

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 17 日現在

機関番号：34310  
 研究種目：基盤研究 C  
 研究期間：2009～2011  
 課題番号：21530420  
 研究課題名（和文） 能動的な事業撤退の戦略に関する研究

研究課題名（英文） Research on Strategic Withdrawal

## 研究代表者

北 寿郎 (KITA TOSHIRO)  
 同志社大学・ビジネス研究科・教授  
 研究者番号：70388049

研究成果の概要（和文）：本研究は、激しいビジネス環境にさらされている産業において、迅速且つ適切に事業撤退する戦略の枠組みを構築することを目的とするものがある。得られた結果をまとめると以下ようになる。ほとんどの産業において、撤退事例は、事業継続による赤字拡大を防ぐ目的のものがほとんどであり、Proactive な撤退はほとんど見られなかった。しかし、その中でも市場における企業の成長軸からのかい離を常にチェックする仕組みを有したり、過去の撤退事例を巧みに内部資源化しそれを社内で共有するとともに、オープンイノベーションを推進している企業においては、戦略的撤退と呼んでもよい事例が見られた。

研究成果の概要（英文）：The objective of this research is to elucidate the framework of strategic withdrawal in the industries which are facing severe business situations. Here, 25 withdrawal cases are discussed. Most of them are the withdrawal for minimizing the deficit of businesses, and there are very few so-called "proactive" withdrawals. The conclusion of this research based on many failures and a few successes in withdrawals is as follows. The success or failure depends on the corporate organizational capabilities, e.g., self-learning, internal-communication and collaboration.

## 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,800,000	540,000	2,340,000
2010年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2011年度	100,000	30,000	130,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：撤退、戦略、組織能力、イノベーション

## 1. 研究開始当初の背景

持続的な成長は企業経営にとっての主たる目的であるだけでなく、企業が果たすべき社会的責任でもある。然るに、昨今の激変するビジネス環境の中で従来の延長線上の経営では、持続的な成長が望めなくなっていることも確かである。今、日本に限らず世界中の企業が直面している経営上の課題の一つに

「選択と集中」がある。不採算あるいは非効率な事業を中止し、より利益が上がる、あるいはより将来性のある事業に転換するか、その成否がまさに持続的な成長のキーポイントである。そしてそのためには、しっかりとした戦略が必要であることはいままでのない。

不採算事業からの撤退発表が業績や企業価

値（株価）に好影響を与える例が多くみられる。Statman and Sepe は、米国における事業撤退を分析した結果、損失がその年の収益の 10%を超えるような事業から撤退する場合には、事業売却をしなくても平均して 1.24%の超過収益率が得られていることを報告している。さらに、事前にかんばしくない事業収益見通しが投資家に知られている場合にはこの反応はより大きくなるということを示している。日本においても、福田充男は、事業撤退のアナウンスメント日とその前日の超過収益率は平均して 0.91%となることを示している。

しかし、世界中の多くの企業の事業撤退のあり様を見ると、意図的に且つ能動的に撤退を行うのではなく、周囲の状況に追い込まれて仕方なく事業撤退という道を選ばざるを得なかったという事例があまりにも多い。

Dranikoff, Koller, and Schneider は事業撤退を実施している企業のうち能動的に行っている企業は 24%であり、残りの 76%の企業は受動的に事業撤退を行っていることを示している。さらに、受動的にしか事業撤退できなかった企業のうち 65%は、慢性的な業績不振や投資家からの圧力を受け、投げ売りや活動休止といった形での事業撤退を余儀なくされるケースが多いことを報告している。また、能動的に事業撤退を意思決定しても、その実施が出来ないケースもしばしば見ることができる。例えば 2003 年 1 月に発表された日立グループの中期計画においては、全事業の 20%に当たる各不採算事業からの撤退が発表された。実際は、ほとんどの不採算事業から撤退することが出来ずに 2004 年 2 月には方針転換を発表している。現実には事業撤退を実施する場合は、多くのステークホルダの利害が絡み実施することは非常に困難だという一例である。

M.ポーターは名著「競争戦略論」の中で、衰退産業における撤退障壁について詳述するとともに、そこから導き出される早期撤退戦略の枠組みを提示した。ポーター以降、その枠組みの上で製造業だけでなく金融、流通等様々な業界における撤退戦略の事例研究が行われてきた。しかし、最近のビジネス環境の急激な変化は、ポーターの戦略的枠組みを超え始めているように見える。

将来的な成長が期待されるような事業から敢えて撤退する企業も出てきている。撤退することが当然と思われる事業分野に敢えて留まり、その周辺を開拓することにより新たな市場を生み出す企業、世界最大の携帯電話メーカーであるノキアや、日本一の高収益企業とも呼ばれるキーエンスはその代表とも言える企業である。現実の企業活動が従来の撤退戦略の枠組みを超え始めたというのが偽らざる実感である。

## 2. 研究の目的

本研究は、ダイナミックで変化の激しいグローバルなビジネス環境の中で迅速且つ適切に事業撤退する戦略の理論的枠組みを構築することを目的とするものである。具体的には、熾烈でグローバルな競争に加え環境・エネルギー問題等、極めて変化の大きな脅威に晒されているビジネス分野である情報通信、電子部品・機器、自動車・産業機械分野における撤退事例を詳細に調査する中から事業リスクを最小化するような不採算事業からの撤退戦略を明確にするとともに、業界全体のサプライチェーンの中のステークホルダとの関係の中で単一事業の撤退だけでなく、事業ポートフォリオの中での全体的戦略の枠組みを理論的構築を試みる。

