

記述情報の開示の好事例集 金融庁 2019年3月19日

1. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

目次

1. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

三井物産(株) ■	1-1	オムロン(株) □	1-13
ANAホールディングス(株) ■□	1-5	コニカミノルタ(株) □	1-14
トヨタ自動車(株) □	1-7	住友化学(株) □	1-17
麒麟ホールディングス(株) ■	1-8	(株)ローソン □	1-19
味の素(株) ■	1-9	アサヒグループホールディングス(株) □	1-22
日本航空(株) ■	1-11	東京海上ホールディングス(株) □	1-25
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ □	1-12		

■ 有価証券報告書 □ 任意の開示書類（統合報告書等）

三井物産株式会社（1/4）有価証券報告書（2018年3月期） P17-18

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1)中期経営計画の進捗状況

2017年5月に公表した中期経営計画「Driving Value Creation」(*)の初年度である2018年3月期の進捗は次のとおりです。

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

①中期経営計画の4つの重点施策

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

②中期経営計画の進捗状況

◇重点施策(a) 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化

強固な収益力を有する金属資源・エネルギーに加え、鉄鋼製品や機械・インフラを中心に非資源分野も順調な伸びを示し、以下に示す具体的成果を中心に各セグメントにおいて収益基盤強化が進み、2020年3月期の中期経営計画目標達成に向けて確りとした足場固めが図られました。とりわけ、評価性損益を除く非資源分野の利益は1,700億円レベルまで向上し、2020年3月期の非資源分野の利益目標である2,000億円に向けて順調な滑り出しとなっています。

◇重点施策(b) 新たな成長分野の確立

2018年3月期は4つの成長分野のうち、特にモビリティとヘルスケアを中心に具体的な進捗がありました。モビリティでは、欧州を起点とした商用車電動化へのさまざまな取組みを本格化しました。また、英国旅客鉄道など鉄道関連事業の拡充や、チリにおける自動車オペレーティングリース・レンタカー事業などの取組みも進めています。

ヘルスケアでは、従来から進めている東南アジアにおける病院事業を拡大したほか、ロシアの製薬会社への出資を通じた同国新薬ニーズの取込み、更には米国ヘルスケア専門職派遣・紹介事業への出資など、当社のヘルスケアエコシステムの構築・拡充を着実に進めています。

一方、ニュートリション・アグリカルチャーでは、東アフリカで農産物・農業資材取引や食品製造販売事業を展開するETC Groupへの出資参画合意を通じて、ネットワークの拡充を進めたほか、曾田香料の公開買付けなど、フードサイエンス領域の強化を進めています。

また、リテール・サービスでは、国内外のアセットマネジメント事業を通じて投資家の多様なニーズに応えることで、過去1年間に運用資産を1.9兆円まで拡大しました。ファッション・リテール事業では、ビギホールディングスを買収し、同社の企画・販売プラットフォームを通じて消費者接点を拡充しマーケティング機能と販売力を強化していきます。

⋮

セグメント	具体的成果
金属資源	■モザンビーク Moatize/Nacalaの立ち上げ（含むプロジェクトファイナンス組成） ■チリ コジャワシ銅鉱山の持分追加取得
エネルギー	■豪Kipper貢献開始 ■豪AWE公開買付け実行
機械・インフラ	■IPP事業の資産組替による良質化推進 ■米Penske Truck Leasing追加出資 ■FPSO 2隻チャーターイン
化学品	■メタノール事業の安定稼働 ■トレーディング強化（三井物産プラスチック、欧州硫酸硫酸事業等）
鉄鋼製品	■事業変革推進（日鉄住金物産持分法適用会社化、米CCPS売却等） ■西Gestamp事業伸長
生活産業	■伯Multigrain撤退決定 ■パナソニックヘルスケア（現PHC）収益貢献 ■ビギホールディングス買収
次世代・機能推進	■米CIM収益基盤強化（運用資産残高積み上げ） ■消費財物流事業伸長（三井物産グローバルロジスティクス）

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

1.「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（2/4） 有価証券報告書（2018年3月期） P18, 20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

②経営環境

①全般

注：本項目は、2018年5月の決算公表時点の経営環境認識を掲載したものであり、当社の現在の経営環境認識と異なる記載が含まれている場合があります。

当連結会計年度の世界経済は、堅調な消費や投資に支えられ、先進国、新興国共に緩やかな成長が継続しました。

米国は、良好な雇用所得環境を背景に個人消費が底堅く推移し、また税制改革による設備投資の押し上げ効果も期待され、当面は景気回復が続くとみられます。欧州では、消費や投資の拡大により景気は底堅く推移してきましたが、企業の景況感も頭打ちとなりつつあり、今後は成長鈍化が予想されます。日本は、雇用環境の改善により個人消費が底堅く推移するほか、オリンピック・パラリンピック関連投資に加え、省力化を中心とした設備投資の増加もあり、緩やかな景気回復が継続するとみられます。新興国では、中国は安定成長を維持しつつも、過剰な設備や債務の調整などに伴う成長鈍化が予想される一方で、インドでは物品サービス税導入などの経済改革が進み、今後の成長が期待されます。また、ブラジルでは消費や投資が持ち直し、緩やかな回復基調が継続するとみられますが、ロシアでは米国等による制裁が続いていることもあり、低成長が続くとみられます。世界経済は、今後も緩やかな回復基調を辿るとみられますが、中東を巡る地政学リスクの高まりに加え、一部に成熟感が見られる欧米経済の先行きやFRBの金融引締めによる新興国経済への影響、更には米国の通商政策の動向には、引き続き注意が必要です。

②鉄鋼製品セグメント

2017年暦年の世界の粗鋼生産は前年比5.3%増の約17億トンとなり、中国・インドをはじめとした新興国のみならず、EU・北米などの先進国でも需要は増加しています。一方で供給サイドは世界の粗鋼生産の半分を占める中国を中心に過剰能力は解消されておらず、厳しい事業環境が継続しています。このような環境を受け、製鉄業統合に伴い、鋼材流通分野でも更なる業界再編が生じる可能性があります。

中長期的には、国内の鉄鋼市場が人口減少などにより緩やかに縮小する一方で、米州・アジアを牽引役とした世界経済の回復に伴い、海外では鉄鋼需要は増加していく見通しで、今後もさまざまなビジネスチャンスが期待できます。

③金属資源セグメント

短期的には中国や新興国の成長鈍化などにより市況が低迷するリスクがありますが、鉄鋼や非鉄金属は産業の基幹素材であり、その原料に対する需要は長期的な伸びが見込まれます。一方、開発・生産コストの上昇や既存鉱山の枯渇や品位悪化に加え、優良未開発案件には限りがあるため、供給が追いつかず、長期的には需給は逼迫していく見込みです。当セグメントが携わる金属資源分野は、引続き重要性が高いビジネスです。

⋮

③2019年3月期における取組み

2019年3月期は中期経営計画最終年度となる2020年3月期の目標を達成するための非常に重要な1年であり、2018年3月期に引き続き、中期経営計画の重点施策を継続的に推進し、基礎収益力を着実に拡大させてまいります。

①2019年3月期アクションプラン

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・エネルギーでは、引き続き埋蔵量・生産量・コスト競争力の三位一体の強化を進めます。金属資源では、豪州での既存事業の収益基盤拡充を継続的に進めるほか、チリカセロネス銅鉱山の操業改善を図ります。エネルギーでは、モザンビークLNG事業の最終投資判断に向けた取組みを進めるほか、今期予定する米国Kaikias及びイタリアTempa Rossa両油田の生産を確実に開始します。また、TOBにより子会社化が決定した豪州AWEと当社グループの統合を着実に推進し、原油・ガスの上・中流事業基盤を強化するとともにオペレーター機能の装備を進めます。

機械・インフラでは、建設中の新規発電事業の着実な立上げを行うほか、2017年3月期に買収した米国太陽光発電事業Forefront Powerによる分散電源・サービス型事業など、次世代電力領域への取組みも加速します。また、鉄道、自動車、航空機などの分野においてリース・レンタル・シェアリング事業といったモビリティサービスの取組みを複合的に深化させていきます。

化学品では、米国タンクターミナル事業ITCの増設を進めるほか、関西ペイントとの合弁となるKansai Helios Coatingsを中心としたコーティングマテリアルズ事業を展開します。更には、米国飼料添加物製造販売事業Novus Internationalについて、メチオニン製造能力拡大など成長戦略を進めていきます。

また、前期に引き続き赤字会社の削減に継続的に取り組み、既存事業の良質化・果実化を徹底的に行うほか、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）での取組みを更に加速し、中核分野に続く次の収益の柱の育成に注力します。

⋮

- 「(2)経営環境」において、事業全体の経営環境に加え、セグメントごとの経営環境を記載
- 「(3)2019年3月期における取組み」において、経営方針・経営戦略等について、認識した経営環境と関連付けて記載

三井物産株式会社（3/4） 有価証券報告書（2018年3月期） P22-23

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(4)2019年3月期連結業績予想

①2019年3月期連結業績予想

[業績予想の前提条件]

期中平均米ドル為替レート	110.00	110.70
原油価格(JCC)	59ドル	57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	61ドル	54ドル

単位：億円	2019年3月期業績予想	2018年3月期実績	増減	増減要因
売上総利益	8,300	7,907	+393	原油価格上昇
販売費及び一般管理費	△5,600	△5,717	+117	カセロネス償却関係経費反動
有価証券・固定資産関係損益等	0	357	△357	Valepar再編・Multigrain引当金反動
利息収支	△400	△300	△100	
受取配当金	1,000	848	+152	金属資源セグメント受取配当増
持分法による投資損益	2,600	2,349	+251	損失案件反動
法人所得税前利益	5,900	5,444	+456	
法人所得税	△1,500	△1,031	△469	Valepar再編反動
非支配持分	△200	△228	+28	
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	4,200	4,185	+15	

減価償却費・無形資産等償却費	2,000	1,926	+74	
----------------	-------	-------	-----	--

基礎営業キャッシュ・フロー	5,700	6,665	△965	
---------------	-------	-------	------	--

為替レートは2018年3月期の110.70円/米ドル、85.77円/豪ドル及び34.25円/伯リアルに対し、2019年3月期はそれぞれ110円/米ドル、85円/豪ドル及び33円/伯リアルを想定します。また、2019年3月期の原油価格(JCC)を59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61米ドル/バレル(2018年3月期比7米ドル/バレル上昇)と想定します。

⋮

②2019年3月期連結業績予想における前提条件

2019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2019年3月期 当期利益(親会社の所有者に帰属)への影響額			2019年3月期 前提	2018年3月期 実績
市況商品	原油/JCC	-	59	57
	連結油価(*1)	29 億円 (US\$1/バレル)	61	54
	米国ガス(*2)	5 億円 (US\$0.1/mmBtu)	3.00(*3)	3.03(*4)
	鉄鉱石	23 億円 (US\$1/トン)	(*)5	68(*6)
為替(*9)	銅(*7)	10 億円 (US\$100/トン)	7,000	6,163(*8)
	米ドル	26 億円 (¥1/米ドル)	110	110.70
	豪ドル	17 億円 (¥1/豪ドル)	85	85.77
	伯リアル	7 億円 (¥1/伯リアル)	33	34.25

(*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。2019年3月期には51%が4～6ヶ月遅れで、40%が1～3ヶ月遅れで、9%が遅れ無しで反映されると想定される。上記感応度は連結油価に対する年間インパクト。

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

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

(*4)NYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの2017年1月～12月の直近限月終値のdaily平均値を記載。

(*5)鉄鉱石の前提価格は非開示。

(*6)複数業界紙によるスポット価格指標Fe 62% CFR North Chinaの2017年4月～2018年3月のdaily平均値(参考値)を記載。

(*7)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2018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。

(*8)LME cash settlement priceの2017年1月～12月のmonthly averageの平均値を記載。

(*9)各国所在の関係会社が報告する機能通貨建て当期利益(親会社の所有者に帰属)に対する感応度。円安は機能通貨建て当期利益(損失)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。

⋮

- 業績予想を数値で提示するとともに、「②2019年3月期連結業績予想における前提条件」において、その重要な仮定については前提を示しつつ、実績が仮定と乖離した場合に当期利益に与える影響を記載

三井物産株式会社（4/4） 有価証券報告書（2018年3月期） P30, 35

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

(3) 経営者の検討における重要な指標について

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

① 売上総利益、持分法による投資損益及び当期利益（親会社の所有者に帰属）

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

② 金属資源・エネルギーの価格及び需給の動向

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

③ キャッシュ・フロー水準、資本効率及び財務レバレッジ

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

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

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

(*2) 連結財政状態計算書の親会社の所有者に帰属する持分合計を指します。

(4) 経営成績に係る検討と分析

② オペレーティング・セグメント情報
(中略)
金属資源
(中略)

鉄鉱石の価格変動による影響及び当社持分生産量

価格変動は、当社の鉄鉱石関連の海外子会社及び持分法適用会社が保有する権益持分相当の生産量からの販売収入に直接的な変動を及ぼします。2019年3月期において連結損益計算書における当期利益（親会社の所有者に帰属）への影響額は、鉄鉱石US\$1/トンあたりの価格変動により23億円と概算しております。

当連結会計年度の1年間における当社鉄鉱石関連の権益見合い生産量は60.9百万トン（連結除外後のVale権益見合い生産量15.3百万トン含む）です。上記の影響額は、当連結会計年度末時点で、海外子会社及び持分法適用会社の権益見合いに対して、2019年3月期の出荷量の増減を織り込み、一定の米ドル及びその他関連通貨の為替相場などを前提条件とした上で算出したものです。なお、一般的に、豪ドルなどの資源産出国の通貨は、輸出商品の市況に連動する傾向があり、この変動により当社連結子会社及び持分法適用会社の現地通貨建ての売上総利益は影響を受けることがあります。

■ 経営者がどのような考えで「重要な指標」を設定しているかについて記載

1.「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

ANAホールディングス株式会社（1/2） 有価証券報告書（2018年3月期） P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 経営の基本方針

