にまでは至らなかった。そして、平成9年価格破壊で競合店を駆逐するヤマダ電機の進出が伝えられる。商圏が重なっているため、勝負にならないと考えた吉井会長は正面からの戦いを避け新たな市場を開拓するため山陽町に店舗面積300坪、敷地面積1000坪の大型店を出店することを計画する。デオデオの協力のもと市場調査を実施し新規出店計画を作成しメインバンクに融資の話を持ち込んだが、了解を得ることはできなかった。この時点で吉井会長は家電販売業を閉鎖することを決意し社長交替を図る。

### 2-2-3 ソフト開発事業への取り組み

吉井社長は学校を卒業すると大手電機メーカーの修理部門に配属され、その後経理部門で仕事をし

ていた。経理部門では、手形決済やクレジット会社からの入金などを銀行毎に入出金を管理することを行っていたが、このシステムを見よう見まねで作成したことがプログラムを作ったのはじまりである。岡山ビブレ店のオープンにともない呼び戻され、半年で会社全体の経理を行うようになった。経理部門をみると管理面が非常に遅れ、人手による請求書の発行や入金管理をおこなっていた。当時の上得意には月末で締めて請求書を発行するなど法人並みの扱いをしたり、無線カーでの修理サービスを行っていたが、その顧客が自分の店で商品を買ったかどうかは定かでなかった。そこでこれらすべてを電算化しようとする。売上管理、粗利管理、在庫管理をはじめ、電話番号を入力すると家族構成や購買履歴、誕生日までわかる顧客管理システムである。顧客に送付する請求書の名前も漢字変換ができるよう、岡山市の電話帳にある氏名をすべて入力していった。一部プログラムは外部に依頼したが、経理の仕事をやりながら社長ひとりでシステムを開発していった。その後入社した社員がパソコンに強く、システムを発展させ苗字データベースを作成し、カナ漢字変換の人名辞典をつくり、それに学習機能を持たせた。そして、オフコンでやっていたことをパソコン PC-8801/PC-9801で使えるようにした。日本語ソフトで有名な「一太郎」の発売よりも2～3年早く、日本語ワードプロセッサ「書記」と名付け雑誌『マイコン』を通して約2000本販売することができたのである。そして、この年ある調剤薬局から相談が持ち込まれた。処方箋を入力すると、飲み合わせのチェックを行い、説明文が書かれ、患者さんの名前が表に打ち出され、請求金額も計算できるシステムを開発して欲しいという依頼である。これをカシオのオフコンで開発したのが「くすり箱」のはじまりであった。薬局では誤飲をさけるため、実物のくすりをテープで貼り注意を促していたが、カシオがデジタルカメラを開発したのを受け、薬をすべて写真に撮影し、デジタルデータとして蓄積し必要な画像をプリントアウトすることを思いついた。その後、業界ではそのやり方が主流となっていく。

## ■事業転換

吉井社長は平成9年山陽町への新規出店計画を断念すると、システム開発事業だけで会社が維持できるかどうか検討をはじめた。平野店は借地借家であり売却により現金が入ってくるわけでない。また、店舗を閉鎖することで従業員に退職金を支払わなければならない、清算しても1億円を越す債務が残りそれをシステム開発で返済することになる。当時は薬品卸会社経由で「くすり箱」が順調に販売できていたことにより、店舗を閉鎖し家電販売から撤退し、システム開発の会社に事業転換することを意思決定する。社長は交替し、事業計画書を作り公的金融機関から運転資金の融資をしてもらった。この時、社名を「システムヨシイ」に変更したのである。

### 2-2-4 フレームワークによる分析

#### (1) 縮小戦略と復帰戦略

システムヨシイでは社名を変えた1998年を境に縮小戦略と復帰戦略に区分することができる。すなわち、家電販売業が隆盛で多店舗化展開した後、競争のポイントが規模へと変化した1982年から1998年の15年間にわたる期間が縮小段階の戦略である。そしてシステムヨシイとして医療分野で活動するのが復帰戦略と捉えることができる。吉井無線の縮小戦略はただ単に不採算店舗を閉めるだけではなく、巻き返しの方法を練り、ダイイチのFCとなり大型店舗を出店させるなどその時代の成功要因を把握しスクラップ&ビルドを実践した。しかし、競争相手の方が規模・展開スピードが格段に早く資

