

**TOMOWEL**

共にある、未来へ

共同印刷グループ  
2021～2024年度  
中期経営計画

2021年5月14日

共同印刷株式会社

(証券コード：7914)

# TOMOWEL

共にある、未来へ

共同印刷は、  
コーポレートブランド「TOMOWEL（トモウエル）」のもと、  
関わるすべてのものと共により関係を築きながら、  
真に豊かな未来を創り広げてまいります。

1. 中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り
2. 将来の事業環境認識
3. 中期経営方針
4. 中期経営目標
5. 重点テーマ
6. 事業戦略

1. 中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り
2. 将来の事業環境認識
3. 中期経営方針
4. 中期経営目標
5. 重点テーマ
6. 事業戦略

# 1. 中期経営計画（2018～2020年度）振り返り（1/4）

中期経営計画（2018～2020年度）では、情報系事業のソリューション・BPOの提案推進、生活・産業資材系事業の製品開発・海外市場拡大、体制再構築や資本効率改善をめざした。

## 事業拡大

- ✓ 出版・プロモーション分野のトータル受注拡大
- ✓ 高いセキュリティ環境を活かしたBPO提案の推進
- ✓ 軟包装および医薬産業資材事業の拡大
- ✓ 東南アジア市場におけるチューブ事業の拡大

## 事業基盤強化 企業価値向上

- ✓ 印刷市場の変化に対応した柔軟な営業・製造体制の構築
- ✓ デジタル技術を活用した効率性および生産性の向上
- ✓ 働き方改革の実現
- ✓ 人材育成プランの充実
- ✓ 収益、資本効率改善に向けた効率的な投資の実施
- ✓ 配当性向30%以上の達成
- ✓ 状況に応じた自社株買いの実施

# 1. 中期経営計画（2018～2020年度）振り返り（2/4）

市場縮小および新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、2021年3月期の業績は、業績予想に対して売上高は未達となったものの、経費等の削減により計画を上回ることとなった。

(単位：百万円)		通期業績予想*	実 績	差 異
売上高	情報系事業	63,500	61,517	▲1,982
	生活・産業資材系事業	29,000	27,076	▲1,923
	その他	2,500	2,437	▲62
	<b>合計</b>	<b>95,000</b>	<b>91,031</b>	<b>▲3,968</b>
営業利益	情報系事業	0	705	+705
	生活・産業資材系事業	350	▲117	▲467
	その他	150	60	▲89
	<b>合計</b>	<b>500</b>	<b>648</b>	<b>+148</b>
経常利益		1,100	1,345	+245
EBITDA		(非公開)	6,982	
ROE [単位：%]		(非公開)	1.3%	

\*2020年8月に発表

# 1. 中期経営計画（2018～2020年度）振り返り（3/4）

将来的な環境変化を見据え、生産体制の合理化および事業拡大に向けた設備の増設を実施。  
 今後は両事業共に、さらなる合理化による収益性の確保が課題。

		成 果	課 題
事業 策	情報系 事業	<p><b>市場の環境変化に対応した生産体制の合理化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 印刷加工に関する製造工程と組織機能を統合した共同印刷メディアプロダクトが稼働</li> </ul>	<p><b>事業収益の改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 印刷市場の変化及び新型コロナウイルス感染拡大の影響により想定を下回る。今後は合理化の追及による収益性の確保が必須。</li> </ul>
	生活・産業 資材系事業	<p><b>事業拡大に向けた生産設備の増設</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 東南アジアに新工場建設                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Arisu社（カラワン工場）</li> </ul> </li> <li>✓ 国内工場の再編と生産設備増設を実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 守谷第一工場軟包装専用棟建設</li> <li>➢ 和歌山工場新棟建設、生産設備増設</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>事業規模の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 生産体制増強を活かした受注量拡大による収益性向上</li> </ul>

# 1. 中期経営計画（2018～2020年度）振り返り（4/4）

戦略的IT投資および人事管理体制見直しや事業拡大に向けた投資を実行。ITを活用した生産性向上、デジタル時代に即した体制構築や人材育成、投資対効果の向上に向けたモニタリングが今後の課題。

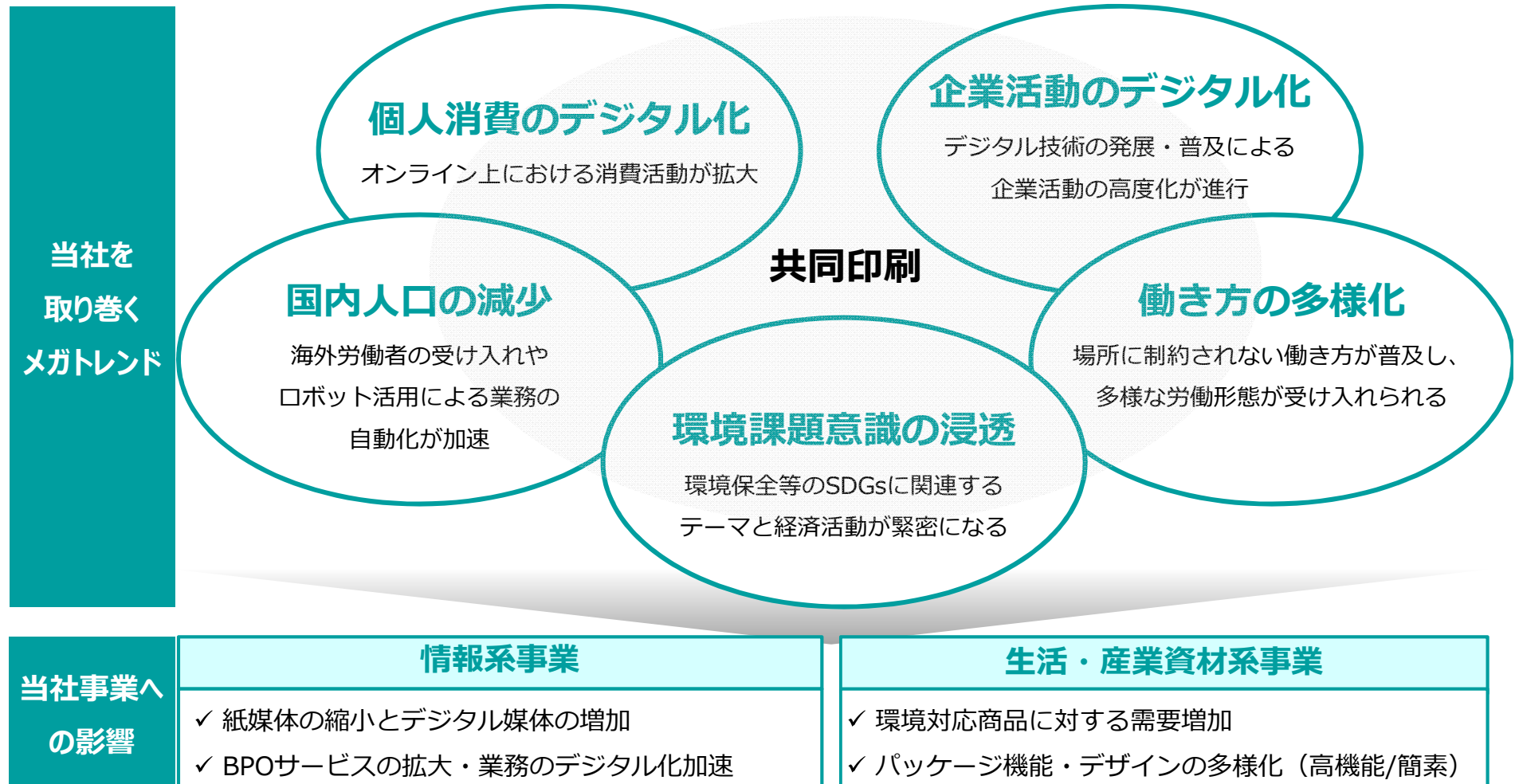
		成 果	課 題
全社施策	生産性	<b>IT投資の実施</b> ✓ グループIT戦略「スマートTOMOWEL」を掲げ、業務・生産・人材等の領域における生産性向上に向けたロードマップ作成	<b>生産改革</b> ✓ IoT等のデジタル技術を活用した生産プロセスの効率化・スマート化
	働き方・人材育成	<b>働き方改革</b> ✓ 健康経営優良法人ホワイト500取得 ✓ リモートワークやWeb会議推進など働き方改革に着手 <b>人事管理体制の見直し</b> ✓ 採用活動の見直し、タレントマネジメントへの着手	<b>デジタル時代に対応する働き方・人材戦略のさらなる見直し</b> ✓ タレントマネジメントシステムを活用した新たな人材像の設定・人材育成方法の見直し
	戦略投資	<b>事業拡大に向けた投資実行</b> ✓ 共同印刷マーケティングソリューションズ完全子会社化 ✓ ブローボトル事業の継承、新会社設立	<b>投資対効果の向上</b> ✓ 拡充した設備を活用した製品展開、重複機能解消によりリソースの見直し



