

ケーススタディ

Case Study 異文化企業再生

亜細亜大学 特任教授

佐脇英志

<要旨>

本研究は、筆者がシンガポールの印刷工場(TSP)の再建(2010年-2013年)を President/CEO として行なった事例の研究である。本稿では、異文化経営的な論点に絞り、発表する。「3 フェーズの企業再生プロセス」(佐脇 2009a)とジョン・コッターの「8 段階の変革プロセス」(Kotter1996)を使用し検証を行なった。現状の問題点の把握と整理・分析を実施、現地社員の危機意識と改革意識を醸成し、事業再生の原動力とした。社内選抜メンバーによるプロジェクトチームを組成して、KJ 法で、ブレインストーミングを行ない、実行計画を盛り込んだ中期事業計画の策定を行なった。

具体的な施策は、緊急プロジェクトの立ち上げ、組織改革、企業内大学の設置、日本国観光庁のプロジェクトに参画(震災時の社会貢献)、ベトナム市場へのアプローチ、業界内の協業、隠さない経営等である。最終的には、この再建プロセスで育ってきた主要幹部に社長職を譲りクロージングとなるまでの過程を学術的に分析した。

<キーワード>

シンガポール、異文化経営、事業再生、変革、モチベーション

第1節 先行研究と方法論

1. 先行研究

企業再生の歴史は、米国にさかのぼる。1960年代ベトナム介入本格化などの軍需景気で米国経済が黄金期を迎えた後、1970年代に景気低迷とともに企業の業績が低迷した。経営の効率化、不採算部門の売却、新規成長産業への進出といったターンアラウンド、企業再生が行なわれる中で、米国での理論的あるいは実証的研究の蓄積(Hofer1980, Bibeault1983, Slatter1984)がなされた。中でも変革的リーダーシップ論の研究 Kotter1996 の貢献は大であった。

一方、日本では、1990年代初めのバブル崩壊、さらに IT バブル崩壊で、2001年日本の企業倒産件数は過去最高の 19,164 件(負債総額 16,519,636 千円)(東京商工リサーチ調査)と

なった。このような状況の中、プロフェッショナル経営者・コンサルタント達が、欧米の企業再生手法の適用、従来型日本的経営の見直し等の試行錯誤で、日本企業の再建・ターンアラウンドを行なった。企業再生は新しい分野かつ実践的なテーマであり、研究文献としては、事例研究が主流となった。新しい経営環境に対応できなかった老舗企業の倒産が目立ち、企業再生研究がなされた（新井 2004、渡辺 2005）。また初期投資額が大きく巨大有利子負債を抱えがちな「ハコモノ」である宿泊施設の企業再生研究（中井 2004、穂刈 2004）や、在庫過多から同様に有利子負債を抱えがちな流通業の企業再生研究（上田 2004、小畑 2004、松岡 2005、姉崎 2005、大西 2005）がなされた。当時デジタル化の流れの中で、海外メーカーに対し急速に競争優位を失った電機メーカーの企業再生の研究も（宇佐美 2005、片尾 2005、横井、福本 2005）多く行なわれた。もともと体力が無く真っ先に金融機関に見捨てられた中小企業の企業再生研究（清水 2004、山田 2004、小山 2004、岸本 2004）にも目を向けられた。さらにこれらの企業に対する資金の出し手で、これらの不振企業の不良債権にまみれた金融機関の再生の研究（宮部 2005、福本 2005、西 2005）も行なわれた。本稿研究会社の属す印刷業も、急速なデジタル化から紙離れを起こし市場を失ったが、この印刷業界周辺分野の企業再生研究も行なわれた（富山 2004、安藤 2004）。企業再生研究という観点では特に、「志」と「経営力」が重要と訴えた越（2003）、70社の再生事例を研究した清水（2001）、日本企業5社の事業改革事例を研究した三枝（2006）は、特筆すべき事例研究である。尚、筆者は、当時企業再生のコンサル会社に所属し、海外経営学博士の経験を活かし実際に企業再生コンサルタントとして企業再生を手掛けながら、企業再生コンサルタントたちの経験を纏め、中小企業の経営者にも読みやすいように編集した（佐脇 2009a）。このように、日本企業の日本国内での企業再生事例は蓄積され、学術的な貢献に加え、企業再生の施策となっていくた。しかし一方近年のグローバル経済が急速に進む中、海外における事業再生に関する研究は、ほとんど例がなく限定的である。奈良（2004）はアジア進出企業の経営不振の研究を行なったが、実際には再生せずに倒産している。日本企業の海外進出は年々増加の傾向にある一方で、解散したり撤退したりする現地法人も増加し、2014年度に解散・撤退した海外現地法人の数は628社に達する（経済産業省 2016）。このように海外の企業再生が必要になっている現状、海外現地法人の企業再生、多文化での企業再生事例は少なく、本分野の実証研究が急務となっている。

さらに、多くの日本企業の場合、組織的に国内事業と海外事業が分断され、コミュニケーション、情報共有も遅れがちである（亀田尚己 2003、Sawaki2006）。さらに、事業再生の最初のフェーズは当該企業の、失敗事例であり、企業間、あるいは学術的にもなかなか共有されない。本状況下における海外において、実際の再生事例の社会的、学術的な貢献は、大である。

2. Research Question と方法論

筆者は、東南アジアを中心に駐在員として現地法人の経営に携わり（タイ、シンガポール、マレーシア）、いくつかの業績改善を行ってきた。しかし、通常の経営改善であり再生局面ではなかった。また、筆者は、コンサルティングファームにていくつかの実際の再生局面の企業の現場を経験したが、すべて日本での事例であった。

