

真に投資家が求める統合報告書とは

本資料は、「統合報告、SDGsセミナー」講演資料のサマリー版となります。

1. 統合報告をとりまく環境
2. 統合報告書の基本
3. 投資家インタビューを踏まえた統合報告書制作のポイントとベストプラクティス

PRI（責任投資原則）は署名者リストの見直しを実施。 ESGへの宣言だけでなく、実践が求められる時代に。

Exclusive: Five groups ousted from U.N.-backed responsible investment list

By Simon Jessop

4 MIN READ



LONDON (Reuters) - Five investors have been removed from the United Nations-backed Principles for Responsible Investment, in the first such move by the group for those failing to meet its minimum requirements.



Signs for La Banque Postale, a French bank which is a subsidiary of the national postal service, La Poste, are seen outside a Post office in Paris, March 1, 2016. REUTERS/Mai Langsdon



◀ **PRIにおいて初めて、署名者リストからESG運用に積極的ではない資産運用会社5社が除外された。**

“名ばかり”PRIは見直され、リスト掲載者であることの意義がより高まった。

Exclusive: Five groups ousted from U.N.-backed responsible investment list

（5つのグループは国連が推進する責任ある投資家リストから除外された）

記者：Simon Jessop @Reuters 掲載日：9月28日

《日本版スチュワードシップ・コード》再改訂により、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）の考慮が盛り込まれた。

2020年3月改定 「責任ある機関投資家」の諸原則 《日本版スチュワードシップ・コード》

「責任ある機関投資家」の諸原則 《日本版スチュワードシップ・コード》について

本コードにおいて、「スチュワードシップ責任」とは、機関投資家が、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解のほかに運用戦略に応じたサステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）の考慮に基づく建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、「顧客・受益者」（最終受益者を含む。以下同じ。）の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任を意味する。

本コードは、機関投資家が、顧客・受益者と投資先企業の双方を視野に入れ、「責任ある機関投資家」として当該スチュワードシップ責任を果たすに当たり有用と考えられる諸原則を定めるものである。本コードに沿って、機関投資家が適切にスチュワードシップ責任を果たすことは、経済全体の成長にもつながるものである。

◀スチュワードシップ責任の要素として、「運用戦略に応じたサステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）の考慮」が盛り込まれた。

