記述情報の開示の好事例集　金融庁　2019年12月20日

1.「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

目 次

1.「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

トヨタ自動車(株)■ 1-1
CYBERDYNE(株)■ 1-2
三井物産(株) ■ 1-4
味の素(株)■ 1-8
キリンホールディングス(株)■ 1-10
ANAホールディングス(株)■□ 1-11
不二製油グループ本社(株)■ 1-13
アニコム　ホールディングス(株) ■ 1-14
住友化学(株) ■ 1-15
オーケー(株) ■ 1-16
(株)三井住友フィナンシャルグループ□ 1-17
アサヒグループホールディングス(株) □ 1-18
コニカミノルタ(株)□ 1-20

■ 有価証券報告書　□ 任意の開示書類（統合報告書等）

トヨタ自動車株式会社 有価証券報告書（2019年3月期） P12-13

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（2）会社の対処すべき課題

今後の自動車市場は、短期的な循環局面はあるものの、中期的には、新興国を中心とした自動車普及進展もあり、緩やかな拡大に戻ると期待されます。一方で、環境問題など社会課題への対応や、電動化、自動運転、コネクティッド、シェアリングなどの技術革新の急速な進行などにより、自動車産業は100年に一度の大変革の時代を迎えています。

このような経営環境の中、トヨタは、これまで培ってきた車両品質や販売・サービスネットワークのリアルの世界と、技術革新に対応するバーチャルの世界の総合力で、人々の移動に関わるあらゆるサービスを提供する「モビリティカンパニー」にモデルチェンジしていきます。その実現に向け、新たな価値を創造する「未来への挑戦」と、１年１年着実に真の競争力を強化する「年輪的成長」を方針に掲げ、次の分野の取り組みを加速させていきます。

①電動化

環境問題への対応には、クルマの電動化の推進が必要不可欠です。トヨタは、「エコカーは普及してこそ環境への貢献」との考えのもと、国や地域ごとのエネルギーやインフラ整備の状況、さらにはエコカーの特徴に応じて、お客様の用途に合わせた最適なクルマを提供することを目指しています。

電動車の主力であるハイブリッド車は、従来のトヨタハイブリッドシステムを燃費、コスト、走りの面でさらに磨きをかけるだけでなく、加速性能を高めたスポーツ型など、様々なタイプを開発していきます。また、多くのステークホルダーと思いを共有し、協調して電動車の普及に取り組むため、ハイブリッド車開発で培った車両電動化関連の技術について、特許実施権の無償提供などを決定しました。電気自動車は、2020年以降、中国を皮切りに導入を加速し、2020年代前半には全世界で10車種以上に拡大していきます。燃料電池車は、2020年代に乗用車・商用車の商品ラインアップを拡充するとともに、宇宙航空研究開発機構（JAXA）など幅広いステークホルダーとの連携により、燃料電池技術を様々な分野に展開していきます。さらに、電動車普及のキーファクターである車載用電池では、競争力のある電池の実現に向けた取り組みを強化・加速させるため、パナソニック㈱と合弁会社の設立に合意しました。

低炭素で持続可能な社会の実現に向け、「2030年に電動車販売550万台以上」というチャレンジ目標を掲げ、今後も技術開発を加速させていきます。

②自動運転

トヨタは、交通事故死傷者ゼロを目指し、1990年代から自動運転技術の研究開発に取り組んできました。その開発理念、「Mobility Teammate Concept（モビリティ・チームメイト・コンセプト）」は、人とクルマが見守り、助け合う、気持ちが通った仲間のような関係を築くというものです。

自動運転に必要不可欠な人工知能技術の研究・開発を行うトヨタ・リサーチ・インスティテュート㈱では、一昨年設立したファンドと共に、ベンチャー企業支援に関するグローバルプログラムを立ち上げました。加えて、自動運転開発用のテスト施設を米国ミシガン州に開設し、新型の自動運転実験車「ＴＲＩ-Ｐ４」を公表するなど、自動運転システム開発の加速に取り組んでいます。さらに、トヨタ・リサーチ・インスティテュート・アドバンスト・デベロップメント㈱が本格稼働し、実用化に向けたソフトウェアの先行開発を開始しました。また、自動運転技術の研究成果を広くお客様に利用いただくため、予防安全技術パッケージの導入を進めており、昨年には、全世界での累計出荷台数1,000万台を突破しました。

すべての人に、安全、便利かつ楽しいモビリティを提供することを究極の目標に、自動運転技術の開発・普及に取り組んでいきます。

③MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）

トヨタは、お客様に様々なモビリティの選択肢を提供できるよう、MaaSビジネスを推進しています。

Grab Holdings Inc.とモビリティサービス領域での協業深化に合意し、当社が開発した配車サービス車両向けトータルケアサービスの提供を開始しました。また、Uber Technologies, Inc.と自動運転技術を活用したライドシェアサービスの開発促進に向けた協業拡大に合意しました。さらに、ソフトバンク㈱と新しいモビリティサービスの構築に向けて戦略的提携に合意し、共同出資会社MONET Technologies㈱を設立しました。

また、クルマが所有から利活用にシフトしていく中で、お客様にもっと気楽に楽しくクルマとお付き合いいただくため、愛車サブスクリプションサービス「ＫＩＮＴＯ」を開始しました。車両代のほか、税金、保険、メンテナンスなどの手続をパッケージ化した月額定額サービスを提供することにより、人とクルマの新しい関係を提案していきます。

さらに、日本国内では、販売店と共にお客様の求めるあらゆるニーズに対応するため、トヨタブランド全販売店での全車種併売化をはじめとする販売ネットワークの変革に取り組んでいます。その上で、それぞれの地域に根差した、新しいモビリティサービスの開発・提供を行うことにより、「地域に欠かせない存在」を目指していきます。

④仲間づくり

トヨタの「仲間づくり戦略」は、３つの柱からなります。

第１の柱は、同じルーツを持つグループ内での連携強化です。「ホーム＆アウェイ」の視点で、グループ内の事業を見直し、より競争力のある「ホーム」の会社に集約する。あるいは、各社の強みを出し合って、新たな「ホーム」をつくる。そして、競争力のある製品を、グループ以外の会社も含めて、積極的に販売していくことによって、仲間を増やし、「デファクトスタンダード」にしていくことが重要と考えています。この考えに基づき、当社と㈱デンソー両社の主要な電子部品事業を㈱デンソーへ、当社のアフリカ市場における営業業務を豊田通商㈱へ、そして、当社のバン事業をトヨタ車体㈱へ、それぞれ集約を進めています。

第２の柱は、他の自動車メーカーとのアライアンス強化です。これは、資本による規模の拡大が目的ではなく、開発、生産技術、販売網など、お互いの強みをリスペクトし、「もっといいクルマ」づくりに向けた競争力強化を目的としています。本年３月にはスズキ㈱と、当社グループが持つ強みである電動化技術とスズキ㈱が持つ強みである小型車技術を持ち寄り、生産領域での協業や電動車の普及など、新たなフィールドで共にチャレンジしていくことに合意しました。

第３の柱は、モビリティサービスを提供する新しい仲間とのアライアンスの強化です。コネクティッドカーの情報基盤である「モビリティサービス・プラットフォーム」を介してソフトバンク㈱やGrab Holdings Inc.、Uber Technologies, Inc.といったあらゆるサービス事業者とオープンに連携し、新たなモビリティサービスの創出を目指していきます。

⋮

- **経営者が認識している経営環境及び経営課題を端的に記載**
- **経営者が各課題に対して、どのように対応し、中長期的に企業価値を向上するかについて端的に記載**
- **統合報告書のCEOメッセージと同様の内容が記載**
- **②自動運転や④仲間づくりでは、対象となる会社を明示して具体的に記載**

ＣＹＢＥＲＤＹＮＥ株式会社（1/2）有価証券報告書（2019年3月期） P18,20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

当社グループは、研究開発型企業として革新的製品の研究開発や臨床・実証研究及び各種認証取得を推進し、その製品の上市やサービス展開によって収益を確保することにより、持続的な成長を図ってまいります。

当社グループでは、経営上の重要な非財務指標として、ＨＡＬ®等の稼働台数を活用しています。

当社グループの主たる収益源は、ＨＡＬ®等のレンタル・保守に係る売上であり、レンタル・保守契約に係る売上は、レンタル期間にわたり収益が計上されるため、翌会計年度以降にわたる継続的な収益計上が見込まれます。

当社グループは、恒常的な業績や将来の見通しを把握することを目的として、ＨＡＬ®等の稼働台数を取締役会へ報告しております。

最近５年間のＨＡＬ®等の稼働台数の推移は、本書「第一部　企業情報　第２　事業の状況　３．経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析　（２）経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容　(5) 経営上の重要な非財務指標」に記載のとおりです。

(4) 経営環境

当社グループは、革新的サイバニクス技術を駆使して、『人』＋『サイバー・フィジカル空間』の融合、すなわち、人とテクノロジーが一緒になって支え合うテクノピア・サポートの未来社会「Society5.0/5.1」の実現、サイバニクス産業の創出による社会変革・産業変革を目指しています。

当社グループは、IoH(Internet of Humans)/IoT、ロボット、AIによるサイバニクス技術で医療、福祉、生活・職場、生産を繋ぎ、社会が直面する課題解決を実現するサイバニクス産業の創出を事業としています。

ＨＡＬ®を中心とした当社グループの製品について、医療機器として販売するためには、各国又は地域における法規制に基づき、一定の治験・審査等を経た上で当局の承認を得ることが必要になります。

当社医療用デバイスの主な潜在マーケット（患者数）及び、当連結会計年度末時点における医療機器承認状況は下図のとおりです

（参考）当社医療用デバイスの潜在マーケット（患者数）

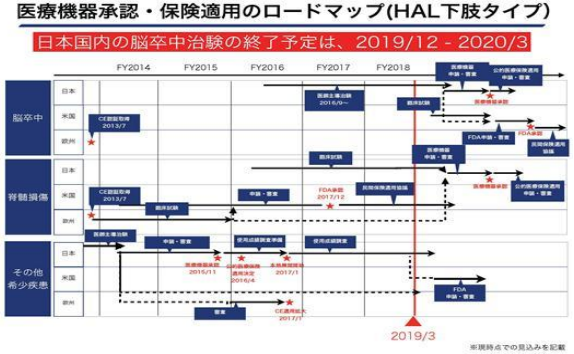
	脳卒中	脊髄損傷	神経・筋難病	合計
Japan	治験実施中(日本) 1.2	申請準備中 0.2	医療機器承認 0.05	1.5百万人
USA	治験実施中(日本) 6.8	医療機器承認 0.3	申請準備中 0.15	7.3百万人
European Union(*)	医療機器承認 1.8	医療機器承認 0.3	医療機器承認 0.15	2.3百万人
	9.9百万人	0.8百万人	0.4百万人(**)	11.1百万人

(5) 事業上及び財務上の対処すべき課題

③　日本国内でのサイバニクス治療の適用拡大

世界の医療機器市場の９％（※1）を占める日本国内においては、ＨＡＬ®医療用下肢タイプ（両脚モデル）について、2015年11月に神経・筋難病疾患に対する「新医療機器」として厚生労働省より日本における製造販売承認を取得し、2016年9月からロボット治療として世界で初めて公的医療保険による治療が開始されています。

当社グループは、引き続き、神経・筋難病疾患に対する中核医療拠点の形成を進めるとともに、サイバニクス治療の脳卒中や脊髄疾患など他の疾患への適用拡大に向けて臨床試験や治験を加速してまいります。脳卒中については、ＨＡＬ®医療用下肢タイプ（単脚モデル）を用いて、医療機器承認のための医師主導治験が2016年９月より進行しています。



④　米国でのサイバニクス治療の普及拡大

ＨＡＬ®医療用下肢タイプは、2017年12月にFDA(米国食品医薬品局)より脊髄損傷に対する医療機器としての市販承認を取得し、世界の医療機器市場の39%（※1）を占める米国内でも流通・販売させることが可能となりました。2018年3月からフロリダ州ジャクソンビルのBROOKS CYBERNIC TREATMENT CENTERにおいてＨＡＬ®医療用下肢タイプを活用した治療が開始されております。

当社グループは、米国全域でサイバニクス治療の普及拡大を推進するとともに、民間保険の適用に努めてまいります。また、脳卒中に対する臨床試験を開始して、サイバニクス治療の脳卒中への適用拡大に取り組んでまいります。

- **「(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等」において、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標の設定理由を具体的に記載**
- **「(4) 経営環境」において、潜在マーケット（患者数）について記載**
- **「(5) 事業上及び財務上の対処すべき課題 ③日本国内でのサイバニクス治療の適用の拡大」において、現時点における医療機器承認・保険適用のロードマップを図表を用いて記載**

ＣＹＢＥＲＤＹＮＥ株式会社（2/2）有価証券報告書（2019年3月期） P20-21

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

⑸ 事業上及び財務上の対処すべき課題

⑤ 欧州主要各国でのサイバニクス治療の普及拡大

ＨＡＬ®医療用下肢タイプは、2013年6月にロボット治療機器として、EU市場へ医療機器を輸出するために必要なMDD（欧州医療機器指令）について、第三者認証機関より適合認証を取得しております（適用疾患：脳卒中、脊髄損傷、神経・筋難病疾患など）。これにより、ＨＡＬ®医療用下肢タイプは、CEマーキングを表示することによって、EUの国別の規制を受けることなく、世界の医療機器市場の27%（※１）を占めるEU域内で自由に流通・販売させることができます。

