

TOMOWEL

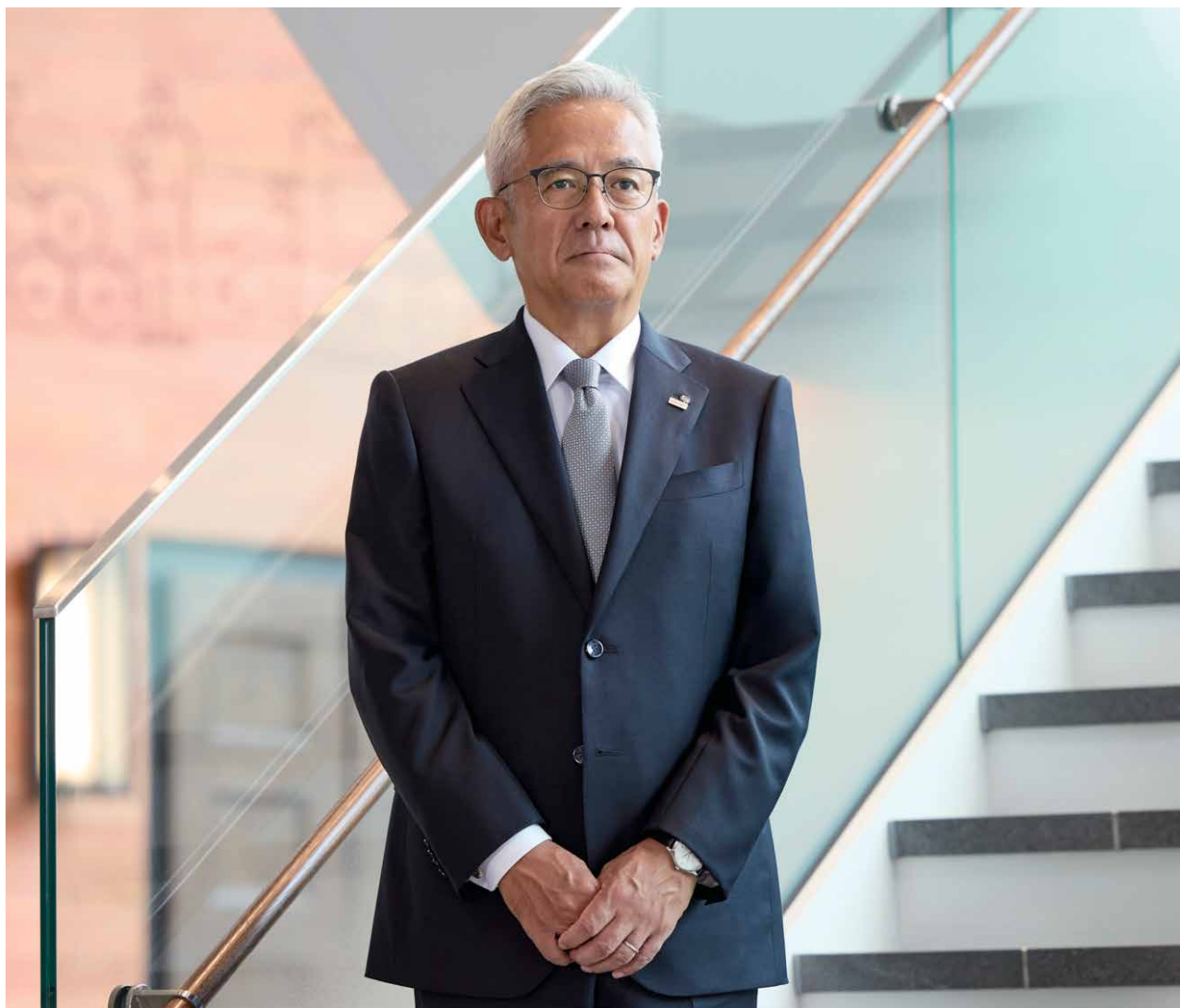
共にある、未来へ

共同印刷グループ
コーポレートレポート

2025

Kyodo Printing Group Corporate Report 2025

社長就任のご挨拶



平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

このたび共同印刷株式会社の代表取締役社長に就任いたしました、大橋輝臣です。

共同印刷は1897年（明治30）に創業し、125年以上の長きに渡り、生活・文化・情報産業として社会と文化の発展に貢献するべく、ステークホルダーの方々と共に歩んでまいりました。

印刷産業のすそ野は広く、当社の提供する製品・サービスは、生活者の皆さまの日常にも深くかかわっています。現在、人々のライフスタイルの多様化、安全で利便性の高い社会システムの構築、気候変動をはじめとする環境問題など、私たちを取り巻く社会課題は多岐にわたります。私たちは、製品・サービスを通して、これらの社会課題の解決に挑戦してまいります。

不透明で変化の激しい現代社会において、新たな中期経営計画では、事業構造の抜本的な見直しや財務戦略・資本政策の強化を含め、さらなる成長へと向かう道筋を明確にし、企業価値の向上に取り組んでまいります。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、尚一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

大橋輝臣

CONTENTS

P1 イントロダクション

- ・社長就任のご挨拶
- ・目次 P1
- ・共同印刷のDNA P2
- ・サステナビリティ P4
- ・オーバービュー P6

P8 トップメッセージ

P14 経営戦略

- ・前中期経営計画の振り返り P14
- ・長期戦略 P16
- ・中期経営計画 P18
- ・マテリアリティ P20
- ・イノベーション P22

P24 経営基盤

- ・リスクマネジメント P24
- ・気候変動／TCFD P26
- ・コンプライアンス P31
- ・情報セキュリティ P32
- ・品質と安全の保障 P32
- ・人権 P33
- ・サプライチェーンマネジメント P33

P34 コーポレート・ガバナンス

- ・コーポレート・ガバナンス P34
- ・取締役一覧 P38

P40 データ集

- ・主要な連結経営指標 P40
- ・株式情報 P42

編集方針

本レポートは、機関投資家をはじめステークホルダーとの対話によって得られた知見をもとに、財務情報に加え、ESG（環境・社会・ガバナンス）など非財務情報も含めた統合的な視点で共同印刷の活動や成長戦略を報告しています。

企業活動を通じて、社会課題の解決をめざす共同印刷へのご理解の一助となりましたら幸いです。

なお、財務状況に関するより詳しい情報は、有価証券報告書をご覧ください。

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、および共同エフテック、共同フローボトルが対象。なお、TOMOWEL Payment Serviceは共同印刷に合算しています。

※人事データは、共同印刷単体

対象期間

2024年4月～2025年3月（一部、上記対象期間外の情報を含む）

発行時期

2025年10月（年1回）

（前回発行：2025年2月、次回発行：2026年9月予定）

参照したフレームワーク

編集にあたっては、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」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。

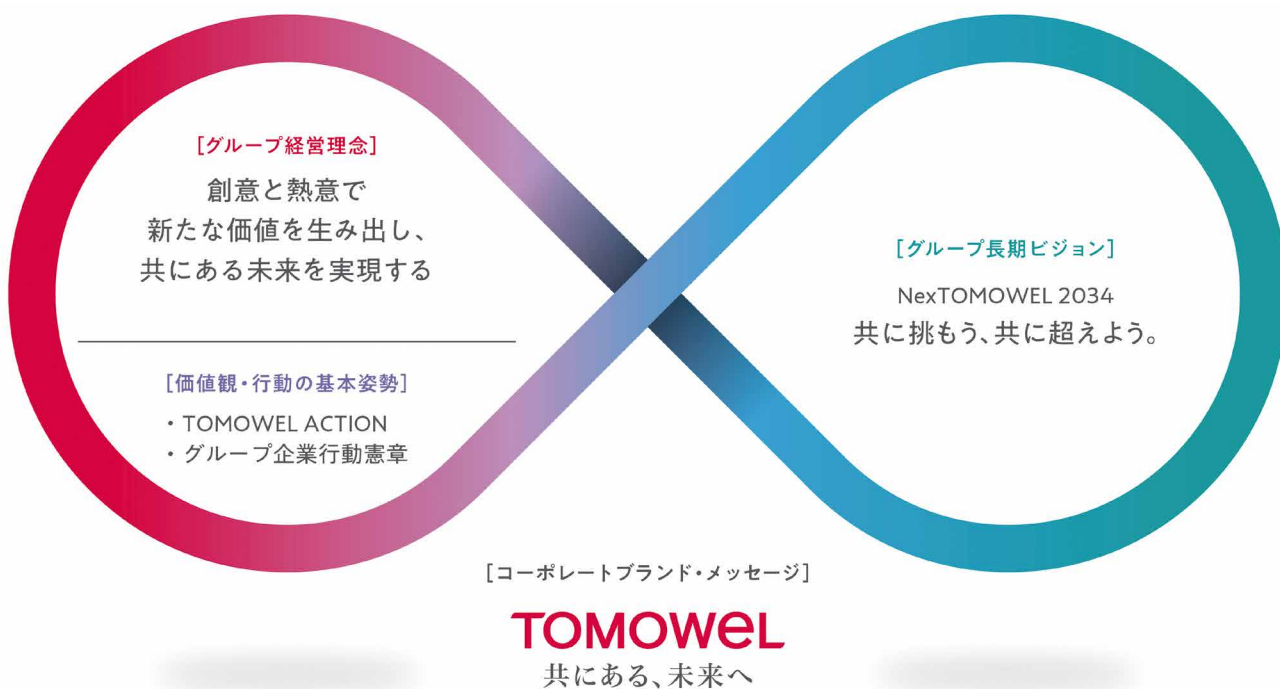
また、非財務情報の開示に関しては、グローバルサステナビリティ基準審議会（GSSB）GRIスタンダードを参考にしています。

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。

共同印刷のDNA

私たちの理念体系は、社員の判断基準を支えると共に、
当グループの方向性や在り方をすべてのステークホルダーと共有するためのものです。
私たちは関わるすべての方へ、その理解と浸透を実践していきます。



私たちは120有余年もの間、社会に寄り添いながら“印刷事業を核に、生活文化・情報産業として社会に貢献”してまいりました。

一方、社会を取り巻く環境は大きく、かつ急速に変化しています。将来の予測が難しい、不確実な事業環境のなかで持続的な成長を続けていくためには、時代の変化に合わせて自らを変革していかなければなりません。そこで新たな決意のもと、進む

べき方向性と成長への意思を改めて統一するため、2025年に理念体系を刷新しました。

私たちは、培ってきた「技術と創造力」を背景に、「社会イノベーション」への取り組みを通じて、株主やお客さまをはじめとするステークホルダーと協働しながら、社会とのより良い関係を築き、「共にある未来」を実現してまいります。

共同印刷のDNA

共同の精神

共同の精神は協力一致に在り、
共存共栄を理想とすべし

コーポレートブランド



TOMOWEL

初代社長・大橋光吉の「共同の精神」は、いつの時代でも変わらない価値観、DNAとして、私たちに引き継がれてきました。
創業120周年を機に制定したコーポレートブランドTOMOWELは、この「共同の精神」を時代に合わせて再定義したものであり、私たちのアイデンティティの核とも言えるものです。

「関わるすべてと共に良い関係を築き、未来を創り拓げていく」 TOMOWELに込めた私たちの想いです。



初代社長 大橋光吉

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

経営理念は、私たちの存在意義や使命を明確にしたもので、すべての活動の基盤となります。社会に果たすべき役割である提供価値の原点として、これまでに培ってきた「技術と創造力」を背景に、社会のイノベーションに貢献する製品・サービスを提供し、自社と社会のより良い変革を促すことで、関わるすべて

と共に良い関係を築き、「共にある未来」を実現することを明文化しました。

私たちが理想とする社会像や方向性を内外に示すと共に、経営戦略や事業計画をはじめ、あらゆる場面で価値創造に向けた判断の拠り所としています。

TOMOWEL ACTION

- 望む未来に向かって挑戦する
- 自ら学び、自ら考え、自ら行動する
- 自由に大胆に発想し創造する
- 常に先端を歩み、柔軟に変化する

TOMOWEL ACTIONは、私たち一人ひとりの「日々の心構え」を示しています。この心構えを共有し、実践することで、経

- 知的美的感覚を育む
- 互いの成長を賞賛し合う
- 対話を心がけ、異なる価値観を歓迎する
- 企業や組織、立場を超えて協働する

営理念の実現と持続可能な社会の発展へつなげていきます。

企業行動憲章

ステークホルダーや社会と「共に良い関係」を築くために私たちがとるべき行動の原則で、全役職員が日常的な業務の中で常に果たすべき責任を10項目にまとめたものです。企業サ

ステナビリティの原点であり、さまざまな社内方針の起点としての役割を担っています。実効性を高めるための推進体制を整えることで強靱で持続的な経営基盤を支えています。

レジリエント サステナブル

理念体系の共有と浸透

社長によるメッセージをWebサイトを通じて発信し、社内はもちろん社外のステークホルダーに対しても理念体系の理解と浸透に取り組んでいます。また、社内報や中長期戦略の説明

動画で理念体系を刷新した背景や意味、経営理念に込めた想いを伝えると共に、海外拠点に対しては現地の言語で展開を図るなど理念体系の共有を推進しています。

サステナビリティ

基本的な考え方

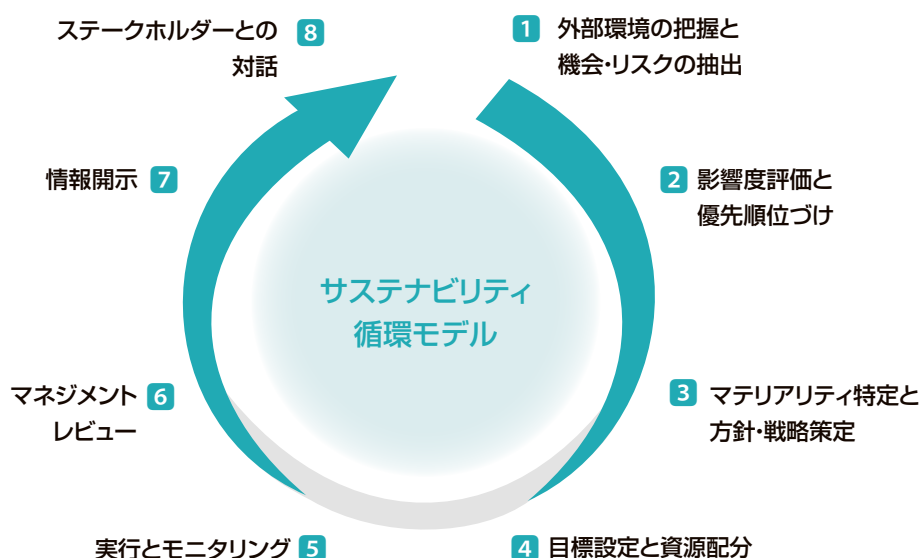
私たちの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、株主・投資家をはじめ、消費者やお客さま、取引先・協業先、地域社会、従業員、国内外のイニシアチブなど多くの資本提供者から提供される有形・無形の資本によって支えられています。

ステークホルダーから提供されたリソースを原資に、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組むことで新たな価値を創出し、その価値をステークホルダーへ適切に還元すること

で次の新たな価値創造につなげていく「価値の循環」による持続的な成長が、私たちの考える「サステナビリティ」の基盤となっています。

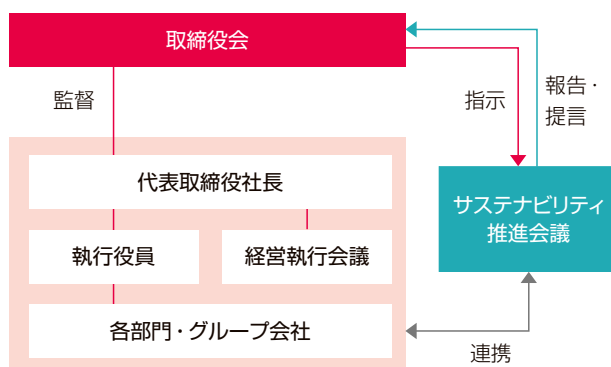
私たちは、ステークホルダーとの建設的な対話を通じて、その意見を経営にフィードバックし、自社の機会とリスクに的確に対処することで、私たちの価値観である「共に良い関係を築く」を広く実践していきます。

