

企業再生における再生計画の本質に関する理論的考察

－ビジネスモデルの変革と復元についての比較分析の観点から－

長 坂 敏 史

1. はじめに

企業活動とはビジネスモデルの顕現であり、ビジネスモデルが企業利益を生み出し、モデルの優劣が企業収益の水準を決定する。企業は利益水準の向上を目的として、ビジネスモデルの変換を図る。ビジネスモデルの変換には、復元、再活性化、方向転換の三つの形態がある。復元とはビジネスモデルの有効性を従来水準に回復させることであり、再活性化や方向転換はビジネスモデルの有効性を向上させるような変革である。継続企業では状況に応じてこれらの三つの形態の変換が可能であるが、再生企業においては復元的変換とならざるを得ない。けだし、継続企業における計画統制ではスクリプト(台本)的で戦略的なリスク要素が許容されるのに対し、再生企業における計画統制では実現の確実性が重視されるプログラムの管理的要素の強いものでなければならないからである。

本稿の狙いは、再生企業や継続企業におけるビジネスモデルの変換について考察し、企業再生における再生計画の本質について明らかにすることである。また、継続企業において本来ならばモデルの復元を経営課題とすべきところを、一足飛びにモデル変革に跳躍し、その結果として深刻な経営危機を招いてしまうような事態が多々観察される。経営者にとっては、地道なモデル復元よりも、一見大きな成果が期待できそうな再活性化や方向転換のほうが派手で魅力的である。本稿の副次的な狙いとして、企業更生という厳しい経営状況下で実行されるビジネスモデルの復元を論ずることにより、継続企

業においてはやけてしまいがちなモデル復元の意義について明確にすることである。ビジネスモデルの復元、再活性化、方向転換の三つの形態を峻別することによって、継続企業におけるモデル変換に関する適切な経営課題を設定することができる。

本稿では、まず、始めに再生計画の概要について考察する。次に、ビジネスモデルについて論ずることにより、モデル変換における三つの形態についての特徴を明らかにする。そして、最後に、ビジネスモデルの変換という観点から再生計画の本質に迫る。

2. 再生計画の策定

(1) 再生計画の意義

①事業再生の意義

企業とは、ヒト、モノ、カネ、知識／情報といった社会資源を社会より付託されて、商品生産を行うという役割を持った社会的制度である。企業制度では、企業の生産活動の継続性を前提している。継続企業の前提によって、経済社会における企業の生産活動の安定性が確保されることとなる。企業は生産活動の成果として利益を得る。利益はキャッシュ・イン・フローをもたらし、継続企業の基盤を提供する。事業活動の成果が上がらず業績の赤字が継続すると、事業に投入した資金の回収ができず、やがて資金不足に陥り、企業は倒産する。また、倒産までに至らない場合でも、事業資金の不足のために、外部より資金支援が必要となる。企業再生とは、有用な経営資源を有していながら過大な債務を負っている企業を支援することにより、正常な事業活動を行なえるような状態にまで回復させることである。それらの支援は、株式会社企業再生支援機構法（平成 21 年法律第 63 号）に基づく企業再生支援機構や、その事業に関心を持ち支援を希望するスポンサー企業によって実施される。

企業組織の運営は、計画統制により実施される。計画による統制は、組織運営の基盤であり、正常な状態にある企業（継続企業）であっても、再生企業にあっても同様に適用される。計画統制の要諦は適切な目標設定にあるが、正常な経営状態における適切な目標と、再生準備または再

生過程にある経営状態における適切な目標について、その意義が異なってくる。正常な経営状態にある場合には、株式会社であれば、事業計画の基本的な方針については、ステークホルダーの内で株主の意向が最重要視される。株主は、投資家として投資利益率を求め、挑戦的なハイリスク・ハイリターン的な方策で企業価値を高めるような、積極的事業計画を評価する。経営者には、そのような事業計画の実現結果について、事後的な説明責任が重視される。一方、再生準備段階もしくは再生途上にある経営では、計画について大きな影響力を持つステークホルダーは債権者である。債権者は貸し手責任を有するものとして、ローリスク・ローリターンであっても実現性の高い事業計画を評価する。再生企業の経営者には、債権者に対し、事業計画の実現性について、具体的かつ詳細な事前の説明責任が重視されることになる。