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

(2) 経営環境及び中長期的な会社の経営戦略

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

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

① 戦略の全体像

「2018-2022年度ANAグループ中期経営戦略」では、安全の堅持を大前提に、「エアライン収益基盤の拡充と最適ポートフォリオの追求」、「既存事業の選択・集中と新たな事業ドメインの創造」を戦略の柱に掲げるとともに、「オープンイノベーションとICT技術」を活用し、持続的利益成長を実現してまいります。経営目標としては、2018年度は売上高2兆400億円、営業利益1,650億円、2022年度には売上高2兆4,500億円、営業利益2,200億円規模を目指してまいります。

② 戦略の骨子

1) エアライン収益基盤の拡充と最適ポートフォリオの追求

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

(i) FSC事業

- ANA国際線旅客事業は、首都圏空港の発着枠拡大を背景に、首都圏デュアルハブの完成型を目指して、“世界をつなぐ”ための積極的な路線展開を行います。日本発着及び日本経由三国間

の旅客需要を確実に取り込むとともに、未就航エリアへの路線拡大、海外エアラインとの提携を進化させていきます。また、競争力ある新たなプロダクト・サービスを順次展開していくとともに、リゾート路線を強化してプレジャー需要の取り込みを推進することにより、グループ収益の拡大を牽引します。

- ANA国内線旅客事業は、市場シェアを堅持するとともに、収益基盤の維持・向上を図ります。プロダクト・サービスを強化していくとともに、機材の小型化による需給適合や運賃のイールドマネジメントを推進してまいります。また、ミレニアル世代や訪日外国人による国内線利用を促進することにより、需要の底上げを図ります。
- 貨物事業は、中長期的に需要の拡大が見込まれるアジア＝北米間への大型フレイターの導入に加えて、拡大する旅客便ネットワークとの相乗効果により伸び行く需要を積極的に獲得します。沖縄貨物ハブについてはアジア域内の航空貨物流動を的確に見極めて常に最適なネットワークを構築します。首都圏・沖縄貨物ハブの両機能を最大限活用し、成長を加速していきます。

(ii) LCC事業

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

2) 既存事業の選択・集中と新たな事業ドメインの創造（ノンエア事業）

(i) 既存事業の選択と集中

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

(ii) 新たな事業ドメインの創造

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

：

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

ANAホールディングス株式会社（2/2） 統合報告書2018 P31, 43

2018-22年度 中期経営戦略 ※ 一部抜粋

航空事業② フリート戦略

事業の拡大を支える機材を安定的に確保、
両ブランドで適正なフリート構成を追求

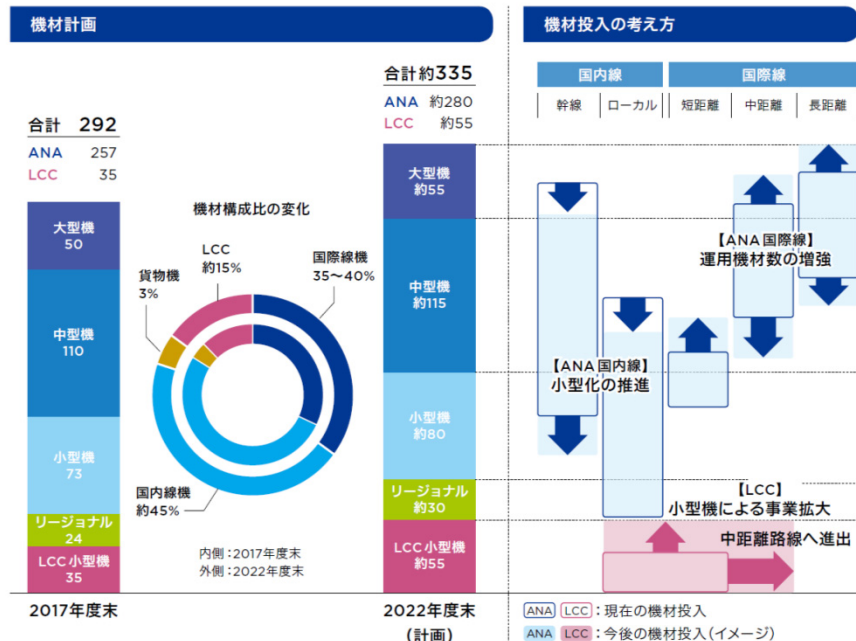
「フリート戦略」では、2022年度末におけるグループ全体の運用機材数を、2017年度末から40%程度増加させ、約335機とする計画です。

ANAは、機材の更新も実施しながら、戦略の遂行に必要な機材を安定的に確保していきます。国内線では小型化を推進する一方、国際線では幅広く運用機材数を増強します。

LCCは、運用機材数を2017年度末時点と比較して1.5倍以上とする計画です。国内線や短距離国際線で事業を拡大するとともに、2020年からは中距離国際線に進出します。今

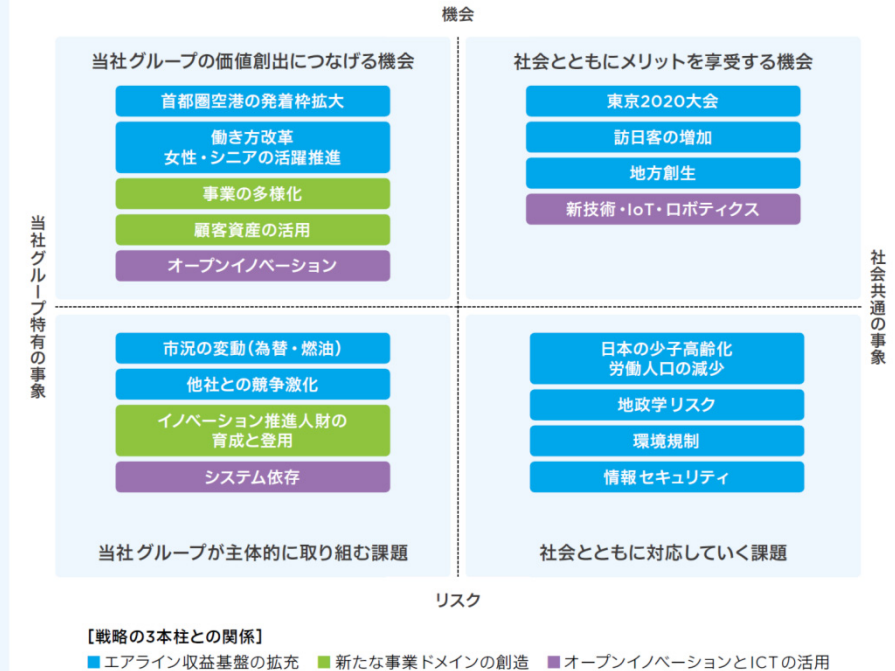
後は、現在ANAが運航している路線の一部について、LCCが受け継いでいくことも視野に入れています。

また、「ネットワーク戦略」と「フリート戦略」に加え、現在、日本の航空業界が直面しつつあるパイロット不足にも対処していくため、グループの領域を超えて、長期的にパイロットを養成する仕組みを検討しています。今後の事業を安定的に拡大していくため、「リソース戦略」についてもグループ全体で対応していきます。



ANAグループが認識する機会とリスク

グローバルな事業環境に対応しながら持続的成長を追求



（上図）

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

（左図）

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

1.「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

トヨタ自動車株式会社 アニュアルレポート2018 P2-4

社長メッセージ ※ 一部抜粋

100年に一度の大変革の時代を生き抜くために

平素より、トヨタのクルマをご愛顧いただいておりますお客様、株主の皆様、ビジネスパートナーの皆様、地域の皆様のご支援を賜り、誠にありがとうございます。

約100年前、米国に1,500万頭いたとされる馬は、現在では1,500万台の自動車に置き変わりました。いまはその時と同じか、それ以上のパラダイムチェンジを迎えているのではないのでしょうか。まさに、

Mobility for All

私は、トヨタを「自動車をつくる会社」から、「モビリティカンパニー」にモデルチェンジすることを決断しました。すなわち、世界中の人々の「移動」に関わるあらゆるサービスを提供する会社になるということです。

2年ほど前、あるパラリンピアンの方から言われた言葉が、私のモビリティに対する考え方に大きな影響を与えました。「私は自動車事故で未来を奪われ、車を恨んでいました。でも今日、トヨタがパラリンピックの支援をすると聞いて、これからの私の未来をつくるのも車だと思いました」。そして、国際パラリンピック委員会前会長であり、現在はトヨタの社外取締役を務めているクレイヴン氏からは、「障が

「築き上げてきたリアル」と「バーチャル」

2018年の年初、ラスベガスで「e-Palette Concept」、東京で「GR スーパースポーツコンセプト」を発表しました。一方はモビリティサービス、他方はFun to Driveと、全く性格の異なるモデルですが、どちらも最先端の電動化・自動運転技術に加え、コネクティッド技術が搭載された次世代のモビリティです。これらはまだコンセプトモデルですが、6月に日本で発売した新型「クラウン」、「カローラスポーツ」といった市販モデルもコネクティッド技術を搭載しており、コネクティッドカーの「普及」に本気で取り組んでいます。トヨタは、そのための「トヨタコネクティッド」や、自動運転の先端研究を行う「トヨタリサーチインスティテュート」といったバーチャルな世界を開拓していく会社も持っています。

自動車業界は「100年に一度の大変革の時代」に入っていると、日々実感しています。

「電動化」「自動化」「コネクティッド」「シェアリング」などの技術革新は急速に進み、新しい競争ルールで、新しいライバルたちと、「勝つか負けるか」ではなく、「生きるか死ぬか」の闘いが始まっています。

いのある方が、より社会に参加するためには、移動の自由が鍵を握る」と教わりました。

こうした出会いを通じて、私は「モビリティによって、すべての人に移動の自由と楽しさをお届けすること。"Mobility for All" をめざすことこそが、自動車会社がやるべきこと」だとの考えをさらに強めました。

そして、私たちが忘れてはいけないもう一つの軸は、それが愛の付くモビリティであることです。「愛車」と呼ばれるように、クルマには愛が付きまします。自動車会社出身であるトヨタのモビリティには、必ず愛が付くことにこだわっていきたいと思います。

未来のモビリティも、普及モデルも、すべてはお客様に寄り添い、お客様の声を伺うなかから生まれます。しかし、お客様との接点は、一朝一夕につくれるものではありません。お客様に向き合い続けたからこそ、実現できる世界があるとあらためて感じています。

クラウンやカローラなど、長年にわたってお客様に愛されるロングセラーをつくり続けてきたリアル。トヨタ生産方式によって、「より良いものを、より安く、より多くのお客様に」お届けしてきたリアル。私自身が、クルマを愛する仲間とともに、世界の道を走り込み、命をかけて、安全・安心でエモーショナルなクルマをつくり込んできたリアル。これらはすべて、リアルの世界で、現地現物で積み上げてきたものです。

こうしたリアルとバーチャル、両方の世界を持っていることが、これからのトヨタの強みになると思っています。

トヨタグループ一体となり、未来に挑戦

私は、トヨタの変革にブレーキをかけるものがあるとするれば、それは過去の自分たちの成功体験だと思っています。

トヨタには、グローバル1,000万台のフルラインナップメーカーとなるなかで、いつの間にかつくられた、仕事の優先順位がありました。例えば、新興国よりも先進国、商用車よりも乗用車といったものです。こうした優先順位は、過去の台数規模や利益によって付けられたものであり、未来の成長を保証するものではありません。私は「どの車種、どの地域についても、最優先に考える人がいて欲しい」と考えています。未来の成長につながる事業や地域の優先順位を上げて取り組むために、「ホーム＆アウェイ」の視点で、グループ全体の事業を見直しています。

トヨタ単体ではなくグループの総力を結集し、「ホー

ム」そして強みを持つ会社を見極め、生産性を向上させることで、グループ全体の競争力を強化していきたいと考えています。

本年6月に発表した、「トヨタとデンソー両社の主要な電子部品事業をデンソーに集約」すること、および「アフリカ市場におけるトヨタの営業業務の豊田通商への移管を検討」することは、いずれも「ホーム＆アウェイ」を体現する取り組みの一つです。

電子部品も、アフリカ市場も、未来のモビリティ社会にとって極めて重要な分野です。だからこそ、「ホーム」の会社に集約し、グループとしての優先順位を上げて取り組みます。「グループ全体が一体となって、競争力を強化しなければ、トヨタグループに未来はない。内なる闘いをしている暇はない」という危機感を持って取り組んでいきます。

未来のモビリティ社会をつくるために

ただし、すべてをトヨタグループのなかだけでできるとも思っていません。そのことを裾野の広い自動車産業で生き抜いてきた私たちは、深く理解しているつもりです。モビリティカンパニーに生まれ変わるためには、これまで以上にいろいろな人の力を借りることも必要だと思っています。

ある方から、「これからの時代に求められる思考と行動」について教えていただきました。行動の指針は、「前例踏襲」ではなく、「スピードと前例無視」。求められるリーダーシップは、「根回し」ではなく、「この指とまれ」だそうです。

本気で未来のモビリティ社会をつくりたいと思うからこそ、従来の枠組みにとらわれることなく、「この指とまれ」で仲間を募り、それぞれの強みを活かしながら、未来に向けた挑戦を続けていきたいと思っています。

100年に一度の大変革の時代を生き抜くため、私は自ら先頭に立って従業員と闘っていく所存でございますので、皆様の変わらぬご理解、ご支援をお願いいたします。

2018年10月

トヨタ自動車株式会社 取締役社長

豊田 章男

- 経営者が事業目的をどのように実現し、どのように中長期的に企業価値を向上するかについて端的に記載

1.「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 有価証券報告書（2017年12月期） P22

【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

2017年度は、キリンビバレッジ㈱の利益伸長等によりキリングループ全体の収益構造改革は一段と進みましたが、国内ビール類市場全体が縮小する中でキリンビール㈱のビール類販売数量が減少するなど、2016年中計の重点課題のうち“ビール事業の収益基盤強化”に課題が残りました。2016年中計の最終年度となる2018年度は、“構造改革によるキリングループの再生”の実現に向けて、キリンビール㈱の収益基盤強化を最優先課題として取り組み、成熟が進む国内酒類市場の活性化を図ります。さらに、マンマー・ブルワリー社を中心に東南アジア市場の成長を取り込み、医薬・バイオケミカル事業を一層成長させることで、2016年中計の確実な達成を目指します。

