

記述情報の開示の好事例集 金融庁 2020年11月6日

## 1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

---

# 目次

## ○ 個別事項に関する開示例

### 1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

#### ● 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（経営戦略等）

サトーホールディングス(株)■	1-1
セガサミーホールディングス(株)■	1-2
(株)熊谷組■	1-3
ヤマトホールディングス(株)■ DX	1-4～5

#### ● 事業等のリスク

コニカミノルタ(株)■	1-6～7
ノーリツ鋼機(株)■	1-8

#### ● 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）

(株)AOKIホールディングス■	1-9
ソニー(株)■	1-10

#### ● 経理の状況（追加情報）

(株)AOKIホールディングス■	1-11
大和ハウス工業(株)■	1-12
(株)丸井グループ■	1-13

#### ● 四半期報告書

キリンホールディングス(株)■	1-14
(株)吉野家ホールディングス■	1-15

#### ● 決算説明資料

日本航空(株)□	1-16～17
キュービーネットホールディングス(株)□	1-18

■ 有価証券報告書・四半期報告書

□ 任意の開示書類（統合報告書等）

（特に好事例として注目した項目）

SDGs : SDGsと事業との関連性に関する開示

多様性 : ダイバーシティの推進に関する開示

気候 : 気候変動に関する開示

人材 : 人材育成・人材投資に関する開示

DX : デジタルトランスフォーメーションに関する開示

経営者 : 経営者メッセージに関する開示

サトーホールディングス株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） 【経営戦略等】 P14-15

【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及び対処すべき課題

当社グループは、前期に策定した中期経営計画の経営方針や成長戦略を引き続き踏襲し実行しております。現在世界では、サプライチェーンの複雑化や安心・安全への希求、深刻化する人口問題への対応などの社会課題に対して、IoTやAIなどの技術革新による解決が求められています。サトーグループにとって大きな成長機会となるこうした外部環境の変化の中で、幅広い市場、業界において、現場起点のグローバル・ソリューション・プロバイダーへと飛躍することがサトーグループの目指す姿です。

目標達成のための戦略を以下の4施策にまとめ、実行スピードをあげて取り組みます。

- 戦略1 (海外事業) 「コト売り」をキーにしてベース事業のさらなる強化・拡大
- 戦略2 (日本事業) 成長ビジネスをより強化してソリューション事業のさらなる拡大
- 戦略3 (ゲームチェンジ) 顧客・消費者志向のイノベーションで新規ビジネスモデルをグローバルに事業化
- 戦略4 (グループ経営) ITインフラ、リスクマネジメント体制強化、資本生産性の向上、社内バリューチェーンの最適化

外部環境の変化と各市場の課題



経営方針として、成長ポテンシャルの高い自動認識ソリューション事業に引き続き経営資源を傾け、戦力の最大化を実現し、持続可能な成長力と収益基盤をより強固なものにしてまいります。お客様の現場ごとの課題を捉え、最適な消費やサービスを組み合わせる「コト売り」と、市場・業界別のビジネス・パートナーとの提携強化により、現場起点のグローバルソリューションプロバイダーを目指してまいります。また、消費者購買行動の多様化やデジタル化が進行している消費財市場における価値創造を企図したB2B2Cの新ビジネスを創出し、本業の持続可能な成長につなげてまいります。

直近の新型コロナウイルスの感染拡大を含む外部環境の急速な変化をふまえ、経営目標等については現時点で開示しておりません。サトーグループがターゲットとする各市場における新型コロナウイルスの影響による顧客課題を早期に捉え、新たな取り組みを加速させてまいります。

With/After コロナの事業インパクト

	注) マニュファクチャリング (IFFA)、リテール/アパレルID (旧リテール)、フード (旧食品)	
	短期	中長期
<b>マニュファクチャリング</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造業全般 (特に自動車業界) における生産減</li> <li>生活必需品業界における生産増</li> <li>従業員健康管理の需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン可視化による在庫適正化需要</li> <li>BCP観点でのサプライチェーン再検討</li> <li>自動化や非接触など作業性の見直し</li> <li>効率化や品質担保の需要</li> </ul>
<b>ロジスティクス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ECや食品・日用雑貨卸して物量増</li> <li>アパレル系全般は外出自粛影響で物量減</li> <li>物流センターで新規投資や着工の遅延</li> <li>従業員健康管理の需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの平準化</li> <li>消費者の行動変動</li> <li>人手不足に対応する自動化需要</li> </ul>
<b>リテール/アパレルID</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーでの販売増、専門店での販売減</li> <li>従業員や来店者の安心・安全の確保 (ソーシャル・ディスタンス等)</li> <li>学校休校による主婦労働力確保の困難</li> <li>時短営業による食品の早期売切り需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費変動やオムニチャンネル化、ダイナミックプライシングなど現場作業の複雑化</li> <li>人手不足に対応する自動化需要</li> <li>中食需要増に対応した安心・安全の需要</li> <li>自宅での消費財の在庫管理需要</li> </ul>
<b>ヘルスクエア</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>患者や検体の増加</li> <li>従事者健康管理の需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行動履歴取得や衛生管理強化で院内感染抑止</li> <li>非接触や遠隔診療など作業性の見直し</li> </ul>
<b>フード</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品製造の好調、外食の低迷</li> <li>フードデリバリーの急増</li> <li>従業員健康管理の需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化による少人数オペ化や非接触の需要</li> <li>テイクアウトやデリバリーの表示・品質需要</li> <li>製造従事者と製品のトレース需要</li> </ul>

With/After コロナにおける各事業への影響について、短期、中長期の観点で記載

## 1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

## セガサミーホールディングス株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P12-14

## 【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

遊技機業界では、規制環境や市場環境が大きく変化化する中、パチンコホール軒数は減少傾向にあるものの、パチンコホールの大型化が進んでおり、一店舗当たりの設置台数は増加しております。一方で、一般財団法人保安通信協会（略称：保通協）における型式試験適合率が低調で推移し、また、パチンコ・パチスロともに規則改正に対応した遊技機（新規則機）の導入も引き続き低調に推移しております。このような環境のなか、遊技機事業におきましては、規則等に適応し市場ニーズに応える斬新なゲーム性を備えた製品の開発、供給に取り組み、市場販売シェアの維持、拡大を図る必要があります。また、遊技機の部材リユース等による原価改善や開発等の効率化により、収益性を向上させていくことが経営課題であると考えております。

(中略)

(新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響について)

セグメント	サブセグメント	要素	内容
遊技機事業		開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>旧規則機の撤去期限が1年延長されたことに伴い、開発スケジュールの全体的な見直しを行っている</li> <li>開発協力会社側での開発遅延の影響等により、開発期間長期化の懸念がある</li> </ul>
		生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>現時点の発表済みタイトルは部材確保済み</li> <li>一方で、今後については慎重な見極めが必要</li> </ul>
		販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>パチンコホールの休業に伴い、全体的な販売スケジュールを後ろ倒し</li> <li>4月～5月分をキャンセルし、7月の販売に向けて営業活動を再開している</li> </ul>
		その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>5/14に国家公安委員会より「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則及び遊技機の認定及び型式の検定等に関する規則の一部を改正する規則の一部を改正する規則」による経過措置期間の1年延長が決定</li> <li>保通協における試験受付枠の一時的減少が見られたものの、試験実施状況等は通常ベースに戻りつつある</li> <li>パチンコホールは行政からの休業要請に応じ休業していたが、現在は概ね営業を再開している</li> <li>ただし、稼働水準の回復には時間を要すると思われるため購買意欲低下の懸念がある</li> </ul>

- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響について、セグメントよりさらに詳細な単位（サブセグメント）の要素ごとに具体的に記載

エンタテインメントコンテンツ事業	デジタルゲーム分野	開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務者への開発環境の整備を進めたが、外部協力会社を含めた開発効率の低下により、一部の開発スケジュールが遅延</li> </ul>
		運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発遅延に伴いイベントやアップデートの配信遅延が一部発生</li> </ul>
	パッケージゲーム分野	開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務者への開発環境の整備を進めたが、外部協力会社を含めた開発効率の低下により、一部の開発スケジュールが遅延</li> </ul>
		販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種キャンペーン販売と外出自粛等による巣ごもり消費の相乗効果により、足元では海外ダウンロード販売を中心に伸びが見られる</li> <li>新作タイトル等の販売スケジュール遅延の可能性はある</li> </ul>
	AM機器分野	開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務者への開発環境の整備を進めたが、筐体に依存した開発等が行えないことにより、開発スケジュールの遅延が発生し始めている</li> </ul>
		生産 販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部の生産スケジュールが遅延</li> <li>施設休業や顧客の購買意欲低下等による影響に伴い、販売スケジュールを見直す可能性がある</li> <li>今後の施設稼働低下に伴い、課金収入の減少が懸念される</li> </ul>
AM施設分野	施設運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>3/3～3/24キッズ向け9店舗とVRコーナーの営業休止</li> <li>4/8より外出自粛対象地域の店舗を営業休止</li> <li>4/17～5/7全国の店舗を営業休止（195店舗）</li> <li>5/8より休業要請のある地域以外の店舗を順次、営業再開</li> <li>-5/8時点 29店舗で営業再開</li> <li>-5/18時点 89店舗で営業再開</li> <li>-6/1時点 163店舗で営業再開（東京都以外）</li> <li>6/12より全国の店舗で営業再開</li> <li>営業休止や集客力低下に伴う稼働の落ち込みが懸念される</li> </ul>	

セグメント	サブセグメント	要素	内容
エンタテインメントコンテンツ事業	映像	企画・開発、制作	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務に伴う制作業務の効率低下や発注側のスケジュール変更等の影響により、一部の映像制作や企画、開発スケジュールが遅延</li> </ul>
		販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>映画の公開、TVシリーズの放送延期に伴い、配分収入を翌連結会計年度で計上するなど計上時期の遅延等が発生</li> </ul>
	玩具	開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部の開発スケジュールが遅延</li> </ul>
		生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部の生産スケジュールが遅延</li> </ul>
		販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売店の休業や商談会中止等の影響により、一部の販売スケジュールが遅延</li> </ul>

