

記述情報の開示の好事例集2021 金融庁 2022年2月4日

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

目次

○有価証券報告書の事業の状況に関する開示例

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

長瀬産業株式会社	3-1
コニカミノルタ株式会社	3-7
ダイドーグループホールディングス株式会社	3-12
三井物産株式会社	3-15
住友商事株式会社	3-18
株式会社リコー	3-20
帝人株式会社	3-23
旭化成株式会社	3-25
株式会社資生堂	3-27
日清オイリオグループ株式会社	3-29
第一三共株式会社	3-31
株式会社西武ホールディングス	3-32
株式会社熊谷組	3-34
SOMPOホールディングス株式会社	3-35
株式会社日立製作所	3-37
A G C 株式会社	3-38
日揮ホールディングス株式会社	3-39
株式会社キッツ	3-40
株式会社ブシロード	3-41

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

- 中長期ビジョンとそこからのバックキャストを踏まえ、どこに到達したいのか、非財務情報を含めてどのように価値創造を成し遂げていくのかといった観点からの開示は有用
- 目標に到達するための中期経営計画等の総括や、マテリアリティの抽出を含む、現在の自社のポジショニング(強みや課題の認識)の開示は有用
- マクロの経営環境の分析のみではなく、自社のスペシフィックな記載や、経営計画と絡めた開示は有用
- ストーリーとして理解できる開示や、MD & Aとの連携が図られている開示は有用
- 短期、中期、長期の時間軸を、機械的に三分の一ずつのバランスで開示するのではなく、それぞれの企業の特性に応じて、濃淡をつけて開示することは有用
- 事業ポートフォリオの開示について、全体の経営戦略、個々の事業戦略の2つの切り口からそれぞれの考え方を開示することは有用

長瀬産業株式会社（1/6）有価証券報告書（2021年3月期） P11-12

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 前中期経営計画「ACE-2020」の総括

当社グループ（以下、NAGASE）は、2016年度から2032年度（創業200年）までの17年間で3つのStageに分け、2016年度から2020年度までの5ヶ年をStage 1:「変革期」と位置付け、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」の2つの変革を軸とした中期経営計画「ACE-2020」を推進してきました。

「収益構造の変革」においては、グローバル展開の加速および製造業の収益力の向上を図ってきたものの、「ギャップを埋める対策」からのインオーガニック成長による利益貢献が遅れ、収益基盤の拡大・強化については課題が残る結果となりました。一方、各事業を「注力」「育成」「基盤」「改善」の4領域に分けた上で各領域に沿った戦略を実行し、注力領域であるエレクトロニクス・ライフ&ヘルスケアを中心とした成長投資ならびに注力地域である米州への資本投下に加え、効率性およびベストオーナーの観点からの一部事業撤退などにより、事業・地域軸ともにポートフォリオの最適化は進みました。また、政策保有株式の売却239億円を実施し、効率性の高い資産への入替を行いました。

(ポートフォリオの最適化)

注力領域

さらなる収益拡大を見込む事業領域

ライフ&ヘルスケア エレクトロニクス

【資源配分方針】

成長(拡大)を加速するための集中した資源配分

【主な成果】

- ・米Prinovaグループ子会社化、グループシナジー創出
- ・林原/トレハ®・ブラン増産体制構築
- ・林原/中国・シンガポールにアプリケーション開発ラボ設立
- ・次世代通信関連市場に向けた投資実施・体制構築
- ・次世代ディスプレイ・医薬品分野へ投資

育成領域

3年以内に注力領域への転換を期待する領域

【資源配分方針】

成長を加速するための資源配分

【主な成果】

- ・マテリアルズ・インフォマティクス(TABRASA)リリース
- ・DX推進体制を構築し、デジタルマーケティング開発着手
- ・自動運転技術分野(LiDAR関連)へ参入
- ・米INTERFACIAL CONSULTANTS子会社化(樹脂など)の革新的技術プラットフォーム獲得

基盤領域

安定的に企業価値向上に貢献する領域

【資源配分方針】

収益源として事業を長期に維持するための資源配分

【主な成果】

- ・米Fitz Chem (現Nagase Specialty Materials North America) 子会社化(米州スペシャリティケミカルのチャネル拡充)
- ・アイエンス関連会社化(環境貢献事業へ展開)
- ・リヨン・イズミールに拠点開設(欧州、中近東エリア市場拡大)

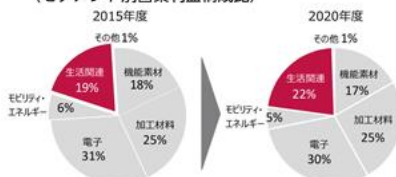
改善領域

早期に抜本的な収益構造の改善が必要な領域

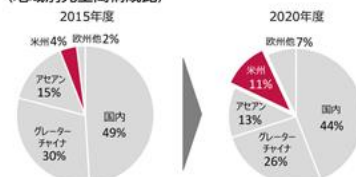
【主な成果】

- ・効率性およびベストオーナーなどの観点から14件事業撤退

(セグメント別営業利益構成比)



(地域別売上高構成比)



「企業風土の変革」においては、トップメッセージの共有などにより、「ACE-2020」の全社浸透および主体性と責任感の醸成は進んだものの、モニタリングとPDCAの徹底については引き続き課題と認識しております。また、効率性の追求に関するKPIとして設定していた売上高販管費比率は、将来の持続的な成長に向けたデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）推進などに関する投資（費用）の増加などもあり未達となりました。一方、コーポレート機能の全体最適化および効率性を追求すべく、国内グループ会社の間接部門機能をシェアードサービスとして提供する長瀬ビジネスエキスパート㈱を発足させるなど、コーポレート機能の全体最適化は前進しました。

(主な成果)

企業風土の変革	長瀬ビジネスエキスパート（シェアードサービス会社）発足（体制を整備、業務効率化・標準化へ）
	米国・中国に地域統括会社設立（コーポレート・ガバナンス向上）
	グループ製造業連携委員会設立（コンプライアンス体制強化）
	サステナビリティ推進委員会設立（ESG・サステナビリティへの取組み本格化）
	権限委譲を促進（取締役会の実効性向上へ）
	指名委員会を設置 取締役会の社外取締役比率1/3以上へ 買収防衛策を廃止

定量目標に対する結果は下記のとおりです。

定量目標：KGI (Key Goal Indicator)

KGI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
連結売上高	7,421億円	1兆円以上	8,302億円	83%	112%
連結営業利益	180億円	300億円以上	219億円	73%	122%
ROE	4.4%	6.0%以上	5.9%	▲0.1pt	+1.5pt

KGI達成のための因数指標：KPI (Key Performance Indicator)

変革/戦略	施策	KPI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
収益構造変革の指標	注力ビジネス拡大(ポートフォリオ最適化)	注力領域営業利益額	*1 103億円	169億円	182億円	108%	177%
		注力領域成長投資配分率	未設定	35%以上	85%	+50pt	—
	グローバル展開の加速(収益基盤の拡大強化)	海外グループ会社売上高	*1 4,247億円	6,000億円	4,820億円	80%	113%
		米州売上成長率	未設定	170%	332%	+162pt	—
企業風土変革の指標	製造業の収益力向上(収益基盤の拡大強化)	グループ製造業営業利益額	*1 83億円	144億円	86億円	104%	104%
		損益分岐売上高比率	*1 82%	73%	77%	▲4pt	+5pt
財務戦略指標	効率性の追求(経営基盤の強化)	グループ連結売上高販管費比率	9.9%	9.4%	11.2%	▲1.8pt	▲1.3pt
	投資	成長投資額	未設定	1,000億円*2	1,226億円*2	123%	—
	格付け(R&I)		「A」	「A」以上	「A」	100%	100%

*1：単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません。

*2：前中期経営計画期間中の合計値

「ACE-2020」の定量目標は未達となり、継続して取り組むべき課題は残りましたが、「ACE-2020」において実行してきた取組みは、NAGASEの企業価値を支える良質かつ競争力のある資産と捉えており、前中期経営計画の期間中に収益・効率性を向上させる土台になるものと考えております。

- 前中期経営計画の振り返りとして、ポートフォリオの最適化や企業風土の変革への取組みと認識した課題について具体的に記載するとともに、KPIの目標と実績の比較結果を定量的に記載

長瀬産業株式会社（2/6）有価証券報告書（2021年3月期） P12-14

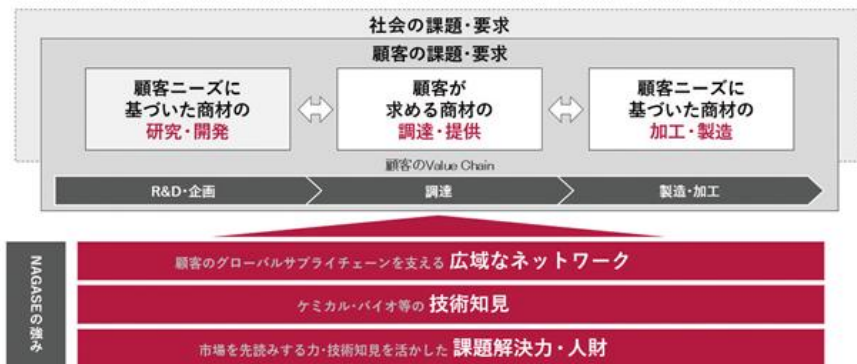
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 経営環境および理念体系の見直し

経営環境

NAGASEを取り巻く環境は大きく変化しており、直近では新型コロナウイルス感染症の拡大により大きな影響を受けております。今後、新型コロナウイルス感染症に加え、あらゆる外部環境の変化によりもたらされる顧客・市場・社会の変化に対応し、新たな提供価値を創出していく必要があると考えております。

(内部環境分析：NAGASEの強み)



NAGASEは、「広域なネットワーク」、「技術知見」、「課題解決力・人財」を強みとし、社会・顧客のニーズに対応してきました。NAGASEとして新たな提供価値を創出していくにあたり、これらの強みを更に強化・拡充していく必要性を認識しております。

(外部環境分析：重要な外部環境の認識、将来の機会と脅威)

	足元での強みの希薄化	将来予想される機会と脅威
技術革新	- 流通する情報量が増加し、情報格差による取引は縮小 - 情報更新のスピードが上がり、過去の経験や知識の陳腐化	- デジタルマーケティングの進化や、デジタルプラットフォームの出現により、顧客とメーカー間の情報の格差が縮小 - 思いもよらないエリアからの新たな競合の出現
気候変動・資源不足	- 環境負荷の高い商材の取扱量減少または消滅 - 資本市場における環境銘柄指定等、環境の重要性が上昇	- 取引先の環境負荷低減に対する関心の高まり - 既存の商材から、サステナビリティに対応した商材へのシフト
人口動態の変化	- 新興国の台頭等で、基盤としている日本の相対的地位の低下 - 消費地・生産地が先進国から新興国にシフト	- 日本では人口減少、高齢化の影響から流通量が減少 - 開拓しきれていない地域でのサプライチェーンの変化
業界再編	合従連衡による競争激化と新興国企業等の台頭による技術力の向上により、商材の差別化が困難に	業界再編に伴う顧客の取引集約や商流見直しが生じ、新たな競合の出現による商流の変化

NAGASEにとって技術革新、気候変動・資源不足、人口動態の変化、業界再編などの外部環境変化は従来の提供価値を大きく変化させるものであるとともに、NAGASEが持つ強みの希薄化を招くリスクであると認識しております。これらの環境変化に対する対応を誤ると将来の脅威になり得ますが、変化へ適応することにより大きな機会にもなり得るものと捉えております。

(2)

(重要なステークホルダーへの提供価値とマテリアリティ（重要課題）)

	提供価値	マテリアリティ(重要課題)	関連するSDGs
従業員	- 安全で働きやすい職場環境 - 従業員が明るく、楽しく、生き生きと仕事出来る環境 - 従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団	【多様な人材の活用、職場環境と企業文化の提供】 - 先進技術を用いた生産性向上や多様な人材の活用 - グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成	8, 16
取引先	- 取引先を深く理解し、幅広い可能性を追求できる協力関係の構築 - バリューチェーン全体で取り組むべき課題や社会課題に対するソリューション	【先端技術を活用した新たな価値創造】 - 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造 - 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供	9, 17
社会・消費者	- 適法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献 - サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適さに配慮 - 安心・安全で温もりのある社会実現に向けた製品・サービス	【社会・環境課題の解決とグローバルイノベーション】 - 気候変動、食料・水不足等、安心・安全を脅かす課題の解決 - 食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 - 先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足 - グローバルイノベーションの加速、地域毎の社会課題解決への寄与	7, 8, 9, 12, 13
株主	- 透明性の高い経営体制と適時・適正な情報開示による信頼と安心 - 経済価値・社会価値の向上を両立し、継続的な事業創造による企業価値の最大化	【コーポレート・ガバナンス】 - 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立 - 経済価値と社会価値の両立による持続的な企業価値向上	16

上記外部環境の大きな変化を踏まえ、当社は2032年（創業200年）に向けNAGASEにとって重要なステークホルダーと各ステークホルダーに提供したい価値、それらを実現するためのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。また、これらの価値提供が実現できている姿を「ありたい姿」「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」と新たに定めました。

NAGASEのビジョンの一節にある「見つけ、育み、広げる」活動を通じて、社会・取引先の課題解決を実現し、サステナブルな社会の発展に貢献してまいります。

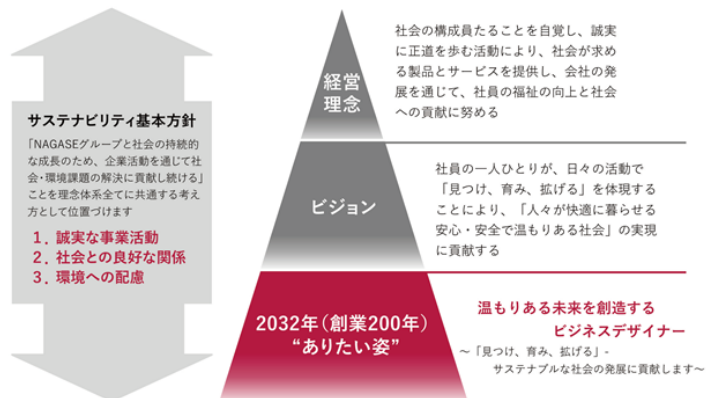
- (1) 現状の経営環境の認識及び将来の機会と脅威について端的に記載
- (2) 中長期的な企業価値向上の観点から、従業員や取引先等を含むステークホルダーごとの提供価値と重要課題を端的に記載

長瀬産業株式会社（3/6）有価証券報告書（2021年3月期） P14-17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

理念体系の見直し

以上を踏まえ、NAGASEは理念体系を見直しました。「ありたい姿」を下記のとおり位置づけ、さらに理念体系すべてに共通する考え方として、「サステナビリティ基本方針」を策定いたしました。

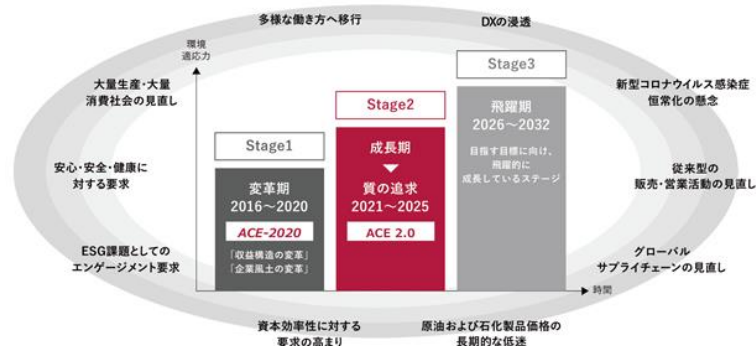


(3) 新中期経営計画 ACE 2.0

NAGASEは、2032年（創業200年）の「ありたい姿」の実現に向けたマテリアリティ（重要課題）および「ありたい姿」を実現するために2032年からバックキャストिंगし策定した新たな新中期経営計画 ACE 2.0に掲げる事項を対処すべき課題と捉えております。

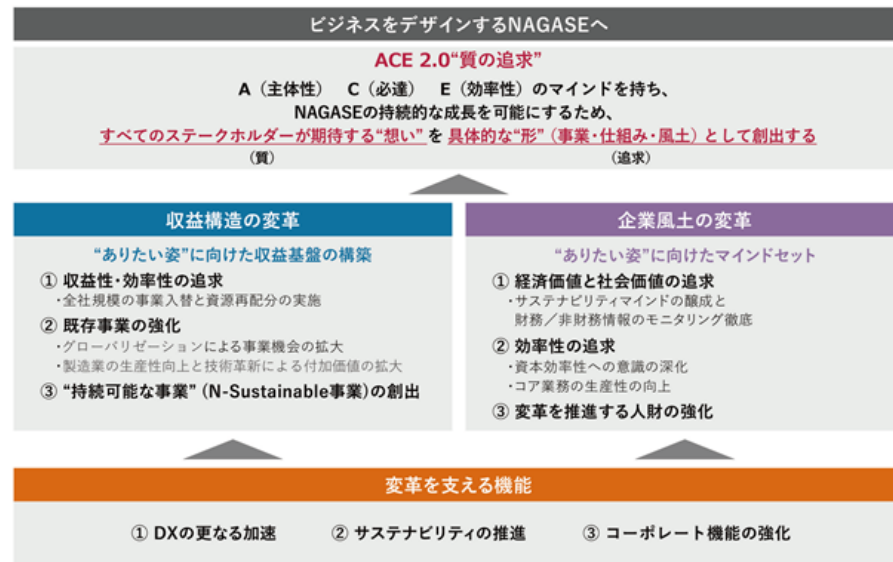
「ACE-2020」で取り組んできた施策により、多くの変革が進みましたが、これらの変革を確かなものにするための更なる取組みが必要と認識しております。また、環境が急激に変化し続けていることによるパラダイムシフトの必要性も高まっていることから、新中期経営計画は「ACE-2020」の基本コンセプトは踏襲しながらも更なるバージョンアップを図るという意味を込めてACE 2.0としました。なお、こうした外部環境の変化を受け、ACE 2.0の位置づけを、従来の「成長期」から「質の追求」へと変更しております。

※「ACE」は、Accountability（主体性）、Commitment（必達）、Efficiency（効率性）を表します。



ACE 2.0基本方針

ACE 2.0では、NAGASEの持続的な成長を可能にするため、すべてのステークホルダーが期待する“想い”を具体的な“形”（事業・仕組み・風土）として創出し、“温もりある未来を創造するビジネスデザイナー”を目指し、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」の2つの変革と、両変革を支える機能として、DXの更なる加速、サステナビリティの推進およびコーポレート機能の強化を図ります。



変革を支える機能

両変革を実現するために、DX、サステナビリティおよびコーポレート機能はグループ横断的に必要な機能であり、これらの機能を拡充します。

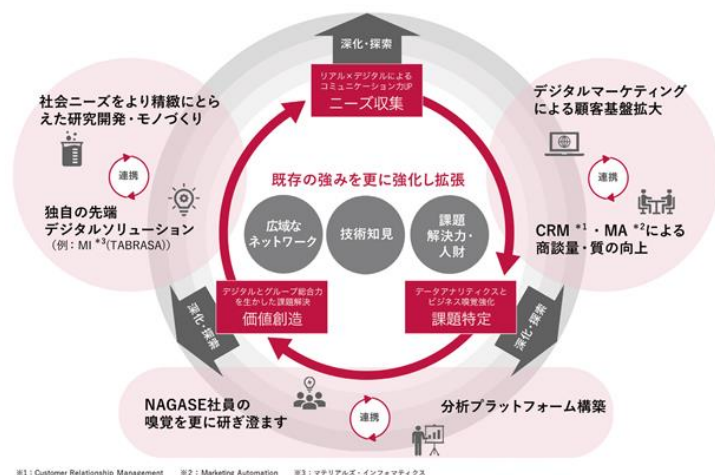
DXを手段として活用することで、NAGASEの強みである「広域なネットワーク」、「技術知見」および「課題解決力・人財」を更なる強みとし、顧客や社会の課題を解決できるビジネスモデルの深化・探索、イノベーションの創出および生産性の向上などを図ります。

またサステナビリティ基本方針を根幹に置き、「ありたい姿」の実現に向け、経済価値と社会価値の追求を実現すべく、グループ全体に機能を提供していきます。

- 経営理念の考え方を平易に記載するとともに、新中期経営計画の全体像、基本方針等について図表を用いて平易に記載

長瀬産業株式会社（4/6）有価証券報告書（2021年3月期） P17-19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

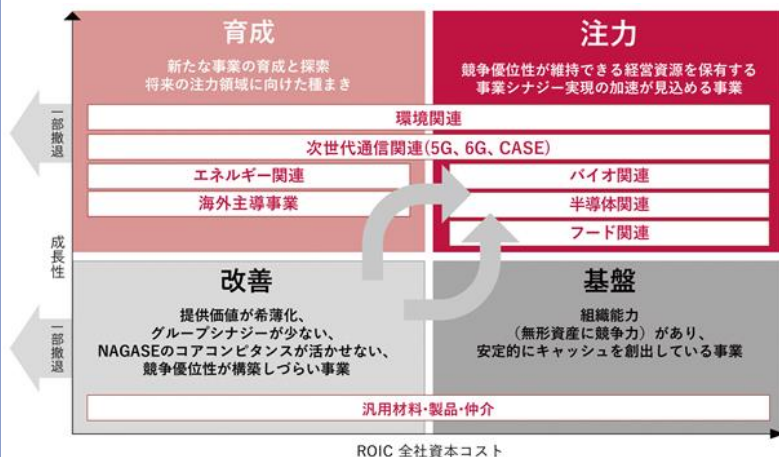


収益構造の変革-”ありたい姿”に向けた収益基盤の構築

① 収益性・効率性の追求

- ・ 全社規模の事業入替と資源再配分の実施

経営資源の最大効率化を図るために、経営資源の確保と再投下を実行いたします。効率性および成長性の観点から、事業を「注力」、「育成」、「改善」、「基盤」の4つの領域に分類し、各領域に応じて戦略を実行し、さらにリソースシフトを加速させるべく、全社投下資本の10%を確保した上で注力／育成領域に再投下していきます。



② 既存事業の強化

- ・ グローバリゼーションによる事業機会の拡大

地域ニーズ・業界動向に基づき、戦略機能を海外におくべき事業候補の創出ならびに各地域主体の事業創出に向けた権限移譲の促進や現地経営人財の育成強化などにより、グローバリゼーションを加速させ、事業機会の拡大を図ります。

- ・ 製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大

環境負荷低減およびDXを活用した生産革新の推進による基盤強化や、要素技術・製品開発機能の強化・拡充、マテリアルズ・インフォマティクス（TABRASA）を活用した新たな素材開発およびデジタルマーケティングによる新規市場開拓などにより、製造業の生産性向上および付加価値の拡大を図ります。

③ ”持続可能な事業”（N-Sustainable事業）の創出

顧客、社会が未だ認識していない課題を見つけ、「利益を生み出す解決策」を提供することで、社会・環境価値の向上に向けた”持続可能な事業”（N-Sustainable事業）を創出いたします。

主な領域を環境・エネルギー、次世代通信関連およびライフ&ヘルスケア領域と定め、社会・環境価値の向上かつ課題を解決する新たな価値を提供できる既存ビジネスモデルの“深化”、新規ビジネスモデルの“探索”およびイノベーションの創出を行います。

N-Sustainable事業の考え方

- 1.社会・環境価値の向上**
SDGsの17のゴール(169のターゲット)を紐解き、事業活動を通して課題解決に貢献することにより、将来世代に持続可能な未来を残す
- 2.課題を解決する新たな価値の提供**
顧客、社会が、将来直面する課題をいち早く認識することで、NAGASEグループの“つながり”を活用し、革新的なサービスや技術を通して「利益を生み出す解決策」を提供する



