

to the NEXT 100 years

“情熱が呼び醒す 革新の胎動”

竹田iPホールディングス株式会社
代表取締役社長 COO

本全幸治



ブーカ VUCAの時代を

■ 生き抜くための成長戦略

「中期経営計画2024-2026」

ビジネスシーンではこのところ「VUCA※1の時代」とよく耳にします。「先行き不透明で将来の予測が困難な状態」を意味する言葉です。従来の常識が通用しなくなる、想定外の出来事が起こる、新しいサービスが次々と台頭する。こうした不確実な時代にこそ柔軟に即応できる企業・組織をつくるために、当社は2023年4月1日、持株会社体制へ移行し竹田iPホールディングス株式会社に商号変更しました。

以来、ホールディングス化のメリットを最大限に活かすべく全方位に策を講じてきました。収益構造改革においてはセグメント区分の見直しと編成、ガバナンス改革では指名・報酬諮問委員会の設置など。人的投資では企業型確定拠出年金や従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入し、事業投資では半導体関連マスクの国内事

業会社において工場の建て替えを実施し、海外戦略ではタイにパッケージ印刷の新拠点を設立しています。

持株会社体制への移行から1年、当社はこれらの企業活動でグループ経営の機動性を高めてきました。そして2024年、奇しくも創業100周年を迎えたタイミングで「中期経営計画（以下、中計）※2」の発表に踏み切りました。現在、当グループの成長戦略におけるプラットフォームは下地づくりを完了し、2024年度以降は、グループ各社がこのプラットフォームのもとで成長戦略＝中計の実現に取り組んでいきます。

※1 Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性の4つの単語の頭文字をとった造語

※2 2024年5月、竹田iPホールディングスが発表した中長期ビジョン「中期経営計画2024-2026」。当社ホームページでも閲覧できます。

中計の実現に向けて

■ 社会的視点で成長加速 社員の幸せが企業を育てる

VUCAの時代ですが、私が入社した年の1978年にも、米国の経済学者ジョン・ケネス・ガルブレイス氏が著した「不確実性の時代」が世界的ベストセラーになっていました。私も読んだ記憶が蘇ります。類似した言葉は46年前からあり、現代は社会課題がより複雑化し変化も加速したということでしょう。

今、企業に求められる能力はビジネス・アジリティだといわれています。要は機敏性ですが、私も一人のビジネスパーソンとして長年、スピードを心がけてきました。準備・検討に時間をかけすぎると商機を逃しかねない。覚悟を決めて迅速に実行に移す。ただし進みながら状況を観察し、必要と感じたら素早く軌道修正する意味でも機敏性は重要です。ビジネス・アジリティは、経営層から社員一人ひとりに至るまで今こそ身につけたいスキルです。中計を実現するために

も不可欠かと思えます。

中計では、めざす姿を「社会の課題解決を総合的に支援するパートナー」と掲げました。これは竹田iPホールディングスの経営理念にある「社会から信頼され、必要とされる存在に」という経営ビジョンに紐づいています。

かつて、企業の最大命題は利益追求でした。しかし現代社会では、それと同時に地球温暖化や人権問題など山積する社会課題の解決に企業が取り組むことが、企業価値、ひいてはステークホルダーからの評価に直結します。

これまでと同じ感覚で同じ仕事のやり方をしては社会に必要とされなくなる、と心しなければなりません。中計は当社グループが「社会から信頼され、必要とされる存在」でありつづけるためのシナリオです。収益構造、株主還元のほか、気候変動対策や人的資本経営についても指標を明示しています。決して容易な目標だとは思っていませんが、達成必須であり、当社グループが真価を発揮すれば達成できると信じて策定しました。

例えば株主還元の強化では各事業年度に一株あたりの

下限配当を設定しましたが、目標はあくまでも中計で掲げた業績計画を達成し、30%以上の配当性向による配当を実施することです。株主の皆様へ利益を還元しながらグループとしての成長を遂げる。当グループには16の事業会社があり、多分野にわたる様々なリソースを最適に組み合わせることができます。社会の一員である意識を高め、16の事業会社が叡智を結集して3ヶ年のマイルストーンをクリアしたいと考えています。先ほど「真価」と述べたとおり、私は竹田iPグループは、人という財産を含め、かなり魅力的な企業だと自負しています。企業は人なり。「社員ファースト」の施策も多角的に進めており、働く社員の幸せと企業の発展の両立をめざします。

中計の実際

■ 知の探索と知の深化を両立させる 両利きの経営

中計の施策を一つ具体的にご紹介するとしたらグローバルパッケージ事業でしょうか。大阪に日栄印刷紙工株式会社、上海に上海竹田包装印務技術有限公司。そして今年、中期経営計画の策定時に想定した金額を上回る、総投資額13億円の計画で、タイにTAKEDA PACKAGING (Thailand) CO., LTD. を設立しました。本拠地である日本、巨大マーケットである中国、タイはASEANの中でも政治情勢が安定していて継続的な経済成長が見込まれており、多くの