## 1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

## 株式会社熊谷組 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P12-13

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

## (5) 新型コロナウイルス感染症の影響について

## ① 経営環境について

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により海外経済が急速に収縮するなか、政府から発令された新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言を受けて、個人消費は外出自粛や移動制限により停滞し、企業収益もインバウンド需要の消失や経済活動の抑制により大幅な悪化が避けられない状況となった。2020年5月25日をもって緊急事態宣言が全都道府県で解除されたものの、景気の見通しは極めて不透明な状況にある。

建設業界においては、民間企業による建設投資は経営環境の悪化により減少が予想されるが、公共投資は、気候変動による災害リスクの増大やインフラ老朽化対策などへの集中投資の必要性から2020年度当初予算に前年度とほぼ同水準の公共事業関係費が織り込まれており一定の水準は維持されると思われる。また、新型コロナウイルス感染症拡大の緊急経済対策として補正予算に計上されている国内投資促進事業費補助金2,200億円については、民間設備投資を一定程度下支えすると考えられる。

このような状況下において、新型コロナウイルス感染症拡大が当社グループに与える影響について「マイナス影響」と「プラス影響」に大別して認識している。

## マイナス影響

- ・景気後退に伴う民間企業の設備投資の減少
- ・インバウンド需要縮小に伴う宿泊施設等の新設減少
- ・官庁工事における公告・入札の延期
- ・追加設計変更交渉等の難航
- ・海外工事減少に伴う国内競争の激化
- ・工事中断に伴う工程遅延
- ・部材の納入遅れによる工程遅延
- ・発注者、施工協力業者の倒産リスクの増加
- ・感染症対策に伴うコストの増加 等

## プラス影響

- ・景気下支え策としての公共工事の増加
- ・デフレーションによる工事コストの低下
- ・医療・倉庫・流通施設の増設、移転
- ・海外における生産拠点の日本回帰や再編に伴う工場等の増設、移転
- ・生活・社会インフラの整備
- ・テレワーク増加に伴う通信インフラの整備
- ・行動様式の変容に合わせたリニューアル工事の増加
- ・集約型から分散型オフィスへのシフト
- ・M&Aの進展
- ・再開発事業に係る不動産購入コストの低下 等

受注環境・価格競争が厳しさを増していくと予想されるなか、新型コロナウイルス感染症の業績への影響について、2008年のリーマンショック時と同程度に民間工事の受注高が落ち込むことを想定しており、連結売上高・連結営業利益に影響を与えることを見込んでいる。

## ② 対応策について

2020年2月22日に危機管理委員会を事務局とした新型コロナウイルス対策本部を発足させ、全ての事業所で朝夕の検温、マスク着用、手洗いの徹底、時差出勤及び在宅勤務の実施、不要不急の出張の制限、不特定多数の人が集まるイベントの開催・参加の延期・中止の検討といった予防措置をとった。

政府から緊急事態宣言が発令された2020年4月7日にはより迅速な対応を可能とするため社長を対策本部の長とする体制へ移行したうえ、対象地域の内勤者に対して在宅勤務を原則とする交代勤務制を推奨するなど感染リスクの最小化に努めた。

2020年4月17日に緊急事態宣言の対象区域が全都道府県に拡大されたことを受けて、当社グループの社員及び協力会社などの関係者の生命・身体の安全を最優先する方針のもと、お客様と協議のうえ、施工中の一部工事を一時中断する措置をとり、全国の内勤者について当初の対象地域の対応と同様の措置をとった。

2020年5月7日にお客様から工事中断の要請がある工事を除いて感染防止策を強化・徹底する事を前提に工事を再開し、2020年5月25日の緊急事態宣言の解除後は中断していた全ての工事を再開させた。また、緊急事態宣言解除後も感染拡大防止に向けた対策を継続している。

- **新型コロナウイルス感染症の影響について、マイナス影響とプラス影響のそれぞれについて具体的に記載**
- **新型コロナウイルス感染症への対応策について、管理体制を含め具体的に記載**

## 【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、経営戦略及び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

今後の経済情勢については、世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い大幅に悪化しており、今後の感染拡大ペースや収束時期が不透明な中、内外経済環境の回復が見通せない状況にあります。

一方、物流業界においては、消費スタイルの急速な変化によりEC市場が拡大する中、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞、移動の制限によるインバウンド需要の急激な減少、サービス業を中心とした営業自粛など経済活動全般が縮小しており、今後の経営環境への影響が不透明な状況にあります。

このような状況下、ヤマトグループはお客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に取り組んでまいります。また、2020年1月、前中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化を踏まえ、今後のヤマトグループにおける中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。宅急便のデジタルトランスフォーメーション、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化に向けた3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取り組みの3つの基盤構造改革からなる当プランを着実に実行し、持続的な成長を目指してまいります。

2021年4月には、現在の機能単位から、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部からなる経営体制へ移行し、中長期的（2024年3月期）に、営業収益2兆円、営業利益1,200億円以上、ROE10%以上をターゲットとします。なお、主要経営指標等を含む詳細な中期経営計画については、2022年3月期からの3か年計画として検討を進めてまいります。

## ① 3つの事業構造改革

## i. 「宅急便」のデジタルトランスフォーメーション

デジタル化とロボティクスの導入で、「宅急便」を当社の安定的な収益基盤にするとともに、セールスドライバーがお客様との接点により多くの時間を費やせる環境を構築し、お客様との関係を強化します。

徹底したデータ分析とAIの活用で、需要と業務量予測の精度を向上し、予測に基づく人員配置・配車・配送ルートの改善など、輸配送工程とオペレーション全体の最適化、標準化によって、集配の生産性を向上します。

さらに、従来の仕分けプロセスを革新する独自のソーティング・システムの導入で、ネットワーク全体の仕分け生産性を4割向上させるなど、取扱個数の増減だけに影響されない、安定的な収益構造に改めます。

## ii. ECエコシステムの確立

今後も進展が予想される「産業のEC化」に特化した物流サービスの創出に取り組みます。

既に、2020年4月より、EC事業者、物流事業者と協業し、一部の地域でEC向け新配送サービスを開始しており、外部の配送リソースとヤマトの拠点やデジタル基盤を融合し、まとめ配達や配達距離の短縮化、オープンロッカーや取扱店受け取り、安心な指定場所配達などを通じて、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応える、EC向けラストマイルサービスの最適解を導き出し、全国への展開を目指します。

また、あらゆる商取引のEC化に対応する統合受発注、輸配送、在庫管理、決済、返品などを一括管理できるオープンなデジタル・プラットフォームを構築し、2021年4月からの提供を目指します。

(中略)

## ② 3つの基盤構造改革

## i. グループ経営体制の刷新

現在の機能単位の部分最適を、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、2021年4月、当社の100%子会社であるヤマト運輸株式会社が、グループ会社7社を吸収合併および吸収分割することにより、純粋持株会社の当社のもと、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部を構築します。

輸送・プラットフォーム・ITの各機能本部は、ネットワーク・拠点・車両を含めた輸配送工程の全体最適化、YDP・クロネコメンバーズなどのプラットフォームの進化、ITの強化とIT人材の開発など、事業本部の競争優位の源泉となる各機能の開発と運営を担います。また、プロフェッショナルサービス機能本部は、再編で重複する業務の統廃合を受け、管理間接業務や調達業務を集約するとともに、徹底した業務の標準化、効率化を進めます。

## ii. データ・ドリブン経営への転換

今後4年間で約1,000億円をデジタル分野に投資するとともに、社内外のデジタル・IT人材を結集し、2021年4月には300人規模の新デジタル組織を立ち上げます。

新組織立ち上げに向け、2021年3月期は下記の5つのアクションを実行します。

- 〔1〕 データ・ドリブン経営による予測に基づいた意思決定と施策の実施
- 〔2〕 アカウントマネジメントの強化に向けた法人顧客データの統合
- 〔3〕 流動のリアルタイム把握によるサービスレベルの向上
- 〔4〕 稼働の見える化、原価の見える化によるリソース配置の最適化、高度化
- 〔5〕 最先端のテクノロジーを取り入れたYDPの構築、および基幹システム刷新への着手

また、2020年4月1日に設立したCVCファンド（コーポレートベンチャーキャピタルファンド）である「KURONEKO Innovation Fund」等を活用し、オープンイノベーションを加速してまいります。

## iii. サステナビリティの取り組み ～環境と社会を組み込んだ経営～

ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、 「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」の2つのビジョンを掲げ、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指します。

そして、フェアな事業や多様なパートナーとの共創により、リーディングカンパニーとして社会課題を解決していきます。2050年CO2実質排出ゼロ（自社の排出：Scope 1（直接排出）とScope 2（電気等の使用に伴う間接排出））に挑戦し、低炭素車両の導入や再エネルギー利用等を進めていきます。また、持続可能な資源の利用、スマートモビリティ、働きやすい職場づくりを通じたディーセント・ワーク（働きがいのある、人間らしい仕事）達成への貢献、人権・ダイバーシティの尊重、健全でレジリエンス（強靱）なサプライチェーンマネジメントなどに注力していきます。

- コロナ後の新たな経営環境を踏まえ、「宅急便」のデジタルトランスフォーメーションやECエコシステムの確立など、新たな経営方針について、具体的に記載

## ヤマトホールディングス株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P16 DX

## (3) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

ヤマトグループは、社会インフラの一員として社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たしていくため、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づき、以下の課題に取り組んでまいります。

