

これで安心!

経営革新・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第5回

事業 DD で事業の現状把握

経営承継研究会

中小企業診断士 荒川 光一

Question

私は、IT 企業を退職して地方都市の文具店を継いだ3代目経営者（30歳）です。数年前までは、店舗販売以上に地元小中高校の指定文具店としての売上が多く、業績は安定していました。しかし、近年、小中高校の売上は急減し、加えて値下げ競争や少量多品種の在庫負担から、業績は急速に悪化しています。そこで、事業の抜本的な見直しに当たり、最初にすべき現事業の評価方法を教えてください。

英国の EU 離脱やトランプ新大統領の就任などは、政治・経済的環境の不透さを増し、あらゆる分野に大きな影響を与えることは必至です。中小企業がこの新たな潮流を乗り切るためには、事業デューデリジェンス（due diligence, 以降 DD）により、自社の事業の抱えている問題点や課題を抜本的に見直す必要があります。

1 中小企業の事業 DD

今回のテーマでは、中小企業の事業を取引先、製造部門、販売部門、営業所、仕入部門等に分けて深掘し、それぞれを一つの事業部門と考えます。

そして、各事業を精査することで、限られた経営資源を選択と集中の視点で投資するポイントが分かります。

中小企業の経営革新の第一歩は、事業 DD によって、ムダを省き競争優位性があり収益性の高い事業を選択していくことと言えます。

2 事業 DD の方法

事業 DD は、外部環境や内部環境の分析を行い、この結果に基づき事業構造や収益構造の分析へと進めていきます。

(1) 外部環境分析

① マクロ環境の影響の把握

PEST 分析は、自社を取り巻くマクロ環境が、自社の事業に現在又は将来にどのような影響を与えるかを、政治・法律の変化（Politics）、経済成長・物価等の経済的变化（Economy）、人口構造・価値観等の社会環境の変化（Society）、AI・IoT等の技術上の変化（Technology）という4つの要因で分析し、把握・予測する手法です。

近年の環境変化の振幅の大きさとスピードの速さから、将来予測が非常に難しくなっています。PEST 分析は、これらの予測の精度を高めるとともに、経営革新計画の実現可能性を高めてくれる重要な分析ツールです。

これで安心!経営革新・虎の巻

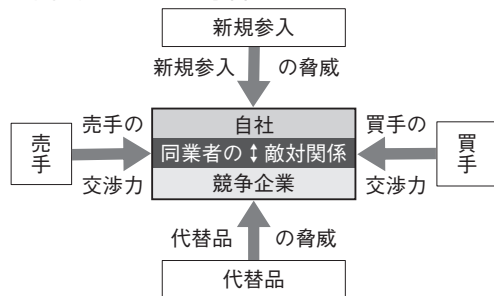
② 競合関係の把握

競合関係の把握は、5フォース(5Forces:以降5F)分析を使います。5Fは、現在の経営に大きな影響力を与える市場・顧客動向・競合状況等のミクロ要因を、5つの競争要因として分析することです。

既存の競争環境に加えて、新規参入や代替品の出現を想定して、将来の競争環境を予測することにより、自社の「脅威」と「機会」を明らかにし、スピーディーな意思決定を導いてくれる手法です。

事業DDの視点では、環境変化の中で、各事業の業界構造とその魅力度(収益性)を精査し、現状とその継続性を見極めることです。経営革新を行う際の重要な情報となります。

●図表-1 5F分析のフレームワーク



(2) 内部環境分析

分析対象は、「自社でコントロールできないもの」である外部環境に対し、「自社でコントロールできるもの」といわれる内部環境です。

内部環境分析では、4月号記載の財務DDを活用します。財務DDの結果は、過去及び現在の事業の成果を具体的な数値で裏付けてくれます。

さらに、外部環境分析の結果を加味することにより、個々の事業の今後の業績を占う第一歩とします。

具体的には、財務分析により各事業の収益

性、成長性、生産性、安全性の分析を行います。併せて、管理会計の視点から、売上高・固定費・変動費を把握し、損益分岐点分析を行い、各部門の限界収益力を評価します。

その結果を過去の実績、自社他事業、競合他社の事業実績等と時系列的に比較分析することにより、事業の継続や縮小・撤退判断の意思決定に役立てることができます。

(3) 質問者の文具店について

御社は、店舗販売、小中・高等学校へのルート販売(以降小中高販売)、現経営者がIT企業時代の経験とネットワークを活かして始めたネット販売の三つの事業に分けられます。

