

経営改革から、長期成長の礎構築へ—— ROIC経営を軸に、事業ポートフォリオマネジメントを強化します



代表執行役社長
兼 CEO
大幸 利充

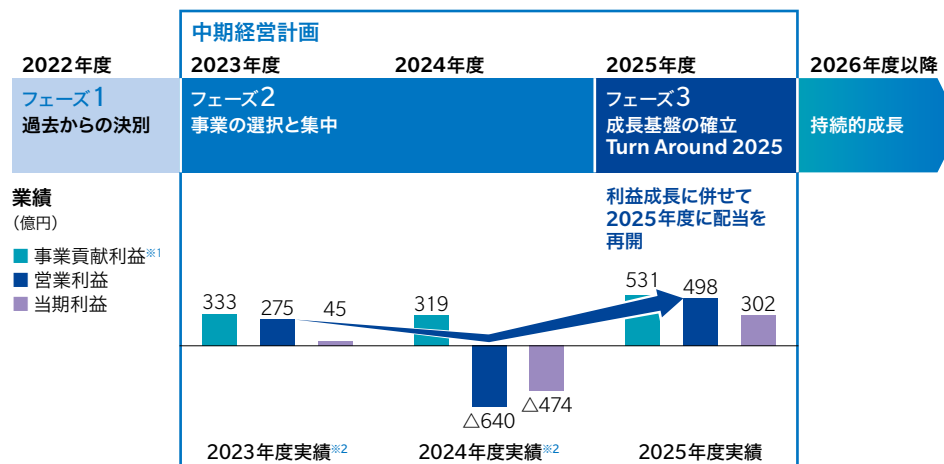
中期経営計画(2023-2025)の振り返り

Q 社長就任からの4年間でどう総括されますか。

2022年4月、私が社長に就任した当時、当社は3期連続の最終赤字という厳しい経営状況にありました。こうした状況の中、最優先課題は赤字経営からの脱却であり、その実現に向けた経営改革を断行することに、私の判断の迷いはありませんでした。

中期経営計画(2023-2025)(以下、前中計)では、すべてのビジネスユニットを「強化事業」「収益堅守事業」「方向転換事業」「非重点事業」の4つに分類し、ベストオーナーの観点から「事業の選択と集中」を進めました。「非重点事業」については第三者資本の活用を進め、プレジジョンメディシンやマーケティング・プリント・マネジメント(MPM)サービス事

前中計の位置づけ



※1 事業貢献利益: 売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

※2 2023年度および2024年度は非継続事業を除外した後の実績。2023年度は参考値

業の譲渡などを行いました。また、「方向転換事業」について、DW-DXユニットでは展開地域やサービス領域を見直し、画像IoTソリューションユニットではMOBOTIX社株式を譲渡しました。「収益堅守事業」のオフィスユニットを中心とする情報機器事業では、今後の生産効率の観点から中国・無錫工場での生産を終了し、マレーシア、日本、中国・東莞に生産拠点を集約しました。加えて、富士フイルムビジネスイノベーション社と合併会社を設立して原材料および部材の調達体制の構築を進めました。さらに、前中計の策定時には計画していなかった「グローバル構造改革」を将来を見据えた追加施策として実行し、収益基盤の強化に取り組みました。

こうした経営改革に取り組むとともに、「強化事業」のインダストリー事業についても成長基盤の強化を進めました。主にセンシングユニットにおいて顧客による設備投資抑制などの影響を受け、当初想定していた売上成長には至りませんでした。需要の回復の兆しが見え、事業全体としても回復基調にあります。また、半導体検査装置用光学コンポーネント、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、インテリジェント再生材など、将来の「成長の芽」に向けた基盤構築も着実に推進しました。これらの結果、最終年度の2025年度には収益力を回復することができ、ROE（自己資本利益率）も6.1%まで改善し、当初目標の5.0%を上回ることができました。

