

FANCL

正直品質。



ファンケルグループ決算説明会

(2020年4月1日～2021年3月31日)

2021/5/10

株式会社ファンケル

決算ハイライト

セグメント別実績

FANCL

正直品質。

(百万円)	2020/3期 通期	2021/3期 通期	前期比
売上高	126,810	114,909	△9.4%
化粧品	75,891	65,140	△14.2%
栄養補助食品	44,006	41,191	△6.4%
その他	6,911	8,578	+24.1%
発芽米	2,031	2,172	+6.9%
青汁	2,420	2,462	+1.7%
営業利益	14,125	11,576	△18.0%
経常利益	14,313	11,784	△17.7%
当期純利益	9,985	8,016	△19.7%

売上詳細（通期）

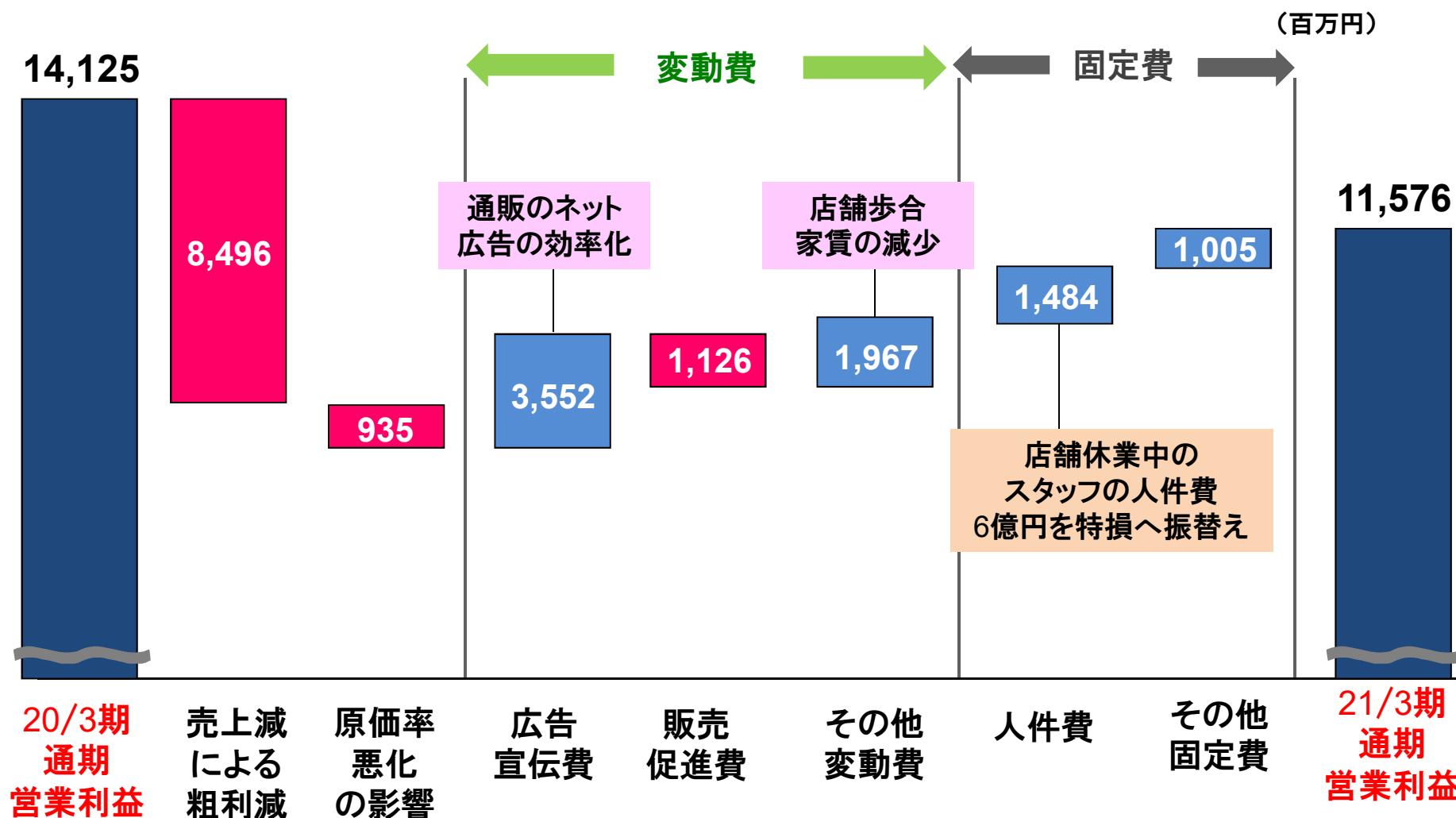
化粧品 ブランド別	ファンケル	49,637	△16.5%(国内△16.3%、海外△19.4%)
	アテニア	12,337	△2.7%
	ボウシャ	2,421	△13.9%
栄養補助食品		41,191	△6.4%(国内△8.1%、海外+19.8%)

2021年3月期 営業利益の増減分析

実績

増益要因

減益要因



通期見通し

「収益認識に関する会計基準」適用によるPLへの影響

- ・2022年3月期から「収益認識に関する会計基準」が適用される
- ・2021年3月期実績に「収益認識基準」を適用すると、
売上高は97億円のマイナスとなるが、営業利益は影響なし

【主な変更点】

- ①お客様へのポイント付与額や小売店へのリベート費用は、販促費ではなく、売上高から減算
- ②直営店舗の消化仕入契約のディベロッパ手数料は、販売手数料ではなく、売上高から減算
- ③販促品(プレゼント品等)は、販促費ではなく、売上原価に加算

(単位:百万円)	2021/3期	2021/3期 (収益認識)	主な変更点
売上高	114,909	105,146	①、②(減算)
売上原価	33,798	35,197	③(加算)
販管費	69,534	58,371	
広告費	11,850	11,848	
販促費	15,668	8,649	①(減算)ポイント付与・リベート ③(減算)販促品(プレゼント品等)
業務委託費・手数料	11,584	7,513	②(減算)消化仕入契約の販売手数料
その他	30,430	30,359	
営業利益	11,576	11,576	

2022年3月期 通期見通し

FANCL

正直品質。

(百万円)	2021/3期 (従来基準)	2022/3期 (計画)	前期比	2021/3期 (収益認識基準)	2022/3期 (計画)	前期比
売上高	114,909	109,000	△5.1%	105,146	109,000	+3.7%
化粧品	65,140	61,100	△6.2%	59,221	61,100	+3.2%
栄養補助食品	41,191	40,700	△1.2%	37,854	40,700	+7.5%
その他	8,578	7,200	△16.1%	8,071	7,200	△10.8%
発芽米	2,172	1,900	△12.6%	2,059	1,900	△7.7%
青汁	2,462	2,200	△10.6%	2,270	2,200	△3.1%
営業利益	11,576	12,000	+3.7%	11,576	12,000	+3.7%
経常利益	11,784	12,200	+3.5%	11,784	12,200	+3.5%
当期純利益	8,016	8,100	+1.0%	8,016	8,100	+1.0%

売上詳細(通期) ※前期、今期ともに収益認識基準適用後の数字で比較

化粧品 ブランド別	ファンケル	45,530	+3.1%(国内+4.1%、海外△7.7%)
	アテナ	12,420	+2.9%
	ボウシャ	2,350	+4.2%
栄養補助食品	40,700	+7.5%(国内+4.8%、海外+37.2%)	

