



「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示

有価証券報告書における主な記述情報

第一部 企業情報

第1 企業の概況

1. 主要な経営指標等の推移
2. 沿革
3. 事業の内容
4. 関係会社の状況
5. 従業員の状況

第2 事業の状況

1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等
2. 事業等のリスク
3. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析(MD&A)
4. 経営上の重要な契約等
5. 研究開発活動

第3 設備の状況

1. 設備投資等の概要
2. 主要な設備の状況
3. 設備の新設、除却等の計画

第4 提出会社の状況

1. 株式等の状況
2. 自己株式の取得等の状況
3. 配当政策
4. コーポレート・ガバナンスの状況等

今回の動画配信項目

総論

「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に係る情報(1/2)

記述情報の開示に関する原則〈抄〉

1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

経営方針・経営戦略等

〔法令上記載が求められている事項〕

経営方針・経営戦略等の記載においては、経営環境（例えば、企業構造、事業を行う市場の状況、競合他社との競争優位性、主要製品・サービスの内容、顧客基盤、販売網等）についての経営者の認識の説明を含め、企業の事業の内容と関連付けて記載することが求められている。

（望ましい開示に向けた取組み）

- ① 経営方針・経営戦略等は、記述情報の中でも特に経営判断の根幹となるものであり、開示に当たっては、
- ・ 経営者が作成の早期の段階から適切に関与すること
 - ・ 取締役会や経営会議における議論を適切に反映することが期待される。



（注1） 経営者の関与の観点からは、年次報告書など他の開示書類において、経営者のメッセージを記載している場合に、これを有価証券報告書において活用していくことも考えられる。その際には、経営方針・経営戦略等に焦点をあてながら、後述の記載の要素が適切かつ十分に含まれるよう、留意が必要である。

（注2） 取締役会や経営会議における議論を反映する観点からは、これらの会議において議論された中期経営計画が存在する場合、経営方針・経営戦略等の遂行のための具体的な方策の記載に当たり、中期経営計画を活用することも有用である。その場合には、単なる中期経営計画の引用ではなく、中期経営計画の進捗状況や中期経営計画策定後の経営環境の変化等も踏まえ、開示時点における経営方針・経営戦略等が適切に開示されるよう留意が必要である。

「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に係る情報(2/2)

経営方針・経営戦略等（続き）

（望ましい開示に向けた取組み）

- ② 経営方針・経営戦略等については、事業全体の経営方針・経営戦略等とあわせ、それらを踏まえた各セグメントの経営方針・経営戦略等を開示することが期待される。セグメントの記載に当たっては、各セグメントにおける具体的な方策の遂行に向け、資金を含めた経営資源がどのように配分・投入されるかを明らかにすることが望ましい。

（注） セグメントごとの経営方針・経営戦略等については、

- ・ 事業全体の経営方針・経営戦略と併せて記載する方式
- ・ 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とともに記載する方式

のいずれの方式も考えられる。

いずれの場合においても、セグメントが事業全体にどのように位置付けられているかが分かるように記載することが望ましい。

- ③ 経営環境（例えば、企業構造、事業を行う市場の状況、競合他社との競争優位性、主要製品・サービスの内容、顧客基盤、販売網等）についての経営者の認識の説明においては、投資家がセグメントごとの経営方針・経営戦略等を適切に理解できるようにするため、各セグメントに固有の経営環境についての経営者の認識も併せて説明されることが望ましい。



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

〔法令上記載が求められている事項〕

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（いわゆるKPI）がある場合には、その内容を開示することが求められている。

（望ましい開示に向けた取組み）

- ① KPIを設定している場合には、その内容として、目標の達成度合いを測定する指標、算出方法、なぜその指標を利用するのかについて説明することが考えられるほか、合理的な検討を踏まえて設定された経営計画等の具体的な目標数値を記載することも考えられる。また、セグメント別のKPIがある場合には、その内容も開示することが望ましい。

記述情報の開示Q&A

記述情報の開示 Q&A

Q 1 経営方針等に関する経営者の認識

1. 経営者が認識した経営環境の記載について、取締役会や経営会議等で企業として議論した内容を記載するという理解でよいか。
2. 会社の方針が明確でない事項について、新たに検討し記載する必要があるか。
3. 機密性が高い情報への対応方法
4. 決算日後に公表した情報の記載について

(解説)

