

事業ポートフォリオ管理機能の強化



青嶋 稔

CONTENTS

- I 事業ポートフォリオ管理の必要性——選択と集中のための迅速な意思決定を促す事業ポートフォリオ管理
- II 本社が抱える現在の問題点——事業ポートフォリオ管理にイニシアティブを発揮できていない本社
- III 事業ポートフォリオ管理の先行事例——事業格付け機能、新規事業創出機能などにより事業ポートフォリオ管理に取り組む先行事例
- IV 事業ポートフォリオ管理機能の抜本的強化——事業を評価し社内リソースを成長機会に再配置

要約

- 1 事業展開がグローバル大となって競争環境が激化するに伴い、事業ポートフォリオの管理はより複雑になってきている。限られたリソース（経営資源）を自社の競争優位が確保できる領域に集中的に投下していくには、本社によるこの事業ポートフォリオ管理がより重要となる。
- 2 本社が抱えている問題には、①事業環境に対する本社の理解が事業部門経由の情報に依存している、②事業評価の結果に応じた対応ができていない、③新規事業におけるマーケット視点が欠如している、④社内のリソースを成長機会に再配置する仕組みが弱い——などが挙げられる。
- 3 先進的な取り組み事例としては、製造業A社による「事業格付け機能」、製造業B社による「新規事業創出機能」、製造業C社による「事業ポートフォリオ見直しのための経営監査機能」、三菱電機による「事業の選択と集中によるリソース再配置」がある。
- 4 事業ポートフォリオ管理の機能を抜本的に強化するには、①事業評価の仕組みとその評価に応じた事業フォローアップの仕組みの構築、②事業環境精査の仕組みの構築、③市場機会ベースでの新規事業開発の仕組みの構築、④成長機会を捉える社内リソース再配置の仕組みの構築——をしなければならない。

I 事業ポートフォリオ管理の必要性

選択と集中のための迅速な意思決定を促す事業ポートフォリオ管理

事業展開がグローバル大となって競争環境が厳しくなるに伴い、事業ポートフォリオの管理も複雑化している。限られたリソース（経営資源）を自社の競争優位が確保できる領域に集中的に投下していくには、本社によるこの事業ポートフォリオの管理がより重要となっている。本稿では事業ポートフォリオ管理を、「事業を客観的に評価し、成長領域にリソースを再配置していくこと」と定義して論を進める。なお、リソースの再配置には、事業撤退と新規事業も含める。

事業ポートフォリオの管理が重要となっている具体的な理由としては、①デジタル化による製品のライフサイクルの短縮化、②事業評価単位の再考の必要性、③事業に対する客観的評価の必要性、④事業撤退に対する明確な意思決定基準の必要性——などがある。

1 | デジタル化による製品のライフサイクルの短縮化

日本のお家芸である家電機器やカメラ、事務機といった精密機器などの製造業は、デジタル化によって差別化が難しくなるなど、競争環境が大きく変化している。韓国メーカーや台湾メーカーとの競争が激化し、競争優位を確保することが難しくなり、海外勢に市場シェアを大きく奪われ存続が難しくなっている事業も見受けられる。加えて、製品のライフサイクルは短くなる傾向にあり、そうした環境変化に対応するため、事業の選択と集中、およびその迅速な意思決定ができる態勢が求められている。

2 | 事業評価単位の再考の必要性

かつて日本企業は、製品を輸出し、その性能の高さによる差別化で着実に市場シェアを確保してきた。しかしながら、前節で述べたように、デジタル化に伴って製品そのものの差別化は難しくなっており、製品とサービスを組み合わせる、あるいは複数の製品を組み合わせたソリューションを提供するなど、事業モデルの転換が求められている。

それには、製品単体ではなく、個々の事業が持つ技術や顧客接点を、市場環境の変化に応じて組み合わせることで成長が実現できる可能性の視点を事業ポートフォリオに盛り込む必要がある。製品単体で事業を捉えるのではなく、顧客ニーズの変化に応じて事業ポートフォリオで管理すべき事業評価の単位、SBU（Strategic Business Unit：戦略的的事业単位）も再考する。つまり、顧客ニーズの変化に応じてSBUの考え方を再検討することが重要であり、成長するSBUが必要とするリソースを棚卸しして、そうしたリソースが自社内のどこにあるのかを把握し、成長領域にリソースを集中的に再配置することを常に考えていかなければならない。

3 | 事業に対する客観的評価の必要性

グローバル大に広がる事業環境における競争の激化の中、事業をいかに客観的に評価していくかという尺度を持つ必要性はますます高まっているものの、現実には難しくなっている。

