

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年2月16日

5. 「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（MD & A）」

（１）「MD & Aに共通する事項」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

5. 「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（MD&A）」

（1）「MD&Aに共通する事項」の開示例

(株)丸井グループ ■	5-1～2
大和ハウス工業(株) ■	5-3～7
古河機械金属(株) ■	5-8
大建工業(株) ■	5-9
(株)ファーストリテイリング ■	5-10～11
(株)リクルートホールディングス ■	5-12

■ 有価証券報告

□ 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。

5. 「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 (MD&A)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

株式会社丸井グループ (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P19-21

【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

(1) 経営成績等の状況の概要

(連結業績)

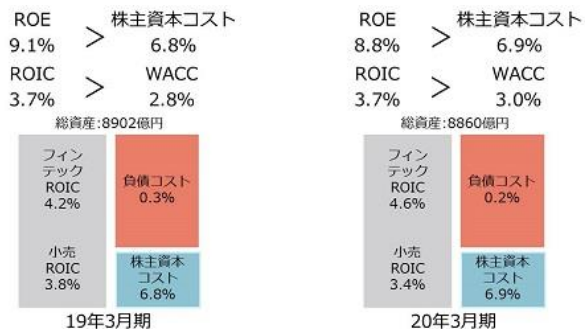
- ・EPSは117.58円 (前年比+1%、前年差+1.59円)、利益成長と資本政策により前年を上回り2期連続で過去最高を更新しました。ROEは8.8% (前年差△0.3%) となり、2期連続で株主資本コスト (6.9%) を上回り、ROICは3.7% (前年差+0.0%) となり、4期連続で資本コスト (WACC 3.0%) を上回りました。
- ・グループ総取扱高は2兆9,037億円 (前年比+14%)、フィンテックのショッピングクレジット取扱高が全体を牽引し、前年を3,641億円上回りました。
- ・営業利益は419億円 (前年比+2%) 11期連続の増益、当期利益は254億円 (前年比+0%) 9期連続の増益となりました。

※「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」において、億円単位で記載している金額は億円未満を四捨五入しています。

□ 連結業績

	19年3月期	20年3月期	前年比	前年差	計画差
EPS (円)	115.99	117.58	101	+1.59	△5.10
ROE (%)	9.1	8.8	-	△0.3	△0.4
ROIC (%)	3.7	3.7	-	+0.0	△0.1
株主資本コスト (%)	6.8	6.9	-	+0.1	-
WACC (%)	2.8	3.0	-	+0.2	-
グループ総取扱高	兆 億円 2 5,396	兆 億円 2 9,037	114	+3,641	△763
売上収益	2,514	2,476	98	△38	△84
売上総利益	1,905	1,957	103	+52	△58
販管費	1,493	1,537	103	+44	△38
営業利益	412	419	102	+8	△21
当期利益	253	254	100	+1	△11

□ ROE・ROICの状況



(セグメント別の状況)

- ・小売セグメントの営業利益は100億円 (前年比△12%)、前年を14億円下回りました。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は384億円 (前年比+10%)、ショッピングクレジットが好調に推移し8期連続の増収増益となりました。

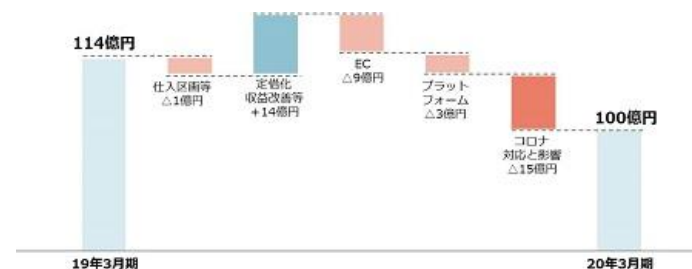
□ セグメント営業利益

	19年3月期	20年3月期	前年比	前年差	計画差
	億円	億円	%	億円	億円
小売	114	100	88	△14	△15
フィンテック	350	384	110	+34	△6
全社・消去	△53	△65	-	△12	0
連結	412	419	102	+8	△21

<小売セグメント>

- ・前期までの5年間にわたるショッピングセンター型店舗への転換により、収益改善と利益の安定化が進みました。当期より新たな店舗戦略「デジタル・ネイティブ・ストア」の実現に向け、D2C（ダイレクトトゥーコンシューマー）やシェアリングサービスなどのブランドの導入を進め、ネットでは提供できない体験やコミュニケーションの場を提供する店舗をめざしています。定借区画の収益の安定化は着実に進みましたが、収益改善が一巡したことに加え、下半期においては消費税や天候不順による不振、さらには新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出自粛や店舗休業にともなう売上減少により減収減益となりました。

□ 小売セグメントの営業利益増減要因



(注) プラットフォームは、店舗内装や物流、ビルマネジメントなど小売で培ったノウハウを統合的に運営するB to Bビジネスです

- ・ROE・ROICの状況について、対前年比も含め、それぞれ株主資本コスト・WACCと比較して分析

株式会社丸井グループ (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P21-23

【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

<フィンテックセグメント>

- ・エポスカードのご利用客数の拡大に向け、丸井店舗やネット・サービス領域での新規入会の促進を強化するとともに、全国の商業施設との提携カードの発行を進め、提携施設数は30施設（前年差+5施設）に拡大しました。また、利用率・利用額のさらなる向上に向けて、家賃保証やリカーリング、サブスクリプション企業との提携、協業に取り組み、家計消費におけるシェアの最大化をめざしています。
- ・その結果、カード会員数は720万人（前年比+5%）、独自の家族カード「エポスファミリーゴールドカード」の会員増加などお得意さまづくりを着実に進め、プラチナ・ゴールド会員は250万人（前年比+16%）と大きく伸長し、カード会員全体の35%まで拡大しました。
- ・取扱高については、新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出自粛等により伸びは鈍化したものの、ショッピングクレジットが引き続き伸長し2兆1,710億円（前年比+16%）となったことに加え、家賃保証などのサービス取扱高が3,539億円（前年比+26%）と順調に拡大しました。

□ フィンテックセグメントの状況

	19年3月期	20年3月期	前年比	前年差
	万人	万人	%	万人
新規会員数 (丸井グループ店舗外入会)	81 (41)	81 (48)	100 (116)	0 (+6)
カード会員数	688	720	105	+32
プラチナ・ゴールド	215	250	116	+35
	兆 億円	兆 億円	%	億円
フィンテック取扱高	2 3,106	2 6,788	116	+3,682
ショッピング (外部加盟店)	1 8,770 (1 7,689)	2 1,710 (2 0,758)	116 (117)	+2,941 (+3,068)
サービス	2,812	3,539	126	+727
カードキャッシング	1,433	1,452	101	+19

(LTVの安定性を表す指標)

当社グループの収益構造はこれまでのビジネスモデルの転換にともない、店舗の不動産賃貸収入やカード手数料をはじめとする「リカーリングレベニュー（継続的収入）」（非監査情報）が拡大し、売上・利益に占める構成が大きくなりました。お客さま・お取引先さまとの契約に基づく継続的収入であるリカーリングレベニューからは、翌期以降の将来収益を「成約済み繰延収益」（非監査情報）としてとらえることが可能であり、収益の安定性を測る指標として使用できます。これらは、LTV（生涯利益）を重視した当社グループの長期視点の経営において重要な要素であると考えています。

- ・当期のリカーリングレベニュー（売上総利益ベース）は1,311億円（前年比+7%）となり、売上総利益に占める割合は65.3%（前年差+2.4%）まで高まりました。

（注）売上総利益ベースのリカーリングレベニュー、およびその構成を算出する際の売上総利益には、販管費戻り（お取引先さまから継続的にいただく経費）を含めています。

□ リカーリングレベニュー

	19年3月期	20年3月期	前年比
	億円	億円	%
リカーリングレベニュー (売上総利益ベース)	1,227	1,311	107
売上総利益に占める割合	62.9%	65.3%	—

- ・成約済み繰延収益の算出は、不動産賃貸収入は残契約年数、リボ・分割手数料やカードキャッシング利息は返済期間、加盟店手数料（リカーリング分）はカード有効期間、家賃保証は残居住年数をもとに行っています。

- ・当期末の成約済み繰延収益は3,500億円（前年比+7%）となり、当期のリカーリングレベニュー（売上総利益ベース）の約2.7倍の将来収益が見込まれます。

□ 当期末時点の成約済み繰延収益

	20年3月期 通期	21年3月期以降 成約済み繰延収益	20年3月期比
	億円	億円	%
リカーリングレベニュー (売上総利益ベース)	1,311	3,500	267
	...	...	...

