



中小企業の事業内容変革におけるポイント

- 円滑な新分野への進出と既存事業の縮小・撤退のために -

(要 旨)

1. 必要性が高まる中小企業の事業内容変革

景気の長期低迷と経営環境の大きな構造変化の下で新分野進出（新製品・サービス開発、新市場開拓、経営多角化）ならびに既存事業の縮小・撤退など新しい環境に対応した事業内容の変革による経営革新や収益基盤再構築の必要性が増している。

2. 事業内容の変革は長期的な成長・発展に資する

事業内容の変革は未知の分野への取り組みであり、情報の読み違いや試行錯誤が避けられず、失敗のリスクも小さくはない。しかし、困難を克服し成功すれば、新しい環境に対応した事業内容の再構築、収益基盤の強化、新しい経営資源の蓄積と事業展開の幅の拡大、社員の能力向上と社内活性化、など自社の長期的成長・発展に資する効果が期待できる。

3. 新分野進出の成功のポイント

新分野進出の成功のポイントとしては 進出分野の妥当性、適正な進出のタイミング、自社保有及び外部経営資源の有効活用、社内一丸となった粘り強い取り組み、日頃からのしっかりした事業運営の積み重ねなどがあげられる。特に進出分野については市場の成長性と当該市場での自社の競争力を分析し、設定した収益目標達成の蓋然性、社内の成功意欲の強さなどを総合的に検討し決定すべきである。

4. 既存事業の円滑な縮小・撤退のポイント

既存事業の縮小・撤退のポイントとしては、社長の決断力、既存事業の見通しの正確な把握、適正な縮小・撤退のタイミング、公表時期などへの配慮、などがあげられる。特に縮小・撤退に伴うコスト負担と取引先や社員へのマイナスの影響の軽減や調整に配慮する必要がある。

5. 取引先の事業内容変革に果たすべき信用金庫の役割

中小企業は、環境変化に対応してその存続と長期的発展のため事業内容の変革を進める必要がある。信用金庫は取引先に対して従来からの財務改善への助言・指導に加えて、必要に応じて外部資源も活用しながら各種情報提供や企業紹介などを行い、その円滑な推進を支援すべきである。

はじめに

中小企業の多くは、過去からその時々々の環境の変化に応じて新製品開発、新市場開拓、既存事業の縮小、撤退など事業内容を変革しながら、存続や成長・発展を遂げてきた。

最近では、景気の長期低迷による既存事業の停滞に加え、需要の成熟化、ITを中心とした技術革新、グローバル化の進展など経営環境に大きな構造的変化がみられる。このため、事業内容の変革による経営革新や収益基盤強化の必要性が従来以上に増大している。そこで、本稿では信用金庫の取引先中小企業との円滑な取引やその経営改善サポートなどの参考となるよう、中小企業における事業内容の変革について、必要性、効果、手順、成功のポイント、取り組み上の留意点などを実例も踏まえて整理した。

1. 中小企業における事業内容変革の必要性

(1) 事業内容変革の必要性

事業内容を何ら変えず、既存事業の継続により企業の存続、成長・発展が図られればそれにこしたことはない。しかし、事業環境は刻々と変化しており、過去の中小企業経営の実態からみて、一般的にはいつまでも同じ事業、製品・サービス、市場のみにとどまっていると企業の成長が望めないばかりか、停滞からじり貧傾向をたどり、結果的に企業存続の危機に見舞われることにもなりかねない。特に最近では、製品・サービスへのニーズの多様化とライフサイクルの短縮化ならびに国際的規模での企業間競争の激化などから事業環境が大きく変化していること、業況が長期低迷する中であって、既存事業のみの業況改善策の効果に限界が出ていること、などから既存の事業内容を再点検し、新製品開発、新市場開拓、経営多角化ならびに既存事業の縮小・撤退を通して新しい環境に適合したものに变革していくことが必要となっている。

事業内容の変革への取り組みは容易なものではなく、失敗のリスクも小さいとはいえないが、環境変化により新しいビジネスチャンスが生み出されており、企業の長期的な存続・発展の視点から積極的な挑戦が求められている。

(2) 事業内容変革の形態と特徴

事業内容の変革の形態は、新分野進出と既存事業の縮小・撤退に大きく分けられる。

うち新分野進出については、製品・技術、サービス（以下「製品」という）と市場・販路（以下「市場」という）を軸にして、既存と新規の関連性の有無により組み合わせた4区分による見方が一般的である（図表1）。

（図表1）製品・技術と市場別による新分野進出の4形態

	製品技術	既存製品・技術	新製品・技術	
市場				リスク 小 ↓ 大
既存市場		既存事業の高度化	新製品開発	
新市場		新市場開拓	経営多角化 事業転換	
		リスク 小	大	

（備考）信金中央金庫総合研究所作成

進出形態を既存事業との関連性

でみることにより、取り組みの困難性やリスクの度合いが推測され、進出にあたっての戦略が立てやすくなる。

事業内容の変革は、新分野進出となる4形態にさらに既存事業の縮小・撤退も含めると5つの形態に分かれる。次にこれら5つの形態別に変革の内容と特徴をみってみる。

既存事業の高度化

製品、市場の変化を伴わない中での事業内容の変革としては、高収益製品・市場に焦点を当てた製品の改良（性能・品質向上）、品揃えの拡大、販売の効率化などが挙げられる。

いわば既存事業の高度化といえるが、他の事業変革に比べると現状維持的色彩が強く、リスクや困難の度合いが小さいことから、多くの中小企業で日常的に取り組まれている。反面、成熟市場では競争激化や供給過剰を招きがちで収益貢献効果は相対的に小さい。

