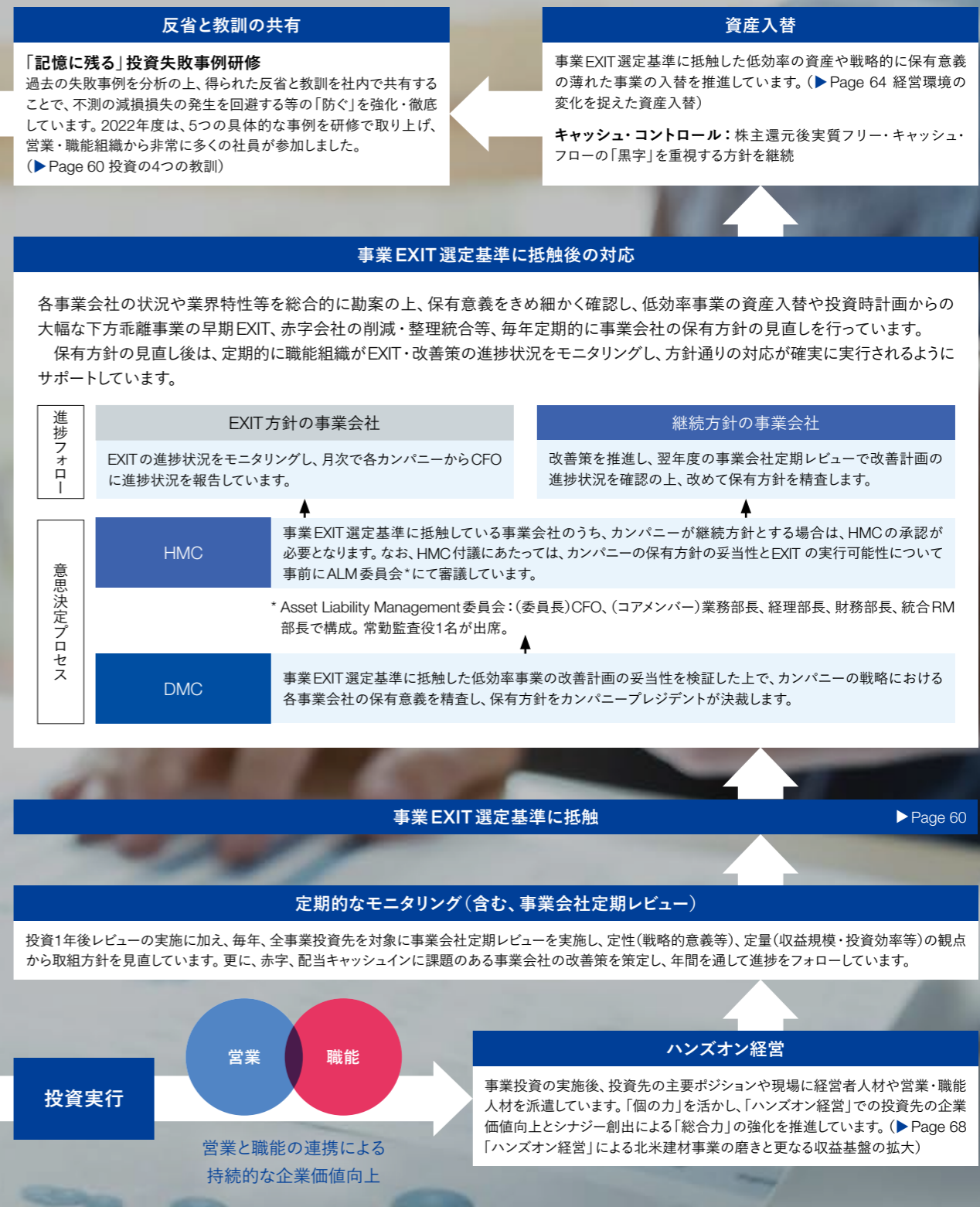
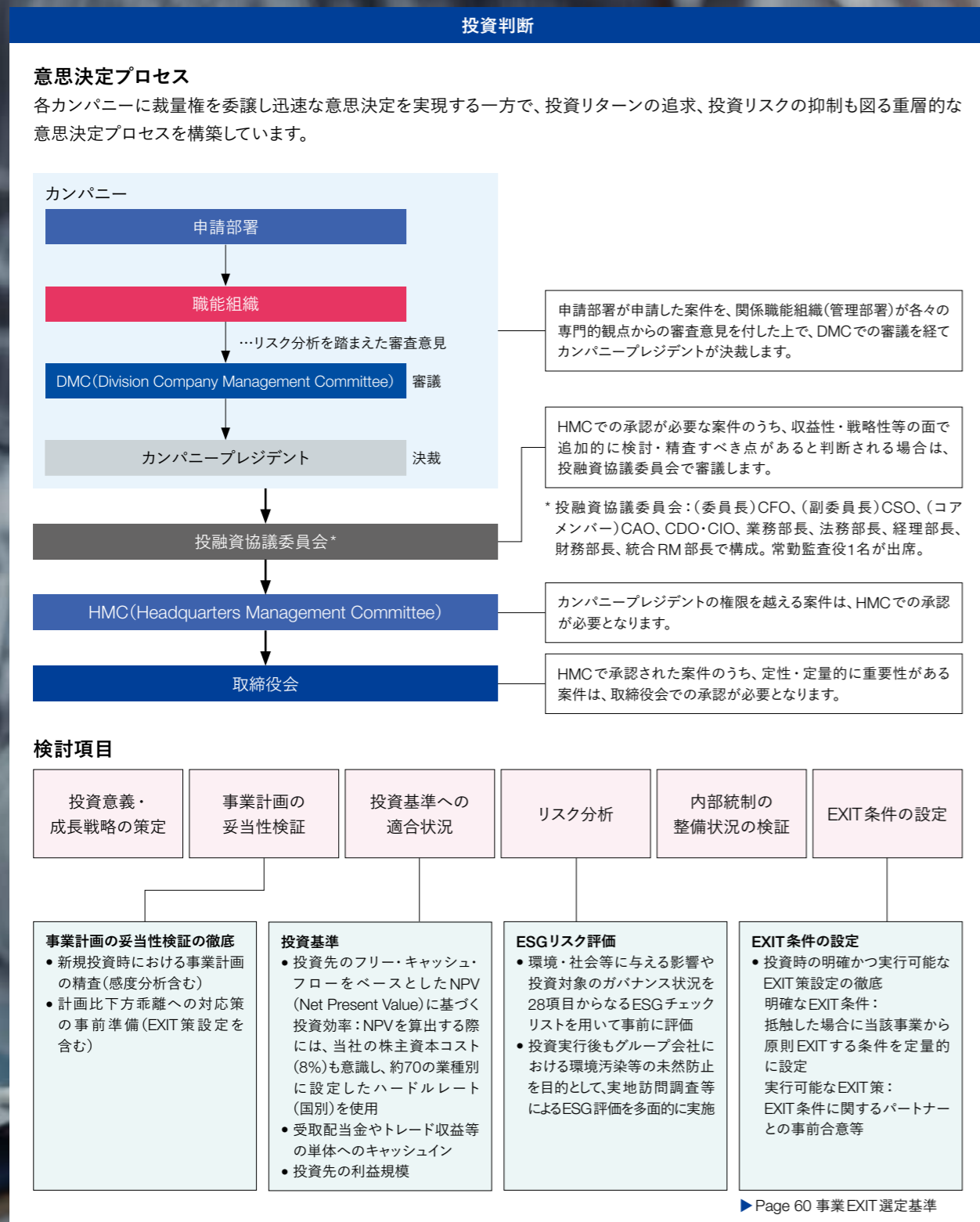


