

東証上場会社における経営資源の見直し状況及び実施会社へのヒアリング調査

平成12年1月24日
東京証券取引所
調査部調査企画室

1. 経営資源の見直し等の実施状況
2. 経営資源の見直し等の実施会社のROEと外国人持株比率
3. 経営資源の見直しの実施会社へのヒアリング
4. ヒアリング調査結果

1. 経営資源の見直し等の実施状況

(1) 経営資源の見直しの実施状況

(単位：社)

年度	子会社異動	合併	営業譲渡及び譲受け
92	56	34	15
93	58	31	22
94	69	26	13
95	72	33	25
96	89	26	30
97	95	34	22
98	93	57	53
99(～8月)	48	42	34

(注) 子会社異動とは、子会社の設立、既存会社の子会社化及び既存子会社の非子会社化をいう。

(2) ストックオプションと自己株消却の決議会社数の推移

(単位：社)

年度	ストックオプション(SO)	自己株消却
92	—	0
93	—	0
94	—	0
95	5	4
96	13	10
97	35	41
98	55	192
99(～8月)	64	87

(注)「経営資源の見直し等の実施状況」の調査方法について

調査対象：原則として平成11年3月末日における東証上場会社のうち、銀行業、保険業、証券業及びその他金融業を除く29業種の上場会社1,664社(債務超過会社及び決算期変更会社を除く)

調査データ：東証上場会社が東証のデータベース(TDnet:Timely Disclosure network)に登録した会社情報等。なお、各年度の同一会社における同一会社情報での重複は除いている。

2. 経営資源の見直し等の実施会社のROEと外国人持株比率

(単位：%)

	子会社異動 (134社)		M&A (163社)		SO (92社)		自己株消却 (214社)		全体 (1,664社)	
	加重平均	単純平均	加重平均	単純平均	加重平均	単純平均	加重平均	単純平均	加重平均	単純平均
ROE	0.6	-3.4	2.9	1.3	2.8	2.5	3.1	0.7	0.9	-4.7
外国人持株比率	12.2	7.6	15.2	8.6	18.2	11.0	10.8	7.1	10.5	6.1

子会社異動、M&Aを始めとする「経営資源の見直し」等を実施している上場会社をみると、

- ① M&A実施会社のROEは、東証全社の加重平均に比べ2.0ポイント、単純平均では6.0ポイント上回っており、これらの実施会社では経営資源を効率的に活用している経営姿勢が伺える。
- ② 子会社異動実施会社のROEは、東証全社との比較では加重平均で▲0.3ポイント、単純平均では+1.3ポイントと、相関面でのはっきりした傾向がみられない。これは、子会社異動には新規事業での子会社設立等のほかに、業績不振会社における単なる不採算部門の分社化などが多いことによるものと思われる。
- ③ 子会社異動、M&A、ストックオプション導入会社、自己株消却決議会社の外国人持株比率は、東証全社平均

との比較ですべて上回っている。特に、M&A実施会社及びストックオプション導入会社はこの傾向が鮮明に表われている。これらの会社においては、経営資源を効率的に活用し株主利益を最大化する観点から、M&Aの実施やストックオプションの導入を行っている可能性があるものと思われる。

(注)「経営資源の見直し等の実施会社のROEと外国人持株比率」の調査方法について

調査対象：上記「1」に同じ

調査データ：①東証上場会社が東証のデータベースTDnetに登録した会社情報等

②平成10年度配当状況調査（全国証券取引所協議会。元データは10年度(10年4月1日～11年3月31日)中に到来した最終決算期の有価証券報告書)。なお、10年4月から11年8月までの期間において同一会社における同一会社情報での重複は除いている。

③平成10年度株式分布状況調査（全国証券取引所協議会。元データは10年度中に到来した最終決算期末現在の株主名簿)

