

不採算事業からの撤退

Q. 不採算事業からの撤退が必要と考えているが、撤退の可否をどのように判断すればよいか？

要旨 中小事業者においては、限られた経営資源を有効に配分していくことが、企業の成長にとって重要です。不採算事業を抱えたままでは、その低収益性や投資の非効率性により企業全体の業績低迷を招くばかりでなく、社員のモチベーション低下や企業イメージの悪化につながりかねません。一方で、安易な撤退はかえって経営リスクを高めてしまう恐れがあります。不採算事業からの撤退の可否をどのように判断すべきかについて解説します。

解説

1. 他事業との関連性の検討

まず、当該事業が他事業とどのように関わっているかを改めて分析します。例えば、製造業であれば、同じ生産ラインを使用する事業が他にある場合、当該事業を撤退することにより、設備稼働率が低下し、製品当たりの原価が上昇することとなります。また、卸売業等で、他の商品やサービスとセットで提供することにより他社との差別化が図られている場合、大切な取引先を失うこととなりかねません。このように、当該事業が他事業との間に持つシナジー効果を十分に検討し、撤退により他事業の収益にどのような影響が見込まれるのかを考慮した上で判断することが不可欠と言えます。

2. 企業全体の業績への影響の検討

次に、採算性の見極めが正しいかどうかを検証する必要があります。そのためには、管理会計ベースの事業別のP/Lを作成することで、事業別の収益力の把握を行います。ここで、原価・経費を変動費、直接固定費、間接固定費に分けて事業毎に集計を行い、売上高から変動費＋直接固定費（＝

直接費）を引いた「貢献利益」がプラスかどうかを検証します。対象事業の貢献利益が黒字なら、企業全体の共通費をカバーしているため、現時点において撤退を行うと、かえって全体の利益を減らしてしまうことになるのです。

3. 撤退コスト及び差額利益の検討

撤退の決断の前に、事業価値を評価し、事業譲渡の可能性を探るのが先決です。また、実際に事業の撤退を行うに際しては、発生する損失や費用についても事前に試算しておく必要があります。資産売却に伴う損失や、解体・撤去にかかる費用、リース資産解約による違約金等の発生が想定されます。また、事業を継続していれば得られたであろう利益（機会費用）も、撤退しなかった場合と比較したコストと考えられます。撤退実行の是非による差額利益を算出し、当該事業の改善可能性や将来性を勘案した上で、最終的な判断を行うようにアドバイスするのが有効です。

事業撤退の見極め方 ～的確な判断で勇気ある撤退～

＜ご提案のポイント＞

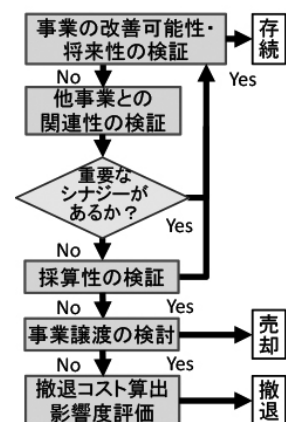
- ・不採算事業からの撤退の是非を判断する場合、その事業の自社内での位置づけについて入念に分析検討を行い、他の事業とのシナジーが存在する場合には、その影響度を勘案しつつ、慎重に判断を行う必要があります。
- ・また、不採算であっても撤退すべきではないケースの見極めが非常に重要です。そのためには、事業独自の収益性の正確な把握分析を行うことがカギとなります。
- ・後悔しない決断のため、自社の事業構造の分析と実行後の姿の明示が不可欠です。

1. 対象事業の自社内での位置づけを検証する

企業が営む各事業は相互に関わり合い売上を構成しているため、不採算事業のみに目を奪われると判断を誤ります。その事業があることで、他の事業の提供する製品やサービスが顧客に受け入れられている、あるいは、他の事業の原価引下げに寄与しているなど、自社の事業全体の中での位置づけを再検証してみましょう。他事業とのシナジーが存在するとすれば、その事業は自社にとって必要な構成要素であると考えられることもできます。

2. 「不採算だから撤退」の判断は正しいか？

一口に不採算と言っても状況はさまざまです。例えば、ある業態店舗が、商品原価と店舗運営費用を負担できていないとすると、営業するほど赤字が増える状況であり、迅速な意思決定を要します。一方、本部費は賄えなくても店舗運営上の黒字が確保できている場合には、撤退より改善による事業継続の可能性を検討するのが先決です。まずはその事業独自の収益性を正しく把握し、どの部分が不採算なのかを明らかにすることが必要です。



3. 撤退して失敗、とならないために

採算性の改善が見込めないと判定される場合には、まずは事業譲渡の可能性を検討しましょう。

撤退となれば、撤退に要するコストを見積もり、撤退直後の資金繰りも含めた影響度評価を行います。日本の経営者には、「撤退＝失敗」というイメージが強くあり、決断が遅れるケースが多く見られますが、経営に深刻な影響が及ぶ前に的確な判断を行う必要があります。一方、一度撤退してしまうと、後戻りが難しく、撤退そのものが失敗だった、ということになりかねません。このため、その判断には自社の事業構造の入念な分析と実行後の姿の明示が必要不可欠と言えます。撤退した場合としなかった場合のシミュレーションを行い、悔いのない決断をできるようにしたいものです。