

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

2023

Kyodo Printing Group Corporate Report 2023

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 (トモウエル)」

TOMOWEL

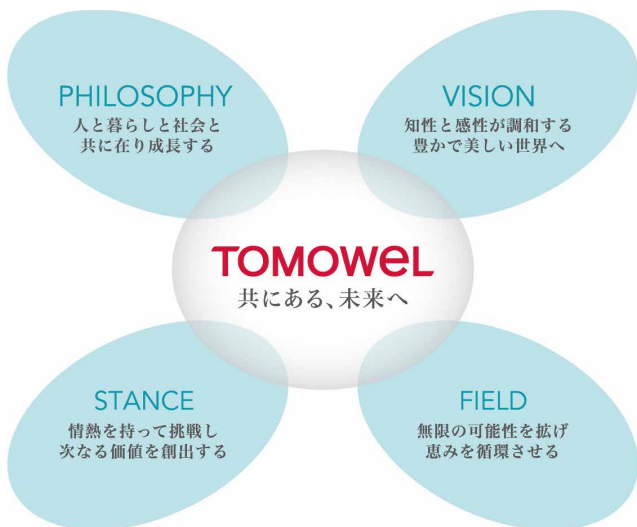
共にある、未来へ

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、未来を創り拓げていく」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」、これから上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

- 情報コミュニケーション事業 P14
- 情報セキュリティ事業 P16
- 生活・産業資材事業 P18
- 特集 新たな価値の創造 P20
- R&D戦略 P24
- 知的財産戦略 P25
- DX戦略 P26

P28 サステナビリティ

- サステナビリティ P28
- 環境戦略 P30
- 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

- 財務・非財務ハイライト P52
- 主要な連結経営指標 P54
- 連結財務諸表 P56
- 非財務データ P64
- 会社情報／株式情報 P68

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

2022年4月～2023年3月（一部、上記対象期間外の情報を含む）

発行時期

2024年2月（年1回）

（前回発行：2022年12月、次回発行：2024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」および価値報告財団（VRF）「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、GRI（Global Reporting Initiative）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。

TOMOWEL

トップメッセージ

築いてきた知が
拓く未来

代表取締役社長

藤森康彰



■ 事業環境の変化を飛躍のステップに

共同印刷グループが創業から126年もの長い月日に渡って事業を継続できたのは、社会に寄り添い、期待に応え続けてきた結果であると考えています。しかしながら、近年の経営環境は非常に厳しいものでした。紙の印刷物の減少に加え、足元ではウクライナやイスラエルで勃発する軍事侵攻による世界経済への影響、エネルギー価格の高騰、サプライチェーンでの部品や原材料調達の大きな混乱、そして新型コロナウイルスによるパンデミックなど、それ以前の数十年の間に生じた社会や経済の変化がわずかに数年間に凝集したかのような状況であると実感しています。国家や経済全体がかつて経験したことのないリスクを抱える中、企業も先読みのできない市場で事業を行っていかねばならず、経営的には難しい舵とりを迫られているのが現状です。

国内に目を向けると、人口動態による社会構造や経済構造の変化は人々の考え方にも大きく影響を与えています。少子高齢化社会への移行や、多様な価値観や行動様式の変容が進み、自分の時間を大事にし、環境や人権、平等に対して高い意識を持つ人が増えることによって、私たちのビジネス環境にも大きな影響を及ぼしています。

当グループが今後も持続的に成長し、存続していくには、現在の厳しい経営環境に機敏に反応できる経営が不可欠です。当面の課題である原材料や物流費の値上げ分はサプライチェーン全体で価格転嫁を進めるとともに、環境問題を解決するサステナブルな製品やサービスの開発を急ぐなど、足元の課題は山積しています。また長期的な観点でも、旧来の価値観のままの組織運営を行っていたのでは、成長どころか存続すらも危ぶまれます。今の社員の多様性と新しい価値観を最大限発揮できる組織の仕組みを考えて、強靱な体制につくり変えていかねばなりません。

このような一連の変化は大きなリスクである反面、チャンスであるとも感じています。これを機に、経営層主導で持続的な成長を遂げる企業グループへの変革に取り組んでいます。

■ 2022年度の共同印刷グループの取り組み

2022年度の業績は、全体としてはコロナ禍の影響が色濃く残り、苦戦を強いられた一年となり、人の流動性低

下が続いたことで交通系事業は減収となりました。一方の店頭販促をはじめとする一般商業印刷が増加し、データプリントを含むBPOなどのアウトソーシング事業や食品向け包装材関連も前期を上回り、全体としては増収となりました。ただ、売上高は伸長したものの、エネルギー価格の想定を超えた上昇に加え、材料費高騰に対する価格転嫁が一部にとどまったこともあり、営業利益は前期並みとなりました。2023年度は初頭から各市場、事業ともに急速に回復しているため、引き続き価格転嫁なども進めることで、収益面での回復が期待できると予測しています。

総括としては、既存事業の足元の課題に対処するとともに、加速度的に進む環境変化に応じた事業改革に待たなしで取り組んだ一年でもありました。企業の平均寿命を見ると、最長の製造業界で35年足らずといわれている中で、共同印刷グループは、すでに127年目を迎えています。時代の変化に対応し、お客さまに価値を提供し続けることができたのは、ステークホルダーの皆さまと自社の先人たちの努力の結果であります。そして、今の私たちに課せられているのは、次の成長に向けた事業ポートフォリオの組み替えという大改革です。企業改革とは本質的には風土改革であり、意識改革であると私は考えています。これまでの過去に捕らわれない、柔軟で革新的な企業グループへと変貌を遂げていくにあたり、意識を根本から変えるために必要となるのが長期的な会社のイメージやありたい姿です。かつては、当グループでは積み上げ方式による3か年の中期経営計画をもとにした事業戦略を立てていましたが、現中期経営計画では、10年後のありたい姿を描いた長期戦略を立案し、バックキャスト方式で中期経営計画への落とし込みを行っています。10年後にこうでありたいのであれば、今何をするか、どう投資するか、3年後までに何をすべきかといった観点でアクションを決めていく、そのような意識を社員全員が共有できる体制をめざして変革に向けた取り組みを進めています。

■ 印刷の概念の変化と拡がり

当グループの事業は、長らく情報系と生活・産業資材系の2本柱で成り立ってきました。2000年以降、デジタルシフトが加速的に進み、紙に印刷するという従来の印刷事業は、年々減少を続けています。では今後、印刷は

なくなるのかといえば、そうではありません。印刷と聞くと、印刷機から刷り上がった紙が次々と出てくるイメージを持つ方も多いと思いますが、これは私たちのビジネスの工程の一部でしかありません。私たち印刷会社は、印刷というアウトプットを行う前の段階で、情報加工や情報処理を行っています。情報を収集し、企画し、コンテンツを創り出し、加工してデータに変換する川上の工程は、アウトプットが印刷でなくなった場合でも変わることなく存在するものであり、そこに私たちの長年にわたって培ってきた創造力や技術力が宿っています。また、この工程はAIやイメージングなどの技術革新によって、近年大きく変化してきました。お客さまからデータを預かり、分析、加工し、付加価値を付けてお客さまに戻すアウトプットの形態も急速に増えてきました。また、機密性の高い情報を取り扱ってきた長い歴史があるため、今では金融や医療、健康に関わる情報などセンシティブな情報を高セキュリティ環境で保持するシステムを確立しています。当グループには印刷を通じて、情報に関わる上流工程と下流工程を一元的に管理し、アウトプットまでの工程を自社完結型で実現している大きな強みがあるのです。

つまり、当グループにとっての印刷の定義は様変わりし、むしろ、かつてないレベルで大きく広がっています。もはや印刷という言葉で括ることが難しいほど、すそ野が広いビジネスになったと考えています。その中で、当グループがどのような未来を描き、どのように社会に価値を提

供していくのか、これから策定に着手していく長期戦略は、それをより明確に示すものにしていく必要があると考えています。

■ サステナブルな未来をつくる事業活動

地球温暖化による気候変動の影響で、世界各地で異常気象といわれる変化が頻発しています。こうした影響は、人の営みやすべての生物に影響を与えるとともに、私たちの事業環境にも影響を与えています。自然資本の行き過ぎた利用を抑制し、自社の製品・サービスを通じて、持続的な社会と地球環境を維持・向上させることは、企業の持続的な発展にも欠かせないものです。当グループでは包装材や梱包材料を中心にさまざまな生活・産業資材を扱っており、環境配慮型製品を社会に供給することが急務であると認識し、資源を循環する持続可能なパッケージの開発を進めています。たとえば、医薬品や食品の安全性や品質保持に欠かせないプラスチック包材の減量や、生物由来プラスチックや再生可能プラスチック、紙などへの置き換え、全く新しい包装材への代替などを進めています。一方、長期保存性をもつ高機能包材ではフードロスの削減に向けた取り組みも進めています。こうした環境配慮型のパッケージは「TOMOWEL NEXT PACKAGING」という独自ブランドでマーケットへの展開を図っています。当グループは民間印刷会社で初めて

研究所を創設した歴史を持ち、技術開発のDNAが根付いています。これらの開発への投資をさらに加速し、社会課題を解決する製品・サービスの提供を早期に実現したいと考えています。

こうした社会起点のイノベーションを生み出すにあたり、重要なのは人材です。自社と社会をトランスフォームしていくビジネスモデルの開発には社員の多様で柔軟な発想が不可欠です。研究開発投資の拡充と並行して、人材への投資、特に働く環境への積極的な投資を行っています。

