

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年2月16日

### 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

---

# 目次

## ○ 有価証券報告書等の主要項目に関する開示例

### 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 三井物産(株)■        | 3-1～5   |
| 長瀬産業(株)■        | 3-6～7   |
| CYBERDYNE(株) ■  | 3-8～9   |
| (株)日立製作所■       | 3-10    |
| 麒麟ホールディングス(株) ■ | 3-11～12 |
| 大和ハウス工業(株)■     | 3-13    |
| (株)ワールド ■       | 3-14    |
| トヨタ自動車(株)■      | 3-15    |
| オーケー(株) ■       | 3-16    |

■ 有価証券報告書

□ 任意の開示書類（統合報告書等）

※ 好事例として着目したポイントの該当箇所を青枠で囲んでいます。

## 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## 三井物産株式会社（1/5）有価証券報告書（2020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

この経営方針、経営環境、対処すべき課題等には、将来に関する記述が含まれています。こうした記述は、現時点で当社が入手している情報を踏まえた仮定、予期及び見解に基づくものであり、既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包するものです。2「事業等のリスク」などに記載された事項及びその他の要素によって、当社の実際の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況が、こうした将来に関する記述とは大きく異なる可能性があります。

## (1) 前中期経営計画の総括

2017年5月に公表した前中期経営計画「Driving Value Creation」の総括は次のとおりです。

## ① 定量目標の達成状況

2017年以降、堅調な消費や投資に支えられた世界経済の緩やかな成長を梃子に、当社は着実に収益を積み上げてきましたが、2020年初めからの新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響及び原油価格の急激な下落を主因に、2020年3月期において、エネルギーセグメントを中心に減損損失を計上したほか、非資源分野の利益成長が緩やかな水準にとどまった結果、当期利益は目標水準を達成できませんでした。一方、金属資源・エネルギーセグメントにおけるキャッシュ創出力が着実に伸長したことにより、基礎営業キャッシュ・フローは概ね目標水準を達成し、資本効率改善によりROEも概ね目標水準を達成しました。

| 当期利益                   | 基礎営業<br>キャッシュ・フロー      | ROE                |
|------------------------|------------------------|--------------------|
| 3,915億円<br>(2020年3月期)  | 6,219億円<br>(2020年3月期)  | 9.7%<br>(2020年3月末) |
| 4,400億円<br>(2017年5月公表) | 6,300億円<br>(2017年5月公表) | 10%<br>(2017年5月公表) |

## ② 前中期経営計画の成果

(1)

## ◇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

前中期経営計画期間において、3つの中核分野（金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品）のうち金属資源セグメントでは、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ました。エネルギーセグメントでは、米国CameronやロシアArctic LNG2、モザンビークArea1などのLNG案件を着実に推進したことに加え、E&P事業での生産開始などの成果がありました。これらを含めた具体的成果により、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

前中期経営計画期間において、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り組みが加速しました。

2019年3月期にIHH Healthcareの株式を追加取得し、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とともに、関連事業ポートフォリオの最適化を進めることで、事業基盤の更なる強化を進めていきます。

| 中核分野                                                                                                      | 成長分野                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>金属資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 鉄鉱石事業基盤維持・拡充</li> <li>■ 原料炭ポートフォリオ良質化</li> </ul>     | <b>モビリティ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ MaaS普及に向けた取組加速（自動車オペリ基盤強化・立ち上げ）</li> </ul>                  |
| <b>エネルギー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ LNG事業の着実な進展</li> <li>■ E&amp;P事業での生産開始</li> </ul>   | <b>ヘルスケア</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ IHH企業価値向上</li> <li>■ 関連事業ポートフォリオ最適化</li> </ul>              |
| <b>機械・インフラ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規発電運転開始・D&amp;S進捗</li> <li>■ FPSO事業拡充</li> </ul> | <b>ニュートリション・アグリカルチャー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 未病事業への参画</li> <li>■ 農薬・農業資材・種子事業基盤拡大</li> </ul> |
| <b>化学品</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧州塗料事業へ参画</li> <li>■ 環境関連事業の推進</li> </ul>             | <b>リテール・サービス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国中食事業参入</li> <li>■ デジタル機能獲得・顧客接点強化</li> </ul>          |

## ◇重点施策(c) キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

前中期経営計画期間3年累計での基礎営業キャッシュ・フローは、堅調な商品市況に支えられ、3年累計で1兆8,600億円の資金獲得となったほか、資産リサイクルは7,800億円の資金獲得となりました。資金獲得の合計は2兆6,400億円となり、計画(2兆4,000億円)を大きく上回りました。投融資は、投資規律を徹底し、投資額圧縮や案件絞り込みを継続した結果、概ね計画(1兆7,000億円～1兆9,000億円)どおり、1兆9,100億円の資金支出となりました。株主還元は、堅固なキャッシュ創出力に裏打ちされた配当と、3回に亘り実施した機動的な自己株式取得を合わせ、総額5,100億円となり、株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー(\*)は約2,200億円の黒字となりました。

(2)

(\*) 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー

|                  | 前中経目標                 | 3年累計実績     |
|------------------|-----------------------|------------|
| 基礎営業キャッシュ・フロー    | 1兆7,000億円             | 1兆8,600億円  |
| 資産リサイクル          | 7,000億円               | 7,800億円    |
| 投融資              | ▲1兆7,000億円～▲1兆9,000億円 | ▲1兆9,100億円 |
| 株主還元             | ▲3,000億円              | ▲5,100億円   |
| 還元後フリー・キャッシュ・フロー | 2,000億円～4,000億円       | 2,200億円    |

(1) 中期経営計画の達成状況について、重点施策ごとに具体的に記載

(2) フリー・キャッシュ・フローについて、中期経営計画の目標と実績を記載

## 三井物産株式会社（2/5）有価証券報告書（2020年3月期） P20-22

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

## (3)経営理念 (Mission, Vision, Values) の改定

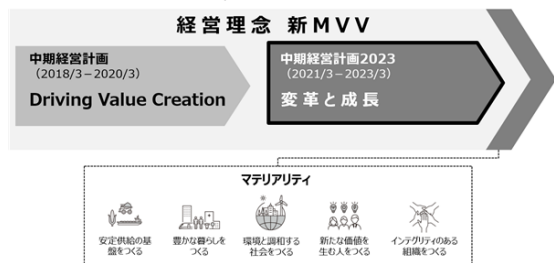
当社は、経営理念 (Mission, Vision, Values) を2020年5月1日付で以下のとおり改定しました。これまでの経営理念は2004年に制定したのですが、それ以降さまざまな環境変化があり、その変化のスピードは今後更に加速していくことが予想されます。新たな経営理念では、これまでの経営理念の根幹となる精神を受け継ぎつつ、そのような時代環境において当社がグループ経営を通じて果たすべき企業使命と目指す姿を改めて定義しました。また、当社がいかにかして当社のDNAである「挑戦と創造」を続け、ステークホルダーの皆様と社会の期待や要請に応じていくかを、世界中の多様な人材が理解・共感し日々の行動に反映できるような、端的で明快な表現にまとめました。当社は新たな経営理念の下、新中期経営計画のテーマに掲げる「変革と成長」を、グループで一致団結して推し進めていきます。



## (4)新中期経営計画

## ①当社の目指す「あり姿」

当社は、今般、新中期経営計画「変革と成長」を策定しました。激変する事業環境の中で中長期的に企業価値向上を実現するために、これまでの思考・行動様式を抜本的に変革し、着実に更なる成長を目指すことが、「変革と成長」に込められた意味です。新たに策定した経営理念(Mission, Vision, Values)と、2019年4月に刷新したマテリアリティを経営の基軸としながら、今後加速する変化とニーズを着実に捉え、当社の成長を通じて社会の発展に貢献します。



- 経営理念と中長期的視点で事業戦略上重要な課題（マテリアリティ）の関連性について記載するとともに、「サステナビリティ経営／ESGの進化」を経営戦略の中に位置づけて記載

## ②2023年3月期定数量計

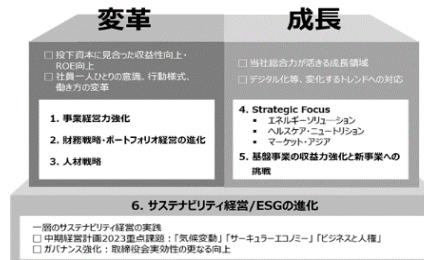
新中期経営計画の最終年度である2023年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは5,500億円、当期利益は4,000億円、ROEは10%を目標水準とします。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には減益は避けられない見通しですが、新中期経営計画で掲げる戦略を実行し、成長軌道への早期回復、定量目標の実現を目指します。

| 基礎営業キャッシュ・フロー           | 当期利益                  | ROE                |
|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| 5,500億円<br>(2023年3月期)   | 4,000億円<br>(2023年3月期) | 10%<br>(2023年3月期)  |
| 5,610億円<br>(2020年3月期) ※ | 3,915億円<br>(2020年3月期) | 9.7%<br>(2020年3月期) |