金力も桁違いにあり、太刀打ちできないと考え、家電販売事業から撤退するとことを英断する。システム開発は1980年頃から吉井社長がひとりで経理業務の傍らしていたことが収益に結びつく。そして調剤薬局向けシステム「くすり箱」が本格的に販売ではじめたことにより、システム開発のみでやっていく自信をつけた。事業転換した後は順調に推移し、債務を削減し新社屋へ移り、一時1億円を超えていた累積損失も平成17年度の決算で黒字転換を図ることができている。

#### (2) 直面する危機を管理する

吉井無線では家電販売の競争が大量仕入・大量販売に変化してくると、ダイイチのフランチャイズに加盟しそのノウハウを身につけようとする。そして、規模の小さい店舗を次々閉鎖し、平野に郊外型大型店を出店する。そしてヤマダ電機という強敵が出現することがわかると、勝負することを嫌い家電販売競争の渦中から脱し、新興住宅地として将来にわたり市場拡大が見込める山陽町に大型店出店を練る。このように業界の流れを把握し競合の動きを分析しながら自社の方向性の舵を切っているといえる。

#### (3) ステークホルダーとの関係を構築する

吉井無線は同族経営であり、従業員は店舗の閉鎖とともに削減している。システム開発事業に移行した時も、販売業務とシステム開発業務は必要な技術が全く違うため研修や教育でなんとかなるものでもなく販売員を解雇している。同様に、吉井会長も新規事業では活躍する出番がなく社長を交替している。一方、金融機関との関係は、大型店出店計画や新規事業計画で計画書を作成し説得する場面が多く、計画作成の経験を重ねている。

#### (4) 事業を修復する

吉井会長はあくまで家電販売業での建て直しを考えていた。スクラップ&ビルドで郊外型店出店や山陽町への大型店出店計画は、単に後ろ向きの縮小だけではなく地域の家電販売の老舗として返り咲きを目論むものである。しかし、地方の一店舗がスクラップ&ビルドで全国を視野に店舗展開している大規模店に立ち向かえるものではなく、家電流通の競争は家電量販店として共存できる隙間がないほどの厳しいものであった。

#### (5) 資金問題を解決する

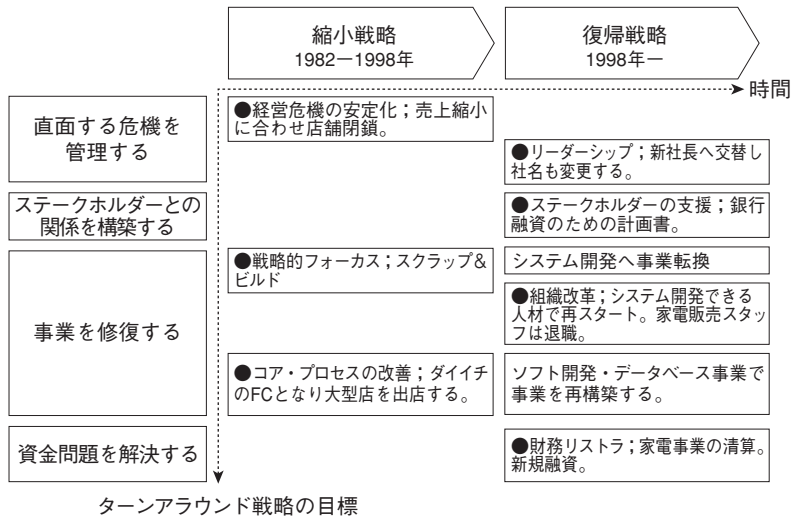
店舗を縮小することは、投資した内装費などを処分する特別損失発生や従業員への退職金の増加など費用がかかる。自社物件を売却すれば資金が入るが、テナントでの出店が多く、それらの閉鎖は資金的にはマイナスである。家電販売業をすべてたたみ清算することで大きな債務を残すこととなり、事業転換したシステムヨシイでその債務を返済していくこととなる。

