

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ほかに関する開示例

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

(番号)

● キリンホールディングス株式会社	3-1～3-2
● オムロン株式会社	3-3～3-6
● カゴメ株式会社	3-7～3-8
● 日本瓦斯株式会社	3-9
● 東洋紡株式会社	3-10～3-11
● 株式会社キッツ	3-12
● 長瀬産業株式会社	3-13
● 横河電機株式会社	3-14
● ENECHANGE株式会社	3-15

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

- 経営方針等の中で、例えば、対象となる顧客のセグメントや、競合との差異・優位性等、顧客と競合に関する具体的な開示をすることは、戦略・ストーリーの説得力が増すため有用
- 非財務指標の設定について、過去からの変化を、その理由とともに比較できる形で示すことは有用
- キャッシュの原資と使途について、優先順位を示しながら開示することは、財務戦略や経営方針等の意図が明らかになるため有用
- 長期ビジョンからのドリルダウン（全体像⇒定量情報を含めた詳細情報といった流れでの説明）による記載は、分かりやすく有用
- 非財務情報について、財務情報との関連性を示すことは有用
- 株主還元という観点から、TSRについて継続的に開示することは有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み（キリンホールディングス株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- ・ 新型コロナウイルス感染症による影響や地政学リスクにより将来の不確実性が高まる中、これまで以上に財務目標を開示することには、社内から慎重な意見があった。
- ・ 非財務目標の開示について、企業価値向上への繋がりが分かりづらい状況という課題が社内であった。
- ・ 企業価値向上のため、これから成長させたい分野であるが、現状では、相対的に規模が小さく、企業価値向上への繋がりが伝わりづらい事業領域についてまで開示することに社内から慎重な意見があった。



【対応策とその効果】

- ・ 企業価値向上に繋がる説明のための財務目標を積極的に開示し、仮に事業環境の変化を受け、目標値に修正が必要な場合には、その理由を対外的に説明する方針で進めることについて、資本市場の情報開示ではこうした方針が求められていることを理解してもらうことで社内を説得し、開示を行うことができた。
- ・ 開示を担当している部門より、投資家等の意見を社内関係者にインプットすることで、投資家等が求めている非財務指標の企業価値向上への繋がりが分かりやすい開示を行うことができた。
- ・ 自社の重要な取組みを資本市場において評価してもらうためには実態の開示が重要であることから、投資家との対話等を通じて、資本市場における自社の評価の状況を整理し、まだ評価をされていない重要な取組みが評価されやすくなるような開示の必要性を説明することで社内を説得し、開示を行うことができた。

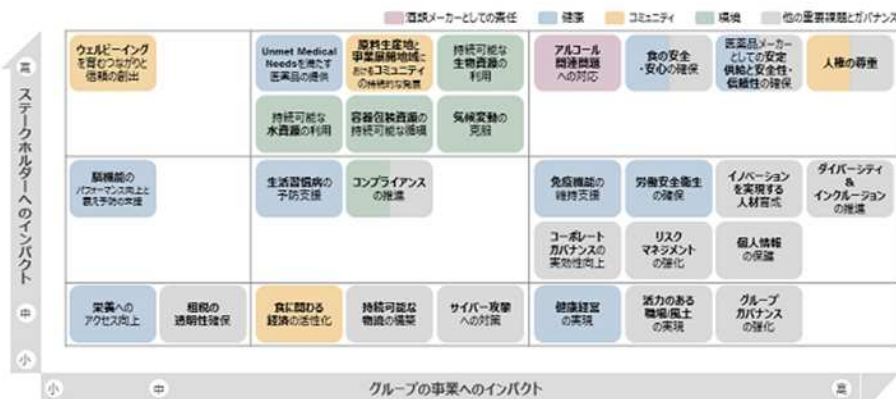
● キリンホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年12月期） P13、P16-18

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

持続的成長のための経営諸課題「グループ・マテリアリティ・マトリックス：GMM」

キリングループは、社会とともに、持続的に存続・発展していく上での重要テーマを、「持続的成長のための経営諸課題（グループ・マテリアリティ・マトリックス：GMM）」に整理しており、事業へのインパクトとステークホルダーへのインパクトの2つの観点から評価しています。GMMは時間の経過とともに変化していくものと捉え、中期経営計画策定(3年)ごとに再評価し、改訂しています。

2022年中期経営計画の策定に合わせ、新型コロナウイルス感染症の拡大をはじめとする環境変化やステークホルダーからの期待を踏まえて、GMMの粒度を細分化して重要性を再評価することにより、社会的要請への適合度を高めました。



※各象限内の重要性に差異はありません。

(2) (中略)

(重要成果指標)

2022年中計の財務指標について、平準化EPSの成長による株主価値向上を目指すと共に、成長投資を優先的に実施する3カ年の財務指標としてROICの採用を継続します。非財務目標については、CSVを経営の根幹にすえる当社にふさわしいものとして、より直接的に経済的価値に繋がる指標に変更しました。項目としては、環境、健康、従業員にフォーカスをあて、それぞれ事業の成長に繋がる指標を設定しています。引き続き、社会課題の解決を通じて企業価値向上を目指していきます。

1. 財務目標※1

- ・ROIC※2 2024年度 10%以上
- ・平準化EPS※3 年平均成長率 11%以上

※1 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除く。各事業の重要成果指標には事業利益、ROAを使用。

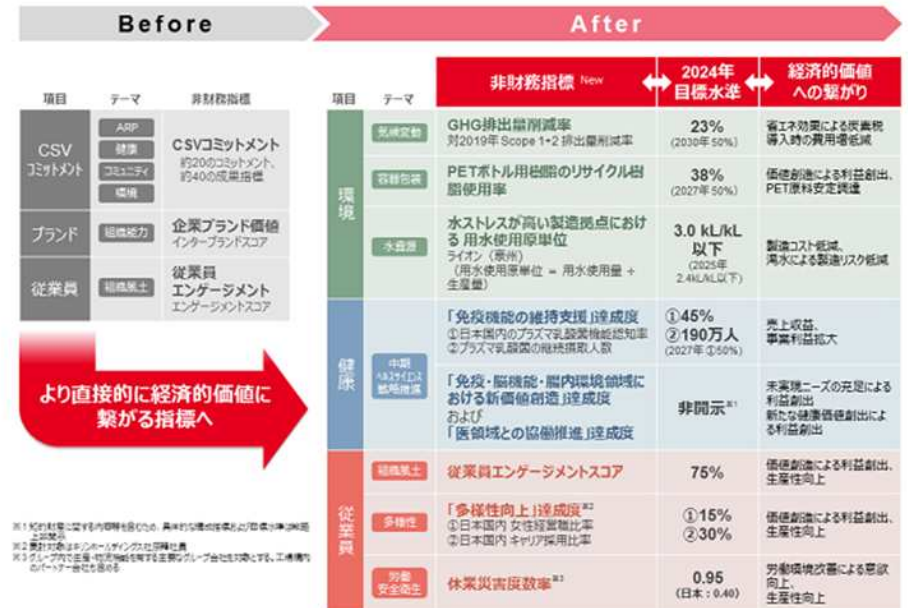
※2 ROIC=利払前税引後利益／(有利子負債の期首期末平均+資本合計の期首期末平均)

※3 平準化EPS=平準化当期利益／期中平均株式数

平準化当期利益=親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等



2. 非財務目標



- (1) 持続的成長のための経営課題を事業へのインパクト及びステークホルダーへのインパクトの観点から評価し、図示しながら平易に記載
- (2) 財務目標を企業価値向上の観点も踏まえて具体的に記載するとともに、非財務目標については、より直接的に経済的価値に繋がる指標に変更し、その内容を具体的に記載

● キリンホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年12月期） P13、P16-18

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

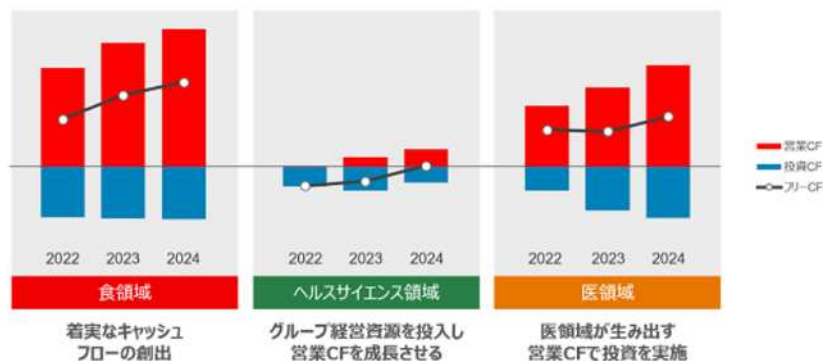
(財務方針)