※2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額(絶対値)を減算し、修正再表示しています。

## ③6つのCorporate Strategy

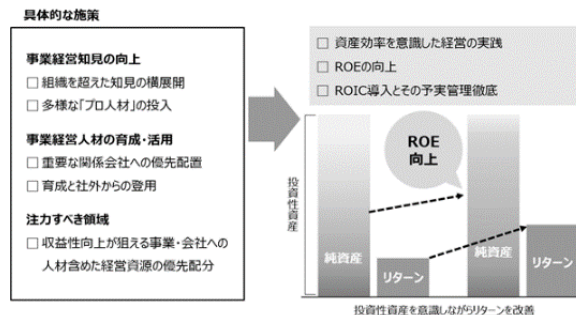
全社施策としての6つのCorporate Strategyを策定しました。グローバル・グループにおいて社員一人ひとりが実行し、「変革と成長」を実現していきます。



## (a) 事業経営力強化

不透明な事業環境下、早期に成長軌道へ回復するために、事業経営力強化を図ります。事業経営知見を向上させ、事業経営人材の育成・活用に取り組むと同時に、当社が主体的に価値向上を図ることが可能な事業へ経営資源を優先配分し、収益性向上を達成します。社内管理指標としてROIIC(\*)を導入し、予実管理を徹底することで、投資性資産からの収益性を一層意識した経営を実践します。

(\*) Return on Invested Capitalの略。



## 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## 三井物産株式会社（3/5）有価証券報告書（2020年3月期） P23-24

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

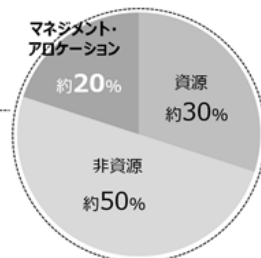
## (b) 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

引き続きキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みを活用し、財務戦略とポートフォリオ経営の進化を図ります。新中期経営計画では投資決定済み案件、既存事業維持のための投資、下限配当を除く資金をマネジメント・アロケーションと呼び、成長投資と追加還元に対して柔軟かつ戦略的な資金配分を実行します。また、新中期経営計画期間の下限配当は、1株当たり80円とし、資本効率の向上を意識した株主還元を進め、同時に財務基盤の維持・向上を図ります。

上述の方針に基づく、キャッシュ・フロー・アロケーション見通しは以下のとおりです。

## 中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション

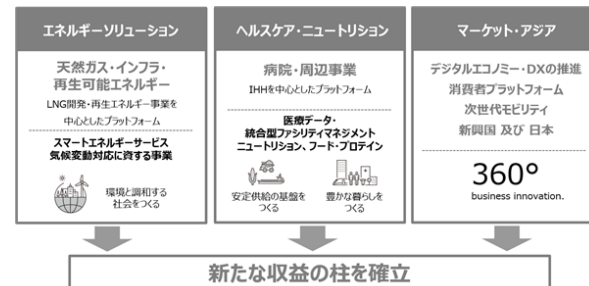
|          |                              |                                   |
|----------|------------------------------|-----------------------------------|
| Cash-In  | 基礎営業CF                       | 1兆5,000億円                         |
|          | 資産リサイクル                      | 9,000億円                           |
| Cash-Out | 投資決定済み・既存事業維持                | 1兆5,000億円～<br>1兆7,000億円           |
|          | 成長投資<br>(Strategic Focus・新規) | 3,000億円～5,000億円<br>マネジメント・アロケーション |
|          | 自社株買い+追加配当                   |                                   |
|          | 配当（下限）                       | 4,000億円                           |



## (1)

## (d) Strategic Focus

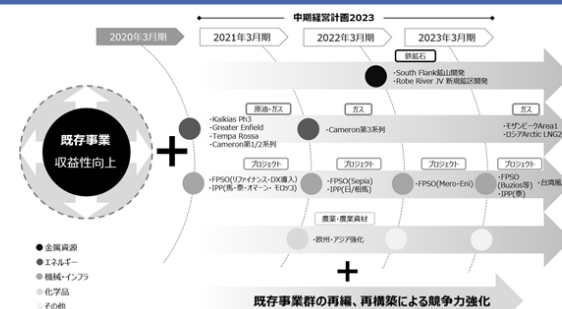
当社の強みである既存事業をプラットフォームとして複合的な価値創造が活かせるエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、そしてマーケット・アジアの3つの事業領域に一層注力します。「環境と健康」、そして伸びゆくアジアの需要を取り込み、更なる成長を追求します。



## (e) 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

前中期経営計画において中核分野であった金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品は、引き続き当社の基盤事業であり、事業競争力の強化、事業リサイクルによるポートフォリオの最適化、ボルトオン投資を進め、着実な成長を実現します。

以下の図に記載した各案件は、前中期経営計画期間までに積み上げた良質な事業資産群とその定量貢献が始まる時期を示したのですが、これらを着実に立ち上げていくことで一層の収益基盤の強化を図ります。また、既存事業の再編・再構築を通じた競争力強化の取組みも加速させていきます。



新事業についても、新しいビジネスモデルを自らつくり出すことを目指し、前中期経営計画期間中に設立したMoon Creative Lab Inc.を梃子に取組みを加速します。新型コロナウイルス感染拡大の状況下、事業継続の観点からも重要性が再認識されたデジタルトランスフォーメーションは、更に守りと攻めの両面から取り組みます。

(1) 財務戦略について、エネルギーソリューションなど新たな収益の柱となる事業と既存事業への資金配分について図示しながら平易に記載

(2) 人材戦略を経営戦略の一つと位置づけた上で、事業経営力強化と持続的な競争力維持を実現するための具体的な施策を記載

## (c) 人材戦略

新型コロナウイルス感染収束後も見据えた次世代「働き方改革」、そしてグローバル・グループで多様な「プロ人材」の適材適所及び事業経営人材育成・活用を推進します。成果へのコミットメントとデジタルを活用した新しい働き方への進化を加速させ、新本社移転もきっかけとして、社員の意識や行動様式の変革を促進します。また、社員のプロ意識を強化し、グローバルなタレントマネジメントを実践することで、事業経営力強化と持続的な競争力維持を実現します。

Local Depth for Global Reach,  
Global Reach for Local Depth

- ☐ 採用地によらない人材登用・任用の推進
- ☐ グローバルでの次世代リーダー育成と活用
- ☐ グローバルなタレントマネジメント

## Diversity &amp; Inclusion

- ☐ 多様な人材が活躍する仕組みと組織づくり
- ☐ グローバル・グループでの社員エンゲージメントの強化
- ☐ 社員の挑戦を促す働き方・働く場の実現

## 多様な「個」の強化

- ☐ 事業経営を担う人材の起用と育成
- ☐ 「個」の活躍を支える人事制度・運用

## 経営理念 (MVV)

## 三井物産株式会社（4/5）有価証券報告書（2020年3月期） P26-27

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

## (5) 2021年3月期連結業績予想

## ① 2021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             | 108.00 | 108.95 |
| 原油価格(JCC)                | 33ドル   | 67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 | 39ドル   | 68ドル   |

| 単位：億円                | 2021年3月期<br>業績予想 | 2020年3月期<br>実績 | 増減     | 増減要因                                   |
|----------------------|------------------|----------------|--------|----------------------------------------|
| 売上総利益                | 6,800            | 8,394          | △1,594 | 新型コロナウイルスによる減少<br>原油・ガス価格下落<br>鉄鉱石価格下落 |
| 販売費及び一般管理費           | △6,100           | △5,849         | △251   | 諸口                                     |
| 有価証券・固定資産<br>関係損益等   | 300              | △377           | +677   | 主にエネルギーセグメント<br>における減損損失反動増            |
| 利息収支                 | △500             | △482           | △18    |                                        |
| 受取配当金                | 600              | 965            | △365   | 主にLNG Project6案件からの<br>配当減少            |
| 持分法による投資損益           | 1,700            | 2,692          | △992   | 新型コロナウイルス影響に<br>よる減少<br>原油・ガス価格下落      |
| 法人所得税前利益             | 2,800            | 5,343          | △2,543 |                                        |
| 法人所得税                | △850             | △1,230         | +380   |                                        |
| 非支配持分                | △150             | △198           | +48    |                                        |
| 当期利益<br>(親会社の所有者に帰属) | 1,800            | 3,915          | △2,115 |                                        |
| 減価償却費・無形資産等償却費       | 3,000            | 2,561          | +439   |                                        |
| 基礎営業キャッシュ・フロー        | 4,000            | 5,610          | △1,610 |                                        |

- 2021年3月期業績予想は、新型コロナウイルス感染拡大による影響が2021年3月期後半より回復する前提で策定し、新型コロナウイルス感染拡大による影響額として約2,000億円の減益を織り込んでいます。減益の要因としては、限定的な情報や制約ある環境下、不確実性の高い概算ながら、商品市況前提の引き下げの影響を受ける金属資源・エネルギーで900～1,000億円程度、需要・稼働率が大幅に低下するモビリティやヘルスケア・サービス等で700億円程度、素材関連の低迷・需要減少の影響を受ける鉄鋼製品や化学品で200億円程度、その他100～200億円程度を見込んでいます。
- 為替レートは2020年3月期の108.95円/米ドル、73.81円/豪ドル及び26.29円/伯リアルに対し、2021年3月期はそれぞれ108円/米ドル、75円/豪ドル及び26円/伯リアルを想定します。また、2021年3月期の原油価格(JCC)を33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39米ドル/バレル(2020年3月期比29米ドル/バレル下落)と想定します。
- 2020年4月1日より営業活動からの定常的な現金創出力をより適切に反映させるため、リース負債の返済による支出額(絶対値)を基礎営業キャッシュ・フローから減算しております。これに伴い、2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローを修正再表示しております。