新たな価値観と多様性をもった社員が、本来持つ能力を存分に発揮できる環境をいかに提供するかは、事



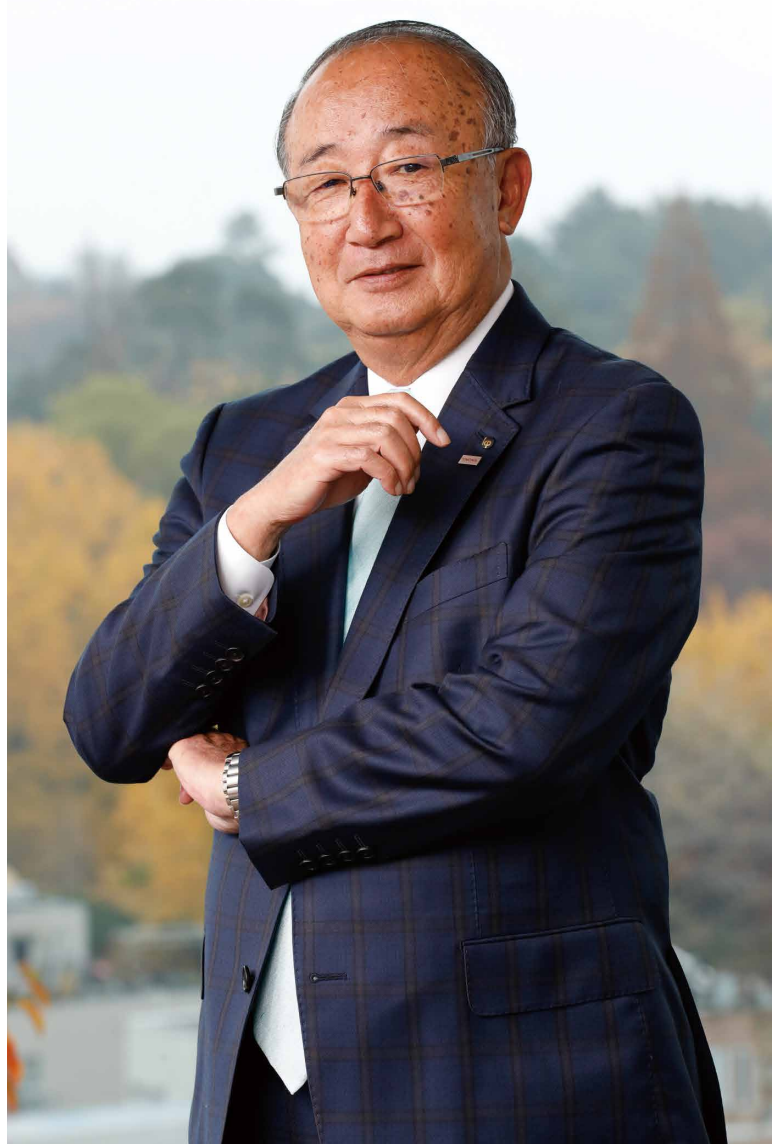
業ポートフォリオ改革やイノベーションの加速という点においても最重要の課題です。ワークライフバランスに配慮した柔軟な働き方の推進や、ドレスコードの改定など、個々の能力や個性を發揮できる施策を導入し、働きがいを実感できる環境整備を進めてきました。2022年に完成した新社屋は、遮熱ガラスや人感センサーの他に高効率な省エネ技術を導入した環境配慮型ビルですが、固定電話をなくし、ICT化を進めることで、社内外のどこでも柔軟に働ける環境を整えるとともに、席を固定しないフリーアドレス制を導入し、快適で効率的な働き方を実現するオフィス環境を実現しました。それにより、社員たちの働きやすさの声はもとより、採用においても良い効果が表れてきています。また、新たなビジネスの探索と、チャレンジする人材の支援のためにスタートした社内のビジネスコンテストでは、当初の期待を超える数の新規事業アイデアが寄せられ、選考の末、複数の案が事業化の検討に入っているなどの取り組みも行っています。

こうした一連の職場環境の改革を続けることによって、社員の意識の変革を促し、ひいては企業全体の変革につなげていきたいと考えています。

企業は一握りの取締役だけで動かしているのではなく、社員の力があってこそ動いていきます。新規事業、事業改革、あるいは組織や業務の改革など、すべての社員が自分ごととして変革に向けて実際に動かしていける、約4,000名の社員のパワーが活かせる全員参加の会社にしていきたいという思いがあります。仕事が生きがいなのではなく、社員がそれぞれ生きがいを持って人生を送ってもらえる会社でなければなりません。仕事によって自分自身が成長できているのか、社会の役に立っているのか、それらを実感してもらえる会社をつくるのが私の重要なミッションです。

■ ステークホルダーの皆さまへ

当グループは、歴史も長く、特定の業界に偏ることなく、さまざまな業種で多くの優良なお客さまとのお付き合い



させていただいており、深い信頼関係が築かれています。こうした先人たちが積み上げてきた顧客基盤は大きな財産です。

しかしながら、お客さま第一の受注型産業として事業を展開してきたことで、先行した事業投資、成長投資によって収益を拡大していく考え方が根付いていませんでした。現中期経営計画期間中に、その部分にメスを入れ、健全な財務基盤をより有効に活用する経営へと改革を行っており、今後は戦略的な投資により、グループの持つ財産と潜在力が最大化されるものと考えています。ステークホルダーの皆さまの負託に応えられるような会社に変貌を遂げていく私たちを、ぜひ、大きな期待を持ってご支援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」

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

テクノロジーの進化

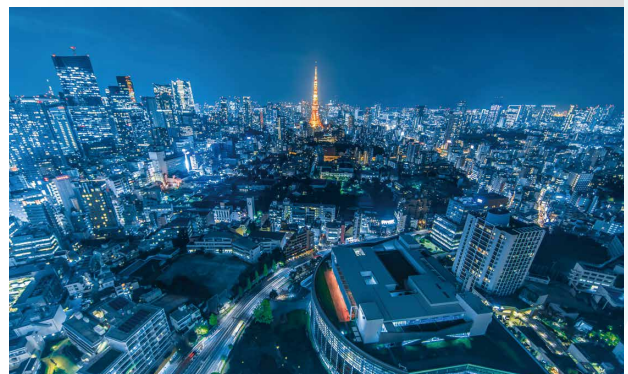
IoT、ビッグデータ、AI

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 577 億円

自己資本比率 46.7%

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 14 力所

(国内11力所、海外3力所)

設備投資 43.8 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 3,208 名

女性管理職比率 7.4% (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 88,621 MWh

資源投入量 212,826 t

事業と

価値創

多様なライフスタイル

スマー

成長ドラ

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す

既存事業の利益改善

5つの重

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
- 都市化の進

戦略

製造領域

ト社会

循環型社会

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

トガバナンス

の深刻化
進行

- 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

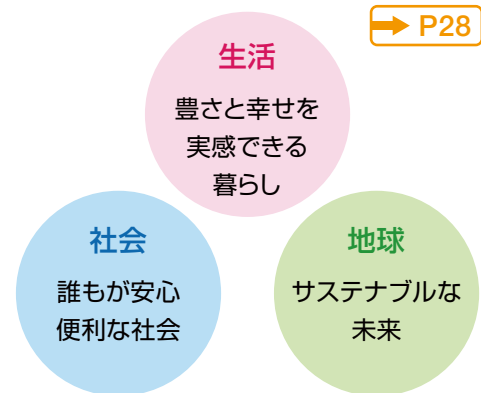
- ROE:5%
- 営業利益:38億円
- 配当性向:30%以上

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*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

→ P28



※「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

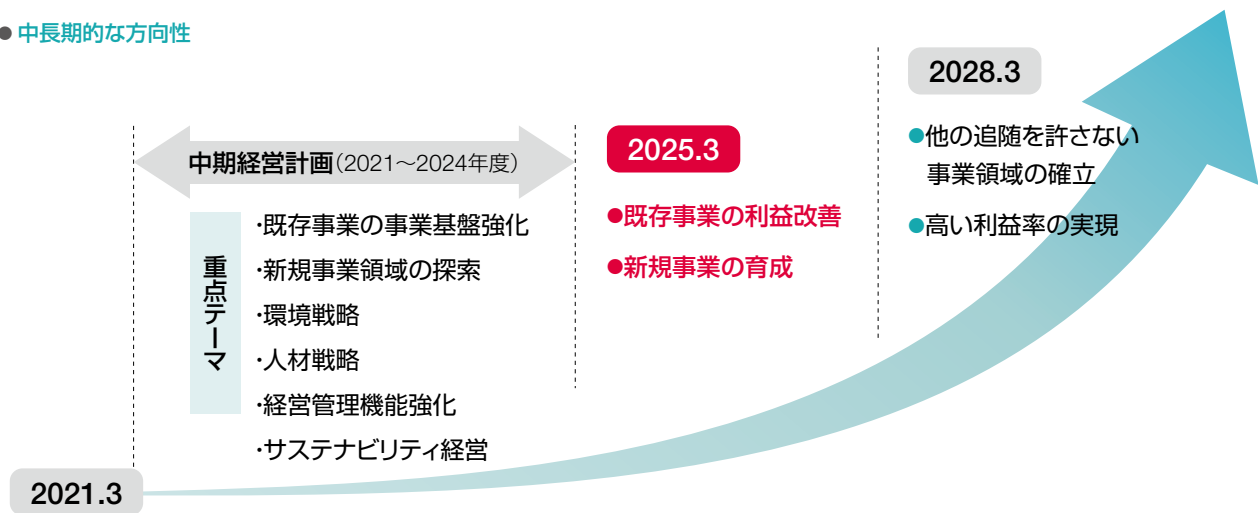
中期経営方針

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）

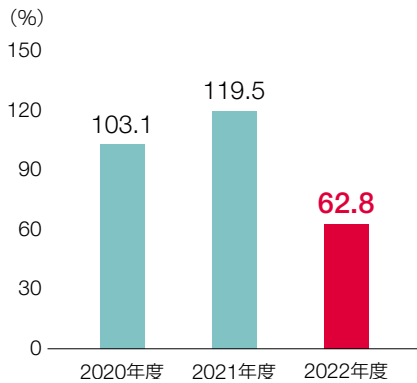
配当性向
30%以上

ROE
5%

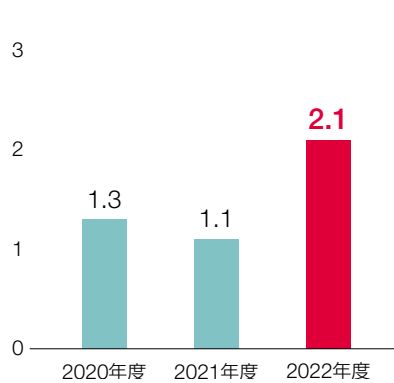
営業利益
38億円

経営指標の推移

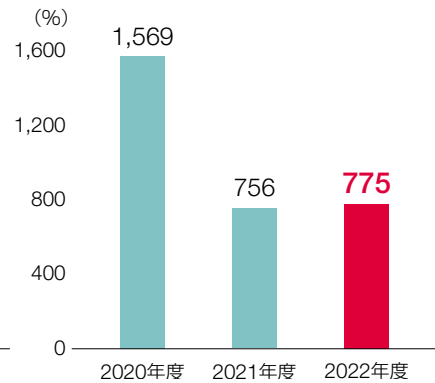
● 配当性向



● ROE



● 営業利益



2022年度の主な取り組み

中期経営計画策定時の5つの重点テーマに加え、2022年から「社会への新しい価値の提供」と「事業の成長」の両立を通じた、持続的な成長と企業価値の向上をめざす「サステナビリティ経営」にも取り組んでいます。

