

# 日本企業のリストラクチャリング（組織再構築）におけるリスクマネジメント

大阪企業リスク研究会 リストラクチャリンググループ

宇野健一 岡紀子 小川雅弘 大道和也 中井照仁 榎木浩行 八橋和由

## 1. はじめに

昨年話題になったライブドアのニッポン放送株買収などにより、一般社会に「M&A」という言葉が認知され「俄か評論家」が多数生まれた。またバブル経済崩壊後、わが国における企業のM&A案件数は急激に増加している。2004年には全体件数は2000件を上回り、1995年時点の件数の4倍超となっている。また2005年上半年期だけで日本企業のM&A件数は、すでに1284件にのぼり、件数・金額ともに過去最高を示した。

法的にも独占禁止法の改正による「純粹持ち株会社」の解禁や、2001年4月より施行されている「会社分割制度」など、企業リストラクチャリングの手法は広がり続けている。

このように厳しい経営環境と競争激化のなかで、各企業は不採算部門からの撤退、低成長部門のグループ企業への事業移管、グループ会社との重複事業についての事業統合、成長が期待される事業についての迅速な意思決定、及び市場環境への柔軟な対応を通じての事業拡大を目指した分社化するなど“選択と集中”をキーワードにコアビジネスへの経営資源の集中を進めている。

しかしながら、このような改革の努力にもかかわらず、競争社会を生き残るために不可欠な企業価値向上につながらなかった事例も数多く見られる。そうした背景から、我々はリストラクチャリングにおける企業価値向上を阻害するリスクを認識する必要があると考えた。

## 2. 研究の目的

我々は「リストラクチャリングにおける企業価値向上は多くのステークホルダーにとって興味深いものである。しかし、継続的企業価値の向上を実現するためには、従業員個々の能力の最大限の発揮、組織成果達成・労働条件向上などのモチベーションの維持向上なくしては企業の発展につながらない」ということを研究の大前提にあげた。

そこで、リストラクチャリング時に発生し得る成果達成阻害リスクを、企業側の立場だけでなく、所属する個人の立場といった両面から対処方法を明らかにし、真の成果が上がるリストラクチャリングができるようにしたいと考えた。

そして社内横断的機能を有するリスクマネージャーという立場で、経営トップに提言できるものを成果物とすることを目的に検討を進めた。

## 3. 研究の進め方

まず、我々が、このテーマで使用する「リストラクチャリング」という言葉について説明していきたい。現在巷でいういわゆるリストラや人員整理というような負の意味ではなく、本来の意味である再構築という意味で「リストラクチャリング」を考えていくことにした。

我々はM&A・分社化の手法を研究するのではなく、そのような組織の再構築すなわち「リストラクチャリング」が実行された際に起こりうるリスクをKJ法により抽出・分類を行った。

次に、企業の目的を妨げるリスクの発生要因をわかりやすくモデル化し、企業さらに個人にとってのリスクがどのように推移するか検討した。

最後に、“選択と集中”の検討をすすめる「組織の再構築」すなわち「リストラクチャリング」が実行された際に起こりうる企業・個人の双方のリスクを考えることによって、内在するリスクにはどのようなものがあり、企業及び個人双方にとって、より良いリストラクチャリングの方法は何か検討し提言に結び付けていくことにした。

## 4. リストラクチャリングで企業において発生するリスクの発見と分類

### [1] 企業側から見たリスク

まず、企業活動としてリストラクチャリングを行う際に顕在化する企業側のリスクはどのようなものになるか、多くのリスクの中で特にリストラクチャリングの過程において発生するリスクをグループ内にて意見を出し合った。