● サステナビリティ循環モデル



ガバナンス

取締役会は、サステナビリティに関わる管理・監督を行い、重要な意思決定やモニタリング、マネジメントレビューを通じて持続的な経営遂行の実効性を確保しています。また、サステナビリティ推進会議には、サステナビリティに関する方針の草案策定や重要課題の特定、施策の検討といった機能的な役割を委嘱しています。同会議は、定期的に取り締役に報告・提言を行い、取締役会の補助機能を担っています。全執行役員の報酬については、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、重要施策の進捗や成果を踏まえ、指名報酬委員会を通じて報酬制度に反映しています。



● 機能分担

取締役会	サステナビリティ推進会議
構成員：取締役 開催頻度：年2回以上 主な役割 ● 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	構成員：議長を代表取締役社長とする常務執行役員以上（必要に応じて社外有識者を招聘） 開催頻度：年2回以上不定期開催 主な役割 ● 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

リスク管理

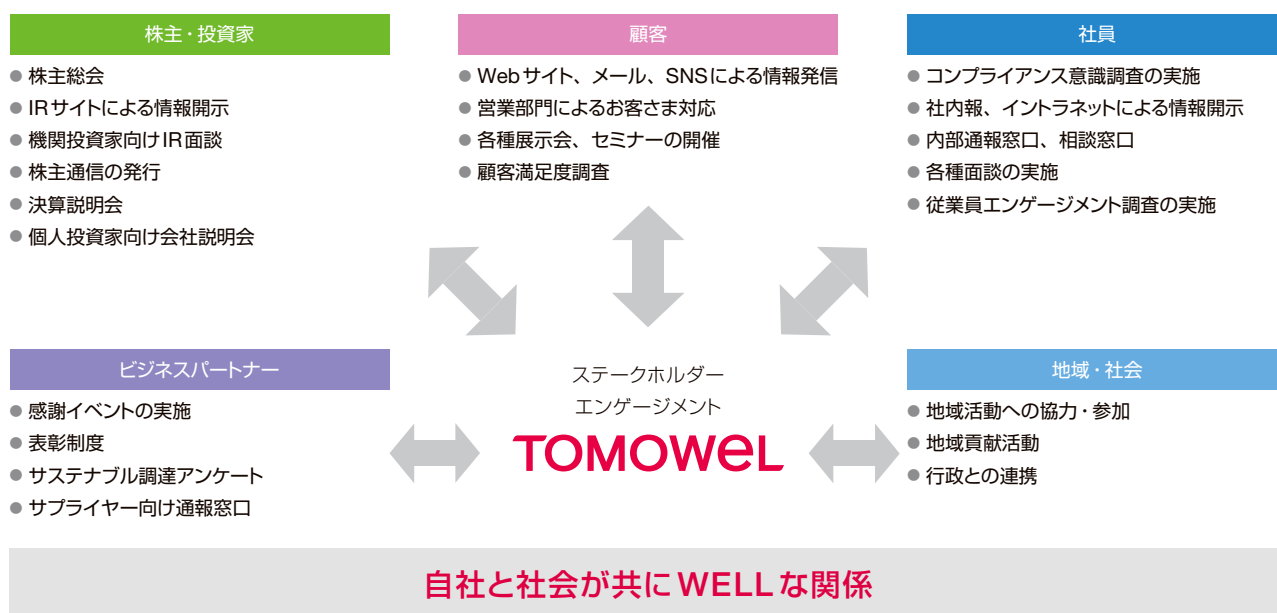
ステークホルダーから受ける中長期的な価値創造能力への正・負のインパクトについて、機会とリスクの両面から識別・評価を行っています。サステナビリティ推進会議では、識別された影響を評価し、重要度に応じた対応策を検討・協議の

うえ取締役会へ報告しています。また、特定した中長期リスクはERMと連携することで、グループ全体のリスクに対応しています。

ステークホルダーエンゲージメント

さまざまな立場のステークホルダーとの対話は、サステナビリティ経営の起点となる重要な取り組みと認識しています。対話を通じた理解の促進には、経営戦略や事業計画、リスク、財務・非財務などの情報の質と量を高め、有益な情報を正確かつわかりやすく発信することが重要だと考えています。公

開した情報をもとにコミュニケーションを行い、IR活動をはじめとする建設的な対話^{エンゲージメント}を通じて相互理解を深めていきます。寄せられた期待や評価などの意見を経営にフィードバックすることで、強靱な経営基盤の構築と、持続可能な成長に結び付けていきます。



オーバービュー

企業情報

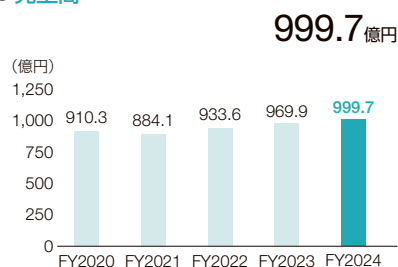
2025年3月31日現在



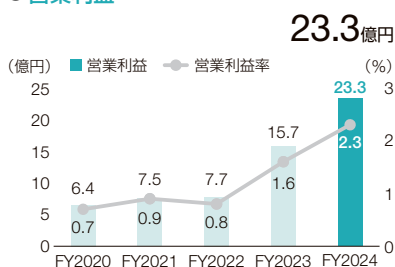
商 号	共同印刷株式会社 (Kyodo Printing Co., Ltd.)
本 社 所 在 地	〒112-8501 東京都文京区小石川4丁目14番12号
創 業	1897 (明治30) 年6月
設 立	1925 (大正14) 年12月
代 表 者	大橋 輝臣 (おおはし てるおみ)
資 本 金	45億1,000万円
従 業 員 数	単体 1,907名 連結 3,215名
主要営業拠点	国内4力所 (東京、大阪、名古屋、京都)
主要製造拠点	国内11力所、海外3力所
グループ会社	連結子会社16社、関連会社1社

財務ハイライト

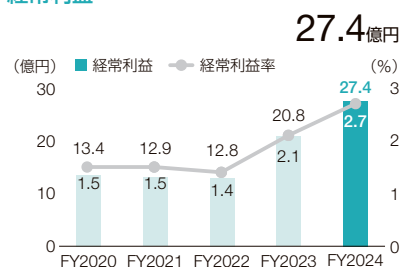
●売上高



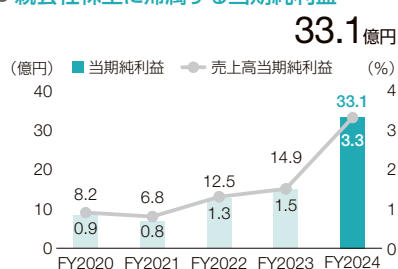
●営業利益



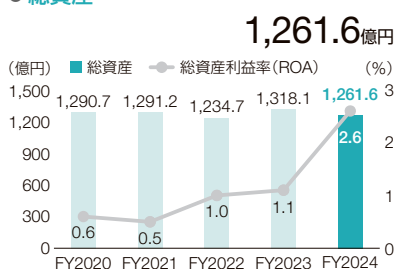
●経常利益



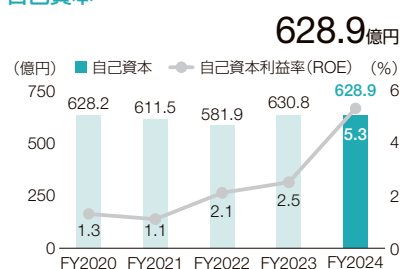
●親会社株主に帰属する当期純利益



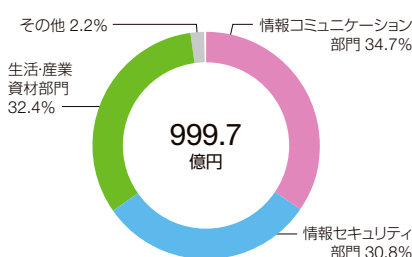
●総資産



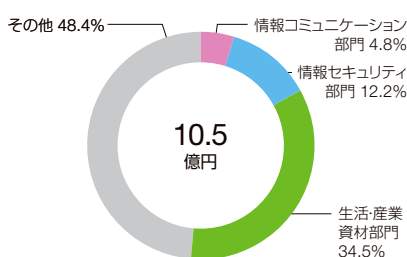
●自己資本



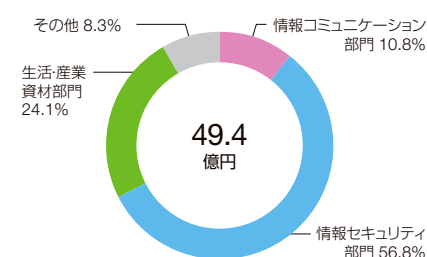
●セグメント別売上高構成比



●セグメント別研究開発費構成比

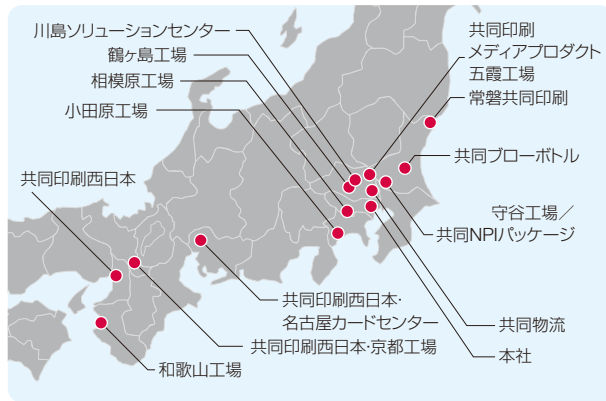


●セグメント別設備投資費構成比

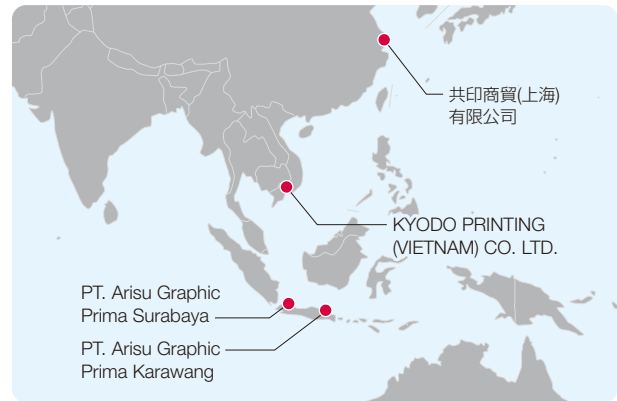


拠点

国内拠点

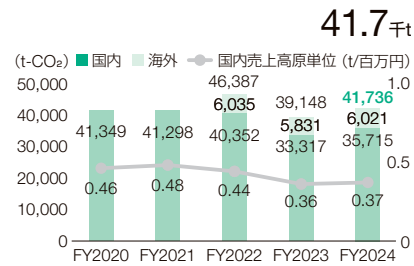


海外拠点

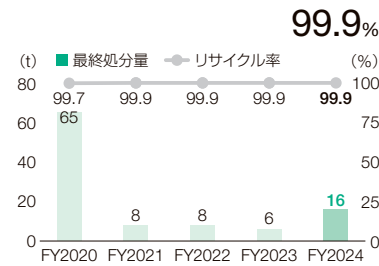


非財務ハイライト

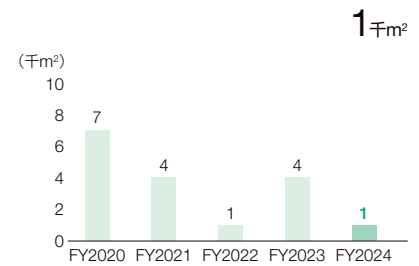
● 温室効果ガス排出量 (スコープ1+2)



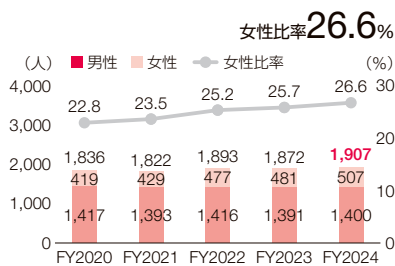
● リサイクル率



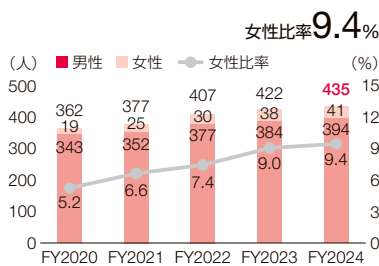
● 水消費量



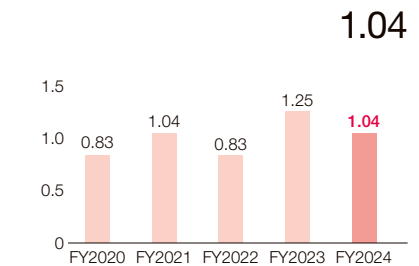
● 社員構成 (単体)



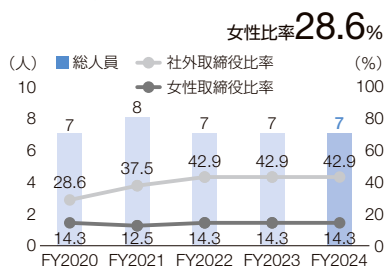
● 管理職構成 (単体)



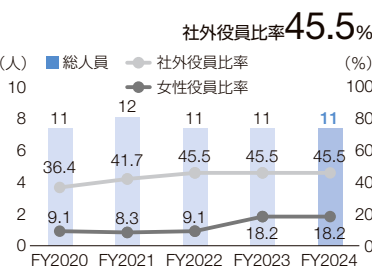
● 休業災害度数率 (単体)



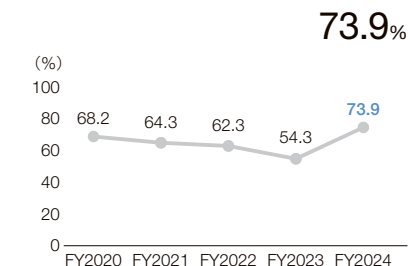
● 取締役会構成



● 役員構成 (取締役+監査役)



● 調達アセスメントカバー率 (取引金額)



TOMOWEL

Top Message

2025年、
新たなステージに
向けた長期ビジョン
「NexTOMOWEL 2034」を
策定。
共同印刷グループの
長期戦略が始動します。

代表取締役社長

大橋 輝臣



時代とともに変化してきた 共同印刷のビジネス

2025年4月に社長に就任しました大橋輝臣です。当グループは、大手出版社の印刷部門として創業して以来128年に渡る歴史の中で、印刷を核として社会に貢献してきました。私たちのオリジンは書籍の印刷から始まりましたが、幅広い業種のお客さまと信頼関係を築きながら時代に合わせた価値創出に努めて業容を拡大してきました。中でも乗車券類や交通系ICカード、ラミネートチューブ、ラップカートン、トップシール蓋材などでは高い市場シェアを獲得しています。売上構成もかつては出版印刷が主力事業でしたが、現在では、情報コミュニケーション（出版・商業印刷・電子書籍）、情報セキュリティ（データプリント・BPO・ICカード）、生活・産業資材（パッケージ・チューブ・産業資材）の主要3事業部門が1:1:1という割合に事業ポートフォリオを変化させてきました。

いずれの事業も印刷を核として発展した技術が強みとなっており、その時々印刷という概念と限界を超えることで成長してきた会社です。一方で現在は、デジタルメディアの台頭と情報通信技術の高度化によって情報メディアの市場が大きく変化しており、ビジネススタンスを変化させていかなければ、今後の成長が見込めなくなるという危機感を感じています。これまではお客さまの要望に応えることを研究開発の基点として製品・サービスを開発し、事業を成長させてきましたが、お客さまが提示する課題以外にビジネスの目を向ける力が不足していたという反省もあります。そのため、個々のお客さまの枠を超えて社会が求めるものを先手で開発してビジネス領域を拡大する方向へシフトしています。こうしたビジネススタンスの変化は、近年の資源、資材の高騰やデジタル化の進展などによる急速な変化に対し、単に顧客への忠実を貫くだけでは、対応しきれなくなってきたことに起因します。過酷な市場環境の中で生き残っていくには、お客さまと共に成長するパートナーという考えの下、