②再生計画の目的

事業再生においてさまざまな手法を実行していく過程では、金融機関、取引先、スポンサー、株主、あるいは、裁判所等の利害関係者に対して、具体的な再建計画を提示し、再建計画の支援を取り付ける必要がある。また、買収が行われる場合には、企業価値を評価するために、事業計画が必要不可欠となる。

再生計画では、企業の利害関係者に対し、仮定を含む一連の前提条件の下に、事業再生の実行段階における道程を示しつつ、当該事業の再生可能性の妥当性について、財務数字を用いて説明する。再生計画は、最終的には見込の損益計算書と貸借対照表として表現され、再生のために必要される金融支援額が算定される。策定された事業再生計画は、上記の従来の利害関係者、並びに、スポンサー企業等将来の利害関係者の間で共有されることになり、再生計画は事業再生に関わる債権者間における合意形成のツールとなる。事業再生計画によって定められた金融支援の内容が利害関係者にとって合理的なものとして受け入れられるものでなくてはならない。このため、事業再生計画に盛り込まれるべき内容としては、金融支援の内容、その結論に至った前提条件や根拠、すなわち、実態 B/S、企業価値評価、その前提となる予測、事業戦略等が記載されることになる。

また、事業再生計画は、再生開始の暁には、達成しなければならない目標を示すものであり、事業の再生状況のリファレンスとして用いられるものになる。実際の再生にあたっては、当初の事業再生計画では環境変化等の要因により往々にして想定外の状況に直面し、当初計画の修正や見直しを行わざるを得ないことも多い。しかし、その際にも、当初計画における前提条件の合理的変更によって、再生計画の骨格そのものを変えることなく、新たな計画策定が可能になるはずである。そして、事業の再生状況は、新計画によって継続的にモニターされていくことになる。

このように、事業再生計画の策定は、企業の利害関係者に対して協力を要請する手段であり、また、事業再生に失敗した場合には、経営者の責任を判断する手段となるものである。

③再生計画策定における留意事項

再生計画が成立するためには、利害関係者の協力が必要であるが、そのためには、利害関係者が合理的であると判断するものでなければならない。再生には各利害関係者の同意が必要となるが、合理的な再生計画は、利害が対立する可能性のある利害関係者間における利害調整機能を果たすものである。従って、具体的な再建計画の策定に当たっては、計画が利害関係者に与える経済的、社会的影響について十分配慮し、かつ、実現可能性の高い計画とすることが不可欠である。それらを踏まえた再生計画策定上の留意事項は以下の通りである。

A. 再生の合理性

企業が破綻の兆候を示している場合には、再生と清算の二つの方法が考えられる。どちらの方法を採用かは利害関係者の判断に任せられることになるが、再生が成立しうるためには、少なくとも清算するよりも再生したほうが経済的に合理的であるという根拠が明示されなければならない。事業再生計画の作業の最終的なゴールは、金融支援内容の確定である。金融支援の内容とは、債権放棄とニューマネーのインプットである。これらの金融支援額と再生計画による将来におけるキャッシュの創出額の比較検討によって、再生の経済的合理性が決定される。

B. 潜在的な破綻要因の除去

再生計画においては、事業破綻の兆候をもたらした原因を特定し、それらを除去することが不可欠である。その原因が特定できず除去されない場合には、破綻の兆候がいずれ顕在化して事業継続が困難となる。事業が不調になった原因について、なぜ、いつ、どのようなにして発生したのか、その責任所在は特定できるのか等について把握する。そして、会社に現存するそれらの潜在的破綻原因の除去は可能なのか、また、除去した場合の事業再生の見込の判断を行う。

