



中期経営計画2027

第70期：2025年3月期 → 第72期：2027年3月期

株式会社平賀
東証STD 7863

2024年5月10日

はじめに	P.1
私たちの目指すもの	P.2
2021年～24年3月期（66期～69期）振り返り	P.3
SPX2027 2025年～27年3月期 位置づけ	P.4
SPX2027 目指すもの	P.5
SPX2027 事業戦略	P.6
SPX2027 1.2.既存事業領域の基盤強化	P.7
SPX2027 3.新規事業創造への取組み	P.8
SPX2027 4.マネジメント体制の整備	P.9
SPX2027 5.ESG経営の実践	P.10
SPX2027 経営基盤の強化	P.11
SPX2027 中期経営数値目標	P.12
SPX2027 長期経営数値目標〈2030年の姿〉	P.13
おわりに	P.14

この国の販促を、変革します。

お客さまとともに次のステージへ進むために、
2023年、当社はミッションとビジョンを再定義しました。

2024年現在、課題が山積する小売流通業界は、
かつてないほどチャレンジングな時代に突入しています。

そんな中、当社はお客さまとの固いパートナーシップを礎に、
これまでに培ってきた知見とコンサル能力を発揮し、
印刷・販促業界の中でもオンリーワンの存在として
小売業界の活性化に貢献してゆく所存です。

そして2030年、小売の課題解決が日本一得意な会社へ。

私たちは、販促を変革し続けます。

私たちは、全てのステークホルダーとの「共想×共創」を通して
ミッションやビジョンの体現を追求していきます

2030 年 Vision

販促のあらゆる不満や不便、
不足を解消し、

小売の課題解決が 日本一得意な会社へ

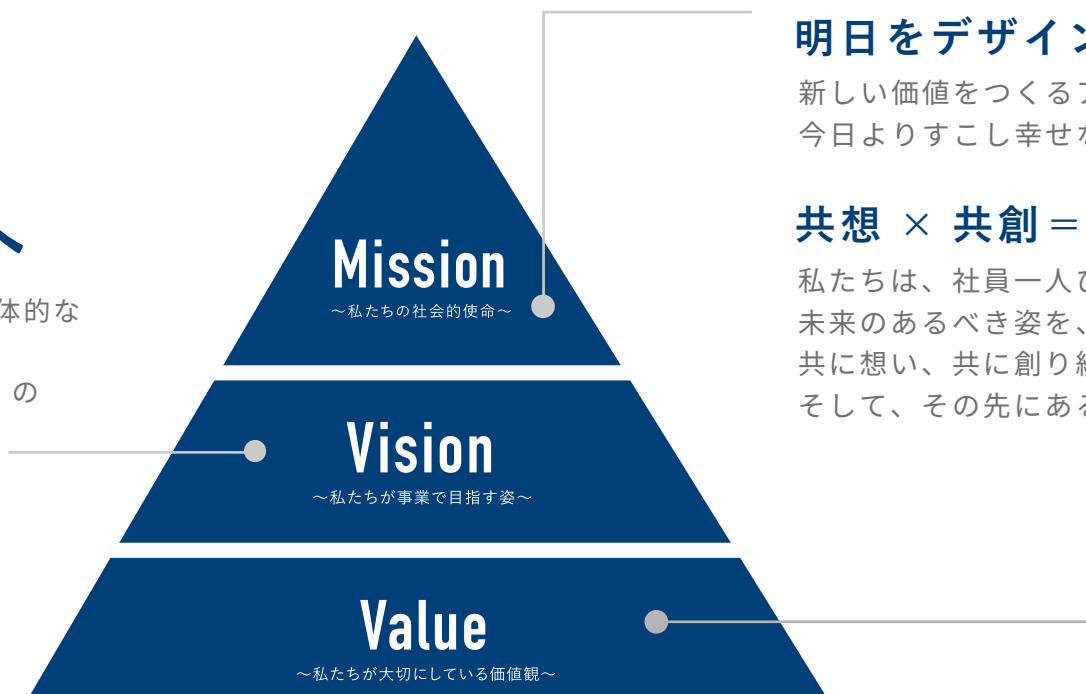
私たちは、小売業に特化したコンサル能力と具体的な
実行力を自らに備える稀有な存在として、
小売流通業界の課題を「営業収益 × 経営効率」の
攻守両面から伴走支援します。
そして、顧客の核となる企業価値の向上と
成長促進に貢献します。

