

持続的な企業価値向上に 向けたROICの活かし方

実効性を担保する、
業績管理・事業ポートフォリオ管理への
ROICの活用

有限責任 あずさ監査法人
アドバイザリー統轄事業部
ディレクター 程原 真幾



Contents

01 資本コストや株価を意識した経営の実現への要請

02 実効性を担保する、
業績管理・事業ポートフォリオ管理へのROICの活用とは

03 4つの経営管理の仕組みを支える、企業価値向上の土台

さいごに

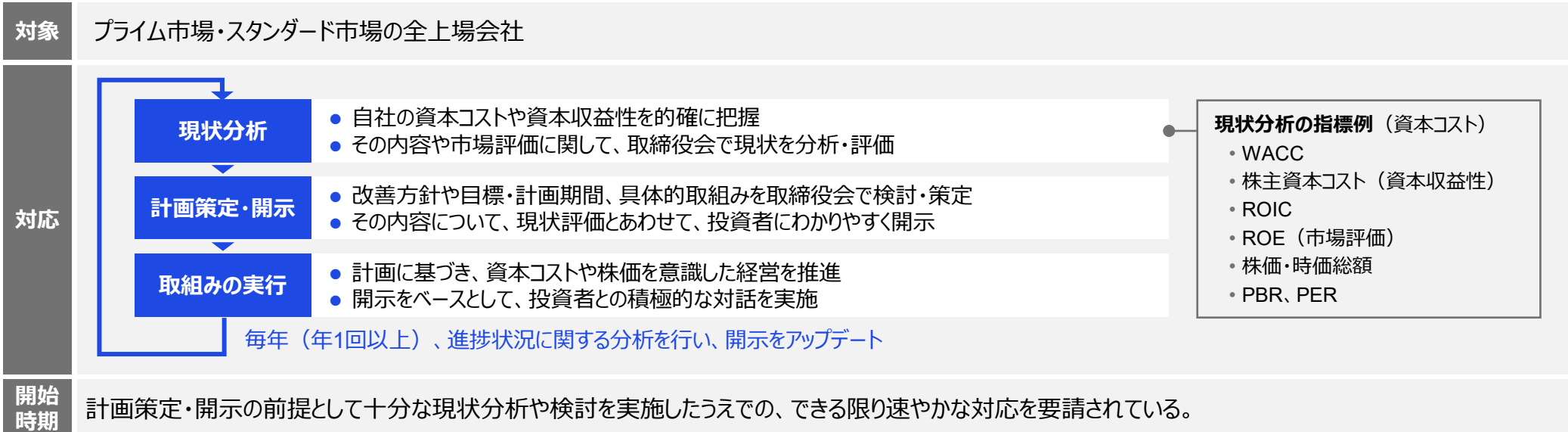
01

資本コストや株価を意識した
経営の実現への要請

要請1：事業ポートフォリオ最適化への要請

23年3月の東証から公表された「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」では、プライム・スタンダード市場の全上場会社を対象に**資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて重要と考えられる対応の積極的な実施が要請**されています。

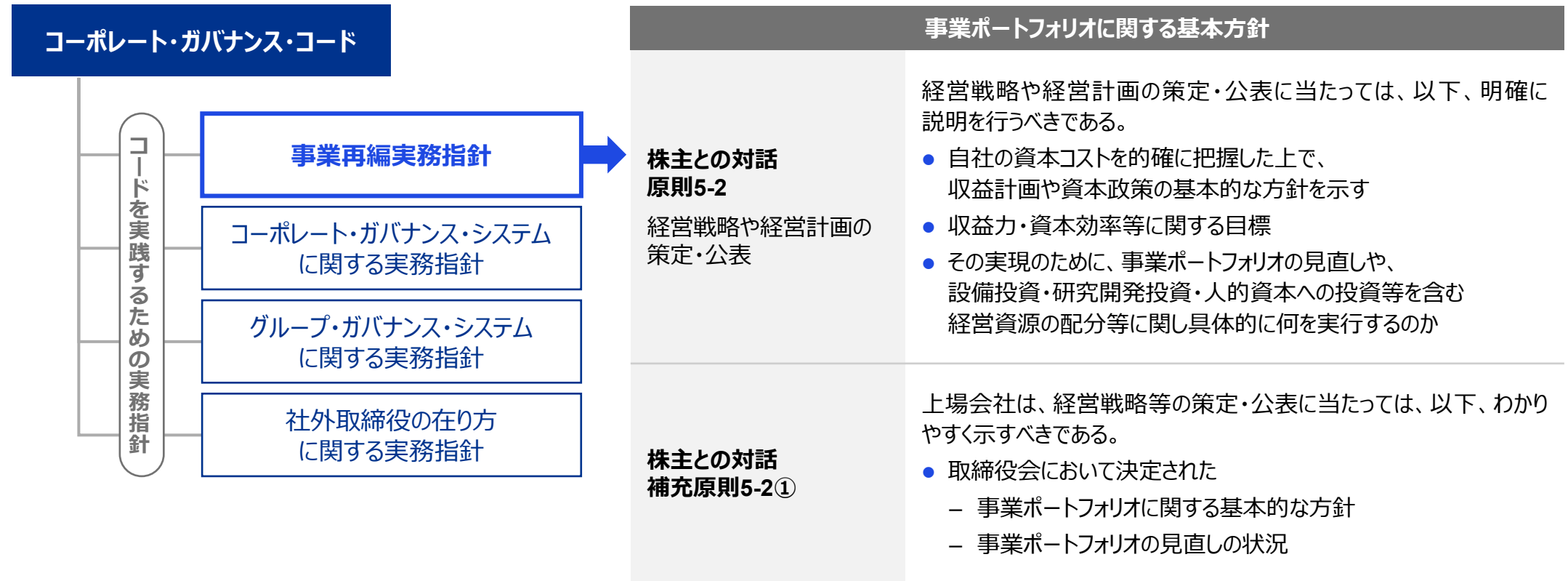
従来より、**持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには、資本コスト・資本収益性を十分に意識した経営資源の配分が重要**という観点から、資本コストを意識した経営が求められているなか、現状では、**プライム市場の約半数、スタンダード市場の約6割の上場会社がROE8%未満、PBR1倍割れ**と、資本収益性や成長性といった観点で課題がある状況であり、**今後の各社の企業価値向上の実現に向けて、経営者の資本コストや株価に対する意識改革が必要**。



