

---

# 中期経営計画 IMAGINE2027

---

なでしこ印刷株式会社  
代表取締役社長 小澤 直樹

## 目指す姿

印刷事業の枠を超え  
社会全体に価値を提供し続ける



パーパスの  
設定・浸透



事業ポートフォリオ  
の再編



株主資本コスト  
を超えるROE

# 本日の流れ

振り返りと  
現状分析

## 変革の必要性

- 取り巻く環境の変化
- 当社の強み

目指す姿

## 印刷事業の枠を超え社会全体に価値を提供し続ける

- 社名変更・新パーパスの設定
- 持続可能な成長に向けたステップ

中期経営計画  
における  
重点施策

## IMAGINE2027

- ①事業ポートフォリオ変革
- ②組織の変革
- ③収益性・効率性の改善
- ④コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ
- ⑤3カ年の数値計画

株主提案

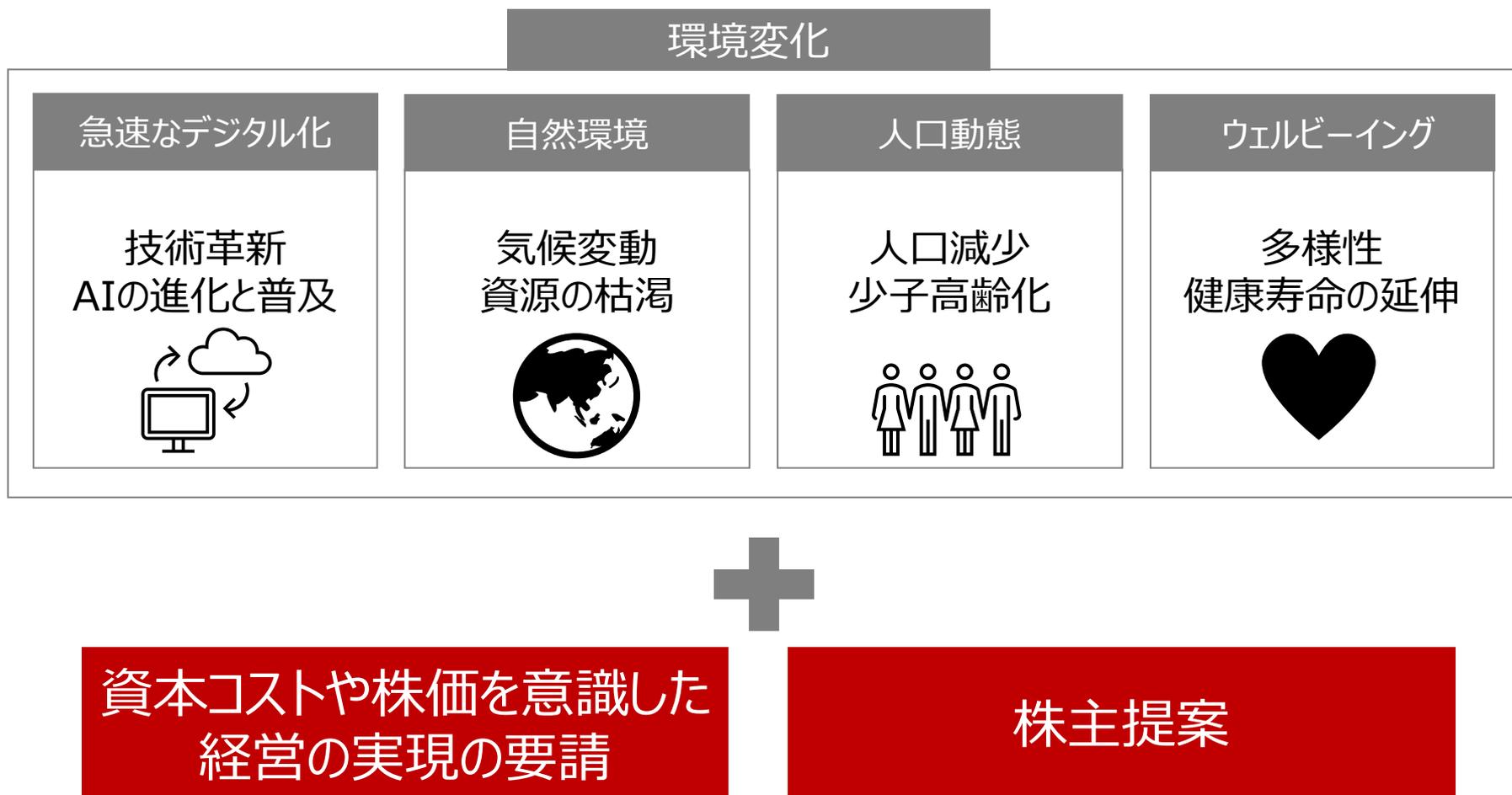
株主提案に対する当社取締役会の意見

- 前中期経営計画の目標に対し、低収益事業の構造改革の遅れや財務目標未達など、大きく課題の残る結果。

## 2022～2024年度中期経営計画評価

	定性目標	定量目標	
目標	① ポートフォリオ変革による成長市場への集中投資  ② 永続的な企業成長を支えるための経営基盤の強化	財務指標	2024年9月期（目標）
		売上高	11,800億円
		営業利益	650億円
		ROE	5.0%
実績	✕ 低収益事業の構造改革の遅れ（出版印刷・ディスプレイ事業など）  ○ 次世代サービス事業の一定成長	財務指標	2024年9月期（実績）
		売上高	10,969億円 <b>【未達】</b>
		営業利益	505億円 <b>【未達】</b>
		ROE	3.6% <b>【未達】</b>

- 技術革新、環境リスクの顕在化等と社会情勢は急速に変化している。
- 資本市場においても、株主・投資家との建設的な対話の必要性が高まっている。



- 祖業の出版印刷事業は衰退期であり、各事業においても課題が残る状況。

事業		成長性 (CAGR)	収益性 (ROIC)	優位性
出版	出版	-4.0%	1.9%	△
	セキュア印刷	5.0%	4.2%	○
生活 関連	包装・ パッケージ	1.2%	2.9%	○
	建装材	-3.0%	1.9%	○
次世代 サービス	BPO	1.4%	8.0%	△
	デジタル ビジネス	74.7%	3.0%	△
	ヘルスケア	5.6%	3.9%	△
	メタバース	62.9%	8.1%	△
エレクトロ ニクス	半導体	4.0%	13.6%	○
	TOFセンサ	20.7%	9.6%	△
	ディスプレイ	-4.7%	0.1%	△

## 出版・生活関連

出版印刷事業は衰退  
生活関連事業は低収益

## 次世代サービス

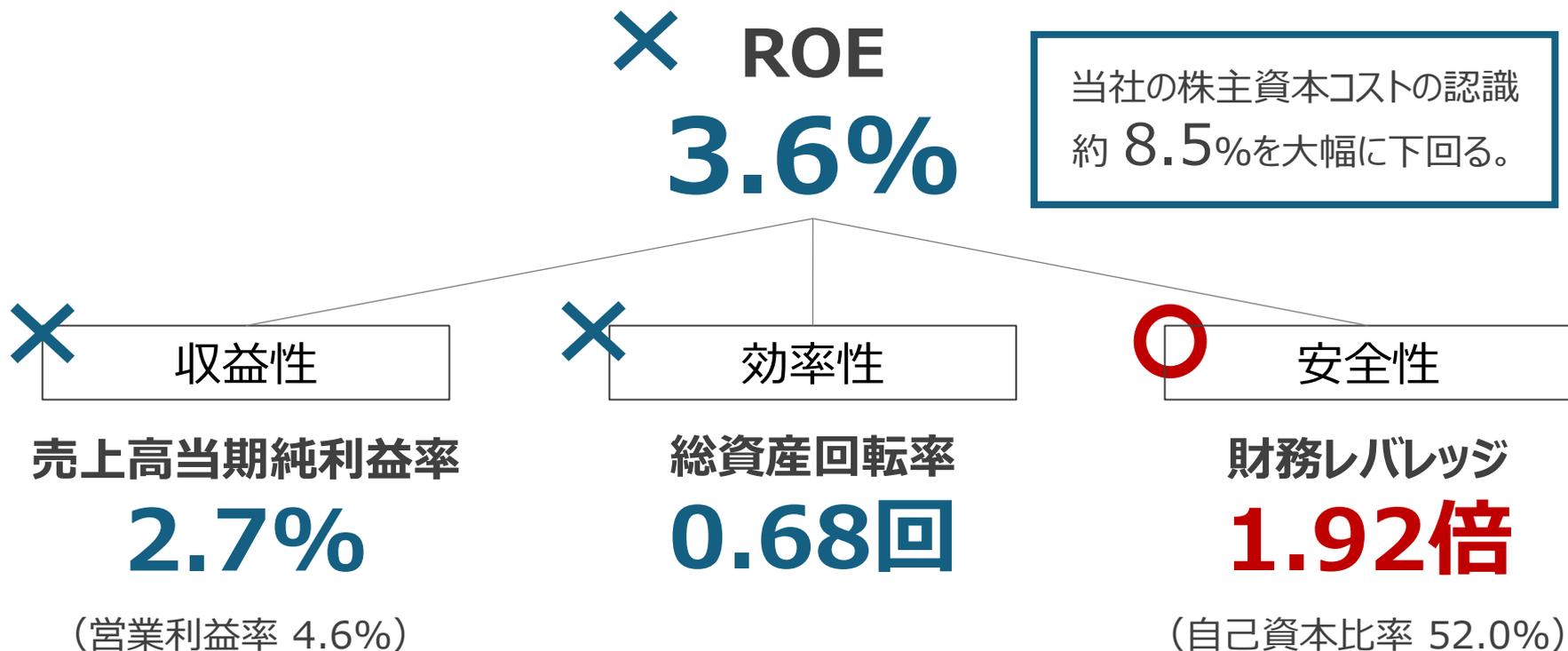
高い市場成長性  
競争環境が激しい  
差別化ができていない

## エレクトロニクス

半導体事業は高収益  
ボラティリティが高い

- 低い収益性・効率性により、ROEは株主資本コストを下回り、PBRも1倍を下回る。

## ROE構成（2024年9月期）



**PBR : 0.6倍程度**

- 出版印刷事業で培った「技術力」と、他社にない「顧客基盤」がコアコンピタンス。
- 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が強み。

## 当社の強み

### コアコンピタンス

### ケイパビリティ

#### 技術力

色の制御性  
材料適用技術  
精密印刷  
ドキュメント電子化技術  
セキュリティ技術  
画像認識技術  
情報処理  
データ解析能力

#### 顧客基盤

約20,000社の顧客数  
(多様な業種・業界)  
(大企業から中小企業)  
顧客タッチポイントの多さ

#### 有形資産

生産設備  
資金力

#### 無形資産

組織力  
企業文化

## 経営課題

当社を取り巻く環境  
変化に対応できない

事業への最適な資源  
配分ができていない

当社の持つ強みを  
活かしてきていない

## 対応策

当社の持つ強みを踏まえ、経済的価値・社会的価値の両立を目指し、  
ステークホルダーと共に歩むための新たな方向性を示す必要がある。

# 本日の流れ

振り返りと  
現状分析

## 変革の必要性

- 取り巻く環境の変化
- 当社の強み

目指す姿

## 印刷事業の枠を超え社会全体に価値を提供し続ける

- 社名変更・新パーパスの設定
- 持続可能な成長に向けたステップ

中期経営計画  
における  
重点施策

## IMAGINE2027

- ①事業ポートフォリオ変革
- ②組織の変革
- ③収益性・効率性の改善
- ④コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ
- ⑤3カ年の数値計画