小売流通の今日を見つめ、
明日をデザインする。

新しい価値をつくるアプローチを設計し、
今日よりすこし幸せな明日をつくり続ける。

共想 × 共創 = 2 つの CX 向上

私たちは、社員一人ひとりが主役となり、
未来のあるべき姿を、すべてのステークホルダーと
共に想い、共に創り続けてまいります。
そして、その先にある 2 つの CX 向上を実現します。



従業員

お客様

パートナー

株主投資家

未来世代

地域社会

2021年～24年3月期にかけては構造改革を推進し、保有資産の戦略的な活用とマーケティングを強化
また、設備投資とマネジメント手法の最適化により、生産性の向上を推進しました

（単位：百万円）

	21年3月期・66期	22年3月期・67期	23年3月期・68期	24年3月期・69期
売上高	6,765百万円	8,507百万円	9,010百万円	9,954百万円
営業利益	57百万円	554百万円	458百万円	494百万円
営業利益率	0.8%	6.5%	5.1%	5.0%
ROE	1.9%	13.4%	12.3%	15.1%

21年3月期・66期

22年3月期・67期

23年3月期・68期

24年3月期・69期

新社長、新体制スタート。コロナ感染拡大による緊急事態宣言が度々発令される厳しい経営環境の中、DX化による新たな需要への対応を進める。また原価構造改善のための大型設備投資も予定通り実施。最終的には黒字を確保。

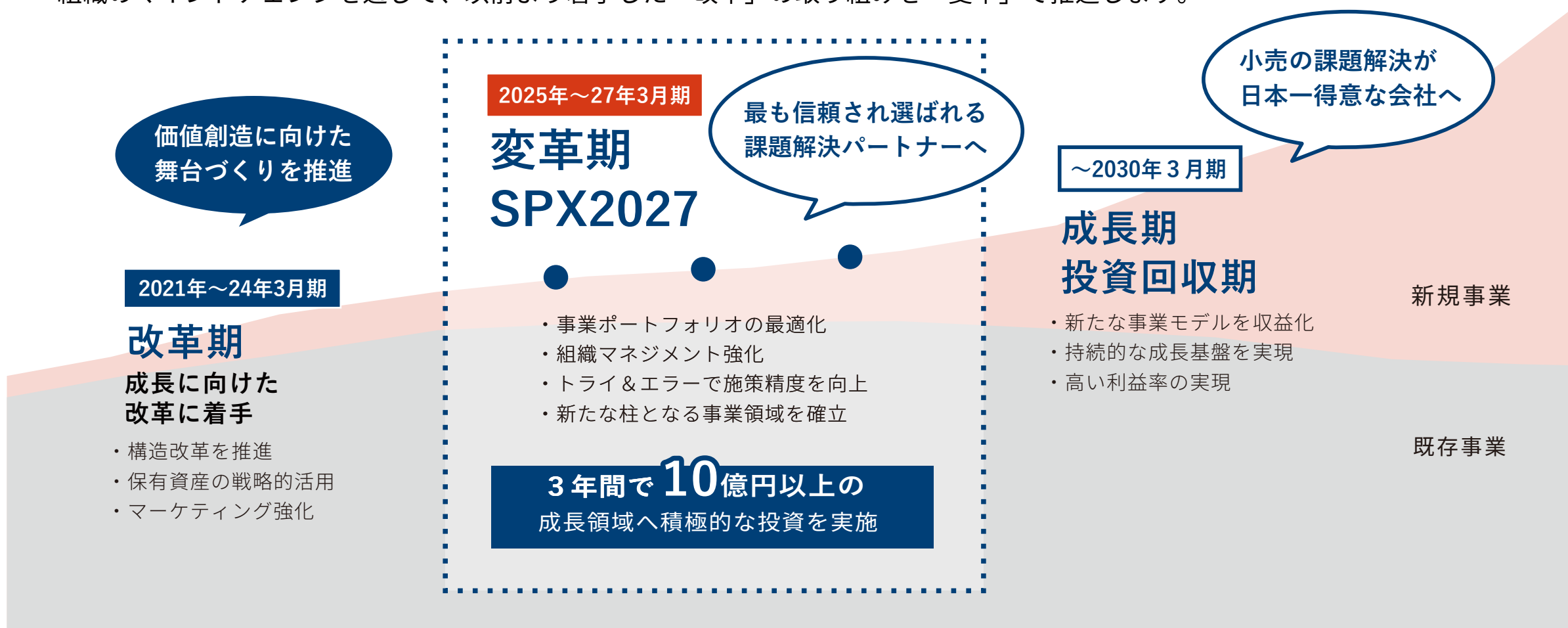
引き続きコロナ禍の中、市場の変化を的確に捉え、新たなカテゴリー開拓や、新規顧客からの受注が拡大。また設備投資やマネジメント手法の変更で生産性向上。売上はコロナ前の2020年3月期65期も上回る。純利益は過去最高益。