① 主なPEST分析

P:行政の小中・高等学校の統廃合の方向性

E:低成長の経済環境

S:少子化による生徒数の減少

T:文具やOA機器のIT化及び関連商品の多様化

② 5F分析

(i) 市場:小中高販売は、行政の方針や少子化で市場そのものが縮小。現在比重の少ない一般事業所のOA機器・備品・雑貨の市場は成長している。注文もネットの利用が増え着実に実績を伸ばしている

(ii) 競合状況:100円ショップ、ホームセンター、コンビニエンスストア等の競合先は増加。同業、他業態からの参入は簡単で参入障壁はきわめて低い。小中高への販売は市場縮小にあり、新規参入は指定制度があり難しい

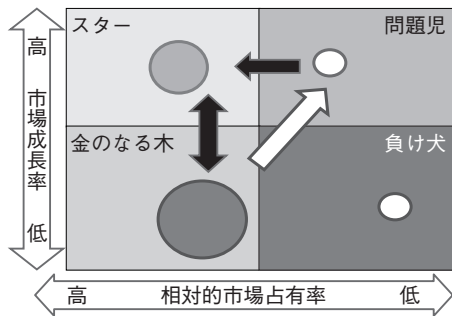
(iii) 代替品:取扱商品は、電子化、IT化や新素材の商品が開発され、多種多様な文具・OA商品が提供されている

③ 財務分析

(i) 小中高販売:売上高、営業利益が減少

- し、事業規模の縮小が顕著
- (ii) 店舗販売：駅前立地ではあるが、商店街の魅力度が下がり売上減少。トレンドに合った商品の品揃えから、来店客が多く展示場の存在であり、他部門とのシナジーあり
 - (iii) ネット販売：地元老舗文具店としてのブランド力から、事業法人の注文が着実に増加
- ④ その他経営資源の棚卸
- (i) 地元就職先として新規高卒者を継続的に採用していたため、営業戦力の年齢構成は他社比で若い。しかも営業担当は、現経営者の影響からIT、AIへの関心度が高く、新時代への適応力が高い
 - (ii) 小中校販売のため、オフィスのOA化の初期段階から、PC、コピー機器等の販売代理店であり、資材の供給ベンダーの権利も保有している。
- (4) PPM分析による評価
- プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント分析（以降PPM分析）は、縦軸に市場の成長率、横軸に相対的市場占有率をとって、事業をスター・金のなる木・問題児・負け犬という4つの象限に区分し、各事業がどこに位置しているかライフサイクルの視点で確認することで、各事業の方向性を分析します(図表-2)。

●図表-2 PPMのフレームワーク



事業の選択にあつて、資源配分をキャッシュフローで捉えます。市場の成長性をキャッシュアウト、相対的市場占有率をキャッシュインと考えます。市場の成長性をキャッシュアウトと捉える考え方は、事業のライフサイクルで説明すると納得すると思います(図表-2)。

事業にも、ヒトの一生と同じように、成長する時期と衰える時期があります。これを「事業のライフサイクル」と呼び、導入期→成長期→成熟期→衰退期に区分されます。

導入期から成長期は「問題児」の資金需要拡大(キャッシュアウト)の過程であり、成長期から成熟期は「スター」が「金のなる木」へと安定していく資金需要減少(キャッシュイン)の過程と考えられています。「金のなる木」はいずれ成熟期から衰退期へと移り、新たな「スター」や「金のなる木」の必要性が出てきます。