付加価値の高い技術提案を行う一方で、収益性の確保に向けて価格交渉をしっかりと行い、成長の土台を築くべきだと考えています。

現在、地政学的問題や気候変動、AIをはじめとするテクノロジーの進化など、私たちを取り巻く社会環境は刻々と変化しています。物価や賃金上昇し、金利も上がっていく経済情勢の中で、自力で活路を見出し、成長していかなければならない時代が来たと痛感しています。不確実性が増していく中で、経営の舵取りを任された社長としての使命は、新たな価値の創造に向けて、ビジネスモデル・戦略・組織・カルチャーなどあらゆる変革に挑戦を続け、当グループを成長に導いていくことだと考えています。

長期ビジョン

「NexTOMOWEL 2034」のスタート

前中期経営計画最終年度となった2024年度は、売上高999.7億円（前期比3.1%）、営業利益は23.3億円（前期比47.8%）と3期連続の増収増益となりました。経営計画目標の達成状況はROE5%に対して5.3%、配当性向30%以上に対して30.4%と達成しましたが、営業利益31億円に対しては23億円と不十分な結果となりました。価格転嫁や生産効率向上への取り組みなど、利益改善は進んでいましたが、地域紛争をはじめとする地政学的な問題や、為替などの影響によるエネルギーや原材料の調達コストの高騰による収益率の低下をカバーするには至りませんでした。一方、将来の柱となる新規事業の育成については、新たな領域の拡大として、赤外線吸収材を活用した繊維向け材料やウイルスからサイズの大きい真菌にまで効果を発揮する無害な抗菌素材をはじめとする新素材分野の開拓や、「学び」に関する事業の立ち上げなど一定の成果は残すことができましたが、まだまだ不足と言わざるを得ません。今後も種を撒き続けて、次の成長の柱を育てていかなければなりません。

成長戦略を明確にしていくために、本年5月、今後10年間の方向性を示す長期ビジョン「NexTOMOWEL 2034 共に挑もう、共に超えよう。」を発表し、その実現のための長期戦略をスタートさせました。10年後の2034年度にはグループ全体の売上規模を現在の約1.5倍の1,500億円、営業利益は5倍強の120億円に引き上げる目標を設定し、将来に渡って持続的に成長できる企業へと進化させていきます。これらの高い目標に到達するには、事業の再編が欠かせません。現在、2対1である情報系セグメントと生活・産業資材セグメントの比率を1対1にしていく方向で事業ポートフォリオの変革と収益力強化に取り組んでいきます。情報系は、従来の出版、印刷から情報サービス（非印刷）へ重心を移していきます。先にも述べたように、印刷分野については各事業の将来性の見極めを行い、市場規模に合わせて設備や資源配分を最適化していきます。一方、非印刷分野の情報サービスでは、オリジナルコンテンツビジネス、ヘルスケアや金融などの分野におけるBPOなど、顧客基盤やノウハウの面で強みのある領域で、情報加工を中心とした質の高いサービスの開発と提供に取り組めます。また、生活・産業資材は、サステナブルと豊かさを両立させる高付加価値製品を新たに開

発し、事業化していきます。国内では、食品から産業まで幅広い領域に価値を提供する総合パッケージソリューションベンダーの地位を確立するとともに、製品力を強みに海外市場での展開を加速させます。また、新規事業領域として開発した新素材の事業化を実現していきます。

同時に長期戦略のファーストステップと位置付けた中期経営計画（FY2025～FY2027）をスタートさせました。2026年度から投資の実行段階に入るべく、現在、国内外での情報収集を急いでいます。足元では既存事業の基盤強化、収益確保に努めてキャッシュを獲得し、それを原資に目指す事業ポートフォリオに近づけるための成長投資を実行し、新たなビジネスの種を撒いていきます。現状は売上規模がほぼ1,000億円に達したものの、依然として営業利益率は2.3%と低水準です。本中期経営計画では営業利益45億円、ROE8%以上を目標として掲げました。加えて、戦略を支える基盤づくりとして財務戦略や人的資本の強化にも注力していきます。

財務戦略とキャピタルアロケーション

2024年度のROICは1.6%と著しく低水準であり、グ



ループの稼ぐ力や資本効率に大きな課題を抱えているといわざるを得ません。これは祖業である印刷事業において、受注型のビジネスモデルで、受注単価が低いことによる、低収益かつキャッシュコンバージョンサイクルが長くなっていることが背景にあります。長期ビジョンの「共に挑もう、共に超えよう。」は、こういった低収益体質からの脱却を宣言するものであり、成長投資によって新たな収益の柱を育てていきます。

長期戦略では、2034年度までの10力年で総額700億円

規模の投資を計画しています。キャッシュインは、営業キャッシュフローに加えて政策保有株式の売却益、また銀行借入も機動的に活用します。そのうち430億円を新事業領域拡大に向けて成長ドライバーとなる研究開発、人材への投資、M & A、拠点整備に配分し、特に大きく伸長させたい生活・産業資材事業には重点的に投下し、国内、海外でのM&Aなども含めて検討していきます。残りの270億円は既存事業の収益向上策に充て、DXによる省人化および生産性向上、ビジネスプロセス変革などに投じます。それぞれの投資については、投資審査委員会を通して、資本効率と資本配分の最適化を図ると共に、投資効果を継続的にモニタリングすることで資本コスト管理を徹底していきたいと考えています。

PBRについては2024年度末で0.46、ROEも5.3%と株式市場の求める水準に到達していません。これらの改善も急務であると認識しています。中期経営計画（FY2025～FY2027）では、ROE8%以上を目標に掲げ、引き続き



収益力向上に取り組むとともに、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを拡充し、当社の長期ビジョンと長期戦略をわかりやすくお伝えしていくよう努めてまいります。

オープンイノベーションの促進

長期ビジョンに向けて歩みを進めていくには、市場価値の高い製品・サービスの開発が不可欠です。開発には従来の自社シーズ起点の開発から、「人々の豊かな暮らしへの貢献」「サステナブルな地球環境の実現」という2つの社会ニーズ起点に軸足を移し、革新的な価値を生むイノベーションの創出を目指します。その一環として、研究開発の中核組織である技術開発本部の改革を進めています。かつては、技術開発と研究開発の2つの部門があったのですが、これらを統合したことにより基礎研究が手薄になる事態が生じました。イノベーションに挑むとい

う観点からすると、事業化できるかどうかを考える以前に、研究者が自らの発想で探索したいものを発見し、動いていくことが大切になります。実際に、研究者たちとの面談を行った結果、やりたいことが数々挙がっていますので、基礎研究機能を復活させ、やりたいことに挑戦できる環境を整えていこうと思っています。

特に、新たな試みである機能性素材の領域に関してはイノベーションの種が数多く潜んでいますので、前提や枠組みを設けずに様々な素材にトライしていきたいと考えています。製品化に関しては、市場で力のある供給パートナーが不可欠です。パートナーがぜひ売りたいと思う素材、私たちがぜひ作りたいと思う素材をしっかりと開発することを最優先に取り組んでいきます。従来はお客さまの課題解決を開発の軸としてきた背景があり、秘密保持の観点からも自社開発が多く、外部との協業が決して上手いとはいえない会社でした。それは現場の社員のせいではなく、マネジメント側の問題であったと認識しています。今後は、異業種や研究機関など産学双方と接点を持ち、一定の資金を投じる判断を積極的に行っていくこと、さらに外部の方々と深い議論ができる社員の育成を急いでいきたいと考えています。



人的資本の価値最大化

私たちがこれまでとは異なるレベルのビジョンを描き、事業戦略を実現しようとする時に最も重要になるのが人材の力です。先にも述べたように、イノベーションの創出や事業ポートフォリオの改革を成し遂げる人材基盤を作っていくための取り組みを強化していきます。

現在、社員全体のスキルを棚卸したスキルマップの整理に取り組んでおり、これをもとに、目指す事業ポートフォリオに対応した10年後のあるべき人材ポートフォリオを描いています。そのスキルマップの作成の過程で、さまざまな制度の課題も発見できました。今までは基幹事業のビジネスライフサイクルが長かったこともあり、個々の事業に特化した多くのスペシャリストを抱えていることが強みでしたが、社会変化が激しい不確実な時代の中で、新たなビジネスモデルへ挑戦していくには、変化に柔軟に対応できる人材を増やしていくことが必要だと考えています。今後は積極的にジョブローテーションを行い、さまざまな部署や職種を経験してもらうことによって、幅広い業務に順応できるゼネラル人材を育てていきたいと考えています。また、戦略立案や意思決定などに携わ

るマネジメント層については、より高い次元の変革力が求められます。キャリア入社人材を、既存印刷事業の要職に抜擢するなどの試みを行うことで、どのような化学反応が生じるのか非常に期待しています。私自身、社内の様々な部署を経験する中で、社内のすべての活動は最終的には財務諸表に現れることを理解できました。経営層は当然として、各部門のマネジメント層には常に財務的な視点が不可欠ですので、ぜひ、そのような人材が育つ育成プランと人事制度を整えていきたいと考えています。こうした内外の人材流動性を高めつつ、最適配置を実施し、人的資本の価値を最大化していきます。



ステークホルダーの皆様と共に

私たちのコーポレートブランド「TOMOWEL」は創業120周年を迎えた2017年に導入したもので、共同の「共」から発想し、「共に良い関係を築く」という意味が込められています。その原点である初代社長の「共同の精神は協力一致に在り、共存共栄を理想とすべし」という言葉を現代的に再定義したものです。「TOMOWEL」は、私たちがステークホルダーと共に成長していくことを約束したとても大事な価値観であり、サステナビリティ経営の本質です。この価値観は社員に広く・深く浸透していますし、このたび発表した長期ビジョンもこの価値観が

土台となっています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの声をしっかりと聞きし、時には厳しいご指摘もいただきながらその声を経営に反映し、長期ビジョンを必ず達成していきたいと思えます。

最初のステップである中期経営計画（FY2025～FY2027）は、非常に大事な3ヵ年です。ここで成長への準備をしっかりと整えていくことで、将来の私たちの姿を決定づけていきたいと考えています。中期経営計画の最終年度に皆さまに良いご報告ができるよう、社長として全力を尽くし、全社を挙げて取り組んでまいりますので、今後も大きな期待を持ってご支援いただければと思います。

前中期経営計画の振り返り

中期経営計画（FY2021-FY2024）の結果

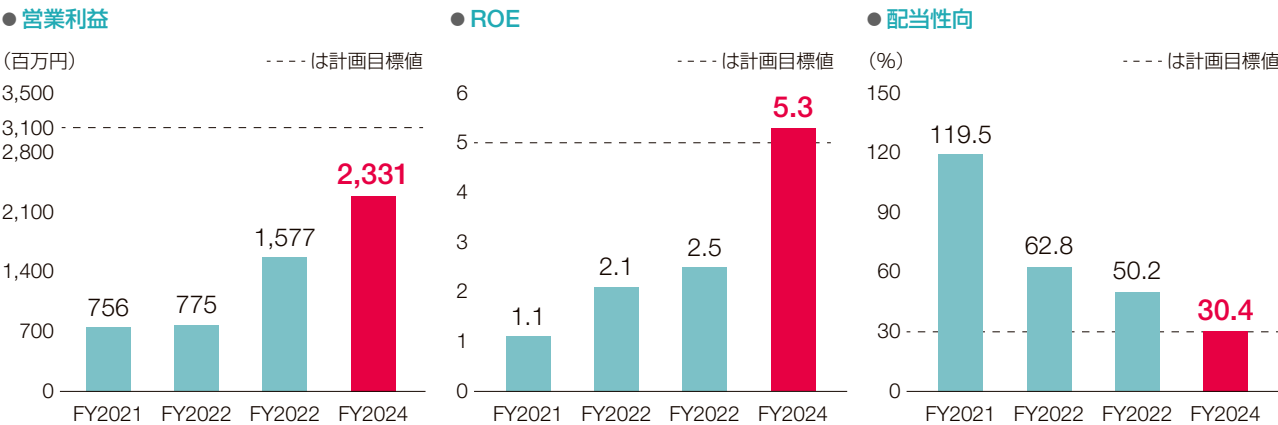
2021年度にスタートした前中期経営計画（FY2021-FY2024）は、パンデミックの長期化や原材料をはじめとする物価上昇の影響もあり、期中に計画目標の見直しを余儀なくされるなど厳しい経営環境下で推移しました。そうしたなか3期連続で増収増益となり、経営目標についてもROEと配当

性向の目標を達成しました。一方で営業利益は目標に及びませんでした。また、既存事業の利益改善と将来のグループの柱となる新規事業の育成については、一定の成果を残したものの、収益力の強化や成長戦略の明確化といった課題が明らかになりました。

● 前中期経営計画の目標と実績

	目標	実績
営業利益	31億円	23億円
ROE	5.0%	5.3%
配当性向	30%以上	30.4%

経営指標の推移



事業セグメントの成果と課題

事業セグメント	成果
情報コミュニケーション	子会社の統廃合や生産拠点集約など構造改革に着手
情報セキュリティ	アフターコロナの反動需要への対応強化で利益率が改善
生活・産業資材	品目ごとに売上を拡大。価格は正も進み利益率が改善

今後の課題

- セグメントごとに選定した成長分野・成長市場に対する集中投資
- 適正利益の確保やITを駆使した生産効率化などによる収益性の改善
- 市場縮小が進む製品・サービスの製造拠点再編、固定費削減などによる合理化の推進

重点テーマの進捗

5つの重点テーマ	主な成果
既存事業の事業基盤強化	・機構改革を含め生産・業務プロセスの効率化取り組みを強化 ・組織再編の一環として子会社の統廃合、生産拠点の集約を進め、グループ全体の効率化と競争力を強化
新規事業領域の探索	・学びビジネスやIP（知的財産）を活用したコンテンツ開発、ヘルスケアBPOの強化 ・イノベティブな高機能材料の開発体制強化
環境戦略	・環境配慮包装・容器の自社ブランド「TOMOWEL NEXT PACKAGING」の拡販 ・投資家へ投資判断を促すためにTCFD提言に沿った開示に対応
人材戦略	・年功序列意識からの脱却や、挑戦意欲に応える人事制度改定 ・価値創造人材育成に向けた研修やイベントの開催 ・柔軟な働き方の実現や、安心して働き続けられる環境整備の推進
経営管理機能の強化	・資本効率性向上に向けて事業セグメント別ROIC管理を導入 ・投資審査機関の設置

● 重点テーマ以外の取り組み

その他テーマ	主な成果
サステナビリティ経営	・トップマネジメント層による推進体制を設置 ・経営の重要課題（マテリアリティ）の特定と経営への実装 ・人権デューデリジェンス体制の整備 ・調達基準を改定し、持続可能な調達体制を強化 ・全社リスクマネジメント体制の再構築
その他	・資本効率と株主価値の向上に向け、政策保有株式を縮減（64銘柄⇒51銘柄） ・資本効率と株主利益の向上に向け、自己株式取得（4カ年で42億円） ・株式の流動性向上に向け、株式分割を決議

● 今後の課題

前中期経営計画の重点テーマへの取り組み結果から課題を特定。FY2025からの中期経営計画で対応を行っていきます。

- めざすポートフォリオに向けた人材の確保・育成
- 適切なリスクマネジメントによるリスクテイク
- 自社の成長性と社会課題の解決に資する新たな事業の創出

新たなステップに向けて

中期経営計画（FY2021-FY2024）	
総括	外部環境の変化
● 既存事業は利益改善が進むが対応の深化とスピードアップが必要 ● 新規事業は「注力領域」における成長の見極めが進展	● コロナ禍によるライフスタイルの変化 ● デジタル化の急速な進展 ● AIなどの新たな技術の台頭 ● 資本コストや株価を意識した経営の要請 ● サステナビリティ経営の要請 ● 金利・物価の上昇

**成長戦略を明確化し
FY2025を起点とした
新たな長期ビジョンを策定**

長期戦略

基本方針

社会環境の変化が加速度を増すなか、企業に対する社会や市場からの要請も高度化しています。ステークホルダーの期待に応えて持続的な成長を続けるには成長戦略の明確化が不可欠との認識のもと、私たちの価値観やマテリアリティをつづさに見直し理念体系を再構築しました。

