

選択と集中により復活！

1980年代前半のシティバンクは、総資産・純利益とも全米最大の銀行でした。ところが90年代には、不動産や発展途上国などへの融資が焦げつき、巨額の不良債権を抱えた結果、経営危機に瀕してしまいました。今また、低所得者向け住宅ローンのサブプライムローンで巨額の損失を出しているとは、歴史はくり返すということでしょうか。

ジョン・リード会長（当時）は、大規模な人員リストラと事業再編、主力役員 の総退陣を断行します。と同時に、サウジアラビアの王子に再建プランを示し、5億9000万ドルの増資を受けることに成功しました。

再建プランに沿う事業再編に着手したものの、業績はその後悪化。93年、シティバンクは期限付きの数値目標を再度設定し、リテールに特化する「選択と集中」戦略を打ち出しました。

M&Aや証券業務といった投資銀行業務を捨て、米国内の消費者金融業務とアジアを中心とした現地密着型の銀行業務に経営資源を集中。この戦略が功を奏し、96年には全米トップバンクの地位に再び咲いたのです。

問題

大手総合商社の関連会社管理部門で働くあなたは、近年赤字に転落した中核子会社の再生を任された。その子会社は複数の事業部によって構成され、売上規模も競合企業並みを確保しているのだが、過去の稼ぎ頭だった事業部の業績が低迷し、さらには、それを補うために立ち上げた新規事業が育っていない。

上司からは「ゼロベースの思い切った戦略や施策によって、2年以内に再生させてほしい」との指令が出ている。一体、どんな事業ポートフォリオ戦略を作り上げるべきか？

A 成長性の高い新規成長事業を立ち上げ、復活を目指す

B 既存事業の足元固めを最優先させ、成長戦略は一旦保留する

C 不採算事業からは即時撤退し、利益率の改善を目指す

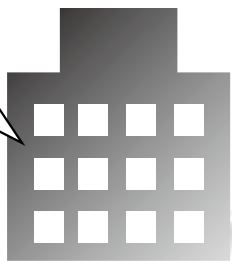
D 収益性の高い事業に資源を集中させ、成長を目指す



●事業ポートフォリオ ●鉄板とのりしろ

選択と集中により復活！

90年代、シティ
バンク経営危機

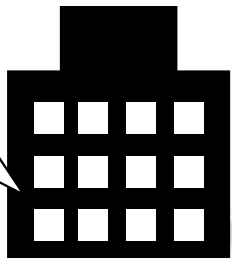


「選択と集中」戦略

||

M&A などの投資銀行業務を捨て、
リテールに特化

96年、全米トップ
バンクの地位に！

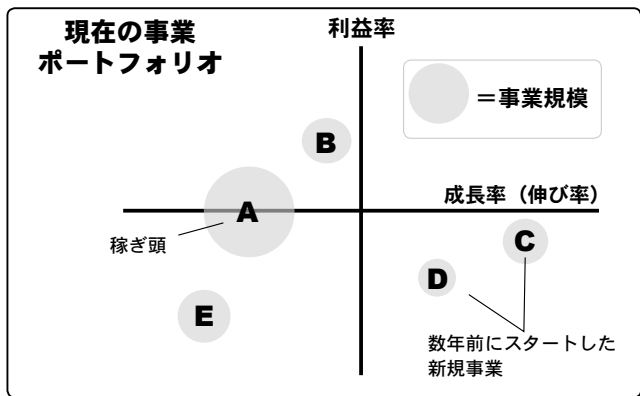


■時代に合った原点回帰で再生

国内楽器メーカーのヤマハも、再生した老舗企業の一つです。同社は99年3月に、上場以来初めて経常赤字に転落。2000年3月期も2期連続の大幅赤字を計上しました。同社は楽器市場の縮小から、エレクトロニクス事業を拡大していたのですが、赤字転落の要因は電子デバイス事業の収益悪化によるもの。ヤマハは電子デバイス事業の大幅縮小と、楽器事業への本業回帰を決断しました。しかし、それは縮小均衡とは違います。ヤマハの強みである音作りの技術を生かして市場ニーズがある製品・サービスに活用し、事業拡大を図る。時代に合った原点回帰だったのです。