出典：株式会社東京証券取引所「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を基にKPMG作成
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/cg27su000000427f-att/cg27su00000042a2.pdf>

要請2：コーポレート・ガバナンス・コード対応／事業ポートフォリオに関する基本方針

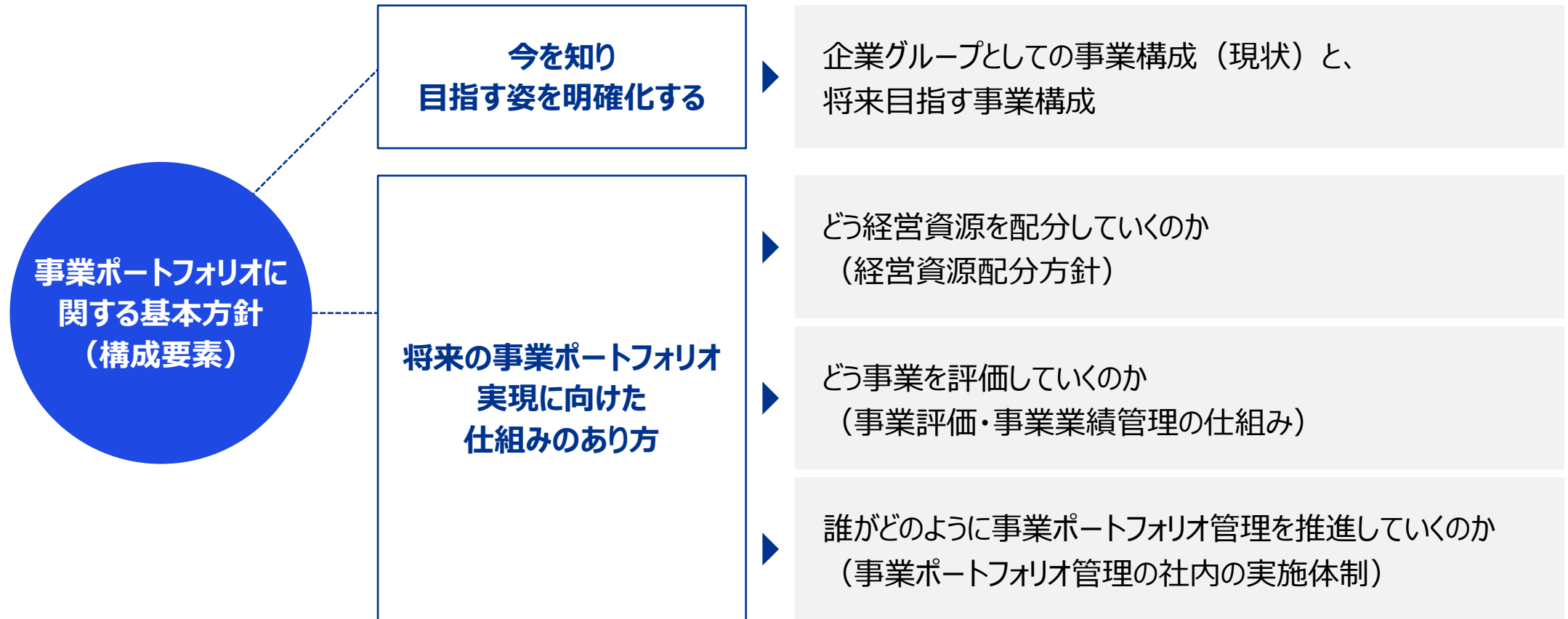
経済産業省より出されている、コーポレート・ガバナンス・コード、およびその実務指針である事業再編実務指針では、「事業ポートフォリオに関する基本方針」の策定・公表と、その実効性の担保の仕組みが求められています。



出典：経済産業省「事業再編実務指針～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～（事業再編ガイドライン）」2020年7月31日を基にKPMG作成
<https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200731003/20200731003-1.pdf>

