

ビジネスモデルイノベーションによる 事業再生のデザイン

Design of the turnaround through the business model innovation

谷井 良

Ryo Tanii

要旨

かつてイノベーションといえば、技術を基にした製品イノベーションが主流であった。その後、主要産業がサービス業に移行するとサービスイノベーションに注目が集まった。しかし、今日事業のライフサイクルは短命化しており、製品やサービスと同様にビジネスのやり方そのもの、つまりビジネスモデルイノベーションへの期待が高まっている。ビジネスモデルイノベーションは事業創造、事業再生、事業連携を誘発する要因となる。本稿では事業再生に着目し、論旨を展開する。

事業のライフサイクルが短命化している現在、事業を再生させることは企業存続の成否を左右する。新規事業の創出には多くの時間と費用を要する。経営資源の少ない中小企業にとって新規事業の創出は幾多の困難をとまらう。既存の事業を再生し、少しでも長く事業を存続させることが企業の存続にも直結する。事業再生というと、ダイエー、カネボウ、エルピーダのような国家規模での再生がすぐに頭に浮かぶが、実際にはどのような小規模企業でも事業再生と向き合っているのである。そこで、本稿ではビジネスモデルイノベーションと事業再生の関連性について検証する。

[キーワード] ビジネスモデルイノベーション、事業ライフサイクル、事業再生（ターンアラウンド）

1. 問題の所在

筆者は拙稿「ビジネスモデルイノベーションによる事業創造のデザイン」において、近年、重要性が増しているビジネスモデルイノベーションの概念を検討しつつ、ビジネスモデルイノベーションの結果として生ずる事業創造について考察した¹⁾。しかし、ビジネスモデルイノベーションは事業創造のみを誘発するわけではない。事業再生（ターンアラウンド）や事業連携の契機にもなりえる。本稿では、ビジネスモデルイノベーションと事業再生の関係性に焦点を当て検討していく。

バブル経済崩壊以降、日本企業は失われた10年に突入した。暗黒時代の始まりである。中小企業のみならず、大企業であっても事業が行き詰れば倒産する時代となった。バブル経済

崩壊以降20年以上が経過した現在でも経済が好転する気配は見えない。多くの企業が綱渡りの経営を続けており、事業の再生が重要なキーワードとなっている。事業にはライフサイクルが存在し、利益を上げた事業であっても必ず衰退する。企業にとって衰退する事業に再び活力を与え再生することは、企業存続の命運をも握る重要事項である。

事業再生を実現するためにはいくつかの方法が存在する。また、事業再生の概念自体にも多くのアプローチが存在する。本稿の目的は、事業再生の概念および再生戦略、再生のフレームワークを整理するとともに、ビジネスモデルイノベーションとの関連性を明らかにすることである。事業再生が企業の存続に欠かせない要件になっている今日、概念や手法を明確化することは大きな意義があると考えられる。

考察の手順として、最初に事業再生の先行研究を基に、事業再生の概念規定を行う。次に、事業再生の必要なケースと事業再生のフレームワークを検討する。最後に、ビジネスモデルイノベーションと事業再生の関連性を明らかにし、ビジネスモデルイノベーションが事業再生の有効な手段であることを検証する。

2. 事業再生の概念規定

事業再生という用語は概念が非常に曖昧である。そもそも再生という用語自体、概念が不明確である。本章では、事業再生の概念を明確化したい。

再生という用語を広辞苑で調べてみると、主に以下のような訳が掲載されている²⁾。

- ① 死にかかったものが生きかえること。蘇生。復活。
- ② 再びこの世に生まれること。再誕。
- ③ 精神的に生まれかわること。信仰に入って新しい生活をはじめること。新生。

これらの意味を要約すると、再生とは死の淵から生きかえること、新しいものに生まれかわることといえよう。それでは、事業を再生するとはどのようなことを意味するのであろうか。西浦裕二 [2012] によれば、再生の前者の意である「死の淵から生きかえること」は法的整理による再建にあたり、後者の意である「新しいものに生まれかわること」はM&A、株主の変更、中核事業の廃止・売却など大きな転換点に取り組む作業がこれにあたる³⁾。法律の力を借りて外科的手術のような治療を行い、事業を生きかえらせるのが前者の再生である。一般的に企業再生という呼び方をされる場合も多い。一方、事業の進展のために、従来のビジネスを転換し、新たなビジネスモデルを構築していくのが後者の再生である。

