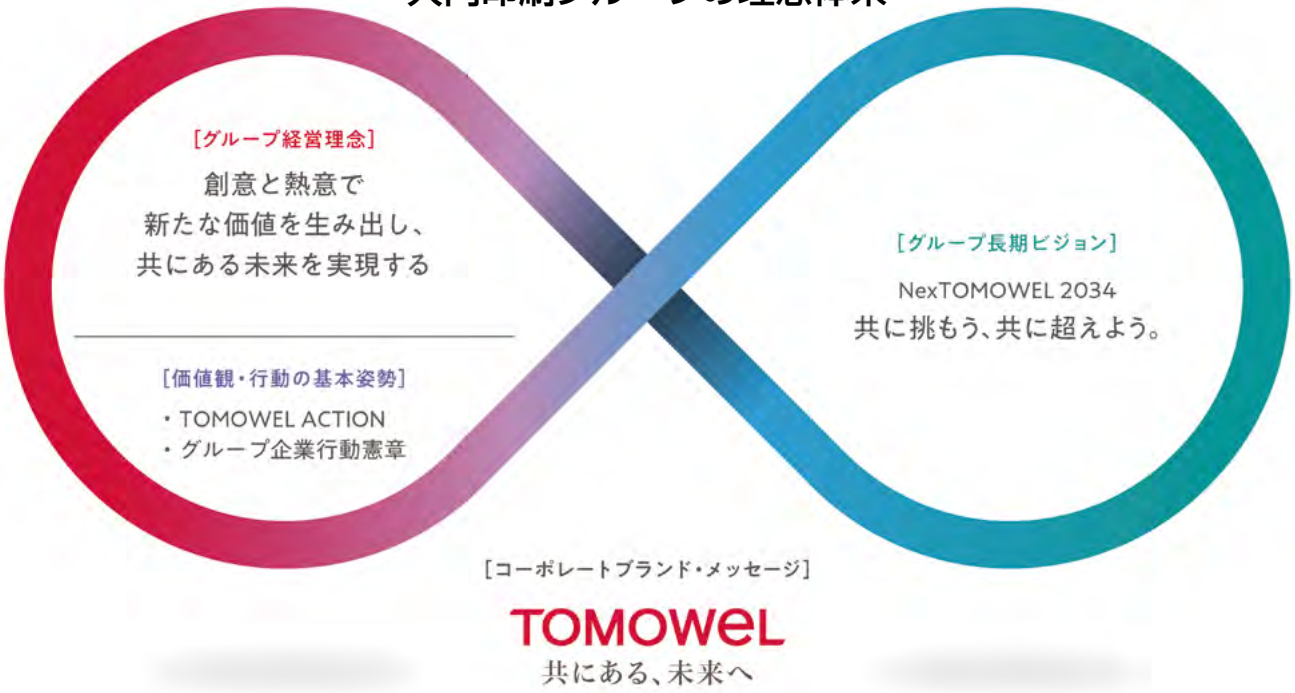
NexTOMOWEL REPORT 2026

Kyodo Printing Group Integrated Report

共同印刷株式会社

経営理念

共同印刷グループの理念体系



「TOMOWEL」(トモウェル)とは、創業120周年を機に制定した、
共同印刷のコーポレートブランドです。
日本語の「とも(共・友・知・智)」と英語の「WEL(Wellの古語:良い・満ちる・親しみ)」を合わせ、
「共に良い関係を築く」という意味を込めて創りました。

初代社長・大橋光吉が掲げた「共同の精神は協力一致に在り、共存共栄を理想とすべし」。
という経営思想は、変わらない価値観として私たちに引き継がれています。

「関わるすべてと共に良い関係を築き、未来を創り拡げていく」

TOMOWELに込めた、私たちの想いです。

「NexTOMOWEL Report 2026」の対話テーマ

印刷の枠を超え、企業価値向上への道筋を描く

上記は、私たちが本レポートを制作するに当たって策定した対話テーマです。これをお伝えしていくための方策として、以下の3つの問いを設定し、誌面に落とし込んでいきました。この問いかけへの回答こそが、当社の現在地と持続的な成長に向けた考え方を示しています。

長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」および「中期経営計画」目標達成に向けた具体的な道筋とは?

➡ 印刷の枠を超えながら、事業ポートフォリオ変革を行い、より収益力の高い「情報加工・高付加価値サービス中心の事業」へ転換します。…… P5

➡ 現中期経営計画を事業ポートフォリオ変革の「基盤構築期」と位置づけ、既存事業の構造改革を迅速に進めるとともに、将来の成長に向けた施策を加速します。…… P23

非財務戦略(イノベーション・人材)と経営戦略はどのように連動し、企業価値向上につながるのか。

➡ 事業ポートフォリオ変革を実現するためのイノベーション創出力と人材基盤を強化します。…… P39

長期ビジョン・中期経営計画達成の確度を高めるために、取締役会でどのような議論がなされているのか?

➡ 資本コストを踏まえた事業ポートフォリオ変革のモニタリングを強化し、投資家との対話を通じて、長期ビジョンの実現に向けて監督を行っています。…… P53

目　次

イントロダクション
経営理念 …… 1
対話テーマ・目次 …… 2
成長の軌跡 …… 3
コア技術と事業領域 …… 4

マネジメントメッセージ
Top Message …… 5
財務担当役員メッセージ …… 9
社外取締役座談会 …… 13

価値創造ストーリー
現在の姿：At a Glance …… 17
価値創造プロセス …… 18
価値創造の源泉となる経営資源 …… 19
ビジネスモデル …… 20
マテリアリティ …… 21

成長戦略
外部環境認識 …… 23
長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」と長期戦略 …… 24
中期経営計画 …… 27
事業統括役員メッセージ
〈情報系事業〉 …… 29
〈生活・産業資材系事業〉 …… 31

事業別戦略
事業別概要 …… 33
情報コミュニケーション部門 …… 34
情報セキュリティ部門 …… 35
生活・産業資材部門 …… 36

サステナビリティ
サステナビリティマネジメント …… 37
イノベーション戦略 …… 39
人材戦略 …… 43
環境戦略 …… 47
サプライチェーンマネジメント …… 51
情報セキュリティ …… 52

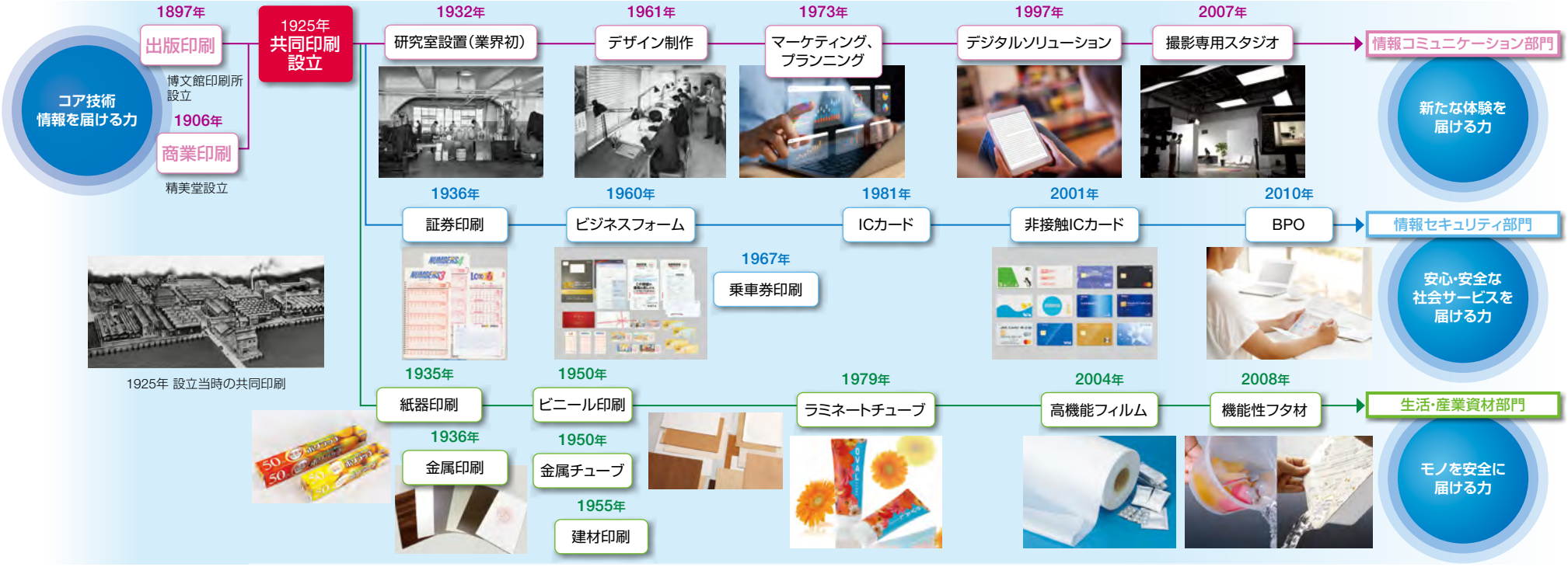
コーポレートガバナンス
筆頭独立社外取締役メッセージ …… 53
コーポレートガバナンス …… 54
リスクマネジメント …… 61
コンプライアンス …… 63
人権の尊重 …… 64

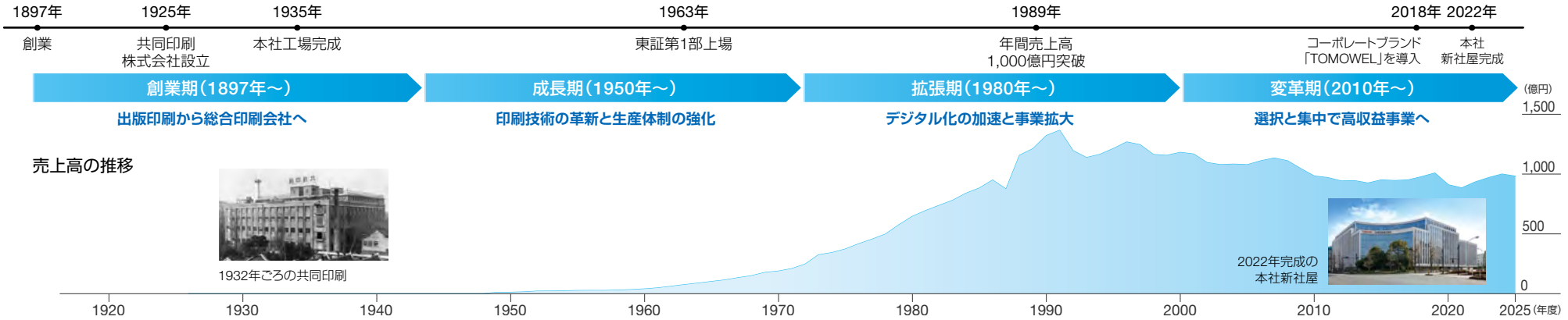
コーポレートデータ
財務・非財務データ …… 65
会社情報/株式情報 …… 67
編集方針 …… 68

成長の軌跡

変化する社会課題の解決に貢献

出版印刷と商業印刷の領域から歩みを始めた共同印刷は、印刷事業で培った力を基盤に社会の変化に応じて事業領域を広げ、価値創出を重ねてきました。





※Suicaは東日本旅客鉄道株式会社の登録商標です。PASMOは株式会社パスモの登録商標です。
nimocaは西日本鉄道株式会社の登録商標です。TOICAは東海旅客鉄道株式会社の登録商標です。

コア技術と事業領域

印刷・加工技術を起点に広がる事業領域

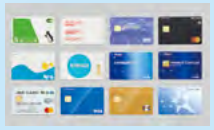
祖業である印刷・加工技術を起点に発展した技術力を生かし、コミュニケーション、セキュリティ、生活・産業素材などの事業領域で、多様な価値を創出しています。

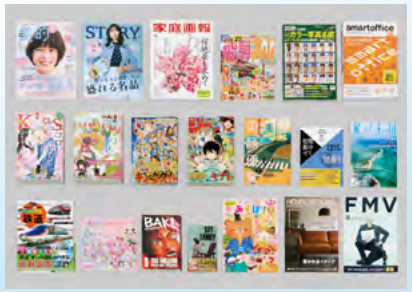

ヘルスケアソリューション


情報サービスBPO


法人向け決済ソリューション


データプリント


各種カード


書籍・カタログ


デジタルメディア


オリジナルコンテンツ


店頭プロモーション


IR支援

新たな体験を届ける力

印刷にとどまらず「コンテンツ」そのものの価値を最大化するサービスへ

- クリエイティブ力　● プロモーション力
- マーケティング力

情報コミュニケーション


機能性包材


フタ材


ラミネートチューブ



T-パウチ・ショット

安心・安全な社会サービスを届ける力

「価値ある情報」を偽造や漏洩から守り、社会の安心を支える技術

- 正確な情報処理技術　● 認証・管理技術
- 情報セキュリティ技術

情報セキュリティ

モノを安全に届ける力

印刷加工から発展した素材に機能と利便性をもたらす技術

- 混練技術　● コーティング技術、ラミネート技術
- 成形技術

生活・産業資材

印刷・加工技術

人間中心設計を起点に、
情報を「正しく、わかりやすく、確実に」
生活者へ届けるための技術

※Suicaは東日本旅客鉄道株式会社の登録商標です。PASMOは株式会社パスモの登録商標です。
nimocaは西日本鉄道株式会社の登録商標です。TOICAは東海旅客鉄道株式会社の登録商標です。



Top Message

印刷事業の枠を超え、挑戦する企業文化を創りながら変革に挑む

代表取締役社長　大橋 輝臣

社長就任から1年 さらなる成長への課題

社長に就任してからの1年を振り返り、まず考えたのは「共同印刷はこの1年で何を変えることができたのか」ということです。2034年度を見据えた長期ビジョンと中期経営計画を掲げ、事業構造の変革を進めてきましたが、そのスピードはまだ十分とは言えません。

一方で、私たちには大きな伸びしろがあります。印刷事業で培ってきた技術やノウハウを土台に、成長市場や未開拓の領域に対して、まだまだ提案できる余地があります。また、事業構造を変革していくことで、収益性を高める余地も十分にあると考えています。

その伸びしろを確かな成長につなげるために、まず変えなければならないのが、長い歴史の中で染みついた古い体質です。私たちは長年、受注産業としてお客さまの要望に丁寧に応えてきました。それは共同印刷の大きな強みです。しかし、自ら計画を立て、主体的に実行し、成果につなげる力には、まだ磨く余地があります。

実際、計画を立てても「それは目標であって、具体策に落とし込まれていない」と感じる場面が少なくありません。最も重要なのは、数値目標を掲げるだけでなく、その達成に向けて自分たちが何を変え、何を実行するのかを明確にすることです。自分たちがコントロールできる具体的な実行計画にまで落とし込み、一つひとつやり切る。その積み重ねによって、共同印刷の変革のスピードをさらに上げていきます。

積み重ねてきた強みを 付加価値に変えていく

中期経営計画では、成長ドライバーを生活・産業資材、情報セキュリティ、情報コミュニケーションの3部門に置いています。いずれの領域にも、私たちが長年積み重ねてきた技術や顧客基盤があります。大切なのは、その強みを高い付加価値に変えていくことです。

なかでも生活・産業資材部門は、最も成長余地が大きい事業です。ラミネートチューブやトップシールといったフタ材などの包装材では、長年培った技術と経験を生かし、国内に加えて東南アジアを中心とする海外市場での拡大も見込んでいます。ただし、量の拡大だけでなく、価格交渉力や技術提案力を高めることが課題です。包装材に求められる機能性、使いやすさ、環境対応、意匠性を踏まえ、より高い付加価値を提供していきます。そこに長年のノウハウをどう生かすかが、私たちの「勝ち筋」につながります。

情報セキュリティ部門については、交通系ICカード市場などの構造変化により、従来型のビジネスの延長線だけでは成長が難しくなっています。現状維持ではなく、構造改革を進めながら、高付加価値の情報サービスBPOへと進化させなければなりません。共同印刷はもともと、お客さまの業務の深いところに入り込み、信頼をベースに仕事をしてきた会社です。その強みを生かし、単なる作業受託ではなく、デジタルやAIも活用しながら、お客さまの業務課題を解決するパートナーへと変わっていく必要があります。

情報コミュニケーション部門では、採算性を意識した選別と再構築を進めるとともに、受注型にとどまらず、私たちが主体となって企画・制作・発信できる事業の育成にも取り組みます。

イノベーションは社外の声の中に。 どう拾って形にするかが大事

私が考えるイノベーションは、必ずしもゼロから全く新しいものを生み出すことではありません。むしろ、お客さまやエンドユーザーの声の中にある小さな不便や違和感を、どう拾って形にするかが大事だと思っています。例えばパッケージやチューブであれば、実際に使う人がどう感じるか、どこに不満があるか、そこをしっかり見つけることがイノベーションの出発点です。印刷やコンテンツの世界でも同じで、最終的に大切なのはお客さまや読者がどう感じるかです。技術そのものはもちろん重要ですが、そこに現場の声を掛け合わせて、少しずつでも新しい価値を生み出していく。そうした積み重ねこそが共同印刷にとってのイノベーションだと考えています。新しいことを大きく掲げるのではなく、周辺の小さな差分を生かしな

がら、どう積み重ねるか。その中にこそ、実際の事業を変える力があると思っています。

そのためには、営業と技術を分けて考えるのではなく、もっと一体で動く必要があります。私自身、情報セキュリティ部門でBPOの企画に携わっていた頃、営業に同行してお客さまと直接話すことがありました。企画を考えるプランナーや設計者が、開発の場を出てお客さまの課題をその場で理解し、解決策を具体的に提案できます。そこで得た気づきを持ち帰り、次の開発や改善につなげることもできます。そうした経験から、プランナーや技術者は開発の場に閉じこもるのではなく、もっとお客さまの近くに出ていくべきだと考えています。これまでのように営業だけが前に出るのではなく、プランナーや技術者も外に出て、お客さまと直接話し、課題を一緒に考える。特にパッケージやチューブの分野では、調達部門だけでなく、開発部門や技術部門との関係を深めることが不可欠です。原材料、設備、設計、環境対応まで含めて課題を捉え、技術提案力を高めていく。営業と技術が分かれていた従来の縦割りを超えて、現場発の提案ができる組織に変えていきたいと思っています。実際、お客さまの中には調達部門だけでなく、開発部門や環境対応部門など、価格だけではない価値を評価してくださる方々がいます。そこに入り込めるかどうかが、これからの競争力を左右すると考えています。

「創意と熱意」を持った挑戦する人材を育成していく

変革を進めるうえで、最も大事なのは人です。

私は「どこへ行っても力を発揮できる人」「任せたらやり切る人」を増やすことが何より重要だと考えています。私自身、社内で多くの部署を経験してきました。その経験から、異なる環境に身を置き、学び直すことが人を大きく成長させると実感しています。だからこそ、どの部署でも同じやり方を漫然と続けるのではなく、ジョブローテーションとリスキリング、つまり異動による新たな交流や学び直しを通じて、柔軟に考え、学び、新たな職場でも力を発揮することができる人材を育てたいと考えています。

現在はタレントマネジメントシステムを活用して人材の見える化を進めており、情報系事業と生活・産業資材系事業の間で人材の入れ替えができるようにしていきたいと考えています。事業の比重が変わるのであれば、人材の構成も当然変えていかなければなりません。どこに行っても新しい環境で柔軟に学び、物事を前に進めることのできる人材を社内に増やしたいと思っています。そうした人材が増えれば、会社の機動力や推進力は大きく高まります。すでに、部署をまたいだ人材交流や、情報系事業から生活・産業資材系事業への配置転換も進めています。簡単ではありませんが、事業構造を変えるには、人材もそれに合わせて動かしていく必要があります。

企業文化の面でも、変えるべきことがあります。私は経営理念にある「創意と熱意」を、もっと本気で実践してほしいと社内に伝えています。特に大事なのは「熱意」です。挑戦したいという気持ちがなければ、創意は生まれません。

若い人たちがアイデアを持っていても、古い組織の中では途中で止まってしまうことがあります。だからこそ、会社として挑戦しやすい仕組みをつくる必要があります。これまでビジネスコンテストを実施してきましたが、今後はより実践的に、誰でも気軽に相談できる“駆け込み寺”のような場を設け、事業化への芽を早い段階で拾い上げて芽吹かせていきます。

まずはアイデアを持ち寄り、早期に事業化の種を見つけるために、失敗を恐れずに挑戦できる文化を、少しずつでも根づかせたいと考えています。会社の中に「やってみよう」と言える空気を増やし、若手も管理職も含めて、熱意を持って動く組織に変えていきたい。そうした熱意の連鎖が、やがて創意につながると信じています。人材を動かし、挑戦を支え、現場のアイデアを事業として育てていく仕組みをつくることは、経営者である私の重要な責任だと考えています。

本業の収益力を高めたうえで次の成長の土台を築いていく

この中期経営計画の期間中に何としても進めなくてはならないのが、本業でしっかり利益を出せる体制をつくる

ことです。

本業で創出したキャッシュを将来の成長に必要な投資へ適切に配分し、収益力を強化することで、稼ぐ力を高めていきます。併せて、財務健全性とのバランスを踏まえながら、株主還元も着実に実施する。こうした取り組みを通じて、ROE向上につながる好循環を生み出すことが、企業価値を持続的に高める道であり、この中期経営計画期間中にしっかり準備を進めていきます。

そのためには、各事業で収益性を高める具体的な取り組みを積み上げていくことが重要です。特に生活・産業資材部門は、自動化や省人化を進めることで利益率が高まる余地があります。情報セキュリティ部門についても、構造改革と高付加価値化を進めるための準備を、この中期経営計画期間でしっかり整えます。

そのうえで、長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」の達成に向けては、共同印刷ならではの"強い領域"を新たに確立します。その一つが、パッケージやチューブの領域です。単にシェアが高いだけではなく、価格交渉力や技術提案力まで含めて、本当に市場から評価される存在になる。それを私は「日本一」と呼びたいのです。

さらに、コンテンツビジネスについても、私たちが主体となって世の中に出していけるものを一つでも育てたい。私たちは長年、出版社を支える立場で事業を行ってきました。しかし今は、自分たちでコンテンツを創り、配信し、届けることもできます。もちろん、受注型の発想だけでは成り立ちません。採算性やマーケティング、在庫リスクも見極めながら、私たちが主体となって世の中に出していけるコンテンツを一つでも育てたいと考えています。そこにも、共同印刷の新しい可能性があると信じています。

将来的には、社会や行政から「まず声をかけてもらえる会社」になることが一つの目標です。単なる受託先ではなく、課題解決の議論に参加できる存在になる。それが、共同印刷にとっての本当の意味での"日本一"だと思っています。

こうした目標を構想だけで終わらせず、実際に収益を生む事業へ育て、本業で稼ぐ力を企業価値向上につなげていくこと。それが、この中計期間で私が果たすべき重要な役割だと考えています。2027年に、共同印刷は創業130年を迎えます。その節目に向けて、次の成長の土台をしっかりと築いていく。私自身、その未来を楽しみにしながら、今なすべき準備を着実に進めていきます。

変革の成果を示していくことで長期的な信頼に応える

共同印刷は、長い間PBRの低い会社でした。だからこそ、私たちがどのような強みを持ち、何を変えようとしているのかを、株主・投資家の皆さまにしっかり知っていただく必要があります。

正直に申し上げれば、まだ変革の途中です。短期的には見えにくいところもあるかもしれません。ただ、私たちは今、本気で変わろうとしています。事業構造を見直し、人材を動かし、挑戦する文化を根付かせる取り組みは、着実に形になり始めています。

もちろん、変わろうとしている姿を発信するだけでは十分ではありません。短期的な数字だけでなく、中期的・長期的に、共同印刷がどう変わり、どう稼ぐ力を高めていくか。その過程をお示ししていきます。

共同印刷は、古い会社であることを言い訳にせず、しっかり変わっていきます。私自身が先頭に立ち、変革を実行し、その成果を示していくことで、株主・投資家の皆さまの長期的な信頼に応えてまいります。今後ともご支援賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



財務担当役員メッセージ



成長投資と構造改革投資を通じて、事業ポートフォリオ変革を加速する

取締役 副社長執行役員
渡邉 秀典

「NexTOMOWEL 2034」および中期経営計画の進捗

私たちは、FY2025からグループ長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」をスタートさせました。そのファーストステップと位置付けた現中期経営計画では、事業ポートフォリオ変革に向けて、既存領域の基盤強化と成長領域の探索といった基盤固めに注力し、営業利益45億円以上、ROE8%以上の達成という目標を掲げています。

1年目となるFY2025の成績は、売上高は982億円と前期比17億円の減収、営業利益は21億円と同約2億円の減益となりました。価格転嫁による約17億円の増収効果はあったものの、受注量減少に伴うトップラインの低下や、人件費・物流費の上昇を吸収しきれませんでした。一方、経常利益は27億円でほぼ横ばい、当期純利益は39.6億円と前期比6.5億円の増加となりました。

事業セグメント別では、情報コミュニケーション分野では収益性を重視した受注活動による改善が見られたものの、新規事業の伸び悩みにより全体では減収減益。情報セキュリティ分野では交通系ICカードやBPO案件の受注減少により減収減益。生活・産業資材分野では化粧品向けチューブの新規受注に加え、全般的な価格転嫁やフィルム包材、リキッドパッケージなどの軟包装の堅調な推移により増収増益となりました。

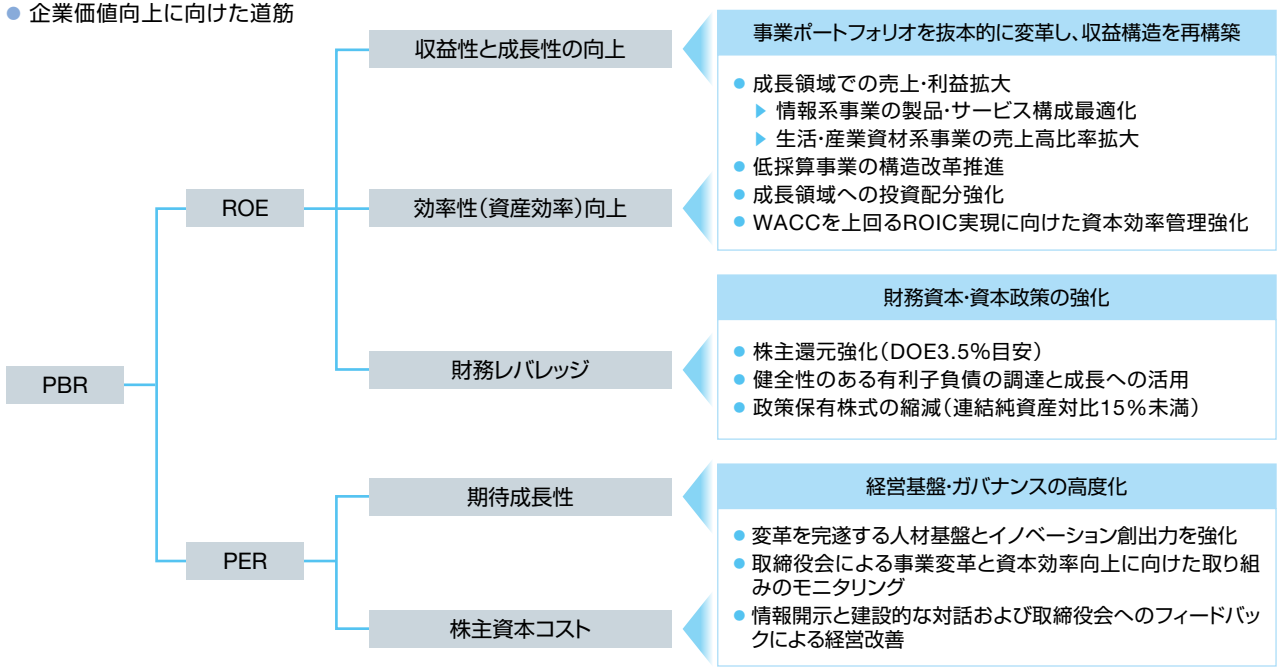
事業収益以外では、政策保有株式の売却益が当期純利益の増加に寄与し、ROEの向上にもつながっています。しかし、今後の持続的な企業価値向上の観点では、本業の営業利益を拡大するまでには至りませんでした。

FY2026は、財務健全性を維持しながら成長投資や構造改革を着実に進めています。既存事業の収益基盤を強化する取り組みを加速させていくとともに、新たな領域への投資を促進することで、FY2034の営業利益120億円、ROIC8%の目標達成に取り組んでいきます。

事業ポートフォリオ変革に向けた投資判断のポイント

私たちは、さらなる成長を求めて、FY2034までに、情報系事業では紙への印刷からデジタル領域を含めた情報加工産業へと事業の軸足を移すとともに、パッケージを主力とする生活・産業資材系事業を現在の2倍以上の規模に拡大して、情報系事業と生活・産業資材系事業の売上構成比率を、現在の2:1から1:1とする事業ポートフォリオ変革に取り組んでいます。具体的には情報系事業では情報サービスBPOやコンテンツ事業、生活・産業資材系事業では産業用包材や海外事業を期待事業として育成します。これらを成長事業へと進化させていくことで、営業利益を120億

● 企業価値向上に向けた道筋



円に、ROICは8%に引き上げていく計画です。

現中期経営計画期間は、どういった分野に参入していくかなど、ビジネスモデルを模索している段階ですが、事業ポートフォリオの変革に向けた投資判断としては、まず市場の成長性を重視し、その上で収益シミュレーションによる事業収益の見通しを見極めながら案件を精査していきます。また、実効性を高めるために、新規事業や投資案件の検討プロセスも見直しています。

これまでは、各事業セグメントが個別に事業アイデアを検討し、判断していましたが、事業化に至る前段階での検証プロセスが十分に体系化されていなかったという反省があります。今後は、事業構想のアイデア段階から、ステップごとにゲートを設けて、成長性、収益性を段階的に確認・検証していきます。また、概念実証（PoC）なども活用し、実際に市場に受け入れられるかを早期に検証していくことで、投資判断の精度を高めています。経営サイドがより早期に、かつ包括的に関与することで、投資判断や事業撤退などを迅速かつ適切に意思決定できる仕組みを整えていきます。

