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
2024

Kyodo Printing Group Corporate Report 2024

経営理念

「グループ経営理念」は私たち共同印刷グループの企業活動の原点であり、事業活動を行う目的です。
経営理念に基づき、将来的に当グループがどのような会社でありたいのかを示すものとして「グループ経営ビジョン」を定めています。

● グループ経営理念 ●

印刷事業を核に、生活・文化・情報産業として社会に貢献する

● グループ経営ビジョン ●

私たちは、誠実なコミュニケーションと市場をリードする技術力で
お客さまの思いをカタチにし、新たな価値を創出し続ける企業グループをめざします。

コーポレートブランド「TOMOWEL（トモウェル）」

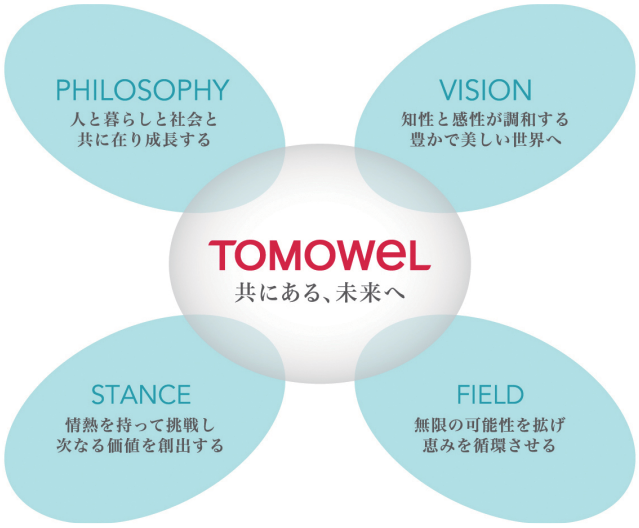
TOMOWEL
共にある、未来へ

TOMOWELは、「共に良い関係を築く」という意味を込めて名付けられました。
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）」を合わせて創った言葉です。

「共（とも）」は、共同印刷の「共」でもあります。私たちのアイデンティティの核であり、
社会における存在価値、そして理想の姿勢を表す言葉であり、創り出したい未来そのものです。

「関わるすべてと共に良い関係であり、未来を創り拡げていく」TOMOWELに込めた私たちの想いです。

グループ全体のあるべき姿「TOMOWEL WAY」



TOMOWEL WAYはグループ全体の
あるべき姿を明文化したもので、
4つの要素から成っています。

いつの時代も変わらない、
グループの普遍的な正しさの原点・
心構えを示す「PHILOSOPHY」、
企業としての行動姿勢を示す「STANCE」、
これから広げていきたい大局的な視野「FIELD」、
めざすべき将来像、
理想的なゴールのイメージである「VISION」

これらをもとに、人々の豊かな生活や
文化を創り出すことに貢献していきます。

CONTENTS

P1 目次

P2 トップメッセージ

P6 共同印刷の価値創造
- 外部環境の認識 …… P6
- 価値創造マテリアリティ …… P7
- 価値創造ストーリー …… P8

P10 中期経営計画

P12 財務戦略

P14 事業戦略
- 事業統括役員メッセージ …… P14
- 情報コミュニケーション事業 …… P16
- 情報セキュリティ事業 …… P18
- 生活･産業資材事業 …… P20
- R&D戦略 …… P22
- 知的財産戦略 …… P23
- DX戦略 …… P24

P26 サステナビリティ
- サステナビリティ …… P26
- 環境戦略 …… P29
- 人材戦略 …… P36
- 責任ある企業行動 …… P38

P42 コーポレートガバナンス
- コーポレート･ガバナンス …… P42
- 取締役･監査役一覧 …… P46
- 社外取締役座談会 …… P48

P52 データ集
- 連結財務諸表 …… P52
- 非財務データ …… P58
- 会社情報／株式情報 …… P64

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、共同プローボトルが対象。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

2023年4月～2024年3月（一部、上記対象期間外の情報を含む）

発行時期

2025年2月（年1回）
（前回発行：2023年12月、次回発行：2025年11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。

トップメッセージ

求められているところに価値のある情報をとどける。共同印刷グループは、変わらない使命とそこから広がる新しい未来に挑戦していきます。

代表取締役社長

藤森康彰

すでに到来している新しい時代

新型コロナウイルス感染症が終息に向かい、日本の経済が徐々に以前の活気を取り戻してきている一方で、原材料費の高騰、半導体、ICチップの不足やエネルギーコストの急上昇といった影響もありました。また、気候変動により年々と自然災害が激甚化するなど、社会全体の脅威となっており、企業活動にもカーボンニュートラルへの取り組みが求められています。国内に目を向けると、出生率の低下により、少子高齢化が進み、人口減少による市場の縮小や人手不足を引き起こすなどの影響が出始めています。このような社会環境の変化は加速度的に進行し、しかも一過性のものではありません。当グループもこの変化に対応し、新しい時代や環境が到来したと捉えて、事業の在り方を考え直すべき時だと認識しています。

2023年度の当グループの連結業績は、売上・利益ともに前期を上回り、増収増益という結果となりました。主な要因は情報セキュリティ部門の乗車券や交通系ICカードの受注量の増加、生活・産業資材部門の紙器や軟包装の受注量の増加などによるものです。加えて、原材料やエネルギー価格の上昇分についての価格転嫁を進めたことも収益確保の要因として挙げられます。一方、情報コミュニケーション部門の出版印刷は、消費者の嗜好の変化やテクノロジーの進化によるデジタル化の加速などによって市場縮小が加速し、想定を上回る需要減少となりました。固定費の削減が進まない中で収益性が悪化しているため事業体制の見直しは、早急に対処すべき課題と考えています。

変化する当社グループの事業ポートフォリオ

祖業でもある出版印刷ですが、現在の売上比率は20%を下回っています。一方、情報セキュリティ部門、生活・産業資材部門については、売上も伸長し、収益性の改善が順調に進んでいるなど、当グループの事業ポートフォリオはすでに大きく変化しています。現在の3つの事業セグメントの売上は同規模になっていますが、稼ぐ力には差がありますので、引き続き、あるべき収益水準に到達するよう尽力するとともに、将来的には情報コミュニケーション部門と情報セキュリティ部門を合わせた売上高が5割、生活・産業資材部門が5割といった割合にしていきたいと考えています。

生活・産業資材部門は、ラミネートチューブ、フィルムなどの軟包装材や紙箱などを扱っており、高い市場シェアを持つ製品もあります。現在は堅調な国内市場ですが、中長期的に人口減少が続く国内市場だけでは成長に限界があるため、人口増加の見込めるインドネシアやベトナムなどのASEAN地域をターゲットに、事業の展開を図っています。生活・産業資材はデジタル化による市場縮小が生じにくい領域ですので、これまでにない高付加価値製品を生み出し、事業を拡大、強化していかなければなりません。当グループが半世紀にわたって蓄積してきたパッケージのコア技術を最大限に生かし、新たな価値を持ったイノベーティブな製品を早期に開発するために、研究・開発投資を積極的に行っていきます。

情報コミュニケーション部門については、出版印刷事業を市場サイズに合わせた体制に構造改革することと、デジタルの時代に伸長が期待できる事業の開発を同時に行っていくことが必要と考えています。また、情報セキュリティ部門では、データプリント、乗車券類、交通系ＩＣカードの3つを主力として、現在のところ順調に推移していますが、いずれも人口減少や、デジタル化の影響を受ける分野です。出版印刷事業ほど急激ではありませんが、中長期的には市場縮小が見込まれますので、情報コミュニケーション部門と情報セキュリティ部門の特徴を生かしたデジタルソリューション領域で、今後の成長事業の開発を目指します。

皆さまがイメージする「印刷」という工程は、印刷事業における最終プロセスに過ぎず、我々は、その前段階で大量のデータをさまざまな形で処理、加工するプロセスを担っています。印刷におけるデータ化は画像処理技術やカードなどの情報処理技術をはじめ、40年以上前から始まっており、私たちにはさまざまなデータを扱う経験、情報に価値を与える技術、情報漏洩を防ぐノウハウが蓄積しています。これらの知見は価値創出の源泉となる大きな財産であり、その技術と経験を継承し、新しい価値の創造につなげていくことが非常に重要です。こうした情報処理技術を背景に、デジタルソリューション分野の拡大を図っています。さらに教育分野に着目した「まなび創造プロジェクト」を立ち上げています。少子化により戦後のピーク時と比較して4分の１近く子どもの数が減少しているのですが、教育関連の市場規模は縮小どころか、従前とほぼ同じ規模を維持しています。これは子ども一人にかける塾や習い事の費用が増大していることを意味

します。また、教育の多様化が進み、裾野が大きく拡がっていることも後押ししています。我々は、さまざまな教育コンテンツへのアクセスを支援する「YorisoWel（ヨリソウェル）」をすでにスタートしています。このような多様な「まなび」に対するニーズは社会人にも拡がっており、人材の流動化が進み、会社を退職して新たなスキルを獲得して転職する、あるいは育児休業中の社員がスキルを身につけて職場復帰時にキャリアアップするといったケースが当たり前になってきています。当グループでは、育休取得者向け教育プログラム「TriAnchor®（トライアンカー）」や、講師キャスティングプラットフォーム「Waccas（ワッカス）」など、現代の働く人たちのキャリアライフを支援するサービスを始めています。これらはまだ「まなび創造プロジェクト」の第一段階に過ぎません。私たちは、今後も求められているところに価値のある情報を届ける提案を行い、新たな市場を創出していきます。それこそが共同印刷グループの使命であり、生きる道であると私は考えています。

中期経営計画（2021～2024年度）の進捗

コロナ禍の2021年度にスタートした中期経営計画では、「既存事業の事業基盤強化」、「新規事業領域の探索」、「環境戦略」、「人材戦略」、「経営管理機能強化」を5つの重点テーマにし、2023年度には「サステナビリティ経営の推進」を加え、配当性向30％以上、ROE5 ％、営業利益38 億円の目標を掲げて施策を推進してきました。2024年度は中計の最終年度となりますが、営業利益については出版印刷の想定を上回る減収、原材料、エネルギー価格高騰によるコスト増の価格転嫁の一部に遅れが生じている状況を総合的に勘案し、2024年5月に当初目標を変更し、31億円へ下方修正することが適切と判断いたしました。ただし、各施策への取り組みは進んでおり、次期中期経営計画での大きな飛躍に向けた準備は整いつつあると捉えています。

BPOのビジネスモデルでは、従来は企業が行っていた業務を、データの扱いに慣れた当社が代行するといった単純なアウトソーシングサービスを提供していましたが、現在ではお客さまがデータを利活用するための付加価値をつけてお返しするという、オンリーワンのサービスを提供できるようになってきました。また、「まなび創造プロジェクト」のように、川上に立って、自らコンテンツなどを生み出していく提案型のビジネスモデルに挑戦する動きが若い世代を中心に広がっているなど、組織風土のトランスフォーメーションも確実に進んでいると評価しています。研究開発においては、世界的なサーキュラーエコノミーへの潮流に合わせ、ラミネートチューブをはじめとするパッケージの環境性能向上に向けた開発に注力するとともに、これまで世の中に存在しなかった新しい機能をもつ新素材の開発にも成功しています。これらをいかにタイミング良く世の中に出していくかが目下の大きな課題となりました。社内的には2023年4月に発足したDX推進室を中心に営業、生産、業務の3つの切り口で社内のプロセス改革に着手しました。営業部門は顧客接点の改革、生産部門はスマートファクトリー化、業務部門はAIなどを活用した業務効率向上をめざしていますが、いずれの側面でも重要となるのは、いかに社会に価値を提供して人々の生活に豊かな変革を起こして、喜んでいただけるかだと私は思っています。我々がこうした取り組みを通じてめざしているのはポートフォリオの改革です。会社の平均寿命が一般に30年といわれている中で、創業から127年経った当グループが、社会との関わり方を大きく変える時がまさに今なのだと思っています。

次期中期経営計画の策定

労働人口は急速に減少しており、2040年までに1000万人、2050年にはさらに1000万人以上減るという統計もありますが、そのような社会では一人ひとりの生産性を高めていかなければなりません。BPO事業を扱うデータセンターはすでにアウトソーサーとして多能集団の強みを持つようになりましたが、人手不足という社会課題を解決するために新たな事業を生み出していこうとしています。印刷会社としてお客さまの情報をお預かりして加工してきた我々には、すでに優れたアウトソーサーとしての経

験があり、お客さまの課題解決に役立つサービスを開発・提供できる人材が育っています。これらの人材を最大限に生かし、社会が必要とする新たなサービス、市場を創り出していくために投資を行い、成長に結び付けていきます。幸い、当グループのお客さまは、多岐な業界にわたり非常に優良な企業ばかりですので、良い製品、良いサービスを創造することができれば、数字はおのずとついてくると考えています。

現在は執行サイドも含めて喧々諤々と議論を行っていますが、私が最も大事にしているのは、皆に明確に行くべき目的地を示すことです。当グループの良き風土を残しながら、アグレッシブな企業に変えていく、その風土改革こそが次の中計のバックグラウンドになる重要なポイントだと思います。

人材の力の最大化

2023年度は、私が議長を務めるサステナビリティ推進会議で2030年をゴールとするマテリアリティのKPIの立案・検討を行い、取締役会で審議の上、決議しました。引き続きKPIのモニタリングを行い、進捗を管理していきます。人的資本や環境についての活動はかなり進捗し、人的資本開示、TCFDによる開示も進めてきました。女性活躍推進は2005年と早い段階から取り組んできましたが、女性管理職への登用数は、まだまだ後れをとっているのが当社の現状ですので、各階層で登用を進め、管理職候補を育成しているところです。現在は、関連会社の社長、当社の本部長クラスに女性が着任しており、この4月には女性執行役員も就任しました。直近で議論しているテーマは人権で、人権とは何かというそもそものところに遡って議論を深めています。

人材戦略は、事業ポートフォリオ改革において要となるものですので、最重要課題と捉えて取り組んでいます。社員がいかに学ぶ時間を増やすか、キャリアアップできるか、日々考えています。従来はジョブローテーションができる環境が限られており、エキスパート人材が育つ一方で、属人化が進んでいるという課題がありました。その場合、次世代経営人材の候補者選出においても、ある特定の事業領域や職種だけという限られたスキルの人材が多くなることも大きな課題でした。やはり、複数の部署への異動を経験し、引き出しを増やしてもらうことで本人のスキルも充実しますし、登用する経営層からしても、多様なスキルをもつ人を選出していけると思っています。

企業価値の源泉は人であるといわれますが、当グループの財産は設備でも資産でもなく、人なのだとつくづく実感します。50年近くこの会社で見てきたことを振り返っても、人の資質が数々の課題を解決してきたことは間違いありません。人はお金で雇うことができますが、資質というものは買うことはできません。今後も、グループ約4,000名の優れた人材が私たち経営陣とともに困難な課題を解決してくれるはずです。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、印刷業界の将来性に疑念を抱かれるかもしれません。しかし、当グループは大きな可能性を持った会社です。当グループには非常に優良なお客さまで構成された強固なビジネス基盤があり、そのお客さまから信頼いただける人材が揃っています。人材が持つ力を引き出し、現在取り組んでいる改革の実行によってグループの力が大きく発揮されると私は確信しています。共同印刷グループのこれからに、ぜひ大きな期待をお寄せいただきたいと思います。

共同印刷の価値創造

外部環境（メガトレンド）の認識

中長期的な価値創造能力に大きな影響を与える外部環境の把握は、サステナビリティ経営の起点となるものです。
未来起点の価値創造能力の向上と持続的な成長に向け、社会の動きに適応し、自らを変革していく経営を実践していきます。

価値観の変容と多様性

2030年の消費行動の変化
所有と利用の差異

2020年比 **24.5pt** 増加

※出典：ニッセイ基礎研究所「若者の現在と10年後の未来」

人口動態の変化

2030年の65歳以上の高齢者

国民の約**3**人に**1**人

※出典：総務省「我が国の高齢化の推移と将来推計」

テクノロジーの進化

IoT、ビッグデータ、AI

環境問題の深刻化

2050年までに埋立・
自然投棄されるプラスチック量

≒**120**億トン

※出典：Geyer, R., Jambeck, J. R., & Law, K. L. (2017). Production, use, and fate of all plastics ever made. Science advances, 3(7), e1700782

都市化の進行

2030年の20万人未満市町村
（三大都市圏以外）
生産年齢人口減少率

2015年比 ≒**17.2**% 減少

※出典：国際公共政策研究センター 第119号 2030 年に向けての地方政策

価値創造マテリアリティ

メガトレンドなどの未来を起点とした「多様なライフスタイル」「スマート社会」「循環型社会」の3つの領域で、保有する経営資源を核に、豊かな社会と新たな価値を創造し、成長し続ける企業への変革に挑戦していきます。

多様なライフスタイル

～情報コミュニケーションで、
豊かさと幸せを実感できる暮らしをつくる

生活者の価値観の変容や多様なライフスタイルに合わせ、情報コミュニケーション手段もデジタル技術の進展を背景とした多様化が進んでいます。
当グループは、紙媒体で培った技術および顧客基盤をもとに、生活者の新たなライフスタイルの実現に向け、生活者の「人生の質」の向上に資するデジタルソリューションサービスを創出していきます。生産的な働き方の実現や、時間・場所に制約されない学びの機会、新たな体験価値創出など、生活者の豊かな暮らしを実現するとともに、持続的な成長をめざしていきます。

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

労働人口の減少や、健康寿命延伸、都市化の進行などを背景に、先進的なデジタル技術やデータの利活用によ り、都市・地域の機能やサービスにおける諸問題の解決、快適性や利便性を含めた新たな価値を創出する取り組みが推進されています。
当グループは、これまで培ってきた情報セキュリティ技術を、ヘルスケアや金融、自治体など公共性の高い分野のデジタルソリューションへ展開し、生活者や社会の利便性・生産性を向上させます。誰もが安心・便利にサービスを受けられる社会の実現に向け、各種ソリューションを提供するとともに、持続的な成長をめざします。

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

資源の持続的な利用や廃棄物の減量、気候変動対策などの取り組みが求められるなか、持続可能な形で資源を循環利用する「サーキュラーエコノミー（循環型経済）」への移行が社会課題となっています。
当グループは、培ったコア技術と包材開発能力で価値創造型イノベーションを推進し、環境配慮と使いやすさを両立した包装・容器の提供を通じて、人と地球の持続可能な未来の実現とともに、持続的な成長をめざします。

価値創造ストーリー

主要な経営資本

財務資本
■ 安定した財務基盤
純資産 631億円
自己資本比率 47.9%

知的資本
■ 新たな価値を創出する技術
研究開発投資 10.6億円
売上高研究開発費比率:1.1%

製造資本
■ 国内外に展開する生産基盤
製造拠点 15カ所
(国内12カ所、海外3カ所)
設備投資 33.5億円

人的資本
■ 競争優位性を生み出す多様な人材
連結従業員数 3,227名
女性管理職比率 9.0%(単体)

社会・関係資本
■ 幅広いパートナー
顧客基盤 約2,400社(単体)
協力会社 約1,900社(単体)

自然資本
■ 持続可能な資源利用
エネルギー投入量 83,787MWh
資源投入量 168,200t

事業と

価値創
多様なライフスタイル
スマート

成長
技術開発力
価値創

中期経営計画
豊かな社会と新たな価値を創造

既存事業の利益改善

5つの

既存事業の事業基盤強化

人材戦略
環境

コーポレート

外部環境メガトレンド
- 価値観の変容と多様化
- 人口動態の変化
- 環境問題の深刻化
- 都市化の進行

戦略

造領域

社会

循環型社会

ドライバー

造人材

パートナーシップ

（2021～2024年度）

するために未来起点の変革に挑戦

新規事業の育成

重点項目

新規事業領域の探索

戦略

経営管理機能の強化

ガバナンス

- テクノロジーの進化

創出価値

企業価値

財務 2024年度目標 ➡ P12

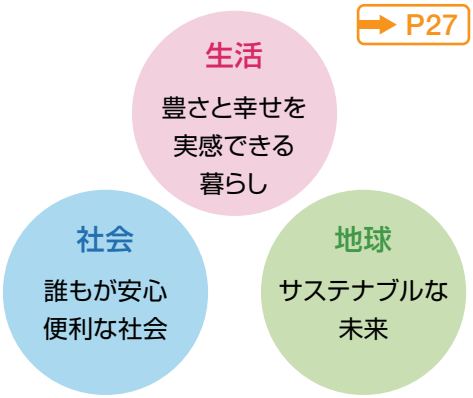
- ROE:5%
- 営業利益:31億円※1
- 配当性向:30%以上

非財務 2030年度目標 ➡ P28

- 人的資本
  - ・女性管理職比率:
    2025 年度までに 10%以上（単体）
  - ・デジタル人材※2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
- 自然資本
  - ・GHG 排出量削減率:
    2022年度を基準とし 42%以上
  - ・原材料木材の合法性が確認された
    用紙の調達率:100%（単体）

