

2015年12月15日 全16頁

《実践》経営ビジョン・経営計画

【経営企画部 業務必携】

コーポレートガバナンス・コード時代の 企業価値創造プロセス（7）

チャーミングなストーリーラインを目指して

経営コンサルティング部
主任コンサルタント
林 正浩

[要約]

- 事業撤退は新規事業への参入に比べ、よりストレスフルな経営判断を迫られるケースが多い。しかしながら、事業ポートフォリオを常にイノベティブな状態に保つためにも事業撤退を受動的なものからより戦略的なものへと変えていく必要がある。
- 撤退基準を明確にしている企業はそれほど多くはない。原因の一つに、わが国における事業撤退を含めた「リストラクチャリング」に対する誤った認識があると推察される。
- 事業撤退の困難さを正しく認識するためには、外的要因と内的要因に分けて取り巻く環境を紐解くことが欠かせない。特に内的要因については特定の心理的なバイアスやスキーマ（認知に関わる枠組み）の存在を自覚することが求められる。心理的なバイアスやスキーマは組織体に対して強く作用するケースもあれば経営者個人、あるいは広く一般の人に作用するケースもある。こうした事業撤退の困難さを、その要因と共に冷静に認識することは撤退プロセスを合理的なものにするためにも重要であろう。

本稿では、引き続きブロック4「ポジショニング&事業PF」をテーマとして筆を進めていく。今回は「事業撤退」を取りあげたい。受動的な撤退を戦略的な撤退へと変える決め手は何だろうか。各論に入る前に、まずはコーポレートガバナンス・コードに紐づけて考察することから始めよう。

1. 事業撤退とコーポレートガバナンス・コード

本シリーズでも強調しているようにコーポレートガバナンス・コード、ひいては伊藤レポートの本質は継続的なイノベーションに他ならない。わが国に内包される創造力を引き出すことで企業の持続的低収益性を脱し、事業収益力にどう結び付けるのかに尽きる。まさにそのプロセスこそが企業価値向上の生命線であり、結果は全てエクイティ・スプレッドに収斂する。積みあがった正のエクイティ・スプレッドは非財務資本に同期するとの仮説のもと、限られた経営資源を事業ポートフォリオの盤面を使って最適化へと導く。

この段階で、果敢にリスクをとり厳しくモニタリングを実施する。そして PPM の右上、すなわち「問題児」(Problem child)、あるいは「宝探し」(Hunt treasure)¹へと経営資源を常にシフトさせるようバイアスをかける。こうして企業はその基礎代謝を上げていく。この基礎代謝の上昇こそが株主との建設的な対話の推進力となり、「攻めのガバナンス」の屋台骨を形成すると筆者は考える。73 項目をトレースするだけではこのメインストーリーは見えてはこないだろう。

限られた経営資源をイノベーションに賭ける。当然、様々な「見極め・見切り」も必要となろう。代謝が上がる過程で脂肪の燃焼を伴うことは人間の身体も企業経営もさして変わらない。祖業として長年企業グループをけん引してきた事業セグメントからの撤退²と引き換えに新事業に乗り出すこともあろうし、グループのブループリントを大幅に刷新するなかで主力事業の売却に踏み切るケースも珍しくない。直近では米ヤフーが中核のネット事業の売却を検討し始めた。このように経営の現場では、弛まぬイノベーションと撤退・売却は表裏一体であることが多いのではないだろうか。コーポレートガバナンス・コードを深掘りしていくと、こうして事業撤退という大きな 이슈に突き当たるのである。本稿は、このような問題意識を下地に議論を深めていく。

『見切り千両、損切り万両』という相場格言がある。「見切り千両」は、利益を早めに確定することを是とし、含み益が生じたことで油断が生じ売り時を逸することを戒める。一方「損切り万両」は、損失が膨らめばそれだけ心理的に追い込まれることから、失敗も時にはあると割り切り、合理的な判断により損失を確定し次の機会に備えることを薦める。ただ、一般的には利益や損失の確定、すなわち相場における「売り」の大切さを表現して

¹ 拙稿「コーポレートガバナンス・コード時代の企業価値創造プロセス(4)」(2015年10月23日)

http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/vision_rpt/20151023_010240.html

² 戦略的な事業撤退を語るに際して、ポートフォリオ経営や変革と成長の代名詞でもある GE に触れないわけにはいかないだろう。次稿以降でも言及することになるが、例えば前 CEO のジャック・ウエルチや現 CEO のイメルトの出身母体でもあるプラスチック事業の売却(2007年、サウジ企業に116億ドルで売却)などは象徴的なケースだろう。GE の名門事業であり、「All the good things start here」と称され、いわば GE のルーツでもある同事業はなぜ売却されたのか。読者の皆様も是非考察を深めていただきたい