1. 中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り
- 2. 将来の事業環境認識**
3. 中期経営方針
4. 中期経営目標
5. 重点テーマ
6. 事業戦略

## 2. 将来の事業環境認識

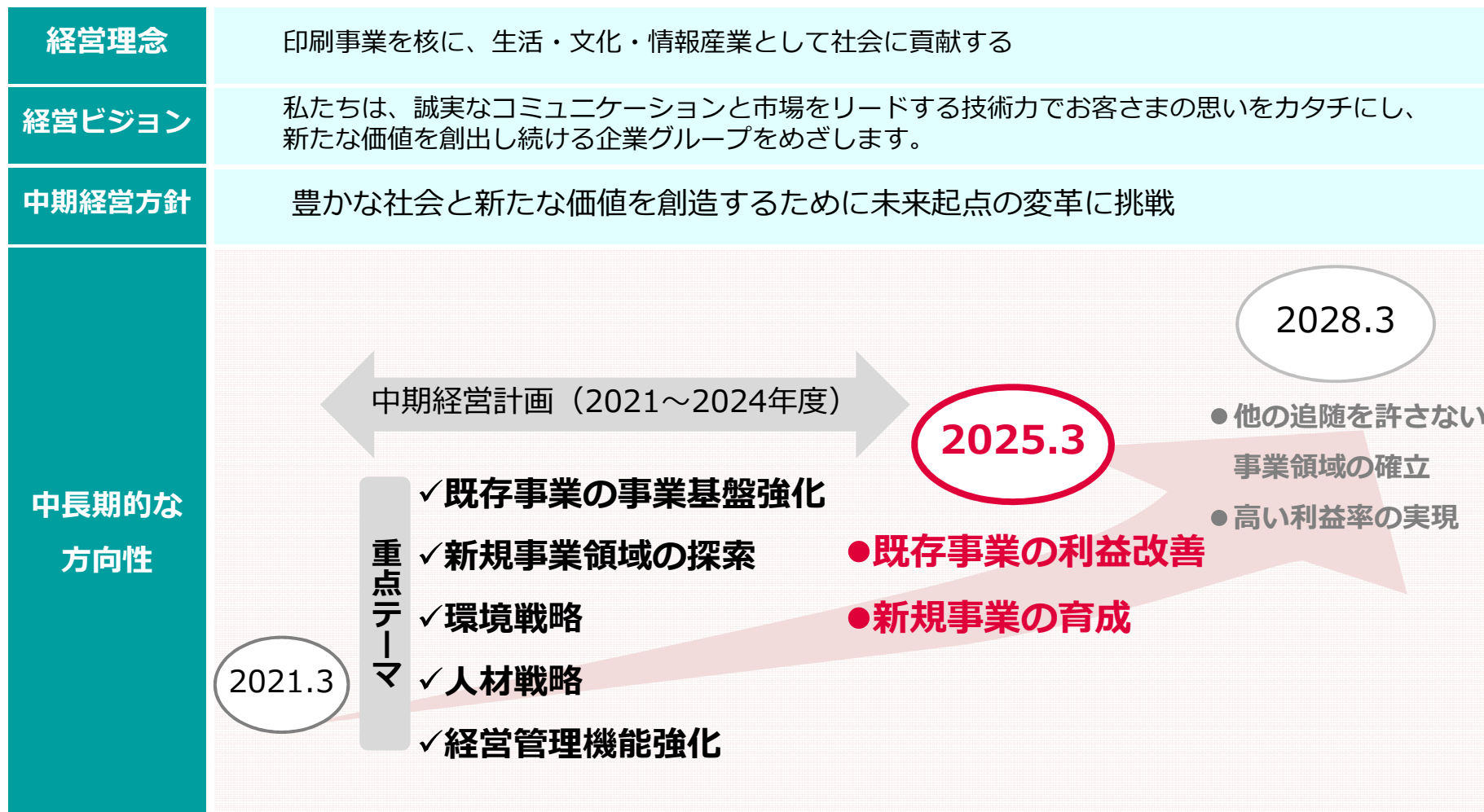
以前より顕在化していたメガトレンドが、新型コロナウイルス拡大を契機に加速。  
人々の行動変容により加速するデジタル化、環境意識への高まりが当社事業に影響。



1. 中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り
2. 将来の事業環境認識
- 3. 中期経営方針**
4. 中期経営目標
5. 重点テーマ
6. 事業戦略

### 3. 中期経営計画（2021～2024年度）経営方針

競争力のある事業領域の確立と高い利益率の実現をめざし、中期経営計画（2021～2024年度）においては、既存事業の利益改善とグループの柱となる新規事業の育成に取り組む。



1. 中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り
2. 将来の事業環境認識
3. 中期経営方針
- 4. 中期経営目標**
5. 重点テーマ
6. 事業戦略

## 4. 中期経営目標

中期経営計画（2021～2024年度）では、2024年度の目標値として、  
配当性向30%以上／ROE5%／営業利益38億円をめざす。

### 中期経営目標

配当性向  
30%以上

ROE  
5%

+ 3.7ポイント ※

営業利益  
38 億円

+ 31億円 ※

※ 2020年度実績との差異

#### <配当方針について>

利益の配分については、企業体質の強化に向けて必要な内部留保を充実すること、  
および安定的・継続的な配当を実施することを基本方針とする。

- DOE（株主資本配当率）の視点も取り入れ、配当水準の安定的向上をめざす。
- 資本効率向上の視点に立ち、自己株式取得を随時検討する。

1. 中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り
2. 将来の事業環境認識
3. 中期経営方針
4. 中期経営目標
- 5. 重点テーマ**
6. 事業戦略

