



中期経営計画 LIXIL G-15 (2013. 4－2016. 3)

2013年5月7日
株式会社LIXILグループ

この資料には、(株)LIXILグループの将来についての計画と予測の記述が含まれています。これらの計画と予測は、リスクや不確定要素を含んだものであり、実際の業績は様々な重要な要素により当社の計画・予測と大きく異なる結果となる可能性があります。

1. 中期経営計画 LIXIL G-15

- ・ キーメッセージ
- ・ LIXILトランスフォーメーション
（過去2ヵ年の振返り）
- ・ 中期経営計画LIXIL G-15の概要

2. 市場環境と競合環境

3. 5つの戦略

4. 株主還元

5. まとめ

1. 中期経営計画 LIXIL G-15

LIXILは経営VISIONの達成を目指します。

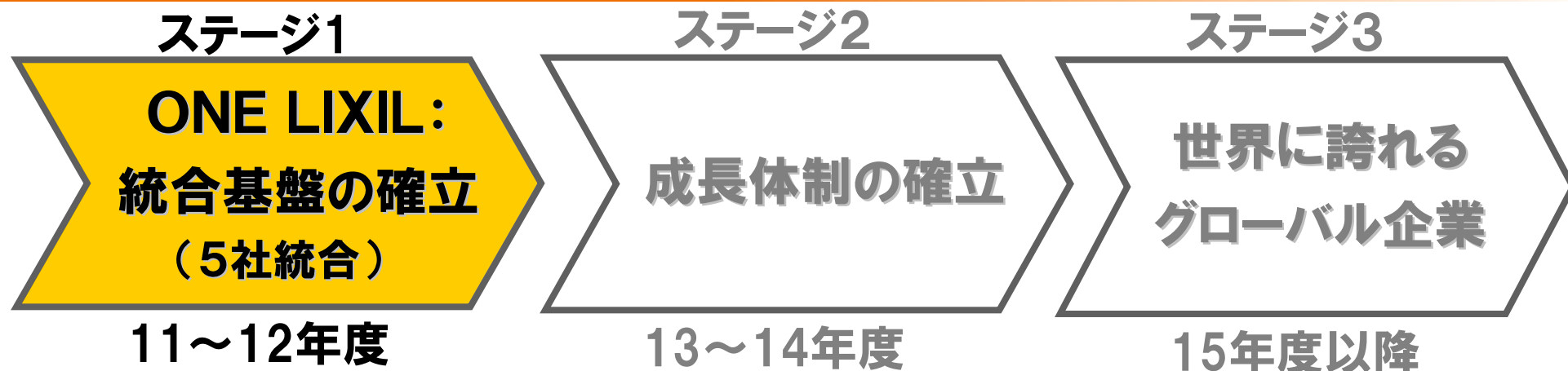
経営VISION

住生活産業におけるグローバルリーダーとなる

■売上 3兆円（国内：2兆円 海外：1兆円）

■営業利益率 8%（国内既存事業：10%）

グローバルな“ONE” LIXILとして目標を達成します



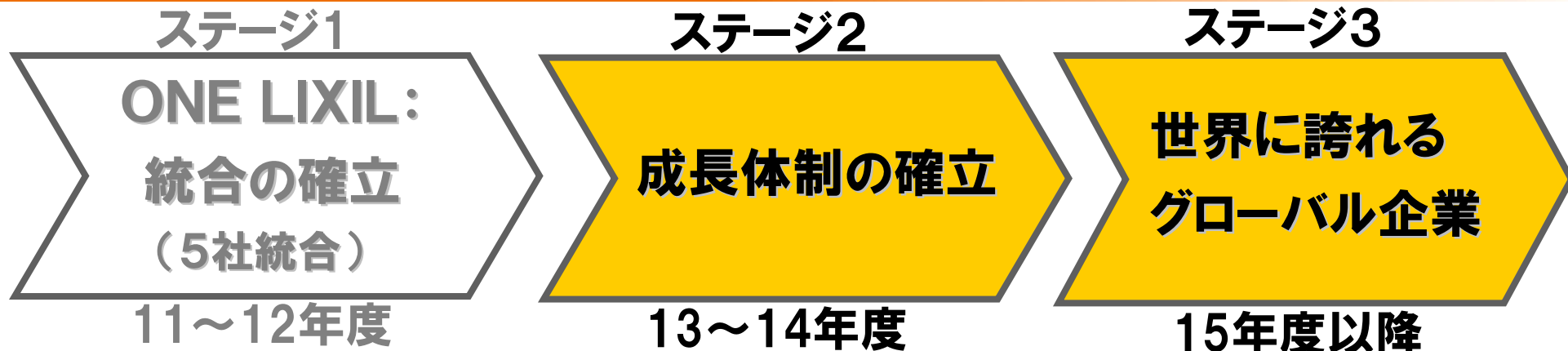
ステージ1の結果

億円	11年度	12年度
売上高	12,914	14,364
営業利益	179	505
営業利益率 (%)	1.4	3.5
EBITDA※	599	1,006
純利益	19	213
ROE (%)	0.4	3.9
EPS (円)	6.49	73.42

※EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

ステージ1のハイライト

- ・ C-30プロジェクト(コスト削減)が計画通り進捗
- ・ 企業文化の変革: ONE LIXIL
- ・ グローバル展開の地域拡大
- ・ 新たな組織の構築と外部人員の登用
- ・ LIXILブランドの形成
- ・ 災害(東日本大震災やタイ洪水等)による混乱を克服



中期経営計画LIXIL G-15の目標値

億円	12年度	15年度
売上高	14,364	17,500
営業利益	505	1,400
営業利益率 (%)	3.5	8.0
EBITDA※1	1,006	2,000
純利益	213	810
ROE (%) ※2	3.9	10%以上
EPS (円) ※2	73.42	270.00

※1. EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

※2. EPS及びROEは現在発行済みのストックオプション
9,640千株全てが行使される前提で策定しています。

影響する要素(ポジティブ/ネガティブ)

- + グローバル市場の堅調な成長見込み
- + 優位な当社の市場シェア
- + 業界唯一の住まいと暮らしの総合住生活企業
- + 企業文化の変革: ONE LIXIL
- 為替変動
- 中国リスクによる世界経済への影響

2. 市場環境と競合環境

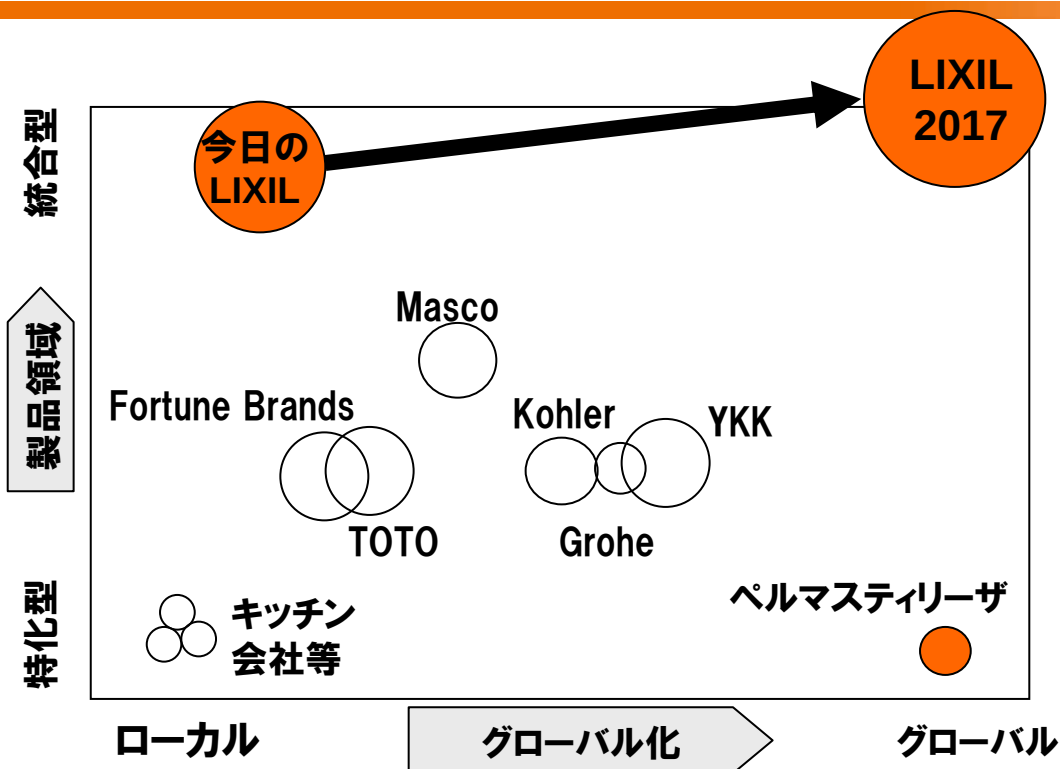
日本

- 新設住宅着工は2013年をピークに下落
- リフォーム市場は2020年に向けて2桁成長を想定
- 政府施策により「パッシブ」性能や「スマート」性能を備えた住宅やビルの建設が促進される
- アベノミクスのプラスとマイナス
 - 経済成長 vs. 原価増
 - インフレ+値上げ vs. 競争の激化

海外

- 中国の経済成長は鈍化したものの市場は巨大
- ASEAN地域には大きなビジネスチャンスがある
- 欧州の回復スピードは鈍い
- 米国の住宅市場は回復基調

成長体制の確立



競合環境の概要

- 競合他社は各社ともアジア地域におけるビジネスチャンスを狙っている
- アジア市場は未だ寡占化していない
- 水回り製品はグローバル化商材
- カーテンウォール(CW)事業はグローバルだが極めて特化型
- 窓事業はグローバル展開のポテンシャル
- LIXILは唯一の総合住生活企業