重点テーマ	主要な取り組み (2022年度)
① 既存事業の事業基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務高度化に向け、「DX推進室」を設置
② 新規事業領域の探索	<ul style="list-style-type: none"> ● 蓄熱繊維用の高機能ベレットを開発 ● 新規ソリューションビジネスへの取り組みを強化（教育系事業）
③ 環境戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型（脱プラスチック）製品リリース（リシール可能なパウチ、トップシール紙トレー、フィルムレス包材） ● ギフトカードでの「バイオマスプラマーク」認証取得 ● 気候変動対応に向けた取り組みを推進し、TCFD提言に基づいた情報開示を開始
④ 人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内ビジネスコンテストを通じた価値創造人材の発掘および育成 ● 働き方の多様性に対応した制度改定 ● 挑戦する人材のモチベーション向上に資する制度改定（役割等級制度、賃金制度）
⑤ 経営管理機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資に関する審査機関「投資審査委員会」を設置し、事業投資マネジメントを強化 ● ROIC改善に向けた現状把握を行い、KPI設定に着手
★ サステナビリティ経営	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティの特定 ● サステナビリティ推進会議の設置 ● 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」を新設 ● 役員報酬制度を一部改定し、サステナビリティ経営推進に関する評価項目を追加

2023年度に向けた取り組み

サステナビリティ経営については、ガバナンス強化とともに、取り組みの具体化を進めていく。

- 経営層におけるサステナビリティ課題の議論の充実
- 新設した「サステナビリティ推進室」を中心に、サステナビリティ課題への具体的な取り組みを加速
- KPIの策定と開示

経営管理機能の強化では、セグメント別のROIC改善にむけて施策を策定・実施していく。また投資審査委員会を中心に、投資目的や戦略との整合性、リスクの分析、計画の妥当性などから投資案件を多面的に審査していく。

財務戦略



資本コストを意識した
経営を推進し、
3つの財務戦略で成長力の
強化をめざしています。

取締役 専務執行役員
グループコーポレート本部長
兼 経営企画本部長
渡邊 秀典

基本的な考え方

共同印刷グループでは、中長期的な企業価値向上を目的に持続的な成長を見据えた投資と円滑な事業継続を担保する水準の株主資本の保持を資本戦略の基本としています。2021年度から取り組む4ヵ年の中期経営計画では、2024年度「営業利益38億円」「ROE 5%」「配当性向30%」の目標を掲げ、グループ利益の最大化をめざし、従来のセグメント内の営業と製造に区分した収支管理による、部分最適から全体最適となる管理会計への転換に着手しました。収益性の強化に向けた取り組みとし

て、各セグメントの管理指標にROIC（Return on Invested Capital）を導入し、これまで各事業部門では利益を中心に管理が行われていましたが、運転資金や在庫などへの意識を高め、投資対効果を常に念頭に置くことで、必要以上にバランスシートを膨らませることがない事業運営へと改革を進めています。ROIC導入にあたり、会計に対する意識改革と全体最適の考え方を浸透させることが重要となりますので、社員への理解を促進する取り組みを進めました。

資本コストを意識した経営

既存事業の利益改善による営業キャッシュフロー創出と資本効率に応じたメリハリのある投資の実現に取り組んでいます。資本効率向上の視点に立ち、2022年度は10億円規模の自己株式の取得と消却、4銘柄26億円規模の政策保有株式の縮減を実

行しました。また、本社社屋建替えに伴い発生した活用可能な土地の効率的運用を図るために、一般定期借地権設定契約を締結。その前受地代を活用することにより有利子負債162億円の圧縮を行いました。

● 成長戦略の策定

現中期経営計画の目標達成が基本

中期経営目標（2025年3月期）

営業利益	38億円
ROE	5%
配当性向	30%以上

持続的な成長と企業価値向上を実現する

3つの取り組みでPBRを改善

「収益力の向上」

「財務戦略・資本政策の強化」

「IR活動の拡充」

	単位	2021年度	2022年度	2023年度通期予想	2024年度目標
売上高	百万円	88,416	93,363	45,741	101,000
営業利益	百万円	756	775	348	3,800
ROE(年間)	%	1.10	2.10	2.60	5
株価(期末終値)	円	2,761	2,750	—	—
PBR(期末)	倍	0.36	0.36	—	—

一方、これらの取り組みにも関わらず、当社のPBR（＝Price Book-value Ratio 株価純資産倍率）が0.4倍程度と非常に低い水準であることは大きな課題です。これは収益性に課題があることもさることながら、最大の要因はグループの明確な成長戦略を示せていなかった点にあると分析しています。これについては「収益力の向上」「財務戦略・資本政策の強化」「IR活動の拡充」という成長に向けた3つの重点項目を掲げ、現中期経営計画の目標の達成と次期中期経営計画の策定に向けて取り組んでまいります。

まず、「収益力の向上」に関しては、メリハリのある投資による成長力強化、ROIC経営に取り組むことのみならず、事業の整理・再編にも着手していきます。祖業である出版印刷事業の市場縮小という課題に取り組むとともに、低収益事業についてもメスを入れるべきと判断しています。今後の伸長が見込めるデジタルソリューション領域の拡大などにより、利益を出せる体質に変化させるべく、現中期経営計画期間内にも着手してまいります。

「財務戦略・資本政策の強化」においては、2022年度はエネルギーや原材料価格、物流コストの上昇など収益性の面でリスクが増大し、予断を許さない経営環境が続きましたが、こうした経営環境の変化に機敏に反応しながら成長投資、事業構造改革投資を加速し、中長期的な企業価値向上に資するキャッシュアロケーションを実行することが重要だと考えています。その過程では、短期的に業績の振れ幅が大きくなることも想定されますが、その一方で、安定的・継続的な株主還元も遂行していく所存です。そして、「IR活動の拡充」により、株主、投資家の皆さまとのコミュニケーションを質、量ともに増加させ、当グループがこれからの時代にも将来の成長が期待できるとご判断していただける情報を適時、ステークホルダーの皆さまに積極的に示していきたいと思っております。

今後の成長戦略についてはすでに取締役会でも議論に入っており、次期中期経営計画の方針、目標、重点施策が固まり次第、ロードマップへの落とし込みを行い、適時開示を実施していきたいと考えています。

● 成長戦略の策定

2023年度

成長事業領域に関する戦略および
既存事業の整理・合理化方針の検討
(2025年度～次期中計の骨子策定)

開示

2024年度

ロードマップ・重点施策・目標・
実行計画等への落とし込み

開示

株主還元の方針

株主の皆さまへの利益還元は企業にとっての重要課題です。利益配分につきましては、安定的・継続的な還元を重視しつつ、連結業績、配当性向のほか、株主資本配当率（DOE）の視点等も踏まえて判断し、決定しております。2022年度の年間配当金につきましては、1株当たり100円で、配当性向は62.8%となりました。自己株式取得と合わせた総還元性向は144.3%とな

ります。

現中計の目標達成と次期中期経営計画を軸として描く成長戦略は当グループの今後にとって非常に重要であるとグループ全体で認識を強くしています。株主の皆さまにおかれましては、これからも中長期のスタンスで私たち共同印刷グループをご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

情報コミュニケーション事業

出版物、販促物の印刷加工を中心として、プランニング、企画制作、物流企画に至るまでデジタル、アナログを問わない情報加工を行う情報コミュニケーション事業。情報加工の幅広いプロセスに携わることで培われた顧客理解度が強みとなり、現在の顧客基盤につながっています。



価値観の変容・
ライフスタイルの多様化に
対応するべくさまざまな
体験価値を提供できる
ソリューションを開発・提供

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

2022年度の振り返り

2022年度は、デジタルを中心とした販促ソリューション、ガバナンスコード改定に伴う統合報告書の制作等のIR領域、コンテンツを活用したリアルイベント等が伸長しました。また、電子コミック分野ではオリジナルコンテンツ売上の拡大により、注力すべき分野の方向性を見出すことができました。

そのための制作体制、営業体制の強化に取り組むとともに、IR領域に取り組む中でエンゲージメント向上の重要性の高まりに対してコンテンツ提供体制が必要と考え、「まなび創造プロジェクト」を始動させました。2023年度もこれらの取り組みを継続し、新しい成長領域に育てていきたいと考えています。

事業に関する機会とリスク

販促領域では、クライアントにとっての顧客とのエンゲージメント向上が大きなテーマとなっています。デジタル、アナログと問わないコミュニケーション施策の提案機会は今後も増えてくると考えています。「デジタル」と「フィジカル」双方のサービスにより、販促領域でのベストパートナーとなることを目指しています。

IR領域においても同様に、社内外のエンゲージメントを高め、

価値創造と経営基盤領域において、「まなび」を中心としたコンテンツ需要が拡大していくことを機会として認識し、案件拡大に取り組んでいます。

事業リスクとしては、紙媒体の需要縮小、特に雑誌などの定期刊行物を中心に進んでおり、製造責任を果たしつつ、いかに効率的な生産体制にしていくかを喫緊の課題としています。

現在の成長戦略／主な設備投資計画とその進捗

旧来の印刷加工の受託を基盤として、量産工程拡大による利益創出スタイルから、顧客課題解決のためのサービスを中心にした事業への転換を図っています。情報加工のアウトプットについても、紙媒体だけではなく、デジタル、リアルイベントなど、多面的な展開力が必要となることに加え、自らコンテンツを創り出すことのできる組織、体制を構築していきます。

