

「提案の要旨」(以下枠内に記載のこと。枠の大きさや位置等の変更は禁止)

当社は、祖業の出版印刷事業が衰退期にあり、半導体事業に代わる新たな収益の柱もなく、資本効率性の低さから企業価値向上を企図した株主提案を受けている。現状の課題を踏まえ、新たな社名・パーパスへの変更による組織変革、事業ポートフォリオの再編、資本効率性の改善を図る。新たな事業ポートフォリオでは、当社の強みである顧客基盤と技術力を生かし、①BPO事業を中核とした製造業DX支援の拡大、②特定用途向け集積回路の企画・設計事業の強化、③健康モニタリングサービス提供に向けたデータ解析やデバイス開発に着手する。人事戦略として、変革意識醸成のためのプロジェクトチーム設置、リスクリング制度を導入する。資本効率性の改善にあたっては、顧客接点の維持を目的として既存の出版印刷事業は売却せず、生産拠点集約と他事業への資産転用により資本効率性を向上する。また、印刷事業関連の政策保有株式を売却、総額1,500億円の自己株式取得を行い、2030年9月期を目途に営業利益1,000億円以上、株主資本コストを超えるROE8.5%以上を実現する。

1. 現状分析

1-1 外部環境分析 (別添1)

祖業の出版印刷市場のほか、建装材、ディスプレイ市場は商品のコモディティ化やデジタル化の流れを受け、衰退傾向にある。一方で、セキュア印刷、BPO、ヘルスケア、包装・パッケージ市場は、一定の成長性及び収益性が見込まれている。また、デジタルビジネス、メタバース、半導体、TOFセンサー市場においては、今後も高い成長性あるいは収益性が見込まれているが、市場の競争激化が予想される。

1-2 内部環境分析 (非財務) (別添2)

当社のコアコンピタンスは、印刷事業で培った「技術力」と多様な業界に跨る「顧客基盤」である。また、約3.5万人の従業員、多数の地方拠点・設備、安定した財務基盤、事業の多角化を実行する組織力等を保有している。

1-3 内部環境分析 (財務) (別添3)

当社は過去5年間増収増益傾向にあり、自己資本比率は52%と財務体質は健全である。一方で、収益性は営業利益率4.6%と低水準、かつ総資産回転率の低さからROEは3.6%と株主資本コストを大幅に下回っており、現在PBRは約0.6倍となっている。

事業セグメント別では、出版印刷、パッケージ、建装材、ディスプレイ事業は市場成長率が低く、資本効率性(ROIC)も事業別WACCを下回っており、テコ入れを検討すべき状況にある。

2. 当社の課題と今後の方向性 (別添4)

外部・内部環境分析、直近の中期経営計画の目標未達、これらに加えて株主提案を受けていることから、現在の当社の課題として以下の点が挙げられる。

組織(ヒト)の面では、事業環境の変化に対する社内の危機意識が不足している。また、豊富な人的資本を活かす人事戦略が欠如している。

事業(モノ)の面では、祖業の出版印刷事業をはじめとした衰退事業への対応、次の成長を支える新たな事業の柱が生まれていない。

財務(カネ)の面では、ROEが株主資本コストを下回る、複数の事業でROICが事業別WACCを下回るなど資本効率性が低い状況にある。

これらの課題を踏まえた今後の方向性として、①環境変化に対応できる組織への変革と意識浸透、②事業ポートフォリオの変革を通じた新たな収益源の創出、③資本効率を意識した経営の実施による収益性・効率性の改善を図っていく。

3. 当社の目指す姿

3-1 社名、パーパス、事業ポートフォリオ再編 (別添5)

祖業の出版印刷事業に限らず社会的価値をお客様と共に創造していくことを示すため、社名を「NADESHIKO株式会社」、パーパスを「“ソウゾウリョク”で社会を豊かに」へと変更する。このパーパスを実現するため、これまで商品・サービス別で構成されていた事業を、お客様への提供価値別となる①ビジネスデザイン・ソリューション事業、②エレクトロニクス・ソリューション事業、③ウェルネス事業の3つの事業に再編する。

3-2 新事業ポートフォリオの提供価値 (別添6)

新事業ポートフォリオでは、顧客基盤と技術力を生かした事業間のシナジーを創出するとともに、従来の「受託生産型企業」から「ソリューション提供型企業」へと変革する。これによって、お客様のバリューチェーン全体の生産性と付加価値向上を実現する。

4. サステナビリティについての方針 (別添7)

パーパスの実現に向けて、当社が取り組むべき7つのマテリアリティを特定、新たな事業ポートフォリオでの活動における具体的な取組を設定する。これらの推進に

あたり、代表取締役社長を委員長とした「サステナビリティ推進委員会」を設置する。

5、戦略ロードマップと財務目標（別添 8）

短期的には、2027年9月期までの目標を「資本効率性の向上」とし、不採算事業の縮小・撤退、既存事業セグメントの再編、BPO事業の強化に向けてビジネスデザイン・ソリューション事業への資金・人員の投下を行う。

中期的には、2030年9月期までの目標を「新規事業分野の成長」とし、産業機器に対する半導体需要増加が見込まれるエレクトロニクス・ソリューション事業、高齢化社会や健康経営においてニーズが見込まれるウェルネス事業への投資を行う。財務面では、営業利益の持続的な成長及び株主資本コスト 8.5%を上回る ROE の達成（2030年9月期を目標）を目標として設定する。

6、重点施策

6-1 事業の縮小・売却（別添 9, 10）

出版印刷事業については、顧客とのタッチポイントを維持することを重視し、事業売却は行わない。対応策として、印刷需要が高い主要都市近郊に生産拠点を集約する。残りの工場などの資産は売却または BPO 事業への転用を行い、従業員の雇用は維持する。なお将来的な事業売却も視野に、出版印刷事業とセキュア印刷事業を 100%子会社とする。また、ディスプレイ事業は早急に事業売却を行う。

6-2 ビジネスデザイン・ソリューション事業（別添 11）

従来のマーケティング支援等に加え、BPO 事業を中核とした業務効率化支援に注力する。短期的には、印刷工場の一部とその従業員を BPO センターに転用し事業規模を拡大する。また、人手不足が深刻な課題となっている製造業を対象に、工場の管理業務のペーパーレス化・デジタル化を支援する「製造プロセス BPO」を提案する。中期的には、ロボット・製造装置と生産オペレーションの管理、工場経営と生産性向上を支えるアプリケーション提供やシステム導入支援等、製造業としての当社のノウハウも活用し、製造業の総合的な DX 支援を行う。