結果、出された多くの項目は互いに関連しあっているため、特に企業側から見て現れるリスクを13項目にまで絞込み図表1にまとめた。

更に、これらの項目を「現場力を鍛える」著を参考にしてキーワードを選び出すことにより4つに大分類した（図表1）

その大分類のリスクの概念について以下に示す。

<企業文化>

組織内には様々な業務があり、立場の違いにより、会社に対して内向的な考え方を持っていたり、外交的な考え方を持っていたりするなど概念が大きく違う場合がある。ここではこの組織的な考え方も差異も企業文化の相違と考えられるが、リストラクチャリングによってその概念の違いが摩擦を生み、速やかな変革を阻

害する大きな要因となる。これを企業文化リスクとよぶ。

#### <リーダーシップ>

リストラクチャリングの本来の目標に向かって迅速に進めていくためには、いくつかの選択をすばやく行う必要がある。この選択を行う人や責任の所在などはリストラクチャリングを行う際の混乱においてはこの選択を行う人やその人材の責任範囲などが流動的になりがちでリーダーとされた人材もその範囲を計りかねる状況になる場合がある。そのため迅速性にかけたり、責任範囲がいまいきになったりする。ひいてはリストラクチャリング全体の進捗が阻害されることがある。これをリーダーシップリスクとよぶ。

#### <オペレーション>

本来リストラクチャリングにおいてオペレーションの大幅な変更は自然発生的に起こるものである。そのため、その影響は多岐にわたってることが予想される。そこでは組織は変化に対する追従性と柔軟性が必要になる。ここでは組織そのものが再構築されることによるシステム変化に対する耐性を持っていないためにそのリスクと変化に対して柔軟な対応が出来なくなることで、組織の外側に対して引き起こすリスクを総じてオペレーションリスクと呼ぶ。

#### <競争戦略>

企業価値の拡大の最大の目的を立てることは企業の戦略として必要である。企業がリストラクチャリングを行うリスクを負うことの必要性を明確にし、その事がスムーズに企業価値をあげることにつながることを、周知・明確化がなされていない場合、各部署がビジョンに対して同じ方向を向くことができず、企業価値を上げることができないといった結果を産むことになる。このような戦略におけるリスクを競争戦略リスクとよぶ。

次に、このように分類したリスクは相互に関係しあっておりその関係の深さは特に企業文化とオペレーション、競争戦略とリーダーシップの間に強いつながりがあることがわかった。これはオペレーションが継続することで企業文化をつくり、競争戦略の実行に強いリーダーシップが求められるということに起因すると考えられる。

## [ 2 ] 初期流動損失と相乗効果発揮損失

事業環境が急速かつ継続的に変化するなかで、企業は必要な経営資源を成長させる時間的余裕がないため、適切な経営資源を短期間に獲得したり切り離したりすることが、競争優位性を確立するために重要になってきている。

企業がリストラクチャリングを実施する際にはもちろん期待する目標・達成点が存在する。現代の企業活動は時間軸を無視して語ることはできず、そのスパンは短くなり続けている。限られた時間の中で企業価値の上昇を達成することが要求されるのである。

そのような要求の中で行われるリストラクチャリングは実際成功しているのだろうか。内閣府から出された資料に一端があらわされている。図表2は合併後初年度における効果と次年度における効果をROAに着目してどの程度変化したかを示した図であるが、全体を見てもそれほど多くの伸びを示すものではなく、また1年目2年目の相関はもちろん業種に関しての相関もほとんど無い。またこの期間に平均してROAを伸ばしている企業はわずしかいないことがわかる。

リストラクチャリングを実施していく過程において顕在化する

リスクによって、その目標に達し得ない場合が多いことがわかった。我々は、顕在化されたリスクは大きく分けて2つあるという仮説を立てそれを図表3に示した。

ひとつはリストラクチャリング活動の初期の段階に起こり、変革された組織を目標に向かわせることを阻害する「初期流動損失」である。

本来この時期は、規模の拡大や分割による不採算部門の切り離しなど、リストラクチャリングを行った際の直接的な効果が期待できる段階である。しかしこの時期のリスクは、立ち上げ時に問題が発生し、いわゆるリストラクチャリング時に様々な要因で混乱が起こり、人材の流出・闘争・モチベーションの低下など、最悪の場合再編が困難になることは勿論、通常の企業活動にすら影響を及ぼすほどの問題が生じ、その收拾にいたるまで時間がかかるなど、想定した初期成果が達成できない要因のことを指す。

