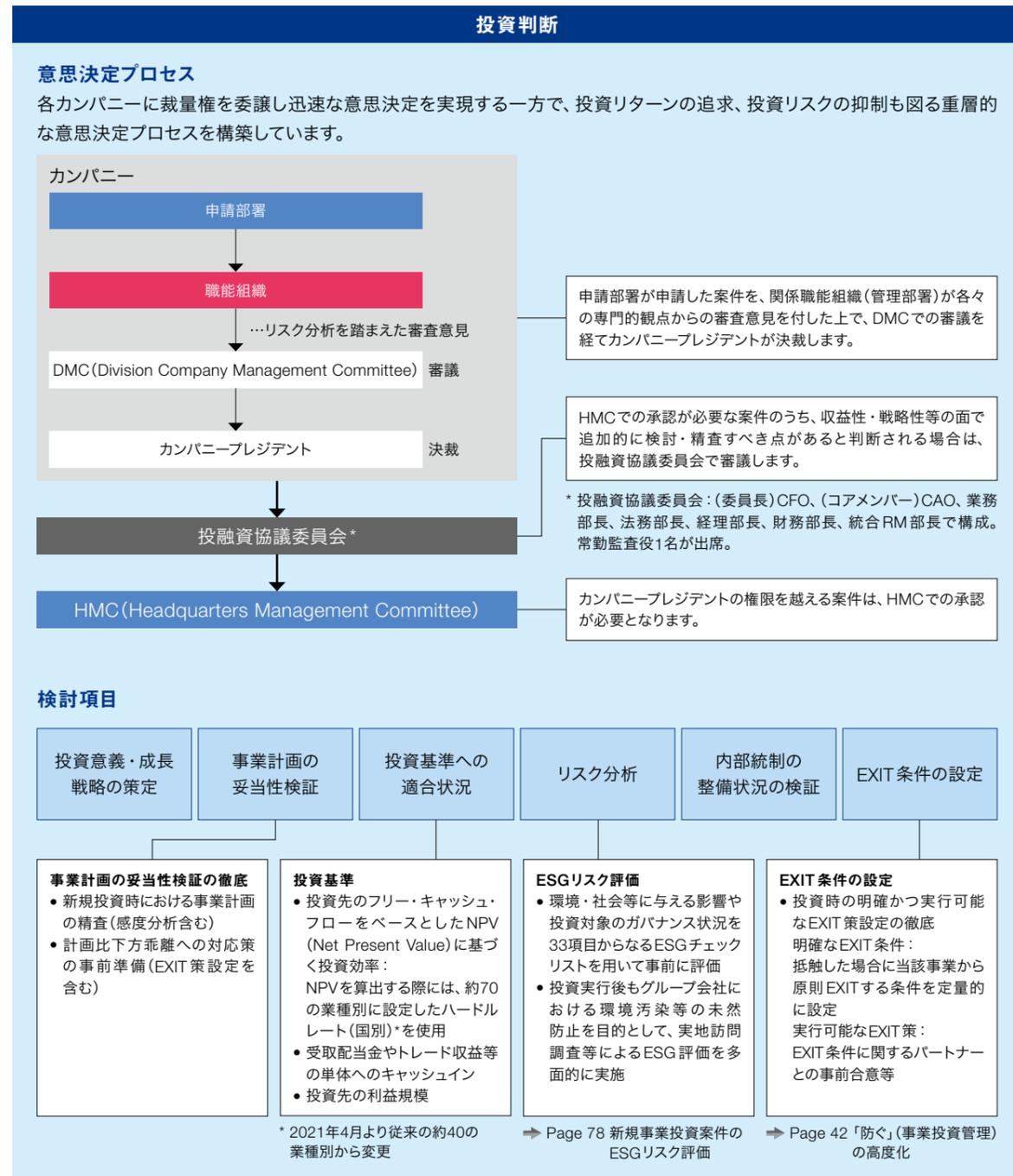


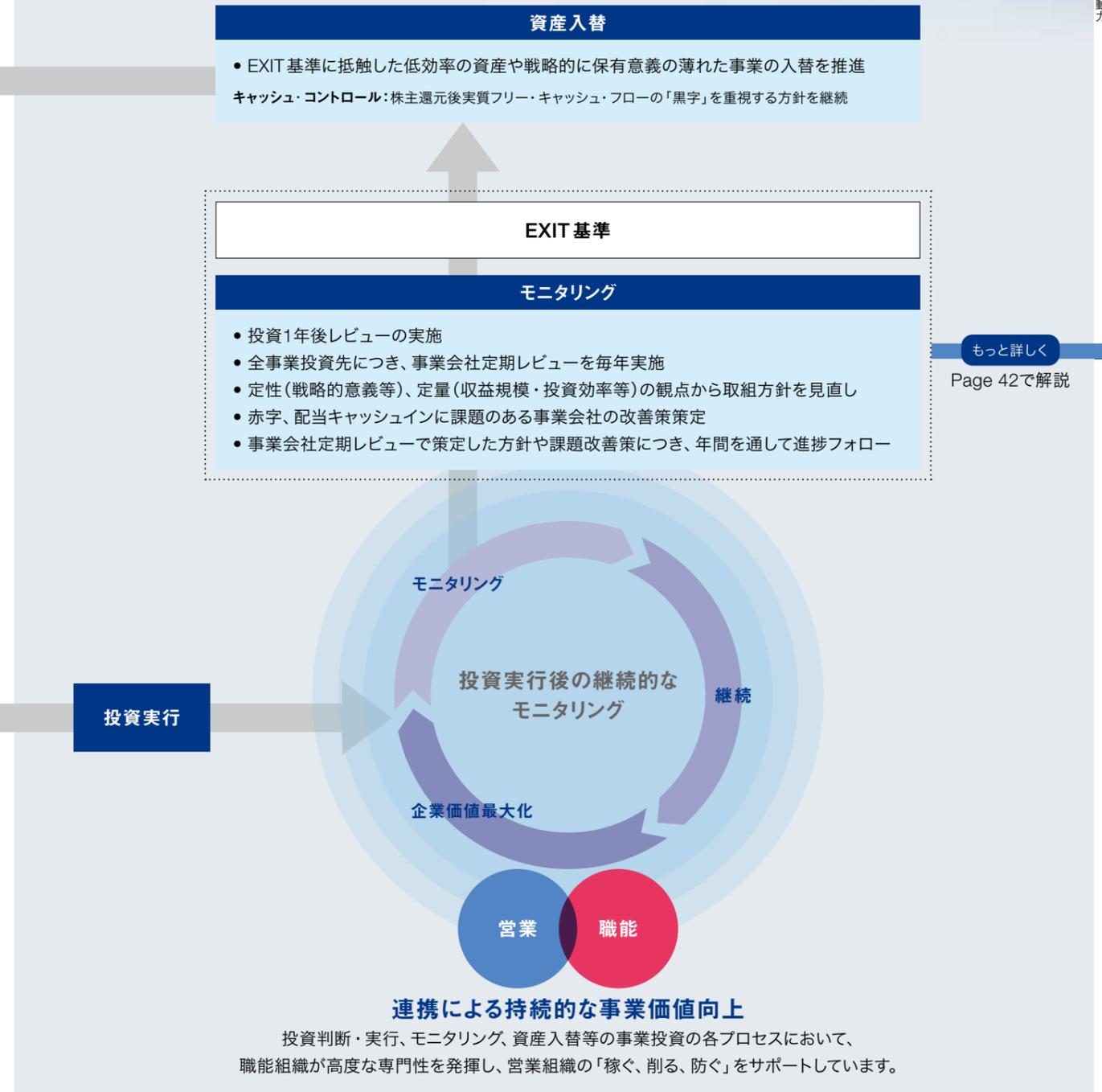
事業投資

■ 事業投資プロセス

当社がビジネスを創造・拡大する際、業務提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。強みのある分野でのタイミングを捉えた戦略的投資の実行を目的に、当社単独で行う子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・連結子会社化等の多様な手段の中から最適な形態を選択します。投資は継続保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。更に投資の大型化等を踏まえ、事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底しています。また、既存事業投資についても、事業収益の向上や低効率資産の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、定期レビューの徹底を中心にモニタリングを更に強化しています。