以上より、Research Question は、

海外、多文化、多民族型企業の再建局面において、下記 2 つの経営手法は有効であるか？

①異文化経営手法の有効性

②通常企業再生の手法の有効性

さらに

③また上記以外に、どのような経営手法が有効か？

という 3 つの Research Question を掲げた。

方法論

本研究ではシンガポール印刷会社の企業再生の Case Study を分析するが、「3 フェーズの企業再生プロセス」(佐脇 2009a) とジョン・コッターの「8 段階の変革プロセス」(Kotter1996) を使用し検証を行なった。巨視的な枠組みでの企業再生に関しては、「3 フェーズの企業再生プロセス」で検証し、企業再生の中で日々行なわれる経営改善・マネジメント変革に関しては、コッターの「8 段階の変革プロセス」を使用した。さらに、本研究は、通常のケーススタディに加えて、アクションラーニング的なアプローチを行なった。本手法により、下記アクションラーニングの利点を享受できた。①現場密着によって深い洞察が得られる。②理論と実践を結び付けることが出来る。③実際に事業改善を行なうことが出来る。

3. フェーズ企業再生プロセス

「減収続き」や「赤字体質」といった症状が発生している企業を再び成長軌道に乗せるためには、「現状分析」「戦略・改善策の策定」「戦略・改善策の実行支援」の 3 つのフェーズを確実に実行していくことが大切である (佐脇 2009a)。本ケースにおいても、属する市場の動向や競合環境等を詳細に調査し、さらに実際の現場に立ち、企業の人材とともに事業構造や組織構造の改革を実行した。

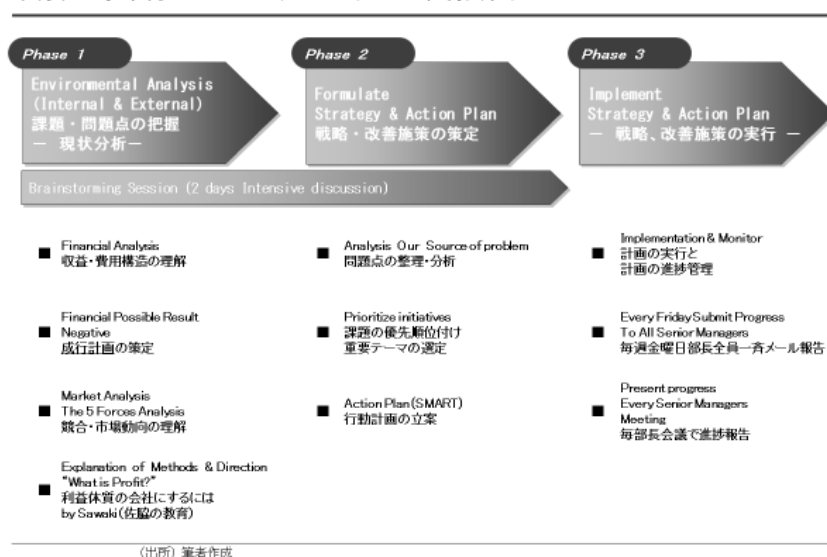
フェーズ 1「現状分析」で特筆すべきは、「成り行きシナリオ」である。「成り行きシナリオ」とは、対策を何もせず現状のまま会社の業績が推移した場合に会社がどうなるかを示したものである。これを社員と共有することによって、危機意識と改革意識を醸成し、その意識を事業

再生の原動力とした。

フェーズ 2「戦略・改善策の策定」では、プロジェクトチームで、ブレインストーミングや KJ 法を利用して、実行計画、損益計画を盛り込んだ中期事業計画の策定を行なった。

フェーズ 3「戦略・改善策の実行支援」では、定期的な運営会議、予算会議等を開催することで、PDCA（計画→実行→検証→修正）サイクルを回し、事業再生推進の体制を社内に定着させることに腐心した。このアプローチをしっかりと実行し、各フェーズを確実に仕上げていくことで会社を再生できるのである。

図表 1 事業再生プロセス(シンガポール印刷会社)



ジョン・コッターの 8 段階のプロセスの適用

Kotter, JP (1996) は、多くの企業が変革に失敗している点を研究し、いかにその成功確率を高めるかということに着目した。数々の事例を分析・研究し、内向きの企業文化、官僚主義、社内派閥、相互の信頼感の欠如、不活発なチームワーク、社内外に対しての傲慢な態度、中間管理層のリーダーシップの欠如、不確実に対する恐れなどの問題点を指摘している。変革を行なうリーダーは、変革のための 8 段階プロセスを安易にスキップすることなく、適切に踏襲していくことが求められると提唱している。またプロセスは、Lewin (1992) の「解凍」「変革（移動）」「再凍結」の 3 つのプロセスを踏襲している。これらの理論は企業変革の必要性がますます高まる中、特に海外の企業再生現場で取り入れられていった。

図表2 企業変革のプロセス

「企業変革の8ステップ」By ジョン・コッター、 変革過程の3段階のプロセスBy クルト・レヴィン			
プロセス	企業変革の8段階	内容及び主な留意点	このステップの落とし穴
診断	1) 緊急課題であるという認識の徹底	・市場分析を実施、競合状態の把握 ・現在の危機的状況、チャンス認識	「変革が緊急課題である」ことが全社に徹底されない
	2) 強力な推進チームの結成	・変革プログラムを率いるグループ結成 ・一つのチームとして活動するように促す	変革推進チームのリーダーシップが不十分である
	3) ビジョンの策定	・変革の方向性を示すビジョンを策定 ・ビジョン実現のための戦略を立てる	ビジョンが見えない
	4) ビジョンの伝達	・あらゆる手段でビジョンや戦略を伝達 ・推進チームが手本となり、伝授する	社内コミュニケーションが絶対的に不足
実験	5) 社員のビジョン実現へのサポート	・障害となる制度や組織を変更する ・リスクを恐れず、伝統にとらわれない	ビジョンの障害を放置してしまう
	6) 短期的成果を上げるための計画策定・実行	・目に見える業績改善計画策定 ・改善の貢献者を表彰し、報奨を支給	計画的な短期的成果の欠如
評価	7) 改善成果の定着とさらなる変革の実現	・反ビジョンの制度、組織、政策を改める ・新プロジェクトで改革プロセスを活性化	早すぎる勝利宣言
	8) 新しいアプローチを根づかせる	・新しいリーダーシップの育成	変革推進チームのリーダーシップが不十分