【まとめ】事業ポートフォリオに関する基本方針とは

各要請を受け、企業は事業ポートフォリオに関する基本方針を明確に策定・開示するとともに、その実効性を確保すべきです。そして、この基本方針の実効性ある運用が、すなわち、企業価値向上に資する経営管理の仕組みの確立と考えています。



02

実効性を担保する、
業績管理・事業ポートフォリオ管理への
ROICの活用

実効性を担保する、業績管理・事業ポートフォリオ管理へのROICの活用

－「ROIC・資本コストを軸とした経営管理の仕組み」として求められることは？

前章でご説明した各種要請も踏まえ、ROIC・資本コストを軸とした経営管理として以下4つの仕組みの確立が重要と考えます。

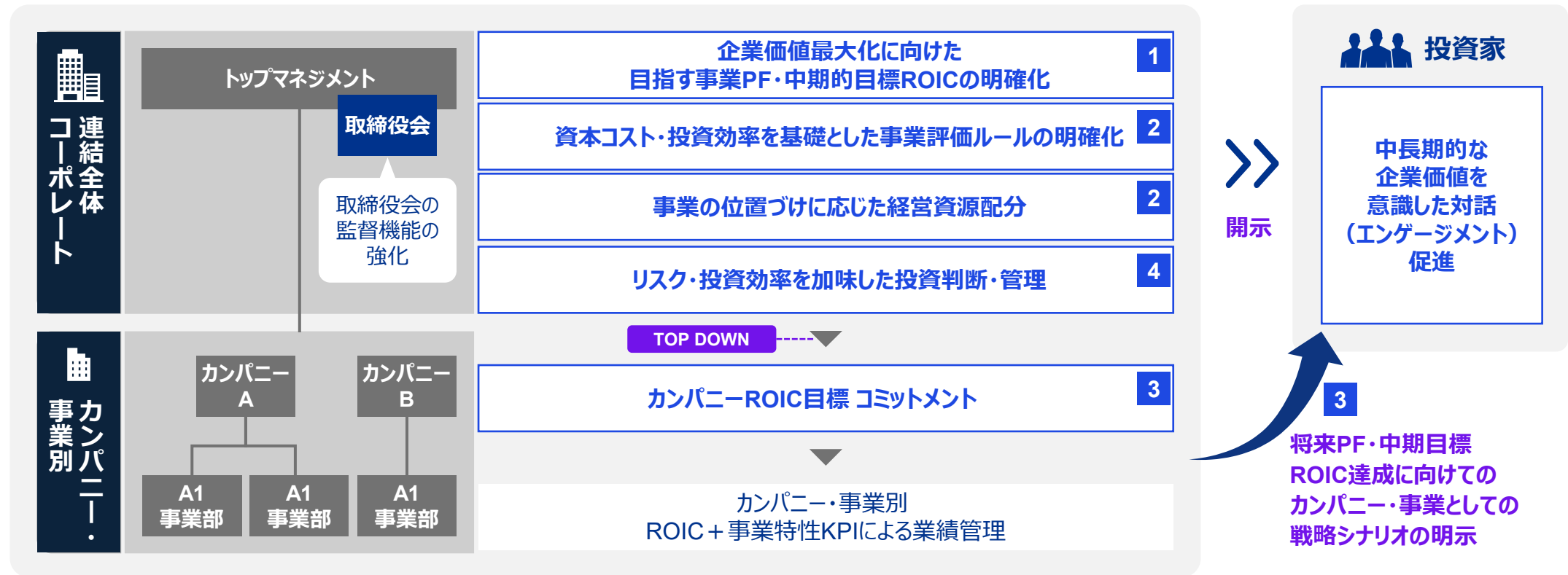
実効性を担保する、業績管理・事業ポートフォリオ管理のポイント

1	現在の会社・事業の位置づけの再認識	<ul style="list-style-type: none">● 自社・事業の、資本コストや資本収益性・企業価値向上への貢献状況把握
2	事業ポートフォリオに関する基本方針の策定	<ul style="list-style-type: none">● 事業ポートフォリオの在り方、経営資源の配分を行うかに関する基本方針● 社内の実施体制の整備や事業評価の仕組みの確立
3	ROIC等事業目標セットと戦略シナリオ	<ul style="list-style-type: none">● 事業ごとの収益力・資本効率等に関する目標設定● 事業ごとの目標達成に向けた戦略シナリオ明確化
4	リスク・投資効率を加味した投資意思決定	<ul style="list-style-type: none">● 事業WACC、投資種類、その他リスクを加味した投資のハードルレートの設定● 投資意思決定・管理～撤退・縮小判断ルール of 明確化

ROIC・資本コストを軸とした経営管理の仕組み 全体像 – KPMGモデル

すなわち、安定的にPBR1超を目指し、中長期的な企業価値の最大化を図り、また、その状況に関する開示を充実させることを通じて中長期的な企業価値を意識した対話（エンゲージメント）を促進していく、1～4の仕組みを備えた、以下のような経営管理の全体像を志向すべきと考えます。