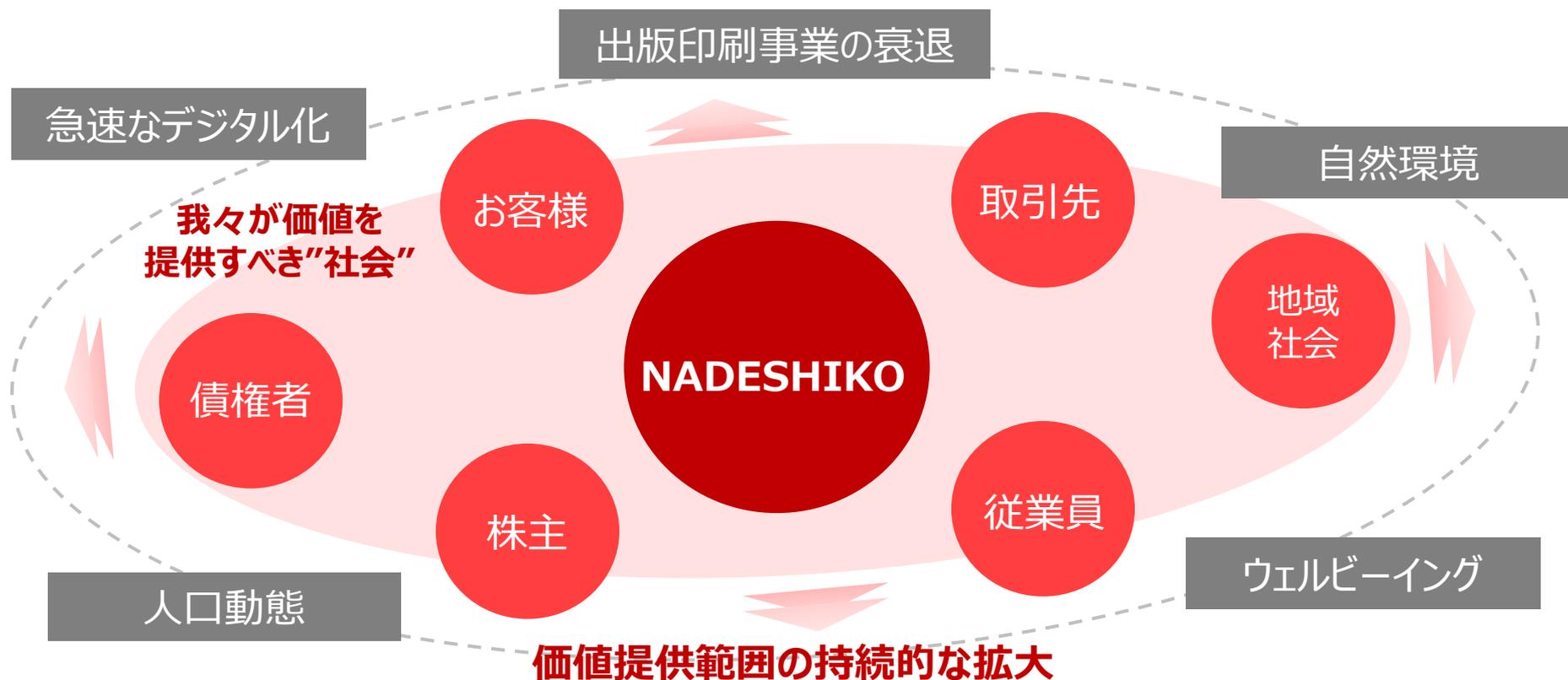
株主提案

## 株主提案に対する当社取締役会の意見

- 目指す姿の実現には、当社及びステークホルダー双方の持続的な成長・発展が必要。

## 目指す姿

印刷事業の枠を超え、強みを活かしてステークホルダーを含めた社会全体に価値を提供し続ける



# 重要課題（マテリアリティ）

振り返り

目指す姿

重点施策

株主提案

- 自社の戦略や企業価値に影響を与える重要な課題として、7つのマテリアリティを特定し、それぞれの課題に対しての目標を設定。

## マテリアリティ

項目

目標

E

気候変動の緩和と適応

カーボンニュートラルの実現

資源循環型社会への貢献

サーキュラーエコノミーへの貢献

S

人的資本経営の推進

従業員の能力開発  
職場での働きやすさと働きがい

D&I

多様な人材が活躍できる風土の醸成

ウェルビーイング

誰もが自分らしく生きる社会へ

地域社会との共生

地域活性化の促進

G

コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

## 社名変更

# NADESHIKO株式会社

2025年10月1日から社名変更（決議予定）

## パーパス

“ソウゾウリョク”で社会を豊かに

## 当社の思い

お客様の描く将来への“想像力”と、当社のもつ事業の“創造力”を  
かけ合わせることで、ともに社会課題を解決し豊かな社会を創り出す。

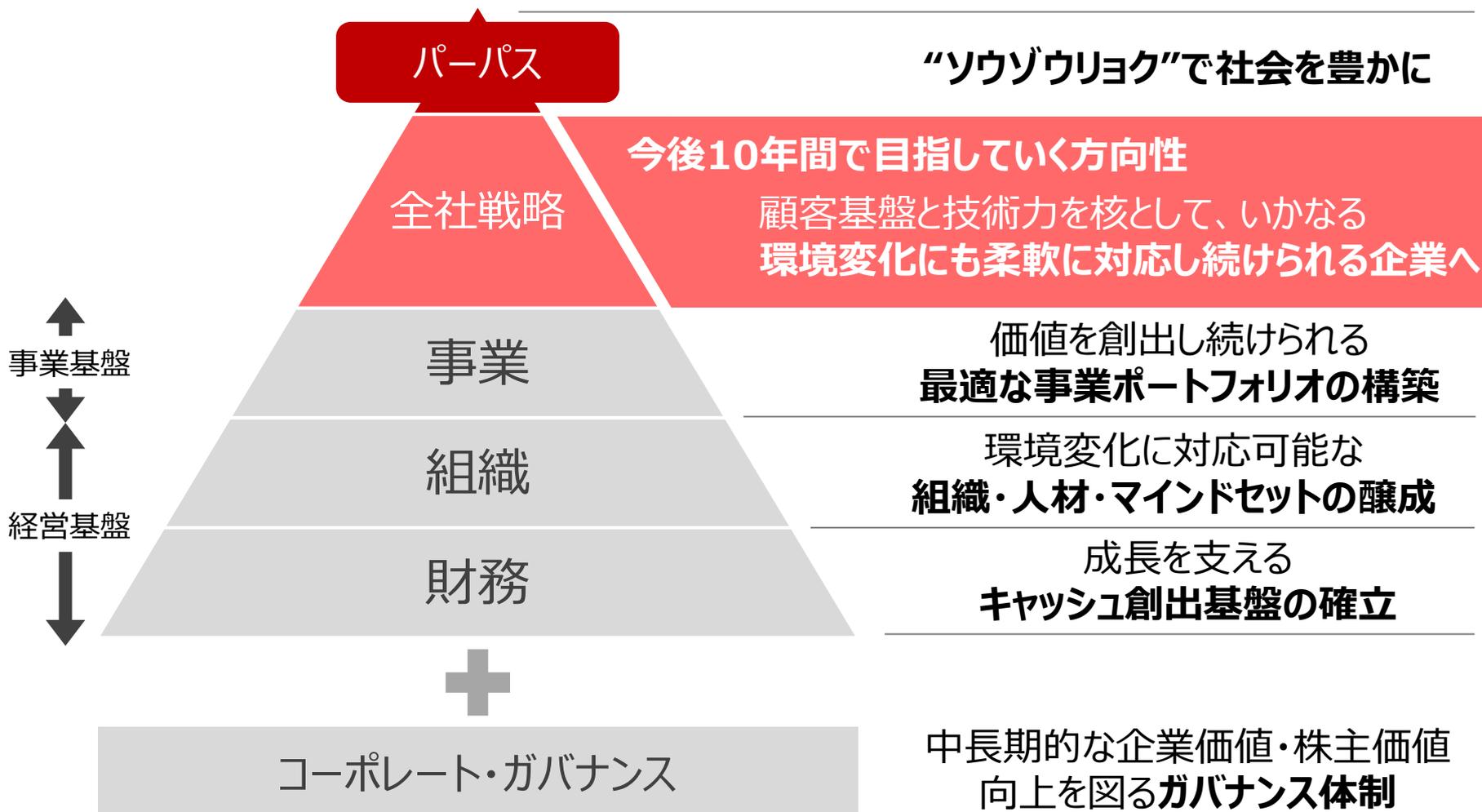
## パーパス

“ソウゾウリョク”で社会を豊かに

想像力  
Imagine

創造力  
Create

- 当社及びステークホルダーの持続可能な成長に向けて、コアコンピタンスを活かし、いかなる環境変化にも対応しうる事業・組織・財務の基盤を中長期的に構築していく。



# 持続可能な成長に向けたステップ

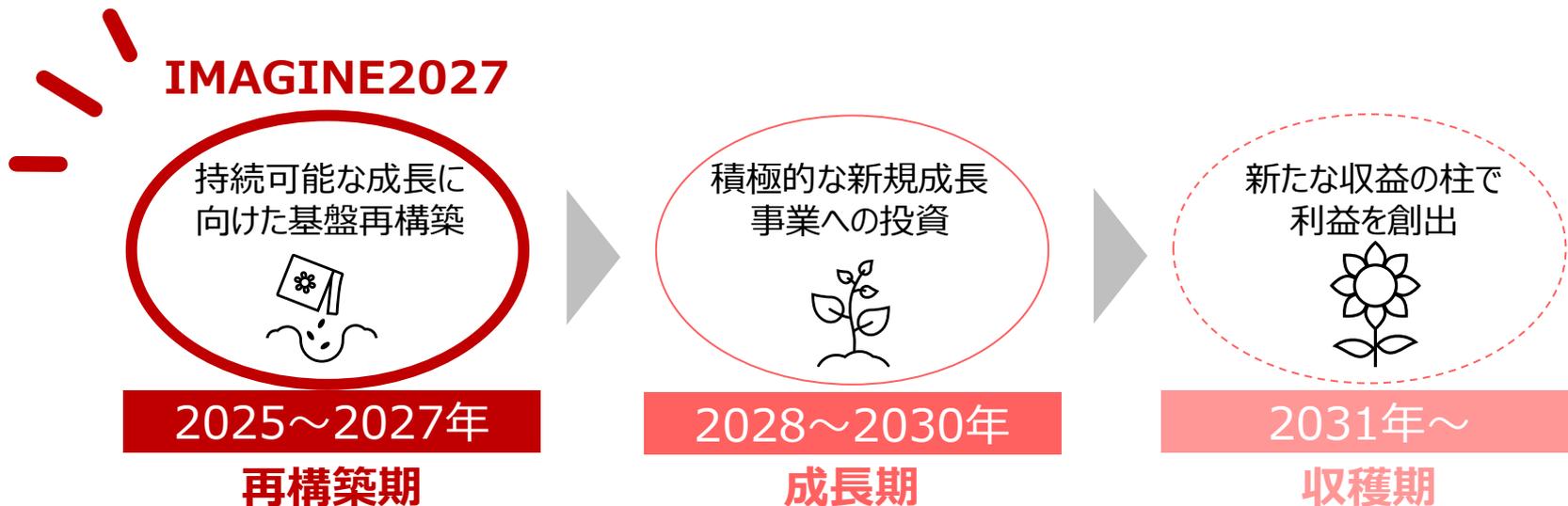
振り返り

目指す姿

重点施策

株主提案

- 環境変化にも柔軟に対応し続けられる企業になるため、2030年以降を見据えた長期的な成長を目指す。



## 戦略ロードマップ

中期（～3年）

中長期（～6年）

将来

事業ポートフォリオ  
変革

既存事業の再編

新事業ポートフォリオの成長

組織の変革

変革の意識醸成

変化に対応する人材組織の構築・育成

収益性・効率性  
の改善

資本効率性の向上

成長領域への投資の強化

持続的な成長  
を実現できる  
体制の構築

- 営業利益の持続的な成長及び株主資本コストを上回るROEの達成を通じ、キャッシュ創出基盤の確立を目指す。

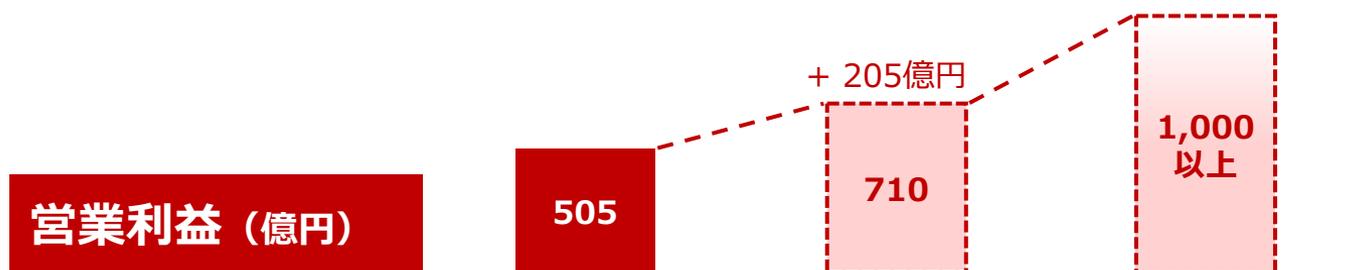
2024年9月期

2027年9月期

2030年9月期

将来

24/9期の**2倍**を  
超える利益創出を目指す



安定的なキャッシュ  
創出基盤の確立

※株主資本コスト 約8.5%と認識

ROE (%)	3.6	9.7※	8.5以上
売上高当期純利益率 (%)	2.7	6.3※	5.0 程度
総資産回転率 (回)	0.68	0.79	0.85 程度
財務レバレッジ (倍)	1.92	1.95	2.0 程度

PBR

将来的な1倍超の実現を目指し、  
足元では早期に1倍台を目指す

# 本日の流れ

振り返りと  
現状分析

## 変革の必要性

- 取り巻く環境の変化
- 当社の強み

目指す姿

## 印刷事業の枠を超え社会全体に価値を提供し続ける

- 社名変更・新パーパスの設定
- 持続可能な成長に向けたステップ

中期経営計画  
における  
重点施策

## IMAGINE2027

- ①事業ポートフォリオ変革
- ②組織の変革
- ③収益性・効率性の改善
- ④コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ
- ⑤3カ年の数値計画

株主提案

## 株主提案に対する当社取締役会の意見

- 既存事業の再編・一部縮小を行い、新たに3事業に統合。当社の強みである「顧客基盤」と「技術力」を活かし、お客様のバリューチェーンの生産性・付加価値向上を図る。

## 【パーパス】

お客様×当社の“ソウゾウリョク”により豊かな社会を実現



# 新事業ポートフォリオの段階的成長目標

振り返り

目指す姿

重点施策

株主提案

- 各事業で創出したキャッシュを次の成長投資に回し、顧客基盤をさらに拡大させながら、段階的な成長を遂げる。

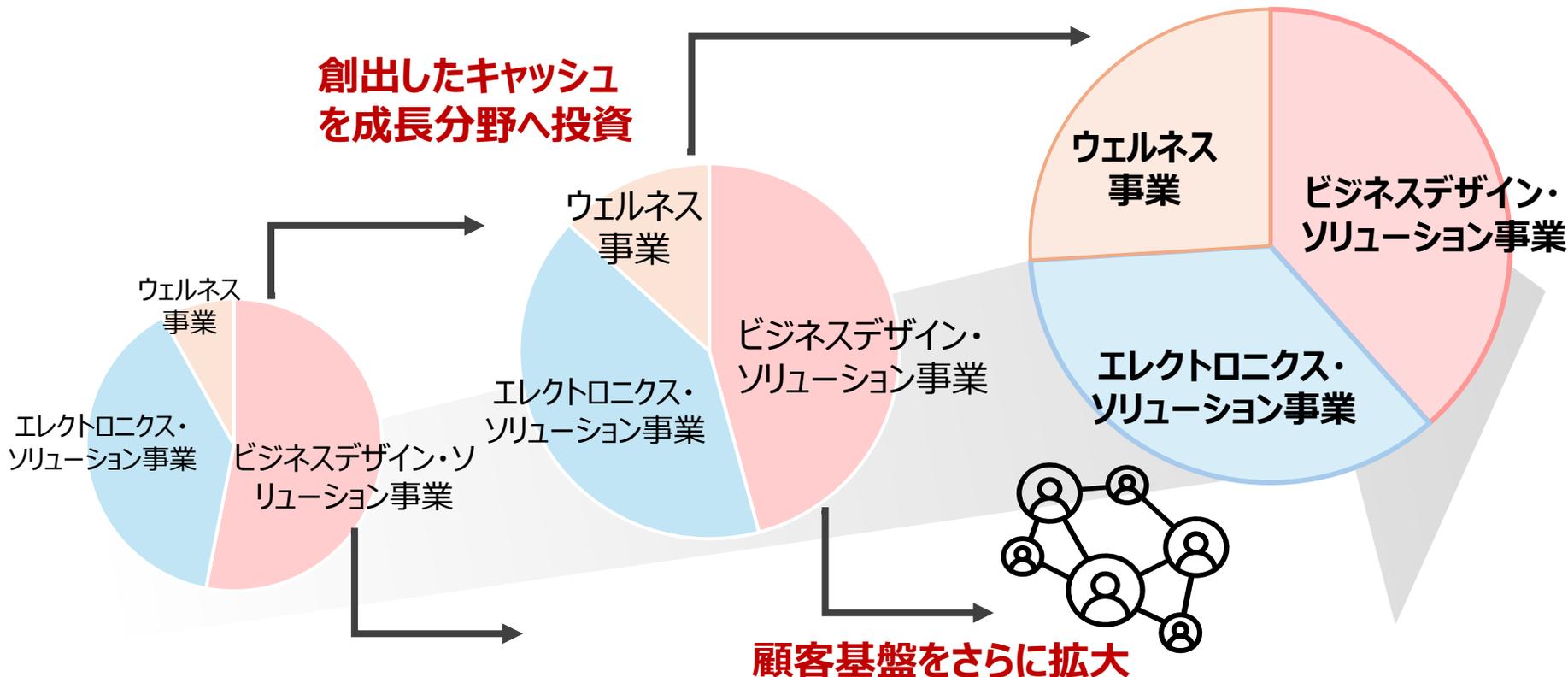
## 事業ポートフォリオの成長目標

再構築期  
(2025年～)

成長期  
(2028年～)

収穫期  
(2031年～)

