

## 第一部

# 持続的成長のための 「中期経営計画及び決算説明の事例研究」

【講師】



TAKARA & CO GROUP

**TAKARA&COMPANYグループ（旧 宝印刷グループ）**

**株式会社スリー・シー・コンサルティング**

**代表取締役 公認会計士 児 玉 厚**

# 目次

<b>プロフィール</b>	<b>P2-4</b>
<b>Q1 東証再編に伴う中計・予算実務への影響とは</b>	<b>P5-20</b>
<b>Q2 企業価値と資本コストの関係</b>	<b>P21-26</b>
<b>Q3 持続的成長と中期経営計画の合理的関係とは</b>	<b>P27-35</b>
<b>Q4 中期経営計画の先進的事例研究とは</b>	<b>P36-94</b>
<b>Q5 決算説明（質疑含む）の先進的事例研究とは</b>	<b>P95-121</b>
<b>Q6 監査報告書KAMの早期適用事例（見積監査）とは</b>	<b>P122-126</b>
<b>Q7 持続的成長を図るための中計及び予算管理の仕組みとは</b>	<b>P127-144</b>
<b>Q8 労働生産性向上のための中計及び予算管理のIT化とは</b>	<b>P145-150</b>
<b>本日のまとめ</b>	<b>P151-157</b>
<b>お問い合わせ先</b>	<b>P158</b>



# プロフィール

---



TAKARA&COMPANYグループ（旧 宝印刷グループ）  
 (株)スリー・シー・コンサルティング代表取締役

児玉 厚

公認会計士・税理士

1982年埼玉大学経済学部卒業、神鋼商事(株)財務部経理課、東陽監査法人を経て、1999年に起業し、2000年に日本初の法定開示書類自動作成システム「決算報告エクスプレス」（特許取得）をリリースし、上場会社等500社超に導入し、現在は後継機のX-Smart.Advance（導入1,100社超）を宝印刷と共同開発している。

日本で初めて「予算を会計システム化」し、月次予算CF等を自動作成する「予算会計エクスプレス」（特許取得）を開発。現在は宝印刷が販売している。

現在はTAKARA&COMPANYグループ（旧 宝印刷グループ）  
 (株)スリー・シー・コンサルティング代表取締役

経理

会計士

社長

## 主な著書

### 実績開示関係

開示決算  
ガイドブック  
（清文社）

有価証券報告書  
完全作成ガイド  
（清文社）

連結決算・開示実務  
演習テキスト  
（中央経済社・共著）



### 予算開示関係

設例と図表でわかる  
企業予算編成  
マニュアル（清文社）  
4回増刷・現在絶版

改訂増補  
予算会計  
（清文社）

週刊 経営財務  
2015.11 3回連載  
「キャッシュ・フロー  
予算制度構築」



旬刊経理情報  
2016.10.1 NO.1458  
持続的成長を実現する  
「キャッシュ・フロー  
予算」の構築手法



# 日本初の2つのシステム開発

## 会計人は将来の経営層を担うべき

制度会計 > 実績開示

管理会計 > 計画開示

日本初

訂正防止のための  
組替・計算・転記・照合の

特許  
取得

法定開示書類自動化システム

2000年リリース

決算報告エクспレス

宝決算Xプレス

合計500社超導入

後継機\_共同開発

X-Smart.Advance&Basic

1,100社超導入

実績開示の正確性・迅速性

日本初

予算数値を自動仕訳化し、  
予算PL・BS・CF及び資金予算を  
早く、正確に自動作成する  
標準予算システム

特許  
取得

2016年10月リリース

BS  
PL 予算会計エクспレス

連携へ

X-Smart.  
Advance

計画開示の正確性・迅速性

**【Q 1】**

**東証再編に伴う  
中計・予算実務  
への影響とは**

# 1-1.現在の市場から新市場への切り替え

(社数)は2020年12月4日現在



市場切替：上場審査要

(原則)：新規上場基準＝上場維持基準

プライム市場

スタンダード市場

グロース市場

未上場

TOPIX対象変更へ

- ・多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額(流動性)
- 流動株式時価総額100億円以上
- ・流動株式比率35%以上など

- ・より高いガバナンス水準
- ・投資家との建設的な対話を中心に据える

- ・公開された市場における投資対象として一定の時価総額(流動性)

- ・上場企業としての基本的なガバナンス水準

- ・高い成長可能性を実現するための事業計画

- ・事業計画の進捗の適時・適切な開示が行われる

- ・一定の市場評価が得られる一方、事業実績の観点から相対的にリスクが高い

P7～20

事業計画及び成長可能性に関する事項

- ・持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミット

- ・持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミット

## 1-2-1.グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

2020年11月1日に施行された東証改正規則により、新たにマザーズに新規上場する会社においては、「事業計画及び成長可能性に関する事項」について、

上場日以後、定期的に開示することが求められる。

既存の上場会社（改正規則の施行日以前の上場申請に基づき上場した会社。以下、同じ。）については、グロース市場を選択する場合、2021年9月から12月の選択期間に「事業計画及び成長可能性に関する事項」を提出した上で、2022年4月4日の新市場区分への移行後に適用を予定しています。

既存の上場会社で、グロース市場の選択を予定されている場合には、円滑な移行に向けて、

「作成上の留意事項」を踏まえた開示内容・開示資料のご検討を進めていただくとともに、

今後の「投資に関する説明会」において使用する資料（マザーズ上場会社）や「中期経営計画」（JASDAQグロース上場会社）等において、先行して開示の充実を図ることを検討いただきますようお願いいたします。

## 1-2-2.グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

### 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

#### 開示時期

・「事業計画及び成長可能性に関する事項」は、新規上場日の開示が求められるほか、少なくとも1事業年度に対して1回以上の頻度（事業年度経過後3か月以内に少なくとも1回）で、進捗状況を反映した最新の内容によって開示することが求められます。

・上記にかかわらず、事業計画を見直した場合や、事業の内容に大幅な変更があった場合など、記載内容に重要な変更が生じた場合には、速やかにその内容について開示してください。

# 1-2-3.グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### ビジネスモデル（１）事業の内容

- ・ 企業グループのビジネスモデルや取り扱っている製商品・サービスの内容、及びそれらの特徴を分かりやすく記載してください。

- ※ ビジネスモデルについては、事業の流れや、仕入先・販売先等の属性、それらとの関係に触れて記載することが考えられます。
- ※ これまでの事業の進捗状況を記載することも考えられます。

- ・ 企業グループが複数の事業を行っている場合には、事業ごとの全社業績における寄与度を、売上高、利益の構成比等を用いて、記載してください。

- ※ 将来的な寄与度の変化が見込まれる場合には、その内容について記載してください（事業ごとの現在の成長ステージを記載することも考えられます。）。

**特に先行投資型企业**（成長の実現に向けて、研究開発やマーケティング等に係る投資が先行することにより、現状、赤字など収益性が低くなっている企業。以下同じ。）においては、**将来の事業構成の変化に関する見通しの記載が重要であると考えられます。**

- ・ **主要な製商品の販売にあたって、今後、当局の承認が必要な場合には、必要となる許認可等の内容や取得に係るプロセスを記載してください。**

# 1-2-4. グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### (2) 事業の収益構造

- ・ 企業グループの収益・キャッシュフロー獲得の方法や、それに要する主な費用の内容・構成等を記載してください。

※企業グループが複数の事業を行っている場合には、事業ごとにこれらの内容を記載することが考えられます。

※将来的な収益構造の変化が見込まれる場合には、その内容について記載してください。特に先行投資型企业においては、将来の収益構造の変化に関する見通しの記載が重要であると考えられます。

- ・ 契約等において、事業の収益構造に重要な影響を与える条件が定められている場合には、当該契約等の内容（契約等の相手先、契約の概要、重要な影響を与える条件等の内容、影響の程度など）を記載してください。

※例えば、プラットフォーム運営会社との間で収益分配に係る条件が定められている場合や、先行投資型企业において、将来受け取る予定の収入（ロイヤリティ収入等）等に係る条件が定められている場合には、その内容を記載することが考えられます。

# 1-2-5.グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### 市場環境（１）市場規模

- ・ 企業グループがターゲットとする具体的な市場の内容（顧客の種別、地域など）及び規模を、できる限り信憑性・客観性の高いデータ等を用いて記載してください。

※第三者機関が作成したデータ等を想定しています。記載に当たっては、その出典を記載してください。  
※第三者機関が作成したデータ等がない場合、十分な根拠を有したものであるときには各社が独自に測定したものを引用することも想定されます。その場合、投資者の誤解を招かないよう、独自の測定に用いたデータの出典や前提条件を詳細に記載してください。  
※投資者が、企業グループの事業の成長余地を評価する上で有用な情報を記載してください。  
※ターゲットとする具体的な市場の規模に関するデータ等がない場合でも、投資者の投資判断に有用と考えられるときには、企業グループの事業が属する市場全体の市場規模について記載をすることが考えられます。  
※企業グループが複数の事業を行っている場合には、事業ごとにこれらの内容を記載することが考えられます。

- ・ 企業グループがターゲットとする市場の成長や変化が見込まれる場合には、その成長や変化に対する会社の認識を記載してください。

※将来予測を行っている場合には当該内容について記載することが考えられます。  
なお、将来予測を記載する場合には、予測において用いた前提条件（第三者機関が作成したデータの場合はその出典）を記載してください。



# 1-2-6. グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### (2) 競合環境

- ・ 企業グループの主要な製商品・サービスごとに、競合の状況（競合の内容（顧客・地域の重複、代替性など）、自社のポジショニング、シェア等）を記載してください。

※客観的な事実（例えば、第三者機関が作成したデータ等をはじめとする公開情報）を踏まえて、記載してください。

# 1-2-7. グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### 競争力の源泉（１）経営資源・競争優位性

- ・ 成長ドライバーとなる技術・知的財産、ビジネスモデル、ノウハウ、ブランド、人材（経営陣等）等の状況及びそれらの競争優位性について記載してください。

※競合他社や既存の製商品・サービスとの差別化を可能とした独自の特徴・強み（例えば、付加価値の高い製品の提供や低コストの提供が可能である点等）について、客観的な事実（例えば、保有している技術の有効性を示すデータ等）を踏まえて記載してください。

※先行投資型企业においては、競合他社や既存の製商品・サービスと比較して競争優位性を有すること及び今後その競争優位性を獲得・維持する見込みがあることについて、客観的な事実を踏まえた具体的な記載が特に重要であると考えられます。

※企業グループが複数の事業を行っている場合は、事業ごとにこれらの内容を記載することが考えられます。

# 1-2-8. グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### 事業計画（１）成長戦略（その１）

※事業計画の対象期間については、上場会社各社の事業内容、ビジネスモデルに応じて異なることが想定されます。

投資者に合理的な投資判断を促す観点から、**各社において適切な期間を設定**してください（その際、**期間の設定理由**についても記載することが考えられます。）。

- ・ 企業グループのビジネスモデル、市場環境、競争力の源泉を踏まえた経営方針・成長戦略を記載してください。

※ 競争力の源泉をどのように維持・強化するのかという観点で記載することが考えられます。

# 1-2-9. グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### 事業計画（１）成長戦略（その２）

- ・ 当該経営方針・成長戦略を実現するための具体的な施策の内容を記載してください。
- ※ 研究開発計画、設備投資計画、マーケティング計画、人員計画及び資金計画などの成長戦略の実行に必要な計画（具体的な目標や達成見込み時期等）を記載することが考えられます。
- ※ 先行投資型企業においては、研究開発・設備投資・営業活動等の先行投資の内容（成長戦略と結び付けた投資の狙い）及び今後の投資計画（事業進捗に応じた投資方針の変更や投資継続の判断に係る考え方を含む）について、具体的に記載することが特に重要であると考えられます。
- ※ 企業グループが複数の事業を行っている場合は、それぞれの事業の経営方針・成長戦略における位置づけを踏まえつつ、事業ごとの施策の内容を記載することが考えられます。

# 1-2-10. グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### (2) 経営指標

- ・ 経営上重視している、成長戦略の進捗を示す重要な経営指標（投資者の投資判断に影響を及ぼすもの）について、当該指標を採用した理由、実績値及び具体的な目標値を記載してください。
- ※ 継続的に進捗を測定できる指標（例えば、ユーザー数、ユーザー一人当たりの単価、顧客獲得単価など）を記載してください。
- ※ 自社で算定する指標を用いる場合は、算定方法を記載してください。
- ※ 事業計画の進展や見直しに伴って、経営指標の追加・変更を行う場合には、追加・変更の理由を記載することが考えられます。

また、主たる経営指標の変更を行う場合であっても、それまで記載していた経営指標が合理的に算出可能であるときは、その記載を継続することも考えられます。

# 1-2-11. グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### (3) 利益計画及び前提条件

- ・ 中期利益計画を公表している場合（公表する場合）は、その内容及び前提条件を記載してください。
- ※ 記載可能な数値のみで足り、記載をする場合には、合理的な数値であることが求められます。
- ※ 記載をする場合には、成長戦略との関連性を踏まえて、事業ごとの計画値を記載することが考えられます。

# 1-2-12. グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### (4) 進捗状況

- ・ 前回記載した事項の達成状況（成長戦略を実現するための具体的な施策の実施状況や、経営指標や利益計画の達成状況など）や前回記載した事項からの更新内容を記載してください。

※ 更新がない事項については、その旨を記載することが考えられます。

※ 進捗状況の記載を取りやめることとした事項がある場合は、その旨及び理由を記載してください。

- ・ 次に「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示を行うことを予定している時期を記載してください。

※ ビジネスモデルや設定する経営指標の特性によっては、1年に2回以上の頻度で開示すること考えられます。あらかじめ、開示頻度の方針を定めている場合には、当該方針を記載してください。

※ 経営指標等の進捗状況については、例えば、決算短信・四半期決算短信やそれらの補足説明資料において、定期的の開示すること考えられます（その場合には、本開示において、その旨を記載してください。）。

# 1-2-13.グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

## 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

### 記載内容

### リスク情報（１）認識するリスク

- ・ 成長の実現や事業計画の遂行に重要な影響を与える可能性がある」と認識する主要なリスクを記載してください。
- ※ 有価証券報告書（新規上場の会社においては有価証券届出書等）の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスクを抜粋して記載してください。
- ※ その他のリスクは、有価証券報告書（新規上場の会社においては有価証券届出書等）の「事業等のリスク」を参照する旨、記載してください。
- ※ 前回の更新時に記載したリスクについて、記載を行わないこととした場合には、その旨およびその理由を記載してください。
- ・ リスクが顕在化する可能性の程度や時期、顕在化した場合の成長の実現や事業計画の遂行に与える影響の内容を記載してください。



# 1-2-14.グロース市場\_事業計画及び成長可能性に関する事項

事業計画及び成長可能性に関する事項の開示 作成上の留意事項

記載内容

## (2) リスク対応策

- ・ 主要なリスクへの対応策を記載してください。

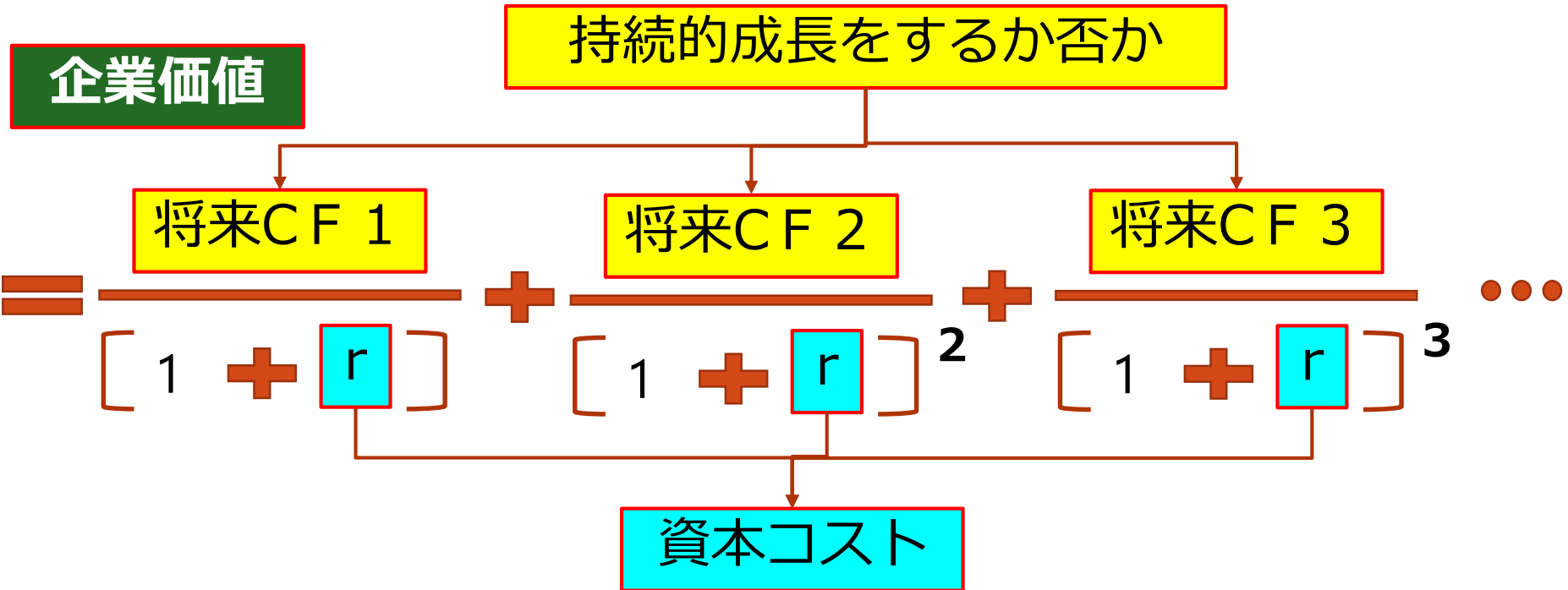
※ 経営方針・成長戦略等との関連性を踏まえて記載してください。

**上記P7～P20の事業計画及び成長可能性に関する事項については、グロース市場以外の市場を予定している上場企業やIPO準備企業においても「中期経営計画」作成の基礎になると考えます。**

**【Q 2】**

# **企業価値と 資本コストの関係**

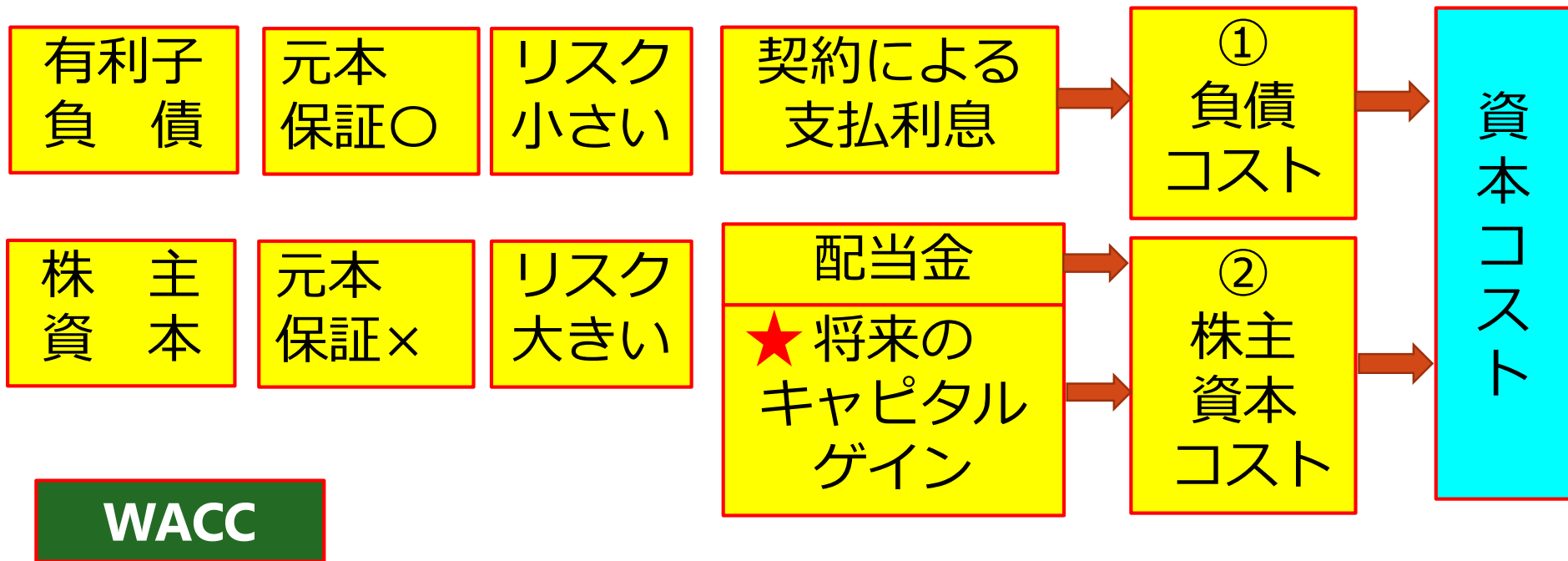
## 2-1. 企業価値と資本コストの関係



### 企業価値を向上させる方法

- ① いかにより持続的成長により将来CFの最大化を図るか
- ② 資本コストをいかに下げるか
  - ➡ 株主との対話により、投資リスクを下げる

## 2-2. 資本コストとは



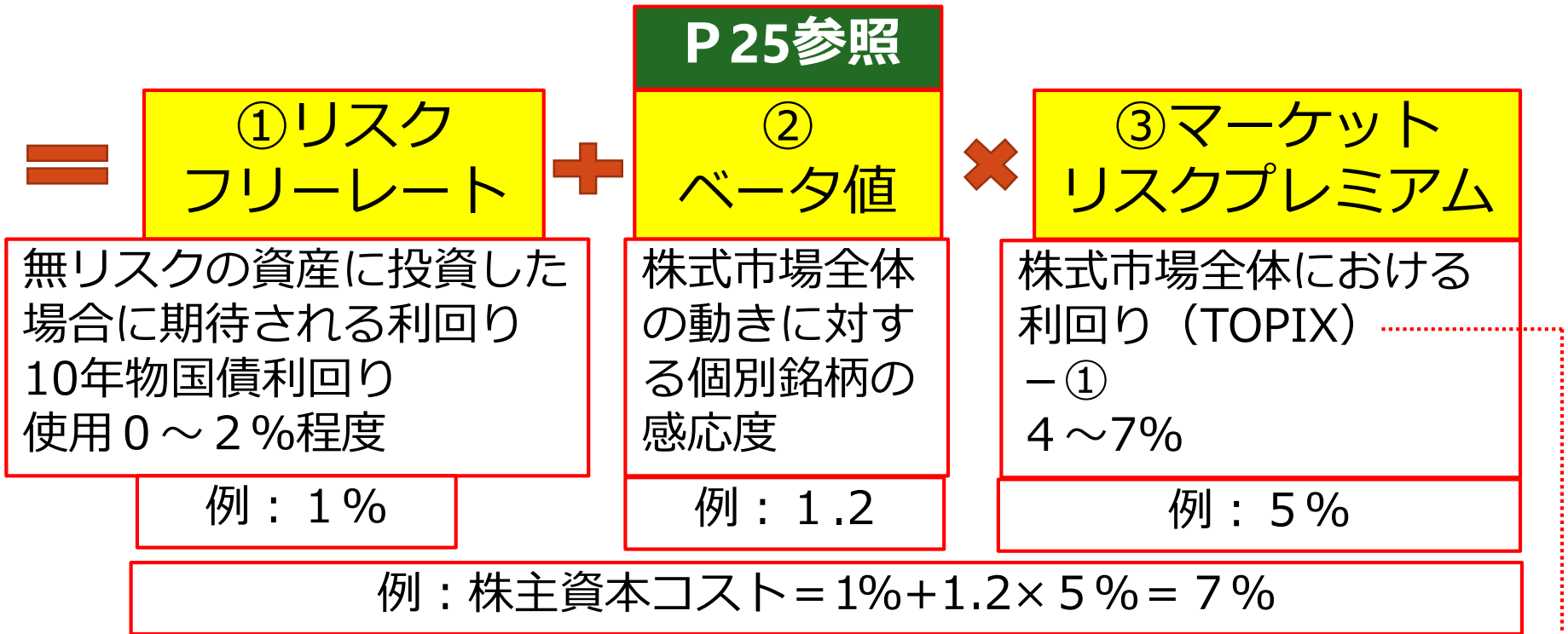
$$\begin{aligned} & \left[ 1 - \text{実効税率} \right] \times \text{① 負債コスト} \times \text{有利子負債構成比率} \\ & + \text{② 株主資本コスト} \times \text{株主資本構成比率} \\ & = \text{資本コスト} \end{aligned}$$

算定方法

**CAPM (次頁)**

## 2-3.株主資本コストの算定方法：CAPM（キャップエム）

### 個別企業の株主資本コスト



▽投資信託の投資対象別10年平均利回りランキング

順位	投資対象	10年間年利回り	順位	投資対象	10年間年利回り
1	米国株式	16.1%	6	新興国債券	8.7%
2	先進国REIT	15.1%	7	国内株式日経225	7.9%
3	先進国株式	13.3%	8	国内株式TOPIX	7.5%
4	国内REIT	11.9%	9	先進国債券	3.8%
5	新興国株式	9.0%	10	国内債券	2.1%

出典：BIGTRADERS 2019年7月25日時点の数値。

## 2-4.株主資本コストの算定方法：CAPMのベータ値例

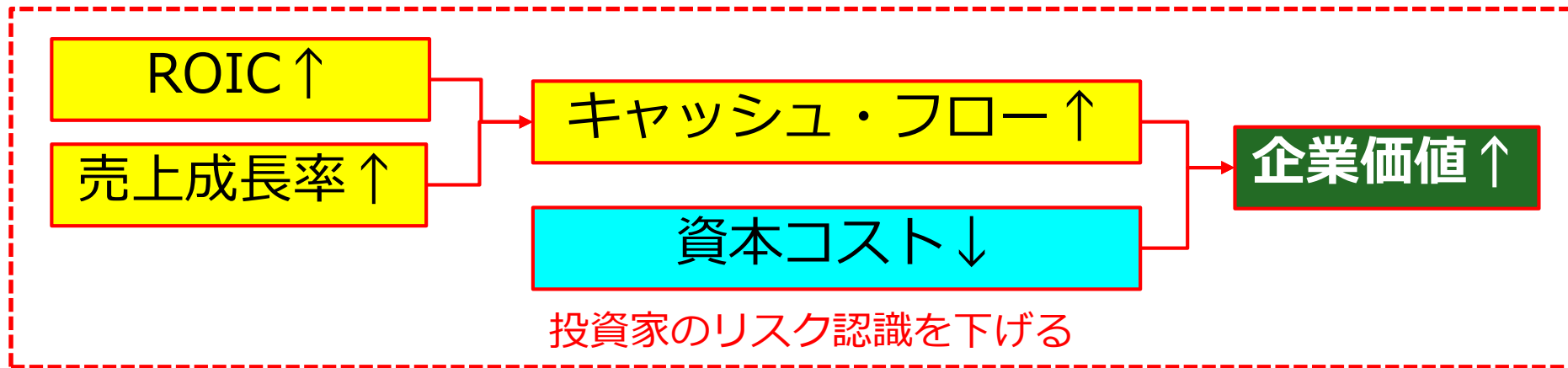
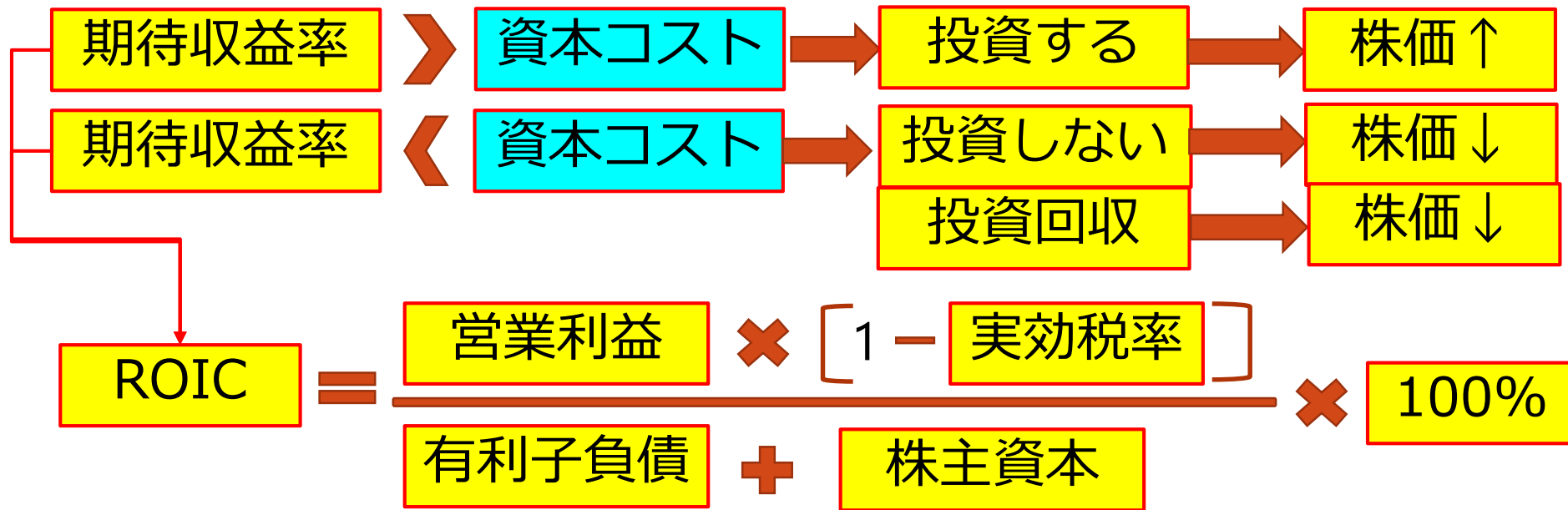
景気の影響を受ける業種：②ベータ値  $\geq 1$

コード	銘柄名	市場	業種	規模	RSQ	Beta	95%下限	95%上限	修正Beta	UBeta
4559	ゼリア新薬工業	東1	薬品	Sml1	0.36	0.80	0.67	0.93	0.87	0.65
4563	アンジェス	東マ	薬品		0.05	1.04	0.47	1.62	1.03	1.04
4564	オンコセラピー	東マ	薬品		0.16	1.01	0.73	1.29	1.01	1.01
4565	そーせいG	東マ	薬品		0.18	1.31	0.96	1.66	1.21	1.31
4568	第一三共	東1	薬品	C30	0.33	1.00	0.83	1.18	1.00	1.00
4569	キヨーリンHD	東1	薬品	Sml1	0.28	0.71	0.57	0.86	0.81	0.71
4570	免疫生物研究所	JG	薬品		0.28	1.16	0.93	1.39	1.11	1.16
4571	ナノキャリア	東マ	薬品		0.13	1.25	0.86	1.65	1.17	1.25
4572	カルナバイオS	JG	薬品		0.09	1.44	0.85	2.02	1.29	1.44
4574	大幸薬品	東1	薬品	Sml1	0.22	0.92	0.71	1.14	0.95	0.92

景気の影響を受けない業種：②ベータ値  $< 1$

資本コスト <https://costofcapital.jp/> より抜粋

## 2-5. 資本コストと機関投資家の経済的意思決定の関係



自社の資本コストを目安として、機関投資家と対話すべき

**【Q 3】**

**持続的成長と  
中期経営計画の  
合理的関係とは**



### 3 - 1 .企業価値の向上と持続的成長の関係とは何か？

$$\text{企業価値} = \text{時価総額 (株価} \times \text{差引株数)}$$

株価の上昇要因

持続的成長

将来FCF ↑

★ 営業CF ↑

投資CF △

株主還元 ↑

社会的価値 ↑

売上高 ↑

KPI

利益 ↑

KPI

売上債権の増減 ↓

KPI

たな卸資産の増減 ↓

KPI

成長投資 (△) ↑

KPI

既存更新投資 (△)

配当 (△) ↑

KPI

自己株式取得 (△) ↑

KPI

KPI

ESG投資 (△) ↑

### 3-2. 持続的成長のシナリオとKPIを明確化する

**例 1 : 海外展開で成長する→海外売上比率**

**例 2 : M&Aで成長する →M&A実施件数**

**例 3 : 新製品開発で成長する→研究開発費比率・研究開発費・特許申請数・研究開発員数**

**例 4 : 成長製品の生産能力を向上させることにより、成長する→設備投資額**

**例 5 : ゲーム開発者数の増加により成長する→ゲーム開発者数・同採用数・離職率**

**例 6 : EC展開で成長する→EC売上比率**



**上記の成長KPIと売上高等の実績推移を明示**

### 3 - 3 .持続的成長の共通するKPIとは何か？

**人が動くことにより、お金が増える**



**持続的成長のドライバー＝「人財」**



**人の退職＝企業価値の毀損**



**「いかに退職率を下げるか」が経営課題**



**退職率の低い会社＝働きやすい会社**



**共通するKPI＝「退職率」**

**機関投資家はESG投資を加速化させている**

**企業価値の向上の観点よりKPI目標化**

**E(環境)のKPI例：CO2排出削減量**

**S(社会)のKPI例：女性管理職比率**

**G(ガバナンス)のKPI例：社外役員数**

**ESG目標実現のための投資が必要**

**短期的な収入増加の効果はない**

**潤沢な営業CFの確保が前提となる**

### 3-5-1. 持続的成長の合理性を担保するポイント 1

---

**持続的成長**



**成長分野への投資が必要**



**お金がなければ投資できない**



**営業CFを増やす必要がある**



**営業CFを目標とする。**

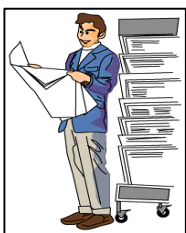
### 3-5-2. 持続的成長が絵に描いた餅になる失敗例

経営者



**生産力倍増する為に、〇〇工場を新設し、3年後に売上高を倍増します。**

投資家



**中期経営計画を見ると、設備投資計画30億円になっていますが、資金調達はどうするんですか？**

経営者



**銀行からの借入で対応するつもりです。**

投資家



**でも、過去3期の営業CFはマイナスですよ。本当に銀行から30億円借り入れできるんですか？**

### 3-6-1. 営業C F と投資・株主還元のバランス開示

**キャッシュ・イン**



**3年間の  
営業C F 累計  
100億円**

**キャッシュ・アウト**



**成長投資 40億円**

**既存更新投資 20億円**

**配当金 30億円**

**自己株式取得 10億円**

**キャッシュ・イン**



**3年間の  
研究開発費  
控除前  
営業C F累計  
150億円**

**キャッシュ・アウト**



**成長投資 40億円**

**研究開発投資 50億円**

**既存更新投資 20億円**

**配当金 30億円**

**自己株式取得 10億円**



**【Q4】**

# **中期経営計画の 先進的事例研究とは**

## 4-1-1.目標営業CFの例【Screenホールディングス】

### 経済的価値の目標

中期経営計画  
Value Up 2023

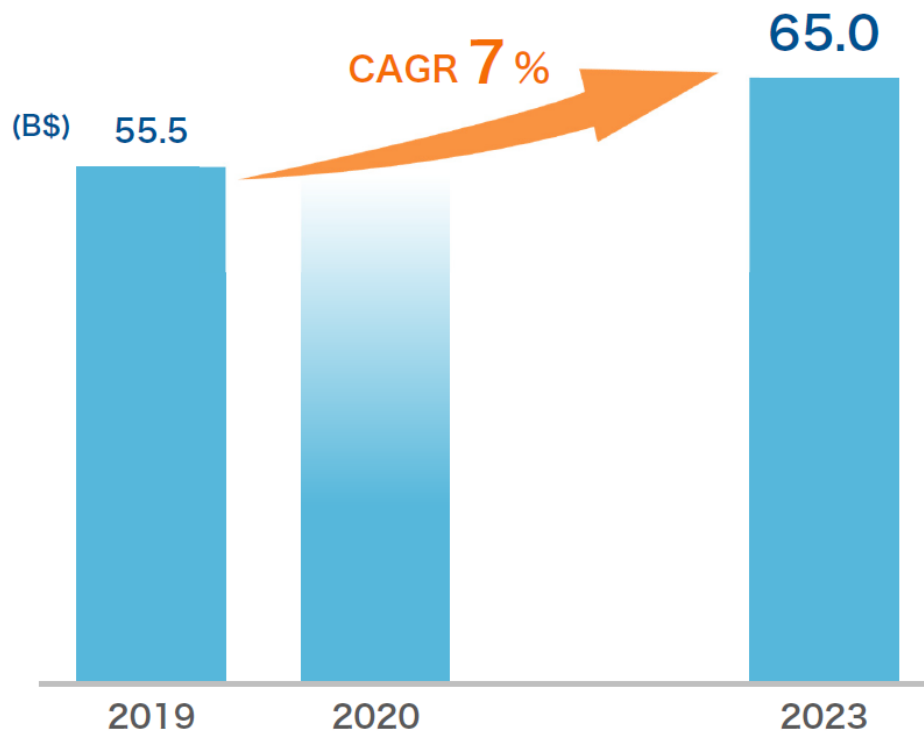
売上高	最終年度4,000億円以上
営業利益率	最終年度15%以上
ROE	最終年度15%以上
営業キャッシュフロー	4年間で累計1,200億円以上 >>ネットキャッシュポジションの実現
株主還元	2022年3月期以降 連結総還元性向30%以上 (2021年3月期は25%以上を継続)