国内中心であった事業も、今や売り上げの半分以上を海外が占めるというケースも多い。市場の半分以上が海外、中でも新興国の比率が高まると、事業の客観的評価は難しく

なる。新興国の多くでは市場データが乏しく、競合と自社のポジションの関係を把握することも難しい場合があるからである。新興国事業の比率が高まるにつれ、事業を客観的に評価することは一層難しくなっていく。

こうした環境の中で限られたリソースをどこに投下すべきなのかという、意思決定を下すうえでの明確な基準を定めるためにも、事業に対する客観的評価の仕組みを構築することが重要なのである。

4 | 事業撤退に対する明確な意思決定基準の必要性

市場環境が複雑化して競争が激化するのに伴い、限られたリソースを有効活用するため、事業の選択と集中をどのようにしていくかがますます重要となってきた。そこでは、事業に対する客観的評価の仕組みとともに、選択と集中の対象となる事業、さらには撤退事業に対する意思決定も重要となる。

もしも撤退となると、既存顧客へのサービスや保守などの事業を継承してくれる他社を見つけなければならない。そのためにも、どのような状態になったら撤退の検討をするのか、猶予期間を設けたうえで撤退できるように基準を明確に定める。

また、撤退によって社内に残ったリソースを他の事業にどのように振り向けるかはさらに重要な問題である。技術人員、顧客基盤、販売チャネルなどその事業が保有しているリソースを棚卸しし、他の事業に活かせるかどうかをしっかりと見極める。

事業がグローバル大で複雑化し製品のライフサイクルが短くなっている中であっては、こうした撤退の意思決定を迅速に下してい

なければ成長できる事業にリソースを十分に投下できず、成長の芽を摘んでしまうことになりかねない。ただし、事業の撤退基準はあっても運用が徹底しておらず、成長が望めない事業領域にリソースを投入し続けている企業も多い。明確な撤退基準と徹底したその運用、そして成長領域へのリソースの再配置が重要である。

II | 本社が抱える現在の問題点

事業ポートフォリオ管理にイニシアティブを発揮できていない本社

本社のリーダーシップが機能しなければ、全社戦略は、事業部門の戦略を束ねただけの、いわゆる「ホチキス止め戦略」となり、成長領域に全社のリソースを投下できなくなる。業績が低迷する事業から撤退する意思決定ができずにリソースを投入し続けたり、もしくは新規事業を生み出すことができなかつたりと、事業ポートフォリオ管理に本社がイニシアティブを発揮できないケースもある。

本社が抱える問題としては、①事業環境に対する本社の理解が事業部門経由の情報に依存している、②事業評価の結果に応じた対応ができていない、③新規事業におけるマーケット視点が欠如している、④社内のリソースを成長機会に再配置する仕組みが弱い——などが挙げられる。

1 | 事業環境に対する本社の理解が事業部門経由の情報に依存している

本社は、事業環境を理解するのに事業部門からの情報に依存しているケースが多い。外部からの情報取得によって事業環境を客観的に評価したくても、そこまでのリソースがな

いため、事業部門以上に理解は深まらない。その結果、事業部門にはない視点を示して事業部門に新たな視点を与えていくことは難しい。このため、本社は事業部門による市場環境や事業計画を「是」とせざるをえず、それを前提に事業部門に人的・予算的支援をすることのみが事業部門へのかかわりとなってしまっていることも多い。事業部門とは異なる視点で事業環境を分析し、客観的に評価することが必要であるが、リソースの制約などもあって実現することは困難を極めている。

2 | 事業評価の結果に応じた対応ができていない

事業部門に対する客観的評価は、何らかの指標があれば可能と思われる。問題はその後で、ポートフォリオ上にプロットされた事業に、それぞれどのように対応していくのが最も重要である。

たとえば、収益も成長性も厳しい事業を事業計画の中でどのようにフォローアップしていくのか、伸ばしたい事業が事業部門任せでよいのかなど、それぞれの事業評価の結果に応じた対応を考えなければならない。

しかしながら、実際にはそうしたフォローアップがされないため、評価された事業部門からは一体何のための評価なのかと思われることも多い。

3 | 新規事業におけるマーケット視点が欠如している

新規事業を創出し、それを反映させて事業ポートフォリオを入れ替えることは重要である。ただし日本企業では、新規事業の多くは既存製品や技術シーズからのもので、顧客ニ

ーズや市場機会から生み出されることは少ない。事業部門は従来製品の延長線上の技術で新製品を開発することに邁進し、研究所は技術シーズから新しい事業を生み出そうと考えるからである。新規事業の多くがこのようなものである。こうした環境下であるからこそ、市場ニーズの変化を見ながら新しい事業を生み出していくための仕掛けを本社は講じなければならない。