- ・ 財務情報に加えて、その理解に有用な指標（新規会員数など）の前期比較情報を記載

5. 「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 (MD&A)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

大和ハウス工業株式会社 (1/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P30-32

【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

CFOメッセージ

ガバナンスを再構築し、ステークホルダーからの信頼回復に努めると共に
サステナブル経営、攻守のバランスが取れた財務戦略を実施してまいります。



代表取締役副社長／CFO 香曾我部 武

香曾我部 武

(中略)

サステナブル経営のための基盤の強化に向けて投資する

基本方針4「持続性・実行性を支える環境の強化」については、役職員へのリスク・コンプライアンス教育の継続実施、グループ内部監査体制及びリスクアプローチの強化を進めております。今後も、コンプライアンス活動を持続し、実効性を高める効率的な業務基盤の強化に向けて取り組んでまいります。

中長期の持続的な成長に向けては、経営基盤の強化に対する投資が重要です。第6次中期経営計画では、設備投資2,500億円のうち1,000億円を働き方改革及び技術基盤整備に関する投資に充てています。

10年後の日本を見ますと、人口減少にともなって住宅需要は約4割減少すると予測されています。加えて、建築に携わる建設技能労働者は約6割減るという予測もあります。これから先、住宅の提案営業をどのように行うかということに加えて、「いかにして建てるか」ということが業界における競争優位を左右する時代が到来します。

そのため、BIM(ビルディング インフォメーション モデリング)の導入による法令等適合のチェックの効率化など、DX(デジタルトランスフォーメーション)による業務システムの強化に向けた取組みが必須といえます。また、作業ロボットによる現場での無人施工なども進めていく必要があります。

現状、第6次中期経営計画の中で1,000億円をすべて投資する段階には至っておりませんが、第6次以降を見えて中長期の取組みとして、経営基盤の強化に取り組んでまいります。

なお、ガバナンス強化策の実施状況については、今後も定期的にみなさまにご報告させていただきます。

キャッシュ・フロー経営をこれまで以上に推進する

財務状況につきましては、事業規模が着実に拡大し、2020年3月期決算においては売上高・営業利益は過去最高を更新する中で、投資が予想を超えて進捗いたしました。特に不動産開発への投資は、第6次中期経営計画においては7,000億円を計画しておりますが、1年目で3,626億円の投資となりました。

現状、不動産の投資及び回収ともに順調に進んでおりますが、有利子負債はこの1年で2,649億円増加し、総額で1兆434億円となっています。D/Eレシオ(負債資本倍率)は0.60倍となり、第6次中期経営計画において適正な財務レバレッジとして定めた「0.5倍程度」を上回る水準となっています。ただし不動産投資が増加するのを見越し、財務健全性の維持として2019年9月に、総額1,500億円に及ぶ公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)を発行しております。これは資本増強という観点からD/Eレシオの改善につながるもので、ハイブリッド債考慮後ではD/Eレシオは0.54倍となっています。

目下、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続く中で、資金需要が高まっていること、及び今後の不動産市況が不透明なことから、2020年度においては新規の不動産投資についてはこれまで以上に慎重に臨みます。一方、簿価で約5,500億円ある未稼働物件に対しては、現在、建物への建設投資を進めおり、これを早く稼働させ、リーシングをし、収益物件へと仕上げていきます。また、このような状況だからこそ、新規投資のチャンスという考え方もありますので、良い新規投資案件があれば検討していきます。

財務健全性の維持とともに、キャッシュ・フロー経営の推進はこれまで以上に重要であると考えています。従来、資産の回転率向上は当社の財務戦略における重要な取組みの一つであり、特に販売用不動産の回転率の改善は課題の一つととらえています。現状、住宅については年0.6回転程度(当社単体)にとどまっておりますが、これを年1回転までは改善していく考えです。一方、分譲マンションの販売用土地・建物の在庫は約3,900億円となっておりますが、年間売上げに対してやや過大と認識しており、こちらも滞留が生じないように施策を進めてまいります。

このほか、商業や事業向け不動産の回転率は比較的良いものの、推移を注意深く観察しつつ、状況に機敏に対処してまいります。

冒頭、有利子負債は1兆円を超えていると申しましたが、投資不動産は同程度の1兆円保有しております。その半分は、マルチテナント型物流施設です。

当社では、これまでお客さまのニーズに合わせた物流倉庫やレンタル倉庫を多数手掛けてきました。その実績を踏まえて、昨今、取組みを強化しているマルチテナント型物流施設は、幅広いお客さまの物流ニーズに対応し、早く入居したいお客さまの要請に応えられるものであり、物流業界のトレンドに合致していると認識しています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響下においても、お客さまのニーズは依然として高く、インターネットを通じた通信販売の需要増を背景にニーズはむしろ高まっています。加えて、当社の強みが発揮できる複合開発・市街地の再開発等の分野への投資も引き続き取り組んでまいります。

そのためにも、施設の早期稼働を通じてキャッシュ・フローへの寄与を図っていく考えです。資金計画では3年間で4,000億円の開発物件売却を予定しております。1年目は1,895億円を売却し、2年目においては約1,900億円の売却を予定しており、2年間で約3,800億円となる予定です。新型コロナウイルス感染症拡大が不動産市況に与える影響は、いささか見えづらいところもありますが、まだ追加で売却できる物件を保有しており、キャッシュ・フローや、利益達成、また傘下のリートの成長等、様々な観点で状況を見ながら検討してまいります。

- 実績の振り返りを行いつつ、今後の成長投資や資金調達について、経営者の考え方を具体的に記載

大和ハウス工業株式会社 (2/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P32-34

【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

CFOメッセージ

新型コロナウイルス感染症拡大の影響に向けて万全の備えで対応する

当社では常に時代の一步先を見すえた財務戦略に取り組み、経営の守りを固めることに注力してきました。現時点では金利上昇のリスクは見込んでいないものの、先程述べました公募ハイブリッド社債 (劣後特約付社債) は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける前というタイミングで、低金利で財務健全性に寄与する資金を調達することができたと考えております。

また、投資が増加し不動産開発の残高が増える中、従来は傘下の上場リートが主な売却先でしたが、私募リートや私募ファンドなど売却先の多様化も進めております。

不動産開発における当社の強みとしては、多種多様な建物を手がけられる点と、テナント企業さまが多岐にわたっている点などを挙げることができます。これらの点を活かしながら、物件売却のタイミングも見極めていきます。

一方で、厳しい市況の中でキャッシュ・フロー経営を推進していくためには、より少ない資金を効率よく回して稼ぐという発想が欠かせません。そのために、不動産開発に加えて新たなビジネスを育てています。

当社グループでは、2018年からストック事業の強化に向けてグループ統一の新ブランド「Livness (リブネス)」を立ち上げました。これは既存住宅の売買仲介をはじめ、買取再販やリノベーション・リフォームなどを全事業に亘って手がけるものです。事業展開において資本効率が良い上に、「世の中のために役立つ」という創業者精神にもなっています。このリブネスを新たな事業の柱として成長させていくことが、逆境を乗り越えていく鍵になると考えています。

