

小城武彦 著

『衰退の法則』

—日本企業を蝕むサイレントキラーの正体—

金井 一 頼

青森大学学長・大阪市立大学特任教授

(1) 本書の特徴

本書は、環境の変化に直面し、衰退、破綻した企業のメカニズムを先行研究のレビューを踏まえた独自の分析フレームワークをベースにして検討した実証研究である。本書は、破綻企業7社と業績が好調な優良企業6社の計13社を対象に、社外から関わった専門家やOB・転入者といった相対的な視点を持つ人々を中心に計87名に121時間に及ぶインタビュー調査と多様な公表資料をもとに分析されている。本著は、もともと東京大学大学院に提出した博士論文を実務家向けに分かりやすくリライトした著作であるが、調査研究の基本を踏まえて執筆されており、統計解析に関する専門的な部分は補論に記載するという形にはいるが、経営学の研究者にとっても価値のある著作である。内容自体は、非常に明快な記述でまとめ上げられている。

本著のリサーチクエスションは、次のように極めて明快である。

- ① 衰退を認識しながら、脱却できずに破綻に至った日本企業の特徴とはどのようなものであり、優良企業との差異はどこにあるか。
- ② 破綻企業に見られる事象は、日本企業に生じやすい特質といえるのであろうか。

なお、上記のリサーチクエスションに関連して、著者は「衰退」を「組織のマイクロニッチへの適応不全およびそれに伴う組織内資源の減

少」と定義している。

つまり、本書の目的は、企業が、環境の変化を契機に、連続的に衰退しているにもかかわらず、そのプロセスから脱却することができずに破綻に追い込まれるのは何故か、また好調を継続し続けることができる企業との差異はどこにあるのかを明らかにしようとするところにある。

(2) 本書の構成と内容

本論に先立つ序章において、著者は再生専門家、カルロス・ゴーン、経営学者の多様な指摘を紹介しながら、上述した本書の分析課題と手法についての概略を説明している。

第1章では、上記のリサーチクエスション①に対して、オーナー系企業と非オーナー系企業に分け、破綻に至った企業7社のうち非オーナー系企業4社を対象（オーナー系企業3社については第4章において分析）に、破綻企業に関わった専門家などの詳細なインタビューをもとに衰退・破綻のメカニズムについて事例分析が行われている。著者は、事例分析に先立って、先行研究から「経営陣の意思決定プロセス」と「経営陣の資質」という要因を導き出すとともにミドルの役割に注目し、「ミドルによる社内調整プロセス」と「ミドルの出世条件・経営陣登用プロセス」という要因を加味し、独自の分析フレームワークを設定している。そして、この分析枠組みに基づいて検討した結果、「対立を回避するという予定調和的な意思決定プロセ

ス」とそれに向けて行われる「ミドルの事前調整」という複合的な要因が「社内調整力や派閥・経営陣の恣意性」を重視する出世条件に影響し、「低い経営リテラシーと強い政治力」を有する経営陣を生み出すというサイクルを破綻企業が持つことを指摘している。

では、このような特徴を持つ企業が、事業環境の変化に対応できずに衰退を続け、破綻に至るのは何故であろうか。著者は、①環境変化への感度の低下、②意思決定の戦略性・経済合理性の低下、③事業構造改革への躊躇が、上記のサイクルを逆機能へと導き、「衰退惹起サイクル」を顕在化させ、破綻へと至ると説明する。著者は、環境が安定しているときは自覚症状がなく、知らないうちに進行し、環境変化をきっかけに企業生命を危険に陥れる「衰退惹起サイクル」が駆動するメカニズムをサイレントキラーと呼んでいる。

第2章は、上述したリサーチクエスション②に対する分析に当てられており、「衰退惹起サイクル」は日本企業に生じやすい文化的特質であるのかについて、文化心理学における「文化的自己観」の視点から解明を試みている。文化的自己観とは、歴史的に作り出され、暗黙のうちに共有されている人間観を意味しており、相互独立的自己観（自己主張とユニークネス追求）と相互協調的自己観（調和追求と排除回避）に類別され、日本人が有する相互協調的自己観が、社内調和優先行動を誘発することで衰退惹起サイクルを駆動させ、日本人が弱いとされる相互独立的自己観の自己主張がそのサイクルにブレーキをかけることが提示されている。

