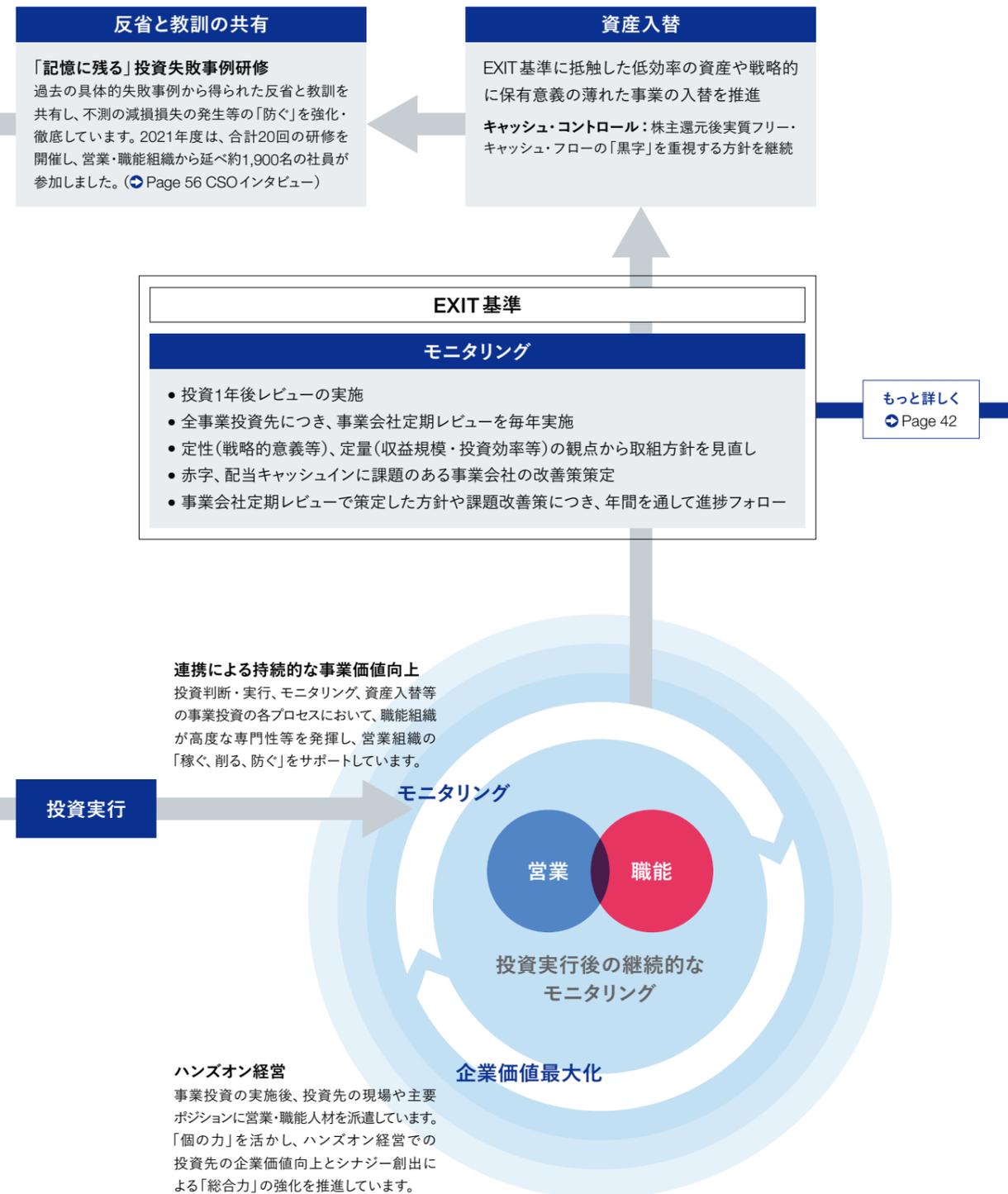