(出所) 筆者作成

第2節 経営環境分析

シンガポールの印刷業界

シンガポールの印刷業界では、ICT・デジタル化の波が押し寄せ、熾烈な市場競争が起こっている。この熾烈な競争の中で、凸版印刷社は1990年に現地巨大工場を撤退した。共同印刷も2011年に完全撤退した。シンガポール市場は過当競争の中、合併、撤退等の地殻変動を繰り返している。

シンガポール印刷会社の「5つの競争力」ケース

変化の激しいシンガポールで、斜陽業界である印刷事業を行なうTSPの経営環境（業界環境）を、「5つの競争力」の角度から分析を行なった。

業界：日系大手2社が撤退する中、TSPは競合と過当競争を繰り返し、印字・封入封緘に至っては年間10-15%の下落となっていた。

新規参入業者：周辺諸国からの低価格での参入が相次ぎ、TSPの場合、マレーシアから参入した印刷会社が特別価格の低価格で、大口先である国際運送会社を奪われてしまった。

買い手：TSP最大の顧客であるSGX社は、こうした市場環境と優越的地位を背景に20%の値引き要請をしてきていた。全顧客において年間平均10%の価格ダウンが確認できた。

売り手：これに対し、大日本製紙、王子製紙、Xerox、東洋インキ等の大手供給会社は、その優越的地位を利用して、値引き交渉に応じない。TSPのような中堅印刷会社は、商流の上下からまさに挟み撃ちに遭遇し、行き場のない状況であった。

代替品：印刷業界の最大の代替品は自己印刷である。長年の付き合いの日本のメガバンクは大

型印刷機を購入し自己印刷に切り替え、多くの注文が無くなった。

このように、シンガポールで事業を行う日系印刷会社である TSP の経営環境は、5 つの競争要因のいずれにおいても、まさにレッドオーシャンの状況であった。

3. 内部経営環境分析

マッキンゼーの 7S フレームワーク：具体的な課題と改善策

TSP に赴任するにあたって最初に行なったことは、現状の把握である。キーマンへのインタビューと現場観察を繰り返すことによって、現状の課題を纏め、改善策を策定していった。分析手法としては、マッキンゼーの 7S のフレームワーク、すなわち Soft 4S (Style, Staff, Share Value, Skill) と Hard 3S (Strategy, Structure, System) を使った。さらに、便宜的に 7S に加えて、Operation, Marketing, Financial の 3 つの要素を加えて、10 の要素として分析した。紙面の都合上、Soft 4S の 1 部を説明する。

図表3 内部環境分析 1/3 Internal Analysis The McKinsey 7S Framework

	現状課題	改善策(一部実行途中)
経営スタイル (Style)	1. 事業計画があるが、数字ありきになっており、各施策に落としこまれていない可能性がある。 2. 経営陣にインスピレーションするも目標を持っていない。行動も出来ていない可能性がある 3. 会議が多く、各2時間と長い可能性がある	1. プレーンストーミングなどの手法を使って、スタッフ自身の経営目標、事業計画を作成。行動至上主義。Action Oriented 2. 管理職に対する目標管理体制の導入の検討。年間で何をやるかを定める 3. 会議のルールを決め効果的な会議を行う。事前議事提出。プロジェクターを使う等。
スタッフ (Staff)	1. 各人が「やる気を持ち利益を上げると意識を持つ制度が必要 2. IT部門の層が薄く、定着性の問題を持っている 3. 強い個性の社員が多いが、ベクトルを合わせて、強調していく意識が弱い可能性がある	1. コミッション制度の改革もあるが、各種表彰制度の充実を行う。仕組改善賞、社長賞 2. ITシステムに強い人材を確保する。また、勉強会を行いITに関するスキル向上を図る。IT人材情報誌 3. 社内行事の充実(社員慰労会、スポーツ大会、バーベキュー、ゴルフコンペ)
共通の価値観 (Shared Values)	1. 現状明確なVisionが無く、会社が将来的に進む方向が明確になっていない 2. 大企業病の兆候が見られる。現在の危機的な状況が認識されていない。	1. 会社としてのVisionを作成し、社員で共有する。Blue Print 作成 2. 社員の危機意識を醸成し、積極的な協力を促す。Brain Stormingで成り行き計画説明2011年大福赤字
スキル (Skills)	1. 部署ごとに色々なスキルを要求されるが、管理されていない可能性がある。マルチワーカーが少ない 2. OJT中心の教育制度で、特に研修はない。	1. 技術の棚卸表を作り、技術の幅、レベルを上げていく。人間を遇するシステムを作る(事業計画) 2. 研修制度、定期研修時間の勉強会(eg.週30分)等を使い育成する。

(出所) 筆者作成

経営スタイル (Style) の現状課題については、TSP は、毎年事業計画を作っているが、経理の取締役が十分な検証なしに経験的に作っていたため、数字ありきになっており、それぞれの数字をどうやって実現していくかの施策に紐づいていなかった。これに対する改善策は、ス

タッフの当事者意識の醸成と計画の確実な実行である。スタッフの当事者意識が無ければ計画は絵に描いた餅である。このためブレインストーミングなどの手法を使って、スタッフ自身の経営目標、事業計画を作成し実行していく必要がある。行動至上主義、Action Oriented の意識を強く持たなければならない。