世の中が徐々にコロナ前の日常を取り戻す中、地政学的リスクの増加により、原材料、エネルギー価格が高騰。人手不足も深刻化。その状況下、設備や教育投資を積極的に実施。結果、売上は3期連続増収。利益は原価上昇を補いきれず下回るも、コロナ前より大幅増益。

4月より「小売流通の今日を見つめ、明日をデザインする」を新ミッションを掲げ、付加価値提供のための積極投資を継続。原材料費高止まりの中、前半は新規顧客体制のコストが嵩み利益が前年比減となるも、後半は投資効果もあり前年比増に転換。

販促に新たな風を吹き込み、持続的な成長の礎を築きます

2025年～27年3月期は、持続的な成長をしていくための「変革期」と位置付けし、事業のシフトチェンジと、組織のマインドチェンジを通じて、以前より着手した「改革」の取り組みを「変革」で推進します。





事業のシフトチェンジで、販促に新しい風を吹かせる
自らもマインドチェンジで、新たな成長を追求する

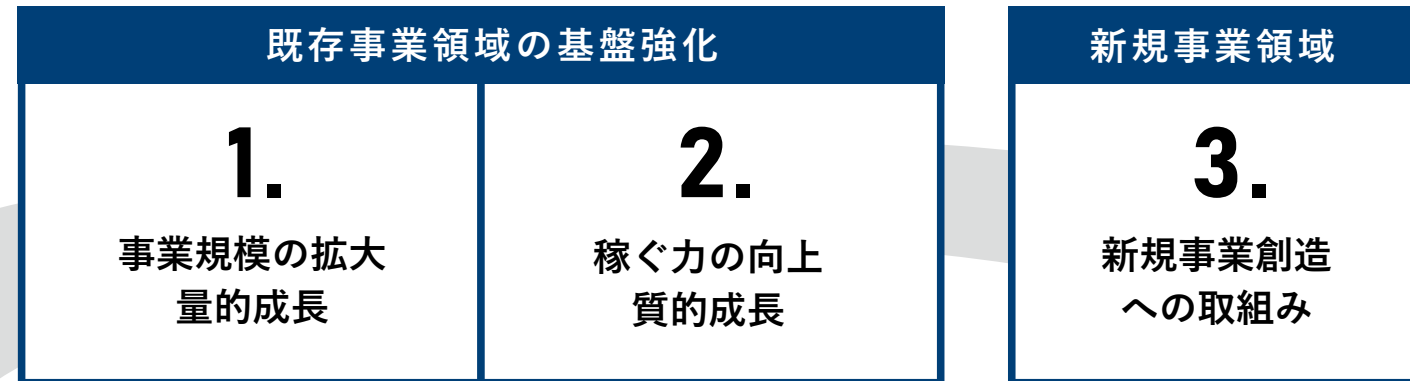


当社「小売の販促課題なら、