新市場開拓

既存市場が成熟化し競争が激化する中で、既存の製品や技術・ノウハウを使い新市場を開拓するものである。新市場の開拓には海外市場も含めた地域的な拡大と業務用から家庭用への展開など既存ルートとはまったく異なる新規販売ルートの開拓などがある。とりわけ、すでに参入企業のいる新市場で競争力を持つには、特徴ある製品の投入や潜在ニーズの発掘などによる市場の創造、エンドユーザーへの直販など競争相手に対して製品や販売方法などで何らかの差別化を図り、優位性を確保することが求められる。大企業などに比べて経営資源の限られる中小企業の場合、新市場への進出は総花的にならず、顧客ニーズ（機能、価格など）や顧客層（年齢別、所得別など）などの組み合わせにより市場をセグメント化し、自社の特徴・強みを生かして高シェア確保が見込めるニッチ市場に進出することが少なくない。

新製品開発

新製品を開発し主に成長の見込める既存の市場で販売するものである。ここでの新製品は、既存製品とは顧客層や用途などが異なる、新技術・ノウハウを付加している、などの点で、上記の製品改良とは区別される。新製品開発は、顧客ニーズの変化に対応しかつ競合他社製品との差別化を考慮して行う必要がある。また、常に自社の製品のライフサイクルに留意し、成熟製品との入れ替えなどバランスのとれた製品構成を念頭に置くと同時に、一般的には自社技術・ノウハウの活用を供給者の発想中心に考えたものではなく、顧客ニーズに基づいて行うことが重要である。

経営多角化・事業転換

成熟化し競争も激しい既存事業とは製品、市場とも異なる新しい事業（異業種）へ進出するものである。既存事業を継続しながら新事業へ進出するものを経営多角化といい、既存事業を全廃し新たな事業をはじめものを事業転換という。

経営多角化や事業転換は、製品、市場ともに今まで経験のない未知の分野であるため、その推進に必要な経営資源を新たに蓄積するか外部から調達せざるを得ず、他に比べリスクが大きい。特に経営資源の乏しい中小企業にとっては取り組みにくい形態といえ、外部資源の有効活用などを含め明確な経営戦略に基づいた展開が必要である。また、経

営多角化は新たな経営ノウハウなどが必要であり、他の形態に比べ企業運営全体の複雑性、困難性が増加する。

新分野進出については、保有する経営資源が活用できる既存事業と関連性のある分野に進出するか、新資源の獲得や外部資源を活用し敢えてリスクの大きい成長分野へ進出するか、に分かれる。一般的に、中小企業の新分野進出はリスクが相対的に小さな既存事業の経営資源活用による場合が多く、既存事業と無関係の成長分野への進出は希である。

既存製品・市場の縮小・撤退

不採算、非効率な既存事業の製品・市場の一部縮小あるいは全面撤退により状況の改善を図るものである。また、これに伴って経営資源を効率的で将来性の見込める分野に振り替えることにより、新事業の柱を樹立するための経営資源を確保し、事業内容を新しい環境に対応したものに再構築することが期待できる。

縮小・撤退は一時的に売上の減少や取引先への信頼喪失などのリスクがあり既存事業に対する社内の根強い愛着・未練とも相まって、一般的には縮小・撤退の決断が遅れたり、決断しても実行に手間どることが多い。

(3) 事業内容変革の効果・効用

事業内容の変革は、試行錯誤を行いながら新分野に挑戦するものである。その形態の違いにより程度の差はあるが、一般的には成果が出るまで時間がかかり失敗のリスクが小さくないこと、社内からのあつれき・反発および取引先からの信用低下が生じやすいこと、などから経営判断としては難しいテーマである。反面、困難を克服して変革に成功すれば、新しい経営環境に対応した事業内容の再構築ならびに収益基盤の強化が見込める他に、次の様な企業の長期的な成長発展に資するプラス効果が期待できる(図表2)。

(図表2) 新分野進出効果と既存事業の縮小・撤退効果

<p>【新分野進出効果】 新しい経営資源(技術・ノウハウ、市場など)の蓄積が図られ、今後の事業展開の幅が広がる。 社員の意識改革と能力開発・向上を促し企業内の活性化が図られると同時に環境変化への対応能力が高まる。 既存並びに新規に蓄積した経営資源の相互利用、相互補完による既存・新事業の相乗効果(シナジー効果)が図られ経営の効率化が期待できる。</p> <p>【既存事業の縮小・撤退効果】 非効率に利用されていた経営資源の有効活用が図れる。 縮小・撤退予定の既存事業(製品・市場)の再点検により、当該事業の収益回復、再活性化が実現する場合がある。</p>
--

(備考) 信金中央金庫総合研究所作成

以下では、事業内容の変革の目的、プロセス、成功のポイント、取り組み上の留意点について、新分野進出と既存事業の縮小・撤退に分けて検討する。

2. 新分野進出が成功するためのポイント

中小企業は新分野進出の必要性を認識していても、人材、技術力、販売力、資金調達力などの経営資源の蓄積が乏しいこと、景気の長期低迷と事業環境の構造変化の下で新分野進出のリスクが増大していることなどから、取り組みを躊躇する企業もある（97年12月の中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」により中小企業の新分野進出^(注) 1への取り組み状況をみると、「取組み済」および「取組み中」の一般中小企業の割合は45%となっている。その他は「将来取組みたい」22%、「未定」26%、「取組むつもりなし」7%）。しかし、既述の通り、新分野進出の必要性は増しており、リスク軽減を図りながら積極的に取り組むことが望まれる。

ここでは新分野進出の標準的プロセスに沿ってリスク軽減策ならびに新分野進出の成功のポイントなどについて検討する。リスク軽減策や成功のポイントは進出形態により多少の差はあるが、考え方としては共通部分が多いことから一括して検討する。

