

# 第4次中期経営計画

2025年3月期～2027年3月期

2024年5月27日

Go on **5** ing

Go on **Vision**, build the new future.

**Nakabayashi**

# 第4次中期経営計画

(2025年3月期～2027年3月期)

Go on **5** ing

Go on **Vision**, build the new future.

生命関連産業5分野を今後も**継続・発展**させることで  
目標達成を目指します

スローガンの基となるフレーズ

“Go on going”は、【**進み続ける**】と訳せます。



Go on **Vision**, build the new future.

ロゴ表記「5ing」の「i」の文字は

**「社員一人一人が**

**目標に向かって進んでいく」**

様をイメージしています。

いのち

## 生命にフォーカスした産業分野

新たな産業分野である「生命関連産業」“5”つの分野で、持続可能な未来の日本社会へ。生命関連産業の推進は社会課題を解決し、Well-beingな社会の実現につながります。



# Go on 5ing

生命関連産業の頂へ



**Nakabayashi**

氷山は  
水上<水中で形成



水上:新規事業  
水中:既存事業



氷山は水中から溶け出して小さくなります

## 当社を取り巻く外的要因



学生数減少

アフターコロナ  
ポストコロナ

ペーパーレス化

GIGAスクール

デジタル手帳

労働者不足

インフレ

急激な円安

賃金上昇

金利上昇

現状打破へのキーワード

DXの進歩

インバウンド

万博

NEXT GIGA

IR



大きな氷山を作るためには、  
水中の氷も大きくすることが重要



キーワードを活用して  
既存事業の強化と  
成長戦略を図る



## 消費潮流※の変遷

モノで溢れる時代になり、消費活動にイミを求めるようになりました。  
「トキ消費」とは、博報堂生活総合研究所(以下、生活総研)が  
2017年から提唱しているモノ、コトに続く消費潮流※です。

1970～1980年

モノ消費

所有の価値

ひと  
他人より新しいモノ、  
珍しいモノを所有したい

1990～2000年

コト消費

体験の価値

ひと  
他人より新しいコト、  
珍しいコトを体験したい

2010年～

トキ消費

参加の価値

ひと  
他人と一緒に生み出す  
トキに参加したい

※消費潮流…消費文化におけるトレンド(流れ)のこと。消費文化の萌芽である高度成長期(1965年～1973年)から「モノ消費」と言われる消費行動が始まりました。その後市場が成熟化し、モノが満ちあふれた90年代以降には「コト消費」に消費者の関心に移り、近年はさらにそれが進化した「トキ消費」、そして最新の潮流である「イミ消費」が注目を集めています。

引用:<https://www.hakuhodo.co.jp/magazine/85508/>

<https://www.cross-m.co.jp/column/marketing/mkc20230303/>

## 消費潮流の変遷

オンライン授業やテレワークが浸透し、時間に余裕が生まれたことで、時間や費用・空間に対して効果を求めるようになりました。

→消費に意味が必要な時代へ

**タイパ**

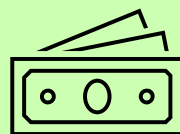
(タイムパフォーマンス)



時間対効果

**コスパ**

(コストパフォーマンス)



費用対効果

**スペパ**

(スペースパフォーマンス)



空間対効果

生活をより豊かにするパフォーマンスの高い製品やサービスを創出します。

## 中期基本方針

### 収益力の強化

#### ① 利益率重視の経営戦略

- ・事業の構造改革と不採算事業の見直し
- ・認知度の向上とブランド価値の創出
- ・キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善

#### ② グループ経営の強化

- ・グループ再編
- ・グループ各社のECサイト運営を一元管理  
ナカバヤシeコマース部の設置
- ・BtoBにおける受注活動の強化
- ・グループ全体の管理部門の統合等による効率化

#### ③ DXの推進

- ・受注システムの強化で業務の効率化
- ・物流・配送業務の効率化
- ・適正な在庫管理
- ・管理部門の統合等による効率化

## 中期基本方針

### 成長力の推進

生命関連産業の分野における社会課題の解決に向けた新規事業は、研究開発及び設備投資、M&Aやアライアンスを強化して迅速な成長戦略を図ります。

- ① 成長戦略資金の明確化(営業キャッシュフローの2/3)
- ② 積極的なM&A
- ③ 新事業創出と研究開発の強化
- ④ 海外販売の強化

## 中期基本方針

### 株主価値の向上

#### ① PBR1倍に向けた施策の実行

- ・採算性や収益性、効率性を考慮した固定資産の見直し(投資有価証券、不動産等)
- ・将来の「資本コスト」の上昇を踏まえ、ROICの持続的向上を図って参ります。