- ① 新型コロナウイルス感染症の拡大に対応し、お客様に安心して宅急便をご利用いただくため、社員の衛生管理に最大限留意するとともに、非対面での荷物のお届けへの対応や接客時の感染防止対策の実施、ホームページなどを活用した情報発信などに取り組んでおります。引き続き、お客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に努めてまいります。
- ② お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営をさらに強化するため、2021年4月にグループ経営体制を刷新し、従来の機能単位の組織を、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4つの顧客セグメント単位の組織に再編するとともに、経営と事業の距離を縮め意思決定の迅速化を図ることで、お客様の立場で考えスピーディーに応える経営を目指してまいります。また、グループ経営の健全性を高めるため、引き続き、商品・サービスの審査および内部通報に関する運用状況のモニタリングや社員への倫理教育など、グループガバナンスの強化に取り組んでまいります。
- ③ 第一線の社員がお客様にしっかりと向き合う「全員経営」を推進するため、データ・ドリブン経営への転換に取り組んでまいります。宅急便をより安定的な収益基盤にするとともに、セールスドライバーがお客様へのサービス提供により多くの時間を費やすことができる環境を構築するため、宅急便のデジタルトランスフォーメーションを推進してまいります。データ分析とAIの活用により、需要と業務量予測の精度を向上し、輸配送工程とオペレーション全体を最適化、標準化し、集配および幹線輸送の生産性を向上させるとともに、デジタル化とロボティクスの導入により従来の仕分けプロセスを革新するソーティング・システムを導入し、物流ネットワーク全体の仕分け生産性の向上を目指してまいります。
- ④ 社会のニーズに応え、EC市場の高い成長力を取り込むECエコシステムの確立に向けて、「産業のEC化」に特化した物流サービスの創出に取り組んでまいります。EC事業者や物流事業者との共創により、外部の配送リソースとヤマトグループの拠点やデジタル基盤を融合し、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応えるEC向け配送サービスを提供するとともに、受発注、輸配送、在庫管理、決済、返品などを一括管理するオープンなデジタル・プラットフォームを構築してまいります。
- ⑤ 新たな成長の実現に向けて法人向け物流事業を強化するため、グループ各社に点在する専門人材、流通機能や物流機能、物流拠点を結ぶ幹線ネットワークなど、法人向けの経営資源を結集し、お客様の立場に立ったアカウントマネジメントを推進するとともに、引き続き、グローバル関連事業のマネジメント強化に取り組んでまいります。また、データ基盤を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を活用した法人向け物流ソリューションの提案力を強化し、法人顧客のサプライチェーン全体を最適化するソリューションの開発に取り組んでまいります。

- ⑥ 持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、サステナビリティの取組みを推進し、環境と社会を組み込んだ経営を実践してまいります。持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンの下、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指してまいります。
- ⑦ 社員が働きやすさと働きがいを持ち、イキイキと働くことができる労働環境を実現し、社員満足度を高めるとともに多様な人材から選ばれる会社となるため、引き続き、魅力ある人事制度の構築や、社員の自主・自律が評価され、イキイキと働くことができる評価制度の導入、教育体系の再構築などに取り組んでまいります。

■ コロナ後の新たな経営環境下における経営課題に対して、経営方針を踏まえた対応策について、具体的に記載

コニカミノルタ株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【事業等のリスク】 P17-18

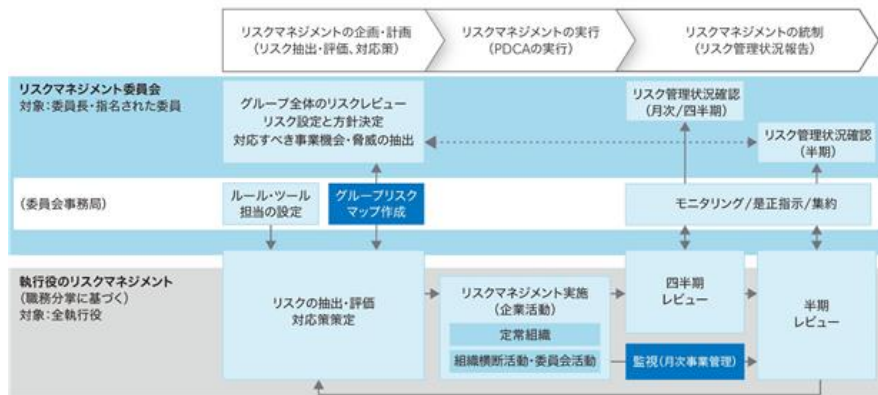
【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(1) 当社のリスクマネジメント体制

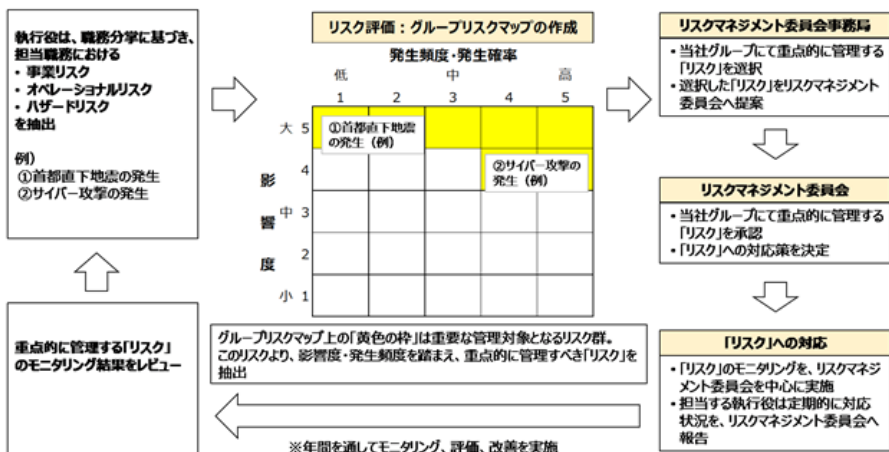
当社は、当社グループの事業活動に関する諸種のリスク管理を所管するリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント委員会規則に従い、取締役会で指名された執行役が以下のリスク管理体制の構築と運用にあたっております。

当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーションリスクについては、執行役の職務分掌に基づき各執行役が、それぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメント委員会はそれを支援しております。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行っております。

リスクマネジメントプロセス



グループ重要リスクの特定フロー



(2) 当社のリスクマネジメント体制の運用状況

当社は、リスクマネジメント委員会を定期的(年2回)及び必要に応じて臨時に開催しております。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの検証・評価を行っております。2019年度は、同委員会を2回開催し、2018年度から引き続き、主に米中貿易摩擦に端を発したグローバルでの保護主義的な潮流に対し、事業に影響度の高い地域・国に適用される制裁や新たな法規制等の定期的なモニタリングを実施しました。

また、リスクマネジメント委員会の協議内容は定期的に監査委員会に報告され、特に経営上・事業上重要なリスクに関しては取締役会に報告、協議されております。

さまざまなリスクによって発生するクライシスに対しては、迅速・適切に対応するためにクライシス発生時の報告ルールを設け、執行役や当社子会社役員等に周知しております。その報告ルールに沿って、世界各地で発生した災害事故、その他のクライシスに関する情報を危機管理担当執行役が集中管理しております。特に、新型コロナウイルス感染症につきましては、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立ち上げ、対応策(BCP)策定と実行推進を行っております。

(3) 事業等のリスク

当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況等に重要な影響を与える可能性がある主要なリスクとして、以下で記載しておりますが、これらのリスクは必ずしも全てのリスクを網羅したのではなく、想定していないリスクや重要性が低いと考えられる他のリスクの影響を将来的に受ける可能性もあります。

また、当社は、リスクを「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と捉えております。リスクを単にマイナスの側面からだけでなく、「機会」としてのプラスの側面からも捉えたいと、リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけております。

記載事項のうち将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断したものであります。また「新型コロナウイルス感染症の影響」に関する事項については、本記載項目の最後にセグメントごとにまとめて記載をしております。なお、当該事項のうち将来に関する記載事項は2020年5月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。

- リスクマネジメント体制やグループ重要リスクの特定フローを図示し、リスク管理方法やリスクの選定方法について平易に記載
- リスクマネジメント委員会の開催頻度、モニタリング内容を記載。また新型コロナウイルス感染症下におけるリスクマネジメント体制についても記載



## コニカミノルタ株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【事業等のリスク】 P26-27

### 【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

#### (3) 事業等のリスク

##### ③その他のリスク

5) 情報セキュリティ		
発生可能性：中	発生する可能性のある時期：特定時期なし   影響度：大	
●リスク 当社グループは、様々な事業活動を通じて、お客様や取引先の個人情報あるいは機密情報を入手することがあります。これらの情報管理につきましては、サイバー攻撃等による不正アクセスや改ざん、データの破壊、紛失、漏洩等が不測の事情により発生する可能性があります。また、技術、契約、人事等に関する当社グループの機密情報が第三者に漏えい、不正使用された場合も、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。		
●対応・機会 情報管理について、適切な技術対策や社内管理体制の整備、従業員への教育等の対策を講じております。 また、サイバーインシデントに対応する組織としてCSIRTを全グループで運用し、セキュリティインシデントを想定した訓練を実施しております。さらに、製品・サービスに関して開発・設計・製造・販売・保守の全てのフェーズにおいて委託先を含めてサプライチェーン全体を一貫したセキュリティポリシーにてリスク管理を行うための包括的セキュリティマネジメント体制を2020年度より発足いたします。これらを通してセキュリティの強化に努めてまいります。 新型コロナウイルスの影響によるテレワーク者増加に合わせて、よりセキュリティに配慮した勤務環境を提供する必要があり、外部からの不正アクセス防止のため、暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境の提供と、会社指定デバイス以外からのネットワーク接続を制限しております。 また、当社グループはお客様のセキュリティ対策強化の支援にも注力しております。IT管理サービスとしてネットワークやアプリケーションの脆弱性の監視・管理サービス、リスクアセスメントを行うとともに、複合機からの情報漏洩を防止するためのデータの暗号化、パスワード設定やログ管理の機能、設定状況の監視と通知サービスを行う「bizhub (ビズハブ) SECURE」をグローバルに展開しております。新製品の「bizhub i-SERIES」には、社内ネットワークへのウイルス拡散を防止するため、すべての文書・FAXデータのウイルスをチェックする機能を搭載しております。オフィス内のITシステムを統合管理する「Workplace Hub」には、Sophos社のファイアウォール機能が搭載されており、ネットワークのリスクや脅威の検知と排除、情報漏洩に対応しております。		

##### ④新型コロナウイルス感染症に関するリスク

1) 新型コロナウイルス感染拡大の影響		
発生可能性：高	発生する可能性のある時期：1年以内   影響度：大	
当社グループは、グローバルな事業を展開しており、売上高における日本以外の地域の構成比は80%以上を占めます。そうした事業環境下において、2020年1月下旬から顕在化した新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、各国政府によるロックダウン（都市封鎖）や活動自粛要請などにより、中国・アジア地域ではサプライチェーンや生産活動に混乱をきたし、当社グループにおいても一部の工場で一時的に操業停止や減産などの対応を、欧米地域では当社の顧客企業の事業活動が停滞し大きく需要が減少したため、当社の販売活動の停滞を余儀なくされました。新型コロナウイルスによる感染症の影響は、感染の規模や収束の時期について、5月末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断し一定の想定をしておりますが、その想定は不確実性があるため、業績に与える影響を具体的に予想することが困難であります。 一方、新型コロナウイルス感染症と闘いながら経済活動を再開していく過程においては、医療従事者への一層の支援が必要とされるとともに人々の価値観や働き方にも変化が生じると想定されます。胸部X線のAI診断支援、遠隔診断支援や「Workplace Hub」を活用した多拠点連携による働き方改革支援、自社実践から得られたテレワークのノウハウ提供等は、これらの社会課題の解決を通じ事業機会拡大も想定されます。		