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、2020年4月1日より、異なる事業領域からの知見を集約し、複合的かつ機動的な取り組みをすべく、「エネルギー」セグメントにおいて、エネルギーソリューション本部を新設したことに伴い、「機械・インフラ」セグメントに含まれていた新世代電力事業を「エネルギー」セグメントへ移管しました。この変更に伴い、2020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)   | 2021年3月期<br>業績予想 | 2020年3月期<br>実績 | 増減     | 増減要因      |
|-----------|------------------|----------------|--------|-----------|
| 鉄鋼製品      | 50               | 47             | +3     |           |
| 金属資源      | 1,200            | 1,833          | △633   | 鉄鉱石価格下落   |
| エネルギー     | 0                | 578            | △578   | 原油・ガス価格下落 |
| 機械・インフラ   | 350              | 894            | △544   | 新型コロナウイルス |
| 化学品       | 200              | 223            | △23    |           |
| 生活産業      | 50               | 320            | △270   | 新型コロナウイルス |
| 次世代・機能推進  | 150              | 146            | +4     |           |
| その他/調整・消去 | △200             | △126           | △74    |           |
| 連結合計      | 1,800            | 3,915          | △2,115 |           |

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)   | 2021年3月期<br>業績予想 | 2020年3月期<br>実績 | 増減     | 増減要因        |
|-----------|------------------|----------------|--------|-------------|
| 鉄鋼製品      | 0                | 22             | △22    |             |
| 金属資源      | 1,600            | 2,437          | △837   | 鉄鉱石価格下落     |
| エネルギー     | 900              | 2,065          | △1,165 | 原油・ガス価格下落   |
| 機械・インフラ   | 600              | 869            | △269   | 新型コロナウイルス   |
| 化学品       | 450              | 358            | +92    |             |
| 生活産業      | 150              | 208            | △58    |             |
| 次世代・機能推進  | 150              | 39             | +111   |             |
| その他/調整・消去 | 150              | △388           | +538   | 企業年金の掛金抛出反動 |
| 連結合計      | 4,000            | 5,610          | △1,610 |             |

- 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具体的に記載

## 三井物産株式会社（5/5）有価証券報告書（2020年3月期） P27-28

### 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

#### (5) 2021年3月期連結業績予想

##### ②2021年3月期連結業績予想における前提条件

2021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2021年3月期<br>当期利益（親会社の所有者に帰属）への影響額 |          |     | 2021年3月期<br>前提      | 2020年3月期<br>実績 |
|----------------------------------------|----------|-----|---------------------|----------------|
| 市況商品                                   | 原油/JCC   |     | —                   | 33             |
|                                        | 連結油価(*1) |     | 32億円 (US\$1/バレル)    | 39             |
|                                        | 米国ガス(*2) |     | 9億円 (US\$0.1/mmBtu) | 2.15(*3)       |
|                                        | 鉄鉱石(*5)  |     | 22億円 (US\$1/トン)     | (*6)           |
|                                        | 石炭       | 原料炭 | 4億円 (US\$1/トン)      | (*6)           |
|                                        |          | 一般炭 | 1億円 (US\$1/トン)      | (*6)           |
|                                        | 銅(*9)    |     | 7億円 (US\$100/トン)    | 5,600          |
| 為替(*11)                                | 米ドル      |     | 13億円 (¥1/米ドル)       | 108            |
|                                        | 豪ドル      |     | 16億円 (¥1/豪ドル)       | 75             |
|                                        | 伯リアル     |     | 3億円 (¥1/伯リアル)       | 26             |

注）経営成績に対する外国為替相場の影響について

2019年3月期及び2020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3,688億円及び3,505億円です。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、伯リアルです。2021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、伯リ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13億円程度の当期利益（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、豪ドル及び伯リ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伯リアル当たりでそれぞれ1円の円高で16億円及び3億円の減益となります。

(b) なお、豪ドル及び伯リ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。

■ 業績予想の重要な前提を記載した上で、実績が前提と乖離した場合に当期利益に与える影響を記載

(※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。21/3期には約30%が4～6ヵ月遅れで、約50%が1～3ヵ月遅れで、約20%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で、原油価格に連動する部分を示す。

(※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\$2.15/mmBtuを前提として使用している。

(※4) 米国ガスの20/3期通期実績欄には、2019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20/3期通期実績欄には、2019年4月～2020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20/3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2020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20/3期通期実績欄には、2019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・伯リアルの為替変動、及び為替ヘッジによる影響を含まない。

## 長瀬産業株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年3月期） P10-11

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

## ※新型コロナウイルス感染症の影響および当社グループの考え方

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の拡大収束後に予想される顧客・市場・社会の変化に対応し、新たな提供価値を創出することを重要な課題と認識しております。

新型コロナウイルス感染症がサプライチェーン、グローバル化に与える影響に鑑み、当社グループとして、ビジネスモデルの見直しが求められます。例えば、デジタルトランスフォーメーション(注) (以下、DX) の推進においては先端技術の採用などにより、外部環境の変化に対応した経営戦略を推進してまいります。

なお、当社グループの基本理念、ビジョン、長期経営方針に変更はありません。2020年度に最終年度となる中期経営計画「ACE-2020」(以下、「ACE-2020」)については、計画にある各施策の遂行を基本としますが、新型コロナウイルス感染症による影響を分析し、適宜、新たな施策を講じてまいります。

(注) デジタル技術とデータを活用して、顧客や社会のニーズに対応するため、製品やサービス、ビジネスモデル、業務プロセス、組織、企業風土などを変革し、競争優位性を確立すること。

当社は、2032年までを対象とする「長期経営方針」および2016年度～2020年度の5ヶ年を対象とする「ACE-2020」に掲げる事項を対処すべき課題と捉えております。

## (1) 基本理念

当社は、グループの共通の価値観として、以下の経営理念、ビジョン、NAGASEウェイを掲げております。



## (2) 長期経営方針

当社グループは、創業200年の節目を迎える2032年度に向かい、「現行比3倍の利益水準の常態化」を目指して、「成長に向けたチャレンジ」と「成長を支える経営基盤の強化」を骨子とした長期経営方針を2014年度に策定しております。

「成長に向けたチャレンジ」においては、注力領域への経営資源の投下と、従来からのビジネスモデルに依存する体質からの脱却を通じ、これまでの事業の延長だけではなし得ない飛躍的な成長を目指します。「成長を支える経営基盤の強化」は、「成長に向けたチャレンジ」を成功に導くために、事業の拡大とグローバル化に寄与する経営基盤を構築してまいります。

## (3) 中期経営計画「ACE-2020」について

長期経営方針の目標実現のために、2016年度からの17年間を3つのStageに分け、2016年度から2020年度までの5ヶ年をStage1:「変革期」と位置付け、「ACE-2020」をスタートしました。

「ACE-2020」の“ACE”は、Accountability (主体性)、Commitment (必達)、Efficiency (効率性)を表しています。

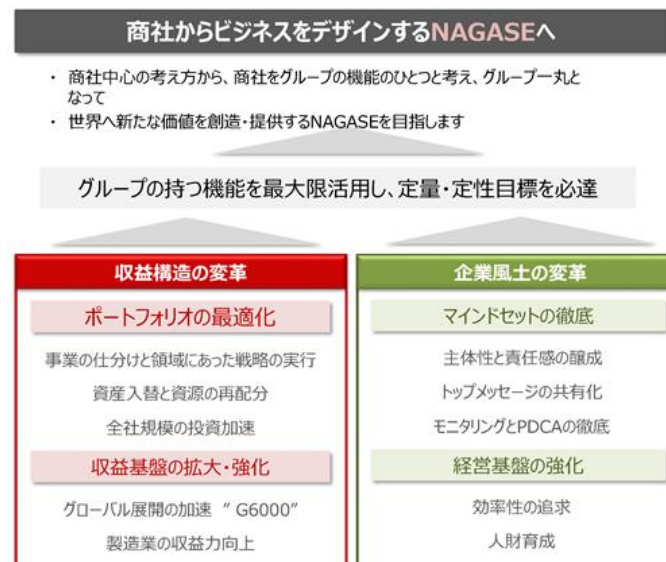
「ACE-2020」では、商社中心の考え方から、商社をグループ機能のひとつと考え、製造、研究、海外ネットワーク、物流、投資の各機能を最大限活用し、グループ一丸となって世界へ新たな価値を創造し、提供することを目指しております。

「ACE-2020」の定量目標および推移は下表のとおりです。

|        | 目標      | 第105期<br>(2019年度) | 第104期<br>(2018年度) | 第103期<br>(2017年度) | 第102期<br>(2016年度) |
|--------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 連結売上高  | 1兆円以上   | 7,995億円           | 8,077億円           | 7,839億円           | 7,223億円           |
| 連結営業利益 | 300億円以上 | 191億円             | 252億円             | 241億円             | 150億円             |
| ROE    | 6.0%以上  | 4.9%              | 6.6%              | 5.8%              | 3.7%              |

## (4) 「ACE-2020」の骨子と施策

「ACE-2020」では、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」の2つの変革を実行しております。



- 新型コロナウイルス感染症の影響に対する考え方を示した上で、経営戦略を「基本理念」、「長期経営方針」、「中期経営計画」に分けて、端的に記載

### 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## 長瀬産業株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年3月期） P11-12

