

## News Release

# 『日本における事業ポートフォリオ管理』 に関するアンケート調査結果

～事業ポートフォリオ管理の有効性については、改善向上の余地あり～

- **有効性に欠ける事業ポートフォリオ管理**
  - 自社の事業ポートフォリオ管理プログラムについてプロセス全体が「有効」とした回答企業は全体の 55%、「どちらでもない」としている企業は 44%であった。事業分割/売却に関して「有効」、「それ以上」と回答した企業はわずかに 30%となった。
- **定期的かつ頻度の高い事業ポートフォリオ・レビュー**
  - 実施頻度の面では、85%の回答企業が少なくとも年に一度事業ポートフォリオ・レビューを実施しており、44%が少なくとも半年に一度実施されるべきであるとしている。
- **期待値に見合わないビジネスリソースの投入**
  - 十分な時間とビジネスリソースを費やしたと回答した企業が 72%に上ったにもかかわらず、売却案件の項目として最も満足度が低かったのは「最終合意価格の交渉」の 37%であった。

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社(本社:東京都千代田区、代表執行役社長: 烏野仁)は、Acuris(本社:英国、CEO:Hamilton Matthews)の出版部門である Acuris Studios と共同で、事業ポートフォリオ管理に関するアンケート調査を行った。その回答から、事業ポートフォリオ管理に関する企業の理解、実施状況、そして傾向を探ることができた。

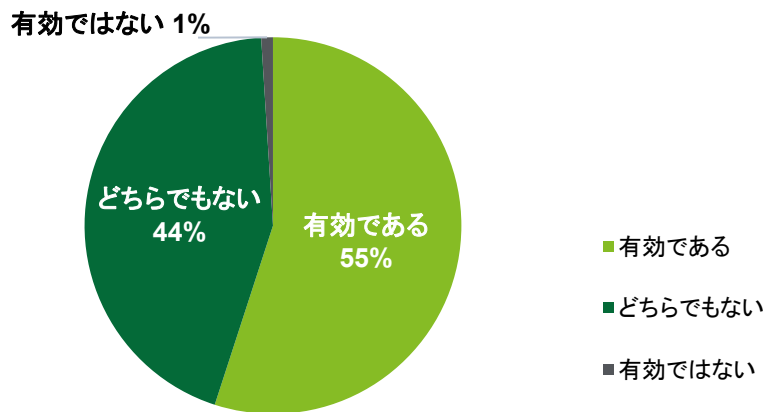
本調査は、日本の 100 人の企業経営者に対し 2017 年 4 月～5 月にアンケート調査を実施した。うち、日本の事業会社は 80%、15%が国内プライベート・エクイティ・ファーム、5%が日本で事業を展開する外資系プライベート・エクイティ・ファームである。

【『日本における事業ポートフォリオ管理』に関するアンケート調査結果の概要】

■最適な事業ポートフォリオ評価とは、各既存事業が、自社の事業戦略や財務目標を達成するうえでどのように適合するかを見極め、利益が見込める新市場に進出する場合の潜在的な機会と、その時に自社ポートフォリオ上で何が不足しているかを認識することである。しかし、今回の調査でポートフォリオ管理プログラムの有効性には改善向上の余地があることが明らかになった。

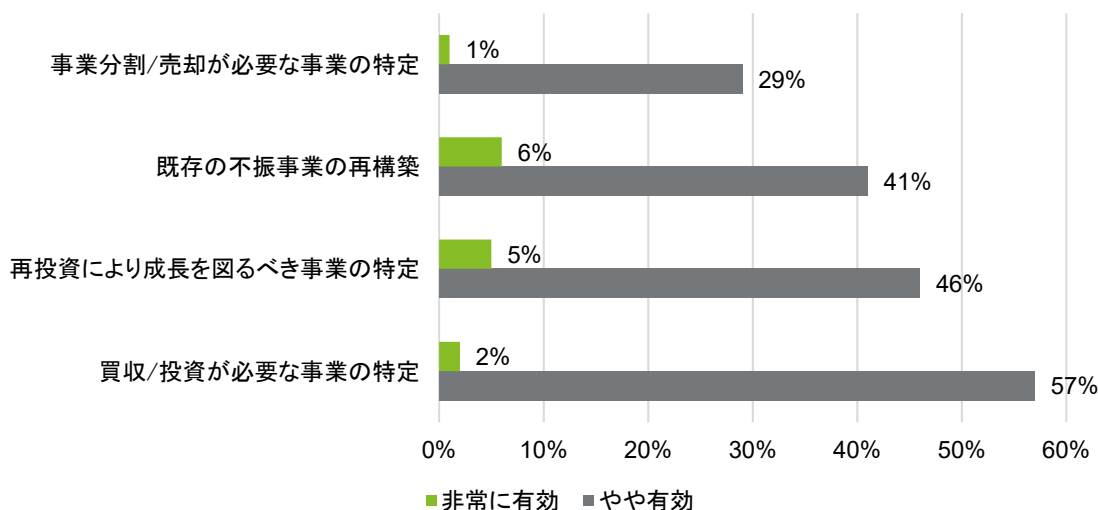
- 自社の事業ポートフォリオ管理プログラムについて、プロセス全体が「有効」とした回答企業は全体のわずか 55%、「どちらでもない」としている企業は 44%であった。

