「ポートフォリオ経営番付」

2016 年版／第 4 弾

【電機・情報】

Ver.1.3

ビズフォリオ LLP
東京ポートフォリオ研究所

平成 29 年 3 月

「ポートフォリオ経営番付」
2016 年版／第 4 弾
【電機・情報編】

目次

分析概要　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　P.2

番付　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　P.4

カテゴリー分析　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　P.6

掘下げ分析　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　P.10

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

分析概要

企業におけるポートフォリオマネジメントの活用状況を探ろうとする「ポートフォリオ経営番付」、2016 年 12 月に総合編として時価総額上位 50 社を調査し番付を初めて公表した。第 4 弾となる本レポートでは総合編で番付上位の企業が多く、プロジェクトマネジメントに対する取組みも比較的積極的な電機・情報業界に焦点をあて調査した。番付は総合編と同様に、取組み定着度、戦略整合度、ベネフィット定量度、体系的廃棄度の４つのカテゴリーで評価した。各カテゴリーの得点を合計して番付を編成（10 点満点）。

対象会社

：電機大手 8 社と情報産業で時価総額が 7,000 億円規模を超える 3 社を加えた 11 社。

（電機大手 8 社；五十音順）

- シャープ
- ソニー
- 東芝
- 日本電気
- パナソニック
- 日立製作所
- 富士通
- 三菱電機

（情報産業で時価総額が 7,000 億円規模を超える 3 社；五十音順）

- NTT データ
- 日本オラクル
- 野村総合研究所

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

評価項目

【取組み定着度】　　4 点

：有価証券報告書に「ポートフォリオ」が記述されているか？

（対象：有価証券報告書。但し、金融系や知財系のポートフォリオを除く）

【戦略整合度】　　2 点

：有価証券報告書に記述されている「戦略と活動」が適宜更新されているか？

（対象：有価証券報告書の「対処すべき課題」 - 前年度との比較）

【ベネフィット定量度】　　2 点

：有価証券報告書等に「全社レベルの定量化されたベネフィット」が記述され、監視されているか？

（対象：有価証券報告書、株主総会の関連資料、中期経営計画など）

【体系的廃棄度】　　2 点

：有価証券報告書等に「何を行わないか」の戦略が記述されているか？

（対象：有価証券報告書と株主総会招集通知の「対処すべき課題」）

番付編成　：番付は各企業の総合ポイントをもとに編成。

1. 横綱：9～10点
2. 大関：7～８点
3. 関脇：6点
4. 小結：5点
5. 前頭：3～4点

※2016 年版の対象は 2015 年 4 月期～2016 年 3 月期の有価証券報告書。

※本調査は金融商品取引法で規定されている開示情報である有価証券報告書を基礎として行われているため、対象会社におけるポートフォリオマネジメントに関する実態とは異なる可能性がある。

copyright© 2016 – 2017　BizFolio LLP

番付

表.1 ポートフォリオ経営番付【電機・情報編】

2016年番付	会社名	2016年版 ポイント					2015年版ポイント
		総合ポイント（10点）	取組み定着度（4点）	戦略整合度（2点）	ﾍﾞﾈﾌｨｯﾄ定量度（2点）	体系的廃棄度（2点）	
関脇	東芝	6	1	1	2	2	前頭
小結	日立製作所	5	2	1	0	2	小結
	シャープ	5	2	1	0	2	小結
前頭	ソニー	4	1	1	1	1	前頭
	三菱電機	4	0	1	1	2	前頭
	日本電気	4	0	1	1	2	十両
	野村総合研究所	4	0	1	1	2	十両
	NTTデータ	3	0	1	0	2	前頭
	日本オラクル	3	2	1	0	0	前頭
	富士通	3	2	1	0	0	前頭

関脇

東芝は、取組み定着度１点、戦略整合度１点、ベネフィット定量度２点、体系的廃棄度２点で総合ポイント６点。2015年度の有価証券報告書で「すべてのステークホルダーの皆様の信頼回復につなげるべく、「内部管理体制の強化及び企業風土の変革」、「構造改革の断行」、「事業ポートフォリオ及び事業運営体制の見直し」、「財務基盤の整備」を柱とする経営施策「新生東芝アクションプラン」を公表し実施しています。」との記述があり、「事業ポートフォリオ及び事業運営体制の見直し」が中核的な施策として記述されている。

小結

小結は日立製作所とシャープ製薬の２社。

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

日立製作所は、2009 年度の有価証券報告書から事業ポートフォリオの記述があり、2015 年度で事業上及び財務上の対処すべき課題に対する施策の一つとして「事業の成長性・収益性や競争力の観点から、他社との提携、撤退・売却を含めた再編を行い、事業ポートフォリオの最適化を継続的に図っていく。」との記述がある。
シャープは、2009 年度の有価証券報告書からポートフォリオの記述があり（除く 2011 年度）、2015 年度に「3 つの重点戦略である①事業ポートフォリオの再構築、②固定費削減の断行、③組織・ガバナンスの再編・強化に取り組んできた。」の記述があり、「事業ポートフォリオの再構築」が中核的な戦略として記述されている。