中計3年間で創出する営業キャッシュ・フローの総額は約7,000億円を想定しています。資金使途として最も優先順位の高い配当金については、平準化EPSに対する配当性向40%以上を継続し、約2,300億円を予定しています。2019年中計では、設備投資計画を約3,100億円としましたが、2022年中計では基盤投資・成長投資に区分した上で、合計約4,000億円に増額しました。通常の設備投資に加え、3領域の新たな成長に向けた投資枠として区分し、ウェイトを高めることで企業価値向上に繋げます。

オーガニック成長に加え規模の拡大を目指すべく、M&A投資の機会についても探索します。特に、規模の拡大を目指すヘルスサイエンス領域においては、国内外で幅広く機会を検討していきます。なお、M&A投資を行う際の原資は、バランスシートのスリム化やポートフォリオマネジメントによるノンコア事業の売却で賄うことを基本とします。



M&Aを除く事業領域ごとのキャッシュ・フロー計画として、食領域では、投資額を一定水準に抑えた上で、利益成長による営業キャッシュ・フローの最大化を目指します。ヘルスサイエンス領域では、中長期的な営業キャッシュ・フロー最大化に向けた設備投資を行うとともに、2024年度のフリー・キャッシュ・フローの黒字化を目指します。医領域については、グローバル戦略品の成長により営業キャッシュ・フローが順調に拡大する計画ですが、グローバル・スペシャリティファーマとしての持続的成長に必要な生産・営業基盤をグローバルレベルで整えるべく、必要な設備投資を進めていきます。



(2)

キャッシュ・フロー計画に加え、2022年中計ではバランスシートマネジメントを重視します。2021年に導入したグローバルキャッシュマネジメントシステムを通じて、国内外のグループ会社が保有するキャッシュの一元管理による運転資金の最適化や、SCM※4の効率化によるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善などにより、中計3年間で約1,000億円規模のキャッシュを創出します。

また、事業ポートフォリオについては、取締役会での継続的な議論により、ノンコアと判断した事業の売却を検討していきます。

これら、バランスシートマネジメント、ポートフォリオマネジメントにより創出したキャッシュは、将来の成長ドライバーを獲得するためのM&A投資に優先して振り向けます。一方、自己株式の取得を中心とする追加的株主還元については、投資機会や、キャッシュイン/アウトのバランスを考慮しながら機動的に判断していきます。

※4 サプライ・チェーン・マネジメント (Supply Chain Management) の略。原材料の調達、工場での生産、商品の需給・物流の供給連鎖を効率よく構築し管理することを指す。

財務戦略骨子

	ROIC (資本効率)	平準化EPS (株主価値)	事業利益額・率 (収益成長)
BS・PF* マネジメントによるキャッシュ創出 1,000億円以上の資産圧縮 (グローバルCMS**の導入、SCM効率化によるCCC***改善) - ノンコア事業の売却	✓		
成長ドライバー獲得への規律ある投資 - ヘルスサイエンスを中心とした成長投資の加速 - ROICを基準とした投資効率を重視	✓	✓	✓
機動的な株主還元施策 成長投資を優先するも、自己株式取得は機動的に実施		✓	

* BS = バランスシート PF = ポートフォリオ
 ** Cash Management System
 *** Cash Conversion Cycle

- (1) 成長投資や株主還元の方針及び事業領域ごとのキャッシュ・フロー計画を企業価値向上の観点も踏まえて具体的に記載
- (2) 財務戦略と財務目標の関係を図示しながら平易に記載

● オムロン株式会社（1/4）有価証券報告書（2022年3月期） P14-16、P18-19、P22、P24-25

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 長期ビジョン「Value Generation 2020」の総括（2011年度～2020年度）

当社グループは、2011年度から2020年度まで、10ヶ年の長期ビジョン「Value Generation 2020」（以下、VG2020）を掲げ、「①収益力の向上」、「②自走的成長の実現」、「③変化対応力の発揮」、「④サステナビリティ経営の実践」を行いました。また、2020年度に発生した新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえ次期長期ビジョンの開始を遅らせ、2020年度と2021年度の2年間は、ニューノーマル時代における持続的な成長を実現するための事業変革を加速させる、次の長期ビジョン（2022～2030年度）に向けての期間としました。

<2020～2021年度の位置づけ>



2011年度から2021年度までの期間の成果は次の通りです。

①収益力の向上

ROICを基準としたポートフォリオマネジメントを徹底し、車載事業の売却や低収益事業の収束を実行し、事業ポートフォリオを利益率とシェアが高い制御機器事業とヘルスケア事業に絞り込み経営資源を集中させてきました。その結果、全売上高に占める両事業の構成比を2011年度の54%から2021年度は74%と大きく引き上げました。稼ぐ力の向上を表す指標としてこだわってきた売上総利益率は、2021年度36.8%から2021年度45.5%へと、8.7ポイント向上させました。また、ROICは、2011年度の4.8%から2021年度は9.6%と、4.8ポイント向上させました。営業利益は、2011年度の401億円から2021年度は893億円と、年率8.3%伸ばし、過去最高を達成しました。営業利益率は、2011年度の6.5%から2021年度は11.7%と、5.2ポイント向上させました。オムロンの収益力は、この11年間で着実に高まりました。

<セグメント別売上構成比率の変化・収益関連指標の推移>

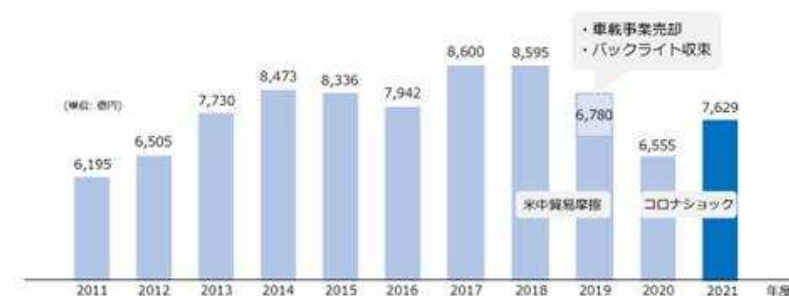


②自走的成長の実現

VG2020のゴールとして掲げた「売上高1兆円」に向けて、2017年度まではほぼ計画通りに成長を続けてきました。しかし、2018年度の後半以降、米中貿易摩擦やコロナショックによる経済環境の変化などの影響を受け、売上減少に転じました。また、事業ポートフォリオの最適化のために行った、車載部品事業の売却やバックライト事業の収束も売上減少の要因となりました。

2021年度は前年から売上が大きく回復したものの、1兆円の目標は未達に終わりました。事業環境の変化など、逆風を跳ね返す「自走的成長の実現」はまだ道半ばです。

<売上高の推移>



③変化対応力の発揮

VG2020期間および2021年度では、グローバルな事業拡大を支える統合リスクマネジメントに取り組み、変化対応力を向上させてきました。また、生産性の更なる向上と変化に強いレジリエントな体質の構築を目的に、生産拠点やサプライチェーンの最適化に取り組んできました。制御機器事業ではM&Aによる新規事業の獲得に加え、顧客のグローバル展開への対応を目的に、2011年度は4カ所だった生産拠点を2021年度8カ所へ増加させました。ヘルスケア事業でも、M&Aを活用して生産拠点を2011年度の3カ所から2021年度5カ所に増加させました。これにより主要市場である米州と欧州の需要変動に迅速に対応することができるようになりました。一方、電子部品事業においては、小規模な生産拠点を統廃合することで、生産性を向上させました。

2021年度にはサプライチェーンの混乱が顕在化しましたが、VG2020期間で再編した生産拠点で増産対応を行うとともに、機動的な設計変更や代替部材の調達により部材の確保を行いました。これらの変化対応力を発揮した結果、コロナ禍においても、2年連続で営業利益成長を実現いたしました。

- 長期ビジョンの総括として、収益力、成長性、変化対応力等の観点から具体的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

● オムロン株式会社（2/4）有価証券報告書（2022年3月期） P14-16、P18-19、P22、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サステナビリティ経営の実践

