

なでしこ印刷株式会社 中期経営計画2025



<p>重点課題</p>	<p>「慢性的な企業価値の伸び悩み」 「国内市場でのトップブランドとシェアの堅持」「グローバル市場への進出加速」 「既存技術へのさらなる投資強化と新規参入」「サステナブル素材の開発・転換」</p>
<p>成長戦略 ありたい姿</p>	<p>“コミュニケーション”と“テクノロジー”の力で、時代を“つなぐ”会社であり続ける FY27にROE9.4%、PBR1.2倍、FY30にROE12.1%、PBR1.3倍を目指す</p>
<p>事業戦略</p>	<p>事業の“選択と集中”を実行し、 「コミュニケーション」、「テクノロジー」、「次世代新規」を主軸に据える</p>
<p>組織・人材 ガバナンス</p>	<p>事業戦略に沿った組織人材戦略を実行するため、「指名委員会等設置会社への移行」、「カンパニーの導入」、「企業文化変革」、「社名・企業ロゴ変更」を実施する</p>
<p>財務戦略</p>	<p>FY27に営業利益800億円、ROE 9.4%、 FY30に営業利益1,150億円、ROE 12.1%を目指す</p>
<p>資本政策</p>	<p>政策保有株式はFY27までに全て売却し、成長投資と株主還元を活用する</p>

過去最高売上を達成するも、売上高・営業利益・ROE全てが計画未達
一過性の問題ではなく、慢性的な企業価値の伸び悩む状態が根本課題となっている

前期計画 最終年度目標	売上高 1.18兆円	営業利益 650億円	ROE 5.0%
2024年度 達成見通し	× 1.1兆円	× 500億円	× 3.5%
予実推移 ● 目標 ● 実績			

成果

- ・ コロナ禍からの業績回復、**過去最高売上を達成**
- ・ 半導体事業が収益の柱として成長（営業利益率13%→24.7%）

課題

- ・ 売上貢献の大きい事業における**営業利益の減少**
- ・ 当期純利益の伸び悩みを原因とした**ROEの停滞**
結果として、株主の期待に応えられず**PBRは0.6倍**に留まる

外部環境の変化を受け「国内市場でのトップブランドとシェアの堅持」、「グローバル市場への進出加速」、「既存技術へのさらなる投資強化と新規参入」、「サステナブル素材の開発・転換」が求められている

PEST要素と対応すべき重要課題



国内印刷市場の縮小(CAGR▲4%)
→国内市場でのトップブランドとシェアの堅持



新興市場等のグローバル市場拡大
→グローバル市場への進出加速



新技術の台頭
→既存技術へのさらなる投資強化と新規参入



欧米を中心としたエコ・サステナブルニーズ
→サステナブル素材の開発・転換

印刷業者のDNAをベースにしたありたい姿の実現に向けて、
コミュニケーション事業、テクノロジー事業、次世代新規事業を事業の柱とする

ありたい姿

“コミュニケーション”と“テクノロジー”の力で
社会を“つなく”存在であり続ける

コミュニケーション

印刷事業で培った顧客基盤を競争優位に
ワンストップソリューションで価値提供

BPO・デジタルビジネス

セキュア印刷

出版印刷

テクノロジー

最先端技術での高付加価値化の推進とグローバル市場開拓

半導体

パッケージ

建装材

次世代新規

成長市場での自社優位性を探索し、次世代主力事業を育成

メタバース

医療ビックデータ

新テーマ

FY30までの中期経営計画(Road to 2030)を通して、
ROE12.1%、PBR1.3倍、売上1.5兆円、営業利益1,150億円を目指す

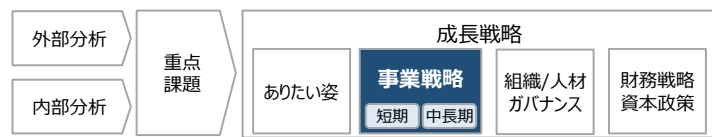
Road to 2030の目標

ROE		
FY24	FY27	FY30
3.5%	9.4%	12.1%

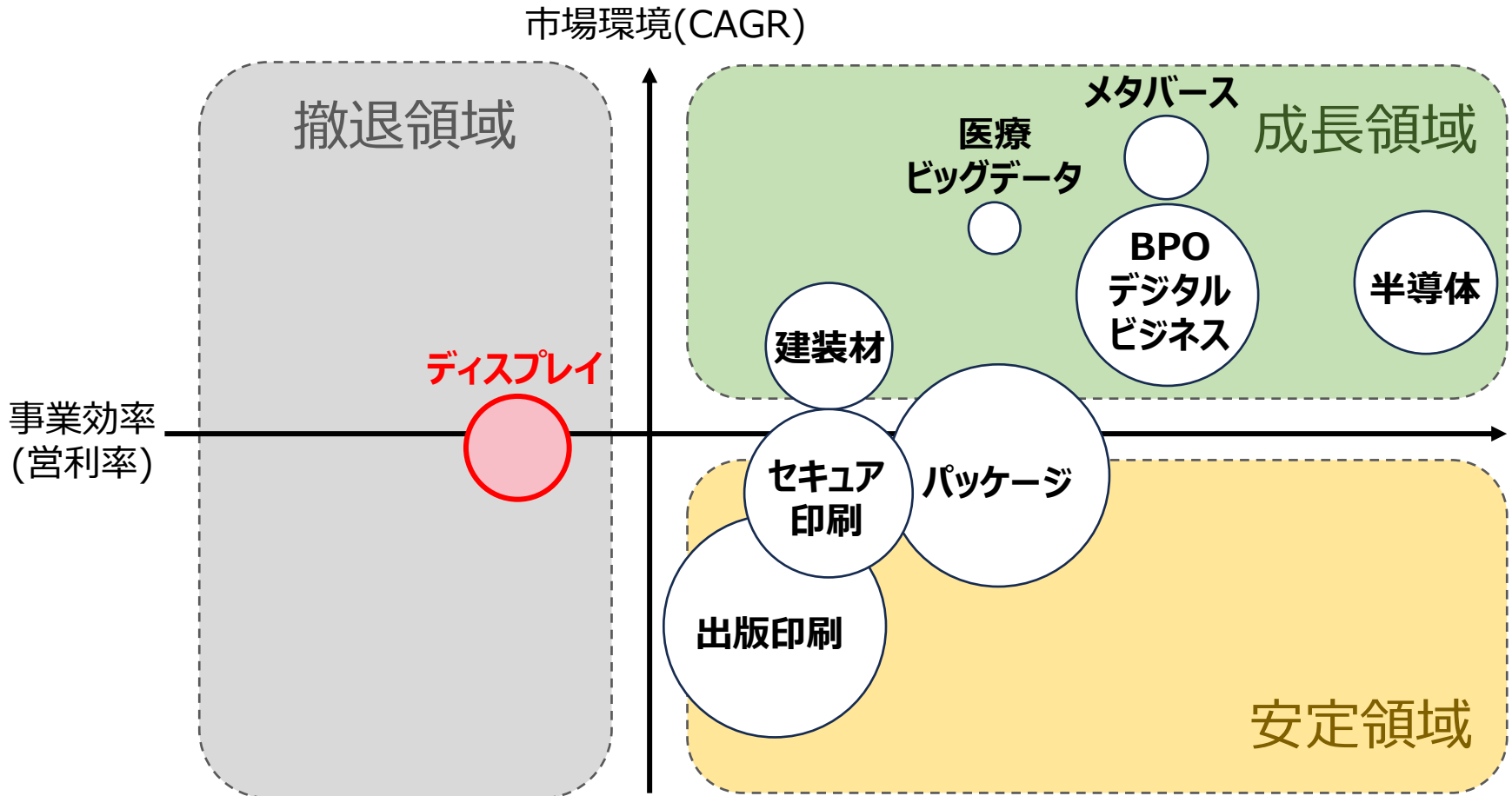
PBR		
FY24	FY27	FY30
0.6倍	1.2倍	1.3倍

売上/営業利益		
FY24	FY27	FY30
1.1兆円/500億円	1.2兆円/800億円	1.5兆円/1,150億円

ポートフォリオ分析と事業の方向性



「選択と集中」で事業ポートフォリオを再編し、事業の収益性を改善。ディスプレイ事業を段階的に撤退する



※円の大きさは当社売上高に基づく（2024年9月期見込）

「選択と集中」で事業の収益性を改善。ディスプレイ事業の撤退と印刷事業の効率化でリソース配分を最適化
BPO、パッケージ・建装材、半導体をコア事業として投資を強化していく

事業経営方針	事業	当社の競争優位性
効率化 顧客基盤の鍵として持続性を担保	出版印刷	顧客基盤
	セキュア印刷	顧客基盤
成長投資 協業による高付加価値化	BPO・デジタルビジネス	顧客基盤
	半導体	技術優位性
新市場開発 投資による高付加価値化	パッケージ	技術優位性
	建装材	技術優位性
新機会探索 競争優位の確立	メタバース	探索が必要
	医療ビッグデータ	探索が必要

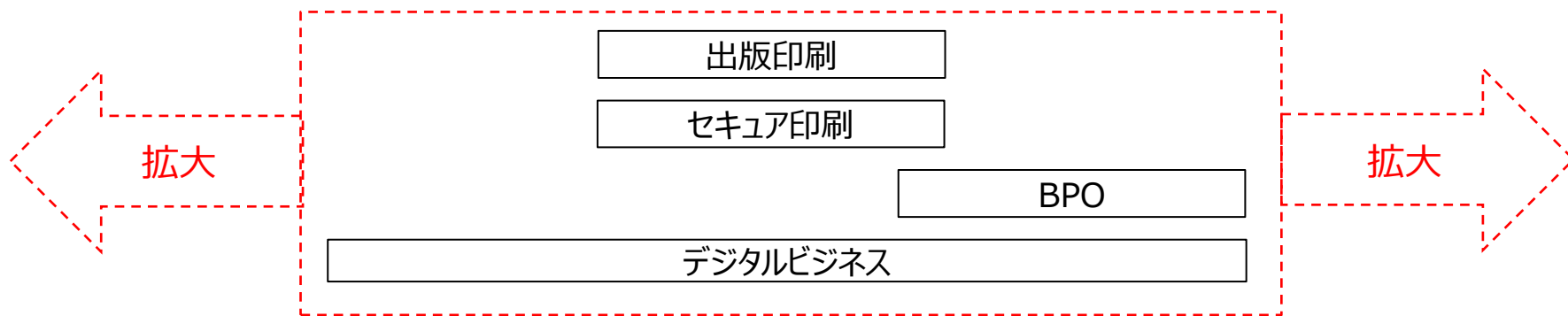
競争優位性をもとに3つの事業の柱を定義 コミュニケーション事業・テクノロジー事業を成長の柱とし、次世代新規事業で未来の主力事業を探索する