3. 経営資源の見直し実施会社へのヒアリング

(1) ヒアリング対象会社の選定基準

銀行業、保険業、証券業及びその他金融業を除く東証上場会社（債務超過会社及び決算期変更会社を除く）のうちの成熟企業で、平成10年4月から11年8月までの期間において、

- a. 営業の全部又は一部の譲渡又は譲受けを決定した旨の会社情報を公開（東証TDnetに登録）した会社
- b. 合併を実施した会社

のいずれかに該当し、かつ、平成10年度決算期末の外国人持株比率が原則として全上場会社平均の10.5%超で、M&Aの規模が比較的大きな事例（原則として連結経営に影響を与えないものを除く）→→→ 10社

10社のヒアリング候補会社に協力を依頼した結果、9社の協力を得られた。

(2) ヒアリング項目

- ①経営資源の見直しの目的
- ②個別見直し案件の目的・経緯等
- ③重視している経営指標
- ④コンサルティング会社や投資銀行などの仲介状況
- ⑤買収等の資金調達
- ⑥今後の経営資源の見直し
- ⑦経営資源の見直しと外国人株主との関係
- ⑧ストックオプションの導入
- ⑨自己株の消却
- ⑩経営資源見直しの社会的インフラの整備
- ⑪コンサルティング会社などの仲介業者のノウハウについて
- ⑫株主総会関係
- ⑬コーポレートガバナンス
- ⑭その他

(3) ヒアリング実施時期

1999年11月下旬から12月下旬

4. ヒアリング調査結果

(1) 経営資源の見直しの目的

買収：高収益の維持

- 既存の事業領域では必ずしも高収益を維持できるとは限らないので、今後も最先端のビジネスを構築していく必要がある。

分社化：迅速な意思決定

- 企業間競争が進む中、企業には迅速な意思決定やベンチャー精神が求められており、そのためには一部の事業部門を本体から切り離し子会社や関係会社として各々に権限を集中させることなどが必要である。

多角化の見直し：選択と集中

- 従来、経営計画においては、既存事業の積上げ、つまり現在ある姿をもとに展開する手法をとっていた。しかし、それでは外部の環境変化に適確に対応できないと考え、3年前にコンサルティング会社を利用し、全く別の視点から長期的な経営計画を策定するようにした。ターゲットを2010年に置き、その時点で当社がどうあるべきか、また、2010年のゴールに向けて各年ごとに何をやるかなどを計画した。
- バブルが崩壊して以来、企業業績が低迷する中、グローバル化、規制緩和が進み競合条件が変わってきた。企業としては今持っている事業や資源を見直し、それをもとにポートフォリオを組み直さなくては生き残れないという基本的発想である。「選択と集中」を行ってきた中でスクリーニングをしてきた。外に出した方がいいものは外に出し、中に入れた方がいいものは中に入れた。子会社でやった方がいいもの、関連会社として50%以下のジョイントベンチャーとするなど、事業の特性や競合条件などで判断している。

- 90年代半ばで事業化の目処をつけ周辺事業を行ってきたが、昨今の「選択と集中」といわれるように、コアビジネスに資源を集中することによって、効率性を高めるという基本的ポリシーに転換した。それまでに芽が出ていた事業に関しても、よりマーケットに近いポテンシャルのある環境の中で行った方が、より事業としての発展性があるだろうという観点に立つようになった。
- 98年度の中期計画を立てていた時に山一証券の破綻など金融システム不安がおきて、単に拡大指向で設備投資を増やしていくのでは、資金が回らないことが分かった。「選択と集中」、つまり資源をばらまくのではなく投入先を集中させていく必要があるとの結論に至った。従来までの多角化をやめて本業に専念しようということになり、それ以外の事業は営業譲渡することになった。

生産体制の再編成：市場縮小への対応

- 96年に当社本体の工場の再編成を行い一部工場を閉鎖した。これでマーケットの縮小に対応できると思っていた。しかし、その後の2年間でマーケットが一気に縮小し40%も減少した。厳しい状況になったため、グループ会社を含めた再編成が必要となっていた。
- 戦略的な目的はない。バブル崩壊後、国内と海外のマーケットについて生産体制を想定し、それに基づいて生産や販売を行ってきた。しかし、デフレが進行するなどマーケットが大きく変わってきた。それに対応するためにやってきたものである。