(1) 株主還元について

当社では「ROE13%以上」、「D/Eレシオ0.5倍程度」、「配当性向30%以上及び機動的な自社株買いの実施」の3つを資本政策の指標として掲げております。その重要な指標の1つであるROE (自己資本利益率) につきましては、目標である13%以上を2016年度以降、達成することができました。

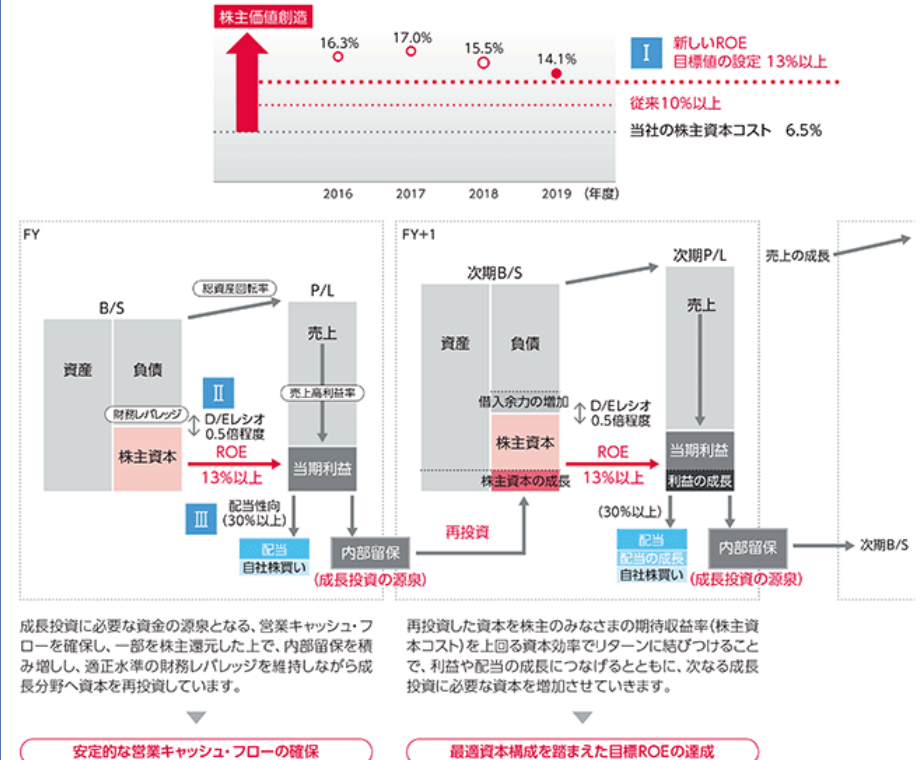
しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、市況が悪化していくことを想定すれば、今後はより一層3つの指標のバランスを取り、攻めと守りの両面に配慮した財務戦略を実施していくことが重要であると考えております。

また、配当金につきましては、一株当たり利益 (EPS) を上げてきた結果、2020年3月期は年間配当115円、配当性向32.7%、10期連続の増配を達成することができました。2021年3月期については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を勘案し、業績は減収減益の計画となっており、増配は難しいものの、安定配当継続の観点から、年間配当金90円、配当性向56.9%とさせていただきます。そして、自社株買いについては、取得株数1,000万株、取得金額300億円を上限に現在実施しております。当面は、想定していた以上に営業キャッシュ・フローが下がっているため、手元資金を厚くし、新型コロナウイルス感染症拡大が収まったあとの状況を見極めたいと考えており、追加の自社株買いについては、今後の状況を見ながら検討してまいります。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大を背景に、たいへん厳しい事業環境での取組みとなります。しかし、こうした事態に直面したときこそ、当社グループが継承してきた創業者精神が真価を発揮するはずです。

(2)

資本政策の基本方針 (概念図)



(1) 株主還元について、実績に加え目標水準を記載

(2) 資本政策の考え方について、目標とするROEを図示しながら平易に記載

大和ハウス工業株式会社 (3/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P35-36

【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

I. 財政状態

財務の状況 [図1]

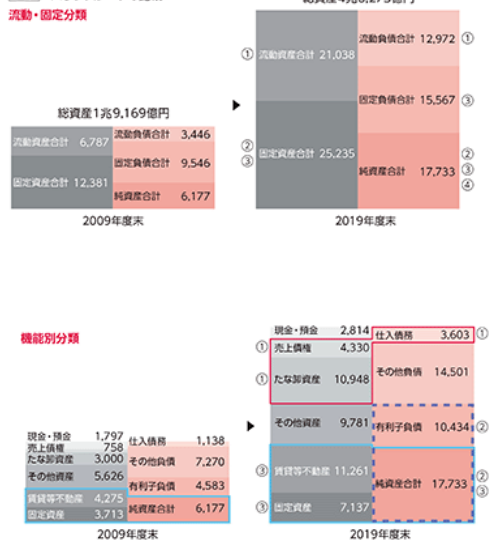
2019年度末の総資産は、前連結会計年度末比で2,933億円増加し、4兆6,273億円となりました。その主な要因は、海外事業の強化等によりたな卸資産が増加したことや、投資用不動産等の取得により有形固定資産が増加したことによるものです。

負債合計については、前連結会計年度末比で1,636億円の増加となり、2兆8,539億円となりました。その主な要因は、仕入債務を支払ったものの、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金やハイブリッド社債の発行による資金調達を行ったことによるものです。

純資産合計については、前連結会計年度末比で1,296億円増加し、1兆7,733億円となりました。その主な要因は前連結会計年度に係る株主配当金を支払ったものの、2,336億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことによるものです。

リース債務等を除く有利子負債残高は、前連結会計年度末比で2,649億円増加し、1兆434億円となりました。D/Eレシオについては、2010年度が始まる時点の2009年度末の0.74倍と比較すると、内部留保と2013年度に実施した増資によって、0.60倍へ改善されています。資産の内訳については、賃貸等不動産の残高が1兆1,261億円となり、近年大きな割合を占める状況となっています。今後も、開発用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

【図1】 バランスシートの比較



- ①流動比率は197%から162%へと低下。
- ②固定比率は200%から146%へと低下。
- ③固定長期適合率は78%から76%へと低下。
- ④自己資本は6,168億円から1兆7,269億円へと成長。

(1)

- ①運転資本（売上債権＋たな卸資産－仕入債務）は、2,620億円から1兆1,675億円へと増加。
- ②リース債務等を除く有利子負債は4,583億円から1兆434億円へと増加しているものの、自己資本に対する比率（D/Eレシオ）は、0.74倍から0.60倍へ低下。
- ③賃貸等不動産を増加させつつ、自己資本に対する賃貸等不動産及び固定資産の比率は1.29倍から1.06倍へと低下。

II. キャッシュ・フロー (CF)

(2) 基本的な考え方

キャッシュ・マネジメントの基本的な考え方としては、事業活動によるキャッシュ創出額を基準として投資を行うことです。優良な投資機会に対しては、積極的な投資を行う必要があり、外部から調達する資金を含めて投資枠の設定を行っています。そのため、D/Eレシオが一時的に0.5倍を超えることがあります。中長期的には、0.5倍程度として有利子負債の水準をコントロールし、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っています。

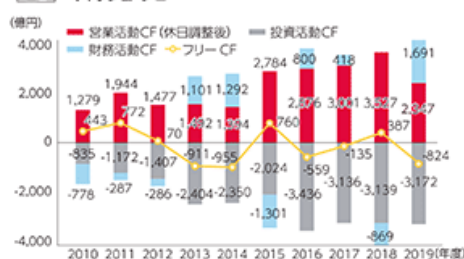
キャッシュ・フローの状況 [図2・3]

