

# 情報通信ビジネスにおける撤退戦略に関する研究

代表研究者 北 寿郎 同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授

## 1 まえがき

1983年9月の日経ビジネス<sup>1</sup>に掲載された「会社の寿命は30年」という記事は、当時の産業界に大きな衝撃を与えた。企業にとって持続的な成長を実現することは、企業やそこに働く従業員だけでなく、社会の安定な発展にとってもきわめて重要な課題である。企業が生き延びるためには何をすればよいのか。「会社の寿命30年説」が提起したものは、既存の事業にしがみついてもしなければ、時代の波に取り残されて淘汰されるという事実であった。この記事がその後の企業の新規事業や事業多角化ブームにつながったというのは早計かもしれないが、何らかの影響を与えたことは確かであろう。しかし、その後の日本企業の姿を眺めてみると、そこに見えてくるのは、バブル時代の新規事業や多角化ブームに踊らされて水膨れした事業と組織を、選択と集中という名のもとにやみくもに切り捨てている姿である。

どのようなビジョンや戦略のもとに既存の事業を切り捨て、そこで生まれた利用可能な資源を新たな事業に投入するのか。それこそが最も重要な課題にあるにもかかわらず、明確な経営の意思に基づいたプロアクティブな撤退がほとんど行われおらず、外部環境の変化に仕方なく対応するための受動的な姿勢が目立つのは何故なのだろうか。この点を明らかにすることこそが、「会社の寿命30年説」を克服し、持続的な成長を実現するための重要な課題であろう。

本報告は、企業戦略の研究と実践の中で比較的軽視されている「撤退」とその戦略について主にハイテク、IT業界を中心としてインターネットその他を用いて収集した事例についての分析を行い、併せて、主として日米の論文や書籍から「撤退戦略」の類型となり得る諸研究についてまとめたものである。

## 2 撤退に関するこれまでの研究成果

日本の組織、企業、産業における撤退や事業転換、戦略転換に関する書籍・文献、調査・研究論文のリストを参考文献に示す。

書籍・文献に関しては、Amazon.co.jp、紀伊國屋書店BookWebなどにて「撤退」などのキーワードで検索したが、内容が（部分的に軍事的な内容を含むとしても）企業戦略における撤退を主題としたものと考えられるのは参考文献Aに示した25件に過ぎず、絶版・入手困難となっているものや、事務処理などのハウトゥものに近いものを除くと、「海外事業からの撤退や、その戦略よりも手続き面を解説したもの」が多い。

新規事業、MOT、インキュベーションなどに関する書籍の量と比べて撤退に関する書籍が少ないのは、熟慮の末、新しい領域に乗り出す際に、前例や理論を知りたがる経営者や事業企画担当者の情報収集欲に比べて、撤退の場合には財務的な見通しの暗さや、それに起因する経営幹部の撤退指示などがあって、比較的淡々と事業撤退を行う場合が多いためとも推測できる。実際、「事業再構築」（いわゆる「リストラ」）については、「撤退」よりも書籍の数が多いが、こちらも人事、財務、法務などの面から手続きを解説していると思われる題名の書籍が多い。

一方、調査研究論文では、バブル崩壊後の事業再編とそのため集中と選択というコンテキストの中で撤退が取り扱われることが多い。今口ら[B1, B4, B7, B8]は、アンケート調査も活用し、日本企業の撤退の現状と、事業再構築のための戦略撤退のありかたを提示しようとしており、撤退を余儀なくされる原因、撤退プロセスなどについて過去の調査報告書や理論を再検討し、さらに合弁企業の経営者へのインタビューも交えて多角的な研究に取り組み、撤退の事由、手法などのほか、人材の扱いにも言及している。特に、ブラザー工業とオムロンという2社の本社、国内拠点、海外拠点でのインタビュー調査から事業再構築の現状、組織・人事・購買に及ぼす影響を詳細に調査・研究している。

中村[B2]、上野[B5]、菊谷ら[B9, B10]は、企業統計データを用いて、1980年代から2000年代以降の日本企業の状況と事業再編、撤退の関係について、本業との関係、ガバナンス、多角化の影響といった観点から研究を行い、2000年代に行われた事業構造の再編に成功した企業においては、本業回帰につながる多角化

