

マイケル・ポーター「On Competition」

- 4 衰退産業のための撤退戦略

(レジメ作成 川村真文)

衰退ビジネスのための戦略研究.....	2
何が競争を決定するか	3
1 需要条件	3
1-1 不確実性 ()	3
1-2 衰退率とパターン ()	4
1-3 残存需要ポケット構造 ()	4
2 撤退障壁	4
2-1 耐久かつ専門的資産	4
2-2 高い撤退コスト	5
2-3 戦略的考慮	5
2-3-1 相互関連	5
2-3-2 金融市場へのアクセス	6
2-3-3 垂直統合	6
2-4 情報ギャップ	6
2-5 経営上の抵抗	7
2-6 社会的障壁	7
2-7 資産処分	7
3 エンドゲームの不安定さ	7
衰退ビジネスのための戦略的選択肢	8
1 リーダーシップ	8
2 ニッチ	9
3 収穫	9
4 すみやかな譲渡	9
チェックメートの回避	12
1 衰退を認識する	12
2 消耗戦を回避する	13
3 明確な強さなくして収穫しない。	13
4 衰退を潜在的な機会として評価する。	13

エンドゲーム：(1) ブリッジにおける（最後の 3 回りのような）最終局面、(2) ボードゲームの最終局面、特に駒が大きく減ってからのチェスの局面。

e x . 1 9 4 8 年のトランジスタ効果の発見 真空管の陳腐化 需要減少に伴う過剰能力
1 9 5 0 年代からのエンドゲーム。

低い経済成長と 急激な技術変化 多くの企業がエンドゲームに直面。

従来の処方「収穫」戦略・・・投資を削減し、最大のキャッシュフローを生み出し、最終的に撤退する（低成長市場には投資せず、キャッシュを得る。）・・・であり、戦略的ポートフォリオモデルマネジャーは通常これを採用する。

b u t 衰退時の競争の性質とそれに対する選択的な戦略は複雑である。（「衰退ビジネスのための戦略の研究」参照。）

衰退産業の経験は著しく異なる・・・真空管のように残存企業が高い利益を得る場合もあれば、レーヨンのように厳しい争い、過剰能力の存続及び大きなオペレーション損失の中衰退する場合もある。

衰退が企業のコントロールを超える場合、マネジャーはエンドゲーム戦略を開発しなくてはならない。

第 1 に、衰退産業の環境が適切かどうかを決定する構造的条件（これらは競争に影響する）を描写する。

第 2 に、衰退企業にとってのエンドゲーム戦略の選択肢を議論する。

我々は、エンドゲーム戦略の選択のためのいくつかの原則を結論する。

衰退ビジネスのための戦略研究

産業競争及び企業の離脱についての 2 0 年の歴史を編纂し、8 つの衰退産業における 6 1 の企業の戦略を研究した。我々はレーヨン(rayon)、アセテート(acetate)、煙草(cigar)、ベビーフード(baby food)、電気パーコレーターコーヒーメーカー(electric percolator coffee maker)、真空管(electronic vacuum receiving tube)、アセチレン(acetylene)、合成ソーダ灰(synthetic soda ash)、及び米国皮なめし産業(U.S. leather tanning industries)における主たる競合者にインタビューした。（フォローアップ研究は原油精製(petroleum refining) 及びウィスキー蒸留(whiskey distilling)産業を検証し、整合的な結果を得た。）

産業を去るにあたり、4 2 の会社は利益を出したか大きな損失を蒙らなかったが、1 9 の会社は大きな損失を蒙った。4 2 の成功した企業のうち 3 9 は 4 . 1 の図に示される戦略

マトリクスに従い、失敗した19の企業のうち16は戦略マトリクスに反して行動した。

マトリクスに従えば、成功の確率は92%を超えるが、従わなければ成功率は約15%となる。

何が競争を決定するか

縮小する産業の売上は衰退局面を不安定にする。

増大する競争プレッシャーが衰退時の収益性を侵食する程度は、

どの程度参加者が**撤退する用意**ができており、

残る企業が縮小する売上に**どれだけ耐えようとするか**

に依拠する。

1 需要条件

需要が衰退する多様な原因

- ・ 技術的優位が低コスト又は高品質の**代替製品**を生み出す。(ex .計算尺に対する電卓、皮に対する合成樹脂)
- ・ **買い手の縮小**(ex .ベビーフード)や問題への直面(ex .鉄道)
- ・ **ライフスタイルや嗜好の変化**(ex .葉巻、帽子)
- ・ **原料又は補完製品のコスト上昇**(ex . Recreational vehicle)