社会価値

➡ P27



※1 施策の進捗や事業環境の変化を踏まえ、2024年5月15日に目標値を修正。

※2 「デジタルを活かせる人材」とは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。「デジタルを作れる人材」とは市民開発者や部門アナリスト、システム開発者やデータサイエンティストなど

中期経営計画

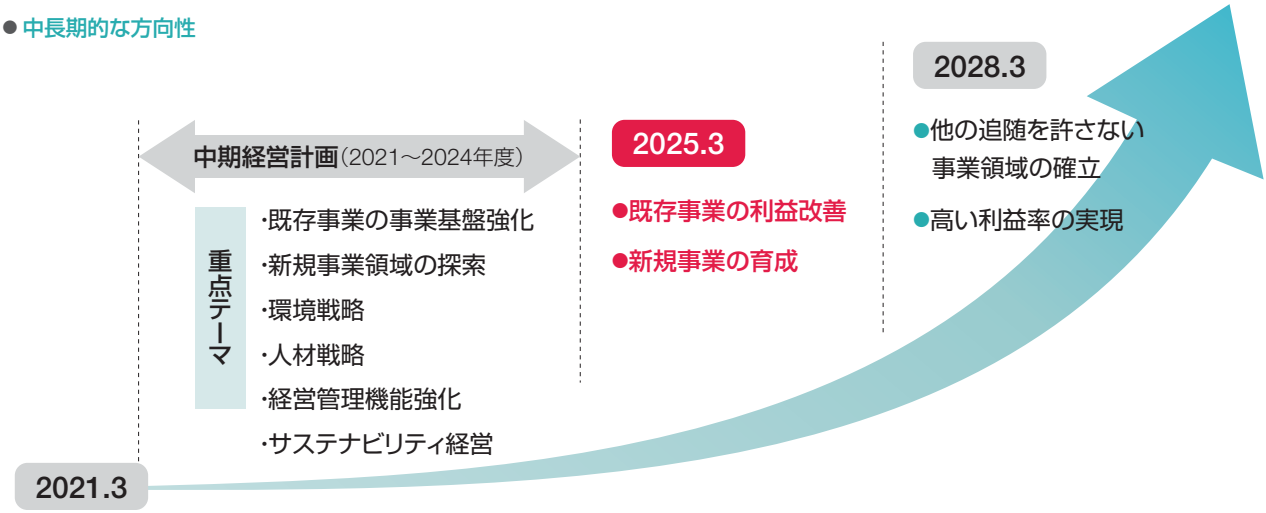
中期経営方針

豊かな社会と新たな価値を創造するために 未来起点の変革に挑戦

競争力のある事業領域の確立と高い利益率の実現をめざし、
中期経営計画（2021～2024年度）では、既存事業の利益改善と
グループの柱となる新規事業の育成に取り組む。

- 本中期経営計画では既存事業における利益創出に向けた取り組みの完遂と、次世代の柱となる事業の探索を実施します。
- 外部環境や内部環境の分析により、当グループとして対応すべきテーマを設定し、実現に向けた戦略を策定しました。既存事業の構造変革により、効率化や質の改善を測定・評価できる管理基盤を構築して、利益を持続的に生み出せる企業体質を実現します。また、利益を新たな事業領域に集中投下してさらなる成長をめざします。
- 事業戦略を実現するために、既存事業の構造改革（機能・組織の強化、業務改革など）と新規事業創出に向けた各施策を実行します。

● 中長期的な方向性



中期経営目標（2024年度目標値）

連結営業利益	31億円*
ROE	5.0%
配当性向	30%以上

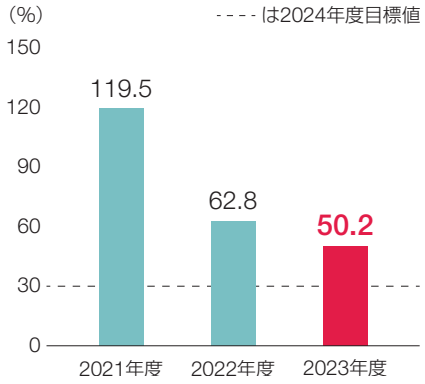
※ 2024年5月に目標を変更

中期経営目標の一部変更（2024年5月15日付）

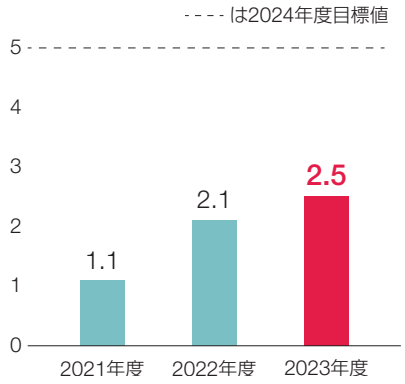
現中期経営計画はコロナ禍の長期化によって、当初２年間は業績低迷。コロナ禍が収束し、交通系など反動により需要増となっている事業がある一方、この間に加速したデジタル化の影響で、出版印刷など一部事業の市場環境が急速に悪化。また、当初想定していなかった原材料価格やエネルギーコストの上昇が発生し、一部で対応に遅れが生じています。こうした状況を総合的に勘案し、営業利益については当初目標の38億円から31億円へ変更することが適切と判断しました。なお、ROEと配当性向については目標を継続します。

経営指標の推移

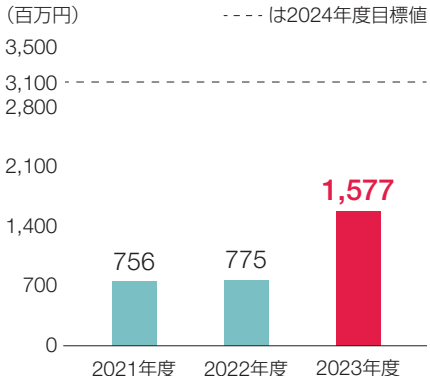
● 配当性向



● ROE



● 営業利益



2023年度の主な取り組み

重点テーマ	主要な取り組み（2023年度）
❶ 既存事業の事業基盤強化	● 業務高度化に向け、「DX推進室」を設置
❷ 新規事業領域の探索	● 注力領域に向けた取り組み強化（記述式試験採点業務を効率化するDXサービス提供、企業・自治体向けまなびコンテンツ提供Webサイトの開設） ● 接触により作用する新しいタイプの衛生材料を開発 ● 蓄熱繊維用の高機能ペレット（2022年度開発）の使用製品上市が徐々に拡大
❸ 環境戦略	● TCFD提言への賛同を表明し、TCFD提言に基づく情報開示を実施 ● カーボンニュートラル宣言を掲げ、SBT認定取得に向けたコミットメントレター提出 ● 産官学のパートナーシップ「サーキュラーパートナーズ」参画 ● 環境配慮型製品リリース（紙素材の卓上カレンダー、リサイクル材料を用いたカード） ● 食品ロス削減に資する製品リリース（食品の酸化劣化を抑制する機能性フィルム）
❹ 人材戦略	● 社内ビジネスコンテスト継続や異動活性化による価値創造人材の発掘・育成強化 ● 挑戦する人材のモチベーション向上に資する制度改定（昇格試験制度、役割等級制度、資格取得支援制度）
❺ 経営管理機能の強化	● ROIC改善に向け、目標設定し在庫削減や債権回収期間短縮に着手
★ サステナビリティ経営	● サステナビリティ視点での総合的施策立案・推進を担う「サステナビリティ推進室」設置 ●「共同印刷グループ人権方針」を策定し、人権尊重の取り組みを強化 ● サステナブル調達推進に向けて「共同印刷グループ調達基本方針」を策定 ● 全社リスクマネジメント体制を再構築。重大リスクを特定し、対応策への取り組み開始 ● マテリアリティの重点取り組みテーマとKPIを設定

2024年度に向けた取り組み

● 構造改革では、想定以上に市場環境が悪化した事業に関しては、製造拠点の再編など生産体制を再構築するとともに、成長の原資となる研究開発やDX推進のための必要人材の確保をはじめとする人的資本への投資を拡大する。

● 次期中長期戦略の検討では、ROE8%以上の実現と継続的に収益力を向上させる戦略を策定する。合わせて理念体系やマテリアリティの見直しに着手する。

● サステナビリティ経営では、重点領域の取り組みとして、環境戦略の見直し、人権デューデリジェンスの実施、サプライチェーンマネジメントの強化を進める。

財務担当役員メッセージ

取締役 副社長執行役員
グループコーポレート本部長
兼 経営企画本部担当
渡邉 秀典

私たちのビジョンと描く成長への道筋を、ステークホルダーの皆さまと共有し、成長戦略の策定に取り組んでいます。

現状の課題

当グループのPBR（株価純資産倍率）が0.4倍台と非常に低水準であることは大きな課題と認識しています。時価総額が資産総額よりも著しく低い現象が生じている要因は、プライム上場企業の平均と比較しても低位である資本収益性にあります。当グループでは株主資本コストを4～6%と推計しており、最低限生み出すべきリターンとして、現中期経営計画ではROE5%を目標に掲げて各種施策に取り組んでいます。

中期経営計画の進捗状況については、市場環境の急速な変化、計画策定時を上回る原材料価格やエネルギーコストの上昇により、連結営業利益の目標を2024年5月に変更。一方、資本効率性をより一層重視し戦略的な株主還元を行うために、ROE5%と配当性向30%については当初通りの目標を堅守し、最終年度での必達をめざしています。

資本コストを意識した経営

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、来期から始動する新たな中長期経営計画の策定に取り組んでいます。現状を踏まえた取り組みの方向性として、収益力の強化が最大の課題です。既存事業の再編と成長分野の育成・拡大に向けて機動的な投資を進め、事業ポートフォリオを変革していくことで、売上の拡大と利益率を改善し、収益率を高めていきます。成長投資の原資は、資本効率の観点から政策保有株式の売却益や営業キャッシュフローなど主に自己資本から充当し、成長領域でROIC（自己資本利益率）がWACC（加重平均資本コスト）を上回るリターンを創出。指標となるROEを次期中期経営計画では８％として継続的に収益力を向上させていきます。

収益力の向上

収益力の強化に向けて、事業ポートフォリオを収益性の高いものへとシフトし、10年後の事業規模を現在の1.5倍程度に拡大することを視野に入れています。

情報系事業、特に祖業である出版印刷事業はピーク時の1/2近くまで市場が縮小しており、収益面で苦戦を強いられています。一方で、情報加工・管理の領域では、市場ニーズを背景に高い利益率が見込めると考えています。人口減少に対応した働き方や生産性向上の支援、価値観の多様化に対応した学び、ヘルスケア、顧客体験価値の提供、新たなコンテンツの提供など、市場の変化に合わせた質の高いサービスの開発・提供を通じてビジネスモデルの入れ替えを図ることにより、事業規模を維持しつつ収益力を高めていきます。

生活・産業資材事業では、マーケットニーズに沿った環境配慮包材や高機能包材など高付加価値製品の開発に注力し、競争優位性と収益性を確保するとともに、将来的な経済成長性で高いポテンシャルをもつASEAN地域をはじめとする海外での事業展開の拡充をめざします。加えて、新しい事業領域として当グループの技術を生かした「新素材分野」への進出を図るなど、10年後の事業規模を情報系事業と同程度にまで拡大を図ります。

具体的な目標値や施策などの詳細については、現在策定中の次期中期経営計画（2025年度～）で明確にしていく予定です。

財務戦略・資本政策の強化

資本効率の向上とPBR改善に向けて政策保有株式の縮減に取り組んでおり、現在策定中の次期中期経営計画期間内で、連結純資産対比15%未満を目標に圧縮を図ります。創出した売却益は営業キャッシュフローと合わせて、主に収益力強化のための成長分野への投資と株主還元へ配分していきます。

成長分野への投資は10年で総額700億円規模を予定。技術開発やサービス開発へ注力し、事業領域の拡大を進めてポートフォリオの入れ替えを図るとともに、価値創出の原資となる人的資本や、必要に応じてＭ＆Ａなどの成長を加速させる投資を実施することで稼ぐ力を高めていきます。

一方、収益力の強化に向けた投資は、すぐにリターンとなって表れるわけではありません。その間でも一定以上の株主還元を行うこととし、現在の配当性向30%に加えて新たにDOE（株主資本配当率）の目標を設定、DOE３%前後の配当を視野に配当政策の見直しを検討するなど、株主還元政策を充実させていきます。

IR活動の拡充

機関投資家、個人投資家の皆さまとのコミュニケーションについては、機会の充実、特に直接対話の場面を重点に取り組んでいるところですが、その際に「右肩下がりの事業が多い」というご指摘をよくいただきます。私たちは、そこからの脱却に向けた取り組みを続けてきましたが、その取り組みをステークホルダーの皆さまに十分にお伝えできていなかったことを深く反省しています。株主・投資家とのコミュニケーションを質、量ともに拡大していくとともに、投資判断に必要かつ十分な情報開示を積極的に行っていくことが不可欠であると認識しています。そして、投資家との対話を通じて得た市場からの評価を経営にフィードバックしていく仕組みが回っていくように努力していきたいと思います。

当グループを取り巻く事業環境の変化に対応し、中長期的な視点で持続的な成長と企業価値向上の実現に向けた経営戦略の立案を進めています。ステークホルダーのみなさまにおかれましては、共同印刷グループの成長ビジョンと私たちの行動の中身をもとに将来性についてご判断のうえ、ご支援いただくことができれば、私たちは大変うれしく思います。

事業統括役員メッセージ

取締役 副社長執行役員
事業統括
大橋 輝臣

私たち共同印刷グループは、組織の壁を壊し、事業部門が共通の課題認識を持ち、新たな事業展開を推進します。

事業統括の役割

2024年度より、事業統括として主力の3事業セグメントを管掌し、全体最適で事業戦略を遂行する役目を担いました。当グループは元来セグメント間の縦割り意識が強く、それぞれのトップは、自部門で経験を積んできたプロパー出身であることが多く、部門を超えて意見し合う文化がありませんでした。私は企画職、営業職、経理、経営企画と、当社では珍しい経歴を持っており、各セグメントのトップとも忌憚なく話ができる関係ができています。共同印刷グループの飛躍に向けて各事業セグメントを統合的に管理・運営し、事業ポートフォリオの組み替えを行っていくことが最大のミッションです。すでに各執行役員とは課題認識の共有を進めており、それらをいかに次期中期経営計画の具体的な戦略に落とし込んでいくかについて議論を行っています。中でも「出版印刷事業を中心とした情報コミュニケーション部門の構造改革」「情報セキュリティ部門の中長期の展開」「生活・産業資材部門の成長戦略」は大きなテーマであり、これらを踏まえた各事業の拡大イメージ、ありたい姿を描いていこうとしています。いずれにせよ現在策定を進めている次期中期経営計画が当グループの新たなスタートとなることは間違いありません。3つの事業部門が共通の課題認識を持って、新たな事業展開ができるよう事業統括として全力を注いでまいります。

人材育成を通じた組織風土改革

当グループは今年で創業127年という長い歴史を持つ会社ですので、組織も昔ながらの体質が色濃く残っています。私がビジネスメディア事業部長に就任した5年前は、部下が700名ほどの事業部でしたが、人事は事業部の上層部のみで決めていました。

これは、権限委譲がほとんど行われていなかった当グループのありようを象徴しています。末端の人事を上層部が行う会社も珍しいと思いますが、実際、現場の社員、とくに若手のことを上層部は充分に把握できません。つまり、現場で頑張っている若手を抜擢するなど、人材の力を生かすような人事が十分行われていませんでした。人的資本の重要性がフォーカスされる中で、この制度が弱みとなると考え、少しずつ現場の改革を実行してきました。管理職には、自分の後継者を想定し、その育成を進めることを指導してきました。今後は、こうした動きを各事業セグメントにも展開を図っていきたいと考えています。

人材の力を引き出すにはその人に合った方法を見極めることが必要です。私は人が仕事をする上で、自分の能力で仕事をする人と自分の経験で仕事をする人の大きく2つのタイプに分かれると考えています。能力で仕事をするタイプの人は異動とリスキリングによって多様なスキルを獲得し、成長していきます。一方の経験の人は、順序立てて経験を積んでもらうことで成長していきます。今の若手にも3、4年で異動を希望し、今までと異なる仕事に挑戦してみたいという者が出てきています。人それぞれの個性にあったキャリアプランを提供することで人材の能力を大きく伸ばせると私は考えています。

一方で、企業風土の変革にも着手していきます。今までは会社全体の方向性と自分のミッションとのベクトルを合わせるための、経営層と現場にいる社員との直接的なコミュニケーションの機会が不足していました。従来のピラミッド型の意思伝達では階層構造を経るにつれ、正確な意図が伝わり難く、スピードも遅くなります。また組織全体が「指示待ち」型となり、個々の判断力の低下にもつながります。それでは仕事に対するモチベーションも上がりませんし、何より、社員一人ひとりの能力を引き出せません。そのためにも、経営と現場にいる社員との意思統一を図るべく、直接発信の機会を強化していきます。上の意見を待つのではなく、会社の方向性と照らし合わせながら、自分で考え、責任をもって仕事をする意識を醸成するとともに、若手が自分の意見をしっかりと発言する環境を整えることで、新たなビジネスを生み出す基盤としていきます。当グループには優秀な人材がたくさんいるので、それを生かしていくことができれば、成長は可能だと思っています。

収益力の改革

紙媒体の印刷事業は、数量が伸びないと利益を生み出せない事業構造です。市場が縮小していく中で、利益の確保が非常に難しい環境になりましたが、市場規模に合わせた収益構造の転換が進まず、収益性の悪化に歯止めが効きませんでした。とくに情報コミュニケーション部門はそれが顕著に表れています。今後は、市場の成長が期待できる生活・産業資材部門に人と予算の配分を振り分けて「稼ぐ力」の強化を図っていきます。

主力であるラミネートチューブやパッケージを中心に、サーキュラーエコノミーやフードロスといった社会課題を解決する技術開発を進めるとともに、商圏の拡大に向けて東南アジアの事業展開を加速していきます。さらに、コモデティからの脱却を図るため、赤外線吸収素材を使った蓄熱繊維用の高機能ペレットや、衛生材料などの新素材の開発に経営資源を投入してきました。当グループにしかない新たな機能をもった新素材を事業化し、高収益の確保を目指します。

中長期的には、ものづくりだけではなく、ソリューションや知見を提供する事業を展開していくことを視野に入れています。これらの戦略はもちろん一朝一夕に実現するものではなく、試行錯誤が必要になりますが、実現に向け、挑戦と失敗から学び、大きく成長していく社員を育てていかなければと思っています。縮小していく印刷産業にあって、社員の力で新たな分野を切り拓いていくこと、それが私の使命でもあります。また、それを実現するためにDXの推進も不可欠です。紙をデジタルに置き換えるだけではDXではありません。情報のインプットからアウトプットまでのプロセスを大きく変える、それによってお客さまも満足し、収益も大きく変化する、そのようなDXに取り組んでいます。

ステークホルダーの皆さまには、当グループがその安定性を最大限に生かしたうえで、変化し、成長していく、その過程をお見せしたいと思っています。我々がどれだけ変われるかを見ていただき、その変化を認めていただけたら、ぜひ投資を検討していただきたい。それが私の願いです。

情報コミュニケーション事業

情報をカタチにして販売する「量のビジネス」から「価値のビジネス」への転換を図る

常務執行役員
情報コミュニケーション事業本部長
岩田 淳一

事業の紹介および強み

雑誌、コミック、学習参考書、教科書等を中心とした出版印刷を担う情報メディア事業部と企業の販促支援、IR支援を中心とした商業印刷を担うプロモーションメディア事業部を中心に構成され、コミック、学び、HR領域を中心としたコンテンツ創出、販売事業など領域の拡大を図っています。近年は、企業とあらゆるステークホルダーとのコミュニケーション機会の増加に伴い、外的、内的エンゲージメントを向上させる事業体としての地位確立に向けた変革にも取り組んでいます。

競争優位の源泉は、祖業である紙の印刷事業で長年培ってきた、情報加工技術やソリューション開発力、さまざまな案件にフレキシブルに対応できるクリエイティブ体制にあります。特にコミック分野においては、長年にわたって知見が蓄積された一貫生産体制を有し、デジタル、アナログを問わずあらゆるアウトプットへの対応が可能。現在は、キャラクターライツを活用したイベント企画運営、グッズ制作などの周辺領域にも専業スタッフを持ち、IPビジネスへの領域拡大を図っています。

社会課題解決に貢献する製品・サービス

生産労働人口の減少と働き方の多様化、労働に対する価値観の変容は、多様な人材の確保や成長に向けた人材力の強化とその活用といった人的資本政策に大きな影響をおよぼしており、実際に多くの企業がダイバーシティ＆インクルージョンの推進や従業員エンゲージメントの向上を課題として取り上げています。こうしたニーズに向けて、人材の多様化に向けた女性活躍推進支援では、産休や育休などのライフイベントを経た女性のキャリアプラン構築を支援する「TriAnchor®」を開発し、多くの企業に利用いただきました。そのほか、男性の育休取得率向上に向けた周囲の関係者の理解を深める研修やハラスメント教育など、従業員エンゲージメントの向上と、価値創造人材の活躍を支援するコンテンツを開発・提供しています。また、労働人口減少に伴う、人材獲得のニーズには、企業メッセージをわかりやすく伝え、共感力を高めるためのコンテンツの提供を通じて、人材採用力の強化を支援しています。