6-3 エレクトロニクス・ソリューション事業（別添 12）

既存の半導体部材・TOF センサの製造販売事業については、今後の市場成長を見据えて拡大を図る。今後 5G 環境や生成 AI を活用した産業機器・デバイスの半導体需要

の増加が見込まれる。そのため、短期的にはパートナー企業との業務提携を通じ、「特定用途向け集積回路」の企画・回路設計事業を強化する。中長期的には、製造業の総合的な DX 支援で得た知見を生かし、産業機器メーカーや製造業の現場ニーズを踏まえた半導体設計の企画提案につなげる。

6-4 ウェルネス事業（別添 13）

既存のヘルスケア事業を発展させる。中期的には、PHR データや睡眠関連データの受託解析サービスを開始、パートナー企業と協業でウェアラブルデバイスや寝具・介護設備の開発を行う。長期的には、一般・法人向けの健康モニタリングサービスなどのサービス提供を開始する。

7、資本政策（別添 14, 15）

足元 3 ヶ年は事業ポートフォリオの変革及び政策保有株式売却による資金を株主への還元及び借入金の返済に用いることで資本効率性を高める。政策保有株式については、主に出版印刷事業に関連する銘柄を中心に相手先と交渉を進め、2027年9月期までに合計 937 億円分を売却、連結純資産に占める保有比率を 10%未満とする。

8、人事戦略（別添 16）

事業変革を実現するために「変革に対する意識の浸透」と「ソリューション提供型人材の育成」を人事戦略の重点施策とする。まず社長直下の「NADESHIKO 変革プロジェクトチーム」を設置する。また、ソリューション提供型ビジネスに適応するため、組織再編及び全階層の従業員に向けたリスキリングの機会の提供を行う。

9、3 ヶ年の数値目標（別添 17）

各重点施策の実行により、2027年9月期で営業利益 688 億円（3 ヶ年で+184 億円）、営業利益率 6.0%（3 ヶ年で+1.4%pt）、ROE9.6%（3 ヶ年で+6.0%pt）を目指す。

10、株主提案に対する回答（別添 18）

前述の通り、出版印刷事業は売却せず、生産拠点の集約により資本効率性の向上を図る。政策保有株式は持合企業との交渉に要する時間を踏まえ、2027年9月期までに一部（印刷事業関連銘柄）を売却し、売却資金をもとに総額 1,500 億円の自己株式を取得する。提案された内容以外の施策も合わせて実行し、企業価値を向上させる。

【別添1】外部環境分析

- 出版印刷と生活関連は市場が衰退し収益性も低い。次世代サービスは一定の成長性・収益性がある優位性が不十分である。
- エレクトロニクス事業はディスプレイ事業を除き収益性が高い。

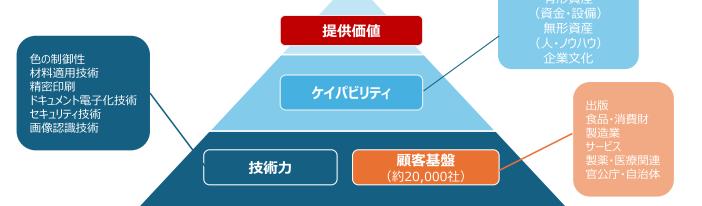
事業	成長性 (MPCAGR)	収益性 (ROIC)	優位性	買い手の交渉力	売り手の交渉力	シナジー	コメント
出版	出版印刷	-4.0%	1.9%	△	×	△	市場は衰退期であるが業界のリーダーとして顧客と業界全体を守ることを考える必要がある。ポジションから残存利益を得ることもできる。
	セキュア印刷	5.0%	4.2%	○	×	△	高度な技術力を要するため参入障壁が高く優位性は高い。DX化により市場拡大の可能性あり。
次世代サービス	BPO	1.4%	8.0%	△	×	△	非IT系BPOの成長性は低い傾向にあるがBPO全体の成長性は高く収益性も高い。既存の顧客基盤を生かすことができる。
	デジタルビジネス	74.7%	3.0%	△	△	△	魅力的な市場だがレッドオーシャンで差別化が難しい。
	ヘルスケア	5.6%	3.9%	△	△	△	医療ビッグデータ分析を含むヘルスケア事業は高い成長性が見込まれるが明確な優位性が窺われているとは言えない。
	メタバース	62.9%	8.1%	△	△	×	成長性が高く、これまでの技術力を生かせるものの不確実性がかなり高い。
生活関連	包装・パッケージ	1.2%	2.9%	○	×	△	市場は縮小傾向であるものの環境配慮の機運が付加価値提案によるポテンシャルがある。
	建築材	-3.0%	1.9%	○	×	×	建物の新築需要の減少などにより成長性は縮小傾向。
エレクトロニクス	半導体	4.0%	13.6%	○	△	×	高い収益性であり半導体市場はまた成長性は高いが、フォトマスクに限定すると限りが見られる。技術革新のスピードが早くホテラタイプが高い。
	TOFセンサ	20.7%	9.6%	△	×	○	センサを活用するロボット・ドローンの需要増加に伴い成長性は高い。
	ディスプレイ	-4.7%	0.1%	△	×	×	衰退市場であり早急に撤退や縮小を検討する必要がある。

1

【別添2】内部環境分析（非財務）

- 祖業の出版印刷事業で培った「技術力」と、多様な業界に跨る「顧客基盤」がコアコンタンス。
- 出版印刷事業からエレクトロニクス・次世代サービスへと事業を多角化した組織力も強みである。