中期経営計画（2021～2024年度）では、グループ全体の競争力を高めるために5つの重点テーマを設定。

### 5つの重点テーマ

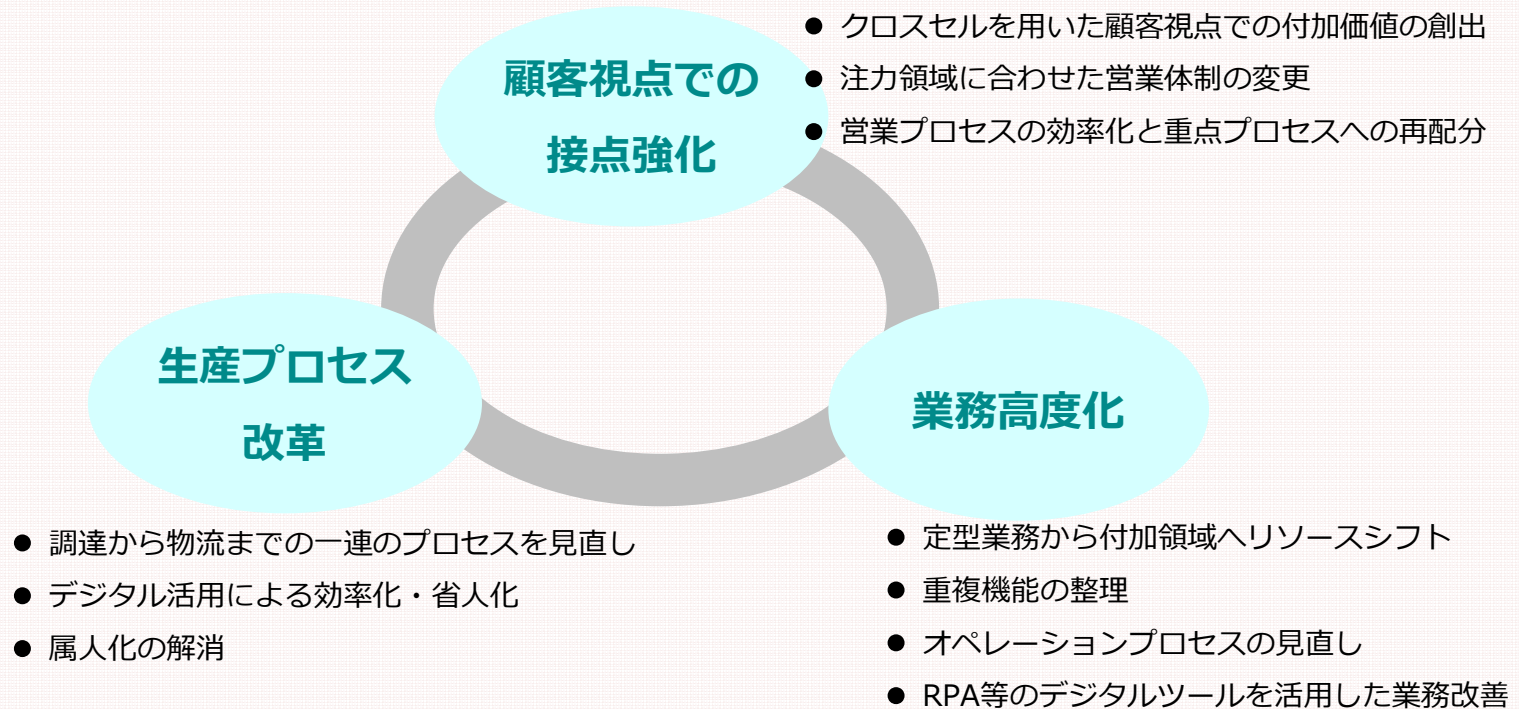
- ① **既存事業の事業基盤強化**
- ② **新規事業領域の探索**
- ③ **環境戦略**
- ④ **人材戦略**
- ⑤ **経営管理機能の強化**



達成したい  
状態

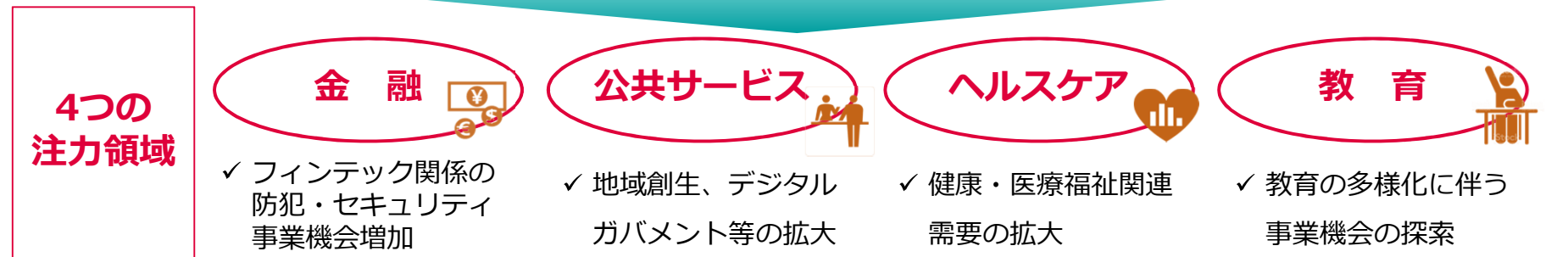
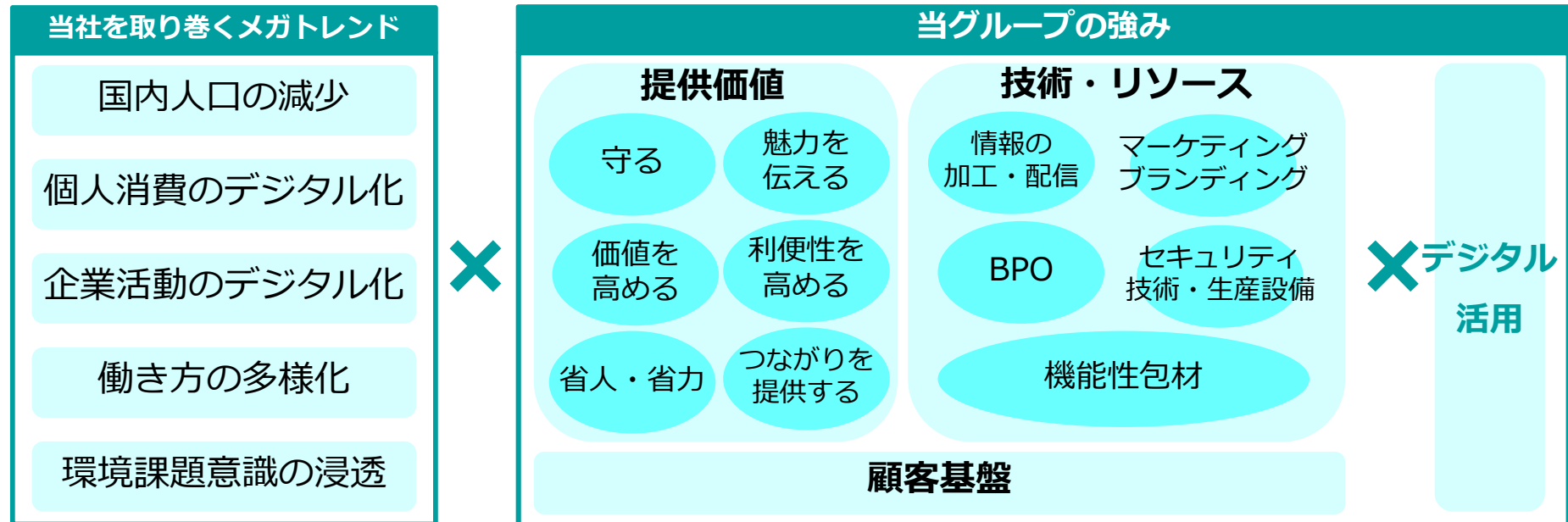
顧客視点での付加価値向上に向け  
顧客接点、生産プロセス、業務オペレーションの基盤を強化

