

- Taylor, B. [1983], "Turnaround, Recovery and Growth: the way through the crisis", *Journal of General Management*, Winter, pp. 5-13.
- Teece, D.J. (ed.) [1987], *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Company, Massachusetts, U. S. A (石井淳蔵ほか訳「競争への挑戦(革新と再生の戦略)」, 白桃書房, 1988年)。
- Zimmerman, F.M. [1989], "Managing a Successful Turnaround", *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 3, pp. 105-124.

## 付 記

本論文は、平成5年度・成城大学特別研究助成による研究成果の一部である。

(1994年8月脱稿)

- Grinyer, P. H., D. Mayes and P. McKiernan [1990], "The Sharpbenders: Achieving a Sustained Improvement in Performance", *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 1, pp. 116-125.
- Grinyer, P. H., and P. McKiernan [1990], "Generating Major Change in Stagnating Companies", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 131-146.
- Hambrick, D. C. and S. M. Schecter [1983], "Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 231-248.
- Hatten, K. J., A. C. Cooper and D. E. Schendel [1978], "A Strategic Model of the U. S. brewing industry, 1952-1971", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp. 592-610.
- Hofer, C. W. [1980], "Turnaround Strategies", *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 1, pp. 19-31.
- Hofer, C. W. and D. E. Schendel [1978], *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, WEST PUBLISHING CO. (奥村昭博ほか訳「戦略策定」, 千倉書房, 1981年)。
- Kokuryo, J. [1989], "ASAHI Breweries, LTD.", *Harvard Business School cases*, #9-389-114.
- Lorange, P. and R. T. Nelson [1987], "How to Recognize - and Avoid - Organizational Decline", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 41-48.
- O'Neill, H. M. [1986], "Turnaround and Recovery: What Strategy do You Need?", *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 1, pp. 80-88.
- Pearce, J. A. II and D. K. Robbins [1994], "Retrenchment Remains The Foundation of Business Turnaround", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 407-417.
- Porter, M. E. [1980], *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, U. S. A. (土岐坤ほか訳「競争の戦略」, ダイヤモンド社, 1982年)。
- Robbins, D. K. and J. A. Pearce II [1992], "Turnaround: Retrenchment and Recovery", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 287-309.
- Schendel, D. E. and G. R. Patton [1976], "Corporate Stagnation and Turn-around", *Journal of Economics and Business*, Summer, pp. 236-241.
- Schendel, D. E., G. R. Patton and J. Riggs [1976], "Corporate Turnaround Strategies: A study of profit decline and recovery", *Journal of General Management*, Spring, pp. 3-11.

- 海保英孝 [1994] 「企業グループ経営の展開と分社化政策の意義（わが国製造業を対象に）」, 成城大学経済研究, 125号, 185~203頁。
- 清水龍瑩 [1986] 「中堅・中小企業成長論」, 千倉書房。
- 清水龍瑩 [1992] 「大変革期における経営者の洞察力と意思決定」, 千倉書房。
- 清水龍瑩 [1993] 「日本企業の活性化・個性化」, 中央経済社。
- 平澤英夫 [1984] 「財務諸表分析」, 日本経済評論社。
- 山口 操・藤森三男編著 [1992] 「企業成長の理論」, 千倉書房。
- Altman, E. I. [1968], "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *The Journal of Finance*, Vol. 23, No. 4, pp. 589-609.
- Altman, E. I. [1983], *Corporate Financial Distress*, John Wiley & Sons, Inc., New York, U. S. A. (青山英男訳「現代大企業の倒産—その原因と予知モデルの包括的研究」, 文眞堂, 1992年)。
- Barker, V. L. III and M. A. Mone [1994], "Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline?", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 395-405.
- Bibeault, D. G. [1982], *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*, McGraw-Hill, New York.
- Buzzell, R. D. and B. T. Gale [1987], *The PIMS Principles*, The Free Press, New York (和田充夫他訳「新 PIMS の戦略原則」, ダイアモンド社, 1988年)。
- Carman, J. M. [1993], "Continuous quality improvement as a survival strategy: The Southern Pacific experience", *California Management Review*, Vol. 35, Spring, pp. 118-132.
- Cameron, K. S., D. A. Whetten and M. U. Kim [1987], "Organizational Dysfunctions of Decline", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 126-138.
- D'Aveni, R. A. [1989], "The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of The Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 577-605.
- Ghemawat, P. [1991], *Commitment: The Dynamic of Strategy*, The Free Press, New York, U. S. A.
- Gopinath, C. [1991], "Turnaround: Recognizing Decline and Initiating Intervention", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 6, pp. 96-101.

合他社の経営目的や資源配分、組織特性、製品特性などの弱点を突く戦略を策定すれば致命的なリアクションを受けずにターンアラウンドが成功する可能性が高い。

本論文では経営資源配分と寡占市場競争の視点からターンアラウンド戦略を捉え直してみた。業績低迷の原因から戦略的アクションまでのプロセスは経営資源配分の視点で説明することができた。また、同じ戦略的アクションをとっていてもターンアラウンドに成功する企業と失敗する企業ができることは、寡占市場での競争企業間の戦略的相互依存関係から競争形態と競合他社のリアクションを考慮することで説明のつくことを示した。

最後に今後の研究の方向について示しておきたい。本論文の第2章で整理したように、ターンアラウンド戦略の諸研究によりファクト・ファインディングが蓄積されつつある。なかでも、ターンアラウンドの成功に必要な経営要因に関して、大部分の研究の結論は一致しており、大きな論争はないようである。したがって、次の段階としてわれわれが着手すべき研究の方向は以下の2つである。第一に、ターンアラウンドに成功した企業のトップ・マネジメントを中心とした戦略的意思決定プロセスを詳細に明らかにすることである。そして、第二に、本論文で展開したフレーム・ワークにより、寡占市場競争の視点から実証研究を行うことである。

## 参 考 文 献

- 今口忠政 [1993]「組織の成長と衰退」, 白桃書房。
- 太田三郎 [1993]「企業倒産の研究—企業倒産理論の構築をめざして」, 千葉商大論集, 30巻4号, 25~52頁。
- 岡本大輔 [1987]「企業倒産に関する研究 [Ⅱ] (定性的データを中心として)」, 三田商学研究, 29巻5号, 167~183頁。
- 岡本大輔・古川靖洋・海保英孝 [1994]「連結子会社データの推計と分析」, 三田商学研究, 37巻2号, 141~160頁。
- 奥野正寛・鈴木興太郎 [1988]「ミクロ経済学Ⅱ」, 岩波書店。