（当社の強み）

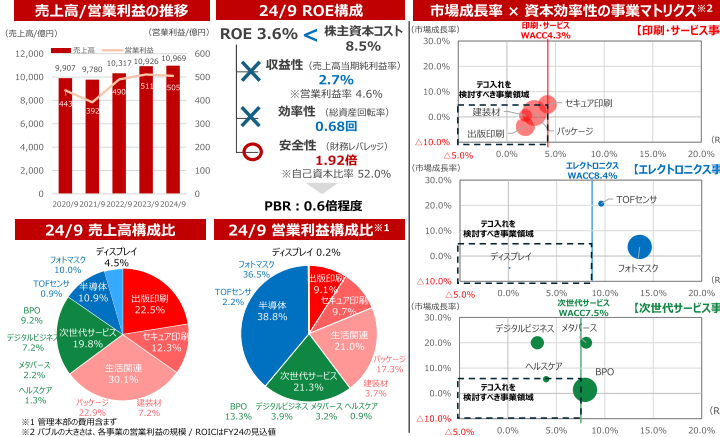


VRIO分析	評価	コメント
Value: 価値	○	印刷事業で培った「技術力」と「顧客基盤」で、幅広い業界の顧客に対して、印刷事業に留まらない企画提案を行っていることが価値。
Rareness: 希少性	△	印刷・サービス事業は競合が多く、希少性が高いとは言えない。一方、エレクトロニクス事業のフォトマスクは高い技術力で世界シェア50%を獲得している。
Imitability: 模倣困難性	○	創業から築いてきたコアコンタンスとブランド力。さらに多角化事業の展開、顧客のバリューチェーンを網羅する総合力は一朝一夕では模倣困難。
Organization: 組織	◎	創業約75年に渡る歴史の中で、印刷事業からエレクトロニクス事業に進出し、現在はデジタル事業への転換を果たすことで、高い経営ノウハウ、組織力を持っている。

2

【別添3】内部環境分析（財務）

- 財務体質は健全であるが、収益性・効率性が低水準で、結果としてROEは株主資本コストを下回り、PBRも1倍を下回る。
- 市場成長率が低いかつ資本効率性（ROIC）がWACCを下回る事業が複数存在しているため、テコ入れを検討すべき事業領域を位置づけ、事業の再構築・売却を実施することで企業全体の資本効率性を向上させる余地がある。



3

【別添4】当社の課題と今後の方向性

- 「環境変化に対応できる組織への変革と意識の浸透」、「事業ポートフォリオの変革を通じた新たな収益源の創出」、「資本効率を意識した経営による収益性・効率性の改善」を目指す。

（今後の方向性）

	組織 (ヒト)	事業 (モノ)	財務 (カネ)
課題	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化に対する危機意識不足 具体的な人事戦略がない 	<ul style="list-style-type: none"> 出版印刷の衰退 次の成長を支える新たな事業の柱がない 事業間のシナジーが弱い 	<ul style="list-style-type: none"> 低収益性・低効率性により、株主資本コストを下回るROE水準 事業別WACCを下回るROICである事業が複数存在
対策	<ul style="list-style-type: none"> 社名・パーパスの変更⇒浸透 人材育成の強化により従業員のスキルアップやマインドセットの変化 	<ul style="list-style-type: none"> 不採算事業の縮小・撤退 主力事業の見極め 受託生産型ビジネスからソリューション提供型ビジネスへ変革 	<ul style="list-style-type: none"> 資本効率を意識した経営 適切な株主還元の実施等を通じたBSメタメントの強化 各事業の収益構造改革 本社機能の効率化

4

【別添5】当社の目指す姿（社名・パーパス・事業ポートフォリオ再編）

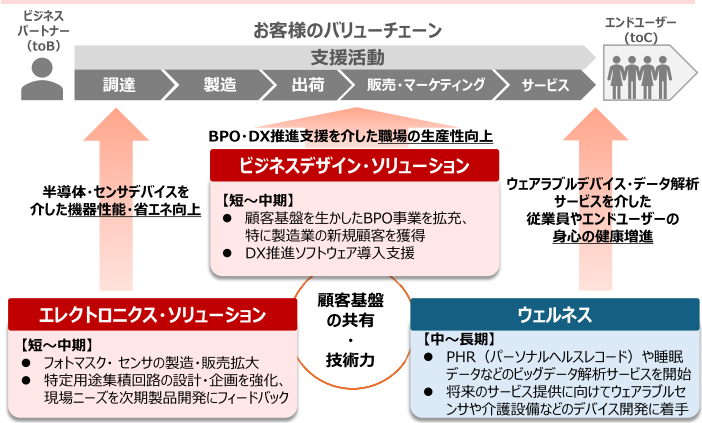
- 当社の目指す姿に向けて、新たに社名・パーパスを設定。
- 事業ポートフォリオの変革により、受託生産型企業からソリューション提供型企業へと変革する。

	As is	To be																																																																																																
【社名】	なでしこ印刷株式会社	【社名】NADESHIKO株式会社																																																																																																
【企業理念】	印刷の力で社会を豊かに	【パーパス】“ソウゾウヨク”で社会を豊かに																																																																																																
【旧・事業ポートフォリオ】	<table border="1"> <thead> <tr> <th>事業評価</th> <th>成長性</th> <th>収益性</th> <th>生産性</th> <th>競争力</th> <th>社会性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>出版印刷</td><td>×</td><td>△</td><td>○</td><td>△</td><td>○</td></tr> <tr><td>セキュア印刷</td><td>△</td><td>△</td><td>△</td><td>△</td><td>○</td></tr> <tr><td>BPO</td><td>△</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>△</td></tr> <tr><td>デジタルビジネス</td><td>○</td><td>△</td><td>△</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>ヘルスケア</td><td>○</td><td>△</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>メタバース</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>△</td><td>○</td></tr> <tr><td>パッケージ</td><td>○</td><td>△</td><td>△</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>建築材</td><td>×</td><td>△</td><td>△</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>半導体 (フォトマスク除外)</td><td>△</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>△</td></tr> <tr><td>センサ</td><td>○</td><td>○</td><td>△</td><td>△</td><td>△</td></tr> <tr><td>ディスプレイ</td><td>×</td><td>×</td><td>△</td><td>×</td><td>△</td></tr> </tbody> </table>	事業評価	成長性	収益性	生産性	競争力	社会性	出版印刷	×	△	○	△	○	セキュア印刷	△	△	△	△	○	BPO	△	○	○	○	△	デジタルビジネス	○	△	△	○	○	ヘルスケア	○	△	○	○	○	メタバース	○	○	○	△	○	パッケージ	○	△	△	○	○	建築材	×	△	△	○	○	半導体 (フォトマスク除外)	△	○	○	○	△	センサ	○	○	△	△	△	ディスプレイ	×	×	△	×	△	<table border="1"> <thead> <tr> <th>【新・事業ポートフォリオ】</th> <th>成長性</th> <th>収益性</th> <th>生産性</th> <th>競争力</th> <th>社会性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>【ビジネスデザイン・ソリューション事業】</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>△</td> </tr> <tr> <td>【エレクトロニクス・ソリューション事業】</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>△</td> </tr> <tr> <td>【ウェルネス事業】</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>△</td> </tr> </tbody> </table>	【新・事業ポートフォリオ】	成長性	収益性	生産性	競争力	社会性	【ビジネスデザイン・ソリューション事業】	△	△	△	△	△	【エレクトロニクス・ソリューション事業】	△	△	△	△	△	【ウェルネス事業】	△	△	△	△	△
事業評価	成長性	収益性	生産性	競争力	社会性																																																																																													
出版印刷	×	△	○	△	○																																																																																													
セキュア印刷	△	△	△	△	○																																																																																													
BPO	△	○	○	○	△																																																																																													
デジタルビジネス	○	△	△	○	○																																																																																													
ヘルスケア	○	△	○	○	○																																																																																													
メタバース	○	○	○	△	○																																																																																													
パッケージ	○	△	△	○	○																																																																																													
建築材	×	△	△	○	○																																																																																													
半導体 (フォトマスク除外)	△	○	○	○	△																																																																																													
センサ	○	○	△	△	△																																																																																													
ディスプレイ	×	×	△	×	△																																																																																													
【新・事業ポートフォリオ】	成長性	収益性	生産性	競争力	社会性																																																																																													
【ビジネスデザイン・ソリューション事業】	△	△	△	△	△																																																																																													
【エレクトロニクス・ソリューション事業】	△	△	△	△	△																																																																																													
【ウェルネス事業】	△	△	△	△	△																																																																																													