その他

- 再構築を念頭に置いたものではない。

(2) 個別見直し案件の目的・経緯等

買収：シナジー効果

- 当社のサービスと買収先の業務とが密接に関係していると考えて、シナジー効果を期待して規制緩和を機に当社から持ち掛けた。

売却：コア事業への集中

- 工場を運営するシステムを始めとするソフト開発の子会社を持っていた。当社にノウハウはかなり蓄積されていたので、事業をコアに集中したいというニーズから売却した。ノウハウの蓄積が達成されると、それをいつまでも持っている必要がなく、外のものを使えばそれを使おうということになった。

売却：MBO

- MBOは、まず、その事業を切り離すという話が内部のマネジメントとして出た。次にどういう形で切り離すかといった時に、営業譲渡やMBOなど様々な選択肢が初めからあった。そこで、MBOとなれば誰かやる人がいないかということになった。そこで手を挙げた社員がいた。MBOのやり方は既に社内で研究していたのでアドバイスした。事業のフェアバリューを正しくみるためいくつかのベンチャーキャピタルに声を掛けた。その中から選りなさいというスタンスであった。高く評価してくれた邦銀系のベンチャーキャピタルと組んだ。
- MBOした事業は、事業自体が専門的に特化されている。人の研究の積み重ねであった。ある意味属人的であり、その人たちが新会社に移り、継続して特化した事業を行うことが不可欠ということである。研究開発などを進めていく上で、新しい事業をやっている会社はそうそうない。マーケットは小さかったのも、新しい会社としてやっていくのが考え方の一つであった。担当の社員も事業を継続したいという気持ちも大きかったし、評価してくれるベンチャーキャピタルもあった。このようなことから総合的に考えて、選択肢の中から最も適切であるMB

Oを選んだ。ベンチャーに近い事業しかMBOはやれないだろう。個人でやるものであるから金を集められないと困る。当社にはアーリー・リタイアメント制度があり、個人として金を用意することができた。MBOを行うには株をある程度持たなくてはならないし、金がまとまって入るような環境がないと日本では無理であろう。

売却：合弁会社の運営上問題

- 株式売却した合弁会社の事業は、波が激しくかつ変化のスピードが速い。50%ずつの出資の合弁会社というのは意思決定する際両社が集まって議論しなくてはいけないわけで、機動的な対応ができないとの認識が出てきた。残りの50%を出資している先方の会社が合弁会社を買い取りたいとの意向を持っていたので、株式を譲渡した。

子会社化：業務提携先との技術融合の強化

- 子会社化した会社とはもともと提携関係にあった。その会社には当社とは違った技術があるので、その部分を当社の技術と融合したかった。今までの提携の内容では限度があった。両社相談の上、株式を買い増した。

子会社の株式公開：インセンティブの付与

- 子会社の株式公開は、成長が見込まれる業界に若手をつぎ込んだもので、技術屋に目標を明確にしインセンティブを与えたものである。

(3) 重視している経営指標

ROE

- 連結ROEを重視しているが、ROEは株主サイドに立った見方が強いので、安全性の観点から自己資本比率も

重視している。また、最近では、EVAも取り入れている。

- 当社は赤字会社なので、ROEなどの指標以前に売上高営業利益率を連結ベースで意識している。投資も研究開発も集中的にやるから、キャッシュフローも大切である。
- 97年に作った計画の中でROEの目標がある。その流れで、利益の出ないものは何かということ判断し、例えば利益のあがらない子会社を売却した。