LIXIL評価表

製品範囲



市場カバレッジ



ブランド力



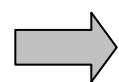
LIXILのアクション

- M & Aによる事業展開地域の拡大
- ペルマのグローバル展開をレバレッジする
- ブランド確立のために投資する

ポジショニングの強化

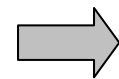
3. 中期経営計画 LIXIL G-15の戦略

1 国内コア事業のシフト



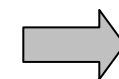
リフォーム市場

2 グローバル事業の拡大



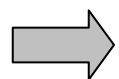
新たな市場への進出

3 広範な流通の有効活用



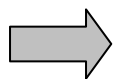
事業ポートフォリオの拡張

4 コア周辺事業の拡大



サービス事業

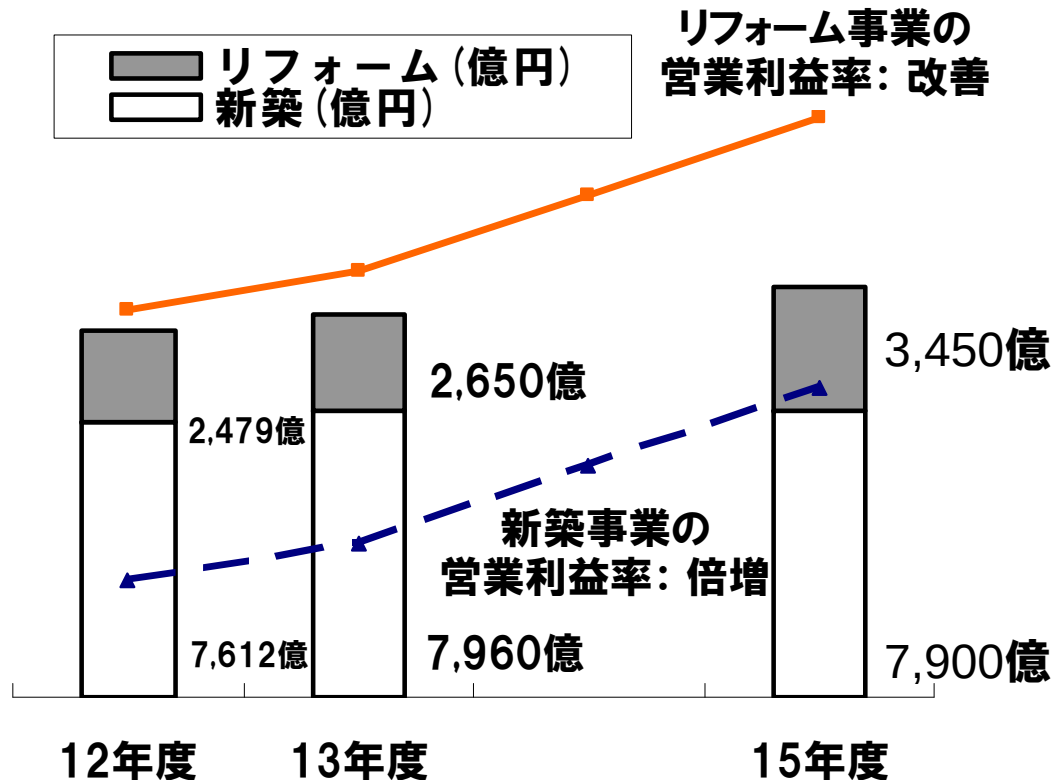
5 経営効率の改善



コストシナジーの追求

収益を伴った成長にフォーカス

戦略(1) 国内コア事業のシフト



成長の柱

- ・新商品の継続した投入
 - 収益性の改善
- ・リフォーム市場の拡大
 - LIXILは市場伸び率に対して倍の成長を狙う
 - 商品と流通への投資
- ・ブランド・アイデンティの確立
 - マーケティング機能の強化
- ・流通チャネルとの提携強化
 - 直接および間接
- ・市場シェアの拡大
 - 新商品とサービス

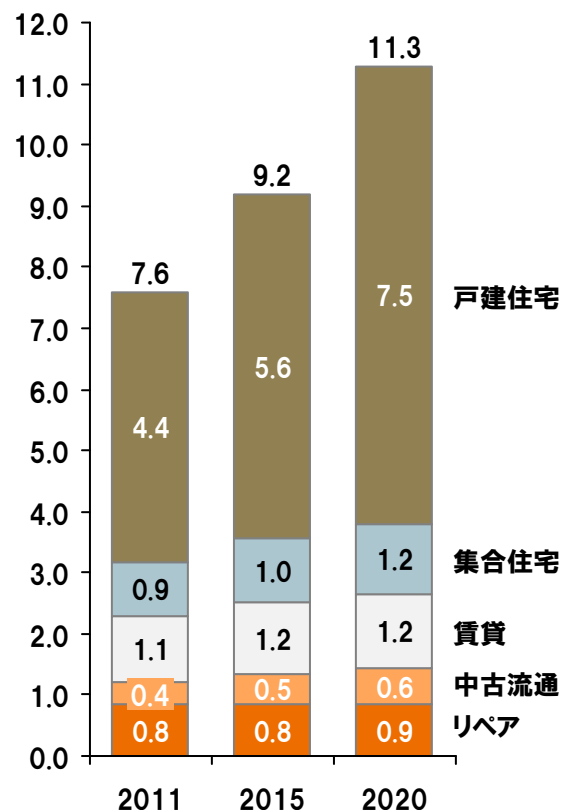
億円、%	12年度	15年度	伸び率
売上高(新築+リフォーム)	10,091	11,350	新築は横ばい
営業利益	462	1,130	2.5倍
営業利益率(%)	5%	10%	+ 5P

国内市場で勝つ

(1) -1. リフォーム市場：市場拡大に向けて

ベースシナリオ

市場規模（兆円）



年平均成長率 (%)	
11 - 15	15 - 20
6.4	5.8
3.6	2.1
2.5	0.5
7.2	3.6
0.2	0.1

成長ドライバー

- 新たな法規制(断熱性、耐震性)
- トップランナー方式
- 政府によるインセンティブ
- 新たなエネルギー需給モデル
...パッシブ機能やスマート機能
...ゼロエネルギー住宅/ビル
- LIXILの研究開発投資
(例: コマハウス)
- 営業資源をリフォームへシフト

予測：当社推計

LIXILは市場伸び率に対して倍の成長を狙う

(1) -1. リフォーム市場：LIXILの事業領域... 全面展開

現状の市場規模(材工)は住宅で7.6兆円、非住宅で6兆円。

リフォーム工事の種類

エンドユーザー		大幅刷新	一部設備/内装更新	不具合/故障修理	
住宅	戸建居住者	戸建 大型リノベーション 0.8兆円	戸建 小型リノベーション 3.6兆円	リペア 0.9兆円	
	集合専有部の居住者	集合 リノベーション 0.2兆円	集合 小型リノベーション 0.7兆円		
	個人賃貸オーナー	個人賃貸			賃貸合計 1兆円
	法人賃貸オーナー	法人賃貸			
	中古物件の 売買当事者	中古売買時のリフォーム/瑕疵保険/インスペクション 0.4兆円			
非住宅		非住宅のリフォーム 6兆円 (事務所/オフィス、店舗/商業施設、工場、学校、病院/介護施設、マンション共用部、ホテル、交通機関、その他)			

出典：当社推計

(1) -2. セグメント戦略

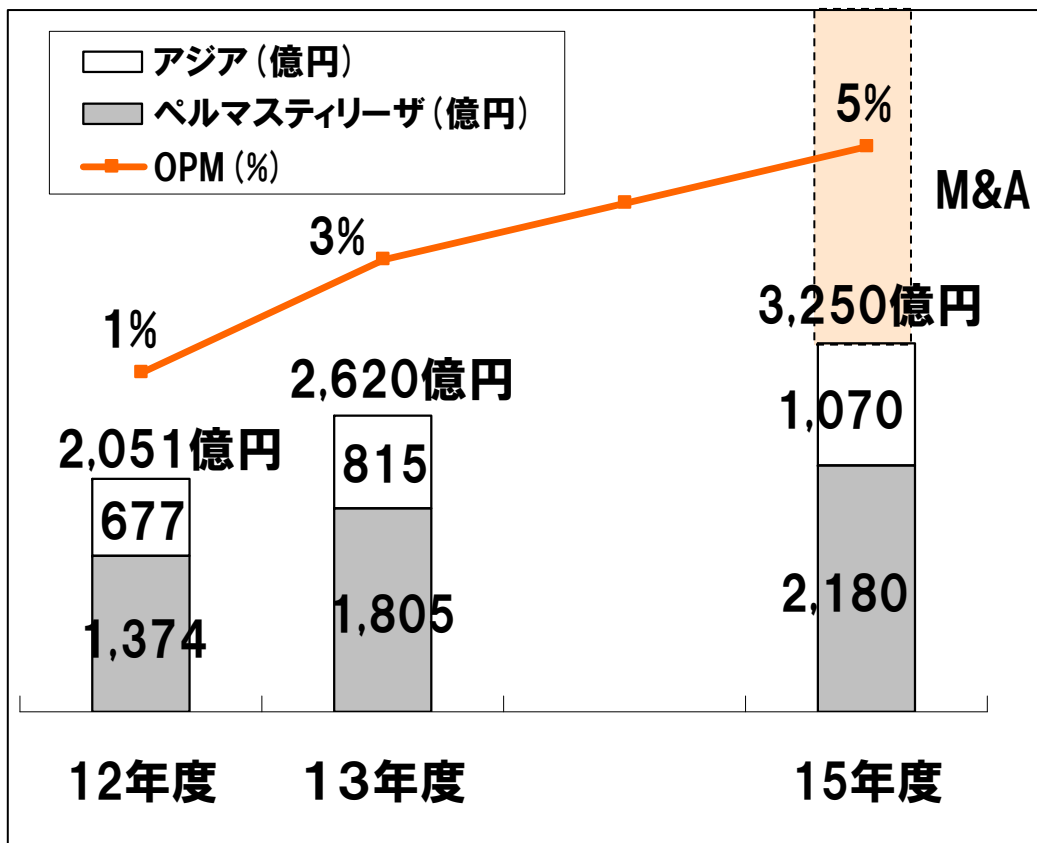
ビジネスユニット		目標値（12年度 →15年度）		主な施策
サッシ・ドア 		売上高成長率	1桁成長	・SAMOS は大きなゲームチェンジャー ・トップランナー基準対応 次世代商品開発 ・グローバル生産体制の拡大
		営業利益率の伸び	+3P以上	
		マーケットシェア	1位: 50%以上	
エクステリア・タイル 		売上高成長率	1桁成長	・タイル・エクステリア一体型商品 ・電材等の複合型商品の開発 ・リフォーム戦略商品の拡充
		営業利益率の伸び	+3P以上	
		マーケットシェア	1位: 50%以上	
インテリア 		売上高成長率	2桁成長	・サプライチェーン全体改革 ・リフォームを中心としたBU間連携による室内総合価値提案
		営業利益率の伸び	+1P程度	
		マーケットシェア	3位: ↑	
構造体・外壁 		売上高成長率	2桁成長	・スーパーストロング構造体において耐震性とパッシブ機能をより高めた商品 ・「住宅スケルトン事業」として新たな顧客価値を創出
		営業利益率の伸び	+4P以上	
		マーケットシェア	3位: ↑	
カーテンウォール (CW)  Permasteelisa Group photo: ©Sellar.		売上高成長率	2桁成長	・ペルマスティリーザの成功を横展開する ・更なるシナジー効果を生み出す (100億円)
		営業利益率の伸び	+3P以上	
		マーケットシェア	1位: ↑	

