

ナレッジ・マネジメントによる海外現地法人再生

佐 脇 英 志*

This is a study that researcher verified the case where he made the Singapore printing factory (Hereinafter named as TSP) “business reconstruction” as a President / CEO (2010–2013) using the SECI model (Nonaka & Takeuchi1906) from the viewpoint of knowledge management. In addition to “the three-phase business reconstruction process” (the basic method of “business reconstruction”)(Sawaki 2009a) and John Kotter's “Eight Step Change Model” (Kotter 1996), the researcher examined the effect of the four steps of the SECI model in the TSP case.

In the process of business reconstruction, the researcher first grasps the current problems, organized and analyzed, fostered the sense of crisis awareness and reform awareness of local employees and used them as the driving force of business reconstruction. Some project teams were formed by internally elected members, brainstormed by KJ method, and formulated a medium-term business plan incorporating the execution plan.

Specific measures include the launch of emergency projects, organizational reform, establishment of in-house universities, participation in the project of the Tourism Authority of Japan (contribution to society at the time of 3.11 disaster), approach to the Vietnamese market, collaboration among the competitors, transparency in management etc. Ultimately, the researcher critically analyzed this “business reconstruction” process to final stage when the researcher transferred the president position to his successor who was a member of “business reconstruction” process.

キーワード：企業再生, SECI, ナレッジ・マネジメント, 海外, 印刷会社

1. はじめに

本研究は、President/CEOとして、SECIモデルを用いてシンガポール印刷工場(TSP)の再建(2010–2013年)を行った研究者が、事例をナレッジ・マネジメントの観点から検証した研究である。研究者は、企業再生の基本的な方法である「3フェーズの

* 公立大学法人都留文科大学教養学部

企業再生プロセス」(Sawaki 2009a), および John Kotter の「8段階組織変革モデル」(Kotter 1996)に加え, SECI モデルを用いて企業再生過程で SECI を回すことの効果検証を行った。企業再生の過程では, 研究者はまず第1に現状の課題把握を行い, 第2にその課題を整理分析し, 現地従業員の危機意識と改革意識を醸成し, 第3としてそれらを原動力として活かし実際の起業再生を行った。内部選抜メンバーによって組織横断型プロジェクトチームが立ち上がり, KJ 法によるブレインストーミングを使い中期経営計画とその実行計画を策定した。具体的な施策としては, 緊急プロジェクトの立ち上げ, 組織改革, 社内大学の設立, 日本政府観光庁のプロジェクトへの参加(3.11災害時の社会貢献), ベトナム市場への取り組みを含む。最終的には, この企業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する。

研究企業の TSP は, ある中堅日系印刷会社が100%株式を保有する海外現地法人である。人員110人(日本人1人)規模で, 中華系, インド系, マレー系, インドネシア人, タイ人, 中国人等, 10数の人種に渡る多民族組織である。組織は, CEOのもと2人の取締役と7人のマネージャが統括し, 売上数十億円を有していた。このような多文化, 多民族型企業を経営する上で, 各民族の宗教・文化に対する尊重と配慮は不可欠であったが, 民族ごとに意見や価値観が固まりがちで, 全体として1つの方向性を見出すことに困難を極めた。

2. 先行研究

企業の知識創造プロセスは, 暗黙知と形式知の相互作用と知識返還の4つのモード(共同化, 表出化, 連結化, 内面化)を経て, 知識スパイラルを辿る(野中・竹内1996; 野中・紺野1999)。本 SECI モデルを使った理論的あるいは実証的研究の蓄積がある(崎山・林・皆月2011, 小泉2014, 酒瀬川・中鉢・西原2018)が, 事業再生局面における検証, また海外現地法人, 多文化環境における検証は限定的である。

企業再生の歴史は, 米国にさかのぼる。1960年代ベトナム戦争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, 企業再生が行われる中で, 米国での理論的あるいは実証的研究の蓄積(Hofer 1980, Bibeault 1983, Slatter 1984)がなされた。中でも変革的リーダーシップ論の研究 Kotter 1996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、従来型日本的経営を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った。企業再生は新しい分野かつ実践的であり、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年、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（宇佐美2005、片尾2005、横井・福本2005）も多く行われた。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）にも目が向けられた。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おこなわれた（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った。