もうひとつは目的を達成するため変革を行うことで相乗効果を上げようとするのを阻害する「相乗効果発揮損失」である。

この時期では本来の目標を達成するための1つの手段として行なったリストラクチャリングが、当初期待した効果を継続的に発揮し、さらに様々な「相乗効果（例えば、規模の拡大による売上の単純加算の効果以上の売上、さらなる効率化の促進、等）を生み出させるようになるには、リストラクチャリングの実施後しばらくしてからと想定される。ところが、「はじめにリストラクチャリングありき」で実施されたケースやビジョン及び戦略が共有できないということは、継続的に企業価値を上げる相乗効果を生み出すことができなくなる阻害要因となってくるのである。

## [ 3 ] リストラクチャリングリスクの時系列での変化

我々は先に上げた13のリスクがこの「初期流動損失」と「相乗効果発揮損失」のどちらに属するのが分類した。（図表4）さらに個々のリスクがどの場面で顕在化しやすいかを時系列と企業価値の上昇を示した企業の目標のカーブに大分類を持って当てはめてみたのが図表5である。すなわちそれぞれのリスクはリストラクチャリング時に顕在化する時期と効果が違うと考えたのである。

図表4で表されるようなそれぞれのリスクの属している大分類が、リストラクチャリングのどの段階でリスクとして顕在化するのかを表している。そしてその結果を時系列上に当てはめた図を見てみると、4つの大分類のうち企業文化に関するリスクとリーダーシップに関するリスクがリストラクチャリング初期段階で非常に重要であることがわかる。同時発生的にオペレーションの問題が発生し、落ち着いたころに更なる成長に向けての競争戦略部分のリスクが浮き彫りになってくるのがわかる。

リストラクチャリングにおける混乱はオペレーションや企業文化を直撃し、事態を收拾するためには強いリーダーシップが必要になることが示されている。こと事態が收拾されると将来のビジョンなどを背景とした戦略が更なる企業価値を上げるために必要となってくるのである。

## 5 . リストラクチャリングの際に発生する個人のリスク

### [ 1 ] 企業がリストラクチャリングを行った場合における個人のリスク

一方個人という立場においては企業側と異なり、リストラクチャリングが行われることに直接的にメリットを感じることは少ないのではないかと思う。なぜなら、企業が価値を上げることによって受けるメリットを個人が実感することはごく一部の場合であり、むしろリストラクチャリングが行われることによって前述したリスクが顕在化し、個人に対するリスクとなり、それを招かれざるもののように感じる場合の方が多いのではないかと思うのである。すなわち個人にとってリストラクチャリングは良い面が少なく、それゆえ否定的に受け止められてしまいがちである。

このような理由からリストラクチャリングにおける個人のリスク管理は、潜在的なリスクを内包しているため、リストラクチャリング前の段階から行う必要があると我々は考えた。

個人のリスクが前項のようにリストラクチャリング前後においてどのように推移するかについての様子を示したのが図表6である。グラフの縦軸が企業の場合は企業価値であったが、今回はリスクであることに注意されたい。

リストラクチャリング前の個人におけるリスクは、ほとんどが顕在化を自覚することはないと考えられる。リスクがすでに顕在化している場合も個人において保守的（現状満足）考えが先行し、顕在化しているリスクも見落としかねない。