サステナビリティ課題への取組みも大きく進化させてきました。

VG2020では、事業戦略とサステナビリティ重要課題の双方を同様に重要と位置付けて企業価値向上に取り組みました。2017年度にスタートした中期経営計画においてはサステナビリティ目標を組み込み、取締役の中期業績連動報酬に、第三者機関の調査に基づくサステナビリティ評価の採用などを実施してきました。また、全社でのサステナビリティマネジメント構造を構築し、取締役会の監視・監督の下、執行部門においてサステナビリティ課題への取組みを推進しました。具体的には、制御機器事業において、モノづくり現場のデジタルトランスフォーメーション（DX）化を加速するソフトウェア拡充するなど革新アプリ累計247件の創出、ヘルスケア事業においては、血圧計の累計販売台数3億台の実現やグローバルでの遠隔診療サービス拡充など、事業を通じて社会的課題の解決を行ってきました。

また、VG2020期間および2021年度を通じて海外重要ポジション現地化比率は2011年度の31%から2021年度は80%へ、障がい者雇用率は2014年度の2.4%から2021年度は3.1%となり、2022年3月の国内の法定雇用率2.3%を大きく上回る水準での障がい者雇用を実現しております。温室効果ガス排出量削減への取組みにおいては、オムロンの省エネ技術を自社のサイトに徹底的に取り入れ2016年度比で排出量を当初目標の4%削減を上回る50%削減を実現するなど、サステナビリティ課題への対応を確実に進化させることができました。

<VG2020期間および2021年度での主なサステナビリティ課題への取組み成果>



(注) 1 RBA: Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。RBAに準拠したセルフチェックを実施。

2 Boost5: 心身の健康状態を把握するための重点テーマ5項目(運動・睡眠・メンタルヘルス・食事・タバコ)を選定し、指標化したもの。

なお、2021年度に設定した注力ドメインのサステナビリティ目標、およびその他のサステナビリティ目標は以下のとおりです。

<事業を通じて解決するサステナビリティ課題の目標と実績（2021年度）>

サステナビリティ重要課題	2021年度目標	2021年度実績
制御機器事業	労働力不足や、高度化・多様化するモノづくりへの対応	・i-Automation ¹ を具現化するアプリケーション創出。制御技術確立、新商品創出
ヘルスケア事業	高血圧由来の脳・心血管疾患の発症増加	・遠隔診療サービスを創出し、新しい高血圧治療のあり方を社会に提案 ・グローバルでの家庭血圧測定普及を加速し、血圧計の累計販売台数3億台を実現
	全世界で増加する呼吸器疾患	・遠隔診療など、呼吸器疾患サービス事業創出のための関連商材を拡充
社会システム事業	CO ₂ 排出増による地球温暖化	・太陽光システム:累計出荷容量:10.7GW ・蓄電池システム:累計出荷容量:900MWh
		・革新アプリ創出:77件/年 ・モノづくり現場のDX化を加速するソフトウェア拡充
		・グローバルに遠隔診療サービス拡充
		・製薬会社との共同開発進行中
		・太陽光システム:10.8GW ・蓄電池システム:900MWh

(中略)

- 長期ビジョンの総括として、主な取組み(サステナビリティ経営の実践)について、定量的な情報を含めて具体的に記載

● オムロン株式会社（3/4） 有価証券報告書（2022年3月期） P14-16、P18-19、P22、P24-25

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2)

⑤2011年度から2021年度における企業価値向上

以上のVG2020期間および事業変革期と位置付けた2021年度の11年間を通じた取組みにより、オムロンの企業価値は、企業価値の創造を表す指標の一つである「株主総利回り（TSR）」が約4倍となるなど、大幅に向上しました。

<TSRの推移>



⑥次期長期ビジョンに向けた課題

①から⑤で述べたように、2011年度から2021年度においては、企業価値を向上させる大きな成果を上げましたが、同時に課題も出てきています。それは、「変化対応力のさらなる向上」、「自走的成長の実現」、そして「企業運営の進化」です。

特に、部材調達に関しては大きな課題が残ったと認識しています。また、直近においては、ロシアによるウクライナへの侵攻など国際情勢がさらに不透明なものになっており、これまで以上に変化を察知する力の向上や、供給力の向上を含むバリューチェーンの再構築が重要になってきています。

また、不確実性の高い事業環境下でも自走的な成長を実現するためには、今後拡大する事業機会において、新たな価値創造による成長とM&Aによる非連続な成長がともに必要となります。

加えて、その成長を支える企業運営も同時に進化させなければなりません。DX基盤の構築やダイバーシティ&インクルージョンの推進などをさらに進化させる事が重要です。このような振り返りを踏まえ、長期ビジョンを作成しました。

(中略)

(3) 長期ビジョン「Shaping The Future 2030」(2022~2030年度)

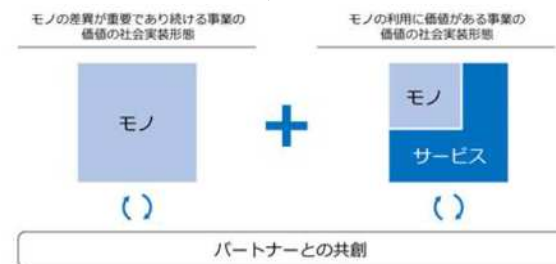
(中略)

⑤オムロンの進化の方向性

・ビジネスモデルの進化

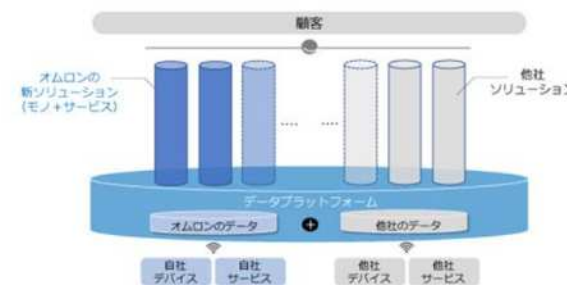
これらの社会価値の創出に向けて、私たちは価値のつくり方そのものも進化させていただきます。それは、コンボを中心としたモノだけでなく、モノと社会が抱える本質的価値を解決するサービスの組み合わせによる新たな価値の実現です。社会や市場の転換期において、本質価値を捉え直した場合、価値の実装形態はモノだけに留まりません。例えば、制御機器事業のi-BELTにおけるコンサルティングサービス、運用支援サービス、改善サービスなどです。

<“モノ”から“モノ+サービス”へ>



また、自社のリソースにこだわらずパートナーとの共創により、実行スピードと実現可能性を高めていきます。この、モノ+サービスでの価値の実現、また、パートナーとの共創には、そのベースとなるデータプラットフォームの構築が重要になると考えています。自社のデバイスやサービスから生成されるデータとパートナーのデータとの連携によるデータプラットフォームを構築し、そのデータの利活用により、モノ+サービスによる新たなソリューションを開発していきます。本コンセプトのもと、中長期でグループ全体の事業構造を転換し、モノだけでなく、リカーリング型サービスモデルも加えた収益構造に転換していきます。

<データを基軸としたパートナーとの共創による価値創造>



(1) TSR（株主総利回り）の推移状況や今後に向けた課題を端的に記載

(2) ビジネスモデルの進化の方向性を価値創造の観点も踏まえて端的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

● オムロン株式会社（4/4）有価証券報告書（2022年3月期） P14-16、P18-19、P22、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) 中期経営計画「SF 1st Stage」（2022年度～2024年度）

(中略)

(i) 事業のトランスフォーメーション

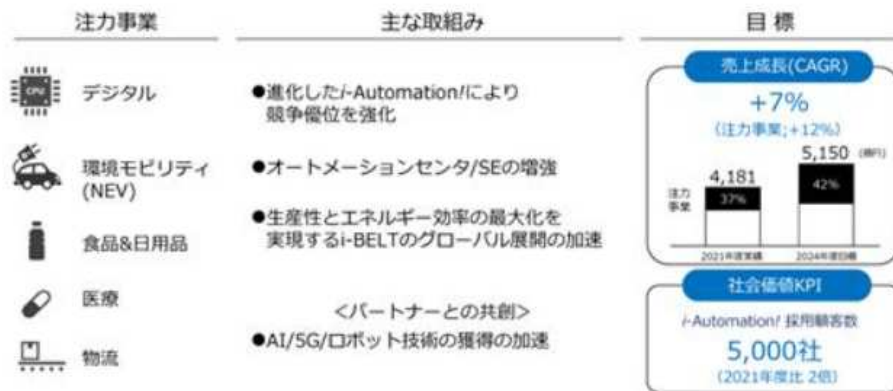
・ 4 コア事業の進化

長期ビジョン「SF2030」で掲げている4つのドメインで、3つの社会的課題の解決に向けて、事業の進化と成長を通じて社会価値を創出していきます。4つのドメインを担う4コア事業では、それぞれ以下の取組みを行います。