衰退原因は企業が**将来需要と衰退市場の収益性**をいかに予想するか**の決定**に影響する。

企業の**需要への期待**、

需要が**衰退するプロセス**及び

残存市場セグメントの性質は、

エンドゲームにおける競争環境に大きく影響する。

1-1 不確実性 ()

それが正しいかどうかにかかわらず、**競合者の需要認識**は競合者のエンドゲーム戦略に影響する。

- ・ 需要の活性化又は平準化の予測 ポジション維持に努める 売上が縮小した場合熾烈な競争となる。(ex .ベビーフード)
- ・ 需要衰退の予想 生産能力の削減が秩序だて行われる。(ex .ソーダ灰の場合)

企業による衰退予想は、産業におけるそのポジション及びその撤退障壁に影響を受ける。

(利害関係が強く撤退障壁が高い場合、需要予想はより楽観的になりやすい。)

1-2 衰退率とパターン（ ）

急激かつ無軌道な衰退 競争の激しさを増す。

産業崩壊のスピードは企業の生産能力削減方法に依拠する。

- ・ 顧客にとって重要な製品であるが代替製品が利用できる（ex. ソーダ灰）産業において、主要な生産者が撤退を決定 顧客がオリジナル製品の継続的入手可能性に疑問 需要は抜本的に低下し得る。
- ・ 早期の撤退宣言は衰退に大きな衝撃を与える。
- ・ 生産量の縮小はコストと価格を上昇させる 時の経過とともに衰退は加速する傾向となる。

1-3 残存需要ポケット構造（ ）

残存する需要ポケット（ex. プレミアム品質の葉巻）の性質は残存する競合者の収益性に大きく影響する。

- ・ 残存ポケットが好ましい構造を有する場合、衰退は**良いポジションを確保する競合者にとって収益的**となり得る。（ex. プレミアム品質の葉巻需要は価格に敏感でなく、ブランドに忠実 プレミアム葉巻の製造会社は高いリターンを得る。）
- ・ 固定費が高く価格競争に服する日用品の場合、残存製造者にとって収益的とはならない。（ex. エチレンにとって代わられるアセチレンの場合。）
- ・ 買い手が価格に敏感でなく（ex. テレビの取替用の真空管需要）又は交渉力が小さい場合、残存者は利益を得ることができる。（売上が縮小すれば、固定費に直面する会社は値上げしなくてはならない。顧客が価格に敏感でないことが重要。）
- ・ 残存需要ポケットの潜在収益力はまた、売上を失った企業の攻撃から守る移動障壁を有するかに左右される。

2 撤退障壁

撤退障壁が高いほど、衰退期において、産業は受け入れにくいものとなる。

ビジネスの基本的側面の多くが撤退障壁となり得る。

2-1 耐久的かつ専門的資産

固定資産であれ運転資産であれ、資産がビジネス、会社又は地域に特化する場合、清算価値の低下が撤退障壁となる。（通常、衰退ビジネスの資産の使用を希望する買い手はいない。）

ex. アセチレンとレーヨン産業の場合、工場を、帳簿価格より大幅に低い価格で、投機家が絶望的な従業員グループに売却。

会社がオールオアナッシングの撤退判断かサイトやラインの縮小か判断をしなくてはなら

ない場合、専門的資産の問題はより深刻となる。

資産の清算価値が低ければ、帳簿上損失はでるがビジネスを売却する場合に実現される価値を超えるキャッシュフローを得ることは可能である。いくつかの会社がこの分析を行い、衰退産業に残る場合、能力の過剰は拡大し収益マージンは押し下げられる。

買い手の範囲を広げることにより、専門的資産から生じる撤退障壁を下げるができる。
(海外に市場を見つける。)

産業の衰退が明らかになるにつれ、専門的資産の価値は低下する。

(e x .カラーテレビのための需要が強い1960年代初頭に Raytheon が真空管製造資産を売却した際、産業がたそがれにあることが明らかとなった1970年代初頭に処分しようとした会社よりも高い清算価値を取り戻した。)

2-2 高い撤退コスト

ビジネスを去るにあたっての必要となる費用は撤退障壁を引き上げる。

- ・ 労務整理
- ・ 施設の除去
- ・ 会社が去った後も過去の顧客にスペアパーツを供給する必要。
- ・ 長期契約を破棄する場合のキャンセルペナルティの支払。
- ・ 他の会社に代わって契約を履行させるためのコスト負担。