前頭

前頭はソニー、三菱電機、日本電気、野村総合研究所、NTT データ、日本オラクル、富士通の 7 社。
ソニーは、2014 年度の有価証券報告書からポートフォリオの記述があり、2015 年度に「事業運営の基本方針；・一律に規模を追わない収益性重視の経営、・各事業ユニットの自立と株式視点を重視した経営、・事業ポートフォリオの観点からの各事業の位置づけを明確化」のと記述があり、「事業ポートフォリオの観点からの各事業の位置づけを明確化」を中核的な基本方針として扱っている。
三菱電機は、有価証券報告書にポートフォリオの記述はないが、経営計画の中で「事業ポートフォリオの強化／新陳代謝の促進」の記述があり実質的にポートフォリオに取り組んでいることがうかがえる。
日本電気は、2012 年度と 2013 年度の有価証券報告書に「事業ポートフォリオの見直し」の記述があったが、2015 年度にはポートフォリオの記述がなかった。また、2015 中期経営計画の中で「社会ソリューション事業を軸としたポートフォリオ経営を徹底」や「ポートフォリオ変革による設備投資領域の転換」の記述があり、また 2018 中期経営計画の中で「ポートフォリオ改革を推進」の記述があり実質的にポートフォリオに取り組んでいることがうかがえる。
野村総合研究所は 2015 年度の有価証券報告書にポートフォリオの記述はないが、NRI 中期経営計画（2016－2018）の中で「力強い事業ポートフォリオ」の記述があり実質的にポートフォリオに取り組んでいることがうかがえる。
NTT データは、2011 年度から 2014 年度の有価証券報告書に「激変する環境に対応した事業ポートフォリオに合わせて、リソース配分を行い、さらなる成長を促進します。」の記述があったが、2015 年度にはポートフォリオの記述がなかった。
日本オラクルは、2011 年度の有価証券報告書から「クラウド・ポートフォリオ」の記述がある。
富士通は 2003 年度の有価証券報告書から事業等のリスクの中に「事業ポートフォリオ」の記述がある。

その他の企業のポートフォリオ経営番付に関する情報については BizFolio ホームページの CONTACT からお問い合わせください（対象企業：パナソニック）。

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

カテゴリー分析

【取組み定着度】

表 2. 有価証券報告書における「ポートフォリオ」の記述数の年度別推移

（除く金融系および知財系のポートフォリオ）

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	延べ記述数
東芝													5	5
ソニー												3	3	6
日本電気										1	1			2
NTTデータ									1	1	1	1		4
日本オラクル									1	1	1	1	1	5
シャープ							1	1		3	2	4	3	14
日立製作所							1	4	1	2	2	2	3	15
富士通	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	16

※「ポートフォリオ」の記述確認：2013 年から 2015 年の 3 年間で記述が確認された会社については、それ以前の記述状況をできる範囲で確認した。

このカテゴリーで 3 ポイント以上の評価となる 5 年連続以上で複数個の「ポートフォリオ」が有価証券報告書に記述されている企業はなかった。

富士通は 2003 年度から、日立製作所は 2009 年度から、日本オラクルは 2011 年度から、シャープは 2012 から、それぞれ 3 年以上連続で「ポートフォリオ」の記述があり、この 4 社は 2 ポイントの評価となった。ソニーは 2014 年度から東芝は 2015 年度から記述があり 1 ポイントの評価となった。

NTT データは 2011～2014 年度、日本電気は 2012～2013 年度の有価証券報告書に「ポートフォリオ」の記述があるが、2015 年度には記述がなかった。

＜有価証券報告書にポートフォリオの記述が確認できた年度／延べ記述数＞

- ・富士通　：2003～2015／16 個
- ・日立製作所　：2009～2015／15 個
- ・シャープ　：2009～2015／14 個（除く、2011）
- ・日本オラクル　：2011～2015／5 個
- ・NTT データ　：2011～2014／4 個
- ・日本電気　：2012～2013／2 個
- ・ソニー　：2014～2015／6 個
- ・東芝　：2015／5 個

なお、本調査の対象企業である野村総合研究所、パナソニック、および三菱電機については、2013 年度から 2015 年度の 3 年間の有価証券報告書において「ポートフォリオ」の記述が確認できなかった。

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

【戦略整合度】
このカテゴリーでは、内外の環境の変化に対応して、企業が掲げる「目指す姿」の実現に向けて、その戦略と活動が適宜見直されているかを評価した。
このカテゴリーで 2 ポイントの評価となる、戦略整合の要となるポートフォリオおよびポートフォリオマネジメントを全社的に統括する常設的な組織体が有価証券報告書に記述されている企業はなかった。
また、有価証券報告書の「対処すべき課題」に記述されている内容を確認し、記述内容が更新されていることが認識できた場合は、戦略と活動を適宜見直しているとみなし 1 ポイントの評価とした。
本調査ではすべての対象企業で記述内容の更新が確認でき、1 ポイントの評価となった。