#### (6) システムヨシイにみるターンアラウンド戦略

システムヨシイのターンアラウンド戦略を今まで見てきたような分析枠組みで考察すると図表6のようになる。縮小段階は東岡山店・ビブレ店を閉鎖していく1982年から、山陽町への大型店出店計画の融資が断られた1998年である。この縮小段階においても、既存事業である家電販売業での巻き返しを考え郊外型店への出店、大型店への出店意欲が高く、スクラップ&ビルドの戦略をとっていた。しかし、それに待ったをかけ事業転換の転機となったのは資金的なものであり、ステークホルダーであった金融機関が融資を断ったことであった。一方、復帰戦略では家電販売から撤退しシステム開発

事業で進めることとなるが、社長が交替し社名を変え、以前の会社の形跡があまり残らないものになっている。それは組織も同様で、家電販売業の時のスタッフはほとんど残っていない。しかし、システムヨシイとして復帰することができたのは、結果的にみると縮小段階において次の事業の芽が長い時間の中で準備できていたことによるということができる。社長が経理業務の傍らやっていたことが、だんだんと世間から認められシステムとして評価されるようになるまで、15年という歳月がかかっている。これを間接的に支えたのも、現会長の縮小段階での縮小均衡及び大型出店などの経営手腕ということができる。

図表6 システムヨシイにみるターンアラウンド戦略



### 第3節 中小企業のターンアラウンド

大企業のターンアラウンド戦略として日産自動車の事例を、中小企業の事例として脇木工、システムヨシイを取り上げた。この節では、これらの分析を基にして中小企業のターンアラウンドの特色をまとめる。

#### 3-1 中小企業のターンアラウンドの特色

##### (1) 縮小戦略と復帰戦略

まず縮小戦略と復帰戦略をみると、中小企業2社の場合、縮小戦略において空白がかなりあることがわかる。また、縮小戦略において長時間を要しているのが特徴的である。

縮小戦略をみると、日産自動車がNRPを2年間で実施したことにに対し、脇木工は縮小段階に15年間、システムヨシイは17年間を要している。なぜこのように時間がかかるのだろうか。第一の理由は、日産自動車がターンアラウンドを強く意識し縮小戦略を立案し、計画的にターンアラウンド状況から脱することを意図したのに対し、中小企業2社の場合は、縮小戦略を意図せず経営環境に合わせて縮小均衡させていっているからである。日産自動車の場合でも1991年からゴーン氏がCOOに



就任した1999年までの約10年間は長期間にわたり衰退しつづけていた。この間、1992年から1996年まで社長を務めた辻社長は労働力削減や座間工場閉鎖などのリストラ案を打ち出すが、社内の危機意識の欠如により縮小戦略は成功していない。従って衰退段階において復帰戦略につながるような縮小戦略そのものが不在の場合、縮小期間が長期にわたるといえる。勿論、それを実施する強いリーダーシップがない場合も同様である。また長期間を要する理由としては過去の成功要因を断ち切るのに時間を要していることが上げられる。システムヨシイはスクラップ&ビルドやFC加盟で縮小戦略をとっていたが、競争相手が巨大すぎ、既存事業での建て直しに成功しなかった。そして、既存事業からの撤退を決定したのがステークホルダーであるメインバンクからの融資が途絶えたことによる。仮に融資があればさらに事業を継続させていたかもしれない。さらに、長期間を要する第3の理由は、中小企業の場合、人的資源をはじめ経営資源が乏しく意図したことがなかなかできないからである。脇木工にみられるように、社長がひとりで縮小均衡させていたが、専務の参画をはじめ家族の参画で徐々に力を集中させ自社ブランド展開に結びつけている。また、システムヨシイでは経理を担当していた現社長が本業をやりながら同時にシステム開発も行い、組織的な体制を整えるのは販売実績がついた後である。このように、中小企業の縮小段階の期間は非常に長いといえる。

#### (2) 直面する危機を管理する

経営危機を乗り越えるために中小企業2社は、売上減少に対し人員削減や設備投資の抑制、不採算店舗の閉鎖など固定費の削減に努め均衡させている。これは大企業と同様であるが、反対に相違点は、中小企業は公開企業ではないため、資本市場からの資金調達や外部との提携などはあまり期待できないことである。縮小段階において脇木工では社長が交替したが、これは単なる世代交代である。システムヨシイの社長交替は復帰戦略でみられ、家電小売業からシステム事業へと転換する中で、社名変更に伴いシステム開発に詳しい新社長に交替した。このことは内外のステークホルダーに対して、新しい会社で新しい事業で再出発するという強いメッセージを発したと思われる。