現在、EU最大の医療機器市場であるドイツにおいて、ＨＡＬ®医療用下肢タイプを活用した治療費の全額が公的労災保険に収載されていますが、公的医療保険への適用拡大を目指し、各種手続きを進めております。また、ポーランドの医療機関では2017年7月より民間の保険適用による治療が開始されており、他の主要各国においても民間保険適用によるサイバニクス治療の普及に努めてまいります。

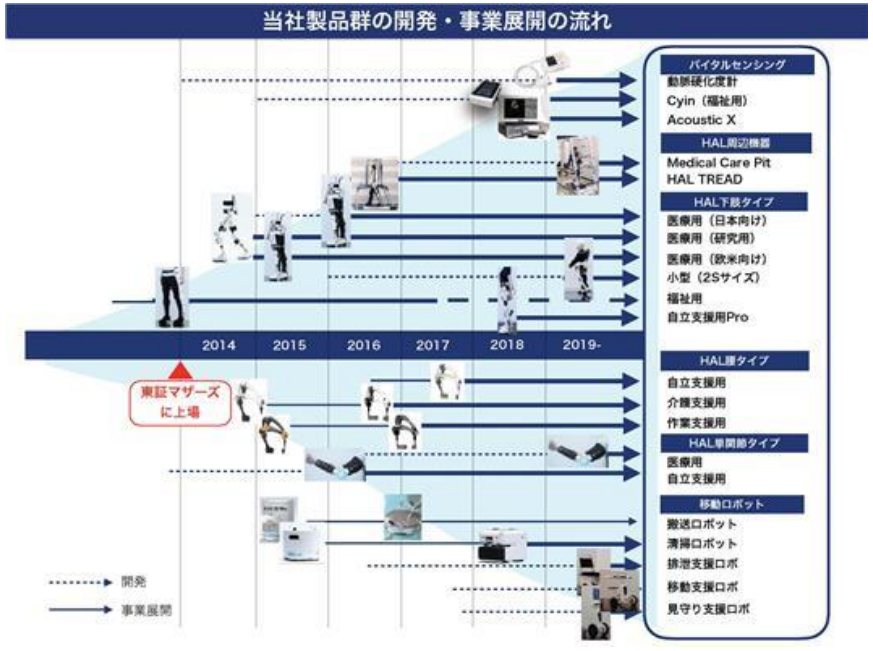
⑥ 介護福祉ロボット事業の推進

現在、日本は超高齢社会となり、65歳以上の高齢者が2017年10月１日現在約3,515万人（総人口の27.7%）、介護保険制度における要介護者又は要支援者は2015年度末で約606.8万人（※２）となっており、年々増加傾向にあります。また、介護従事者は、2025年には、約250万人が必要とされると予測され（※３）、介護離職ゼロに向けた取り組みが喫緊の課題となっています。

当社グループは、介護が必要な方の体に装着して立ち座りや歩行など自立を支援するＨＡＬ®腰タイプ自立支援用に介助者の腰の負担を軽減するＨＡＬ®腰タイプ介護支援用の機能を統合した新モデルの普及を進めてまいります。

⑦ 製品ラインナップの早期拡充

当社グループは「Society 5.0/5.1」及び「重介護ゼロ®社会」の実現を目指して、1）患者の身体機能改善・機能再生を目的とした医療用、2）高齢者や体に障がいのある方の自立動作支援を目的とした福祉用、3）空港・建設・物流現場などの重作業の負荷軽減を目的とした作業支援用の各分野を対象とするＨＡＬ®、及びAIを搭載した搬送ロボットや清掃ロボットの製品化を実現し、更なる高機能化を推進しております。また、病気を未然に防ぐための、手のひらサイズの動脈硬化度・心電計であるバイタルセンサーは、2018年12月に医療機器承認を取得、一般販売に向けて準備を進めております。当社グループは、製品ラインナップの早期拡充に向けて、新製品の開発を推進するとともに、現場ユーザーと協力して実運用フィールドからのフィードバックを図り、更なる高機能化に取り組んでまいります。



⑧ 営業・開発・経営管理体制の強化及び人材の育成

当社グループは、グローバル展開に対応するための営業・開発・経営管理体制の強化及び次世代の人材育成を進める必要があります。当社グループは、今後の事業拡大に合わせて、充分な体制を維持強化すべく、高度で幅広い専門知識や経験を有する次世代の人材の育成を進めてまいります。

出典

※１．Espicom “Worldwide Medical Market Forecasts to 2019”

※２．内閣府「平成30年度版　高齢社会白書」

※３．厚生労働省「2025年に向けた介護人材にかかる需給推計（確定値）について」

- **各事業上及び財務上の課題とその対処方針について具体的に記載**
- **「⑸ 事業上及び財務上の対処すべき課題 ⑦製品のラインナップの早期拡充」では、製品群の開発や事業展開の流れを、図表を用いながら分かりやすく記載**

三井物産株式会社（1/4） 有価証券報告書（2019年3月期） P16-17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1)中期経営計画の進捗状況

中期経営計画「Driving Value Creation」(*)の2年目となる2019年3月期の進捗は次のとおりです。

(*)「Driving Value Creation」に込められた意味：多様なプロ人材が、三井物産グループの総合力とネットワークを駆使し、主体的な事業創出に取り組み、新たな事業価値を持続的に創造する。

①中期経営計画の4つの重点施策

(a) 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
(b) 新たな成長分野の確立
(c) キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化
(d) ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

②中期経営計画の進捗状況

◇重点施策(a) 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化

金属資源では、当社最大の収益源である豪州鉄鉱石事業の後継鉱床開発を通じて事業基盤の維持・拡充に大きな進展があり、また、一般炭専業炭鉱の持分を売却するなど、ポートフォリオの入替を進めています。エネルギーでは、米国CameronやモザンビークなどのLNG案件を着実に推進したことに加え、アブダビLNG事業の延長に合意したほか、豪州石油ガス資源開発会社AWEの事業買収を通じ、優良な原油・ガス資産に加えてオペレーターシップ機能を獲得しました。生活産業では、ブラジルの穀物集荷事業会社Multigrain Tradingからの撤退完了やアジア最大手の民間病院グループIHH Healthcareへの追加出資による筆頭株主化など、事業基盤の入替・拡充が順調に進んだほか、次世代・機能推進においても国内ICT関連事業の強化が進み、共に前年比で収益を大幅に改善することができました。以下に示すとおり、これらを含めた具体的成果を中心に各セグメントにおいて収益基盤の強化が進みました。

◇重点施策(b) 新たな成長分野の確立

2019年3月期は4つの成長分野（モビリティ、ヘルスケア、ニュートリション・アグリカルチャー、リテール・サービス）のうち、特にヘルスケアを中心に将来の収益基盤確立に向けた取組みが加速しました。IHH Healthcareに対しては、追加出資を実行し筆頭株主となりました。アジアの新興国では依然として病床数が圧倒的に不足しており、透析などの周辺事業もその多くが未だ病院事業に内包されていることから、先進国に比べて成長余地は格段に大きいとみており、当社リソースを重点的に配分することで、事業基盤の更なる強化を進めていきます。

また、米国の高機能サプリメント開発・製造・販売事業者Thorne Researchに出資しました。サプリメント市場は今後世界で年率8～9%の伸長が期待されており、当社が保有する幅広い事業アセットとパートナーとの協業を通じて、同社の米国事業の価値向上や、日本など他地域への進出による事業拡大を進めていきます。

⋮

セグメント	具体的成果
金属資源	■豪州鉄鉱石事業基盤の維持・拡充（South Flank鉄鉱山やRobe River JVの鉱区の新規開発決定） ■豪Bengalla炭鉱（一般炭）の持分売却
エネルギー	■LNG案件の着実な推進（米Cameron、モザンビーク、アブダビLNG事業延長合意） ■豪AWE社公開買付けによる買収
機械・インフラ	■新規発電事業参画（台湾洋上風力） ■FPSO事業拡充
化学品	■欧州塗料事業出資参画 ■メタノール事業基盤強化
鉄鋼製品	■事業変革推進（日鉄住金物産*収益力強化）
生活産業	■伯Multigrain撤退完了 ■IHHへの追加出資により筆頭株主化
次世代・機能推進	■国内ICT関連事業伸長（三井情報等） ■バイアウトファンドのアセット積み上げ（MSD企業投資等のポートフォリオ拡充）

*2019年4月1日付で日鉄物産へ社名変更済

- 「②中期経営計画の進捗状況」において、重点施策の進捗状況をセグメント単位で記載
- 記述情報に加えて図表を用いて分かりやすく記載

三井物産株式会社（2/4） 有価証券報告書（2019年3月期） P21-22

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(5)2020年3月期連結業績予想

①2020年3月期連結業績予想

［業績予想の前提条件］	予想	実績
期中平均米ドル為替レート	110.00	111.07
原油価格(JCC)	67ドル	72ドル
期ずれを考慮した当社連結決算に反映される原油価格	67ドル	71ドル

単位：億円	2020年3月期業績予想	2019年3月期実績	増減	増減要因
売上総利益	8,900	8,385	＋515	豪州鉄鉱石・石炭事業、新規子会社連結
販売費及び一般管理費	△5,800	△5,63	△137	新規子会社連結
有価証券・固定資産関係損益等	300	△125	＋425	ITC、Novus、Eagle Ford損失反動
利息収支	△500	△367	△133	IFRS16号適用影響
受取配当金	800	1,059	△259	LNG/Vale配当減少
持分法による投資損益	2,600	2,554	＋46	
法人所得税前利益	6,300	5,843	＋457	
法人所得税	△1,400	△1,526	＋126	
非支配持分	△400	△175	△225	
当期利益（親会社の所有者に帰属）	4,500	4,142	＋358	

減価償却費・無形資産等償却費	2,500	1,863	＋74	IFRS16号適用影響

基礎営業キャッシュ・フロー	6,400	5,705	△965	

為替レートは2019年3月期の111.07円/米ドル、80.77円/豪ドル及び29.22円/伯レアルに対し、2020年3月期はそれぞれ110円/米ドル、77円/豪ドル及び28円/伯レアルを想定します。また、2020年3月期の原油価格（JCC）を67米ドル/バレルと仮定し、期ずれを考慮した当社の連結決算に適用される原油価格の平均を67米ドル/バレル（2019年3月期比4米ドル/バレル下落）と想定します。

オペレーティング・セグメント別での業績予想（当期利益(親会社の所有者に帰属)）は以下のとおりです。
なお、2019年4月1日より、非資源分野のさらなる強化のため、旧来の「商品軸」に基づく事業領域の垣根を取り払い、消費者や顧客を意識した「機能軸」で大括りにした営業組織へ改変したことに伴い、2019年3月期のオペレーティング・セグメント情報を修正再表示しています。

（単位:億円）	2020年3月期業績予想	2019年3月期実績	増減	増減要因
鉄鋼製品	150	99	＋51	
金属資源	1,650	1,672	△22	
機械・インフラ	900	784	＋116	基礎収益力向上
化学品	300	52	＋248	ITC・Novus損失反動
エネルギー	900	957	△57	
生活産業	400	363	＋37	
次世代・機能推進	200	220	△20	
その他/調整・消去	0	△5	＋5	
連結合計	4,500	4,142	＋358	

オペレーティング・セグメント別での基礎営業キャッシュ・フロー予想は以下のとおりです。

（単位:億円）	2020年3月期業績予想	2019年3月期実績	増減	増減要因
鉄鋼製品	100	59	＋41	
金属資源	1,900	1,815	＋85	
機械・インフラ	1,050	740	＋310	関連配当増加、IFRS16号適用影響
化学品	500	310	＋190	ITC損失反動
エネルギー	2,100	2,191	△91	
生活産業	400	247	＋153	IFRS16号適用影響
次世代・機能推進	150	198	△48	
その他/調整・消去	200	145	＋55	
連結合計	6,400	5,705	＋695	

⋮

- **翌期の業績予想について、当期の実績と比較しながら、その見通しの根拠を分かりやすく記載**

三井物産株式会社（3/4） 有価証券報告書（2019年3月期） P22-23

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

②2020年3月期連結業績予想における前提条件

2020年3月期連結業績予想における商品市況及び為替の前提と価格及び為替変動による当期利益(親会社の所有者に帰属)への影響額は以下のとおりです。

価格変動の2020年3月期当期利益(親会社の所有者に帰属)への影響額				2020年3月期前提	2019年3月期実績
市況商品	原油／JCC		－	67	72
	連結油価(*1)		31億円 (US$1/バレル)	67	71
	米国ガス(*2)		7億円 (US$0.1/mmBtu)	3.00(*3)	3.07(*4)
	鉄鉱石(*5)		21億円 (US$1/トン)	(*6)	72(*7)
	石炭	原料炭	5億円 (US$1/トン)	(*6)	202(*8)
		一般炭	1億円 (US$1/トン)	(*6)	110(*8)
	銅(*9)		7億円 (US$100/トン)	6,600	6,525(*10)
為替(*11)	米ドル		27億円 (¥1/米ドル)	110	111.07
	豪ドル		19億円 (¥1/豪ドル)	77	80.77
	伯レアル		3億円 (¥1/伯レアル)	28	29.22

(*1)原油価格は0～6ヶ月遅れで当社連結業績に反映されるため、この期ずれを考慮した連結業績に反映される原油価格を連結油価として推計している。20/3期には約50%が4～6ヵ月遅れで、約40%が1～3ヵ月遅れで、約10%が遅れ無しで反映されると想定される。上記感応度は、連結油価に対する年間インパクト。

(*2)当社が米国で取り扱う天然ガスはその多くがHenry Hub (HH) に連動しない為、上記感応度はHH価格の変動に対するものではなく、加重平均ガス販売価格に対するインパクト。