- 事業等のリスクについて、経営者が考えている発生可能性、顕在化する時期、顕在化した際の影響を具体的に記載
- 各リスクについて、リスクの内容とその対応策を具体的に記載

以下、セグメントごとに、リスク（マイナス側面）と機会（プラス側面）の両面からご説明します。

#### ●リスク・機会

(オフィス事業・プロフェッショナルプリント事業)

顧客企業のテレワークや事業活動の制限により、製品購入判断や設置の遅延、商談機会の制約や長期化、印刷量の減少が想定され、当社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

一方、テレワークなどの新しい働き方を支援する当社のITサービス・ソリューションや「Workplace Hub」は、主要顧客である中堅・中小企業や官公庁に強固な情報セキュリティを確立しながら、遠隔での協働を実現するソリューションとして販売機会の拡大の可能性が想定されます。

(ヘルスケア事業・バイオヘルスケア分野)

病院における一般患者や被検者の減少、当社グループからの病院や製薬企業への訪問が制約されることなどにより、販売の一時的な減少が想定されます。

一方、新型コロナウイルス感染症の収束後には、これらの需要は戻ってくるものと見ており、加えて感染症対応も含めた持続可能な医療環境を支援する遠隔画像診断システム、X線動態解析とAI読影支援システム、医療画像管理と施設間連携をサポートする「infomity (インフォミティ)」や、遠隔診療やカウンセリングシステム、従業員健康管理プログラムなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。

なお、2020年4月に、米国政府からの要請を受け、検査ラボとRNA検査技術を活用し、企業・医療関係者からのPCR・抗体検査を受託しました。創薬支援においては新型コロナウイルス治療薬の研究を支援するべく取り組んでおります。

(産業用材料・機器事業)

顧客企業のFPD（フラットパネルディスプレイ）製造ライン増設の遅延や最終製品の需要増減の影響が想定されます。

一方、新しい働き方の広がりに伴って、需要の拡大が期待されるノートPCやタブレット、スマートフォンなどの中小型ディスプレイ用の部材販売や、顧客製造ラインの検査工程の自動化による省人化を支援する当社グループ独自のソリューションなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。

画像IoTの分野においては、AI解析によるサーマルカメラの体表温度測定ソリューションの需要が高まり、販売機会が拡大しております。

(調達・生産)

新型コロナウイルス感染拡大は、当社のサプライヤーの企業活動にも影響を与えており、サプライヤーの事業継続コストによる調達品目の価格高騰、もしくは事業継続が困難と判断された場合の代替品調達に伴う追加費用の発生などが生じる可能性があります。

#### ●対応

当社では、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立上げ、対応策（BCP）策定と実行推進を行いました。新型コロナウイルス感染拡大に対し、各国政府・地域の法令・指導に従い、グループで働く人々とその家族、お客様、お取引先様を始めとする全てのステークホルダーの皆様との健康と安全確保を最優先に考え、感染拡大を防止するとともに、社会やお客様への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、生産・物流を含めたサプライチェーン網の維持等にも最大限の努力を続けております。特に、生産では以前より自社生産のデジタル化（DX化）に取組み、その効果をサプライヤーにも展開することで生産性の向上と品質、コストの競争力強化を進めております。

日本国内では、従業員に対し以前から推進している在宅のテレワークを引き続き推進し、従業員の高いパフォーマンス発揮のため、きめ細かなITサポートを拡充しております。

また、従業員が新型コロナウイルスに「感染しない・うつさない」ための行動ガイドラインを作成しオフィスにおける具体的な取組み（30分単位の室内換気、少人数定員の座席配置、小まめな手洗いや勤務中のマスク着用等）を徹底しました。さらには、在宅のテレワークを続けることで生じる従業員間の意思疎通や生活リズムの変化などの従業員のメンタルリスクに対して、相談窓口の設置などのメンタルケアを行っております。グローバル各拠点でも、上記のとおり各国政府など行政の要請に基づき、適切に対応しております。

- 情報セキュリティリスクについて、新型コロナウイルス感染症の影響によるテレワークの実施など、環境の変化に伴う新たなリスクについても記載
- 新型コロナウイルス感染症による影響について、各セグメントごとにリスクと機会の両面から記載

## ノーリツ鋼機株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【事業等のリスク】 P16

## 【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

## (14) 新型コロナウイルス感染症の影響に関するリスク

当社グループの主要な事業セグメントへの影響は以下のとおり分析しております。（2020年5月15日現在）

セグメント	主な事業会社	現状と見通し	セグメント	主な事業会社	現状と見通し
	テイボー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベン先事業及びMIM事業ともに、中国から調達している一部素材に滞りがあったが準備在庫により、生産への影響は特になし。4月以降は通常通りに戻っている。</li> <li>・生産について、中国工場は春節休暇の1月下旬～2月上旬まで停止。国内工場は交代制により通常稼働だが、販売に合わせて稼働ラインを調整。</li> <li>・販売はリモートにより活動継続しているが、各国顧客が生産計画の見直しを進めており、今後もロックダウンが長引けば、受注が落ち込む可能性あり。</li> <li>・新工場建設及び移転は、生産活動と並行運用が少なくなる現状のメリットもあるため、基本部分は予定通り進め、状況を見ながら調整を行う。</li> </ul>		J M D C グループ	<p><u>医療情報</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開発はリモート体制により予定通り進捗。</li> <li>・活動自粛の中、医療機関への来院控えにより、遠隔画像診断、医療機関コンサルティングなど医療機関向けサービスの販売が一部鈍化する可能性あり。</li> </ul>
ものづくり			ヘルスケア	フィード	<p><u>歯科材料</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国及び東南アジアからの調達品に一部影響あり。</li> <li>・物流は特に影響なく、ダイレクト通販のため、マスクを筆頭に販売は好調。</li> <li>・今後、調達が滞った場合には、需要に供給が追いつかず、販売が落ち込む可能性あり。</li> <li>・今後、歯科医院の売上の落ち込みが顕著になった場合には、販売が落ち込む可能性あり。</li> </ul>
	AlphaTheta	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国等、一部調達品に影響あり。徐々に正常化に向かう見通し。</li> <li>・ファブレス工場（海外）において、ロックダウンの影響により3月中旬～4月下旬まで一ヶ月強停止。</li> <li>・物流は通常通り動いているが、工場停止分を挽回すべく早期供給をする場合、空輸運賃高騰の影響を受ける可能性あり。</li> <li>・販売チャネルは、すべてリモート販売（インターネット販売含む）に切り替えて対応。</li> <li>・足元では、巣ごもり需要もありホームユース製品が伸び、前年比で成長。需要の底堅さを確認。</li> <li>・工場の停止期間の影響で需要に供給が追いつかず、今後の販売が鈍化する可能性あり。</li> </ul>		NKメディコ GeneTech	<p><u>医療検査</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一部の医療機関の健診の中止/縮小や、来院控えなどの影響により、販売が鈍化する可能性あり。</li> <li>・主力サービスは、自社のラボが通常稼働していることにより、特に影響なし。</li> </ul>
			シニア・ライフ	ハルメク	<p><u>通販</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コールセンターの稼働調整により受注キャパシティが低下、販売が落ち込む可能性あり。</li> <li>・一部中国からの調達品に影響あり。</li> <li>・直営店舗の営業自粛、旅行やイベントの中止により、販売落ち込みの影響あり。</li> </ul>

なお、当該リスクについては、収束時期が不確実であり予想が困難ですが、当社グループでは最長で2021年3月末に収束するシナリオを想定しており、その予想する影響は業績予想に織り込んでおり、重要な会計上の見積りに利用しております。

- 各セグメントにおける主な事業について、新型コロナウイルス感染症の影響の現状と見通しについて具体的に記載するとともに、経営者が考える収束シナリオを記載

## 1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

## 株式会社AOKIホールディングス 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等・MD&amp;A】P10,17

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

## (5) 対処すべき課題

今後の見直しにつきましては、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、急速な景気減速懸念が強まり、収束が長期化した場合には日本経済への影響は甚大なものになる恐れがあります。また、消費者の働き方の変化によりライフスタイルの大きな変化も予測されます。このような環境のなかで、当社グループは、新型コロナウイルス感染症の収束の時期が長期化した場合も想定し、資金の手当てや投資計画の見直し、経費の徹底的な削減等に向けた施策を早期に実施するとともに、当社グループ内における新型コロナウイルス感染症防止策を継続して徹底したうえで、事業の再開、継続に向けた取り組みを積極的に行ってまいります。更に新たなライフスタイルへの対応については好機と捉え、グループとしてお客様のニーズにお応えしてまいります。

ファッション事業では、新型コロナウイルス感染症拡大により当期の年間売上高が約6%減少したと推定しております。翌期は、リモートワークの浸透等によるビジネススタイルの変化に合わせた商品開発、働く女性に向けた商品構成の拡充及び大幅に伸長しているオンラインショップ等を強化することで、変化が予測される消費者ニーズに対応してまいります。また、各店舗においては、手洗い等を含めた5S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）の継続的な実行により新型コロナウイルス感染症防止を徹底するとともに、経費の削減や営業時間の短縮等も含めた営業形態の根本的な見直しを実施し、事業の継続と営業効率の向上を図ってまいります。

アニヴェルセル・ブライダル事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により挙式・披露宴の延期が発生し当期の年間売上高が約7%強減少したと推定しております。このような状況のなかで、お客様のご希望にお応えできるよう挙式・披露宴を延期されたお客様、結婚式に対して不安やお悩みを抱えていらっしゃるお客様への対応を親切・丁寧に行ってまいります。また、アニヴェルセルのブランド力向上とウェディングに関わる新しいサービス拡充に向けた取り組みを行い、アニヴェルセルらしい新たな記念日サービスを創造してまいります。

