

Sun Messe Strategy of Co-creation Value

サンメッセの価値共創戦略

取締役専務執行役員経営企画室長
DX・SX・管理本部・広報・情報コミュニケーション管掌

田中信康

サンメッセの経済価値と社会的価値の2つの価値を高めるため、当社の強みと課題を分析し、それらを経営戦略に落とし込むことで、当社の持つポテンシャルを最大限に発揮させていくこと、さらにはその基盤となる企業活動の活性化がこの直近の大命題となります。

社会における企業の存在意義が問われるなか、これからも当社が選ばれ続ける会社となるため、経済価値と社会価値のよりよいバランスを強く意識した経営推進を行います。

印刷を、**超**える。新たな事業ポートフォリオ戦略

新規事業 100周年以降を見据えた種まき

印刷市場におけるダウンサイドリスク

成長戦略5事業 ペーパーレスを生き抜く高付加価値事業

コア事業 収益基盤としての強化

持続的な事業成長

成長を実現する人財の拡大

新人事評価導入の早期検討 ・新人事評価制度改訂 ・シニア雇用活性策 ・男女賃金格差策 ・ジェンダー課題 ・人事部門新設



100thに向けた90th事業の推進 当社理念体系の再制定:当社のMVV・パーパス制定

2024年	2025年(90周年)	2030年	2035年(100周年)
90th事業① 90周年事業実行委員会の発足 若手社員を中心とした風土改革	90th事業② 新事業開発プログラム実施 当社の未来収益源の確度を高める	90th事業③ Sun Messe Passion & Excution次世代リーダー育成プラン実施 サクセッションプラン	



1 当社をとりまく環境 (リスク認識)

私たちの業界においてまず最大の懸念は、社会全体のペーパーレス化となります。新型コロナウイルス感染症拡大よりリモートワークの急激な普及が、ペーパーレス化への加速度を早めたといえます。当然ながら近い将来到来するであろうメガトレンドとしてその対応を進めていますが、そのスピードが予想範疇を超えた加速度であることが大きな経営のリスク認識となっています。さらには、サプライチェーンの混乱や地政学的リスクによるエネルギーや資材価格、物流コストなど軒並み高騰し、お客さま自身のコスト意識がより厳しさを増大しているといえましょう。

この厳しい環境下であるものの、2021年度は当社創業以来、過去最高の売上高を達成することができました。当社を取り巻く環境の先行き不透明感は増大していますが、お客さまに真摯な姿勢で向き合う『信頼』を今後もより一層高いレベルでの評価として得ていかなばなりません。

2019年度から取り組むInnovation for 100th anniversary サンメッセ新・中長期経営ビジョンのもと「守る」「攻める」「挑戦する」の3つの基本経営戦略のなかで、稼ぐ力が少しずつ身についてきたことは一定の評価が出来ますが、取り巻く環境のダウンサイドリスクとそのスピードが予想以上に早いため、次なる一手により具体性が求められていることは言うまでもありません。

様々な業務のIT、AI化によりスマートフォン一つで様々な行動変容を起こすことも可能な社会形成が、当社のこれからのビジネスモデルをトランスフォームしていくため避けては通れぬ事実であり、デジタル化に後れを取っては甚大な経営リスクに発展する可能性が高いでしょう。

この中で当社は「印刷に依存しない新たな提供価値の創出」に向けた具体的なアクションをより加速化するための具体的な施策に打って出ることが必須課題となっています。

資本政策

- ROIC経営導入の検討
- ROE、PBRなど
主要経営指標を中心に
資本政策への経営意識
- CCC経営改革への
挑戦検討

2 サンメッセ新・中長期経営ビジョン フェーズ2「One Sun Messe」

サンメッセ新・中長期経営ビジョンは、2022年度よりフェーズ2へと移行しました。自社基点での課題解決策であった期初3年間から、現在は文字通り社会課題解決の事業モデルに移行していく中で、今一度社員全員で自らを見直し、会社全体が一つになりこの難局に立ち向かっていくため、フェーズ2のメインテーマを「One Sun Messe」としています。組織間の連携によりシナジーを生み出すことは今の当社にふさわしいテーマとなり、「原点回帰」から「変