(*3)HH連動の販売価格は、HH価格US$3.00/mmBtuを前提として使用している。

(*4)米国ガスの19/3期通期実績欄には、2018年1月～12月のNYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの直近限月終値のdaily平均値を記載。

(*5)Valeからの受取配当金に対する影響は含まない。

(*6)鉄鉱石・石炭の前提価格は非開示。

(*7) 鉄鉱石の19/3期通期実績欄には、2018年4月～2019年3月の複数業界紙によるスポット価格指標Fe 62% CFR North Chinaのdaily平均値（参考値）を記載。

(*8)石炭の19/3期通期実績欄には、対日代表銘柄石炭価格 (US$/MT) の四半期価格の平均値を記載。

(*9)銅価格は3ヶ月遅れで当社連結業績に反映される為、上記感応度は2019年3月～12月のLME cash settlement price平均価格がUS$100/トン変動した場合に対するインパクト。

(*10)銅の19/3期通期実績欄には、2018年1月～12月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。

(*11)上記感応度は、各国所在の関係会社が報告する機能通貨建て当期利益に対するインパクト。円安は機能通貨建て当期利益の円貨換算を通じて増益要因となる。金属資源・エネルギー生産事業における販売契約上の通貨である米ドルと機能通貨の豪ドル・伯レアルの為替変動、及び為替ヘッジによる影響を含まない。

注) 経営成績に対する外国為替相場の影響について

2018年3月期及び2019年3月期の海外の連結子会社及び持分法適用会社の当期利益(親会社の所有者に帰属)の合計はそれぞれ3,121億円及び3,688億円です。これらの海外所在の連結子会社及び持分法適用会社の機能通貨は、主として米ドル、豪ドル、伯レアルです。2020年3月期連結業績予想の当期利益(親会社の所有者に帰属)に対する為替変動の影響について、当社は簡便的な推定を行っています。

(a)具体的には、業績予想策定の過程で、海外関係会社の予想当期利益(親会社の所有者に帰属)を各社の機能通貨別に集計し、まず豪ドル、伯レアル建ての予想当期利益(親会社の所有者に帰属)の合計額を算出するほか、両通貨以外の機能通貨を使用する関係会社の予想当期利益(親会社の所有者に帰属)を全て米ドル相当額に換算しました。これら3つの通貨別に表示された予想当期利益(親会社の所有者に帰属)に対して為替変動の影響を評価しました。これによれば米ドルに対する円高は、1円当たり27億円程度の当期利益(親会社の所有者に帰属)の減少をもたらすと試算されます。また、豪ドル及び伯レアルを機能通貨とする連結子会社及び持分法適用会社の当期利益(親会社の所有者に帰属)に係る円高の影響は、1豪ドル及び1伯レアル当たりでそれぞれ1円の円高で19億円及び3億円の減益となります。

(b)なお、豪ドル及び伯レアルを機能通貨とする資源・エネルギー関連生産会社の当期利益(親会社の所有者に帰属)は、両通貨と契約上の建値通貨である米ドルとの間での為替変動の影響を大きく受けます。この影響額は、(a)に述べた3つの通貨毎の当期利益(親会社の所有者に帰属)合計の円相当評価による感応度と別に勘案する必要があります。

(c)但し、資源・エネルギー関連生産会社などでは、一部において、販売契約の契約通貨である米ドルと機能通貨の為替ヘッジを行っているほか、外貨建の当期利益(親会社の所有者に帰属)の円貨相当評価に係る為替ヘッジを行っている場合があります。これらの影響額についても、(a)に述べた3つの通貨毎の当期利益(親会社の所有者に帰属)合計の円相当評価による感応度と別に勘案する必要があります。

- **業績予想を数値で提示するとともに、「②2020年3月期連結業績予想」において、その重要な仮定については前提を示しつつ、実績が仮定と乖離した場合に当期利益に与える影響を記載**

三井物産株式会社（4/4） 有価証券報告書（2019年3月期） P29, 33

【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

(3)経営者の検討における重要な指標について

当社及び連結子会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローは、2「事業等のリスク」に述べる各項目の影響を受けますが、当連結会計年度末において当社の経営者は、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの動向を検討する上で、以下の指標が有用であると考えます。

①売上総利益、持分法による投資損益及び当期利益（親会社の所有者に帰属）

当社及び連結子会社は様々な商品と地域にわたる幅広い事業活動を展開し、そのリスク・リターンの形態も仲介取引から金属資源・エネルギーの権益事業まで多岐にわたります。当社及び連結子会社の経営成績及び事業の進捗を把握する上で、オペレーティング・セグメント別の売上総利益、持分法による投資損益及び当期利益（親会社の所有者に帰属）の変動要因に係る分析を重視しています。

②金属資源・エネルギーの価格及び需給の動向

当社及び連結子会社の経営成績に占める金属資源・エネルギー関連事業の重要性が高いことから、金属資源・エネルギーの市況及び持分生産量は、経営成績の重要な変動要因になります。金属資源・エネルギーの価格及び需給の動向に関する詳細については、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (2)経営環境」及び「(4)経営成績に係る検討と分析 ②オペレーティング・セグメント情報」内の金属資源セグメント及びエネルギーセグメントの該当箇所を参照願います。

③キャッシュ・フロー水準、資本効率及び財務レバレッジ

前中期経営計画（2014年5月公表）において、キャッシュ創出力を測定し資金再配分の原資を示す指標として、基礎営業キャッシュ・フロー(*1)を導入しており、2018年3月期から始まった中期経営計画（2017年5月公表）でも、引き続き、基礎営業キャッシュ・フローを重要な経営指標としております。

当社は、資本効率と資金調達に係わる安定性の観点から、株主資本(*2)の水準及び、親会社所有者帰属持分利益率（ROE）並びに負債・資本構成の方針を定期的に策定し、その履行状況を検証しています。同時に個々の事業における環境の悪化に起因する想定損失の最大額に対するリスクバッファーの観点から株主資本の規模を検証しているほか、既存の有利子負債の再調達に加え、債務格付けの維持向上と資金調達上の安定性確保の観点から、財務レバレッジに留意しています。当社の資本管理については連結財務諸表注記事項9.「金融商品及び関連する開示 (6)リスク関連」を、財務戦略については「(5)流動性と資金調達の源泉」を参照願います。

(*1)基礎営業キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローから営業活動に係る資産・負債の増減によるキャッシュ・フローを除いた金額として算出されます。

(*2)連結財政状態計算書の親会社の所有者に帰属する持分合計を指します。

(4)経営成績に係る検討と分析

⋮

②オペレーティング・セグメント情報

（中略）

金属資源

（中略）

鉄鉱石の価格変動による影響及び当社持分生産量

価格変動は、当社の鉄鉱石関連の海外子会社及び持分法適用会社が保有する権益持分相当の生産量からの販売収入に直接的な変動を及ぼします。2020年3月期において連結損益計算書における当期利益（親会社の所有者に帰属）への影響額は、鉄鉱石US$1/トンあたりの価格変動により21億円と概算しております。

当連結会計年度の1年間における当社鉄鉱石関連の権益見合い生産量は59.7百万トン（一般社外のVale権益見合い生産量21.2百万トン含む）です。上記の影響額は、当連結会計年度末時点で、海外子会社及び持分法適用会社の権益見合いに対して、2020年3月期の出荷量の増減を織り込み、一定の米ドル及びその他関連通貨の為替相場などを前提条件とした上で算出したものです。なお、一般的に、豪ドルなどの資源産出国の通貨は、輸出商品の市況に連動する傾向があり、この変動により当社連結子会社及び持分法適用会社の現地通貨建ての売上総利益は影響を受けることがあります。

⋮

- **経営者がどのような考えで「重要な指標」を設定しているかについて記載**

味の素株式会社（1/2） 有価証券報告書（2019年3月期） P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けて

① ASV（Ajinomoto Group Shared Value）の進化による持続的成長

味の素グループは、うま味を通じて粗食をおいしくし、国民の栄養を改善するという創業の志を受け継ぎ、創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みにより成長してきました。この取り組みをASV（Ajinomoto Group Shared Value）と称し、これからも事業を通じて「21世紀の人類社会の課題」である「健康なこころとからだ」、「食資源」、「地球持続性」に積極的に貢献することで、ASV進化による持続的な成長を目指します。

② 現状の課題 ーグローバル食品企業トップ10クラス入りのためにー

現在の味の素グループは、グローバル食品企業トップ10クラスの企業と比較すると、財務指標、すなわち、事業の規模、利益を創出する効率性に課題があります。また、「環境」、「社会」、「ガバナンス」（いわゆるE・S・G）に関する基本方針や非財務目標をより明確にすべきであると考えています。これらに対し、我々の強みである独自のコア技術、すなわち、アミノ酸を起点とした独自の先端バイオ・ファイン技術や「おいしさ」を解析し自在に設計する「おいしさ設計技術」と徹底した現地・顧客適合で具体的な解決に取り組んでいます。一方で、2014-2016中期経営計画および2017-2019（for 2020）中期経営計画で取り組んできた食品事業のポートフォリオの拡大が、戦力分散と重点分野への投資の希薄化を招き、主要カテゴリーでの市場創造力とコスト競争力の低下に繋がっています。こうした中で、①成長可能性の高い事業領域への経営資源の集中・重点化、②資産効率の向上、③生産性の向上、の３点をあらゆるバリューチェーンで推進するアセットライト経営により一層の効率化を進め、グローバルトップ３が実現可能な領域に重点化することで、次期中期経営計画においてグローバル食品企業トップ10クラス入りを目指せる体制を整えます。

(3) 目標とする経営指標およびその進捗

2017-2019（for 2020）中期経営計画において、味の素グループが創造する経済価値、社会価値を財務目標、非財務目標として設定。またこれらを合わせた統合目標としてコーポレートブランド価値を数値化し、味の素グループが目指すところを明確にした経営を行っています。

2017年度にはグループ共通の“味の素グループグローバルブランドロゴ”を導入し、また北米、欧州のグループ会社の社名を“味の素”と事業内容・地域を組み合わせた名称に変更するなど、コーポレートブランド価値の集約に取り組んでいます。

■味の素グループグローバルブランドロゴ

財務・非財務目標とその2018年度進捗状況は、次のとおりです。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであり、その達成を保証するものではありません。

① 財務目標（経済価値）

	2017年度 実績（注3）	2018年度 期首予想	2018年度 実績	2019年度 当初目標	2019年度 期首予想
事業利益	956億円	1,030億円	926億円	1,240億円	970億円
事業利益率	8.6%	8.7%	8.2%	9.4%	8.3%
ROE	9.6%	9.5%	4.7%	9.8%	8.0%
ROA（注1）	6.9%	7.2%	6.6%	8.8%	6.5%
EPS成長率	14.0%	3.0%	△49.3%	年二桁成長	70.3%
海外売上成長率（注2）	5%	7%	6%	年二桁成長	4%

(注1) 資産合計事業利益率

(注2) コンシューマー食品が対象。現地通貨ベース

(注3) 当期より、物流事業を非継続事業に分類しているため、2017年度実績についても、対応する金額を同様に組み替えて表示しております。また、当期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2017年度実績については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。なお、2018年度期首予想は、これらの反映前の数値です。

- **「②現状の課題」において、経営課題を端的に記載し、経営戦略の重点ポイントを記載**
- **経営者がどのような考えで財務指標を設定しているかについて記載**
- **財務指標の達成状況を時系列で分かりやすく記載**

味の素株式会社（2/2） 有価証券報告書（2019年3月期） P15, P21

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

② 非財務目標（社会価値）

事業を通じた「健康なこころとからだ」、「食資源」、「地球持続性」への貢献を目指し、「環境」、「社会」、「ガバナンス」（E・S・G）の項目に沿って定量的な目標を定めています。

	非財務目標の内容		2015年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2020年度目標 ※一部、2020年度以降の目標を掲げています。
社会	うま味を通じてたんぱく質・野菜をおいしく摂取し栄養バランスを改善します	**味の素グループ製品による肉・野菜の摂取量（日本・Five Stars(注4)）**	肉：660万トン 野菜：380万トン	肉：720万トン 野菜：440万トン	肉：720万トン 野菜：440万トン	肉：年860万トン：19%（9.7kg／人／年）〈対 2015年度+3%（+2.0kg）〉 野菜：年550万トン：8%（6.2kg／人／年）〈対 2015年度+2%（+1.6kg）〉
	共に食べる場を増加します	**味の素グループ製品による共食の場への貢献回数（日本・Five Stars(注4)）**	55回	60回	60回	70回／世帯／年〈対 2015年度+20回〉
	おいしくスマートな調理を実現します	**味の素グループ製品を通じて創出される時間（日本）**	31百万時間	37百万時間	37百万時間	38百万時間／年（6時間／世帯）〈対 2015年度 +7百万時間〉
	人々の快適な生活を実現します。	**アミノ酸製品（アミノサイエンス）を通じた快適な生活への貢献人数**	1,820万人	1,980万人	1,990万人	2,200万人〈対 2015年度 +400万人〉
環境	温室効果ガスの削減：製品ライフサイクル全体でカーボンニュートラルにします	**温室効果ガスの排出量対生産量原単位**	33%削減（対2005年度）	35%削減（対2005年度）	33%削減（対2005年度）	2020年度：8%削減〈対2015年度〉（注5） 2030年度：50%削減〈対2005年度〉
		再生可能エネルギー比率	18%	23%	24%	2020年度：28%（注5） 2030年度：50%
		脱フロン	―	―	―	2025年度：新規導入100% 2030年度：HFCs（注6）保有量極少