グローバル企業が生産拠点を移している地です。この3拠点を効率良く連携させてグループ内に新たなビジネスモデルを構築します。パッケージ印刷は技術的に参入ハードルが高い分野でしたが、箱の簡易化が進んだことで当社にもチャンスが巡ってきており、また商業印刷とは異なり製品開発から自社で内包できる強みがあります。具体的に中長期の利益の見立てをつけ、成長投資としました。私の仕事の信条の一つに「悲観的に準備をして、楽観的に行動しよう」があります。本件もリスクを洗い出し緻密にプランを練りましたが、走り出したからには失敗を恐れず推進していきます。

印刷業界は斜陽産業だといわれてもう20年以上が経ちますが、グローバルパッケージ事業しかり、我々が持てる財産を活かす新しい着眼点は尽きないと考えています。また、印刷の製版技術から発した半導体関連マスク事業、こちらも国内外における伸展の蓋然性は高いと見て、昨年、工場建設ほか設備投資を行いました。こうして成長事業へは積極投資をしつつ、一方で、既存事業の収益力強化を促進しています。既存事業では平たくいうと「やらなくても良いのに漫然と続けている作業は潔くやめよう、よく考えよう」といったところで、事業も業務も、高い視点で最適化を図ることで生産効率を上げていく取り組みです。

挑戦と改善。この両輪を最近の経営論で「両利きの経営」というそうですが、文字通り左右の手が自在に動かせるような、柔軟で盤石なグループ経営を実践していきたいと思えます。

不確実性を愛し

■ 変化の幅を楽しむことで チャンスが生まれる

座右の銘を聞かれると「日々是好日」と答えます。無駄な日はない。失敗してもそこから学んで改善すれば良い一日になる。「明日には明日の風が吹く」と答える時もあります。

新しい一日は風向きが違い、風速も変わる。今日が向かい風でも明日には良い風が吹くだろう。ここに、あらゆるものは一寸先で変容していくのだという「有為無常」が加わると、私の仕事観が伝わるかもしれません。共通するのは、環境・事象がどうあれ自分の意思で前向きでありたいという想いでしょうか。一所懸命、前向きでいると、次第に同僚の同志や応援団が増えていきます。

VUCAの時代の企業経営では、私の元来の鈍感力も相まってこのポジティブ思考に助けられる場面がままあります。しかし不確実であることや変化が激しい状況を、私は心から楽しもうと思っています。困難な時代にこそ他の人には見えていないビジネスチャンスが隠れているもの。トレンドでもスマートな言葉でもありませんが、「知恵と勇気と挑戦」がピンチすらチャンスに変えてくれると、経験上、承知しているからです。

■ 100年バトンをつなぐ責任

創業100周年。私たちが受け取ったバトンには、先人の方々が築いてくれた文化や財産、これまでの数多のお取引から学んだ教訓とノウハウが詰まっており、それはこの険しい時代のアドバンテージに他なりません。100年の間に何度もそうしてきたように、当グループは今また「革新のとき」を迎えています。バトンを次の世代へ繋ぐため、グループ全社で、各社の歴史と現在の強みを洗い出し、存在意義・社会的価値を再設定する「棚卸し」を推進します。何をやめて何を始めるべきか。いつまでに誰が何をするのか。具体的に日常的な事業活動の鍛錬が、結果として中計の実現になると思えます。

社員が、健康で働きがいを感じながら当グループで働くことに誇りを持てる企業であるように。また、社員の給与が増えて安心して定年を迎えていただけるように、私自身も全力を尽くします。



創業100周年記念広告

中期経営計画 DIGEST

創業100年の節目となる2023年度にホールディングス体制へ移行し、中期経営計画策定の前提となる一連の改革を完了しました。
つづく2024年度は、これまでの守りの経営から攻めの経営へ転換する「第二の創業年」と位置づけ、積極果敢な歩みを止めることなく企業価値を高めていきます。



基本方針 [企業価値向上に向けた重点施策]

財務		非財務	
<p>既存事業の収益力強化 事業戦略の着実な遂行、グローバルシナジーの向上、モニタリング強化による収益性向上</p>	<p>事業ポートフォリオの改革 印刷事業の依存度低減、半導体関連マスク事業と海外事業の拡大による抜本改革</p>	<p>気候変動対策(E) 2050年度でのカーボンニュートラル実現に向けて、GHG排出量を計画的に削減</p>	<p>人的資本投資(S) 企業価値向上と社員の幸せの両立を実現するため、人的資本への積極投資を実施、女性活躍推進</p>
<p>成長投資(総額25億円) 成長事業やグローバル生産体制の構築、研究開発へ積極投資、財源確保に政策保有株式の縮減を実施</p>	<p>株主還元強化 安定配当を維持しつつ配当の下限設定と増方針、機動的な自己株式取得などによる株主還元強化</p>	<p>ガバナンスの向上(G) 役員報酬制度改革、女性取締役2名以上と社外取締役の過半数確保、取締役会実効性強化</p>	