【前提】

2022/3期の
インバウンド売上は
見込まず、ゼロで計画

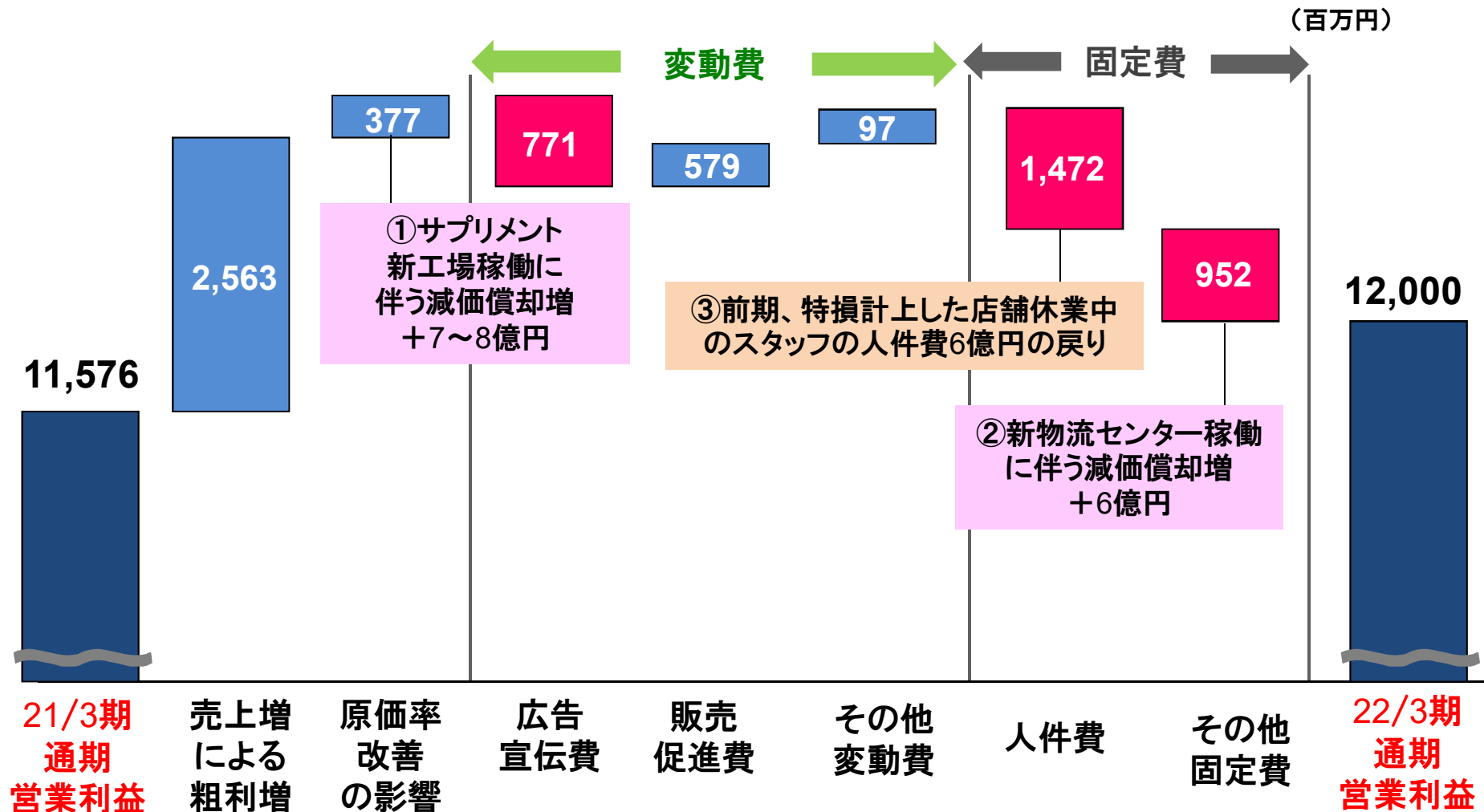
2022年3月期 営業利益の増減分析【収益認識基準適用後】 FANCL

正直品質。

計画

増益要因

減益要因



(参考) お客様数(既存)の推移 (前年同月比)

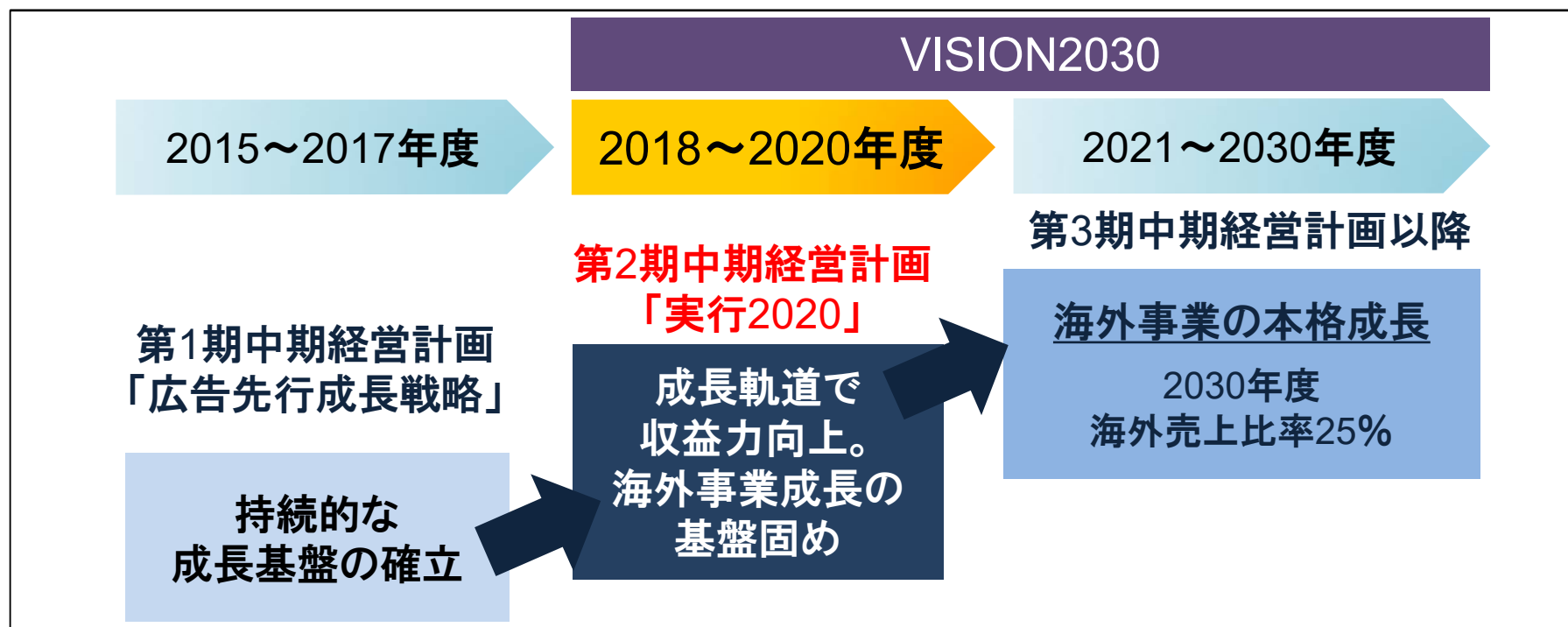
		2019年				2020年				2021年
		3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月
ファンケル 化粧品	通販	102%	99%	101%	102%	102%	107%	109%	110%	112%
	店舗	113%	113%	110%	106%	101%	93%	84%	77%	73%
サプリメント	通販	102%	102%	103%	102%	101%	102%	103%	105%	109%
	店舗	112%	112%	108%	104%	100%	92%	85%	80%	77%
アテニア		105%	104%	103%	101%	101%	100%	98%	97%	97%

※過去4ヵ月以内に購入された既存のお客様 (12ヵ月移動平均)

「VISION2030」

-世界中を、もっと美しく、ずっと健やかに
そして世界中で愛される会社に-

2030年のファンケルグループは、ベンチャーとして様々な事業領域に挑戦し、それぞれの事業が、日本にとどまらず広く世界で、より多くのお客様の美しく健康で豊かな生活を支え、信頼され愛される企業集団となっている。