3つの  
重点領域



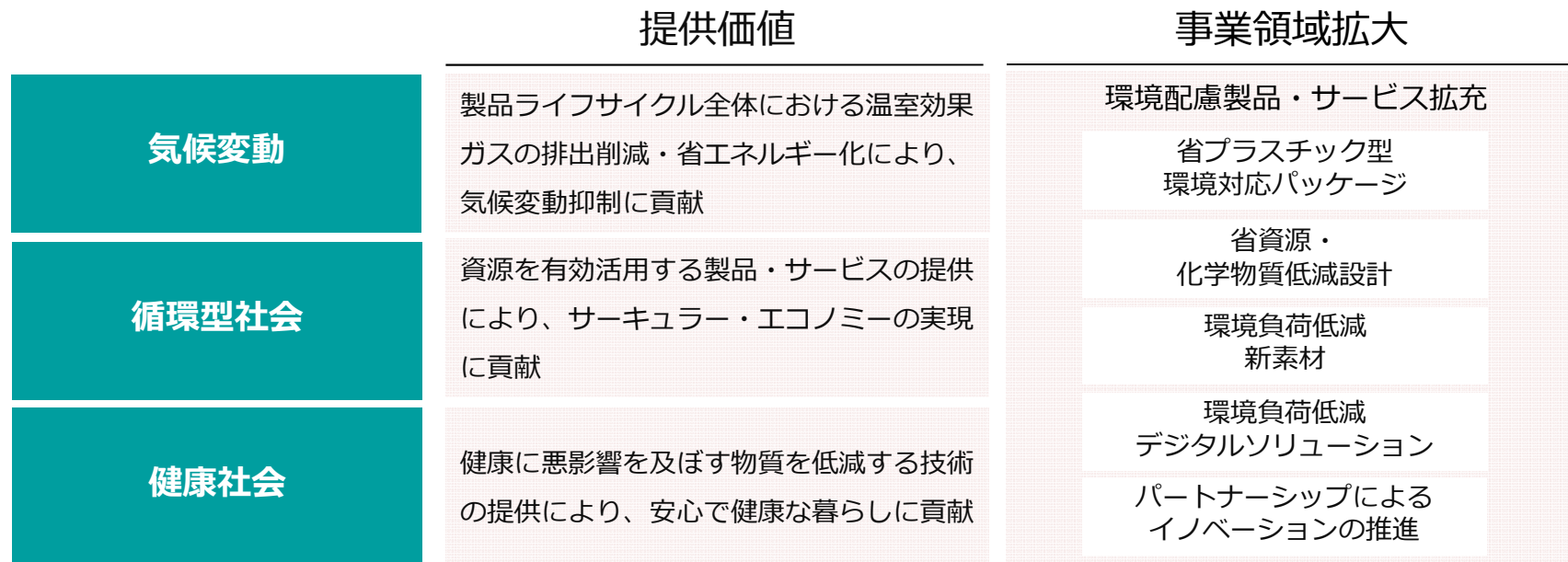
## 5. 重点テーマ ② 新規事業領域の探索

既存領域・ビジネスに依存せずかつ事業として足掛かりがありメガトレンドと合致する領域で、グループ全体の新たな柱となる事業を探索する。



## 5. 重点テーマ ③ 環境戦略

強みを活かした製品・サービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現と経済成長に貢献し、グループ全体の事業領域拡大を加速させる。



SDGs関連項目：



2025年までの  
主要目標

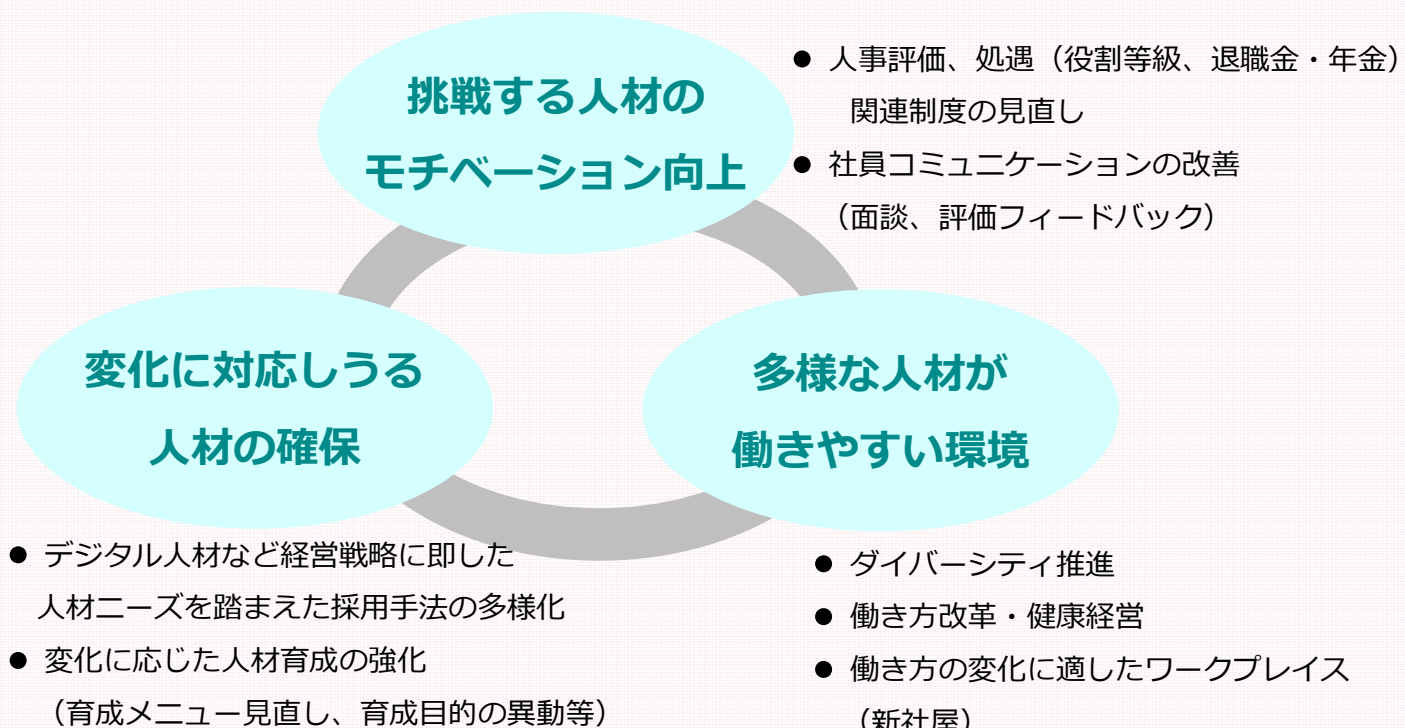
CO2排出量：2019年度比10%削減（2013年度比26%削減）

- 今後、マテリアリティ特定およびKPI見直しなどの取り組みを進める
- 新社屋（2022年竣工）はエネルギー消費量50%以上削減をめざすZEB Ready基準をクリアし、BELS認証（建築物省エネルギー性能表示制度）取得予定。