一方、企業の業務効率化やアウトソーシング需要の高まりを受けて、販促物の在庫管理や発送手配業務を簡単に行える「LOGISMART®」や、店頭での業務効率化と販促効果向上に寄与する「DigitalGondola®」などの働き方ソリューションを提供し、ディーセントワークへ貢献していきます。

チーム復職実現プログラム TriAnchor　LOGISMART ロジスマート　Digital Gondola™

2023年度事業概況

2023年度は販促においてのデジタルメディア制作、統合報告書を起点としたIR領域、業務効率化を前面に打ち出したカタログ制作等が、売上を伸長させました。

また、出版社からの受託に依らない独自のコンテンツビジネスの強化に向けて、編集やクリエイティブの人材を増強し、電子書籍におけるオリジナルコミックの刊行点数を大幅に増やし、ヒットコンテンツを創出するなど着実に成果が出ており、収益性の改善に向けて期待できる結果となりました。

しかし、想定を上回る出版事業の市場縮小に加え、商業印刷事業のキャンペーンの減少やECの加速による店頭販促物分野の減少、原材料費やエネルギーの価格高騰などを受け、売上・利益ともに前年実績にはおよびませんでした。

統合報告書作成支援サービス

2024年度に行う取り組み

2024年度も引き続き、IR領域やHR領域といった企業ニーズに向けてコンテンツの充実を図りサービスを拡大します。また、電子書籍分野、特にコミック領域のオリジナルコンテンツについては、作品数を前年の3倍へと増強し、ヒットコンテンツの創出に向けて販売データや読者属性の分析をすすめるなど、収益力を強化します。店頭販促領域では自社開催セミナーを通じた店頭販促分野の受注拡大やロジスティクス分野での医薬品取扱許認可を強みとしたセット・アッセンブル業務、リファービッシュ（メーカー再生品）などの循環型ロジスティックス業務の受託を本格化させるなどの取り組みを実行していきます。

事業に関する機会とリスク

IR領域の企業情報開示ニーズを受け、制作の受託を通じて「企業の想い」の表現者としてのポジションを築きつつあります。情報開示の需要は今後も拡大すると考えており、その鍵となる質の高いコンテンツと需要増に対する制作能力を増強することで、受注拡大を加速させ、事業の柱として育てていきます。

一方、主力である出版物を中心とした紙媒体の大幅な市場縮小に加え、世界情勢の変化によるエネルギーや原材料コストの上昇によって収益性が圧迫されています。コスト上昇分の価格転嫁を急ぐとともに、生産工程の見直しに着手し、市場縮小に即した筋肉質な体制への変革に取り組むとともに、メディアのデジタルシフトへの対応力を強化しています。

現在、取り組んでいる成長戦略

従来から培ってきた印刷を中心としたモノづくりの力を原資に、付加価値の高い事業を育成して成長力の強化を図っています。IR領域やコンテンツ領域などの成長領域として位置付けている分野については、自社内のリソースを成長領域に配分していきます。中でも人材は、必要な人員を逐次投入できるようリスキリング体制を強化することで、人的リソースの流動性を高めていきます。同時に、「知と経験」を社外にも求め、キャリア人材の獲得やパートナー企業との協業を進めるなど、競争力強化と収益性向上に向けた知見の実装を進めているところです。

ステークホルダーへのメッセージ

当グループの祖業である紙への印刷事業は厳しい市況に直面していますが、今後も情報の重要性や多様なコンテンツのニーズは拡大していきます。培った技術や課題解決力などの無形資産を競争力の原資として、IR、HR領域への取り組みやコンテンツ事業への取り組みを進め、企業エンゲージメント向上に寄与するパートナーとなることで、情報をカタチにして販売する「量のビジネス」から、「価値のビジネス」への転換を図り、収益力と成長力を備えたサステナブルな事業へと変革を遂げていきます。

情報セキュリティ事業

媒体製造からサービスへの事業ポートフォリオの変革と人材のリスキリング・スキルシフトを推進

常務執行役員
情報セキュリティ事業本部長
山田 直誉

事業の紹介および強み

データプリント、BPO、ICカード、証券類（宝くじ・乗車券類）を主力とした事業を展開しています。高度なセキュリティ環境を持つ工場内で、個人情報を専用プログラムで編集し、帳票への印字、加工、封入封緘、発送までをワンストップで提供するとともに、受付、審査などの事務作業やシステム構築、コールセンターといった業務を一括で請け負うBPOにも注力しています。近年では、業務の効率化や省人化を支援するBPRにも業務領域を広げています。

一番の強みは「高いセキュリティ体制」。マイナンバーや健康データなどの機微情報を安全に取り扱うことができる自社工場を持ち、情報セキュリティの認証である情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）/ISO27001や、不測の事態でも速やかに事業を復帰させる事業継続マネジメントシステム（BCMS）/ISO22301などの各種認証を保有し、ISO9001に基づく品質マネジメントを行っています。また、大量データの加工処理能力を有する設備、機微情報の豊富な取り扱い実績、高度な技術開発力を背景に高い市場シェアを占める交通系のICカード、乗車券類は大きな強みです。

社会課題解決に貢献する製品・サービス

情報セキュリティ技術によって、誰もがいつでも、どこでも、安心便利に利用できるスマートな公共サービスを支援するとともに、サービス提供者の働きがいや生産性を向上できるデジタルソリューションを提供しています。

❶ ヘルスケアソリューション

「健康とその先にある幸せな社会の実現」に向け、健康寿命延伸の一環として、企業、健康保険組合、健診機関向けに健診データを利活用した各種事務代行、集計、分析業務を提供することで、企業価値向上にもつながる個人の健康増進を支援。

あなたの会社の健康管理OC オペレーションセンター

❷ 決済ソリューションによる在留外国人へのエンパワーメント

人口の約3%弱を占める国内の在留外国人の口座開設の困難さや、国内オンラインショッピング時の決済クレジットカードの制限に対し、オンライン決済や店舗での購入に使えるプリペイドカード「MobalPay」を提供することで、今後、さらなる増加が予測される在留外国人の金融側面におけるエンパワーメントを支援。

mobalpay

❸ 相続支援サービス

高齢化社会の進行に伴い、相続案件が増加する一方、金融機関は合理化のために窓口の縮小を図っています。高齢者が遠方の窓口まで出向く労力や、窓口側の業務対応の限界といった課題に対し、「相続支援サービス」を提供。デジタル技術を活用したスムーズな手続きサービスにより、利用者のサービス向上と金融機関の業務効率化を双方から支援。

2023年度事業概況

BPOは注力領域である金融・医療系で浸透を図るも取り込み切れず、目標を下回りました。一方、データプリントは自治体関連などの既存案件で堅調に推移。証券類とカードは、行動制限解除を受けた旅客需要の増加により交通系カードや乗車券類が好調で、前期より大幅に伸長しました。

結果、セグメント全体では増収増益となりました。

2024年度に行う取り組み

データプリントは既存案件の継続受注、および適切な価格転嫁を図ります。BPOは、提案やトライアル実施などで浸透を図っている得意先を軸として、金融系DX支援サービスや健康管理サービスを中心に受注拡大を見込みます。交通系事業はインバウンドなど旅客流動のさらなる活性化で交通系ICカードや乗車券の伸長が想定されるため、生産体制の強化を継続。決済ソリューション事業は、マーケティング施策強化やサービス内容の拡充を軸に、大口案件を取り込んでいきます。

事業に関する機会とリスク

働き方改革やDXに取り組む企業が増加し、自社リソースの再構築を加速させています。BPO領域においては、単体サービスだけでなく、抜本的な事業体制見直しに伴う戦略立案などのコア業務やコンサルティング業務までをアウトソーシングするニーズが高まっています。また、業務プロセスの抜本的な改善を目的に、デジタル技術を活用した BPO サービスに対する需要も増加しています。

一方、データ駆動型社会への移行によりデータプリントや証券類など紙の需要は減少傾向にあること、異業種からの参入企業の増加による価格競争の激化などにより受注量が下落傾向にあることはリスクと言えます。強固なデータセキュリティ環境やデータ編集技術、画像解析技術など、自社の強みを生かしたサービスを開発し、競争力と収益性を確保していく必要があると考えています。

現在、取り組んでいる成長戦略

まずは、既存領域の縮小を上回るスピードで製品からサービスへの事業構造の転換を進め、その余力を新規事業の創出に充当していきます。現在の80%のマンパワーで現受注品目に対応する仕組みを実現するとともに、創出した20%の人的リソースを流動的に運用し、新しいテーマ創出に取り組むなど、成長を図っていきます。具体的には、売上高10億円規模の新規事業10テーマを創出し育成していくことで、トップラインの拡大をめざします。

そのためには、人材育成への積極的投資と同時に、挑戦する組織文化を醸成していく必要があります。リスキリングとスキルシフトを推進することで、独自性を有するサービスの開発体制とバックオフィス体制を強化していきます。

ステークホルダーへのメッセージ

私たちは、お客さまや社会からの信頼を第一に考え、強固なセキュリティ体制と技術力を背景に、さまざまな社会課題の解決に向けた情報セキュリティサービスを提供しています。今後もデータガバナンスを意識した戦略的投資を推進し、変化の激しい市場環境でも持続的な成長を実現してまいります。ステークホルダーの皆さまのご支援を心よりお願い申し上げます。

生活・産業資材事業

より良い製品の開発を中核としつつ、お客さまのニーズに合わせた新しい価値創造をめざす

常務執行役員
生活･産業資材事業本部長
冨岡 忠司

事業の紹介および強み

生活・産業資材事業本部は紙器、軟包装材や産業資材を取り扱う包装事業部と、チューブ、ブローボトルなどを取り扱うL&I事業部で構成されています。

包装事業部はカップ麺の蓋材や即席麺の外装フィルム、ラップカートンで高い市場シェアを有しております。軟包装事業の中でも特に蓋材は易剥離技術をコアに即席麺業界以外でも拡大しており、菓子や乳製品などの採用が増加しています。紙器事業ではプラスチック容器の代替として中食系カートンを展開。お客さまの製品を預かりセットアップするコントラクト事業、包装機メーカーと連携したリキッドパッケージ事業にも注力しています。

L&I事業部は国内トップシェアを誇るラミネートチューブ事業を擁し、歯磨き、UVケア、化粧品などの分野で存在感を放っています。また、食品業界ではホットパック可能な素材開発を進めるなど、生産技術や加飾性は高い評価を得ています。近年はガラス容器などの硬質容器からチューブ、ブローボトルへ置き換える提案に取り組んでおり、チューブを核とした総合容器メーカーへ事業を拡大しています。

社会課題解決に貢献する製品・サービス

サステナブルな社会の実現に向けた環境配慮パッケージブランド「TOMOWEL NEXT PACKAGING」をリリースし、製品設計から製造、物流、販売、ユーザーの使いやすさ、処分に至るまで、それぞれの工程に合わせた環境配慮仕様を提案しています。ボトル・チューブの生産では、PIR材の他商材での利用やバイオマス材、再生材、森林認証用紙の活用を推進。活用にあたってはマスバランス認証を取得し、バイオマス材等のトレーサビリティを確保しています。

このほか、チューブ原反の薄肉化やキャップの小型化による樹脂削減、フードロス削減につながる食品残渣低減、賞味期限延長に向けた提案活動も実施しています。

フィルムレス包装材

紙ラミネートチューブ

2023年度事業概況

包装事業部においては業務用・PB商品用ラップカートンのほか、即席めんの蓋材や「Tパウチ」などのリキッドパッケージが前期を上回りました。また、「モイストキャッチ」などの医薬品向け包材も好調でした。L&I事業部においては化粧品向けラミネートチューブの需要下回りやブローボトルの一部製品の伸び悩みがあったものの、歯磨き向けラミネートチューブ、ブローチューブは堅調に推移しました。以上の結果、セグメント全体では増収増益を達成しています。

Tパウチ・ショット

モイストキャッチ

2024年度に行う取り組み

お客さまと持続可能なパートナーシップを構築するために人件費、原材料費、エネルギーコスト上昇の転嫁、2024年物流問題対応、デザイン・製版費用回収など、取引慣行の適正化について粘り強く交渉を継続しています。また、事業ポートフォリオの変革に向けて情報共有を促進し、新たな気付きと行動変化を生み出す活動を開始しました。技術開発本部と連携し、短期的案件対応と中長期的テーマの推進を行っています。

事業に関する機会とリスク

容器包装における世界的な環境対応の動向は激しさを増しており、日本国内でも循環経済型社会の実現に向けた法整備が進みつつあります。私たちはこの動きを好機と捉え、環境に配慮した製品やフードロスに寄与する高機能包材で新市場参入の可能性を探っています。製品LCAデータの整備、製造技術の改革など循環型社会の実現に向けた取り組みを推進するほか、「フィルムレス紙包材」「紙ラミネートチューブ」など、プラスチック使用量の削減に寄与する製品の開発・提供に注力しています。

一方、リスクとして挙げられるのは、主要原材料やエネルギーコスト、物流費、人件費等の高騰です。コスト削減でカバーできない場合や販売価格へ適正に転嫁できない場合、売上や利益が低下する恐れがあります。特にラミネートチューブは「空気を運ぶようなもの」と言われるほど物流費率が高い事業ですので、輸送効率の改善や在庫の削減、保管コストの抑制に取り組みつつ輸送効率を高める新製品の開発にも着手していかなくてはならないと考えています。

現在、取り組んでいる成長戦略

お客さまの課題解決につながる新製品や新技術の開発、継続的なコストダウンへの取り組みなど、より良い製品の開発を中核としつつ、お客さまのニーズに合わせた新しい価値創造をめざしています。

包装事業部では利益率向上をめざして、パッケージのトータルソリューション営業を推進しています。紙器製品は不採算品などを選別しつつ、ラップカートンのさらなる増注に合わせた生産体制を構築することにより、適正な利益確保と新事業領域の受注に結び付けていきます。また、産業資材は食品業界を含む新市場を精査し、新技術の開発と新規受注を急ぎます。

L&I事業部では総合容器メーカーとしての事業確立に向け、総力をあげて営業・製造・技術をマネジメントしていきます。ラミネートチューブは培った技術力を背景に、化粧品・食品・医薬向けの積極的な受注を拡大。ブローチューブは樹脂再生の環境対策を訴求し、既存得意先のシェアアップに注力します。ブローボトルはガラス瓶代替や機能性付与を付与した新形態ボトルを立ち上げて受注拡大を図ると共に、ボトル技術のシナジー展開による受注も達成したいと考えています。建装材は既存得意先からの受注量を確保しつつ、新製品の受注を加速させていくなどセグメント全体の成長に取り組んでいます。

ステークホルダーへのメッセージ

強みのある技術を展開し、今後、より大きく社会に貢献ができる付加価値のあるパッケージや容器を提供していくことが当事業本部の使命です。主軸となる国内事業については収益改善を行いつつ、技術に立脚した高成長領域・高利益領域に踏みだしていきます。海外事業についてはベトナムやインドネシアの拠点を活かしASEAN市場への事業の多角化を推進していきます。

R＆D戦略

基本的な考え方

生活者の価値観の変容や、データ駆動型社会の到来、地球環境問題など、これまでにない速さで社会変化が進む中、さまざまな社会の課題をイノベーションで解決していくことが企業の競争力と成長の源泉となります。

社会の要請に応え続けることによって培った情報コミュニケーション分野、情報セキュリティ分野、パッケージ分野のコア技術をベースに、未来起点のソリューション開発を推進しています。

研究開発

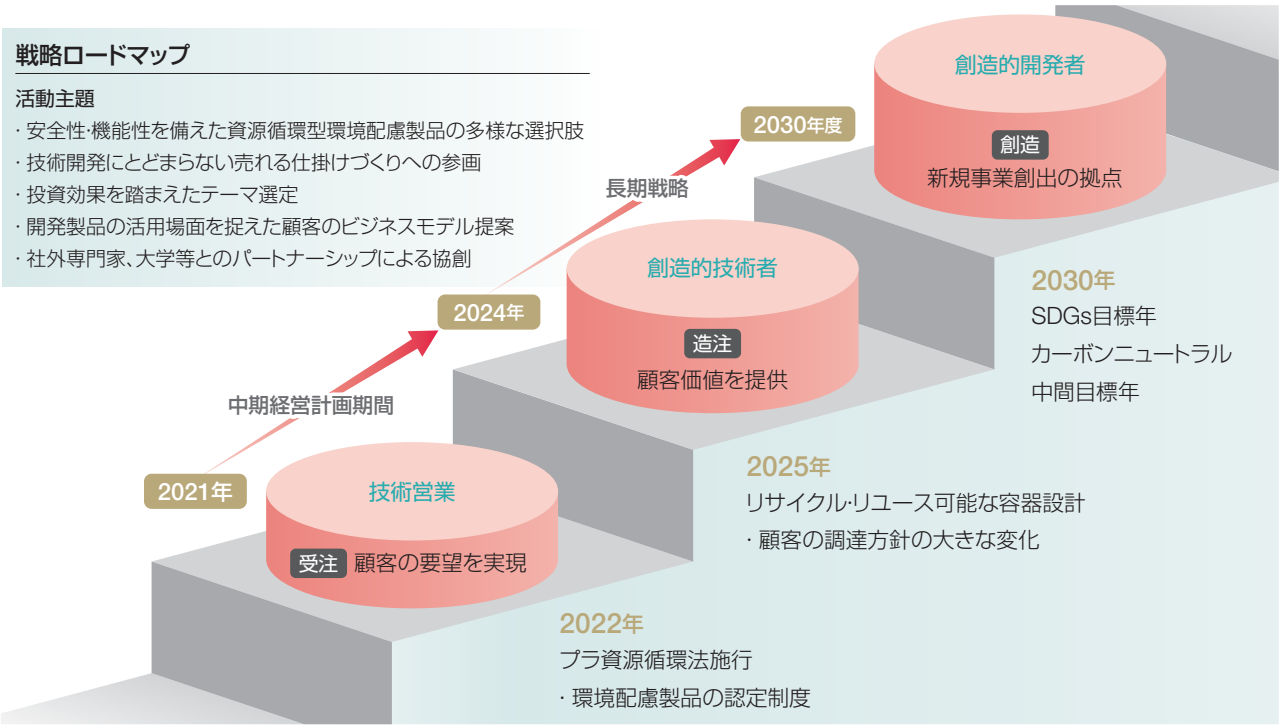
1932年に民間印刷会社初となる研究室を設置して以来のDNAが今も脈々と受け継がれています。

研究開発の基本方針を「10年後の共同印刷を支える製品を創出する」として、新たな価値の創造に向けて研究開発を進めています。

各事業セグメントの戦略に沿った新市場開拓、新製品開発に資源を集中する一方、新たな成長機会の創出に向けて、環境に配慮した製品開発と多角化戦略領域の新素材事業を新たに設置し、イノベーション起点の事業領域の拡大を図っています。

中長期開発戦略

重要施策	アウトプット	アウトカム
環境に配慮した製品開発	環境製品の共同印刷といわれる環境配慮製品	サステナブルな新事業
新市場開拓・新製品開発に集中	顧客価値創出	
多角化戦略領域の新素材事業推進	新事業領域の新規売上創出	



デジタルソリューション開発

生活者の価値観の変容や少子高齢化社会、都市化などの社会課題を背景としたITソリューションやDXによる新たな価値の創出が求められています。誰もが、いつでも、どこでも使える、安心・便利なソリューションの提供を通じた、新しい価値の創出に向け、企画・開発体制を整えています。事業部門内に設置した販促企画部を企画開発の起点として、開発はコミュニケーションデザインセンター（CDC）が行います。技術的なコア部分はIT統括本部が担い、事業戦略に直結したIT技術開発や新たなサービスメニューの創出、システム開発などに取り組むとともに、データ利活用の研究やデータプラットフォームの運用、データ分析マーケティングを推進しています。2023年度はDX推進室を設置し、さらなる事業領域の探索を図っています。

知的財産戦略

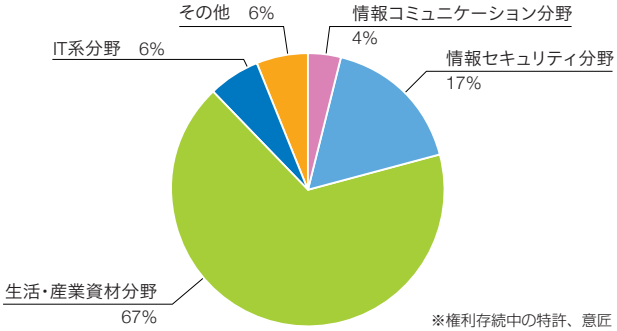
基本的な考え方

当グループでは、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。研究開発によって創出された知的財産の権利化にとどまらず、コア技術の育成や市場競争力の強化、事業領域の拡大などを知財戦略で支え、持続的成長と企業価値の最大化に取り組んでいます。同時に、他社の知的財産を尊重し、権利を侵害することがないよう、公正なビジネス環境の構築に努めています。