いる格言とされ、千両も万両も大差はない。要するに「売り」は「買い」よりもタイミングをはかることが難しいと理解して差し支えないだろう。

経営戦略策定の現場においても似たようなことがいえる。事業撤退（≒売り）の局面は新規事業への参入（≒買い）よりもはるかに困難な局面が想定され、ストレスフルな経営判断が求められる。その根本原因については後ほど深掘りしていくが、新規参入基準については、例えば IRR（internal rate of return:内部収益率）などが整備され形式的に守られることはあっても、撤退基準となるとケース・バイ・ケースであることが少なくない。

ここで、コーポレートガバナンス・コードの文脈に乗せて少し整理しよう。①まず事業撤退がなぜ困難なのか、その理由を自覚することを起点とし原理原則として正確に理解をする。②次に意思決定プロセスとしての撤退基準を整備し、その実効性を高める。「プロセスにこそ本質が宿る」本シリーズで何度もリフレインしてきたフレーズである。

最後、③冷徹な事業環境認識をベースとしてタイミングをはかる、そして CEO の孤独な決断、となる。この③における前者は拙稿「コーポレートガバナンス・コード時代の企業価値創造プロセス (1)」でも指摘したようにモニタリングボードたる取締役会のミッションであるが、特に事業撤退の場合、特徴的なのは後者であろう。この CEO の孤独な決断については、今後あまり論じる機会がないと思われるので、以下で簡単に触れておこう。

2. 撤退こそマネジメントの本質

組織の最高指導者による孤独な決断——戦史を紐解けば「撤退」は枚挙にいとまがない。浅井・朝倉連合軍に挟まれた際、迅速に戦線を離脱し、金ヶ崎から京への撤退行動をとった織田信長や、史上空前という意味では国共内戦時における毛沢東の延安への 1 万 2 千キロ以上にもおよぶ撤退（いわゆる長征）などが真っ先に思い浮かぶ。

また、太平洋戦争中期の撤収作戦として記憶され、三船敏郎主演の映画にもなった西部アリュेशन列島キスカ島守備隊の完全撤収は、実行部隊を指揮した木村昌福少将の人的な資質によるところが大きいとされる。余談だが、世界の海戦史上においても名高いこの奇跡の撤収を見るにつけ、撤退戦におけるリーダーの判断や資質の大切さと同時に「戦略上の大失敗は戦術上の成功をもってしても補えない」との箴言を思い出さずにはいられない。自らの経験にしか学べない愚者によって描かれた浅薄な戦略が、集団的無責任体制の中で固い岩盤となる。その岩盤が立ちはだかることで、智将がポートフォリオの盤面上で多少挽回しても戦局自体は大きく変わらない。これは戦争でも企業経営でも本質は同じであろう。

織田信長、毛沢東、木村少将の「見極め・見切り」に共通するのは経験や熟練ではなく、目的に対する手段の合理性や大戦略と整合する価値基準であったとされる。この辺りにな

ると、マックス・ウェーバーのいう行為類型³について考えを深めることも有益であろう。ただ、主題から大きく外れてしまうのでまた別の機会に譲りたい。なお企業経営における戦略的事業撤退については、可能な限り象徴的なケースを次稿などで触れるつもりだが、この項ではその本質について少し考察を加えよう。

「資本主義の未来」「ゼロサム社会」などの著書でわが国でも馴染み深い米国のリベラル派を代表する経済学者、レスター・C・サローの「マネジメントとは失敗する前に方針を変えるよう説得すること」との言葉に撤退の本質が包摂されていると筆者は考えている。

失敗する前に方針を変える、これは撤退や撤収に他ならない。説得すること、とあるが具体的に誰が誰を説得するのか。「取締役会メンバーがCEOを」「CEOが執行役員を」あるいは別稿でテーマとするCFOがCEOを、といった局面が想定される。いずれもキーパーソンはCEOではないだろうか。ストレス耐性を持ち、捨てる覚悟を有したトップの存在だけがその先のイノベーションを可能とする。そう言っても過言ではない。

集団指導体制のもと、ボードメンバー全員が撤退に同意したタイミングでは既に消耗戦の様相を呈しており、こうした無責任な先延ばしが致命傷となって経営危機に瀕したケースはわが国の経営戦略史上に、これもまた枚挙にいとまがない。無論、過去の成功体験から抜け出せなかったCEOの暴走によって損切りさえ不可能な状況に陥り、倒産に追い込まれたケースも少なくないだろう。

いずれにせよ、事業撤退時におけるCEOの経営判断にこそマネジメントの本質が宿るといっても良いのではないだろうか。こう考えると、コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神に照らしながら戦略的な事業撤退について改めて考察を深めることも価値創造プロセスを紡ぐ重要なファクターと言えそうだ。