本田桂子 [2004] は、前者の再生を債権者や株主の観点からの再生であり、一般に事業再生というと債権者や株主の観点から語られることが多いと述べる⁴⁾。また、本田 [2004] は後者の再生を経営の観点からの再生と述べ、経営の観点の再生が必要なケースとして4ケースをあげる⁵⁾。

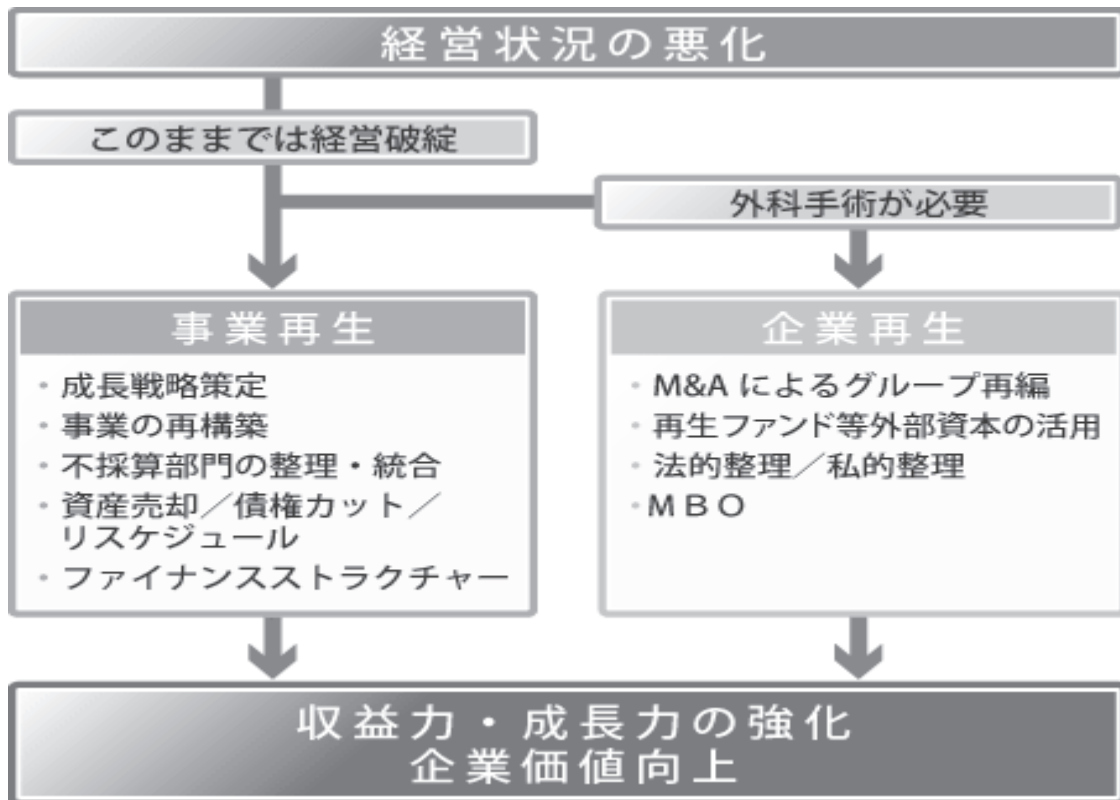
- ① 企業がキャッシュ不足に陥っている場合。
- ② 事業からのキャッシュフローはあるが、その額が現在抱える有利子負債を将来にわたって完済するのに十分でない場合。
- ③ キャッシュフローも出ているし、有利子負債の返済も可能だが将来ギリ貧になるのが明

らかな場合。

- ④ 事業単体としては①ないし②のケースだが、それが企業の一部門、もしくは子会社の状況であるため、他部門から損失補填を受けて延命している場合。

また、高木新次郎 [2006] は、事業再生を医療に例えて、以下のように述べる。「病気が全身に拡がらないうちに患部を切除し、体力を回復させて活力を甦らせるように、不採算部門や不得意な部門を切り出して他に売却するか閉鎖する。その後、手術の結果を馴染ませ、体質を改善するための内科的治療を継続して健康体へと回復させるように、収益を改善できる見込みのあるコア部門に力を集中し、過剰債務（多すぎる借金）を減らすのはもとより、再投資を呼び込むなどによって体力の強化を図る。事業と財務の2つの側面での再構築（リストラクチャリング）を行う」⁶⁾