4 | 社内のリソースを成長機会に再配置する仕組みが弱い

事業縮小や撤退などに伴う技術人員やマーケティング人員の再配置をどうするかに悩む企業は多い。撤退事業の技術人員を本社研究所に再配置した結果、同研究所の人員が大きく膨れ上がってしまった企業もある。事業ポートフォリオ管理に伴う人員の再配置ができないことが、事業からの縮小・撤退を難しくしている。

経営環境は常に変化しており、その中では、リソースを投入し続けていくべき事業と同時に、逆にリソースを他の事業に振り向けていくべき事業がある。このため、これらを検討したうえでリソースを再配置していく仕組みが求められるものの、こうした仕組みの弱さが見受けられる。

Ⅲ 事業ポートフォリオ管理の先行事例

事業格付け機能、新規事業創出機能などにより事業ポートフォリオ管理に取り組む先行事例

事業ポートフォリオ管理の先進的取り組み事例として、

- ①製造業A社による「事業格付け機能」

- ② 製造業B社による「新規事業創出機能」
 - ③ 製造業C社による「事業ポートフォリオ見直しのための経営監査機能」
 - ④ 三菱電機による「事業の選択と集中によるリソース再配置」
- の事例を挙げる。

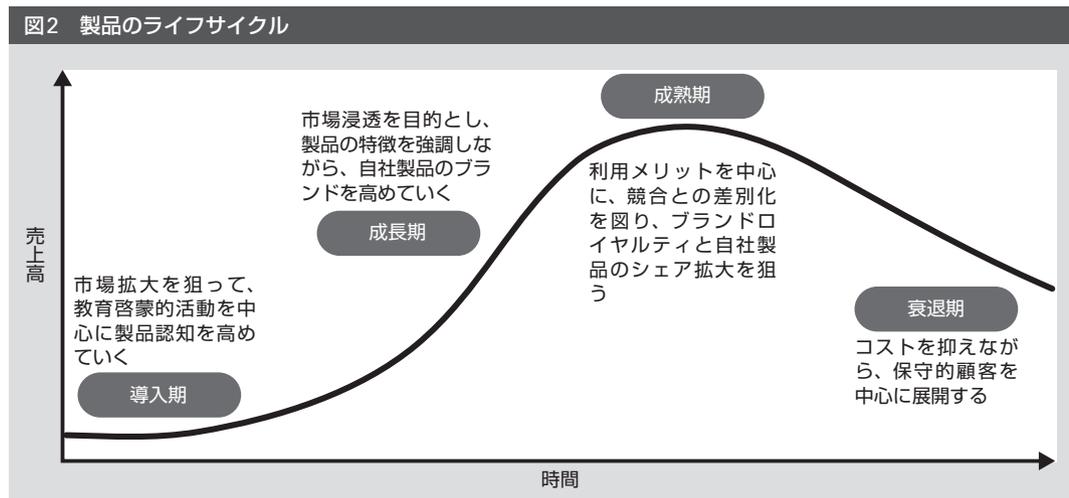
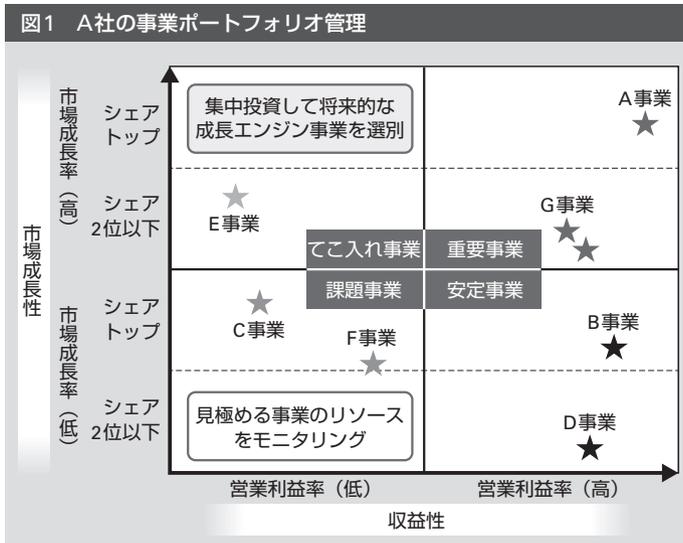
1 | 製造業A社：事業格付け機能