一方近年のグローバル経済化が急速に進む中、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, Sawaki 2006）。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の実際の再生事例のナレッジ・マネジメントの検証は、社会的かつ学術的な貢献は大きい。

3. 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再生の現場を経験したが、すべて日本での事例であった。

3-1 Research Question

前述の先行研究と研究者の経験から、海外、多文化、多民族型企業の再建局面における経営手法の有効性に関して、以下の3点の Research Question を掲げた。

- ① 通常企業再生の手法の有効性
- ② ナレッジ・マネジメント手法 SECI モデルの有効性
- ③ また上記以外に、どのような経営手法が有効か？

3-2 方法論

本研究では TSP の企業再生を分析するが、「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」（Kotter 1996）を使用し検証を行った。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できる。③実際事業改善を行うことができる。

3-2-1 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

表1 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
解凍	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, チャンスの認識	「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 ・ 1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
変革	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	・ 目に見える業務改善計画策定 ・ 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
再凍結	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

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、「成行きシナリオ」であり、対策を何もせず現状のまま会社の業績が推移した場合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。

3-2-2 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。

4. 経営環境分析

4-1 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年現地巨大工場を撤退し、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。

4-2 TSP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った。

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

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。

4-3 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、最初に行ったことは、現状の把握であり、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。便宜的に7Sに加えて、さらに、Operation, Marketing, Financial の3つの要素を加えて、10の要素として分析した。

5. 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→打つべき点の検討→6 initiative 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った。下記の項で詳細に説明する。(2010年夏)

5-1 2日間の缶詰ブレインストーミング

本 TSP の企業再生を実際に行う際、幹部全員を1つの部屋に集めて、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。

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）の話をしてもらった。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、現状の財務状況の説明の後、成り行きの事業計画を見せながら2年後には倒産するという話をしてもらった。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。皆の力が必要だ」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。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。

本過程では、本稿の主題でもある SECI モデル(野中・紺野1999, 野中・竹内1996)がダイナミックに回っていた。営業担当の取締役の悲惨な市場環境と財務担当の2年で倒産の成行き計画の説明と CEO から「今なら間に合う。みんなの力が必要だ」という言葉に、幹部全員が想いと感情を共有し、場が醸成された(共同化)。そして、全員が立ち上がって、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、他部署の問題点を言葉に出しながら付箋紙に書き出して貼っていった(表出化)。張り出された付箋紙をグループ化及びobi関連付けをして、全員で問題を整理していった(連結化)。さらに、その個々の課題と問題点の意味と、それらの関連が意味することを理解した上で、自分或いは自部門は何ができるのかを自問自答し、さらにアイデアを練り上げていった(内面化)。ここではまさに多数の SECI のサイクルがダイナミックに回っており、各人が自律的な動きをし始めた。この瞬間に幹部のレベルでは、トップダウンから創発のフェーズに切り替わった。

5-2 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解決の難易度の3面から分析することである。分析する中で、我々に残された時間がそれほどないことから、時間的な優先順位を最重要とした。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。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用いることで、解決の方向性を全員でシェアすることができた。本マインドマップ作成プロセスにおいても前述と同様の SECI モデルが回っていたのである。

5-3 6 Initiative（戦略、取り組み）の発表

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。これができ上がった時、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、これができ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。

5-4 ビジョンの宣言

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。

「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 Vision 2020「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 Vision 2020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。

6. 企業再生の検証

6-1 企業変革プロセスでの検証

本企業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。現状の業績の成行き計画を作り、このままいけば潰れてしまう旨説明した。経営幹部たちは目を覚ました。(2010年夏)

(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。(2010年夏)

(3) ビジョンの策定

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」という「ビジョン2020」を掲げた。(2010年夏)

(4) ビジョンの伝達

全社員を集め「ビジョン2020」発表。赤字続きの会社だったので全員が驚愕した。ビジョン実現への工程図を使い、丁寧に説明し、全員の理解と協力を得た。(2010年夏)

(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。TSPのケースでは、有能で、知識技術のある営業の取締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、たとえ知識技術への造詣が深くても退いてもらわなければならない。まさに、「泣いて馬謖を切る(三国志)」であった。(2011年秋)

(6) 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。TSP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。(2011年夏)

(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。TSP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。(2012年夏)