お任せください」

顧客「平賀なら、この課題も
解決してくれそうだ」

顧客から最も信頼され、選ばれる課題解決パートナーを目指す

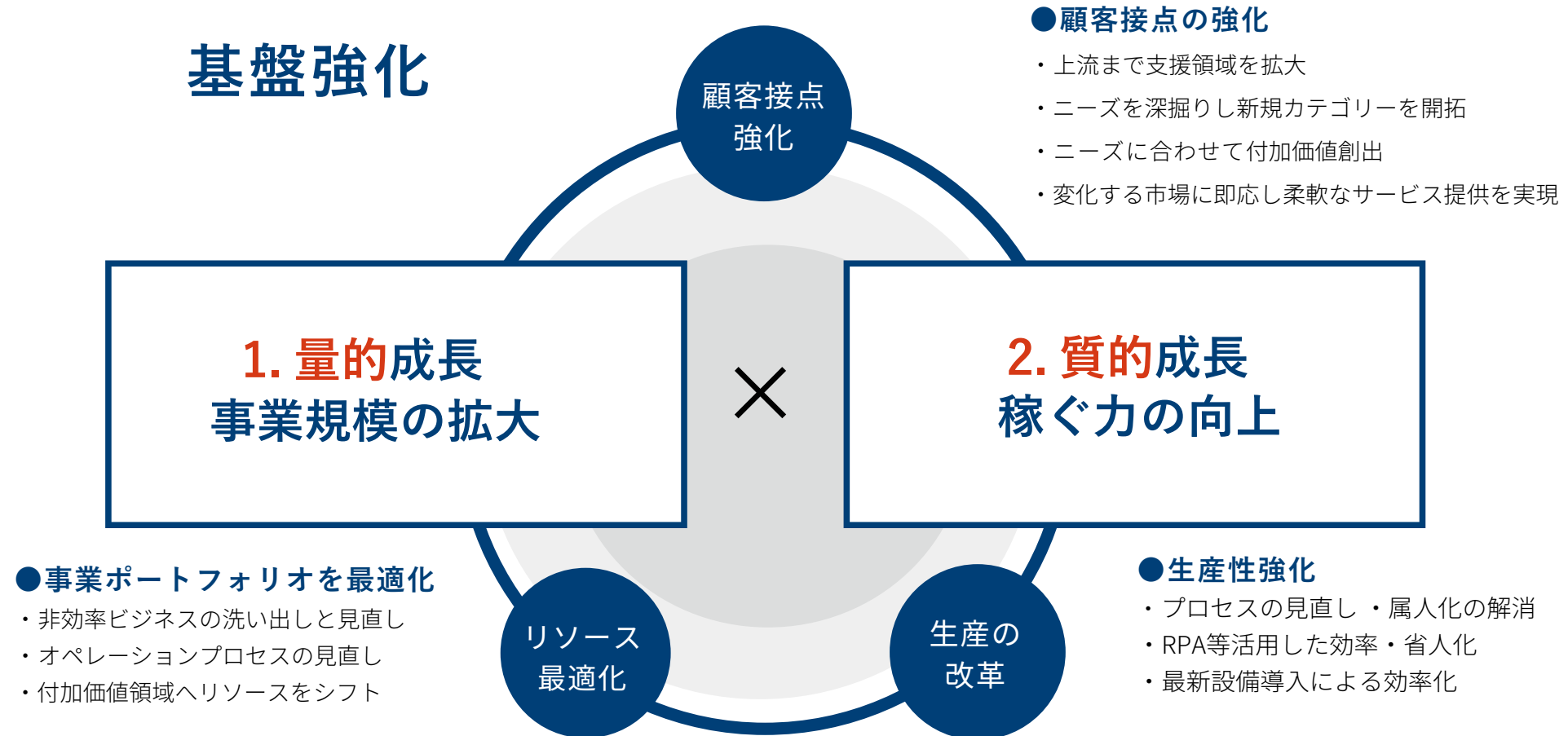
当社のビジョンと変革の実現にむけて、以下の事業戦略に基づく諸施策に取り組めます



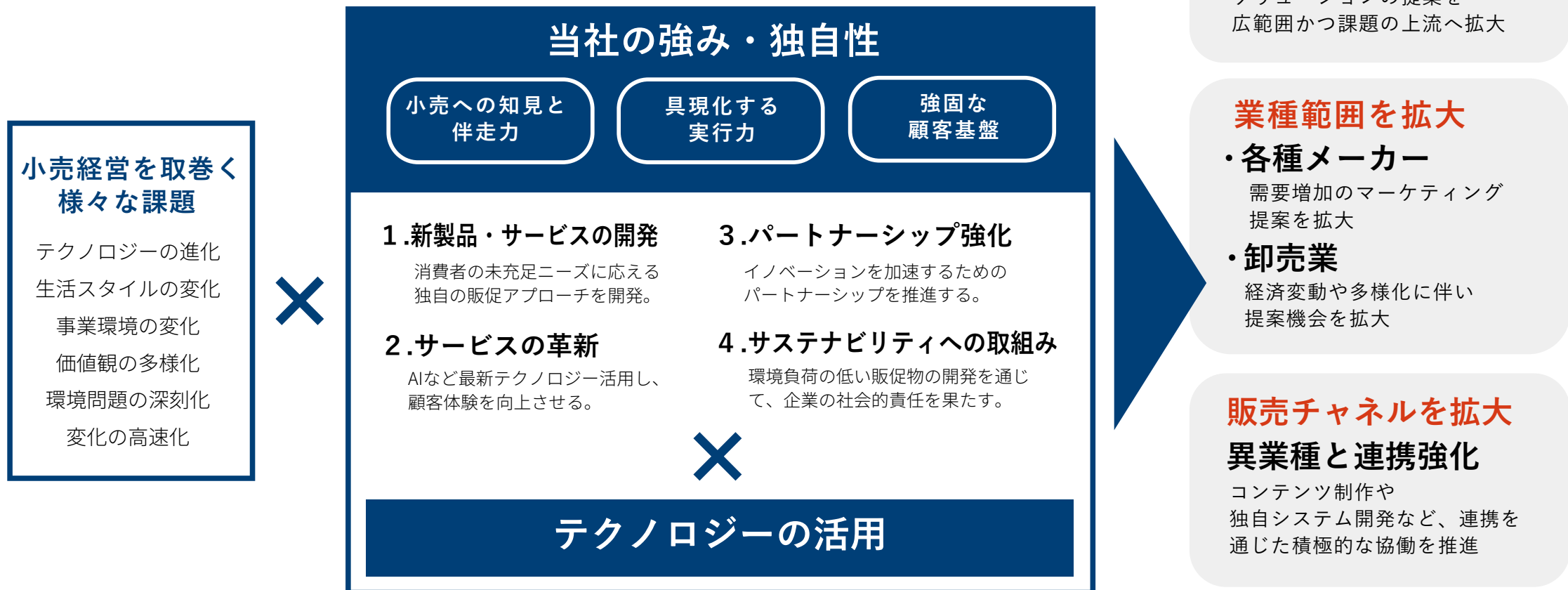
事業のシフトチェンジで、新しい風を吹かせる。
自らもマインドチェンジで、新たな成長を追求する。