個人からみたリスクはリストラクチャリングによって現状満足の意識を維持することが出来なくなり、一気に顕在化することになる。

競争戦略リスクは直接個人のリスクとはなりにくい部分が多いが、常に個人のリスクに広く薄く覆いかぶさっていると考えることができる。リーダーシップをとるべき人材はリーダーシップリスクが自らのオペレーションリスクと重なる可能性もあるが、その人材もさらに上位のリーダーシップリスクを受けていることには変わりはない。企業文化リスクとオペレーションリスクは個人に対して直接大きな影響を及ぼす。企業文化リスクやオペレーションリスクによる影響はリストラクチャリング後、改革されて縮小するが、時間がたつにつれて潜在的なリスクとして顕在化するまで上昇していく。

## [ 2 ] 個人のリスク対処法

では、いつ起こるかかわからないリストラクチャリングに対して個人はどのようにリスク管理を行うべきだろうか。

リストラクチャリング時に顕在化される個人のリスクに関していえば、企業活動において一定のリスク管理がなされているものとし、個人の自由にならないような競争戦略リスクやリーダーシップリスクはあまり変化しないものと仮定する。そうすると（実際は企業の側から見ると変化するのであるが）個人のリスク総量は、個人が持っている潜在化しているリスク量に比例するものと考えられる。

言い換えれば、個人の現状満足の意識が高い場合は危機意識が薄く、多くの潜在的リスクを抱えることになり、リストラクチャリング直後顕在化するリスクが膨大なものとなり、個人自身においては勿論、企業側にとってさえ目的達成に大きな支障をきたす要因となる。

上記のことを考えると、個人は自己の危機意識を強く持ち、現状満足の意識を見直す必要があるといえる。つまり、潜在的なリスク量を下げることにより、変化による大きなリスクを回避する

よう努めることがやりやすくなるということがいえる。

具体的にどのような対処があるかいくつか例を挙げる。

一つ目は、日ごろの業務活動において変化を意識し、対応策はないか自分に問いかけてみることである。自身で小さな改善をすることでリスクとして潜在的に残ることを防いでいく効果がある。これはいくつもの企業でQCサークル・PM・改善提案など制度として行われているが、現状満足に浸かってしまわないよう個人で意識してできることは、現状を改善することに対して喜びを持つよう心がけるということがある。しかし現実には困難なことが多い。

二つ目は企業価値と個人価値との関連である。企業が価値を持続または発展させるために、外部環境の変化に対応してその活動内容そのものを変化させるのは当然である。しかしその変化が必ずしも個人のキャリア形成を保障するような内容や人生のサイクルに合っているとは限らない。従って個人のキャリア形成を企業に則したのみに頼らずに独立した計画を自らもつ必要がある。すなわち個人のキャリア形成の源泉を企業活動内にとどまらず社外に求めたり、世間で通用するキャリアビジョンを個人が強く意識することが重要である。

三つ目、企業とまったく違うところに生きがいとしての価値観を持つこともひとつの選択といえる。趣味やボランティアなどによる個人の人脈形成や、違う視点を養うことで企業の変化に無関係に対応できるかもしれない。

総じてこれからの企業活動は、個人に対して外的環境に柔軟に変化できる、つまりキャリアにかかわらず変化に強い人材であることが要求されると予想される。最初に示した危機意識を持つことによって個人はリスク回避のために最低でも上記の選択肢が考えられるのだが、この意識を継続していくには、やはり企業側の理解があることも必須条件と言わざるを得ない。

現在、厚生労働省によるとこのような事業変革の変化に対して、単なる企業での雇用確保だけではなく社会での雇用確保を目指した動きがなされている。個人価値の上昇を社会で支え、企業に頼らない自由な雇用を確保するという考え方であるが、万一雇用が政府によって保証されたとしても、キャリアまで保障されるようになるのは、かなり遠い先になると思われる。

## [ 3 ] 個人のリスク回避策に対する企業への提言

個人がこのように独自のキャリアを形成し、独自の目標を持ち始めた場合、個人の目標が必ずしも企業の目標と重ならなくなってしまう。しかし、この事態を企業側が放置していると、企業にとって有用な人材がこの目標の相違のために流出してしまう可能性が出てくるのである。

