

**中期経営計画 2024年3月期中間進捗説明資料**  
(2022年3月期～2024年3月期)



***add + venture*70**

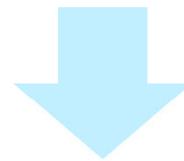
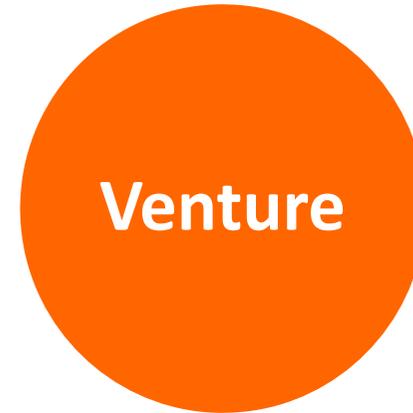
～アドベンチャー70、70のワクワクはじめます～

**2023年11月21日**

**Nakabayashi**

「加える」「足す」

「思い切ってやる」  
「自ら進んでいく」



*add + venture* **70**

アドベンチャー70

「企業価値を高める70の変革を思い切って実行する」

Nakabayashi

# 中期基本方針



## 中期基本方針

### 収益力の強化

- ナカバヤシの更なる認知度向上と企業ブランドを確立する
- 付加価値の高い製品やサービスの開発を継続し粗利益率の向上を図る
- グループの再編やシナジー創出を生産、販売において最大限発揮する

### 成長力の推進

- 新規事業の創造に取り組み、事業領域の拡大、多角化を図る
- 組織改編や戦略的人事改革の実践

### 株主価値の向上

- 財務基盤の強化、機動的な資本政策により株主価値の向上を図る



# 中期基本方針



## Main add+venture

次の『Main add+venture』を目標にして実践してまいります。

1. 3年間で企業価値を高める**70**の新しいことに挑戦
2. 2024年3月期の売上高**650**億円、経常利益率**4.6%**
3. ROE **8.0%**
4. 配当性向**30~40%**台の堅持
5. **新しい人事評価制度を確立**することによる多様な働き方の更なる高度化
6. **ニューノーマル**に対応した事業展開と**DX**を用いたバックオフィスの効率化
7. 積極的な**社会貢献活動**の推進



## 中期経営計画「add+venture70」目標達成のために

### 全社員・部門・会社単位で70の目標を設定

当社グループは1923年図書館製本業で創業後、市場環境変化や顧客ニーズの多様性に対応しつつ、常に『新しいこと』に取り組んできた歴史があります。ニューノーマルやDXによって従来のビジネスモデルやプロセスが大きく変わることから、全社員・部門・会社単位で70の目標を設定し挑戦していきます。

### グループ全体としての経営資源の最適配分、事業セグメント間やグループ会社間のシナジー創出

5つの事業セグメントにおいて、これまで経営の効率化と意思決定の迅速さを目指した運営をしてまいりましたが、更にグループ全体としての経営資源の最適配分、事業セグメント間やグループ会社間のシナジー創出について加速度をもって取り組んでいきます。

### 持続可能な企業統治

生産年齢人口の減少を見据えた人事制度改革、積極的にチャレンジできる企業風土の醸成など、持続可能な企業統治を図ります。





「こまったを良かったに」、ビジネスプロセスにおける付加価値の高いソリューション事業を目指します。

- ① 図書館製本業から図書館総合サービス企業への転換を今後も図っていきます
- ② 人材不足、働き方改革など社会を取り巻くビジネス環境をトータルにサポートする『BPO総合支援サービス』を展開していきます

2024年3月期(目標) 単位:百万円

売上高	33,500
営業利益	1,150





ニューノーマルの時代に求められる「冒険心あふれる製品」の開発に挑戦します。

- ① 教育現場での快適な学び、働き方改革における効率的な Work Placeを提供していきます
- ② SDGs等の社会課題解決に貢献できる製品を提供していきます
- ③ 人と人とのコミュニケーション不足によるストレスを癒す製品やサービス等、健康を切り口とした製品を開発していきます
- ④ 海外販路の開拓を強化し、海外市場におけるNCLブランドの認知度を向上させていきます

