

HFLP B(2020年2月29日)

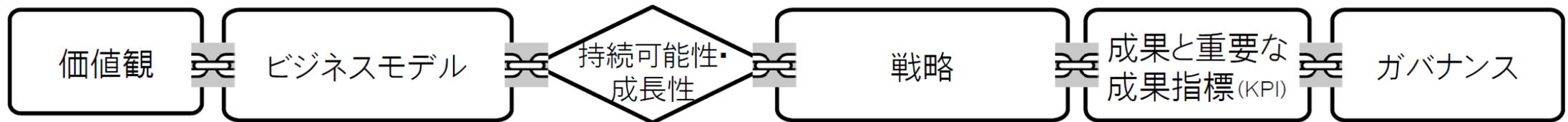
# 双日の価値創造プロセス

【価値創造ガイダンスを踏まえて】

双日株式会社  
渋谷 誠

# 目次

1. 価値観
2. ビジネスモデル
3. 持続可能性・成長性・戦略 (KPI)
4. ガバナンス
5. 成果 (財務パフォーマンス)
6. 気づき・課題



# 1. 価値観 (企業理念、価値創造モデル)

## 双日グループ企業理念

双日グループは、誠実な心で世界を結び、  
新たな価値と豊かな未来を創造します。

## 双日グループスローガン

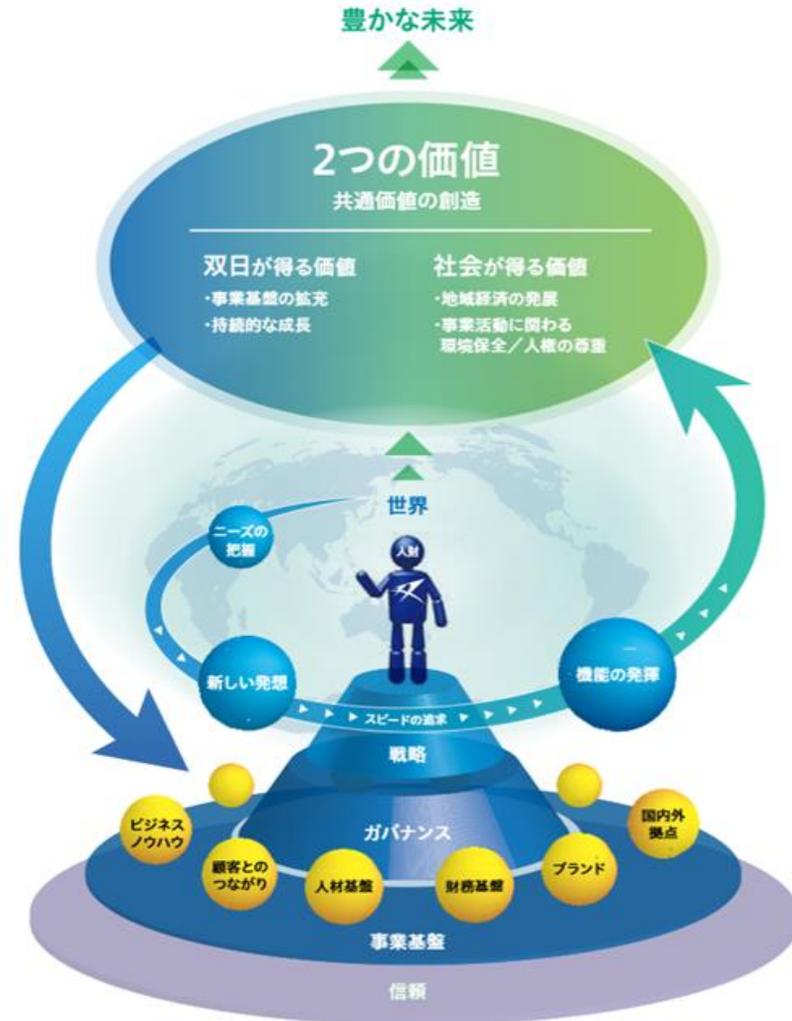
***New way, New value***

## 行動指針

強い個を活かす組織力をもとに創造性を発揮し、  
すべてのステークホルダーに貢献するための行動指針

1. 確かな信頼を築く。
2. 将来を見据え、創意工夫する。
3. スピードを追求する。
4. リスクを見極め、挑戦する。
5. 強固な意志でやり遂げる。

## 双日の価値創造モデル



# 2. ビジネスモデル

トレーディングや投資等を通じて総合力を発揮し、常に新たな機能を獲得していくことで、9つの本部において事業領域を拡大し続けています。  
日々刻々と変わりゆく社会のニーズを把握し、機会とリスクを的確に見極めながら、将来を見据えた双日らしい柔軟な発想で、自社の成長と持続的な社会を実現していきます。

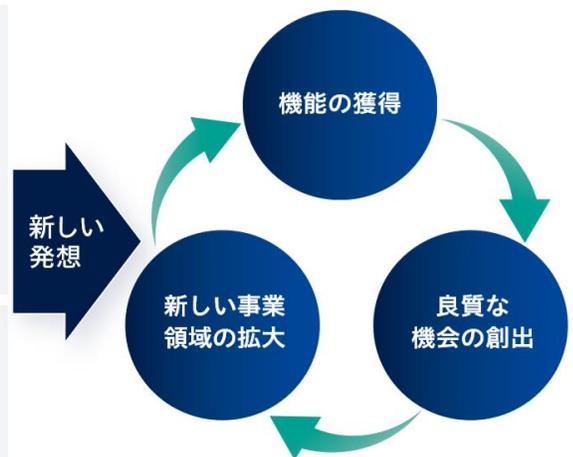
## ニーズの把握 (機会とリスクの洗い出し)

**機会**

- 先進国の経済動向、新興国・途上国の経済発展に伴うインフラ投資や個人消費の拡大
- AI・IoT等の新技術・ビジネスモデルの創造や革新、既存ビジネスの代替や新たな需要喚起
- ESG投資家の増加、国際SDGsの普及、パリ協定の採択等、企業活動を通じた社会課題の解決を求める動き

**リスク**

- 世界経済の更なる減速、再加速の不確実性
- 米中貿易摩擦を発端とした貿易問題のさらなる激化
- 新興国をはじめとした地政学リスクの影響等
- 技術の進化における商品や事業ライフサイクルの短命化
- 環境規制の厳格化



## 機能・強みの発揮事例

- 1 **活かす**  
+ P.30
- 2 **育てる**  
+ P.32
- 3 **根ざす**  
+ P.34

- 自動車本部
- 航空産業・交通プロジェクト本部
- 機械・医療インフラ本部
- エネルギー・社会インフラ本部
- 金属・資源本部
- 化学本部
- 食料・アグリビジネス本部
- リテール・生活産業本部
- 産業基盤・都市開発本部