IAB（制御機器事業）

制御機器事業は、SF 1st Stageも引き続き、グループの成長をリードするコア事業です。持続可能な社会への移行に伴い、モノづくりが変化するデジタルや環境モビリティ、食品・日用品に加え医療、物流業界といった成長業界を注力事業と設定し、フォーカスしていきます。主な取組みは、オムロンの強みであるi-Automation!を進化させ、社内のリソースを増強しパートナーとの共創も強化することです。

注力事業を中心に年率7%の売上成長を実現します。具体的には、3年間で売上を2021年度の4,181億円から2024年度5,150億円へと1,000億円拡大させます。さらにKPIとして、i-Automation!採用顧客数を新たに設定しました。2024年度は、2021年度比2倍の5,000社を目指します。

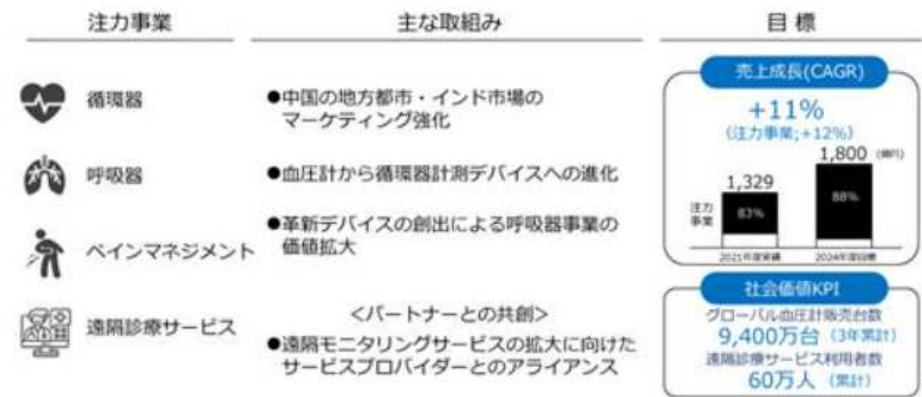


(注) 売上成長 (CAGR) の2021年度累積は、制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。

HCB（ヘルスケア事業）

ヘルスケア事業においては、循環器、呼吸器、ペインマネジメント、そして遠隔診療サービスを注力事業に設定しました。まず、成長ポテンシャルの高い中国やインドのマーケティングを強化します。そして、血圧計を循環器計測デバイスへ進化させます。さらに、革新デバイスの創出による呼吸器事業の価値拡大にも取り組んでまいります。そして、遠隔診療サービスのさらなる拡大に向けて、グローバルの有力なサービスプロバイダーとのアライアンスなど、パートナーとの共創を加速してまいります。

注力事業を中心に年率10%の売上成長を実現し、3年間で売上を2021年度の1,329億円から2024年度1,800億円へと拡大させます。血圧計の販売台数も今後3年で累計9,400万台と大幅拡大を見込んでいます。遠隔診療サービスも、2024年度までに60万人の利用者獲得を目指します。



(以下略)

- 中期経営計画について、各事業における今後の主な取組みや目標を定量的な情報も含めて具体的に記載

● カゴメ株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年12月期） P10-12、P23-26

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) トップメッセージ



2021年度の市場環境と業績に対する評価

2021年度は、新型コロナウイルスの感染状況により、内食、中食、外食のバランスが目まぐるしく変化する見通しにくい市場環境が続きました。また、外出の制限やリモートワークの定着により、都心から郊外へと商品が購入・消費される場所も大きく変化しました。

こうした状況は、食品メーカーである当社のビジネスにも大きな影響をもたらしました。商品の販売動向が刻々と変化する中で、営業部門とSCM・生産・調達部門が密に連携し、サプライチェーンのコントロールに奔走した1年であったと思います。一方で、お客様の健康意識が高まったことで、免疫力を高める効果が期待できる食材として緑黄色野菜が注目され、当社の基幹商品である野菜飲料の需要が拡大するといった追い風もありました。国際事業においては、外食向けの商品構成比が高いこともあり、ロックダウンの影響を如実に受けることになりましたが、2021年度の後半は、日本より早いタイミングで外食需要が持ち直したこともあり、収益は回復傾向となりました。

非常に難しい経営環境でしたが、2021年度の業績は売上収益1,896億円（前年度比+3.6%）、事業利益141億円（前年度比+4.0%）となり、前年度対比で増収増益という結果で着地することができました。需要動向が見通しにくい中、販売量の変動に臨機応変に対応し食品メーカーとしての供給責任を果たすとともに、消費行動の変化に合わせた新しい販売先の開拓に取り組むなど、一つひとつの粘り強い活動が、こうした結果につながったのだと思います。諦めない姿勢を貫いた従業員やご協力いただいた取引先の皆様に感謝するとともに、この経験値は、第3次中期経営計画における新たな価値提供を実現する基盤になると確信しています。

第1次、第2次中期経営計画の振り返り

第1次中期経営計画がスタートした2016年当時、当社の利益水準は著しく低下し、危機的な状況にありました。そのため、第1次、第2次中期経営計画を通じて当社が最も注力したのが収益構造の改革です。様々な施策により、第2次中期経営計画の最終年度である2021年の事業利益は、2015年度対比で約2倍に拡大し、いわゆる利益体質の企業へと転換することができたと思っています。一方で、成長の部分に目を向けると、2017年をピークに鈍化していることは明らかです。つまり現状の当社の課題は、利益を上げる力は付いたが成長する力が足りない企業となってしまうことにあります。これは、既存事業を深化させ、その効率性を高める活動と、成長に向けて新たな事業を探索する活動のバランスを欠いたこと、また事業投資における「確度」の検証が不十分であったことに起因しています。

2022年度から始まる第3次中期経営計画は、こうした振り返りを踏まえ、成長に軸足を置いた戦略となっています。2016年に掲げた「2025年のありたい姿」の実現に向けた集大成の経営計画となりますので、設定した目標達成に集中し、必要な投資や費用投下を強化していきます。

成長に軸足を置いた第3次中期経営計画

カゴメは「食と健康」を事業ドメインとしています。この領域がこれからの社会において、非常に有望であることはご存知の通りかと思いますが。多くの企業が「食と健康」にフォーカスした新たな施策を次々と打ち出し、異業種からの参入も相次いでいます。大変厳しい競争環境に置かれていることは間違いありませんが、その中でも、「お客様に選んでいただける企業としてあり続け、その結果、持続的な成長を成し遂げていきたい」という思いが、第3次中期経営計画の根幹となっています。

第3次中期経営計画の基本戦略は、以下の4つのアクションを推進するとともに、それぞれを有機的に連携させることで持続的成長の実現を目指すというものです。

(2)

(中略)

自己資本比率※を意識し、積極的な成長投資を行う

第3次中期経営計画のゴールである2025年に、「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」「トマトの会社から野菜の会社になる」という2つの目標の実現を目指すことに変わりはありません。但し、その目標の達成度をより分かりやすくするため、KGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）とKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を今回設定しています。

「持続的に成長できる強い企業」のKGIは、「4年間の平均売上成長率2%以上で毎年トップラインを成長させる、かつ、2025年の事業利益率7%以上」を達成するというものです。また、「野菜の会社」のKGIは2025年の収益目標の達成とし、KPIとして野菜摂取に貢献できる事業領域の2021年比の売上収益増分額を設定しています。具体的には、野菜飲料、惣菜・加工用、野菜スープ、植物性食品の4つの事業領域の売上収益増分を達成し、成長の柱に育成できているかが指標となります。

このKGI・KPIを達成する上での前提条件として、特に重視しているのは、自己資本比率※50%以上を堅持するということです。詳細はCFO/CROメッセージで解説していますが、健全な自己資本比率※を保ち、現在の信用等级付シングルAを維持しながら、インオーガニックの成長規模に合わせた投資を実行していきます。自己資本比率※50%以上を堅持し、年率2%のオーガニック成長が実現できれば、借入可能額と合わせて、当社がターゲットにするインオーガニック成長投資の原資は確保できるという試算になっています。また、投下した資本で効率的に成長しているかという視点は重要となりますので、2021年からは資本効率を高めるためにROICを重要指標とし、その向上を目指した様々な施策に取り組んでいます。