ROA

- 従来は期間損益である経常利益を重視していた。外国人株主が増えたことや1997年10月から株価が急落したことを機に、IR活動に力を入れ始めた。その後、海外の機関投資家と接触し様々な指摘を受け、最重要指標としてROAを取り入れることとした。事業の性質によって各事業部ごとに設定値が異なる。
- 社内の目標はまずシェアである。財務的な目標は連結ベースでのROAで、社外的にはROEある。ROEを言う時には内訳（税引後利益率、純資産回転率、ROA）を言う。EVAは研究中である。
- 90年代初頭は売上高営業利益率を重視していた。その後は、欧米の考え方が出てきてROEも意識するようになった。現在はROEよりROAを掲げている。その中で生産設備に余剰感がないかなどをみていく。

(4) コンサルティング会社や投資銀行などの仲介状況

買収するハイテク分野の評価

- ハイテク分野の買収については、社内の研究開発部門の話だけでは評価できないので、コンサルティング会社などを利用している。

外資系コンサルティング会社・インベストバンクの利用が多い

- 売込みで持ってくるケースが多くある。外資系のコンサルティングが多い。
- 米国ではファイナンシャル・アドバイザーとしてインベストバンクを使うのが典型的である。投資案件などの情報提供という意味ではその役割は大きいですが、一連の手続きの過程ではそれほど役割は大きくないと思う。海外ではコミュニケーションの問題があるので、その点では便利な存在であると言える。
- 事業部門の営業譲渡では、当社が譲渡先の候補として世界的な大手会社を数社あげ、特定の会社に絞ったところで、米国の投資銀行に仲介を委託した。
- 外のコンサルティングが多い。国内の場合、メインバンクが話をもってくるようなことはない。うまくいった例もあるし、ダメだった例もある。コンサルティング会社がどうこうというより、相手の会社によると思う。

日本国内では必要としない

- 日本では話を持ち掛けてきた銀行等を利用しているが、M&A等を行う際はそのノウハウを独自のものにするため、基本的には自らの手で手掛けている。アメリカでは利用せざるを得ない。
- 日本では、直接相手方とやるので、投資銀行等が必要とは思わない。話がある程度進んだら、評価価格鑑定などを別とすれば、後は企業間の話し合いだけでことが進む。

(5) 買収等の資金調達

自己資金

- 今までは、すべて内部資金であった。大きな会社を買ったことはない。売ったほうが多い。
- 買収時の株式取得はキャッシュフローの中で賄った。

- 基本的には自己資金である。

事業譲渡の資金を充当

- まだ大きな買収はないが、計画が立案されれば資金需要が生じると思う。事業譲渡から出てくる金を回そうという考えはある。その中にはMBOなどの外部資金を使ったものも考えている。

(6) 今後の経営資源の見直し

事業の売買を検討中

- どういう形態になるか分からないが、進めていく。売ったり、買ったりというのは増えると思う。
- 当社の事業分野は多角化しているが、すべてがうまくいっているわけでもない。今後、「選択と集中」を進める必要がある。コア事業は何か、競争力のある事業は何かを明らかにした上で、コア事業を育成し、そうでないものを撤退、譲渡、再編する。

M&A：時間的な観点から魅力的

- 近々発表するが、どんな分野にどれだけ注ぎ込むかといういわゆるポートフォリオを作っている。今後出て行く分野はM&Aしかないと思う。新規に事業をやる時間はない。
- M&Aは制約される時間的な観点からすると魅力的だという思いはある。ただし、行うにしても日本の風土の中で受け入れられるものでなければならない。

規制緩和によるビジネスチャンスを活用したい

- 規制緩和により民間にビジネスチャンスが出たら展開していきたい。今後、21世紀に向けて事業により付加価値を付けていくことが重要であり、そのためにはM&A等も念頭に置いて事業の再構築を行っていく必要がある。