エンターテイメント事業は、新型コロナウイルス感染症拡大により当期の年間売上高が1%強減少したと推定しております。翌期は、当該感染症により厳しい経営環境となっておりますが、快活CLUBでは、テレワーク・シェアオフィスの場を求めお客様のご要望にお応えするため、3密にならない対策を徹底したうえで、仕事や学習、WEB会議・面接等のビジネスのニーズにも対応した「シェアリングスペース」としての利用促進を行ってまいります。特許取得済みの空調換気システムによる徹底した換気（個室は約5分に1回、他の場所も約15分に1回空気の入替えを実施）、パーティションにより隣席同士が接触しない構造、受付のビニールカーテン設置や自動入退店システムの導入拡大等による3密回避の対策を講じたうえで新規入会促進施策を行い、今様々な企業が推進し、新たなライフスタイルに定着しつつあるテレワーク需要の取り込みを強化してまいります。更に中長期的な成長を見据え、事業環境をにらみながら新規出店や改装を行ってまいります。

以上の諸施策を確実に実施し、業績の向上に全力を挙げて邁進してまいります。

- 新型コロナウイルス感染症が各セグメントの年間売上高に与えた影響を定量的に記載
- コロナ後の新たな経営環境下における各事業の対応について具体的に記載

## 【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

## (3) キャッシュ・フローの状況

## ③ 資本の財源及び資金の流動性に係る情報

当社グループの主な資金需要は、主に商品の販売及びサービスの提供等の営業費用並びに新規出店及び改装等に係る設備投資です。これらの資金需要は、自己資金及び営業キャッシュ・フローで、大型投資については、自己資金の他金融機関からの借入れで対応していくこととしております。翌期の投資は、引き続き中長期的な成長のための投資として出店を継続しますが、その対応として長期借入れを110億円実施しております。また、同感染症の影響により営業キャッシュ・フローは大幅に減少する可能性があるため、早期の資金手当てが必要であると認識しており、すでに当期末において240億円の未使用の当座貸越枠を更に60億円拡大しております。また、手許の運転資金は、連結子会社における余剰資金を当社へ集中し、グループ管理を行うことで資金効率の向上を図っており、突発的な資金需要は金融機関との当座貸越契約で対応することとしております。

また、株主還元の方針に変更はなくその内容については、「第4 提出会社の状況 3 配当政策」に記載しております。

(キャッシュ・フロー関連指標の推移)

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
自己資本比率 (%)	62.0	61.3	61.3	62.7	60.5
時価ベースの自己資本比率 (%)	52.9	47.9	59.0	42.9	26.7
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年)	3.6	2.5	2.1	3.3	3.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	38.0	59.2	66.4	43.5	53.6

(注) 1. 自己資本比率：自己資本／総資産

2. 時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

3. キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

4. インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

※いずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

※株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに算出しております。

※キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを使用しております。

※有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。また、利払いにつきましては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

- 新型コロナウイルス感染症の影響下における成長戦略への資金配分の考え方や営業キャッシュ・フロー減少に伴う資金手当て対策について具体的に記載

## ソニー株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【MD&amp;A】P38

## 【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) 経営成績の分析

## 分野別営業概況

## 映画分野

映画分野の業績は、全世界にある子会社の業績を米ドルベースで連結している、米国を拠点とするSony Pictures Entertainment Inc.（以下「SPE」）の円換算後の業績です。ソニーはSPEの業績を米ドルで分析しているため、一部の記述については「米ドルベース」と特記してあります。

## 主要経営数値

	2018年度 (百万円)	2019年度 (百万円)
ビジネス部門別の外部顧客向け		
売上高		
映画製作	436,017	475,061
テレビ番組制作	288,816	301,224
メディアネットワーク	260,437	234,429
外部顧客向け売上高の合計	985,270	1,010,714
セグメント間取引	1,603	1,140
セグメント売上高	986,873	1,011,854
セグメント営業利益	54,599	68,157

2019年度の映画分野の売上高は、前年度比250億円（3%）増加し、1兆119億円となりました（米ドルベースでは、5%の増収）。この米ドルベースでの増収は、主に「スパイダーマン：ファー・フロム・ホーム」、「ジュマンジ/ネクスト・レベル」及び「バッドボーイズ・フォー・ライフ」の貢献により全世界での劇場興行収入が増加したこと、及びテレビ番組作品のライセンス収入が増加したことによるものです。一方、メディアネットワークにおける、前年度に実施したチャンネルポートフォリオ見直しの影響などによる減収の影響もありました。

営業利益は、前年度比136億円増加し、682億円となりました。この大幅な増益は、前述のチャンネルポートフォリオ見直しの効果、及び映画製作におけるカタログ作品の収益性の改善などによるものです。一方、テレビ番組制作における番組企画費の増加や米国の放送局及びケーブルテレビ向けの新規番組の増加にともなう費用の増加の影響、ならびに前年度に128億円計上したポートフォリオ見直し費用が今年度は170億円に増加したことによる影響もありました。

2019年度の当分野の業績は、配信事業者がさらにコンテンツの保有を追求し、オンデマンド型デジタルビジネスモデルへの移行が非連続的に進んだことを反映したものとなりました。このような環境の下、ソニーは、コンテンツのグローバルな魅力を高め、開発及び取得した知的財産を強化するために尽力し、同時に、世界中のトップコンテンツクリエイター及び主要放送局との強力な関係の構築・維持に努めてきました。かかる戦略の一環として、2019年度において、米国におけるテレビクイズ・ゲーム番組ビジネスを牽引することを目的としたAT&T Inc.が保有するGame Show Networkの持分の取得、子ども向けコンテンツ事業を強化することを目的とした、Silvergate Mediaの買収を行いました。さらに2019年度にはメディアネットワークにおいて事業合理化と強化をさらに進化させるべくポートフォリオ見直しを行いました。2020年度もクリエイターとの強固な関係を維持しながらコンテンツの強化を続けていきます。

## 新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響に関する現状認識

- ・ 全世界の映画館において、徐々に閉鎖解除の動きは始めているものの、未だその多くが閉鎖又は閉鎖解除後も観客動員に制限を受けている状況にあり、映画興行ビジネス全体に影響が出ています。そのため、ソニーにおいても、既に製作が完了している作品について劇場でのリリースが基本的にできない状況にあります。
- ・ 人の移動が制限されていることにより、米国をはじめ世界各国において、ソニーの新作映画の製作やテレビ番組作品の制作スケジュールに大幅な遅れが発生しています。このため、映画製作においては、劇場興行収入や、それに続くホームエンタテインメントやテレビ向けライセンスなどの収入の減少が見込まれる一方で、新型コロナウイルス感染拡大前にソニーが劇場公開した一部の作品のデジタルのビデオレンタルやビデオ販売などの収入は好調に推移しています。テレビ番組制作においては、テレビ局や動画配信事業者への番組の納入が遅れることにより、売上への影響が出はじめています。
- ・ メディアネットワークにおいては、世界的な広告の減少により、インドなどでソニーの広告収入が大幅に減少しています。

■ 各セグメントにおいて、新型コロナウイルス感染症拡大による事業への影響に関する現状認識について具体的に記載

## 【注記事項】 ※ 一部抜粋

## 4. 会計方針に関する事項

(追加情報)

(会計上の見積り)

新型コロナウイルス感染症の影響は、現在においても継続しており、当社グループの事業活動にも大きな影響を及ぼしています。当社グループは、連結財務諸表の作成にあたって様々な会計上の見積りを行っておりますが、新型コロナウイルス感染症の影響を会計上の見積りに反映するにあたり、主として次のような仮定を置いております。

なお、以下の記載は現在の状況及び入手可能な情報に基づき、合理的と考えられる見積り及び判断を行っておりますが、不確実性の極めて高い環境下であり、新型コロナウイルス感染症の広がりや収束時期等の見積りには不確実性を伴うため、実際の結果はこれらの見積りと異なる場合があります。

新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は、各事業において当社グループが店舗展開する国内全ての地域において今後も一定程度の広がりを見せ、関係する店舗における売上高、営業利益は、感染症が収束し国内の経済活動が回復するまでの間、店舗の稼働状況、需要の低下等に応じて減少する可能性があります。それぞれの事業において、翌連結会計年度の売上高は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた当連結会計年度と比べ、ファッション事業で同水準から25%程度、アニヴェルセル・ブライダル事業で5%から25%程度及びエンターテイメント事業で同水準から25%程度減少する可能性があると思込んでおります。

新型コロナウイルス感染症の収束時期は不確実であり予測が困難ですが、当社グループは、最善の見積りとして、最短で2020年6月末及び最長で2021年3月末に収束するシナリオを想定しており、一部の会計上の見積りについては、期待値による方法を用いて財務諸表計上額を算定しております。

当社グループは、国内の一般消費者の生活必需品の要素の強い商品を扱うファッション事業や安定的に一定の需要が見込まれる非日常の空間を提供するアニヴェルセル・ブライダル事業、また、ライフスタイルの一部として浸透しているエンターテイメント事業を展開しているため、新型コロナウイルス感染症の収束後は、顧客の需要は同感染症の拡大以前と概ね同水準に回復する可能性が高いと思込んでおります。

当社グループの連結財務諸表の作成にあたり、不確実性の高い会計上の見積りの内容は次のとおりです。

## 1. 固定資産の減損

当社グループでは、2020年3月末における減損の兆候の判定及び回収可能価額の算定にあたって、将来キャッシュ・フローの見積りに新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を反映しており、店舗展開する国内全ての地域において今後も一定の広がりを見せる可能性があるとの仮定を置き、将来キャッシュ・フローにマイナスの影響を与えるものとして見積っております。その収束時期には著しい不確実性を伴いますが、当社グループは、3か月から1年の範囲で収束する可能性を織り込んだ複数のシナリオを設け、期待値法により将来キャッシュ・フローの見積りを行っております。

