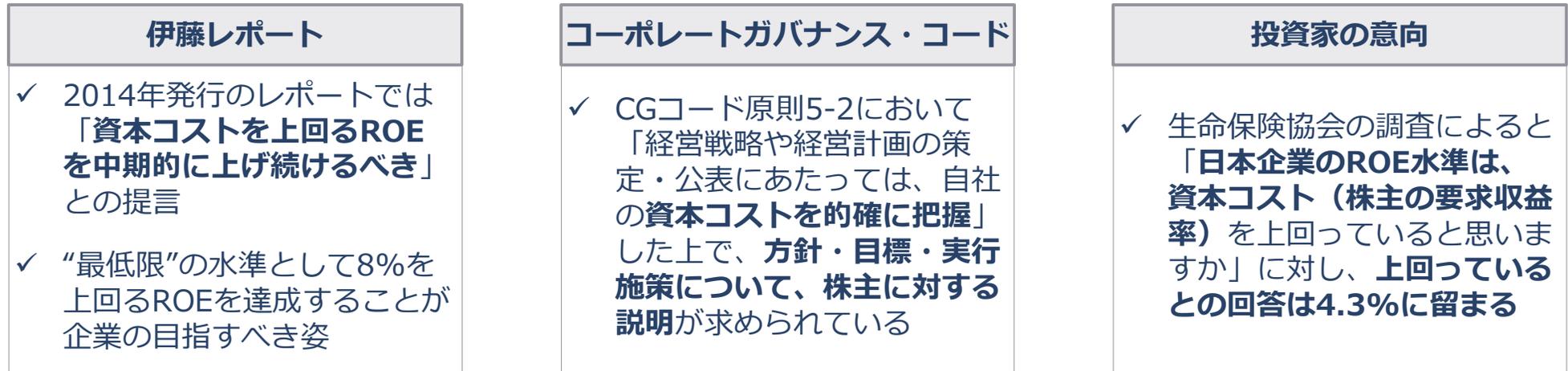


## 「投資・撤退基準」が求められる背景

- 資本コストを意識した経営の推進のため、ファイナンスの考えが織り込まれた“投資・撤退基準”の設計・活用が必要です。



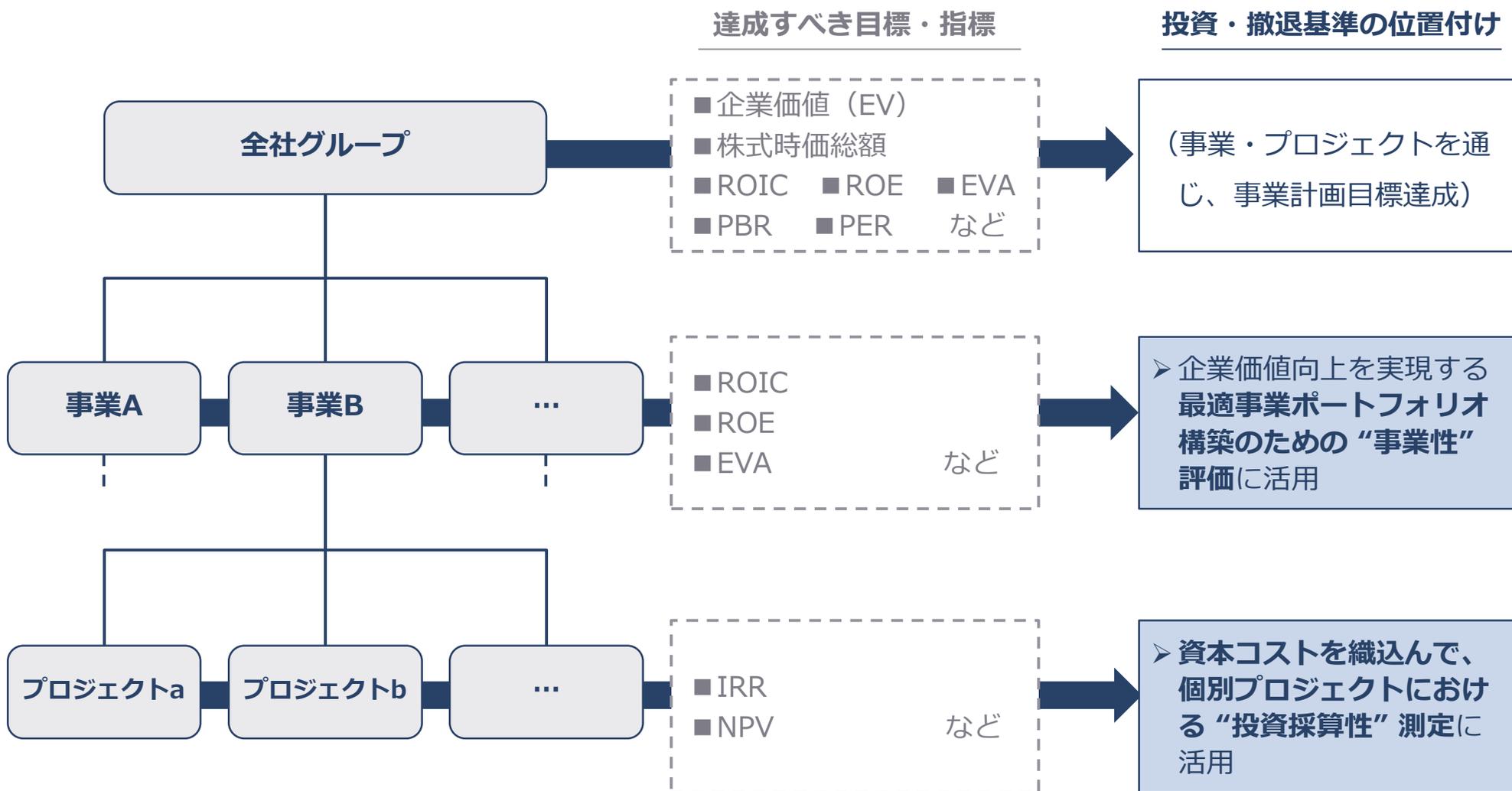
企業価値向上のため、資本コストを意識した経営を一層推進していく必要

投資家に対する**アカウンタビリティ**を果たすための一つの手段として、**ファイナンスの考えが織り込み、事業性・採算性を測定出来る“投資・撤退基準”**の設計・活用が必要

出所：経済産業省「伊藤レポート」、株式会社 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」、一般社団法人 生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果一覧（2021年度版）」よりJMS作成