FY2025からFY2030までのキャッシュアロケーションの方針

キャッシュアロケーションについては、FY2025からFY2030までの期間において、営業キャッシュフローを主な原資としつつ、政策保有株式の売却による資金も活用し、成長投資、構造改革投資、株主還元へ規律を持って配分していきます。また、資本コストを上回る投資機会には、財務健全性を維持できる範囲で借入も選択肢としていきます。

現中期経営計画期間から次期中期経営計画期間終了のFY2030までの累計イメージでは、キャッシュインとして営業キャッシュフロー450億円程度、政策保有株式売却により100億円程度を見込んでいます。これに対し、キャッシュアウトについては、成長投資に240億円程度、株主還元に120億円以上を配分する方針です。なお、成長投資には、設備投資に加え、人的資本投資、研究開発費、外部連携や事業機会探索のための出資なども含めています。

具体的には、生活・産業資材系事業の生産能力増強・製品の高付加価値化、情報系事業のコンテンツ事業や情報サービスBPO領域のAI・デジタル活用、既存事業の生産性向上に重点配分します。また、自前投資に加えて、外部連携の強化や事業機会の探索への出資、M&Aなどにも活用していきます。

FY2025は、将来の成長投資の実行に向けた準備と見極めを進めるなど、事業ポートフォリオ変革の土台づく

りに取り組んだ一年となりました。キャッシュインについては、営業キャッシュフロー60億円程度、政策保有株式売却によるキャッシュインは40億円程度を確保しました。キャッシュアウトについては、50億円程度を投じ、生活・産業資材系事業での生産能力向上に向けたチューブ製造設備の増強や製品の高付加価値化に向けた開発投資を実行。情報系事業では情報セキュリティ部門の既存事業の生産性向上に向けた設備導入、コンテンツ事業や情報サービスBPO領域のサービス開発、生成AIの研究など、既存領域の生産性向上や新規領域の拡大に向けた成長投資を進めました。なお、次年度のFY2026では、成長投資として、外部連携の強化や事業機会の探索を目的とした出資を予定しています。

成長投資や構造改革に向けた十分な投資余力を確保

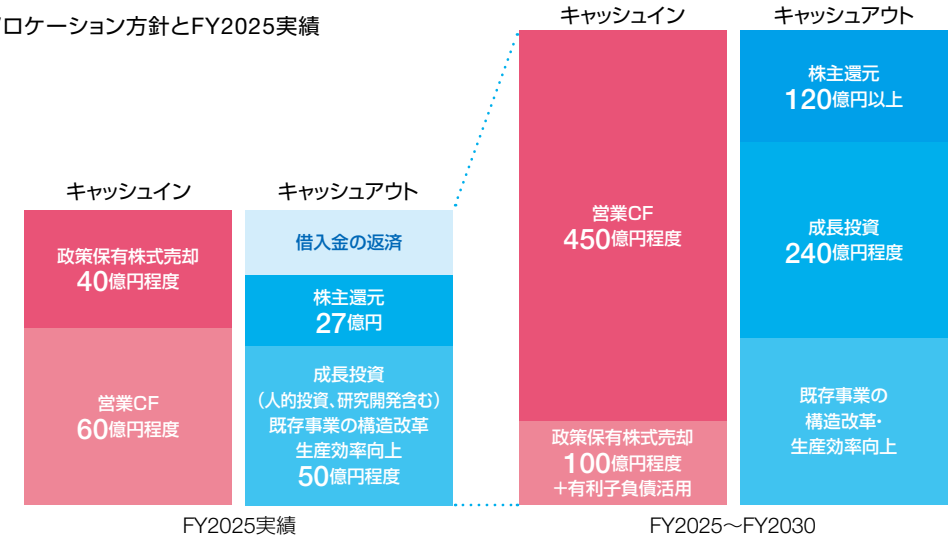
私たちはFY2026第1四半期現在、純有利子負債はゼロ近傍、自己資本比率が50%台と、財務健全性は高い水準にあることから、追加的な資金調達力に問題はなく、加えて政策保有株式の売却も進めており、成長投資や構造改革に向けた十分な投資余力を確保しています。

重要なのは創出したキャッシュを将来の企業価値向上につながる投資へ、いかに的確に振り向けていくかです。創出したキャッシュは、成長投資、構造改革投資、株主還元に戦略的かつ適切に配分していきます。特に、成長領域への投資と既存事業の構造改革については、投資規律を持って攻めの投資を進めます。また、純資産が過度に積み上がることがないよう、資本効率を意識したB/Sマネジメントも継続していきます。

● FY2025ー2030のキャッシュアロケーション方針とFY2025実績

キャッシュイン
- 概ね想定通りに推移。

キャッシュアウト
- 株主還元は、自己資本配当率(DOE)による配当および自己株式取得を実施。
- チューブ製造設備の増強や情報セキュリティ部門における既存事業の生産性向上投資等を実施。
- FY2026は、成長投資として外部連携の強化、事業機会の探索を目的とした出資を予定。



FY2030までに総額120億円以上の株主還元を見込む

株主還元については、自己資本配当率(以下DOE)※1 3.5%を基礎とした安定的な配当を基本方針として、FY2030までに総額120億円以上の株主還元を見込んでいます。

利益の短期的な変動に左右されにくい指標を基準とすることで、株主の皆さまへ予見可能性の高い還元を進めるとともに、財務健全性と成長投資の両立を図っていきます。配当を中心としつつ、必要に応じて自己株式取得を組み合わせることで、株主の皆さまへの還元をより充実させていきます。

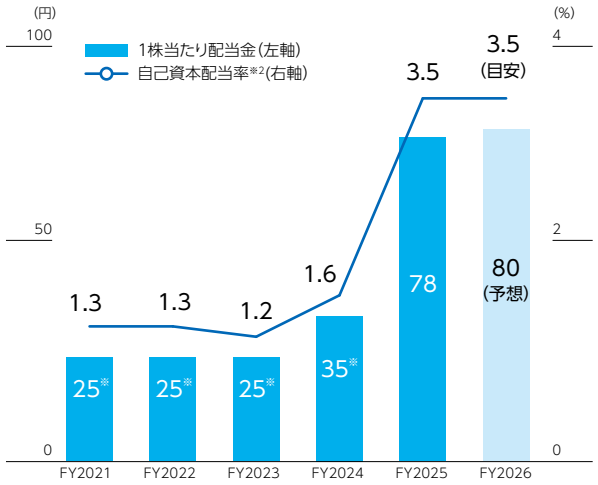
自己株式の取得は、資本効率、株価水準、株式需給などの状況を踏まえ、必要に応じて機動的に検討していきます。FY2025は10億円規模の自己株式の取得と全体の1割程度の自己株式の消却を実行しました。こうした取り組みによりFY2025の1株当たり年間配当金は2期連続の増配となり、前年の2.2倍となる78円(中間配当38円、期末配当40円)とさせていただきました。

なお、より株主の皆さまに近い目線での共有を目的として、役員報酬のうち、中長期の業績連動型株式報酬として「株式給付信託(BBT-RS)」へ制度改定しました。連結営

業利益、ROE、TSR（株主総利回り）といった指標を採用し、収益性や成長性を反映することで、インセンティブの側面からも株主の皆さまとの利益共有を促進していきます。

● 1株当たり配当金の推移

※1 自己資本配当率（DOE） = 1株当たり配当金 ÷ （前期末1株当たり自己資本＋当期末1株当たり自己資本）÷2



※2 2025年4月1日付で実施した普通株式1株につき4株の割合による株式分割後の割合で参考記載

株主資本コストや株価を意識した経営に向けて

資本コストと株価の現状分析では、私たちの株主資本コストは5～7%程度です。ROEは当期純利益の増加に伴って上昇しており、FY2025は6.2%と、株主資本コストの近辺で推移している状況です。ROE向上に当たっては、自己資本を圧縮して数値を高めるのではなく、利益そのものを着実に拡大していくことを基本としています。そのために、低採算事業の見直しを含む既存事業の生産性向上、物価上昇に見合った価格転嫁の継続、デジタル技術の活用による業務効率化、新規事業の育成などを通じて営業利益率を高め、本業の稼ぐ力の強化に取り組んでいます。

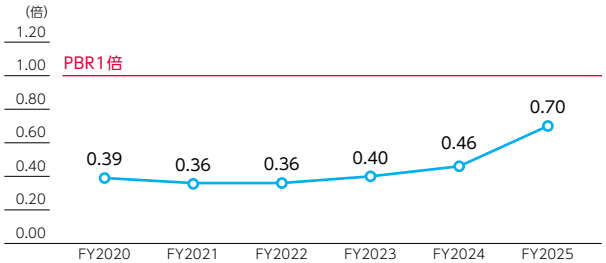
FY2027までに連結純資産対比で15%未満まで縮減する計画に沿った、政策保有株式の売却などによるEPSの増加、配当方針をDOE3.5%目安とするなどの株主還元強化、2025年4月に実施した1株→4株の株式分割により、FY2025末の株価は、前年度末の約1.5倍の1,588円に推移しています。

一方、PBRは上昇傾向にはあるもののFY2025末では0.7倍と、1倍割れの状況が続いています。これは本業の稼ぐ力が足りていないとの市場の評価だと認識しています。稼ぐ力を高めていくことへの取り組みを、皆さまに分かりやすくお伝えしていくことが重要だと考えています。国内・海外の機関投資家との対話の機会は年々着実に増加しており、個人投資家向けの会社説明会では、昼間に働いている方々に向けて、平日夜のオンライン開催を導入するなど、タッチポイントを増やす取り組みを強化しています。これからも、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションの質・量を高めるとともに、IR活動の一層の充実を図っていきます。

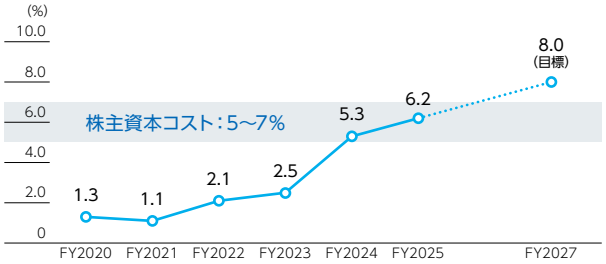
私たちの変革への挑戦は始まったばかりです。現在は、成長に向けた足場づくりを行っているところですが、具体的な成長への道筋をお示しできるよう全力で取り組んでいます。今後も、着実に経営計画を遂行し、稼ぐ力を高めていくことで、皆さまからの期待に応えてまいります。

● 企業価値向上に向けた歩み

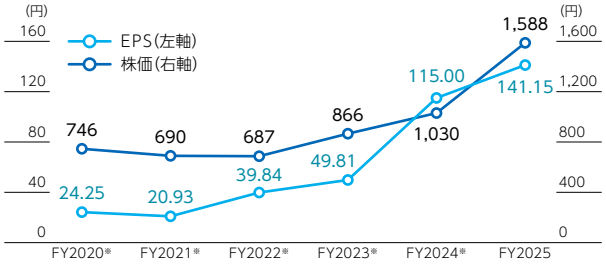
PBRの推移



ROEの推移



EPS、株価の推移



※株式分割実施後の数値で記載

社外取締役座談会



事業ポートフォリオ変革の実効性確保と成長領域への資源配分を後押し

3人の社外取締役が、独立した立場から当社の経営や事業の現状、持続的な企業価値向上に向けた課題と展望について語り合いました。多様な知見を生かした監督・助言のあり方や、ステークホルダーとの対話を通じた今後の取り組みについて、率直な意見を交わしています。

取締役会の強化
形式から実質へ――ガバナンス改革の実効性と取締役会の進化

髙岡　2015年の就任時と比べると、共同印刷の取締役会は着実に変わってきたと感じます。以前は報告された議案を審議するだけの場でしたが、長期的な企業価値向上に向けて何をすべきかを議論する時間が増えました。社外取締役に求められる役割も、助言にとどまらず、経営の実行と成果を厳しく監督するものへと変わってきたと感じます。

光定　そうですね。私が就任した2021年当時でも、取締役会では月次決算など足元の報告が中心でした。現在は、まず2034年のあるべき姿を示し、そこから逆算して何を実現すべきか、現在どこまで進んでいるかを確認する構成に変わってきたので、この数年でずいぶん進化したと思います。今年からは、長期ビジョンや中期経営計画に基づく事業ポートフォリオ変革の進捗を、四半期に一度、同じフォーマットで議論する仕組みも整いました。取締役会の資料や議論の時間軸が現在から未来に変わるなど、監督機能の実効性は着実に高まっていると感じます。

髙岡　当社はもともと精緻な計画や目標数値を策定する力は備わっていると思います。ただ、大切なのは、それを着実な実行と成果に結びつける力です。私自身はマーケティングなどの知見を生かし、顧客企業の先にいる生活者や市場まで見据えた「BtoBtoC」の視点から、付加価値の高い企業への転換を後押ししていきたいと考えています。

大内　私は就任から約1年ですが、実質的な議論を深めるための取り組みが進んできていると感じます。重要な経営課題を掘り下げるために取締役会に討議の場を設け、経営および戦略に関する会議については資料に加え、議事録も共有されています。社外取締役が結論だけでなく、意思決定に至る過程まで把握できることは、監督機能を発揮するうえで非常に重要なことだと思います。

　取締役は担当部門の代表ではなく、全社の成長と企業価値に責任を負う立場です。投資家との対話で得た示唆を経営に生かし、その成果を市場へ説明する。この循環をつくることが、ガバナンスを形式から実質へ進めるため

社外取締役座談会



の、次の課題ではないでしょうか。

「NexTOMOWEL 2034」の実現に向けて

資本コストを意識し、成長領域への資源配分を具体化する

髙岡　長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」では、10年間で総額700億円を投資し、そのうち約430億円を成長投資に振り向ける方針です。当社では事業別ROICを導入し、投資効率を意識した管理を進めています。

今後は、生活・産業資材系事業や情報系事業といった大きな区分にとどまらず、各事業の成長性や収益性をより細かく見極め、実際の資源配分につなげることが重要ですね。

光定　一方で、投資は実行して終わりではありませんから、2022年度に投資審査委員会を設置し、定期的に投資後の結果をレビューするようになりました。経営サイドや執行サイドでも、投資対リターンに対する意識は高まってきています。投資した資金を着実に回収できるかという視点を持ち、レビューの実効性をさらに高めていくように変わりつつあります。

髙岡　その際に、気をつけたいのは、すべての事業を同じハードルレートで評価してしまうことです。例えばTOMOWEL Payment Serviceのように、現時点の収益性は低くても、将来大きく成長する可能性を持つ事業もあります。金利上昇に伴うWACCの変化にも目を配りつつ、資本規律を保ちながら、それぞれの事業の成長段階や将来性に応じて時間軸を変えて評価することが大切だと思います。

大内　現在はさまざまな挑戦を進めている途上ですので、そうした試行錯誤を通じて得た知見を生かし、資本を集中すべき重点領域を見極めていく段階だと捉えています。

光定　おっしゃるように、変革はまだ試行錯誤の「もがきの段階」にあると感じています。M&Aを含めさまざまな可能性を検討しても、条件が合わず断念したケースもありました。成果がまだ十分に見えていないからこそ、挑戦の結果を検証し、次の経営判断に生かすことが重要です。

髙岡　M&Aの検討には、どの領域を伸ばすのかを明確にすることに加えて、投資効率も踏まえて案件を見極める必要がありますね。また、海外で本格的な展開を進める場合には、国内から管理するのか、海外に統括機能を置くのかなど、実行後の組織体制も併せて検討しなければなりません。

光定　そうした課題も含め、私自身のバイアウトファンドでの経験を生かし、M&A案件のモニタリングや助言を行っています。成長に向けた施策が活発に検討される中で、具体的な案件に挑戦する動きが増えてきています。投資対リターンの視点を持ちながら、こうした取り組みを加速させ、新領域の拡大へつなげていきたいと思っています。

大内　その一方で、新領域を拡大するうえで、「脱印刷」「非印刷」という言葉を強調し過ぎないことも大切ではないかと感じています。印刷事業を通じて築いてきたお客さまとの信頼関係や、社員の経験や技術、長年にわたり蓄積してきた品質・生産管理のノウハウは、当社ならではの貴重な資産です。それらを不要なものとして切り離すのではなく、異なる技術や知見と掛け合わせ、お客さまの新たな課題を解決する事業へ展開していくことが、当社らしい成長につながるのではないでしょうか。

光定　実際に、出版社との関係を生かし、既存のコンテンツの一部を英訳版コミックとして米国で販売する取り組みも進んでいますよね。それ以外にもAIやDXの進展に

より、コンテンツやIPビジネスの可能性はさらに広がってきていると思います。

変革を支える人的資本・組織文化とガバナンス

「創意と熱意」を行動に変え、挑戦が連鎖する組織へ

光定　中長期経営計画の策定時に、経営理念に「新たな価値」の創出を掲げたことや、長期ビジョンに「共に挑もう」と明記したことは大きな変化です。従来の受注を起点とする姿勢から、自ら事業機会をつくり出す企業へ変わろうとする意思が表れていますよね。

大内　私も、長期ビジョンの実現に向けて、経営理念と事業戦略とを連動させようとする強い経営の意思を感じました。一方、組織診断調査などを見ると、そのメッセージを社員一人ひとりが自らの役割や日々の行動に落とし込むには、さらに丁寧な働きかけが求められているように感じます。

理念の浸透には、経営層や管理職が自ら挑戦する姿を示すとともに、社員の声に耳を傾けることが欠かせません。経営の意図が伝わっているか、社員がどのような課題を抱えているかを確かめる双方向の対話は、理念への納得感を高め、新たな事業機会の発見にもつながるのではないでしょうか。

髙岡　大橋社長はさまざまな場に足を運び、多くの社員と



対話しながら、組織の熱意を高めようとしていると感じます。そうした姿勢は新たな経営理念にも反映されており、組織の運用も少しずつ変わり始めていると実感します。

大内　長期ビジョンの実現や事業ポートフォリオ変革の原動力は人ですので、事業戦略と人材戦略を一体的に連動させていかなくてはなりません。そのためには採用、配置、育成、評価、再配置を一つの人材成長の循環として機能させることが重要だと思いますね。なかでも配置は、社員の成長と会社の変革を結びつける鍵になります。原則、最長5年で異動させる制度を活用しながら、一つの部門で経験を積み上げる縦型のキャリアから、複数の部門や職務を経験する螺旋型のキャリアへ転換していくことも有効でしょう。優秀な人材ほど所属部門に囲い込まれやすいので、全社視点で人材の流動性を高めることで社員の成長を促す取り組みを始めています。

光定　以前と比べても、部門間の異動は着実に増えています。2025年度からグループ人材戦略会議も設けられ、事業変革に必要な人材の質と量について議論が進んでいます。海外戦略や製品・サービス開発、基礎研究、イノベーションなど、必要な人材要件を明らかにして、内部育成と外部人材の登用を適切に組み合わせることが重要です。一人当たりの売上高や生産性、省人化投資の効果など、人材投資の成果を財務数値で捉えて人的資本の最大化を図る議論も活発になってほしいですね。

大内　挑戦する土壌を意識的につくることも大切でしょう。社員からは成長に向けた熱意を感じますので、具体的な成功を共有し、「挑戦したら認められた」という経験を積み重ねることが有効です。成果を皆で称えることで心理的なハードルが下がり、次の挑戦が生まれやすくなるのではないでしょうか。

光定　チャレンジ精神発揮の場として、ビジネスコンテストなどでも、自ら手を挙げる文化が根づきつつあります。小さな成功を次の挑戦につなげるという好循環を定着させることで、「創意と熱意」を理念から具体的な行動に変えていくことができます。

髙岡　一方で、社員に「変われ」と一方的に求めるだけで

社外取締役座談会

は意識変革は進みませんよね。日々の業務に追われていると、現在の「As is」とめざす「To be」をつなぐ時間がありません。新たな仕事を学ぶ時間、外部研修や社外交流に参加する機会、異なる知見に触れられるよう、経営側が後押ししていかなければなりません。

大内　社外から得られる知識や経験は、社会や市場の変化を捉えた新たな視点や事業のヒントとなり、事業成長につなげていくことができますよね。

ステークホルダーの皆さまへ

対話を変革と企業価値向上につなげ、共同印刷ならではの成長ストーリーを伝える

髙岡　この1、2年で、当社のIR活動は着実に前進しました。配当方針へのDOE3.5%の導入や株式分割、自社株買い、株主優待、株主・投資家との対話拡大など、資本市場を意識した施策を実行してきました。投資家とどのような対話を行い、どのような意見が寄せられたのかも、取締役会へ共有されています。今後は、政策保有株式を適宜縮減し、その資金を成長投資と株主還元に振り向けていく方針です。

光定　より幅広い機関投資家の投資対象となるには、当社への関心を高め、株式の売買を活性化させて時価総額を上げていく必要があります。そのためにも、既存の印刷事業に加え、コンテンツをはじめとする新たな事業に取り組んでいることを、より魅力的にわかりやすく打ち出すといいですね。

大内　そう思います。当社は印刷業だけでなく、コンテンツを扱う会社でもあります。単に情報を網羅するのではなく、「共同印刷は何を強みとし、どこに注力しているのか」がより印象に残るコンテンツを投資家に向けて発信していくことが大切でしょう。

髙岡　次の一歩として、社外取締役もそれぞれの知見を生かしながら、投資家の皆さまとのコミュニケーションに関わる機会を広げていければと考えています。当社が進める変革や新たな事業の可能性について理解を深めていただくとともに、市場の声を受け止めることで、信頼関係のさらなる深化につなげていきたいと考えています。

大内　投資家との対話は、経営人材を育てる機会にもなります。例えば新任役員がIRミーティングに参加し、投資家の期待や問題意識に直接触れることができれば、自らの担当部門だけでなく、全社の成長に責任を負う経営者としての視点や説明責任を意識するようになります。事業を推進する視点と経営全体を捉える視点の双方を養ううえで、こうした機会を活用してもよいと思います。

光定　新たな事業の魅力だけでなく、投資した資金がどのような成果やリターンにつながっているのかについても、具体的に発信することが重要です。投資後のレビューで確認した成果や課題についても、投資家の皆さまに分かりやすく示し、成長投資がどのように企業価値向上へつながっているのかを説明する必要がありますね。

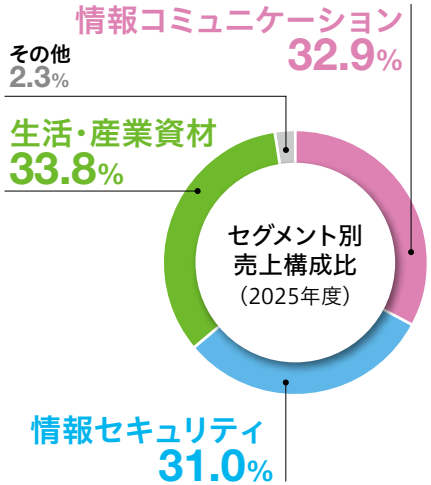


髙岡　共同印刷には、成長投資に振り向けられる財務的な余力があり、印刷を起点に広がるコンテンツ・IPなどの可能性も広がっています。既存事業の安定性と新たな成長領域の魅力を一体として発信することが重要です。投資家の皆さまとの対話を重ね、市場との信頼関係を一層深めていくためにも、私たち社外取締役も積極的に対話の場へ参加し、持続的な企業価値の向上を後押ししていきます。

現在の姿：At a Glance（2026年3月31日現在）

売上高
98,205百万円

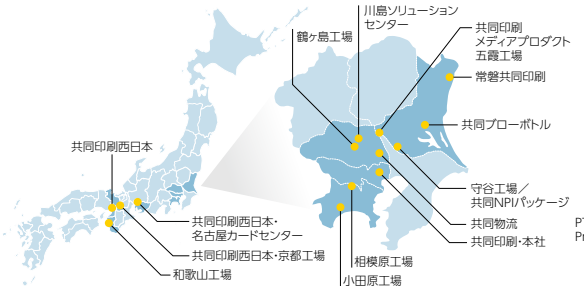
営業利益
2,134百万円



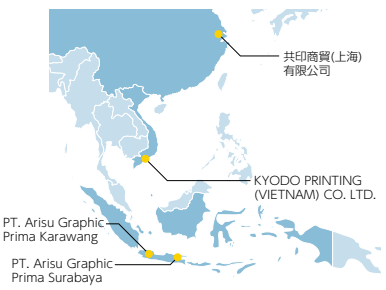
ROE	PBR	自己資本配当率（DOE）	1株当たり配当金	グループ従業員数
6.2%	0.7倍	3.5%	78円	3,136名（単体1,912名）

主要拠点

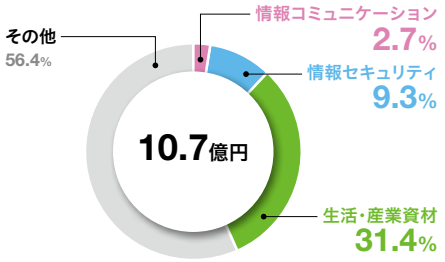
● 国内拠点



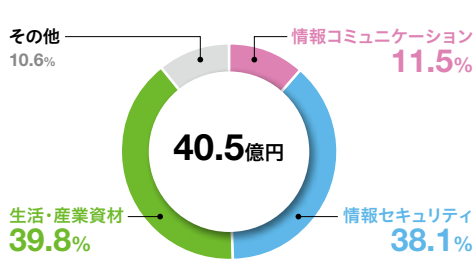
● 海外拠点



● セグメント別研究開発費構成比



● セグメント別設備投資費構成比



特色

1897（明治30）年創業、129年の歴史を持つ総合印刷会社

出版印刷事業を祖業として、120年余の長きにわたり、社会と文化の発展に貢献すべく、事業領域を拡大・発展させてきました。

交通系乗車媒体（ICカード、乗車券等）国内トップクラスの取扱高

書籍、企業プロモーション、セキュリティ印刷、ICカードと拡大を続け、現在はデジタルコミュニケーション領域で、人々の豊かな暮らしに貢献しています。

ラミネートチューブ製造国内シェアNo.1※

食品や医薬品、パーソナルケアなど安心・安全なパッケージの提供をはじめ、産業用の包材や建材など、高度な国際認証を持つ国内外の拠点からお届けしています。

外部評価

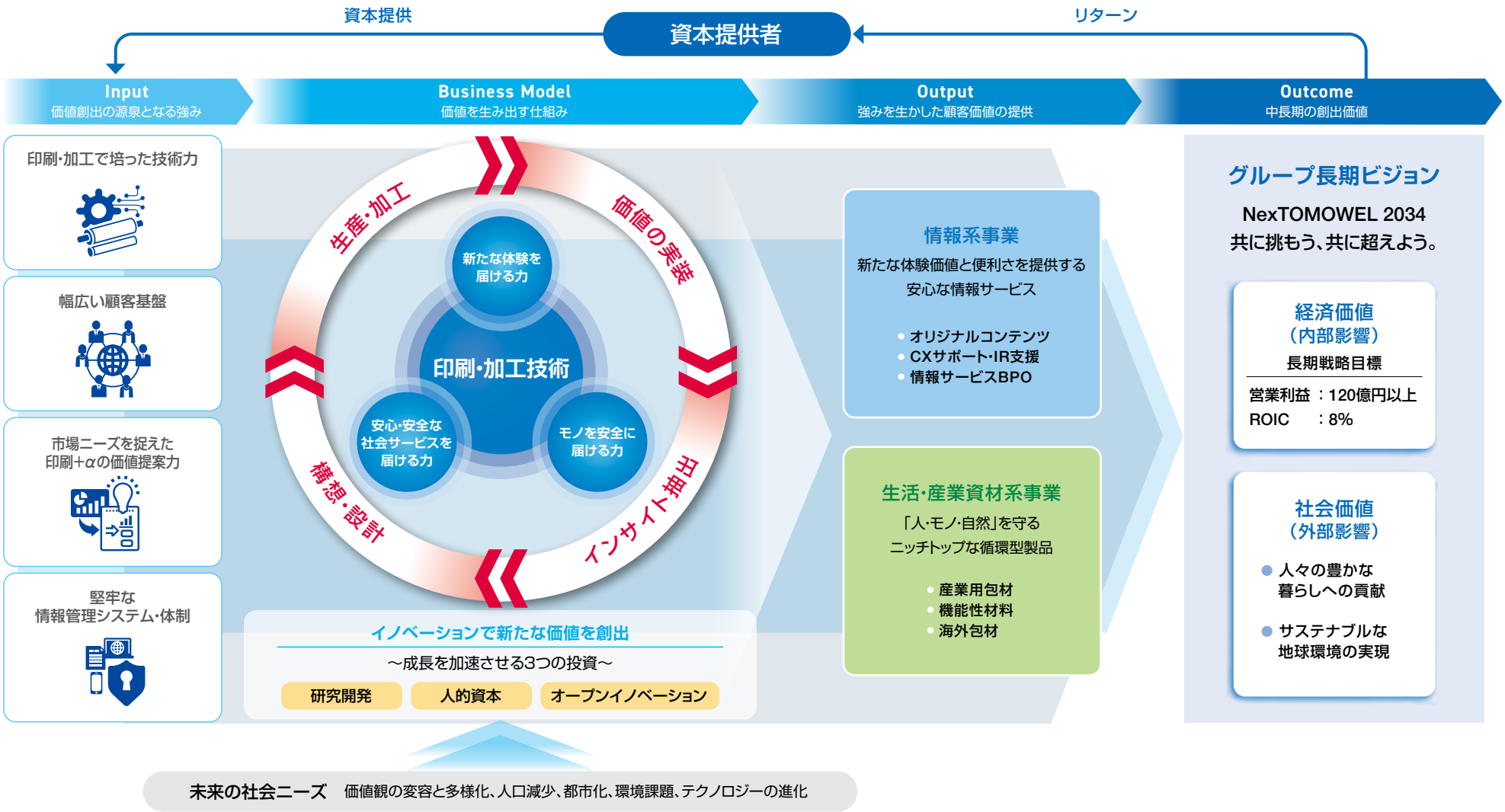
DX認定事業者 | SBT認定 | CDP 2025（気候変動分野） | 健康経営優良法人 2026（大規模法人部門）