主力事業グループ	該当する既存事業	競争優位性	事業成長の方向性
<p>コミュニケーション</p>	<p>出版印刷</p> <p>セキュア印刷</p> <p>BPO・デジタルビジネス</p>	<p>印刷事業を起点に 築き上げた 強固な顧客基盤</p>	<p>ワンストップソリューションで付加価値を向上</p>
<p>テクノロジー</p>	<p>半導体</p> <p>パッケージ</p> <p>建装材</p>	<p>サプライチェーンの 要衝を担う 技術優位性</p>	<p>最先端技術での高付加価値化の推進と グローバル市場開拓</p>
<p>次世代新規</p>	<p>メタバース</p> <p>医療ビックデータ</p> <p>新テーマ</p>	<p>探索が必要</p>	<p>成長市場での自社優位性を探索し、 次世代主力事業を育成</p>

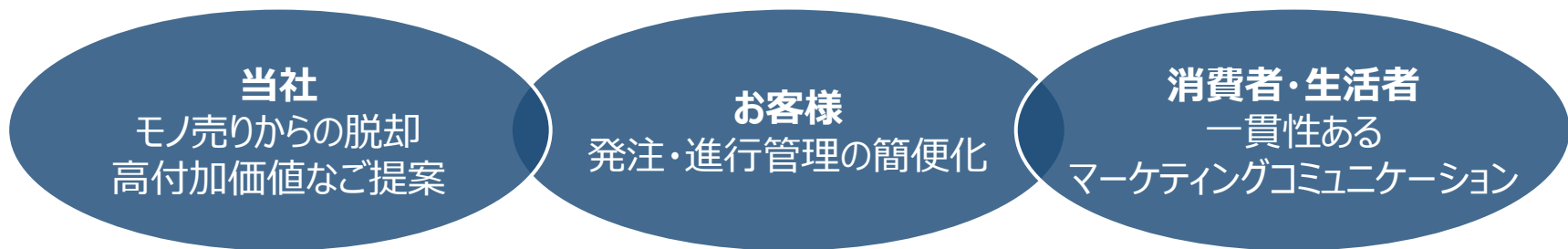
顧客ニーズが近接している出版印刷・セキュア印刷・BPO・デジタルビジネスを束ねる
一気通貫のサービス提供によって付加価値の向上を狙う



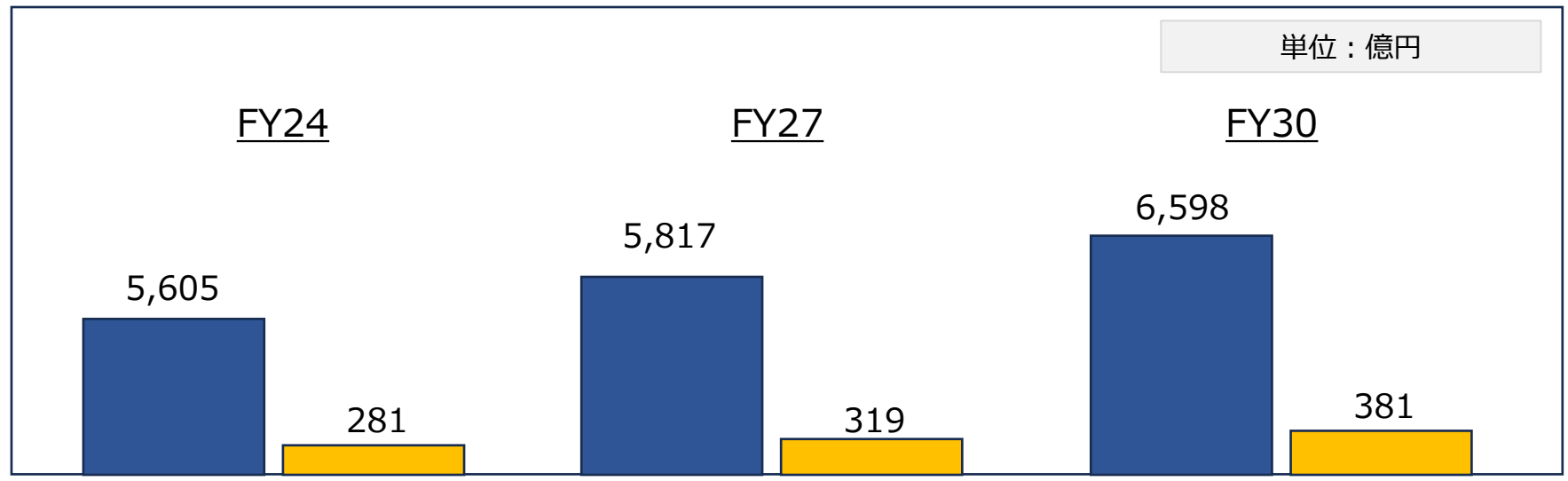
一気通貫のサービスを提供



ワンストップサービスによる提供価値



短期で既存事業のワンストップ化と印刷事業の効率化を行い、中長期で協業により付加価値を拡大
 FY27で売上5,817億円、営業利益319億円、FY30で売上6,598億円、営業利益381億円を実現する



	現在	短期施策			中長期施策		
	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29	FY30
戦略の方向性	印刷事業の拠点集約・効率化による収益性改善						
	既存事業ワンストップ化	協業・戦略的提携による付加価値向上					

FY27までに国内の印刷生産拠点を段階的に集約することで、資産効率の改善をはかる 近接工場を集約した11拠点には最新設備を導入し、生産体制の効率化を実現する

FY25

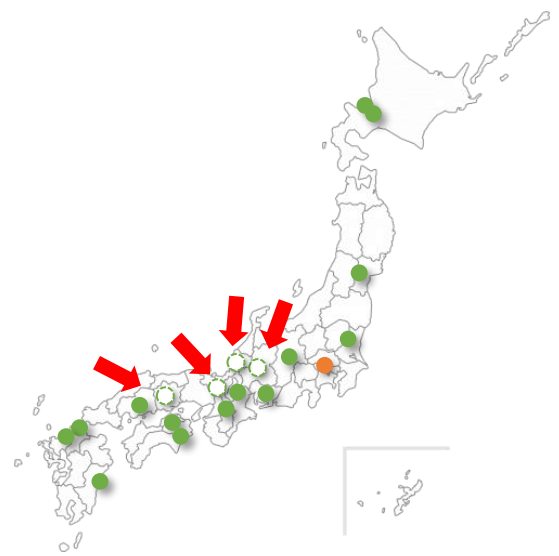
- 出版印刷4拠点を1箇所に集約
- 最新設備導入と一貫生産体制整備で雑誌/書籍の生産体制を効率化

- 出版印刷拠点 (雑誌・書籍類)
- 商業印刷拠点 (広告類)



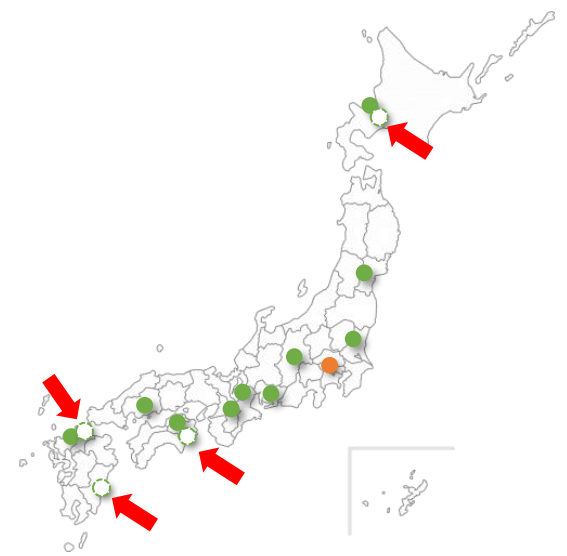
FY26

- 本州の商業印刷拠点を集約
- 集約先に最新のオフセット印刷設備を導入

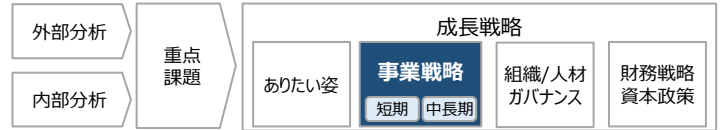


FY27

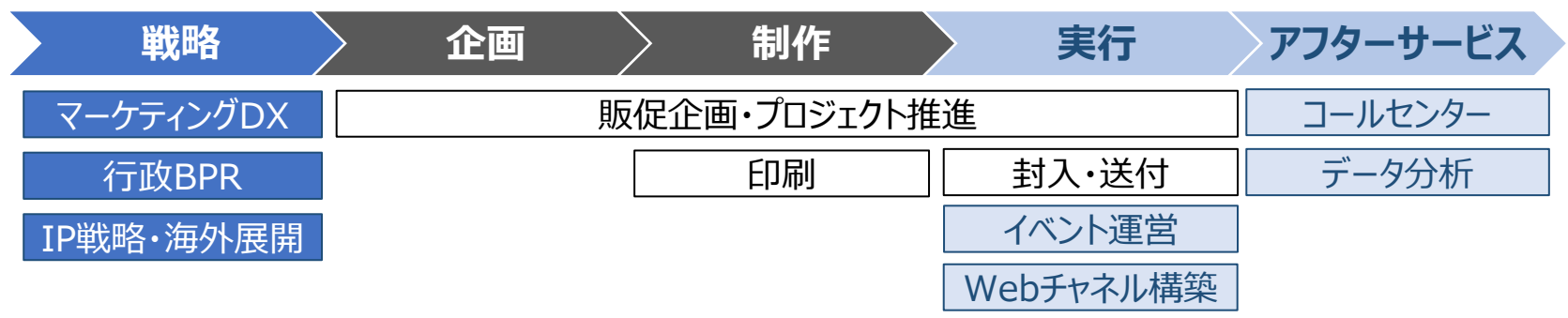
- 北海道/九州/四国の商業印刷拠点を集約
- 集約先に最新オフセット印刷設備を導入



パートナーシップによる提供価値拡大



既存顧客のニーズが高い「マーケティング」・「行政」・「IP活用」でワンストップソリューションの提供を目指す
 実行・アフターサービス機能を強化したのちに、戦略機能を獲得する



想定する提供ソリューション

想定する提携・協業先

フェーズ①
 実行・アフターサービス
 機能の強化

- ・マーケティング：販促キャンペーン総合事務局
- ・行政：行政事務のアウトソーシング
- ・IP活用：リアルイベントのサポート

- ＜業務提携・出資による協業＞
- ・実行：イベント会社、Web制作会社
 - ・アフターサービス：コールセンター

フェーズ②
 戦略機能の獲得

- ・マーケティング：デジタル×リアル販促戦略
- ・行政：行政DXの戦略策定～実装
- ・IP活用：権利者(出版社を想定)と連携した海外戦略～実行

- ＜ジョイントベンチャー設立による協業＞
- ・コンサルティング会社
 - ・PR会社、海外マーケティング会社

テクノロジー事業(半導体、パッケージ、建装材)は、EUV、透明バリアフィルム、バイオプラスチックへの新技術の開発と特許申請を進め、国内外の顧客へ高付加価値を提供していく