(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。TSP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、変革の定着化を委ねた。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。(2013年)

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できた。

6-2 野中郁次郎のSECIモデルによる検証

次に、本企業再生のプロセスを野中郁次郎のSECIモデルに基づいて検証を行った。

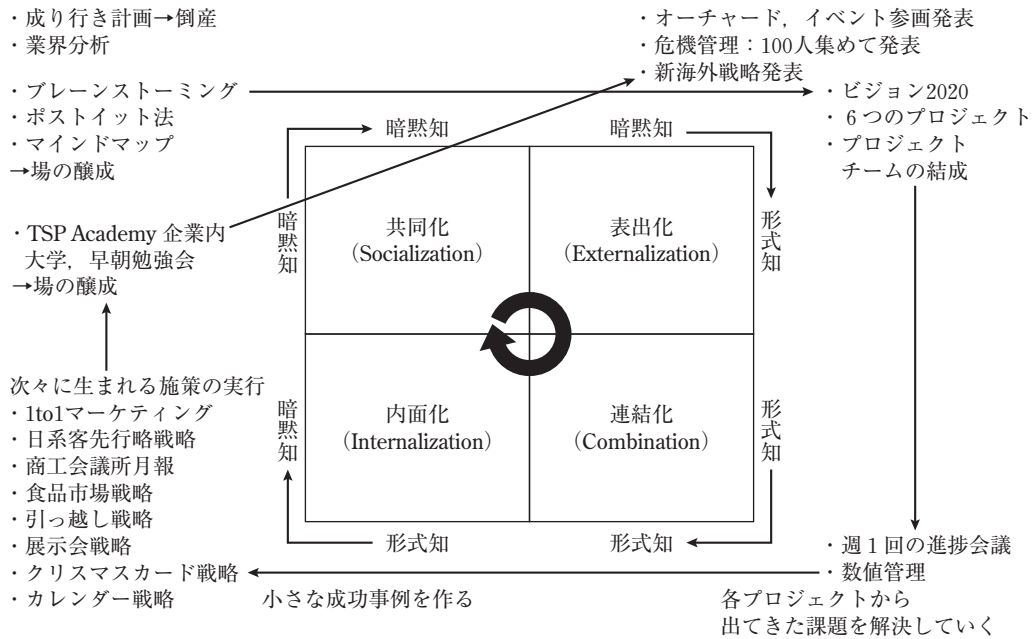
(1) 共同化

はじめに、組織内の個人、または小グループでの暗黙知共有、およびそれを基にした新たな暗黙知の創造を行う。TSPのケースでは、印刷業の置かれている厳しい状況の業界分析を行い。このまま行ったら2年後に倒産するという「成り行き計画」を皆で共有し、皆目が覚めた。その後、2日間の缶詰めブレインストーミングを行い、KJ法で問題点と課題を抽出し、マインドマップで施策を練った。まさに、「場の醸成」を行ったのである。(前述の通り、ブレインストーミングの中だけでいくつものSECIモデルが回っていた)(2010年夏)

(2) 表出化

ここでは、各個人、小グループが有する暗黙知を形式知として洗い出すこと。TSPのケースでは、ビジョン2020を示し、ブレインストーミングの結果に基づいた6つのプロジェクトを計画し、プロジェクトチームを結成した。このように、ビジョン、プロジェクトを社員100人全員で共有することができた。(2010年夏)

図1 SECIモデル的分析



出所：野中，竹中1996「知識創造企業」に筆者加筆

(3) 連結化

洗い出された形式知を組み合わせ、それを基に新たな知識を創造することである。

TSPのケースでは、金曜日に各プロジェクト長から一斉メールで進捗、課題を共有し、週1回の進捗・対策会議で、数値管理を行った。各プロジェクトから出てきた課題を、全員で共有し解決していく仕組みができた。(2010年秋以降)

(4) 内面化

新たに創造された知識を組織に広め、新たな暗黙知として習得することである。TSPでは、次々に生まれる施策を実行した。1to1マーケティング戦略、日系客先攻略戦略(商工会議所月報、阪神タイガースカレンダー)、展示会戦略、引っ越し戦略等々である。(2011年春以降)

(5) 共同化(再)

