

“成功”という名の失敗

－ “成功”企業の意思決定はどこで間違ったのか？－

水 野 由香里

目 次

1. 問題認識
2. 既存研究
3. 事例の抽出方法
4. 事例研究
 - 4.1 日本航空
 - 4.2 林原
 - 4.3 エルピーダメモリ
 - 4.4 白元
 - 4.5 スカイマーク
5. 失敗の要因分析
6. 結論

キーワード：成功と失敗，会社更生法，民事再生法，組織の外部要因と内部要因，戦略と戦術，組織のガバナンス

1. 問題認識

大きな成功を収めた優れた大企業が衰退するという現象は、珍しいことではない。たとえば、2001年に不正会計の末、経営破綻したエンロンはアメリカの社会経済に大きな影響を与えた。また、世界有数の写真フィルムメーカーとして名を馳せたイーストマン・コダックは、デジタルカメラの普及と共に事業の建て直し（リストラクチャリング）の努力の甲斐むなしく、2013年には連邦法11条（破産法）の適用を受けることになった。日本においても、東芝の不正会

計やシャープの経営危機が取り沙汰されたことは記憶に新しい。このように、大きな成功を取めた企業が、その後、経営危機に直面する事例は枚挙に暇がない。それでは、大きな成功を取めた企業がなぜ衰退するのだろうか、そして、それらの企業はどこで意思決定を間違えるのだろうか。この点を明らかにすることが本研究の目的である。

2. 既存研究

本研究の問題認識は、これまでの研究においてもたびたび指摘されている。たとえば、クリステンセン（2001）は、その冒頭で「本書で取りあげるのは、業界をリードしていた企業が、ある種の市場や技術の変化に直面した時、図らずもその地位を守ることに失敗する話である」として、ハードディスクドライブ業界¹⁾を事例に、優良企業が市場の優位性を失う枠組みを説明した。「顧客の意見に耳を傾け、顧客が求める製品を増産し、改良するために新技術に積極的に投資したからこそ、市場の動向を注意深く調査し、システムティックにもっとも収益性の高そうなイノベーションに投資分配（p.5）」したにもかかわらず、リーダーの地位を失った理由は、既存企業が取り組む新技術のほとんどは製品の性能を高める「持続的技術」に取り組むのに対して、従来とはまったく異なる価値基準を市場にもたらす「破壊的技術」が現れる²⁾からであると主張し、失敗の理論を検証している。

一方で、ルディー（2014）は、「過去の成功体験のうえにあぐらをかいた覚えはなくとも過去の成功体験は無意識のうちに現在の行動に大きな影響を与える傾向がある（p.208）」こと、そして、その成功体験から「しがらみ」³⁾が生まれ、この「しがらみ」が一筋縄では断ち切れない厄介なものであると指摘している⁴⁾。また、成功を取めた大企業は、リスクをとりたがらず、ひたすら持続的イノベーションに取り組むことを推奨するが故に、ビジネスチャンスを選んでいる点を強調している⁵⁾。

また、ブルックス（2014）では、フォードやGM、ゼロックスなどの著名な

企業の経営者らへの定性的調査をもとに、人生やビジネスの意思決定において、どこで間違えたのか、あるいは間違えなかったのか、各章ごとに細かな記述を通して検証している。そのターニングポイントとなる事柄は、一見合理的に見えても、意思決定を勘に頼って失敗すること（1章）⁶⁾、誰もがやっていることであるからまさか自分だけが訴えられるとは思わないと思込むこと（2章）、失敗が成功を生み、また、その成功が新たな別の失敗を生むこと（3章）、楽観的観測をたてること（4章）⁷⁾、意思決定者の思考を正確に聞いていない上に情報を正しく理解しようとしてもおらず、コミュニケーション不全が発生している時（5章）⁸⁾、組織内での支配権・利権争いが発生している時（6章）、権力・肩書きが人を惑わす時（7章）⁹⁾、単一のリーダーによる独裁状態の時（8章）¹⁰⁾、混乱がより大きな混乱を招くこと（9章）、発言が災いの元になり、コミュニケーション不全を招く時（10章）、が挙げられている。

さらに、コリンズ（2010）では、「歴史上の偉大な企業が衰退したのはなぜなのか」という問題認識の下、衰退がどのように起こりうるか、そして、無敵だと思えた企業がどのように衰退の道を歩むのかを膨大な歴史的データと資料から整理し、「衰退の5段階」のモデルを提示している。衰退の道を歩むことになるきっかけとして、コリンズ（2010）は、危機の瀬戸際にあるのにもかかわらず、静かに忍び寄る危機に気がついていないことに警笛を鳴らしている。なぜなら、ここから偉大な企業の衰退が始まるからである。第一段階は、成功体験から生まれる傲慢な態度をとり、慢心するようになることである。成功を続けることを組織が当然のことのように認識し、それまでの成功をもたらしてきた基礎的要因を見失った時に訪れる。第二段階は、規律なき拡大路線を突き進むことである。規模を拡大し、成長率を高め、世間の評価を高めることなどの一般的に成功の指標と判断される事柄に注力し続けると、組織内部の実質的成長が追いつかず、より一層、衰退の道を進むことになる。第三段階は、組織が直面するリスクと問題を否認することである。組織にとって都合の良いデータを強調し、あいまいなデータを都合よく解釈したり、組織の上層部に伝達される情報が歪曲されたりすることなどが含まれる¹¹⁾。第四段階は、危機の衰退

が明らかとなり、何らかの対応策をとる必要があるとして、一発逆転狙いの救済策を打ち出すことである。より具体的には、「ビジョンをかかげるカリスマ的な経営者、大胆だが実績のない戦略、抜本的な変革、劇的な企業文化の革命、大ヒット狙いの新製品、ゲームを変える買収」(p.50)などのさまざまな「特効薬」(同)が含まれる。第5段階は、屈服と凡庸な企業へと転落するか、あるいは消滅することである。

これらの研究は、いずれも、共通の問題認識をもとに研究が行われている。すなわち、本研究の問題認識と同様に、成功を遂げた組織（企業）が失敗する枠組みや法則を追究している。そして、それぞれの研究は、研究者らが直面した現象・事例をもとに、さまざまな結論が導出されている。それらの結論を取りまとめると、破壊的技術の発生（クリステンセン，2001）、成功体験のしがらみ（ルディー，2014）、勘に頼る・慢心・楽観的な観測・コミュニケーション不全・利権争い・権力肩書きで判断・独裁状態・混乱に拍車がかかる（ブルックス，2014）、成功体験が傲慢を生む・規律なき拡大路線・リスクと問題の否認・一発逆転狙いの救済策（コリンズ，2010）が挙げられていた。いかなる要素が成功した企業の失敗を招く大きな説明力を有するのであろうか。また、類似点、法則性、共通項を確認することができるのであろうか。

そこで、筆者も、ある一定の条件をもとに事例を抽出し、公開されている情報をもとに、大きな成功を遂げた企業がいかにして衰退したのかを分析してみることにする。

3. 事例の抽出方法

「大きな成功を収めた優れた大企業が衰退するという現象」を分析する条件として、4つの条件をすべて満たす企業を抽出することにした。第一の条件は、企業の展開する事業が、業界有数の規模を誇ったことがあることとした。特定業界で首位もしくは高いシェアを保有した経験を持つことを「成功」の定義としたのである。第二の条件は、それまで当該企業の経営が、複数の経営者の手

で行われてきていることにした。単独の経営者の手腕によって「成功」を収めた後に、その慢心から失敗したのではなく、成功した事業が継承されてきたものの、蹣いた軌跡とそのターニングポイントを追うためである。このような条件を付帯することにより、「単独のカリスマ経営者による経営判断の誤り」のために衰退したという単純な因果関係を完全に排除することが可能となる。第三の条件は、会社更生法、あるいは、民事再生法の適用を受けたこととした。すなわち、「失敗」の条件として、会社更生法、あるいは、民事再生法の適用を受けたこととみなしたのである。また、これらの情報は、日本経済新聞や帝国データバンクおよび東京商工リサーチの倒産速報情報から追跡している。第四の条件は、会社更生法、あるいは、民事再生法の適用を受けたのが2010年から2015年の期間とした。それは、比較的年代が新しい時代の方が情報を収集しやすいという判断からである。

これらの条件に合致する企業は、5社確認された。それらは、日本航空（航空会社）と、林原（バイオメーカー）、エルピーダメモリ（半導体メーカー）、白元（総合日用品メーカー）、スカイマーク（航空会社）である。それぞれの企業の事業内容、および、いつ、どの法律の適用を受けたのかについてまとめたものが表1である。

事例として取り上げる各社の概要は次の通りである。

日本航空は、いわずと知れた日本のナショナル・フラッグ・キャリアである。同社は、1953年の設立以降、国際線シェア66%、国内線シェア46%を有してい

表1 事例企業

企業名	事業内容（当時）	法律適用年	適用された法律
日本航空	航空会社、業界第1位	2010年	会社更生法
林原	バイオメーカー、人工的トレハロース開発に成功。世界に独占供給	2011年	会社更生法
エルピーダメモリ	半導体メーカー、世界第3位	2012年	会社更生法
白元 （はくげん）	衣料用防虫剤・使い捨てカイロ・保冷枕で高シェアを確保	2014年	民事再生法
スカイマーク	航空会社、業界第3位	2015年	民事再生法

たが、2008年に発生した金融危機の影響で、ビジネス需要の減少と国際貨物需要の急減によって同社の経営に深刻な打撃を与えたが、2009年6月には日本政策投資銀行と民間金融機関から総額1,000億円の融資を受ける（「株式会社企業再生支援機構による支援決定及び会社更生手続きの開始決定等に関するお知らせ」¹²⁾より）などして、経営の建て直しを計っていた。しかし、2010年1月19日、東京地方裁判所に会社更生法の適用を申請し、受理された（2010年1月20日付けロイター・ニュース）。負債総額は2兆3,221億円で、事業会社としては戦後最大、金融業を含めると戦後4番目の大型経営破綻となった（2010年1月20日付けロイター・ニュース）。

林原は、明治16年（1883年）に創業した岡山県を代表する老舗同族企業のひとつである。もともと水飴の製造を行っていたが、その後、その原材料の酵素に着目し、酵素技術を高度化させバイオメーカーとして成長を遂げてきた。林原の代表的な製品として、世界で初めて大量生産に成功したトレハロース¹³⁾や抗がん剤に使われ副作用の少ないインターフェロンなどが挙げられる。これらの製品はいずれも、世界的なシェアを維持してきた（林原、2013：2016；林原、2014）。しかし、その後、創業家一族による粉飾決算問題が発覚したことや、不動産などへの投資、美術・芸術品の購入、メセナ活動¹⁴⁾に関する支出により500億円以上の債務超過となり、2011年2月、東京地裁に会社更生法の適用を申請して受理された（2011年2月2日付け東京商工リサーチ倒産速報）。負債総額はグループ全体で2,328億円¹⁵⁾であった（同）。