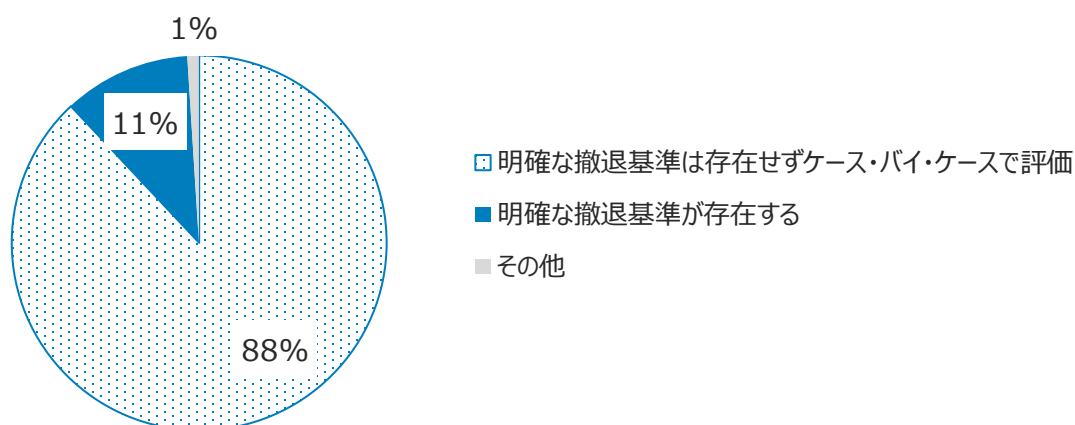
3. 撤退基準と事業ポートフォリオの最適化 -2つのアンケート調査から-

事業ポートフォリオを最適化する過程で、固定化した不採算事業からの撤退を決断する場合、その基準はどの程度明確になっているのであろうか。この項では今口（2005）、小山（2006）の2つの調査結果を紹介する。ただ、双方ともやや旧聞に属する調査であるため、現在の状況とはやや異なるであろうことを最初にお断りしておく。

³ ウェーバーの「社会学の根本概念」では社会的行為を目的合理的行為、価値合理的行為、感情的行為、伝統的行為の4つに分類している。同書ではその他、社会的関係、正当なる秩序、権力と支配などについて考察がなされている。私見の域を出ないが、同書に加えて「職業としての政治」に目を通すことをぜひ薦めたい。経営の現場において社会学の古典を紐解く暇はないかもしれないが、組織体における統治や権力、組織に関する根本原理についてはこの2冊にほぼ凝縮されているといって過言ではなく、実務においても(意外に)役に立つ。2冊併せても文庫1冊分程度のボリュームであり、多少読みにくい箇所はあるものの紐解く価値はあろう

全国の上場企業を対象に、任意抽出の方法で実施した小山（2006）から見ていこう。上場企業の経営財務全般に関する調査であるが、この中に不採算事業の撤退基準に関する設問がある。図表1の通り、大多数の企業が「ケース・バイ・ケース」と回答している。

（図表1）不採算事業の撤退基準の有無



（出所）小山泰宏「わが国上場企業の経営財務政策に関するアンケート調査の結果」（岡山大学経済学会雑誌第38巻第2号、2006年9月）⁴

上場企業を対象としているとはいえ、そのユニバースは任意抽出であること、加えて回答率が低いことを考慮しなければならないが、実質的に撤退基準を有していない状況が見取れよう。また、関連する設問では、成熟部門を多く抱える製造業での撤退基準の設定がやや目立ち、新興企業群では基準を有しているケースはほぼ皆無に等しいことが確認されている。

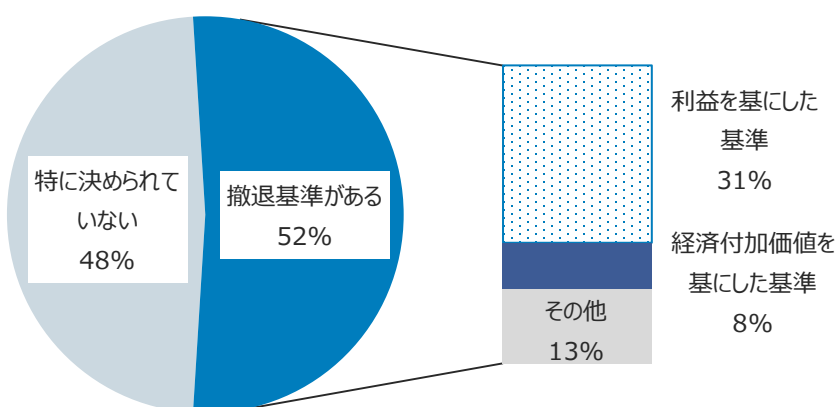
一方、今口（2005）においても事業再構築の現状や手法に加えて戦略的事業撤退に関する設問が複数見られる。調査対象は、新聞報道などで事業再編等の実施が確認された企業及び過去数年間に国内外において撤退経験を有する企業となっている。従い、前述の小山（2006）と異なり、総じて事業ポートフォリオの再編や最適化に前向きな企業が対象といえよう。

⁴ 2005年10月に任意抽出の方法により全国の上場企業1,000社に対してアンケートを実施。同年12月までに66社から回答が得られた。回答企業の業種構成は製造業の32社を筆頭に商業14社、サービス業8社、その他業種7社となっている