## 4-1-2.市場予測の例【Screenホールディングス】



### 1. 市況 WFE市場予測

SCREEN



### 中計当社前提

WFE平均成長率

+7%

2023年市場規模予測

650億ドル

※各データソースより当社WFE予測

## 4-2-1.海外売上高伸長率の例【キューピー】

### 2024年度の経営指標と目標

経営指標	2024年度 目標	(参考※) 2020年度 実績	各指標の意図
ROE	8%以上	4.8%	長期視点で利益率と資本効率の向上を図る
営業利益率	7.5%	6.5%	国内は選択と集中およびコストコントロールによる体質強化、海外での収益の拡大を図る
海外売上高 伸長率	年率10%以上	(前年比) +3.8%	中国・東南アジア＋北米で成長を実現する

※ 参考値の2020年度実績は、物流事業を除いた遡及適用後の数値を記載しています。

※ 海外売上高伸長率は北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

当社グループを取り巻く経営環境は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う市場への影響など先行き不透明な状況が続くと推測しているため、売上高・営業利益において一定の幅を持たせることにしました。

連結 売上高 4,100～4,400億円 / 営業利益 310～330億円

海外 売上高 800億円 / 事業利益 80億円

国内 市販用 売上高 1,600～1,800億円 / 事業利益 160～180億円

国内 業務用 売上高 1,300～1,500億円 / 事業利益 90～110億円

これらの前提をもとにROE 8%以上、営業利益率7.5%、海外売上高伸長率10%の達成に向けて2021-2024年度中期経営計画を推進していきます。

## 4-2-2.生産能力を向上させる成長投資の例【キューピー】

持続的成長を支える生産体制の確立

### 華南エリアの深堀り

#### 華南エリア強化の意義

- 1.手薄であった重要エリアへ本格的に展開
- 2.情報発信地におけるキューピーファン層の獲得
- 3.生産（広州工場）、販売（3営業所開設）の一体的展開で、華南の需要を開拓

#### 広州工場開設の目的

- 1.コスト競争力の強化  
⇒最新鋭の自動化ラインで**生産性2倍**  
⇒物流費の削減  
⇒オール中国での最適供給体制
- 2.オール電化の**環境モデル工場**  
⇒今後の規制強化に対応

華南エリア 売上高伸長率 年率 25%

2021年1月  
広州工場 稼働



## 4-2-3.ブランド比率の例【キューピー】

### 北米におけるブランドの浸透



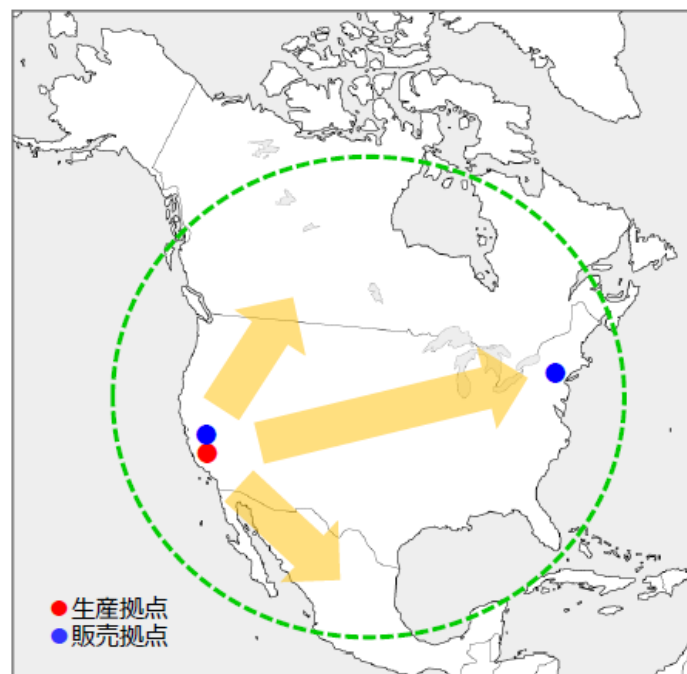
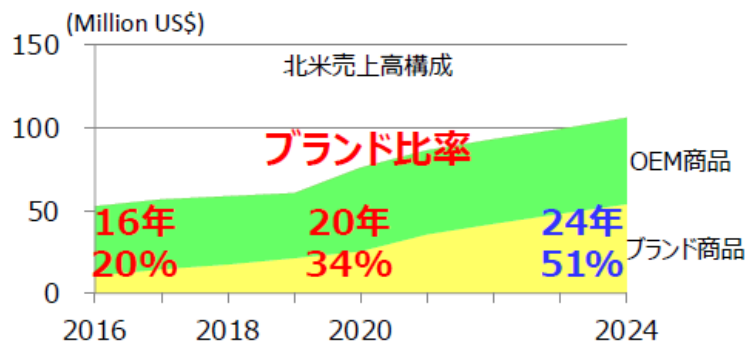
- ・ECにおけるブランド商品への関心度

**Kewpie Deep Roasted  
Sesame Dressing**

EC通販サイト評価4.8 out of 5



- ・卵黄タイプのマヨネーズが  
キューピーソースとして好評



### 将来投資へ

カナダ、メキシコの新規輸出  
東海岸での業務用ニーズ(フュージョン料理レストラン) **収益性の向上**

デジタルマーケティング  
EC拡大  
新拠点準備







## 4-2-4.SDGsと連動したKPI例【キューピー】

### 社会・地球環境への取り組みを強化

#### ◆SDGsと連動した重点課題

事業活動を通じて地球環境と社会の課題に向き合い、

従業員 1 人ひとりが日々の企業活動と紐づけて行動、実感できる取り組みを強化

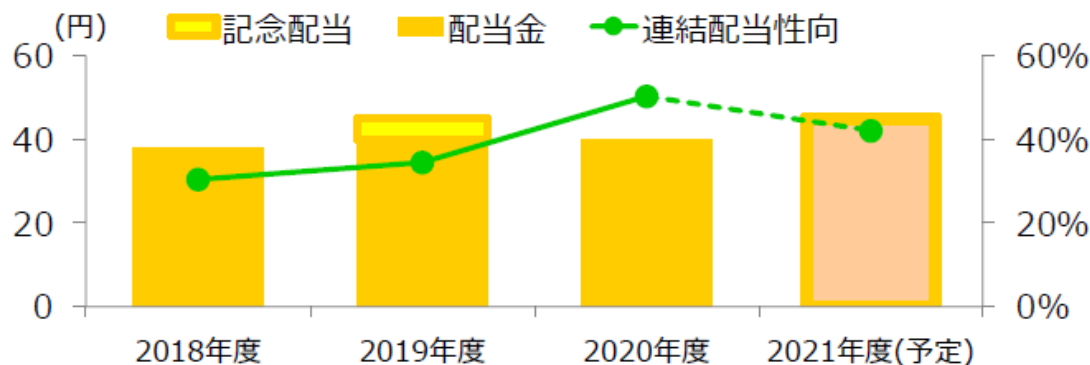
重点課題	取り組みテーマ	指標	2021年度 目標	2024年度 目標	2030年度 目標	SDGsとの 関連付け
食と健康 への貢献	健康寿命延伸 への貢献	1人ひとりの食のパートナーとして ・ 1 日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献 ・ たんぱく質の摂取に貢献するために卵の消費量アップを推進				  
	子どもの心と体の 健康支援	私たちの活動で創る 子どもの笑顔の数 (2019年度からの累計)	20万人以上	40万人以上	100万人以上	
資源の 有効活用・ 循環	野菜未利用部 (キャベツなど)	有効活用度	未利用部 30%以上 の有効活用	50%以上	90%以上	
	食品ロスの削減 (商品廃棄削減)	商品廃棄量削減率 (2015年度比)	25%以上	35%以上	50%以上	
	プラスチック排出 削減と再利用	プラスチック 排出量削減率 (2018年度比)	—	8 %以上	30%以上	
気候変動 への対応	CO2排出量 の削減	CO2排出量削減率 (2013年度比)	7.5%以上	20%以上	35%以上	 



## 4-2-5.営業CFと投資・株主還元の例【キューピー】

### 累計営業キャッシュ・フローの使途計画

2021-2024年度 累計営業キャッシュ・フロー		
1,400億円		
設備投資	株主還元	新規展開
◇約700億円の設備投資 主な内容 ・最適生産体制の構築 ・海外での成長投資 ・IT・デジタル化の推進 ・環境対応投資	◇4年間累計の 総還元性向 50%以上 ・配当金(配当性向 35%以上) 2020年度 40円(予定) <b>2021年度 45円(予定)</b> ・自己株取得 100億円 + 資金需要の変動に 応じて適宜検討	◇新規事業、M&Aに対する 投資は案件に応じて検討
		内部留保
		◇自己資本比率 財務体質の強化を図りながら 将来の事業展開に備えるため 60%以上を目安



#### 【株主還元の基本方針】

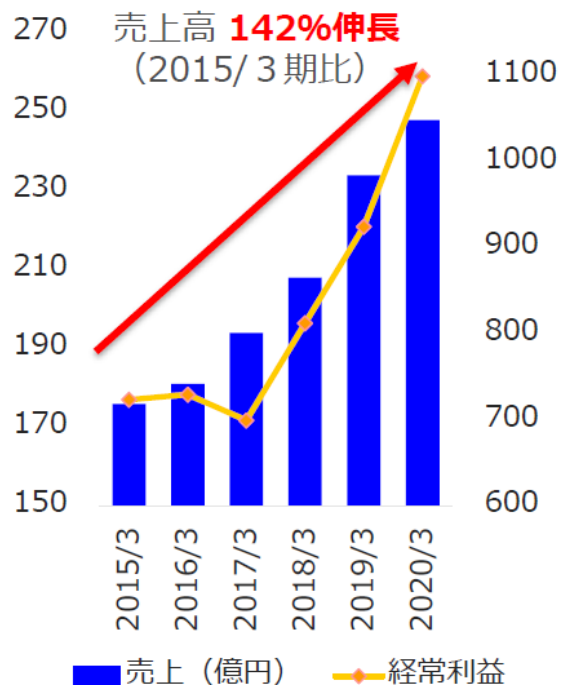
中期経営計画ごとに還元方針を決定  
長期的に着実な増配をめざす



## 4-3-1.KPI実績推移の例【ヒガシ21グループ】

当初計画を上回る成長スピードで、第2次中期計画（2019/3-2021/3）の主要取組目標を達成

売上高の推移



決算期		売上	経常利益
2015/3	実績	176億円	7.2億円
2020/3	目標	240億円	9.5億円
	実績※1	<b>251億円</b>	<b>10.5億円</b>
2021/3	中期目標	<b>250億円</b>	<b>10億円</b>

※1 第2次中期経営計画の目標数値を1年前倒して達成

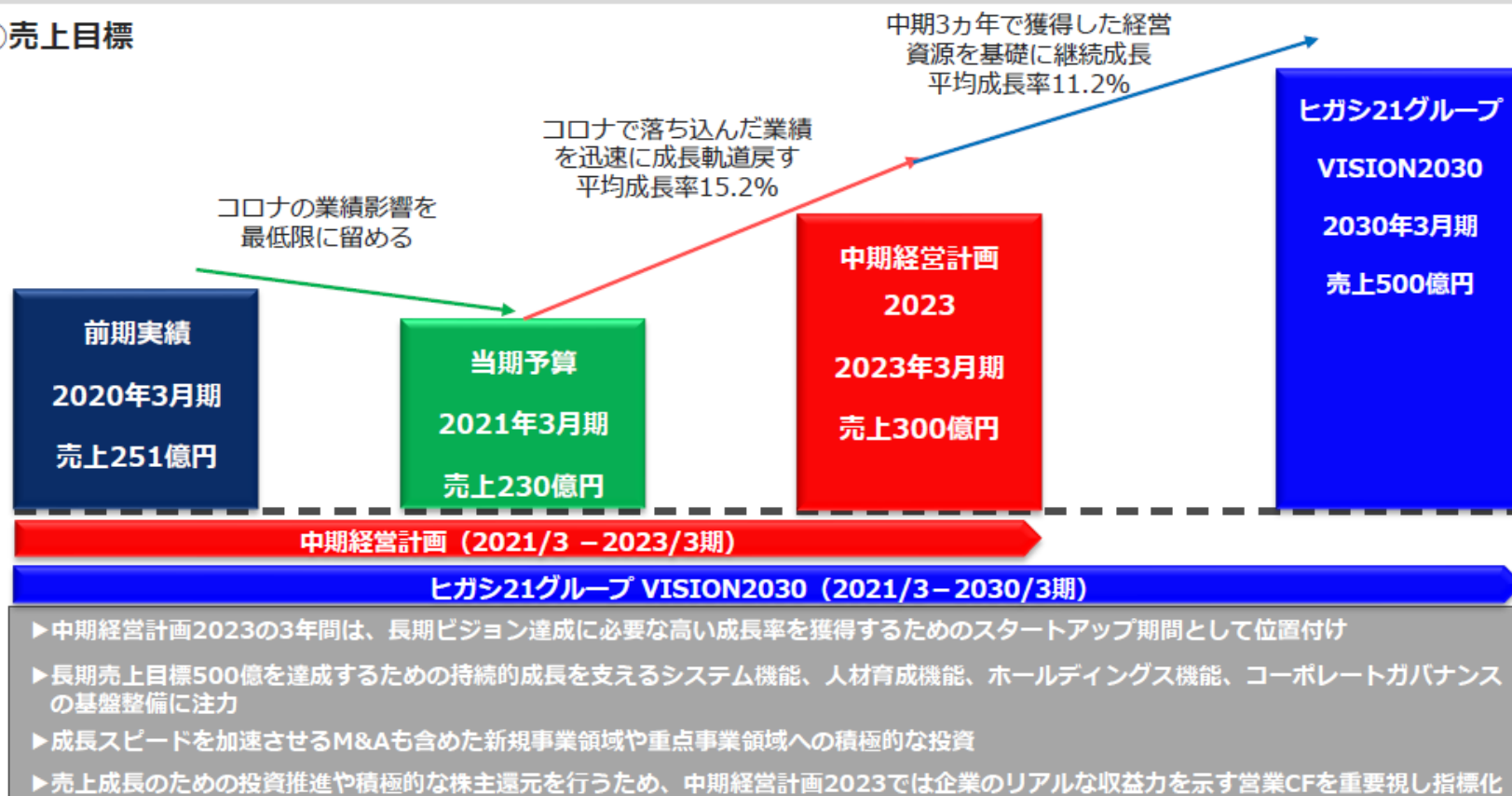
※2 補正達成率とは、中期計画2年目の本来の目標に対しての達成率

第2次中期計画の主要取組項目	2015/3実績	2018/3実績	2021/3中期目標	2020/3実績	達成状況
首都圏での事業基盤強化					
-首都圏売上比率	23.0%	33.0%	34.8%	39.0%	達成
-首都圏の従業員比率	24.1%	37.0%	35.0%	37.5%	達成
強靱な財務基盤の安定確保					
-純資産の充実 (百万円)	6,094	7,572	8,600	8,376	補正達成率※2 : 101.4%
-ROE6%以上の安定確保	6.1%	6.8%	6%以上	8.5%	達成
組織力の強化					
-人材採用 (従業員数)	381	672	750	945	達成
-M&Aの実績 (累計)	0	2	3	3	達成
人材育成					
-新卒者の積極採用	6	17	15	16	達成
-社内認定資格者数	-	-	50	28	補正達成率※2 : 112.0%
成長投資					
-戦略事業売上伸長率 (2018年比)	-	-	136.7%	134.8%	補正達成率※2 : 108.4%
-独自事業売上伸長率 (2018年比)	-	-	126.9%	120.3%	補正達成率※2 : 102.2%
株主還元					
-連結配当性向30%以上	27.2%	30.1%	30%以上	33.6%	達成

# 4-3-2.目標営業C Fの例【ヒガシ21グループ】

## 中期経営計画2023 経営目標

### ①売上目標



### ②その他の経営財務目標

①重点事業領域売上比率45%  
(移転、3 PL、ビルデリ、M&A)

重点事業領域を起点に企業成長を実現  
(2020年3月期売上比率30%)

②3年累計営業CF36億円

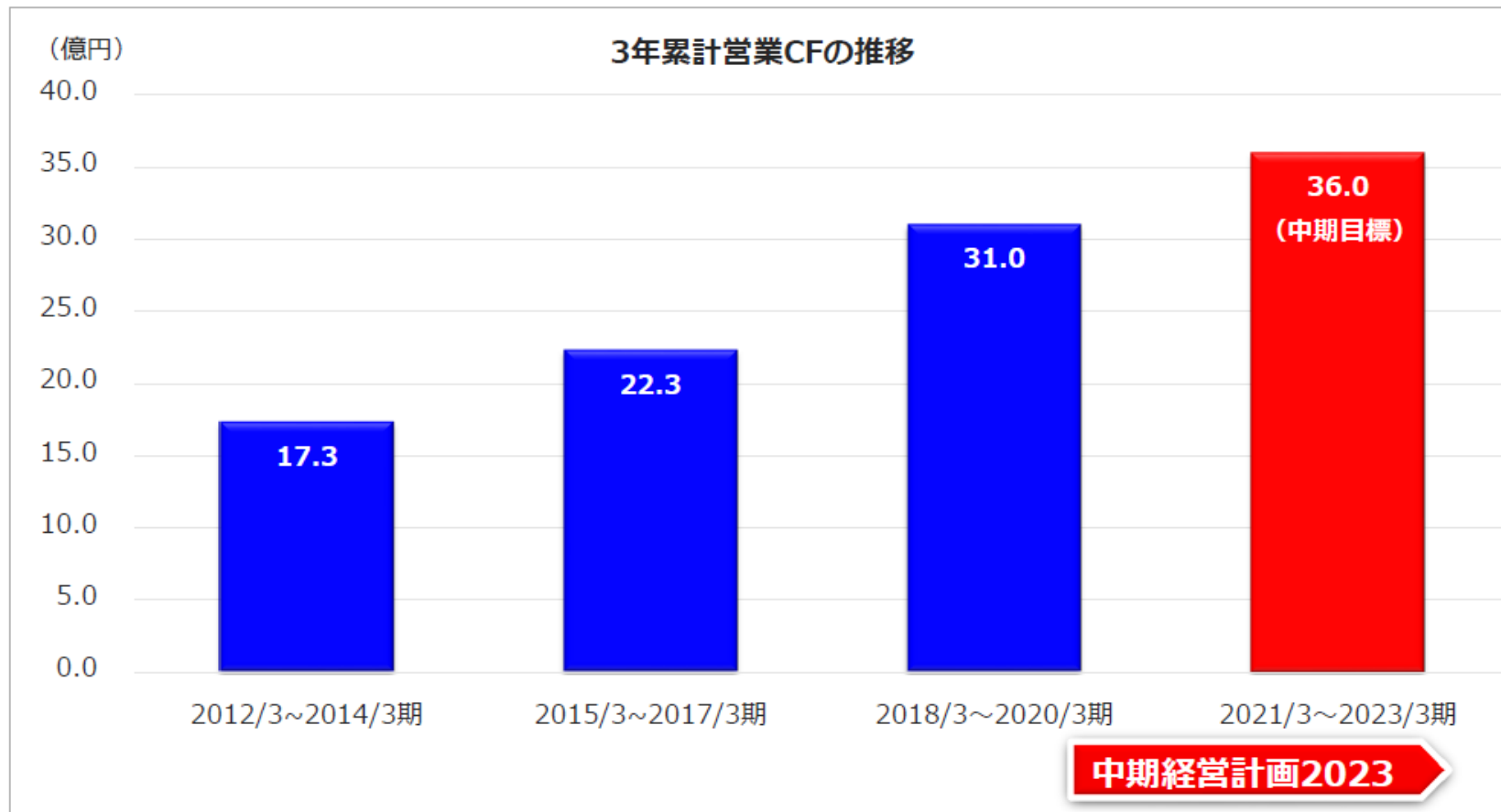
成長投資財源を確保  
(前3年間累計31億円)

③ROE 6%以上

企業規模拡大の中でも維持すべき株主  
資本の有効活用指標

## 4-3-3.営業C F 実績推移&目標の例【ヒガシ21グループ】

### 営業CF重視の経営



- ・上記は、営業キャッシュフローの3年間累計の推移をまとめたもの。
- ・当グループは【VISION2030】で売上500億円を目指す成長戦略を採用。
- ・成長戦略実現のため、M&Aや大規模倉庫投資、人員増強といった投資を積極的に行うが、一方でのれん償却や減価償却費が発生し、一時的に経常利益水準は低下。
- ・短期的な経常利益水準に左右されない投資の推進、投資財源そのものの確保、安定的な株主還元の実現に向け、【中期経営計画2023】では営業キャッシュフロー創出力を重要な経営指標に位置付け。

# 4-4-1.住宅事業KPIの例【積水化学工業】

## 住宅事業の戦略 ～戸建シェアNo.1への挑戦

住宅

■事業の最適化により、住宅カンパニーの成長をけん引する

市場認識とシェア拡大に対する考え方

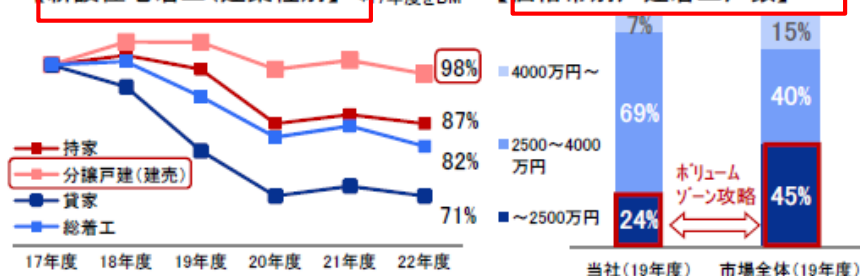
\*何れも当社推計

- ・市場の落込みが小さく、セクスイハイムの平準化効果が発揮できる分譲戸建(建売)に資源を集中し、ボリュームゾーンを攻略する

新設住宅着工(建築種別)

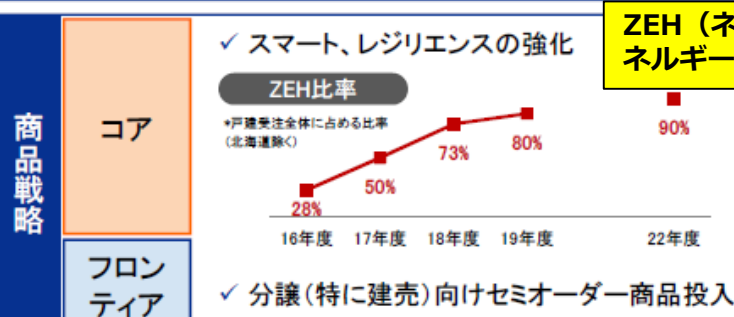
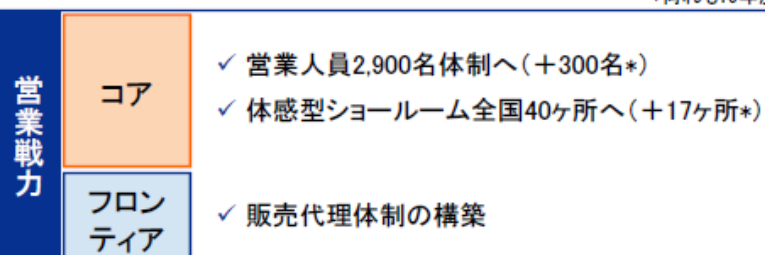
\*7年度をBM

【価格帯別戸建着工戸数】

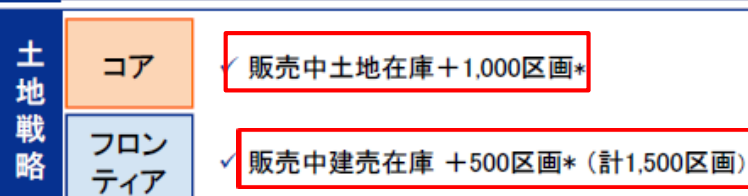
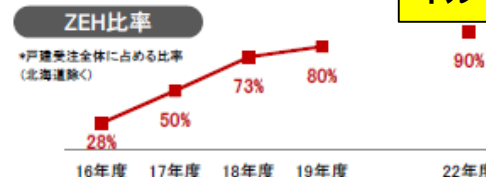


・3つの成長施策を継続強化する

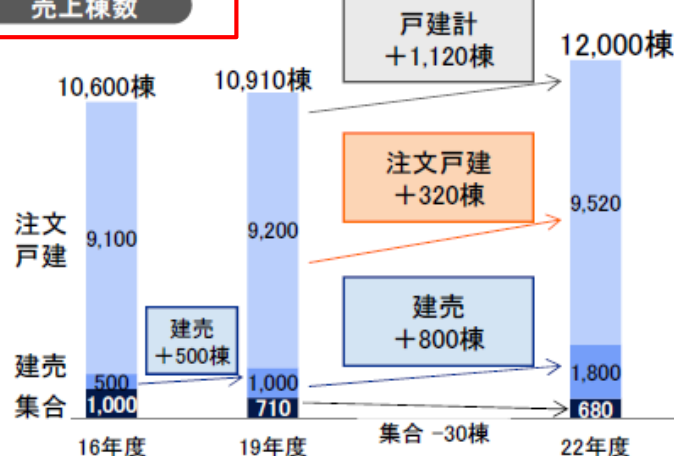
\*何れも19年度比



ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)比率



売上棟数



SEKISUI

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD. All Rights Reserved.

39

# 4-4-2-1. KPI実績推移の例【積水化学グループ】

## 財務／非財務の主なデータ

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
<b>人材</b>					
従業員数	23,901 人	23,006 人	26,080 人	26,486 人	27,003 人
カンパニー別					
（住宅）	10,419 人	10,447 人	10,698 人	10,891 人	10,937 人
（環境・ライフライン）	5,044 人	4,789 人	4,945 人	5,139 人	5,242 人
（高機能プラスチック）	7,453 人	7,269 人	9,735 人	9,702 人	8,078 人
（メディカル）※1				1,907 人	2,050 人
地域別					
（日本）	18,065 人	17,928 人	18,935 人	19,464 人	19,727 人
（米州）	1,512 人	1,403 人	1,482 人	1,494 人	1,970 人
（欧州）	1,048 人	973 人	961 人	958 人	977 人
（アジア・大洋州）	3,276 人	2,702 人	4,702 人	4,570 人	4,329 人
<b>ダイバーシティ</b>					
新卒女性採用比率（積水化学グループ国内）※2	26.5 %	31.3 %	29.8 %	29.7 %	31.4 %
女性管理職比率（積水化学）	2.4 %	2.6 %	3.1 %	3.2 %	4.1 %
障がい者雇用率（積水化学）※3	2.21 %	2.29 %	2.29 %	2.81 %	2.84 %
高齢者再雇用者数（積水化学）	104 人	65 人	21 人	49 人	46 人
グローバル人材※4	329 人	341 人	340 人	326 人	335 人
<b>ワーク・ライフ・バランス</b>					
ワーク・ライフ・バランス関連制度※5 利用者数（積水化学）／うち男性の利用者数	177 人／85 人	196 人／95 人	253 人／32 人	330 人／186 人	427 人／254 人
<b>人材育成</b>					
正社員一人あたり研修受講時間（積水化学）	—	—	9.9 時間	9.4 時間	9.4 時間
離職率（積水化学）※6	1.5 %	1.3 %	1.3 %	1.5 %	2.0 %

※1 2019年度より高機能プラスチックからメディカルを分離。メディカルは2017年度以前は高機能プラスチックに含まれる。

※2 一部の持分法適用会社・非連結子会社を含む。

※3 特例子会社を含む。

※4 日本人従業員・海外赴任経験者（グローバルトレーニー含む）。

※5 育児休業、短時間勤務、就業時間の変更利用、ファミリー休暇など多様な働き方のための制度。

※6 (1年間離職者数 / 当該年4月時点の従業員数) × 100

離職率

## 4-4-2-2. KPI実績推移の例【積水化学グループ】

### 財務／非財務の主なデータ

#### GHG（温室効果ガス）排出量

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
<b>環境</b>					
サプライチェーン全体でのGHG排出量	4,384 千トン-CO <sub>2</sub>	5,272 千トン-CO <sub>2</sub>	5,831 千トン-CO <sub>2</sub>	5,317 千トン-CO <sub>2</sub>	4,968 千トン-CO <sub>2</sub>
事業活動によるGHG排出量	892 千トン-CO <sub>2</sub>	928 千トン-CO <sub>2</sub>	932 千トン-CO <sub>2</sub>	921 千トン-CO <sub>2</sub>	884 千トン-CO <sub>2</sub>
生産時のGHG排出量(国内)	337 千トン-CO <sub>2</sub>	329 千トン-CO <sub>2</sub>	326 千トン-CO <sub>2</sub>	316 千トン-CO <sub>2</sub>	306 千トン-CO <sub>2</sub>
生産時のGHG排出量(海外)	472 千トン-CO <sub>2</sub>	513 千トン-CO <sub>2</sub>	525 千トン-CO <sub>2</sub>	527 千トン-CO <sub>2</sub>	497 千トン-CO <sub>2</sub>
生産時のエネルギー使用量(国内)	3,463 TJ	3,539 TJ	3,604 TJ	3,592 TJ	3,572 TJ
生産時のエネルギー使用量(海外)	5,881 TJ	6,391 TJ	6,559 TJ	6,454 TJ	6,225 TJ
生産事業所の廃棄物発生量(国内) <sup>※1</sup>	31.7 千トン	36.8 千トン	38.3 千トン	40.5 千トン	37.5 千トン
生産事業所の廃棄物発生量(海外) <sup>※1</sup>	26.3 千トン	30.1 千トン	30.5 千トン	32.8 千トン	32.3 千トン
住宅新築時の廃棄物発生量(国内) <sup>※1</sup>	1.73 トン/棟	2.41 トン/棟	2.41 トン/棟	2.45 トン/棟	2.38 トン/棟
NOx排出量(国内)	190 トン	167 トン	166 トン	199 トン	180 トン
SOx排出量(国内) <sup>※1</sup>	14.7 トン	10.4 トン	8.6 トン	7.2 トン	5.9 トン
ばいじん排出量(国内) <sup>※1</sup>	17.1 トン	18.1 トン	17.1 トン	17.2 トン	16.1 トン
VOCの大気排出量(国内)	1,262 トン	1,066 トン	1,174 トン	1,142 トン	1,108 トン
COD排出量(国内) <sup>※1</sup>	65.4 トン	70.3 トン	90.2 トン	84.9 トン	73.9 トン
生産事業所の取水量(国内) <sup>※1</sup>	15,557 千トン	15,386 千トン	15,679 千トン	15,218 千トン	14,146 千トン
生産事業所の取水量(海外) <sup>※1</sup>	4,238 千トン	5,261 千トン	5,607 千トン	6,032 千トン	6,522 千トン
<b>環境貢献製品</b>					
売上高比率	44.3 %	45.2 %	50.2 %	56.3 %	58.3 %
売上高	4,858 億円	4,812 億円	5,559 億円	6,438 億円	6,583 億円
(住宅)	2,806 億円	2,909 億円	3,176 億円	3,643 億円	3,740 億円
(環境・ライフライン)	1,035 億円	903 億円	937 億円	977 億円	1,015 億円
(高機能プラスチック)	998 億円	994 億円	1,422 億円	1,789 億円	1,100 億円
(コーポレート) <sup>※2</sup>	18 億円	6 億円	24 億円	28 億円	727 億円

※1 精度向上のため、過去に通り数値を変更しています。

※2 2019年度からメディカル事業を高機能プラスチックからコーポレートへ移管

### 内部統制

<b>安全</b>					
損失コスト <sup>※3</sup>	393.7 百万円	375.1 百万円	478.3 百万円	468.9 百万円	468.6 百万円
<b>コンプライアンス</b>					
e-ラーニング研修受講者数 <sup>※4</sup>	20,450 人	20,618 人	20,934 人	20,896 人	21,922 人
<b>品質</b>					
外部損失費(製品に関するクレーム対応の費用) <sup>※5</sup>	108.9	100	102.4	98.6	95.0
<b>リスクマネジメント</b>					
リスク管理活動組織数	123	148	165	174	175
防災体制充足率(国内事業所平均)	91 %	92 %	93 %	94 %	94 %
寄付金	148 百万円	186 百万円	150 百万円	165 百万円	158 百万円