5

【別添6】当社の目指す姿（新事業ポートフォリオの提供価値）

- 新事業ポートフォリオを通じて、お客様のバリューチェーン全体の生産性と付加価値向上を実現。
- 「ビジネスデザイン・ソリューション」事業を中核とし、顧客基盤をさらに拡大。「エレクトロニクス・ソリューション」と「ウェルネス」事業の連携により、今後の中長期的な収益の柱を構築していく。



6

【別添7】サステナビリティについての方針



- ・ パーパスの実現に向け、事業を通じた社会課題の解決、お客様をはじめとしたステークホルダーとともに価値を創出し、いくための重要課題（マテリアリティ）を特定。
- ・ 新事業ポートフォリオと組織体制において、マテリアリティに対する具体的な取り組みを設定。

【NADESHIKOが取り組む7つの重要課題】



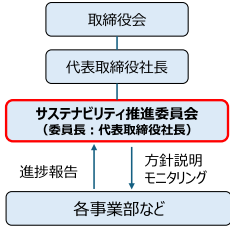
※SASB基準、GRIを参照し、社会的影響が大きく、弊社への事業へのインパクトが大きいものをマテリアリティとして選定。

【具体的な施策】マテリアリティに対応する各事業での具体的な取り組みを設定

マテリアリティ	NADESHIKOの方針	具体的な取り組み
気候変動の緩和と適応	GHG排出量をネットゼロ (Scope1,2) 顧客のGHG排出量削減に貢献 (Scope3)	・環境配慮型素材の積極的採用 ・業務プロセスのDX化支援 ・省エネ性能の高い半導体の提案
資源循環型社会への貢献	紙・プラスチックのマテリアリティの削減	・環境配慮素材の開発 ・リサイクルの促進
人的資本経営の推進	人への積極的な投資、多様な働き方の推奨	・リスキング機会の提供 ・リモートワーク、兼業、副業の奨励
D&I	性別・国籍に関わらず開ける制度・環境づくり	・女性管理職の積極的登用 ・男性育休取得率の向上
ウェルビーイング	すべての人の身の健康を守る	・健康増進・改善サービスの提供
地域社会との共生	地域活性化の促進	・地域拠点における人員の雇用
コアポートフォリオの強化	ステークホルダーとの対話を重視	・取締役の育成 ・投資家との対話機会の創出

【推進体制】

代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置

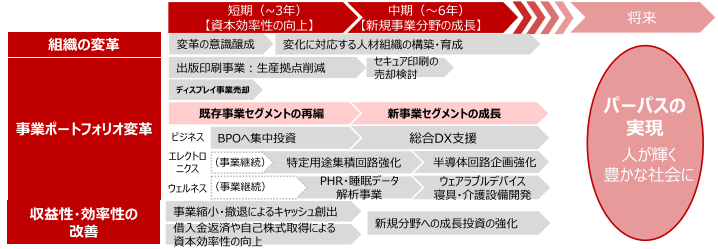


7

【別添8】戦略ロードマップと財務目標



戦略ロードマップ：組織再編をした上で、以下戦略を実施。



財務目標：営業利益の持続的な成長及び株主資本コスト8.5%を上回るROEの達成を目指す。

	2024年9月期	2027年9月期	2030年9月期	将来
ROE (%)	3.6	9.6	8.5以上	8.5以上
売上高当期純利益率 (%)	2.7	6.2	5.0程度	5.0程度
総資産回転率 (回)	0.68	0.79	0.85程度	0.85程度
財務レバレッジ (倍)	1.92	1.95	2.0程度	2.0程度
PBR	早期に1倍位の達成を目指す			
営業利益 (億円)	505	+184	688	1,000以上

パーパスの実現
人が種々豊かな社会に

持続的な営業利益の成長

各セグメントでバランスよく利益を創出

8

【別添9】事業の縮小・売却（出版印刷事業）



●売却価値検討

金融価値	628億円	負債価値	989億円
マルチプル法	874億円	DCF法	768億円
事業価値	約820億円	株主価値	約460億円

想定株式譲渡価値：約460億円
想定株式譲渡に係る特別損失：約600億円超

●事業売却の場合、資本効率性改善への寄与は大きい。衰退事業を買収・共同運営する事業者等を探すことは困難。また、本事業の事業価値は低く、売却時に多額の特別損失を計上見込であり、時間の経過によりさらに事業価値は低下していくと想定。