【ベネフィット定量度】
このカテゴリーでは、企業が掲げる「目指す姿」の実現に向けて、その達成目標が測定可能な指標として定量化され、監視されているかを評価した。
財務的な指標としては、売上や利益などの単体の指標ではなく、複数の要因を考慮した ROE[1)]を中核的な財務ベネフィット目標として掲げ、かつ定期的に監視評価している場合は 1 ポイントとした。
本調査では以下の 4 社が ROE を中核的な目標として掲げ、その指標を定期的に監視評価しており、1 ポイントの評価となった。

＜目標とする ROE／時期（出典）＞
・ソニー　：ROE 10%以上／2017 年度（有価証券報告書）
・三菱電機　：ROE 10%以上／2020 年度（有価証券報告書）
・日本電気　：ROE 10%／2018 年度（2018 中期経営計画）
・野村総合研究所　：ROE 14%（中期経営計画（Vison2022））

（注）1) ROE は自己資本利益率または株主資本利益率で投資家が重視する財務指標の一つ
ROE ＝ 売上高利益率×資本回転率×レベレッジ
＝（純利益／売上）×（売上／総資産）×（総資産／株主資本）
＝ 純利益／株主資本

なお、定量的な非財務ベネフィットを定期的に監視評価している場合は、「見えにくい価値」を目標に掲げていることを評価し 2 ポイントとした（但し、環境関連の項目は除く）。
本調査では、東芝の株主総会招集ご通知に記述がある「特に「特設注意市場銘柄」からの指定解除を最大の眼目として」が非財務ベネフィット相当すると判断し、2 ポイントの評価となった。

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

【体系的廃棄度】

このカテゴリーでは、企業が掲げる「目指す姿」の実現に向けて、選択と集中を実践するにあたり、経営資源の最適な配分を行うために「何を行わないか」を戦略として取り入れているかを評価した。具体的には撤退、売却、譲渡、絞込みなどの記述がある場合は 2 ポイント、資本効率の改善や再編、統合などが記述されている場合は 1 ポイントとした。

本調査では 7 社が 2 ポイント、そして 2 社が 1 ポイントの評価となった。

・東芝：「譲渡、統合、分割」の記述がある。 - 2 ポイント

＜出典：株式会社東芝 第 177 期 有価証券報告書【対処すべき課題】より抜粋＞

1.事業ポートフォリオ

1） 当社の技術や製品を通じ社会の様々な課題を克服し、豊かで安全・安心な人々の暮らしの実現に貢献できるよう、その基盤を担う、エネルギー事業、社会インフラ事業、ストレージ事業を今後の注力領域とします。

2） ヘルスケア事業については、（中略）東芝メディカルシステムズ㈱の全株式を譲渡しました。

3） 家庭電器事業については、（中略）東芝ライフスタイル㈱の株式 80%超を中国家電メーカー大手である美的集団股份有限公司グループに譲渡することに最終合意しました。

4） 2016 年、パソコン事業を分社化し、国内企業向け販売会社と統合し、効率化しました。

5） システム LSI 事業については、（中略）当社グループの技術的優位性が高い注力分野へ経営資源を集中するほか、（中略）会社分割により承継される吸収分割契約を締結しました。また CMOS イメージセンサー事業から撤退することとし、2016 年 3 月に同工場の 300mm ウエハー製造ラインをソニー㈱に譲渡しました。

・日立製作所：「撤退、売却、再編」の記述がある。 - 2 ポイント

＜出典：株式会社日立製作所 第 147 期 有価証券報告書【事業等のリスク】より抜粋＞

事業再構築

当グループは、以下の取り組み等により、事業ポートフォリオの再構築並びに安定的かつ収益性の高い事業構造の確立を図っている。

・不採算事業からの撤退

・当社の子会社及び関連会社の売却

・製造拠点及び関連会社の再編

・資産の売却

・シャープ：「抜本的構造改革の断行」の記述がある。 - 2 ポイント

＜出典：シャープ株式会社 第 122 期 有価証券報告書【対処すべき課題】より抜粋＞

当グループは、抜本的構造改革の断行による安定的収益基盤の構築を図り、平成 27 年 5 月に「2015～2017 年度中期経営計画」を発表し、3 つの重点戦略である①事業ポートフォリオの再構築、②固定費削減の断行、③組織・ガバナンスの再編・強化に取り組んできた。

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

＜「何を行わないか」の戦略（出典）＞

・三菱電機　：事業の継続的な新陳代謝を通じた経営資源の最適な配分
（有価証券報告書）- 2 ポイント

・日本電気　：不採算案件の抑制のためのプロジェクト・マネジメント力の強化に取り組みます
（有価証券報告書）- 2 ポイント

・野村総合研究所：不測の不採算案件の発生防止
（有価証券報告書）- 2 ポイント

・NTT データ　：不採算案件抑制（有価証券報告書）- 2 ポイント

・ソニー　：投下資本効率の最大化
（第 98 回定期株主総会招集ご通知）- 1 ポイント

・パナソニック　：事業構造改革（有価証券報告書）- 1 ポイント

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

掘下げ分析

前頭上位以上の企業については、番付やカテゴリー分析とは異なる分析手法（PPP 三角形分析とベネフィット・リング分析）を用いて、各企業が掲げる目指す姿と戦略や活動がどの様に連携しているかを評価した。なお、この分析により戦略整合度、ベネフィット定量度、体系的廃棄度の 3 つのカテゴリーにおいて異なる視点からの評価が行えた。