新しい経営理念「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」は、コーポレートブランドTOMOWELの

「関わるすべてと共に良い関係を築く」という想いと連動しています。経営理念の実現に向け10年後の2034年度に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。」を定め、推進の核となる3つのマテリアリティを特定、また、達成へ向けた10カ年の長期戦略と3カ年の中期経営計画を策定しました。



長期戦略

私たちのビジネス領域は、出版印刷や販促・業務支援、ICカードなどを扱う「情報系事業」と、チューブや紙器などの各種包材と吸湿フィルムなどの機能性材料を扱う「生活・産業資材系事業」で構成されます。長期戦略はこの二つを柱とし、選択と集中による事業ポートフォリオの変革を進めて、資本効率を高めながら営業利益120億円以上を実現することを目指しています。

情報系事業は、売上高の規模を維持しつつ事業の重心を印刷から情報サービス（非印刷）へ移し、情報加工を中心とした質の高いサービスの提供にシフトします。生活・産業資材系事業は、食品や日用品の包材製造を引き続き中心としつつ、コア技術である材料加工技術を生かした独自製品の開発で国内外の成長市場・事業分野への展開を強化していきます。

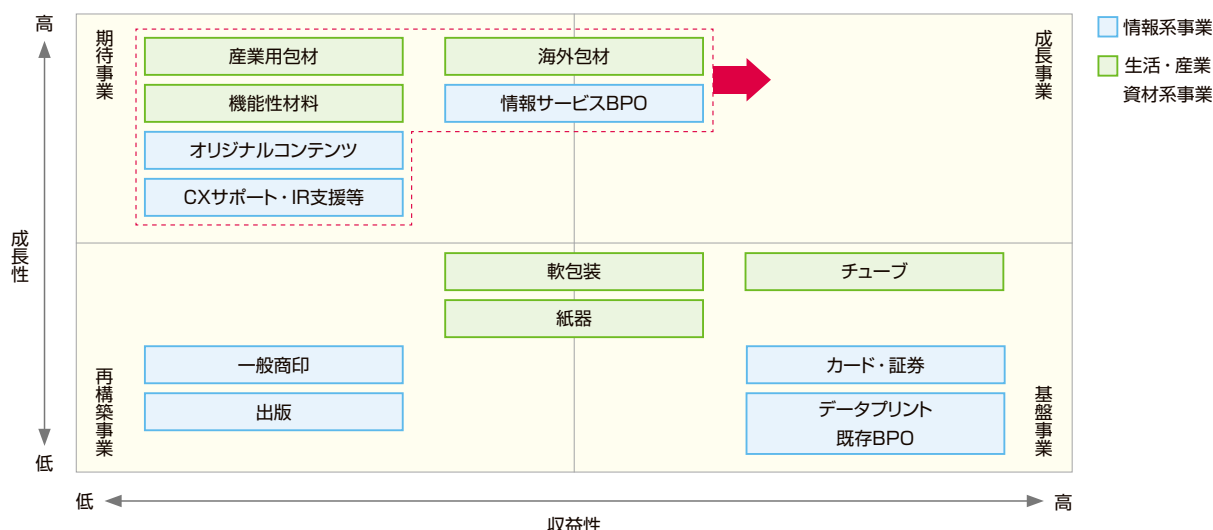


事業ポートフォリオ戦略

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、10年後までに8%をめざします。

- 基盤事業：効率性を高めてキャッシュを創出
- 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
- 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



投資戦略

2034年度までの10年間で総額700億円規模の投資を計画しています。成長投資として研究開発や人的投資、M&Aを含めて430億円程度を投下し、イノベーションの発揮に向けて積極的な投資による期待事業の創出と成長事業への育成を進め

ます。一方、成長投資の原資となる営業キャッシュフローを安定的に生み出すため、既存事業の生産性向上に向けた設備やDXなどへ270億円程度を振り分けてキャッシュ創出基盤を強固なものとします。

成長投資 430億円程度	設備投資	拡大分野における生産体制増強
	M&A	新事業領域の拡大や海外展開を中心に検討
	人的投資	事業ポートフォリオに基づく人材育成（リスクリング含む）、注力事業分野へ人員増強、イノベーションにつながる人材確保
	研究開発	新規売上創出のための製品・サービス開発に注力
既存事業への投資 270億円程度	既存事業の省人化・生産性向上に向け、DX投資・設備投資を積極的に行い、効率化	

中期経営計画

中期経営計画

基本的な考え方

経営の基本方針と長期戦略に基づいて、2028年3月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画を2025年4月からスタートしました。

本計画は長期戦略のファーストステップの位置付けであり、躍進に向けた足場を固めるフェーズです。従来の延長線上では

ない新しい挑戦によって既存事業の収益性向上と成長事業の着実な育成に取り組むとともに、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などの非財務戦略にも注力していきます。

● 長期戦略のロードマップ

第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ
【情報系】 ・「情報サービス」(情報の創造・管理・加工)への移行・体制強化 ・既存媒体事業の構造改革徹底	【情報系】 ・「情報サービス」における注力領域見極め	【情報系】 ・見極めた「情報サービス」を収益の柱に育成
【生活・産業資材系】 ・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も視野に入れた探索、原価低減	【生活・産業資材系】 ・国内生産拠点の再編等、効率化推進 ・産業用包材・海外事業の設備・体制強化および拡大 ・機能性材料の開発、拡販	【生活・産業資材系】 ・海外での製造品目拡充 ・産業用包材事業の拡大 ・機能性材料事業の安定収益化
NexTOMOWEL 2034 共に挑もう、共に超えよう。		

中期経営目標

中期経営計画 定量目標 (～FY2027)

- FY2025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ポートフォリオ変革の足場を固める。
- 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。

営業利益

45億円 以上

ROE

8% 以上

事業戦略

情報系事業

まんがなどのIP（知的財産）を活用したオリジナルコンテンツや、BPOにおける情報サービス機能の開発および拡販の

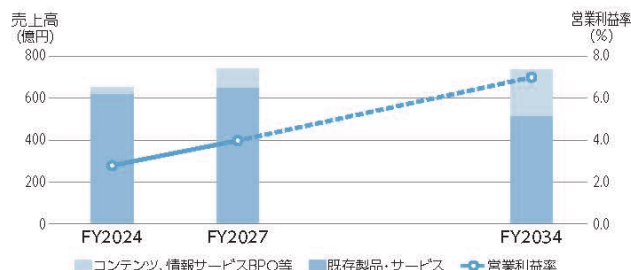
強化などで収益を拡大し事業の柱に育成するとともに、生産改革の一層の推進により収益力を向上する。

● 成長事業の育成・拡大

- ヘルスケア分野での情報サービスBPOへ注力
- オリジナルコンテンツ事業の育成

● 既存媒体事業の取捨選択

- 投資効率性による見極め
- 需要動向に応じた体制の見直し・最適化



生活・産業資材系事業

効率化投資や継続的な価格改定を進め、食品・日用品向け包材の事業規模を拡大しつつ、高い成長性と利益率が見込める「海外パッケージ」「機能性材料」「産業用包材」の育成に注力。

海外パッケージは主力のラミネートチューブだけでなく軟包

装なども含めて多角化を進める。機能性材料と産業用包材は、材料加工技術を核とした高付加価値製品の開発・拡販を加速させ早期収益化を図る。

● 国内既存製品の収益性向上

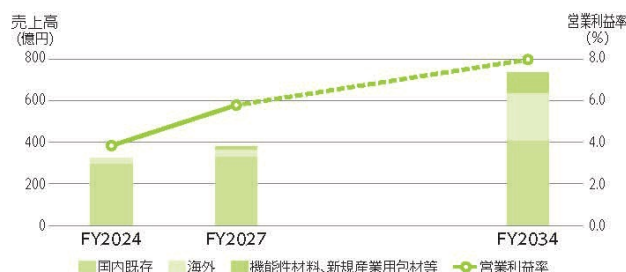
- 適正な価格戦略の実行
- 化粧品向けチューブなど高収益製品の入れ替え促進

● 海外事業の拡大

- インドネシアを中心にチューブなど既存製品の拡大
- 事業拡大に沿った積極投資

● 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

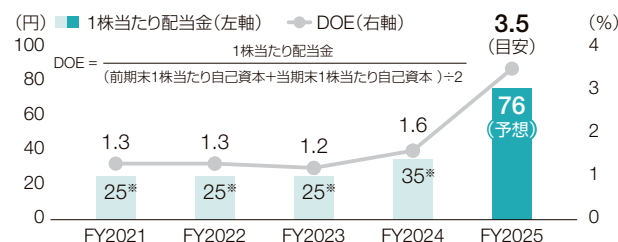


株主還元

株主の皆さまへの安定的かつ継続的な利益配分を第一に、株主還元の一層の充実を図る観点から、配当指標を配当性向から短期的な業績の影響を受けにくい自己資本配当率（DOE）へ

変更しました。今中期経営計画期間中はDOE3.5%を目安として普通配当を実施、また、利益水準や財務状況に応じて、自己株式取得など機動的な追加措置も検討してまいります。

- 中間、期末いずれも、期初に（前期末自己資本+当期末予想自己資本）÷2×1.75%を目安に配当予想
- 期初予想通りの配当支払いを基本とするが、業績、財務状況などの推移を勘案し、中間配当+期末配当がDOE3.5%を大きく下回ることがないように配当する

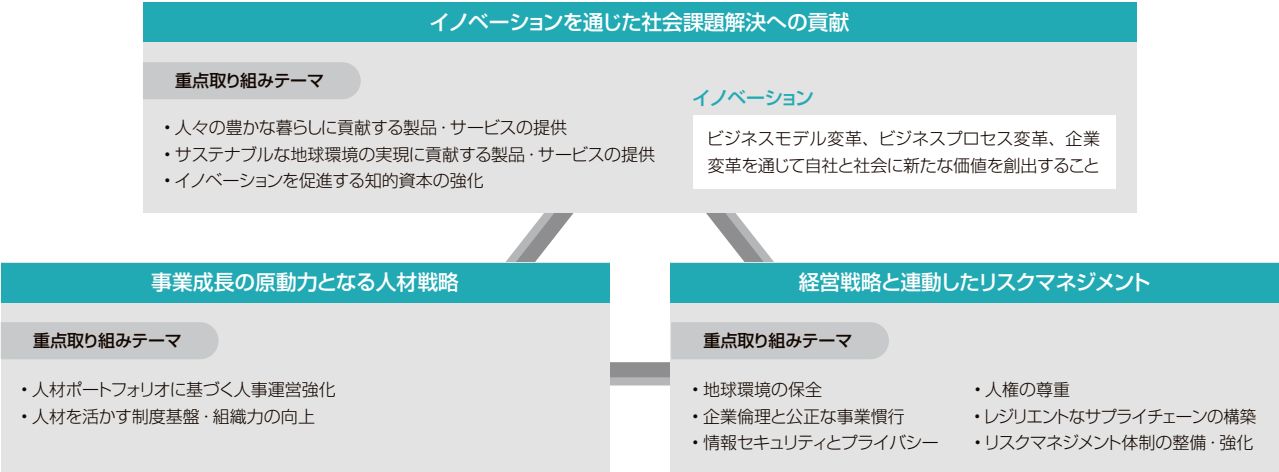


マテリアリティ

マテリアリティ

生活者の価値観の変容、都市化の進行、気候変動などの急速な社会情勢の変化に加え、技術革新の進展により将来予測が困難な時代を迎える中、私たちは持続的な成長の実現に向け、長期経営ビジョン「NexTOMOWEL2034」を策定しました。ビ

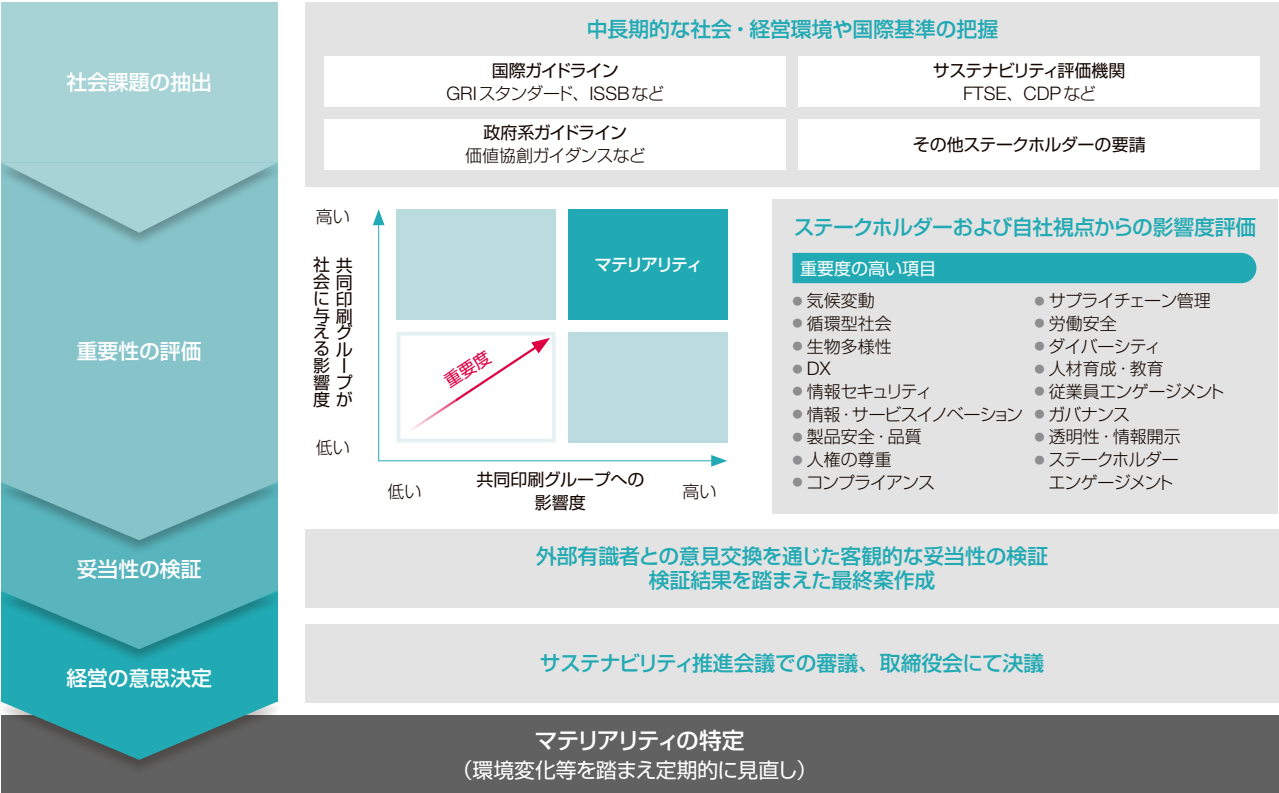
ジョンの達成に向けた重要課題として、3つのマテリアリティと11の重点取り組みテーマを再設定しました。取締役会は執行状況を監督するとともに、マネジメントレビューを通じて実効性を確保していきます。