経営指標 [第1次中期経営計画(2024年度~2026年度)]

財務		非財務	
連結売上高	350億円以上	GHG排出量	2030年度までに2020年度比30%以上削減
連結営業利益	16億円以上 (営業利益率4.5%以上)	女性管理職比率	10%以上
連結ROE	7.0%以上	女性取締役	2名以上
PBR	0.7倍以上		
海外売上比率	12%以上		
配当性向	30%以上 (安定配当を継続しつつ、下限を設定)		

財務戦略 [配当方針]

安定的な株主還元を堅持しつつ、より高水準の配当を目指し、資本コストを意識した株主還元政策を実行してまいります。



非財務戦略 [ガバナンス強化]

取締役会の監督機能をより強化するとともに、積極果敢な経営判断をスピーディーに行える体制を構築してまいります。





情報コミュニケーションセグメント

「セグメント内の多彩なサービスをクロスセルで提供できる事業領域の広さそれぞれの顧客に最適なマーケティング支援を実現します」

竹田印刷株式会社
取締役 常務執行役員 営業本部長
嶋貫 浩明

当セグメントの事業領域は広く、5つの事業を包含しています(下図参照)。竹田iPグループにおいては、これらの多彩なリソースを最適に組み合わせ、最大限に活用して顧客課題を解決する役割を担っています。竹田iPグループの特徴は、お客様に寄り添い、お客様に合わせた最適解をご提案する企業姿勢かと思いますが、当セグメントは特に引き出しが多いため、一つのご相談から潜在ニーズを発掘し、多種多様な手法で本質的なソリューションに貢献するケースが少なくありません。また、顧客構成が全業種にわたることが知識やノウハウの蓄積をスピーディにしており、マーケティング支援における強みとなっています。

今後の展望としては、高い視点でビジネススキームの転換を急ぎます。国内事業の安定化と、付加価値の高いビジネスモデルの推進。設備の最適化による生産性と収益率の向上。セグ

メント内では、各専門職の分業体制を見直し提案力を強化する施策なども模索しています。

将来を見据えた戦略の一例として、例えば印刷分野ではグローバルパッケージ事業を成長事業とし、今年5月、中期経営計画の策定時に想定した金額を上回る、総投資額13億円の計画でタイに新会社を設立しました。日本・中国にあるパッケージ印刷の事業会社2社と合わせて当セグメントの中核事業に育成する方針です。またBPOサポート分野では「TS-BASE」のAI連携を進めるなどシステム関連事業に注力しており、事業成長をさらに加速させます。

いずれにしても、お客様の課題解決に全社力で取り組む姿勢に変わりはありません。竹田iPグループとして100年におよぶ企業活動で培った信頼を一層高めるべく、お客様のご期待にお応えしていきます。



ソリューションセールズセグメント

「独立系でシェアトップの販売力国内25拠点で全国領域をカバーし高品質な自社ブランド製品を提供しています」

株式会社光文堂
代表取締役社長 讃岐 秀昭

主に印刷関連の総合商社として、グループの物販事業を担っています。ドイツをはじめ国内外の展示会へ足を運び、業界のトレンドやニーズを先取りした自社ブランド製品を開発・販売すると同時に、北海道から沖縄まで全国展開する拠点にて、各地のお客様に有益な情報と寄り添ったサービスを提供しています。また、本社のある名古屋では60年間連続して、業界最大級の展示会「Print Doors 新春機材展」を自社単独で主催。25拠点全店でも積極的に展示会を開催しており、商社として最新の情報発信に努めています。当セグメントは今後も「スリム&ストロング」をコンセプトに、無駄のない、柔軟で粘り強い事業活動を継続し、ビジネスを拡大することで印刷業界のさらなる発展に尽くしていきます。



光文堂主催 Print Doors 新春機材展

半導体関連マスクセグメント

「日本、中国、東南アジアで商圏を確立新技術の開発・製品技術の高度化を加速させ新たな成長分野へ市場を拡大しています」

竹田東京プロセスサービス株式会社
代表取締役社長 太田 稔



当セグメントの製品は、各種電子部品作製において欠かせない原版です。これまで電子部品が多く使用されたスマートフォンとゲーム機は成長の躍り場を迎えています。例えば自動車はEV化に伴う車載部品、自動運転化に伴う基地局の需要拡大が見込まれています。こうした新たな伸展分野に迅速に照準を合わせ、製品設計から原版作製までの一環体制を強みとして、要求に応える高精度、次世代に向けた高性能なマスク製品を確実に提供していきます。2023年度はプロセス・ラボ・ミクロンの本社工場の建て替えを実施し、生産設備を更新したほか、海外製造拠点との連携を深めました。

これからもグループのシナジーを発揮し、市場におけるブランド力強化をめざします。



国内外に事業・製造拠点を展開