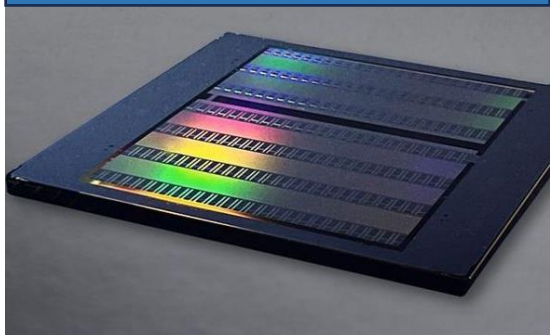
テクノロジー事業が提供する価値

最先端技術/サステナブル素材による革新的な価値

サステナ素材

特許申請

EUV



次世代新技術にあたる
EUV用フォトマスク技術

透明バリアフィルム



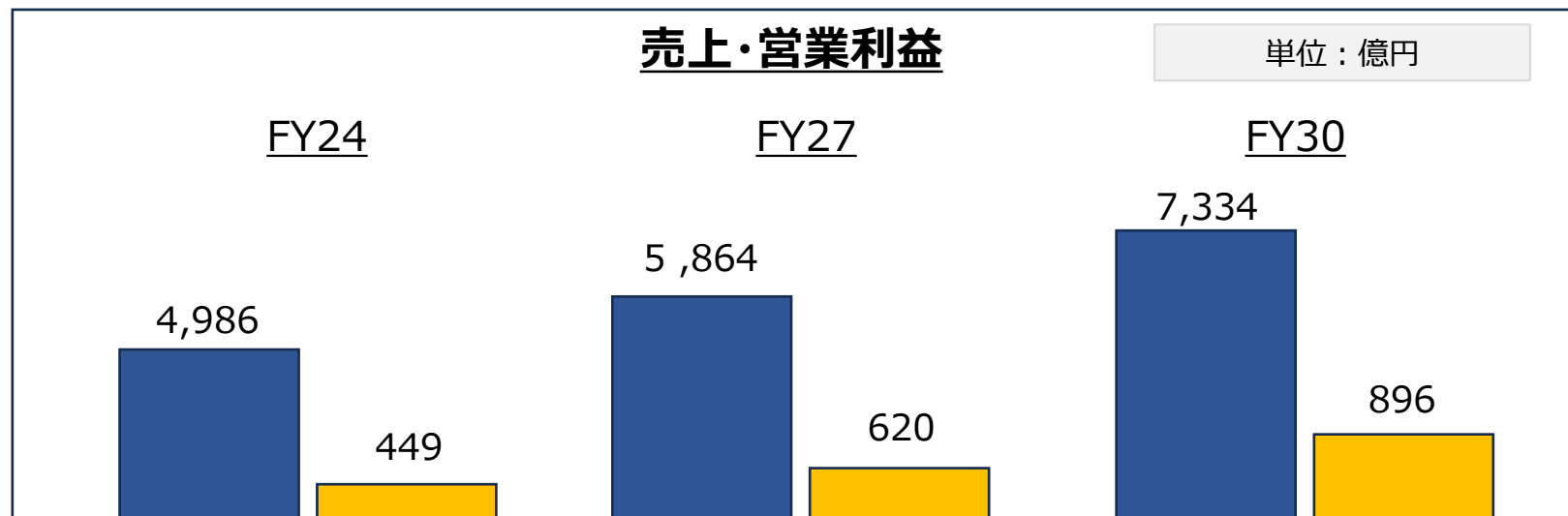
ガスバリア性に優れた
透明バリアフィルム

バイオプラスチック



植物由来の
バイオプラスチック素材

半導体は協業による販路構築、新技術への投資を行い、パッケージ・建装材はグローバル展開を推進
 FY27で売上5,864億円、営業利益620億円、FY30で売上7,334億円、営業利益896億円を実現する



	現在	短期施策			中長期施策		
	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29	FY30
戦略の 方向性	ファウンドリ企業とマスクブランク企業との協業によるグローバル販路構築				EUV用フォトマスクによる高付加価値製品の展開		
	EUV用フォトマスクへの投資						
	サステナブル商材への投資・開発とグローバル展開						

マスクブランク企業とファウンドリ企業との包括提携により 事業収益の安定化と主要マーケットである台湾、アメリカ、韓国などのグローバル市場開拓をはかる

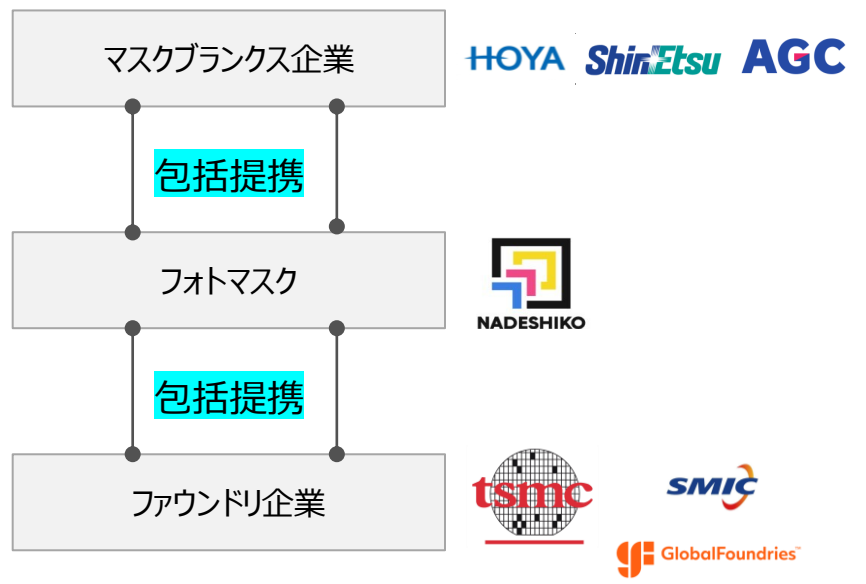
マスクブランクとフォトマスク

- ・ フォトマスクマスの生成に必要となるマスクブランクは、限定的なメーカーが市場を掌握



包括的パートナーシップによるグローバル市場開拓

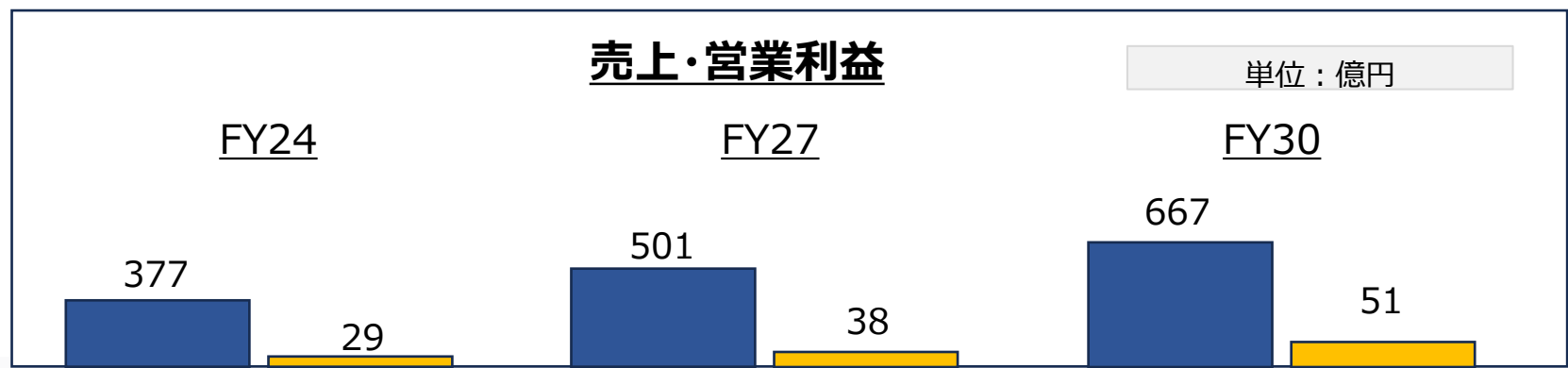
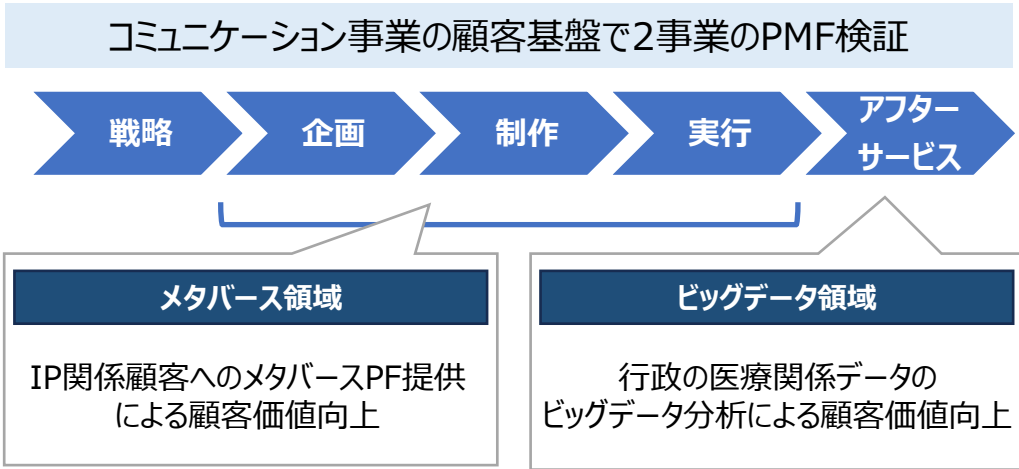
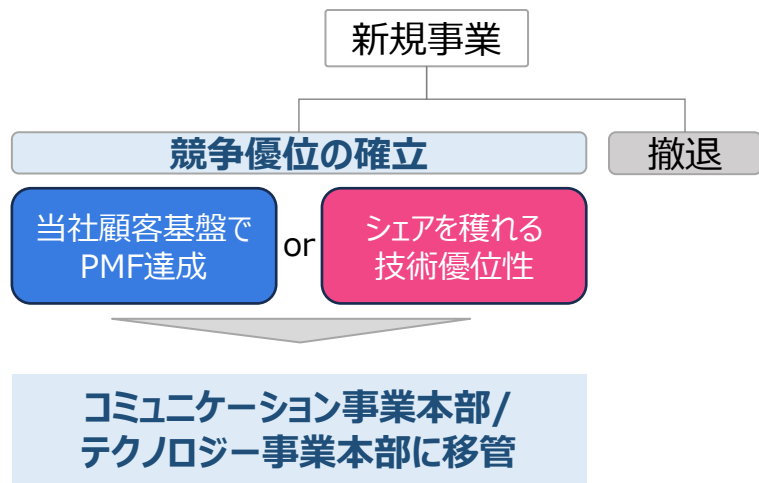
- ・ マスクブランクとファウンドリとの包括提携により、安定的収益獲得とグローバル市場への開拓をはかる