※3 国内生産事業所・研究所、コーポレート各部署、カンパニー間接部署の労働災害、設備災害、通勤災害、疾病長欠関連費用

※4 年4回実施した平均値。ただし、2019年度は、第3回と第4回が受賞期間中のため、第1回と第2回の平均値

※5 2016年度を100とする



## 4-5-1.新製品比率の例【住友精化】

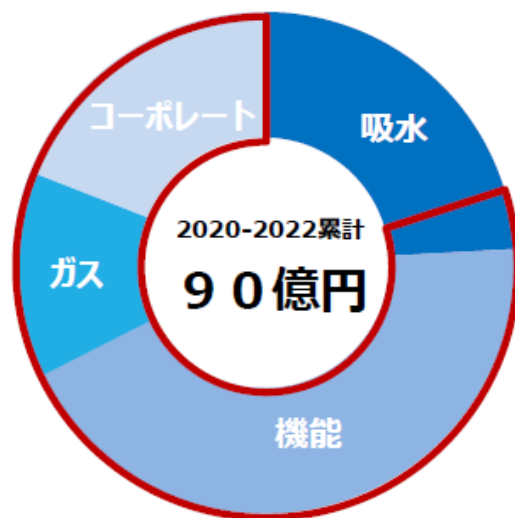
### 研究開発の強化 ③

#### -資源配分と新製品比率-

住友精化株式会社

研究開発費

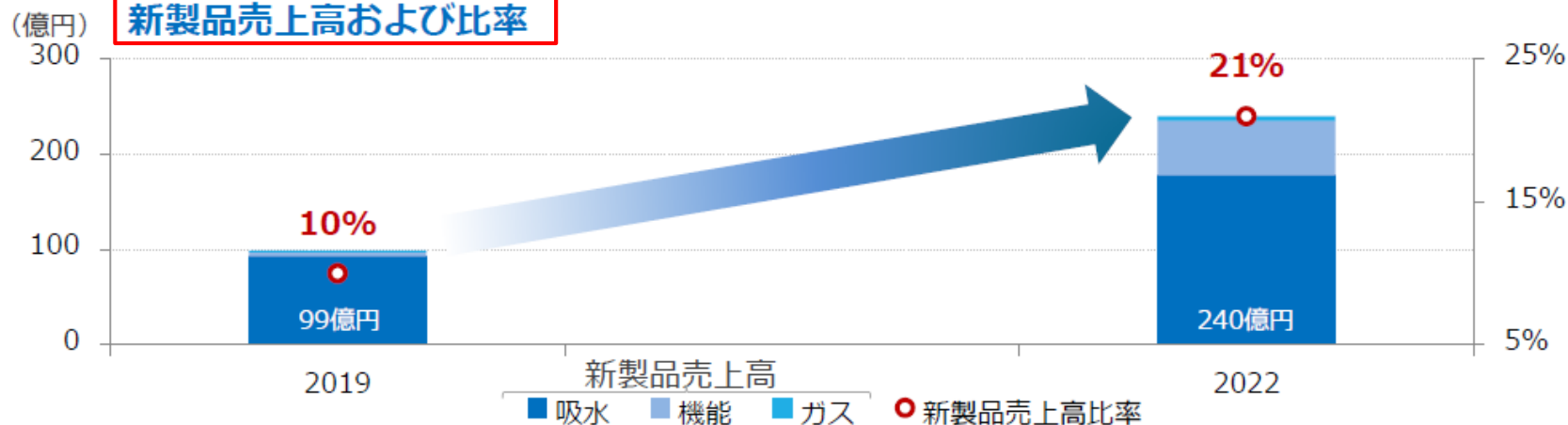
(参考) 2019年度単年  
29億円



機能性開発  
比率\*  
80%

\* 吸水性樹脂のうち消臭等の  
機能性開発を含む

新製品売上高および比率



新製品の定義：吸水性樹脂・機能化学品 上市後5年、ガス・エンジニアリング 上市後10年

# 4-6-1. 営業CF・資金と投資・配当等【コンドローテック】

## 資金配分



資本コストを意識した成長投資を行うと同時に、株主還元を行い、高い資本効率を維持する



(注) 退職一時金制度から確定給付企業年金制度への移管に伴う一時的な掛金増加額は含めておりません

DOE（株主資本配当率）



## 4-7-1.目標営業CFの例【日立製作所】

### 5. 2020年度の見通しと2021中期経営計画目標

**HITACHI**  
Inspire the Next

2020年度の見通し		2021中期経営計画	
売上収益	7兆800億円	売上収益 年成長率	3%超
調整後 営業利益率	5.3%	調整後 営業利益率	10%超
当期利益 (親会社株主帰属)	3,350億円	営業CF (3年間累計)	2.5兆円超
営業CF	5,000億円	投下資本利益率 (ROIC)	10%超
投下資本利益率 (ROIC)	5.7%	以下の状況を踏まえ今後アップデートを予定 ・COVID-19の状況変化 ・ABB社パワーグリッド事業買収 ・ケーヒン/ショーワ/日信工業との経営統合	
事業の需要予想に基づく、 各セクター見通しの積上げ			

## 4-8-1. 目標営業CF（損益目標なし）の例【ソニー】

### 第3次中期経営計画 数値目標

(2018年度~2020年度)

営業キャッシュフロー  
3年間累計額  
(金融分野を除くベース)

**2兆円以上**

連結株主資本利益率  
(ROE)

**10%以上**を継続

- ・ 第3次中期計画においては、最重要視する経営指標として、営業キャッシュフローを据えます。これは、不動産の売却益やM&Aの際のステップアップゲインなども含まれる営業利益よりも、ソニーの利益創出力を測るのに適した指標と考えたからです。
- ・ 今年度からの3年間に、金融分野を除いたベースで、2兆円以上の営業キャッシュフローの創出を目指します。

## 4-8-2. C F 目標の進捗開示の例【ソニー/有報2020/3】

### 第2【事業の状況】

#### 1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

### 数値目標

#### 第三次中期経営計画 数値目標とその進捗

##### <数値目標>

- ・ 当社は、2018年5月22日に2018年度から2020年度の3年間の中期経営計画（以下「第三次中期経営計画」）を発表しました。
- ・ 経営をより長期視点で行っていくため、経営指標には3年間累計の指標を用いることとし、第三次中期経営計画においては、営業活動によるキャッシュ・フローを最も重視する経営指標としました。2018年度から2020年度の3年間において、金融分野を除くソニー連結ベースで累計2兆2,000億円以上の営業活動によるキャッシュ・フローを創出するという数値目標を設定しました。
- ・ 営業活動によるキャッシュ・フローは、一時的な損益の影響を含まないことから、事業の持続的な稼ぐ力をより適切に表すとともに、マネジメントの観点で設備投資、戦略投資及び配当の計画との比較が容易であることから、ソニーが重視する長期視点の経営に適した経営指標であると考えています。
- ・ 創出されたキャッシュの配分（以下「キャピタルアロケーション」）については、CMOSイメージセンサーへの投資増額により、設備投資に1兆1,000億円～1兆2,000億円を支出することとしました。残る1兆円～1兆1,000億円については、さらなる企業価値の向上のために、戦略投資を優先しつつ、株主還元にも適切なバランスのもと配分することとしました。ただし、現在の不透明な市場環境に鑑み、設備投資計画は慎重に見極めていきます。配当については、長期、安定的な増額を進めていく方針としました。
- ・ また、連結株主資本利益率（以下「ROE」）は10%以上の水準を継続することをめざします。

### 進捗

##### <進捗>

- ・ 2018年度から2019年度において、金融分野を除くソニー連結ベースで累計約1兆5,000億円の営業活動によるキャッシュ・フローを創出しました。また、事業や資産の売却によるキャッシュ・インフローは、約2,000億円となりました。これらのキャッシュをCMOSイメージセンサーの増産投資やEMIの買収など、成長投資に優先して充当してきました。2018年度から2019年度において、設備投資として累計約7,000億円を支出したほか、戦略投資として、約9,000億円を支出しました。戦略投資には主に、約3,900億円を支出した（有利子負債の承継を含む）EMIの完全子会社や、3,000億円の自己株式の取得が含まれます。
- ・ 自己株式の取得については、一株当たり利益の成長を重視する考えのもと、今後も長期的な株主価値向上に向けて、戦略的な投資機会や財務状況、株価水準等を勘案した上で、機動的にその実施を検討していく方針です。
- ・ 2018年度及び2019年度の連結ROEは、それぞれ27.3%及び14.8%となり、経営数値目標として掲げている10%以上の水準を維持しました。
- ・ なお、前述のキャピタルアロケーションとは別に、2020年度において、公開買付けを含む一連の手続きによるSFHの完全子会社化のために約4,000億円を支出する見込みであり、その資金は全額、金融・資本市場から調達する予定です。ただし、当社の資金の状況によっては、その一部を手許資金で充当する可能性があります。

## 4-9-1. 競合比較の例【NO.1】

ソリューション営業の深化⑤

日本の会社を元気にする一臂の力へ。

 株式会社 No.1

### 競合比較

経営支援と幅広いITサポートで企業の様々な課題解決に対応

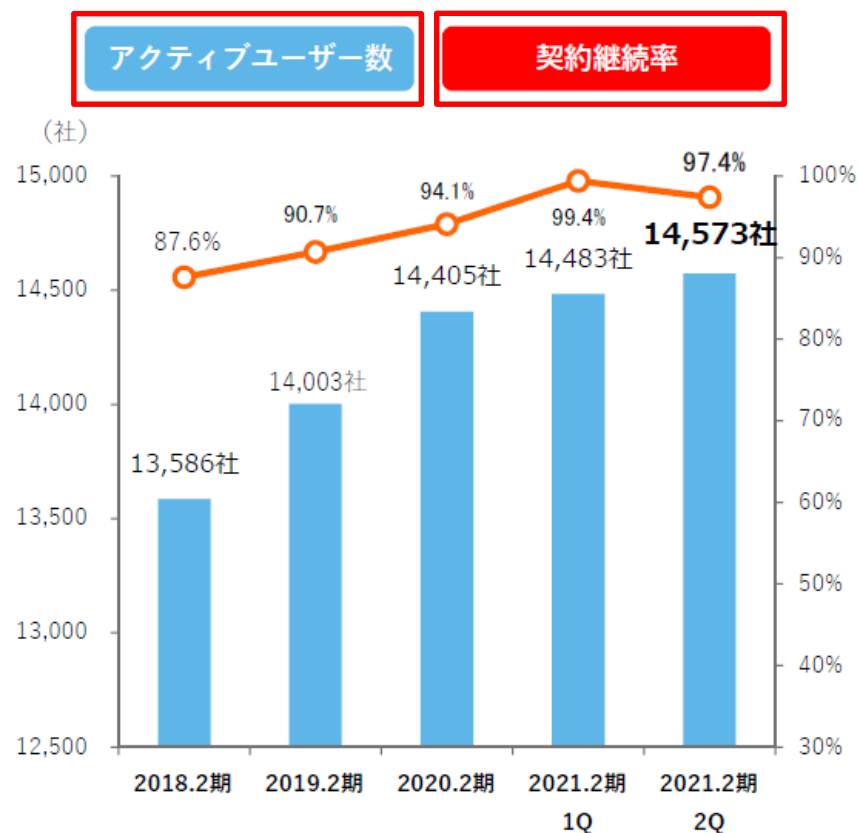
		No.1	A社	B社	C社	D社
価格（月額） ※保守料含む		8000円～1万円	1万円台後半～	5000円台	1万円～	2万円台
サービスの 特徴	経営支援	○	○	×	△	×
	リモートサポート	○	○	○	○	○
	ネットワーク カルテ	○	○	×	○	×
	データ復旧	○	×	×	×	×
	Office問い合わせ	○	○	○	○	△
	訪問及び オンライン対応	○	○	×	○	×

## 4-9-2.アクティブユーザー数等の例【NO.1】

### KPI

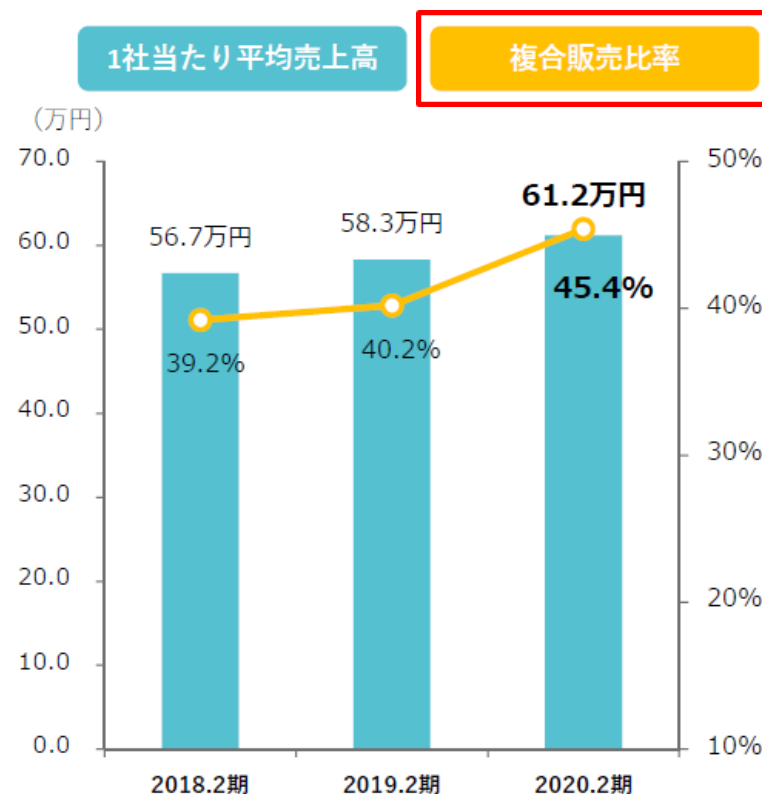
株式会社 No.1

既存顧客の継続率向上と新規顧客開拓を推進し  
アクティブユーザー数を伸ばす



※契約継続率：前期の既存契約者が今期も契約を継続した割合。最大値で100%

ビジネスサポートの拡充や商品拡充により  
複合販売を推進



※複合販売比率：2種以上の複合契約が発生している企業の割合



## 4-9-3. スtock売上比率等の例【NO.1】

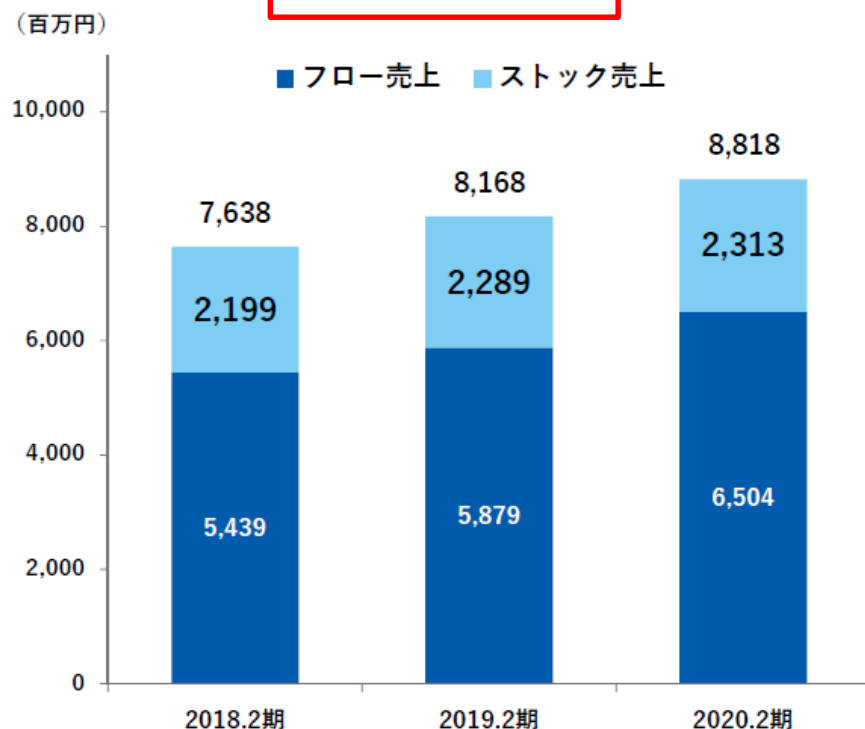
日本の会社を元気にする一歩の力へ。

株式会社 No.1

### KPI

ビジネスサポートの推進により  
ストック売上を拡大

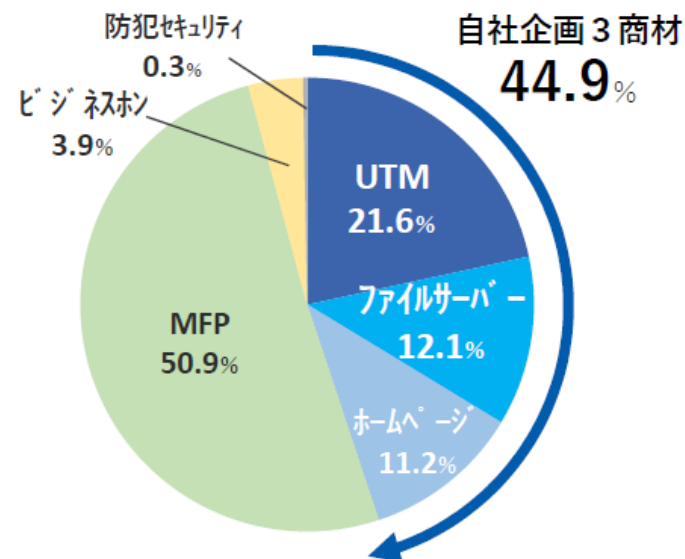
#### ストック売上比率



自社企画商品のラインアップを拡充

#### メイン6商材 商品別売上構成比

2020年2月期



# 4-10-1 新製品販売スケジュール例【キッセイ薬品工業】

## 新製品発売実績／PEGASUS期間中の発売・申請予定製品

年度		2017	2018	2019	2020	2021～2024
国内	泌尿器		ベオーバ® (過活動膀胱)	ミニリンメルト®低用量 (男性における夜間多尿による夜間頻尿)	ミニリンメルト®高用量 (尿浸透圧あるいは尿比重の低下に伴う夜尿症、 中枢性尿崩症)	
	腎・透析		ビートル®顆粒 (高リン血症)  ナルフラフィンGE (透析患者におけるそう痒症)	ダルベポエチン アルファBS (腎性貧血)		ジフェリケファリン／MR13A9 (透析患者におけるそう痒症) 国内：P2終了 海外：ライセンサーによりP3実施中
	糖尿病			グルベス®OD (速効型インスリン分泌促進薬／食後過血糖 改善薬配合剤)	マリゼブ® (持続性選択的DPP-4阻害薬)	
	消化器	レクタブル® (潰瘍性大腸炎)				カロテグラストメチル／AJM300 (潰瘍性大腸炎) 国内P3-2実施中
	婦人科	ジェノゲストGE (子宮内膜症)				
	希少疾病					ロバチレリン／KPS-0373 (脊髄小脳変性症) 国内P3終了  アバコバン／CCX168 ※ (顕微鏡的多発血管炎、多発血管炎性肉芽腫症) 国際共同P3終了  ホスタマチニブ／R788 ※ (慢性特発性血小板減少性紫斑病) 国内：P3実施中 米国：創製元により販売中 欧州：ライセンサーが承認取得  CG0070 (高リスク筋層非浸潤性膀胱上皮内がん) 開発ブラン立案中 海外：ライセンサーによるP3準備中
海外				レモグリフロジン (2型糖尿病／SGLT2阻害薬) (ライセンサーによりインドにおいて発売)		リンザゴリクス／OBE2109 (子宮筋腫／子宮内膜症) ライセンサーにより欧米においてP3実施中

注) 青字・・・発売済み／赤字・・・指定難病／※・・・希少疾病用医薬品指定

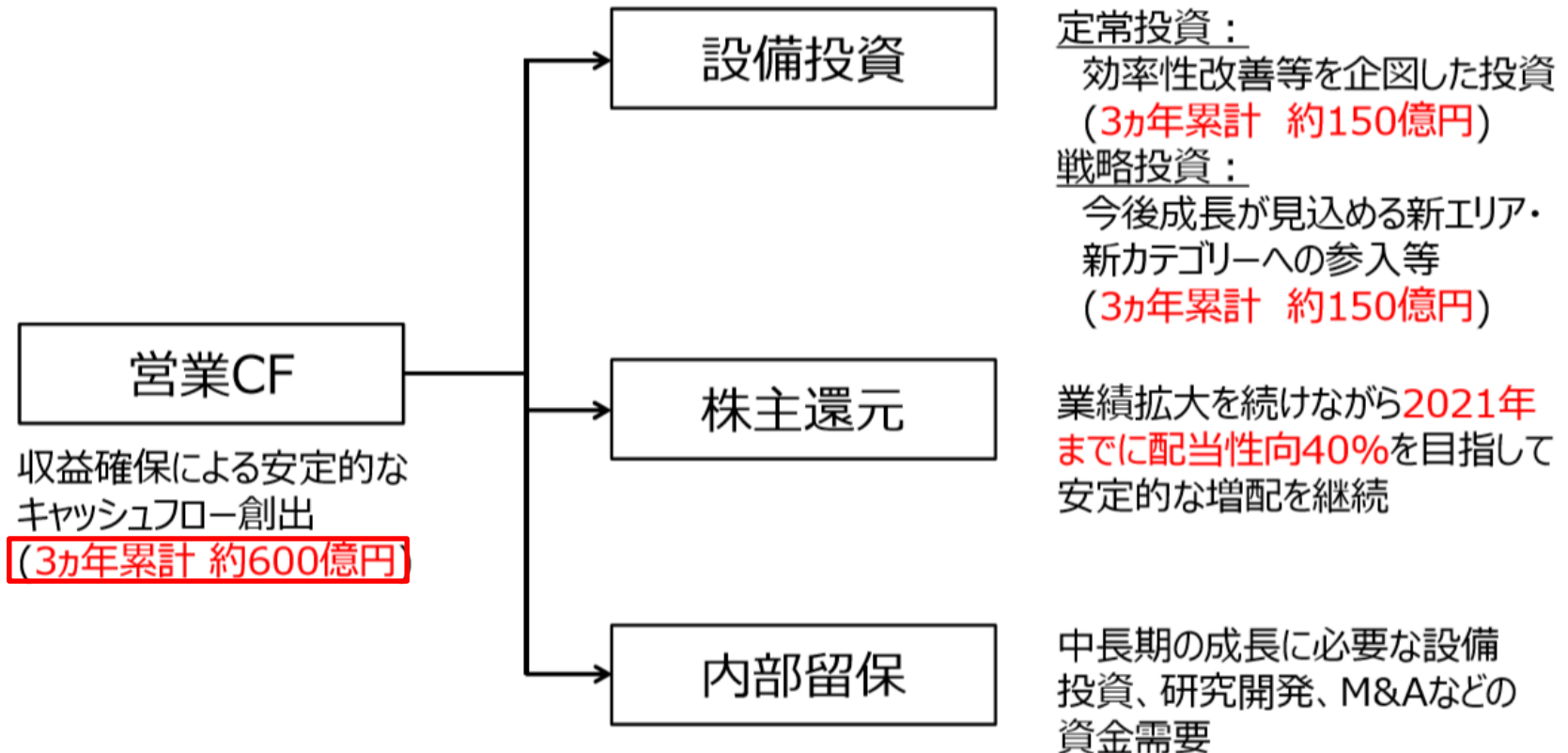
# 4-11-1. 営業CFと投資・株主還元・内部留保の例【コクヨ】

## キャッシュフロー配分に関する考え方

KOKUYO

生み出される営業CFは、更なる成長に向けた積極投資に優先配分  
将来の事業規模拡大に向けたM&A投資枠を確保し、内部留保・配当性向水準決定

### 営業キャッシュフロー配分イメージ



2018年12月18日公表中期経営計画より



# 4-12-1 生命保険のKPIの例【ソニー生命】

【ソニー生命】

## ソニー生命 FY20中期目標に対する進捗



- ◆ ライフプランナー在籍数は中期目標を下回る見込みとなるが、一層の高質化に取り組み、生産性向上を図ることにより、経済価値ベースでの利益成長の目標達成を目指す

	FY18 実績	FY19 見通し	FY20 中期目標*1	FY20中期目標 に対する進捗
保有契約高	49兆円	52兆円	55兆円	→ 概ね 想定通り
ライフプランナー 在籍数 *2	5,164名	5,300名程度	5,700名超	↘ 下振れ 見込み
MCEV *3	1.7兆円	1.7兆円	1.8兆円超	→ 概ね 想定通り
コアROEV	6.4%	5%~6%	6%以上	→ 概ね 想定通り
経常利益 (生命保険事業)	782億円	842億円	620億円	↗ 上振れ 見込み

\*1：2018年5月31日公表の中期目標

\*2：嘱託・契約ライフプランナーを含む

\*3：FY18実績、FY19見通しは2019年3月末の金利水準  
FY20中期目標は2018年3月末の金利水準

Copyright © Sony Financial Holdings Inc. All rights reserved.

17




# 4-12- 2 損害保険のKPIの例【ソニー損保】

【ソニー損保】

## ソニー損保 FY20中期目標に対する進捗



- ◆ トップライン成長の持続と健全な収益性の確保により、FY20中期目標の前倒し達成を目指す

	FY18 実績	FY19 見通し	FY20 中期目標*1	FY20中期目標 に対する進捗
元受正味保険料	1,121億円	1,190億円	1,200億円	 上振れ 見込み
合算率 (E.I.損害率) (正味事業費率)	89.1% 61.3% 27.8%	約89%	89%	 ほぼ 想定通り
経常利益	68億円	70億円	70億円	
修正経常利益*2	105億円	109億円	110億円	 上振れ 見込み
修正ROE	15.2%	約14%	約13%	

\*1: 2018年5月31日公表の中期目標

\*2: 修正経常利益 = 経常利益 + 異常危険準備金繰入額

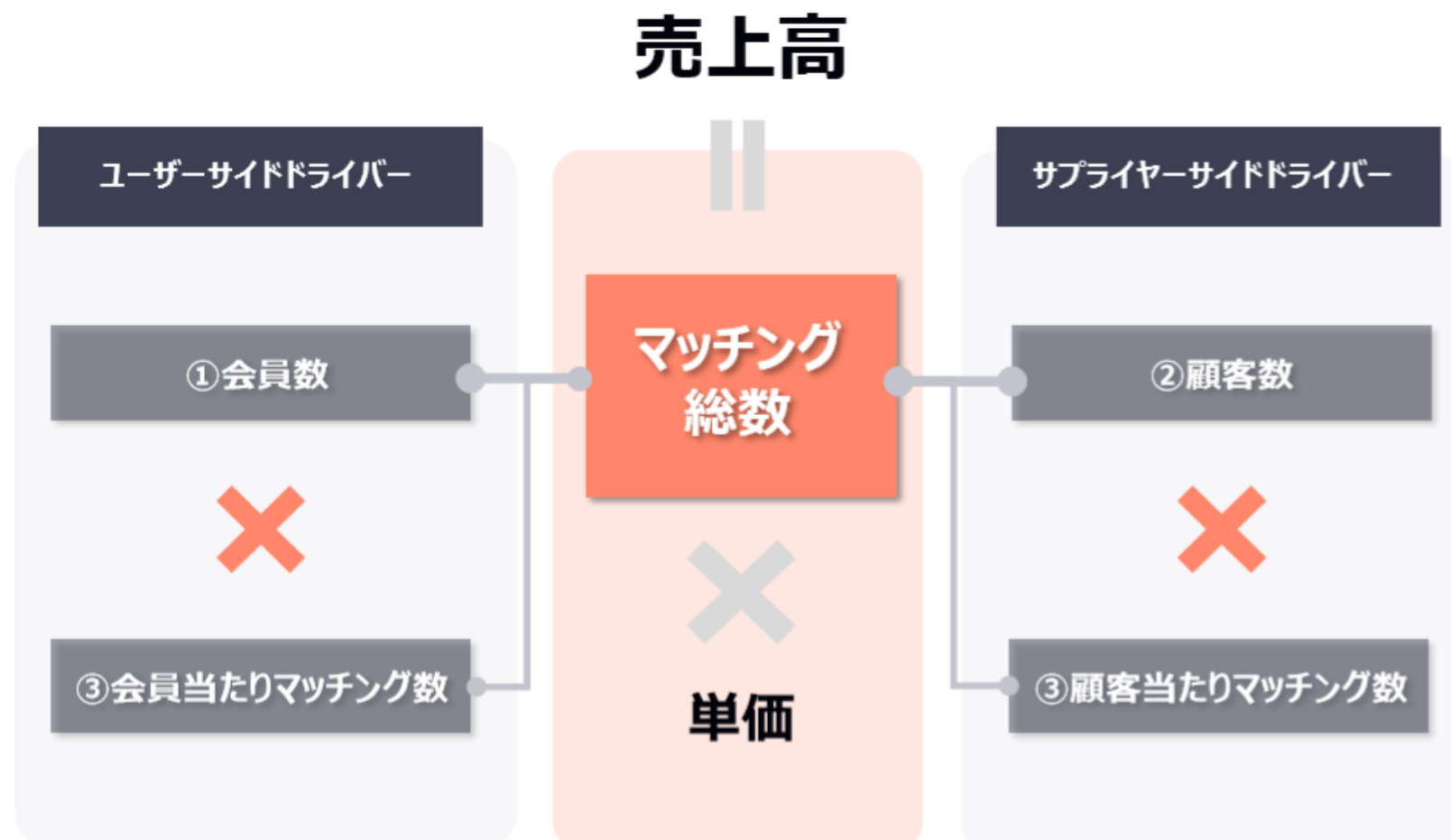
Copyright © Sony Financial Holdings Inc. All rights reserved.