## 総合力の発揮

**社会が得る価値**

**2つの価値**  
共通価値の創造

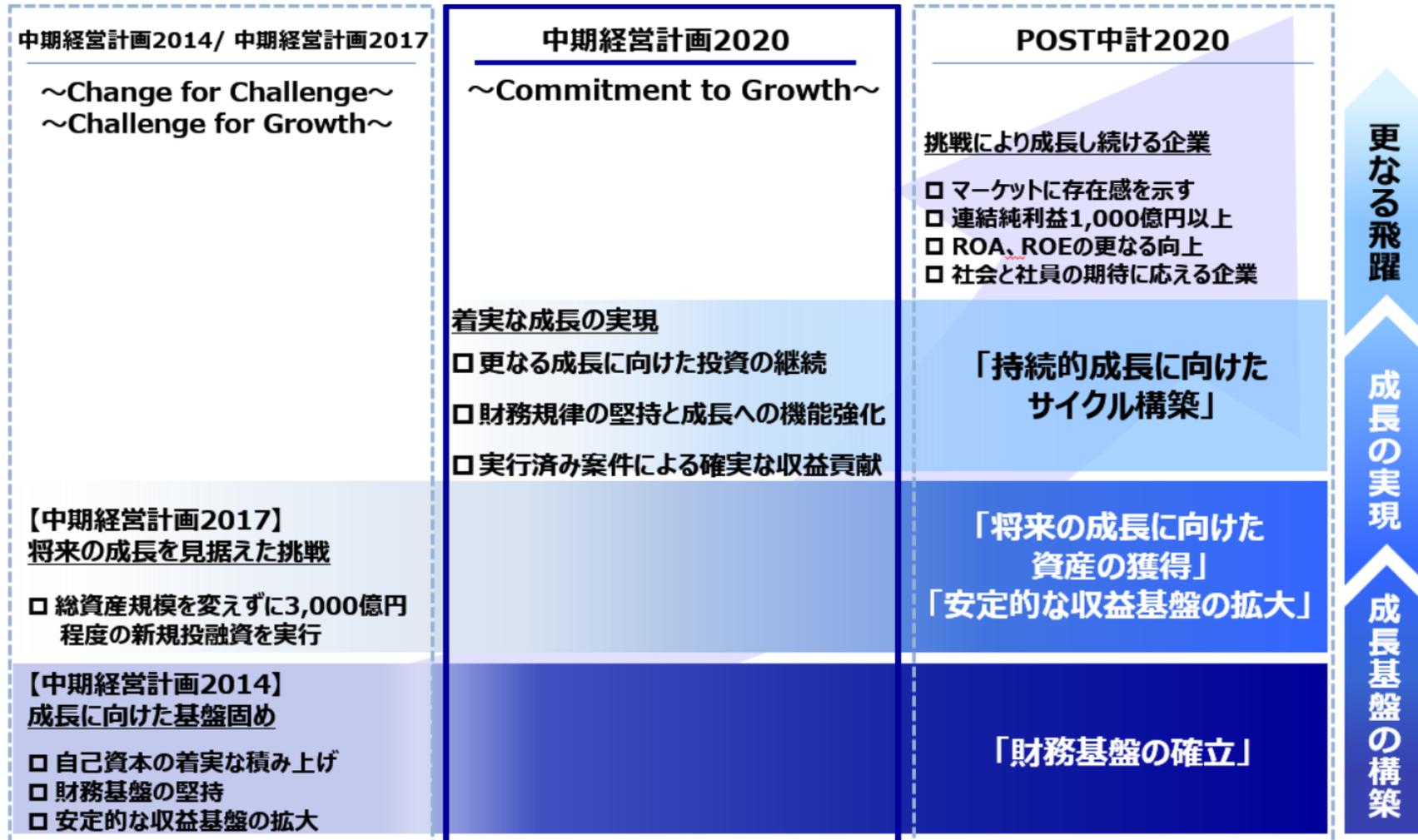
**双日**  
得る価値

## 持続的な成長に向けて (サステナビリティ経営) P.36

- サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の整理**
- サステナビリティ チャレンジ**
- 低炭素及び脱炭素社会の実現に向けた取り組み
  - サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

