

投資・撤退基準策定および運用のポイント

～固有の価値観や事業特性、成長戦略をどのように反映させるか～

1. はじめに

2015年6月1日に適用を開始されたコーポレートガバナンス・コードを機に、投資・撤退基準策定や運用方法の見直しを検討する企業が増えている。

投資・撤退基準が明確でない場合は、役員の恣意的な判断に左右されるのではないかと第三者に受け止められる懸念がある。

一方、投資・撤退基準を策定している企業においては、下記のような課題を抱えているケースが多い。

- 投資基準を策定したものの、複雑で事業部門が運用できず、形骸化している。
- 投資決定後の案件のモニタリングが実施されず、目的とした投資効果が得られたかを確認していない。
- 投資と撤退の判断基準が整合していない。

外部に対して説明力のある投資・撤退基準というのは、一見耳触りはいいが、企業の価値観や経営方針、風土などと合致していなければ、無用の長物になってしまう。

本稿では、有効な投資・撤退基準の策定および運用のポイントを紹介する。

2. 投資・撤退基準策定のポイント

投資・撤退基準策定にあたっては、単独案件の経済合理性（内部収益率や投資回収期間など）に関する水準を設定することはもちろんのこと、下記の3つのポイントについても考慮すべきである。

①関連事業への貢献の評価

当該案件に関連する事業への定量的貢献（売上高、粗利益の増加など）および定性的貢献（企業認知度の向上や取引先との連携強化など）についても考慮した基準とする。

②戦略との整合性の評価

企業のビジョンや中期経営計画や事業・ブランド戦略などと当該投資とが整合しているか否かについても評価する。

③投資案件別のカテゴリー別の評価軸の設定

投資には、M&Aや新規設備、設備更新の投資など、さまざまな形態があり、それぞれ投資の目的が異なる。投資をいくつかのカテゴリーに分けて、投資基準を策定することで目的に合致した基準とする。

3. 運用のポイント

投資決定が行われた後、進捗管理や投資目的の効果測定を行わなければ、基準はただ単なるハードルでしかなくなり、投資の有効性を判断しているとはいえない。

そこで下記の2つのポイントを踏まえた仕組みが必要である。

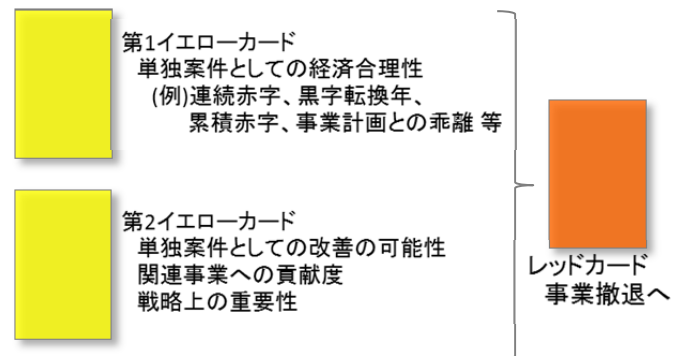
①モニタリング項目および撤退条件を計画時に設定

投資検討の際にあらかじめ、投資決定後の進捗ならびに投資効果を測定するためのマイルストーンを設定する。同時に、案件別の撤退条件を設定することで設定したモニタリング項目に基づき、定期的にモニタリングを行い、必要に応じてアラートをならしめて軌道修正を図ることで投資案件の効果を管理する仕組みとする。

②策定した基準の運用プロセスの設計

企業独自の価値観や事業の特性に合わせた検討プロセスを設計する。例えば、弊社で対応した事例では、「粘り強く事業の成長を見守り、利益を獲得する」という企業の投資に対するポリシーがあったため、撤退検討にあたっては、下図の2段階の運用方法（イエローカードとレッドカード）で設計した。

■企業のポリシーに沿った撤退基準の運用例



4. 終わりに

投資・撤退基準については、先行企業の事例も参考になるものの、上記のように、企業固有の価値観や事業特性、経営方針などを配慮しなければ、企業独自の投資決定が行うことができず自社の強みを失いかねない。

企業の価値観や投資に対する考え方に則りつつ、株主をはじめとした社外に説明可能な、自社の管理・運用できる投資・撤退基準の策定に際しては、社内の利害関係を調整しながら、客観性を担保するためにも、コンサルタントなど外部の視点を交えて、策定および見直しを検討することをおすすめしたい。