わる、変える。」のスローガンの下、来年度2024年度には「印刷を、超える。」と、本業の印刷事業を凌駕するための事業変革を推進していくストラクチャーを確立していくことのチャレンジの年として、当社の存在意義や提供価値、組織など、あらゆることを見つめ直し、2035年の100周年に向けて確実な一歩を踏み出すための重要な年と位置づけています。

2025年の90周年に向けた
フェーズ2のメインテーマ

One Sun Messe

印刷を、超える。

3 本業転換?!事業ポートフォリオ改革と資本政策で挑む真の変革

急務は事業ポートフォリオ改革こそが、変革に向けた重要なキーワードです。当社のビジネスモデルは、既に大型の輪転印刷機の稼働率を高めることで価値増大を図るビジネスモデルが成り立たなくなっています。反面、私はお客さまとの会話の中で、当社が総合印刷会社であることをアピールするというよりも、お客さまの多様な課題解決のための役割を担う企業側面を押し出しています。「人のために奉仕しなさい。」という当社創業者の強いDNAが脈々と流れる中において、創業後は興行主として映画館を営み、岐阜県全域におけるタウン誌「月刊タウン情報ぎふ」といった地域コミュニティの一翼を担わせていただき、多くの岐阜県民の皆さまに愛されてきた自負心もございます。

もちろん、急速なペーパーレスのリスクは経営に大きな影響を及ぼしますが、2018年度から新たな成長戦略として取り組んできた情報セキュリティ事業（IPS事業）、パッケージ事業、情報コミュニケーション事業（コーポレート・コミュニケーション事業、ICT事業）、BPO事業など、付加価値の高い印刷事業へのシフトを推進しています。この総合印刷企業でありながらも、情報を加工し新たな価値を見

い出すことの強みを活かすことこそが当社最大の強みであり、これら事業がようやく形になりつつあります。

これら事業の内訳の数値公表をずっと控えてきましたが、来年度はその事業内訳としてのセグメントを四半期決算より公表することを予定しています。情報開示のおおよそのイメージは図表の通りとなり、図表のパイの大きさは各事業のCAGR（年平均成長率）を実際にシミュレーションしたものととなります。コア事業である商業印刷事業は全体でシュリンクする傾向下にある中、情報セキュリティ、パッケージ、情報コミュニケーション、BPOを中心に、他新規事業にも目を向けたトランスフォームを図ってまいります。

事業ポートフォリオ改革と併行して進めねばならないもう一つの大きな課題は、資本政策です。これまで当社は一般商業印刷中心の考え方で売上、利益を中心に経営推進を担ってまいりましたが、資本コストを意識した経営改革も急務です。とくに事業成長を伴う設備投資を進める上で、その投資が将来収益を生む経済性評価において資本コス

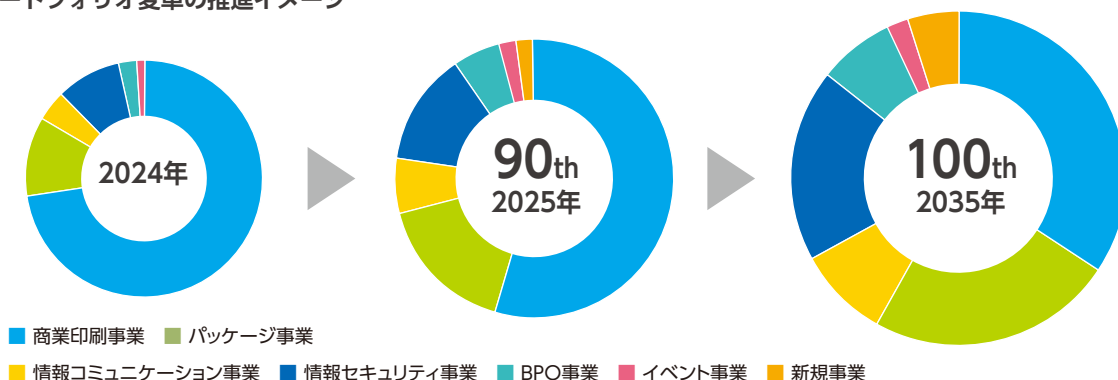
トを目安により慎重に判断していかねばなりません。今後の新規事業の投資判断、事業建て直しに加え、これからは事業売却や撤退判断も伴います。事業のライフサイクルを慎重に議論しながら、今後は「ROE」「ROA」などの経営指標を重要な位置づけとして検討し、資本コストや資本収益性を意識した経営を実践において、ROIC（投下資本利益率）を経営目標として掲げる検討を進めています。その前段階において、ROICを意識するため投下資本のうち運転資本の効率を高めるCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル 以下、CCC）の短縮を進めることが先決であり、現時点では実現に向けた準備を構築する段階です。CCCの短縮は、サプライチェーンにかかわる全部門の参加なくし