創出したキャッシュ  
を成長分野へ投資



## 事業戦略

- 出版印刷は製造拠点を再編、BPOを強化・拡大し製造業向けのDX事業を展開。
- 製造業の生産プロセスに入ることにより得る情報を、他事業の収益機会に繋げる。

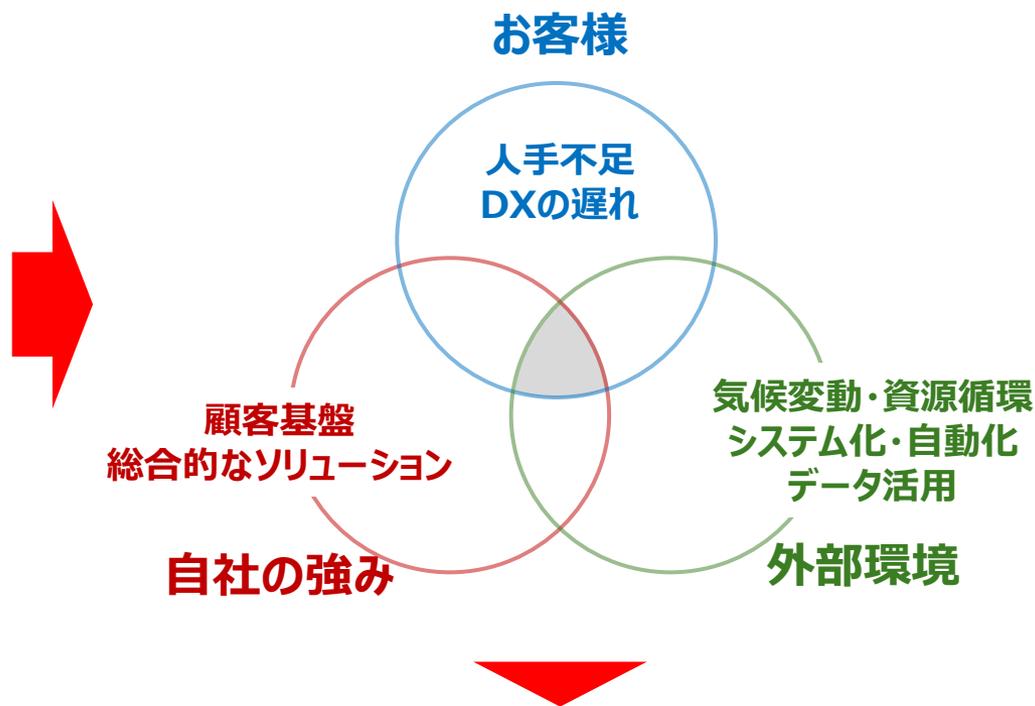
### 事業の選択と集中



### 印刷事業の縮小

2025年度中に生産拠点再編と子会社化を実施。

### 注力領域の特定



### BPO事業の強化・拡大により「DX支援」を展開

BPO事業 + 生産管理システムを中核に  
製造業のバリューチェーンの全体での最適化を支援。

## 事業再編について

- 出版印刷の需要縮小は不可逆な潮流だと判断。既存の製造拠点の統廃合を行い、新たな事業に向けた体制に再編。また、製造部門は子会社化する。

### 拠点再編

2025年9月期を目途  
に再編完了

製造拠点を縮小  
大都市圏近郊に統合



### ①再編後の拠点運営

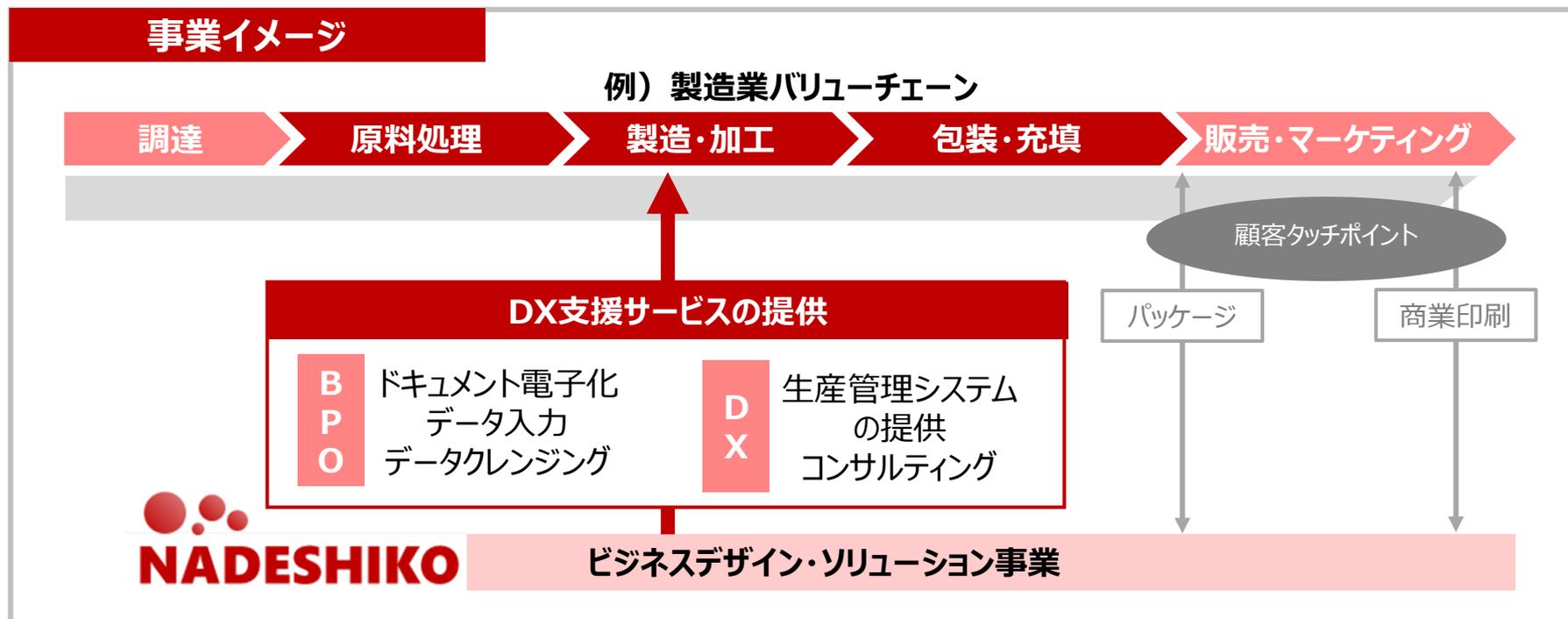
- 製造拠点を10拠点に統合。
- 縮小する製造拠点の一部はBPO事業へ転用。

### ②営業拠点の継続活用

営業拠点は全国に継続配置し、  
顧客基盤と顧客タッチポイントを活用



【方針】既存事業での顧客タッチポイントを活かし、製造現場のDX支援サービスを強化。  
【施策】製造業向けBPO強化と、生産管理システムの提供・コンサルティング業務を行う。



## KSF

- 人材育成
- パートナーシップ拡大

## 施策

5,200名体制に増員  
印刷から+1,700名



IT・DX人材  
の育成・採用



投資先  
パートナー探し



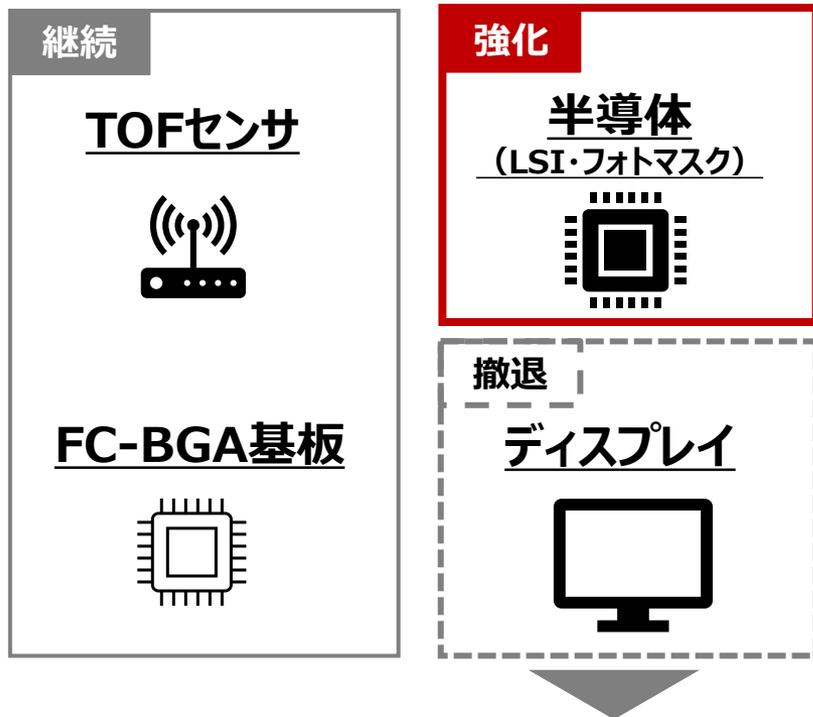
機械・ロボット  
メーカーとの協業



## 事業戦略

- 半導体事業は継続・拡大するとともに、「特定用途向け集積回路」の企画・設計を強化。
- ディ스플레이事業は、低収益・低成長性の現状を鑑み、早期に撤退予定。

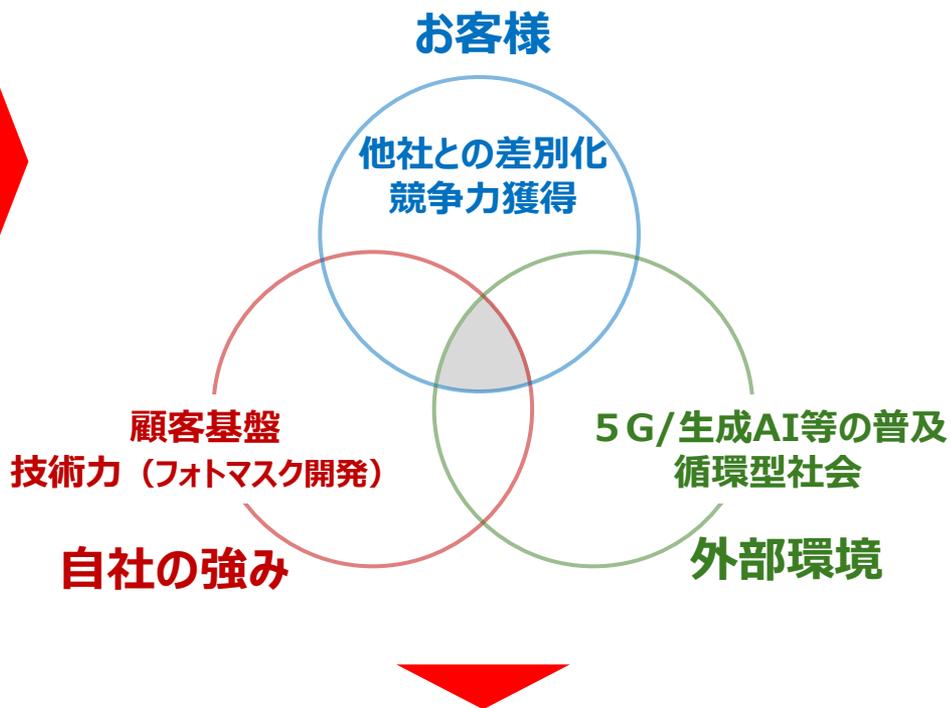
### 事業の選択と集中



### ディスプレイ事業の売却

候補先企業を選定し2025年9月期中に撤退

### 注力領域の特定



### 「特定用途向け集積回路」企画・設計事業の強化

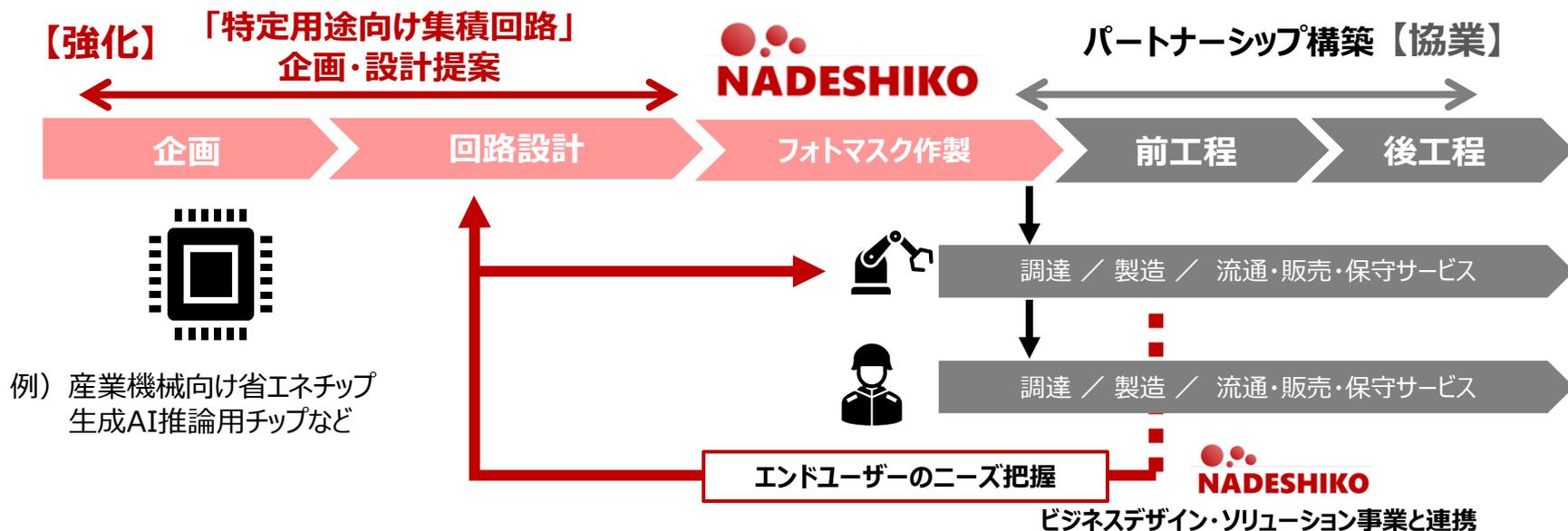
企画・設計サービスの強化  
パートナーシップ構築による販路拡大

【方針】「特定用途向け集積回路」へのサービス展開に向け、顧客・チャネルを拡大。

【施策】技術営業の強化、パートナー企業との関係構築、エンドユーザーのニーズ把握を行う。

## 事業イメージ

### 半導体バリューチェーン



## KSF

- 企画提案能力
- 生産の需給安定マネジメント
- エンドユーザーのニーズ対応

## 施策

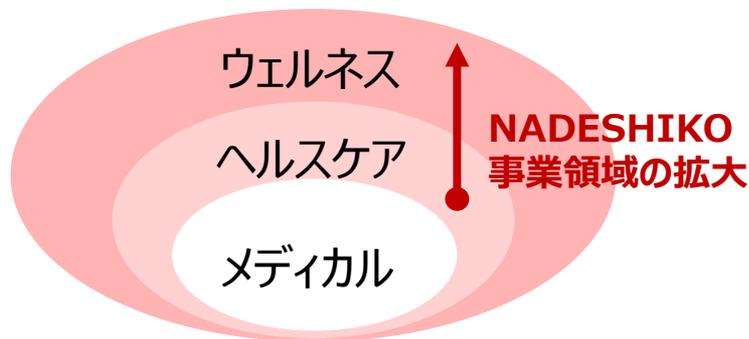
【技術営業の強化】 【パートナー企業と協業】 【ユーザーニーズ把握】



## 事業戦略

- 既存のヘルスケア事業を発展させ、今後の中核事業として「ウェルネス事業」へ成長。
- データ解析技術とソリューション開発能力、メガトレンド対応により国内外へ事業展開。