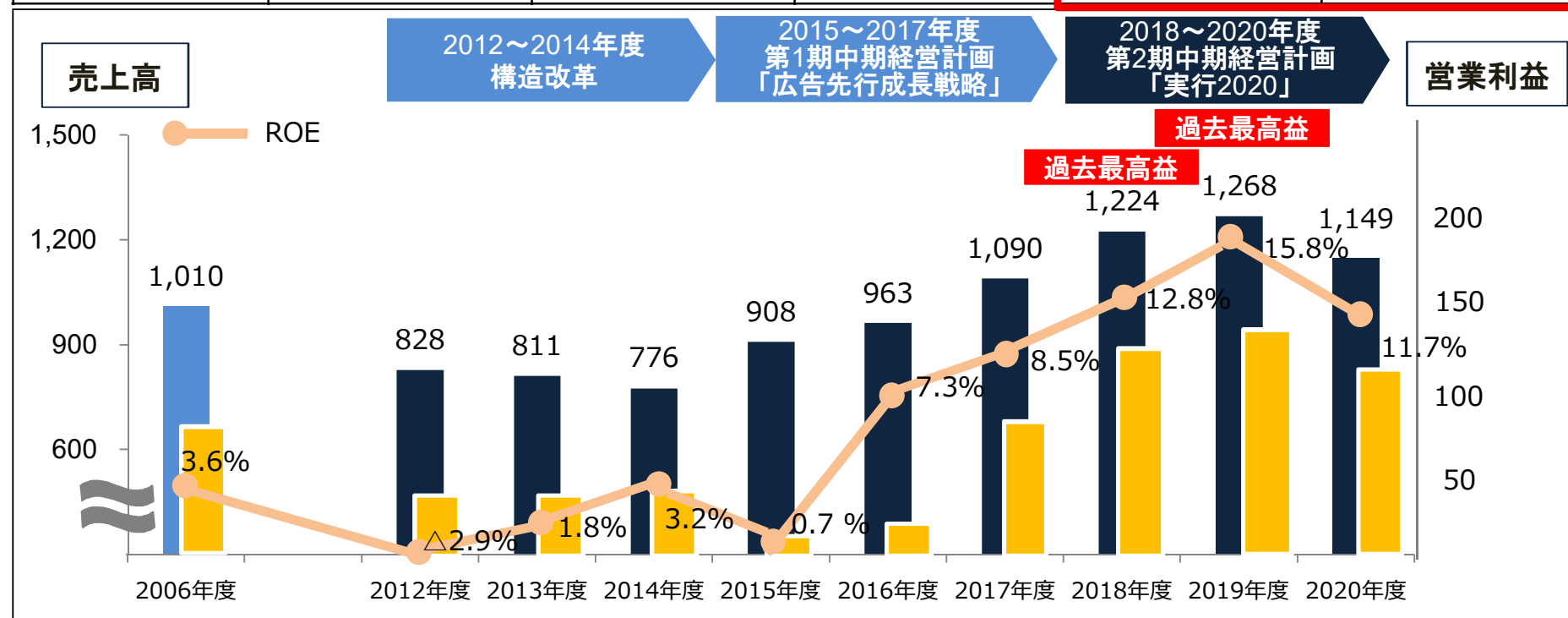


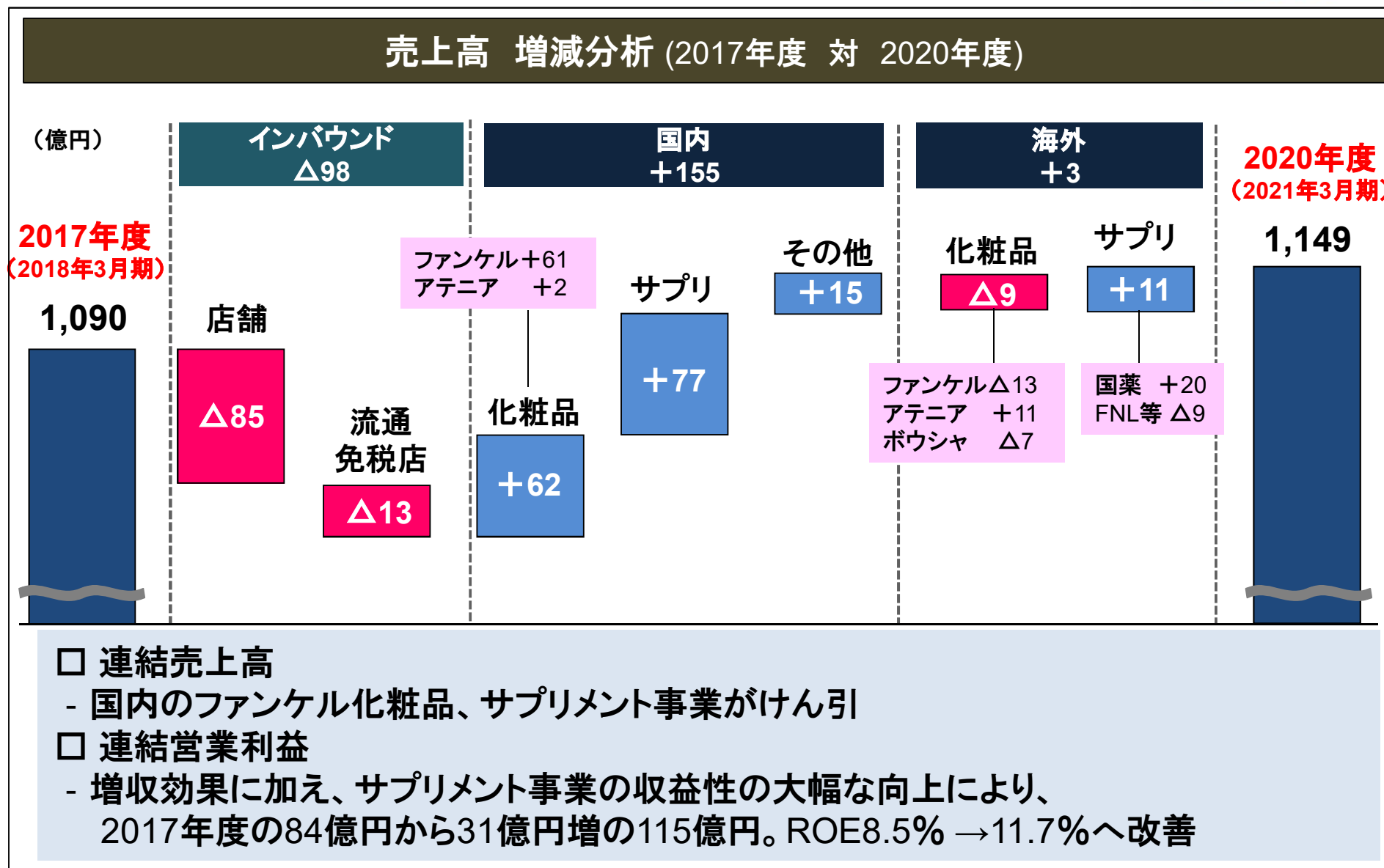
**第2期中期経営計画
「実行2020」の振り返り
(2018～2020年度)**

業績総括①

正直品質。




(億円)	2017年度実績 (2018年3月期) 中計開始前	2020年度 (2021年3月期)		2020年度 (2021年3月期) 実績	2017年度 (2018年3月期) との差
		当初目標	修正目標		
売上高	1,090	1,260	1,400	1,149	+58
営業利益	84	126	180	115	+31
(営業利益率)	7.7%	10.0%	12.9%	10.1%	+2.3%
ROE	8.5%	10.0%	13.5%	11.7%	+3.2%





ブランド	評価	結果
ファンケル化粧品	○	<ul style="list-style-type: none"> □ ブランドの多角化 <ul style="list-style-type: none"> - 「ビューティブーク」 2017年度比 売上2倍 - 「AND MIRAI」インバウンド需要減で計画未達 - 「Prestige」は発売時期見直し □ 新たなヒーローアイテムの上市 <ul style="list-style-type: none"> - 「ディープクリア 洗顔パウダー」(2019年) - 「コアエフェクター」(2020年) □ 海外 <ul style="list-style-type: none"> - アジア、米国ともに計画未達
アテニア	○	<ul style="list-style-type: none"> □ 国内:基礎スキンケアのお客様が大幅に増加 □ 海外:越境ECの積極拡大
ボウシャ	△	<ul style="list-style-type: none"> □ 化粧品専門店向けの売上が振るわず。 「ナショナルブランド化」、「インターナショナルブランド化」、ECシフトを打ち出す □ 米国を中心に販路は大幅に拡大