N-Sustainable事業領域



*XaaS a Service: 様々なサービス関連ビジネスモデル

- ・ 収益構造の変革に向けた取組みについて、各事業領域における戦略や考え方を具体的に記載

長瀬産業株式会社（5/6）有価証券報告書（2021年3月期） P20-21

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

企業風土の変革 - “ありたい姿” に向けたマインドセット

① 経済価値と社会価値の追求

- ・サステナビリティマインドの醸成と財務／非財務情報のモニタリング徹底

「質の追求」を実現するためには、経済価値と社会価値を両輪で追求していくことが必要と考え、財務情報に加え非財務情報のKPIを設定し、両KPI達成に向け徹底したモニタリングを行います。

非財務情報のKPIについては、「ありたい姿」の実現に向け設定したマテリアリティ（重要課題）に対する取組みを定量的に評価するため、下記記載の「提供価値のキーワード」に基づき設定いたします。

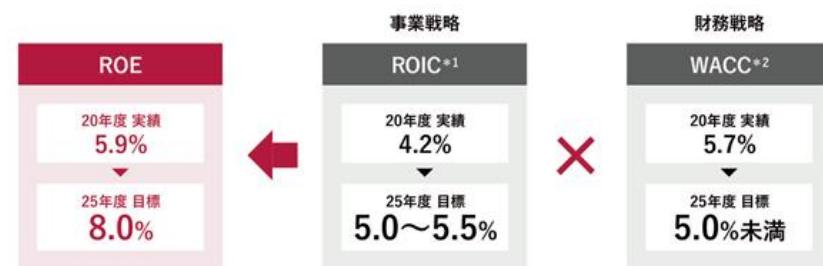
なお、本KPIにつきましては、2021年度中に公表予定です。

マテリアリティ(重要課題)	提供価値のキーワード	想定されるKPI
【多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供】 ・先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用 ・グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成	【従業員エンゲージメント】 【働き方、多様性】	・女性管理職数 ・専門Scientist数 ・海外経営の現地化 など
【先端技術を活用した新たな価値創造】 ・先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造 ・複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供	【N-Sustainable事業】 【GHG排出量削減】 【サーキュラーエコノミー】 【フードロス】	・N-Sustainable事業の案件数 ・GHG排出量 ・取・排水量 ・エネルギー使用量 ・廃棄物量 など
【社会・環境課題の解決とグローバル化】 ・気候変動、食料・水不足等、安心安全を脅かす課題の解決 ・食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 ・先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足 ・グローバル化の加速、地域毎の社会課題解決への寄与	【コーポレート・ガバナンス】	・経営陣の多様化 など

② 効率性の追求

- ・資本効率性への意識の深化

ACE 2.0においては、事業戦略によるROICの向上、財務戦略によるWACCの低減を行い、ROICスプレッドの改善を図ります。ROICがWACCを上回る状態を常態化させ、企業価値の向上を目指します。



「質の追求」を推進するにあたり、一定の投資は必要であり、積極投資の姿勢は変わらないものの、事業戦略として注力／育成領域へのリソースシフトや全社的な効率化を推進いたします。また、財務戦略においては、Net DEレシオ0.5倍未満を上限とした有利子負債の活用や増配等を通じWACCの低減を図ります。

(資金の源泉と使途)

ACE 2.0期間中、成長投資（運転資金含む）について、1,500億円を目途に実施いたします。持続的な成長およびポートフォリオの改善などからキャッシュ・フローを創出し、財務健全性を確保した上で、成長に向けた新たな事業投資・研究開発投資等への効率的な資金配分を行います。

(株主還元)

ACE 2.0期間中の株主還元方針として、配当については、従来の安定配当の方針を改め、継続増配に方針を変更いたしました。

自己株式の取得については、当社株式の資本市場での評価、財務健全性（Net DEレシオ0.5倍未満）および成長に向けた投資余力などを総合的に勘案し、機動的に実行いたします。

- ・コア業務の生産性の向上

シェアードサービスとして国内関係会社に対して効率的に間接業務を提供する長瀬ビジネスエクスパート㈱の業務範囲の拡大により、業務の生産性および質の向上を図り、またITを活用し間接業務ならびに営業・販売活動の効率化などを行い、連結売上総利益一般管理費比率※1の5ポイント改善※2を図ります。

※1：研究開発費、のれん等の買収関連無形資産の償却、数理計算上の差異の償却による損益を除く

※2：過去5年間（2016年度～2020年度）の平均数値との比較

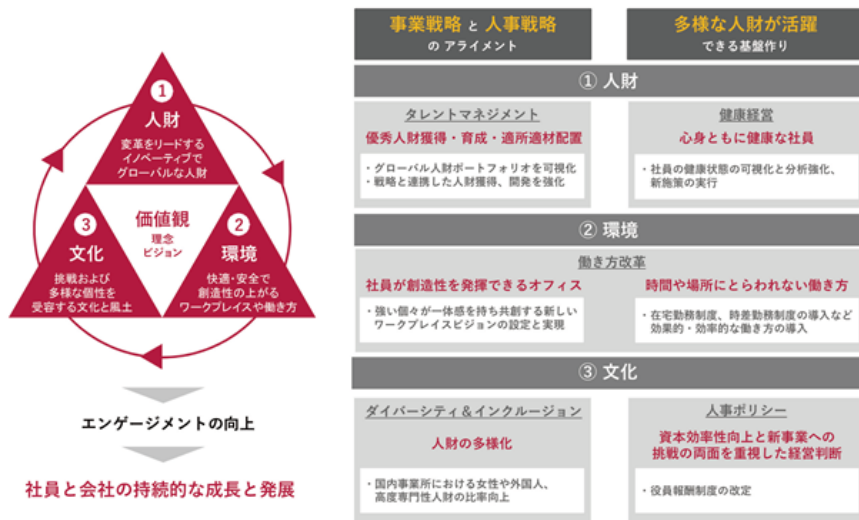
- ・資本効率に関する指標の実績と目標を定量的に記載するとともに、成長投資、株主還元、生産性向上等の方針を端的に記載

長瀬産業株式会社（6/6）有価証券報告書（2021年3月期） P21-22

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

③ 変革を推進する人財の強化

“人財（変革をリードするイノベーターでグローバルな人財）”を確保し、“環境（快適・安全で創造性の上がるワークプレイスや働き方）”を実現し、“文化（挑戦および多様な個性を受容する文化と風土）”を醸成することで、社員と会社のエンゲージメントを向上させ、双方の持続的な成長と発展を実現します。



(2)

”質の追求”を達成するための重要業績指標 (KPI : Key Performance Indicator)

変革/機能	施策	指標	2020年度	2025年度
収益構造の変革	全社規模の事業入替と資源再配分	成長投資 ^{*1}	-	1,500億円 ^{*2}
		全社投下資本の10%を確保し注力・育成領域へ再投下	-	10%以上
	“N-Sustainable事業”の創出	営業利益	-	50億円以上 ^{*3}
	製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大	製造業営業利益 ^{*4}	138億円 ^{*5}	200億円以上
企業風土の変革	コア業務の生産性の向上	売上総利益一般管理費比率 ^{*6}	57.1% ^{*7}	52.1%
	資本効率性への意識の深化	Net DEレシオ	0.23倍	0.5倍未満
変革を支える機能	DXの更なる加速	投下資本(費用含む) ^{*8}	24億円	100億円 ^{*2}

*1: N-Sustainable投資、新規事業投資、DX関連投資、研究開発費、運転資金 *2: 5ヶ年累計の数値 *3: 社内管理に基づく数値 *4: 単純合算値
 *5: Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直しており、2020年度実績値も本変更後の分類に基づき記載しております。
 *6: 研究開発費、のれん等の買収関連無形資産の償却、数理計算上の差異の償却による損益を除く *7: 過去5年間（2016年度～2020年度）の平均数値
 *8: DX関連投資の5ヶ年累計100億円は、成長投資1,500億円に含む

なお、ACE 2.0において非財務情報のKPIの設定を予定しています。本KPIにつきましては、2021年度中に公表予定です。

ACE 2.0の定量目標

”質の追求”の目標指標 (KGI : Key Goal Indicator)

施策	指標	2020年度	2025年度*
資本効率性の向上	ROE	5.9%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	219億円	350億円

*2025年度前提：1 US\$ = 108.7円、1 RMB = 15.6円

(1) 人財の強化に向けた今後の取組みについて端的に記載
 (2) 重要な業績指標の実績と目標を定量的に記載

コニカミノルタ株式会社（1/5）有価証券報告書（2021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

（1）中長期での成長に向けて

当社は、2030年、さらにその先を見据えた長期的視点に基づき、そこからバックキャストイングする形で「今何を成すべきか」を明確にしております。中長期には世界の人口増加、デジタル革命の進行、バイオテクノロジーの産業利用拡大、世界構造の多極化、気候変動・温暖化、といったトレンドが加速的に進行していくものと当社は考えております。このようなマクロ環境認識のもと、「組織や個人が、爆発的に増加するデータを活用して多様な価値を創造し、持続的に発展する自律分散型の社会」を当社が考えるこれからの世界観として定義しました。このような世界においては、組織や個人が求める豊かさが個別化・多様化し、それぞれの充足ニーズの加速的な高まりとともに、資源不足や気候変動による影響、社会保障費の増大、雇用や創造への機会格差といった社会課題の顕在化も進んでいきます。

当社は創業以来、イメージング技術をコアに世界中の顧客の「みたい」というニーズに応えてきました。当社の原点でもあり、DNAでもあるイメージング技術を用いて、顧客自身も気づかない課題を可視化することで顧客の様々な「みたい」欲求に応じて最適な解決策を見だし、顧客のワークフローやバリューチェーンを俯瞰し継続的に顧客価値を提供していく「as a Service」モデルにより、様々な個人・社会の「みたい」に応え続けることで、「人間中心の生きがい追求（個別化・多様化への対応）」と「持続的な社会の実現（顕在化した社会課題の解決）」を高次に両立させるところに当社の社会的意義がある、という結論にたどり着きました。こうした考えを集約したのが「Imaging to the People」という新たな経営ビジョンステートメントです。



さらに当社は経営ビジョン実現に向け10年後の社会課題を想定し、当社が重視する解決すべき重要課題を5つのマテリアリティとして特定しました。「働きがい向上及び企業活性化」、「健康で高い生活の質の実現」、「社会における安全・安心確保」、「気候変動への対応」及び「有限な資源の有効活用」の5つです。このような将来的な社会課題を見据え、当社の強みである無形資産（顧客接点、技術、人財）と当社独自の画像IoTプラットフォームを組合せ、4つの事業領域を通して、世界中の顧客の「みたい」に応える顧客価値を提供します。顧客への価値提供を通じて社会課題を解決するとともに得られた財務・非財務資本は当社のガバナンスを通して無形資産を含む成長投資、株主様への還元につなげます。このようなコニカミノルタ流の価値創造プロセスにより、社会課題と向き合い、DX（デジタルトランスフォーメーション）により無形資産と事業の競争力を強化し、持続的な価値提供で企業価値を高めていきます。



また、当社は長期の経営ビジョン「Imaging to the People」の策定に伴い、フィロソフィーの再整理を行いました。当社は、コニカミノルタ発足以来不変の「経営理念」の下、価値創造の源泉としての企業文化・風土である「6つのバリュー」を基盤に経営ビジョン「Imaging to the People」の実現を目指します。



- 中長期的での成長に向けた経営ビジョンについて、経営環境、重視するマテリアリティ等を踏まえて具体的に記載

コニカミノルタ株式会社（2/5）有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 新中期経営戦略「DX2022」

当社は当連結会計年度に2020年度から2022年度までの3カ年を対象にした新たな中期経営戦略「DX2022」を策定しました。当社は、前中期経営計画「SHINKA2019」において、基盤事業の収益最大化及び成長事業・新規事業の拡大に取り組んできました。個々の事業はそれぞれ意義・役割を持ち、その完遂に向けた取り組みを進めましたが、それぞれ出来たこと・出来なかったことがありました。新たな中期経営戦略「DX2022」ではこれまでの取り組みを振り返り、事業ごとの意義・役割を更に先鋭化しつつ、長期ビジョンからバックキャストイングして、今なすべきことを目標に設定しています。

また、2019年度末に生じた新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、人々の働き方や生活様式、価値観に大きな変容をもたらしました。具体的にはテレワークの定着、非対面ワークフローの拡大といった働き方の変化を加速し、従業員や顧客の安全の確保、健康を守る動きや巣ごもり消費によるニーズの変容と個別化・多様化が生じました。特に働き方の変化はオフィス出社率の低下に伴うプリントレス化の加速、デジタルシフトによる販促・イベント印刷需要の減少を招き、当社が脅威として予測していたプリントボリューム減少の到来時期を早めました。しかしながら働き方の変化は、セキュリティ強化、ワークフロー効率化、デジタルコミュニケーションニーズ向上という当社にとっての機会も同時にもたらしました。さらに人々の生活様式の変容は、行動モニタリング、バイタルセンシング、検査の自動化といった現場での密回避ニーズをもたらし、安全・安心のための早期・個別診断ニーズの高まりなど、新たな機会の到来を早めました。このような社会の変容に伴い新たに顕在化した機会には「安全・安心」、「リモート・非接触」及び「個別化・分散化」といった共通する特徴があり、これらはイメージングやセンシングなどの当社が培ってきた技術が大きく活きる領域です。このように新型コロナウイルス感染症の拡大による社会の変容は、より多くの新たな機会をもたらしたものと捉えています。また、今後、ワークシンの普及とともに経済活動の回復は進むものの、従来の行動様式に戻るのではなく、新たな行動様式がその背景にある価値観の変容とともに社会に定着するものと想定しています。新たに定着するニューノーマルな行動様式と価値観は、個別化・多様化への対応による人間中心の生きがい追求と持続的な社会の実現の両立に貢献するという当社の存在意義、社会的意義とも合致するものと捉えています。

このような環境認識のもと、当社は中期経営戦略「DX2022」においてDXによる業容転換と事業ポートフォリオ転換を加速し、高収益ビジネスへと飛躍させていくとともに、真の社会課題解決企業へと転換をしてまいります。



当社は中期経営戦略「DX2022」目標達成に向け、コニカミノルタ流DXの「as a Service」へのビジネスモデル転換を進めます。顧客のビジネスプロセスを俯瞰し、顧客自身も気づかない課題を見える化し、最適解決策を共創するためには、継続的なデータの取得が必要です。当社の強みであるイメージング技術とAIやIoT技術を組み合わせた画像IoT技術により、顧客から継続的に取得するデータを解析し、顧客の課題解決を継続的に支援することで、顧客とその先の社会の人々の生きがい・幸せの追求と環境・社会課題の解決につなげていきます。



(2)

「オフィス事業につづく柱となる事業の構築」

デジタルワークプレイス事業では、当社がこれまでに培ってきた顧客基盤を活用し、業種業態ごとのワークフローを見える化し、DX化、分散化を支援するデジタルソリューションを継続的に提供することで高収益ビジネスへの転換と事業拡大を進めます。加えて、プロフェッショナルプリント事業・ヘルスケア事業・インダストリー事業では、独自のイメージング技術を進化させることで、「計測・検査・診断」の領域での事業基盤を確立します。この領域では、業界のキープレーヤーである顧客との密な関係性を活用して、産業・業界の変曲点を洞察することにより先回りした価値提供を行うことで顧客との信頼関係を深め、ビジネスの継続性と収益性を高めます。

なお、当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更しております。詳細は、「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5 事業セグメント」に記載のとおりであります。



(1) 中期経営戦略について、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う社会の変容がもたらす機会の観点も含めて具体的に記載

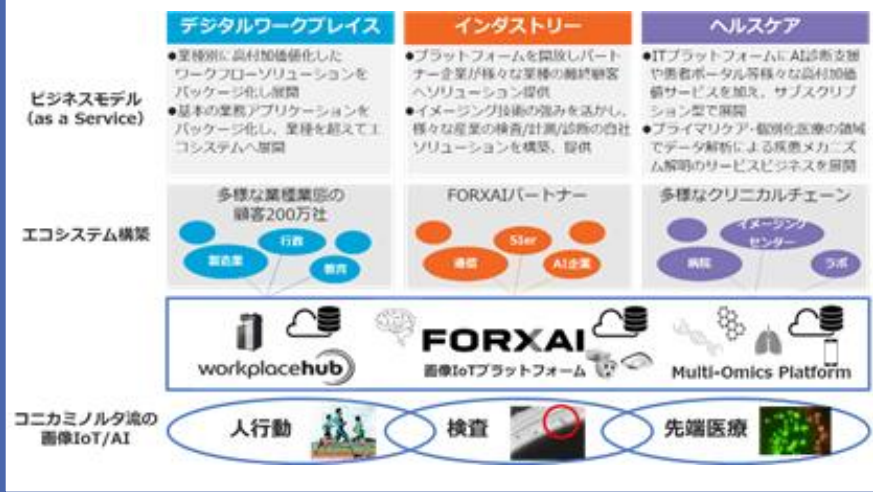
(2) 新たに柱となる事業の構築という経営課題への対応策を端的に記載

コニカミノルタ株式会社（3/5）有価証券報告書（2021年3月期） P16-17

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

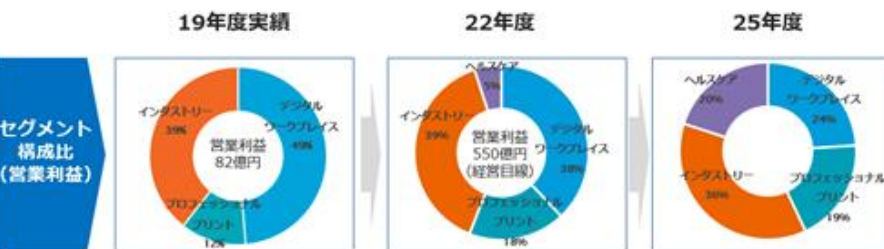
「DXによるビジネスモデル進化」

人行動・検査・先端医療の領域にこだわった画像AI・IoT技術によりエッジクラウド型のプラットフォームをデジタルワークプレイス事業、インダストリー事業及びヘルスケア事業のそれぞれで立ち上げました。これらプラットフォームをベースに、多様な顧客・パートナーがつながるエコシステムを構築し、「as a Service」モデルでの価値提供を行うことで顧客ワークフローの変革を継続的に支援するビジネスへと進化させます。



「事業評価の強化」

また、当社は資本効率を重要な経営指標と位置付け、事業ユニットごとのハードルレートを設定した資本効率の軸と成長性の軸を用いることで、各事業ユニットの位置づけを明確化し、改善、撤退・縮小などの事業評価を強化しました。このようなポートフォリオに基づく事業評価判断と新たな成長戦略の推進により、コア事業と安定収益事業の確実な事業成長に加え、DXによるビジネスモデルの進化をけん引する戦略的新規事業に投資・リソース投入を継続して行うことで全社として高収益ビジネスへの転換を進めていきます。



(2)

(3) 経営戦略を支える無形資産

持続的な企業価値向上を支える基盤として、当社は無形資産（顧客接点・技術・人財）を重要視し、継続的に磨き続けるとともにDXにより進化させることで競争優位を確立し、企業価値を高めていきます。

①顧客接点強化

デジタルワークプレイス事業ではオフィス事業で培った200万社の顧客基盤を有する強みを活かし、顧客のDX実現に向けて、継続的かつ長期的に価値を提供する仕組みを構築し、顧客との関係性を高めていきます。「計測・検査・診断」の領域ではバリューチェーンに深く突き刺さる顧客との関係性を活用して産業バリューチェーン全体の価値創出を推進します。また、顧客のDX体験レベル、顧客にDX体験を提供する自社の能力、顧客との関係性などを独自のDX推進指標によって可視化し、フィードバックすることで、継続的な強化を実現します。当社が培ってきた豊富な顧客接点は今後の成長の源泉となるものであり、今後はさらに事業の枠を超えたOne Konica Minoltaで当社ならではのソリューションを提供し、より大きな顧客価値の創出を図っていきます。

②技術強化

当社は4つのコア技術（材料・光学・微細加工・画像）をベースとした独自のイメージング技術を時代とともに変化する顧客の「みたい」に応じてきました。これら独自技術を継続的な価値提供モデルに変革するため、他社には実現できないレベルの高品位・高精度かつリアルタイムな価値を創出する「画像IoTプラットフォーム」を立ち上げます。また知財面では、精密機器業界で世界トップクラスの知的財産を保有しており、加えて画像IoT技術領域での知財ジャンルトップ戦略により成長事業の育成を支援していきます。また、全社の研究開発費を主力事業の成長を支える技術開発へと重点配分することで、持続的な企業価値向上・競争優位を実現します。

③人財強化

不確実性が高く未来予測が困難な状況のなか、人財の重要性はますます高まっています。当社は、このような時代に求められる人財像を、自律的に考え、能動的に動き、あらゆる環境の下で、多様な顧客価値を迅速に創出できる人財と定義し、獲得・育成のための場と機会を提供し、当社をプロフェッショナル人財の集団へと変貌させ、持続的成長のエンジンとします。場と機会の提供については自己啓発支援、副業解禁、職域を超えた行動を奨励するチャレンジ加点制度など、様々な観点から人財投資を実施しており、今後もこれを継続します。さらにこれまで各国・各地域の内部に限定されがちであった人財活用機会をグローバルレベルへ展開し、居住地、国籍、使用言語によらない適材適所の人財配置により、当社が持つ多様な人財の能力最大化と有効活用を推進します。DXビジネスの拡大に際して重要となるDXリーダーの育成については、既に専任部署を設けて選抜を行い、グローバルに社内外のプログラムを活用した育成を開始しました。また事業ポートフォリオ転換の実現に向けた育成プログラムとして、別職種転換のためのRe-Skillプログラムと同一職種内でのスキルレベルアップのためのUp-Skillプログラムを体系的に整備し、基盤領域から新規事業領域やDX領域への人財シフトを加速させます。

- (1) DXによるビジネスモデルの進化を重要な経営課題と位置付け、その取組みを端的に記載
- (2) 経営戦略を支える無形資産について、競争優位の確立や企業価値の向上に向けた取組みを具体的に記載

コニカミノルタ株式会社（4/5）有価証券報告書（2021年3月期） P17-19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

これらの無形資産は二つのDXレイヤー（オペレーショナルDXとビジネスDX）の調和を通じて経済価値と社会価値の創出につながります。オペレーショナルDXは、無形資産を基盤とする現場力にDXを掛け合わせる組織・プロセスの全社共通・事業横串でのDXです。ビジネスDXは、顧客のプロセス・産業を俯瞰し、課題を見える化したうえで、それを解決するサービスを継続的に提供するために事業ごとにつくめるDXです。将来の財務情報との関連では、ビジネスDXは付加価値の訴求として粗利額の絶対値に帰結され、オペレーショナルDXは生産性の向上として原価率、販管費率やキャッシュ・フローに反映されるものと想定しています。



DXを進める上で当社は「社員の実践と実感」、「顧客課題を解決する価値提供」及び「顧客価値の最大化」の3つが重要な要素であると捉えています。当社は3つの重要要素を軸とした当社独自の8つの推進指標の成熟度を可視化し、協調した推進を行うことにより、2つのDXレイヤーを調和させながら全社DX基盤の構築を加速します。なお、2021年3月現在、経済産業省が策定したDX推進指標の成熟度（レベル0からレベル5の6段階の定性評価指標）を当社に当てはめた場合、レベル2（一部での戦略的実施）に位置すると自己診断しております。当社は中期経営戦略「DX2022」の最終年度である2022年度には、この成熟度をレベル4（全社戦略に基づく持続的実施）に引き上げることを目標としています。

	DX推進指標	推進施策
顧客DX (顧客体験)	1. 顧客にDX体験を提供できているか	・ As a service型のDXソリューション投入
	2. DX提供による顧客満足度は	・ 多様な販売形態の拡大
	3. DX提供のためのグローバルパートナー数は	・ NPS/リテンション率/顧客先の歩留率 向上
事業DX	4. 顧客にDX体験を提供できる自社の能力はあるか	・ パートナーへのプラットフォーム適用拡大
	5. DX推進に対する従業員インセンティブは十分か	・ 研究開発費の注力事業・DX技術へのシフト
	6. DX推進に対する従業員エンゲージメント強化は十分か	・ DX人材/画像IoT人材の育成・シフト
オペレーショナルDX	7. DX推進を事業、自社の両面で推進できる組織構造となっているか	・ DX人材定義に応じたインセンティブ導入
	8. 自社実践を通じたDX文化が醸成できているか	・ Global Employee Surveyによる社員のDXへの理解/行動のモニタリングと改善
		・ 事業ポートフォリオ転換と人材再配置
		・ DXを支える社内インフラの整備と業務プロセス改革
DXを支えるインフラ	基幹システム	顧客情報管理システム
	データマネジメント基盤	セキュリティ