2024年3月期(目標) 単位:百万円

売上高	22,100
営業利益	950



オフィス環境の改善とデジタル化を見据えた製品やサービスの提供を目指します

- ① 秘密保持に関する製品やサービスを提供していきます
- ② 多様な働き方に対応するファニチャーやシステムを提供していきます
- ③ 調光ガラス(N-Smart)の販売強化とパーティション以外の製品開発をしていきます

2024年3月期(目標) 単位:百万円

売上高	7,800
営業利益	650



# 中期事業戦略



## エネルギー事業

木質バイオマス発電及び太陽光発電の安定稼働と熱利用による新分野の創造を目指します。

2024年3月期(目標) 単位:百万円

売上高	1,500
営業利益	80

## その他

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。

2024年3月期(目標) 単位:百万円

売上高	100
営業利益	0



## 中期数値目標(連結)

新規事業や既存ビジネスの深堀による売上増加、業務プロセスの見直しや新たな付加価値の提供による利益率改善を図り、連結売上高**650**億円、経常利益率**4.6%**を目指します。

配当性向については、引き続き**30~40%**を堅持していきます。

単位:百万円

	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (実績)	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (目標)※
売上高	63,644	63,118	61,581	<b>65,000</b>
経常利益	3,023	2,336	939	<b>3,000</b>
経常利益率	4.7%	3.7%	1.5%	<b>4.6%</b>
ROE	6.2%	3.9%	—	<b>8.0%</b>
配当の状況	22円	22円	12円	<b>22円</b>
配当性向	36.5%	56.0%	—%	<b>35.5%</b>

※掲載の中期数値目標は、<中期経営計画における計画値の再見直しに関するお知らせ>(2022年11月11日)にて開示済みの修正後目標値です。

※未確定事項につきましては「—」で表記しております。

## 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

	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (実績)	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (目標)※
売上高	32,996	32,791	31,139	33,500
営業利益	665	889	692	1,150



### 増収要因

- 図書館ソリューション 3. 5億円(新規受託)
- 特販 4. 8億円(紙器包材、クリエイティブ)
- DF 22億円(入札案件再獲得、BPO拡大)
- 調光ガラス 1億円

※掲載の中期数値目標は、<中期経営計画における計画値の再見直しに関するお知らせ>(2022年11月11日)にて開示済みの修正後目標値です。

## セグメント別数値目標

### コンシューマーコミュニケーション事業

単位:百万円

	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (実績)	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (目標)※
売上高	21,280	21,247	21,565	22,100
営業利益	1,402	643	△243	950



### 増収要因

- めぐりing、インバウンド向け 3億円 | カスタマイズ製品 2億円
- 防犯 5千万円 | アウトドア、防災 5千万円
- 新規販路獲得 2億円

※掲載の中期数値目標は、<中期経営計画における計画値の再見直しに関するお知らせ>(2022年11月11日)にて開示済みの修正後目標値です。

## セグメント別数値目標

### オフィスアプライアンス事業

単位:百万円

	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (実績)	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (目標)※
売上高	7,566	7,488	7,394	7,800
営業利益	568	544	252	650



### 増収要因

単位:百万円

- オフィス家具(販路拡大) 2億円

※掲載の中期数値目標は、<中期経営計画における計画値の再見直しに関するお知らせ>(2022年11月11日)にて開示済みの修正後目標値です。

## セグメント別数値目標

### エネルギー事業

単位:百万円

	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (実績)	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (目標)※
売上高	1,705	1,527	1,434	1,500
営業利益	228	71	47	80

### その他事業

単位:百万円

	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (実績)	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (目標)※
売上高	96	63	46	100
営業利益	△36	△41	△29	0