※親会社所有者帰属持分比率

- (1) トップメッセージにおいて、中期経営計画の振り返りとして実現した内容や認識した課題等を端的に記載
- (2) KGIとKPIについて、その考え方や達成に向けて特に重視している指標等を具体的に記載

● カゴメ株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年12月期） P10-12、P23-26

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(6) 中期経営計画

2022年度から始まる第3次中期経営計画は、2025年の目標達成に向けた総仕上げの4年間となります。第2次中期経営計画を振り返り、課題を認識した上で、第3次中期経営計画を策定しています。



① 第2次中期経営計画の振り返りと課題認識

a. 第2次中期経営計画の振り返り

(中略)

b. 第3次中期経営計画での注力ポイント・位置づけ

2025年の目標達成に向けた最後の4年間における注力ポイント

Point①	Point②	Point③	Point④	Point⑤
中長期的な「成長」に軸足をおりたりソース配分	野菜摂取推進のさらなる取り組みと成果の創出	挑戦を促す企業文化の構築と、成長を支える人材の育成	長期的視点でのサステナビリティの取り組み	DXのさらなる加速

c. 2025年のありたい姿・ビジョンの実現

食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる	トマトの会社から野菜の会社へ		
KGI	KGI	KPI	
4年間の平均売上成長2%以上 で毎年トップラインを成長させ、 2025年事業利益率7%以上を確保する。	2025年中期定量目標の達成	生活者接点の多点化と商品の多様化に取り組み、野菜摂取に貢献できる事業領域を拡張し、成長の柱に育成できている。	

野菜摂取に貢献する注力分野（数字は2021年度実績対比）

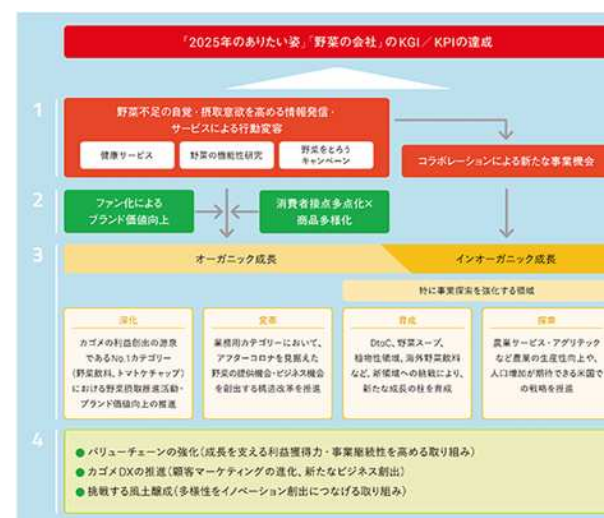
- コアである飲料事業の成長 売上収益+70億円
- 惣菜・加工用ビジネスの拡大 売上収益+20億円
- 野菜スープ事業の拡大 売上収益+35億円
- 植物性への領域拡張 売上収益+10億

② 第3次中期経営計画 全体像

2025年のありたい姿、ビジョンの達成に向けて、2022年から2025年までの4ヶ年を第3次中期経営計画として位置付けています。基本戦略は「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」と定め、4つのアクションを実行していきます。



第3次中期経営計画 成長戦略概略図



< 定量計画 >

第3次中期経営計画においては、基本戦略に基づき、4つのアクションを実行します。定量計画は、オーガニック成長を対象としています。インオーガニックによる成長は現時点では定量計画には含んでいませんが、売上収益の増分として300～500億円を想定しています。



- 中期経営計画の注力ポイントや位置付け、成長戦略の概略等を定量的な情報も含めて具体的に記載

● 日本瓦斯株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P9-10

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）経営の基本方針

当社は経営理念として、①地域社会に対する貢献、②企業の持続的成長を目指す、③人的資源の尊重を掲げております。

（2）経営環境及び経営方針・戦略等

地球温暖化、天災の発生増加や激甚化、ロシアによるウクライナ侵攻等を踏まえた社会情勢は、上流から下流までの一貫して安定したエネルギー供給が当然のものではなくなったことを明らかにしました。また、メタバースの仮想空間テクノロジーやNFT（※1）、スマートコントラクト（※2）等の技術の進化、コロナが後押ししたデジタルの急速な浸透は、事業の在り方を従来の中央監視型モデルから地域分散型モデルへと大きくシフトさせております。

このように大きく変化する経営環境のもと、当社は、「エネルギーソリューション」へとビジネスを進化させます。これからの地域社会に最も必要なのは再生可能エネルギーや、今後急増が予想される電気自動車(EV)の利用を前提としながら、災害時でもエネルギーを自立的に供給できるレジリエントな分散型のエネルギーシステムの構築です。従来のガスや電気を仕入れて販売するという事業モデルを刷新し、電気とガスをセットでお客さまにご提供することを前提に太陽光発電設備、蓄電池としてのEV等の分散型エネルギー源設備(DER)を提供して各家庭のスマートハウス化を推進し、その上で、広く地域社会に対して最適なエネルギー利用を提案することを目指します（“NICIGAS 3.0”）。このビジネスモデルの実現は、カーボンニュートラルやTCFD、SDGs等の社会課題に対応しながら当社の企業価値を中長期的に向上させる一番の近道でもと考えております。

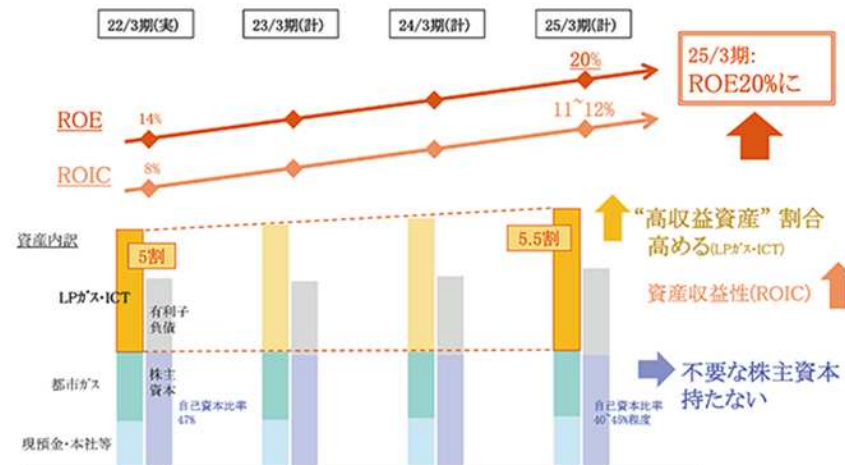
エネルギーソリューションに向けた第一歩として、今年2月に「でが割007」をリリースしました。この商品は、非化石電源の活用によりCO₂排出量を実質ゼロとし、EVユーザーに蓄電のメリットがある電気の新料金メニューです。加えて、太陽光発電設備や蓄電池、ハイブリッド給湯器のご家庭のお客さまへの提供も開始しております。当社は、エネルギーのラストワンマイルを担う企業として、エネルギーソリューションの実現を通じ、他社とのパートナーシップによる共創で新たな形で地域社会に貢献し、中長期的に企業価値を向上してまいります。

※1 非代替性トークン（Non Fungible Token）のこと。アート等のデジタルデータをブロックチェーン上にのせることで、本データが偽造できない鑑定書や所有証明書の機能を持つ。これによりデジタルデータが資産的価値を持つことができるようになり、売買市場の形成につながっている。

※2 ブロックチェーン上で契約を自動的に実行する仕組み。イーサリアム等多くの仮想通貨で実装されている。

（3）資本政策

当社はROEを財務上の最重要KPIと設定し、これを高めることを経営の重要課題としております。なぜならROEが株主の皆さまにとっての投資利回りであり、経営にとってはお預かりした株主資本をどれくらいの効率で増やせたかを表す指標と認識しているからです。当社は、25/3期にROE20%を達成する計画です。



ROE向上に向け、バランスシートのコントロールを重視しております。資産（の運用）サイドでは、規模を大きく増やさず、その内容を、Cashを生まない資産である現預金や本社等から、LPガスやICT等の「高収益資産」に入れ替え、資産の収益性/ROICを高めております。また資産を使わない事業では電気事業に注力し、人的リソースの配分を高めて事業を強化し、ガスと電気のセット率を高めております。これらの施策を通じ、ROICを切り上げてまいります。資本の調達サイドでは、適正自己資本比率を設定し、この水準を超える株主資本（不要な資本）を株主の皆さまからお預かりせず適切に借入を活用することで、ROICの向上をダイレクトにROEにつなげる計画です。