(1) -2. セグメント戦略

ビジネスユニット		目標値（12年度 →15年度）		主な施策
衛生陶器・洗面		売上高成長率	2桁成長	・新SATISが堅調 ・リフォーム商材の強化(衛生陶器) ・多機能商品 組合せ自由度アップ(洗面)
		営業利益率の伸び	+5P以上	
		マーケットシェア	2位: 40%+	
キッチン		売上高成長率	2桁成長	・業界ダントツのキレイ技術とデバイス(くるりん排水口等)を軸にした差異化商品 ・LIXILの空間提案総合力を生かした顧客重視型の商品開発
		営業利益率の伸び	+5P以上	
		マーケットシェア	1位: 30%+	
バス		売上高成長率	2桁成長	・新商品「キレイユ」を軸に継続した商品投入(大型リフォーム商品・中高級新商品) ・省エネ／節水／省施工 顧客価値創造型リフォーム商品の開発
		営業利益率の伸び	+4P以上	
		マーケットシェア	1位: 35%+	
創エネ		売上高成長率	倍増	・太陽光事業の拡大 ・電材を組込んだ建材商品の開発 ・「HEMS」「蓄エネ」商品・事業の拡充
		営業利益率の伸び	+8P以上	
		マーケットシェア	↑	

戦略(2) グローバル事業の拡大

海外比率の拡大



億円、%	12年度	15年度	伸び率
海外売上高	2,051	3,250	1.5倍
営業利益	37	165	4倍
営業利益率 (%)	1%	5%	+4P

成長の柱

ペルマスティリーザ

- ・ 堅調な2桁成長
- ・ EBITDA比率の継続改善
- ・ LIXILとのシナジー追求

アジア

- ・ 商品開発への投資を継続
- ・ 事業展開する地域の拡大 (例:インド)
- ・ 中国における収益性の改善

M&A

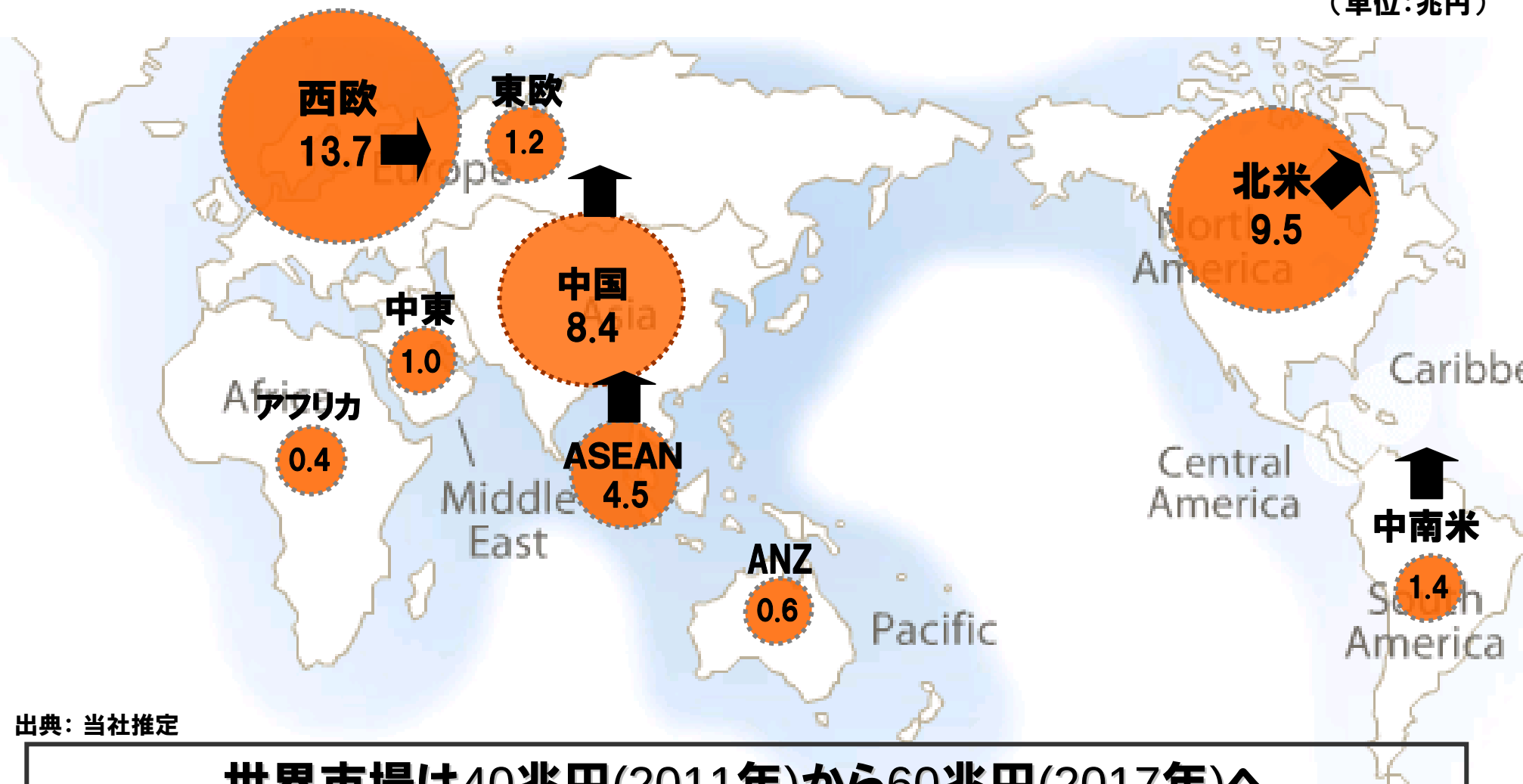
- ・ 米国と欧州
- ・ 窓事業、衛生陶器事業、カーテンウォール (CW) 事業で1位を狙う

地域別売上構成比

%	11年度	15年度	17年度
日本	96%	81%	~70%
海外	4%	19%	~30%

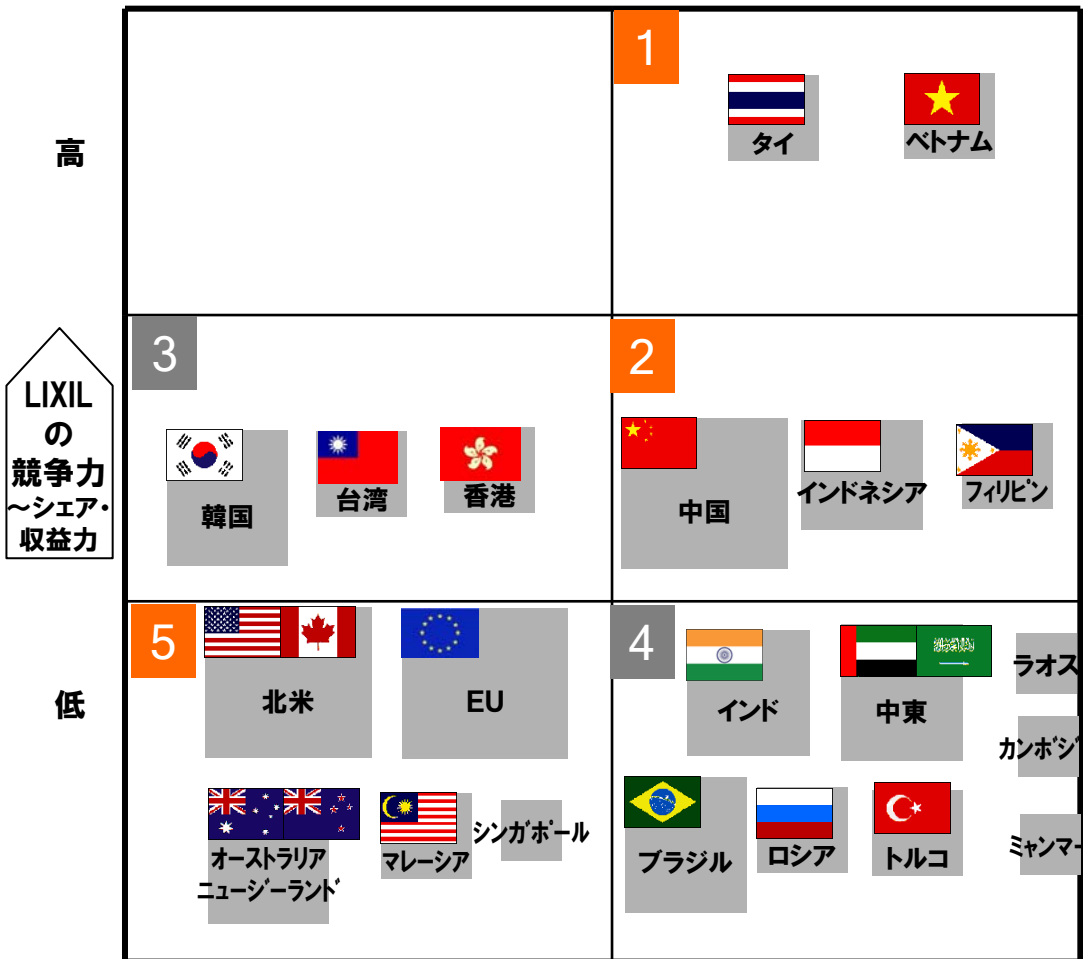
アジアと北米における事業拡大を狙う

(単位: 兆円)