構造改革により創出したキャッシュは、あるべき資本構成を維持する前提のもと、将来に向けた成長投資に優先的に振り向けるとともに、配当を基本とした株主還元の充実も検討します。

さらに、新KV2021で掲げたグループビジョンに立脚し、確かな価値を実現する技術力と、多様なお客様を理解し提案するマーケティング力を活かし、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルの各事業で、社会課題の解決とお客様への価値提供を両立し、社会とともに持続的な成長を目指します。社会課題については「グループCSVコミットメント」に基づき、CSV重点課題である“健康”、“地域社会への貢献”、“環境”の解決に一層高いレベルで取り組み、社会的価値と経済的価値を同時に創出します。特に“健康”については、将来の成長ドライバーとすべく酒類・飲料事業と医薬・バイオケミカル事業の協業をさらに深化させます。「プラズマ乳酸菌」の浸透に向けて、「iMUSE（イミューズ）」ブランドの販売を拡大しつつ新規の販路開拓や他企業とのパートナーシップ拡大を図ると同時に、食から医にわたる領域での新規事業機会を探索し具体的な事業化を促進します。

また、“ブランド”、“研究開発”、“製造・IT”、“人材”を持続的な成長を支える重要資本と考え、中長期的に投資します。人材戦略の最重要課題としてリーダーシップの開発に組み込み、イノベーション創出の推進力となる多様性に富んだ組織風土を醸成します。

＜日本総合飲料事業＞

キリンビール㈱では、一貫した戦略としてビールカテゴリーの魅力化に注力するとともに、再成長に向けて、投資すべきブランド・活動を絞り込んだ投資効率の高いマーケティング戦略を実行します。ビールカテゴリーでは、地域密着型営業を通じて「キリン一番搾り生ビール」のお客様接点を拡大し、ブランドを一層成長させます。4月の酒税法改正によるビールの定義の変更が追い風となるクラフトビールについて、日本産ホップの使用をはじめ特徴あるビールづくりを継続するほか、「Tap Marché（タップ・マルシェ）」を全国展開し市場の活性化を加速します。喫緊の課題である新ジャンルカテゴリーについては、お客様の共感を呼ぶブランドとして「キリン のどごし〈生〉」を強化し、お客様の期待に応える商品を提案します。市場が拡大するRTDカテゴリーでは、「キリン 氷結」を中心とした幅広い商品展開により、お客様の支持拡大を図ります。びんや樽詰容器のビール類等の価格改定やコスト削減による、収益構造の改革にも取り組みます。

メルシャン㈱では、果敢なチャレンジでさらにワインの魅力を伝達し、お客様のニーズに迅速に対応することで、ワイン市場の拡大を牽引します。カテゴリーごとに注力ブランドの選択と集中を進め、ワイン飲用層の裾野拡大を目指した提案や商品開発に取り組みます。「シャトー・メルシャン」はブランド強化を継続するとともに、長野県でのワイナリー新設等を通じてブドウ産地との連携をさらに深め、日本ワインの価値啓発を図ります。これら計画の実現のために必要な組織能力の強化や、ワイン事業の収益力強化も実行します。

キリンビバレッジ㈱では、収益構造改革のステージから成長による利益創出のステージへと踏み出し、一層強固なブランド体系の構築に取り組みます。紅茶、緑茶、コーヒーを中心としたブランド体系のもとで売上と利益の伸長を図ると同時に、成長機会の創造に挑戦します。また、持続可能な仕組みづくりに向けて、CSV視点からの取り組みの強化や、同業他社との協業を含めたあらゆるSCMコスト削減策の追求等により、事業基盤を強化します。

⋮

- 市場の状況等の経営環境に関連付けて対処すべき課題を記載
- 対処すべき課題を解決するための経営方針・経営戦略等を記載

1.「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

味の素株式会社（1/2） 有価証券報告書（2018年3月期） P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けて

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

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



② 現状の課題ーグローバル食品企業トップ10クラス入りのためにー

現在の味の素グループは、グローバル食品企業トップ10クラスの企業と比較すると、財務指標、すなわち、事業の規模、利益を創出する効率性に課題があります。また、「環境」、「社会」、「ガバナンス」（いわゆるE・S・G）に関する基本方針や非財務目標をより明確にすべきであると考えています。これらに対し、我々の強みである独自のコア技術、すなわち、アミノ酸を起点とした独自の先端バイオ・ファイン技術や「おいしさ」を解析し自在に設計する「おいしさ設計技術」と徹底した現地・顧客適合で具体的な解決に取り組み、2020年のグローバル食品企業トップ10クラス入りを実現する所存です。

(3) 目標とする経営指標およびその進捗

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

財務・非財務目標とその2017年度進捗状況は、次のとおりです。財務・非財務目標を合わせた統合目標の推進により向上した価値をコーポレートブランド価値に集約させるため、2017年度にグループ共通の“味の素グループグローバルブランドロゴ”を導入し、その活用強化の取り組みを開始しました。

Eat Well, Live Well.



■味の素グループグローバルブランドロゴ

① 財務目標（経済価値）

	2016年度 実績	2017年度 目標	2017年度 実績	2018年度 目標	2019年度 目標
事業利益	968億円	1,020億円	973億円	1,030億円	1,240億円
事業利益率	8.9%	8.6%	8.5%	8.7%	9.4%
ROE	8.7%	8.9%	9.7%	9.5%	9.8%
ROA（注）1	7.4%	7.4%	7.0%	7.2%	8.8%
EPS成長率	—	7.2%	15.1%	3.0%	年二桁成長
海外売上成長率（注）2	—	12%	5%	7%	年二桁成長

⋮

- 記述情報に加えて図を用い分かりやすく記載
- 経営者がどのような考えで財務指標を設定しているかについて記載
- 財務指標の達成状況を時系列に分かりやすく記載

味の素株式会社（2/2） 有価証券報告書（2018年3月期） P22-23

【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

業績等の概要

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

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

(1) 業績

当連結会計年度の売上高は、コーヒー類が減収となったものの、調味料・加工食品（海外）の現地通貨ベースでの増収に加え、為替の影響等により、前期を590億円上回る1兆1,502億円（前期比105.4%）となりました。同事業利益は、発酵原料の高騰に加え、冷凍食品（海外）やコーヒー類の減益等もあり、前期並みの973億円（前期比100.5%）となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を76億円上回る607億円（前期比114.5%）となりました。

当連結会計年度のセグメント別の概況

セグメントごとの業績は、次のとおりです。

	売上高 (億円)	前期増減 (億円)	前期比	事業利益 (億円)	前期増減 (億円)	前期比
日本食品	3,841	△62	98.4%	391	△16	95.9
海外食品	4,647	357	108.3%	416	△1	99.7
ライフサポート	1,342	101	108.2%	96	37	164.2
ヘルスケア	1,042	147	116.5%	79	△1	97.8
その他	627	45	107.9%	△10	△13	—
合計	11,502	590	105.4%	973	4	100.5

(注) 1. 国内外の食品加工業向け「アクティバ®」類及び天然系調味料は、日本食品セグメントに区分されております。また、国内外の食品加工業向けうま味調味料「味の素®」、核酸及び甘味料は、海外食品セグメントに区分されております。

(注) 2. 各セグメントの主要製品につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 7. セグメント情報 (1) 報告セグメントの概要」をご参照ください。

- ・ 経営者がどのような考えで財務指標を設定しているかについて算定方法も含めて記載
- ・ セグメント単位の経営成績等の記載に加え、事業全体における各セグメントの収益状況を記載

① 日本食品セグメント

日本食品セグメントの売上高は、家庭用コーヒーのマーケットの縮小とそれに伴う競争激化によりコーヒー類の売上げが前期を下回ったことに加え、子会社売却の影響等により調味料・加工食品（日本）の売上げが前期並みだったことから、前期を62億円下回る3,841億円（前期比98.4%）となりました。事業利益は、冷凍食品（日本）、コーヒー類が減益となったことから、前期を16億円下回る391億円（前期比95.9%）となりました。

売上高(億円)



＜主要な変動要因＞

- ・ 調味料・加工食品（日本）は、主に家庭用のスープが増収となるも、業務用ベーカリーの減収及び子会社売却の影響等により前期並み
- ・ 冷凍食品（日本）は、家庭用が「ギョーザ」「ザ★チャーハン」等の主力品拡大に加え、新製品が貢献し増収。業務用はデザート、餃子等のコアカテゴリーは拡大するも、鶏肉加工品等の苦戦により前期並み。全体で増収
- ・ コーヒー類は、スティックコーヒー及び業務用は増収となるも、市場縮小及び競争が激化した家庭用製品やギフト製品、CVS向け製品の減収により全体で減収

事業利益(億円)



＜主要な変動要因＞

- ・ 調味料・加工食品（日本）は、家庭用が増益となるも、業務用ベーカリーの減益、原材料価格の上昇影響もあり、全体で減益
- ・ 冷凍食品（日本）は、増収となるも、円安及び原材料価格の上昇影響等により減益
- ・ コーヒー類は、商標権取得に伴い支払ロイヤルティがなくなった影響もあるも、家庭用が大幅減益、業務用が前期並みに留まり、全体で減益

⋮

- ・ 業績の振り返りについて、記述情報に加えて図を用い分かりやすく記載

日本航空株式会社 有価証券報告書（2018年3月期） P17, 29

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（2）目標とする経営指標

「2017～2020年度JALグループ中期経営計画」において、次の3項目を経営目標としております。

①安全

安全運航はJALグループの存立基盤であり社会的責務であることを認識し輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして安全の層を厚くし、安全運航を堅持する。

航空事故ゼロ、重大インシデントゼロを実現。

②顧客満足

すべてのお客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスを提供し、2020年度までに世界トップレベルのお客さま満足を実現する。

⋮

【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

d. 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

「2017～2020年度JALグループ中期経営計画」において、以下を経営目標としており、引き続き、経営目標の達成に向け取り組んでまいります。

（安全）

安全運航はJALグループの存立基盤であり社会的責務であることを認識し輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして安全の層を厚くし、安全運航を堅持します。航空事故ゼロ、重大インシデントゼロを実現します。

2017年度は重大インシデント1件（＊）の発生により、目標を達成できませんでした。引き続き、安全管理システムの進化、事故の教訓を確実に継承する教育・研修の実施により、安全の層をより厚く、強固なものにしてまいります。また、テロの脅威からお客さまをお守りする保安管理システムの強化にも取り組みます。

（＊）2017年9月5日、JL006便（東京国際空港発 ニューヨークJFK空港行）が、離陸中に左エンジンの不具合が発生したため、当該エンジンを停止し、燃料投棄を行った後、東京国際空港に引き返しました。到着後のエンジン内部の検査において、エンジン後部の低圧タービンなどに損傷があることを確認されたことから、国土交通省航空局より、重大インシデントと認定されました。

指標	目標	2017年度
航空事故（注1）	0件	0件
重大インシデント（注2）	0件	1件

（注1）航空機の運航によって発生した人の死傷（重傷以上）、航空機の墜落、衝突または火災、航行中の航空機の損傷（大修理）等

（注2）航空事故には至らないものの、その恐れがあったと認められる事態。滑走路からの逸脱、非常脱出等

（顧客満足）

すべてのお客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスを提供し、2020年度までに世界トップレベルのお客さま満足を実現します。

日本のお客さまのみならず世界のお客さまの評価について、推奨意向を向上させることで、顧客満足・再利用意向もさらに高まることから、その指標としてNPS（Net Promoter Score）で測ります。

2017年度は旅客システム刷新が大きなトラブルなく進捗したことに加え、国内線の「機内Wi-Fiサービスの無料提供開始」、国際線の「新たな機内食メニューの導入」などの取り組みにより、国内線・国際線ともに中期期間における順調なスタートとなりました。

指標	2020年度までの目標 （2017年度期首実績対比）	2017年度
NPS 国内線	+5.3ポイント	+1.4ポイント
NPS 国際線	+4.5ポイント	+2.1ポイント

⋮

- 経営方針・経営戦略等と関連付けてKPIを記載
- 財務KPIに加え経営者が重視している非財務KPIについても記載

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ MUFG Report 2018 P10-14

CEOメッセージ ※ 一部抜粋

問題はどこにあるのか

世界が揺らいでいます。2018年が始まった時、誰もが見たあれほどの楽観と自信はどこへ行ったのか？

世界のリーダー達が集うダボス会議で語られたのは、OECD加盟35カ国あるいは全ての地域で雇用・消費・投資のいずれをとっても上向きの指標が観測され、揃って経済成長が続くのは極めて異例ではあるものの、当面この軌道を外れることはないだろうという一致した見通しでした。最終日に登壇した世界最大の経済国のリーダーも、そうしたムードに水を差すことなく、就任以来繰り返していた自国第一主義の修正を僅かながらも期待させるようなトーンの発言を行いました。

そうしたなかで、一部の会議、とりわけバンカーたちの会議では、「そうは言ってもリスクがあるとすればどこにあるのか」が議論されました。「そのリスクはリモートだが」という前提付きで合意されたのは、金融緩和からの出口戦略が引き起こす市場のボラティリティ、通商問題、そして地政学的リスクの3点でした。

2月以降の世界の動きを見てみれば、現在のところ少数の懸念が多数の楽観に勝っていたことになるでしょう。しかし、それだけのことであればよくあることです。問題はもっと根深いのではないかと。

日本を見ればそれがよく分かります。

少子高齢化と人口減少が進むなか、過去数年にわたって前例のない金融緩和や大規模な財政出動などさまざまな景気刺激策が発動され、一定の前進はありました。しかしながら、労働市場改革や社会保障制度改革、財政健全化といった構造的課題への取り組みには遅れが目立ちます。そうした不透明な状況下で企業経営者と消費者のマインドセットを変えることの難しさが、結局のところ生産性改善やイノベーションの停滞、さらには成長力の長期的低下を招いているように思われます。