#### (3) ステークホルダーとの関係を構築する

資本と経営の分離が進んでいない中小企業においては、日産自動車が続え行っているように外部のステークホルダーに対してコミットメントすることは難しい。しかし、脇木工においては補助金申請での県への計画書提出、システムヨシイでは融資を受けるための銀行への計画書提出が外部との関係を構築するためのコミットメントの効果を発揮した。このことから中小企業においても外部ステークホルダーへコミットメントすることは重要であると思われる。

#### (4) 事業を修復する

脇木工では縮小戦略をあまり意識せず縮小均衡させているが、吉井無線では縮小段階においてスクラップ&ビルド、FC加盟による経営ノウハウ獲得など事業を修復する戦略を試みた。一方復帰戦略時では、脇木工では企画から製造・マーケティング・販売にいたるブランド構築による市場開拓戦略を、システムヨシイはソフト開発・データベース事業での事業転換戦略を採用している。

#### (5) 資金問題を解決する

中小企業の場合、資金調達方法が限られ調達額も限度があるため、不採算店舗の閉鎖や人員削減、投資を抑制し、経営を縮小均衡させキャッシュフローの改善に取り組んでいる。

### 3-2 小括

中小企業のターンアラウンド戦略の特色として、第一に上げられるのは、縮小戦略に長期間を要することである。中小企業の場合、経営資源が乏しいことから、資産売却や経費削減が短期間に実施され縮小戦略は短期間で終了すると考えていたが、実際はそうではなかった。これは、中小企業が縮小戦略を意識的に行うことなく、厳しい経営環境に自社を適合させている中で結果的に長期間にわたって衰退しているにすぎなかったからである。つまり、衰退期において復帰戦略に備えるための縮小戦略としての意識がないため、ずるずると時間だけかかっている。仮に、中小企業がターンアラウンド戦略概要を知り、縮小戦略が復帰戦略の準備段階で意図的に行う必要があるとの認識に立つことができれば、日産自動車のNRPのように短期間で行われるのかもしれない。また、衰退期に長期間を要する理由は、過去の成功要因を断ち切るのに時間を要していたことによる。さらに、復帰戦略に移ろうとしてもそれを実施する体制が整うまで時間がかかるため、結果的に長期間になるということである。それは人的資源をはじめとした経営資源が乏しく、限られた資源で復帰戦略を実行させる必要があるからである。

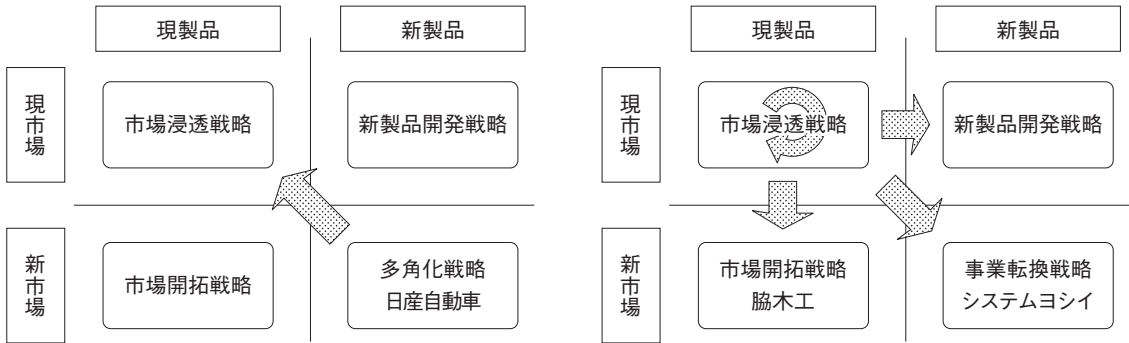
中小企業のターンアラウンド戦略の第二の特色は、復帰戦略においてターンアラウンドを成功させるには、市場浸透戦略や事業転換戦略より、市場開拓戦略、新製品開発戦略の方が適していると思われる点である。今回、市場浸透戦略として大企業である日産自動車の事例を取り扱っているが、日産自動車は航空宇宙事業など多角化<sup>10</sup>していた事業を売却し、本業である自動車事業に集中し市場浸透戦略を行った。しかし、中小企業が復帰戦略を考える場合、ターンアラウンド状況に陥った現製品・現市場で復帰戦略を考えることは困難であるかもしれない。Robbins & Pearce II [1992] がターンアラウンド・プロセスで指摘したように内部要因が原因の場合は効率性を重視する戦略を採用する。一方、買い手の強い業界や強力な競争相手、代替品の出現といった外部環境に原因がある場合、効率性を重視する戦略に着手しても見当違いで、新製品の導入や新市場へ進出する戦略の方が適している。吉井無線が店舗のスクラップ&ビルドやFC加盟にて市場浸透戦略の方向性を一旦採用したが、ヤマダ電機という強力なライバルの出現で成功しなかった。このことから、ターンアラウンド状況に陥った原因が外的要因の場合には市場浸透戦略の方向では成功が難しいといえることができる。従って、ターンアラウンド状況に陥った原因を見極めた上で復帰戦略の方向性を定める必要がある。