⋮

【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

業績等の概要

当社グループは、IFRSの適用に当たり、投資家、取締役会及び経営会議が各事業の恒常的な業績や将来の見通しを把握すること、取締役会及び経営会議が継続的に事業ポートフォリオを評価することを目的として、「事業利益」という段階利益を導入しております。当該「事業利益」は、「売上高」から「売上原価」、「販売費」、「研究開発費」及び「一般管理費」を控除し、「持分法による損益」を加えたものであり、「その他の営業収益」及び「その他の営業費用」を含まない段階利益です。

当社は、2018年4月26日、カゴメ株式会社、日清オイリオグループ株式会社、日清フーズ株式会社、ハウス食品グループ本社株式会社との間で、味の素物流株式会社（以下、「AB社」という。）、カゴメ物流サービス株式会社、ハウス物流サービス株式会社、F-LINE株式会社、九州F-LINE株式会社の物流機能を再編し、2019年4月に物流事業を統合する全国規模の物流会社の発足に関する契約を締結しました。

これにより、2019年4月にAB社の支配を喪失することが確実になったため、当連結会計年度よりAB社の資産及び負債を売却目的保有に分類される処分グループに分類し、物流事業を非継続事業に分類しております。

なお、2019年4月1日付にて、予定通り上記会社の物流事業を統合し、新たにF-LINE株式会社が発足しております。

また、当連結会計年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、前連結会計年度については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の当初配分額の重要な見直しを反映しております。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

⋮

- **財務KPIに限らず経営者が重視している非財務KPIについても記載**

- **経営者がどのような考えで財務指標を設定しているかについて算定方法も含めて記載**

キリンホールディングス株式会社　有価証券報告書（2018年12月期） P13,15-16

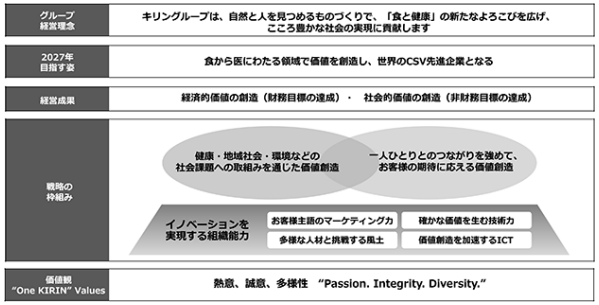
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1)経営の基本方針

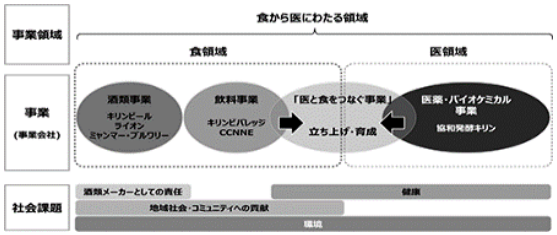
当社は2019年度に、2027年に向けた新たなキリングループ長期経営構想である「キリングループ・ビジョン2027」（略称：KV2027）と、KV2027の実現に向けた最初の３カ年計画として「キリングループ2019年-2021年中期経営計画」（略称：2019年中計）を策定しました。また、KV2027の実現に向けた長期非財務目標として、社会と価値を共創し持続的に成長するための指針「キリングループCSVパーパス」（略称：CSVパーパス）を新たに策定しました。

長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」

キリングループは、グループ経営理念及びグループ共通の価値観である“One Kirin”Values のもと、食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となることを目指します。



食から医にわたる領域における価値創造に向けては、既存事業領域である「食領域」（酒類・飲料事業）と「医領域」（医薬事業）に加え、２つの中間領域において「医と食をつなぐ事業」を立ち上げます。「医と食をつなぐ事業」では、これまでキリングループが培ってきた組織能力や資産を生かし、キリングループの次世代の成長の柱となる事業を育成していきます。また、社会課題をグループの成長機会に変えるために、イノベーションを実現する組織能力をより強化し、持続的な成長を可能にする事業ポートフォリオを構築していきます。



（中略）

キリングループ2019年-2021年中期経営計画

2019年からの中期経営計画では、資産効率に応じた資源配分を徹底し、既存事業のキャッシュ創出力をさらに高めます。創出したキャッシュは、既存事業成長のための投資に優先的に振り向けると共に、株主還元の一層の充実を図り、企業価値を最大化します。

また、既存事業領域（食領域・医領域）の中間に、複数の「医と食をつなぐ事業」を立ち上げ、育成を進め、キリングループの持続的な成長につなげます。

（基本方針）

「再生」からステージを上げ、「新たな成長を目指した、キリングループの基盤づくり」を行う。株主還元の更なる充実を図り、企業価値を最大化する。

（重点課題）

長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」実現に向けた第1ステージの３ヵ年として、成長に向けた３つの戦略を実行します。

①成長の基盤　　**既存事業の利益成長**

食領域：収益力の更なる強化　　医領域：飛躍的成長の実現

②将来の成長機会　**「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ・育成**

③成長の原動力　　**イノベーションを実現する組織能力の強化**

（中略）

（重要成果指標）

2019年中計の財務指標について、平準化EPS成長による株主価値向上を目指すと共に、成長投資を優先的に実施する３か年の財務指標として新たにROICを採用します。また、社会・環境、お客様、従業員との共有価値実現に向けて、新たに非財務目標を設定します。

１．財務目標※1

・平準化EPS※2　　年平均成長率　5%以上

・ROIC※3　　2021年度　10%以上

※1　財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除く。

※2　平準化EPS＝平準化当期利益／期中平均株式数
平準化当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等

※3　ROIC＝利払前税引後利益／（有利子負債の期首期末平均＋資本合計の期首期末平均）

（中略）

（コーポレートガバナンス）

重要成果指標（財務目標）及び単年度連結事業利益目標の達成度を役員報酬に連動させることにより、株主・投資家との中長期的な価値共有を促進しています。

［業績評価指標］

・年次賞与　　連結事業利益※5

・譲渡制限付株式報酬※6　　平準化EPS、ROIC

※5　売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、事業の経常的な業績を測る利益指標です。

※6　譲渡制限期間は原則３年とする。

- **「(1)経営の基本方針」において、図表を用いて経営方針を分かりやすく記載**
- **（重要な成果指標）において、財務KPIをその算定方法も含めて具体的に記載**
- **財務KPIと役員報酬の関係について記載**

ANAホールディングス株式会社（1/2） 有価証券報告書（2019年3月期） P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 経営の基本方針

当社グループは、グループの使命・存在意義である経営理念として「安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で夢にあふれる未来に貢献します」を掲げています。経営の基盤である安全を堅持しつつ、数あるエアライングループのなかで、お客様に選ばれ、世界の航空業界をリードする確固たる地位を築くことを目指し、グループ経営ビジョンとして「ＡＮＡグループは、お客様満足と価値創造で世界のリーディングエアライングループを目指します」と定めています。

(2) 経営環境及び中長期的な会社の経営戦略

航空業界は、日本経済の緩やかな回復基調や訪日外国人の増加、米国の景気回復基調ならびにアジアの経済成長等を背景とした航空需要の拡大が見込まれる一方で、為替や原油市況の急激な変動、英国のEUからの離脱、米国における保護主義の台頭、米国・中国間の貿易摩擦、地政学リスク、エアライン間や他交通機関との競争激化等、対処すべき課題の多い環境下におかれています。

東京オリンピック・パラリンピック競技大会が開催される2020年、そしてその先の持続的な成長の実現に向けて、新たな５年間の成長戦略として、2018年２月に「2018-2022年度ＡＮＡグループ中期経営戦略」を策定しました。首都圏空港の発着枠拡大や訪日外国人の増加を契機として、世界中のすべてのお客様をダントツの品質でおもてなしをし、グローバルでの知名度を向上させるとともに、CO2排出量の削減を始めとした環境問題への対応や観光立国・地方創生・超スマート社会（Society5.0）の実現等に貢献することによって企業価値を高めていきます。エアライングループの事業を通じて、「社会的価値」と「経済的価値」の両立・創造を実現し、世界のリーディングエアライングループとしての地位を確立するとともに、日本と世界の発展に寄与していきます。

① 戦略の全体像

「2018-2022年度ＡＮＡグループ中期経営戦略」では、安全の堅持を大前提に、「エアライン収益基盤の拡充と最適ポートフォリオの追求」、「既存事業の選択・集中と新たな事業ドメインの創造」を戦略の柱に掲げるとともに、「オープンイノベーションとICT技術」を活用し、持続的利益成長を実現してまいります。経営目標としては、2019年度は売上高２兆1,500億円、営業利益1,650億円、2022年度には売上高２兆4,500億円、営業利益2,200億円規模を目指してまいります。

② 戦略の骨子

1）エアライン収益基盤の拡充と最適ポートフォリオの追求

ＦＳＣ（フルサービスキャリア）事業及びＬＣＣ事業それぞれが基本品質の向上に努めるとともに、あらゆる顧客層をターゲットにブランド訴求力を高めていくことで、収益基盤を拡大させていきます。持続的利益成長の実現に向けて、今後はエアライン事業領域において最適なポートフォリオを追求していくことにより、連結収益の最大化を目指してまいります。

（ｉ）ＦＳＣ事業

・ＡＮＡ国際線旅客事業は、首都圏空港の発着枠拡大を背景に、首都圏デュアルハブの完成型を目指して、“世界をつなぐ”ための積極的な路線展開を行います。日本発着及び日本経由三国間の旅客需要を確実に取り込むとともに、未就航エリアへの路線拡大、海外エアラインとの提携を進化させていきます。また、競争力ある新たなプロダクト・サービスを順次展開していくとともに、リゾート路線を強化してプレジャー需要の取り込みを推進することにより、グループ収益の拡大を牽引します

・ＡＮＡ国内線旅客事業は、市場シェアを堅持するとともに、収益基盤の維持・向上を図ります。プロダクト・サービスを強化していくとともに、機材の小型化による需給適合や運賃のイールドマネジメントを推進してまいります。また、ミレニアル世代や訪日外国人による国内線利用を促進することにより、需要の底上げを図ります。

・貨物事業は、中長期的に需要の拡大が見込まれるアジア＝北米間への大型フレーターの導入に加えて、拡大する旅客便ネットワークとの相乗効果により伸び行く需要を積極的に獲得します。沖縄貨物ハブについてはアジア域内の航空貨物流動を的確に見極めて常に最適なネットワークを構築します。首都圏・沖縄貨物ハブの両機能を最大限活用し、成長を加速していきます。

（ⅱ）ＬＣＣ事業

2019年度末を目途としてグループ内のＬＣＣであるPeach・Aviation㈱とバニラ・エア㈱の２社を統合し、国内における需要の開拓、旺盛な訪日需要の獲得をさらに推し進めます。両社が持つお互いの強みを融合することで、「第４のコア」事業としてＡＮＡグループ全体の事業領域を拡大していきます。さらに2020年度を目途に中距離ＬＣＣ領域へと進出し、日本とアジアをつなぐ路線ネットワークの更なる拡充を図ることで、アジアを代表するリーディングＬＣＣを目指していきます。

2）既存事業の選択・集中と新たな事業ドメインの創造（ノンエア事業）

（ｉ）既存事業の選択と集中

成長が見込まれる領域については、経営資源の再配分、投資を加速させながら規模や収益を拡大していきます。一方で低収益事業については市場動向などを見極めながら再編等を行うことでノンエア事業のポートフォリオを再構築し、持続的な成長サイクルの確立へつなげていきます。

（ⅱ）新たな事業ドメインの創造

2016年度に設立した「ANA X㈱（エーエヌエーエックス）」を中心に、ＡＮＡグループが有するデータ等を分析・活用することで新たな価値を創造し、「ＡＮＡ経済圏」を拡大するなど、当社グループがこれまで積み上げてきたブランド力、ノウハウ、技術などの有形・無形資産と新しい技術との融合を図り、ノンエア事業においても収益の拡大につなげていきます。

⋮

- **「(2)①戦略の全体像」において、財務KPIを記載**
- **市場の状況等の経営環境を踏まえ経営方針・経営戦略等を記載**
- **財務情報におけるセグメント単位より詳細な、経営方針・経営戦略等の説明に適した単位（「FSC事業」、「LCC事業」等）で記載**

ANAホールディングス株式会社（2/2） 統合報告書2019　P26, 30

中期経営戦略アップデート（2019-2020年度） ※ 一部抜粋

航空事業① ANA

新規路線の開設や他社との提携強化などにより、ネットワークの競争優位性を向上

2019年度の事業計画として、9月に成田ーパース線、10月に成田ーチェンナイ線を開設します。先行者メリットを享受して、新たな需要を開拓します。

また、成田ーシンガポール線、成田ーバンコク線に、ワイドボディで最新鋭のボーイング787-10型機を投入しました。北米方面との接続需要も旺盛なアジアの主要路線において、快適性を維持しながら供給量を拡大し、高単価需要を取り込みます。

さらに、以前から、コードシェアやマイレージ提携を実施しているフィリピン航空の親会社であるPALホールディングスに対し、当社から9,500万米ドルを出資して、戦略的提携を拡充しました。2016年に業務・資本提携を締結したベトナム航空と同様、アジアにおける有力エアラインと、Win-Winの関係を深化させます。

