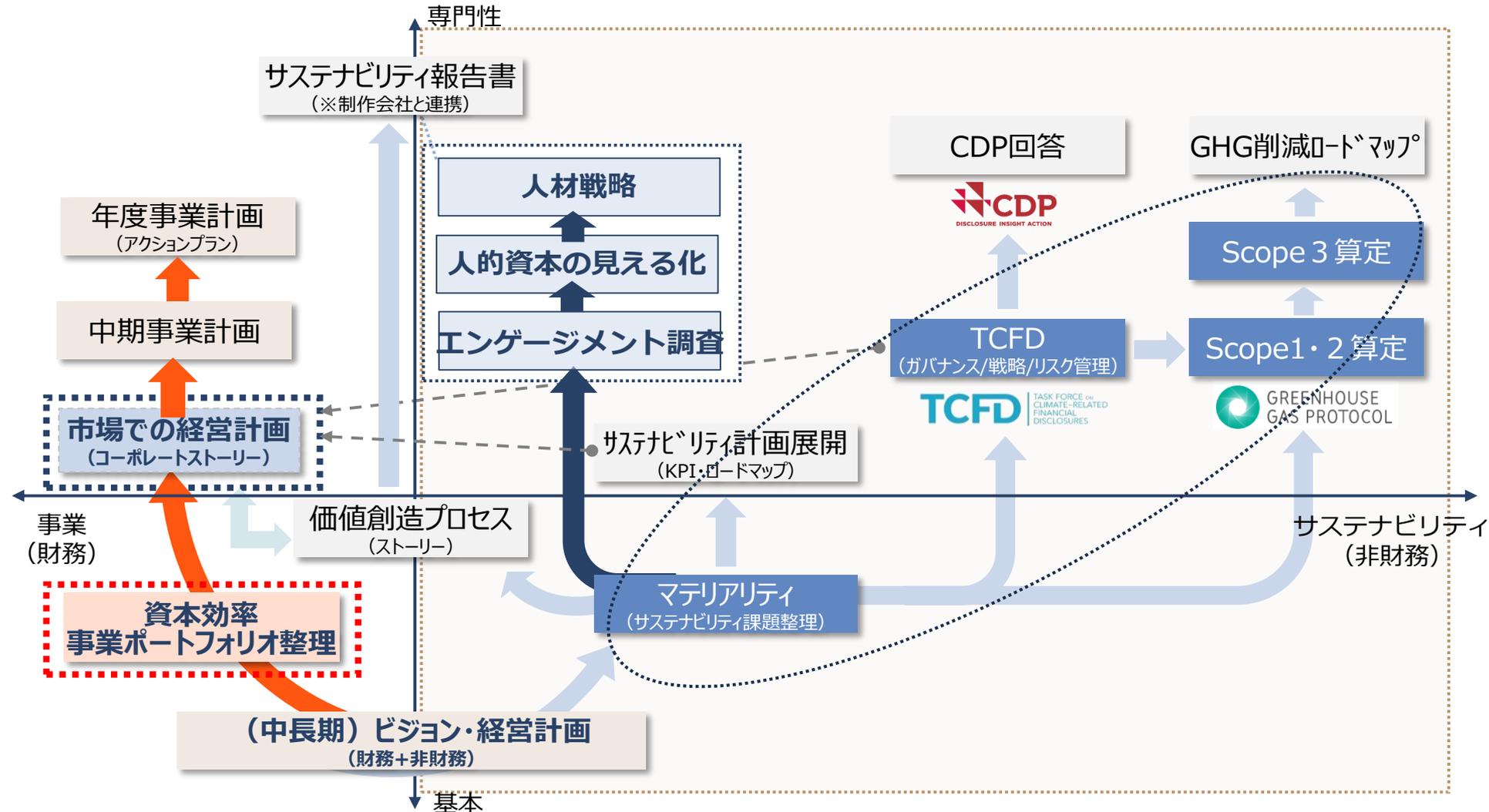


日本経営システムが提供するサステナビリティに関するコンサルティング

- 日本経営システムでは、一足飛びにフルスペックでの対応を図るのではなく、段階的に取り組むスモールスタートを図るアプローチ。

【日本経営システムのサステナビリティ推進に係るコンサルティングの全体像】



資本効率ポートフォリオとコーポレートストーリー ～全体像～

- コーポレートストーリー(中期経営計画)策定の前段階で事業ポートフォリオを整理し、計画に反映させるのが望ましい。

資本効率ポートフォリオ整理

STEP0 : 事業区分設定

STEP 1 : 現状分析

- (1) 全社ROIC (当社実績) / WACC (外部期待) 算定
- (2) 事業別ROICの算定

STEP 2-1 : 位置づけ (目標) 設定

- (1) ポートフォリオ案の整理
- (2) 全社と事業別目標設定 (案)