内面化で、次々に実行された戦略は、TSPアカデミー(企業内大学)という名の早朝勉強会において、披露、検証されて、レベルを上げていく。(2011年夏)

(6) 表出化(再)

次なる発展を目指し、新海外戦略、オーチャード・イベント参画発表し、全員のモチベーションを高めた。かつ危機管理として、人身事故を百数十人全員で共有し2度と起

こさないことを誓った。これは、まさにコッターの「改善成果の定着とさらなる変革の実現」である。そして、次のプロセス連結化で、後継者に社長を譲って頑張ってもらおうコッターでいう「新しいアプローチを根づかせる」となり、SECIのサイクルは回り続けるのである。(2012年春)

7. 結 論

多文化、多民族型企業の再建局面における経営手法の有効性検証として、①通常企業再生の手法、②ナレッジ・マネジメント SECI モデル手法、③またどのような、経営手法が有効か？ からなる3つの Research Question を順番に検証する。その上で、アクションリサーチ的ケーススタディのリサーチ方法論への貢献について論じる。

7-1 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できた。「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で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できた。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、宗教ごとに固まり対立していた。かつ、自分の宗教、文化の都合だけを主張していた。例えば、その宗教の重要な祭日には会社に対して膨大な祭事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」の第1フェーズにおいて、成り行き計画から「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によって、多文化の従業員たちは1つのベクトルに向かうことができた。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て、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できた。

7-2 ナレッジ・マネジメント SECI モデル手法

SECI モデルを使った「再生局面」の「海外子会社」という特異なケースでの検証であったが、1)共同化 2)表出化 3)連結化 4)内面化とさらに 5)共同化(再)、6)表出化(再)のスパイラルを辿るのが観察できた。さらに、コッターの「8段階の変革プロセス」と野中郁次郎のSECIモデルが同期しているさまが観察できた。

7-3 アクションリサーチ的ケーススタディの研究方法論

方法論で、アクションラーニングの利点を上げたが、本ケースにおいて下記効果が得られた。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「実際事業改善」については、成り行き計画で2年しか持たないとされた会社が蘇った。

本企業再生を通して、14年間赤字(営業利益もゼロ)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。(着任時2010年の決算60万シンガポールドルの純損失が、2012年決算では5,000ドルの純利益となった。)

但し、本ケースは、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多数出てく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が必要になる。

ご注意：本ケーススタディ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極力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 再生の現場と志一情熱の結晶』商事法務155-165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
- 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
- Hofer, C. W. (1980), *Turnaround Strategy*, *Journal of Business Strategy*, I (1), pp. 19-31
- 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
- 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
- 小泉京美 (2014) 「Service-Profit ChainとSECIモデルによる加賀屋のサービスの実証研究」*Rikkyo Bulletin of Business No. 11*
- 越純一郎 (2003), 「事業再生要諦 志と経営力」商事法務
- 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
- 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
- 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
- 西原 (2018) の文献が, 論文 pp. 20-23の参考文献一覧の中に未掲載
- 野中郁次郎・一条和生・Krong von Gorge (2001) 「ナレッジ・イネープリング知識創造企業への五つの実践」東洋経済新報社
- 野中郁次郎・紺野登 (1999) 「知識経営のすすめ: ナレッジ・マネジメントとその時代」筑摩書房
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 「知識創造企業」東洋経済新報社福本太郎 (2005) 「株式会社新生銀行」
- Polany, M. (1996) *The Tacit Dimension*. Routledge & Kogam. 佐藤敬二訳 (1980) 『暗黙知の次元—言語から非言語へ』紀伊国屋書店
- 三枝正 (2001), 「V字回復の経営」日本経済新聞社
- 酒瀬川泰孝, 中鉢欣秀, 西原(廣瀬)文乃 (2018) 「スクラム・ベースド・ラーニング—知の創造を指向したPBL構築とSECIサーベイを用いた教育効果検証—」日本ナレッジ・マネジメント学会ナレッジ・マネジメント研究年報16, 31-50頁
- 崎山充, 林秀彦, 皆月昭則 (2011) 「SECIモデルに基づく双方向的な情報コミュニケーションに関する一考察—対話を対象とした看護師間の申し送りの分析」鳴門教育大学情報教育ジャーナル No. 8, 19-24頁
- 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 (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
- 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
- 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
- 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
- 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