#### 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

#### ① 収益構造の変革

##### 重点施策①ー1：「ポートフォリオの最適化」

「ACE-2020」では、経営資源の最大効率化を進めるために、成長性、収益性、事業規模を観点に、事業を「注力領域」、「育成領域」、「基盤領域」、「改善領域」の4つの領域に仕分けを行い、各領域にあった戦略実行により、事業拡大を図っております。



当期は、「注力領域」であるライフ&ヘルスケアにおいて、米国のPrinova Group, LLC（以下、Prinova社）を子会社化しました。Prinova社は、北米・欧州を中心に食品素材販売、配合品製造および最終製品の受託製造までを手掛けるバリューチェーンの垂直統合型事業を展開しており、NAGASEグループの既存事業とのシナジー創出により成長を図っております。また、(株)林原の海外ビジネスの拡大を図るべく中国（厦門）にアプリケーション開発ラボ「長瀬食品素材 食品開発中心（厦門）」を設立しました。なお、食品素材・食品添加物・機能性素材分野の強化を目的に、2020年4月1日にフードイングリディエンツ事業部を新設しました。

同じく「注力領域」であるエレクトロニクスにおいては、成長が見込まれる次世代情報通信市場（5G市場）に経営資源を投入しました。NAGASEグループが持つ要素技術とネットワークの有効活用が可能となる高機能素材および高速通信世代に要求される技術ソリューションにおいて、次年度以降につながる基盤を構築しました。

「育成領域」では、2016年度よりIBM社と共同で開発しているマテリアルズ・インフォマティクス(注)1（以下、MI）のプロジェクトは順調に進んでおり、次年度、NAGASEグループ内外に対して、サービス開始を見込んでおります。また、デジタルマーケティングのプラットフォーム(注)2開発のため、専門性の高い人的資源を確保し、米国（フィラデルフィア）に拠点を開設しました。なお、MIプロジェクトやデジタルマーケティングの展開を含むNAGASEグループのDX推進を目的に、2020年4月1日にグローバルマーケティング室を設置しました。

ナガセR&Dセンターでは、従前より取り組んできた希少アミノ酸「エルゴチオネイン」の研究が国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の2019年度課題設定型産業技術開発費助成事業に採択されました。エルゴチオネインの生産において、化学合成から環境配慮型バイオプロセス確立への研究を進めております。

「基盤領域」では、中国における環境規制の強化および貿易摩擦による供給不安を解消することを目的にリスクケミカルの調査・分析を行い、バリューチェーン上で情報を共有しました。また、国内外における合成樹脂の販売は、減速する市場においても、高機能樹脂を中心に前年水準の販売量を維持し、「基盤領域」における商社機能を果たしました。

また、(株)アイエンスを関連会社化し、排水・循環水・排ガス処理事業のグローバル展開を図っております。上下水の水質向上は持続可能な社会を実現するためのグローバルな課題のひとつであり、今後も、「基盤領域」のネットワークを活用して環境貢献事業への展開を進めてまいります。

「改善領域」では、一部の不採算事業の撤退を決定しました。

- (注) 1. データと人工知能を用いて新規材料や代替材料の探索などを効率よく行う情報科学の手法。  
2. 顧客の閲覧・購入履歴のデータを活用し、人工知能などを用いたデータ解析を行うことによる効率的なマーケティング手法とその仕組み。

|      | ポートフォリオの最適化：2019年度実施の具体的施策                                                                                                                                                  |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 注力領域 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国のPrinova社を子会社化</li> <li>● 中国（厦門）にアプリケーション開発ラボ設立</li> <li>● フード イングリディエンツ事業部を新設</li> <li>● 次世代情報通信市場（5G市場）における基盤構築</li> </ul>     |
| 育成領域 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● MIの開発</li> <li>● デジタルマーケティングのプラットフォーム開発に着手</li> <li>● DX推進のため、グローバルマーケティング室を新設</li> <li>● 希少アミノ酸「エルゴチオネイン」がNEDOの助成事業に採択</li> </ul> |
| 基盤領域 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクケミカルの情報発信</li> <li>● 高機能樹脂の拡販</li> <li>● (株)アイエンスの関連会社化による環境貢献事業の推進</li> </ul>                                                  |
| 改善領域 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 一部の不採算事業の撤退を決定</li> </ul>                                                                                                          |

- 事業を成長性、収益性、事業規模の観点から、「注力領域」、「育成領域」、「基盤領域」、「改善領域」に分類し、それぞれの領域における施策を実績を含め具体的に記載

## CYBERDYNE株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年3月期） P15,35

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

## (1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、山海嘉之が創出したサイバニクス技術を駆使して、社会が直面する様々な課題を解決するため、革新技術（イノベーション技術）の創出と基礎的研究開発から社会実装までを一貫した事業スキームとして事業展開します。即ち、革新技術の創生と新産業（サイバニクス産業）創出による市場開拓、これらの挑戦を通じた人材育成の3本柱を上向きにスパイラルを描くように同時展開する未来開拓型企業を目指しています。



(2)

## 【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

## (6) 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

## ④ 経営上の重要な非財務指標

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います。

| 稼働台数                         | 2016年3月<br>末 | 2017年3月<br>末 | 2018年3月<br>末 | 2019年3月<br>末 | 2020年3月<br>末 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| HAL®医療用<br>(下肢タイプ)           | 140          | 188          | 257          | 291          | 310          |
| HAL®福祉用等<br>(下肢タイプ)          | 489          | 422          | 398          | 357          | 357          |
| HAL®単関節タイプ                   | 154          | 208          | 234          | 252          | 300          |
| HAL®腰タイプ<br>自立支援用及び<br>介護支援用 | 282          | 714          | 847          | 919          | 951          |
| HAL®腰タイプ<br>作業支援用            | 216          | 274          | 372          | 572          | 624          |
| 清掃ロボット及び<br>搬送ロボット           | 14           | 21           | 27           | 44           | 75           |
| 合計                           | 1,295        | 1,827        | 2,135        | 2,435        | 2,617        |

## (1) (2) 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、現在の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います。

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 (6) 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 ④ 経営上の重要な非財務指標」に記載のとおりです。

(1) 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について、指標の設定理由を具体的に記載

(2) 経営戦略に関連した客観的な指標（稼働台数）の推移を時系列で記載

## CYBERDYNE株式会社（2/2）有価証券報告書（2020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

## (3) 事業上及び財務上の対処すべき課題

当社グループは、IoH/IoT(ヒトとモノのインターネット)、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」という人・ロボット・情報系が複合融合した新産業の創出を事業としています。当社グループは、「サイバニクス産業」の創出の加速に向けて、研究・製品開発、事業推進並びに事業連携を同時並行で進めていますが、対処すべき課題は、次のように考えています。

(中略)

## ③ サイバニクス治療の臨床試験の推進

HAL®を利用した脳・神経・筋系の機能改善・機能再生を促進するサイバニクス治療のグローバルな標準治療化のために、各種臨床試験を通じてサイバニクス治療の有効性と安全性を確認しています。日本においては、2015年11月にHAL®医療用下肢タイプが8つの神経・筋難病疾患に対して「新医療機器」として製造販売承認を取得していますが、市販後の使用成績調査を継続しています（2020年度中に終了予定）。また、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月より進行しており、2020年12月に終了する予定です。当社グループは、国内外での適用疾患の拡大や他のタイプのHAL®（単関節タイプや腰タイプ）の医療機器化に向けて、国内外の主要な医療機関との連携を強化して、各種臨床試験を推進してまいります。

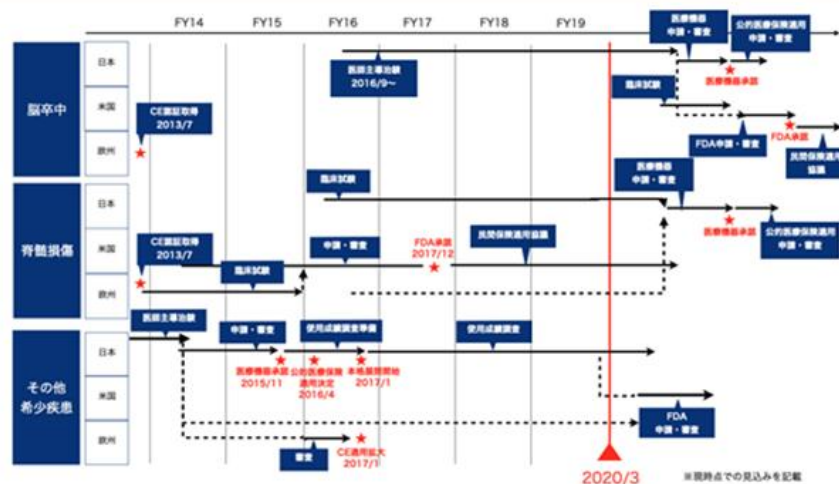
## ④ グローバルでの医療機器承認の取得

HAL®のグローバル展開に向けては、世界各国における医療機器の承認取得が必要となります。HAL®「下肢タイプ」は、2017年12月の米国食品医薬品局（FDA）による医療機器承認を契機に、APAC（アジア太平洋）の主要国を中心に医療機器化を推進しており、2019年10月以降、マレーシア、タイ、インドネシアで医療機器承認を取得しており、台湾やシンガポールやトルコでは医療機器承認のための審査が進行中です。また、HAL®「単関節タイプ」は、2019年10月に、第三者認証機関であるTÜV Rheinlandより医療機器の認証（欧州医療機器指令への適合に対する認証）を取得し、米国やAPACの主要国でも医療機器化の準備を進めています。さらに、HAL®「腰タイプ」については、2019年11月に、台湾の衛生福利部食品薬物管理署（TFDA）への医療機器登録を完了し、欧米の他に、APACの主要国（タイ、マレーシア、インドネシアなど）でも必要な許認可取得の準備を進めています。