※当社調べ（2026年3月期 国内ラミネートチューブ市場・販売金額ベース）

価値創造プロセス

共同印刷グループは、印刷・加工で培った技術力、幅広い顧客基盤、情報を安全・確実に扱う力を組み合わせ、社会や顧客の潜在的な課題を価値へと変えていきます。
人材とイノベーションを原動力に、事業を通じて新たな体験や安心・安全、豊かな暮らしを届け、持続的な企業価値の向上と、共にある未来の実現をめざします。

グループ経営理念 「創意と熱意で新たな価値を生み出し、共にある未来を実現する」



価値創造の源泉となる経営資源

当グループの持続的な成長を支えるのは、技術・ノウハウ、人材、顧客や取引先との信頼関係など、多様な経営資源です。
これらを組み合わせ、事業活動を通じて新たな価値を創出し、社会課題の解決と企業価値の向上につなげています。

	 印刷・加工で培った技術力	 幅広い顧客基盤	 市場ニーズを捉えた印刷＋αの価値提案力	 堅牢な情報管理システム・体制
経営資源の特徴	**課題解決に導く高い技術力** ● デザイン、印刷・製版、コンテンツ制作・運用 ● CRM／OMOマーケティング ● UI／HCD ● 文字・画像認識 ● データクレンジング **印刷から派生した技術開発力** ● デジタルコミックの制作・配信プラットフォーム ● 画像・テキスト資産のデジタル化・編集・アーカイブ技術 ● 高精度BPO、データプリント ● 樹脂混練、ラミネート、コーティング、薄膜加工、容器成形 **ニッチな市場での高いシェア・競争優位性** ● 高いバリア性を実現する薄膜加工技術 ● 複雑な形状と機能を両立する容器成形技術	**幅広い業界をカバーする顧客基盤** ● 印刷・情報加工を通じて築いた幅広い顧客接点 ● 出版、販促・マーケティング、情報処理、パッケージなどの多様な事業領域で築いた顧客との関係性 ● 顧客視点に立って課題解決に伴走してきたディレクション実績の蓄積	**顧客のニーズを聞き出し最適解に持っていく力** ● 顧客ニーズや生活者インサイトを的確に抽出し、人間中心設計に基づいて構想・設計。印刷に加え、デジタル、CRM／OMOマーケティング、コンテンツ制作・運用、BPO、セキュリティなどを組み合わせ、最適な解決策を提案 **提案のスピード感・機動力・サポート力** ● 多様な技術・サービスと豊富な協業先のネットワークを活用し、顧客ニーズの変化に機動的に対応。企画・提案から制作、デジタル配信、運用まで一貫して支援	**機微情報を扱うための堅牢なシステムと管理体制** ● 情報セキュリティ技術と高水準の物理的セキュリティ拠点を組み合わせ、個人情報をはじめとする機微情報やデジタル資産を安全かつ確実に管理・保護する体制 **データと現物の両方を取り扱う力** ● 高精度BPOやデータプリントを通じて、データの受領・加工・管理から、印刷物などの現物の製造・発送までを一貫して正確に遂行 **個人情報の取り扱い・整理・伝達する能力** ● 文字・画像認識、データクレンジング、CRM、UI／HCDなどの技術を活用し、個人情報を含む大量のデータを収集・整理・加工できる。ミスなく処理・発送し、必要な情報を適切な相手へ確実に届ける
具体的な経営資源の例	▶ 国内 トップシェアを誇るラミネートチューブをはじめとする技術開発力 ▶ マーケティング、プロモーションなどの企画・制作体制	▶ 多業種多彩な顧客基盤 メーカー（食品・医薬・化学・電気機器他）…30% メディア……28% 金融……16% 官公庁……12% 交通・エネルギー・通信などのインフラ……8% 流通・サービス・教育……6%	▶ 営業、企画、製造設計が一体となった機動的な顧客伴走体制	▶ ISMSやBCMS、Pマークなど認証を保有
強化に向けた主な取り組み	▶ オープンイノベーションの推進 ▶ 新規事業創出に向けた専門組織の設置	▶ 新素材開発による新たな顧客基盤の開拓 ▶ BtoBtoC領域の拡大	▶ 出版印刷事業は子会社に一本化。企画から製造までの対応力を強化	▶ 2027年運用開始予定の「サプライチェーン強化に向けたセキュリティ対策評価制度」（SCS評価制度）の登録に向けた情報セキュリティガバナンスの強化

ビジネスモデル

共同印刷は、印刷・加工を起点に培った技術力と幅広い顧客基盤を強みに、3つの「届ける力」をコアコンピタンスとしています。
社会やエンドユーザーの行動を捉え、高品質と安定供給を両立する生産・加工から、価値の社会実装までを一貫して担うことで、新たな価値を創出・提供します。

生産・加工
高品質と安定供給を両立する生産・加工

出版印刷や商業印刷で培った高度な印刷・加工技術に加え、紙・フィルム・チューブなど多様な素材への機能付加や成形技術を活用し、高品質なプロダクト・サービスを安定的に提供

価値の実装
価値を具現化し社会に実装

創出したソリューションを、情報や機能が確実にエンドユーザーに届くまで伴走しながら社会に実装



構想・設計
社会・顧客課題を起点とした価値構想・設計

環境対応やリアルとデジタルの融合など、顧客や社会の課題を踏まえ、実情に寄り添った最適なソリューションを構想・設計

インサイト抽出
社会・エンドユーザーの潜在課題の抽出

社会の潜在ニーズやエンドユーザーの行動を分析し、本質的な課題や将来のニーズを的確に捉える

安心・安全な社会サービスを届ける力
事例：高度なセキュリティ体制で、スマートシティを支援

行政サービス、金融サービス、ヘルスケア関連サービス、公共交通機関などは、人々の生活に欠かせない社会インフラです。人と社会に寄り添い、培ってきた課題解決力と、高度なセキュリティ体制を背景に、生活者の健やかで、安心・便利な暮らしを支えています。



新たな体験を届ける力
事例：学びを通じて、新たなコミュニティを創造

学びの体験を通じてエンゲージメント強化・コミュニティ形成を促進するサービス「YorisoWeL（ヨリソウェル）」から、リアル・オンライン講座やイベントを通じて“共感と学びの場”を提供する「ツドエルゾ」を開発。新たなコミュニティ創造の場を提供しています。



モノを安全に届ける力
事例：独自技術の機能性フタ材で、安全と利便性と環境配慮を実現

カップ焼きそばの湯切りや飲料の直飲みなど、やけどやケガをしにくいよう配慮した「パーシャルオープン」は、独自のハーフカット技術を生かしたユーザー本位の製品です。プラスチックの削減やゴミの軽量化に貢献できるなど、人と地球にやさしさを提供しています。



マテリアリティ

事業ポートフォリオ変革を成し遂げるための重要課題の特定

私たちは、グループ長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」で掲げる事業ポートフォリオ変革の実現に向け、社会・環境課題がグループの経営・事業に及ぼす影響と、事業活動が社会・環境に与える影響の双方からリスクと機会を整理し、優先的に取り組むべき経営上の重要課題として、3つのマテリアリティを特定しました。各マテリアリティのもとに重点取り組みテーマと指標を設定し、実効性のある取り組みを行っています。

中長期的な社会・経営環境や国際基準等を把握

経営・事業との関係性を整理

経営理念・長期ビジョン　　**事業特性・経営資源・組織能力**

当グループおよび社会・ステークホルダーへの影響度を評価

重点的に捉える社会・経営テーマ	主なリスクと影響	主な機会と影響
地球環境	● 環境規制強化への対応コスト増加 ● 資源制約による調達リスク	● 環境対応製品の需要拡大による事業機会の拡大
人と組織	● 生産労働人口減少による人材確保難 ● エンゲージメント低下による人材流出	● 多様な人材の活躍による新たな価値創出 ● 働きやすさ・働きがいの向上による人材定着
技術と事業	● デジタル化・技術革新への対応の遅れによる競争力低下・事業機会の逸失	● 新たな市場・顧客ニーズの拡大 ● 高付加価値領域の拡大
経営基盤	● コンプライアンス違反による信用失墜 ● 情報漏洩・品質問題による信用失墜	● 信頼性向上による顧客との関係強化 ● 高い品質・安全性による競争力強化
サプライチェーン	● 災害・地政学リスク等による調達停滞・コスト増・供給網寸断 ● 環境問題・人権侵害の発覚による信用失墜	● 持続可能な供給網の構築による安定供給・競争力の向上

マテリアリティ 優先的に取り組むべき重要課題

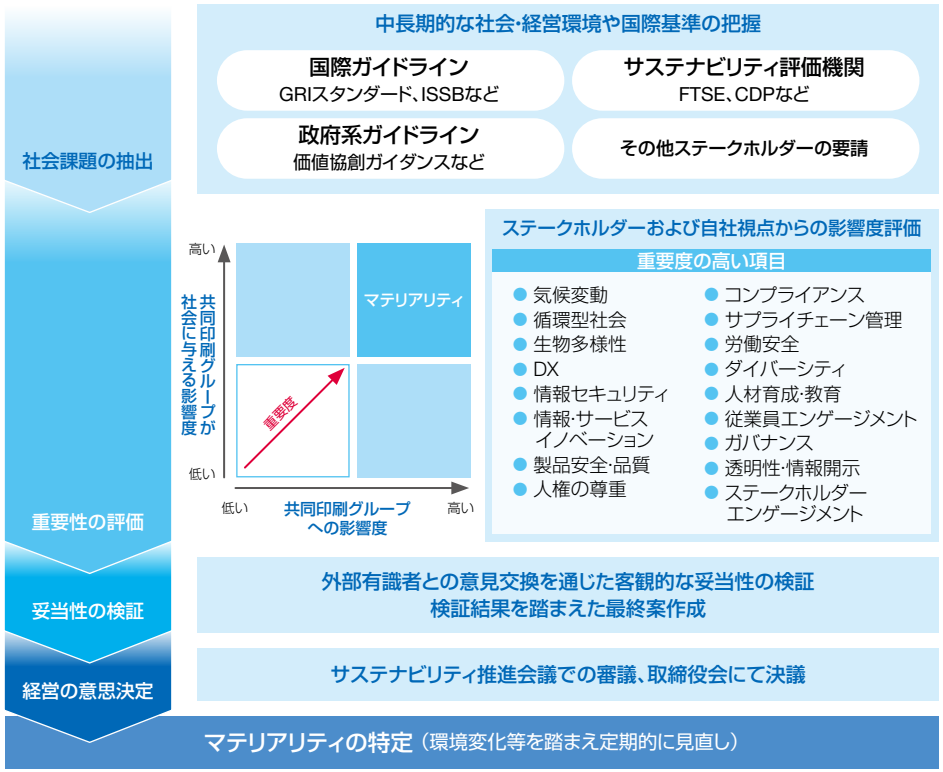
イノベーションを通じた社会課題解決への貢献　　事業成長の原動力となる人材戦略　　経営戦略と連動したリスクマネジメント

11の重点取り組みテーマ（次ページ参照）

特定・見直しプロセス

マテリアリティの見直しに当たっては、各種ガイドラインやフレームワークを参照し、当グループを取り巻く社会課題を抽出。そのうえで私たちが社会に与える影響と社会から受ける影響の双方から重要性を評価し、各事業部門およびコーポレート部門の意見を踏まえながら、サステナビリティ推進会議および取締役会での議論を通じて草案を作成しました。

また、外部有識者との意見交換では、見直しの方向性について一定の妥当性が確認されるとともに、将来の事業環境変化を見据えた独自性のある課題設定や、経営目標との連動性に関する示唆をいただきました。これらの意見を踏まえて最終案を策定し、取締役会において決議しました。



マテリアリティと11の重点取り組みテーマ・指標

マテリアリティ	11の重点取り組みテーマ	2034年度のありたい姿	主な指標（KGI・KPI）	範囲	2025年度 実績	関連ページ
イノベーションを通じた社会課題解決への貢献	人々の豊かな暮らしに貢献する製品・サービスの提供	人々の多様なライフスタイルを支え、安心・安全で快適な暮らしの実現に貢献する製品・サービスを提供している状態	期待事業※1の連結売上高構成比（2034年度までに40%以上）	連結	13.5%	P20
	サステナブルな地球環境の実現に貢献する製品・サービスの提供	環境負荷を低減し、持続可能な地球環境の実現に資する製品・サービスを提供している状態	環境に配慮した新たな製品・サービスの創出数（2030年度までに2025年度から累計で25件以上）		環境配慮製品・サービスの定義および判定基準の見直しを実施	P48 P50
	イノベーションを促進する知的資本の強化	知的資本を戦略的に活用し、社内外の知を結集することで、持続的に新たな価値を創出している状態	イノベーションを促進する仕組みの整備状況		イノベーション促進に向けて、研究・技術開発部門に専任組織を新設	P39
事業成長の原動力となる人材戦略	人材ポートフォリオに基づく人事運営強化	事業戦略を実現するための人材が数・質ともに充足し、事業ポートフォリオ変革を推進している状態	デジタル人材比率※2（2030年度までにデジタルを活かせる人材15%以上、デジタルを作れる人材15%以上）	連結（国内）	デジタルを活かせる人材5.0%、デジタルを作れる人材10.3%	P46
	人材を活かす制度基盤・組織力の向上	多様な人材が心身ともに健康で、挑戦と成長を実感できる組織を実現している状態	女性管理職比率（2034年度までに20%以上）		8.9%	P46
			エンゲージメント調査回答率（90%以上）	単体	91.0%	P46
経営戦略と連動したリスクマネジメント	地球環境の保全	全社員が環境保全の重要性を理解して環境負荷低減に取り組み、生物多様性の保全と脱炭素・循環型社会の実現に貢献している状態	脱炭素 GHG排出量削減率（Scope1・2）（2030年度までに2022年度を基準として42%以上）	連結	11.8%	P48
			資源循環 廃棄物排出原単位削減率（2030年度までに2022年度を基準として10%以上）	連結	23.6%	P48
			生物多様性 原材料木材の合法性が確認された用紙の調達率〈購入金額ベース〉（2030年度までに100%）	連結（国内）	90.4%	P48
			生物多様性 水使用量原単位削減率（2030年度までに2022年度を基準として25%以上）	連結	9.1%	P48
	企業倫理と公正な事業慣行	全社員が高い倫理観を持って不正や不公正な取引を徹底的に排除し、透明性の高い公正な事業慣行を堅持して企業の信頼と持続的成長を守っている状態	コンプライアンス教育の受講率（毎年100%）	連結（国内）	100%	P63
	情報セキュリティとプライバシー	あらゆる脅威に対応しながら顧客と社員のプライバシーを厳格に守り続けることで、信頼される企業であり続けている状態	情報セキュリティ教育の受講率（毎年100%）		100%	P52
			サイバーセキュリティ訓練の実施（1回/年）		1回	P52
	人権の尊重	人権デューデリジェンスの継続的な実施により、事業活動において関わるすべての人の人権を尊重し、共に信頼と良好な関係を築くことで、その基盤の上に持続的な事業成長を実現している状態	人権教育の受講率（毎年100%）		100%	P64
	レジリエントなサプライチェーンの構築	責任ある調達を基盤に取引先との協働を強化し、変化やリスクに強い強靭で持続可能なサプライチェーンを構築している状態	サステナブル調達アセスメントのサプライヤーカバー率〈取引金額ベース〉（2030年度までに90%以上）	連結	86.6%	P51
	リスクマネジメント体制の整備・強化	企業価値向上につながる実効的なマネジメント活動がグループに根付いている状態	リスクマネジメント研修の参加率（毎年100%）		100%	P61
			ERMの高度化		新中長期戦略の策定に伴い、重大リスクの見直しを実施	P61

※1 人々の豊かな暮らしに貢献し、成長が期待できる事業の合算
※2 当グループのデジタル人材の定義

外部環境認識

印刷市場の縮小や情報媒体・包材市場、海外競争環境の変化は構造的な変化であり、現状維持から脱却し、変革を進めることが不可欠と考えます。

長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」の前提となる外部環境認識

	情報系		生活・産業資材系	
	印刷物や物理的な媒体(カード・帳票)のデジタル化が急速に進展		国内の消費財市場は成熟が進む一方で、先端産業や海外市場は継続的に成長	
	印刷	非印刷	国内	海外
脅威	● 印刷市場の構造的縮小 ● 出版市場の縮小加速 ● 販促分野におけるカタログ、店頭什器(POP)などの紙媒体広告は減少 ● デジタル広告の進展	● 既存のBPO市場の縮小 ● ビッグデータやAIの普及による影響	● 国内人口減少に伴う、包材の需要減 ● 世界的なサーキュラーエコノミーの流れに沿った製品開発をはじめとする、技術革新への対応の遅れ	● 海外進出に伴う、事業リスクの増大
	軸足をシフト		軸足をシフト	軸足をシフト
機会	印刷物の持つフィジカルな特性を生かしながら軸足をシフト	● **コンテンツ**:市場ニーズが高い海外需要の拡大とIPビジネスの推進 ● **消費者嗜好の変化**:「モノ」から「コト」へCX(体験価値)向上に向けた、企業販促支援の拡大 ● **情報系の新たな成長機会**:人的資本経営の推進に伴うHR(研修・採用)領域やIR領域などの企業向けニーズの増大 ● **情報サービスBPO市場の拡大**:企業の人材不足を背景としたアウトソーシング需要の増加	● **ライフスタイルの変容**:共働きによる時短などの機能性や個食の増加、保存期限の延伸などの製品ニーズの増加 ● **医薬・食の拡大**:健康意識の高まりや健康寿命延伸といった国策により、医療・食の重要性が増加 ● **循環型包材**:世界的なサーキュラーエコノミーの流れに対応する、自社技術とオープンイノベーションによる外部技術の組み合わせによる新たな包材の代替需要拡大	● **海外市場**:日本を含む先進国(アメリカを除く)では人口減少と経済成長率の低下が進む一方、インドやASEAN諸国では生活水準の向上によりパーソナルケア需要が拡大し、GDP成長と連動した包装市場、とりわけ当社が強みを持つチューブ分野などで高い成長が見込まれる

長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」と長期戦略

印刷事業の枠を超えた事業ポートフォリオの変革に向けて、選択と集中を加速します。

経営理念「創意と熱意で新たな価値を生み出し、共にある未来を実現する」の実現に向けて、FY2034のありたい姿として長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034 共に挑もう、共に超えよう。」を掲げ、長期戦略を策定しました。既存事業の基盤強化と成長事業への投資によって事業ポートフォリオ変革を実現し、FY2034の連結営業利益120億円以上の達成をめざします。

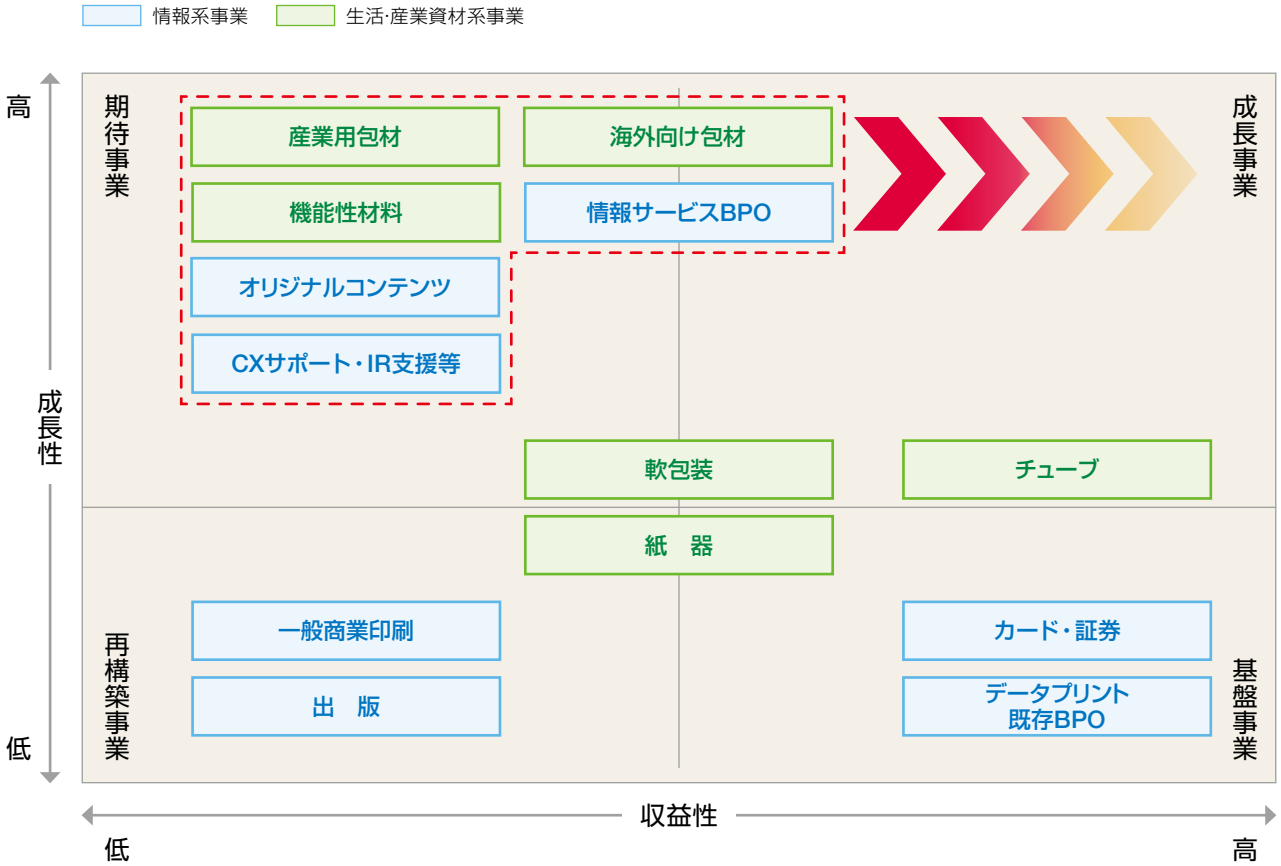


基本戦略	情報系	印刷から情報サービスへ重心を移行し、情報加工を中心とした質の高いサービスを提供		
	生活・産業資材系	技術力をもとに高付加価値製品を開発し、海外を含む成長市場・事業分野への展開を強化		
投資戦略		2034年度までの10カ年で総額700億円規模の投資 成長投資 430億円 ／ 既存事業投資 270億円		
マテリアリティ		イノベーションを通じた 社会課題解決への貢献	事業成長の原動力となる 人材戦略	経営戦略と連動した リスクマネジメント

事業ポートフォリオ変革

ROIC ＞ WACCの実現に向け、期待事業への重点投資と事業再構築を通じて、事業ポートフォリオの変革を進めます。

持続的な成長に向けて事業の収益性と成長性を見極め、事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。経営管理指標としてROICを用い、事業をモニタリングしながら、成長性の高い事業への経営資源の集中や戦略的M&Aの実行、ノンコア事業からの撤退など、統合的かつ機動的な事業ポートフォリオの組み替えを進め、事業環境の変化に対応した持続的な成長を実現していきます。同時に資本市場からの期待に応えるべく、ROICを加重平均資本コスト（WACC）を上回る水準に引き上げ、FY2034までに8%をめざします。



変革のポイント

基盤事業：効率性を高めてキャッシュを創出

安定した収益構造を生かし、さらなる効率化を通じてキャッシュ創出力を高めます。創出したキャッシュは期待事業へ振り分け、事業ポートフォリオ変革を支える原資として活用します。また、強みを発揮できる領域において、省人化や生産性向上に向けたDX投資・設備投資を積極的に行い、FY2034までに270億円を投資します。併せて、競争力の強化と収益性の向上に向け、新たな製品・サービスの開発にも取り組みます。

期待事業：基盤事業で創出したキャッシュを投下し、成長事業へ育成

新規事業の探索を進め、特定した成長領域にFY2030までに240億円を振り分けます。情報系事業では、構造改革を進めながら、オリジナルコンテンツの強化と情報サービスBPOの拡大に注力します。生活・産業資材系事業では、海外でのビジネス展開を加速し、事業規模の拡大を図るとともに、国内においては産業用包材や機能性材料を軸に領域拡大を進めます。これらの取り組みを支える開発投資や人的投資を集中的に強化し、将来の収益成長につなげます。

再構築事業：収益性と将来の成長をもとに定期的に見極めを行い構造改革

市場縮小が進む紙媒体を中心に、収益性の改善と事業構造の見直しを進めます。情報系事業では、採算性を重視した受注活動を継続するとともに、グループ内の出版印刷事業の組織再編を通じて、さらなる合理化と柔軟な運用体制の構築を図ります。これにより、生産モデルを量産型から高付加価値型へ転換し、収益性の向上につなげます。また、余剰となった人材をはじめとする有形・無形の経営資本は成長領域へ再投資し、事業ポートフォリオ変革を加速させます。

ロードマップ

期待事業は、顧客ニーズの変化や自社の強みが生きる領域を中心に重点的に資源配分を行い、次の収益の柱を継続的に探索します。

	期待事業	FY2025-2027のアクション	FY2028-2030	FY2031-2034
情報系事業	情報サービスBPO	● ヘルスケア・金融領域のラインナップの拡充と新領域の探索と絞り込み、および外部連携を伴う事業計画の具体化	● ラインナップ拡充 ● BPR領域への進出	● 安定収益化 ● 事業領域拡大
	CXサポート・IR支援	● CX領域は、マーケティングとデジタルの水平展開の強みを生かした拡大に向けた企画・プロモーション力の強化 ● IR支援領域は、統合報告書の受注拡大を起点に制作体制構築と業務効率化を図る	● トータル受注の推進 ● 関連業務拡販、クロスメディア化 ● 制作やデジタル案件の領域拡大	● 安定収益化 ● 事業領域拡大
	オリジナルコンテンツ	● 学びビジネスのコンテンツラインナップの拡充と収益化 ● マンガなどの知的財産（IP）を活用したオリジナルコンテンツの拡充と事業育成 ● ライツビジネスの領域の絞り込みと自社商品開発へ注力	● 成長投資強化およびビジネスモデルの明確化と集中	● 事業拡大 ● 安定収益化
生活・産業資材系事業	機能性材料	● 技術開発による高付加価値製品の開発と上市 ● 既存技術ベースで開発を実施	● 市場拡販	● 安定収益化
	産業用包材	● 今後の成長が見込める分野の選定と進出機会・手段の調査と検討および協業先（M&A含む）の探索	● 事業化と効果検証	● 事業拡大 ● 収益力強化
	海外向け包材	● 成長を見込める市場や地域の調査・選定、および業務提携やM&Aによる業容拡大の検討 ● 既存拠点の生産力強化と主要顧客の新規需要の掘り起こし	● 提携による多角化 ● 製造品目拡大	● 事業拡大

中期経営計画

事業の選別とブラッシュアップを着実に進め、事業ポートフォリオ変革の基盤を固めます。

2025年度からの3カ年を、長期戦略のファーストステップと位置付け、既存事業の基盤強化と成長領域への果敢な挑戦により、事業ポートフォリオ変革の足場を固めます。さらに、事業戦略を支える財務戦略、サステナビリティ経営の深化や人的資本の強化にも注力します。

中期経営計画（FY2025-2027）の位置づけ

- 既存事業の構造改革
- 期待事業への投資による収益性強化
- 積極的なIR活動でさらなる株価の上昇、PBRの引き上げをめざす

長期戦略の第1フェーズ

事業の選別とブラッシュアップ

基本戦略	企業価値向上に向けた取り組み	中期経営計画の戦略
情報系	● 情報系事業の製品・サービスの最適化 ● 構造改革により効率化を推進し利益率向上	● 「情報サービス」（情報の創造・管理・加工）への移行・体制強化 ● 既存事業の構造改革徹底
生活・産業資材系	● 生活・産業資材系事業の売上高比率拡大 ● 成長分野に投資し売上高拡大	● 国内事業の価格適正化 ● 産業用包材・海外事業等で拡大領域の見極めと投資 ● 機能性材料の開発 ● M&Aも視野に入れた新規分野の探索
資本効率の改善	● 資本効率の向上をめざしROE8%に ● 株主還元強化、最適資本構成の追求	● 政策保有株式をFY2027までに連結純資産対比15%未満に縮減 ● 収益力向上に向け、開発や人への配分強化と集中的な投資を実行 ● DOEによる配当および自己株式取得を実施

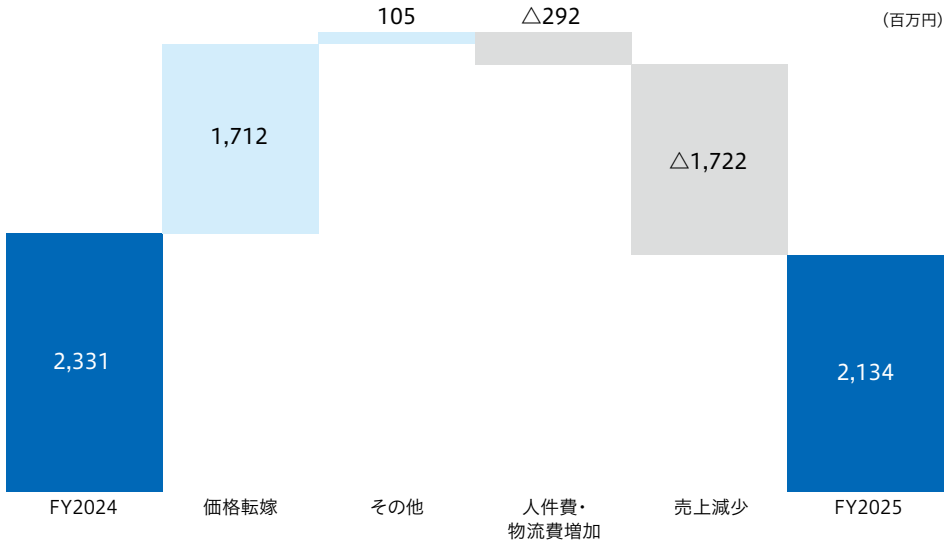
中期経営計画の進捗

2025年度の業績サマリー

営業利益の定量面では課題も、既存事業の強化は一定の進捗

生活・産業資材系事業は売上高・営業利益ともに順調に増加しました。情報系事業は、出版印刷や商業印刷において、採算性を重視した受注活動を進めたことや、交通系ICカードの減少もあり、売上高は減少。営業利益も拡大領域の新規案件の進捗の遅れや既存事業の受注減により減少しました。一方、政策保有株式の売却を計画通り実施し、株価上昇の影響もあり、純利益は増加しました。