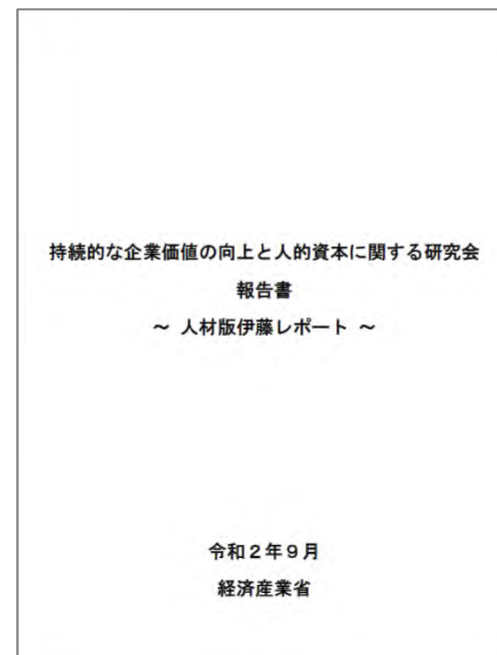
出典：金融庁HP＞スチュワードシップ・コード（再改訂版）の確定について

証券取引所や経済産業省において、ESG情報開示を促進する動きが強まる。



2020年3月発刊
日本取引所（JPX）グループ及び東京証券取引所
「ESG情報開示実践ハンドブック」

ESG 情報の開示を検討する上場会社が、第一歩を踏み出すために役立つ参考情報を提供する ことを目的として、作成された。

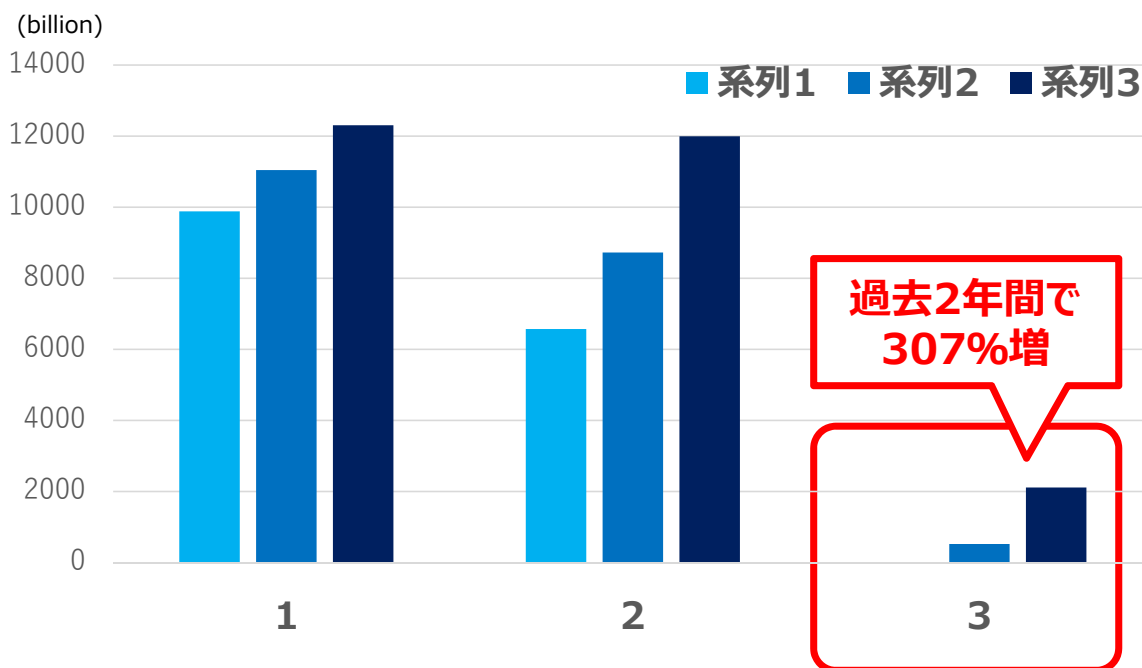


2020年9月
経済産業省
「人材版伊藤レポート」

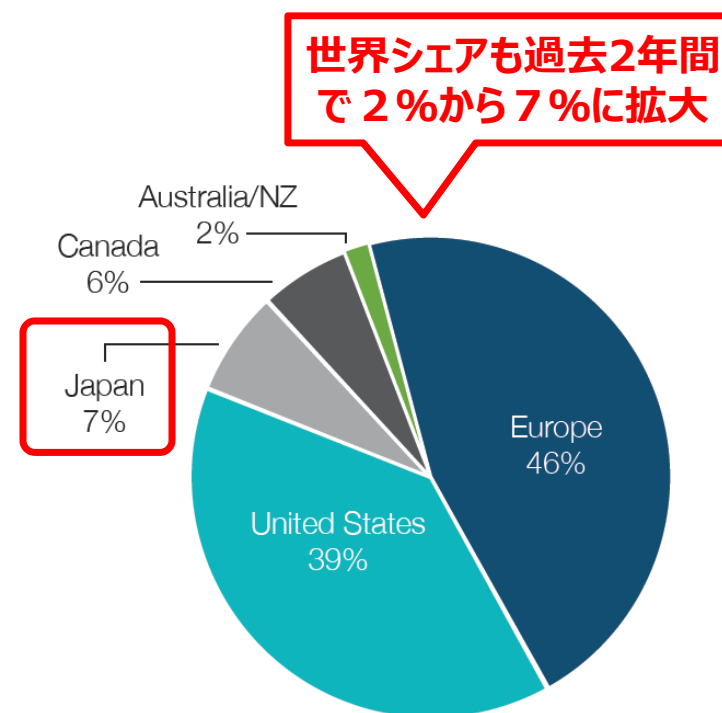
持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書にて、人材面での開示が益々推奨される。

2018年のESG投資額の状況。

グローバル：30.7兆ドル（2年間で37%増） 日本：232兆円（2年間で307%増）

GROWTH OF SUSTAINABLE INVESTING ASSETS BY REGION IN LOCAL CURRENCY
2014-2018

(出典：Global Sustainable Investment Review 2018 (GSIA))



COVID-19を受け、ESGにおける「Social」への関心が高まっている。



出典:ICCRウェブサイト

https://www.iccr.org/sites/default/files/page_attachments/investor_statement_on_coronavirus_response_04.23.2020.pdf

◀ ICCR(米国機関投資家団体) による 【コロナウイルス対策に関する投資家声明】

2020年4月時点で307の機関投資家や運用機関声明が賛同（運用残高は8.4兆米ドル）

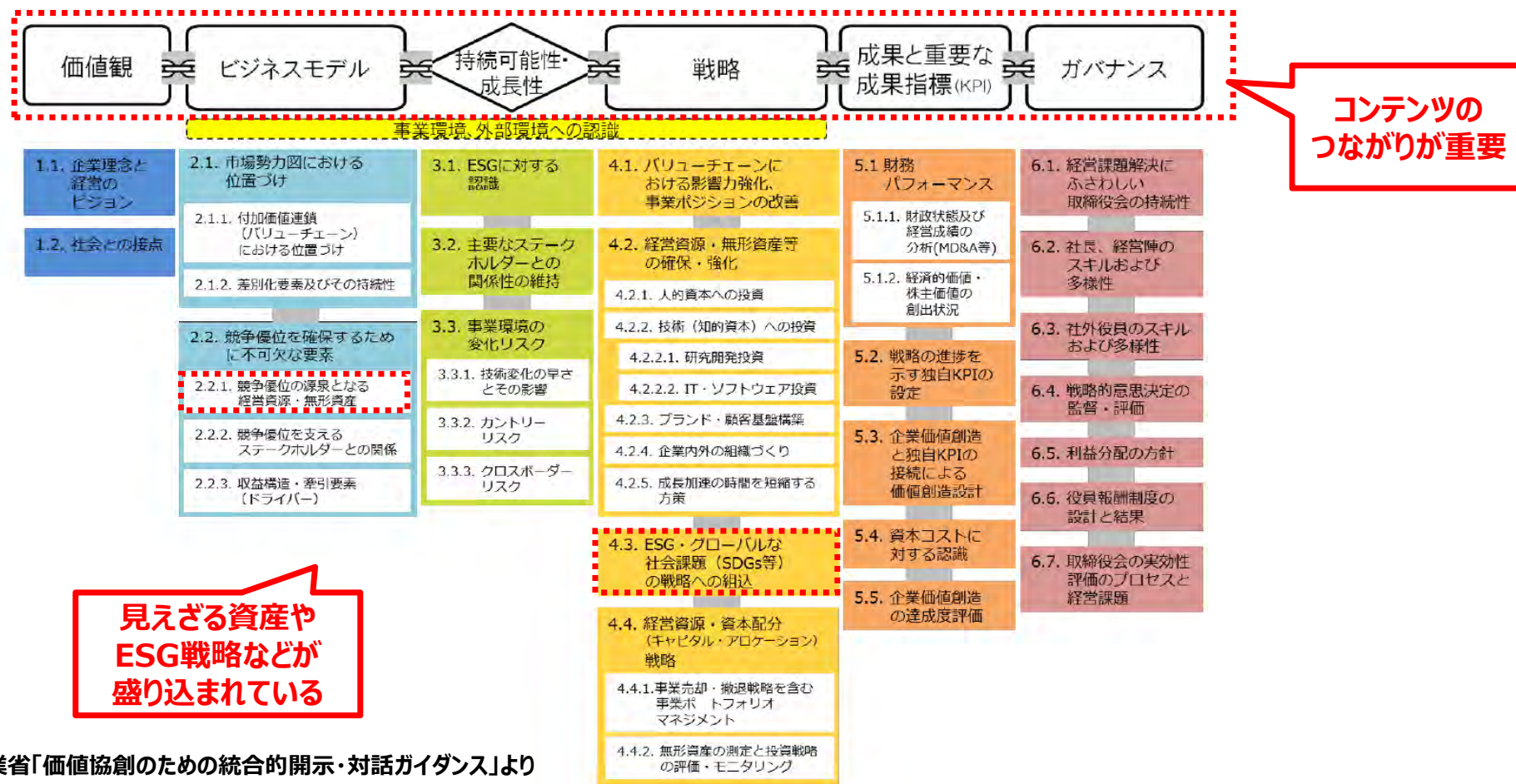
- 投資先の企業の長期的な操業可能性は、従業員、サプライヤー、顧客、コミュニティなどの利害関係者の福祉と密接に関連。
- 企業のマネジメントチームと取締役会に、この声明に賛同することを呼びかけ、以下の1～5のステップを考慮することを強く推奨。

- 1.有給休暇の提供
- 2.健康と安全の優先順位付け
- 3.雇用の維持
- 4.サプライヤーと顧客の関係を維持する
- 5.財務の健全性

※ 5. 財務の健全性には、「企業が自社株買いを一時停止し、この危機の期間中、経営幹部および上級管理職の報酬を制限することにより、有権者の苦境に対するサポートを示すことが含まれる」とされている。