※掲載の中期数値目標は、<中期経営計画における計画値の再見直しに関するお知らせ>(2022年11月11日)にて開示済みの修正後目標値です。

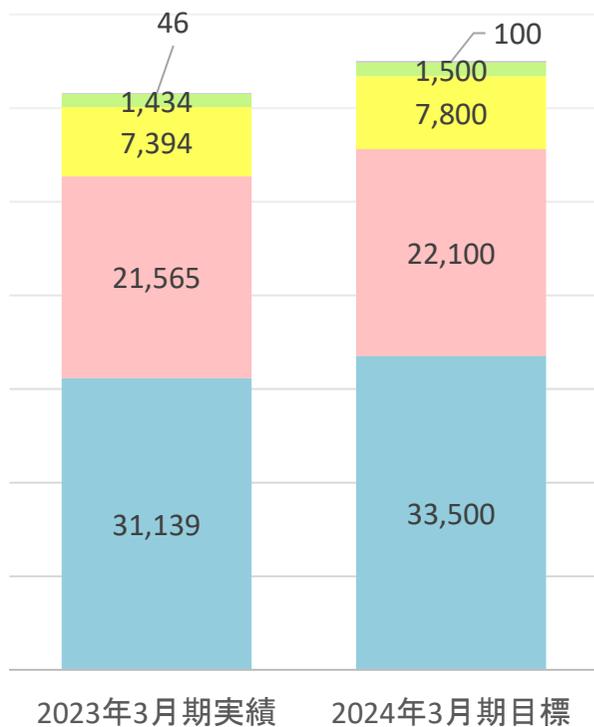
# 中期財務戦略



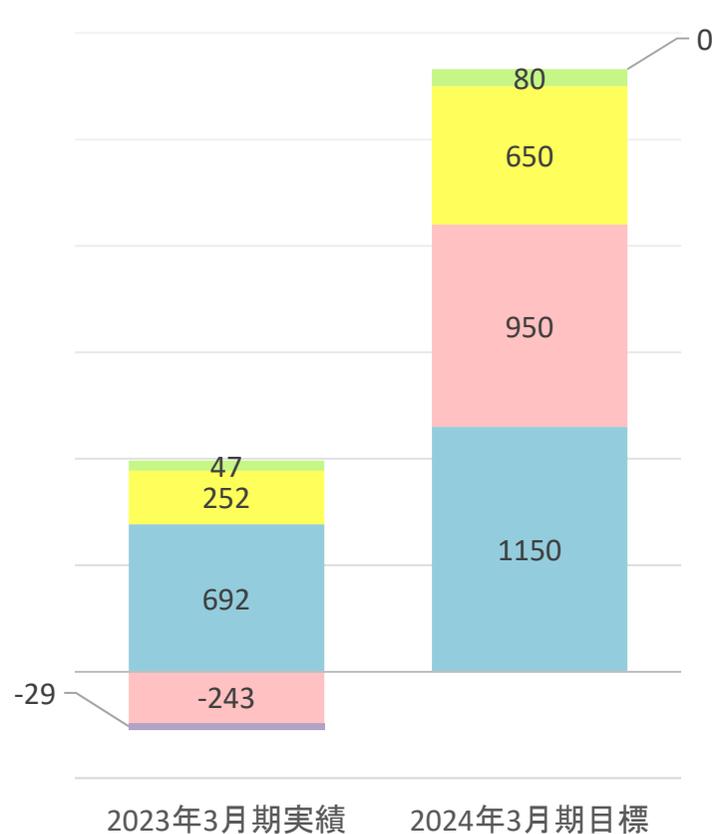
## セグメント別数値目標推移

(単位:百万円)

### 売上高



### 営業利益



- ビジネスプロセスソリューション
- コンシューマーコミュニケーション
- オフィスアプライアンス
- エネルギー
- その他

### 収益力の強化

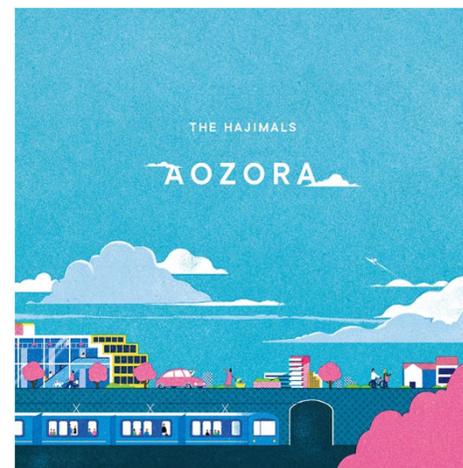
#### ナカバヤシの更なる認知度向上と企業ブランドを確立する

- アニメーションMV「未来ノート」を公開  
「思い悩み 立ち止まれ。それが君の前進だから。」をキーメッセージに夢に向かって頑張る人たちを応援するアニメーションMVをYouTube上で配信 → 再生回数 28万回(2023年11月現在)
- WEB動画プロジェクトの立ち上げ  
動画制作経験のある専任者を採用し、製品紹介動画等を作成 → 16種45本制作(2023年11月時点)
- Accessキャンペーンの実施  
FM802が毎年春に実施する「ACCESS! キャンペーン」に協賛し、『FM802×ナカバヤシ ACCESS!』のキャンペーンソング「AOZORA」を制作、2022年4月1日より展開