他方、ビジネスを捨てることにより、汚染コントロール設備、代替的燃料システム又はメンテナンス支出等の投資を避けることができる。

これらは利益を出すことなく投資を増やし、衰退の見通しを促すため、これらの要請は撤退を促進する。

2-3 戦略的考慮

多角化した企業は、戦略的理由から衰退産業に残ることを選択するかもしれない。これらの理由は以下を含む。

2-3-1 相互関連

- ・ ビジネスグループ (e x . ウイスキーと他の蒸留酒) の一部であり、それからの撤退が企業の全体戦略を傷つける場合。
- ・ 会社のアイデンティティやイメージにとって中心的である場合。(e x . General Cigar や Allied Leather)

- ・ 撤退が主たるディストリビューションチャンネルや顧客との会社の関係を傷つけ、または会社の購買力を低める場合。
- ・ 資産を新市場へ移行する能力に左右されるが、撤退が共用していた工場その他の資産を無駄にする場合。

2-3-2 金融市場へのアクセス

- ・ 撤退が企業の金融的信用性を低下させ、買収候補や買い手に対する魅力を引き下げる場合。
- ・ 撤退するビジネスが大きいものであれば、それが経済的に正当化される場合でも、撤退が収益成長を傷つけ、何らかの形で資本コストを生ぜしめるかもしれない。(金融市場は、一度の大きな損失には過剰に反応するが、他の収益性あるビジネスに埋もれた長期間のオペレーション損失は無視しがちである。)
- ・ 多角化企業は、撤退判断の消極的なキャッシュフローインパクトを緩和するために、除去による税務控除を利用できるかもしれないが、除去は金融市場に影響を与える。b u t 最近、将来性のないビジネスの損失をとる会社は、前向きなサインとして、好意的にみられる。

2-3-3 垂直統合

会社が垂直統合される場合、撤退障壁は衰退原因が連鎖全体に関係するかその1つにのみ関係するかに基づく。

e x .

- ・ アセチレンの場合、陳腐化は(アセチレンを直接原料として用いる)下流の化学ビジネスを過剰にし、撤退かどうかの判断は連鎖全体を含まなくてはならなかった。
- ・ 対照的に、下流のユニットが代替製品のため陳腐化した原料に依拠する場合には、代替製品の外部の供給者を見つけるようモチベートされる。この場合、上流ユニットを捨てる決断が行われる。

垂直統合された会社のほとんどは、最終的な進むか進まないかの判断に直面する前に「解体」する。

2-4 情報ギャップ

会社において、あるビジネスが他のビジネスと関連し、資産を共用し、買い手売り手関係にある場合、マネジメントはその実績について信頼できる情報を得ることが困難であり得る。

e x . コーヒーパーコレーターユニットが他の家電製品を有するプロフィットセンターの一部である場合、パーコレーターユニットの業績を正確に把握せず、そのビジネスの

破棄についての検討に失敗するかもしれない。

2-5 経営上の抵抗

マネジャーの執着及びビジネスへの傾倒は感情的な撤退障壁を創造する。

単一ビジネスの会社の場合、撤退はマネジャーの職を失わせ、そのプライドへの打撃、「あきらめ」たことの汚名、長年続いたアイデンティティの切断、及び転職にマイナスとなる失敗シグナルといった個人的な問題を創造する。

多角化企業における不健全な部門のマネジャーにとって、剥奪を提言することは困難であるため、中止する際の決断の責務は通常トップマネジメントにかかる。しかし、特に、不健全な部門が会社の歴史的なコアの部分であり現在のCEOによって始められ又は取得された場合、トップマネジメントにおいてすら、当該部門での忠誠は強力である得る。

ビジネスを捨てる経験は、撤退に対する躊躇を低減させる。技術的失敗と製品代替が通常の化学産業、製品寿命が短い産業、又は新たなビジネスが古いビジネスにとってかわるハイテク企業において、エグゼクティブは感情的な判断から離れ、健全な撤退判断に慣れることができる。

2-6 社会的障壁

職業への政府の懸念が高く、その対価が他のビジネスからの譲歩その他の禁止的条件となるため、特に外国において、ビジネスの撤退はほとんど不可能となる場合がある。

撤退は住民の職を奪い地域経済を損なう。(ex. カナダのパルプ産業で製紙工場の閉鎖は町全体の閉鎖を意味する。)