特定プロセス

国際的なガイドラインやフレームワークを基盤に、社会環境や市場の変化が当社の価値創造能力に与える影響について、ス

テークホルダーエンゲージメントの結果や外部有識者の意見も踏まえ、短期・中期・長期の各時間軸において再検討しました。



2024年度の結果

● 価値創造領域

マテリアリティ	重点取り組みテーマ	2030年度までの目標	2024年度実績
多様なライフスタイル ～情報コミュニケーションで、 豊かさや幸せを実感できる暮らしをつくる	誰もがやりがいをもって働ける環境の提供	スマートな働き方支援ソリューションの提供数 (2030年度までに300社以上)	22社
	誰もが自らが望む形で生涯学び続けられる機会の提供	生涯学習向けソリューションの提供数 (2030年度までに250社以上)	15社
	多様なライフスタイルに合わせたさまざまな体験価値の創出	体験価値創出ソリューションのコンテンツ数 (2030年度までに400本以上)	36本
スマート社会 ～情報セキュリティで、誰もが 安心・便利な社会をつくる	いつでもどこでも簡単に手続きや決済が可能な環境の提供	次世代金融ソリューションのサービスラインアップ数 (2030年度までに5本以上)	2本
	いつでもどこでも簡単に行政手続きが可能な環境の提供	スマート自治体向けソリューションの提供数 (2030年度までに導入自治体数20以上)	1団体
	すべての人が健康に暮らせる社会への貢献	ヘルスケアソリューションのサービスラインアップ数 (2030年度までに10本以上)	3本
循環型社会 ～革新的なパッケージとサービスで、サステナブルな未来をつくる	環境配慮製品の提供	環境に配慮した包材・容器の売上高比率 (2030年度までに100%)	39.0%
	資源循環システムへの貢献	プラスチック資源循環システムの構築 (2030年度までにPIR [※] 確立とリサイクル材の本格的利用開始)	PIR活用製品の 上市開始
	フードロスの削減に貢献	食品向け包材・容器におけるフードロスソリューションパッケージの売上高比率 (2030年度までに20%以上)	9.5%

※ PIR（ポストインダストリアルリサイクル）：製造工程で発生した廃棄物の再生利用

● 経営基盤領域

マテリアリティ	重点取り組みテーマ	2030年度までの目標	2024年度実績
地球環境との共生	気候変動の緩和と適応 ^{※1}	GHG排出量削減率 (2030年度までに2022年度を基準とし42%以上)	10.0%
	生物多様性の保全 ^{※2}	FSC認証紙の調達率<重量ベース> (2030年度までに30%以上)	25.2%
		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%)	81.2%
価値創造人材の 活躍 ^{※2}	・多様な価値観の活用 ・価値創造人材の確保と強化 ・能力を最大限発揮できる環境の整備	女性管理職比率 (2025年度までに10%以上)	9.4%
		デジタル人材 ^{※5} 比率 (2030年度までにデジタルを活かせる人材15%以上、デジタルを作る人材15%以上)	・デジタルを活かせる人材1.9%、 ・デジタルを作る人材10.0% ^{※4} ・グループ会社への展開準備
		男性の育児休業取得率 (2030年度までに80%以上)	103.1% ^{※5}
		年次有給休暇平均取得率 (2030年度までに70%以上)	65.6%
責任ある企業行動	企業倫理と公正な事業慣行 ^{※3}	コンプライアンス教育の受講率（毎年100%）	100%
	人権の尊重 ^{※3}	人権教育の受講率（毎年100%）	100%
		人権デュー・デリジェンス（人権DD）の推進 (2024年度までにDD体制の構築、以降人権DDを継続実施)	・経営層による人権対策の討議、および優先 対策課題の特定
	情報セキュリティとプライバシー ^{※3}	情報セキュリティ教育の受講率（毎年100%）	100%
		サイバーセキュリティ訓練の実施（1回／年）	1回
	統合的なリスクマネジメント ^{※1}	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)	73.9%
		リスクマネジメント活動の高度化 (2030年度までにグループ重大リスク対応の有効性向上及び リスクマネジメント領域の拡大／全従業員のリスク感度向上)	・共同印刷単体の事業部門等を対象にERM 教育およびリスクアセスメントを展開 ・重大リスク対応策の遂行状況のモニタリング (PDCA)

※1 対象範囲はグループ全体（海外含む）

※2 対象範囲は共同印刷単体

※3 対象範囲はグループ全体（国内のみ）

※4 デジタル人材の自社定義

デジタルを活かせる人材：ビジネスモデルやビジネスプロセスの変革をリードする人材

デジタルを作る人材：市民開発者や部門アナリスト（各部門）、システム開発者やデータサイエンティスト（IT系部門）など

※5 出産年度と育児休業等取得年度が異なる従業員を含むため100%を超過

イノベーション

イノベーション戦略

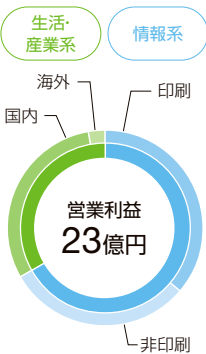
課題

創業以来、私たちは印刷事業を核に生活・文化・情報産業として120有余年にわたり社会に貢献してきました。一方で、急速な社会構造の変化や多様な価値観の広がり、テクノロジー

の変化が著しい不確実な現代社会において、持続的な成長を実現するためには、自らの事業ポートフォリオを変革し、新たなビジネスモデルの創出に挑戦し続ける必要があります。

● 長期事業ポートフォリオ

FY2024 売上高構成



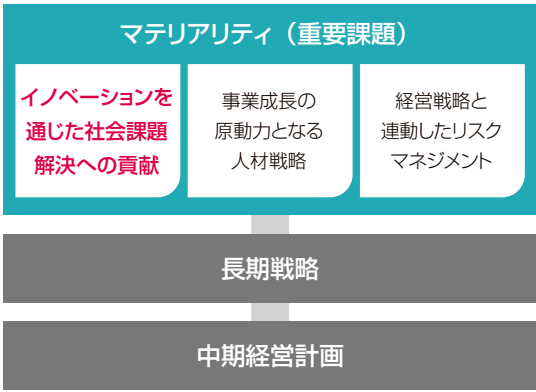
10年後の事業ポートフォリオに向けて
選択と集中を加速



FY2034 売上高構成



● 経営計画での位置づけ

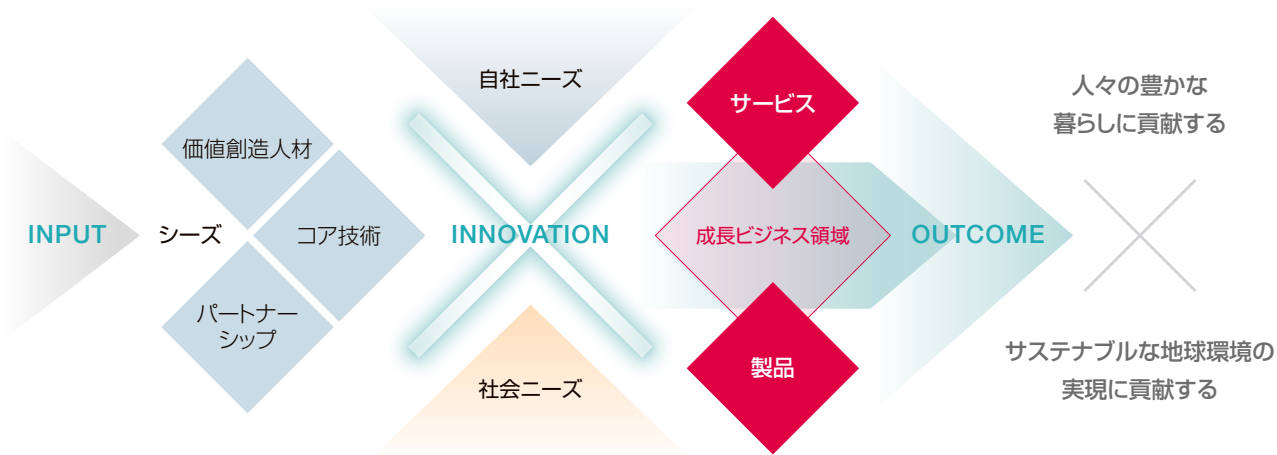


イノベーションの方向性

従来は、顧客情報や技術の流出リスクに配慮し、技術先行型のクローズドイノベーションを中心に開発を進めてきました。しかし、開発期間の長期化や組織・人材の流動性低下によって革新的なアイデアが生まれにくいという課題がありました。そこで、次世代の新事業につながる研究開発体制の強化とともに、「外部との共働（パートナーシップ）」によるオープンイノベーションを推進し、保有する技術アセットの活用範囲拡

大と早期の事業化を促進します。また、マーケットに近い事業および企画部門の再編と強化を図り、感性の高い多様な人材を投入することで発想力を高め、新たなビジネス領域の拡大を図ってまいります。不確実な時代の中でも革新的な製品・サービスをタイムリーに生み出し続ける体制へと変革し、新たなビジネスモデルの創出に挑戦し続けます。

イノベーションを通じた社会課題解決への貢献



保有するコア技術

長年に渡り印刷事業で培った技術は、現在の情報系事業と生活・産業資材事業の両事業に必要な不可欠なコア技術となっています。情報系事業は主に情報を加工する技術を起点として、画像処理技術やセキュリティ技術、さらにはアナログからデジタルまでを含めたシームレスな情報の流れを作る仕組み

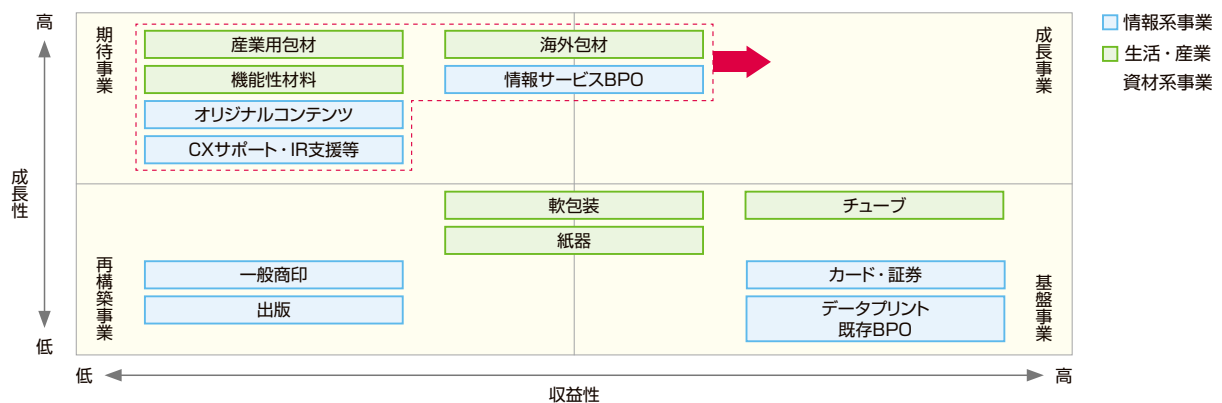
みづくり、システム設計・構築技術が挙げられます。生活・産業資材事業は材料を調達して加工する技術に留まらず、付加価値の高い包装材や封止材などの素材を開発、高い成形・加工技術によって高機能製品を生み出す源泉となっています。

技術開発投資

基盤事業から創出したキャッシュを成長領域の拡大に向けた製品・サービスの開発に振り向けます。環境対応を含めた産業用包材や機能性材料、オリジナルコンテンツ、情報サー

ビスBPO拡大のための開発投資といった、成長が期待される領域に投資を実施していきます。

● 資源を集中するビジネス領域



成長を加速させる「共働」

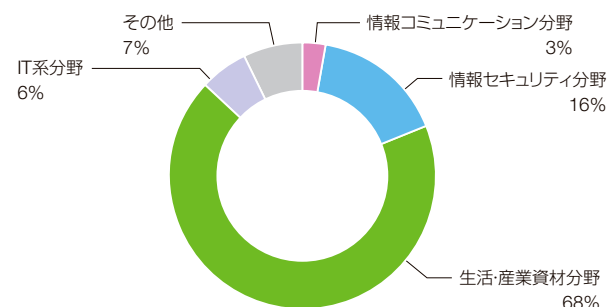
製品・サービスのライフサイクルは短命化の傾向にあり、早期の収益化に向けて、開発にかかるリードタイムの短縮は至上命題です。わたしたちは自社にない技術やネットワーク、設備、人材などを保有する企業や研究機関、団体などと共働

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。

知的財産戦略

わたし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。技術専門性と法律的専門性に基づく「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、経営層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。

● 知財ポートフォリオ（概要）



※権利存続中の特許、意匠

経営基盤

リスクマネジメント

基本的な考え方

先行きの見通せない不確実な時代にあって、企業を取り巻くリスクは年々複雑化し、多岐にわたってきています。各部署やグループ各社などによる個別のリスク管理だけでは対処が難しい状況が増加するなか、私たちは日常的な管理でリスクを可能

な限り低減すると共に、経営視点の統合的なリスク管理体制によって強靱^{レジリエント}で安定的な経営基盤を構築し、持続的な成長を支えています。

推進体制

統合的なリスクマネジメント強化に向けて、取締役会の監督のもと、TOMOWEL-ERM事務局が担当執行役員を委員長とする各専門委員会と連携してリスク管理を行うトップダウン型のリスク管理体制としています。

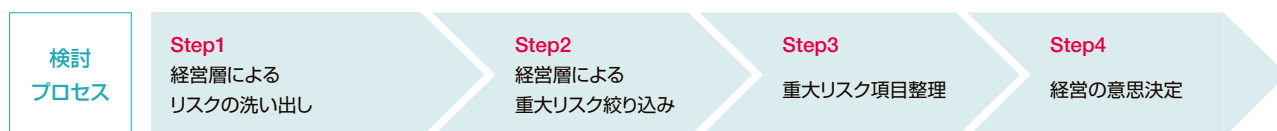
リスクの把握、分析、評価といった全社的なリスクアセスメントを経営層が行うことにより、経営戦略やビジネスモデルへのインパクトへ機動的に対処し、対策強化に向けた戦略や投資など、統合的なリスクマネジメントを行っています。

リスクアセスメント

当グループの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。



クライシスマネジメント

危機管理体制

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を管理・共有し、関連部署と連携して対応にあたります。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。

事業継続（BCP）体制

「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てお客さまへの責任を果たすと共に、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の構築を推進

しています。「事業継続マネジメントシステム（BCMS）／ISO22301」においても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。

● 主な経営リスク

* 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、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 ・必要な人材リソースの不足による企業成長の鈍化 ・社内人材の能力発揮不足による競争力低下 ・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と複合利用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	—
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	P26
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 ・復旧のための多大なコスト負担 社会や顧客からの信用失墜、取引停止	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	P24
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	P31
事業環境	環境変化（デジタル化、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 ・既存市場の衰退による事業領域の縮小 ・品質、技術、価格等における競争力の低下 ・市場価格の下落	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	P20
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 ・情報漏洩等に伴う損害賠償の発生（コスト増大） ・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-GSIRT」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	P32
原材料の調達	調達競争激化等による価格高騰や、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 ・価格転嫁やコスト削減が不十分であることによる利益圧迫 ・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	P33
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）	P33
製品品質	設計上あるいは製造工程上の不備等により製品・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 ・「製造物責任および製品安全（PL）」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 ・ISOをはじめとする各種外部認証の維持、運用	P32

気候変動

課題

原材料調達から市場での廃棄まで、サプライチェーン全体で排出されるCO₂排出量は、市場競争力や収益力といった価値創造能力に影響を及ぼします。また、気候変動による災害の損失や対策費、将来的な炭素税や排出権取引制度に伴うコ

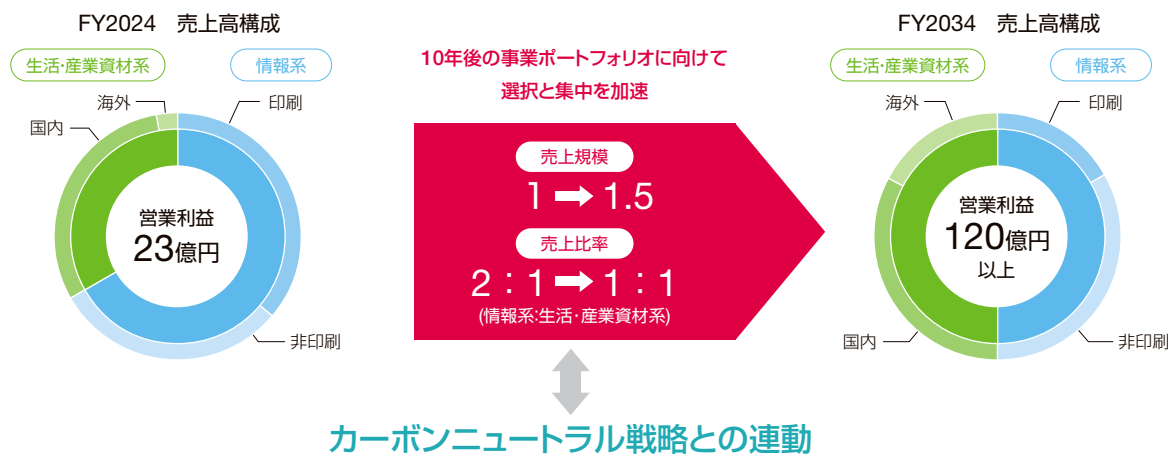
スト増加による財務影響、投資家や評価機関からの投資スクリーニングによる株価の下落や資金調達への影響など、重大な経営への影響が想定され、重点的に管理すべき経営課題と認識しています。