従来の戦略の慣性を止め、将来へ向けて戦略転換を図るためには、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップの発揮が必要である。しかし、業績低迷状況をトップ・マネジメントが認識し、さらに利害関係者から全幅の信頼が得られない限り、そのトップ・マネジメントのリーダーシップの発揮は不可能である。この条件が満たされないと、トップ・マネジメントの交代が行われることになる。そして、トップ・マネジメントが強力なリーダーシップを発揮できる条件が揃わない限り、ターンアラウンドのための戦略的アクションをとることはできない。

戦略的アクションの柱はシビアな財務管理によりキャッシュ・フローを創出し、それを重点事業分野へ集中的に投下することである。まさに「経営資源の適正配分」の実行である。重点事業分野とは自社の強みを生かせる主力製品事業分野である。主力製品事業分野での活動は、顧客ニーズを汲み上げ、品質を改良し、コストダウンを図り、主力製品の競争力を高めるという経営原則に忠実なものとなる。そして、その活動を支えるのが従業員モラルである。従業員のやる気がなければターンアラウンドは不可能である。トップ・マネジメントは従業員のやる気を出させるために積極的に従業員とのコミュニケーションを図り、経営目標の明確化、積極的な活動を評価する業績評価システムや人事評価システムの導入などを行う必要がある。

競争地位が比較的高い企業の場合は、これらの戦略的アクションを着実に実行するだけでターンアラウンドが成功する可能性が高い。しかし、競争地位があまり高くない場合には、このような戦略的アクションだけでは不十分であり、競合他社のリアクションを十分考慮した戦略計画を作成することが不可欠となる。

競合他社のリアクションの強さは競争形態により異なる。成長市場では比較的競合他社のリアクションが少ないと考えられるが、成熟市場では全面的なリアクションを覚悟する必要がある。ただ、成熟市場においても競

えられるのである。

このように、リーダー企業のリアクションの強さは競争形態により異なり、ターンアラウンド戦略の成否はその強さに影響を受けるものと考えられる。成長市場では比較的リーダー企業のリアクションが少ないと考えられるが、成熟市場では全面的なリアクションを覚悟する必要がある。しかし、成熟市場においてもリーダー企業の多角化志向を考慮して主力製品分野への集中的な資源配分を行い、ユーザー志向の製品開発により有効なイノベーションを起こし、そして製品ミックスがリーダー企業のカニバリゼーションを誘うようなものであれば、有効なリアクションを受けずにターンアラウンドが成功する可能性が高い。O'Neill [1986] は非効率な企業も生存できるほど成長市場の容量は大きく新製品戦略を中心とした積極的な戦略の展開が許されるが、成熟市場では競争が激しくコスト要因が重要であり、ターンアラウンドの成功は製品ライフサイクルと市場特性から大きな影響を受けると主張している。まさに、競争劣位の企業におけるターンアラウンドの成功は戦略的アクションの実行のみならず、リーダー企業のリアクションをうまく封じ込められるかにかかっているのである。

## 5. む す び

業績の低迷とは投下した経営資源に対して十分な経営成果が上がっていないことである。それは戦略的な経営資源配分の不適正から生じる。競争優位を維持するのに必要な活動や将来的に有望な事業分野へ積極的にコミットし、適切な量の経営資源を、適切なタイミングで投入していれば高業績は達成できたはずである。そして、このような最適な資源配分を妨げるのは「戦略の慣性」である。戦略の慣性はトップ・マネジメントが過去に成功した活動や事業分野に拘り、過大な経営資源を投入し続けることを機に発生する。その慣性を止めない限り、ターンアラウンドへ向けての方向転換は不可能である。

を起こす確率はターンアラウンド企業の方が高いといわれる。Grinyer, Mayes and McKiernan [1990] はリーダー企業もターンアラウンド企業も同じだけのビジネス・チャンスがあるはずだが、リーダー企業は敏感でなく、結果としてターンアラウンド企業の方がイノベーションを起こす確率が高いと指摘している。ターンアラウンド企業は原点に帰ったユーザー志向の製品開発を行うことが多いことから、その確率は高くなるものと考えられる。逆に、情報感度の低いリーダー企業ではイノベーションの確率は低くなる。成熟市場でのイノベーションに対してはリーダー企業であろうとも有効なリアクションが行えない可能性が高い。

第三に、リーダー企業のリアクションが別の戦略的に不利な状況をもたらすケースである。ターンアラウンド企業がリーダー企業の強みとする主力製品に対抗する低価格・代替製品を出せば、リーダー企業は製品の「カニバリゼーション（共食い）」を恐れ短期的には有効なリアクションを示せない可能性がある<sup>25)</sup>。わが国でもコピー・マシン、コンピューター、自動車、写真現像などの市場でリーダー企業のカニバリゼーションを誘う戦略がみられた<sup>26)</sup>。また、もしリーダー企業のリアクションが有効だった場合に独占禁止法などの法的規制に抵触して、さらに不利な状況を生む可能性もある。Kokuryo [1989] はキリンビールがかつて圧倒的な高シェアを誇っていた頃、さらにシェアをとる戦略行動ではなくバイオテクノロジーなど分野へ多角化した理由として、それ以上の高シェアは独占禁止法に抵触する恐れがあったことを指摘している。つまり、リーダー企業は自分のアクションが自分の立場を不利にする可能性のある場合には、追随企業に対して徹底的な攻撃をするのではなく何らかの別の戦略行動をとることが考

---

24) Buzzell and Gale [1987] 邦訳書238～254頁。

25) Rumelt, R. P., "Theory, Strategy, and Entrepreneurship" in Teece (ed.) [1987] 邦訳書181～188頁。

26) しかし、長期的な視点でみると、もちろん何らかのリアクションは行われている。

であれば成熟市場と比較してもファイナンス面でも有利なことは確かである。従って、競争優位が維持できていない企業であっても、ターンアラウンド戦略が成功する可能性は高く、リーダー企業の全面的なリアクションは少ないものと考えられる。

一方、成熟市場では競争が激化する。そして、競争形態も先端技術競争からサービス競争、価格競争へと大きく変わっていく。成長市場ではなんとか生き残れた非効率な企業も成熟市場ではその将来は危ういものとなる。このような市場では競争優位を築き、高いマーケット・シェアを誇るリーダー企業が全般的に有利である。しかし、リーダー企業が有効なリアクションをとれないことも多い。ターンアラウンド企業はそのようなリーダー企業の弱点を利用して、致命的なリアクションを受けずに戦略を遂行できればターンアラウンドに成功する。では、リーダー企業が有効なリアクションをとれない可能性の高いのはどのようなケースであろうか。以下では代表的な3つのケースについて考えてみたい。