1. 統合報告をとりまく環境
2. 統合報告書の基本
3. 投資家インタビューを踏まえた統合報告書制作のポイントとベストプラクティス

経済産業省「価値協創ガイドンス」による統合報告書作成の構成要素。

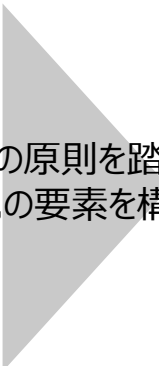


出典：経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイドンス」より

国際統合報告評議会（IIRC）フレームワークによる統合報告書の作成ポイント。

指導原則（作成・表示の基礎）

- 戦略的焦点と将来思考
- 情報の結合性
- ステークホルダーとの関係性
- 重要性
- 簡潔性
- 信頼性と完全性
- 首尾一貫性と比較可能性



左記の原則を踏まえ
右記の要素を構成

内容要素（含まれるべき内容）

- 組織概要と外部環境
- ガバナンス
- ビジネスモデル
- リスクと機会
- 戦略と資源配分
- 実績
- 見通し
- 作成と表示の基礎

IIRCフレームワークの改訂が進行中。
2020年2月、IIRCは改訂に向けたプロジェクトを開始。改訂にあたり3つのトピックについて、コメント募集を実施。
2020年11月から12月の間に改訂版のフレームワークが承認・公表される予定。

▼改訂においてIIRCが提示した3つのトピック

1. 統合報告書に対する責任

(改訂案の内容)

- 「ガバナンス責任者からの表明」の内容を3つから2つに変更する一方、**関連する委員会を含むガバナンス責任者の役割といった、ガバナンスのプロセスを補足情報として開示することを推奨**
- また、地域や文化、法制度、企業の規模等によってガバナンス構造が異なる可能性を考慮する必要があることを追加

2. ビジネスモデルに関する検討事項

(改訂案の内容)

- アウトプットとアウトカムの違いの説明**
- ポジティブ及びネガティブのアウトカムの説明**

(例) 自動車メーカーの場合

中核となるアウトプット：自動車

ポジティブアウトカム：社会とのコネクティビティ、顧客の利便性・満足度の向上、地方税納税への貢献

ネガティブアウトカム：交通事故、化石燃料の枯渇、大気汚染

3. 今後の展望

- 統合報告書の目的
- 企業報告におけるテクノロジーの役割
- 統合報告の保証
- 企業報告に影響を与え得るその他の事項

**しばしば混同されがちな
テーマが検討事項に。**

代表的なESG格付け機関であるMSCIは、ESG格付けの主なモデル変更を実施。
2020年11月にすべてのスコアとデータを更新し、2021年6月までに影響を受けた企業に対してレビューを実施予定。

1. GOVERNANCE

- メソドロジー（評価方法）のアップデート
 - ガバナンスのスコアの変更
 - 企業行動テーマの変更
- 適用範囲の拡大
 - 企業行動テーマが全企業のESG格付けに適用

2. 金融セクター

- メソドロジー（評価方法）の更新
 - 環境、社会のキーイシューの変更

※金融セクターのみ影響

3. Community Relations

- 新しいキーイシューの追加
 - 地域社会への悪影響や人権侵害に起因した事業運営上のリスクを評価

※関連するセクターのみ影響

ガバナンスの項目については、
今回の変更によりウェイトが増加（32%→39%）
するため、ガバナンス情報の不足がスコア低下の
要因となる可能性がある。

1. 統合報告をとりまく環境
2. 統合報告書の基本
3. 投資家インタビューを踏まえた統合報告書制作のポイントとベストプラクティス

<ターゲット・編集方針>

- ✓読み手は投資家。ターゲットを明確にしたメッセージは、結果的に他の読者層にも響く。
- ✓ボリュームを絞ってまとめる努力を。まとめ上げる能力も評価の一つ。

<重要コンテンツの考え方>

- ✓経営者の声で、ありのままの想いを。文章の優劣ではなく、本心が伝わるかどうか。
- ✓パーパス（存在意義）を定義し、経営の在り方を紐解く。
- ✓長期ビジョンからバックカスティングして、経営計画とESG戦略をシームレスに語る。
- ✓価値創造プロセスの中にマテリアリティを組み込むことはマスト。
- ✓マテリアリティもSDGsも、企業価値向上の視点で解説し、優先順位づけが重要。

<発行後に期待すること>

- ✓発行後、数年をかけた改善に期待。報告書づくりをきっかけとした経営改善にも。



伊藤忠商事様

統合レポート2020



マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

今回も同様です。日本中がリスクを避けている中でも隣り合わせで人々に生活必需品を届ける責務を果たしているお客様がいらっしゃいます。小売り等の現場で働いている伊藤忠グループの多くの仲間もいます。その中には、マスクを付けたままでもお客様に伝わる笑顔を、鏡を見ながら練習していた人もいたと聞いています。細かな商いの積み重ねで勝負していく中で、伊藤忠の社員だけが自宅で仕事をすることが、商人としての「あるべき姿」とは思えませんでした。当社が実践する「働き方改革」は、単に「効率的な働き方」の追

勝者と敗者の差は紙一重

5月の大型連休のある日、軽井沢に滞在していた私は、日頃ファミリーマートで購入している商品を他のコンビニエンスストアで買ってみようと自転車のペダルを踏んでいました。よくコンビニエンスストアごとに「おにぎりやお弁当等はこちらが一番」、「スイーツ類はこちらが一番」等の意見を聞きます。なるほど、各社の商品は確かに美味しい。しかしながら、「ファミリーマート」で販売されている商品との大きな差を実感することができず、中には美味しいものもあるくらいです。目を閉じて食べたら分からないのではないかと感じたのも事実でした。私は、上述の世論となっている要因を味の違いではなく、意識しなければ気がつかないような「紙一重の差」の部分に感じ取りました。例えば、サラダには盛り付け方法や色合いのバランスに工夫を感じますし、菓子や加工食品等も包装に工夫が施され、思わず手にとりたくなる商品となっています。こうした「紙一重の差」が、結果として多くの

消費者の選択にも影響を与えているように感じたのです。日本の大企業が製造する商品でも機能や性能自体は大きな差がないのに「売れる、売れない」の違いが出てくるのは、「紙一重の差」であったりすることが多いのだと思います。従って、当社グループが今後も「勝ち組」として在り続けるためには、(株)ファミリーマートをはじめとする当社グループの事業会社の顧客接点から得られる「データ」から、お客様が求める「紙一重の差」を掴んでいくことが極めて重要になります。顧客データを活用すれば、小商圏ごとのお客様にきめ細やかな商品やサービスを提供することが可能となり、金融サービス等の周辺ビジネス、バリューチェーン全体の最適化等の可能性は無限に広がります。但し、このように販売を拡げていくためには、「総合」商社であるが故の課題を克服する必要があります。

短期経営計画の基本的な考え方である「新たな商社像」について、CEOの実体験を交え、経営方針、課題、具体的な戦略を記載することで、企業の成長性を訴求。

丸井グループ様

共創経営レポート 2020

M
MESSAGECEO
MESSAGE「利益かしあわせか」ではなく、
「利益もしあわせも」です。

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員 CEO

2020年、新型コロナウイルス感染症が世界を襲いました。罹患された方や生活に影響を受けた方々に、心よりお見舞い申し上げます。現時点でワクチンや治療薬はいまだ開発されておらず、危機の収束には今後1年半から3年近くかかるかと予測されています。コロナ禍はすでに私たちの生活を家えつつありますが、Withコロナが今後長引くことで、社会・経済にもさらに大きな変化をもたらすと考えられます。

