

「事業撤退」の意義

企業経営漫談士 岡野実空

コロナ禍の中で、急速に進む各社の「事業撤退」。しかし真の難しさは、平時におけるその意思決定にあります。前回の「事業リスク」に続く今回のコラムは、まず「撤退」の意義と障害を確認し、私たちが苦手とするその意思決定への有効な手立てを考えます。

その1: 「事業撤退」の意義

組織内外の環境変化が続く現在、企業経営者に加わった使命は、過去の成功をもたらしたものを越える「イノベーション」を行い続けること。「今日」の主力商品への注力はさておき、「昨日」の商品の維持や挽回に費やしている膨大なエネルギーを、新たな商品開発に振り向け、その中から「明日」の主力商品を育てなければなりません。

いまその背中を強く押すのは、「自ら未来をつくることにはリスクが伴う。しかし、自ら未来をつくらうとしない方がリスクは大きい」というドラッカーの遺言。それにはまず、「撤退」を後ろ向きにとらえがちな従来の思考を改め、組織全体で「過去の廃棄」という第一歩を踏み出さねばなりません。

その2: 「事業撤退」の障害

『三々な経営』の底本、『ゼミナール経営学入門』に記された「事業撤退」の主な障害は4つ。まずは対外的な「信用」と従業員からの「信頼」低下、そして組織内部の過去の「責任」追及に加え、我が国特有の「雇用」の確保です。それらが複雑に絡み合い、これまで非常時を除いて、多くの経営者の「撤退」の意思決定を妨げてきたのです。

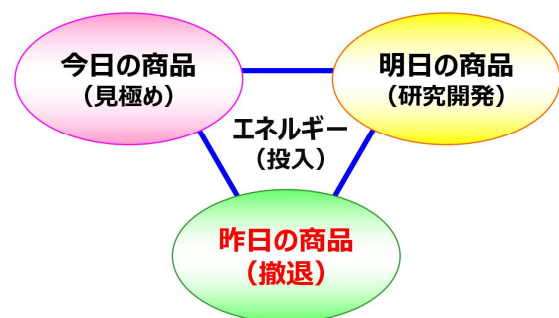
しかし、その前提条件は大きく変わりました。底本が発刊されて間もなく、ベルリンの壁の崩壊によって世界は「乱気流時代」に突入、以降30年、それ以前の「非常時」が「平常時」と入れ替わったのです。そのため現在においては、その意義を理解しながら、ぎりぎりまで意思決定しないことが、最大の問題となっています。

また従来の経営学では、それを主に個人の「資質」の問題としてとらえてきました。そのため、過去の柵(しがらみ)にとらわれずに決断できる社外取締役や外国人をトップに据え、その障害を突破する方策などが採用されてきたのです。

その3: 「事業撤退」の方策

さて「乱気流」が平常となっただけ、そのような個人的な資質に依存せず、「事業撤退」がつねに選択肢の一つに組み込ま

Z-06 「事業撤退」の意義



れた意思決定の「仕組み」作りが必須となりました。それは新規事業なら、どのような条件を満たさなければ、開発を断念するのか。また既存事業に関しても、一定の条件を満たさなければ単なる継続を諦め、さまざまな代替案への移行を、予め決めておく「仕組み」です。

晩年のドラッカーが、ことあるごとに強調していた「計画的廃棄」とは、この定期的な「廃棄」が生み出す余力によって、つねに未来づくりに取り組む「マネジメント」の第一歩のことでした。

因みに、旧来の経営においても、上記に最適な時期は、主力事業が順調なとき。かつて高度経済成長期に、組織の慢心を抑え、「健全な赤字」という卓抜な表現で、未来への備えの重要性を世に知らしめたのは、旭化成・中興の祖、故・宮崎輝氏でした。

しかしそんな名経営者ですら、後年は地位や名誉に連綿とし、晩節を汚すことになりました。当時、桁外れの勉強家としても知られた氏が、河井継之助の「進むときは人任せ。退くときは自ら決せよ」という「出処進退」の鉄則、を、「個人」ではなく「事業」と誤解したはずはないと思いますが。

いずれにせよ、上記の方々が ICT の発達したいまの世に経営者として蘇れば、「事業」に関して、異口同音に次のように叫ぶでしょう。『退くときは「仕組み」任せ。進むときは自ら決せよ!』と。

2021年2月1日 実空

『三々な経営』1-14「企業構造の再編成」の難しさを考える