(7) 経営資源の見直しと外国人株主との関係

従来から資本市場を意識した経営

- 外国人株主も多いため、従来から厳しいディスクロージャーの目にさらされている。SEC基準の会計も早くから行っている。当社はもともと外に目を向けた経営をしている。
- 資本市場に向けた経営を意識し、海外などの機関投資家を念頭に置いたIR活動を3年前から開始した。IR活動に関しては、資金調達面での優位を保とうとの意識に加え、世界中に当社の名を認知させたいとの狙いが大きい。
- 外国人持株比率が高くなっているが、ROE重視の経営スタンスが先にありきである。コーポレートガバナンスに対する意識が高い。生産体制の再編成も早くから評価されているし、IR活動なども積極的にやっていた。

適度なプレッシャーになる

- 90年代初頭までは資本効率などをチェックしていなかった。だから、外国人株主の存在はある意味、適度なプレッシャーにはなると思う。海外の投資家はどの日本企業に投資すればより良いリターンがあるかということをよく勉強している。

外国人株主や機関投資家より株価を意識

- 外国人株主や機関投資家を意識したことはない。むしろ株価を意識している。

(8) ストックオプションの導入

導入済：責任の明確化、インセンティブ

- ストックオプションはインターナショナル・アドバイザリーボードに刺激された。いかに効果があるかということとはアドバイザリーからも言われた。そういう経緯から当社は早くから導入し、役員、執行役員、理事に付与した。責任が明確化され、任されたという意識を植え付ける。ストレートに株主の利益につながる。
- 6月に数十億円のストックオプションを実施した。メリハリはつけている。インセンティブを与えないと駄目だ。

導入済：事業再構築を意識していない

- ストックオプションを導入しているが、ストックオプションが再構築と関係が高いということはそれほど意識していない。株主からみれば、付与された経営陣が自分たちと同じ立場であるとの意識を持つからである。

検討中：効果期待

- 経営意識を持たせるため、今後、ストックオプションの導入を検討している。

多角化会社等：ファントム・ストックオプションなどを検討中

- 検討はしている。従業員の株に対する意識付けの問題である。マネジメントのビヘイビアにつながるものが大事。ただ、ファントム・ストックオプションを始めいろいろな形態がある。その中で当社に合ったものは何か、また、

対象範囲などを考えている。ストックオプションは報酬につながることに意味がある。やる気を起こさせることが重要である。

- 全社経営を行っている役員に対しては有効であるが、当社は社内カンパニー制を導入しているため、各事業部のプレジデントはそれぞれのカンパニーの経営だけなので全社経営でみる通常のストックオプションではその効果が薄れる。ファントム・ストックオプションのようなものを取り入れて、個々のカンパニーのワークシートで株価を判断するというようにしないと意味がない。中長期的な観点でインセンティブを付けるような仕組みを考えているところである。
- まだ導入していない。ストックオプションのネックというよりは、来年に分社化する予定があるためである。現在のところでは導入しても、業績がその人であがったかというのは分からない。明確にグループ経営の業績が分かるような仕組みができてからでないとダメだ。

(9) 自己株の消却

試験的な実施段階

- コンスタントに一定の割合でやってみようという試験的な段階である。株主に報いるには、インカムは配当で安定的に、キャピタルの部分は出てくる株をコンスタントに吸収することによって高める。

株価下落すれば実施意向

- 自己株の消却は、定款を変更して準備はできている。株価が下落するような場面があれば考えたい。

(10) 経営資源見直しの社会的インフラの整備

連結納税などの税制

- 連結納税制度を早く導入してほしい。
- 連結での納税と配当が必要となっているので、商法及び税法を変えていく必要がある。
- 税と会計の不一致が問題である。
- 株式移転や交換についての整備は進んできたが、会社分割の規定がもっと具体的にみえてこない動きづらい。商法と税法の改正のタイミングが合わないと日本企業は競争力が維持できない。税法の整備に時間がかかりすぎである。

雇 用

- 401Kのように個人が会社を移っても問題のないような仕組みを導入する必要がある。
- 従業員の問題がある。企業に残った方が安心という社員の気持ちもある。しかし現実として事業は出すので担当していた仕事自体がなくなる。401Kのようなもので流動的にするべきである。現状では従業員も企業頼みである。