事業ポートフォリオ評価/管理プログラムの有効性



- 事業分割/売却が必要な事業を特定する際に自社の事業ポートフォリオ管理プログラムが有効、それ以上と回答した企業はわずかに 30%となった。これは不採算事業を特定する難しさと事業の将来の見通しが立てづらいことが一因となっている。

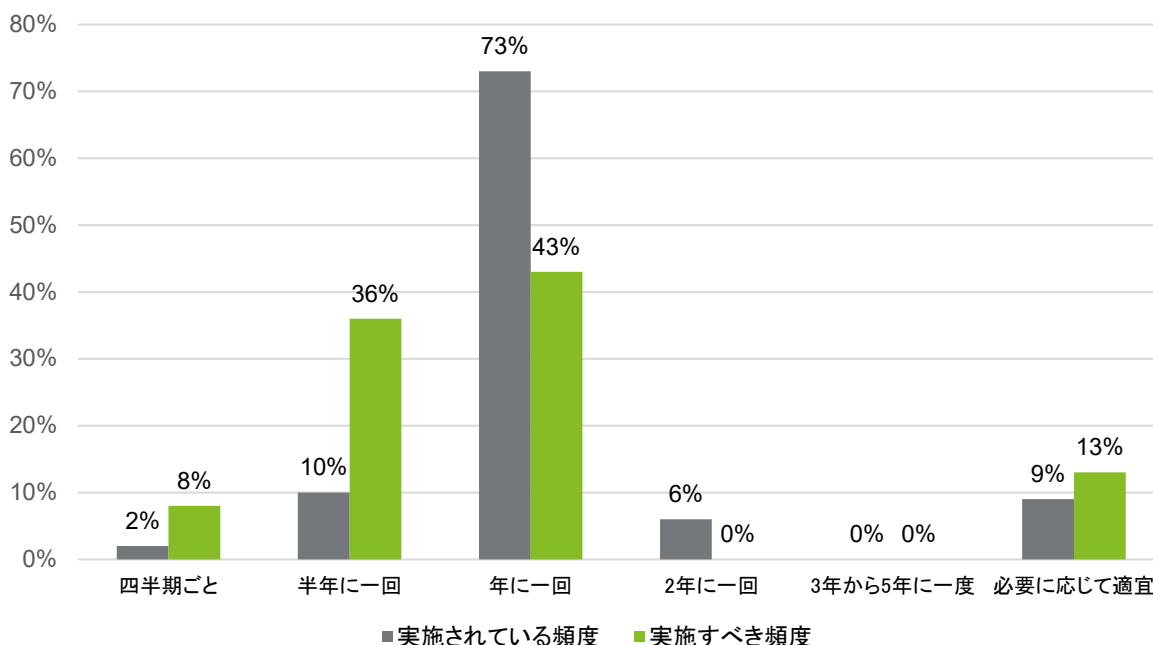
事業ポートフォリオ評価/管理プログラムの有効性(項目別)



■事業ポートフォリオ・レビューは成長目標達成に必要な変化を特定するための手段であり、各事業の業績を設定された経営目標・戦略と照らし合わせる手段にもなることから、事業ポートフォリオ・レビューを積極的に活用する必要性については認識されていることがわかる。

- 85%の回答企業が少なくとも年に一度の事業ポートフォリオ・レビューを実施しており、44%が少なくとも半年に一度実施されるべきであるとしている。より頻度の高いレビューが必要とする回答者は、その理由として、ポートフォリオ上の事業リスクや課題文や、不正行為などを適宜特定する必要性をあげている。定期的なレビュー実施の必要性は認識されているが、同時に一部の回答企業は市場環境、法規則や消費パターンの変化に応じて実施頻度を変更する柔軟さも見受けられた。