<sup>1</sup> 日経ビジネス 1983年9月19日号「会社の寿命、企業の繁栄は、たかだか30年」

した事業からの撤退だけでなく、撤退と新分野への参入を同時に行えるガバナンス能力の重要性を指摘している。

新宅[B6]は企業の競争力という 1980 年代、1990 年代の日米企業を比較し、今後、日本の製造業が競争優位を再構築していくための方向性を明確にしようと試みている。特に、半導体、PC、通信機などを取り上げ、海外生産の限界、グローバルな分業構造におけるポジショニングの失敗により、やむを得なく事業撤退に追い込まれた姿を克明に記述している。

### 3 戦略論からみた撤退のあり方

#### 3-1 ポジショニングベース・アプローチ

いわゆる 5 つの脅威など、主に企業の外部要因を分析することで、競争上のポジションを明確化することで戦略を明らかにするアプローチであり、ポーターの「競争の戦略」などにより広く知られている。産業組織論の影響を受けて、まずは魅力のある市場を見つけ出し、自社をその業界でどのように位置付ける（ポジションを取る）のかを考えるフレームワークを提示している。ポーターと比較的近い立場で戦略論を展開しているデビッド・A・アーカーの「戦略立案ハンドブック」（東洋経済新報社）から「撤退」に関する著述を見てみることにする。同書では GE（ジェネラル・エレクトリック）とコンサルティング会社マッキンゼーのマトリクス（市場魅力度と事業ポジションの 2 軸）を示し、両軸を「高い」「中程度」「低い」の 3 段階に分けて、2 軸ともに「低い」場合と、どちらかが「中程度」でもう一方が「低い」場合の 3 つのボックスにて採り得る戦略オプションが、「収穫または売却」とされている。

		市場魅力度			
		高い	中程度	低い	
競争能力 事業 ポジション	高い	1	1	2	1 投資/成長 2 選択的投資 3 収穫/売却
	中程度	1	2	3	
	低い	2	3	3	

市場魅力度と事業ポジション  
（「戦略立案ハンドブック」（アーカー） p. 177）

同書では上図のように事業環境と事業ポジションがともに不利な場合に撤退（売却と清算）が「最後の手段」として選ばれとされている。

同書には、撤退に対する障壁がいくつか例示されている。撤退の意思決定を阻むものとしては、

- ✓ 特化した資産、例えば向上や生産設備が他社にとって殆ど価値を持たない
- ✓ 供給業者や労働者との長期的な関係を断つことに費用を伴う場合
- ✓ その事業が予備部品やアフターサービスなど付帯的なものの提供を約束している場合
- ✓ ある事業の撤退の意思決定が会社の他の事業の評判と活動に悪影響を与える可能性がある場合
- ✓ 政府が規制によって撤退の判断を禁じる場合（例：鉄道サービス）

などが挙げられている。

一方、M. E. ポーター著の「競争の戦略」（“Competitive Strategy” by Michael E. Porter）（ダイヤモンド社）では、撤退に関し以下のような説明がなされている。曰く、企業が業界から撤退するのは、投資の機会コスト以上に投資収益を上げる可能性がない、と見切りをつけたからである。撤退しようとしても、撤退障壁がじゃまをしてできない場合がある。そして、この撤退障壁が、業界にとどまっている健全な企業の地位を低下させ、価格競争などの動乱を引き起こすのである。撤退障壁があると、業界内での企業集中は抑制され、業界構造の変化に対応して収益性を高めようとする力も弱められる。

撤退障壁に対する説明は、業界構造の変化の文脈で、終局を迎えつつある業界の動乱などを撤退障壁の面から論じているが、撤退そのものについては「投資の機会コスト以上に投資収益を上げる可能性がない、と見切りをつけたから」とだけ説明している。