こうした課題は、日本のみならず、欧州をはじめ先進国に共通した課題であり、それが社会的分断と反グローバル主義的風潮、政治的不安定化を生み出しました。一方で、世界経済の成長エンジンとしての可能性を持つ巨大な新興国においては、国家資本主義的政策の持続可能性に対する懸念があります。それらが相まって、世界の秩序と経済の安定が脅かされている。これが現在の世界の構図ではないでしょうか。

金融が実体経済を映す鏡だとすれば、私たち金融機関もまたそうした状況からもたらされる困難に直面しています。

長期的な低成長が資金需給の大きなアンバランスを生み、その結果としての低金利に金融緩和と政策が追いつきかけ、投資を誘引するという政策の効果も見えづらいものとなっています。一方で、家計や年金の運用さらには金融機関の収益低下が累積することで資金仲介機能が毀損されるのではないかと、という懸念が次第に現実のものとなりつつあります。

しかしながら、こうした状況を大きく変える新たな流れも見えてきています。さまざまな課題を投げ掛けつつも、今やデジタル化は人々の暮らしや社会を、そして産業のあり方や国家間の関係すらも大きく変えようとしています。これまで困難とされていたことが可能となり、これまで価値として意識されていなかったものから価値が生まれる。そうしたコベルニクスの転回は、既存のプレーヤーとは発想を異にする巨大なプラットフォームを生み出しつつあります。ネットを舞台に顧客ビッグデータを我がものとするEコマース・

検索・SNSからスタートした巨人たち(BigTechs)の金融分野への進出は既に始まっており、スタートアップのFinTech企業群とは比較にならない、異次元の脅威となる可能性があります。同時に、デジタルトランスフォーメーションは、取り組み次第で既存の金融機関にも大きな恩恵をもたらすはずです。

こうしたなかで、私たち企業は、そして経営者は何をなすべきか？

第一に、10年後、20年後に繋がる世の中の大きな流れを読むこと。第二に、その中で社会経済が抱える課題を抽出すること。第三に、それに対して自分たちの企業のコアコンピテンスを最大限に発揮する形で、ソリューションを創出し提供すること。第四に、そのために戦略を練り自らのチームの力を鍛え上げること。そうした弛まぬ営為の集積が、健全な企業文化と活き活きとした職場環境を育み、それが企業の持続的成長を支え、ひいては社会の持続的な発展に繋がるのだと、私は信じています。

困難な課題に正面から向き合う、未来志向の構造改革

MUFG再創造イニシアティブ

前中期経営計画の振り返り

2015年度にスタートした前中期経営計画(以下、「前中計」)で、私たちは「お客さま起点・グループ起点・生産性向上」を軸に10年後を見据えた「変革への挑戦」を掲げ、当時既に顕在化していた日本国内における超低金利環境の継続、世界的なセキュラスタグネーション¹⁾に対応するための事業・資本政策・ガバナンスの変革に取り組みしました。

結果はどうだったか？

残念ながら、財務面では、業務純益が3期連続の減益となり当初計画比大幅に下振れ、一株当たり利益成長率・経費率・ROEといった主要な目標も未達成に終わりました。日本におけるマイナス金利政策の導入、エネルギー価格下落や世界貿易の停滞、その後の市場のボラティリティ低下、外貨調達コスト上昇並びに流動性の制約など、新たな逆風が生じたことは事実です。しかし、私たちが、それらを克服するだけの強靭さを備えておらず、新たな局面に対応するスピードに欠けたことに真因があったと、重く受け止めています。具体的には、国内リテール・法人事業における利ざやの縮小、海外の非日系取引における主要セグメントの一つであった石油・ガスセクターのポートフォリオ再構築、東アジア・東南アジアにおける貿易や大企業取引の停滞、円金利の低位固定化に伴うトレーディング収益減少、および米国金利上昇に伴うALM²⁾収益の減少などによってトップラインが低下。経費面では、米州・欧州における規制強化に伴う人件費やシステム対応コストなどが増加した結果、経費率は大幅に悪化しています。

一方で、成果もありました。

事業面では、6年前に着手したASEAN主要国における商業銀行事業プラットフォームの構築において、4年前に買収したタイのクランシー(アユタヤ銀行)が順調に業績を伸ばし

同国の5大銀行(D-SIBs)入りを果たしたほか、フィリピンのセキュリティバンクへの出資、連結化を企図するインドネシアのバンクダナモンへの出資によって、基本形ができあがりつつあります。資産管理事業では、複数の買収によって「MUFGインベスターサービス」ブランドが確立され、ヘッジファンドやプライベートエクイティを中心としたオルタナティブファンド管理の分野でグローバル・トップ10にランクされました。また、グループ起点の業務運営施策として、キャピタルマーケットとセールス&トレーディングにおける銀行・証券一体運営を開始しました。経費の面では、人員削減などによる国内経費の抑制効果が表れ始めています。資本政策では、自己株式取得の継続に加え、政策保有株式の削減が当初計画を上回るピッチで進みました。取締役会によるガバナンスも、外国人の起用を含むダイバーシティの進展などめざましい近付きつつあります。また、今秋で10年となるモルガン・スタンレーとの戦略的提携関係は、引き続き順調に進展しています。

新中期経営計画

ー新しいビジネスモデルを構築するための変革期

MUFGが直面する極めて困難な状況に立ち向かうべく、私たちは2016年の夏にグループの将来を担う次世代のリーダー達を集め、新たな環境の中で、永く風雪に耐える金融グループを一から構想し直すことをめざして「プロジェクト・クレアーレ」を立ち上げ、「シンプル・スピーディー・トランスパレント」なグループ一体型の経営と、大胆な事業モデルの変革を断行すべく「MUFG再創造イニシアティブ」を決定しました。その基本戦略のもと、施策の具体化を図ったのが新中期経営計画(以下、「新中計」)です。

先程も述べたとおり、前中計が大幅な未達成に終わった真因は、掲げた目標と組織的対応力のギャップにあります。国内の伝統的な商業銀行事業を基軸とする既存のビジネスモデルと現在のグループ運営体制では、最早持続可能な成長を望み得ない。この「不都合な真実」に正面から向き合い、未来志向の構造改革に取り組むことで、ステークホルダーの期待に応え、誇りを持って次世代に引き継ぐことのできる強靭なMUFGを再創造することこそが、私たちの志すところです。

そのためには、第一に、変化する顧客・社会のニーズを的確に捉えるために事業セグメントを再定義すること、第二に、ソリューション提供のためにグループが有するリソースを有効かつ最も効率的に発揮する運営体制を再構築すること、第三に、MUFGのコアコンピテンスを発揮でき、かつ成長性の高い事業領域に焦点を絞って施策の柱を設定することが必要です。こうした思い切った構造改革を実現するためには、従来の中期経営計画期間である「3年」では足りません。そこで今回は敢えて「6年」の時間軸を設定し、最初の3年間に経営資源を投入し、最終年度には確かな手応えを感じるところへ、そして次期中計が完了する6年後までには、国内外で新たなMUFGの成長モデルを確立することをめざします。

：

- 前中期経営計画の振り返り、並びに、当該振り返りを踏まえた経営方針・経営戦略等及び今後対処すべき課題を、経営者の視点で端的に記載
- 経営者が認識している経営計画の達成度合いについて記載

オムロン株式会社 統合レポート2018 P10-12

CEOメッセージ ※ 一部抜粋

「VG2.0」1年目の振り返り

VG2.0初年度となる2017年度の全社業績は、特に注力する制御機器事業とヘルスケア事業が全社の成長を牽引した結果、売上高、売上総利益、当期純利益において過去最高を更新しました。また、製品やサービスに対するお客様からの評価の物差しとして、私たちが拘り続けてきた売上総利益率も41.6%と過去最高を達成しました。将来の成長をより確かなものにするため、売上総利益率の向上により生み出した利益を制御機器事業における2件のM&Aをはじめとする成長投資に充てています。事業成長により生み出した利益を投資に充て、さらなる成長を実現する「成長のサイクル」が回りはじめたことに、手ごたえを感じています。

■ 2017年度 実績

	2017年度実績	前年度比・差
売上高	8,600億円	+ 8.3%
売上総利益	3,577億円	+ 14.7%
営業利益	859億円	+ 27.1%
当期純利益	632億円	+ 37.3%
売上総利益率	41.6%	+ 2.3p

	2017年度実績	前年度比
制御機器事業	3,961億円	+ 19.7%
ヘルスケア事業	1,085億円	+ 11.0%

過去最高

「VG2.0」2年目の取り組み

注力ドメインによる成長加速

2018年度は、注力4ドメインの中でも、制御機器事業とヘルスケア事業に引き続き最注力することで、全社の成長を加速していきます。

制御機器事業では、“オートメーションでモノづくりを革新し、世界中の人々を豊かにする”というビジョンの実現に向け、AutomationTMを中心に、お客様と一体となったモノづくり現場の課題解決にさらに注力していきます。たとえば今年、世界35カ所にまで倍増させる「オートメーションセンタ」では、オムロンが持つ業界随一の幅広い製品群やサービスと長年培ってきた知見をもとに、モノづくり現場の課題を解決する革新的なソリューションを、お客様と共に生み出していきます。また、生産現場のデータを活用してモノづくりに革新を起こすサービス、「i-BELT」を複数の有力なお客様と共にスタートしました。i-BELTは、AIを搭載したコントローラーを軸に、お客様の製造現場で収集したデータを分析、活用するサービスです。ライン停止の予兆検知など、従来は熟練の技術者しかできなかった「匠の技」をオートメーションで再現し、モノづくりにおける熟練工の減少などの社会的課題を解決します。

ヘルスケア事業では、“地球上の一人ひとりの健康ですこやかな生活の実現”に向け、「循環器事業」、「呼吸器事業」、「ペインマネジメント事業」の3カテゴリーを中心に事業を拡大していきます。その中でも特に注力するのが、循環器事業で目指す「ゼロイベント」の実現です。オムロンが目指すゼロイベントとは、高血圧が原因となり発症する脳卒中や心筋梗塞など、命にかかわる重篤な発作をゼロにすることです。これの実現に向け、血圧と心電を同時に計測できる心電計付き血圧計をはじめとする新製品を今期、市場に投入します。これらの革新的なデバイスで計測されたデータをはじめ、外部パートナーが持つ情報を掛け合わせることで、患者の高血圧の原因や血圧変動の特徴を分析します。そして、その結果をもとに医療現場の医師とも連携し、ゼロイベントの実現に取り組んでいきます。

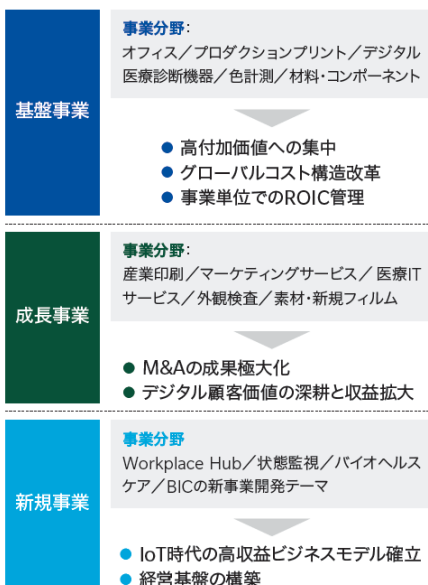
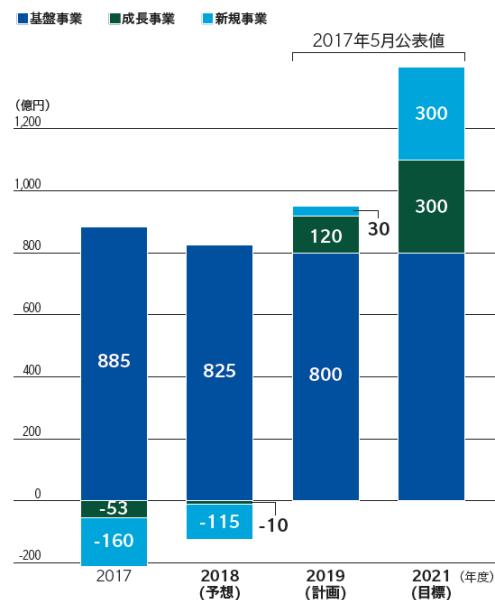
このように、オムロンは、お客様やパートナーとのオープンイノベーションで価値を創造することで、新たなソーシャルニーズを創造していきます。

- 経営計画の進捗状況に対する経営者の見解を記載
- その見解を踏まえ、今後、特に注力するセグメントの具体的な経営方針・経営戦略等を記載

コニカミノルタ株式会社（1/3） 統合報告書2018 P11, 17-18

コニカミノルタのこれから ※ 一部抜粋

基盤・成長・新規事業の営業利益



CEOメッセージ ※ 一部抜粋

中長期の成長戦略

情報・デジタル技術の目覚ましい進展によって、世界は大きな変革期を迎えています。さまざまな領域で、従来の常識を根底から覆すようなパラダイムシフトが起こりつつあります。

以前から言ってきたことですが、こうした「激動の時代」は、当社にとって非常に大きなチャンスであると私は捉えています。当社の多様な事業領域のそれぞれにおいて、新しい価値や世の中のあり方を自ら提起していくことができる。変化への対応ではなく、自らが変革の先頭に立てる。だからこそ、激動の時代はチャンスになるのです。

中期経営計画「SHINKA 2019」では「課題提起型デジタルカンパニー」を当社の目指すべき姿として掲げています。これを実現していくには、モノづくり力、技術力、開発力など当社がメーカーとして培ってきた多くの強みを継続的に磨きながら、改めて顧客視点、人間中心の視点に立って新たなビジネスフレームを構築していく必要があります。