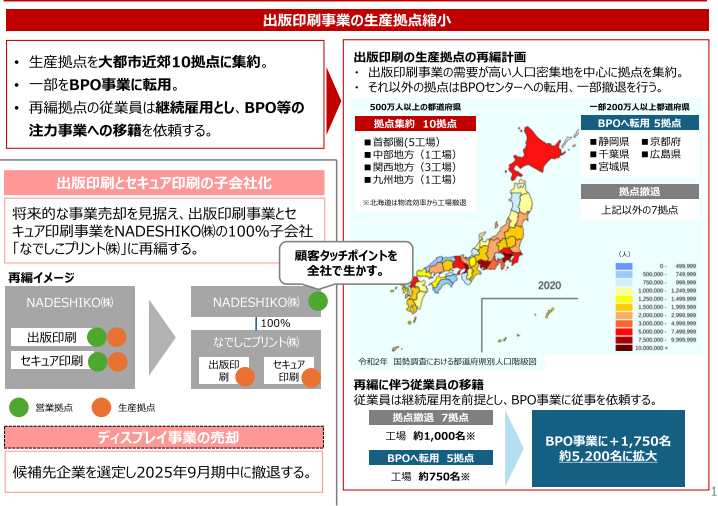
●事業縮小の場合、資本効率性改善への寄与は小さいが、個別資産の売却のため相手先事業者等を見つけることは比較的容易と想定。

●強みである「顧客基盤」を今後他事業の拡大につなげていく上で、顧客基盤の形成に大きく寄与した出版印刷事業における顧客とのタッチポイントは維持する必要がある。

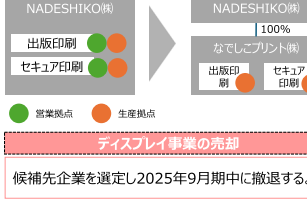
グリーコル社から提示された事業売却は行わず、顧客とのタッチポイントを維持しつつ資本効率性を高められるよう、生産拠点の縮小による事業改革を実施。

9

【別添10】事業の縮小・売却



再編イメージ



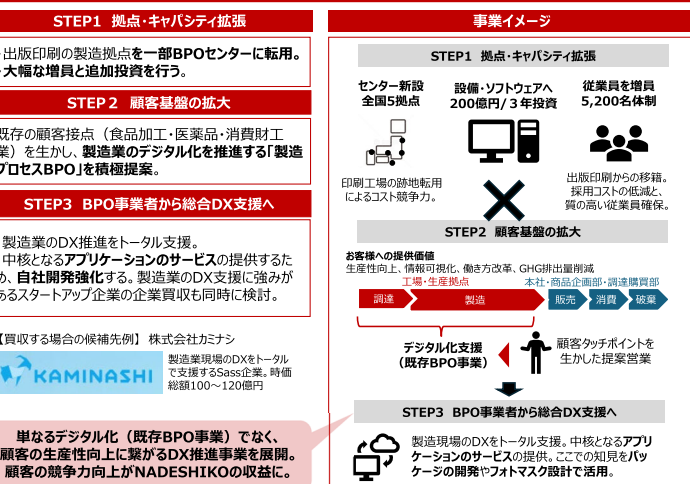
再編に伴う従業員の移籍
従業員は継続雇用を前提とし、BPO事業に従事へ依頼する。

工場 約1,000名 ※
BPOへ転用 5拠点
工場 約750名 ※

BPO事業に+1,750名
約5,200名に拡大

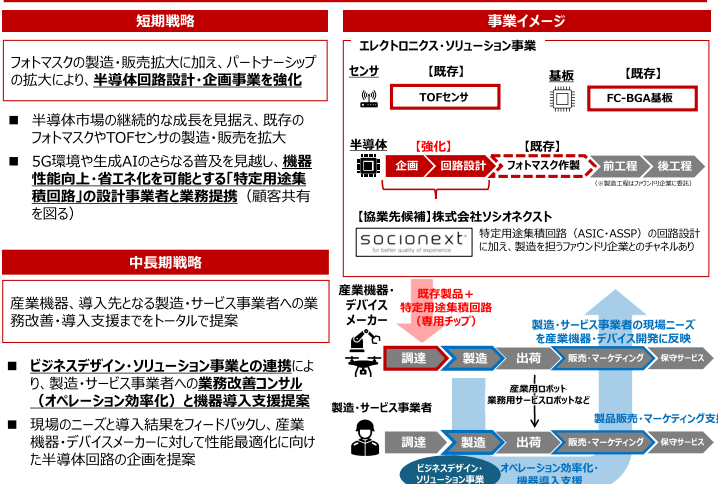
10

【別添11】ビジネスデザイン・ソリューション事業



11

【別添12】エレクトロニクス・ソリューション事業



12

【別添13】ウェルネス事業



中期戦略

既存のデータ受託解析サービスのノウハウを生かし、**パーソナルヘルスレコード (PHR) やスリープテック領域へ事業進出**

- PHRや睡眠データと健康管理指標との関係性に対応したデータ受託解析サービスを開始、サーバーおよびセキュリティ管理機能を強化
- 長期的なサービス提供に向け、**ウェアラブルデバイスや寝具・介護用設備の開発**について、パートナー企業との協業を開始 (将来的にはM&Aも検討)

【協業先候補】パラマウント株式会社
病院用ベッド・介護用ベッド、福祉用具などを国内中心に展開

事業イメージ

■ **データ受託解析サービスの事業範囲拡大**

製薬関連データ、PHRデータ、睡眠データ (大学等)

解析ソフトウェア開発、情報管理体制強化

データ解析サービスを通じて活用ノウハウを蓄積

■ **ウェアラブルデバイス、寝具・介護設備の開発**

ウェアラブルデバイス、寝具・介護設備

自社に限らず、他企業との協業により開発を加速

サービス提供開始

社員健康状態モニタリングサービス、睡眠改善アプリケーション、在宅介護用スマートベッド

長期戦略

従業員や一般のユーザーへのサービス提供を開始

- PHRデータと現場の生産性との関連項目を分析し、重要な要素データを決定
- 社員向けの業務データ収集・活用を想定したBtoBサービスとしての提供を想定し、将来的にBtoCでの製品に発展させる

13

【別添14】資本政策



- 足元の3か年は事業ポートフォリオの変革及び政策保有株式の売却を実施するとともに、創出したキャッシュを株主還元の充実及び借入金の返済に回すことで資本効率性を向上させる。
- 次の3か年では成長事業への投資を本格化し、将来的なキャッシュ・フロー創出基盤を構築する。

資本政策のポイント

- 事業ポートフォリオの見直し及び保有資産の適正化等によるキャッシュ・フローの新たな創出
- 成長分野への投資強化による将来的なキャッシュ・フロー創出基盤の構築
- 財務の安定性を踏まえたうえで株主還元強化による資本効率性の向上