## 2. 繰延税金資産の回収可能性

当社グループは、繰延税金資産の計上額を見積る場合、合理的な仮定に基づく業績予測によって、将来の課税所得又は税務上の欠損金を見積ることとしており、2020年3月末における業績予測には新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を反映しております。当社グループが店舗展開する国内全ての地域において今後も一定の広がりを見せる可能性があるとの仮定を置き、将来の業績予測にマイナスの影響を与えるものとして見積っております。その収束時期には著しい不確実性を伴いますが、当社グループは、3か月から1年の範囲で収束する可能性を織り込んだ複数のシナリオを設けて見積りを行っております。

- 会計上の見積りの前提となる新型コロナウイルス感染症の収束時期のシナリオや、収束後に想定する需要の回復の程度について具体的に記載
- 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、各セグメントの翌連結会計年度の売上高に与える影響を定量的に記載
- 不確実性の高い会計上の見積り項目（固定資産の減損及び繰延税金資産の回収可能性）について、具体的に記載

## 1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

## 大和ハウス工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経理の状況】 P102

## 【注記事項】 ※ 一部抜粋

## 4. 会計方針に関する事項

(追加情報)

(新型コロナウイルスの感染症拡大の影響について)

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う、2020年4月に発令された緊急事態宣言を受け、当社グループは全国の事業所や住宅展示場等の閉鎖、及び商業施設やホテル、スポーツクラブなどの施設の一部閉鎖を行っており、受注・生産・販売活動等の事業活動に影響を受けています。

新型コロナウイルス感染症が、社会全体に与える影響は2020年9月末頃に収束に向かうと仮定しつつも、ホテル事業等の一部事業においては収束以降も引き続き影響を受けると仮定しています。

当連結会計年度における固定資産の減損及び繰延税金資産の回収可能性等の会計上の見積りにおいては、連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づき、上記による影響を踏まえた見積りを行っています。

なお、セグメント別の影響は以下のとおりです。

セグメント	事業活動への主な影響	内容
戸建住宅	営業活動への影響	住宅展示場の一時閉鎖 お客様との商談やオーナー様への訪問の自粛
賃貸住宅	営業活動への影響	集客イベント(セミナー・現場見学会など)の中止 土地オーナー様との商談の延期
	賃貸管理事業への影響	入居率低下の恐れ
マンション	営業活動への影響	マンションギャラリーの一時閉鎖 新規物件販売の延期
住宅ストック	営業活動への影響	既オーナー様への定期点検や新規営業活動の自粛
商業施設	営業活動への影響	土地オーナー様との商談の延期 テナント企業からの出店延期・中止・減賃要求
	工期への影響	施工現場の休工
	施設運営における影響	当社グループが管理運営している施設の一時閉鎖及び各テナントの休業 商業施設の新規開業の延期
	都市型ホテルへの影響	宿泊者の大幅減少 ビジネスホテルの一部休業
事業施設	営業活動への影響	企業との商談延期 工場等の設備投資計画延期・中止
	工期への影響	施工現場の休工
その他	建設支援	ホームセンターの臨時定休
	健康余暇	リゾートホテルへの宿泊者の大幅減少 ホテルの一部休業
		フィットネスクラブの一時閉鎖

- 会計上の見積りの前提となる新型コロナウイルス感染症の収束時期について事業の特性を踏まえ記載
- 各セグメントの事業活動に対する新型コロナウイルス感染症の影響について具体例を挙げて記載

## 【注記事項】 ※ 一部抜粋

## 4. 会計方針に関する事項

(追加情報)

(新型コロナウイルス感染症の影響に関する会計上の見積りについて)

新型コロナウイルス感染症による当社グループにおける影響については、感染拡大の防止のためのマールイ・モディ店舗の臨時休業や営業時間短縮、外出自粛や消費マインドの低下などによる店舗収益の低迷、クレジットカード取扱高の回復の遅れなどを主なものと考えています。当社グループではその影響期間について、翌連結会計年度の店舗の営業を2ヵ月から3ヵ月間休業することに加え1ヵ月間程度の営業時間の短縮を行い、その後は最短で2020年10月、最長で2021年10月までの期間をかけて徐々に従来の業績基調に回復するものと仮定し、翌連結会計年度の各セグメント利益への影響を、小売セグメントが△30億円から△90億円、フィンテックセグメントが△35億円から△45億円と試算しました。これらを踏まえ、当社グループでは中位のシナリオに基づき会計上の見積りを行いました。

この利益影響の試算および一定の仮定に基づく将来キャッシュ・フローの算定から、固定資産の減損、繰延税金資産の回収可能性については、新型コロナウイルス感染症による重要な影響はないものと判断しました。また、営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）の貸倒リスクを検討した結果、当連結会計年度において貸倒引当金を430百万円増額しています。なお、上記の試算と将来キャッシュ・フローの算定等に用いた仮定に大幅な変更が生じた場合には、翌連結会計年度の財政状態および経営成績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

- 会計上の見積りの前提となる新型コロナウイルス感染症の収束時期のシナリオを記載するとともに、各セグメントの翌連結会計年度の利益に与える影響を定量的に記載
- 不確実性の高い会計上の見積り項目（固定資産の減損、繰延税金資産の回収可能性及び営業債権の貸倒リスク）について記載

## 1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

## キリンホールディングス株式会社 四半期報告書（2020年12月期） 第1四半期報告書：P5-6、第2四半期報告書：P6

## ●第1四半期報告書

【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) 業績の状況

セグメント別の業績は次のとおりです。

(中略)

なお、新型コロナウイルス感染症の拡大により、キリングループにおける主要な事業に対し、当四半期報告書提出日現在においても以下のような影響が発生しています。

国内においては、緊急事態宣言の発令に伴い営業活動を自粛していることや、飲食店の営業時間短縮や利用者の減少、外出自粛や各社の在宅勤務促進などによる自動販売機やコンビニエンスストアの需要の減少がみられます。これにより、キリンビール㈱やキリンビバレッジ㈱は既に販売数量の減少などの影響を受けており、今後も影響が継続する可能性があります。海外においても、国や地域により感染状況が異なるものの、国内と同様の影響がみられます。豪州、ニュージーランドにおける飲食店の営業停止（ライオン社）、ミャンマーにおける営業停止する小売店、飲食店の増加（ミャンマー・ブルワリー社）、米国における学校閉鎖やイベントの中止等（コーク・ノースイースト社）、それぞれ影響を受けることで、グローバル拠点においても販売が低調となる事が予想されます。医薬セグメントにおいては、原材料調達や製品供給への影響は見られないものの、各国における患者様の通院自粛、従業員による医療機関へのアクセス制限、規制当局の活動状況などにより、新製品の市場浸透ならびに治験や審査スケジュールへの影響が及ぶ懸念があります。

以上は、キリングループの主要な影響を記述したのですが、現時点において先行きは不透明であり、その影響額の算定は困難であります。

一方で、当第1四半期連結会計期間末において、連結で1,593億円の現金及び現金同等物を有し、金融機関と締結したコミットメントラインも事業活動に必要な未使用枠を残して流動性を十分確保しています。短期的には不急な投資については既に計画されていたものも含め、凍結しています。また、今後発生する借入金の償還に備え、2020年5月12日開催の取締役会において国内無担保普通社債の発行決議を行いました。今後も当該影響を注視しつつ、キリンホールディングス株式会社及び各事業会社にてコストコントロール施策を立案・精査し、対処していきます。

■ 各四半期報告書において、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化が自社の業績に与える影響を記載し、その対応策について、第2四半期報告書提出日時点で把握している内容を、適時にかつ具体的に記載

## ●第2四半期報告書

【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) 業績の状況

セグメント別の業績は次のとおりです。

(中略)

なお新型コロナウイルス感染拡大の影響により、当社グループにおける主要な事業に対し、当四半期報告書提出日現在においても以下のような影響が発生しています。

国内においては、緊急事態宣言は解除されたものの、飲食店利用者の減少による外食需要の低迷、外出自粛や在宅勤務の促進による飲料のオフィス需要の減少がみられるなど、依然として事業を取り巻く環境は不安定な状況が続いています。キリンビール㈱では、量販チャンネルにおいて新ジャンル、RTDカテゴリーなどの缶容器商品が伸長する一方、飲食店での販売を中心とする大樽、壺容器商品の販売数量が大きく落ち込んでいます。キリンビバレッジ㈱では、量販チャンネルにおけるミネラルウォーターや健康カテゴリー商品の販売が好調な一方、コンビニエンスストアや、自動販売機を通じて販売される商品の販売数量が減少しており、今後も影響が継続することが見込まれています。海外においても、国や地域により感染状況が異なるものの、国内と同様の影響がみられます。ロックダウンにより営業停止となっていた豪州、ニュージーランドの飲食店は、徐々に営業が再開されましたが、州によっては引き続き高い警戒レベルで外出が制限されるなど、業務用チャンネルの販売に大きく影響しています。また、失業率の高まりや先行きの不透明さから低価格商品への需要が高まっており、収益性の観点からも、当面ネガティブな影響が継続することが見通されます（ライオン社）。ミャンマーにおいては、最も影響を受けた4月をピークに、販売数量は回復傾向にあります。飲食店での席数減少や消費マインドの低下などから、新型コロナウイルス感染拡大前の状態に戻るには一定程度時間を要します（ミャンマー・ブルワリー社）。米国においては依然として感染拡大が継続しておりますが、経済の再開により、小売店では回復が見られています（コーク・ノースイースト社）。

医薬セグメントにおいては、国内外における販促活動の制限が長期化することにより、北米及びEMEAにおいて、2018年及び2019年の発売以来、上市国を拡大しながら順調に売上を伸ばしてきたCrysvitaやPoteligeo等のグローバル戦略品の市場浸透スピードが当初計画に比べて減速することが懸念されます（協和キリン社）。

このような状況に対し、当社グループでは投資抑制や経費削減、手許資金の増増しのほか、資金調達枠の増額などの対策を講じており、必要な運転資金を確保できる体制を整えております。今後も当該影響を注視しつつ、当社及び各事業会社にてコストコントロール施策を立案・精査し、対処していきます。

なお当社はこのような環境下における変化を会社と従業員双方が成長する機会と捉え、国内の全グループ社員約20,000人を対象に新たな経営環境における新しい働き方改革として「『働きがい』改革 KIRIN Work Style 3.0」を7月1日から進めております。キリングループで働く一人ひとりが仕事の意義・目的に立ち戻って仕事そのものを継続的に見直ししながら、主体的な働き方に取り組み、一人ひとりが「働きがい」を実感することで、「グループの持続的な成長」に繋がる「生産性向上」「創造性向上」「個の充実」を目指してまいります。