● 営業損益の増減分析



価格転嫁、売上高減少
- 一部製品で価格転嫁に遅れ
- 情報系事業で受注量が減少

人件費・物流費増加
- 賃上げおよび物流費上昇の影響
- 苫小牧工場閉鎖による人員減少があり、人件費の増加は抑制傾向

その他
- 生産拠点再編に伴う減価償却費の減少など

2026年度の取り組み

既存事業の構造改革と成長拡大で、高収益構造へのシフトを進める

既存事業の構造改革では、課題となっていた出版印刷事業の収益性確保と、持続可能な事業体制の構築に向け、グループ内の出版印刷事業に関わる組織の再編に取り組んでいます。FY2027をめどに組織を統合し、事業運営の効率化と収益性の向上を図ります。

一方、成長領域の拡大に向けては、外部連携の強化や事業機会の探索を目的に、成長投資として出資を行う予定です。これにより、高収益構造への転換を進め、中期経営計画の目標達成をめざすとともに、グループ長期ビジョンの実現に向けた基盤を構築します。

● 中期経営計画の経営目標と実績値

(百万円)

項目	FY2024実績	FY2025実績	FY2025業績予想	達成率
売上高	99,977	98,205	103,500	94.9%
情報系事業	65,413	62,822	67,300	93.3%
情報コミュニケーション	34,658	32,344	34,800	92.9%
情報セキュリティ	30,755	30,478	32,500	93.8%
生活・産業資材系事業	32,331	33,170	34,000	97.6%
その他	2,231	2,211	2,200	100.5%
営業利益	2,331	2,134	2,800	76.2%
情報系事業	1,778	906	2,100	43.1%
情報コミュニケーション	△ 176	△ 222	△ 150	—
情報セキュリティ	1,954	1,128	2,250	50.1%
生活・産業資材系事業	1,211	1,521	1,650	92.2%
その他	△ 657	△ 293	△ 950	—
経常利益	2,746	2,727	3,250	83.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	3,310	3,960	3,850	102.9%
ROE	5.3%	6.2%	—	—

事業統括役員メッセージ〈情報系事業〉

構造改革を進めて収益性を高め、生み出したキャッシュを新たな成長分野に投資することで事業拡大をめざします。



常務執行役員
情報コミュニケーション事業本部
情報セキュリティ事業本部担当
岩田 淳一

市場環境認識

私たちは出版印刷を祖業として、130年近くにわたり、印刷を事業基盤として社会に貢献してきました。しかし人とヒト、人とモノといったコミュニケーションの手段が、デジタル技術を活用したサービスにシフトする流れに加えて、AIに代表されるテクノロジーの急速な発達もあり、私たち印刷会社の役割は大きく変化しています。こうした変化が激しく将来の予測が困難な時代の中で、私たちは従来の事業の役割を発展させ、情報を加工して付加価値をつける情報加工産業へと変わっていく必要があります。

2025年度を振り返って

情報コミュニケーション部門では、出版印刷や一般商業印刷などの既存事業について、原材料や資材、輸送などの価格高騰分の価格転嫁を行うとともに、採算性を重視した選別受注など、利益の改善を最重要視した取り組みを進めた結果、売上高は減少したものの、利益面では黒字化を達成することができました。一方で、新たな取り組みとして位置付けたオリジナルコンテンツ事業では、先行費用の回収が想定よりも長期化し、部門全体の利益を押し下げることとなりました。

情報セキュリティ部門においては、期待事業と位置付けたヘルスケア、金融分野などの情報サービスBPOは伸長しましたが、データプリントと交通系ICカードなどの既存媒体の減少が大きく、部門として売上高、利益とも前年を下回りました。

これらの結果、中期経営計画初年度の情報系事業全体の成績は前年を下回る成績となりましたが、事業ポートフォリオ変革に向けた構造改革やリソースの最適配分などは着実に進捗しています。今後は出版印刷事業の組織再編をさらに加速させ、急激に変化する事業環境にフレキシブルに対応していく体制をめざします。

ビジネスモデルの見直し

情報系事業は、2025年度を起点に今後10年間で事業ポートフォリオの重心を従来の印刷中心から、付加価値の高い情報加工サービスへと大きく軸足をシフトしていく計画です。間接工程の合理化や人員配置の見直しなど構造改革を進めて収益性を高め、そこで生み出したキャッシュを新たな成長分野に投資することで事業拡大をめざしていきます。

情報コミュニケーション部門では、強みとするマンガの制作体制をさらに強化します。自社開発の制作システム「ComicPacker®」をバージョンアップし、制作効率を大幅に向上させることで、紙媒体、デジタル媒体を問わず、

より多くの作品に対応可能な体制を確立します。また、動画、イベント、グッズなど多様なアウトプットを提供できる体制を構築し、これにより作品の楽しみ方の幅を広げて、新たなビジネスチャンスを創出します。

一方、自社オリジナルのデジタルコミックの制作にも注力しており、2025年度には柱となるヒット作品も生み出すなど、着実な成長を遂げています。また、グローバルなマンガのニーズに向けて北米を中心とした海外展開を強化。想定より長期的な販売傾向を示していますが、私たちが手掛けた翻訳版の出版は、高品質な翻訳やジャパンクオリティの装丁などが海外ファンから支持されています。

出版にとどまらない作品の楽しみ方を海外に広げていくため、積極的なイベント出展やプロモーション活動にも力を入れています。

販促サービス領域では、AIの活用による、制作体制の変革を進めています。カタログ制作、リテールプロモーション、CRM分野で顧客志向や購買データの分析にAIを活用し、クリエイティブの質向上をめざします。加えて、統合報告書の制作支援を中心としたIR支援サービスも拡大し、企業の情報開示のベストパートナーとしての地位確立を進めています。



強みとするマンガの海外展開を強化

学びビジネス領域では、高校の探究学習コンテンツ開発や論文構成力向上支援、企業向けのエンゲージメント強化や採用支援などのコンテンツ開発で成果が出始めており、今後はコンテンツの拡充と外部連携の強化によって事業拡大を図っていきます。

情報セキュリティ部門は、「顧客課題解決型BPOベンダー」への変革をめざし、「BPOのデジタルプロセス化」と「業務代行から業務改革（BPR）への深化」を推進。特に健康経営支援などのヘルスケア領域に注力し、顧客課題解決に貢献する事業へと育てます。

交通系分野では、各交通事業者の事業多角化の動きに合わせて、将来の成長を牽引するための専門チームを編成し、既存事業からのスピンオフや外部とのアライアンスも視野に、具体的な検討を始めています。

こうした取り組みを通じ、多様な顧客・ユーザー課題に対して高品質なソリューションを提供し、持続的な企業価値向上に資する事業ポートフォリオの変革を加速していきます。

経営資源の成長領域へのシフト

競争優位性・収益性・成長性の源泉となる企画力と製品・サービスの開発力を高めるために、開発部門と連携して既存領域の新サービスの開発を進めるとともに、AIの利活用による新事業の探索と技術開発を進めています。

一方、変革の核となる企画開発をけん引する人材については、必要なスキル・経験を定義し、事業変革に向けたさまざまなタレント性や経験を持つ人材の確保と育成を進め、人的側面から新たな価値を創造する組織へと作り替えていきます。また、自社にない知見やアイデアによる新たなサービスの創出と開発スピードや収益化までのリードタイム短縮に向けて、外部とのアライアンス強化を図っています。現在、M&Aも視野に入れながら情報の収集を行っているところです。

今までの印刷の価値は、情報を正しく加工し、人や社会にお届けすることにありましたが、これからは情報の価値を高め、受け取る側の心にいかに響かせていくかを考えることが私たちのめざすビジネスの本質だと考えています。新たな情報価値を創造する事業者としてビジネスモデル変革を着実に進め、次期中期経営計画発表の段階では、成長に向けた具体的な道筋をお示ししていきますので、今後ともご支援を賜りたくお願い申し上げます。

事業統括役員メッセージ〈生活・産業資材系事業〉



事業本部と技術開発本部を担当している強みを生かし、事業と新製品の開発を一体的に進めます。

取締役 専務執行役員
生活・産業資材事業本部
生産統括本部
技術開発本部担当
髙橋 孝治

市場環境認識

国内の包装市場を見渡すと、人口減少や少子高齢化に加え、ライフスタイルの多様化によって、多品種・小ロット化が一段と進み、既存製品をこれまで通り拡販していくだけでは、大きな成長を期待することは難しいと考えています。また、地政学リスクの高まりを背景に、エネルギーや原材料の価格高騰、サプライチェーンの混乱など、不透明な要素も増えています。こうした先行きの見通しにくい環境で成長を続けるには、変化をいち早く捉え、柔軟かつ迅速に対応する力が欠かせません。

また、世界的にサーキュラーエコノミー（循環型経済）への移行が進む中、食品業界ではフードロスの削減やロングライフ化に貢献する資源循環型製品への期待が高まっています。今後は、ブレークスルーを実現する製品を生み出せる企業が、大きくシェアを伸ばすでしょう。これは既存の高シェア領域では脅威ですが、新たな領域を開拓し、持続的な成長につなげる大きなチャンスでもあると捉えています。

2025年度を振り返って

近年、原材料費や物流費、人件費が高騰する中、価格改定の交渉を継続的に進めるとともに、コストダウンや仕様変更の提案などを通じて、適正価格での受注に取り組んできました。

製品別に見ると、チューブ事業では、UVケア・ヘアケアなどの化粧品向けラミネートチューブや、調味料向けブローチューブ、ブローボトルが好調に推移し、売上・利益ともに増加しました。軟包装では、トップシールなどのフタ材やリキッドパッケージが拡大し、増収増益を達成。紙器についても、ラップカートンの生産体制を強化したことで受注が増え、前年を上回る結果となっています。一方、機能性包材は、医薬品向け製品の減少により、残念ながら前年を下回ったものの、FY2025の部門全体の売上高は331億7,000万円（前期比2.6%増）、営業利益は15億2,100万円（前期比25.7%増）となりました。

なお開発を進めていた機能性材料については、市場性を改めて見直したことなどから成果には至りませんでしたが、引き続き成長が期待できる事業に注力していきます。

国内事業拡大に向けた5つの重点テーマ

2025年に公表したグループ長期ビジョンでは、10年後に生活・産業資材系事業の売上高を2倍以上の750億円

へ伸ばし、情報系事業との売上比率を1:1にするという高い目標を掲げています。その実現に向け、事業基盤となる国内売上高を1.5倍に拡大するとともに、海外事業の売上構成比をFY2024時点の10%から30%へ引き上げ、海外シフトを進めることで、事業ポートフォリオの変革を図っていきます。

国内事業の拡大に向けては、5つの重点テーマに取り組みます。1つ目は強みを持つ既存製品の拡販と生産性の向上です。競争力のあるラミネートチューブやフタ材の新たな販路を開拓する一方、生産拠点の再編や設備の更新・増設によって生産効率を高めます。そこで創出したキャッシュを、今後の成長領域へ投資していく考えです。

2つ目は周辺領域への事業拡大です。パッケージを核に、原材料の製造から内容物の充填までを一貫して提供し、付加価値の最大化を図ります。

3つ目は機能性包材の開発と拡販です。現在は内容物の劣化要因となる水分を吸着し、品質を保護する包材を中心に販売していますが、今後は新たな機能を備えた製品を加え、ラインアップと利益の拡大につなげます。

4つ目は新領域への挑戦です。食品やパーソナルケアなどの一般消費者向け包材に加え、より高い利益率が期待できる産業用包材などへの進出を検討しており、対象領域や協業先の探索を急ピッチで進めています。

5つ目はこれらの施策を支える技術開発力の強化です。私自身が経営トップとして技術開発本部を担当している強みを生かし、事業と新製品の開発を一体的に進めます。研究開発や人材への成長投資に加え、他社との連携や協業も活用し、競争優位性・収益性・成長性の源泉となる製品の早期開発に取り組んでいきます。

海外事業

海外事業では、既存の海外子会社が展開する事業を基盤に、さらなる成長をめざしています。私たちは、ラミネートチューブの製造・販売拠点として、FY2014にベトナム、FY2017にインドネシアへ進出しました。ベトナムではFY2017からFY2025までに売上高が約2.8倍となり、インドネシアでも買収後に約2倍へ拡大しています。こうした実績から、当社の強みであるラミネートチューブが、世界市場でも通用するポテンシャルを持つことを証明できたと考えています。

特に、同期間におけるインドネシアのラミネートチューブ市場のCAGR（年平均成長率）は9%程度であり、今後も同水準の市場成長を見込んでいます。3億人近い人口を有する同国のポテンシャルには大いに期待しており、現地グループ会社であるアリス社への投資を継続し、さらなる成長につなげていきます。

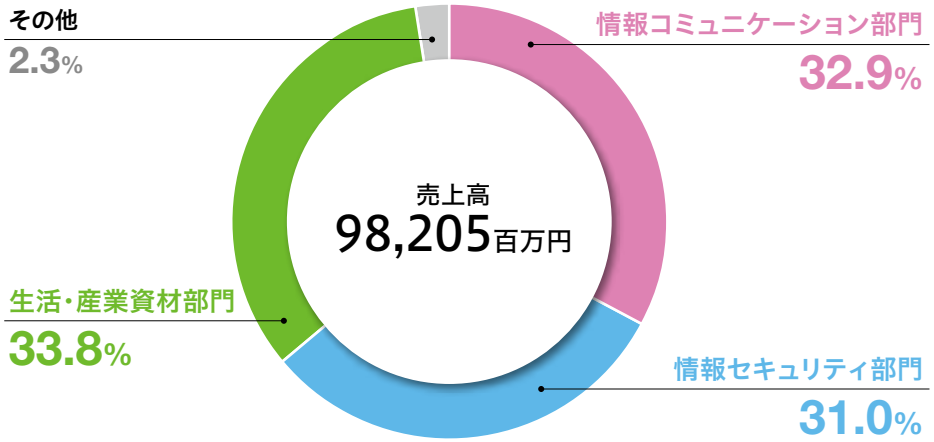


インドネシアのグループ会社、PT. Arisu Graphic Primaの工場

ASEAN諸国以外にも、インドや北米など、市場規模と成長性が期待できる地域は数多くあります。ラミネートチューブの周辺領域も含めて積極的に投資し、事業の拡大を図っていく考えです。さらに、機能性包材や「パーシャルオープン」などのフタ材をはじめ、ラミネートチューブ以外の強みを持つ製品についても、協業パートナーの選定を進めながら、海外展開に積極的に取り組んでいきます。

私たちが扱うパッケージは、多くの技術や特許に支えられており、事業の成長には技術を背景とした製品開発力が欠かせません。私は事業統括と技術開発を兼務する強みを生かし、10年後に現在の2倍以上の事業規模を実現するという高い目標に挑戦していきます。引き続きご支援いただければ幸いです。

事業別概要（2025年度）



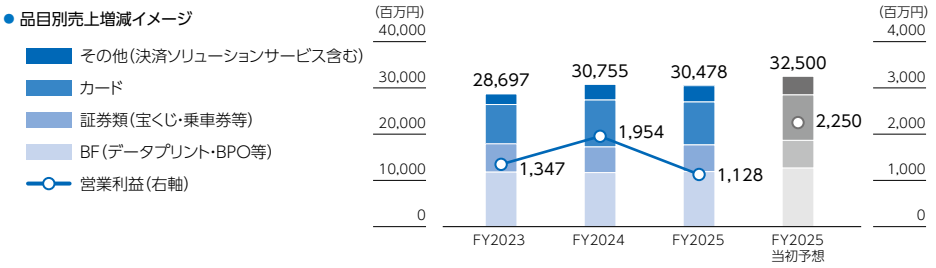
情報セキュリティ部門

事業の特長

データプリント、BPO
- 高度なセキュリティ環境を持つ自社工場内にて、顧客情報を専用プログラムで編集し、データプリントから発送までワンストップで提供
- データプリント周辺の事務作業、システム構築、顧客対応などの業務を一括受託

ICカード・乗車券／宝くじ
- 各種ICカードの製造・発行と関連するソリューションを提供、交通系ICカードはトップシェア
- 各種宝くじの製造および乗車券用紙の製造で高いシェア

● 品目別売上増減イメージ



情報コミュニケーション部門

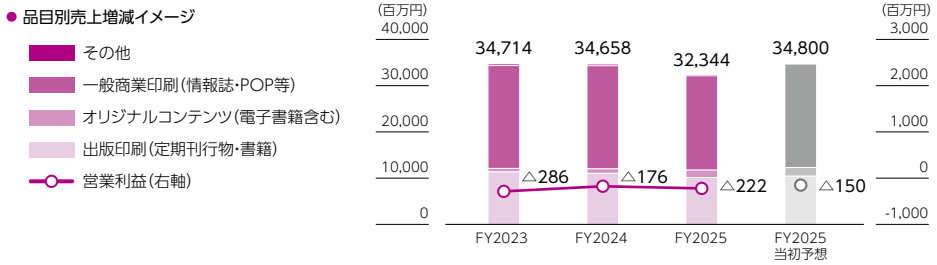
事業の特長

出版印刷事業
- 出版物のデータ作成を起点とし、紙媒体をはじめとする多様なメディアに展開

販促サービス事業
- 企画からツール制作、効果検証まで、販促施策をトータル支援

オリジナルコンテンツ事業
- IPを活用したサービス提供。オリジナルマンガ制作・海外出版にも進出
- HR（人材・組織開発）領域、教育領域は「学び」をテーマにしたサービス開発・販売

● 品目別売上増減イメージ



生活・産業資材部門

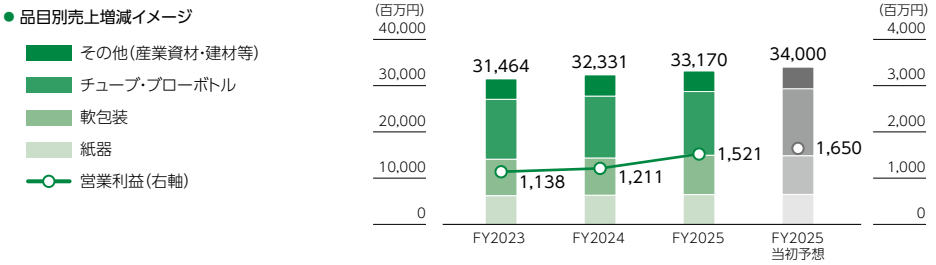
事業の特長

パッケージ（紙器・軟包装）
- 食品や日用雑貨、医薬品などのパッケージ製造、ネーミングやデザイン、販促プランなども提案

チューブ（ラミネートチューブ・ブローチューブ）・ブローボトル
- ラミネートチューブ製造の国内トップメーカー
- ベトナムとインドネシアにも製造拠点

産業資材（高機能フィルム）
- 医薬品やエレクトロニクス部品向けに高機能フィルムを提供

● 品目別売上増減イメージ



情報コミュニケーション部門



2025年度業績

売上高
32,344百万円

営業損益
△222百万円

取扱品目
出版印刷、一般商業印刷、デジタルメディア、店頭メディア、デジタルコミュニケーションサービス、オリジナルコンテンツ





オリジナルコンテンツ事業を、将来の成長に向けた新たな柱として拡大するとともに、既存事業については、構造改革によって収益性向上を図る

コア技術を生かした強み

情報加工技術と顧客理解力を強みとし、出版物から販促まで、顧客の思いをカタチにする

〈印刷を起点とした独自の技術力〉

- **IP（知的財産）の活用力：IPコンテンツを支える総合管理体制**
  出版印刷事業で培った、IPコンテンツの企画・開発力、管理体制、さまざまなチャネルへの展開力などのノウハウ
- **データ加工技術：信頼性の高いデータ加工体制と多彩な展開力**
  精度の高いデータ制作・管理により顧客から得た信用と、さまざまなアウトプットへ展開するための強固なネットワーク
- **企画・提案力：販売促進を強力にサポートする総合提案力**
  販促ツールのデータ作成を通じて把握した顧客の事業課題に対して、次の一手を示す提案力と実行力

中期経営計画の進捗

2025年度実績

- **売上高**：既存事業領域は、採算性を重視した受注活動を行った結果、減収
- **営業利益**：既存事業領域は、採算性重視の受注と固定費削減に取り組んだ結果、収支は改善したが、オリジナルコンテンツ事業において、開発に伴う費用等が先行した結果、部門全体では減益

2026年度計画

- **出版印刷事業**：収益性向上に向けた抜本的な構造改革の推進
- **販促サービス事業**：企画・制作といった上流領域への受注拡大に向けた組織体制構築
- **オリジナルコンテンツ事業**：利益創出に向けた、事業拡大と高付加価値化

中期経営計画の重点戦略

出版印刷事業の再編

市場縮小を前提とした事業継続体制を築くため、組織再編を実行します。グループ内に分散していた営業・製版・印刷・製本を統合し、機能の重複を排するとともに、迅速な意思決定のもと量産型から高付加価値型の生産モデルへの転換を図ります。

販促サービス事業の高付加価値化

制作ディレクターのマルチタスク化、AI活用による制作プロセスの効率化により、製造受託から、顧客課題を解決する「コンサル型営業」へシフトします。顧客提供価値を向上させるとともに、将来の収益の拡大に向けた新規サービスの開発を推進します。

オリジナルコンテンツ事業の収益モデルの確立

オリジナルコンテンツ事業は、自社でコンテンツ制作や製品の製造・販売を行うビジネスモデルです。将来の収益の柱へと育成するため、ライツ事業やデジタルマンガといったIPコンテンツを「学び」の領域において、「選択と集中」の観点から有望な領域を厳選し、投資対効果を評価しながら領域の絞り込みをしていきます。自社にないリソースを持つ協業先と連携していくことで開発のスピードアップを図り、早期の収益化と事業の拡大を図っていきます。


自社開発の研修ツール



オリジナルまんが制作

情報セキュリティ部門



小島 勝也
上席執行役員
情報セキュリティ事業本部長

2025年度業績

売上高
30,478百万円

営業損益
1,128百万円

取扱品目
ビジネスフォーム、データプリント、BPO、証券類、各種カード、決済ソリューション事業





※Suicaは東日本旅客鉄道株式会社の登録商標です。PASMOは株式会社パスモの登録商標です。
nimocaは西日本鉄道株式会社の登録商標です。TOICAは東海旅客鉄道株式会社の登録商標です。

「ヘルスケア」「金融」「交通」の3領域を重点分野と位置づけ、高い情報保護技術を基盤に、人的リソースの再配分を進めながら、高付加価値領域の拡大を推進

コア技術を生かした強み

「価値ある情報」を偽造・漏洩から守り、社会の安心と信頼を支える情報保護技術

〈印刷を起点とした独自の技術力〉

- **データプリント：高精度BPO**
  個人情報を含む大量のデータをミスなく処理し、発送しきる運用技術
- **情報を管理する：高度なセキュリティ体制**
  高水準の物理的セキュリティ拠点、機微な個人情報を、大量に・正確に・安全に処理する情報管理能力
- **情報処理：デジタルとアナログをワンストップで扱う力**
  UI/HCD技術、文字・画像認識技術、データクレンジング技術、CRM技術
- **業界固有のノウハウ**
  長年にわたる金融領域における個人情報管理・規制対応などの知見

中期経営計画の進捗

2025年度実績

- **売上高**：ヘルスケア分野や金融分野などの情報サービスBPOは堅調に推移したが、交通系ICカードと既存媒体が減少
- **営業利益**：コスト削減に一定の成果があったが、物流費などの価格転嫁の遅れと前年度にあった自治体向けBPOの一過性案件の減少により、前年、予想とも下回り

2026年度計画

- **既存領域**：構造改革を進め、利益水準の維持と省人化に努めるとともに人的リソースを新規事業へ投入
- **新規領域**：「ヘルスケア」はM&Aを含む外部連携を強化し事業拡大を加速。「金融」は相続BPOや口座開設アプリ、TOMOWEL Payment Serviceなどの実績を起点に、新たなサービスを開発し領域を拡大

中期経営計画の重点戦略

ヘルスケア領域における社会課題解決に向けた「健康データ流通のハブ」への進化

健康意識の高まりや企業における法定健診の強化、健康寿命延伸などの施策により、健康診断市場は1兆円に迫る市場規模に成長しています。一方、健康・医療に対する高い専門性や各機関同士の相互連携が求められるヘルスケア領域の業務代行サービスの提供は参入が難しい分野でした。

私たちは単なる「受託サービス」の枠組みを超えた、健康増進・予防医療を支える「健康データ流通のハブ」としての地位確立に向けた取り組みを行っています。

強みは、セキュリティ印刷技術と高セキュリティな個人情報管理を基盤とした、物理的なオペレーションとデジタル処理を組み合わせた独自のハイブリッドモデルにあります。今後は、最重要工程のデータ管理を自社で一括管理することにより、上流の健診予約や検診キットの発送から、重症化予防通知、特定保健指導といった下流までをシームレスに連携させる取り組みによって、顧客との長期的関係を築くロックインモデルを確立していきます。

あなたの会社の 健康管理OC オペレーションセンター

将来的にはデータの安全管理や分析を活用した高付加価値のストック収益へと収益構造をシフトします。また、蓄積された健康データを活用したAI技術により、重症化予防や個別化保健指導の高度化を図り、人々の健康を支えていくことで、社会課題の解決と持続的成長を実現していきます。

生活・産業資材部門



髙木 伸浩
上席執行役員
生活・産業資材事業本部長

2025年度業績

売上高
33,170百万円

営業損益
1,521百万円

取扱品目
紙器、軟包装、各種チューブ、ブローボトル、高機能材料







国内トップシェアのラミネートチューブを起点に、ヘルスケアパッケージのスペシャリストとして、国内シェアの深掘りと、東南アジア拠点の拡大を図る

コア技術を生かした強み

印刷技術を基盤に、「混ぜる・練る」「塗る」「貼る」といった高い加工技術を生かし、高付加価値製品の開発と差別化

〈印刷を起点とした独自の技術力〉

- 混ぜる、練る：樹脂混練技術
  均一に混ぜ込み素材自体に機能を持たせる技術
- 塗る：ラミネート技術
  貼る：コーティング技術
  サブミクロン単位で薄膜を塗り重ね、極限の遮断性（バリア性）を実現する加工技術
- 容器成形：複雑な形状と機能を両立させる製造力

中期経営計画の進捗

2025年度実績

- 化粧品向けチューブの新規受注や、フィルム包材、リキッドパッケージなど軟包装をはじめ全般的な価格転嫁の進展により、売上高、営業利益ともに前年比で増加

2026年度計画

- 海外事業への投資促進による生産性向上と事業の拡大
- 価格転嫁や生産効率向上による収益性強化

中期経営計画の重点戦略

グループ長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」の実現に向けたファーストステップとして、現中期経営計画では、主軸である「国内既存事業」の収益力強化を図るとともに、「海外向けパッケージ事業」「物流産業用包材事業」の2領域における事業拡大を推進し、事業ポートフォリオ変革の基盤を構築します。

重点戦略1 国内既存製品の収益性向上

適正な価格戦略の実行
強みを生かした受注拡大と継続的な価格改定の実施。原材料価格上昇への対応

化粧品向けチューブなど高収益製品への入れ替え促進
機能性包材やトップシール材、ラミネートチューブなどの強みを武器に拡大。また、事業の維持・拡大と効率化に向け投資効果を精査し、設備投資を適宜実施

重点戦略2 海外事業の拡大

インドネシアを中心にチューブなどの強みのある既存製品の拡大
市場の伸長に合わせた拡大戦略と事業多角化を推進

事業拡大に向けた積極投資
FY2034を見据え、成長市場領域において業務提携やM&Aにより業容の拡大を推進

重点戦略3 製品ラインアップの拡充

機能性材料の開発と拡販による用途拡大
高付加価値品の市場性の見極めと、新たな材料の開発

高成長・高収益が見込まれるBtoB産業用包材分野への参入探索
今後の成長が見込まれる物流産業包材分野をターゲットとした、事業可能性の調査・検討

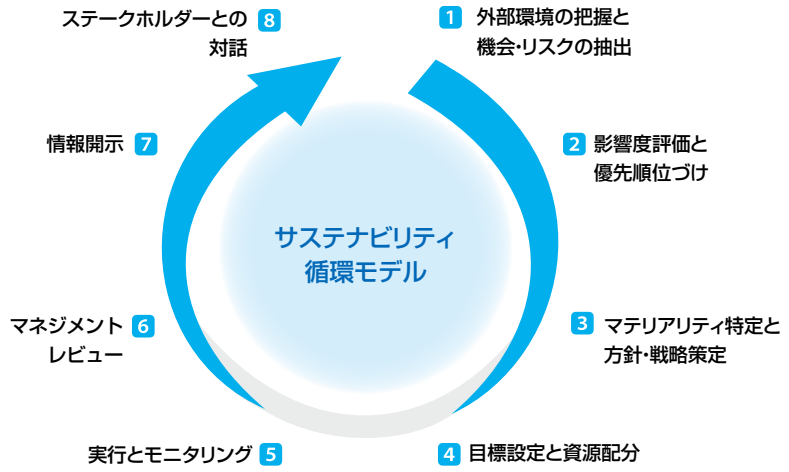
サステナビリティマネジメント

共同印刷グループのサステナビリティ経営

私たちは、社会・環境課題をはじめとするサステナビリティ課題を、事業活動に関わるリスクと機会として捉え、経営戦略と連動したサステナビリティ経営を推進しています。私たちの企業価値は、株主・投資家、顧客企業・消費者、取引先、従業員、地域社会など、多様なステークホルダーとの関係性を通じて形成される有形・無形の資本に支えられています。外部環境の変化やステークホルダーからの期待・要請は、これらの資本に影響を及ぼすとともに、事業活動におけるリスクと機会にもつながります。そのため、私たちは、ステークホルダーとの対話を通じて社会からの要請を把握し、重要なリスクと機会を識別・評価したうえで、経営戦略や事業活動に反映しています。