3か年のキャッシュアップアクション

市場成長率・資本効率の低い事業の縮小/売却

出版印刷事業 (工場売却) 309億円

ディスプレイ事業 (事業売却) 115億円

印刷事業関連銘柄の縮減

※詳細は次スライド

営業CF 2,490億円

事業ポートフォリオ変革に伴う資産売却 425億円

政策保有株式売却 955億円

手元資金活用 スマートベッド 109億円

ROE 8.5%の達成に向けた着実な足掛かりとする (2030年9月期目途)

市場成長率・資本効率の高い事業へ投資を集中

設備投資 1,262億円

株主還元 1,953億円

うち、自己株式取得 1,726億円

借入金返済 745億円

- 総還元性向 50% (配当性向 25%) を維持
- 政策保有株式売却によるキャッシュを源泉として、2027年9月期に総額1,500億円の自己株式を追加取得予定

14

【別添15】資本政策 (政策保有株式の縮減)

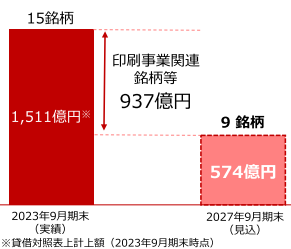


- 基本方針に則り、長期的・安定的な取引関係の維持・拡大の必要が薄い印刷事業に関連する銘柄を中心とした複数の銘柄を売却。時期は相手先との交渉に要する時間を踏まえ2027年9月期までとする。
- 計937億円程度の株式を売却し、連結純資産に対する政策保有株式保有額の比率を10%未満に縮減。

基本方針

- 株式の政策保有を行う目的は、**長期的・安定的な取引関係の維持・拡大を図ること、業務上の提携関係の維持・強化を図ること**、ならびに、株式価値の増大及び配当等の受領により中長期的な収益を享受するためとする。

株式保有額の推移



売却予定銘柄

銘柄	2023/9月末時点		2027/9月末時点 (見込)		再評価額
	株式数 (株)	BS計上額 (百万円)	株式数 (株)	BS計上額 (百万円)	
株式会社ファイア・ホールディングス (FHO) (印刷関連: 政策保有事業会社)	8,837,347	70,072	883,735	7,007	63,065
セキスイハイムテクノロジーズ株式会社 (クレジットカードの運営システム事業)	4,517,808	8,787	0	0	8,787
株式会社エー・エス・エス (自動車部品)	4,599,270	7,608	0	0	7,608
DCIT株式会社 (通信事業会社)	1,205,976	4,545	0	0	4,545
株式会社アール・エス・エス (生命保険会社)	3,043,946	4,022	0	0	4,022
株式会社五葉銀行 (金融機関)	1,792,581	2,976	0	0	2,976
株式会社エス・エス・エス (通信事業会社)	4,819,964	2,706	0	0	2,706
小計	28,816,892	100,716	883,735	7,007	93,709

- 顧客基盤拡大に寄与すると考えるファイア・ホールディングスの株式は一部残す一方、その他の印刷事業に関連する銘柄は全て売却。
- 売却予定銘柄の大半が相互持合株式であるため、交渉に要する時間を踏まえ、売却時期は2027年9月期までとする。

15

【別添17】3か年の数値目標



- ① 事業の縮小・撤退や経費の見直し等を通じた事業ポートフォリオの変革に加えて、② 政策保有株式の売却・自己株式の取得を実施することで、営業利益率・資本効率性を着実に向上させていく計画。

	FY2024				FY2025				FY2026				FY2027				FY27 vs FY24	
	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	増減額	増減率
売上高	10,969	1,118	1,689	505	10,642	1,118	1,689	505	11,031	1,118	1,689	505	11,487	1,118	1,689	505	+ 518	+ 4.7%
営業利益	8,118	1,162	1,689	505	8,004	1,374	1,689	519	8,074	1,374	1,689	519	8,153	1,374	1,689	519	+ 35	+ 0.4%
経常利益	404	296	61	△ 256	360	332	79	△ 251	413	362	100	△ 248	414	396	126	△ 248	+ 184	+ 44.6%
当期純利益	530	300	530	300	543	300	543	300	646	300	646	300	720	300	720	300	+ 190	+ 26.3%
総資産	16,062	7,702	3,900	8,360	15,732	7,367	3,544	8,365	15,949	7,211	3,314	8,738	14,519	7,079	3,154	8,440	△ 1,543	- 9.6%
負債	7,702	3,900	8,360	450	7,367	3,544	8,365	410	7,211	3,314	8,738	426	7,079	3,154	445	△ 745	- 10.5%	
純資産	8,360	3,800	530	7,910	8,365	3,823	530	7,955	8,738	3,900	530	8,212	7,440	3,924	7,995	△ 919	- 10.9%	
設備投資	450	450	450	450	410	410	410	410	426	426	426	426	445	445	445	445	△ 5	- 1.1%
営業利益率 (%)	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%	4.9%	4.9%	4.9%	4.9%	5.6%	5.6%	5.6%	5.6%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	+ 1.4%	+ 3.0%
ROE (%)	3.6%	3.6%	3.6%	3.6%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	5.2%	5.2%	5.2%	5.2%	9.6%	9.6%	9.6%	9.6%	+ 6.0%	+ 166.7%
ROIC (%)	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	+ 1.6%	+ 55.2%
自己資本比率 (%)	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	53.2%	53.2%	53.2%	53.2%	54.8%	54.8%	54.8%	54.8%	51.2%	51.2%	51.2%	51.2%	△ 0.7%	- 1.3%

17

【別添18】株主提案に対する回答



- 出版印刷事業は売却せず、生産拠点の集約により資本効率性の向上を図る。政策保有株式は2027年9月期までに保有目的に即しない一部の銘柄を売却し、売却資金をもとに総額1,500億円の自己株式を取得する。
- 事業ポートフォリオの変革等と合わせ資本効率性の向上を図ることで、ROE及び企業価値向上を図る。

グリーコ社株主提案内容

出版印刷事業の売却	政策保有株式の縮減	自己株式取得
出版印刷事業の売却 (2025年9月期末まで)	政策保有株式の速やかな売却 (2025年9月期末まで)	株式総数1億5千万株、取得価額総額1,500億円の自己株式取得 (定時株主総会後1年以内)