(1) 新分野進出の目的

中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」（97年12月）により一般中小企業の新分野への取組理由（複数回答）をみると、「新たな収益源の開拓」51%、「事業の一層の拡大」42%、「潜在的事業化シーズの存在」10%という前向きに事業拡大を目指したもの、「既存事業への不安」23%、「既存事業の競争激化」24%という環境悪化に対応したもの、「消費者ニーズの多様化への対応」16%、「取引先からの要請」9%という顧客志向に立脚したものなど多様化している。内容的には、前向きに事業拡大を目指す企業の割合が多く、顧客志向に立った企業の割合が相対的に少ない。

(2) 新分野進出のプロセスとリスク軽減策

後述する新分野進出企業の実例などを参考に、標準的に行われていると思われる新分野進出のプロセスに沿って、取り組み内容とリスク軽減策などを検討する（図表3）。

経営方針の決定と事業環境・自社経営資源の分析

新分野進出は、既存事業も含めた自社の事業内容に係る経営上の大きなテーマであるため自社の将来に向けての経営方針、経営ビジョンと関連づけて行う必要がある。これにより、進出分野の検討や経営資源蓄積の大きな方向性が明らかになり、また新分野への社内一体となった取り組みに対する納得性が得やすくなる。また、経営方針、経営ビジョンの作成・見直しに合わせて、自社の事業環境の現状と見通しならびに自社の保有

(注) 1 新分野進出とは、新規事業への進出・転換、新規性の高い製品・サービスの提供・サービスの高付加価値化、提供手段の革新、製品・サービスの絞り込みによる専門化、などを指す。

経営資源、事業の特徴・強み、経営課題などを再確認しておくことがビジネスチャンスの評価や絞り込みの判断に役立つ。

進出分野に係る情報収集

進出分野に係る情報収集は経営方針と関連づけで行うことが効率的といえるが、中小企業ではそれにとらわれず幅広く収集しているケースが少ない。

新しいビジネスチャンスは、高齢化の進展や技術革新など経済・社会環境の変化、顧客の潜在・顕在ニーズの変化、新たに蓄積された自社保有経営資源の活用、取引先の要請、など多方面に存在している。

中小企業が新しいビジネスチャンスの情報を幅広くかつ効率的に収集するには、市場の成長性と自社の競争力が見込める分野に焦点をあてながら、受身でなく能動的に多方面に働きかけることが重要である。具体的には、社長自身が率先して収集すると同時に収集のポイントを示し社員の力を活用する、エンドユーザーも含め多くの顧客と接触しその潜在・顕在ニーズを的確に把握する、問題意識を持って関係先企業や外部の人脈、新聞・雑誌など多方面から情報を収集する、などがあげられる。これらを円滑に行うためには、日頃から常に新しい事業展開を考える企業風土をつくり社員の問題意識・情報感度を高める、既存事業と直接関係しない分野も含め適宜見直しも行いながら幅広い情報源を持つ、などを行う必要がある。

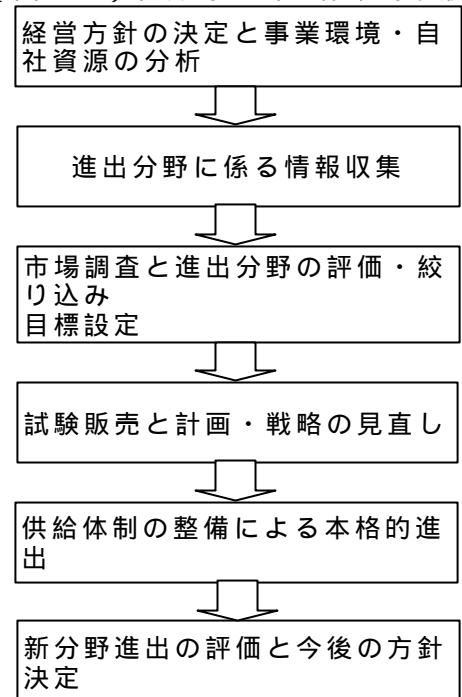
市場調査による進出分野の評価・絞り込みと目標設定

幅広く集めたビジネスチャンスの情報について当該市場の成長性やその市場における自社の競争力ならびに自社の経営方針に基づく将来の事業内容との適合性などを検討分析し、自社の事業として成り立つか否かの視点で絞り込みを行い、進出分野を最終決定する。中小企業は、ビジネスチャンスの情報を単発的に収集し、その進出の是非をその都度決定することから、全社的な見地や長期的見通しなどに欠けていることが多い。新分野進出の成否は「どの分野に進出するか」に大きく左右されるため、進出分野の選別方法については後記(3)で詳しく検討する。

試験販売と計画・戦略の見直し

見本品などを想定顧客に試験的に販売し、実際に市場で事業として成り立つか否かを検証・確認するものである。予想に反して反応が悪い場合にはその原因を調べ製品の価格・品質等や販売ルートについて進出計画を見直す必要がある。なお試験販売で良い感触を得ても、本格販売の段階では厳しい結果となることもあるため、試験販売対象層の偏りを避け、また価格・品質などに対する顧客の反応について慎重な分析を行う必要が

(図表3) 新分野進出の標準的手順



(備考) 信金中央金庫総合研究所作成

ある。

供給体制整備による本格的進出

試験販売の感触を踏まえて、社内供給体制の整備（設備投資、人員確保、外部資源の活用など）を行い新分野へ本格的に進出するものである。人員、設備投入の意思決定とその実行を行う重要なプロセスであり、これまで検討してきた進出計画をもう一度吟味する慎重さが必要である。進出の成果は言うまでもなく実行段階での取り組み姿勢・方法に大きく影響されるため、進出の必要や意義などを社内に周知徹底し社内一丸となって強い成功意欲を持ち、粘り強く取り組む必要がある。新分野で競争力を持つためには、既存事業での経営資源を有効に活用する、製品自体だけでなく販売方法やアフターサービスなども含めた差別化を図る、エンドユーザーを含め顧客の真のニーズに的確に対応する、特色・強みを発揮するためセグメント化した市場に経営資源を集中投入する、などを行う必要がある。なお、既存の経営資源だけでは対応できず外部資源の活用が必要な場合には、自社のイニシアティブが確保され、自社のニーズにあった的確な協力先を選定する。