前中計期間は、厳しい経営判断を伴いながらも、取り組むべき方向性を明確にし、従業員の理解と協力を得ながら、全社一丸となって施策を着実に実行した3年間だったと総括しています。

Q 前中計で積み残した課題や、引き続き取り組むべき課題をどのように認識されていますか。

経営改革の推進により、収益力は着実に回復・拡大していますが、資本市場が期待する水準にはまだ到達しておらず、成長スピードの向上は引き続きの課題です。また、産業印刷ユニットについては米国関税の影響などによる市場環境の悪化を受け、収益性が低下しました。中長期的な市場成長を見据え、こうした成長事業の拡大を一段と加速するとともに、収益力の一層の強化を重要な経営課題と認識しています。

また、組織的な側面に目を向けると、自ら限界を設け、それが成長の制約になっている面

があると感じています。「自分たちは精一杯取り組んでいる」「過去と比べて改善している」といった社内基準だけで判断するのではなく、重要なのは「競合と比べてどのような水準にあるのか」「お客様、社会、そして資本市場は当社に何を期待しているのか」という外部視点を常に起点として、行動を変えていくことです。継続的な企業価値向上のためには、まずは私が中心となり、経営陣自らが率先して変革し続ける覚悟を持つことが不可欠です。こうした意識改革と企業文化の変革を全社で徹底し、挑戦と変革を続ける組織へ進化させることも、今後の重要な経営課題であると認識しています。

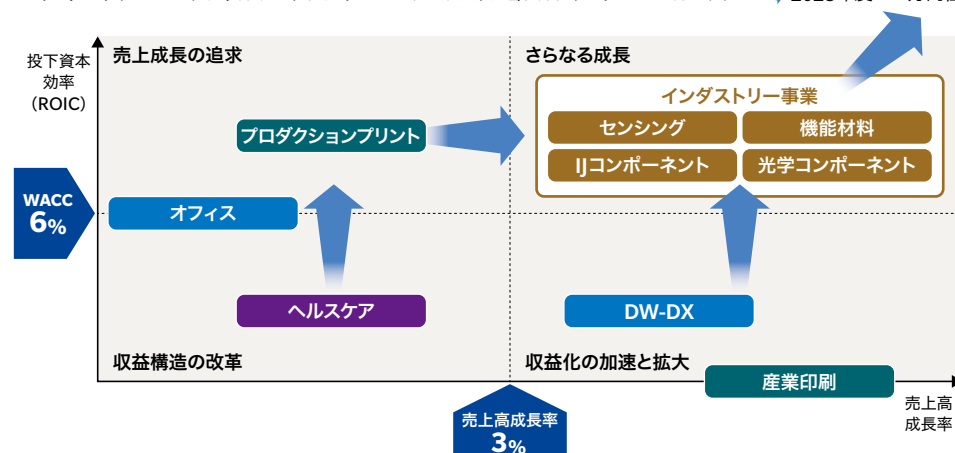
中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028の狙い

Q 中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028（以下、新中計）の位置づけを「長期成長の礎構築」と定めた理由をお聞かせください。

前中計において、「事業の選択と集中」や「グローバル構造改革」による経営改革を進めた結果、ROE目標を達成することができました。しかし、企業価値の持続的な向上に向けて収益力のさらなる強化が必要です。そこで、新中計の3年間で「長期成長の礎構築」の期間と位置づけました。ROIC（投下資本収益率）を軸とした経営判断を徹底するとともに、

ROICを軸とした事業ポートフォリオマネジメント

■ インダストリー ■ デジタルワークプレイス ■ プロフェッショナルプリント ■ ヘルスケア → 2028年度への方向性



事業ポートフォリオマネジメントを一層強化し、資本効率向上と成長の両立を図っていきます。また、中長期の持続的な成長に向けて、「成長の芽」と位置づける新しい事業についても、技術と顧客価値の検証を着実に進めながら事業化を推進し、将来の収益の柱としていきます。