2-7 資産処分

会社が資産を処分する方法は衰退産業の収益性に影響し、競合者にとっての撤退障壁を創造又は破壊する。

ex. 大きな工場を廃棄せず企業家グループに安く売却すれば、残された競合者は元の所有者が残るよりも被害を蒙る。

3 エンドゲームの不安定さ

売上の減少と能力過剰のため、エンドゲームの参加者は熾烈な価格競争を行いがちである。異なったゴールと見通しを有し、高い撤退障壁を有する、集団に属さない競合者がある場合、又は市場が不適切な場合、攻撃が生じやすい。

産業の衰退に伴い、ディストリビューターの力が増加する一方、供給者（コストを引き上げ又はサービスを低下させる）にとって重要でなくなり得る。

ex . 葉巻ビジネスにおいて、嗜好品である葉巻にとって棚のポジショニングは成功にとって重要であるところ、小売と取引するのはディストリビューターである。ウィスキー取引においても、製造者は最高の卸売業者を得るために激しく争う。

他方、産業が重要な顧客である場合、供給者は衰退への抵抗を助けるかもしれない。(ex . パルプ製造者はレーヨン産業がコットンと争うのを助けた。)

おそらく、最悪の環境は、大きな企業リソースを有する 1 又は複数の弱まった会社がビジネスに残る場合に生じる。その弱さのため、彼等は値下げ等の絶望的な行為を行い、他の企業をして同様の対応を強いる。

衰退ビジネスのための戦略的選択肢

衰退産業のための戦略の議論は通常、譲渡又は 収穫戦略に焦点を置くが、マネジャーは同様に 2 つの他の選択肢・・・ リーダーシップと ニッチ・・・を検討すべきである。これらの 4 つの戦略は、その目的だけではなくその投資に対する示唆においても大きく異なり、マネジャーはそれらを別々にまたは場合により連続的に追及し得る。

1 リーダーシップ

マーケットシェアリーダーシップ戦略に従う会社は、衰退産業に残る少数の会社の 1 つとなることにより、平均以上の利益を収穫するよう努める。

会社がこのポジションを獲得したら、引き続く産業売上のパターンに基づき、通常ポジションの維持か管理された収穫戦略へと転換する。基本となる前提は、リーダーシップを達成することにより、衰退プロセスによりコントロールを發揮し不安定な価格競争を避けることができるため、会社はより収益的となり得るということである。

資本は凍結され利潤又は清算を通じての回収に抵抗するため、ゆるやかな又は縮小する市場への投資は危険である。しかしながら、この戦略の下では、産業におけるその支配的ポジションは企業にコストリーダーシップか（仮に衰退時に再投資した場合でも資産の回収を可能にする）差別化を与えるべきである。

マネジャーは、いくつかの戦術を通じ、リーダーシップポジションを達成することができる。

- ・ 他の企業がすみやかに撤退することを確かにする。(ex . H.J.Heinz and Gerber Products は価格、マーケティング及びその他の分野においてマーケットシェアを確立しそれを追い出すという競合者の希望を打ち砕く積極的な競争的行動をとった。)

- ・ 競合者の撤退障壁を下げる。(e x . GTE Sylvania は、競合者の製品ラインを当時のレートより高い価格で取得することによりマーケットシェアを確立した。American Viscose は競合者の製造設備を購入し廃棄した。GE は競合者の製品のためスペアパーツを製造した。Rohm & Haas は競合者の長期契約を引き継いだ。Proctor-Silex は、彼等が製造オペレーションを止めることができるよう、競合者のためにプライベートラベル製品を生産した。)
- ・ 信頼できる市場情報の開発と開示。衰退が不可避であることを確信させ、競合者が産業の見通しを過大評価し居残る可能性を低くする。
- ・ 他の競合者に新たな製品やプロセス改善への再投資のニーズを生じさせることにより、ビジネスへの残留をよりコストのかかるものとする。

2 ニッチ

この集中戦略は、安定的な需要が継続するかゆるやかに衰退し、高いリターンを可能にする構造をもつ衰退産業のセグメントを見出す。その後、他のセグメントから資金を引き上げる一方、このセグメントにおいて強いポジションを獲得するために動く。選ばれたセグメントからの競合者の撤退障壁を引下げ、そのセグメントの収益性についての不確実性を解消するため、リーダーシップ戦略に列挙されたいくつかの行動をとり得る。