エルピーダメモリは、1999年12月に NEC と日立製作所が折半して出資した合弁会社として始まり（2005年5月に同社名に改名）、その後、三菱電機から DRAM 事業を譲り受け、世界第3位の半導体メーカーとして成長を遂げていた。「最先端・高機能・高性能 DRAM を提供することにより、デジタル情報社会に貢献し、高い収益性を有する世界トップの DRAM ソリューションカンパニーを目指す」という企業理念のもと（2006年2月1日独立行政法人経済産業研究所が主催する BBL セミナー「エルピーダの挑戦：日本の半導体産業の将来を考える」議事録¹⁶⁾）、汎用 DRAM より顧客との結びつきが強く、顧客

の要望に則って DRAM をカスタム化するモバイル DRAM に特化したことから競争力を発揮してきた (坂本, 2013)。2009年には、経済産業省による改正産業活力再生特別措置法による事業再構築認定 (第一号認定) を受け、政策投資銀行から融資を受けたものの、PC 向けやタブレット向け DRAM 需要に伴う製品価格の下落や円高などで採算が厳しくなっていた (坂本, 2013)。そこで、2011年9月ごろからアメリカの半導体大手、マイクロンテクノロジーと経営統合交渉をし、2012年2月3日に合意していたものの、同社アップルトン CEO が急逝するという不運に見舞われたため、経営統合が白紙となっていた (坂本, 2013)。そして、ついに2012年2月27日、東京地裁に会社更生法の適用を申請するに至った (2012年2月27日付け東京商工リサーチ倒産速報)。負債総額は4,480億円であった (2012年2月27日付けロイター・ニュース「エルピーダが会社更生法適用を申請、「日の丸半導体」とん挫」)。

白元は、大正12年 (1923年) にナフタリン防虫剤の製造で創業し、防虫剤「パラゾール」や「ミセスロイド」、使い捨てカイロ「ホックイロ」、保冷枕「アイスノン」などのヒット商品を生み出して成長を遂げた老舗同族経営企業である (2014年5月29日付け東京商工リサーチ倒産速報)。もともと創業以来「本業一筋」を理念に掲げ、「身の丈にあった経営」を貫いていたが、2000年ごろから国内外に子会社を設立したり、M&A 戦略を積極的に展開するなどしてグループの拡大を進めていた (2014年7月23日付け日本経済新聞「白元が破綻 ハーバード大出身の4代目が落ちたワナ」)。その結果、金融機関からの借入金額が膨れ上がり (同記事)、新規参入企業との競合激化による売上の落ち込み、そして、経理処理のずさんさから決算内容に信憑性が疑われていた (2014年5月29日付け東京商工リサーチ倒産速報)。金融機関との再建策がまとまらなかったことから、2014年5月29日に民事再生法の適用を申請し、受理された (同記事)。負債総額は約255億円であった (同記事)。

スカイマークは、1996年に設立され、1998年に定期航空運送事業免許を取得し、安全と低コストを両立した定期航空運送サービスを強みとしていた (スカイマーク HP「民事再生手続き開始の申し立て及び資金支援等に関するお知らせ

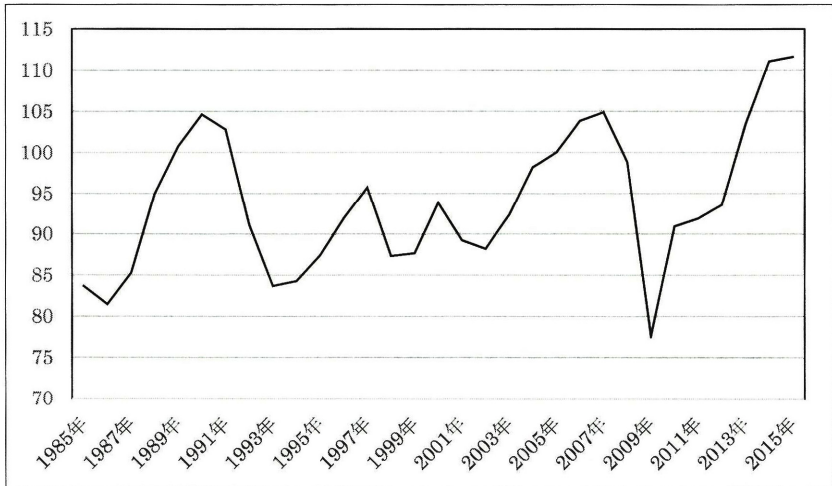
せ」¹⁷⁾ 国内シェア第3位の旅客航空会社である。しかし、急激な円安によるドル建て航空機リース料支払いの負担増加や、格安航空会社（通称、LCC）が本格参入したことによる競合他社との競争激化、同社の想定を超える円安の進行、燃料費の高止まりによる著しい業績の悪化に加え、航空機メーカー「エアバス」との売買代金の支払い交渉が難航し違約金が発生する可能性が高まったため、自主再建を断念した（同お知らせ）。こうして、2015年1月28日、スカイマークは東京地裁に民事再生法の適用を申請し、受理された。負債総額は約710億8,800万円であった（2015年1月28日付け東京商工リサーチ倒産速報）。

4. 事例研究

本節では、事例に取り上げる各社が事業で「成功」を収めてから衰退するに至るまでの軌跡を「市場環境」「戦略・組織体制」「経営者」の視点から確認していくこととする。

事例研究に先駆け、各社が共通して直面していた「市場環境」を確認するために¹⁸⁾、景気の動向を示す内閣府経済社会総合研究所景気統計部「景気動向指数」のコンポジット・インデックス（以下、CIと略す）の一致指数¹⁹⁾を把握することで、日本の経済状況の推移を確認する（図1）。図1を確認すると、2001年9月に発生したアメリカ同時多発テロを単に発して景気が低迷していたことがわかる。2007年ごろにかけて、景気動向が回復した状況がうかがえるものの、2008年9月15日に発生したアメリカの投資銀行であるリーマン・ブラザーズの破綻をきっかけに、2009年には急激に景気動向が悪化するという状況に陥っている。その後、2011年3月の東日本大震災の影響もあり、一時期、景気回復が足踏み段階にあったことが確認されるものの、2013年から2015年にかけては急激な回復を遂げている。各社が展開するそれぞれの事業で直面するその他の市場環境要因については、個別の事例を通して確認する。

図1 景気動向CI一致指数 (年平均値)



注意：景気動向指数CIは2005年を100としている。また、数値は各年の平均値である。

資料：内閣府経済社会総合研究所景気統計部「景気動向指数」

4.1 日本航空

4.1.1 市場環境

「株式会社企業再生支援機構による支援決定及び会社更生手続きの開始決定等に関するお知らせ」を確認すると、日本航空の業績の急激な悪化を招いた理由として、2008年9月に発生した金融危機により、国際線旅客におけるビジネス需要の減少と国際貨物需要の急減に言及している。確かに、日本政府観光局(JNTO)のデータによると、訪日外客数の中でも、前年と比較した2008年商用客の伸び率が全体でマイナス7.7%、航空会社にとって一般的に利益率が高いといわれているヨーロッパや北アメリカからの商用客については、前者が前年比マイナス8.2%、後者がマイナス11.6%となっている。その影響を大きく受けた翌年である2009年の商用客に関しては、全体で前年比マイナス18.0%、ヨーロッパはマイナス22.3%、北アメリカはマイナス19.5%と、ビジネス需要が大幅に下落している。2009年に関しては、観光客も前年比21.3%と大きく下落し

ている²⁰⁾。これらのデータを鑑みても、日本航空のみならず、アメリカの金融危機が航空業界に対して大きな負の影響をもたらしたのかを垣間見ることができる。この影響により、日本航空は、2009年6月には日本政策投資銀行と民間の金融機関から総額1,000億円の融資を受け、また、同年10月29日には、国土交通大臣により「JAL 再生タスクフォース」が立ち上がり、企業再生支援機構による支援を受けて事業再建する方向性が決定していた（「株式会社企業再生支援機構による支援決定及び会社更生手続きの開始決定等に関するお知らせ」）。このことから、日本航空が会社更生法を適用するに至った「引き金」は、外部環境の悪化であったことが確認される。

4.1.2 戦略・組織体制

続いて、「株式会社企業再生支援機構による支援決定及び会社更生手続きの開始決定等に関するお知らせ」および、企業再生支援機構が表明した「日本航空に対する支援決定について」で指摘されている「事業再生の方向性」や「窮境原因」から、日本航空の当時の戦略を中心に振り返ることとする。

第一に、機体が離発着する空港の戦略についてである。日本航空は、ナショナル・フラッグ・キャリアとして、政府から公共性が求められていた²¹⁾。そのため、そもそも採算を取ることが難しい地方空港への路線を維持することが求められていた。また、2002年10月の日本エアシステム（以下、JASと略す）との経営統合により、不採算路線がさらに拡大していたと「日本航空に対する支援決定について」には記載されている²²⁾。

第二に、航空機材の調達に関する戦略についてである。日本航空は、Boeing747を大量に保有していた²³⁾。その理由は、成田空港や羽田空港という旅客数が多いハブ空港の発着枠を最大限利用するために、大量輸送を追求していた。しかし、同時に、同社は、先にも指摘されたように政府から公共性を求められていたため、搭乗率の低い地方空港の路線も多数確保していた。また、同社が保有するBoeing747は長期にわたって利用されており、航空機の技術革新が進む昨今では、新機体の方が、燃料効率が高まっている。そのため、

Boeing747の燃料・稼動効率の悪さが以前から指摘されていた²⁴⁾。

第三に、人員構成・配置、組織体制に関する戦略についてである。日本航空は、従前からの構造的な高コスト体質であったことが指摘されている。より具体的には、「持続的な事業拡大を前提に、正社員の終身雇用中心の人事体系と昇進モデルを維持し、人員も増加傾向にあった。また、旧JAS統合後に人員・組織体制のダウンサイジングをほとんど行わず、さらに肥大化、硬直化が発生した」(「日本航空に対する支援決定について」)。それとともに、組織独特の論理による「無謬性を追求する文化と管理部門の肥大により、意思決定が恒常的に遅滞し、事業環境の変化に即応できな」(「日本航空に対する支援決定について」)い状況をこまねいていた。この点に関する指摘は、JAL企業年金基金の退職金制度についても同様であった²⁵⁾。その上、「適時適切な意思決定を支えるITシステム等が老朽化し、意思決定の遅延を助長していた」(「日本航空に対する支援決定について」)。

第四に、グループ企業や事業の拡大に関する戦略についてである。日本航空のグループは、2009年3月31日現在において、子会社203社および関連会社83社で構成され、その事業領域は、航空運送事業、航空運送関連事業、旅行企画販売事業、カード・リース事業、ホテル事業、不動産事業、印刷業、建設業、人材派遣業、情報通信業など多岐にわたっていた(「日本航空に対する支援決定について」)。特に、ホテル事業に関しては、同社は1980年代から海外ホテルに積極的に投資をしたものの、バブル経済の崩壊により、巨額の赤字を出すなどして世の批判にさらされてきたという経緯がある(2010年5月28日付け日本経済新聞「日航、JALホテルズ売却へ 組織スリム化で負の遺産に決別」²⁶⁾)。