Q 事業ポートフォリオマネジメントの方針を教えてください。

新中計では、各事業のROICと売上高成長率の目標水準および方向性を定めています。評価基準として、2028年度時点で想定するWACC(加重平均資本コスト)6%をハードルレートとし、売上高成長率については全社平均の3%を基準としています。

オフィスユニットは市場縮小を織り込んだ計画としていますが、インダストリー事業やプロフェッショナルプリント事業は全社平均を上回る成長を見込んでいます。このうちROICと売上高成長率の双方で基準を上回るインダストリー事業は、今後の全社成長をけん引する中核事業として重点的に強化します。またプロフェッショナルプリント事業のプロダクションプリントユニットは高いROICを維持し、商業印刷のデジタル化の成長機会を有しています。競争優位性をさらに強化しながら、売上拡大と収益成長を追求していきます。



これまでもROICを活用した事業評価を行い、毎年の事業点検に加え、3年単位で事業のあり方を見直してきました。新中計では、環境変化への対応力を高めるため、四半期単位で進捗を管理し、計画に遅れが生じている事業については早期に改善策を講じます。中長期的な市場動向や競争環境なども踏まえて判断する必要がありますが、それでも改善が見込めない場合には、商材や地域を含めた事業領域の絞り込みなど、事業戦略の見直しも行います。

実際に2026年度第1四半期には、画像IoTソリューションユニットについて商材・サービスごとの見直しを行い、シナジー創出が見込める事業への移管や、一部商材・サービスからの撤退などを順次実行しています。

こうしたROIC経営の考え方を全社に浸透させるため、ROICツリー(→P20)を活用し、各部門が取り組むべき施策やKPIを明確化しています。現場と経営が一体となって資本効率と成長性の向上に取り組み、持続的な企業価値向上につなげていきます。

Q 新中計の発表後には株価が軟調に推移する場面も見られました。2028年度に掲げる経営目標に対する資本市場の評価や期待についてどのように受け止めていますか。

新中計では、金利上昇にともない資本コストが高まるなか、企業価値向上に向けた最重要目標としてROE8%を掲げました。そのうえで、売上高CAGR3%、事業貢献利益率6.5%、当期利益率3.8%、全社ROIC6%を2028年度の経営目標として設定しています(→P19)。これは、当社が確実に達成すべき水準として設定したのですが、資本市場からは、特に主力事業であるデジタルワークプレイス事業の利益水準に対し、物足りないとの厳しい意見も寄せられました。

当社には、過去に高い目標を掲げながら計画未達に終わり、資本市場からの信頼を損ない、従業員も大きく疲弊した経験があります。その反省を踏まえ、まずは着実に成果を積み上げることを重視しました。今後は、単に目標を達成するだけでなく、前倒しで達成し、期待を上回る成果を創出することで、資本市場からの信頼と評価の向上につなげていきます。継続的な実績の積み重ねこそが、企業価値向上への期待を高めるものと考えています。

Q 資本市場においては、オフィスユニットの将来性や持続的な収益性に関して懸念する見方がありますが、どのようにお考えですか。

オフィスユニットの将来を考えるうえで重要なのは、今後の働き方やオフィス環境の変化をどのように捉えるかです。現在、AIの活用による業務プロセスのデジタル化の拡大が見込まれ、プリント需要の減少が一段と加速する可能性があります。影響を見通すことは容易ではありませんが、変化が明確になってから手を打つのでは遅すぎます。AIの浸透が想定以上に早く進み、業務プロセスが大きく変化することを前提として、対策を講じて事業の将来に最適な戦略を判断していきます。

すべて自前だけで続けるのか、パートナーとの協業を通じて競争力や資本効率向上を図るなど、あらゆる選択肢を検討していきます。重要なのは、環境変化に受け身で対応するのではなく、自ら変化を見据えて最適な戦略を描くことです。そのうえで、まずはオフィスユニットの収益力を徹底的に磨き、環境変化の中でも持続的にキャッシュを創出できる事業基盤にしていきます。また、中計策定時には織り込んでいなかった米国関税還付のようなプラス要因を活用しながら、収益性改善に向けた施策の前倒しを図ります。