図表 1-1 企業再生と事業再生



(出所) http://www.ht-tax.or.jp/services/legal_person/ma/rebirth_consulting/

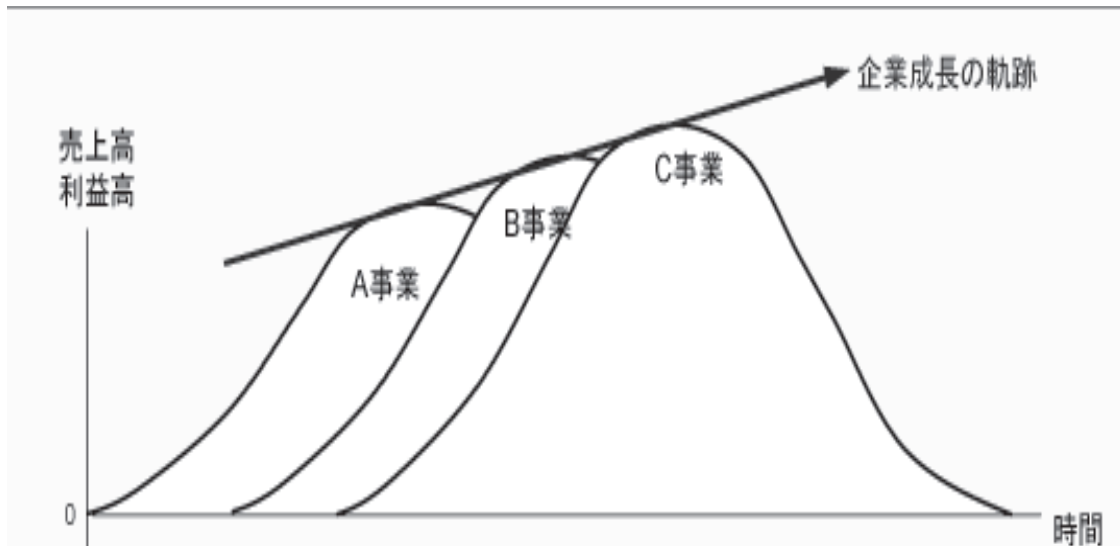
上述したように、事業再生は法的整理という債権者・株主視点からのものと事業の大きな転換点を成功に導く経営視点からのものに大別できる。本稿では後者の経営視点の事業再生に着目し、今後、本稿で事業再生と呼ぶ場合、経営視点の事業再生を指すものとする。

したがって、事業再生とは、従来のビジネスを転換するビジネスモデルイノベーションによって新たなビジネスモデルを構築し、事業に再び活力を与えることと定義する。

3. 事業再生が必要なケース

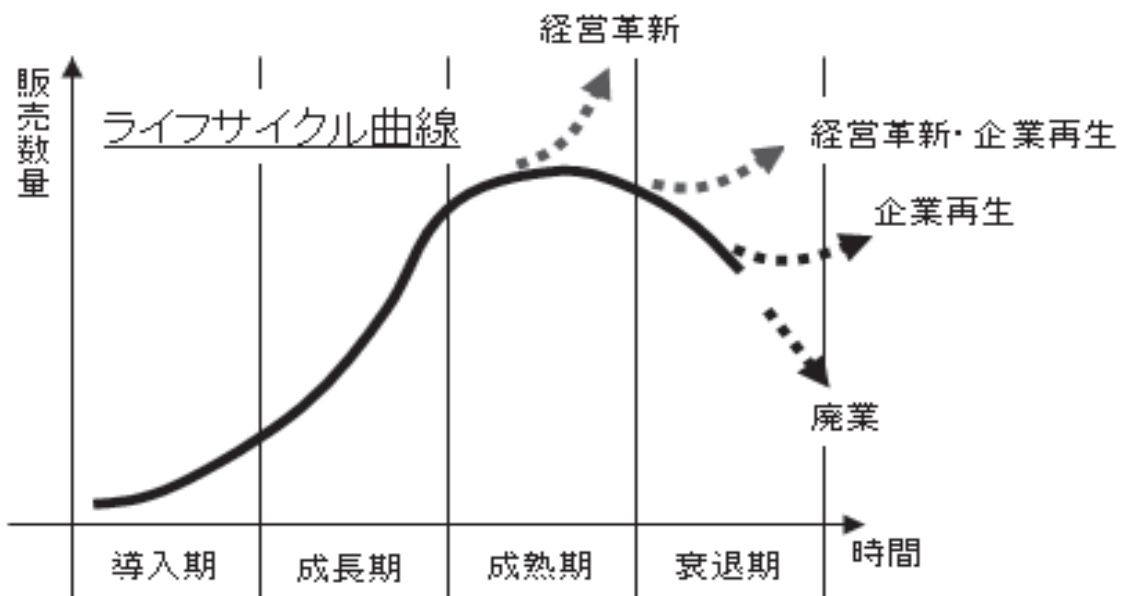
事業再生が必要となるのはどのような場合であろうか。事業には必ずライフサイクルが存在する。事業は図表3-1のように、ライフサイクルで衰退期に近づけば新規事業に移行するか、図表3-2のように事業を再生し、事業の再活性化を図らなければならない。