長期的な方向性

私たちは収益力の強化に向けて、今後10年間で新たなビジネスモデルの創出と事業領域の拡大を図る事業ポートフォリオ変革を推進し、収益力の向上と事業成長を実現する計画です。気候変動戦略においても事業ポートフォリオ変革に応じたCO₂排出ポートフォリオの見直しを行い、自社排出量の削減を推進す

ると共に、自社の成長戦略の中核となるイノベーションを通じて、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーといった環境ニーズに応じた「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」を進めます。

● 長期ビジョンとの連動



機会	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
リスク	気候変動に伴う脱炭素社会への移行リスクへの対処

情報系事業

印刷から情報サービス（非印刷）への事業構造転換を進める中で、既存の印刷事業では原材料や委託作業の見直しを通じてScope1+2+3の削減を推進します。一方、拡大領域である情

報サービス事業では、エネルギー負荷が低い機器やサーバの調達、低エネルギーに配慮した業務委託先の選定などを通じてScope2の削減を推進します。

生活産業資材系事業

売上規模の拡大を計画しており、核となる新たな製品開発においてエコデザインの強化に資源を集中し、イノベーションを通じた低CO₂製品を市場に提供。自社の競争優位性の確保ととも

に、社会のCO₂を低減するScope4にも貢献します。また海外事業の拡大に向けて、進出地域や国の法令に沿ったEMS体制の構築も順次進めていきます。

環境経営基盤

将来のカーボンプライシングによる財務影響の把握と対処に向け、ICP（内部炭素価格）の導入に向けた検討を進めています。あわせて、原材料やエネルギーを含むサステナブル調達や環境

設備投資を推進し、環境ROIを意識した投資配分により、気候変動リスクの最小化と機会の最大化を図っていきます。

TCFD 提言にもとづく開示

気候変動を含む環境課題を経営の重要課題ととらえ、脱炭素社会の実現に向けて、2050年カーボンニュートラル宣言を公表するとともに、2023年5月にTCFD 提言への賛同を表明し、TCFD コンソーシアムに加入しています。気候変動に関するリスクおよび機会を特定し、シナリオ分析を通じて事業インパクトと財務影響を評価し、対応策を講じることで、持続可能な社会の実現と企業の成長に取り組んでいます。



ガバナンス

取締役会から委嘱されたサステナビリティ推進会議で、気候変動に関する経営への影響評価を行うと共に、具体的な方針や目標、経営施策を検討し、定期的に取り締役に報告・提言を行っています。取締役会はサステナビリティ推進会議から受けた報告に基づき意思決定を行い、執行側への指示および管理・監督を行います。気候変動への対策に関する具体的な執行体制については、グループ環境委員会および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取り組んでいます。執行状況はモニタリングの上、定期的に取り締役に報告し、マネジメントレビューを受けることでその実効性を高めています。なお、「気候変動に伴う脱炭素社会への移行リスク」は重要管理リスクとして全社リスク管理プロセスに組み込まれており、複数のシナリオにも柔軟に対応できる強靱な経営体制の構築に取り組んでいます。

戦略

TCFD 提言にもとづく気候変動のシナリオ分析を、事業部門を対象に2つのシナリオ（1.5℃／2℃および4℃）を用いて実施しました。今後想定されるリスクと機会を幅広く洗い出したうえで、経営層や各事業部門を中心とした協議・検討を経て、

グループの事業にとって影響をおよぼす可能性の高い事象とその影響度を評価し、その評価結果にもとづいて対応策の検討・策定を行いました。

検討
プロセス

Step1
重要なリスク・機会の特定

Step2
シナリオの選定

Step3
事業インパクト評価

Step4
対応策の検討・策定

■ 1.5℃／2℃シナリオ

炭素税の導入による操業コストの増加や、エネルギー価格の変動に伴う原材料コストへの影響が大きいことを確認しました。これらのリスクに対しては、温室効果ガス排出量の削減と事業活動の効率化を推進します。一方で、環境配慮型製品・サービ

スの販売拡大をはじめとする、環境負荷低減に貢献する新たな顧客ニーズを的確に捉えることで、事業成長の機会となり得ることを確認しました。

■ 4℃シナリオ

自然災害の激甚化に伴う物理リスクによる事業継続への影響については、現時点の分析では各生産拠点へのリスクは軽微でし

た。引き続き、リスク分析の精緻化および災害などへの事前対応を進めることで影響の最小化を図っていきます。

今後も定期的かつ継続的にシナリオ分析を実施することでその精度を高め、想定されるリスクに柔軟に対応しながら、不確実な将来においても持続可能でレジリエントな経営体制の構築

を目指していきます。一方、機会については、気候変動の動向や市場の変化、顧客との対話を重視しつつ、持続的な企業価値の向上につながる低炭素製品の開発に取り組んでいきます。

● リスクと機会

種別		ドライバー	概要	期間	1.5℃ シナリオ 影響度	4℃ シナリオ 影響度	対応策
物理リスク	急性 リスク	サイクロン、洪水などの異常気象の激甚化	洪水・浸水による生産拠点操業に影響するリスクの増加	中長期	小	中	● BCPの高度化によるリスクマネジメントの推進や重要拠点における災害対策の実施 ● サプライヤーとの関係強化による生産協力体制の構築 ● 在庫管理や分散調達、代替品の検討・準備による製造の安定化
	慢性 リスク	降雨パターンの変化、気象パターンの極端な変動性	降水・気象パターン変化による災害対策コストの増加	中長期	小	小	
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)	炭素税や排出権取引制度の導入によるコストの増加	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
		GHG 排出量の報告義務の強化	省エネ政策の強化による設備投資の増加	短期	中	中	● 省エネ関連設備投資の早期計画化を実施(乾燥装置・照明のLED化、空調機の更新など)
		既存製品／サービスに対する義務化／規制化	環境低負荷プラスチックへの切替によるコストの増加	短期	中	中	● プラスチック使用量の削減、リサイクル、廃棄削減などムダのない設計を推進 ● コスト抑制が可能な代替素材を調査・検討。サプライヤーとの連携による低コストな新素材の開発
	技術	既存製品／サービスの低炭素オプションへの置換	低炭素化への対応遅延による市場の喪失と収益の減少	短期	小	-	● 低炭素化製品の開発による既存製品の置き換え加速化 ● 顧客との対話などを通じた低炭素化が必要な製品群や時期の見極めによる効率的な開発推進
	市場	原材料コストの高騰	サプライチェーン全体における脱炭素化の加速	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
		顧客行動の変化	CO ₂ 排出を伴う既存ペーパーメディアの減少	短期	中	中	● 顧客行動の変化に合わせたデジタルメディア拡充および、顧客のDX化支援の推進 ● 印刷物を製造するビジネスから、BPOやコンテンツそのものを提供価値とするサービスへの転換
	評判	ステークホルダーの不安増大、またはマイナスのフィードバック	投資対象からの除外、株価下落、資金調達の困難化	中長期	中	-	● ステークホルダーとのコミュニケーション強化と適時適切な情報開示の推進 ● SBT^{*1}の認定取得の検討
	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
		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	中	-	● 製品LCA^{*2}の見える化を進め、低炭素製品の開発活用 ● 出版商業印刷物のカーボンフットプリント算定における1次データ比率を高めた取り組みの推進
			消費者によるサステナブル志向な購買行動の拡大	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
		市場	消費者の嗜好の変化	短期	中	中	● 自社コンテンツの拡大による配信事業全体の成長とIP事業化の検討
			新しい市場へのアクセス	短期	中	中	● 食材の鮮度保持につながる形状や酸素吸着などの機能を持ったフィルム、ボトルの開発 ● 感染予防などのニーズに応える衛生材料の研究開発
			低炭素型ビジネスモデル開発の推進	短期	中	中	● 低炭素を志向する生活様式に適応したサービス開発および事業化の検討

*1 SBT: パリ協定が求める水準と整合した、企業の中長期的なGHG排出削減目標

*2 LCA: 資源採取から廃棄、リサイクルまでのライフサイクルを通じた環境影響評価手法

期間 短期:2023年～2030年頃まで / 中長期:2030年～2050年頃まで

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) / 2億円以下 (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) / 3億円以下 (小)

リスク管理

取締役会から気候変動に関する機能的な役割を委嘱されたサステナビリティ推進会議が中心となって、各部署で確認された気候変動関連リスクを影響度・発生確率・発生時期の観点で評価を実施しています。また識別されたリスクは、経営リスクを統合的に管理する全社リスクマネジメント（ERM）

と連動したリスク管理をしています。気候変動リスクは、ERMで特定された重大リスクの中でも中長期的な側面も含め、課題への対応と改善の必要性がより高く、一層の注意を要する「重点管理リスク」として位置づけ、その対応状況を取締役に定期的に報告しています。

指標・目標

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、事業活動にともなう温室効果ガスの排出量削減をめざし、以下の長期環境目標を設定しています。本目標は2025年6月にSBT認定を取得しており、パリ協定が定める水準と整合した温室効果ガス削減目標となっています。

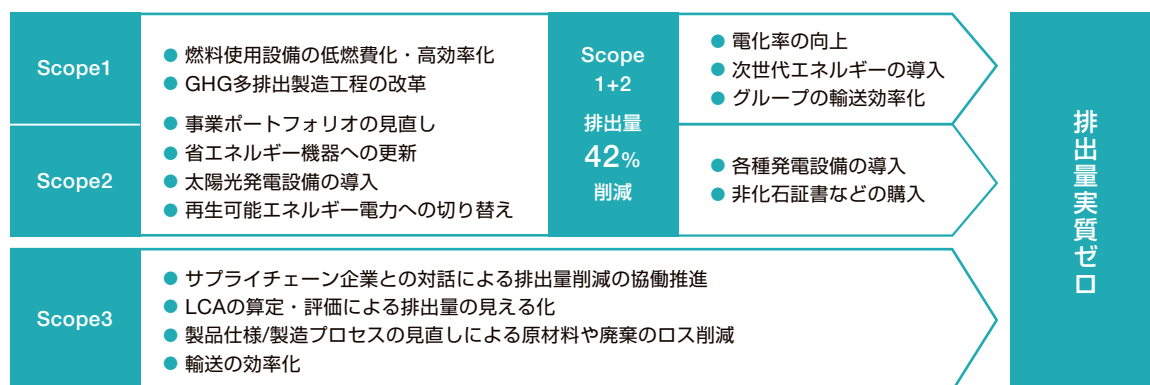
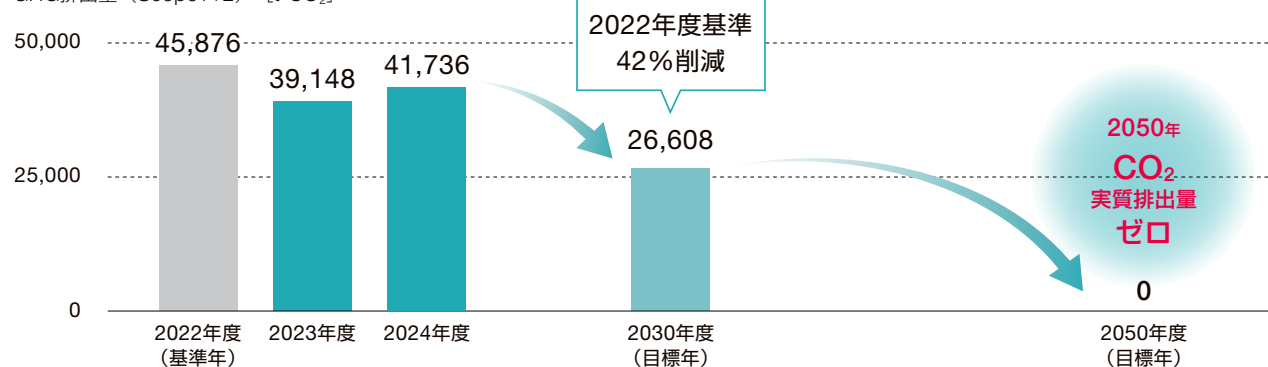


パリ協定が定める水準と整合した温室効果ガス排出削減目標であるSBT認定を受けています。

対象	目標
Scope1 Scope2	2030年度までに、2022年度を基準年度として自社排出総量を42%削減する
Scope3 Cat.1:購入した製品・サービス Cat.4:輸送・配送(上流)	2030年度までに、SBT水準に整合するサプライヤーを調達額ベースで90%とする

● 指標と目標

GHG排出量（Scope1+2） [t-CO₂]



実績

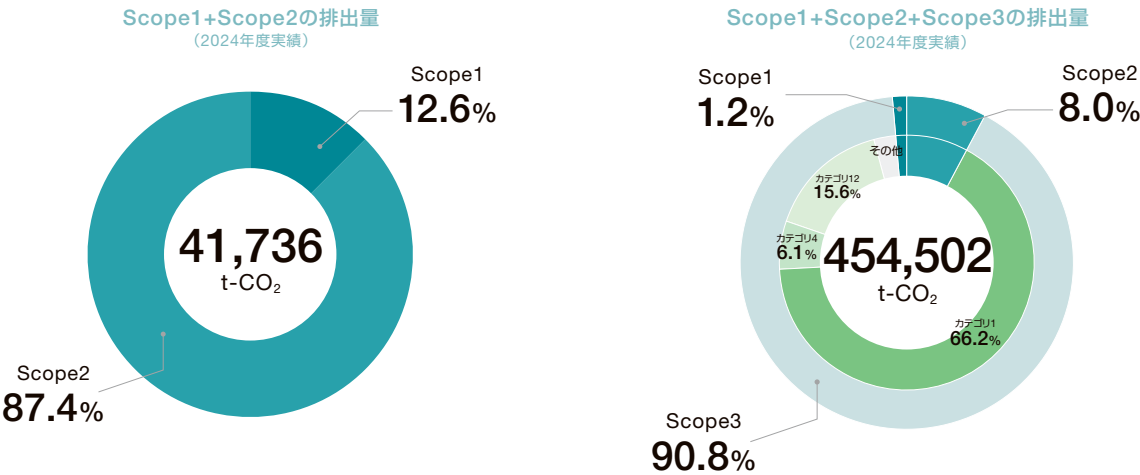
温室効果ガスの自社排出量（Scope1+2）は前年比で6.6%増加しました。また、KPIである「2022年度比で2030年までに42%削減」に対する進捗状況は、前年の15.6%に対して10.0%と5.6ポイント低下しています。主な要因は、温室効果ガス排出量算定の基礎となる使用電力における排出係数が変動したことによるものです。

自社を除くサプライチェーン排出量（Scope3）については、カテゴリ5および9のロジスティクスの高効率化、カテゴリ5のPIRの促進による自社リサイクル化や温室効果ガスを低減する廃棄物処分方法の見直しを図ったことにより2022年度比

で13.0%削減しました。「支出額ベースで90%を占めるサプライヤーが2030年までにSBT準拠の削減目標を設定」については、調達基準を改定し説明会を開催するなど主要サプライヤーからの理解と賛同の獲得に努め、サプライチェーン全体での環境負荷低減に向けた取り組みを加速させています。

今後は2025年度に新たに公表したグループ長期ビジョンに基づき事業ポートフォリオの変革に挑戦していきます。気候変動対策についてもこの変革に連動しながら温室効果ガスの削減に取り組むとともに、低炭素な製品・サービスの提供を通じて、新たな事業領域の拡大をめざします。