Q 収益性向上に向けては、どのような取り組みを計画していますか。

AI活用による付加価値の向上は全事業において目指しています。それに加えて、例えば、情報機器事業においては、これまで進めてきたAI活用をさらに進化させ、AIトランスフォーメーションによるビジネスプロセス革新を推進し、業務の高度化・効率化を通じて業界最高水準の生産性を実現します(→P26、P47)。

また、全社的な収益力強化に向けて、地域軸での事業横断的な機能最適化を進めます。これまで当社は事業単位のパナソニックを中心としてきましたが、今後は地域ごとに業務プロセスや機能の共通化、間接業務の集約を進めることで、経営効率の向上とコスト構造のスリム化を図ります。こうした取り組みにより、より強固で継続的に利益を創出できる収益基盤を構築します。

中長期的な成長戦略

Q インダストリー事業の強化方針について教えてください。

当社では、インダストリー事業を中長期の成長をけん引する中核事業と位置づけています。新中計では投資水準を従来以上に拡大し、半導体検査装置用光学コンポーネント、ディスプレイ用新素材フィルムの「SANUQI」「SAZMA」、自動車外観検査システムなど、将来の成長ドライバーとなる領域へ経営資源を重点的に配分していきます(→P22)。

なかでもセンシングユニットは、大きな拡大余地を有する事業と考えています。例えば、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、インテリジェント再生材、バイオものづくりなど当社が「成長の芽」と位置づける多くの領域で、センシングのハイパースペクトルイメージング(HSI)の技術が活用されています。今後、モノづくりの高度化が進むなかで、センシング技術の活用領域はさらに広がると考えています。

これまでセンシングユニットでは計測機器の開発・製造・販売を中心に展開してきましたが、今後はハードウェアの提供にとどまらず、計測技術とAIを組み合わせることで、顧客の品質向上や生産性向上に貢献するソリューション事業への転換を加速していきます。将来的には、“計測機器事業”から“計測事業”への真の進化を目指しています。その実現に向けて、2026年度には技術開発本部内に「アドバンストセンシング推進室」を新設し技術開発の強化を進めます。

また、組織や地域、事業の枠を越えて、技術・人材・顧客接点などを結集することで、新たな価値創造と事業成長の実現を加速させていきます(→P43)。

インダストリー事業の成長を牽引する製品群

センシング		機能材料	IJコンポーネント	光学コンポーネント
				
光源色計測装置	ハイパースペクトルカメラ	ディスプレイ用機能性フィルム	インクジェットヘッド	半導体検査装置用光学コンポーネント

Q 「成長の芽」をどのように成長させていく方針ですか。

当社は、「材料」「光学」「画像」「微細加工」の4つのコア技術にAI・データサイエンスを掛け合わせることで、サーキュラーエコノミーや脱炭素・GX（グリーントランスフォーメーション）などの成長領域へ事業を拡張していきます（→P31）。

とりわけ将来の利益成長をけん引するドライバーと位置づけているのが、半導体検査装置用光学コンポーネント（→P24）です。半導体検査装置市場は、AI関連需要だけでなくレガシー領域を含めて用途拡大が続いており、現在の半導体需要を牽引しているAIデータセンターが一巡した後も中長期的な成長が見込まれます。加えて、高成長が見込めるDUV領域向け製品についても、2027年度の量産開始を予定しています。

また、GX分野では、エネルギー安定供給への関心が高まるなか、ペロブスカイト太陽電池への注目が高まっており、その主要部材であるバリアフィルム（→P32）の需要が見込まれています。当社は、有機EL照明で培ったハイバリアフィルム技術に加え、インクジェットヘッド、HSIなどの技術も活用し、社会実装に貢献していきます。