戦略(2) グローバル事業の拡大: 地域別戦略

コア商品の展開領域



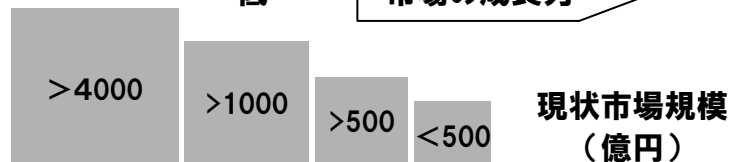
1 商品
ラインナップ拡充
ベトナム・タイ

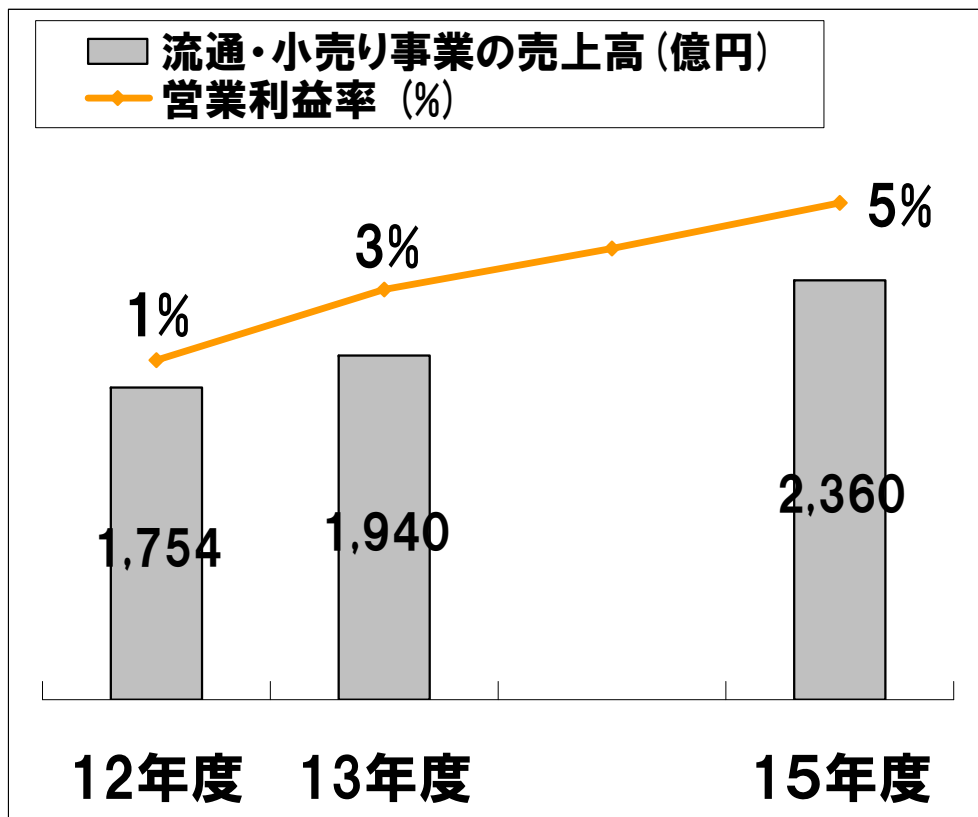
3 収益重視で改善
韓国・台湾・香港

2 自力成長 + 追加的M&A
中国・インドネシア・フィリピン

5 “勝ち組” 企業のM&A
北米・欧州・豪州

4 新規市場 参入
インド・中東・ブラジルほか





ホームセンター事業

億円、%	12年度	15年度	伸び率
売上高	1,547	1,800	15%+
営業利益	71	100	~1.5x
営業利益率 (%)	5%	6%	+1P

ホームセンター事業 (B to C)

- ・スーパービバホーム新店:
29店(12年度) → 39店(15年度)
- ・プライベートブランド(PB)品により収益性を改善する
PB比率 25%(12年度) → 31%(15年度)

建デポ (B to B/コンビニモデル)

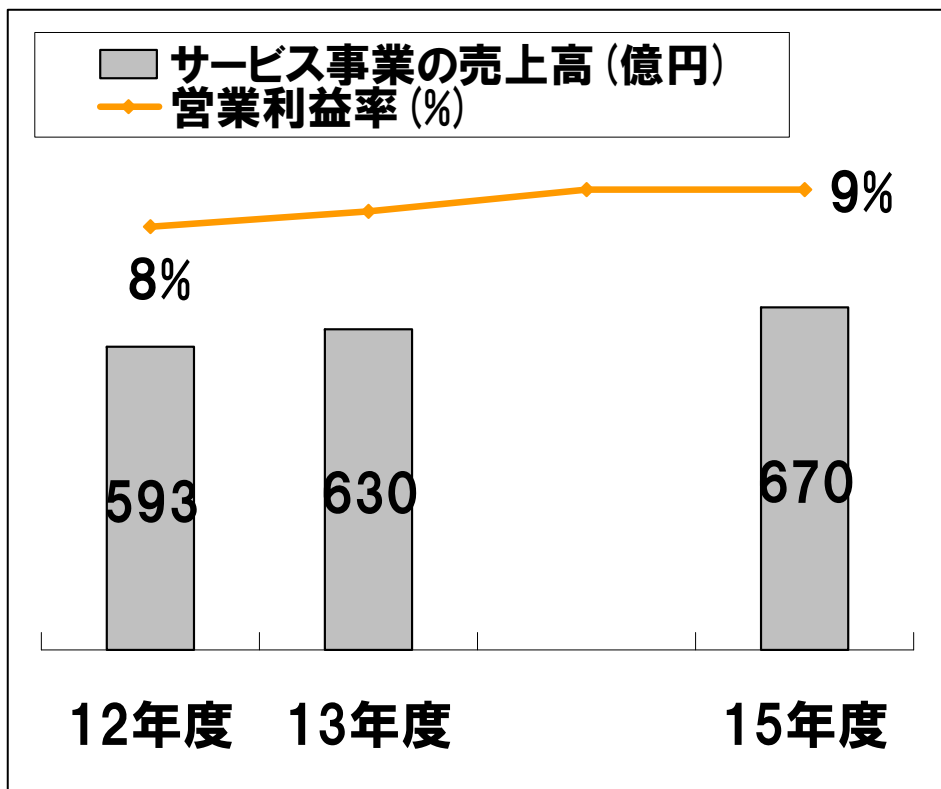
- ・建デポ新店:
62店(12年度) → 102店(15年度)
- ・フランチャイズ制度の導入
LIXILがファイナンス面でもサポート
- ・13年度にブレークイーブンに達し、その後収益成長を狙う

建デポ事業

億円、%	12年度	15年度	伸び率
売上高	208	560	2.5倍
営業利益	-48	20	黒字化
営業利益率 (%)	-23%	4%	黒字化

戦略（４）コア周辺事業の拡大：サービス事業

（単位：億円、％）



ビジネスユニット	15年度目標値		施策
住宅フランチャイズ	売上高（億円）	360	・年間新築約5,000棟をサポート
	営業利益率（％）	8%	
ジャパンホームシールド（JHS）：地盤調査事業	売上高（億円）	120	・検査サポート技術（新築／リフォーム）
	営業利益率（％）	10%	
JIO（日本住宅保証検査機構）：瑕疵保証	売上高（億円）	110	・評価、担保 ・新築／リフォーム
	営業利益率（％）	5%	
不動産事業	売上高（億円）	60	・リフォーム事業にレバレッジをかける
	営業利益率（％）	-	
シニアライフ	売上高（億円）	30	・リフォーム事業にレバレッジをかける
	営業利益率（％）	10%	

億円、％	12年度	15年度	伸び率
売上高	593	670	～15%
営業利益	49	60	20%+
営業利益率（％）	8%	9%	+1P

未開拓の領域に進出する：
1,000億規模のビジネスチャンス

戦略(4) コア周辺事業の拡大

LIXILは材工だけではなく、独自性あるサービスを核とした住宅ストック向けソリューションとして市場を定義し、取り組んでいく

フロー市場

ストック市場

(新規建築)

(既存建物向け)

材料

工事

サービス

		住宅 - 水回り - 金属 - エクステリア - その他住設 - 交換部品(浄水器カートリッジ)等	非住宅	- 家電 - 日用品 等
		工事・設置		
- 瑕疵保険 - インスペクション、メンテナンス - 金融(リフォームローン等) - 小売(ビバ、建デポ) - 生活支援サービス 等	- 瑕疵保険 - インスペクション、メンテナンス - 金融(リフォームローン等) - 小売(ビバ、建デポ) - 生活支援サービス 等			不動産仲介