#### ② 配当性向30～40%台の堅持

- ・配当に関する基本方針は、一層の収益の向上を図るために安定的な配当の維持、ならびに経営基盤の強化と今後の事業展開を勘案した上で内部留保も充実させ、この両者をバランスよく回転させることとしています。

## 『5 go on!』

5つの重要テーマを抽出し、go on(邁進)します。

---

1. 売上高**660**億 営業利益**33**億(営業利益率**5**%)にgo on!

---

2. **社会課題の解決**へgo on!

---

3. **DX推進**にgo on!

---

4. **サーキュラーエコノミー**へgo on!

---

5. add+venture70で**新たな挑戦**にgo on!

## 『5 go on!』

### 1. 売上高**660億** 営業利益**33億**(営業利益率**5%**)にgo on!

利益率の向上を意識した組織体制へ再構築。

ライフスタイルの変化に応じた高付加価値を見込める製品の開発、効率的なサービス運営。

### 2. **社会課題の解決**へgo on!

5つの分野(健康医療・環境・生活福祉・農業・文化)のWell-beingを形成。

生命関連産業のリーディングカンパニーへの道標になると考え取り組みを強化。

### 3. **DX推進**にgo on!

労働集約型ビジネスの深化とバックオフィス業務のDX推進を積極的に遂行、収益力の強化と成長力の推進。

### 4. **サーキュラーエコノミー**へgo on!

資源の効率的かつ循環的なアプローチで付加価値向上。新事業への進出で雇用の創出。

循環型経済の実現に向けた取り組みを実践。

### 5. **add+venture70**で**新たな挑戦**にgo on!

第3次中期経営計画「add+venture70」の中期基本方針「Main add+venture」で掲げた“企業価値を高める70の新しいこと”の目標達成に向けた取り組みの継続と事業化。

50億円の売上達成。

## 中期経営計画「Go on going」目標達成のために

### 「生命関連産業」の5つの分野で既存事業の強化や新規事業への参入

モノ消費からコト消費そしてトキ消費へと、人々のニーズとウォンツは消費活動に対して意味づけする時代に移り変わっています。生命関連産業の各分野における社会課題解決とトキ消費の創出を通じて、既存事業に捉われない製品やサービスの創造に取り組んで参ります。

### 既存事業における収益性の改善、積極的なM&Aやアライアンスで新規事業への進出

既存事業における収益性の改善、積極的なM&Aやアライアンスで新規事業への進出で売上高の拡大、営業利益率の向上を実現します。

### DX化を積極的に推進

生産年齢人口の減少に伴う経済の急激な構造変化に対応するため、トキ消費の創出・生成AIの活用などDX化を積極的に推進することで、新たな企業価値の創造を図り目標達成に努めてまいります。



## ビジネスプロセスソリューション事業

「こまったをよかったに」  
BPOの推進で社会課題の解消を目指します。

- ① DX推進によるアナログとデジタルの融合で生産性の高いBPO、新たなBPO領域を創出します
- ② 幅広い得意先を有する当社グループのリソースの有効活用、デジタル対応の受注システム構築による紙製別製品(手帳・証書ファイル等)の受注拡大を目指します
- ③ 業界固有の特性に配慮した紙器包材の開発と受注拡大で脱プラ・廃プラを推進します
- ④ 長年培った図書館運用のノウハウを生かし、プロポーザルでの更なる指定管理の受託拡大により地域再生に貢献します

## コンシューマーコミュニケーション事業

生活を豊かに、充実させるタイム・コスト・スペース、  
3つのパフォーマンスをアップさせる製品を提供します。

- ① 教育・学びの場、働く場において快適性・機能性・デザイン性を併せ持つ文具・事務用品、ガジェット関連用品、オフィス用品を提供します
- ② 防犯・防災・セキュリティ(機密保持)製品の充実を図ります
- ③ 医療・介護の場における製品開発と共にストレス解消・癒しなど健康を切り口にした商品開発をします
- ④ 海外販路の開拓を強化し、筆記を中心にTACCIAブランド、NCLブランドの認知度を拡大させます
- ⑤ めぐりing、ツーリズム、推し活インバウンド等、コト消費・トキ消費に対応した新たな商品・サービスを創出します
- ⑥ 様々な社会課題の解決に貢献できる商品を提供していきます