スタッフ（Staff）の現状課題については、TSP は慢性的な赤字会社であり、給与は上がらない中コスト削減を繰り返してきた。各人のモチベーションは下がり、会社にしがみついているだけの社員ばかりで「やる気を持ち利益を上げるという意識」を持つ社員は殆どいなかった。これに対する改善策は、モチベーション戦略である。社員のモチベーションの高揚を急務として行なうに当たり、その手段としてコミッション制度の見直しも大切であるが、各種表彰制度等の非金銭的報奨の充実を行なった。仕損紙改善賞、社長賞を作って、金銭だけでなく自己実現的なモチベーション高揚を行なったのである。

第3節 企業再生の実行

ここでは、企業再生の実行として、2 日間の缶詰ブレインストーミングを実施し、外部内部環境分析→問題点・課題の抽出→グループ化→優先順位付け→打ち手の検討→6initiative 作成→全体発表→プロジェクトチーム（タスクフォース）の編成のプロセスで行なった。下記の項で詳細に説明する。

2 日間の缶詰ブレインストーミング

本シンガポール印刷会社の企業再生を実際に行なう際、幹部全員を一つの部屋に集め、缶詰め状態にして、付箋紙を使ったブレインストーミング（KJ 法）を行なった。携帯電話禁止、外とのコンタクト禁止、その他アポイント、会議等もすべてキャンセルして、現在の会社の課題に向き合った。

当初、全員が、「一体何が起こったのか」という雰囲気に入れられ、不満が噴出した。その中で、営業担当の取締役から現状の市場環境を 5 フォース分析（業界、新規参入、顧客、供給業者、新規顧客）を使って説明してもらった。マレーシアの競合参入により大口顧客が奪われ、大口顧客の十数%の値引き要請、価格も十数%下がった話には、皆愕然とした。その後、財務担当の取締役から、現状の財務状況を話してもらい、成り行きの事業計画を見せ、2 年後には倒産するという話をした。全員が静まり返った中、筆者から「TSP には百人以上の従業員がいて、その家族がいる。この会社がつぶれれば、その全員の生活が立ち行かなくなる。全員が路頭に迷う。私は何とかしたい。今なら間に合う。みんなの力が必要だ」と話した。全員が納得してくれた。

皆に大きめの付箋紙を配り、自分の部署が置かれている問題点、自分が日頃考えている課題、他部署の問題点等を、記入してもらい、声を出して、壁に貼っていった。その時に「8つの約束」（批判厳禁、自由建設的、聖域なし、これが変革の最後のチャンス等）を壁に貼り、ルールを遵守した。

最初は、「こんな子供だましのようなことを、大の大人が」という雰囲気でも、皆恥ずかしがっていたが、やり始めてみると、皆その気になって、どんどん壁に貼り始めていった。そのうち皆、興奮してきて、立ち上がって、議論し、貼り続けた。巨大なホワイトボードが付箋紙で埋まり、移動式ホワイトボードが持ち込まれた。さらに、壁に模造紙を張り付けてその上に、問題点を書いた付箋紙を貼っていった。皆時間を忘れ、夜が更ける中、ひたすら付箋紙に課題を書いて貼り続けた。それぞれの角度から色々な問題意識を持ち寄ったのだ。正面の壁だけでなく、側面の壁にも模造紙が貼られ、部屋中が課題を書いた付箋紙で埋まった。

早朝スタートし、夜中までかかってようやく問題点が出尽くした頃を見計らって、今度は問題点を整理した。類似の問題点の付箋紙を纏めて、丸で囲みグループ化し、グループごとに名前を付けていった。各問題点・課題は、類似点、共通性によって、分類されていった。

図表4 課題はグループ化されていく



打つべき手の展開（マインドマップ法）

グループ化した問題点について、優先順位をつけていった。この優先順位の過程で、各部門の利害がぶつかり、議論が噴出した。大事なことは、時間的な優先順位と内容的な優先順位と

こうして優先順位を決定した課題に対して、皆で打つべき手を考えていった。ここで使ったのは、マインドマップ法である。このように（図表 5 写真）、各人がどうやって、どんな方法で課題を解決していくかについて書き込んだマインドマップを全体でシェアすることによって、解決の方向性を全員でシェアすることが出来た。

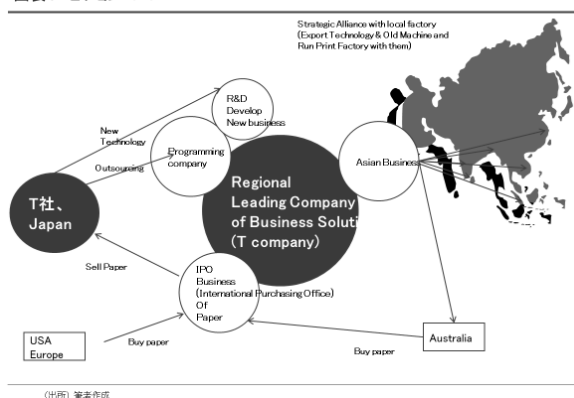
[illegible]

こうして、2 日間の昼夜を問わず幹部全員が一丸となって作り上げたのが 6 Initiative (戦略、取り組み) である。これが出来上がった時、即百数十人の従業員を緊急招集して、その場で発表した。我々がどんな状況に置かれていて、我々がどんな思いでこの 6 Initiative を作り上げたかを説明した。そして、「これが最後のチャンスで、これが出来なければこの会社はつぶれてしまう」ということをはっきり宣言した。この 6 Initiative を、全部署に貼って、全員で取り組むことを発表した。同時に、部門横断型のプロジェクトチームを結成してこの課題の中心メンバーとして推進していくことにした。毎週金曜日朝一、各 initiative の責任者は、各部門長を含むプロジェクトチームの全員に、一斉メールでその週の実績・進捗を配信し、全員で進捗状況を確認し、もし遅れが出ている部門があれば、挽回策をその金曜日中に作り、翌週全員一丸となって挽回していくことを約束した。