# 3. 持続可能性・成長性・戦略 (KPI) ①

「中期経営計画2020」～Commitment to Growth～ の位置付け



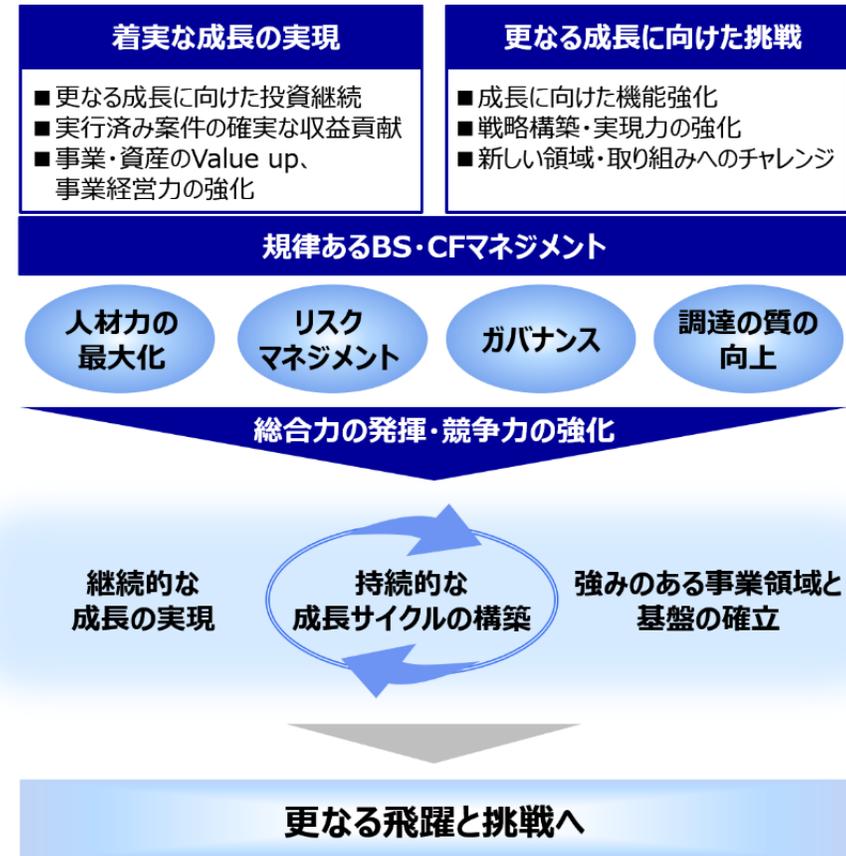
# 3. 持続可能性・成長性・戦略 (KPI) ②

## 中期経営計画2020の目標



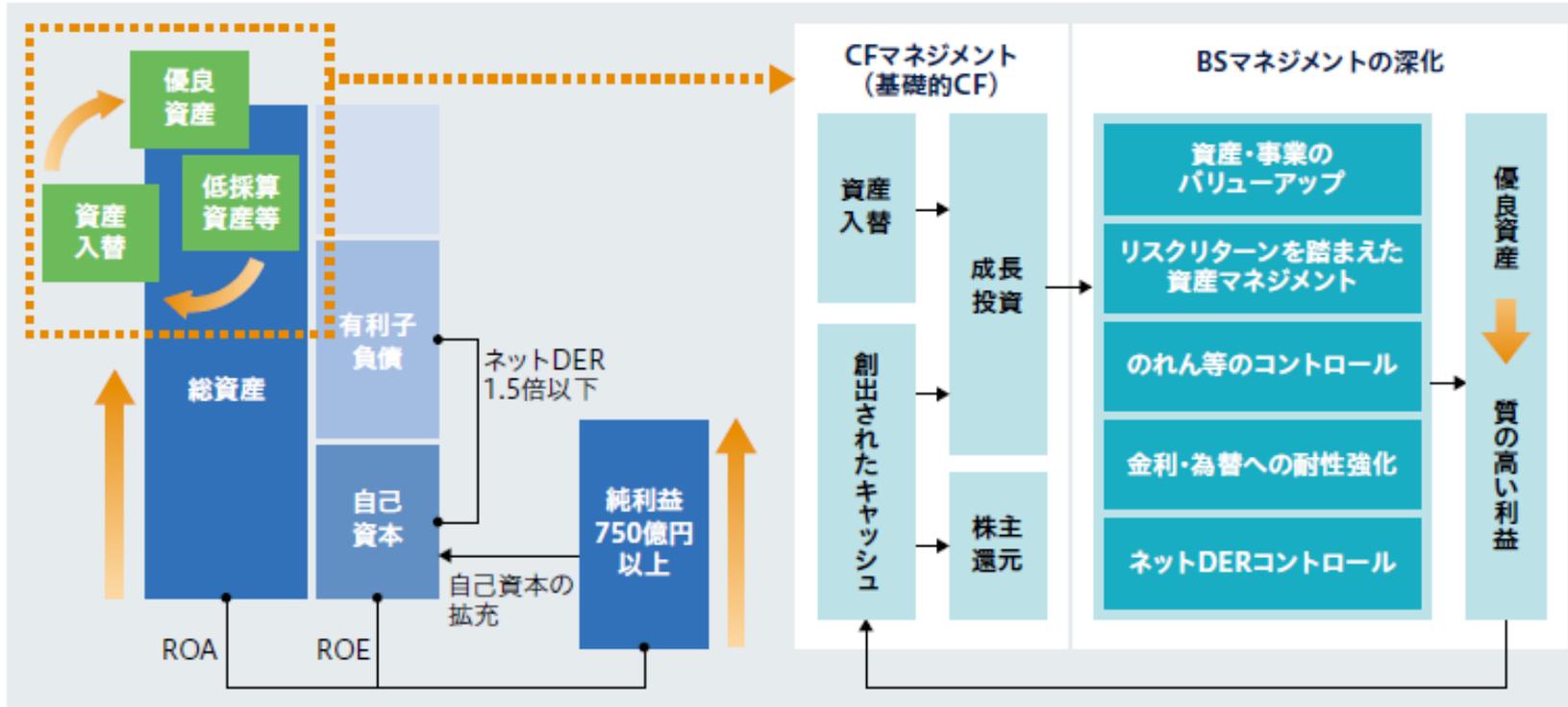
## 中期経営計画 2020 ～ Commitment to Growth ～

これまでの取り組みを確実に成長に結びつけ、  
将来の着実な成長に向けた挑戦を行う



# 3. 持続可能性・成長性・戦略 (KPI) ③

## 規律あるBS・CFマネジメント



### 基本的な考え方

- 継続的な資産入替と優良資産の積み上げによるROA向上
- 自己資本の拡充とROE向上の両立
- ネットDERは1.5倍以内にコントロール
- 格付け向上による資金調達への質の向上

### BS・CFマネジメント

- 成長投資と株主還元は、営業活動と資産入替により創出されたキャッシュでマネージ(基礎的CF>0)
- 資産・事業のバリューアップ、リスクリターンを踏まえた資産マネジメント
- 自己資本の拡大のため、のれん等のコントロール、金利や為替への耐性を強化
- ▶ 継続したBSマネジメントにより、優良資産から質の高い利益とキャッシュを創出し、CFマネジメントによる成長モデルを実現

| 中計2017      | 中計2020     |
|-------------|------------|
| • ROA 2.5%  | • ROA 3%超  |
| • ROE 10.0% | • ROE 10%超 |

当社の資本コスト7~8%を踏まえ、経営指標としてROE目標を設定。また、ROE目標を達成するために全社でのROA目標を定めると共に、各セグメントにおいても中期経営計画最終年度のROA目標を掲げる。

# 3. 持続可能性・成長性・戦略 (KPI)

④

## 投融资からの収益貢献

## 中期経営計画2020における投資方針

|             |  |  |               |
|-------------|--|--|---------------|
| <b>成長投資</b> | <b>中計2017(実績)</b><br>3,150億円<br>(内、既存資産CAPEX400億円) | <b>中計2020(計画)</b><br>3,000億円程度<br>(内、既存資産CAPEX200億円) | →             |
|             | 2020年度末<br>投融资残高(*)                                | 2020年度<br>収益貢献(純利益)                                  |               |
| 中計2017実行分   | 1,600億円  | 120億円～   | 7.5%程度        |
| 中計2020計画分   | 2,300億円  | 100億円～   | 4.3%程度        |
| <b>合計</b>   | <b>3,900億円</b>                                     | <b>220億円～</b>  | <b>5.6%程度</b> |

2022年における  
想定ROI 8%超

### 【基本方針】

1. 機能の獲得・拡大・活用
2. マーケットの拡張・獲得・創造
3. 各本部の幹を太くするための新たな領域拡大

×

### 【規律ある投融资】

中期経営計画3か年での  
全社基礎的CFの黒字維持



### <中計2020 本部別投資目線と主な事業・領域>

(\*)投融资残高よりCAPEXを除く

(単位：億円)

|                                 |                                     |                                   |
|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>自動車</b>                      | <b>エネルギー・社会インフラ</b>                 | <b>食料・アグリビジネス</b>                 |
| 300<br>・ディーラー<br>・アジア製造・販売      | 500<br>・発電・エネルギー<br>・デジタル社会インフラ     | 200<br>・肥料<br>・東南アジア事業基盤構築        |
| <b>航空産業・交通プロジェクト</b>            | <b>金属・資源</b>                        | <b>リテール・生活産業</b>                  |
| 400<br>・航空産業関連幅出し<br>・交通・空港インフラ | 350<br>・上流権益(入替)・CAPEX<br>・新素材・素材加工 | 300<br>・東南アジア産業資材<br>・リテール関連      |
| <b>機械・医療インフラ</b>                | <b>化学</b>                           | <b>産業基盤・都市開発</b>                  |
| 150<br>・病院運営・医療関連<br>・産業機械幅出し   | 300<br>・ガスケミカル関連<br>・海外販売会社         | 200<br>・海外工業団地・都市インフラ<br>・国内不動産周辺 |

### 【投資対象】

- サステナビリティの考え方に沿った事業
- 全社・本部戦略に基づく投融资、投資目的が明確である事業
- 投資目的の実現とバリューアップが可能な事業
- 当社の裁量でExitが可能な事業