日本の航空業界において、国際線・国内線ともに高いシェアを保持し、日本のナショナル・フラッグ・キャリアとして名を馳せていた日本航空が会社更生法を適用するに至った直接的な「引き金」は、外部環境の悪化であることは認められたものの、恒常的な赤字を生むことになった事業慣習や年金制度等をはじめとした硬直的な組織体制、ナショナル・フラッグ・キャリアとしての重責に端を発していた空港離発着戦略など、戦略策定および実行そのものに関して

も大きな課題を抱えていたことも同時に確認された。

4.1.3 経営者

日本航空は、2005年から2006年にかけて、数々の機体トラブルを引き起こし²⁷⁾、深刻な顧客離れを引き起こしたことがあった（『日経ビジネス』2008年11月3日号32-36ページ）。その経営責任を取る形で当時の社長であった新町敏行氏が退任し、それを引き継ぐ形で就任したのが、西松遥氏であった。西松氏は、当時の日本航空の経営再建に向けて、奔走した。不採算路線の整理や海外航空会社との提携、労働条件の見直し、役員報酬の引き下げ、赤字事業の縮小などに取り組んだ。それにともない、西松氏自身の報酬も大幅に引き下げ、公用車を撤廃するなど²⁸⁾して経費の削減にも取り組んだ。しかし、日本航空の資金繰りや労働組合との交渉、企業年金問題などを解決するまでには至らず、2010年1月19日の会社更生法の適用を申請した責任を取る形で退任した。

日本航空の経営再建については、西松氏が着任する以前から取り組みが行われていたにもかかわらず経営再建には至っていなかったこと、また、社内の派閥や人脈のしがらみなどが社内に染み付いていたこと（『日経ビジネス』2007年8月27日号54-59ページ）などを鑑みると、会社更生法を適用した時点での経営者やその意思決定に大きな課題を抱えていたと判断することはできない。

4.2 林原

4.2.1 市場環境

林原は、世界的に名が知られているヒット商品を先駆けて開発している。それらが、点滴用医薬品「マルトース」（1968年開発に成功）²⁹⁾や多糖類「ブルラン」（1973年に開発に成功）³⁰⁾、抗がん剤「インターフェロン」（1988年に製造承認）³¹⁾、甘味原料「トレハロース」（1994年開発に成功）³²⁾である。同社の屋台骨を支えたこれらの製品について、市場環境がどのような状況であったのかをそれぞれ確認する。

点滴用医薬品「マルトース」は、ぶどう糖の50倍の販売価格³³⁾をつけ、同社

の利益に大きく貢献した。しかし、同製品は、インターフェロンと同様、提携関係にあった企業のスキャンダルが災いし、その後、急速に需要が落ち込むこととなった。林原(2013)では、「製薬事業失敗の残滓をできるだけ最小化(p.74)」させるよう経営の舵取りをした様子が描かれている。

多糖類「プルラン」は、発売当初、薬のカプセルメーカーの支持を得ることができず、なかなか普及しなかった。なぜなら、カプセルメーカーは、動物性ゼラチン質で作る旧来のカプセルの扱いに慣れていること、また、コスト面から植物性のプルランに切り替えてくれなかったことが作用したためである(林原, 2013: 57)。しかし、その後、狂牛病(BSE)問題が起き、2000年代から再び脚光を浴び³⁴⁾、アメリカの大手製薬メーカーの原料として扱われることで(『日経ビズテック』2004年10月15日号42-47ページ)、販売高が伸びるようになった製品であった(林原, 2013: 57-58; 林原, 2014: 164)。

抗がん剤「インターフェロン」は、開発初期には年間40億円もの売上を計上することができたものの(林原, 2013: 67)、製剤の承認の遅れや同業他社との競合、また、提携関係にあった企業のスキャンダルが災いし、競合企業にシェアを奪われ、岡山に新たに建設された吉備製薬工場の稼働率は2割を上回ったことがなかった(林原, 2013: 66-69)という。

甘味原料「トレハロース」は、国内の需要のみならず、海外需要も高く、海外事業に関しては、アメリカの穀物商社と独占販売契約を結んでいた(林原, 2013: 78-81)。そのため、同製品は既存工場だけでは生産能力が足りず、新たな専用工場を新設して対応するなどして³⁵⁾、同社の経営を支える高収益事業の一つとなった。

以上を踏まえると、同社の医薬・製薬事業は、一時的には同社の経営に大きな利益をもたらしたことが確認されるものの、その後の同社の屋台骨の事業となったわけではなかったこと、そして、多糖類「プルラン」や甘味原料「トレハロース」が利益の多くを支えていたことが推測される。すなわち、同社は、1) 世の中に先駆けて開発する、そして、ユニークかつ市場競争力のある製品を作り上げる開発を貫いていたこと、2) 特定の市場環境に企業業績が左右さ

れないよう、複数の事業のリスクヘッジを行いながら、次の事業の柱となる事業を模索してきたこと、そして、3）創り出した独創的な保有技術を長期的視点で持ち続け、次のビジネスチャンスが到来するまで用途を探り続けてきたこと、が確認される。

4.2.2 戦略・組織体制

林原の代表取締役であった林原健氏が先代である父親の急逝にともない事業を継承したのは、1961年、同氏が大学生のときであった³⁶⁾。同氏が大学を卒業するまでは、先代の側近らが経営を担い、本格的に社長としての責務を果たすようになったのが1964年のことであったという。それから2年間という時間をかけ、同社の実態や原料であったでんぷんに関する知識、企業としての方向性を模索し、1966年、ひとつの結論を導き出した。それが、水飴とぶどう糖を精製するでんぷん加工業（林原、2013：52）から、でんぷん化学メーカーへの転身であった（林原、2014：157）。これは、大きな戦略の転換であった。なぜなら、この戦略転換は、でんぷんの研究開発事業に特化することを表していたためである。すなわち、同社のでんぷん化学メーカーへの転身は、用途もはっきり見えていないでんぷんの基礎研究から新たな素材や製品を開発した事業展開を進めるというリスクと不確実性の高い事業を手がけることを意味していたのである。この戦略を進める原動力となった出来事が、点滴用医薬品「マルトース」の成功であった（林原、2014：161）。マルトースの事業化に成功したことにより、同社は、研究開発型企業へ大きく舵を切っていくこととなった。

まず、研究開発型企業として、目先の利益にとらわれない中長期にわたるハイリスクの研究開発テーマを手がけ、「目先の利益は追わない」「市場調査はしない」「研究テーマは社長が決め、開発会議をしない」「他社がやらないことを研究し、競争しない」「研究に予算を設けず、必要なだけ使う」方針を貫いた（林原、2014：155）。一見、「バカな」（吉原、2014）と判断されがちな戦略ながら、その真意は、誰の目にも成功確率が高い研究テーマや、市場規模が100億円以上を見込むことができる事業には、大企業が続々と参入してくる（林原、

2014:49) ことに対する差別化戦略をとることだったのである。すなわち、林原の戦略として、原則として製品の事業規模を100億円未満に設定し、開発リスクの高いニッチ市場を次々と狙っていく戦略を実践したのである³⁷⁾。したがって、同社の主要製品は、開発開始から製品化までの期間に平均12～13年を要し、10～20年かけている研究テーマが全体の4割を占めていた(林原, 2014:166)³⁸⁾という。林原がこのようなリスクの高い戦略を策定することを可能にしたのは、非上場のオーナー経営体制をとっていたからこそであった(林原, 2014:155)。

このような研究開発型で中長期にわたるハイリスクの研究開発テーマに注力する戦略を維持し、同社を発展させる重要な鍵となったのが特許戦略である。林原健氏は、この特許戦略を「おもちゃ箱戦法」(林原, 2014:167)と名づけていた³⁹⁾。また、研究部門を「林原生物化学研究所」を別会社として独立させ、同氏が代表取締役社長の間、約5,000件の特許を保有した。同社は、特許をはじめとした知的所有権は同社の最大の資産であると位置づけ、すでに1972年には、専門の特許部も設けていた(林原, 2014:168)。この特許部は、特許申請のみならず、国内外の類似技術を徹底調査する役割も果たし、破綻時には同部署に従業員が約15人も配属されていた(同)。

林原の中長期にわたるハイリスクの研究開発テーマに注力する戦略を維持する上で、間接的な役割を担っていたのが、同社のメセナ活動の一部(類人猿研究センターの設立・運営や林原自然科学博物館の設立・運営、林原フォーラムの開催など)と不動産投資であったと、林原(2013)や林原(2014)では強調している。メセナ活動は、長期にわたる研究テーマを複数同時並行で取り組んでおく必要性から進められた。現に、インターフェロンを開発することにつながった研究は、このような活動の一つであった小動物ハムスターの研究⁴⁰⁾成果の中から出てきた成果であった。不動産投資は、ハイリスクでいつ製品化が可能になるかもわからないバイオ事業をいざという時に支える「保険」としての役割もあった(林原, 2014:50)。また、市場価値の高い不動産を保有することにより、土地の含み益を当てにした銀行が無担保で貸してくれる(林原,

2014：51)⁴¹⁾という「副次的効果」もあったためである⁴²⁾。しかし、その後、インターフェロン事業の低迷やバブル経済期に購入した不動産の高い金利負担などが、同社の経営を大きく圧迫し、1998年には保有する資産の売却や土地開発の延期、人員の自然削減等の意思決定を行うに至った（林原，2013：71-73）。

このような岡山の地で成功を収めてきた老舗同族経営企業である林原は、地域に対する貢献として雇用を確保することの使命や、地域土着の文化を保全する役割を認識していた。林原（2014：55）においても「そもそも地域を代表する企業というのは、単に利益を稼ぐだけでなく、その地域の文化を守る使命がある」ことを強調している。そのため、従業員は、基本的に縁故で採用を決めていた⁴³⁾。また、従業員には手厚い福利厚生で報いた。たとえば、研究所の食堂はグループ会社の京都センチュリーホテルからシェフを交代で招き、コース料理を格安で提供したり、クリスマスには従業員全員に同ホテルのホールケーキを配ったり、さらには、社宅や独身寮も他社と比べるとゆったりしたつくりにしていた（林原，2014：183）。地域土着の文化を保全するためにも、メセナ活動として取り組んでいた。たとえば、林原家が保有する美術品や岡山藩主の所蔵品を展示するための林原美術館や備前刀の伝統継承をするための刀剣鍛造場、備中漆工芸の復興のための漆の館などの設立や運営を積極的に行ってきた。

同社は、リスクや不確実性の高い研究開発型の事業を推進するために必要な事業戦略を実施し、それをバックアップする事業、および、組織体制を整備しようとしていたことが確認された。確かに、「バカナ」（吉原，2014）と一見判断される意思決定や戦略が見え隠れするものの、大企業の研究開発との差別化やリスクおよび不確実性が高い研究開発型の事業を進めるにあたって「なるほど」（吉原，2014）と納得する意思決定や戦略があったと理解することができる。

4.2.3 経営者

林原は、基本的に林原一族による同族経営企業であった。代表取締役社長で

あった林原健氏と専務取締役であった林原靖氏は、実兄弟の血縁関係にある。兄にあたる林原健氏が家業を継いでからは、弟である林原靖氏と二人三脚で役割分担をしながら家業を経営していた。代表取締役社長は林原の研究開発の役割を、そして、専務取締役は営業や人事、経理、総務の役割を担ってきた。この様子は、林原（2013）や林原（2014）からも確認することができる。