さらに、インテリジェント再生材（→P33）は、高度な材料選別技術や独自のセンシング

経営理念とコア技術



技術とAIを活用して、再生プラスチックの品質安定化と製造・成形条件の最適化を実現するソリューションです。現在、再生材の製造・供給に強みを持つMJマテリアルテクノロジー社との協業のもと、同社のマレーシア工場での量産化に向けた検討を進めています。

これらの「成長の芽」については、成長ステージに応じた段階的な投資を行い、本格的な利益貢献は2029年度以降になると考えています。将来の企業価値向上につながる事業として着実に育成していきます。

さらなる企業価値の向上に向けて

Q 経営理念「新しい価値の創造」を、どのように具現化していきますか。

「新しい価値の創造」は、2003年のコニカミノルタ発足以来、不変の経営理念です。これまでオフィスプリントのデジタル化・カラー化や、フォト・カメラ事業で培った技術を活用したディスプレイ用機能材料フィルムなど、時代に求められる新たな価値を生み出してきました。しかし、2015年以降は新たな事業の柱の創出を目指し、プレジジョンメディシン事業などの大型買収にも挑戦しましたが、事業ポートフォリオを見直すなかでベストオーナーの観点から譲渡を決断しました。近年では、X線動態解析システムやデジタル印刷機搭載の自動品質最適化ユニット「IQ-501」など独自性の高い技術を生み出してきましたが、過去と比べると事業として大きくスケールするまでに時間を要しています。次の10年、15年を見据え、社会課題の解決に貢献すると同時に、持続的な成長を実現する新たな価値を創出することは、私が重視する経営課題の一つです。

その実現に向けては、世の中の変化を先取りし、新たな事業機会を発掘する力が不可欠です。当社では、技術・ビジネスへの感度の高い人財を選抜し、既存組織の枠を越えた自由な発想、これまでとは違う視点から新たな事業テーマの探索を進めています。さらに、2025年4月からは私を含む役員が担当者を交えて新事業テーマを毎月レビューする仕組みを導入しました。担当者と直接議論することで、有望テーマへの迅速な支援や、撤退判断を機動的に行える体制としています。今後、社外の知見も取り入れながら、事業性や将来性をより客観的に評価できる仕組みへと発展させていきます。