- 「AOZORA」MVをFM802 YouTubeチャンネルにて公開  
再生回数81.7万回(公開期間3カ月、2022年9月30日公開終了)
- 特設ランディングページ 約9万PV(2023年3月公開終了)



キャンペーンロゴ



### 収益力の強化

ナカバヤシの更なる認知度向上と企業ブランドを確立する

- イベントへの協賛

出演アーティストにメッセージを届ける「ロジカル・エアーノート 文字魂プロジェクト」を実施。

- ・2021年6月5日 FM802 MEET THE WORLD BEAT 2021(大阪城ホール)※
- ・2021年8月3日 SPECIAL LIVE HIGH! HIGH! HIGH! supported by ナカバヤシ(大阪城ホール)
- ・2021年10月2日、3日 PIA MUSIC COMPLEX 2021 (ぴあアリーナMM)
- ・2022年1月22日、23日 uP!!!SPECIAL LIVE HOLIC extra2022(幕張メッセ イベントホール)
- ・2022年2月6日 uP!!!SPECIAL LIVE HOLIC extra2022(Zepp大阪ベイサイド)
- ・2022年5月14日、15日 OSAKA METROPOLITAN ROCK FESTIVAL 2022  
(大阪府堺市・海とのふれあい広場)
- ・2022年9月25日 SPECIAL LIVE HIGH! HIGH! HIGH! supported by ナカバヤシ(大阪城ホール)
- ・2022年10月1日、2日 PIA MUSIC COMPLEX 2022 (新木場・若洲公園)
- ・2023年4月1日、2日 EIGHT BALL FESTIVAL2023(CONVEX岡山)
- ・2023年8月9日、10日 SPECIAL LIVE HIGH! HIGH! HIGH! supported by ナカバヤシ(なんばhatch)

NEW!

※新型コロナウイルス感染症拡大の影響で無観客配信ライブとして開催のため文字魂プロジェクトの実施はしていません。

## 中期基本方針

### 収益力の強化

付加価値の高い製品やサービスの開発を継続し粗利益率の向上を図る

- 紙器・紙製包材事業  
(株)広田紙工を2021年6月に子会社化実施。不二工芸印刷(株)と合わせたasue事業やオリジナルパッケージ事業への取組みにより利益率改善に取組中

2022年5月 asue事業にて食品向けバリア包装材「asueco」の展開を開始

2022年12月 asue事業にて食品向け紙製重箱「JIYUBACO」の展開を開始

2023年7月 asue事業にてBtoB向け ECサイト「asueオンラインショップ」を開設

- めいぐるみ事業  
2021年7月 (株)サンレモンを子会社化。  
2023年10月 ナカバヤシブランドでめいぐるみ発売
- N-Smart(調光ガラス)  
2023年10月 N-Smart//Slim 提供開始

グループの再編やシナジー創出を生産、販売において最大限発揮する

- 2022年3月 国際チャート(株)を株式交換により完全子会社化完了
- 2023年2月 日本通信紙(株)を株式追加取得により完全子会社化完了
- 関係会社の統廃合による採算性の向上を検討中
- グループシナジーを発揮した不採算子会社の再建に着手中
- 2024年1月 (株)ミヨシ・リーベックス(株)を吸収合併



### 成長力の推進

#### 新規事業の創造に取り組み、事業領域の拡大、多角化を図る

- ぬいぐるみ(生命関連産業の強化)  
2021年7月にぬいぐるみの企画・販売を行う(株)サンレモンを子会社化
- めぐりingビジネス  
神社仏閣、アニメ、鉄道、登山など様々な“巡り”に関わる総合的な企画・提案をする  
例)御朱印帳・御城印帳→サンレモンの事業領域活用(ゆるキャラ、武将ぬいぐるみ制作)  
登頂記念印譜 等
- クリエイティブビジネス  
ノベルティ、ディスプレイ、映像の企画・制作、イベントの企画・運営を行う