全員を集めて厳しい状況を理解してもらい、全員での団結を誓った後、この会社の 10 年後

のあるべき姿 “Blueprint of T company’s Future 2020” を見せた。そこでは、「東南アジアのビジネスソリューションのリーディングカンパニー」の青写真が描かれていて、日本、USA、欧州、豪州にもビジネスを広げている様子が描かれていた。

図表6 ビジョン2020



「みんなが本当に頑張れば、我々は 10 年後にはこうなっている」と熱く語った。何年にもわたる赤字続きの会社で希望を失っていた従業員は、非常に驚いた。さらに、「道程図」を示し、10 年後にこの Vision2020 「東南アジアのビジネスソリューションのリーディングカンパニー」を実現するためには、5 年後の姿（計画、売上、利益、従業員）、1 年後の姿（売上、利益、従業員）を実現しなければならない。だからこそこの 1 年が非常に重要で、何としても達成しなければならないと説明した。皆、10 年後のあるべき姿 Vision2020 に続く道程図に見入って、納得感と、新たな決意を共有した。

第 4 節 シンガポール印刷会社の施策（異文化経営関係）

TSP Academy 企業内大学、早朝勉強会

毎週金曜日に早朝勉強会を開いて、Learning Organization を目指した。金曜日の朝 8 時 15 分から 30 分だけ、TSP アカデミーという名のもと、有志で勉強会を開催した。テーマは、成功事例、失敗事例、新戦略、市場状況など営業的なことから、プロダクションも巻き込んで、印刷技術、グラフィックの技術、差し込み印刷の技術、スクラッチ印刷技術、セキュリティー印刷技術など、色々な部門にかかわる課題についてである。問題点の抽出と解決について、持ち回りでプレゼンをし、みんなで聞いて、質疑応答と議論を行なうものである。最初はなかなかうまくいかず、プレゼン等はぎこちなかった。

ここで大切なのは、「これからの時代は、プレゼンが非常に重要になる。プレゼンテーショ

ンが出来なければ、立派なビジネスマンになれない。とにかく良いプレゼンを見て、何度も練習して、ベテランになってほしい」と鼓舞することである。さらに、もう一つ大切なことは、褒めることである。「君のプレゼンは本当に上手だ。大卒の連中なんか比べ物にならないくらい上手だ」と言って褒める。シンガポールでは、大学は国内に3大学しかなく、進学率は26.0%と非常に低く、印刷工場の従業員は殆ど高卒で学歴に大きな劣等感を持っていた。具体的に、しっかり褒めることで、各自自信を持ち、プレゼンの腕を上げていった。このスキルが後の営業活動に活きて、業績回復につながった。

世界最大のショッピング街を占拠（VISIT JAPAN 2012 Orchard Road Exhibition への参画）

シンガポールはアジアの消費の中心地であり、商業モールが乱立し、世界中から買い物客が押し寄せていた。その中でも最大のショッピング街は、オーチャードロードである（「世界の有名ショッピング街ランキング」1位に輝いている）。このオーチャードを、一か月占拠して、TSP印刷の巨大トランプを50枚以上見渡す限りに展示した。昼間は、イベント等も行ない、世界中からの観光客を呼び込み、夜もライトアップで雰囲気盛り上げた。実は、当時、2011年の東北の震災の風評被害で世界中の観光客が日本から遠のいた。これに対し、日本政府観光局と組んで、東北震災の風評被害からの立ち直りをサポートするために、日本各県の名産名所を描いた巨大トランプを印刷し、オーチャードロードに並べたのである。シンガポール政府も、日本の震災に同情し、大いにサポートしてくれた。結果、大盛況のイベントとなり、本件も功を奏し、翌年から東南アジアから日本への観光客は増えていった。

図表7
世界一の商店街、オーチャード通りを占拠



VISIT JAPAN 2012 は社員にとってモチベーション

本イベントに参画するに当たり、年の瀬も押し迫る 12 月 31 日、従業員 100 数十人を 1 つの部屋に集めて語りかけた。

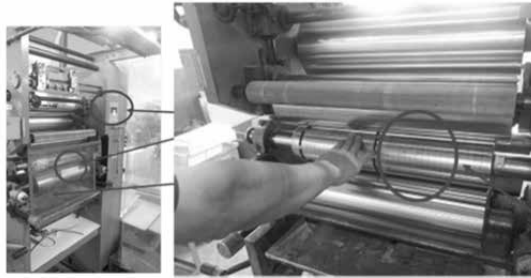
「TSP は VISIT JAPAN 2012 Orchard Road Exhibition に参画します。50 枚以上の TSP 印刷の巨大トランプ展示物が、あのオーチャードロードに溢れます。これは、シンガポールと日本の国家への貢献、社会への貢献です。皆さん！皆さんの子供、奥さん、親類も、友達も、近所の人もオーチャードに連れて行きましょう。そして、この巨大トランプの展示物を指さし、『これがお父さんの会社の仕事だ。この展示物が大勢の人の生活に役立つ。お父さんの会社はとても大切な仕事をしている。』と胸を張って話して下さい。たかが印刷、されどこの印刷物を通して大勢の人の役に立ってます。それぞれの巨大トランプの下に 25 周年の TSP のロゴが刻み込まれています。皆が 25 年頑張ってきた証です。皆さんは本当に素晴らしい仕事をしています。誇りを持って働いてください。」

赤字会社故、なかなか満足のいく給料を払ってあげられない中、このように会社として社会貢献できる機会を得られたことは幸せである。オーチャードは世界一のショッピング街と言われ、世界中から人が集まり、シンガポール人なら誰でも知っている。そこに TSP の印刷物が TSP のロゴ入りで風靡した。この絶好の機会に我々の作品を世界に発信できた。従業員にとっても、非常に得難い、金銭に優るモチベーションになった。この日をきっかけとし、国家へ貢献する仕事というキーワードが、百数十人の社員の動きを変え、企業再生への大きな転換点になった。

