

# 「事例」で見る 事業構造改革実現のためのポイント —シリーズ第3回—

デロイト トーマツ アンカー マネジメント株式会社  
マネージングディレクター 渡辺 和成

## 1. はじめに

好調と思われた大企業が突然巨大な損失を計上し、場合によっては大幅な事業縮小や売却、最悪の場合、会社の身売りや破綻にまで及ぶケースを目にする事が多くなりました。結果として経営陣の退任、旧経営陣も含む重要関係者への責任追及、従業員の大規模なリストラや異動転籍、そして銀行や株主、取引先まで影響が波及する事態を招いています。

直接的な原因は一部事業部門や大型買収先を取り巻く急激な環境変化、不正会計、品質問題やその隠ぺいなどさまざまです。しかし本質的には共通して言えることは、最終的な責任を負う経営者の目に、各事業がはらむ問題やリスクが見えにくくなっているという点です。

以前も大企業による突然の損失計上はありましたが、近年のような数千億円という規模のものは稀でした。これは昨今、大企業が保有する事業ポートフォリオの一つひとつが大きく、かつ複雑に成長したこと、成長のスピードを加速するために事業の実態が見えにくい大型の M&A が行われていること、そして原料調達も販売も急速にグローバル化する中でエネルギー・素材市場、為替相場、そして販売市場が急激に変化する時代に突入していることが挙げられます。

前シリーズ1・2では企業の体質を抜本的に変革する事業構造改革のポイントについて連載して来ましたが、今回は「事業ポートフォリオ管理」を例に、これをいかに強化し、複雑性と難易度が上がっている事業の問題とリスクの把握・管理をどうレベルアップしていくのか、よくある誤りや勘違いを交えながら二回に分けて議論したいと思います。