これらの、新規路線、最新鋭機材、戦略的提携の活用により、アジア・オセアニア全域でANAのカバレッジを拡大して、競争の優位性を高めます。

1. 2019年度事業計画（アジア・オセアニア方面）

1）新規路線の開設
① 成田ーパース線（9/1 就航予定）
② 成田ーチェンナイ線（10/27 就航予定）

2）ボーイング787-10型機の投入
① 成田ーシンガポール線（4/26 就航）
② 成田ーバンコク線（7/1 就航）

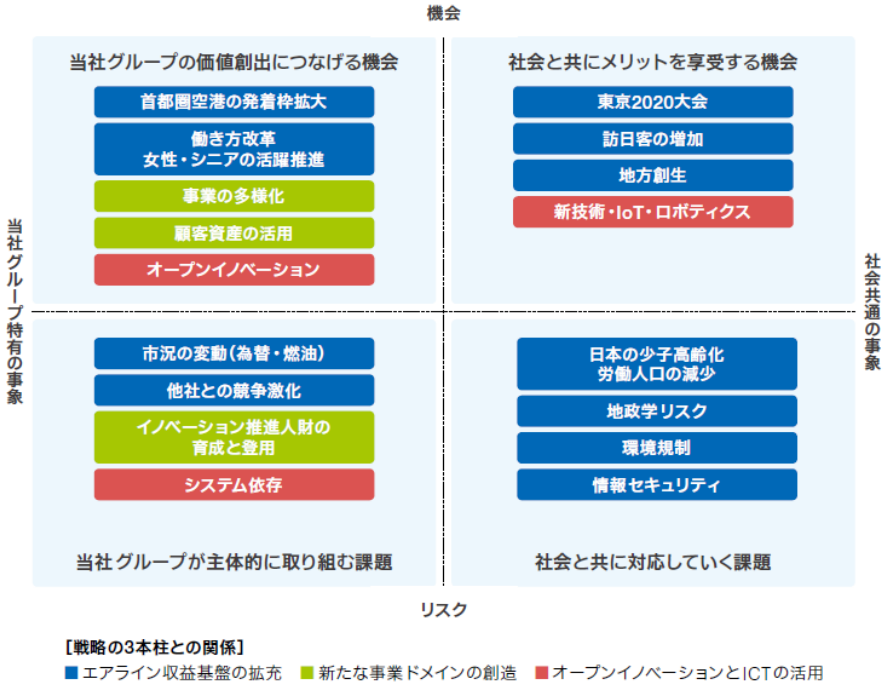
3）他社との提携強化

【フィリピン航空との戦略的提携】
成長を続ける日本ーフィリピン間の航空需要を取り込み
1）出資額　9,500万米ドル（約105億円）
2）提携内容　① 取締役の派遣
② コードシェア提携
③ マイレージ・プログラム提携
④ 空港業務の受委託

アジア・オセアニア全域で
ANAのカバレッジを拡大

【ネットワーク戦略】

中期経営戦略を遂行する上での機会とリスク



（上図）

- 対処すべき課題と経営方針・経営戦略等の関連性について、記述情報に加えて図を用い分かりやすく記載

（左図）

- 経営方針・経営戦略等の具体的な内容を記載
- 記述情報に加えて図を用い分かりやすく記載

不二製油グループ本社株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P12-13

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 中長期的な会社の経営戦略および会社の対処すべき課題

我が国経済は、緩やかな景気拡大局面が続くものの、米中貿易摩擦による不透明感やIT需要の減速から輸出や生産に弱さも見られ、景気後退への懸念が強くなっております。海外経済は、米国経済は堅調ながらも、米中貿易摩擦に対する懸念から、これまでの景気回復基調から調整局面を迎えつつあります。

この様な状況の中、当社グループは世界の人々に共通する願いは「健康に生きること」であり、そのためには健康な食べ物を食べ続けることが前提であると認識をしております。人はおいしくなければ食べ続けられず、健康でなければ食べ物はおいしく感じることができない。この課題を解決することが当社グループのアイデンティティーであり、新たな価値の創造のための技術力と課題解決力から生まれる２つの価値を同時に追求するPlant-Based Food Solutionsを提供しながら、おいしさと健康でお客様と社会に価値を提供し続けるとともに、人と地球の健康という課題に対応することで、自己改革を推進してサステナブルに成長するグローバル企業を目指しております。

中期経営計画「Towards a Further Leap 2020（2017年度～2020年度）」の2018年度は、起承転結の承（2017年度の起をしっかり維持できるように重要な土台を積み重ねる）に取り組むための期間として、基本方針である「コアコンピタンスの強化」「大豆事業の成長」「機能性高付加価値事業の展開」「コストダウンとグローバルスタンダードへの統一」の成長戦略を推進しております。

各基本方針の進捗については以下のとおりであります。

①コアコンピタンスの強化

チョコレート事業の拡大・発展を目指しており、2018年度はオーストラリアのINDUSTRIAL FOOD SERVICES PTY LIMITEDに加えて、米国のBLOMMER CHOCOLATE COMPANYをグループに加えました。BLOMMER CHOCOLATE COMPANYは世界３位の規模を誇る業務用チョコレートメーカー・世界５位のココア豆加工事業会社でもあり、また、同社が保有するトレーサビリティの高いココア豆をグループ全体に展開することで、ココア豆のサステナブル調達対応を今以上に前進させることができます。また、BLOMMER CHOCOLATE COMPANYの株式取得により環太平洋を主軸とした世界10カ国16カ所のチョコレート製造工場を有するグローバル供給・販売体制を構築し、世界３位の業務用チョコレートメーカーとなり、事業基盤の更なる強化を図ってまいります。

②大豆事業の成長

地球と人の健康を追及し、時代に合った製品（フレキシタリアン市場向け等）の提供を進めることを目的に、選択と集中の一環として、国内連結子会社の不二製油株式会社が社会全体における健康への関心の高まりによる需要に応えるために千葉工場内に大豆たん白素材製品の新工場を建設することを決定しており、一方、中国市場での大豆たん白製品市場の競争激化等から、中国での経営資源配分の最適化を図り、当社グループのコアコンピタンスの更なる効率化による利益確保を目指すため、吉林不二蛋白有限公司の持分全額を譲渡しております。

③機能性高付加価値事業の展開

多糖類事業、安定化ＤＨＡ/ＥＰＡの事業展開を進めるため、水溶性大豆多糖類の増産対応、機能性食品表示の取得、ＤＨＡ/ＥＰＡを用いた通販製品の販売等を進めております。

④コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

グループ全体の生産性効率を高める組織組成、競争力向上を目的に、グローバルＣＭＳの導入、基幹システムの順次導入と決算期統一への対応等を進めております。

前記の基本方針のほか、当社では、ＥＳＧに対する積極的な取り組みの一環として取締役会の諮問機関としてＥＳＧ委員会を設置し「環境、社会、ガバナンス」の各項目につき重点テーマを策定しております。また、2019年４月よりＥＳＧ経営の推進責任者としてC“ESG”０（最高ＥＳＧ経営責任者）を新たに設置し、ＥＳＧ経営の推進に取り組んでおります。環境保全については、ＥＳＧ委員会の中でＥＳＧの重点テーマの一つとしてとらえ、その取り組みについての基本方針を審議・検討するとともに、そうした検討に基づき関連部門において環境保全のための具体的な施策を策定しそれを実行しております。また、気候変動の企業活動に与えるインパクトの考察についてはＴＣＦＤ＝気候関連財務情報開示タスクフォース（The Task Force on Climate-related Financial Disclosures）の提言に基づき今後の開示に向けて準備を進める一方で、気候変動に大きな影響を与える温室効果ガス排出への対応としては、当社が「環境ビジョン2030」において定めた「2030年にCO2排出量24%削減」という目標に向けて取り組みを進めております。

更に「コンプライアンスの徹底」「内部統制システム、リスク管理体制の充実」「人材の育成」を図り、食品企業として全てのステークホルダーから信頼される企業グループとなることを目指し、企業価値の向上に、より一層取り組んでまいります。

- **「(3) 中長期的な会社の経営戦略および会社の対処すべき課題」の冒頭において、経営者が認識している課題について、率直に記載**
- **経営方針について、経営者のメッセージを反映し端的に記載**

アニコム　ホールディングス株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P2, 17-18

【代表者あいさつ】

【経営方針・経営環境及び対処すべき課題等】

（３）経営環境及び対処すべき課題

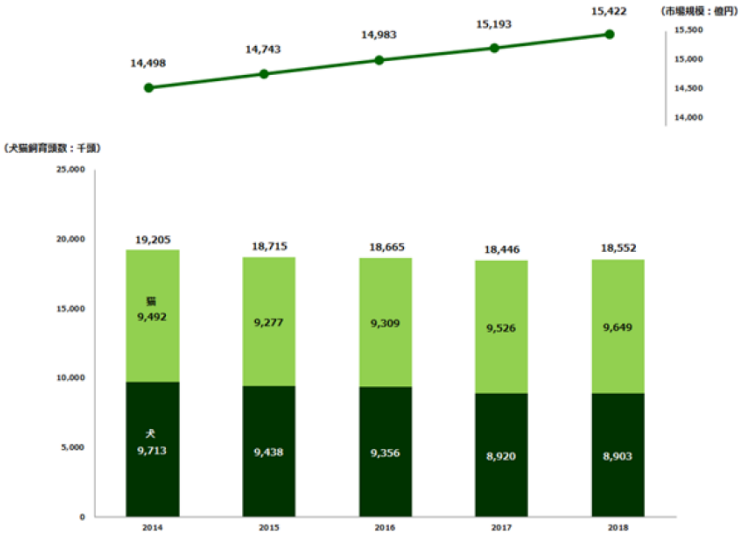
＜経営環境等＞

近年、日本国内では、ペットの飼育世帯数の伸び悩みに加え、ブリーダーの高齢化・減少などの理由により、犬の飼育頭数の逓減傾向が続いています。また、現在、国内のペット保険事業には、アニコムグループを含む損害保険業の免許を受けた５社に、少額短期保険業者の10社を加えた15社が参入しており、競争環境が厳しい状況となっています。

一方で、国内のペット産業全体の市場規模は、毎年、拡大し続けており、2018年には約１兆５千億円を超え、ペット保険市場についても、2018年のペット保険の普及率は約９％の水準まで伸長しています。これは、現代社会において、私たち人間とともに暮らすペットは、「家族の一員」であるという意識の高まりがあることに加え、ペットとして飼育するどうぶつも、これまで人気の犬や猫のほか、ハリネズミやチンチラなどのいわゆるエキゾチックアニマルと呼ばれるどうぶつ種にまで広がっていることが背景にあると考えられます。

アニコムグループでは、こうした社会情勢の変化や顧客のニーズを逃すことなく的確に捉え、新たな社会的価値を創出し続けていくことで、持続的な成長を目指していきます。

〔犬・猫の飼育頭数の推移及びペット産業の市場規模〕



出典：一般社団法人 日本ペットフード協会

出典：㈱矢野経済 ペットビジネスマーケティング総覧2019年版

＜対処すべき課題＞

①ペット保険事業について

アニコムグループのペット保険の保有契約数は約75万件（前期末比7.8%増）となっており、順調に増加するともに、前述のとおり、国内のペット保険の普及率についても2018年には約９％の水準まで伸長しています。しかしながら、ペット保険の先進国である英国やスウェーデンと比較すると未だ低水準と言え、引き続き、成長途上の市場であると考えています。よって、引き続き、アニコムグループが提供するペット保険が、“どうぶつの健康保険制度”として社会に広く認知・利用されるためのマーケティングやＰＲを強化するとともに、他社の保険商品と比較し、独自性・優位性の有する魅力ある保険商品を提供していくことが重要であり、これがペット保険事業の収益力の更なる向上へ繋がっていくものと考えています。

そのため、ペット保険販売の最重要ターゲットであるペットショップ代理店チャネルに加え、既に飼育されているペットをターゲットとした一般チャネルの営業等を強化し、ペットショップ代理店チャネルと双璧をなす営業の主軸として成長させていきます。具体的な施策として、Webや動物病院等を通じた販売戦略を構築するとともに、当該戦略を実行するためのマーケティングやＰＲを強化していきます。このほか、近年、ペット飼育者が、ペットをブリーダーから直接に家族にお迎えする機会が多くなってきていること、犬の飼育頭数が逓減する一方で、猫の飼育頭数は逓増しており、保護猫の譲渡会等を通じて家族にお迎えする機会が多くなってきていることから、これらの事業者との関係を強化し、ペット保険の重要性を理解して頂くことで、新たなチャネル化や保険の付保率向上に繋げていきます。

また、2018年12月からは、「予防型保険会社」を目指すアニコムグループ独自のサービスである「どうぶつ健活」を開始しています。これは、どうぶつの腸内フローラ測定の結果から、病気のなりやすさを判定し、その結果に応じて、無料で健康診断が受けられるサービスです。この「どうぶつ健活」をアニコムグループが提供する保険商品に付帯し（※）、他社が提供する保険商品との差別化を行っています。こうした保険商品の独自性・優位性をお客様に伝えるための取組みを強化していくことで、保険事業の更なる拡大を目指します。

※「どうぶつ健活」は、「どうぶつ健保ふぁみりぃスタンダードタイプ」「どうぶつ健保べいびぃ」「どうぶつ健保すまいるふぁみりぃ」「どうぶつ健保はっぴぃ」が対象です。但し、腸内フローラ測定はすべてのどうぶつが対象ですが、健康診断サービスの対象は犬・猫に限ります。

⋮

- **代表者あいさつのページを加えて、経営者が考える目指すべき姿についてCEOの写真と署名を含めて記載**
- **対処すべき課題を踏まえ、経営方針・経営戦略等を具体的に分かりやすく記載**

住友化学株式会社 有価証券報告書（2019年3月期） P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