C. 恣意性の排除

再生計画はその実現可能性が最も重要なポイントとなる。計画は、環境予測や各種の前提条件及び仮定に基づいて、将来の行動や活動を目論むことであり、当然それらの予測、前提、仮定によって計画には不確定要素が内包されている。これらの予測、前提、仮定が異なれば、推測された内容や結果が相違してくることもあり、状況によっては重要な相違となることもある。再生計画はどうしても策定者の主観的判断から逃れられることはできず、恣意的な判断が加わる可能性を否定できない。再生計画の策定にあたっては、策定者の恣意性をできる限り排除するために、計画に使用された予測、前提、仮定等について十分な合理性を確保する必要がある。

(2) 再生計画の内容

①再生計画の構成

再生計画は、企業の将来像を現わすものであり、事業戦略から各個別計画と財務計画数値が含まれる。企業評価を行うために、通常は単年度の計画と5カ年計画が策定される。事業計画では、事業戦略に基づき、販売計画、生産計画、研究開発計画等の個別計画が作成され、さらに、これらの計画と整合性のとれた人員計画、設備投資計画が作成される。そして、これらの個別計画が財務数値に落とし込まれ、損益計算書、貸借対照表や資金繰計画にまとめ上げられる。再生計画の構成は、①利益計画、②設備投資計画、③資金計画、④予想貸借対照表として具体化する。

②利益計画

利益計画では、まず、外部環境分析や経営資源評価による当該事業におけるビジネスモデルの有効性が検証・確認され、当該ビジネスモデルの維持・強化のための事業戦略が構築される。次に、その事業戦略をベースに、販売計画、在庫計画、生産計画、仕入計画、外注計画等の個別計画が策定される。そして、最後に、それらの個別計画に基づき収益・費用が算定され、利益計画が作成されることになる。再生計画の策定に際しては、利害関係者の意向に関わることが大きいので、例えば、販売計画ではスポンサー企業の販売チャネル提供など、協力内容を反映している等利害関係者の寄与が反映されること、また、再生計画期間については利害関係者における合意事項が反映されること、さらには、売上数量、販売単価、固定費、利益率等、計画期間における各種数値の変動に関して、それら変動の理由が合理的に説明できること等が大切である。

③設備投資計画

設備投資計画には、事業、業務、及び、財務の見直しに伴う設備廃棄のみではなく、再生後における事業の成長・拡大のための設備投資計画も必要となる。そのため、コストダウン効果と設備投資額を比較検討し、経済的合理性があれば、設備投資を計画する。また、事業、業務、及び、財務の見直しは、設備投資計画に重要な影響を与えるため、設備投資計画の策定にあたっては、これらの見直しを加味したものになる。

④資金計画

資金計画には、計画期間の資金調達と弁済額の算定が含まれることになる。調達は、基本的には現状の余裕資産、遊休資産、低収益事業資産等の処分による資金調達と、今後における合理的に予測可能な利益によるキャッシュフローとによる。弁済額の算定については、資金調達等の入金額との対応から決定されることとなる。

A. 資金調達計画の算定

ア、デッド・エクイティ・スワップ、及び、新株発行による増資払い込み

再生計画において、金利負担を軽減するため、デッド・エクイティ・スワップ、また、減資・増資等が行われることが多い。

イ、スポンサーの支援

企業再生における再生計画の本質に関する理論的考察

スポンサーからの借入、スポンサーの保証・担保提供による借入等による資金提供がある。これらのスポンサー支援は、スポンサーとの取り決めによる。

ウ. 基準日現在の現預金

受取手形や有価証券等で容易に換金できるものを含め、基準日現在の現預金等のうち、支払準備目的、予備的目的で保有する部分を除いたもの、すなわち、運用目的、支配・取引関係維持目的の資金については、通常保有する必要がなく、弁済に回される原資となる。

エ. 処分予定資産の処分見込価額

不採算事業に関わるもの、著しく低収益であり他の事業とのシナジー効果やリスク減殺を公認しても保有の必要のないもの、また、収益を変動させる要因となるリスクファクターを除去するため等、不要となった不動産・動産・在庫の処分による弁済の原資である。原則として、資産処分は、再生計画の開始時点で実行されるが、経済情勢、市場動向、課税を考慮した結果、再生計画開始後、徐々に処分されることもある。