#### 組織改編や戦略的人事改革の実践

- 人事部と経営企画室との連携による人材ポートフォリオ運営に着手中  
2023年4月:新人事制度開始(指揮命令系統の整理・管理監督者数の見直し)  
:部門間の人員・役職者の不均衡解消(一層の人事交流を実施)
- 経営企画室 :コーポレートガバナンス企画・管理機能を追加
- 2022年10月:DX推進部を設置(全社横断断的なDXの推進)

## 中期基本方針

### 株主価値の向上

財務基盤の強化、機動的な資本政策により株主価値の向上を図る

- 日本通信紙(株)の本社売却
- 武蔵浦和寮の売却
- 国際チャート(株)を株式交換により完全子会社化完了
- 関係会社の統廃合による採算性の向上を検討中
- 不採算子会社のグループ間シナジーの創出により再建中
- 旧吉田工場売却
- 日本通信紙(株)を株式追加取得により完全子会社化(2023年2月)



## Main add+venture

### 1. 3年間で企業価値を高める70の新しいことに挑戦

#### ● DX推進チームの立ち上げ（DXによる売上創出）

1. 当社で開発したWeb展示会などで使用するECサイトソフトウェアの企画・販売 生活・福祉
2. 別製品対応受注システムの開発 生活・福祉
3. PTMIRAI(システム開発子会社)の活用 生活・福祉
4. 一般品対応Web受注システムの開発 生活・福祉

#### ● 紙器包材事業の拡充・拡大

5. 食品向けバリア包装材の製造・販売 環境  
(コーヒー豆パッケージ、青果物・菓子パッケージ他)
6. 食品向け紙製一次包装箱(弁当箱・重箱)の製造・販売 環境
7. 新素材カトラリーの開発 環境
8. 紙器包材、BtoB向けECサイトのOPEN 環境
9. 紙製中子の開発 環境
10. スキンケア用、紙製詰め替え袋の開発 環境

## Main add+venture

### ● 文化

- 11. インバウンド・旅行者向け総合サービス「めぐりingビジネス」御朱印・御城印 文化
- 12. 刃物ビジネスの検討 文化

### ● 農業

- 13. 松江バイオマス発電の有効活用(陸上養殖) 農業
- 14. 苗木の生産と販売 農業
- NEW! 15. コーヒー抽出後残渣を堆肥化、にんにく圃場で利用 農業
- NEW! 16. 反収向上(五条植→六条植) M/Lサイズの収穫比率向上 農業

### ● 生活・福祉

- 17. カメレオンコードを活用した”図書館システム”の開発 生活・福祉
- 18. 使用済み紙おむつパック機の開発及びビジネスモデルの構築 生活・福祉
- 19. 洋菓子店リニューアル・ネット販売本格開始 生活・福祉
- 20. IBT試験・WEB講習の需要拡大に向け、受験者の本人認証システムと不正防止監視システム (替え玉受験・カンニング・中抜け受講等)の開発完了・運用開始 生活・福祉
- 21. AR(拡張現実)を実装した卒業アルバムや同人誌および印刷物 生活・福祉
- 22. 日本製筆記具や高級紙製品などの商品開発、販売 生活・福祉

## Main add+venture

### ● 生活・福祉

- 23. 文字魂プロジェクトの事業化 生活・福祉
- 24. Webサイト自動翻訳クラウドサービス「Myサイト翻訳」販売 生活・福祉
- 25. ステンレスやアルミ加工の設備を松江工場に導入(スチール加工から他金属加工への展開) 生活・福祉
- 26. ステンレス・アルミ等を活用したアウトドア製品の開発・製造 生活・福祉
- 27. アウトドアブランドの立ち上げ 生活・福祉
- 28. 医療従事者向けメディカル製品の開発 生活・福祉
- 29. 介護施設向け用品の開発 生活・福祉
- 30. 介護施設のBPOの創出 生活・福祉
- 31. 調剤薬局のBPO 生活・福祉
- 32. 要介護者向けサービスの検討 生活・福祉
- 33. 定年延長を見据えたビジネスモデルの創出 生活・福祉
- 34. アクリルパネルのリサイクルやアップサイクル 生活・福祉