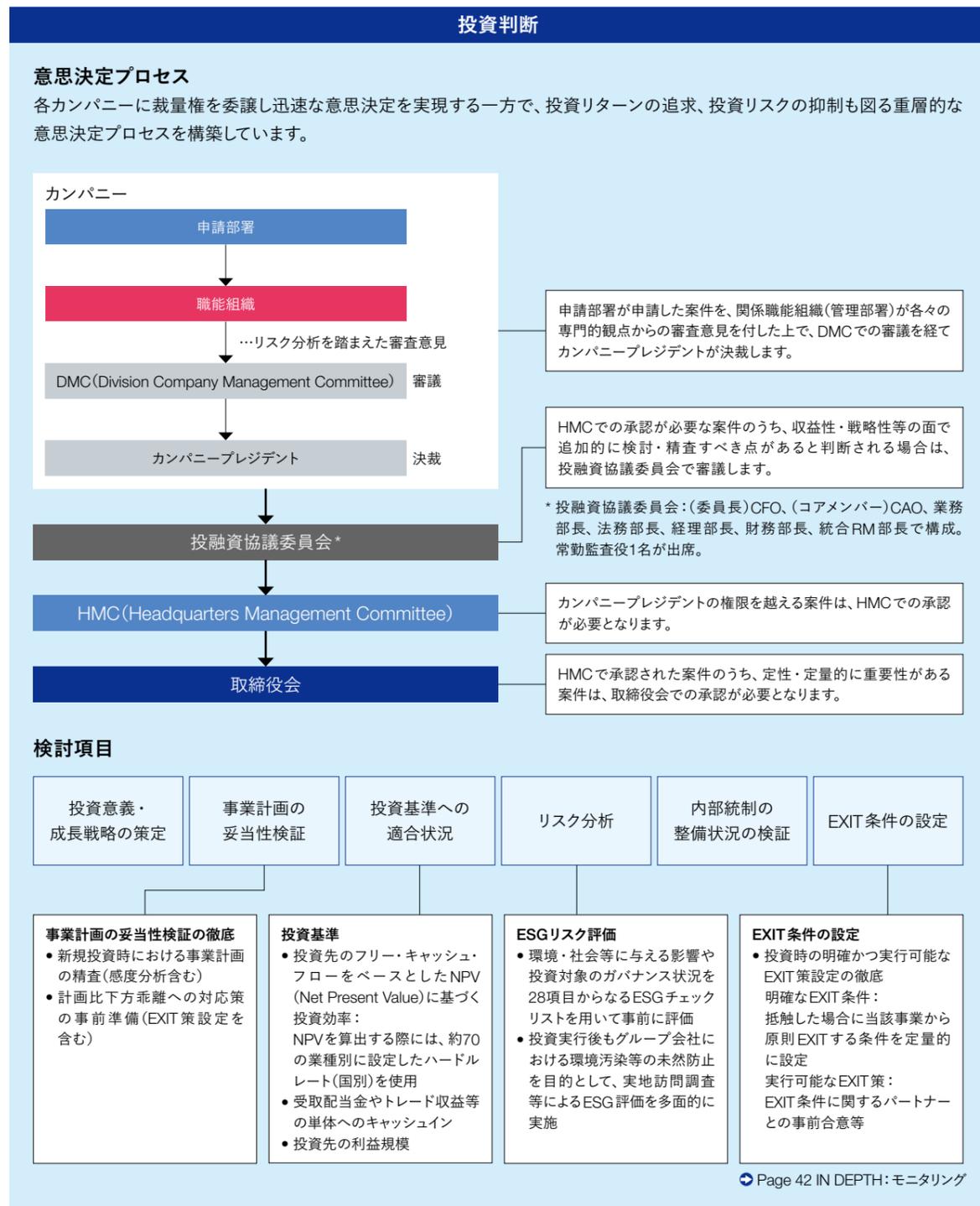