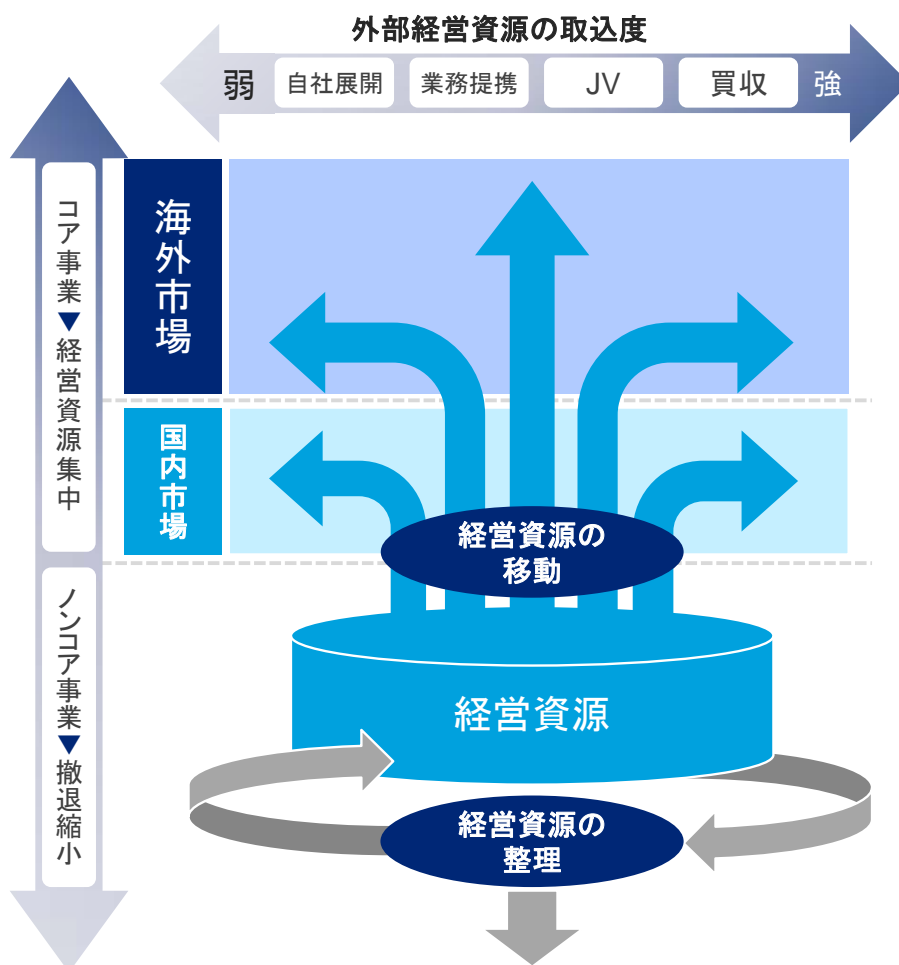
## 2. 事業ポートフォリオ管理とは

最初に事業ポートフォリオ管理について簡単に整理しておきましょう。

企業が成長を目指す中で、カバーする市場(国)や事業(商品)の範囲を拡大していくことは当然の動きであり、その目的のために経営資源(=ヒトとカネ)を追加投入し、それに対する利益を最大化するよう活動しています。その際、自社の強みを活かすため現在成功している市場や事業と一定の共通性がある範囲を軸に拡大を図るのが一般的な成長戦略となりますが、どれだけ共通性があったとしても、国や地域が異なれば市場規模、顧客ニーズ、競争、法制などが異なるため、結果としてリスクもリターンも異なってきます。当然これらを可能な限り見極めてリスク・リターンが最大の市場や事業分野を優先して開拓・維持するわけですが、当てが外れることは避けられませんが、当たったとしても5年、10年経てば環境も大きく変化します。

企業が健全性を保ちながら成長するには、経営資源の伸びを一定範囲に収めることが大前提となりますから、リスクとリターンのバランスが悪い市場や事業は縮小し、バランスの良いものに移すという「経営資源の再配分」が必要になります。特に経営資源は資産(アセット)によって固定化しますから、これを循環(リサイクル)させるという意味のアセット・リサイクリングという言い方も昨今は一般的になってきました(図1)。

図 1: 企業における経営資源の再配分「アセット・リサイクリング」



市場と製品に代表される事業の幅や複雑さが拡大する中で、このアセット・リサイクリングをうまく回すために構築された仕組みが事業ポートフォリオ管理です。その歴史や各論については本編では割愛しますが、図2にあるとおりコンセプトとしては極めて簡単なものです。すなわち各事業を一定の物差しで評価し、評価に基づいて成長や縮小といった方向性を定め、それを運用していくというものになります。

図 2: 事業ポートフォリオ管理の構成要素

ポートフォリオ評価	評価に基づく投資配分と撤退ルール	運用とアセットリサイクルの実行
<ul style="list-style-type: none"> <li>• あるべき定量指標</li> <li>• あるべき定性指標</li> <li>• 評価対象の括り方</li> <li>• 育成事業の評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コーポレートと事業部門の役割分担</li> <li>• コーポレートが前に出る必要性</li> <li>• 配分対象の括り方</li> <li>• 配分枠見直しの頻度とトリガー</li> <li>• 撤退候補の外形的な選定基準</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 運用手法の共有等、事前準備</li> <li>• 流動性の評価</li> <li>• JV契約など入口における流動性担保</li> <li>• 撤退候補案件のモニタリングルール</li> <li>• 撤退の決まった案件のExitにいたるロードマップ</li> </ul>

出所: デロイト トーマツ アンカー マネジメント株式会社作成

なお、古くからある事業ポートフォリオ管理は単純に利益を拡大することを目的とする傾向にありましたが、昨今は資本や資産の投下量に対する収益率、さらに投下先のリスクまで加味する方向へ変化して来ています。実際にはこのコンセプトを実際の組織、事業、経営管理全体に組み込んでいくのは簡単では無く、さまざまな技術的な管理方法が必要です。次回以降でこの点にも触れたいと思いますが、本稿ではより本質的・根本的な問題である管理思想の課題を議論したいと思います。

### 3. 何のための仕組みなのか — 管理思想の誤り

事業ポートフォリオ管理に関する最も重大で、最も頻繁にお目にかかるのが本質的な管理思想の誤りです。どういうことか具体例で説明しましょう。

ある大手企業で事業ポートフォリオ管理を新たに導入することになり、1年以上かけて事業評価の括りの変更、評価指標の設計、そして評価データの収集・分析を行った上で、数十単位ある事業を成長、育成、維持、再構築の4つに分類しました。その後各事業はこの分類に従って計画を策定し、本社によるモニタリング体制の下で3年間の計画実行期間に移行しました。3年後、当初計画の達成度合いを測ったところ、約2割が目標を達成していましたが、残り8割が目標未達成、うちかなりの数の事業が当初より評価指標を悪化させているという結果に終わりました。