3 収穫

収穫戦略において、計画的に資本を引き揚げ、最大のキャッシュフローを得ることを求める。キャッシュフローを増加させるため、マネジメントは、過去の営業権の利益を収穫しながら、新たな投資、設備のメンテナンス並びに 広告及びサーチを削減する。他の一般的な収穫戦術は、モデル数、販売チャンネル、小規模顧客並びに デリバリータイム（それによる在庫削減）、修理スピード又は販売アシスタンスについてのサービスの削減を含む。

収穫戦略の会社は、しばしば、供給者と顧客の信頼維持が困難であるため、いくつかのビジネスは十分に収穫できない。さらに、従業員の維持とモチベーションに問題を生じさせるため、マネジャーの管理者としてのスキルがテストされる。これらのため、収穫は危険な選択肢であり、しばしば称される万能薬から程遠い。

収益戦略をとるマネジャーは、最終的には、ビジネスを売却又は清算する。

4 すみやかな譲渡

収穫後に売却し又は他の戦略に従うより、早期にそれを売却することにより、ビジネスからその投資をより多くを回収できると考える。早期にビジネスが売却される程、将来の需要についての潜在的購入者の不確かさは大きくなり、国内外で資産の購入者を見つけるこ

とができる可能性が高くなる。

いくつかの状況において、衰退前又は成熟時（e x . DuPont がアセチレンビジネスで行った。）にビジネスを破棄することは好ましい。

産業の衰退が明らかになれば資産の買い手は強力な交渉ポジションにたつ。b u t 売り手もその将来予測を誤るリスクを負う。

すばやい譲渡は、会社を、顧客関係及び相互依存等の撤退障壁に直面させる。b u t 早期出発のためのプランニングは、マネジャーがこれらの要因の影響をある程度緩和することを可能にする。（e x . Westinghouse Electric が真空管について行ったように、代替品の継続的供給が必要な場合、会社は残留する競合者とその製品販売をアレンジすることができる。）

衰退産業における**競争を形作る特性と利用可能な戦略**を理解し、マネジャーはそのポジションがどうあるべきかを問うことができる。

- ・ 産業構造は適切かつ潜在的収益性のある衰退局面を支持するか。
- ・ 競合者が直面する撤退障壁は何か。誰がすばやく撤退し誰が残るか。
- ・ 会社の強さは需要の残存ポケットに適するか。
- ・ 競合者のこれらのポケットにおける強さは何か。彼等の撤退障壁はいかに克服し得るか。

戦略の選択にあたり、マネジャーは産業における残存機会をその企業ポジションに適合させる必要がある。産業発展における強さと弱さは、必ずしも、エンドゲーム（そこでの成功は、残存する需要ポケットとかかる需要への競争に資するための条件に左右される。）において重要とは限らない。

表4 - 1は、衰退企業のための戦略的オプションを示す。

低い不確実性と低い撤退障壁等のため、産業構造が秩序だった衰退となるであろう場合、強い会社は、残存するマーケットセグメントが有する価値に従い、リーダーシップを追求するかニッチを守ることができる。

会社が傑出した強さを有さなければ、それは収穫か早期の譲渡を行うべきであり、その選択は、収穫の可能性とビジネスを売却する機会に基づく。

高い不確実性と高い撤退障壁又は不安定なエンドゲーム競争に導く条件のため産業環境が好ましくなければ、リーダーシップを達成するための投資は収穫を生み出さない。（リーダーシップには投資が必要。）

会社が存続するマーケットセグメントにおいて強さを有す場合、守られたニッチに縮小す

るか収穫するか又はその双方を試みることができる。

会社が強さを有さない場合、その撤退障壁が許す限り素早く撤退すべきである。踏みとどまれば、高い撤退障壁とより大きな力を持つ他企業はそのポジションを攻撃する。

表4.1 衰退産業環境の魅力に影響する構造的要因

構造要因	環境的魅力	
	好ましい	不適切
需要条件		
衰退スピード	非常に遅い	急速又は無軌道
衰退の確実性	確実に予測できる	非常に不確実な不安定なパターン
持続する需要ポケット	いくつか又は主要なもの	ニッチの不存在
製品の差別化	ブランドロイヤルティ	日用製品
価格安定性	安定し、価格プレミアムが可能	不安定で、コスト以下の価格
撤退障壁		
再投資要請	なし	高く、しばしば強制的でかつ資本的資産を巻き込む
生産資産の耐久性	なし、ほとんど古い資産	大きい、大きな新しい資産と廃棄されない古い資産
資産の再販売市場	転換又は販売が容易	市場は無く、廃棄に大きな費用がかかる
共用施設	少ない。単独の施設。	大きなかつ重要なビジネスと関連する。
垂直統合	少ない	多い
「単一製品」競合者	なし	いくつかの大企業
競争決定要因		
顧客産業	断片的、弱い	強力な交渉力
顧客の切替費用	高い	低い
規模の非経済	なし	大きい
異なった戦略グループ	少ない	おなじターゲット市場にいくつか