4. 危機管理（決して隠さない経営を貫く）

シンガポール印刷工場の自力再生過程で、人身事故が起こった。ローラーに付いたごみを取ろうと機械を停止せずに手で触ったため、指が 3 本 ローラーに巻き込まれてしまった。中国から出稼ぎに来ていたワーカーで、手が使いものにならなくなりクビになると大粒の涙を流し泣いていた。機械に触れるときは、絶対に機械を停止しなければならない。鉄則である。しかし機械を止めれば、何十メートルも紙がムダになる。さらにゴミがそのまま機械の中に入っても、何十メートルも紙がだめになってしまう。このワーカーはムダを出さないようにという仕事上の向上心から、大丈夫だと思って触ってしまった。その瞬間指が 3 本巻き込まれたのだ。

図表8
危機管理：ワーカーが印刷機に指3本を詰める



筆者の出張中に事件が起こり、慌てて帰って、すぐに幹部を集めて意見を聞いたところ、「隠したほうが良い。会社が厳しい状況の中で公開したら、暴動が起こる」との提言、全員の共通した意見だった。しかし、「そんなことをしたら、また同じことを起こすぞ。悲劇を2度と起こさない。教訓にする。」と筆者は宣言し、翌日百数十人全員を事件の起こった機械の前に集めた。責任者に状況を詳しく説明してもらったが、①どうして起こったのか詳細に、そして②どんなに悲惨か「指がローラーにつぶされてどんな風になったのか」を強調して話をしてもらった。全員が静まり返った。最後に筆者から「五体満足に生んでくれた親に対して本当に申し訳ない。会社が儲かっても全く意味がない。ルールを守って絶対2度とこのようなことを起こさないでほしい」と皆に訴えた。心の底からの言葉だった。幸いそれから大きな事故は起こっていない。

経営戦略にいろいろな手法があるように、多文化経営にもいろいろなやり方がある。文化や人種の気質によっても変わってくる。「再発防止のために失敗事例を明らかにし全員で共有すること」は、日本では極めて当たり前な経営手法である。海外の特殊な環境下で、実現が難しい状況でこそ心がけたい。

第5節 企業再生の検証と結論

1. 企業変革プロセスでの検証

本企业再生のプロセスをジョン・コッターの「企業変革の8ステップ」とクルト・レヴィンの「変革過程の3段階のプロセス」に基づいて検証を行なった。

1) 緊急課題であるという認識の徹底

市場競合分析により、印刷業の厳しい状況を説明。現状の業績の成り行き計画を作り、このままいけばつぶれてしまう旨説明した。経営幹部たちは目を覚ました。

2) 強力な推進チームの結成

変革プログラムを率いるグループを結成。2 日間の缶詰ブレインストーミングを行なった。そこで作った施策を実現するためにプロジェクトチームを作った。

3) ビジョンの策定

大胆な戦略を立てることが大切。最大の競争会社であるトッパン・フォームズと手を組んだ。相手が大変な時は TSP で下請け、こちらが大変な時はその逆を行なうことを決めた。今まで、バトルを繰り返していたので、皆驚嘆した。

4) ビジョンの伝達

大胆なビジョンをぶち上げ、全員をその気にさせる。2020 年に「ビジネスソリューションのリーディングカンパニーになる」ビジョンを掲げた。全社員を集め発表。赤字続きの会社だったので、全員がびっくりした。

5) 社員のビジョン実現へのサポート

障害となる制度や組織を変更する。シンガポール印刷会社のケースでは、有能で、知識技術のある営業の取締役役に引退して貰った。本取締役は営業のトップにも拘らず、なかなか客先に行かなかった。重大な障害となる人間は、たとえ有能でも退いてもらわなければならない。まさに、「泣いて馬謖を斬る（三国志）。」であった。

6) 短期的成果を上げるための計画策定・実行

どんなに小さくても成功体験を作り、その成功を称賛し、変革の勢いを失速させない。シンガポール印刷会社のケースでは、成功事例を作るために、新規客先を沢山獲得した若手新人を社長賞として表彰した。その若手新人は、急な表彰の発表に「サプライズ」を隠せず、さらに奮起し、結果大口客先（シンガポール最大級の不動産業者）を獲得した。

7) 改善成果の定着とさらなる変革の実現

成功をもてはやされると、危機意識の低下を容認しやすい。うまくいき始めても、立ち止まることなく、より困難な変革に取り組み、危機意識を高める。シンガポール印刷会社のケースでは、根本的な改革に目途がついた頃、10 年後を見据えて、グローバル戦略（ベトナム、タイ、中国）を始めた。

8) 新しいアプローチを根づかせる

最後の第8段階では、新しいリーダーシップの育成を行なう。改革を根付かせ、強固なものにするために、改革を引き継ぐ新しいリーダーを作る必要がある。シンガポール印刷会社のケースでは、本再建の過程で育ってきた主要幹部に社長職を譲り、変革の定着化をゆだねた。最大のコスト削減は日本人社長である筆者の給料であり、現地化することにより大幅削減となった。この頑張ってきた主要幹部は、大喜びし一層奮起し改革を進めることとなった。さらに、ローカル社長化は、社長自身のモチベーションだけでなく、社員全員のモチベーションになる。頑張ればローカルでも社長になれるということを、実際に示したからである。

コッターはこの8段階について、第1段階から順を追って進めることが重要で、途中のプロセスを飛ばしてはいけないと強調している。本プロセスを、順に追っていくことで、変革を確実に実行し、その定着化を進めることが出来た。