事業投資

■ 事業投資プロセス

当社がビジネスを創造・拡大する際に、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として、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。近年の投資の大型化や成長投資の積み上げ等を踏まえ、職能組織は高度な専門性と蓄積されたノウハウを活かして、各種リスクの洗い出しや事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底する等、一段と厳格な審査を行っています。投資実行後は、当社の機能をフル活用して

「ハンズオン経営」を行い、投資先の企業価値の最大化を図ると共に、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。また、事業収益の向上や低効率資産等の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、事業会社定期レビューの徹底を中心にモニタリングも一層強化しています。更に、カンパニーを横断した社内研修等を通じて、投資の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



■ 投資の4つの教訓

当社は、過去の失敗事例の反省から得られた教訓を「投資の4つの教訓」としてまとめ、投資失敗事例研修や全社の経営会議等で何度も繰り返し共有し、現場における投資案件の検討段階から留意するよう徹底しています。「投資の4つの教訓」は、以下の通りです。

投資の4つの教訓(以下の防止を徹底)

① 高値掴み	● 将来の減損リスクを最小化するため、投資額を抑制
② 取込利益狙い	● 足元の利益貢献のみを目的とした知見のない分野・地域への投資は行わない
③ パートナーへの依存・過信	● パートナーに頼らざるを得ない案件や特定客先に依存している案件には取組まない
④ ハンズオン不足	● 当社が経営権やイニシアチブを握れない案件には取組まない

