慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	衰退期から脱却できる企業、できない企業の違い : 外部環境とリソースのミスマッチ
Sub Title	
Author	金井, 琢真(Kanai, Takuma) 磯辺, 剛彦(Isobe, Takehiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2022
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2022年度経営学 第3963号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002022-3963

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2022　年度）

論文題名

衰退期から脱却できる企業、できない企業の違い ―外部環境とリソースのミスマッチ―

主　査	磯辺剛彦教授
副　査	河野宏和教授
副　査	岡田正大教授
副　査	

氏　名	金井琢真

論 文 要 旨

所属ゼミ	磯辺剛彦研究会	氏名	金井琢真

（論文題名）
衰退期から脱却できる企業、できない企業の違い
―外部環境とリソースのミスマッチ―

（内容の要旨）

近年は VUCA の時代といわれ、外部環境の変化が急加速している。変化の著しい事業環境において、企業は自社のリソースを再構築し、新たな投資をし続けていくダイナミック・ケイパビリティがより一層求められる。このような時代において、リソースが潤沢でそのマーケットにおいてトップシェアをもついわゆる「勝ち組」企業であっても、撤退や倒産に追い込まれることが近年後を絶たない。日本の製造業を牽引してきた電機メーカーの一つであるシャープは台湾企業の鴻海に買収され、日本のフラッグ・キャリアである JAL も倒産に追い込まれている。

そこで私は、①リソースが潤沢でそのマーケットにおいてシェアをもつ「勝ち組」企業であっても、なぜ成長が持続しないのか ②売上の壁にあたった後、再生に成功する企業とそのまま衰退する企業の違いは何かといった 2 点の問題意識が生まれた。

本研究では、上記の問いを明らかにするため、経営不振から再生を実現した株式会社学研ホールディングスと経営不振から脱却できなかったシャープ株式会社による事例調査を実施する。具体的には、企業の創業から現在に至るまでの時間軸を①創業から成功まで、②成功から衰退まで、③衰退から現在までの 3 つの時間軸に分けて分析し、特に③の衰退から現在までの外部環境と内部リソースの関係、競争戦略の整合性について検証する。

先行研究よると、87%もの企業が成長の壁を経験しており、その後再度成長できた企業は約半分程度である。衰退を招く要因の大半は戦略要因が占め、その中でも「成功の罠」・「イノベーション・マネジメントの破綻」・「コア事業の見切り」が多くを占めている。

シャープと学研ホールディングスの事例調査の結果、両社の衰退期に共通していることは、過去の成功に固執し、外部環境が変化しているにもかかわらず、戦略の前提となっている過程を変えることなく、従来どおりの戦略を踏襲していることである。そして衰退と復活を分ける要因は、自社の強みを再定義し、外部環境に適応したリソースの再配置および戦略の実行と見直しを繰り返し行うことができるか否かであることである。

衰退期にある企業が採るべき対応方針として、3 点が考えられる。第一に、自社の強み・リソースの再定義である。具体的な施策として、自社の強みとして認識されていた常識を再検討するため、部署横断や様々な役職を交えたチームを複数組成する。そして、創業から現在に至るまでの歴史や転換点の把握・中長期を見据えた外部環境変化や現状リソースの見直しを定期的に実施、経営層との対話の場を仕組み化することが一案である。第二に、中長期を見据えた戦略策定・実行・検証サイクルの仕組み化である。期間ごと（単年・3 年・5 年・10 年・20 年など）の戦略策定、実行、検証のサイクルを必須とする仕組みを作り、戦略の策定や検証時に、社内の常識にとらわれていない複数の外部コンサルなどの外部リソースを活用する。第三に、外部環境に適したリソースの再配置である。経営層および経営層候補の他、事業領域に精通した社外エキスパートを交え、外部環境の変化・見通しの分析、社内リソースの最適な活用を議論するチームを組成することが有効であると考えられる。

事例調査を踏まえ、衰退期にある企業が採るべき対応方針を検討した。衰退期に企業が採るべき対応方針して、どの業界・業種の企業においても濃淡はあるが当てはまり、現在の経営者・経営層、そして次世代を担う経営者候補に一定の示唆、対応方針を示すことができた。今後の課題として、より具体的に個々の企業適した対応方針、施策を検討するためには、企業の組織体制や組織文化・風土を考慮する必要があり、より詳細な研究が必要であると考える

