

## 1

## 事業縮小・撤退をどう判断すべきか

**Q.** 事業再編において、事業縮小・撤退をどう考え判断すべきか？

**要旨**

企業が複数の事業を営むケースにおいて、事業の再構築に向け、いずれかの事業の縮小・撤退を検討する場合があります。しかし、事業の縮小・撤退は、企業のその後の事業活動の継続に少なからぬ影響を及ぼすこととなるため、その判断には慎重さが求められます。そこで、どのような点に留意すればよいのかについて解説します。

**解説****1. 事業構成の最適化**

事業の多角化を積極的に行ってきた中小企業経営者が、経営不振や事業承継等を契機に事業構成の見直しを行うケースが増えています。成長性、収益性の低い事業からの速やかな撤退により、新たな事業立上げのための投資余地が生まれ、次なる成長につなげていくことができます。企業が経営資源の有効活用を図るために、事業構成の最適化の視点からアドバイスを行うことが重要です。

**2. 事業構成の分析検証**

縮小・撤退の対象となる事業の見極めをするにあたっては、まず、事業構成を検証し、事業ごとの貢献度や自社の競争力の源泉を明らかにします。そして、ある事業が、他社との競合の中でこれ以上の成長拡大が見込めない（外部的要因）、あるいは、ヒト、モノ、カネ、技術等の経営資源が十分に活かせない、収益性の悪化が著しい（内部的要因）といった状況にあり、改善余地が乏しいと判断される場合に、縮小・撤退の検討を始めます。

PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）は、相対市場シェアと市場成長率を軸に企業の商品や事業を分析し、

それを「花形」「金のなる木」「問題児」「負け犬」の4象限に分類して、経営資源の投入の要否を見極めるものです。このうち、「負け犬」に分類される事業が縮小・撤退の判断対象となります。また、事業ドメイン（主力とする事業領域）が適切に設定されているか、そこから外れた事業がないかを検証し、限られた経営資源を効率的に投入していくことを考えます。一方で、縮小・撤退対象とした事業が、他の事業とのシナジーを生んでいるケースでは、撤退等により企業全体の収益力をより悪化させてしまう恐れがあり、留意が必要です。

**3. 事業の再構築後の姿を描く**

より重要なことは、縮小・撤退ありきではなく、業界の将来性、成長性を分析した上で、その後の自社の方向性、ビジョンを明確に描いておくことです。ダウンサイジングで成長が加速されることはあり得ず、それに代わる新たな収益の柱の構築が不可欠と言えます。事業構成の最適化により、成長が望める事業に経営資源を投入していくことが、会社全体の業績向上につながるのです。

# 将来ビジョンに基づく事業の再構築 ～事業縮小・撤退と次なる成長～

## ＜ご提案のポイント＞

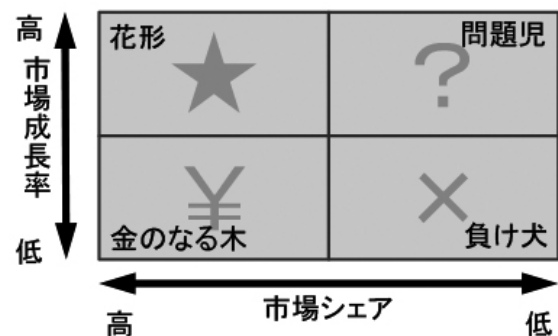
- ・限られた経営資源をいかに効率的に投入配分していくかが、企業の成長を維持していく上で重要なポイントです。そして、低成長・低収益事業の見極めと迅速かつ的確な縮小・撤退の判断が、その後の成否を分けることとなります。
- ・そのためには、自社の事業構成を分析検証し、事業ごとの貢献度や自社の競争力の源泉を明らかにするとともに、自社の将来ビジョンを描きつつ、事業構成の最適化を図っていく、という視点が重要です。

## 1. 事業の縮小・撤退が必要となる理由

企業は、ビジネスチャンスを活かして成長発展する過程で事業の柱を増やし、事業リスクの分散を図りつつ収益基盤を強化していくのですが、経営環境の変化に伴い、次第に成長力を失い、あるいは自社の主力とする事業領域から外れていく事業が出てきます。一方で、中小事業者においては、ヒト、モノ、カネ、技術といった経営資源は限られるため、事業拡大とともに個々の事業の競争力が衰え、経営不振に陥るケースが見られます。経営者としては、態勢立て直しと事業再構築に向け、迅速かつ的確な判断が求められます。

## 2. 事業構成の最適化の考え方

成長拡大の見込めない事業からの速やかな撤退は、次なる成長に向けて経営資源を効率的に投入するために必要な判断と言えます。図のように、相対的な市場シェアと市場成長率により、自社の商品や事業を分類して当てはめた場合に、どの事業がどの区分に配置されるのかを検証することで、縮小・撤退の対象事業の見極めとともに、経営資源配分の見直しを行うための判断材料が得られ、最適な事業構成の構築に向けた検討を行うことができます。



## 3. 事業縮小・撤退の判断のポイント

実施の判断に当たっては、他の事業と共通の顧客を抱えていたり、生産設備を共有しているなど、何らかのシナジー効果が存在する場合に、他事業の業績に与える影響に配慮する必要があります。また、縮小・撤退により発生するリストラ費用やキャッシュフローの一時的な変動も想定しつつ、実施時期や事業売却等の方法を検討する必要があると言えます。こうした点に鑑み、事業の縮小・撤退の検討を行う際には、外部専門家や取引金融機関等に相談を行い、適切なアドバイスを受けながら進めることをお勧めします。