て実現できないため、文字通り全社プロジェクトとして捉え、資本効率向上のためのCCC改革を進めることを今後の経営推進に活かしていく予定です。そのためには、1) まずは本業の利益向上が挙げられ、売上高を伸ばし費用を減らすという中で利益追求が第一であり、来期以降において2) 資産効率の向上（本業に関係ない資産や、利益の出ない事業について今後の検討を進めること、3) 政策保有株式の縮減あるいは一部売却の検討も視野に入れ、自社の資本コストや資本収益性を的確に把握しながら、その内容や評価に関して、取締役会での現状分析・評価を諮ることで、具体的な資本コストや株価を意識した経営推進の計画を進めてまいります。

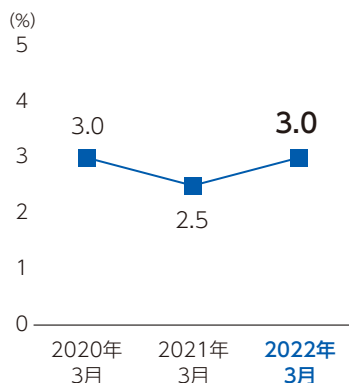
資本効率向上に向けた取り組み



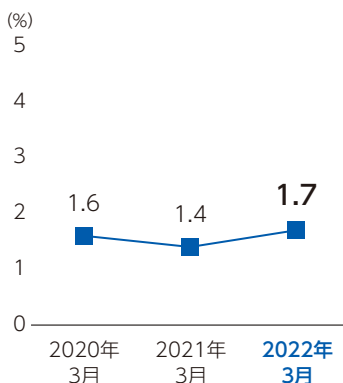
事業ポートフォリオ変革の推進イメージ



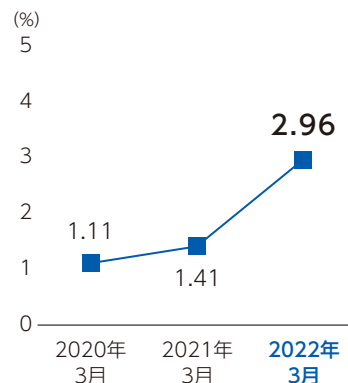
ROE（自己資本利益率）



ROA（総資産利益率）



ROIC（投下資本利益率）



4 戦略的人財改革 ~100周年に向けた90周年事業のスタート

人的資本経営の重要性が問われる中、当社では人財活用に関して戦略的に検証し、人的資本経営に関するISO30414の視点も取り入れながら、当社ならではの人事戦略の構築を進めています。当社人財のポテンシャルを示す大きなチャンスとして捉えており、次世代を担うリーダーシップの育成や経営に関わるスキルを習得する機会を提供するほか、個人のスキルを活かせる専門職の導入や、より柔軟な働き方の整備など、会社と個人がフェアで対等な関係となり、共に価値を生み出すパートナーという

90周年事業の施策

- 1 事業ポートフォリオ改革
- 2 周年事業実行委員会設置
- 3 Sun Messe Passion & Excution 次世代リーダー育成プラン
- 4 新事業開発プロジェクト

関係づくりを目指すため、来年度以降、人事評価制度を抜本的に見直し、ヒト中心の人財マネジメントを大切に、生産性向上を欠かせぬ重要な視点としての推進を行います。

これらは100周年を見据えた2025年に到来する90周年事業「印刷を、超える。」をテーマとして、来年度以降より1年前倒して進めます。その目的は、全社員意識による1) 事業ポートフォリオ改革を中心に、2) 周年事業実行委員会組織を若手社員中心に設置し、会社全体の風土改革を推進、3)サクセッションプラン策定の位置づけとしたSun Messe Passion & Excution 次世代リーダー育成プランのスタート、4) 新事業開発プロジェクトと位置づけた当社の将来の収益の源泉を目的とした社内でのスタートアップ施策として大きく4つの具体的なアクションを推し進めます。もちろん、この推進において多様性をより尊重しながら、ウェルビーイングとダイバーシティなどの価値観を意識した視点を大切にしながら、戦略的人事改革に果敢に挑んでまいります。