1. 実質的に経営に係る決定が行われる機関における議論を適切に反映することが重要と考えられます。取締役会や経営会議等において、実質的な経営方針等について議論が行われているのであれば、取締役会や経営会議の内容を記載することが適切と考えられます。
2. 会社の方針が明確に定まっていない事項については、その旨を記載し、投資家に誤解を与えないような記載をすることが必要と考えられます。
3. 取締役会や経営会議における議論の内容そのものの記載を求めてはいませんが、機密性を理由に記載を省略する場合は、こういった情報が機密情報に該当するかを記載することが重要と考えられます。
4. 記載内容については、例えば、開示府令上、経営方針・経営戦略等については、連結会計年度末時点の情報を記載する必要があることとされていますが、通常、中期経営計画等は決算発表と同時に公表されることが多いと考えられます。このような場合は、投資家に企業の状況を適切に提供するために、有価証券報告書等の提出日時点の重要性を踏まえて記載することが重要と考えられます。



【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

① 収益構造の変革

重点施策①ー1：「ポートフォリオの最適化」

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



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

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

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

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

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

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

「改善領域」では、一部の不採算事業の撤退を決定しました。

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

	ポートフォリオの最適化：2019年度実施の具体的施策
注力領域	● 米国のPrinova社を子会社化 ● 中国（厦門）にアプリケーション開発ラボ設立 ● フード イングリディエンツ事業部を新設 ● 次世代情報通信市場（5G市場）における基盤構築
育成領域	● MIの開発 ● デジタルマーケティングのプラットフォーム開発に着手 ● DX推進のため、グローバルマーケティング室を新設 ● 希少アミノ酸「エルゴチオネイン」がNEDOの助成事業に採択
基盤領域	● リスクケミカルの情報発信 ● 高機能樹脂の拡販 ● (株)アイエンスの関連会社化による環境貢献事業の推進
改善領域	● 一部の不採算事業の撤退を決定

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

トヨタ自動車株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P13-14

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（2）会社の対処すべき課題

今後の世界経済は、新型コロナウイルスの影響により、多くの国・地域での急激な落ち込みが懸念されます。自動車の生産面、販売面にも既に大きな影響が及んでいます。一日も早い収束を願い、トヨタも一丸となって対応に力を尽くしていきます。一方、中長期目線では、環境問題など社会課題への対応や、電動化、自動運転、コネクティッド、シェアリングなどの技術革新の急速な進行などにより、自動車産業は100年に一度の大変革の時代を迎えています。

このような経営環境の中、トヨタは、新たな価値を創造する「未来への挑戦」と、1年1年着実に真の競争力を強化する「年輪的成長」を方針に掲げ、次の分野の取り組みを加速させていきます。

①Woven City（ウーブン・シティ）

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

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

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

②電動化

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

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

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

低炭素で持続可能な社会の実現に向け、「2030年に電動車販売550万台以上」という目標を上回るスピードで、電動車の普及を進めていきます。

③自動運転

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

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

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

④コネクティッド・MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）

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

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

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

記述情報の開示 Q&A

Q2 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（KPI）の記載

1. 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等（KPI）として望ましい指標は何か。
2. 経営成績に着目したKPIの他、財政状態に着目したKPIを記載しても問題ないか。
3. KPIを記載する際、その算定根拠を記載する必要があるか。
4. KPIを変更した場合やKPIを設定していない場合、その旨を記載する必要があるか。



（解説）

1. 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等（KPI）には、ROE、ROICなどの財務上の指標（いわゆる財務KPI）のほか、契約率等の非財務指標（いわゆる非財務KPI）も含まれます。開示に当たっては、企業は経営方針・経営戦略等に応じて設定しているKPIを開示に適切に反映することが求められます。
2. コーポレートガバナンスの観点からは、資本コストを意識した経営が行われていることが重要であり、資本コストに関連するKPIが設定されていることが望ましいと考えられます。
3. KPIを設定している場合には、その内容として、目標の達成度合いを測定する指標、算出方法、なぜその指標を利用するのかについて説明することが考えられます。また、合理的な検討を踏まえて設定された経営計画等の具体的な目標数値を記載することも考えられます。セグメント別のKPIがある場合には、その内容も開示することが望ましいと考えられます。
Non-GAAP 指標を開示する場合には、類似する会計基準に基づく指標との差異を説明するなど、投資家に誤解を与えないような記載とすることが望ましいと考えられます。
4. KPI を変更した場合、過去の開示内容との継続性及び比較可能性を担保するため、KPIの変更内容を記載した上で、変更の影響についても記載することが望ましいと考えられます。
また、KPIを設定していない場合は、その旨を記載し、経営方針・経営戦略等の進捗状況や、実現可能性の評価等を行う方法についてわかりやすく記載することが重要と考えられます。