株主提案内容への対応

実施せず	一部実施	実施
<ul style="list-style-type: none"> 顧客とのタッチポイントの維持等を企図して事業売却は実施せず。 ただし、国内に点在している生産拠点の大幅な集約により生産性・効率性の向上を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客基盤拡大に寄与すると考えるファイア・ホールディングスの株式は一部残す一方、その他印刷事業に関連する銘柄は全て売却。 ただし、売却予定銘柄の大半が相互持合株式であり、交渉に要する時間を踏まえ、売却時期は2027年9月期までとする。 	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の売却等によるキャッシュを用いて、総額1,500億円の自己株式を取得。 政策保有株式の売却時期と合わせ、2027年9月期実施予定とする。

企業価値向上

組織の変革 + 事業ポートフォリオ変革 + 収益性・効率性の改善

- 株主資本コストを上回るROE8.5%以上の実現 (2030年9月期)
- PBR1倍台の早期達成

18

【出所一覧】

別添1 外部環境分析

【BPO：成長性（CAGR）】

株式会社矢野経済研究所「BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）市場に関する調査」

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3397

【デジタルビジネス：成長性（CAGR）】

株式会社サイバー・バズ「2022年国内ソーシャルメディアマーケティングの市場動向調査」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000053.000013256.html>

【ヘルスケア：成長性（CAGR）】

株式会社富士経済「2022年医療AI・医療ビッグデータ関連市場の現状と将来展望」

https://www.fuji-keizai.co.jp/press/detail.html?cid=22055&view_type=2&la=ja

【メタバース：成長性（CAGR）】

株式会社矢野経済研究所「メタバースの国内市場動向調査（2023年）」

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3333

【半導体：成長性（CAGR）】

株式会社富士経済「2023年半導体材料市場の現状と将来展望」

<https://www.fuji-keizai.co.jp/press/detail.html?cid=23110&la=ja>

【TOFセンサー：成長性（CAGR）】

株式会社富士キメラ総研「2021イメージング&センシング関連市場総調査」

<https://www.fcr.co.jp/pr/21018.htm>

【ディスプレイ：成長性（CAGR）】

株式会社矢野経済研究所「2023年版ディスプレイ業の市場展望と事業戦略」

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3253

別添7 サステナビリティについての方針

KPMG ジャパン 「業種別 SASB 基準」

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2022/06/sasb.html>

Global Reporting Initiative 「統合版 GRI スタンダード（日本語版）」

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-japanese-translations/>

別添10 事業の縮小・売却

総務省統計局「令和2年国勢調査 人口等基本集計結果」

https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka/pdf/outline_01.pdf

別添11 ビジネスデザイン・ソリューション事業

株式会社カミナシ トップページ

<https://corp.kaminashi.jp/>

別添12 エレクトロニクス・ソリューション事業

株式会社ソシオネクスト トップページ

<https://www.socionext.com/jp/>

別添13 ウェルネス事業

PHR サービス事業協会、一般社団法人 PHR 普及推進協議会「民間事業者の PHR サービスに関わるガイドライン（第3版）」

https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/phrgaidorain.pdf

パラマウントベッド株式会社 トップページ

<https://www.paramount.co.jp/>

損益計算書

(単位：百万円)

	2024年9月期 見込	2025年9月期 見込	2026年9月期 見込	2027年9月期 見込	2028年9月期 見込	2029年9月期 見込	2030年9月期 見込	2030 vs 2024 見込
売上高	1,096,911	1,064,153	1,103,148	1,148,677	1,201,719	1,263,699	1,435,210	338,299
ビジネス・ソリューション	811,831	800,393	807,395	815,311	824,153	833,937	844,679	32,848
エレクトロニクス・ソリューション	168,880	126,350	133,005	140,333	148,318	157,189	167,101	△ 1,779
ウェルネス	116,200	137,410	162,747	193,033	229,248	272,573	423,430	307,230
営業利益	50,461	51,898	61,702	68,816	77,192	86,924	109,750	59,289
ビジネス・ソリューション	40,353	35,954	41,277	41,615	42,010	42,462	42,973	2,620
エレクトロニクス・ソリューション	29,636	33,185	36,161	39,448	42,967	46,876	51,241	21,605
ウェルネス	6,100	7,882	10,010	12,554	15,596	19,235	37,043	30,943
(管理本部)	△ 25,628	△ 25,123	△ 25,746	△ 24,801	△ 23,382	△ 21,649	△ 21,507	4,121
営業外収益	13,896	13,896	13,896	13,896	11,956	11,956	11,956	△ 1,940
受取利息	613	613	613	613	613	613	613	0
受取配当金	6,318	6,318	6,318	6,318	4,378	4,378	4,378	△ 1,940
その他	6,965	6,965	6,965	6,965	6,965	6,965	6,965	0
営業外費用	11,351	11,457	11,010	10,698	10,575	10,644	11,676	325
支払利息	5,849	5,955	5,508	5,196	5,073	5,142	6,174	325
その他	5,502	5,502	5,502	5,502	5,502	5,502	5,502	0
経常利益	53,006	54,337	64,589	72,014	78,573	88,237	110,030	57,024
特別利益	6,657	1,399	1,399	44,359	1,399	1,399	1,399	△ 5,258
固定資産売却益	1,154	0	0	0	0	0	0	△ 1,154
投資有価証券売却益	4,104	0	0	42,960	0	0	0	△ 4,104
その他	1,399	1,399	1,399	1,399	1,399	1,399	1,399	0
特別損失	16,422	33,384	974	13,767	974	974	974	△ 15,448
固定資産除売却損	714	0	0	0	0	0	0	△ 714
投資有価証券売却損	162	0	0	12,793	0	0	0	△ 162
減損損失	14,572	32,410	0	0	0	0	0	△ 14,572
その他	974	974	974	974	974	974	974	0
税引前当期純利益	43,241	22,352	65,014	102,606	78,998	88,662	110,455	67,214
法人税等	13,284	6,862	19,959	31,500	24,252	27,219	33,910	20,626
当期純利益	29,957	15,490	45,054	71,106	54,746	61,443	76,545	46,588

貸借対照表

(単位：百万円)