## エネルギー事業

木質バイオマス発電を通じてサーキュラーエコノミー実現と太陽光発電の安定稼働で地球にやさしいエネルギー創出に取り組んで参ります。

## その他

製本と農業の二刀流を継続スマート農業の実行で安定した雇用の創出と食の供給を促進  
農業の6次産業化に加えICT技術を活用した営農を図ります。

## 新中期経営計画における取組みについて

### ① 環境 ～ 気候変動への取組み

- ・CDPスコア「C」
- ・グループCO2排出量 前年比3%削減
- ・リスク管理体制の強化

### ② 社会 ～ 人的資本としての取組み

- ・従業員の多様性確保(性別・スキル等)
- ・エンゲージメントとWell-beingの向上
- ・人財育成の強化と経験値の拡充

### ③ ガバナンス ～ 取締役会における実効性向上の取組み

- ・資本コストを意識した効率経営によるPBRの改善
- ・透明性を確保された運営
- ・全社リスクを多角的に評価・対応

## 中期数値目標(連結)

利益率の改善を図るべく、事業構造改革と不採算事業の見直し、グループ管理部門の効率化を図っていくことにより、連結営業利益率5%を目指します。  
また、将来の「資本コスト」の上昇を踏まえ、資本効率の向上とキャッシュフローの最適化に取組み、ROICの持続的向上を図って参ります。

単位:百万円・%

	2024年3月期 (実績)	2025年3月期 (目標)	2026年3月期 (目標)	2027年3月期 (目標)
売上高	61,043	61,500	63,500	66,000
営業利益	462	1,845	2,540	3,300
営業利益率	0.7%	3.0%	4.0%	5.0%

## セグメント別数値目標

### ビジネスプロセスソリューション事業

単位:百万円

	2024年3月期 (実績)	2025年3月期 (目標)	2026年3月期 (目標)	2027年3月期 (目標)
売上高	31,188	31,360	32,400	33,500
営業利益	560	1,260	1,750	2,200
営業利益率	1.7%	4.0%	5.4%	6.5%

### コンシューマーコミュニケーション事業

単位:百万円

	2024年3月期 (実績)		2025年3月期 (目標)	2026年3月期 (目標)	2027年3月期 (目標)
売上高	20,348	7,965	28,560	29,500	30,890
営業利益	-274	480	835	1,240	1,795
営業利益率	-	6.0%	2.9%	4.2%	5.8%

CC

OA

2025年3月期より「オフィスアプライアンス事業」と「コンシューマーコミュニケーション事業」を統合します。

## セグメント別数値目標

### エネルギー事業

単位:百万円

	2024年3月期 (実績)	2025年3月期 (目標)	2026年3月期 (目標)	2027年3月期 (目標)
売上高	1,471	1,500	1,500	1,500
営業利益	34	230	230	230
営業利益率	2.3%	15.3%	15.3%	15.3%