当社はメーカーとしての高品質のモノづくり力、ハードウェアの開発力を保有しています。それに加えて、前中期経営計画期間を通して周到に仕込んできたITソリューションの力があります。それらを融合させた事業展開のなかで、さまざまな領域の貴重なデータが集積されており、それをAIやディープラーニングといった先端技術で解析し可視化することにより、今までになかったビジネスモデルや顧客価値が生み出せるはず。そのようなIoT時代にふさわしい、高付加価値のプラットフォームビジネスを今後数年かけて確立していく方針です。

この新しいプラットフォームが、2018年度に発売を予定している「Workplace Hub (WPH)」です。先述のように、当社は、多様な業種・業態のお客様の「業務」に入り込み、ドキュメントとITサービスをハイブリッドで提供することで付加価値を高めてきましたが、今後はこのWPHというプラットフォームを

中核としたソリューションビジネスを展開していきます。現在のデジタル複合機の設置スペースにこのWPHを置いていただくことで、ITサービスをワンストップで利用できるだけでなく、さまざまな業種・業界の業務改善に役立つデータが集積できます。

例えば製造業ならば、生産設備の稼働率を可視化して効率化や品質向上、ロス低減に結びつけることができます。あるいは働き方改革に活用すれば、情報セキュリティを担保しつつ効率的なリモートワークを実現することも可能です。介護分野でも、より良いケアサポートのための施設空間のあり方や介護する人の動線、物の配置の最適化など、WPHを活用したデータの集積・解析によってこれまでになかった顧客価値を創出することができるのです。

これは、大手ITサービス企業のように膨大なビッグデータをクラウドで解析するというものではありません。当社の強みは、デジタル複合機のビジネスを通して全世界約200万社のお客様と直につながっていることです。そうした多種多様な業種のお客様の現場（エッジ）で、お客様と一緒にあって新しい価値を実現していくことが、当社の目指すところです。それにはWPHで集積したすべての情報をクラウドまであげる必要はありません。データを解析して、現場で集めたデータや画像をその場で瞬時に処理して、それぞれの業務を改善につなげていけば良いのです。クラウドに何もかもあげては巨大データセンターをいくつにつくっても追いつかないでしょう。持続可能な社会の実現という意味からも、エッジでの課題解決という当社の方向性は間違っていないと考えています。

：

- 各事業を、基盤事業、成長事業及び新規事業に分類し、各事業の位置付けを分かりやすく記載
- 基盤事業、成長事業及び新規事業の営業利益の状況を記載
- CEOメッセージにおいて、成長事業及び新規事業を自社の強みを活かしてどのように拡大するかについて、具体的な経営方針・経営戦略等を、目標を示しつつ、経営者の目線で記載
- 記述情報に加えて図を用いて分かりやすく記載

コニカミノルタ株式会社 (2/3) 統合報告書2018 P46, 51

事業概況 ※ 一部抜粋

プロフェッショナル
プリント事業

強み Strengths

- 商業・産業印刷分野のデジタル化に応える商品ラインアップ
- 機器のスペックだけでなく、印刷業界の本質的な課題に対する付加価値ソリューションの開発・提供力
- カラー中速プロダクションプリント機(MPP)でセグメントトップシェア。成長国の中国・インドにも注力

機会 Opportunities

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

弱み Weaknesses

- カラー高速プロダクションプリント機(HPP)の製品ラインナップ
- 産業印刷分野においては専門的な販売リソースとサービススキル向上に改善の余地

脅威 Threats

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

2017年度の主な成果

2017年度の当事業の売上高は、前期比5%増の2,142億円

プロダクションプリントユニット

基盤事業

- 先進国を中心に市場が伸び悩む中、当社独自の機能である、出力調整を自動化する品質最適化ユニット「IQ-501」の価値が受け入れられたこともあり、北米では販売台数が昨年度並に推移、欧州では新製品のカラーデジタル印刷機の最上位機種「AccurioPress C6100」シリーズを中心に販売拡大、中国では大幅に販売台数が増加。

産業印刷ユニット

成長事業

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

マーケティングサービスユニット

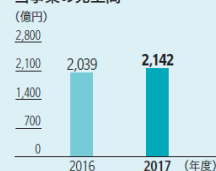
成長事業

- MPMサービスは大口顧客の費用抑制の影響が残る前期比減収となったものの、エンコーズのオンデマンドプリントが好調を継続。

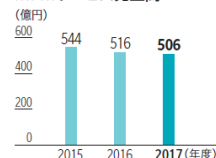
2018年度の見通し

- 前期後半に販売開始した「AccurioPress C6100」シリーズと「IQ-501」の年間を通じた販売の拡大に加え、「同C3080」シリーズの販売を開始し市場を牽引。プリントボリュームの増加により収益を拡大。産業印刷は設置台数の大幅増を継続。
- MPMは高付加価値サービス(デジタルマーケティング)へシフト、オンデマンドプリンティングでは、サイン&ディスプレイの拡大により事業成長を目指す。
- 2018年度の当分野における売上高の見通しは前期比9%増の2,325億円。

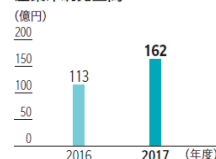
当事業の売上高*



MPMサービス売上高



産業印刷売上高

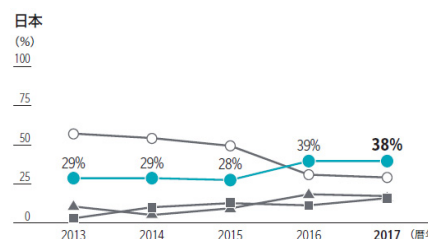
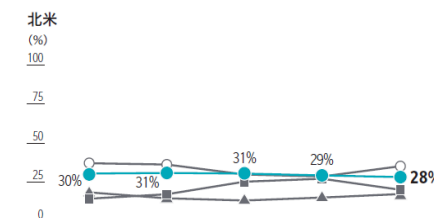
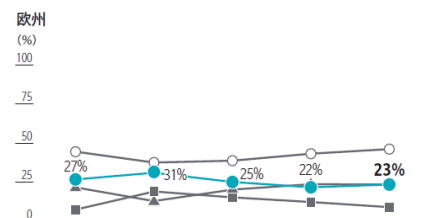


※ セグメントを組み替えたため、2年分を記載

セグメント別の市場データ ※ 一部抜粋

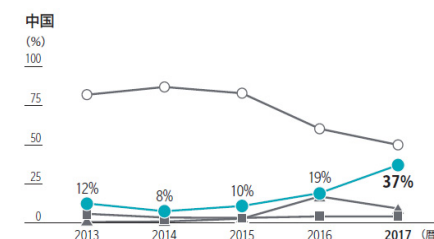
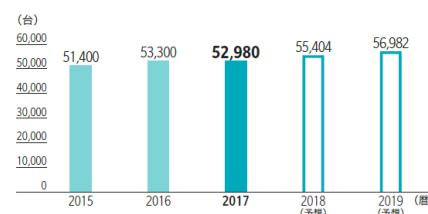
プロフェッショナルプリント事業

カラープロダクションプリント機市場シェア(金額ベース)※



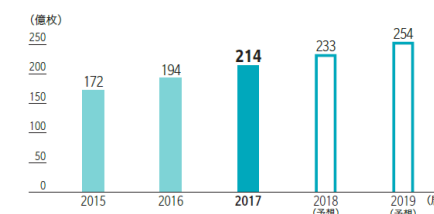
※ 当社推定 (LPP+MPP)

※ LPP (Light Production Printer) : 低速PP機 MPP (Mid Production Printer) : 中速PP機

カラープロダクションプリント機の出荷台数推移と見通し
(全世界ベース)※

※ 当社推定

カラーPV(プリントボリューム)推移と見通し(全世界ベース)※



(上図)

- セグメント単位の業績予測に有用な市場シェアを、主要地域別に、競合他社との比較情報として記載

(左図)

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

コニカミノルタ株式会社 (3/3) 統合報告書2018 P9-10

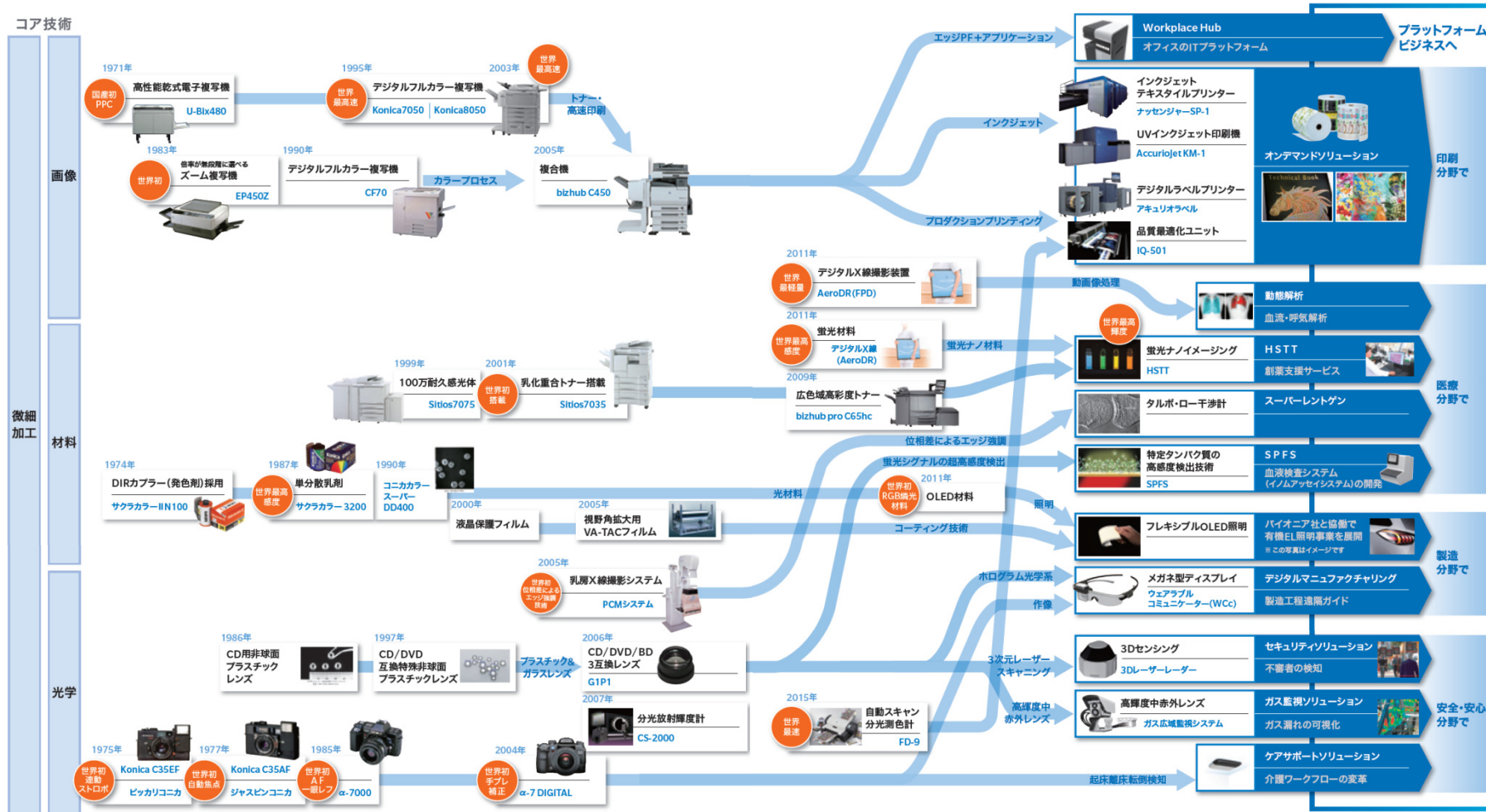
テクノロジーの進化

写真用フィルムとカメラ技術をベースに培ってきた技術を進化させ、新しい価値の創造に取り組んでいます。

1873～2002年

2003～2013年

2014年～



- 事業の理解に資する主要製品・サービスの変遷を記載
- 事業の変遷を示しながら、技術等の経営資源を示し、その今後の活用方法について、経営戦略と関連付けて記載

住友化学株式会社（1/2） 住友化学レポート2018 P16, 18-19

社長インタビュー ※ 一部抜粋



事業ポートフォリオの高度化に向けた施策を着実に推進しました。

中期経営計画の2年目となる2017年度も、各部門において社会課題の解決とQuality of Lifeの向上に貢献する事業の拡大に取り組み、事業ポートフォリオの高度化を着実に推進しました。

石油化学部門では、ラービグ第2期計画の建設を完了し、製品の生産を開始したほか、製品の高付加価値化に向けた取り組みが進展しました。

エネルギー・機能材料部門では、電気自動車用途で需要拡大が続くリチウムイオン二次電池用セパレータなどの生産能力を拡大したほか、ディーゼルエンジン用煤除去フィルター（DPF）事業から撤退するなど、事業再構築に向けた取り組みが進捗しました。

情報電子化学部門では、半導体の生産に使用される各種材料の生産能力の増強に着手したほか、LED用サファイア基板事業から撤退しました。

健康・農業関連事業部門では、次世代大型農薬の開発が進展し登録申請を開始したほか、除虫菊由来

殺虫成分の大手サプライヤーを買収しました。

医薬品部門では、慢性閉塞性肺疾患（COPD）治療薬「ロンハラ マグネア」の米国での承認を取得したほか、米国で開発中のパーキンソン病治療薬の第三相臨床試験でも良好な結果を得ることができました。

2016年度および2017年度の2年間で、約5,300億円の設備投資・投融資を決定していますが、2018年度には新たに約1,600億円の設備投資・投融資を決定する予定にしています。この合計約6,900億円の設備投資・投融資のうち、7割強がスペシャリティケミカル分野を対象としたものとなります。また、当社はこの3年間で約4,900億円の研究開発投資を医薬品部門および健康・農業関連事業部門中心に行う予定としています。これらの投資を通じ、事業ポートフォリオの高度化をさらに進めていきます。

