

新中期経営計画策定に向けた課題認識

過去から決別し、戦略的新規事業の位置づけを見直し、事業の選択と集中に取り組む

バランスシートおよびキャッシュ創出力の改善が急務

新中期経営計画(2023～2025年度)

基本方針

等身大の経営

ベスト条件だけで成立する計画策定を廃止し、達成可能な計画を着実に実行し、自信と信頼を回復

高収益企業への回帰

- 2022年度 : 減損損失を計上し、バランスシートのリスク低減(前中期経営計画) 減損損失を除く営業利益は期初予想を達成
- 2023～2024年度 : 事業の選択と集中の遂行
- 2025年度 : 成長基盤の確立

事業収益力の強化 ▶ P19-20

事業の選択・集中

強化事業への
資源再配分

オフィス事業の
収益堅守

収益基盤強化のために構造改革を実行 ▶ P22-24

コストの圧縮

財務基盤強化・キャッシュ重視

事業管理体制の強化 ▶ P24

事業のパフォーマンス明確化

選択と集中の加速

事業の選択と集中——各事業の位置づけの見直し

前中期経営計画では、成長性と収益性に基づき事業を分類し、それぞれの事業の伸長を目指していました。本中期経営計画においては、事業の選択と集中を図るため、各事業の位置づけを改めて「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに見直し、各事業に対する期待と役割をより明確にしました。また事業管理体制を強化することで各事業のパフォーマンスを明確にし、2023年度から2024年度にかけて事業の選択と集中を実行していきます。これによって、当社の持つ事業資産の価値を顕在化させ、企業価値の向上につなげていきます。

- 「強化事業」と定めた事業群は、前中期経営計画での成功を糧に、さらなる事業拡大により当社の成長を牽引します。
- 「収益堅守事業」と定めたオフィスユニットは、安定的なキャッシュの創出を担います。
- 「非重点事業」は、市場の成長性や事業活動を通じた社会的価値を認識する一方で、第三者資本の活用も視野に入れて、ベストオーナー視点であり方を定めていきます。
- 「方向転換事業」は、従来は戦略的新規事業と称して投資を行ってきましたが、低収益が継続している状況を踏まえ、各事業の2023年度の四半期ごとの業績達成状況を元に、今後の方向性を判断します。

	インダストリー事業 ▶ P49	ヘルスケア事業 ▶ P53	プロフェッショナル プリント事業 ▶ P55	デジタル ワークプレイス事業 ▶ P57
強化事業 事業の拡大により 当社の成長をけん引	センシング 機能材料 IJ コンポーネント 光学コンポーネント (産業用途)	ヘルスケア (メディカルイメージング)	プロダクションプリント 産業印刷	
収益堅守事業 安定的なキャッシュの創出				オフィス
非重点事業 第三者資本の活用など	光学コンポーネント (非産業用途)	プレジジョンメディシン	マーケティングサービス	
方向転換事業 成長に向けた 戦略方向性の再設定	画像IoTソリューション			DW-DX

2025年度の目指す姿

主要な財務指標

早期にROE 5 % を達成し、
次期中期経営計画の期間中に 8 % 以上を目指す

2025年度に向けて最も注力していく強化事業において、売上高5,000億円、事業貢献利益※
率11～13%の達成を目標として設定しています。収益性の高い強化事業の全社における収益貢
献の割合を高めていくことで、全社の事業貢献利益率を 5 % 以上に伸長させます。また収益性
を向上させることで、2025年度までにROE5%以上の実現を目指し、2026年度から始まる次
期中期経営計画の期間においてROE 8 % 以上達成を見据えます。

※ 事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

2025年度に目指す主要な財務指標

		2022年度実績	2025年度計画
売上高	強化事業※2	4,184億円	5,000億円
	全社	11,304億円	12,000億円規模
事業貢献利益率※1	強化事業※2	11.5%	11～13%
	全社	2.6%	5%以上
ROE		-19.9%	5%以上
為替レート(円)	US	135.5	135.0
	EURO	141.0	140.0

※1 事業貢献利益率は、本社費用等配賦調整後の値

※2 強化事業：インダストリー（センシング+機能材料+リコンポーネント+光学コンポーネント）+メディカルイメージング+
プロフェッショナルプリント（プロダクションプリント+産業印刷）