専門メーカーの
リフォーム事業の
範囲

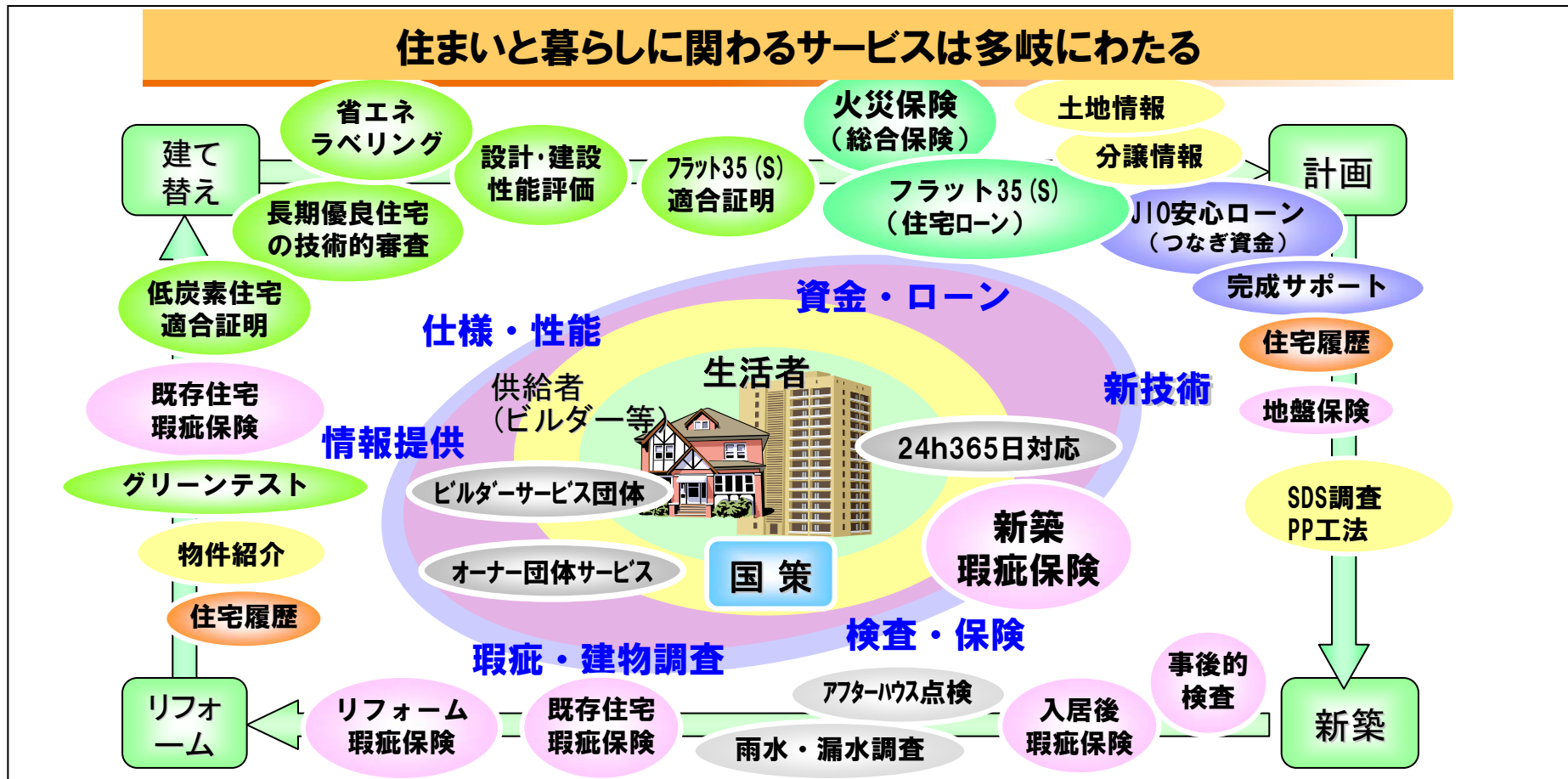
LIXILの
ストックビジネス
の範囲

施工完了
引渡し後

LIXILの独自性を担保するサービス
建物の維持・保全、機能向上に寄与するサービス

LIXILの独自性あるサービスで差別化を図っていく

戦略(4) コア周辺事業の拡大: 広範な事業可能性領域



大きなビジネスチャンス

フォーカスポイント

- アカウントビリティ
 - パフォーマンスマネジメントの徹底
 - 業績連動報酬/ ストックオプション制度
 - 20以上のP/L管理
- 人材開発
 - リーダーシップ研修 (ELT, SLT, JLT)
 - 労働時間の5%をトレーニングに割く
- 筋肉質な組織構造
 - 複雑な階層の排除
 - 単純化
- プロセスの改善
 - ITインフラ整備
 - シックスシグマの展開

22BB*(12年度) → 230BB*(15年度)
150億以上のコスト効果 *BB=ブラックベルト
- コスト低減
 - 販管費比率は20%以下を目標とする
 - ポストC-30プロジェクト

オペレーティング・メカニズム

- ① BU別のP/L管理
 - 売上、営業利益、マーケットシェア
- ② 新商品の継続した投入
 - コスト、品質、顧客目線の機能
- ③ コスト/価格
 - 固定費、変動費、製品ミックス
- ④ 営業効率の改善
 - カスタマーサービスの向上
 - ショールーム機能の向上
 - 営業バックオフィスによるサポート能力の向上
- ⑤ 人と文化
 - POD*(人材・組織の開発)、LIXILバリューの徹底、エンゲージメントの向上

*POD=People & Organization Discussion

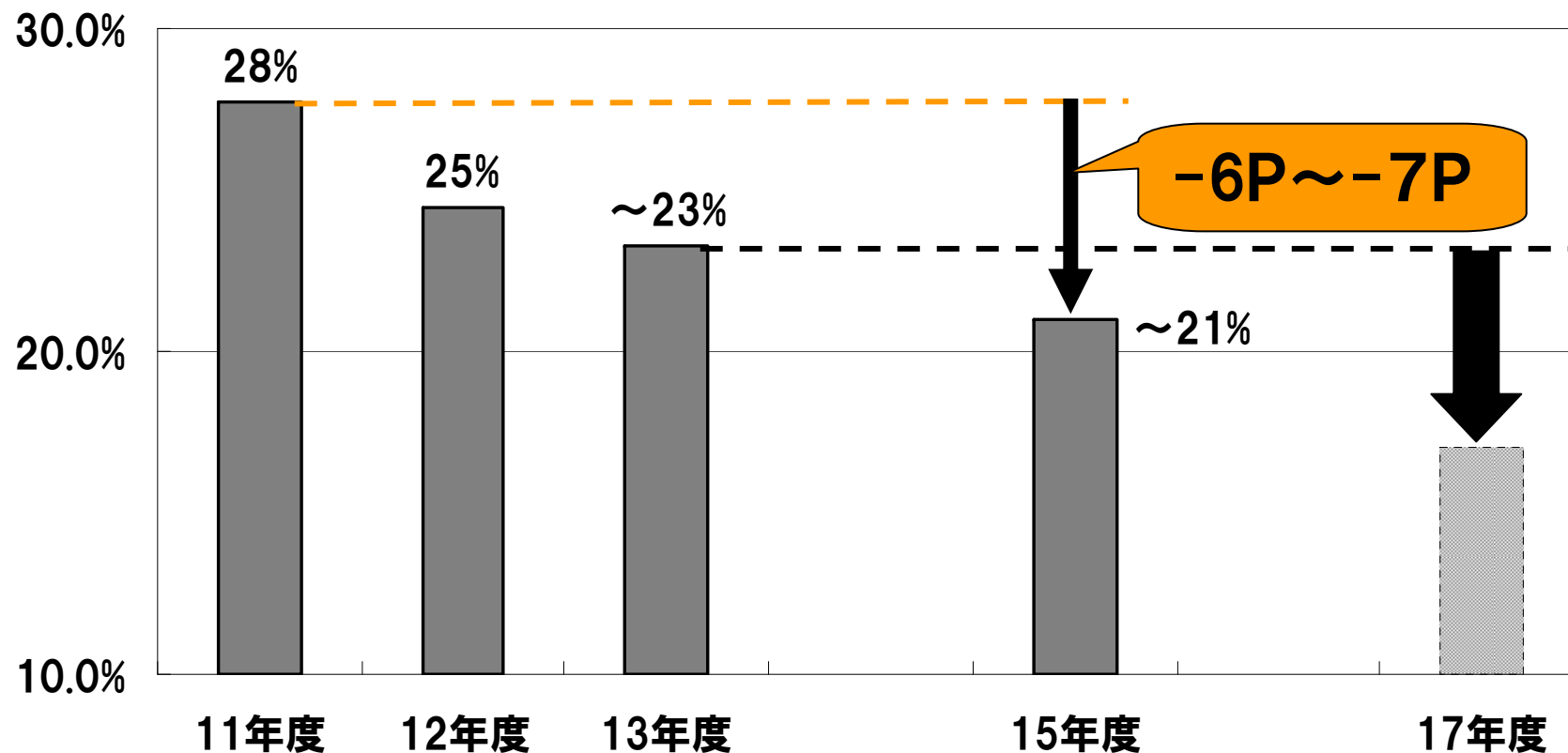
チームワークによる目標達成

戦略(5) 経営効率の改善: C-30とポストC-30

部門	主な施策	削減目標	11年度/ 12年度 進捗(額)	13年度 予想 (額)	14年度/15年度		金額
営業	● 営業拠点・ショールームの統合 ● 組織および業務の統合 (フロント・バック)	▲400 億円	211億円	86億	シックスシグマ活動 IT化投資(300-400億の投資)	バック オフィス の効率化	販管費比率を年間1P下げる
開発・ 生産	● 商品統合および品番削減 ● 生産拠点の再編/集約 ● 工場自動化、内製化 ● 海外生産の拡充 ● 品質改善	▲300 億円	254億円	59億		新商品 開発に よる ミックス 改善	
購買・ 物流	● 購買一元化によるスケール メリットの追求 ● 海外調達拡充 ● 物流拠点統合・システム一元化	▲200 億円	245億円	61億		仕入れ コストを 継続して 削減	
その他	● 本社機能の統合 ● ITシステム統合	▲200 億円	91億円	39億		継続的な ワーク アウト	
合計	▲1,100億円		801億円	245億			