【目次】

１．　問題意識

２．　研究目的・方法

３．　先行研究

４．　事例研究

５．　結果

６．　議論・考察

７．　まとめ

８．　参考文献

１．問題意識

近年は、グローバル化によるビジネスの複雑化、IT 技術や SNS の急速な進歩、新型コロナウイルスなど企業を取り巻く外部環境の変化が急加速している。変化の著しい事業環境において、企業は自社のリソースを再構築し、新たな投資をし続けていくダイナミック・ケイパビリティがより一層求められる。このような時代において、リソースが潤沢でそのマーケットにおいてトップシェアをもついわゆる「勝ち組」企業であっても、一時的な衰退に陥ることや、意思決定において大きな過ちを犯し、撤退や倒産に追い込まれることが近年後を絶たない日本の製造業を牽引してきた電機メーカーの一つであるシャープは台湾企業の鴻海に買収され、日本のフラッグ・キャリアである JAL も倒産に追い込まれている。

そこで私は、①リソースが潤沢でそのマーケットにおいてシェアをもつ「勝ち組」企業であっても、なぜ成長が持続しないのか ②売上の壁にあたった後、再生に成功する企業とそのまま衰退する企業の違いは何かといった 2 点の問題意識が生まれた。

２．研究目的・方法

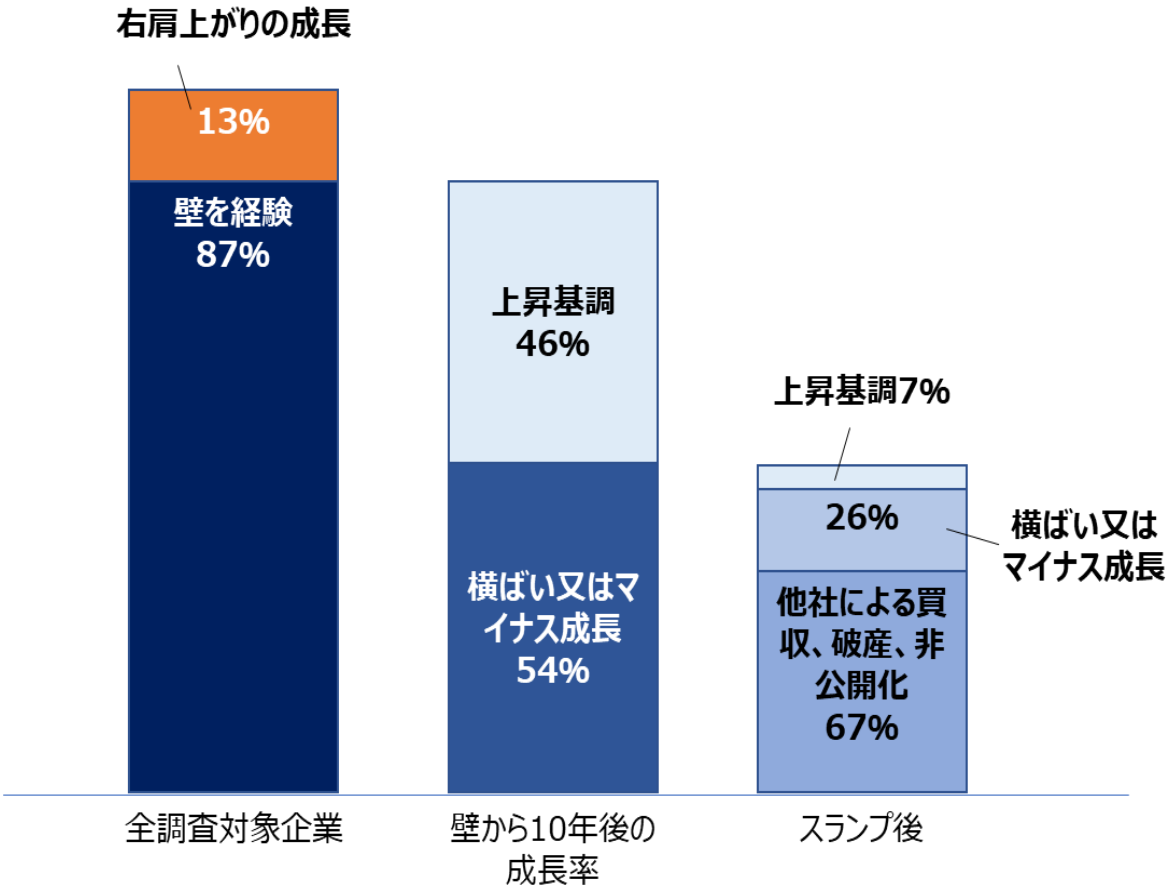
研究目的は、①リソースが潤沢でそのマーケットにおいてシェアをもつ「勝ち組」企業であっても、なぜ成長が持続しないのか ②売上の壁にあたった後、再生に成功する企業とそのまま衰退する企業の違いは何かといった 2 点の問いに対する解を導くことである。