図表3-1 事業ライフサイクルと新規事業の創出



(出所) <http://www.msiocc.co.jp/3001new%20business02.htm> を筆者が一部修正。

図表3-2 事業ライフサイクルと事業の再生



(出所) <http://in-cube.co.jp/>

まず、新規事業への移行にともなう衰退期の脱出を考える。事業が企業の業績と直結している以上、事業が傾けば、企業は窮地に陥る。事業のライフサイクルが終了する前に、他の事業に主力事業を移行し、収益の源泉を変えていくのがこのパターンである。新規事業の創出は多くの時間と多額の費用を必要とする。また、新規事業を立ち上げて安定した利益を上げるためには、かなりの時間を要する。つまり、事業が衰退期に入ってから新たな事業を立ち上げようとしても間に合わない。このパターンで企業の存続を図っていこうとする場合、事業が成長期にある場合から次の主力事業立ち上げの準備を始めていく必要がある。事業のライフサイクルが短命化している現在、このパターンでの企業存続は非常に厳しい状況になっていることは想像に難くない。

次いで、衰退期に陥った事業を再生し、再活性化を図るパターンを考える。現在、事業のライフサイクルの短命化が顕著であり、新規事業も次の主力事業に育てるのは時間との勝負となる。少しでも新規事業に時間をかけるためには、現事業のライフサイクルを伸ばす必要がある。成長期、成熟期という早い段階から経営革新に取り組み、企業を再生することは非常に重要である。簡単に新規事業を創出することができない中小企業は、事業を再生しながら、出来るだけ長く続けることが企業を存続させる条件となりえる。

事業再生が必要なケースとして、事業ライフサイクルが衰退期に入った場合を検討したが、それ以外にも企業が窮地に陥る場合は存在する。小野伸一 [2010] は、企業が窮地に陥る要因を図表 3-3 のようにまとめている⁷⁾。

図表 3-3 企業が窮地に陥る主な要因

① <u>本業の過大投資</u> ：市場動向にマッチしない（市場動向を読み誤った）過大投資による過剰供給力の発生
② <u>新分野、新地域への投資の失敗</u> ：本業に関連した新事業分野や国内・海外の未進出地域への進出の失敗
③ <u>事業多角化の失敗</u> ：（本業と並び立つような）事業の柱の確立のための投資の失敗
④ <u>市場環境の変化への不適合</u> ：市場環境、ニーズの変化に対する認識が甘かったり、改革を先送りし変化に乗り遅れたりすることによる経営の失敗
⑤ <u>マネジメントの失敗</u> ：経営、業務、コスト、販売などの管理の失敗
⑥ <u>不動産投資、有価証券投資の失敗</u> ：本業以外の土地や株式などへの投資による損失の発生
⑦ <u>取引先、取引銀行、子会社の破綻</u> ：取引債権の不良資産化やメインバンクの破綻などによる経営悪化