(2)

(4) 翌連結会計年度の重点方針

当連結会計年度は2019年度末から続く新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、世界的な経済活動の制限が継続される状況が続きました。当第4四半期連結会計期間にはワクチン接種による改善の兆しも見えてきましたが、現時点では新型コロナウイルス感染症の完全な収束時期の見通しは立っておりません。当社は、翌連結会計年度においても局地的なロックダウンなどにより人々の行動が一定の制約を受けながらも、地域や業種業態によって異なる速度で経済活動が回復していくことを前提とし、当連結会計年度に実行した施策の継続と中期経営戦略「DX2022」の完遂に向けたDXによる業容転換と事業ポートフォリオ転換の加速により、収益構造の変革を行っていきます。このような観点で、翌連結会計年度の重点方針として、以下の4点に取り組みます。

① オフィスユニットの営業利益を2018年度レベルまで一気に回復：

最新機種「bizhub-i（ビズハブアイ）シリーズ」の全機種上市を完了する一方、オフィスでの印刷需要減少を前提に、構造改革や複合機開発テーマの選択と集中による成長事業へのリソースシフトを2020年度中におおむね完了しました。2021年度にこれらの成果を出すことにより営業利益率水準を9%まで回復させます。

② 新規事業の収益改善を加速：

ワークプレースハブは、戦略変更により開発費を低減し、販売サービスの容易性と顧客提案の受容性の拡大を両立することで、売上の拡大と費用の抑制を行います。プレジジョンメディシンは、RNA検査や中枢神経系画像解析など当社の強みとする高精度な診断サービスに加え、健常者向けDNA検査やがん治験分野を強化することで売上の拡大を図るとともに、次世代シーケンサーやクラウド活用による検査コスト削減を進めます。

③ 2020年度の総固定費の水準を維持：

2019年度に実施した構造改革の効果により販売管理費を4,000億円未満に抑制したことなどにより損益分岐点を大幅に低下させました。更に2020年度に追加で実施した構造改革や各機能におけるDX化推進による生産性向上により、2021年度も総固定費水準の維持を図ります。

④ オフィスユニットに続く柱となる事業を構築：

当社の強みであるイメージング技術を発展させ、センサーデバイス・画像AI・IoTプラットフォームを三位一体とした当社独自の画像IoT技術として、人行動・検査・先端医療の領域で多様なサービス展開を進めます。

上記重点方針の実行により収益性を大幅に改善すると同時に、ポートフォリオの転換を進めることにより、翌連結会計年度の営業利益はポートフォリオ転換に係る一過性の費用40億円を含み、360億円と予想しています。

(1) 経営戦略におけるDXの活用について、全社的な推進への施策も含めて具体的に記載

(2) 次年度の重点方針について、項目別に定量的な情報も含めて平易に記載

コニカミノルタ株式会社（5/5）有価証券報告書（2021年3月期） P19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（5）マテリアリティ特定プロセス

持続可能な開発目標（SDGs）やマクロトレンドから、2030年に想定される社会・環境課題を洞察し、「解決すべき社会・環境課題」と「当社グループの事業成長」の両評価軸でマテリアリティ分析を行い、当社が取り組むべき5つのマテリアリティ（重要課題）を新たに設定しました。

STEP 1：課題のリストアップ

GRIスタンダードやSDGsなどの国際的なフレームワークやガイドライン、各専門分野のマクロトレンドなどを参照しながら環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップしました。ストックホルム・レジリエンス・センターの「SDGsウェディングケーキモデル」をベースとし、「ECONOMY」「SOCIETY」「BIOSPHERE」の関係性を念頭に置きながら、課題を抽出しました。当社が関連する、あるいは関連する可能性がある事業領域、そのサプライチェーン/バリューチェーンを範囲として、社会・環境変化や規制・政策動向、ステークホルダーからの要請事項などを考慮して進めています。

STEP 2：課題の抽出と重要度評価

リストアップした課題のなかから、特に当社に関連性の高い分野を抽出した上で、マテリアリティ分析（重要度評価）を行いました。当社のマテリアリティ分析は、リスクと機会の側面をそれぞれ評価している点に特徴があります。リスクと機会をそれぞれ評価することで、SDGsを進めるにあたり、企業に期待されている「社会課題を機会と捉えビジネスを通じて解決することで事業成長を図る」ことを実践しています。マテリアリティ分析は、それぞれ「ステークホルダーにとっての重要度（お客様、お取引先、株主・投資家、従業員など）」と「事業にとっての重要度（財務的な影響度）」の2軸で5段階評価し、優先順位を付けました。



STEP 3：妥当性確認、特定

グループサステナビリティ推進会議で議長を務めるグループサステナビリティ責任者(サステナビリティ担当役員)は、これらのマテリアリティの評価プロセス及び評価結果の妥当性を検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを特定します。特定したマテリアリティは、経営層による審議の上、取締役会による承認を受けます。今後も、マテリアリティを定期的にレビューし、必要に応じて見直すことにより、課題設定と計画の妥当性を担保していきます。

■ マテリアリティの特定プロセスを図表を用いて具体的に記載

ダイドグループホールディングス株式会社（1/3）有価証券報告書（2021年1月期） P11-12

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）会社の経営の基本方針

当社グループは、国内飲料事業を取り巻く経営環境が大きく変化中、グループ一丸となって将来の持続的成長をめざすべく、2014年に「グループ理念・グループビジョン」「グループスローガン」を制定しております。

「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」というグループ理念は、創業以来培ってきた共存共栄の精神を謳っております。お客様、従業員、取引先、地域社会、株主といったすべてのステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、企業の成長とともに従業員が成長していくために、チャレンジする企業風土の醸成に取り組み、当社グループの文化である共存共栄の精神を未来へとつないでまいります。



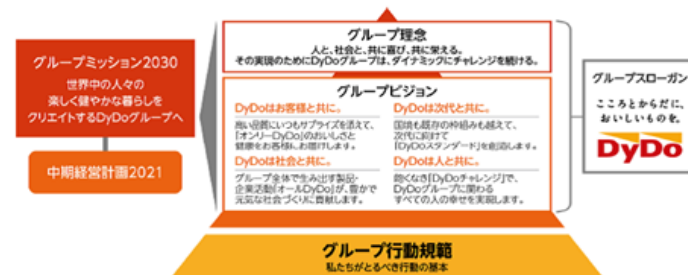
また、当社グループのコアビジネスである国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様の日常生活に密着した製品を取り扱っており、部門売上高の80%以上は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・物流を全国の協力業者に委託するファブレス経営により、当社は製品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中し、業界有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会（当社商品を取り扱う自販機運営業者）により管理しております。

このような当社独自のビジネスモデルは、ステークホルダーの皆様との信頼関係によって成り立っていることから、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」ことが会社としての責務であり、経営上の最重要課題であると認識しております。そして、その実現のために、「ダイナミックにチャレンジを続けていく」ための基盤として、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みであるコーポレート・ガバナンスを継続的に改善していくことが、株主共同の利益に資するものと考えております。

（2）経営戦略等

当社グループでは、日本国内の人口動態の変化をはじめとする中長期的な事業環境の変化が、ビジネスモデルに重要な影響を及ぼすリスクと事業機会を分析し、これまでの課題認識をふまえて、2030年のありたい姿を示す「グループミッション2030」「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」を定めております。

SDGsのめざす未来の実現に、事業を通じて貢献することが私たちのミッションであり、持続可能な社会の実現によって、私たちも持続的に成長することができるの願いが、その背景にあります。共存共栄の精神は、SDGsの原則である「誰一人取り残さない」にも通じるものです。2030年に向け、世界中の人々が楽しく健やかに暮らせる持続可能な社会の実現に貢献し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしてまいります。



「グループミッション2030」では、グループ理念・グループビジョンのもと、2030年までに成し遂げべきミッションを4つのテーマごとに示し、その達成に向けたロードマップを描いております。

具体的には、2030年までの期間を「基盤強化・投資ステージ」「成長ステージ」「飛躍ステージ」の3つに区分し、それぞれのステージに応じた事業戦略を推進することにより、競争優位性の高いビジネスモデルを構築し、成長性・収益性・効率性の高い事業ポートフォリオを形成してまいります。

コロナ禍により、短期的な業績への影響はありますが、当社グループのめざす方向性に変更はありません。持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざすべく、2030年のありたい姿を示す「グループミッション2030」と、その実現に向けた2019年度からの3カ年の行動計画「中期経営計画2021」を引き続き推進してまいります。



■ 経営理念から経営戦略、中期経営計画の説明に繋げるとともに、それぞれの内容を平易に記載

ダイドグループホールディングス株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年1月期） P12-13

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

●基本方針

— 成長性・収益性・効率性の高い事業ポートフォリオの形成 —

国内飲料事業のイノベーション

時代の変化やお客様のニーズの多様化を捉え、もっと身近で毎日の生活に役立つ事業へと進化することで、DyDoグループのコア事業であり続ける

6%

海外での事業展開の拡大

世界中に、こころからだにおいしものを届けることにより、グループ全体の海外での売上高比率を20%以上に成長させる

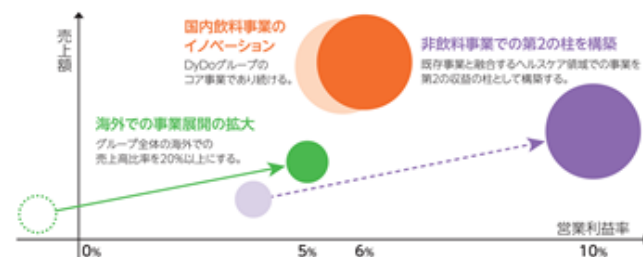
5%

非飲料事業での第2の柱を構築

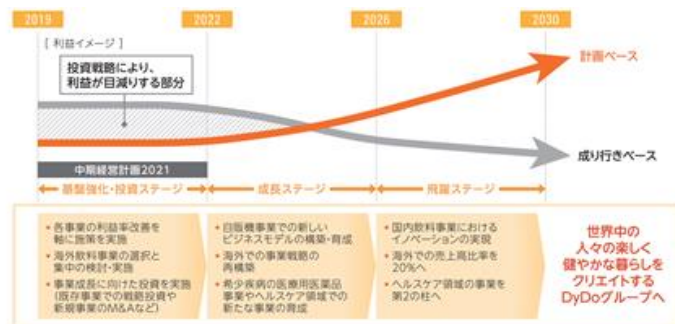
ヘルスケア市場を成長領域と定め、「医療」と「食品」の垣根を越えた新たな市場を開拓し、既存事業と融合するヘルスケア領域での事業を第2の収益の柱として構築する

10%

成長性・収益性・効率性の高い事業ポートフォリオの形成をめざす



●ロードマップ



(2)

●「中期経営計画2021」主要指標のガイドライン

	ガイドライン
売上高	・既存事業のオーガニックな成長 + 新規M&A
営業利益率	・既存事業の営業利益率(3%) + 投資戦略コスト + 新規M&A ・海外飲料事業の黒字化
キャッシュ・フロー(CF)	・既存事業から創出される営業CF 400億円以上 ・既存事業にかかる通常の設備投資 280億円程度
投資戦略	・既存事業への成長投資 120億円程度 ・ヘルスケア領域における新規M&A投資 300億円程度 ・希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ 30億円程度
株主還元	・安定的な配当による株主還元の実現

なお、「中期経営計画2021」における重点戦略・投資戦略は以下のとおりであります。

●重点戦略

2019	2021	2030
基礎強化・投資ステージ		
国内飲料事業	・スマートオペレーション体制の構築などにより、自販機市場における確固たる地位の確立 ・筋肉質な事業基盤の確立 ・長期的に事業を支える人材の育成や組織の構築	グループミッション2030 世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ DyDoはお客様と共に。 お客様の健康をつくります DyDoは社会と共に。 社会変革をリードします DyDoは次代と共に。 次代に向けて新たな価値を生み出します DyDoは人と共に。 人と人のつながりをつくります
海外飲料事業	・事業全体での黒字化に向けた戦略拠点の見直し ・戦略拠点間での機動的な施策の実施 ・日本独自の付加価値商品の輸出強化や新たな海外市場の開拓	
医薬品関連事業	・新関東工場のスムーズな稼働開始 ・新たな受託商品や新剤型の開拓・製造 ・品質管理体制の高度化	
食品事業	・付加価値の高い商品の開発強化 ・多面的なコストの見直しによる収益力の改善 ・カテゴリーを超えたビジネスモデルの創出	
新規事業/その他	・ヘルスケア領域における新たな市場の開拓や希少疾病の医療用医薬品事業の育成 ・各事業の次代に向けた成長投資の実施 ・次世代を担う人材の確保や育成	

(3) 経営上の目標達成状況を判断するための客観的な指標

2019年度からの3カ年の行動計画「中期経営計画2021」は、「グループミッション2030」に定める当社グループのありたい姿の実現に向けた「基礎強化・投資ステージ」として、キャッシュ・フローの最大化とあわせて、成長戦略の推進にも積極的に取り組んでいくことから、3年間の固定的な定量目標は設定せず、主要指標のガイドラインを示し、事業環境の変化と重点戦略・投資戦略の進捗に応じた単年度目標を毎期設定する方針としております。

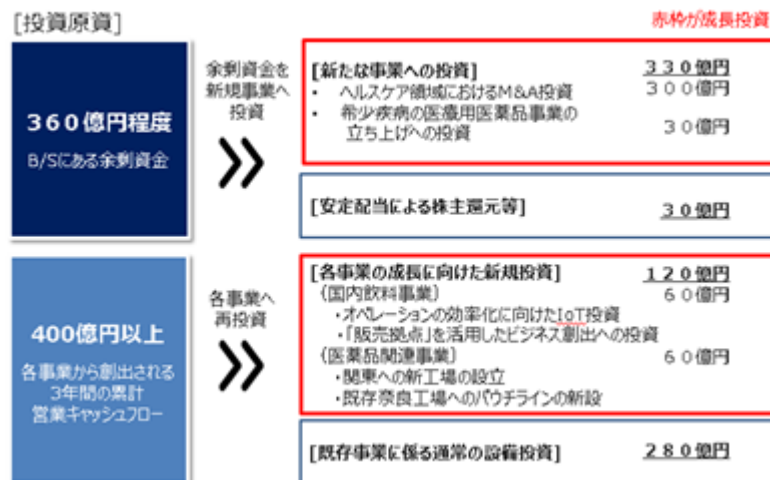
(1) 経営戦略の基本方針及びロードマップを図表を用いて平易に記載

(2) 中期経営計画の主要指標及び重点戦略を端的に記載

ダイドーグループホールディングス株式会社（3/3）有価証券報告書（2021年1月期） P13-14

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

●投資戦略



(2)

(4) 経営環境についての経営者の認識

2020年は、新型コロナウイルス感染症に翻弄された激動の一年となりました。ワクチン開発など明るい兆しはありますが、この先コロナ禍がどのように収束し、世の中がどのように変化していくのか、なかなか予測するのは難しそうです。しかしながら、引き続き「変化をチャンス」と捉え、柔軟な発想で迅速に行動していきたいと考えています。

一方で、コロナ禍でも変わることなく、加速していく大きなトレンドとして、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」と「SDGsへの取組み」の2つが挙げられます。DXについては、コロナ禍による人々の行動様式の変化によってデジタル化・オンライン化が一気に浸透した結果、デジタルを前提とした商品やサービスの開発、また生活者の行動変容は今後益々進んでいくものと思われます。もう一つのSDGsについても、コロナ禍において「経済・社会・環境の持続可能性」への注目が一段と高まっています。そこで、当社グループにおいて、2021年をSDGsへの取組みを本格的にスタートする年にしたいと考え、この度「DyDoグループSDGs宣言」を策定しました。

もとより、当社グループには、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」という共存共栄の理念が基本にあります。この共存共栄の精神は、SDGsの原則である「誰一人取り残さない」にも通じるものだと考えており、SDGsのめざす持続可能な社会の実現に向け、事業を通じて貢献することが私たちのミッションであると考えています。また、「グループミッション2030」で掲げる「世界中の人々の楽しく健康やかな暮らしをクリエイトする」というめざすべき姿は、SDGsに貢献することを考えて定めたものです。

国内飲料事業においては、「資源循環型社会の実現」をめざして、2030年までに「空き容器の回収率100%」「プラスチック容器のサステナブル化60%」「自販機の平均寿命15年」という定量目標を設定しました。また、環境配慮活動として「LOVE the EARTH」プロジェクトを本年よりスタートします。これを機に、グループ全体でも取組みを推し進めていきますが、より本質的に取組みを継続するためには、社員一人ひとりの参画とパートナーシップが重要だと考えます。「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」ことができるよう、グループ全員が行動していきます。

ダイドーグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 高松 富也

- (1) 投資戦略について、成長投資や株主還元等の方針を定量的に記載
(2) 経営環境についての経営者の認識を独立して項目建てし、経営者のメッセージであることを明示的に記載

三井物産株式会社（1/3）有価証券報告書（2021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

(1)

(3) 2022年3月期事業計画

2022年3月期は中期経営計画の重点施策を継続的に推進し、基礎営業キャッシュ・フロー6,800億円、当期利益（親会社の所有者に帰属）4,600億円を計画します。これは、いずれも昨年公表した中期経営計画2023における最終年度の目標を上回るものです。絶え間ない「変革と成長」を通じ中期経営計画の定量目標の前倒しの達成を狙うとともに、更なる高みを目指します。

① 2022年3月期アクションプラン

新型コロナウイルスの影響下においても必需品の安定供給に貢献した素材・食料等のトレーディング機能の強化を進めるほか、既存の強いコア事業を徹底的に強化し、周辺事業を有機的に連携させることで規模感のある収益群を構築していきます。また、引き続き、中期経営計画でStrategic Focusと定めたエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、マーケット・アジアの各領域での取り組みや、DXを活用した新規事業創出など、成長機会の創出に取り組みます。

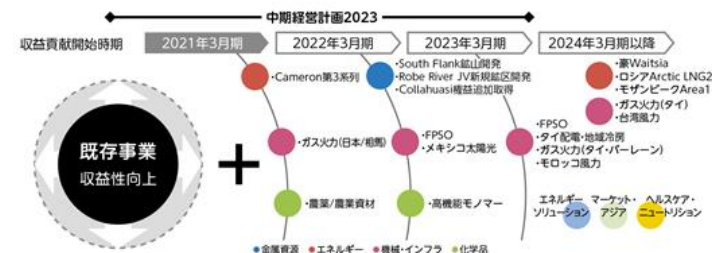
(2)

金属資源	■鉄鉱石事業の鉱量維持・拡充の継続、銅事業の良質化 ■リサイクル・低炭素社会を見据えた事業の強化
エネルギー	■LNG開発案件（ロシアArctic LNG2、モザンビークArea1）の推進 ■E&P資産価値の着実な実現 ■エネルギーソリューション分野の取組み加速
機械・インフラ	■ポートフォリオの強化・拡充と良質化 ■B2B、次世代モビリティへの取組み ■トレーディング機能先鋭化と環境・DX・宇宙等の新ビジネス創出
化学品	■温室効果ガス排出マネジメント、サーキュラーエコノミー等の新たな取組み推進 ■ウェルネス領域におけるアジア・日本での事業の展開加速 ■トレーディング機能強化・ボルトオン投資・投資済み案件の着実な実行
鉄鋼製品	■Gestamp収益基盤強化 ■総合インフラメンテナンス事業強化
生活産業	■トレーディング機能の先鋭化 ■CT Corpとの提携を通じた新規事業創出 ■ウェルネス事業全社横断取組み強化
次世代・機能推進	■既存収益基盤・中核関係会社の更なる強化 ■DXを活用した新規事業創出

② プロジェクトの着実な推進と収益貢献/国内ビジネス強化

2022年3月期には、金属資源、機械・インフラ、化学品などのプロジェクトの立ち上がりが見込まれます。案件の着実な立ち上げに万全を期すことで収益基盤の強化を進めます。

また、日本国内のビジネスも、業界再編の推進、有力企業とのパートナーリング、当社人材の戦略的配置など取組みを加速します。



国内ビジネス強化	2021年3月期実績	2022年3月期以降
業界再編、地場有力企業とのパートナーリング、戦略的人材配置で取組加速化	■既存事業群の再編・再構築 -中核流通機能子会社集約（三井物産流通ホールディングス） -アパレル事業合併検討（MIF・日鉄物産繊維部門） -国内製糖業界再編（三井製糖・大日本明治製糖統合） -貿易物流を集約した子会社の設立（三井物産リチウム・トレード） -ICT子会社再編（三井情報・三井物産エレクトロニクス） ■高機能モノマー・化粧品関連本邦有力企業との取組深化（本州化学・アテックス） ■ECフルフィルメント会社（RDS）設立、動画メディア（Tastemade）JV設立	■既存事業群の強化・再編の継続的な推進 -ICT中核関係会社の強化等 ■新しい領域での取組み -次世代モビリティ/EV充電インフラ・車載電池 -ウェルネス/医療・健康データ活用によるデジタル事業の推進 -農業/農業関連事業（種子・農業インフラ）の強化 -エネルギーソリューション/スマートシティ事業の推進

③ キャッシュ・フロー・アロケーションの最新見通し（中期経営計画3年間累計）

2021年3月期の実績と今後の見通しを踏まえて、昨年5月に公表した中期経営計画3年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションをアップデートしました。

主に基礎営業キャッシュ・フローの増加を反映しキャッシュ・インは拡大する見込みの一方、投資決定済み・既存事業維持を中心とする投融資総額は、設備投資の削減、投資実行の確度を踏まえて再精査した結果、1.5兆円に収まる見込みであり、成長投資及び株主還元への更なる配分余力を見込んでいます。

中期経営計画期間中、既に自社株買いに1,400億円を配分しましたが、増配に400億円を追加配分し、2021年4月公表のCT Corpグループの転換社債引受を含めて成長投資に1,500億円を配分します。

引き続き、投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行します。

キャッシュ・フロー・アロケーション（2021年3月期～2023年3月期）のアップデート			
	2020年5月公表	2021年4月時点見通し	（単位：億円）
Cash-In	基礎営業CF	15,000	20,000
	資産リサイクル	9,000	6,500～7,500
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	15,000～17,000	15,000
	成長投資（Strategic Focus・新規）	3,000～5,000	7,500～8,500
	自社株買い・追加配当	マネジメント・アロケーション	4,000 → 4,400
	配当（下限）	4,000	
		配分実行 成長投資 1,500 自社株買い 1,400 増配 400	

(1) 中期経営計画におけるプロジェクトについて、各期の取組み内容を図表を用いて平易に記載

(2) キャッシュ・フローの配分について、実績と今後の見通しを踏まえて見直した内容を定量的に記載

三井物産株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年3月期） P24-25

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(4) 2022年3月期連結業績予想

①2022年3月期連結業績予想

[業績予想の前提条件]

	予想	実績
期中平均米ドル為替レート	105.00	105.94
原油価格(JCC)	61ドル	43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	59ドル	46ドル

単位：億円	2022年3月期 業績予想	2021年3月期 実績	増減	増減要因
売上総利益	8,200	8,115	+85	
販売費及び一般管理費	△5,900	△6,064	+164	減損損失反動
有価証券・固定資産 関係損益等	0	△544	+544	減損損失反動
利息収支	△300	△321	+21	
受取配当金	1,200	1,037	+163	金属資源・エネルギー
持分法による投資損益	2,800	2,279	+521	機械インフラ・生活産業 鉄鋼製品
法人所得税前利益	6,000	4,502	+1,498	
法人所得税	△1,300	△998	△302	
非支配持分	△100	△149	+49	
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	4,600	3,355	+1,245	
減価償却費・無形資産等償却費	3,000	2,736	+264	
基礎営業キャッシュ・フロー	6,800	6,581	+219	