# 3. 持続可能性・成長性・戦略 (KPI) ⑤

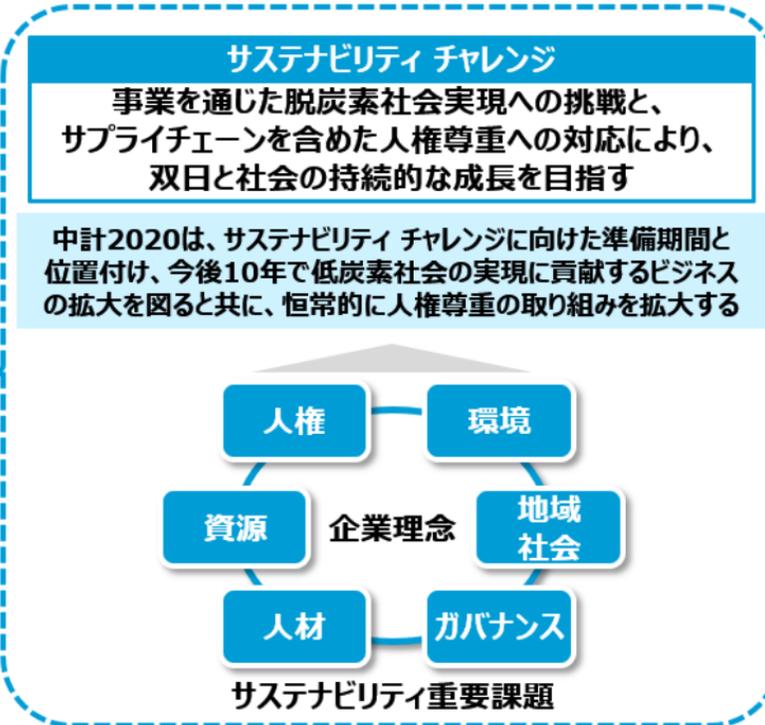
## サステナビリティ経営の促進

**双日のサステナビリティへの取り組み**  
 企業理念の実現と双日の持続的な成長のため、サステナビリティの考え方（※）を従前以上に経営に取り込み、環境・社会に関わる課題解決と双日の事業の更なる融合促進を図る

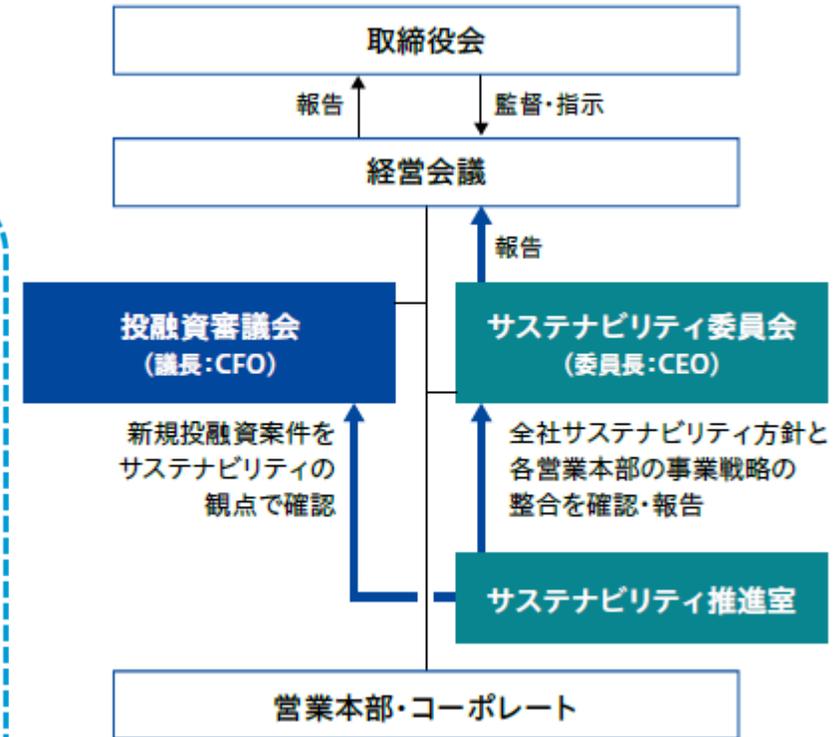
※「双日が得る価値」と「社会に還元する価値」の『2つの価値』の最大化を追求し、6つの重要課題を意識した取り組み

**サステナビリティ経営**  
 サステナビリティの観点を踏まえた経営の促進：  
 ■ 全社方針と本部事業戦略との整合確認  
 ■ 個別案件審査における案件推進意義、環境・社会リスクの確認

**中長期の目標の設定とモニタリング**  
 ■ 長期ビジョンとして「サステナビリティ チャレンジ」の設定と公表  
 ■ 中計2020における全社・本部目標の設定と実行状況のモニタリング



## 推進・実行体制



# 3. 持続可能性・成長性・戦略 (KPI) ⑥

## 環境 低炭素・脱炭素に向けた取り組み

### ガバナンス

サステナビリティ委員会(委員長:CEO)を中心とした推進・実行体制のもと、気候関連の「リスク」と「機会」の精査、事業戦略への反映について討議しています。  
その内容は、定期的に経営会議及び取締役会に報告され、取締役会はこれを監督し、必要に応じて指示しています。

### リスク管理

産業別の温室効果ガス排出量の多寡、代替的な技術動向及び政策・規制面での動向など第三者による外部調査も活用し、当社グループが行う各事業におけるCO<sub>2</sub>排出リスクを評価・特定しています。  
また、投融資の審議過程において、個別事業リスクの管理を行うとともに、定期的開催する本部と経営陣とのミーティングにおいても気候関連の「リスク」と「機会」が当社事業に与える影響について討議・確認しています。

### 戦略

外部調査、内部分析も踏まえ、「リスク」と「機会」が当社グループの事業活動、経営戦略、財務計画にもたらす影響がより大きいと考えられる事業分野について、順次シナリオ分析を行い、財務への影響を分析しています。\*2

#### 石炭権益事業及び発電事業に関するシナリオ分析

|        | 石炭権益事業  | 発電事業  |
|--------|---|---|
| 手法     | 2°Cシナリオを含む2040年までの複数のシナリオを前提として、需要と価格見通しを想定し、当社保有資産価値を分析  | 2°Cシナリオを含む2040年までの複数のシナリオを前提として、想定されている環境税の増加に伴う当社保有資産のコスト影響を分析   |
| 財務への影響 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の一般炭・原料炭事業は一定のコスト競争力を有する</li> <li>● 資産価値に影響を及ぼす可能性があるシナリオにおいても、当社事業への影響は限定的</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社保有資産のコスト耐性を確認済み</li> <li>● 将来の状況が変わっても対応できる見通しを立てており、当社事業への影響は限定的</li> </ul> |

\*2シナリオ分析に関しては、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/tcfd/>

### 指標と目標

#### 石炭権益事業及び石炭火力発電事業に関する取り組み方針の策定(2019年5月)

- 2030年までに一般炭権益資産を半分以上にする。
- 原則、一般炭権益の新規取得は行わない。
- 石炭火力発電事業の新規取り組みは行わない。(現状保有案件は無し)

#### 一般炭権益資産推移

| 年度      | 資産額   |
|---------|-------|
| 2015年度末 | 約600  |
| 2018年度末 | 約500  |
| 2030年度末 | 半分以上に |

## 再生可能エネルギー事業



持分発電容量(2019年6月末時点、建設中案件含む)



# 3. 持続可能性・成長性・戦略 (KPI) ⑦

## 基本的な考え方と目指す人材像

双日グループは、人材を最大の財産と考え、「人材」の力を高めることこそが、双日の価値創造の源泉であると考えています。

双日の目指す人材像は、双日グループ企業理念に共感し、双日にとっての価値と社会にとっての価値、2つの価値を創造するために、行動指針にのっとり、New way, New Valueを実現する人材です。

## 人材戦略

### 基本的な考え方 - 社員一人ひとりの個が活かされる環境づくり -

双日の持続的成長のためには、安定的な収益基盤の創出とそれを維持・発展させていく人材の厚みが必要です。双日では、自ら考え、行動し、やり抜くことで、世界を舞台に「価値を創造することのできる人材=稼ぐ人材」をグローバル・マネジメント人材と定義しています。その上で、会社・組織へ最大限貢献できる人材として、以下の3つの人材像を掲げ、計画的な人材育成に注力しています。

#### 人材戦略のフロー



- ◆ 「発想」を実現できる人材
- ◆ 「新しいビジネス」を創れる人材
- ◆ 「事業会社を運営」できる人材

双日が目指す人材に必要な素養を備えた人材を採用、育成し、社員一人ひとりが最大限能力を発揮できるように適材適所に配置し、その活躍を推進していくことを目指し、各種人事施策を展開しています。

## 中期経営計画2020の人材施策



中期経営計画2020の人材施策として、「ダイバーシティ経営」「働き方改革と生産性向上」「経営人材の育成」の3つを掲げ取り組んでいます。

1. 双日グループは、社員一人ひとりの心身の健康推進を働く上での前提と考え、一人ひとりの個性を最大限活用し、いきいきと活躍するダイバーシティ経営を推進しています。
2. 同時に、各人と所属するチームの生産性を高めることを目的に、働き方の多様性も追求し、働き方改革の推進を通じたワークライフマネジメントの実現を後押ししています。
3. さらに、2019年3月末時点で400社を超える連結子会社を中心とした事業経営を適切に行える経営人材について、OJTのみならず、選拔型研修や計画的なローテーションを推進することで、質と量を高めていきます。

かかる取り組みの継続により、人材力を最大化し、創意工夫によりイノベーションの創出につなげ、双日グループの持続的成長を実現していきます。

# 3. 持続可能性・成長性・戦略 (KPI) ⑧

## 外部からの評価

環境・社会・ガバナンス等の非財務情報を考慮し、長期的な視点で企業の持続的成長(サステナビリティ)を促すESG投資が拡大しています。当社が外部から得ているESG評価のうち、代表的なものは以下の通りです。



**Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**  
2018年、2019年2年連続で「World」 「Asia Pacific」の構成銘柄に選定



**FTSE4Good Index Series および FTSE Blossom Index**  
2018年、2019年2年連続で構成銘柄に選定



**MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)**  
2017年から3年連続で構成銘柄に選定



**SAM Sustainability Award**  
米国のS&Pグローバル社によるサステナビリティ格付けにおいて、2年連続で「シルバークラス」に選定



**CDP**  
2019年に気候変動において「リーダーシップ」レベルの「A-」と認定



**なでしこ銘柄**  
2017年から3年連続で「なでしこ銘柄」に選定

# 4. ガバナンス ①

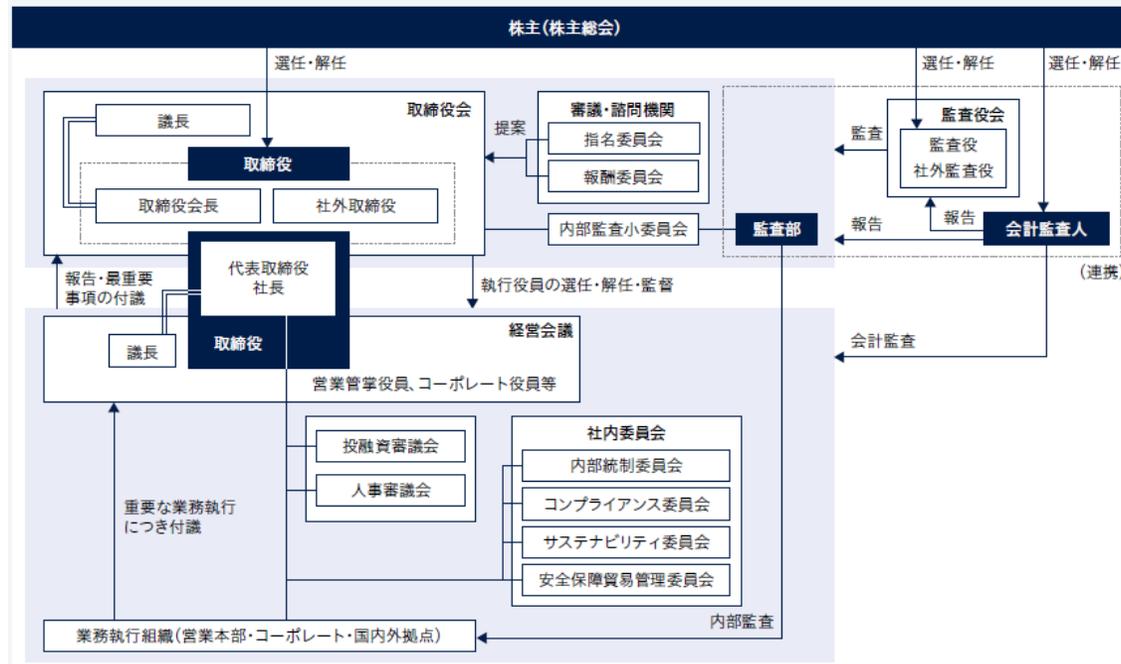
## コーポレート・ガバナンス体制

|             | 2019年6月末現在                            |
|-------------|---------------------------------------|
| 機関設計        | 監査役会設置会社                              |
| 取締役         | 6名 (うち社外取締役2名)<br>(うち女性1名)            |
| 取締役会議長      | 会長 (代表権なし)                            |
| 監査役         | 5名 (うち社外監査役4名)                        |
| 定款上の取締役任期   | 1年                                    |
| 取締役会の任意諮問機関 | 指名委員会および報酬委員会を設置<br>(両委員会共に委員長は社外取締役) |
| 会計監査人       | あずさ監査法人                               |

|             | 2020年6月末予定                 |
|-------------|----------------------------|
| 機関設計        | 同左                         |
| 取締役         | 7名 (うち社外取締役3名)<br>(うち女性2名) |
| 取締役会議長      | 社外取締役                      |
| 監査役         | 5名 (うち社外監査役3名)             |
| 定款上の取締役任期   | 同左                         |
| 取締役会の任意諮問機関 | 同左                         |
| 会計監査人       | 同左                         |



コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年6月末現在)



## コーポレート・ガバナンス強化施策のあゆみ

|         | 経営の透明性確保・<br>監督機能の強化                      | 全社的な経営課題への<br>取り組み        |
|---------|---|---------------------------|
| 2004年6月 | ●社外取締役1名                                  |                           |
| 2005年4月 | ●指名委員会、報酬委員会の設置                           |                           |
| 6月      | ●社外監査役3名                                  |                           |
| 2006年3月 |   | ●CSR推進委員会設置               |
| 2007年4月 |   | ●CSR委員会(旧CSR推進委員会)        |
| 2009年6月 | ●社外取締役2名                                  |                           |
| 2013年6月 | ●社外監査役4名                                  |                           |
| 2018年4月 | ●内部監査小委員会の設置                              | ●サステナビリティ委員会<br>(旧CSR委員会) |
| 6月      | ●業績連動型役員報酬制度の導入                           |                           |
| 2019年4月 | ●取締役会業務室を新設                               | ●安全保障貿易管理委員会の設置           |
| 6月      | ●代表権を有しない取締役が取締役会議長に<br>●社外取締役の比率が3分の1以上に |                           |

## 2020年度における取組み (次期中期経営計画に向けて)

- ・ 社長、経営陣のサクセッションプランの策定
- ・ 役員報酬制度の見直し
- ・ 経営課題解決、持続的な企業価値向上に資する体制の検討

# 4. ガバナンス ②

取締役会の概要 (2019年6月20日株主総会以降)

| 氏名         | 役職  | 属性就任委員                                     | 2019年3月期出席状況(出席回数/開催回数) |                  |                 |                 |
|------------|---|--|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
|            |   |  | 取締役会                    | 監査役会             | 指名委員会           | 報酬委員会           |
| 原 大        | 取締役会長   | 指名 報酬                                      | 100%<br>(18/18回)        |                  | 100%<br>(4回/4回) | 100%<br>(3回/3回) |
| 藤本 昌義      | 代表取締役社長 CEO                                   | 指名 報酬<br><small>(2019年6月20日株主総会以降)</small> | 100%<br>(18/18回)        |                  | 100%<br>(4回/4回) | —               |
| 田中 精一      | 代表取締役副社長 CFO                                  |  | 100%<br>(18/18回)        |                  |                 |                 |
| 西原 茂*1     | 代表取締役専務執行役員<br>経営企画、サステナビリティ<br>推進担当本部長 兼 CCO |  | 100%<br>(14/14回)        |                  |                 |                 |
| 内藤 加代子*1*2 | 取締役(非常勤)                                      | 指名(長) 報酬(長)<br>社外 独立役員                     | 100%<br>(14/14回)        |                  | 100%<br>(4回/4回) | 100%<br>(3回/3回) |
| 大塚 紀男*1*2  | 取締役(非常勤)                                      | 指名(長) 報酬<br>社外 独立役員                        | 100%<br>(14/14回)        |                  | 100%<br>(4回/4回) | 100%<br>(3回/3回) |
| 濱塚 純一      | 監査役   |  | 100%<br>(18/18回)        | 100%<br>(19/19回) |                 |                 |
| 石毛 孝幸*2    | 監査役   | 社外 独立役員                                    | 100%<br>(18/18回)        | 100%<br>(19/19回) |                 |                 |
| 北田 幹直*2    | 監査役(非常勤)                                      | 社外   | 100%<br>(18/18回)        | 100%<br>(19/19回) |                 |                 |
| 八木 和則*2    | 監査役(非常勤)                                      | 社外 独立役員                                    | 100%<br>(18/18回)        | 100%<br>(19/19回) |                 |                 |
| 神林 比洋雄*2   | 監査役(非常勤)                                      | 社外 独立役員                                    | 100%<br>(18/18回)        | 100%<br>(19/19回) |                 |                 |