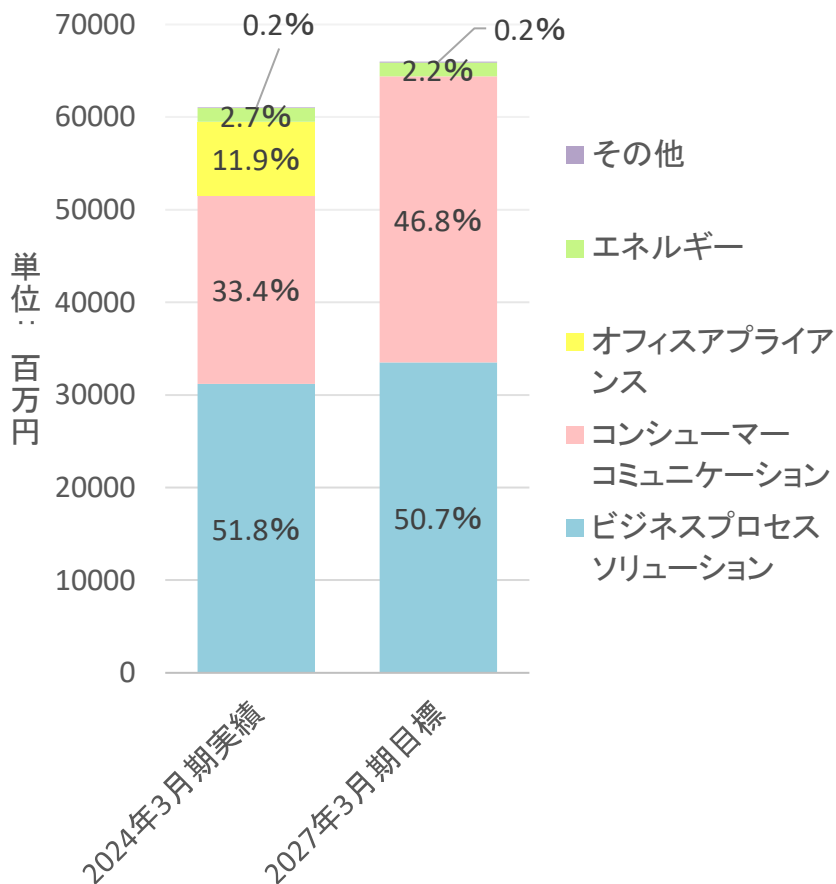
### その他事業

単位:百万円

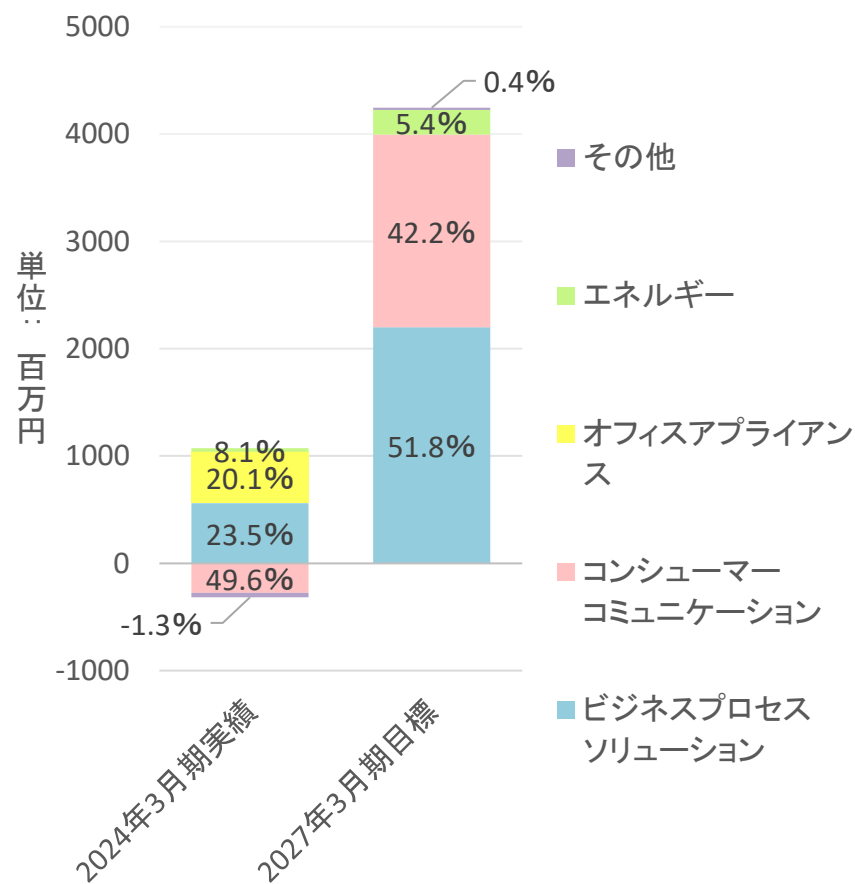
	2024年3月期 (実績)	2025年3月期 (目標)	2026年3月期 (目標)	2027年3月期 (目標)
売上高	69	80	100	110
営業利益	-44	0	10	20
営業利益率	-	0%	10.0%	18.1%

## セグメント別数値目標推移

### 売上高



### 営業利益





Go on **5** ing

Go on **Vision**, build the new future.