製造業A社は事業ポートフォリオ管理の仕組みを導入している。同社の多岐にわたる事業を、図1に示すように「市場成長率」と「営業利益率」によってセグメント分けし、管理している。同図のようにして見ることで各

事業がプロットでき、市場成長率が高く営業利益率も高い事業は、「重要事業」として継続的に投資している。対して、市場成長率が低く営業利益率も低い「課題事業」については見直しを図るなど、その事業が置かれている位置によって事業ポートフォリオの管理の仕方を変えている。こうした市場成長率と営業利益率に、自社製品の市場シェアが現在の程度なのかを加味してA社は事業の検討を深めている。

たとえば、「市場成長率は低いが営業利益率は確保できている事業」は、市場シェアトップ（図1のB事業）であれば、全社の事業ポートフォリオ管理上「金のなる木」として他の成長領域にキャッシュをもたらす重要な事業である。また、市場は成長していないもののこのまま継続していれば、残存者利益を得ることができる。しかし、市場シェアが低い場合（図1のD事業）は、残存者利益を得ることもいづれ厳しくなる。したがって、当面は利益が上がっているとしても、事業を継続するかどうかについては、中長期には撤退も含めて考えたほうが得策かもしれない。

しかしながら、こうした事業ポートフォリオは過去の市場成長率と営業利益率のトレンド



ドから導き出されるため、それぞれの事業が今後どのようになるのかまでも加味した検討がA社の課題となっている。

A社では事業ポートフォリオ上で事業の位置づけを明確にし、特に以下の、市場成長率も営業利益率も低い「課題事業」、および市場成長率が高いものの営業利益率は低い「てこ入れ事業」について重点的に管理している。

(1) 「課題事業」の管理

「課題事業」については、事業環境を一つひとつ精査している。

まず、各事業の市場における製品のライフサイクルを分析している（図2）。製品が成熟した市場環境にあるのか、それともこれから世の中に広まっていくのかのライフサイクルを見定める。たとえば「導入期」の製品の中には、過去のトレンドで見ると市場成長率は低いものの、今後、技術のブレークスルーによって低価格化が進み市場が切り開かれれば、大きな成長が見込まれるものもある。このような製品の場合、必要となる技術のブレークスルーや圧倒的な低コスト生産が自社で可能なのか、その際、販路上に自社のアドバンテージはあるのかなどを検討し、今後の市場環境の変化とその時の自社のポジショニングをA社は詳細に分析している。

逆に市場が成熟し「衰退期」に入っている事業であれば、単独での製品の生き残りは難しくなると考えられるため、他社との提携・再編などを検討している。

(2) 「てこ入れ事業」の管理

「てこ入れ事業」とは、市場が成長している

にもかかわらず、自社はその恩恵にあずかれず、営業利益率が低い事業である。この場合、A社はまず自社製品の市場シェアを分析する。市場シェアが低く十分なパイを得られていないのであれば、競合との比較をはじめ、顧客ニーズの変化に自社製品がしっかり対応するものになっているか、販売チャネルなど販売面での問題はないかなどを精査している。市場シェアがそれなりにあるにもかかわらず利益が得られていない場合は、製造コストなどコスト面を精査している。

2 | 製造業B社：新規事業創出機能

製造業B社は新規事業を創出するために、技術シーズからではなく、経営企画部門・関連事業部門・本社技術部門が共同で将来の事業環境の変化、市場・顧客ニーズの変化などをテーマに、10年先を予測している。具体的には、10年先、通信機器はどのように変化するのか、それに伴いオフィスワーカーの働き方はどのように変化するのかなどである。その中から今後、通信機器・情報機器に対するどのようなニーズが生まれるかを予測し、必要な技術要件を議論している。

一般に、研究所の開発テーマ（研究所プッシュ型開発）は中長期的なものになりがちで、事業部門側に「引き受け手」が現れないこともある。逆に事業部門から研究所への委託開発（事業部委託型開発）では、これまでの延長線上の製品しか開発テーマに上がってこない（次ページの表1）。

そのためB社は、経営企画部門・関連事業部門・本社技術部門が議論を重ね、「その事業になぜ自社が取り組むのか」をテーマに検討し、同社が取り組む必然性に鑑みて決定し

表1 事業部委託型開発と研究所プッシュ型開発のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
事業部委託型開発	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業部ニーズに基づいているため、事業化・製品化される可能性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業部ニーズが変化する可能性がある <ul style="list-style-type: none"> • 競合技術の発生 • 補完技術の少なさ ■ 事業部の枠を超えた新規性のあるテーマが出にくい（改良型が多い）
研究所プッシュ型開発	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規性に富んだ技術開発テーマを上げることができる ■ 開発テーマが研究所発であるため、研究者のモチベーションを保ちやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価の正統性の担保が難しい ■ 用途展開の方向性の確立が難しい ■ 事業化に向けた「引き受け手」となる事業部が、開発段階では明確になっていない ■ 自社強化ドメインとマッチングできない場合がある