撤退障壁については、同じくポーターの「衰退業界の競争戦略」の中で詳しく論じられている個所がある。

ポーターの戦略論は業界の分析の中で戦略を定めていくアプローチであるから、1 企業の 1 事業のライフサイクルは問題にされず、業界そのものが先端業界、成熟期、衰退期と推移する中において、各企業がどうするかという点に焦点が当てられている。それでも、戦略論の書籍の中では、撤退障壁、衰退期における戦略について、多くのページが割かれており、業界の衰退期におけるガイドとしては、最も網羅的に各種の指針が示されている。

撤退障壁としては、下記が挙げられている。

1) 転用できない耐久資産：資産の清算価値が低いと予想される将来の割引キャッシュフローが少なくても、その事業を続けることが経済的には最適になるので、正常な ROI が得られなくても衰退業界で競争を続けるしかなくなってしまう。

2) 撤退の固定コスト：労務問題の解決、弁護士、会計士などの専門家のコスト、撤退後の取引先への予備部品などの供給の手配、従業員の再配置（教育を含め）など、目に見えるコストのほか、撤退を知った後の従業員のモチベーション低下、撤退を知った顧客が撤退以前に取引の終了を決めることにより予想していた売り上げが達成できないケースなど、目に見えないコストの存在も指摘されている。

3) 戦略から生じる撤退障壁：本研究との関連においては、この部分が最も重要であるが、同書では、その会社全体の戦略的観点からの重要度が撤退の障壁になる例として下記が挙げられている。

・他の事業との関連性

いわゆるシナジーを生んでいる他の事業への悪影響を招く場合、安易に撤退できない場合がある。その事業により会社のイメージが出来上がっている場合、複数事業で同一の供給事業者から調達している場合など、その事業からの撤退が、企業イメージを傷つけ、供給事業者からの有利な取引条件を失う場合がある。

・金融市場への影響

長年に渡って少しずつ損失を出すか、撤退によって一度に大きな損失を出すかという視点で見た場合、後者（＝撤退）が資本市場での信用を薄れさせる。

・垂直統合

ある事業が他の事業の前工程あるいは後工程になっている場合。

4) 情報の障壁：

社内の他の事業と緊密な関係を持つ事業などが、好調な事業の陰にかくれて、撤退の検討が行われないことがある。

5) 経営者の感情障壁：

事業に対する経営者の愛着、将来への不安、自身への誇りなどの感情が障壁になると指摘されている。とくに単一業種の会社では撤退すなわち経営者にとっては失職であり、個人的に極めて不愉快で、なかなか感情的に決定を下しにくい。多角化企業であっても、業績の思わしくない事業部の管理者は単一業種の社長と似た立場にあつて、事業をやめるという提案は、すなわち、自己の無能力の表明と解釈される可能性が高いので、自発的に行いにくい。また、創業期以来手がけてきた事業、現職のトップが参入（新規事業への参入や、当該事業部門の買収など）に直接かかわった場合、在職期間中に撤退の意思決定を行うことに心理的な障壁がある。

6) 政府と社会の障壁：

特に海外などのオペレーションで、現地の政府や社会の状況（規制だけでなく、失業による現地経済の破壊を経営者が嫌うことなど）が撤退障壁となることが指摘されている。

他の戦略書が衰退期の戦略を「刈り取り」、すなわち、投資回収（痛手を大きくしないための方策）を中心に論じているのに対して、ポーターの「競争の戦略」では選択可能な戦略の幅を広く紹介している。

① リーダーシップ戦略：

シェアを獲得してリーダーシップを握る

② 拠点（ニッチ）確保戦略：

特定のセグメントで強力な地位を築くか、または防衛をする

③ 刈り取り戦略：

持てる力を活用して上手く操作し、投資を回収する

④ 即時撤退戦略：

衰退段階に入れば、できる限り早く投資を回収する

の4分類で、企業はこれらを個別に採用することもできるし、場合によっては順番に採用していくことも

できる。

### 3-2 リソースベース・アプローチ

バーニーらに代表される RBV (リソース・ベースド・ビュー) は他社との競争において自社の持つ経営資源に注目する。価値 (V)、希少性 (R)、模倣可能性 (I)、組織に注目した VRIO フレームワークを使って企業の強みと弱みを知り、他社に容易に模倣できない (調達できない) 経営資源に注目することで戦略を策定するというアプローチである。