対象会社

- 関脇：東芝
- 小結：日立製作所、シャープ
- 前頭（上位）：ソニー、三菱電機、日本電気、野村総合研究所

PPP 三角形分析

企業戦略の上位概念である「目指す姿」と「戦略と目標」がどのように連携しているかを理解するために、その関連性を構造化・可視化したもの。

ベネフィット・リング分析

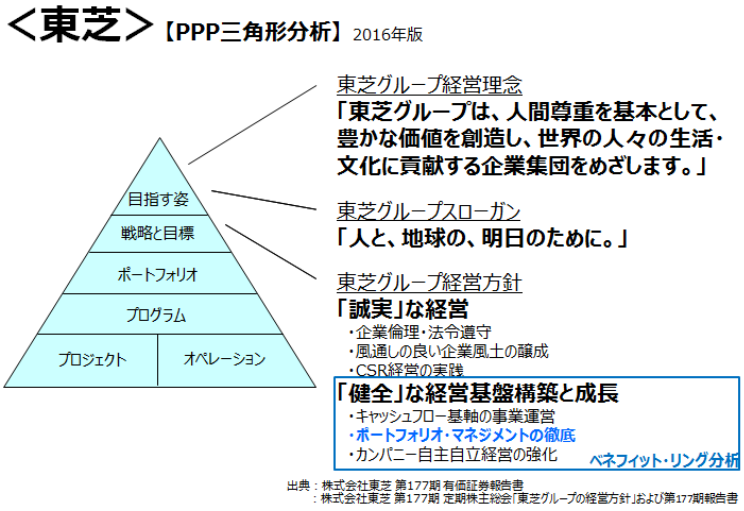
企業が定義した目標やベネフィットを理解するために、目指す姿、戦略、ポートフォリオ・コンポーネント（プログラム、プロジェクトおよびオペレーション）および成果がどのように目標やベネフィットと連携しているか、その関連性を構造化・可視化したもの。

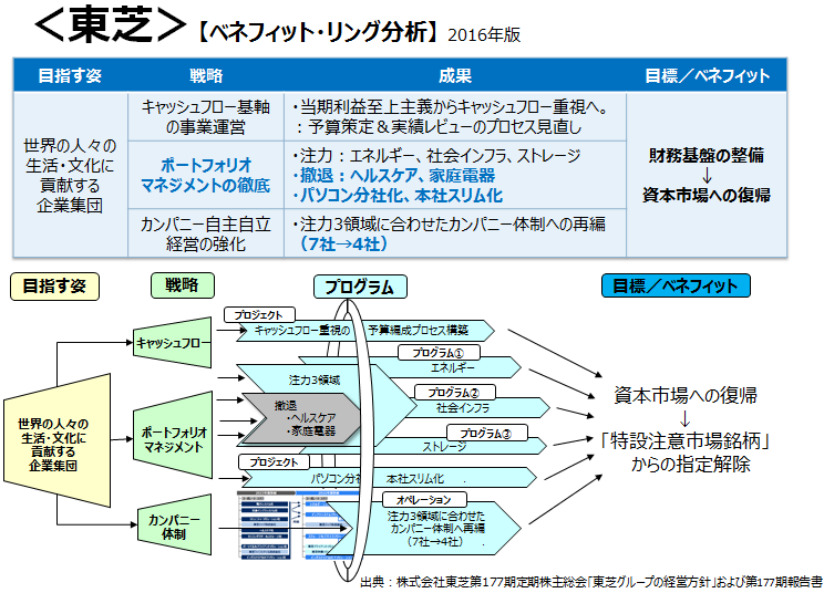
※本分析は、あくまでも企業の開示情報を基礎として推定したものであり、対象会社における実態とは異なる可能性がある。

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

表.3 評価ポイント詳細：東芝

	2015 年版	2016 年版	備考
総合ポイント	3 点	6 点	-
1.取組み定着度	0 点	1 点	2015 年度からポートフォリオの記述あり。
2.戦略整合度	1 点	1 点	-
3.ベネフィット定量度	0 点	2 点	「特設注意市場銘柄からの指定解除」の記述あり。
4.体系的廃棄度	2 点	2 点	「譲渡、統合、分割」の記述あり。
時価総額ランク	-	-	¥1,614,526 M（2016 年 10 月 31 日時点）

