

企業の再生と挫折

- UAL におけるターンアラウンド戦略の評価 -

平成16年3月 一ノ宮 士郎

従業員参加型の経営スタイルによって、1993年に経営危機を脱したターンアラウンドモデル企業として脚光を浴びたUALは、約9年後の2002年12月に倒産することになった。本稿はこのUALの分析を通じて、ターンアラウンド戦略を巡る再生と倒産に関する諸問題を考察するものである。

分析手法は、UALという企業の事例研究を採用した。ターンアラウンドに関しては、我が国でも最近産業再生機構の発足をはじめとして、話題になることが多い。しかし、ターンアラウンドについては、我が国よりもむしろ米国において、理論的ないし実証的研究がかなり蓄積されており、我が国におけるこの分野の本格的な研究は、まだこれからというところであろう。

また、ターンアラウンド (Turnaround) の定義には定まったものがなく、本稿では、Slatter et al. [1999] の「短期的に何らかの措置を取らなければ、短期間に破綻することが明白な危機的状況から脱した上で、その後新たな危機に直面することのない持続的な生き残り」という短期・長期的な視点を含む広義の考え方を採用している。

ところで、本稿で取り上げたUALは、一度再生した後、倒産という挫折を経験した企業であり、主題であるターンアラウンド戦略の評価という点からは、単純にターンアラウンドの成否を論じることができない複雑な問題を持っている。すなわち、時間軸とターンアラウンド戦略の成否を組み合わせれば、危機に陥ったUALは1993年以降業績を回復させ、短期的にはターンアラウンドに見かけ上成功したように見える。しかし、1993年に採用したターンアラウンド戦略に潜んだ問題が影響を及ぼし、持続的な生存を達成できなかった以上、長期的にはターンアラウンドに失敗していると考えられるという二つの側面を持つ特異なケースなのである。