還元については、20/3期以降、総還元性向ほぼ100%の水準を続けております。これは、積極的な投資を行いながらも不要な資産を売却、資産を圧縮して資産全体の規模を抑えているため、株主資本を積み増す必要がないからです。また還元の方法については、配当の割合を高める方針です。

- 資本政策に関して、最も重要なKPIとして設定したROEの向上に向けた考え方をROICとの関係も含めて具体的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

● 東洋紡株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P15-17、P19-20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1)

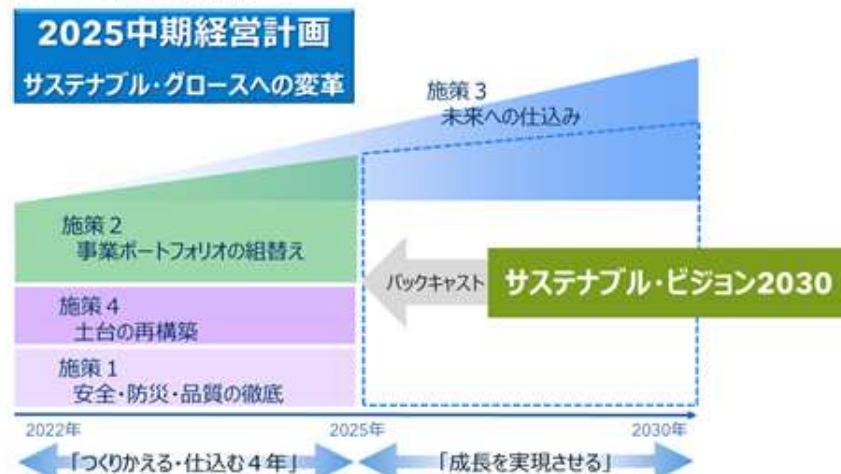
(4) 2025中期経営計画（2022～2025年度）

2025中期経営計画（2022～2025年度）は、「サステナブル・ビジョン2030」で掲げる目標達成に向けた通過点として、この4年間で「つくりかえる・仕込む4年」と位置づけ、「4つの施策」を経営方針とし「サステナブル・グロース」への変革を図ります。

<「サステナブル・ビジョン2030」と「2025中期経営計画」の位置づけ>



<基本方針と4つの施策>



①施策1：安全・防災・品質の徹底

「信頼の回復」を最優先課題とし、当社グループ一丸となって取り組みます。防災に関しては「安全を全てに優先する組織風土：ゼロ災」を目指したマスタープランを着実に実行します。品質保証体制については、品質マネジメントシステムを再構築するとともに、コンプライアンス教育の強化・徹底など、組織風土改革と品質文化づくりに注力します。さらに、リスクマネジメント体制の強化として、リスクの把握、未然防止・早期発見、適切な対応を取るため「リスクマネジメント委員会」を設置・運用していきます。

(2)

②施策2：事業ポートフォリオの組替え

「収益性」と「成長性」の二軸で各事業を「重点拡大事業」「安定収益事業」「要改善事業」「新規育成事業」に層別し、各々の位置づけに応じた事業運営を行います。「安定収益事業」と「要改善事業」の位置づけについては、ハードルレートに加えて、定性情報も含めて見極め、対策を検討します。

「要改善事業」に位置づけられる「衣料繊維事業」「エアバッグ用基布事業」「医薬品製造受託事業」は、正常化に向けた対策を講じていきます。衣料繊維事業は、すでに進めていますリソース集約を計画通り実行します。エアバッグ用基布事業は、2022年度にインドラマ社との合併会社の原糸工場を立ち上げ、医薬品製造受託事業は、GMP対応のための製造設備の更新などを進めることで、事業の正常化を図ります。

<施策2 | 事業ポートフォリオの組替え：事業層別の考え方>

「収益性」「成長性」の2軸で各事業を4象限に評価・層別

- 収益性：使用資本利益率（ROCE）＝営業利益 ÷ 使用資本 ※ハードルレート 6.5%目安
- 成長性：年平均成長率（CAGR） ※ハードルレート 4.5%目安



- (1) 経営ビジョンの実現に向けた中期経営計画の位置付けや各施策の時間軸等を図示しながら平易に記載
- (2) 事業ポートフォリオの組替えについて、収益性と成長性の観点で評価し、平易に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

● 東洋紡株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P15-17、P19-20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2)

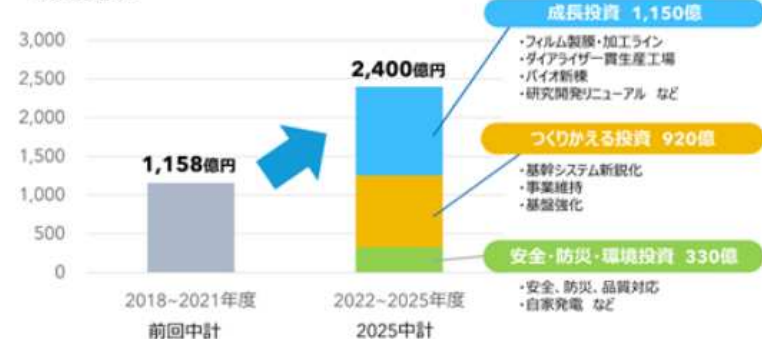
⑤財務目標

(中略)

サステナブルな成長のための投資を増やすため、設備投資は前回の中期経営計画に対し約2倍の2,400億円（4年間合計）を計画しています。そのうち、1,150億円をフィルムの製膜・加工ライン、ダイアライザー貫生産工場、バイオ新棟などの成長投資に充てる予定です。また、事業を維持するための投資、基幹システムの新鋭化など「つくりかえる投資」に920億円、安全・防災・品質対応、自家発電など、「安全・防災・環境投資」に330億円を投じる計画です。

設備投資を増やすことで、外部からの資金調達が増えます。キャッシュアウトは設備投資以外に配当140億円（4年間合計）を予定しています。

<設備投資>



<資本政策 キャッシュフローアロケーション（2022～2025年度）>

◇安全・防災・環境対応を最優先とし、同時に成長事業へ積極投資

◇財務管理：D/Eレシオ1.2倍未満、Net Debt/EBITDA倍率4倍台の範囲で外部調達



- (1) 事業ポートフォリオの組替えとして、積極拡大を図る事業の内容等を端的に記載
- (2) 財務目標について、設備投資や資本政策の内容を定量的な情報も含めて具体的に記載

(1)

「重点拡大事業」に位置付けられるフィルム事業、ライフサイエンス事業は、優位性があり市場の拡大が見込める事業であり、引き続き積極的な投資を実施していきます。また、「環境・機能材」分野は、従来「安定収益事業」に位置付けてきましたが、各商材の持つ潜在力やソリューションビジネスとしての有用性を再評価した結果、この分野を事業ポートフォリオの「第三の柱」とすべく、積極拡大を図ることとしました。具体的には、今後設立計画を公表した三菱商事株式会社との合弁会社での取り組みを通じて、新たな成長領域・分野での事業機会創出に挑戦していく方針です。

<施策2 | 事業ポートフォリオの組替え：3分野で積極拡大策>



i) フィルム事業

- 環境配慮製品へのシフトを加速し、グリーン化（バイオマス、リサイクル、減容化）比率を2030年度60%、2050年度100%をめざします。
- 米国のバイオ化学ベンチャー企業であるアネロテック社（Anellotech Inc.）とともに、環境負荷の少ない効率的な使用済みプラスチックの再資源化技術開発を株式会社アールプラスジャパンの一員として進めます。世界で共通となっているプラスチック問題の解決に貢献すべく、回収プラスチックの選別処理、モノマー製造、ポリマー製造、包装容器製造、商社、飲料・食品メーカーなど業界を超えた連携により、2027年の実用化をめざしていきます。
- 透明蒸着フィルム“エコシアル”は、優れたバリア性により食品の保存期間を延ばし、フードロス削減に貢献します。現在は、包装用フィルム事業は国内中心の販売ですが、インドネシアの工場を本格稼働し、グローバルな需要にも対応していきます。
- IT（情報技術）、モビリティ（電動化）市場成長に伴い、セラミックコンデンサ用離型フィルムの市場は成長を続けています。当社は、優れた平滑性を実現する製膜技術、製膜からコーティングまで一貫製造できる強みを生かして販売量を増やしていきます。さらには、2024年度に、ハイエンド向けフィルムをインラインコートで製造する設備を導入します。これは、帝人株式会社から譲り受けたフィルム事業との統合シナジーの一つです。