また、取締役会を中心としたマネジメントサイクルを通じて、方針・目標の設定、実行状況のモニタリング、レビューを行い、取り組みの実効性向上を図っています。こうした取り組みにより、価値創出の基盤となる資本を維持・強化し、中長期的な企業価値向上と経営理念に掲げる「共にある未来の実現」をめざしていきます。

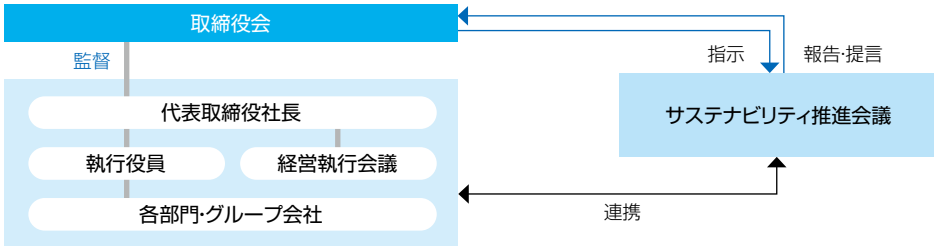
● サステナビリティ循環モデル



サステナビリティ推進体制

サステナビリティ経営の実現に向けた総合的な施策を検討・推進するため、取締役会の監督・指示のもと、サステナビリティ推進会議を設置しています。同会議は代表取締役社長を議長とし、常務以上の役位を持つ執行役員で構成され、サステナビリティに関する方針や重要課題を検討するとともに、各施策の進捗を確認しています。協議内容は取締役会へ報告・提言され、取締役会はその内容を踏まえて監督・指示を行います。また、各部門・グループ会社との連携を通じて、サステナビリティに関する取り組みを経営戦略および事業活動と連動させ、グループ全体での実効性ある推進を図っています。

なお、重要な施策の進捗や成果については、指名報酬委員会を通じて経営陣の報酬に反映する仕組みとしており、企業価値の持続的向上と経営陣のインセンティブの整合を図っています。2025年度は、同会議を8回開催し、そのうち1回は社外有識者とのダイアログを実施しました。



取締役会

構成員：取締役
開催頻度：年2回以上の集中審議
役割：
- 持続的な成長と企業価値向上の実現に向けたサステナビリティ経営の推進
- サステナビリティ推進会議からの報告・提言内容を審議・決定し、業務執行への指示・監督の実施

サステナビリティ推進会議

構成員：
議長：代表取締役社長
メンバー：常務以上の役位を持つ執行役員
（必要に応じて有識者を招聘）
開催頻度：年2回以上不定期開催
役割：
- 気候変動対応を含むサステナビリティ関連の方針・計画の立案、重要事項の協議
- 長期的な価値創造ストーリーおよびマテリアリティについての協議

経営戦略と連動したサステナビリティマネジメントの推進

私たちはグループ長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」の実現に向け、サステナビリティの視点を経営戦略や事業活動に組み込み、持続的な企業価値向上につなげる取り組みを進めています。

サステナビリティ推進会議では、長期ビジョンの実現に関わる重要テーマについて、経営戦略との連動性や施策の実効性の観点から継続的に議論・検討を行っています。

2025年度は、事業成長への貢献、リスクへの対応、人的資本や経営資源の活用といった観点を踏まえ、今後の施策検討や進捗管理につながる議論を行いました。また、社外有識者との対話を通じて得た示唆も踏まえ、価値創造ストーリーの高度化や財務・非財務の統合に向けた検討を進めています。

こうした取り組みを通じて、サステナビリティマネジメントの実効性を高め、経営戦略と一体となった取り組みの推進につなげていきます。

2025年度 主な議論テーマ

サステナビリティ推進会議では、長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」の実現に向け、経営戦略との連動性や実効性の観点から以下のテーマを中心に議論しました。同会議での議論内容は取締役会に報告・提言し、取締役会による監督のもと、施策の検討・見直しにつなげています。

- **価値創造ストーリーの整理・高度化**
- **マテリアリティの重点取り組みテーマの指標設定**
- **重大リスクの見直しおよび対応方針の検討**
- **人材ポートフォリオの検討**

外部有識者との対話

長期ビジョン実現に向けた価値創造

2025年度は、サステナビリティ経営に知見を有する社外有識者を招き、長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」の実現に向けた価値創造の考え方や、経営戦略との統合について対話を実施しました。

対話では、私たちが整理を進めている価値創造プロセスについて共有し、長期ビジョンの実現に向けて、事業ごとの強みや差別化要因に加え、戦略実行に向けた施策・投資との関係性をより明確にし、具体的かつ説得力のある成長シナリオとして示す必要があるとの示唆をいただきました。

さらに、財務・非財務の取り組みを統合し、人材・技術、顧客基盤などの経営資本が、どのように事業成長や資本効率の向上につながるのかを明確にすることの重要性についても意見をいただきました。

これらの意見を価値創造ストーリーの高度化や今後の施策検討に活用し、長期ビジョンの実現に向けた取り組みの実効性向上につなげています。

社外有識者



冨田 秀実氏

一般社団法人サステナビリティ経営研究所 代表理事
専門領域：
サステナビリティ経営全般、特に人権、環境、情報開示、国際標準化（ISO等）に造詣が深い



夫馬 賢治氏

株式会社ニューラル CEO、戦略・金融アドバイザー
専門領域：
ESG金融、サステナビリティ経営全般、企業の経営戦略・金融アドバイザーや社外取締役として関わる

主なご意見を踏まえた対応の方向性



■ 成長シナリオの具体化

事業ごとの強みや差別化要因、戦略実行に向けた施策・投資との関係性を明確にし、長期ビジョンの実現に向けた成長シナリオの具体性と説得力を高めていきます。

■ 財務・非財務の統合

人材・技術、顧客基盤などの経営資本や非財務の取り組みが、事業成長や資本効率の向上にどのようにつながるのかを整理し、経営戦略と一体で説明できるよう高度化を図ります。

イノベーション戦略:イノベーションを通じた社会課題解決への貢献

イノベーションを促進する知的資本強化の戦略の概要

培ってきた技術と変革マインドを持った人材を最大限活用し、新規事業領域におけるビジネスモデルの創出と、新たな製品・サービスの付加価値向上に挑戦します。

事業戦略

情報系事業

「印刷」から、情報に付加価値をつける「非印刷」へ
軸足をシフトし収益性を高める

生活・産業資材系事業

成長と高利益率が見込める事業へと強化し、
グループを牽引する役割へ成長

イノベーション戦略

ITデジタルを駆使する成長企業

印刷から質の高い情報サービスへ移行

デジタル価値の創出 / 情報技術の研究開発

- オリジナルコンテンツによる学びビジネス、ライツ事業、電子出版事業の展開
- CXサポートによる体験価値の提供、企業のIR領域支援
- 情報サービスBPOによるヘルスケア、金融分野の開発

進化する技術、育む未来

技術力を核に高付加価値製品を開発

未来を切り拓く新規事業の開発 × 両利きの開発 × 既存事業領域を広げる新製品の開発強化

- 環境対応や競争優位性のある産業用包材などの新製品開発
- 機能性材料をはじめとする新規事業領域の開拓

中計戦略

専門人材の育成
IT専門人材を定義し、育成目標計画とその配置計画を達成

領域の明確化
戦略的に投資すべきIT領域を明確にし、差別化すべき技術を確立

知の探索
新製品を継続的に市場に導入できる組織づくり、および新規事業構想の開始

知の深化
事業部に密着した開発を推進し、開発した新製品の売上を拡大

推進力の強化
企画機能強化による技術開発本部全体の戦略策定能力を向上

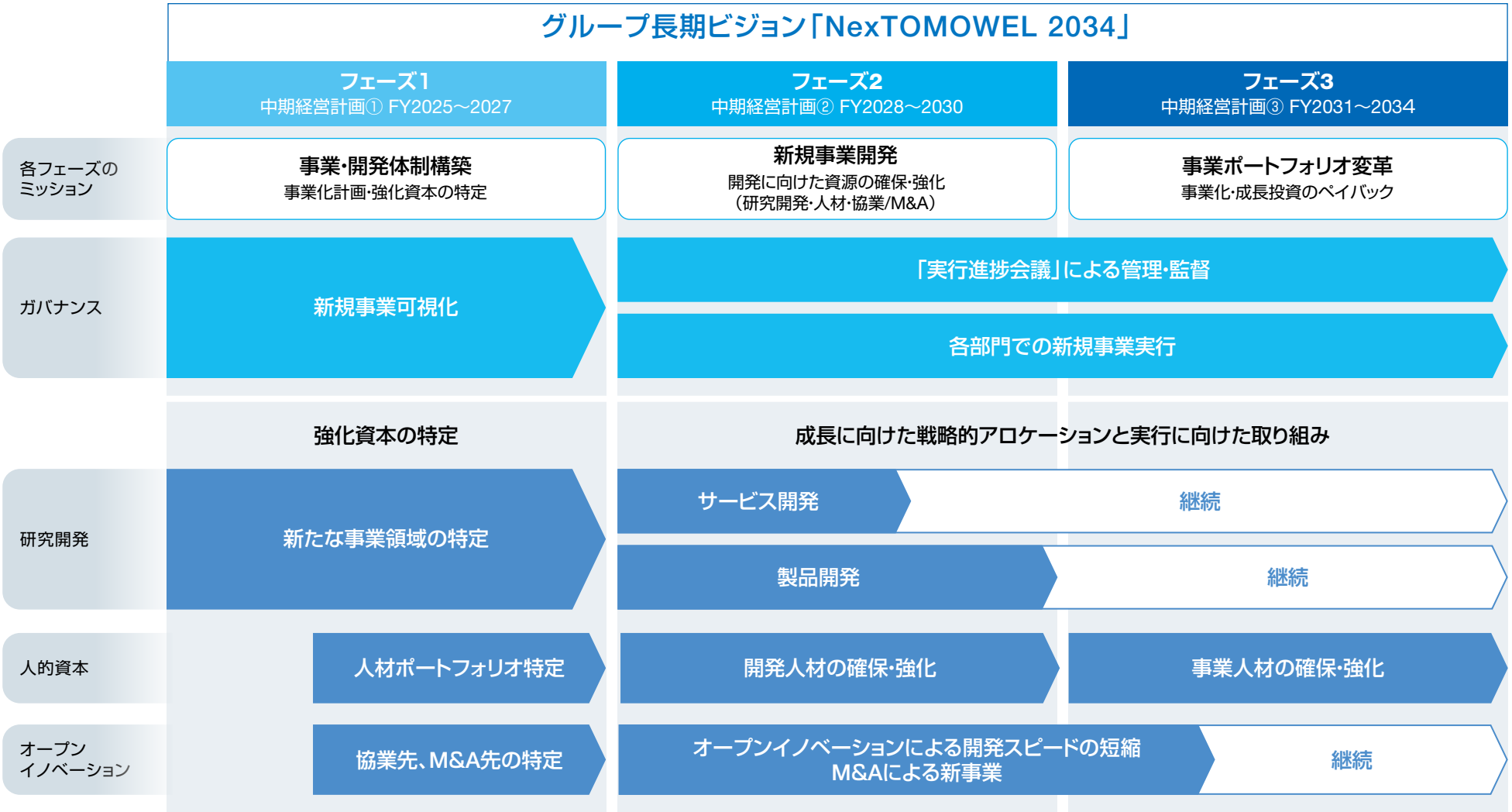
強化すべき体制

新事業探索に向けたマーケティング機能・事業開発機能	新規事業創出を見据えた社外とのオープンイノベーション	能力を発揮できる教育と推進体制	戦略的かつ体系的な人材育成プログラム	事業を変革する戦略的知財活動、知財インテリジェンス活動

イノベーション戦略

長期ビジョン達成に向けた新規事業開発ロードマップ

事業ポートフォリオ変革に向け、イノベーションを通じた新規事業開発を進めていくためのロードマップです。その第1フェーズである現中期経営計画期間中は、新たな事業領域を特定するとともに、専門人材の獲得と育成、協業先の特定など、イノベーション創出のための準備期間と位置付けています。



成長を加速させる「共同（パートナーシップ）」

製品・サービスのライフサイクルは短命化の傾向にあり、早期の収益化に向けて、開発にかかるリードタイムの短縮は至上命題です。私たちは自社にない技術やネットワーク、設備、人材などを保有する企業や研究機関、団体などと協働を進めることで、価値創造能力を大幅に強化し、より創造性の高いイノベーションを生み出します。必要に応じて資本関係を伴う提携も行いつつ早期事業化と投資の回収を行い、成長を加速させていきます。

イノベーション創出の専門組織で、「知の探索」を加速させる



長澤 秀雄
上席執行役員
技術開発本部長

技術開発本部では、「進化する技術 育む未来」をテーマに、既存事業領域拡大に向けた新製品開発を担う「知の深化」と、未来を切り拓く新規事業のイノベーション創出を推進する「知の探索」との「両利きの開発」を進めています。2034年を見据えて開発体制を大幅に刷新。2026年度からは開発の時間軸で製品開発部、新事業開発部、イノベーション推進部の3つに開発体制を再編しました。

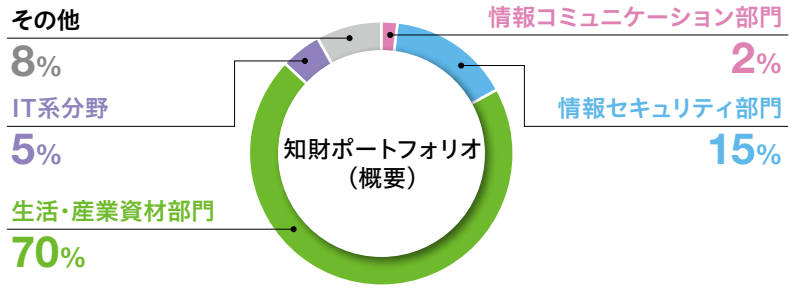
「知の深化」では技術的優位性の高いパッケージ分野で、ニーズが高い資源循環型製品の開発を進め、高度な環境性能と経済価値を両立させる高付加価値製品の開発に取り組んでいます。

一方、「知の探索」では、マーケティング機能や技術開発機能を持つイノベーション推進部が、市場動向や技術動向、将来性の市場での競争優位性などを分析しながら次の柱となる新規事業領域の探索を行っています。

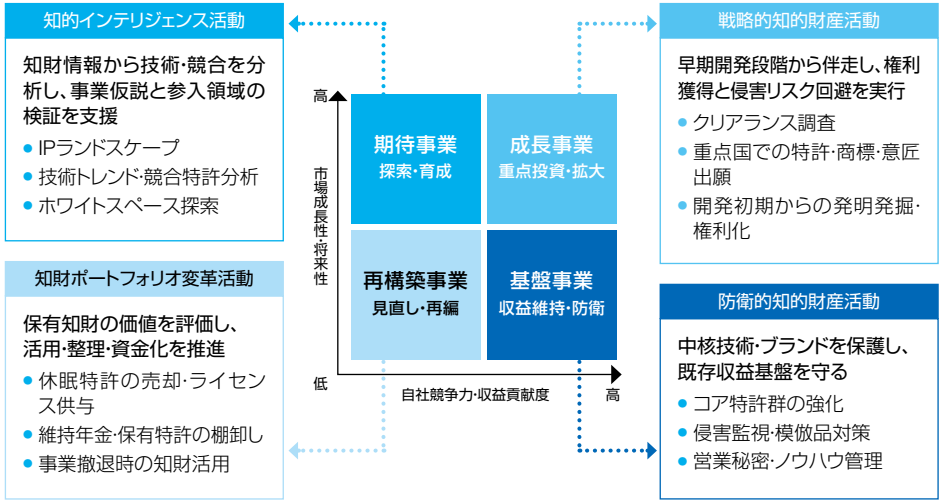
現在はターゲット領域を定め、ベンチャー企業やスタートアップ企業、大学や研究機関との技術交流を進めるなど技術調査を進めている段階で、仮説検証や事業化に向けた評価フェーズへの早期移行に取り組み中です。こうした活動で未来を創っていく基盤技術の育成とポートフォリオ変革を加速させる新事業開発に挑戦しています。

知的財産戦略

私たちは知的財産を競争優位の源泉となる重要な経営資源と捉えています。技術と法律の専門性に基づく「強い知財」の実現に向け、開発セクションに知財担当者を配置して開発者と伴走し、権利化はもちろん、コア技術の育成や市場競争力の強化、事業領域の拡大を支えています。今後は技術競争の激しい生活・産業資材分野に加え、事業ポートフォリオ変革に応じて情報系のIT分野についても強化します。またIPランドスケープによる市場や自社と競合の知財情報を統合的に分析し、経営陣に対して市場ポジションや注力分野の選定、成長性などの提言を行い意思決定に必要な情報の提供を行っています。



● 事業ポートフォリオ戦略と連動した知財戦略



DX戦略

DX戦略の基本的な考え方

マテリアリティ「イノベーションを通じた社会課題解決への貢献」に向けて、DXによりイノベーションを推進することで、共にある未来の実現に貢献します。中期経営計画に沿い、事業基盤の強化に向けた「ビジネスプロセス変革」、新規事業領域としての「ビジネスモデル変革」、DX推進の基盤となる「人材変革」の3つの戦略に基づいてDXの推進に取り組んでいます。

中でもビジネスモデル変革では、データとデジタル技術を最大限活用し既存事業の付加価値向上と新規事業領域におけるビジネスモデルの創出を推進しています。活動の進捗はKPIでモニタリングし、定期的に経営層へ報告するなどして実効性を高めていきます。

● DX推進活動の全体像



ガバナンス

社長をトップとする全社推進体制の下、DX推進部を中心に、経営方針に沿ったDX戦略・施策を立案し、マネジメントレビューを踏まえて適宜見直しています。

2025年度は長期ビジョンの核となる事業ポートフォリオ変革に合わせてDX戦略を改定し、生成AIが事業に及ぼす正・負両面の影響や、価値創出に向けた活用の方向性について経営層の意見を集約しました。その結果を踏まえ、部門横断の生成AIプロジェクトを軸に、推進体制の整備・強化を図りました。

2026年度は、新たな体制の下、経営直下で変革推進に取り組みます。事業部門を横断したデータ活用を進めるため、全社データ活用基盤の構築に着手し、顧客理解の高度化、意思決定の迅速化、新規事業・サービス創出を通じて、成長戦略の実現につなげます。

● ビジネスモデル変革の取り組み



人材戦略

事業成長の原動力となる人材戦略の全体像

グループ長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」を実現するためのマテリアリティとして「事業成長の原動力となる人材戦略」を特定しており、新たな事業領域の拡大を通じた事業ポートフォリオ変革の推進を担う価値創造人材の確保・育成および戦略的なマネジメントが不可欠であると認識しています。

そのため私たちは、「人材ポートフォリオに基づく人事運営強化」と「人材を活かす制度基盤・組織力の向上」を柱として、人的資本への戦略的投資を推進しています。事業戦略と連動した人材の配置・採用・育成を進めるとともに、人材が能力を最大限発揮できる組織基盤の整備を進めていきます。

事業戦略

情報系事業

「印刷」から、情報に付加価値をつける「非印刷」へ
軸足をシフトし収益性を高める

生活・産業資材系事業

成長と高利益率が見込める事業へと強化し、
グループを牽引する役割へ成長

人材戦略

共同印刷グループ　人材戦略ビジョン

事業戦略と連動し、人材力で事業ポートフォリオ変革を加速する

- **印刷**　：市場縮小に伴う、人的資本の成長領域への再投資
- **非印刷**　：モノ作りからコト作りへの事業転換を支える人材の確保
  イノベーション創出に向けた知のダイバーシティの推進

- **国内**：技術開発力と知的財産力向上による競争優位性の確立
- **海外**：進出国におけるグローバル人材リスクへの対応

中計戦略

重点取り組みテーマ①　人材ポートフォリオに基づく人事運営強化（人材の配置・確保・育成）

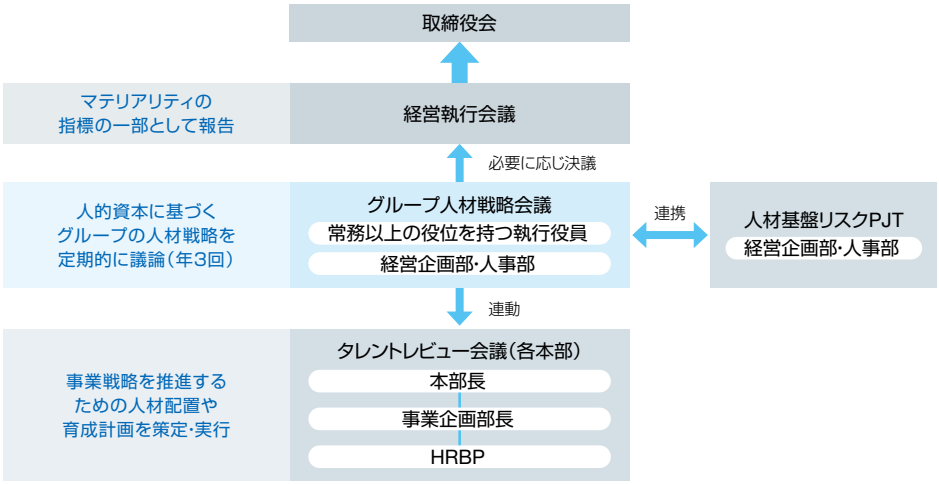
配置異動 キャリア開発	採用	育成
● 人材ポートフォリオに基づく人員コントロール（質と数）の改善 ● 主体的、自律的異動の強化	● 事業戦略を実現するための人材の確保	● 事業戦略に即したスキル・知識を保有する人材の充足

重点取り組みテーマ②　人材を活かす制度基盤・組織力の向上

処遇	組織力 DE&I	安全衛生 健康経営
● 役割や職務に対する適正な処遇 ● 従業員エンゲージメントの向上	● 多彩な経験を持つ人材がそろい、生かせる組織、風土醸成 ● 生産性高く働ける組織	● 安心して働ける環境づくり ● ウェルビーイングの推進

ガバナンス

人的資本に基づくグループ人材戦略の実効性強化に向けて、2025年度からガバナンス体制を刷新し、社長および常務以上の役位を持つ執行役員を中心に構成する「グループ人材戦略会議」で定期的な議論をしています。直下には「タレントレビュー会議」を各事業本部別に設置し、「HRBP」(Human Resource Business Partner)を配置することで、グループ人材戦略会議の結果に基づいた、事業戦略の推進に必要な人材の確保や配置、育成計画の策定などを推進しています。戦略の進捗状況は定期的に「経営執行会議」に報告するとともに、必要に応じて取締役会へ報告し、マネジメントレビューを受けることで実効性を強化しています。



実効性を高める運用体制　ーHRBPについてー

HRBPは、事業本部トップの人的資本運用に向けた戦略パートナーとして各事業本部から選抜され、2025年から活動を始めました。各事業本部の戦略実現に向けて、人材戦略の立案や人材の量や質のコントロールを行い、人事部と連携することで戦略の実効性を高め、事業ポートフォリオ変革を加速させていきます。


HRBP主催のタレントレビュー会議

リスク管理

人的資本に関するリスクは、グループの持続的成長に影響を与える重要な課題として位置づけ、サステナビリティ全般のリスク管理の一環として対応しています。これらの取り組みは、全社的リスクマネジメント(ERM)の枠組みと連携し、組織横断的に対応を進めています。

人材戦略に関するリスク

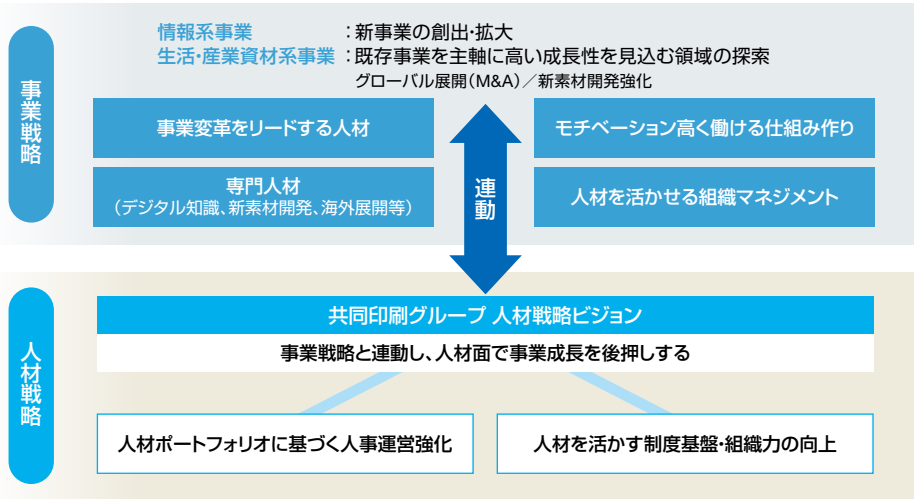
■ **少子化や雇用環境の変化等による労働力の確保難**
- 必要な人材リソースの不足による企業成長の鈍化
- 人員不足によるモチベーション低下やモラルハザードの発生

■ **多様な人材の定着・育成が図れず、企業成長が阻害されるリスク**
- 社内人材の能力発揮不足による競争力低下

戦略

中期経営計画では、長期ビジョンの事業ポートフォリオ変革に向けた成長戦略を展開しています。戦略の実行にあたり、デジタル活用による「非印刷」領域の拡大や海外への事業展開、新素材開発の推進等の分野において高い専門性を発揮し、事業変革をリードできる人材の確保・育成に注力していきます。

● 中期人材戦略ビジョン



重点取り組みテーマ①

人材ポートフォリオに基づく人事運営強化

2034年を見据えたあるべき組織体制と、それを担う人材の量・質・役割を可視化し、事業戦略の実現に向けて、現状とのギャップを埋めるための戦略的な配置・採用・育成をグループ全体で推進します。

戦略的異動人材配置とキャリア開発	● 事業戦略に基づく人材ポートフォリオを可視化し、戦略領域へ最適配置 ● 公募制度等により自律的なキャリア形成を支援
専門人材の確保・育成	● 戦略領域で即戦力となるキャリア採用を強化 ● 新卒人材を計画的に育成し、将来の中核人材を創出
スキル高度化	● 専門スキルを高度化し、競争力を強化 ● デジタル人材を育成し、DXを加速

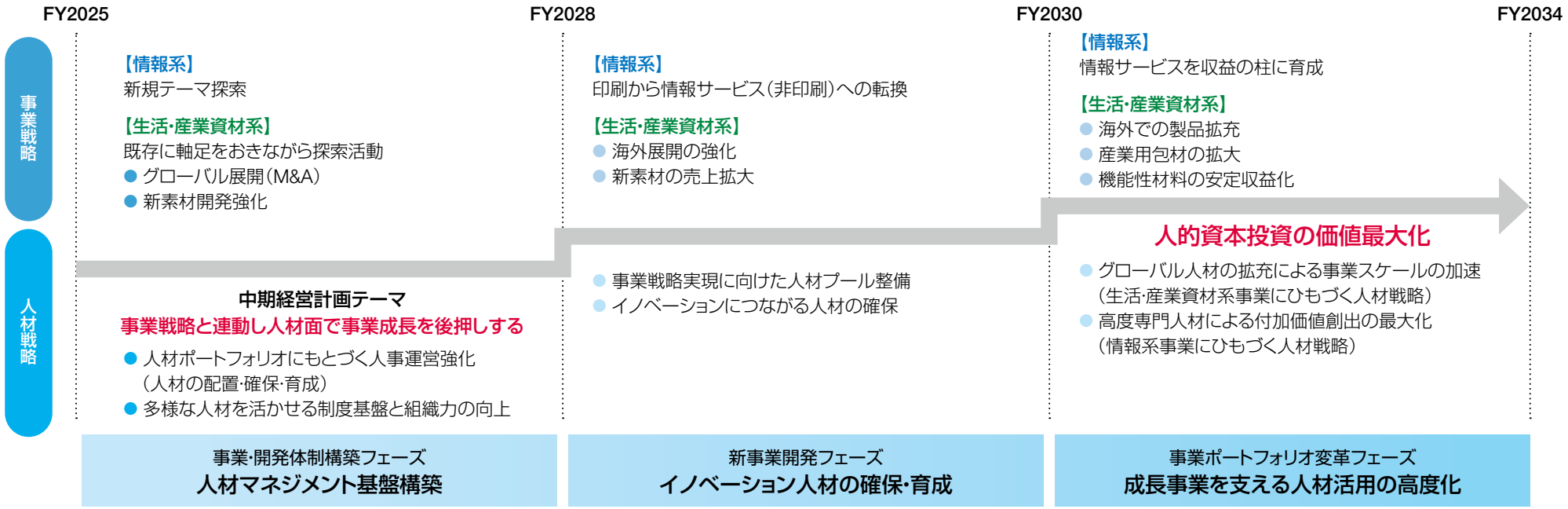
重点取り組みテーマ②

人材を活かす制度基盤・組織力の向上

「制度基盤の強化」と「組織力の向上」を重点テーマに掲げ、公正な処遇と健全な組織環境の整備を通じて、人材の定着と活性化を図り、事業変革を持続的に支える組織基盤の強化を推進します。