01 持続的な価値創造の原動力



もっと詳しく
Page 42で解説

もっと詳しく 「防ぐ」(事業投資管理)の高度化

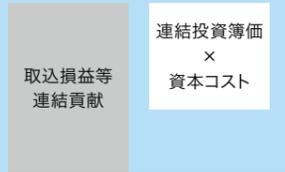
投資時点の計画比で下方乖離していないか等の厳格なモニタリングや、黒字でも利益が資本コストを賅えない事業は整理・統合の検討対象とする等、資産入替や事業会社の課題改善に取り組んでいます。

事業 EXIT 選定基準

- ① 3期累計赤字
- ② リターンの投資時計画比下方乖離
- ③ 付加価値 [連結貢献*1 - (連結投資簿価 × 資本コスト*2)]の3期累計赤字

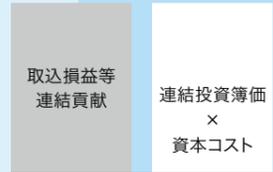
*1 連結貢献：取込損益とトレードメリットの合計
*2 資本コスト：国別・業種別に設定

付加価値がプラス



付加価値がマイナス

連結貢献はプラスだが、資本コストを下回る
= 低効率な投資となっており、
黒字でもEXIT 検討対象となる



何れかの基準に
抵触した場合

DMCで事業継続の可否を審議
⇒ 資産入替や課題改善の促進

事業継続方針

- クリアすべき項目
- ① 連結リターンの改善
 - ② 連結投資簿価の上昇抑制
 - ③ 赤字・損失の防止

HMCで保有方針を承認

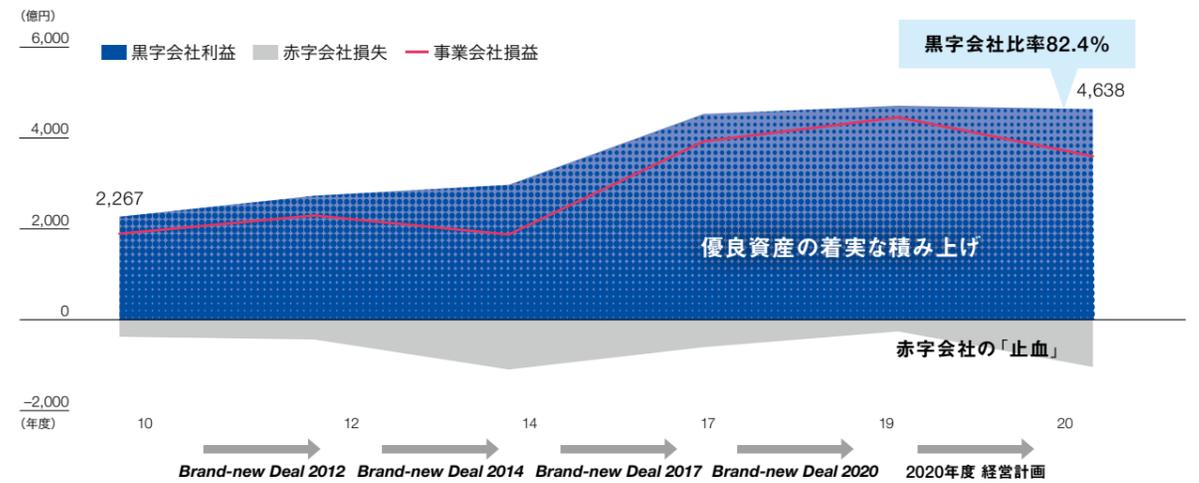
事業の状況に応じ、
ESG 視点のモニタリングを実施
→ Page 78 グループ会社実態調査

資産効率の向上

事業会社の企業価値向上

当社は、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を図ると共に、各種レビュー等を通じたモニタリング強化を実践することで、事業会社の企業価値向上に繋がっています。例えば、シナジーを含む事業投資の戦略的意義や収益規模、投資効率等の定性・定量両面からの検証に加え、与信管理や各資産における回収可能性の評価を常に保守的な前提を用いて実施する等、将来損失懸念の早めの手当を実践することで、着実に優良な資産を積み上げています。その結果、非資源分野を中心に、分野分散の効いた景気変動耐性の高い強固な収益基盤の構築を実現しています。

これまでの成果① 「稼ぐ、削る、防ぐ」による継続的な事業会社損益の積み上げ



これまでの成果② 機動的・継続的な資産入替による非資源分野の基礎収益力の向上