(富士経済マーケットデータ参照)

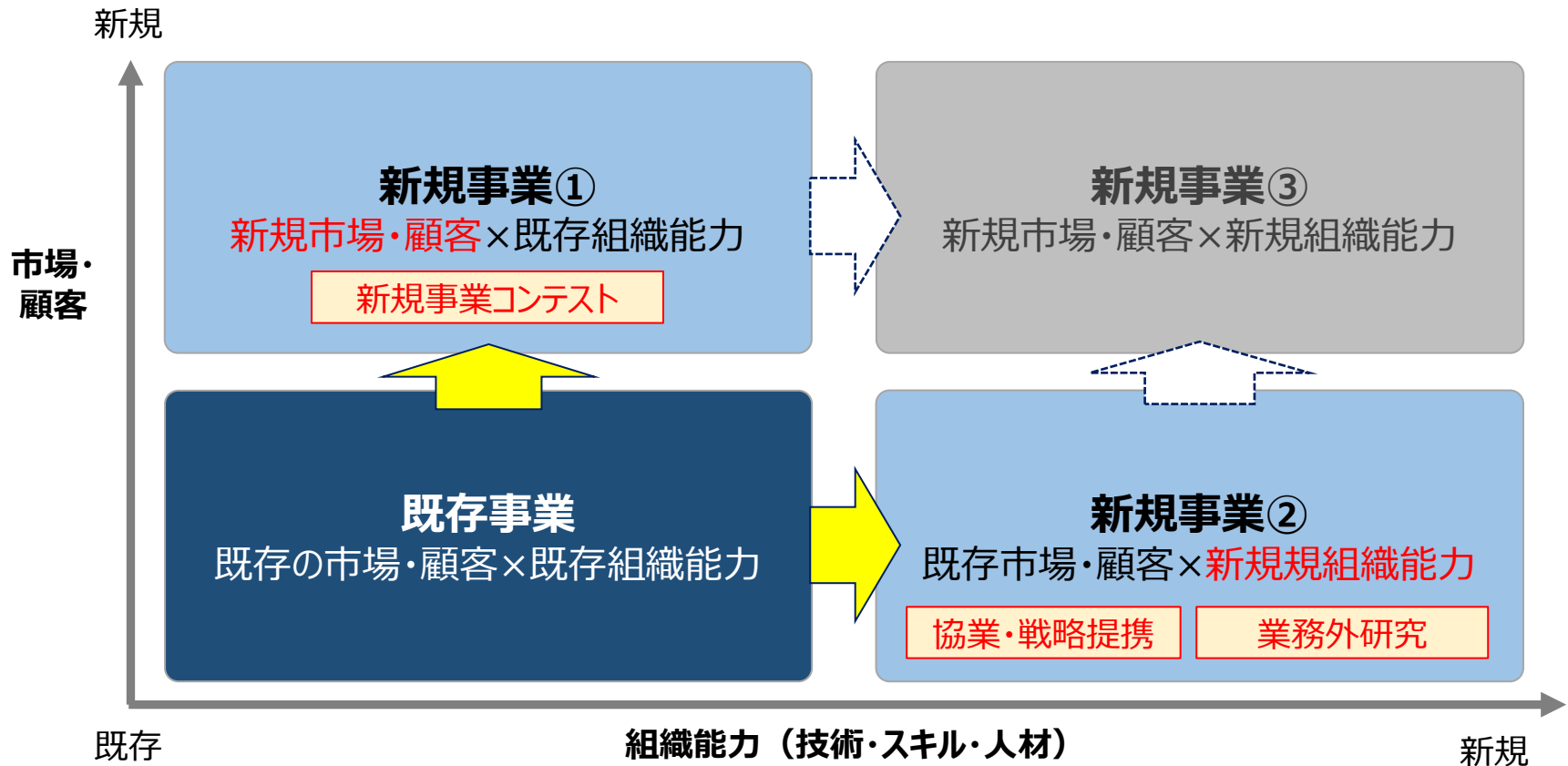
黒字事業であるメタバース、ビックデータ事業においては投資を継続しつつ競争優位性の確立を目指す

1→10フェーズ：自社の競争優位を確立



次世代の注力事業を継続的に発掘するため、事業シーズを探索する取り組みを新たに推進する

0→1フェーズ：成長市場における事業シーズを発掘





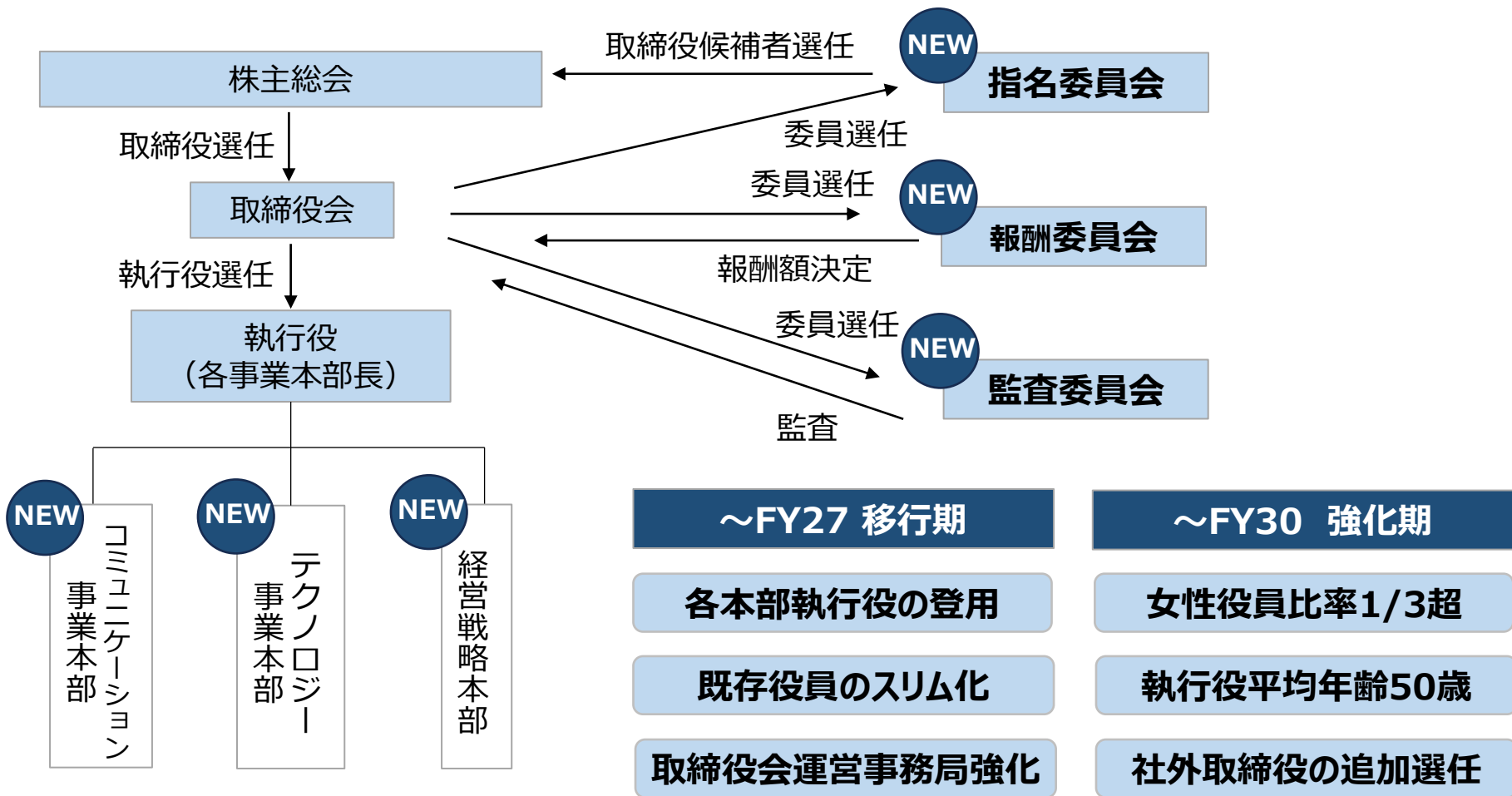
事業戦略に沿った組織人材戦略を実行するため、
ガバナンス、組織、人的資本投資、企業文化変革、社名変更の観点から改革を推進