Afterコロナの世界はどのような世界になるのでしょうか。それは、単に予測を超えて、私たちの意思が問われる問題でもあります。これまでと変わらない世界の回復をめざすのか、あるいはコロナをきっかけに行き詰まりを見ている資本主

義経済のあり方を見直し、新たな経済・社会づくりをめざすのか。コロナ危機を「グレート・リセット」の機会とらえてAfterコロナに向けたビジョンを描いていくことが求められています。

長期的な視点での経営を進め、すべてのステークホルダーの利益としあわせの協和を創り出そうとしている私たちにとって、Withコロナにどのように対処し、Afterコロナに向けてどのようなビジョンを描くのかは重要な問題です。

そこで、このメッセージでは「コロナによる影響と今後の見通し」について、次いで「コロナ後の長期的な方向性」についてお話ししたいと思います。

コロナによる影響と今後の見通し

2020年3月期の決算は、コロナの影響による店舗の営業時間の短縮や、クレジットカードのご利用の減少などにより、売上収益が2%の減収となりました。一方、営業利益は2%の増加となり、11期連続の増益を更新しました。増益の要因は、会社株主に帰属する当期純利益も増益であったものの、9期連続の増益から、その後は緊急事態宣言の発布に伴って一部を除いて営業できなかった

を受けました。2か月間も店舗を開けられなかったのは、90年近い当社の歴史の中でも戦争中とその直後を除いて初めてのことで、まさに未曾有の事態と言えます。その結果、2021

思いがけない反響もありました。それは、この施策が社員からも歓迎されたことです。社員の家族や友人・知人、あるいはお客さまからも共感や激励の言葉をいただいたそうです。おかげさまで、社内の一体感、ともにコロナ危機を乗り越えていくための士気が高まりました。

このことを通じて私たちは、危機の時にこそ普段から掲げている理念の真価、その本気度合いが問われるという、大切なことを学びました。私たちのめざす共創は、いよいよこれからが本番です。今回の学びを糧に、ステークホルダーの皆さまとの価値共創に本気で取り組んでいきたいと思っています。

Afterコロナに向けた今後のビジョンにフォーカスし、「コロナによる影響と今後の見通し」と「コロナ後の長期的な方向性」にテーマを絞って全体を構成。終始、社長の語り口による手紙のような文章。



オリックス様

統合報告書 2020

目指す姿

CEOメッセージ

オリックスは、1964年に設立してから56年の年月を経て、多様な事業分野への進出を果たしており、現在も成長を続けています。金融系周辺企業の集合体に加え、金融関連以外への進出を継続しており、現在は、金融・非金融を取り交えた多様な事業の集合体という、世界でもユニークな企業になっています。

前期(2020年3月期)までは、6つのセグメントを基本とした財務会計データの開示を行っていましたが、海外セグメントの利益比率が全体の38%を占めるに至り、海外のビジネスに関して、より詳細なデータの開示を行う必要があると判断し、今期(2021年3月期)より、右記のとおり10のセグメントに分類した上で、開示を行ってまいります。

オリックスは、2020年3月末現在37カ国・地域で事業を展開していますが、グローバルに投資対象を拡大するためには、日本を起点とした統一的な経営・管理は困難です。グループとしてのガバナンス機能の確立が大前提ではありますが、グループ企業における個々の経営をローカル化することが重要なテーマとなっています。

オリックスの企業価値を
成長させる戦略は
すべてのステークホルダーを
公平に利すること

取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO

井上 亮



- ・国内営業を統一して、法人営業・メンテナンスリース部門
- ・大京を含む不動産部門
- ・事業投資・コンセッション部門
- ・環境エネルギー部門
- ・生命保険部門

- ・銀行・クレジット部門
- ・船舶・航空機関連の輸送機器部門
- ・ORIX USAを中心とする北米・南米地区部門
- ・ORIX Europeを中心とする欧州地区部門
- ・中国を含むアジア全域と蒙州地区(金融・投資)部門

ORIX INTEGRATED REPORT 2020 3

目指す姿

CEOメッセージ

が、成長戦略を維持することができるのかどうかの見通しや、オリックスからの投資に対する対象国での法的な制限の有無などが、投資判断の重要な要素となります。

オリックスの企業価値を成長させる戦略は、すべてのステークホルダーを公平に利することを継続することです。そのポリシーを絶対的な基本方針として経営判断をすることで、今後の社会経済の変化にも対応することができるものと考えます。

オリックスの強みは、人材の多様性および専門性にあります。オリックスでは、国籍、年齢、性別、職歴を問わずに人材を受け入れています。オリックスがグローバル企業として新たな価値を創造していくためには、人材の多様性の確保が必要条件です。その多様性を生かす人材育成、そして、職場づくりを基本方針としています。

また、グローバルマーケットにおいて多様な事業を推進しているオリックスでは、事業部門、管理部門の双方において、分野ごとに専門性の高い人材

が必要です。このためオリックスでは、社内教育による役職員のキャリアアップを支援することに加え、継続的に外部の人材を採用しています。

オリックスの人材マネジメントにおいては、多様な働き方への変革、職場環境・制度の変更を行っており、研修プログラムを通して、グローバル人材の育成、シニア人材の活用、さらに女性の管理職比率の向上などの女性活躍推進に向けた取り組みは、すでに制度として確立しています。また育児・介護支援を目的として、法定で求められる以上の制度の設定・運営を行っています。

オリックスが今後も持続的に成長するには、社会に新しい価値を提供し、社会に必要とされる存在となることが重要であります。オリックスは、2019年9月に「オリックスグループ サステナビリティポリシー」を定め、2019年10月に初めての「サステナビリティレポート」を発行しました。サステナビリティを推進していくためには、当社が自ら取り組む方針や姿勢を定めてこれを実践することはもちろ

んのこと、社会を含むすべてのステークホルダーからの期待と要求に、オリックスグループとしていかに対応していくのかを示していくことが大切と考えています。

その実現のためには、社員一人一人にサステナビリティの大切さが理解され浸透することが必要です。そのため、トップマネジメントとして、サステナビリティの重要性、ポリシーを理解し実践することの大切さを、社員に継続して発信し共有しています。また、ビジネスとサステナビリティは別々のものではなく、より融合すべきものですので、サステナビリティを事業に定着させるための施策を常に検討しています。

▶ オリックスのサステナビリティに関する詳しい情報は、当社発行の「サステナビリティレポート」をご覧ください。

ORIX INTEGRATED REPORT 2020 6

冒頭4ページにわたるメッセージは、社長自らの「考え」「思い」が伝わる文章の構成。堅すぎない、自然な書きぶりの中で本心が伝わってくるメッセージ。

ツムラ様

統合報告書 2020



CEOメッセージ

今まで以上に
漢方薬の価値を追求し、
魅力を伝えていくことが
我々の社会的役割

当社グループでは、基本理念のもと「真経営ビジョン(2021ビジョン)」の実現に向け、2019年度から「漢方」のイノベーションによる新たな価値の創造「Next Stage」をテーマとする第3期中期経営計画の達成を目指し、5つの戦略課題に取り組んでいます。国内においては、社会課題である高齢者関連領域が人徳域(支持療法)・女性関連領域を中心に貢献すべく漢方市場を持続的に拡大し、中国においては、将来を見据えた生産の安定