まず、第一に、リアクションのタイミングが相当遅れるケースである。企業は主力製品事業が成熟環境にある場合、長期的な生き残りをかけて多角化戦略を展開することが多い。そのような企業では新規事業分野での活動が優先され、主力製品事業への経営資源配分が不十分になる。ターンアラウンドを意図する企業が主力製品事業での活動を強化すれば、そのような多角化したリーダー企業と比較して優位な市場地位を築くこともできよう。リーダー企業の主力製品事業への経営資源配分が相対的に小さい場合、その戦略を転換することは容易ではないから、ターンアラウンド企業の戦略に対して有効なリアクションをとるタイミングが相当遅れることになる。

第二に、リーダー企業のイノベーションの確率が低いケースである。成熟市場ではイノベーションが起きる確率は低く、モデルチェンジ競争などが中心であり競争が同質化している。このような状況でイノベーションを起こせれば、競争上、極めて有効なものとなる<sup>24)</sup>。そして、イノベーション



#### 4-2 競争形態と競合他社のリアクション

競争形態は市場の発展段階と市場構造により異なる。ターンアラウンド戦略に対する競合他社のリアクションもこのような競争形態により大きく異なるものと考えられる。ここでは成長市場と成熟市場の2つをとりあげて、競争形態と競合他社のリアクションの可能性について考えたい。以下では競争劣位にある「ターンアラウンド企業」とそれに競合する他社として「リーダー企業」の2社を想定して比較しながら検討を進めていく。

まず成長市場の特性について考えてみよう。成長市場の萌芽期では絶えずイノベーションが起これ、新製品開発も盛んであり、そして企業の参入も相次ぐのが特徴である。他方、技術の将来方向や競争企業の戦略も不透明であり極めて不確実性が高い。そのような混沌とした状況から次第に市場が拡大するにしたがって、イノベーションは減少するものの、規模の経済が働き急速にコストダウンが行われる。この時期に、リーダー企業（パイオニア企業）が高いマーケット・シェアを守ろうとしてあらゆる競争企業に対して競争を仕掛けることも少なくない。しかし、市場が発展する段階で高シェアと高利益を守り抜くのは難しく、この段階から参入企業と全面的に競争するよりも、市場全体を発展させる方向へ向かうことの方が多いようである<sup>23)</sup>。近年のエレクトロニクス産業では、リーダー企業が技術規格を公開し、多くの企業が参入、その規格による製品を数多く供給することで市場が拡大している。ビデオ・デッキ、ビデオ・カメラ、コンパクト・ディスク、パソコン、アプリケーション・ソフトウェアなどがよい例であろう。もちろん、基準となる技術規格自体の競争は激しいが、一般にこのような成長市場では非効率な企業であっても戦略の誤りが表面化せずに残ることが可能であるといわれる。それは競争力のある企業と全面的に競争しなくても、少し戦略ドメインを変更するだけで生き残って行くだけの市場が残されているからである。さらに、順調に成長している市場

23) Porter [1980] 邦訳書307頁。

る製品・サービスは同質的であること、買い手は製品・サービスの質について完全な情報を得ていること、そして企業は産業への参入・退出が自由であることの4つである。完全競争市場の典型例としては農業や漁業での卸売市場などがよく挙げられる。そこでは競争企業間で「お互いの顔が見えない競争」が行われている。しかし、現代の市場は不完全競争市場、なかでも少数の企業から構成される寡占市場が大半である。寡占市場では「お互いの顔を見ながらの競争」が行われている。ある企業が自社の競争地位を高めるために行った戦略的アクションは、競争の次の段階では競合他社の戦略的リアクションのトリガーとなる。企業は競合他社の戦略的アクションに対して常に十分な注意を払っており、それが戦略構築時の貴重な意思決定情報となっている。競争企業間で戦略的な相互依存関係があること、すなわち戦略的アクションとそのリアクションがあることが寡占市場での競争の最大の特徴である。

ターンアラウンド状況下においても、業績が低迷している企業が打ち出した起死回生の戦略的アクションに対して、競合他社による何らかのリアクションがあり、それがターンアラウンドの成功に少なからぬ影響を与えているはずである。これまでの研究ではどのような戦略的アクションが有効であるかについては論じられてきた。しかし、同じような戦略的アクションをとりながらターンアラウンドに成功する企業と失敗する企業に分かれることについて明確な説明がなされてこなかった。それは競合他社のリアクションという外部要因を明示的に考慮していなかったからである。競争地位が十分に高い企業を対象にした場合には比較的ターンアラウンドが容易と考えられるから、リトレンチメントを中心としたアクションに注目するだけでよいかもしれない。だが、競争地位がそれほど高くない企業を対象にする場合は、戦略的アクションとそれに対する競合他社のリアクションを明示的に考慮することが必要である。

主力製品事業分野へ投入する経営資源の原資を調達するために、前述のような強力な財務コントロール・システムによるキャッシュ・フローの本社機構への集中が必要となるのである。

このようにターンアラウンドの成功のためには、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップのもとで、シビアな財務管理によるキャッシュ・フローの創出、従業員モラル・アップのための各種方策の導入、そして主力製品事業分野への経営資源の集中と活動の強化などのアクションを起こしていくことが求められる。

#### 4. 寡占市場競争の視点から見たターンアラウンド戦略の成功と失敗

もし主力製品事業分野で競争優位を持続できるような支配的な地位にいれば、費用削減や資産売却などのリトレンチメント行動を中心に、前述のような戦略的アクションを忠実に実行するだけでターンアラウンドは成功するかもしれない。Schendel, Patton and Riggs [1976] のいう「事業運営上の問題」はこのような比較的競争地位の高い企業を想定しており、Hofer [1980] の「事業運営の改善によるターンアラウンド戦略」も同じである。しかし、競争地位がそれほど高くなかったり拮抗しているような場合には、戦略的アクションを実行するだけでなく、さらに競合企業のリアクションを考慮した戦略計画が必要である。

ここでは、寡占市場競争の視点から、ターンアラウンド戦略の成功と失敗について考えていく。

##### 4-1 寡占市場での競争

完全競争市場では売り手も買い手も価格に対して何ら影響を与えることができず、市場価格を与えられたものとして行動する。この市場が成立するためには次のような前提条件が必要である。すなわち、市場に参加する企業は非常に多く、その全てがプライス・テーカーであること、取引され

絞って選別受注するとともに、勘定科目を整理・統合して予め伝票に印刷し新たな勘定科目の追加を認めない、稟議書は変更できないようにコピーに印を押す、仕入は調達カードに前値比を記載し仕入値の推移が一目瞭然になるようにする、売掛金と買掛金の統計を毎月採り常に他社との比較を行う、部門別の原価計算を毎月12日に提出させ期限に遅れたら25日に給料を払わないなど、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップのもとで徹底的な財務管理を行っている。