戦略(5) 経営効率の改善：販管費の削減(ポストC-30)

販管費比率



C-30プロジェクト

ポストC-30プロジェクト

販管費比率を1P/年改善

戦略項目別年次別の経営目標値

		12年度(実績)			15年度			12年度比	
		売上高	営業利益	営業利益率 (%)	売上高	営業利益	営業利益率 (%)	営業利益	営業利益率 (%)
項目別	新築	7,612	462	5	7,900	1,130	10	+ 668	+ 5P
	リフォーム	2,479			3,450				
	流通・小売り	1,754	23	1	2,360	120	5	+ 97	+ 4P
	サービス	593	49	8	670	60	9	+ 11	+ 1P
	グローバル	2,051	37	2	3,250	165	5	+ 128	+ 3P
	連結調整/のれん	-124	-67	-	-130	-75	-	- 8	-
	合計	14,364	505	4	17,500	1,400	8	+ 895	+ 4P
EBITDA ※1		1,006			2,000			+ 994	
純利益		213			810			+ 597	
EPS (円) ※2		73.42			270			+ 197	
ROE (%) ※2		3.9%			10%以上			+6.1P以上	
設備投資額		738			3ヵ年累計：1,500億円				

※1. EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

※2. EPS及びROEは現在発行済みのストックオプション9,640千株全てが行使される前提で策定しています。

利益を伴った成長

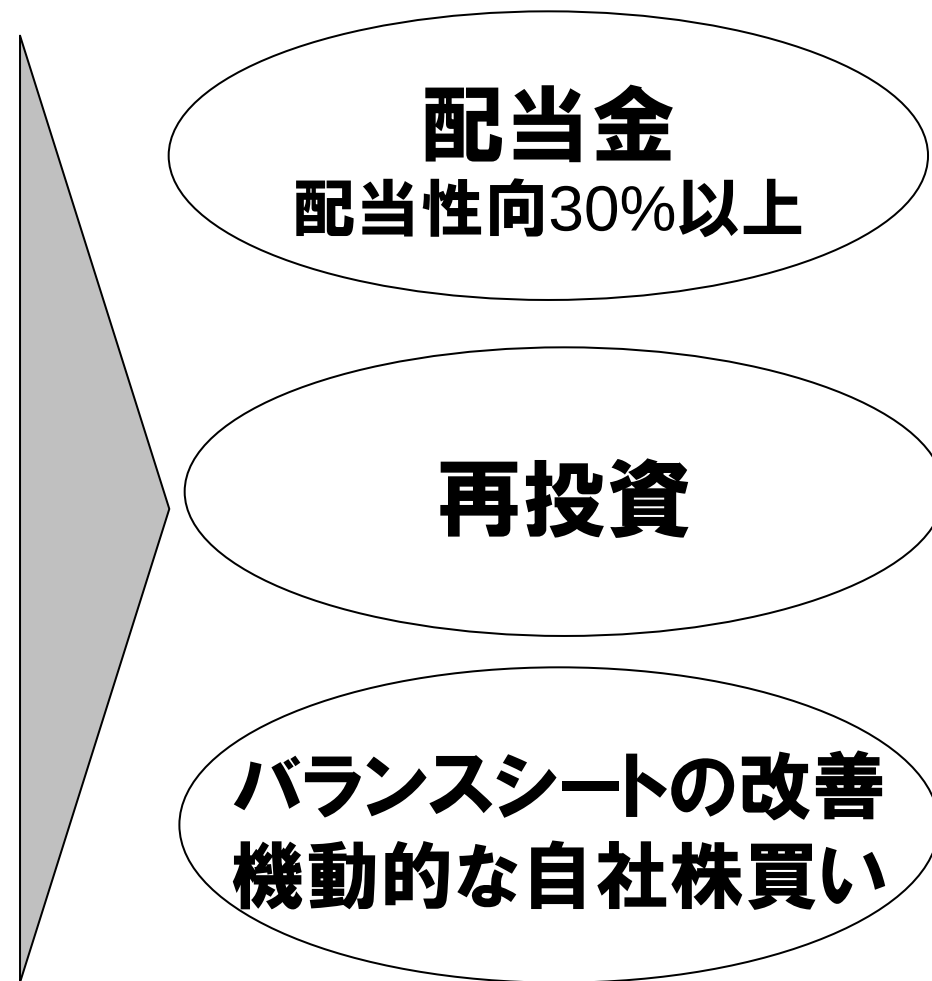
株主還元

キャッシュを生み出す...

- 営業利益率8%の達成
- 3兆円売上に向けて加速
- 事業再編

以下を強みとして...

- 明確な戦略
- ONE LIXILの総合力
- 経営効率の大幅改善



5. まとめ

- 売上高3兆円と営業利益率8%達成にコミットする
- 業績改善 / 説明責任
- 大きなビジネスチャンスが存在する
- 戦略が明確で、フォーカスできている
- “ONE” LIXILとして一体感を醸成する

未来に向かって積極的にビジネスを展開していきます

参考資料

人事面での改革: 日本型人事からグローバル人事へ

LIXILグループは過去2ヵ年で様々な改革を行ってきました。これからの3ヵ年でさらに改革を浸透させていきます。

➤この2ヵ年で達成してきたこと

1. **人事制度の統合**: 旧5個社の人事制度を統合
2. **外部人材のリクルーティング**
 - ・ 外部登用執行役員 (11年度vs.12年度): 執行役5人→6人、執行役員8人→11人
3. **ダイバーシティ促進**: 女性、外国人等の活用
 - ・ 女性管理職: 22人→47人、LIXIL Women's Network 設立
 - ・ グローバル・オペレーションにおけるローカルスタッフの活用: ローカル人材による日本人派遣者代替
4. **リーダーシップ育成プログラム導入**
 - ・ 3世代リーダーシッププログラム: ELT, SLT, JLT
 - ・ グローバルレベルの研修: スイスのビジネススクールIMDの活用、世界中から参加
 - ・ MBA派遣制度: 年10人
5. **ストレッチ、実力主義の導入**: 抜擢人事、組織の若返り、業績連動型報酬体系
6. **組織改革**: 総合力と専門性を活かす組織 (営業組織改編、SBU設置)、営業組織2レイヤー削減
7. **エンゲージメント向上**: 「LIXILよく知る」ミーティング、LIXIL Sunrise Survey、Look'n Talk、LIXIL Value浸透セッション
8. **考え方のシフト**
 - ・ 人事部主導の伝統的な人事から**ラインのオーナーシップ**へ: POD (People & Organization Discussion) 導入
 - ・ 日本中心の人事組織管理から世界共通の**グローバル人事**へ
 - ・ 管理する人事から**活力を活かす人事**へ

➤今後3年間の人事面、制度面の変革のポテンシャル

- 実力主義人事の徹底
- 次世代リーダーの早期育成: 若手ハイポテンシャル人材の発掘、育成、活用
- 人事制度のグローバル統一: グレード体系、報酬制度、人材育成
- グローカル体制の確立: 真のグローバル・ダイバーシティ



環境の変化

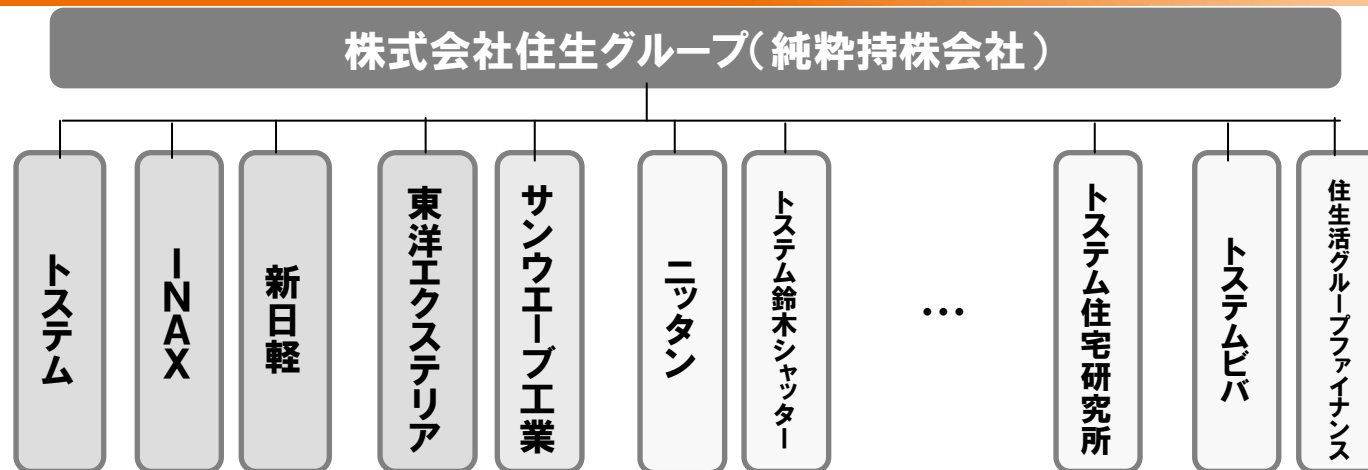
- ・ 2011年 3月 東日本大震災と電力不足
- ・ 2011年10月 タイ洪水
- ・ 2012年12月 急激な円安