楽器事業担当の伊藤修二専務が社長に就任したが、00年4月。インターネットに接続できる楽器の販売、携帯電話の着メロ半導体の事業化などを押し進め、03年3月期には過去最高となる179億円の黒字を達成。04年3月期の最終利益は440億円で、2期連続最高益を更新しました。

中核子会社の再生を任されるあなたは、どんな事業ポートフォリオ戦略を作り上げるつもりでしょうか？



コンサル
的

Suggestion

派手な成長戦略重視でも
単なる事業リストラでもない
企業再生の基本は“確実性”
まずは足元を固める！

事業ポートフォリオ戦略には「選択と集中」が欠かせませんが、何を基準に撤退、縮小、集中する事業分野を決めるのが、最大のポイントです。

問題の子会社は現在、五つの事業部で構成されています。過去の稼ぎ頭だったA事業部と歴史の古いB事業部、そして数年前にスタートした新規事業のC、D、E事業部です。

事業規模はABCDEの順ですが、利益率はBACDEの順です。赤字を続けているのはB事業だけで、A事業は採算割れ寸前。残りの三つは赤字事業です。子会社の経営陣が新規事業を相次いで立ち上げた理由は、既存のA・B事業のマイナス成長が続き、収益性も悪化の一途をたどっていたからです。

新規事業のうち、CとDは事業規模こそ伸びているものの、未だに利益は出ていません。むしろ、事業規模が拡大した分、赤字額は増える傾向にあります。E事業にいたっては、成長性・利益率ともマイナスのままです。

五つの事業をポートフォリオ化したものが、上図の「現在の事業ポートフォリオ」です。縦軸に利益率、横軸に成長性(伸び率)、○の大きさが事業規模の大きさを示しています。

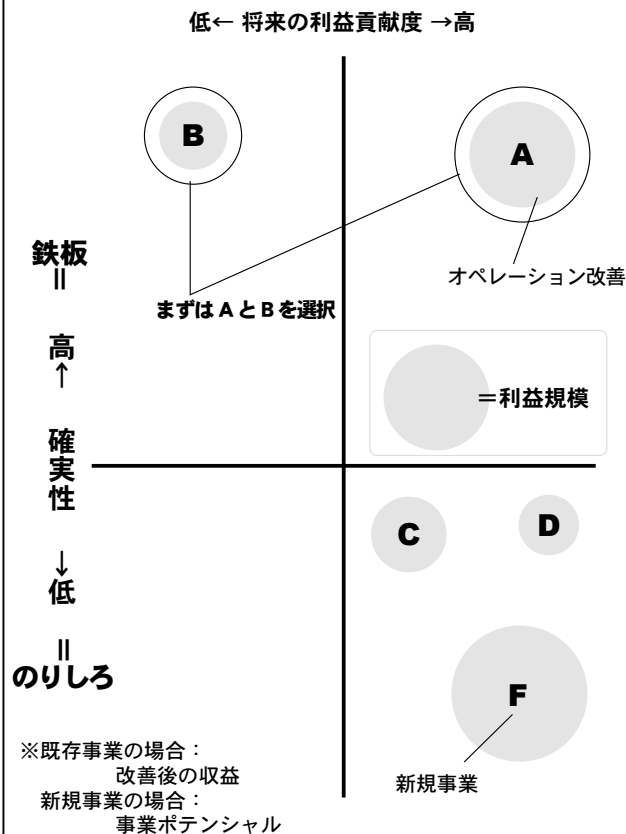
現状は一目瞭然ですが、「だからどうする(『So what』)が見えてきません。実はこの基本的な事業ポートフォリオは入口の分析でしかないのです。