同調査によると、図表 2 に示す通り約半数の企業が何らかの撤退基準を有していることがわかる。また少ないながらも経済付加価値⁵を基準としている企業も存在する。加えて本項では紹介していないが、この経済付加価値を撤退基準として設定している場合、事業再編の達成度合いに統計的な有意性が確認できており注目に値する。一方で半数近い 48% もの企業が明確な撤退基準を持っていない現状は、事業撤退の判断自体の困難さをうかがわせる。

わが国における事業撤退を含む戦略的事業再編は、株主価値の最大化を目指すというよりもネガティブ且つ場当たりの対応、すなわち受動的撤退が歴史的にも多かったように思われる。意思決定が場当たりのであるからこそ撤退基準を必要としなかったであろうことは容易に想像がつく。

(図表 2) 撤退基準



(出所) 今口忠政「事業の再構築と撤退-アンケート調査に基づいて-」(三田商学研究 第 48 巻第 1 号、2005 年 4 月)⁶

本来、前向きな事業の再構築を意味するはずの「リストラクチャリング」という用語が、「リストラされる」など、未だに人員整理の意味としてしか通じないわが国の特異な現状が何よりそのことを物語っている。事業撤退を含んだ「リストラクチャリング」はいわば生みの苦しみであり、その先には抜本的な事業変革があつてしかるべきであろう。

⁵ 企業が生み出す経済付加価値を測定する指標のひとつとして同調査では、米スターン・スチュワート社が開発し、商標登録を行っている EVA(Economic Value Added)を例として挙げている。本シリーズで取り上げた EP もこの EVA と考え方自体はほぼ同義といってよい

⁶ 過去数年間に於いて事業再編、工場再編を実施したことがあると報道された企業、あるいは「海外進出企業総覧」で過去数年間に日本国内若しくは海外事業から撤退したことがある企業から 842 社を抽出しアンケートを実施。有効回答数は 155 社(回答率 18.4%)

KPMG が今年 7 月に実施した「グローバル CEO 調査 2015」を見る限り、グローバルレベルでは事業変革にやや消極的な本邦企業の意識が浮き彫りとなっている⁷。グローバル企業とこの意識格差をどう埋めるか。これこそがコーポレートガバナンス・コードの要諦であろう。

4. 事業撤退はなぜ困難なのか

ここでは、そもそも事業撤退がなぜ困難なのかについて紙面を割き整理していきたい。読み進んでいただくとお分かりになると思うが、この命題は人が本来有する心理的なバイアスや認知に関わる事項を多く含んでいる。従い、コーポレートガバナンス・コード起点の本来的な企業価値創造プロセスからは一部脱線するかもしれないがご了承いただければ幸いである。

しかし、損切りや撤退の際、意思決定者には必ず特定の心理的なバイアスが影響を与える、もしくは特定のスキーマ（認知に関わる枠組み）が前提となってしまうことを自覚し、自らを客観視することは戦略的事業撤退を成功させる第一歩となることは間違いない。そのような認識を持ちつつ、考察を深めていこう。

撤退に関していえば、極めて受動的であり結局、現状維持すなわち事業継続に偏りがちとなる理由は「撤退障壁」にあるとされている。古くはマイケル・E・ポーターの「競争の戦略」では撤退障壁として、a. 転用できない耐久資産、b. 撤退の固定コスト、c. 戦略から生じる撤退障壁、d. 情報の障壁、e. 経営者の感情障壁、f. 資産処分メカニズム、g. 政府と社会の障壁、の 7 つが挙げられている。これらを踏まえ本項では、この 7 つを外的要因と内的要因に分類し、他の要素も織り込みながら図表 3 のように要約した。まずは目を通していただければと思う。

⁷ 今後 3 年間における事業変革の可能性について「現在とは大きく異なる事業体に変革している」とする割合はグローバルレベルでは 30% 近くに達するが、わが国は 14% にとどまる。また、自社の成長戦略を分類する設問においては「非常に積極的」とする割合はグローバルレベルでは 40% 弱、対するわが国は 20% 弱に過ぎない。事業構造の抜本的な改革や成長戦略について、わが国企業の現状はまだまだ慎重姿勢が支配的であることがうかがえる

(図表 3) 撤退障壁の分類

分類		内容	ポーターの撤退障壁
A.外的要因	①売却困難性	<ul style="list-style-type: none"> ・転用できない耐久資産 ・撤退に関わる固定コスト ・従業員のモチベーション低下 ・撤退に関わる労務問題 など 	a,b,f
	②ステークホルダーとの関係性	<ul style="list-style-type: none"> ・株主、金融機関、取引先などステークホルダーへの依存 ・政府（特に海外）や地域社会との関係 など 	g
B.内的要因	①グループ戦略の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・他事業に対する逆シナジー ・切れないバリューチェーン ・黒字事業による赤字事業の補てん ・撤退の検討自体が行われない恐れ など 	c,d
		②-1 組織	e
	②認知バイアスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・現状維持志向の組織的慣性（特に事業環境の激変時） など 	
	②-2 個人	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の感情障壁 ・見たいものしか見ない症候群 ・破れかぶれ症候群 など 	