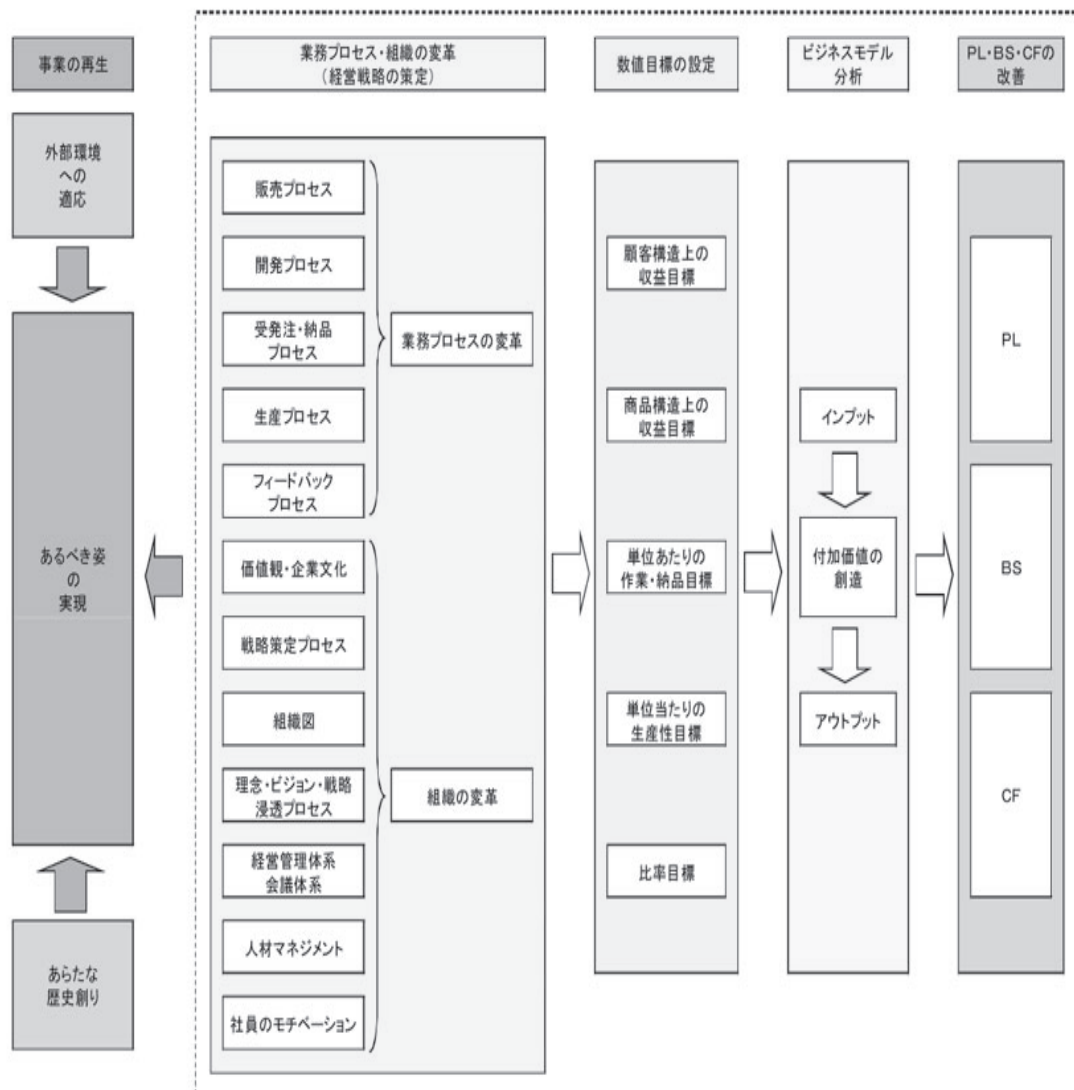
（出所）小野伸一 [2010], 19 頁。

小野が提示する7つの要因を見ると、⑥不動産投資、有価証券投資の失敗、⑦取引先、取引銀行、子会社の破綻を除き、残りの5つの要因はすべて事業と関わりをもっているといえる。すなわち、事業が衰退期に入る以外にも事業を再生しなければならないケースは多数存在するのである。事業の成否が企業の存続と直結している以上、事業の再生は企業にとって重要かつ不可欠な取り組みであるといえよう。

4. 事業再生のフレームワーク

前節で事業再生が必要なケースについて検討した。それでは、実際に事業再生を実施する場合、どのような点に注力すべきなのであろうか。図表4-1は、事業再生のフレームワークを図式化したものである。

図表4-1 事業再生のフレームワーク



事業再生を実施する際に、まず重要となるのはその事業が本当に再生可能かということである。また、その再生を誰が担当するのも成否にとっては重要な要素である。本田桂子 [2004] は、事業立て直しの要点として、1. 可否の見極めと 2. リーダー選定とその交代をあげる⁸⁾。事業再生の可否を見極め、実行するリーダーを選定する。事業再生において、これが実行のファーストステップであるといえる。

図表 4-2 再生戦略の概要

7つの必須要素	戦略の概要
1. 経営危機の安定化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営支配権の掌握 ・ キャッシュの管理 ・ 資産圧縮 ・ 短期資金の確保 ・ すぐにできるコスト削減
2. リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ CEOの交代 ・ 他の経営トップ層の交代
3. ステークホルダーの支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニケーション
4. 戦略的フォーカス	<ul style="list-style-type: none"> ・ コア事業の再定義 ・ 撤退と資産の圧縮 ・ 製品・市場フォーカスの再検討 ・ ダウンサイジング ・ アウトソーシング ・ 投資
5. 組織改革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織構造の変更 ・ 主要な人材の配置転換 ・ コミュニケーションの改善 ・ コミットメントと能力の改善 ・ 雇用条件の変更
6. コア・プロセスの改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売とマーケティングの改善 ・ コスト削減 ・ 品質改善 ・ 組織の対応力の強化 ・ 情報システムと管理システムの改善
7. 財務リストラ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 借り換え ・ 資産圧縮