では、企業は何を持って貴重な人材をつなぎとめることが出来るのだろうか。企業は何のために存続するのか、何を指して企業価値を向上させるのかを従業員に伝えなければならない。つまり、企業価値を向上するために明確なビジョンと戦略を個人に示し、浸透させなければならない。

これらを実行するために、企業は最近注目される企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下CSR）への取組を行うこともひとつの選択であるといえる。CSRは経営と密接不可分であり、CSRへの取組を効果的に進めるためには、経営者による明確なビジョンの確立と従業員の積極的な参加が必須となるか

らである。

企業はCSRに取り組むことによって、リスクの低減、従業員の意欲向上、新商品・サービス市場の開拓、ブランド価値の向上、優秀な人材の確保等といった効果を得ることができる。このようなことから、CSRへの取組は、リストラクチャリング時の企業価値向上におけるリスクを低減する上でも効果的であるといえる。

## 6. おわりに

これまでは終身雇用制が、日本経済の安定を支えてきた。企業における個人の働き方は、その能力と希望に応じて仕事に携わるというよりも、とにかく組織に帰属することにより雇用をされる働き方であった。また個人にとっても、そうした“会社人生”は必ずしも不快なものではなく却って大企業を中心として日本企業は“家族主義”といわれる牧歌的な共同体として、生活のすべてを個人に対して提供し、年齢に応じた地位は年功序列という形で報われ、生活の不安を取り除いてくれていた。その安心の中で個人は企業の中で個人価値の形成に努めることが出来た。

しかし現在、企業はかつてのような働き方ではなくリストラクチャリングを通して個人の働き方の考をも求めている。長引く不況、激化する過当競争の中で、企業はより短期指向、業績指向を強め、企業で雇用するというスタイルではなく個人が自らの価値の最大化を目指すよう促されている。すなわち、会社内部に対してのみ個人の価値を上げるのではなく、社会または自分自身に対しても価値を上げるような価値向上の見解が多様になったといえる。

企業側も個人の価値上昇をサポートすることで従業員の満足度が上昇し、モチベーションを高い位置で維持できるため、企業価値を早期に達成する近道になるのではないのだろうか。

今回我々は、リストラクチャリングを企業側としてだけでなく、

自らの立場でもある一従業員、つまり個人としての立場でリスクをマネジメントすることを試みた。その結果、従来世間で一般的に想定されている負のイメージであったリスクは、十分回避あるいは低減できるということがわかった。むしろこれからは我々自身自らがリスクをマネジメントしながら、企業に貢献し企業を発展させることを選択できるということを認識するに至った。

## 7. 謝辞

塩谷先生より研究の進め方について多くの具体的な指導をいただきました。ここに記して感謝の意を表します。

### 参考文献

- 『日本経済新聞』2005年7月2日朝刊
- 『現場力を鍛える「強い現場」をつくる7つの条件」遠藤功著 東洋経済新報社(2004年)
- 『平成15年度 年次経済財政報告』内閣府(2003年)
- 『労働政策研究報告書No. L-3』労働政策研究・研修機構(2004年)
- 『企業変革力』J. P. コッター著 日経BP社
- 『企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会中間報告書』経済産業政策局企業行動課(2004年) [http://www.meti.go.jp/policy/economic\\_industrial/press/0005570/](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005570/)
- 『CSRと人材活性化』 <http://www.nikkei.co.jp/csr/comp/index.html>
- 『GRIサステナビリティボーディングガイドライン2002』 <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002Japanese.pdf>
- 『労働市場の改革を目指して 直ちに着手すべき施策に関する意見書』(社)経済同友会(2000年)
- 『少子高齢化に対応した新たな成長戦略の確立に向けて 今後の四半世紀における日本経済の展望と課題』(社)経済団体連合会(現日本経済団体連合会)(2000年)
- 『変わり企業の採用行動と人事システム』(社)経済団体連合会(現日本経済団体連合会)創造的人材育成協議会(1998年)
- 『企業の採用方法の変化と人材の育成に対する意識調査結果概要について』(社)経済団体連合会(現日本経済団体連合会)(1997年)
- 『創造的な人材の育成に向けて 求められる教育改革と企業の行動』(社)経済団体連合会(現日本経済団体連合会)(1996年)