しかし、林原（2013）や林原（2014）からも、同族企業であるがゆえの利点と、それが逆に足かせになっていた点も同時に確認されている。前者は、経営破綻に陥る前までは相互に信頼関係が構築されていたこと、そして、林原のビジョンや方向性を共有することができていたことが挙げられる。後者は、同族経営で健氏が社長に就任してから一度も取締役会を開いたことがなかったこと⁴⁴⁾や、社長と専務の一存で重要事項を決定していた（林原，2014：34-35）こと、企業経営の状態や財務状況を確認する場であるはずの経営方針会議や役員昼食会が情報交換だけの場になっていたこと、などが挙げられる⁴⁵⁾。また、会社法で定める資本金5億以上または負債が200億円以上の企業には、監査法人や公認会計士をつける必要があり、同社は後者に該当するため、本来であれば配置すべきであるところ、それらを配置しておらず（林原，2014：45）、ガバナンス不全であった点は否めない。これらの点に関しては、林原（2013）や林原（2014）においても言及されている。

このような体制が帳簿上の不正による決算の粉飾を誘発したことは否めない。そして、この行為が直接的に同社の「破滅」を導くことになった。なぜなら、2010年12月にメインバンクと準メインバンクから実質的な債務超過であることを指摘され、その直後から事業再生ADR（裁判外紛争解決）の手続きを進められたためである。そして、最終的には、会社更生法の適用を申請するに至ったのである⁴⁶⁾。

4.3 エルピーダメモリ

4.3.1 市場環境

日本の半導体市場は、1975年の超エル・エス・アイ技術研究組合が設立され、

国を挙げた取り組みが功を奏し、日本の半導体メーカーが世界の半導体市場を席巻していた（一橋大学イノベーション研究センター編、2001）。しかし、これが日米間に半導体摩擦を引き起こし、1986年には日米半導体協定が締結されることとなった。締結内容は、日本国内メーカーに外国製品半導体の活用を奨励すること、日本政府がアメリカに輸出される半導体の価格を監視すること、第三国市場に輸出される半導体価格を監視することなどが含まれていた。5年間時限の協定であったが、1991年に新たに改定され、日本市場に占める海外メーカーの半導体シェアを1992年末までに20%以上にするという条項が付加された。このようにして、日本半導体メーカーの国際競争力が急激に低下する状況を招いていた。エルピーダメモリが設立されたのも、この「歴史」と無縁ではなかった。

同社はまた、設立当初より、苦戦を強いられていた。2002年には「IT バブル」が崩壊し、エルピーダメモリもその市場環境の影響を大きく受け、巨額の赤字を計上した（坂本、2013：73）。その後、半導体市況が安定し、円安傾向も手伝って、同社の業績は大きく回復した⁴⁷⁾。しかし、2007年には、半導体メーカーの供給過剰⁴⁸⁾によって半導体市況が崩れる状況が発生した⁴⁹⁾。同社は、ここでも赤字を計上することとなった（同：131）。供給過剰による半導体価格の下落に追い討ちをかけるように、2008年には、リーマン・ショックによって、需要後退の影響を大きく受けることになる。リーマン・ショックによって半導体市況のさらなる悪化を招き、世界的な信用危機で資金調達も容易ではなかったという（同：133）。そのため、2009年には、改正産業活力再生特別措置法の事業再構築認定を受け、政策投資銀行をはじめ、民間金融機関からの融資を受け、経営の建て直しを図った。2009年の夏以降、半導体市況は安定し、世界的に過剰供給の整理が進んだ。それにともない、同社の業績も上向き、2011年3月期には、営業キャッシュフローが過去最高を記録した。再び成長軌道に乗ったかにも似た同社を襲ったのが、2011年3月に発生した東日本大震災と為替レート（行き過ぎた円高とウォン安）であった。同社の売上の90%が海外向け半導体であったため、円高は「情け容赦なくエルピーダの体力を奪って」（坂本、

2013:145) いった⁵⁰⁾。このようなきわめて厳しい事業環境の下、追い討ちをかけるように、2011年12月9日、銀行団との定例会合で政策投資銀行から渡された一通の手紙があった。その手紙には「2012年2月末までに提携先を見つけ、1,000億～2,000億円の資本を增強せよ」と書かれていた(同:150)。3ヶ月という短いタイムスパンで、新たな資本提携先の開拓と融資の開始を迫られることになった。こうして、マイクロテクノロジーとの経営統合が合意したものの、CEOが急逝する不運、そして、同時並行で進めていたファンドリー企業⁵¹⁾から出資を即決できない旨が伝えられ、資金的手当にめどがつかなかったことから、会社更生法適用の申請を行うこととなった(同:160)⁵²⁾。

以上のように、半導体メーカーは、多額の設備投資を必要とする産業特性であるが故に、資金調達方法を見定めることが極めて重要であること、そして、市場環境の影響を受けやすい業態であるといえよう。

4.3.2 戦略・組織体制

エルピーダメモリは、もともと NEC と日立製作所の合併によってできた企業であった。そのような背景もあり「合併のジレンマ」とも呼べるような組織構造や人材配置が至るところで確認されたという(坂本,2013:81)。また、「大企業病」を助長する業務手順やルールがいたるところに残されていた。そこで、坂本氏が社長に就任すると、いくつかの戦略・変革に取り組んだ。

第一の戦略・変革として、組織改革から取り組んだ。同氏は、まず、新たな行動基準「エルピーダ・ウェイ」⁵³⁾を掲げ、次に、同社の大まかなロードマップを全社的に浸透するために「7つの戦術」⁵⁴⁾として明示した。こうして、スリムな機動力の高い組織へと再構築していった⁵⁵⁾。

第二の戦略・変革として、資金調達方法の計画と実現に取り組んだ。半導体を製造するためには多額の設備投資を必要とする。しかし、同社の設立母体である NEC や日立製作所からの出資が見込めなかったため、別の資金調達方法を考えなければならなかったのである。中長期的には上場することで資金調達を考えていたものの、短期的には、アメリカのインテルに支援を依頼し、実際

に出資を得た（坂本，2013：88-89）。これらの資金調達により，生産設備を拡充してきた。

第三の戦略・変革として，生産稼働率・生産効率を高めるための仕組みづくりである。代表的な取り組みが，「マヌファクチャリング・パフォーマンス・コンペティション」である。これは，設備の不具合やトラブルを外部業者に頼らず，どれくらい自前で解決できたのかなどの指標を設け，班ごとに3ヶ月間の成績を競い合わせる仕組みで，生産稼働率や生産効率を高めるよう作用したのみならず，従業員のモチベーションの向上にも作用した⁵⁶⁾。また，半導体業界では珍しく，効率化の向上や資金の節約のために開発ラインと生産ラインを一体化させている。このような体制をとることで，次世代設備の信頼性を確かめながら，少しずつ設備を置き換えていくことを可能にしている。さらに，より具体的に生産稼働率・生産効率を把握するために，見える化・数値化を徹底した。

第四の戦略・変革として，モバイル DRAM への特化である。価格競争に陥りやすいパソコン用の汎用 DRAM ではなく，モバイル需要が求める軽量・薄型・省電力を満たす付加価値の高い DRAM へのシフトを早いタイミングで行ったことである。また，モバイル DRAM は，その特性から，顧客との強い結びつきが不可欠となる。したがって，特定顧客とのビジネスの長期的継続性が期待されたのである。確かに，この当時，ライバルメーカーの戦略であった携帯用音楽プレーヤーなどに使われる NAND 型フラッシュメモリ事業に参入する選択肢もなかったわけではない。しかし，他社との技術の差別化を追求することで企業競争力を発揮しようとしたこと，そして，フラッシュメモリ事業を展開していた場合には，レッド・オーシャン化（キム・モボルニュ，2005）を招いた可能性も否定できなかったことなどから，「フラッシュメモリに展開しなかった戦略は誤っていた」（『日経ビジネス』2014年9月8日号32-41ページ，特集「敗軍」の法則 Part 2）という見解は妥当ではないと判断される。

第五の戦略・変革として，メインバンクを持たない方針を貫いたことである。

案件ごとに取り引する金融機関を変えていた。その理由は、2つあった。それは、案件ごとに複数の金融機関を天秤にかけ、より有利な条件を提示した金融機関と取引することと、必要性がないにもかかわらず、金融機関の「都合」で融資を受ける義理が発生しないこと、であった（坂本、2013：161）⁵⁷⁾。

同社は、スリムで機動力の高い組織体制、生産設備拡大のための資金調達、生産稼働率・生産効率を高めるための仕組みづくり、付加価値の高い製品への特化戦略は、いずれも、経営の意思決定として妥当な判断であったように思われる。ただし、同社が会社更生法を申請するに至った理由は、モバイルDRAMの市場の成長期が同社の想定よりも遅かったこと、リーマン・ショックや円高といった経済市況に同社の業績が大きく影響を受けたこと、3ヶ月という短い期間で次に融資してくれる提携企業を探すことを強要した政策投資銀行からの「要望」があったこと、などの説明力が高いようであることが推測される。

4.3.3. 経営者

2002年11月に社長に就任した坂本幸雄氏は、日本体育大学を卒業後、テキサス・インスツルメンツの倉庫番からキャリアを蓄積してきた。キャリア初期からの役割を通して、半導体の業界特性や知識の蓄積と、在庫管理の重要性を学び、同社では、副社長まで勤めた。その後、いくつかの企業での経験を経て、エルピーダメモリの社長に就任することとなった。外資系での企業経験が長く、責任ある立場に就任していたことも大きく作用していたであろうが、坂本(2013)の記述からも、事業展開のトップ・セールスの重要性を踏まえた上での行動や事業の再構築（リストラクチャリング）のポイント、スピード経営、交渉の勘所などに長けていたことが確認される。

4.4 白元

4.4.1 市場環境

白元が手がける日用品市場は、競争と新製品開発の激しい市場のひとつであ

るといわれている。そのため、次々と新商品が市場に投入されては、廃れていく。同社が経営破綻した2014年の『会社四季報 業界地図』のトイレタリー部門を確認すると、生活用品に該当する同社のライバル企業には、花王やユニチャーム、ライオン、アース製薬、小林製薬、エスターなどが挙げられる。その中でも、防虫剤や芳香剤に関しては、エスターが強力なライバル企業として君臨している市場である。

4.4.2 戦略・組織体制

白元は、日用品業界で「マネ元」と揶揄されるほど、商品開発先発企業の類似品を市場に投入していた時期があった（『日経情報ストラテジー』2007年2月号48-49ページ）。しかし、当時、常務取締役であった鎌田真氏は、商品開発と市場定着率との関連性を調査し、「7割の確率で先発メーカーが逃げ切っている。いくら良品質でも後発商品は発売時点で勝ち目は3割しかない」（『日経ビジネス』2003年1月13日号47ページ）ことを明らかにして、市場を切り開くような新たな商品開発に着手する開発体制と仕組みを構築した。たとえば、毎年、7名から8名の開発要員を何の課題を与えることなく海外出張に行かせていた。その目的は、異なる環境に身をおくことで物事を見る視点を変え、アイデアを創出する機会としていたのである。この時の経験や現地での調査・観察によって、実際に製品化に大きな貢献をもたらしたのが電子レンジで温めて使う簡易保温剤「レンジでゆたぼん」であった。同商品は、約63%の市場を獲得したという（『日経ビジネス』2003年1月13日号47-48ページ）。同社は、2000年前後、こうして数々のヒット商品を発売することに「成功」した。この点からも、同社の製品戦略そのものは一定の成果をもたらしていたと言えよう。