調達体制を確立すべく事業投資を行うとともに、「中東市場で中国の人々の健康に貢献する」というビジョン実現に向けた事業基盤構築のための積極的な投資を検討・実施しています。

2019年度第4四半期以降、新型コロナウイルス感染症が拡大し、日本国内では患者様が医療機関での受診を控え、MR(医療情報担当者)は医療機関訪問活動を自粛する等影響が生じています。このような状況は少なくとも2021年秋頃までは続く予想されますが、中長期的には国内での「漢方」に対する期待は、むしろ高まる可能性があると考えています。感染拡大を目的の当りにする中で、患者様だけでなく、医師をはじめとする医療従事者の方

も含めて、多くの人が自己免疫を高めていくこと、心身ともにバランスを整え、保っていくことの必要性を感じているのではないのでしょうか。

我が国の医療の中心は西洋医学であり、処方される医薬品はほとんどが化学的に合成された化合物です。植物等天然由来の有効成分を含む医薬品もありますが、最終的にはその有効成分が化学的に合成された医薬品が処方されています。また、西洋医学は外科から発展したと言われており、個々の臓器に対しての対処を突き詰めていく医学であり、その結果高度な局所的コントロールが可能とした反面、全体のつながりには弱いところがあるとされています。

11

CEOメッセージ

国内における外部への販売比率50%超を目指します。

伝統とは革新の連続であり、人の成長なくして企業の成長はない

「伝統と革新」。これは、我々ツムラが長年大切にしている基本基調であり、企業文化へと醸成したい考えです。「伝統」とは「革新」の連続によって生み出され、立ち止まった瞬間に崩れ去ってしまうものです。これは、現状維持は衰退だと考えます。私たちは、あらためてこの考え方を軸に、事業を行っていく必要があると感じています。

漢方薬が薬価に収められて40年以上、様々な改革を続けていますが、我々も「新しい価値・顧客・市場を生み出す力」をつけていく必要があります。今後、中国事業が拡大していくことで、グループガバナンスの強化という課題も解決していかなければなりません。グループの枠組みの変化に合わせて、グループ全体にガバナンスを利かせて、「意識的なコントロール」が必要不可欠です。そのためには、人財の養成が必須であり、特に「経営人財の育成」は重要なテーマだと考えています。

そこで当社では、将来の経営幹部を育てていく社内財源機関「ツムラアカデミー」を2019年に設立しました。私が学長として積極的に関与するとともに、体系的なプログラムに基づき、理念経営を実践できる人財を連続と量出していきます。あわせて、一人ひとりが基本理念・ビジョン・事業戦略の一貫性を正しく理解し、主体的に考え・行動できる企業文化を醸成します。

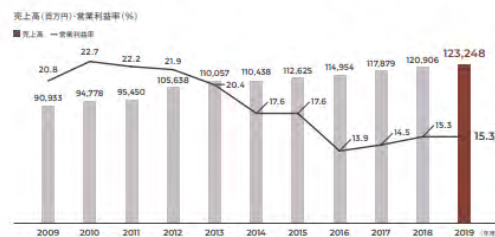
漢方は非科学ではなく「未科学」我々は、自然と健康を科学し続けていく

我が国が現在のような長寿社会を実現しているのは、西洋医学の発展によるものであることは間違いありません。一方、これだけ西洋医学が発達した現代においても、まだ治療に難渋している病が存在しているのも事実です。恐らく今後、遺伝子の解析がどれくらい進んでも病がなくなることはないでしょう。自然界にあるものを科学的に解明すること、人類がそういうものすべてをコントロールすることは不可能です。自然はとて偉大なものです。人類は、経済活動を通じて便利な世の中を築き上げていく反面、自然界にあるものを

壊し続け、地球環境に大きな負荷をかけている影響で、これまで経験したことのないような大きな自然災害を引き起こしていることに目も向けるべきです。新型コロナウイルス感染症等もその一つかもしれません。

循環型かつ持続可能な社会の実現に向けて、当社グループは、将来的に生業はもとより、水、空気に至るまですべてを自然に戻す循環を考え、自然環境と共存し続ける独自の事業モデルの構築に取り組むと考えています。

漢方の古典である「傷寒論」には中国後漢の時代、2000年、3000年前にいわゆる疫病、急性期の疾病対策として編み出された治療法が記録として残っています。この中で「葛根湯」をはじめ、自然界にあるものをうまく利用して組み合わせた地方が作られています。このような薬が現代まで伝えられ、残っているのです。当社の2代目社長は、「漢方は「未科学」である」と言っています。漢方は、植物を中心とした天然由来の多成分系の薬剤であり、まだ人類が特定できない成分も含まれていることから、科学的ではない、非科学と言われてきました。しかし、医学の進歩と科学技術、分析技術の進展が



15

TSUMURA Integrated Report 2020

あとから追いついてくるものであることを考えると、未だ科学されていないだけと考えることができます。現代医療では、漢方薬の有効性・安全性に着目した臨床エビデンスの構築だけでなく、作用メカニズムの解明、医療経済的効果の検証等、研究・分析が進んでいます。病気の治療に用いていくためには、このような科学的な作用メカニズムの解明と治療効果の証明(エビデンス)が大切です。主要な成分を中心に薬物動態や作用機序等を科学的に解明して、有効に治療していただきたいという想いが「自然と健康を科学する」という理念に込められています。私たちはこれまでもこれからも、この経営理念のもとに事業を進めています。

1893年に創業した「津村順天堂」の社名に込められた「順天の精神:天に順う」は、Tsumura-DNAとして「天地自然の理法に逆らわないよう事業をすべき」という価値観であり、私たちがしっかりと受け継いでいく必要があります。自然環境の変化や危機に最も敏感であるべき企業であり続けるとともに、自然の恵みを最大限に活かして、人々の健康と医療に貢献することで成長し続けていきます。

2020年9月 代表取締役社長CEO

加藤 照和

16

「自分が考えていること」が伝わるメッセージ。会社（経営）の考えという書き方でなく、「私が考えていること」という書き方で、社長の頭の中が伝わってくる文章表現。

ソニー様

Corporate Report 2020 統合報告書

価値創造モデル



**Purpose (存在意義)
を定義**

紋切り型ではない、独自の価値創造モデルを作成。
パーパスを軸に、グループ全体としての価値をシンプルに分かりやすく伝えている。

ピジョン様

Shareholders

統合報告書2020

価値創造の源泉

人的資本
Pigeon Wayを実践する全社員
グループ合計 3,954名
(2019年12月期)