⋮

- 経営者が考えている事業ポートフォリオの方針について具体的に記載
- 資金需要（成長投資）について、経営方針・経営戦略等に関連付けて具体的に記載

住友化学株式会社（2/2） 住友化学レポート2018 P20-21

社長インタビュー ※ 一部抜粋

2019年度以降に業績貢献が期待される事業が多数あります。

本中期経営計画期間の初めの2年間で意思決定した投資案件のうちの一部は、すでに業績に貢献し始めていますが、買収を行った医薬品や増強を行ったメチオニンなどの大型投資案件が本格的に業績に貢献するのは、2019年度以降となります。次期中期経営計画では、これらの大型プロジェクトを着実に実施し、収益を拡大していきたいと考えています。

また、次世代正極材、高分子有機EL部材、次世代大型農業群、新規の医薬品など、将来大きな成長が期待できる製品の開発が進んでいます。次期の中期経

営計画では、これらの開発案件の早期事業化にも挑戦していきます。

住友化学では、社会が直面している環境やエネルギー、食糧などに係る課題の解決に資するとともに、健康増進、心地良い暮らしの実現など、人々のQuality of Lifeの向上に貢献できる事業の種が多数育ってきています。これらの事業の種を次期中期経営計画で着実に育て上げ、新たな価値を創造するとともに、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

主要投資案件		投資意思決定	2016～2018年度 中期経営計画			2019～2021年度 中期経営計画		
事業化スケジュール	投資額		2016	2017	2018	2019	2020	2021
石油化学								
ラービグ第2期計画	91億US\$ (PRC社の総投資額)							アジアを中心とした幅広い産業の成長
エネルギー・機能材料								
耐熱セパレート工場 新設・増設	約250億円	➤ (増設)						電気自動車・ESS市場の拡大
PES生産能力 増強	数十億円	➤						航空機・自動車構造材、高機能膜の需要拡大
情報電子化学								
フレキシブルタッチセンサー 製造設備 増強	約90億円	➤						スマートフォン画面のOLED化・フレキシブル化進展
半導体用高純度ケミカル工場 増強 (中国／常州・西安)	各数十億円			➤				半導体市場の拡大
健康・農業関連事業								
メチオニン生産能力 増強	約500億円	➤						メチオニン需要の拡大 (世界的人口増加・食肉需要の増加)
エクセルクロップケア社 買収	約139億円	➤						インド農業市場の高成長(人口増加に伴う食糧増産)

主要開発案件 事業化スケジュール	2016～2018年度 中期経営計画			2019～2021年度 中期経営計画			2022～2024年度 中期経営計画		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
エネルギー・機能材料									
次世代正極材									電気自動車市場の拡大
情報電子化学									
フレキシブルディスプレイ材料									フレキシブルディスプレイ(端末)の普及
高分子有機EL発光材料(中型)									ノートPC画面のOLED化・車載用ディスプレイの普及
高分子有機EL発光材料(大型)									OLEDテレビの普及
健康・農業関連事業									
B2020 INDIFLIN™ (インビルフルキサム)									主要作物の重要病害を防止する農業の需要増加
殺菌剤A									主要作物の重要病害を 防止する農業の需要増加
殺菌剤B									
殺虫剤A									主要作物の重要病害を 防止する農業の需要増加 安心・快適な暮らしへの 需要の高まり
A2020 殺虫剤B									
除草剤A [※]									
家庭用・公衆用 殺虫剤A									高品質な果樹や野菜などの 需要の高まり
植物生長調整剤・ バイオリショナル									
3製品									
医薬品									
COPD治療薬									患者の利便性向上(携帯可能・投与時間短縮)
パーキンソン病治療薬									患者の利便性向上(フィルム製剤)
ADHD治療薬									ADHDの治療選択肢の提供
血液がん治療薬									再発・難治性の急性骨髄性白血病への治療選択肢提供
がん幹細胞性阻害剤									がんの治療抵抗性、再発・転移に 対する新たな治療選択肢提供
再生・細胞医薬									画期的治療法の提供

※ モンサント社と次世代の雑草防除体系の創出・普及を目指して当社が開発しているPPO阻害剤

- 最適な事業ポートフォリオを目指した具体的な投資案件について、規模や時期を含めて記載
- 研究開発案件について、研究スケジュールを含めて記載

株式会社ローソン（1/3） 統合報告書2017 P4-5

トップインタビュー ※ 一部抜粋

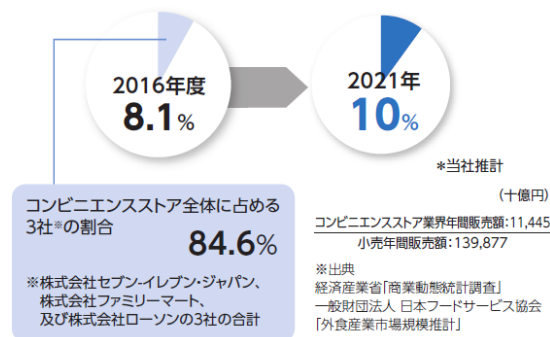
コンビニエンスストア業界を取り巻く
外部環境の変化をどのようにみえていますか。

コンビニエンスストアは、半世紀近いその歴史を通じて、社会の変化とともに進化してきました。24時間いつでも開いていて、遠くの大型店まで足を運ばなくても、おいしい弁当や冷たい飲み物、デザートが買えて、文房具や日用品、冷凍食品も売っています。コンサートのチケットを受け取ることもでき、コピー機やATMもあって、そして、そこに笑顔あふれる温かなふれあいもあります。ローソンも、1975年の1号店オープン以来、お客さまの生活全般のニーズ一つひとつにお応えする形で商品やサービスの幅を広げてきました。今では、コンビニエンスストアは、24時間いつでも灯りがとまり、万一の災害のときにはマチのインフラとしても期待される存在になっています。日本の将来を支える子どもたちを身近に見守り、ますます忙しくなる現役世代を24時間サポートし、そして、日本をいい国にしてくれたシニアの方々がゆっくりできる場所を提供することこそ、私たちの役割。そのためには、まだまだやるべきことはたくさんありますし、チャンスは非常に大きいと考えています。

小売市場において、小商圏型のコンビニエンスストアは、インターネット販売と並んで、数少ない成長モデルであることは間違いありません。実際、外食を含む食品流通関連の市場は人口減少を受けて縮小していますが、その中に占めるコンビニエンスストアのシェアは5年前の6.5%から2016年には8.1%に拡大しており、今後もこうした傾向が続く可能性が高いと考えています。ただし、それはローソンが生き残っていることとは必ずしも一致しません。他の大手コンビニエンスストアチェーンだけではなく、ドラッグストアや食品スーパーとの競合もありますし、インターネットを活用した新しいサービスも登場しています。こうしたなか、お客さまに選んでいただけることは簡単なことではありません。

ローソンでは、お客さまの求めるニーズに対応した新しいサービスを開発し、収益性を伴う持続可能なモデルの構築に取り組んでいます。お店で作るこだわりの味を提供する「まちかど厨房」、OTC医薬品の品揃え拡大、ご自宅までお届けする宅配サービスやインターネットで注文した商品の店頭受取、さらには、より便利な決済手段の開発や新しい金融サービスの展開など、将来の拡大が期待できるサービスのアイデアはつぎません。持続可能な収益モデルとして、これらのアイデアを実現させていくには、従来の枠組みや、常識とされてきた事業モデルを変えていく必要があります。「1000日全員実行プロジェクト」では、仕組みを変え、働き方を変え、文化を変えていくことを掲げています。これまでと同じことを続けていては、成長することはできません。お客さまの期待に応えるために、商品や売場だけではなく、店舗作業、製造や物流の仕組み、ITシステムに至るまで、すべて変えていく覚悟です。ローソングループ一丸となって本気でチャレンジし、「1000日全員実行プロジェクト」をやりぬき、マチの暮らしにとってなくてはならない存在を目指します。

日本の小売業におけるコンビニエンスストアのシェア拡大



- 経営環境について、市場シェア等のデータを示しながら、経営者の目線で記載
- 経営環境を踏まえた、経営者が考える具体的な経営方針・経営戦略等を記載

株式会社ローソン（2/3） 統合報告書2017 P5-6

トップインタビュー ※ 一部抜粋

「1000日全員実行プロジェクト」の2年目となる
今年度の戦略について聞かせてください。

今年度は、昨年着手した「1000日全員実行プロジェクト」をさらに加速させていく1年にします。昨年は店舗の品揃えを拡充するために、商品を陳列する棚を高くしたほか、牛乳やたまごなどを展開する冷蔵ケースを増やし、新しい冷凍ケースも導入しました。これらにより、店頭に展開する品揃えの数は3,000から3,500品目にまで拡がりました。今年はこうした生活全般のニーズにお応えする品揃えをベースに、コンビニエンスストアのコア商品である弁当やおにぎりをさらに強化するほか、ローソンが他社に負けないカウンターファストフードをさらに充実させていきます。

同業他社を含めたあらゆる小売業や外食産業との厳しい競争に勝ち抜いていくためには、なんといっても商品力の強化が重要となります。また、個別の商品力強化に加えて、関連するカテゴリーの品揃えの拡大も重要です。例えば、ランチのニーズに対しては従来からあるボリューム感のある弁当だけでなく、女性のお客さまにもご好評のデリサラダ、お手軽に楽しんでいただけるスープなども必要ですし、さらには、ランチだけではなく、夕食のおかずやおつまみにもなる惣菜や、翌朝に必要な牛乳やたまごなどの品揃えも求められています。

また、カウンターファストフードにおきましては、淹れたてコーヒーの「MACHI café」、[からあげクン]や「Lチキ」のようなスナックだけでなく、夕食のおかずに適した商品も重要です。そのため、これまで品揃えしてきた「ゲンコツメンチ」、「ゲンコツコロッケ」、「鶏から」など定番メニューに加え、おつまみにもなる「でか焼鳥」「でか串カツ」、さらにはアジフライやイカフライなど水産系メニューも展開し、一層充実させていきます。

同時に、売場力の強化にも継続的に取り組んでまいります。特に、午後から夕方にかけて、お客さまがゆっくり商品を選んでいただける時間帯に、きちんと商品が揃っていることが重要です。2015年度に導入したセミオート（半自動）発注システムの需要予測精度をさらに向上させる一方で、各地域の店舗が集まるエリア会での成功事例の共有など、FC加盟店オーナー

同士の連携も深めてきました。また、店舗を指導するスーパーバイザーの生産性向上にも取り組みました。約300項目にのぼる業務について、廃止するもの、システム化するもの、外部委託や他部署で担当するものなどに整理し、現場負担を徹底的に削減し、スーパーバイザーが現場でFC加盟店オーナーと向き合い、各店舗の売上・利益を向上させることに、より集中できる環境を整えました。

また、こうした売場の課題を考えると、人手不足の問題は避けて通ることができません。ローソンでは「1000日全員実行プロジェクト」の大きな柱の一つとして、次世代システム開発を掲げています。これは、店頭でのオペレーションだけではなく、店舗に商品を運ぶ物流のシステムや、弁当などの商品製造プロセスまで、サプライチェーン全体を支えるシステムの見直しを図っていくものです。その一環として、今年度から、タブレット型端末と新型POSレジの導入を予定しています。タブレット型端末の導入は、店舗におけるワークシフトの管理やカウンターファストフードの作成オペレーションの効率化を図るもので、将来的には発注業務も含めた多くの業務が、タブレットを使って、場所を選ぶことなく行えるようになります。また、新型POSレジには、自動釣銭機を導入するほか多言語対応などの機能も取り入れます。これらによりレジでの精算業務や現金管理業務の生産性向上が見込まれます。

売場力の強化は、既存店への展開だけでなく、新しくオープンする新店でも実施していきます。今年度は、他のチェーンからの看板替えを含めて1,400店舗の出店を計画しています。これら新店が力強く立ち上がるために、SOT（Store Open Team）を組織しました。これは店舗の立ち上げ業務に特化した専門チームであり、FC加盟店オーナーや担当するスーパーバイザーなどと連携し、効率的に新店立ち上げ業務をサポートします。また、新しく店舗をオープンするFC加盟店オーナーがより積極的に売場強化に取り組めるように、廃棄ロスの負担など、新店への本部からの支援強化をスタートしました。一貫し

1000日全員実行プロジェクト

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ

ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルの構築
「夕夜間に求められるお店」の実現

商品力
強化

売場力
強化

新店力
強化

店舗生産性向上

加盟店
支援強化

総合戦力向上

『全員経営』～全社業務改革

基本の徹底、変化への対応、さらなる成長へのチャレンジ

た緻密なサポートにより、それぞれの新店において、店舗で働くクルーの教育など事前準備の向上、オペレーションの習熟度アップ、適切な在庫投資が行える環境整備などの改善を行っています。新しいローソンが、そのマチで、いち早くお客さまの期待にお応えし、なくてはならない存在となることを目指す取り組みです。

こうした商品力、売場力、新店力の強化を通じて、今年度の目標である既存店売上高前年比+1%、総荒利益率の0.3%アップという結果につなげていきたいと考えています。

- 経営環境の認識を踏まえ、取り組むべき具体的な経営方針・経営戦略等を記載
- KPIを記載

1.「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

株式会社ローソン（3/3） 統合報告書2017 財務セクション P3

業界の動向 ※ 一部抜粋

2016年度の日本経済は、雇用環境の改善や賃金の上昇により緩やかな回復基調で推移したものの、先行きの不透明感から個人消費におきましては節約志向が根強く残るなど、小売業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続きました。

こうしたなか、2016年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界は、業界再編と競争激化が進むなか、大手各社の

積極的な出店により市場が拡大し、業界全体の年間売上高が11兆4,456億円、前年比+4.1%と好調に推移しました。12月末現在の店舗数は5万5,636店で前年比+2.0%の増加となりました。また既存店売上高は、前年比+0.5%と2015年度に引き続きプラスで推移しました。

■小売業界の市場規模とコンビニエンスストア業界のシェア*1

（単位：十億円）

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006 *2
小売業年間販売額	139,877	140,666	141,219	138,897	137,585	135,157	136,479	132,961	136,019	135,417	134,911
コンビニエンスストア業界年間販売額	11,445	10,995	10,423	9,872	9,477	8,775	8,114	7,981	7,943	7,490	7,399
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	8.1%	7.8%	7.3%	7.1%	6.9%	6.5%	5.9%	6.0%	5.8%	5.5%	5.5%