処遇制度の高度化	● 役割等級制度・評価制度を見直し、成果と処遇の連動を強化
組織開発・DE&I	● 従業員エンゲージメント調査を活用した組織改善 ● 女性社員・エルダー社員の活躍推進により、多様な人材が活躍できる組織づくりを推進
安全衛生・健康経営	● 安全で働きやすい職場環境づくりを推進 ● 健康経営を通じて従業員のウェルビーイングと生産性を向上

● 人材戦略ロードマップ



指標・目標

人的資本に関する指標・目標については、人材戦略の重点取り組みテーマに対応して設定を進めています。2025年度は、人材ポートフォリオの策定に向けた実態把握および可視化を主な取り組みと位置づけており、各領域における人材の量および質の状況を把握するための基礎データの整備を進めています。今後は各施策の進展に応じて指標の精緻化および目標設定を段階的に進めていきます。

領域		指標	2034年度目標	2030年度目標	2025年度実績	対象範囲
人材ポートフォリオに基づく人事運営強化	異動配置	人材ポートフォリオ充足率	※1			海外含むグループ全体
	採用	中途採用比率	※2		30%	国内グループ
	育成	デジタル人材比率	デジタルを活かせる人材15%以上、デジタルを作れる人材15%以上		デジタルを活かせる人材5.0%、デジタルを作れる人材10.3%	国内グループ
		推奨資格取得者数	専門性強化に向け、毎年度一定の増加（前年比100%以上）を目標として推進		92名（前年比108%）	単体
人材を活かす制度基盤・組織力の向上	組織力DE&I	エンゲージメント調査回答率	90%以上		91%	単体
		女性管理職比率	20%以上	14%以上	8.9%	国内グループ
	安全衛生健康経営	受診勧奨対象者への受診勧奨実施率	100%	100%	100%	単体
		休業災害度数率（休業1日以上）	1.0以下	1.4以下	1.88	国内グループ

※1 事業戦略にひもづく人材区分の定義は完了しており、現在は各区分における必要人員数およびスキル要件の定量化を進めています。今後は、これらを基準とした「人材ポートフォリオ充足率」をKPIとして設定し、段階的に開示を進める予定。
※2 専門・即戦力人材の確保に向けて一定の採用水準を維持していますが、採用市場や事業環境の変化に機動的に対応するため、将来の固定的な数値目標は設けていません。

人材育成：DX戦略を支えるデジタル人材の育成を推進

DX戦略を支えるデジタル人材の育成を推進し、育成ロードマップに基づく教育により、これまでに累計207名がデジタル人材認定を取得。2030年度目標に向け、デジタル人材比率も順調に拡大しています。

また、2025年度は92名が指定の推奨資格を取得。このうち、ITリテラシー強化を目的とした資格取得促進キャンペーンを通じて72名がIT・DX系資格を取得し、デジタル人材の裾野拡大と専門性の向上を強化しています。



組織力強化：エンゲージメント調査を起点に対話と改善のサイクルを推進

2025年より従業員エンゲージメント調査を活用した組織開発に取り組んでいます。

特に、中長期戦略をけん引する技術開発本部については、組織作りを強化し、社長対話会や管理職対話会を通して対話と改善のサイクルを回しています。



環境戦略:地球環境の保全

私たちは、環境課題への対応を事業活動における環境負荷低減だけにとどめず、製品・サービスを通じた成長機会の創出につながるものと捉えています。長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」の実現に向けて、環境ビジョン2050で掲げる方向性を踏まえ、事業基盤の強化と環境価値の創出を両輪で推進していきます。

長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034」の実現に向けた環境戦略

環境ビジョン2050

- 脱炭素社会への貢献
- 循環型社会への貢献
- 生物多様性の保全

守り 事業基盤の強化

環境負荷低減を通じた経営基盤の強化

- GHG排出量の削減
- 資源効率の向上
- 持続可能な原材料調達
- 自然関連リスクへの対応

攻め 成長機会の拡大

環境課題の解決に貢献する製品・サービスの創出

情報系事業

情報サービスの展開を通じた
低環境負荷型の価値提供

- 資源効率化につながるサービスの展開
- 顧客・社会の脱炭素化を支援する新たなサービス領域の展開
- 生活者の環境配慮行動を促すサービスの展開

生活・産業資材系事業

循環型社会への移行を捉えた
環境配慮型包材の拡大

- リサイクル適性を高める包材設計
- 省資源化に対応した素材・構成の最適化
- 顧客の環境対応・製品価値向上の支援

環境戦略

環境ビジョン2050

私たちは2025年5月に、長期的に取り組むべき環境活動の方向性を明確にするため、「共同印刷グループ 環境ビジョン2050」を策定しました。

環境ビジョン2050の実現に向け、2030年度および2034年度をマイルストーンとした中長期の環境目標を設定しました。これらの目標は、各部門の短期的な取り組みと長期ビジョンをつなぐ“中間ステップ”として位置づけられており、重点領域ごとの具体的な行動計画やプロジェクトを一貫して推進するための指針となります。

	環境中長期目標		環境ビジョン2050
時期 （バックキャスティング）	2030年度　目標達成の加速	移行・定着フェーズ	2050年度　ありたい姿
位置づけ	中期目標の達成に向け、 数値目標を設定し取り組みを加速	環境配慮の考え方がグループ全体に浸透し、 全社で自律的に取り組む状態へ	地球環境の持続可能性の確保に向け、 生物多様性の保全と脱炭素・循環型社会の実現に貢献し、 国際社会への責任を積極的に果たす
横断テーマ	**環境に配慮した製品・サービスの創出** 環境価値のある製品・サービスの創出を通じて社会課題の解決に貢献		
	2030年度までに 2025年から累計**25**件以上創出	環境に配慮した製品・サービスの 開発・提供が着実に拡大している状態	環境価値を提供し続けることで、 社会とともに持続的に発展
重点テーマ	 脱炭素社会への貢献 温室効果ガス排出量（Scope1、2） 削減率2022年度を基準として42%以上	再生可能エネルギーへの転換や省エネ・脱炭素技術の導入が全社の事業基盤として定着するとともに、サプライヤーとの協働によるサプライチェーン全体の排出量削減が進行している状態	【脱炭素社会への貢献】 ● 自社拠点での温室効果ガス排出量の実質ゼロをめざします。 ● 製品・サービスの開発と提供を通じて、社会全体の温室効果ガス排出量の削減に取り組みます。
	 循環型社会への貢献 廃棄物排出原単位削減率 2022年度を基準として10%以上	資源効率を最大化するビジネスモデルへの転換が進み、循環型の仕組みが事業活動全体で実効的に機能しているとともに、環境配慮型包材・製品の拡大が顧客企業の環境対応を支える事業として成長している状態	【循環型社会への貢献】 ● 省資源と生産材の再利用および廃棄物の削減により、資源の効率的・有機的な循環に寄与します。
	 生物多様性の保全 ● 原材料木材の合法性が確認された用紙の調達率〈購入金額ベース〉100% ● 水使用量原単位削減率 2022年度を基準として25%以上	水資源の持続可能な利用と、生物多様性への配慮が日常業務や調達・生産活動に組み込まれている状態	【生物多様性の保全】 ● 事業活動と自然環境との調和を図り、生物多様性の保全活動を推進します。
基盤推進体制	環境マネジメントの強化、人材育成、パートナーシップの推進、情報開示の充実により、目標達成に向けた取り組みを継続的に推進します。		

1. 脱炭素社会への貢献

ガバナンス

私たちは、気候変動を含むサステナビリティ課題について、サステナビリティ推進会議において経営への影響評価、方針・目標および施策の検討、進捗状況の確認を行い、取締役会に報告・提言しています。気候変動対応に関する具体的な執行は、担当執行役員を委員長とする「グループ環境委員会」およびその下部専門組織である「温暖化対策部会」を中心に、各部門・グループ会社が連携して推進しています。

戦略

◆ シナリオ分析

TCFD提言に基づき、事業部門を対象に1.5℃／2℃および4℃のシナリオ分析を実施しました。想定されるリスクと機会を幅広く洗い出したうえで、経営陣や各事業部門との協議を経て、グループの事業に影響を及ぼす可能性の高い事象とその影響度を評価し、その結果に基づいて対応策の検討・策定を行っています。

● 特に影響の大きいリスクおよび機会と対応策

	種別	ドライバー	期間	1.5℃シナリオ影響度	4℃シナリオ影響度	対応策	主な該当部門
移行リスク	政策および法規制	GHG 排出の価格付け進行（カーボンプライシング）	短期	大	小	● GHG 削減・省エネ機器導入による炭素税回避とエネルギーコストの削減 ● 物流子会社およびサプライヤーと協働し輸送効率化の実施検討 ● ICP 導入の検討および各種クレジット動向調査	情コミュ 情セキュ 生活・産業
	市場	原材料コストの高騰	短期	大	小	● 太陽光発電設備の新設・増設などによるエネルギーコストの低減 ● サプライチェーンでの連携強化による製造コストの適切な価格転嫁	情コミュ 情セキュ 生活・産業
機会	資源効率	効率的な生産および流通プロセスの使用	短期	大	小	● より低炭素で製造できる印刷機など、低炭素の生産機器導入および生産工程効率化の推進 ● 製造ラインの見直しや自動化設備の導入による稼働率向上・効率的な生産体制の構築	情コミュ 情セキュ 生活・産業
	製品およびサービス	低排出商品およびサービスの開発・拡大	短期	大	小	● 環境負荷低減した原材料の情報収集および、環境配慮製品の開発推進	生活・産業

主要部門 情コミュ:情報コミュニケーション部門／情セキュ:情報セキュリティ部門／生活・産業:生活・産業資材部門
期間 短期:2023年～2030年ごろまで ／ 中長期:2030年～2050年ごろまで
影響度 リスク ：基準=営業利益に対する影響額　5億円超(大)／2億円超(中)／それ以下(小)
機会 ：基準=売上高に対する影響額　10億円超(大)／3億円超(中)／それ以下(小)

リスク管理

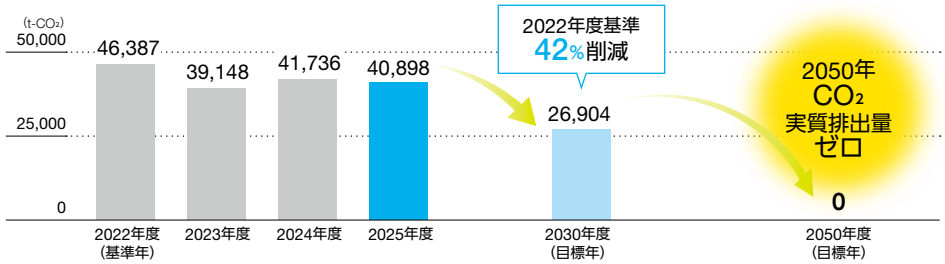
気候変動リスクについては、各部門で確認された関連リスクを影響度・発生確率の観点から整理・評価しています。評価結果はサステナビリティ推進会議や必要に応じて取締役会に報告し、対応方針や施策に反映しています。また、気候変動に関するリスクは、全社的リスクマネジメント（ERM）の枠組みにおいて、他の重要リスクと統合的に管理しています。

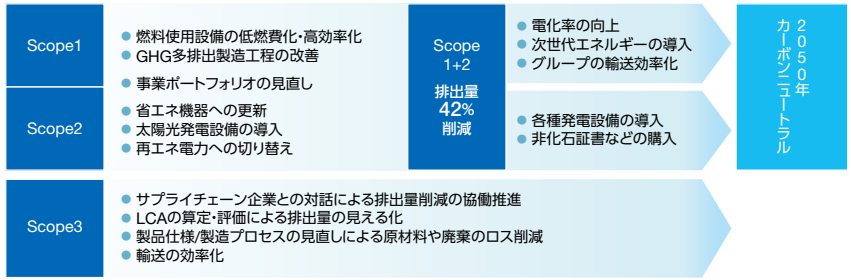
指標と目標

私たちは、「2050年カーボンニュートラル宣言」を掲げ、その実現に向けて、Scope1＋2については2022年度比で2030年度までに42%削減することを目標としています。またScope3については、支出額ベースで90%のサプライヤーが2030年度までにSBTに準拠した削減目標を設定することをめざしています。これらの目標は、パリ協定の水準と整合した温室効果ガス削減目標としてSBT認定を受けています。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

● 指標と目標



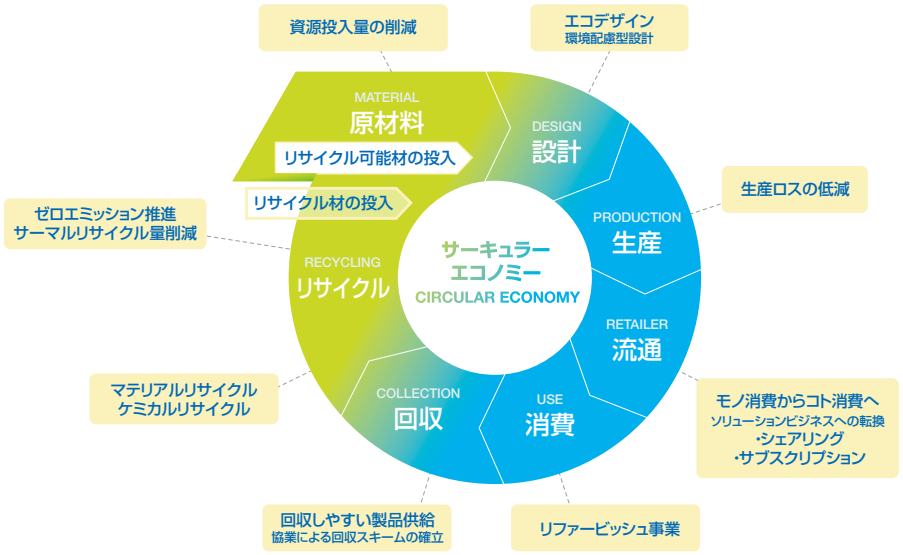


2. 循環型社会への貢献

循環サイクルにおける取り組み

私たちは紙媒体をはじめとする情報コミュニケーションの担い手として、また軟包装、チューブ、ボトルなどのプラスチック包装材の供給者として、人々の安心で豊かな生活と、地球環境の保全に積極的に努めていく必要があります。蓄積したコア技術と企画開発力を競争優位の源泉として、新たな価値を創造する環境配慮型製品の開発に向けた投資を進め、成長機会として事業戦略化を図っていきます。また製品開発だけでなく、顧客や自治体などと共に回収から再資源化までの循環スキームの社会実装にも積極的に関与していくなど、サーキュラーエコノミーの実現に向けて取り組んでいきます。

● 循環サイクルにおける取り組み



循環型社会への貢献を支える主な取り組み

- ■ 製品・サービスを通じた環境負荷低減
- ■ ゼロエミッション活動の推進
- ■ 廃棄物の適正管理
- ■ パートナーとの共創

環境配慮型包装資材の展開

脱炭素社会・循環型社会への移行が進む中、包装資材には、機能性・利便性に加え、環境負荷や資源使用量の低減が求められています。生活・産業資材事業本部では、こうしたニーズを成長機会と捉え、食品・化粧品・医薬品向けに資材構成を最適化した環境配慮型製品を開発し、「TOMOWEL NEXT PACKAGING」として展開しています。





3. 生物多様性の保全

森林資源・水資源の持続的な利用と自然関連リスクの把握に向けて

私たちの事業活動は、紙の原材料となる森林資源や、生産工程で使用する水資源などの自然資本に支えられています。その持続的な利用に向け、原料木材の合法性が確認された用紙の調達比率の向上、水使用量の削減、適切な排水管理に取り組んでいます。

また、事業活動を取り巻く自然関連リスクの具体的な把握に向け、国内外の自社生産拠点を対象に、WWF Biodiversity Risk FilterおよびWWF Water Risk Filterを用いた初期スクリーニングを実施しました。評価を踏まえ、今後は地域特性や各拠点の事業実態を確認しながら、評価の精緻化を進め、対応の優先順位付けにつなげます。

評価項目	初期スクリーニングで把握した事項
生物多様性リスク	評価対象拠点周辺の物理リスクでは、相対的に高いリスク水準を示す拠点が多く見られました。また、規制不備リスクおよび評判リスクでは、一部拠点で追加確認が必要な結果となりました。
水リスク	評価対象拠点が所在する流域の物理リスクは低～中程度でした。一方、規制不備リスクおよび評判リスクでは、一部拠点で追加確認が必要な結果となりました。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

近年、地政学リスクや国際物流の混乱、資源・エネルギー価格の変動など、サプライチェーンを取り巻くリスクが高まっています。また、気候変動や人権問題への対応など、サプライヤーに求められる責任も拡大しています。私たちは、原材料の安定調達や代替調達ルートの確保を通じて製品供給の安定化を図るとともに、責任ある調達を推進することで、持続可能でレジリエントなサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

原材料の安定調達に向けた取り組み

原材料の安定調達を重要な経営課題の一つと位置付け、分散購買や代替材料の検討、海外材の活用などを通じて調達リスクの低減に取り組んでいます。

2025年度は、用紙の安定供給に向けて代替提案や評価を実施したほか、特殊材料の海外材調査・提案を進めました。また、中東情勢の変化などサプライチェーンに影響を及ぼす情報を社内で共有し、迅速な対応に努めました。

2025年度実績

- **サステナブル調達活動の推進**
  担当者向け教育実施、KPグリーン調達基準見直し
- **安定購買ルートの確保・代替品の検討**
  分散購買の推進、代替品提案・評価の実施
- **価格優位性のある海外材の調達**
  海外材の調査・提案の実施および評価

● サプライチェーンにおけるリスクと機会

リスク

- 災害・地政学リスク等による供給網の停滞・寸断
- 環境問題・人権侵害の発覚による信用失墜

機会

- 持続可能な供給網の構築による安定供給・競争力の向上

サプライヤー調査の実施およびコミュニケーション

私たちは、「グループ調達基本方針」に基づき、品質・価格・納期（QCD）の視点に加え、環境保全、人権尊重、企業倫理、情報保護、製品安全などに配慮した調達活動を推進しています。調達活動を推進するに当たっては、毎年調達や営業担当者を中心に教育を実施し、責任ある調達の重要性について理解浸透を図っています。

また、毎年主要サプライヤー（海外サプライヤーを含む）を対象に「サステナブル調達遵守状況調査」を実施しており、2025年度の調査回答率は86.6%（取引金額ベース）でした。2025年度は私たちが重要と捉える「重点管理項目」を設定。本項目を中心に対応状況を確認し、必要に応じてサプライヤーへのフィードバックや対話を行うことで、サプライチェーン全体の持続可能性向上に取り組みました。



社内教育の様子。調達や営業担当者が責任ある調達の重要性について学びました。

また、責任ある調達の一環として、合法性が確認された木材を原料とする用紙の調達を推進し、サプライチェーンにおける環境・人権リスクの低減に取り組んでいます。

主な指標

サステナブル調達アセスメントのサプライヤーカバー率〈取引金額ベース〉

2025年度 86.6% → 2030年度 90%

公正な取引

サプライヤーとの共創関係は「公正な取引」を基本とし、調達基本方針で不公正な取引を禁止しています。公正取引の推進に向けて、営業・調達担当者を対象とした法令教育を継続的に実施するとともに、サプライヤー向け通報窓口を設置しています。法令違反や不適正な取引行為に対しては、是正措置および教育を通じて再発防止に取り組んでいます。

情報セキュリティ

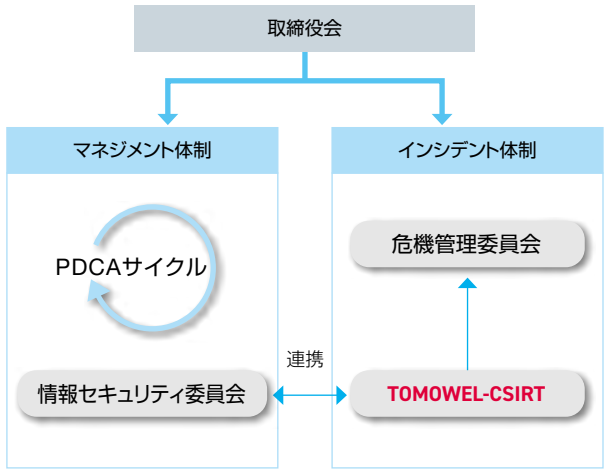
基本的な考え方

グローバルな情報ネットワークは、企業活動に不可欠なものとなった一方、サイバー攻撃は年々高度化しており、自社だけでなく顧客や取引先、ひいては社会全体に大きな混乱と損失をもたらす恐れがあります。情報ネットワークの経営的重要性に鑑み、サイバー攻撃や情報漏洩などの脅威から情報資産を守るために、ネットワークセキュリティの高度化を図っていきます。

推進体制

担当執行役員を委員長とする「情報セキュリティ委員会」を設置し、ISMSやBCMS、プライバシーマークをはじめとする各種認証にもとづいた予防対策に加え、TOMOWEL-CSIRTを中心としたインシデントへの対応の両輪で、高い情報セキュリティ体制を維持しています。

● 情報セキュリティ体制図



戦略

近年は、強固なセキュリティ体制を持つ企業への直接的な攻撃から、サプライチェーンや委託先を狙った間接的な攻撃に変化しています。こうした経営リスクに対応するために、自社のみならずサプライチェーン全体の情報セキュリティ管理の強化を図っています。2026年度からは、SCS評価制度の認証取得に向けたワーキングチームを発足するなど、セキュリティガバナンスの高度化に取り組んでいきます。

教育

個人情報をはじめとする重要な情報資産を適切に保護するため、経営層から契約社員・派遣社員・常駐協力会社を含むグループ全従業員を対象に、定期的な情報セキュリティ教育を実施しています。

階層や、専門性に合わせた教育に加え、標的型攻撃メールへの対応訓練や集合教育を実施するなど、サイバー攻撃への対応力向上にも取り組んでいます。

ありたい姿

- **訓練や対策見直しの定期的かつ継続的な実施により情報セキュリティにおける管理レベルと対応力が強化され、想定されるリスク影響が最小化されている。**
- **重大インシデント発生時においても、迅速な対応と復旧により事業継続性と顧客信頼が維持されている。**

アクションプラン

フェーズ1 計画：Plan
リスクの特定とアセスメント

- **現状の分析：** 情報資産、社内ルール棚卸
- **資産の特定：** 守るべきデジタル環境、サービス、情報の特定
- **リスクの識別と分析：** サイバー攻撃による影響度を評価、リスクアセスメント実施
- **対応計画の策定：** 把握したリスクへの対策を検討、計画を策定

フェーズ2 実行：Do
対策の実装と運用

- **多層防御の構築** 防御・検知・分析の仕組みを強化、構築
- **緊急対応・復旧体制の整備：** CSIRT（緊急対応チーム）強化、BCP（事業継続計画）策定
- **演習の実施：** 実践的な演習・訓練実施

フェーズ3 評価・改善：Check & Act
継続的な改善

- **PDCAサイクルの運用：** 対策の実施状況をKPIで測定 経営陣への定期的な報告実施
- **問題の早期発見と是正：** 監査や脆弱性診断の結果、社会情勢の変化に基づいた対策修正 継続的な改善実施

SCS（サプライチェーンセキュリティ評価）登録予定

筆頭独立社外取締役メッセージ



実効性ある監督と建設的な対話を通じ、持続的な企業価値向上を支える

監督機能を高め、透明性ある指名・報酬と経営人材の育成を後押しする

2026年7月に公表されたコーポレートガバナンス・コードの改訂では、社外取締役が取締役会における議論の質を高め、高い監督機能を発揮していくことが一層求められています。私たちは、独立社外取締役と監査役で構成された独立役員会を定期的に開催し、独立性のある客観的な立場で、ガバナンス強化に向けた検討や議論、情報の共有などを行っています。それを意見書として取締役会に提出し、審議に反映させることで、多様な視点に基づく議論の活性化を図っています。そのうえで、監督と執行の役割分担を明確化して、経営陣の迅速な意思決定と適切なリスクテイクを支えながら、取締役会に対する実効性を高めていきたいと考えています。

指名報酬委員会は2016年に発足し、現在は私が委員長を務めています。同委員会は社外取締役が過半数を占めており、役員候補者の選定や報酬制度の設計について、外部の視点を交えながら詳細な検討を行っています。今後は、スキルマトリックスを意識しつつ、次世代の経営を担う人材を計画的に育成していかなければなりません。変化が激しく、先行きが不透明な時代に対応できる次世代の役員候補はもちろん、より早い段階から社員一人ひとりの経験機会やスキル形成を意識した育成を進め、経営人材の早期発掘と強化につなげていきます。

資本効率と持続的成長の両立に向け、事業ポートフォリオ変革と経営資源配分を議論

資本政策で重要な事は、「資本コスト」それ自体をマネジメントすることではありません。中期経営計画、成長投資、株主還元、事業ポートフォリオの見直しといったものを相互に関連づけ、限りある経営資源をどこに、どのようなタイミングで配分するのかを明確にしていくことです。こうした視点に立ち、資本効率の向上と持続的成長を両立できるよう、取締役会で継続的に議論を進めています。

既存事業は、基本的に事業部別のROICスプレッドを用いて、収益性と成長性を冷静に見極めています。一方、将来の成長領域への投資は、リスクとリターンを確認した上で、研究開発や人的資本、知的財産などの無形資産、あるいはM&Aを含め、取締役会として建設的な議論が行われるよう努めています。

株主・投資家の声を取締役会のアジェンダに反映し、価値創造を支えるガバナンスを追求

株主・投資家との対話を通じて寄せられた意見や期待、懸念事項は、取締役会に報告されています。今後は、市場からの関心が高まりつつある非財務領域を含めた価値創造ストーリーについて、分かりやすく情報発信を行うことで株主・投資家との信頼関係の深化に向けた取り組みを重視したいと考えています。

ガバナンスを単なる管理体制としてではなく、価値創造を支える基盤として位置づけることが大切です。今後も、取締役会自らが実効性を検証し、改善を積み重ねていくことで、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業であり続けるよう、社外取締役として努めていきます。

● 取締役会における機能強化の変遷

2006年	**内部統制システムの構築**	「内部統制基本方針」を制定し、業務の適正および有効性を確保するための体制を整備。
2015年	**社外取締役選任**	初の社外取締役かつ女性役員として髙岡美佳氏が就任。2021年には独立社外取締役3名体制を確立。
2016年	**執行役員制度を導入、指名報酬委員会設置**	意思決定の迅速化と監督機能の強化、執行責任の明確化を図るとともに、役員の選解任や報酬決定プロセスの客観性と透明性を担保。
2018年	**インセンティブ改革**	業績連動型株式報酬制度「BBT（株式給付信託）」を導入。中長期的な企業価値向上への意識を強化。
2023年	**インセンティブ制度改訂**	固定報酬に関し、減額幅を最大20%へ拡大するとともに、サステナビリティ経営の推進に対する評価を組み込み。
2024年	**実効性の検証と改善サイクル※**	外部機関によるアンケートを活用し、現在の取締役会が適切かつ迅速な意思決定を行い、実効的な役割を果たしていることを確認。
2025年	**最新のガバナンス要請への対応**	新中期経営計画（2025-2027）策定、報酬制度のさらなる進化、内部統制の改訂。

※取締役会の実効性評価は2016年より毎年実施（外部機関〈みずほ信託銀行〉利用）

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

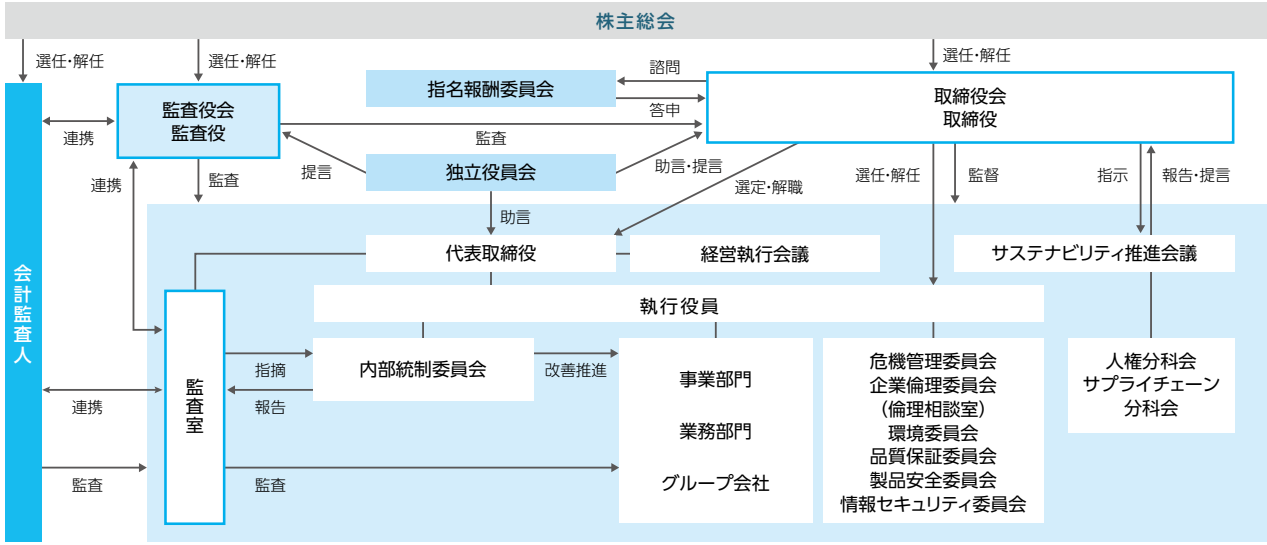
私たちは、「創意と熱意で新たな価値を生み出し、共にある未来を実現する」というグループ経営理念を掲げています。この理念のもと、持続的に成長し、企業価値の向上を実現していくためには、経営の効率性、健全性、透明性を高め、コーポレートガバナンスを充実させることが最重要課題と考えています。