バーニーの著作「企業戦略論」は邦訳で3巻の大著であるが、前述のポジショニングベース・アプローチと同様に、撤退戦略についてはわずかに1ページしか割いていない。しかも、業界構造を下記の8つに分類し、その中の「衰退業界」で採り得る4つのシナリオの1つとして取り上げられている。

- 市場分散型業界
- 新興業界
- 成熟業界
- 衰退業界
- 国際業界
- ネットワーク型業界
- 超競争業界
- コアなし業界

すなわち、「市場リーダーシップ」、「ニッチ」、「収穫」と続き、最後に最後の手段的な位置づけで「撤退」が扱われている。新興業界や成熟業界について扱った節では撤退には触れられておらず、このことから、撤退戦略を考えるのは、ライフサイクル上下降線に入った業界で、いかに搾り取るか考え、それでも駄目な場合に選択する最後の場面ということが示唆されているものと思われる。

撤退については、リアルオプションの種別として、

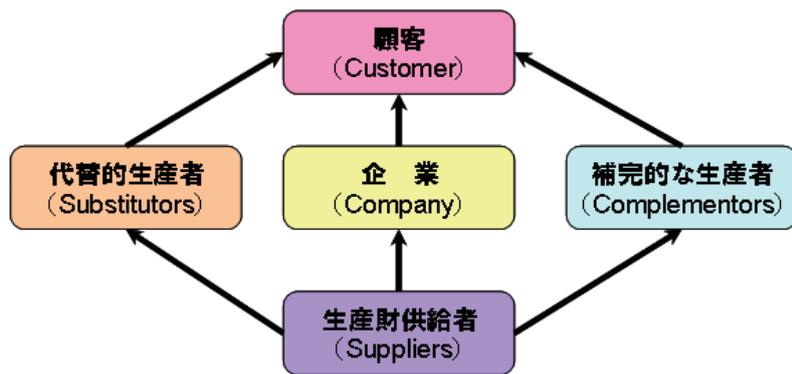
- 「縮小オプション」：投資後に事業が不利になる見込みがある場合に縮小を予め検討しておく
- 「段階オプション」：段階的に事業を進めていき、マイルストーンの達成などにより次の投資を決めていく
- 「延期オプション」：最小限の投資にとどめておいて、将来の見通しについて不確実性が下がってから改めて投資の是非を検討する
- 「拡張オプション」：投資後に事業が有利になる見込みが高い場合に投資の拡大を想定しておく
- 「撤退オプション」：撤退も選択肢に入れておく

のように、場合分けを網羅的にするために「撤退」にも言及しておくというのが一般的に扱い方であり、主として「攻め」に重点を置いた企業戦略論の中では、中心的な話題となってこなかった分野であると推測される。

### 3-3 ゲームセオリー・アプローチ

ポジショニングベース・アプローチと同じく企業の外部条件を重視した戦略論であるが、ポジショニング・アプローチがやや静的な分析に依っていたのに比べ、フォン・ノイマンのゲーム理論を取りこむことで、自社の動き、他社の次の一手などを動的に捉えた戦略策定を経営に取り込むのがゲームセオリー・アプローチである。

「コーペティション経営」(B. J. ネイルハブ、A. M. ブランデンバーガー、日本経済新聞社) は、ゲーム理論により戦略を動的に捉えており、主として新規参入と、既存事業の次の一手について、拡大または事業ドメインのシフトという観点で語られており撤退という選択肢については全くと言っていいほど触れられていない。ブランデンバーガーは、“The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy” (Harvard Business Review, 1995) でも、本書でも、「PARTS」というフレームを提示している。これらは「プレイヤー (Player)」、「付加価値 (Added Value)」、「ルール (Rule)」、「戦術 (Tactics)」、ならびに「範囲 (Scope)」の頭文字から成っており、経営をこれら5つの要因に関するゲームと捉えている。そして、ステークホルダーを5つに分け(下図)、単なる勝者対敗者という二極の対立軸だけではなく、補完材を扱うことで共生し、あるいは、パイを大きくしてシェアを分け合う共存共栄「戦略」を採用できるという視点である。