研究方法であるが、経営不振から再生を実現した株式会社学研ホールディングスと経営不振から脱却できなかったシャープ株式会社による事例調査を実施する。具体的には、企業の創業から現在に至るまでの時間軸を①創業から成功まで、②成功から衰退まで、③衰退から現在までの 3 つの時間軸に分けて分析。特に③の衰退から現在までの外部環境と内部リソースの関係、競争戦略の整合性について検証する。事例調査にシャープと学研ホールディングスを用いた理由として 2 点あり、失敗と成功が明確である点とシャープの衰退が始まった時期と学研が衰退期から復活を遂げた時期がほぼ同時期であり、同様のマクロ経済環境にあることである。

本研究の意義として、成功する要因および衰退に陥る要因について明らかにすることで、実経営において、持続的成長を実現するための戦略・施策策定、実行の一助となる。また、SWOT 分析などある一時点におけるリソース・外部環境にフォーカスした研究が多く、時間軸の観点を用いた分析・研究が少ないため、学術的な貢献も期待できる。

３．先行研究

Steve Mckee の著書である When growth stalls によると、87％もの企業が成長の壁を経験しており、その後成長の壁から再度成長できた企業は約半分程度であり、それ以外の企業は横ばいかマイナス成長を強いられている。成長の壁から 10 年以上のスランプを経験した企業のうち、再度上昇基調へと転じることができた企業はわずか 7％である。



出典：“When growth Stalls”.2008

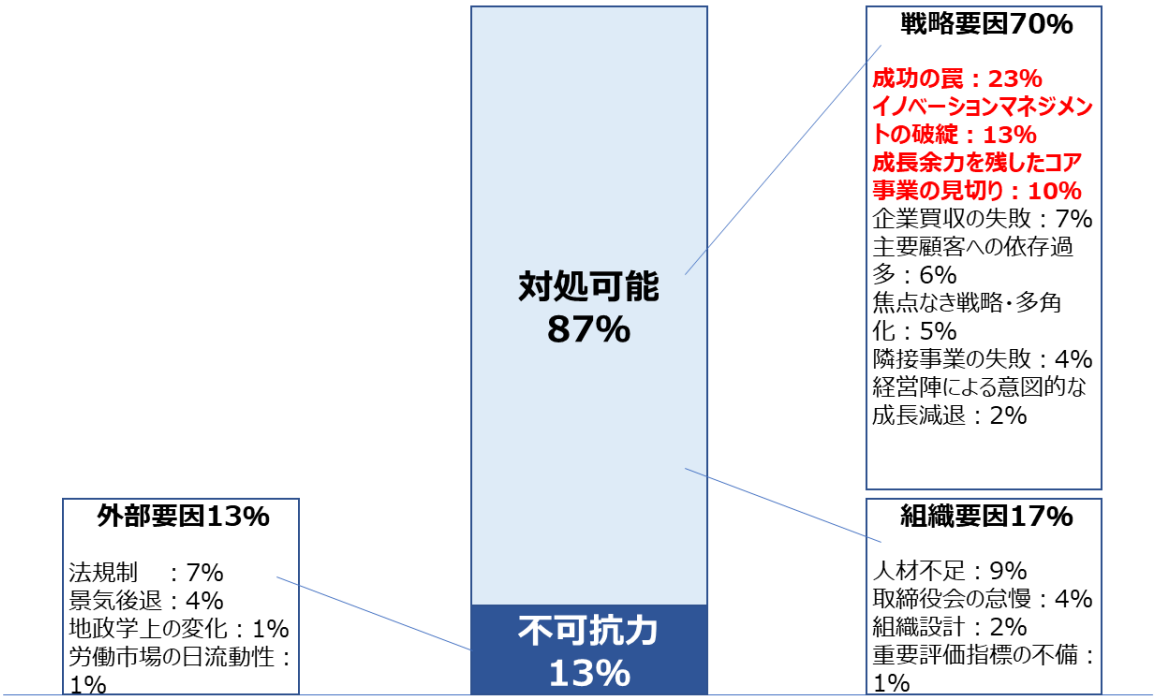
また、衰退を招く要因の大半は戦略要因が占め、その中でも「成功の罠」・「イノベーション・マネジメントの破綻」・「コア事業の見切り」が多くを占めている。