第二に、従業員のモラル・アップである。業績低迷状況では過去の成功パターンに囚われた保守的な行動が好まれ、組織内部での政治的な対立と官僚主義が蔓延り、そして従業員のやる気がなくなっている。このような沈滞状況を打開して、従業員間のコミュニケーションを良くし、ひとりひとりが挑戦意欲を持てるような活性化した組織にする必要がある。従業員のやる気がなければターンアラウンドの成功もおぼつかない。そのために、トップ・マネジメントが新たな経営目標と行動の方向を示し、積極的な行動を評価するような業績評価システムや人事評価制度<sup>21)</sup>を導入することが必要である。

そして第三に、主力製品事業分野での活動の強化である。これまでの諸研究でも、いたづらな多角化戦略や企業買収などの外部拡大戦略は経営資源の分散を招き、競争優位の確立に貢献しないことが指摘されてきた<sup>22)</sup>。業績低迷が経営資源の不適正配分から生じたことを考えると、少なくとも競争優位を保てる可能性の高い事業分野へ経営資源を集中的に投下することが必要である。つまり、ユーザー・ニーズを取り入れた製品改良、生産工程の全面的な見直しによる製品のコストダウン、ユーザー志向のマーケティング活動、販売チャネル政策の見直し、既存ブランド強化のための広告宣伝活動など本業のリストラクチャリングが主軸となる。そして、この

---

21) 清水 [1993] 164～202頁。

22) Zimmerman [1989] など。

認識したうえでのことである<sup>19)</sup>。業績低迷状況を十分認識できていない場合、第三者の圧力によりターンアラウンド戦略の実行が促され、トップ・マネジメントの交代が行われる。第三者とは企業の利害関係者である株主、従業員、債権者などである。欧米企業ではこのパターンが多いようである。業績低迷がトップ・マネジメントによる経営資源配分のミステイクから生じたとすれば、ターンアラウンドのトリガーがトップ・マネジメントの交代から始まったとしても全く不思議なことではない。むしろ、交代すること自体がこれまでの間違った戦略の慣性を無くすためには最も有効な方策であるかもしれない。このようにターンアラウンドのトリガーは「トップ・マネジメント」である。トップ・マネジメントが利害関係者全てから信頼されているという前提条件が整って、はじめて、ターンアラウンドのための戦略的アクションをとることができるのである。

戦略的アクションは業績低迷の直接的な原因に対処することからはじまる。業績低迷期には製品・サービスが売れず、従業員のモラルが下がり、そして何よりも、キャッシュ・フローが生まれなくなる。まさに、ヒト・モノ・カネといった経営資源が流出してしまう危機に瀕している。この退潮を止めることが最初のアクションとして必要である。

まず第一に、キャッシュ・フローの流出を止めるために、財務管理を徹底することでキャッシュを生みだし、それを中央集権的な財務コントロール・システムにより本社機構に集中させることである。それにより、強みを築くための原資を蓄えることができる。池貝鉄工所、ツガミ、東洋製鋼などの再建をした大山梅雄氏は、経営危機に陥った企業のターンアラウンドに必要なことは徹底した財務管理であるという<sup>20)</sup>。利益の出る製品に

---

19) トップ・マネジメントは往々にして業績低迷状況に気づくのが遅れるようである。Schendel and Patton [1976] はゆるやかな業績低迷より急激な業績低迷の方がトップが気づく可能性が高いことを指摘している。

20) 株式会社ツガミ会長・大山梅雄氏へのインタビュー記録。清水 [1992] 521～529頁。

動と事業分野を間違え、そのまま「戦略の慣性」が生じて、それを転換できなかったものと考えられる。例えば、市場が価格競争から新技術開発競争へ移っているのに、依然としてコストダウンのために大量の経営資源投入を続けている企業とか、主力製品事業分野の市場規模が縮小しているのにその分野にしか経営資源を投入していない企業などがよい例であろう。

さらに考えると、戦略上極めて重要な経営資源配分のミステイクはトップ・マネジメントの責任である。トップ・マネジメントが競争条件や市場条件などの環境変化を正しく認識し、適正な経営資源配分を行ってれば、業績低迷は生じなかったはずである。このようなミステイクをする原因のひとつにはトップ・マネジメントの過去の成功体験がある。過去に成功した活動や事業分野には愛着があり経営資源が集中的に投入される。そして、トップ・マネジメントは成功体験から自信を持ち行動パターンを形成するわけだから、その成功が大きければ大きいほど、その転換は容易ではなくなる。また、何らかの理由で企業家精神が衰え新規事業分野への進出を回避するようになると、成功した活動や事業分野へのコミットメントがますます深くなる。このようなトップ・マネジメント主導の戦略の慣性を止めて戦略転換を図ることは容易ではない。

### 3-3 ターンアラウンドのための戦略的アクション

どのようにしてターンアラウンド戦略をはじめるか、というのは難しい問題である。業績低迷状況を正しく認識し、ターンアラウンドのための適切なアクションをとる責任もトップ・マネジメントにある。前述のように、業績低迷の状況では過去に行った不適切な経営資源配分のままで戦略の慣性が生じている。それはミドル・マネジメント・レベルでは容易には変え難いものである。戦略の慣性を断ち切り、新しい戦略に転換を図り、そして適切な経営資源配分を行っていくためには、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップが必要である。しかし、それも彼らが業績低迷を

るものと考えられる。

この考え方は売上高一定を前提としている。それは現在の主力製品事業分野での活動が競争優位を維持し、経営資源の投下とそれに見合った経営成果が出ている、という前提でもある。現在の戦略は正しいがその事業運営方法が効率的でない想定される状況ではリトレンチメント行動だけでも有効なのかもしれない<sup>16)</sup>。しかし、売上高が低迷するような状況はほかに大きな原因があると考えべきである。すなわち、売上高の低迷は市場全体の長期的な衰退、若しくは競争地位の低下によるものである。これは、その企業で過去に行われた「不適正な経営資源配分」が主たる原因であると考えられる。

経営資源は、競争優位を確立するために必要な活動や事業分野へ適正に配分されなければならない。競争優位は競合他社にまねられないような強みを持つことで築かれる。強みは販売・生産・研究開発などの重要な活動や成長が期待される事業分野へのコミットメント<sup>17)</sup>、すなわち経営資源を累積的に特定の活動や事業分野へ投入しエクスペリエンス効果を発生させることで形成される<sup>18)</sup>。例えば、先端的な新薬開発が競争の要である医薬品産業では研究開発活動へのコミットメントが重要であり、近年のエレクトロニクス産業ではマルチメディア事業分野へのコミットメントが重要である。しかし、一旦競争力強化に関係ない活動や事業分野へ間違っ てコミットしてしまうとその転換は非常に困難であり、最悪の場合には企業を一気に危機的な状況へ落とし込むことになる。競争優位を勝ち取ることを目的としたコミットメントが、一転して戦略転換を阻み、競争優位にマイナスに働く大きな障害となってしまう危険がある。つまり、深刻な業績低迷状況にある企業は、過去に経営資源配分を行うときにコミットメントする活

---

16) これは前述の Schendel, Patton and Riggs [1976] をはじめとする一連の研究での結論と同じである。

17) Ghemawat [1991] pp. 13-31.