推進体制

技術的専門性と法律的専門性に基づく「強い知財」を実現するために、開発セクションごとに知的財産担当者を配置し、開発者と伴走することで市場ニーズや将来に向けた事業環境、最新の技術動向を把握し、専門性を磨いています。技術競争の激しい包材を主とする製品分野に加え、情報系のソリューションビジネスの拡大に伴い、IT分野への対応を強化するなど事業成長戦略に応じた資源配分を行っています。また、経営層への答申として自社や競合他社の知財情報やマーケット情報を統合的に分析し、市場ポジション、注力分野の選定、成長性などの経営の意思決定に資する提言を行っています。

● 知財ポートフォリオ（概要）

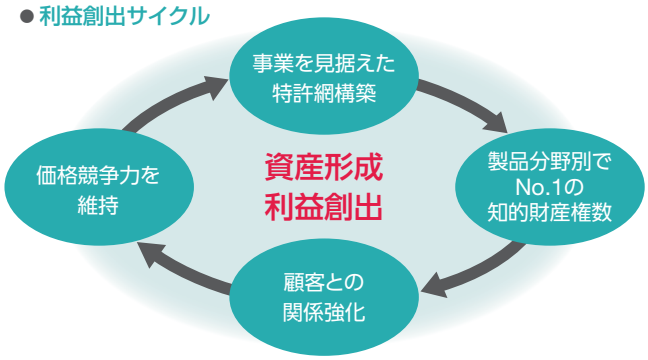


※権利存続中の特許、意匠

価値創造に向けた戦略的知的財産活動

開発テーマの中から価値創出の核となる「戦略支援テーマ」を選定し、戦略的知財活動を推進しています。開発の初期段階から将来のビジネス環境を見据えた先取り特許を検討し、計画的に特許網を構築。顧客提案から開発に係わる契約など、ビジネスを進めるうえでの課題に対し、知財の枠に囚われない総合的な支援を行っています。また、IPランドスケープによる市場分析に力を入れ、既存事業の拡大・新規事業創出などの事業戦略の構築と全社横断的な体制の整備を図っています。

● 利益創出サイクル



● IPランドスケープ※を用いた事業戦略支援

既存事業

- 特許網構築により、価格競争力を維持
- IPランドスケープにより、当該事業における当社の強みとコア技術を客観的に特定
- 当社の現在の立ち位置を俯瞰的にとらえるとともに、利益拡大のため、強みを生かした事業戦略に繋げる

新規事業

- 「コア技術×新素材・新技術」によるイノベーション
- 戦略的知財活動により事業創出を支える特許網構築
- 関係部署の連携強化
- IPランドスケープによる市場分析
  競合の特許、技術/競合の製品・サービス/競合の事業戦略

※自社や他社の知的財産および市場を統合的に分析し、そこから得られた情報を経営戦略に役立てる手法

DX戦略

基本的な考え方

社会のデジタル化や生活者の価値観の変容、少子高齢化の加速、環境意識の高まりなど当グループを取り巻く事業環境の変化は一過性のものではなく、今後も不可逆的かつ加速度的に進行していくと考えています。

当グループは、進化するテクノロジーを活用することで、社会環境の変化に柔軟に対応し、競争力のある組織へと自己変革することを目的として、DX推進活動の取り組みを進めています。

全社DXビジョンを「デジタルの力でマテリアリティを解決し、豊かな社会と新たな価値を創造する」としました。DXを通じて、社会の変化を成長のチャンスと捉えて新たな価値を提供し、デジタルを武器に「未来起点の変革」に挑戦していきます。

❶ 事業環境の認識

- 生活者の価値観や行動様式の変容
- 生産労働人口の減少、超高齢化社会の到来
- 都市化の進行と地方の過疎化による地域格差
- 社会全体のデジタルシフトと紙媒体（市場）の縮小
- テクノロジーの進化
- 環境意識の高まり

従来のビジネスモデルでは生き残れない
社会の変化をビジネスチャンスに

❷ 価値創造の源泉

- 幅広い業界をカバーする強固な顧客基盤
- 長年蓄積した技術ノウハウ
- 課題解決力に優れた豊富な価値創造人材

❸ 価値創造マテリアリティへの対応

◆多様なライフスタイルへの貢献
- 学びや働き方、趣味など自己実現のための体験価値提供など、生活者の「人生の質」を高めるデジタルソリューションの創出

◆スマート社会への貢献
- 金融・行政・ヘルスケアなどの公共サービスで、生活者とサービス提供者のエンパワーメントに向けたデジタルソリューションの創出

◆循環型社会への貢献
- 循環型社会やカーボンニュートラル社会の達成などの環境負荷低減に向けたデジタルソリューションの創出

【新たな価値創造と企業価値向上のためのアクション】
- あるべき姿に向けた変革推進
- ビジネスで生み出す価値の向上
- 変革を担う、全関係者のレベルアップ

新たな価値提供

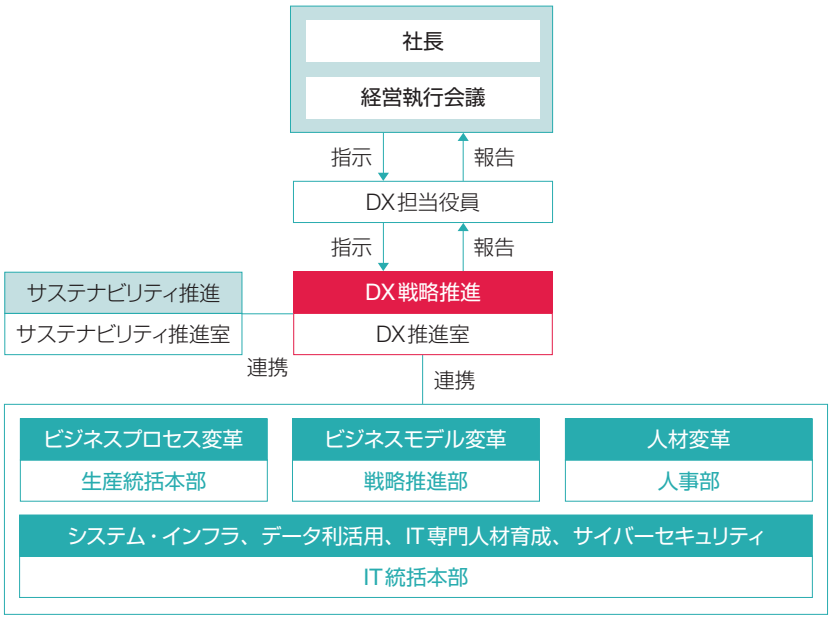
デジタルの力でマテリアリティを解決し
豊かな社会と新たな価値を創造する

競争力のある組織への自己変革

推進体制

社長をトップとする全社推進体制を構築し、新設したDX推進室を中心として、経営方針に沿った戦略、施策の立案を行うとともに、経営層への情報提供やマネジメントレビューに基づき戦略の適宜見直しを行っていきます。

個別のテーマでは、サステナビリティ経営の推進に向けマテリアリティ解決に対応する関連組織とDX推進室が連携しながら変革活動を推進し、活動の進捗については定期的にWebサイト等を通じてステークホルダーに公表していきます。



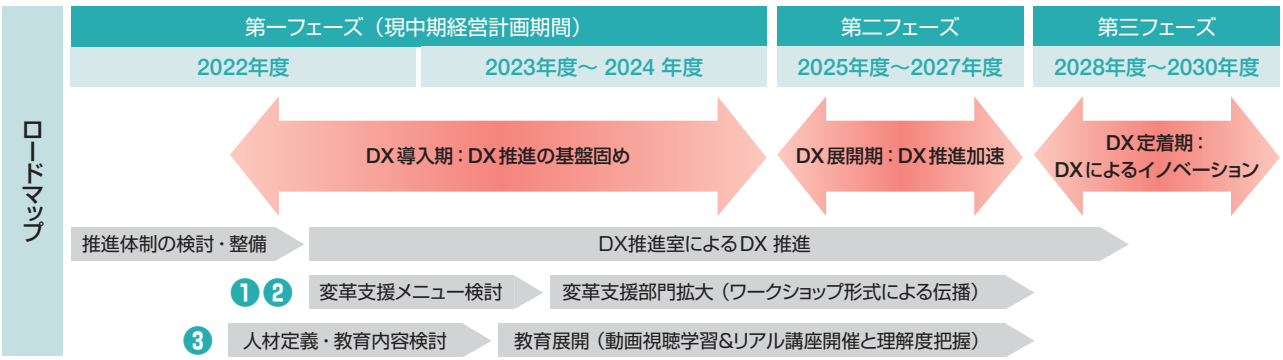
戦略

中期経営方針に沿い、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。活動の進捗についてはモニタリングの上、定期的に経営層へ報告するなど、実効性を高めていきます。

DX戦略

❶ 既存事業の事業基盤強化（ビジネスプロセス変革）	変革の民主化を進め、慣例化・属人化した業務を自ら見直し、徹底したペーパーレスと自動化、また蓄積データ活用環境の整備を推進します	・営業DX：営業プロセス変革 ・生産DX：スマートファクトリー化 ・業務DX：業務プロセス変革
❷ 新規事業領域の探索（ビジネスモデル変革）	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価値創造領域におけるビジネスモデルの創出を推進します	・「多様なライフスタイル」への貢献 ・「スマート社会」への貢献 ・「循環型社会」への貢献
❸ 変革マインド醸成（人材変革）	競争力のある組織へ自己変革する力を獲得するために必要な人材を定義。育成ロードマップに基づく計画的な育成、外部連携を視野に入れたデジタル人材の強化を推進します	・デジタルを「活かせる」人材の育成 ・デジタルを「作れる」人材の育成 ・デジタルを「使える」人材の育成

ロードマップ



サステナビリティ

基本的な考え方

社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ課題について、当グループは収益機会や成長性につながる重要な経営課題と認識し、持続可能な社会の実現および当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざす「サステナビリティ経営」を推進しています。

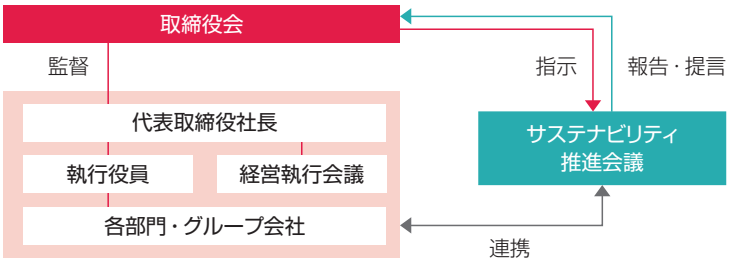
社会課題の解決を通じた新たな価値創造に取り組むとともに、価値創造の源泉となる人的資本への取り組みは、多様性の確保や労働環境の整備を柱に対応を進めています。また、環境や人権課題などESGへの取り組みはサプライチェーンへの展開を含め、着実に実行していきます。

サステナビリティガバナンス

取締役会の指示のもと、必要な事項を協議し、その内容を取締役会に報告・提言するサステナビリティ推進会議を設置しています。取締役会は、気候変動や人的資本への取り組みを含むサステナビリティ課題について年２回、サステナビリティ推進会議より取組方針や目標・計画案の内容、各施策の進捗状況などの報告を受け、意思決定やマネジメントレビューを行っています。また、役員報酬の個人評価にサステナビリティに対する意欲・行動内容を組み込むことで、取り組みの先頭に立つ役員の意識づけを強化し、推進力を高めています。

サステナビリティ推進会議は、社長を議長として、常務執行役員以上で構成され、必要に応じて社外有識者などを招聘します。本会議では、外部から受ける経営への影響を評価し、当社グループ全体のサステナビリティに関する重要な方針やマテリアリティ（重要課題）、総合的施策などについての協議を行っています。取締役会への定期的な報告・提言を通じて、サステナビリティの取り組みをグループ全体に反映しています。

● サステナビリティ体制図



取締役会

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

サステナビリティ推進会議

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（2023年度は8回開催）

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

● 取締役会におけるサステナビリティ領域の主な議論

- マテリアリティの重点取り組みテーマ・KPI
- 共同印刷グループの重大リスク
- 人権尊重およびサプライチェーンマネジメントのガバナンス体制強化
- TCFD賛同表明、モニタリング

指標と目標

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざし、社会課題に与える影響を考慮したうえで、中長期的な価値創造能力に重大な影響を与えるものをマテリアリティと特定しています。

マテリアリティ特定にあたっては、まず将来的なメガトレンドや事業成長の機会としてのSDGs、事業へ著しい影響を及ぼすESG課題などの外部環境、自社の競争優位性や市場分析、経営方針などをもとに、課題の重要性評価を行いました。経営執行会議や取締役会において経営層による議論および外部有識者の客観的視点による妥当性の検証のうえ、取締役会で決議しました。

2023年度は、マテリアリティの重点取り組みテーマおよびKPIを取締役会で決議しました。取り組み状況については取締役会で定期的にモニタリング・評価を行い、今後の取り組み強化につなげていきます。

● 価値創造領域

多様なライフスタイル
～情報コミュニケーションで、豊かさと幸せを実感できる暮らしをつくる

重点取り組みテーマ	2030年度までの目標	2023年度実績
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）	サービス開発及びテストマーケティングの実施、営業体制の整備
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）	外部提携によるノウハウ獲得および市場調査の実施
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）	コンテンツ事業拡充に向けた企画体制の整備

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

重点取り組みテーマ	2030年度までの目標	2023年度実績
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）	3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

重点取り組みテーマ	2030年度までの目標	2023年度実績
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%）	38.7%
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）	使用済みプラスチックの再資源化事業への参画
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）	9.9%

※ポストインダストリアルリサイクル（PIR）：市場に出る前の製品製造工程で発生した廃棄物をリサイクル・再利用すること

●経営基盤領域

地球環境との共生

重点取り組みテーマ	2030年重要目標達成指標	2023年度実績
気候変動の緩和と適応	ＧＨＧ排出量削減率 （2030年度までに2022年度を基準とし42%以上）	14.7%
生物多様性の保全	FSC認証紙の調達率 ＜重量ベース＞（2030年度までに30%以上）	22.1%
	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%）	76.2%

価値創造人材の活躍

重点取り組みテーマ	2030年重要目標達成指標	2023年度実績
多様な価値観の活用	女性管理職比率 （2025年度までに10%以上）	9.0%
価値創造人材の確保と強化	デジタル人材比率 「デジタルを活かせる人材※」（2030年までに15%以上）、「デジタルを作れる人材※」（2030年までに15%以上）	教育コンテンツの展開およびスキルマップの策定、達成状況把握の仕組み作りを推進
能力を最大限発揮できる環境の整備	男性の育児休業取得率（2030年までに80%以上）	94.6%
	年次有給休暇平均取得率 （2030年度までに70%以上）	68.5%

責任ある企業行動

重点取り組みテーマ	2030年重要目標達成指標	2023年度実績
企業倫理と公正な事業慣行	コンプライアンス教育の受講率 （毎年100%）	100%
人権の尊重	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	・人権推進体制の新設を決定 ・人権イニシアチブに沿った「サステナビリティ調達基準」を策定
情報セキュリティとプライバシー	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回実施
統合的なリスクマネジメント	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 （2030年度までに90%以上）＜取引金額ベース＞	54.3%
	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およ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）	・全社リスクマネジメント（ERM）体制を再構築 ・経営層の討議などを踏まえ9つの重大リスクを選定し、対応策を策定・開示

経営基盤領域の対象範囲は、共同印刷および国内連結子会社です。ただし、「GHG排出量削減率」、「人権デューデリジェンスの推進」、「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」、「リスクマネジメント活動の高度化」については、海外の連結子会社も対象。なお、「FSC認証紙の調達率」、「原材料木材の合法性が確認された用紙の調達率」、「女性管理職比率」については、共同印刷株式会社単体。

※当グループのデジタル人材の定義
・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
・デジタルを作れる人材　：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

環境戦略

外部状況

経済活動は人の営みを支え豊かな暮らしを提供してきました。一方で、飛躍的な経済活動の拡大は、気候変動や生物多様性の喪失、資源の枯渇、廃棄物の増大、汚染などを引き起こしています。経済発展は、自然資源や生態系の恵みを享受することで成り立っており、豊かな暮らしを続けていくためには、人と地球が調和し共に生きる社会へと、変革していくことが求められています。

基本的な考え方

生活者の環境意識の高まりによるエシカル消費の拡大や顧客企業からの環境側面における調達スクリーニング、格付機関からのESGレーティング（格付け）、投資家からの投資判断など機会とリスクの両面で、経営に大きな影響をおよぼしています。

このような状況のなか、環境成長戦略として強みを生かした製品・サービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現と経済成長に貢献し、グループ全体の事業領域拡大を加速させるため、中期経営計画では、「気候変動」、「循環型社会」、「健康社会」の3分野で環境における事業領域の拡大を図っています。

また、2030年に向けた長期的な環境戦略として、成長戦略としての「循環型社会」、環境リスクへの対策として“気候変動の緩和と適応”と“生物多様性の保全”をテーマとした「地球環境との共生」を経営の重要課題として特定するとともに、新たに2050年に向けた長期環境ビジョンの策定にも着手しています。

● 環境戦略

強みを活かした製品・サービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現と経済成長に貢献し、グループ全体の事業領域拡大を加速させる

製品ライフサイクル全体における温室効果ガスの排出削減・省エネルギー化により、気候変動抑制に貢献

資源を有効活用する製品・サービスの提供により、サーキュラーエコノミーの実現に貢献

健康に悪影響をおよぼす物質を低減する技術の提供により、安心で健康な暮らしに貢献

事業領域の拡大

環境配慮製品・サービスの拡充

- 省プラスチック型環境対応パッケージ
- 省資源・化学物質低減設計
- 環境負荷低減新素材
- 環境負荷低減デジタルソリューション
- パートナーシップによるイノベーションの推進

気候変動への対応

経済発展にともなう消費の拡大やライフスタイルの変化を背景に、温室効果ガス（GHG）排出による地球温暖化は、地球環境に深刻な影響を及ぼしています。国際社会では気候変動対策の枠組みが形成され、企業においても気温上昇を1.5℃に抑える努力が求められています。また、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）などの財務に影響がある気候関連情報の開示要求や、エシカル消費を背景とした社会のCO_2を低減する製品サービスの提供など、投資家をはじめとするステークホルダーからも企業の取り組みが期待されています。

当グループは、気候変動への対応を取り組むべき重要な経営課題と捉え、2050年までにカーボンニュートラルをめざす宣言をしました。その実現に向けて、気候変動に関わるリスクおよび収益機会についての分析とそれらを踏まえた環境戦略を進めています。気候変動起因の災害リスクや原材料調達リスク、カーボンプライシングの導入、法規制対応などの気候変動リスクに対応できる強固な事業体制の構築を進めていきます。また、原材料から製品廃棄までの製品ライフサイクル全体でCO_2排出の抑制に努めるとともに、製品・サービスを通じてCO_2削減に寄与する開発をすすめ、成長機会へとつなげていきます。

2050年カーボンニュートラル宣言

共同印刷グループは、脱炭素社会の実現をめざすために、
2050 年までに温室効果ガス（GHG）の自社排出量を実質ゼロにすることを宣言します。
カーボンニュートラルの実現に向けて、自社拠点の活動における排出量の実質ゼロをめざすとともに、
サプライチェーン上においても負荷の軽減に努めていきます。

具体的な取り組み

■ **自社拠点における環境負荷軽減（Scope1+2）**
2050 年までに自社拠点でのGHG 排出量を実質ゼロにします。

■ **サプライチェーンにおける環境負荷軽減（Scope3）**
ステークホルダーと協働して、材料の調達から廃棄にいたるプロセスにおけるGHG 排出量を削減させます。

■ **環境配慮型製品・サービスの開発を通じた環境負荷軽減**
環境負荷を低減させる製品・サービスの開発と提供を通じて、社会全体からのGHG 排出量の低減に寄与します。

TCFDへの賛同

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をめざしていきます。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD Consortium

ガバナンス

気候変動関連課題については、取締役会がサステナビリティ推進会議にて検討・審議された取り組み方針や目標・計画の内容、各施策の進捗状況などの審議・監督を行っています。

サステナビリティ推進会議は、代表取締役社長を議長とする常務執行役員以上で構成され、サステナビリティに関する課題について具体的な目標や方針、施策を検討しています。取締役会への定期的な報告・提言を通じて、取締役会からの意見や指示をその取り組みに反映しています。

また経営執行会議や環境委員会・温暖化対策部会をはじめとする各種専門委員会との連携により、各部門やグループ会社への情報発信や社内浸透を担当するなど、グループ全体での取り組みを推進しています。