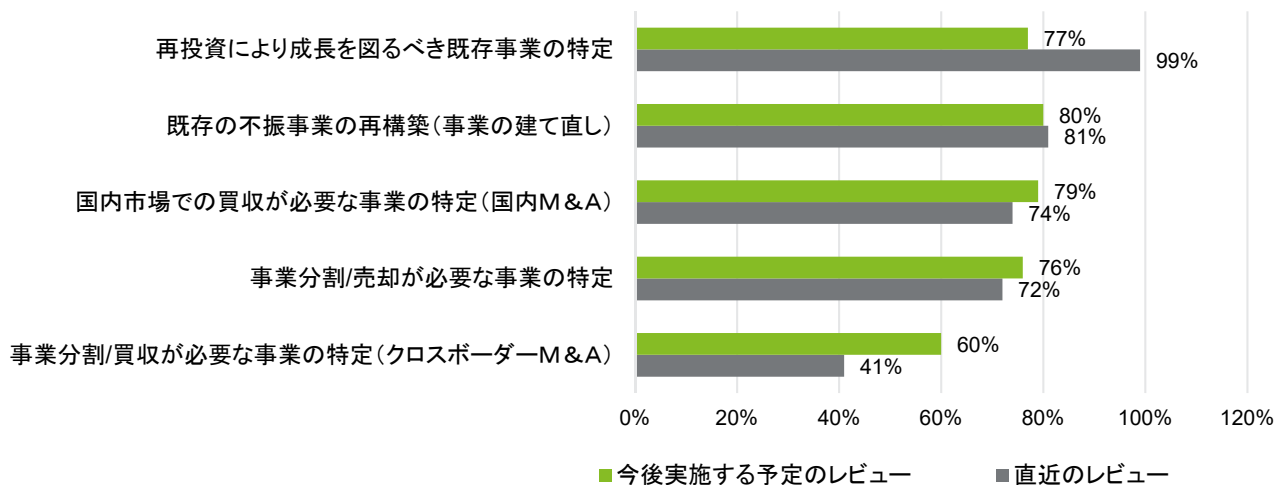
### 事業ポートフォリオ・レビューの頻度



■実施された事業ポートフォリオ・レビューの主な目的の 99%は「再投資により成長を図るべき事業の特定」を目的としたものだった。一方、今後実施される予定の事業ポートフォリオ・レビューについては、80%が「既存の不振事業の再構築」にフォーカスするものが多かった。

- 海外市場での買収に意欲的な企業は往々にして成長著しい市場の伸びに目が行きがちである。ところが、今後実施される事業ポートフォリオ・レビューの主な目的に関して海外市場での買収案件の特定は優先順位が最も低い項目として挙げられている。企業側としては、既存の事業ポートフォリオを先に整理し、国内での事業拡大の後、次のステップとして海外進出を図る傾向が見て取れる。

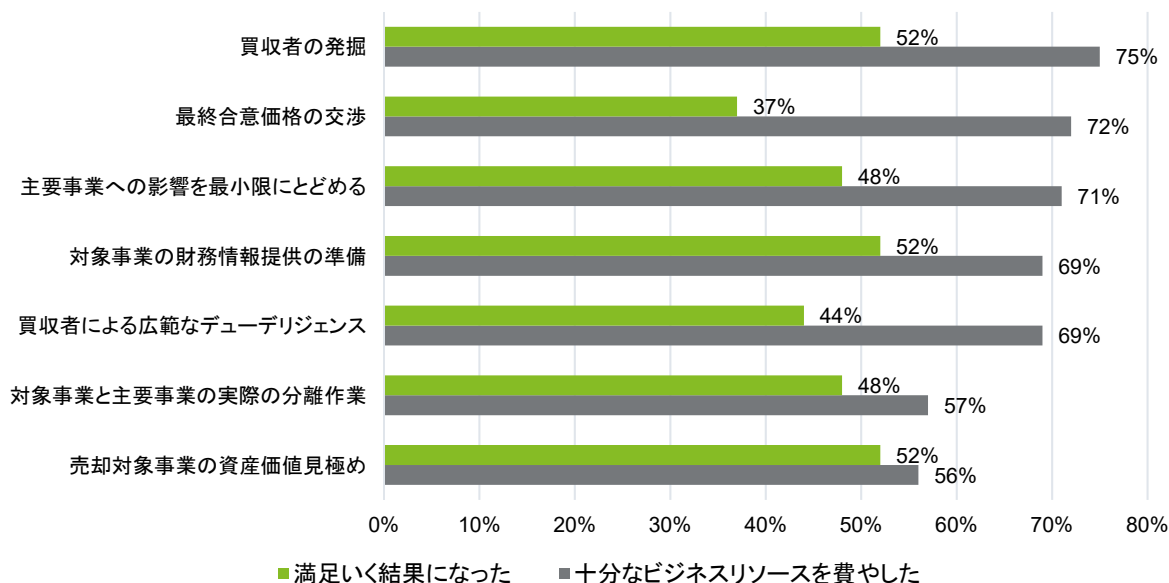
## 事業ポートフォリオ・レビューの主な目的(複数回答可)