● 温室効果ガス排出ポートフォリオ



● 温室効果ガス排出量実績

単位 (t-CO ₂)			
排出区分	基準年 (FY2022)	実績 FY2024	基準年比削減率
自社排出量 (Scope1+2)	46,387	41,736	10.0%
Scope1 (直接排出)	6,390	5,276	17.4%
Scope2 (間接排出)	39,997	36,460	8.8%
サプライヤー排出量 (Scope3)	474,495	412,766	13.0%
カテゴリ1: 購入した製品・サービス	300,934	273,454	9.1%
カテゴリ4: 輸送、配送 (上流)	28,242	25,274	10.5%
Scope3 カテゴリ9: 輸送、配送 (下流)	29,883	19,670	34.2%
カテゴリ12: 販売した製品の廃棄	86,213	64,516	25.2%
その他カテゴリ	29,223	29,852	-2.2%
温室効果ガス排出総量 (Scope1+2+3)	520,882	454,502	12.7%

※ 2024年度に温室効果ガス排出量算定方法の見直しを実施したため、2022年度（基準年）、2023年度、2030年度（目標年）の数値を修正しました。
なお、本修正による影響は軽微であると判断しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

コンプライアンスとは、法令や社内規定などのルールは当然として、健全かつ高い倫理感に基づく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、責任ある企業行動の欠如は、重大な経営リスクを引き起こすものとして、経営の重要課題としています。これらの実践にあたり、すべての役員および社員がとるべき具体的な行動を定め、グループの共通の価値観とした「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よく理解し、法令・社内規定・社会規範を守り、一人ひとりが自己規律をもって、責任ある企業行動を実践するよう企業風土の醸成を図っています。

推進体制

企業倫理の行動規範である「グループ倫理綱領」にもとづき、企業倫理担当役員を委員長とする「企業倫理委員会」を設置。方針や施策の立案、推進を行うと共に、共同印刷全部門・グループ会社にコンプライアンスリーダーを配置し、企業倫理意識の浸透を図っています。委員会の活動はマネジメントレビューによる見直しを毎年行っています。

内部通報制度

役員や従業員による不正行為の早期発見と早期是正のため、社内通報窓口と、匿名でも相談を受け付ける社外の通報窓口からなる「倫理相談室」を設置しています。加えて、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「監査役ルート」を「倫理相談室」内に設置しています。また「内部通報規程」では、通報者を保護するため、不利益取り扱いの禁止、探索の禁止を規定しています。

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にしたe-ラーニングによる法令遵守に関する教育や、階層別のコンプライアンス教育を行っています。また日常業務において遵守すべきポイントをまとめた「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。

腐敗防止・贈収賄への対応

「グループ倫理綱領」において、一般的な商習慣や社会常識を逸脱した贈答や接遇の授受を禁止するとともに「公務員との健全で透明な関係を維持する」として国内外の公務員との健全な関係性の確保を図っています。

独占禁止法への対応

2019年10月に日本年金機構のデータプリント業務などの入札に関し、独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けた事を厳粛に受け止め、再発防止に向けて取り組んでいます。「カルテル・談合防止規程」を新たに制定し、「競合他社との接触記録」を義務付けるほか、営業部門を対象に「メール監視システム」を導入するなど、管理・モニタリング機能を強化しました。また、「独占禁止法遵守マニュアル」を刷新し、改めて全従業員への周知徹底を図るとともに、外部専門家による研修を実施するなど関係法令の教育にも注力しています。再発防止策の実施状況については定期的に取り締めに報告することとしており、2024年度も有効に機能していることを確認しています。引き続きこれらの対策を着実かつ継続的に実行し、再発防止と信用回復に努めていきます。

また、接待・贈答ポリシーを策定し、接待贈答記録の管理システムを運用するなど対策を講じています。

2024年度の通報件数は46件で、適切な処置を講じています。

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。

また、接待・贈答ポリシーを策定し、接待贈答記録の管理システムを運用するなど対策を講じています。

●主な再発防止策の概要

対策	施策
管理体制の厳格化	●「カルテル・談合防止規程」の制定
	●「競合他社との接触記録」の義務付け
	●「メール等監視システム」によるモニタリング
	●経営から独立した内部通報窓口（監査役ルート）設置
関係法令の理解浸透	●「独占禁止法遵守マニュアル」の刷新
	●外部専門家および法務部によるセミナー実施
担当の長期化防止	●定期的なジョブローテーション
企業風土改善	●上司・部下面談を通じた社内コミュニケーションの促進
	●課題の早期把握に向けた「コンプライアンス意識調査」の実施

情報セキュリティ

基本的な考え方

人とヒト、人とモノが国境を越えて情報通信ネットワークでつながる現代社会において、サイバー攻撃の脅威や高まる個人情報をはじめとする顧客のデータプライバシーの確保は社会全体の課題となっています。

当グループでは、お客さまからお預かりした個人情報や企業情報などの情報資産を強固に守る情報セキュリティ体制の構築を経営の重要課題と捉え、社会の信頼に応え、企業リスクの低減に努めています。

推進体制

「情報セキュリティ基本方針」にもとづき、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て情報資産の保護対策を講じています。委員会では、規程や監査、教育の仕組み、設備などを整備し、マネジメントレビューによる見直しを毎年行っています。

またビジネスメディア事業部では、情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の国際規格ISO/IEC27001の認証を川島ソリューションセンターと鶴ヶ島工場で取得するとともに、有事の際に被害を最小限に抑え、すみやかに事業を復旧できるようBCMSの国際規格ISO22301の認証を取得しています。

インシデントへの対応

専門組織「トモウエルシーサート」を設置し、有事に機動的な対応指揮や技術的対策を講じます。平時は情報セキュリティ体

制と連携しながら標的型攻撃メールへの対策訓練や啓蒙活動に取り組み、緊急事態を未然に防止する活動を行っています。

個人情報保護（プライバシーマーク）

パーソナルデータを利活用して製品・サービスを提供する中で、消費者のプライバシーへの配慮は、事業継続の基盤です。当社は、プライバシーマーク付与事業者として「個人情報保護方針」にもとづき、個人情報保護マネジメントシステム要求事

項（JIS Q 15001）に適合した個人情報保護マネジメントシステムを構築し、運用管理を徹底しています。

全従業員に定期的な教育を行うなど、グループ全体の意識向上に努めています。

品質と安全の保障

基本的な考え方

社会に有用で安全な製品・サービスを開発、提供することは、お客さまの満足と信頼を得ることにつながると考えています。「品質保証方針」に基づき、「品質保証体制」と「製品安全体制」の運用を通じて、高い品質と安全性の確保、各国法令への対

応を徹底します。すべての製品・サービスの利用者に安心と安全を提供し、持続可能な経済成長と社会課題の解決に貢献します。

品質保証体制

品質保証委員会では、お客さまの要求事項、法令や規制を満たす製品・サービスの提供に向けて、ISO9001に準拠したマニュアルに基づいた品質保証活動を行っています。活動は品質監査

を通じて実施状況を確認・評価・改善するなど実効性を確保。高い基準を求められる医薬品や食品の包材に対応するなど、高い品質と競争優位性を確保しています。

製品安全体制

製品安全委員会では、新製品を中心に製品開発段階から供給までの各ステージでリスクアセスメントを実施し、利用者の安全と健康への影響を未然に防いでいます。化学物質については、

適正な取り扱いと管理を徹底。また、食品包材などの高い安全性が求められる製品については、国際認証を取得するなど製品安全体制を整え、安心と安全を提供しています。

人権

基本的な考え方

国内外の事業活動に関わる人権リスクへの対応は、企業市民としての責務であると同時に、経営基盤の強化と持続的成長に欠かせないものと認識しています。私たちは、国際人権章典、

ILO中核的労働基準、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的な人権規範を支持し、関わるすべての人々の人権を尊重することで、企業としての責任を果たしていきます。

推進体制

取締役会から委嘱されたサステナビリティ推進会議のもとに人権尊重分科会を設置し、人権マネジメントに取り組んでいます。関連部門やグループ会社と連携してグループ内外の人権課題に対処すると共に、人権方針に基づく活動のモニタリング、

全社人権教育、サプライヤーへの人権尊重の取り組み要請を行い、定期的にサステナビリティ推進会議を通じて取締役会に報告しています。

デューデリジェンス

グループ人権方針にもとづき、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従って人権への負の影響を特定・防止・軽減・是正するために人権デューデリジェンスに取り組んでいます。外部有識者の協力のもと、ビジネスモデルや事業展開する地域

などの特性を鑑みた人権リスク評価を行い、事業活動において対策すべき優先課題を特定しました。今後は影響評価を実施し、対策・改善施策を講じていきます。

救済へのアクセス

事業活動を通じて発生する負の影響に対し、従業員・サプライヤーから広く連絡いただくための通報窓口を設置しています。通報については、通報者の権利を守りながら適切に対処・救済

にあたり、事後は再発防止策を講じます。また、海外ビジネスの拡大に向けて現地従業員の通報にも対応するなど事業領域に合わせた整備を着実に進めています。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

私たちの製品・サービスは、サプライヤーから提供される優れた技術や人材、設備などで成り立っています。サプライヤーは価値創造能力の向上に不可欠な存在であり、公正で自由な取

引関係を基本姿勢としています。また、共通の価値観で社会課題に適切に対応し、新たな価値を共創することで、持続可能な社会の実現と、サプライチェーン全体の相互発展をめざします。

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明確に禁止しています。公正取引の推進に向けて、管理・監督者や発注業務に関わる社員に下請

法教育を実施するとともに、サプライヤー向けに通報窓口を設置し、法令違反や調達方針に反する行為に対しては、是正措置および救済を図っています。

サステナブル調達

時代とともに変化するさまざまな要請に対応するため、「サステナブル調達基準」の全面的な見直しを実施しました。持続可能な（サステナブル）調達の推進に向けて、サプライヤーと価値観や方向性を共有し、共に責任ある企業活動を進めています。環境側面では、より具体的な「グリーン調達ガイドライ

ン」を定め、環境への配慮を求めています。調達基準の遵守状況については、年に1回、海外を含む主要サプライヤーを対象に取組状況を調査し、必要に応じて追加調査や是正措置を講じています。

コーポレート・ガバナンス

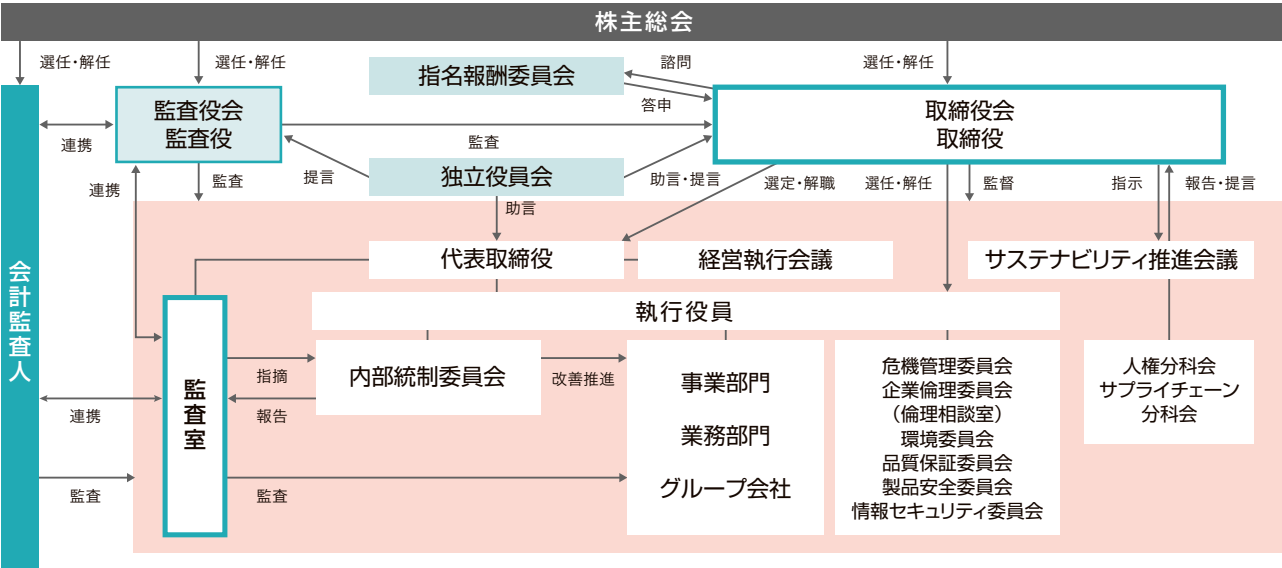
基本的な考え方

当社は、「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」という新たなグループ経営理念を掲げております。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おります。

コーポレート・ガバナンス体制

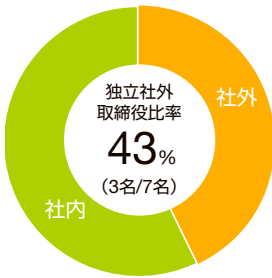
2025年6月25日現在



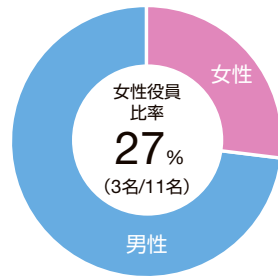
ガバナンスハイライト

2025年6月25日現在

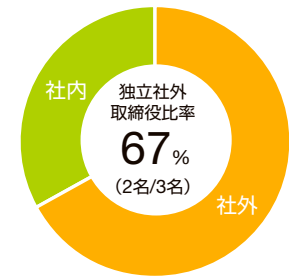
● 取締役会の構成



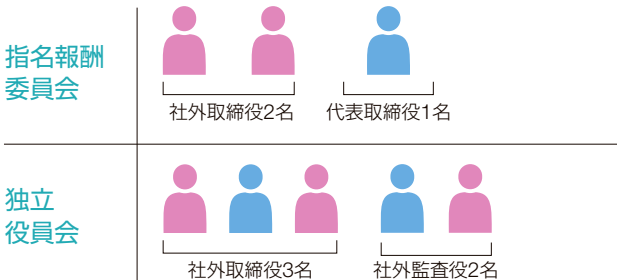
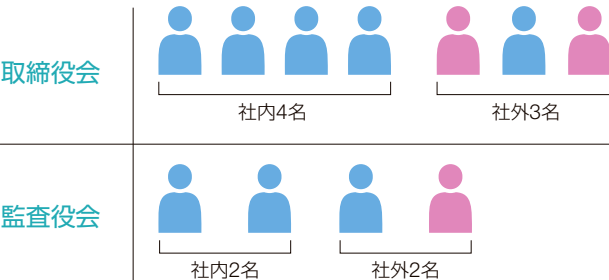
● 女性役員比率



● 指名報酬委員会の構成



委員長および委員の過半数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

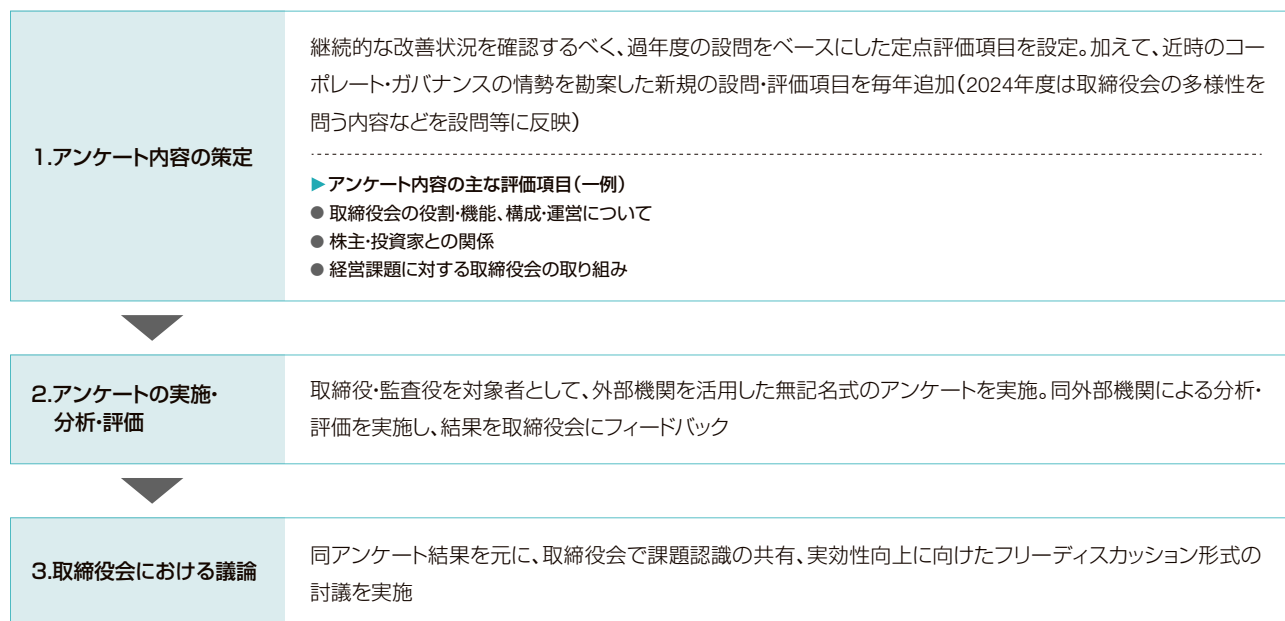


取締役会の実効性評価

ガバナンスの継続的な強化と中長期的な価値向上をめざし、取締役会の高度な意思決定や執行の監督などの実効性を確保するため、2016年度から毎年実効性評価を行っています。