戦略

TCFD提言に基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、経営層や各セグメントを中心に、財務影響度評価や影響をおよぼす時期などについて協議・検討を進め、事業に影響を及ぼす可能性が高い事象の特定とその対応策の策定を行いました。

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

シナリオ	想定事象	主な参照シナリオ
1.5℃/2℃シナリオ	• 日本を含む世界各国でカーボンプライシングの導入が進み、世界的に炭素税が上昇する • 消費者の嗜好の変化により、低炭素・脱炭素製品・サービスへの需要が拡大する • ステークホルダーからの脱炭素化要求が高まり、対応できない企業が淘汰される • サプライチェーン全体における脱炭素化の加速により、操業および製造コストが増加する	IEA World Energy Outlook 2021（SDS,NZE2050） IEA World Energy Outlook 2018（SDS） IPCC（SSP1-1.9,SSP1-2.6）
4℃シナリオ	• 日本を含む世界各国でカーボンプライシングの導入が進まない • 気温上昇に伴い、衛生ニーズなどの新たな消費者ニーズが創出される • 自然災害が激甚化し、生産拠点の被災による操業停止などのリスクが高まる	IEA World Energy Outlook 2021（STEPS） IEA World Energy Outlook 2018（NPS） IPCC（SSP5-8.5）

シナリオ分析の結果、1.5℃/2℃シナリオでは炭素税の導入による操業コストや、エネルギー価格の変動による原材料コストへの影響が大きいことが確認できており、こちらに関しては温室効果ガス（GHG）排出量削減および事業活動の効率化を進めます。一方で、環境配慮型製品・サービスの販売拡大など、環境負荷低減に貢献する新たな顧客需要を捉えることにより、事業成長につなげることが可能であることも確認しています。

また、4℃シナリオでは自然災害の激甚化に伴う物理リスクが事業継続の阻害要因となりますが、今回の分析の結果では、各生産拠点におけるリスクが比較的大きくないことが確認できました。今後もリスク分析の精緻化および災害などへの事前対応を実施し、影響を最小化していきます。

2024年度以降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、不確実な将来におけるいずれのシナリオにも耐えうるレジリエントな経営体制を構築していきます。機会については、気候変動の状況や市場動向、顧客との対話を重視しながら、持続的な企業価値向上につながるよう、柔軟に戦略を検討・展開していきます。

●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	エネルギー使用量削減および製造コストの削減	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	環境要件への適合や製品ライフサイクルにおけるCO_2排出量算定による市場優位性の確保	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
		消費者の嗜好の変化	デジタルメディア需要の拡大	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
	市場	新しい市場へのアクセス	気温上昇による消費者ニーズの変化	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

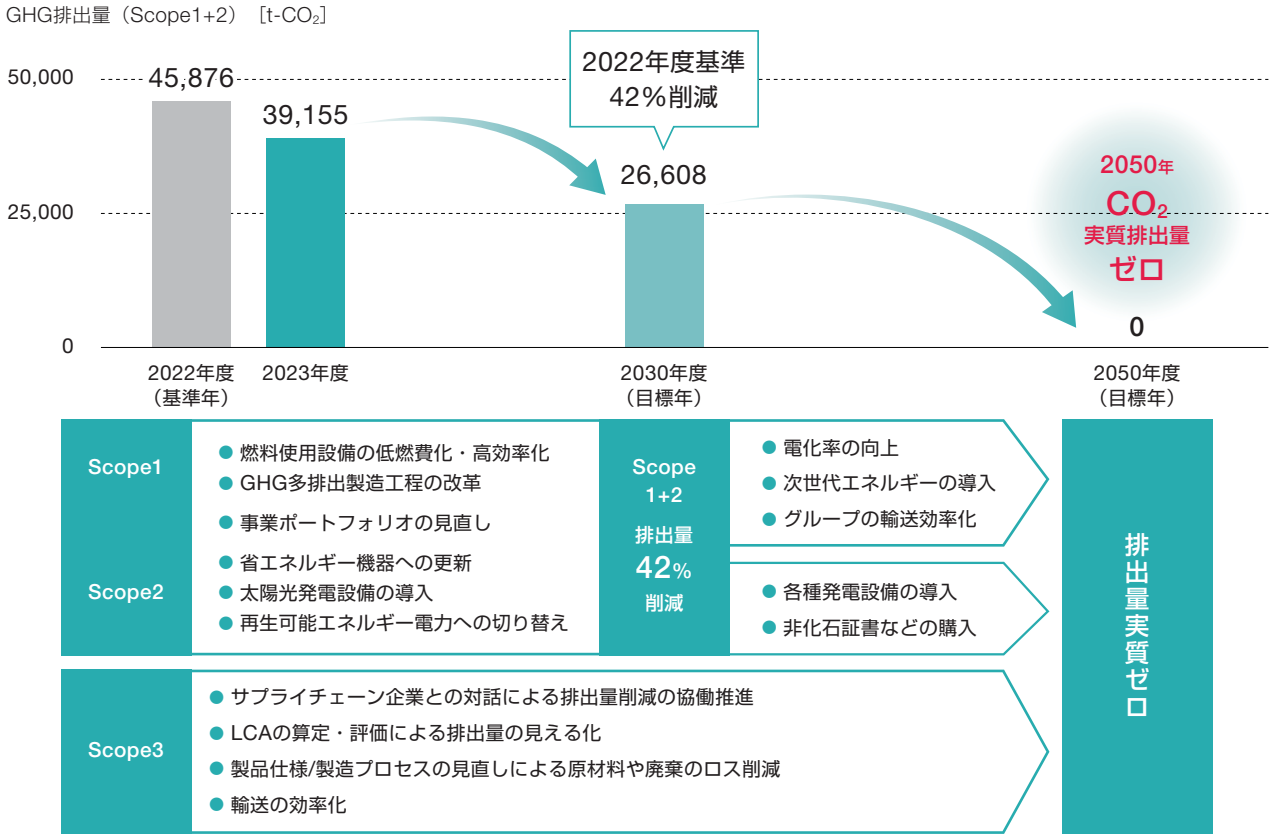
気候変動リスクへの対応は、サステナビリティ推進会議の事務局である経営企画本部サステナビリティ推進室が中心となり、各部署で確認された気候変動関連リスクを影響度・発生確率の観点で評価を行っています。評価結果はサステナビリティ推進会議で検証のうえ取締役会に報告し、マネジメントレビューを受けるなど、適切な管理・監督を行っています。なお、「気候変動に伴う脱炭素社会への移行リスク」は、重大リスクとして全社リスク管理プロセスに組み込まれており、複数のシナリオにも柔軟に対応できるレジリエントな経営体制の構築に取り組んでいます。

指標・目標

2050年のカーボンニュートラルの実現に向け、事業活動に伴うGHG排出量（Scope1＋2）について、2030年に2022年度を基準とし42%削減する目標を掲げています。徹底した省エネルギー化や設備の高効率化を図るとともに、太陽光発電設備の導入・増設をはじめとする再生エネルギーの利活用で自社排出量の削減を図ります。

Scope3については、Scope1＋2と同様にSBTに準拠した目標設定を検討しており、2023年６月に認定取得に向けたコミットメントレターを提出しています。

● 指標と目標



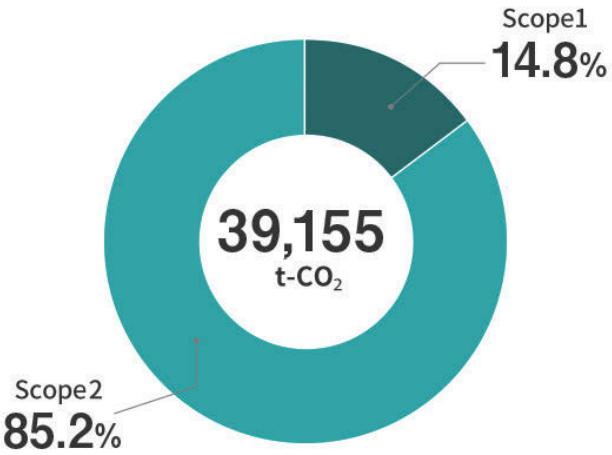
実績

2023年度のScope1＋2は、基準年2022年度比で14.7%減となりました。太陽光発電の増設（和歌山工場）、オフセット輪転印刷機の乾燥設備機における廃熱の有効利用、空調設備の過剰運用の見直しなどによるものです。また、Scope3は、輸配送の効率化や分別活動の徹底による有価物化の推進などにより基準年2022年度比で7.8%削減となりました。

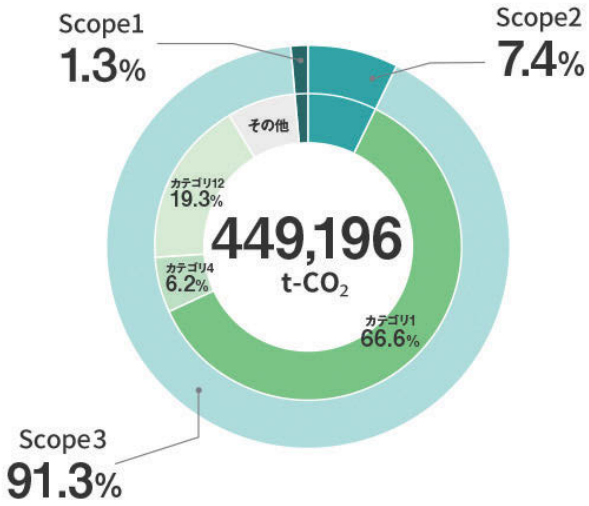
今後は、製造ラインの見直しや自動化設備の導入による稼働率の向上、効率的な生産体制の構築などさらなるGHG排出量削減に努めるとともに、低炭素製品・サービスの開発・拡大による価値創出を進めていきます。

● GHG排出ポートフォリオ

Scope1+Scope2の排出量
(2023年度実績)



Scope1+Scope2+Scope3の排出量
(2023年度実績)



● GHG排出量実績（海外含むグループ全体）

GHG排出区分	2022年度（基準年）	2023年度（実績）	削減率
Scope1+2+3	490,539t-CO_2	449,196t-CO_2	8.4%
Scope1+2	45,876t-CO_2	39,155t-CO_2	14.7%
Scope3	444,663t-CO_2	410,041t-CO_2	7.8%
Scope3 カテゴリー1（購入した製品・サービス）	291,213t-CO_2	273,123t-CO_2	6.2%
Scope3 カテゴリー4（輸送、配送　上流）	27,870t-CO_2	25,568t-CO_2	8.3%
Scope3 カテゴリー9（輸送、配送　下流）	12,286t-CO_2	9,234t-CO_2	24.8%
Scope3 カテゴリー12（販売した製品の廃棄）	86,408t-CO_2	79,249t-CO_2	8.3%
Scope3 その他	26,886t-CO_2	22,867t-CO_2	14.9%

● 再生可能エネルギーへの取り組み

拠点	導入年月	発電容量（kW）	年間CO_2削減量（t-CO_2/年）
五霞工場	2015年1月	917	411
	2017年1月	247	135
相模原工場	2021年1月	252	106
守谷工場	2022年8月	410	225
和歌山工場	2023年3月	478	240

循環型社会

基本的な考え方

サーキュラーエコノミーへの転換は、製品を回収し、再資源化して再び製品を創り出すことにより、資源枯渇問題や廃棄物問題、フードロスなどの食料廃棄問題、さらにはCO_2の削減など多くの社会課題の解決が期待されています。

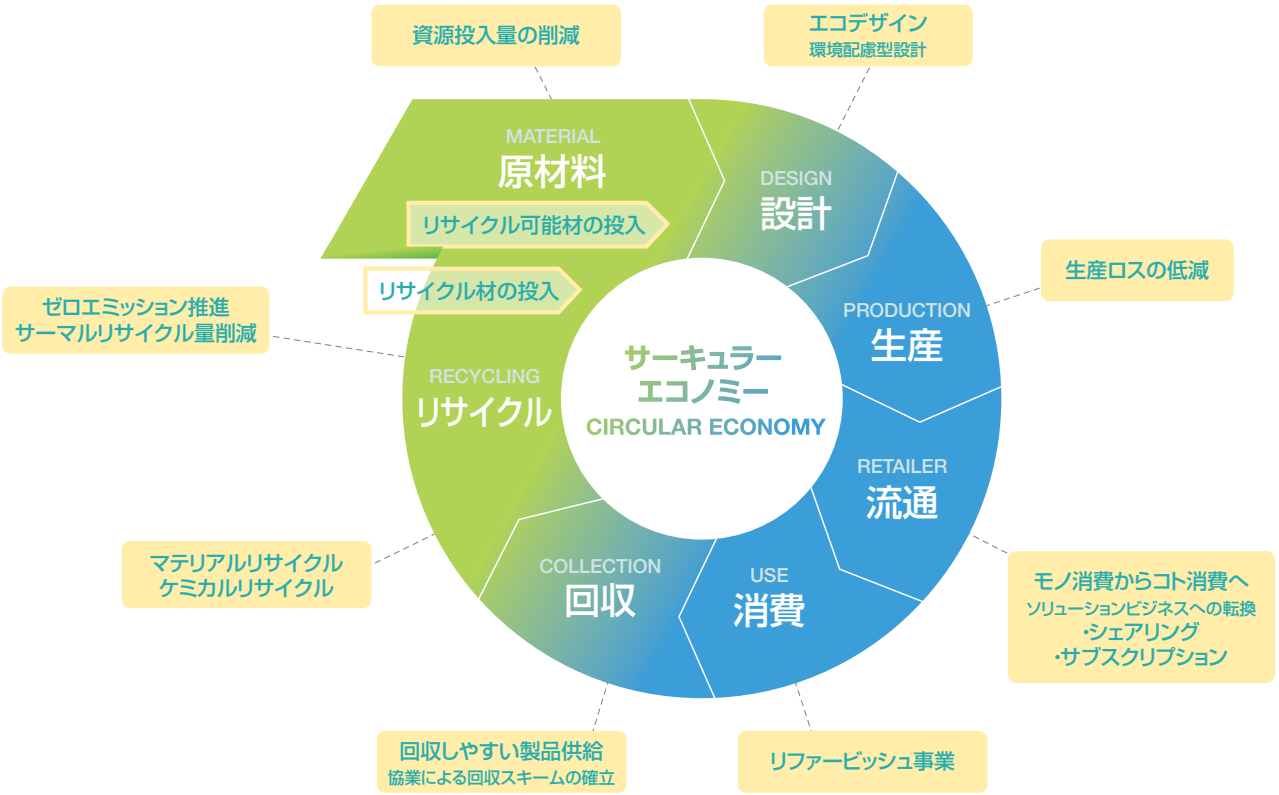
当グループは紙媒体をはじめとする情報コミュニケーションの担い手として、また軟包装、チューブ、ボトルなどのプラスチック包装材の供給者として、人々の安心で豊かな生活と、地球環境の保全に積極的に努めていく必要があります。蓄積したコア技術と企画開発力を競争優位の源泉として、新たな価値を創造する環境製品開発への投資をすすめ、成長機会として事業戦略化を図っていきます。また製品開発だけでなく、顧客や自治体などと共に回収から再資源化までの循環スキームの社会実装にも積極的に関与していくなど、サーキュラーエコノミーの実現に向けて取り組んでいきます。

推進体制

「廃棄物適正処理・リサイクル推進のための指針」に基づき、「環境委員会」の専門部会である「廃棄物管理・リサイクル進部会」を中心に自社の資源循環（ゼロエミッション）活動を行っています。

また、環境製品やサービスを通じた循環型社会への貢献では、生活・産業資材部門と研究開発部門を中心にEco-TOMOWELプロジェクトを発足。開発、製造、販売の三位一体で戦略的な取り組みを進めています。循環型製品のみならず、ハイバリア製品・アクティブバリア製品などによるフードロスへの貢献、CO_2の削減による気候変動への対策、VOC削減など環境諸問題や、誰もが使いやすいユニバーサルな製品開発などにも幅広く対応していきます。

● 循環サイクルにおける取り組み



人材戦略

基本的な考え方

未来に向けて新たな価値を創出し続けるには、変化に対応できる多様な価値観と事業戦略を実現する優秀な人材の確保、持てる能力を最大限に発揮できる環境を整えることが重要です。少子高齢化による生産年齢人口の減少や、ライフスタイルの多様化による働き方の変容といった人材を取り巻く社会環境の変化が進む中、人材は競争優位性を生み出し、持続的な成長を確保するための源泉として最も重要な経営資源と考えています。自律的な成長を促し挑戦する人材を支援するとともに、企業風土を改革し、働きがいと働きやすさの向上を図ります。

● あるべき姿

持続的な企業価値向上に向け
多様な人材の自律的成長を促す人事基盤を整備

● 重点テーマ

6つの重要施策

1 バックオフィスの生産性向上	2 ＤＸ推進体制の構築	3 デジタル人材を含む採用・育成・評価の仕組みの構築
4 挑戦する人材を支援する仕組みの整備	5 時代の変化に対応し得る人材力の強化	6 働きやすい人事インフラの整備

価値創出に向けた多様な人材の活用

新たな価値の創出には、社会と同様に多様な人材で構成され、それぞれの価値観や考え方を尊重し認め合い、さまざまな視点や経験、能力を企業の成長に生かしていくことが重要です。当社では多様な価値観を企業の意思決定に反映するために、管理職をはじめとする中核人材への女性の登用を進めています。推進に向けて目標を設定し、女性リーダーに向けたキャリア開発や研修を用意するなど達成に向けて取り組んでいます。また出産・育児などのライフイベントにおいても、キャリアを継続するための制度やさまざまな研修を用意するなど支援を継続し、多様な人材にもとづく、価値の創出と持続的な成長を実現していきます。さらに、多種多様な経験・価値観・スキルを持つキャリア採用を積極的に推進し、チャレンジする新たな風土の醸成やイノベーションの発揮を通じて、今後の事業継続・拡大をめざしています。

経営戦略を実現する人材の確保と育成

社会や事業環境の変化に柔軟に対応し、経営戦略に即した価値創造人材の確保と育成の強化を図っています。特に情報系事業のイノベーションを通じた新規事業領域の拡大やIoTによる生産改革、デジタルツールの活用や業務オペレーションプロセスの高度化による経営基盤の強化など、経営戦略に即したデジタル人材の確保を経営課題としています。

デジタル人材の獲得では、新たな採用方法の導入や、キャリア採用の拡大、再雇用制度により人材獲得のチャネルを広げています。また人材の育成ではメニューの刷新や、育成を目的とした異動を進めています。

経営戦略に沿った人材マネジメントの推進では、社員の能力やスキルを重要な経営資源として捉え、戦略的な採用や配置、育成の基盤としてタレントマネジメントシステムを導入し、強化を図っています。そのほか、事業の専門性に合わせた能力強化のために関連資格取得の補助拡大に取り組むなど人的資本への投資を強化しています。

生産性と働きがいを両立する労働環境

働く人々の意識の変化に合わせた、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方やワークライフバランス、健康と安全といった労働環境の整備を通じて、社員の働きがいとエンゲージメントを高めていくことが生産性の向上につながると考えています。

柔軟な働き方では、就業制度や業務プロセスの改善を進め、テレワーク推進を図っています。また副業制度を導入し、社員の自律的なキャリア形成を支援する一方で、他業種の経験や知識の活用による、本業とのシナジー効果が期待できるなど、社員と企業の成長を推進しています。ワークライフバランスの推進では、社員の心身の健康保持増進、育児や介護などとの両立につながる働き方の実現とあわせ、優秀な人材の確保・育成・定着を図り、生産性向上と企業の競争力を高めるものと捉えています。

社員の健康と安全では、企業の収益性の源泉は社員の健康にあるとの考え方のもと、社長を責任者とする「健康経営推進プロジェクト」で健康経営を推進しています。社員やその家族の健康保持増進はもちろん、社員のモチベーション向上による生産性の向上や組織活性化を実現することで、グループ全体の持続的成長をめざします。

TOPICS

当社独自の「ライフサポート休業制度」を新設

2023年1月、妊娠前から子の成人まで切れ目ない次世代育成支援を推進し、多様な価値観をもつ価値創造人材が活躍し続けられる環境整備を目的に、「不妊治療」や「子の不登校」時に休業や短時間勤務を利用できる、当社独自の「ライフサポート休業制度」を新設しました。

本制度の導入を通して、従来の育児・介護関連支援制度ではカバーし切れない社員のニーズの多様化に対応し、社員がその能力を十分に発揮できる環境を提供することで、社員エンゲージメントの向上と、企業価値の向上に寄与していきます。

責任ある企業行動

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。

2023年度の通報件数は31件で、適切な処置を講じています。

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。2023年度は、全グループでコンプライアンスリーダー教育の実施と「コンプライアンスミーティング」を開催しました。

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。

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。

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締役に報告することとしており、2023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。

● 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「TOMOWEL-CSIRT（トモウェルシーサート）」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。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

当グループの製品・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、2023年に改定した調達基本方針で不公正取引を禁止しています。当グループでは公正取引の推進に向けて、管理・監督者や発注に関わる社員に下請法教育を行うとともに、サプライヤー向けに通報窓口を設置し、当グループによる法令違反や調達方針からの逸脱行為に対して問題解決と救済を図っています。