このタイミングと時同じくして、同社は子会社を設立することやM&Aを進めて事業の多角化を始めている（2014年7月23日付け日本経済新聞「白元が破綻 ハーバード大出身の4代目が落ちたワナ」）。ファミリー企業であり、公開資料に限界があるため、推測の域を超えないが、これらのヒット商品によっ

て得た利益を、子会社の設立や企業買収の費用に投下していたようである。M&Aに関しては、主力事業の防虫剤や殺虫剤商品に関する規模の経済性を高めて小売店に対する価格決定の発言を高めるためのM&Aのみならず、日用品メーカーから総合日用品メーカーに業務を拡大するためのM&Aを行っていた。また、これらの事業拡大に伴い、金融機関からの借入額もじょじょに膨れ上がっていった。

しかし、事業拡大路線は大きな効果を上げることができず、その後の数年の間に、事業の吸収合併や統廃合を進めることとなった(2014年7月23日付け日本経済新聞「白元が破綻 ハーバード大出身の4代目が落ちたワナ」)。また、手元資金に不安が残っていた同社は、返品リスクがあるものの、売上の数字を高く計上し、数字上の市場シェアを高くすることができる卸小売業界独特の「政策販売」と呼ばれる手法の依存度を高めていった(『日経トップリーダー』2014年8月号78-80ページ)。この手法は、メーカーにとっては利益を犠牲にする販売方法であるために、当然の帰結として資金繰りが苦しくなった⁵⁸⁾。そのため2つの対策を断行した。それは、住友化学に対する第三者割当増資と定番商品であるホッカイロ製造・営業権の譲渡である。

財務面では、同社の決算内容に「信憑性の問題」があるとして、メインバンクである百十四銀行⁵⁹⁾に指摘を受け、同行と協議を重ねたものの、金融機関との再建策がまとまらず、民事再生法の申請を行うこととなった(2014年5月29日付け東京商工リサーチ倒産速報)。

4.4.3 経営者

白元は鎌田一族によるファミリー企業である。民事再生法の適用を申請した2014年当時の代表取締役社長を務めていたのは、同社4代目の鎌田真氏であった。同氏は、1991年に入社後、2年間ハーバード大学のビジネススクールでMBAを修了し、取締役マーケティング部長、常務取締役製品本部長、常務取締役、副社長を経て、2006年4月に代表取締役社長に就任した(『日経ものづくり』2007年11月号67ページ)。「ハーバード大学MBA」という経歴や派手な

交際などが週刊誌や経済誌⁶⁰⁾にとりあげられることもあった（2014年7月23日付け日本経済新聞「白元が破綻 ハーバード大出身の4代目が落ちたワナ」）。しかし、取締役マーケティング部長時代には、ニッチ分野で圧倒的なシェアを持ち、利益が出る数々の新商品を生み出した（『日経情報ストラテジー』2007年2月号48-50ページ）ことでも評価されていた。

その一方で、当時の同社は、3代目代表取締役社長であった鎌田収氏のもと、経営方針の一貫として、子会社の設立やM&A戦略を進めており、買収費用の多くは、金融機関からの借り入れで賄っていた（『日経トップリーダー』2014年8月号78-80ページ⁶¹⁾）。4代目となる鎌田真氏が代表取締役社長に就任したあとも、有利子負債が膨れ上がったこと、また、「政策販売」の販売手法が利益を圧迫したこと、金融機関に粉飾決算の指摘をなされた⁶²⁾ことなどが、同社の経営の足かせとなっていた。金融機関に返済の支払い日程の調整要請などの手を売ったものの、最終的には民事再生法を申請することになり、同日、鎌田真氏は、代表取締役を辞任した。

以上を鑑みると、同社が破綻に至った原因は、ファミリー企業に散見されるガバナンス不全から生じる不正会計と事業拡大のための子会社設立およびM&A戦略の失敗、容易な販売手法による利益の圧迫にあったことが確認される。

4.5 スカイマーク

4.5.1 市場環境

スカイマークも航空会社であるために、基本的には日本航空が直面した市場環境と類似している。第一に、2008年9月に発生した金融危機による利用客の減少と貨物需要の減少に直面している。ただし、スカイマークは、日本航空や全日空とも異なる「第3の勢力」「第3極」（『日経ビジネス』2015年2月9日号10-13ページ）として低価格戦略を打ち出していたため、顧客はビジネス利用よりも一般旅行客などの利用が多いという事業特性から、日本航空までの影響はなかったと推測される。しかし、この低価格であるが故に、2012年を迎え

ると、格安航空会社（以下、LCCと略す）が次々と就航したため、LCCとの価格競争の渦に巻き込まれていくことになった。また、為替相場の円安もスカイマークにとって負の影響を与えた。それは、航空機ジェットエンジンの燃料費が高騰したことや、（同社の航空機の多くが海外事業主からのリースで賄っていたため）航空機リース代金が高止まりしたためである。

スカイマークの事業戦略上、LCCとの価格競争と円安という市場環境が同社の業績に大きく影響を与えていたことが確認される。

4.5.2 戦略・組織体制

スカイマークの報道を丹念に追うと⁶³⁾、LCCの新規参入により、価格競争が始まるその前後で、大きな戦略転換があったことを確認することができる⁶⁴⁾。本稿では、「前期スカイマーク戦略」と「後期スカイマーク戦略」として整理していく。

前期スカイマーク戦略の大きな特徴は、低価格戦略の徹底と持たない経営戦略の実現である。低価格戦略を徹底するために、スカイマークが実施したことは、第一に、効率的な運行システムの作り直しである。これは、西久保氏が代表取締役社長に就任した2004年1月にまず取り組んだことであった。細かい運用設定や素早い仕様変更を可能にするプログラムを開発している（2015年1月29日付け東洋経済オンライン「スカイマーク西久保氏は、どこで間違えたか」⁶⁵⁾）。このシステム開発により、運航効率を高めることに成功した。低価格戦略を徹底するための第二の方策として、航空機機材を統一したことである。この方策は、アイルランドに本社を持つライアンエアやアメリカのサウスウエスト航空などの低価格を戦略として打ち出す航空会社がしばしば採用するものと同様である。航空機の操縦には、機種ごとの免許が必要となるため、複数の機種を導入すると、機種ごとのパイロットが必要となる。航空機の機種を統一することで、どのパイロットでも操縦できる体制を整えたのである。これは、整備についても同様である。機種を統一することで、整備や部品の共通化が可能となり、機体整備および運航に関する関連費用が軽減できるのである。また、

航空機の機種は、燃料効率が高く、かつ、小型機で世界的ベストセラーとなっている Boeing737に統一していた。低価格戦略を徹底する第三の方策としてマルチタスクの人材を養成したことである。一般的な航空会社は、地上職員や客室乗務員、機内清掃員を別々に採用し、分業による役割分担をして業務に当たらせている。しかし、スカイマークは、一人で何役もこなせるようにした。このような体制を構築することで、各部署の欠員が生じにくい、かつ、少ない便数の運行でも、人材マネジメントを効率的に回転することができるようにしたのである。低価格戦略を徹底するための第四の方策として、制服を原則廃止してポロシャツに統一することや、従業員のサービス・クオリティを統一するための取り組みを放棄したこと⁶⁶⁾、成果主義を徹底したことである（2015年1月29日付け東洋経済オンライン「スカイマーク西久保氏は、どこで間違えたか」）。

一方で、前期スカイマーク戦略の一つ目の特徴を象徴する低価格戦略の徹底（特に低価格戦略を徹底するための第三と第四の方策）は、同社に大きな弊害をもたらしていた。それは、このような徹底した低価格戦略に対して反発し、業務に対するモチベーションを失った機長や整備士が大量に退職し、整備トラブルを誘発し、また、（パイロットを手当てできないことによる）大量欠航を招いたのである（2015年1月29日付け東洋経済オンライン「スカイマーク西久保氏は、どこで間違えたか」）。

前期スカイマーク戦略の二つ目の特徴である「持たない」経営とは、資金調達が必要な航空機を購入して保有するのではなく、リースでまかなうことで、財務負担を軽減させたのである（2014年8月22日付けダイヤモンド・オンライン「違約金だけではないスカイマーク救済の障害 強みの「無借金経営」と「リース債務」が裏目に」⁶⁷⁾⁶⁸⁾）。こうして、文字通りの「無借金経営」を実現した。こうして、2012年3月期には、売上高802億円、営業利益152億円、営業利益率19%と、世界第3位の高収益航空会社となったのである（『日経ビジネス』2015年2月9日号10-13ページ）。

以上のように、前期スカイマーク戦略では、財務体質の軽い、費用を軽減す

る方針を貫いて、大きな成果を達成していたが、その後、大きな戦略転換をすることとなる。ここからが後期スカイマーク戦略となる。この戦略は、事業拡大と顧客ターゲットの拡大である。その背景には、LCCの参入がある。同社は、大手航空会社との差別化のみならず、LCCとの差別化も同時に追求しようとしたのである。より具体的には、国内線でプレミアムシートを導入し、大手航空会社と類似のサービス（座席の幅など）をそれよりも低価格で実現することと、利益率の高い長距離国際線に進出し、大手航空会社のビジネスクラスのサービスをそれよりも低価格で実現することである。この戦略を実現するために同社が採用した戦術が、国内線に関しては中型機の（これまで取り扱い実績を蓄積してきたBoeing機種ではなく）Airbus機種のA320をリースで導入することと、長距離国際線に関しては超大型機の（世界の多くの航空会社が導入を見送っている）A380⁶⁹⁾を購入すること⁷⁰⁾であった。しかし、この戦術を軌道に乗せるには至らなかった。A320の導入に関しては、整備規定などの手続きに手間取り、就航開始時期が3度も延期した上に（2015年1月29日付け東洋経済オンライン「スカイマーク西久保氏は、どこで間違えたか」）、当然のことながら、使用機体を増やしたことによる航空機材費や客室乗務員訓練費、パイロットの訓練費用を増加させる事態を招いた。そして、全体としての搭乗実績も低迷した（2015年1月29日付け日経ビジネスオンライン「スカイマーク、破綻は不可避だった」⁷¹⁾⁷²⁾）。A380に至っては、これまで「持たない」経営で、軽い財務体質の経営を貫いてきた同社が、初めて「持つ」という選択をしたのである⁷³⁾。その後、急激に円安が進行したため、ドル建てで支払っていたリース料金の増加と燃料費の高騰によって利益を圧迫し、A380の前払い金の支払いが困難となる状況に陥ったのである。こうして、2014年7月にエアバスからA380の契約解除を告げられ、違約金を請求されるに至ったのである。