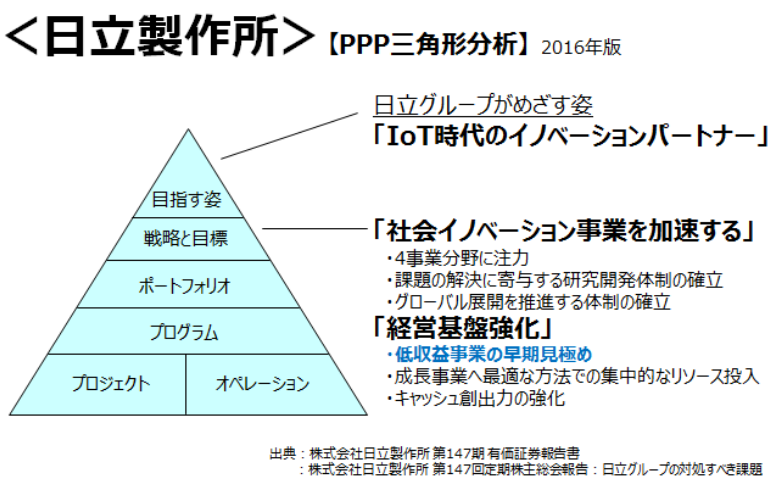


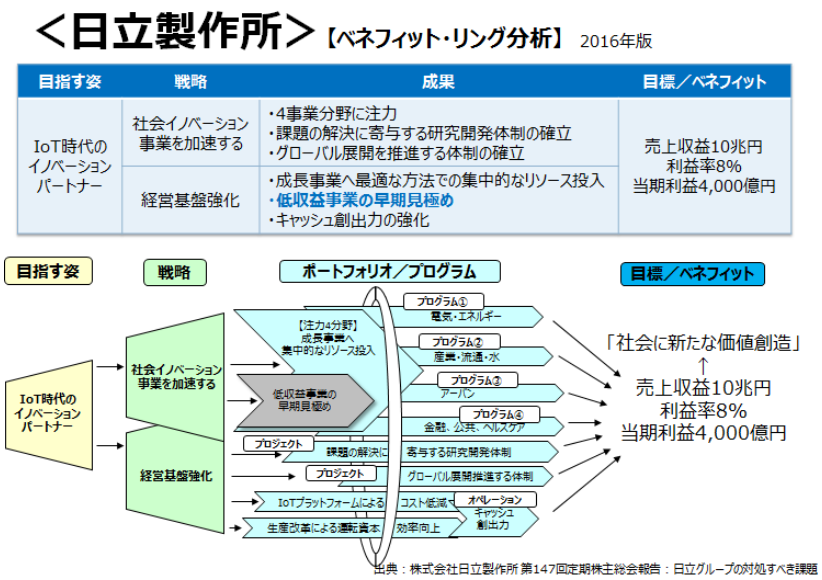


copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

表.4 評価ポイント詳細：日立製作所

	2015 年版	2016 年版	備考
総合ポイント	5 点	5 点	-
1.取組み定着度	2 点	2 点	2009 年度からポートフォリオの記述あり。
2.戦略整合度	1 点	1 点	-
3.ベネフィット定量度	0 点	0 点	-
4.体系的廃棄度	2 点	2 点	「撤退、売却、再編」の記述あり。
時価総額ランク	-	31 位/50 社	¥2,702,873 M（2016 年 10 月 31 日時点）