■将来の利益貢献度を予測

経営コンサルタントが**ゼロベース**で企業再生戦略を考える際は、縦軸に「確実性」、横軸に「将来の利益貢献度」の事業ポートフォリオを作成します。

53ページのポートフォリオでは、AとB事業の確実性が高く、C・D事業は低くなります。高い

企業再生では「確実性」が最も重要



■鉄板なくして再生なし

企業再生では、確実性がもっとも重要です。どれだけ確実にキャッシュを得るかが、会社の命運を握っています。そして確実にキャッシュを得られる事業が鉄板で、確実性の低いギャンブル的な事業がのりしろです。

成長性が見込めるF事業は、立ち上げる（かもしれない）新規事業。当然、確実性は最低です。成長性・利益率ともマイナスのE事業からは撤退しました。利益貢献度は、既存事業のA、事業規模の伸びが続くCとD、そして万が一成功した場合のF事業が高く、B事業は低いと考えられます。

なぜかと言うと、A事業はかつて多くの利益を生んでいたため、業務オペレーションの改善さえ実行できれば、ほぼ確実に利益が上がるのです。事業規模の小さいB事業は利益貢献度こそ低いものの、現状ですら黒字化しています。改善後の利益貢献は確実です。

しかし、CとDは事業が成長しているにもかかわらず、未だに利益を上げられません。つまり、黒字化の可能性が低い事業なのです。成長分野で競合他社の参入が予測されるF事業についても、同じことが言えます。

Aの「成長性の高い新規成長事業を立ち上げ、復活を目指す」は論外です。のりしろに期待して一発逆転を狙う**A**は、選択肢に入りません。そもそも、事業立ち上げに多額の資金が必要になるのですから、現状では選択すること
が困難だと言えるでしょう。

Bの「既存事業の足元固めを最優先させ、成長戦略は一旦保留する」が正解です。派手さはなくても、この伝統企業の再生では足元固め
がもつとも効果的だからです。収益力が確実に回復したあとに、次なる成長に向けた投資をすればよいのです。

Cの「不採算事業からは即時撤退し、利益

正解

B

- A** 成長性の高い新規成長事業を立ち上げ、復活を目指す ×
- B** 既存事業の足元固めを最優先させ、成長戦略は一旦保留する ○
- C** 不採算事業からは即時撤退し、利益率の改善を目指す △
- D** 収益性の高い事業に資源を集中させ、成長を目指す △

率の改善を目指す」は△です。Eのような不採算事業から撤退するのは当然ですが、目先の採算性や利益率ばかりに目がいくと、正解であるA事業の縮小・撤退を
決断しかねません。

Dの「収益性の高い事業に資源を集中させ、成長を目指す」も△です。教科書的には間違
いではないのですが、現在の収益性⇨将来の収益性ではないとの視点が欠けています。仮にB事業に集中しても、企業再生に十分なキャッシュは稼
げないからです。高い収益率の数字を見ると、ついつい期待をしてしまうものですが、利益の総量についても、しっかりと目を向けるべきだということです。

期限付きの数値目標

2年後には、「格付けをAaに復活させる」「自己資本比率を8.0%、準備金を150億ドルにする」「ROEを16%~18%にする」などの数値目標を掲げ、確実に達成していくことで市場（投資家）と顧客の信頼を回復した。シティバンクは98年10月、トラベラーズ・グループからの合併申し出を受け入れ、総合金融のシティグループとして新たなスタートを切っている。

So what

→ 113 ページ参照

ゼロベース

過去の経緯や実績といった諸要因をいったんゼロクリアし、そのうえで最善・最適な対処法を考えること。

Chapter1. 経営戦略系

例題⑤

資金調達方法

よくあるSituation

既存事業と新規事業で
早急の資金調達が必要。
財務担当者として最適
な方法は？