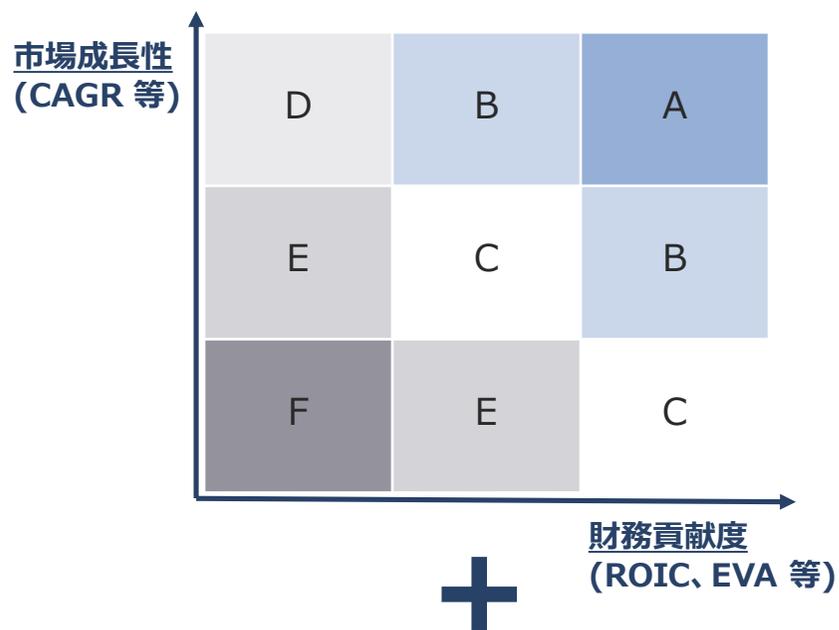
## 「投資・撤退基準」の位置付け

- 投資・撤退基準は、事業・プロジェクトに対して適切に活用することを通じて、事業計画の目標達成に貢献する“ツール”です。
- そのため、事業ポートフォリオの最適化のための**事業性評価**、個別プロジェクトの**採算性測定**など、用途に応じた設計が必要です。



## 検討アプローチ事例①：「事業ポートフォリオ最適化」のための基準策定

- 事業ポートフォリオマネジメントの観点から、投資・撤退基準を策定・活用した際の検討アプローチ。
- 財務貢献度と市場成長性を基軸として事業を評価～ランク分類し、それぞれのランク別に基本戦略を立案。