このケースが特殊な事例かという決してそうではありません。事業ポートフォリオ管理の世界では良く耳にする話です。何が問題か。仕組みを作って終わってしまっているからです。もう少し言うと、評価の仕組みにより「どこが悪い・良い」を、そしてモニタリングの仕組みにより「今どういう状態か」を見える化している点は進歩ですが、そこでストップしてしまっているのです。当たり前ですが、見える化は経営にとって極めて重要なステップですが、見えるようになると自動的に改善するわけではありません。そこはあくまで改善へのスタートラインです。

このような事をポートフォリオ管理のご担当に話すと、「そんなことは無い。数十に及ぶ事業の一つひとつと喧々諤々の議論をし、撤退を含む厳しい計画を作らせ、定期モニタリングで未達成部分について厳しい議論をしてきた。仕組みを作って終わりとは心外だ」との反論を頂戴します。それはそのとおりですが、ここで問題にしているのは経営レベルの関与です。どんなに現場が喧々諤々やろうが、最終的にはトップでの意思決定が必要となります。そのために社長を含む本社部門のトップと、各事業のトップが最終的な判断と合意をする必要があります。そこが無いのであれば、やはり本当の意味でのアセット・リサイクリングは実現されません。減損や人員削減、取引先への影響、場合によっては社会的な評判など、本社トップに重要な覚悟が必要になるからです。

では経営レベルがそこまで意思決定に関与出来るかという点、それも容易ではありません。たださえ多忙な所に、正面から事業ポートフォリオ管理に取り組み、これまで触れなかった難しい撤退や、難しい新規分野への投資検討が必要になるからです。それも全社でそのような状態に入るわけですから、本気でやると蜂の巣をつついた状態になります。

#### 4. あるべき管理思想とは

ある事例では、このような経営資源の問題への対応としては、複数事業を束ねた大組織(カンパニーや部門)の長に権限を委譲し、また、同時に専属スタッフを拡充することで、このレイヤーでの経営管理を強化していました。これにより、カンパニーや部門内部でのアセット・リサイクルのための意思決定は可能になりますし、全社トップはカンパニー(あるいは部門)へのリソース配分という最も高次の意思決定にフォーカスすることを目的としていました。

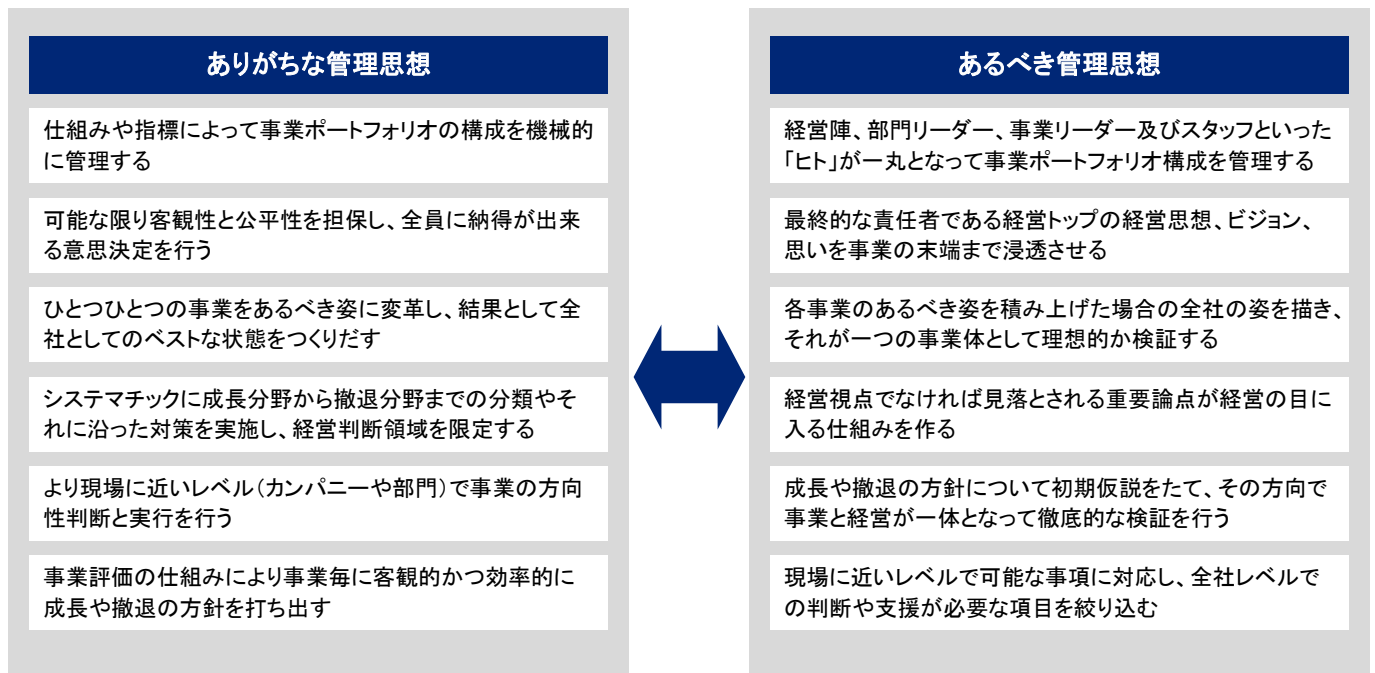
このケースは残念ながら余りうまく行きませんでした。カンパニーや部門へのリソース配分という高次の意思決定それ自体が極めて難しいものであり、やはりトップ自身はその構成要素である各事業の中味を深く理解する必要が出て来たからです。ここでは紙面を割きませんが、会社の1割から2割以上を占めるカンパニーや部門の大規模な構造改革における一時費用が全社レベルで無視できない点や、そもそも大規模な雇用の削減や移転は日本企業の文化においては容易ではない点、あるいは小さな事業であってもそのトップに以前の先輩役員や同じ釜の飯を食った同僚がいると全社トップが結局巻き込まれることなどが典型的な理由になります。