そのためのクリエイティブ人材、デジタル人材など価値創造

人材の拡充とともに、既存領域にとらわれず新しい取り組みにチャレンジする風土改革も大きなテーマとして捉えています。

投資面では、量産系からサービスへのシフト途上において、大型の生産設備への投資から、サービス、ソリューション構築のためのアライアンス等への投資にシフトしています。2023年度には、「まなび」事業を中心に、アライアンス先を選定、2024年度より事業拡大フェーズに入る予定です。

社会課題の解決に貢献する製品・サービス

販促領域では、店頭什器とデジタルサイネージを組み合わせた「デジタルゴンドラ」の展開を進めています。動画による訴求力強化に加え、POP等の店頭販促物の削減によりサステナブルな店頭販促活動を推し進めるものとして、積極的に営業展開を図っています。

また、販促物の在庫管理、入出庫の手配を効率化し、販促担当者の業務負担を軽減するソリューション「LOGISMART」も併せて展開しています。複雑な業務をシンプルなオペレーションに置き換えることで、本来の企画業務、販促活動の時間を創

り出すツールとして位置付けています。

「まなび」領域においては、従業員のエンゲージメント向上施策として、さまざまなまなびコンテンツを提供する「YorisoWel（ヨリソウェル）」、育休明けの社員のスムーズな職場復帰を支援するとともにこれからのキャリアプランを考える機会を提供する「TriAnchor（トライアンカー）」等のサービスを展開しています。いずれも、今後拡大していく人的資本開示の動きに合わせ、重要性を増すエンゲージメント向上施策のソリューションとして育てていきたいと考えています。



配信型デジタルサイネージ一体什器「デジタルゴンドラ」



LOGISMART



販促物の在庫管理・発注システム「ロジスマート」



チーム復職実現プログラム

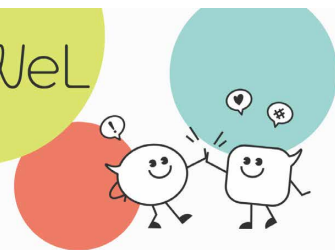
育休期間を前向きな
キャリア形成期間へ



育休取得者向け教育プログラム「トライアンカー」

YorisoWel

「まなび」でつながる
をはじめよう。



まなびコンテンツを提供するWebサイト「ヨリソウェル」

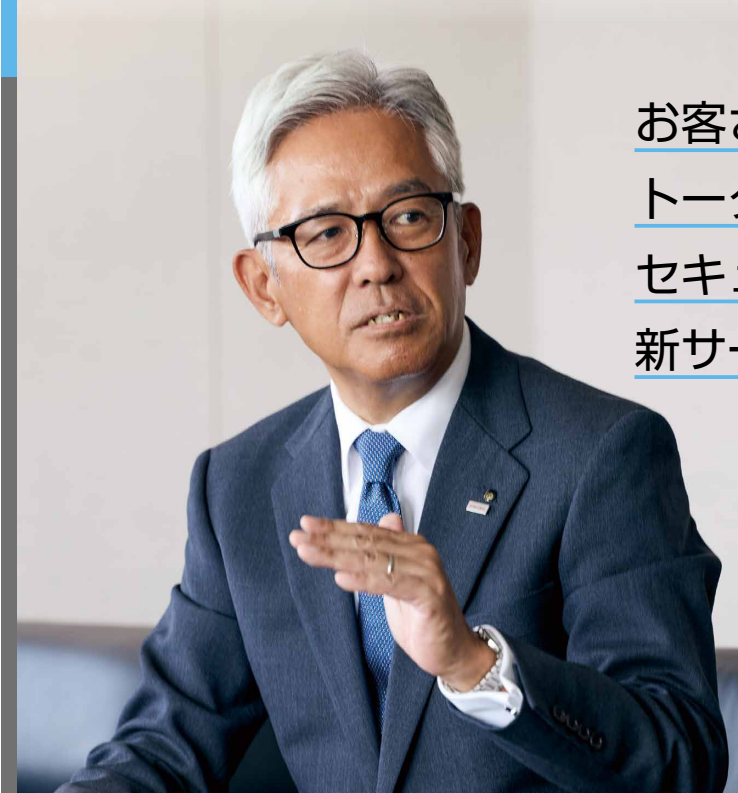
ステークホルダーの皆さまへ

生活者、働く方々の価値観の変容、ライフスタイルの多様化に伴い、情報コミュニケーションのあり方も変革していく時代となっています。これまでの基盤である印刷加工事業の製造責

任を果たしながらも、さまざまな体験価値を提供できるソリューションを今後も開発し提供していくことで、存在価値を高め、サステナブルな事業として参ります。

情報セキュリティ事業

金券・株券や証券などの貴重品の取り扱いからスタートし、機微情報も含めた個人情報の取扱いに領域を広げてきた情報セキュリティ事業。長年にわたる経験から、機密情報の取扱いにおいては、物理的な扱いからデータの扱いに至るまでノウハウを蓄積しており、多くのお客さまとの信頼関係を構築しています。



お客さまの顧客継続管理を
トータルサポートするとともに
セキュリティを課題とした
新サービス開発を積極的に推進

常務執行役員
情報セキュリティ事業本部長

大橋 輝臣

2022年度の振り返り

2022年度はコロナ禍のため、広範囲に経済活動が停滞する中で、当部門の売上高と利益を牽引したのは、DP/BPOサービスです。コロナ対応の自治体案件や顧客継続管理のお手伝いなど、さまざまな案件に対応しました。

既存事業においては、対応人数を2割削減する方針を掲げて、取り組みを推進しています。目的は、既存事業の効率化だけではなく、そこで生まれた余剰人員を、新しい事業開発に向けた

ことにあります。実現までにはもう少し時間を要すると考えていますが、次期中期経営計画期間が終わる頃までには、新しい事業開発の比率を20%以上にしたいと考えています。

新規事業への取り組みには、人材育成が欠かせません。特にシステム開発要員の確保は何に取り組むにあたっても不可欠であり、社外からの人材確保に加え、社内人員の育成を進めています。

事業に関する機会とリスク

公共機関や企業など、お客さまの事務効率改善ニーズは、尽きることはありません。営業活動を通じて、さまざまな事務処理の課題を認識し、突発的な案件への対応も含めて、さまざまなソリューションを提供していきたいと考えています。

継続的な顧客管理への対応で、ペーパーレス化や省人化が加速しており、システム開発体制も含めた事業構造の変革に着手しています。コロナ禍により状況が加速する一方、対応がやや遅れているので、巻き返しを図っていきます。

現在の成長戦略／主な設備投資計画とその進捗

既存事業においては徹底した効率化を図るとともに新規事業開発に取り組んでいます。新規事業開発は、現事業の延長の領域だけにこだわらず、いわゆる飛び地領域も含め、新規事業の創出を進めています。

既存事業は競争も厳しく、収益性や成長性は低い傾向が続きました。継続のためには、システム対応による差別化が必要ですが、対応する人材の確保にはやや苦慮しているのが現状です。これに対応するため、人材育成も含め体制の構築を進めています。

一方、新しい事業の開発においては、組織力よりは個人の資質に頼る部分が大いと考えています。やる気のある社員、やり抜く力のある社員、これに向けて変わっていきたいと考えている社員を、世代を問わず探し続け、価値創出に向けた人材の登用を図っていきます。

設備投資計画については、本中計期間中の2023年度から2024年度にかけてデータプリント設備などで16億円規模の投資を計画しています。

社会課題の解決に貢献する製品・サービス

決済ソリューション事業においては、「Bizプリカ」の仕組みを使った在留外国人用のキャッシュレス決済サービス「Moba!Pay (モバ!ペイ)」が挙げられます。Bizプリカは、キャッシュレス、決済の簡素化に貢献する法人向けプリペイドサービスで、与信審査がなく、小口現金や現場の立て替えを削減できるのがメリットです。日本のオンラインショッピングでは、日本国内の銀行が発行するカードしか利用できない場合が多く、入国したばかりの外国人の方は苦勞する場合があります。Moba!Payであれば、有効な在留カードさえ持っていれば、スピーディな審査チェックを通過次第、すぐに保有することが可能。

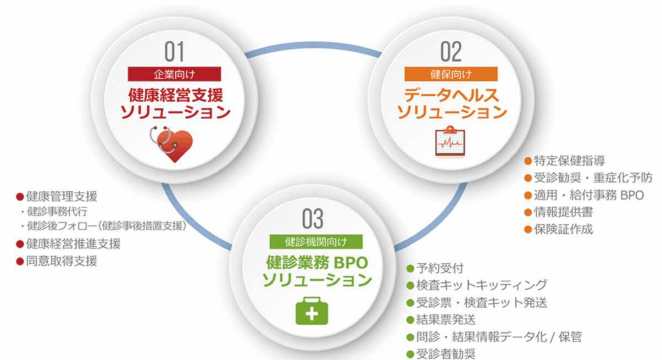
※すべての人およびすべての地域社会が、財政の困難に遭うことなく必要な医療保険サービスを受けられること

これは、SDGsの8.10「すべての人々への金融アクセス促進」や10.2「すべての人々（在留外国人）へのエンパワーメント（能力強化）」に貢献できるものです。

もう一つが、「ヘルスケアソリューションサービス」です。企業、健康保険組合、健診機関などから個人の健康情報をお預かりし、各種事務代行から高度な専門業務まで、徹底されたセキュリティ管理の環境下で支援します。これは、SDGs3.8「ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ*」における、働く人に対する企業の「健康経営」の支援や8.5の「ディーセントワーク」につながる「働き方改革」の支援に貢献できるものです。



Moba!Pay



ヘルスケアソリューションサービス

ステークホルダーの皆さまへ

自治体も含めたお客さまの顧客継続管理については、入口から出口までしっかりサポートしていくサービスを今後も継続していきたいと考えています。印刷業の主力である紙媒体はますます減少していきませんが、蓄積されたノウハウを提供する手段は、

紙媒体だけではなくありません。システム開発などを通じて、このサービスの提供を継続して進め、合わせてセキュリティを課題とした新しいサービス開発を積極的に進めていきます。