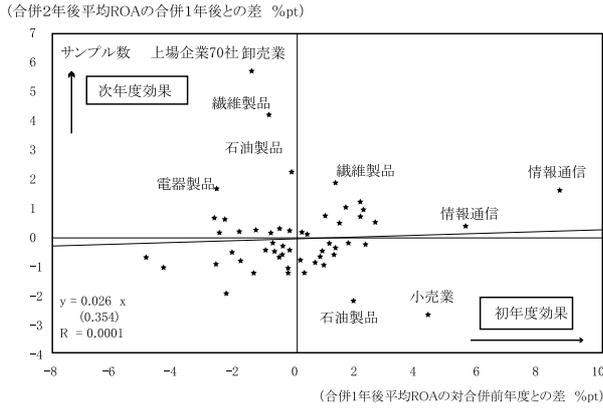
図表1. リスクの分類一覧

大分類	小分類	リスク項目	リスク内容
企業文化		企業文化の融合	・異質を重んじることなく、健全な対立関係がなく、目指すべき商品・サービスに到達できない 対人関係コミュニケーションの不足「ムラ社会」、企業使用「言語」、評価基準の違い、経営理念を共有できない
オペレーション	システム	能力実績評価基準	・異なる組織統合での評価基準のすり合わせのため、個人強化を促進する能力・業績評価の整備・運用が不十分
		情報、ツールの適切性	・新組織では、これまでと違った目的を求められるために情報の取捨選択やその基準が曖昧、情報システムの統合でその取捨選択、再教育の時間的コスト、成果が遅れる
	従業員	従業員	・新しい商品・サービスを創出するための知識・スキル・経験の不足、当事者意識、参画意識の低下、指揮・命令・責任・権限を明確にできず、スムーズな事業運営ができない(リーダーシップの欠如)、同一業務当事者の優先順位とその判断
	組織	顧客満足	・新業務体制において、顧客対応の業務プロセスが顧客に焦点をあてられていない、顧客の満足や期待に答えられない、取引が継続されない、収益の低下、マーケットの縮小
競争戦略		組織目的・戦略との整合性	・経営理念、明確なビジョンや戦略が共有できず、組織や社員を誤った方向に導いてしまう、モチベーションの低下
		組織構造、システムの有効性	・戦略を効率的に実行することができない組織のため事業成果の最大化が不能、組織が大きくなりすぎることによる当事者意識の低下、システム採用の選択(一企業二制度)
		ビジネスポートフォリオ	・戦略に則った守る事業・伸ばす事業・新規創出する事業・撤退する事業といった区分での事業優先順位のミスマッチ、統合目的(財務、会計)と本業(営業)の目的が乖離、企業業務の優先順位
		戦略策定	・戦略策定が、適切な情報によりプランニング、スケジュールリングや予算策定が行われない、M&Aによる環境変化に十分に対応していない、トップの任命と組織作り
リーダーシップ		経営資源の配分	・自社の持つ組織能力やコア・コンピタンスに裏付けられた競争戦略でなく、経営資源配分のミスマッチがおこる、知的財産権の有効利用ができない
		権限付与 行為性	・リーダーや責任者の権限や責任範囲が明確に定められない、分社化などによる親会社と子会社のパワーバランス、責任範囲の限定により属人的な対応が不可能になり、業務の非活性化(縮小均衡)が起こる
		会計情報の偏重	・リストラクチャリングによる財務目標の達成を重視すぎる結果として、顧客の満足、品質および効率性という目標を犠牲にして、財務目標を達成するために結果を操作、統合目的と本業の乖離