(出所) スラッター=ロベット [2003], 87 頁。

事業再生可能と判断し、実行のリーダーが決まると実際に業務プロセスを始めとするビジネス全体の改革・改善に携わることになる。許斐義信 [2012] は、再生の着眼点として以下の3点をあげている⁹⁾。

- ① 財務構造のリストラクチャリング
- ② 組織構造や業務のリストラクチャリング
- ③ 事業構造のリストラクチャリング

財務構造のリストラクチャリングは、バランスシート上の負債・資本の部の再構築を行い、財務体力を立て直すことである。組織構造や業務のリストラクチャリングは、従業員の雇用調整や賃金の見直しなど雇用条件の変化を実施するだけでなく、企業文化の変革や業務プロセスの大幅な転換にまで及ぶ。事業構造のリストラクチャリングは、企業の事業や外部競争環境を同時かつ慎重に判断し、業界における競争優位を維持できるポジションを再構築することである。

業務プロセスの改革・改善をさらに詳細に考えた場合、スラッター＝ロベット [2003] が再生のための7つのフレームワークを図表4-2のように提示している¹⁰⁾。

スラッター＝ロベットが提示したモデルは、事業再生のフレームワークとしては非常に優れたものである。7つの要素を個々に見た場合、事業再生にとってどれも必要な要素であるといえよう。しかし、実際の事業再生は個々の要素の再生ではなく、要素全体の再生が行われることになる。個々の要素が関連しながら事業の再生を行っていくのであり、個々の要素の関連はビジネスモデルとしてあらわれる。したがって、事業再生は個々の要素で考えるだけでなく、ビジネスモデルという全体で考える必要もある。次章でビジネスモデルと事業再生の関連性を検討する。

5. ビジネスモデルイノベーションと事業再生

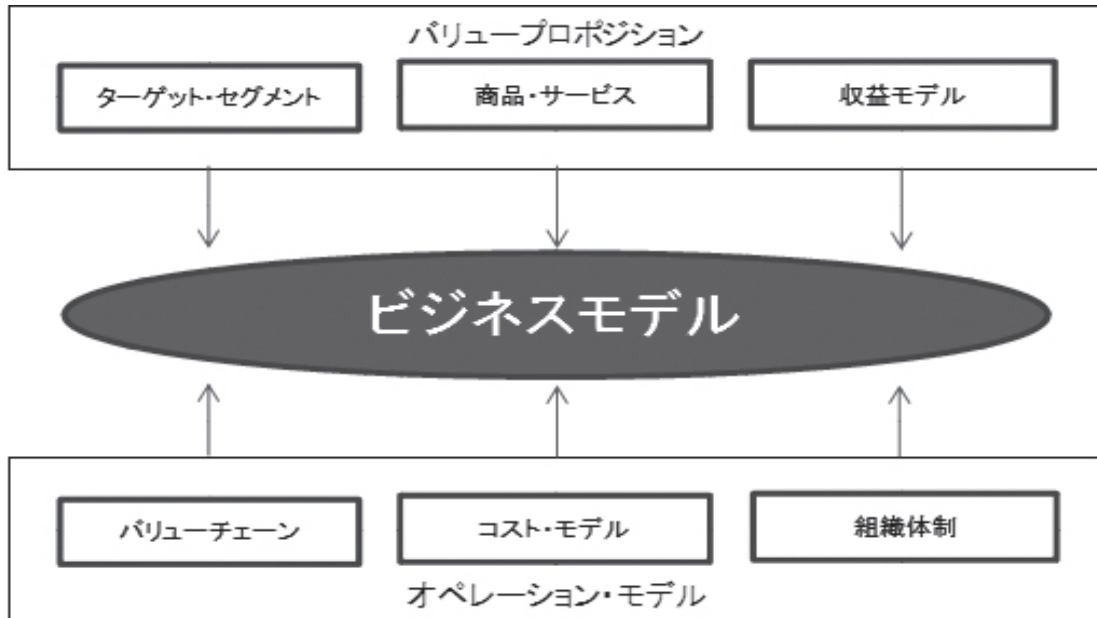
ビジネスモデルは利益を上げるための仕組みと解される場合もあるが、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) [2010] のように、ビジネスモデルはバリュープロポジション (価値提案) とオペレーション・モデルの2つの中核要素により構成されていると解されることもある (図表5-1 参照)。BCGの提示するバリュープロポジションとは、自社は誰に対して何を提供しているのかということである。一方、オペレーション・モデルは自社のバリュープロポジションをいかに利益をあげつつ顧客に届けるかということである¹¹⁾。