### メガトレンド



### 注力領域の特定

#### ■ 既存ノウハウの活用

ヘルスケア



デジタルビジネス・  
メタバース



**データ解析技術×ソリューション開発能力**

#### ■ パーパスとの対応



ウェルネス市場予測	健康保持・増進	患者/要支援・要介護者生活支援
2020年	18.5兆円	6.4兆円
2030年	30.9兆円	8.2兆円
2050年	59.9兆円	16.9兆円

出典：経済産業省「令和4年度ヘルスケアサービス社会実装事業（国内外での健康経営の普及促進に係る調査）」

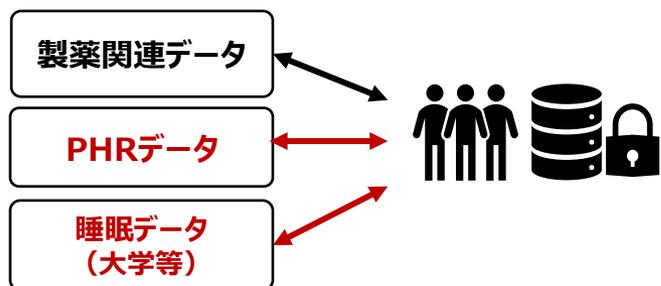
## ウェルネス事業の長期的な成長

お客様のウェルネス向上を通じて、経済的価値×社会的価値を創出

【方針】法人・個人向けに、健康改善ソリューションや高齢者向け寝具などを開発・提供。  
【施策】パーソナルヘルスレコード（PHR）や睡眠データ解析、デバイス開発について協業。

## 事業イメージ

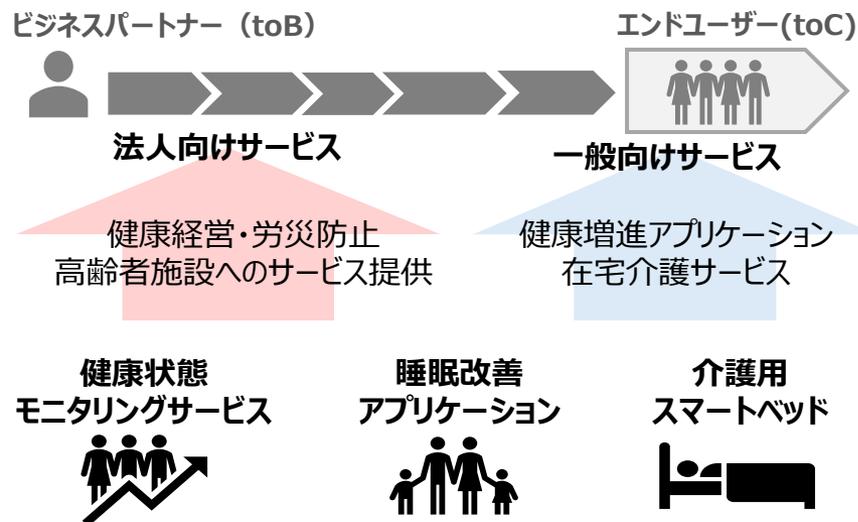
### ■ データ受託解析サービスの事業範囲拡大



### ■ ウェルネス計測デバイスの共同開発



### ■ ウェルネスソリューションの提供



## KSF

- データ解析・デバイス等要素技術の開発
- 法律・規制への対応
- 顧客チャネルの獲得

## 施策

データ解析  
ノウハウ取得



デバイス  
共同開発



国・自治体での  
実証検証



海外チャネル  
開拓



# 本日の流れ

振り返りと  
現状分析

## 変革の必要性

- 取り巻く環境の変化
- 当社の強み

目指す姿

## 印刷事業の枠を超え社会全体に価値を提供し続ける

- 社名変更・新パーパスの設定
- 持続可能な成長に向けたステップ

中期経営計画  
における  
重点施策

## IMAGINE2027

- ①事業ポートフォリオ変革
- ②組織の変革
- ③収益性・効率性の改善
- ④コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ
- ⑤3カ年の数値計画

株主提案

## 株主提案に対する当社取締役会の意見

- 新たに人的資本ポリシーを設定し、人的資本に積極的に投資する。
- パーパスの設定に伴い、求める人物像と人材育成方針を定める。

## NADESHIKOの人的資本ポリシー

社会の変化に対応しながら、持続的に新たな価値を“ソウゾウ”し続けるために、人的資本への積極的な投資、最大限の活用を通じて企業価値の向上を図ります。

人的資本を活用し、持続的な競争優位を築く

- マインドセットの変革
- リスキングの強化



従業員が誇りを持ちながら働きたい環境

- パーパスへの共感
- エンゲイジメントの向上

求める人物像

- 挑戦するマインドと、変化への対応力がある
- 顧客目線・消費者インサイトを持つ
- 社会価値を創造し続ける想像力を持つ

人材育成方針

人材  
育成  
の  
強化

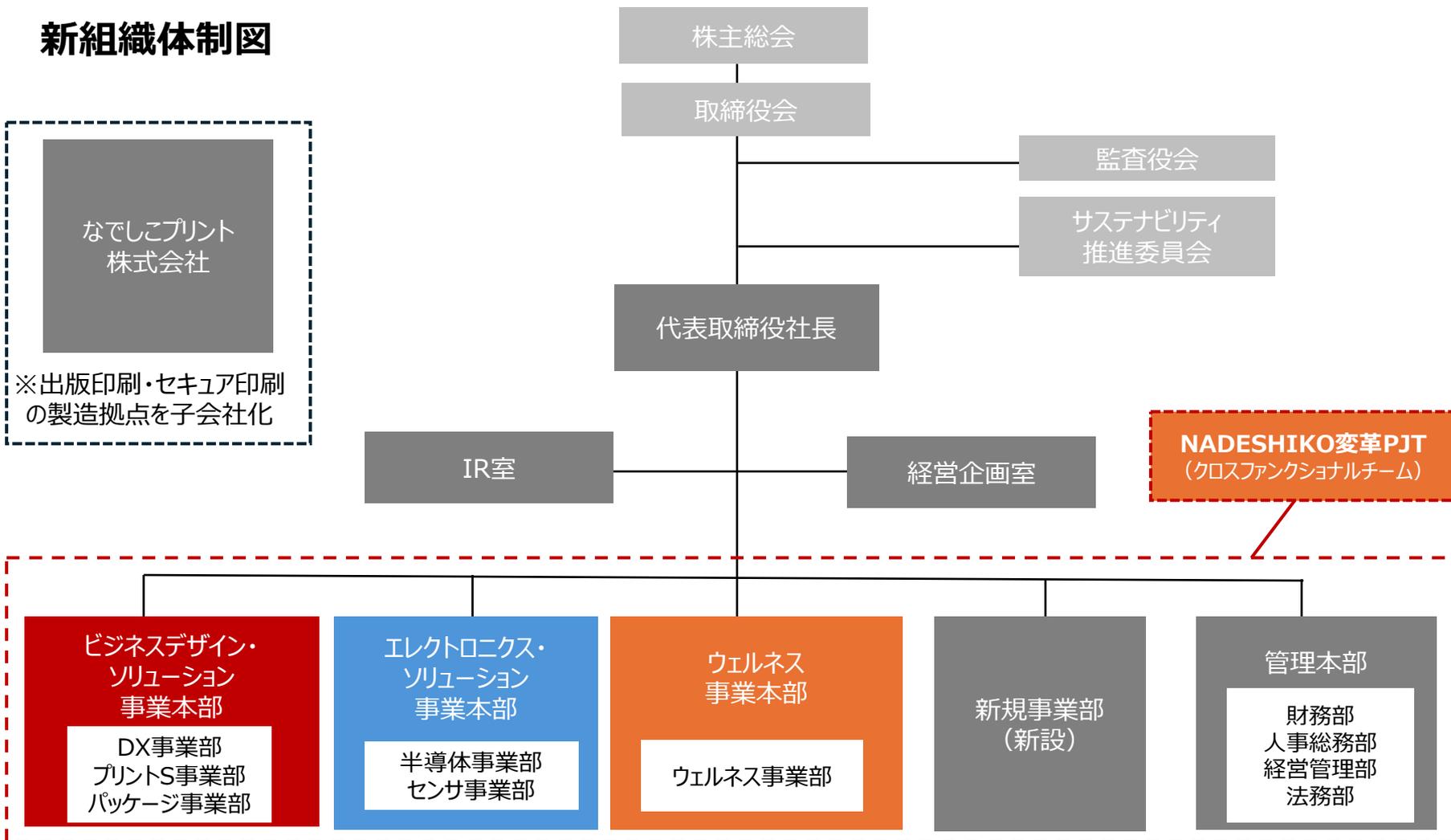
ビジネスデザイン・ソリューション事業  
(データエンジニア、DX推進人材)

エレクトロニクス・ソリューション事業  
(技術営業・提案型)

ウェルネス事業  
(データサイエンティストの採用  
/専門人材の育成)

- 事業本部間のシナジーを最大限に発揮するために事業部制を採用。
- NADESHIKO変革PJTでは、各事業部のミドルを集めたクロスファンクショナルチームを組成し変革の意識醸成とパーパスの浸透を図る。

## 新組織体制図



# 本日の流れ

振り返りと  
現状分析

## 変革の必要性

- 取り巻く環境の変化
- 当社の強み

目指す姿

## 印刷事業の枠を超え社会全体に価値を提供し続ける

- 社名変更・新パーパスの設定
- 持続可能な成長に向けたステップ

中期経営計画  
における  
重点施策

## IMAGINE2027

- ①事業ポートフォリオ変革
- ②組織の変革
- ③収益性・効率性の改善
- ④コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ
- ⑤3カ年の数値計画

株主提案

## 株主提案に対する当社取締役会の意見

- 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し、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。

## 新中期経営計画期間（FY2025-2027）のキャッシュ・アロケーション

### キャッシュ・イン



### キャッシュ・アウト

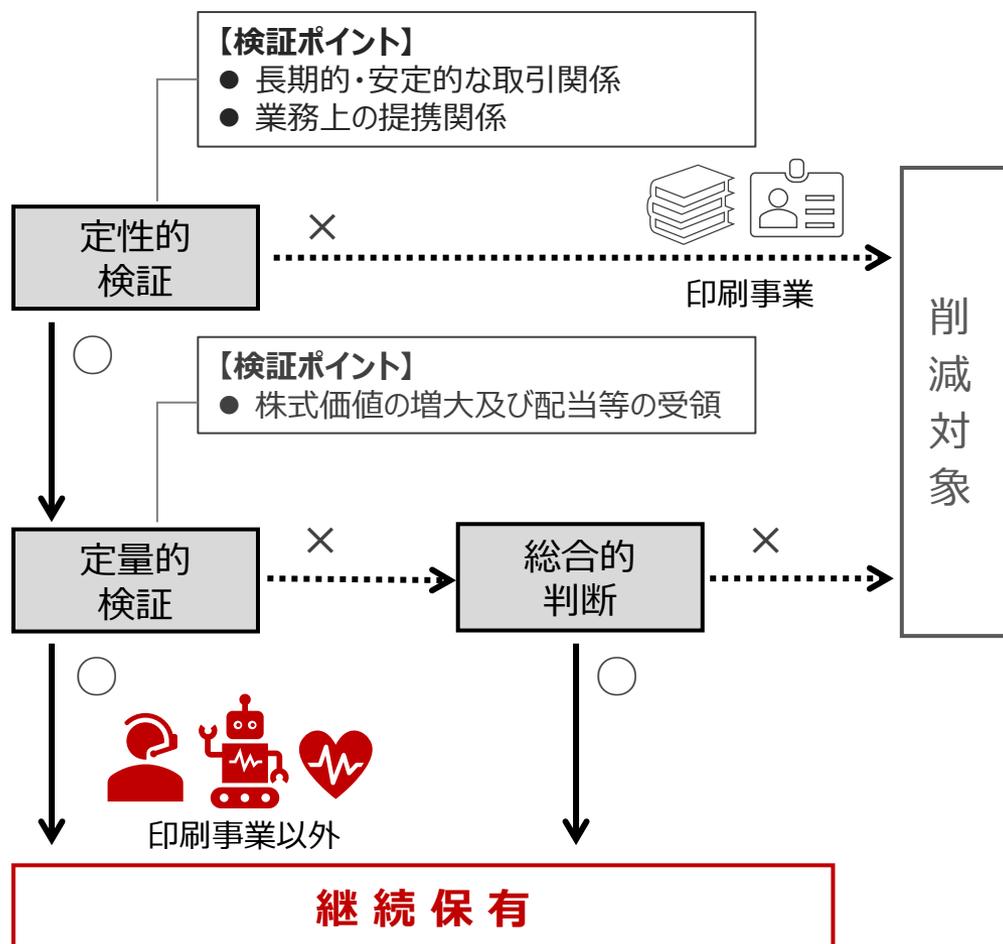


## 次の3か年（FY2028-2030）のキャッシュ・アロケーションのポイント

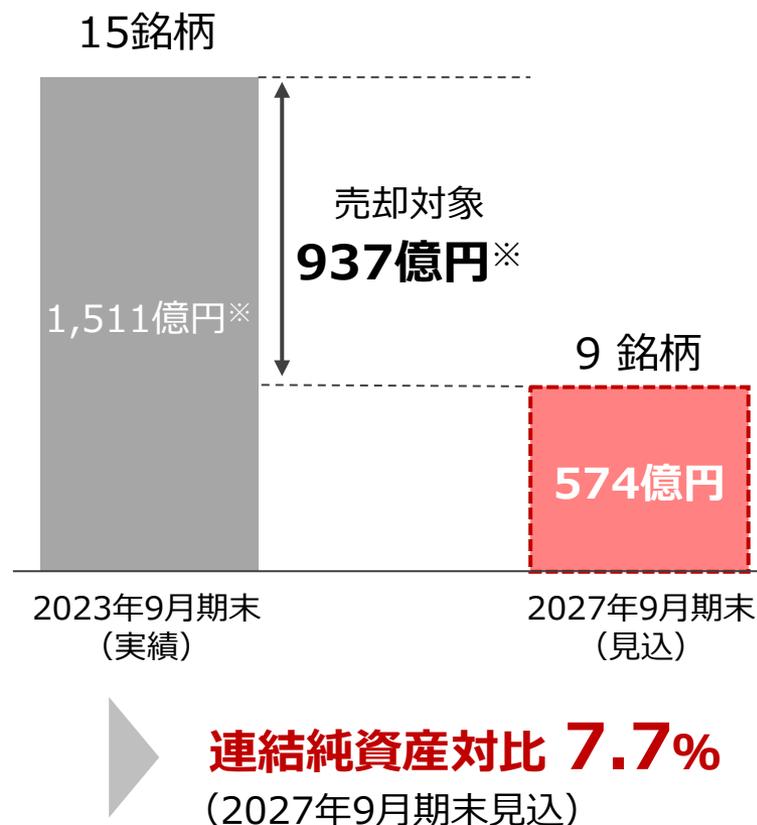
成長分野への投資強化による将来的なキャッシュ・フロー創出基盤の構築

- 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2027年9月期までに段階的に売却。
- 約937億円の株式を売却し、政策保有株式保有額を連結純資産対比10%未満に縮減。