コーポレートガバナンス体制の概要

私たちは、迅速な業務執行と実効性ある監督・監査を両立するため、機関設計として監査役会設置会社を選択しています。取締役会、監査役会を中心とした経営管理体制を構築し、役員は、社外取締役3名を含む取締役7名と社外監査役2名を含む監査役4名で構成されています。定例取締役会、定例監査役会は共に原則として月1回開催され、取締役会は、重要事項の決定や業務執行状況の監督を行います。監査役会は、監査の方針・計画などを決定し、各監査役が取締役の職務執行の厳正な監査を実施しています。また、必要に応じて臨時取締役会、臨時監査役会を開催しています。

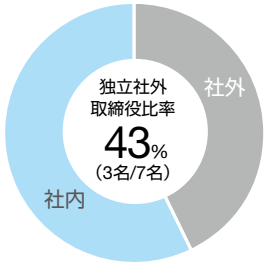
業務執行体制については、執行役員制度を導入し、業務執行の効率化・迅速化や執行責任の明確化を図っています。常務以上の役位を持つ執行役員を中心に構成される経営執行会議を原則として週1回開催し、業務執行に関する機動的な審議を行っています。このほか、戦略会議を必要に応じて開催し、経営課題や経営戦略に関しての情報共有、および議論を行っています。

● コーポレートガバナンス体制図 2026年6月25日現在

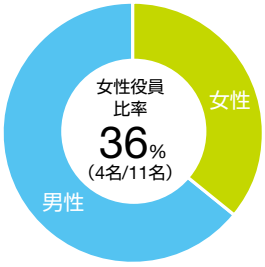


ガバナンスハイライト 2026年6月25日現在

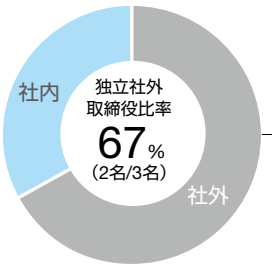
● 取締役会の構成



● 女性役員比率



● 指名報酬委員会の構成



委員の過半数を独立社外取締役とし、委員長を独立社外取締役とする旨を指名報酬委員会規程で明確化

取締役会	社内4名	社外3名
指名報酬委員会	取締役1名	社外取締役2名
監査役会	社内2名	社外2名
独立役員会	社外取締役3名	社外監査役2名

取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会の実効性評価を年に1回行っています。評価に当たっては、外部機関を活用して取締役と監査役を対象としたアンケートを実施し、その集計・分析の結果を基に取締役会で議論、意見交換を行って、強みと課題、前年度からの改善状況を確認しています。

2025年度見直し項目

スキルマトリックスに関する検討ポイントに、長期ビジョンの実効性を有しているかを反映

アンケート内容の主な評価項目（一例）

- 取締役会の役割・機能、構成・運営について
- 株主・投資家との関係
- 経営課題に対する取締役会の取り組み

評価結果の概要

取締役会において人数、社内外の割合、知識・経験・能力など、バランスのとれた構成となっていることが評価されています。スキルマトリックスの見直しも実施し、取締役会の多様性も意識しつつ、継続してバランスが適切となるように努めています。また、自由闊達に意見を述べることができる雰囲気が醸成されていることも評価されています。

一方、取締役会における今後の検討課題として、経営戦略などの議論のさらなる充実と2025年にスタートした中期経営計画の進捗などの監督、取締役会で決議した投資案件を中心とした事項のフォローアップが求められています。

また、指名報酬委員会の機能強化について、経営トップの後継者計画の策定や取締役の報酬体系の見直しの議論と、指名報酬委員会から取締役会への報告内容の充実が求められています。

● 実効性評価プロセス

1.アンケート内容の策定

継続的な改善状況を確認すべく、過年度の設問をベースにした定点評価項目を設定。加えて、近時のコーポレートガバナンスの情勢や経営計画を勘案した設問・評価項目を毎年見直し

2.アンケートの実施・分析・評価

取締役・監査役を対象者として、外部機関を活用した無記名式のアンケートを実施。同外部機関による分析・評価を実施し、結果を取締役会にフィードバック

3.取締役会における議論

アンケート結果を元に、取締役会で課題認識の共有と実効性向上に向けたフリーディスカッション形式の討議を実施

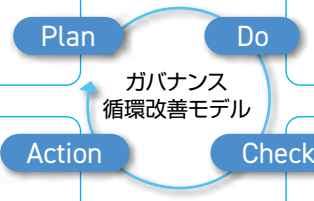
● 実効性向上に向けた取り組み

FY2025に取り組むべき課題

- 経営戦略等の議論のさらなる充実
- 経営計画の進捗に対する監督力の強化
- 指名報酬委員会の機能強化
- 決議事項のフォローアップの強化

FY2025の主な取り組み

- 経営戦略の監督・モニタリング機能を強化。特に投資案件については定期的なフォローアップを行うよう報告を定例化
- 役員報酬
  業績連動型株式報酬をBBT-RS（株式給付信託）とし、中期経営計画との連動性や株主利益向上を目的に指標を改定



FY2026に強化すべき課題

- 事業ポートフォリオマネジメント
  次期中期経営計画に向け、成長領域の構築と必要な資源へのアロケーションの強化
- サクセッションプラン
  人材要件の定義や登用と育成、評価などのプロセスの妥当性検証など取締役会の関与を強化
- 投資マネジメント
  計画・審査から実行、事後モニタリング（撤退基準の評価含む）までのフォローアップの枠組みを強化

FY2025の実効性評価

取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価

- 取締役会の構成
  社内外の構成、ジェンダー、スキルなどバランスの取れた構成と評価
- 取締役会の運営
  議長による的確な議事運営がなされ、オープンで活発な議論が行われていると評価。また取締役会事務局による早期の情報提供や手厚いサポートについても評価

任意の委員会・監査役会

◆ 指名報酬委員会

「指名報酬委員会」は、取締役会の任意の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、委員長を独立社外取締役としています。委員会は、取締役会から経営陣の選解任や報酬などの重要な事項に関する諮問を受けて審議を行い、取締役会はその答申を尊重することで、決定手続きの客観性・透明性の向上に努めています。

指名については、代表取締役、取締役に加え、執行役員を含めた経営陣の選解任や、代表取締役社長の後継者計画などの事項を審議しています。

報酬については、具体的な役員報酬額の決定を指名報酬委員会に委任しています。指名報酬委員会に委任された権限の内容は、固定報酬や業績連動報酬の具体的な報酬額の決定および支給時期などとなります。指名報酬委員会は委任にもとづき、株主総会で決定した報酬総額の限度内において、「役員報酬制度規程」に則して算定された個人別の評価等を踏まえ、報酬額を決定しています。

委員	● 社外取締役　髙岡 美佳(委員長) ● 社外取締役　大内 智重子 ● 取締役　藤森 康彰
開催回数	8回
主な審議事項	● 経営体制の指名に関する事項 ● 業務執行取締役・執行役員業績連動賞与の件 ● 業績連動型株式報酬決定の件 ● 報酬制度の改定について ● サクセッションプラン(後継者計画)案について

◆ 独立役員会

独立社外取締役と独立社外監査役で構成される「独立役員会」を設置しており、議長を務める筆頭独立社外取締役を中心に、独立役員間の情報交換を推進しています。常勤監査役はオブザーバーとして同会議に出席し、独立社外取締役と監査役の連携体制の強化を図ることで、一層のコーポレートガバナンス強化に努めています。

独立役員会では、自由闊達で建設的な議論・意見交換ができる仕組みや助言機能を整え、取締役会への関与を強化しています。議長は、独立役員会で議論・検討した事項について、取締役会や代表取締役に対し、独立した客観的な立場から監督機能を発揮することができるようになっています。

構成員	● 社外取締役　髙岡 美佳(議長) ● 社外取締役　光定 洋介 ● 社外取締役　大内 智重子 ● 社外監査役　古谷 昌彦 ● 社外監査役　新島 由未子
開催回数	2回
主な意見	**①子会社の経営体制に関する意見交換** ● 組織の透明性を高めるための情報共有と、より円滑な連携体制の構築の必要性について ● 子会社のガバナンス強化 ● 法令遵守の徹底、本社からの適切なサポート **②経営全般における意見交換** ● 投資案件の進捗管理 ● 中期経営計画とも連動させた、投資案件を増やすための施策や取り組みについて ● 海外事業、M&Aへの取り組み、小さいことから挑戦して経験値を積むことの重要性 ● 女性社員の活躍と、当社の人事制度について

◆ 監査役会

「監査役会」は、財務・会計・法務などの知識を有する常勤監査役2名と、企業経営経験者や法務の専門家など豊富な経験と幅広い知見を有する社外監査役2名の計4名で構成されています。経験とスキルを有しバランスの取れた人材を擁するとともに、2026年6月からは、多様な視点を重視したことにより1:1の男女比となっています。

監査役監査は、年度当初に決議した監査の方針、業務の分担等に従い監査計画を策定し、各監査役が実施しています。取締役会などの重要会議への出席や稟議書などの閲覧を通じて、独立した立場で取締役の職務執行の監査を行うとともに、必要に応じて提言、助言、勧告を行っています。また、会計監査人や内部監査部門と連携することにより監査の網羅性および実効性を高めています。加えて、代表取締役との意見交換会を定期的に開催し、監査上の課題について意見交換するなどの取り組みも行っています。

構成員	● 常勤監査役　秋元 秀夫(議長) 全16回中16回(出席率100%) ● 常勤監査役　新井 妙子　2026年6月新任 ● 社外監査役　古谷 昌彦 全16回中16回(出席率100%) ● 社外監査役　新島 由未子 全16回中16回(出席率100%)
開催回数	16回
主な意見	● 内部統制システムの整備・運用状況 ● 当グループの事業リスク管理体制 ● 法令遵守の周知徹底とリスク管理体制の整備・運用状況 ● サステナビリティ経営の推進状況

役員の報酬

◆ 役員報酬制度

役員報酬制度をコーポレートガバナンスの適正化ならびにグループ全体の持続的な成長に不可欠な重要な仕組みの一つと位置づけており、役員報酬制度に係る方針（報酬体系、報酬ごとの構成割合、報酬決定プロセス等）を「役員報酬制度規程」として明文化しています。

社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬で構成されており、業績連動報酬には、短期の業績連動報酬としての業績連動賞与と、中長期の業績連動報酬としての業績連動型株式報酬（株式給付信託）が含まれます。また固定報酬および業績連動報酬の額は「役員報酬制度規程」にもとづくものとし、株主総会で決定した報酬総額の限度内において、取締役会より委任を受けた指名報酬委員会で決定しています。

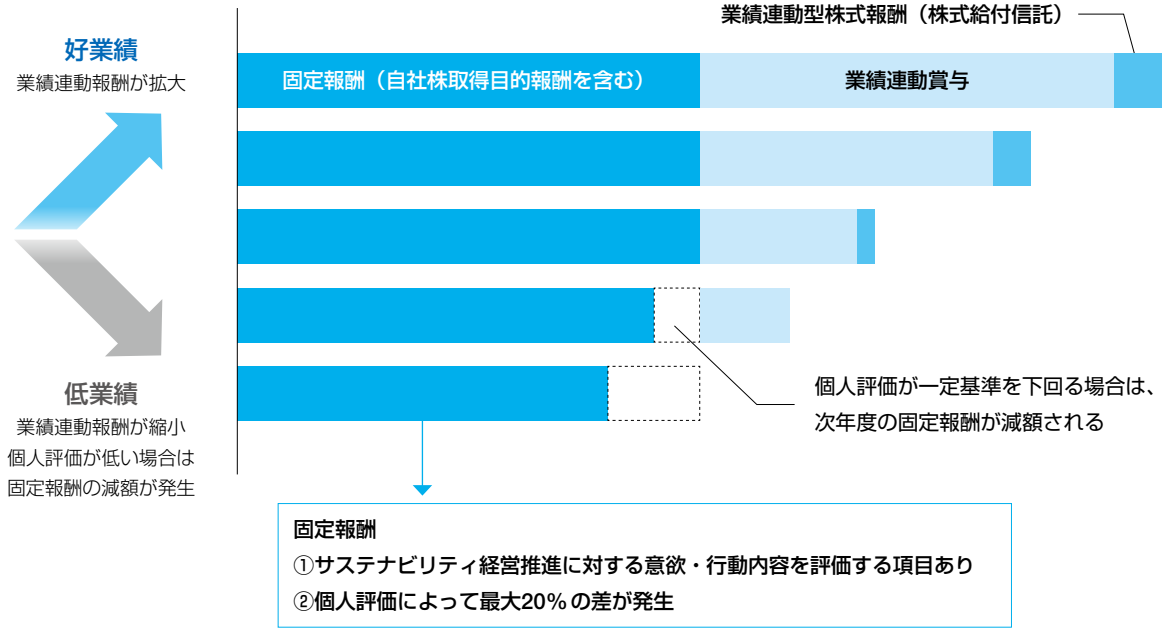
また、指名報酬委員会では、役員報酬制度が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、役員報酬制度の継続的な見直しを実施しています。

サステナビリティ経営における重要な施策の進捗や成果を評価する項目を固定報酬の個人評価へ組み込み、企業価値の持続的向上と経営陣のインセンティブとの整合性を図っています。2024年度からは固定報酬におけるサステナビリティの評価ウエートを10%から最大20%に拡大しています。

業績連動型株式報酬では、取締役などが株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として2018年より「株式給付信託（BBT）」を導入しております。

2025年度より、取締役などに給付する株式に、退任までの間に譲渡制限を付す「株式給付信託（BBT-RS）」へ改定しました。これは、制度導入当初の目的に加え、取締役などが議決権の行使や配当の権利などの株主の皆さまと同様の権利を有することで、より株主の皆さまに近い目線での共有を目的としています。

● 報酬構成イメージ



● 固定報酬

役員報酬制度規程にもとづき、役員の個人評価を実施

↓

指名報酬委員会で最終評価を実施

↓

指名報酬委員会で固定報酬額を決定

ポイント

- 個人評価の内容は全て指名報酬委員会で共有
- 個別の報酬額は、評価を踏まえて社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会で決定
- 個人評価が一定基準以下の場合は、次年度の報酬を減額するとともに、指名報酬委員との面談や退任を含む合理的な措置を実施

役員の報酬

◆ 業績連動賞与

業績および企業価値向上へのインセンティブとして、業務執行取締役および執行役員に対し、事業年度ごとのグループ連結業績と連動した賞与を支給しています。

連結営業利益を業績評価指標とし、取締役会から委任された指名報酬委員会が役位ごとに定める賞与支給テーブルに従い、公表している連結営業利益計画（連結業績予想）に応じて、期初に賞与の支給見込額を各取締役などに開示。期の終了後に、業績の実績に応じて、指名報酬委員会によって算定基準額に対する個別評価および評価の適正性の確認を経て最終的な支給額を決定します。

連結営業利益達成額に応じた算定基準額 × 個別評価および指名報酬委員会での審議 ＝ 賞与支給額

◆ 業績連動型株式報酬（株式給付信託）

役位ごとに定めたポイント（以下、「役位ポイント」）に、業績評価指標の達成率および絶対値から算出される係数を乗じて、付与する役位ポイントを決定します。なお、付与された役位ポイントは、当社株式等の給付時に、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算されます。

2025年度より新たな中期経営計画との連動と株主利益向上を目的に指標を改定しました。

指標の種別	指標の選定理由
連結営業利益	中期経営計画で目標とする経営指標と連動させ、株主利益を重視することで、達成に向けたインセンティブ効果を機能させるため
ROE	
TSR（株主総利回り）	

2025年度～

役位ポイント × （係数1 × 係数2 × 係数3） ＝ 付与ポイント

係数1：連結営業利益達成率　係数2：ROE達成率　係数3：TSR達成率

選解任

取締役会は、最高経営責任者（代表取締役社長）の交代とその後継者の指名を最も重要な戦略的意思決定の一つと位置付けています。取締役会は代表取締役社長の選解任に当たり、指名報酬委員会への諮問を行っています。指名報酬委員会は独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成するとともに人選にも多様性やスキルに配慮することで、独立性と客観性を確保しています。同委員会は、代表取締役社長に求められる資質などを取締役会が定めたガイドラインに基づいて、十分な時間をかけて後継者候補に対する審議を行い、結果を取締役会に答申します。取締役会は指名報酬委員会の答申を尊重するとともに、ガイドラインに基づき後継者候補を評価し決定することで、決定手続きの客観性・透明性のある決定プロセスを確保しています。また解任に際してもガイドラインの基準と照らし合わせ、指名報酬委員会が答申のうえ取締役会で解任決議を行います。

なお、経営陣の選解任についても、最高経営責任者と同様、指名報酬委員会の答申を尊重し、取締役会で決定します。

役員一覧

取締役



取締役会長

藤森 康彰

1976年 当社入社
1998年 当社法務部長
2004年 当社取締役 技術統括本部長
2006年 当社常務取締役
2010年 当社専務取締役
2013年 当社代表取締役社長
2025年 当社代表取締役会長
2026年 当社取締役会長(現任)



代表取締役社長

大橋 輝臣

1987年 当社入社
2016年 当社経営企画本部総合企画部長
2018年 当社執行役員ビジネスメディア事業部 副事業部長
TOMOWEL Payment Service株式会社 代表取締役
2021年 当社常務執行役員 情報セキュリティ事業本部長
2023年 当社取締役 常務執行役員 情報セキュリティ事業本部長
2024年 当社取締役 副社長執行役員 事業統括
2025年 当社代表取締役社長(現任)



取締役 副社長執行役員

渡邉 秀典

1982年 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2009年 株式会社みずほコーポレート銀行グローバルクレジット投資部長
2011年 当社取締役 経理部長
2012年 当社取締役 経理部長兼法務部長
2016年 当社取締役 常務執行役員 経営企画本部長
2020年 当社取締役 専務執行役員 グループコーポレート本部長
2024年 当社取締役 副社長執行役員 グループコーポレート本部長
2026年 当社取締役 副社長執行役員(現任)

担当：社長補佐、経営企画本部、DX推進部



取締役 専務執行役員

髙橋 孝治

1985年 当社入社
2006年 当社本社製造事業部 印刷加工本部五霞工場長
2016年 当社執行役員 生産統括本部長
2021年 当社取締役 常務執行役員 生産統括本部長
2023年 当社取締役 常務執行役員
2026年 当社取締役 専務執行役員(現任)

担当：生活・産業資材事業本部、生産統括本部、技術開発本部



取締役 独立 社外

髙岡 美佳

2001年 大阪市立大学(現大阪公立大学)経済研究所助教授
2009年 立教大学経営学部教授(現任)
2014年 株式会社モスフードサービス 社外取締役
2015年 当社社外取締役(現任)
2018年 SGホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
2019年 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社(現株式会社ファミリーマート)社外取締役
2023年 株式会社ファンケル 社外取締役
2024年 株式会社ニップン 社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
立教大学経営学部教授、株式会社ニップン 社外取締役
SGホールディングス株式会社 社外取締役



取締役 独立 社外

光定 洋介

1986年 株式会社日本債券信用銀行(現株式会社あおぞら銀行)入行
1999年 ユニゾン・キャピタル株式会社入社
2012年 産業能率大学 経営学部教授(現任)
2013年 あすかコーポレイトアドバイザリー株式会社 取締役 ファウンディングパートナー(現任)
2016年 夢の街創造委員会株式会社(現株式会社出前館)社外取締役
2019年 株式会社ファイズ(現ファイズホールディングス株式会社)社外取締役
2021年 当社社外取締役(現任)
2023年 マニー株式会社 社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
産業能率大学経営学部教授
マニー株式会社 社外取締役



取締役 独立 社外

大内 智重子

1983年 株式会社電通入社
2016年 同社 第3CRプランニング局長
2018年 同社 執行役員
2022年 同社 エグゼクティブ・アドバイザー
2023年 ナッシュ株式会社 社外取締役(現任)
2024年 大東建託株式会社 社外取締役
2025年 当社 社外取締役(現任)
2025年 大東建託株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)
2026年 株式会社湖池屋 社外取締役(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
ナッシュ株式会社 社外取締役
大東建託株式会社 社外取締役(監査等委員)
株式会社湖池屋 社外取締役(監査等委員)

監査役



常勤監査役

秋元 秀夫

1985年 当社入社
2008年 当社経営管理本部 事業管理部長
2016年 当社執行役員 人事部長
2019年 当社上席執行役員 人事部長
2022年 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役

新井 妙子

1988年 当社入社
2018年 当社法務部長
2020年 共同印刷ビジネスソリューションズ株式会社 監査役
2024年 当社執行役員 法務部長
2026年 当社常勤監査役(現任)



監査役 独立 社外

古谷 昌彦

1980年 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2011年 株式会社みずほ銀行 常務取締役
2013年 アメリカンファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス(アメリカンファミリー生命保険会社)日本支社(現アフラック生命保険株式会社)副社長
2016年 株式会社データ・キーピング・サービス 代表取締役社長
2019年 当社社外監査役(現任)



監査役 独立 社外

新島 由未子

2009年 弁護士登録
2010年 山田法律特許事務所(現虎ノ門法律経済事務所 山田グループ)入所(現任)
2018年 株式会社丹青社 社外取締役(監査等委員)
2021年 野村マイクロ・サイエンス株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)
公認不正検査士登録
2023年 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況
弁護士、野村マイクロ・サイエンス株式会社 社外取締役(監査等委員)

スキルマトリックス

	氏名			委員会・会議体構成		スキルマトリックス								
				指名報酬委員会	独立役員会	企業経営・経営戦略	営業・マーケティング	生産・技術・研究開発	IT・DX	国際ビジネス・海外事業経営	法務・リスクマネジメント	財務・管理会計・ファイナンス	人的資本経営	サステナビリティ・ESG
取締役	藤森 康彰	男性	取締役会議長	●	–	●		●			●	●		●
取締役	大橋 輝臣	男性		–	–	●	●		●			●		●
取締役	渡邉 秀典	男性		–	–	●					●	●	●	●
取締役	髙橋 孝治	男性		–	–	●		●	●					●
取締役	髙岡 美佳	女性	社外 独立役員	●（委員長）	●（議長）	●	●					●		●
取締役	光定 洋介	男性	社外 独立役員	–	●	●				●		●		●
取締役	大内 智重子	女性	社外 独立役員	●	●		●				●		●	●
監査役	秋元 秀夫	男性	監査役会議長	–	●						●	●	●	
監査役	新井 妙子	女性		–	●						●	●	●	●
監査役	古谷 昌彦	男性	社外 独立役員	–	●	●				●	●	●		
監査役	新島 由未子	女性	社外 独立役員	–	●						●	●		●
	スキルの選定理由					グループの方向性と成長を導くための経験や知見が必要なため	グループの成長と収益性を向上させるための事業推進のため	ものづくりと技術、研究開発による新規事業の創出を重視するため	グループの革新と効率化および新規事業の創出に必要であるため	海外事業拡大を目標としており、その対応と管理を重視するため	法令遵守と安全な運営の確保は企業経営の前提条件と考えるため	財務的安定と効率的な資源配分をめざすため	グループの成長と競争力を支える人材戦略の構築が重要であるため	持続可能性の追求と環境・社会・ガバナンスへの配慮は中長期的な企業価値向上に不可欠であるため

リスクマネジメント

基本的な考え方

変化が激しく予測困難な時代にあって、経営環境の不確実性が増大しています。私たちは経営戦略の実行や事業の持続的な成長を確かなものにするために、リスクマネジメントのさらなる強化を図っています。従来から取り組んでいる各委員会や部門の自律的かつ日常的なリスク管理に加え、経営的観点からリスク発生の可能性や財務をはじめとするアセットへの影響度を総合的に判断し、インパクトが高い事象から優先して対処する体制を整えています。また、外部変化にしなやかに、かつ臨機応変に対処するために、特定したリスクを四半期ごとにモニタリングを行うなど、実効性のある体制を確立しています。

推進体制

リスク管理については、通常の業務執行におけるリスクの顕在化を防ぐため、各部門が日常的なマネジメントを行っています。全社の推進体制については、取締役会の監督のもと、TOMOWEL-ERM事務局が中心となり、「内部統制委員会」「品質保証委員会」「製品安全委員会」「情報セキュリティ委員会」「環境委員会」などの担当執行役員を中心とした専門委員会と連携して課題解決に努めています。

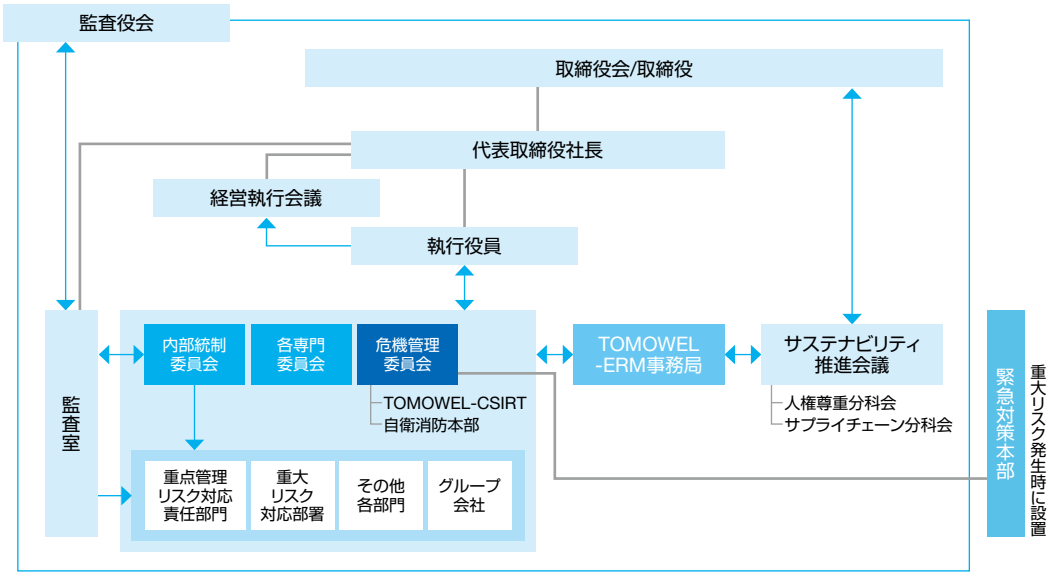
不測の事態が発生した場合は「危機管理委員会」が中心となって情報管理・情報共有を図り、関連部門と連携しながら対応に当たります。また、代表的な危機局面における対応フローをまとめた「危機管理マニュアル」を策定し、事業環境の変化に応じた見直しを随時行いながら有事に備えています。

リスクアセスメント

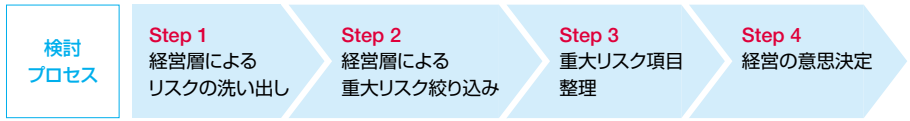
経営目標実現および財政状況に影響を及ぼす度合いと現在の対応状況を踏まえながら、経営層が主体となってリスクを洗い出し、重要度の高い項目を絞り込んで、「重大リスク」と定めています。

特定したリスクは、いずれも関係部署や「情報セキュリティ委員会」などの専門委員会が密接に連携してモニタリングと評価を行い、対応状況をTOMOWEL-ERM事務局を通じて取締役会へ定期的に報告し、マネジメントレビューを受ける体制としています。重大リスクのうち、中長期的な側面も含めて課題への対応と改善の必要性がより高く、一層の注意が当面必要と判断したリスクは「重点管理リスク」として主管部署を定めて管理しています。

● リスクマネジメント体制



● リスク特定プロセス



事業継続（BCP）体制

私たちは、「グループBCP基本方針」のもと、大規模災害発生時には生命と安全の確保を最優先することはもちろん、製品供給の継続に努め、お客さまへの責任を果たすとともに、事業を早期に再開・復旧し、経営への影響を最小限にとどめる仕組みを構築しています。「事業継続マネジメントシステム（BCMS）/ISO22301」はその認証範囲を広げ、事業継続体制の強化を図るなど、お客さまと社会からより一層信頼される体制づくりに努めています。

重大リスクと対策

グループの重大リスクについては、以下の9項目と定めました。それぞれの重大リスクは本社主管部門を中心に徹底した管理を行います。これらリスクの内容および対応状況は、定期的に見直しを行い、必要に応じて対応策の更新を実施しています。また、リスク対応の実効性については定期的に取締役会へ報告し、経営層のレビューを通じて継続的な改善を図っています。