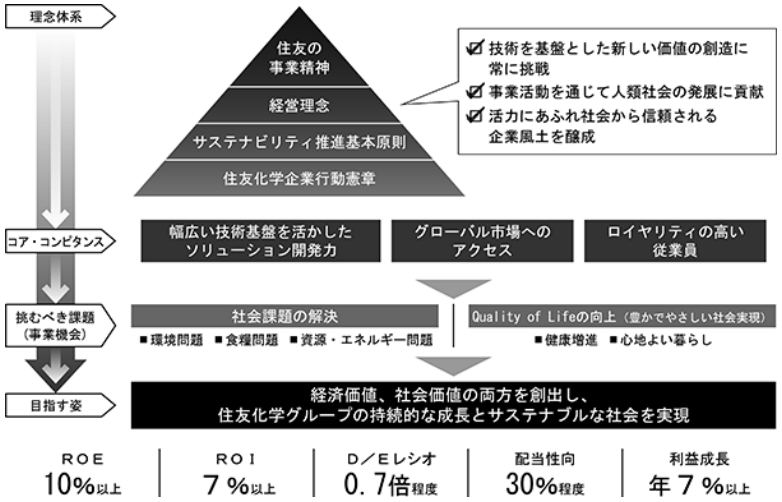
文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。なお、業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報や合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

(1) 住友化学の目指す姿

当社は、別子銅山の煙害という環境問題の克服と、農産物の増産をともに図ることから誕生した起源を持ち、創業以来一世紀以上にわたり、絶えざる技術革新と事業の変革を遂げながら、事業を通じて人々の豊かな生活を支えてまいりました。またその中で、幅広い技術基盤を活かして革新的なソリューションを創りだす力、グローバル市場へのアクセス、ロイヤリティの高い従業員という当社のコア・コンピタンスを築き上げてまいりました。

今後も、これらの強みを最大限に発揮して事業を行うことで、環境、食糧、資源・エネルギー問題などの社会が直面している課題の解決に挑戦するとともに、健康増進、心地良い暮らしの実現などの人々のQuality of Lifeの向上に貢献してまいります。

そして、ROE10%以上、配当性向30%程度などの経営目標を安定して達成し、当社の持続的な成長とサステナブルな社会を実現することを目指します。



(2) 2016年度～2018年度中期経営計画　総括

2018年度を最終年度とする中期経営計画では、持続的な成長を続けるレジリエント（回復力に富む）な住友化学グループへの変革に向けて、事業ポートフォリオの高度化をはじめとする５つの基本方針に沿って取り組みました。

中期経営計画での３年間で累計6,500億円の設備投資・投融資を決定しましたが、そのうち3/4を、ライフサイエンスを中心とするスペシャリティケミカル分野へ振り向けることで、事業ポートフォリオの高度化を図りました。

最終年度である2018年度の業績は、為替レート110.92円/ドル、ナフサ価格49,500円/klなどの事業環境のなか、売上収益２兆3,186億円、コア営業利益2,043億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,180億円となりました。

■ 2018年度業績

（単位：億円）

科　目	2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2018年度中期経営計画	増　減
売上収益	19,391	21,905	23,186	25,400	−2,214
コア営業利益	1,845	2,627	2,043	2,400	−357
営業利益（IFRS）	1,265	2,509	1,830	1,900	−70
親会社の所有者に帰属する当期利益	765	1,338	1,180	1,100	+80
ナフサ価格	¥ 34,700/kl	¥ 41,900/kl	¥ 49,500/kl	¥ 45,000/kl	
為替レート	¥ 108.34/$	¥ 110.85/$	¥ 110.92/$	¥ 120.00/$	

- 「(1) 住友化学の目指す姿」において、創業の理念を示しながら、ビジョンについて記載
- 競争優位の源泉と挑むべき課題を記載し、その課題を達成するための目標を数値で具体的に記載
- 図表を用いながらわかりやすく記載

- 前中期経営計画の振り返りを図表を用いながらわかりやすく記載

オーケー株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P11　【非上場】

【経営方針・経営環境及び対処すべき課題等】

2019年３月期の売上高は3,930億円、前年比110.2%、既存店前年比は104.5%、昨年よりは少し良いという結果でした。新店の開店は10店、予定通りです。昨年12月頃から、少し売上が伸び悩み、かろうじて売上前年比二桁増が確保できた状況です。市況の動きと連動するのは、やむを得ないとして、もう少し格差が欲しかったと、反省しております。『高品質・Everyday Low Price』初心に戻って、『極めて謙虚で、極めて誠実、極めて勤勉』を心掛けて精進します。総経費率は、漸く16%台に戻ってきました。更に改善を目指します。『競合他社よりは良い』と心の隅で自らを慰めているようでは、国際競争には勝ち残れません。市場を熟知して商品を見直し、お客様に損をさせない。肝に銘じて勝つ道を求めて参ります。一歩一歩改善を積上げて、経営目標の『借入無しで年率20%成長の達成』を目指します。

2020年３月期の予算について説明します。売上高（開店予定の新店除く）は、4,311億円、前年比109.6%です。先ず、全部門・全店予算達成、（既存店売上前年比105%以上）が目標です。予算重視の経営に徹します。特に売上予算の達成を重視し、英知を集めて対応します。競争には絶対に勝つ。そのために失われた利益は、何か工夫して稼ぎ出します。新店の開店は７店の予定で、本年の10店より減少します。新店開発部門を速やかに強化します。

本年夏頃、寒川・川口・流山の３物流センターが逐次稼動します。寒川常温物流センターは自社物件で、敷地約３万坪、建物高さ４階建の自動倉庫、使用敷地は約1.2万坪、保管能力は70万ケース、総投資額約185億円、神奈川地区の約70店舗が対象で、全稼動時の年間通過額は800億円を予定、三菱食品㈱様のご指導を受けています。川口と流山の物流センターは賃借で、東京・埼玉・千葉地区の約70店舗が対象で、概算年間通過額は700億円を予定、伊藤忠食品㈱様のご指導を受けています。メーカー様の工場から当社物流センターに納品していただいた時点で、商品は当社に帰属します。物流センターに無駄な在庫を持たないこと、出来るだけ通過型センター的運用を目指して参ります。物流については効率を求めて、物流センター扱いとなりますが、商流は従来どおり、帳合問屋様経由です。当社開業以来、最大プロジェクトで、社運を賭けて取り組んでおります。大量販売商品を更に大量に販売し、物流コストの上昇を如何にして抑えるか。物流関連の生産性の改善はもとより、お店の作業効率の改善にも取り組み、競争力を強化します。

当社の営業地域は、首都圏国道16号線内、早期にお店を創って対象顧客を全域に拡げます。お店で取り扱えるアイテム数は限りがあり、更に単品大量販売を推進する方針ですから、売上は増えますが、取扱アイテムは減少するという傾向は避けられません。ネットによる販売を、どのように拡大して、これを補い、更に新たな市場を切り拓いていくのか。経営方針は一貫して、『高品質・Everyday Low Price』です。夢を実現するための手段として、寒川物流センターは、『天からの授かりもの』です。取り組む商品の領域も広くなります。メーカー様・帳合問屋様の応援を頂いて、道を切り拓いて参りたいと存じます。どうぞ応援して下さいますようお願いします。

品質の良い商品・美味しい商品・便利な商品、取扱商品に加えたいものが山ほどあります。寒川物流センターが出来ましたので、海外商品も含め、円滑に調達出来るようになりました。既に取り扱っておりましても、大事にされていない商品も沢山あります。これもまた、お取引先様のご指導をいただきながら、取扱アイテムの深堀を推進したいと存じます。

年率10%以上の成長は、オーケー発展のためには不可欠です。売上が伸びない商品があったら何故伸びないのか、原因を徹底して探り改善します。改善出来なかったら、品揃えとして必要か否かを検討します。売上が増やせる商品を貪欲に探し求めて、販売出来るよう努力します。もっと優れた商品があるのではないか、もっと美味しい商品が・・・、もっと便利な商品が・・・、もっと良いデザインの商品が・・・、良い商品を、良い立地を、良い人材を、そして良い機会（チャンス）を求めて、オーケーは夢を追って参りたいと存じます。

震災の到来が気がかりで、概要下記のポスターを３月７日に店頭に掲示しました。『新聞等で報道されていますが、大地震の到来が危惧され、いつ起こるか、予断は許されません。災害が発生した場合、生活必需品が品切れすることは避けられません。心配しております。オーケーの飲料水の昨年度販売実績は、２リットル換算で2,475万本でした。災害発生時の販売用飲料水の確保には莫大な数量が必要で、お店では保管しきれません。まことに勝手ですが、各家庭での備蓄をお願いします。備蓄は、ご家族お一人様あたり９リットルは必要と言われています。少し多めに12リットルと設定。１人住まいの場合、先ず、２リットル入り飲料水６本入２ケースをお買い上げください。ご使用いただいて、残数が１ケースになったら、１ケースをお買い上げください。』

備蓄をお願いしても、『重くて持てない』という方のため、配送体制を急遽構築しています。従来から一部の店舗で行っておりましたお買上げ品を、お客様のご要望によりお届けする、『有料配達』の制度を一部手直しし、配送車を手配して逐次拡大して参ります。当社のネット宅配『お友達宅配』は全面的に見直します。不徹底な取り組みを反省しています。

毎年、新店を含む売上前年比15%増、数年後は20%増が経営目標です。毎年、単品で20%以上成長すると、当該商品の製造コストの内、固定費部分は成長に伴って低減します。この低減分を商品の品質向上、売価の引下げに充当すれば、競争力は毎年目覚しく強化されます。メーカーブランドでの対応が難しければ、留め型も選択肢です。『極めて謙虚で、極めて誠実、極めて勤勉』を心掛けて精進します。どうぞ、ご指導くださいますよう、宜しくお願いします。

- **経営者自身が、今期の振り返り及び対処すべき課題を踏まえ、経営方針・経営戦略等を経営者の目線で具体的に分かりやすく記載**

株式会社三井住友フィナンシャルグループ　SMBC Group Report2019　P15-18

CEOメッセージ　※ 一部抜粋

我々が直面している未来

我々には今、進化が求められています。

世界では、戦後の何十年にも亘って、グローバル経済が発展を続ける上で前提となってきた資本主義の在り方に、歪みと揺らぎが生じています。とりわけ、これまで米国が主導してきた世界秩序の枠組に綻びが目立つようになりました。米国は自国第一主義へと舵を切り、保護貿易主義に代表される反グローバリズムの動きが急速に広がっています。米国に寄り添ってきた欧州でも、ポピュリズムや反政府運動が勢いを増し、欧州統合の理念であった民主主義や多文化主義が厳しい局面に晒されています。一方、世界経済におけるプレゼンスを高めてきた中国は、独自の国家資本主義に邁進し、経済や先端技術、軍事等を巡る米国との覇権争いは長期化の様相を呈しています。新たな令和の時代は、グローバルなリーダー役が不在の、混沌とした世界の幕開けとなりました。

国内でも、新しい局面に移りつつあります。随分前から分かっていたことではありますが、本格的な人口減少社会に突入し、今後さらに、国内市場に縮小圧力が強まっていくことが予想されます。今から約20年後の2040年、世界の総人口は約20%増加する一方、日本の生産年齢人口は20%以上も減少すると予測されています。しかし、こうした状況は、旧来型ビジネスモデルから脱却する好機とも捉えられます。たとえば、業務効率化や働き方改革等を進めることで、ひとりひとりの潜在能力を最大限に引き出すことが可能になります。また、官民が協力してイノベーションや生産性向上に取り組めば、低下した国際競争力を取り戻すこともできるでしょう。人口減少や世界における相対的地位の低下といった逆風の中でも、日本には、まだ成長できる余地が十分にあると考えています。

各国の金融政策を見ても、前例なき超金融緩和が流動性をもたらし、日本銀行の総資産は500兆円を優に超え、戦後初めて日本のGDPを超える規模へと膨らんでいます。欧米の中央銀行と合わせると約1,600兆円規模となり、これは金融危機から僅か10年ほどで、欧米日の中央銀行の総資産が約4倍の規模へと膨らんだこととなります。こうして生じた流動性は、資産バブル発生のリスクを高めるため、金融市場を不安定化させる要因になります。今後、各中央銀行は、果たして出口戦略を円滑に進めることができるのか、未だ嘗て誰も経験したことのない未知なる領域への挑戦となります。

デジタライゼーションは、様々な業界において、異業種を含めたパラダイムシフトを引き起こしています。昨今、産業構造の変化やテクノロジーの進化によって、業界の垣根や業態の壁といった旧来の「境界」が曖昧になってきており、我々の金融業界にも、流通、通信、ITといった様々な異業種のプレイヤーが参入を続けています。そう遠くない将来、金融業界では、銀行、証券、保険というこれまでの業態別の区分はすっかりと意味を失い、預貸金、決済、投資といった、機能別の括りのみが残っているのかもしれません。

こうした構造変化に共通することは、それが我々にとって不可逆的であり、かつ甚大なインパクトを孕んでいるということです。即ち、母国市場の縮小や、異業種からの参入等による競争の激化は、ただ待っていればいつか解決するような循環要因ではなく、我々が、正面から対峙せねばならない不都合な真実であり、持続的な成長を続けていく上では、時代の先を見据えて進化を重ねていくことが、これまで以上に求められています。

SMBCグループの歩みと強み

しかし、このような劇的な構造変化は、今に始まったことではありません。グループの中核銀行である三井住友銀行は2001年に発足しましたが、当時は、永年に亘り日本経済を蝕むデフレの環境下、国内の不良債権問題が深刻化し、金融業界が大再編時代へと突入した局面であり、まさに嵐の中での船出となりました。その後、公的資金を完済し、成長へと舵を切ったのも束の間、2008年には、米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機が生じ、そこでの教訓は、先般のゲームチェンジとも言える国際的な金融規制強化にも繋がりました。

それらには、我々の経営を根本から揺るがすものもありましたが、我々は都度、自らを強靭な組織・金融グループへと創り変え、質を伴う成長を続けてきました。このような変化を通じて築き上げた、我々の普遍的な強みが3つあります。