## 政策保有株式の保有合理性検証プロセス



## 政策保有株式保有額の推移



\*貸借対照表上計上額 (2023年9月期末時点)

# 事業別ハードルレートの導入及び運用

振り返り

目指す姿

重点施策

株主提案

- 資本コストを意識した経営を推進するため、事業別WACCを設定。
- 事業別WACCをハードルレートとして、投資の意思決定及び投資効果の検証を実施。

## 事業別ROICの算出・WACCの設定

	現在		将来
	ROIC (2024年9月期)	WACC (ROICハードルレート)	ROIC (2030年9月期)
ビジネスデザイン・ソリューション	3.2%	4.5%	4.5%
エレクトロニクス・ソリューション	9.1%	8.7%	16.7%
ウェルネス	4.2%	7.8%	6.7%
全社	2.9%	6.0%	6.4%

## 事業別WACCによるハードルレートの導入・運用

- 原則として事業別WACCをハードルレートとして投資判断

- 当初計画にキャッチアップできるように適宜実行計画を見直し

投資の意思決定  
Plan

投資実行  
Do

投資効果の検証  
Check

実行計画の見直し  
Action

- 当初計画と進捗との差異を確認

# 本日の流れ

振り返りと  
現状分析

## 変革の必要性

- 取り巻く環境の変化
- 当社の強み

目指す姿

## 印刷事業の枠を超え社会全体に価値を提供し続ける

- 社名変更・新パーパスの設定
- 持続可能な成長に向けたステップ

中期経営計画  
における  
重点施策

## IMAGINE2027

- ①事業ポートフォリオ変革
- ②組織の変革
- ③収益性・効率性の改善
- ④コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ
- ⑤3カ年の数値計画

株主提案

## 株主提案に対する当社取締役会の意見

- 経営の健全性の向上、取締役会を中心とした高度な経営の意思決定及び迅速化を目的として、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図る。

## コーポレート・ガバナンス体制強化に向けた取り組みの例

### 取締役会に必要なスキル項目の新設

- 取締役会に必要なスキル項目として、「**事業開発**」・「**資本市場・IR**」を新規に設定。

### 取締役会に必要なスキル項目

既存のスキル項目

+

新設するスキル項目

事業開発



資本市場・IR



### 役員報酬制度の見直し

- 営業利益・ROE及び及びESG指標に連動した役員報酬制度を導入。
- 株式報酬制度の割合を拡充。

### 取締役の報酬体系

固定報酬

インセンティブ報酬

基本報酬

業績・ESG  
連動型報酬

株式報酬

新設

拡充

- マテリアリティ達成に向けた取り組みを事業部毎に整理し、具体的な取り組みを設定。
- サステナビリティ推進委員会とWGで推進し、本業を通じた社会価値の創出を目指す。

	マテリアリティ	ビジネスデザイン・ソリューション	エレクトロニクス・ソリューション	ウェルネス	顧客への提供価値
E	気候変動の緩和と適応	GHG排出量の削減 (sc1,2,3)			自社として推進
	資源循環型社会への貢献	環境配慮 商材の提供 脱炭素支援	高環境性能の 半導体提案		
S	人的資本経営	リスクリング機会の提供			自社として推進
		エンゲイジメントの向上			
	D&I	多様性を重視した人員の登用			
	ウェルビーイング	身心の健康		健康増進・改善 サービス提供	
	地域社会との共生	地域雇用促進			
G	コーポレート・ガバナンスの強化	コーポレート・ガバナンスの強化			

# 本日の流れ

振り返りと  
現状分析

## 変革の必要性

- 取り巻く環境の変化
- 当社の強み

目指す姿

## 印刷事業の枠を超え社会全体に価値を提供し続ける

- 社名変更・新パーパスの設定
- 持続可能な成長に向けたステップ

中期経営計画  
における  
重点施策

## IMAGINE2027

- ①事業ポートフォリオ変革
- ②組織の変革
- ③収益性・効率性の改善
- ④コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ
- ⑤3カ年の数値計画

株主提案

## 株主提案に対する当社取締役会の意見

# 3カ年の数値計画

振り返り

目指す姿

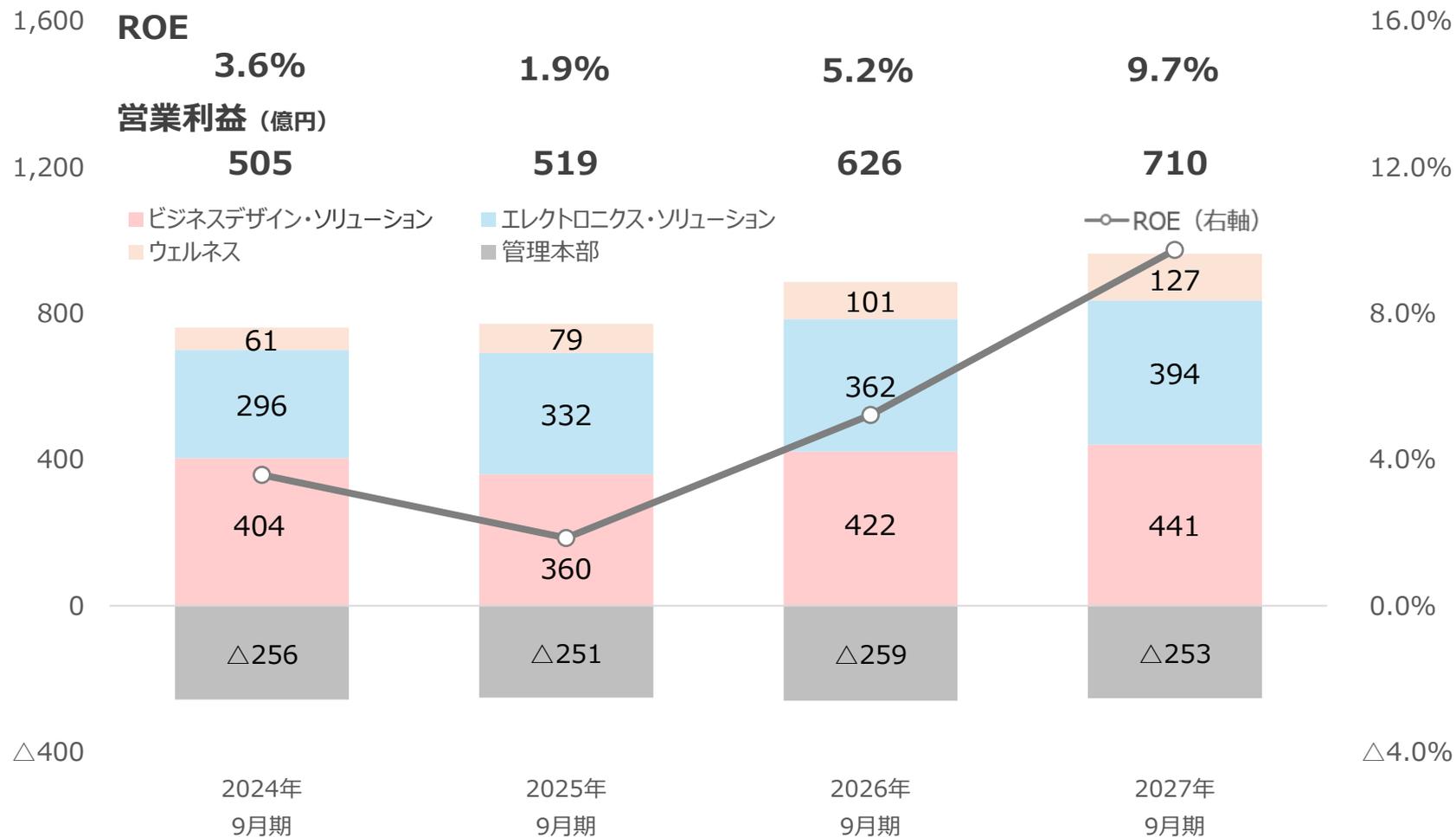
重点施策

株主提案

- 事業ポートフォリオの変革に加えて、政策保有株式の売却・自己株式の取得を実施し、営業利益・ROEを着実に向上させていく計画。

## 営業利益とROEの3カ年計画

(単位：億円)



# 本日の流れ

振り返りと  
現状分析

## 変革の必要性

- 取り巻く環境の変化
- 当社の強み

目指す姿

## 印刷事業の枠を超え社会全体に価値を提供し続ける

- 社名変更・新パーパスの設定
- 持続可能な成長に向けたステップ

中期経営計画  
における  
重点施策

## IMAGINE2027

- ①事業ポートフォリオ変革
- ②組織の変革
- ③収益性・効率性の改善
- ④コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ
- ⑤3カ年の数値計画

株主提案

株主提案に対する当社取締役会の意見

# 株主提案に対する取締役会の意見

振り返り

目指すべき姿

重点施策

株主提案

- 全社戦略等の方針を踏まえ、株主提案に対して一部反対意見も表明。
- 事業ポートフォリオの変革や収益性・効率性の改善を通じ、ROE及び企業価値向上を図る。

## 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年度末まで)	政策保有株式の速やかな売却 (2025年度末まで)	総額1,500億円の自己株式取得 (定時株主総会后1年以内)

## 企業価値向上

## 株主提案内容に対する当社取締役会の意見

反対	一部反対	賛成
<ul style="list-style-type: none"><li>● <u>顧客とのタッチポイント維持のため、事業売却は実施せず。</u></li><li>● <u>製造拠点の大幅な集約</u>により生産性・効率性向上を図る。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● <u>印刷事業関連銘柄は原則売却。</u></li><li>● 相手先との交渉の時間を踏まえ、<u>2027年度末までに段階的に売却。</u></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 株式売却による資金を用いて、<u>総額1,500億円の自己株式を2027年度に取得。</u></li></ul>

+

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

## 目指す姿

印刷事業の枠を超え  
社会全体に価値を提供し続ける



パーパスの  
設定・浸透



事業ポートフォリオ  
の再編



株主資本コスト  
を超えるROE

# NADESHIKO株式会社

“ソウゾウリョク”で社会を豊かに



# Appendix

# Appendix (1) 出版印刷事業売却についての検討

## 事業改革案の検討

	事業改革案	メリット	デメリット
事業切り出し	<b>事業売却</b> (売却価額約460億円想定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本効率性改善への寄与度：大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多額の特別損失の計上</li> <li>■ 売却先企業選定の困難さ</li> <li>■ 顧客とのタッチポイントの喪失</li> </ul>
	他社と共同で出版印刷事業企業を設立し、事業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 他企業の持つ設備・機能活用による効率性の向上、コスト低下の可能性</li> <li>■ 顧客とのタッチポイント維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業を共同で行う企業選定の困難さ</li> <li>■ 損益影響は継続</li> </ul>
事業縮小	<b>製造拠点の縮小</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 売却先企業選定の容易さ</li> <li>■ 顧客とのタッチポイント維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本効率性改善への寄与度：小</li> </ul>
	<b>営業拠点の縮小</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 売却先企業選定の容易さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本効率性改善への寄与度：小</li> <li>■ 顧客とのタッチポイントの喪失</li> </ul>

株主提案

なでしこ対応

### ● 売却価額検討

マルチプル法 874億円	金融価値 628億円	負債価値 989億円
	<b>事業価値 約820億円</b>	<b>株式価値 約460億円</b>
DCF法 768億円		

想定株式譲渡価額：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が、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。

**グリコー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、製造拠点の縮小による事業改革を実施。**<sup>46</sup>

## 出版印刷事業の製造拠点縮小

### 出版印刷の製造拠点の再編計画

- 出版印刷事業の需要が高い人口密集地を中心に拠点を集約。
- それ以外の拠点はBPOセンターへの転用、一部撤退を行う。

500万人以上の都道府県

#### 拠点集約 10拠点

- 首都圏(5工場)
- 中部地方 (1工場)
- 関西地方 (3工場)
- 九州地方 (1工場)

※北海道は物流効率から工場撤退

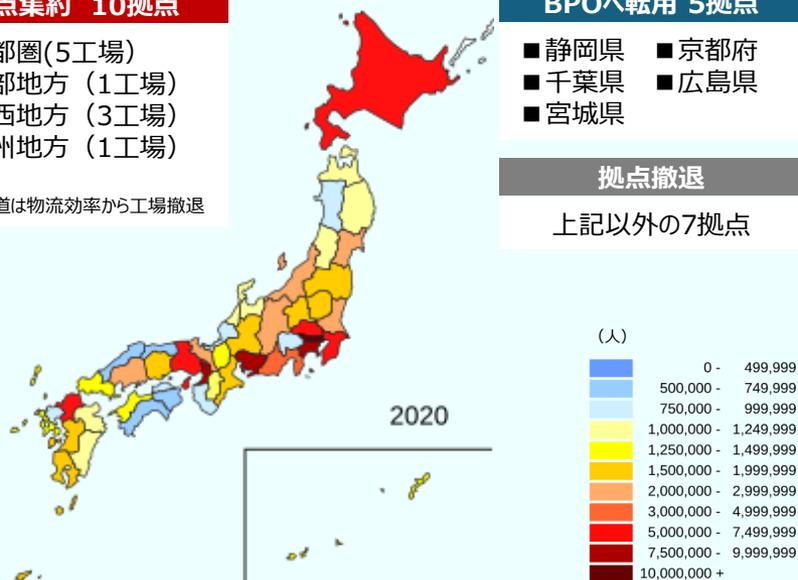
一部200万人以上都道府県

#### BPOへ転用 5拠点

- 静岡県
- 千葉県
- 宮城県
- 京都府
- 広島県

#### 拠点撤退

上記以外の7拠点



令和2年 国勢調査における都道府県別人口階級図

### 出版印刷の再編とBPO事業の関係

- 製造拠点を大都市近郊10拠点到集約。7拠点は閉鎖し、5拠点をBPO事業に転用する。
- 再編対象拠点も営業体制は維持。

## 製造拠点縮小に伴う人材活用

- 出版印刷事業の製造拠点縮小時、異動対象となる拠点到勤務する従業員は約2,800名。
- BPO事業の大幅増員を行う2パターンを検討した結果、出版印刷の従業員を継続雇用しBPO事業への従事を依頼する方針とする。

【定性/定量面からの影響検証】

パターン	定性評価	定量評価 (費用)
人員削減実施 ▲2,800名  新たにBPO人材を採用	+ 経験者採用による 新たなスキル・ノウハウ獲得 ▲採用にかかる時間 (2~3年)	+ 退職金 (一時) + 採用費 (一時) + 人件費 (経常)
製造拠点 人員を 他事業へ異動	+ スピーディーな事業拡大 + 高エンゲージメント社員の 雇用維持 + ノウハウ・スキルの 他事業への活用 + 地域雇用の維持 ▲本人の意にそぐわない異動	+ 人件費 (経常)