以上、同社の戦略を確認すると、前期スカイマーク戦略と後期スカイマーク戦略ともに、戦略的思考が誤っていたと判断することはできない。低価格を追及することで大手航空会社との差別化戦略を図る視点や、LCCの台頭によって低価格競争が激化する状況でミドル・アッパー顧客に対して低価格を追及す

ることでLCCとの差別化戦略を図る視点には戦略的妥当性があると判断できる。しかしながら、その戦術（具体的実行方法）に関しては、前期スカイマーク戦略・後期スカイマーク戦略ともに疑問を呈するところが少ない⁷⁴⁾。

4.5.3 経営者⁷⁵⁾

民事再生法適用の申請時、スカイマークの経営を担っていたのは、西久保慎一氏であった。同氏は、神戸大学工学部を卒業後、大阪の中堅塗料メーカーに入社し、3年半後にベンチャーIT企業に転職したことで、IT業界に足を踏み入れた。その後、複数の企業の設立や買収にかかわり、携帯電話と接続してメールを送ることができるサービス事業が大成功を収めていた。

2003年、西久保氏に転機が訪れる。当時、エイチ・アイ・エス社長でスカイマークエアラインズ会長の澤田秀雄氏から、第三者割当増資によるスカイマークへの出資を求められて快諾し⁷⁶⁾、スカイマークの筆頭株主になった。2004年1月には同氏は代表取締役役に就任し、ITの経験を携えて航空業界の経営に着手することになった。大手航空会社との価格面での差別化戦略を追求して、利益を計上したものの、その後の戦略転換にともなう戦術が機能せず、民事再生法の申請した責任を取って辞任した。

この西久保氏的意思決定について、『日経ビジネス』2015年2月23日号では、「西久保はその（第三極の）存在意義を途中で見失う。大手よりも安い運賃で寡占市場に競争を起こすという消費者の求める姿から遠ざかり、「大手2社と同じように多様な機材を持ち、肩を並べること」が、「第三極」の意義に摩り替わった。そして超大型機による国際線参入を目指したり、国内線で中型機を飛ばしたりして、拡大路線へひた走る」（p.24）と分析している。しかし、スカイマークは、当時、東証一部上場企業である。ガバナンス統制がなされているはずの上場企業で、なぜ、西久保氏の「暴走」を止められなかったのだろうか。この点に関しては、『日経ビジネス』2015年10月5日号で「西久保は経営者としての顔に加えて、同社株式の30%以上を握る投資家の顔を併せ持っていた。経営会議で議論をしても、最後は大株主の顔がちらつき、誰も反論できな

くなる」(p.46)と言及している。『日経ビジネス』の見解が正しいのであれば、東証一部上場の企業でさえ、企業内でのガバナンスが働いていなかったことになる。

5. 失敗の要因分析

本稿の目的は、「いかなる要素が成功した企業の失敗を招く大きな説明力を有するのか。類似性、法則性、共通項を確認することができるのか」を検討することであった。そこで、本節では、それぞれの事例を読み解き、失敗の要因とその構造を分析する。

日本航空の事例では、リーマン・ショックが発生したことが直接的な引き金となり、同社の大きな収益源となっていたビジネス需要や国際貨物輸送業務が急減して資金繰りが悪化した。すなわち、「失敗」を招く引き金となったのは、外部環境の変化であったことが確認された。しかし、外部環境の変化だけが「失敗」を招いたわけではないことも同時に明らかとなった。それは、ナショナル・フラッグ・キャリアであるという過去の成功体験に縛られた「しがらみ」や、政府からお墨付きをもらっているキャリアであるという「プライド」、同社の労働組合や年金制度から類推することができる重たい組織（沼上他、2007）の構造、社内の派閥・利権争い、旅客・輸送事業以外への事業展開とその失敗、組織内部の危機感の欠如など、組織の内部要因による理由も少なくないことが確認された。したがって、同社の「失敗」を招く要因となったのは、組織の外部要因と、組織の内部要因、より具体的には、成功体験のしがらみ（ルディー、2014）や慢心・利権争い（ブルックス、2014）、成功体験による傲慢・規律なき拡大路線・リスクと問題の否認（コリンズ、2010）にあったことを確認することができる。

林原の事例では、事業リスクの高い研究開発型企業を実践するための戦略思考そのものは的確であったにもかかわらず、戦術レベルでの意思決定に不備があったことが確認された。たとえば、リスクの高い事業を下支えする不動産投

資が逆に同社の負荷となっていたこと、また、社長と専務の同族経営が招いたガバナンス不全が発生していたこと、それが原因となり、本来であればステークホルダーであるはずの金融機関が一斉に債権回収に動いたことが失敗の理由となっていたことが明らかとなった。したがって、同社の「失敗」を招く要因となっていたのは、過去の成功体験のしがらみ（ルディー、2014）、慢心・会計面および意思決定面での独裁状態（ブルックス、2014）、一見、規律なき拡大路線と判断される事業展開（コリンズ、2014）、同族経営によるガバナンス不全、戦術の誤りであったことを確認することができる。

エルピーダメモリの事例では、重たい組織（沼上他、2007）構造を持つ組織の変革を行い、スリムで機動力の高い組織体制、生産効率を高める仕組みづくり、高付加価値の製品戦略を実践してきたことで、同社は一定の成功を取ってきたことが確認された。一方で、円高による国際競争力の急激な低下や OS ウィンドウズ新製品の発売による半導体需要が振るわず、業界で供給過剰状態に陥ったこと、リーマン・ショックを端に発する需要の急激な減少という外部環境の変化が同社の業績を直撃したことも確認された。すなわち、「失敗」を招く引き金となったのは、外部環境の変化であったことが確認された。しかし、（日本航空と同様）外部環境の変化だけが同社の「失敗」を招いたわけではないことも同時に明らかとなった。それは、次世代の事業を担うと期待されていたモバイル DRAM の立ち上がりが同社の想定以上に遅かったこと、また、本来であればステークホルダーであるはずの政策投資銀行から3ヶ月で融資先を確保することを強いられたこと、などが資金繰りを悪化させ、「失敗」に至った。したがって、同社の「失敗」を招く要因となっていたのは、組織の外部要因と、楽観的な観測（ブルックス、2014）にあったことを確認することができる。

白元の事例では、ヒット商品を抱える老舗企業でありながらも、一方で、組織の内部要因に大きな課題を抱えていたことが明らかとなった。より具体的には、事業の多角化のための資金調達により借入れが大きく膨らんだこと、見かけ上の業績を向上させるために政策販売という安易なマーケティング手法に

依存しようとしたこと、同族経営が招いたガバナンス不全が発生していたことが明らかとなった。したがって、同社の「失敗」を招く要因となっていたのは、成功体験のしがらみ（ルディー、2014）、会計面および意思決定面での独裁状態（ブルックス、2014）、リスクと問題の否認（コリンズ、2014）、ガバナンス不全にあったことを確認することができる。

スカイマークの事例では、リーマン・ショックによる経済不況、急激に円安が進行したことによる機体リース代金および燃料費の高騰、LCC が台頭したことによる市場競争激化という外部環境の変化によって同社の業績を直撃した。すなわち、「失敗」を招く引き金となったのは、外部環境の変化であったことが確認された。しかし、（日本航空とエルピーダメモリと同様）外部環境の変化だけが「失敗」を招いたわけではないことも同時に明らかとなった。それは、大手航空会社と LCC との差別化戦略を徹底するという戦略思考そのものは的確であったにもかかわらず、戦術レベルでの意思決定に不備があったことが確認された。たとえば、それまで「持たない」経営を実践してきたにもかかわらず、大手航空会社との差別化を実践するために中長距離路線用に A380 を購入したこと、そして、機材を統一することで低コスト輸送を実現してきたにも関わらず、中型機はこれまで取り扱い実績を蓄積してきた Boeing 機種ではなく Airbus 機種の A320 をリースで導入することを挙げることができる。また、同社は上場企業であったものの、代表取締役社長であった西久保氏が株 30% を保有している大株主であったことから、意思決定面でのガバナンス不全を招いていたことも経営上の課題であった。したがって、同社の「失敗」を招く要因となっていたのは、組織の外部要因と成功体験のしがらみ（ルディー、2014）、意思決定面での独裁状態（ブルックス、2014）、規律なき拡大路線・リスクと問題の否認・一発逆転狙いの救済策（コリンズ、2010）、ガバナンス不全、戦術の誤りにあったことを確認することができる。

以上の事例の「失敗」の要因を整理すると、表 2 のようにまとめることができる。同表からは、企業が「失敗」に陥る要因は、組織の外部のみならず、組織の内部によるところも少なくないことが明らかとなる。

表2 事例企業の「失敗」要因

事例企業	組織の外部要因	組織の内部要因
日本航空	リーマン・ショック	成功体験のしがらみ／慢心／プライド／重たい組織／利権争い／成功体験による傲慢／規律なき拡大路線（事業拡大の失敗）／リスクと問題の否認
林原	金融機関による資金回収	成功体験のしがらみ／慢心／会計面および意思決定面での独裁状態／規律なき拡大路線／ガバナンス不全／戦術の誤り
エルピーダメモリ	円高／供給過剰／政策投資銀行による資金回収	楽観的な観測
白元	業界の競争激化	成功体験のしがらみ／会計面および意思決定面での独裁状態／リスクと問題の否認／ガバナンス不全
スカイマーク	リーマン・ショック／円安／業界の競争激化	成功体験のしがらみ／意思決定面での独裁状態／規律なき拡大路線／リスクと問題の否認／一発逆転狙いの救済策／ガバナンス不全／戦術の誤り

6. 結論

本研究における第一の結論は、限られた事例ではあるものの、本稿の事例を通して、「成功」を収めた企業がなぜ「失敗」の構造に陥るのかに関する既存研究で指摘されている要点の中で、多くの事例で確認されたのは、意図せざる形で成功体験のしがらみに縛られ、失敗の一途をたどっていくことであった。この点を鑑みると、コリンズ（2010）やルディー（2014）が支持されたということがいえよう。また、成功体験のしがらみが組織の慢心を生みやすいという構造にも留意すべきであろう。したがって、組織は、過去の成功体験がもたらす負の弊害について十分留意し、このような構造に陥らない手段を用意しておく必要がある。

本研究における第二の結論は、組織が独裁状態にある場合、組織のガバナンスをどのように統制し、整備するのにかについて、十分留意する必要があることである。事例からも、特に同族経営の場合や特定の人物が大株主である場合には、組織内にガバナンスが機能せず、それが、結果として組織の失敗を招く要因となっていた。この点からも、ガバナンスが機能し、自律的な組織構造をどのように構築するのかはきわめて重要な課題であるといえよう。

本研究における第三の結論は、論理的に的確な戦略を立案したとしても、戦術が妥当でなければ、組織は失敗することである。林原や白元、スカイマークそれぞれの事例を確認しても、戦略的思考レベルでは、妥当だと思われる意思決定をしている。それにもかかわらず、その戦略を実行する戦術のレベルでの議論になると、なぜそのような戦術を実施したのかに疑問が残る場合が少なくない。限られた事例からの暫定的な議論にはなるものの、これらの事例で共通している点は、組織が一族および経営者らの「独裁」状態であったことである。この点を鑑みると、戦略的思考から戦術に落とし込むプロセスおよび意思決定に関しては、組織にガバナンスを機能させる仕組みを埋め込むことが肝要であると思われる。