達成したい  
状態

持続的な企業価値向上に向け  
多様な人材の自律的成長を促す人事基盤を整備

3つの  
重点テーマ



## 5. 重点テーマ ⑤ 経営管理機能の強化

目標ROEの実現に向けた社内管理指標として、ROICの仕組みを導入。  
事業別に、投資対効果の向上を意識した事業運営と収益性改善を追求。

### 経営管理の強化ポイント

#### 全社的な資本効率の適正化

- 株主に対する投資リターンを意識した経営の実践

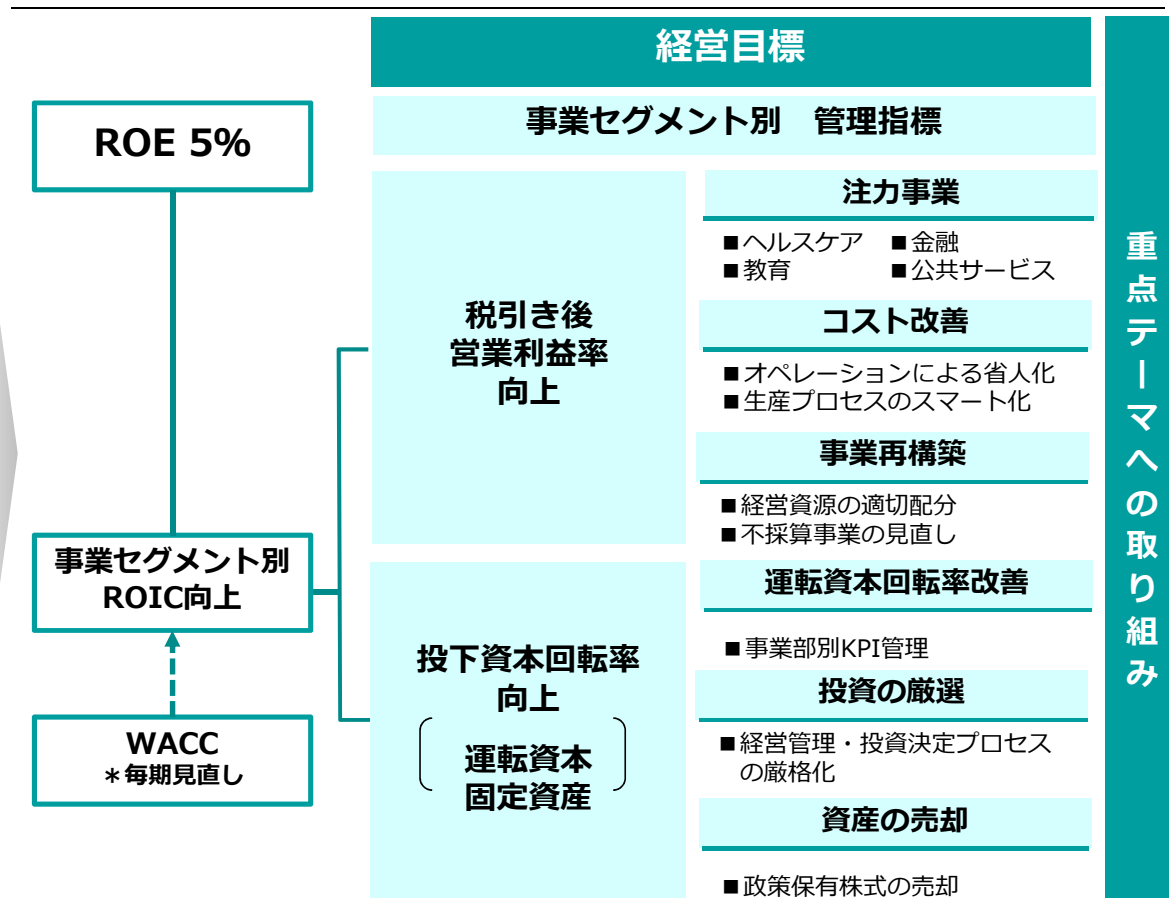
#### 事業ごとの資産効率の改善

- 経営資源（アセット、投資、人員等）の適切な配分に向けた見直し、モニタリング

#### 予実管理の高度化

- PDCAを確実に実践するため、目標設定の明確化と収益性観点での予実管理を強化

### 中期経営目標とROIC管理の関係



重点テーマへの取り組み

当グループの競争力を高めるための「5つの重点テーマ」を支えるガバナンス体制を強化。  
取締役会の役割・機能強化など、“経営の質”を高めるガバナンス改革を実現。

<b>取締役会の 役割・機能</b>	<b>持続的成長に向けた戦略的な議論の活性化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>取締役会実効性評価の継続実施・概要公表（18年度）</li><li>チームとして機能する取締役会構成、スキルマトリックス公表（21年度）</li></ul>
<b>社外取締役の 活用</b>	<b>取締役会の監督機能および取締役会への提言機能の強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>独立社外取締役および独立社外監査役のみの会議体運営（16年度）</li><li>独立性判断基準の作成・公表、筆頭独立社外取締役の選任（21年度）</li><li>1/3以上の独立社外取締役の確保（21年度）</li></ul>
<b>経営陣の指名 報酬の在り方</b>	<b>取締役・執行役員の選解任・報酬の決定プロセスの適正性・透明性の強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>インセンティブ効果のある業績連動型株式報酬(BBT)制度の導入（18年度）</li><li>指名報酬委員会による役員選解任案の適正性・透明性の確認（19年度）</li><li>役員報酬制度改革の実施、役員報酬基本方針の制定（20年度）</li></ul>
<b>株主・投資家 との関係</b>	<b>企業価値向上をめざし建設的な対話を充実</b> <ul style="list-style-type: none"><li>経営戦略、財務戦略、ビジネスモデル、取締役会の実効性評価などをテーマにした株主・投資家との建設的な対話の充実</li></ul>

1. 中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り
2. 将来の事業環境認識
3. 中期経営方針
4. 中期経営目標
5. 重点テーマ
6. 事業戦略

<p><b>事業方針</b></p>	<p><b>印刷事業で培った強みを軸とし、新たな価値創出を実現</b></p>	
<p><b>注力テーマ</b></p>	<p><b>① 出版事業の収益強化</b></p> <p>➤ 市場変化を見極めた上で、自社リソースの濃淡付け、および効率化を含めた利益率改善を実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点品目への集中</li> </ul>
	<p><b>② 販促・業務支援事業のデジタルシフト</b></p> <p>➤ 顧客ビジネスのデジタル化支援を通じたケイパビリティ強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンテンツ領域での事業機会獲得</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● パーソナライズされたOMO*プロモーション</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客のDX化支援・データ利活用</li> </ul>	

\* OMO : Online Merges (with) Offlineの略称。オンラインとオフラインを行き来する顧客に合わせ、それらを融合させUX（顧客体験）を提供



## 6. 事業戦略：情報系事業 注力テーマ ① 出版事業の収益強化

事業効率化およびデジタル領域での成長をめざす。コンテンツホルダーとしての事業機会を探索し、バリューチェーンにおける新たなポジショニングを模索する。

### 重点品目への集中

紙を

中心とした領域



- 既存品目の原価改善
- 収益性の高い品目への注力
- 今後成長が期待される領域の見極め・サービス強化

デジタルを

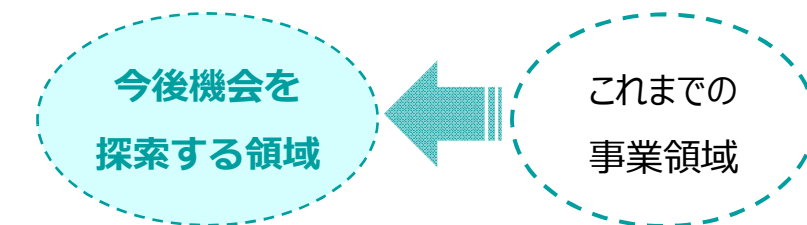
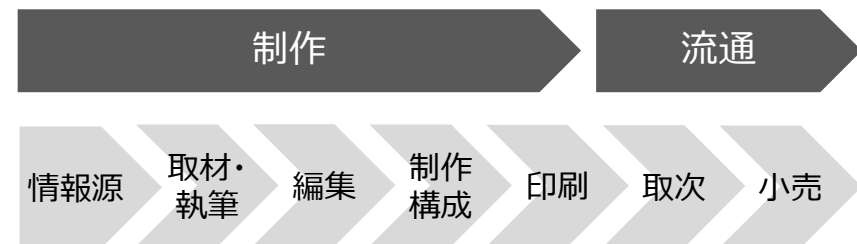
中心とした領域