第3章では、環境の変化にもかかわらず好調な業績を維持している非オーナー系の優良企業3社の分析が、複数の企業を経験しているOBや他社からの転入者等のインタビューに基づいて行われている。その結果、優良企業にも破綻企業と同様の特徴が散見されるが、①事実をベースとした議論を重視する規範、②人事部の統制に基づく公正な登用プロセスが、破綻企業で顕在化した「衰退惹起サイクル」の生起を

阻止する「くさび」となっていることを発見事実として提示している。

第4章は、オーナー系の破綻企業3社と優良企業3社の比較分析である。オーナー系企業の特徴は、意思決定権限がオーナー一人に集中していることであり、企業の命運がオーナーの力量に大きく依存していることである。したがって、この組織的脆弱性が環境の変化に対して顕在化しないような経営上の仕組みが、企業内に存在するか否かが破綻企業と優良企業を分ける境界となる。具体的には、オーナー系の破綻企業は、①意思決定権限のオーナーへの一極集中、②ミドルによる事後的社内調整プロセス、③ミドルの経営陣への登用要件としてのオーナーの意向を体现できる実務能力、④低い戦略的思考や経営リテラシー、という特徴を持つと指摘している。このようなオーナー系破綻企業の特徴を非オーナー系企業と比較すると、前者の衰退惹起サイクルがオーナー個人に起因するのに対して、後者の場合は、組織的に生起する点が異なっている。

オーナー系の優良企業が破綻企業と異なっているところは、社外取締役等の社外の目を持つことによってオーナーの意思決定の過誤を防止したり、組織能力（腹心の部下の能力向上と権限委譲やボトムアップ・プロセスの活用等）の活用を通じてオーナーの意思決定の負荷を下げることで、オーナーに極端に集中している意思決定の持つ脆弱性を是正していると指摘する。

終章では、本書での発見事実を整理し、日本企業への警鐘を鳴らすことで終えている。

(3) 本書の意義と課題

本書の第1の意義は、企業が破綻に至るプロセスに関してリアリティをもって分析されている点が挙げられる。客観性を担保するために、著者自身の経験を慎重に分析対象から排除してはいるが、著者の多様な経験が大学院で学んだ理論や分析手法と相まって、ややもすれば無味乾燥に陥りがちな分析に対して、衰退・破綻のプロセスが、豊富なインタビューデータを上手く

活かすことで、内部から扱られるように如実に描写され、リアリティを失うことなく、客観性を持って分析されていることは、本書の意義として高く評価したい。

本書の第2の意義は、非オーナー系破綻企業と優良企業、オーナー系破綻企業と優良企業という対照的な企業を比較分析することによって、衰退惹起サイクルが駆動し破綻に至るプロセスと、衰退惹起サイクルが顕在化せず優良状態を保持できる要件を抽出することに成功している点が挙げられる。

しかし、評者としていくつかの気になる点があるので指摘しておくことにする。

第1に、本書のカギ概念となっている「衰退惹起サイクル」のきっかけとなる環境変化に関する記述が皆無であるために、衰退惹起サイクルと環境変化の関係が不明確になっていることが本書の課題である。環境変化といっても多様なもの（例えば、構造的な変化と非構造的な変化）があり、衰退惹起サイクルが駆動しないような環境変化も想定できる。環境変化の内容に関する説明がないなかで、優良企業は環境変化に直面しても衰退惹起サイクルが生起しないようなくさびがあることで優良企業であり続けていると説明されても、若干、説得性に欠ける印象を拭えない。

第2の課題としては、コンフリクトの解決に関する議論を導入することで、分析がより説得的になると考えられる。優良企業と破綻企業の差異は、コンフリクトの解決方法の違いによってより説得的に説明できる。優良企業は、問題解決やコンフロンテーションといったコンフリクト解決方法を採用しており、それによってより良い代替案の発見につないで環境適応（本書の概念を使用すれば、衰退惹起サイクルの駆動を阻止）をしていると分析できる。

第3の課題は、本書で採用している地域や国民に関する文化的自己観と企業文化の関係をどのように考えるかということである。日本企業あるいは欧米企業においても企業文化には多様なものがあり、本書における文化的自己観では

一律に捉えられないような企業文化の違いが企業間に存在する。企業文化と衰退惹起サイクルとの関係は、どのようなものになるのであろうか、著者の分析を見てみたいものである。

以上、蛇足的な課題を指摘したが、本書の発見事実は、企業が破綻に陥らないためにどのような要因に注意する必要があるかに関して重要な指摘を行っており、多くの実務家とともに経営学の研究者にも読むことを勧めたい書である。

（東洋経済新報社、2017年5月、362頁、3,000円＋税）