生活・産業資材事業

紙器、軟包装を中心とした包装事業部と、ラミネートチューブ、ブローボトル、産業資材などを取り扱うL&I事業部で構成される生活・産業資材事業。営業、製造、技術開発が密に連携し、サステナブルな未来の実現と持続的な成長につながるパッケージ開発でお客さまから確かな信頼を得ています。



「包装・容器の
トータルソリューション
カンパニー」を目指し
お客さまの課題解決に
つながる新領域へ果敢に挑戦

常務執行役員
生活・産業資材事業本部長

富岡 忠司

2022年度の振り返り

2022年度は、プラスチックフィルムを使わない紙仕様包材など、環境配慮製品の開発や提案を強化するとともに、食品・日用品向けのパッケージやラミネートチューブの受注拡大に注力しました。包装事業部においては、食品向けカートンやラップカートンが前期を上回ったほか、即席麺向けのフィルム包材やフタ材が好調に推移。L&I事業部では、日用品向けリキッドパッケージ、化粧品向けのラミネートチューブ、医薬品向けの

産業資材が前期を上回った一方、調味料向けのブローチューブ・ブローボトルは小売価格の値上げの反動減等で伸び悩みました。

結果、売上は駆け込み需要の反動減や歯磨き用チューブの一部で当初予測からの乖離が生じました。利益については主に第1・第2四半期の材料価格の転嫁遅れとエネルギー価格高騰の影響を受ける形となりました。

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、プラスチック材料を使用している容器包装は、循環型社会への構造転換が求められています。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の開発

により新たな市場への参入の可能性を見出しています。現在、製品LCAデータの整備や製造技術の改革のほか、「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、主要原材料やエネルギーコストが高騰し、その他の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・利益が低下するリスクもあります。また、ラミネートチューブは、「空気を運ぶようなもの」と言われるように、物

流費率が高い事業です。さらなる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。

現在の成長戦略／主な設備投資計画とその進捗

当事業本部では、2030年度のありたい姿として「包装・容器のトータルソリューションカンパニー」を掲げ、①トップシール分野における共同印刷ブランドの確立②環境配慮型容器事業の確立③チューブを核とした総合容器メーカー④新たな産業資材事業の確立⑤海外事業の拡大の5つを重点施策として注力しています。原材料費、エネルギーコスト、2024年物流問題対応等、上昇コストの価格転嫁を実施しながら、事業ポートフォリオの変革に向け、既存事業の収益構造の強化と周辺事業の拡大に取り組みます。また、新たな事業領域に挑戦する風土づくりや、重要テーマごとのプロジェクトおよびビジネスユニット分科会の推進にも注力しています。

包装事業部においては、パッケージのトータルソリューション営業により、利益率向上に向けた受注を目指します。「トップシールの共同」ブランドを構築するべく、多様なシール技術確立と生産体制の整備を推進します。L&I事業部においては、総合容器メーカーとしての事業確立に向け、総力を挙げて営業・製造・技術開発をマネジメントします。特にラミネートチューブは歯磨き偏重から脱却すべく、化粧品・食品・医薬向けの受注拡大を目指します。

設備投資については、大規模な設備投資は本中計前に実施済みであり、今後は環境負荷低減、省エネルギーを実現するための設備投資についても検討しています。

社会課題の解決に貢献する製品・サービス

サステナブルな社会実現に向けたブランド「TOMOWEL NEXT PACKAGING」では、さまざまな環境配慮製品を展開しており、お客さまの製品設計から製造、物流、販売、ユーザーの使いやすさ、処分にいたるまで、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。例えば、生産プロセスで発生するプラスチック廃棄物を、ボトルのキャップなど他の製品に

転用するPIRの取り組みは、環境志向のお客さまの評価を得て受注につながりました。消費者向けのパッケージでは、お客さまの環境戦略でFSC用紙のニーズが高まっており、その対応も強化しています。チューブ原反の薄肉化、キャップの小型化による樹脂削減などにも積極的に取り組んでいます。



フィルムレス紙包材を使用したパッケージのイメージ



紙ラミネートチューブ



プラ使用量ゼロのレンジアップカートン

ステーキホルダーの皆さまへ

当社強みの技術を展開し、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。また、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。

特集

新たな価値の創造

築いてきた知見と
ソーシャルイノベーションの
発想から生まれた
「赤外線吸収素材」で
新機軸の“着る”を
実現。

技術開発本部は、蓄熱繊維用の高性能ペレットを開発しました。特殊印刷技術に採用してきた高性能材料を、異業種である服の繊維素材に応用し、「薄く・軽く・暖かい服」というこれまでにない価値をもつ製品として事業化を実現しました。新素材の研究開発と実用化とともに、生地設計やマーチャンダイジングまで手掛けることで、新たな価値を提供していきます。

始まりは偽造防止印刷

印刷市場が9兆円というピークを迎え、右肩上がりが続いていた1990年初頭、カラーコピー機の普及などによって、紙幣や金券、乗車券などの偽造が急増し、深刻な社会問題となっていました。

技術開発本部では特殊印刷技術の開発、中でも偽造防止印刷の分野でノウハウを蓄積していたこともあり、鉄道会社からの依頼を受けて、偽造されない切符の印刷をターゲットに研究に取り組んでいました。

研究内容は主に色相・波長・光輝性といった光に関連する材料。例えば、特殊な光輝性を有するパール材料や、カラーコピー機で複写すると大幅に変色するインクや用紙などを開発し、顧客に提案。これらの新しい偽造防止技術が高く評価され、全国の乗車券に採用されていくことになりました。

その後も偽造防止技術の開発を進めていく中で、光に関する機能性材料を集中的に学び、さまざまな新しい材料を手に入れて、新たな研究を進めて

いきました。その中の一つが赤外線吸収材料です。これは、赤外線を吸収するインクで印刷することで、赤外線カメラでのみ印刷が確認できるもので、容易に真贋判定ができる偽造防止印刷技術です。これらの技術を蓄積し、用途転換したものが今回の新素材事業につながっていきます。



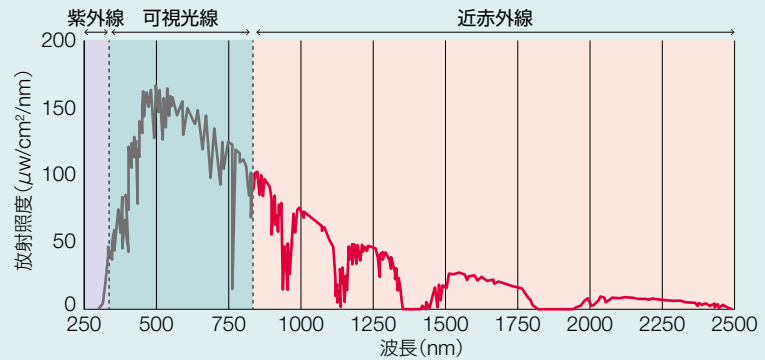
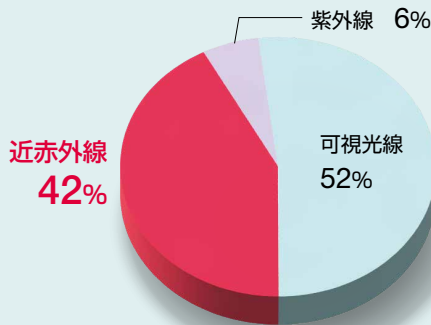
目視では分からないが赤外線カメラで見ると赤外線吸収インクで印刷したデザインが確認できる。

ふんだんに降り注ぐ赤外線を活かす用途開発

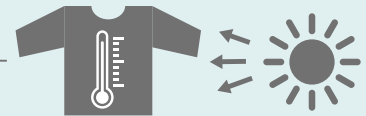
偽造防止技術の開発のかたわら、それまで蓄積してきた光の知見を活用して既存の印刷領域以外の新たな製品の開発を模索していました。太陽光線の約42%を占める近赤外線は、

太陽さえ出ているだけで大量に私たちに降り注いでいます。この膨大な自然エネルギーの恩恵を活用できれば、さまざまな社会課題を解決することにつながれると考えていました。

● 太陽光線中に大量に含まれる近赤外線



Application 1 「暖まる服」

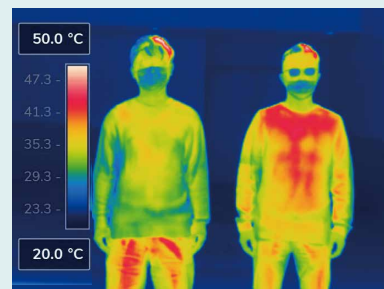


最初に着目したのが、近赤外線を吸収し発熱する機能を使った暖かい服の提供というアイデアでした。すでに、近赤外線を利用した暖かい生地は市場に出回っていましたが、調査の結果、太陽光で「体感可能」なレベルの発熱を証明できる製品は、まだ市場に存在していないことがわかりました。そこで、誰にでも気軽に利用できる「薄く・軽く・暖かい服」の提供をターゲットとして、その元となる発熱する素材の開発に着手しました。

もともと、異素材の混練技術は、連続と蓄積してきた技術があり、近赤外線吸収材料をペレット化した材料の開発に成功。試作した服を着用し、太陽光による発熱機能を実測しました。検証の結果、表面温度が10℃以上も上昇するという従来にない発熱効果が立証され、「薄く・軽く・暖かい服」への目途が立ちました。また、これまでの近赤外線吸収材料は黒色顔料などで生地の色調に限界がありましたが、当グループの開発した繊維向け素材は、ニーズに合わせてさまざまなカラーバリエーションを展開できる優位性も備えています。

一方で、発熱する繊維向けの材料は完成しましたが、繊維業界やアパレルメーカーに採用されなければ「薄く・軽く・

● 近赤外線吸収ペレット（繊維・生地用途）発熱効果



10分間の太陽光照射試験において、近赤外線吸収ペレットを用いた衣類は、不使用のものに比べ表面温度が10℃以上も上昇した。

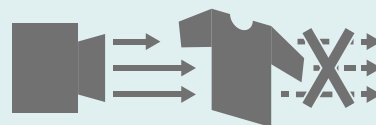
暖かい服」を実現することはできません。残念ながら当グループは繊維・アパレル業界に全く知名度がなく、売り込みをするコネクションも持っていませんでした。そこで、この素材の企画を持ち込むにあたっては、素材の持つ他にはない高い特性や競争優位性、ターゲットとするマーケットを明確に示すことに注力しました。同時に、業界に精通したエージェントをパートナーとして、当グループに不足する知名度や業界との関係性などをカバーし、新規顧客の開拓を進めるうちに複数の企業が興味を示してくれるようになりました。その後