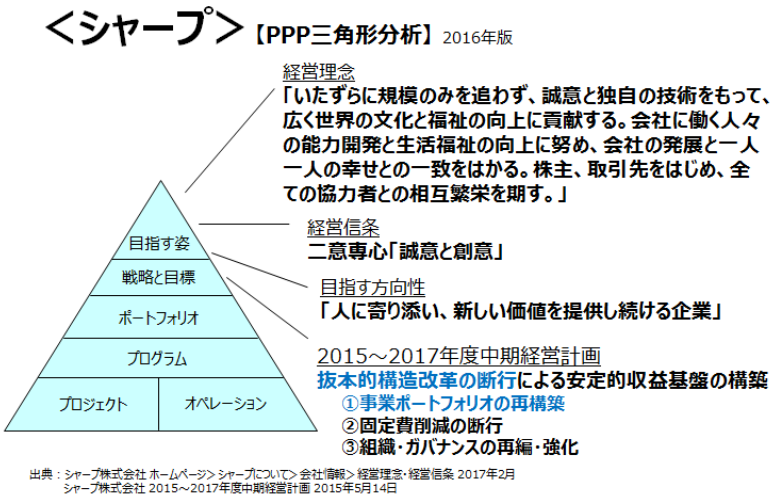


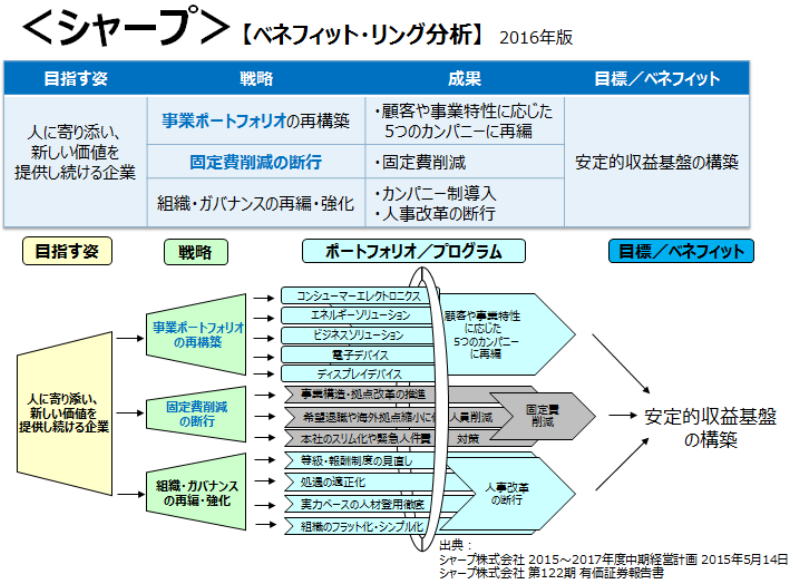


copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

表.5 評価ポイント詳細：シャープ

	2015 年版	2016 年版	備考
総合ポイント	5 点	5 点	-
1.取組み定着度	2 点	2 点	2012 年度からポートフォリオの記述あり。
2.戦略整合度	1 点	1 点	-
3.ベネフィット定量度	0 点	0 点	-
4.体系的廃棄度	1 点	1 点	「抜本的構造改革の断行」の記述あり。
時価総額ランク	-	-	¥901,953M（2016 年 10 月 31 日時点）

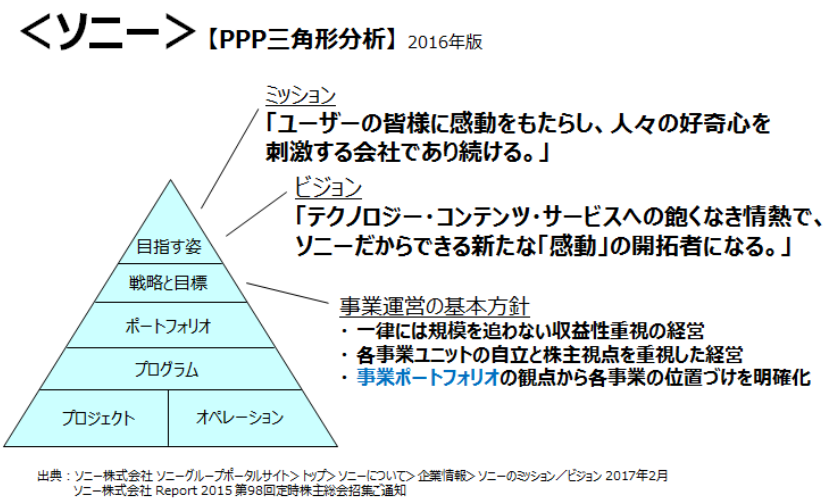


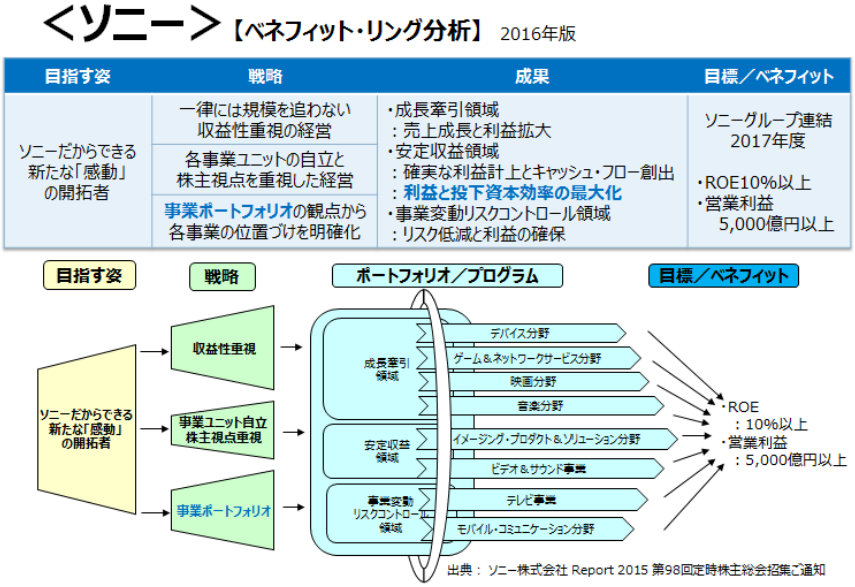


copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

表.6 評価ポイント詳細：ソニー

	2015 年版	2016 年版	備考
総合ポイント	4 点	4 点	-
1.取組み定着度	1 点	1 点	2014 年度からポートフォリオの記述あり。
2.戦略整合度	1 点	1 点	-
3.ベネフィット定量度	1 点	1 点	ROE10%以上／2017 年度
4.体系的廃棄度	1 点	1 点	「投下資本効率の最大化」の記述あり。
時価総額ランク	-	11 位/50 社	¥4,245,563 M（2016 年 10 月 31 日時点）