新分野進出の評価と今後の方針決定

新分野進出の収益目標と実績を比較して事業評価を行い、当該分野の今後の取り組み方針（事業拡大、縮小、撤退）を決定する。この段階での留意点としては、短期的に大きな成果を望まず実績の評価は中長期の視点で行う、単年度ごとに目標達成度をチェックし目標との乖離については原因を早期に把握し改善策を講じる、損失などがリスク管理上設定したラインを超えた場合は面子などにこだわらず潔く撤退する、などが挙げられる。

（３）進出分野の選択基準

進出分野（事業、製品、市場）を絞り込み最終決定するには、まず、市場の成長が見込めるなど収益を得られる可能性があるか、保有経営資源の活用などで当該市場で自社の優位性・競争力が見込めるか、を調べる。

まずの観点から、市場の成長性が見込める分野は、市場規模、需要見通し、事業・製品のライフサイクルの位置などの視点を総合的に分析して判断する。

市場の成長性を判断するには、既参入企業の動向把握などを通じた市場調査、取引先などからの情報、外部人脈ネットワークからの情報、各種調査機関の調査、新聞・雑誌情報など幅広い情報収集が必要である。中小企業では、成長企業との取引深耕、自社の特徴・強みを生かせるニッチ市場、顧客の潜在ニーズ掘り起こしによる新しい需要の創造、物流など革新の余地が多く残されている分野、などが成長分野のターゲットとなり得る。

次にの観点では、市場の成長が見込める分野は他社の参入も多く競争が激しいため、当該市場で競争力を持つことが必要となる。

新分野での自社の競争力は、当該市場での顧客動向（特性・嗜好など）、競合企業の

動向（供給力、コスト対応力、技術力など）、要求される価格・技術・品質水準、販売方法などを調査検討し、自社の対応能力と比較考量して判断する。

と の両面で条件を満たせば進出成功の確率が高いといえるが、現実には成長分野と自社の資源・強みが生かせる分野が完全に一致するケースは多くない。

次に、上記 、 を踏まえて進出分野での事業の収益目標（計画）を立て計数面から進出の妥当性を具体的に検討する。売上高、利益額、利益率などの収益目標（計画）をできるだけ実現可能性の高いものとするため、具体的な達成手段を検討して設定する。新分野進出は試行錯誤も多く、一般的には成果が出るまで時間がかかるため、目標設定は3年程度の中期的視点で行う（単年度目標も設定し進捗度をフォローする）。設定した収益目標を既存事業の実績収益、新分野への当初の期待値などと比較し、進出分野決定の妥当性を判断する。そして、目標（計画）達成の蓋然性、社内での体制整備と成功意欲の強さ、新たな経営資源の蓄積・組織活性化・社員の意識改革など定性的効果への期待度、自社の将来の事業方針との整合性、などを総合的に検討し進出分野を最終的に決定する。

なお、収益目標（計画）は十分検討して設定したとしても未知の分野での不確かな情報に基づいており、目標の実現は実行してみないと分からない面がある。このため、新分野進出が企業全体の存続に影響が出ないように、あらかじめ資金・人材投入や損失額が一定の水準を超えたら進出を停止するなどのシナリオを決めておく必要がある。

（４）新分野進出成功のポイント

中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」（97年12月）により、一般中小企業の新分野進出への評価をみると、「成功」27%、「ある程度成功」48%、「あまり成功とは言えない」11%、「失敗」7%、「現段階では評価できない」7%となっており、成功と評価している企業が比較的多い。

新分野進出の成功率を高めるのに絶対に確実といった手段はなく、基本的には個々の企業が置かれた環境に合わせて独自に創意工夫することが重要である。ただし、新分野進出のリスクを小さくし成功の確率を高めるためのポイントがあり、主なものを整理すると以下の通りとなる。

進出分野の妥当性

既述のように、市場調査など周到な事前準備に基づき、市場の成長が見込め、そこで自社に競争力があるとみられる分野に進出することが重要である。また、既存事業との相互依存関係が強く、相乗効果（シナジー効果）が発揮できる分野であることが望ましい。

適正な進出タイミング

既存事業が順調に推移している間は、既存事業への人材、資金などの経営資源の投入ニーズが高く、一般的には不確かな新しい分野向けに資源配分が検討されることは少ない。

しかし、技術開発や販路開拓などを行い新分野進出が事業として軌道に乗るには相応の時間が必要であり、既存事業が成熟し衰退の兆候が現れた段階で検討を始めるのでは遅すぎるといえる。現在既存事業が順調でも、ライフサイクルからみていずれは需要が成熟、停滞し他社との競争激化に見舞われる恐れがあることを常に認識し、早い段階で進出の検討・準備を始めることが重要である。

また、当然ではあるが進出分野でのビジネスチャンスをつかむタイミングにも十分留意する必要がある。

既存経営資源と外部資源の有効活用

新分野進出のために新たな経営資源を蓄積するとなると相応の時間がかかるため、既存の生産設備、技術・ノウハウ、販売ルート（販路）などが活用できれば効率的な進出が可能となる。このため、既存の経営資源をいかに活用するかがポイントといえる。また、経営多角化や事業転換に際して必要とされる外部資源を確保するために、日頃から多方面にわたる外部のネットワークづくりを行っておくことも重要である。