3つの Research Question

多文化、多民族型企業の再建局面において、下記2つの経営手法は有効であるか？

①異文化経営手法

②通常企業再生の手法

さらに

③またどのような、経営手法が有効か？

本3つの Research Question をベースに企業再生に取り組んだのであるが、順番に検証する。

①異文化経営手法の有効性

本研究を通して、多文化においては、組織全体を纏めることに難しさがあるが、その際、組織・人種横断的プロジェクトチームは有効である。再生の過程で結成した一か国、一人種に偏らない多文化を内包するプロジェクトチームを結成することによって、施策、目標を各自が自分事として捉え、取り組むことが出来た。また、多文化間での意思疎通は当初困難を極めたが、アイデアの抽出において、ブレインストーミング手法、付箋紙法が有効である。シンガポールは、公用語が英語と言っても各民族間ではそれぞれの言語で話している。今までなかなか口をきくこともなかったメンバーが、これらの手法、道具を使うことによって、真正面から向き合い、真剣に議論を交わすことが出来た。時には、怒鳴りあいの議論にもなったが、真剣さが今までのわだかまりを吹き飛ばすことになった。当初ばらばらだった多人種が一つにまとまり、企業再生をやり遂げることが出来たのである。

②通常企業再生の手法の有効性

本研究では、全体的な枠組みでの企業再生に関しては、「3 フェーズの企業再生プロセス」で検証し、企業再生の中で日々行なわれる経営改善・マネジメント変革に関しては、コッターの「8 段階の変革プロセス」を使用した。それぞれの場面によって、施策、再生の手法が異なるため、本 2 つのプロセスをフォローすることによって、企業再生を確固たるものに出来た。「3 フェーズの企業再生プロセス」の第 1 フェーズで、成り行き計画を含めた綿密な経営環境分析を行ない、第 2 フェーズで缶詰ブレインストーミングを実行し、しっかりと自分達自身計画を作ったことによって、その後の経営再建について信念を持って進めることが出来た。特筆すべきは、多文化の経営環境の中では、従来は、イスラム教徒、仏教徒、ヒンズー教徒、キリスト教徒、各宗教で固まり対立していた。かつ、自分の宗教、文化の都合だけを強調していた。例えば、その宗教の重要な祭日には会社に対して膨大な支出を要求することも多かった。しかし、「3 フェーズの企業再生プロセス」の中の第 1 フェーズにおいて、成り行き計画を説明し「あと 2 年で会社が倒産という危機感」を全員で共有することができた。結果として、多文化の従業員たちは一つのベクトルに向かうことが出来たのである。さらに、コッターの「8 段階の変革プロセス」の最後の 8 段階で、企業再生活動で人を育成し、その育った部下に社長職を引き継ぐことによって、さらに再生を進めていくことが出来た。

③その他の経営手法の有効性

多文化においても、組織学習は従業員のレベルの底上げはもちろん、各人のモチベーションになることが検証できた。また、多文化においても非金銭的褒賞が有効であり、モチベーション、成果へと繋がる。さらに、日本では言い尽くされたことであるが、多文化においても透明性の経営（隠さない）は有効であった。

④アクションリサーチ的ケーススタディの研究手法論

方法論のところ、アクションラーニングの利点を上げたが、①「現場密着によって深い洞察が得られる」については、KJ 法によって多文化の従業員が同じ方向に向き始めることが観察できた。②「理論と実践を結び付ける」については、順を追ってコッターの企業変革の理論を現場で観察できた。③「実際に事業改善を行なうことができる」については、成り行き計画で、2 年しか持たない会社が、蘇った。

本企业再生を通して、14 年間赤字（営業利益も略ゼロ）を垂れ流していた企業体質は改善され、自力で僅かながらではあるが黒字が出る体質となった。

但し、本 Case は、ただの 1 事例に過ぎず、一般化することはできない。今後、多文化の企業再生の事例研究を積み重ね、事実の追試 (Literal Replication)を行うことで、仮説が強固 (外的妥当性 external validity) になる。

今後グローバル化の中で、組織はますます多文化型にシフトしていく。さらに激動の時代、経営環境が急激に変化していく中、経営環境にうまく対応できず経営が立ち行かなくなる企業が増えることが予想される。このような経営環境下、企業にとって多文化組織の経営再建はますます重要な課題となり、学術的にも重要なトピックとなっていく。さらなる、事例研究の積み重ねと事実の追試 (Literal Replication)が必要になる。

ご注意

本 Case Study の会社は今でも経営改善に取り組んでいる会社である。本報告において経営数値の説明は控えさせて頂くとともに、本内容は本学術的研究を目的としそれ以外のご使用はお控え下さい。

<参考文献>

- 安藤ゆかり (2004) 「ある中堅出版社の企業再生商事法務編」『再生・再編事例集 3 再生の現場と志—情熱の結晶』商事法務 155-165 頁。
- 姉崎靖、大西正巳 (2005) 「ダイエー株式会社」 許斐義信、慶応ビジネススクールターンアラウンド研究会『ケースブック 企業再生』 中央経済社 62-69 頁。
- 新井玲代 (2004) 「和装老舗・市田の事業再生」 商事法務編『再生・再編事例集 1 事業再生の決断—再生への道程』商事法務 60-74 頁。
- Bibeault, D. B. (1983), *Corporate Turnaround*, McGraw-Hill New York
- 知野雅彦 (2004) 「企業再生実務ハンドブック」 日本経済新聞社。
- 福本太郎 (2005) 「株式会社新生銀行」 許斐義信、慶応ビジネススクールターンアラウンド研究会『ケースブック 企業再生』 中央経済社 234-241 頁。
- Hofer, C. W. (1980), *Turnaround Strategy*, Journal of Business Strategy, I(1), pp.19-31
- 穂刈俊彦 (2004) 「地方温泉旅館の「再生」」 商事法務編『再生・再編事例集 1 事業再生の決断—再生への道程』商事法務 87-100 頁。
- 亀田尚己 (2003) 『国際ビジネスコミュニケーションの研究』 文真堂。
- 片尾英和 (2005) 「三田工業」 許斐義信、慶応ビジネススクールターンアラウンド研究会『ケースブック 企業再生』 中央経済社 36-40 頁
- 経済産業省 (2016) 「第 45 回 調査結果 (2014 年度実績) —平成 28 年 5 月公表」、海外事業活動基本調査
- 岸本光永 (2004) 「中小企業の事業再生と金融問題」 商事法務編『再生・再編事例集 3 再生の現場と志—情熱の結晶』商事法務 193-212 頁
- Kotler, P (1997) *Marketing management*, 9th edn, Prentice-Hall, Inc., New Jersey. 「マーケティングマネジメント」
- 越純一郎 (2003) 『事業再生要諦 志と経営力』 商事法務。