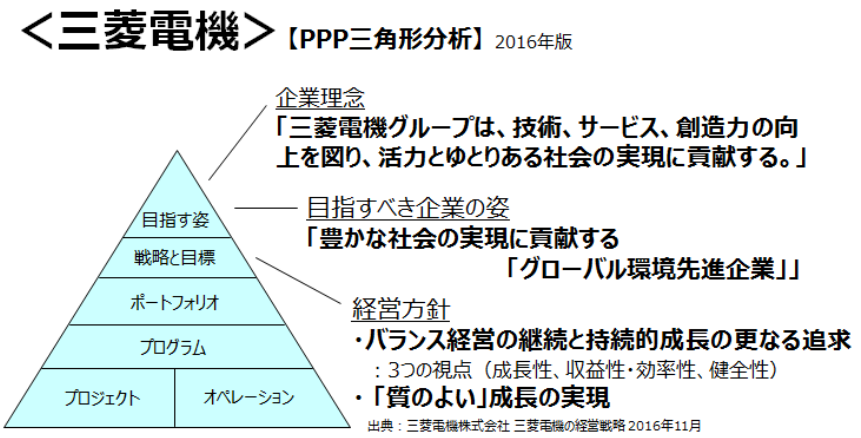


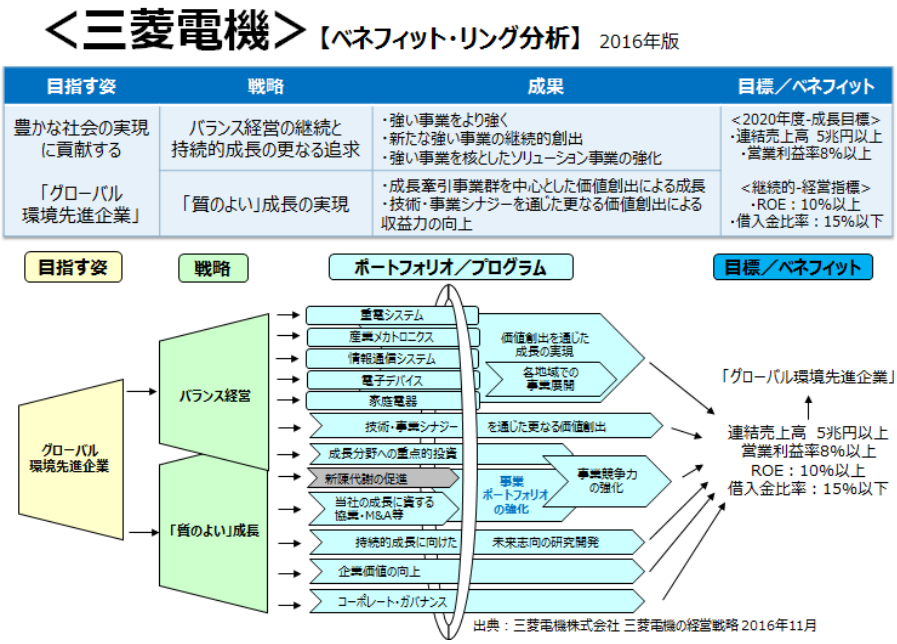


copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

表.7 評価ポイント詳細：三菱電機

	2015 年版	2016 年版	備考
総合ポイント	4 点	4 点	-
1.取組み定着度	0 点	0 点	-
2.戦略整合度	1 点	1 点	-
3.ベネフィット定量度	1 点	1 点	ROE 10%以上／2020 年度
4.体系的廃棄度	2 点	2 点	「新陳代謝」の記述あり。
時価総額ランク	-	27 位/50 社	¥3,054,394 M（2016 年 10 月 31 日時点）