- ・2022年3月業績予想は、国や地域間の格差はあるものの、世界経済は回復に向かう前提で算出しております。2021年3月期中長期的な商品価格や需要の引下げによる減損損失を計上した金属資源セグメント、機械・インフラセグメント及びエネルギーセグメントでは、その反動を見込んでおります。また、新型コロナウイルス感染症による需要の減退や稼働率低下がみられた鉄鋼製品セグメントや生活産業セグメントにおいてもその回復を見込み、2022年3月業績予想を算出しております。
- ・為替レートは2021年3月期の105.94円/米ドル、76.71円/豪ドル及び19.46円/伯リアルに対し、2022年3月期はそれぞれ105円/米ドル、80円/豪ドル及び19円/伯リアルを想定します。また、2022年3月期の原油価格（JCC）を61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59米ドル/バレル（2021年3月期比13米ドル/バレル上昇）と想定します。

オペレーティング・セグメント別での業績予想（当期利益（親会社の所有者に帰属））は以下のとおりです。

(単位:億円)	2022年3月期 業績予想	2021年3月期 実績	増減	増減要因
鉄鋼製品	100	21	+79	COVID19影響反動
金属資源	2,600	1,799	+801	減損損失反動
エネルギー	500	272	+228	原油ガス価格上昇・ 減損損失反動
機械・インフラ	800	459	+341	COVID19影響反動
化学品	400	435	△35	
生活産業	200	127	+73	COVID19影響反動
次世代・機能推進	300	502	△202	FVTPL益反動
その他/調整・消去	△300	△260	△40	
連結合計	4,600	3,355	+1,245	

オペレーティング・セグメント別での基礎営業キャッシュ・フロー予想は以下のとおりです。

(単位:億円)	2022年3月期 業績予想	2021年3月期 実績	増減	増減要因
鉄鋼製品	50	20	+30	
金属資源	2,900	3,081	△181	豪ドル高・税金負担
エネルギー	1,700	1,232	+468	原油・ガス価格上昇
機械・インフラ	1,000	787	+213	COVID19影響反動
化学品	550	625	△75	
生活産業	300	198	+102	COVID19影響反動
次世代・機能推進	300	551	△251	FVTPL益反動
その他/調整・消去	0	87	△87	
連結合計	6,800	6,581	+219	

- 次年度の業績予想について、セグメント別に当年度の実績と比較しながら、その見通しの根拠を増減要因も含めて具体的に記載

三井物産株式会社（3/3）有価証券報告書（2021年3月期） P26-27

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

② 2022年3月期連結業績予想における前提条件

2022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2022年3月期 当期利益（親会社の所有者に帰属）への影響額			2022年3 月期 前提	2021年3 月期 実績
市況商品	原油／JCC	—	61	43
	連結油価（*1）	25億円（US\$1/バレル）	59	46
	米国ガス（*2）	11億円（US\$0.1/mmBtu）	2.74	2.13（*3）
	鉄鉱石（*4）	22億円（US\$1/トン）	（*5）	128（*6）
	石炭	原料炭 4億円（US\$1/トン）	（*5）	119（*7）
		一般炭 1億円（US\$1/トン）	（*5）	69（*7）
	銅（*8）	7億円（US\$100/トン）	7,650	6,169（*9）
為替（*10）	米ドル	26億円（¥1/米ドル）	105.00	105.94
	豪ドル	24億円（¥1/豪ドル）	80.00	76.71
	伯レアル	2億円（¥1/伯レアル）	19.00	19.46

（*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。2022年3月期には約35%が4～6ヵ月遅れで、約60%が1～3ヵ月遅れで、約5%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ものではなく、加重平均ガス販売価格に対するインパクト。

（*3）米国ガスの2021年3月期実績欄には、2020年1月～12月のNYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの直近限月終値のdaily平均値を記載。

（*4）Valeからの受取配当金に対する影響は含まない。

（*5）鉄鉱石・石炭の前提価格は非開示。

（*6）鉄鉱石の2021年3月期実績欄には、2020年4月～2021年3月の複数業界紙によるスポット価格指標Fe 62% CFR North Chinaのdaily平均値（参考値）を記載。

（*7）石炭の2021年3月期実績欄には、対日代表銘柄石炭価格（US\$/MT）の四半期価格の平均値を記載。

（*8）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2021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。

（*9）銅の2021年3月期実績欄には、2020年1月～12月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。

（*10）上記感応度は、各国所在の関係会社が報告する機能通貨建て当期利益に対するインパクト及び一部海外出資先からの受取配当金の影響。円安は機能通貨建て当期利益の円貨換算を通じて増益要因となる。関係会社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・伯レアルの為替変動、及び為替ヘッジによる影響を含まない。

注）経営成績に対する外国為替相場の影響について

2020年3月期及び2021年3月期の海外の連結子会社及び持分法適用会社の当期利益（親会社の所有者に帰属）の合計はそれぞれ3,505億円及び3,384億円です。これらの海外所在の連結子会社及び持分法適用会社の機能通貨は、主として米ドル、豪ドル、伯レアルです。2022年3月期連結業績予想の当期利益（親会社の所有者に帰属）に対する為替変動の影響について、当社は簡便的な推定を行っています。

（a）具体的には、業績予想策定の過程で、海外関係会社の予想当期利益（親会社の所有者に帰属）を各社の機能通貨別に集計し、まず豪ドル、伯レアル建ての予想当期利益（親会社の所有者に帰属）の合計額を算出するほか、両通貨以外の機能通貨を使用する関係会社の予想当期利益（親会社の所有者に帰属）を全て米ドル相当額に換算しました。これら3つの通貨別に表示された海外関係会社の予想当期利益（親会社の所有者に帰属）に一部の海外出資先からの通貨別の配当金を合計した金額に対して為替変動の影響を評価しました。これによれば米ドルに対する円高は、1円当たり26億円程度の当期利益（親会社の所有者に帰属）の減少をもたらすと試算されます。また、豪ドル及び伯レアルに対する円高の影響は、1豪ドル及び1伯レアル当たりでそれぞれ1円の円高で24億円及び2億円の減益となります。

（b）なお、豪ドルを機能通貨とする資源・エネルギー関連生産会社の当期利益（親会社の所有者に帰属）は、両通貨と契約上の建値通貨である米ドルとの間での為替変動の影響を大きく受けます。この影響額は、（a）に述べた3つの通貨毎の当期利益（親会社の所有者に帰属）合計の円相当評価による感応度と別に勘案する必要があります。

（c）但し、資源・エネルギー関連生産会社などでは、一部において、販売契約の契約通貨である米ドルと機能通貨の為替ヘッジを行っているほか、外貨建の当期利益（親会社の所有者に帰属）の円貨相当評価に係る為替ヘッジを行っている場合があります。これらの影響額についても、（a）に述べた3つの通貨毎の当期利益（親会社の所有者に帰属）合計の円相当評価による感応度と別に勘案する必要があります。

■ 市況商品や為替等の業績予想の重要な前提を具体的に記載するとともに、実績が前提と乖離した場合における当期利益に与える影響を定量的に記載

住友商事株式会社（1/2）有価証券報告書（2021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

(1) 中期経営計画

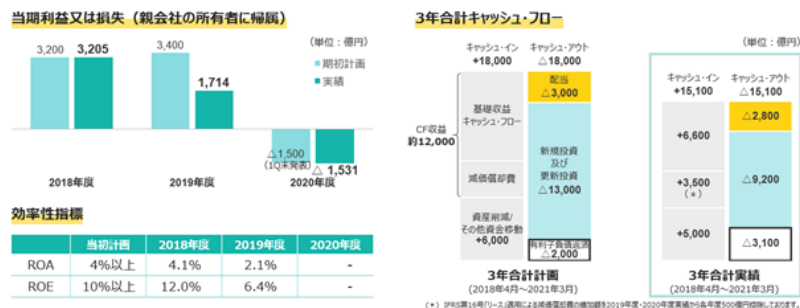
●「中期経営計画2020」の総括

(1) 業績総括

当社は、2018年度から2020年度までの3か年を対象とする「中期経営計画2020」において、「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をスローガンに掲げ、経営基盤の強化を図りながら、成長戦略を推進すべく、取組んできました。

初年度は、期初の計画を達成し、業績も過去最高益となりましたが、2019年度は、米中貿易摩擦による世界経済の低迷の影響等により期初の目標が未達となり、最終年度は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響や低採算事業の整理等に伴う多額の一過性損失により1,531億円の赤字に転落し、収益力において課題が残りました。

また、キャッシュ・フローについては、業績の低迷に伴い、当初計画に対し、キャッシュ・インが全体的に減少したものの、2020年度の危機対応モード下における、構造改革推進に伴う資産入替えの促進や、運転資金の改善、投融資の厳選などを通じ、キャッシュ・フローをきめ細かく管理した結果、3年合計配当後フリーキャッシュ・フローは当初計画の2,000億円の黒字に対し3,100億円の黒字となりました。



なお、「中期経営計画2020」の3年累計で約9,200億円の投融資を実行しており、セグメント毎の主な案件は以下のとおりです。

主な投融資実績（18/4～21/3）

	主な投融資実績
金属	・インド特殊鋼事業 ・ノルウェー 石油ガス関連ベンチャーへの出資
輸送機・建機	・北欧駐車場事業 ・三井住友ファイナンス&リースへの追加出資
インフラ	・海外発電事業（欧州・アジア等） ・都市旅客鉄道運営・保守事業（フィリピン）
メディア・デジタル	・SCSK システム関係会社 完全子会社化、設備投資 ・テクノロジー企業へのベンチャー投資
生活・不動産	・国内/海外不動産取得 ・マレーシア マネージドケア事業
資源・化学品	・チリ銅事業ケブラダ・ブランカ権益取得 ・ウクライナ 農業資材直販事業

(2)

(2) 危機対応モードへの切り替えと構造改革の取組み

「中期経営計画2020」では、成長戦略として、「既存事業のバリューアップ」、「次世代新規ビジネス創出」、「プラットフォーム事業の連携深化」を目指しましたが、2019年度後半に発生した新型コロナウイルス感染症の拡大という未曾有の事態により、当社は、「中期経営計画2020」の最終年を、危機対応の一年として位置づけ、投融資の厳選、政策保有株式の売却、販管費の削減などの全社キャッシュ・フロー管理の厳格化を行い、また、低採算事業の整理の徹底、事業ポートフォリオの再構築のための既存事業のバリューアップの加速などの構造改革に取り組ましました。さらにはサステナビリティ経営の高度化のための、重要社会課題と中長期目標の設定に取り組ましました。

2020年度の当社の事業ポートフォリオは、新型コロナウイルス感染症の拡大によるビジネス環境の激変により当社の弱みが顕在化したものではありませんが、それ以前からも世界景気などの環境変化に大きな影響を受けるとともに、その下方耐性に課題があると考えています。まずは、不採算事業の整理、資産入替えに徹底的に取り組むとともに、新たな投資の規律や管理の仕組みを作り、新規投資案件の着実な収益化を図ります。さらに、既存事業を変革し、収益力を強化すると同時に、新規コア事業の育成にも取り組むこととしました。

上記の構造改革の成果として、低採算事業については、その見極めを徹底的に行い、32社の事業会社から撤退を完了しました。また、約150社の事業会社についても、今後3か年で700億円の収益改善効果を見込める具体的なプランを策定しました。事業ポートフォリオの再構築に向けた、全ての事業戦略の評価も完了しており、今後はそれらをしっかりとレビューしながら、PDCAサイクルを着実に実行していきます。

対処すべき課題

2021年度から2023年度の3か年を対象とする新中期経営計画「SHIFT 2023」においては、当社の事業ポートフォリオ固有の弱点を克服し、当社業績をV字回復させるべく、2020年度からの取組みに加え、課題の背景にある真因を取り除くため、事業戦略を遂行する組織単位（Strategic Business Unit（以下、SBU））の強化と全社最適の資源配分を実現する仕組みを導入して、徹底的な構造改革を行います。

「SHIFT 2023」は、昨年の「危機対応モード」のモメンタムを維持しており、これまで構造改革として実行してきた取組みをより具体的且つ中期的な目線で引き直した内容となっています。全社で総力をあげてこの「SHIFT 2023」を着実に実行することにより、当社の足元の状況を早急に改善させ、一日も早く株主の皆様の信頼を回復すべく、業績面で結果を示していきます。

(1) 前中期経営計画の振り返りとして、業績やキャッシュフロー等の計画実績対比の結果を端的に記載

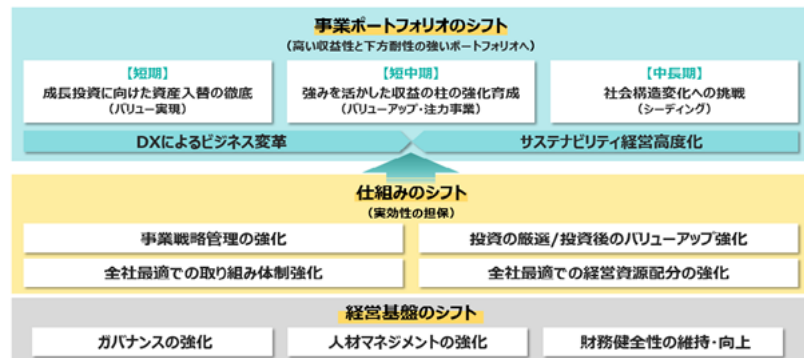
(2) 新型コロナウイルス感染症の影響等を踏まえて中期経営計画を適時に修正し、その内容を具体的に記載するとともに取組みの成果を定量的な情報も含めて記載

住友商事株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

●新中期経営計画「SHIFT 2023」

「SHIFT 2023」では、「事業ポートフォリオのシフト」を掲げて、現行の事業ポートフォリオをより高い収益性と環境変化への耐性を兼ね備えたポートフォリオに移行していきます。そして、この「ポートフォリオのシフト」の実効性を担保するために「仕組みのシフト」を導入します。また、「経営基盤のシフト」のため、「ガバナンスの強化」、「人材マネジメントの強化」、「財務健全性の維持・向上」を行います。

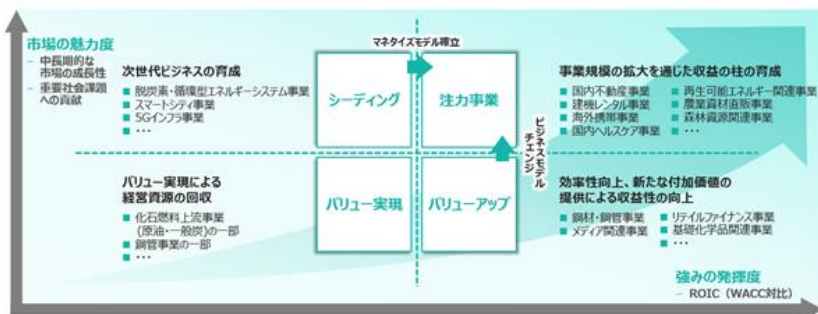


(1) 事業ポートフォリオのシフト

①事業戦略毎の位置づけの明確化

当社のすべての事業をSBU毎に括り直したうえで、「バリュー実現」、「バリューアップ」、「注力事業」及び「シーディング」の4つのカテゴリーに分類し、各事業について位置づけを整理し、目指す方向・果たす役割を明確にします。各SBUがそれぞれの位置づけに応じた目標の達成を実現し、より市場の魅力が高く、当社の強みが十分に発揮できる「注力事業」となることを目指すことで、より高い収益性と環境変化への耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオの構築に繋がります。また、各事業のカテゴリー分類は、市場の変化や当社の持つ強みの変化により、随時見直ししながら、事業ポートフォリオの強化を図り、当社の企業価値向上に努めていきます。

なお、かかるシフトの実現にあたっては、社会的な要請であるデジタル化とサステナビリティという2つの大きな潮流をしっかりと捉えることを意識して、取り組んでいきます。



(2)

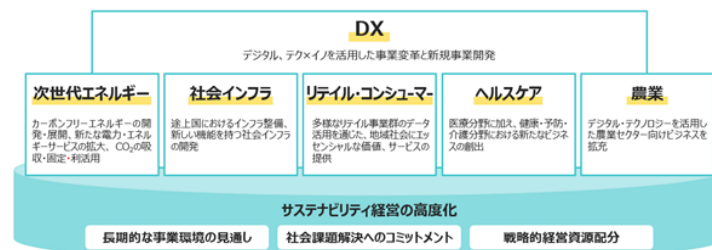
②事業戦略分類毎の定量イメージ

4つのカテゴリー別の定量イメージは、次のとおりです。3つのカテゴリーで資産入替えによる資金の回収をしっかりと行いながら、市場の成長が期待でき、かつ、既に当社の強みが実証されている「注力事業」のカテゴリーを中心に、新中期経営計画期間中に1兆1,000億円程度の投融資を行う計画です。具体的には、国内不動産事業や建機レンタル事業、再生可能エネルギー関連事業等での投資拡大を計画しています。

		成長投資に向けた資産入替の徹底	強みを活かした収益の柱の強化育成	社会構造変化への挑戦
		バリュー実現	バリューアップ	注力事業
FY2020	資産規模	4,000億円	3兆円	4兆4,000億円
	利益規模	△100億円	400億円	1,600億円
SHIFT 2023	資産入替による資金回収 (3年累計)	1,000億円	1,800億円	1,700億円
	投資費 (新規投資分) (3年累計)	-	3,300億円	7,600億円
	増益額イメージ (FY2023)	+100億円以上	+800億円以上	+400億円以上

③次世代成長戦略テーマの設定

次世代のコアビジネスを育成すべく、6つの分野を「次世代成長戦略テーマ」として設定し、同分野における事業を全社で中長期的に強化・育成していきます。「中期経営計画2020」において取組んできた、「デジタルトランスフォーメーション (DX)」、「社会インフラ」、「ヘルスケア」の3分野に、当社の強みが発揮できる可能性の高い分野である、「次世代エネルギー」、「リテール・コンシューマー」、「農業」の3分野を新たに加えました。当社の事業ポートフォリオを、持続可能な社会に整合した形にシフトしていくことも重要な要素と捉え、サステナビリティ経営の高度化という観点からもこれらのテーマに取組んでいきます。



(1) 新中期経営計画の全体像を記載するとともに、各事業戦略の位置付けを図表を用いて具体的に記載

(2) 事業戦略ごとの投資計画を定量的に記載

株式会社リコー（1/3）有価証券報告書（2021年3月期） P16-17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 変わるものと変わらないこと

新型コロナウイルス感染症は、世界を、そして人々の暮らしを大きく変えました。人々はオフィスに出社できず、働き方の変革を余儀なくされ、徐々に進展すると考えられていた「いつでもどこでもはたらく」という新しいワークスタイルへの変革が強制的に加速されることとなりました。この変化は、新型コロナウイルス感染症の拡大収束後も元に戻らず、さらに進むと想定されます。その中で、私たちが長年取り組んできたオフィスサービスが、この働き方の変革を通じて、お客様へのさらなるお役立ちにつながっています。

このように働き方が変わっていく中で、私たちが変わらずに大切にしていることが二つあります。

一つは、私たちは徹底的にお客様に寄り添い続けるということです。リコーは1977年にオフィスオートメーションを提唱して以来、半世紀近くにわたりオフィスの効率化や生産性向上のお手伝いをしてきました。今後、仕事の価値が業務の効率化から人にしかできない創造力の発揮へと移っていく中で、私たちは変わらずにお客様の「はたらく」に寄り添い続け、すべてのお客様が「はたらく」を通じて喜びや幸せを感じることに役に立つ会社でありたいと考えています。

そして、もう一つ変わらずに大切にしているもの、それはリコーの原点であり創業の精神である「三愛精神」です。「人を愛し」「国を愛し」「勤めを愛す」からなる三愛精神は、SDGsの原則である「誰一人取り残さない社会」という考え方にも通じるものがあります。リコーは、この三愛精神に基づいて設定したマテリアリティ(21～22頁参照)に取り組むことで企業価値向上を図っていきます。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

*SDGs（持続可能な開発目標）：Sustainable Development Goals

貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、「誰も取り残されない」社会を2030年までに実現することを目指す。2015年9月の国連サミットで採択。

(中略)

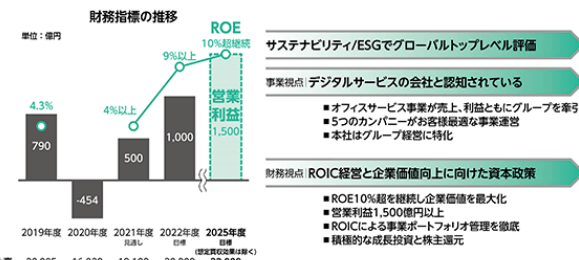
(2) リコーの中期展望

当社は、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づけ全社一丸となって困難に対処することとしました。これにより、第20次中期経営計画（以下、20次中計）は、2021年度から2年間の中計とするとともに、中長期的な目線を重視し、2025年までの中期展望についても方向性を示しています。

当社は2025年には、「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」となることを目指しています。まず、将来財務と位置づけているESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から、サステナビリティやESGに関してグローバルでトップレベルの評価を受ける会社であることを基本とした上で、高まる顧客や投資家のESG要求に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めます。財務の視点では現在のオフィスサービス事業が成長を続けて全社業績を牽引し、20次中計の最終年度である2022年度にはROE 9%以上を、2025年度には10%を超える水準を継続的に創出できる経営体質の実現を目指しています。

2025年 中長期目標

あいたい姿：はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社



◆将来財務（ESG）の視点

ESGの取り組みは、将来の財務を生み出すために不可欠なものと位置づけ、7つのマテリアリティに紐づく将来財務目標（ESG目標）を設定した上で活動します。DX（デジタルトランスフォーメーション）や脱炭素社会の実現、人権問題への対応などのグローバルな潮流及び、経営戦略の実行方向上の観点から全社目標を設定し、各カンパニーにブレークダウンして取り組んでいます。DXへの対応では、デジタルサービスの会社への変革に向けたデジタル人材の量・質の確保を図るとともに、関連特許の質の向上にも取り組みます。脱炭素社会の実現に向けては、先行して進めてきた欧州や中国以外の地域でも再生可能エネルギーの活用を加速し、ロードマップに基づく着実なGHG（温室効果ガス）削減を進めます。人権問題については、新たに定めた人権方針に基づきながら、取引先と一体になって取り組みを進めていきます。

◆財務の視点

達成に向けて、①社内カンパニー制の導入、②事業ポートフォリオ管理、③経営基盤の強化、④資本政策の強化を実施していきます。

① 社内カンパニー制の導入

2021年4月より、リコーグループは社内カンパニー制を導入しました。新しい組織は、事業ポートフォリオ管理の徹底による資本効率経営の実現と権限委譲による意思決定の迅速化を主な狙いとし、事業を運営する5つのカンパニーと、グループ本部で構成されます。

権限を委譲された5つのカンパニー、「リコーデジタルサービス」、「リコーデジタルプロダクツ」、「リコーグラフィックコミュニケーションズ」、「リコーインダストリアルソリューションズ」、及び「リコーフューチャーズ」の各プレジデントは、それぞれの事業全体の責任を負い、デジタルサービスの提供拡大に向けて、迅速な意思決定を行うことで事業の成長と資本効率経営を追求します。グループ本部は、経営戦略の立案・推進や事業ポートフォリオマネジメント（事業の新陳代謝や経営資源配分）を実施する「グローバルヘッドクォーター」、デジタルインフラの整備や先端技術の研究を行う「プラットフォーム」、各カンパニーへの支援機能を持つ「プロフェッショナルサービス」の3つの機能に特化してグループの成長を支えます。

■ 中長期の計画について、定量的な財務指標の目標も含めて具体的に記載

株式会社リコー（2/3）有価証券報告書（2021年3月期） P17-19

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

② 事業ポートフォリオ管理

これまでのオフィスプリンティング事業への依存から脱皮し、グローバルヘッドクォーターによる厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、デジタルサービスの会社への変革を加速します。各事業を、成長性とROIC（投下資本利益率）の2軸で管理し、合理的な判断・意思決定のもとに経営資源配分の最適化を図ります。