### 3-4 破壊的イノベーション

「イノベーションのジレンマ」(Clayton M. Christensen、1997年、翔泳社)には、総合鉄鋼メーカーの上位市場への移行の例が引かれている。これは、大手既存企業がミニミルという破壊的技術(disruptive technology)の出現に対して、そのイノベーションを受け入れるのではなく、これを避ける形で徐々に市場を新技術に明け渡し、その結果、皮肉なことに収益性が高まったものの、最後には追いつめられたという事例である。市場を明け渡していく過程が、戦略的な撤退に相当する。

### 4 撤退事例

1990年代初頭のバブル経済崩壊後の約20年間に、前々章で示したような撤退に関する調査研究論文や書籍が発表されてきた。しかし、その多くは撤退の前後に考慮すべき手続きを重視したものであり、衰退期の事業を継続することによる損失を最小限に抑えるという視点、撤退が自社の株価にどのような影響を与えるかという視点など、財務的な見方をするものが多い。また、前章の戦略論的視点から多く語られるのは、参入や成長に向けた部分であり、そこではSWOTや5つの力など、事業に関するあらゆる側面が検討の対象になっている。これに対して撤退は、そもそも敗戦処理(失敗の後始末)と捉えられてきたため、格段の重要性のもとに扱われるてこなかったものと推測される。さらに言えば、経営サイドとしては、できるだけ自らの失敗を隠したいという事情もあり、本当は撤退の原因を詳細に分析し、それを今後の事業運営に役立てるべきところを、記録に残されないで闇に葬ってきたことが多々あったのではないか思われる。

しかし、事業戦略の変更による撤退と、その撤退の影響を受けて、変更後の事業戦略そのものが再び変更を強いられるケースは1990年代初頭のバブル経済崩壊後の事業再編やリストラクチャリングのための「選択と集中」の動きの中で、いよいよ多くなってきている。それにつれて、ビジネスの意志決定の選択肢としての「撤退」はますます重要になってきたことも事実である。また、近年、日本の大企業が相次いで「集中と選択」の名の下に事業再編を繰り返していることから、撤退=失敗というネガティブな捉え方が薄まっていることも事実である。つまり、むしろ、筋肉質な経営などと言われるように、不採算事業、シナジーを生まない事業について、市場が衰退期に入っていない段階でも積極的に撤退して、経営資源を将来の成長軸に合わせて集中させるために、撤退をポジティブに捉える見方が強まっているように感じられる。

本研究は、このような認識のもとに、特に日本の情報通信産業やその関連分野を中心に、撤退の事例を収集し、その内容をできるだけ詳細に記述・分析することによって、撤退の分類・体系化を図り、撤退の準備を進めるためのチェックポイントの明確化や、撤退のハレーションで戦略そのものが再び影響を受けて、見直しを迫られる可能性を予見する撤退戦略の立案実行時のコンティンジェンシー・シナリオの構築に資するものである。

今回分析の対象にした撤退事例は、表1に示す情報通信分野の17ケースとコンピュータ等の関連分野8ケースの計25件であり、この25件の事例について、分類・分析を行うこととした。

表1. 撤退事例

No.	製品・サービス	提供企業
1	情報提供サービス「Lモード」	NTT
2	ビデオテックス「CAPTAINシステム」	NTT
3	プッシュ型配信「PointCast」	PointCast