社内一丸となった粘り強い取り組み

企業によっては生き残りのため本腰を入れて新分野進出に取り組む必要があるにもかかわらず、社内的に抵抗とあつれきが生じ足並みを揃えにくい面がある。社長が自ら強い成功意欲を持ち率先して取り組む一方で、社員の意識改革を進め社内一丸となって粘り強く取り組むようリーダーシップを発揮することが必要である。

日頃からのしっかりとした事業運営の積み重ね

競争力のある差別化した製品開発に必要な経営資源の蓄積、社員の意識改革に必要な職場風土づくり、外部資源を有効活用するためのネットワーク構築、など新分野進出にあたり重要と思われる企業体制は一朝一夕ではできない。日頃から既存事業でのしっかりとした業務運営の積み重ねが新分野進出の下地として重要となる。

(5) 企業全体の視点からみた新分野進出の留意点

新分野進出は中小企業経営に大きな影響を与えるが、企業全体の視点からみた留意点について試みる。

利益の機会を求めて既存事業との関連性が薄い分野で過度に製品・市場の多様化や事業の多角化を進めると、限りある経営資源が分散化し、また組織管理の限界を超えて企業全体の経営効率が低下する。

新分野の事業は、そのライフサイクル、市場規模、販売単価の違いなどにより既存事業とは運営面で別の発想が求められ、既存事業向けの事業推進方法や管理方法へのこだわりが失敗を招く場合がある。違う方法が求められているにもかかわらず、中小企業の中には既存事業から新分野への人員の配転は行わずに兼務するところもあるが、注意が必要である。

それぞれの製品や事業のライフサイクルを念頭におき、全社的な製品や事業構成のバランスに配慮した新製品、新事業開発を行う。

新分野と既存事業の間で経営資源の配分をめぐる組織内の対立から有望な新分野や事業に資源がまわらなかつたり、期待感先行で新事業に過度に資源配分される危険性がある。新規、既存事業の位置づけを明確にし、社長自身が社内を納得させねばならない。

新分野進出のプロセスの中で講じた対策と成功・失敗要因などを分析・整理し、新分野進出のノウハウの蓄積を図る。

3. 円滑な既存事業の縮小・撤退のためのポイント

中小企業における既存事業の縮小・撤退は、後ろ向きのイメージがあり対外的な信用への配慮などから新分野進出に比べて表に出にくい。しかし、縮小・撤退の事例は相当数あり、特に最近の厳しい経営環境の下では増加傾向にあるとみられる。既存事業の縮小・撤退は人員削減などによる社内モラルの低下、売上の減少・消失による当該事業に投下した資本の回収難、取引先の信用低下などを招きかねない難しい経営テーマである。新分野進出と同様に標準的プロセスに沿って円滑に縮小・撤退するためのポイントについて検討する。

(1) 既存事業の縮小・撤退の目的とプロセス

既存事業の縮小・撤退の目的は、企業収益の改善、非効率に利用されていた経営資源をより効率的で将来性のある分野に振り替えて有効活用を図る、事業内容を新しい環境に対応したものとする、などが主なものである。

その実行における標準的なプロセスは、以下に説明するとおり 縮小・撤退の必要性の認識、縮小・撤退分野の決定、縮小・撤退方法の決定、縮小・撤退の実行に大きく分けられる。

縮小・撤退の必要性の認識

既存事業の製品別、市場別採算分析により不採算分野を把握し、今後の需要見通しや新たに講じる改善策からみても採算好転の目処が立たないと判断した場合は、当該分野の縮小・撤退を検討する。上記の通り縮小・撤退は難しい問題を抱えており、慣れ親しんだ既存事業への愛着とも相まって、ともすると事業見通しや改善策の効果を甘く見がちとなる。縮小・撤退は経営効率を高める面があると前向きにとらえ、信頼できる外部の意見も聴取するなど客観的視点で冷静に判断する必要がある。各製品・事業を客観的に見直していくことは、縮小・撤退の必要性を見極めるために必要であることはもちろんだが、事業内容全体の再点検にも役立つ。

縮小・撤退分野の決定

で選び出した縮小・撤退分野について、現在の採算状況、今後の市場成長見込みと自社の市場競争力(シェア)の程度、将来の事業展開との関連性などを総合的に検討し縮小・撤退を決定する。その際、企業の余裕度などにもよるが、現在は赤字でも当該分野が企業のイメージアップと中核的な技術・ノウハウの習得・蓄積に資する「健全な赤

字部門」であれば縮小・撤退の対象としない。逆に黒字部門でもより効率的な分野への経営資源の振り替えのため縮小・撤退を検討することも必要である。

縮小・撤退分野の決定には社内で部門間の対立も予想され、最後は私情にとらわれない社長の公平な裁断が必要である。なお縮小・撤退は社員の動揺や対外的な信用力の低下に繋がらないよう、できるだけ対外・対内ともに秘密裏に検討を進めることが重要である。縮小・撤退の決定は社長の専管事項として冷静かつ厳しい決断を迫るものである。

縮小・撤退方法の決定

縮小・撤退の方法は、企業のコスト負担、対外信用の低下、社内の動揺などにできるだけ配慮したものとする。コスト負担の軽減策としては、自社内の関連分野や新規分野への人員・設備の転用、事業肩代わり先や事業支援先の探索（M & A、同業者などへ使用できる資産として売却など）などがある。対外交渉を要する方策については秘匿性に十分に配慮し対象先を絞った水面下での交渉が必要である。取引先に対しては、代替品の仕入・販売の提案などできるだけ信頼低下を少なくする誠意を持った対応策を用意し、社員に対しては他部門への配転、再就職先紹介、事業肩代わり先探索など就労維持に向けた最大限の努力を行うことが重要である。

縮小・撤退の実行

縮小・撤退を決断しても、特に上記のような内外関係者に厳しい対応を迫らざるを得ない場合、実行が遅れがちとなる。しかし、一般的には実行が遅れば遅れるほど企業のコスト負担は増加し、経営面のダメージは大きくなる。内外関係者に自社の厳しい状況に対する理解を求め、また与える影響を最小限とする努力を行いながら、自社の存続・発展という視点から迅速に実行する必要がある。

