

「事業再編実務指針」の概要

- 持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を図るべく、事業再編を促進するという観点から、①経営陣、②取締役会（特に社外取締役）、③投資家（エンゲージメント）の3つのレイヤーを通じた、コーポレートガバナンスの在り方等を整理。

経営陣

第2章

➤ 経営陣のマインドセットの変革や体制整備

- ベストオーナーという視点、責任主体の明確化、CFO機能の強化等

➤ 定量的な事業評価の仕組みと見える化（→p.2）

- 資本収益性及び成長性を軸とした4象限フレームワークの活用、事業セグメントごとのBSの整備等

➤ 適切なインセンティブ設計

- 資本効率性、成長性、市場からの評価等に基づく業績評価・報酬設計、株式報酬等

監督

取締役会

第3章

➤ 取締役会での事業ポートフォリオに関する議論（→p.3）

- 年1回以上の定期的なレビュー

➤ 社外取締役の株主に対する責任の明確化

- 監督機能の強化、エンゲージメントへの積極的な関与

➤ 取締役会の構成

- 多様性・高度人材の確保、全社レベルでの「全体最適」の視点

委任

投資家

第4章

➤ 事業ポートフォリオに関するエンゲージメントの促進

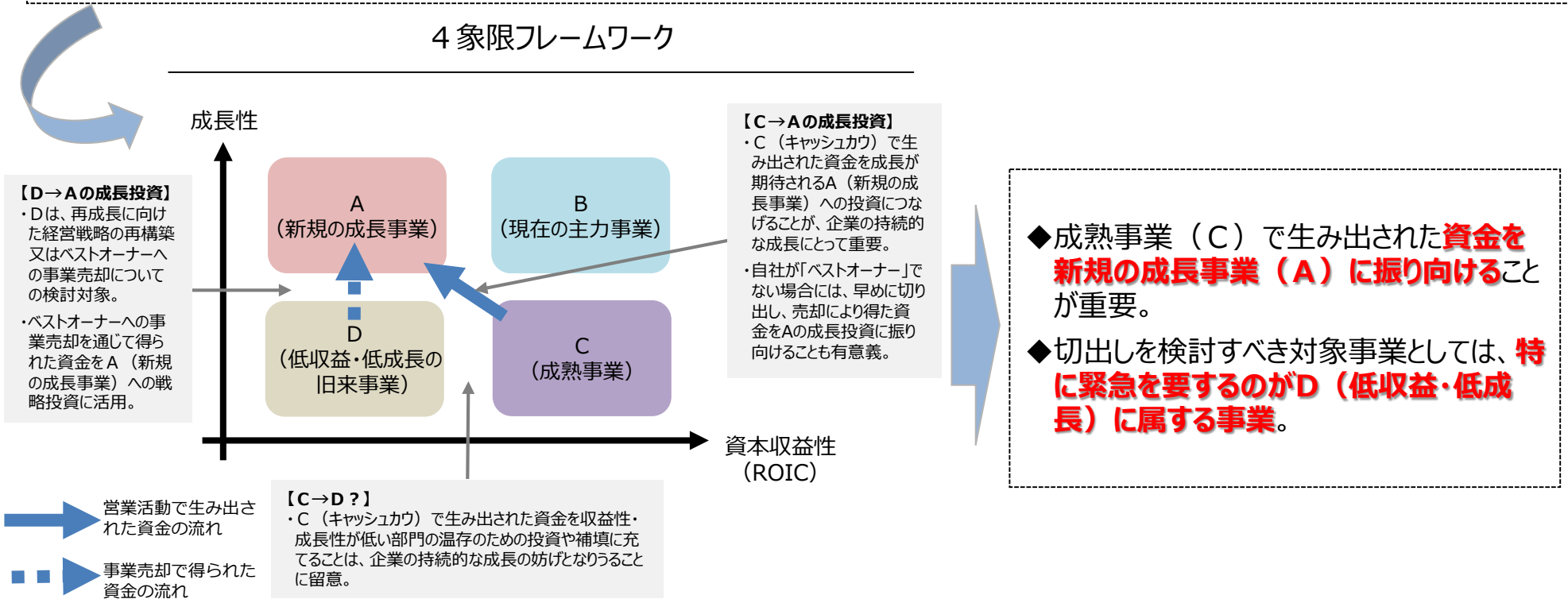
➤ 事業ポートフォリオに関する情報開示・事業セグメントごとの情報開示の充実、及び株主提案・株主意見（→p.4）

事業評価及び事業ポートフォリオの選択（第2章）

- 資本収益性と成長性を軸とする4象限フレームワークを用いて事業評価を行い、最適な事業ポートフォリオについて再考することを提案。

- ◆事業ごとの資本収益性を測る指標として**ROIC（投下資本収益性）**を導入し、資本コストや競合他社との比較を行うことが重要。
- ◆事業ごとにROICと資本コストを比較するため、連結ベースで**事業セグメントごとの「ざっくりしたB/Sを整備**することが必要。
- ◆成長性については、その市場において**自社が当該事業の「ベストオーナー」であるか**という観点から評価すべき。