ている。さらには、その事業を展開していくうえで、たとえば消耗品の事業は考えられないのか、その事業に自社は有効な技術を有しているかなど、B社が取り組むことの必然性を議論している。開発テーマを検討するに当たって、自社で取り組むことにより事業収益がしっかり上がる可能性があるかどうかを併せて議論し検討している。

そしてこのような場に、経営企画部門のトップである役員と研究開発を統括する役員が加わってB社の将来の事業領域を議論していることが、同社の市場ニーズ起点での事業ポートフォリオ管理に重要な役割を果たしている。B社の将来の新規事業領域を、同社が現在持っている技術のみで決めるのではなく、常に市場ニーズの変化に鑑み、経営企画部門の役員が参加することで、市場ニーズ起点での議論となっている。そして、前述のような消耗品事業までも検討することで、新たな事業モデルへの配慮も欠かさない。

3 | 製造業C社：経営監査機能

製造業C社は、事業に対する経営監査部門の監査により同社の事業ポートフォリオを管理している。

C社は事業領域が広いとため、事業ポートフォリオの管理は困難を極める。本社部門が自社の事業領域すべてを理解することは困難である。そこで同社は各事業を、①数年間の売り上げ、②利益の成長傾向、③ROA（総資産利益率）などの利益率——から格付けをしている。そして、そこで問題があるとされた事業に対して、経営監査部門が監査を実施する。同社の監査は、まず課題事業の事業環境を、経営陣が第三者的視点から冷静に判断できるようにした点に大きな役割がある。課題事業を継続すべきかどうかを同社が判断する前に、事業部門による事業環境報告とは別に、経営監査部門が事業環境認識や競合との優位性などをそれぞれ客観的に評価している。同社経営陣はこれらに基づいて事業部門の事業計画および業績の評価ができる。経営監査部門は年度監査計画を立てて監査を実施するとともに、経営陣が課題事業とする事業も同計画に取り込んでいる。

その中でも、特に事業の成長率が低く利益率も低い課題事業を重点的に監査することで、撤退すべき事業を経営陣に報告している。この報告を受け、同社経営者が事業撤退を決断したケースは過去にいくつもある。そ

れまで経営者が事業環境を判断するための情報源は事業部門からの報告しかなかったが、経営監査部門からの報告が加わることで、事業環境と事業の競争力がより客観的に評価できるようになった。

事業撤退すべきかどうかの判断は、最終的には経営者に委ねられるものの、客観的な評価ができる情報源が加わることで、経営者が意思決定をより正確に下せるようになり、この点でC社の経営監査機能は大きな役割を果たしている。

4 | 三菱電機：選択と集中による リソース再配置

三菱電機は、携帯電話端末などの事業から撤退し、カーマルチメディア事業、FA（ファクトリーオートメーション）システム事業などにリソースを選択・集中させることで「強い事業」を育てている。同社は昔から、「強い事業をより強く」という方針を貫いてきた。その実現に向けては強い事業に人やカネを投下しなければならないため、「集中」の結果、弱い事業は淘汰される。

具体的には、撤退した携帯電話端末事業の人員をカーナビゲーション事業に異動させることで後者を強化した。強くしたいカーナビゲーション事業が初めにあり、そのために携帯電話端末事業のリソースをカーナビゲーション事業に異動させて実現したのである。このようにして強い事業に人やカネを「集中」させたことで、弱い事業は自然に淘汰された。つまり、カーナビゲーション事業は結果として強くなったのではなく、まず強くしたい事業があり、そのうえで、弱い事業から撤退したのである。このようにして、携帯電話

端末で培った通信技術・表示技術を、それを必要としていたカーナビゲーション事業に投入し、事業を成長させた。

三菱電機は事業ポートフォリオを見直し続けている。グローバル競争に打ち勝っていける伸ばすべき強い自社事業を経営陣と本社経営企画部門とが明確にし、その事業が品質、納期、コストなどの面で競争に打ち勝っていけるのかどうかを常に検証している。この場合、現時点での損益や単独事業の成長性ではなく、他事業と組み合わせたうえでのトータルな成長性があるのかどうかを分析している。事業環境は激しく変化するため、これらを常に見直すことで強い事業を伸ばしていくためのリソースを捻出している。