責任ある調達

社会要請に基づいた調達の推進に向けて、「CSR調達基準」を公表し、調達の際にサプライヤーと価値観の共有を図るとともに、「グリーン調達ガイドライン」を定めて環境配慮も求めています。昨今の社会情勢に合わせ、2024年度には調達基準の改定を予定しており、推進体制の構築も含めてサステナブルな調達の体制強化に着手しています。なお、基準の遵守状況は、年に1回、海外を含む主要サプライヤーに対して取り組み状況を調査し、必要に応じて追加調査や是正措置を講じています。

リスクマネジメント

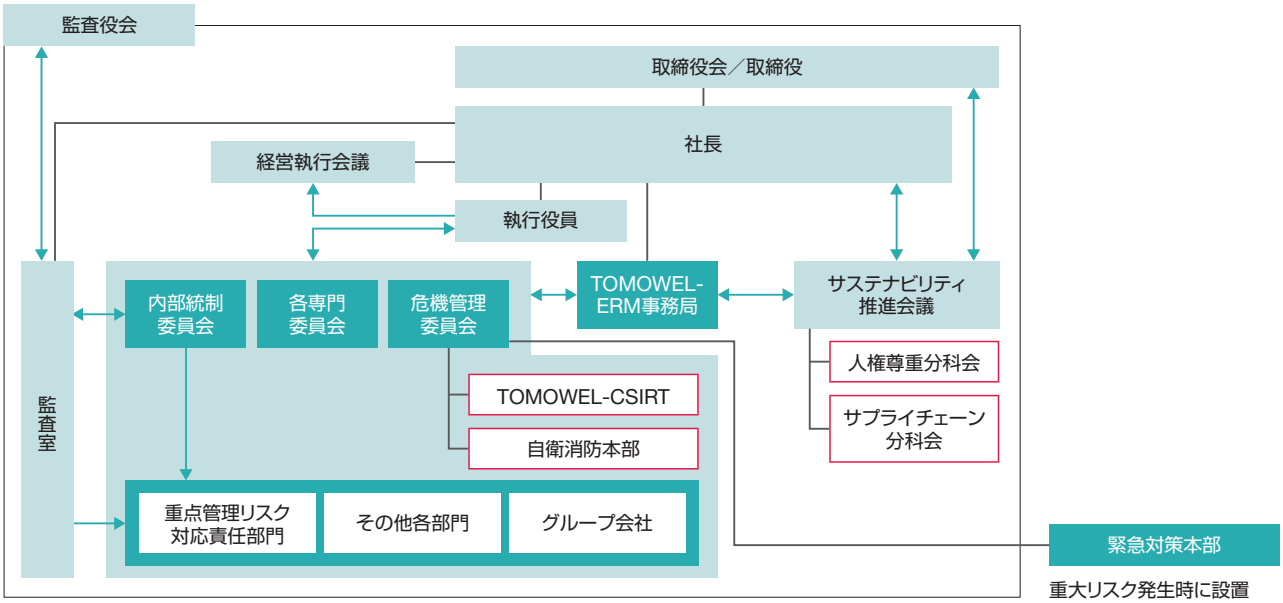
基本的な考え方

企業を取り巻くリスクが増大かつ多様化するなか、製品・サービスを安定的に供給し、事業の継続に努めることは、当グループの社会的責務であると認識しています。その責務を全うするには、リスクを正しく認識して可能な限り低減すると共に、万が一発生した際には損失を最小限にとどめることが重要です。事業計画達成を阻害する経営リスクを未然に防ぐ「リスク管理体制」と不測の事態に対処する「危機管理体制」により、能動的かつ機動的なリスクマネジメントを行っています。

推進体制

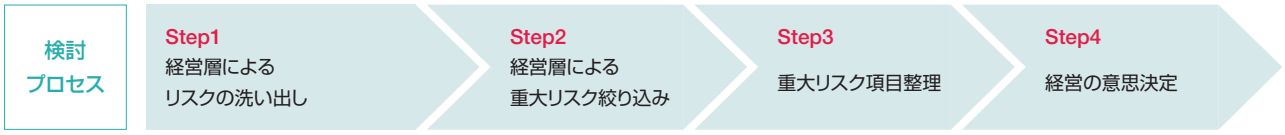
2023年度は、マテリアリティ「責任ある企業行動」の重点取り組みテーマである「統合的なリスクマネジメント」強化の観点から、全社の推進体制を再構築し、ボトムアップ型からトップダウン型へと見直しました。従来の各部による日常的なリスク管理体制から、取締役の監督のもと、新設した「TOMOWEL-ERM事務局」が中心となり、担当執行役員を委員長とする各専門委員会と連携してリスク管理を行う体制としています。不測の事態が発生した場合は「危機管理委員会」が中心となって情報を管理・共有し、関連部門と連携して対応にあたります。代表的な危機局面における対応フローをまとめた「危機管理マニュアル」を策定し、事業環境の変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。

●リスク管理体制図



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て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。特定されたリスクは、いずれも関係部署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については、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。



● 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
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
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
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
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
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 ・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-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
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
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）
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

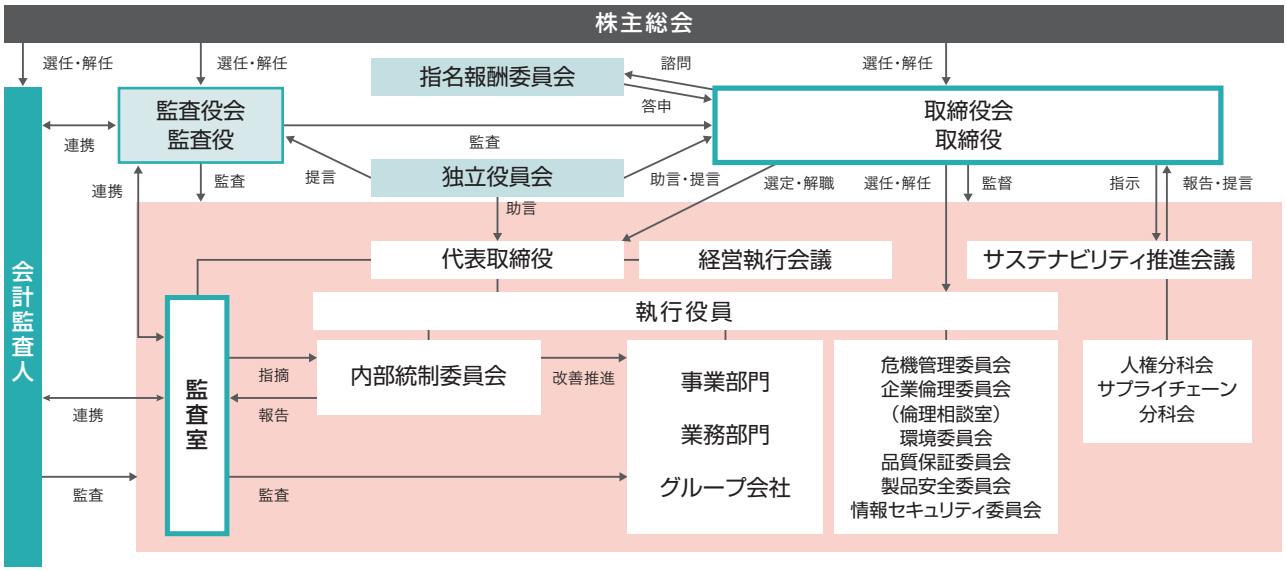
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、グループ経営理念のもと、「誠実なコミュニケーションと市場をリードする技術力でお客さまの思いをカタチにし、新たな価値を創出し続ける企業グループ」を目指すことを経営の基本方針としています。そのためには、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

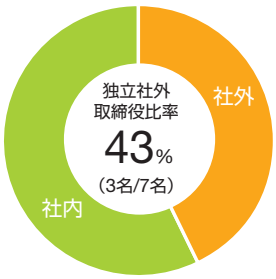
2024年6月27日現在



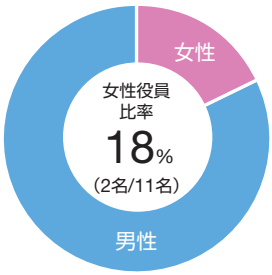
ガバナンスハイライト

2024年6月27日現在

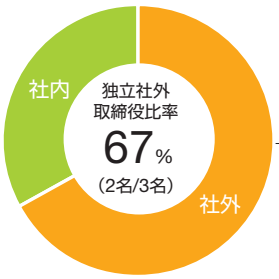
● 取締役会の構成



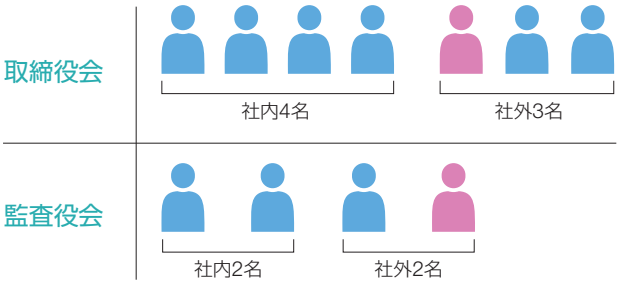
● 女性役員比率

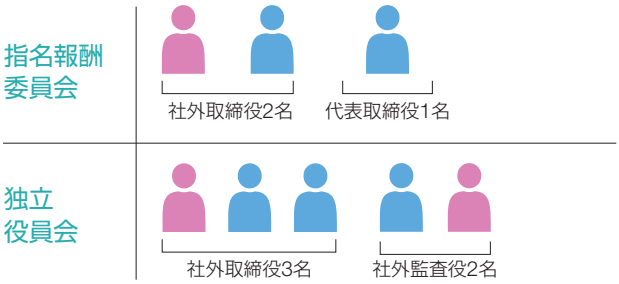


● 指名報酬委員会の構成



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

1.アンケート内容の策定	継続的な改善状況を確認するため、過去の設問をベースにした定点評価項目を設定。加えて、近年のコーポレート・ガバナンスの情勢を勘案した新規の設問・評価項目を毎年追加（2023年度はサステナビリティ経営に対する議論などを設問等に反映） ▶アンケートの設問内容（大項目） 1.取締役会の役割・機能　4.監査機関との連携　7.株主・投資家との関係 2.取締役会の構成・規模　5.経営陣とのコミュニケーション　8.経営課題に対する取締役会の取り組み 3.取締役会の運営　6.委員会の実効性評価
2.アンケートの実施・分析・評価	取締役・監査役を対象に、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	同アンケート結果を元に、取締役会で課題認識の共有、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

評価結果の概要

取締役会における事業ポートフォリオなどの中長期的な企業価値向上に向けた議論の充実、特に集中討議の実施に関して評価されています。また、組織基盤となる組織風土についての議論が、組織風土改革の取り組みに寄与していると認識されています。

さらに社外取締役の助言機能強化に向けて、社内イベントや社内会議への参加機会を増やすなど、社外取締役が活躍できる環境整備についても評価されています。

活発な議論をもとに適切かつ迅速な意思決定を行い、中長期的な企業価値向上に実効的な役割を果たしていると確認できたため、取締役会の実効性は確保されているものと評価しました。

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	● サステナビリティなどの重要課題の議論の深化を目的に取締役会規定を変更。サステナビリティ関連を集中的に扱う臨時取締役会を年2回以上実施。また、取締役会とは別に集中討議の場を設定 主な議題：マテリアリティKPI、企業風土など	● 株主との対話や適切な情報開示の在り方などの整備・検討 ● 企業価値向上に向けた、資本コストに関する議論の深化 ● 価値創造の源泉となる人的資本への取り組み
指名・報酬プロセスへの取り組み	● 報酬制度へのサステナビリティ経営推進に対する評価の組み込みを強化、対象者を全執行役員へ拡大 ● 社長の選解任に関するガイドラインを制定し、選解任や有事の際の対応プロセスを制定	● 後継者計画を含む指名・報酬についての議論の充実

役員報酬制度

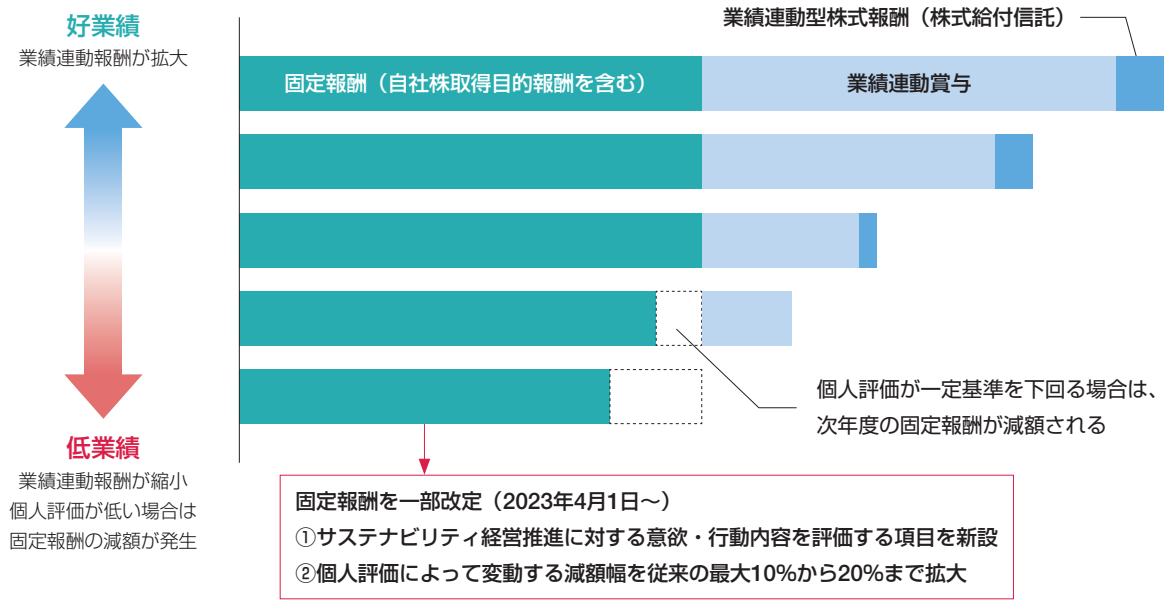
当グループは、役員報酬制度をコーポレート・ガバナンスの適正化ならびにグループ全体の持続的な成長に不可欠な重要な仕組みの一つと位置づけており、役員報酬制度に係る方針（報酬体系、報酬毎の構成割合、報酬決定プロセス等）を「役員報酬制度規程」として明文化しています。

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。

2024年度はサステナビリティ経営への取り組みの先頭に立つ役員の意識づけを強化することを目的としたサステナビリティ経営推進に対する意欲・行動内容を評価する項目を、「固定報酬」の個人評価に組み込みを全執行役員を対象に行うこととしました。当社の「固定報酬」は、役員の緊張感の担保、モチベーションの喚起を促すことを目的に、年度毎に実施する個人評価が一定基準を下回った場合、次年度の報酬を減額する仕組みとしており、評価は指名報酬委員会委員長（社外取締役）などが実施しています。この評価項目のうち、10%をサステナビリティの評価ウェイトとしました。さらに、「固定報酬」の減額幅を従来の最大10%から20%に拡大し、メリハリのある報酬制度としました。

● 報酬構成イメージ



固定報酬

役員の個人評価を実施（社外取締役などが実施）

↓

指名報酬委員会で評価を確認

↓

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

業績連動賞与

連結経常利益計画の達成率に応じて、指名報酬委員会が役位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、連結経常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。

算定基準額 × 係数1 × 係数2 ＝ 賞与支給額

1. 全社業績評価
（算定基準額の70%）
2. 個別業績評価
（算定基準額の最大30%）

連結経常利益額に応じた指数

連結経常利益および連結売上高の対前年実績を考慮した指数

好業績時の係数：1.0以上
低業績時の係数：1.0未満

業績連動型株式報酬（株式給付信託）

役位毎に定めたポイント（役位ポイント）に、業績評価指標の達成率及び絶対値から算出される係数を乗じて、付与するポイントを決定します。なお、取締役に付与されたポイントは、退任などによる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。

通常事業年度（2023年度）

役位ポイント × （係数1 × 係数2 × 係数3） ＝ 付与ポイント

連結営業利益達成率　連結売上高営業利益率　ROE達成率

好業績時の係数：1.0以上
低業績時の係数：1.0未満

中期経営計画 最終年度（2024年度）

役位ポイント × （係数1 × 係数2） ＝ 付与ポイント

連結営業利益達成率　ROE達成率

好業績時の係数：1.0以上
低業績時の係数：1.0未満

政策保有株式の考え方

当グループにとって事業上重要な取引先との間の取引関係の維持・強化により、グループの中長期的な企業価値の向上に資すると認められる場合に限り、取引先の株式を保有しています。

政策保有株式は、毎年、取締役会において、個別の銘柄ごとに保有目的や経済合理性、グループの中長期的な企業価値向上に資するかの観点で検証を行い、保有の適否を諮っています。この検証の結果、保有の意義が希薄化したと判断された銘柄については適宜売却を進めています。

なお、2025年度から2027年度の中期経営計画において、連結純資産対比で15%未満に縮減する方針とすることを決議しております。

政策保有株式に関する議決権については、画一的な基準で賛否を判断するのではなく、当該投資先企業の経営方針・戦略などを総合的に勘案した上で、議案ごとに適切に行使します。なお、当該会社の企業価値・株主価値が大きく毀損される事態やコーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じている状況にある場合、その議決権行使にあたっては、特に慎重に精査します。

取締役一覧

（2024年6月27日現在）

代表取締役社長
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（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
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
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（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
内藤 常男

1972年	住友商事株式会社入社
1996年	株式会社エス·シー·エー·タバコ 代表取締役 専務営業本部長
2004年	住友商事株式会社 執行役員 物流保険事業本部長
2006年	住商グローバル·ロジスティクス株式会社 代表取締役社長
2009年	千葉共同サイロ株式会社 代表取締役社長
2016年	当社社外取締役（現任）

取締役副社長執行役員
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（現任）

担当：事業統括

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（現任）
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
- SGホールディングス株式会社 社外取締役
- 株式会社ファンケル社外取締役
- 株式会社ニップン 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

監査役一覧

（2024年6月27日現在）

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
2022年	当社常勤監査役（現任）

常勤監査役
土井 晴之

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）

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入所（現任）
2018年	株式会社丹青社 社外取締役（監査等委員）（現任）
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
- 株式会社丹青社 社外取締役（監査等委員）
- 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	企業経営・経営戦略	営業・マーケティング	生産・技術・IT	国際ビジネス	法務・リスクマネジメント・ガバナンス	財務・会計・ファイナンス
取締役	藤森 康彰	○		○		○	○
	渡邉 秀典	○			○	○	○
	大橋 輝臣	○	○	○			○
	髙橋 孝治	○		○			
	髙岡 美佳 独立 社外	○	○				
	内藤 常男 独立 社外	○	○		○		
	光定 洋介 独立 社外	○			○	○	○
監査役	秋元 秀夫					○	○
	土井 晴之					○	○
	古谷 昌彦 独立 社外	○			○	○	○
	新島 由未子 独立 社外					○	○

社外取締役座談会

一人ひとりが自由な発想で考え、自分の言葉で伝えられる。そんな企業風土の醸成に貢献したい

Theme 1 共同印刷グループのガバナンスにおける課題と成果

ガバナンスの課題はまだまだあるものの、取締役会の監督と執行の分離は進捗

内藤：当社の取締役会は、社外取締役から積極的に話を切り出して、自由に発言できる場になっており、社外の私たちから提言を行って、改善された部分も出てきています。例えば、2022年から始まったビジネスコンテストは我々が提案して実現したもので、今年で3年目になりますが、社員が自分から、事業のアイデアを出していく風土が浸透してきました。若い人たちが『自分の頭で考え、自分の言葉で発言する』ことが増えてきたと思います。社内で互いにもっと議論ができるようになれば企業風土も変わりますし、社員と経営陣とのエンゲージメントも高まります。こういった取り組みを続けていけば、共同印刷のガバナンスはさらに変わっていくと思います。

光定：ガバナンスについては、社外取締役に見えていない世界もあります。経営の全体を見ているのは、取締役会に出席している取締役や執行の上席の方々などの限られたメンバーです。そこでどんなに素晴らしい議論があっても、その議論の中身を社員に説明できているとは限りません。今の取締役会において最も大きなテーマはビジネスポートフォリオの変革で、これについての議論が活発化したことで、取締役会の実効性はかなり向上しています。しかしこの変化が社員のところまで伝わっているかどうかが気になるところです。ポートフォリオ変革を進める上での大きな課題の一つに、部門間の壁が高いことがあります。取締役会には各部門の責任者にも参加してもらっているのですが、そこでの議論を部門長が自分の言葉で部長、課長に話すことでまず管理職が腹落ちし、そこから社員一人ひとりに伝えていかなければならないと思います。

