

これで万全!

事業性評価・虎の巻

第8回

経営資源を選択と集中で配分する

経営承継研究会
中小企業診断士 三嶋 弘幸

Question

当社は食品製造販売業を営んでいます。新商品の投入に注力しており、毎期ヒット商品が出て
いることで、売上は維持していますが、利益面では赤字計上が続いています。

今後の更新投資と運転資金需要が見込まれますが、資金調達は厳しい状況にあります。利益体
質への転換を図るべく、事業の見直しに着手したところですが、事業性評価を高めるうえでの留
意点を教えてください。

事業性評価融資とは、過去の業績や担保に
依存した融資ではなく、今後の事業展開や成
長可能性を適切に評価して、融資を行うもの
です。

今月号では、「経営資源の適正配分」に焦
点をあてて「利益体質への転換」を考えてい
きたいと思います。

1 自社の現状を的確に把握する

自社の現状について、部門別、商品別とい
った個別の損益状況等の定量面とともに、競
争環境や取引先（仕入先、販売先）との関係
等の定性面の両面からの把握が必要です。

(1) 定量面（損益状況）

表1は、標記の会社（いろは社）の商品別
の損益状況です。この表から、商品Aは、
売上は少ないものの、利益は大きい、商品B
は、売上、利益ともに安定的に推移、商品C
は、毎期売上・利益ともに減少、商品Dは、
発売後、売上、利益ともに順調に伸ばしてい

●表1 「いろは社」商品別損益推移表

(単位：千円)

商品 A				
	H28年 3月	H29年 3月	H30年 3月	今期予想
売上高	6,800	8,900	11,500	13,000
粗利益	3,808	4,895	6,440	7,150
粗利益率	56.0%	55.0%	56.0%	55.0%
販売チャンネル	小売り			
商品 B				
	H28年 3月	H29年 3月	H30年 3月	今期予想
売上高	88,000	86,000	87,500	89,000
粗利益	17,600	18,920	17,500	19,000
粗利益率	20.0%	22.0%	20.0%	21.3%
販売チャンネル	卸			
商品 C				
	H28年 3月	H29年 3月	H30年 3月	今期予想
売上高	68,000	57,500	36,800	27,000
粗利益	13,600	9,200	3,680	2,160
粗利益率	20.0%	16.0%	10.0%	8.0%
販売チャンネル	卸			
商品 D				
	H28年 3月	H29年 3月	H30年 3月	今期予想
売上高	0	6,300	22,500	30,000
粗利益	0	1,575	6,300	8,200
粗利益率	0.0%	25.0%	28.0%	27.3%
販売チャンネル	卸			
その他	H28年12月に発売開始			

ることが読み取れます。

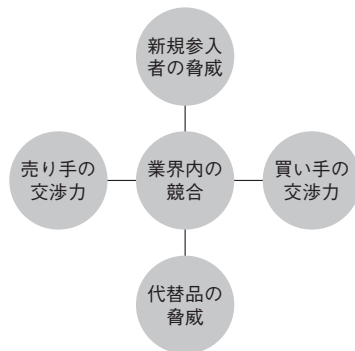
(2) 定性面

定性面での当社商品の業界での状況につい

●表2 いろは社商品別ファイブフォース

	商品 A	商品 B	商品 C	商品 D
売り手の交渉力	材料仕入先の選択肢は多数あり、売り手の交渉力は、材料高騰時以外は総じて高くない			
買い手の交渉力	リピーター顧客多く、買い手の交渉力は低い	一定の需要があり、買い手の交渉力は高くない	同種商品が多く、買い手の交渉力は極めて高い	新商品、同種商品が少なく、買い手の交渉力はまだ高くない
新規業者参入	参入障壁は低いが、リピーター顧客の維持により対抗可能	参入障壁は低いが、根強いファンが多く、当面は対抗可能	参入障壁低く、新規業者参入増加している	参入障壁は低く、今後の新規参入が予想される
代替品	代替品はあり、今後の増加見込まれるが、差別化による対抗可能	代替品はあり、今後の増加見込まれるが、差別化による対抗可能	代替品は多く、影響度合いは大きく、脅威	今後の代替品に対向するための、差別化を図る
業界内での競争	競争はあるが、価格競争には至っていない	競争はあるが、競争優位性は維持可能	同業者が多く、価格競争が激しい。商品改良等による差別化は困難	同業者が少なく、当面は競争優位性は維持可能
今後の成長性	○	○	▲⇒×	◎