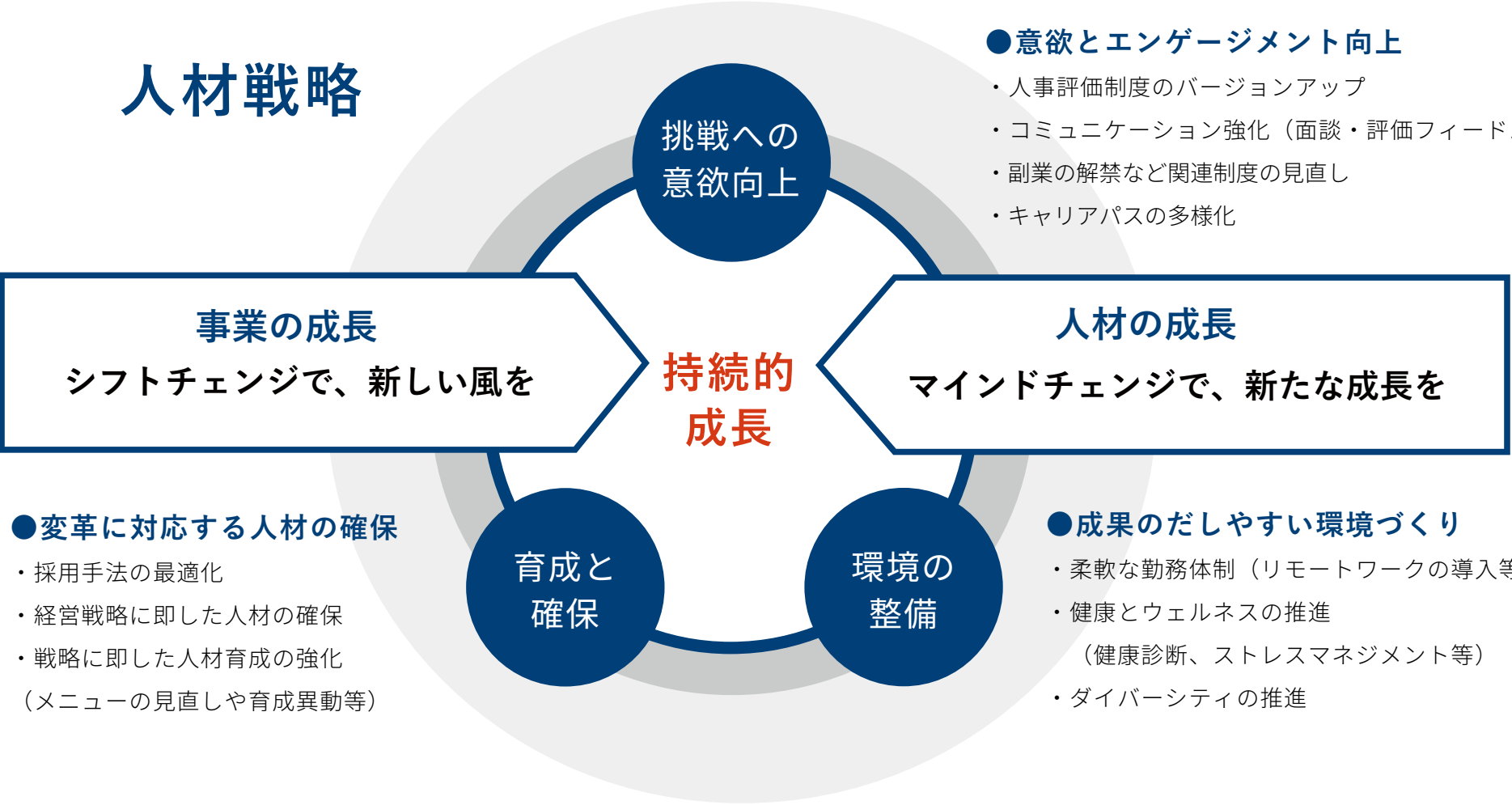
付加価値向上に向けて既存の事業領域の基盤を「質と量」共に強化します



急速に変化し多様化する小売のビジネス環境に適応し、
次の成長の礎となる新たな事業を探索します



持続的な成長基盤となる、多様な人材の自律的成長を促すマネジメント体制を整備します



2030 Vision 小売の課題解決が日本一得意な会社へ
事業戦略とESG経営の両軸で、中長期的な成長と持続的社会的発展に貢献します



SDGs関連項目



当社の競争力を高め、中長期的な成長を支えるガバナンス体制を強化
取締役会の役割や機能強化など『経営の質』を向上させます