事業投資

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・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。また、近年の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。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一層強化しています。更に、カンパニー横断研修等を通じて、失敗事例から得た反省と教訓を共有することにより、今後の投資成功率の向上に努めています。



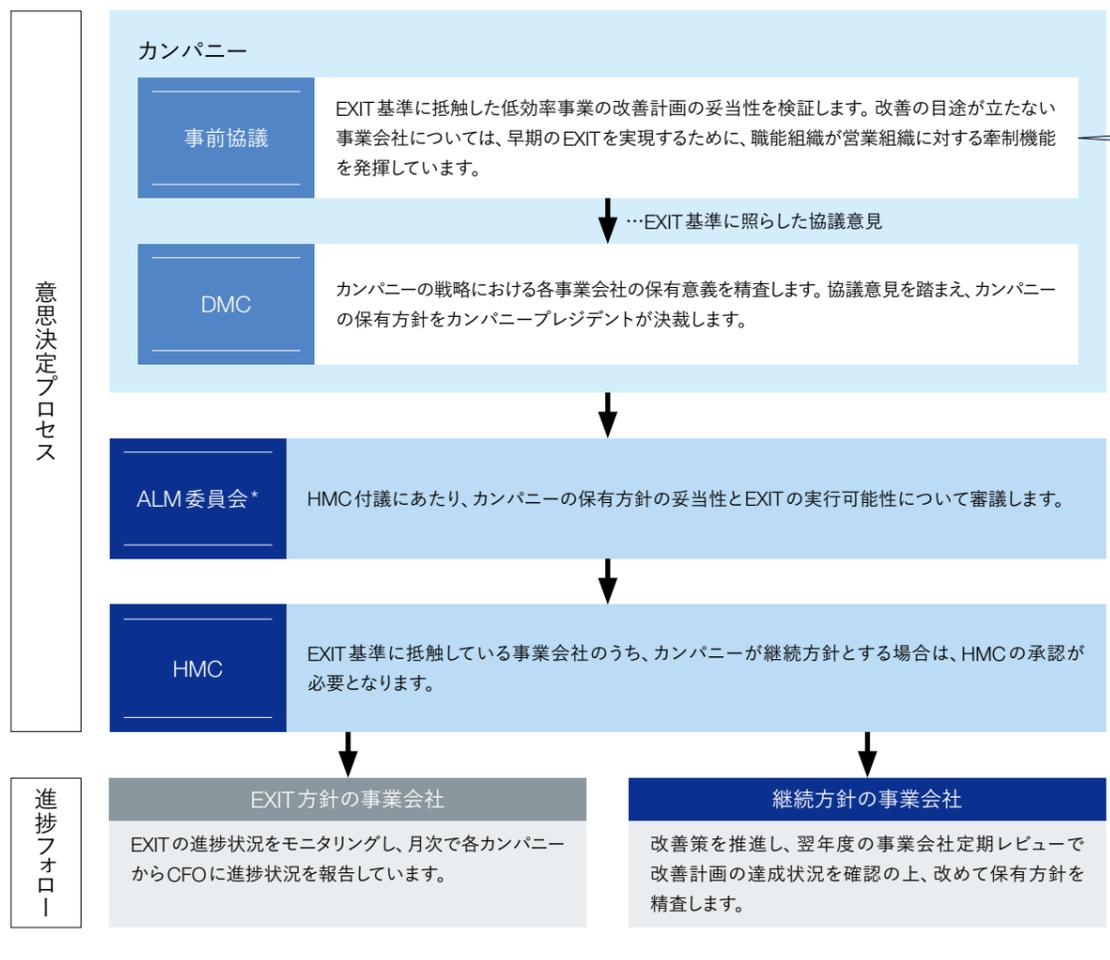
事業投資

IN DEPTH: モニタリング

各事業会社の個別状況や業界特性等を総合的に勘案の上、保有意義をきめ細かく確認し、低効率事業の資産入替や投資時計画からの大幅な下方乖離事業の早期EXIT、赤字会社の削減・整理統合等、毎年定期的に事業会社の保有方針の見直しを行っています。