出典：経済産業省「商業動態統計調査」

*1. 小売業年間販売額・コンビニエンスストア業界年間販売額は暦年ベース

*2. 2013年3月、経済産業省により2004年以降の数値の改訂が行われ、上記数値はその修正を反映したものとしています。

■コンビニエンスストア全体に占める上位4チェーン*1の全店売上高

（単位：十億円）

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
ローソン	2,157	2,049	1,961	1,945	1,907	1,826	1,683	1,666	1,559	1,415	1,387
セブン-イレブン・ジャパン	4,515	4,291	4,008	3,781	3,508	3,281	2,948	2,785	2,763	2,574	2,534
ファミリーマート	3,009 *2	2,006	1,860	1,722	1,585	1,535	1,440	1,274	1,246	1,122	1,069
サークルKサンクス		975	944	951	947	980	923	902	940	902	911
4チェーン合計	9,682	9,321	8,773	8,399	7,947	7,622	6,994	6,627	6,508	6,013	5,901
4チェーン合計シェア	84.6%	84.8%	84.2%	85.1%	83.9%	86.9%	86.2%	83.0%	81.9%	80.3%	79.8%

出典：各社の公表データ

*1. 上位4チェーンの数値は年度、4チェーン合計シェアは暦年ベースのコンビニエンスストア業界年間販売額を分母として計算しています。

*2. ファミリーマートとサークルKサンクスは2016年9月1日に経営統合しました。

■コンビニエンスストア店舗数の推移

（単位：店）

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
コンビニエンスストア店舗数	55,636	54,505	52,725	50,234	47,801	43,373	42,347	41,724	40,745	40,405	40,183

出典：経済産業省「商業動態統計調査」

■ 市場規模や競合他社との比較情報を記載し、セグメント単位の業績予測に有用な情報を提供

アサヒグループホールディングス株式会社 (1/3) 統合報告書2017 P12, 30

CEOメッセージ ※ 一部抜粋

一段上の成長ステージに上がったアサヒグループ

グローバルな「価値創造企業」として、新たな一歩を踏み出します。

アサヒグループは、酒類、飲料、食品の国内3事業で業界トップクラスのブランドと事業利益率を有する、非常に収益性の高い企業グループです。2016年に設定した『中期経営方針』に基づいて、これら3事業の「稼ぐ力」をさらに高めつつ、欧州事業の買収により成長基盤を拡大する一方で、中国の持分法適用会社やインドネシア事業の譲渡など、事業の「選択と集中」による事業ポートフォリオの再構築にもほぼ目処をつけることができました。欧州事業が加わったことで、事業利益

の海外比率は40% 近くに高まるとともに、グループ社員の約6割が外国人となるなど、当社グループの事業基盤は構造的に大きく変わりました。真のグローバル化に挑むために必要な競争力と基盤が備わった今、当社グループはまさに新たな成長ステージに立ったと認識しています。従来の国内事業に焦点を当ててきた戦略を発展させ、人材やノウハウなど国内、海外双方の強みを融合した、高付加価値化を軸に成長するグローバルな「価値創造企業」を目指します。

...

企業価値向上のロードマップ ※ 一部抜粋

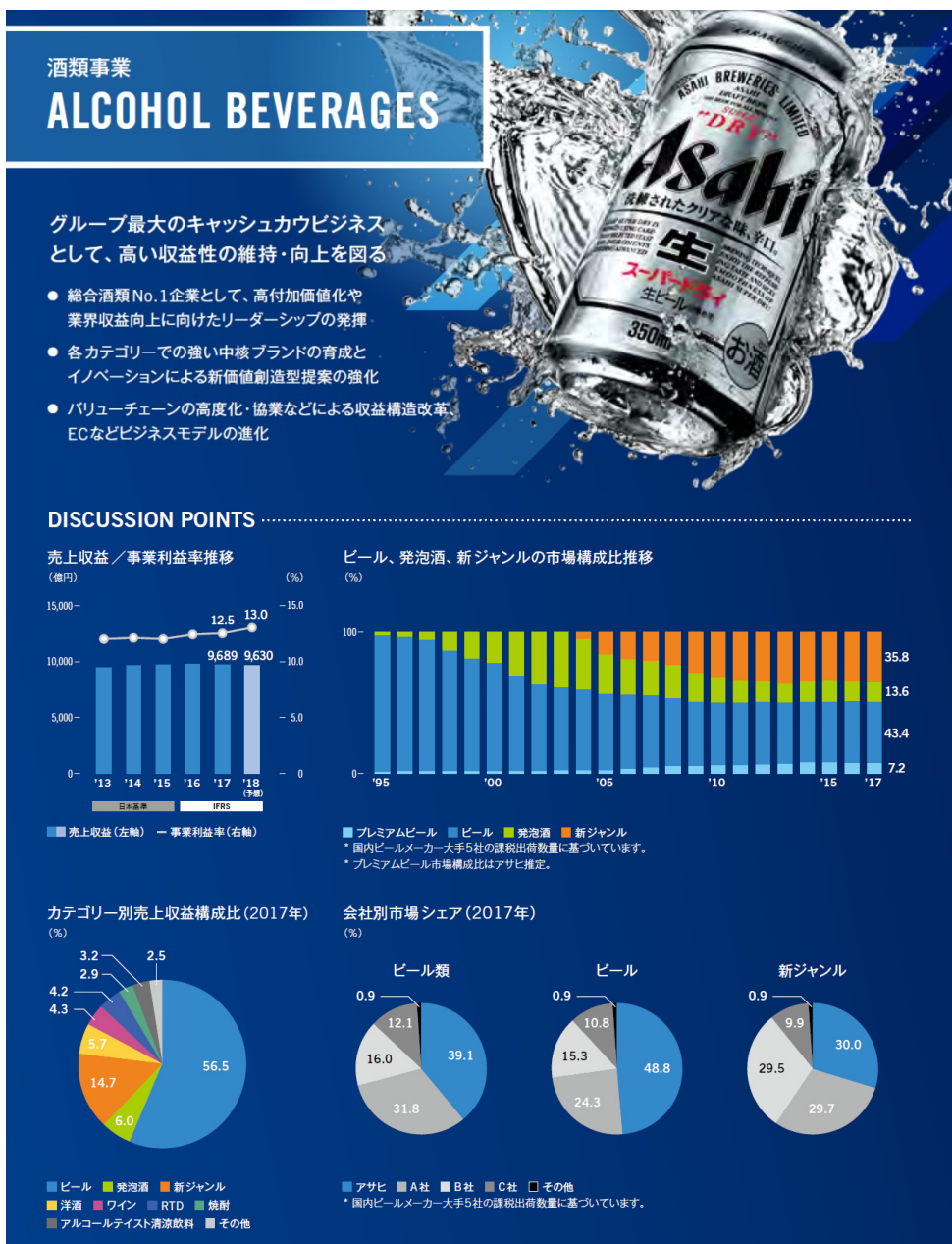
国内3事業の稼ぐ力を着実に高めるだけでなく、欧州事業の買収と国内外の事業ポートフォリオの再構築により、アサヒグループは新たな成長ステージに立ちました。『長期ビジョン』で掲げる高付加価値化を基軸とする成長の実現に向け、国内、海外の強みを融合したグローバルな「価値創造企業」を目指した取組みを加速します。



- 経営計画に対するこれまでの成果に関する経営者の認識と今後の方向性について記載
- 記述情報に加えて図を用い分かりやすく記載

アサヒグループホールディングス株式会社 (2/3) 統合報告書2017 P60-61

セグメント別事業概況 ※ 一部抜粋



■ 事業環境 (機会とリスク)

少子高齢化やアルコール消費の多様化などにより、国内のビール類市場は1994年をピークに減少しており、今後も数量ベースで年率1%程度の減少リスクが想定されます。一方、消費の多様化や多価値化などにより、プレミアムビールやクラフトビール市場が活性化していることや、健康志向の高まりにより、糖質などを抑えた機能性市場も存在感を高めています。また、2018年4月からのビールの定義変更に加え、2026年までにビール類の酒税を段階的に一本化する方針が固まったことを受け、

ビールカテゴリーへの回帰の流れが進むことが予想されます。

ビール類以外の酒類では、ライフスタイルの多様化や新たな飲み方提案などにより、RTDを中心に洋酒やワイン市場などが成長しています。さらに東京2020オリンピック・パラリンピックの開催や「和食」のユネスコ無形文化遺産への登録など、日本の酒文化における強みの展開や訪日外国人需要の増加といった多様な成長機会が広がっています。

■ 『中期経営方針』(重点課題)

こうした機会とリスクを踏まえ、グループ最大のキャッシュカウビジネスである酒類事業は、その高い収益性の維持・拡大を図っていくことが最大のミッションとなります。

ビール類はもちろん、多様なトップブランドやカテゴリーを持つ総合酒類No.1企業として、高付加価値化や業界全体の収益性向上に向けてリーダーシップを発揮していく方針です。培ってきた「ブランド育成力」に基づく中核

ブランドの強化や、「イノベーションに挑戦する企業風土」を土台として、ファーストエントリーを目指した新価値・新需要の創造に挑戦していきます。

さらに、業界トップクラスの「コスト競争力」(酒税抜き事業利益率21%)をバリューチェーン全般にわたり高めながら、競合他社との物流の協業などによる収益構造改革やEコマースなどを活用したビジネスモデルの進化に取り組んでいく方針です。

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

アサヒグループホールディングス株式会社 (3/3) 統合報告書2017 P62

セグメント別事業概況 ※ 一部抜粋

酒類事業

■ 2017年の実績

ビール類では、発売30周年を記念した特別限定醸造商品『アサヒスーパードライ 瞬冷辛口』や糖質ゼロでありながら麦由来の味わいを高めた『クリアアサヒ 贅沢ゼロ』を発売するなど、主力ブランドを軸に新価値提案の強化を図りました。

ビール類以外では、『アサヒもぎたて』を積極的に展開したRTDに加え、『ブラックニッカ』の販売促進活動を強化した洋酒など、主力ブランド力の強化に取り組みました。また、ビールテイスト清涼飲料『アサヒドライゼロ』は、リニューアルなどにより市場における存在感の盤石化に努めました。

以上の結果、売上収益は、ビール類以外の売上は前期を上回りましたが、夏場の天候不順などによるビール類の販売数量の減少もあり、前期比0.8%減の9,688億円となりました。事業利益については、広告販促費の効率化や原材料を中心としたコストダウンなどの取組みにより、前期比0.6%増の1,215億円となりました。



アサヒスーパードライ 瞬冷辛口 クリアアサヒ 贅沢ゼロ アサヒもぎたて アサヒドライゼロ

■ 2018年の取組み

2018年は、「イノベーションの推進による新たな価値創出で、No.1戦略の深化を目指す!」をスローガンに、ビール市場を中心として、新たな需要創出とコスト競争力の向上に取り組みます。

ビール類では、『アサヒスーパードライ 瞬冷辛口』の通年発売や4月のビールの定義変更に合わせた『アサヒ グランマイルド』の発売に加え、買収した欧州 プレミアムブランドの展開など、ビールにおける新価値提案を強化します。また、『クリアアサヒ』ブランドのリニューアルなどにより、新ジャンル市場における存在感の更なる向上を図ります。

ビール類以外では、RTD『アサヒもぎたて』のリニューアルや『アサヒ 贅沢搾り』の発売に加え、各カテゴリーにおける主力ブランドの強化と育成に努めます。

こうした取組みにより、売上収益は前期比0.5%増の9,630億円を目指します。事業利益は、増収効果やビールの容器構成差の改善などにより、前期比3.8%増の1,250億円を目指します。



アサヒスーパードライ 瞬冷辛口 アサヒ グランマイルド クリアアサヒ アサヒ贅沢搾り

■ 経営方針・経営戦略等を、業績の振り返りを踏まえて記載

東京海上ホールディングス株式会社（1/3） 統合レポート2018 P15-16

CFOによる経営戦略の解説 ※ 一部抜粋

新中期経営計画「To Be a Good Company 2020」

将来のグループ像

新中期経営計画の策定にあたり、保険業界を取り巻く事業環境の今後の大きな変化をチャンスに繋げ成長し続ける将来のグループ像を、「4つの姿」として描きました。

まず、「最適なポートフォリオ」です。保険事業を地理的・事業的に最適に分散させるという意味です。その結果として、グループ収益の安定化を図ることができます。

次に、「強力なグループシナジー」ですが、グループ各社が持つ強み・ノウハウを相互活用することで、内部成長をさらに高めています。

「Leanな経営態勢」とは、「無駄のない、身軽な経営態勢」という意味ですが、これを実現することで、いかなる環境でも利益を生み出せる態勢を構築していきます。

以上を支えるのが、「グローバル経営基盤」です。Good Companyのコア・アイデンティティの下、多様で優秀な人材が適材適所で活躍できるようにグループを実現していきます。

これら「4つの姿」を実現することにより、安定的に二桁のROEを実現し、高水準の株主還元を実現したいと考えています。定量的には「修正純利益5,000億円超」、「修正ROE12%程度」を達成していきたいと考えています。

新中期経営計画における重点課題

新中期経営計画は、グループが目指す「4つの姿」を実現するための極めて重要なステップになると考えています。大規模化する自然災害や低金利環境の継続等、当社グループを取り巻く環境は厳しいものと

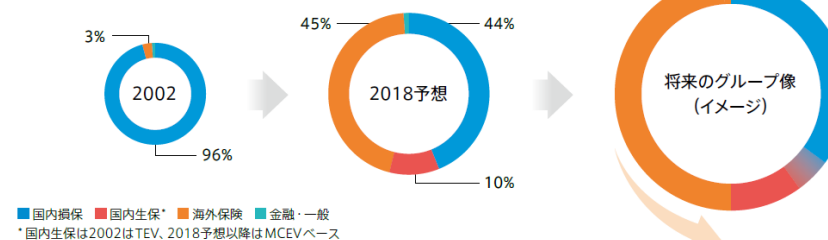
予想されますが、「4つの姿」を実現するために、①ポートフォリオの更なる分散、②事業構造改革、③グループ一体経営の強化、の3つの重点課題に取り組んでいきます。