1つ目は、お客さまとの永年の信頼関係に基づく、強固な顧客基盤です。

SMBCグループは、銀行・リース・証券・コンシューマーファイナンス等、各業界におけるトップクラスの企業で構成され、特に銀行、証券に関しては、メガバンクの三井住友銀行と三大証券の一角のSMBC日興証券という、ユニークな組み合わせが強みです。また、国内リテールでは、クレジットカード会員数、カードローン残高といった主要分野で本邦No.1のポジションにあり、お客さま数は4,300万人、従業員数は5万人に上ります。

海外においては、従来、欧米非日系の多国籍企業やASEAN主要国における地場の優良企業等、主に法人のお客さまとの取引を深耕し、高いプレゼンスを築いてきましたが、2019年2月、インドネシアの地場銀行BTPNとインドネシア三井住友銀行の合併が完了し、同国において、ホールセール・リテールビジネスをフルラインで展開するプラットフォームを構築しました。合併新会社の従業員数は約2万人に上り、以前からBTPNと協働で進めてきたデジタルバンキングの顧客数は、既に700万人に達しています。

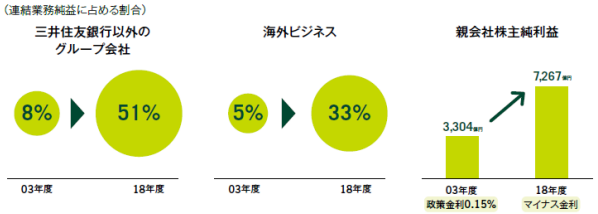
2つ目は、時代の変化を見据えたプロアクティブかつスピーディーな取組により構築した、事業基盤です。

母国市場である日本では、これまで長い間、低成長・低金利という商業銀行にとって厳しい業務環境が継続していますが、グループ発足以来、我々は外部環境に合わせて業務・地域のウィングを拡大し、収益源の多様化を進めてきました。その結果、三井住友銀行以外のグループ会社が連結業務純益に占める割合は、銀行業務中心であった2003年度の8%から上昇し、2018年度には51%と初めて過半に達しました。その間、親会社株主純利益は3,304億円から7,267億円へと拡大しており、我々は、質を伴いながら成長を実現しています。

海外事業は、我々の成長ドライバーとして、グループ発足以来、業務純益ベースで年平均13%もの高い成長率を成し遂げ、連結業務純益に占める割合は、2003年度の5%から、2018年度には33%へと高まりました。その中では、グローバルに競争力を有する事業領域も増えてきており、今から33年前、私を含め僅か4名のチームが、「いつか世界一に」と夢見て立ち上げたプロジェクトファイナンス業務も、今や世界第2位という屈指のポジションへと登り詰めています。

また、ここ数年は、新興国経済の減速や国内でのマイナス金利導入、国際金融規制の強化等を踏まえ、トップライン成長から効率性を重視する経営へと舵を切り、地銀・リース等のグループ事業再編やRPA（Robotic Process Automation）・店舗改革等のコストコントロールの徹底によって、さらに質の高い事業基盤を構築しています。

業務・地域のウィング拡大



3つ目は、お客さま起点で高度なソリューションを提供する、優秀な従業員です。

金融グループの経営において、最も大切な経営資源は「人」です。一般には差別化が困難とされる金融業界において、我々が永年に亘り、本邦メガバンクグループの中で最も厚い利鞘や、トップレベルのひとり当たり業務純益を維持できているのは、高い営業力、専門性、モチベーションを有する従業員が、お客さまの真のニーズを理解し、スピーディーかつ的確なソリューションを提供し続けてきたこと、その信頼とノウハウの積み重ねにほかなりません。

そして、従業員がさらに高いパフォーマンスを発揮できるよう、働き方改革に向けた取組も進めています。我々は、RPAをグループベースで導入し、既に世界トップクラスの活用実績を誇ります。世間では、金融機関におけるRPAの導入が「人員リストラ」の文脈で語られることがありますが、それは間違っています。デジタル技術を活用しながら、従業員を生産性の低い業務から解放し、付加価値の高い仕事や企画業務に注力できるようにすることで、お客さまに提供する商品・サービスの質を向上させることが狙いです。このような取組は、従業員のモチベーション向上や働き方改革にも繋がるものであり、ひいては我々の成長にも寄与します。

10年先・20年先を見据え、ステークホルダーの皆さまに対して私が取り組むこと

以上の不可逆的で甚大な外部環境の変化と、我々の変わらぬ普遍的な強みを踏まえつつ、10年先・20年先を見据えて、ステークホルダーの皆さまに対し、私は、以下のことに取り組みます。

お客さま：お客さま本位の徹底と、新たな付加価値の提供

「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する」、これは、我々の経営理念の、第一に掲げていることです。そして、この実現に向けて、SMBCグループのすべての役職員が共有する価値観・行動指針として定めている「Five Values」の最上位にも、「Customer First」（常にお客さま本位で考え行動する）を掲げています。お客さまのニーズやご意向を踏まえつつ、良質な商品・サービスの提供に継続的に取り組むことが、お取引の深耕ひいては我々の成長にも繋がるものと考え、お客さま本位の運営を徹底しております。

今後も、我々は歩みを止めることなく、お客さまに対するより良いサービス、新たな付加価値の提供を追求していきます。昨今、「銀行不要論」を耳にすることがありますが、私は、「銀行が不要になるのであれば、我々自身が銀行でなくなればいい」と考えています。デジタル化の進展等によって金融機能の在り方が変化し、お客さまにとってより安価で利便性の高い商品やサービスが次々と生まれ、それが経済・社会の発展に繋がっていくのなら、そしてその担い手が「銀行」と呼ばれる企業以外の人達によってもたらされるのなら、我々は「銀行」であり続ける必要はありません。我々自身が弛まぬ自己改革により、その担い手になっていく覚悟です。

- 経営者が認識している経営環境について、「我々が直面している未来」において端的に記載
- 経営者が認識している「強み」を端的に記載し、経営環境と強みを踏まえ、取組むべき事項について、ステークホルダー別に分かりやすく記載

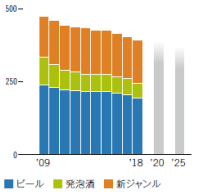
アサヒグループホールディングス株式会社（1/2） 統合報告書2018　P46-48

事業環境認識 ※ 一部抜粋

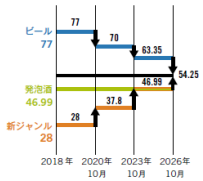
事業環境の中長期見通し

国内

ビール類市場規模推移
（百万箱）

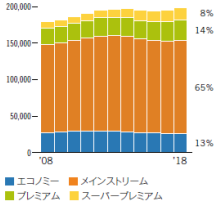


酒税改正の流れ（350ml当たりの税額）
（円）

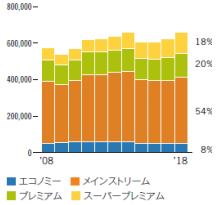


海外

グローバル市場規模／価格帯別構成比推移（数量）
（千kL）



グローバル市場規模／価格帯別構成比推移（金額）
（百万米ドル）



出典：Global Data

各種規制の動き

アルコール関連	● 国レベルでの飲酒ガイドラインの設定 ● 表示規制強化	● 広告規制（場所、時間、対象、媒体、内容等）強化の可能性 ● 販売規制（小売・料飲店・イベント等）強化の可能性
環境関連	● 気候変動に関する規制強化 ● カーボンプライシング（炭素の価格化）導入	● 水資源に関する規制強化 ● 容器包装に関する規制強化
人的資本関連	● グローバルレベルでのソフトロー出現	● 世界各地における「現代奴隷法」の類似法令制定の動き

事業の持続可能性に影響を及ぼすリスク

<調達リスク>
原料調達コスト増

<人的リスク>
労働関連規制強化

<法務リスク>
贈収賄
独禁法
知財権係争
環境法規制違反
個人・取引情報漏えい
貿易管理
コンプライアンス違反

<財務リスク>
為替リスク
金利リスク
格付けリスク

<自然リスク>
自然災害による
SCMリスク

事業に関連する機会とリスク（SWOT）

● 国内　○ 海外

Strength 強み
- ● ビール類をはじめとした多くのNo.1ブランドを保有
- ● 酒類、飲料、食品事業の業界トップクラスの収益性
- ○ 欧州の有力プレミアムブランドと育成ノウハウ・人材の獲得
- ○ オセアニアやアジア地域での有力なネットワーク

Weakness 弱み
- ● 少子高齢化などによる酒類・飲料市場の成熟化
- ● デフレ環境下で続いた厳しい競争環境
- ○ グローバル大手による寡占化の進行
- ○ アルコールや砂糖などに対する各種規制の拡大

Opportunities 機会
- ● 酒税改正などによる市場構造の変化、消費の多様化
- ● オリンピック・パラリンピック、万博開催による消費活性化
- ● Eコマースやデジタル化による若年層消費の多価値化
- ○ プレミアム、スーパープレミアムビール市場の持続的成長
- ○ ノンアルコールビールなど高付加価値カテゴリーの拡大

Threats 脅威
- ● 景気や消費低迷などによる想定以上の市場縮小
- ● 消費税増税などによる競争環境の悪化
- ○ 重点地域の景気低迷に伴うプレミアム化の減速
- ○ デジタル化など競合大手のビジネスモデルの進化

中期経営方針の概要

「Asashi Group Philosophy」に基づく
“グローカルな価値創造経営”の推進

高付加価値化や収益構造改革による「稼ぐ力の強化」

● 国内外での高付加価値ブランドの育成とクロスセルの拡大などによる売上成長	P.50
● ZBB（ゼロベース予算）の導入や調達体制の最適化などによる収益構造改革（ZBBを含む収益構造改革の効率化効果（2019-2021年累計）は300億円以上を目指す）	P.52
● ROICを活用した事業管理、キャッシュ・フロー最大化などによる資産・資本効率の向上	—

新たな成長源泉の拡大に向けた「経営資源の高度化」

● イノベーション、ディスラプションを実現する風土改革、無形資産（研究開発・人材力等）への投資	P.54,56
● 既存事業を補完するボルトオン型M&Aや競合・異業種とのアライアンスの拡大	—
● デジタルトランスフォーメーションによる構造改革、ビジネスモデルの進化	—

持続的な価値創造プロセスを支える「ESGへの取組み深化」

● 「アサヒグループ環境ビジョン2050」の設定、強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上	P.30
● グローカルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築	P.32
● リスクマネジメントの高度化（ERM）やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革	P.98

事業別の「中期経営方針」の重点課題

酒類事業	イノベーションとコストリダクションの高度化、国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立	P.60
飲料事業	国内飲料トップクラスの収益性を堅持し、業界のリーディングカンパニーを目指す	P.64
食品事業	「強み」の更なる強化と新たなマーケットの創造による成長基盤の拡大	P.68
国際事業	プレミアム化の推進とクロスセルの拡大展開を軸として、グループの持続的成長を牽引する	P.72

- 経営環境について、市場規模のデータや各種規制の動きなど示しながら記載
- 事業に関する機会とリスク（SWOT）について記載
- 経営環境と中期経営方針の関係がわかりやすく記載

アサヒグループホールディングス株式会社（2/2） 統合報告書2018　P60-62

事業部門別概況〈酒類事業〉

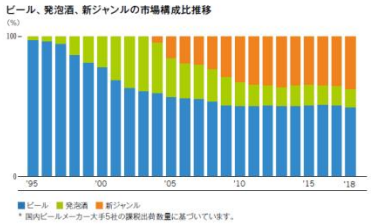
強み

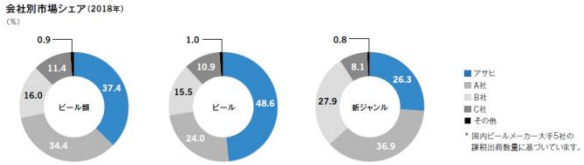
- 「アサヒスーパードライ」を核としたビール類のトップシェアポジション
- 各カテゴリーにおける強いブランドポートフォリオ
- 高品質な製造技術と効率的なサプライチェーンマネジメント
- 取引先との強いパートナーシップに基づく共創力

機会とリスク

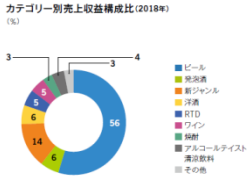
- ビール類市場の成熟化や消費者ニーズの多様化・多価値化
- ビール類の税率格差縮小に伴う需要構造、商品ポートフォリオの変化
- 「東京2020オリンピック・パラリンピック」ゴールドパートナーを活用した需要喚起
- 物流費、人件費、原材料費などコストアップの継続
- デジタル技術の進化などによる消費、競争環境の多様化

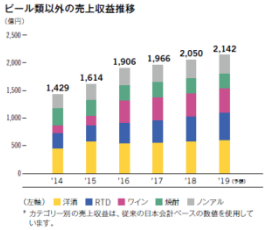
Market Data





Our Operational Data





2018年の実績

ビール類では、後味の良さと冷涼感が特長の『アサヒスーパードライ 瞬冷辛口』の発売や欧州ブランド商品を展開したほか、『クリアアサヒ プライムリッチ』をリニューアルするなど、ブランド力の更なる強化に取り組みました。

ビール類以外では、『アサヒ贅沢搾り』を発売したRTDや『ブラックニッカ』を積極的に展開した洋酒などにおいて、市場における存在感の向上に努めました。また、ビールテイスト清涼飲料『アサヒ ドライゼロ』は、ペットボトル商品『アサヒ ドライゼロスパーク』を期間限定で発売するなど、新たな商品価値を提案しました。