E

S

G

●ガバナンス構造の最適化

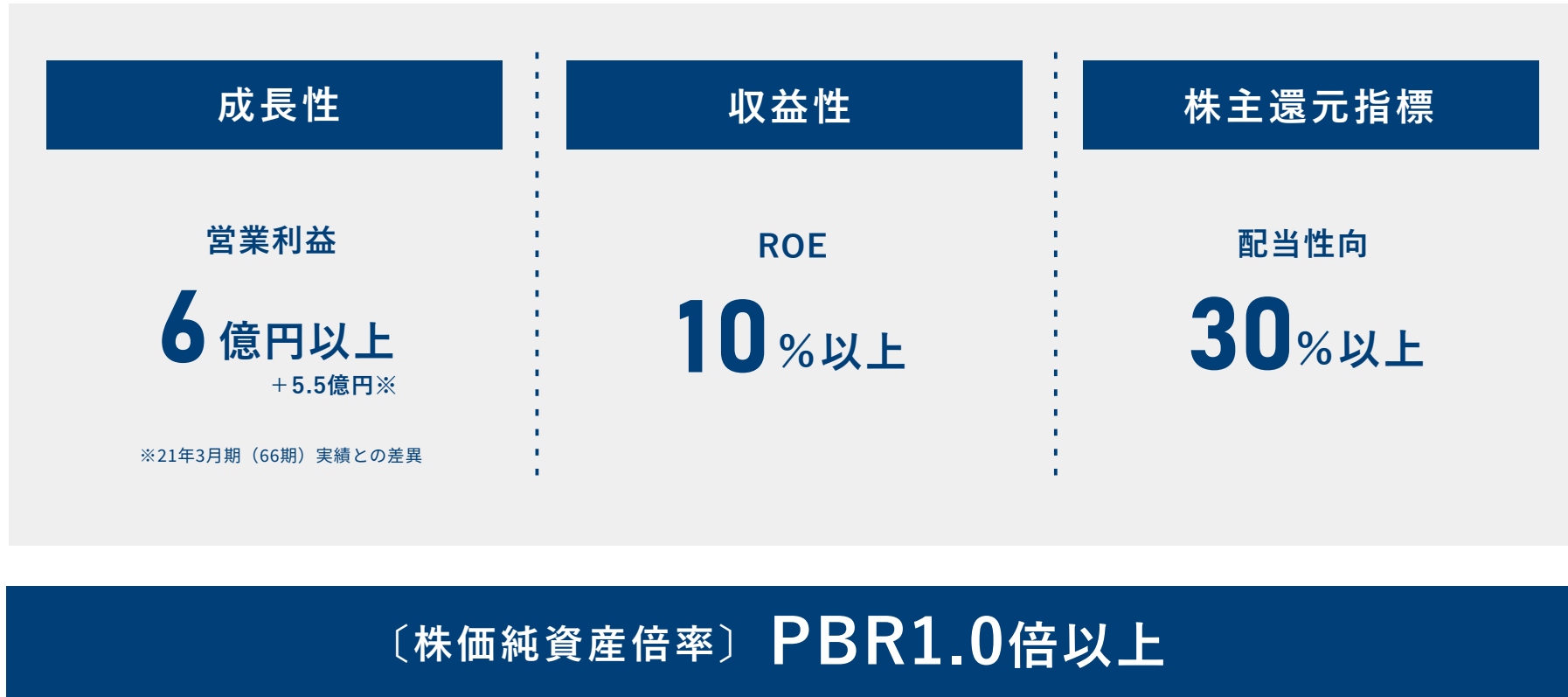
監査等委員会設置会社への移行を検討します。独立性と専門性を持った監査体制を確立し、内部統制とコンプライアンスのレベルを一層向上させると共に、業務執行のスピードを早め、リスク管理を強化し、企業の持続可能性を支える基盤を固めます。

●取締役会の専門性と多様性の可視化

取締役会のメンバーのスキルと経験を示すスキルマトリックスを公開（25年3月期）。これにより、株主や投資家が取締役会の能力とバランスを評価できるようになり、ガバナンスの透明性と効果を向上させます。