# 中期基本方針 進捗状況



## Main add+venture

### ● 生活・福祉

- 35. GIGAスクール向け デジタル文具(USB Type C製品)の拡充 生活・福祉
- 36. スマホ破砕機(データ処分)の開発→レアメタルの回収 生活・福祉
- 37. 船舶用調光ガラス 生活・福祉
- 38. 調光アクリルパネル 生活・福祉
- 39. 通販事業者向け送り状発行システムの構築 生活・福祉

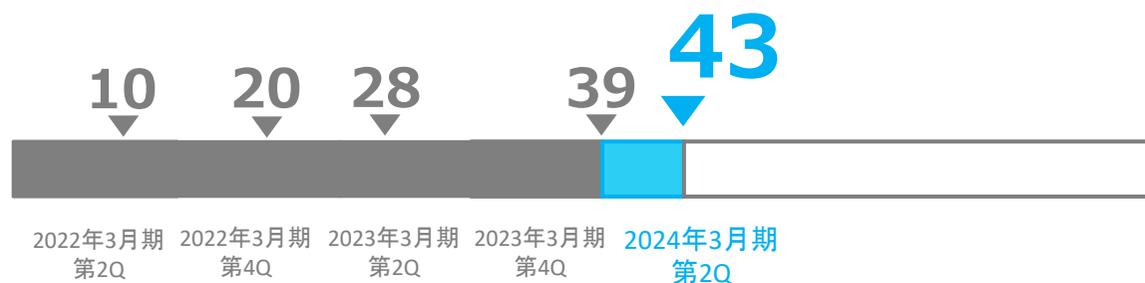
NEW!

- 40. 副教科の教材開発

### ● 環境

NEW!

- 41. 布製品、破砕機の開発 環境
- 42. 紙以外の裁断機の開発販売(HDD,SSDの破砕機等) 環境
- 43. 野球グラブの残革を利用したアップサイクル商品の企画・販売 環境



### 5. 新しい人事評価制度を確立することによる多様な働き方の更なる高度化

- 新人事制度改定の趣旨(2022年10月7日取締役会承認済、2023年4月開始済)
  - ・ 会社が社員それぞれに「期待する成長の方向性」を示す
  - ・ 現状に甘んじるのではなく、「高い目標に挑戦する社員」に報いる
  - ・ 上記を達成するため、評価の「納得感」・「透明性」を高める
  - ・ 社員男女比率の変化や生産性人口の減少、労働環境変化を見据えた制度設計
- 新人事制度の骨子
  - ・ 等級制度のシンプル化
  - ・ 多様な人材を活かすための、複線型キャリアパス
  - ・ 人事評価基準の明確化
    - 生命関連産業のリーディングカンパニーを実現させる力も評価軸に入れる
  - ・ 給与制度については、年功色から成果色を強めた体系(年齢給の廃止)
- 人的資本の取組み (一部抜粋)
  - ・ 女性活躍推進 多様性
    - 女性リーダー層情報交換会の実施(2023年11月実施)
  - ・ 人材育成 キャリア形成
    - 選抜型研修の実施(2023年12月実施予定)
  - ・ 健康経営 幸福度
    - 若手相談窓口の設置

### 6. ニューノーマルに対応した事業展開とDXを用いたバックオフィスの効率化

#### 管理部門

- DX推進プロジェクトチームを発足

目標:管理統括本部「3年後 紙ゼロ」宣言!

ワークフロー、各種社内資料を見直し、DXで3年後に管理に関する紙をゼロに

申請書・労働契約書の電子化(進捗9割)

RPA導入・チャットボット導入 (2022年11月より開始)

情報収集共有伝達方法のデジタル化

→ 電子文書一元管理サービス選定済み

社内ポータルサイト「えぬぼ」構築

BIツール導入

経営判断の可視化・意思決定を更にスピードアップ→ ソフトウェア選定済み

クラウド導入(会計・人事給与・勤怠)→(2022年12月より開始)