## 1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

## 株式会社吉野家ホールディングス 第1四半期報告書（2021年2月期） P5,16

## 【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) 事業上及び財務上の対処すべき課題

連結売上高は、前期に対し、3月94.0%、4月78.7%、5月77.4%で推移いたしました。※

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、グループ全体で1,700店規模での休業・営業時間の短縮を実施した結果、国内においては3月より徐々に売上高が減少し、感染症の全国への拡がりに加え、4月上旬の緊急事態宣言の発令、5月の緊急事態宣言の延長などにより、休業店舗・営業時間短縮が拡大し、大幅な客数減となりました。緊急事態宣言の順次解除に伴い通常営業店舗が増加いたしましたが、テレワークの浸透や店舗のソーシャルディスタンスの確保などにより、6月においても店内飲食は前年の水準に回復しておりません。

海外においては、中国において2月の春節以降、ほぼ全店が休業・営業時間の短縮をしており、3月以降大半の店舗が営業再開となりましたが、6月においても売上高は前年を下回って推移しております。アメリカにおいては3月の外出禁止令の発令によりテイクアウトのみでの販売を余儀なくされ、売上高が大きく落ち込みましたが、5月の外出禁止令解除に伴い足元では前年同等の水準にまで回復しています。アセアンにおいては、エリア毎に感染拡大時期が異なっており、マレーシアは経済活動を再開いたしました。インドネシアなど感染拡大が継続しております。

このような環境の下、国内事業は6月以降緩やかな回復を見込まれるものの、今期中に前年の水準にまで回復することは難しく、連結売上高は前期に対して、第2四半期87%下半期90%の水準で推移すると仮定をしております。損益面については、大幅な客数減の影響により減益となりますが、下半期は上半期には実行が難しかった店内飲食を獲得するための商品導入や各種キャンペーンを機動的に実施することによる客数回復に加え、仕入れコストの低減を含む全社的なコストダウンの進展により上半期より改善する見通ししております。また、実際の売上高の回復状況にあわせて変更いたしますが、国内外で最大150店舗規模の閉店を織り込んでおります。グループ全体でのコスト構造を見直すことで、連結売上高が前期に対して90%の水準であっても利益を創出できる事業体へと変革を進めてまいります。

なお、上記見通しは、新型コロナウイルス感染症の拡大の収束時期や、第2波・第3波の発生によって変動する可能性があります。

※2020年2月29日に株式譲渡したアークミールの売上高影響は除外して計算しております。

## 【注記事項】※ 一部抜粋

(追加情報)

(中略)

(新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う会計上の見積りについて)

新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は、国内においては緊急事態宣言解除により、徐々に改善に向かっており、今後もさらに改善に向うと考えられますが、感染の二次拡大の懸念や海外の状況等、依然近未来を測定するには不透明な状況が続くと想定しております。(現状における新型コロナウイルス感染症拡大影響の詳細については「第2 事業の状況」P3～P5を参照)

当第1四半期連結累計期間(3～5月)以降の事業及び業績の回復見通しについては、緊急事態宣言解除後の日本国内における回復状況や、海外における回復状況も踏まえ、事業ごとに回復シナリオを複数用意し、グループとしてとりまとめを行っております。

結果、2020年度の連結売上高は、第2四半期以降で徐々に回復はするものの、2019年度対比12%減と見込んでおります。(なお、2020年2月29日に株式譲渡した(株)アークミールの売上高影響は除外して計算しております。)店内飲食の回復等、施策を進めてまいります。現時点の事業ごとの売上推移から2021年度で全事業が19年度水準まで戻るとは見込まず、2022年度に新型コロナウイルス感染拡大以前と同等になると想定をしております。また損益においては、2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大影響による売上高減少や一時休業等の影響により、連結営業損失87億円を見込んでおります。現在、売上高獲得施策等に加え、コストセーブ策を推進し、仮に売上高が想定通りの回復に至らなくても以前の収益力が獲得できる様、構造改革を進めております。これにより、2022年度には売上高同様に損益についても2019年度水準に改善・回復すると想定しております。

当第1四半期連結累計期間の減損損失は、閉店や上述の通り事業ごとの測定の結果等により4億45百万円(前年同期は43百万円)を計上しております。また、繰延税金資産については、新型コロナウイルス感染症による影響を反映した今後の業績見通しおよび将来収益力等を勘案して回収可能性を判断しておりますが、当第1四半期連結累計期間に発生した繰越欠損金の影響により追加計上となっております。

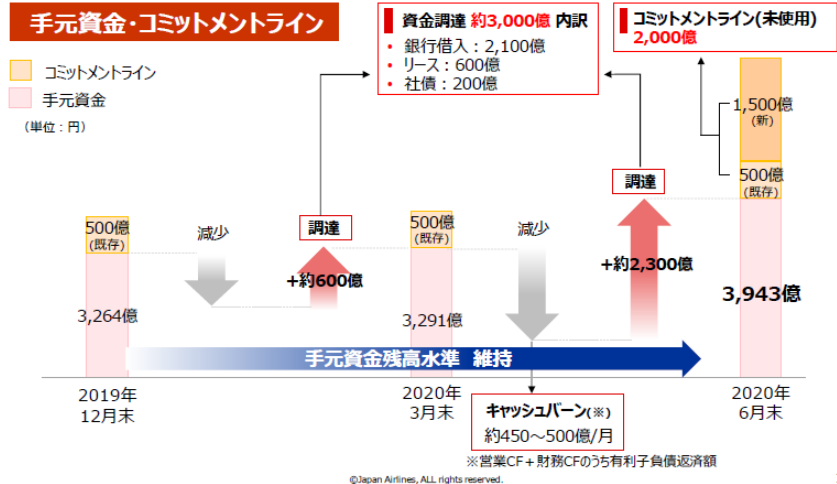
なお、上述の仮定は現時点の判断であり、今後の状況次第では、見直しの可能性があります。

- 四半期報告書において、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化による将来の業績見通しについて、適時にかつ具体的に記載
- 将来の業績見通しの変化によって影響を受ける重要な会計上の見積りの仮定とその影響額について、適時にかつ具体的に記載

日本航空株式会社 (1/2) 決算説明資料 (2021年3月期 第1四半期) P10,13,15

手元流動性確保

- ✓ 機動的な資金調達と資金支出抑制努力により6月末の手元現預金は3,943億円を確保
- ✓ コロナ問題の顕在化後、コミットメントラインと合わせ、5,000億円規模の資金調達を実施
- ✓ 払い戻しによる資金流出は減少傾向にあり、第2四半期以降のキャッシュバーンは縮小へ



社会インフラとしての貢献

貨物専用便の運航により物流を維持



国内チャーター便で宅配需要増に対応

客室にもマスク等の医療物資を搭載

特殊コンテナで温度管理を徹底して、安全に医薬品を輸送

各国への臨時救援便運航

定期便でのネットワークが限られる中、希望者の渡航支援を実施し、航空運送事業者としての社会的使命を果たす

運航地点	タイ・インド・ロシア・米国・中国・日本
運航便数	20便以上
対象旅客数	3,000名以上

(2020年7月末時点の実績)

人財の活用

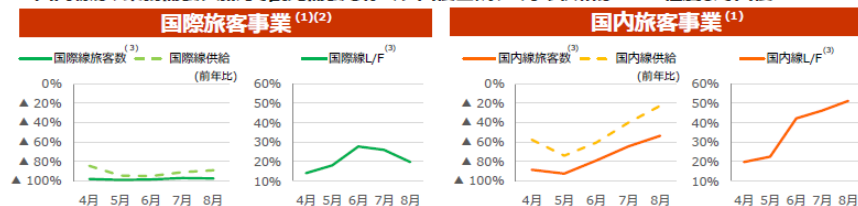
運休に伴い業務量が減少した社員を中心に社外での積極的な支援活動を実施

- フェイスシールドやマスクなどの製作・寄付
- 空港周辺地域での農作業支援
- 厚生労働省への人材派遣
- 医療従事資格保有者への兼業許可

©Japan Airlines, ALL rights reserved. 15

足許の概況 (新型コロナウイルスによる影響)

- ✓ 国際線は、各国の入国制限継続のため需要は横ばい、各国の受入れ状況の変化に応じ、限定的に復便
- ✓ 国内線は、業務需要に加えて観光需要も徐々に回復基調、8月の供給は75%程度まで回復



- 国際線**
- 欧米線・東南アジア線を中心に貨物需要も鑑み、限定的に復便。各国が夏休みに入ることに伴う現地日本人・留学生の帰国、東南アジア＝北米間の通過、VISA発給再開の動きによる赴任の需要取り込みを図る
  - 今後、東南アジア、欧州など、入国制限解除に伴う需要動向に鑑み、復便を検討していく
- 国内線**
- 緊急事態宣言解除後、緊急性の高い移動を中心に徐々に需要が回復、7月以降は、夏休みの観光需要の回復も始まっている
  - 日本国内における感染状況や需要動向を慎重に見極めた上で、適切な時期に適切な需要喚起策を展開し、今後の需要促進を図っていく

- 資金の手元流動性の確保状況について、キャッシュバーンも示しつつ具体的に記載
- 新型コロナウイルス感染症の影響について、事業別・月次別に図示しながら平易に記載
- 今後の対策について、事業別に具体的に記載

(1) 2020年7月27日時点の実績・見直し (2) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いは変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析 (3) 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析

日本航空株式会社 (2/2) 決算説明資料 (2021年3月期 第1四半期) P18-19,21-22

コスト削減 および 投資抑制の取り組み



### コスト削減

収入・供給連動費用は減収規模の40%を着実に削減 (4月～6月実績：1,084億円削減<sup>(1)</sup>)、固定費は年間900億円の削減<sup>(2)</sup>を目指す