(中略)

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

● 株式会社キッツ（1/1）有価証券報告書（2021年12月期） P10-11

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（2）経営戦略等

2022年2月、長期経営ビジョン「Beyond New Heights 2030『流れ』を変える」を公表しました。目まぐるしく変化する社会環境の中で、「キッツ宣言」の実現に向けて2030年にありたい姿を掲げたものです。

当社グループは、これまであらゆる産業分野、とりわけ建築設備分野や石油化学・一般化学分野を中心に暮らしや産業を支え、ゆたかな社会づくりに貢献してまいりました。それらのコアビジネスの基盤を強化するとともに、エネルギー利用の効率化のために欠かせない「デジタル化」、カーボンニュートラルの実現に向けた「脱炭素化」をキーワードとして、リスクを恐れず成長ビジネスへの参入を加速し、ビジネス領域をシフトさせる両利きの経営を目指します。

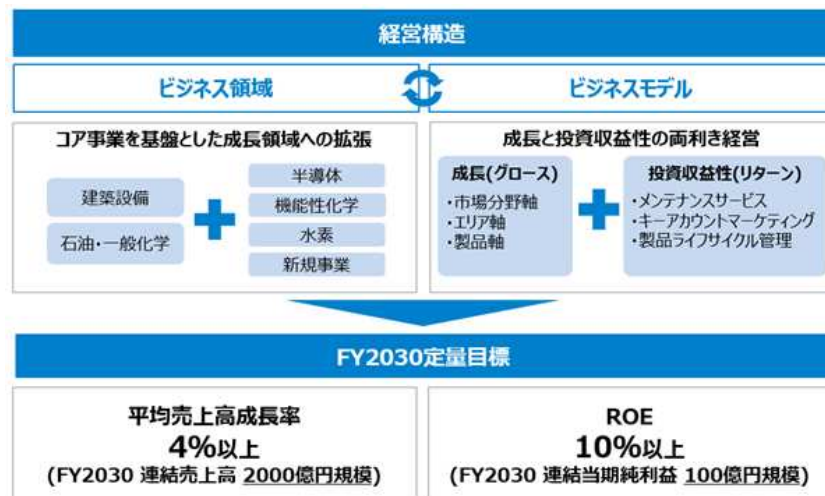
これを達成するために、2024年度を最終年度とする「第1期中期経営計画2024」を合わせて策定しました。

① 2030年にありたい姿

1) 目指す経営構造と定量目標

2030年に向けて、定量目標としては、平均売上高成長率4%以上・ROE10%以上を目標に、2030年度には連結売上高2,000億円規模、親会社に帰属する当期純利益100億円規模を達成する会社を目指します。

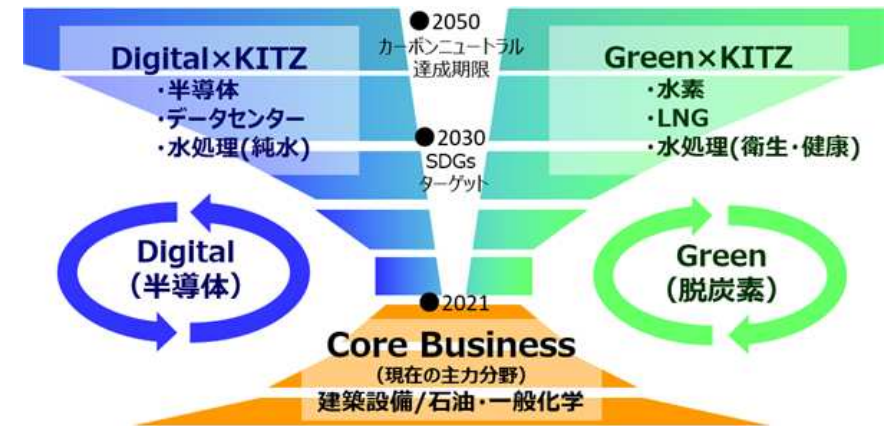
その定量目標を達成するために、コア事業を基盤とした成長領域へビジネス領域を拡張させるとともに、成長と投資収益性を重視した両利き経営の経営構造を目指します。



2) ビジネス領域

コア事業と成長分野で収益をあげられる両利きの経営を目指す

- デジタル化・脱炭素化を背景とした成長分野・地域への積極的リソースの投入
- 投下資本収益性（ROIC）を重視した事業展開



- 長期経営ビジョンにおいて目指す経営構造について、成長と投資収益性を重視した両利き経営の考え方や定量目標等を端的に記載

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（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P14

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1)

企業風土の変革 - “ありたい姿”に向けたマインドセット

「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。また効率性の追求に向け、コア業務の生産性の改善を図り、また事業戦略による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。加えて、変革を推進する人財の強化が必要と考えており、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。

(効率性の追求)



※1：親会社株主に帰属する当期純利益/投下資本期中平均*100
 ※2：WACC構成する株主資本コストは、CAPMをベースとした当社独自の計算方法によるもの

(エンゲージメントの向上)



(2)

[取組み状況]

2021年度は、事業全体として業績が好調に推移したことによる運転資本の積み上がりにより投下資本は増加しましたが、運転資本については適正化に向けた在庫管理の徹底を実施し、また市況の高騰、高付加価値商材の販売等による利益率の改善、加えて政策保有株式の売却を推進したこと等により、ROICは5.3%となりました。また運転資本の増加に伴う資金需要を受け負債による資金調達を行ったこと、加えて株主資本の適正化に向け、株主還元方針に沿って増配および自己株式の取得を継続的に行った結果として、WACCが5.5%まで低減しました。なお有利子負債が増加したこと等により、Net DEレシオは0.3倍となりました。

2021年度は、半導体などサプライチェーン上でのモノ不足、物流網の混乱など厳しい市場環境が続く中、NAGASEの強みである広域なネットワーク、技術知見ならびに課題解決力・人財を活かしビジネスを維持・拡大させ、また需給バランスの崩れによる市況高騰等もあり業績は伸長しましたが、効率性の観点において課題認識しており、「質の追求」をすべく、引き続きACE 2.0のもと推進していきます。

(政策保有株式の売却実績)

	2019年度	2020年度	中期経営計画 ACE 2.0	
			2021年度	(2021年度~2025年度)
売却銘柄数	7銘柄	5銘柄	49銘柄	5年累計
売却価格の合計額	104億円	62億円	78億円	300億円の売却を予定

ROICについては、事業毎に定量化・可視化を進めモニタリングができる体制を構築し、定期的なモニタリングを開始しました。

またコア業務の生産性の改善に向け、シェアードサービス会社である長瀬ビジネスエキスパート(株)においてBPR (Business Process Reengineering) を行い、業務効率化を図りました。加えてBIツール (Business Intelligence tools) やCRM (Customer Relationship Management) 等を活用した間接業務ならびに営業・販売活動の効率化を促進しました。

変革を推進する人財の強化については、社員と会社のエンゲージメントを向上させるべく、現状把握と向上施策の策定を目的に従業員エンゲージメントサーベイを実施しました。現状の課題を認識し、エンゲージメントの向上に向けた施策を全社・各組織で開始しました。

- (1) ROE、ROIC、WACCの相互の関係性を企業価値向上の観点も含めて端的に記載
- (2) 資本政策の取組みについて、政策保有株式の売却実績を含めて具体的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

● 横河電機株式会社（1/1）有価証券報告書（2022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

(3) 経営環境

当社グループは、1915年の創立以来、計測、制御、情報の技術を軸に、最先端の製品やソリューションを産業界に提供し、社会の発展に貢献しています。また、社会課題・お客様のニーズを捉え、その主要製品・サービスの内容を変化させてきており、2021年度のセグメント別売上高比率は制御事業約93%、計測事業約5%、航機その他事業約2%となっています。

主力事業の制御事業では、石油、ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、医薬品、食品などの多様な業種展開により日本国内で高いシェアを有しています。さらに、日本での多様な業種展開により得られた知見やノウハウのもと、ダウンストリームを中心に、中東、ロシア、中国、アセアンなどの資源国や新興国で高いシェアを有しています。なお、2021年度の海外売上高比率は約71%となっています。現地に根付いたグローバルな事業展開を始めてからの約60年で、競合他社に比べ偏りがない地域構成を実現してきており、世界中で4万件以上のプロジェクトを手掛けてきた豊富な納入実績があることも特徴です。豊富な納入実績を活用することで、お客様の既設のプラント設備の生産性向上につながる運用や、保守の効率化に向けたソリューションの比重を高め、あらゆる外部環境の変化にも耐えられるレジリエンス（変化に柔軟に対応できる適応力・回復力）を高めてきています。