- オリジナル作品の拡充、著作権仲介
- データ制作での付加価値技術やサービスの提供
- 新たな出版社、アプリ運営会社、編集プロダクションへの営業展開等

紙媒体の領域における**事業効率化を図る**とともに、**デジタル領域を強化**

### コンテンツ領域での事業機会獲得

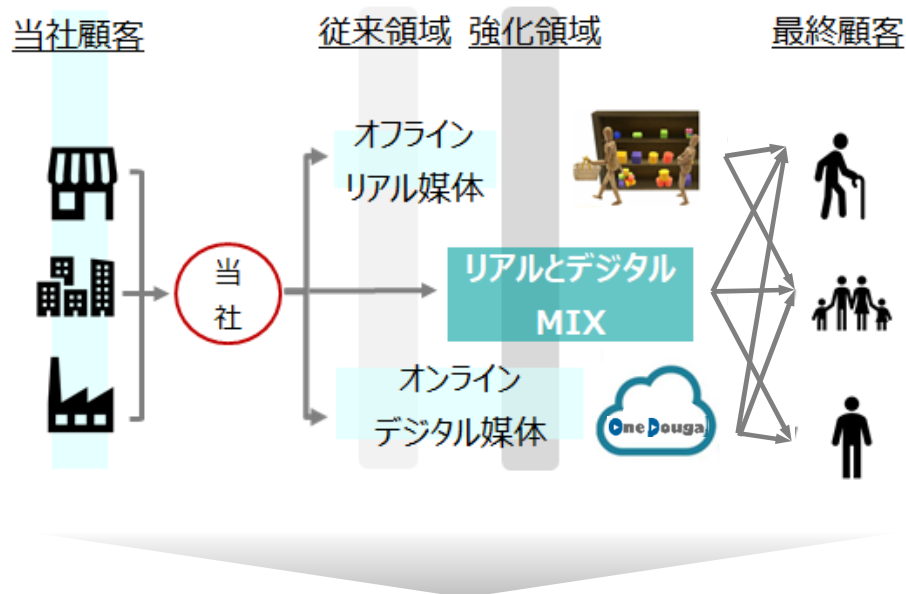


従来の事業領域に依存せず、より**広範囲での事業機会の探索**を通じて、**コンテンツ領域での事業機会を獲得**

## 6. 事業戦略：情報系事業 注力テーマ ② 販促・業務支援事業のデジタルシフト

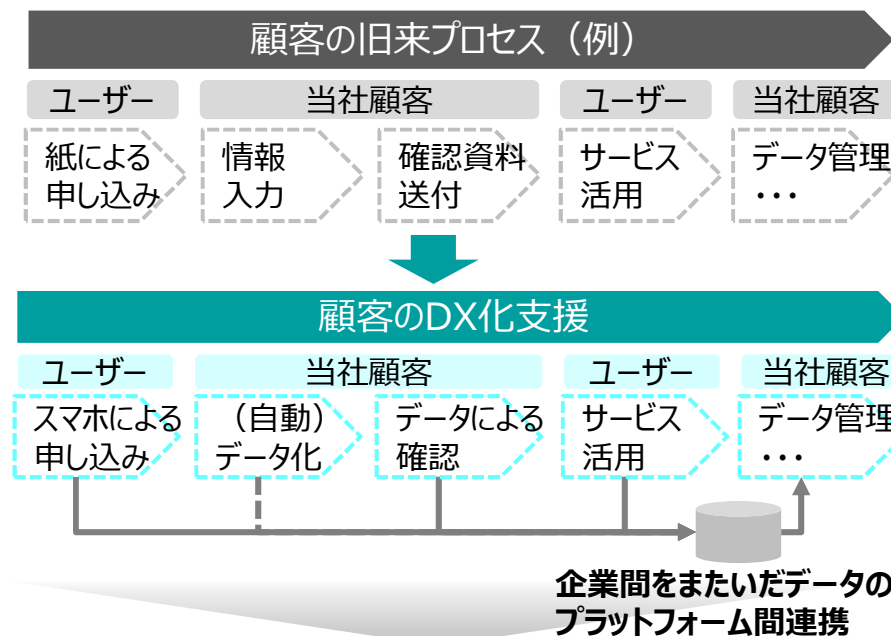
デジタルを活用したプロモーション、顧客のDX化の支援を通じて最終顧客のUX（顧客体験）を向上させ、付加価値の高いサービスを提供する。

### パーソナライズされたOMOプロモーション



最終顧客の購買プロセス全般にわたり、多様な顧客接点を活用して、よりパーソナライズされたプロモーション手段を実現

### 顧客のDX化支援・データ利活用



顧客の業務負担を軽減するだけでなく、データ利活用により顧客にとっての新たな収益機会を提供

事業方針	パッケージソリューションベンダーの地位確立	
注力テーマ	① 環境配慮製品の拡充	●脱プラスチック製品の拡充、CO2・VOC削減を推進
	② バリューチェーン拡大	●加工の強みを起点としたバリューチェーン拡大と領域間の連携強化
	③ ASEAN事業の強化	●ベトナム・インドネシアを中心としたASEAN市場での販売拡充 ●現地で技術優位性が生かせる領域の見極め