事業分割時の現物出資の手続き

- 事業分割をする時、苦勞しているのは、現物出資1回だけでも検査役の選任が難しく検査終了までの期間の予測がつかないことからタイムリーな分割ができないといったことである。裁判所で半年から1年もかかったケースも聞く。産業活力再生法の中で許可を受けたものは弁護士などの適用を受けられるとしているが、そもそも裁判所が任命するのは弁護士であるのだから、弁護士に依頼することで登記できるようにしてほしい。

会社情報の公開基準やストックオプションに基づく売却時等のインサイダー

- 東証で（重要事実の）公開基準がいろいろあるが、重要なものと思う。ただ、本当に必要なものと、誤解を与えるだけのものがあると思う。一緒にそれらをやらねばならないのは避けて欲しい。ビジネスはセンシティブな問題を抱えており、どこで決まるか難しい。
- スtockオプションにしても、自己株消却の時も、いつもインサイダー取引が問題になる。アメリカのようにセーフハーバールールがあるといい。

その他

- 選択肢はたくさんあった方が良い。周辺のシステムを日本に合ったようなものにしないといけない。

(11) コンサルティング会社などの仲介業者のノウハウについて

会社技術等の今後の活用に対する提案がない

- コンサルティング会社などは、事業活動の再編に関する案件はたくさん持ってくるが、当社グループの技術力等を今後どういう領域で生かしていくかといった提案がないのが不満である。

日本の業者に不満

- 外資系の仲介業者は頼りになる。国内業者では無理。海外の同業との資本提携にしても、最初は双方の話合いであった。その後、先方が米国の証券会社をたててきたので、当社も外資系の証券会社をたてた。相手が海外の企業であれば、国内の仲介業者では厳しいと思う。
- 日本の銀行にM&Aの相談をする力がついたのはごく最近である。当社全体が外からみてこう見られているだと

か、株主からみてこう見られている、同業他社からみるとこれだけ低いといったような分析はまだまだである。外資系の背景にはしっかりとしたアナリストや企業ウォッチャーがいる。日本の銀行はリテールやコーポレートファイナンスばかりやってきたので、投資面はまだ未熟なのであろう。

- M&A等の金額の鑑定については、外資系は価値に対する意識がある。日系は原価計算やブックバリューの世界から抜け出せない。

会社自体にノウハウが必要。プロは使うもの。

- 丸投げする会社もあるが、基本的には自力で相手と交渉しながら、ポイント、ポイントを含めてやって、その上でコンサルティングに相談する。スピードが求められるので会社自体にノウハウがないとダメである。プロは使うもの。使われるものではない。

(12) 株主総会関係

- ① 「簡易なM&Aの株主総会の定足数緩和」を求める意見に対し

賛成意見

- 制度的に定足数の確保などをもう少し簡単にできるようにすれば良いと思う。
- 経済団体の部会に出たが、今は外国人株主が行使してこないと定足数にカウントできないものを、商法を改正し公開会社特例法みたいな法律を作って、行使しなければ賛成とすることはできないかという意見があった。
- 基本的には賛成。ただし、ディスクロージャーなどの問題や歯止めが必要と思う。

慎重意見

- 簡単なものは安易な決議にするということは良くないと思う。株主の意見を聞かなくてはならない。株主にデイスクローズして了解を得て事業を進めるのが本来のガバナンスである。
- コーポレートガバナンスとのバランスを考えながらである。議決権の行使、主要な株主総会に付議する時に問題があろうがなかろうが、企業としては常に株主に説明をしないといけない。
- 実務上は楽になるが、それでいいのかという気がする。議決権を行使しないこと自体が反対を表明しているという意見もある。