取り組み	評価	結果
既存サプリ事業の強化 (スター製品の育成)	◎	□ 「内脂サポート」を「カロリーミット」に次ぐ製品に育成 (参考) 機能性表示食品売上 230億円 (17年度比+80億円)
パーソナルサプリメント の展開	○	□ 当初計画以上の実績(2020年度 3億円) - 新しいビジネスモデルを確立
BtoBビジネスの強化	○	□ ダイードリンコ、ネスレ、永谷園に加え、 キリングroupとのコラボが本格化 - ペットボトル飲料(2020年 1品目、2021年 1品目) - ノンアルコールチューハイ(2020年 2品目)
中国サプリメント事業 の展開	◎	□ 越境EC - 売上は当初想定以上のペースで拡大 □ 一般貿易販売(保健食品) - ビタミン・ミネラル類5品目発売

分野	内容
<p>キリンHD 資本業務提携</p> <p>よろこびがつなく世界へ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> □ 両社が有する素材、研究力や販売チャネルを活用し、健康事業を中心に社会課題の解決を通じた成長を目指す □ 商品開発・チャネル間の協業だけでなく、マーケティングや人材育成などでも協力
<p>生産体制の拡大</p>	<p>「マイルドクレンジング オイル」専用工場（2020年3月稼働）</p> <p>投資額：約30億円</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 2020年代中盤までの生産能力を確保 <p>「サプリメント」新工場（2021年4月稼働）</p> <p>投資額：約80億円</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 生産能力は現状の最大3～3.5倍まで拡大 □ 協和発酵バイオのBtoCの製品の製造受託  <p>三島工場(サプリメント)</p>
<p>物流機能の強化</p>	<p>「関西物流センター」(2021年6月稼働)</p> <p>投資額：約40億円</p> <ul style="list-style-type: none"> □ ファンケルの通販と店舗の出荷量の35%を新センターに移管 □ アテニアの滋賀物流センターを全面移管 

外部環境と事業機会

外部環境

コロナ

- ✓ コロナ収束には時間を要する
- ✓ 海外との往来再開は早くて2022年

海外

- ✓ 中国はコロナからいち早く回復
- ✓ 中国市場の重要性がますます高まる

日本

- ✓ 小売店舗は飽和状態
- ✓ ECは5G普及に加え、コロナによるリアル店舗からのシフトにより成長加速

美事業

- ✓ マスク着用により肌トラブル増で新たなニーズが発生

健康事業

- ✓ 少子高齢化、医療費問題により、市場は拡大傾向
- ✓ コロナにより健康意識がさらに高まる

事業機会

- ✓ 越境ECの拡大
(サプリメント、プレステージ化粧品)
- ✓ 中国向けの一般貿易販売の本格展開
(サプリメント、アテニア化粧品)

- ✓ 独自のノウハウ・インフラを活用したファンケルらしいOMOで差別化

- ✓ 無添加の価値の訴求
- ✓ 基礎スキンケア製品の強化
- ✓ ニューライフ(肌着・雑貨)事業の強化

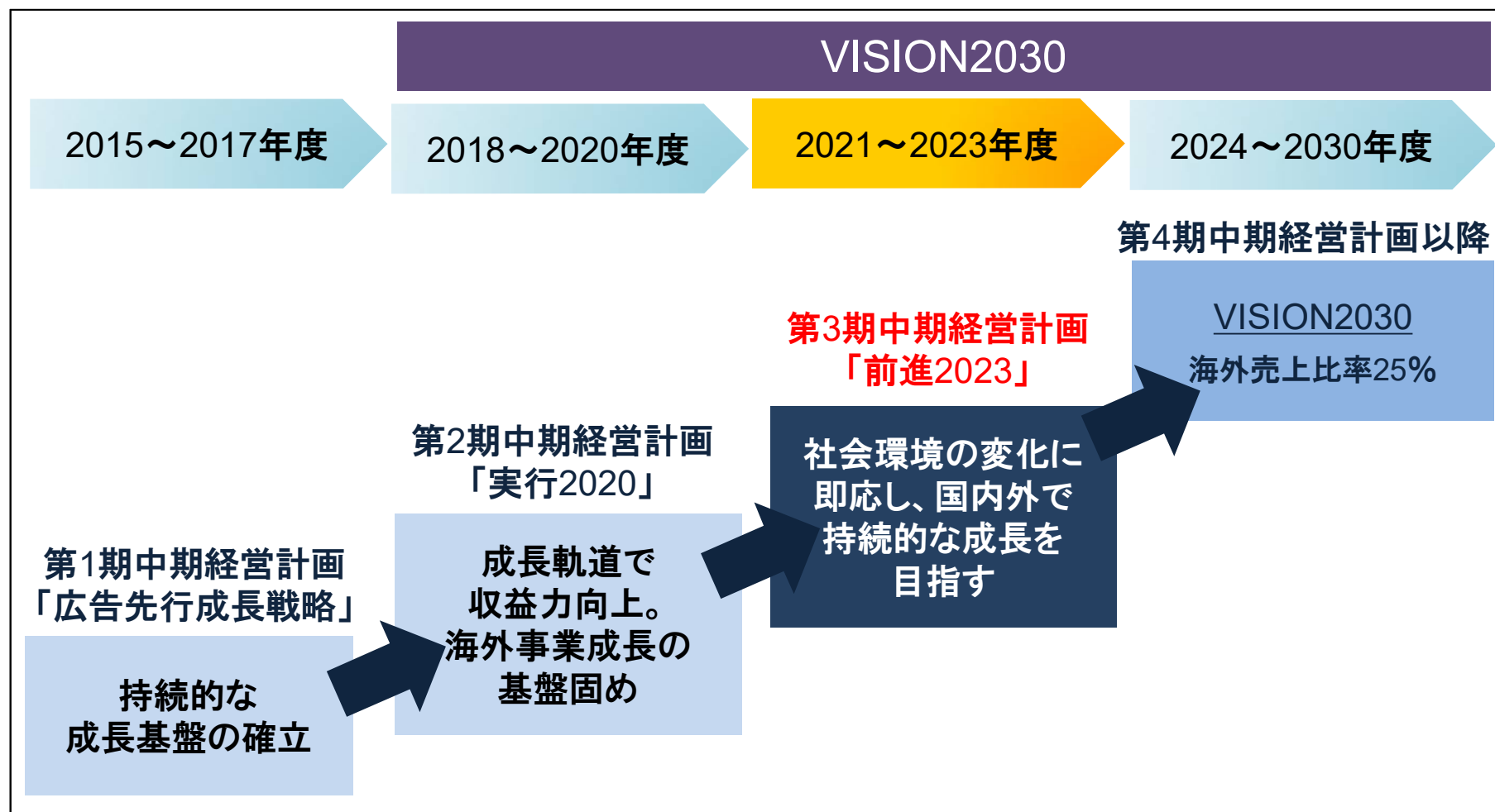
- ✓ 社会背景から生まれた健康ニーズに対応したサプリーを有するファンケルの強みを活かす

第3期中期経営計画
「前進2023」
～逆境を超えて未来へ～
(2021～2023年度)

「前進2023」～逆境を超えて未来へ～

方針

「実行2020」をさらに発展させ、コロナで生じた新たな「不」の解消に取り組むとともに、社会環境の変化に即応し、国内外で持続的な成長を実現する



「前進2023」数値目標

数値目標は必達。インバウンド需要は織り込まない。

		2020年度 (2021年3月期) 収益認識基準	2023年度 (2024年3月期) 計画			売上高 CAGR※	2023年度 (2024年3月期) 営業利益率
売上高		1,051億円	1,200億円	化粧品	ファンケル	+2.9%	14.8%
営業利益		115億円	150億円		アテナア	+5.4%	
(営業利益率)		11.0%	12.5%		ボウシャ	+8.7%	
資本効率					合計	+3.7%	
ROIC※	ROIC※	10.5%	11.0%	サプリ	国内	+3.8%	14.8%
	ROE	11.7%	12.5%		海外	+32.1%	
					合計	+6.8%	
				その他	△1.1%	1.9%	
				連結計	+4.5%	12.5%	