以上の結果、売上収益は、ビール類以外では前期実績を上回ったものの、ビール類の市場全体の縮小による販売数量の減少などにより、前期比4.1％減の9,194億円となりました。事業利益については、固定費全般の効率化に取り組みましたが、売上収益の減少により、前期比2.8％減の1,170億円となりました。

2019年の取組み

2019年は、「基幹ブランドの強化と新需要の創造」をテーマに、最高品質の提供と飲用機会の拡大による市場全体の活性化や新需要の創造に向けた商品提案に取り組みます。

ビール類では、『アサヒスーパードライ』は、中長期のブランドスローガンを"THE JAPAN BRAND"と設定し、ブランド価値の訴求を強化することに加えて、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の応援デザイン商品の展開などにより、ビール市場の活性化を図ります。また、『クリアアサヒ』ブランドの強化や『アサヒ 極上<キレ味>』の発売などにより、新ジャンル市場における存在感の向上に努めます。

ビール類以外では、『ウィルキンソン・ドライセブン』を発売するRTDに加え、『アサヒ ドライゼロスパーク』を通年発売するビールテイスト清涼飲料など、各カテゴリーにおける主力ブランドの強化と育成を図ります。

こうした取組みにより、売上収益は、前期比3.0％増の9,410億円を見込んでいます。事業利益については、増収効果などにより、前期比4.0％増の1,139億円を目指します。

- **セグメント単位の重点課題と重点課題に対する経営方針・経営戦略等について、記述情報に加えて図を用い分かりやすく記載**
- **市場シェアなどのデータを示しながら経営環境について記載**
- **自社の競争優位性を踏まえて経営方針・経営戦略等を記載**
- **業績の振り返りを踏まえて今後の経営方針・経営戦略等を記載**

コニカミノルタ株式会社（1/2） 統合報告書2019　P16, 20-21

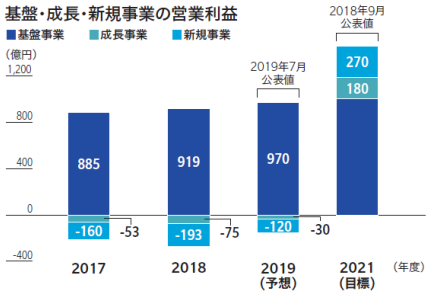
中期経営計画　※ 一部抜粋

高収益化に向けた事業ポートフォリオの変革

中期経営計画「SHINKA 2019」では、事業領域を「基盤」「成長」「新規」の3領域に特定しています。基盤事業の収益力を高め、稼いだキャッシュを成長・新規事業に投資することで、2021年度をゴールとする高収益企業の実現に向けて事業構造、収益構造の転換を進めます。

- **基盤事業**　コスト構造改革により収益力を強化し、中期経営計画期間中の利益を支える事業
- **成長事業**　前中期経営計画で先行投資したリソースを活用し、基盤事業周辺で高収益化を目指す事業
- **新規事業**　IoT時代の新ビジネスモデルを確立し、高収益化を目指す事業

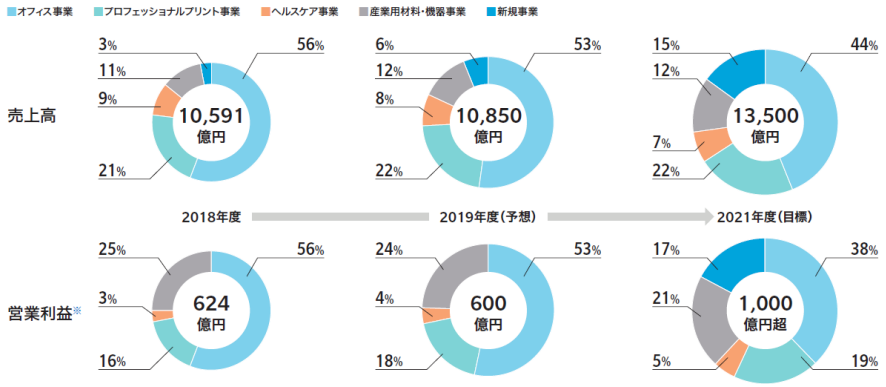
基盤・成長・新規事業の営業利益



基盤・成長・新規事業と事業ユニットの相関

事業本部	基盤事業	成長事業	新規事業
オフィス事業	オフィス ITサービスソリューション		Workplace Hub
プロフェッショナルプリント事業	プロダクションプリント	産業印刷 テキスタイル マーケティングサービス	
ヘルスケア事業	ヘルスケア 超音波	医療IT	バイオヘルスケア
産業用光学システム分野	計測機器 外観計測	映像ソリューション	QOL 状態監視 デジタルマニュファクチャリング
材料・コンポーネント分野	機能材料 新規フィルム IJコンポーネント 光学コンポーネント	素材 OLED	

事業ポートフォリオの将来像



※ 営業利益構成比には、新規事業・コーポレート他の数値は含まず。

CEOメッセージ　※ 一部抜粋

■ 中長期の成長に向けて

「自律・分散型ソリューション」モデルでビジネスの現場の課題の即時解決を支援

前中期経営計画「TRANSFORM 2016」期間から現在まで、M&Aも含めた取り組みを進め、中長期でのポートフォリオ転換、目指す姿である「課題提起型デジタルカンパニー」に向けた変革が着実に前進していると認識しています。ここから次の中期経営計画、そして「その先」を考えた時、世界の「潮流」を見極め、捉えることが課題になってきます。

米国のGAFAや中国のBATに代表される巨大IT企業（デ的に大量のデータを集め、クラウドで解析するやり方が今の世界を動かしていることは否定できません。しかしながらデータを活用することの本来の目的は、さまざまな業種・業態でのビジネスの「現場」で働き方や業務プロセスを改革すること、あるいはそこで働く人々が本来持っている人間力、創造性を引き出すことではないでしょうか。

現場で起こっていることをすべてクラウドに上げると通信に負荷がかかり、タイムラグも生じます。現場の課題は現場で解決できれば効率がいい場合も多いのです。そこに気づく人も増えています。私はこれを「潮目の変化」と呼んでいます。そして、そこに大きなチャンスがあると捉えています。

当社には祖業であるカメラ・フォト事業で培ってきた「画像技術」「センサー技術」があります。その技術を活かし、現場のデータを正確に収集・解析することによって、現場で課題の解決を支援することができます。現場には品質の改善、ロス削減による生産性の向上、熟練者の技術やノウハウの継承など、さまざまな課題があふれています。それらの課題へのジタルプラットフォーマー）が、データビジネスにおける覇権争いを世界規模で繰り広げるなか、現代社会はものすごい速度で変化し続けています。AIやIoT、ロボティクスなどのデジタル技術の進展がこのスピードをさらに加速させている状況です。

しかし「データを活かすビジネス」とは本来、国を超えて大量のデータを集めることが目的ではないはずです。中央集権「解」を提供していく「自律・分散型ソリューション」に、当社独自のポジションを築き、それを当社の勝ち筋につなげていきたいと考えています。

「自律・分散型ソリューション」によって現場で意味のあるデータを選別することができれば、中央処置の負荷も減ります。資源や地球環境保護の観点からも「中央集権型」には限界が見えてきています。現在のような大手デジタルプラットフォーマーの覇権争いが世界規模で続いていけば、巨大なデータセンターがいくつあっても足りません。いくらエネルギーの効率化に努めたとしても、地球環境へのダメージは計り知れないでしょう。SDGsに象徴されるように、持続可能（サステナブル）な社会を求める潮流が世界的に強まっています。「自律・分散型ソリューション」（エッジ・コンピューティング）は、デジタルプラットフォーマーが得意とする中央集権型のソリューションと連携することで、より効率的な解析が可能になると同時に、環境負荷低減にも貢献できると私は考えています。

- **基盤事業、成長事業、新規事業の営業利益の状況を記載**
- **自社の強みを活かしてどのように事業拡大するかについて、具体的な経営方針・経営戦略等を記載**
- **記述情報に加えて、基盤事業、成長事業、新規事業とユニットの相関や事業ポートフォリオの将来像の図表を用いることで分かりやすく記載**

コニカミノルタ株式会社（2/2） 統合報告書2019　P50, 54

事業概況　※ 一部抜粋

プロフェッショナルプリント事業

強み　Strengths

- 機器のスペックだけではなく、印刷業界の本質的な課題に対する付加価値ソリューションの開発・提供力(IQ-501など)
- カラー中速プロダクションプリント機(MPP)でセグメントトップシェア。成長国の中国・インドにも注力
- 「AccurioJet KM-1」がシェア2位、デジタル加飾印刷機およびデジタルラベル印刷機はそれぞれのセグメントトップシェア

弱み　Weaknesses

- カラー高速プロダクションプリント機(HPP)の製品ラインナップ
- 産業印刷分野における最適な構造・プロセスに改善の余地

機会　Opportunities

- デジタル化率の低い商業印刷・産業印刷分野は、今後もデジタル化が進み市場成長が期待される
- 企業のマーケティング手法がより個別化・細分化・短サイクル化し、デジタル印刷の需要が増加する見込み
- 世界的な人口増、パッケージの小容量化、プライベート／ローカルブランドの増加により、パッケージやラベルの需要は増加

脅威　Threats

- オフセット印刷機器の改善による印刷デジタル化の遅れ
- 地政学的なリスクによる、主要顧客である印刷企業の投資意欲の抑揚

2018年度の主な成果

2018年度の当事業の売上高は、前期比6.3%増の2,277億円

プロダクションプリントユニット　基盤事業

- 欧州では新製品のカラーデジタル印刷システム「AccurioPress C6100」シリーズに加え、「同C3080」シリーズ、北米では新製品のモノクロデジタル印刷システム「同 6136」シリーズが寄与し販売拡大。中国やインドではカラー・モノクロともに販売台数が大幅に増加。
- 「IQ-501」の効果もありノンハード収益が大幅に伸長し、収益性が向上。

産業印刷ユニット　成長事業

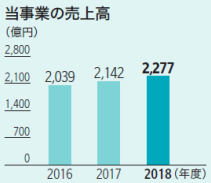
- 米欧を中心にインクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」、デジタル加飾印刷機およびデジタルラベル印刷機の販売が大幅に増加。中国やASEANでも販売が拡大。

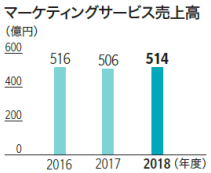
マーケティングサービスユニット　成長事業

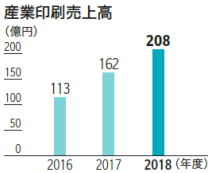
- 大口顧客からの受注が戻り、高付加価値サービスへのシフト加速に加えて日米でのビジネス拡大により、収益性が向上。

2019年度の見通し

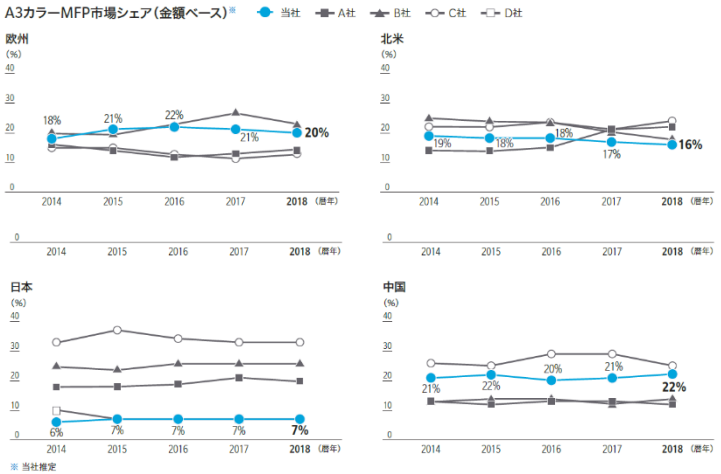
- 「AccurioPress C6100」シリーズと「IQ-501」の販売の継続拡大により、カラーミッドプロダクション市場における市場成長を超える販売台数を計画。ノンハード収益も継続伸長。
- 当社として新市場となるHPP市場に新製品を投入、ライトプロダクションプリント(LPP)でも新製品を投入。産業印刷は商品力強化し継続して市場を牽引。
- 2019年度の当分野における売上高の見通しは前期比3%増の2,350億円。

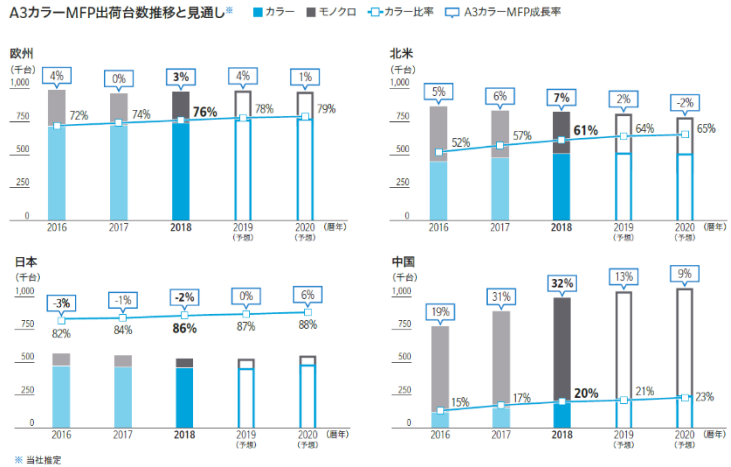






セグメント別の市場データ　※ 一部抜粋





（上図）

- セグメント単位の業績予測に有用な市場シェアを主要地域別にかつ競合他社との比較情報を記載

（左図）

- セグメント単位の強みや弱み、機会や脅威を記載
- セグメント単位の経営方針・経営戦略等における位置付け及び成果を記載