また、2021年度からは指名報酬委員会の実効性評価も合わせて実施しています。

実効性評価プロセス



評価結果の概要

取締役会における人数、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。また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。

さらに、自由闊達に意見を述べることのできる雰囲気醸成されていることも評価されています。

実効性評価を踏まえ、認識された課題への取り組みを行うとともに取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。

主要な課題	主な成果	今後の主な課題
中長期的課題への対応	● 取締役会メンバーによる集中討議の場を継続して設定し、議論を深化。 ● 長期戦略および新中期経営計画の策定に向け複数回議論を実施し、経営理念・長期ビジョンの策定、マテリアリティの見直しを実行。	● 経営戦略等の議論の更なる充実 ● 2025年にスタートした新中期経営計画の進捗等の監督 ● 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
指名・報酬プロセスへの取り組み	● 社長の選任等に関するガイドラインに沿って、社長の選任を実施。 ● 役員報酬における評価指標を変更し制度改定を実施。 ● 業績連動型株式報酬は評価指標にTSRを採用し、株主利益をより重視する。	● 経営トップの後継者計画の策定 ● 取締役の報酬体系の見直しの議論 ● 指名報酬委員会から取締役会への報告内容の充実

役員報酬制度

当グループは、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しており、役員報酬制度に係る方針（報酬体系、報酬毎の構成割合、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」に基づくものとし、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。

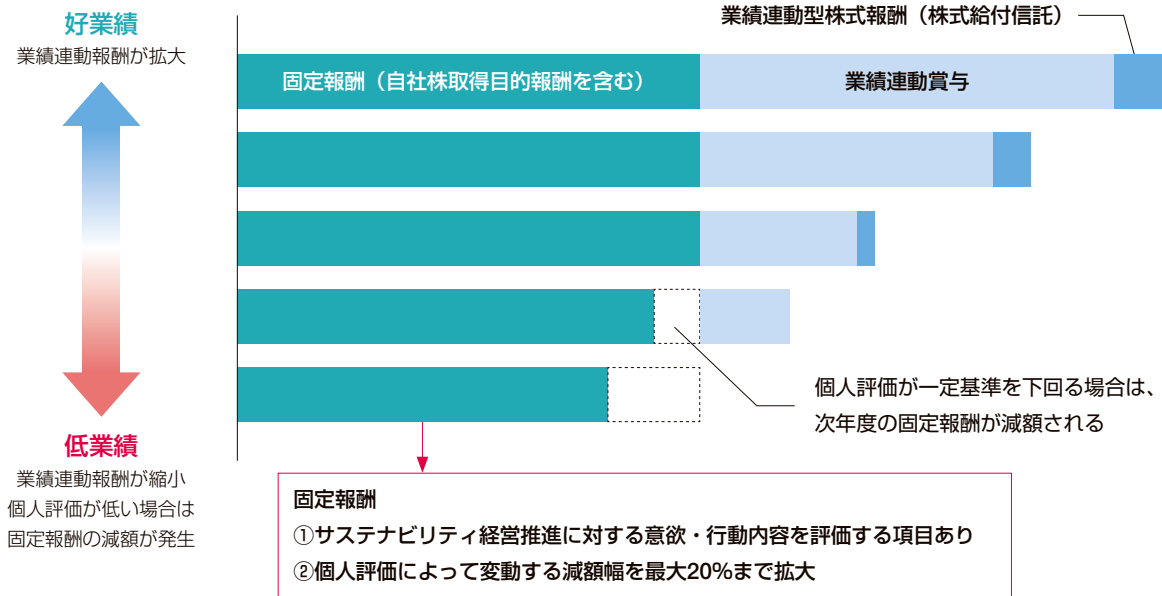
また、指名報酬委員会では、役員報酬制度が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、役員報酬制

度の継続的な見直しを実施しております。

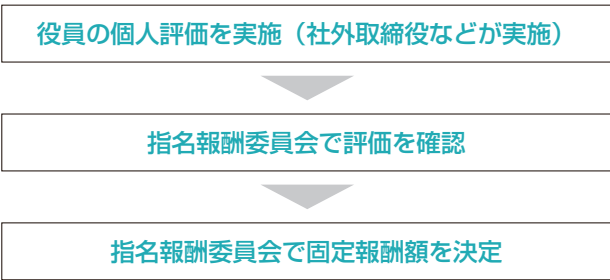
サステナビリティ経営における重要な施策の進捗や成果を評価する項目を固定報酬の個人評価へ組み込み、企業価値の持続的向上と経営陣のインセンティブとの整合性を図っています。2024年度には固定報酬におけるサステナビリティの評価ウェイトを10%から最大20%に拡大しました。

業績連動型株式報酬では、取締役等が株価上昇による、メリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様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、制度導入当初の目的に加え、取締役等が議決権の行使や配当の権利等の株主の皆様と同様の権利を有することで、より株主の皆様に近い目線での共有を目的とする「株式給付信託（BBT-RS）」へ制度改定しました。

● 報酬構成イメージ



固定報酬



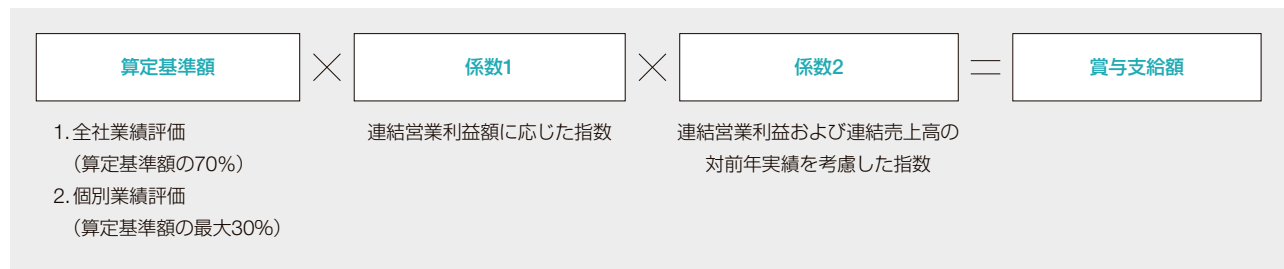
ポイント

- 個人評価の段階から社外取締役が関与
- 個人評価の内容は全て指名報酬委員会で共有
- 具体的な報酬額は、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、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

業績連動賞与

連結営業利益計画の達成率に応じて、指名報酬委員会が役員毎に定める賞与支給テーブルの金額から基準の額（算定基準額）を算出いたします（一部、個別業績評価によって変動）。この

算定基準額に対し、連結営業利益の絶対額及び連結売上高の前年対比を考慮した係数を乗じて支給額を算定しています。



業績連動型株式報酬（株式給付信託）

役員ごとに定めたポイント（以下、「役員ポイント」）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、付与する役員ポイントを決めます。なお、付与された役員ポイントは、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年度は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)	



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あたり、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、経営陣幹部の選解任については、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。

取締役一覧

(2025年6月25日現在)



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)



代表取締役会長
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(現任)



取締役副社長執行役員
渡邊 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(現任)

担当：経営企画本部



取締役常務執行役員
高橋 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(現任)

担当：生産統括本部、技術開発本部、IT 統括本部



取締役 **独立 社外**
高岡 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 株式会社ニッポン 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

・株式会社ニッポン 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 あすかアセットマネジメント株式会社(現あいざわアセットマネジメント株式会社)入社(現任)
あすかコーポレートアドバイザー株式会社 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)

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)(現任) *

* 2025年6月26日時点

監査役一覧

(2025年6月25日現在)



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
2022年 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役

秋元 秀夫



1981年 当社入社
2015年 当社法務部長
2018年 当社執行役員 経理部長
2020年 当社執行役員 監査室長
2024年 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役

土井 晴之



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

古谷 昌彦



2009年 弁護士登録
2010年 山田法律特許事務所入所(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)

監査役

独立 社外

新島 由未子

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)

役員のスキルマトリックス

	氏名	取締役会 出席率	企業経営・ 経営戦略	営業・ マーケ ティング	技術・ 研究開発・ 生産	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	100%	●		●			●	●		●
	大橋 輝臣	100%	●	●		●			●		●
	渡邊 秀典	100%	●					●	●	●	●
	高橋 孝治	100%	●		●	●					●
	高岡 美佳	100%	●	●					●		●
	光定 洋介	100%	●				●		●		●
	大内 智重子	新任		●				●		●	●
監査役	秋元 秀夫	100%/100%						●	●	●	
	土井 晴之	100%/100%						●	●	●	●
	古谷 昌彦	100%/100%	●				●	●	●		
	新島 由未子	100%/100%						●	●		●

主要な連結経営指標（11年間）

	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017
売上高（百万円）	92,483	95,097	94,553	95,076
経常利益（百万円）	2,517	3,482	4,096	2,644
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	1,415	2,212	2,589	2,037
包括利益（百万円）	6,469	1,960	5,582	1,832
純資産額（百万円）	57,012	58,269	63,180	64,217
総資産額（百万円）	104,110	105,315	114,581	120,544
1株当たり純資産額（円）*	1,623.40	1,659.15	1,797.75	1,826.86
1株当たり当期純利益（円）*	40.33	63.00	73.75	58.03
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）*	38.78	55.73	65.24	51.33
自己資本比率（%）	54.8	55.3	55.1	53.2
自己資本利益率（%）	2.6	3.8	4.3	3.2
株価収益率（倍）	22.9	13.4	12.3	14.1
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	6,655	6,698	6,875	4,039
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△4,460	△5,027	△ 4,813	△ 5,835
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△248	△2,793	1,148	△ 1,076
現金及び現金同等物の期末残高（百万円）	15,368	14,234	17,414	14,606
従業員数（名）	2,661	2,733	2,787	2,953

* 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、比較対象性を確保するために、2014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。

FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
97,782	100,858	91,031	88,416	93,363	96,992	99,977
1,748	2,163	1,345	1,298	1,289	2,083	2,746
1,105	1,509	825	683	1,253	1,495	3,310
170	△2,415	5,136	168	△1,748	7,314	1,544
63,384	59,764	62,944	61,277	57,720	63,120	62,913
125,390	124,634	129,077	129,121	123,471	131,815	126,168
1,816.79	1,737.38	1,896.59	1,924.20	1,893.95	2,165.65	2,233.66
31.50	43.81	24.25	20.93	39.84	49.81	115.00
278.68	—	—	—	—	—	—
50.5	47.9	48.7	47.4	46.7	47.9	49.8
1.7	2.5	1.3	1.1	2.1	2.5	5.3
19.5	15.5	30.8	33.0	17.3	17.4	9.0
2,476	10,346	5,639	5,421	23,413	3,107	6,744
△ 10,023	△9,008	△7,402	△6,632	△4,420	△2,908	△902
3,411	1,197	1,529	△2,618	△17,359	266	△ 4,637
10,432	13,070	12,760	8,890	10,500	10,944	12,184
3,054	3,230	3,229	3,217	3,208	3,227	3,215

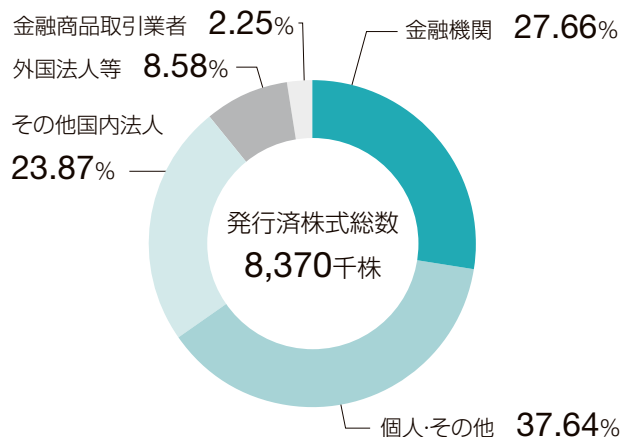
株式情報 (2022年3月31日現在)

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	36,080千株*
発行済株式総数	8,370千株*
単元株式数	100株
株主数	5,588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

*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いました

株主構成

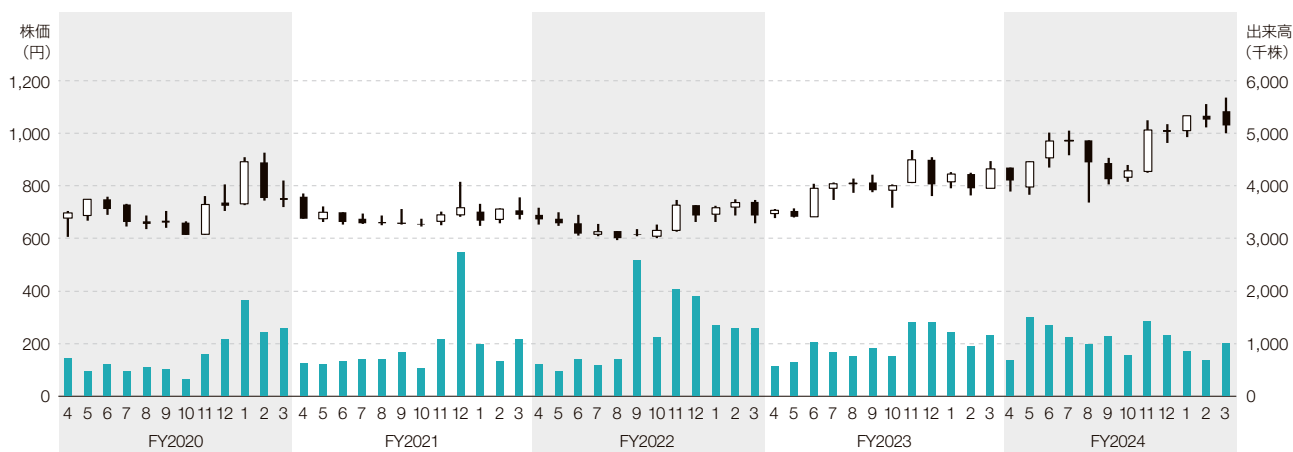


※「個人その他」には「自己株式」を含めて記載しています。

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)	681	9.35
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)	600	8.23
東京インキ株式会社	583	8.00
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	255	3.50
artience株式会社	216	2.97
朝日生命保険相互会社株式会社	200	2.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	191	2.62
株式会社みずほ銀行	189	2.59
INTERACTIVE BROKERS LLC (常任代理人 インタラクティブ・ブローカーズ証券株式会社)	170	2.34
共同印刷従業員持株会	165	2.27

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



情報開示体制



コーポレートサイトのご案内

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



サステナビリティ情報



本報告書に関するお問い合わせ

共同印刷株式会社

グループコーポレート本部 コーポレートコミュニケーション部

〒112-8501 東京都文京区小石川4-14-12 TEL:03-3817-2525 FAX:03-3816-5003

<https://www.kyodoprinting.co.jp/inquiry/>

レポートに対する配慮

本レポートは、自社排出ゴミ100%の再生紙を使用しています。
また、エネルギー使用量や生産ロスの少ないデジタル印刷機で印刷しています。