

2020年6月3日

## コンサルティングレポート

# 新型コロナウイルスがもたらす環境変化の中で 重要性を増す事業ポートフォリオマネジメント

## 不確実性の高い今だからこそ求められる目指す姿の再定義

イノベーション&amp;インキュベーション部 マネージャー 加藤 純悟

### 1. 求められる事業ポートフォリオマネジメント

新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)が企業経営に大きく影響を与えている。COVID-19によって今後の景気後退が見込まれる中、生き残りをかけてコスト削減に追われている企業も多く、投資余力が今後減少していくことが見込まれる。COVID-19の影響がどこまで長期化するか予測は難しいものの、これまで以上に経営層には事業ポートフォリオの最適化が求められていくことだろう。本稿では、事業ポートフォリオマネジメントを行ううえで押さえるべきポイントについて解説する。

### 2. 実現すべき事業ポートフォリオマネジメントの方向性

事業ポートフォリオマネジメントと一口に言っても実際の企業のスタンスは様々である。ここでは、“中長期的な視点の折り込み度合い”を切り口に「不採算事業撤退型」と「有望領域転換型」に分類して整理を行い、今後取るべき事業ポートフォリオマネジメントの方向性について考察したい。

まず、中長期的な視点をほとんど織り込まない「不採算事業撤退型」は、赤字事業に対して速やかに撤退を行っていき、そのリソースを有望な事業に回すようなスタイルである。過去の実績に基づき意思決定を行っていくため比較的判断はしやすい。日系の企業で事業ポートフォリオマネジメントのベストプラクティスとされる企業は、よくよく見てみると当該分類に含まれるケースが多い。

次に、中長期的な視点を織り込む「有望領域転換型」について記載する。「有望領域転換型」は、収益が上がっている事業であっても、長期的な戦略と合わないという理由から、積極的に事業売却などを行っていくスタイルである。一般的に事業ポートフォリオマネジメントとしてイメージしやすい形はこちらの方であるが、実際にはこの分類に該当する企業は少ない。

リソースが限られつつある現在の経営環境において、「不採算事業撤退型」ではどの事業も中途半端なものとなってしまいう危険性も高く、今後は「有望領域転換型」としての事業ポートフォリオマネジメントが求められるだろう。

### 3. 事業ポートフォリオマネジメントの押さえるべきポイント

ここからは「有望領域転換型」としての事業ポートフォリオマネジメントを実現していくことを目指した際に、押さえるべきポイントについて示す。事業ポートフォリオマネジメントというと、多くの人は売上高成長率やROICというような経営指標に基づき事業を仕分けすることを想像するのではないだろうか。実際に、企業から相談を受ける際に興味を持たれる点は、「事業ポートフォリオマネジメントでうまくいっていると見受けられるX社はどのような指標を活用しているのか」といった内容が多い。一面でそれは正しいものの、事業ポートフォリオマネジメントの最も重要なポイントは指標そのものにはない。これまで多様な有識者と討議してきたが、“指標の数値に基づき厳格に意思決定がされるものではない。数値はあく

までスクリーニングとしての位置付けであり、最終的に重要になるものは経営としての意思である”という点は共通で得られた示唆である。そのような背景も含めて事業ポートフォリオマネジメント全体のポイントを上げると、「意思決定における判断基準」と「リソースシフトを実現するための機能」、「持続的な成長を後押しする仕組み」にあると言えよう。以下で個々の内容を事例も交えながら見ていく。

### (1) 意思決定における判断基準

事業ポートフォリオマネジメントでは、言うまでもなく筋の悪い事業から筋の良い事業へのリソース転換をいかに行うかが重要となる。その際に、どのような判断を行うかの拠り所となる判断基準が必要となる。意思決定における判断基準を定義することは、自社が目指す姿を定義することと言い換えることができるだろう。事業ポートフォリオマネジメントを考える際には、「自社が目指す姿が定まっているかどうか」を改めて自問することが必要だ。また、自社が目指す方向性については、一度定めて終わりとするものではなく、半年に1度など定期的なタイミングで見直しをかけていくことが必要である。この点に対する各社の取り組みは様々だが、ある会社では、自社の方向性を定義するための将来像を描く専門組織を立ち上げ、様々な社員を巻き込んだ形で議論を行うことで判断基準を創り上げることに加え、社員への浸透と合意形成を同時に実現している。また、別の会社でも、執行役員レベルのメンバーが年に複数回2日間ほど集まって、他の業務を遮断したうえで「将来の注力領域をどこに設定するか」に関する議論を行う仕組みを設けるなど、相応の労力をかけて意思決定の判断基準を定めている。

### (2) リソースシフトを実現するための機能

意思決定が行われた後には、リソースシフトを実現するための機能が必要だ。リソースシフトの決定は通常本社側から各事業部門に対して発していくことになるが、日本の企業では、事業部門の独立性が高く、本社のコントロールが効きにくいといった声も聞く。そのような企業では、事業撤退の基準に抵触しているものの撤退が先送りにされてしまい、規律が緩んだ状態となってしまう例も散見されるため、全社的な横串機能を権限の強い組織として設置することを検討した方が良いだろう。過去に本社側のコントロールが効かなかったことを背景に事業ポートフォリオマネジメントがうまく機能していなかった企業において、社長直下に強い権限をもたせた組織を設置して対応する取り組みが見られる。

### (3) 持続的な成長を後押しする仕組み

ここでは持続的な成長を後押しする仕組みとして、事業ポートフォリオマネジメントにおいてよく論点となる新規事業創出と事業撤退に関して記載する。

まず、新規事業創出についてはフォーキャストで捉えきれない将来の変化を見据え、現状のしがらみに囚われずに事業を検討する体制をいかにつくるかが重要になる。例えば、既存の事業領域から離れた事業創出をミッションとする独立した組織を立ち上げるといった対応が有効になるだろう。実際に、新規事業創出を行う組織を別会社として立ち上げ、既存事業を代替するような事業を生み出すことを目標として設定している企業もある。

次に、事業撤退については、意思決定プロセスを事前に定義しておくことが重要だ。具体的には、どのような状況になったとき、どのような場で、どのようなインプットを元に、誰が意思決定を行うのかを決めておく。意思決定者は、当該事業の置かれた状況を前述の判断基準を突き合わせ、事業担当者との対話を通して最終判断を行う。ある会社では、指標の一定水準を満たせなかったときに開かれる会議体にて、事業の担当者から経営層に対して事業の成長可能性をプレゼンテーションし、そのうえで経営層が撤退か否かを判断する仕組みを用意

している。

#### 4. おわりに

以上のように、押さえるべきポイントをいくつか記載したが、最も重要なのは意思決定における判断基準を明確にすることである。COVID-19 による影響が未知数である中で、今後ますます企業経営は不透明さを増していくことだろう。しかし、逆説的ながら世の中の見通しが不明確になった今こそ、自社として目指す姿を明確化すること、及びそれを継続的に見直す仕組み作りが求められる。

#### — ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。