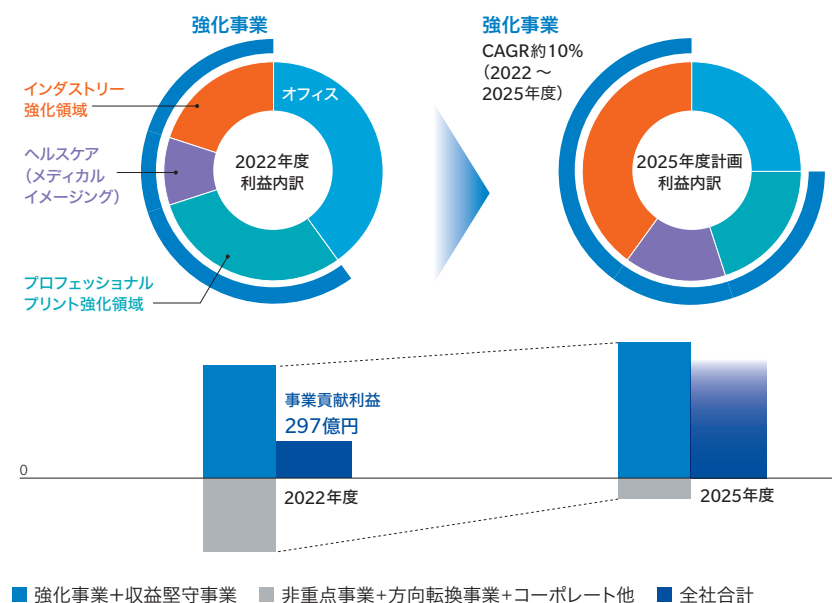
事業貢献利益

強化事業の拡大および低収益事業の収益性改善、
本社費用の削減により全社の事業貢献利益拡大を目指す

2022年度の事業貢献利益は297億円(利益率2.6%)でした。2025年度において事業貢献
利益率 5 % 以上を目指すうえで、その成長をけん引するのは強化事業です。強化事業の事業貢
献利益は約10%の年平均成長率(2022～2025年度)を見込んでおり、なかでもインダスト
リー事業の強化領域を拡大させていきます。オフィス事業は収益を堅守することで全社の収益
を支える役割を担います。

また非重点事業、方向転換事業の収益性改善および本社費用の削減を通じて、事業貢献利
益のマイナス要素を縮小することで、全社としての収益力向上を目指します。

2025年度の事業貢献利益構成イメージ

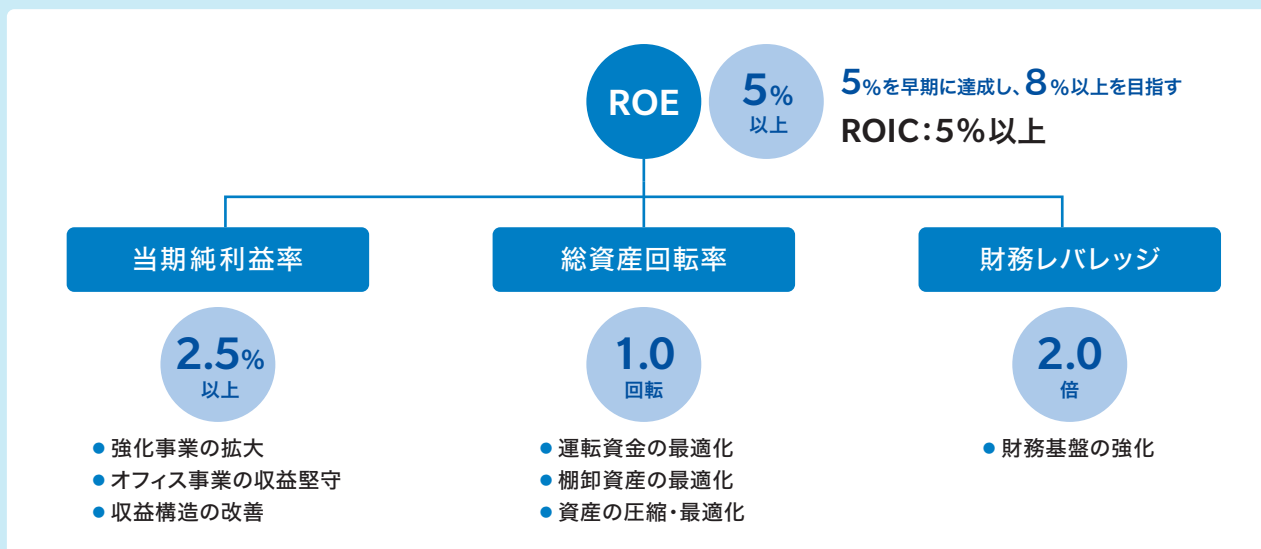


2025年度の目指す姿—企業価値の最大化に向けて

ROE目標

2025年度に目指す姿として、ROEの改善を最も優先順位の高い目標としています。そのドライバーは収益性の改善であり、事業の集中と選択を通じて、当期純利益率を2.5%以上に向上することを目指しています。また運転資金や棚卸資産などの最適化を通じて総資産回転率を1.0回転に、バランスの取れた財務基盤の構築により財務レバレッジを2.0倍に改善することを通じて、早期にROE 5%以上の達成を目指し、将来的にはROE8%以上の達成を見据えて取り組んでいきます。

またこれら指標の改善を通じて、ROIC 5%以上の実現を目指します。



主な非財務指標

従業員エンゲージメント向上: 経営の実行力を高めるためには、戦略を実行する現場の課題を把握し、スピード感をもって改善していくことが必要です。当社では従業員一人ひとりの声に耳を傾け、課題解決に即座に取り組む仕組みを通じて、エンゲージメント向上に取り組んでいます。(→P41)

CO₂排出削減: 地球規模の気候変動問題を解決するには、自社だけの取り組みでは限界があります。当社の責任範囲のCO₂排出量において「ネットゼロ」を目指すことに加え、取引先、顧客を中心とするステークホルダーとの連携によって地球上のCO₂を積極的に削減する「カーボンマイナス」実現を目指し、事業を成長させていきます。(→P25)

	2022年度実績	2025年度計画	
従業員エンゲージメントスコア	6.6	7.7	
自社製品ライフサイクルのCO ₂ 排出	2005年比削減率	58%	61%
	排出量	86万トン	80万トン
顧客・取引先のCO ₂ 削減貢献量	60万トン	80万トン以上	カーボンマイナスの実現