STEP 2-2 : 取り組み方針設定

- (1) (ポートフォリオに沿った) 事業別最重要施策の設定

コーポレートストーリー策定

経営ビジョン確認と実績レビュー

- ・経営ビジョン
- ・業績推移
- ・成長の原動力
- ・過去計画の振り返り

自社分析

- ・事業構造
- ・収支構造
- ・競争力
- ・組織構造

環境分析

- ・マクロ環境動向
- ・顧客動向
- ・競合動向

目指す姿の設定

経営理念と現状の基本認識等を踏まえた

- ・定性的ゴール
- ・定量的指標と水準

コンセプト策定 [何を变える?]

- ・目指す姿と現状のギャップをもとに変えたいこと
- ・目指す姿に向けた重要課題

重点施策の立案 [どうやるか?]

- ・事業の位置づけと基本戦略(事業ポートフォリオ)
- ・収益の改善施策
- ・仕組みの改善施策実行計

目標値と施策効果の適合度検証

- ・経営指標シミュレーション

【経営計画の構成 (例)】

1. 企業理念・ミッション・ビジョン
2. 前回計画の振り返り・課題整理
 - ① 定量実績 (財務・非財務)
 - ② 今後の課題
3. 将来の目指す姿
 - ① 市場の将来トレンドの見立て
 - ② 目指す姿
 - ③ 必要となる変革テーマ
 - ④ 中期経営計画の位置づけ
4. 中期経営計画
 - ① 中期経営計画のキーメッセージ
 - ② 事業ポートフォリオ方針
 - ③ 全社的な事業戦略 (安定成長性/新たな挑戦)
 - ④ 全社的なサステナビリティ戦略
 - ⑤ KPI (財務 / 非財務)
 - ⑥ 利益増減要因分析
 - ⑦ 投資戦略 (キャッシュアロケーション)
 - ⑧ 資本政策・株主還元方針
 - ⑨ ガバナンス方針
5. 個別事業戦略
6. 財務指標
7. 価値創造プロセス など



資本効率ポートフォリオとコーポレートストーリー ～検討ステップ～

- まずは、起点となる事業区分の設定やROIC算定等の現状分析を行い、目標設定や取組方針を策定する。
- 事業計画策定（効果算定やロードマップ展開）、開示や施策実行等については、コーポレートストーリー（中期経営計画）策定のタイミングに合わせて展開します。

日本取引所グループ 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」（HPより抜粋）

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の要請内容 JPX

対象

- プライム市場・スタンダード市場の全上場会社が対象です。

対応

- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、以下の一連の対応について、継続的な実施をお願いいたします。

現状分析

- 自社の資本コストや資本収益性を的確に把握
- その内容や市場評価に関して、取締役会で現状を分析・評価

計画策定・開示

- 改善に向けた方針や目標・計画期間、具体的な取組みを取締役会で検討・策定
- その内容について、現状評価とあわせて、投資者にわかりやすく開示

取組みの実行

- 計画に基づき、資本コストや株価を意識した経営を推進
- 開示をベースとして、投資者との積極的な対話を実施

毎年（年1回以上）、進捗状況に関する分析を行い、開示をアップデート

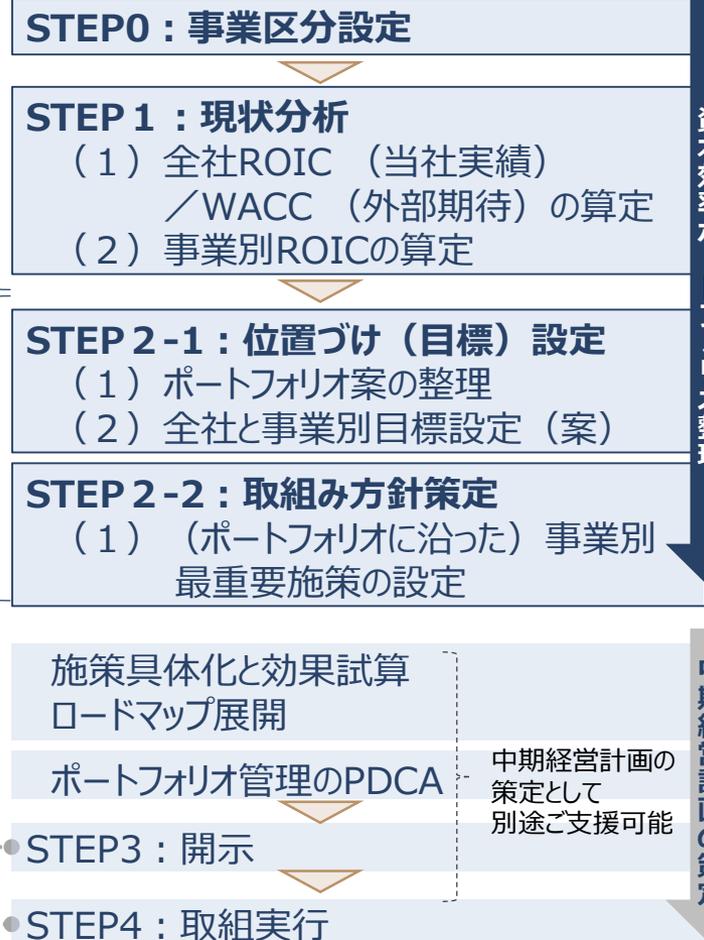
※ 各対応を実施するにあたってのポイント・留意事項について、P3以降で取りまとめております。