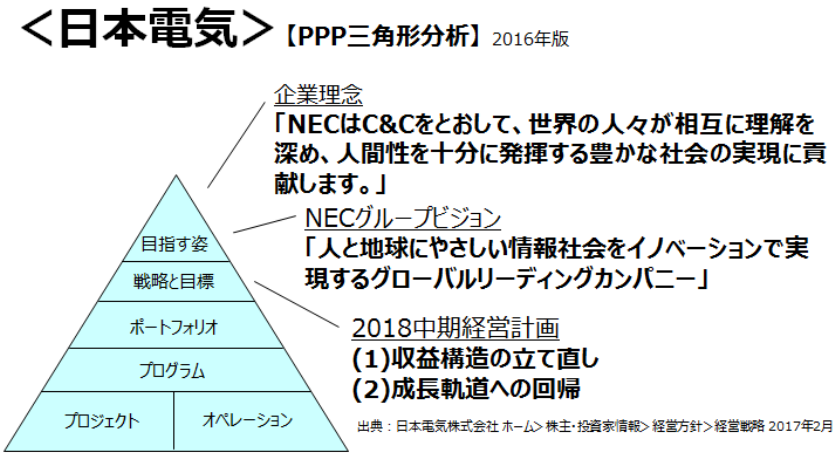


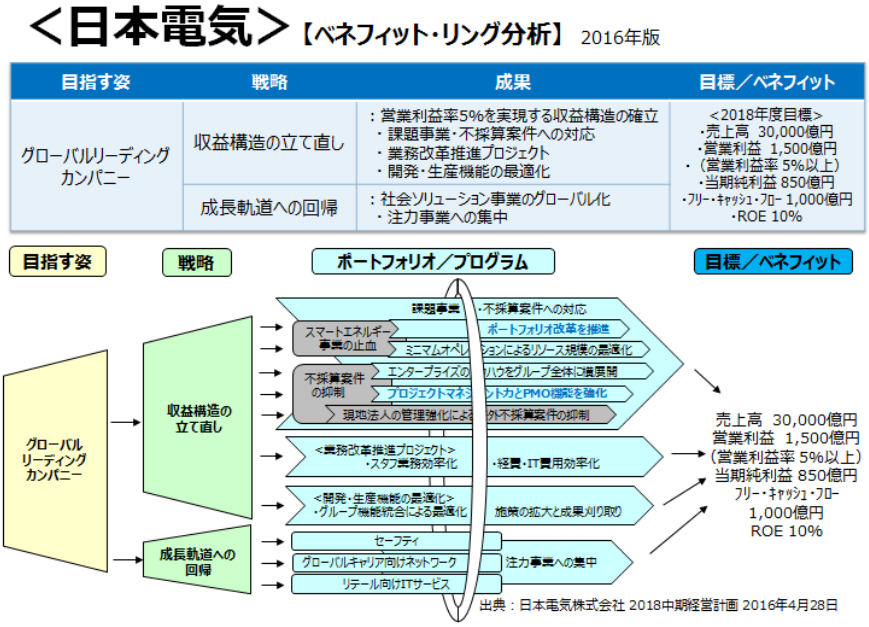


copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

表.8 評価ポイント詳細：日本電気

	2015 年版	2016 年版	備考
総合ポイント	4 点	4 点	-
1.取組み定着度	0 点	0 点	2012 と 2013 年度の有価証券報告書に記述あり。
2.戦略整合度	1 点	1 点	-
3.ベネフィット定量度	1 点	1 点	ROE 10%／2018 年度
4.体系的廃棄度	2 点	2 点	「不採算案件の抑制」の記述あり。
時価総額ランク	-	-	¥731,930 M（2016 年 10 月 31 日時点）

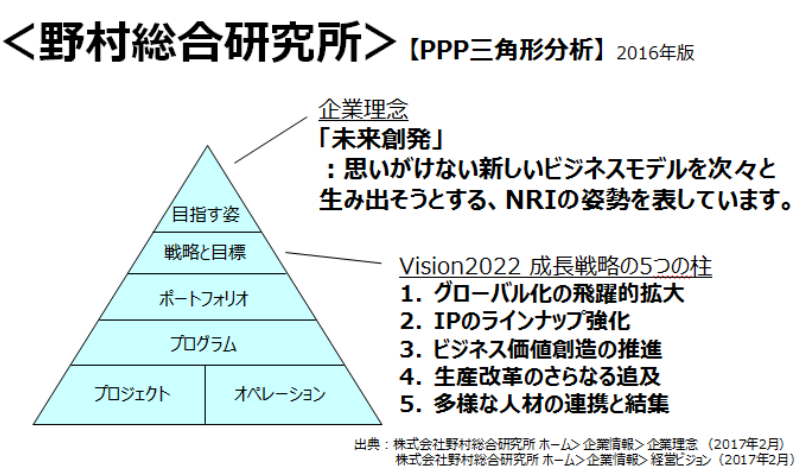


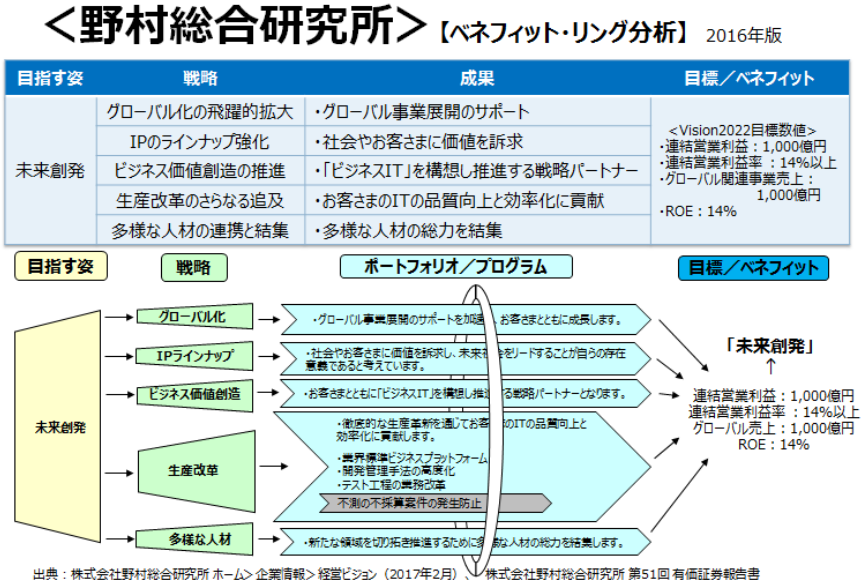


copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP

表.9 評価ポイント詳細：野村総合研究所

	2015 年版	2016 年版	備考
総合ポイント	1 点	4 点	-
1.取組み定着度	0 点	0 点	-
2.戦略整合度	1 点	1 点	-
3.ベネフィット定量度	0 点	1 点	ROE14%／中期経営計画（Vision2022）
4.体系的廃棄度	0 点	2 点	「不測の不採算案件の発生防止」の記述あり。
時価総額ランク	-	-	¥874,800 M（2016 年 10 月 31 日時点）





以上

copyright© 2016 – 2017 BizFolio LLP