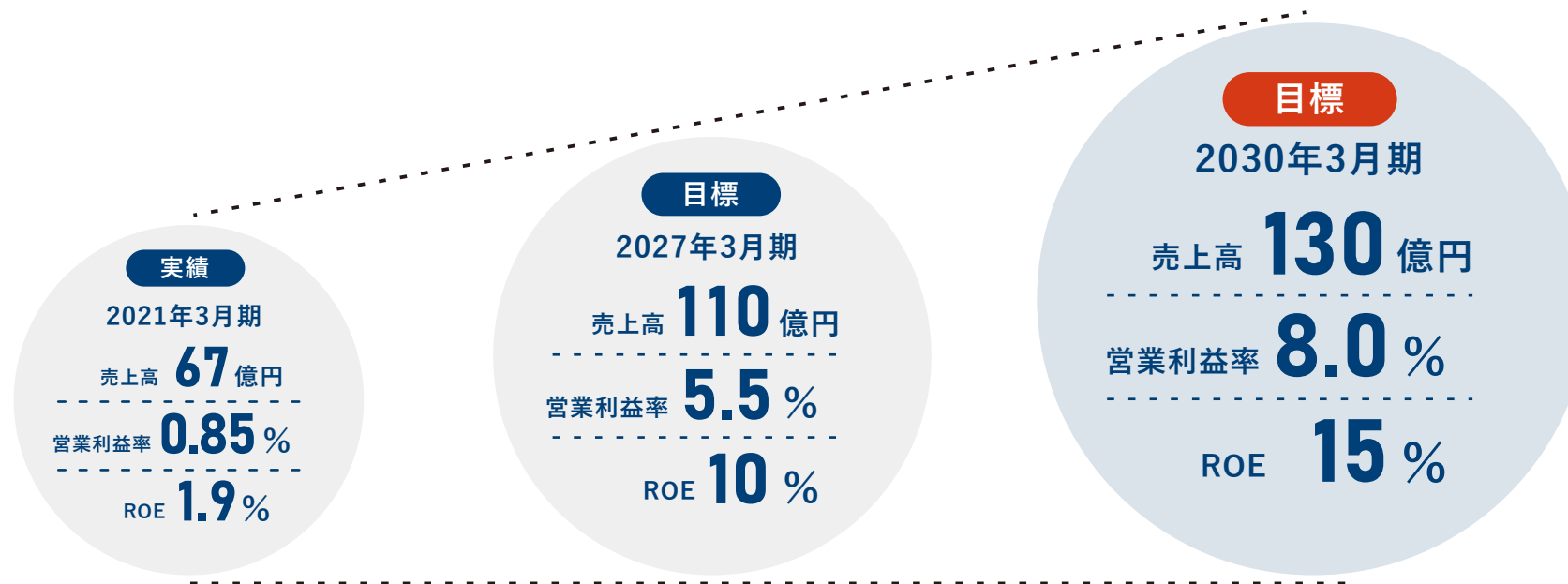
●透明性と情報開示の向上

四半期ごとの業績報告と年次報告、及び中期経営計画の公開（25年3月期）など企業活動を定期的に情報公開し、株主、投資家、その他のステークホルダーへのコミュニケーションを充実させます。これにより、組織の透明性を高め、ステークホルダーからの信頼を強固なものにします。



〈配当方針について〉利益配当につきましては、企業体質を強化し、持続的な成長を実現するための内部留保を充実させ、適正かつ安定的な配当を継続することを、配当方針としています。

イノベーションの推進により、お客様および社会の課題を解決する新たな価値を創造し、人々の豊かな暮らしに貢献している。事業においては、高付加価値化と資本効率の最大化を実現し、「**小売の課題解決が日本一得意な会社**」として確固たる地位を築いている。また、新規事業の創出により新たな収益の柱を確立している。



【背景】 今後、国内では本格的な人口減少と共に、時短ニーズの増大や消費形態の多様化など、小売業の課題も一層多様化していくことが見込まれます。これらの環境変化に応じたサービスを開発し提供することで、市場拡大が想定されます。また世帯構成やライフスタイルの変化を背景としたニーズの増大や消費形態の多様化などが生み出す新たな価値も見込まれます。一方、持続可能な社会の実現に向けて、企業に対する期待と要請は一層多様化、高度化していくことでしょう。このような環境認識のもと、新たなミッションとビジョンに基づき、2030年の目指す姿を策定しました。

小売流通の今日を見つめ、 明日をデザインする。

株式会社平賀は、全社一丸となって持続可能な
よりよい社会に向けて、多様な課題解決に積極的に取り組んでいきます。
そのために常に新たな目標に向かって、従業員一人ひとりの働きがいを大切にしながら、
全てのステークホルダーと共に、未来に向かって挑戦しつづけます。

当資料は、株主・投資家をはじめとした様々なステークホルダーの皆さまに
株式会社平賀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。
当資料は当社が信頼できると判断した情報源や最新の情報に基づき作成したものです。当資料に記載された事項につきましては、作成時点における当社の予測しうる
判断に基づくものであり、用語を含め、完全性、正確性を保証するものではありません。実際の業績等は、今後の様々な要因によって大きく異なる可能性があります。
〈お問合せ先〉株式会社平賀 経営企画部 e-mail：contact@pp-hiraga.co.jp