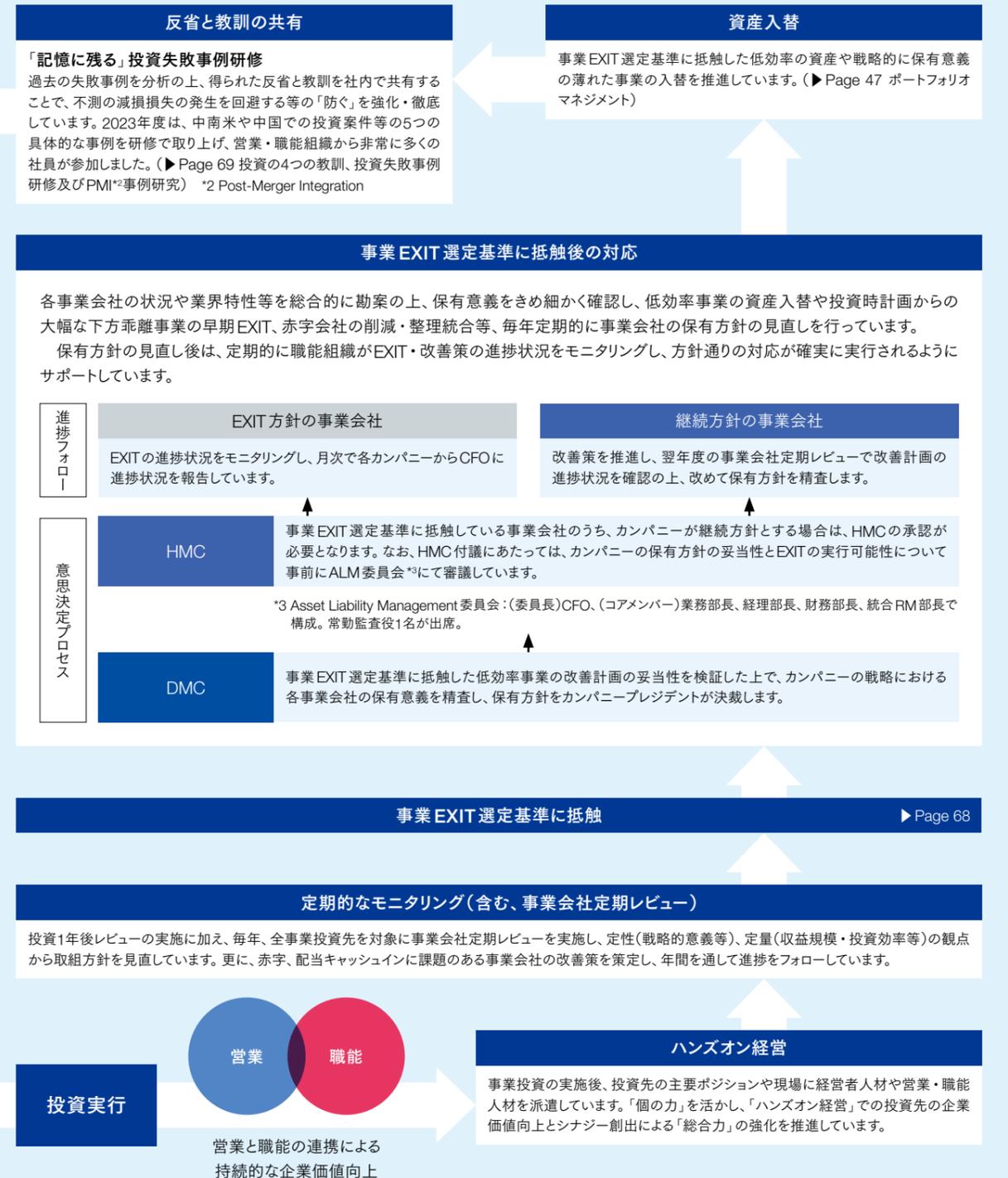