※ROIC: 税引後営業利益 ÷ (有利子負債 + 自己資本)

※収益認識基準適用後の2020年度実績との比較

「変えないこと」、「変えること」を明確にし、メリハリを持って取り組んでいく

1. 独自価値のある製品づくりと育成
2. ファンケルらしいOMOの推進
3. 新しい事業の育成と開発
4. 本格的なグローバル化の推進
5. キリングroupとのシナジー創出
6. 人材育成と人材活用
7. サステナブルな事業推進と永続的なSDGs貢献

背景

通販・店舗の両チャネルをお使いのお客様は、どちらか一方のチャネルのみ
お使いのお客様に比べ、**継続率は1.5倍**、**年間購入金額は3倍**に達する

お客様の「体験価値」が高いことが理由



体験価値向上

「人」

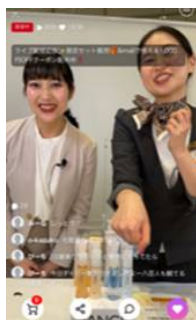
- ・店舗スタッフ
- ・電話窓口スタッフ

通販

ITを活用して強みを融合

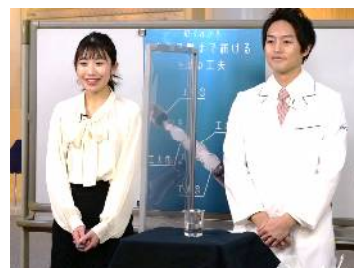
店舗

ライブコマース



オンラインイベント・セミナー

オンライン研究セミナー



オンラインカウンセリング

店舗・電話窓口スタッフが対応



ITを活用してお客様の「体験価値」を高める

2021年度の取り組み

通販・店舗アプリ統合

スマホアプリ AI肌診断

来店前事前予約サービス

ファンケルらしいOMO : ITを活用してお客様を深く知る FANCL

正直品質。

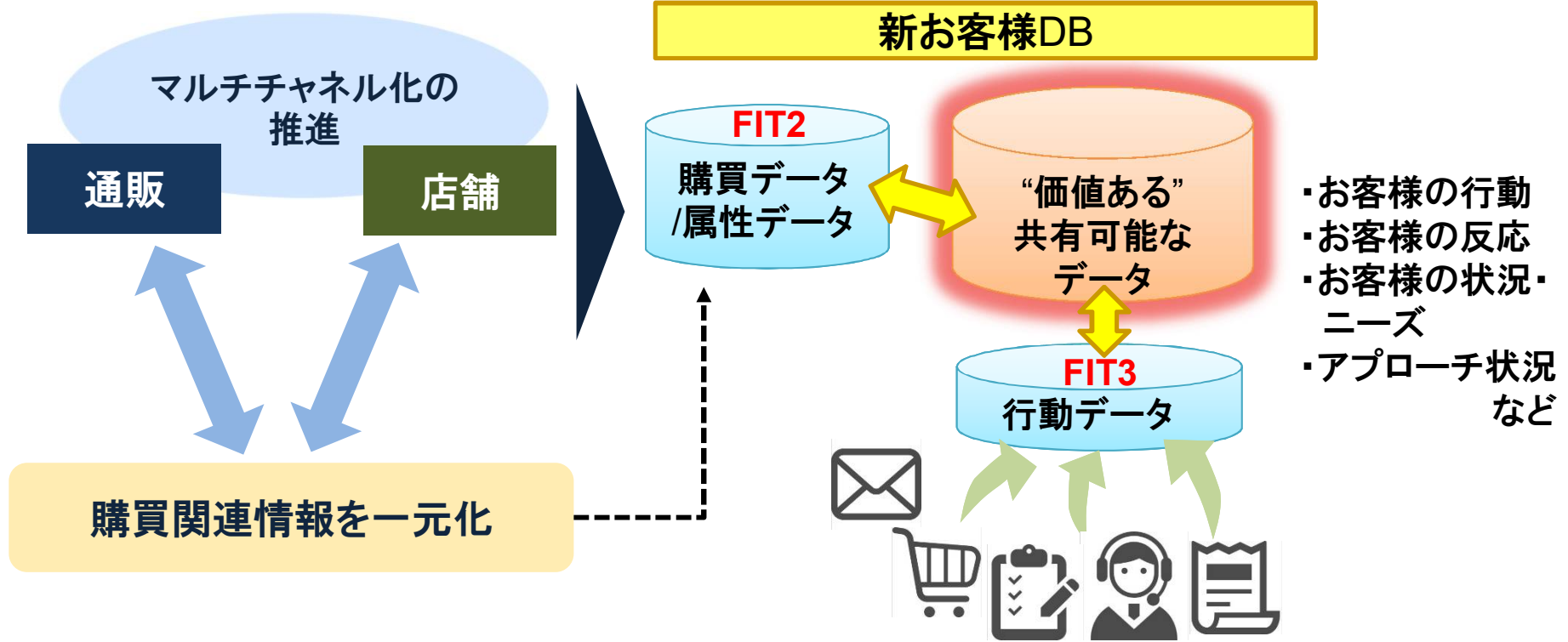
ITを活用してお客様をもっと深く知り、お客様お一人おひとりに最適なアプローチを行う

IT基幹システム「FIT2」

- ✓ お客様の顧客データの一元化
- ✓ 通販⇔店舗の送客を容易にし、マルチチャネルの強みを発揮


IT基幹システム「FIT3」(2022年春)

- ✓ 購買に至るまでの行動情報や当社からのアプローチへの反応など「**お客様を“理解するためのデータ”**」を収集し、分析



化粧品事業

方針	変えないこと	NEW 変えること
	<ul style="list-style-type: none"> ・無添加化粧品の「安心」、「安全」という絶対的な価値 ・ブランドの多角化の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果実感の高い新製品の発売と、肌本来の機能を高める無添加の価値を積極的に情報発信

	代表製品	コアユーザー	2030年度 売上構成比
The FANCL 	無添加スキンケア 無添加メイクなど	30～40代	80% (2020年度 95%)
	クレンジング 洗顔など		
Neo 	ビューティブーク	50代以上	20% (2020年度 5%)
	AND MIRAI	30歳前後	
Prestige 	新ブランドX	20～30代 スキンケア 高投資層	

①基礎スキンケアユーザーの拡大

- 基礎スキンケアラインを毎年1ラインずつリニューアル
- 2021年度は主カスキンケアラインをリニューアル

②洗顔市場NO.1ブランドへ

- 「ディープクリア 洗顔パウダー」の強化に加え、現在の世の中のニーズに合わせた新製品を発売

③高機能美容液の発売

- 「コアエフェクター」に次ぐ、高機能美容液を発売し、美容液ユーザーの拡大を図る

化粧品定期サービス開始
(2021年2月)

対象製品
スキンケア全ライン、美容液



ユーザビリティと、
継続率の向上を図る

	2021年度	2022年度	2023年度
基礎スキンケア	毎年1ラインずつリニューアル		
洗顔カテゴリー		NEW 新製品の発売	
スペシャルケア	NEW 新製品発売	既存製品のリニューアル	

「ビューティブーク」

- スキンケアの定期のお客様の拡大を図る
- 2021年度は、キリングroupと共同開発した高機能アンチエイジング素材を使いリニューアル



「AND MIRAI」

- ブランド認知向上を図るため、インスタを核に情報発信を強化
- 海外展開を見据えた準備



NEW

Prestige 新ブランドX (2021年度発売)