	2024年9月期	2025年9月期	2026年9月期	2027年9月期	2028年9月期	2029年9月期	2030年9月期	2030 vs 2024
	見込	見込	見込	見込	見込	見込	見込	見込
流動資産	823,251	863,354	883,017	831,472	857,651	901,655	988,700	165,449
現預金	342,468	394,654	399,934	331,596	338,212	359,355	362,343	19,875
有形固定資産	399,260	318,141	319,745	321,602	323,754	326,256	368,067	△ 31,193
無形固定資産	43,780	43,780	43,780	43,780	43,780	43,780	108,934	65,154
投資その他の資産	342,039	347,952	348,377	255,093	255,518	255,943	278,094	△ 63,945
総資産	1,608,330	1,573,227	1,594,919	1,451,947	1,480,704	1,527,634	1,743,795	135,465
流動負債	285,264	273,182	287,564	304,357	323,921	346,781	399,822	114,558
固定負債	484,946	463,545	433,545	403,545	393,545	383,545	500,841	15,895
総負債	770,210	736,727	721,110	707,903	717,466	730,327	900,664	130,454
株主資本	759,873	760,385	797,694	696,272	715,465	749,535	795,359	35,486
その他の包括利益累計額	76,115	76,115	76,115	47,772	47,772	47,772	47,772	△ 28,343
純資産	835,988	836,500	873,809	744,044	763,237	797,307	843,131	7,143
総負債・純資産合計	1,606,198	1,573,227	1,594,919	1,451,947	1,480,704	1,527,634	1,743,795	137,597

経営指標

売上高営業利益率	4.6%	4.9%	5.6%	6.0%	6.4%	6.9%	7.6%	3.0%
ROE	3.6%	1.9%	5.2%	9.6%	7.2%	7.7%	9.1%	5.5%
営業収益当期純利益率	2.7%	1.5%	4.1%	6.2%	4.6%	4.9%	5.3%	2.6%
総資産回転率	68.2%	67.6%	69.2%	79.1%	81.2%	82.7%	82.3%	14.1%
財務レバレッジ	192.4%	188.1%	182.5%	195.1%	194.0%	191.6%	206.8%	14.4%
ROIC	2.9%	3.0%	3.5%	4.5%	4.9%	5.4%	5.9%	3.0%
自己資本比率	52.0%	53.2%	54.8%	51.2%	51.5%	52.2%	48.4%	△ 4%

セグメント別売上高・営業利益

	2024年9月期 見込	2025年9月期 見込	2026年9月期 見込	2027年9月期 見込	2028年9月期 見込	2029年9月期 見込	2030年9月期 見込	(単位：百万円) 2030 vs 2024 見込
ビジネスデザイン・ソリューション								
外部売上高	811,831	800,393	807,395	815,311	824,153	833,937	844,679	32,848
出版印刷	246,611	237,486	228,699	220,238	212,089	204,241	196,685	△ 49,926
セキュア印刷	134,515	141,241	148,303	155,718	163,504	171,679	180,263	45,748
BPO	100,900	102,313	106,405	110,661	115,088	119,691	124,479	23,579
生活関連	329,805	334,364	338,999	343,705	348,484	353,336	358,263	28,458
パッケージ	250,700	254,822	259,011	263,269	267,597	271,996	276,468	25,768
建装材	79,100	79,543	79,988	80,436	80,887	81,340	81,795	2,695
出版印刷事業縮小		△ 15,011	△ 15,011	△ 15,011	△ 15,011	△ 15,011	△ 15,011	△ 15,011
営業利益	40,353	35,954	41,277	41,615	42,010	42,462	42,973	2,620
出版印刷	6,905	3,490	7,938	7,367	6,818	6,289	5,779	△ 1,126
セキュア印刷	7,398	7,704	8,025	8,363	8,717	9,089	9,480	2,082
BPO	10,100	10,233	10,617	11,018	11,434	11,866	12,316	2,216
生活関連	15,950	16,166	16,335	16,506	16,680	16,857	17,036	1,086
パッケージ	13,200	13,350	13,503	13,658	13,815	13,975	14,138	938
建装材	2,800	2,816	2,832	2,849	2,865	2,882	2,898	98
出版印刷事業縮小		△ 1,639	△ 1,639	△ 1,639	△ 1,639	△ 1,639	△ 1,639	△ 1,639
エレクトロニクス・ソリューション								
外部売上高	168,880	126,350	133,005	140,333	148,318	157,189	167,101	△ 1,779
半導体	119,300	125,219	131,688	138,795	146,649	155,376	165,131	45,831
半導体	109,800	113,753	117,848	122,090	126,486	131,039	135,757	25,957
センサ	9,500	11,467	13,840	16,705	20,163	24,337	29,374	19,874
ディスプレイ	49,580	48,876	48,182	47,498	46,823	46,158	45,503	△ 4,077
事業提携		1,131	1,317	1,538	1,669	1,813	1,970	1,970
ディスプレイ事業売却		△ 48,876	△ 48,182	△ 47,498	△ 46,823	△ 46,158	△ 45,503	△ 45,503
営業利益	29,636	33,185	36,161	39,448	42,967	46,876	51,241	21,605
半導体	29,500	32,054	34,844	37,910	41,298	45,063	49,271	19,771
半導体	27,800	29,505	31,272	33,102	34,998	36,963	38,998	11,198
センサ	1,700	2,548	3,572	4,808	6,300	8,101	10,274	8,574
ディスプレイ	136	73	10	△ 51	△ 112	△ 172	△ 231	△ 367
事業提携		1,131	1,317	1,538	1,669	1,813	1,970	1,970
ディスプレイ事業売却		△ 73	△ 10	51	112	172	231	231
ウェルネス								
外部売上高	116,200	137,410	162,747	193,033	229,248	272,573	423,430	307,230
デジタルビジネス	78,500	94,200	113,040	135,648	162,778	195,333	234,400	155,900
メタバース	23,600	28,320	33,984	40,781	48,937	58,724	70,469	46,869
ヘルスケア	14,100	14,890	15,723	16,604	17,534	18,516	19,553	5,453
事業買収							99,009	99,009
営業利益	6,100	7,882	10,010	12,554	15,596	19,235	37,043	30,943
デジタルビジネス	3,000	4,319	5,901	7,800	10,079	12,814	16,096	13,096
メタバース	2,400	2,796	3,272	3,843	4,528	5,350	6,337	3,937
ヘルスケア	700	766	836	910	988	1,071	1,158	458
事業買収							13,452	13,452
その他本社部門								
販管費	25,628	25,123	25,746	24,801	23,382	21,649	21,507	-4,121
役員報酬・給与手当	7,780	7,602	7,745	7,391	6,878	6,262	6,118	-1,662
減価償却費	2,738	2,738	2,738	2,738	2,738	2,738	2,738	0
その他	15,110	14,783	15,263	14,673	13,766	12,650	12,651	-2,459