BCGモデルで考えれば、ビジネスモデルとはビジネス要素すべてを包含していると考えて良いであろう。すなわち、前章で検討した再生のための7つのフレームワークは単体ではなく全体として見ればビジネスモデルの一部であると考えることができる。

それでは、ビジネスモデルのイノベーションを実行するとはどのようなことであろうか。ビジネスモデルイノベーションとは、変化する環境に対応するようにビジネスモデルの変革を行い、新たな儲けの仕組みをつくること、もしくはビジネスモデルの変革によって新たな儲けの仕組みをつくり、新たな環境を創造することである。前者の環境対応のビジネスモデルイノベーションは事業再生につながり、後者の環境創造のビジネスモデルイノベーション

は事業創造を誘発する。したがって、本章では事業再生につながる環境対応のビジネスモデルイノベーションについて検討する。

図表 5-1 バリュープロポジションとオペレーション・モデル



(出所) BCG [2010], 3 頁。

環境対応のビジネスモデルイノベーションとは、消費者の嗜好変化や市場ニーズの変化、代替品・代替サービスの出現により旧来のビジネスモデルが徐々に効力を失っていった際に、その環境変化を逆にビジネスチャンスととらえ、ビジネスモデルのイノベーションを実行することである。ビジネスモデルイノベーションに成功すれば、環境変化によって効力を失ったビジネスモデルが再生し、再び効力を発揮するようになる。ビジネスモデルが効力を発揮するようになれば、当然事業自体の再活性化にもつながり、事業の再生を実現することも可能である。

それでは、事業を再生させるビジネスモデルイノベーションはどのような手法を用いるのであろうか。内海勝彦と矢島孝如 [2012] は、自社による事業再生の定石として、①特化と深化、②潜在力の開放をあげる^{1 2)}。特化と深化とは、ゼネラル・エレクトリック社のジャック・ウェルチにより提唱された一般に選択と集中と呼ばれるものと同義である。この2点はビジネスモデルイノベーションによる事業再生の手法としては有益であり、以下この2点を検討する。

① 選択と集中

いわゆる複数の事業や製品の中から有望なものを選択し、経営資源を傾注する手法である。事業が傾く場合、他の事業や採算の合わない製品が影響しているケースが多い。すなわち、事業や製品をコアとノンコアに明確に区分し、コア事業に特化することでビジネスモデルをシンプルなモデルに変換するのである。事業や製品の数が増えれば増えるほどビジネスモデ

ルは複雑になる。ビジネスモデルをシンプルかつ一極集中して、事業の再生をはかるのである。

キャノンは、伝統的な終身雇用制は維持しつつPC事業など赤字部門を切り捨て、複写機やプリンターに使うインクカートリッジなどに経営資源を傾注する選択と集中を実施した。社員を解雇しない代わりに年功序列は廃し、実力主義の賃金体系を実行した。特定事業に特化するシンプルなビジネスモデルに向けたイノベーションを実施し、事業を再生させたのである¹³⁾。

② 潜在力の開放

潜在力の開放とは、競争力の源泉たる潜在力を環境変化に対応し、正しく発現させることである。上述した矢島 [2012] によれば、企業はその特徴に基づき独自の資産を集め、その組み合わせによってもたらされる独自の能力が企業の潜在力として備わっている¹⁴⁾。すなわち、企業が本来もっている潜在力を活用し、ビジネスモデルイノベーションを実行し、事業を再生させようというものである。

リゾート施設やホテル・旅館の再生事業をビジネスとする星野リゾートは、この潜在力の開放を再生手法として用いる。星野リゾートはリゾート施設やホテル・旅館を再生する際に基本的に高級感を特徴とするのだが、すべて同じ特徴をもたせるわけではない。それぞれがもつ潜在力を基にターゲットを絞り込み、ビジネスモデルイノベーションを実行し、事業を再生させ、再度活力を与えている。社員のマルチタスク化を実現し従業員の潜在力を引き出したり、サービスをオーダーメイド化してサービス力の潜在力を極限まで活用したりと潜在力の開放により事業を再生させている¹⁵⁾。

このように選択と集中や潜在力の開放などの手法を用い、ビジネスモデルイノベーションに成功すると事業の再生につながるのである。ビジネスモデルにイノベーションを実行することは事業再生を可能にする重要な誘因であるといえよう。

6. 結び

本稿では、近年、重要性が増している事業再生の概念を検討しつつ、ビジネスモデルイノベーションによって実現する事業再生について考察した。ここで、再度整理することによって、本稿の結びとしたい。