「補完基準」によるランク調整

- 事業競争力
- 収支リスク
- グループ内ポジション

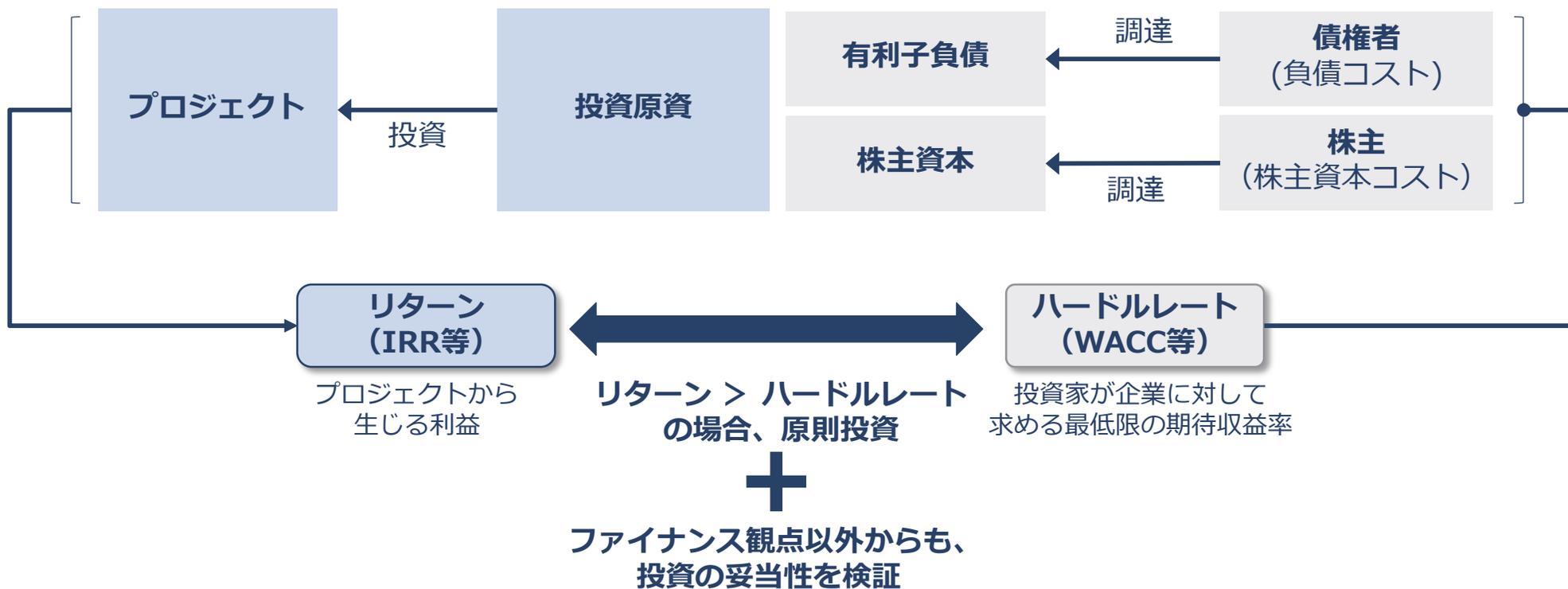


全事業を6ランクに分類

ランク	基本戦略	考え方・コンセプト
A	積極拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 優先度高</li> <li>■ 売上拡大重視</li> </ul>
B	効率的拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 隣接マーケット等開拓しやすい狙い投資を優先</li> <li>■ 売上拡大重視</li> </ul>
C	現状維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資金状況改善必要時に優先度高</li> <li>■ 利回り・回収期間重視</li> </ul>
D	厳選投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 需要・競合状況等タイミング重要</li> <li>■ リスク（下振れ時の損失）極小化重視</li> </ul>
E	合理化・効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ （コスト削減効果等による）早期回収可能性重視</li> </ul>
F	再建・撤退検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 損失を増大させない最適方法とタイミングを押さえた再建（または撤退）計画との対比で判断</li> </ul>

## 検討アプローチ事例②：「個別プロジェクト投資」における基準策定

- 個別プロジェクトへの投資是非の判断のために、投資・撤退基準を策定した際のアプローチ。
- ファイナンスの観点から設定したIRRやWACC等に加えて、企業の戦略やサステナビリティとの合致度も判断基準として活用。



### 事業ドメイン・戦略合致度

- ✓ グループとして設定した事業ドメインとの関係や、中計等に掲げる事業戦略との合致度を検証

### 事業シナジー期待度

- ✓ 当該プロジェクト以外のプロジェクトや事業に対するインパクトを定性面も含めて検証

### サステナビリティ適合度

- ✓ 定義したマテリアリティと、プロジェクト間の整合性が取れているか検証

### その他

- ✓ 事業特有のKPI数値や(例：不動産事業→NOIなど)、事業計画立案のプロセスの妥当性を検証

■ 投資・撤退基準の策定における、日本経営システムの特長は以下の通りです。

- 💡 ① ゼネラルコンサルタントの知見・経験に基づき、多様な事業に対応可能
- 💡 ② 教科書論でなく、オーダーメイドで実状にあった検討アプローチを設計
- 💡 ③ 協同作業<sup>®</sup>を通じたフィット感のある基準・運用ルールを策定
- 💡 ④ 専従・常駐方式によりデータ収集・分析等の実務工数をご提供