■ 経営危機に際して、事業・資産売却を最後の手段として当てにすることは、売却を急ぐあまり、重要項目を見逃したり、資金繰りが苦しい状況での現金流出を食い止めたりするために売却価格で妥協せざる得なくなる。そうした事態を防ぐには、事業ポートフォリオ評価プロセスを自社の財務、経営、事業戦略計画と同期・統合させる必要があることが下記の結果からわかる。

- 事業売却に関しては、「最終合意価格の交渉」に十分な時間とビジネスリソースを費やしたと回答した企業が72%に上ったにも関わらず、合意価格については最も満足度が低い37%となっている。

## 最も多くのビジネスリソースが費やされた項目と満足のいく結果となった項目



## 【調査概要】

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社が、Acuris(本社:英国、CEO: Hamilton Matthews)の出版部門である Acuris Studios 社と共同で、日本の 100 人の企業経営者に対し 2017 年 4 月～5 月にアンケート調査を実施した。

### <回答企業の内訳>

- 日本企業は 80%、国内プライベート・エクイティ・ファームが 15%、日本で事業を展開する外資系プライベート・エクイティ・ファームが 5%。
- 60%の回答企業の年間売上高は 10 億米ドル以上。

### <調査方法>

- 過去のデータに関しては 2012 年 1 月 1 日から 2017 年 6 月 30 日までに Acuris が報じた案件に拠った。
- Acuris が報じた案件の規模としては、案件金額が 500 万米ドル以上のものが含まれている。売却・買収額が開示されていない案件については、他の報道媒体、あるいは、予想される額が 500 万米ドル以上の案件のみを扱った。案件金額が不明の場合は、売却対象事業の年間売上高が 1,000 万米ドル以上の案件のみを取り上げた。対象となっているのは完了した、あるいは進行中の全ての合併・買収案件である。また、当該案件のうち第三者である 2 社間での支配権の移動を伴う取引のみを扱った。

## 総括:事業ポートフォリオ管理の必要性

国内市場の人口減という課題を抱える日本企業はその成長の糧を海外市場に求めており、その結果、日本企業による M&A 熱は収まる気配を見せておらず、2016 年のクロスボーダー案件数は 354 件、前年比 5%の伸びとなった。2017 年上半期もその勢いは衰えていない。日本企業が既存事業・保有資産の真剣な見直しを図り、ノンコア資産や不採算事業の積極的な売却、あるいは、危機管理策としての売却を進めた結果、事業売却案件数も同様に増加となった。目まぐるしく変化する今日の厳しい市場環境においては、買収あるいは事業売却両方の戦略が必要となる。重要なポイントは、日本企業が成長戦略を描き財務状況を改善しようとする中で、買収あるいは事業売却、またはその両方をいかにして効果的に実施するかという点である。こうした作業は、綿密な事業ポートフォリオ管理プロセスを実施することで達成しやすくなることから、今後ますます日本における事業ポートフォリオの管理は必要性を増すことがこの調査により明らかとなった。

\* 調査に関する詳細な資料をご希望の方はこのニュースリリースの連絡先までお問い合わせください。

### <報道機関の方からのお問い合わせ先>

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社

(デロイト トーマツ コーポレートソリューション合同会社)

広報担当 野中・奥村

Tel: 03-6213-1180

Email: [dtfa.koho@tohatsu.co.jp](mailto:dtfa.koho@tohatsu.co.jp)

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 11,000 名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [deloitte.com/jp/about](http://deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**