27

## 4-13-1 マッチングビジネスのKPIの例【ポート】

### 売上高成長のキードライバーの確認

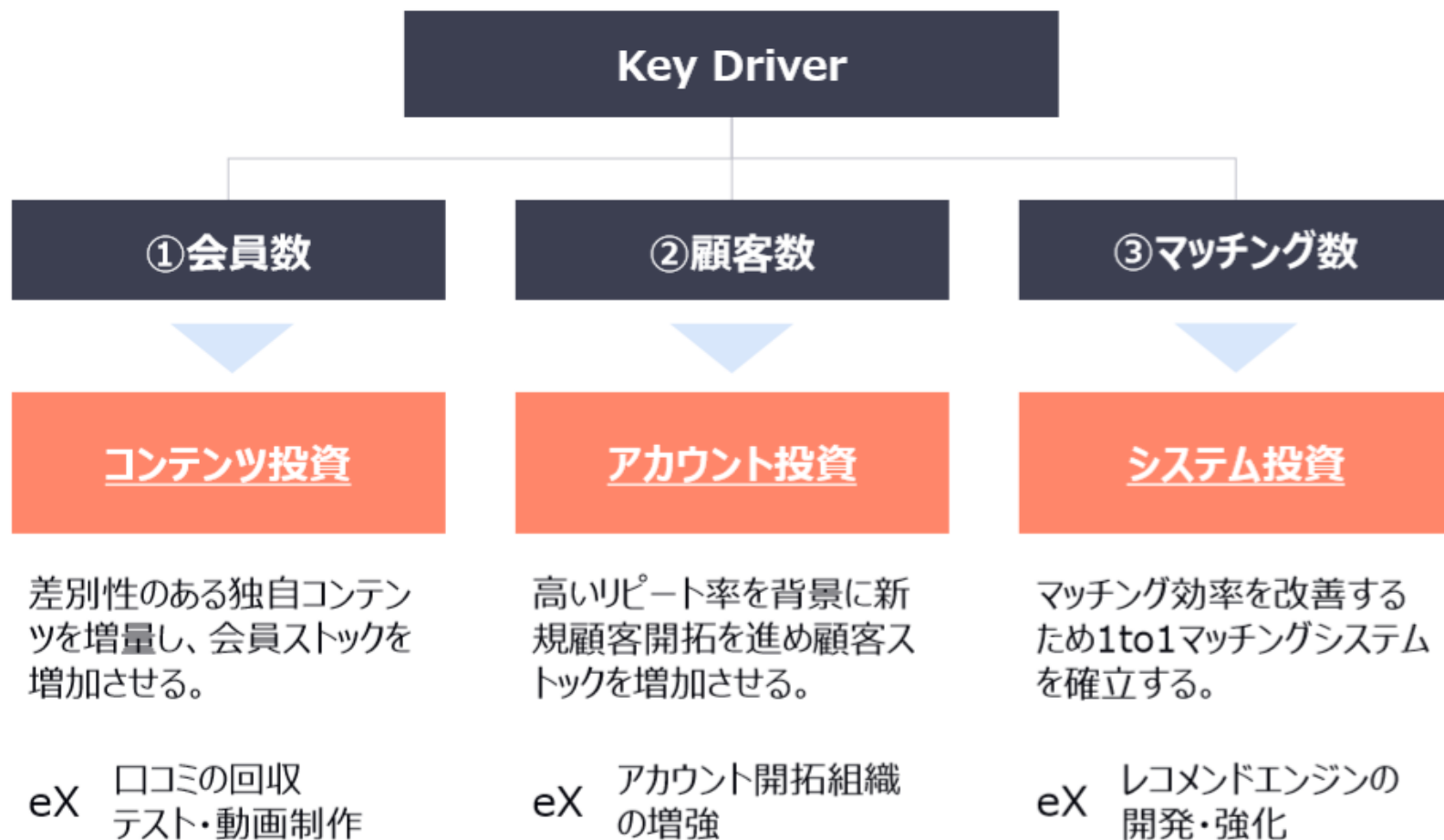
売上高を伸ばすに当たってはマッチング総数増やす必要があり、会員数、会員数、顧客数およびそれぞれのマッチング機能に分解される。会員数、顧客数およびそれぞれの総量を増加させることが売上高拡大のキードライバーとなる。



## 4-13-2 マatchingビジネスのKPI・投資の例【ポート】

### キードライバー最大化のための投資

マッチング最大化による高売上高成長を実現するため、3種類の投資がポイントとなる。



## 4-13-3. マッチングビジネスのKPI投資効果の例【ポート】

### 投資効果の見立て

それぞれ、各事業における顧客数の増加、会員数の増加、マッチング効率の向上によって得られる収益をもって回収していく。（P22～31参照）

領域	投資種別	実施内容	改善指標	投資効果		
				現状	巡航速度	投資後
就職	アカウント投資	・新規求人開拓	顧客数	1,800	3,600	5,000
	コンテンツ投資	・ウェブテスト開発 ・動画コンテンツ ・選考口コミ収集	会員数 (十万人)	40	42	50
	システム投資	・1to1マーケティングシステム	会員一人当たり売上高	1※	1～※	2※
カードローン	コンテンツ投資	・会員モデルの模索 ・アライアンス先コンテンツ拡充	オーガニックマッチング (千万円)	-	-	1000
リフォーム	アカウント投資	・加盟店開拓	加盟店数	3,500	5,000	6,000
	コンテンツ投資	・口コミ収集 ・ノウハウコンテンツ拡充	ユーザー数	60,000	70,000	80,000
	システム投資	・顧客管理システム				

※現状を1として指数化

**ストック化され中期経営期間後にも効果が波及する。**

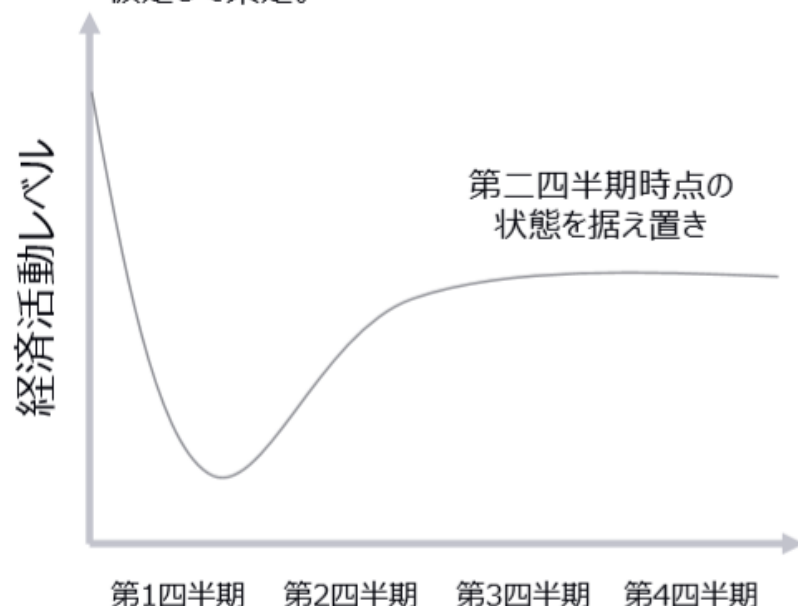
## 4-13-4. コロナの影響範囲の例【ポート】

### 新型コロナウイルスの当社業績への影響予測

当社の主力事業領域である「就職」や「カードローン」はコロナウイルス感染症感染拡大防止のための活動自粛により、十分なユーザーや顧客を保有していても、マッチングに至らないケースが発生している。第2四半期以降、徐々に自粛の緩和など成されているが、2021年3月期の業績予想に当たっては**予想時点の状態が年度末まで継続される**ことを前提としている。

#### コロナ下における経済活動レベルの予想イメージ

ただし、2021年3月までは収束の兆しタイミングが読めないため現状の状態が年度末まで続くと仮定して策定。



#### 2021年3月期業績予想

合計		2021年3月期 予想
売上高	下限	4,139
	上限	4,500
EBITDA	下限	0
	上限	100
調整後 EBITDA	下限	500
	上限	900

単位：百万円

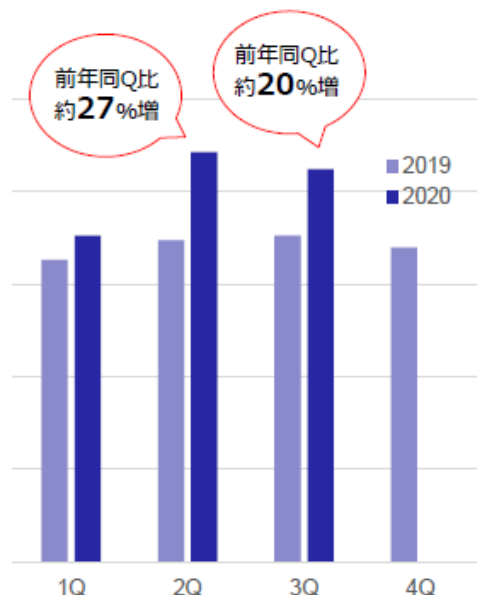


# 4-14-1. ゲーム課金ビジネスのKPIの例【ビーグリー】

はじめに 現状（参考）

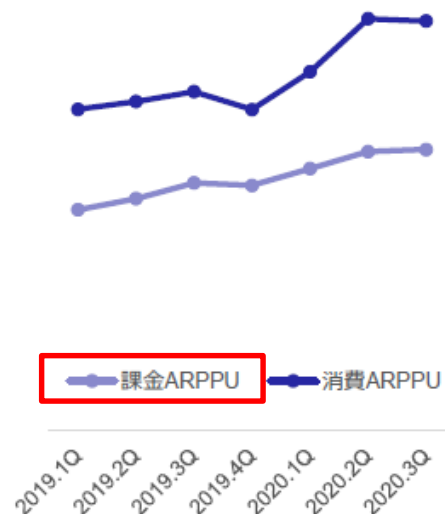


## 消費ポイントの推移



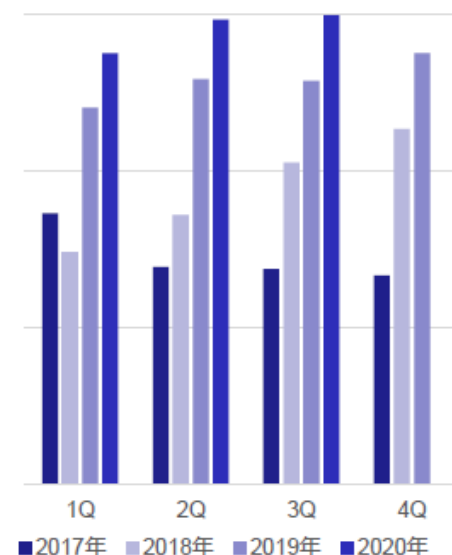
- ポイント還元が活性化に寄与
  - ✓ 2020年2Qから始めたお得感戦略によって消費ポイントは市場成長と同等の成長率で推移。戦略の目論見通りサイト活性化に貢献。
- 3Qで若干落ち着くも高進捗
  - ✓ コロナ自粛からの外出緩和による影響で直前Q比では落ち着くも前年同期比で2割増を維持

## 単価（ARPPU）の推移



- 課金・消費ともに伸長
  - ✓ 高額課金者層を中心にお得感戦略が貢献
  - ✓ 今後は全ユーザーへの訴求を実行
- 課金への転換に遅れ
  - ✓ 課金ARPPUの伸長は見られるが、課金数増は未だ不十分。消費から課金への流れに時間を要しており、サイト内外での課金促進の取組を計画。

## 定着状況



※既存会員の訪問推移を示した指標

- 定着に寄与
  - ✓ 会員来訪の翌月残留率が中計直前比で7.6ポイント改善
- 利益体質への遷移
  - ✓ 原価は増加する戦略だが、『まんが王国』事業全体で利益率改善に寄与
  - ✓ 販促活動の効率化とブランディング戦略が貢献

### コミック配信会社から コンテンツプロデュースカンパニーへ

	当初計画（単体）	今回修正（連結）
売上高	150億円	200億円以上
営業利益	対売上高10%	15億円以上

#### 修正の背景

- ◆ **ぶんか社グループの株式取得**
- ◆ ビジネスセグメントの整理

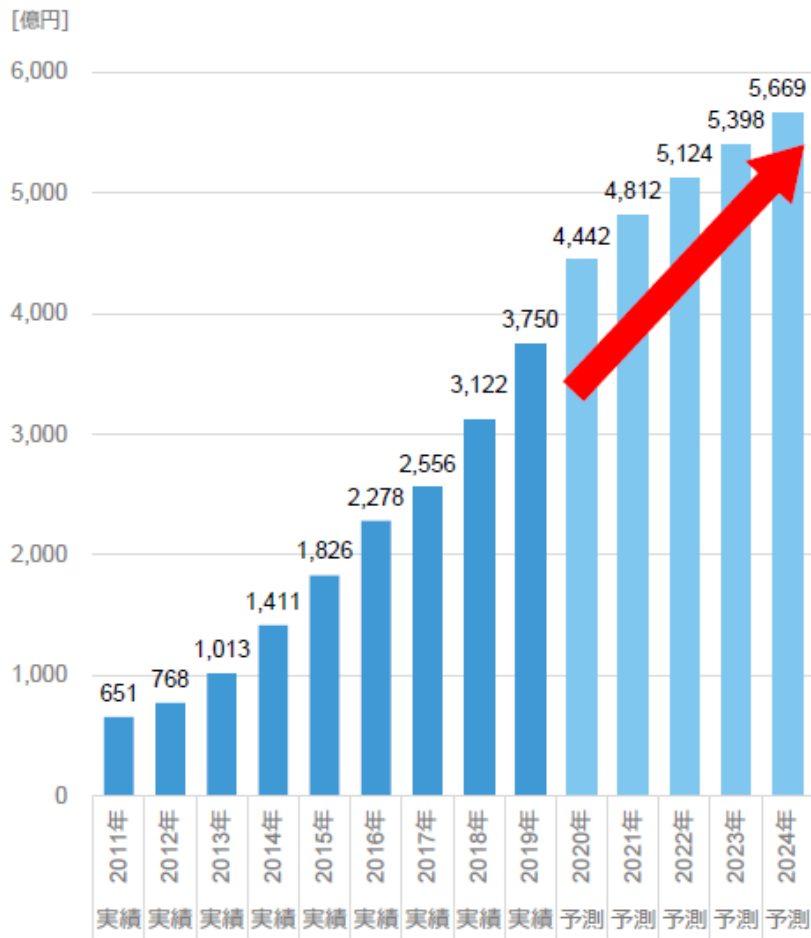


# 4-14-3 電子書籍・コミック市場規模の推移【ビーグリー】

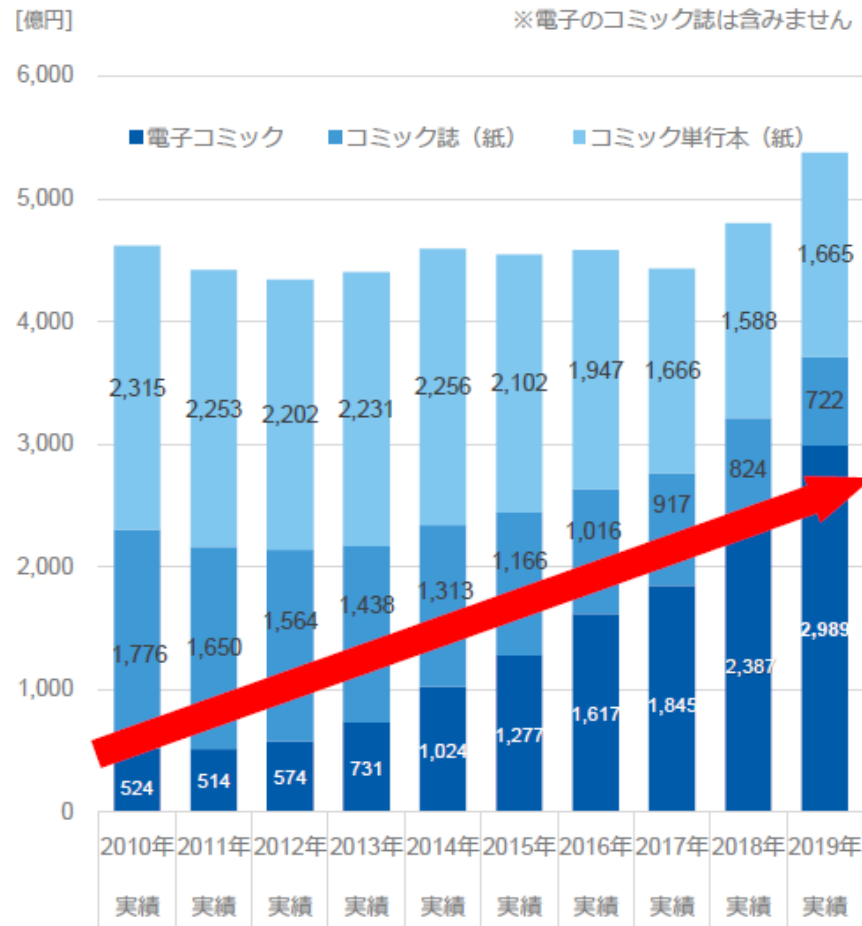
中期経営計画の修正 電子書籍・電子コミック市場の拡大



電子書籍の市場規模



コミック市場の推移



出典：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2020」

# 4-15-1 非財務目標（ESG）の例【戸田建設】

## 中期経営計画2024における非財務目標

当中計では、以下のような中期目標を設定し、社会価値の実現を通じた企業価値の向上を推進しています。

定量評価指標		2024年度 目 標
環境（E）	CO <sub>2</sub> 排出量削減率（2019年度比）	▲10% 以上
社会（S）	全度数率	1.00 以下
	作業所：4週8閉所実施率	100%
	建設キャリアアップ登録率	100%
	社員：平均総実労働時間	1,900時間 以内
ガバナンス （G）	社外役員構成比率	50% 以上
	外国人社員比率（個別）	1.5% 以上
	リスク評価実施率	100%
	重大な法令違反	0件

※ 全度数率＝全労働災害÷延労働時間（100万時間）

※ リスク評価実施率：投資委員会による投資案件（経営会議決裁案件）の定量・定性評価と出口戦略の実施・遂行状況

# 4-16-1 目標 C F の例【東邦チタニウム】

## 2-6 財務計画・設備投資計画

### <財務戦略>

#### 「成長投資」と「財務体質維持」の両立

健全な財務体質(自己資本比率 50%台)を維持しつつ財務レバレッジを活用し、成長分野への重点投資を確実に実施



#### 中長期的なROEの向上

(単位：億円)

##### キャッシュフロー計画（3ヶ年累計）

営業CF(当期純利益+償却費 他)	250
投資CF(設備投資 等)	△280
財務CF(有利子負債調達・配当 等)	30

### <収支計画・財務指標>

(単位：億円)

	2019年度 実績	2020年度 見通し	2022年度 試算値
売上高	455	352	580
経常利益	37	3	60
当期純利益	24	△4	40
ROE	5%	△1%	8%
自己資本 比率	55%	49%	52%

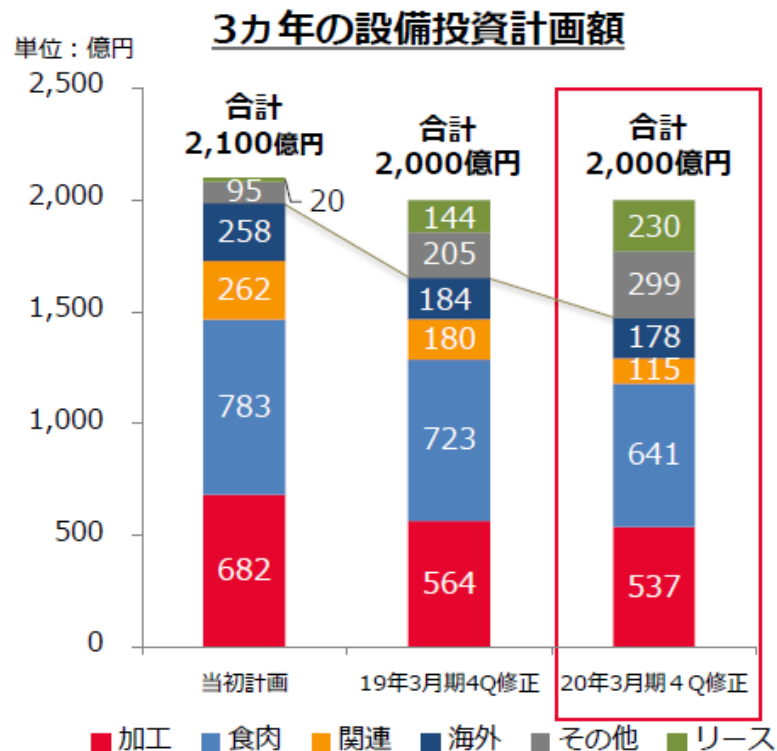
(参考)

D/E レシオ	0.6	0.9	0.7
---------	-----	-----	-----

## 2. 今期業績予想

### 設備投資とフリーキャッシュフローの考え方

- ▶ 案件を再精査し、2019年3月期時点の設備投資計画を見直し
- ▶ 主として会計基準変更により、基準差でリース資産が230億円に増加  
ただし、新規取得ではなく、リース残期間に応じキャッシュアウト



### フリーキャッシュフロー3カ年計画の推移

単位：億円

	中計計画	2019年3月 期末時	2020年3月 期末時
営業キャッシュフロー	1,795	1,435	1,664
投資キャッシュフロー	△1,986	△1,765	△1,663
フリーキャッシュフロー	△191	△330	1
設備投資	2,100	2,000	2,000
減価償却費	826	800	898

..... 2019年度～2021年度 →

## 2021 年度中期経営計画

持続可能な社会を支える高機能材料会社  
～ヒトをつくり、イノベーションをつくり、未来をつくる～

「Only 1、No. 1」事業・製品の拡充



### 2021年度計画

(想定為替レート1USD=105円)

売上収益	9,600億円
調整後営業利益 <sup>*1</sup>	800億円
調整後営業利益率	8.3%
EBIT	770億円
親会社株主に帰属する当期利益	555億円
資産合計	1兆300億円
親会社株主持分	6,550億円
D/Eレシオ	0.5倍以下
ROIC(投下資本利益率) <sup>*2</sup>	7.7%
ROE	8.9%
CCC(運転資金手持日数) <sup>*3</sup>	81.9日
海外売上比率	57%
人員	28,500人

### 3年間累計計画

営業キャッシュ・フロー	+3,460億円
投資キャッシュ・フロー	△1,345億円
設備投資	△1,860億円
M&A他	+515億円
フリー・キャッシュ・フロー	+2,115億円
減価償却費	1,825億円
研究開発費	590億円

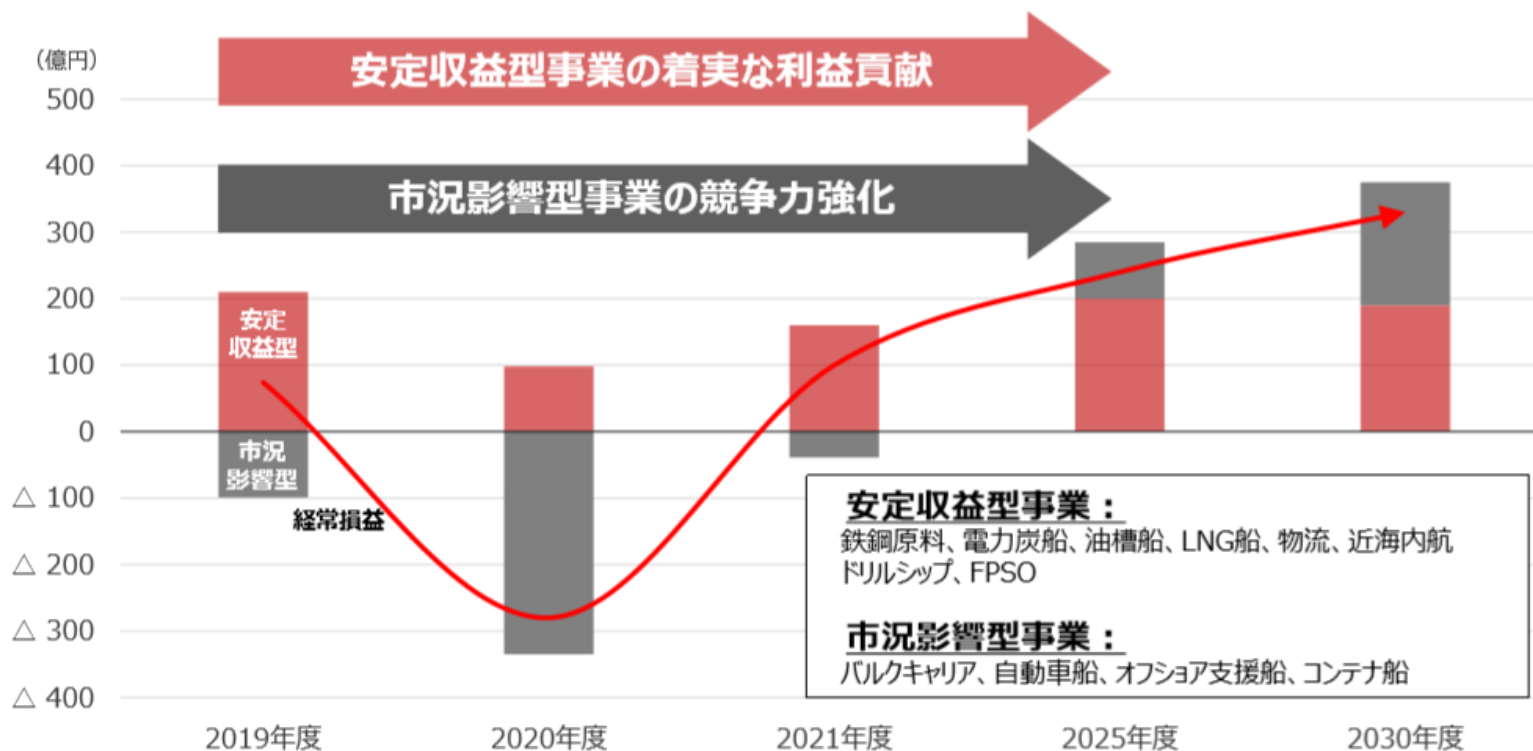
# 4-19-1.海運事業のKPIの例【川崎汽船】

## C. 経営計画について



### C-9：収支計画：経常損益イメージ

- 安定収益型事業：安定的な利益の積み上げを見込む
- 市況影響型事業：船隊規模の適正化を進めながら、より利益を積み上げる
- コンテナ船事業：ONE社への傭船料収支は、順次返船により縮減予定なるもONE社の事業形態は市況影響型に分類





# 4-20-1.セグメント別純利益とFCFの例【伊藤忠商事】

## 2020年度 定量計画



(単位：億円)

### 利益計画： 連結純利益 4,000億円

	繊維	機械	金属	エネルギー・ 化学品	食料	住生活	情報・ 金融	第8	その他及び 修正消去	合計	非資源	資源	その他
2019年度実績	91	567	1,114	617	499	550	625	261	690	5,013	3,783	1,268	▲37
2020年度計画	230	480	770	340	560	600	630	330	60*	4,000	3,840	730	▲570*
増減	+139	△87	△344	△277	+61	+50	+5	+69	△630	△1,013	+57	△538	△533

\*バッパー ▲500を含む

### B/S、CF計画

### Brand-new Deal 2020

#### 経営指標

(年度)

2018

2019

実質営業CF	5,150	6,020
ネット投資	▲200	▲2,900
株主還元後 実質FCF	3,000	1,230
	4,230	
NET DER(倍)	0.82	0.75
株主資本(兆円)	2.9	3.0
ROE(%)	17.9	17.0

### 2020年度 経営計画

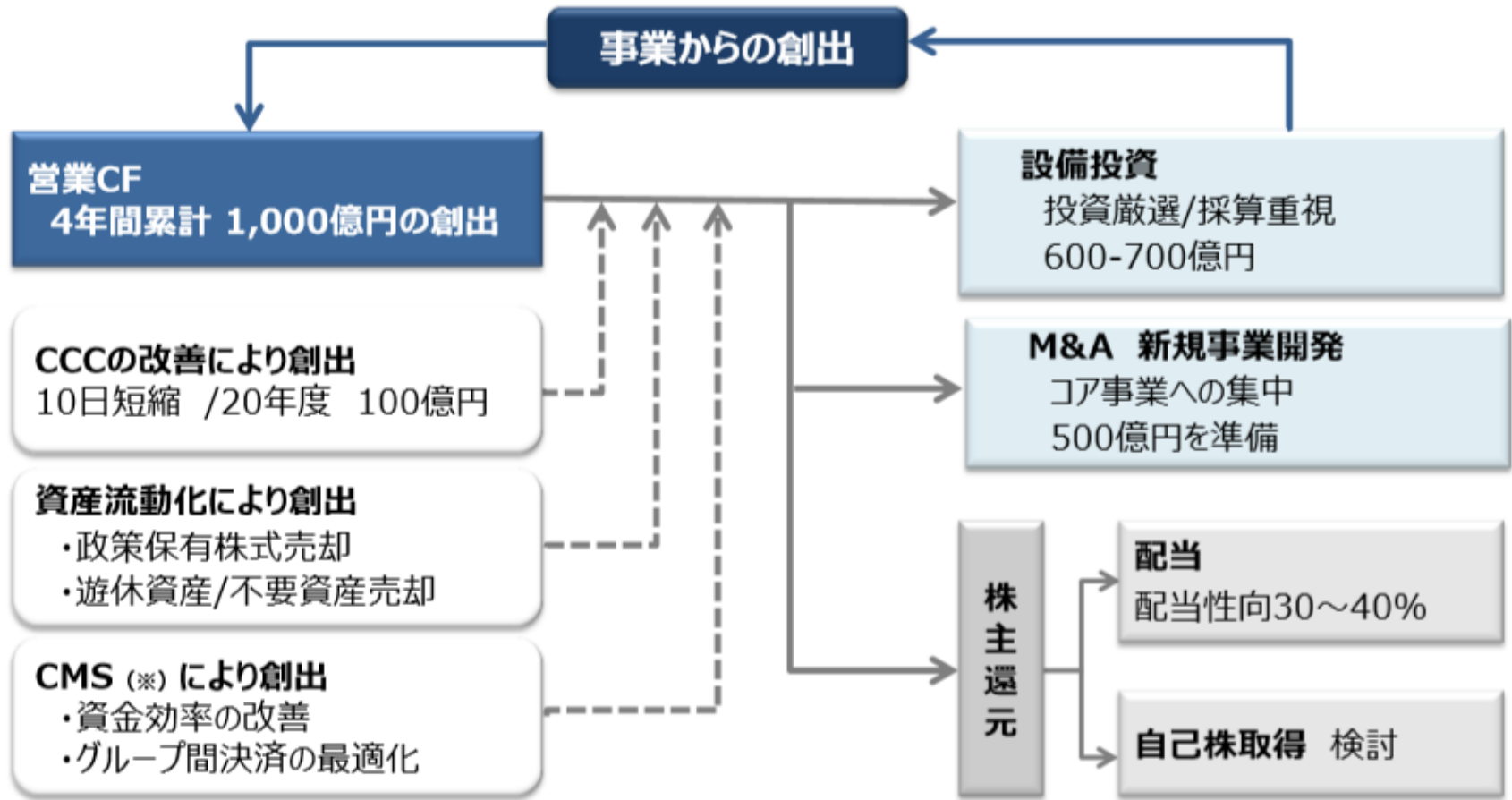
2020

強みのある分野での  
タイミングを捉えた戦略的投資と  
着実な資産入替の実行

A格維持を前提とした  
B/Sマネジメント

高効率経営の継続

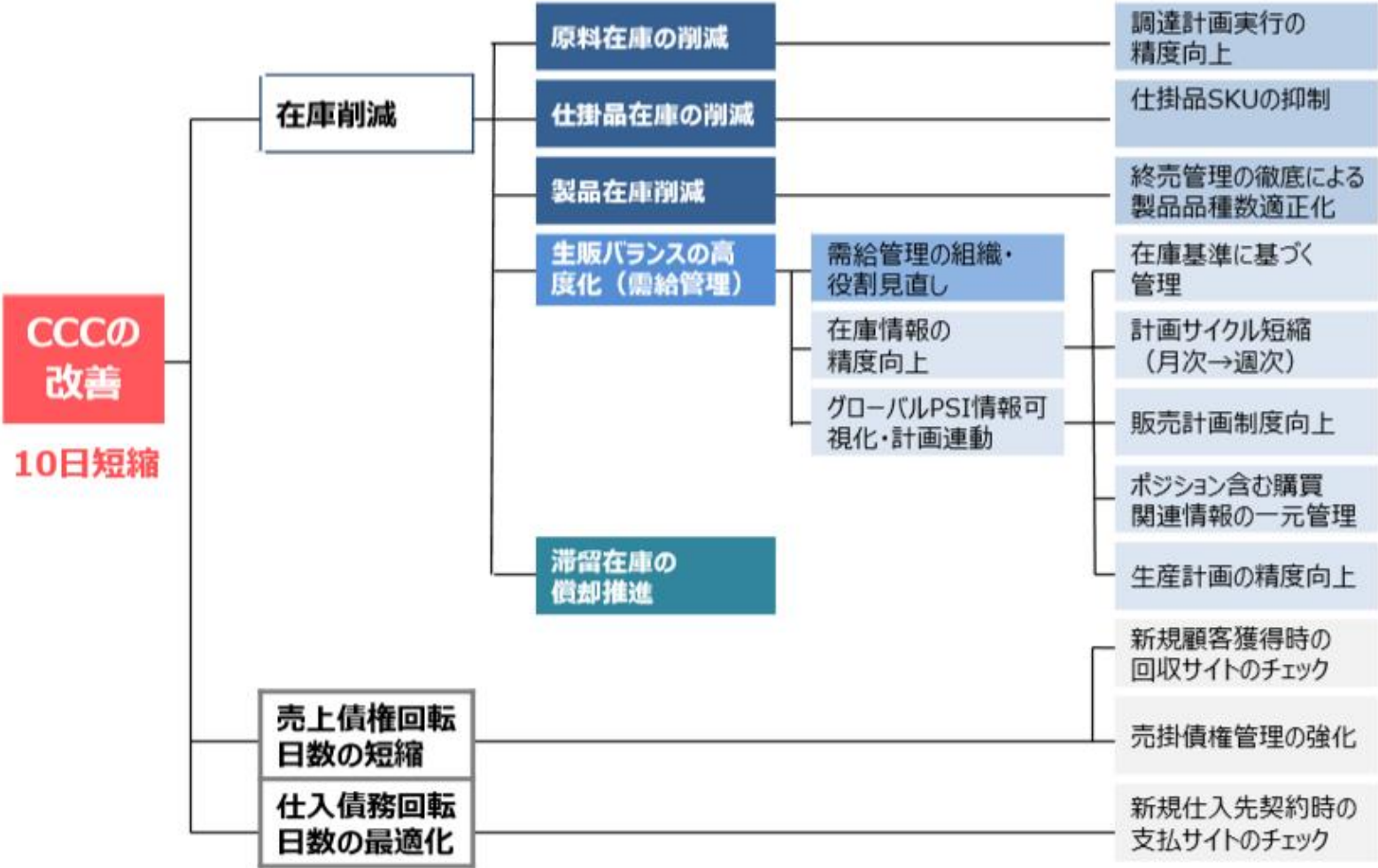
1. 持続的な利益成長  
キャッシュフローの創出と配分





1. 持続的な利益成長  
CCCの改善

CCC（=Cash Conversion Cycle:キャッシュ・コンバージョン・サイクル）とは、企業が原材料や商品仕入などへ現金を投入してから最終的に現金化されるまでの日数を示し、資金効率を見るための指標です。



# 4-22-1.環境KPI（GHG排出量）の例【宇部興産】



環境 - 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献 - ① -

UBE

## ■ GHG排出量の推移

### 目標

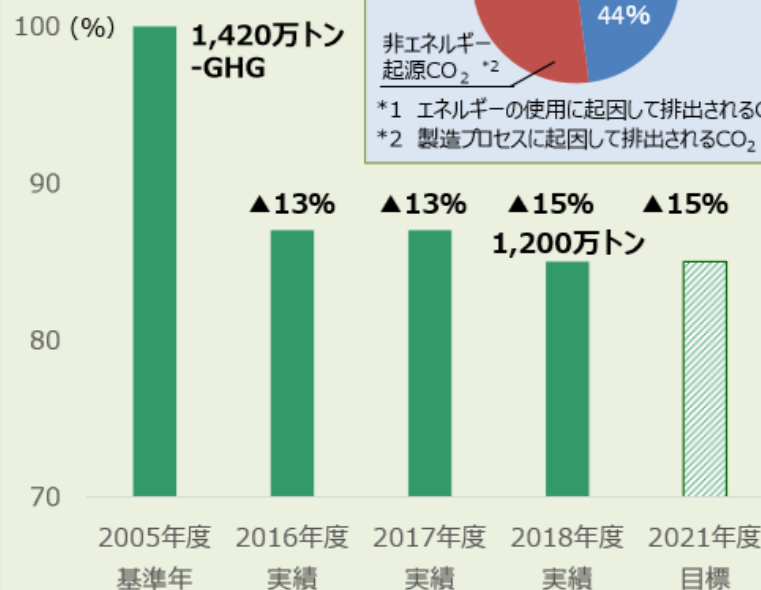
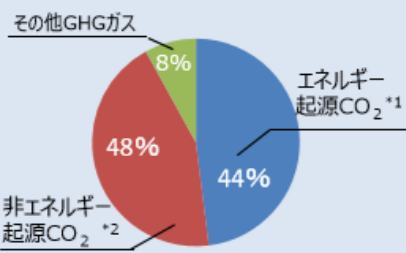
2021年度までに2005年度比15%削減

(国内UBEグループ+海外主要事業所)