はスポーツアパレル分野を皮切りに、紳士服の分野でもビジネスパーソン向けのウェアやマフラーなどのアイテムの企画が通って新製品が発売されるなど、その機能が評価され、現在、20社以上に採用されるまでに成長しています。



製品サンプル (提供: 瀧定名古屋株式会社)

Application 2 「盗撮防止」

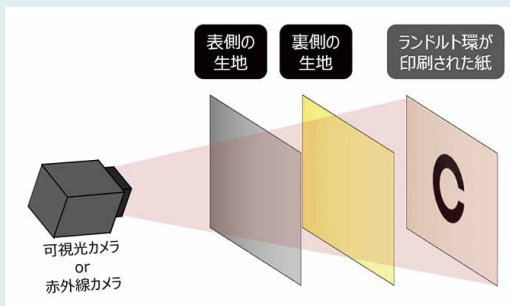


次に着目したのは赤外線カメラによる盗撮から守る機能です。近年、アスリートに対する盗撮被害が急増していますが、特に悪質なのが、赤外線カメラを使ってユニフォームの内側の下着や身体までを盗撮するケースです。これに対し、赤外線吸収素材を織り込んだ生地を採用すると肉眼ではまったく普通と変わらないユニフォームで赤外線カメラの盗撮防止が可能になります。このアイデアを総合スポーツメーカーの「ミズノ株式

会社」へ提案し、共創を進めることにより「アスリート盗撮」防止のための生地を開発することができました。

こうしたニーズは、スポーツウェア領域以外でも待ち望まれていると考えています。女性や児童の身体的プライバシーを侵害する盗撮は、ネットによる拡散など被害が拡大する傾向にあります。このような人権の侵害という社会課題を解決できるよう、今後も領域の展開を図っていきたいと考えています。

●赤外線吸収ペレット（繊維・生地用途）の盗撮防止効果

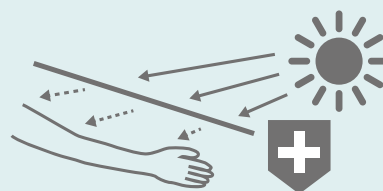


可視光および赤外線画像の撮影方法（資料提供：ミズノ株式会社）

	無し	ゲームシャツ用生地	ゲームシャツ用生地	ゲームシャツ用生地
表側の生地	無し	無し	従来生地	開発生地
裏側の生地	無し	無し	従来生地	開発生地
可視光画像				
赤外線画像				

可視光および赤外線画像による透け感の比較図（資料提供：ミズノ株式会社）

Application 3 「肌老化の防止」



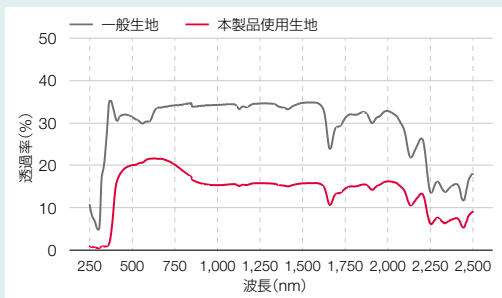
紫外線による肌への悪影響は一般によく知られていますが、最近になって近赤外線にも肌の組織を傷める作用があることがわかってきました。しかも、近赤外線は紫外線よりも波長が長く透過性が高いため、肌の深部に到達して、肌の弾力やハリを支えるコラーゲンやエラスチンの変性や減少をきたし、シワやたるみの原因となります。

ですが、このジリジリ感は、近赤外線の作用が原因です。このことから、日差しが強い地域には近赤外線をカットする衣類のニーズがあると考えました。

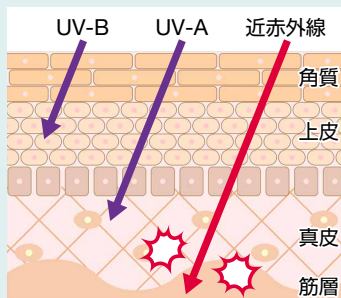
タイなどの東南アジア諸国では、肌がジリジリと焼けるのを避けるために、長袖やアームカバーを着用している人が多いの

そこで、課題解決に向けて肌に悪影響を及ぼす近赤外線をカットする衣類を、スーツ専門店の「株式会社AOKI」と共創し、「スキンケアを着る」という新しい切り口で開発しました。これにより、衣類を通じた美容・健康分野でも新たなニーズを発掘し、新たなビジネス領域の拡大を図っています。

●赤外線吸収ペレット（繊維・生地用途）の近赤外線を遮る効果



近赤外線透過率



肌断面イメージ



「キンセキカットTシャツ」（提供：株式会社AOKI）

イノベーションのジレンマからの脱却

赤外線は地球全体に降り注ぎ、誰でも無償で利用することができます。この自然の力を利用した製品のマーケットは世界に広がっています。私たち技術開発本部ではSDGsの“地球上の誰ひとり取り残さない”という考え方に共感していますし、それを実現することは開発者としての使命と考えています。自分たちが生み出したこれまでにない価値を、多くの人に享受してもらうために、人間が生きるうえで欠かせない衣食住の中の一 corner を担う“着る”という商材からスタートしました。

当グループは126年もの間、顧客企業の求めるニーズに応えるビジネスモデルを続けてきましたが、これからはそれまでの事業基盤が通用しないフィールドに飛び出し、先読みができない時代の中で、価値創造に挑んでいかなければなりません。いままでは革新的な技術や素材を開発しても最終的に製品化して商品が売れるか否かは顧客の実力次第でした。私たちはそこから一歩踏み込んで、技術を開発だけでなく、具体的な製品とエンドユーザーが得られるベネフィットまでのビジネスプランを提供するようにしています。共同印刷が世の中に新しい価値を提供できることを明確に示すことによって、まったく新しい異

業種の繊維・アパレルのカテゴリーへの参入を果たしたことは大きな収穫だったと思います。

1990年代をピークにデジタルデバイスの普及や価値観の変容によって、印刷市場は縮小に転じていきます。2020年代に入ると市場規模はピーク時の半分以下にまで縮小しました。当社を含め印刷各社の最大の課題は、将来、事業の柱になり得る新しい事業の創出です。従来の事業の延長線上に居座り続けていたのでは、収益力も成長力も望むことはできません。これからはイノベーションのジレンマから脱却して、既存事業の印刷やWebなどのデジタルメディアとは違った新たな領域やマーケットにも挑戦していく必要があります。そのために存在しているのが研究開発部門です。我々には印刷業界で民間初の研究室を設置して以来、長い間に築いてきた知見がありますから、その価値を最大化するために研究開発投資を進め、イノベーションを通じて成長し、自社と社会の変革を目指していくことが、自社はもとより、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期待に沿う事と考えています。

次なるイノベーションへ

赤外線吸収素材を武器に、新たな分野へ挑戦するにあたって、当初は社内でも半信半疑という状態でしたが、今では皆が期待を持って聞いてくれていますし、体制や開発費などの社内投資も増えましたので、これらを推進エンジンとして拡大に努めています。一方で、新素材への挑戦は始まったばかりで、まだまだ挑戦していきたい分野が数多くあります。

すでに、次に続くイノベーションの種として、衛生材料という分野に着手しています。開発しているのは、新しいタイプの衛生材料で、触るだけで、新型コロナウイルスやノロウイルスなどのウイルスをわずか1分で不活化することができます。

安全性の高い無機物質（金属酸化物）で構成されており、ウイルスだけでなく、菌やカビといったレベルのサイズが大きいものまで不活化することができました。また、欧米で規制されて

いる銀・銅・その他の有害物質を含まないので、欧州化学機関（ECHA）などの海外の殺生物性製品規制に対応可能な、人体にも環境にも優しい材料です。

新型コロナウイルスが収束しても、地球温暖化が進んでいる限り、新たなパンデミックが起こる可能性があります。また、世界には衛生環境が悪く、医療水準が低い地域がたくさんありますから、そういう地域をどう守るかは大きな課題です。人口減少が始まった国内だけに目を向けるのではなく、世界に価値を提供し、貢献することができる企業を目指したいと私たちは考えています。活用できる領域があまりに広く、現在、用途の絞り込みを行っておりますので、ぜひ今後の展開を期待しててください。