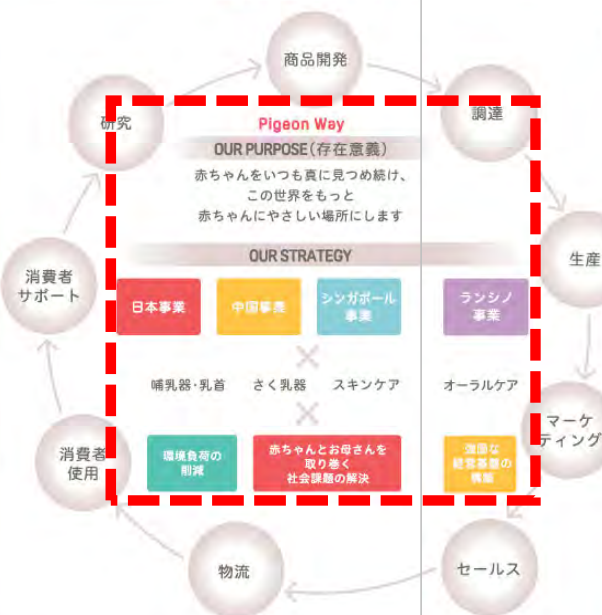
財務資本
連結純資産704億円
自己資本比率 74.8%
(2019年12月期)

知的資本
60年以上にわたる哺乳・授乳研究
開発、製造、販売、サービスの
ノウハウや知的財産
ブランド価値(6億4,500万ドル)
★インターブランド100®(Top Japan Brands 2020)★

製造資本
グローバルでの品質管理
生産拠点数(国内3, 海外7)

お客様、お取引先、
病院関係者様との
信頼関係

価値創造ストーリー



創造する企業価値

	2019年12月期実績	2022年12月期目標 (2022年12月期)
売上高	1,000 億円	1,260 億円
総利益	508 億円	664 億円
営業利益	170 億円	231 億円
ROE	17.5%	20.0%以上
ROIC	17.4%	19.0%以上

事業競争力・ 開発力向上	SDG 8
持続的な 環境負荷軽減	SDG 12
ステークホルダー 対応力向上	SDG 17
人材の 「質」の向上	SDG 5
働きやすい 環境づくり	SDG 8
強固な 経営基盤の構築	SDG 9

上の図は、設下資本などの価値創造の源泉、バリューチェーンの取り組み、創出する企業価値という流れで示したピジョンの価値創造ストーリーです。その中心には、経営理念「愛」や社是「愛を生む

まとめた「Pigeon Way」があります。事業活動から創造される企業価値は、大きく経済価値と社会価値の二つの要素に分かれ、社会価値はまたSDGsの目指す2030年に向けたゴールへの貢献にもつながる

ピジョンの価値創造を実現するビジネスモデルは、研究・商品開発から調達、生産、マーケティング、セールス、物流、消費者使用、消費者サポートのバリューチェーンが実ています。「Pigeon Way」を

取り巻く社会課題の解決(S)」「強固な経営基盤の構築(G)」も重視しています。そして、日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業の4事業の成長をドライバーとして、バリューチェーンをより

Pigeon Way

Pigeon Wayとは、
私たちの“心”と“行動”の
拠り所であり、
すべての活動の基本となる
考え方です。



Wayの中におけるPurpose
の位置づけを整理

社会価値の創造については
重要課題でSDGsを整理。
ゴール3（健康と福祉）は
最優先であることがわかる。

価値創造ストーリーでは、Wayを起点としてPurposeとStrategyを構成。創造する企業価値のうち社会価値の側面では、重要課題を軸に、貢献するSDGsについても言及。

荏原製作所様

統合報告書2020

10年後のありたい姿

社会課題の解決を通じて企業価値を高め、
グローバルエクセレントカンパニーを目指す



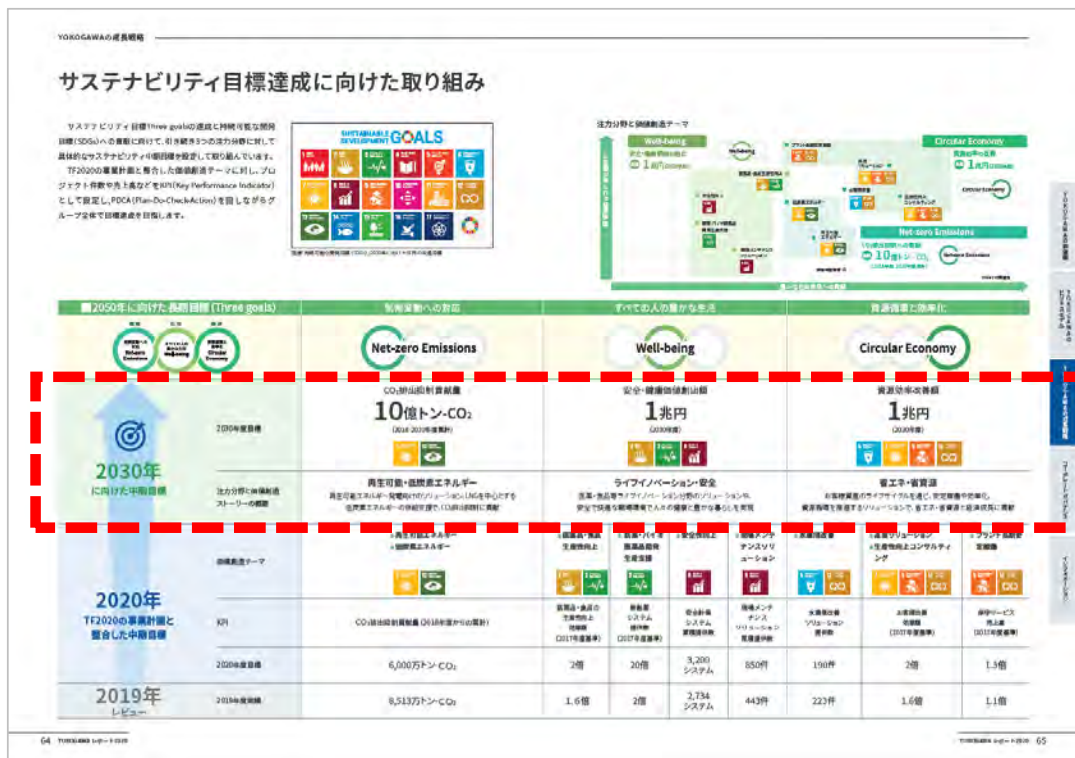
10年後のありたい姿からバックカスティングし、5つのマテリアリティを選定。社会面・環境面それぞれの目標と、結果として生み出される経営へのパフォーマンスを解説。