2019年度における営業活動CFは、2,347億円となり、前連結会計年度に比べ1,179億円減少しました。自己資本に対する営業活動CFは、前連結会計年度の22%から8ポイント下降し14%で推移しています。主な要因としては、3,496億円の税金等調整前当期純利益を計上したものの、請負工事に係る仕入債務の支払日程の見直しと併せて手形支払いの大部分を廃止したことによる影響、及び前連結会計年度末が休日であった影響による仕入債務の減少や法人税等の支払いを行ったことなどによるものです。

投資活動CFについては、第6次中期経営計画における投資計画に基づき、賃貸等不動産等の取得や、不動産開発事業への投資を2,895億円実行したことなどにより、△3,172億円となりました。その結果フリー・キャッシュ・フロー（営業活動CF＋投資活動CF）は△824億円となり、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金やハイブリッド社債の発行による資金調達を行ったことなどにより、財務活動CFは1,691億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2019年度末残高（休日調整後）は前連結会計年度末から849億円増加し、2,760億円となりました。

【図2】 キャッシュ・フロー



【図3】 自己資本に対する指数(自己資本を1とした場合の比率)



- (1) 財政状態やキャッシュ・フローの分析を図示しながら平易に記載
- (2) 経営者が考えるキャッシュ・マネジメントの基本的な考え方を記載

【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

Ⅱ. キャッシュ・フロー(CF)

企業価値・キャッシュ創出力 [図4・5]

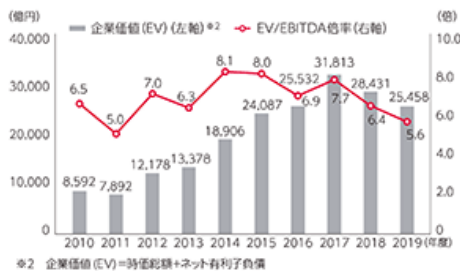
キャッシュ創出力を示す減価償却前の営業利益 (EBITDA) (※1) は4,563億円となっており、キャッシュを生み出す力は着実に成長しています。今後についても、有利子負債の水準を一定程度に維持しつつ、優良な投資案件への積極的な投資を行うという方針を継続するとともに、新たな収益の柱を育てることによって、キャッシュ創出力をさらに高め、企業価値を向上させていきます。

2019年度末の企業価値 (EV) (※2) は、時価総額1兆7,838億円にリース債務等を除くネット有利子負債7,620億円を合算し2兆5,458億円となっています。企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2019年度末で5.6倍となっています。

図4 償却前営業利益(EBITDA)／営業利益



図5 企業価値(EV)／EV/EBITDA倍率



Ⅲ. 損益の状況

売上高／総資産回転率 [図6]

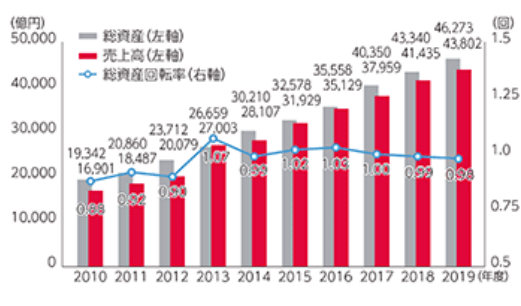
売上高は4兆3,802億円となり、2010年度からの10年における年平均成長率は11.2%となりました。

総資産回転率 (※1) については、2010年度から2012年度までの3年間の推移に対し、2013年度から2019年度までの7年間は僅かながら改善傾向が見られます。

しかしながら、さらなる回転率の改善のため、たな卸資産の販売促進や投資不動産の売却、政策保有株式の売却等、資産の効率的な活用 of 徹底に引き続き取り組んでいきます。

※1 総資産は期中平均

図6 売上高／総資産回転率



売上総利益／営業利益率 [図7]

売上総利益は8,702億円となり、2010年度からの10年における年平均成長率は11.1%となりました。売上高総利益率は、前期と比べ0.5ポイント低下し19.9%となりました。また、営業利益は、3,811億円となり、2010年度からの年平均成長率は17.7%となりました。

営業利益率は前期と比べ0.3ポイント低下し、8.7%となりました。建設資材や労務費の高騰により売上高総利益率は0.5ポイント低下しましたが、生産性の向上等により従業員1人当たり売上高を増加させ、売上高販管費率を低下させることで、営業利益率が大きく低下しないように努めています。

図7 売上総利益／営業利益率



投下資本利益率(ROIC)／株主資本利益率(ROE) [図8・9]

税引後営業利益 (NOPAT) (※2) は、2,645億円となり、投下資本 (自己資本＋有利子負債) 2兆5,725億円 (※3) に対する利益率 (ROIC) は10.3%となりました。

当社は、第6次中期経営計画においてはROE13%以上を経営目標のひとつに掲げていましたが、D/Eレシオ0.5倍を目安として借入等を行い事業を展開しているため、事業投資においては投下資本全体に対するリターンがWACC (株主資本コストと負債コストの加重平均) を上回るように意識を取り組んでいます。ROICの維持・向上によって、株主資本に対する利益率 (ROE) の維持・向上に努めています。

※2 税引後営業利益 (NOPAT) ＝営業利益× (1－実効法人税率)

※3 期中平均



図8 投下資本利益率(ROIC)



図9 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



■ 損益の状況に関する分析において、ROICやROE等の実績や事業投資において考慮する指標を具体的に記載

5. 「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 (MD&A)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

大和ハウス工業株式会社 (5/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P39-40

【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

IV. 事業別経営成績

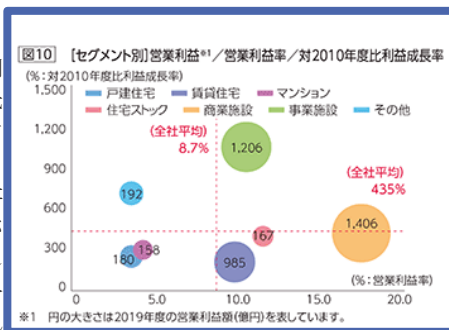
成長性分析 [図10]

2010年度に対する2019年度の利益成長率は、事業施設において10倍、その他事業において7倍、商業施設において4倍、住宅ストックにおいて3倍を超える水準となっています。

賃貸住宅事業においては、10年前において既に高い利益水準にあったため、2010年度比の成長率は相対的に低く示されていますが、引き続き高い利益率で推移しています。

また、当社の強みは、事業領域間の隔たりがない事業提案ができることです。社会の変化するスピードが加速的に高まる中で、多様化する建築ニーズに対して、各事業が有する商品・サービスを複合的に組み合わせることや、周辺領域での事業展開によって得られる新たな事業機会が今後さらに増加することを見込んでいます。

これらの新たな市場が全社の成長率を牽引するよう、全体の収益性とのバランスを考慮しながら成長に向けた取組みを進めていきます

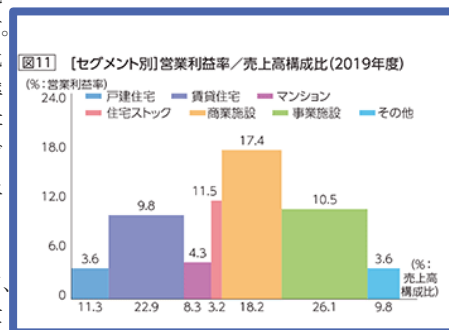


収益性分析 [図11]

営業利益においては、賃貸住宅、商業施設、事業施設の3つのセグメントで全体の80%を占めています。

また、住宅ストック事業においては、売上高構成比としては3.2%にとどまるものの、高い利益率・資本効率 (図12) を示しています。市場の成長が見込まれる事業分野であるため、住宅ストック市場を中心としたグループ統一のブランド「Livness(リブネス)」を立ち上げ、積極的に取り組んでいます。