\*1 西原 茂、内藤 加代子及び大塚 紀男の各氏につきましては、2018年6月19日の取締役就任以降の状況を記載しています。

\*2 当社の独立性基準を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、独立役員として指定しています。なお、北田 幹直氏につきましては、東京証券取引所へ独立役員としての届出を行っていませんが、当社の定める独立性基準を満たしており、独立性は十分に確保されているものと判断しています。独立性基準につきましては、当社ウェブサイト及び「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。

## 実効性向上への取り組み

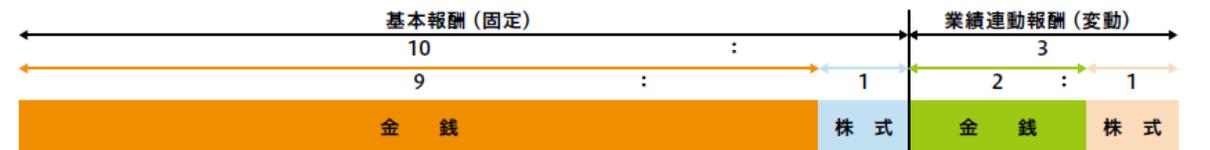
### 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を行っています。2019年3月期の分析・評価結果及び今後の取り組みは以下のとおりです。

|                   |  |
|-------------------|--|
| 分析・評価方法           | 取締役と監査役的全員にアンケートを行い、個別インタビューを実施しました。併せて、アンケート回答内容について外部コンサルタントによる第三者評価を実施しました。第三者評価結果及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価結果を取締役会で報告し、今後の取り組みを議論しました。  |
| アンケート項目           | 取締役会の役割・責務、構成、運営、意思決定プロセス、監督、取締役会メンバーへのサポート体制、諮問機関である指名委員会・報酬委員会、社外取締役に関する事項、実効性向上への提言等。   |
| 評価結果の概要           | アンケート回答を集計した結果、全体平均は基準点以上の評点であり、第三者評価においても下記の所見となっており、当社の取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていることを確認しました。   |
| 第三者評価における所見の概要    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●社外役員を中心とする活発な審議、牽制機能の有効性、議案説明の充実、適切な取締役会構成、事務局の能力の高さ等が窺え、取締役会の実効性は高い水準にあると思われる。</li> <li>●社外役員だけでなく社内役員からも社外取締役数1/3以上を意識したコメントが多く、取締役会でガバナンスの議論が行われ、取締役会全体で共有が図られていることが窺えた。取締役会のガバナンス向上への意識の高さの表れであると推察される。</li> <li>●社外役員の上程議案の理解促進や社外役員間のコミュニケーションの場を設ける等のフォロー体制を望んでいることが窺えた。</li> </ul> |
| さらなる実効性向上のための取り組み | 本分析・評価結果を踏まえ、取締役会のさらなる実効性向上のため、中期経営計画の進捗状況や指名委員会の運営状況等の定期的なモニタリング、社外取締役と社外監査役との連携強化、投融資案件における本部戦略・投融資審議会での論点等の説明、社外取締役による当社グループ事業現場の訪問等の取り組みを、継続して行っていきます。   |

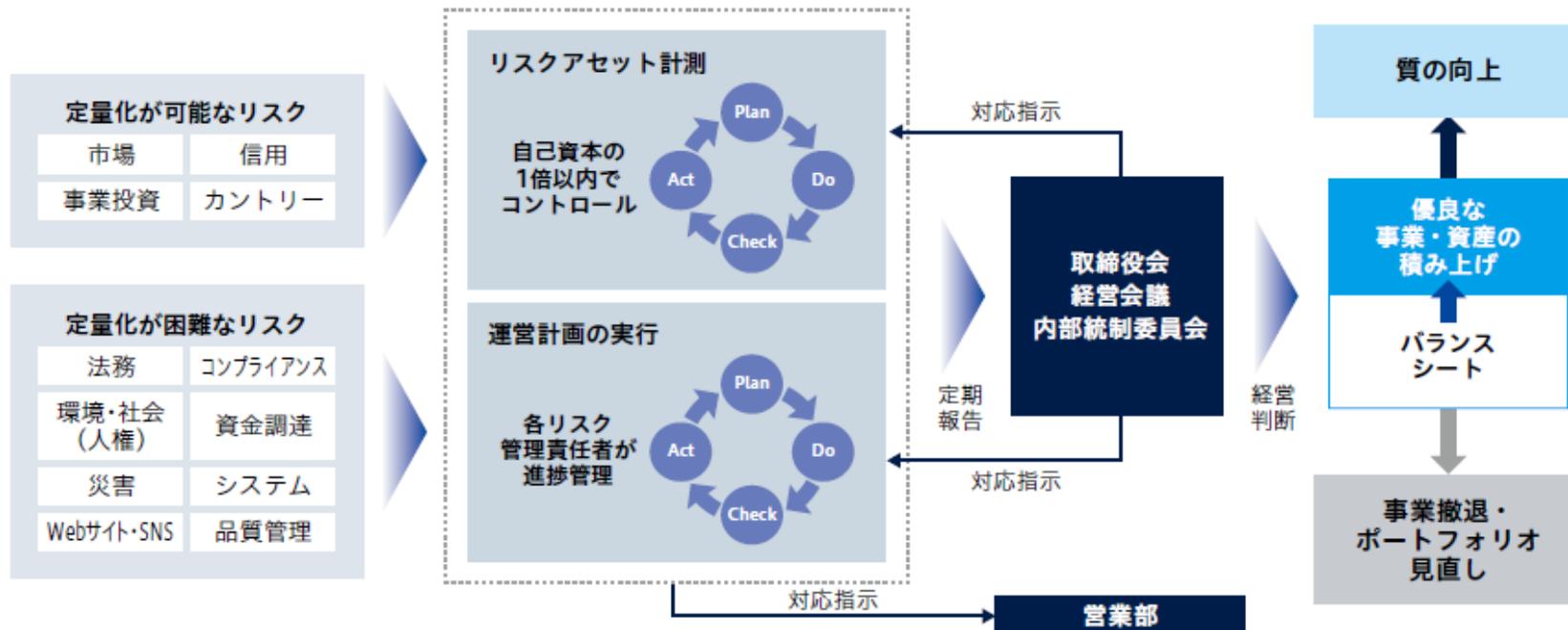
## 役員報酬について

取締役の報酬は、業績と連動しない固定部分である基本報酬(金銭)及び基本報酬(株式)と、業績と連動する業績連動報酬(金銭)及び業績連動報酬(株式)とで構成。基本報酬は役位に応じ、業績連動報酬は取締役の役位に応じて対象期間における事業年度の連結当期純利益の額に連動。