残存ポケットに競争優位有り

残存ポケットに競争優位なし

(撤退しか有り得ない。)

好ましい産業構造	リーダーシップ ニッチ	収穫 早期の譲渡
好ましくない産業構造	ニッチ 収穫	早期の譲渡

この簡単な枠組みは第3の方向・・・企業のビジネスに留まる戦略的必要性・・・によって補なわれる必要がある。例えば、他のユニットとの関係がより積極的なスタンスを支持するように他の要因がリーダーシップを示しても、キャッシュフロー要請が判断を収穫又は早期の譲渡へと歪めるかもしれない。正しい戦略を決定するため、会社は**ビジネスの戦略的ニーズ**を評価し、それに従い**エンドゲーム戦略**を修正すべきである。

通常、エンドゲーム戦略に早期にコミットすれば有利である。例えば、会社が当初からリーダーシップ戦略をとること知らせれば、他の企業にビジネスを止めさせることを促すだけでなく、リーダーシップの確立にむけての時間を得る。

しかしながら、しばしば会社は競合者の方針を決めるまで、収穫によりその時間に耐えることを求めるかも知れない。リーダーが撤退するのであれば、会社は投資への準備を行い、リーダーが留まるのであれば、収穫又は譲渡する計画を持つかもしれない。しかしながら、いずれの場合であれ、成功する会社は**エンドゲーム戦略**がそのために選択されるのではなく、自ら選択すべきである。

会社が産業状況を予想できれば、**成熟局面の間に次の手段**を講じることにより、その**エンドゲームポジション**を改善できるかもしれない。(しばしば、かかる移行はその時点では**戦略的ポジション**において安くつく。):

- ・ 企業の全体戦略にとって明らかに有益でない限り、撤退障壁を生じさせる投資その他の活動を最小化する。
- ・ 異なる原料を受け入れ又は関連製品を製造できるよう、資産の柔軟性を増加する。
- ・ 産業が衰退の状態にある時、耐久性のある市場セグメントに戦略的重点を置く。
- ・ これらのセグメントにおいて顧客のスイッチングコストを創造する。

チェックメートの回避

4.1 図におけるポジションの発見は、衰退の間の厳しいオペレーション問題との直面においてしばしば短期に変更される多くの微妙な分析を必要とする。多くのマネジャーは、衰退は特別なものとみるため、産業構造に整合的な戦略を策定する必要性を見落とす。衰退産業についての研究は、収益力のあるプレーヤーに共通するその他の要因を明らかにする。

1 衰退を認識する

あと知恵において、会社にその衰退産業の見通しについて楽観的すぎたと警告するのは容易であるが、いく人かのエグゼクティブは衰退の見通しを客観的に見ることができなかった。彼等の産業についての認識が大きすぎるか、代替製品の認識が狭すぎる。高い撤退障壁はマネジャーによる環境の認識に影響する。悪い予兆は苦痛であることから、人はよい

サインを求める。

衰退プロセスへの対応について最も客観的である会社は、代替産業における参加者でもある。彼等は、代替製品の見通しと衰退の実態についてより明らかな認識を有する。

2 消耗戦を回避する

高い撤退障壁を持つ競合者間の争いは通常惨事を招く。競合者は、他の会社の動きへの対応を強いられ、大きな投資損失なくしてポジションを生み出すことはできない。

3 明確な強さなくして収穫しない。

衰退局面において産業構造が非常に好ましい場合でなければ、明らかな強さがないのに収穫を試みる会社は通常崩壊する。いちどマーケティングかサービスが悪化し、又は会社が価格を引き上げると、顧客はすばやくそのビジネスを他にやる。収穫過程においてビジネスの再販売価値は消失するかもしれない。収穫の競争的及び管理的リスクのため、マネジャーはこの戦略を選択する明確な正当性を必要とする。

4 衰退を潜在的な機会として評価する。

衰退産業はしばしば、GE や Raytheon が真空管について発見したように、良好なポジションを占めるプレーヤーにとって驚くべき収益性を有する。産業の衰退を問題ではなくチャンスとしてみるとともに客観的な判断を行うことができる企業は、報酬を獲得することができる。