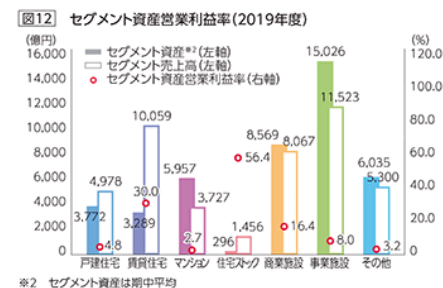
また、戸建住宅、マンション事業については、人口減少に伴い、新設住宅着工戸数の減少も見込まれる中、エリアの選択やターゲットの明確化により利益率の改善を図っていきます。



セグメント資産に対する営業利益率 [図12]

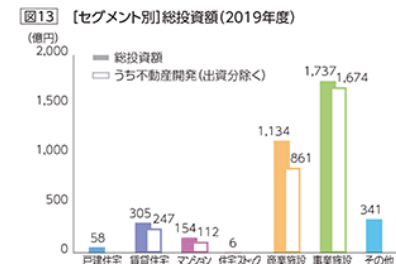
セグメント資産に対する営業利益率については、住宅ストック、賃貸住宅、商業施設事業が高い数値を示しています。

事業施設事業については、物流施設等の市場の急成長に対応し、積極的な投資を行っていることから、現時点における資産利益率は低い水準となっていますが、今後の投資回収期にはキャッシュ・フローに大きく寄与してくることを見込んでいます。



事業投資の状況 [図13]

事業投資の状況としては、収益性が高く、高い成長率を示している事業施設事業への投資を積極的に実施しています。次いで、収益性の高い商業施設、賃貸住宅事業への投資を行っています。また、これらのコア事業によって創出された資金を活用し、新たな収益の柱として育成すべく新規事業や海外事業等への投資も併せて実施しています。



- 事業別経営成績について、成長性や収益性の分析結果を図示しながら平易に記載

古河機械金属株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P27-30

【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

(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

①当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容

(当社グループの経営方針・経営戦略、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)

創業150周年を迎える2025年度に向けた当社グループの2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」において連結営業利益150億円の常態化、二桁台のROEを掲げ、「2025年ビジョン」を具現化していくための第1フェーズとして、2017年度から2019年度の3年間を対象とした「中期経営計画2019」を策定し、最終年度である2019年度に、マイルストーンとして連結営業利益85億円程度、ROE6%~7%程度とする経営指標を設定いたしました。

(中略)

「中期経営計画2019」では機械事業をコア事業と位置づけ、「新たな成長の礎を構築」する期間とし、2019年度 (イメージ) の営業利益を62億円、構成比を72%としました (機械事業の2016年度実績 (比較基準年) の営業利益は35億円、構成比は53%)。2019年度実績の営業利益は73億円、構成比は83%で2019年度 (イメージ) 比1.2倍、2016年度 (比較基準年) 比2.1倍となりました。

(2)

(セグメントごとの財政状態および経営成績の状況に関する認識および分析検討の内容)

ROE向上の取り組みの強化・浸透を図るべく、ROA (総資産営業利益率) をセグメントごとの経営指標・管理指標とし、ROAの構成要素として収益性 (売上高営業利益率)、効率性 (総資産回転率) の改善に取り組んできました。2016年度 (比較基準年) および2019年度の状況は以下のとおりです。なお、セグメントごとの第1フェーズ (2017年度から2019年度) の取り組みおよび今後の課題については、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (4) 中期的な経営戦略」をご参照願います。

2016年度	ROA (営業利益)	総資産 回転率	営業利益率	営業利益 (百万円)
連 結	3.2%	0.7回	4.4%	6,545
産業機械	0.5%	0.9回	0.6%	104
ロックドリル	2.9%	0.9回	3.3%	897
ユニック	11.2%	1.1回	9.9%	2,578
金 属	6.2%	2.4回	2.6%	1,738
電 子	0.2%	0.8回	0.3%	17
化 成 品	0.7%	0.3回	2.1%	114
不 動 産	4.0%	0.1回	39.4%	1,265

2019年度	ROA (営業利益)	総資産 回転率	営業利益率	営業利益 (百万円)
連 結	4.1%	0.8回	5.3%	8,693
産業機械	13.4%	1.1回	12.2%	3,208
ロックドリル	0.4%	0.8回	0.5%	142
ユニック	13.0%	1.0回	12.5%	3,992
金 属	1.1%	2.5回	0.5%	301
電 子	△ 0.5%	0.8回	△ 0.6%	△ 35
化 成 品	3.1%	0.4回	7.6%	510
不 動 産	2.7%	0.1回	30.7%	735

産業機械部門は、「中期経営計画2019」 (2019年度イメージ) に対する売上高の達成率は116%、営業利益は257%となりました。ROAは2016年度の0.5%から12.9ポイント改善し13.4%となりました。特に収益性 (営業利益率) の改善は、単なる機器メーカーからの脱却を目指し、顧客の戦略的パートナーとなるべく2018年4月1日付で、それぞれ別の本部下にあった営業部門と設計部門を事業本部ごとに統合する組織再編を実施、エンジニアリング力の強化を図ってきた成果として、独自のベルトコンベヤによる搬送技術の提案が、複数の大型プロジェクト案件に採用され、コントラクタ事業の拡大を図ることができたこと、また、マテリアル機械においても、セクションプラント工事案件への技術提案により破砕機やスクリーン、造粒機や一部プラント設備等を受注し、売上高は2016年度比で165%、営業利益は3,071%と伸ばすことができたことによると認識しています。

(1) ROEの分析を経営計画と関連付け、収益性、効率性、レバレッジに分解して記載

(2) ROAの構成要素をセグメント単位で分析し、その結果を経営者の視点で図示しながら平易に記載

ROE	=	収益性 当期純利益率	×	効率性 総資産回転率	×	レバレッジ 財務レバレッジ
2016年度 (実績) : 5.9%		2.84%		0.74回		2.80倍
2017年度 (実績) : 5.9%		2.85%		0.78回		2.65倍
2018年度 (実績) : 5.7%		2.67%		0.79回		2.68倍
2019年度 (実績) : 5.8%		2.68%		0.78回		2.76倍
2016年度との比較 : 収益性: 低下 効率性: 改善 レバレッジ: 低下						

ROE向上に向けた取り組みの強化・浸透については、ROEの構成要素のうち、収益性と効率性の改善に最優先で取り組むこととしております。更に2018年度から資本コストを的確に把握するとともに、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資等を含む経営資源の配分等に際し、資本コストを考慮した事業ポートフォリオマネジメントの運用を開始しました。

ROEの構成要素について2016年度 (比較基準年) との比較で、2019年度は上場株式の株価下落による投資有価証券評価損10億29百万円を特別損失に計上したことによる当期純利益率の悪化を主因として、収益性は低下しました。また、効率性は改善、レバレッジは低下し、ROEは5.8%となりました。2018年度についても古河大阪ビルの減損損失15億61百万円を計上したことによる当期純利益率の悪化を主因として、収益性は低下し、ROEは5.7%とことどもり、「中期経営計画2019」で掲げた経営指標の目標のうちROE (6%~7%程度) については、第1フェーズ (2017年度から2019年度) 3年間を通じ目標未達となりました。

【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

(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

①経営成績及び財政状態等の状況に関する認識及び分析・検討内容

b. 当連結会計年度の財政状態と目指すバランスシート

中期経営計画『GP25 2nd Stage』で掲げる経営目標・財務目標の達成の為に、成長投資と財務の健全性の両立を図る必要があります。特に、戦略投資を含む総額550億円の投資をしながら、効率性と健全性を高めるには資産効率化の追求は不可欠であり、そのためにはバランスシート及びキャッシュ・フローの強化、並びに政策保有株式の縮減等の資産圧縮を確実に実行し、かつ有利子負債の削減を行ってまいります。