保有方針の見直し後は、定期的に職能組織がEXITや改善策の実施状況をモニタリングし、方針通りの対応が確実に実行されるようサポートしています。

事業会社定期レビュー



* ALM委員会：(委員長)CFO、(コメンター)業務部長、経理部長、財務部長、統合RM部長で構成。常勤監査役1名が出席。

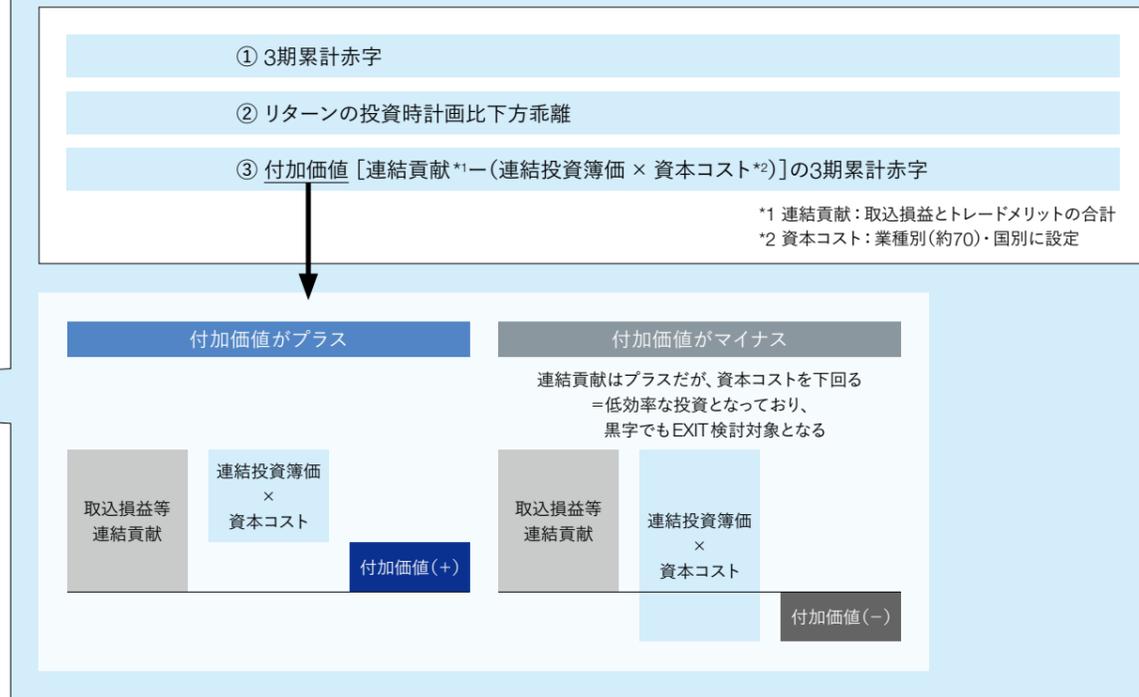
Page 95 社内委員会の活動

一般的なプライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)と当社との相違点

事業投資を戦略上の有力な手段としているため、当社のビジネスモデルは、しばしばPEファンドと比較されます。主体的に経営に関与する点や投資先の企業価値最大化を図る等の点で共通点はあるものの、当社の事業投資は、既存ビジネスとのシナジー創出に注力する点やトレード利益や配当を中心にリターンを享受する等の点で、違いがあると認識しています。

	投資先の流動性	投資先の保有比率	投資先の保有期間	シナジー	リターン
一般的なPEファンド	原則、非上場	原則、過半数～100%	EXITを前提に比較的長期	原則なし	キャピタルゲイン及び配当
当社	上場/非上場を問わない	業態・市場環境等に応じて個別に決定	継続保有を前提に期間は定めていない	既存ビジネスとのシナジーを創出	原則、トレード利益及び配当

事業EXIT選定基準



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、将来損失懸念に対する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。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おり、その結果、2021年度の黒字会社比率は、過去最高であった2017年度と同水準の90.9%となりました。

「稼ぐ、削る、防ぐ」による継続的な事業会社損益の積み上げ