(出所)大和総研作成

大切なことは事業ポートフォリオの最適化（≒収益性の最大化）の過程で撤退がテーマとなった際に、深呼吸でもして真っ先にこれらの障壁を想起することである。ポーターの競争戦略は“いまさら感”があるかもしれないが、こと同書の「衰退業界の撤退戦略」に掲げられているこれらの撤退障壁は覚えておいて損はない。

外的要因のうち、いわゆる「引くに引けない」状態がAの①、ステークホルダーとのしがらみが邪魔をして撤退判断が躊躇される状態がAの②であり、いずれも損失やコストを可視化したうえで（もちろん容易ではないが）、説明責任を果たすことが肝要である。コーポレートガバナンス・コードの趣旨や精神からこの「説明責任」はキーワードといえる。

むしろ問題は、「損失の規模も、社員のモチベーション低下も良く理解できた。リスクを認識しつつ、限られた経営資源を新たな事業に投入する覚悟も決めた。だが、どうしても受動的撤退を強いられるタイミングまでは判断できない」ことにある。この「踏み切れない、先送り」状態を切り抜けるべく、先人は『見切り千両、損切り万両』と自らの背中を

押したわけだ。

こうした問題に直面した場合、撤退障壁を外的要因と内的要因に切り分け、外的要因を除去し切れない根本理由は内的要因にあるとの仮説のもと、冷静に自己を分析することが求められる。このあたりを因数分解しないままに意思決定すると、後述する「破れかぶれ症候群」が更に増幅することになってしまう。

では内的要因を見ていこう。グループ戦略の視点ではBの①、認知バイアスの視点からはBの②、さらにBの②は組織的なものと、個人的としてのものに分岐する。

Bの①はしがらみの側面も多分にあるが、グループ内シナジーやバリューチェーン上の課題に起因することが少なくない。グループ内シナジーとしては、複数事業でグループ全体のブランドが形成されている場合や、共同調達によってコスト効果が生じている場合などが想定される。この場合、確かに撤退に躊躇する。あるいは、全社では黒字を確保できていることを理由に賞味期限切れの祖業の赤字に目をつぶるケースなどにもよく遭遇する。これらについては一つひとつ判断していくしかないが、可能な限り経営の実態を定量化し、新たなビジネス機会や新規事業開発との間でトレードオフ⁸（この場合は小さなトレードオフ）を意識して判断していくことが先決だろう。

厄介なのはバリューチェーン上の問題が生じる場合である。撤退に関わる 이슈に限ったことではないが、事業再編の場面では思わぬところでバリューチェーンの主要部分が切れてしまい、大きくグループ価値を毀損してしまうリスクが顕在化する局面は想定しておく必要がある。それでもなお、能動的に事業撤退を志向するケースもあろう。その際のキーワードは「大きなトレードオフ」⁹に他ならない。事業撤退を契機としてバリューチェーン自体に大きくメスを入れ、新たなビジネスの種を埋め込んでいく。そこに戦略とストーリーがあれば、資本市場は「思い切った判断」として評価するだろう。

⁸ 一方を追求すれば他方を犠牲にせざるを得ないという状態・関係(出典:Wikipedia)を指す。経済学の根本原理はこのトレードオフにあるといっても過言ではない。しかしながら昨今では、相対化を否定し特定の目的を絶対視する傾向が目につく。社会システムはある種のバランスの上に成り立っていることを改めて考える必要があるだろう。多重債務者を守るために消費者金融業者を壊滅させることが適切な判断であったのか、あるいはプライバシー保護を絶対視し、行政事務の電子化を真っ向から否定することが正しいのか。多くを考えさせられる。トレードオフについてはハロルド・ウィンターの「人でなしの経済理論」(2009)に詳しいが、一方でこのトレードオフの概念自体を絶対視しないこともまた真である。そこにもバランスが欠かせない。経済活動も社会活動もすべてをトレードオフで割り切れるのか。そうした疑問も極めて自然であろう。ある種のバランスを意識した高次学習の反復が意思決定プロセスのレベルを飛躍的に上げていくと筆者は考えている

⁹ この「大きなトレードオフ」のケースとして挙げられるのは星野リゾートである。ポーターの競争原理に忠実な同社は脱コモディティ化を志向し、旅館・ホテルの開発と所有を捨て運営に特化した。いわば主力事業を手放し、バリューチェーンを根本から組み直したわけだ。おいそれと真似はできないかもしれないが、ビジネスフィールドをシステムとして捉えトレードオフで判断していくことは欠かせない