そのような中、当該計画1年目である当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度末比104億79百万円増の1,706億38百万円となりました。また、当連結会計年度末の負債合計は前連結会計年度末比92億46百万円増の1,076億62百万円となりました。これらの主な増加要因は当該計画にある海外及び国内の戦略投資によるものであり、特にCIPA社及びPWT社への投資による新規連結効果は当社の海外市場における売上拡大に大きく寄与しております。また、当連結会計年度での政策保有株式の売却は6銘柄となり、資産圧縮に寄与しております。

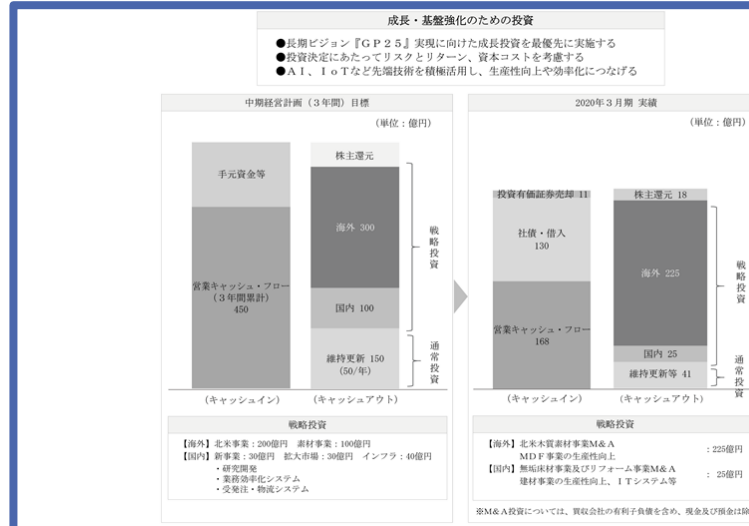
有利子負債につきましては、前連結会計年度末比103億91百万円増の438億76百万円となりました。この増加要因は大きく二つあり、一つはCIPA社及びPWT社の買収時に引き継いだ借入金であり、今後両社の業績を踏まえ削減に向けて適切に管理してまいります。もう一つは新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、期末に手元流動性を確保する為に行った追加借入によるものであり、今後の感染状況を慎重に見極めながら適切に管理してまいります。これらの結果、ROEは9.5%、ROAは5.5%、自己資本比率は32.7%、D/Eレシオは0.79 (ネットD/Eレシオは0.48) となりました。

当該計画の最終年度である2021年度末において目指すバランスシートでは、総資産1,800億円、有利子負債370億円、自己資本730億円としております。当該計画で掲げる業績目標の達成は元より、資産圧縮等の施策を確実に実行することでROE10%、ROA7%、自己資本比率40%、D/Eレシオ0.5の達成を目指してまいります。

中期経営計画で目指すバランスシート

2019年3月期実績		2020年3月期実績		2022年3月期（目指す姿）																															
<table><tr><td>現預金 168</td><td>負債</td></tr><tr><td></td><td>有利子負債 307</td></tr><tr><td></td><td>純資産</td></tr><tr><td></td><td>自己資本 589</td></tr><tr><td>総資産 1,601</td><td></td></tr></table>		現預金 168	負債		有利子負債 307		純資産		自己資本 589	総資産 1,601			<table><tr><td>現預金 168</td><td>負債</td></tr><tr><td></td><td>有利子負債 438</td></tr><tr><td></td><td>純資産</td></tr><tr><td></td><td>自己資本 557</td></tr><tr><td>総資産 1,706</td><td></td></tr></table>	現預金 168	負債		有利子負債 438		純資産		自己資本 557	総資産 1,706			<table><tr><td>投資550 戦略投資400 （海外：300） （国内：100） 通常投資150</td><td>負債</td></tr><tr><td></td><td>有利子負債 370</td></tr><tr><td></td><td>純資産</td></tr><tr><td></td><td>自己資本 730</td></tr><tr><td>総資産 1,800</td><td></td></tr></table>	投資550 戦略投資400 （海外：300） （国内：100） 通常投資150	負債		有利子負債 370		純資産		自己資本 730	総資産 1,800	
現預金 168	負債																																		
	有利子負債 307																																		
	純資産																																		
	自己資本 589																																		
総資産 1,601																																			
現預金 168	負債																																		
	有利子負債 438																																		
	純資産																																		
	自己資本 557																																		
総資産 1,706																																			
投資550 戦略投資400 （海外：300） （国内：100） 通常投資150	負債																																		
	有利子負債 370																																		
	純資産																																		
	自己資本 730																																		
総資産 1,800																																			
ROE	7.8%	ROE	9.5%	ROE	10%																														
ROA	4.5%	ROA	5.5%	ROA	7%																														
自己資本比率	36.8%	自己資本比率	32.7%	自己資本比率	40%																														
D／Eレシオ	0.52	D／Eレシオ	0.79	D／Eレシオ	0.5																														
ネットD／Eレシオ	0.24	ネットD／Eレシオ	0.48																																

②キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資金の流動性に係る情報



a. キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容

当社グループは、2015年に策定した長期ビジョン『GP25』及び中期経営計画『GP25 2nd Stage』の中で基本方針として「成長戦略の加速」と「経営基盤の強化」を掲げ、事業活動を展開しております。長期ビジョン『GP25』実現に向けた成長投資を最優先に実施し、その投資決定にあたっては、リスクとリターン及び資本コストを考慮した上で投資を行い、収益力を高め、かつキャッシュの創出力も高めてまいります。

当該計画では3年間累計で営業キャッシュ・フロー450億円を目標としており、これに手元資金及び金融機関等からの外部資金を活用し、戦略投資として400億円 (海外/300億円、国内/100億円)、通常投資として維持更新等に年間50億円を投資してまいります。

株主還元につきましては、「第4 提出会社の状況 3 配当政策」に記載のとおりであります。

なお、当該計画の1年目である当連結会計年度の進捗及び主な内容は以下のとおりであります。

営業キャッシュ・フロー	168億円	税金等調整前当期純利益、減価償却費等
社債・借入	130億円	普通社債、M&Aに伴う借入金等
投資有価証券売却	11億円	政策保有株式の売却等
戦略投資/海外	225億円	北米木質素材事業M&A及びMD F事業の生産性向上等
戦略投資/国内	25億円	無垢床材事業及びリフォーム事業M&A、建材事業の生産性向上、ITシステム等
通常投資	41億円	既存設備の維持更新等
株主還元	18億円	配当

次年度以降につきましても、当該計画に沿った成長投資の実施と健全な財務基盤の両立を目指し、財務基盤の最適化を図ってまいります。

■ 経営者が考える「中期経営計画で目指すバランスシート」やキャッシュ・フローの配分方法を図示しながら平易に記載

株式会社ファーストリテイリング (1/2) 有価証券報告書 (2019年8月期) P14-15

【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

(1)業績等の概要

① 業績

(中略)

〔国内ユニクロ事業〕

国内ユニクロ事業の当連結会計年度の売上収益は8,729億円（前期比0.9%増）、営業利益は1,024億円（同13.9%減）と、増収減益となりました。通期の既存店売上高（Eコマースを含む）は、同1.0%増でした。上期は暖冬による冬物商品の販売に苦戦し、同0.9%減となりましたが、下期はTシャツ、UT（グラフィックTシャツ）、UVカットパーカ、感動パンツなどの夏物商品の販売が好調だったことにより、同3.5%増となりました。また、Eコマース売上高は832億円、同32.0%増、売上構成比は前期の7.3%から9.5%へ上昇しています。売上総利益率は、暖冬の影響や春夏商品の早期の在庫処分により、同1.7ポイント低下しましたが、8月末の在庫水準は前年同期末比で大幅に縮小しました。売上高販管費率は、同0.4ポイント上昇しました。上期は在庫の増加やEコマース販売の拡大により物流費比率が上昇しましたが、下期はICタグ（RFID）の活用による業務の効率化で、人件費比率や委託費比率が低下しました。