また、私は社長就任後、多くの事業場を訪れ、従業員との対話を重ねるなかで新たな気づきを得てきました。前述の半導体検査装置用光学コンポーネントも、そうした現場での

対話から事業化の重要性を再認識した事例の一つです。

新たな価値創造に挑戦すると同時に、定量的な基準のもと資本効率を意識した規律ある投資判断を徹底し、社会価値と企業価値の双方の向上を実現していきます。

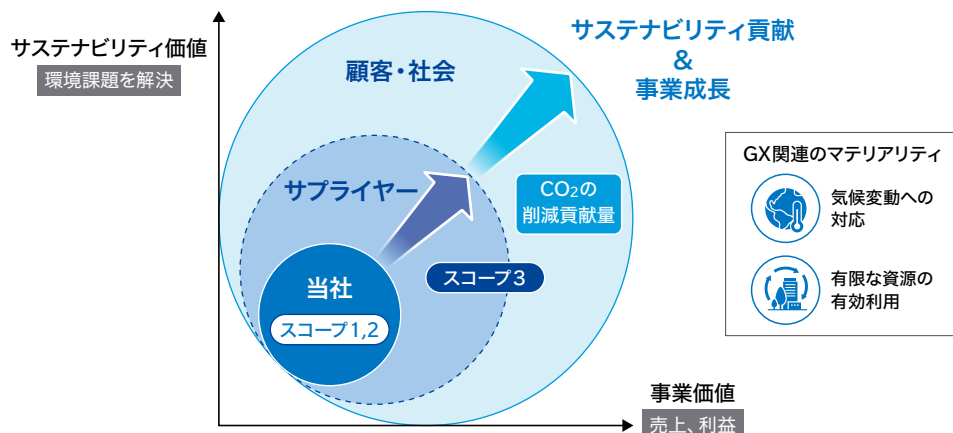
Q サステナビリティ経営と事業成長の考え方について教えてください。

お客様や社会の課題解決を通じて価値を創出する当社にとって、成長戦略の推進そのものがサステナビリティ経営の実践です。前述した「成長の芽」も、「気候変動への対応」「有限な資源の有効利用」といったマテリアリティに深く関わる事業テーマです。

気候変動への対応については全社的な取り組みを強化しており、2025年には製品ライフサイクル全体におけるCO₂排出量を上回るCO₂削減貢献量を実現し、当社が定義する「カーボンマイナス」(→P55)を達成しました。この取り組みをさらに進化させ、2050年には、製品ライフサイクル全体でのCO₂排出量ネットゼロの実現を目指しています(→P55)。

また、マテリアリティについても継続的に議論を行い、新中計との整合性や各事業の重点領域との連動性についても改めて確認しています。今後、社会環境や事業環境の変化も踏まえながら、当社が取り組むべき重要課題のあり方について検討を深めていきます。

共創によるサステナビリティ貢献と事業成長の両立



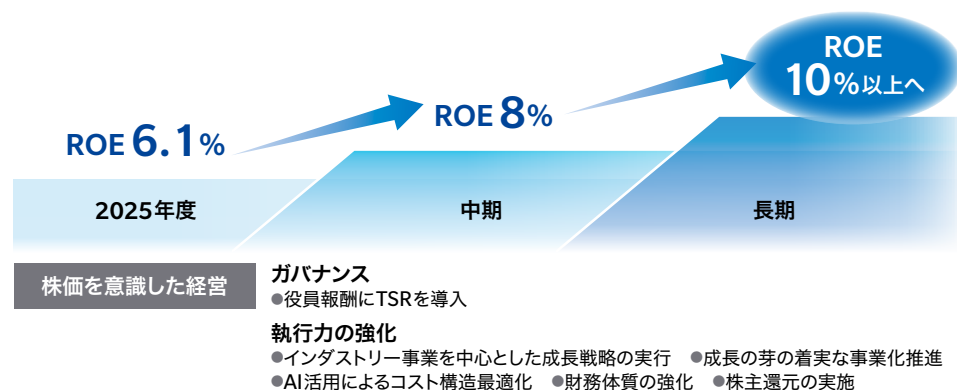
Q PBR1倍割れの現状について資本市場から厳しい目が向けられています。今後、どのようにPBR向上を実現していきますか。

PBR1倍割れは、当社の資本効率や成長性に対する資本市場の評価を反映したものであり、経営トップとして真摯に受け止めています。

当社はROE8%の達成を目標としていますが、これはあくまで通過点であり、中長期的にはROE10%以上を目指す必要があります。そのためには、収益性の向上に加え、運転資本の適正化や資産効率の改善を通じた総資産の効率的な活用が不可欠です。また、経営と株主との利害を一致させる観点からTSR連動型の役員報酬制度を導入し、株主価値向上に対するコミットメントを一層強化しました。こうした取り組みを通じて、PBR1倍超の早期達成を目指すとともに、市場から適正に評価される企業価値の実現を目指していきます。

これからの3年間で企業価値向上に向けた重要な期間と位置づけ、資本市場の期待に実績で応えていきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中長期の企業価値向上に向けて



Topics

経営層との対話を通じて 従業員の中期経営計画への理解を促進

コニカミノルタは社長をはじめとする経営層と従業員の直接対話を重視し、四半期ごとに開催する社内向け決算説明会「CEO LIVE！」やタウンホールミーティングなどを通じて、経営方針や戦略の理解浸透を図っています。中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028 についても、社内向け説明会や「CEO LIVE！」を通じて、従業員との対話を重ねています。