今後10年間にわたる事業環境のメガトレンドは、Politics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術）の観点で、大きく変化していくと想定しています。Politicsでは、自国主義や法規制の強まり、Economyでは、資源の枯渇や、食料・水の不足、Societyでは、高齢化、都市化や気候変動、Technologyでは、AI、IoT、5G、バイオテクノロジーの進歩など、さまざまな変化が予想されます。2019年度第4四半期から全世界に拡大した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、ワクチン接種の進行に伴い徐々にその影響が低下する傾向にありますが、局面的なロックダウンなどによるサプライチェーン混乱など経済活動への影響が懸念されており一進一退の状況にあります。さらに、ロシア・ウクライナ情勢の深刻化は、エネルギー需給のひっ迫、資源・原材料価格高騰などを顕在化させています。政治、経済、社会活動の課題が浮き彫りになる中、さらにパラダイムシフトが加速すると考えています。このような中で、当社グループのお客様は、プロセスの変革、持続可能な未来を意識したビジネスモデルへのシフトを進めており、かつ、安全安心、セキュリティなどの観点から人の介在を減らすことの重要性も認識されています。主力事業の制御事業におけるProcess Automation 業界では、既存製品の市場が成熟し、ハードウェアのコモディティ化が進んでいると同時に、MES（Manufacturing execution system）やセキュリティ関連のソフトウェア、センサの市場は成長し、サブスクリプションなど新しいビジネスモデルの普及が進んでいます。また、当社グループの成長の糧であるオイル&ガスなどのハイドロカーボン系エネルギーの需要はその社会的役割・位置づけからも急激に失われまいと考えられますが、エネルギー活用の多様化、環境規制対応などへの世界的な再生可能エネルギー活用、デジタルトランスフォーメーション（DX）への世界的な要求も高まってきています。

(中略)



SDGsと整合した「Three Goals」



世界で進む「System of Systems」の流れ

<ご参考：ロシア・ウクライナ情勢に関する補足説明>



ロシア・ウクライナ情勢の影響を受け、各地域でエネルギーの代替供給に向けた動きが進み、新たな需要創出が見込まれます。短期的には増産のための既存設備の増強、進行中案件の前倒しなどの需要増が想定され、当社グループとしてお客様のご要望に全力で応え、エネルギーや資源供給の安定化に貢献すると同時に、ロシア地域で失われる事業機会をリカバリーしていきます。ただし、新設の案件については一般に計画段階で数年かかる場合が多く、当社グループの事業機会としては来年度以降を見据えています。

- 経営環境について、ロシア・ウクライナ情勢の影響によるリスクや機会の観点も含めて具体的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

● ENECHANGE 株式会社（1/1）有価証券報告書（2021年12月期） P22-24

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) (4) 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、長期においてはフリーキャッシュ・フローの最大化による企業価値の向上、そして中期においてはフリーキャッシュ・フローの源泉となる売上高の成長が重要であるとの考えのもと、売上高を重要な経営指標と位置付けております。そのために、売上高を「顧客数」×「ARPU」と定義し、2事業それぞれにおいて、高い売上高成長率とともに安定した経営基盤を構築するためにストック型の収益を重視する事業展開を行い、積極的な成長投資を通じた「顧客数の最大化」と「継続的なサービスラインナップの拡充による顧客提供価値の増大によるARPUの向上」に取り組んでまいります。なお、高い売上高成長率継続の目安として、毎年30%以上の売上高成長を達成し、2027年までに売上高100億円を目指す方針です。



「エネルギープラットフォーム事業」においては、「顧客数」を当社プラットフォームを通じた家庭・法人ユーザーのユーザー数とし、「ARPU」をユーザーあたりの売上高としております。家庭・法人ユーザーともに切替件数はこれまで堅調な拡大を続けており、今後も市場の堅調な切替需要と当社のプラットフォームとしての競争力を背景として、継続的な成長を見込んでおります。ユーザー数の推移は、以下のとおりです。

年度	家庭向け ユーザー数 (件)	法人向けユーザー 数 換算値 (件) (注1)	ユーザー数合計 (件) (注1)	ARPU (円) (注2)
2017年12月期末	9,447	30,597	40,044	6,476
2018年12月期末	37,114	62,759	99,873	5,208
2019年12月期末	58,179	106,137	164,316	3,814
2020年12月期末	98,963	144,252	243,215	4,067
2021年12月期末	158,555	229,159	387,714	5,714

2018年12月期から2019年12月期にかけて、ストック型収益重視の経営方針へと変更し、大半の電力・ガス会社から受領する報酬を、切替時の一時報酬から、ストック型の報酬（ユーザーが電力・ガス会社に対して支払う毎月の電力・ガス代に、あらかじめ定められた料率を乗じた金額を、切替以降、電力・ガス小売供給契約が継続する限り、毎月継続的に受領する報酬体系）へと契約内容を変更いたしました。これにより、分母となるユーザー数が増加したため、ARPUはそれ以前と比較すると低くなったものの、2021年12月期末においては、競争環境の高まりによる一時報酬単価の上昇等の要因により、ARPUが上昇しております（なお、一部の電力・ガス会社とは引き続き一時報酬での報酬体系での契約となっております）。

また、ユーザー数の拡大を目的としたプロモーション活動やパートナーシップの拡大において、LTV/CAC（注3）を重視してユーザー獲得活動を推進してまいります。2021年においては、自社チャネル強化に向けたデジタルマーケティングの強化等によりLTV/CACは下落しているものの、健全性の目安とされる3.0倍以上を維持しています。LTV/CACの推移は以下のとおりです。

	第7期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
LTV/CAC（倍）	5.3	4.9	4.3	3.5

「エネルギーデータ事業」においては、「顧客数」をエネルギーデータ事業において展開するサービスを導入している企業数とし、「ARPU」を当該顧客あたりの売上高としております。当社グループが提供するサービスへのニーズの高まりにより、電力・ガス会社を中心とした顧客数はこれまで順調に伸びており、今後は電力データの自由化に伴う新サービスの導入に伴い、電力・ガス会社以外の対象顧客の拡大を見込んでおります。顧客数の推移は、以下のとおりです。

年度	顧客数（社数）	ARPU（千円）（注2）
2017年12月期末	7	27,534
2018年12月期末	15	32,026
2019年12月期末	25	23,466
2020年12月期末	32	22,626
2021年12月期末	50	16,052

（中略）

- (注) 1. 一般家庭ユーザーの電力容量は平均的に4キロワットとみられているため、法人ユーザーの累計切替件数に加えて、法人ユーザーの総獲得容量から割り戻した一般家庭ユーザー相当への換算値を併記しており、エネルギープラットフォーム事業における累計切替件数の算出に当たっては、当該換算値と家庭ユーザーの累計切替件数の合計値を用いております。
2. エネルギープラットフォーム事業においては、ARPUを「セグメント売上高を、該当する期間末時点でのユーザー数（家庭向けユーザー数と、法人向けユーザー数の一般家庭換算値との合計値）で除した上で、それまでの月額平均値を12か月分に年換算した数値」としており、季節性による月変動は考慮されております。エネルギーデータ事業においては、ARPUを「セグメント売上高を、該当する期間末時点での顧客件数（当社のサービスを導入しており1か月以上継続した取引実績もしくは契約締結して売上が計上された企業数。解約を加味した上で、重複分は控除。）で除した上で、それまでの月額平均値を12か月分に年換算した数値」としております。
3. LTV（Lifetime Valueの略で顧客生涯価値）とCAC（Customer Acquisition Costの略で顧客獲得単価）の比率で、マーケティング活動の投資効率性を表しております。
4. 企業の営業活動によって毎期、経常的・反復的に生じる収益を指します。

- (1) 重要な経営指標の考え方を企業価値向上の観点も踏まえて具体的に記載
- (2) 財務情報に加え、その理解の参考となる指標（「顧客数」、「ARPU」、「LTV（顧客生涯価値）/CAC（顧客獲得単価）」等）を各指標の定義や前提も含めて具体的に記載

！ 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。