

中期経営計画(FY24-28)アップデート説明会 質疑応答の主な内容 (2025年12月16日開催)

1. FY30の連結営業利益率目標10.5%は現状に比べて高いが、その実現には拡張領域の事業化による売上高成長に加え、構造改革を行うのか
  - 従前の収益性改善策に加え、構造改革を含む追加策を検討しており、また、投資対効果等をより厳格に管理する
  - 日本：改善対象分野から高収益分野へのリソースシフト等により、利益率の改善を図る
  - 海外：売上高規模、対象国・地域の成長性に基づき、注力国・地域を選定しリソースの重点配分を行う。一方で、非注力国・地域のリソースを拡張領域等にシフトし、事業化を加速させることで売上高成長と利益率改善を実現する
  - 以上の施策をFY28までに実行する
  
2. 日本事業のFY28業績(中期経営計画)の営業利益率が過去最高水準(FY18：約10%)に届かない背景は
  - FY18比で、海外グループ会社の経営管理強化に伴い本社費用が増加していることに加え、本社費用とは別にサイバーセキュリティ強化、ガバナンス体制の高度化など、持続的成長を支える経営基盤への投資を行うため
  - また、FY26以降に共通プラットフォームの効果が顕在化するものの、一部の開発投資により全体では相殺される
  - FY29以降には、育成・拡張事業の成長ドライバー化や本中計施策のさらなる業績貢献、共通プラットフォームおよび開発投資の効果、人材育成投資による生産性向上などで、過去最高水準への回復をめざす
  
3. 海外ベース事業の減収増益計画(FY25対FY28)の背景は
  - 減収については、これまで売上高成長を優先してきた海外販社において、利益率の観点から取引の新規獲得や継続を見直すため
  - 一方で増益については、売上高の質を高めることで収益性の改善を図る計画としており、以下の取り組みによる
    - ① 市場軸：当社の提供価値が発揮しやすく、相対的に収益性の高いヘルスケア・マニュファクチャリング市場に注力
    - ② お客さま・商談軸：利益率の低い大口商談についても、付加価値の高いソリューション提供により利益率の改善とリピート率向上による販管費低減を図る
    - ③ 費用面：既存設備の更新を精査し、投資額および減価償却費のコントロールを行う
  
4. 海外プライマリー専門の、FY28業績(中期経営計画)の蓋然性は
  - ロシア子会社については、現在の競争環境を踏まえ、ウクライナ情勢悪化以前の競争環境への回帰・継続を前提としている
  - 2022年以降、一時的に原材料調達環境の変化を背景に有利な事業環境があったが、足元では競合各社の供給体制も整い、価格や利益率は平常水準で推移すると見ている。こうした前提のもと、FY28計画は現実的な競争環境を織り込んだ水準として設定している
  - その上で、世界的には、個品単位での情報管理やデータ活用を求める動きが広がっており、プライマリーレベルにおいても可変情報への対応ニーズは中長期的に高まっていくと見ている。GS1が推進する「Sunrise 2027」は、こうした流れを背景とした取り組みのひとつであり、当社はこのような市場構造の変化を見据えた事業展開を進める

- FY28 計画は、こうした需要の高まりを緩やかに織り込んだ水準としている
5. FY28 の拡張領域における売上高 220 億円の戦略テーマ別、地域別の内訳は
- 拡張領域については、一定程度の数値計画化は行っているものの、新規性が高く各テーマの事業立ち上がりスピードや事業成長仮説の変動が想定されるため、戦略テーマ別・地域別の数値内訳は開示していない
  - 一方で、事業特性を踏まえた見立てとしては、血液・検体 SCM（サプライチェーンマネジメント）は海外を中心に展開、サーキュラーエコノミーは日本および海外両市場、スマートパッケージングは海外市場を主軸とする想定である
  - FY28 の 220 億円は、こうした複数テーマを段階的に積み上げた合計として計画化している
6. 拡張領域は FY26 以降に新規に立ち上がるのか。またその時間軸は
- ご認識の通り現状の業績貢献は限定的であり、FY26 以降、段階的に立ち上がる計画
  - 戦略テーマごとにフェーズが異なっており、例えば、血液・検体 SCM は既に多くの商談が進行しており、他の戦略テーマに比べて早期の立ち上がりを計画している
7. 拡張領域の事業化に向けた進捗は
- 血液・検体 SCM：海外を中心に商談数が大幅に増加しており、現在は PoC・実証フェーズを経て、受注に向けたクローリングを進めている段階。あわせて、今後の案件増加を見据えた体制整備も進めている
  - サーキュラーエコノミー：2025 年 7 月に資源循環トレーサビリティシステムをリリースし、販売を開始している。展示会出展などを通じて、リサイクラーやメーカーといった新たなお客さま層での認知が進んでおり、今後、段階的な売り上げ貢献を見込んでいる
8. 人事制度改定の狙いは
- 人事制度改定の狙いは、役割と成果に基づく評価・報酬体系への移行を通じ、生産性と成長意欲を高めることにある
  - 日本事業では、これに先立ち、FY23 に営業部門において利益を重視した評価指標を導入し、現場レベルでの行動変容や収益意識の向上といった一定の成果を確認できた。一方、今回の人事制度改定は全社を対象とした制度として設計・導入する
  - 持株会社と中核事業会社の統合により組織構造をシンプル化し、各組織・役割の明確化が進んだことも制度導入の背景
  - 現在、従業員説明会を通じて丁寧にコミュニケーションを行いながら移行を進めており、制度の趣旨については概ね理解が進んでいると認識
9. キャピタル・アロケーションにおける M&A・出資 150-200 億円の対象領域は
- 拡張領域のビジネスエコシステム形成に資するものを中心に、隣接領域・事業化済みの案件を対象としてターゲットを選定して実行する

(以上)