### 再編に伴う従業員の移籍

拠点撤退 7拠点

工場 約1,000名

BPOへ転用 5拠点

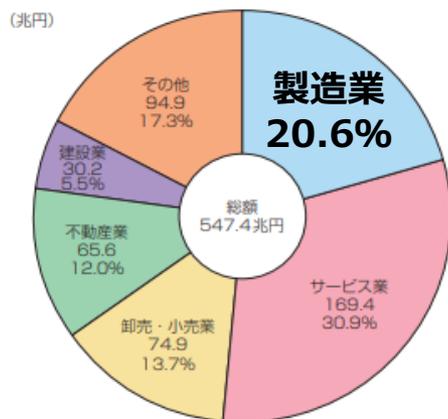
工場 約750名

BPO事業に+1,700名  
約5,200名に拡大

# Appendix (3) 国内の製造業について

## 国内製造業について

製造業はGDPの約2割を占め日本経済を支える中心的な産業としての役割を果たしている。



出典：「2023年版ものづくり白書」（経済産業省）  
[https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2023/pdf/honbun\\_1\\_1\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2023/pdf/honbun_1_1_1.pdf)

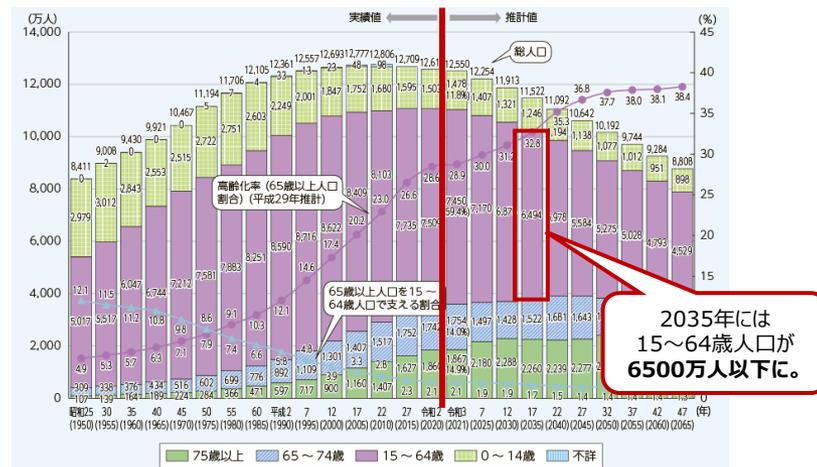
事業所数では金属加工、食品、生産用機器で3割程度を占める。一方従業員数が多いのは食品、輸送機器。

業種	事業所数		従業員数	
	(箇所)	%	(人)	%
0 製造業計	223,391		7,751,935	
1 金属製品製造業	30,589	14%	607,992	8%
2 食料品製造業	24,769	11%	1,122,274	14%
3 生産用機械器具製造業	23,545	11%	663,565	9%
4 プラスチック製品製造業	13,803	6%	450,321	6%
5 印刷・同関連業	13,520	6%	247,854	3%
6 繊維工業	13,267	6%	228,458	3%
7 輸送用機械器具製造業	11,301	5%	1,056,926	14%
8 窯業・土石製品製造業	10,873	5%	242,236	3%
9 その他の製造業	10,360	5%	163,402	2%
10 電気機械器具製造業	10,036	4%	513,626	7%

出典：「2023年経済構造実態調査二次集計結果 <製造業事業所調査>」より編集  
[https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kkj/pdf/seizo\\_gaikyo2023.pdf](https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kkj/pdf/seizo_gaikyo2023.pdf)

## 製造業の抱える課題について

労働人口は今後も減少。作業員や熟練技術者の確保が困難になり、事業継続自体も課題になる可能性。



出典：「令和4年版高齢社会白書」（2022）内閣府

製造業において、DXを実施していない企業はおよそ8割。

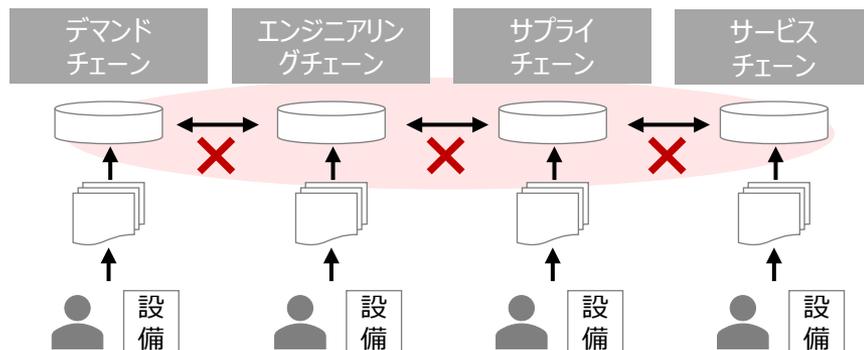
### 【DXの取り組み状況】



出典：「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究の請負」総務省  
[https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r03\\_02\\_houkoku.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r03_02_houkoku.pdf)

## 製造業DXにおけるデータ活用の課題

### 製造業のデータ連携イメージ (AS-IS)



- 部門ごとに個別で保管
- データの内容もバラバラ (項目、単位など)
- データの情報源と収集方法も多種多様

### 製造業のデータ連携イメージ (TO-BE)

- 部門間で一元管理
- 集約のためにデータの内容を統一 (ルール作り、マスター化)
- ルール・マスターに沿ったデータ収集を徹底

**業務間でデータを一元化することで、  
製造プロセス全体最適と事業機会の拡大が可能に！**

出典：出典：「2024年版ものづくり白書」経済産業省  
<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2024/index.html>  
出典：「製造業を巡る現状と課題 今後の政策の方向性」2024年5月 経済産業省 製造産業局  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo\\_sangyo/pdf/016\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/pdf/016_04_00.pdf)

## 当社の提供するサービス

### 当社サービス

- ドキュメント電子化、データ入力、データクレンジングにより、**組織全体でのデータ活用**を促進する。

### 対応するデータの種類

- 紙 (デジタル化、OSR処理等で活用できる形式に)
- テキストナレッジ  
(ドキュメントデータ、テキストデータ、画像データの処理)
- 主要ソフトウェアデータとその変換
- センサ、画像、動画等からのデータ

### 当社サービスが解決するお客様の課題

- デジタル化による業務効率化・生産性向上
- データ蓄積と活用の基盤づくり

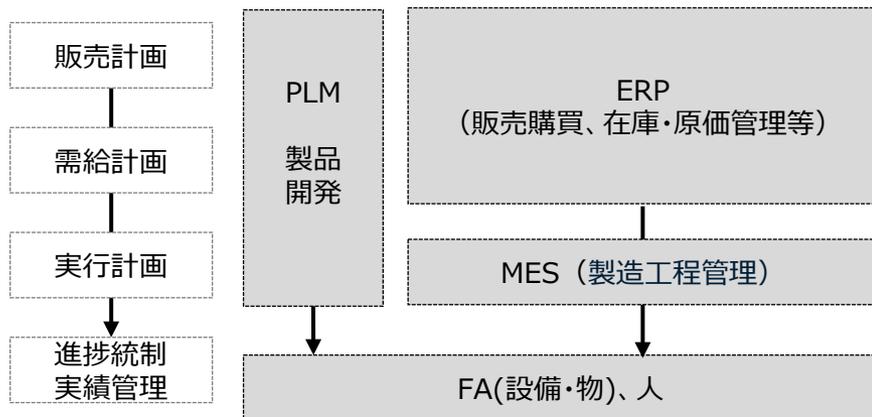
## 製造業DXでのデータ活用の今後

### 今後もデータ活用のニーズは益々拡大する見込み

- 組織・部門間の壁を越えた全社最適化
- 業務システム間のデータの連携
- 事業拡大 (M&A買) 時等のシステム連携
- 海外拠点と日本本社の一元管理するDX推進
- 生成AIを活用するためのデータ整備と蓄積
- 企業の枠を超えた産業データ連携の取り組み

## 製造業DXでの課題

### 製造業の主要ソフトウェアと全体感



#### 【要求事項】

- QCDEへの対応
- 製品改良のサイクル・納期短縮、カスタマイズ、カーボンニュートラル
- 労働力不足、トレーサビリティの確保

### 製造業DXでの課題認識

- **製造プロセス全体をデジタルツールで最適化する必要。**しかし、大企業以外ではERP導入率は約5割に留まる。
- また、業種によっては製造工程での人への依存が多いなど、**単純なシステム化・機械化の提案には限界。**

出典：出典：「2024年版ものづくり白書」経済産業省  
<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2024/index.html>  
 出典：「製造業を巡る現状と課題 今後の政策の方向性」2024年5月 経済産業省 製造産業局  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo\\_sangyo/pdf/016\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/pdf/016_04_00.pdf)

## 当社の提供するサービス

- ERPとMESの機能を併せ持つ「生産管理システム」をSaaS型ビジネスモデルとして提供。
- また、ロボットや機械メーカーとの協業先を増やし、**製造現場の機械化や自動化提案も行う。**
- 単なるシステムや機械の販売ではなく、**製造現場全体の業務フロー効率化のコンサルティング業務**を行う。
- 本事業を通じて、**製造プロセス全体の最適化を支援。お客様の稼ぐ力を高める。**

## 投資先・パートナー探し

社名	特徴
A社	製造業向け生産管理システム。6種類のパッケージで全ての製造業に対応。中堅企業向けシステム、シェアNO1。
B社	食品製造業機能に特化した生産管理システム。販売計画から生産指示迄対応、PDCAサイクルが回しやすい。
C社	製造業向けクラウドERP。シリーズで受注・生産・在庫・発注・会計が網羅されており段階的な導入が可能。
D社	製造現場でのペーパーレス化支援アプリ。手順書閲覧、承認・点検、レポート作成を行う。食品製造業に強み。
E社	炭素排出量測定支援システムの提供。ユーザーインターフェイスの高さに強み。

# Appendix (6) 事業本部の全体像

- 顧客基盤とタッチポイント・製造業としてのノウハウを生かし、お客様のバリューチェーンの最適化を支援する。

お客様が“想像力”を発揮できる環境づくりを多面的にサポート



バリューチェーン全体でお客様の課題に対応



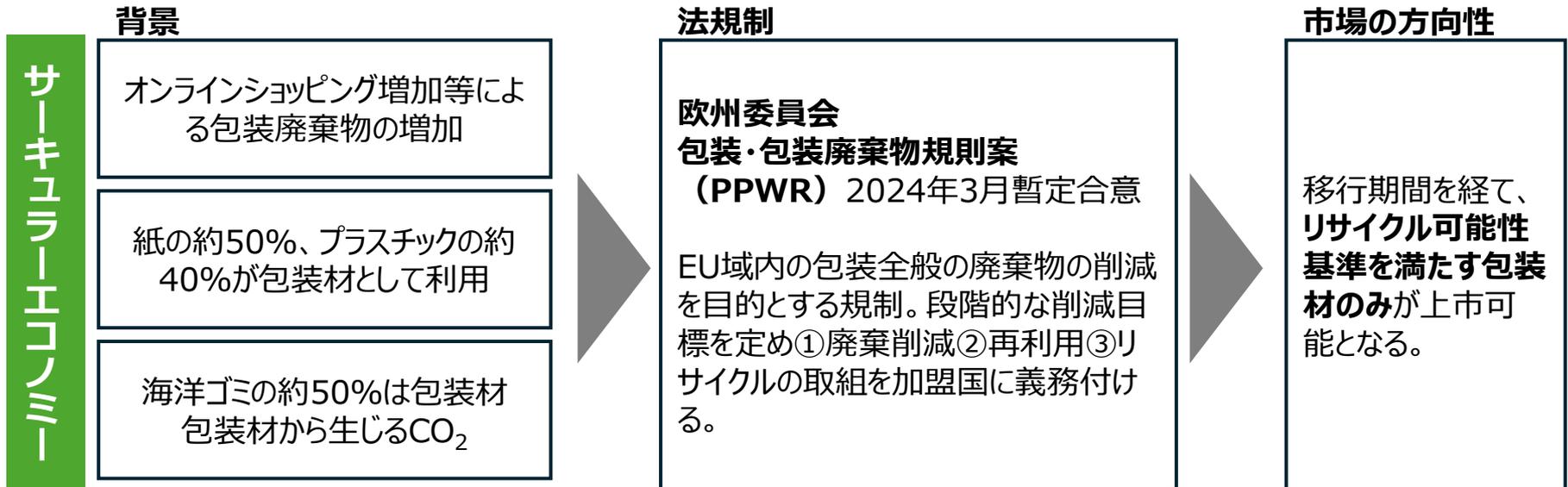
★ 当社収益機会

BPO事業				パッケージ印刷		印刷	その他
BPO アウト ソーシング	生産管理 システム	コンサル/ 機械導入	GHG排出量 可視化	環境配慮 商材の提供	パッケージの 機能向上	商品付加 価値の向上	建装材 セキュア印刷

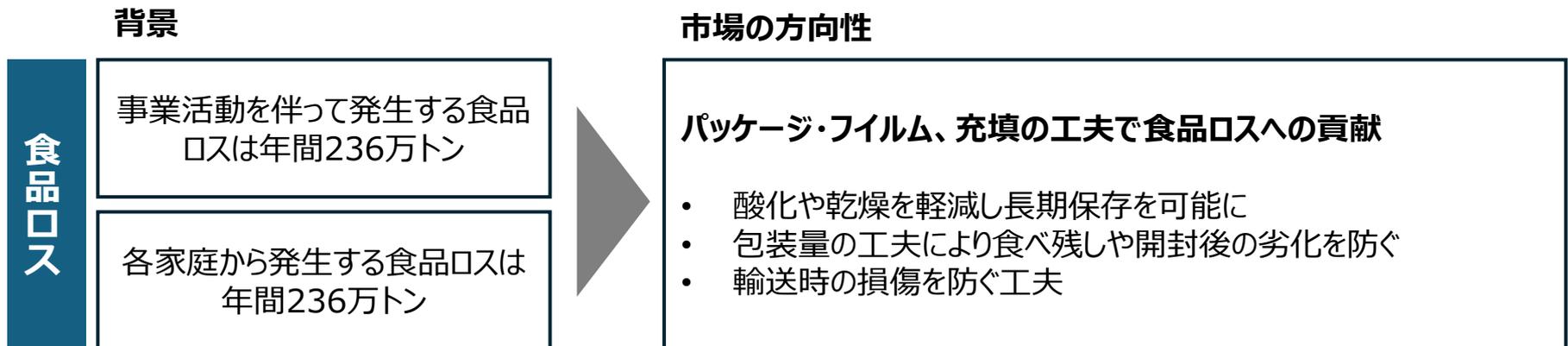
お客様の課題を適切に把握する情報共有体制

# Appendix (7) 包装材料の事業環境について

- 今後のパッケージ印刷では、リサイクル可能性や高い機能性を求められる可能性が高い。
- 市場の変化は大きくなる見込み。各国の規制や法整備含め、外部環境を注視。



出典：「EUのPPWR（包装・包装廃棄物規則）の概要」欧州連合日本政府代表部 <https://www.eu.emb-japan.go.jp/files/100677591.pdf>  
 出典：「包装材料を取り巻く環境問題の最新動向」公益社団法人 日本放送技術協会 <https://www.jpi.or.jp/column/environment/02.html>