● 新開発の衛生材料



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。

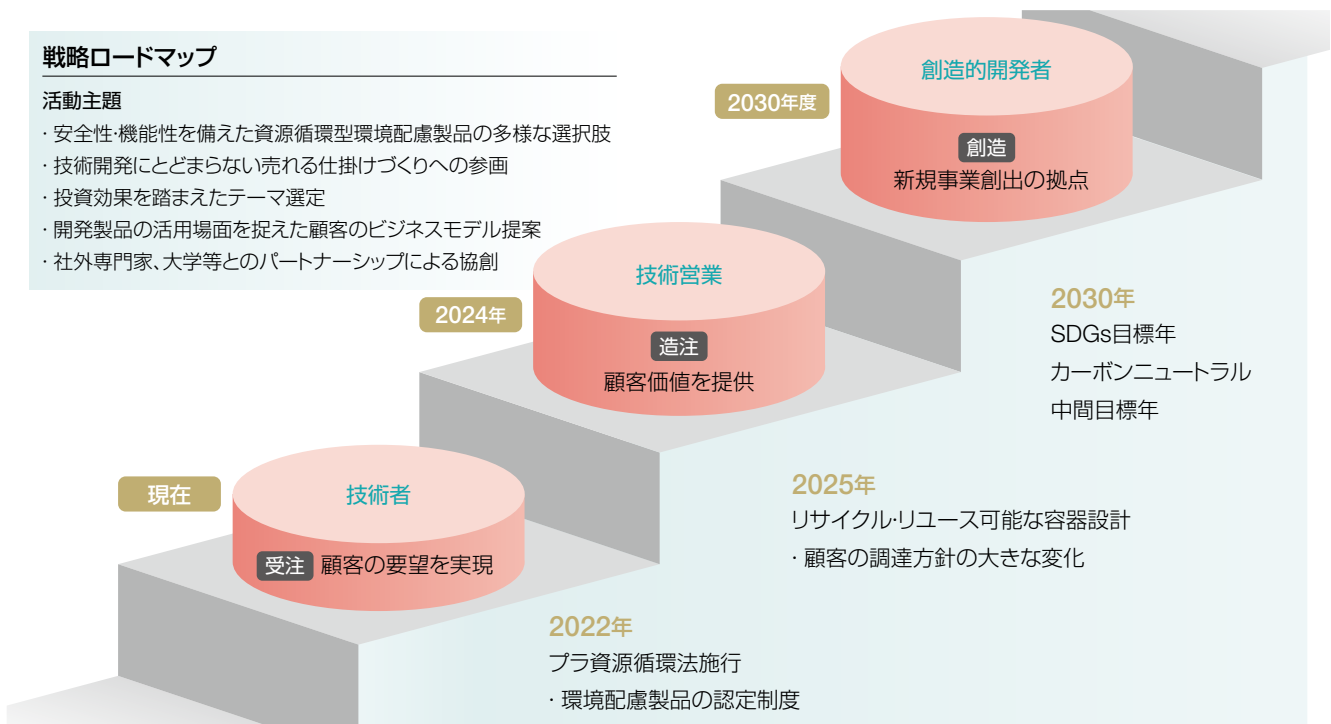
中長期開発戦略

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	

戦略ロードマップ

活動主題

- ・安全性・機能性を備えた資源循環型環境配慮製品の多様な選択肢
- ・技術開発にとどまらない売れる仕掛けづくりへの参画
- ・投資効果を踏まえたテーマ選定
- ・開発製品の活用場面を捉えた顧客のビジネスモデル提案
- ・社外専門家、大学等とのパートナーシップによる協創



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。

知的財産戦略

基本的な考え方

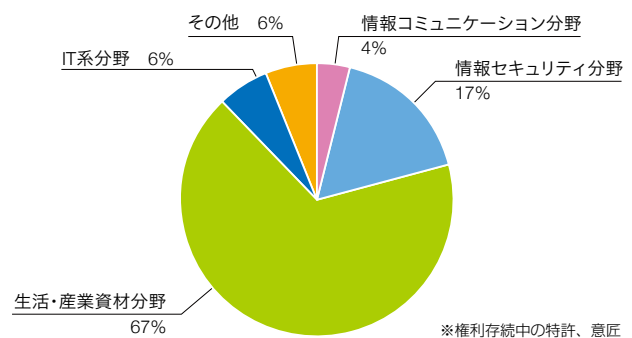
当グループでは、知的財産を競争優位の源泉となる重要な経営資源と捉えています。研究開発によって創出された知的財産の権利化にとどまらず、コア技術の育成や市場競争力の強化、事業領域の拡大などを知財戦略で支え、持続的成長と企業価値