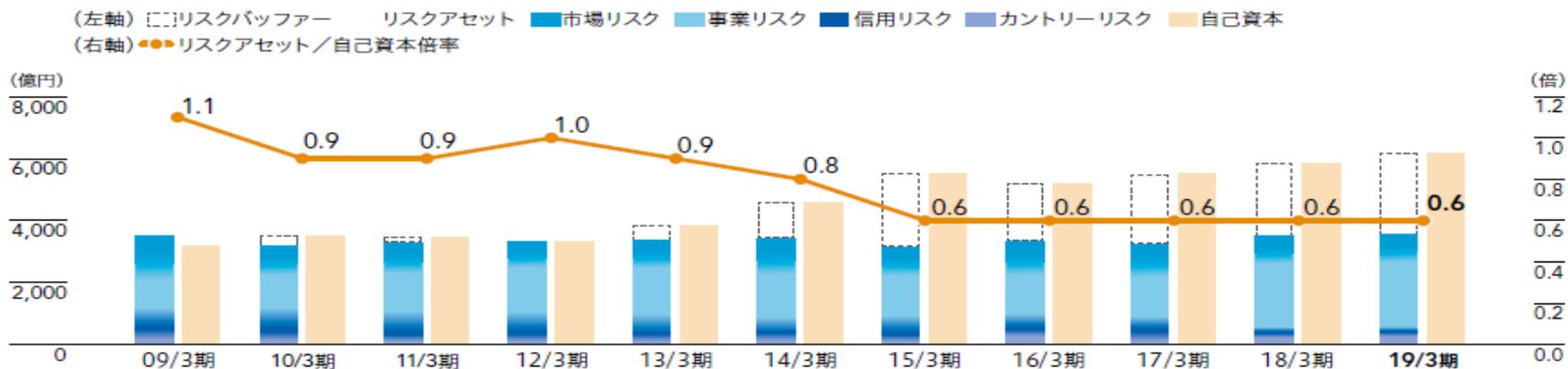


# 4. ガバナンス ③

内部統制システムにおけるリスクマネジメント図



リスクアセット推移



# 5. 成果（財務パフォーマンス） ①

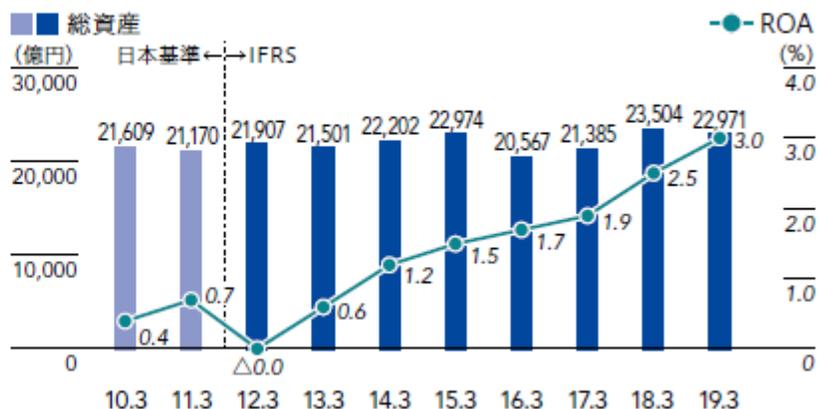
当期純利益(当社株主帰属)及び自己資本利益率\*1(ROE)



中期経営計画  
2014

中期経営計画  
2017

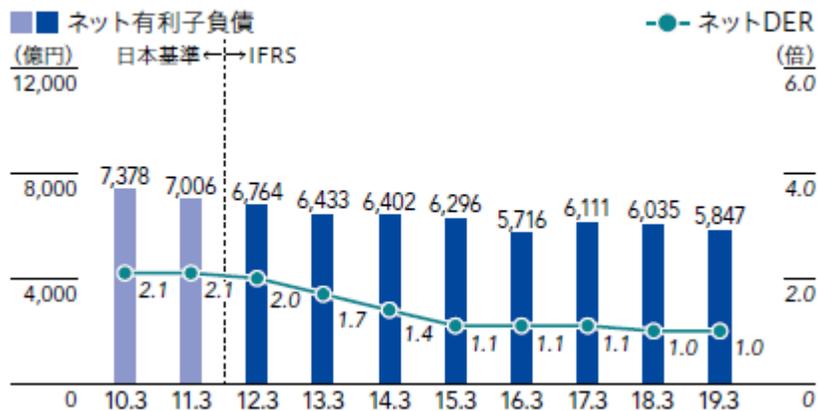
総資産及び総資産利益率(ROA)