【資本コストを軸とした経営管理】全体像



2 事業ポートフォリオ管理

コーポレートとして、中長期的な企業価値向上に向けて事業の現在地を正しく評価し、メリハリの効いた投資判断ができる仕組みとして、事業ポートフォリオに関する基本方針を策定し、運用できる仕組みを確立することがPBR1倍割れ解消を検討するうえでの肝となると考えます。

事業ポートフォリオ管理は、① 事業の位置づけ可視化 ② 経営資源配分の決定 ③ 事業PF入れ替え、の3つが目的。

① 事業の現状・位置づけの可視化

定量・定性評価により、
各事業の戦略的な位置づけを決める



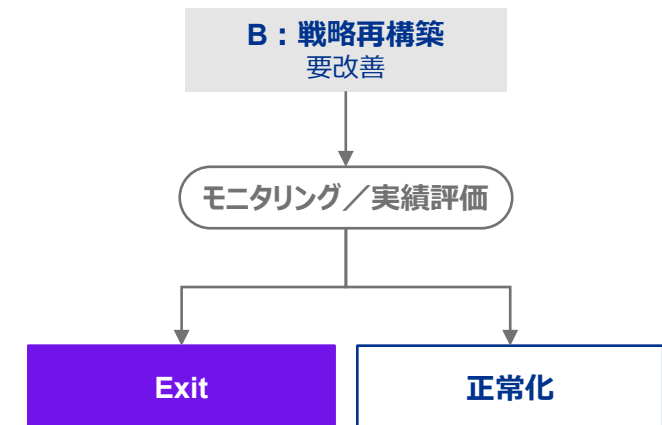
② 経営資源配分の決定

各事業の位置づけに応じて、
経営資源配分を決める



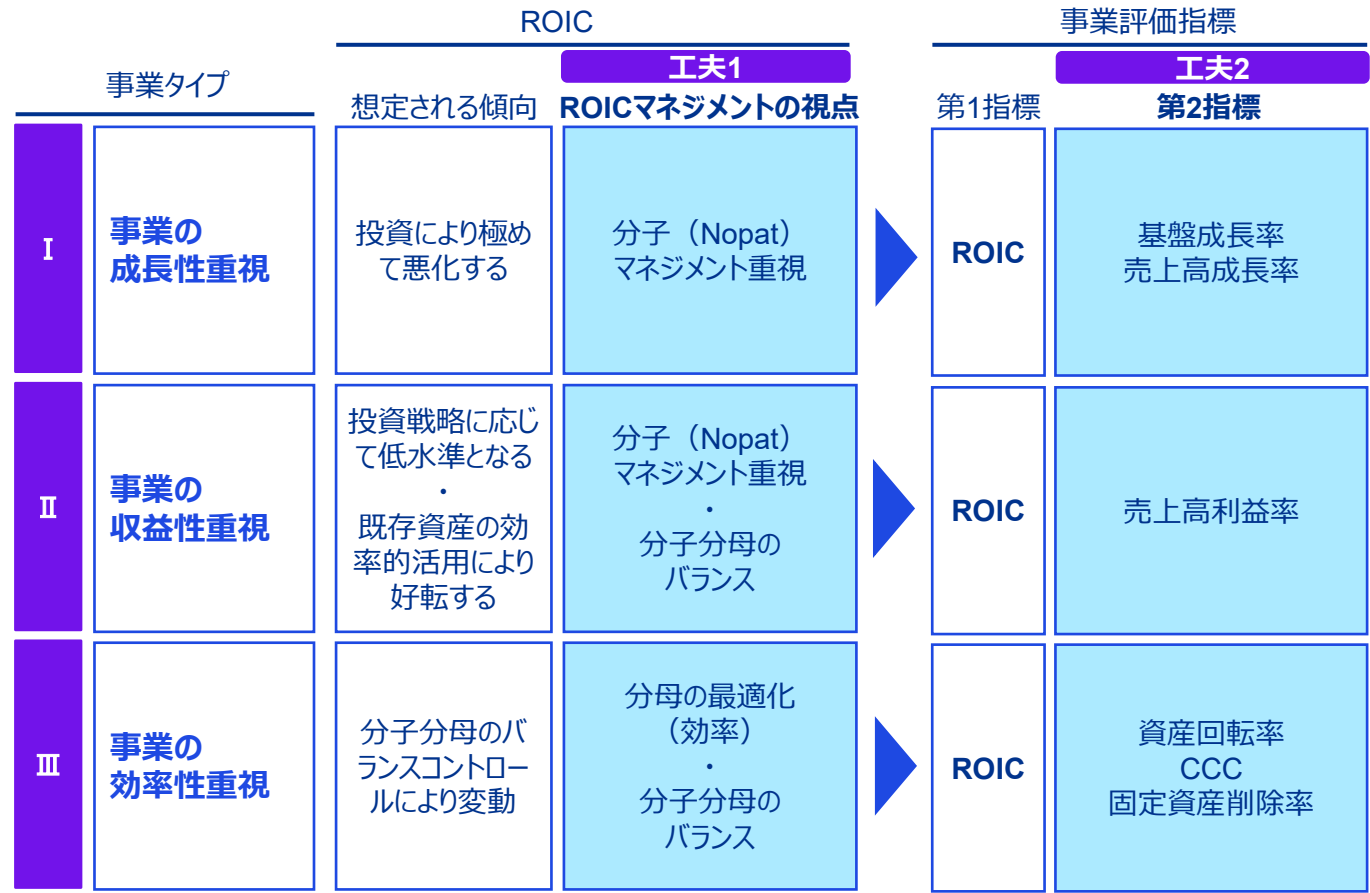
③ 事業ポートフォリオの入れ替え

低採算事業のモニタリングを通じて、
Exitの意思決定を行う



3 ROIC等事業目標セットと戦略シナリオ

ROICを軸とした事業業績管理においては、ROIC単独でなく、事業特性指標、戦略KPI等とのセットで目標を設定したうえで、すべての項目について、バランスよく、全目標を達成できたかどうかを確認する総合的な評価管理を行う形が適していると考えています。



3 ROIC等事業目標セットと戦略シナリオ

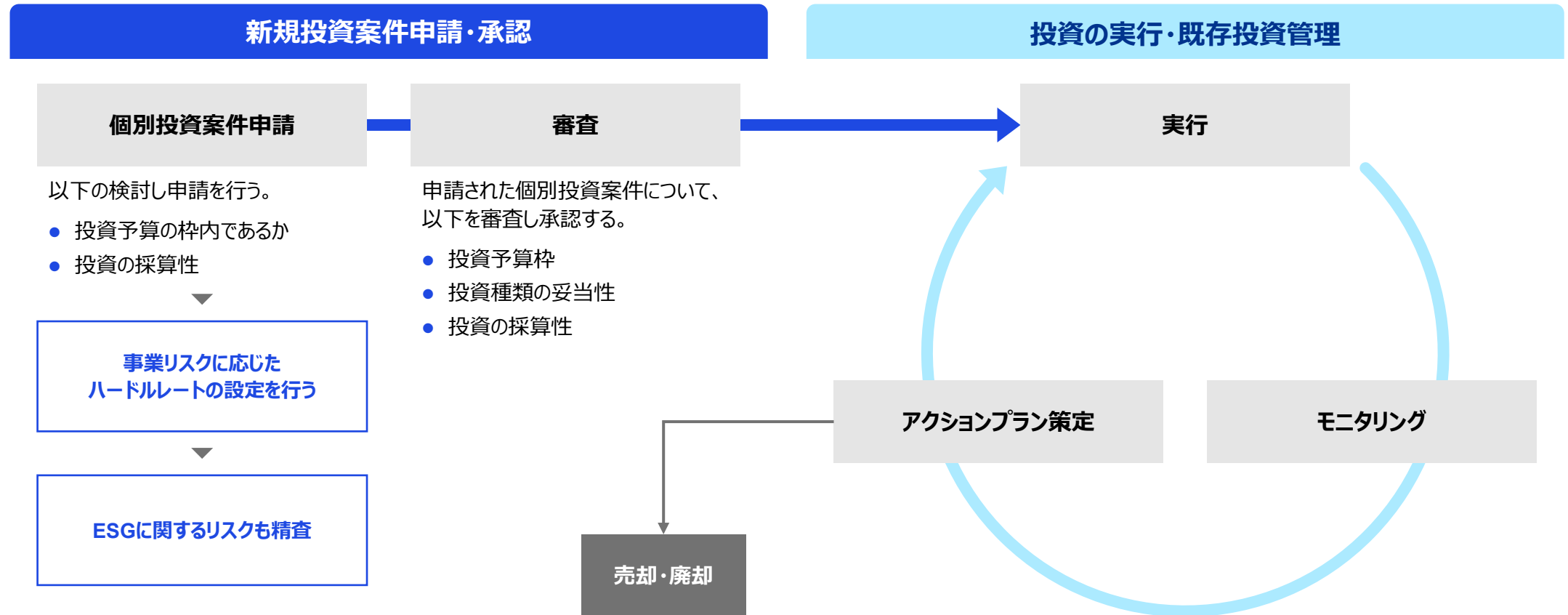
事業別ROIC管理において、目標KPI達成に対して重要な管理項目を重点的にモニタリングする方法がとられているケースが多くみられます。例えば固定資産であれば、前述のような事業タイプ・事業ステージを踏まえたマネジメントやモニタリングの視点を設定し、PDCAを回していくことが有用です。

■ 事業ステージを踏まえた、固定資産のモニタリングポイント（設定例）

事業ステージ	投資タイプ	マネジメントの視点 例	モニタリングの視点 例
成長事業	積極投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 積極投資とROIC水準 ✓ 中長期的な目線が重要 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 計画通りの設備投資の規模に収まっているか
成熟 安定収益事業	主に 維持更新投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存設備の効率的利用ができてい るか ✓ 老朽化／サステナ対応などの必要性 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 更新維持投資以外にもかわらず、固定資産の総額が年々増加傾 向となっていないか ✓ 設備稼働率および資産回転率は計画通りの高い水準となっているか
縮小撤退事業	既存資産の 有効活用 取捨選択	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業の見通しに見合った設備規模と なっているか ✓ 既存設備の有効活用方法の模索 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 設備稼働率および資産回転率は計画通りの水準となっているか ✓ 計画通り設備の削減が進んでいるか