狙い

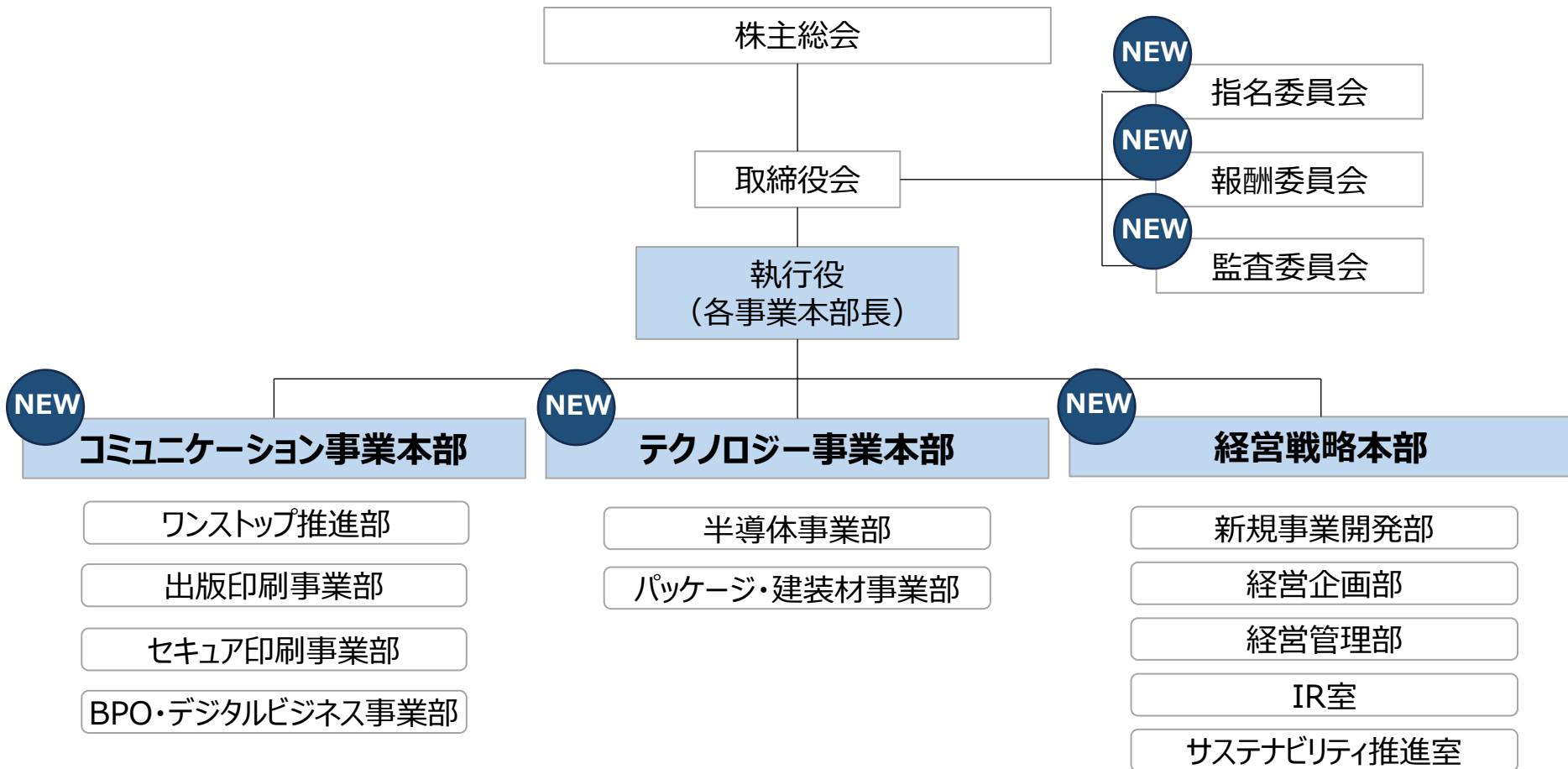
改革ポイント

ガバナンス	業務執行の意思決定迅速化 海外機関投資家からの資金調達円滑化	指名委員会等設置会社への移行
組織	事業の自律性最大化 主力事業の収支責任明確化	カンパニー制の導入
人的資本投資	各事業戦略の推進力最大化	各事業に合わせた人事制度の拡充 スキルアップ教育の実施
企業文化変革	変革に向けた社内一体感醸成 挑戦する企業風土の創造	“TSUNAGUプロジェクト”の実行 社内チャレンジ制度の導入
社名変更	幅広い事業展開力のアピール 海外展開の加速化	英語社名に変更 企業ロゴ刷新

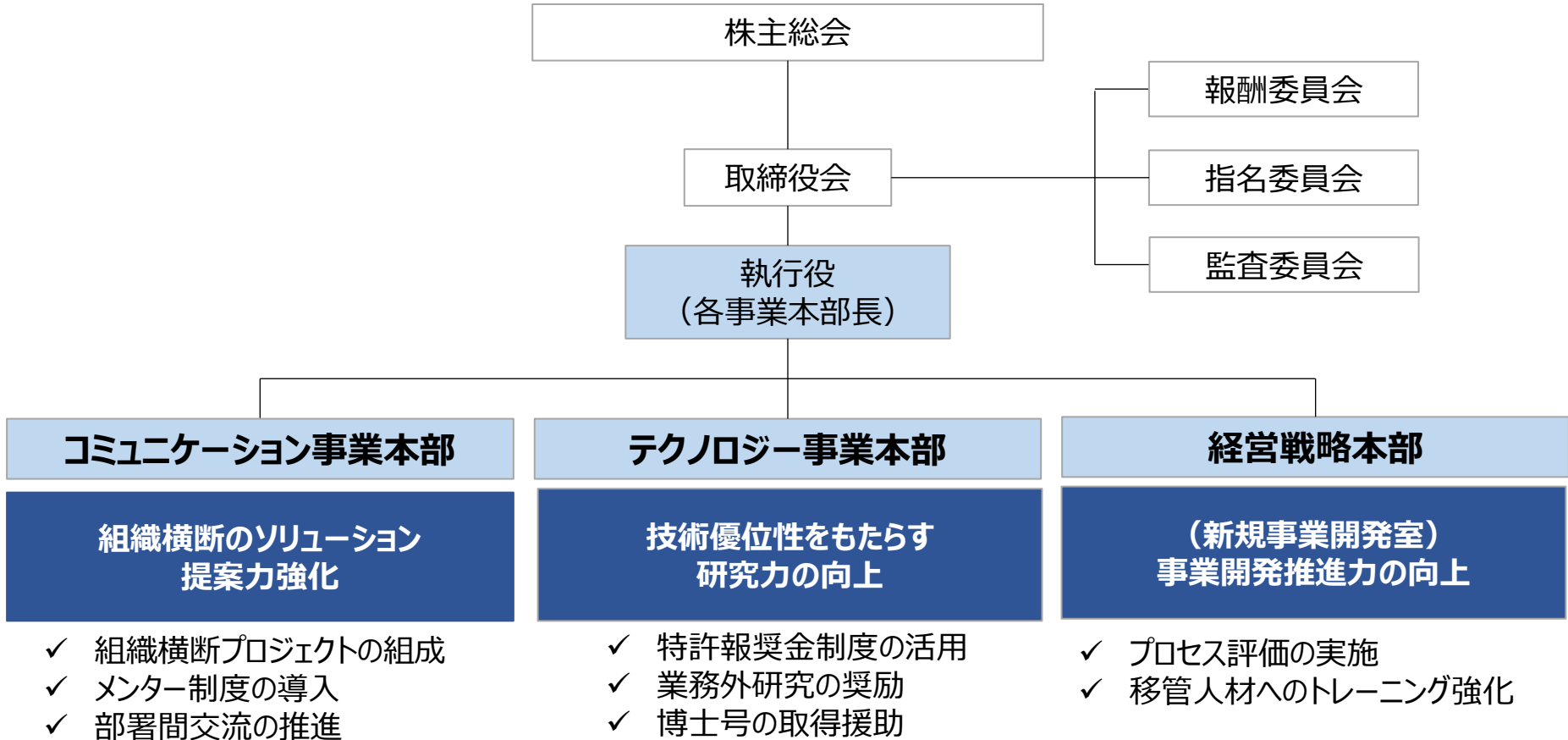
「業務執行の意思決定迅速化」「海外機関投資家からの資金調達の円滑化」のため 指名委員会等設置会社へ移行



「事業の自律性最大化」「主力事業の収支責任明確化」を担保するため3事業本部のカンパニー制を採用



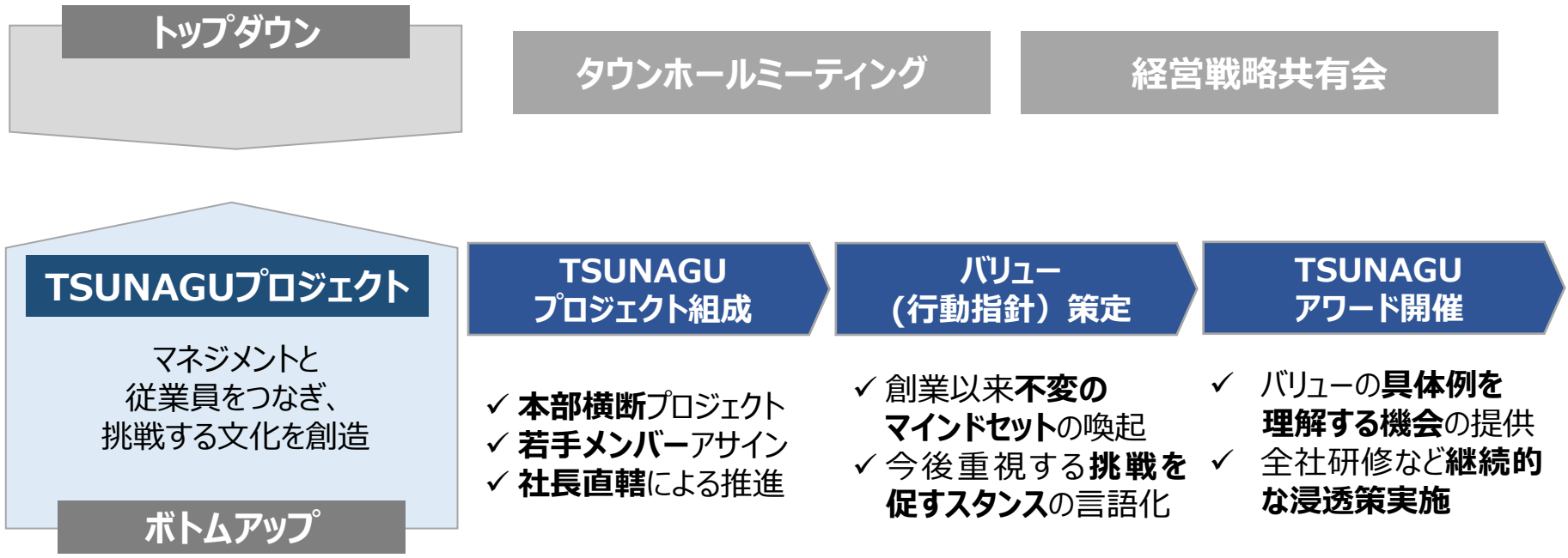
カンパニー制への再編を踏まえ、事業特性に合わせた人事制度拡充とスキルアップ教育を実施



全社取組

転職支援/早期退職制度の充実化、グローバル活躍人材の育成、評価制度の刷新

社内一体感の醸成と挑戦する企業風土の創造に向けた “TSUNAGUプロジェクト”の実行とともに社内チャレンジ制度の仕組みを導入

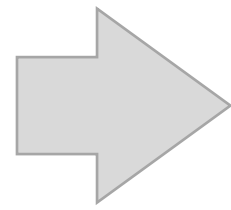


社内チャレンジ制度





出版印刷事業で培った独自技術と顧客のつながりを起点として、世界中を「つなぐ」存在であり続けるグローバルカンパニーであることを明確にするため、社名の変更と企業ロゴを刷新する