- Kotter, JP (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston. 「チェンジリーダー」
- 小山久義 (2004) 「仙台・中小企業経営者の悩みと企業再生」 商事法務編『再生・再編事例集 3 再生の現場と志—情熱の結晶』 商事法務 183-192 頁。
- Lewin, K (1992) *Resolving Social Conflicts: And, Field Theory in Social Science*, Amer Psychological Assn, New York.
- 松岡徹 (2005) 「会社分割手法による化学品中堅商社の再建」 商事法務編『再生・再編事例集 4 事業再生の思想—主題と変奏』 商事法務 210-225 頁。
- 宮部明彦 (2005) 「千代田生命保険株式会社」 許斐義信、慶応ビジネススクールターンアラウンド研究会『ケースブック 企業再生』 中央経済社 218-233 頁。
- 中井康之 (2004) 「瀬戸内国際マリンホテルの場合」 商事法務編『再生・再編事例集 1 事業再生の決断—再生への道程』 商事法務 75-86 頁。
- 奈良武 (2004) 「アジア進出日系企業の倒産」 商事法務編『再生・再編事例集 2 事業価値を守れ—「再生」の本質』 233-244 頁。
- 西正彦 (2005) 「株式会社ライフ」 許斐義信、慶応ビジネススクールターンアラウンド研究会『ケースブック 企業再生』 中央経済社 242-248 頁。
- 野中郁次郎、竹内弘高 (1998) 『知識創造企業』 東洋経済。
- 小畑英一 (2004) 「マイカル再建絵巻・序説」 商事法務編『再生・再編事例集 3 再生の現場と志—情熱の結晶』 商事法務 103-119 頁。
- 大西正巳 (2005) 「株式会社マイカル」 許斐義信、慶応ビジネススクールターンアラウンド研究会『ケースブック 企業再生』 中央経済社。
- Pascale, RT & Athos, AG (1982), *The art of Japanese management*, Penguin Books, New York.
- Peters, TJ & Waterman, RH (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, Harper Collins Business, London. 「エクセレントカンパニー」
- Porter, ME (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York. 「競争の戦略」
- Porter, ME (1985), *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance* Free Press, New York. 「競争優位の戦略」
- 三枝匡 (2001) 『V字回復の経営』 日本経済新聞社。
- Sawaki, H (2001), *How to revive a Japanese company: A case study*, Nottingham Trent Univ. UK
- Sawaki, H (2006), *Japanese Management Styles (JMS) in the Globalizing Environment*, University of South Australia
- 佐脇英志 (2009a) 「Part1 コンサルアプローチ」 山田ビジネスコンサルティング (株) 『経営者のための自力更生型事業再生マニュアル』、日本法令 1-96 頁。
- 佐脇英志 (2009b) 「第2章人的事業承継 (経営者・事業) の課題と解決への指針」、「第3章「事業承継のための事業計画」の策定」 (株) TFP オーナー企業総合研究所、山田ビジネスコンサルティング (株) 『オーナー経営者と後継者が一緒に取り組む事業承継』 大蔵財務協会 23-80 頁。
- 佐脇英志 (2013) 「概観・激動の印刷業界—デジタル化の波と次なる打つべき手」 シンガポール日本商工会議所『シンガポール日本商工会議所月報 2013 年 2 月号』シンガポール日本商工会議所 17-21 頁。
- 佐脇英志 (2013) 「第2章オムロン：企業理念の浸透で世界一を目指す経営革新」 植木英雄「経営を革新する ナレッジ・マネジメント—ケースに学ぶ実践知の協創」 中央経済社 29-48 頁。
- 佐脇英志 (2017) 「私の多文化経営体験」 日本在外企業協会『月間グローバル経営 2017 7/8』日本在外企業協会 12-13 頁。
- 清水直 (2001) 『あきらめるな!会社再建』 東洋経済。
- 清水秀晃 (2004) 「横浜・中小企業のターンアラウンド」 商事法務編『再生・再編事例集 1 事業再生の

決断－再生への道程』商事法務 279-298 頁。

Slatter, S.(1984) Corporate Recovery: Successful turnaround strategies and their implication, Penguin Singapore

富山和彦（2004）「ある印刷機械製造会社の再生が教えるもの」商事法務編『再生・再編事例集 3 再生の現場と志－情熱の結晶』商事法務 76-82 頁。

上田裕康（2004）「家電量販店M社の再生」商事法務編『再生・再編事例集 2 事業価値を守れ－「再生」の本質 85-100 頁。

宇佐美祥（2005）「株式会社ケンウッド」 許斐義信、慶応ビジネススクールターンアラウンド研究会『ケースブック 企業再生』 中央経済社 19-27 頁。

山田仁浩（2004）「中小企業支援の現場」商事法務編『再生・再編事例集 3 再生の現場と志－情熱の結晶』商事法務 145-154 頁。

横井靖裕、福本太郎（2005）「日本コロンビア株式会社」 許斐義信、慶応ビジネススクールターンアラウンド研究会『ケースブック 企業再生』 中央経済社。

渡邊顯（2005）「老舗遊園地「浅草花やしき」の更生手続」商事法務編『再生・再編事例集 4 事業再生の思想－主題と変奏』商事法務 184-194 頁。

渡邊顯、内田実、瀬戸英雄、片山英二（2015）『企業再生の現場から』商事法務。

受付日： 2018 年 7 月 10 日

受理日： 2018 年 12 月 3 日