髙岡：日本企業はコーポレートガバナンス・コードに沿ってガバナンス改革を進めていますが、一番遅れている部分はやはり監督と執行の分離ではないかと思います。そこに取り組んでいる企業は一定数あるものの、まだ手を付けられていない会社も多く、当社も明確には分離されていない状態です。

2024年度からは、副社長が2名で社長を支える体制をつくり、それ以外の執行役員も取締役会のメンバーに入ってもらうなど、徐々に、監督側、執行側といった区別はできつつあると思います。そこはある意味ガバナンスが進歩しています。また月次報告を

簡素化したことにより、ポートフォリオ・マネジメントや会社の将来に向けたイノベーションやビジョンについて話し合う時間が増えてきました。それは、経営の目が今月の業績とか目先の執行ではなく、より中長期的な会社の行く末を担う経営の監督機能の方に向き始め、役割分担が徐々に進んでいるからだと思います。監督と執行を兼ねている取締役がいないという完全な体制にはまだなっていませんが、日本の企業の場合、完全な分離が難しい会社もたくさんあると思います。当社においても、社内の取締役が、今は事業を監督する立場として議論をしている、今はこの四半期の事業執行の話をしていると、意識して議論することが重要で、それがこの一年の大きな進化だと思いますね。

内藤：月次報告の簡素化については髙岡さんが提案しましたね。それで中長期的なことを議論する時間も増えました。

光定：取締役会は英語でDirectors Meetingですが、ディレクターとあるようにディレクションを決めるミーティングです。執行役員はCorporate Officerで日常的なオペレーションをマネージする役目で、取締役は会社の大きな方向性を考えることが本来あるべき機能です。機能分離に関しては、3年前と比べて着実に良い方向に変わってきていると感じます。

髙岡：そうですね。意思決定機能と監督機能が強化され、より高度なガバナンスが効くようになったというのは社外取締役全員の意見だと思います。

Theme 2 資本コストを意識した経営の進捗

静学的なROIC管理から動学的な管理に変えていくことでステージを上げられる

内藤：昨年、資本コストを意識した経営をめざして投資審査委員会が発足しましたが、いかにこれを生かしていくかが課題ですね。

光定：投資審査委員会では、まず過去の投資案件の分析をきちんと行っていくことが大事です。投資は成功ばかりでなく失敗もありますから、失敗なら失敗で、どこでどう失敗したのか、意思決定の時期は合っていたのか、最終的には撤退という形を決断するのか、取締役会ではそういった議論をしていかなければなりません。それを取締役会だけが認知するのではなく、組織の集合知にしていくことで成長につなげている企業はたくさんあります。もちろん一回ではなかなか変化しませんが、繰り返し行っていくことで資本コストへの意識が徐々に変わっていくと思います。

髙岡：その点でいうと、当社は現中期経営期間からROIC経営の考え方を取り入れて事業部ごとのROICを算出し、投資効率を考えてきました。一方で、将来の成長性をめざしポートフォリオを大きく変えなければならないという課題に向け、新規事業を立ち上げていかなければなりません。その際のROICのマイルストーンがまだ明確になっていないと思います。別な言い方をすると、これは事業の育て方を明確化することでもあります。例えば、最終的には8%のROICで計画するが、新規事業を始めて4年目まではそれが3%ぐらいでもいいといったことです。ハードルレートを変えていくことは、育て方自体を変えることにもつながります。光定さんのおっしゃるように、撤退の基準も明確ではないので、今後はそこを徹底できると良いと思います。

現状では、当社は静学的なROICの使い方に留まっており、これを動学的に活用していければ、ダイナミズムを生み出すROIC管理に近づけると思います。

内藤：まったく同感です。例えば、情報コミュニケーション事業の収益が良くないという課題に対し、従来であれば、さらなる効率化を図り、コストを削減して頑張りますといった結論になっていましたが、今は、いつまでにどのくらい、どの分野に投資して資本コストを見ていこうという話に変わってきていますよね。それは良い変化だと思います。

Theme 3 機会投資家・株主との対話から得たこと

経営層だけが理解するのではなく、会社全体が課題を共有すべき

内藤：先日、機関投資家や株主との対話から得た指摘事項を集約して、報告いただく機会がありましたけど、それも同様で、我々だけで議論するのではなく、各部門にも課題を共有して改善への意識を持ってもらわないといけないと思いました。

光定：昨年から、特定のテーマを審議する討議役員会ができるなど、一つのテーマに関して皆でどうしたら、これを変えてけるだろうかと議論できる時間が取れるようになり、このような枠がまずできたこと自体が第一歩だと思います。

髙岡：当初は株主や投資家の方々から、どういう指摘をされているのかを、独立役員会で報告してもらったのですが、我々で議論した後、取締役会において全取締役と執行役員にフィードバックをしてほしいとお願いしました。というのは、各役員は自部門に向けられた投資家からの指摘についてはよくわかっても、自部門以外への指摘内容はわかっていないのではということが問題だったので、皆に共有して欲しかったのです。

内藤：何ごとにおいても上層部の一部や特定の部門長だけは知っているけど、全体に浸透していかないというのが当社の課題ですね。私は社長をはじめとする経営層が事業部や拠点を回って、直接社員に伝えることが一番良いと思います。

光定：伝言ゲームのようではいけませんよね。直接、取締役会の場にいた方が生で感じたことをダイレクトに部長、課長、一般社員、全員に話したほうがより伝わると思います。今はWeb会議ツールを使って、複数の方に向けて直接話すことができますから、社員と経営陣との間のエンゲージメントを高める方法はたくさんあると思います。

実は昨年、私たち社外取締役が、若い社員と一緒に別の会社を訪問する企画がありました。その企業の一つは、社長が毎週月曜、ランダムに社員とWeb会議システムを活用して個別に直接会話をし、今こう思ってるといったことを伝えているそうで、そんなことができるといいなと思います。

内藤：当社の場合、なかなか階層を超えて意見が言えないという風土があります。

光定：それは感じますね。だからこそ、まず上が階層を飛び越えて社員全員にアプローチするという試みが有効だと思います。

髙岡：取締役会チャンネルを作り、全社にライブ配信できたら良いのですけどね。守秘義務があるから実現は難しいですが。取締役会ではないですけど、経営層が直接、配信する機会を設けている会社は結構ありますし、「今日の社長ボイス」などをやっても構わないと思います。かしこまらずに社長が普通の言葉で経営戦略のポイントなどを共有して「みんな、頑張ろう！」と伝えれば、社員の皆からも声が出てくると思います。

内藤：同感です。やはり上の階層から進んで壁を取り払う努力をすべきですよね。社員が頑張るには、自分が社長から期待されていると実感することが重要です。経営層と社員がめざす姿や課題、方針などを共有・共感できれば、個々の社員は皆さん優秀ですから、この会社は大きく成長すると思います。

Theme 4　さらなる企業価値向上のために

ゲームチェンジした今の時代に稼げる、新たな事業ポートフォリオの構築へ

内藤：市場環境の移り変わりが早くなる中で、新たなビジネスモデルに挑戦し、企業が持続的に成長していくためには、さまざまなタレント性や価値観を持つ人材の多様性が必要になってきます。企業の変革には、意思決定をする管理職などの中核人材にこそ多様な価値観を持った人材が求められるのです。というのも、特定のビジネスモデルに特化した人員構成では、将来のビジネス環境の変化に耐えられなくなってしまうからです。当社でも、今年私たちが言い続けてきた女性の執行役員が誕生しました。政府は女性管理職比率3割以上の指針を出しており、プライム上場企業には女性役員比率も同様の目標を掲げるように言われています。その一方で、当社の目標は2025年までに女性管理職比率10%以上となっていましたので、それはないだろうと意見をしていました。たしかに、人員構成上は男性主体の生産現場の比率が高いままで、長い歴史を経てきたため、そもそもの分母となる女性社員数が少なく、一足飛びにはいかない現場の事情があるのはわかります。ただ、それはどこも一緒で、まずトップが3割に持っていくという結論を示さなければ始まりません。こういうものは現場の中間層で議論してしまうと現実的な数字に落ち着いてしまうのです。

髙岡：当社の場合は、執行役、取締役への女性登用をもっと進めたいけれど、その人材プールに人がいない。つまり部長、課長、係長に女性が非常に少ないので、現在はそこを溜めている段階ですね。女性管理職比率は10年前から比べると大きく伸びて、昨年は9%にまでになりましたが、今後も女性管理職の比率は上げていかなければなりません。

内藤：女性が増えると会社はすごく変わります。外国たばこの事業会社の経営をしていた時は、女性の社員の比率が高いところは明らかに業績が良かったです。組織も元気になるし、いろ

いろなアイデアが出てきます。

髙岡：私は今、日本はゲームチェンジしたと思っています。日本は今後、金利のある世界に移行していきます。金利が上がれば円高方向にシフトして原材料価格や燃料価格が下がり、原理的にはコストプッシュインフレは収まるはずです。しかし、これだけ働き手が不足し、また、働き方に関する規制が強化されるもとでは人件費は上がり続けるでしょう。トータルすると、今後もインフレ基調は続くことが予測されます。これはつまり、デフレの三十数年からのゲームチェンジだと思います。共同印刷はこのゲームチェンジの世の中で、どういうポートフォリオを描くのか。そのヒントとなるのが、やはり顕著な地球温暖化、人々の健康意識の高まりや医療技術の進歩、人間らしい働き方などサステナビリティの観点だろうと思います。サステナビリティに注目し、インフレ負けしない高付加価値な製品・サービスを開発すること、すなわち、どういうビジネスポートフォリオならゲームチェンジした世界で稼げるのかが重要です。

光定：現中期経営計画は2024年度が最終年度ですので、次の中期経営計画の策定に入っています。最大の難関は、収益がとれる案件と、とれない案件の線引きです。資料を見てもわからない部分を明確にして、適正なプライスの基準設定を行っていく作業です。

あとは、人財といいますけど、人は宝です。優秀な人が多いので、若い人たちから結構いいアイデアが出ているので、それをビジネス化していくことを本格的に考えていかなければと思います。

髙岡：人材はとにかく大事だと私も思います。当社よりもさらに人材不足に危機感を持っているのは、小売、飲食、物流などのエッセンシャルワーカーが多い産業だと思います。人の手を多く求められる食品加工工場も人手不足です。かつて工場を買収する際は、人はいらないが設備だけ欲しいという時代もありましたが、今は人も移籍することを条件とする買収が増えています。共同印刷でも良い人材が集まらなくなるという危機感は当然あると思います。ビジネスが魅力的、給料が高いなど、会社の魅力をしっかりと確立してアピールしていかなければ、会社の競争力を維持するのが難しくなります。

光定：今いる人たちの力をより大きく生かしていくことも重要です。そもそも若手社員と我々が会社訪問する企画は、我々社外取締役が、若手と対話する機会を設けましょうという文脈で始まったのです。他にもそういう場があってもいいですよね。

内藤：社員と関わっていくのは楽しみですね。冒頭に申し上げたように、社員一人ひとりが自由な発想で考え、自分の言葉で考えを伝えられるようになれば、まちがいなく会社は良くなると思います。私たちも、そういう企業風土の醸成に貢献したいと思います。そうすれば、マテリアリティに掲げたサステナビリティの目標も当社の強みになっていくと思います。

光定：今取り組んでいるビジネスモデルの変革は、非常に大きな変革で、印刷自体をメインの事業からメインでない事業にチェンジすることだと思っています。会社をそこまで大改革するには、それぞれの立場の人が、それぞれの役割を理解して果たしていかなければなりません。現状を打破できないのは、特にミドルクラスの人が、ミドルクラスの仕事をしていない可能性が高いのです。私から見て当社の力が弱いと感じる部分は交渉力です。真面目過ぎて相手のいうことを聞きすぎてしまいますので、そこは最優先で変えていくべきでしょう。もう一つは、例えば若手や女性をどんどん登用して若い人中心の部門を作るなど、現場の社員がストレートに上層部にものがいえるような組織形態を作ることにトライしてはどうかと思います。

髙岡：企業価値向上というと日本企業は構えてしまうことが多いですが、実はそんなに離れ業のような手法はなく、地道に既存ビジネスの利益率を上げていくことなのだと思います。共同印刷は、BtoBかつ受注型なので、チャネルパワーが強くありません。光定さんのいうようにお客さまの言うなりになりがちで、そこを変えていかない限り、いくら良いものを開発しても、「もう少し安くできるでしょ」というパターンから脱出できず、利益が削られてしまいます。イノベーションによって他にはないオンリーワンのものを作ることができれば、そういったプロセスから抜け出せるので、研究開発に関しては投資を大きくしてくべきだと思います。それをテコに、他にないビジネスモデルをつくり上げて競争優位性を確保し、買い叩かれない、買い叩かないモデルを実現して利益率を上げていきたいです。それとともに、お二人が言うような新しいビジネスの軸を作っていかなければなりません。ビジネスは新陳代謝しているので、常に作り続けていけるように人材を活用していくことが重要になるでしょう。

そして、自社の実績や強みをステークホルダーに大いにアピールして、株を買ってもらい、時価総額を上げる。これはいかにも王道ですが、そこを地道にやってくしかないと私は思っています。共同印刷には潜在能力があるので、企業価値を大きくしてステークホルダーの期待に応え、社員みんなの幸せを確保していくことに、今こそ頑張らねばと思います。

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	10,557	11,003
受取手形	5,568	6,330
売掛金	21,328	22,290
有価証券	–	7
商品及び製品	3,436	3,249
仕掛品	2,850	2,816
原材料及び貯蔵品	1,244	1,560
その他	939	843
貸倒引当金	△11	△27
流動資産合計	45,912	48,074
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	28,940	27,811
機械装置及び運搬具（純額）	12,769	11,377
工具、器具及び備品（純額）	1,537	1,597
土地	14,864	14,901
リース資産（純額）	1,148	1,040
建設仮勘定	450	1,238
有形固定資産合計	59,710	57,966
無形固定資産		
のれん	380	140
ソフトウエア	964	1,136
その他	206	246
無形固定資産合計	1,550	1,522
投資その他の資産		
投資有価証券	12,802	20,549
退職給付に係る資産	2,056	2,324
繰延税金資産	310	332
その他	1,132	1,050
貸倒引当金	△5	△4
投資その他の資産合計	16,297	24,252
固定資産合計	77,558	83,741
資産合計	**123,471**	**131,815**

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	17,627	15,345
短期借入金	112	135
1年内償還予定の社債	3,000	—
1年内返済予定の長期借入金	2,405	2,437
リース債務	383	372
未払法人税等	237	283
賞与引当金	1,283	953
役員賞与引当金	44	59
環境対策引当金	102	—
独占禁止法関連損失引当金	838	—
その他	7,764	8,917
流動負債合計	33,800	28,504
固定負債		
社債	—	5,000
長期借入金	6,182	6,789
リース債務	914	773
繰延税金負債	1,078	3,981
役員株式給付引当金	15	22
退職給付に係る負債	6,473	6,554
資産除去債務	8	8
長期前受金	17,066	16,833
その他	211	226
固定負債合計	31,951	40,190
負債合計	**65,751**	**68,695**
純資産の部		
株主資本		
資本金	4,510	4,510
資本剰余金	1,688	1,687
利益剰余金	47,881	48,592
自己株式	△2,160	△3,289
株主資本合計	51,919	51,500
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,881	11,381
為替換算調整勘定	196	356
退職給付に係る調整累計額	△307	△156
その他の包括利益累計額合計	5,770	11,581
非支配株主持分	**30**	**38**
純資産合計	**57,720**	**63,120**
負債純資産合計	**123,471**	**131,815**

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自2022年4月1日／至2023年3月31日）	当連結会計年度（自2023年4月1日／至2024年3月31日）
売上高	93,363	96,992
売上原価	76,077	77,823
売上総利益	**17,286**	**19,168**
販売費及び一般管理費		
発送費	3,234	3,332
旅費交通費及び通信費	255	280
貸倒引当金繰入額	△43	14
給料及び手当	6,520	6,988
賞与引当金繰入額	530	417
役員賞与引当金繰入額	43	59
役員株式給付引当金繰入額	–	9
退職給付費用	423	517
福利厚生費	1,536	1,638
減価償却費	988	979
その他	3,022	3,351
販売費及び一般管理費合計	**16,510**	**17,591**
営業利益	**775**	**1,577**
営業外収益		
受取利息	3	2
受取配当金	288	303
物品売却益	34	35
設備賃貸料	73	68
保険配当金	179	155
為替差益	4	23
その他	255	207
営業外収益合計	**839**	**796**
営業外費用		
支払利息	144	145
設備賃貸費用	42	34
持分法による投資損失	38	–
社債発行費	1	31
その他	98	78
営業外費用合計	**326**	**290**
経常利益	**1,289**	**2,083**
特別利益		
固定資産売却益	53	12
投資有価証券売却益	1,910	384
退職給付制度改定益	376	–
環境対策引当金戻入益	–	12
その他	8	–
特別利益合計	**2,349**	**409**
特別損失		
固定資産処分損	246	116
投資有価証券評価損	–	100
減損損失	326	32
独占禁止法関連損失	838	–
本社移転費用	204	–
その他	20	10
特別損失合計	**1,636**	**258**
税金等調整前当期純利益	**2,001**	**2,233**
法人税、住民税及び事業税	**470**	**353**
法人税等調整額	**284**	**378**
法人税等合計	**755**	**731**
当期純利益	**1,246**	**1,501**
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失	**△6**	**5**
親会社株主に帰属する当期純利益	**1,253**	**1,495**

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2022年4月1日／至 2023年3月31日）	当連結会計年度 （自 2023年4月1日／至 2024年3月31日）
当期純利益	1,246	1,501
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,675	5,520
為替換算調整勘定	196	161
退職給付に係る調整額	△519	151
持分法適用会社に対する持分相当額	3	△20
その他の包括利益合計	**△2,994**	**5,813**
包括利益	**△1,748**	**7,314**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	△1,741	7,307
非支配株主に係る包括利益	△6	7

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	4,510	1,645	47,454	△1,216	52,393
当期変動額					
剰余金の配当			△825		△825
親会社株主に帰属する当期純利益			1,253		1,253
自己株式の取得				△1,000	△1,000
自己株式の処分				56	56
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		42			42
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	42	427	△944	△473
当期末残高	4,510	1,688	47,881	△2,160	51,919

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	8,553	0	211	8,765	118	61,277
当期変動額						
剰余金の配当						△825
親会社株主に帰属する当期純利益						1,253
自己株式の取得						△1,000
自己株式の処分						56
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						42
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△2,671	195	△518	△2,995	△88	△3,083
当期変動額合計	△2,671	195	△518	△2,995	△88	△3,557
当期末残高	5,881	196	△307	5,770	30	57,720

当連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	4,510	1,688	47,881	△2,160	51,919
当期変動額					
剰余金の配当			△790		△790
親会社株主に帰属する当期純利益			1,495		1,495
自己株式の取得				△1,199	△1,199
自己株式の処分				48	48
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△0			△0
持株法の適用範囲の変動			5	22	27
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	△0	710	△1,129	△418
当期末残高	4,510	1,687	48,592	△3,289	51,500

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	5,881	196	△307	5,770	30	57,720
当期変動額						
剰余金の配当						△790
親会社株主に帰属する当期純利益						1,495
自己株式の取得						△1,199
自己株式の処分						48
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△0
持株法の適用範囲の変動						27
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	5,500	160	150	5,811	7	5,819
当期変動額合計	5,500	160	150	5,811	7	5,400
当期末残高	11,381	356	△156	11,581	38	63,120

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自2022年4月1日／至2023年3月31日）	当連結会計年度（自2023年4月1日／至2024年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	2,001	2,233
減価償却費	5,732	5,615
のれん償却額	409	240
減損損失	326	32
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△355	27
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△49	15
賞与引当金の増減額（△は減少）	120	△330
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	△9	15
独占禁止法関連損失引当金の増減額（△は減少）	436	△838
固定資産解体費用引当金の増減額（△は減少）	△545	–
環境対策引当金の増減額（△は減少）	△297	△102
受取利息及び受取配当金	△291	△305
支払利息	144	145
持分法による投資損益（△は益）	38	–
投資有価証券評価損益（△は益）	–	100
投資有価証券売却損益（△は益）	△1,910	△384
固定資産除売却損益（△は益）	192	104
売上債権の増減額（△は増加）	△538	△1,692
棚卸資産の増減額（△は増加）	△543	△70
仕入債務の増減額（△は減少）	2,009	△2,305
未払消費税等の増減額（△は減少）	1,093	△602
破産更生債権等の増減額（△は増加）	△0	△1
長期前受金の増減額（△は減少）	17,066	△232
その他	△915	1,608
小計	24,115	3,271
利息及び配当金の受取額	291	305
利息の支払額	△147	△150
法人税等の支払額	△846	△318
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,413	3,107
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△7,053	△3,361
有形及び無形固定資産の売却による収入	55	30
投資有価証券の取得による支出	△20	△137
投資有価証券の売却による収入	2,619	624
貸付金の回収による収入	0	–
その他	△23	△63
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,420	△2,908
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△6,727	14
長期借入れによる収入	1,161	3,099
長期借入金の返済による支出	△9,450	△2,465
社債の発行による収入	–	4,987
社債の償還による支出	–	△3,000
配当金の支払額	△825	△790
非支配株主への配当金の支払額	△16	–
自己株式の取得による支出	△1,000	△1,199
自己株式の処分による収入	56	48
その他	△556	△427
財務活動によるキャッシュ・フロー	△17,359	266
現金及び現金同等物に係る換算差額	△23	△21
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	1,609	443
現金及び現金同等物の期首残高	8,890	10,500
現金及び現金同等物の期末残高	10,500	10,944