E-Vision2030のありたい姿
技術で、熱く、世界を支えるグローバルエクセレントカンパニー

横河電機様

YOKOGAWAレポート 2020



注力分野と価値創造テーマ



気候変動への対応	すべての人の豊かな生活	資源循環と効率化
Net-zero Emissions	Well-being	Circular Economy
CO ₂ 排出抑制貢献量 10億トン-CO₂ (2018-2030年度累計)	安全・健康価値創出額 1兆円 (2030年度)	資源効率改善額 1兆円 (2030年度)
再生可能・低炭素エネルギー 再生可能エネルギー・再生可能エネルギーの活用を推進し、CO ₂ 排出抑制に貢献。	ライフライン・安全 医薬・食品等ライフライン分野のソリューションや、安全で快適な職場環境で人々の健康と豊かな暮らしを実現。	省エネ・省資源 お客様の資産のライフサイクルを通じて、安定供給と効率化、資源循環を推進するソリューションで、省エネ・省資源と経済成長に貢献。

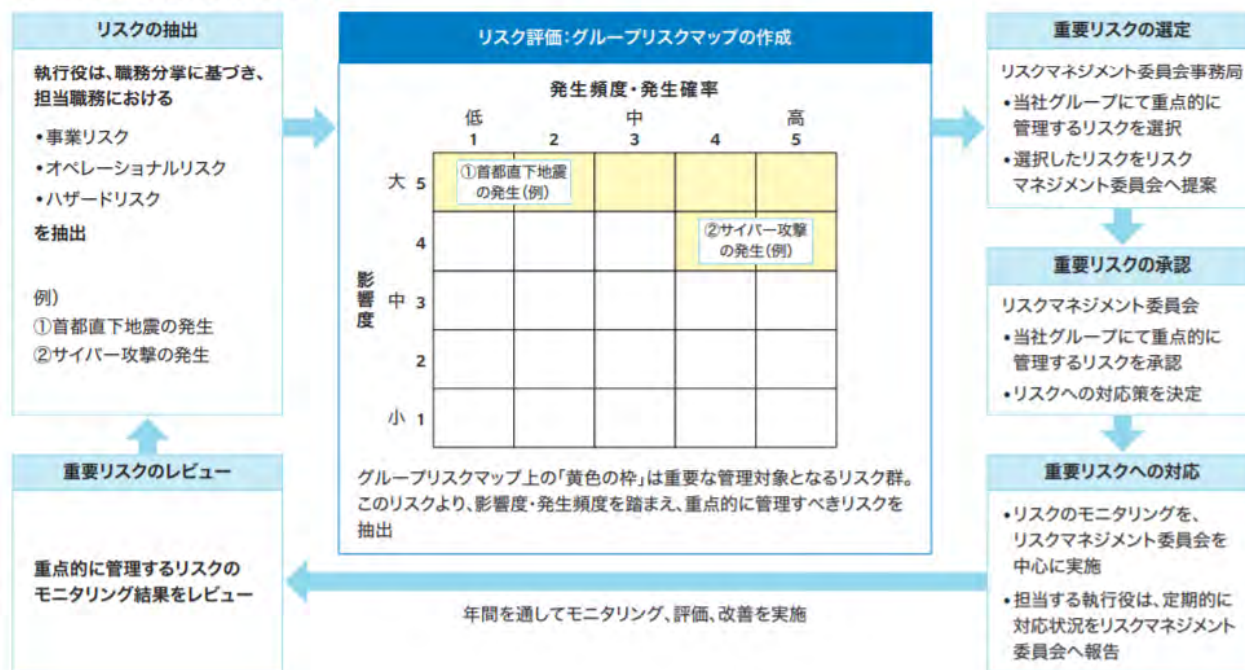
注力分野と価値創造、
2030年度目標を
SDGsとともに開示

成長戦略パートの中で、2050年に向けた「サステナビリティ目標」をゴールとして、2030年度までの注力分野と価値創造ストーリー、そして、具体的数値目標をSDGsとともに掲出。

コニカミノルタ様

統合報告書 2020

グループ重要リスクの特定フロー



発生可能性、時期、影響度をそれぞれ分析。また、新型コロナウイルスに関するリスクについても記載。

事業等のリスク

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度
経済環境に関するリスク			
経済動向・市場環境	高	1年以内	大
為替レートの変動	高	特定時期なし	中
事業活動に関するリスク			
プリント環境の変化に関するリスク	高	1年以内	大
各国・各地域の規制	高	1年以内	中
次世代技術変化	中	3年以内	中
新製品への移行	低	3年以内	大
他社との協業、企業買収等について	中	特定時期なし	中
調達・生産等	中	1年以内	中
製造物・品質責任	低	特定時期なし	中
その他のリスク			
大地震・自然災害・感染症等	中	特定時期なし	大
環境規制・気候変動	中	特定時期なし	中
知的財産権	低	特定時期なし	小
人財確保	中	3年以内	中
情報セキュリティ	中	特定時期なし	大
新型コロナウイルス感染症に関するリスク			
新型コロナウイルス感染拡大の影響	高	1年以内	大

グループ重要リスクの特定フローや、リスク評価をリスクマップで表すとともに、リスクへの対応方法や管理方法を分かりやすく説明。

オリックス様

統合報告書 2020

価値創造

バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略

基本的な考え方

利益成長：長期的な目線で、当期純利益を3,000億円から4,000億円～5,000億円レベルまで成長させる。
資本効率：ROE11%以上
健全性：信用格付A格維持を最大限努力

ポートフォリオの3分類によるバランスシート（2020年3月末）

その他の資産	2.1兆円	その他の負債	1.6兆円
投資	2.1兆円	保険契約債務	1.6兆円
事業	4.3兆円	現金	2.2兆円
ファイナンス	4.5兆円	長期借入債務	4.6兆円
		株主資本	3.0兆円

資産

負債・資本

(資産タイプによる設定資本の違い／例)



補足：ポートフォリオの3分類

3分類	主なリスク	主要事業
ファイナンス	クレジットリスク	国内外のリース、貸付金、住宅ローン、カードローン など
事業	運営リスク 事業リスク	設備・インフラ：不動産の施設運営、軍機工ネルギー、コンセッション 金融サービス：アセットマネジメント、生命保険 メンテナンスサービス：自動車関連、レンタル事業 など
投資	マーケットリスク	市場投資：不動産や債券への投資 海外投資：不動産、航空機、船舶への投資 エグジティ投資：国内外でのプライベートエグジティ投資 など

ORIX INTEGRATED REPORT 2020 20

価値創造

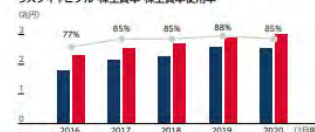
バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略

資本効率向上策 キャピタルアロケーション

ROAの高い分野への資本振り分けと資本使用率のコントロール

リスクキャピタルを成長分野へ振り分けることで、全体的な資産の伸びを抑えながら収益性を確保することを目指します。過去5年間にわたる3分類ごとのリスクキャピタルの比率は、「ファイナンス」が20%以下の水準である一方、新規投資と既存ポートフォリオの入れ替えを両立する「投資」が30%程度を維持し、成長が見込まれる分野を中心とする「事業」は約50%となっています。