主な実行施策

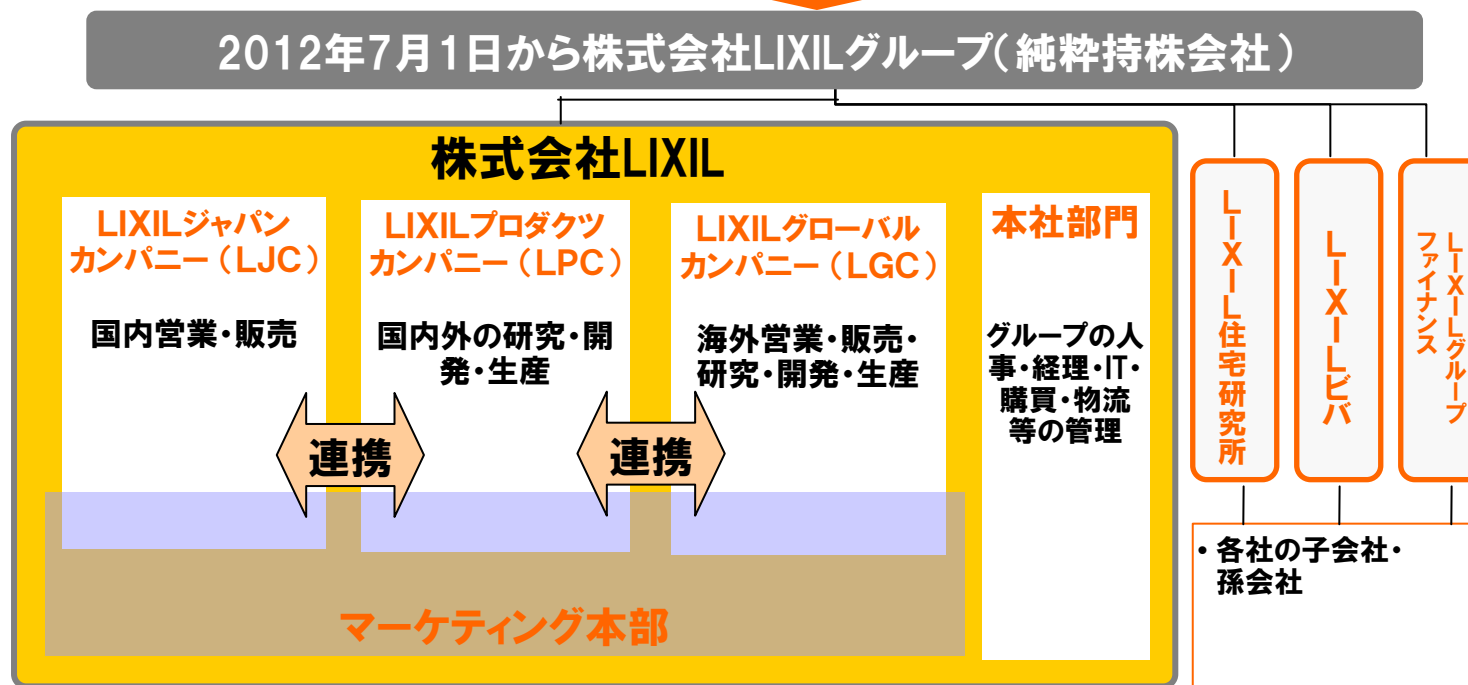
- ・ 2011年 4月 主要5社を統合し(株)LIXIL発足
- ・ 2011年 6月 持株会社を委員会設置会社へ移行
- ・ 2011年 8月 藤森新社長の就任
- ・ 2011年12月 タイ従業員来日、タイ工場生産停止のバックアップ
- ・ 2011年12月 ペルマスティリーザがグループ入り
- ・ 2012年 4月 LIXILアジアを構築
- ・ 2012年 5月 タイ工場全面再開
- ・ 2012年 7月 持株会社の社名を(株)住生活グループから(株)LIXILグループへ変更
- ・ 2012年 8月 首都圏最大級規模のLIXILショールーム東京を新設
- ・ 2012年 8月 コンポジットロゴの導入とLIXILグループCSR方針の制定
- ・ 2013年 1月 LIXIL Diversity宣言
- ・ 2013年 2月 新商品大量投入

国内既存事業の効率化（主要5社統合）

2011年3月末まで



2011年4月1日から

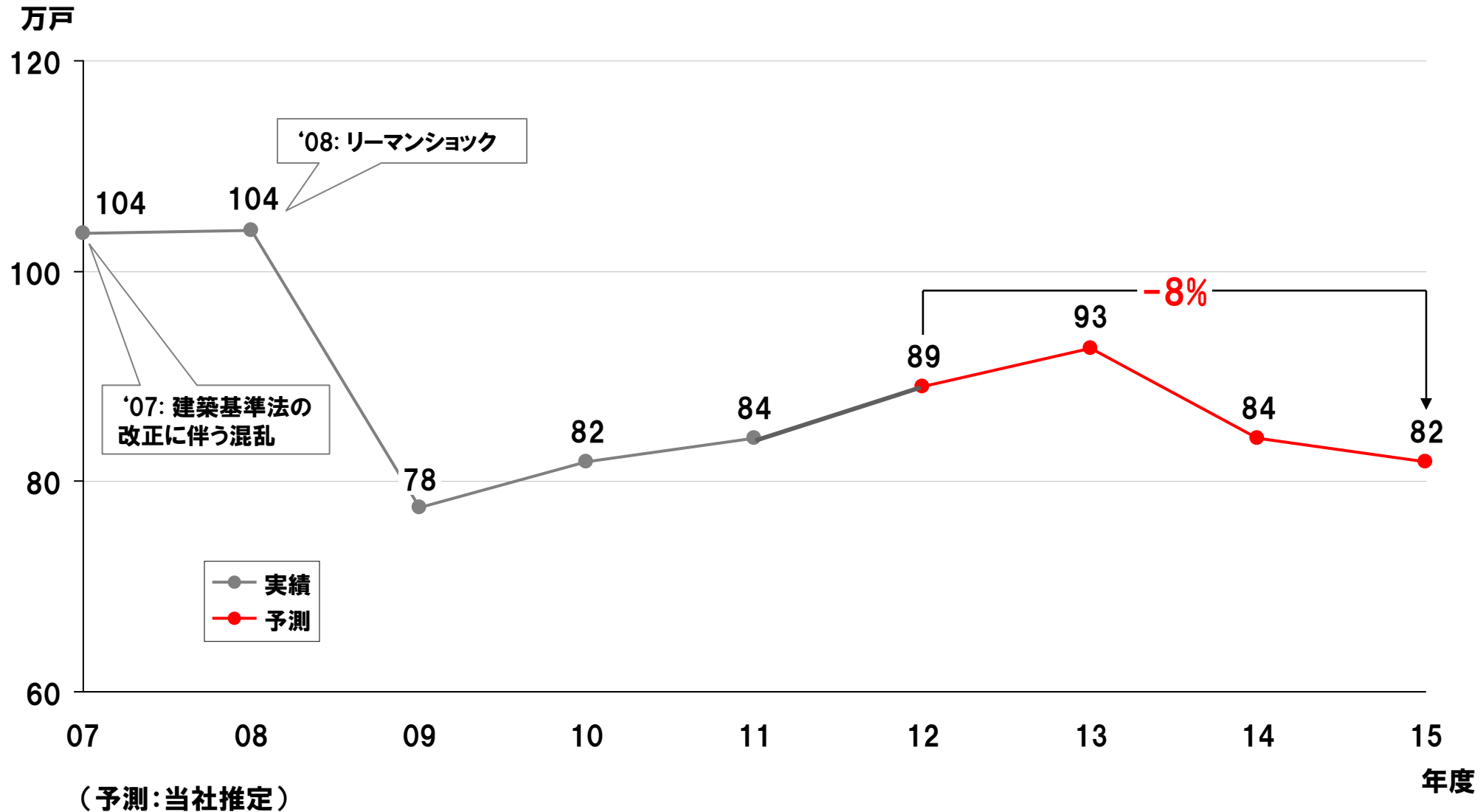


統合の狙い

- ・営業拠点やショールーム、工場管理部門等の統合による重複機能の解消・効率化
- ・購買等のスケールメリットの追求
- ・意思決定の迅速化
- ・商材や従来の会社の枠を超えた住宅総合ソリューションの提供

新設住宅着工数の実績と今後の予測

■2012年度～2017年度の予測ロジック



住生活基本法(2006年6月8日施行)

国民の豊かな住生活の実現を図るため、住生活の安定の確保及び向上の促進に関する施策について、その基本理念、国等の責務、住生活基本計画の策定その他の基本となる事項について定める。