IV 事業ポートフォリオ管理機能の抜本的強化

事業を評価し社内リソースを 成長機会に再配置

事業ポートフォリオ管理機能を抜本的に強化するには、

- ①事業評価の仕組みと評価に応じた事業フォローアップの仕組みの構築
 - ②事業環境精査の仕組みの構築
 - ③市場機会ベースでの新規事業開発の仕組みの構築
 - ④成長機会を捉える社内リソース再配置の仕組みの構築
- が必要となる。

1 | 事業評価の仕組みと評価に応じた 事業フォローアップの仕組みの 構築

個々の事業について、売り上げや利益の成長率、市場の成長性などをマトリックスにし

て評価する仕組みを構築している企業は多い。しかしながら問題は、評価された後、それぞれの結果に応じたフォローアップがなされるかどうかである。

図3に示した「課題事業」、つまり「市場成長率が低く営業利益率も低い事業」に対しては、事業環境と競合状況、社内リソースのより詳細な把握など、競争力の客観的な判断が必要となる。これらをもとに、継続するのか、社内の他事業と組み合わせるのか、あるいは他社との提携により生き残りをかけるのか、事業撤退をするのか——を判断しなければならない。課題事業では製品のライフサイクルの検討も重要である。製品の価格が高いため市場が伸びない事業については、生産規模の拡大によって市場を大きく切り開けるかもしれないが、その場合、大型投資というリスクを伴うだけに販売チャネルの強さが重要になる。製品を市場に効率よく販売・展開し、低価格によって切り開いた市場から利益を刈り取れなければ投資の回収は難しい。

同じように図3で示した「安定事業」、つまり「市場は成長していないが、営業利益率は高い事業」については、市場シェアに鑑

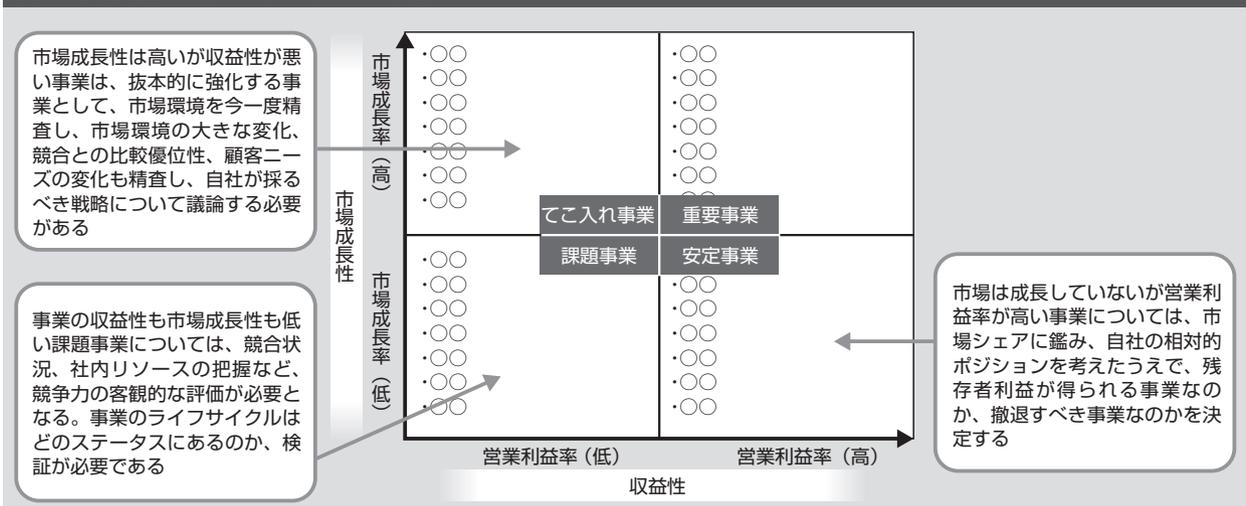
み、自社の相対的ポジションを考えたうえで残存者利益が得られる事業なのか、撤退すべき事業なのかを決定しなければならない。自社のポジショニングを明確にしたうえで、競合と比べて高い市場シェアを確保できているのであれば、残存者利益を得られる事業として、投資をせず利益だけを取り続けていくことができる。逆に市場シェアが低いのであれば、今後は市場の縮小により利益確保が厳しくなる可能性が高いため、他社への事業譲渡など再編も含めた検討が必要となる。

さらに、「市場成長は高いものの事業の収益性が悪い事業」は、抜本的に強化する「てこ入れ事業」として、①市場環境の大きな変化、②競合との比較優位性、③顧客ニーズの変化——を今一度精査し、自社が採るべき戦略について議論する。事業評価に応じて、成長する事業にはリソースを配置する、生き残りが厳しい事業に対しては撤退・売却を検討するなどのメリハリをつけた明確な決断を促さなければならない。