4	CD-ROM 鍵サービス「miTaKaTTa」	NTT、マイクロソフト
5	公衆データ通信サービス「DDX-P」	NTT
6	携帯メール「10円メール」	Zero
7	電話転送サービス「ワンナンバー」	ワンナンバー
8	無線呼び出しサービス「ポケットベル」	NTT ドコモ
9	衛星電話サービス「イリジウム」	Motorola
10	マルチメディアキオスク「Combase」	NTT
11	検索ポータルサイト「NTT DIRECTORY」	NTT
12	インターネットサービスプロバイダー「JustNet」	WON
13	インターネット専用端末「WebTV」	WebTV、Microsoft
14	定額 PHS データ通信サービス「@FreeD」	NTT ドコモ
15	ワンアドレス・メール「メール UNO」	NTTPC コミュニケーションズ
16	携帯電話事業	東芝
17	携帯電話事業	カシオ計算機
18	オンライン株取引「ファミコントレード」	任天堂、野村證券など
19	新写真システム「APS カメラ」	カメラ各社
20	宇宙事業	東芝
21	「プラズマディスプレイパネル (PDP)」	パイオニア
22	次世代ディスク「HD DVD」	三菱電機
23	パソコン事業	IBM
24	ドリームキャスト	セガ
25	AIBO、QRIO、QUALIA	ソニー

なお、ここの撤退事例の詳細については下記サイトを参照されたい。

<http://dl.dropbox.com/u/10657662/case.pdf>

## 5 撤退事例の分析

撤退のパターンに関しては、日沖がその撤退理由を（１）需要減退による撤退、（２）競争に敗れての撤退、（３）事業ドメイン構築のための戦略的撤退、（４）事業使命の終了などその他の理由による撤退、の４つに分類撤している。

すなわち、

### （１）需要減退による撤退

いわゆるプロダクト・ライフサイクルで、「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」に分けて時系列に並べた場合、「衰退期」に入って役割を終え、利益を生み出さない（悪い場合には損失を出し続ける）場合に撤退する。

### （２）競争に敗れての撤退

需要が存在しても、当該産業の中で競争優位を確立できず、十分な収益を得ることができない場合には、撤退を余儀なくされる。

### （３）事業ドメイン構築のための戦略的撤退

需要もあり、競争力もある程度は維持していながら、事業ドメインの構築・再構築のために、ドメインから外れている事業から撤退するという場合である。

### （４）事業使命の終了など、その他の理由による撤退

ジョイントベンチャーにより巨大建造物を構築する場合などは、プロジェクトの完遂により事業体を解散し撤退する。

今回の撤退事例を見ると、日沖の４分類に加え、「需要を創出できずに撤退した事業」を付け加え５つの分類で区分する必要があると思われる。その上で、その事業開始の目的や事業特性等についても詳細に分析することとした。すなわち、

- ・ 事業目的：本体事業に直接関連するものとして開始された事業であるか、新規分野等の本体事業とは関連の少ない周辺事業であるかの区別。

- ・ 事業特性：短期的でかつ直接的な収益を狙ったものか、長期的かつ戦略的な事業かの区別
- ・ 新規参入と代替品の脅威のレベル
- ・ リソース：事業推進を可能とする十分な経営資源があったか否か。また、組織能力があったか
- ・ 事業開始時期：適切か、早すぎたか、遅すぎたか

情報通信分野における 17 の撤退事例と、それに関連する 8 つの事例の計 25 の事例について、上記の観点から分類すると、下表のようになる。

表 2. 撤退事例の分類・分析結果

製品・サービス	目的	特性	ポジショニング		リソース	
			新規参入	代替品	資源	組織
<b>(0) 需要を創出できないまま撤退</b>						
Lモード	周辺	戦略	小	大	有	無
PointCast	本体	収益	小	大	無	無
miTaKaTTa	周辺	収益	小	大	有	有
イリジウム	本体	収益	小	小	無	有
Combase	周辺	収益	小	大	有	有
<b>(1) 需要衰退による撤退</b>						
DDX-P	本体	収益	小	大	有	有
ワンナンバー	周辺	収益	小	大	有	有
ポケットベル	本体	収益	小	大	有	有
APS カメラ	本体	収益	小	大	有	有
<b>(2) 競争に敗れての撤退</b>						
JustNet	周辺	戦略	大	小	無	無
WebTV	周辺	戦略	小	大	有	無
10円メール	周辺	収益	大	大	無	無
@FreeD	本体	収益	小	小	有	無
メール UNO	周辺	収益	大	大	無	無
HD DVD	本体	収益	小	大	有	有
PDP	本体	収益	小	大	有	無
ドリームキャスト	本体	収益	小	小	有	無
<b>(3) 事業ドメイン構築のための戦略的撤退</b>						
ファミトレ	本体	収益	大	大	有	有
宇宙事業	本体	収益	小	小	有	有
携帯電話・カシオ	本体	収益	小	小	有	有
携帯電話・三菱	本体	収益	小	小	有	有
PC・IBM	本体	収益	大	小	有	有
AIBO、QRIO	周辺	戦略	小	小	無	有
<b>(4) 事業使命の終了などその他の理由による撤退</b>						
CAPTAIN	周辺	戦略	小	大	有	有
NTT DIRECTORY	周辺	戦略	大	大	有	無