(2) 既存事業の円滑な縮小・撤退のポイント

縮小・撤退を円滑に行うための主なポイントを整理すると以下の通りとなる。

社長の決断力、実行力

内外関係者に対して厳しい対応を迫る縮小・撤退の決定・実行は社長の経営者としての真価を問うものといえる。企業の存続・発展という経営に対する強い信念を持ち、関係者への影響をできる限り少なくする努力を最大限払うことにより、勇気を持って決断・実行する必要がある。

既存事業見通しの正確な把握

既存事業の需要動向・収益動向が基本的に下降トレンドにある中で、縮小・撤退への対応の難しさや愛着、さらには一時的な状況の好転への過大評価などから、結果的に事業の先行き見通しの判断を誤ることがある。赤字の垂れ流しを防ぎ、早期に対応策を講じるためにも、多面的な情報収集に努め客観的で正確な判断を行う必要がある。

適正な縮小・撤退のタイミング

事前準備を十分に行い、内外関係者への影響に配慮しながらも、縮小・撤退コスト軽減の見地から必要性を認識した後はできるだけ迅速に決定・実行し、タイミングを逸す

ることのないようにする。関係者への影響が少なくまた低コストでの縮小・撤退方法を模索した結果、よい方法が見つければ決定・実行はより早期に可能となる。

縮小・撤退の公表時期などへの配慮

対外的信用力、イメージの低下と社内の動揺、モラルダウンが企業全体の事業活動に悪影響を及ぼさないように、縮小・撤退の公表時期、方法には慎重な配慮が必要である。取引先、社員、金融機関など関係者への公表時期を縮小・撤退の影響度合に応じて個別に分けるなどの工夫を行う。

(3) 企業全体の視点からみた縮小・撤退における留意点

新分野進出と同様に、企業全体の視点からみた事業の縮小・撤退における留意点を整理すると以下ようになる。

自社の他事業の取引先への信頼や残留の一般社員の士気などへのマイナス影響に十分留意し、縮小・撤退の円滑な推進と当該層の納得が得られる丁寧な経緯説明などを行う。

縮小・撤退は貴重な経験であり、撤退の手順、対応策などを分析・整理し今後の新分野進出や既存事業の縮小・撤退などに生かすようにする。

全社的な視点で製品・事業構成のバランスにも配慮した縮小・撤退を行う。

縮小・撤退に関連する社員、設備などが遊休化しないように社内活用・処分の方針を早めに明確にしておく。

4 . 事業内容の変革の成功事例

ここで紹介する企業は、社長のリーダーシップのもといずれも事業内容の変革に積極的に挑戦し、独自の創意工夫で成果を上げている。

1 . (株)クラタ耐火物

- 人材確保により技術面で関連性のある成長分野へ進出 -
耐火物製造業、年商 4 億円、従業員 26 人、東京都大田区

既存技術の利用と市場の成長性で新分野へ進出

業歴 70 年の電気炉用の耐火煉瓦製造業者であるが、バブル崩壊後 93 年にかけて工業炉の建設が減少し既存事業の厳しい先行き見通しの下、94 年にセラミック電子部品焼成用の窯道具製造という新分野へ進出した。新分野は全社的なリストラ計画の中で工場閉鎖に伴う事業撤退を予定していた某大手企業から製造技術（特許を含む）と商圏を譲り受けてスタートした。新分野進出の決断は、本業の耐火物の生産設備が利用でき投資額が高くないこと、基本技術も共通・類似部分が多いこと、進出分野は市場規模が特に大きいわけではないが技術の応用により成長市場に参入できること、などに基づく。

キーマンの採用などが大きなポイント

進出にあたっては、大手企業から技術者と営業マンを一人ずつ採用し社内体制の補

強を図った。特に当該技術者は大手企業から引き継いだ技術が陳腐化した後のより大きな市場向けの当社独自技術の開発に大きく貢献した。また、92年の福島への工場移転時の本社工場売却や社長個人の家屋などの資産が資金調達面で大きな力となった。

小回り性を武器に多品種小ロット製品に特化

新分野での同業者は大手企業が中心で品質基準が厳しく競争も激しいが、当社は小回り性を利かして素材の配合割合の異なる多品種小ロット製品に特化し相応の受注基盤を確立している。現在の売上構成比は全体の3割程度であるが、これがなければ当社は厳しい状況に置かれていたといえる。

企業体質改善で金融機関の信頼度も向上

新分野進出のメリットとしては、受注先が大手企業で現金回収が多く金融機関からの信頼が増した（電気炉煉瓦の回収は180日手形）、また社員のモラルアップが図られた、新分野の厳格な品質管理が既存事業にも好影響を与えている、などが挙げられる。

2. 三栄荷役機械株

- 不採算の本業からの撤退と本業の販売先を受注基盤とした新事業に進出 -
物流機器製造業、年商7億円、従業員24人、東京都台東区

リスク軽減を図りながら見通し難のフォークリフト販売から撤退

66年以来、大手フォークリフトメーカーの東京・埼玉地区の販売特約店として当該地区のメーカー、倉庫業者などに事業基盤を確立し、逐次営業所、修理工場を増設して業容の拡大を図ってきた。しかし、バブル崩壊後はフォークリフトメーカーの卸売価格が変わらない中、フォークリフトの末端価格が大幅に値崩れし長期にわたる出血販売を余儀なくされた。

社長は約1年間悩み検討したが今後とも好転の目途がないことから、社長仲間のアドバイスや社員からの賛同もあり、96年に特約店契約を破棄しフォークリフト販売事業より撤退した。撤退時期があと3年遅れていれば存続そのものが問題となった。