リスクキャピタル・株主資本・株主資本使用率



リスクキャピタルの内訳



資本効率向上策 レバレッジ

信用格付A格維持に最大限努力しながら、適切にレバレッジをコントロール

リーマン・ショックの経験を経て、財務レバレッジの引き下げを実行しつつもROAの改善を図ることで資本効率の向上に努めてきました。今後も適正なレバレッジを維持しつつ、資本コストの適性化とROEの向上を図っていきます。

ROEとD/Eレシオの推移



オリックスの資金調達には、流動性リスクやマーケットリスクに対処するため、資産・負債管理の方針（ALM方針）を定めて行っています。

流動性リスクに対しては、調達手段の多様化、調達期間の長期化と償還時期の分散を進めるとともに、過去の金融危機の経験を活かしたストレステストを実施し、長期の資金繰りに対応できるだけの手元流動性を確保しています。

外貨の資金調達では、国内外の金融機関から現地通貨建てで借入を行うほか、現地の資本市場で社債を発行するなど、調達方法、調達マーケット、調達エリアを多様化するとともに、調達期間の長期化も推進することで、安定的に調達する仕組みを構築しています。

長短借入債務および預金の通貨別残高（平残）と調達コスト

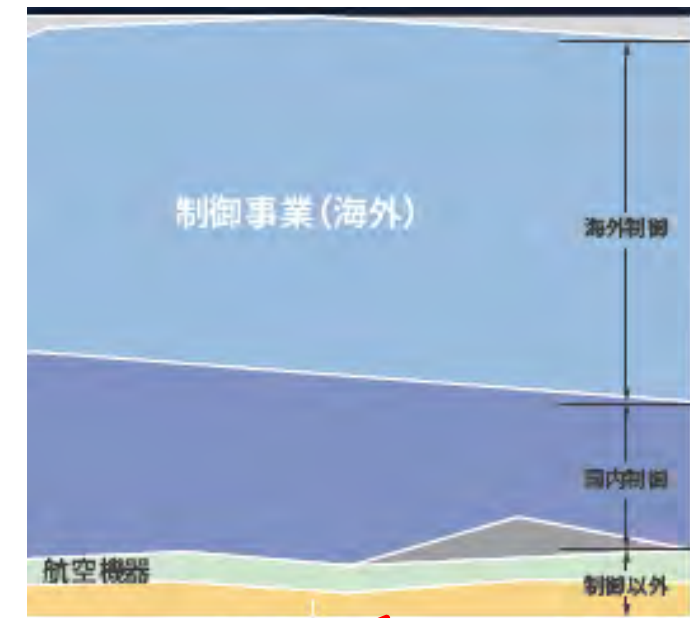
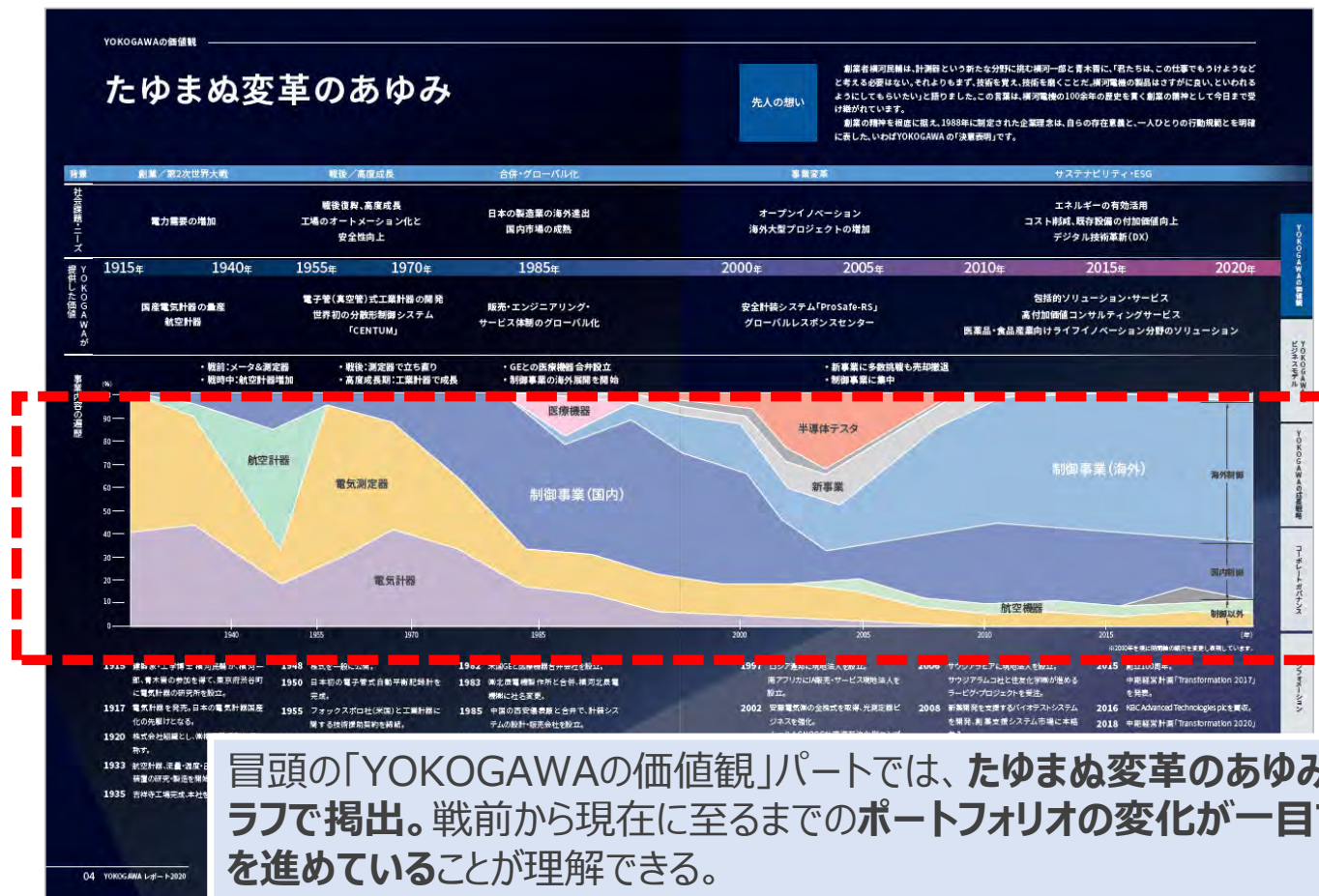


ORIX INTEGRATED REPORT 2020 21

価値創造パートの中の「バランスシートで見るオリックス」では、財務資本戦略に絞って図解。財務戦略上の各リスクへの認識とマネジメントの考え方、資本効率向上策について詳述。

横河電機様

YOKOGAWAレポート 2020



事業の選択と集中が
見て取れる

冒頭の「YOKOGAWAの価値観」パートでは、たゆまぬ変革のあゆみとして、事業内容の遍歴をグラフで掲出。戦前から現在に至るまでのポートフォリオの変化が一目でわかり、事業の選択と集中を進めていることが理解できる。