## 3. 研究の方法

研究は以下の活動を通じて行われた。

- ・ 文献調査
- ・ 企業インタビュー
- ・ 研究会等における組織的分析と戦略フレームワーク構築
- ・ 公開セミナー、研究報告会における議論とそのフィードバック

## 4. 研究成果

### 4.1 撤退に関するこれまでの研究成果

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、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付録 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。

### 4.2 戦略論からみた撤退のあり方

経営戦略論として認知度の高いポーターやアーカーのポジショニングベース戦略、バーニーのリソースベース戦略、ブランデンバガー&ネイルバフのゲーム理論ベースのコペティション戦略に関する著述には、当然ながら撤退に関する記述がある。また、クリステンセンの破壊的イノベーションもそれらとは異なる視点で撤退を取り扱っている。

### 4.3 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

という視点、撤退が自社の株価にどう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つ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と思われる。

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ンジェンシー・シナリオの構築に資するものである。

#### 4.4 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、表1のようになる。

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か、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であったし、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った。

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、もうひとつの重要なのは、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。

#### 4.5 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うま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、気づいたことは、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。

また、アメリカのCorningは世界最大のガラス製品メーカーであるが、1985年に自社の医療診断事業をCiba-Geigy（現在はスイスのNovartis International AG）と設立した50:50のジョイントベンチャーに引き渡した。Corningは周辺事業を切り離し、一方のCiba-Geigyは医療診断分野でアメリカ市場参入を果たした。

米Honeywellは、メインフレーム事業から撤退し、電子制御システムや自動化機器に集中するに当たって、メインフレームを日本の

NEC とフランスの Bull Computer とのジョイント事業（1987 年設立）に移管した。Bull と NEC にとっては自国以外に大型コンピュータの販売チャンネルを獲得することにつながり、Honeywell は選択と集中を達成することができた。

テキサス州の Dresser はエネルギー開発、天然資源開発技術を提供するグローバル企業であるが、非中核事業である建設機械事業を日本のコマツとの合弁会社・小松ドレッサー・カンパニーに 1988 年に移管した。コマツ側はアメリカでの強固な地盤を築くことができた。

メインフレームの米 IBM はドイツの Siemens とジョイントベンチャー（1989 年）にアメリカ国内における PBX（構内電話交換機）システムの物流、マーケティング、アフターサービス事業を移した。Siemens はアメリカの通信市場での地位を確立し、IBM は補完的事業から実質的に撤退した。IBM はそれに先立つ 1984 年に PBX メーカーである米

ROLM 社を買収している。IBM による初の大型買収でデータ通信と音声通信の統合を目指したが、1993 年にシーメンスに売却している。

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、慢性的供給不足に応え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。

表 1 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	戦略的	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	戦略的	大	小	無	無
WebTV	周辺	戦略的	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	戦略的	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	戦略的	小	大	有	有
NTT DIRECTORY	周辺	戦略的	大	大	有	無

5. 主な発表論文等  
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

同志社大学・ビジネス研究科・教授  
研究者番号：70388049

〔雑誌論文〕(計0件)

〔学会発表〕(計11件)

- ① 北寿郎、大塚雅生、Describing Knowledge Integration in Innovation Processes, IEEE International Technology Management Conference 2011, San Jose (2011年6月)
- ② 北寿郎、「ケータイビジネスの未来-ソーシャル、スマートの先に何があるか?-」、ケータイ国際フォーラム 2011、京都 (2011年3月)
- ③ 北寿郎、価値のイノベーションに関する考察、ビジネスモデル学会 2010年度春季大会 (2011年3月)
- ④ 北寿郎、インターネットと法規制 京都大学超交流会シンポジウム、京都 (2010年6月)
- ⑤ 北寿郎、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、京都 (2010年3月)
- ⑥ 大塚雅生、北寿郎、創造的技術者に関する一考察 (一 創造的技術者の定義とそのモデル化 一)、ビジネスモデル学会 2009年度春季大会 (2010年3月)
- ⑦ 中澤慧、北寿郎、Web サービス業界における競争戦略 一資源ベース競争戦略枠組みの提案一、ビジネスモデル学会 2009年度春季大会 (2010年3月)
- ⑧ 鈴木頼多、北寿郎、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)
- ⑨ 大井良晃、北寿郎、金融危機下における事業撤退、ビジネスモデル学会 2009年度秋季大会 (2009年10月)
- ⑩ 北寿郎、金融危機下における事業撤退、ビジネスモデル学会 2009年度秋季大会 (2009年10月)
- ⑪ 北寿郎、クラウド化時代のプロジェクトマネジメント、PMI 日本支部月例セミナー、東京 (2009年8月)

〔図書〕(計1件)

- ① 北寿郎、他、ビジネスモデル論—持続的成長のビジネス設計図—、発行：ビジネスモデル学会、販売：イーブックジャパンイニシャティブ社 (2010年7月)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

北 寿郎 (KITA TOSHIRO)