## ⑤ 世界各国での保険適用

HAL®のグローバルでの普及拡大を進めるためには、各国における公的及び民間保険の適用が必要となります。日本では、HAL®医療用下肢タイプ（両脚モデル）について、8つ神経・筋難病疾患に対して2016年9月から公的医療保険による治療が開始されており、脳卒中その他の疾患への適用拡大に向け、治験や臨床試験が進んでいます。また、並行して民間保険会社とも連携し、医療保険及び介護保険（大同生命）や損害保険（AIG、損保ジャパン）への適用や付帯が始まっています。米国では、民間保険の適用に向けて、Mayo Clinicなど臨床研究面でのパートナー医療機関との連携を進めています。欧州では、EU最大の医療機器市場であるドイツにおいて、HAL®医療用下肢タイプによる治療費の全額が公的労災保険に収載されていますが、公的医療保険の適用を目指し、各種手続きを進めています。また、ドイツやポーランドでは、脊髄損傷患者に対して大手民間保険会社による保険適用が開始されていますが、引き続き各国の民間保険会社との協議を進めてまいります。

## 医療機器承認・保険適用のロードマップ(HAL下肢タイプ)



- 事業上及び財務上の対処すべき課題について、「医療機器承認・保険適用のロードマップ」を図示しながら平易に記載

## 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## 株式会社日立製作所 有価証券報告書（2020年3月期） P16,19

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

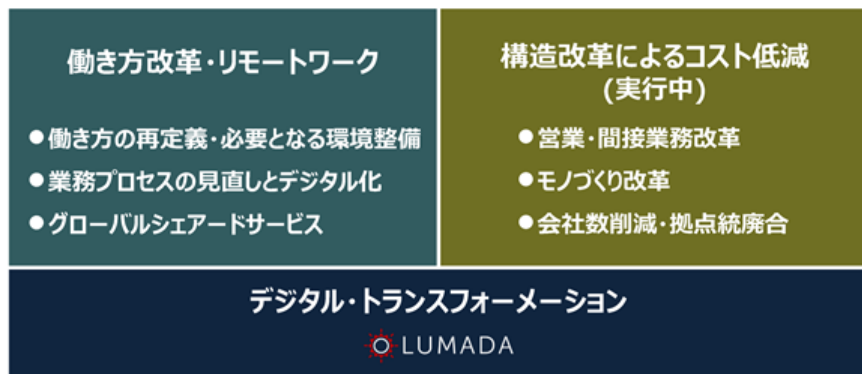
## (2) 経営環境及び対処すべき課題

## ①日立グループの経営環境及び対処すべき課題

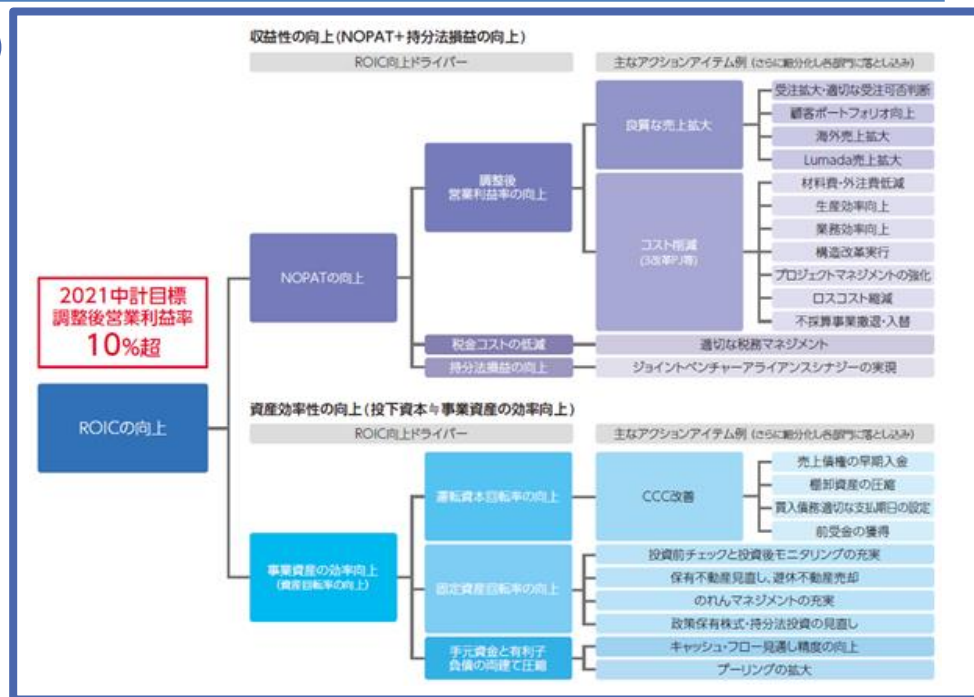
## ii) 強靱な経営基盤の構築

IT・インダストリーセクターを中心とした投資で獲得したデジタル分野の人財・技術や顧客基盤の活用、エネルギーセクターでのABB, Ltdのパワーグリッド事業の買収などを通じて、事業ポートフォリオ改革を更に進めます。

また、リモートワークに対応した業務プロセスの見直しを図るなど、デジタル技術を活用して、全社レベルで業務の効率化・最適化を推進するとともに、投下資本利益率（ROIC）を用いたセクターごとの投資収益管理や棚卸資産縮減・運転資本圧縮を引き続き推進し、収益性やキャッシュ創出力の向上を図ります。



(1)



(中略)

(2)

## (3) 中期経営計画における経営指標

2021中期経営計画においては、以下の指標を経営上の業績目標としています。

|                    | 2021年度目標 | 選定した理由             |
|--------------------|----------|--------------------|
| 売上収益年成長率           | 3%超      | 成長性を測る指標として選定      |
| 調整後営業利益率（注）1       | 10%超     | 収益性を測る指標として選定      |
| 営業キャッシュ・フロー（3年間累計） | 2.5兆円超   | キャッシュ総出力を測る指標として選定 |
| 投下資本利益率（ROIC）（注）2  | 10%超     | 投資効率を測る指標として選定     |
| 海外売上比率             | 60%超     | グローバル化を測る指標として選定   |

(注) 1. 調整後営業利益は、売上収益から、売上原価並びに販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標であり、調整後営業利益率は、調整後営業利益を売上収益の額で除して算出した指標です。

2. ROIC (Return on invested capital) は、「 $ROIC = \frac{\text{税引後の調整後営業利益} + \text{持分法損益}}{\text{投下資本} \times 100}$ 」により算出しています。なお、「税引後の調整後営業利益＝調整後営業利益×(1－税金負担率)」、「投下資本＝有利子負債＋資本の部合計」です。

(1) 収益性（ROIC）の向上をどのように実現するかについて、ROICの向上のためのドライバーを示し、その対応について具体的に記載

(2) 経営上の業績目標について、選定した指標に加えて選定理由を記載

## 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## キリンホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2019年12月期）P12,14-15

## 【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

当社は2019年度に、2027年に向けた新たなキリングroup長期経営構想である「キリングroup・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roup2019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groupCSVパーパス」（略称：CSVパーパス）を策定しました。

## (1) 長期経営構想「キリングgroup・ビジョン2027」

キリングgroup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、キリングgroupならではの強みを生かした「ヘルスサイエンス領域」を立ち上げました。「ヘルスサイエンス領域」では、キリングgroup創業以来の基幹技術である発酵・バイオ技術に磨きをかけ、これまで培ってきた組織能力や資産を生かし、キリングgroup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。

キリングgroupの事業領域



## キリングgroup2019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、食領域・医領域の既存事業領域に加え、既存事業の強みを生かした「ヘルスサイエンス領域」を立ち上げ、育成を進め、キリングgroupの持続的な成長につなげます。

(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カ年の財務指標として新たにROICを採用しています。また、社会・環境、お客様、従業員との共有価値実現に向けて、非財務目標を設定しました。

(2)

## 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・非財務目標）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、個人業績評価※6
- ・信託型株式報酬※7 平準化EPS、ROIC、非財務評価※8

※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 個人業績評価は、取締役会長及び取締役社長以外の取締役に適用されます。

※7 業績評価期間の翌年に業績目標の達成に応じたポイントを付与し、原則として、業績評価期間の開始から3年が経過した後の一定の時期に付与されたポイントに相当する数の株式が交付されます。

※8 非財務評価は、CSVコミットメントの進捗及び達成状況の評価とし、4つの重点課題（「酒類メーカーとしての責任」、「健康」、「地域社会・コミュニティ」、「環境」）に応じた取組みを総合的に評価したものです。

(1) 経営の基本方針について、図示しながら平易に記載

(2) 財務KPIをその算定方法も含めて具体的に記載するとともに、役員報酬の関係についても記載

### 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## キリンホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2019年12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