開始時期

- 計画策定・開示の前提として十分な現状分析や検討を行っていただくことが肝要であることから、開示について具体的な開始時期の定めはありませんが、できる限り速やかな対応をお願いいたします。
- ※ 現状分析や検討に一定の期間を要する場合には、まずは計画策定・開示に向けた検討状況や開示の見込み時期を示したうえで、計画策定が完了した時点で改めて具体的な内容について開示するなど、段階的に開示を拡充していくことも考えられます。

ROICは、ROEと比べると事業別の資本効率の把握に適し、ROAと比べても、計算の母数が流動資産ではなく「運転資本」となるためにCCC改善要素をより反映できることなどから、ROICを資本効率KPIと捉えた検討を行います

【検討ステップ】



資本効率ポートフォリオとコーポレートストーリー ～STEP 0 & 1～

- ROIC等の算出に向けて、ポートフォリオ管理の元となる事業区分などの前提条件を設定します。
- 現状分析として、当社の資本効率を表すROIC（及び外部期待としてのWACC）を算出します。
 - ➔ あるべき論だけではなく、継続性の観点から各企業に合った設定が必要です。

STEP0：事業区分設定

STEP 1：現状分析

- (1) 全社ROIC（当社実績）
／WACC（外部期待）算定
- (2) 事業別ROIC及びWACCの算定

STEP 2-1：位置づけ（目標）設定

- (1) ポートフォリオ案の整理
- (2) 全社と事業別目標設定（案）

STEP 2-2：取り組み方針設定

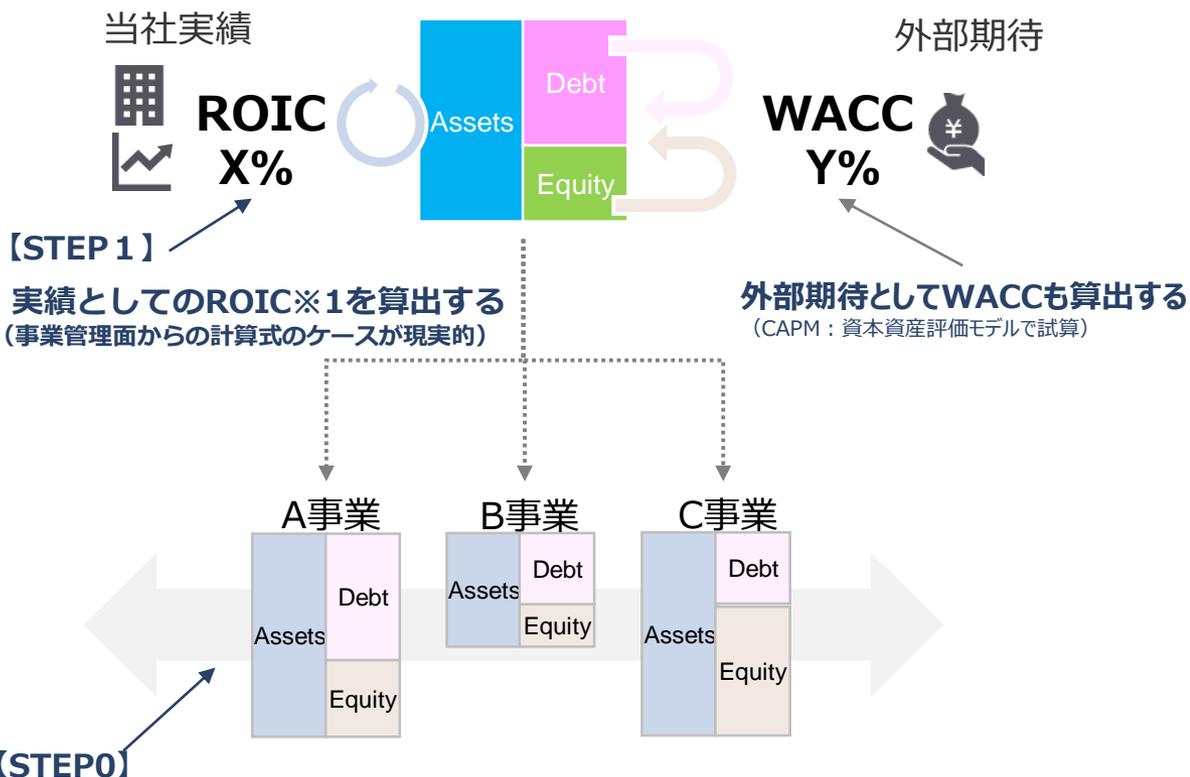
- (1) （ポートフォリオに沿った）
事業別最重要施策の設定

施策具体化と効果試算
ロードマップ展開