需要を創出できないまま撤退せざるを得なかった事業に共通にみられるのは新規参入の脅威が小さいことである。新規参入の脅威が小さいということは、裏を返せばその市場に魅力が無い、その周辺市場に有力あるいは将来有望なライバルが既に存在していることを意味している。Lモードにおいてはそれが i-mode であつたし、miTaKaTTa についてはフリーミアムや通信の高速化によるダウンロードの短縮化がそれらに該当するライバルであつた。

需要減退による撤退を特徴づけているのは、強力な代替品の存在である。より安く、高性能な代替品が登場することにより、撤退を余儀なくされた例がここに挙げた 4 つの事例である。特にデジタルカメラによって駆逐された APS カメラは、自身が銀塩フィルムを用いた既存のアナログカメラに対する破壊的イノベーション

ョンとして登場したにもかかわらず、さらに新しい破壊的イノベーションであるデジタルカメラに主役の座を奪われたことは非常に興味深い事例であるといえる。

競争に敗れての撤退を特徴づけているのは、組織能力の欠如である。十分な資源を満ちながらそれを活用できなかった@FreeD や WebTV など、競争に敗れた原因としての組織能力の欠如が問われるだけでなく、競争に勝つために必要な資源を認識できなかっただけでなく、撤退によって本体事業に大きな傷をつけた JustNet や 10 円メールについては、撤退を行うための組織能力そのものに問題があるといえるかもしれない。ここで、もう一つ重要なのは、デファクトを争った中で敗れての撤退である。ブルーレイに敗れた東芝の HD DVD と液晶テレビに敗れて撤退したパイオニアの PDP がその範疇に入るが、撤退後のこの両社の業績には大きな差がついている。二つの事例とも社運を賭けた事業であったが、パイオニアの受けた打撃は会社の存続をも左右するものであった。撤退のタイミングとその後の対処の違いは、デファクト競争を先頭に立って戦ってきた東芝と、自陣営の中でもフォロワーの位置づけであったパイオニアの組織能力の差によるものと推測される。堂々たる陣容のドリームチームを揃えながら、ソニー1社のPS2の足元にも及ばなかったセガのドリームキャストの撤退も組織能力の欠如によるところが大きい。

事業ドメインの再構築のための撤退においても、その成否を握っているのは組織能力である。特にそれが際立っているのは、IBM である。ここに挙げた PC 事業からの撤退だけでなく、古くはタイプライターなどの事務機器からの撤退、最近でもハードディスク事業からの撤退なども、IBM という企業の組織能力の高さを裏付けている。

## 6 まとめ：撤退のあり方に関する提言

従来の研究あるいは、経営戦略という観点においても、「撤退はできれば避けるべきもの」であり、「もし撤退を余儀なくされた場合には、それによる損失を如何に最小化するか」という観点からのみ、撤退が語られてきたことがほとんどである。ここで、取り上げた事例の大部分も、そのコンテキストに大きな違いはない。しかし、現在の企業の置かれている状況を考えると、経営幹部は事業戦略の中に撤退を組み入れておかなければ大きな痛手を回避できない時代に突入している。