#### (3) 会社の対処すべき課題

キリングループを取り巻く環境をグローバルで見ると、「食領域」では嗜好の多様化や価格の二極化が進み、「医領域」では薬価引き下げや後発品の浸透が進んでいます。また、少子化や高齢化に起因する人口構成の構造的問題に始まり、WHO（世界保健機関）によるアルコール規制に向けた動き、肥満防止のための砂糖税の導入、超高齢社会における医療費負担の増加抑制に向けた薬価低減傾向等、キリングループの各事業を取り巻く環境は、年々厳しくなっています。気候変動や海洋プラスチック等の地球規模での環境問題や人権尊重に対する取り組み等、社会が抱える課題も山積しています。

キリングループは、これらの課題解決を事業の成長機会として捉え、社会とともに歩むことで、持続的な成長を実現したいと考えています。そして、2019年中計の達成とKV2027の実現に向けて、2020年も既存事業の収益力を強化し、新規事業の立ち上げと育成に注力します。

また、各事業が持続的に成長し競争力を強化していくために、実効性のあるCSV戦略を推進します。「酒類メーカーとしての責任」への対応や、CSV重点課題のうち“健康”に対する取り組みを前進させるために、「ヘルスサイエンス領域」を育成します。“環境”については、自然と社会全体に対して今まで以上に貢献するために、生物資源、水資源、容器包装、気候変動を4つのテーマとする「長期環境ビジョン」を改定し、ポジティブインパクト※1を創出します。社内外のステークホルダーとのCSVに関するコミュニケーションを強化し、価値を共創するとともに、CSV経営への共感を高めていきます。

※1 自社で完結する取り組みの枠を超え、取り組みそのものとその波及範囲を社会全体へと拡大し、これからの世代を担う若者をはじめとする社会とともに未来を築いていくという考え方です。

#### ① 既存事業の利益成長

既存事業である「食領域」と「医領域」では、強みを活かせる領域や主要ブランドへの集中戦略等により、持続的な成長を目指します。同時に、外部環境変化に耐え得る収益基盤も構築していきます。さらに、キリングループ独自の研究開発力やマーケティング力、戦略的な投資を組み合わせ、お客様の潜在的なニーズにお応えする新たな価値を提供し、事業領域の拡大を図ります。

#### 「食領域」：収益力の更なる強化

国内酒類市場を見ると、ビール類市場が縮小する一方でRTD市場の拡大が進み、2020年10月には酒税改正※2が予定されています。キリンビール(株)は、市場環境変化に対応し同質化競争から抜け出すため、“10年後も残るブランド”づくりを進めます。具体的には、主力ブランドに投資を集中したマーケティング活動と、営業現場と本社部門の協働により、「キリン一番搾り生ビール」や「本麒麟」等の主力ブランドを育成します。将来の成長に向けた種まきとして、クラフトビール拡大に向けた活動の強化や、お客様のニーズを先取りしたイノベーティブな商品やサービスの開発も進めます。原材料費や物流費の上昇も予想されるため、全社最適の視点で生産・物流体制を構築し、SCMコストの低減を目指します。

メルシャン(株)では、間口拡大によるワイン市場の活性化と収益構造改革を進めます。「シャトー・メルシャン」は日本でもまれな3つのワイナリーにおけるお客様との接点を生かして、日本ワインの代表ブランドとしての地位を確立します。

※2 ビール類（ビール・発泡酒・新ジャンル）の酒税一本化、日本酒・ワイン・RTDの酒税一本化を目的に、2020年・2023年・2026年の3回にわけて、段階的に酒税改正が行われる予定です。

国内飲料市場の成長は横ばいとなり、健康や環境への配慮が求められています。こうした中でキリンビバレッジ(株)は、“CSVの実践を軸とした成長による利益創出”を目指しています。基盤ブランドの「キリン 午後の紅茶」と「キリン 生茶」に投資を集中し、より強固なブランド体系を構築します。さらに、成長を続ける健康領域の強化を継続します。無糖・低糖飲料や、キリングループの独自素材「プラズマ乳酸菌※3」等の素材を配合した商品や機能性表示食品の拡大に注力します。また、事業が長期にわたり持続的に成長するには、SCM体制の再構築とプラスチック廃棄物問題への取り組みを中心とする環境対策の強化が継続的な課題です。生産拠点と連携した物流新拠点の立ち上げや、ペットボトルのリサイクル体制づくりを進め、課題に機敏に対処します。

※3 キリングループが学会や学術論文の発表を通して研究を進めている乳酸菌です。体の免疫の仕組みにおいて司令塔の役割を果たすプラズマサイトイド樹状細胞を直接活性化させることから名づけました。

オセアニア市場では、お客様の嗜好の変化や近年の競争激化、容器保証金制度等の規制強化によるコストアップへの対応が課題です。ライオン社では、お客様が求める商品をより徹底して見つけ直し、ブランド成長の実現を目指します。業務の効率化やデジタル技術の活用等によるコスト構造改革を進め、ブランド育成に向けた投資や豪州でのERP※4システム導入等に伴う費用増加の影響を最小化します。さらに、ライオン社が中核となりキリングループ全体でクラフトビール戦略をグローバルに推進することで新たな成長軸を確立し、持続的な成長を目指します。

※4 Enterprise Resources Planning（企業資源計画）の略です。販売、生産、人事、経理等の基幹情報を統合することで経営の効率化を図る概念及びそのシステムを指します。

ミャンマー市場では、新たなプレーヤーの市場参入により競争環境が厳しさを増しています。ミャンマー・ブルワリー社では、主力商品「ミャンマービール」と成長著しいエコノミーカーゴリーの「アンダマン ゴールド」を軸に、強みであるSCM機能の活用や先進のマーケティング手法の導入等により、変化に柔軟に対応し急成長する需要を取り込みます。

米国北東部を拠点とするコーク・ノースイースト社では、炭酸飲料を中心とした単価改善、業務効率化やコスト削減を推し進め、収益性を高めていきます。事業エリア統合後の一体感醸成に向けた取り組みも継続します。

#### 「医領域」：飛躍的な成長の実現

国内での薬価改定や後発品上市によるリスクが課題です。これらを低減するため、協和キリン(株)では、グローバル戦略3品である「Crysvita」、「Poteligeo」、「Nourianz」を成長の柱として販売を拡大します。これらの製品に続く次期グローバル製品候補やパイプラインの開発も推進します。医薬品のグローバル安定供給体制をより強化して運用します。「One Kyowa Kirin」体制の定着と、「グローバル・スペシャリティファーマ」にふさわしい企業文化の醸成を進めていきます。

…

- 経営戦略について、認識した経営課題、市場の状況、自社の主要製品・サービスの内容等を踏まえ、事業領域ごとに具体的に記載

## 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## 大和ハウス工業 株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）P13,15

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

## CEOメッセージ



代表取締役社長／CEO 芳井 敬一

芳井 敬一

株主・投資家のみなさまにおかれましては、大和ハウスグループの経営に対してご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

まずは、2019年度における一連の不祥事に対してみなさまにご迷惑・ご心配をおかけしましたこと、心より深くおわびを申し上げます。当社グループとしては、不祥事が相次いだ事態を真摯に受けとめ、コンプライアンス体制を立て直すとともに、さらなる成長戦略の鍵として、昨年11月にガバナンスの強化策を公表しました。これを確実に実行し、継続して改善していくことが、経営トップの使命であると考えます。

ここで強調したいのは、ガバナンスの強化は、今後の成長戦略の基盤を構築するために必要不可欠な取組みであるということです。この点を全役職員に周知徹底させてまいります。それとともに、コンプライアンス違反事案が生じた際には、それに対して正対する。すなわち事案にまっすぐ立ち向かい、適切に対処していく。この姿勢を企業グループ全体で堅持し、「攻めと守りのバランス経営」を徹底してまいります。

(中略)

物流施設の底堅い需要を背景に  
不動産開発に引き続き注力する

現状は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた対応を含め、フロー事業とストック事業のバランスを見ながら、あらゆる場面で収益が確保できるポートフォリオの構築を図っています。当社グループの事業を牽引する不動産開発の今後の展開について申し上げますと、不動産開発のプロジェクトの規模は年々大きくなっており、また、新たなお客さまからお声がけをいただくことも増えました。それが事業機会の拡大につながっていますが、現状に慢心することなく、お客さまのニーズに真摯に向き合い、対応してまいります。

ストック事業としての不動産開発では、中でも多様なお客さまの物流ニーズにお応えできるマルチテナント型物流施設を全国各地で展開していますが、おかげさまで、竣工後1年以内には入居率がほぼ100%となっています。今後は、請負であるフロー事業に加えて、不動産開発という安定したストック事業の展開がますます重要になるものと考えており、引き続きニーズの高いマルチテナント型物流施設への取組にも注力してまいります。

なお、物流施設の底堅い需要を背景に、当社が開発した物件は順調に売却することができており、2019年度の実績は売上高1,406億円、営業利益500億円を計上することができました。2020年度においては、売上高で1,463億円、営業利益440億円を計画しております。

## ハウジング領域は再成長に向けた基盤を整備する

コア事業の1つである賃貸住宅事業は、売上高の約1/4を占めておりますが、昨今の金融機関によるアパートローンの融資規制に伴い、厳しい市場環境が続いています。請負については、エリア特性に基づいた戦略と、土地オーナーさまと入居者さまが魅力を感じていただけるような新商品の投入などによりてこ入れを図っていきます。一方、管理運営事業については、入居率が97%と極めて高い点が当社の強みです。当社としては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響がある中、入居者さま・オーナーさまの双方に対して、少しでも安心していただけるよう、入居者さま向けの賃料支払猶予措置を取らせていただきました。これは収入不安を抱えた入居者さまに対して3ヶ月分の賃料の支払を猶予し、最大2年間で分割してお支払いいただくこととしました。今後も請負・賃貸管理の両面から賃貸住宅事業の強化を進めてまいります。