5 社会的価値の共創に向けて

当社は、岐阜県下の上場企業で真っ先にSDGs宣言を発し、現在7つのゴールに向けた経営推進を行っております。この本質には当社が創業以来大切にしてきた“事業を通じて地域社会の発展に貢献する”という普遍的なポリシーがあります。地域への愛、お客さまに対する奉仕の精

神で、地域から頼られ、そして期待される存在であり続けるため、SDGs含むサステナビリティ経営推進は、事業を通じた共創視点を強く意識し、サステナビリティを経営実装すべく意欲的な推進を図っています。

特に気候変動対策や環境に関する取り組みにおいて、CDP*への自主回答、TCFD**への賛同をはじめ、これまで以上のカーボンマネジメントの推進を図ることで、カーボンニュートラルに向けた積極推進を図ります。2022年6月には、カーボンニュートラル宣言を公表しました。今後においてそのロードマップ策とKPI策定について来年度中にはその具体的な戦略を公表できるよう努めます。

環境側面においても、当社の取り組みが地域全体の環境の取り組みが推進されるよう高い志を持って取り組んでまいります。

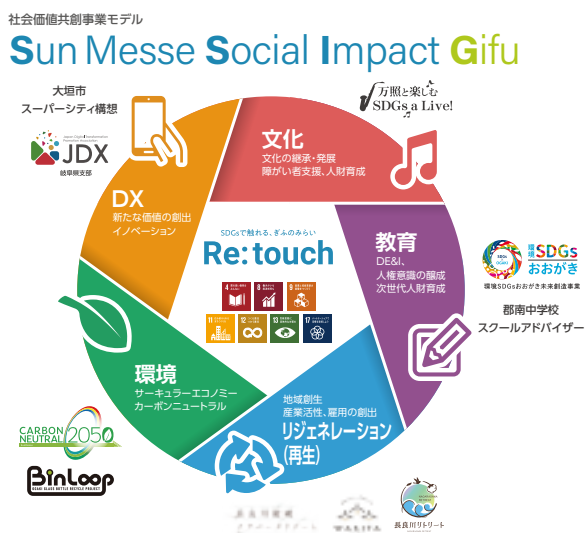
パートナーシップ強化による意欲的な実践において、当社のお客さまネットワーク網を活かし、企業、学校教育、医療、金融、官公庁などの自治体、公共団体、NPO/NGO、個人等々、と裾野が広く多種多様なマルチステークホルダーとの協働は、今後の当社における地域での共存共栄により活かしています。

当社本社のある岐阜県を中心とした市町村における各地域の社会的課題を解決するという視点を重要課題と捉え、「SDGsを共通言語」とすることで様々なステークホルダーとの連携を意識し、既に多くの共創に繋げています。すでに、官公庁・自治体との協働や、岐阜県の朝日大学とのSDGs連携と協力に関する包括協定の締結、岐阜協立大学とのSDGs連携など地域における多くの共創を、地域活性化、環境保全、次世代育成、レジリエントなまちづくり

に様々な協働を通じた価値創出に繋げるべくSDGsの達成に向けた機会創出に拡げています。

これらの活動を、当社独自の考え方による「社会価値共創事業モデルSSI-G (Sun Messe Social Impact Gifu)」として体系づけました。

今後、より多くのパートナーと出逢いの場を共創につなげていくことは、当社がサステナビリティ経営を実装し、これらの社会変革に真摯に取り組んでいく姿勢を示していくことで、当社が目指す未来への価値共創をさらに推進し、なくてはならない企業としての変革に努めてまいります。



*Carbon Disclosure Project
**気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

文化

岐阜出身のサクソ奏者
野々田 万照氏との協働プロジェクト



教育

地域の行政・団体・企業が協働し高校生と
SDGsをテーマに未来を考える



地域との共創拡大

リジェネレーション (再生)

地域の財産を今の時代に
マッチさせ再生する



一般社団法人
長良川リトリートを設立



環境

循環型社会を目指して
ガラスびんの循環プロジェクト