〔海外ユニクロ事業〕

海外ユニクロ事業の当連結会計年度の売上収益は1兆260億円（前期比14.5%増）、営業利益は1,389億円（同16.8%増）と、大幅な増収増益を達成しました。売上収益は初めて1兆円を超え、売上収益営業利益率は13.5%と高い水準を継続しています。

地域別では、グレーターチャイナは、売上収益が5,025億円（同14.3%増）、営業利益が890億円（同20.8%増）と、大幅な増収増益となりました。ユニクロのLifeWearのコンセプトが支持され、No.1アパレルブランドとしてのポジションを確立できたことで、既存店売上高は増収となりました。Eコマース売上高は同約30%増と好調です。東南アジア・オセアニア地区は、売上収益は約1,700億円の規模となり、売上収益、営業利益ともに同約20%の増収増益と好調な業績となりました。韓国は、減収減益となりました。米国は、赤字幅が大幅に縮小しました。欧州は、売上収益が1,000億円の規模となり、増収増益となりました。特にロシアが引き続き大幅な増収増益を達成しました。

なお、2018年9月にはオランダ初の店舗をアムステルダムに、2019年4月にはデンマーク初の店舗をコペンハーゲンに、同年9月にはイタリア初の店舗をミラノに、同年10月にはインド初の店舗をニューデリーにオープンし、好調なスタートとなっています。

〔ジーユー事業〕

ジーユー事業の当連結会計年度の売上収益は2,387億円（前期比12.7%増）、営業利益は281億円（同139.2%増）と、過去最高の業績を達成しました。通期の既存店売上高は、マストトレンドにフォーカスした商品構成に転換したこと、マーケティングを強化したことにより増収となりました。特に、オーバーサイズのスウェット・ニット・Tシャツは数百万点の販売を記録するヒット商品になりました。早期発注や素材の集約により原価率が改善したことに加え、値引率が低下したことで、売上総利益率が大幅に改善しました。売上収益営業利益率も11.8%、同6.2ポイントと大幅に改善しています。

〔グローバルブランド事業〕

グローバルブランド事業の当連結会計年度の売上収益は1,499億円（前期比2.9%減）、営業利益は36億円（前期は41億円の赤字）と、減収増益になりました。増益となった要因は、前連結会計年度にコントワー・デ・コトニエ事業などで減損損失を99億円計上したことによります。セオリー事業は安定的に

成長し増収増益となりました。プラステ事業は増収となったものの、出店による経費増で、営業利益は前期並みになりました。コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業及びJ Brand事業は赤字が継続しました。

〔サステナビリティ（持続可能性）〕

「服のチカラを、社会のチカラに。」というステートメントのもと、服のビジネスを通じて、環境や社会のサステナビリティに貢献する事業の構築をめざしています。6つの重点領域を中心に、人権・環境保護や社会貢献などを推進しています。2018年10月には、国連が提唱する人権・労働基準・環境・腐敗防止の分野で企業が遵守すべき原則「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。また、2019年5月には、アパレル産業における女性の地位向上に貢献することを目的に国連女性機関（UN Women）とのグローバルパートナーシップを締結しました。

■重点領域1「商品と販売を通じた新たな価値創造」：当社グループのジーンズ研究・開発施設「ジーンズイノベーションセンター」にて、ジーンズ加工工程の水使用量を大幅に削減する技術を開発しました。2020年までに、グループ傘下の全ブランドで生産・販売するジーンズにこの技術を導入し、生産を拡大していきます。

■重点領域2「サプライチェーンの人権・労働環境の尊重」：当社及び生産拠点も含めたサプライチェーン全体の人権課題への対応を目的に2018年7月に「人権委員会」を設置しました。また、取引先工場の従業員から当社のホットラインに通報された、賃金問題、セクシャルハラスメント等の重要案件については、工場への改善要請や、現地NGOとの協働などを通じて解決を図っています。

■重点領域3「環境への配慮」：2019年2月に、パリ協定の目標に基づく温室効果ガス排出量の長期削減目標「Science-Based Targets」策定へのコミットメントを表明しました。また、ショッピングバッグや商品パッケージについては、使用量の削減及び環境配慮型素材への切り替えを行う方針を2019年7月に発表し、2020年中を目処に、ショッピングバッグと商品パッケージの85%に当たる約7,800トンの使い捨てプラスチック削減を全世界のグループ全社でめざしています。

■重点領域4「コミュニティとの共存・共栄」：2018年10月、平成30年北海道胆振東部地震の被災者に約1.8万点の服を配布し、全商品リサイクル活動では、2018年11月、コロンビアにて、ベネズエラからの難民・移民に約9万点の服を届けました。また、ユニクロ、ジーユーの店長や社員が講師となって、子どもたちに国際問題への理解を深めてもらう「出張授業」が、経済産業省の「キャリア教育アワード優秀賞」を受賞しました。

■重点領域5「従業員の幸せ」：2019年6月にダイバーシティ推進チームを設置し、人事制度の改革や研修の実施に取り組み、女性従業員の活躍を支援しています。また、LGBTへの取組みにおいても、パートナーシップ制度の導入など従業員の多様性を尊重し、働きやすい環境づくりに努めています。

■重点領域6「正しい経営」：2018年12月に税務の基本方針、コンプライアンスにおける腐敗防止の取組みを当社ホームページの正しい経営（ガバナンス）にそれぞれ開示しました。また、2019年8月には、「指名報酬アドバイザー委員会」を設立し、取締役及び監査役候補の要件・指名方針、最高経営責任者（CEO）の要件、サクセッションプランなど、当社のガバナンスに関する重要事項を討議し、取締役会に助言することとしています。

- 財務情報におけるセグメント単位ごとの分析において、地域別や、より詳細な事業別セグメントの情報を記載

株式会社ファーストリテイリング (2/2) 有価証券報告書 (2019年8月期) P16-17

【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

(2) 販売及び仕入の状況

① 部門別売上状況

(1)

部門	前連結会計年度 (自 2017年9月1日 至 2018年8月31日)		当連結会計年度 (自 2018年9月1日 至 2019年8月31日)	
	売上収益 (百万円)	構成比 (%)	売上収益 (百万円)	構成比 (%)
メンズ	341,392	16.0	343,243	15.0
ウィメンズ	403,407	18.9	409,105	17.9
キッズ・ベビー	67,202	3.2	66,303	2.9
グッズ・その他	22,938	1.1	22,947	1.0
国内ユニクロ商品 売上合計	834,941	39.2	841,600	36.7
F C関連収入・補 正費売上高	29,836	1.4	31,357	1.4
国内ユニクロ事業 合計	864,778	40.6	872,957	38.1
海外ユニクロ事業	896,321	42.1	1,026,032	44.8
ユニクロ事業合計	1,761,099	82.7	1,898,990	82.9
ジーユー事業	211,831	9.9	238,741	10.4
グローバルブラン ド事業	154,464	7.3	149,939	6.5
その他事業	2,664	0.1	2,877	0.1
合計	2,130,060	100.0	2,290,548	100.0

(注) 1 F C関連収入とは、フランチャイズ店に対する商品売上高、フランチャイズ店からのロイヤリティ収入であり、補正費売上高とは、パンツの裾上げ (補正) の加工賃及び刺繍プリントによる収入等であります。

2 ユニクロ事業とは、「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品販売事業であります。

3 ジーユー事業とは、「ジーユー」ブランドのカジュアル衣料品販売事業であります。

4 グローバルブランド事業は、セオリー事業 (「Theory (セオリー)」ブランド等の衣料品販売事業)、プラステ事業 (「PLST (プラステ)」ブランド等の衣料品販売事業)、コントワー・デ・コトニエ事業 (「COMPTOIR DES COTONNIERS (コントワー・デ・コトニエ)」ブランドの衣料品販売事業)、プリンセス タム・タム事業 (「PRINCESSE TAM TAM (プリンセス タム・タム)」ブランドの衣料品販売事業) 及び J Brand 事業 (「J BRAND (ジェイブランド)」ブランドの衣料品販売事業) で構成されております。