戸建住宅事業については、主力ブランド「xevo（ジーヴォ）」がお客さまから高い評価をいただいておりますが、課題はラインアップのさらなる充実です。昨年10月に、WEBから家づくりを体験できる「Lifegenic（ライフジェニック）」という商品を販売しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響下において、対面での営業活動が制限されている中、この商品は大きな反響を得ており、手ごたえを感じております。また新型コロナウイルスの影響により在宅勤務をされるお客さまが増えていることから、在宅勤務に対応できる居住空間に向けての要望も既にならしております。新型コロナウイルス感染症拡大が収束した後の人々の働き方、住まい方の変化にいち早く対応できるよう、提案・商品開発に取り組んでまいります。

また、2018年にストック事業の新ブランドとして立ち上げた「Livness（リブネス）」はグループ全体で「住み替え分野での信頼できる専門家」を意識した事業展開が進んでいます。現状、住宅ストック事業の売上高は全体の約3%にとどまっているものの、住宅に加えて、商業施設及び事業施設を扱う事業部も参画しており、今後の更なる事業拡大が期待できます。

加えて、リブネスはブランドとしての事業拡大を図る一方で、日本の人口減少と少子高齢化に向けた社会課題解決型の事業としても重要な役割を果たすと考えています。

その具体例が、「リブネスタウンプロジェクト」という当社がこれまでに手掛けた住宅団地の「再耕」を目指した取組みです。現在、兵庫県三田市や神奈川県横浜市などの当社がかつて開発した住宅団地において、多岐にわたる実験的な取組みを行っています。今後は、在宅勤務が広がり、働き方が変化することによって、住まい方が変化していくことが想定されます。特に子育て世代においては、仕事の都合上便利な都心部や駅前に集中していた住まいを、ワークスペースが確保された戸建住宅や郊外型ニュータウンへ移住することも考えられます。そのような新しい暮らし方にも対応でき、郊外の住宅の魅力が改めて見直される時代に向けて、ふさわしい街づくりへの取組み、提案を引き続き進めてまいります。

：

- CEOメッセージとして、認識している経営環境や経営課題をCEOの顔が見える形で具体的に記載

## 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## 株式会社 ワールド 有価証券報告書（2020年3月期） P19-20

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

## (1) 会社の経営の基本方針等

当社グループは、「創造全力、価値共有。つねに、その上をめざして。」をコーポレート・ステートメントとして設定しておりますが、これは、現在、そして未来に亘って自己変革し、進化し続けることによって、価値を創造し続ける強い意志を表しています。お客様へ価値を提供し続ける仕組みをつくり、それを実行することにより、お客様の共感をいただき、つねに新たな可能性に向けて自らを革新し続けていくことに挑戦しております。また、企業としての持続性を軸に、「社員の生活向上」と「生活文化への貢献と社会からの信頼」の共存を創業時からの変わらぬ理念としております。全ての発想の原点を「顧客満足」におき、顧客にとって常に最適なファッションを提案し続け、「事業価値」「財務価値」「企業価値」を同時に高めていく、「価値創造企業グループ」であり続けたいと考えております。そして、このような時代に必要とされる企業としてあり続けるため、当社グループはESGの取り組みを経営の中心に基本方針として組み込んでまいります。

具体的には、当社グループは、1992年、顧客価値と生産性の最大化を目的に、消費者を起点に小売から生産までを一気通貫させ、ロス・無駄を価値に変える「スパークス（SPARCS）」構想を発表し、多業種・多ブランド戦略を採用しております。「スパークス（SPARCS）」は、ファッション産業において、これまで分断されていたビジネスモデルをつなぎ、在庫ロスと機会ロスを最小化すると同時に、当社グループにおいてコアとなる生産系、開発系、マーチャンダイジング系、店舗運営系のそれぞれの業務において再現性のある仕組みをプラットフォーム化することで競争優位性を高め、変化する顧客のニーズにスピーディーに応えることを意味しております。当社グループは、「スパークス（SPARCS）」モデルを日々進化させ、これまで培ったプラットフォームを根柢に、生産から販売に至るすべての業務やリアルとネットのオペレーションを情報で同時につなぐべく、IT技術で事業基盤を絶え間なくアップデートし続けております。

そして、現在、中期的な基本方針として、より多様なブランド、ファッションの楽しさ、価値あるモノを、デジタル技術を活用したプラットフォームやサービスにより、ロス・ムダなくお客様に届けることで持続可能な産業世界を追求する、新たな「ワールド・ファッション・エコシステム」の構築に全速力で取り組み、アパレルを中心としたブランドの企画・生産・販売という「総合アパレル企業グループ」の枠を超えて、ファッションに関する多彩なサービスや投資を幅広く展開する「総合ファッションサービスグループ」となることを目指しております。

(中略)

## (3) 中長期的な会社の経営戦略

当社グループのブランド事業においては、創業以来、経営環境の変化に応じ、卸売事業から、百貨店SPA（Speciality store retailer of Private label Apparelの略であり、製造小売業を指す。以下同じ。）事業、ショッピングセンターチャネルでのSPA業態へと事業形態を変化し、幅広い世代・テイストで、多様なチャネル及び価格帯でアパレルブランドを提供しております。また、「ブランド開発力」×「店舗開発力」でポートフォリオを拡充し、多様な事業のマネジメント能力を培ってまいりました。当社グループは、ブランドの寄せ集めにとどまることなく、ブランドの価値改善に必要な能力・資質を有するプラットフォームを構築するとともに、マルチチャネル・マルチブランドでの事業展開を通じて構築してきた空間・製造・販売・デジタルの各プラットフォームをさらに進化させ、高い機能専門性と規模の利益によるコスト削減を実現し、バリューアップ能力を磨いてまいりましたが、アパレル事業における競争優位性の強化をさらに追求してまいります。

他方、近時、衣料品市場が伸び悩む中で、国内のアパレル業界においては、百貨店、専門店、ECサイトなどのチャネルの垣根を越えた競争が激化し、成熟化した市場において、収益性の低い企業やブランドは単独では生き残りが困難な状況を迎えています。また、テクノロジーの進化に伴い、ファッション業界においても有力企業がシステム投資に踏み出す一方で、テクノロジーを武器にした新興企業による新規参入も見られるなど、デジタル軸での競争が不可避となりつつあります。

そこで、当社としては、これまでの多業態・多ブランドでの運営により培った多様性のマネジメント力、多様なファッションビジネスをフルカバーする外部のベンダーに依存しない先進的な自前のITシステム、ファッションビジネスの事業改善に貢献するフルラインナップのプラットフォームといった当社グループの強みを活かして、アパレル事業の改善にとどまらず、アパレル事業以外の事業（非アパレル事業）を拡大することを企図しております。例えば、デジタルプラットフォームの強化を目的として、米国にて11の特許を取得するなどして培ったカスタマイゼーション・プラットフォームを他社に提供するOriginal Inc.（米国）やブランドバッグに特化したサブスクリプション型レンタルサービスを通じ、シェアリングエコノミーの浸透を牽引するリーディングカンパニーであるラクサス・テクノロジー株式会社を連結子会社化しました。これらは、“ムダなモノを作らない”次世代ビジネスモデルの事業化を目的とした取り組みです。そして、当社グループの有する上記のような強みを活かし、『ブランド事業』において自社ブランドのバリューアップや外部資本との提携、他社ブランドへの投資などによる事業ポートフォリオ全体の最適化を目指すとともに、『デジタル事業』において、ITやテクノロジーを駆使した他社向けのデジタルソリューションサービス（B2Bソリューション）を拡大することで、多様なテクノロジー、ベンチャー企業との連携を通じた新たなビジネス・シーズを育成し、顧客の変化に適合した次世代型ファッション・サービスの開発（B2Cネオエコノミー）を推進し、更なる付加価値の創造を進めていきたいと考えております。

これらの結果として、当社としては、連結コア営業利益の持続的な成長を図りつつ、当社グループ全体のコア営業利益に占める非アパレル事業のコア営業利益（注）の割合（2019年3月期：36.6%、2020年3月期：39.5%）を、中長期的には約50%まで向上させることを目指しております。

- これまでの経営戦略を振り返りながら、(1)「経営者が認識している経営課題」と(2)「中長期的な経営戦略」を(3)「定量的な指標」も示しながら記載

(1)

(2)

(3)

## 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## トヨタ自動車株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P13-14

## 【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

今後の世界経済は、新型コロナウイルスの影響により、多くの国・地域での急激な落ち込みが懸念されます。自動車の生産面、販売面にも既に大きな影響が及んでいます。一日も早い収束を願い、トヨタも一丸となって対応に力を尽くしていきます。一方、中長期目線では、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、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 Woven City（ウーブン・シティ）