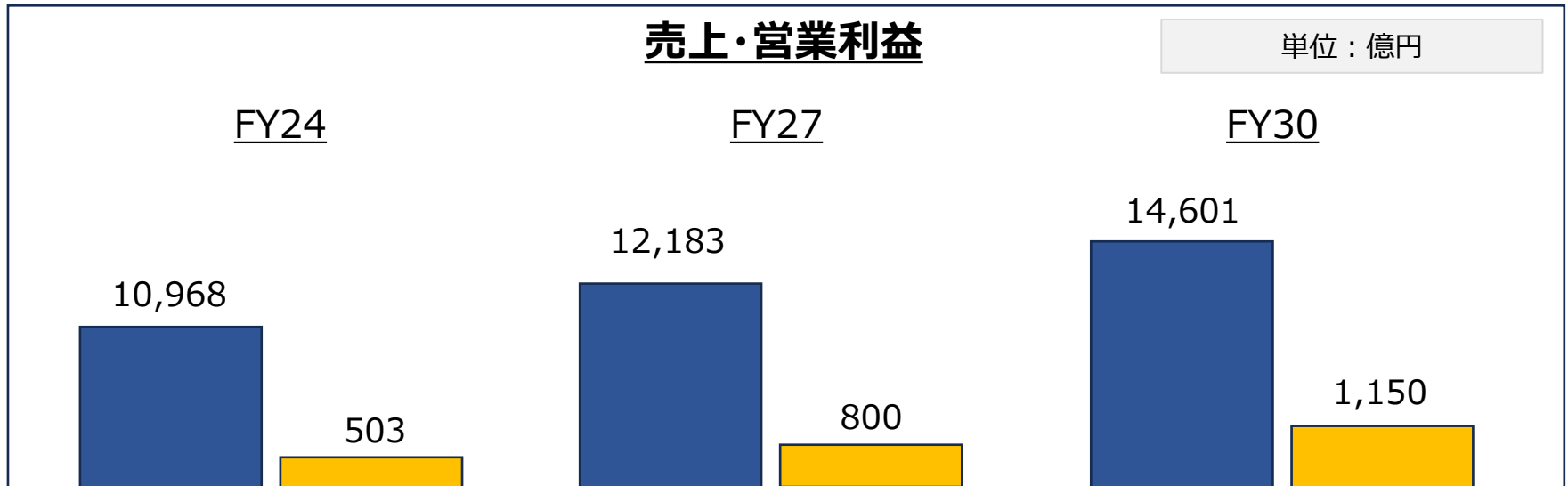


- 社名から「印刷」を取り出版印刷事業を超えた幅広い事業展開力を明示
- 海外展開の積極推進と世界標準の経営を目指す英文表記への変更
- 祖業であり引き続き主要事業である出版印刷事業への誇りを三原色に投影

成長戦略の実行により、FY27に営業利益800億円、ROE 9.4%、
FY30に営業利益1,150億円、ROE 12.1%を目指す

売上・営業利益

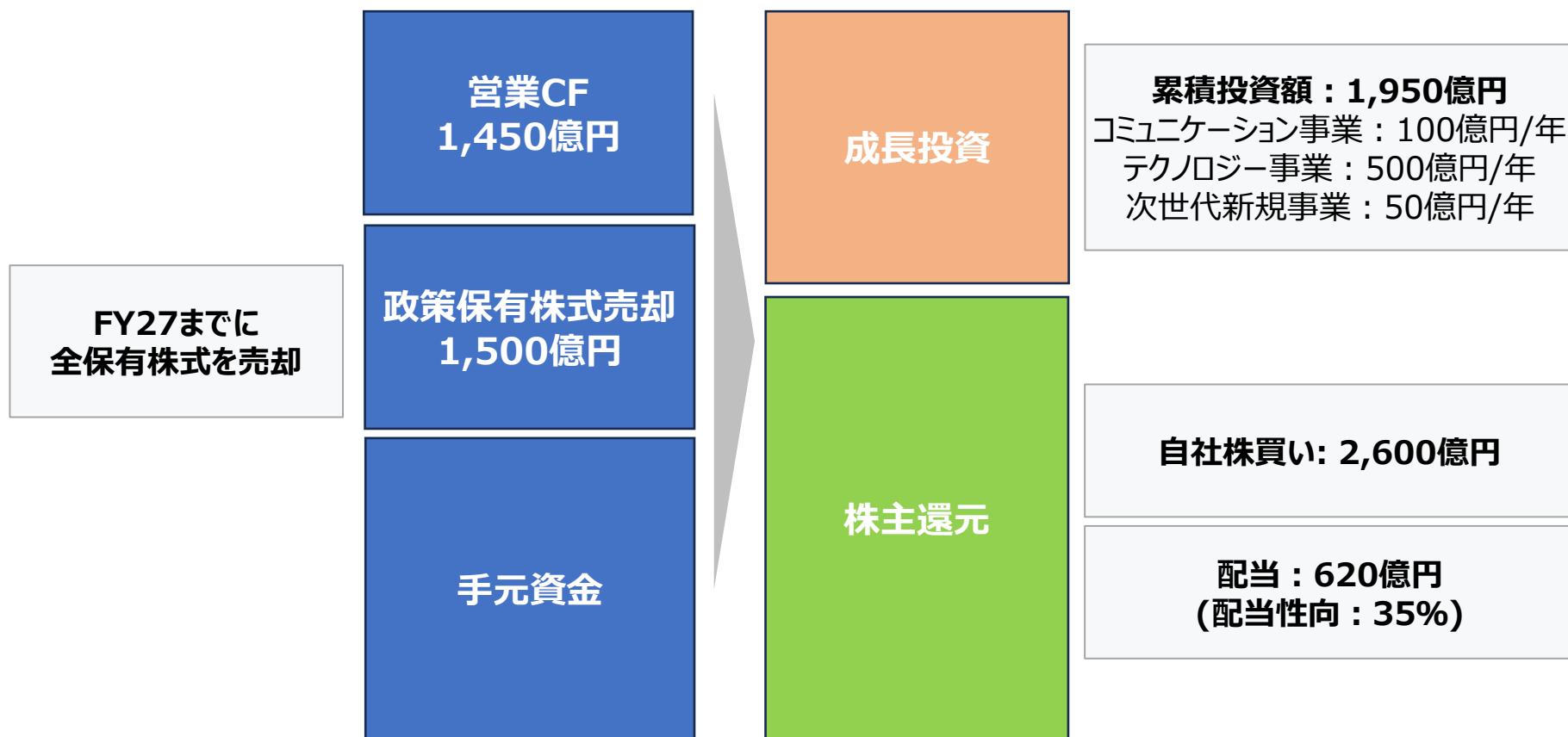
単位：億円



	FY24	FY27	FY30
ROE	3.5%	9.4%	12.1%
PBR	0.6倍	1.2倍	1.3倍

ROE、PBR目標達成のため、政策保有株式の売却により生み出されるキャッシュと手元資金を 成長投資と株主還元を活用

FY25-27 見通し



PBR向上に向けて、IR室の機能強化による株主とのコミュニケーションを推進する
サステナ推進室新設により、ESGを意識した企業価値向上への取り組みを促進する

株主との対話

IR室の機能を強化

- IR Day新設
- 株主の皆様との積極対話・コミュニケーションの推進
- 非財務情報の開示範囲の検討

サステナビリティ

サステナビリティ推進室を新設

ESGの取り組みを強化、非財務目標の設定

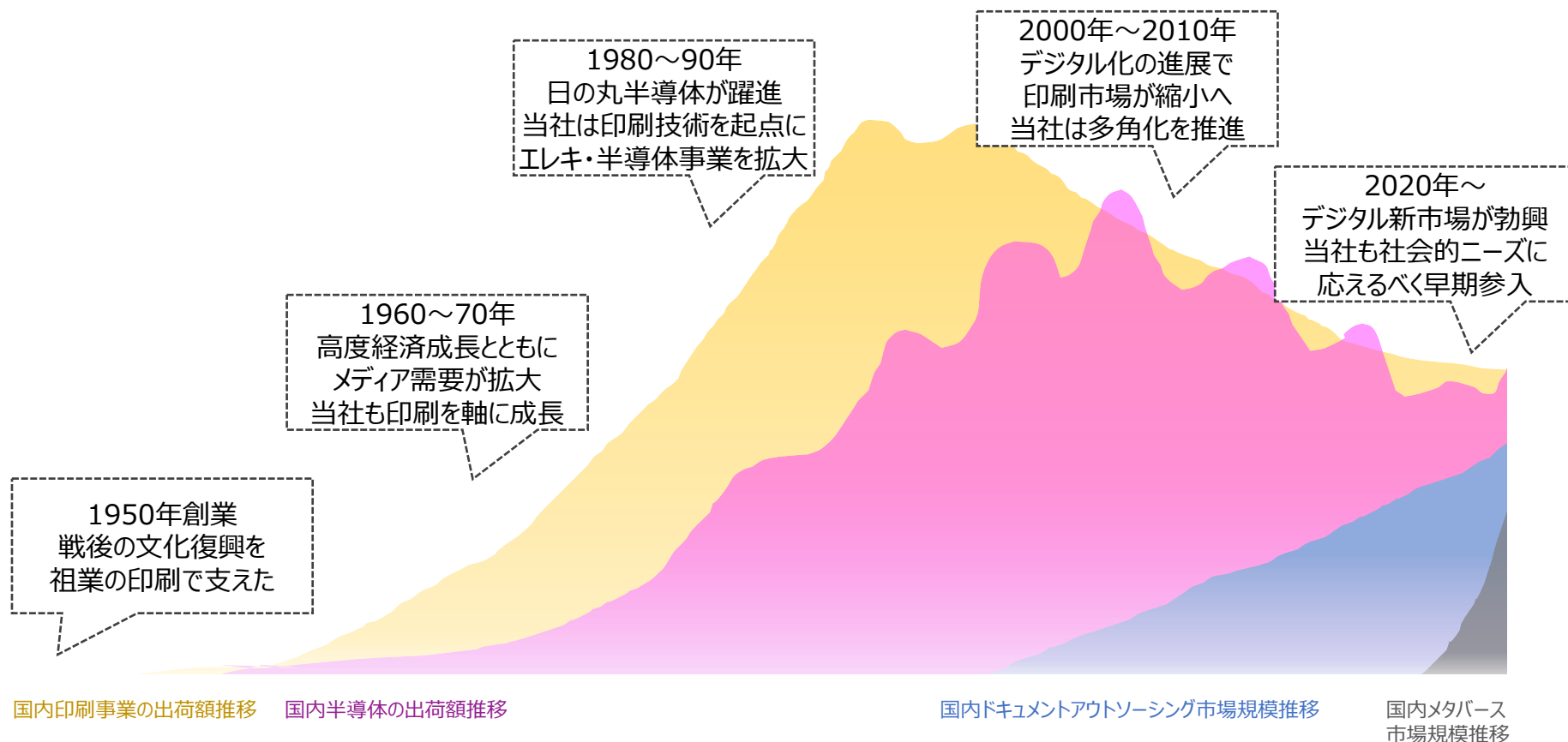
- 重点取組課題)
- 環境負荷の少ない再生紙や環境配慮型インクを採用 (E)
 - 人的資本への投資 (S)
 - 指名委員会等設置会社への移行 (G)