最も多い要因が、成功の罠である。成功の罠とは低コストを武器にしたライバルの挑戦に対抗できない、あるいは顧客の嗜好が大きく変化しているにもかかわらず、これに対応できないといったことである。市場でプレミアムポジションを確立した企業は競合他社と比べて、外部環境の変化をあまり受けない状態に長らく置かれることになる。このため、競争優位の源泉となってきたビジネスモデルを信じて疑わない。仮に何らかの危機を察知しても腰を上げるのが遅く、小手先の改革に終始する。危機の過小評価が否定を生み、否定が自己正当化を生み出すといった思考回路のせいで、市場変化の適応を怠ってしまうのである。具体的な成功の罠の事象として、革新的なライバル企業の出現による価格や価値観の変化、ブランド力の過大評価、粗利益率の課題解釈、需要動向の戦略への影響の見落としといったものがあげられる。

次に多い要因が、イノベーション・マネジメントの破綻である。製品やサービスを改善ないし刷新する社内プロセスに、慢性的なマネジメント不全が生じている。この症状が R&D から上市に至るまで、製品イノベーションのあらゆる段階に見られる。具体的な事象として、R&D 支出の削減や場当たり的な投資。R&D における過度の分権化、製品開発の遅れ、業界標準を打ち出せる能力不足、自社のコア技術との軋轢、イノベーションへの過度な期待があげられる。

そして第三に、成長余力を残したコア事業の見切りである。コア事業の成長機会を十分に掘り起こそうとせず、早々と見切りをつけすぎるのも売上低迷の大きな原因である。既存の顧客、製品、流通チャネルとの関連性が乏しい分野で M&A に打って出たり、プロジェクトを立ち上げている企業はこの悪弊に染まっている可能性が高い。具体的な事象として、財務面の多角化、市場が飽和したと誤解する、オペレ

ーション上の弊害を見誤る、海外での好業績によって重要課題が脇に置かれる、利益がコア事業に再投資されないなどといったものである。



出典：“When growth Stalls”.2008

４．事例研究

【シャープ株式会社】

（創業～成功まで）

1912 年、早川徳治がベルトのバックルを考案したのが始まりである。関東大震災で工場を失うもラジオの製造で再起、国産第一号テレビの販売、洗濯機、冷蔵庫の生産で総合家電メーカーへの道を歩んでいった。

そして、日本の電子技術の基盤となった 1960 年代からの「電卓戦争」において、シャープは小型・薄型化の決定的技術である液晶掲示板の製品化に成功。この液晶技術をコア技術として、1970 年代以降においても躍進を続けた。

2000 年代に入ると液晶技術が開花しシャープの業績は右肩上がりとなった。2008 年の液晶テレビ出荷台数シェアは世界で約 10%、日本国内で 45%を占めた。

2001 年度～2007 年度の業績推移

単位：百万円

年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
売上高	1,803,798	2,003,210	2,257,273	2,539,859	2,797,109	3,127,771	3,417,736
経常利益	48,889	81,920	111,601	140,511	150,852	170,585	168,339
当期純利益	11,311	32,549	60,715	76,845	88,671	101,717	101,922
総資産額	1,996,909	2,004,832	2,150,250	2,385,026	2,560,299	2,968,810	3,073,207
自己資本比率	47.1%	45.0%	43.9%	42.1%	42.9%	39.9%	40.1%

創業から成長に至る主要因として、大きく 4 点ある。

第一にオンリーワン経営である。当時の市場には巨大な家電メーカーがひしめいておりシャープは規模に劣っていた。そこで、規模や量でナンバーワンを目指すのではなく、あくまでシャープの独自技術に傾注し、利益の安定確保を優先する戦略を採用した。

第二に選択と集中である。1990 年代頃までのシャープは半導体事業を中心としたポートフォリオであり、液晶事業は規模も小さく赤字であった。然し、“国内の液晶テレビを 2005 年までに液晶に置き換える”という方針のもと、半導体市場の熾烈な競争を回避して液晶事業へ経営資源を投下した。

第三にスパイラル戦略である。新しい技術で生み出された独自製品を市場に投下し、明らかになった技術課題やユーザーのニーズを次の技術開発へとフィードバックさせ技術進化を促進させていった。