グループ戦略の視点からの撤退判断には、グループ内シナジーとバリューチェーンの両面から常に「トレードオフ」を意識することが肝要である。

次にBの②、認知バイアスについて紐解いていく。認知バイアスとは、一般的に自らの思い込みや願望、あるいは恐怖心のために論理的な判断が下せなくなる心理パターンを指す。この存在自体が悪いわけではなく、重要なことは意思決定時に「認知バイアスがかかっているな」と自らを客観視し、自覚を持つことにある。

特に事業撤退を組織で議論する場合、しばしば認知バイアスが増幅しがちとなる。榊原(2009)をはじめとして、現状維持志向の強めの組織慣性¹⁰が最大の撤退障壁になると指摘する専門家も少なくない。外部環境の激変を受けて事業撤退が俎上にのぼった際は、慣性の法則によって、組織は大きければ大きいほど防衛や現状維持に向かう傾向にあることを予め想定することは戦略的事業撤退の一助ともなろう。

組織ではなく個人に関わる認知バイアスはどうだろうか。むしろこちらの方が撤退判断により強い影響を及ぼすかもしれない。この項では、以下の3つに整理した。「経営者の感情障壁」「見たいものしか見ない症候群」そして「破れかぶれ症候群」である。

まず、ポーターのいう「経営者の感情障壁」から説明しよう。これは孤独な決断を強いられるCEOに必ずついてまわる撤退障壁だ。経営者には自身の抱く誇りのみならず、将来への不安も当然ある。また程度の差こそあれ、事業撤退は経営者としての自己の無能力の表明と解釈されるおそれも否定できまい。また、不採算であっても経営者自らが過去関与したことのある事業については、根拠に乏しいグループ内シナジーなどを盾に明確な理由のないまま、継続事業とするケースも珍しくない。一言でいえば経営者特有のメンツ、プライド、そして自意識がマイナス方向で作用した際に生じうる障壁といえる。

蛇足だが、「レ点統治」に陥りがちなコーポレートガバナンス・コード対応にも似たような構造が見え隠れする。形式主義に終始することで現経営陣はそのメンツやプライドを保ちながら、表現は悪いが“逃げ切り”を図ろうとする。一方アドバイザーはある意味、そんな経営者の感情障壁を是とし他社事例を横目に見つつ、クライアントに寄り沿いながら「レ点アドバイザリー」でお茶を濁そうとする。だが、本来的なコード対応はそれほど甘いものではない。持続的な低収益性を厳しく糾弾し、場合によっては現経営陣の思考回路そのものの全否定から入ることも想定されよう。その際、経営者の感情障壁への深い洞察は意思決定プロセスの実効性を高める助けにもなる。ここは強調しておきたい。

¹⁰ 組織慣性はプラス方向に作用するケースも少なくない。しかし事業撤退の判断に際しては保守的となりがちではないだろうか。経営会議の場において、事業撤退に関連し危機的状況が共有され、大きな決断がなされる一歩手前で「現状はよく理解した。ただここは一旦様子を見ましょう」とのキーパーソンの発言で一気に事業継続の判断に傾くシーンは容易に想像できるのではないだろうか

さて、次に「見たいものしか見ない症候群」について考えてみよう。これは経営者に限らず読者の皆様も経験があるのではないだろうか。専門的にはU理論¹¹における「メンタルモデルのダウンローディング」という。本当の現実から目をそらし、自分自身にフィット感のある状況しか見ようとしない状態を指す。オットー・シャーマー博士の著書「U理論」では、このダウンローディングに関して、1980年代前半に米国の自動車メーカー幹部がトヨタ自動車の工場を視察した際の逸話が紹介されている。要点はこうだ。

- ・ 工場の視察後、米社幹部は「本物の工場を見せてもらえなかった」と語った。
- ・ なぜなら、どこにも在庫が存在しないから。曰く「これは本当の工場ではない」。

もうお分かりであろう。トヨタの工場を視察に訪れた米社幹部は自らの習慣的なメンタルモデル、すなわち特定のスキーマに捉われるあまり「ジャストインタイム」の生産システムの本質を受け入れることができなかつたのである。

このことをU理論では「習慣的思考を『保留』できなかつた」と表現する。仕事の進め方や判断の大部分は過去からの学習で成り立っており、よほど意識して「保留」状態を保持しなければ、特に事業撤退のような局面では的確な判断につながらない。過去における経験の再現が頭をもたげ「ダウンローディングモデル」に陥ったら、そこから意識して離れることが欠かせないであろう。

余談にはなるが、三品和広氏の著書「戦略暴走」には、実に数多くの戦略上の失敗が事例として紹介されている。これを一つひとつ紐解きながら、意思決定の際、どのような認知バイアスがかかったのかを推測することも知的ゲームとしては非常に興味深い。戦略に関わる判断は「保留」できたか否かにかかっていることを痛感するであろう。