2 | 事業環境精査の仕組みの構築

事業環境への本社の理解は、通常、事業部

図3 事業評価アウトプットフォーマット案



門からの情報に依存しているケースが多く、したがって、その情報をもとにしては、事業部門が気づいていない視点や競合環境の認識、顧客ニーズの変化に基づいた分析をすることはできない。そこで本社としては、事業部門に依存しない情報の入手と事業環境を分析する機能が必要となる。特に事業評価については、課題事業とされている事業環境に対しより踏み込んで精査できる仕組みを、本社は構築しなければならない。

そのためには前述のC社の経営監査部門のような、課題事業を監査するプロフェッショナル部門の育成が必要になると思われ、同部門には優秀な人材を集める。それには、経営監査部門に事業部門長候補などの人員を配属し、数年間、監査の経験を積ませてから事業部門長にするというようなキャリアパスを設けておく。米国のGE（ゼネラル・エレクトリック）はこうしたキャリアパスになっており、CAS（コーポレート・オーデイト・スタッフ）と呼ばれる監査部門には、事業部門（「クライアント」と称される）を説得できる交渉力、コミュニケーション力、明晰な思考プロセスが求められる。こうした経験をさせることでビジネスリーダーを育成している。

ビジネスリーダーには、ある事業に対する専門性だけでなく、さまざまな事業環境を理解してその中の問題・課題を抽出し、事業従事者を説得し、戦略を立案できるスキルが求められる。日本企業は、現場で事業たたき上げの人材はつくり上げるものの、経営のプロフェッショナル人材の育成力が弱い。人材育成という観点も含め、このような監査の発想を持った事業環境の精査の仕組みを構築して

いく必要があると思われる。

3 | 市場機会ベースでの新規事業開発の仕組みの構築

日本企業は過去、技術シーズをベースに事業を開発してきた。日本の製造業にとってイノベーション（革新）とは、技術におけるイノベーションを意味していた。しかし、製品がデジタル化されたことで肝心の技術がコモディティ（日用品）化し、市場シェアを大きく失っていった事業領域も多い。今本社に求められているのは、「市場機会ベース」での新規事業開発の仕組みを構築することである。本社はここにイニシアティブを発揮していかなければならない。

前述したように、事業部門は既存事業の延長線上にある製品開発を進め、研究開発部門は技術シーズをベースに将来の可能性に向けた技術開発を進める。そのため、一方は新規性に乏しい既存事業周辺の製品開発となり、もう一方は、悪くすると市場環境の変化に基づかず、事業化に結びつきにくい。

市場機会ベースでの新事業開発には、市場環境や顧客ニーズの変化をいかに捉えるかが重要となる。

製造業D社では、経営企画部門、事業部門、研究開発部門のトップが集まり、市場環境や顧客ニーズの変化、新技術領域について議論を重ねている。技術シーズに偏重しやすい研究開発部門と、既存製品の周辺に偏りがちな事業部門という弱点部分を補完し合い、市場環境の変化に則した新規事業領域や技術領域の創出を試みている。議論は常に市場環境の変化に基づいた新しい事業領域を創出していくものとなる。

この場合、D社本社の経営企画部門が中心となって、事業部門、研究開発部門とともに市場環境の変化に対する共通認識を醸成する必要がある。実施の仕方は、具体的には、顧客とのコミュニケーション力に優れている人材を事業部門と研究開発部門から選抜し、重要顧客や獲得していきたい顧客などを定点観測しながら、顧客ニーズの大きな変化について議論する。こうした態勢であれば、現在起きている顧客ニーズの変化に対してすぐに議論を開始できる。市場環境の変化をモニタリングするために経営企画部門も外部の知見者と常に意見交換をするなど、市場環境の大きな変化に対するアンテナを立てておくことも重要である。こうして得られた情報によって、今後予想される市場環境の変化や顧客ニーズの変化、それに基づいた事業開発テーマについて議論し、事業案の段階で顧客に再度ヒアリングをしてテーマを固めていく。