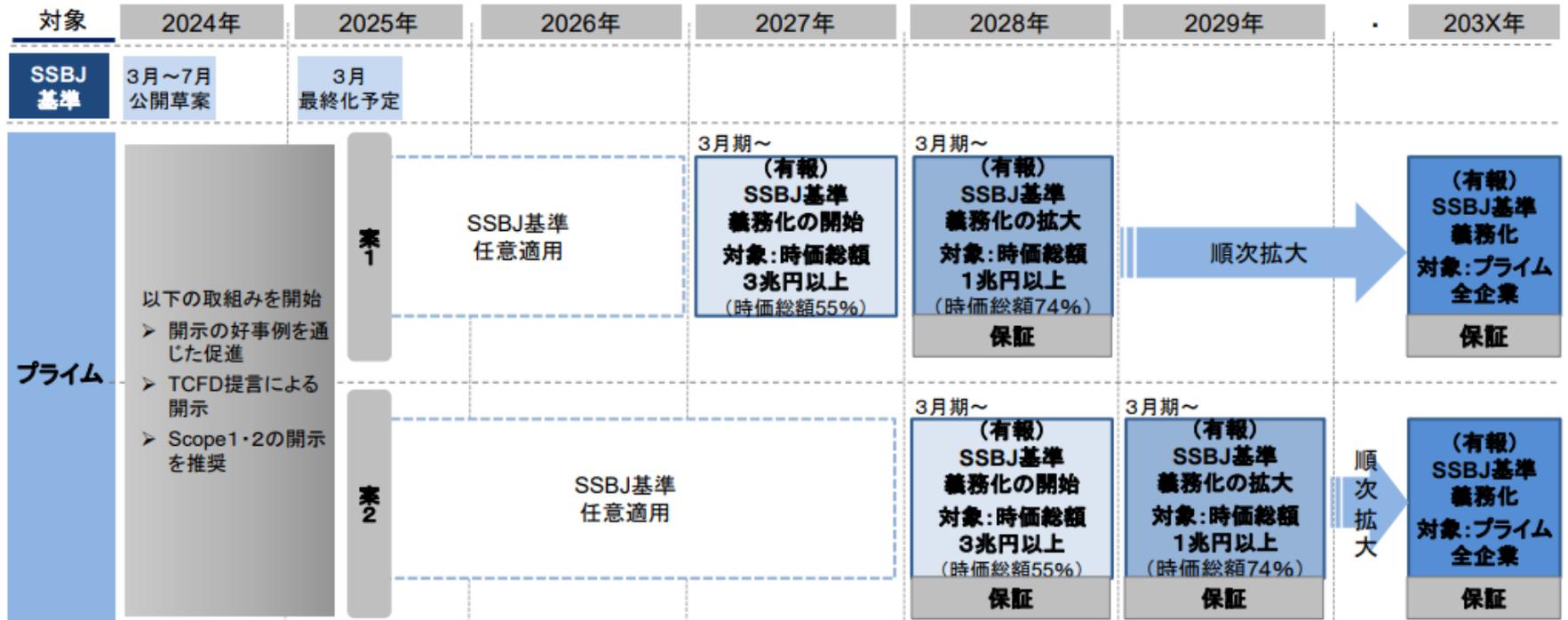


出典：農林水産省HP 食品ロスとは [https://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/syoku\\_loss/161227\\_4.html](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/syoku_loss/161227_4.html)  
 出典：TOPPAN Packaging Solutions [https://solution.toppan.co.jp/packaging/contents/glfilm\\_column6.html](https://solution.toppan.co.jp/packaging/contents/glfilm_column6.html)

# Appendix (8) サステナビリティ情報開示の動向

- 今後上場企業での情報開示が進むと、バリューチェーン上にある多くの企業が自社のGHG排出量の測定・開示・削減を行う必要が生じる。

## 【サステナビリティ開示基準の適用対象、適用時期のイメージ】



グローバルスタンダードであるISSBのIFRS S2号「気候関連開示」では、**GHG排出量Scope 3の開示**も求められている（猶予期間あり）。Scope 3の開示にあたり、バリューチェーンからの情報に対する精度、データ収集方法や負荷、2次データを活用した開示から、バリューチェーンからのデータ（1次データ）の収集の仕組みを作れるよう、ガイダンス整備、事例共有、**産業データ連携等のプラットフォーム創設**に取り組むことが課題となっている。

出典：2024年5月14日「第2回 金融審議会 サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」  
[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/sustainability\\_disclose\\_wg/shiryou/20240514/01.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/sustainability_disclose_wg/shiryou/20240514/01.pdf)  
 出典：ISSBが最初のIFRSサステナビリティ開示基準を公表：IFRS S2「気候関連開示」の解説  
[https://www.ey.com/ja\\_jp/insights/ifrs/issb-releases-ifrs-s2-climate-related-disclosure-standard](https://www.ey.com/ja_jp/insights/ifrs/issb-releases-ifrs-s2-climate-related-disclosure-standard)  
 出典：「2024年版ものづくり白書」経済産業省 <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2024/index.html>

## 中期戦略

【方針】「特定用途向け集積回路」へのサービス展開に向けて、顧客・チャネルを拡大

【施策】技術営業職の育成、協業先のパートナー企業との関係構築

### 具体的施策

#### 半導体バリューチェーン



### KSF：利用顧客の拡大

「特定用途向け集積回路」の  
ソリューション提案能力向上、  
顧客層の安定獲得

### 【技術営業職の強化】



設計提案や調整を担当

### 【パートナー企業との協業】



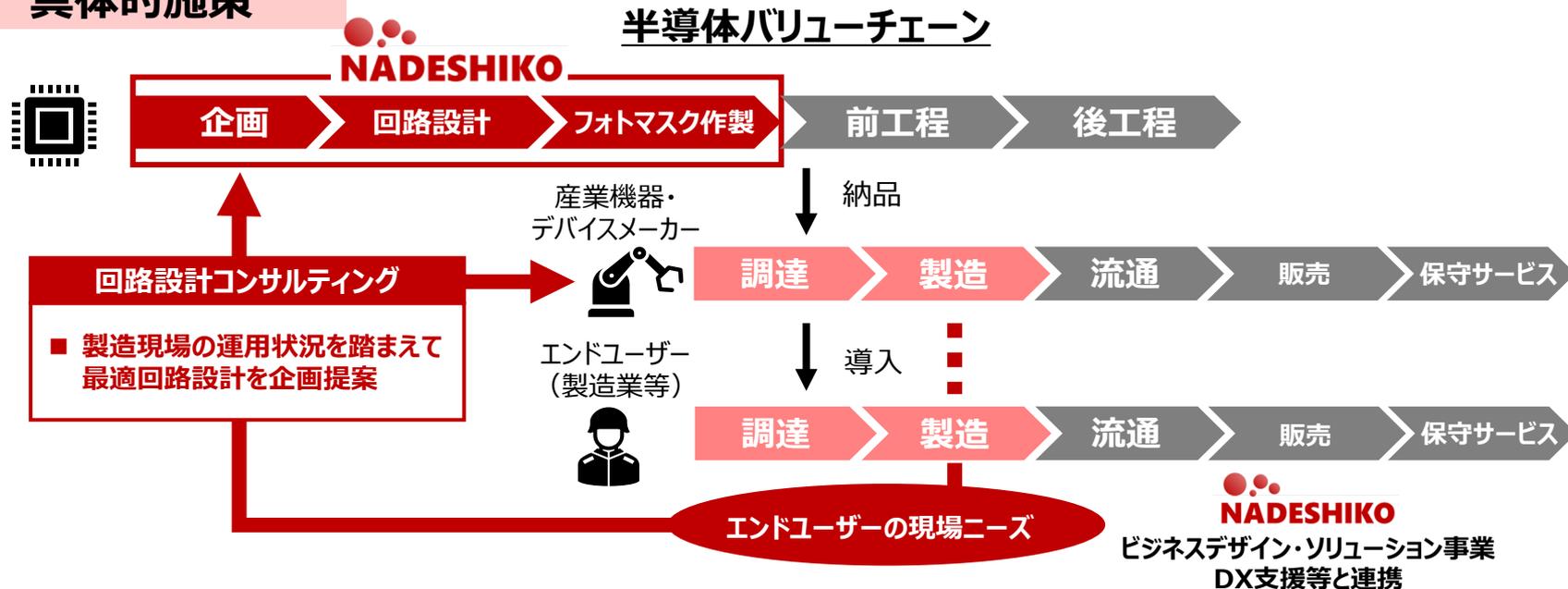
安定生産のためにユーザーを集積

## 中長期戦略

【方針】付加価値の高い回路設計提案と、顧客の需給バランスの両立

【施策】ビジネスデザイン・ソリューション事業との連携による現場ニーズの把握、需給マネジメント

### 具体的施策



### KSF : エンドユーザーのニーズ反映

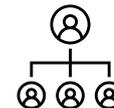
利用環境・搭載機器の活用を見据えた機能性のある回路設計を提案、  
生産に向けた顧客の需給バランス調整

### 【現場ニーズの形式知化】



現場ニーズに適した機能性の把握  
(ビジネスデザイン・ソリューション事業と連携)

### 【顧客マネジメント】



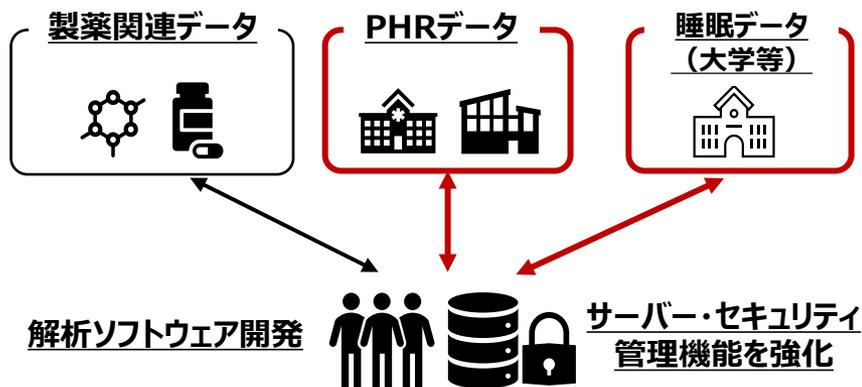
顧客の需要供給  
バランスをマネジメント

## 中長期戦略

【方針】既存のデータ解析のノウハウを生かし、PHRや睡眠データ領域へ解析範囲を拡大  
【施策】ウェアラブルデバイスや寝具・介護用設備開発について、パートナー企業と協業開始

### 具体的施策

#### ■ データ受託解析サービスの事業範囲拡大



#### ■ ウェルネス関連デバイスの共同開発

衣類型ウェアラブルデバイス 介護・高齢者施設向け寝具



導電性インクなどを用いた  
微細印刷技術を応用



機能性に加えて身体計測・  
睡眠計測を組合せ

#### KSF：ウェルネス関連要素技術の獲得

ウェルネス事業における競争力獲得  
に向けた、データ利活用手法の獲得、  
デバイス開発

#### 【PHR・睡眠データ解析】



ウェルネス指標として利用される  
データ群の解析手法獲得

#### 【デバイス開発】



ノウハウを持つパートナー  
企業との共同デバイス開発

#### 【国等の実証検証】



実証事業に参加し  
制度検討に参画

## 長期戦略

【方針】一般・従業員向けの健康改善サービス、在宅介護支援サービスなどソリューションを提供  
【施策】今後、認定事業者の拡大や医療情報提供機関の拡大状況も注視する必要あり

### 具体的施策



### KSF : ソリューション開発・販路開拓

ウェルネス事業のソリューション提供本格化に伴い、国内外に向けたチャネル開拓

#### 【健康管理ソリューション提供】



法人・一般向けの健康管理ソリューションを上市

#### 【海外チャネル開拓】



在宅介護用ベッド等、競争力のあるプロダクトをベースに海外進出を検討

# Appendix (13) 人材戦略の重点施策

- マインドセット・リスキング・エンゲイジメントを重点項目とし各施策を実行する人事戦略を立案・実行していく。



人事戦略の立案・実行 (組織構造・組織システム・組織文化)

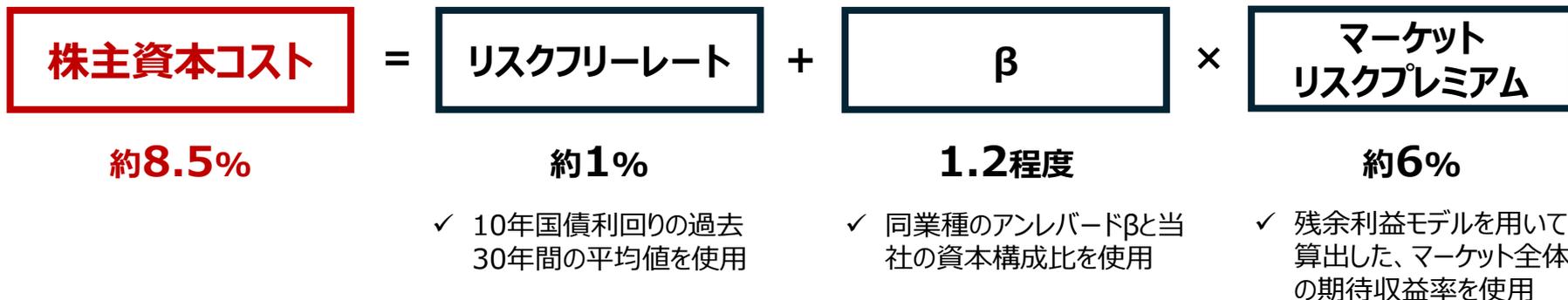
# Appendix (14) 政策保有株式の縮減

- 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。

銘柄	2023/9末時点		2027/9末時点（見込）		削減額
	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 (グローバル斡旋・販促事業事業会社)	8,837,347	70,072	883,735	7,007	63,065
セキュアペイメントテクノロジーズ株式会社 (クレジットカードの基幹システム事業)	4,517,808	8,787	0	0	8,787
なにわモーターズ株式会社 (自動車会社)	4,599,270	7,608	0	0	7,608
DCTT株式会社 (通信事業会社)	1,205,976	4,545	0	0	4,545
株式会社ライフセキュアソリューションズ (生命保険会社)	3,043,946	4,022	0	0	4,022
株式会社三菱銀行 (金融機関)	1,792,581	2,976	0	0	2,976
総合製紙株式会社 (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