オフィスサービス事業では、地域ごとにメリハリをつけた投資・拡大を狙います。具体的には、日本・欧州では積極的に投資を実施し戦力や製品・サービスを拡充する一方、米国では20次中計期間中は戦略投資を行わず、現在のマネージドサービス顧客の価値向上に集中します。

オフィスプリンティング事業は、オペレーショナルエクセレンスを徹底的に追求し収益性を確保するとともに、他社への外販も積極的に進める考えです。

商用印刷事業は、印刷のデジタル化需要の高まりを機会と捉え、新製品の投入やデジタルサービスの拡大により事業成長を狙います。

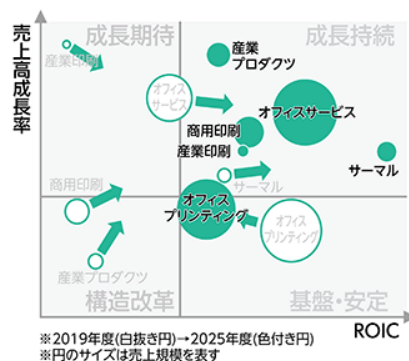
産業印刷事業では、リコーの強みであるインクジェットヘッドの強化に投資を集中します。

サーマル事業では、レーザー技術を駆使した新領域の製品を投入し、成長と資本効率向上を実現します。

産業プロダクツでは、産業機械装置領域での投資を行い、成長を狙います。

2025年に向けた事業ポートフォリオ管理

成長と資本効率の2軸で事業ポートフォリオを管理し、経営資源配分を最適化する



新開示区分	従来開示区分
デジタルサービス	オフィスサービス
デジタルプロダクツ	オフィスプリンティング
グラフィック	商用印刷
コミュニケーションズ	産業印刷
インダストリアルソリューションズ	サーマル
	産業プロダクツ

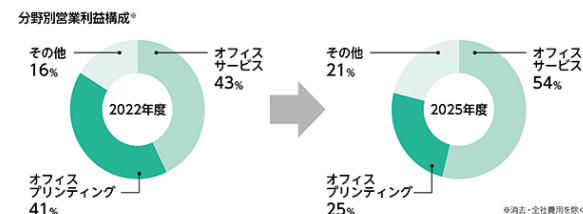
こうした取り組みの結果として、リコーグループの新しい基盤事業として、オフィスサービス事業が営業利益においては2022年度に、売上では2023年度にオフィスプリンティング事業を上回る計画で、2025年度にはオフィスサービス事業の営業利益が全体の過半となる見通しです。

(1) 事業ポートフォリオの最適化に向けた取組み方針を図表を用いて具体的に記載

(2) 企業価値の最大化に向けたTSR拡大の施策を図表を用いて具体的に記載

オフィスサービス事業の成長加速

オフィスサービスが牽引し、デジタルサービスの会社への転換を遂げる



③ 経営基盤の強化

当社は、デジタルサービスの会社へ転換するために、本社機能を絞り込み、企業風土、人材、インフラ、及びR&D（研究開発）といった経営基盤の強化にも取り組んでいます。

企業風土については、2017年度より自律型人材が活躍できる風土・制度への変更を進め、その結果社員エンゲージメント（社員満足度評価）も着実に向上しつつあります。2021年度以降も、さらなる評価制度・人事制度の変革を予定しています。また、デジタルサービスの会社として、お客様接点でお役に立てる「デジタル人材」の育成を積極的に進めています。2021年4月には、国内3万人の社員のデジタル資質の可視化を行い、育成支援を開始しました。さらに、デジタルサービスの会社へ転換するために、製造・開発・人事・経理系など多くの業務システムを刷新していきます。

R&Dにおいては、「はたらく人の五感をデータ化しはたらく欲びにつなげる商品開発」と、「インクジェット技術を駆使した製造プロセスのデジタル化」の2つの先鋭的な領域に特化する方向へと舵を切りました。

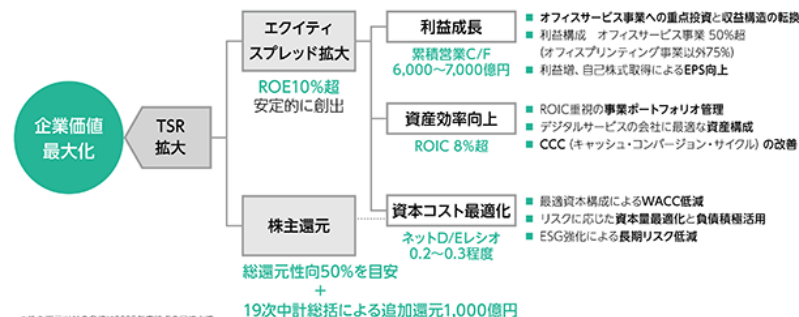
(2)

④ 資本政策の強化

当社は、ステークホルダーの期待に応えながら、企業価値・株主価値を最大化することを目指しています。株主の皆様からお預かりした資本に対して、資本コストを上回るリターンを創出を目指します。

企業価値の最大化に向けて（～2025年度）

企業価値・株主価値向上に向けた施策の確実な展開



株式会社リコー（3/3）有価証券報告書（2021年3月期） P19-21

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

バランスシート・マネジメントの視点では、2020年4月にリコーリースを非連結としたことで、自己資本（純資産）比率が高くなっていましたが、今後はデジタルサービスの会社への転換に向けて、リスク評価に基づいて適切な資本構成を目指し、投資の原資に借入を積極的に活用しながら、負債と資本をバランスよく事業に投下していきます。オフィスプリンティング事業などの安定事業には負債を積極的に活用し、リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分する考えです。

このように、事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローを、さらなる成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。デジタルサービスの会社への転換に向けて、成長投資に5,000億円程度を投じる予定としています。投資原資は、営業キャッシュ・フローに加えて有利子負債も活用しながら、メリハリを効かせて戦略的に実施します。

成長投資5,000億円の内訳

事業戦略のためのM&A投資	オフィスサービス事業でのM&A 現場領域*を中心としたM&A	約2,000億円 約1,000億円
経営基盤の強化	■ デジタル人材の育成・獲得 ■ 基幹システムの刷新 ■ 社内DX革命 等	約1,000億円
新事業ドメイン創出への投資	■ 領域を絞った先端技術開発 ■ 社会課題解決の新規事業の創出	約1,000億円

* 印刷の現場、製造・物流・産業の現場などリコーグラフィックコミュニケーションズやリコーインダストリアルソリューションズがカバーする領域

また、株主還元方針としては、総還元性向50%を目安とし、安定的な配当と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当については、1株あたりの配当金額を、2021年度の水準から毎年、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、総還元性向の範囲で機動的に実施し、EPS*の向上を図ってまいります。

*EPS(Earnings Per Share)：1株あたり利益

株主還元方針

総還元性向50%を目安とし、安定的な配当と機動的な自己株式取得を行う

還元方針：総還元性向50%を目安とする
配当：DPS*を勘案した、安定的な配当かつ継続的な増配を目指す
自己株式取得：経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、総還元性向の範囲で機動的に実施し、EPS向上を図る



(3) 第20次中期経営計画

20次中計は、2025年度までの中期展望を達成するための大事な道筋となります。当社は、20次中計期間の2年間で「はたらく」の生産性を革新するデジタルサービスの会社への変革を実現します。経営目標としては「ROE 9%以上」を掲げ、それを実現するための財務目標として営業利益1,000億円、売上高約2兆円などの指標を設定しています。

現在、新型コロナウイルス感染症の収束が未だ世界的に見通せない中、当社は新しい社内カンパニー制度のもと、オフィスサービス事業は、地域ごとにメリハリを効かせた投資を行い、成長を実現していきます。オフィスプリンティング事業では、オペレーショナルエクセレンスの徹底追求により、オフィスのプリントが減少しても耐え得る体質への強化を進めます。加えて、グループ本部を中心とした経営基盤の強化を着実に実施することなどにより、営業利益1,000億円という高い目標の達成を目指します。

また、財務指標と同等に重要である将来財務目標（ESG目標）についても7つのマテリアリティごとに17の目標項目・目標値を設定し達成に向けて尽力します。

(2)

第20次中期経営計画の経営目標

“はたらく”の生産性を革新する「デジタルサービスの会社」への変革

2022年度 ROE 9% 以上

事業成長と資本収益性向上の両輪で実現

実現のための財務指標

財務指標	2022年度目標
営業利益/率	1,000億円/5%
売上高	2兆円
ROIC	6.5%以上
オフィスサービス事業 営業利益率	8%

※従来開示区分に基づく

将来財務(ESG)目標

ステークホルダー別目標 (17のESG目標から抜粋)	2022年度目標
お客様 顧客評価のトップスコア率	30%
GHGスコープ1、2削減率 (2015年度比)	30%
GHGスコープ3削減率 (2015年度比)	20%
使用電力の再生可能エネルギー比率	30%
製品の新規資源使用率	85%以下
従業員 社員エンゲージメントスコア	各地域 50%以上
パートナー 各パートナーからの評価スコア	各パートナー 地域毎に設定
株主 ROE	9%以上

(4) 2021年度の見通し

2021年度の業績見通しは、売上高1兆9,100億円、営業利益500億円、ROE 4%以上とし、業績のV字回復を目指します。オフィスプリンティング及び商用印刷の新型コロナウイルス感染症による事業影響からの回復に加えて、開発・生産、サービス体制の最適化などの体質強化をさらに進めつつ、20次中計の目標達成に向けて一気に成長に舵を切り、オフィスサービスを中心としたデジタルサービスの成長を実現してまいります。

(1) 成長投資の方針を定量的な情報を含めて具体的に記載

(2) ROEの目標を達成するための指標として、財務指標に加え、ESG目標も関連付けて定量的に記載

帝人株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P16-17

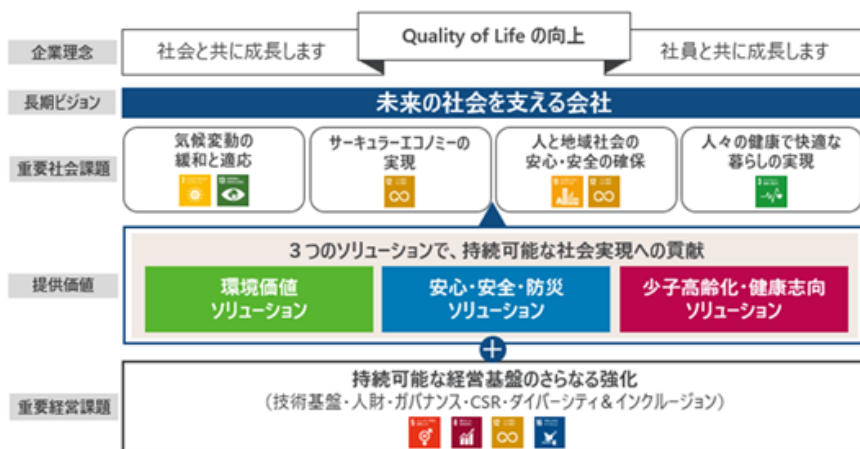
(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 帝人グループが目指す姿

帝人グループは、企業理念に基づき、持続可能な社会の実現に向けて、「環境価値」「安心・安全・防災」「少子高齢化・健康志向」の3つのソリューションを中心に価値を社会に提供し、長期ビジョンである「未来の社会を支える会社」になることを目指しています。

長期ビジョンを実現するために、帝人グループは、世界的な社会課題とSDGsが掲げるゴールを踏まえ、自社にとってのリスクと機会を整理し、優先的に取り組む5つのマテリアリティ（重要課題）を特定しています。すなわち、重要社会課題である「気候変動の緩和と適応」「サーキュラーエコノミーの実現」「人と地域社会の安心・安全の確保」「人々の健康で快適な暮らしの実現」と重要経営課題である「持続可能な経営基盤のさらなる強化」です。

帝人グループはこれらマテリアリティへの取り組みを通し、持続可能な社会の実現と企業価値のさらなる向上を目指します。



環境価値ソリューション	気候変動に対する緩和や適応、サーキュラーエコノミーの実現など、世界的な地球環境目標の達成に貢献する製品・サービスを提供
安心・安全・防災ソリューション	災害、事故などの様々なリスクから生命と暮らしを守る製品・サービスを提供
少子高齢化・健康志向ソリューション	あらゆる年齢の人々の健康的で快適な生活を支える製品・サービスを提供

(2) 対処すべき課題

2020年2月に「中期経営計画 2020-2022 ALWAYS EVOLVING」（以下、「中期経営計画」）を公表し、中期経営計画期間を「成長基盤確立期」と位置付けました。中期経営計画では、将来の収益獲得のために育成が必要な事業を「Strategic Focus」、既に収益を上げており、さらなる成長を目指す事業を「Profitable Growth」として位置付け、積極的に投資を進める方針を掲げています。

COVID-19の拡大がグローバルレベルで経済、人々の生活、価値観に激的な変化をもたらす中、帝人グループが取り組むマテリアリティは変わらず、COVID-19によりもたらされた変化を機会と捉え、引き続き3つのソリューション領域への成長投資を加速する必要があると考えています。マテリアル事業領域では、「グリーンリカバリー」の潮流の中で、モビリティの軽量化や、社会インフラにおける高機能素材・軽量化素材への置き換えニーズを着実に捉え、事業が受けたCOVID-19の影響からの回復を加速し、成長軌道への早期回帰を図ります。カーボンニュートラルの実現においては、事業活動による環境負荷を最小限化し、目標達成に向けたロードマップの実行や、水素社会を実現するための技術革新を推進していきます。ヘルスケア事業領域では、COVID-19の感染リスクへの懸念から、受診控えや入院抑制がある中で、帝人グループが目指す地域包括ケアサービスや医療へのデジタルソリューションの提供は、一段とニーズが高まっています。IT事業とのシナジーの追求、マテリアル事業領域の各事業やエンジニアリングとの協創による新規事業なども、着実に取り組んでいきます。

(2)

a) 中期経営計画における定量目標について

「投資効率」「稼ぐ力」の両面に力点を置き、収益性指標として「ROE」（全社）と「営業利益ROIC」（全社・事業別）、成長性指標として「EBITDA」（全社・事業別）を最重要指標とし、中期経営計画で掲げた2022年度定量目標であるROE 10%以上、営業利益ROIC 8%以上、EBITDA 1,500億円を引き続き目指していきます。ただし、事業環境の変化により2022年度EBITDAのセグメント別見通しを変更しました。マテリアル事業領域では、COVID-19の影響により、炭素繊維事業を含む各事業で計画遅延が生じたことを踏まえ、EBITDA 800億円は650億円の見通しに、ヘルスケア事業領域では、武田薬品工業(株)からの2型糖尿病治療剤4剤の日本における販売承継が大きく寄与することを踏まえ、EBITDA 450億円は600億円の見通しに変更しました。

2021年度の見通し値、2022年度（中期最終年度）の目標値及びセグメント別EBITDA見通し値は次のとおりです。

	2021年度	2022年度
ROE	8%	10%以上
営業利益ROIC	7%	8%以上
EBITDA (内訳)	1,300億円	1,500億円
マテリアル	435億円	650億円 *2
ヘルスケア	675億円	600億円 *2
その他 *1	190億円	250億円

*1 開示セグメントにおける「繊維・製品」「IT」及び「その他」や「消去又は全社」の区分の合算値を表示しています。

*2 直近見通しに変更しています。

- (1) 企業が目指す姿を企業理念や社会課題を踏まえて端的に記載
- (2) 中期経営計画の一部の項目について、最終年度の見通し値を変更した旨を理由を含めて具体的に記載

帝人株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P18-19

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

b) 中期経営計画における資源投入規模について

成長基盤確立に向けた積極投資方針の下、マテリアル事業領域においては、自動車向け複合成形材料の米国テキサス州への工場新設、炭素繊維の米国サウスカロライナ州への工場新設や、パラアラミド繊維の設備増強を進めています。ヘルスケア事業領域においては、2021年2月に、武田薬品工業(株)との間で2型糖尿病治療剤4剤の日本における販売承継に係る契約を締結し、1,330億円を投入しました。また、マテリアル・ヘルスケア・エンジニアリングの融合領域の取り組みとして、(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング（以下「J-TEC社」）を子会社化し、新たに再生医療等製品の事業拡大に取り組んでいきます。

中期経営計画における1,500億円のEBITDA目標の達成、さらには長期目標達成に向けた成長基盤の確立のためには、中期経営計画残り2年においても、引き続きマテリアル・ヘルスケア事業領域の「将来の収益源育成：Strategic Focus」分野への積極投資の継続が必要と考えています。そのため、中期期間（3年累計）における設備投資・M&A枠は、3,500億円から4,500億円に増額します。この投資枠の拡大は、負債調達を原資としますが、一定の財務規律を維持する前提です。安定性・継続性に配慮し配当性向30%を目安とする配当方針も変更しません。

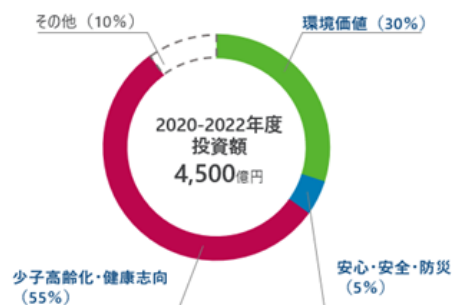


c) ソリューション領域への重点投入

「3つのソリューション」領域については、投入額を全体の85%から90%に増加させることで、社会課題への取り組みを加速し、2030年度までに当該領域の売上高比率を全体の75%まで拡大することを目指します。

「3つのソリューション」に全投資額の90%を投入
(設備投資・投融資)

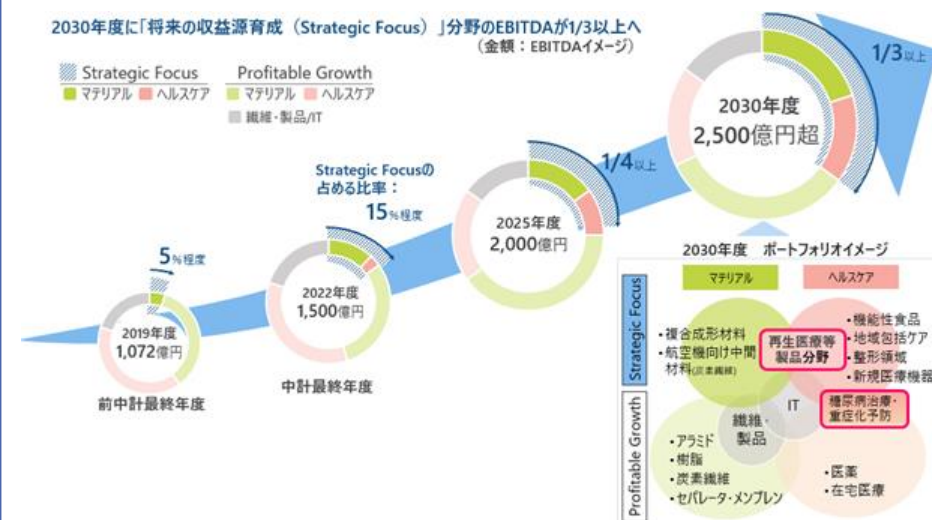
* 少子高齢化・健康志向ソリューションへの投資増額を踏まえ、中期経営計画公表時の85%から90%に修正しています。



(2)

d) 事業ポートフォリオ

事業分野を「将来の収益源育成：Strategic Focus」と「利益ある成長：Profitable Growth」に大別し、中・長期的視点でのポートフォリオ変革、キャッシュ創出力の拡大に向けた投入資源の配分を継続します。2022年度に「Strategic Focus」分野のEBITDAがグループ全体の15%に、2030年度までに当該分野のEBITDAをグループ全体の1/3以上とすることを引き続き目指します。なお、日本での再生医療のパイオニアであるJ-TEC社を子会社化し、再生医療等製品事業をStrategic Focusに位置づけ、展開・拡大を図っていきます。また、「ネシーナ」をはじめとする2型糖尿病治療剤4剤については、安定的に患者さんへお届けできるよう、円滑かつ効率的に武田薬品工業株式会社からの製造販売承認の承継を進めていきます。さらには、糖尿病領域での主要製品群での取り組みを通し事業基盤を維持・拡大し、薬剤提供のみならず、「Strategic Focus」として手掛ける、糖尿病重症化予防等の生活習慣病の予防に貢献するサービスの拡大も加速します。



- (1) 投資戦略について、計画の進捗状況や今後の方針等を具体的に記載
- (2) 中長期的な事業ポートフォリオの方針を図表を用いて平易に記載

旭化成株式会社（1/2）有価証券報告書（2021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 当社グループ全体の経営方針・経営戦略等

I サステナビリティの追求(中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」)

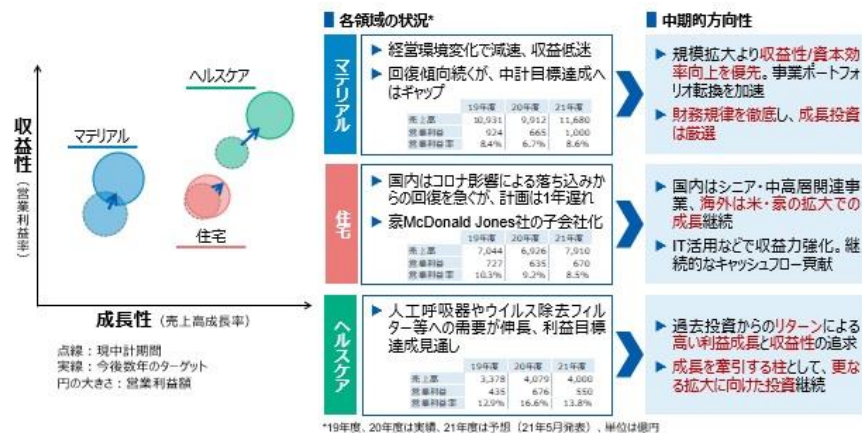
<経営方針・経営戦略>

i 高い付加価値型事業の集合体の追求

■ 中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」進捗状況と各セグメントにおける中期的な方向性

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」は折り返し地点を過ぎ、各セグメントにおける経営環境は計画策定時から変化しています。COVID-19感染拡大が及ぼす影響は、セグメントごとに異なりますが、特に「マテリアル」セグメントでの経営環境が大きく変わり、事業によっては成長の減速や収益の低迷が見られています。社会への価値提供が困難になった事業の再構築や構造転換、サステナビリティに貢献する価値提供注力分野への資源配分など事業ポートフォリオの転換の加速を進めていきます。

各セグメントの中期経営計画の進捗と中期的な方向性



- 中期経営計画の進捗状況について、経営環境の変化を踏まえた各セグメントの方向性を端的に記載

旭化成株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P21-22

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

II 財務・資本政策

<経営環境・経営課題>

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の当初の計画に対して、米中対立やCOVID-19感染拡大の影響による経営環境の変化を踏まえて財務規律を重視し、設備投資・投融資の案件を厳選したことや適切な在庫管理・経費管理を徹底することなど、財務面への影響の抑制に努めました。その結果、営業キャッシュ・フローは目標レンジに到達することを目指す範囲で推移しており、株主還元は当初の想定水準で実施する予定です。今後も健全な財務状態を保ちながら、事業ポートフォリオの転換や中長期的な成長に資する案件の投資を着実に実行することで、当社グループのキャッシュ創出力や資本効率を持続的に高め、「持続可能な社会の実現」への貢献と「持続的な企業価値の向上」の両立を実現していきます。