B. 弁済額の算定

弁済額は、処分予定資産の処分見込額と、営業活動によってもたらされる合理的に見積もった計画期間の予測キャッシュフローの合計額が、企業の負担可能な弁済額として算定される。弁済可能額を超える債務は、負担できない債務として、債務免除、増資、デッド・エクイティ・スワップ等の、スポンサーの支援を受けることになる。弁済額は、債権者に過度の犠牲を強いるものではなく、同時に、実行可能なものでなければならない。弁済額の算定は、公正・衡平・平等が要請され、債権者の同意を得られる見込みのあるものでなければならない。弁済額は、利害関係者の意見調整の結果によって作成されるものであり、債権者の意向や、債権者に対する説得の結果を反映するものでなければならない。

⑤ 予想貸借対照表

予想貸借対照表は、再生計画が予定通り実現された場合の通過点や到

達点を財務的な見地より明らかにすると同時に、再生計画の達成状況を利害関係者が把握するための基礎を提供するものである。当然のことであるが、予想貸借対照表は、再生計画に含まれる利益計画や設備投資計画、また、資金計画等との整合性が確保されなければならないし、また、年度ごとに著しく変動することも有り得るため、再生計画対象期間における期間比較の可能性を確保し、異常増減を明確に表示することが肝要である。

⑥再生計画の管理体制

再生計画は、計画策定後、その実施について継続的に検証される必要がある。従って、計画実施における管理体制が必要である。再生計画の策定段階においては、事業、業務、財務の見直しの進捗状況、また、一ヶ月から3ヵ月ごとの一定期間ごとに計画と実績の比較分析、さらに、利益計画と実績の比較分析における環境予測・前提条件・仮定との当初計画時点と現在における差異分析等、計画実施における管理体制の整備に留意しなければならない。

3. 再生計画の本質とその策定における論点

(1) ビジネスモデルの意義

商品の生産システムがビジネスモデルである。ビジネスモデルは、商品の生産活動に関する全体を意味し、それぞれの企業に特有なビジネスの仕組みである。すなわち、ビジネスモデルとは、「儲け」のシナリオ、または、ビジネスの方法論（ビジネス・メソッド）であり、“ビジネスを行う”，“事業を営む”ということは、ビジネスモデルを設計・構築し、それを運営していくことに他ならない。ビジネスモデルは経済的価値創出の仕組みを意味し、①ビジネス(商品)・コンセプトと、②それを継続的、かつ、安定的に生産するための方法や仕組み（ビジネス・システム）という、二つの要素から成り立つ。ビジネス・コンセプトとは、経済的価値創出のためのソフトであり、ビジネスを実現するためのプログラムである。また、ビジネス・システムは、経済的価値の創出を実現するための仕組み、すなわち、ビジネスのハードである。

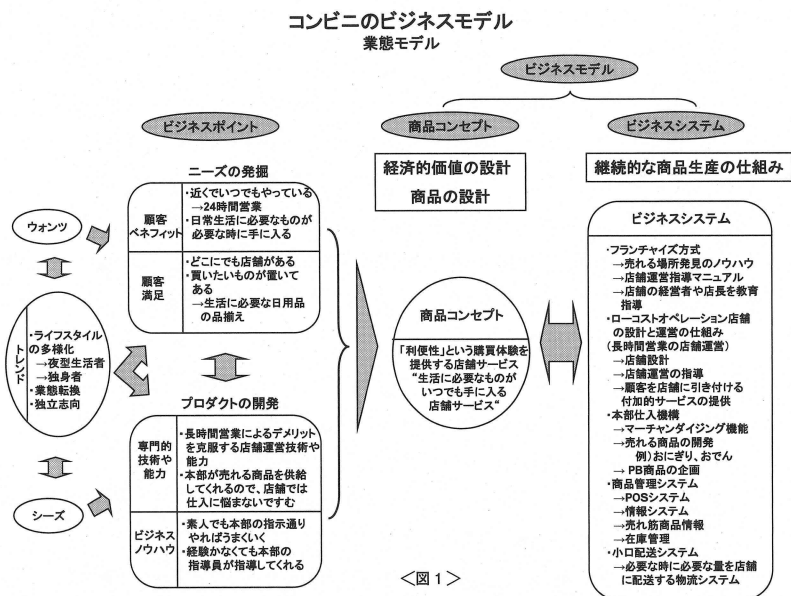
企業は、消費者や顧客のウォンツ（欲求）から生まれる消費ニーズに基づき、自らの、技術、ノウハウ、生産設備といったシーズを活用してプロダクト（製品）を製造する。製造された財貨やサービスがプロダクトである。企業の製造したプロダクトが消費者や顧客のニーズにうまく対応し、彼らがそのプロダクトを購入することによってプロダクトが商品に変換される。売買という交換取引を経たプロダクトが商品である。商品とは、製品の企画開発から製造・販売にいたるまで、生産の全過程を通した企業努力が、消費者や顧客に評価され経済的価値として実現した状態である。利益が出るということは、他から購入し消費した原材料（経済的価値）を加工変形することによって、企業が外部から買い入れた経済価値以上の、新たな付加的な価値を生み出したという意味である。