当初、メーカーは契約破棄に反対したが、交渉の結果社員と営業所、修理工場を含めて当社の営業基盤を引き継ぐことになり、撤退に伴う費用負担などは比較的少なく済んだ。

既存事業のユーザーニーズに応える新分野を開拓

85年にフォークリフトの販売先での荷役作業面のニーズに対応し、省スペース型の荷物保管パレット用サポート具を自社製品として開発し、89年には新工場を建設して本格的に製造販売を始めた（商品名「サンクロスター」）。その後も物流合理化ニーズを背景に逐次各種保管・荷役用具を開発・製造し、現在は物流機器メーカーとしての事業基盤を確立している。製品開発は社長のアイデアに負う面が大きいが、長年のフォークリフト販売を通して工場、倉庫内の荷役作業の各種ニーズが把握しやすいことがプラスとなっている。

なお、社長の新製品開発方針は、アイデアをとにかく製品化してみる（売れなけれ

ば即断即決で撤退する)、顧客のニーズをよく聞く、世の中に出ていないものを開発する、価格競争に巻き込まれないように製品は多品種少量品でニッチ市場を狙う、などである。

3. 三洋マシン株

- 本業と異質の事業に進出し経営の多角化による基盤の安定化を図る -
 工作機械販売業、コインランドリー業(国内 直営 20ヶ所、中国 委託 2ヶ所)、空調など環境関連設備販売業、年商 12 億円、従業員 10 人、埼玉県春日部市

収益変動が相対的に少なく市場拡大が見込めるコインランドリー業に進出

本業は業歴 27 年の工作機械販売であるが、88 年に畑違いのコインランドリー業に進出した。同事業への進出理由は、a) 消費関連分野で資本財である工作機械のような大きな受注の変動がなく安定収益源として期待できる、b) 米国でのコインランドリーの状況からみてわが国でも普及が見込める、c) 新しい事業展開は本業がしっかりしている時に進める必要がある、d) 投資計算からみると 1 店当たりの予想利益額は大きくないが多店舗展開すれば相当の利益が確保できる、などである。地域の人口構成など立地条件を重視し、現在は直営で埼玉、群馬、茨城で 20 カ所稼働し事業として軌道に乗っている。2000 年には中国の工作機械市場の調査も兼ねて上海の大学構内にも委託方式で 2 カ所設置した。

環境関連をターゲットに展開を模索中

社長はかねてより環境保護に関心があり、空調、集塵装置などの販売を行っているが、今年に入りオーストラリアのメーカーが開発した羊毛からの抽出物が主成分の各種材料表面保護剤(商品名「ラノテック」)の輸入販売を開始する(埼玉県知事より経営革新計画の承認を受ける)。輸入取引の実現には、4～5年前に環境や福祉介護問題に対するオーストラリアの取り組みについて実施調査した際に築いた人脈が大きな力となった。同商品は環境にやさしくまた多様な用途が期待できるため、本格販売に向けて用途開発を進めている。

新事業進出のポイントは柔軟性と身の丈に合ったリスク対応

社長の考える新事業進出のポイントは、a) 本業のみにしがみつかず、本業がしっかりしている時に次の新しい事業展開を考える、b) 現事業に関係する分野だけでなく経済・社会情勢も含め常に幅広い視野に立ち情報を収集する、c) 一見無駄とみえても自ら情報を発信し幅広い分野でアクションを起こす、d) 分相応をわきまえ無理な事業拡大を狙わない、e) 新事業の乗軌化には時間がかかることを覚悟し長期的視点で取り組む、などである。

4. 湘南香料株

- 生産・技術力を生かしユーザーサイドに立った新製品を相次いで開発 -
 食品香料・エキス、果汁・野菜汁製造業、年商 27 億円、従業員 70 人、東京都中野区

技術力と合理的経営に特色

業歴 79 年の香料・エキス、果汁・野菜汁製造業者であるが、自社で開発した装置を使い、天然物の抽出・精製・濃縮工程で高品質・短納期・多種少量加工のノウハウを保有していることが特徴・強みとなっている。また、専務（創業者の孫で実質的なトップ）の主導で中期経営計画（4 年）を作成し、コンピュータネットワークを駆使した戦略会計導入による新たな社内システム・仕組みの構築、社員の意識改革の推進、経営の重点を売上額から付加価値額にシフト、財務内容の改善（在庫削減、借入金圧縮）、などを実現している。

付加価値重視の新製品開発に注力

付加価値額でみた新製品の割合は 18%程度で、毎年製品の洗い替えを積極的に行っている。新製品の開発は、顧客ニーズの積極的な把握による自社の独自開発の他に、当社技術への高い評価や積極的な各種提案などにより大手食品メーカーとの共同開発も行っている。共同開発は開発のスピードは要求されるが、他社の参入障壁になるという大きなメリットがある。

顧客指向やバランス経営などを重視

新製品開発にとって重要なことは、a) 顧客が製品の価値を決めるという需要サイドに立つこと、b) 生産（技術・ノウハウ）開発・販売・生産管理・物流・アフターサービスなど経営全般にわたりバランスをとること、c) 自社の特徴・能力をよく認識し外部に積極的に情報発信を行うこと、d) 過去の成功体験にとらわれず常に新しい発想を持つこと、などを挙げている。

なお、当社は 21 世紀の食に関するキーワードは「安全」「健康」「おいしさ」であるとの認識しており、今年に入り人の健康は腸内の健全なフローラ（腸内細菌の集団）がもたらすという新しいコンセプトに基づき野菜汁を乳酸発酵させた製品を開発・販売している。