4 リスク (ESG含) ・投資効率を加味した投資意思決定

新規投資は、案件ごと投資採算性を審査され、承認・実行された投資は、計画対比で進捗や採算をモニタリングしていく、一連のPDCAの仕組みで運用されます。当該フローにおいて、ハードルレートを事業ごとに設定する等、事業特性・事業リスク・ESGリスクに応じた投資管理が有効と考えます。

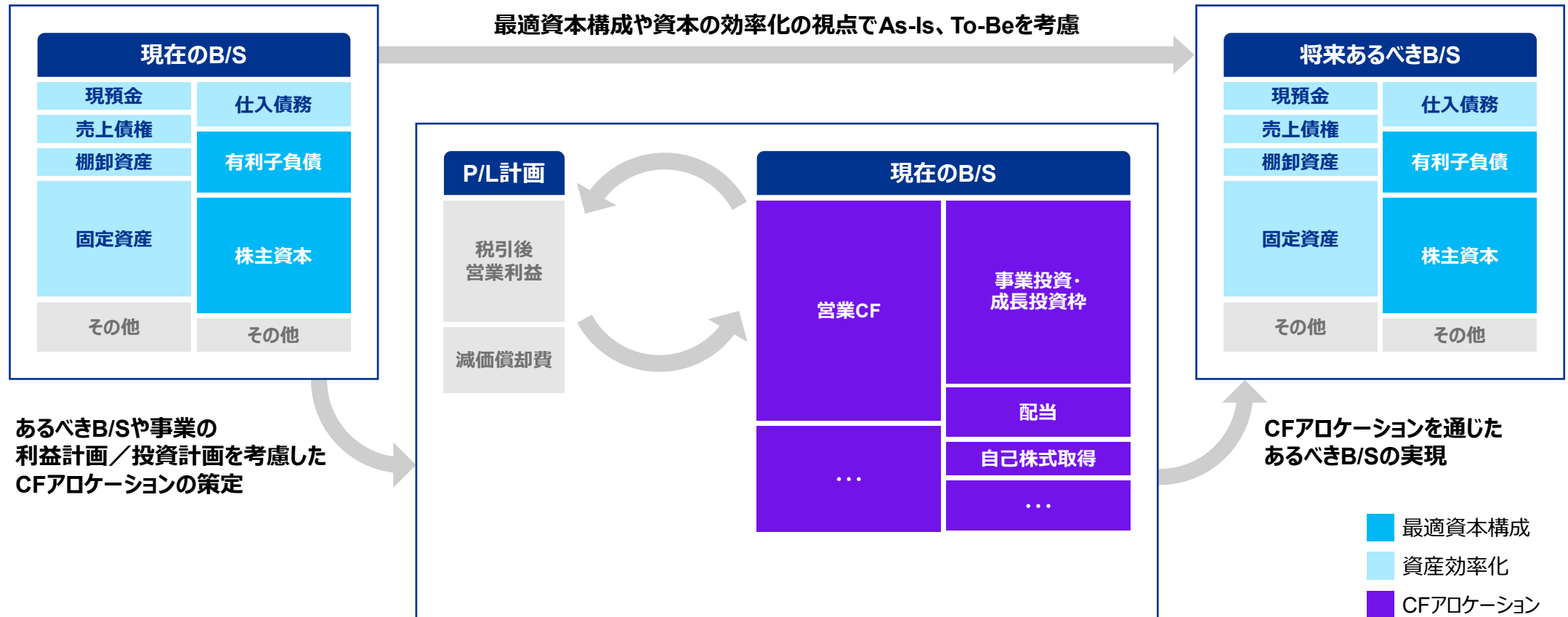


03

4つの経営管理の仕組みを支える、
企業価値向上の土台

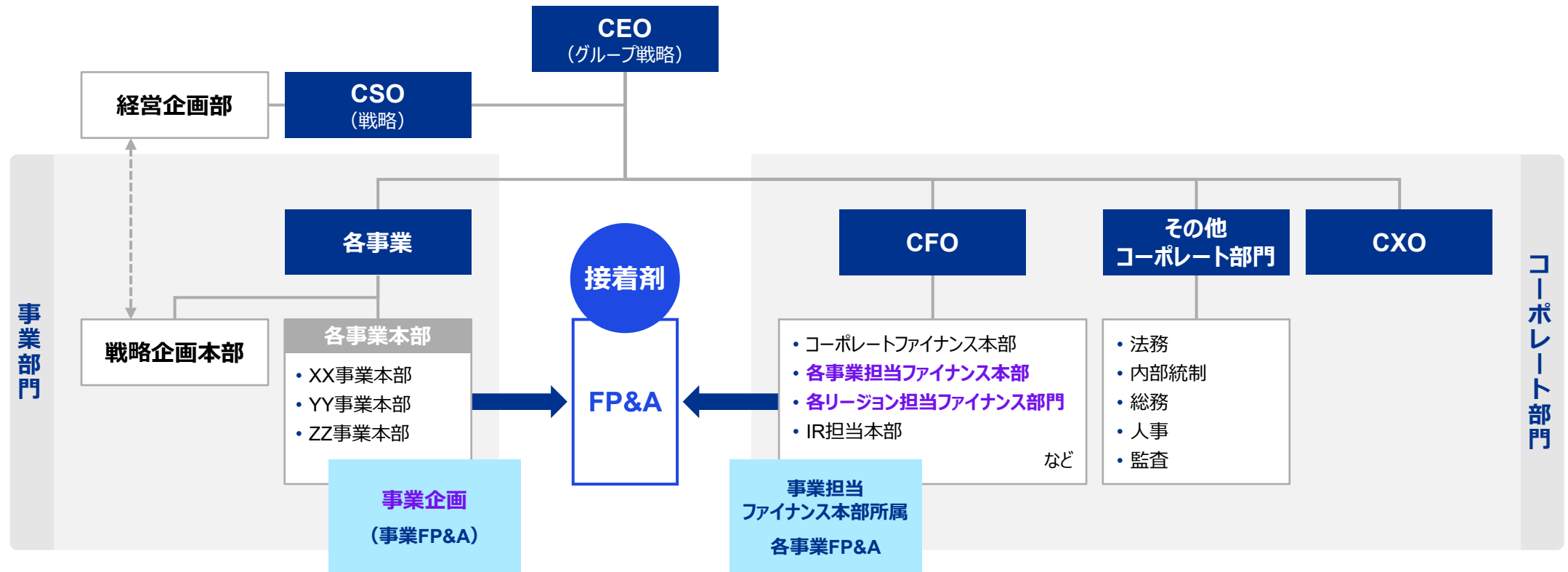
企業価値向上の土台となる取組み – ①財務戦略