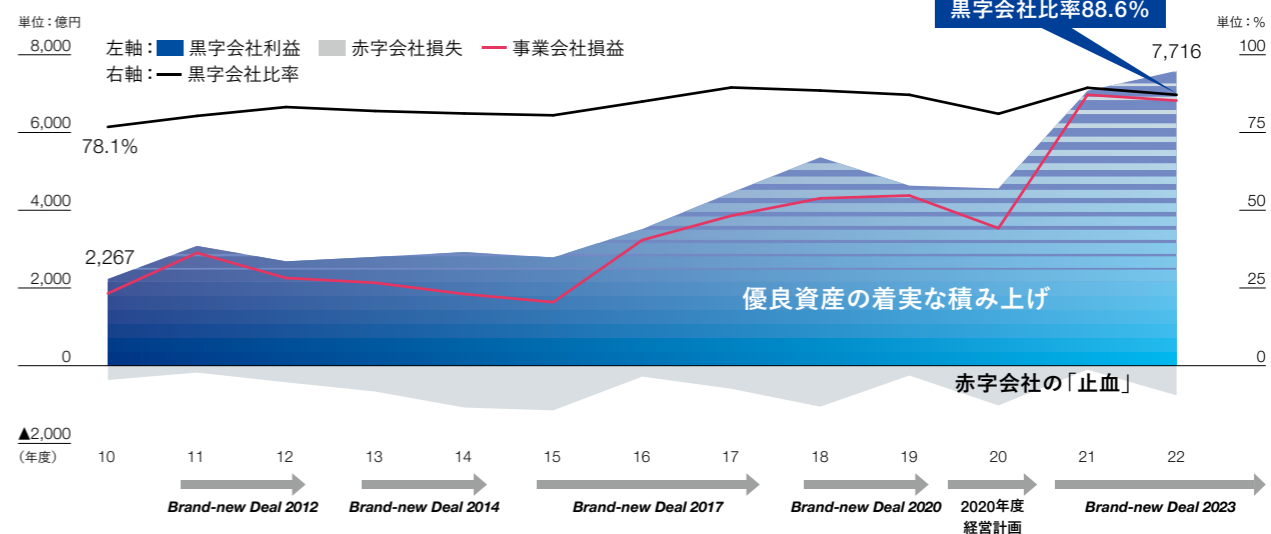
投資失敗事例研修は、過去の投資失敗と同じ轍を踏まないために、失敗事例の本質的な理解を目的として実施する研修です。統合RM部は、投資時の意思決定プロセスやDMC*1・HMC*2等での議論の内容等を関係者にヒアリングした上で研修のコンテンツを作り込んでいます。2022年度は、ファンドからの買取り案件や投資銀行からの紹介案件に関する留意点に加え、海外事業投資における失敗事例等、5つの事例を研修で取り上げました。従来、受講対象は、中堅社員のみでしたが、2022年度からすべての社員に対象範囲を拡大し、非常に多くの社員が受講しました。今後も投資失敗事例研修を通じて、過去からの教訓を投資判断やモニタリングに活かすことで、不測の減損損失の発生を回避する等の「防ぐ」を強化・徹底し、投資の成功率を高めていきます。

*1 Division Company Management Committee
*2 Headquarters Management Committee

■ 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、将来の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、不透明な経営環境下においても、黒字会社比率は約90%と高い水準を維持しています。

「稼ぐ、削る、防ぐ」による継続的な事業会社損益の積み上げ



事業会社表彰制度

当社は、グループ経営活性化の促進を目的として「事業会社表彰制度」を導入しています。事業会社表彰制度における各賞の概要は、以下の通りです。

総合経営賞	優秀な経営実績を上げ、当社の連結決算と当社グループの価値向上に貢献した事業会社(取込利益10億円以上)
経営努力賞	マーケット開拓、商品・技術の開発、合理化等の経営体質強化等により、経営改善に努めた事業会社(取込利益2億円以上)
会長CEO特別賞	定性面を考慮して特筆すべき功績を上げた事業会社

表彰対象の選定基準は、「稼ぐ」の観点から「予算達成」や「取込利益の増加(前期比)」等、「削る」の観点から「売上総利益経費率の改善(前期比)」等を設定しており、複数の項目を達成する必要があります。

各カンパニーが、定性・定量の基準を満たした事業会社を推薦した上で、HMCで最終的な受賞企業を決定しています。表彰式では、受賞企業に対し、受賞企業の役員と社員が喜びを分かち合うための賞金等も授与され、モチベーションを高めることにも寄与しています。



第37回 事業会社表彰 表彰式