ここでは撤退に関し、以下のことを強調しておきたい。すなわち、「ヒト・カネ・モノ」の視点で撤退戦略について過去の事例から学び、先手を打つことが必要である。撤退については本報告の中で何度も指摘してきたように、損失を最小化するという観点からの撤退が大部分であり、そのため、主に「カネ」（財務や株価値政策）という視点から撤退が捉えられてきた。しかし、撤退そのものを成功させ、かつ、撤退を次の事業の成功に結び付けるためには自社あるいは他社における撤退の実態を正確に評価し、それを次の機会に活用できる能力、すなわち組織として撤退をマネジメントできる組織能力の涵養が重要となる。

この観点から、ここで取り上げた事例を眺めると、撤退に関する組織能力と意味で、それを保有している、あるいはその重要性を認識している日本企業がほとんど存在していないことに驚かされる。ここで取り扱った産業が情報通信であるため、事例の中の半数ちかくは自身が所属した企業グループのものであり、その実態を間近で眺めていたものもいくつか含まれているが、事業をスタートする時点とそれから撤退する時点で、過去の経験を活用した形跡は全くといってよいほど見られなかった。この点に関しては、IBM 等の欧米企業の撤退に関するマネジメントのあり方を大いに見習うべきであろう。

もう一つ、気付いたことは、外部を活用して撤退をスムーズに実行する事例が日本企業にきわめて少なかったことである。事業売却により、撤退する例は、日本企業でも採用するところであるが、欧米においては、外部企業とのジョイントベンチャーを上手く活用して、撤退を実行している例が多くみられる。例えば、オランダの家電メーカー大手 Philips は 1989 年に家電事業の一部をアメリカの Whirlpool 社と設立したジョイントベンチャーに引き渡した。Philips は一括売却よりも結果的に高い金額を受け取ることになり、Whirlpool は長年の念願であったヨーロッパ進出の足がかりを得た。1991 年に Whirlpool が同ジョイントベンチャーの単独オーナーになっていて、ヨーロッパに強固な地盤を獲得した。

日本企業におけるジョイントベンチャー活用の例は少ない。今回調査した事例の中では、東芝の宇宙事業の事例だけであった。東芝は NEC との合弁会社設立により、過去に培ったノウハウや育成した人材をそのまま活用しようとした。このようなジョイントベンチャーを活用する能力、いわば、撤退におけるオープンイノベーションともいう能力を身に着けることも日本企業に必要なことといえよう。

戦後から高度経済成長期、さらにはバブル経済崩壊の直前まで、常に新しい領域に挑み、慢性的供給不足に 대응することで成長してきた日本企業であるが、継続的な成長が期待できない現在、撤退についての研究の重要性が高まってくるものと予想される。本研究がそれに少しでも貢献できれば幸いである。

## 【参考文献】

<http://dl.dropbox.com/u/10657662/refernce.pdf>を参照のこと

## 〈発表資料〉

題名	掲載誌・学会名等	発表年月
クラウド化時代のプロジェクトマネジメント、 金融危機下における事業撤退	PMI 日本支部月例セミナー	2009年8月
クラウド化時代の“共創の戦略”	ビジネスモデル学会 2009年度秋季大会	2009年10月
ケータイビジネス、その成功と失敗の別れ道 ～文化や感性はケータイビジネス成功の鍵か？～	ケータイ国際フォーラム 2010	2010年3月
創造的技術者に関する一考察（— 創造的技術者の定義とそのモデル化 —）	ビジネスモデル学会 2009年度春季大会	2010年3月
Web サービス業界における競争戦略 — 資源ベース競争戦略枠組みの提案 —	ビジネスモデル学会 2009年度春季大会	2010年3月
長寿企業の活力度の違いをもたらす戦略の分析	ビジネスモデル学会 2009年度春季大会	2010年3月
ケータイビジネスの未来-ソーシャル、スマートの先に何かあるか？-	ケータイ国際フォーラム 2011	2011年3月
インターネットと法規制 価値のイノベーションに関する考察	京都大学超交流会シンポジウム ビジネスモデル学会 2010年度春季大会	2010年6月 2011年3月
Describing Knowledge Integration in Innovation Processes	IEEE International Technology Management Conference 2011, San Jose	2011年6月
Human-centric approach of value proposition in new generation digital business	HSSE2012	2012年7月(予定)