本研究における第四の結論は、(中小企業のみならず)中堅・大企業においても資金繰りは企業にとって常に考慮すべき大きな議題であることが再確認されたことである。林原の事例やエルピーダメモリの事例でも確認されたように、いずれの組織も内部的課題を抱えていたとはいえ、ひとつタイミングが異なれば、このような事態に陥っていなかった可能性も否定できない。この点においては、金融機関、特にメインバンクとの取引のあり方は、経営者にとって、重要な判断のひとつであるといえよう。

本研究における第五の結論は、外部環境が失敗の引き金になることが少なくないことである。したがって、日常から、その状況の変化に耐えうる「備え(provision)」(Mizuno, 2013)を行っておく必要があり、そのための組織づくりをしておくことが重要であることが明らかとなった。この点を鑑みると、Mizuno (2013) の基本的主張が支持されたことを表している。

本研究は、限られた情報と限られた事例の中から導出された結論であるものの、一定の意義のある研究であったことが明らかとなったといえよう。

注

- 1) クリステンセン（2001）が分析の対象としてハードディスクドライブ業界を選定した理由は、同業界が産業界でもっともショウジョウバエに近い変化の早い業界であるため、観察対象として結果がわかりやすいからであると説明している。
- 2) ハードディスク業界においては、（製品の性能を高める技術ではなく）短期的には製品の性能を引き下げる効果を持つ技術が「破壊的技術」であったと指摘している。
- 3) この「しがらみ」には、組織を取り巻く外部の「しがらみ」と組織内部の「しがらみ」がある。
- 4) この点を表すかのように、第3章のタイトルは「過去の成功がもたらした「しがらみ」がブランドをつぶす」となっている。
- 5) その例として、羽根のない扇風機「エアマルチブライヤー」を挙げている。イギリスの企業であるダイソンは、2009年に同製品を発売した。しかし、「羽根のない扇風機」というアイデアを思いつき、1981年に特許を取得していた東芝は、それを商品化してはいなかったことを指摘しているのである。
- 6) 「フォードの開発した車エドセルが、なぜ、失敗したのか」という問いに対して、通説では、デザインから命名、広告宣伝に至るまで、調査の結果に従いすぎたからという説明がなされてきた。しかし、ブルックス（2014）は、綿密な定性的調査をもとに、「勘に頼った時代遅れの手法が忍び込んでいたためであった」と分析している。
- 7) 当時、アメリカの一流証券会社だったはずのハウプト証券が、アブライド社に騙され無謀なリスクを負ったプロセスが克明に記されている。取引所には会員企業の経営状態を監査する体制が整っていたにもかかわらず、楽観的予測・推測に基づいた楽観的主義により、問題に気づかなかったこと、そして、このような歴史的事実から、企業の信用力を評価することの難しさを指摘している。
- 8) ブルックス（2014）は、この事例を通じて、「命令とは何度も繰り返したところで不十分であり、相互理解のもとで理念に基づく会社経営を実践しようとするれば、ゆるぎない経営理念、真の理解、互いを隔てる障壁を完全に取り払う努力が不可欠（p.194）」であると強調している。
- 9) ブルックス（2014）は、この事例を通じて、「経済界には人を虜にする魔力がある。ビジネスには人を惑わす側面があり、つい我を忘れる」局面があることに警笛を鳴らし、「大きい組織に同化すると自己という感覚がなくなる。自分が正

- しい方向に進んでいるかを自問する必要がある (p.259)」と指摘している。
- 10) この章では、リーダーが独裁者とならない制度として、株主と経営者のパワーバランスの関係が記述されている。したがって、この章は失敗例を取り上げているのではない点に留意されたい。
 - 11) 筆者も、世界的に名前が知られているある上場企業の社長の経験を持つ方から同様の話を聞いたことがある。その方は筆者に「現場では“泥水”なのです。“泥水”だったはずなのに、私のところに上がってくる時には、きれいな、きれいな真水になっているのです」と語った。この「泥水」とは、企業経営をも脅かしかねない負の情報を指している。
 - 12) 本レポートは、<http://press.jal.co.jp/ja/uploads/JGN09162A.pdf> からダウンロードすることができる。
 - 13) 林原がトレハロースの量産化に成功するまで、トレハロースを抽出することが難しく、1 kg の価格が3～5万円もしていたが、量産化に成功したことで、トレハロースの価格が1 kg の価格を300円台にまで下げることを可能にした (林原, 2013 : 15 ; 林原, 2014 : 175)。
 - 14) 同社が行っていた主なメセナ活動には、林原美術館の設立・運営 (林原家の美術品や岡山藩主の所蔵品を展示)、刀剣鍛錬道場の設立・運営 (備前刀の伝統継承が目的)、漆の館の設立・運営 (備中漆工芸の復興が目的)、類人猿研究センターの設置・運営 (人間とチンパンジーの行動比較研究)、国際芸術祭・希望の星の開催 (障害を持ちながら芸術活動に取り組むアーティストの作品展を開催)、林原自然科学博物館の設立・運営 (モンゴルのゴビ砂漠での化石発掘調査と岡山での恐竜展示)、ストラディバリウスの所有と貸与 (世界的バイオリニストに終身貸与)、林原フォーラムの開催 (生命科学, 医療, 哲学, 宗教など広範なテーマを扱う国際シンポジウム) が挙げられる (林原, 2014 : 181)。
 - 15) 林原単体の負債額は、1,322億7,100万円となっている (2011年2月2日付け東京商工リサーチ)。
 - 16) 同議事録は、<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/06020101.html> からダウンロードすることができる。
 - 17) 同お知らせは、http://www.skymark.co.jp/ja/company/investor/150128_ir_2.pdf からダウンロードすることができる。
 - 18) 事例として取り上げている企業は、いずれも、2010年から2015年に会社更生法あるいは民事再生法の適用を受けている企業であるため、直面する経済状況のひとつである景気動向で確認することができるためである。
 - 19) 景気の動向指数として、先行指数ではなく、一致指数を選択したのは、景気の実態をより正確に確認するためである。
 - 20) これらのデータは、日本政府観光局 (JNTO) の http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/tourists_2015.np.pdf で確認することができる。

- 21) この点については、政府も明確に認識しており、当時の国土交通大臣であった前原誠司氏は「不採算路線を強いた国の責任は大きい」と、公にその責任を認めていた（2010年1月20日付けロイター・ニュース「JALが更正法申請、支援機構傘下で再建へ＝負債総額2兆3000億円超」）。
- 22) そのため、事業再生に際しては、不採算路線を大幅撤退しながら、アライアンスを活用し、ネットワークでカバーできる路線を維持する方向性を明示するとともに、需要に応じて柔軟に増減便、運休・再開などの手段を織り交ぜた供給体制を整備することを明記した（「日本航空に対する支援決定について」）。
- 23) 企業再生支援機構が作成した「日本航空に対する支援決定について」には、日本航空は、「一時期は100機を越える世界最大の747保有キャリアとなった」と記載されている。
- 24) そのため、事業再生に際しては、燃料効率の高い中小型機やリージョナル・ジェット機などを積極的に導入して、全体として燃費効率の向上と機材の供給力に柔軟性を持たせる方向性を明示した（「日本航空に対する支援決定について」）。
- 25) そのため、事業再生に際しては、加入者及び受給者に対する年金支給額の減額と受給者の一時金請求権の放棄の同意書を求め、必要な変更が行われた（「日本航空に対する支援決定について」）。
- 26) 日本経済新聞記事のタイトルにもあるように、日本航空の管財人である企業再生支援機構は、事業再建のプロセスにおいて、人材派遣や機内食子会社などの非中核事業を売却するなどして日本航空の事業規模を縮小し、組織のスリム化を図る方針を打ち出していた。
- 27) より具体的には、エンジンからの出火、整備ミスによる逆噴射装置の不作動、点検期限が過ぎた機体での運行などが発覚した。これをきっかけに、社内で「ヒヤリハット報告制度」を設けて、作業工程を改善し、ヒューマンエラーを抑止する体制を整備した（『日経ビジネス』2008年11月3日号32-36ページ）。
- 28) 2007年2月7日付け J-CAST ニュースによると、西松氏は、自分自身の年収を960万円に決めたことが報じられている（<http://www.j-cast.com/2007/02/07005402.html>）。
- 29) マルトースは、大塚製薬と共同で商品化した点滴用医薬品で、ブドウ糖輸液の2倍の栄養を補給できる上（そのため、点滴時間を半減することができた）、インシュリンの分泌をうながさない製品であったため、糖尿病患者にも使用できるものであった（林原、2013：53）。
- 30) プランとは、植物性のデンプンから作った食べられるフィルムで、酵素を通さないという性質があるために、薬のカプセルに応用できるものであった。
- 31) 当時、海外製のインターフェロンは、遺伝子組み換え技術による大量生産方式で作られていたが、その一方でこのインターフェロンは副作用が強いもので

- あったという。しかし、林原が開発した方式は、ヒト細胞インビボ増殖法で、圧倒的に副作用が少ないという特徴があった（林原，2013：17）。
- 32) トレハロースは、甘味原料として利用されるのみならず、化粧品や入浴剤、石鹸などにも利用されている。なぜなら、同社の開発したトレハロースは、保湿性に優れ、たんぱく質の変性防止や安定化に効果があり、水に代わって細胞を守る働き、鮮度を保つ効果もあるためである（林原，2013：16）。
- 33) 同社では、この当時、ぶどう糖を1キロ100円で販売していたが、マルトースは1キロ5,000円で販売し、また、この製品から多額の利益を得ていた（林原，2014）という。
- 34) 従来の医療用カプセルは、BSEの発祥源となっていた牛骨から作るゼラチンが原料になっていたため、その代替品需要が急激に拡大したのである。
- 35) この建設資金は、当時、専務取締役であった林原靖氏（代表取締役社長の実弟）が林原の子会社を売却することで手当てした（林原，2013：82-85）。
- 36) 林原健氏が代表取締役に着任し、戦略転換の方針を示す期間の記述は、林原（2014）に負っている。
- 37) 一方で、他社が先駆けて成果（特許）を出した時には、その研究からはすぐに手を引く方針が明確に打ち出されていた（林原，2014：166）。
- 38) 特許は取得後20年で権利が切れ、その後は自由競争のもと、市場競争にさらされて利益が上がらなくなってしまう。その前に次の事業の柱となる技術が必要になる。そのため、同社では、将来の同社の事業を担う事業化に近い研究テーマを必ず4～5つは用意していた（林原，2014：169）という。
- 39) たくさんの「おもちゃ」（特許）を、市場を知り顧客ニーズに敏感な取引先に公開して、これらの「おもちゃ」から、どのような用途を見出すことができるのか、そして、その製品化の可能性を探る機会としたのである。
- 40) もともとハムスターの研究は、生物の冬眠をテーマにしてはじめられたものであった（『日経ビジネス』2003年9月29日号32-35ページ）。
- 41) 取引のあった金融機関は28行も存在した。そして、そのなかには、担保を取らないまま融資していた金融機関も多かった（林原，2014：22-23）という。
- 42) しかし、皮肉なことに、この不動産投資が、後の同社の経営破綻の原因のひとつとなる。
- 43) そのため、同社の従業員に占める岡山県出身者の割合は9割以上であったという（林原，2014：185）。
- 44) しかし、同社は、株式会社であるために、形だけ取締役会を開いたこととして議事録は、作成されていた（林原，2014）。
- 45) 経営方針会議には、社長は、出席すらしていなかったという（林原，2014：84）。
- 46) 最終的な債務弁済率は93%（林原，2013；林原2014）と、きわめて高い数字を