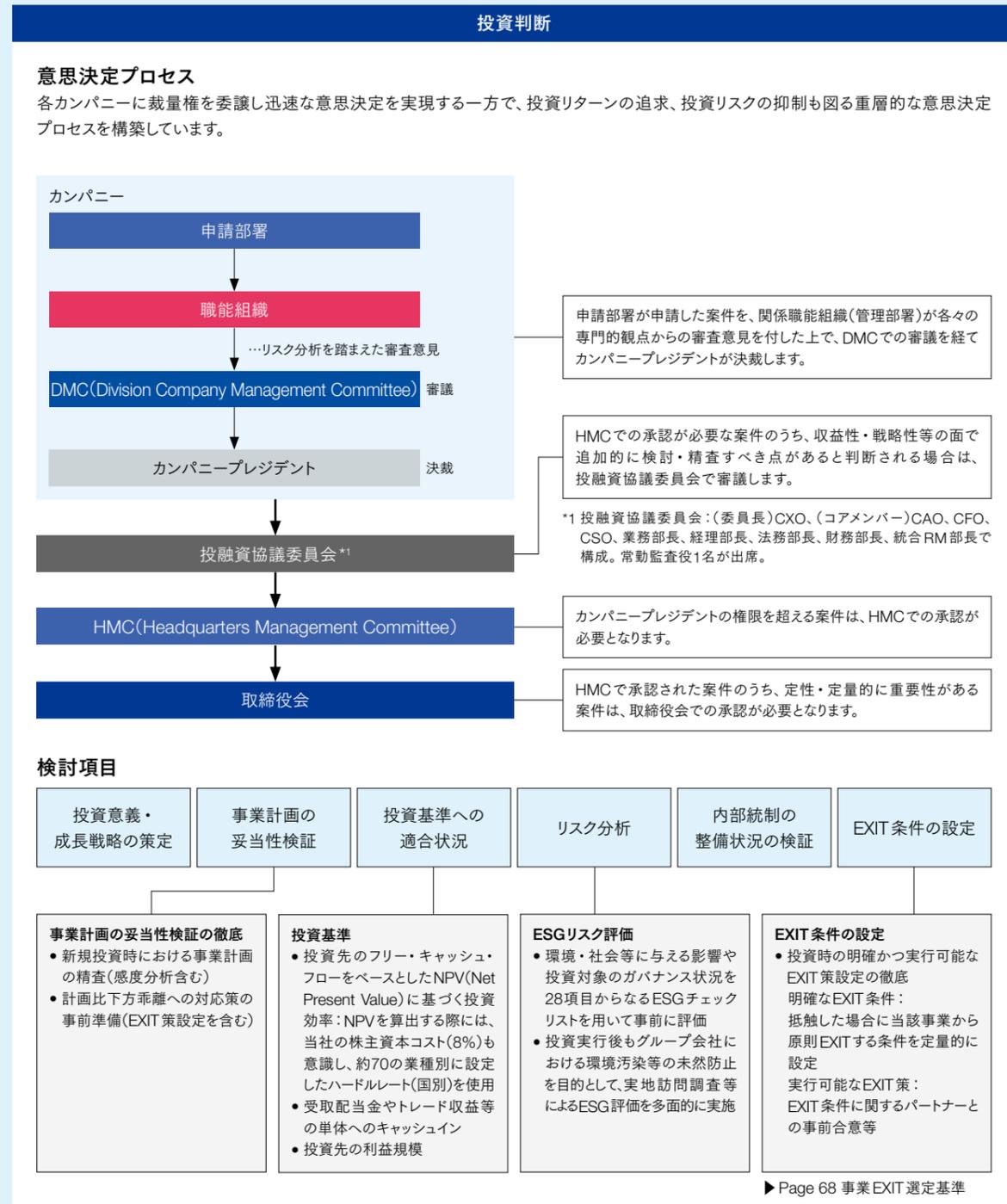