●図1 ファイブフォース



で、「ファイブフォース分析」で考えてみます。業界内での競争は、「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」「将来の新規参入者」「代替品」「業界内の競争」の5つの要素（ファイブフォース）から成り立っており、この状況を見極めておくことが重要です。

この現状を踏まえて、どのように事業改善を図っていくかが課題となります。この事例をもとに、定量面および定性面から経営資源の選択と集中による配分を見ていきます。

2 経営資源の「選択と集中」とは

経営資源とは、ヒト、モノ、カネ、情報・知的資産を総称したものです。この経営資源を有効に活用し、利益を獲得することが、「企業経営」といえます。

標記のいろは社の経営資源として、以下が

挙げられます。

ヒト ⇒ 生産、営業、管理、経営者

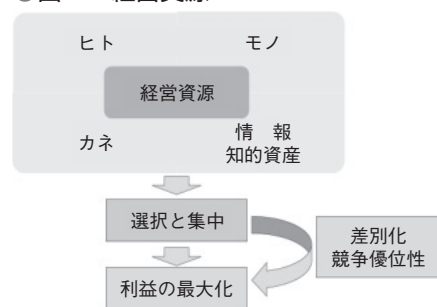
モノ ⇒ 生産設備、生産管理システム

カネ ⇒ 運転資金、設備資金

情報・知的資産 ⇒ 商標権、ノウハウ、関係性（顧客・チャネル、パートナー）

これらの経営資源により現状の事業活動を行っていますが、この経営資源は常に潤沢・豊富にあるとは限りません。特に中小企業では不足しがちな経営資源をいかに有効に活用するか、その手段として、「選択と集中」戦略が挙げられます。

●図2 経営資源



「選択と集中」とは、経営の神様と言われる P.F. ドラッカー教授が提唱した概念です。要旨は、自社の得意とする事業分野や収益力が高い事業分野に経営資源を集中させることにより、経営効率を高めるとともに、競争優位性を確保し、収益性を高めるという戦略で

す。ここで2社の事例を紹介します。

【事例1～ブラザー工業】

成功事例として、自社のコア技術に経営資源を集中し、多角化に成功したブラザー工業が挙げられます。マシンメーカーとしてのコア技術であった回転軸技術を応用し、マシン⇒扇風機・洗濯機⇒プリンター、複合機と成長分野に進出し、収益力を維持・向上させています。

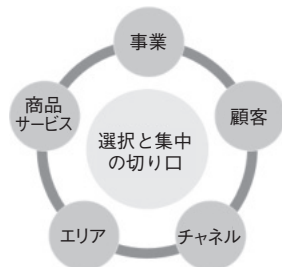
【事例2～シャープ】

失敗事例として、得意とする液晶分野に特化した家電大手メーカーのシャープが挙げられます。短期的には、“液晶のシャープ”として地位を確立し、収益効果を生み出しました。しかし、外部環境の変化（海外メーカーの安価な液晶の投入や有機エレクトロルミネッセンス（有機EL）という代替技術の実用化）に対して、再度選択と集中の見直しを行わなかったことが業績の悪化に繋がりました。

3 「選択と集中」の切り口

「選択と集中」戦略は、単一事業が多い中小企業では、自社の得意とする事業分野について、商品やチャネル等といった切り口で置き換えて考えてみるとわかりやすいと思います。

● 図3 主な切り口



(1) 商品別視点

表1を見ると、商品Bは、売上、利益ともに安定しており、会社の収益に貢献しています。一方で、商品Cは、毎期減収・減益

でジリ貧状況にあることが明らかです。商品Aと新商品である商品Dは、成長過程にあり、今後の伸びが期待できる状況にあります。

また表2から、商品A、B、Dは定性面からも競争力の維持、今後の成長性が期待されます。一方で商品Cについては、競争が激しく、今後の成長性が期待できない状況です。

いろは社の今後の事業改善の観点からは、①商品Cの生産中止、②商品A、商品Dの販売強化が効果的と考えられます。これまで、商品Cに投入していた経営資源を商品A、商品Dに再配分することで、今後の収益力向上を図ることを可能とします。また、商品Bは、安定していることから、経営資源の投入量を最小限に抑えることで、余剰となる経営資源を商品A、商品Dに振り分けることや新商品開発にも力をいれることを可能とします。