本年1月に米国ラスベガスで開催された家電見本市（CES）で、「コネクティッド・シティ」のプロジェクト概要を発表しました。トヨタ自動車東日本㈱の東富士工場の用地を発展させ、人々が生活を送るリアルな環境のもと、自動運転、MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）、パーソナルモビリティ、ロボット、スマートホーム技術、人工知能（AI）技術などを導入・検証できる実証都市を新たに作ります。人々の暮らしを支えるあらゆるモノ、サービスがつながっていく時代を見据え、この街で技術やサービスの開発と実証のサイクルを素早く回すことで、新たな価値やビジネスモデルを生み出し続けることが狙いです。網の目のように道が織り込まれ合う街の姿から、この街を「Woven City」と名付けました。

バーチャルとリアルの世界の両方で将来技術を実証することで、街に住む人々、建物、車などモノとサービスが情報でつながることによるポテンシャルを最大化できると考えています。もっといい暮らしとMobility for Allと一緒に追求していきたい様々なパートナー企業や研究者と連携しながら、新たな街を作り上げていきます。

また、本年3月に日本電信電話㈱との業務資本提携に合意しました。両社が一体となり、スマートシティ実現のコア基盤となる「スマートシティプラットフォーム」を共同で構築・運営し、「Woven City」をはじめとする国内外の様々なまちに連鎖的に展開することを目指しています。

## ② 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の提供を目指しています。

電動車の主力であるハイブリッド車は、本格普及に向けて、トヨタハイブリッドシステムを高性能化するとともに、ハイパワー型、簡易型など多様なタイプを開発し、お客様の様々なニーズに合わせて商品ラインアップを拡充していきます。電気自動車（EV）は、主に3つの取り組みを進めています。1つ目は、新たなビジネスモデルの構築です。日本では小型・近距離・法人利用などにEVへのお客ニーズがあると考え、本年より発売予定の超小型EVを活用した取り組みに着手します。2つ目は、中国、米国、欧州など市場が形成されつつある地域に向けては、ニーズに応じた多様なEVを、それぞれ得意分野を持つパートナー企業と共同で効率的に開発しています。3つ目は、高性能な電池の開発・電池需要の急拡大に対応する供給体制の整備です。パナソニック㈱と合弁会社を設立し、さらに中国の寧徳時代新エネルギー科技股份有限公司（CATL）、比亞迪股份有限公司（BYD）など世界の電池メーカーと協調しています。

燃料電池車は、燃料電池システムをすべて一新し性能を大幅に向上するとともに、水素搭載量拡大などにより、航続距離を従来型比で約30%延長した「MIRAI」の次期モデルを本年末に発売予定です。また商用車に関しては、米国ロサンゼルス港を拠点に、燃料電池大型トラックを使用した貨物輸送オペレーションを開始しています。

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」という目標を上回るスピードで、電動車の普及を進めていきます。

## ③ 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、人とクルマが気持ちの通った仲間のような関係を築くというものです。

自動運転技術・予防安全技術を多くの人に利用いただくため、新型車への予防安全パッケージの採用に加え、今お乗り頂いているクルマに取り付けることが可能な「踏み間違い加速抑制システム」を発売し、順次対象車種の拡大を進めています。また、自動運転ライドシェア車両の開発と実用化を加速するため、Uber Technologies, Inc.のAdvanced Technologies Groupへの出資を行いました。さらに、自動運転に必要な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㈱は、今後自動運転実験車「TRIP4」を使用し、一般の方向けの同乗試乗を行う予定です。

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。

## ④ コネクティッド・MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）

トヨタは、「すべてのクルマをコネクティッド化」「ビッグデータの活用」「新たなモビリティサービスの創出」の3つの取り組みによりコネクティッド戦略を推進しています。その重要なインフラがMSPF（モビリティサービス・プラットフォーム）です。コネクティッドカーとの接点となるクラウドの上位に構築し、MSPFを介してあらゆる事業者やサービスとオープンに連携し、新たなモビリティ社会の創造に貢献するものです。まず、本年までに日米中で販売されるほぼすべての乗用車に車載通信機を搭載し、他地域にも順次展開していきます。

MaaSは、2つのアプローチで進めています。1つ目は、当社・販売店が事業主体となる場合で、日本では、販売店・レンタリース店によるカーシェアリングサービス「TOYOTA SHARE」およびレンタカーの新サービスとして無人貸し渡しレンタカーサービス「チョクノリ！」の全国展開を昨年に開始しました。2つ目は、地域の有力なMaaS事業者と提携する場合です。アジアでは、Grab Holdings Inc.とMSPF上で車両データを共有し、車両管理・保険・メンテナンスを一貫して行うライドシェア車両向けトータルケアサービスを開始しました。また同社との取り組みとして、稼働率が高く頻繁にメンテナンスが必要なMaaS車両の入庫時間を、TPS（トヨタ生産方式）の導入により半減させました。中国では、Didi Chuxingと昨年に合弁会社を設立し、同社のドライバー向けレンタル事業に着手しました。将来的には、自動運転機能が加わったMaaS車両（Autono-MaaS）を活用し、新しいビジネスモデルを構築していくことが必要です。電動化も組合せた専用車3車種の早期導入に向け、開発に取り組んでいます。

- 経営環境や経営課題の記載に加えて、各経営課題への対応を通じた企業価値の向上に向けた経営者のビジョンを端的に記載

## 3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

## オーケー株式会社 有価証券報告書（2020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】 ※ 一部抜粋

2020年3月期のスーパーマーケット売上高は4,347億円、前年比110.6%、既存店前年比は106.9%、昨年に続き、辛うじて2桁増の成長を達成しました。既存店の伸びに伴い、経費率も漸く16%前半となりました。

2020年3月期は、消費増税・軽減税率導入、台風15号・19号上陸と関東全店臨時休業、新型コロナウイルス感染症等、売上に大きな影響を与える出来事が続きました。とりわけ、新型コロナウイルス拡大予防による内食化、不安心理から来る食料品、紙製品のまとめ買いは、想定以上の需要の増加をもたらしました。現時点において、コロナウイルス感染症の収束は未だ見通せない状況ですが、経済全体に与えるマイナスの影響は相当甚大なものと想定されます。今後、お客様の節約志向は一層高まり、競争環境は益々激化するものと存じます。競争も、生き残りをかけ必死です。競争に圧倒的に勝ち、勝ち戦を如何に進めていくか、経営方針の「高品質・Everyday Low Price」の徹底、初心に戻って、「極めて謙虚で、極めて誠実、極めて勤勉」を推進し、経営目標の「借入無しで年率20%成長の達成」を目指します。

2021年3月期の予算について説明します。スーパーマーケット売上高（開店予定の新店除く）は4,692億円、前年比107.9%です。まず、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10店が目標です。本年は新店6店と、二桁出店には届きませんでしたので、再び出店を加速させて参りたく存じます。賃借による新店開発に加え、積極的に土地取得も進め、コスト競争力の高い店舗を増やして参ります。

2019年9月17日、当社常温食品を取り扱う寒川物流センター及び流山物流センターが、同11月12日には川口物流センターが稼働を開始し、2020年2月18日、全ての常温食品が物流センター経由での店舗納品となりました。2015年10月に寒川町に3万坪の土地を取得してから、4年の時間を要しました。昨年の稼働延期や不慣れな運営により、関係各社様にご迷惑をお掛けすることもありましたが、お陰様で、常温食品について自社物流網を創ることができました。小売業自らが、物流に取り組むことで、高回転・高効率のセンター運用を実施、国道16号線内において、どこよりもコスト競争力の高い調達体制を築いていきます。技術の進化を積極的に取り入れ、更なる自動化を推進して参りたく存じます。常温食品のセンターも稼働しましたので、冷蔵・冷凍商品・生鮮食品の供給体制についても、順次検討を進めてまいります。

従来から一部の店舗で行ってまいりましたお買上品をお客様のご要望によりお届けする、「有料配達」の制度について、既存対象店舗の配送能力向上、対象店舗の拡大を順次進めております。年内には全店舗への配備を予定しております。また、新型コロナウイルスの感染が心配で、お店に来られないお客様もいらっしゃいます。お客様がご自宅から商品を注文し、お届けする体制を早急に整えます。必要なピッキング・配送人員は、店舗近隣の中高年の方々を積極的に採用し、職住近接の職場を提供します。地域の方に働いて頂くことで、お買物に来られない方の宅配が可能となる、お互いにとって幸せなことと存じますので、前向きに推進して参ります。

納得のいくバスタオルが出来ました。一流ホテルと同じ大判のバスタオルで、インド製です。価格は、1枚当り399.66円、3枚組1,199円で販売しています。国際的にも競争力ある価格での販売です。現在は、月3万枚の販売ですが、更に拡販し、当社の新たな名物商品に育てて参ります。バスタオルに続き、これからも世界で戦える商品を開発して参ります。

新型コロナウイルスが猛威を振るう中ではございますが、首都直下地震についても、今後30年間に70%の確率で、到来が予測されています。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、お店では保管できません。誠に勝手ですが、各ご家庭での備蓄をお願いします。

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。全ての商品について、美味しい商品か、品質の良い商品か、売価原価は国際的に競争力があるか、買い付け先は適切か、物流は効率的か、あらゆる見直しを絶えず行って参ります。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。取扱商品が変わり、売場が格段に変化すれば、売上を飛躍的に増やすことが出来ます。

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、売価の引き下げに充当すれば、競争力は毎年目覚ましく強化されます。ナショナル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」を心掛けて推進します。

- 経営者自身の視点で、当期の振り返り、対処すべき課題を踏まえた経営方針・経営戦略等を平易に記載

！最新版は金融庁ウェブサイトに掲載しています。 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>

！開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。