中期経営計画  
2014

中期経営計画  
2017

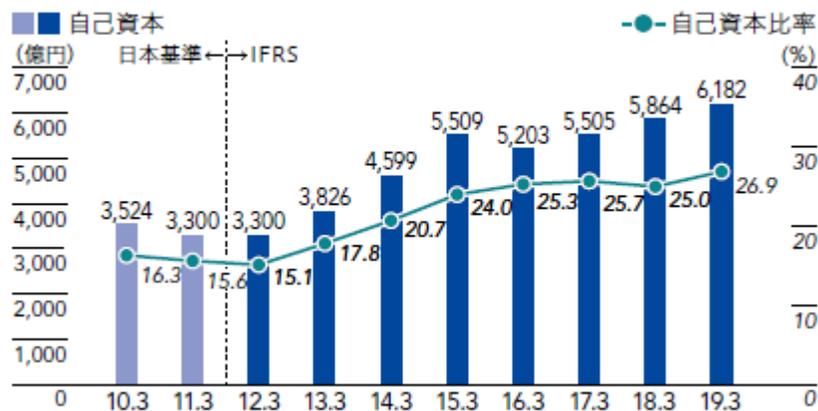
ネット有利子負債及びネットDER



中期経営計画  
2014

中期経営計画  
2017

自己資本及び自己資本比率\*1

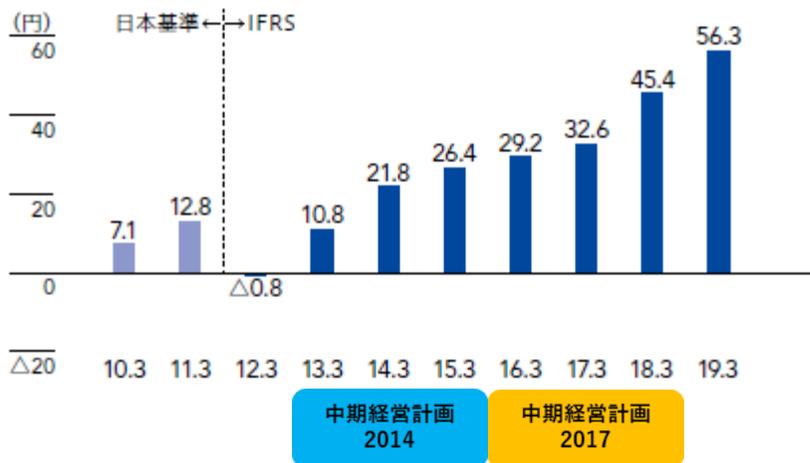


中期経営計画  
2014

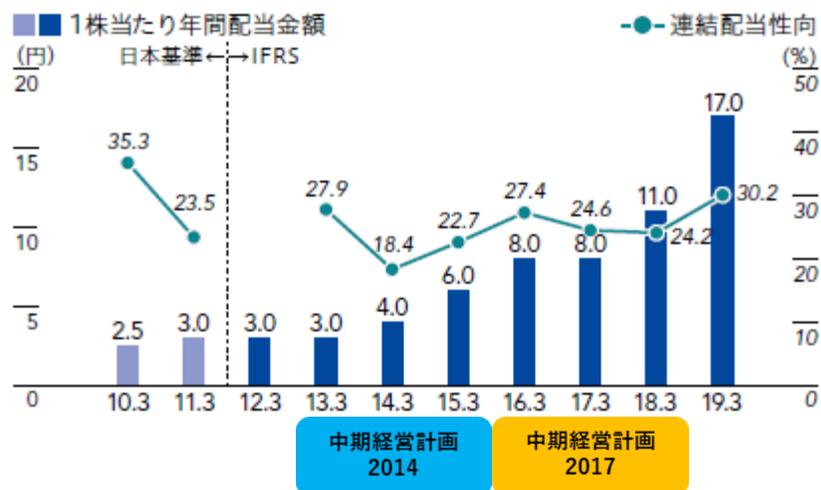
中期経営計画  
2017

# 5. 成果（財務パフォーマンス） ②

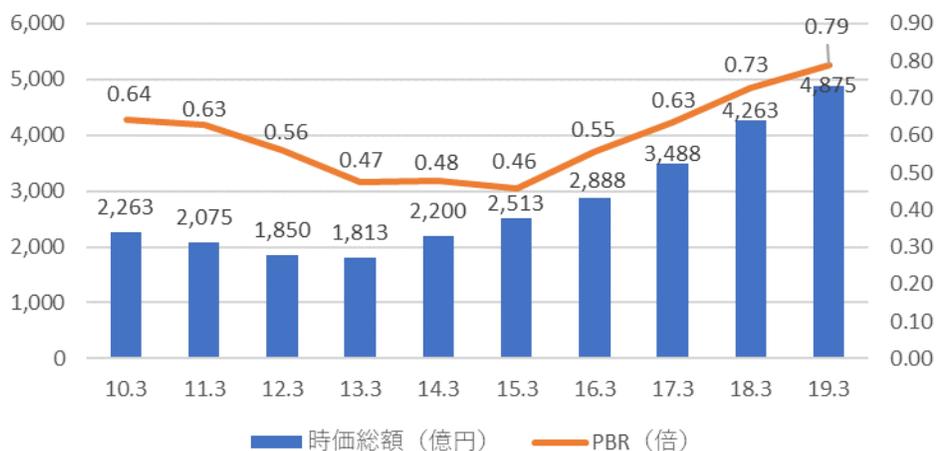
1株当たり当期純利益（親会社の所有者に帰属）



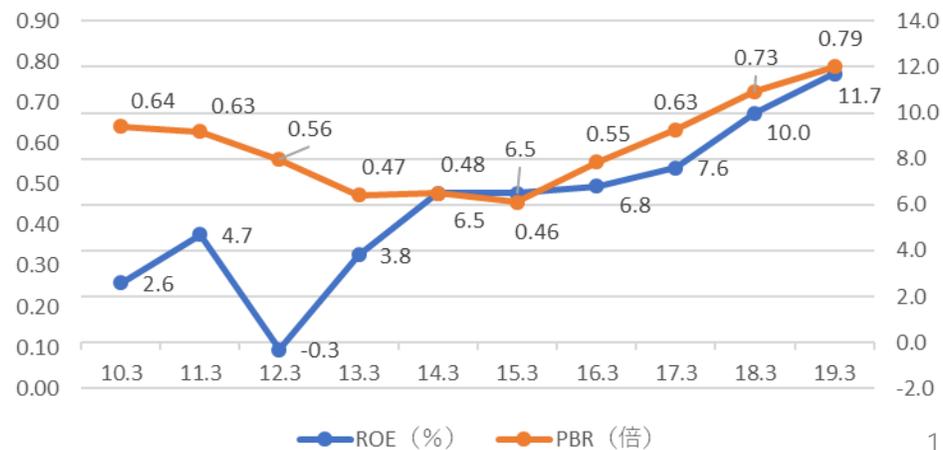
1株当たり年間配当金額及び連結配当性向\*3



時価総額及びPBR

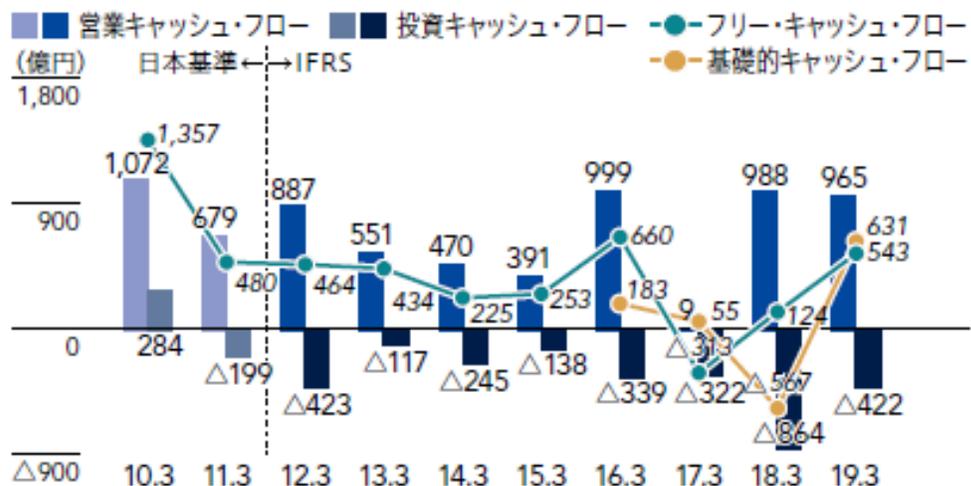


ROE及びPBR

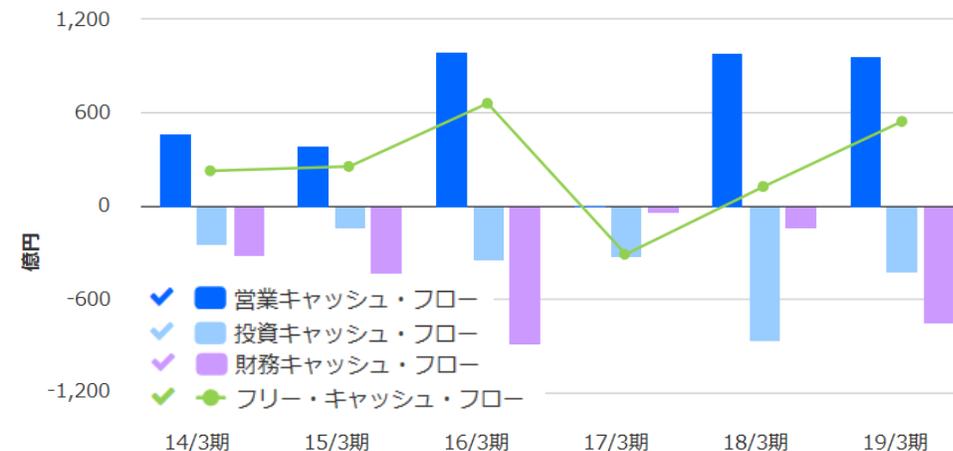


# 5. 成果（財務パフォーマンス） ③

## キャッシュ・フロー

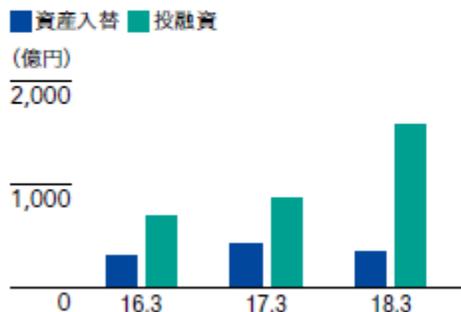


## 連結キャッシュフロー



## 投融資の入れ替えについて

### 中期経営計画2017の累計3ヵ年実績



投融資実績  
**3,150**億円  
 資産入替(回収)  
**1,110**億円

継続的な  
 資産入替と  
 投融資の  
 実行・回収を継続

中計1年目  
 の成果  
 投融資  
**910**億円  
 資産入替(回収)  
**920**億円

中期経営計画2020における想定  
 基礎的CFの3ヵ年累計での黒字  
 投融資  
**3,000**億円程度  
 資産入替(回収)  
**1,200~  
 1,500**億円程度

## 6. 気づき・課題

持続的な企業価値創造のための自社の競争力を高め、投資家をはじめとするステークホルダーの理解を深めるために、自社の価値創造プロセスにおいて、以下が重要であることを改めて認識。

- ◆ 競争力の根源・発揮の仕方の明確化と強化
  - ⇒ 経営資源としての人財（人的資本）が如何に競争力を創造するのか。そのための投資とその成果。
  - ⇒ M&Aを含む投資戦略の強化・実行ならびにその成果。
  - ⇒ 将来の競争力に向けた取り組み強化。
  
- ◆ PL結果重視から、持続的成長・企業価値創造重視へのシフト
  - ⇒ 企業文化・風土、組織体制・経営システムの見直し
  - ⇒ KPI(役員報酬にも反映する)の見直し