- 2021年4月に新会社を設立
- ファンケルブランド切り離したブランディング・製品提案を行う

	2021年度	2022年度以降～
国内	EC中心に展開	
海外		越境EC展開

Attenir グローバルブランドへ進化

FANCL

正直品質。

方針	変えないこと	NEW 変えること
	・「独自価値」、「一流品質」といったブランド理念と価値	・「国内ブランド」から「グローバルブランド」へ進化させる

国内	海外
<p>売上・利益を生み出すカテゴリー</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; background-color: #800000; color: white; padding: 5px;">Skincare</p> <p style="text-align: center;">2021年4月 「ドレススノー」発売 (医薬部外品)</p>  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; background-color: #800000; color: white; padding: 5px;">Inner care</p>  <p style="text-align: center; color: white;">21年4月 コラーゲン リニューアル</p> </div> </div>	<p>NEW 製品</p> <p>□ 海外ニーズに対応した製品を開発</p> <p style="text-align: center;">2021年4月</p> <p>「スキんクリアクレンジング アクア アロマタイプ」発売</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>中国クレンジング 市場で主力の ウォーター剤型の 新製品</p> </div> </div>
<p style="font-size: 2em;">↑</p> <p style="text-align: center; background-color: #800000; color: white; padding: 10px;">ブランドイメージ・ 上質感の醸成 コレクション(ファッション)</p>	<p>NEW エリア展開</p> <p>□ 中国：2023年度、一般貿易販売</p> <p>□ その他アジア：越境EC順次展開</p> <p>□ 北米：ECサイト出品</p>

方針	変えないこと	NEW 変えること
	<ul style="list-style-type: none"> 「ナショナルブランド化」、 「インターナショナルブランド化」戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ・ポストコロナを見据え、ECをさらに強化 ・「プレミアムライン」の発売によるブランド価値向上と売上拡大

エリアの拡大

ナショナルブランド化(米国)

- 好調なコストコ、アマゾンに加え、自社チャネルのboscia.comを強化

インターナショナルブランド化(欧州・アジア)

- コストコ、アマゾンのグローバル販路の活用
- 各国の強いリテラーと連携

2021年度計画

- イギリス：コストコ、アマゾン
- その他欧州：ドゥグラス、ゾーランド
- 中国：Tモール etc

タイムリーな製品開発

- 販路拡大に伴うマスブランド化を避けるため、「プレミアムライン」を新設

ライン

現行ライン

NEW

プレミアムライン

メインチャネル

会員制小売チェーン、ドラッグストア etc

化粧品専門店、高級百貨店、自社EC

- スキンケア製品に加え、ボディケア製品にカテゴリーを拡大

プロモーション強化

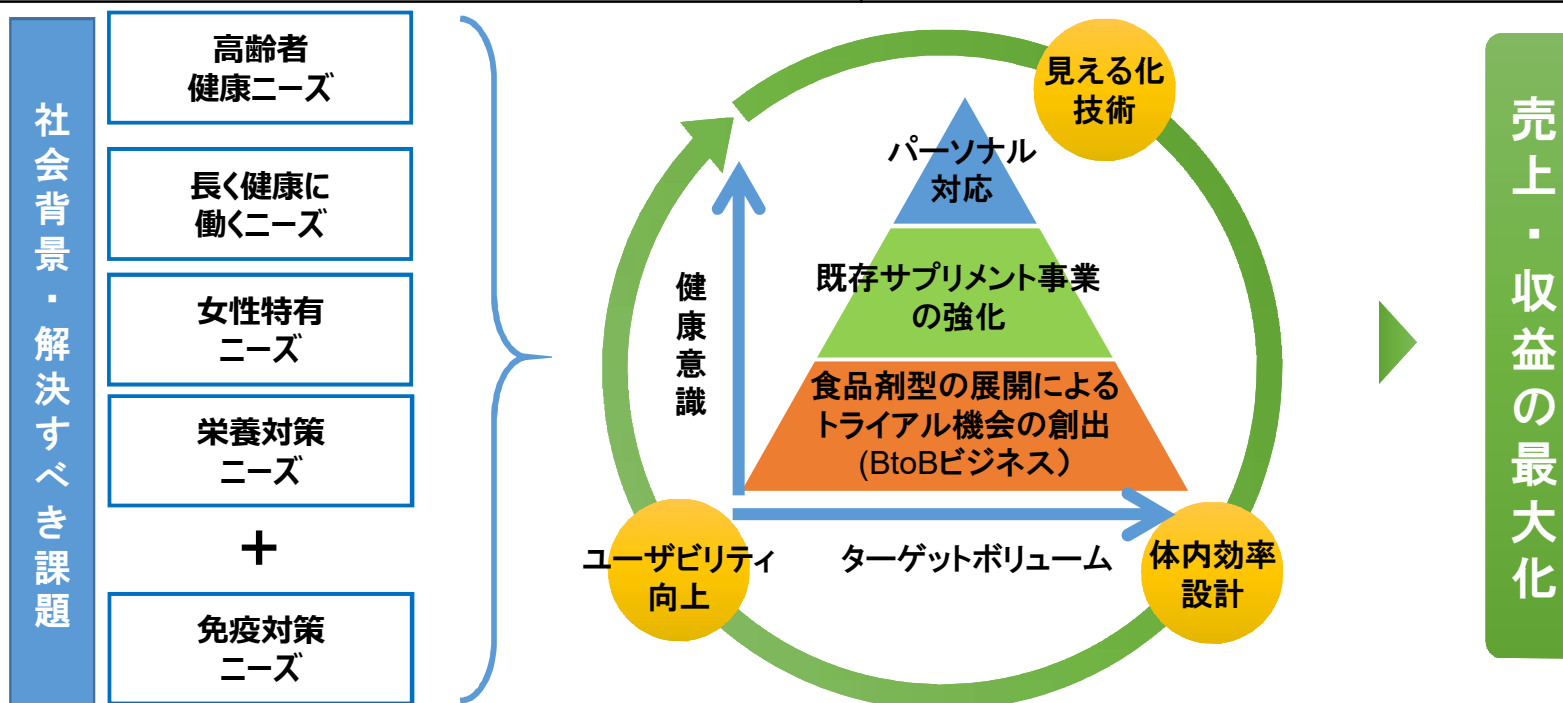
インスタグラム、フェイスブックなどのSNSによる情報拡散

健康食品事業

基本戦略

正直品質。

方針	変えないこと	NEW 変えること
	<ul style="list-style-type: none"> ・3つの戦略(「既存サプリ事業の強化」、「パーソナル対応」、「食品剤型の展開によるトライアル機会の創出」)を柱に成長を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化社会とコロナにおけるニーズの対応に注力し、高収益のビジネスモデルを目指す



日本人の健康食品(サプリメント)使用率を引き上げ、健康寿命の延伸と医療費の削減に貢献



(出所:ファンケル健康ニーズ調査)

機能性表示食品を中心とした製品開発と、
スター製品の定期的なリニューアルによる売上拡大

- 40～50代をメインターゲットに、「生活習慣病対策サプリ」を成長ドライバーに位置づけ、積極的な広告投資を行う
- 市場規模が大きく、コロナ禍において注目されている分野の機能性表示食品の発売（キリングループの素材を活かしたサプリ）

カテゴリ	方針	代表的な製品
長く健康に働く ニーズ	・生活習慣病対策、コロナ禍の新たな ニーズに応える機能性表示食品の発売	「内脂サポート」、「血压サポート」 NEW キリン素材を活かしたサプリ
女性特有の ニーズ	・ダイエット市場No.1の維持・拡大 ・ビューティサプリの強化	「カロリーミットシリーズ」 「ディープチャージコラーゲン」
高齢者の 健康ニーズ	・製品ラインアップの拡充	「えんきん」(2021年4月リニューアル) 「楽ひざ」
栄養対策 ニーズ	・年齢・体質・悩み別に製品をラインアップ	基本栄養サプリ 「年代別サプリメント」
免疫対策 ニーズ	・製品ラインアップの拡充	NEW 「免疫サポート」 (2021年ラインアップ拡充)

■「パーソナルワン」

ファンケルの強み

「見える化技術」による
科学的裏付けのあるサービス

×

幅広い悩みに対応した
「豊富な製品ラインアップ」

「見える化技術」の深耕

- 独自の尿検査技術を進化させ、お客様の不足成分をさら詳細に分析



「対応ラインアップ」拡充

- 既存サプリ事業で開発した「免疫」などの新製品をパーソナルワンに導入し、新たなニーズに対応

■「BtoBビジネス」

食品メーカーと「おいしさと健康価値」を兼ね備えた食品を開発し、
「ファンケルブランドの浸透」と
「サプリメントの潜在的なユーザー」を開拓

認知拡大の効果

「カロリーミット」とコラボした製品販売数量
3,000万個（2020年度）



「カロリーミット」シリーズの
サプリメントの販売数量の4倍

2021年度は、キリングroupとの
コラボなど複数の製品を発売予定

方針	変えないこと	NEW 変えること
	<ul style="list-style-type: none"> ・国薬との緊密なパートナーシップ ・越境ECの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・越境EC「ビューティサプリ」の育成を強化 ・保健食品による一般貿易販売の本格化