ビジネス・コンセプトは、価値を生み出す、すなわち、企業が新たな付加的な価値を生み出すための、商品の設計図である。

ビジネス・コンセプトの設計には、価値を創り出すという抽象的な部分の設計と、物理的形態としてのプロダクトを設計するという二面性がある。経済的価値の設計は、価値、すなわち、消費者や顧客のプロダクト購入や消費に対して、好ましい心理状態を生成させることであり、そのような心理状態は顧客ベネフィットと顧客満足によって生み出されるものである。プロダクトの設計は、価値を財貨やサービスという物理的形態として具現化することであり、“価値を盛る器”としてのプロダクトを造ることである。プロダクトの設計には、商品企画力、生産技術力、販売力といったそれぞれの企業の持つ技術的専門能力と、事業展開において蓄積された、効果的な販売方式、広告宣伝、販促活動方式等のビジネス・ノウハウが反映される。

システムとは、複数の要素が有機的に関係し合い、全体としてまとまった機能を発揮している要素間の集合体、仕組みである。ビジネス・システムとは、継続的にビジネスを営む（商品を生産する）仕組み、すなわち、持続的に経済的価値を創出していくための仕組みである。経営資源を適切に組み合わせて生産活動に必要な仕組み（ビジネス・システム）を構築し、さらにそのシステムを上手に運用することによって、継続的で安定的なビジネス（事業）が営まれる。

ビジネスモデルは多層構造となっている。ビジネスモデルの最上位レベルとして、基本的なビジネスパターンの違いにより、基本モデルとして、商業、製造、サービスといった産業として分類される。次のレベルが業種や業態という実践モデルであり、実際の事業を営むためのモデルである。実践的なビジネスモデルにさらに工夫を重ね、その企業独自の付加的な要素を付け加えることにより、独創性のあるその企業特有のモデルが企業モデルである。企業モデルは、他社とは差別化されたモデルであり、儲けの源泉はここにある。このようなビジネスモデルの多層構造性が多様なビジネス形態を生み出している。消費者や顧客に購買体験を提供するサービスが小売業である。小売業の中で消費者に利便性という購買体験を提供するのがコンビニエンス・ストアという業態である。コンビニエンス・ストア業態を例にとって、ビジネスモデルの構成を説明すると図1のようになる。



(2) ビジネスモデルの変革—再活性化と方向転換

ビジネスモデルの有効性の程度が利益水準を決定する。外部環境の変化に対応し、また、内部的要請によって、ビジネスモデルは不断に変換される。市場環境に構造的な変化が起きると、現在のビジネスモデルにゆがみを起こすような大きなストレスが生まれ、大きく利益が低下する。企業は生き残るために、そのストレスの中から新たな環境に適応した新しいビジネスモデルを生み出す。これが外部要因によってビジネスモデルの変革が生起するプロセスである。また、内部的要請によってモデルの変革が生起させられる場合がある。例えば、現在のビジネスモデルでは、いくら経営努力を重ねても業績が期待水準に達しないような状況が生まれる。そのような場合に企業は、ビジネスモデルを大きく変えることによる業績水準の向上を期待する。これは、サイモンとマーチの言う、「新しい実行プログラムの開発による組織行動の変化」の要請であり、彼らはこの行動変化をイノベーションと呼んでいる。サイモンとマーチのイノベーションは、「実行プログラム」という観点に立ったビジネスモデルの変革についての説明である。