社内向けに中期経営計画説明会を実施し、従業員と意見交換

2026年4月23日に公表した中期経営計画について、同日に従業員向け説明会を開催しました。説明会では、経営環境や重点戦略について説明するほか、部門や組織の壁を越えた主体的な連携を強く呼びかけました。説明会後に寄せられた質問に対しては、後日のLIVE配信で経営陣が回答するとともに、回答しきれなかった質問は社内Webサイトで公開しました。寄せられた意見は今後の施策の検討に活かし、企業価値向上に向けた全社一丸の取り組みにつなげていきます。



中期経営計画に関する従業員とのQ&A

Q 前中計未達の理由は？
また、新たな中計で
何を変えていくのか？



大幸社長：前中期経営計画では、強化事業の伸長や不採算事業の収益改善が想定どおり進まなかったこともあり、ROE以外の経営指標で未達がありました。今回は、ROICを重視した経営判断を徹底し、事業ポートフォリオマネジメントを一層厳格化することで、着実な目標達成を目指します。

Q ROE8%を達成するために、
一人ひとりの行動に
どう落とし込んでいくのか？



平井専務：ROE向上には、売上と利益を高めるほか、CCC改善など総資産圧縮が必要です。ROE向上につながるコニカミノルタのROICツリーを見ると、必ず自分の仕事に刺さる部分があるので、ぜひそこを意識してみてください。

Q 従業員の
財務会計リテラシー向上に向けた
教育が必要ではありませんか？



岡常務：ご指摘のとおり、ROEなどの企業価値向上を自分事化するために、従業員一人ひとりの財務会計リテラシーの向上は重要だと考えています。全従業員が必要な知識を身に付けられるよう、アセスメントと教育プログラムを準備し、順次開始しています。

グローバルで中期経営計画の 浸透を推進

全社で共有した中期経営計画について、各事業部門および機能部門では担当役員が説明会を開催し、それぞれの事業環境や重点施策と関連付けながら浸透を図りました。

また、欧州、米国、アジアなどの主要拠点では、社長が現地を訪問し、従業員とのタウンホールミーティングを実施しました。中期経営計画の考え方や財務目標に加え、投資家から寄せられている期待や課題認識についても率直に共有し、活発な意見交換を行いました。さらに、事業や地域を越えた連携の重要性を呼びかけるとともに、従業員一人ひとりが中期経営計画の実現を担う当事者であることを伝え、グローバルで一体となった中期経営計画の推進に向けて理解浸透を図りました。



オランダ・アムステルダム拠点のタウンホールミーティングの様子



Q1 新中期経営計画の策定にあたり、取締役会はどうに関与し、市場からの評価をどのように受け止めていますか。

取締役会は、数値目標の妥当性とどまらず、「持続的な企業価値向上に資する戦略となっているか」という観点で、2025年度の早い段階から議論と監督を重ねてきました。不確実性が高まる事業環境を踏まえ、以下の論点を重点的に検証しました。

- 複数シナリオに耐えうるレジリエントな事業ポートフォリオの構築
- 資本効率向上と成長投資の最適なバランス設計
- 戦略実行力の強化と優先順位の明確化
- AI・データ活用による生産性向上と意思決定の高度化

あわせて、資本市場の視点に立ち、マクロ環境の変化を踏まえた構造改革の必要性を継続的に問題提起するとともに、当社のエクイティストーリーの早期明確化と発信を執行陣に求めてきました。

新中期経営計画については、変革の方向性に対して市場から一定の理解が示されている一方、既存事業の収益性強化、成長ストーリーのスピード感、AI活用を含む構造改革の実効性には、厳しい視線が向けられていると受け止めています。特にPBRや資本効率の改善が十分に実現できていない現状に対し、取締役会としても従来以上に厳格な監督を行っていきます。取締役会は2026年度を「企業価値最大化に向けた重要な一年」と位置づけ、「情報機器事業を中心とした事業ポートフォリオ戦略の深化・加速」「ROE8%の