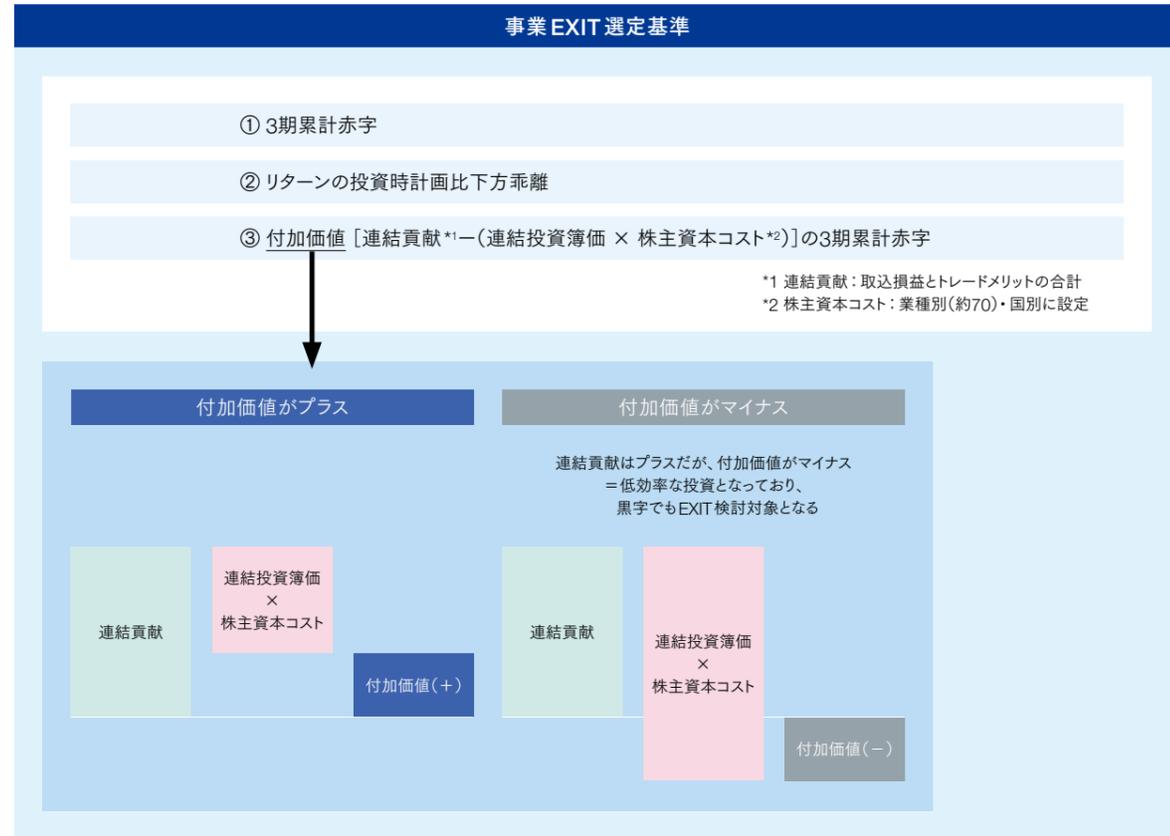
事業投資

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形態を選択します。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、成長投資に舵を切る中でも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とした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やグループ内の知見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。





事業会社の企業価値向上に向けて

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げています。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、2023年度末の連結対象会社数は263社、黒字会社比率は92%となりました。(▶ Page 38 「Brand-new Deal」戦略における利益成長のトラックレコード)

また、当社では、会長CEOと社長COOによる事業会社訪問や事業会社トップとの面談を積極的に行っています。事業会社との直接的なやり取りを通じて、現場の生きた情報を入手することで、迅速かつ柔軟な経営判断を実現しています。更に、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。表彰会社の選定基準は、「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、複数項目の達成が必要です。受賞企業のトップが一堂に会する表彰式では、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、当社グループ全体のモチベーションを高めることにも寄与しています。



第38回 事業会社表彰 表彰式

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(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 知見のない分野	• 経験やノウハウが乏しい案件には取組まない

投資失敗事例研修及びPMI*3事例研究

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全社員を対象に実施する研修です。統合RM部は、投資時の意思決定プロセスやDMC*4・HMC*5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。2023年度は、中南米や中国での投資案件やオーナーからの買取案件等に関する留意点を取り上げました。更に、これまでの事例分析で得られた反省と教訓を、事業のステージ毎に切り分け、複数の失敗事例に共通するポイントを整理し、「事業投資のステージ別留意点」としてまとめました。

事業投資のステージ別留意点

フェーズ	① 設立	② 育成	③ EXIT
ステージ	1. FS(フィージビリティ・スタディ) 2. DD(デューデリジェンス) 3. 事業計画精査 4. 契約締結 5. 事業の方向性共有	6. PMI 7. コミュニケーション確立 8. 経営レビュー	9. 成否見極め
留意点	事業計画の徹底的な精査、 正確な事業実態の把握	適切なカバランス体制の構築、 業界に精通した人材の派遣	冷静な継続可否の見極め、 時機を逃さないEXIT判断

投資を成功に導き、期待されるシナジーを早期に実現させるためには、投資実行直後の「ハンズオン型」のアクションが極めて重要です。こうした重要なプロセスであるPMIに関してグループ内の知識やノウハウを共有するため、PMI事例研究を新たな研修として実施しました。PMIの基礎知識を体系的に学習できる「導入編」と、「個別事例編」の2部構成となっており、「個別事例編」では、国内・海外合わせて4案件を対象とし、実際にPMIを担当した担当者からのインタビューに基づき、管理面での留意点や取締役として出向した場合の留意すべきポイント、経営統合を行った事例等をまとめました。今後もこれらの研修を通じて、過去の失敗事例からの教訓を投資判断やモニタリングに活かし、投資実行後には速やかに「ハンズオン型」のPMIを実行することで、「稼ぐ」、「削る」の推進に加え、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。

*3 PMI : Post-Merger Integration
*4 DMC : Division Company Management Committee
*5 HMC : Headquarters Management Committee