Appendix

当社のあゆみと事業環境の変化

当社は戦後の国内印刷市場の拡大を追い風に、印刷事業を通じて社会を豊かにする役割を果たしてきた
近年は市場環境の変化を受けてソリューションを拡大。社会を幅広い手段で“つなぐ”企業として成長



ROEの停滞を打破し、企業価値のさらなる向上を実現するため、組織・事業の抜本的な変革が必要

ROEの停滞

収益性の乏しさ

- 戦略性の薄いポートフォリオ
- 低付加価値による営利の停滞
- 非効率なコスト構造
- 環境変化に対応できていない
- 成長のための投資が不足

資産効率の低さ

- 潤沢なキャッシュを活用できていない
- 恒常的な含み損資産
- 目的意識の薄い株式保有

財務レバレッジの小ささ

- レバレッジを効かせた投資ができていない

進まぬステークホルダーとの関係構築

- 戦略的な配当施策や株価向上施策ができていない
- 株主とのコミュニケーション機会が少ない
- サステナビリティへの対応をはじめとして、企業の社会的責任をどう果たすかの姿勢を示せていない

経営基盤の弱さ（人材・組織・ガバナンス）

- 生え抜きを重用する年功序列の組織風土により、挑戦意識が低く若手や女性の抜擢が進んでいない
- 縦割りの事業部制が事業戦略に対応するスピードを阻害し、社内横断のイノベーションが生まれにくい
- 人的資本への投資が進んでおらず、将来の事業経営を担える人材が不足している
- 経営と執行が分担できておらずガバナンスが弱い

企業価値の伸び悩み

出版・印刷事業は「黒字・改善余地が大きく」、「他事業連携・事業シナジーを生み」、「従業員の心の拠り所」であることから、事業運営を継続しつつ新たな価値創出に向けて変革していく

出版・印刷事業の現状

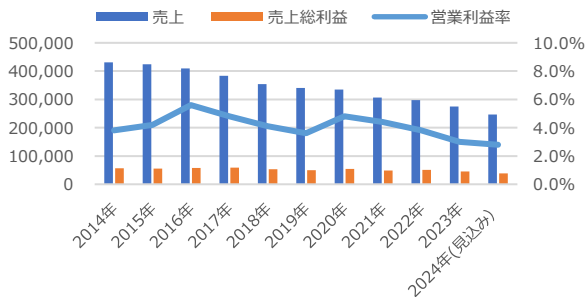
デジタル化の波を受け出版・印刷市場の縮小とともに事業売上の縮小が続くも、国内トップブランドのポジションを保持。そんな中、グリコール社からの売却提案を受ける

事業運営を継続する理由

1 黒字 + 改善余地が大きい

過去10年実績は**黒字運営**
コストを最適化する事で**改善の余地大**

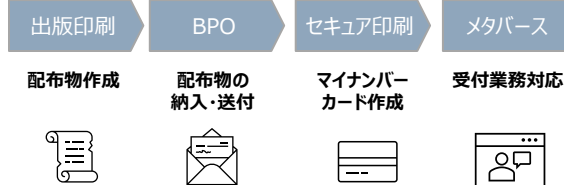
出版印刷事業



2 他事業との連携・シナジー

祖業の出版印刷事業が**起点**となり、
関連サービスを展開

例) 地方自治体での展開



3 従業員の心の拠り所

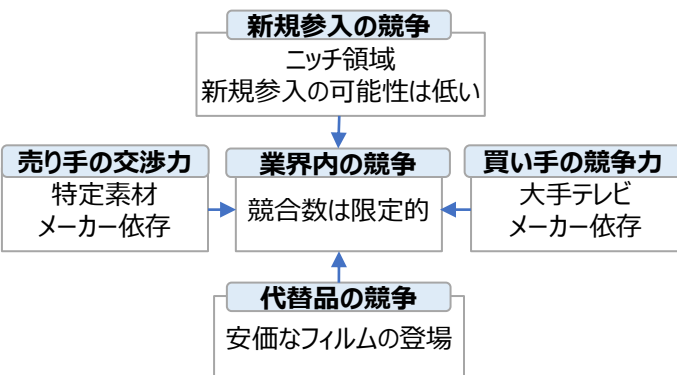
印刷業界を長年牽引してきた国内トップブランドであり、
従業員の**“自信と誇り”**



買い手・売り手の影響を受け、競争優位性と収益化が困難なディスプレイ事業は段階的に戦略的撤退 設備は売却するも、フィルム技術と人員は段階的に他事業部に移管していく

ファイブフォース分析(外部環境)

- 競合は限定的であるものの、**売り手・買い手の交渉力が強く、収益性が低下**



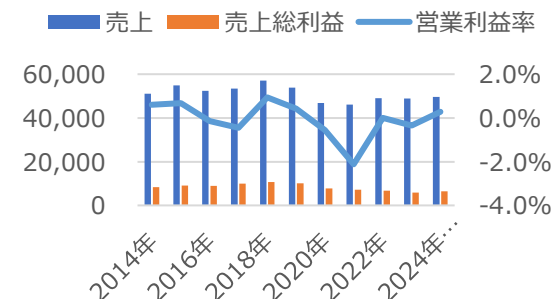
VRIO分析(内部環境)

- 技術的な模倣困難性はあるものの**競合他社に対する勝ち筋は希薄**

価値 Value	<ul style="list-style-type: none"> 海外売上比率は40%で、中国・韓国ディスプレイメーカーに依存 結果、買い叩きが起ころ赤字が発生
希少性 Rarity	<ul style="list-style-type: none"> 高精細化に寄与できる高付加価値製品技術は保有するも、ローエンド製品に対する優位性は希薄
模倣困難性 Imitability	<ul style="list-style-type: none"> 各種フィルムやカラーフィルタにおける技術優位性あり
組織 Organization	<ul style="list-style-type: none"> 製造拠点はアジアに3拠点 ディスプレイ事業単体で約2,199人 @23年9月期を抱える

財務分析

- 売上規模は500億円程度で一定だが、**営業利益率が低い**



戦略の方向性	現在	短期施策			中長期施策		
	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29	FY30
事業縮小決定		研究費・経費等の支出抑制			資産(設備・土地)の売却		
			新規探索領域への人材の段階的移管		事業停止		

サステナブル商材開発による市場拡大

技術優位性のある独自の技術を活かし、環境に配慮した商材への投資とグローバル市場の拡大を目指す

サステナブル商材への投資

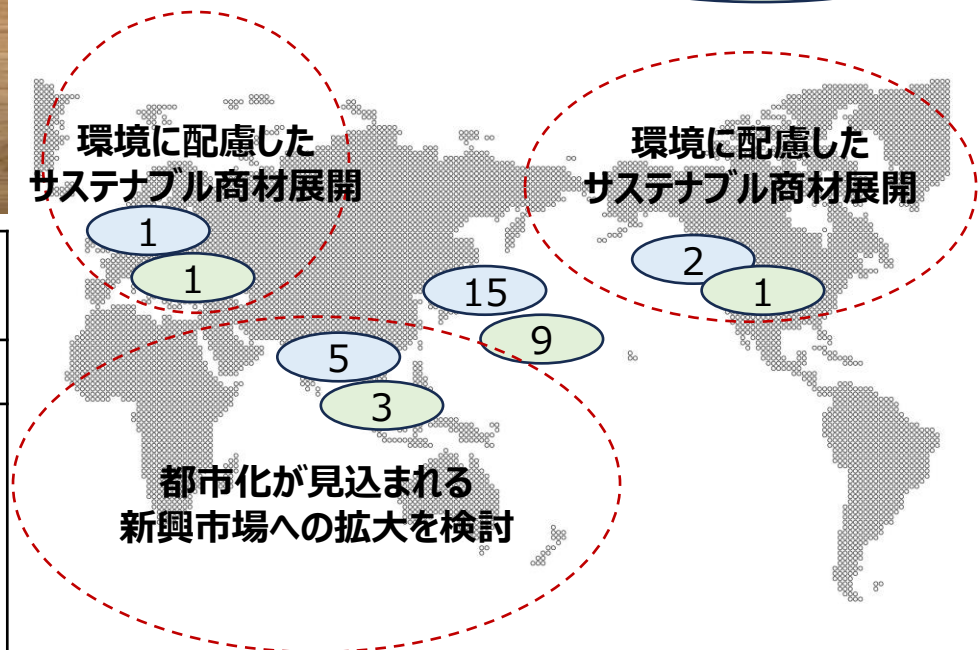


特許申請

技術優位性	ガスバリア性に優れた透明バリアフィルム 植物由来のバイオプラスチック素材
環境への配慮	プラスチック使用料削減に貢献
用途	<p>食品・レトルト対応包材</p> <ul style="list-style-type: none"> 優れたバリア性で食品の劣化防止 鮮度を保持、賞味期限を延長 断熱性や防水性による劣化防止 <p>医療機器・医薬品等の包装</p> <ul style="list-style-type: none"> アルミ箔の代替として使用可能 フィルムが透明で、内容物の視認可能

グローバル市場の拡大

- パッケージ製造拠点
- 建装材製造拠点



現地企業とのJV/協業による海外販路を拡大

全社として若手の積極登用を進めるため研修制度を充実化させ社内人材の流動化による活性化を目指す。
各事業本部の事業戦略に沿った制度運用を推進し各事業の成長の加速につなげる。