第四にサプライチェーンマネジメントである。液晶デバイスからテレビセットまで自社内で完結させる垂直統合を採用。また、自社の独自技術を特許化せずに工場名で秘匿するなどのブラックボックス化を推進した。

（成功～衰退まで）

液晶テレビの主要工場である亀山工場に約 5,000 億円投資したが、2008 年のリーマンショックにより数年稼働しただけで余剰設備となる。また、生産拠点を日本に置き自前で一貫生産を行っていたこともあり、リーマンショック後の円高の影響が直撃した。

更に、東日本大震災による国内の消費冷え込みや地上デジタル放送テレビへの切り替え需要の落ち着き、液晶パネルの価格低下などが重なり、2008 年度以降業績は悪化の一途を辿った。

単位：百万円

年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	3,417,736	2,847,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850	2,478,586
経常利益	168,339	△82431	30,955	59,124	△65347	△206448
当期純利益	101,922	△125815	4,397	19,401	△376076	△545347
総資産額	3,073,207	2,688,721	2,836,255	2,885,678	2,614,135	2,087,763
自己資本比率	40.1%	38.6%	36.8%	43.9%	23.9%	6.0%

衰退の主要因として大きく 2 点あったと考える。

第一に自社技術への過信である。過去の成功体験から自社の液晶技術を過信し、技術や優れた製品があれば売れるとの過信があったため、市場のニーズやライバル企業の動向などの外部環境への適応や営業・販売に注力できなかったのではないかと考える。また、優れた製品があれば売れるといった過信が、海外での PR 不足などの怠慢を生み、海外シェアを確保できなかった一要因である

第二に外部環境を顧みない規律なき拡大である。競合であるアジア勢の台頭による液晶パネルの価格低下や供給過多な状況においても、「差別化・集中」の基本戦略に固執し、堺工場への約 4,000 億円の設備投資を実行。然し、操業開始から巨額の赤字を生み、全社業績に致命的なダメージを負わせた。

（衰退～現在まで）

2016 年、経営の失敗を受けて台湾の本拠地を置く鴻海精密工業が 3 分の 2 弱の株式を取得し、日本の大手電機メーカーとしては初の外資傘下の企業となる。

【株式会社学研ホールディングス】

（創業～成功まで）

1946 年、古岡秀人は「戦後の復興は教育をおいて他にない」という信念から学習研究社を立ち上げた。戦後教材が不安定な中、直販、印刷・出版の内製化により出版事業を拡大していった。

1980 年以降、化粧品販売や映像センター設立、コンピューターによる学習システム、映像事業や教室事業などの新規事業に注力し、複合化戦略による事業拡大を進めていった。バブル景気の影響もあり、1991 年 3 月期に売上 1,700 億円を超える過去最高売上を達成した。

（成功～衰退まで）

ところが、バブル崩壊の影響もあり、1993 年 3 月期には上場後はじめての純損失を計上。更に、1997 年山一証券が倒産。本社ビルの建築資金を預けていたため、約 90 億円の特別損失を計上した。

衰退の要因として 3 点あると考える。

第一に外部環境の変化に起因した主力事業の衰退である。少子化や小中学生の塾通いなどの外部環境変化を起因として、家庭直販教材の販売数が減少した。

第二に多角化の弊害である。多角化により不採算事業が顕在化した。

第三にリストラによる主要人材の流出である。経営のスリム化を目指した 3 度の早期退職により、稼ぎ手である営業人材や編集者ばかりが会社を去るなど、優秀な人材が流出した。

（衰退～復活まで）

2003 年、全国の家庭直販事業部の若手担当者を集め、新規プロジェクトを検討。2004 年、高齢者専用賃貸住宅に介護サービスを付加した事業を行う会社を設立し、サービス付き高齢者向け住宅を続々と開設した。そして、2009 年、（株）学習研究社から持ち株会社制へ移行。（株）学研ホールディングスに社名を変更した。

衰退から復活を遂げた要因として 3 点あると考える。

第一に蓄積されたリソースの活用である。主力事業である家庭直販事業部社員を活用し、家庭における声・ニーズをキャッチし医療福祉事業へ参入した。また、学研に慣れ親しんだ顧客が高齢化しており、「学研だから安心」といった信頼が医療福祉事業にマッチした。