図表作成の経緯

- ①KJ法によるリストラクチャリングリスクの洗い出しと分類を実施
- ②参考文献『現場力を鍛える「強い現場」を作る7つの条件』より大分類を4つに分類
- ③塩谷先生指導の時間軸による解析:初期流動リスクと相乗効果縮小リスクにより分類(どちらが主か)

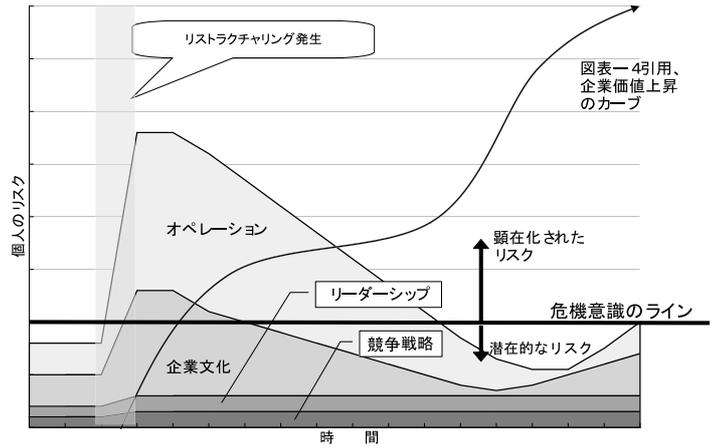
図表2. 合併後のROAの変化



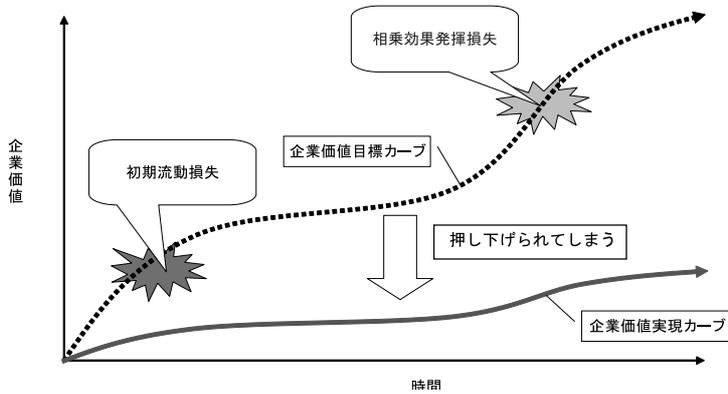
(備考) 1. (株)レコフ「日本企業のM&Aデータブック 1988～2002」により作成。  
2. 1999年度以降に合併したケースでは、合併後3年目のデータ制約があるため、合併年度を含む合併後3年間(0～2年後)のROA平均値(合併1年後平均ROA)の合併前年度からの差を「初年度効果」とし、合併1年後から3年間(1～3年後)のROA平均値(合併2年後平均ROA)の初年度効果との差を「次年度効果」とした(平均値は欠損値がある場合を含む)。なお、合併前年度のROAは存続予定会社のROAである。

出典: 株レコフ「日本企業のM&Aデータブック 1988～2002」

図表6. 組織再構築における個人リスクの時系列分析



図表3. 組織再構築におけるリスク



図表4. 初期流動損失と相乗効果発揮損失の分類

大分類	リスク項目	初期流動損失	相乗効果発揮損失
企業文化	企業文化の融合	○	
	能力実績評価基準	○	
オペレーション	情報、ツールの適切性	○	
	従業員の資質	○	>
	顧客満足	○	○
	業務の効率性	○	
競争戦略	組織目的・戦略との整合性		○
	組織構造、システムの有効性		○
	ビジネスポートフォリオ		○
	戦略策定		○
リーダーシップ	経営資源の配分		○
	権限付与・行為性	○	
	会計情報の偏重	○	

図表5. 組織再構築におけるリスク発生の時系列分析