最後は「破れかぶれ症候群」である。端的に言えば、人は本来損切りが苦手であることを認識することに他ならない。苦手ゆえ、損切りを回避するべく起死回生の賭けに出る傾向にあると言い換えても良いだろう。株式投資に例えると、多額の含み損を冷静に受け止めることができず、希望的観測のもと相場回復を想定し、大規模なナンピン買い¹²を行う局面がまさにそれにあたる。

ダウンローディングに陥りがちなことと並んで人の認知にまつわる本質をついていると

¹¹優れたリーダーの「やり方」ではなく、ブラックボックスになりがちな「内面のあり方」、すなわち意識の変容に着目した組織変革の手法と考えてよいだろう。ダウンローディングからセンシング、プロトタイプング、パフォーマンスなど7つの段階に分かれている。哲学、認知心理学などの要素を取り入れており非常に学際的な理論である。「U理論」(2010)や「人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門」(2014)に詳しい

¹²買った株が値下がりした時に買い増して、買いコストを下げること(大和証券ホームページより)。買い下がりともいう。買いコストを下げるための買い増しは投資戦略として誤りではないが、そこに希望的観測が少しでも入り込んでいないか、まさにU理論でいう「保留」がナンピン買いに際しての絶対条件といえよう

考えられよう。この分野では多くの実証実験がなされているが、中でも有名なのが 2002 年にノーベル経済学賞を受賞したダニエル・カーネマンが共同研究者トゥベルスキーとともにに行った実験であろう。大学生を被験者としたこの実験における問い¹³は以下である。じっくりと考えて欲しい。

問い

東南アジアで新しい病気が発生し、それが日本で大流行しそうな状況にあり、厚生労働省はその病気に対する準備をしています。この病気と闘うために複数の医学研究プログラムが提案されている。どのプログラムを採用しますか。

(図表 4) トゥベルスキー & カーネマンの実験結果

プログラム A : 確実に 200 人が救われる

プログラム B : 1/3 の確率で 600 人が救われ、2/3 の確率で 600 人が死ぬ

プログラム C : 確実に 400 人が死ぬ

プログラム D : 1/3 の確率で誰も死なず、2/3 の確率で 600 人が死ぬ

Q1 プログラム A とプログラム B のどちらを選びますか？ (救われる確実性)

Q2 プログラム C とプログラム D のどちらを選びますか？ (救われない確実性)

	Q1	Q2
	GAIN	LOSS
確実	72% がプログラム A を選択	22% がプログラム C を選択
リスク	28% がプログラム B を選択	78% がプログラム D を選択

(出所) 沼上 (2005) を参考に大和総研作成

この問いに対する各プログラムの想定期待効果と被験者が選択した割合は図表 4 の通り

¹³ 「問い」については沼上 (2005) により日本風アレンジされている

である。順に見ていこう。左の「GAIN」はその名の通り、プラスサイド、すなわち救われる方に確実性が見込め、右の「LOSS」ではマイナスサイド、すなわち死ぬ方に確実性が見込める。「GAIN」では、プログラムBの実施により600人の人が助かる可能性があるにもかかわらず、確実に200人が助かるプログラムAを選好するケースが殆どである。すなわち保守的な行動をとる。

注目は右側「LOSS」の方である。事業撤退とメンタルモデルが似ている「LOSS」では、プログラムCの実施による400人の死者を避けるべく80%近い人がプログラムDの実施を志向する。高い確率で600人が死ぬにもかかわらず、あくまでも誰も死なない確率3割に賭け、よりリスク選好となるわけだ。

期待効果は同じであっても、利食いは保守的な傾向となる一方、損失の確定については可能な限り回避し、結果として破れかぶれの判断となる傾向にあることが見て取れよう。この実験について一橋大学の沼上幹氏はこう結論付けている。

「(中略) このように考えれば、人間は「撤退を決定して確定した損失額に直面する」よりも、「このまま頑張って何とかする」というほうを「自然」に選び取ろうとする傾向をもつのである。その事業の当事者たちも「あと少しだけ自分たちの事業にチャンスを与えてほしい」と上申し、それを受けたトップマネジメントも「もう少しやらせてみるか」という決定を下す「自然な」傾向をもつのである」

「撤退の意思決定が難しい3つの理由」(プレジデント2005年3月21日号)

昨今の大手企業においても「もう少しやらせてみるか」が傷口を広げ、結果として撤退判断を誤ったケースは少なくない。一方、損切りや撤退の局面での暴走逆走は、沼上氏の指摘のように「自然な」傾向であるという認識も重要であろう。加えて限定合理性¹⁴の中での事業撤退に関わる意思決定は、その局面ではある程度の合理性が担保されていたと判断されていることも少なくない。「なぜあのような無謀な経営判断を…」と批判をし、結晶化されたケーススタディとともに「冷静な」後講釈を連ねることは容易ではあるが、思考停止に陥るだけで本質的ではないだろう。