示している。

- 47) 同社が過去最高益を計上したのは、2007年3月期であったという（坂本、2013：120）。
- 48) 半導体メーカーが供給過剰に陥った背景には、マイクロソフトが開発していた基本ソフト VISTA が発売されることによりメモリー需要も伸びると期待され、半導体メーカーがこぞって増産していたことが挙げられる。しかし、半導体メーカーが期待していたほどのビスタ特需は起こらず、結果的に、半導体の供給過剰を招くこととなった（坂本、2013：131-132）。
- 49) 1年間で価格が6分の1にまで低下したという（坂本、2013：131）。
- 50) 為替相場が1円変動するだけで、同社の売上に4億円の差が生じる計算になったという（坂本、2013：145）。
- 51) 半導体のチップのみを製造する専門メーカーのこと。
- 52) しかし、皮肉なことに、会社更生法適用後、エルピーダメモリは、パソコン（汎用 DRAM）よりも軽量かつ薄型、省電力設計の半導体「モバイル DRAM」に注力したこと、そして、その後に円安が進んだことによって2012年後半から多くの受注を受け、業績が急回復した（坂本、2013：20-22）。坂本（2013）では、「もう1年でも早く「風」が吹いていたら、エルピーダは会社更生法適用を申請することもなく、いまよりも、もっと大きな成功を手にすることができていたはず」（p.15）と振り返っている。
- 53) 主な項目を挙げると、「会議は1時間以内」「レポートはA4サイズで1枚以内」「メールの返事は24時間以内」「国内出張は、全員エコノミーおよび普通車で。海外出張は、フライト6時間未満はエコノミー、6時間以上はビジネスで」「社長、役員といえども例外はいっさいなし」「全員を「さん」「君」づけで呼ぶ。肩書きでは呼ばない」などである（坂本、2013：84）。
- 54) 7つの戦術とは、「できるだけ早い時期の IPO を実現する」「製品開発の50%は世界のトップシェアをとる」「総生産能力のうち、外部への生産委託分を50%まで引き上げる」「これまでの汎用パソコン向け市場だけでなく、新市場にビジネスを拡大する」「ストックオプション、スペシャルボーナス、新しい給与制度など、社員に対する魅力的なベネフィットプランをつくる」「クリエイティブ・マーケットの体制をできるだけ早く作る」「日立出身者か NEC 出身者か、あるいは、学歴、性別、年齢にこだわらない」である（坂本、2013：86）。
- 55) 現場から上がってくる報告書に目を通し、その報告に関する感想やコメントを返すことで、現場の指揮も向上したという（坂本、2013：107）。
- 56) 最優秀班には、200万円の賞金の他、社員食堂のランチを無料にした（坂本、2013：98）。
- 57) ただし、坂本（2013）では、メインバンクを持たない戦略をとったことを「銀行に甘えなさすぎ」が問題」（p.162）であったと反省している。しかし、本稿

のその他の事例からだけでも、メインバンクを持つことが必ずしも当該企業の成長や発展のために寄与しているのかどうかを考えると、疑わしい。

- 58) 政策販売にかかる費用を含めると、商品売上の30%を超えていたという。この数字は、同業他社の3～4倍の水準に上るという（『日経トップリーダー』2014年8月号78-80ページ）。
- 59) 白元の本社は東京都台東区であるにもかかわらず、メインバンクが香川県の地方バンクである百十四銀行になっていることを訝る人も少なくない。
- 60) たとえば、『日経ベンチャー』2007年4月号（72-75ページ）では、「ファミリー企業後継者3人の本音 若いうちに失敗できる だから強い経営者が育つ」というテーマのもと、日本交通代表取締役社長の川鍋一郎氏と国分代表取締役社長の國分見氏とともに、対談を行っている。
- 61) 有利子負債の金額は、2001年3月時点で23億円、2007年には77億円、破綻直線の2014年3月には、133億円にまで膨れ上がっていたという（『日経トップリーダー』2004年8月号78-80ページ「破綻の真相 ヒット商品を多数持つ老舗が拡大路線と安易な販売手法で自滅」）。
- 62) 一部報道には、2006年3月期に不正会計が発覚し、2011年には当時の監査法人が任期途中に辞任したことが掲載されている（<http://facta.co.jp/article/20140526.html>）。
- 63) 報道とは、より具体的には、日本経済新聞の記事や『日経ビジネス』、『日経ベンチャー』、日経ビジネスオンライン、日経 Biz アカデミー、東洋経済オンライン、ダイヤモンド・オンラインである。「スカイマーク」のキーワードを挿入してヒットしたものを参考としている。
- 64) この戦略転換は、いずれも、当時の代表取締役社長であった西久保愼一氏の指揮命令系統で行われてきたものであるが、この点に関しては、次項で確認することとする。
- 65) 同記事は、<http://toyokeizai.net/articles/-/59259>からダウンロードすることができる。
- 66) 当時のスカイマークは、この方針を機内の座席のシートポケットに「スカイマーク・サービスコンセプト」として常備していた。以下は、その「スカイマーク・サービスコンセプト」の全文である。

スカイマークでは従来の航空会社と異なるスタイルで機内のサービスをしており、「より安全に、より安く」旅客輸送をするための新しい航空会社の形態です。つきましては皆さまに以下の点をご理解頂ますようお願い申し上げます。

1. お客様の荷物はおお客様の責任において収納をお願いいたします。客室乗務員は収納の援助をいたしません。

2. お客様に対しては従来の航空会社の客室乗務員のような丁寧な言葉使いを当社客室乗務員に義務付けておりません。客室乗務員の裁量に任せております。

安全管理のために時には厳しい口調で注意をすることもあります。

3. 客室乗務員のメイクやヘアスタイルやネイルアート等に関しては「自由」にしております。

4. 客室乗務員の服装については会社支給のポロシャツまたはウインドブレーカーの着用だけを義務付けており、それ以外は「自由」にしております。

5. 客室乗務員の私語等について苦情を頂くことがありますが、客室乗務員は保安要員として搭乗勤務に就いており接客は補助的なものと位置付けております。お客様に直接関わりのない苦情についてはお受けいたしかねます。

6. 幼児の泣き声等に関する苦情は一切受け付けません。航空機とは密封された空間でさまざまなお客様が乗っている乗り物であることをご理解の上で搭乗いただきますようお願いいたします。

7. 地上係員の説明と異なる内容のことをお願いすることがありますが、そのような場合には客室乗務員の指示に従っていただきます。

8. 機内での苦情は一切受け付けません。ご理解いただけないお客様には定時運航順守のため退出いただきます。ご不満のあるお客様は「スカイマークお客様相談センター」あるいは「消費生活センター」等に連絡されますようお願いいたします。

- 67) 同記事は、<http://diamond.jp/articles/-/58025>からダウンロードすることが可能である。
- 68) この戦略は、一方で、リスクを抱えていた。それは、財務基盤が脆弱であるということである。このリスクが表面化するのは、特に資金繰りに困窮した時である。融資を受けるための担保がないこと、また、処分する資産を持たないことを意味するためである。
- 69) 報道でも確認することができるように、A380は、Boeing747以上の座席数を確保することができるほど巨大な機体ではあるものの、それほど大量の人員や貨物を一括して運送する需要を常に確保することが困難であること、そして、空席による機会費用を発生させかねないことから、世界の多くの航空会社は、その導入を躊躇している。そのため、同機の販売が当初の計画を下回っており、同機を製造するエアバスは、2016年7月12日、生産計画を大幅に下方修正すると発表した（2016年7月13日付け日本経済新聞）ほどである。
- 70) A380の導入に関するスカイマークとエアバスの基本合意書の締結は2010年11月、購入契約は2011年2月に行われている（2015年1月29日付け東洋経済オンライン「スカイマーク西久保氏は、どこで間違えたか」）。本稿では、便宜的に、前期スカイマーク戦略と後期スカイマーク戦略と分類しているが、同社の戦略は、じょじょに変化しつつあったと解釈することもできる。
- 71) 同記事は、<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20150129/276847/> からダウンロードすることが可能である。

- 72) 2014年12月の全路線の搭乗実績の座席利用率は、54.5%であったという(2015年1月29日付け日経ビジネスオンライン「スカイマーク、破綻は不可避だった」)。一般的には年始年末の帰省需要がある状況下でのこの数字は尋常ではないと判断せざるを得ない。
- 73) このための資金調達的手段として、2011年6月に第三者割当増資を、2013年11月には東証1部に鞍替えをしている。
- 74) 特に、スカイマークのような中小航空会社で財務体質が脆弱な企業が、小型機に関しては使用機材をBoeing737に統一したにもかかわらず、なぜ中型機と大型機導入に関して航空機メーカーをエアバスに変更したのか、そして、なぜ大型機を購入するという意思決定に至ったのかに関しては、大きな疑問が残る。
- 75) 西久保氏の経歴については、2015年1月29日付け東洋経済オンライン「スカイマーク西久保氏は、どこで間違えたか」に負っている。
- 76) その時、スカイマークは債務超過の状態で、当時上場していた東証マザーズの上場廃止となる直前だった。したがって、西久保氏が、スカイマークを「救済」したことになる。

参考文献

- Y. Mizuno (2013) Make Provision for Future Growth: Under Adverse Circumstances, *Annals of Business Administrative Science* 12, 311-326.
- W・チャン・キム, レネ・モボルニュ, 有賀裕子訳 (2005)『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』, ランダムハウス講談社.
- クレイトン・クリステンセン, 玉田俊平太監訳, 伊豆原弓訳 (2001)『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』, 翔泳社.
- ジム・コリンズ, 山岡洋一訳 (2010)『ビジョナリー・カンパニー 3 衰退の5段階』, 日経BP社.
- ジョン・ブルックス, 須川綾子訳 (2014)『人と企業はどこで間違えるのか? - 成功と失敗の本質を探る「10の物語」』, ダイアモンド社.
- 坂本幸雄 (2013)『不本意な敗戦 エルピーダの戦い』, 日本経済新聞社.
- 林原靖 (2013)『破綻 - バイオ企業・林原の真実』, ワック.
- 林原靖 (2016)『背信 - 銀行・弁護士の黒い画策』, ワック.
- 林原健 (2014)『林原家 同族経営への警鐘』, 日経BP社.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007)『組織の“重さ” - 日本の企業組織の再点検』, 日本経済新聞社.
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001)『マネジメント・テキスト イノベーション・マネジメント入門』, 日本経済新聞社.
- ルディー和子 (2014)『合理的なのに愚かな戦略』, 日本実業出版社.

[論文] “成功”という名の失敗（水野）

吉原英樹（2014）『「バカな」と「なるほど」経営成功の決め手！』，PHP 研究所．