5 その他事業とは、不動産賃貸業等であります。

6 国内ユニクロ事業に含まれる E コマース売上高
前連結会計年度 63,063 百万円、当連結会計年度 83,228 百万円

7 上記金額には、消費税等は含まれておりません。

② 単位当たりの売上状況

(2)

摘要		当連結会計年度 (自 2018年9月1日 至 2019年8月31日)	前期比 (%)
売上収益		1,784,404 百万円	107.0
1 m ² 当たり売上収益	売場面積 (平均)	2,275,204 m ²	104.5
	1 m ² 当たり期間売上収益	784 千円	102.3
1 人 当たり売上収益	従業員数 (平均)	105,588 人	105.2
	1 人 当たり期間売上収益	16,899 千円	101.6

(注) 1 国内・海外ユニクロ事業についてのみ記載しております。

2 売上収益は店舗商品売上高であり、国内ユニクロ事業の E コマース事業・F C に対する商品供給高・経営管理料及び補正費売上高は含まれておりません。

3 売場面積 (平均) は、直営店売場の昨年度期末面積数と今年度期末面積数を平均算出しております。

4 従業員数 (平均) は、準社員、アルバイト社員、委託社員及び受入出向社員を含み、執行役員を除いております。なお、準社員、アルバイト社員は在籍する年間の平均人員により記載しております。

5 上記金額には、消費税等は含まれておりません。

⋮

(1) 財務情報におけるセグメント単位に加え、経営方針・経営戦略等の説明に適した単位 (「メンズ」、「ウィメンズ」等、より詳細な単位) で記載

(2) 財務情報に加えて、その理解の参考となる指標 (1 m² 当たり売上収益や 1 人 当たり売上収益) の前期比率を記載

株式会社リクルートホールディングス 有価証券報告書 (2020年3月期) P43-45

【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

(1) 経営成績等の分析

ii セグメント業績の概況

メディア&ソリューション事業

当事業セグメントは、販促領域及び人材領域の2つの事業領域にて構成されています。

販促領域は各分野で当事業セグメントが有するオンラインプラットフォーム及び紙メディアへの広告を通じて企業クライアントの集客を支援しています。代表的なオンラインプラットフォームとして、住宅の売買や賃貸等に関する「SUUMO」、結婚に関する「ゼクシィ」、主に国内旅行に関する「じゃらん」、飲食店に関する「HotPepperグルメ」、ヘアサロン等美容サロンに関する「HotPepper Beauty」等があります。更に、「Air ビジネスツールズ」等を中心としたSaaSソリューションを展開し、主に中小企業クライアントの予約・顧客・販売管理、決済、従業員管理、その他の事業運営等をクラウドを活用してサポートしています。また、販促領域は各分野で当事業セグメントが有するオンラインプラットフォーム及び紙メディアからの情報を通して、個人ユーザーに日常生活におけるより多くの選択肢を提供しています。

(中略)

当事業セグメントの業績及び関連データ等は以下のとおりです。

	前第4 四半期	当第4 四半期	増減	増減率 (%)	前連結 会計年度	当連結 会計年度	増減	増減率 (%)
売上収益 (合計)	193.7	192.8	△0.8	△0.4	721.4	755.9	34.4	4.8
販促領域	105.2	113.0	7.8	7.5	400.4	438.5	38.1	9.5
(1) 住宅分野	28.1	30.6	2.5	9.0	104.1	113.3	9.2	8.9
結婚分野	13.0	12.2	△0.8	△6.2	54.9	52.0	△2.9	△5.3
旅行分野	14.9	16.8	1.8	12.7	61.6	73.4	11.7	19.1
飲食分野	10.0	9.8	△0.2	△2.1	38.8	39.2	0.3	0.9
美容分野	18.7	21.1	2.4	13.3	72.0	81.6	9.5	13.3
その他	20.3	22.3	1.9	9.7	68.7	78.9	10.1	14.7
人材領域	86.6	79.1	△7.4	△8.6	316.8	314.1	△2.6	△0.9
国内人材募集分野 (注1)	78.2	70.0	△8.1	△10.5	283.9	277.8	△6.1	△2.2
その他	8.3	9.1	0.7	8.9	32.8	36.2	3.4	10.4
全社／消去 (メディア & ソリューション事業)	1.9	0.6	△1.2	△65.8	4.1	3.1	△0.9	△23.4
セグメント利益 (セグメント調整後EBITDA) (合計)	32.2	34.2	1.9	6.1	172.4	182.9	10.4	6.1
販促領域	18.8	18.6	△0.2	△1.4	109.8	115.9	6.1	5.6
人材領域	17.9	18.8	0.8	5.0	79.2	83.4	4.2	5.3
全社／消去 (メディア & ソリューション事業)	△4.5	△3.1	1.3	—	△16.6	△16.5	0.0	—
セグメント利益 マージン (セグメント調整後 EBITDAマージン) (単位：%) (合計) (注3)	16.7	17.8	1.1	—	23.9	24.2	0.3	—
販促領域 (注3、4)	18.0	16.5	△1.5	—	27.4	26.4	△1.0	—
人材領域 (注3、4)	20.7	23.7	3.1	—	25.0	26.6	1.6	—

(注1) 前第2四半期及び当第1四半期に当分野に属する子会社を譲渡しており、その影響を控除した際の前年同期比は9.9%減、前連結会計年度比は0.9%減 (注2)

(注2) 前年実績から、譲渡した子会社の前年実績の数値を除いて算出

(注3) 前第4四半期及び前連結会計年度はEBITDA及びEBITDAマージン、当第4四半期及び当連結会計年度は調整後EBITDA及び調整後EBITDAマージン

(注4) 当第4四半期及び当連結会計年度における販促及び人材領域に含まれる子会社の一部のセグメント利益はIFRS第16号の適用影響を調整しておらず、当該調整金額は全社／消去に含めていますが、その影響は軽微です。

	2019年 3月期	2020年 3月期
(単位)	Q1末 Q2末 Q3末 Q4末	Q1末 Q2末 Q3末 Q4末

事業データ

「HotPepperグルメ」 ネット予約人数累計 (注1)	万人	1,905	3,718	6,577	8,850	2,181	4,240	7,295	9,289
「HotPepper Beauty」 ネット予約件数累計 (注1)	万件	2,272	4,719	7,163	9,699	2,782	5,727	8,615	11,454
「Airレジ」登録アカウント数 (注2)	万	34.9	36.4	38.1	40.2	42.2	44.9	46.9	48.8
「スタディサプリ」有料会員数 (注3)	万人	55.9	58.6	59.8	61.4	74.1	75.9	76.4	79.9

(注1) キャンセル前予約受付ベース、各連結会計年度期首からの累計数値

(注2) 登録アカウント数は、当該サービス登録加盟店舗数及び事業所数を指し、アクティブ及びノンアクティブアカウントを含みます。

(注3) 従来は「スタディサプリ」有料会員数のうち、高校生向けサービスのみを開示していましたが、2019年3月期より、「スタディサプリ」の有料会員数の合計を開示しています。なお、有料会員数とは、小学生、中学生及び高校生向け講座並びに「スタディサプリEnglish」の有料会員数の合算値です。

(1) 財務情報におけるセグメント単位に加え、経営方針・経営戦略等の説明に適した単位 (「住宅分野」、「結婚分野」等の単位) で記載

(2) 財務情報に加えて、その理解の参考となる指標 (「ネット予約人数累計」、「ネット予約件数累計」等) を時系列で記載

！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。