ビジネスモデル変革の目的はモデルの有効性を高めることにあり、モデルの有効性を高めることが、筆者の言うビジネス・イノベーションである。ビジネス・イノベーションはビジネスモデルの要素であるビジネス・コンセプトとビジネス・システムの変換である。ビジネスモデルを要素分解すると次の通りであるが、それら要素のいずれか、もしくは、いくつかを変えることによってモデルに構造的な変化が起こる。これがビジネス・イノベーションの意味である。

$$\begin{aligned}\text{ビジネスモデル} &= \text{ビジネス・コンセプト} \times \text{ビジネス・システム} \\ &= \text{ニーズ} \times \text{プロダクト} \times \text{ビジネス・システム}\end{aligned}$$

例えば、新たなニーズに対して従来のプロダクトやビジネス・システムで対応することもあるし、また、従来のニーズに対して新たなビジネス・システムを構築し新たなプロダクトを開発するといった、ビジネスモデルの変革もある。ビジネス・イノベーションとは、構成要素を変えることによって、モデルが変換されることである。3つの要素すべてを

変える場合とすべての要素を変えない場合の二つの組み合わせを除くと、ビジネス・イノベーションには6通りの組み合わせがある。アンゾフは多角化戦略を論じて、既存プロダクトで新規ニーズの開拓を「市場開拓戦略」、新プロダクトを既存ニーズ（顧客）に提供して事業拡大を図ることを「商品開発戦略」、既存プロダクトで既存ニーズの深耕を図ることを「市場浸透戦略」、新規プロダクトで新規ニーズを開拓することを「多角化戦略」と分類した。アンゾフの戦略論は「戦略は組織に従う」として既存ビジネス・システムを前提に、ビジネス・コンセプトの二つの要素の組み合わせによって、成長戦略における成長ベクトルについて論じたものである。アンゾフの成長ドメインとは、ビジネス・イノベーションの6つの組み合わせうち、ビジネス・システムを既存とし新たなニーズとプロダクトの組み合わせによって生まれる4つの類型に相当するものである。

ビジネスモデルの変換をコントロールすることが、変革マネジメントの内容である。変革マネジメントとはビジネスモデルを変革すること他にない。ミンツバーグは変革について、「方向転換（turn around）」と「再活性化（renewal）⁽¹⁾」の2つを区別し、「方法転換とは迅速で大きな革命を意味するものであり、再活性化は包括的变化をもっとゆっくり構築していくことである」と定義する。方向転換が強力なトップ主導による新しいビジネスモデルへの転換であるのに対し、再活性化によるモデル転換では、あたかも変化が自然に誘発されるような、緩やかなボトムアップ型のビジネスモデルの更新となる。再活性化におけるトップ・マネジメントの役割は、変化を誘発させるような組織状況づくりに

(1)『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』（東洋経済新報社、1999年版訳）ではrenewalを「再生」と訳しているが、は古いものを新しくするという意味で「更新」が適切であろう。広辞苑によると再生には本稿と関連する意味では、「①死にかかったものが生き返ること。蘇生。復活。②再びこの世に生まれること。再誕。」の二つの語意があり、死にかけた者が生き返る、もしくは、死んだ者が蘇るという意味であり、renewalの意味とは異なる。本稿では古く活力が落ちてしまったものを再び機能強化し活性化させるという意味で「再活性化」という言葉を用いる。

ある。ミンツバーグは、方向転換は市場の衰退期にある企業において、また、再活性化は成熟期にある企業に起こる変革であるとしている。前者の方向転換型の変革では、経営者によるトップダウン型の命令的リーダーシップが、また、後者の再活性化型では、経営者と現場とのきめ細かい丁寧な双方向コミュニケーションが不可欠となる。なお、前者では、初期段階の強引にも見えるトップ主導のリーダーシップは、変革行動が組織に定着する中期以降では、創発学習を伴った参加型リーダーシップへと変化する。後者においても、初期段階の創発生起を目的とした放任的なリーダーシップから、中期以降は同様に参加型リーダーシップへと変化していく。