本稿の最後に、撤退時における意思決定の勘所を再確認してみよう。まず撤退障壁の各類型を想起し、外的要因と内的要因に分解する。次に外的要因の除去を阻害する内的要因を2つに分けて理解し、認知バイアスについては組織にかかるものと個人にかかるものとに分ける。ここまで終わったら、さらに個人にかかる認知バイアスを3つに分類したうえで、組織が、あるいは自らがどのような状態にあるのか自覚する。

¹⁴ 情報収集や収集された情報の処理、その伝達表現能力には限界があり、経済主体は「合理的であろうと意図されているが、限定的でしかありえない」行動をとるとする考え方。アメリカの経済学者ハーバード・A・サイモンはこの意思決定における限定合理性に関わる研究を経営学における組織研究に結実させ、1978年にノーベル経済学賞を受賞した

こうしたステップを意識することで撤退判断にトレース可能な合理性が宿るというわけだ。実務上の事業撤退プロセスに入る前の前捌きとしてこの撤退障壁への深い洞察を薦めたい。撤退障壁への意識の集中は受動的な事業撤退をより戦略的な方向性へと導く重要な要素であると考え。

次稿においてもステップ4「ポジショニング&事業PF」を取り上げる。今回取り上げた事業撤退に関わる 이슈のうち、具体的な撤退基準や撤退のタイミングなどについて他社事例を交えつつ具体的に解説していきたい。引き続きお付き合いいただければ幸いです。

—以上—

参考文献

- ・ マックウェーバー著、清水幾太郎翻訳「社会学の根本概念」(岩波文庫、1972年)
- ・ 森田松太郎・杉之尾宣生著「撤退の研究」(日本経済新聞出版社、2007年)
- ・ 半藤一利・江坂彰著「撤退戦の研究」(青春出版社、2015年)
- ・ 半藤一利著「日本型リーダーはなぜ失敗するのか」(文春新書、2012年)
- ・ 菊池研宗著「組織の不条理-なぜ企業は日本陸軍の轍を踏み続けるのか-」(ダイヤモンド社、2000年)
- ・ 菊澤研宗著「組織は合理的に失敗する」(日本経済新聞出版社、2009年)
- ・ 菊澤研宗著「なぜ改革は合理的に失敗するのか」(朝日新聞出版、2011年)
- ・ ロバート・キーガン、リサ・ラスコー・レイヒー著、池村千秋翻訳「なぜ人と組織は変わらないのか」(英知出版、2013年)
- ・ 今口忠政「事業の再構築と撤退-アンケート調査に基づいて-」(三田商学研究 第48巻第1号、2005年4月)
- ・ 小山泰宏「わが国上場企業の経営財務政策に関するアンケート調査の結果」(岡山大学経済学会雑誌第38巻第2号、2006年9月)
- ・ 「KPMG グローバル CEO 調査 2015 日本企業との比較分析データ」(KPMG ジャパン、2015年7月)
- ・ 日沖健著「戦略的事業撤退の実務」(中央経済社、2010年)
- ・ 市川伸一著「考えることの科学」(中公新書、1997年)
- ・ マイケル・E・ポーター著、土岐坤翻訳、服部照夫翻訳、中辻万治翻訳「競争の戦略」(ダイヤモンド社、1995年)
- ・ ジョアン・マグレッタ著、櫻井祐子著、櫻井祐子翻訳「[エッセンシャル版]マイケル・ポーターの競争戦略」(早川書房、2012年)
- ・ 北寿郎「情報通信ビジネスにおける撤退戦略に関する研究」(2009年-2011年)
- ・ 榊原一也「戦略的事業撤退のための高次学習 -撤退障壁からの脱却-」(千葉商科大学経済研究所-CUC View&Vision31号、2011年3月)
- ・ 榊原一也「創造的撤退の障壁に関する研究-メンタル・モデルの観点から-」(中央大学大学院年報 商学研究科篇 第38号、2009年2月)
- ・ 三品和広著「戦略暴走」(東洋経済新報社、2010年)
- ・ 沼上幹「『撤退』の意思決定が難しい3つの理由」(プレジデント、2005年3月21日号)
- ・ C・オットー・シャーマー著、中土井僚翻訳、由佐美加子翻訳「U理論-過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術」(英治出版、2010年)
- ・ 中土井僚著「人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門」(PHP研究所、2014年)
- ・ 中土井僚著、松尾陽子作画「マンガで優しくわかるU理論」(日本能率協会マネジメントセンター、2015年)
- ・ ハロルド・ウィンター著、山形浩生翻訳「人でなしの経済理論」(バジリコ、2009年)

-
- ・ ハーバード・A・サイモン著、二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香翻訳『【新版】経営行動-経営組織における意思決定過程の研究』(ダイヤモンド社、2009年)
 - ・ 坪井賢一「今こそ読みたいダイヤモンド社 100年 100冊 第14回 意思決定は合理的ではありませんーノーベル賞に輝いた「限られた合理性との対峙」『【新版】経営行動-経営組織における意思決定過程の研究』(ダイヤモンドオンライン 2013年6月13日)