達成に向けた既存事業の戦略遂行状況の厳格なモニタリング」「事業・コーポレート機能の横断的な改革による生産性向上」を確実に進めていきます。

加えて、インダストリー事業の成長ストーリーも踏まえ、戦略の妥当性、リスク認識と対応の適切性、リソース配分の合理性、AI活用による事業運営・生産性・意思決定の質の向上について、資本効率の観点からモニタリング・監督し、企業価値向上に向けた施策の進捗だけでなく、具体的な成果創出の状況を厳しく見極めてまいります。

Q2 「長期成長の礎構築」を実現するうえで、重要と考える経営テーマをお聞かせください。

当社が「長期成長の礎構築」として注力すべきテーマは、次の5点に集約されると考えています。

第一に、「事業ポートフォリオの在り方の再定義」です。各事業のROICと成長性に基づく位置づけの妥当性、競争優位性の確保・強化余地、業界を巻き込んだ戦略的再構築の判断の適時性といった観点から、執行陣の判断を厳格に検証していきます。

第二に、「将来の成長を担うテーマの事業化」です。新中期経営計画では、AI活用や新たな成長領域への投資が掲げられています。が、重要なのは、これらを事業として成立させることです。取締役会としては、投資テーマの優先順位と集中度、実行体制・責任の明確化、マイルストーンに対する進捗の検証を通じて、将来の収益の柱に育てるための後押しを強化していきます。

第三に、「効率性向上と経営基盤の見える化・スリム化」です。事業拡大の過程で複雑化した組織構造を可視化し、グローバルで一体的に機能する体制へ再構築することが、成長の前提条件です。特に情報機器事業については、構造最適化による安定的なキャッシュ創出と、事業モデル転換の方向性が企業価値に直結するため、抜本的な構造改革・生産性向上を含めた収益力強化が急務です。

第四に、「人的資本と組織能力の強化」です。AI活用を含む事業

モデル変革を実効性あるものとするためには、デジタル人財の育成、スキル転換、組織能力の強化が不可欠です。取締役会としては、人財戦略と事業戦略の整合性、責任体制、投資の妥当性を監督し、長期的な競争力の源泉を確立していきます。

第五に、「レジリエンスの確保」です。外部環境の変化や不確実性を前提に、複数のシナリオを想定した意思決定を行うことが計画の実効性を高めるうえで不可欠です。リスクの見える化と意思決定プロセスの高度化は、ガバナンスの中心的なテーマと捉えています。

当社は現代表執行役社長のリードのもとで、事業の選択と集中を確実に進め、約束した結果を出せる実力を構築してきました。取締役会は、執行陣の意思決定と実行の質・スピードを高め、建設的な関与とモニタリングを行い、資本市場との対話を通じて、持続的な成長ストーリーを確立していきます。

Q3 最重要視しているKPI、監督・モニタリングの方針をお聞かせください。

取締役会として最重要視しているKPIは、まずROEとROICです。これらはPBRと密接に関係する基礎的な指標であり、資本をいかに有効に活用し、持続的な価値創出につなげているかを測る重要な尺度です。次に、事業ポートフォリオ変革の進捗、成長領域の収益貢献の拡大、事業再編の進展を確認する指標として、PERを通じた市場の信認を重視しています。

中長期のKPIをモニタリングする大前提として、執行陣にはROEを分解した執行指標およびKPIの提示を求め、企業価値向上に向けた全体ストーリーを合意したうえで監督にあたります。基本姿勢は、執行陣が責任を持って実行することを前提に、取締役会は監督機能に徹し、その実効性と確度を資本市場の視点から見極めることです。これらの観点から取締役会は執行陣を支援するだけでなく、企業価値向上に向けた成果創出について明確な説明責任と結果責任を求めます。