18) 奥野・鈴木 [1988] 224~235頁。

### 3-2 業績低迷の原因

まず、なぜ業績が低迷したのかについて考えよう。業績低迷現象の分析は ROA を売上高利益率と総資本回転率の2つの指標に分解し<sup>13)</sup>、それらの動きを観察することからはじまる<sup>14)</sup>。売上高利益率は費用と売上の相対的な関係から決まる。そして総資本回転率は投下資本と売上の相対的な関係から決まる。両者の合成指標である ROA の低迷はこれらの指標のいずれか、または両方のバランスが崩れていることを示している<sup>15)</sup>。いま売上高を一定と仮定すれば、売上高利益率の低下は高コスト化が原因であり、総資本回転率の低下は総資産の増大が原因である。高コスト化は労務費、原材料費、管理費、販売促進費、支払金利、広告宣伝費、研究開発費などの増加に起因する。また、総資産の拡大は土地・建物や設備などの固定資産、売掛債権などの流動資産の増加に起因する。

このような分析から容易に考えつく処方箋は、費用削減と資産売却からなる「リトレンチメント方策」である。費用を削減すれば売上高利益率は向上し、資産を削減すれば総資産回転率は向上する。確かに、製品のフルライン化によるサービス・コストの増加、生産設備の老朽化による運営コストの増加、機能過剰な高価格部品の購入などにより全体的に高コスト体質になっていることは多い。また、福利厚生施設や新社屋の建設などの競争力強化に直接貢献しない固定資産の増加も無視できない。このような無駄な費用を削減し、不要な資産を売却することでいくらかの効果は得られ

---

13) 使用総資本経常利益率 = 売上高経常利益率 × 総資本回転率  
=  $\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$

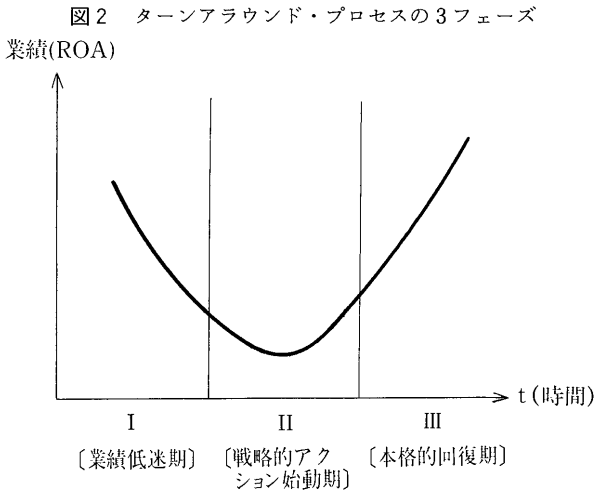
14) 現代の大企業は密接な関係にある多くの子会社を擁しており、連結企業グループ・ベースでの検討も必要である（拙稿 [1994]、岡本・古川・海保 [1994]）。

15) もし、製品構成を高価格製品へシフトした場合には売上高利益率は上昇し、総資本回転率は低下する（低価格製品へのシフトの場合はその逆）。しかし、そのような状況において、ROA が上昇するか、下降するか、一定であるかは一意には決められない。



業績指標（ROA）を縦軸に、時間経過を横軸にとって、典型的なターンアラウンド・プロセスを示すと図2のようになる。まず、販売不振やコスト上昇などにより業績が長期間にわたって低下する（Ⅰ：業績低迷期）。この時期には企業内に問題意識は芽生えつつあるものの、ターンアラウンドへ向けての具体的なアクションはとられていない。業績低迷が深刻になるにつれ、トップ・マネジメントの交代や財務管理の徹底、事業リストラクチャリングなどの戦略的アクションがとられるようになる（Ⅱ：戦略的アクション始動期）。そして、これらのアクションが成功した場合、次第に業績が回復していくことになる（Ⅲ：本格的業績回復期）。

以下では、業績低迷から戦略的アクションの始動までのプロセスを中心に検討する。



とんど変わらないような場合には、相対的な比較が可能であり、ROAの絶対値での比較も可能である。しかし、高度に多角化した企業を対象とする場合や事業単位レベルの経営情報が得られない場合には相対比較は不可能であり、ROAの絶対値を用いて時系列的な推移を分析することしかできない。わが国の大企業を対象とする場合には、その事業単位レベルの情報の少なから「ROAの絶対値」による時系列的な比較しかできない。

揮、コストの削減や資産売却などのリトレンチメント、主力製品事業分野での製品改良・生産コスト削減・マーケティング活動の強化などが重要であることがわかった。しかし、ファクト・ファイディングに重点が置かれていたため、それらの戦略的アクション間の関連についての体系的な説明がなされていなかった。

そこで、本章では、業績低迷から戦略的アクションまでの一連のターンアラウンド・プロセスについて、戦略的な経営資源配分の視点から考えていきたい。

### 3-1 ターンアラウンド・プロセス

まず、業績を表す指標について考えてみよう。これまで検討してきたように、過去の諸研究の多くは使用総資本利益率（ROA）<sup>8)</sup> が数年間にわたって低下している状況を業績低迷と定義している。ROA は企業の資本と利益の関係を総合的にあらわす収益性指標である。この指標は利益額の増減のみではなく、資本や売上高の増減などの影響も考慮することができ、業績低迷の要因を広く捉える場合には最適な総合指標である。ROA 以外では純利益額<sup>9)</sup>、アルトマンのZ値<sup>10)</sup>、売上高成長率<sup>11)</sup>なども利用されているが、ここでは議論を簡潔にするために ROA を用いる<sup>12)</sup>。