ポイント

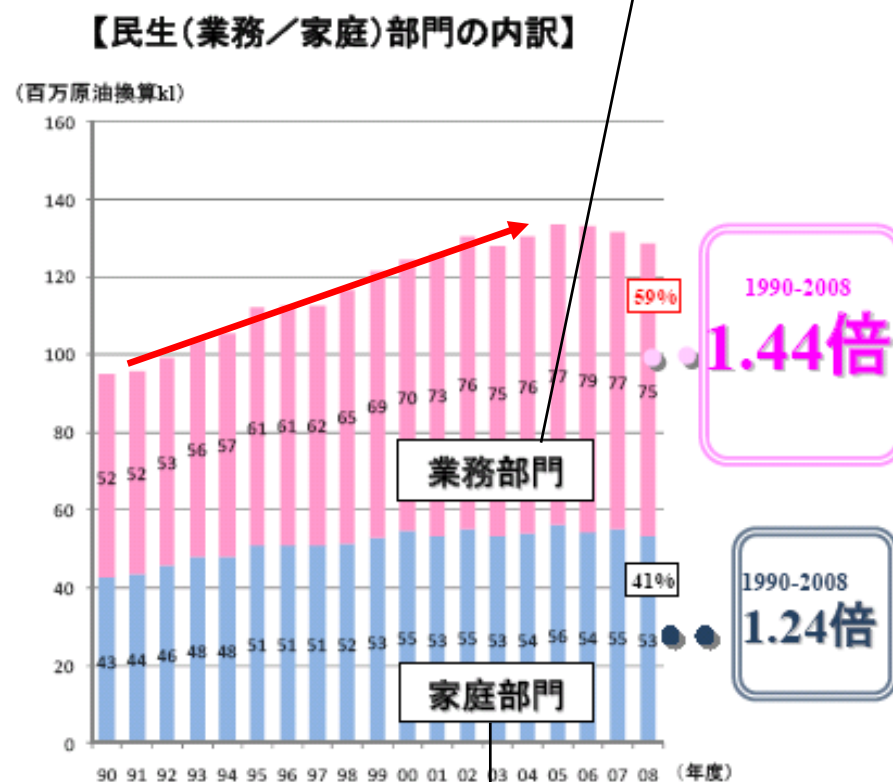
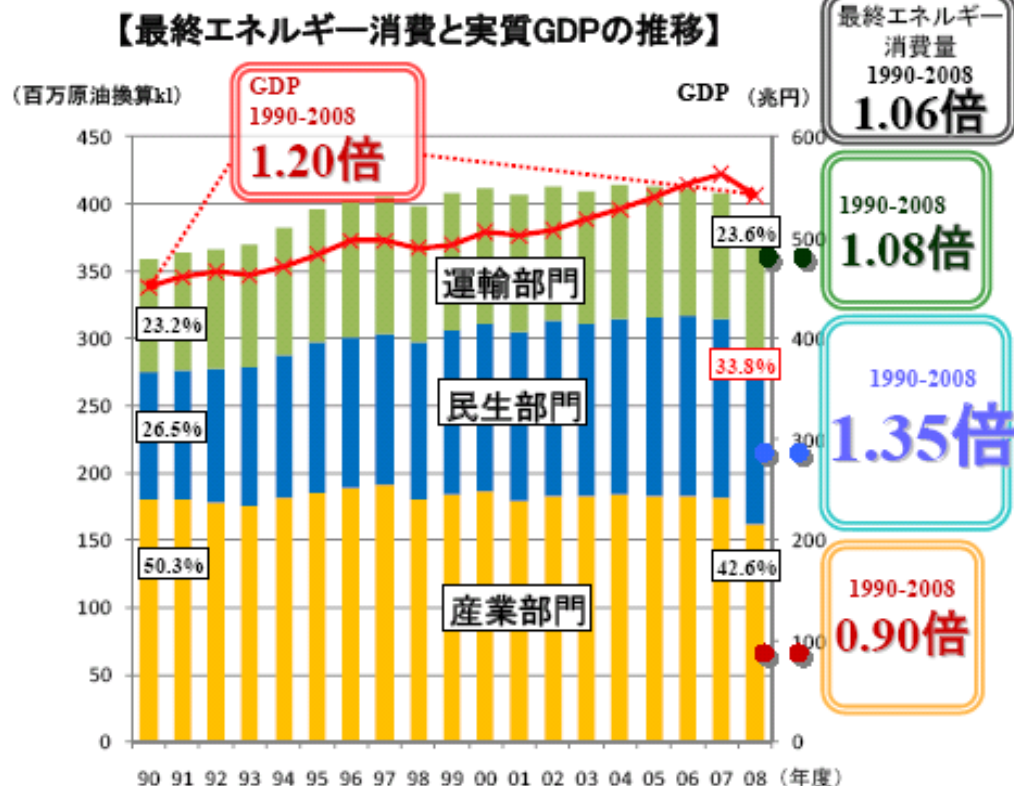
①住宅の「量」重視から「質」重視へ ②「新築一辺倒」から「ストック重視」へ

住生活基本計画における主な「成果指標」(2011年3月版)

目標	目標達成のための成果指標	現状	2020年目標値
安全・安心で豊かな住生活を支える生活環境の構築	新耐震基準適合率(ストック)	79%(2008年)	95%
	高齢者向け住宅の割合(ストック)	0.9%(2005年)	3~5%
	省エネ基準達成率:二重サッシの設置等(新築)	42%(2008年)	100%
	共同住宅共用部分のユニバーサルデザイン化率(ストック)	16%(2008年)	28%
住宅の適正な管理及び再生	リフォーム実施戸数率(ストック)	3.5% (2004年~2008年平均)	6%
多様な居住ニーズが適切に実現される住宅市場の環境整備	既存住宅の流通シェア(既存/(既存+新築))	14%(2008年)	25%
	リフォーム時に瑕疵担保責任保険に加入した住宅の割合	0.2% (2010年4月~12月)	10%
	住宅の利活用期間(滅失住宅の築後平均年数)	約27年(2008年)	約40年
	住宅性能表示の実施率(新築)	19%(2009年)	50%
住宅の確保に特に配慮を有する者の居住の安定確保	高齢者のいる住宅のバリアフリー化率 (手すり設置など一定のバリアフリー)	37%(2008年)	75%

日本全体でのエネルギー消費は微増。産業部門での省エネは進むも家庭(住宅)、業務部門(オフィス・商業施設など)での消費増大が課題。

「業務部門」で全エネルギー消費量の20%を占める



「家庭部門」で全エネルギー消費量の13.8%を占める

(出所:エネルギー需給実績、国民経済計算年報)

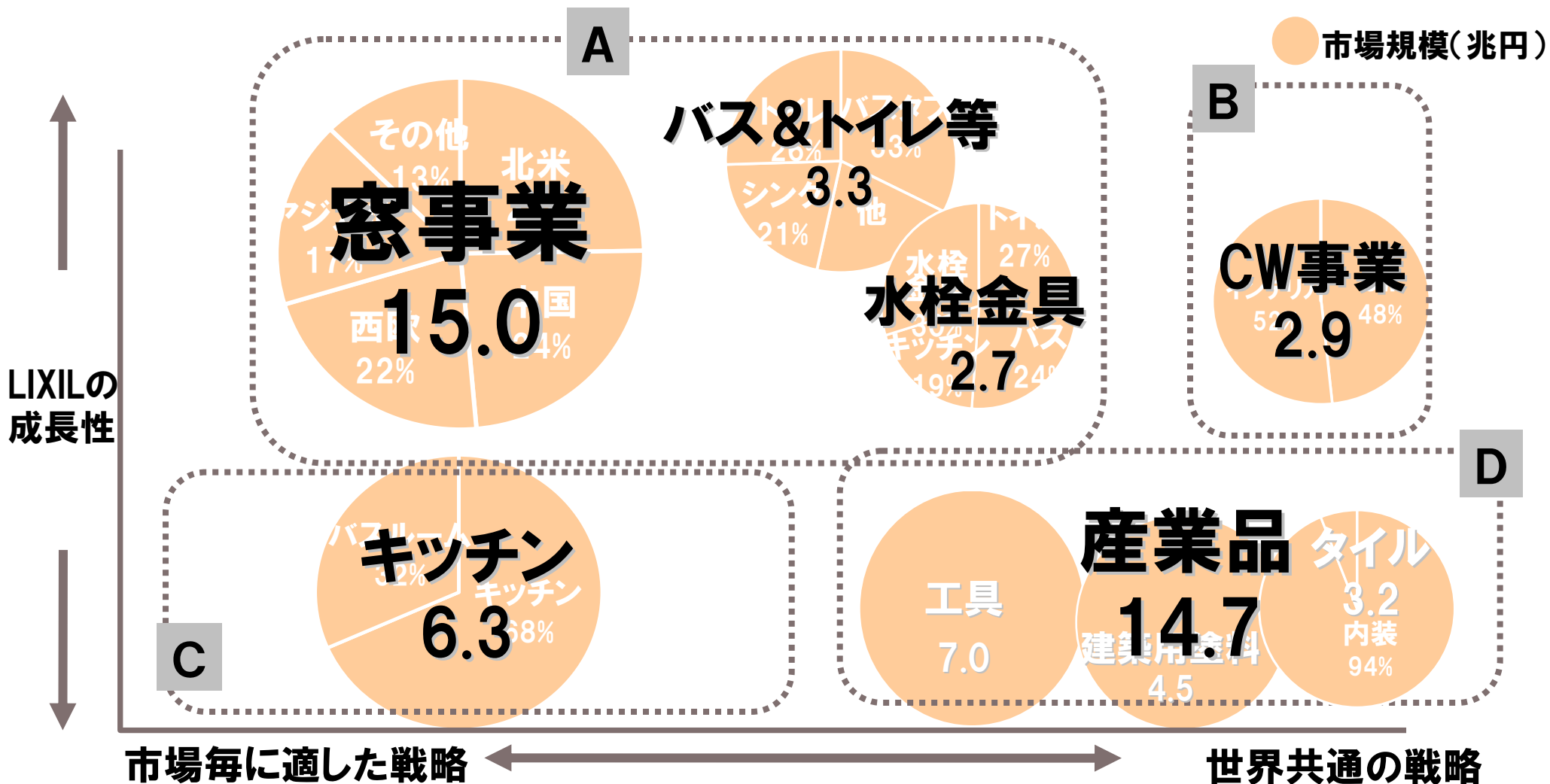
年度		2012	2013	2014	2015	
						12年度比
新設住宅着工(万戸)		89	93	84	82	-7.9%
ストック市場(兆円)		7.6	—	—	9.2	+21.1%
海外GDP成長率(%)						
	ASEAN	5.1	6.1	6.4	6.6	+20.3%
	Greater China	7.7	7.9	8.1	8.4	+26.4%
	米国	2.2	1.8	2.9	3.5	+8.4%
	欧州	-0.3	0.0	1.3	1.8	+3.1%
為替前提		US1ドル= 95円				

海外GDPの出所：IMF Economy Outlook, April 2013／着工：当社推定／ストック市場：当社推定

グローバル戦略：カテゴリー別戦略マップ

Aゾーンは市場規模が大きく、当社の強みを発揮できるカテゴリー。オーガニック成長と主要市場でのM&Aを着実に実行することで、それぞれのカテゴリーでグローバルNo. 1のポジションを確立する。

Bゾーンは世界一に甘んじず、ポジションを限界まで最大化する戦いに挑む。



(ご参考)中長期ビジョン