以上の視点で事例の御社の事業を見た場合、小中高販売はライフサイクルの衰退期にあり、ネット販売を問題児から成長期にあることが分かります。

このようにPPM分析により、各事業がどのステージにあるのかを判断し、事業の継続性や経営革新や新事業進出の必要性を検証します。この結果により、経営資源を投入すべき事業を判断していきます。

(5) SWOT分析に分析結果の整理

分析結果は、SWOT分析(Strength=強み, Weakness=弱み, Opportunity=機会, Threat=脅威)を用いて、事業DDの結果を整理します。

① 内部要因を強み・弱みで整理

内部環境分析の結果に基づき、各事業の強み、弱みを、ヒト・モノ・カネ・情報の棚卸の結果や財務分析のデータに基づき整理します。事業は強みを活かしているか、強みが弱

これで安心!経営革新・虎の巻

体化していないか、新たな弱みが生じていないか等、差別化・参入障壁等の競争優位性維持の状況を整理します。

② 外部要因を機会・脅威で整理

機会の視点でマクロ環境化や顧客ニーズの変化を捉え、新たなターゲット市場を見つけ出します。

併せて、脅威の視点で競合状況の分析により、事業の収益構造の変化を把握し、経営資源の他事業へのシフトの要否を判断します。

●図表-3 SWOT分析のフレームワーク

内部環境	強味	弱み
	<ul style="list-style-type: none"> ・地元ブランド化 ・若手営業担当 ・指定校制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・メイン小中高販売 ・事業の売上・営業利益減少
外部環境	機会	脅威
	<ul style="list-style-type: none"> ・ネット社会化 ・文具・OA商品の電子化, IT化 	<ul style="list-style-type: none"> ・少子化 ・小中校の統廃合

事例の文具店をSWOT分析で図表-3のように整理します。分析結果は、外部環境変化を捉え、「強み」と「機会」を活かせる事業に経営資源を集中することを示しています。

3 「経営力向上計画」と事業DD

「中小企業等経営強化法」で規定された「経営力向上計画」の中でも、事業DDが要請されています。計画では、下記に例示した「現状認識」として、会計士・税理士、中小企業診断士等の第三者の目で現状を冷静に把握することが示されています。

<現状認識事項>

- ① 自社の事業構成・売上高、規模
- ② 自社の商品・サービスが対象とする顧客・市場の動向、競合の動向、自社の強み・弱み
- ③ 自社の経営状況と課題
「6つの経営指標」「ローカルベンチマー

ク」等の活用により、事業価値の源泉を把握し、経営力向上、経営革新につなげます。

4 事業DDの重要性

3月号で述べましたように、近年、倒産企業数が減少し、自然死である休廃業・解散件数が増加の傾向を示しています。

事業DDは、後記の窮境状態等に陥る前に、現時点においてその兆候が現れていないか、又は原因となる問題点や課題が放置されていないか明らかにすることです。その結果を新たな事業創造や経営革新の起点とします。事業DDによる事業の現状把握の重要性はこの点にあります。

- ① 経営者が無気力なため、環境変化に対し積極的に事業の見直しをせず、経営不振となっていないか
- ② 事業・商品等のライフサイクルが衰退期にもかかわらず、経営革新や事業転換を行なわなかったため、廃業に瀕していないか
- ③ 事業構造や収益構造という視点での事業経営が疎かにされていないか
- ④ 事業の競争優位性喪失に対し、差別化に努力せず、撤退に追い込まれていないか

成功のポイント!

- ① 事業DDで事業構造や収益構造を見直す
- ② 事業DDはPEST分析や5F分析等の外部環境分析と財務分析やPPM分析等の内部環境分析を活用し、SWOT分析で整理する
- ③ 事業DDにより経営資源の選択と集中を判断する
- ④ 経営力向上計画は事業DDで行う