- 
- 8) 資本と利益の関係を表す財務指標は、事業単位レベルの場合には投下資本利益率（ROI）、企業全体レベルの場合には使用総資本利益率（ROA）を用いるのが一般的である。過去の諸研究では事業単位レベルでのターンアラウンド研究が多く、ROI が用いられることが多かったが、ここでは議論を簡潔にするために両者とも ROA で統一して利用することとした。また、ここでは、利益として経常利益を想定し、ROA は「使用総資本経常利益率」とする。
  - 9) Schendel, Patton and Riggs [1976] など。
  - 10) Grinyer, Mayes and McKiernan [1990]。アルトマンのZ値については、Altman [1983] 邦訳書106～134頁。
  - 11) Grinyer, Mayes and McKiernan [1990]。
  - 12) さらに厳密にいうと、業績指標として ROA の「絶対値」と「業界平均や競合他社と比較した相対的な値」のどちらを用いるかは、対象とする企業の事業構造特性とそれに関する情報がどの程度得られるかによる。つまり、事業単位レベルの経営情報が詳細に得られる場合や比較する企業間の事業構造がほ

### 2-3 リトレンチメントの重要性

Robbins and Pearce [1992] は、ターンアラウンド・プロセスを、コスト削減や資産売却などを行う「リトレンチメント (retrenchment; 削減)・ステージ」と、製品戦略などの戦略的アクションを行う「リカバリー (recovery; 回復)・ステージ」の2つに明確に分け、リカバリー・ステージにおける戦略的行動よりも、それに先立つリトレンチメント・ステージでのコスト削減や資産売却などの行動がターンアラウンドの成否を決する、と主張する。そして、業績低迷が生じた原因やその後の段階での長期的な戦略に関係なく、ターンアラウンド行動の第一歩はリトレンチメント行動である、としている。この結論は1976年から85年までの繊維企業32社を対象に、成果変数には投下資本利益率 (ROI) の変化率、説明変数にはコスト削減、資産売却などを用いた回帰分析と分散分析の結果から導き出したものである。

この研究に対して、Barker and Mone [1994] は同じサンプルを対象に研究を行い、リトレンチメント行動はターンアラウンドの原因というよりは長期的な業績低迷の結果としてとられる行動であり、どのような場合にもリトレンチメント行動へ走るとは危険である、と主張し批判を加えている。そして、リトレンチメント行動が戦略転換のアクションより重要であるとはいえないとしている。さらに、この批判に応じて、Pearce and Robbins [1994] では、Barker and Mone [1994] が忠実に比較研究を行っていないことを指摘した上で、リトレンチメント行動がターンアラウンド行動のなかの第一ステージであり、リトレンチメント行動を伴わない戦略転換のアクションは全く現実的でない、と再度強調している。

### 3. 経営資源配分の視点から見たターンアラウンド・プロセス

これまでの諸研究では、ターンアラウンドに成功した企業と失敗した企業との比較により、ターンアラウンドに必要な戦略的アクションが明らかにされた。すなわち、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップの発

失敗である。しかし、結局はトップ・マネジメントの責任が大きいとされている。トップ・マネジメントは環境変化を察知すべきであったのにそれを怠り、ミドルとのコミュニケーションに失敗し、そして経営ビジョンや価値観を従業員と共有することができなかった。柔軟でないトップ・マネジメントが業績低迷を招いたとしている。

次に、業績低迷にストップをかけターンアラウンドへ向けてトリガーとなるアクションを起こす時期である。ターンアラウンドの最も重要なトリガーはトップ・マネジメントを交代することと、業績低迷の問題をトップ・マネジメントが認識することである。そして、危機的な状況にあるということを組織が認識するためにはトリガーとなる動きがいくつも必要であり、大きな組織ほどより多くのトリガーが必要となる。

そのトリガーを受けて本格的にアクションを起こす時期となる。ここではいくつかの重要なアクションの導入が必要である。第一に、新しいトップ・マネジメント・チームの導入である。それにより、新しい価値観の形成や経営ビジョンの形成、強い推進力、モチベーションの改善やコミュニケーションの改善などを図ることができる。第二に、生産コストの削減である。経費削減といえば間接経費を削減することが多いが、成功した企業では生産コストの削減に注力している。第三に、顧客志向のマーケティング活動の導入である。マーケティング情報をトップ・マネジメントに頻繁に流す、流通チャンネルを改善する、製品レンジを合理化する、利益率の高い顧客に焦点を合わせる、アフターサービスを最適化する、広告効率を高めるなどの活動を行うことになる。

このようなアクションが成功すると持続的な業績回復期に達することができる。成功した企業は高いマーケット・シェアを誇るコア・ビジネスでのマーケティングと生産の改善に焦点を合わせて活動を行い、集中戦略、差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略で競争優位を得ようとしている。

化した製品改良や差別化が着実に行われている。成功した企業は競合他社の2倍の製品改良を行い、信頼性を向上させ、製品の品質や生産プロセスを少しずつ改善している。このような主力製品への特化と品質向上により、消費者に一貫した製品イメージをアピールしている。これに対して、失敗した企業では無駄な吸収合併や企業買収をしたり、自社の強みに関係なく市場での製品ポジショニングを大きく変えたりしている。

最後に、このようなターンアラウンド・プログラムを長期間にわたり遂行するためには、トップ・マネジメントのリーダーシップが必要であり、さらにトップ・マネジメントは交代せずに一貫した方針で望むことが必要である。トップ・マネジメントには、その業界について熟知していて、技術の経験があり、株主や従業員など利害関係者から全面的に信頼されている人物が求められる。成功した企業では原点に戻って組織内部を中心に、本業の建て直しに注力する傾向がみられるのに対して、失敗した企業では戦略計画に経営資源との一貫性がみられず、財務的なリストラクチャリングや合併・買収などの外部への拡大志向で解決を図ろうとする傾向がみられる、としている。

Grinyer, Mayes and McKiernan [1990] は英国企業を対象に、1970年から84年の間に当初業績が低迷したものの、その後急速に回復した企業25社と平均的に成長した企業7社を比較して、ターンアラウンド時の経営特性を研究した。成果指標には売上高成長率、財務安定性（アルトマンのZ比率）、輸出成長率を用いて時系列的な動きをみている。彼らはターンアラウンド・プロセスを(1)相対的な業績低迷の原因、(2)トリガー、(3)アクション、(4)持続的な業績回復の4つの時期に分けて、それぞれの時期での特性を明らかにした。

まず第一に、相対的な業績低迷の原因となった時期である。業績低迷の直接的な原因は、市場需要の減退、激しい競争による収益の低迷、高コスト構造、財務コントロールの欠如、企業買収などビッグ・プロジェクトの

からみると、設備稼働率が低い事業では「資産とコストの見直し」が行われ、設備稼働率が高い事業では「製品・市場の取捨選択」が、そして、マーケット・シェアが高い事業では「漸進的な生産性の向上」が行われていることが明らかにされた。