ポートフォリオ管理のPDCA

STEP3：開示

STEP4：取組実行



既存の事業管理区分が基本

- ➔ 計算上、投下資本（≒BS、権限）が管理できる/管理すべき単位が望ましいです。
実質的な事業評価に向け、（厳密性だけを追わず）状況に応じて設定します。

資本効率ポートフォリオとコーポレートストーリー ～検討STEP 2～

- 売上高成長率と資本効率優位性（ROIC-WACC）を軸にポートフォリオを設定し、事業の位置づけを整理します。
- ポートフォリオの位置づけに沿って、最重要施策を設定します。
ただし、中期経営計画の策定等を通じて見直しや具体化を行うため、現時点での案という位置づけとします。

STEP0：事業区分設定

STEP 1：現状分析

- (1) 全社ROIC（企業実績）
／WACC（外部期待）算定
- (2) 事業別ROIC及びWACC算定

STEP 2-1：位置づけ（目標）設定

- (1) ポートフォリオ案の整理
- (2) 全社と事業別目標設定（案）

STEP 2-2：取り組み方針設定

- (1)（ポートフォリオに沿った）
事業別最重要施策の設定

施策具体化と効果試算
ロードマップ展開

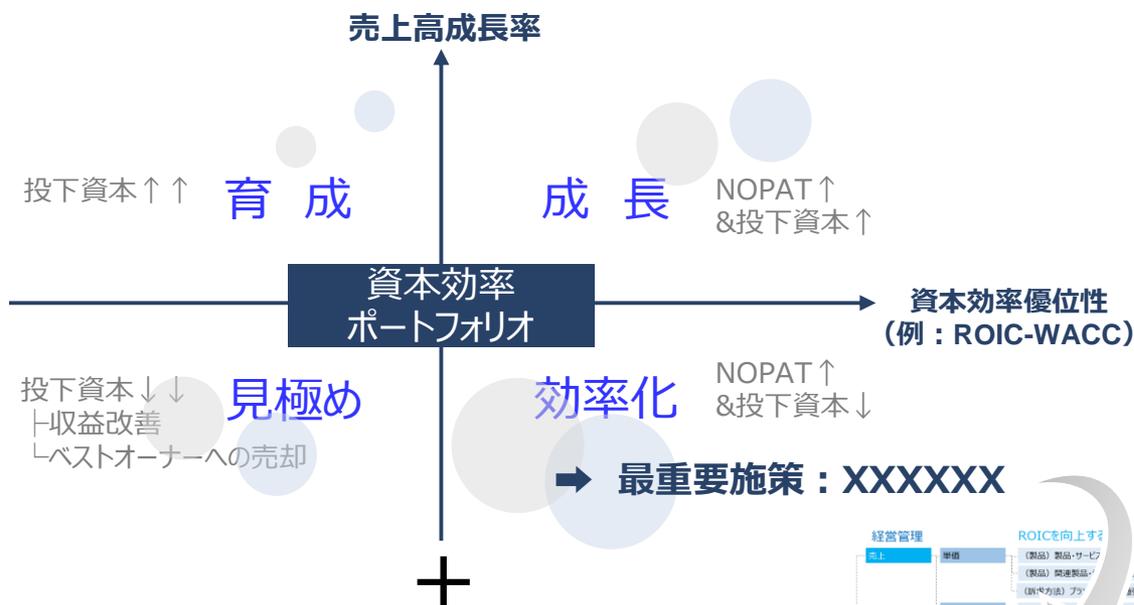
ポートフォリオ管理のPDCA

STEP 3：開示

STEP 4：取組実行

【STEP2-1】

ポートフォリオを設定して事業をプロットを整理。WACCとの差を踏まえ目標値（案）を設定 ※



事業間のシナジー

(中長期成長における)
サステナビリティとの関連

ブランド・シンボル

【STEP2-2】

ポートフォリオに沿って事業ごとの最重要施策を設定 ※



※中期経営計画の策定等を通じて見直しや具体化を行う