組織は計画統制によって動かされる。計画統制には、目標も到達手段もわかっていて、後は運営管理だけというような進捗が線形的なプログラム型と、また、最終的な目標は明確だが到達手段については手探りで進まざるを得ないというような非線形的なスプリクト型の二つのタイプがある。変革マネジメント関するミンツバーグの重要な指摘は、方向転換も再活性化も「いずれにおいてもプランニングはほとんど存在しない」ことである。ミンツバーグのいうプランニングとは、線形的なプログラム型の計画統制をさす。変革はあらかじめ引かれたスケジュールに沿って、目標を直線的に達成していくプログラム型の計画によるものではない。変革は創発を促すことによって、スクリプトに沿い「仮説→実行→検証」を繰り返しながら、想定されたマイルストーンを一つひとつ踏破し、スパイラル・アップしていくような非連続的な計画である。プログラム型の運営を通勤や通学にたとえるならば、変革はおぼろげに見える最終ゴールに向け、大まかなスクリプトに沿って試行錯誤しつつ目的地を目指すという、冒険旅行や探検旅行のようなものである。これについて、ミンツバーグは、「戦略は計画的に策定される、と同時に創発的に形成されなければならない」と述べている。

(3) 企業再生における計画統制

継続企業における事業計画では、現在のビジネスモデルの有効性を前提に、既存モデルの維持管理と同時に改良改善によるモデルのブラシ

アップが進行する。その計画統制の本質は、ビジネスモデルの有効性を維持増進させることにより、現状の利益水準を維持増進することにある。ビジネスモデルの陳腐化が著しくなると、再活性化や方向転換によって自律的にモデルの更新が目指される。これに対し企業再生では、企業の破綻原因を除去し、既存ビジネスモデルの有効性を復元させることが主要課題となる。再生計画では、現行ビジネスモデルの有効性低下の原因を突き止め除去した上で、必要とされるモデルの欠陥是正や補修補強が図られる。従って、有効な再生計画とは、現行モデルの欠陥理由が明瞭に認識され、効果の明確な対処方法が盛り込まれたものでなければならない。再生計画の途上では、債権者に対する企業の実質的な担保価値は希薄であり、再生計画の確かな計画統制の実現が債権者に対する唯一の担保となる。すなわち、再生計画においては、トライ・アンド・エラーでビジネスモデル変革を追求するような、スクリプト型の計画統制は否定されるべきものとなる。再生計画に基づいた債務返済の履行は、最重要課題である。そのため、債権者やスポンサーからは、不確実性を内包するような再活性化や方向転換のようなビジネスモデルの変革は許容せず、唯一モデル復元のみが支持される。再建計画において不確実性は最大限に除去される。

再生計画における計画統制の具体的な成果とは、必ず返済期日に返済の実行がなされるということである。再生計画においては、債務返済という厳格な時間的縛りが存在する。このため、時間軸が厳格な計画統制とならざるを得ない。企業再生における計画統制では、計画に基づき有効性が検証されている対処策が、プログラムに沿って着実に実行され成果が発現することが不可欠である。ビジネスモデルの復元を目指した線型的なプログラム型の計画統制が再生計画の本質である。

このように再生計画は時間的要素に厳格な性質を持つ計画統制であるが、そのような計画統制を有効ならしめるためには、ビジネスモデルの復元という観点から以下の諸点に留意した計画策定が必要となる。

- ①利益を創出できる既存のビジネスモデル（目標モデル）の明確化
- ②現行モデルと目標モデルとのギャップ認識とギャップの生まれた原因究明

- ③コア（中核）顧客の明確化による適正売上水準の確定
- ④適正売上水準と現行事業規模のミスマッチ状況の把握
- ⑤事業規模の適正化推進計画の策定と必要資金量の算定
- ⑥既存ビジネスモデルの補修強化のために必要な投入資源の明確化
- ⑦必要投入資源に関する時系列的な投入プログラムの策定と成果予想