## 2-2 ターンアラウンド戦略のダイナミクス

Schendel, Patton and Riggs [1976] をはじめとする一連の研究では成功した企業と失敗した企業の静態的な比較が多かったが、次第に時間要素を考慮してターンアラウンド戦略のダイナミクスを明示的に扱うような研究が行われるようになってきた。

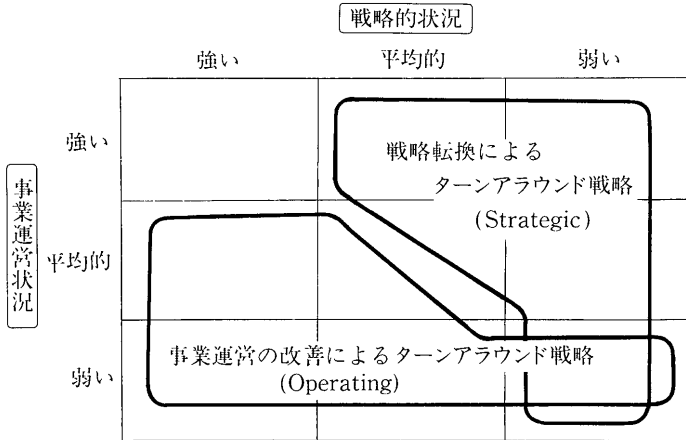
Zimmerman [1989] は農業機械業界と自動車業界におけるターンアラウンドの成功ケース 8 社、失敗ケース 7 社の計 15 社を対象に、その成功要因を研究している。対象となるケースは 1902 年から 87 年までに起きたもので、その発生時期はまちまちである。そのため、各ケースの最も危機的な状況にあった年を基準として、1972 年価格に実質化した財務データを用いて比較を行った。彼らはターンアラウンドの成功には、「低コストでの生産」、「製品差別化」、「ターンアラウンドを遂行するのに適切な組織（トップ・マネジメントのリーダーシップ）」の 3 つが必要である、と主張している。以下ではそれぞれの内容について概観しよう。

まず第一に、低コストでの生産である。成功した企業では、コスト削減と経費削減が長期にわたって実行される。特に、トップ・マネジメントが自ら模範的に役員報酬を返上するなどして経費削減に貢献し、間接費を中心とした保守的な経費管理を徹底している。それと同時に製品の部品点数を減らしたり、作り易さを追求することで、製造過程での低コスト化を実現している。そのような全社的な努力により、結果としてターンアラウンドの過程で粗利率と在庫回転率が向上している。

第二に、製品差別化である。コスト削減が行われると同時に、本業に特

い場合には「事業運営の改善によるターンアラウンド戦略」を選択すべきであるとしている。これは Schendel, Patton and Riggs [1976] の考え方をさらに具体化したものである。

図1 Hofer [1980] によるターンアラウンド戦略の類型



出所) Hofer [1980] p. 25 より邦訳

このフレームワークを利用して、Hambrick & Schecter [1983] は直近4年間の PIMS<sup>7)</sup> データベースの成熟産業に属する260事業を対象に、比較的短期間でターンアラウンド行動に必要な経営要因について実証研究を行った。成熟した事業において、短期間でターンアラウンドに成功するには、企業家精神に基づく積極的な戦略行動よりも費用削減や経営効率を追求した行動が必要であり、成功した企業では「資産とコストの見直し」、「製品・市場の取捨選択」、「漸進的な生産性の向上」の3つの方策がとられていることを示した。さらに、設備稼働率とマーケット・シェアの視点

7) PIMS は Profit Impact of Market Strategies の頭文字をとったものである。これは北米及び欧州の大小企業約450社、3000事業単位の財務及び戦略に関する情報が包含されたデータベースである。PIMS の研究プログラムは収益性と成長性に影響を与える主な戦略要素を明らかにするという目的のもとに1972年に開始された。Buzzell and Gale [1987] 邦訳書 viii~ix。

な仮説は以下の2つである。

- (1) 業績の落ち込みが激しいほど、ターンアラウンドへ向けて前向きなアクションをとることが動機づけられる。ゆっくりとした業績低迷は耐えられ、知らず知らずのうちに最悪の事態を招いてしまう。
- (2) 効果的な戦略をとっているものの、その実行が非効率になっている会社は、そもそも効果的でない戦略をとっている会社より短い期間でターンアラウンドを成し遂げることができる<sup>5)</sup>。

さらに、Hofer and Schendel [1978] では、戦略的事業単位レベルまたは単一事業比率の高い企業を対象に、倒産に至るような危機的な状況において有効と思われる短期的方策が提案されている<sup>6)</sup>。そのような状況では、何よりも近い将来に大きなキャッシュ・フローを生み出すことが最大の目的となる。そこで、対象事業の損益分岐点と現在の売上高を比較して、現在の売上高が損益分岐点近傍にある場合には経常的な経費削減を中心とした「費用削減戦略」、それを大きく下回る場合には「資産削減戦略」と「収益拡大戦略」、そして、両者の中間にある場合にはそれらの戦略ミックスである「混合戦略」をとるべきであるとしている。

Hofer [1980] は図1のように事業運営状況（縦軸）と戦略的状况（横軸）から自社の状況をポジショニングしたうえで、選択すべきターンアラウンド戦略を提示している。事業運営状況は財務状態、市場地位、技術スタンス、生産能力の4つの側面から、戦略的状况は製品・市場マトリクス、技術・生産能力、財務能力の3つの側面から評価する。戦略は「事業運営の改善によるターンアラウンド戦略 (operating turnaround strategy)」と、「戦略転換によるターンアラウンド戦略 (strategic turnaround strategy)」の2つに分けられる。例えば、戦略的状况は平均的であるが、事業運営状況が弱

---

5) 前述の Schendel, Patton and Riggs [1976] の考え方でいうと、事業運営上の問題のみを抱える会社の方が戦略上の問題を抱える会社よりターンアラウンドに成功しやすい、ということである。

6) Hofer and Schendel [1978] 邦訳書178～205頁。



ることが明らかとなった。しかし、戦略論の視点から見ると「倒産に近い危機的な状況や経年的に業績が低落している状況から脱出し、業績を回復させていくためにはどのような戦略をとるべきか」というのが興味深いテーマとなる。このような視点で、危機的な状況から業績を回復させていくための戦略とそのマネジメントを対象にした研究が「ターンアラウンド戦略」の研究である。倒産研究では倒産企業と存続企業の比較が行われていたが、ターンアラウンド戦略の研究ではターンアラウンドに成功した企業と失敗した企業を直接的に比較することから研究が始まった。