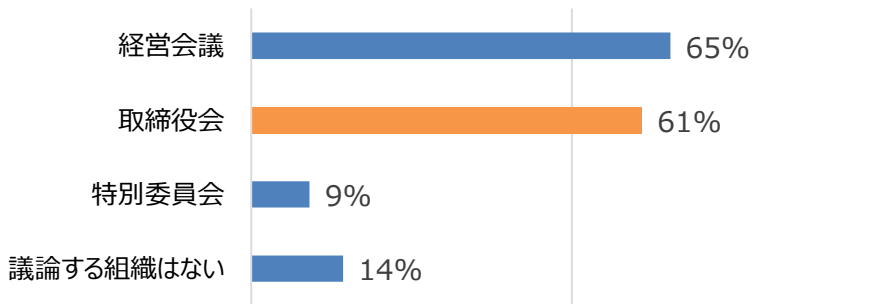
4象限フレームワーク



事業ポートフォリオに関する取締役会の役割（第3章）

- 会社法上、会社の機関設計に関わらず、事業ポートフォリオに関する基本方針の決定及びその方針に基づく執行の監督は、取締役会の重要な役割である。

事業ポートフォリオを検討する機関

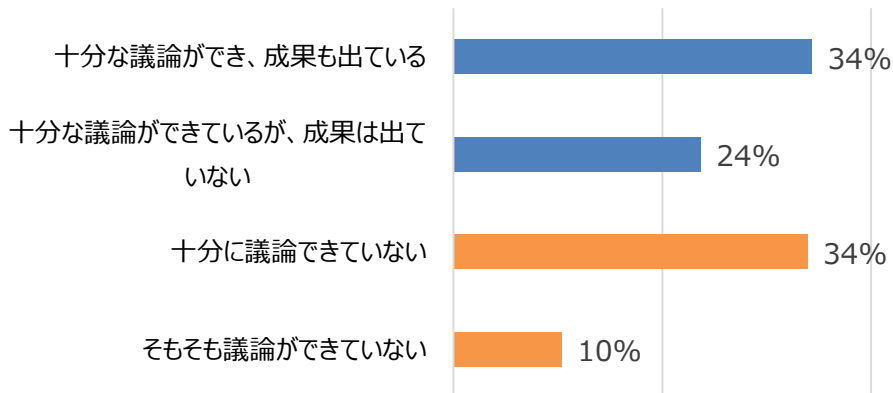


本指針の提案内容

会社法上の
位置付け

- **会社法上**、会社の機関設計に関わらず、**事業ポートフォリオに関する基本方針の決定**、及びその基本方針に基づき経営陣が行う職務の執行に対する**監督は、取締役会の重要な役割**。
- また、**取締役は**、善管注意義務に基づき、**事業ポートフォリオに関する基本方針の決定及び監督**に関して、中長期的な企業価値を向上させるべく、**最善を尽くすことが求められる**。（指針62～65頁）

事業ポートフォリオ検討に関する社外取締役の認識



- ◆ 取締役会においては、少なくとも年に1回は定期的に事業ポートフォリオに関する基本方針の見直しを行うとともに、経営陣に対して、**事業ポートフォリオマネジメントの実施状況等の監督を行うべき**。
- ◆ 取締役会では、株主に対する受託者責任を踏まえ、全社レベルの視点から検討するとともに、①事業ポートフォリオに関する実施体制・事業評価の仕組み・情報開示、②事業ポートフォリオの内容について確認するべき。

投資家との事業ポートフォリオに関する対話（第4章）

- 事業ポートフォリオについて建設的な対話を行うため、経営陣は事業セグメントごとの資本収益性を含めた情報開示を行い、他方、投資家は合理的根拠ある株主提案をすることが望ましい。

経営陣

建設的な対話

投資家

情報開示の充実・株主提案等への対応

[全社レベル]

- ◆ ①企業理念・価値基準、②ビジネスモデル・経営戦略、③**事業ポートフォリオマネジメントのための仕組みの構築と運用**について、**具体的な情報開示を行うことが重要。**

[事業セグメントごと]

- ◆ 1つの事業セグメントにまとめられている**事業がどのような関連性を持っているのか、考え方やロジックを明確化**すべき。
- ◆ 任意開示として、事業セグメントごとの**資本収益性（ROIC等）**について、具体的な定義を明示した上で、その**実績値と目標値を開示**することが望ましい。

- ◆ 株主提案等に合理的な根拠がある場合には、**取締役会において真摯に検討**することが望ましい。

開示情報への評価・株主提案及び株主意見

- ◆ 企業と投資家の双方の利益を実現させるために、**事業ポートフォリオの組替え等に積極的に取り組む経営陣を評価**することが期待される。
- ◆ 企業の中長期の成長を実現させるような**リスクテイクに対する理解を深める**ことが期待される。

- ◆ 株主提案等を提出する場合は、中長期的な企業価値の向上の観点から、**合理的な根拠のあるもの**とし、会社側と**丁寧なコミュニケーションを行う**ことが期待される。