第二に出版社からの脱却である。国内出版市場へ投下していた経営資源を電子書籍事業や医療福祉事業・子育て事業へ投下、成功を収めた。

第三に持ち株会社制への移行である。事業ごとに会社をコンパクトにすることで、意思決定を迅速化。外部環境や多角経営にマッチした組織体制へと変換した。

５．結果

ここまでシャープと学研ホールディングスの事例調査を実施してきた。両者の事例において衰退期に共通していることは、「過去の成功に固執し、外部環境が変化しているにもかかわらず、戦略の前提となっている過程を変えることなく、従来どおりの戦略を踏襲していること」といえる。

具体的な事象として、シャープでは、アジア勢メーカーの台頭による液晶パネルの価格低下や市場ニーズ（度が過ぎる高品質を求めていない）を捉えることなく、高品質路線継続のために会社倒産寸前まで多大な投資を実行した。学研ホールディングスは、少子化や小中学生の塾通いによる外部環境の変化による主力の家庭直販事業の衰退や家庭直販事業のリソースの再配置を実行できずに業績が悪化した点である。

そして、衰退と復活を分ける要因は「自社の強みを再定義し、外部環境に適応したリソースの再配置および戦略の実行と見直しを繰り返し行うこと」である。学研ホールディングスは主力事業である家庭直販事業部のリソースを活用し、創業以来蓄積されてきた「信頼」というブランドと掛け合わせ、高齢化社会における需要を捉え、医療福祉事業へ参入、成功を収めたのである。

６．議論・考察

これまで、衰退の要因と衰退から復活を遂げるために必要なことを明らかにするために事例調査を行った。衰退の要因である、「過去の成功に固執し、外部環境が変化しているにもかかわらず、戦略の前提となっている過程を変えることなく、従来どおりの戦略を踏襲する」ことを防ぎ、復活の要因である「自社の強みを再定義し、外部環境に適応したリソースの再配置および戦略の実行と見直しを繰り返し行うこと」を実行していくためには、企業は具体的にどのような対応するべきなのか。衰退期に採るべき企業の対応として、私は主に 3 点あると考える。

第一に自社の強み・リソースの再定義である。具体的には自社の強みとして認識されていた常識を再検討するため、部署横断や様々な役職を交えたチームを複数組成する。そして、創業から現在に至るまでの歴史や転換点の把握・中長期を見据えた外部環境変化や現状リソースの見直しを定期的に実施、経営層との対話の場を仕組み化する。

第二に中長期を見据えた戦略策定・実行・検証サイクルの仕組み化である。期間ごと（単年・3 年・5 年・10 年など）の戦略策定、実行、検証のサイクルを必須とする仕組みを作り、戦略の策定や検証時に、社内の常識にとらわれていない複数の外部コンサルなどを活用する。

第三に外部環境に適したリソースの再配置である。経営層および経営層候補の他、事業領域に精通した社外エキスパートを交え、外部環境の変化・見通しの分析、社内リソースの最適な活用を議論するチームを組成する。

衰退期にある企業が採るべき対応方針を検討してきた。衰退期に企業が採るべき対応方針して、どの業界・業種の企業においても濃淡はあるが当てはまり、現在の経営者・経営層、そして次世代を担う経営者候補に一定の示唆、対応方針を示すことができたのではないか。然し、より具体的に個々の企業適した対応方針、施策を検討するためには、企業の組織体制や組織文化・風土を考慮した研究を進めていくことが必要であると考えている。

７．まとめ

企業の衰退の最大の要因は、過去の成功に固執して外部環境変化に適応できず従来通りの戦略を踏襲し続けることである。

また、衰退から復活を遂げるためには、自社の強みを再定義し、外部環境に適応したリソースの再配置および戦略の実行と見直しを繰り返し行うことである。

衰退期にある企業が採るべき対応方針として、これまでの常識を疑い、①自社の強み・リソースの再定義、②中長期を見据えた戦略策定・実行・検証サイクルの仕組み化、③外部環境に適したリソースの再配置を繰り返し実行し続けることが必要である。

８．参考文献

〔1〕Steve Mckee、『When growth Stalls』、Jossey-Bass、2009
〔2〕Jim Collins・Jerry Porras、『ビジョーナリーカンパニー　時代を超える生存の原則』、1995
〔3〕Jim Collins『ビジョーナリーカンパニー②　飛躍の法則』、2001
〔4〕Jim Collins『ビジョーナリーカンパニー③　衰退の 5 段階』、2010
〔5〕中田行彦、『シャープ再建』、2019
〔6〕日本経済新聞社、『シャープ崩壊』、2016
〔7〕シャープ株式会社、『シャープ 100 年史 誠意と相違の系譜』、2022
〔8〕宮原博昭、『逆風に向かう社員になれ』、2022