### ◆ 近年の主な施策

- ・フェノール法アノンへ変更
- ・廃プラ類の利用増
- ・排熱発電の導入

### GHG排出量（2018年度）

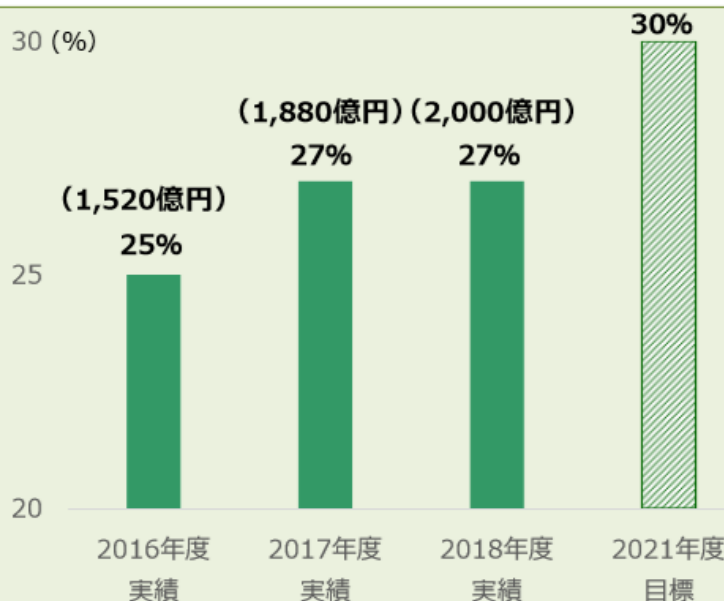


## ■ 環境貢献型事業の売上高比率の推移

2021年度までに売上高比率30%以上を目指す

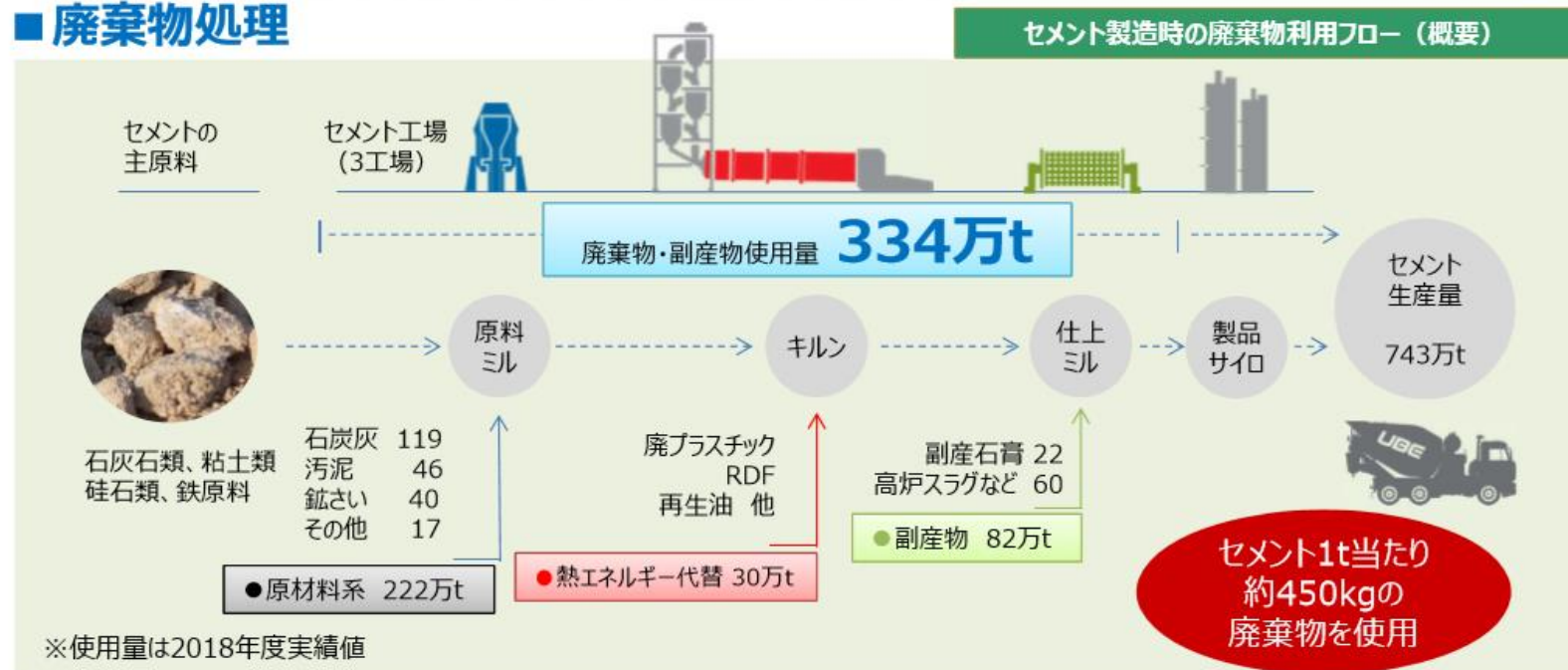
### ◆ 主な環境貢献型技術・製品

軽量化素材（ナイロン、合成ゴム）、高機能コーティング、ポリイミド製品、ガス分離膜、セパレータ、電解液、バイオマス燃料、リサイクル事業、モスハイジ、省エネ機器



## **環境** - 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献 -②-

### ■ 廃棄物処理





## ポートフォリオ別 設備投資・投融資・研究開発費 計画 UBE

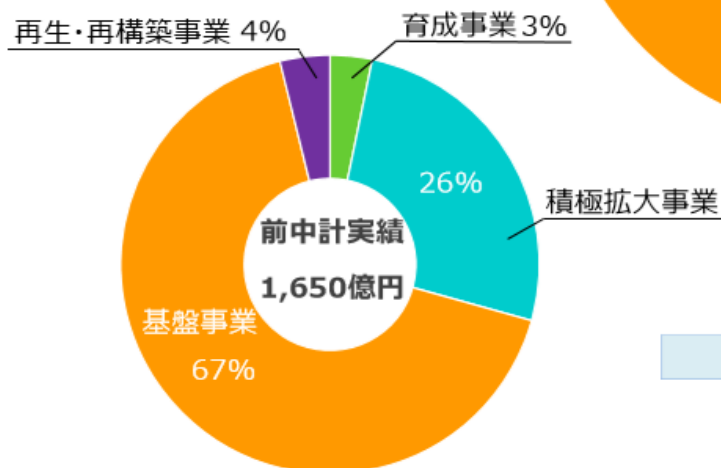
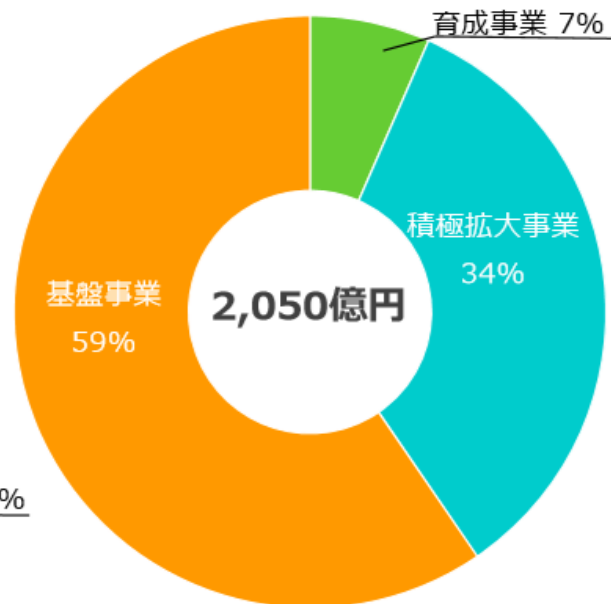
- 資本効率を意識しつつ、積極拡大事業への経営資源投入の比率を高める
- 安定的収益を確保するための基盤整備と合理化コストダウンも継続して実施する

◆ 3年間の設備投資・投融資 1,600億円

設備投資 → 1,400億円  
投融資(M&A含む) → 200億円

◆ 3年間の研究開発費 450億円

◆ 合計 2,050億円





## セグメント別 設備投資・投融資戦略とCF計画

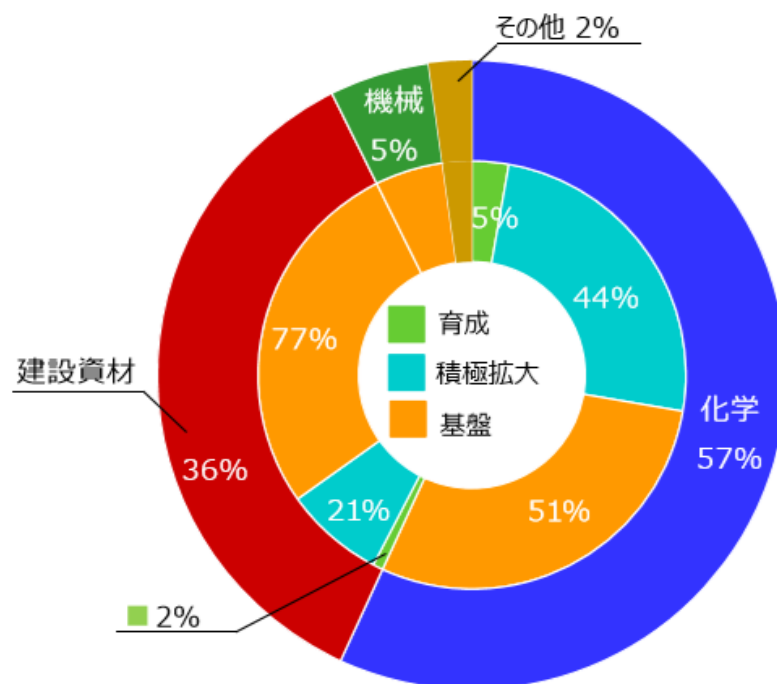
UBE

### ■セグメント別設備投資・投融資戦略

化 学	当社が得意とする領域にて、積極拡大事業を中心に資源を投入
建 設 資 材	環境負荷低減、コストダウンなど、基盤事業を中心に資源を投入し、利益の維持・拡大を狙う
機 械	最適生産体制の整備、生産効率・能力向上を中心に投資

### ■キャッシュフロー計画（3年間）

営業キャッシュフロー：	2,000億円
投資キャッシュフロー：	△1,600億円
フリーキャッシュフロー：	400億円



3年間の設備投資・投融資1,600億円 内訳



# 4-23-1.食品セグメントのKPIの例【明治ホールディングス】

## 食品セグメント

### ブランドデザインの着実な実行による生産性の向上

下記の方針を着実に実行し、KPI(重要業績評価指標)を達成することで、生産性向上を目指します。

	【方 針】	【主なKPI】
生 産	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業戦略に応じた最適な生産体制構築</li><li>・省人化施策の推進</li><li>・理想的なものづくり実現への課題解決</li></ul>	生産部門1人当たり売上高
物 流	<ul style="list-style-type: none"><li>・安定的な輸配送</li><li>・磐石な物流品質の実現</li></ul>	売上高物流費比率 物流拠点数
研究開発	<ul style="list-style-type: none"><li>・拠点統合による 高度な研究ネットワーク構築</li></ul>	研究開発部門1人当たり製造限界利益 特許出願数
営 業	<ul style="list-style-type: none"><li>・大手取引先への対応強化</li><li>・店頭実現力の向上</li><li>・戦略的営業組織の構築</li></ul>	営業部門1人当たり販売限界利益
管 理	<ul style="list-style-type: none"><li>・リスクマネジメントの強化</li><li>・業務統合のさらなる推進</li></ul>	売上高管理部門人件費比率

## 業績目標(2022年度)

18/32ページ

	2022年 目標 (新基準※1)	年平均 成長率	2019年 実績 (新基準※1)	2019年 実績 (旧基準※1)
売上高	1,800億円以上	4.4%以上	1,583億円	1,680億円
営業利益	290億円以上	4.4%以上	256億円	263億円
(率)	16%以上	—	16.2%	15.7%
当期純利益	25期連続増益	—	191億円	191億円
ROE	11%以上	—	11.3%	11.3%
ROIC(※2)	10%以上	—	10.5%	10.8%
国内売上高	1,354億円以上	3%以上	1,230億円	1,305億円
国際売上高	330億円以上	10%以上	243億円	266億円
国際売上比率	18%以上	—	15.4%	15.9%
通販売上高	104億円以上	2%以上	97億円	97億円

※1 新会計基準の適用は2020年以降だが、比較のため2019年実績を新基準に読み替えた。

※2 ROIC=NOPLAT／投下資本 = (営業利益×(1－実効税率))／(純資産＋有利子負債)  
(実効税率:30.58%、有利子負債＝短期借入金＋長期借入金)

## 重要管理指標



		19.3期 (実績)	22.3期 (計画)	増減率
期末在籍者数 (人)	全体	14,042	18,300	+30.7%
	技能社員	3,904	8,000	+104.9%
離職率 (%/月)	全体	4.6	3.5	▲1.1pt
	技能社員	1.5	1.5	—
一人当り売上高 (千円/月)	全体	391	466	+19.2%

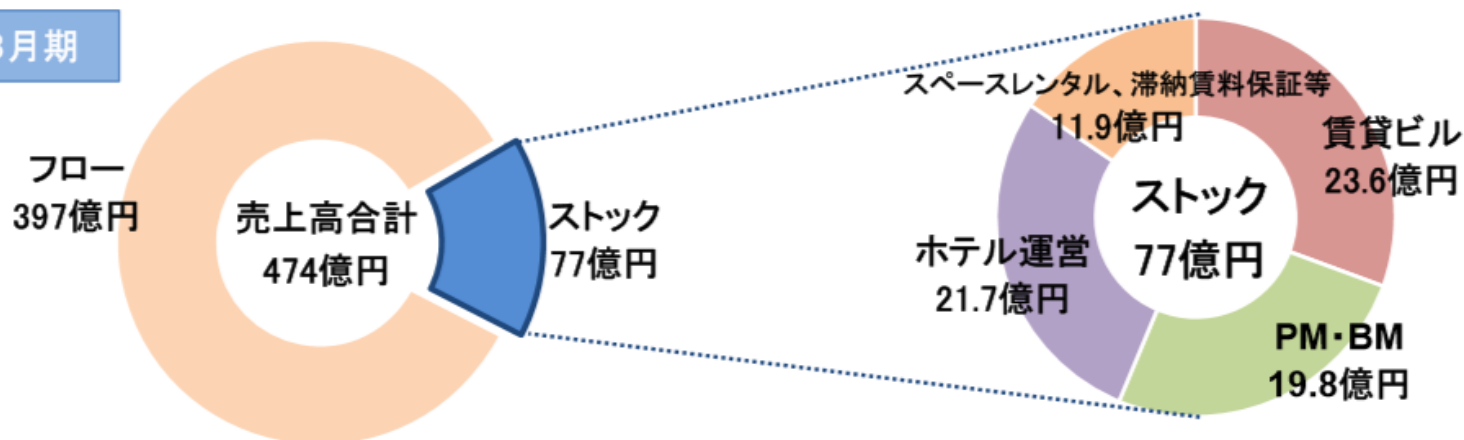


## フローとストックの両方で立つ収益構造へ

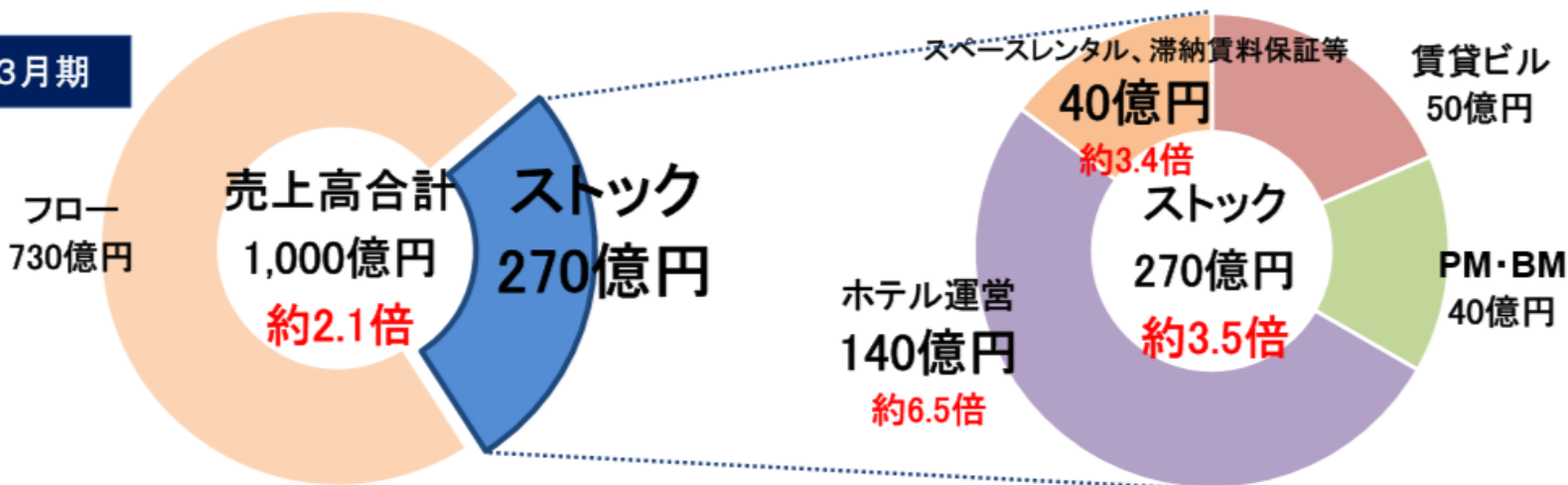


### ストックビジネスの5年後の売上高成長イメージ

2018年3月期



2023年3月期



## 2)ホテル事業

～観光・ビジネスに向けた宿泊特化型ホテル～



ホテル事業 2023年3月期 稼働客室数目標5,000室  
(2018年3月期比で約4.5倍)

### <テーマ「心温かいホテル」>

- ① 従業員の力によって成長するホテル
- ② お客様の声によって成長するホテル
- ③ 地域と共に成長するホテル



3つの力で日々成長  
してまいります

お客様視点で

心温かい従業員が提供する上質で心地よい、パーソナル感のあるホテル

### < 5,000室を達成するために多様な方法で運営室数を拡大 >

- ・ 中核の自社ホテルブランド「HIYORI HOTELS & RESORTS」は、更地から開発し、アップグレードブランドを確立する
- ・ 4ブランド(HIYORI・SPRINGSUNNY・スカイコート・その他)で展開し、自社開発、賃借、再生、M&Aなどの多様な方法で客室数を拡大

# 当社グループの国内ホテル一覧



2023年3月期に客室数目標5,000室を目指す

東京・京都・大阪・福岡・沖縄に集中して戦略的に展開

また、その他地方の観光・ビジネス都市に展開

## <国内ホテル>

稼働中 1,185室

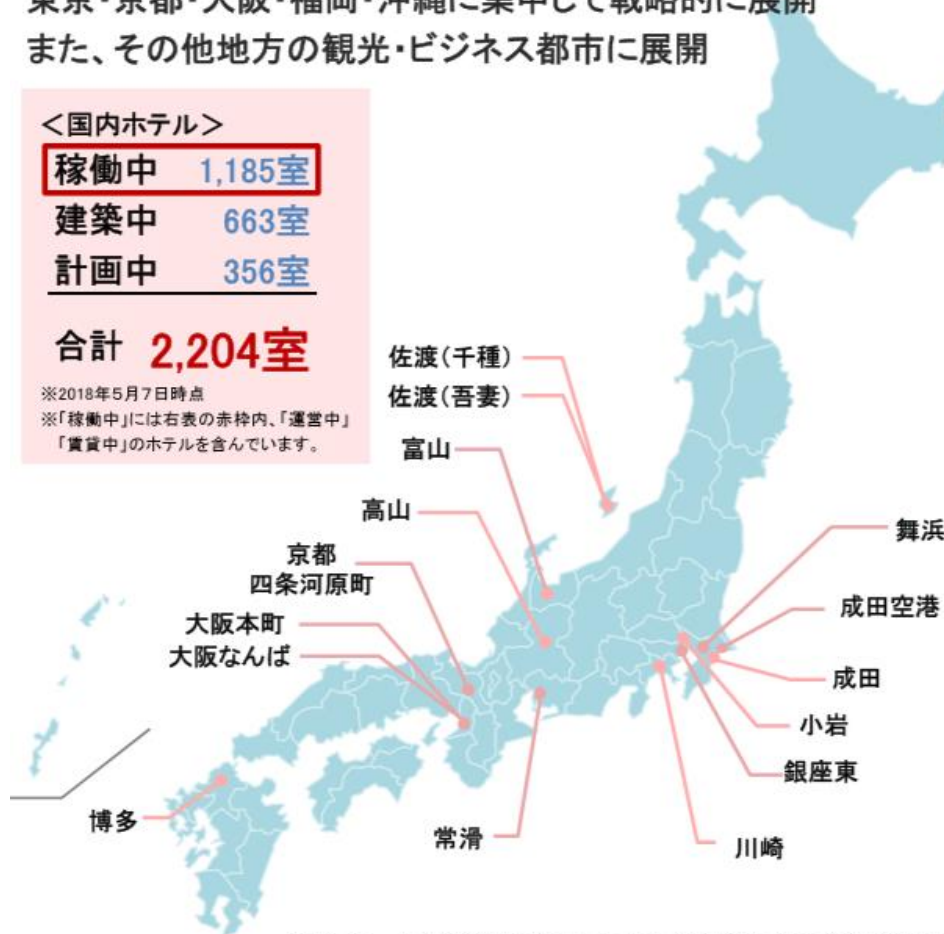
建築中 663室

計画中 356室

合計 2,204室

※2018年5月7日時点

※「稼働中」には右表の赤枠内、「運営中」  
「賃貸中」のホテルを含んでいます。



※ スケジュール・規模等は現在の計画であり、今後変更となる可能性があります。

## <国内ホテル一覧>

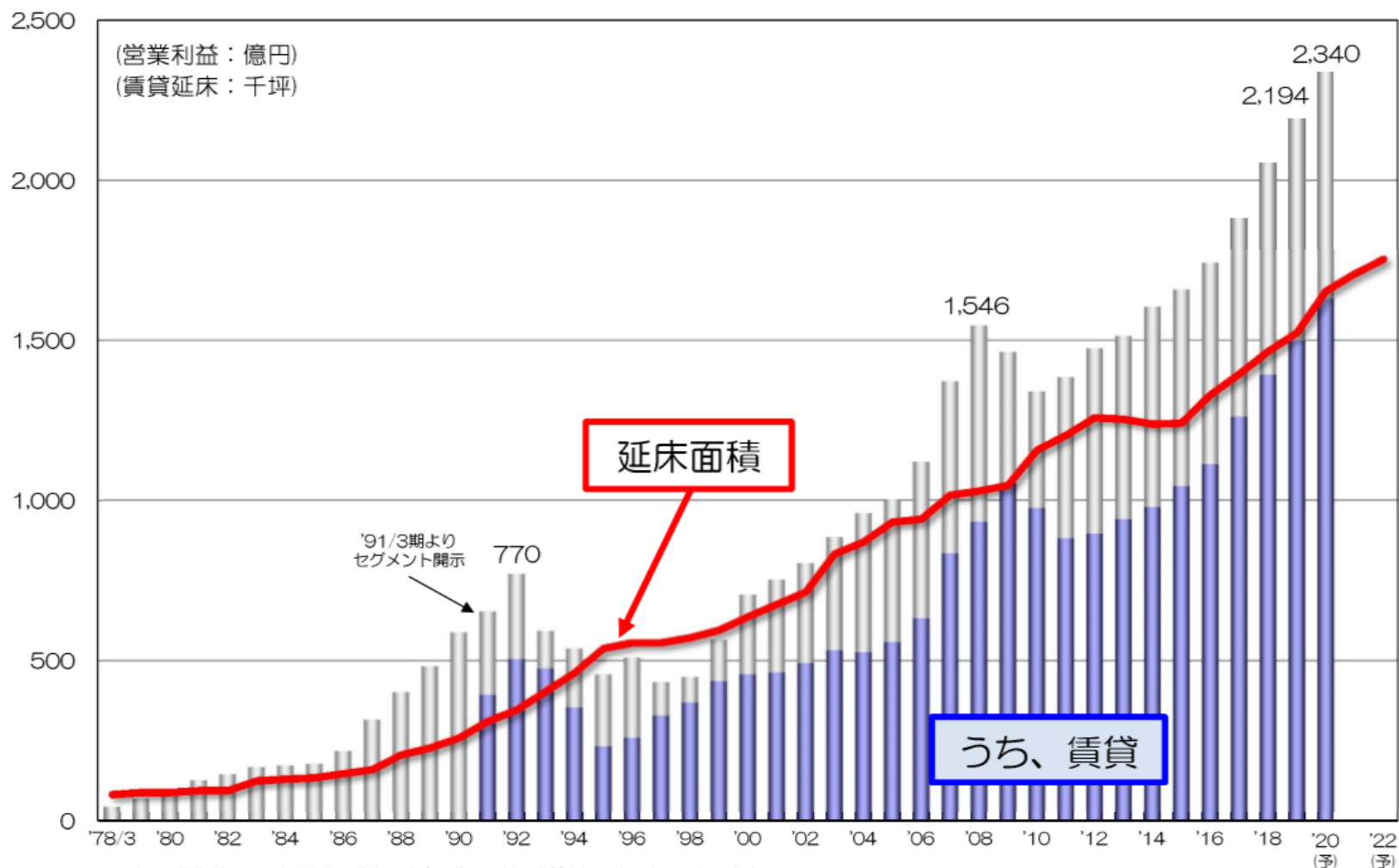
現状	開業(予定)	ブランド	ホテル所在地	客室数
運営中	2016年4月	共同	常滑	194
運営中	—	自社	川崎	200
運営中	—	自社	小岩	105
運営中	—	自社	成田	100
運営中	—	自社	博多	159
運営中	2017年4月	自社	舞浜	80
賃貸中	—	他社	富山	210
運営中	—	自社	佐渡(吾妻)	57
運営中	2018年5月	自社	高山	80
建築中	2018年7月	自社	佐渡(千種)	111
建設中	2019年6月	自社	大阪なんば	224
建築中	2019年11月	自社	銀座東	135
建築中	2019年9月	自社	大阪本町	193
計画中	2022年2月	自社	京都四條河原町	146
計画中	未定	未定	成田空港	210

…その他、下関(105室)、沖縄(205室)、京都(200室)等を検討中

# 4-27-1.賃貸延床面積推移の例【住友不動産】

第八次中期経営計画 (2020/3-2022/3)

## 当社の連結営業利益と賃貸延床の推移



Sumitomo Realty & Development Co., Ltd. (2)

## 4-27- 2 .賃貸設備投資計画の例【住友不動産】

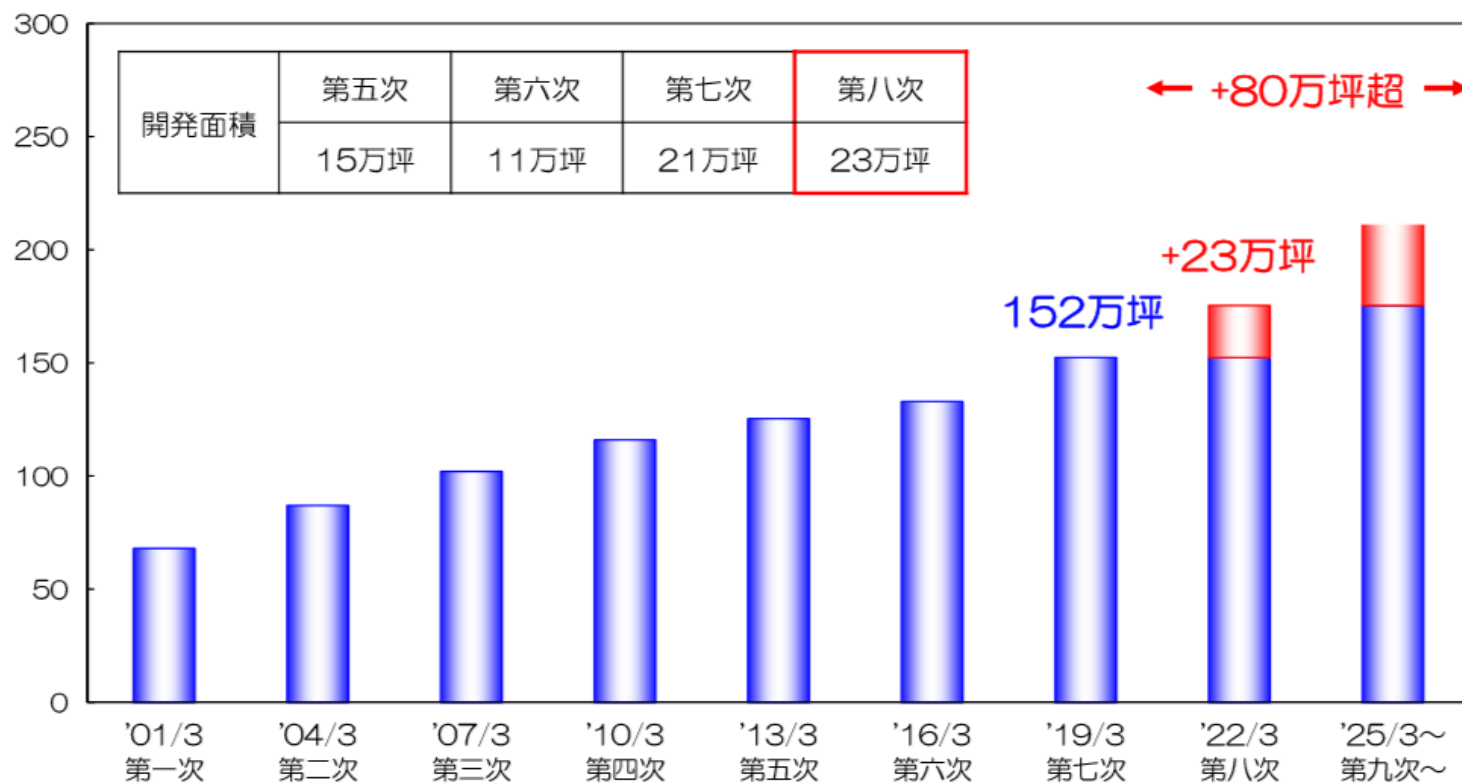
### 賃貸設備投資計画（分譲マンションなど販売用の仕入れを除く固定資産投資）

#### 収益基盤強化のため、東京都心における賃貸ビル投資を継続推進

- ① 再開発を中心とした具体化している延床80万坪超の開発計画（七次末時点賃貸延床152万坪の5割超）  
今後、6～7年で収益化に目途、総額2兆円の投資を見込む
- ② 八次では、開発計画の約3割、延床23万坪の賃貸ビルを順次竣工稼働させる

延床面積（万坪）

＜延床面積の推移＞



Sumitomo Realty & Development Co., Ltd. (3)



# 4-28-1.稼働者数の例【フルキャストホールディングス】

## 中期経営計画の目標 ～セグメント別及びサービス区分別の目標～



### 優先的な取り組み：既存サービスの深耕

短期業務支援事業のさらなる強化  
警備事業の拡大

### 副次的な取り組み

新規事業の検討  
グローバル展開の準備

		FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20
単位：億円  売上高	連結合計	227億	246億	262億	284億	308億	343億
	I.短期業務支援事業 ※1	207	225	240	261	281	303
	（紹介）	35	42	44	49	53	57
	（代行）	20	25	27	29	31	34
	（派遣）	126	131	141	155	168	182
	（請負）	26	27	28	28	29	31
	II.警備事業	20	21	22	23	24	25
	III.新規&グローバル事業	-	-	-	-	3	15
目 標	営業利益	23億	26億	30億	35億	41億	50億
	稼働者数	165,304人	191,900人	205,800人	222,500人	239,300人	257,400人
	人件費1円あたり売上総利益	2.4 円	2.4 円	2.5 円	2.7 円	2.8 円	2.8 円
	当期純利益 ※2	18億	21億	21億	23億	26億	32億
	調整後当期純利益 ※3	15億	22億	23億	23億	27億	32億
	拠点数	111	121	131	140	145	150

※1 短期業務支援事業における「派遣」サービス及び「請負」サービスは原価を伴いますが、「紹介」サービス及び「代行」サービスはほぼ原価を伴わないフィービジネスです。

※2 FY16以降の「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」です。

※3 「調整後当期純利益」とは、繰越欠損金に対する繰延税金資産の計上に伴う法人税等調整額の影響を除いた当期純利益です。

# 4-29-1.教育事業のKPIの例【インソース】

## 20年9月期トピック 各種KPI

in source

- 研修ニーズの変化に対応し、常設セミナールームを削減し、オンラインブースを拡大
- eラーニング新規コンテンツ数は、21年9月期の主力商材のため巻き返しを図る方針

	19年9月期末 (実績)	20年9月期末 (実績) (増減)	20年9月期末 (修正目標)	21年9月期末 (目標) (増減)
常設セミナールーム 単位:教室数	41	47 (+6)	48 (達成率:85.7%)	40 (▲7)
オンラインブース 単位:ブース数	—	45	45 (達成率:100.0%)	65 (+20)
WEBinsource新規登録先数 単位:組織 (累計契約数)	2,771 (11,335)	2,157 (13,492)	2,165 (達成率:99.6%)	2,500 (15,992)
講師派遣型研修新規コンテンツ数 単位:種類 (累計コンテンツ数)	239 (2,821)	319 (3,140)	319 (達成率:100.0%)	320 (3,460)
公開講座新規コンテンツ数 単位:種類 (累計コンテンツ数)	297 (2,589)	270 (2,859)	301 (達成率:89.7%)	300 (3,159)
eラーニング新規コンテンツ数 単位:種類 (累計コンテンツ数)	74 (307)	54 (361)	73 (達成率:74.0%)	100 (461)
コア・ソリューションプラン数※1 単位:種類	-	171	150 (達成率:114.0%)	60 (231)
新規Webページ 単位:ページ (累計Webページ数)	2,830 (14,171)	3,556 (17,727)	4,000 (達成率:97.6%)	4,000 (21,727)
セッション数 単位:千回	1,712	1,835	2,062 (達成率:89.0%)	2,135 (+300)

※1 コア・ソリューションプラン:テーマ別・業界別・階層別など、各組織の課題を一度に解決するために複数サービスをおまとめたプラン(旧:パッケージプラン)

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 「Insource」「Leaf」「WEBinsource」の名称及びロゴは株式会社インソースの登録商標です。

# 4-30-1.想定為替レート・コロナ影響の例【島津製作所】



## II. 新中期経営計画の概要 6/7

### - 経営目標 -

**2022年度業績目標：売上高 4,000億円以上，営業利益 460億円以上，営業利益率 11.5%以上**

- 初年度2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で事業活動に制約を受けるため、緊急経営施策を展開するものの、減収減益を見込む
- 新中期経営計画の戦略的施策を着実に実行し、2年目2021年度・3年目2022年度は成長軌道への回復を計画

単位：億円	2019年度実績	2022年度目標	増加額	増加率
売上高	3,854	4,000以上	146	3.8%
営業利益	418	460以上	42	9.9%
営業利益率	10.9%	11.5%以上		

ROE	10.8%	10%以上
-----	-------	-------

期中平均為替レート	US\$	¥108.78	¥105.00
	€	¥120.86	¥115.00





# 4-31-1.ブランド価値・企業価値の例【ヤマハグループ】

## 基本戦略と経営目標



### 【基本戦略】

大きく、急激なスピードで変化する世の中で、

**「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」**

### 【財務目標】

(IFRS基準)

収益力の強化と成長基盤の強化を両立

事業利益率：**13.8 %**

ROE：**11.5 %**

EPS：**270 円**

### 【非財務目標】

コーポレートブランド価値\*：**1.3 倍**

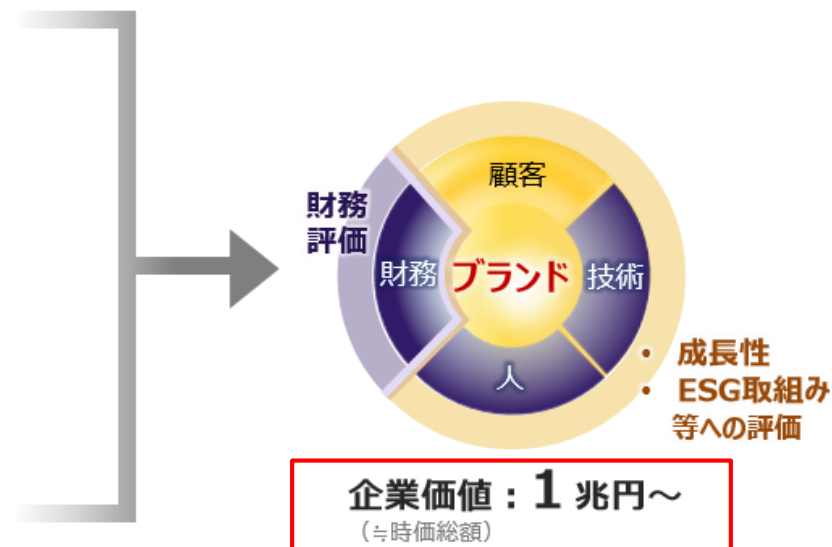
新興国の器楽教育普及：**100 万人**  
(累計)