ターンアラウンド戦略を初めて実証的に論じたのは、恐らく Schendel, Patton and Riggs [1976] であろう。彼らは業績指標に純収益 (GNP 成長率で基準化) を用いて、業績下降が4年間続いた後、4～6年間で業績が回復した製造業企業54社を対象に、ターンアラウンドに必要な経営要因を分析した。業績低迷の原因は、環境にうまく適合するような効果的な戦略をとっていないこと (戦略上の問題; strategic), または戦略は適切であるが実際の事業運営方法が効率的でないこと (事業運営上の問題; operational) の2つに分けることができる。そして、この原因によってとるべきアクションは異なると主張する。つまり、事業運営上の問題が起きているときには効率性を重視したアクションをとるだけで十分であるが、逆に戦略上の問題が起きている時には効率性を重視したアクションをとるだけでは不十分であり、戦略の転換が必要となる。さらに、そのような戦略転換をするためにはトップ・マネジメントが強力なリーダーシップを発揮して明確なアクションをとることが最も重要である、と指摘している。

この研究成果を受けて、Schendel and Patton [1976] は、同じような環境下でターンアラウンドに成功した企業と失敗した企業の36ペアを比較してみると、成功した企業では売上高、粗利率、在庫回転率、運転資本などの重要な財務指標が大きく改善していることを確認した。そして、彼らはその後の研究に影響を与えた仮説をいくつか提示している。そのうち重要

策が論じられ、後者では企業評価の立場から倒産予測に有効な説明変数が論じられている。もちろん、ターンアラウンド戦略の研究には両者とも深く関わってくるが、ここでは実証研究の流れを追うために、倒産研究とターンアラウンド戦略研究の比較から始めていきたい。

## 2-1 倒産研究とターンアラウンド戦略研究の萌芽

倒産研究の目的は「倒産予測」にある。Altman [1968]の研究以来、倒産・存続を被説明変数、財務指標を説明変数とする判別関数モデルが数多く開発され、統計的手法を用いて予測精度を向上させることに力が注がれてきた。現在でもそのような方向で不断の努力が続けられている。さらに近年では、財務指標のみならず定性的な経営要因を説明変数に用いた倒産予測も試みられている。清水 [1986] は中小企業倒産の構造的プロセスをトリガー要因、近因、遠因の3段階に分けて、明示的に経営要因を考えるべきであるという<sup>4)</sup>。倒産のトリガーとなる要因は融通手形の失敗、銀行の支援ストップなどの金融的な要因であるが、その背後には無理な受注や赤字販売、新製品・新事業展開の失敗、設備増強による借入金の増大、不良取引先発生による不良債権の累積などが近因として存在する。そして最も構造的な遠因としてはトップ・マネジメントが市場変化に対応し切れなかったことを挙げている。そして、販売先の集中度、メインバンクの変更の有無、市場の広さ、仕入先の集中度、生産形態などが倒産に大きく影響する経営要因であることを指摘する。岡本 [1987] は同一地域、同業種、同規模での倒産企業と存続企業を統計的に分析した結果、倒産を防止する経営要因として、トップ・マネジメントに財務管理能力・環境適応能力・金融調達能力があること、従業員のモラルが高いことを挙げている。

倒産研究の主眼である倒産予測の視点から見ると、トップ・マネジメントの能力を中心とした経営要因が倒産と存続を分ける重要な説明変数であ

---

4) 清水 [1986], pp. 107-134.

の発揮，シビアな財務管理，本業の製品・サービス分野での活動強化，製品開発や生産工程の見直しなど，経営原則に極めて忠実な戦略的アクションが重要であることが明らかとなっている。

しかし，これまでの研究では実証研究によるファクト・ファインディングが中心であり，次の2つの問題については体系的な説明がなされてこなかった。第一に，業績が低迷した状況からターンアラウンドのための戦略的アクションを起こすまでの一連のメカニズムは如何に説明すべきか，という問題である。第二に，同じような戦略的アクションをとりながら，ターンアラウンドに成功した企業と失敗した企業に分かれるのはなぜか，という問題である。

本論文の目的は，経営資源配分と寡占市場競争の視点から，この2つの問題を考えていくことにある。第一の問題は経営資源配分の視点から，そして第二の問題は寡占市場競争の視点からアプローチしていきたい。本論文の構成は次のとおりである。まず，ターンアラウンド戦略に関する過去の諸研究の成果を整理する（第2章）。そして，経営資源配分の視点から業績低迷の原因から戦略的アクションに至るプロセスについて検討したうえで（第3章），寡占市場競争の視点からターンアラウンド戦略の成功と失敗について考えていく（第4章）。最後に，結論をまとめる（第5章）。

## 2. ターンアラウンド戦略に関する諸研究

まず，ターンアラウンド戦略に関する諸研究について，実証研究を中心に概観しよう。長期的な業績の低迷<sup>1)</sup> 状況や倒産に至るような危機的状況を対象にした研究には「組織衰退の研究」<sup>2)</sup> と「倒産の研究」<sup>3)</sup> の2つがある。前者では組織論の立場から組織が衰退していく原因と組織の活性化方

---

1) 以下では「Decline」を「業績低迷」の意味で用いる。

2) 組織衰退に関する研究動向は今口 [1993], Cameron, Whetten and Kim [1987], Lorange and Nelson [1987], D'Aveni [1989]などを参照。

3) 倒産に関する研究動向は太田 [1993] や Altman [1983]などを参照。

# 経営資源配分と寡占市場競争の視点から 見たターンアラウンド戦略

海 保 英 孝

1. はじめに
2. ターンアラウンド戦略に関する諸研究
  - 2-1 倒産研究とターンアラウンド戦略研究の萌芽
  - 2-2 ターンアラウンド戦略のダイナミクス
  - 2-3 リトレンチメントの重要性
3. 経営資源配分の視点から見たターンアラウンド・プロセス
  - 3-1 ターンアラウンド・プロセス
  - 3-2 業績低迷の原因
  - 3-3 ターンアラウンドのための戦略的アクション
4. 寡占市場競争の視点から見たターンアラウンド戦略の成功と失敗
  - 4-1 寡占市場での競争
  - 4-2 競争形態と競合他社のリアクション
5. むすび

## 1. はじめに

ターンアラウンド戦略とは、倒産に近い危機的な状況や長期的に業績が低落している状況から脱出し業績を回復させていくための戦略のことである。これは近年の戦略研究において興味深いテーマのひとつとなっている。

従来、ターンアラウンド戦略に関する研究では業績回復のための「戦略的アクション」に焦点が当てられてきた。そこではターンアラウンドに成功した企業と、依然として業績が低迷している企業をとりあげて、両者間の戦略的アクションの違いが比較検討されてきた。それによると、ターンアラウンドに成功するためには、トップ・マネジメントのリーダーシップ