環境データ

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
気候変動:温室効果ガス※1						
温室効果ガス排出【自社排出】(国内グループのみ)						
スコープ1+2排出量	t-CO_2	42,782	41,350	41,298	40,352	33,732
スコープ1排出量	t-CO_2	7,475	6,853	7,029	6,390	5,798
スコープ2排出量	t-CO_2	35,307	34,497	34,269	33,962	27,934
温室効果ガス排出量原単位　(国内グループのみ)※2						
スコープ1+2排出量原単位【売上高】	t/百万円	0.43	0.46	0.48	0.44	0.36
温室効果ガス排出【自社排出】(海外含むグループ全体)						
スコープ1+2排出量	t-CO_2	–	–	–	45,876	39,155
スコープ1排出量	t-CO_2	–	–	–	6,390	5,798
スコープ2排出量	t-CO_2	–	–	–	39,486	33,357
温室効果ガス排出量原単位　(海外含むグループ全体)						
スコープ1+2排出量原単位【売上高】	t/百万円	–	–	–	0.49	0.40
温室効果ガス排出【組織外】(2021年度まで共同印刷単体、2022年度より海外含むグループ全体)						
スコープ3排出量	t-CO_2	–	440,331	432,977	444,663	410,041
カテゴリー.1　購入した製品·サービス	t-CO_2	–	308,739	274,244	291,213	273,123
カテゴリー.2　資本財	t-CO_2	–	6,772	38,253	9,208	6,414
カテゴリー.3　スコープ1,2 に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	t-CO_2	–	6,047	6,046	7,056	6,605
カテゴリー.4　輸送、配送　上流	t-CO_2	–	31,248	30,291	27,870	25,568
カテゴリー.5　事業活動から出る廃棄物	t-CO_2	–	4,426	4,757	5,729	4,794
カテゴリー.6　出張	t-CO_2	–	177	188	432	451
カテゴリー.7　雇用者の通勤	t-CO_2	–	3,329	2,839	4,283	4,401
カテゴリー.8　リース資産　上流	t-CO_2	–	115	110	177	203
カテゴリー.9　輸送、配送　下流	t-CO_2	–	11,854	10,464	12,286	9,234
カテゴリー.10　販売した製品の加工	t-CO_2	–	–	–	–	–
カテゴリー.11　販売した製品の使用	t-CO_2	–	–	–	–	–
カテゴリー.12　販売した製品の廃棄	t-CO_2	–	67,624	65,785	86,408	79,249
カテゴリー.13　リース資産　下流	t-CO_2	–	–	–	–	–
カテゴリー.14　フランチャイズ	t-CO_2	–	–	–	–	–
カテゴリー.15　投資	t-CO_2	–	–	–	–	–
温室効果ガス排出削減量　(国内グループのみ)						
直接削減量【基準年:2019年度※】	t-CO_2	–	△1,432	△1,484	△2,430	△9,050
スコープ1	t-CO_2	–	△622	△446	△1,085	△1,677
スコープ2	t-CO_2	–	△810	△1,038	△1,345	△7,373
スコープ3	t-CO_2	–	–	–	–	–
温室効果ガス排出量【種類別】　(国内グループのみ)						
CO_2排出量	t-CO_2	42,782	41,350	41,298	40,352	33,732
CH_4排出量	t-CO_2	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
N_2O排出量	t-CO_2	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
HFC排出量	t-CO_2	52	112	75	25	71
PFC排出量	t-CO_2	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
SF_6排出量	t-CO_2	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
NF_3排出量	t-CO_2	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
その他	t-CO_2	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
オゾン層破壊物質(ODS)　(国内グループのみ)						
ODS排出量	t-CO_2	17	42	0	7	0
気候変動:エネルギー　(国内グループのみ)						
エネルギー投入量【自社】						
自社総エネルギー投入量	MWh	93,716	92,155	92,514	88,621	83,787
電力投入量	MWh	78,852	78,509	78,529	75,905	72,262
再生可能電力量【自社発電量】	MWh	243	309	474	751	1,558
非再生可能電力量	MWh	78,609	78,200	78,055	75,154	70,704

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
化石燃料消費量	MWh	14,864	13,646	13,985	12,716	11,525
都市ガス	MWh	12,645	11,818	12,021	10,962	9,895
LPG	MWh	1,758	1,314	1,458	1,271	1,160
重油	MWh	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
軽油	MWh	435	489	471	414	404
ガソリン	MWh	0	0	13	46	42
その他	MWh	26	25	22	23	24
エネルギー投入量【組織外】						
組織外総エネルギー投入量	MWh	–	963,525	968,629	973,004	1,051,387
エネルギー消費量原単位						
エネルギー消費量原単位【売上高】※4	MWh/百万円	0.93	1.01	1.05	0.95	1.08
エネルギー消費量削減量						
削減量【基準年:2019年度※3】	MWh	–	△1,561	△1,202	△5,095	△9,929
電力	MWh	–	△343	△323	△2,947	△6,590
化石燃料	MWh	–	△1,218	△879	△2,148	△3,339
水資源　（国内グループのみ）						
取水						
取水総量	千㎥	203.7	243.5	202.7	194.0	208.8
上水	千㎥	141.1	116 .0	97.3	84.9	90.8
工業用水	千㎥	59.2	121.1	104.9	107.1	115.3
地下水	千㎥	3.4	6.4	0.5	0.6	0.4
雨水	千㎥	該当なし	該当なし	該当なし	1.4	2.3
排水						
排水総量	千㎥	191	237	199	193	205
公共用水域	千㎥	36	59	50	54	55
下水道	千㎥	155	178	149	139	150
水消費						
水消費量【取水総量－排水総量】	千㎥	13	7	4	1	4
水資源投入量原単位						
水資源投入量原単位【売上高】	千㎥／10億円	2.02	2.68	2.30	2.08	2.15
水ストレス						
水ストレス地域からの取水	千㎥	–	–	–	該当なし	該当なし
水ストレス地域への排水	千㎥	–	–	–	該当なし	該当なし
水ストレス地域での水消費	千㎥	–	–	–	該当なし	該当なし
水循環						
水の循環利用量		–	–	–	–	–
資源循環　（国内グループのみ）						
原材料						
資源投入量	t	251,328	226,672	219,346	212,826	168,200
再生可能資源投入量※5	t	236,365	210,572	201,817	196,205	152,301
再生不能資源投入量※5	t	14,963	16,100	17,529	16,621	15,899
循環利用材投入量	t	8,958	8,284	8,244	7,775	7,352
循環利用率【循環利用材の量／資源投入量×100】	%	3.56	3.65	3.76	3.65	4.37
廃棄物						
廃棄物排出量	t	27,979	25,948	26,366	26,357	23,650
再資源化量	t	27,883	25,883	26,358	26,349	23,644
廃棄物最終処分量	t	96	65	8	8	6
有害廃棄物						
特別管理産業廃棄物量	t	265	217	211	192	163

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
再資源化量【種類別】						
マテリアルリサイクル	t	23,418	22,167	22,123	21,746	19,992
ケミカルリサイクル	t	0	0	0	0	0
サーマルリサイクル	t	3,937	3,291	3,813	4,154	3,087
再資源化率						
リサイクル率	%	99.7	99.7	99.9	99.9	99.9
再資源化率【熱回収別】						
リサイクル率【熱回収あり】	%	14.1	12.7	14.4	15.7	13.1
リサイクル率【熱回収なし】	%	85.6	87.0	85.5	84.2	86.8
化学物質（PRTR）（国内グループのみ）						
化学物質の取扱量	t	234.0	215.0	198.0	171.2	181.3
（上記のうち）製造量	t	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
化学物質の移動量	t	36.0	29.0	25.0	25.9	37.4
化学物質の取扱量（製造量+使用量）	t	26.8	18.0	18.6	17.0	20.9
汚染予防（国内グループのみ）						
大気汚染物質						
NOx排出量	t	1.7	1.5	1.6	1.5	1.4
SOx排出量	t	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4
VOC排出量	t	47.7	36.4	37.8	35.0	40.7
水質汚染物質						
BOD排出量	t	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1
環境コンプライアンス（国内グループのみ）						
重大な環境法規制違反件数	件	0	0	0	0	0
サプライヤーの環境面のアセスメント（単体）						
新規サプライヤーアセスメント	%	100	100	100	100	100

※1 GHGプロトコルに基づき、GHG排出量が極めて少ない一部のガスについては除外
※2 データの算出方法に誤りがあったため、2019年度～2022年度の数値を修正しました。なお、この変更による影響は軽微です。
※3 環境ビジョン2025における基準年を元に記載
※4 2023年度の数値に誤りがあったため修正しました。なお、この変更による影響は軽微です。
※5 2019~2023年度の数値に誤りがあったため修正しました。なお、この変更による影響は軽微です。

社会データ

人材

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数						
従業員数※1						
連結	人	3,242	3,224	3,232	3,208	3,227
単体	人	2,009	1,836	1,822	1,893	1,872
男女別（単体）						
男性	人	1,593	1,417	1,393	1,416	1,391
女性	人	416	419	429	477	481
女性比率	人	20.7	22.8	23.5	25.2	25.7
平均臨時雇用者数						
連結	人	587	519	467	432	425
単体	人	222	185	170	157	155
中核人材構成（単体）						
管理職数※2	人	375	362	377	407	422
男性	人	356	343	352	377	384
女性	人	19	19	25	30	38
女性比率	%	5.1	5.2	6.6	7.4	9.0

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
採用(単体)						
新規採用人数合計	人	74	39	39	54	50
新卒採用人数	人	68	34	30	36	34
男性	人	45	21	16	20	17
女性	人	23	13	14	16	17
女性比率	%	33.8	38.2	46.7	44.4	50.0
キャリア採用人数	人	6	5	9	18	16
男性	人	5	3	5	12	10
女性	人	1	2	4	6	6
女性比率	%	16.7	40.0	44.4	33.3	37.5
平均勤続年数(単体)	年	16.8	16.6	16.9	16.0	16.2
男性	年	18.2	18.0	18.3	17.9	18.1
女性	年	11.7	11.8	12.3	10.4	10.8
退職(単体)						
退職者数	人	68	66	61	80	56
離職率	%	3.3	3.5	3.3	4.1	2.9
障がい者(単体)						
雇用数	人	38	43	47	47	50
雇用率※3	%	1.90	2.10	2.51	2.55	2.69
給与(単体)						
従業員平均年間給与	千円	5,869	5,552	5,563	5,826	6,272
男性平均	千円	6,251	5,956	5,967	6,279	6,698
女性平均	千円	4,302	4,111	4,172	4,381	4,894
研修と教育(単体)						
従業員1人あたり年間平均研修費	円	14,819	12,645	11,297	18,823	27,146
ワークライフバランス(2022年度まで単体、2023年度より連結)						
年次有給休暇平均取得日数	日	10.5	11.0	12.9	13.7	12.9
年次有給休暇平均取得率	%	56.7	60.8	67.9	72.6	68.5
育児休業取得者総数 ※4	人	52	52	52	68	71
男性	人	1	4	4	20	25
女性	人	51	48	48	48	46
育児休業取得率	%	27.4	37.0	39.0	68.6	96.2
男性※5	%	1.9	8.0	5.4	82.9	94.6
女性	%	100.0	100.0	95.0	100.0	100.0
育児休業復職者総数 ※6	人	24	25	20	39	39
男性	人	1	2	3	19	24
女性	人	23	23	17	20	15
育児短時間勤務制度利用者	人	78	96	101	107	122
男性	人	0	1	2	3	2
女性	人	78	95	99	104	120
介護休業利用者	人	3	1	0	0	0
男性	人	3	0	0	0	0
女性	人	0	1	0	0	0
介護短時間勤務制度利用者	人	1	3	1	1	1
男性	人	1	3	1	0	1
女性	人	0	0	0	1	0
ライフサポート休業利用者※7	人	—	—	—	2	2
男性	人	—	—	—	0	0
女性	人	—	—	—	2	2
労働安全関連データ(単体)						
休業災害度数率(休業4日以上)※8	%	0.42	0.63	0.63	0.63	0.83
休業災害度数率(休業1日以上)※9	%	0.63	0.83	1.04	0.83	1.25
平均月次時間外労働時間	時間	32.5	26.0	23.5	22.0	18.2

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
結社の自由と団体交渉（単体）※10						
労働組合加入比率	%	98.1	97.9	97.7	97.7	94.6
労働協約カバー率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

※1. 従業員数および関係する項目は、執行役員を含む人数で算出
※2. 算出要件
2018年度～2021年度：当社から社外への出向者は含めず、他社から当社への出向者を含む
2022年度～：当社から社外への出向者を含み、他社から当社への出向者を除く
エルダー社員（定年後再雇用者）と嘱託契約社員（派遣社員は含まず）を除く
※3.2021年度以降は特例子会社と合算
※4. 期間中に「出生時育児休業」または「育児休業」を取得している人数
※5.2022年度以降は当社独自の休暇制度である配偶者出産休暇取得者を含む
※6. 期間中に「出生時育児休業」または「育児休業」から復帰した人数
※7.2023年1月より当社独自の取組みとして導入した、不妊治療・子の不登校を抱える社員を対象とした休業・時短制度
※8. 休業災害度数率=労働災害による死傷者数（休業4日以上）÷延べ労働時間×1,000,000
※9. 休業災害度数率=労働災害による死傷者数（休業1日以上）÷延べ労働時間×1,000,000
※10. 数字は共同印刷労働組合から提供

社会

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
顧客プライバシー（単体）						
個人情報に関する苦情受付件数	件	0	0	0	0	0
顧客データ漏洩･紛失件数	件	0	0	0	0	0
コミュニティ（単体）						
社会貢献活動支出	百万円	6	6	6	11	7
サプライヤー（単体）						
新規サプライヤーアセスメント	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
アセスメントした取引金額カバー率[グループ間取引は除く]	%	68.9	68.2	64.3	62.3	54.3
製品安全（単体）						
新製品に対する安全衛生インパクト評価比率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
製品安全衛生違反件数	件	0	0	0	0	0
マーケティングとラベリング（単体）						
製品サービス情報、ラベリングに関する違反件数	件	0	0	0	0	0
マーケティング･コミュニケーションに関する違反件数	件	0	0	0	0	0

※ 2023年度以降は連結の数値報告となります。

ガバナンスデータ

コーポレートガバナンス

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
役員（取締役+監査役）（単体）						
役員数	人	11	11	12	11	11
男性	人	10	10	11	10	9
女性	人	1	1	1	1	2
役員の女性比率	%	9.1	9.1	8.3	9.1	18.2
社外役員比率	%	36.4	36.4	41.7	45.5	45.5
社外役員のうち独立役員に指定されている人数	人	4	4	5	5	5

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役会(単体)						
取締役数	人	7	7	8	7	7
男性	人	6	6	7	6	6
女性	人	1	1	1	1	1
取締役の女性比率	%	14.3	14.3	12.5	14.3	14.3
社外取締役比率	%	28.6	28.6	37.5	42.9	42.9
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	人	2	2	3	3	3
取締役会開催回数	回	17	18	19	18	20
取締役会出席率	%	99.2	94.4	99.3	99.2	100.0
取締役の平均在任年数	年	7	8	6	6	7
取締役の任期	年	1	1	1	1	1
監査役会(単体)						
監査役数	人	4	4	4	4	4
男性	人	4	4	4	4	3
女性	人	0	0	0	0	1
監査役の女性比率	%	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0
社外監査役比率	%	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	人	2	2	2	2	2
監査役会開催回数	回	14	14	15	15	14
監査役会出席率	%	100.0	98.2	100.0	98.2	100.0
役員報酬(単体)※1						
取締役報酬総額(社外取締役を除く)	百万円	210	207	213	178	192
人数	人	6	5	6	5	5
固定報酬	百万円	152	158	160	143	138
業績連動賞与	百万円	53	49	48	35	51
業績連動型株式報酬	百万円	4	0	4	0	3
(上記のうち)非金銭報酬	百万円	4	0	4	0	3
社外取締役報酬総額	百万円	15	16	23	25	27
人数	人	2	2	3	3	3
固定報酬	百万円	15	16	23	25	27
業績連動賞与	百万円	–	–	–	–	–
業績連動型株式報酬	百万円	–	–	–	–	–
(上記のうち)非金銭報酬	百万円	–	–	–	–	–
監査役報酬総額(社外監査役を除く)	百万円	27	28	29	29	31
人数	人	3	2	2	3	2
固定報酬	百万円	27	28	29	29	31
業績連動賞与	百万円	–	–	–	–	–
業績連動型株式報酬	百万円	–	–	–	–	–
(上記のうち)非金銭報酬	百万円	–	–	–	–	–
社外監査役報酬総額	百万円	13	14	14	14	15
人数	人	3	2	2	2	3
固定報酬	百万円	13	14	14	14	15
業績連動賞与	百万円	–	–	–	–	–
業績連動型株式報酬	百万円	–	–	–	–	–
(上記のうち)非金銭報酬	百万円	–	–	–	–	–

※1. 年度途中で任期満了による退任もしくは辞任した取締役・監査役も集計対象としているため、上表の取締役・監査役数と人数が一致しない場合があります。

会社情報／株式情報（2024年3月31日現在）

会社概要

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4-14-12
創業	1897（明治30）年 6 月25日
設立	1925（大正14）年12月26日
資本金	45億1千万円
従業員数	単体 1,872名 連結 3,227名
主要製造拠点	国内11カ所、海外3カ所
グループ会社	連結子会社17社、関連会社1社

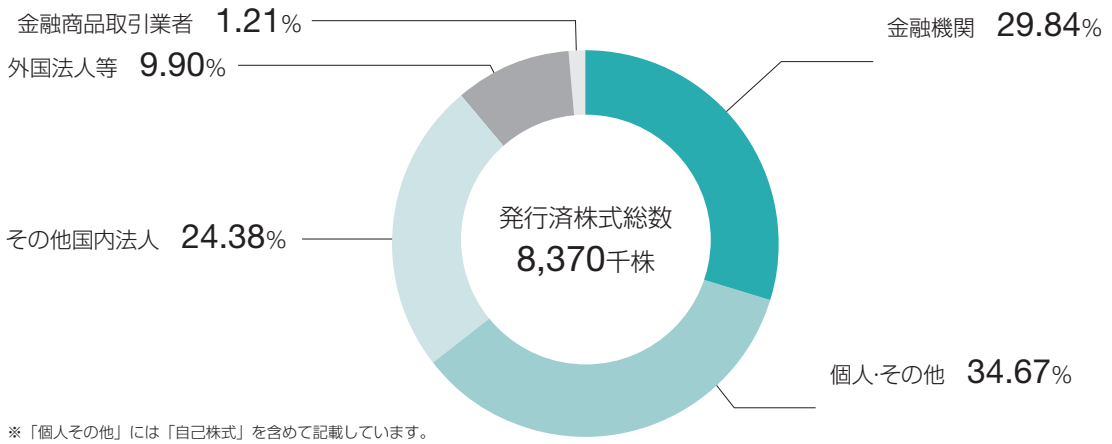
株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
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
株主数	5,020名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
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（退職給付信託口·DIC株式会社口）	683	9.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	643	8.52
東京インキ株式会社	583	7.73
株式会社みずほ銀行	283	3.75
株式会社日本カストディ銀行（信託E口）	269	3.57
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	221	2.94
artience株式会社	216	2.87
朝日生命保険相互会社	200	2.65
共同印刷従業員持株会	174	2.31
水元　公仁	173	2.30

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。

レポートに対する配慮

気候変動に対する配慮

共同印刷グループでは、温室効果ガス排出量の削減に向けて、技術開発本部を中心に製品におけるCO_2排出量の削減に取り組んでいます。その一環として本レポートでは印刷・加工工程にデジタル印刷機を採用しています。

※ 2022年度仕様との比較

刷版工程が不要で、電力使用量や生産ロスの削減、印刷から加工までをシームレスに生産することによる横持ち輸送の削減など、従来のオフセット印刷と比較して約23%※のCO_2排出量削減を達成しています。

資源循環に対する配慮

当グループでは、再資源化率99.9%を達成するなど、資源循環への取り組みを進めています。本レポートでは、川島ソリューションセンターと五霞工場の生産工程で排出された自社排出ゴミ100%の再生紙を使用し、資源循環のさらなる可能性を追求しています。

● レポートの出来るまで

川島ソリューションセンター

五霞工場

自社排出ゴミ

再生紙化

デジタル印刷・加工

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。詳細はP67をご覧ください。

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/sustainability/

2502-00