全社の取組み

若手の積極登用

- ✓ 非財務KPI実現に向けた若手登用の推進
- ✓ 挑戦を評価するプロセス評価の実施

研修制度の充実

- ✓ グローバル人材育成制度の充実化
- ✓ 若手抜擢の前提となるスキル獲得機会の提供

社内転職制度の導入

- ✓ 人材の流動性を高め、横断PJの推進を促進

転職支援の充実化

- ✓ 撤退・効率化対象事業所属の従業員への保障

各本部の事業特長に応じた能力開発機会の提供

コミュニケーション 事業本部

組織横断のソリューション提案 力強化を目指した機会の提供

- ✓ 組織横断プロジェクトを積極的に実施
- ✓ 他部署の先輩が担当するメンター制度

テクノロジー 事業本部

技術力の高いエンジニアにとつ て魅力的な制度の充実

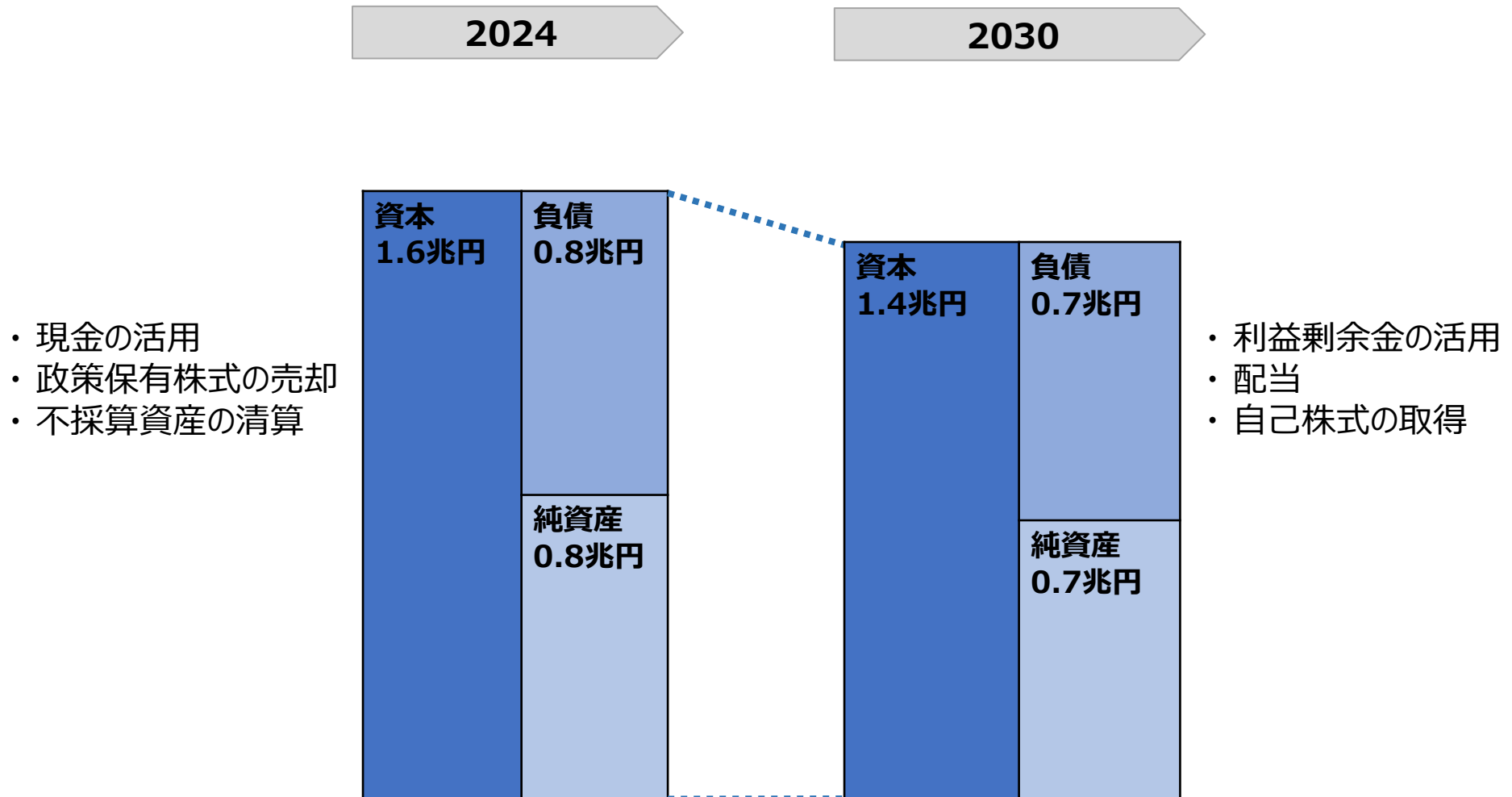
- ✓ 知財部との積極連携による特許報奨金
制度の活用

経営戦略本部 (新規事業開発室)

新規事業探索が既存事業から 独立推進できる体制の確立

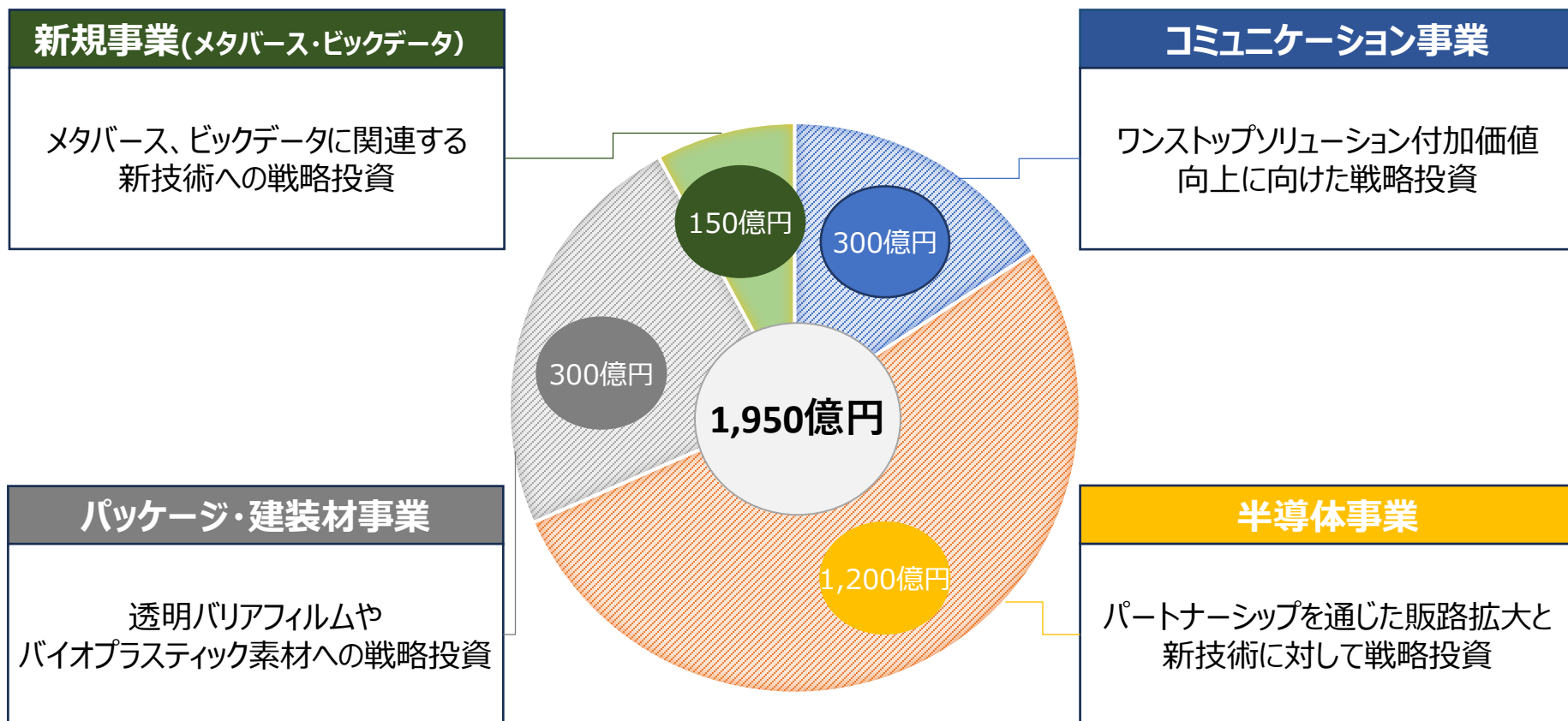
- ✓ プロセス評価割合を高め挑戦を評価
- ✓ 本部直下組織とし、社長をレポートラインに

バランスシートのスリム化により、キャッシュを創出および資産効率の最適化を図る



FY25～FY27の3年間で約1,950億円の投資を計画
設備投資・事業/研究開発・戦略的提携に係る投資を自社の優位性を活かせる各領域にて実行

成長投資方針(FY25～FY27累積)



取引先に配慮しながら、FY27までに保有する全株式を売却する 当社事業とのシナジーが見込める会社は、売却に向け丁寧な対話を実施する

	銘柄	業種	保有目的、業務提携等の概要	当社事業とのシナジー見込み		当社の株式の有無
1	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	出版事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	○	コミュニケーション事業 事業提携による提供価値拡大	○
2	なにわモーターズ株式会社	自動車会社	出版印刷事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	×		○
3	DCTT株式会社	通信事業会社	出版印刷事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	×		×
4	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	出版印刷事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	×		○
5	総合製紙株式会社	通信事業会社	出版印刷事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	×		○
6	株式会社 エクセレントカスタマーサポート	コールセンター事業	バックオフィス業務やコンタクトセンター業務などBPO事業での協業等、事業上の関係の維持と強化	○	コミュニケーション事業 事業提携による提供価値拡大	×
7	関東テレビ株式会社	テレビ局	デジタル化の進展を背景に、新しいサービスや共同での事業展開等、事業上の関係の維持と強化	○	コミュニケーション事業 事業提携による提供価値拡大	○
8	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	セキュリティ技術への対応及び協業推進等、事業上の関係の維持と強化	×		○
9	石鎚フィルム株式会社	化学メーカー	生活産業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	○	テクノロジー事業（パッケージ・建装材） 事業提携による開発・生産力強化	○
10	グローバルヘルステック株式会社	医療機器メーカー	生活関連事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	×		○
11	未来ヘルスケアソリューションズ株式会社	製薬会社	生活関連事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	×		○
12	サクラ生活産業株式会社	消費財メーカー	生活関連事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	×		×
13	西山寺物産株式会社	消費財メーカー	生活・産業事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	×		○
14	ジャパンケミカルフュー株式会社	化学メーカー	エレクトロニクス事業分野における営業政策等の取引関係の維持と強化	×		○
15	株式会社三菱銀行	金融機関	資金調達等の金融取引における安定的な取引関係の維持と強化	×		○

サステナビリティ推進室を新設し、社会や環境へ配慮した持続的な企業に向けた取り組みを実現する

マテリアリティ		対策
E	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの活用、製造工程の効率化を通じたCO2削減
	自然資本の保全	<ul style="list-style-type: none"> 環境にやさしい再生紙の使用、インク的环境負荷を低減する水性インク等への切り替え 環境に配慮したパッケージ商品の開発
	汚染・廃棄物管理	<ul style="list-style-type: none"> 廃液の適切な処理、廃棄物のリサイクル促進、VOC（揮発性有機化合物）の排出抑制
S	人的資本	<ul style="list-style-type: none"> カンパニー制への再編を踏まえ、各事業戦略の推進力最大化のため、事業特性に合わせた人事制度拡充とスキルアップ教育を実施
	人権とコミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> 地域との協力関係強化 透明性のある労働環境を維持し、サプライチェーン全体での人権意識向上
	安全・責任	<ul style="list-style-type: none"> ウェルビーイングの取り組み促進 安全管理、労働災害ゼロ
G	企業行動	<ul style="list-style-type: none"> 非財務情報の開示促進 資本効率と資本コストへの意識向上 適切な資本政策や事業ポートフォリオ改革促進 MVV、経営戦略との整合
	安定性・公正さ	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント強化 経営の規律改善（政策保有株・買収防衛策）
	ガバナンス改善	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会等設置会社への移行