このように、ターンアラウンドの復帰戦略を検討する場合、位置する場所は成長戦略と違いターンアラウンド状況という厳しい状況であるがアンゾフの成長戦略の成長ベクトルが適用できる。

---

10 日産自動車の平成12年度の決算をみると自動車部門売上が97.2%、宇宙航空・フォークリフト・マリーンのその他部門売上が2.8%となっている。厳密に言えば日産自動車の場合、本業が95%以上を占める専業型ととらえることができ、本業以外の事業割合が小さいため思い切った選択と集中ができたといえる。吉原英樹他『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社、1981年、参照。

図表7 復帰戦略の方向性



図表7でみるように、日産自動車のような多角化した専門型企業が復帰戦略の方向性を決める場合、集中と選択で本業を中心とした市場浸透戦略を採択する方向にあり、中小企業の場合は市場浸透戦略、市場開拓戦略、新製品開発戦略、事業転換戦略の4つの方向性が選択できる。これら4つの戦略の成功度合いはまだ明確ではないが、市場浸透戦略はシステムヨシイでみたように、ターンアラウンド状況に陥った原因が外的要因の場合では困難度が高いと思われる。また、同社が成功させた事業転換戦略も同様に困難度が高く希有な事例であると思われる。それは、既存の経営資源とのシナジー効果が少ない場合は成功する確率が低いからである。同社もいちかばちかで事業転換を行ったのではなく、システム開発事業で実績が出た後本格的に実施している。従って、ターンアラウンドの原因が外的要因にある場合、復帰戦略においてはシナジー効果を発揮させながら新規市場、新製品を打ち出す市場開拓戦略、新製品開発戦略が望ましいと思われる。

おわりに

この研究では中小企業のターンアラウンド戦略の特徴をみるためターンアラウンド戦略のフレームワークを構築し、大企業の事例として日産自動車、中小企業の事例として脇木工、システムヨシイを分析した。その結果、中小企業のターンアラウンド戦略では縮小戦略の意識が乏しく衰退期に長期間を要していることがわかった。それは、経営環境に対応し縮小均衡するのみで、復帰戦略の基礎となる縮小戦略の位置づけを認識していないことによる。また、過去の成功要因を捨て去るまでに時間を要すること。さらに復帰戦略をとろうとしても、復帰できる体制をつくるまでに長期間を要することがわかった。これは少ない経営資源を活用するため、多くのことが同時にできず時間がかかることによる。最後に、中小企業の復帰戦略の方向性を考える場合、アンゾフの成長ベクトルに基づいた、市場開拓戦略、新製品開発戦略が有効であるといえる。事業転換戦略としてシステムヨシイを取り上げているが、シナジー効果の面からみると成功度合いは他の2つに比較して低いと思われる。

今回このように結論づけたが、成長ベクトルの現市場・新製品による新製品開発戦略でターンアラウンドを成功させた事例を取り上げていない。しかし、これは新製品を開発し既存客に販売するという戦略なのでかなり豊富に存在していると思われる。一方、大企業の日産自動車の事例として取り上