● 主な経営リスク（2026年4月30日現在）

※重点管理リスク

リスク項目	認識するリスクと影響	主な対応策	掲載ページ
人材基盤※	**少子化や雇用環境の変化等による労働力の確保難や、事業ポートフォリオ変革に対応する人材ポートフォリオの変革がうまくいかず、企業成長が阻害されるリスク** ·注力事業を推進する人材の不足による事業ポートフォリオ変革の遅延による企業成長の鈍化 ·人員不足によるモチベーション低下やモラルハザードの発生	**価値創造人材をつくる仕組みと環境の整備** ·採用チャネルの拡大による多様な人材の効率的確保 ·人員体制や業務プロセスの整備·見直し ·新たなビジネスを生み出す人材力の強化、キャリア育成 ·人事施策の実行と効果モニタリング、ファインチューニングの実施	P43
災害・パンデミック※	**大規模自然災害の発生や感染症の流行等で従業員や施設·設備、サプライチェーン等が予想を超える被害を受けるリスク** ·事業活動の停滞による製品供給への支障や重要な人員の離脱 ·復旧のための多大なコスト負担	**危機の事前回避と有事における対応力の強化** ·各拠点における災害対策（耐震、浸水対策、備蓄管理、冗長化など）の実施 ·協力工場等との連携強化による生産協力体制の構築 ·事業の継続、早期復旧を図るための計画策定、各種訓練等の推進 ·リモートワーク等を活用した多様な働き方の定着と業務フロー見直し	P61
法規制・コンプライアンス※	**コンプライアンス意識の希薄化やガバナンス体制の形骸化により法令違反等が発生するリスク** ·行政処分等による多額の金銭的ペナルティの発生 ·企業イメージの低下による人材確保への支障 ·社会や顧客からの信用失墜、取引停止	**コンプライアンス·リスクの全社統合的管理（ERM）と企業風土への定着** ·関係法令·コンプライアンス遵守教育の継続実施 ·各部各社におけるコンプライアンス推進責任者、リーダーの選任 ·独禁法違反に対する再発防止策の定期モニタリングおよび有効性評価 ·コンプライアンス意識調査の定期実施と重点施策課題設定および対応 ·内部通報窓口の適正運用	P63
情報セキュリティ※	**サイバー攻撃等を含む、意図的または過失による情報の紛失·改ざんおよび漏洩が起こるリスク** ·サイバー攻撃等による業務停止、サプライチェーンの混乱 ·復旧のための多大なコスト負担、情報漏洩等に伴う損害賠償の発生 ·社会や顧客からの信用失墜、取引停止	**情報セキュリティにおける管理レベル向上と対応力強化** ·専門委員会やインシデント対応組織「TOMOWEL-CSIRT」による対応体制の強化 ·各種外部認証の維持、運用（プライバシーマーク、ISO27001） ·外部からのサイバー攻撃等に向けた技術的な予防対策（監視システムの導入、統合脅威管理装置やEDRによる多層防御） ·インシデント対応フローの作成およびシミュレーションの実施 ·情報セキュリティ教育および標的型メール攻撃訓練等の定期実施	P52
事業環境	**環境変化（デジタル化、AIの発展、少子化、技術革新、消費行動の変化など）に対応できず事業規模が縮小するリスク** ·人口減少による市場規模の縮小や、ライフスタイルの変化による事業領域の縮小 ·技術革新の遅れや破壊的イノベーションによる既存事業の縮小 ·市場変化に対し、施策や投資の遅れによる成長領域の拡大不足	**既存事業の収益性改善に向けた構造変革と新規事業領域の探索** ·コンテンツやソリューションを中心としたビジネスへのシフト（情報系事業） ·環境に配慮した製品および高機能包材等の開発強化（生活·産業資材系事業） ·新規事業領域、成長分野への積極的投資 ·低収益事業における体制のスリム化、製造拠点の再編、固定費削減による合理化等	P23
気候変動	**気候変動に伴う脱炭素社会への移行リスク** ·炭素税や排出権取引制度の導入によるコストの増加 ·サプライチェーン全体における脱炭素化の加速 ·投資対象からの除外、株価下落、資金調達の困難化	**複数のシナリオにも柔軟に対応できるレジリエントな経営体制の構築** ·効率的な生産および流通プロセスの見直しによるGHG排出量およびエネルギーコストの削減 ·顧客との対話によるニーズの高い環境配慮製品およびサービスの開発·拡大 ·サプライチェーン全体における、ESG課題への対応強化	P47
原材料の調達	**調達競争激化や、社会課題によるサプライチェーンの停滞·寸断で調達遅延が発生するリスク** ·地政学的リスクによる原材料やエネルギーの供給低下。価格の高騰、為替リスクによる市場供給力や収益力の低下 ·市場シェアの喪失や顧客からの信用失墜、取引停止	**サプライチェーンマネジメントの強化と製品供給の安定化** ·グループ調達基準の改定（BCP体制構築および人権や環境問題などESG課題への対応を強化） ·分散購買を基本とした安定購買ルートの確保、代替品の検討 ·価格優位性のある海外材の調達	P51
人権	**自社およびサプライチェーンにおいて、差別、過剰·不当な労働、ハラスメント、ジェンダー、児童労働などの問題が生じるリスク** ·労働環境の悪化による健康被害や離職の増大 ·人権侵害の事実発覚による顧客からの信用失墜、取引停止	**人権マネジメント体制の整備** ·「共同印刷グループ人権方針」に基づく人権尊重の取り組み強化 ·人権デューデリジェンスの推進 （影響評価、教育、社内環境整備、サプライチェーン管理、モニタリング、外部への情報公開など） ·苦情処理メカニズムの整備（相談窓口の設置など）	P64
製品・サービス品質	**設計上あるいは製造工程上の不備、新領域における知見不足等により製品·サービスに欠陥が生じるリスク** ·健康影響等、人的被害に伴う損害賠償の発生 ·社会や顧客からの信用失墜、取引停止	**製品安全推進体制の確立と品質管理の徹底** ·「製造物責任（PL）および製品安全（PS）」に関する全社施策の推進 （製品安全に関する設計·審査、工場のPL診断、品質文書管理など） ·品質監査の実施、chemSHERPAに準じた製品含有化学物質の管理 ·各種外部認証の維持、運用（ISO9001、ISO14001、ISO15378、FSSC22000）	Web※

※https://www.kyodoprinting.co.jp/sustainability/social/consumer-safety/

コンプライアンス

基本的な考え方

私たちは、コンプライアンスを、法令や社内規定などのルールの遵守にとどまらず、健全かつ高い倫理観に基づき、責任ある企業行動を誠実に実践することと考えています。また、コンプライアンスの欠如は重大な経営リスクにつながるものと認識し、すべての役員および従業員が守るべき具体的な行動を定めた「グループ企業行動憲章」を制定しています。企業倫理の重要性を理解し、一人ひとりが自己規律をもって行動する企業風土の醸成に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

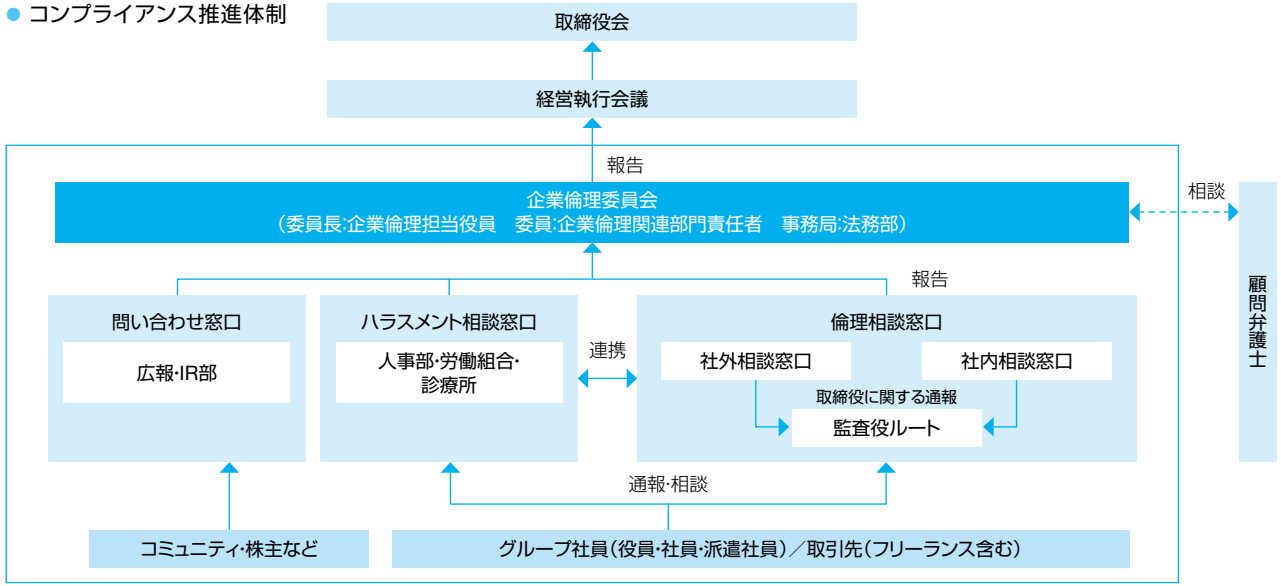
私たちは、「グループ倫理綱領」に基づき、企業倫理担当執行役員を委員長とする「企業倫理委員会」を設置しています。同委員会は、グループ全体のコンプライアンスに関する方針・施策の立案および推進を担い、企業倫理意識の浸透とコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。また、共同印刷の各部門およびグループ会社にコンプライアンス責任者・コンプライアンスリーダーを設置し、職場における教育・啓発活動や意識向上施策を推進しています。これらの活動については、マネジメントレビューにより毎年見直しを行い、継続的な改善につなげています。

内部通報制度

グループの役員や従業員等による法令違反や不正行為、グループの「倫理綱領」に反する行為などについて相談を受け付ける「倫理相談窓口」を設置しています。社内通報窓口、匿名でも相談を受け付ける社外通報窓口に加え、国内・海外グループ会社の従業員から相談を受け付ける「多言語通報窓口」、取締役に関する通報を受け付ける経営から独立性を有する通報ルートとして「監査役ルート」など、各種相談窓口を整備しています。また、グループ社員の法令違反、不正行為、人権侵害などに関する相談・通報を受け付ける「コンプライアンス・ホットライン」を設置しています。

「内部通報規程」では、「不利益な取り扱いの禁止」「探索の禁止」などを定め、通報者を保護しています。窓口の周知・利用促進に向けた施策として、リーフレットや携帯カードの配布、社内サイト上に啓発のための情報掲載などを実施しています。

● コンプライアンス推進体制



● 内部通報件数

2025年度実績	17件	主な内容 ● 職場のコミュニケーション不全を起因とする相談（ハラスメントの疑義を含む）

コンプライアンス教育

コンプライアンス意識向上のため、全グループの役員および従業員を対象としたeラーニングによる法令遵守や人権に関する教育、階層別のコンプライアンス教育を実施しています。コンプライアンス教育の受講率は、マテリアリティにひもづく指標として毎年100%を目標に掲げており、2025年度も100%を達成しました。また、日常業務において遵守すべきポイントやセルフチェックリストなどをまとめた「企業倫理ハンドブック」を全グループ社員に配布しているほか、グループ報への啓発記事の掲載など、グループ全体の意識向上に努めています。

人権の尊重

人権デューデリジェンス

私たちは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「人権方針」を制定し、事業における人権への負の影響を特定·防止·軽減·是正するための人権デューデリジェンス（以下人権DD）体制を構築しています。

人権DDの推進は取締役副社長執行役員が分科会長を務める「人権尊重分科会」が担い、事業活動で発生する人権リスクの特定と評価を行い、対処すべき6つの優先課題を設定しています。各課題への対応計画を策定し、進捗状況を定期的にモニタリングすることで、人権への負の影響の防止·軽減に向けて継続的な改善に取り組んでいます。

● 人権リスクの特定プロセス

STEP 1	バリューチェーンの整理	事業のバリューチェーンを整理し、当グループの事業活動によって影響を受けるライツホルダーを特定し、デューデリジェンスの範囲を決定。
STEP 2	人権リスクの整理	UNEP FI（国連環境計画金融イニシアティブ）の人権ガイダンスツールや国内外および業界の人権侵害事例等を参考に、事業活動に関連する人権課題を整理。
STEP 3	人権リスク洗い出し·人権リスク評価	STEP2で整理した人権課題と、STEP1で整理したバリューチェーンの範囲内でリスクを洗い出し、人権尊重分科会委員および事業部門の関係者によるワークショップや社長が議長を務めるサステナビリティ推進会議および取締役会で検討·評価。
STEP 4	人権リスクマップの作成、対策優先課題の特定	評価結果からデンマーク人権研究所の「人権優先度の弧」の考え方に基づいて、深刻度と企業とのつながりの2軸でリスクマップを作成し、特定した対策優先課題（案）とともに人権の専門家である弁護士によるレビューを実施。弁護士からの意見をもとに修正を加え、取締役会にて「対策優先課題」として特定。

人権教育

人権尊重に対する理解を深めるため、各種教育·研修を継続的に実施しています。役員および従業員を対象に「ハラスメント防止」研修や「ビジネスと人権」研修を実施しており、「ビジネスと人権」研修は、毎年全員の受講を確認しています。

2025年度は、役員および幹部職員を対象に、業務運営やマネジメントに人権尊重の視点を取り入れることを目的として、「ビジネスと人権」研修を実施しました。外部講師による講義では、企業に人権尊重が求められる社会的背景や動向、人権リスクへの理解を深めるとともに、日々の業務やマネジメントにおいて人権の視点を持つことの重要性を学びました。

● 人権リスクにおける優先課題および対応策

対策優先課題	人権リスク	影響を受けるステークホルダー	主な対応策
健康と安全	健康と安全（安全衛生）	共同印刷グループ労働者	·安全衛生教育、職場巡視の実施 ·職場環境測定·巡視に基づく安全対策の推進 ·メンタルヘルス教育、ストレスチェックの実施
	健康と安全（健康）		
差別とハラスメント	性やジェンダーによる差別	共同印刷グループ労働者	·人権·ハラスメントに関する啓発教育の実施 ·各種相談窓口の運営
	人種、皮膚の色、宗教、政治的見解、（国民的·社会的）出身、障がいなどに基づく差別		
	ハラスメント		
個人情報漏洩·プライバシーの侵害	個人情報漏洩やプライバシーの侵害	共同印刷グループ労働者 サプライヤー 顧客·消費者	·サイバーセキュリティ啓発活動の実施 ·サイバーセキュリティ体制の整備·強化 ·情報セキュリティの適正利用に関するルールの整備·運用
製品に関わる人権課題	製品の安全性（製品の誤用含む）	顧客·消費者	·製品安全方針の策定と徹底 ·品質監査·職場巡視の実施 ·製品安全教育の実施
	適切な表示·説明		
地域社会の人権課題	操業に係る地域住民の健康と安全	地域社会	·設備点検や化学物質の適正管理 ·地域住民への影響抑止のためのリスク管理 ·海外取引開始時に適用する人権リスク評価基準の策定·展開
	人権の認識が低い国·地域との関係		
サプライヤーの人権課題	責任ある調達（紛争鉱物／木材等） ※ILOの中核的労働基準で求められるサプライヤーの労働環境の確保	サプライヤー	·サステナブル調達アセスメントの実施 ·サステナブル調達基準への同意取得推進 ·リスク評価体制の整備 ·原材料木材の合法性が確認された用紙の調達

財務データ

主要な連結経営指標（10年間）

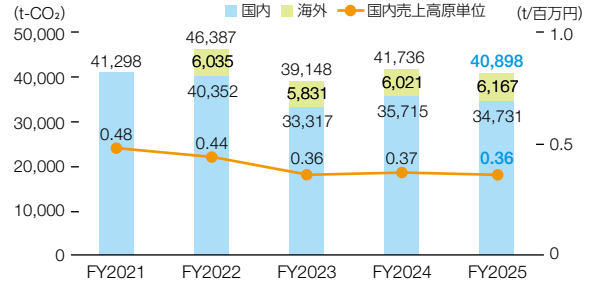
	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
経営成績										
売上高（百万円）	94,553	95,076	97,782	100,858	91,031	88,416	93,363	96,992	99,977	**98,205**
営業利益（百万円）	3,347	1,726	1,027	1,569	648	756	775	1,577	2,331	**2,134**
営業利益率（%）	3.5	1.8	1.1	1.6	0.7	0.9	0.8	1.6	2.3	**2.2**
経常利益（百万円）	4,096	2,644	1,748	2,163	1,345	1,298	1,289	2,083	2,746	**2,727**
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	2,589	2,037	1,105	1,509	825	683	1,253	1,495	3,310	**3,960**
包括利益（百万円）	5,582	1,832	170	△ 2,415	5,136	168	△ 1,748	7,314	1,544	**4,995**
研究開発費（百万円）	1,392	1,323	1,120	977	900	1,109	1,065	1,068	1,052	**1,073**
設備投資費（百万円）	6,341	8,015	14,639	7,006	4,136	15,345	4,385	3,359	4,943	**4,045**
財政状態、キャッシュフロー										
純資産額（百万円）	63,180	64,217	63,384	59,764	62,944	61,277	57,720	63,120	62,913	**65,261**
総資産額（百万円）	114,581	120,544	125,390	124,634	129,077	129,121	123,471	131,815	126,168	**123,801**
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	6,875	4,039	2,476	10,346	5,639	5,421	23,413	3,107	6,744	**6,589**
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△ 4,813	△ 5,835	△ 10,023	△ 9,008	△ 7,402	△ 6,632	△ 4,420	△ 2,908	△ 902	**△ 1,121**
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	1,148	△ 1,076	3,411	1,197	1,529	△ 2,618	△ 17,359	266	△ 4,637	**△ 5,360**
現金及び現金同等物の期末残高（百万円）	17,414	14,606	10,432	13,070	12,760	8,890	10,500	10,944	12,184	**12,366**
株式状況										
1株当たり純資産額（円）※	1,797.75	1,826.86	1,816.79	1,737.38	1,896.59	1,924.20	1,893.95	2,165.65	2,233.66	**2,359.63**
1株当たり当期純利益（円）※	73.75	58.03	31.50	43.81	24.25	20.93	39.84	49.81	115.00	**141.15**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）※	65.24	51.33	27.86	–	–	–	–	–	–	**–**
株価収益率（倍）	12.3	14.1	19.5	15.5	30.8	33.0	17.3	17.4	9.0	**11.3**
経営指標、その他										
自己資本比率（%）	55.1	53.2	50.5	47.9	48.7	47.4	46.7	47.9	49.8	**52.7**
自己資本利益率（%）	4.3	3.2	1.7	2.5	1.3	1.1	2.1	2.5	5.3	**6.2**
従業員数（名）	2,787	2,953	3,054	3,230	3,229	3,217	3,208	3,227	3,215	**3,136**

※2017年10月1日付で普通株式10株を1株に併合。また、2025年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。これに伴い、比較可能性を確保するために、2016年度期首に当該株式併合および株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり情報」を算出しています。

非財務データ

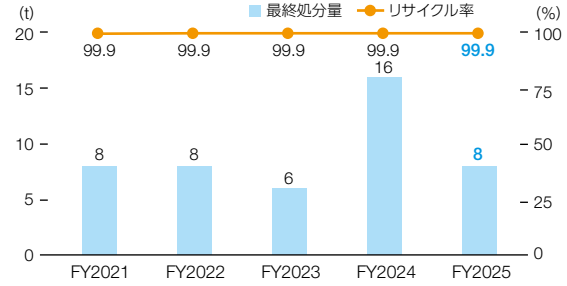
温室効果ガス排出量（スコープ1+2）

40.8千t



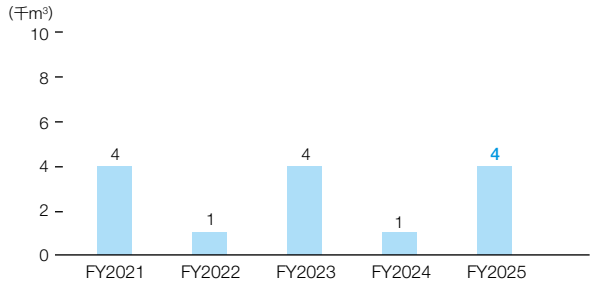
リサイクル率

99.9%



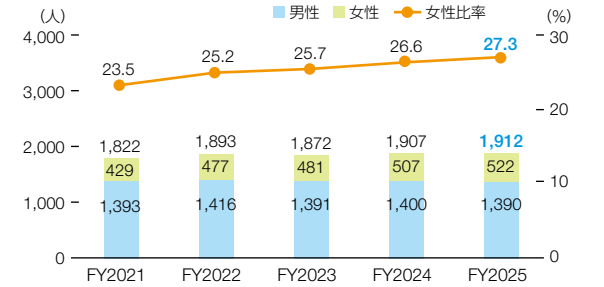
水消費量

4千m³



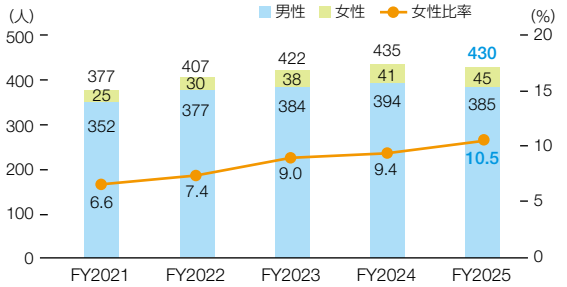
社員構成（単体）

女性比率 27.3%



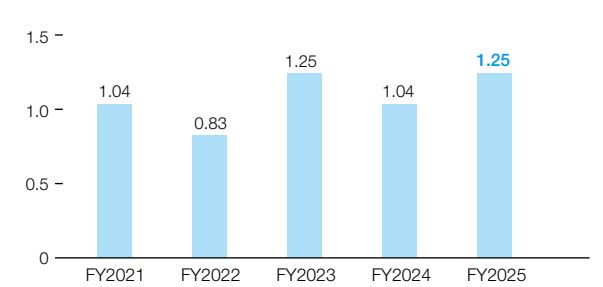
管理職構成（単体）

女性比率 10.5%



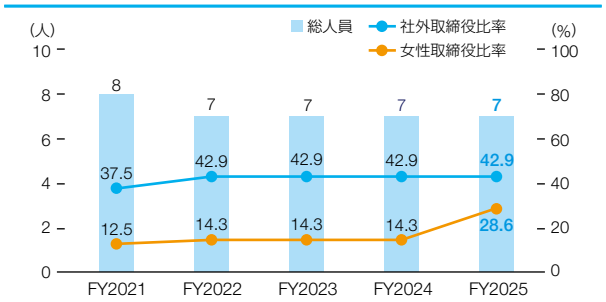
休業災害度数率（単体）

1.25



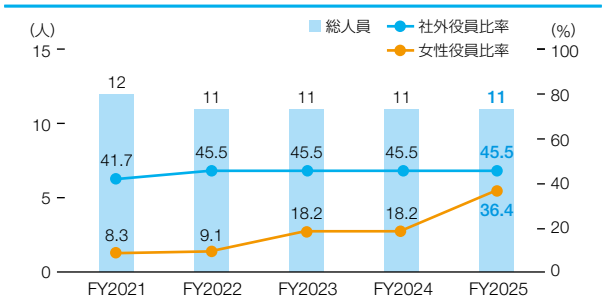
取締役会構成

女性取締役比率 28.6%



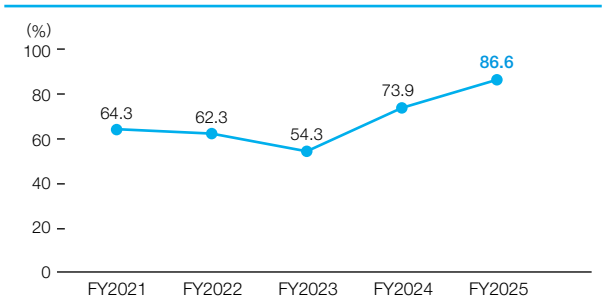
役員構成（取締役+監査役）

社外役員比率 45.5%



サステナブル調達アセスメントのサプライヤーカバー率（取引金額ベース）

86.6%



会社情報／株式情報（2026年3月31日現在）

企業情報

商号	共同印刷株式会社　(Kyodo Printing Co., Ltd.)
本社所在地	〒112-8501　東京都文京区小石川4丁目14番12号
創業	1897(明治30)年6月
設立	1925(大正14)年12月
代表者	大橋 輝臣(おおはし てるおみ)
資本金	45億1,000万円
従業員数	単体 1,912名　連結 3,136名

事業拠点

拠点所在地参照 P17

国内拠点名	主な取り扱い事業
本社	本社業務(管理、営業、マーケティング、技術開発、情報システムなど)
共同印刷メディアプロダクト(株)／五霞工場	刷版、印刷、製本・加工
鶴ヶ島工場	カード製造・発行、証券印刷
川島ソリューションセンター	ビジネスフォーム、データプリント、BPO
共同印刷西日本(株)／京都工場	ビジネスフォーム、データプリント、BPO
共同印刷西日本(株)／名古屋カードセンター	カード製造・発行、BPO
守谷工場／共同NPIパッケージ(株)	紙器・軟包装製造
小田原工場	ラミネートチューブ製造
相模原工場	ラミネートチューブ製造
和歌山工場	ラミネートチューブ製造
常磐共同印刷(株)	建装材印刷、ブローチューブ製造、ほか
共同ブローボトル(株)	ブローボトル製造
共同物流(株)／首都圏物流センター	輸送、梱包・保管、アセンブリ

海外拠点名	主な取り扱い事業
共印商貿(上海)有限公司 (KYODOPRINTING (SHANGHAI) CO. LTD.)	機能性包材を中心とした販売および輸出入
KYODO PRINTING (VIETNAM) CO. LTD.	ラミネートチューブ製造
PT. Arisu Graphic Prima Surabaya	ラミネートチューブ製造・ほか
PT. Arisu Graphic Prima Karawang	ラミネートチューブ製造

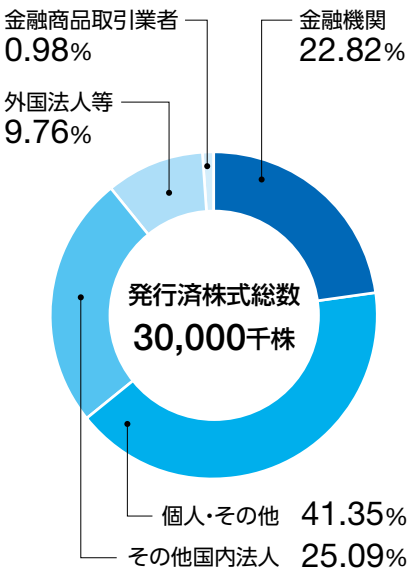
株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	7914
発行可能株式総数	133,920千株
発行済株式総数	30,000千株
単元株式数	100株
株主数	14,587名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
決算期	毎年3月31日
定時株主総会	6月

大株主の状況

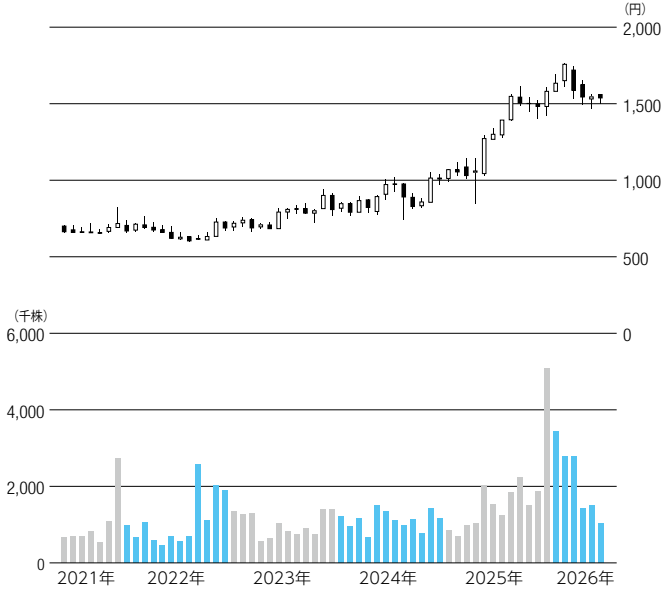
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,429	8.50
東京インキ株式会社	2,046	7.16
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	930	3.26
INTERACTIVE BROKERS LLC	892	3.12
artience株式会社	867	3.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・DIC株式会社口)	800	2.80
朝日生命保険相互会社	800	2.80
株式会社みずほ銀行	756	2.65
共同印刷従業員持株会	653	2.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	638	2.23

株主構成



※「個人・その他」には「自己株式」を含めて記載しています。

株価・出来高推移



*2025年4月1日以降の株式分割後の値に換算して記載しています

編集方針・報告範囲

編集方針

2026年度は「コーポレートレポート」から、事業の本質と持続的な成長が明確に伝わる価値創造ストーリーの策定と統合思考の醸成をテーマとして「NexTOMOWEL Report 2026」としてリニューアルしました。改訂にあたり①強み・ビジネスモデルの独自性と成長の蓋然性を示すストーリーの訴求②成長戦略を実現できる経営基盤とサステナビリティ経営の実行の明確化に注力しました。本レポートの発行を通じて当グループの中長期的な成長戦略を皆さまにお示しし、ご理解いただくための一助になれば幸いです。

他開示媒体等

財務情報

- 有価証券報告書
  Web https://www.kyodoprinting.co.jp/ir_info/irdata/securities/
- 決算短信
  Web https://www.kyodoprinting.co.jp/ir_info/irdata/announce/
- 決算説明会資料
  Web https://www.kyodoprinting.co.jp/ir_info/irdata/briefing/

非財務情報

- サステナビリティサイト
  Web https://www.kyodoprinting.co.jp/sustainability/
- コーポレートガバナンス報告書
  Web https://www2.jpx.co.jp/disc/79140/100920260703587777.html

コーポレートサイトのご案内

ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして、コーポレートサイトを通じて、さまざまな情報発信を行っています。

企業情報



株主・投資家向け情報



報告対象範囲

共同印刷株式会社および主要子会社

※環境データは、連結子会社を含む日本国内のISO14001取得事業所、および共同ブローボトルが対象。なお、TOMOWEL Payment Serviceは共同印刷に合算しています。
Scope1～3については海外グループ会社を含むグループ全体が対象。
※社会・ガバナンスのサステナビリティデータは、共同印刷単体。一部連結子会社を含みます。

報告期間

2025年4月～2026年3月
（一部、上記対象期間外の情報を含む）

発行時期

2026年11月（年1回）
（前回発行:2025年10月、次回発行：2027年9月予定）

参照したフレームワーク

編集に当たっては、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」およびIFRS財団「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

また、非財務情報の開示に関しては、グローバルサステナビリティ基準審議会（GSSB）GRIスタンダードを参考にしています。

将来の予測などに関する免責

本報告書には一部、将来予測・計画などを記載しています。これらは現時点における入手可能な情報に基づくものであり、今後のさまざまな要因により影響を受ける可能性があります。

本報告書に関するお問い合わせ

経営企画本部 広報・IR部
〒112-8501 東京都文京区小石川4-14-12
TEL:03-3817-2520
email 7914_ir@kyodoprinting.co.jp

Future creation for all

TOMOWEL | 共同印刷株式会社

〒112-8501 東京都文京区小石川4-14-12
TEL：03-3817-2111
https://www.kyodoprinting.co.jp

26.11-05