認証木材使用率：**50 %**

### 【投資と還元】

成長投資と株主還元バランス良く配分

総還元性向：**50 %**



\*ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値 \$1.2 billion  
(Interbrand社 Best Japan Brands 2019)

Copyright © 2019 Yamaha Corporation All rights reserved

# 4-31-2.生産性向上のためのDXの例【ヤマハグループ】

## 2-② 価値創造を牽引する事業基盤



「収益力＝顧客価値×生産性」を牽引する事業基盤を整備

### デジタル・トランスフォーメーション (DX)

#### 顧客情報基盤

- お客様ともっと繋がるためのCRMプラットフォーム整備

顧客情報基盤 (CDP)  
稼働開始

#### 次世代SCM

- 工場～顧客間サプライチェーンを革新

新SCMシステム稼働開始

#### プロセス変革

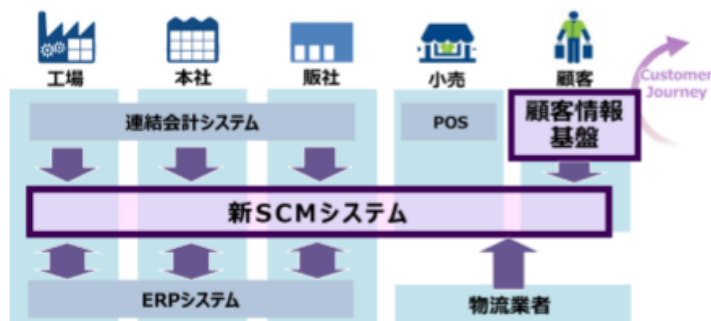
- DXにより全ての業務プロセスを変革
- 開発プロセスへのアジャイル手法導入拡大
- ビジネスとシームレスに繋がる会計システム実現
- RPAを活用した定型業務の自動化

### グローバル人材マネジメント

- コアポジション・人材スキルの可視化により、人材のクロスボーダー配置を推進

タレントマネジメントシステム  
稼働開始

- ダイバーシティ、人権への取組み強化

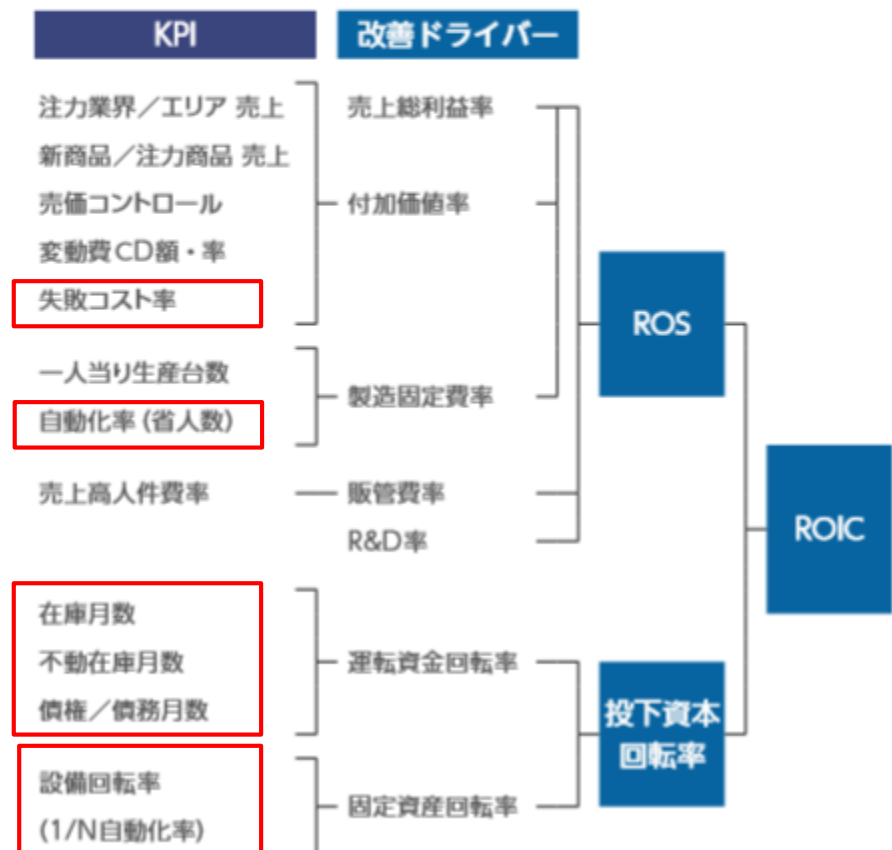


# 4-32-1.ROIC分解KPIの例【オムロン】

## ROIC逆ツリー展開

ROIC逆ツリー展開により、ROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことで、現場レベルでのROIC向上を可能にしています。ROICを単純に分解した「ROS」、「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者はROICを向上させるための取り組みをイメージすることができません。例えば、ROICを自動化率や設備回転率といった製造部門のKPIにまで分解していくことで、初めて部門の担当者の目標とROIC向上の取り組みが直接つながります。現場レベルで全社一丸となりROICを向上させているのが、オムロンの強みです。

### ROIC逆ツリー



**【Q 5】**

**決算説明（質疑含む）  
の先進的事例研究とは**

－今後の成長戦略－

## 今後の成長への準備の年として計画策定

第16期 2021年9月期 通期計画

【連結】	2020年9月期 通期 実績 (百万円)	対前年 増減率 (%)	2021年9月期 通期 計画 (百万円)	対前年 増減率 (%)
売上高	9,265	1.5	9,570	3.3
営業利益	831	▲35.9	675	▲18.8
経常利益	816	▲39.6	700	▲14.2
当期純利益	139	▲85.3	490	250.8
EPS(一株当たり利益)	35.09	—	123.12	—

【単体／連結子会社】	アビスト(単体)				アビストH&F(連結子会社)			
	2020年9月期 通期 実績 (百万円)	対前年 増減率 (%)	2021年9月期 通期 計画 (百万円)	対前年 増減率 (%)	2020年9月期 通期 実績 (百万円)	対前年 増減率 (%)	2021年9月期 通期 計画 (百万円)	対前年 増減率 (%)
売上高	9,082	1.2	9,260	2.0	259	15.8	315	21.6
経常利益	879	▲32.1	700	▲19.1	▲48	—	1	—
当期純利益	45	▲95.2	490	972.7	▲49	—	1	—

### －今後の成長戦略－

## 中期経営計画 概要

(2020年11月11日開示資料「中期経営計画ローリングに関するお知らせ」より)

	第18期 (2023年9月期)
売上高	11,900百万円
営業利益	1,400百万円
営業利益率	11.8%
経常利益	1,400百万円
当期純利益	980百万円

#### 【主力事業である設計開発アウトソーシング事業関連】

- 収益性向上及び案件の安定的な確保の為、人材育成、技術力底上げ等により高難度業務対応技術者数増
- 付加価値向上の為、総合技術開発部による競争優位性が高く、独自性の高い技術開発を実行
- AIを活用した設計効率化
- AIプラットフォーム構築による異常検知の提供、ARソリューションのパッケージ化による収益化

#### 【その他の主な取組み】

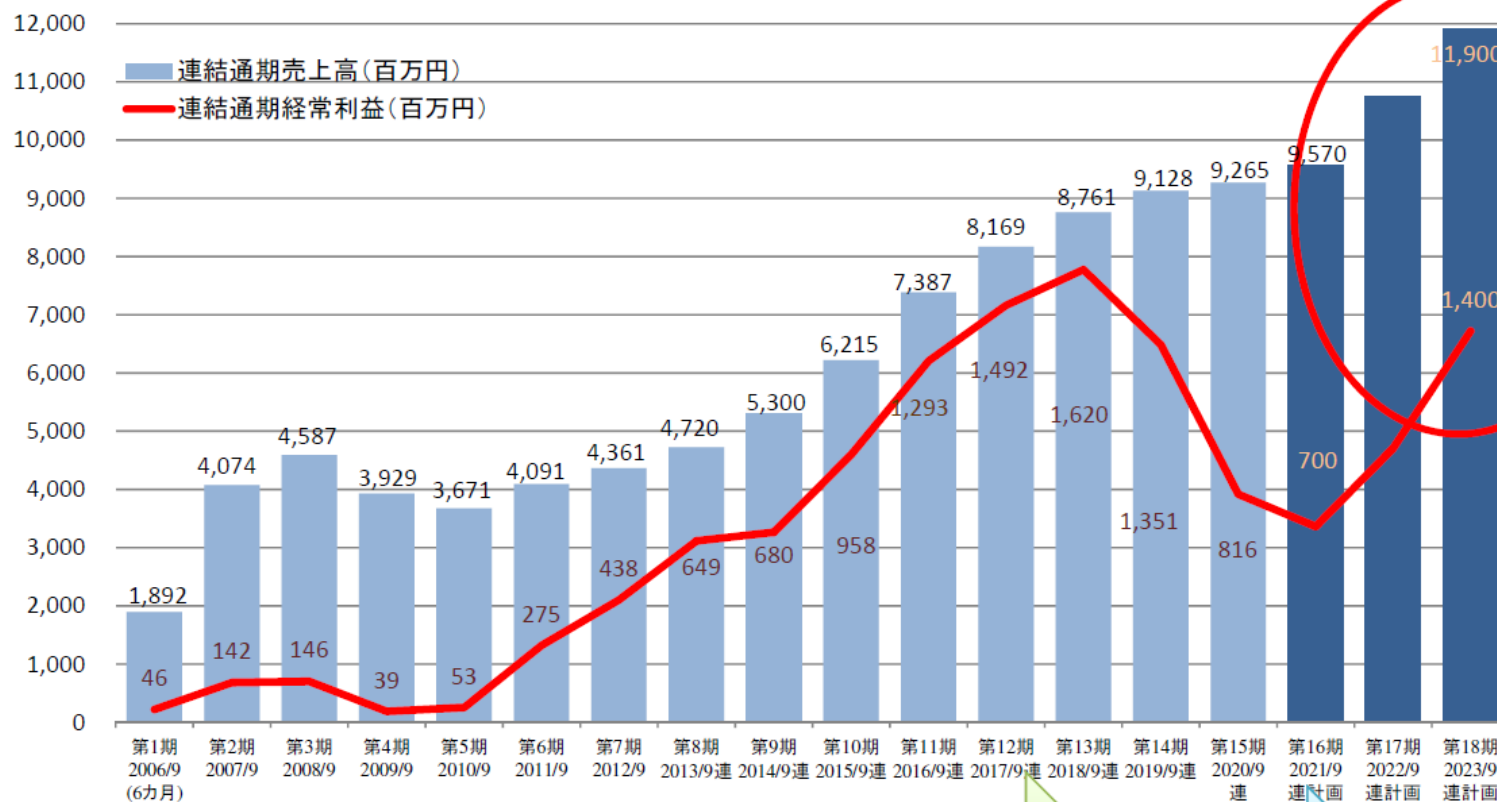
- 美容・健康商品製造販売事業における新規販売チャネル開拓による売上及び収益拡大
- 3Dプリンタ製造部品採用の浸透、量産部品生産による売上拡大

## 5-1-3.決算説明会資料【アビスト】

－今後の成長戦略－

中期経営計画 2023年9月期目標： 売上高119億円・経常利益14億円

(2020年11月11日開示資料「中期経営計画ローリングに関するお知らせ」より)



請負化にて成長

次の成長に向けた投資

V字回復

## INDEX



### PART I

#### 2021年3月期 第2四半期実績

- 05 受注高・売上高・利益の状況
- 06 営業利益増減要因
- 07 セグメント別
- 08 産業機械事業
- 09 索形材・エンジニアリング事業

- 28 新事業探索・育成 5分野における取組み
- 29 フォトニクス(結晶)事業について

#### 参考資料(32～36):

事業セグメント変更の概要 / サブセグメント変更の概要 / 売上高・営業利益・純利益の推移 / 主要な財産状況・キャッシュ・フローの推移 / 日本製鋼所企業行動基準(2018年4月1日 改正)

### PART II

#### 2021年3月期 通期計画

- 11 受注高・売上高・利益の計画
- 12 営業利益増減要因
- 13 セグメント別
- 14 産業機械事業
- 15 索形材・エンジニアリング事業
- 16 設備投資・減価償却費、キャッシュ・フロー、財務体質、研究開発費の状況
- 17 受注残高の推移

### PART III

#### 中期経営計画「JGP2020」と事業概況

- 19 「JGP2020」と2030年のありたい姿
- 20 JGP2020 3つの基本方針(重点課題)
- 21 産業機械事業 主要製品の今期受注概況
- 22 索形材エンジニアリング事業 主要製品の今期受注概況
- 23 フィルム・シート製造装置
- 24 成形機
- 25 アフターサービス
- 26 索形材・エンジニアリング事業 「新生」への取組み
- 27 エンジニアリングサービス



## 2021年3月期:受注高・売上高・利益の計画



受注高・売上高・利益のいずれも前年比減を見込む。  
前回予想に対しては、上方修正。

(億円)

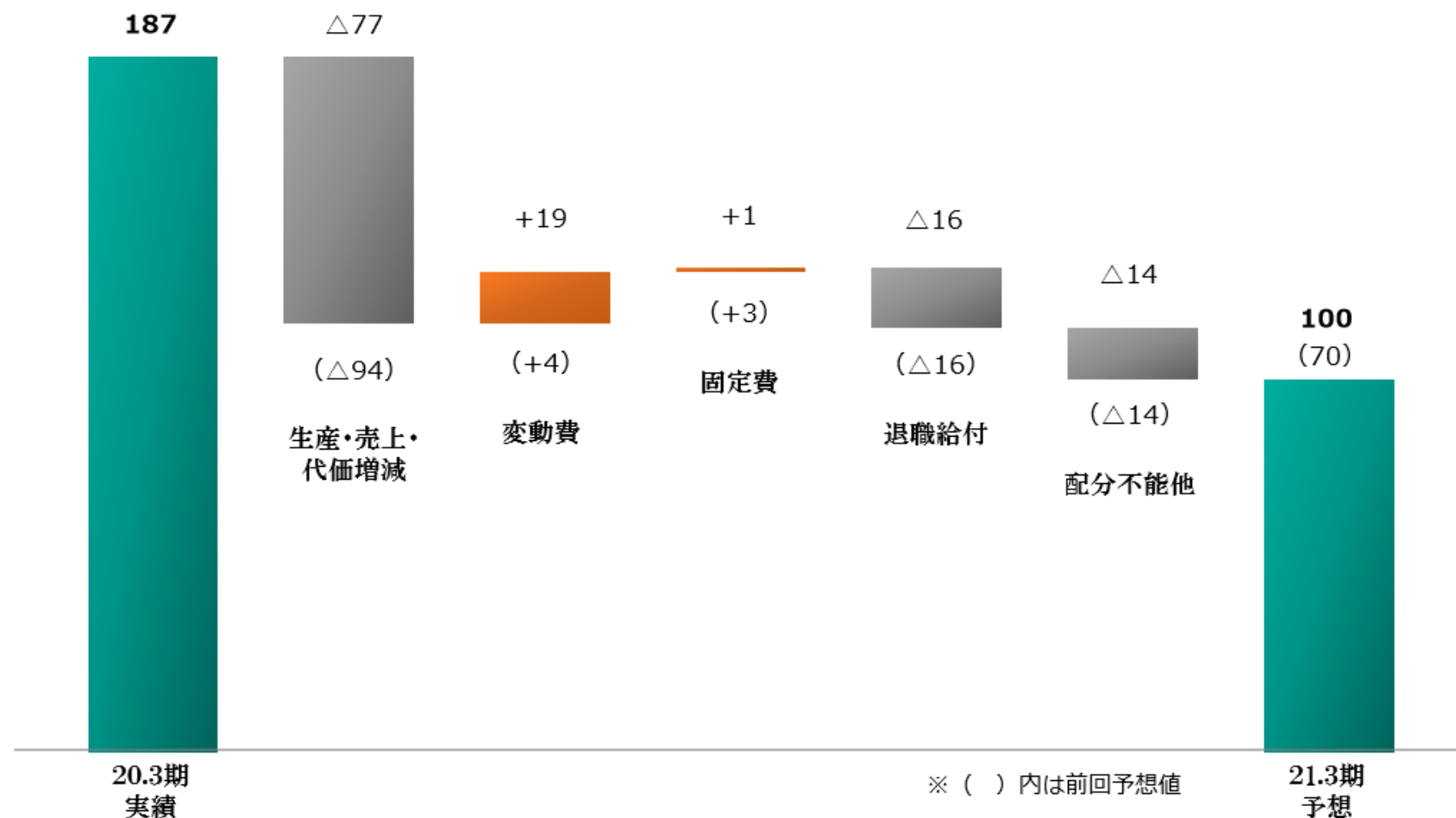
	20.3期 実績 (A)	21.3期 前回予想 (B)	21.3期 修正予想			前期比 (C)-(A)	前回予想比 (C)-(B)
			上期	下期	通期 (C)		
受注高	2,115	1,980	785	1,265	<b>2,050</b>	△ 65	70
売上高	2,175	1,900	901	1,049	<b>1,950</b>	△ 225	50
営業利益 (率)	187 8.6%	70 3.7%	47 5.2%	53 5.1%	<b>100 5.1%</b>	△ 87 △ 3.5%	30 1.4%
経常利益	199	70	50	50	<b>100</b>	△ 99	30
純利益	93	40	35	30	<b>65</b>	△ 28	25
1株当たり 純利益 (円)	126.66	54.38	48.69	39.71	<b>88.40</b>	△ 38.26	34.02
1株当たり 配当金 (円)	45.0	35.0	17.5	17.5	<b>35.0</b>	△ 10.0	0.0

## 2021年3月期:営業利益増減要因

JSW

生産・売上・代価増減や退職給付の影響等により87億円の減益を見込む。  
前回予想に対しては、30億円上方修正。

(億円)



## 2021年3月期：産業機械事業



成形機の不振により、売上高・受注高・利益とも前年比減の見込み。  
前回予想より上方修正。

### 売上高・営業利益

	20.3期 実績 (A)	21.3期 前回予想 (B)	21.3期 修正予想 (C)	前期比 (C)-(A)	前回予想比 (C)-(B)
樹脂製造・ 加工機械	613	610	610	△ 3	0
成形機	653	450	500	△ 153	50
その他	448	410	410	△ 38	0
合計	1,714	1,470	1,520	△ 194	50
営業利益	192	115	150	△ 42	35

### 受注高

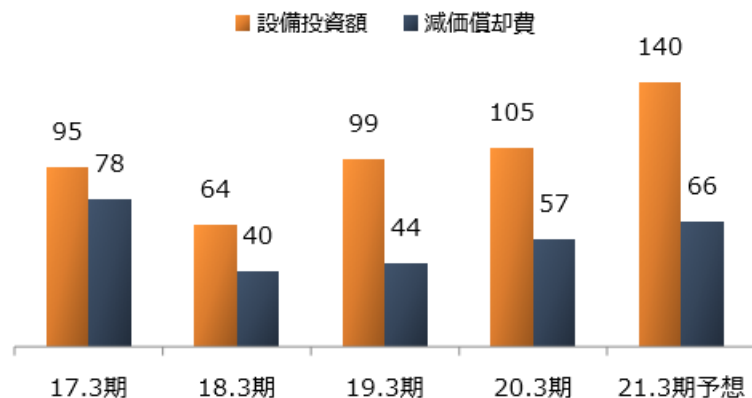
	20.3期 実績 (D)	21.3期 前回予想 (E)	21.3期 修正予想 (F)	前期比 (F)-(D)	前回予想比 (F)-(E)
樹脂製造・ 加工機械	608	590	600	△ 8	10
成形機	533	450	500	△ 33	50
その他	485	430	430	△ 55	0
合計	1,626	1,470	1,530	△ 96	60

## 2021年3月期:設備投資・減価償却費、キャッシュ・フロー、財務体質、研究開発費の状況

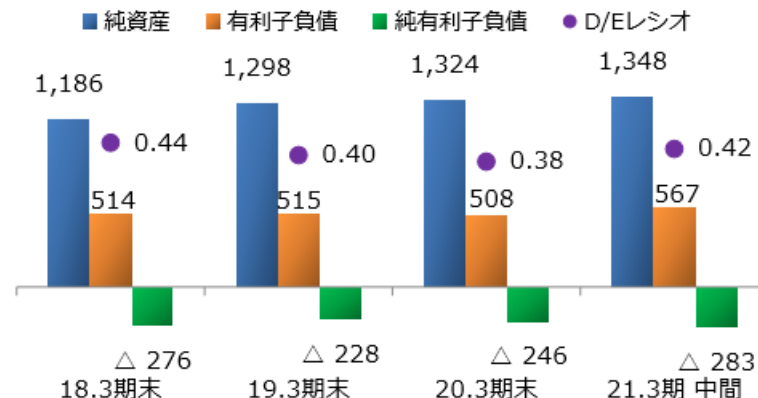
JSW

(億円)

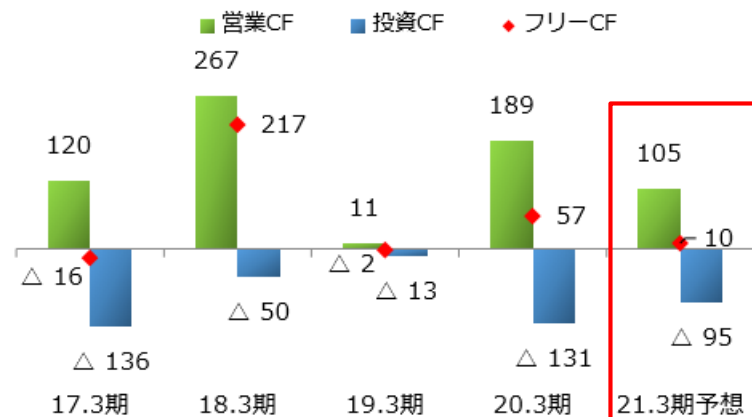
### 設備投資・減価償却費の状況



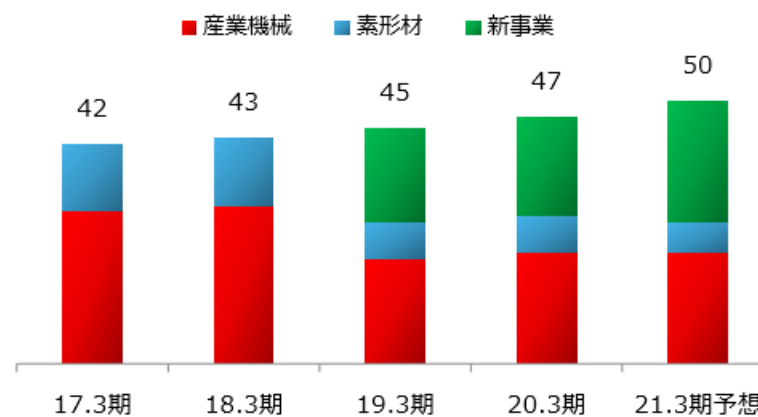
### 財務体質の状況



### キャッシュ・フローの状況



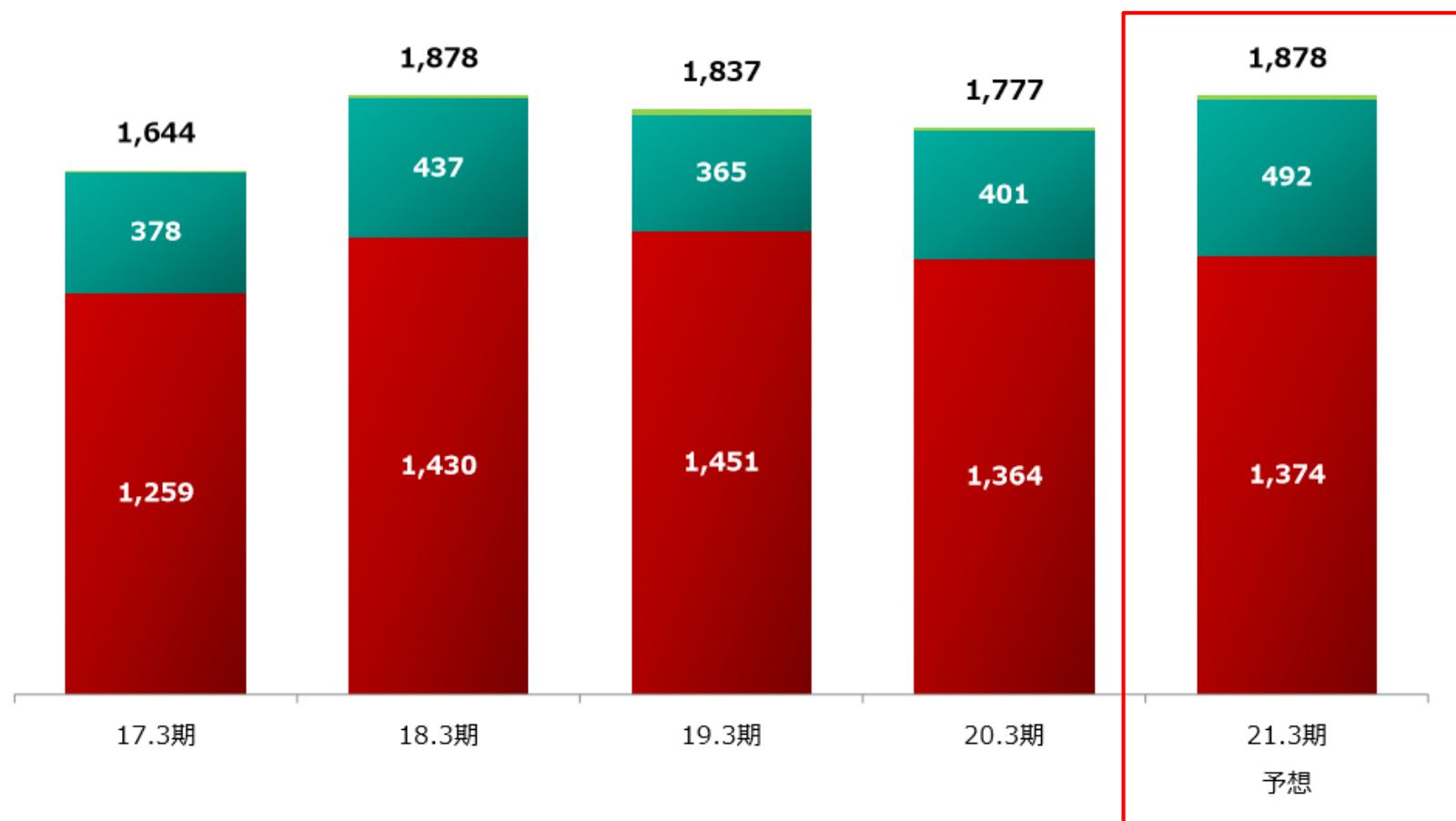
### 研究開発費の状況



### セグメント別 受注残高の推移

(億円)

■ 産業機械 ■ 素形材 ■ その他



## 中期経営計画「JGP2020」と2030年のありたい姿

JSW

JGP2020

### 新たな成長基盤の整備

「次の10年」でJSWグループの確実な成長を実現させるための基盤整備

→ FY2030

産業機械事業

素形材・エンジニアリング事業

～JGP2017

JGP2020

2019.4月  
日鋼情報システム(株)  
吸収合併

2019.4月  
(株)シー・エス・エス・エス・エス  
子会社化

2019.11月  
エチマシナリ(株)  
買収

2020.4月  
(株)名機製作所  
吸収合併

2018～2020 広島製作所生産能力増強投資

現有事業拡大

生産体制  
再構築の推進

『攻めの経営』  
事業領域拡大のための  
種蒔きと育成

現状規模で安定黒字化  
成長機会の発掘と育成

事業規模の拡大伸長

新事業育成

既存事業の堅持

2019.4月  
月島機械(株)との  
協業開始

2019.7月  
JX金属との合併会社  
室蘭銅合金(株)を設立

2020.4月  
日本製鋼所M&E(株)  
設立

2018～2020 クラッド事業への投資

## 2021年6月期見通し 修正内容

「コロナ影響無しと想定した場合の目標」に邁進した結果、**上方修正**

(単位:百万円)				
	期首計画(日本基準) (前期差、前期比)			修正後 予想(日本基準) (前期差、前期比)
受注高	104,900 (▲36,732、▲25.9%)	+13,400		118,300 (▲23,332、▲16.5%)
売上高	102,600 (▲9,614、▲8.6%)	+15,000		117,600 (+5,385、+4.8%)
営業利益	1,500 (▲3,090、▲67.3%)	+3,400		4,900 (+309、+6.7%)
当期純利益	500 (▲2,226、▲81.7%)	+800		1,300 (▲1,426、▲52.3%)
期首前提・ 修正理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型コロナ影響が最大の状況が期中1年間継続すること(最悪シナリオ)を想定</li> <li>● 本計画を必達ラインとし、コロナ影響無しと想定した場合の目標を追求</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ コンサルタント国内事業が下期も順調継続見込み</li> <li>↑ コンサルタント海外事業の現地作業再開</li> <li>↓ インドネシア国の水力発電計画に係る特別損失約18億円により純利益に影響</li> </ul>

## 2021年6月期見通し セグメント別修正内容

(単位:百万円)

セグメント		修正後 予想	当初 計画差	要因
コンサルタント 国内	受注高	56,900	7,100	緊急事態宣言下でも影響は軽微 受注高・売上高・営業利益とも上方修正
	売上高	53,700	12,000	
	営業利益	5,500	3,400	
コンサルタント 海外	受注高	29,100	5,200	JICA案件の発注件数増により期初想定より受注好調 海外渡航再開に伴う現地作業再開、契約変更(国内稼働の売上) による売上増
	売上高	26,000	3,900	
	営業利益	1,300	1,000	
電力エンジニア リング	受注高	15,500	2,500	大型案件受注により受注高は上方修正 工期の期ずれ等による売上減 水車発電案件の原価増、赤字案件による工事損失引当金(▲1億円)の計上
	売上高	16,900	△ 1,100	
	営業利益	1,000	△ 800	
都市空間	受注高	16,600	600	BDP社のウェストミンスター案件等の進捗による売上増見込み Quadrangle社好調
	売上高	19,300	1,000	
	営業利益	700	300	
エネルギー	受注高	200	△ 2,000	欧州(NIPPON KOEI ENERGY EUROPE)の蓄電池関連案件開発の 遅延 案件遅れによるコスト抑制により営業利益は上方修正
	売上高	900	△ 200	
	営業利益	△ 500	200	



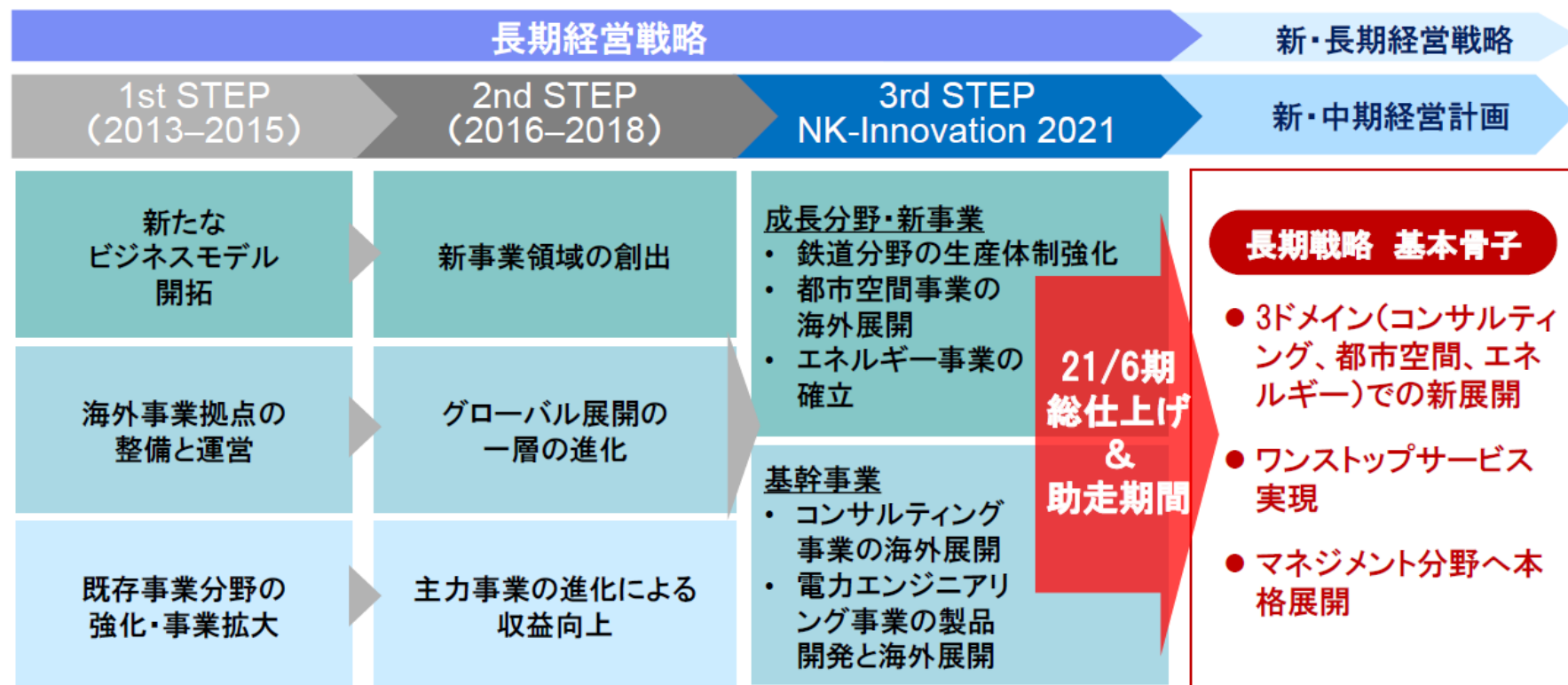
## 5-3-3.決算説明会資料【日本工営】

### 2021年6月期見通し（2/12修正）

（単位：百万円）	2020.6期 実績	2021.6期 計画（日本基準）	前期増減	前期比率	2021.6期 計画(IFRS)
受注高	141,632	118,300	△ 23,332	83.5%	118,200
コンサルタント国内	56,184	56,900	715	101.3%	56,900
コンサルタント海外	47,508	29,100	△ 18,408	61.3%	29,100
電力エンジニアリング	19,829	15,500	△ 4,329	78.2%	15,400
都市空間	17,874	16,600	△ 1,274	92.9%	16,600
エネルギー	156	200	43	127.4%	200
売上高	112,214	117,600	5,385	104.8%	117,600
コンサルタント国内	51,333	53,700	2,366	104.6%	53,700
コンサルタント海外	24,508	26,000	1,491	106.1%	26,000
電力エンジニアリング	15,747	16,900	1,152	107.3%	16,900
都市空間	18,160	19,300	1,139	106.3%	19,300
エネルギー	1,187	900	△ 287	75.8%	900
不動産他	1,276	800	△ 476	62.7%	800
営業利益	4,590	4,900	309	106.7%	4,600
コンサルタント国内	5,227	5,500	272	105.2%	5,000
コンサルタント海外	684	1,300	615	190.0%	1,300
電力エンジニアリング	1,069	1,000	△ 69	93.5%	1,000
都市空間	917	700	△ 217	76.3%	1,200
エネルギー	△ 383	△ 500	△ 116	-	△ 1,400
不動産・本社	△ 2,924	△ 3,100	△ 175	-	△ 2,500
経常利益(IFRSは税引前利益)	4,603	5,400	796	117.3%	4,200
親会社株主に帰属する当期純利益	2,726	1,300	△ 1,426	47.7%	2,000
営業利益率(%)	4.1	4.2			3.9
ROE(%)	4.6	2.1			3.2