## 6. 事業戦略：生活・産業資材系事業 注力テーマ ① 環境配慮製品の拡充

環境配慮製品として、包材・チューブ素材におけるプラスチック・石油由来樹脂使用量の削減やパッケージ高機能化による保存・取扱い性能向上の取り組みを推進する。

### 脱プラスチック・保存機能強化製品を拡充



#### ボトル代替包材

自立するボトル容器の代替包材、石油由来樹脂の使用量を削減



#### 鮮度保持ボトル

内容物の酸化を抑え、鮮度保持するとともに、ボトルを傾けた際の意図せぬ吐出を抑止



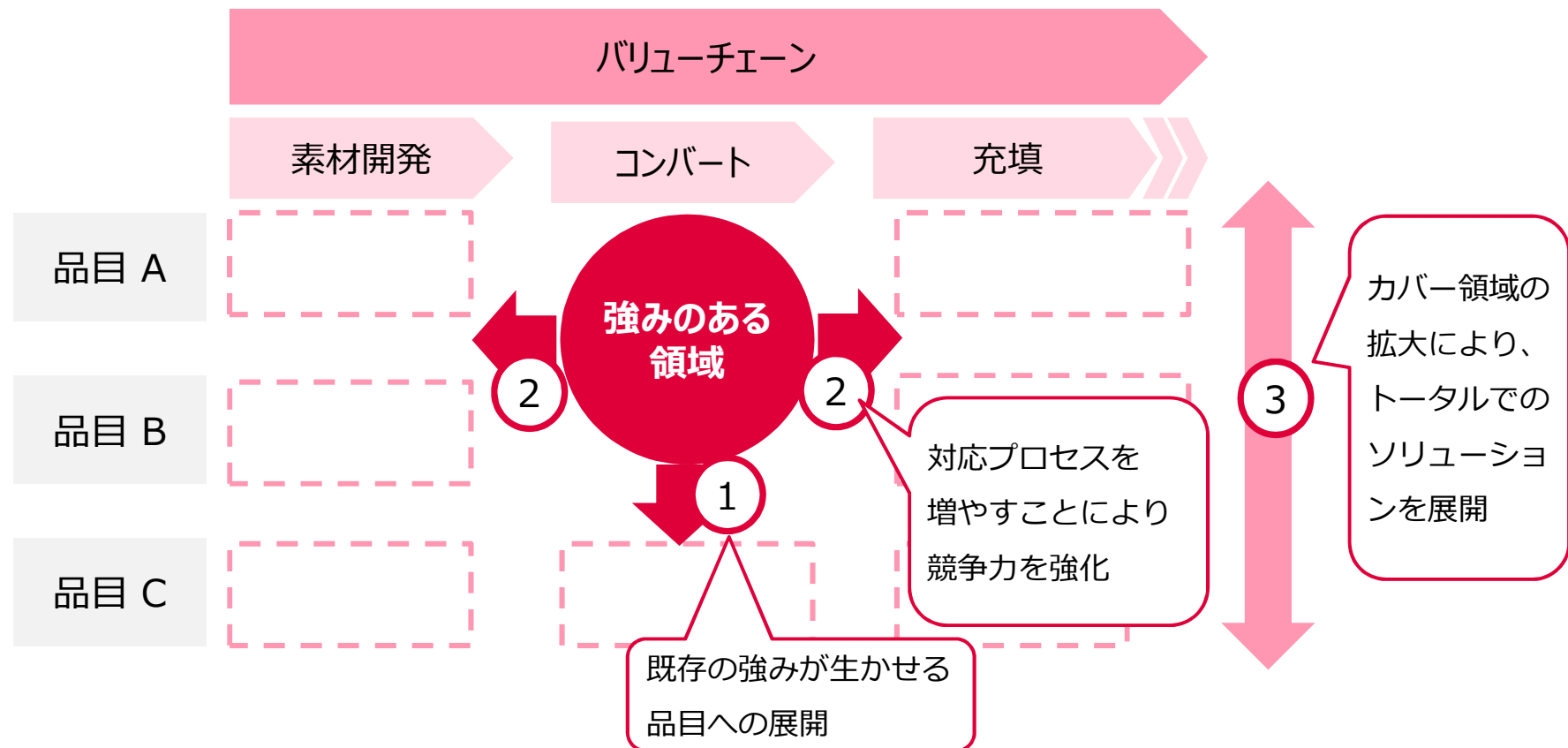
#### 紙を使ったラミネートチューブ

ラミネートチューブの一部を紙に変更し、プラスチック使用量の削減を実現

## 6. 事業戦略：生活・産業資材系事業 注力テーマ ② バリューチェーン拡大

当グループが得意とするコンバートプロセスを軸に、シナジーが創出できるバリューチェーンの探索と、それらを束ねたパッケージのトータルソリューションを展開する。

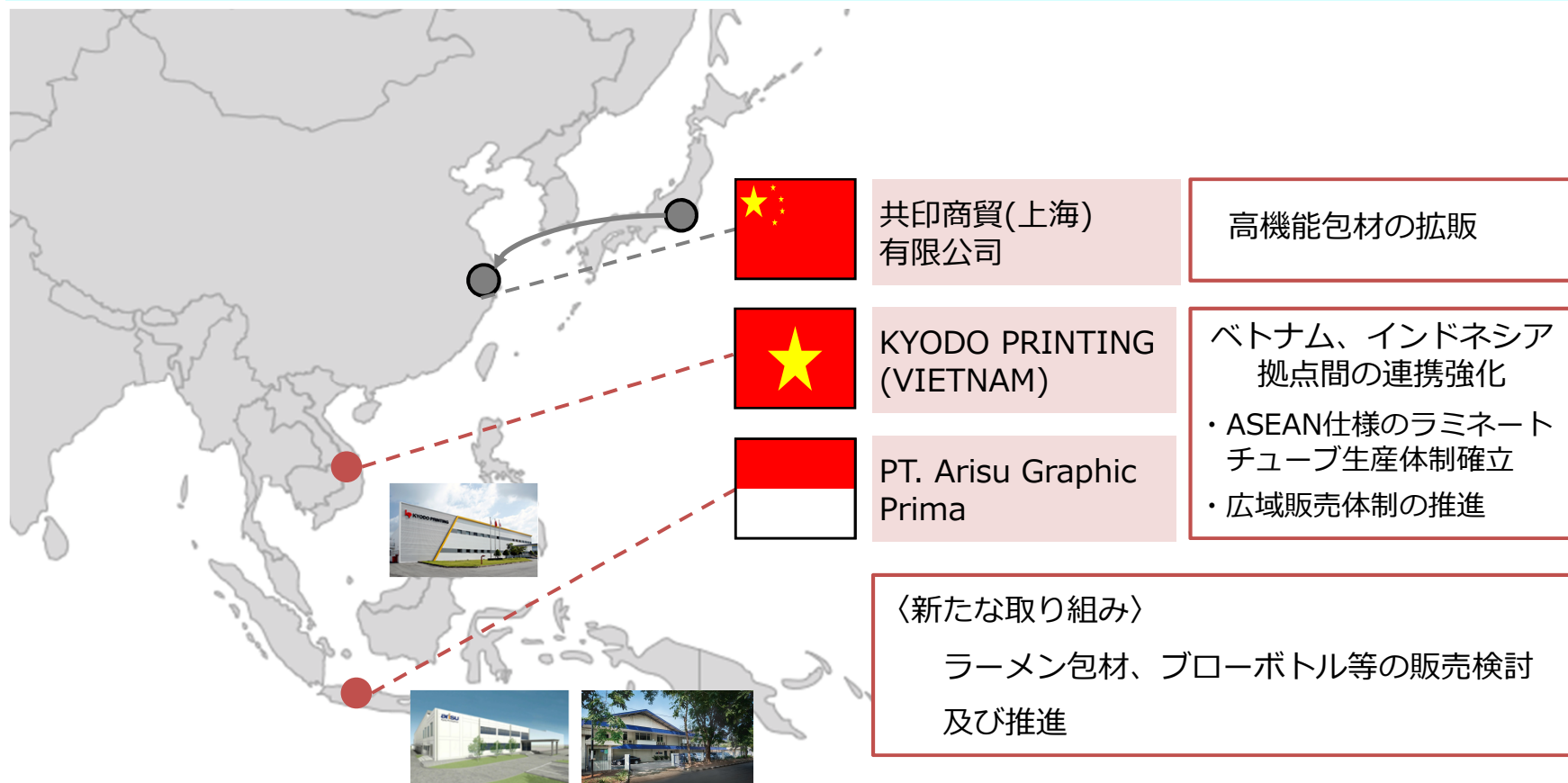
### 加工の強みを起点としたバリューチェーン拡大と領域間の連携強化



## 6. 事業戦略：生活・産業資材系事業 注力テーマ ③ ASEAN事業の強化

顧客のニーズにきめ細やかに対応するラミネートチューブ生産体制と、機能面で強みを持つ高機能包材の提供体制を確立し、東南アジア全域でのブランド力向上を図る。

### 高機能性製品と生産体制強化によりASEAN市場でのブランド力を向上



## 6. 事業戦略：セグメント定量計画

### 事業ポートフォリオ (2018～2020年度中計/2021～2024年度中計比較)

#### グラフの見方

円の色：濃色：2024年度売上高計画

淡色：2020年度売上高実績

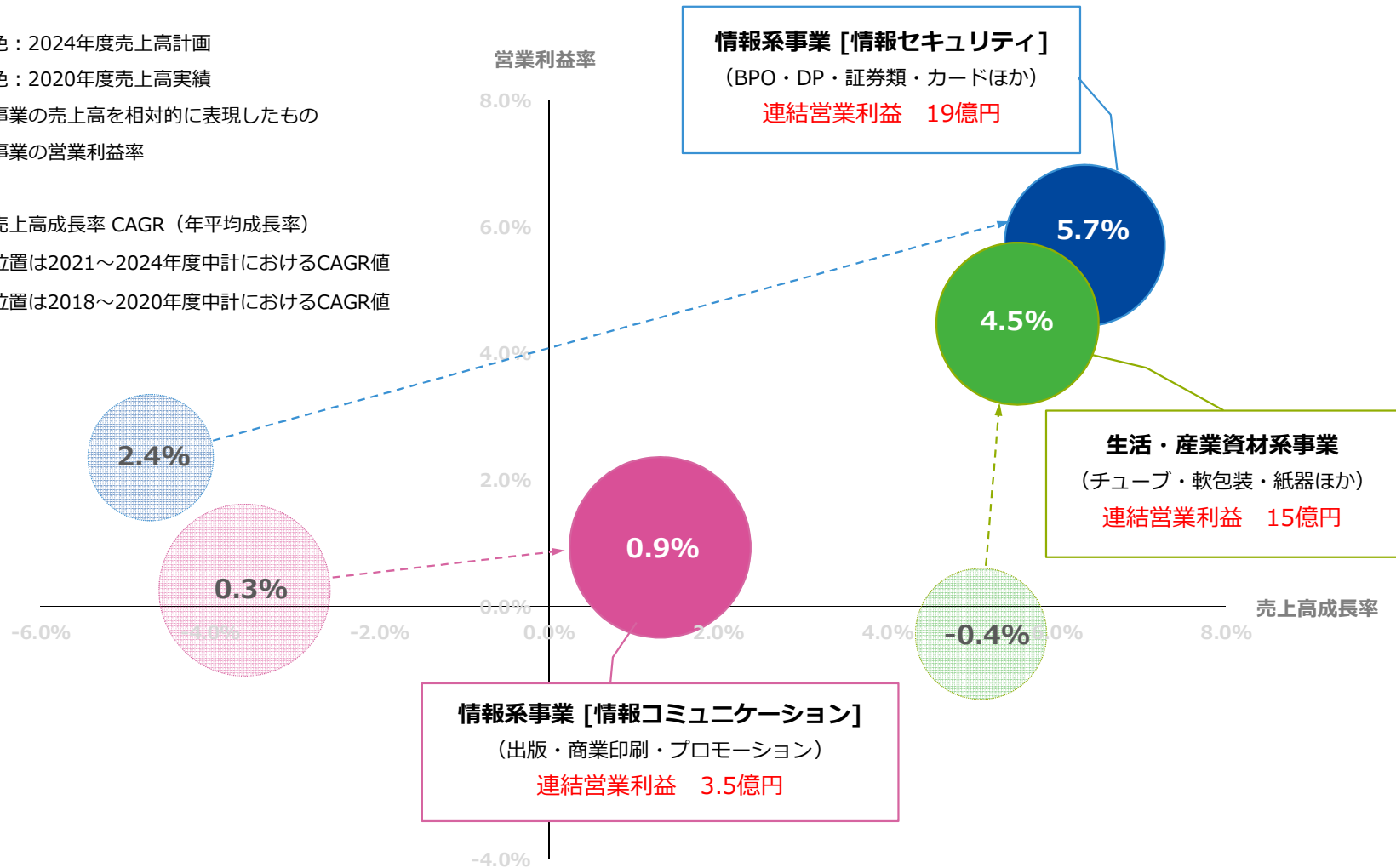