② 「外国人株主の増加による議決権行使への影響」について

議決権行使促進の対応

- 深刻な悩みである。外国人株主は議決権行使の割合が低く、3割くらいかと思う。定足数を集め総会を有効に成立させることに苦勞する。また、株式の持合いが崩れてきているので、安定して議決権を行使してくれる株主が減っている。2年前から海外で議決権行使促進プログラムを行っている。
- 当社では議決権行使を集めるに当たってコンサルタントを使い始めた。

③ 「外国人株主や機関投資家への総会前の議案説明についてのノーアクションレターの必要性」について

必要

- ぜひやって欲しい。

法律学者の見解

- 外国人株主だけに特定の資料を提供するのは株主平等の原則に反するのではないかとの見方は確かにある。しかし、ある会社は、法律学者の見解に基づき、株主総会を成立させ会社を円滑に運営するとの観点から特定の株主だけを対象にしても利益供与に当たらないとしている。

- ④ 「株主提案権の行使期日と総会招集通知の日程がタイトであるため議案を十分検討できず議決権行使に支障がある」との指摘に対し

機関投資家への対応必要

- 機関投資家に対しては今後対応を考えていかなければならない。

総会手続きのリードタイムの改善

- 総会手続きのリードタイムが短いのが問題である。それに対処するには、会社自らが決算までの事務作業の効率化を行うことが重要だと思う。

(13) コーポレートガバナンス

国際ナショナル・アドバイザリー・ボードの設置

- 95年1月に国際ナショナル・アドバイザリー・ボードを始めた。コーポレートガバナンスについて当社の

人間だけの発想で決めていいのかという意識があり、欧米の著名な経営者、銀行など6人の人にアドバイザーになってもらった。年2回経営諮問を行っている。突っ込んだ議論をやってきて、そこで経営陣からすれば目を覚まされたという感じであった。キャッシュフローはどうであるか、株主は評価してくれるのかという質問が95年当時相次いだ。そういった経営の強化を背景に株主に目を向けたことが外国人の持株比率の上昇につながった。

- インターナショナル・アドバイザー・ボードを年1回開催している。従来までは狭い領域や限られた情報の中で物事を判断してきたが、世の中の大きな流れの中で、経営全体のベクトルや方向転換の目を養うような仕組みを作りたかった。
- 現在、社外取締役はいないが、今後、グローバルな有識者を集めたアドバイザーボードを立ち上げることを考えている。

議決権行使に関心のない株主への無議決権優先株の発行

- 株主には様々な目的を持った人がいる。議決権行使が目的でなければ、議決権を外すようにした方が株主にとっても会社にとってもいいと思う。
- 優先株を発行する気にはならない。まずマーケットを作らなくてはいけない。また、マーケットを作ってもどうやって裾野を広げていくかが重要である。

(14) その他

売却・処分について

- 当社では、従来は当社の中で人員整理あるいは固定資産の処分を単独でやっており、連結対象の海外の会社については売上げと利益をしっかりとしなさいと言うだけのスタンスであった。資本提携先と立てた改善計画は、例え

ば研究開発費もグローバルにみている。人員などすべて費用項目ごとにグローバルにみないと効率的でないとしている。

- 「選択と集中」を考えているが、何でもやめていいというわけではない。古い会社は多くのビジネスを持っている。本業と関係のないものも持っている。IR活動において、アナリストから早くやめればいいと指摘されることもある。しかし、現実には人の問題がついてくる。
- 外に出した事業はない。規模がないとコストがかかるので、利益の出なそうなものは毎年見直している。その際には、更にその先5年で規模が大きくならないし利益もでないということであれば、やめることとしている。

買収・取得について

- 本業以外のものを取り入れても、技術を高めるとか業績を上げるとかいったノウハウを会社自体が持たなくてはならない。そうでなければ単なる投資になってしまう。
- お金を投じる時のリスクを明確にしなくてはならない。それが一番である。そういう意味でガバナンスはしっかり行わなくてはいけないし、ディスクロージャーもしっかり行うべきである。それが先にあって、初めて資金の流れがあると思う。

以 上