財務戦略は、企業価値向上の土台となる戦略として、将来あるべきB/Sの実現に向けて、最適資本構成・資本効率化・CFアロケーションの考え方を明確化することが重要であり、これが、事業ポートフォリオマネジメントの実効性を担保することとなります。



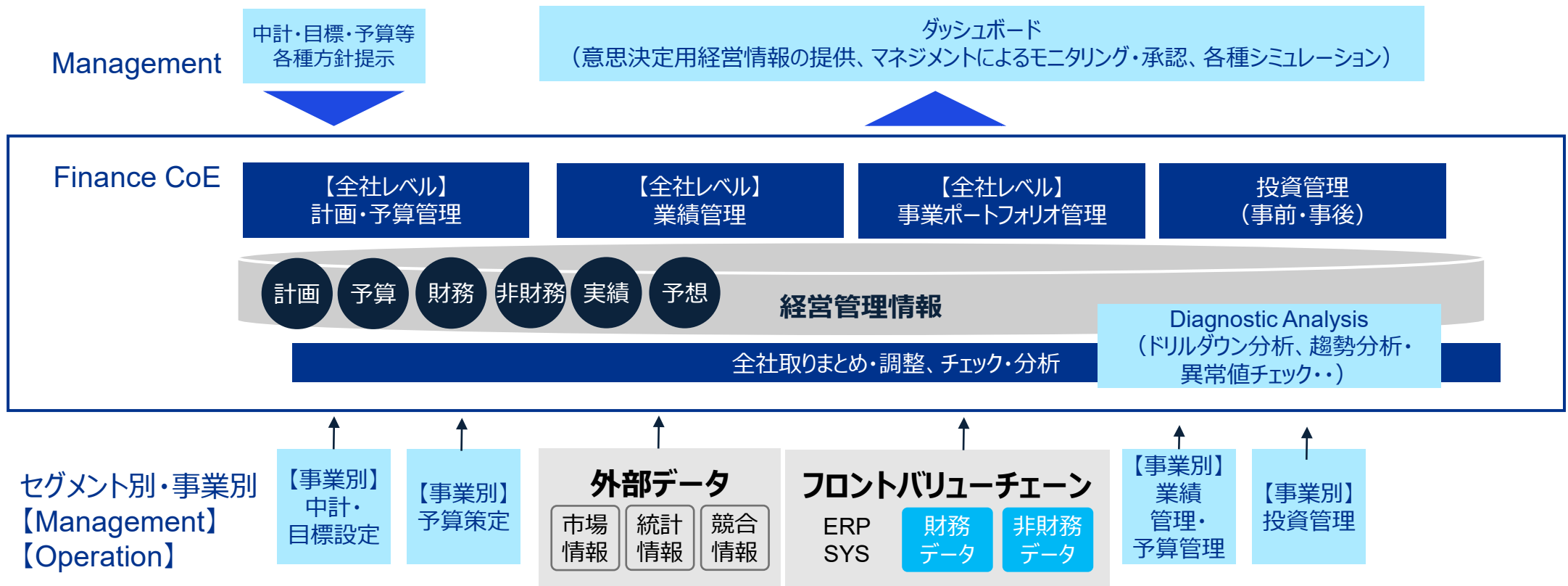
企業価値向上の土台となる取組み – ②FP&A

FP&A人材とは、事業部門のビジネスパートナーとして、事業の意思決定を支援し、採算管理および業績向上に貢献する人材（事業FP&A視点）であり、また、ビジネスを熟知するファイナンスの専門家であり、CFOが機関投資家等のステークホルダーへの説明責任を果たすことを支える人材（本社FP&A視点）です。資本コストを軸とした経営管理をコーポレート・事業の両階層をCFOラインとしての軸を通して支えていく仕組みとなります。