事業がライフサイクルの衰退期に入った場合、あるいは窮地に陥った場合は事業を再生することが必要となる。事業は企業の業績と直結しているため、再生できないと企業の存続に多大な影響が出る。その事業再生は、法的整理という債権者・株主視点からのものと事業の大きな転換点を成功に導く経営視点からのものに大別できる。後者の経営視点の事業再生に着目すれば、事業再生とは、従来のビジネスを転換するビジネスモデルイノベーションによって新たなビジネスモデルを構築し、事業に再び活力を与えることと定義できる。

事業再生には、実行のフレームワークが存在する。しかし、業務を個別に改革するだけでなく、全体として考える必要もあり、ビジネスモデルのイノベーションとして実行することも重要である。

ビジネスモデルイノベーションによって事業再生を実現する効果的な方法は、選択と集中、潜在力の開放を実行することである。コア事業に特化することでビジネスモデルをシンプルなモデルに変換し、競争力の源泉たる潜在力を環境変化に対応し、正しく発現させることがビジネスモデルのイノベーションにつながり、事業を再生させることを可能とする。

以上で本稿の結びとするが、本稿ではビジネスモデルイノベーションによる事業再生の効果度分析までは実施できなかった。これは次回の研究機会にゆずることとしたい。

<注>

- 1) 拙稿 [2014] 89-99 頁。
- 2) 新村出編 [2008] 1090 頁。
- 3) 西浦裕二 [2012] 28 頁。
- 4) 本田桂子 [2004] 3 頁。
- 5) 同上書, 3-5 頁。
- 6) 高木新二郎 [2006] 2 頁。
- 7) 小野伸一 [2010] 19 頁。
- 8) 本田桂子, 前掲書, 13-32 頁。
- 9) 許斐義信 [2012] 4-7 頁。
- 10) スラッター=ロベット [2003] 訳書 87 頁。
- 11) 参考資料に記載している BCG のサイトを参照している。
- 12) 内海勝彦 [2012] 26-53 頁, 矢島孝如 [2012] 55-91 頁。(許斐義信編 [2012], 所収)
- 13) http://biz-journal.jp/2013/09/post_2821.html
- 14) 矢島孝如 [2012], 前掲書, 55 頁。
- 15) <http://makotti.com/archives/324.html>

<参考文献>

- ・Slatter, S. = Lovett, D. [1999], *Corporate Turnaround*, Tuttle-Mori Agency, Inc. (ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド訳 [2003] 『ターンアラウンド・マネジメント』ダイヤモンド社)
- ・小野伸一 [2010] 「事業再生を考える ～過去の事例から～」『経済のプリズム』第 85 号, 2010 年 11 月, 参議院。 ※本稿では, http://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/h22pdf/20108502.pdf を参照している。
- ・許斐義信編著, ターンアラウンド研究会 [2012] 『ケースブック事業再生』中央経済社。
- ・十川廣國 [1997] 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- ・高木新二郎 [2006] 『事業再生』岩波新書。
- ・谷井良 [2014] 「ビジネスモデルイノベーションによる事業創造のデザイン」明星大学経営学研究紀要第 9 号。
- ・新村出編 [2008] 『広辞苑 第 6 版』岩波書店。
- ・西浦裕二 [2012] 『企業再生プロフェッショナル』日本経済新聞社。
- ・日経トップリーダー編, 中沢康彦 [2010] 『星野リゾートの教科書』日経 BP 社。
- ・本田桂子編・監訳 [2004] 『マッキンゼー事業再生』ダイヤモンド社。
- ・松嶋英機編, 横山兼太郎 [2013] 『ゼロからわかる事業再生』きんざい。
- ・安田隆二 [2003] 『企業再生マネジメント』東洋経済新報社。

<参考資料>

- <http://www.jigyosaisei.com/example.html> (2015年2月15日現在)
- http://www.ht-tax.or.jp/services/legal_person/ma/rebirth_consulting/ (2015年2月15日現在)
- <http://www.msiocc.co.jp/3001new%20business02.htm> (2015年2月15日現在)
- <http://in-cube.co.jp/> (2015年2月15日現在)
- <http://www.100jp.co.jp/menu/sien.html> (2015年2月15日現在)
- <http://www.bcg.co.jp/documents/file127975.pdf> (2015年2月15日現在)
- http://biz-journal.jp/2013/09/post_2821.html (2015年2月15日現在)
- <http://makotti.com/archives/324.html> (2015年2月15日現在)