#### 固定費

- 前回見通し(当初想定比600億円減)から300億円追加削減し、計900億円の削減を目指す

【固定費削減の進捗イメージ】

固定費削減目標600億円 追加削減目標300億円

項目	Q1実績	Q2以降削減
全体	290億円	610億円～
広告・IT・委託費	削減	削減
包機定費	削減	削減
人件費	削減	削減

当削削減目標 追加削減目標

#### 収入・供給連動費用

- 継続して減収額の40%の費用削減を目指す

### 投資抑制の取り組み

前回見通し(当初想定比500億円減)から300億円追加抑制し、計800億円の抑制を目指す

【FY20投資額】

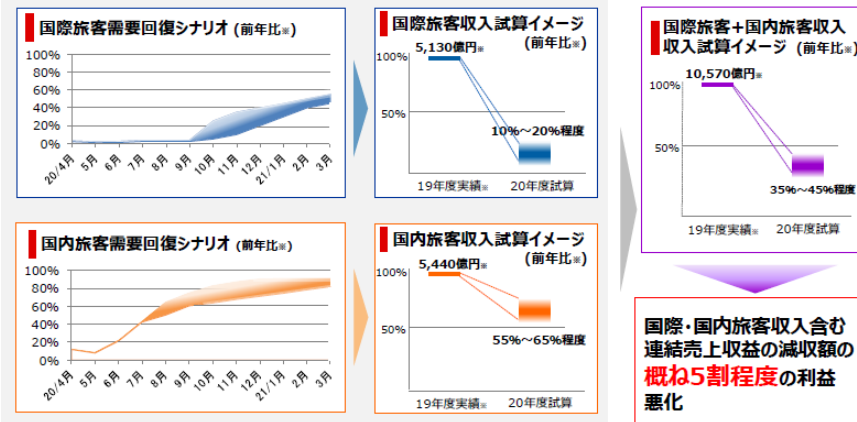
- 航空機投資
  - ・ メーカー側との支払い時期交渉
- 地上投資その他
  - ・ 実施要否、実施時期の更なる精査

(1) 前年比 (2) 当初想定比 ©Japan Airlines, ALL rights reserved. 18

今後の航空需要について



- ✓ 2020年度通期連結業績予想は未定、新型コロナウイルス感染拡大の影響を一定程度見極められた段階で速やかに開示
- ✓ 参考情報として、一定の旅客需要回復シナリオに基づく旅客収入の状況とそれらに伴う利益変動の見込みを示す



(注) 前提条件が変わらない場合でも、旅客収入の実績が上記の範囲に収まらない可能性があります。  
 ※前年比における2019年度実績は、FY19Q3決算発表時に開示した修正業績予想値 (2020年1月31日発表)  
 ©Japan Airlines, ALL rights reserved. 19

ニューノーマルに向けて①



### 経営環境の変化

業界	社会	当社
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国際線の回復遅れ</li> <li>■ ビジネス移動の変化</li> <li>■ 業界再編</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ニューノーマル、働き方の変化</li> <li>■ 地方経済・社会の変化</li> <li>■ 環境問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有利子負債の増加</li> </ul>

### 目指すべき方向性

- 財務体質の再構築
- 安全・安心の向上
- 社会課題への取り組み加速

### 事業構造の見直し

©Japan Airlines, ALL rights reserved. 21

ニューノーマルに向けて②



### 具体的な取り組み案

財務体質の再構築	安全・安心の向上	社会課題への取り組み加速
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コスト構造改革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 固定費の削減、および変動費化</li> <li>・ 収益性の向上</li> <li>・ 投資の圧縮</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高度な清潔性と非接触                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 清潔な空港・客室</li> <li>・ モバイル化の推進</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境問題への対応                             <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 2050年までにCO2排出量実質ゼロ</li> </ul> </li> <li>■ 日本の地方経済活性化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サテライトオフィス</li> </ul> </li> </ul>

### 事業構造の見直し

不透明な動向の業務需要	堅調な回復を見込む観光需要	リスク耐性強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ FSC<sup>(1)</sup>事業規模の最適化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際旅客事業の一時的な見直し ⇒ 需要動向 (特に業務需要) に合わせたネットワーク・機材の最適化                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経年機の早期退役実施(777等)</li> </ul> </li> <li>・ 他社との提携関係 更なる拡充</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ LCC事業の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ZIPAIRの活用</li> <li>・ LCCパートナーとの連携</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスク耐性強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 航空需要への依存度の低い事業の育成</li> <li>・ 事業の選択と集中</li> </ul> </li> </ul>

(1) FSC=フルサービスキャリア ©Japan Airlines, ALL rights reserved. 22

2020年度末までに新中期経営計画の発表を目指す

- 経営者が考える今後の資金配分について具体的に記載
- 今後の需要回復シナリオについて、経営者の考え方を図示しながら平易に記載
- コロナ後の新たな経営環境下における経営戦略について具体的に記載

キュービーネットホールディングス株式会社 決算説明資料 (2020年6月期) P25,28,36,38

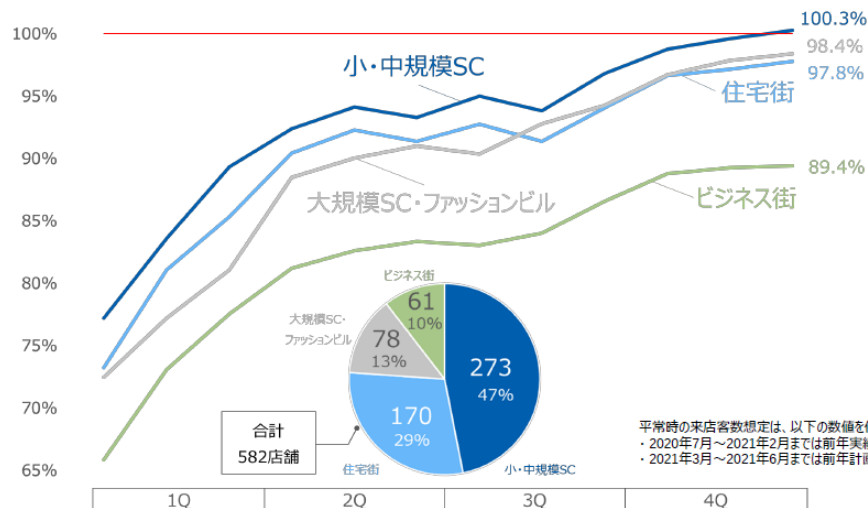
2021年6月期 通期業績予想の前提について

国内・海外	前提
国内	<p>【売上の設定】                      上期はテレワーク等によりビジネス街の店舗の来店客数の戻りが弱いと予想。                      新型コロナウイルスの影響は、緩やかに改善することを見込み、新型コロナウイルス感染拡大前の水準まで回復するには2021年6月までの期間を要するという考え方で策定</p> <p>【その他の営業収益】                      上期に助成金534百万円（国内445百万円期別分+海外89百万円）を計上</p> <p>【費用面】                      コスト削減実施（社内イベント費用、会議費・交通費、調査費等の削減）                      将来の成長に向けた投資は削減しない（ロジ研修費、順番案内システム・新アプリの開発費・テスト費用、ブランドプロジェクト費用等）</p>
海外	<p>【香港】                      国の対策が功を奏し、4月下旬～6月中旬頃までは1日の新規感染者数が0人の日もあった。6月下旬からは再拡大の傾向であり、7月15日から18時～5時迄の店内飲食禁止の状況から、<b>新型コロナウイルスの影響は、2020年秋頃まで見込む。</b></p> <p>【シンガポール】                      国の管理体制が徹底されており、4/7～5/31のサーキットブレーカー（セミロックダウン）により回復傾向にあることから、<b>新型コロナウイルスの影響は、2020年秋頃まで見込む。</b></p> <p>【台湾】                      海外渡航歴がある人を除けば新規感染者0人が継続するなど、平常運営であることから、<b>新型コロナウイルスの影響は見込まず。</b></p> <p>【アメリカ】  <b>新型コロナウイルスの影響は、足元の状況から2021年6月まで見込む。</b></p>

25

2021年6月期予想 国内の来店客数回復の想定（立地別）について

ビジネス街の店舗（10%）は回復に時間を要する。日常的に利用するショッピングセンターや住宅街の店舗は、2021年6月に向けて平常時に近い水準まで回復するという考え方で策定



28

2021年6月期 上期予想・下期予想

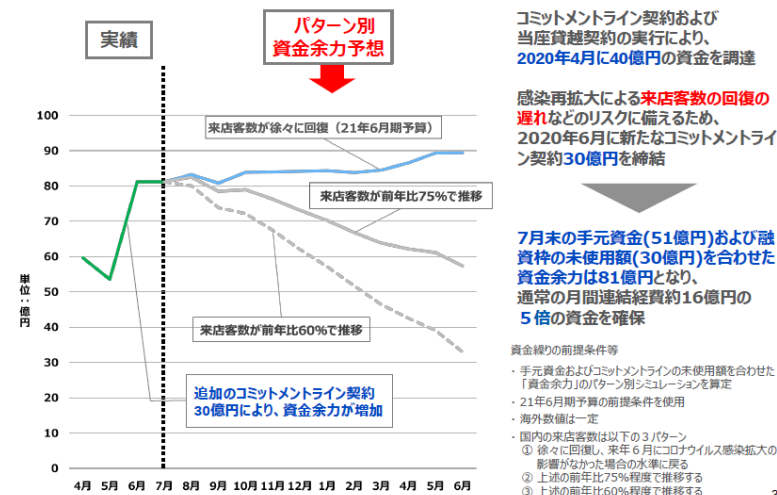
- 2021年6月期上期の売上収益は、前期上期実績が国内の値上げの成功により好調であったのに対し、今期は主に新型コロナウイルスの影響で前期比88.6%の予想
- 2021年6月期下期の売上収益は、主に前期下期実績が緊急事態宣言に伴う臨時休業や時短を行っている影響でイレギュラーに売上が低くなっており、下期予想は前期比137.1%と2021年6月に平常時に近い水準までの回復を予想

2021年6月期 上期計画・下期計画

単位:百万円	2020/6期上期			2020/6期下期		
	実績	予想	前年同期比	実績	予想	前年同期比
売上収益	11,111	9,840	88.6%	7,977	10,934	137.1%
営業利益	1,214	360	29.7%	△974	640	-

36

資金の状況（連結）について



38

- 立地別の需要の回復など、経営者が考えているシナリオや業績予想の前提について具体的に記載
- 資金余力の予測について想定しているパターンを示した上、現状の対応を図示しながら平易に記載

！ 本事例集は、随時更新を行う予定です。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。