大手海外ブランド(訪販以外)との比較

ブランド	国	主力製品
ファンケル	日本	「年代別サプリ」等の健康系サプリ
ブランドA	米国	カルシウム
ブランドB	豪州	「ビューティ」サプリ
ブランドC	豪州	健康系サプリ

ファンケルの差別化要因

生産国	・ <u>日本製</u> への信頼
製品	・「体内効率」、機能性表示食品に代表される <u>独自性の高いサプリメント</u>
ブランド	・ <u>健康だけでなく、美容ブランドとしての強み</u> ・「安心」「安全」のイメージ
ネットワーク	・中国最大の医薬品企業グループ、 <u>国薬の幅広いネットワーク</u> (薬局、医療関連施設等)

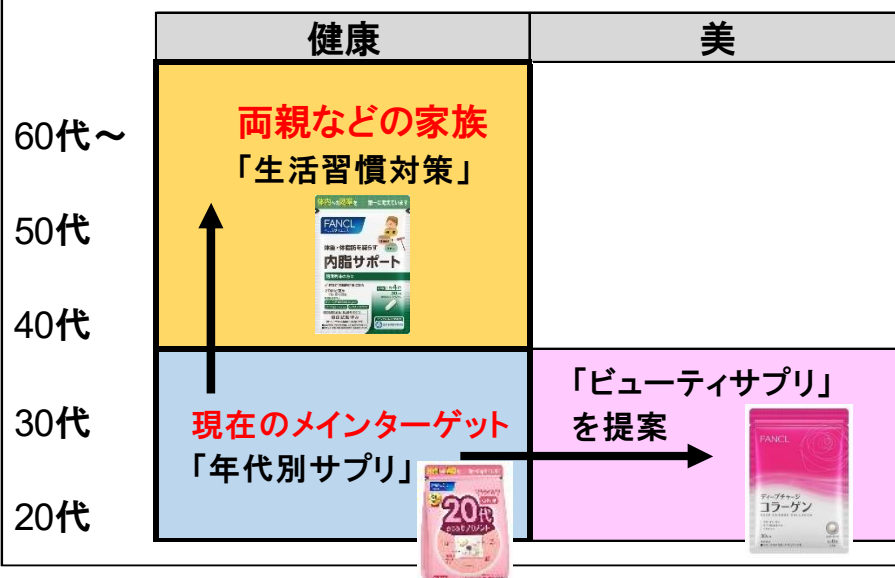
ファンケルの強みを活かし、将来的には中国において「海外ブランド売上No.1」を目指す

「越境EC」と「一般貿易販売」の両輪で、売上を3倍に拡大 (2023年度 60億円)

越境EC

- 越境ECの主要ユーザー層である女性をターゲットに、「ビューティサプリ」を強化し、主力カテゴリーに育成
- その女性の家族をサブターゲットに「生活習慣病対策サプリ」を強化

「健康」と「美」の領域で成長を果たす

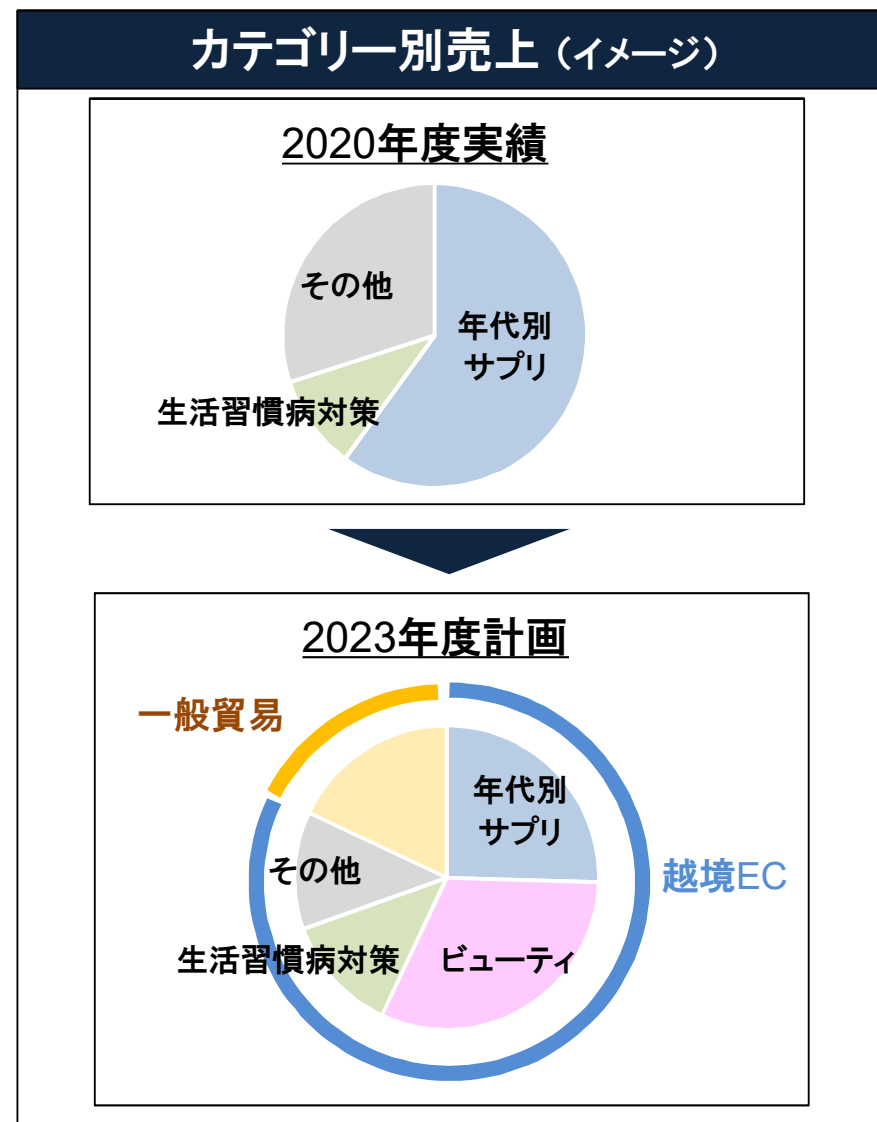
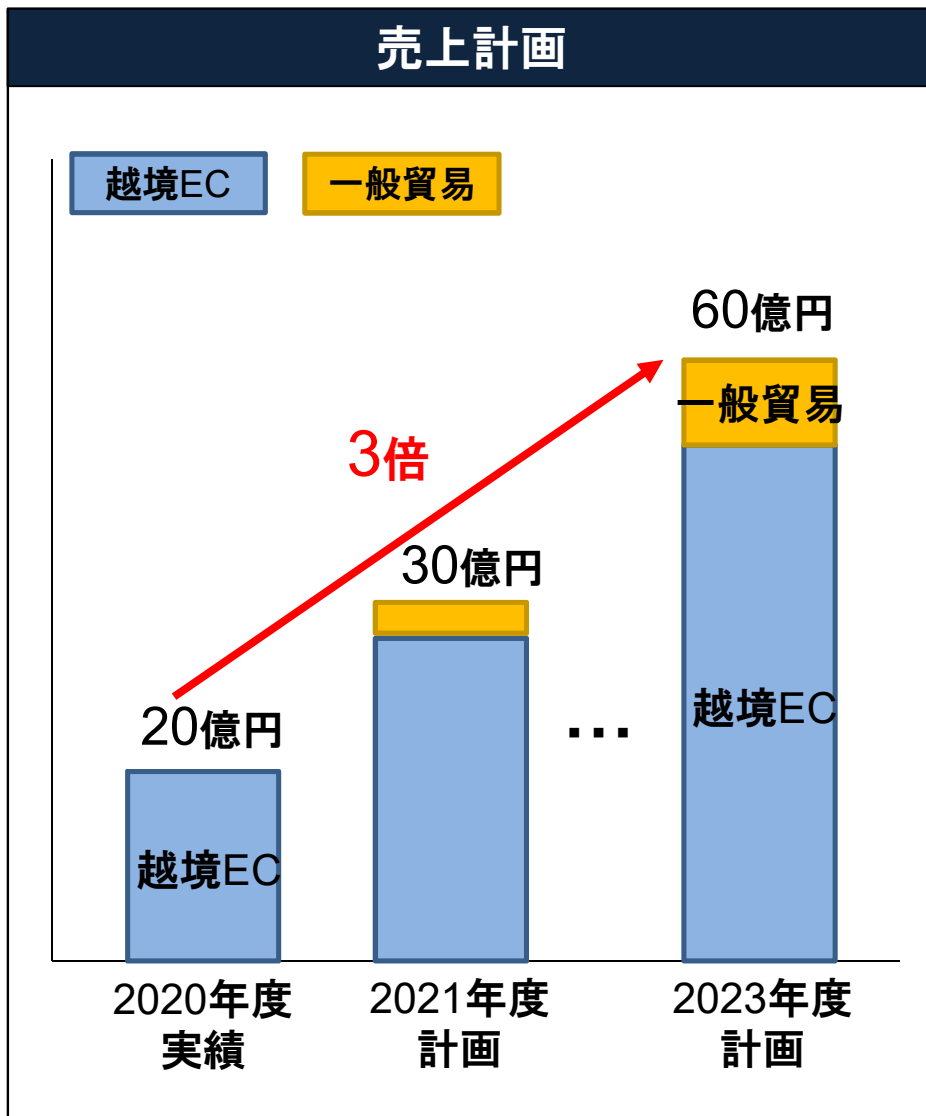