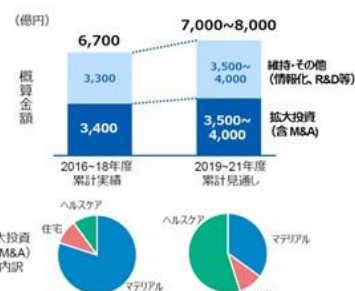
<経営方針・経営戦略>

i 資金の源泉：米中対立やCOVID-19感染拡大の影響を最も強く受けた「マテリアル」セグメントでは、事業ポートフォリオ転換を通じた収益性や資本効率の持続的な向上、「住宅」セグメントでは、新事業での成長や生産性向上による継続的なキャッシュ・フローの創出、「ヘルスケア」セグメントでは、過去の投資からのリターン創出を通じた利益成長と収益性を追求し、グループ全体としてキャッシュ創出力や資本効率を向上させていきます。また、2020年度に強化した在庫管理・経費管理を今後も継続して実施していきます。有利子負債の調達においては、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」で想定していた2,000～4,000億円の範囲での増加を見込み、D/Eレシオ：0.5を目安とした調達を引き続き実施していきます。

ii 設備投資・投融資：COVID-19感染拡大による経営環境の変化を受けて、設備投資・投融資案件を厳選し、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の期間内においては、7,000～8,000億円の水準で意思決定を行う計画です。中期的成長が見込める「ヘルスケア」セグメントにおけるM&A、「マテリアル」セグメントの価値提供注力分野における事業の生産能力増強投資、DXやサステナビリティ関連の投資など、当社グループの持続的な成長が見込めるテーマへの投資を積極的に行っていきます。

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」における投資・投融資の進捗

■ 投資の状況（意思決定ベース）



■ 主な投資案件名（計画中の案件も含む）

- M&Aによる成長**
 - 米Adient社の自動車内装ファブリック事業買収
 - 兼住宅会社McDonald Jones社の連結子会社化
 - 米製薬会社Veloxis Pharmaceuticals社買収
 - 米医療機器メーカーCardiac Science社買収
 - 米医療機器メーカーRespicardia社買収
- 成長事業の拡大投資**
 - LIB用セパレート能力増強
 - 結晶セルロース「セラス」能力増強
- サステナビリティ関連**
 - 延岡地区における水力発電所更新
 - クミカバサイクル関連
- DX関連**
 - マテリアルズ・インフォマティクスを活用したスマートラボ
 - AIを活用した自動外観検査
 - 住宅事業におけるデジタルツールでの生産性向上

iii 株主還元：成長投資と株主還元をバランスよく行うため、適切な内部留保を保ちながら、安定配当と継続的な収益拡大による増配を目指すことを基本方針としています。一時的な利益水準の変動によらず、財務体質や中期的なフリー・キャッシュ・フローの見通しを踏まえた最適な株主還元を実現していきます。配当政策については、「第4 提出会社の状況 3 配当政策」とあわせてご参照ください。

iv 資本コスト：当社グループは株主資本コストを認識し、持続的にこれを上回る自己資本利益率(ROE)を追求します。最適資本構成を追求するとともに、各事業の投下資本利益率(ROIC)の向上に向けた事業ポートフォリオの転換、競争優位性の構築、生産性の向上、投資案件の精査と投資効果の追求等を進めていきます。

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」における財務・資本についての計画と現在の見立て



- 中期経営計画の進捗状況について、資金調達、投融資等の実績と今後の方針を図表を用いて具体的に記載

株式会社資生堂（1/2）有価証券報告書（2020年12月期） P11-12

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

中長期経営戦略 WIN 2023 and Beyond

当社は、スキンケア領域をコア事業とする抜本的な経営改革を実行し、2030年までにこの領域における世界No. 1の企業になることを目指します。外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間は、これまでの売上拡大による成長重視から、収益性とキャッシュ・フロー重視の戦略へと転換し、“Skin Beauty Company（スキンケアカンパニー）”としての基盤を盤石にするために、下記の取り組みを実施します。

まず、2021年を「変革と次への準備」の期間とし、With / Afterコロナへの対応・準備をしながら、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革、財務基盤の強化に集中します。また、創業150周年を迎える2022年は「再び成長軌道へ」の年と位置づけ、グローバルブランドのさらなる成長及び、DX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組みを加速させます。そして、最終年度となる2023年は「完全復活」の年と定め、“スキンケアカンパニー”として、売上高1兆円程度、営業利益率15%の達成を目指します。さらにこの3年間で、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人材組織への積極的な投資を継続し、強化していきます。

WIN 2023 目標 2030に向けて

WIN 2023 Shiseido United Transformation

2030 VISION

2021

2022

2023

変革と
次への準備

- ・Withコロナへの対応
- ・構造的転換
- ・財務基盤強化
- ・Afterコロナへの準備

再び
成長軌道へ

- ・創業150周年
- ・グローバルブランド成長
- ・DX加速・進展
- ・インバウンド回復へ

完全復活

- ・Skin Beauty Company
- ・売上高1兆円程度
- ・営業利益率15%
- ・高い生産性

- ・社会から最も信頼されるビューティー企業
- ・Skin Beauty No. 1
- ・売上高2兆円
- ・営業利益率18%

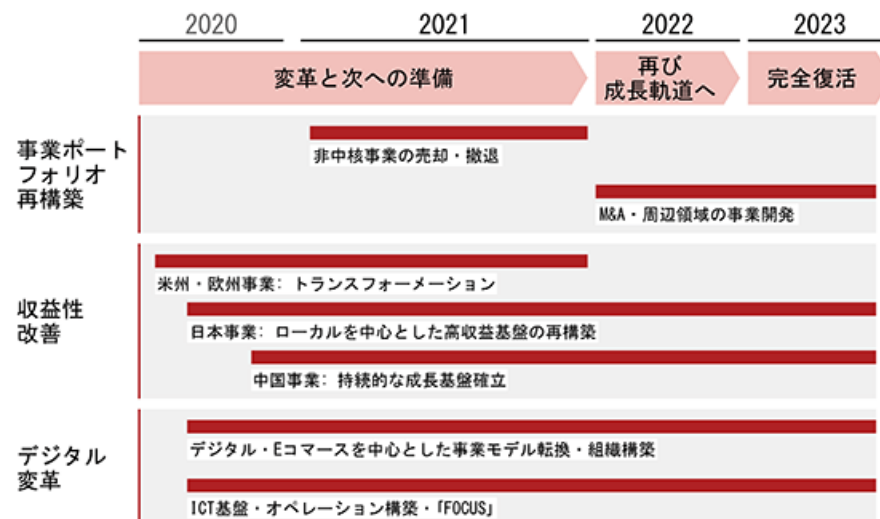
長期投資

ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人材

【WIN 2023 主要戦略】

高収益構造への転換	1. 事業構造改革による収益性改善 2. コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上 3. 中国を中心としたアジア圏での成長強化
スキンケアビューティーへの注力	4. スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充 5. 他社との協業によるイノベーション強化 6. インナービューティー事業の開発
成長基盤の再構築	7. サステナビリティを中心とした経営への進化 8. ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化 9. デジタル事業モデルへの転換・組織構築 10. 人材・組織のさらなる多様化と能力開発

〔グローバルトランスフォーメーションロードマップ〕



※FOCUS(First One Connected and Unified Shiseido)＝全世界共通のITプラットフォーム

② WIN 2023の初年度となる2021年の計画

2021年の景況感については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による世界的な経済活動の減速等が引き続き懸念されます。また、外出自粛による消費マインドの低下に加え、特に国内においては訪日外国人の大幅な減少により消費低迷が続くなど、先行き不透明な状況が続くことが見込まれます。こうした経済環境の中で、すでに市況が回復に転じた中国を除くすべての地域で、上期は厳しい経済環境が継続するものの、下期以降、緩やかに回復することを想定しています。

このような事業環境変化に対し、当社は、プレミアムスキンケア事業やデジタルを中心としたビジネスモデルへの転換など、成長戦略領域への投資を強化するとともに、事業構造改革による収益基盤の再構築を進めています。

上記の取り組みにより、連結売上高は1兆1,000億円を見込んでいます。利益については、上記投資強化に加え、2020年に新型コロナウイルス感染症に係る特別損失として振替計上した固定費の反動影響がある一方、売上増に伴う差益増などにより営業利益350億円、経常利益310億円、親会社株主に帰属する当期純利益115億円を見込んでいます。

年間の主要な為替レートを、1米ドル＝105円、1ユーロ＝127円、1中国元＝16円として計画を策定しています。

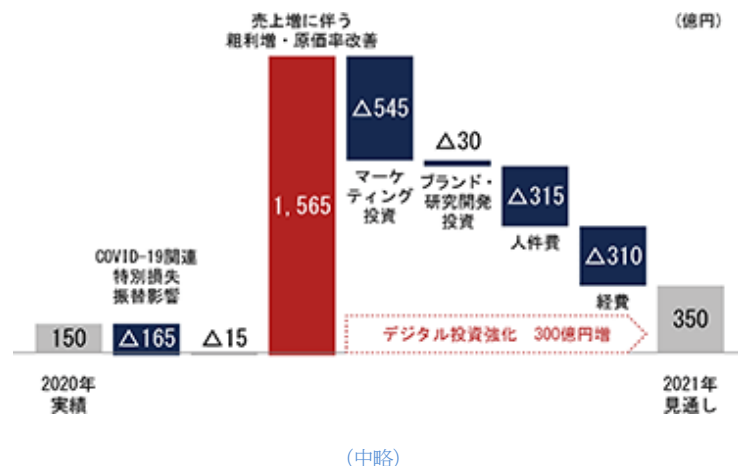
・ 中長期の経営戦略について、目標達成のための施策を時系列で平易に記載

株式会社資生堂（2/2）有価証券報告書（2020年12月期） P12,15-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

なお、今後パーソナルケア事業の譲渡が見込まれるものの、本件取引が当社の連結業績に与える影響については現在精査中です。現時点で売上高、営業利益等への影響額を正確に見込めないため、上記の業績見通しにはパーソナルケア事業の譲渡影響を織り込んでいません。

〔2021年の営業利益見通しの詳細（2021年2月発表）〕



⑦ 成長を支えるイノベーションとサプライチェーン

将来の成長を支えるイノベーション強化のための投資・リソースを拡大させます。研究開発体制は、2021年1月より中長期のシーズ開発及び新領域の価値・事業開発を行う「みらい研究」と商品開発機能を担う「ブランド価値開発」に組織を改編し、これまでさまざまな分野で培ってきた知見を融合した独自のアプローチを強化するとともに、インナービューティー等“WELLNESS”の新領域の研究も開拓していきます。2021年には、中国に新たな研究拠点を設立し、先進的な研究開発や化粧品のプロトタイプの開発などを行う技術革新の拠点と位置づけます。

サプライチェーンについては、新工場の稼働（那須・大阪茨木・福岡久留米）により、供給体制強化・内製化と生産効率改善を進めます。システム、データの標準化・統一化、グローバル全体での業務プロセスの高度化・効率化など、全社を挙げた業務改革プロジェクトである“FOCUS”によって需要供給精度の向上を図ります。これらにより、2023年には原価率を2019年比で2%改善させます。

⑧ イノベーションをおこし、変革をもたらす人材の育成

当社では“PEOPLE FIRST”の方針のもと、人材開発・獲得、グローバル統一人事制度の整備やジョブ型人事制度の導入、さらに、組織変革とともにパフォーマンスマネジメントの強化や“Shiseido Work Style 2.0”などによって生産性を向上します。これらの取り組みを通して多様なバックグラウンドを持つ人材が個の力を発揮し、イノベーションをおこし続ける組織を実現します。

⑨ WIN 2023 財務戦略

財務KPI

2023年までの3年間は、構造改革により筋肉質な財務状況を確立し、安定的なキャッシュを生み出すための基盤再構築のフェーズと位置づけています。その中で、中核事業であるスキンケア領域の強化、基盤再構築のための構造改革等を通じて、営業利益・EBITDAを改善し、事業そのものの収益性を引き上げます。2023年の目標として、売上高1兆円程度、営業利益率15%のほか、EBITDAマージン20%超、フリーキャッシュ・フローで1,000億円程度を目指します。資本効率については、NPV・ハードルレートなど資本コストを意識しながら、2023年にROIC14%、ROE18%を実現します。

キャッシュ・フロー改革及び戦略的投資アロケーション

キャッシュインフローとして、①スキンケア強化、構造改革などを通じた「事業自体の収益性改善」、②在庫の効率化、調達から生産のリードタイム短縮などの「キャッシュ・フロー改革」、③「ポートフォリオの見直し」に取り組むことにより、3年間累計で5,000億円を超えるキャッシュを創出します。これらキャッシュについては、企業価値の最大化に向けて、基盤再構築への構造改革、人材育成やコア事業であるスキンケア領域へのマーケティング、デジタル・IT・工場などの成長投資、負債の縮減に充てるとともに、株主還元を強化します。

株主還元

株主への利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。フリーキャッシュ・フローの状況を重視し、自己資本配当率（DOE）2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。WIN 2023においては、不透明な経営環境の中でもDOE2.5%以上の安定的な増配を目指します。その後、中長期的には事業自体の稼ぐ力を土台にしたEPSの成長に合わせた配当を実施していきます。

⑩ 2030年に向けたVISION

当社は、2030年に“PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY（パーソナルビューティーウェルネスカンパニー）”として、生涯を通じて一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業となることを目指します。同時に、サステナブルな社会の実現を目指し、本業であるビューティービジネスを通じて世界2億人の人生に寄り添い、幸福を実感できる機会を提供し、スキンケア領域における世界No.1となり、売上高2兆円、営業利益率18%の達成を目標とします。これらを実行することで、当社の企業使命である“BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（ビューティーイノベーションでよりよい世界を）”を実現していきます。

- 経営戦略の実現に向けた具体的な施策について、原価率の改善やROIC、DOEの向上等、定量的な目標も含めて具体的に記載

日清オイリオグループ株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P12-13

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 中長期的な会社の経営戦略並びに優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

＜前中期経営計画の振り返り＞

前中期経営計画「Oilio Value Up 2020」では、グローバル化、テクノロジー、マーケティングを基調とし、「事業構造改革を継承しつつ、より成長路線に軸足を移す」を基本方針に事業を展開しました。最終年度である2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けましたが、2019年度には、前中期経営計画で目標として掲げていた営業利益130億円（2019年度実績131億円）を達成するなど着実に収益力をつけ、成長路線へ舵を切りました。

成長戦略については、ホームユース領域における売上利益成長率の目標を年平均3%に対し年平均12.4%の実績をあげ、かけるオイルなど油脂の新しい使い方やおいしさの提案で市場の拡大をけん引するなど大きな成果をあげることができました。業務用、加工用領域では、ニーズ協働発掘型営業の実践とユーザーサポート機能の発揮によりグループの総力を結集した戦略を展開し、年平均2%を目標とした売上利益成長率については年平均4.8%の実績となりました。また、マーケティング強化によるMCTの認知率については4年間で16%アップの40.3%（当社調べ）となり、目標とした50%には届きませんでしたが、一定の成果があったものと考えています。一方で、海外売上高成長率やヘルスサイエンス領域の売上高成長率は目標に達せず、新中期経営計画での課題として引き続き取り組んでまいります。

基盤強化については、コストダウンに継続的に取り組み、4年間で20億円の目標に対し、30億円のコストダウンを達成しました。また、エネルギーネットワークの構築および運用による温室効果ガスの大幅削減、調達基本方針とパーム油調達方針の制定と実践、環境目標2030制定、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同など、ESGを重視した経営を進めました。

成果と課題

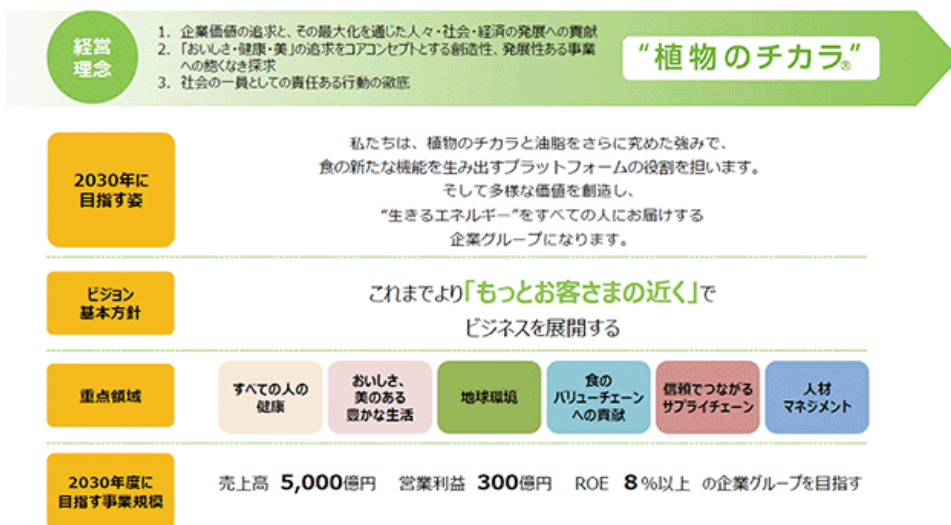
	成果	課題
売上拡大	- かけるオイルの市場創造やMCTオイルの認知率向上と市場浸透 - BtoB領域でのニーズ協働発掘型営業実践とユーザーサポート機能発揮によるソリューション力が向上 - グローバルネットワークの構築に向けた拠点投資の実行	- ヘルスサイエンス領域における新規事業展開 - 新規海外拠点の安定稼働と主要拠点での生産能力の拡充 - 機能性素材マーケティングの実践
収益性向上	- 付加価値商品の構成比アップによる商品ポートフォリオの改善 - BtoB領域での機能性油の伸長 - 継続的なコストダウンの取組み	- 将来コストも反映した適正価格の形成 - さらなる商品ポートフォリオ改善などによる収益のポテンシャル低減 - 資本効率の改善
基盤強化	- エネルギーネットワークの構築によるCO2削減 - 将来を見据えた製油業界におけるアライアンスの確立 - 調達基本方針、パーム油調達方針の制定と実践 - 環境目標2030制定とTCFDへの賛同	- 製油業界におけるアライアンスの具現化 - サステナブル調達の深化 - 環境目標2030達成に向けた取組みの具現化（インテグラルカーボンライシシング活用等） - さらなるガバナンス強化

＜「日清オイリオグループビジョン2030」＞

昨今、地球規模では環境問題などの社会課題が累積しており、国内では急速な少子化と高齢化、本格的な人口減少など、既に大きな変化が始まっています。これにコロナ禍が拍車をかけており、まさにこうした不確実性の高まり、そしてこれらも反映した世界的な消費・生活行動の変容や一層の多様化の進展など、従来のビジネスのやり方やモノの考え方が大きく変化しています。さらに、企業市民として、今まで以上に持続可能な社会「サステナビリティ」に貢献していくことが求められています。

このようななか、当社グループは、社会課題の解決を通じた、多様な共有価値の創造（CSV）を成長のドライバーとするとの考えのもと、将来にわたって持続的に成長し、持続可能な社会の実現に貢献するため、長期的な視点で「2030年に目指す姿」と「戦略の指針」を示すことを目的に「日清オイリオグループビジョン2030」を策定しました。

日清オイリオグループビジョン2030の概要



■ 前中期経営計画の振り返りとして、実績や課題を具体的に記載

日清オイリオグループ株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P13-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

“植物のチカラ®”を価値創造の原点として私たちが生み出す商品・サービスを「生きるエネルギー」と定義し、2030年に向けて当社は、「生きるエネルギー」をすべての人にお届けする企業グループになることを目指します。

○生きるエネルギー

生きるために必要な根源的なエネルギー
 おいしい食事で人を元気にするエネルギー
 栄養機能で人を健康にするエネルギー
 美を演出し活力を与えるエネルギー

油脂と相乗効果を発揮する素材・技術・事業から生み出されるエネルギー

また、「生きるエネルギー」をすべての人にお届けするためには、油脂を素材として提供するだけでなく、当社グループが持つ強みを活かして他の食品メーカーや素材メーカーなどと一緒に価値を共創することが非常に重要であると考えています。生活を支えるあらゆるチャネルでお客さまとの接点を持っている強みにより、社会課題解決のためのプラットフォームの役割を担うことで可能になると考えております。

(2)

<新たな事業戦略単位>

価値創造を実現する新たな事業戦略単位を「油脂」「加工食品・素材」「ファインケミカル」に変更いたします。「油脂」事業は、油脂・油糧に加工油脂も含め、コアコンピタンスの油脂をさらに磨き、グループ全体の推進エンジンとします。また、チョコレート用油脂を中心とするスペシャリティファットにおいて世界でトップレベルの企業グループ入りを果たすことを目指します。「加工食品・素材」事業は、アプリケーション技術や食品の開発力を磨き、食品としてのおいしさや健康において共感を生む価値を創造してまいります。また、当社グループが持つチョコレート、調味料、大豆などの食品素材やMCT（中鎖脂肪酸）を中心とする機能素材を体系化し、食の潮流の変化を捉えて、市場ニーズに迅速に 대응していきます。これらの取組みにより油脂の価値を高める好循環サイクルを作ってまいります。

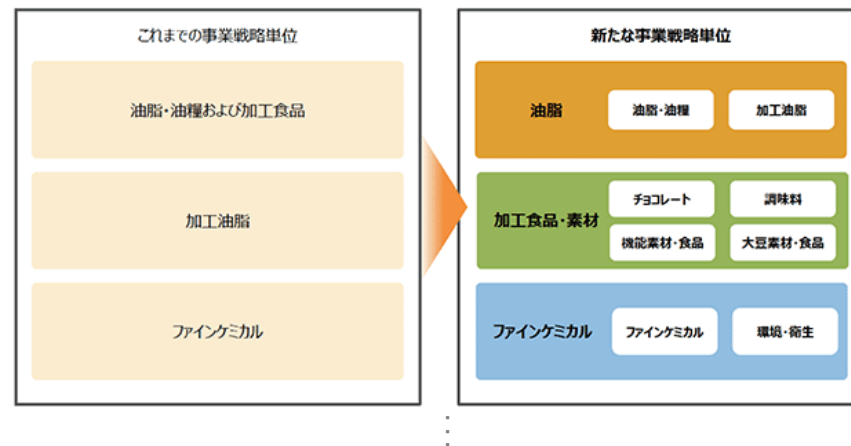
「ファインケミカル事業」は、エステル合成技術の優位性を活かした化粧品油剤のリーディングカンパニーとなり世界での存在感を強めるとともに、環境・衛生に関するビジネスにおいて、植物資源を活用した新たな価値の創出に挑戦してまいります。

3つの戦略領域で当社グループの強みにさらに磨きをかけ、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担うことで新たな価値創造を実現してまいります。

事業戦略単位の変更

事業戦略単位（セグメント）変更の狙い

- ① 「油脂」のリソースを一体化することで油脂での世界戦略を描く
- ② 「加工食品・素材」で油脂のアプリケーション力を強化する



- (1) 中長期的な企業価値向上に繋がる領域として6つの重点領域を定め、各重点領域におけるCSV目標を定量的に記載
- (2) 価値創造実現のための事業戦略単位の変更について、変更の狙いも含めて具体的に記載

(1)

<共有価値を生み出す「6つの重点領域」>

共有価値を生み出す領域として、「すべての人の健康」「おいしさ、美のある豊かな生活」「地球環境」「食のバリューチェーンへの貢献」「信頼でつながるサプライチェーン」「人材マネジメント」の6つを重点領域と定め、当社グループの強みを活かし、事業活動を通じて社会課題に対するソリューションを提供してまいります。

各重点領域における共有価値とCSV目標

重点領域	CSV目標			
	目標	2019年度実績 (基準年)	2024年度目標値	2030年度目標値
すべての人の健康	多様なライフステージにおいて健康とエネルギーを生むヘルスサイエンス商品の伸長率		130%	200%
	脂質栄養の知見を活かした健康課題の改善につながる商品を開発します			
	脂質の健康情報についての提供人数（2021年度からの累計）	約27万人	累計 3,000万人	累計 1億人
おいしさ、美のある豊かな生活	食卓に「おいしさ」を提供し、豊かな生活に貢献するブランドを磨き上げます			
	食での「おいしさ」や「美」を追求する商品を開発します			
	美を実現する商品の伸長率	(基準年)	120%	200%
地球環境	Scope1,2におけるCO ₂ 排出量削減(2016年度比)	4.2%	8%	31%
	Scope 3におけるCO ₂ 排出量削減			2021年度公開予定
	プラスチック容器・包装の削減および資源循環を推進します			
食のバリューチェーンへの貢献	植物資源を活用した、環境にポジティブインパクトを与える商品・サービスを開発します			
	国内における食エネルギーの安定供給 (国内の総エネルギーに占める割合)	6%以上	6%以上	6%以上
	グループのユーザーサポート件数増加率	(基準年)	130%	150%
信頼でつながるサプライチェーン	パーム油認証油の割合（※2020年1-6月実績）	45.6%※	100%	100%
	RSPOのSGI認証油の割合（※2020年1-6月実績）	45.5%※	-	50%
	農園までのトレーサビリティ把握		パーム油 100%	パーム核油 100%
人材マネジメント	大豆の持続可能性を高める取組みを推進します			
	持続可能なカカオを調達します			
	共同輸送のカバー率	32.6%	50%	50%
	従業員の「働きがい」を感じる人の割合	63.7%	70%	80%
	女性管理職比率	3.6%	8%	20%