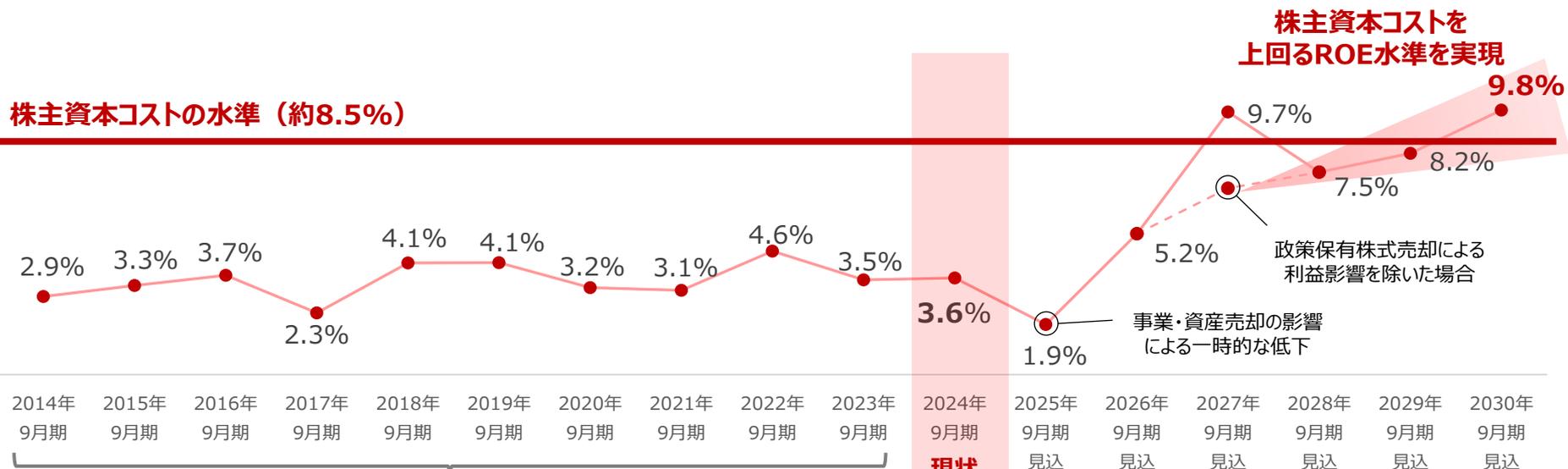
※2027/9末時点のBS計上額及び削減額は、2023/9末時点の株価を基に算出

## 当社の株主資本コスト認識の前提



## ROEの推移

- 現在のROE水準は、資本市場の求める株主資本コストを大きく下回る水準で推移。
- 事業の収益性及び資本効率性向上を通じ、2030年9月期には株主資本コストを上回る水準を実現。



株主資本コストを大きく下回る水準で推移

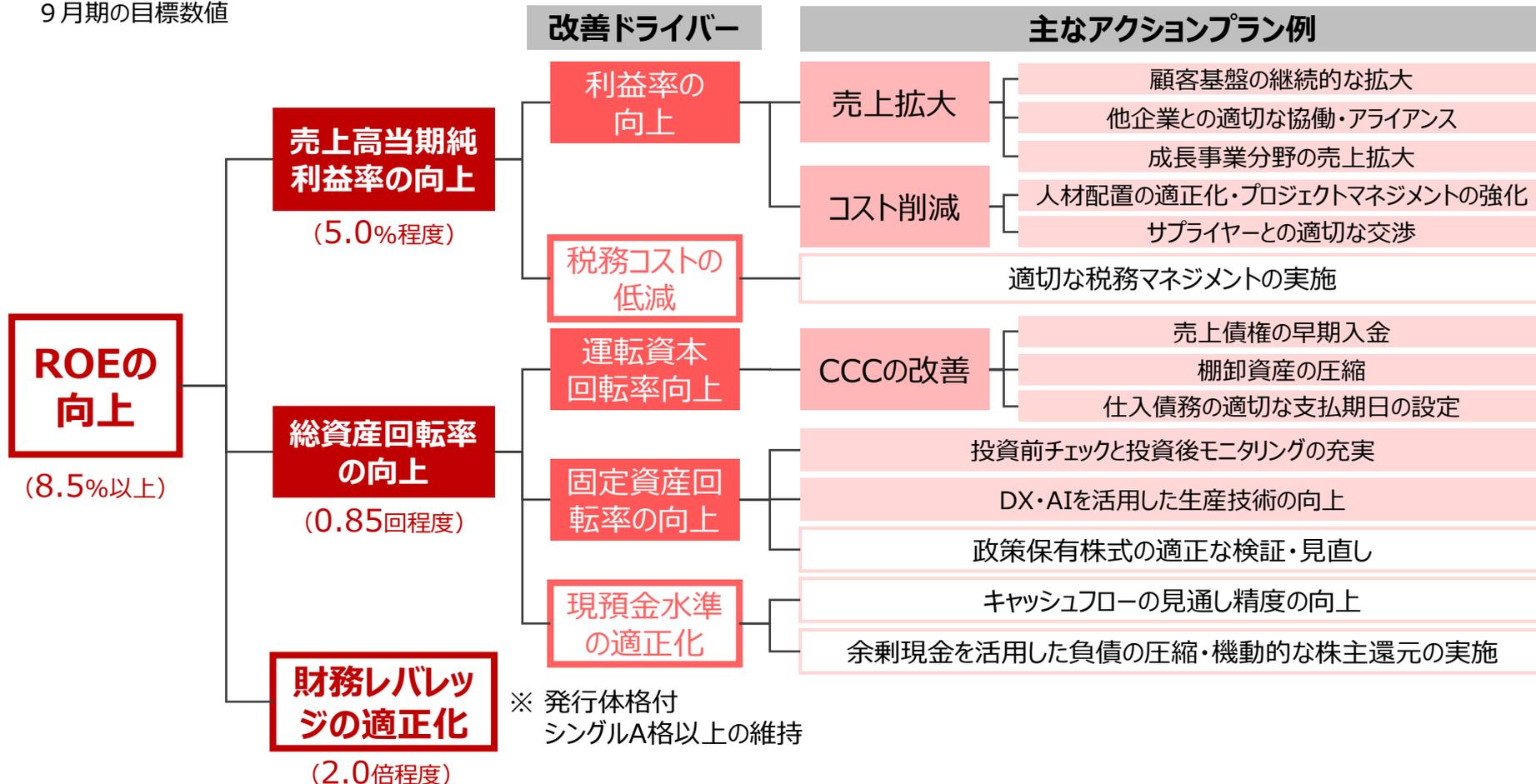
# Appendix (16) ROEツリーの導入

- 収益性・効率性・安全性の観点から、ROEの改善ドライバー及びアクションプランを設定。
- 一部のアクションプランを各部門のKPIとして設定し、具体的な目標として設定。

## ROEツリー

※ ()内は、2030年  
9月期の目標数値

□ 全社で負う指標    ■ 事業部門で負う指標 (ROIC構成要素)



※ 発行体格付  
シングルA格以上の維持

● 自己資本比率 50%

# Appendix (17) 資本市場との対話

- 資本コストの低減に向けて、株主・投資家との対話を重視することを目的に、IR Dayや施設見学会と言ったIRイベントの拡充の他、各種開示資料の充実を図る。

## 株主・投資家との対話に向けた取り組み拡充（一例）

### IRイベントの拡充

#### IR Dayの開催

- 当社役員より経営戦略、サステナビリティ戦略、事業戦略等を説明する機会として、IR Dayを新設。

### 投資家・株主向け資料の充実

#### サステナビリティ情報開示の拡充

- 当社HP上でマテリアリティに関連したサステナビリティ情報の情報開示を拡充。

対話で得られた意見の集約



誠実かつ継続的な開示

### 当社内での対応

- 株主・投資家のご意見を真摯に受け止め、専任部局であるIR部を中心とし、各部門と連携しながら経営に生かす。

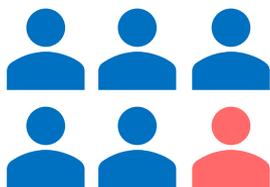
株主・投資家との建設的な対話を実現し、市場からの信頼を高めることで、適切な期待醸成・株価形成に繋げていく。

- 新たな取締役の登用を通じて取締役会の多様性を確保するとともに、社外取締役のみを構成員とした指名・報酬委員会を組成することで取締役会の監督機能を強化する。

## 取締役会※

社内取締役 6 名  
(うち 1 名女性)

社外取締役 4 名  
(うち 2 名女性)



諮問

## 指名・報酬委員会※

### POINT ②

社外取締役 4 名  
(うち 2 名女性)



## POINT ① 女性社外取締役の新任

### 内容

新たに女性役員（社外取締役）を登用し、取締役会に占める女性役員の割合を30%にする

### 目的

多様な考え方を経営判断に取り入れ、不透明性が加速する市場環境においても適切な意思決定が行える体制を整備する

## POINT ② 指名・報酬委員会の構成見直し

### 内容

指名・報酬委員会の構成員を見直し、構成員すべてを社外取締役に構成する

### 目的

役員の指名や報酬などの検討に当たり、適切な関与・助言を得ることで、取締役会の監督機能を強化する

# Appendix (19) 取締役会のスキルマトリクスの設定

- 新規事業分野での成長を実現していくこと及び株主・投資家との対話を従来以上に重視していくことを踏まえ、取締役会に必要なスキルとして、「事業開発」、「資本市場・IR」を設定。
- 上記スキルを確保するため、社外取締役1名の新任を予定。

本経営戦略を踏まえ、新たに設定したスキル項目

## 第100回定時株主総会後の取締役・監査役（予定）のスキルマトリクス

役職	氏名	性別	管掌	企業経営	財務・会計	営業 マーケティング	人事・労務	法務 リスク管理	グローバル	サステナ ビリティ	デジタル IT	事業開発	資本市場 IR
<b>取締役</b>													
代表取締役会長	福島 和一 <b>再任</b>	男性	-	○	○	○						○	○
代表取締役社長	小澤 直樹 <b>再任</b>	男性	新規事業部	◎	○	○		◎	◎	◎		○	○
取締役COO	前島 順 <b>再任</b>	男性	ビジネスデザイン・ソリューション事業本部	○	○	◎					○		
取締役CFO	神山 裕人 <b>再任</b>	男性	経営企画室・IR室	○	◎		○	○					◎
取締役CTO	飯田 仁純 <b>再任</b>	男性	エレクトロニクス・ソリューション事業本部 ウエルネス事業本部	○					○	○	◎		
取締役CHRO	鍋島 優子 <b>再任</b>	女性	管理本部			○	◎					○	
社外取締役	塩野 雄三 <b>再任</b>	男性	-	○		○			○	○	○		
社外取締役	福谷 るみ <b>再任</b>	女性	-				○	○					
社外取締役	立下 裕 <b>再任</b>	男性	-		○							○	
社外取締役	根本 直子 <b>新任</b>	女性	-	○				○	○	○			○
<b>監査役</b>													
常勤監査役	万田 明宏 <b>再任</b>	男性	-	○	○						○		
常勤監査役	藤川 一真 <b>再任</b>	男性	-	○	○				○	○			
社外監査役	足田 幸一 <b>再任</b>	男性	-	○							○		
社外監査役	角口 映斗 <b>再任</b>	男性	-				○	○					

# Appendix (20) 取締役会のスキル項目と定義

- 新規事業分野での成長を実現していくこと及び株主・投資家との対話を従来以上に重視していくことを踏まえ、取締役会に必要なスキルとして、「事業開発」、「資本市場・IR」を設定。

## 中長期の戦略の実現に向けた、取締役・監査役に必要な経験分野・専門性（スキル）項目と定義

### 従来から設定していたスキル項目

スキル項目	スキルの定義
企業経営	経営者、経営企画部門の業務執行の経験・スキル
財務・会計	会計、金融、税務等に関する業務経験・監督スキル
営業・マーケティング	営業、マーケティングに関する業務経験・監督スキル
人事・労務	人事、労務に関する業務経験・監督スキル
法務・リスク管理	法務、危機管理、広報、リスク管理に関する業務経験・監督スキル
グローバル	海外事業に関する業務経験・監督スキル
サステナビリティ	サステナビリティに関する業務経験・監督スキル
デジタル・IT	ICT利活用、DX推進に関する業務経験・監督スキル

### 本中期経営計画を踏まえて追加したスキル項目

スキル項目	スキルの定義
事業開発	新規事業開発、イノベーションに関する業務経験・監督スキル
資本市場・IR	資本市場、IRに関する知識・業務経験・監督スキル

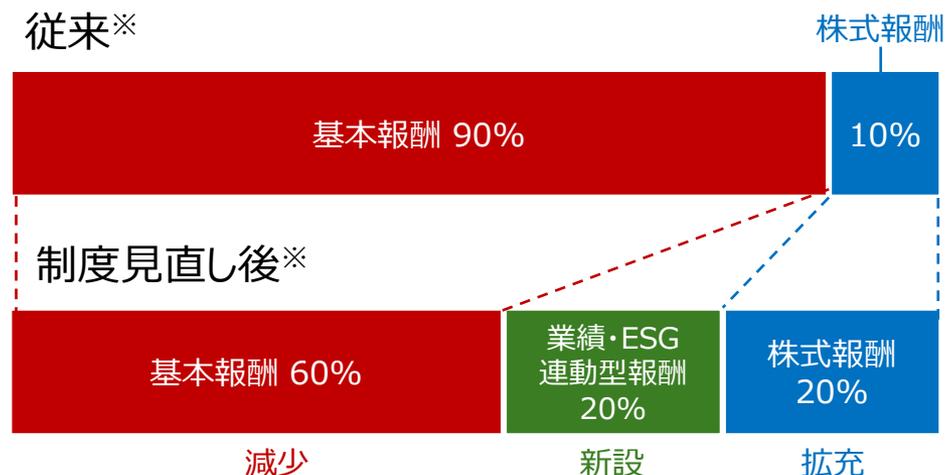
# Appendix (21) 役員報酬制度の見直し

- 本中期経営計画の策定に合わせて、役員報酬制度の見直しを実施。
- 中長期的な業績や企業価値向上と連動性の高い制度設計を通じて、経営陣への健全なインセンティブ付けを行う。

## 役員報酬制度設計のポイント

- 中長期的な業績と連動性の高い制度とするため、中期経営計画で掲げる重要指標を評価指標（KPI）として採用し、その達成に向けた意欲を喚起する。
- サステナブルな経営を促進するため、「環境」、「人的資本」などに関する具体的な指標・目標を設定し、その実行を促進する。
- 企業価値向上との連動を重視し、従来より導入していた株式報酬の割合を拡大する。

## 取締役の報酬のイメージ



## 評価指標

業績連動型	ESG連動型
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業利益</li> <li>● ROE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG排出量</li> <li>● 従業員エンゲージメントスコア</li> </ul>
	など

※ 業績や職位等により報酬の構成割合は変動

# Appendix (22) サステナビリティマネジメント

- CEOを委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置し、マテリアリティ及び全社に係るサステナビリティ関連の重点施策を推進、モニタリングする。また事業部長中心に組成するテーマ別WGで事業との融合を図る。

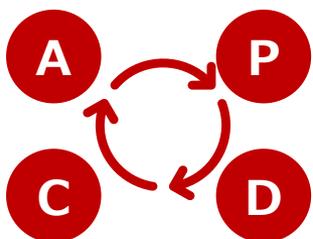
## 取締役会/経営会議

監督 ↓

報告 ↑

## サステナビリティ推進委員会

委員長:CEO、アドバイザー：社外取締役、社外有識者  
取締役及び関連部署の部門長が出席



- 各目標やKPI設定/進捗共有/モニタリング
- マテリアリティの見直し、リスク認識
- その他各種情報共有

運営支援

## サステナビリティ推進部

関連部署から構成

事業部長・マネージャーが参加するテーマ別WGを中心に事業との融合を図る

### テーマ別WG

気候変動  
サーキュラーエコノミー

浸透

### テーマ別WG

サプライチェーン  
マネジメント

浸透

### テーマ別WG

人的資本経営

浸透

## 関連事業部

# Appendix (23) 6年の数値計画 (営業利益)

数値目標