円の大きさ：各事業の売上高を相対的に表現したもの

円内の数値：各事業の営業利益率

グラフの横軸は売上高成長率 CAGR（年平均成長率）

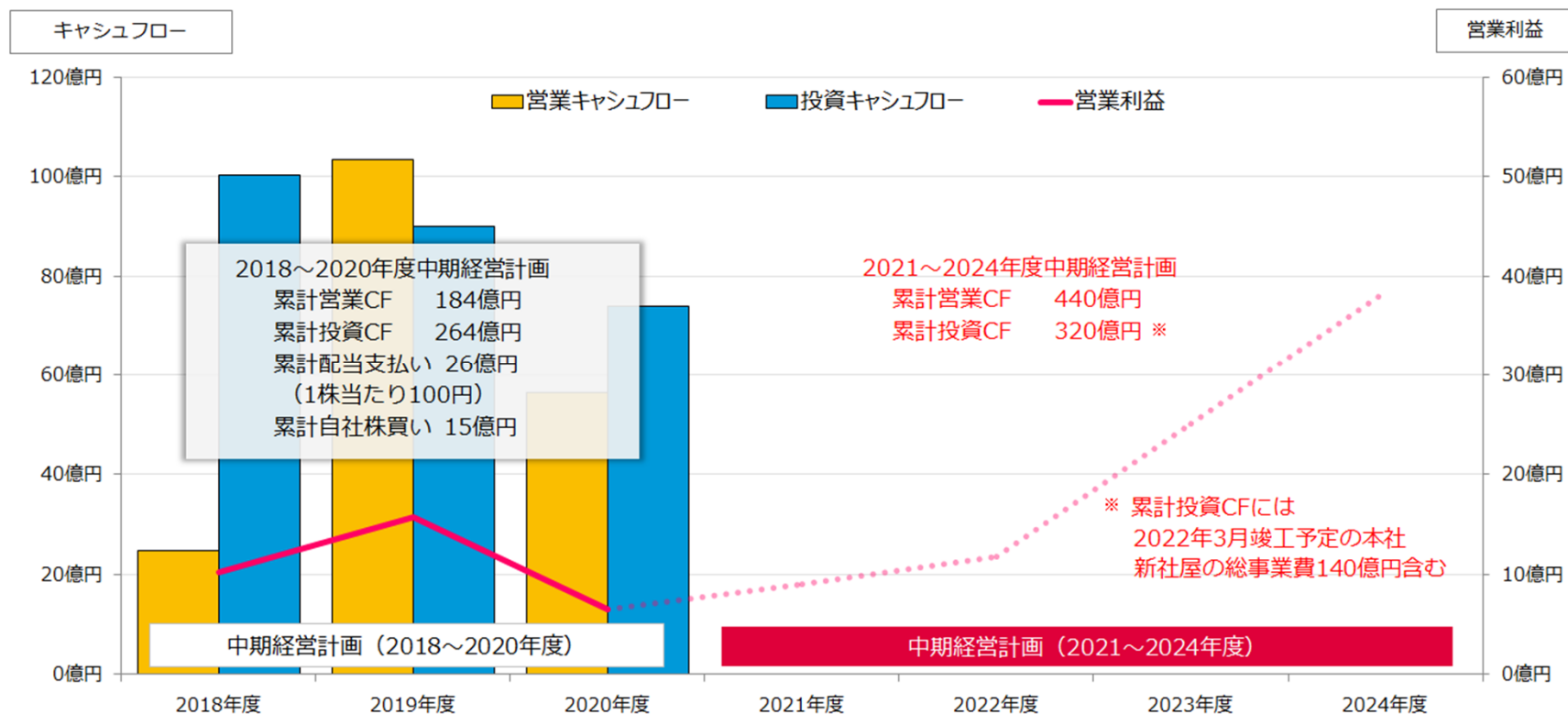
→濃色の円の位置は2021～2024年度中計におけるCAGR値

淡色の円の位置は2018～2020年度中計におけるCAGR値



## 6. 事業戦略：キャッシュフロー計画

既存事業の利益改善による営業キャッシュフロー創出と、ROICの視点を取り入れ資産効率に応じたメリハリある投資を実現することで、企業価値の最大化をめざす。



中計期間 設備投資	情報系事業	累計投資額：120億円	オペレーションにおける省人化、生産設備・システム更新
	生活・産業資材系事業	累計投資額：60億円	各種環境対応、生産プロセススマート化、生産設備更新



当資料は、投資家の皆さまに共同印刷株式会社への理解を深めていただくことを目的として、  
経営や財務に関する情報を提供するものです。

以下の点をご了解の上、ご覧ください。

- ・業績予想などは、作成時点において当社が予測する範囲内で作成したものです。
- ・記載の業績予想などとは異なる結果を生じ得るリスクを含んでおりますことをご承知ください。
- ・投資に関する決定は、投資家ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。
- ・掲載内容については細心の注意を払っておりますが、不可抗力によって情報に誤りを生ずる可能性もございますので、ご注意下さい。

【お問い合わせ先】

共同印刷株式会社 コーポレートコミュニケーション部

E-mail : [koho@kyodoprinting.co.jp](mailto:koho@kyodoprinting.co.jp)

HP : <https://www.kyodoprinting.co.jp/>