(中略)

第一三共株式会社 有価証券報告書（2021年3月期） P10,13

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

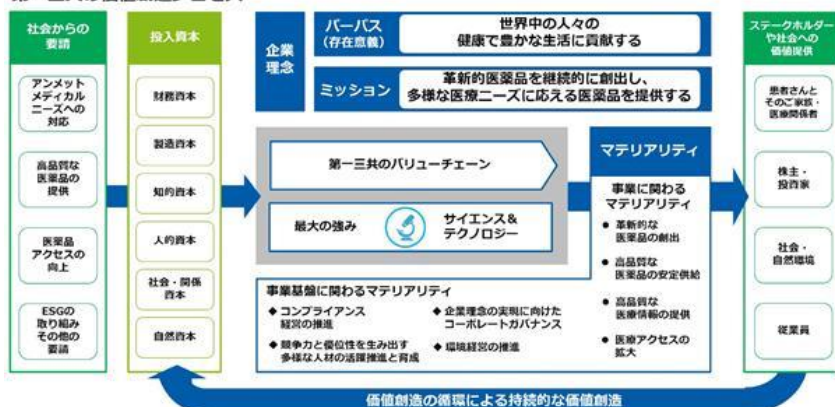
(1) 第一三共の価値創造プロセスとESG経営

当社グループでは、ESG経営を「ESGの要素を経営戦略に反映させることで、財務的価値と非財務的価値の双方を高める、長期目線に立った経営」と定義し、実践しております。

社会からの多様な要請に応えるため、社内外の様々な経営資源を価値創造プロセスに投入し、サイエンス&テクノロジーを競争優位の最大の源泉として、各ステークホルダーや社会への価値を提供しております。この価値創造プロセスを循環させることで、企業と社会の持続的成長を両立させることができると考えております。

中長期的な企業価値へ影響を及ぼす重要度と、様々なステークホルダーを含む社会からの期待の両面から、8つの重要課題をマテリアリティとして特定し、事業に関わるマテリアリティと事業基盤に関わるマテリアリティに整理しております。

第一三共の価値創造プロセス



(2) 2030年ビジョン

ESG経営のもと、新たに「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」となることを2030年ビジョンとして掲げました。

パーパス（存在意義）である「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」の実現に向けて、当社グループに期待される社会課題の解決（革新的医薬品の創出、SDGsへの取り組みなど）を目指し、われわれの強みであるサイエンス&テクノロジーに基づき、イノベティブなソリューション提供に挑戦し続けます。

(中略)

(2)

③ 株主還元方針

普通配当1株当たり27円の維持に加え、利益成長に応じて増配、あるいは機動的に自己株式取得を実施することで、株主還元のさらなる充実を図って参ります。

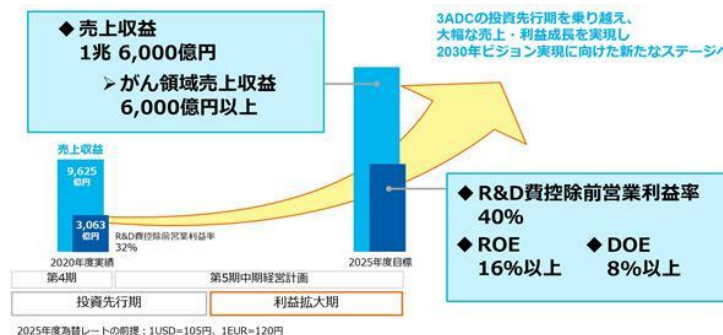
KPIとして、株主資本を基準とする株主資本配当率（DOE）を採用し、安定的な株主還元を行う方針とし、2025年度のDOEは株主資本コストを上回る8%以上を目標に掲げ、株主価値の最大化を目指しております。



④ 計数目標

2025年度の計数目標として、売上収益1兆6,000億円（うち、がん領域において6,000億円以上）、研究開発費控除前営業利益率（注3）40%以上、ROE16%以上、DOE8%以上を目指しております。

（注）3. 研究開発費控除前営業利益率：固定資産売却、事業再編、減損、訴訟等に関連する特殊要因を除く。



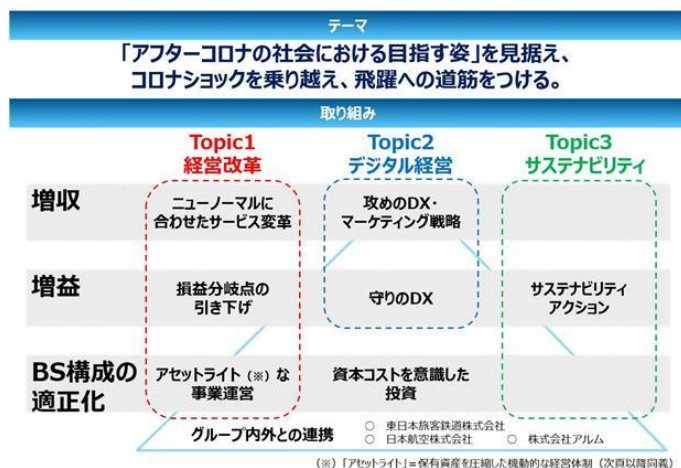
- (1) 価値創造プロセスを図表を用いて平易に記載
- (2) 株主還元方針や経営目標を図表を用いて平易に記載

株式会社西武ホールディングス（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

企業価値の極大化に向け、「西武グループ長期戦略」に基づき、当社グループが保有する経営資源の有効活用をおこないながら、様々な事業・サービスを組み合わせ提供できる領域・付加価値を拡大し、あらゆる場面でお客さまの生活を応援していく企業グループとなることで、今後とも持続的かつ健全な成長を目指してまいります。

このような中、当社グループは、「「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据え、コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける。」をテーマに、「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の3点を骨子とし、「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」（以下、「新中期経営計画」）を策定いたしました。



新中期経営計画では、事業環境の前提として、2022年度には新型コロナウイルス感染症の流行が収束に向かい、2023年度にはインバウンドや国内景気が回復していくと想定しております。そのような中で、当社グループは、コロナ禍で進んだ価値変容、行動変容はアフターコロナの社会に定着するとの想定から、それに対応しビジネスモデルを変革いたします。また、今回のコロナショックのような危機は今後も繰り返し起こるものと想定し、いかなる事業環境下においても、企業価値、株主価値の極大化を果たしていけるように企業体質を強化してまいります。

以上を踏まえ、新中期経営計画は、当社グループの「アフターコロナの社会における目指す姿」を「最良、最強の生活応援企業グループ」とし、その実現に向けて取り組んでいく3ヵ年として策定しております。

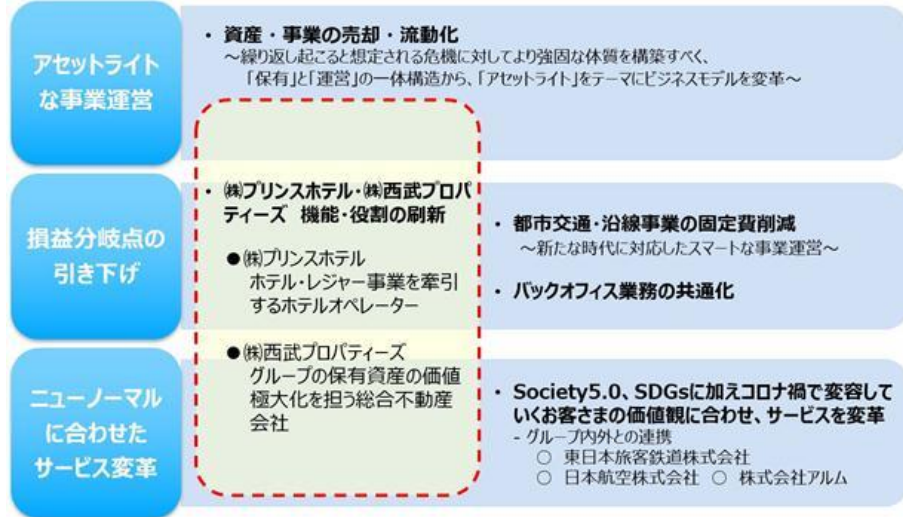
当社グループは、これまでもこれからも「でかける人を、ほほえむ人へ。」を変わらぬスローガンとして掲げ、お客さま、地域社会とともに成長していく企業として、お客さまの行動と感動を創造し、豊かで持続可能な社会を実現してまいります。お客さま、地域社会、地球環境にとって「最良」であり、それを支えるために揺るがぬ安全・安心を守り抜き「最強」であることを目指し、BHAG（Big Hairy Audacious Goals）をキーワードにイノベーションに挑戦し続けます。

＜新中期経営計画の取り組み＞

ここからは、「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の3点を骨子とした取り組みについてご説明いたします。

Topic1：経営改革

コロナ禍で浮き彫りになった経営課題にまっすぐ挑み、以下のとおり、「アセットライトな事業運営」「損益分岐点の引き下げ」「ニューノーマルに合わせたサービス変革」という3つのテーマに対し、聖域なく「経営改革」を断行いたします。



テーマ① アセットライトな事業運営

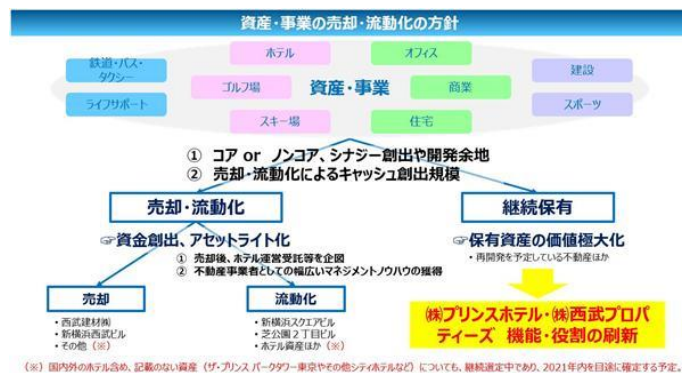
繰り返し起こると想定される危機に対してより強固な体質を構築すべく、アセットの「保有」と「運営」の一体構造から、「アセットライト」をテーマにビジネスモデルを変革いたします。下記の方針に基づき、すべての資産・事業の内容について保有メリットや開発の余地、また、売却・流動化によるキャッシュ創出規模などを総合的に勘案し、峻別を進めてまいります。継続保有していくアセットにつきましては、株式会社プリンスホテル及び株式会社西武プロパティーズの機能・役割を刷新することで、その価値極大化を目指します。

（１）経営戦略について、「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据えた考え方を含めて記載

（２）経営課題への取組みを図表を用いて平易に記載

株式会社西武ホールディングス（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P18-19

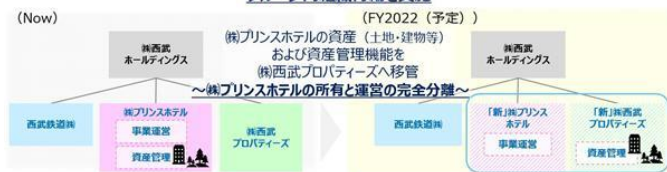
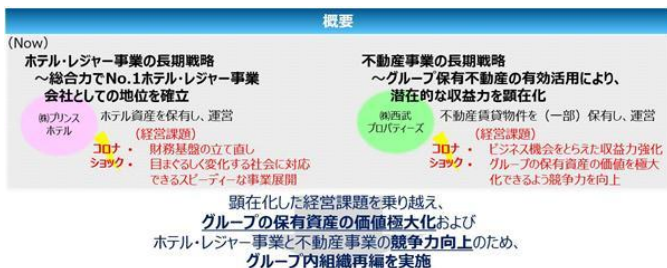
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋



有価証券報告書提出日現在、株式会社プリンスホテルはホテル資産を、株式会社西武プロパティーズは不動産賃貸物件の一部をそれぞれ保有し運営しております。

今回のコロナショックにより、株式会社プリンスホテルは、収益が大きく剥落したことで棄損した財務基盤の立て直し、また、目まぐるしく変化する社会にスピード感を持って対応していくことを、株式会社西武プロパティーズは、コロナ禍でリモートワーク需要などビジネス機会が拡大していく中で着実な収益力強化、また、グループの保有資産の価値極大化に資する不動産事業者としての競争力向上を課題としてそれぞれ認識いたしました。

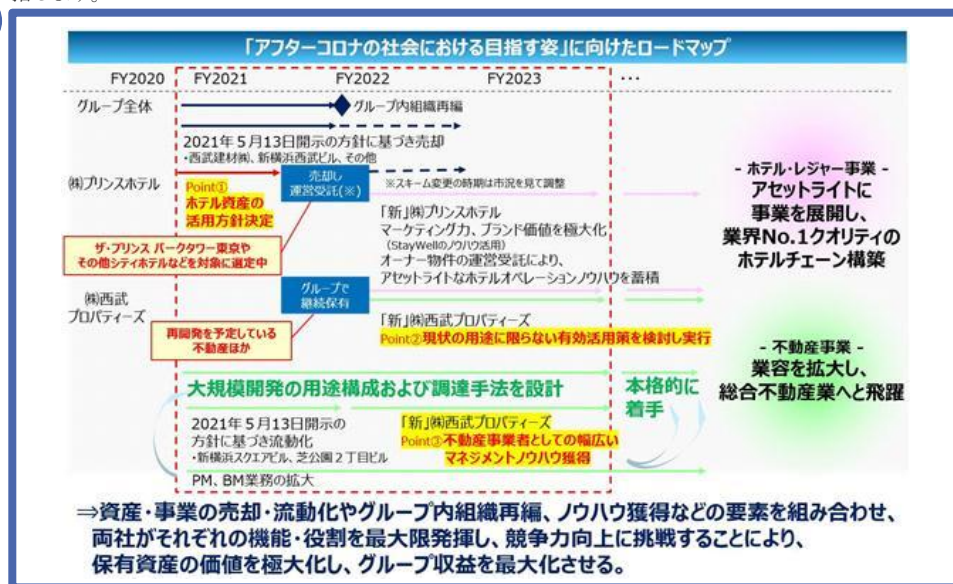
これら経営課題の解決に向けて、株式会社プリンスホテルの持つホテル資産の保有と運営を完全に分離し、「オペレーター」と「アセットホルダー」との責任範囲を明確化し、それぞれが競争力を高めていくべく、2022年4月を目途にグループ内組織再編を実施し、株式会社プリンスホテルの資産及び資産管理機能を株式会社西武プロパティーズへ移管することといたします。この組織再編により、株式会社プリンスホテルはホテルの「オペレーター」、株式会社西武プロパティーズは「アセットホルダー」と位置付けられます。



このようなグループ内組織再編を経て、ホテル・レジャー事業は、アセットライトに事業を展開し、業界No.1クオリティのホテルチェーン構築を目指します。組織再編後の新たな株式会社プリンスホテルは、ホテル・レジャー事業を牽引するホテルオペレーターとしてホテル運営を受託し、2017年度に事業を取得したステイウェル ホールディングス Pty Ltdのノウハウを活用しながら、オーナーの期待を超えるリターンを創出できるよう、オペレーターとしてのパフォーマンス向上に取り組みます。

対して、不動産事業は、業容を拡大し、総合不動産業へ飛躍してまいります。組織再編後の新たな株式会社西武プロパティーズがグループの保有資産の価値極大化を担う総合不動産会社として、グループで継続保有する資産の現状の用途に限らない有効活用策や西武鉄道沿線の価値向上に資する取り組みについて、多様な手法により最適解を決定し実行いたします。特に都心エリアの大規模開発においてプロジェクトファイナンスなども検討し実行できるように、オフィスビルの流動化などを経て幅広いマネジメントノウハウを獲得し、その成功につなげます。

このような、資産・事業の売却・流動化やグループ内組織再編、ノウハウ獲得などの要素を組み合わせ、株式会社プリンスホテル及び株式会社西武プロパティーズがそれぞれの機能・役割を最大限発揮し、競争力向上に挑戦することにより、保有資産の価値を極大化し、グループ収益を最大化させることを目指します。



（1）経営課題に対する現状認識と解決に向けた取組みを具体的に記載

（2）「アフターコロナの社会における目指す姿」に向けたロードマップを平易に記載

株式会社熊谷組 有価証券報告書（2021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

(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の感染終息が見通せない中で、政府の各種政策やワクチンの普及等により個人消費や企業収益が徐々に回復に向かうことが期待されるが、国内外において渡航制限や経済活動制限等の規制が続いており、景気は依然として先行き不透明な状況にある。

建設業界においては、民間企業の建設投資は経営環境の悪化により弱い動きとなることが予想されるが、公共投資は2021年度予算において前年度とほぼ同水準が確保され、とりわけ気候変動の影響により頻発する大規模自然災害や高度経済成長期に整備された社会インフラの老朽化に対する工事への集中投資が見込まれている。また、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えたインフラ整備の動きは、今後の民間設備投資を一定程度下支えすると考えられる。なお、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化した場合、対策コストの増大や資機材供給の停滞などのリスクに留意する必要がある。

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以下のとおり認識している。

新型コロナウイルスの感染拡大による影響

現時点では、新型コロナウイルス感染拡大の影響は限定的

業績への影響

リスク

- 先行き不透明・景気後退に伴う民間企業の設備投資の減少（プロジェクトの中止または延期）
- インバウンド需要縮小に伴う宿泊施設等の新設減少
- 海外工事減少に伴う国内競争の激化
- 追加設計変更交渉等の難航
- 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、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



機会

- 景気下支え策としての公共工事の増加
- 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帰還や再編に伴う工場等の増設、移転
- 生活・社会・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
- デフレーションによる工事コストの低下
- 再開発事業に係る不動産購入コストの低下
- テレワーク、オンライン化に伴う経費の削減

顕在化している主なもの

- (-) 民間設備投資の減少 ———— 製造業を中心に民間設備投資が大きく減少
- (-) 追加設計変更交渉等の難航 ———— 移動制限等による機会の減少やオンラインでの協議により交渉が長期化
- (-) 感染症対策に伴うコストの増加 ———— 感染症関連費用として約3億円を特別損失に計上
- (+) 公共工事の増加 ———— 業界全体では官庁工事が増加。今期も引き続き底堅く推移することを見込む

財政状態の安全性

- 自己資本比率は40%を超えており、比較的安全性は高い状況
- 流動比率も160%を超えており、支払能力は高い
- コミットメントライン300億円を設定しており、突発的事態にも対応可能

② 感染防止対策について

迅速な意思決定と施策の実行を目的として、社長を本部長とする新型コロナウイルス対策本部を設置し、社員及び家族並びに協力会社など、関係者の健康と生命の安全確保の観点から新型コロナウイルス感染症に対する対応指針（感染対策・行動制限・業務継続等）に従業員へ示し、感染状況・政府方針を踏まえ、テレワークや時差通勤などの促進、協力会社への指導などの感染防止対策を講じている。

③ 今後の業績への影響及びその前提となる仮定

国内における新型コロナウイルス感染症の収束の動きは依然見られず、先行きも不透明ではあるが、当社グループの今後の業績を予想するにあたっては、「ワクチンの接種が今後進むことに伴い、国内経済は秋以降回復傾向に転じ、手控えられていた民間設備投資も、以前の水準に至るまでは時間を要するものの、下期より回復の兆しが見えてくる。仮にワクチン接種に遅れが生じた場合においても、民間設備投資は減速しない」と仮定している。

受注高については、公共投資は堅調に推移することが予測され、民間投資において特定の成長分野に注力することにより受注量の確保を見込んでおり、売上高・利益面については、追加設計変更の交渉に時間を要する場合もあるが特段大きな影響はないとしている。

- (1) 新型コロナウイルスの感染拡大による影響について、リスク及び機会の内容を業績への影響の程度や顕在化している主なものを含めて記載
- (2) 今後の業績の予想にあたって前提となる仮定を端的に記載

SOMPOホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 報告セグメントごとの経営環境、経営戦略および優先的に対処すべき課題等

① 国内損害保険事業

ア. 前中期経営計画（2016～2020年度）の総括

◆KPIの達成状況

国内損害保険事業では、事業規模や実質的な収益力を表す指標として、主要事業会社である損害保険ジャパン株式会社の「正味収入保険料」（※）と国内損害保険事業の「修正利益」をKPIとしておりました。

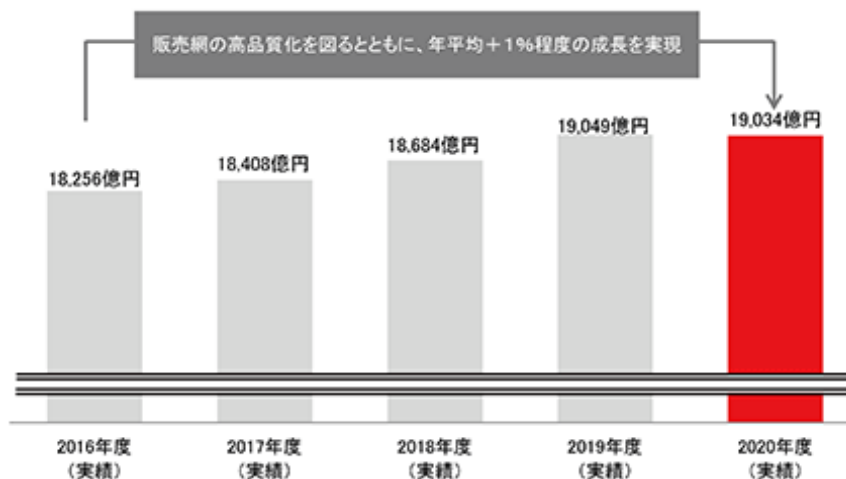
5年間の中期経営計画の最終年度にあたる2020年度の損害保険ジャパン株式会社の正味収入保険料については、前年度と概ね同水準の19,034億円となりました。国内損害保険事業の修正利益については、1,301億円となり、冬季の雪害や福島県沖地震の発生などにより2020年11月発表の通期業績予想を58億円下回りましたが、前年度比では693億円増加する結果となりました。

（※）自賠責・家計分野地震保険に関する金額および海外グループ会社へ移管した受再契約分を補正しております。

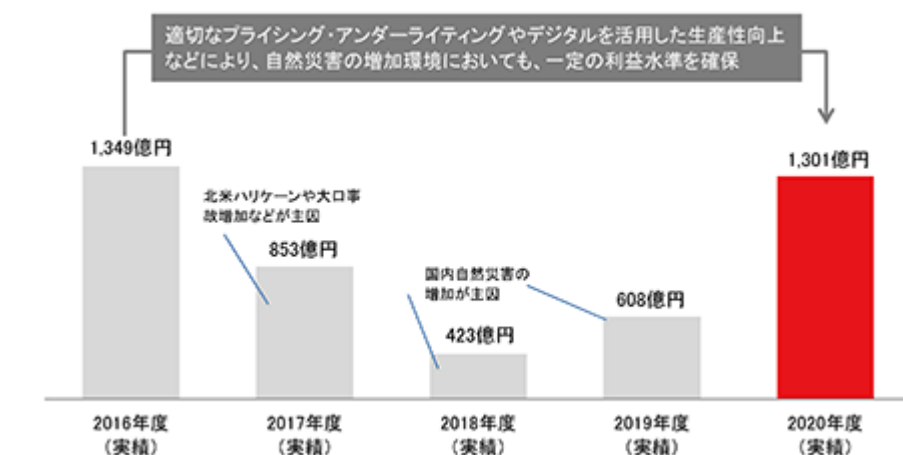
◆前中期経営計画の成果

前中期経営計画の期間中は、自然災害の激甚化等による利益の押し下げ影響があったものの、再保険戦略の転換や、既存ビジネスの収益性を強化するための構造改革に取り組むことで、利益創出につなげるとともに、将来の持続的成長のための基盤を構築してまいりました。