## 2021年6月期の位置付け

- 中期経営計画・長期経営戦略の最終年度、総仕上げ
- 新・長期経営戦略のスタートダッシュを図るための助走期間
- 新型コロナウイルスによる事業環境変化を見据えた対策実施



## 2021年6月期 下期の見通しとポイント

市場環境変化を見極めながら全セグメントで確実な対策を実行

	市場環境		下期の対策・ポイント
コンサルタント 国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コロナ影響は限定的</li> <li>■ 国土強靱化緊急対策(5ヵ年計画・総事業費15兆円)の決定</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ テレワークでの事業推進継続</li> <li>■ DX推進による次世代基幹技術開発、生産性向上技術開発の加速</li> </ul>
コンサルタント 海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界的な移動制限や隔離政策が徐々に緩和(地域により異なる)</li> <li>■ ミャンマー情勢の変化</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 柔軟な要員配置</li> <li>■ 遠隔のプロジェクト監理手法の実践</li> <li>■ 案件内容変化を注視</li> </ul>
電力 エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コロナ影響は限定的</li> <li>■ 容量市場・需給調整市場の開設</li> <li>■ 売電制度はFITからFIPへ</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 水車発電機案件の収益性と管理体制改善</li> <li>■ アグリゲーション事業の検討・準備</li> </ul>
都市空間	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 英国、カナダ国内の移動制限</li> <li>■ 英国EU離脱(Brexit)</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 病院・教育施設等の公共セクター受注割合増</li> <li>■ BDP×Quadrangleで英国国内・北米市場での業績拡大</li> <li>■ アジア市場でのBDPとの実績積み上げ</li> </ul>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧州の移動制限</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 在宅勤務の継続</li> </ul>

## 資本政策／配当政策

### 資本政策

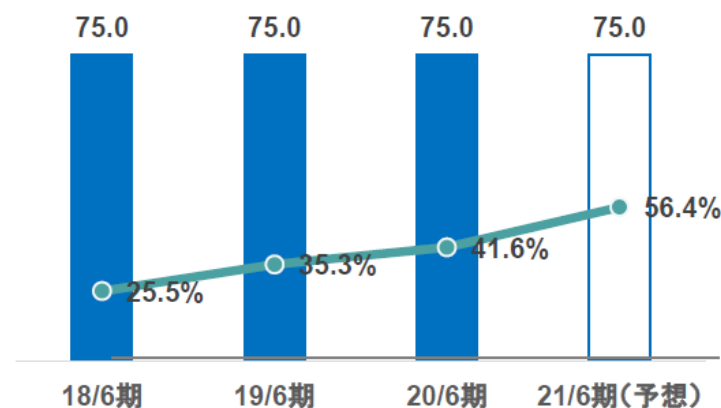
- ・ 状況に応じた適切な資金調達、資本効率の向上
- ・ 自己資本比率は目標50%、集中投資時期においても40%以上を維持
- ・ 中・長期戦略に基づく成長投資による事業拡大で、企業価値の向上に取り組む



### 配当政策

- ・ 配当性向30%を目途に、安定的な配当と利益水準の上昇に応じた株主還元の充実に努める

✓ 2021年6月期は75.0円の配当を実施予定



## 4. 中期計画（2021-23）

### 前年の中期計画（2020-22）との比較

#### 前年開示した中期計画（2020～2022）との比較

##### ■ 2020年1月31日公表値

##### 2020年～2022年中期計画

	2019(実績)	2020(計)	2021(計)	2022(計)
	百万円	百万円	百万円	百万円
売上高	15,196	15,500	16,400	17,400
営業利益	1,538	1,600	1,750	1,850
EBITDA	2,615	2,740	2,970	3,180
設備投資額	1,401	1,650	1,600	1,850

2020年1月時点での想定：  
（コロナ発生前）

①日本の容器需要は緩やかな伸び

②環境問題対応の新規事業は市場動向を見極めるため見送り

③中国新工場は2022年

##### ■ 2021年1月29日公表値

##### 2021年～2023年中期計画

	2020(実績)	2021(計)	2022(計)	2023(計)
	百万円	百万円	百万円	百万円
売上高	14,863	15,080	15,770	16,540
営業利益	1,778	1,640	1,740	1,890
EBITDA	2,828	2,670	2,896	3,124
設備投資額	583	1,846	1,088	1,526

今回計画策定時の想定：  
（withコロナ）

①化粧品向け容器需要は2020年並みで推移

②各分野の環境対応容器への需要は増加

③2021年結城事業所の生産棟更新を実施

④中国新工場設置は2023年を想定

## 03-1 2021年業績予想

(億円)

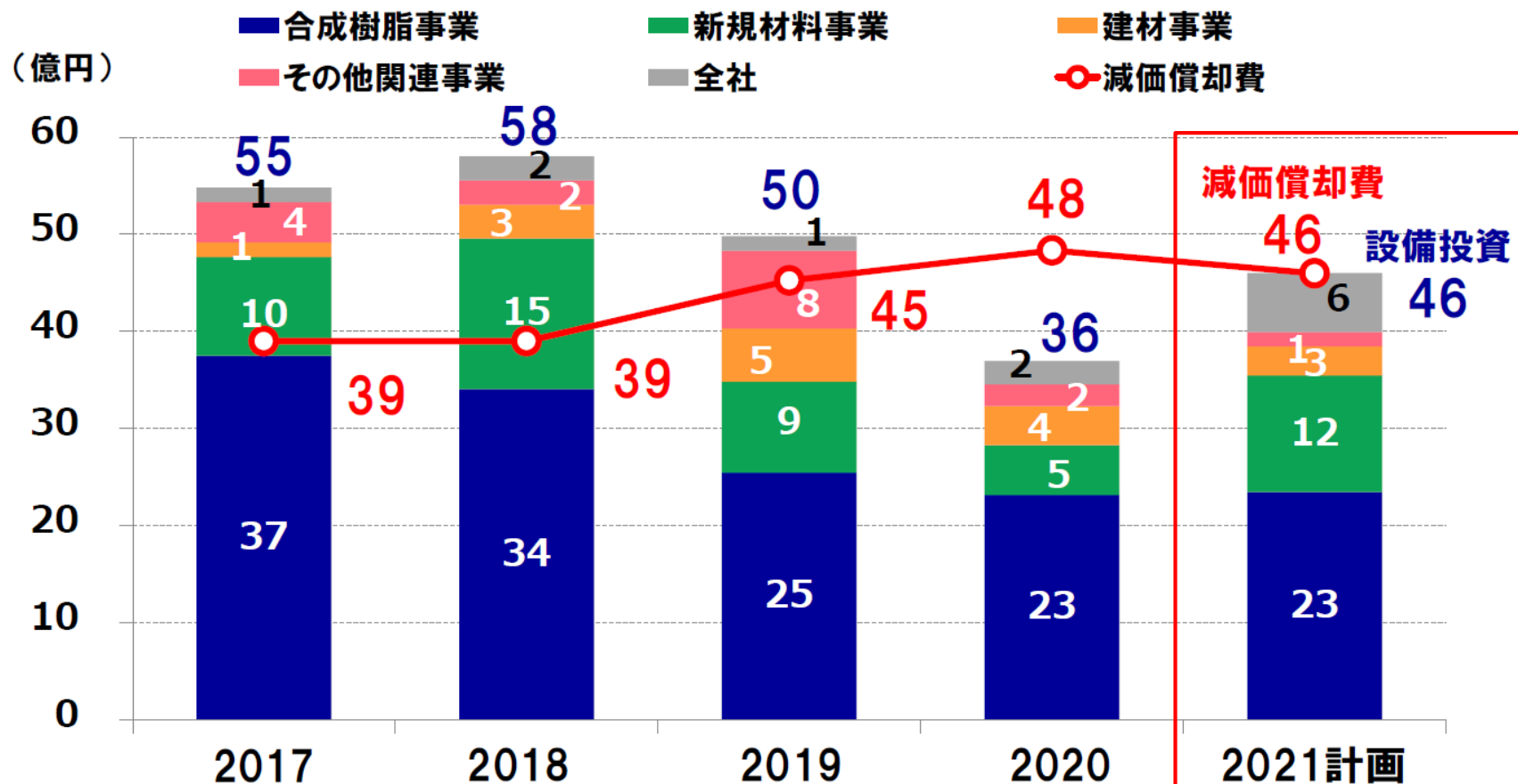
	2020年 実 績	2021年 予 想	前 年 比
売 上 高	809.5	825.0	+1.9%
営 業 利 益	42.8	41.0	△4.3%
経 常 利 益	45.0	42.5	△5.8%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	28.6	28.0	△2.3%
設 備 投 資	36.9	46.0	+24.4%
減 価 償 却 費	48.3	46.0	△4.9%
償却前経常利益	93.4	88.5	△5.3%

➤ 売上高はすべての事業セグメントで増加するものの、利益面では原材料価格の上昇と研究開発費の増加などにより、前年を下回る予想。





## 03-1 設備投資(工事ベース)及び減価償却費



- 2021年の設備投資は、大型用光学フィルムの生産能力増強や研究開発設備の導入などを計画。



## 03-2 合成樹脂事業



(億円)

	2020年 実績	2021年 予想	前年比
売上高	465.0	470.0	+1.1%
営業利益	44.5	44.0	△1.3%
設備投資	23.1	23.5	+1.4%
減価償却費	28.0	25.0	△1.1%

### 2021年の取組み

- 環境対応製品の早期開発拡充と市場投入(計画 9.4億円)
- トータルパッケージング提案による販売拡大(計画 3.0億円)
- 既存成長事業の競争力強化 (計画 6.3億円)

## 5-6-1. 質疑応答【三井物産】

### <質問1>

基礎営業キャッシュ・フローが期初4,000億の見通しに対して今回6,000億と、2,000億も上振れています。

追加の株主還元に関し今後期待を持ってよろしいですか。

### <回答1>

基礎営業キャッシュ・フローは想定以上の回復になっています。前中経期間中の基礎営業キャッシュ・フローはリース会計変更にかかわる影響を控除して5,600～6,600億で、今回その水準にようやく戻ってきたという感覚はあります。当社のキャッシュ創出力が想定よりも強く回復していることを認識しており、4Qの着地見込みを考慮しながら引き続き追加還元の検討を継続します。一方で、新規投資、特にStrategic Focus領域での投資の進捗を踏まえて、新規成長投資と株主還元をバランスよく配分するコンセプトは不変であり、この両方を総合的に勘案し経営判断をしていきたいと思っています。

### <質問4>

御社のこれまでの還元は基礎営業キャッシュ・フローの約1/3が実績であり、そのレベルを目安に今後も還元していくものと理解しています。決算説明資料14ページによると昨年公表し本年度実行した自社株買い400億円が今期の還元に含まれています。これからは業績が上方修正されても還元余地が余り無いことを説明したいのかと見えます。この400億円の扱いと追加還元の考え方を教えて下さい。中間決算説明会で株主還元へはキャッシュ・フローが上振れしても前向きな話がなく、その後それに株価が反応し、セクターの中でパフォーマンスが悪くなったと理解しています。本日の業績予想を上方修正したのに株価が反応しておらず、このような流れが市場の素直な反応だと思えます。御社の投資レコードが良く沢山リターンがあれば良いですが、どちらかと言えば減損が多く、そのような中で資金が投資に回ると採取的に株主へシェアされるのかに就いて、信頼が落ちているのではと感じています。中経3年の帯で考えるという話は分かるのですが、市場のそのような目線も考慮頂いた方が良いのではと考えています。

### <回答4>

還元ですが、この400億円は確かに20年3月期にアナウンスしたのですが、実施したキャッシュ・アウトをベースに記載している為、今期に入れています。下半期の配当も入れると、今期は1,750億円規模の総還元になるとの見方です。又、年間の基礎営業キャッシュ・フロー予想6,000億円ですが、必ず四半期毎や年度で合わせるのではなく、3年間のキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みで見てゆく考えです。ご指摘の通り、この400億円をどちらの期にカウントするのかに関してご意見もあると思いますが、21年3期総還元性向予想は約29%、全中経期間の総還元性向平均は28%という計算になります。現中経では成長戦略を実行しながらも、総還元性向の緩やかな引き上げを図るという目標を掲げていますので、この辺りも踏まえ還元について今後も考えていきたいと思えます。大きな方針変更があったということではありません。

ご意見ありがとうございます。現時点で何かをしないと決めておらず、自社株買いについても機動的に対応する方針ですが、四半期毎の目標となるのも、特に長期に保有いただいている投資家のプラスにもなるのかに関し、若干考えるところではあります。当然、株価は意識しますが、短期的な上下ではなく、中長期的に成長軌道に乗せ企業価値向上を図ることを目指します。

そして、そのつもりで還元方針も計画、実行していきたいと思えます。

(問7) 2021 年 12 月期の連結フリーキャッシュフローの予想は？また、配当未定とあるが復配の条件は？

(回答)

- ・2021 年は増益を見込んでおり、フリーキャッシュフローについては、2020 年の 45 億円から 10 数億円好転の 60 億円程度を確保できると考えている。
- ・復配の条件については、着実に収益を積み上げ、安定的な配当が行い得る配当可能原資確保が見込まれること。株主の皆様にも安定的な配当を行えるよう、新中期経営計画をしっかりと取り組み、市場環境変化や売上高に左右されることなく、収益を確実に上げられる筋肉質への体質転換を図っていく。
- ・なお、事業環境の前提としては、当社グループを取り巻く環境は、国内外ともに新型コロナウイルス感染症は依然残るものの、ワクチンの普及等により徐々に収束に向かい、2021 年度中には社会活動や経済活動も緩やかに回復していくものと仮定している。

**Q** Q1が増収増益と好調だったが、特にフリー・キャッシュ・フローが49%増加している。この要因を教えてください。

**A** コロナ禍は簡単には収束しないと予想していたため、手元現金を増やすためいろいろと活動していた。一番大きな要因は債権の流動化と現金化を促進したこと。当社の調整後フリー・キャッシュ・フローはコベナンツとの関係もあるため、割賦債権の流動化を含めて計上している。FY19Q4決算ではバランスシートの改善を意識し、流動化取引を抑制していたこともあり、若干リバウンドし実力値よりも高く出た。在庫圧縮やコスト削減などの改善の取り組み、子会社を含めての活動の成果もあったと考えている。

**Q** 22年度に営業利益1兆円の目標だが、LINE株式会社との統合も織り込んでいるのか。その場合、LINE株式会社は赤字だが。

**A** 織り込んでいない。われわれとしては一緒になってZHDも数字が良くなってきているように、グループシナジーを上げていけば、数字はアドオンできると考えている。

## 5-9.決算説明会資料【野村ホールディングス】

Q6: 来期以降、米国で繰延税金資産を積む可能性はあるのか。

A6: 繰延税金資産について評価性引当金を積んでおり、ネット・ゼロというのは従前からお話ししている通りです。監査法人との協議を通じて今後の回収可能性を判断し、会計基準に則った形で、必要があれば適切に計上します。

Q9: 現在の株価バリュエーションを、マネジメントとしてどう評価しているか。

A9: ROE 15.1%で PBR 0.6 倍程度は割安だと感じます。当社業績の持続性に対する懸念の表れと、真摯に受け止めています。強みのあるビジネスへの選択と集中で基礎的収益力が向上し、コスト削減の取組みで格段に利益の出やすい体質になっています。こうした事実をしっかりご説明することで、マーケットの評価を変えていくことが重要だと考えます。今後、パブリックに加えて、プライベート領域における取組みの成果をお示しすることでも、評価を変えられると期待しています。

Q12: 業績が好調でバランスシートは健全、株価も割安という状況で、なぜ自己株式取得を実施しないのか。

A12: 4Q もしっかり業績を上げて、通期で総還元性向 50%以上を実施させていただきます。

Q13: 基礎的な利益水準が切り上がっているようだが、KPI や ROE 目標を見直す可能性は。

A13: 昨年発表した 2025 年 3 月期に向けた ROE 目標は、コロナ感染急拡大でマーケットが急落し、戻りきっていない環境下で設定したもので、その後の状況を見ながら改定する可能性がある」と申し上げました。この 3 四半期は、多少のマーケットの追い風はありましたが、しっかり利益水準は上がっています。今後、経営陣で中計の見直しについて議論していきます。



# 5-10.決算説明会資料【YAMAHA】

## Q1：今後の販売回復の見通しを地域別、商品別に教えてください。

第2四半期は前年同期比80%程度、第3四半期は95%程度、第4四半期は105%に回復する見通しです。地域別では、中国が先行し、次いで欧米がほぼ同程度のペースで回復しており、日本と新興国市場が少々遅れる見通しです。閉鎖していた店舗の再開で、大型鍵盤楽器も回復すると想定していますが、管楽器は、学校の吹奏楽部活動が再開しておらず、回復ペースが少し遅れそうです。PA機器も、ライブ・コンサート再開の見通しが立っておらず、他の商品よりも回復は遅いとみています。

## Q2：第1四半期の楽器の月次販売推移を教えてください。

為替の影響を除いた前年同期比で、4月が6割、5月が7割、6月が9割というイメージです。ただし、7月以降も9割の水準が続くという見通しではありません。

## Q10：期末に向け生産と在庫のバランスについて考え方をお聞かせください。

キャッシュフローを意識して在庫圧縮に注力します。生産は、とにかく売れ筋商品を集中して生産するようメリハリを利かせた対応を行っていきます。

## Q11：キャッシュ・アロケーションの考え方について教えてください。

在庫圧縮に加え、設備投資も極力抑えて、キャッシュフローを悪化させないように意識しています。ただし、安定配当の方針から配当は、前年と同額の1株当たり年間66円を予想しています。

## Q12：発生している「その他の費用」の具体的背景と、通期の見通しを教えてください。

第1四半期に、国内の店舗・教室、さらに各国の工場が一定期間稼働を停止したため、この間の固定費を操業停止損として計上しました。いずれも現在は稼働を再開しており、第2四半期以降、同様の損失は発生しない見通しです。



**【Q 6】**

**監査報告書KAM**

**早期適用事例**

**（見積監査） 研究とは**

# 6-1. 監査KAM早期適用例【武田薬品工業】

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

繰延税金資産の回収可能性に関する判断	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>武田薬品工業株式会社の当事業年度の貸借対照表において、繰延税金資産143,358百万円が計上されている。注記事項（税効果会計関係）に記載のとおり、当該繰延税金資産の繰延税金負債との相殺前の金額は179,641百万円であり、将来減算一時差異及び税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産の総額1,194,533百万円から評価性引当額△1,014,892百万円が控除されている。</p> <p>これらの繰延税金資産は、将来減算一時差異の解消又は税務上の繰越欠損金の課税所得との相殺により、将来の税金負担額を軽減する効果を有すると認められる範囲内で認識される。</p> <p>繰延税金資産の回収可能性は、将来加算一時差異の解消スケジュール、収益力に基づく将来の課税所得及びタックス・プランニング等に基づいて判断される。このうち、収益力に基づく将来の課税所得は、主に武田薬品工業株式会社の事業計画を基礎として見積られるが、当該事業計画に含まれる将来の売上高の予測には不確実性を伴い、これに関する経営者による判断が繰延税金資産の計上額に重要な影響を及ぼす。</p> <p>以上から、当監査法人は、経営者による繰延税金資産の回収可能性に関する判断が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、経営者による繰延税金資産の回収可能性に関する判断の妥当性を評価するため、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>(1)内部統制の評価</p> <p>将来の売上高の予測に関する仮定の設定を含む、繰延税金資産の回収可能性の判断に関連する内部統制の整備・運用状況の有効性を評価した。</p> <p>(2)将来課税所得の見積りの合理性の評価</p> <p>収益力に基づく将来課税所得の見積りの合理性を評価するため、主に次の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・繰延税金資産の回収可能性の判断に使用された課税所得計画について、取締役会で承認された中期事業計画との整合性を確認した。</li><li>・事業計画に含まれる各製品の将来売上高の予測の前提となる主要な仮定の合理性を評価するため、過去の市場動向や外部の調査機関による市場調査結果及び規制当局からの通知等の関連資料との整合性を確認した。</li></ul>

## 6-2. 監査KAM早期適用例【野村不動産ホールディングス】

### 住宅分譲目的で保有する不動産の評価

#### 監査上の**主要な検討事項**の内容及び決定理由

会社は、住宅分譲目的で保有する不動産（以下、「分譲住宅」という。）を、連結貸借対照表にたな卸資産として、販売用不動産、仕掛販売用不動産及び開発用不動産に計上している。分譲住宅は、将来における住宅販売市況の変化、開発の遅延などのリスクに晒されており、価格の下落等に起因し、評価損が発生する可能性がある。

分譲住宅の評価は、将来の住宅販売市況についての経営者の予測や期待において主観的な判断を伴うものである。

分譲住宅の評価は、財務諸表への潜在的な影響が大きく、経営者による仮定と判断を伴うものであり、監査上の検討において高度な判断を要することから、当監査法人は当該領域を監査上の**主要な検討事項**と判断した。

#### 監査上の対応

当監査法人は、分譲住宅に係る評価損が適切に計上されているかを検討するために、以下の手続を実施した。

- すべての物件について、事業計画上の利益率を把握するとともに、販売中の物件について、直近の販売実績等に基づく正味売却価額と帳簿価額の比較を実施した。
- 利益率が低い物件、開発の遅延が生じている物件について、事業計画を閲覧するとともに、今後の開発及び販売方針に係る所管部署への質問や、物件の現場視察を行った。
- 評価に影響する事象を把握するために、取締役会等各種会議体の議事録の閲覧及び所管部署への質問を実施し、把握された事象が評価に反映されているか検討した。

## 6-3. 監査KAM早期適用例【エーザイ】

のれん評価（アメリカス医薬品事業）

－連結財務諸表注記18. のれん及び無形資産

監査上の <b>主要な検討事項</b> の内容及び決定理由	監査上の対応
<p><u>アメリカス医薬品事業に配分されたのれんは連結財政状態計算書に166,415百万円計上されている。当該のれんが配分されている資金生成単位グループの公正価値は、経営者により策定された当社グループ全体の翌年度に係る事業計画・その後の期間の経営計画を前提とした資金生成単位グループの将来キャッシュ・フロー、成長率等の仮定を用いて算定されている。特に、将来キャッシュ・フローについては、環境変化の激しい米国医療市場の中で、複数年にわたり主力製品の適応追加や自社の新製品・競合品の販売承認の可能性とその薬価や処方数を見積もる必要があり、また、市場環境を踏まえた永続価値算定のための成長率の選択についても判断が必要となる。</u></p> <p>上記より、当監査法人は監査上の<b>主要な検討事項</b>として識別している。</p>	<p>当監査法人は、一部の手続について内部専門家を利用し、以下を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>将来キャッシュ・フローの前提となる財務数値について：</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>使用されたアメリカス医薬品事業の翌年度に係る事業計画と、取締役会承認済の事業計画数値の整合の確認</u></li> <li>▶ 翌年度に係る事業計画・その後の期間の計画について、主力品の属するビジネスグループの担当執行役、アメリカス医薬品事業のマネジメント並びに事業計画作成部署に対するインタビュー</li> <li>▶ <u>過年度計画数値と実績の差異要因の遡及的な検討</u></li> <li>▶ <u>主力品に係るキャッシュ・フローの成長について、将来の承認取得等に関する不確実性を加味した感応度分析</u></li> <li>▶ 計画数値の前提となる患者数・処方数等について、外部機関の集計しているデータを閲覧</li> </ul> </li> <li>・永続価値の算定のために使用された成長率について、米国の実質GDP成長率を基にした感応度分析</li> <li>・<u>公正価値の算定について、そのモデル（インカムアプローチ）の合理性の検討</u></li> <li>・上記の公正価値算定モデル及び算定に用いた仮定の合理性を検討し承認する内部統制の理解及び運用評価</li> </ul>

## 6-4. 監査KAM早期適用例【富士通】

有形固定資産および無形資産の減損	
監査上の <b>主要な検討事項</b> の 内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記4、8、9及び27に記載されているとおり、会社は2020年3月31日現在、有形固定資産570,170百万円、無形資産107,213百万円を計上しており、当連結会計年度に主に電子部品事業や海外事業の事業再編に関連して27,615百万円の減損損失を計上している。また、テクノロジーソリューションセグメントに含まれる、システムプラットフォーム事業に属する資産について、減損の兆候を識別し、減損テストを実施している。</p> <p>会社は減損テストにあたって、資金生成単位における回収可能価額を、見積将来キャッシュ・フローの割引現在価値として算定した使用価値により測定している。</p> <p>使用価値の見積りにおける重要な仮定は、経営者によって承認された3ヶ年の中期経営計画及び将来の不確実性を反映させた4年目以降の期間の将来キャッシュ・フローの見積り並びに割引率であり、割引率は加重平均資本コストを基礎として算定している。中期経営計画及びその後の将来キャッシュ・フローは、主として販売数量の拡大及び市場の成長率の予測の影響を受ける。</p> <p>減損テストは複雑であり、将来キャッシュ・フローの見積り及び割引率については不確実性を伴い、経営者の判断が必要であるため、当監査法人は当該事項を監査上の<b>主要な検討事項</b>と判断した。</p>	<p>当監査法人は、有形固定資産及び無形資産の減損を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>使用価値の算定における評価方法を検証した。</u></li> <li>・ <u>将来キャッシュ・フローの予測期間について、関連する資産の残存耐用年数と比較した。</u></li> <li>・ <u>将来キャッシュ・フローについては、その基礎となる経営者によって承認された3ヶ年の中期経営計画との整合性を検証した。また、過年度における中期経営計画とその実績を比較した。</u></li> <li>・ <u>中期経営計画の見積りに含まれる主要なインプットである販売数量及び市場の成長率について、経営者と議論するとともに、市場予測及び利用可能な外部データとの比較、類似企業との比較、並びに過去実績からの趨勢分析を実施した。</u></li> <li>・ <u>将来の不確実性を反映させた4年目以降の将来キャッシュ・フローの見積りに関して、経営者による将来の不確実性の評価について検討した。</u></li> <li>・ <u>割引率の構成要素については、市場予測及び利用可能な外部データと比較した。また、割引率に関して感応度分析を実施した。</u></li> </ul>

**【Q7】**

**持続的成長を  
図るための  
中計及び予算管理  
の仕組みとは**

## 7-1. 中期経営目標を実現する予算制度設計のポイント 1

**持続的成長を図る**



**中期経営目標（KPI）の達成**



**次期予算の達成**



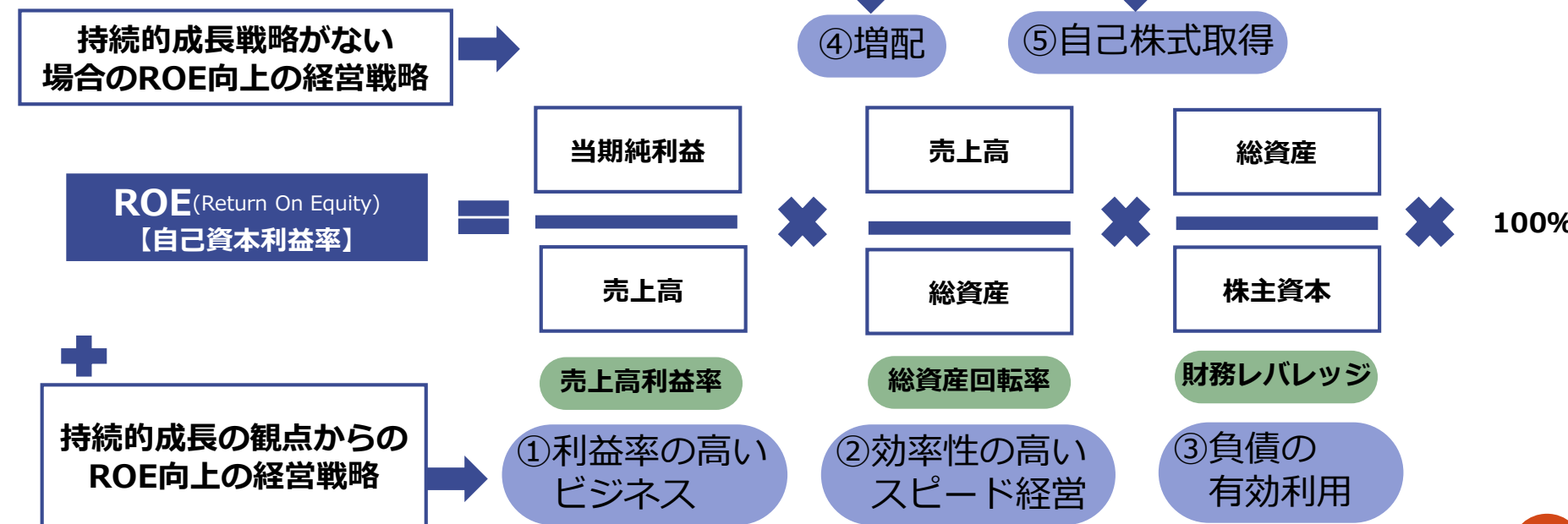
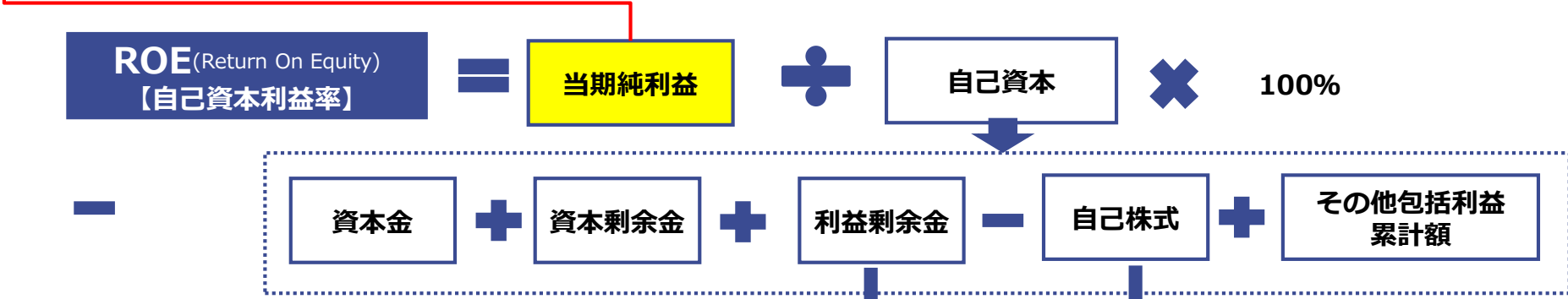
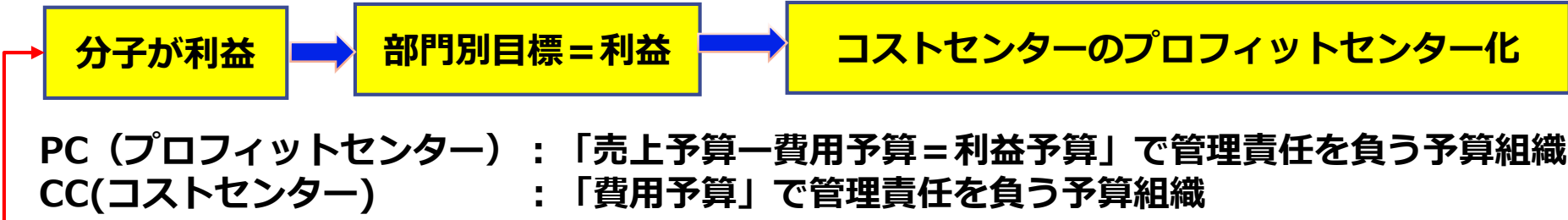
**全社員が目標に向かって行動する**  
**仕組みが必要**



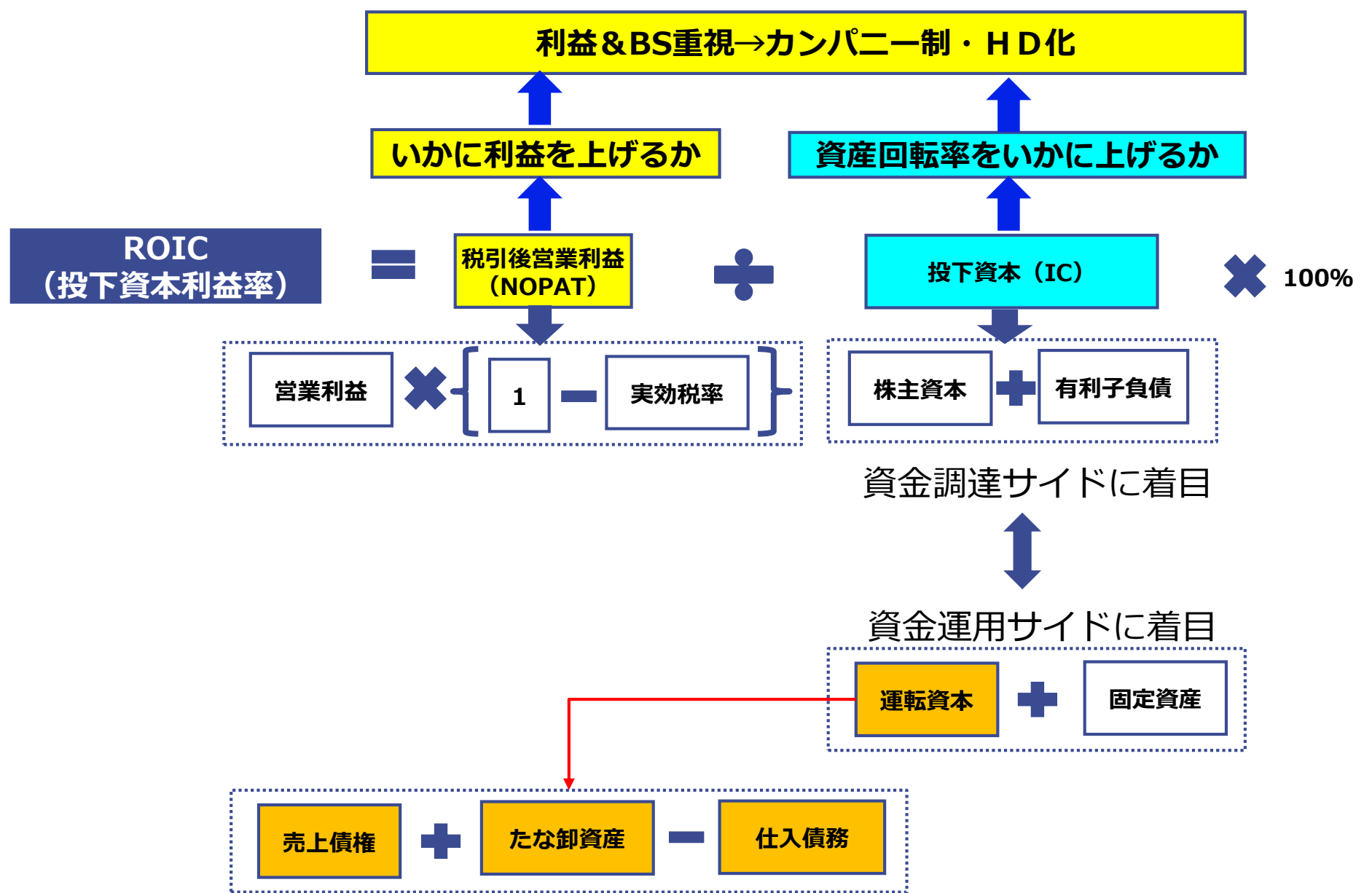
**目標達成の為の部門別予算制度構築が  
必要となる→中計KPI=部門別予算KPI**