NEW

一般貿易販売(保健食品)

	現在	2021年度	2024年度~
製品	ビタミン・ミネラル 5品目	ビタミン・ミネラル 15品目に拡大	機能性 サプリ発売
販売 チャ ネル	国内EC (モール自営)	国内EC (モール旗艦店等)	
	免税店		
	高級百貨店 スーパー等		
		ドラッグストア 病院内薬局等	

将来は国有企業の従業員向けの健康管理サービスに発展させる



経営基盤の強化

研究、インフラ、人材投資

研究

- 事業戦略の加速と、新たな「不」を解消するソリューション研究を推進
- キリングループの技術・素材を活用した新製品の開発

インフラ

- 製造：供給体制の強化、フレキシブル化
 サプリメント三島工場の稼働（2021年4月）
 -製造リードタイムの短縮
 -BCP対策による安定供給
- 物流：関西物流センターの稼働（2021年6月）
 -徹底した自動化・省人化
 -お届け日数の短縮・配送費削減
- IT：IT基幹システム「FIT3」稼働（2022年春）

人材

- 次世代経営層をはじめとした階層別教育、グローバル教育の強化
- 人材情報を整理・集約する人材マネジメントシステムを構築し、
 経営戦略に合わせた最適な人材配置と従業員エンゲージメント向上を実現

ファンケルグループ「サステナブル宣言」

未来を希望に

ファンケルは「正義感を持って世の中の「不」を解消しよう」という創業理念に基づき、地球環境、社会課題など「未来への不安」に立ち向かい、ステークホルダーとともに「希望」をつくります。現在と未来に生きる人々の笑顔のために、持続可能な社会を目指します。

NEW

重点テーマ

環境

自然と調和した事業活動のために

企業活動のあらゆる面で自然の恵みに感謝し、自然環境の保全に貢献すると共に、重要度の高まる気候変動の課題に対処してきます。



健やかな暮らし

健康であなたらしい人生のために

独自性のある製品・サービスを通じ、世界中の人々の健康寿命の延伸と、生活の質（QOL）の向上に貢献していきます。



地域社会と従業員

誰もが輝ける社会をつくるために

「人間大好き」の企業文化を大切に人々の幸せを応援し、誰もがイキイキと輝ける社会づくりに貢献していきます。



環境

気候変動への対応と、製品容器のプラスチック削減などの独自性のある取り組みにより、定量目標達成とブランド価値向上を目指す

- 2050年度までにCO2排出量ゼロ
 - 再生可能エネルギーの発電（太陽光パネル）
 - 再生可能エネルギー電力の購入 など

- 2030年度までに4R※にもとづくサステナブルパッケージ100%
 - 容器樹脂の削減、つめかえ用、分別しやすい容器設計・回収リサイクル、プラスチック以外の素材への代替※ 4R:Reduce・Reuse・Recycle・Renewable

- 2023年度までに認証パーム油100%

健やかな暮らし

製品・サービスを通じ、世の中の「不」、社会課題を解決し、持続可能な社会に貢献する

- 基本的な栄養ニーズへの対処
- 健康寿命延伸への取り組み
- QOL向上への取り組み

地域社会と従業員

ダイバーシティ&インクルージョンの推進、社会活動を通じ、誰もが輝ける社会づくりに貢献する

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
 - 女性活躍の推進
2023年度 女性管理職比率50%（2020年度46.5%）
 - 障がい者の活躍の場の拡大
2030年度 障がい者雇用率5%（2020年度3.74%）

- 地域社会への貢献

- 美と健康の教育セミナーの進化

役員の中期インセンティブ報酬の評価指標に、「CO2排出量目標値の達成率」等を組み込み

資本政策・ガバナンス

事業毎の収益性・投資効率を意識した経営をさらに推進するため、
ROICを新たにKPIとして導入

資本効率の向上

	2017年度 (2018年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2023年度 (2024年3月期) 目標
ROIC※	8.5%	10.5%	11.0%
ROE	8.5%	11.7%	12.5%

※ROIC:税引後営業利益÷(有利子負債+自己資本)

株主還元

- 連結配当性向40%程度およびDOE(純資産配当率)5%程度を目途に還元
- 自己株式取得は、資金需要や株価などを踏まえて、機動的に実施

キャッシュフロー配分

2022年度以降は大型投資が一巡

2021~2023年度

+ 営業CFによるキャッシュイン	約380億円
△ 設備投資額	約115億円
△ 株主還元	約120億円
差し引き	+145億円

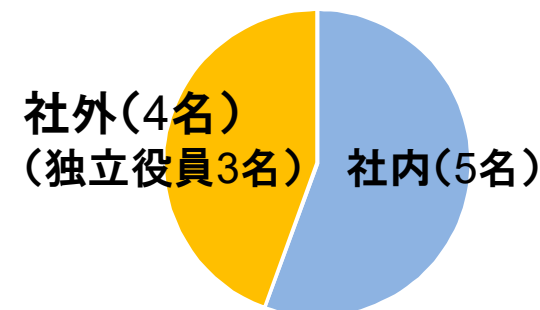
主な設備投資

・関西物流センター新設	約10億円
・製造設備の増設・更新	約20億円
・ITシステム投資	約45億円
・店舗投資	約10億円

経営の透明性向上（2020年度）

- 社外取締役1名増員
（2019年度から独立社外取締役の比率は3分の1以上）
- 「指名・報酬委員会」の委員長を社外取締役へ

取締役の構成(9名)



取締役会の実効性向上

社外役員	経歴	専門分野
中久保 満昭 (独立)	弁護士	企業法務
橋本 圭一郎 (独立)	元 三菱自動車 副社長 元 首都高速道路 会長兼社長 元 経済同友会 専務理事	企業経営
松本 章 (独立)	公認会計士	財務・会計 企業コンサル
坪井 純子	キリンHD 常務執行役員	マーケティング・ ブランド戦略

テーマセッションの実施

- ・2020年度から取締役会において通常の決議・報告事項とは別にテーマセッションを実施
- ・社外役員の豊富な知見を取り入れる機会を設ける



「DX」、「SDGs」、「新中計」など
中長期的なテーマについて
活発な議論を交わす