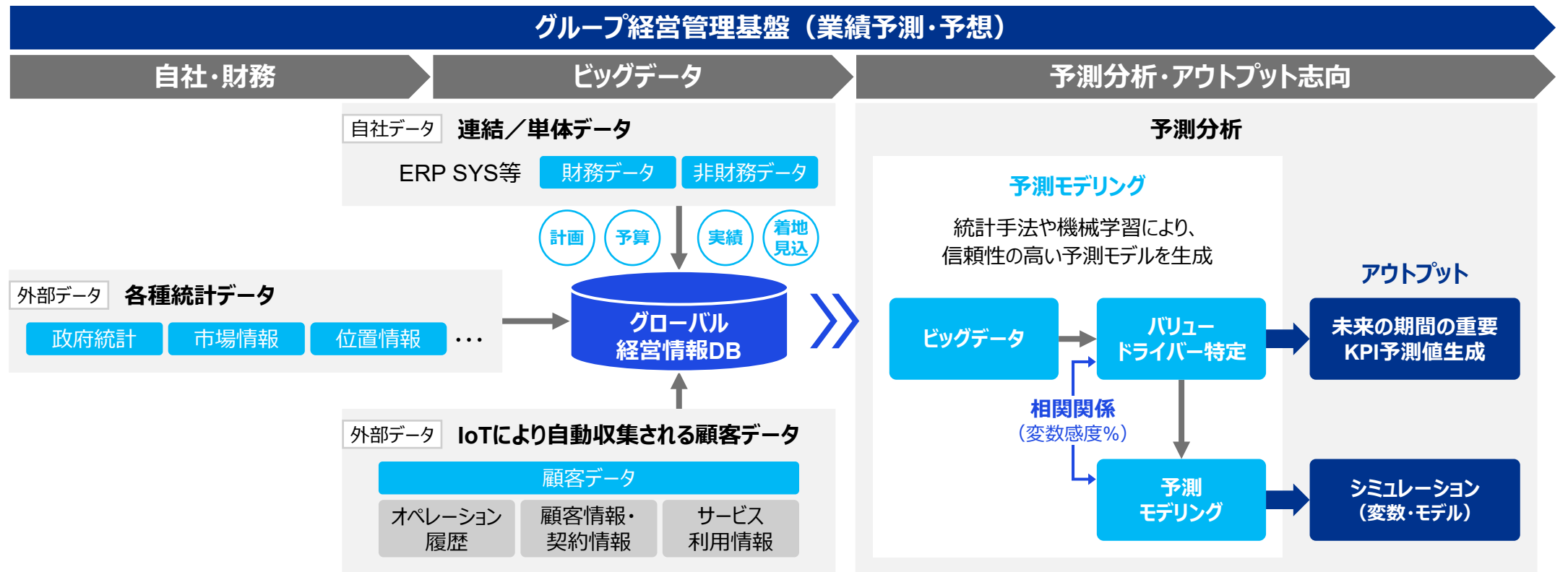
企業価値向上の土台となる取組み – ③ 経営管理情報×DX

企業価値向上に向けて、グループ全体として、リスク・予測情報を含む経営管理情報のタイムリーな提供、財務だけでなくESG等非財務情報の一元管理・活用の実現を図り、特に、Finance CoE領域において、資本効率性の観点を取入れた業績管理を実現し、企業価値向上に資する意思決定情報を迅速に、適時に、マネジメントに提供できる、DXの活用が必要と考えます。



企業価値向上の土台となる取組み – ③ 経営管理情報×DX

また、変化が速い経営環境の昨今、企業価値向上に向け、マネジメントが求めるのは、結果指標のみでなく、質の高い予測・見通し情報と考えており、DXを活用し、ロジカルかつ効率的に予測値を算出し、「着地見込み」を常に意識したアクションプランの検討が議論の中心になるような、未来志向の管理会計への転換も今後の潮流と考えています。



さいごに

本日のまとめ

実効性を担保する、業績管理・事業ポートフォリオ管理へのROICの活用

必要となる経営管理の仕組みとポイントは・・・

- 1 現在の会社・事業の位置づけの再認識
- 2 事業ポートフォリオに関する基本方針の策定
- 3 ROIC等目標と戦略シナリオ
- 4 リスク・投資効率を加味した投資意思決定

4つの経営管理の仕組みを支える、企業価値向上の土台となるのは・・・

① 財務戦略

② FP&A

③ 経営管理情報×DX



有限責任 あずさ監査法人
アドバイザリー統轄事業部 マーケティング事務局
eMail : info-aas@jp.kpmg.com



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Document Classification: KPMG Public