この効果としては、①商品A、B、Dの増産体制の確保（生産設備、生産人員）、②商品A、B、Dの量産による生産コスト削減、③管理コスト削減、④営業の効率化等が期待できます。

(2) チャネル別視点

いろは社のチャネル別の売上状況を見ると、小売りチャネルの商品Aは、粗利益率が高いことがわかります。卸売りチャネルの商品B、商品Dについて、一部を小売りチャネルにシフトさせることで、粗利益率の向上を図ります。チャネル別の経営資源の有効活用による相乗効果を見込みます。商品別では、撤退が考えられる商品Cについても、商品Aのチャネルを活用して小売りへのシフトによる生き残りの可能性も考えられます。売上のボリュームは落ちても、粗利益率が大幅に改善することで、収益寄与が期待できます。卸売りチャネルの商品Cの経営資源を、小売りチャネルに再配分することで効率化及

び収益力強化を図ります。

(3) その他の視点

外部資源の活用や顧客別視点等といった切り口でも活用ができます。

外部資源の活用としては、ギリ貧状況にある商品 C について生産設備を保有する外部に生産委託することも考えられます。粗利益率は低下する可能性があります。①商品 A, B, D の増産体制の確保（生産設備、生産人員）、②商品 A, B, D の量産による生産コスト削減、③新商品開発への資源投入増といった効果が見込まれます。

顧客別視点としては、取引先別の損益状況から売上・利益の高い取引先を選択し、買い手の交渉力や同業他社との競争状況を見極めたうえで、集中的な営業活動を実施することで営業効率を高めることが可能となります。同様に仕入先についても選択・集中によるコスト削減を図ることもできます。

4 中長期的視点での検討

「戦略とは他社と違うことをすることで、何をするかだけでなく、何をしないかを決めることである。(マイケル・ポーター)」つまり、「選択」とは、集中すべき事業・商品等と捨てるべき事業・商品等を決めることです。

「捨てる」という選択は、経営判断として安易にできるものではありません。捨てる事業だけでなく、集中する事業について、①事業の発展性・成長性、②自社の競争優位性、③将来的な需要予測や環境変化を考慮し、中長期的視点で考えることも必要です。

不採算部門からの撤退は、短期的にはコスト削減等の収益改善効果は高いといえます。この場合では、選択した事業部門でいかに事業拡大を図っていくかという中長期的な視点で、取り組むべき施策を検討し、成長戦略を模

索していくことが成功の鍵になるといえます。また、撤退部門について今後の需要の変化、改善の余地、取引先への影響の有無等を検討して意思決定することが必要です。

コア事業に集中する場合は、他社との競争優位性や商品・サービスの模倣困難性等が重要となります。短期的には、集中によるコスト削減等の効果が期待できますが、競合品・代替品の登場や他社の技術水準の向上等による競争優位性の低下といった中長期的なリスクがあることも考える必要があります。すべてのリスク要因を排除することは困難です。競合商品・代替商品は必ず登場するという前提で、既存商品のリニューアル、ラインナップの追加・変更、新商品の開発等の努力・工夫をし、リスク低減を図ることはできます。

5 まとめ

「選択と集中」は、限られた経営資源を有効に活用する手法であり、商品別はじめ様々な切り口で活用が可能となります。

費用対効果の最大化、つまり収益力の強化に向けて、現状の経営資源（必要に応じて外部資源の活用）をいかに配分していくかは、重要な経営課題といえます。自社の現状を正確に捉え、何（事業分野、商品、サービス、顧客等）に絞って、競争優位性を確保し、収益性を高めていくか。これを社長のリーダーシップのもとで成長戦略として事業計画に落とし込むことで、金融機関による事業性評価にプラス要因として働くようにします。

成功のポイント!

- ① 自社の現状を的確に把握する
- ② 「選択と集中」の切り口を明確にする
- ③ 集中する選択と捨てる選択が必要
- ④ 社長のリーダーシップによる実行