<KPI（損害保険ジャパン株式会社（単体）の正味収入保険料）>



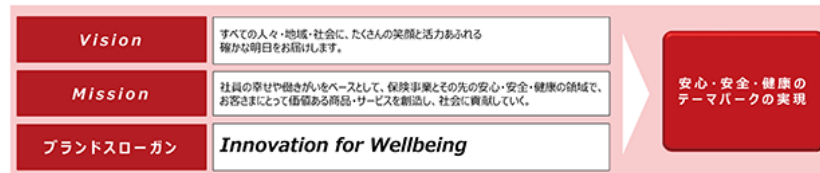
<KPI（国内損害保険事業の修正利益）>



イ. 新中期経営計画（2021～2023年度）

◆国内損害保険事業が目指す姿

国内損害保険事業は、SOMPOのパーパスを受けてVisionとMission、ブランドスローガンを定めました。また、2021年5月に2023年度を最終年度とする3年間の中期経営計画を新たに策定しました。目指す姿の実現に向けて新中期経営計画に取り組んでまいります。



◆経営環境および経営戦略

国内損害保険マーケットにおける当社グループのシェアは約3割を占めており、現状、保険料収入は安定的に推移しております。一方、国内損害保険事業を取り巻く環境につきましては、自然災害の多発化や激甚化、デジタル技術の進化などによる産業構造やビジネスモデルの変化に加え、新型コロナウイルス感染症がお客さまの生活スタイルや事業環境へ大きな影響を与えました。

損害保険ジャパン株式会社は、このような環境変化の中においても、SOMPOグループの中核会社として、グループが目指す「安心・安全・健康のテーマパーク」を具現化するための成長戦略に取り組んでまいります。

■ 事業セグメントごとのKPIの達成状況や前中期経営計画の成果を端的に記載

SOMPOホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P16-17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

◆新中期経営計画の到達点と基本戦略

新中期経営計画では、前中期経営計画において構築した経営基盤をベースに、「成長戦略の加速」「レジリエンスの向上」「事業基盤の強化」を3つの基本戦略として取り組み、着実な利益成長を図ってまいります。当社は、保険事業とその先の安心・安全・健康の領域で、お客さまにとって価値ある商品・サービスを創造することで、引き続き社会に貢献してまいります。

＜新中期経営計画における3つの基本戦略＞

新 中 計 の 3 つ の 基 本 戦 略	成長戦略の加速 ～顧客価値の創造～	■マーケティング強化による新商品・サービスの創造・売れる仕組みづくり ■C X・U X向上を実現する新たなデジタル・ビジネスモデルの創造（攻めのD X） ■新事業の収益化とR D Pを活用した新たなソリューションの創造
	レジリエンスの向上	■収益構造改革（CR91.7%）の完遂 ■デジタルによる組織・業務プロセスの変革（守りのD X） ■E R Mの高度化・浸透
	事業基盤の強化	■基盤システム開発の完遂 ■働き方・仕事のやり方改革 ■人材育成、およびダイバーシティ&インクルージョンの加速

◆K P I

国内損害保険事業におけるK P Iは以下のとおりであります。

「正味収入保険料」については年平均成長率約1.5%を見込むとともに、「修正利益」については成長戦略の加速や収益構造改革の完遂などにより、2023年度時点で1,500億円以上を目指してまいります。

国内 損保	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	1,301億円	1,050億円	1,500億円以上
事業別ROE ^{※1}	11.0%	8.0%	11%
正味収入保険料 ^{※2}	19,581億円	19,886億円	20,799億円
E/I コンバインド・レシオ ^{※3}	94.3%	94.8%	91.7%
政策株式削減	703億円	500億円	500億円 (3年間累計：1,500億円)
当期純利益 ^{※4}	1,469億円	1,330億円	1,800億円以上

※1 事業別ROEの計算方法は、以下のとおりであります。

「事業別ROE＝事業別修正利益÷配賦資本」

- 国内損害保険事業の合計値であり、自賠償・家計分野地震保険に関する金額を除いております。
- 損害保険ジャパン株式会社単体の数値であり、自賠償・家計分野地震保険を除いております。
- 損害保険ジャパン株式会社単体の数値であります。

■ 新中期経営計画の基本戦略やKPIを事業セグメントに細分化して端的に記載

株式会社日立製作所 有価証券報告書（2021年3月期） P16-17,21

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 経営環境及び対処すべき課題

① 日立グループの経営環境及び対処すべき課題

現在の世界は、将来の予測が立てにくい時代です。気候変動や資源不足、高齢化による人口構造の変化、都市化の問題など様々な変化が生じており、さらに、COVID-19（新型コロナウイルス感染症）の流行は、世界規模で社会、経済などに劇的な変化をもたらし、世界各国の経済が深刻な悪影響を受けています。一方で、このような変化により生じた社会課題を解決するためのイノベーションが世界中で起きています。

かかる経営環境において、当グループは、「2021中期経営計画」の下、社会イノベーション事業の提供を通じ、お客さまの社会価値（社会課題の解決）・環境価値（環境負荷軽減）・経済価値（業績向上）の3つの価値を同時に向上させ、人間中心の社会の実現に貢献していきます。

具体的には、以下の施策に注力していきます。

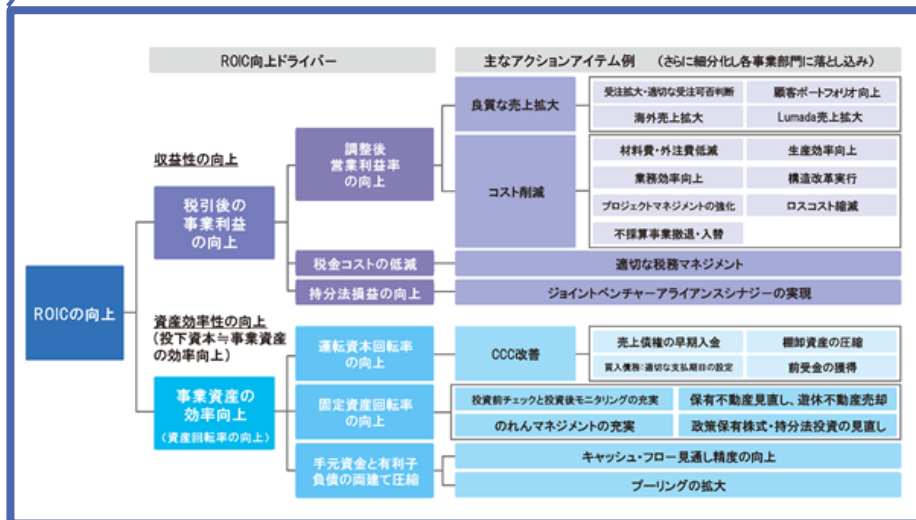
(中略)

ii) 経営基盤強化の継続

「2021中期経営計画」における事業ポートフォリオ改革の集大成として、GlobalLogic社、再編したHitachi ABB Power Grids Ltdや日立Astemo(株)などを十分に活用できる事業体制を確立していく一方で、日立金属(株)の譲渡を決定するなど、次期中計経営計画も見据えた事業体制を築いていきます。

また、当グループ横断で実施しているデジタル技術を活用したオペレーション構築とデータ整備・統合によるコスト構造改革において、ニューノーマル時代への対応を考慮した削減施策を追加するとともに、投下資本利益率（ROIC）を用いた投資収益管理をさらに推進し、引き続き、収益力とキャッシュ創出力のさらなる強化を図っていきます。

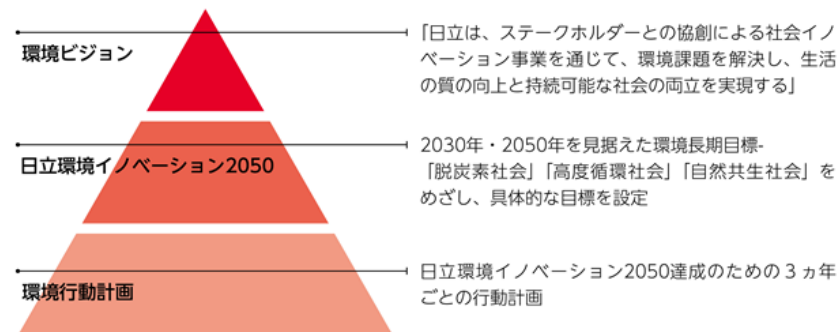
(1)



iii) 環境価値向上への取り組み

「環境ビジョン」と「日立環境イノベーション2050」

当グループは、以下のとおり、環境に関する目標・計画を定めて、環境戦略を推進しています。



(2)

(中略)

(3) 中期経営計画における経営指標

2021中期経営計画においては、以下の指標を経営上の業績目標としています。

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

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

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

また、上記の経済価値の提供の他、安全・快適な移動サービスの提供や安心・安全な水環境の提供、イノベーションの加速の支援等による社会価値の提供及びバリューチェーンを通じたCO2の排出削減や水利用効率の改善、資源利用効率の改善等の環境価値の提供を当該中期経営計画の目標としています。

(1) ROICの向上に向けた取組について、向上のためのドライバーと主要な施策を図表を用いて具体的に記載

(2) 中期経営計画における経営指標について、選定理由を端的に記載

A G C 株式会社 有価証券報告書（2020年12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

<主要戦略>

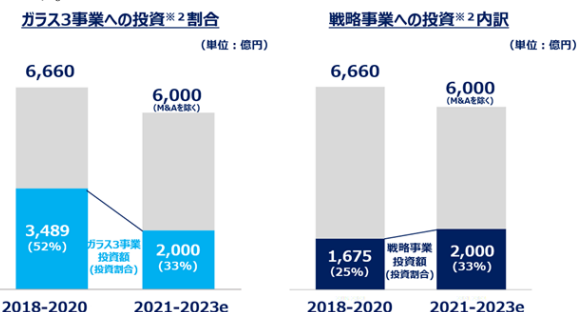
“両利きの経営”の追求	
・戦略事業領域の事業成長を加速させるとともに、新しい事業領域（エネルギー関連領域など）を探索 ・コア事業のうち収益性・資産効率に課題が残る建築用ガラスと自動車用ガラスは構造改革を実施 ・その他のコア事業は収益基盤とキャッシュ創出力を強化	
サステナビリティ経営の推進	DXの加速による競争力の強化
・素材イノベーションにより社会課題解決を加速 ・2050年にカーボンネットゼロを目指す ・人財とグループガバナンスを強化	・ビジネスモデルの変革も見据え、開発から販売までの一連のプロセスをデジタル技術で変革 ・デジタル技術を使い、お客様と社会に新たな付加価値を提供し、競争優位性を実現

(2)

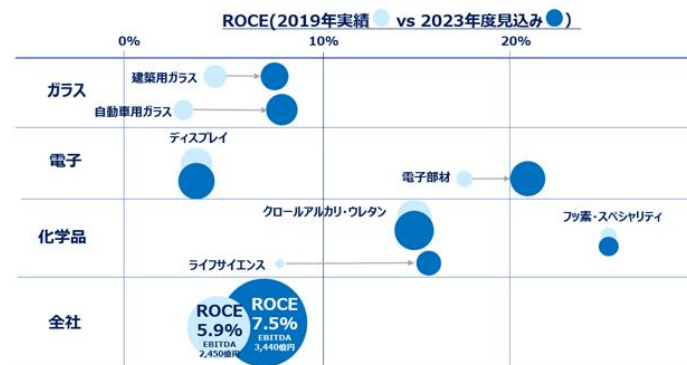
一方、建築用ガラス・自動車用ガラスにおいては、需要に見合った生産体制へのシフト、高効率設備投入による生産集約や人員削減、減価償却費の8割以下までの投資縮減など、2023年までに両事業において固定費を中心として150億円削減します（2019年比）。また建築用ガラスについては、業界リーダーとして業界再編も視野に入れた構造改革をスピード感を持って実施するため、CFOをトップとする構造改革プロジェクトを発足しました。

<投資資源配分及び資産効率向上への取組み>

投資資源配分については、戦略事業をはじめとする成長事業への投資を強化し、本中計期間において全社投資金額の33%に相当する2,000億円を戦略事業に投じる予定です。また、全社投資金額におけるガラス3事業（建築用ガラス、自動車用ガラス、ディスプレイ）への投資割合を、前中計期間の52%から33%まで削減します。



これらの取組みにより、全ての事業の資産効率を改善し、事業ポートフォリオ変革を行うことで、2023年に全社ROCE（営業資産利益率）7.5%、EBITDA3,440億円を目指します。



① “両利きの経営”の追求

<各事業の方向性>

当社グループは、経営方針 AGC plusを2015年2月に策定して以来、コア事業の深化と戦略事業の探索を実現する「両利きの経営」を実践しています。AGC plus-2023における各事業の主要課題と方向性は以下の通りです。

事業	主要課題	方向性
戦略事業	エレクトロニクス ・EUVフォトリソグラフィを始めとする高付加価値製品の拡大 ・継続的な新ビジネスを創出	成長を更に加速
	ライフサイエンス ・タイムリーな投資の実施により、事業を拡大 ・グローバル展開・技術対応力を強みに高い成長を	
	モビリティ ・CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える ・中国で車載ディスプレイ用ガラス生産を開始し、収益貢献	
コア事業	ディスプレイ ・中国市場の更なる需要増に対応し、長期安定的な事業基盤を構築	前中計で設定した基本戦略に変更なし
	クロールアルカリ・ウレタン ・タイ、インドネシアでの増設を通じ、東南アジア事業の基盤を一段と強化	
	フッ素・スペシャリティ ・高付加価値化と事業領域拡大で、グローバルニッチ市場の需要取り込み ・環境課題を事業機会に変える	構造改革を加速
	建築用ガラス 自動車用ガラス ・投資を最小化し、資産効率を高める ・生産性改善とコスト削減を着実に進め、収益性を改善、キャッシュ創出力を強化	

AGC plus-2023では、両利きの経営を更に追求し、戦略事業領域においては成長を加速させるとともに、エネルギー関連など新たな事業領域を探索し、2023年に戦略事業の売上高3,000億円、営業利益700億円を目指します。

(1) 各事業の主要課題と今後の方向性を図表を用いて平易に記載

(2) 投資戦略に加え、事業別のROCE（営業資産利益率）の実績と計画を図表を用いて平易に記載

日揮ホールディングス株式会社 有価証券報告書（2021年3月期） P12-13

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」について

1. 日揮グループのパーパス（存在意義）

当社グループは、前身である日本揮発油株式会社が1928年に創業して以来、時代の要請に応じて変革を繰り返しながら、産業や社会の基盤を支える存在として、「エネルギーと環境の調和」を取り組むべき課題の中心に据えたビジネスを展開し続けてきました。

今、当社グループを取り巻く事業環境は劇的に変化しています。当社グループがこれからも持続的に成長していくためには、足元の環境変化に迅速かつ柔軟に対応しつつ、「人と地球の健やかな未来づくりに貢献する」という長期的でグローバルな視座のもと、当社グループに集う全ての人たちがその存在意義に共感し、自らを変革していく必要があると考えました。

このような考えのもと、当社グループは今般、自らのパーパス（存在意義）を“Enhancing planetary health”と再定義し、パーパスを道標として、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を策定しました。

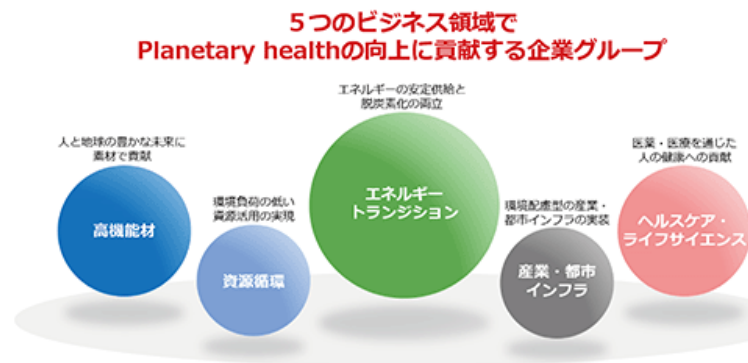
2. 2040年に当社グループが目指す姿

2040年に向けて当社グループは、パーパス（存在意義）である“Enhancing planetary health”を道標に、これまでに培ってきた能力や実績を駆使することで、「エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立」、「資源利用に関する環境負荷の低減」、「生活を支えるインフラ・サービスの構築・維持」の3つの社会課題の解決を目指します。

そのために、以下の5つのビジネス領域へと事業を多角化し、2040年に目指す姿である「Planetary healthの向上に貢献する企業グループ」への変革に挑戦していきます。

< 5つのビジネス領域 >

- ・ エネルギー・トランジション
- ・ ヘルスケア・ライフサイエンス
- ・ 高機能材
- ・ 資源循環
- ・ 産業・都市インフラ

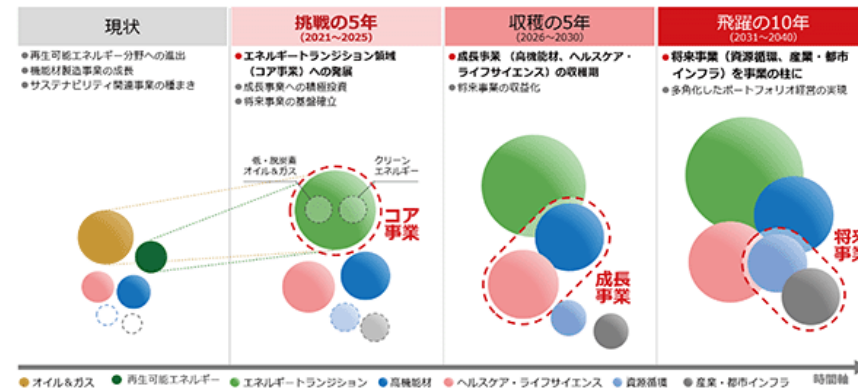


3. 3つのトランスフォーメーション

絶え間なく自己変革を繰り返しながら持続的な発展を遂げてきた当社グループは、大きな変革に果敢に挑戦していきます。ビジネス領域、ビジネスモデル、組織の3つのトランスフォーメーションです。

(1) ビジネス領域のトランスフォーメーション

5つのビジネス領域を、投資収獲時期等の観点で3つに分類し、長期的な時間軸で事業ポートフォリオの変革を着実に進めていきます。最初の5年間（2021～2025：挑戦の5年間）はコア事業である「エネルギー・トランジション」、次の5年間（2026～2030：収穫の5年間）は成長事業である「高機能材」と「ヘルスケア・ライフサイエンス」、後半の10年間（2031～2040：飛躍の10年間）は将来事業として認識する「資源循環」と「産業・都市インフラ」が、収益の柱となるシナリオを描いています。



5つのビジネス領域における各事業の方向性は以下のとおりです。

エネルギー・トランジション

ネットゼロの実現に向けたオイル＆ガスの低・脱炭素化とクリーンエネルギー拡大

ヘルスケア・ライフサイエンス

医薬・病院分野の国内及び新興国における展開と医療を通じた人々の健康の実現

高機能材

コア技術を生かした、成長分野でオンリーワンとなる高機能材料の開発・製造

資源循環

資源循環社会の実現に向けた市場形成・エコシステム構築の主導

産業・都市インフラ

環境配慮型の複合的な産業・都市インフラシステムの提供

- 事業ポートフォリオの変革の方向性を3つの時間軸に分けて平易に記載

株式会社キッツ 有価証券報告書（2020年12月期） P17

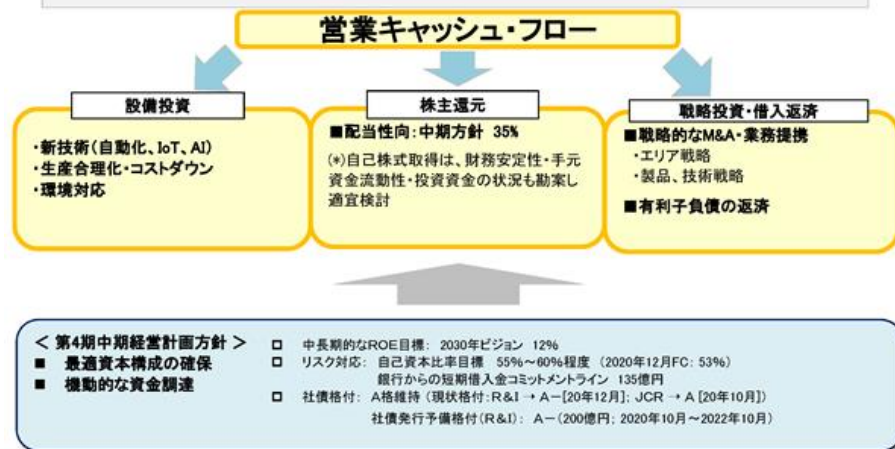
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

⑧財務上の取り組み

第4期中期経営計画の財務戦略・資本政策をベースに、2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大による影響への対応として、引き続きキャッシュ・フロー創出を重視しつつ、前連結会計年度の増加した有利子負債の縮減等、財務安定性を図るとともに、アフターコロナを睨んで中長期戦略投資のための借入余力確保及び2022年度の社債償還100億円に備えてまいります。

また、主要銀行による短期借入金に関する総額135億円の特定期間貸付（コミットメントライン）契約により、引き続き手元流動性は厚めに保持する一方、設備投資も減価償却費の範囲内の水準に抑制してフリー・キャッシュ・フローの確保に努めてまいります。

- 第4期中期経営計画の財務戦略・資本政策に変更はないが、2021年度は引き続きFree CFをしっかりと確保しながら、前連結会計年度の有事対応で増加した有利子負債の縮減等、財務安定性を図ると共に、アフターコロナを睨んで中長期の戦略投資のための借入余力の確保並びに2022年度の社債償還100億円に備えていく。
- 引き続き手元流動性は厚めに保持 → 連結月商の3ヶ月程度（含む借入金Commitment Line）
- 2021年度投資計画は、半導体関係の増産投資・イノベーションセンターの他、合理化・開発・IT投資並びに設備の維持更新を中心に行うが、償却費の範囲内の予定。



- 財務戦略について、フリー・キャッシュ・フロー確保の方針のもと、成長投資、手許資金、株式還元のバランスに関する経営者の考え方を定量的な情報を含めて具体的に記載

株式会社ブシロード 有価証券報告書（2020年7月期） P19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

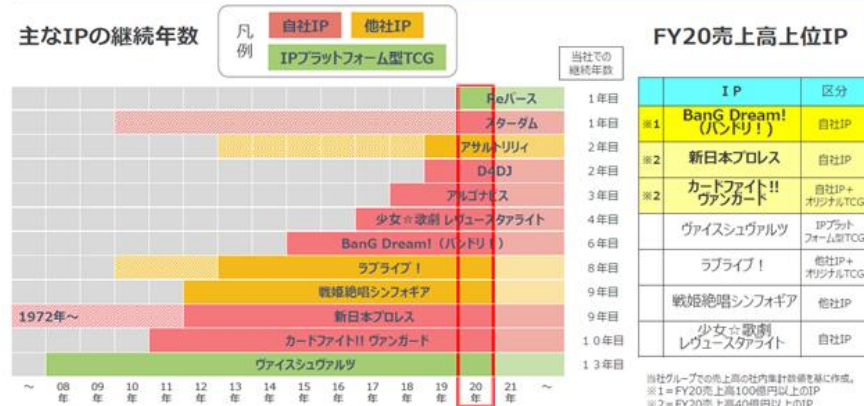
(3) 目標とする経営指標

当社グループは、積層型のIPビジネスモデルを構築する中で、IPごとのランクを見える化し、Sランク（年商100億円以上）IPを3本以上、Aランク（年商40億円以上）IPを4本以上、Bランク（年商10億円以上）IPを5本以上保有することを事業目標としております。

また当社グループは、経営効率向上による収益性の向上と、良質なIPの開発・取得・発展によって企業価値の拡大を図るという観点から、売上総利益金額と売上高経常利益率を経営指標としております。

ブシロードグループが現在取り組む主なIP

バンドリ！が初の売上100億円超を達成



- 経営指標として「IP（＝知的財産）」を掲げ、具体的な目標や継続年数の実績等を記載

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

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