7-2-1. 全社目標=ROE10%→部門別目標=部門別ROE10%



7-2-2. 全社目標=ROIC 8%→部門別目標=部門別ROIC 8%



# 7-3-1 Before\_部門別予算PL (PCとCCがある場合)

単位：百万円

科目	営業部 PC	購買部 CC	管理部 CC	社内相殺 等調整	単体 全社
売上高	(4,077)			営業部①/配賦調整組織①	(4,077)
仕入高		① 1,300			1,300
たな卸商品増減		① (167)		配賦調整組織	(167)
売上原価配賦額	① 1,133			① (1,133)	0
限界利益	(2,944)	1,133	0	(1,133)	(2,944)
減価償却費(個)	68	② 80	③ 119		267
その他販管費(個)	700	② 200	③ 400		1,300
部門共通費[人員数配賦]	300	② 120	③ 60	配賦調整組織	480
間接費配賦額	② 400			② (400)	0
部門営業利益	(1,476)	1,533	579	(1,533)	(897)
営業外費用等		営業部②/配賦調整組織②	③ 200		200
部門事業利益	(1,476)	1,533	779	(1,533)	(697)
本社費配賦額	③ 1,208			③ (1,208)	0
減損損失		営業部③/配賦調整組織③	③ 150	配賦調整組織	150
法人税等			③ 279		279
部門純利益	(268)	1,533	③ 1,208	(2,741)	(268)

売上・利益を伸ばす様に行動

費用予算内に費用を抑える様に行動

# 7-3-2 After\_CCをPC化した場合の部門別予算PL

単位：百万円

科目	営業部 PC	購買部 CC→ <u>PC</u>	管理部 CC→ <u>PC</u>	社内相殺 等調整	単体 全社
売上高	(4,077)				(4,077)
<b>社内売上高</b>		① (2,000)		① 2,000	0
<b>社内サービス収益</b>			② (1,288)	② 1,288	0
仕入高		1,300			1,300
たな卸商品増減		(167)			(167)
<b>社内仕入高</b>	① 2,000			① (2,000)	0
<b>限界利益</b>	(2,077)	(867)	(1,288)	1,288	(2,944)
減価償却費(個)	68	80	119		267
その他販管費(個)	700	200	400		1,300
部門共通費	300	120	60		480
<b>社内サービス費</b>	② 909	② 379		② (1,288)	0
<b>部門営業利益</b>	(100)	(88)	(709)	(0)	(897)
営業外費用等			200		200
<b>部門事業利益</b>	(100)	(88)	(509)	(0)	(697)
減損損失			150		150
法人税等			279		279
<b>部門純利益</b>	(100)	(88)	(80)	(0)	(268)

**全社員が売上・利益を伸ばす様に行動**

# 7-3-3 After\_事業部制へ移行した場合の部門別予算PL

単位：百万円

科目	A事業部 PC	B事業部 PC	管理部 CC→PC	社内相殺 等調整	単体 全社
売上高	(2,077)	(2,000)			(4,077)
社内サービス収益			②(1,138)	②1,138	0
仕入高	700	600			1,300
たな卸商品増減	(100)	(67)			(167)
限界利益	(1,477)	(1,467)	(1,138)	1,138	(2,944)
減価償却費(個)	78	70	119		267
その他販管費(個)	455	445	400		1,300
部門共通費	220	200	60		480
社内サービス費	②580	②558		② (1,138)	0
部門営業利益	(144)	(194)	(559)	(0)	(897)
営業外費用等			200		200
部門事業利益	(144)	(194)	(359)	(0)	(697)
法人税等			279		279
部門費用	1,933	1,806	1,058	(1,138)	3,659
部門純利益	(144)	(194)	(80)	(0)	(418)

全社員が売上・利益を伸ばす様に行動

# 7-4-1. カンパニー制へ移行した場合の部門別予算PL

単位：百万円

科目	A事業部 PC	B事業部 PC	管理部 CC→PC	社内相殺 等調整	単体 全社
売上高	(2,077)	(2,000)			(4,077)
社内サービス収益			②(1,138)	②1,138	0
仕入高	700	600			1,300
たな卸商品増減	(100)	(67)			(167)
限界利益	(1,477)	(1,467)	(1,138)	1,138	(2,944)
減価償却費(個)	78	70	119		267
その他販管費(個)	455	445	400		1,300
部門共通費	220	200	60		480
社内サービス費	②580	②558		② (1,138)	0
部門営業利益	(144)	(194)	(559)	(0)	(897)
営業外費用等	90	80	30		200
部門事業利益	(54)	(114)	(529)	(0)	(697)
減損損失	20	40	90		150
税引前当期純利益	(34)	(74)	(439)		(547)
法人税等	22	46	211		279
部門純利益	(12)	(28)	(228)	(0)	(268)

全社員が売上・純利益を伸ばす様に行動

# 5-4-2.カンパニー制へ移行した場合の部門別予算BS

単位：百万円

科目	A事業部	B事業部	管理部	社内相殺等調整	全社
現金及び預金			1,620		1,620
売掛金	130	120			250
<b>社内売掛金</b>			<b>500</b>	<b>(500)</b>	<b>0</b>
たな卸資産	160	140			300
その他流動資産	150	70	300		520
<b>社内貸付金</b>	<b>960</b>	<b>340</b>	<b>0</b>	<b>(1,300)</b>	<b>0</b>
固定資産	900	600	400		1,900
資産合計	2,300	1,270	2,820	(1,800)	4,590
買掛金	(80)	(70)			(150)
<b>社内買掛金</b>	<b>(300)</b>	<b>(200)</b>		<b>500</b>	<b>(0)</b>
未払税金等	(160)	(100)	(150)		(410)
<b>社内借入金</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(1,300)</b>	<b>1,300</b>	<b>0</b>
引当金（人員按分）	(170)	(180)	(60)		(410)
借入金（運用資産按分）	(500)	(300)	(200)		(1,000)
資本金（基準日人員按分）	(750)	(100)	(150)		(1,000)
利益剰余金（繰越計算）	(340)	(320)	(960)		(1,620)
負債・純資産合計	(2,300)	(1,270)	(2,820)	1,800	(4,590)

部門別予算BSの貸借調整勘定

全社員が部門別BSを意識して行動→減損は部門に帰属



### 5-4-3. HDへ移行した場合の連結会社別予算PL

単位：百万円

科目	(株)A社	(株)B社	(株)HD	連結調整	連結 全社
売上高	(2,077)	(2,000)			(4,077)
受取経営指導料※			②(1,138)	②1,138	0
仕入高	700	600			1,300
たな卸商品増減	(100)	(67)			(167)
限界利益	(1,477)	(1,467)	(1,138)	1,138	(2,944)
減価償却費(個)	78	70	119		267
その他販管費(個)	455	445	400		1,300
部門共通費	220	200	60		480
支払経営指導料※	②580	②558		② (1,138)	0
部門営業利益	(144)	(194)	(559)	(0)	(897)
営業外費用等	90	80	30		200
部門事業利益	(54)	(114)	(529)	(0)	(697)
減損損失	20	40	90		150
税引前当期純利益	(34)	(74)	(439)		(547)
法人税等	22	46	211		279
部門純利益	(12)	(28)	(228)	(0)	(268)

※経営指導料（ブランド利用料等）＝売上高×27.9%（キャッシュ・アウト）

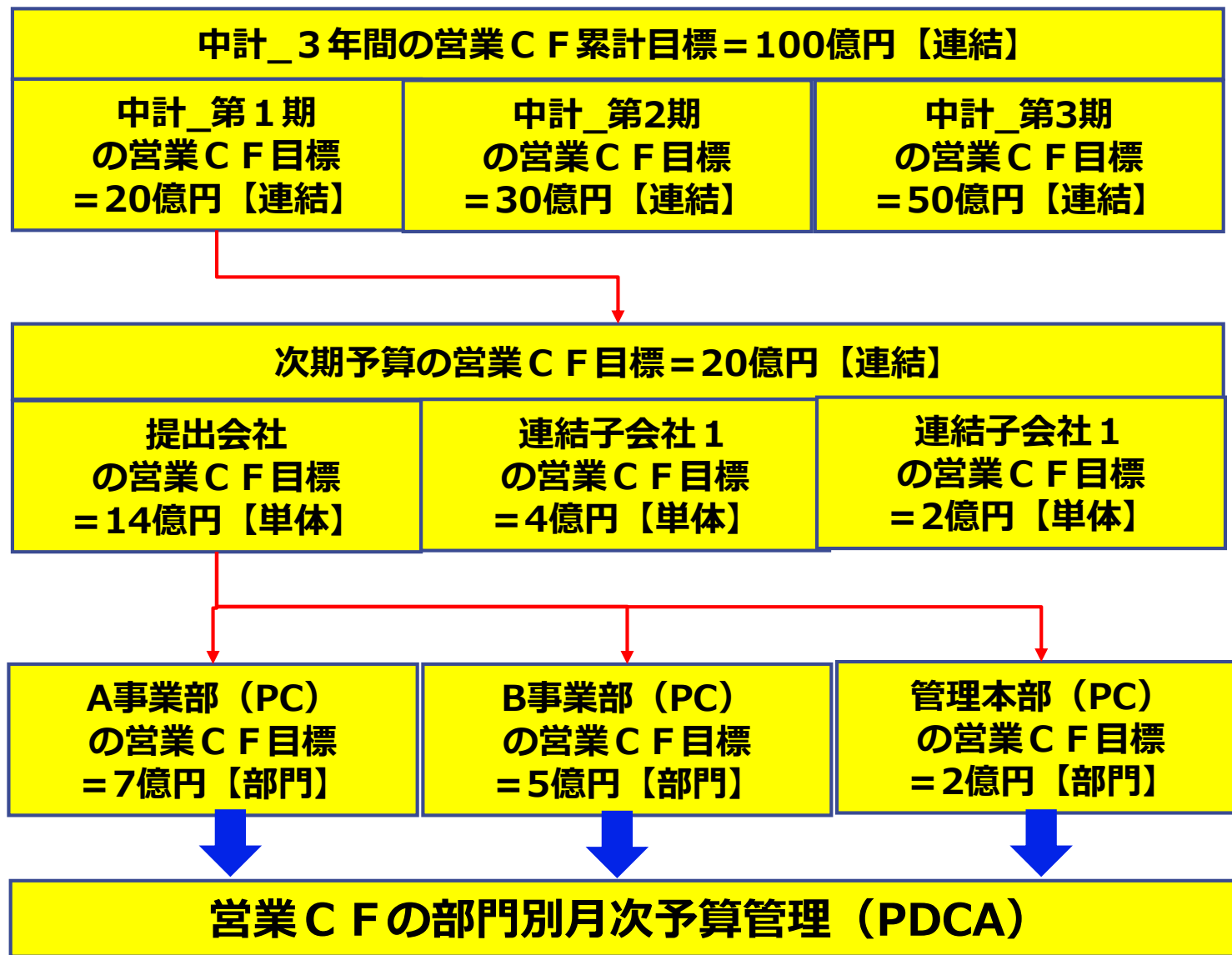
# 5-4-4. H Dへ移行した場合の連結会社別予算BS

単位：百万円

科目	(株)A社	(株)B社	(株)H D	連結調整	連結全社
現金及び預金	400	520	700		1,620
売掛金	130	120			250
<b>連結会社間売掛金</b>			<b>500</b>	<b>(500)</b>	<b>0</b>
たな卸資産	160	140			300
その他流動資産	150	70	300		520
<b>連結会社間貸付金</b>	<b>560</b>	<b>0</b>	<b>180</b>	<b>(740)</b>	<b>0</b>
固定資産	900	600	400		1,900
資産合計	2,300	1,450	2,080	(1,240)	4,590
買掛金	(80)	(70)			(150)
<b>連結会社間買掛金</b>	<b>(300)</b>	<b>(200)</b>		<b>500</b>	<b>(0)</b>
未払税金等	(160)	(100)	(150)		(410)
<b>連結会社間借入金</b>	<b>(0)</b>	<b>(180)</b>	<b>(560)</b>	<b>740</b>	<b>0</b>
引当金	(170)	(180)	(60)		(410)
借入金	(500)	(300)	(200)		(1,000)
資本金	(750)	(100)	(150)		(1,000)
利益剰余金	(340)	(320)	(960)		(1,620)
負債・純資産合計	(2,300)	(1,450)	(2,080)	1,240	(4,590)

**連結グループの全社員がBS（資産回転率）を意識して行動する。**

## 7-5-1. 全社目標＝営業C F → 部門別目標＝部門別営業C F



## 7-5-2. カンパニー制の場合の部門別予算 C F

単位：百万円

科目	A事業部	B事業部	PC管理部	社内相殺等	全社
税引前当期純利益	(34)	(74)	(439)		(547)
減価償却費	(78)	(70)	(119)		(267)
減損損失	(20)	(40)	(90)		(150)
売上債権の増減額	28	22			50
社内売上債権の増減額			120	(120)	—
社内仕入債務の増減額	(65)	(55)		120	—
仕入債務の増減額	(16)	(14)			(30)
引当金の増減額	(30)	(20)	(12)		(62)
法人税等支払額	20	42	196		258
部門別営業活動 C F	(195)	(209)	(344)	(0)	(748)
固定資産取得支出	110	109	284		503
配当金の支払額	50	30	120		200
部門別 F C F	(35)	(70)	60		(45)
社内貸付金の増減額	135	80	0	(215)	0
社内借入金の増減額	0	0	(215)	215	0
借入金の増減額	(100)	(10)	(20)		(130)
現金及び現金同等物の増減額	(0)	(0)	(175)		(175)
現金及び現金同等物の期首残高	全社員が部門別 C F を 増やす様に行動				(1,445)
現金及び現金同等物の期末残高					1,620

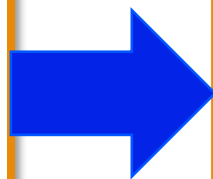
# 7-5-3. H D制の場合の部門別予算C F

単位：百万円

科目	(株)A社	(株)B社	(株)H D	連結調整	連結全社
税引前当期純利益	(34)	(74)	(439)		(547)
減価償却費	(78)	(70)	(119)		(267)
減損損失	(20)	(40)	(90)		(150)
売上債権の増減額	28	22			50
連結会社間売上債権の増減額			120	(120)	—
連結会社間仕入債務の増減額	(65)	(55)		120	—
仕入債務の増減額	(16)	(14)			(30)
引当金の増減額	(30)	(20)	(12)		(62)
法人税等支払額	20	42	196		258
営業活動C F	(195)	(209)	(344)	(0)	(748)
固定資産取得支出	110	109	284		503
配当金の支払額	50	30	120		200
F C F	(35)	(70)	60		(45)
連結会社間貸付金の増減額	135	80	0	(215)	0
連結会社間借入金の増減額	0	0	(215)	215	0
借入金の増減額	(100)	(10)	(20)		(130)
現金及び現金同等物の増減額	(0)	(0)	(175)		(175)
現金及び現金同等物の期首残高	(400)	(520)	(525)		(1,445)
現金及び現金同等物の期末残高	400	520	700		1,620

## 7-5-4. カンパニー制の場合の部門別予算 C F の問題点

月次部門別  
予算 B S



月次部門別  
予算 C F

月次の部門別予算 B S の  
貸借差額を自動調整する  
ことは不可能に近い。

# 7-5-5. 現実的対応方法 = 部門別管理可能\_予算 C F

単位：百万円

P132	科目	PC営業部	PC購買部	PC管理部	全社調整	全社
部門事業純利益		(100)	(88)	(509)	(0)	(697)
減価償却費	部門別管理可能なCF科目のみ 割り当てる その他→全社				(267)	(267)
売上債権の増減額		→ 50				50
仕入債務の増減額			→ (30)			(30)
引当金の増減額		→ (30)	(20)	(12)		(62)
法人税等支払額				→ 258		258
部門別管理可能営業活動 C F		(80)	(138)	(263)	(267)	(748)
固定資産取得支出	同上	→ 110	109	284		503
配当金の支払額					→ 200	200
部門別管理可能 F C F		30	(29)	21	(67)	(45)
借入金の増減額						(130)
現金及び現金同等物の増減額						(175)
現金及び現金同等物の期首残高						(1,445)
現金及び現金同等物の期末残高						1,620

**全社員が部門別 C F を増やす様に行動する**

**管理可能営業 C F ・ F C F を目標とする**



# 7-5-6. 「部門別PL & 管理可能FCF予実管理」による業績評価

## 部門別PL & 管理可能FCF (例)

部門：営業第1課

月次：5月

区分	科目	予算	実績	差異	差異原因等
P L	売上高	100	90	△10	新製品販売計画未達
	費用	80	85	△5	クレーム費用発生
	部門利益	20	5	△15	
管理可能	売上債権の増減	△6	△26	△20	不良債権の発生
営業C F	たな卸資産の増減	10	△14	△24	販売計画未達
	減価償却費	15	15	—	計画通り
	仕入債務の増減	16	10	△6	緊急現金仕入など
	管理可能営業C F	55	△10	△65	
管理可能	固定資産の取得支出	△25	△35	△10	新規営業所開設
投資C F	固定資産の処分収入	5	3	△2	処分見積差額
	管理可能投資C F	△20	△32	△12	
	管理可能F C F	35	△42	△77	

PLからCFによる業績評価基準へ

# 7-5-7. 予算会計エクспレスの出力例

: 月次管理可能部門別予実 P L & 営業 C F & F C F

## 月次管理可能部門別予実PL&営業CF&FCF

予算組織ID	予算組織名	科目ID	科目名 (単位: 千円)	当期実績 (単月)	当初予算 (単月)	予算差異	予算差異 比率	対予算 比率	当期実績 (累計)	当初予算 (累計)	予算差異	予算差異 比率	対予算 比率
OG22010	首都圏販売部	2006000000000	部門別管理可能事業PL & FCF サマリ										
OG22010	首都圏販売部	2007000000000	【 P L 】										
OG22010	首都圏販売部	2001Z00000000	売上高計	171,798	164,572	7,226	4.4	104.4	839,574	815,219	24,355	3.0	103.0
OG22010	首都圏販売部	2002Z00000000	売上原価計	5,592	5,040	552	10.9	110.9	26,043	25,200	843	3.3	103.3
OG22010	首都圏販売部	2003Z00000000	売上総利益	130,852	125,017	5,835	4.7	104.7	639,932	621,709	18,222	2.9	102.9
OG22010	首都圏販売部	2004Z00000000	販売費及び一般管理費 計	57,910	55,137	2,772	5.0	105.0	293,180	284,001	9,179	3.2	103.2
OG22010	首都圏販売部	2005Z00000000	営業利益	108,296	104,395	3,902	3.7	103.7	520,351	506,019	14,332	2.8	102.8
OG22010	首都圏販売部	2009000000000	【 F C F 】										
OG22010	首都圏販売部	5001000000020	減価償却費	0	49	-49	-100.0	0.0	0	245	-245	-100.0	0.0
OG22010	首都圏販売部	5001000000030	貸倒引当金の増減額 (△は減少)	1,993	1,993	0	0.0	100.0	7,965	7,965	0	0.0	100.0
OG22010	首都圏販売部	5001000000090	売上債権の増減額 (△は増加)	5,514	9,585	-4,072	-42.5	57.5	-106,094	-182,387	76,293	-41.8	58.2
OG22010	首都圏販売部	5001000000100	たな卸資産の増減額 (△は増加)	0	0	0	0.0	0.0	0	0	0	0.0	0.0
OG22010	首都圏販売部	5001000000110	仕入債務の増減額 (△は減少)	0	0	0	0.0	0.0	10,080	10,080	0	0.0	100.0
OG22010	首都圏販売部	5003Z00000000	管理可能営業活動キャッシュ・フロー	7,507	11,627	-4,121	-35.4	64.6	-88,049	-164,097	76,048	-46.3	53.7
OG22010	首都圏販売部	5003000000980	固定資産の取得による支出	49	0	49	0.0	0.0	245	0	245	0.0	0.0
OG22010	首都圏販売部	5003000000990	固定資産の処分による収入	0	0	0	0.0	0.0	0	0	0	0.0	0.0
OG22010	首都圏販売部	5003ZZ1000000	管理可能投資活動キャッシュ・フロー	49	0	49	0.0	0.0	245	0	245	0.0	0.0
OG22010	首都圏販売部	5003ZZ2000000	管理可能フリー・キャッシュ・フロー	115,852	116,022	-170	-0.1	99.9	432,547	341,922	90,625	26.5	126.5



予算会計エクспレス

**【Q8】**

**労働生産性向上の  
ための  
中計及び予算管理の  
IT化とは**

**少子化の中での持続的成長**



**労働生産性の向上必須**



**手作業/EXCEL属人業務の自動化・標準化**



**最大の非効率領域 = PLのみの予算業務  
→ 迅速性と正確性の欠如 → 改善できない**



**PL・KPI・BS・CF・資金の  
月次予算管理の標準システム化必須**

# 8-2.持続的成長のための中計 & 予算 & 開示のシステム化提案

N O	STEP	評価	次年度予算管理			中期経営計画管理			開示
		業績 評価	次期 予算	予実 管理	着地 予想	当初 計画	進捗 管理	修正 計画	開示 管理
1	全体設計	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
2	連結・単体・部門P L	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
3	連結・単体・部門KPI	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
4	連結・単体・部門別 営業CF・FCF（資金計画）	○	○	○	◎	○	○	○	○
5	連結・単体B S	△	△	△	△	△	△	△	△



- 1,100社超導入
1. 事業計画及び成長可能性に関する事項（進捗状況）
  2. 決算説明会資料（予算・中期経営計画の進捗）
  3. 業績予想修正
  4. 中期経営計画
  5. 統合報告書
  6. 有価証券報告書
  7. 決算短信
  8. 招集通知
  9. その他

# 8-3. 予算会計エクспレスとは



日本初の**複式簿記**による予算会計システム  
「**予算会計エクспレス**」 (**特許取得**)

システム

BSPL 予算会計**エクспレス** なら・・・ **月次**でここまでできる！

ココが特許

予算も会計システムと同様に  
複式簿記で仕訳して作成！  
【特許番号：第 5947850】

**月次の資金の着地予想**  
も自動作成！今まで苦労していた  
**資金繰りの管理**  
予算会計エクспレスなら  
誰でも早く正確に自動作成！

	月 次		
	予算作成	予実管理	着地予想
P L	○	○	○
K P I	○	○	○
B S	○	○	○
C F	○	○	○
資金	○	○	○

入力方法

- ①カスタマイズ入力画面
- ②ファイル仕訳入力（振替等）
- ③外部連携機能

処理・出力

- ④自動仕訳
- ⑤元帳へ転記
- ⑥F Sへ転記

※残高ベース

○  
○  
○  
↓  
予算仕訳  
↓  
予算元帳  
↓  
予算 F S

○  
○  
○  
↓  
実績仕訳  
↓  
実績元帳  
↓  
実績 F S

○  
○  
○  
↓  
着地見込仕訳  
↓  
着地見込元帳  
↓  
着地見込 F S

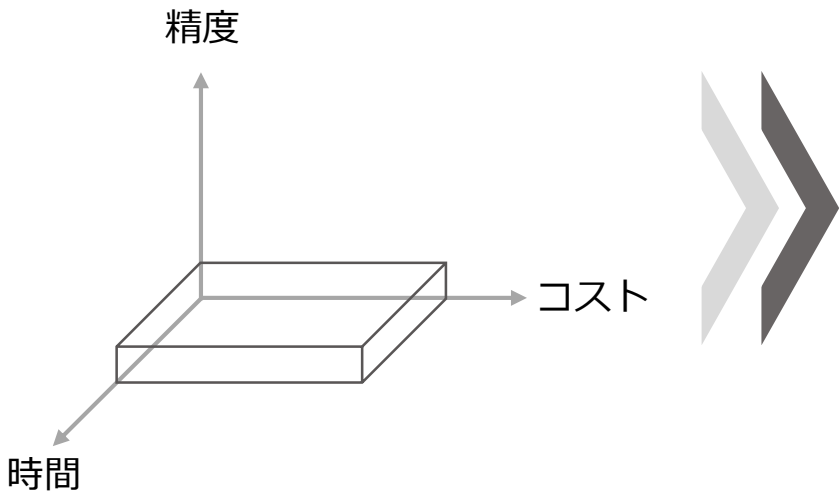
ドリルダウン

科目内訳明細：製品別相手先別 P J 別等

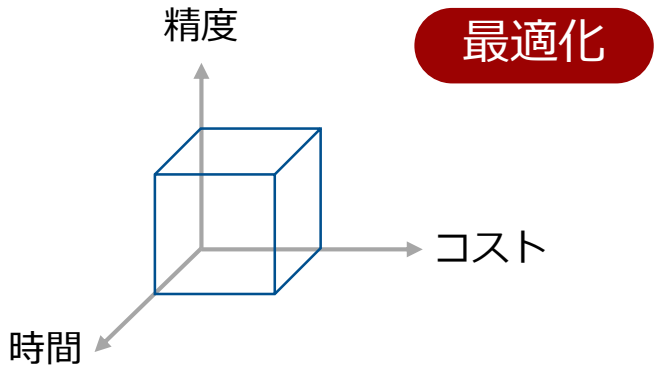
5 カ年の D B 出力機能

コンサル

自社構築する場合



コンサルを利用する場合



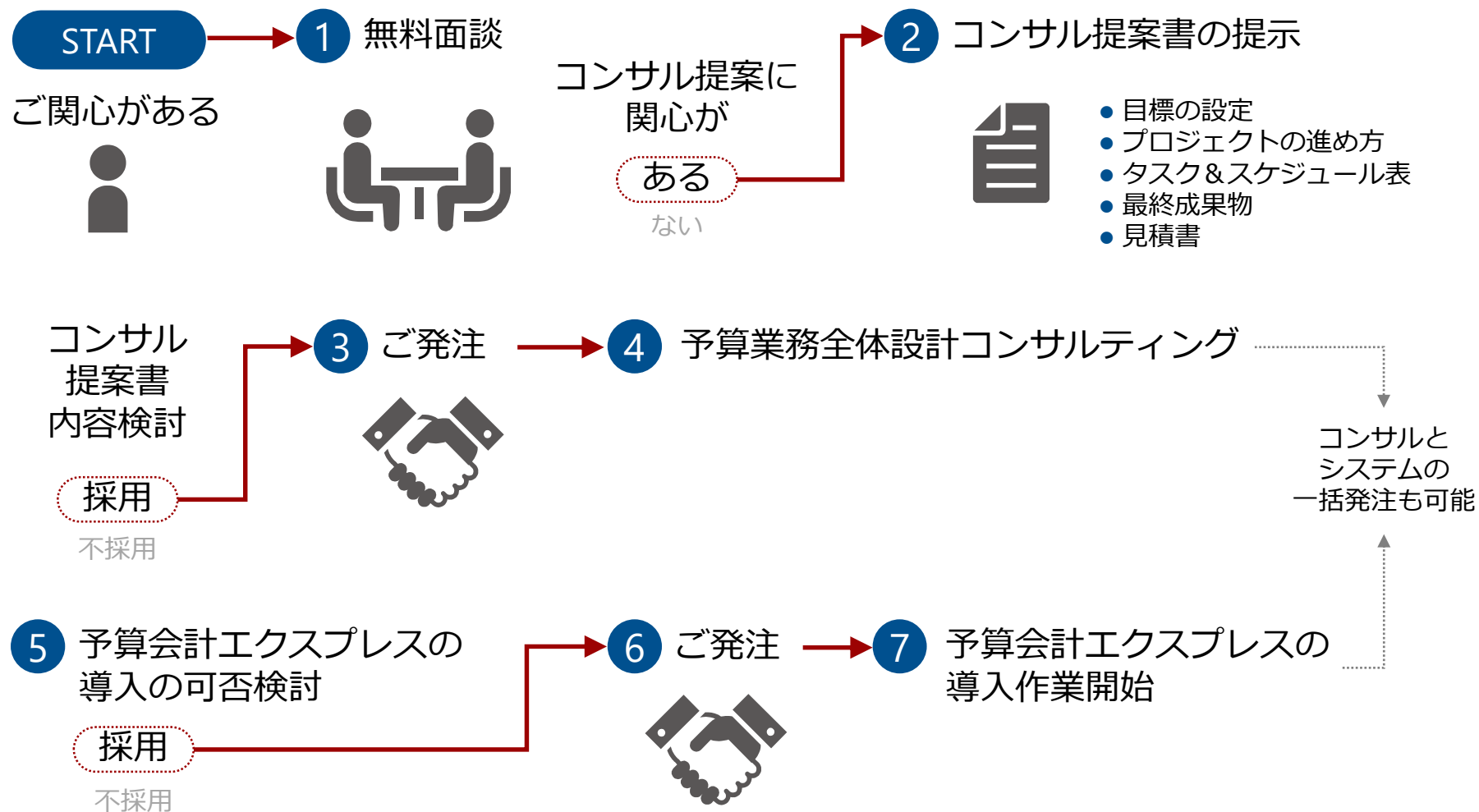
予算会計エクスプレスの最適化モデルのための基盤が構築される

予算業務全体設計				
項目	中計	予算作成	予実管理	着地予想
予算の目的・基本方針の策定	○	○	○	○
予算組織・科目等のマスタ設計	○	○	○	○
入出力シート定義	○	○	○	○
業務フローの作成	○	○	○	○
作成ルール作成	○	○	○	○
作成基礎資料(KPI含む)の作成	○	○	○	○
作成手順の作成	○	○	○	○



## 8-4-2.中計 & 予算支援コンサルティングサービス（その2）

### コンサル



# 本日のまとめ

- ① 2022年4月4日以降の東証再編で持続的成長と中長期的企業価値向上のシナリオを丁寧に投資家へ説明する必要がある。
- ② グロース市場を選択する場合は事業計画及び成長可能性に関する事項の定期開示が義務となる。
- ③ 自社の資本コストを試算し、それを理解して、投資家との対話にのぞむ必要がある。

- ④ 成長シナリオを表す目標KPIを設定し、実績比較し、差異原因を明示してゆく。
- ⑤ 成長投資等・株主還元と営業C F財源をバランス（C Fアロケーション）を明示する方法は有効である。
- ⑥ ESGの観点からのKPI設定が重要である。
- ⑦ 共通の目標KPIは「退職率」である。  
「いかに退職率を下げるか」が共通の目標になる。

## 本日のまとめ（その3）

- ⑧ ソニーは、営業損益目標をやめて、  
営業CF目標に一本化している。
- ⑨ 決算説明会資料は、「前期比較」から  
「業績予想比較」「中計進捗」へシフト  
してきている。
- ⑩ 持続的成長の中期目標KPIの実現のためには  
全社員がその目標に向かって行動する予算  
制度構築が必須である。
- ⑪ 持続的成長のためには労働生産性の向上が  
不可欠である。最大の手作業領域である  
予算業務の自動化・標準化を図るべきである。

⑫ 日本初の予算を自動会計システム化した  
予算会計エクスプレスは広範囲の特許を  
取得し、下記の導入効果がある。

(1) 入力画面→予算仕訳→予算元帳↔**予算 F S**  
**実績連携**→**実績仕訳**→**実績元帳**→**予算 F S**  
見込画面→見込仕訳→見込元帳(未経過月)  
+ **実績元帳** = 着地見込元帳→**着地予想 F S**  
「自動転記」の世界になるので、  
検証作業がゼロになる。

(2) KPIの増減明細も予算元帳に表示される。

## 本日のまとめ（その5）

---

- (3) 連結・単体・部門別の着地予想C Fが作成できる。（着地予想の営業CF・FCF）
- (4) 連結・単体の着地予想BSが作成できる。（着地予想の自己資本比率・ROIC）
- (5) 月次部門間・連結会社間取引の同時計上・同時相殺の自動処理ができる。
- (6) 連結・単体のKPI及びCF含む中期経営計画が自動作成できる。（営業C F累計）
- (7) 計画数値等を中計・決算説明会資料・有報等の開示書類へ連携してゆく予定である。

# 本日のまとめ（その6）

## ⑬ 予算会計エクスプレスと予算業務支援コンサルティングの関係

### 中期経営計画と予算業務

(1) 現状の自動化



 予算会計 **エクスプレス**

(2) 改善する場合



予算業務支援  
コンサルティング



 予算会計 **エクスプレス**



予算会計エクспレスのデモ説明は  
第二部でご案内させていただきます。

第二部の終了後にアンケート協力いただきました  
ましたら、本テキストと講義動画をご提供  
させていただきます。

ご清聴ありがとうございました。



〒171-0033

東京都豊島区高田3-14-29 KDX高田馬場ビル7階

TEL : 03-6863-7205 (直) TEL : 03-6863-7200 (代)

FAX : 03-6863-7201 <http://www.3cc.co.jp/>



株式会社スリー・シー・コンサルティング

本資料の内容に関するお問い合わせ先

代表取締役 児玉 厚 e-mail : [kodama@3cc.co.jp](mailto:kodama@3cc.co.jp)

取り扱い注意

本資料の記載内容は、株式会社スリー・シー・コンサルティングが有する著作権を含む営業秘密です。  
当社の許可なく本資料の複製や社外への配布につきましては禁止とさせていただきます。