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 会社の経営の基本方針

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



(2)

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

(6) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

④ 経営上の重要な非財務指標

当社グループでは、経営上の重要な非財務指標として、HAL®等の稼働台数を活用しています。当社グループの主たる収益源は、HAL®等のレンタル・保守に係る売上であり、レンタル・保守契約に係る売上は、レンタル期間にわたり収益が計上されるため、翌会計年度以降にわたる継続的な収益計上が見込まれます。当社グループは、恒常的な業績や将来の見通しを把握することを目的として、HAL®等の稼働台数を取締役会へ報告しています。

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

(1) (2) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

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

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

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

当社グループは、現在の業績や将来の見通しを把握することを目的として、HAL®等の稼働台数を取締役会へ報告しています。

最近5年間のHAL®等の稼働台数の推移は、本書「第一部 企業情報 第2 事業の状況 3. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (6) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容 ④ 経営上の重要な非財務指標」に記載のとおりです。

- (1) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標について、指標の設定理由を具体的に記載
- (2) 経営戦略に関連した客観的な指標（稼働台数）の推移を時系列で記載

Q3 コロナ禍における「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の記載内容

新型コロナウイルス感染症の影響が拡大する中、

1. 経営環境において、新型コロナウイルス感染症の影響について記載する必要があるか。
2. 現状の経営環境を踏まえ経営方針・経営戦略等を見直す場合における開示の留意事項は何か。
3. 経営方針・経営戦略等を見直す必要がない場合は、追加の説明は不要か。



(解説)

1. 新型コロナウイルス感染症の広がりや、各社の経営環境等に大きな影響を与えており、その影響は事業等によって異なるものと考えられます。このため、新型コロナウイルス感染症が自社の経営環境にどのような影響を与えているかについて、経営者が新たに認識した自社の弱みや課題、機会やリスク等も踏まえ、セグメントごとに具体的に記載することが望まれます。
加えて、新型コロナウイルス感染症の影響が今後の経営環境にどのような変化をもたらす可能性があるかについての経営者の認識も記載することが期待されます。
2. 現状の経営環境の変化を踏まえて経営方針・経営戦略等を見直す場合、従前からどのような点を変更したかが分かるように記載することが望まれます。また、KPIの変更が必要となる場合には、新しいKPIを示すだけでなく、その変更理由についても具体的に記載することが期待されます。
3. 経営方針・経営戦略等を見直す必要がないと判断した場合であっても、新型コロナウイルス感染症の拡大により生活様式の変化を求められているか等を踏まえ、見直す必要がないと判断するに至った議論の背景等を具体的に記載することが期待されます。

【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。

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。

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

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）マニファクチャリング（IEFA）、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
マニファクチャリング	- 製造業全般（特に自動車業界）における生産減 - 生活必需品業界における生産増 - 従業員健康管理の需要	- サプライチェーン可視化による在庫適正化需要 - BCP観点でのサプライチェーン再検討 - 自動化や非接触など作業性の見直し - 効率化や品質担保の需要
ロジスティクス	- ECや食品・日用雑貨卸しで物量増 - アパレル系全般は外出自粛影響で物量減 - 物流センターで新規投資や着工の遅延 - 従業員健康管理の需要	- サプライチェーンの平準化 - 消費者の行動変動 - 人手不足に対応する自動化需要
リテール/アパレルID	- スーパーでの販売増、専門店で販売減 - 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） - 学校休校による主婦労働力確保の困難 - 時短営業による食品の早期売切り需要	- 消費変動やオムニチャネル化、ダイナミックプライシングなど現場作業の複雑化 - 人手不足に対応する自動化需要 - 中食需要増に対応した安心・安全の需要 - 自宅での消費財の在庫管理需要
ヘルスケア	- 患者や検体の増加 - 従事者健康管理の需要	- 行動履歴取得や衛生管理強化で院内感染抑止 - 非接触や遠隔診療など作業性の見直し
フード	- 食品製造の好調、外食の低迷 - フードデリバリーの急増 - 従業員健康管理の需要	- 自動化による少人数オペ化や非接触の需要 - テイクアウトやデリバリーの表示・品質需要 - 製造従事者と製品のトレース需要

■ 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

【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。

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、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

- 企業情報の開示に関する情報（記述情報の充実）

URL：<https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>



- 「企業情報の開示に関する情報（記述情報の充実）」には、主に以下の内容を掲示
 - 記述情報の開示の好事例集
 - 記述情報の開示に関する原則
 - 企業内容等の開示に関する内閣府令および企業内容等開示ガイドライン等
 - 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」（報告書等）