これだけ全社トップレベルの経営資源の話をしていきますので、勤の良い方には管理思想に関する本稿の結論が見えたと思います。事業ポートフォリオ管理の要諦は、現場や部門では解決できないレベルの問題を抽出し、経営の目と耳をこれらの事業課題に向け、そして必要な意思決定や全社的なサポートを現場に提供することにあります。しばしば事業ポートフォリオ管理が、意思決定を仕組み化し、結果として経営資源の負荷を削減するかのようになっている場面に出くわしますが、それは全くの正反対です。事業ポートフォリオ管理は、これまで手をつけられなかった泥臭く厄介な課題に経営が深く踏み込み、一つずつ解決するための枠組みととらえるべきでしょう。

より具体的な管理思想上の誤り、そしてあるべき姿は図3のとおりです。上記で述べた管理思想上の問題は重要なが一端に過ぎず、他にも色々と課題分野を観察することがあります。例えば、機械的に管理することを徹底するが故に、事業の将来性や戦略的な位置づけが置き去りになる事例。あるいは、納得感を得るための客観性・公平性を重視するあまり、会社としての経営思想が腰砕けになる事例。一方では個別論に終始してしまい、経営トップが本来重視すべき全体像が曖昧になる例など、枚挙にいとまがありません。

勿論、これらの実現のためには仕組みは大変重要であり、それを運用する体制(人的リソースとスキル)が極めて重要です。これらについては次稿で議論したいと思います。

図3:事業ポートフォリオ管理思想の誤りと目指す方向



出所:デロイト トーマツ アンカー マネジメント株式会社作成

## 5. 最後に

事業構造改革についてのシリーズとして、これまで実行の問題、課題解決の問題を議論し、今回「まず、何が問題かわからない」ケースの事例として事業ポートフォリオ管理についてとりあげました。その中で今回は根本にある管理思想の面について議論をしました。

激変する市場や競争環境は個々の企業にとって極めて重大なリスクですが、問題と思われていない問題はそれ以上に危険性を孕んでいると言ってよいでしょう。なぜならそれは経営や社員に奥深く染み付いてしまっている慣習であり情性の産物だからです。

私たちデロイト トーマツはさまざまなサービスの提供を通じて、クライアントの「再生」「変革」の際に、一番にご相談いただける存在であるとともに、“Deloitte makes an impact that matters”を胸に、社会に対してインパクトを与える企業でありたいと考えています。

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

### デロイト トーマツ アンカー マネジメントについて

デロイト トーマツ アンカー マネジメントでは、大きな変革を伴う局面、即ち事業構造改革を支援する事業構造改革サービスを行っています。さまざまな企業の課題に対応してきた実務家チームが、“処方箋”を書くだけでなく、派遣・常駐して課題解決の実行／サポートを行うこのサービスは、開始当初より多数のご相談をいただいています。

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および DT 弁護士法人を含む)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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)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、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、リスクマネジメント、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提供しています。デロイトの約 225,000 名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

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。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。