げた現市場・現製品の市場浸透戦略での中小企業のターンアラウンドの成功事例があれば興味深いものであり、今後の研究課題となる。なぜなら、いわば経営に失敗しターンアラウンド状況に陥った既存事業において、ターンアラウンドを果たす戦略の事例が得られるからである。そして、中小企業のターンアラウンドにおける復帰戦略の類型がすべて揃い、ターンアラウンドの研究が深まると考えられる。

#### 【参 考 文 献】

##### 【欧文】

- Charles W. Hofer [1980], "Turnaround Strategys," *The Journal of Business Strategy*, Vol.1, pp.19-31.  
 D. Keith Robbins and John A. Pearce II [1992], "Turnaround: Retrenchment and Recovery," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.287-309.  
 Hambrik, D. C. & S. Schecter [1983], "Turnaround Strategies in Mature Industrial-product Business Units," *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.231-248  
 Shamsud D. Chowdhury and James R. Lang [1996], "Turnaround in Small Firms: An Assessment of Efficiency Strategies," *Journal of Business Research*, Vol. 36, pp.169-178.

##### 【邦文】

- H. I. アンゾフ, 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年。  
 カルロス・ゴーン&フィリップ・エリス, 高野優訳『カルロス・ゴーン経営を語る』日本経済新聞社, 2003年。  
 カルロス・ゴーン, 中川治子訳『ルネサンス』ダイヤモンド社 2001年。  
 スラッター&ロベット, ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド訳『ターンアラウンド・マネジメント』ダイヤモンド社, 2003年。  
 デビッド・マギー, 福嶋俊蔵訳『ターンアラウンド ゴーンは、いかにして日産を救ったのか?』東洋経済新報社, 2003年。  
 マイケル・ポーター, 竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社, 2002年。  
 石井淳蔵『ブランド 価値の創造』岩波新書, 2004年。  
 石井淳蔵他『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年。  
 伊丹敬之, 一橋 MBA 戦略ワークショップ『企業戦略白書Ⅲ』第7章「企業再生の成功と失敗」東洋経済, 2004年。  
 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社, 2003年。  
 大柳康司 [2002], 「企業倒産とターンアラウンド戦略」立正大学産業経営研究所年報, Vol. 20, 40-44頁。  
 大柳康司 [2004], 「ターンアラウンド戦略の類型と効果」専修大学経営学会, 第78号, 115-162頁。  
 奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社, 2004年。  
 加護野忠男『競争優位のシステム』PHP 研究所, 2002年。  
 榎原清則『企業ドメインの戦略論』中公新書, 1998年。  
 嶋口充輝他, 慶應義塾大学ビジネス・スクール編『マーケティング戦略』有斐閣, 2004年。  
 高橋透「人間形成のための企業組織の原点『家業』変化と挑戦から生まれた家具ブランド MOMOHOUSE」日経 BP 社, 高橋透連載コラム第11回。  
 谷行治「中小企業におけるターアラウンド戦略」岡山大学経営学修士論文, 2006年。  
 中小企業診断協会岡山県支部編『地元企業に学ぶ経営革新』吉備人出版, 2005年。  
 中村裕昭『ターンアラウンド・スペシャリスト』金融財政事情研究会, 2003年。  
 山名一郎『よくわかる家電量販店業界』日本実業出版社, 2005年。  
 吉原英樹他『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社, 1981年。

## **Turnaround Strategy in Small and Medium Enterprises**

Yukiharu Tani · Satoru Enomoto

By using an analytical framework, this paper deals with the turnaround strategy in small and medium enterprises (SMEs) which were once on the brink of bankruptcy. The framework we use comprises two dimensions. On the horizontal dimension, we divide two stages, one is withdrawal stage, the other recovery stage as time passes. On the vertical dimension, seven factors which are needed to make the company revive are explored.

As a result, we are able to find at least two characteristics of the turnaround process in SMEs. First, it takes longer time for SMEs to get recovered, because they do not realize the importance of withdrawal stage, just drifting at the mercy of economic decline. Second, since SMEs are often short of business resources, they are not able to respond quickly to their economic crisis, even if they have a will.