企業再生の途上にあるマネジメントでは、ビジネスモデルの変革を目的としない。既存のニーズに既存のプロダクトと既存のビジネス・システムを用いて、すなわち、既存ビジネスモデルの復元によって利益水準の回復を図ろうとするものである。一般的には、破綻企業における利益の悪化や損失は、事業規模と売上水準のミスマッチによって生まれる。利益の悪化や損失の発生は、過剰投資や市場競争の敗北に帰因する。売上高の減少により、売上水準に対して事業運営の規模が過大となるため、固定費の負担が困難な状況が生まれる。そのため売上高の無理な拡大に走り、採算の取れない限界顧客への販売を行う。限界顧客との取引では固定費はもとより変動費までもがカバーできなくなり、傷口をさらに広げてしまう。事業の運営規模に合わせた売上高の追求が、企業破綻をもたらす原因である。再生計画では、まずその企業に利益をもたらすコア顧客を明らかにする。コア顧客が明らかになることによって、目標売上水準が明らかになり、その売上水準に見合った事業の運営規模が決定される。再生計画では、既存の事業の運営規模をゼロベースとし、必ず採算を確保できるような目標売上高に規模を縮小させることである。企業再生においては、余剰経営資源の縮小整理によって既存ビジネスモデルを復元することが、マネジメントにおける課題となる。

4. まとめ

企業は、社会から付託された経営資源を用いて生産活動を行う。企業の事業運営に問題があり事業破綻に陥るような状態に陥ったとしても、もし事業破綻の原因を除去し企業を再生することができるならば、社会的不経済を回避することができる。事業再生において再生計画が重要な

意味を持つ。再生計画は利害関係者の合意の証であり、再生計画によって企業の生産活動が再開される。企業の再生計画は、企業がこれから生き直すための証明書ともいえるものである。組織は計画によって統制されるが、計画統制の成否は計画目標の設定の適切性に依存する。企業再生における再生計画には、継続企業における計画とは異なる要素があり、その点に留意した計画統制が求められる。

本稿では、まず始めに再生計画の概要について考察した。次にビジネスモデルについて論ずることにより、復元、再活性化、方向転換というモデル三つの変換形態について、それぞれの特徴を明らかにした。そして、最後に、ビジネスモデルの変換という観点から再計画の本質について論じた。

本稿では、ビジネスモデルの復元という観点から、企業再生における再生計画に関して理論的考察を行った。今後は企業再生の実態について明らかにするために、破綻から再生への道をたどったGMや日本航空などの実証的研究が必要となる。

参考文献

- 産業再生機構編著『事業再生の実践 - 第1巻』商事法務, 2006.
- 経営研究調査会研究報告第20号「再生計画の策定支援及び検証について」日本公認会計士協会, 2004.
- 日本公認会計士協会東京会業務委員会答申書「(1) 企業再生と倒産法の実務における公認会計士の役割と業務拡充の方途について検討されたい(継続)」日本公認会計士東京会, 2005.
- H. I. アンゾフ著, 中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産業能率大学出版部, 1990年。(H. I. Ansoff, The New Corporate Strategy, Wiley, 1988.)
- H. I. アンゾフ著, 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1985年。(H. I. Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965.)
- ヘンリー・ミンツバーグ=ブルース・アルストランド=ジョセフ・ランベル著, 齋藤嘉則監訳, 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999年。(H. Mintzberg, B. Ahlstrand and J. Lampel, Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Simon & Schuster, 1998.)
- H. ミンツバーグ著, 北野利信訳『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』ダイヤモンド社。(H. Mintzberg, Mintzberg on Management, New

York: The Free Press, 1989.)

H. Mintzberg, "The Strategic Concept I: The Five Ps For Strategy," California Management Review, Vol. XXX, No. 1, Fall, 1987, pp. 13-14.

J. G. マーチ = H. A. サイモン著, 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。(H. A. Simon and J. G. March, Organizations, John Wiley & Sons, 1958.)