→ 勤怠入力のモバイル化

人事評価システムの導入 → タレントマネジメントシステム2023年4月より開始

安否確認

ストレスチェックの電子化

人事考課のWEB化

## Main add+venture

### 6. ニューノーマルに対応した事業展開とDXを用いたバックオフィスの効率化

#### 営業部門

- 医療NAVI  
医療施設からの受注業務のDX化(2022年9月より開始)
- 物流管理システムの構築  
→(2023年7月開始)



## Main add+venture

### 7. 積極的な社会貢献活動の推進

#### ● ナカバヤシ株式会社

- ・「ナカバヤシのSDGsへの取り組み(製本と農業の二刀流)」の説明  
フードロス削減を目的に規格外にんにくを使用した加工品作り体験(新巽中学校2年)
- ・ノートなど出雲工場で製造した学用品約4万5000点を寄贈(島根県出雲市市内の小学校)
- ・ノート約1万8000冊を寄贈(2023年5月 大阪府堺市放課後児童対策等事業)
- ・カーボンニュートラル推進→株式会社田部と オフセット・クレジット(J-VER)の売買契約を締結
- ・地域の子供たちへの学習支援として各地の非営利団体へ東京2020商品を寄付  
(島根県出雲市・千葉県印西市・兵庫県養父市・島根県教育委員会・愛知県社会福祉法人名古屋ライトハウス・栃木県社会福祉法人足利むつみ会・埼玉県深谷市・島根県松江市・埼玉県行田市・東京都板橋区・愛知県中部善意銀行)
- ・名古屋デザイン&テクノロジー専門学校と共同で産学連携プロジェクトを実施  
10~20代女性をターゲットにした「大切な誰かのため」にアルバムをつくってあげたくなる  
プロモーション戦略の考案
- ・中学生、高校生を対象としたキャリア学習支援(累計10校 2023年5月現在)

#### 兵庫工場

- ・「目的意識を持った行動の重要性について」特別講演(大屋中学校)
- ・養父市内の企業学習として工場見学(宿南小学校・大屋小学校)
- ・「企業が取り組む農業」というテーマで本業と農業の二刀流によるにんにくの産地化PJの推進などを説明(北海道地域農業研究所・神戸大学大学院)
- ・ノート1800冊を寄贈(兵庫県養父市市内 児童生徒 2023年3月)

# 中期基本方針 進捗状況



## Main add+venture

- 島根ナカバヤシ株式会社
  - ・手帳生産工程の工場見学・平田工場 (2022年10月 出雲市立鱈淵小学校)
  - ・工場見学、職場体験・平田工場 (2023年9月 出雲市立平田中学校、出雲市立向陽中学校  
2023年10月 出雲市立北浜小学校  
2023年11月 出雲市立平田中学校)
- リーマン株式会社
  - ・「物づくりについて」のチャイルドシート啓蒙活動(市江小学校・北河田小学校)
  - ・コロナ過でのオンライン学習の補助としてB級品ノート1万札を寄贈(愛西市全中学校)
- 日本通信紙株式会社
  - ・印西BPOセンター 受給電力の30%を再生エネルギーに変更  
CO2削減に貢献(シナネン社)
  - ・石岡工場に太陽光パネル設置
- 株式会社松本コロタイプ光芸社
  - ・DTPの制作現場の工程について会社見学(熊本デザイン専門学校)
- 松江バイオマス発電株式会社
  - ・バイオマス発電のしくみについて工場見学 (島根大学教育学部附属中学校・島根県立松江農林高校・島根県技師会・島根県立農林大学校・立正大淞南高校・松江市立皆美が丘女子高校)
  - ・発電所内容、「働くこと」をテーマにした講演授業(2022年9月 島根県松江市立第二中学校)
  - ・「地域の課題や魅力を知り、ふるさとの明日を創る」をテーマにした授業、工場見学  
(2023年10月 島根大学教育学部附属義務教育学校)

## Main add+venture

- 株式会社サンレモン
  - ・売り上げの一部寄付(どうぶつ基金((さくらねこ)・盲導犬・介助犬)
  - ・ぬいぐるみ600世帯分寄付(子ども食堂(東京都文京区))
  - ・サポーター支援(上野動物園)
- 株式会社八光社
  - ・地域イベント向けシール、ステッカーを寄贈(2022年12月 NPO組織いたばし総合ボランティアセンター)





～アドベンチャー70、70のワクワクはじめます～

**Nakabayashi**