5. ミツワ樹脂工業（株）

- 本業分野で潜在的なニーズを掘り起こし関連企業と提携し新市場を創造 -
クリーニング用ポリ袋・ハンガー製造業、年商 10 億円、従業員 64 人、埼玉県川口市

クリーニング品の吊るし方式にいち早く着目

当社が 37 年間取り引きしてきたクリーニング業の市場規模は、85 年以降、洗剤の性能アップによる家庭内洗濯の増加や大型コインランドリーの普及などから縮小傾向が続き、当社のクリーニング用ポリ袋も数量、価格両面で低下し業況見通しは厳しいものとなった。

かかる状況下、米国の例にならひワイシャツなどのクリーニング品を従来のたたみ方式から吊るし方式に転換する計画を立て、包装機械メーカーと提携してクリーニング業者へ普及の働きかけを行った（当社の担当は吊るし用のハンガー供給）。

クリーニング業者にとっては吊るし用セット機の設備投資負担はあるが、作業効率向上や人件費節減など経済的効果が大いこと、美しい仕上がりにから消費者にも受け入れられたことなどから、吊るしの市場化に目処が立ち、94 年にワイシャツなどのク

リーニング用ハンガー部門へ進出した。その後ユーザーニーズに対応した襟つぶれ防止用ハンガー、自動読み取りバーコード付きハンガーなどを相次いで開発してきた。

現在、国内での吊るしの普及割合はワイシャツで約6割に達している。米国に先例があったとはいえ、機械メーカーと提携していれば国内で吊るしの新市場を創造したといえる。当社社長の危機意識と熱意をベースにした異業種他社を巻き込んだコーディネート力、国内での吊るし方式普及への先見力などが新市場の創造に結びついたといえる。

付加価値やリスクを冷静に見据えた新分野進出

社長は新事業進出について、a)原料、製品開発、生産、販売などの各段階でバランスよくレベルアップを図る、b)他社など外部の力をうまく活用する、c)新事業は自分でリスクを吸収できる範囲の身の丈にあった規模で行う、d)付加価値を生む業種・製品に携わる、e)状況を冷静に分析し事業拡大の欲望をコントロールする、などを重視している。

おわりに

事業内容の変革のうち新分野進出については、「新規事業は既存事業の隣接分野でしか成功せず、あまり畑違いの分野に飛び込むと大失敗の危険性がある」という見方がある一方で、「自社の得手、不得手にかかわらず顧客ニーズのある成長分野に進出すべきであり、得手分野だけを漁っていては期待する好収益は見込めずまた既存事業の周辺分野も育たない」との考え方がある。中小企業は、自社の事業環境、保有経営資源、経営方針などを踏まえ、自社に合った変革のやり方を独自に決定すべきである。

取材企業を通して感じたことは、事業内容の変革には社長が率先してチャレンジ精神を持って未知の分野に果敢に挑戦することが必要不可欠であること、厳しい経営環境にある現在は自社の実力を正確に把握し身の丈にあった展開を基本に据える一方で、次の飛躍に備えて変革のノウハウを試行錯誤を通してしっかり身につけること、などの重要性である。

既述の通り、厳しい収益環境の下、中小企業が事業内容を変革する必要性は増している。かかる状況の下で信用金庫としては、取引先企業の経営改善・改革による成長発展のため、従来からの財務面の改善を中心とした各種の助言・アドバイスに加え、事業内容の変革についてもサポートする必要性が増している。

ただし、事業内容の変革は、情報収集や事前の検討を多面的に行う必要があり失敗のリスクも小さくないことから、一般的には金融機関が財務面以外で直接サポートすることは難しい場合が多いと思われる。そこで、信用金庫は取引先企業の事業内容変革の計画内容をしっかり把握し、必要に応じて外部資源の活用も行いながら、変革の検討段階での各種情報提供、実行段階での企業紹介など円滑な推進のための協力支援を行い、変革企業の対応能力向上に逐次寄与していくことが肝要であろう。

以上
(伊藤 隆)

<参考文献>

伊丹敬之・加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989年
 近藤修司著『新製品・新事業開発の基礎テキスト』日本能率協会マネジメントセンター、1998年
 大江 建著『なぜ新規事業は成功しないか』日本経済新聞社、1998年
 土屋守章著『なぜ新規事業は成功しないか』日本リクルートセンター、1984年

本レポートは、情報提供のみを目的とした上記時点における当研究所の意見です。施策実施等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性及び完全性について当研究所が保証するものではありません。

【バックナンバーのご案内】

号 数	題 名	発行年月
1	中小企業の経営課題とその解決法（総論）	2001年 6月
2	環境マネジメントシステムISO14001取得のポイント ～身の丈に合ったシステム構築でマネジメント能力の向上を～	8月
3	中小サ・ビス業のマーケティング戦略～喫茶店を事例に～	9月
4	診療所の患者獲得戦略	11月
5	中小企業における経営計画の作成と実行 ～経営計画の意義と留意点～	2002年 2月
6	中小企業の人材活用による組織活性化事例 ～能力を引出す5つのポイント～	2月
7	実践！ 中小小売店の経営コンサルティング ～洋菓子店のケーススタディより～	2月
8	中小企業のIT導入時における基本的留意点 ～業務プロセスの分析などを通じた目的の明確化が不可欠～	3月
9	広がりを見せる環境ISO取得の動き ～「PDCAサイクル」を核とした環境マネジメントシステム～	5月
10	中小企業が成長・発展するための社長の役割 ～社長に期待される役割と求められる能力～	5月
11	中小企業の製品開発戦略・マネジメント事例 ～コア技術をベースにしたニッチ市場の開発～	8月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の企業経営情報（ 12 ）について

今後、取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫 総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

貴金庫（社）名

ご担当部署・役職名

御芳名

御住所

（お取引信用金庫名）

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

（〒104 - 0031 東京都中央区京橋3 - 8 - 1）

（E-mail : s1000790@facetoface.ne.jp）

（FAX : 03 3563 7551）