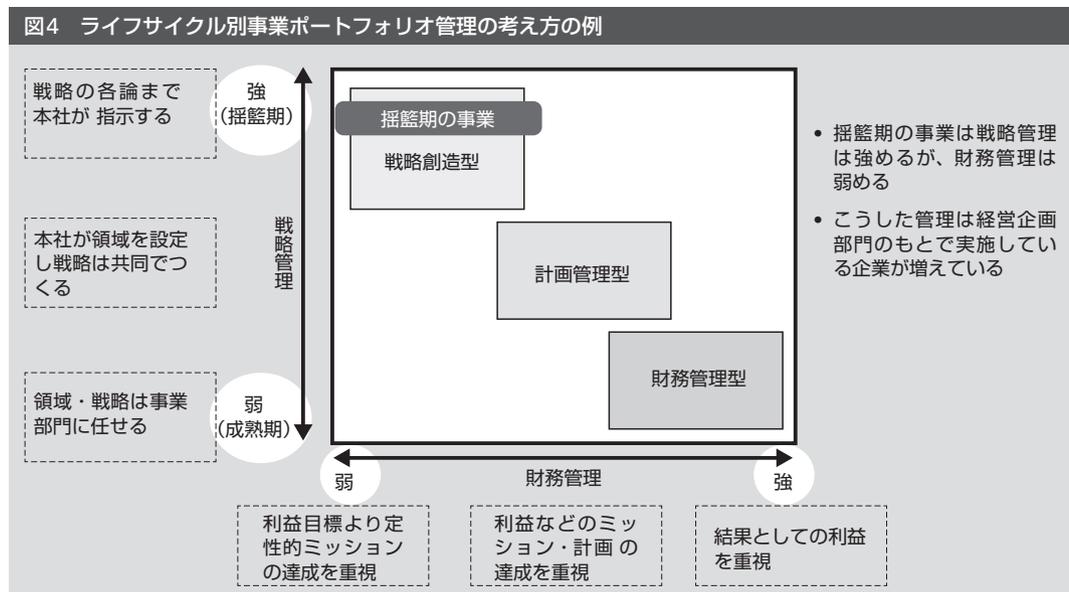
さらに、5年先、10年先の自社事業に大きなインパクトを与える可能性のある領域を設定し、技術・経営企画・事業部門が集まり、今後その領域でどのような変化が起きていく

のかを議論することも重要である。たとえばドイツの重電メーカーであるシーメンスは、都市化、人口推移、気候変動、グローバル化という4つを、自社にとって大きなインパクトを与える事業領域に設定し、10年先までの変化を予測している。

こうした議論は経営企画部門がリードし、発案される新規事業についても、財務面よりも戦略面を中心に同部門が管理していく必要がある。経営企画部門がリードする理由は、通常の事業ポートフォリオの中に新規事業を入れてその収益を厳しく管理してしまうと、新規事業を立ち上げるのが難しくなるからである。揺籃期にある事業については、戦略に対する管理は強めるものの、収益についてはある程度の猶予期間を設けながら育成していく（図4）。

4 | 成長機会を捉える社内リソース再配置の仕組みの構築

事業ポートフォリオを見直していくと、伸ばすべき事業と縮小・撤退すべき事業、言い換えると、強化すべき事業、および今後の継



続も含め検討しなければならない課題事業とが出てくる。事業の撤退・縮小のうで最も困難なのは、人員をどのように活かすかである。撤退・縮小によって生じた余剰人員を、事業売却によって他企業に転籍させるという方法もあるものの、多くは、自社内部の他事業・部門への異動が中心となる。その場合、リソースを集中的に投下しなければならない事業部門で何が必要とされているのかを明確にする。技術領域、営業・マーケティング領域、顧客基盤などが必要としている、人員をはじめとするリソースを明確にするのである。

同時に、縮小・撤退を検討している事業ではどのようなリソースがあるのかも明確にしておく。リソースを集中的に投下していくべき事業で求められているものが、縮小・撤退を検討している事業にあるかどうか、要件レベルにまで細かく落とし込みながら双方をマッチングさせる。この場合は技術も要件レベルに落とし込んでマッチングできるようにする。たとえば、強化したい事業で求められる技術要件を明確化し、こうした要件に合致

している技術人員をマッチングさせるのである。

つまり、強化すべき事業で必要とされる技術人員、営業人員、顧客基盤などの要件を明確にし、その要件に見合う人員が、縮小・撤退を検討している事業にいるかどうかを精査できる仕組みを構築する。そのためには、たとえば技術人員が保有している技術レベル、過去の製品開発などのスキルを明確に把握し、強化すべき事業が必要とするスキルに基づいて技術人員や営業人員が割り当てられる仕組みとする。本社は、こうした仕組みによって事業ポートフォリオ管理を強化し、成長領域にリソースをより集中的に投下することにイニシアティブを発揮していくべきである。

本社には、より強いリーダーシップを発揮し、戦略構築機能を抜本的に強化することが求められている。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など