1 ポートフォリオの更なる分散

これまでグローバルな事業分散を進展させ、事業ポートフォリオのバランスは大きく改善しましたが、依然として地域・事業分散を拡大する必要があると考えています。内部成長に加えてM&Aの機会も引き

続き積極的に活用し、更なる成長と事業分散を実現します。また、地域だけでなく、事業・種目ポートフォリオ変革も一層推進し、損保においては新種保険、生保においては保障性商品を拡大させていきます。

事業別利益の推移



2 事業構造改革

「Leanな経営態勢」を実現するためには、「事業構造改革」の推進に取り組み、ぜい肉を落とし、機敏な体制を実現させることが不可欠です。テクノロジーの活用によって自動化できることは極限まで自動化し、人でしか提供できない価値は感動レベルまで向上させていくことが一貫したテーマとなります。人で

しか提供できない価値を創造するために、お客様のニーズと環境変化を先取りし、革新的な商品・サービスを投入するなど、ビジネスモデルを大きく変換していきます。また、最新のテクノロジーを活用し、お客様との新たな接点を創造し、営業力強化にも取り組みます。

3 グループ一体経営の強化

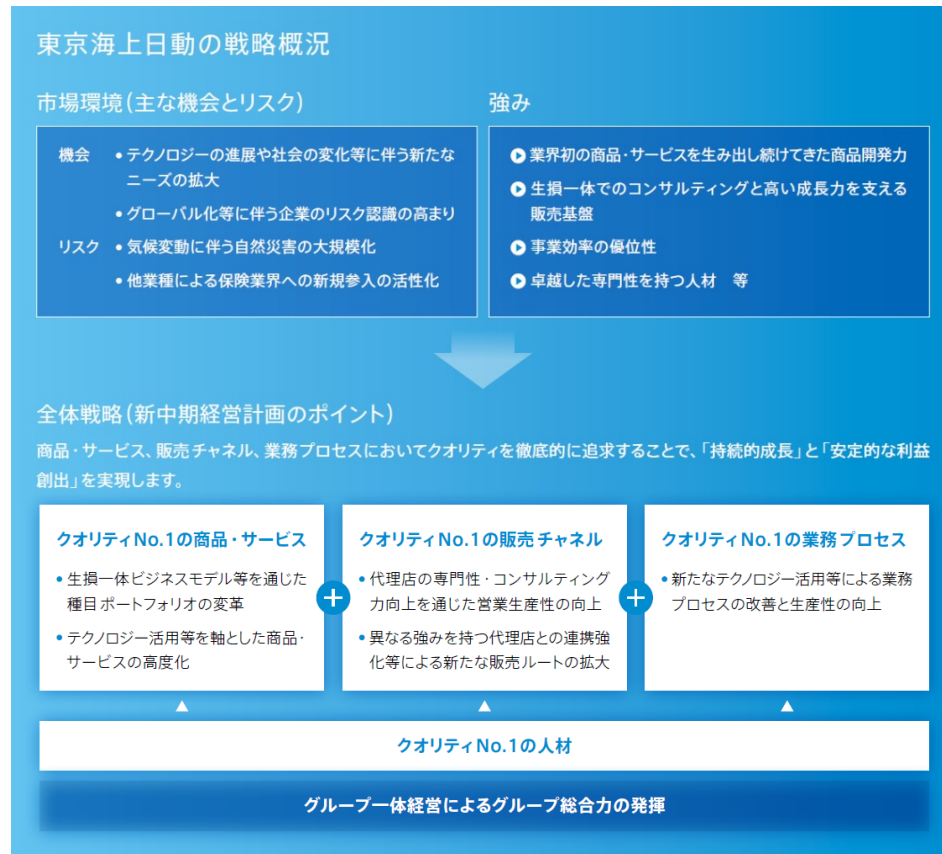
グループ共通の価値観である「To Be a Good Company」の一層の浸透をベースに、グローバルベースのシナジー発揮・ベストプラクティス共有によるローカル経営の強化、グローバルな人材活用の一層の推進を通じて、グループとしての強みをさらに強化していきます。さらに、グローバルなタウンホール

ミーティングなどを開催し、グループカルチャーを浸透させ、一体感を向上させることで、「強力なグループシナジー」の実現に取り組みます。「グループ一体経営の強化」を加速していくことで将来のグループ像である「グローバル経営基盤」の構築に繋がっていきと考えています。

- 事業全体の方針を示し、それを実現するための課題を記載
- 目指す事業ポートフォリオについて、記述情報に加えて図を用い分かりやすく記載

東京海上ホールディングス株式会社 (2/3) 統合レポート2018 P35-36

国内損害保険事業 ※ 一部抜粋



グループ会社の特徴

東京海上日動	全てのお客様(個人・法人)に対して、フルラインナップの商品・サービスを提供
日新火災	個人・中小法人マーケットに特化し、独自性の高い商品・サービスを提供
東京海上ミレア少額短期・東京海上ウエスト少額短期	賃貸住宅・テナント入居者に対する保険商品を提供
イーデザイン損保	個人のお客様に対して、通販型自動車保険を提供

東京海上日動

課題

急速な環境変化への対応

前中期経営計画で掲げた戦略を着実に実行し、持続的な成長力を高めてきましたが、人口動態の変化、大規模自然災害の発生、テクノロジーの急速な変化など、当社を取り巻く事業環境は、過去に経験したことのないスピードで変化しています。こうした環境認識を踏まえ、当社は以下の重要課題に取り組んでまいります。

ポートフォリオの更なる分散

- 生損一体ビジネスモデルの推進
- 新種保険(スペシャルティ保険等)の拡大
- リスクの適切なコントロール

事業構造改革

- 魅力的な商品・サービスの開発
- 販売ルートの質的向上・量的拡大
- 業務プロセス改善を通じた生産性の向上

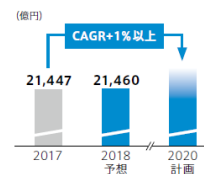
新中期経営計画の解説

クオリティNo.1への挑戦

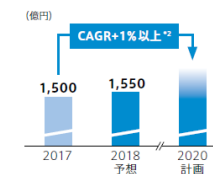
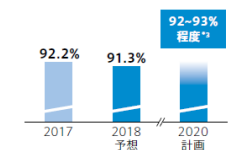
東京海上日動の新中期経営計画では、上記課題を解決するために、商品・サービス、販売チャネル、業務プロセスにおいてクオリティを徹底的に追求していきます。

新中期経営計画期間中は、消費税率の引き上げや債権法の改正など、利益の押し下げ要因が見込まれますが、上記戦略を着実に実行することで、正味収入保険料・事業別利益ともに、2017年度から年平均+1%以上の成長を目指します。コンパインド・レシオについては、今後も安定的に95%を下回る水準を目指し、2020年度は92~93%程度を実現したいと考えています。

正味収入保険料



事業別利益

コンパインド・レシオ
(民保E/Iベース)

■ 補正ベース^{*1}

^{*1} 為替変動の影響を除き、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正
^{*2} 消費税率引き上げ・債権法改正の影響約▲280億円(税後)を含む

■ 自然災害平年ベース

^{*3} 消費税率引き上げ・債権法改正の影響約2pt

- セグメントに関する市場の状況及び自社の優位性と戦略の関係について、図を用い分かりやすく記載
- 企業構造やサービスの内容について、グループ会社の特徴を記載

東京海上ホールディングス株式会社 (3/3) 統合レポート2018 P37-38

クオリティNo.1の商品・サービス

魅力的な商品・サービスを提供することで、お客様に更なる安心をお届けし、お客様の「いざ」や挑戦を支えています。

具体的には、「生損一体ビジネスモデルを通じて個人のお客様をお守りする」、「新種保険(スペシャルティ保険等)の提供を通じて企業の挑戦を支える」など、テクノロジーも徹底的に活用しながら、以下の主要戦略に取り組んでいます。

その結果として、種目ポートフォリオの変革と商品・サービスの高度化を実現していきます。

生損一体ビジネスモデル

生損一体ビジネスモデルの核となる「超保険」は、お客様とご家族に一生の安心をお届けすることをコンセプトに、2002年に開発・発売した当社独自の生損一体型保険です。

当社は商品魅力の更なる向上、生損一体のコンサルティングを通じた多種目販売の強化に取り組み、その結果として超保険における生保・第三分野付帯率を2020年度には25%まで高めています。

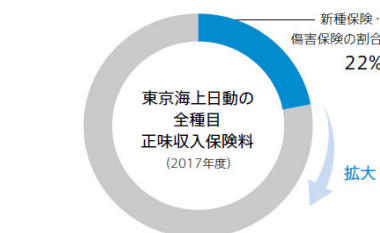
中小企業向けビジネスモデル

海外進出等に伴い、中小企業を取り巻くリスクは多様化しており、日本国内でもリスクヘッジの必要性が認知され始めていますが、こうしたリスクをヘッジする新種保険は中小企業では未だ十分には普及していません。

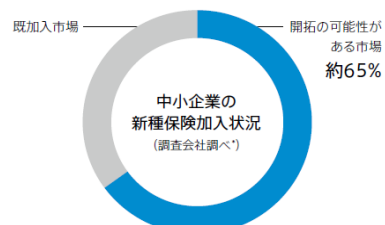
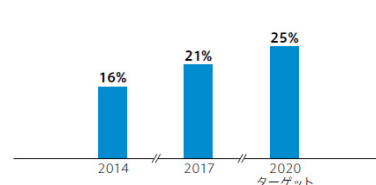
当社では、中小企業の事業発展を支えることを目的として、地方創生や健康経営のビジネスモデルを推進することで、中小企業マーケットでの成長を目指していきます。

【地方創生】

人口減少や少子高齢化が進む中、地方創生は日本経済の発展にとって重要な課題となっています。当社では、全国各地の地方自治体、金融機関、商工会議所の方々と連携し、ビジネスリスクを包括的に補償する保険や、訪日外国人の増加に対応する通訳専用のコールセンター、海外展開に必要な貿易実務に関するオンライン講座などの様々なサービスを提供し、中小企業の事業発展を支援しています。



超保険 生保・第三分野付帯率



* 従業員数99人以下の中小企業320万社(個人事業主は含まず)に関するデータとサンプルアンケートを基に新種保険の市場規模を保険料ベースで推計

【健康経営】

労働人口の減少が進む中、従業員の健康管理や働きやすい職場づくりは、企業にとって大きな経営課題になっています。当社では、3年連続で健康経営銘柄に選定された様々なノウハウを活用し、従業員向けのストレスチェックテストやメンタルヘルス相談などのサービスを通じて、中小企業の健康経営を支援するとともに、福利厚生制度を支える団体保険などを提供しています。

社会変化に伴う新たなリスクへの対応

テクノロジーの進化、企業のグローバル化の進展などの社会変化に伴い、サイバーリスクなどの新しいリスクが発現しています。当社では、こうした様々なリスクからお客様をお守りするために、サイバーリスク保険をはじめとするスペシャルティ保険などを提供しています。

テクノロジーの活用

テクノロジーの進展に伴い、お客様ニーズはますます多様化しており、お客様との接点の持ち方も広がりを見せています。当社では、新たなテクノロジーを徹底活用することで、お客様の属性に応じて最適な補償を提供する、シンプルかつ快適な保険手続きを構築するなど、商品・サービスの付加価値を高めています。

クオリティNo.1の販売チャネル

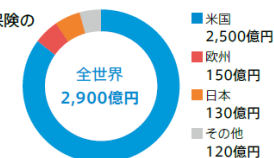
販売チャネルでは、全国各地の代理店の組織化支援や募集人教育を強化することで、代理店の品質・生産性の向上を図っています。また、異なる強みを持つ代理店の連携を強化しながら、新たなマーケットを拡大していきます。これらの取り組みを通じて、お客様から選ばれる力をさらに高め、マーケットを上回る成長を実現していきます。

クオリティNo.1の業務プロセス

当社は2008年以降、商品・事務を中心に大幅なシンプル化を図る「業務革新プロジェクト」をはじめとして様々な業務効率化の取り組みを推進してきた結果、生産性が大きく向上し、競合他社対比で優位性のある事業効率を実現してきました。今後も、RPA¹⁾など新たなテクノロジーを徹底的に活用することにより業務プロセス改善をさらに進め、新たに生まれた時間をお客様への付加価値向上に繋げる取り組みを進めていきます。

¹⁾ ロボティック・プロセス・オートメーションの略称。

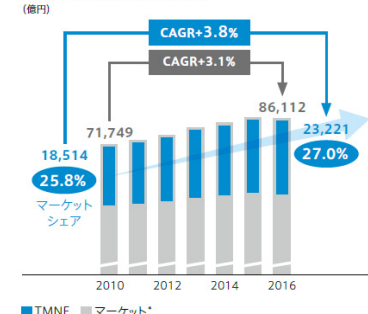
サイバー保険の市場規模^{*}
(2016年)



^{*} 出典: OECD、「日本」は日本ネットワークセキュリティ協会。「日本」の数値には単独のサイバー保険以外の保険種目(個人情報漏えい保険等)も含まれる。

マーケットを上回る成長

元受正味収入保険料の推移
(億円)

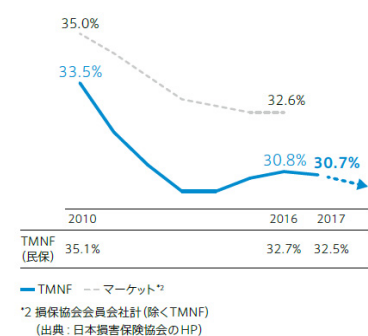


■ TMNF ■ マーケット*

* 出典: 日本損害保険協会のHP

優位性のある事業効率

事業費率(全種目)



²⁾ 損保協会会員会社計(除くTMNF)

(出典: 日本損害保険協会のHP)

■ 経営方針・経営戦略等を、事業全体の課題に関連付けて、セグメント単位で記載

！ 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。