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。

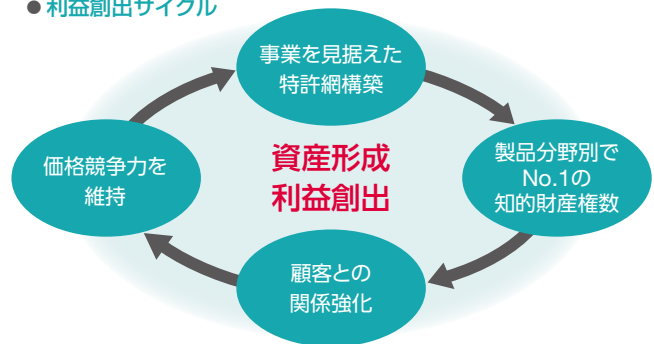
● 知財ポートフォリオ（概要）



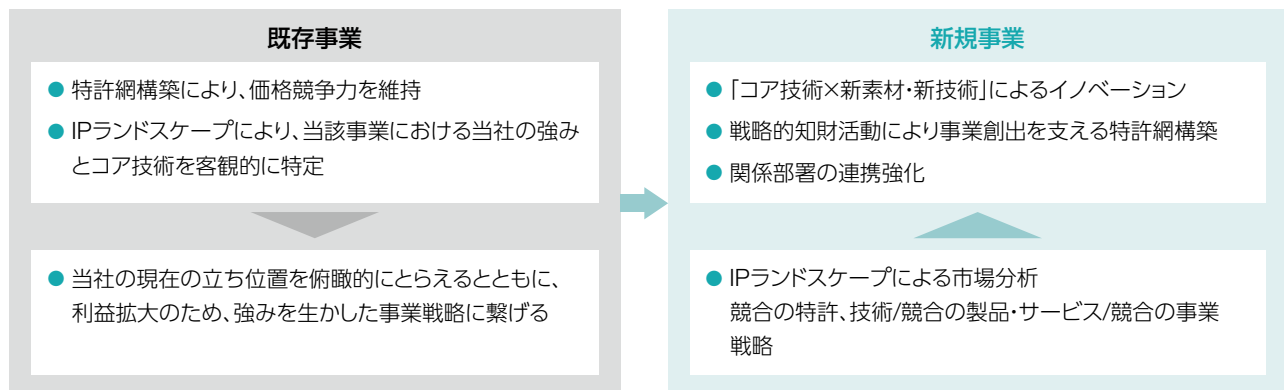
価値創造に向けた戦略的知的財産活動

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



※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

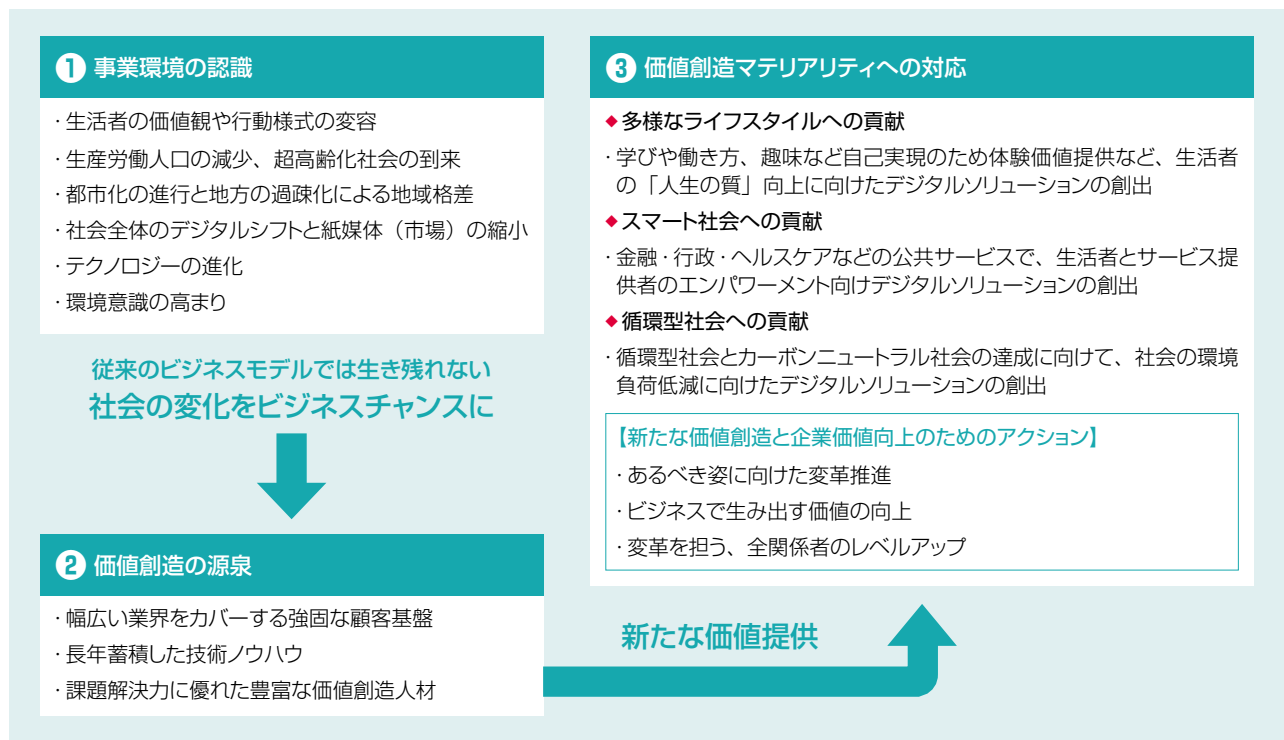
基本的な考え方

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。



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

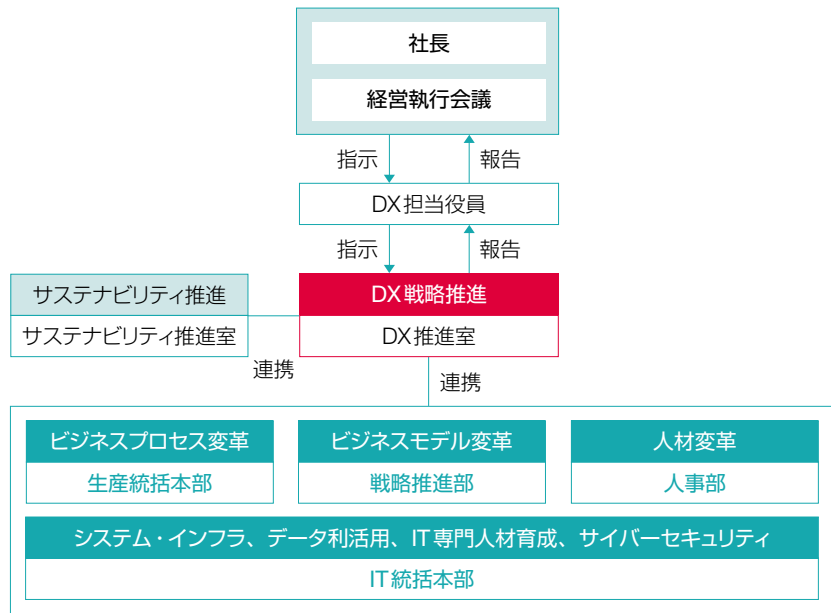
競争力のある組織への自己変革



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。

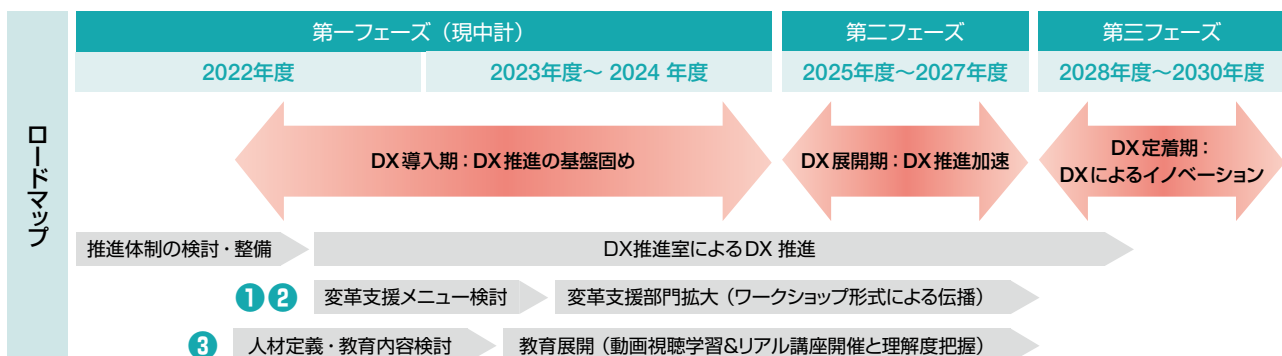
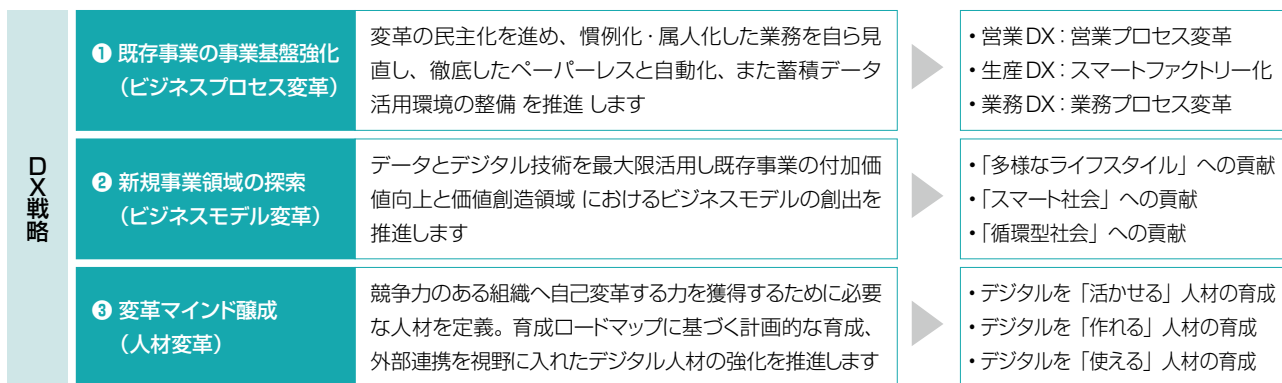
個別のテーマでは、サステナビリティ経営の推進に向けマテリアリティ解決に対応する関連組織とDX推進室が連携しながら変革活動を推進し、活動の進捗については定期的にWebサイト等を通じてステークホルダーに公表してまいります。



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。



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、当グループはリスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、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。

SDGsをはじめとする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おります。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。

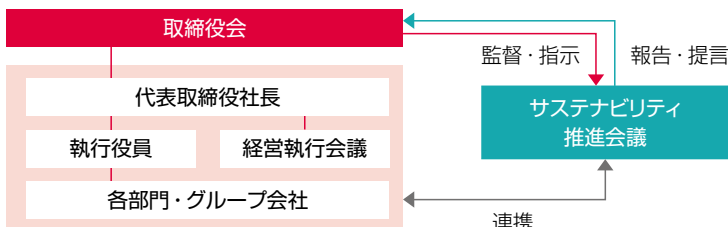
サステナビリティガバナンス

取締役会による監督のもと、総合的施策を推進するサステナビリティ推進会議を中心としたガバナンス体制を構築しています。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・計画の内容、各施策の進捗状況などの報告を受けることとし、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して、常務執行役員以上で構成され、必要に応じてサステナビリティ

に関する経験・専門性を有する社外有識者を招聘し、最新の知見や助言・提言を受けることで、適正な意思決定の確保に努めています。同会議は外部から受ける経営への影響やインパクト評価、当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）の特定、総合的施策等について協議・企画立案を行い、取締役会への定期的な報告・提言を通じて、サステナビリティ経営推進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
構成要員：取締役 開催頻度：年2回以上の集中審議 役割： <ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能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・検討し、監督・指示の実施

サステナビリティ推進会議
構成要員：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（2022年度開催実績：3回） 役割： <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対応を含むサステナビリティ関連の方針・計画の策定、重要事項の特定 ● リスクと機会の特定、シナリオ分析を通じた事業インパクトと財務影響の評価 ● 温室効果ガス排出量削減を含む環境負荷低減取り組みの推進

リスク管理

リスクの識別・評価は、外部から受ける経営への影響や、通常の業務を通じて特定した影響をもとにリスクおよび機会の検討を行います。サステナビリティ推進会議では、識別されたリスクについて影響度を評価し、重要度に応じて対応策を検討・協議のうえ、取締役会に報告します。

取締役会は、サステナビリティに係るグループに重大な影響を及ぼすリスクについて審議・決定し、関係部署およびグループ会社へ対応や目標設定を指示します。また、取締役会は、リスク管理の状況と対応について報告を受け、その監督を行います。

戦略と目標

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要な影響を与えるものをマテリアリティとして特定しています。

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。

今後は、重点取り組みの実行と目標の進捗管理を通じて、サステナビリティ経営のさらなる推進を図っていきます。なお、取り組みとKPIは適宜見直しを行うとともに、随時情報開示を進めていきます。

● 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
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300社以上
	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250社以上
	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400本以上
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5本以上
	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導入自治体数20以上
	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10本以上
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100%
	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（PIR*確立とリサイクル材の本格的利用開始）
	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20%以上

*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

マテリアリティ	重点取り組みテーマ	2030年度までの目標	
地球環境との共生	気候変動の緩和と適応	GHG排出量削減率42%以上（基準年 2022年度）	
	生物多様性の保全	FSC認証紙の調達率30%以上（重量ベース） 原材料木材の合法性が確認された用紙の調達率100%（購入金額ベース）	
価値創造人材の活躍	・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10%以上（2025年度までに） 「デジタルを活かせる人材」15%以上、「デジタルを作れる人材」15%以上* 男性労働者の育児休業取得率80%以上 年次有給休暇平均取得率70%以上	
	責任ある企業行動	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100%（毎年）
		人権の尊重	人権教育の受講率100%（毎年） 人権デュー・デリジェンスの体制の構築（2024年度までに）と継続的な実施
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100%（毎年） サイバーセキュリティ訓練の実施（1回/年）	
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90%以上（取引金額ベース） リスクマネジメント活動の高度化 （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）	

経営基盤領域の各目標の対象範囲は、共同印刷株式会社および国内の連結子会社とする。ただし、「GHG排出量削減率」、「人権デュー・デリジェンス」、「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、海外の連結子会社を含む。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とする。

* 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受取るこ

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及ぼしています。

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



健康に悪影響を及ぼす物質を低減する技術の提供により、安心して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
- 環境負荷低減デジタルソリューション
- 省資源・化学物質低減設計
- パートナーシップによるイノベーションの推進
- 環境負荷低減新素材

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CO₂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CO₂排出の抑制に努めるとともに、製品・サービスを通じてCO₂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

ガバナンスとリスク管理

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

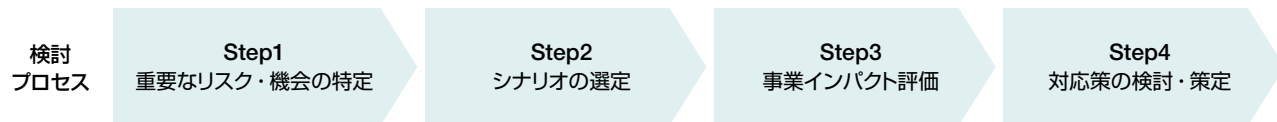
会への定期的な報告・提言を通じて、取締役会からの意見や指示をその取り組みに反映しています。

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

当グループでは、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℃/2.0℃及び4.0℃)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とした協議・

検討を経て、最終的に当社グループの事業にとって影響を及ぼす可能性が高い事象とその影響度合いの評価と、その評価に基づく対応策の検討・策定を行いました。



シナリオ	想定事象	主な参照シナリオ
1.5℃/2.0℃シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> 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 	IEAWorldEnergyOutlook2021 (SDS,NZE2050) IEAWorldEnergyOutlook2018 (SDS) IPCC (SSP1-1.9,SSP1-2.6)
4℃シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> 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 	IEAWorldEnergyOutlook2021 (STEPS) IEAWorldEnergyOutlook2018 (NPS) IPCC (SSP5-8.5)

シナリオ分析の結果、1.5℃/2.0℃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くことが確認できており、こちらに関してはGHG排出量削減及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及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。

2023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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	-	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	-	<ul style="list-style-type: none"> 株主や投資家の皆さまとの気候変動に関するコミュニケーションを強化しながら、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	<ul style="list-style-type: none"> 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	-	<ul style="list-style-type: none"> 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
		消費者の嗜好の変化	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	<ul style="list-style-type: none"> 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	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	気温上昇による消費者ニーズの変化	短期	中	中
低炭素型ビジネスモデル開発の推			低炭素型ビジネスモデル開発の推	短期	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素を志向する生活様式に適應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では、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・発生確率の観点で整理・評価を行っています。検討の結果はサステナビリティ推進会議や必要に応じて取締役会に報告され、適切な

管理・監督が行われています。

また気候変動に伴うリスク管理（特に重要な項目の特定・管理と対応策策定）については、既存のリスク管理を高度化する取り組みにおいて、全社リスク管理プロセスへ反映することを検討しています。

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。

また、2022年度における算定結果では、総排出量に占めるScope3の割合が高く、特にカテゴリ1^{*1}（65%）やカテゴリ

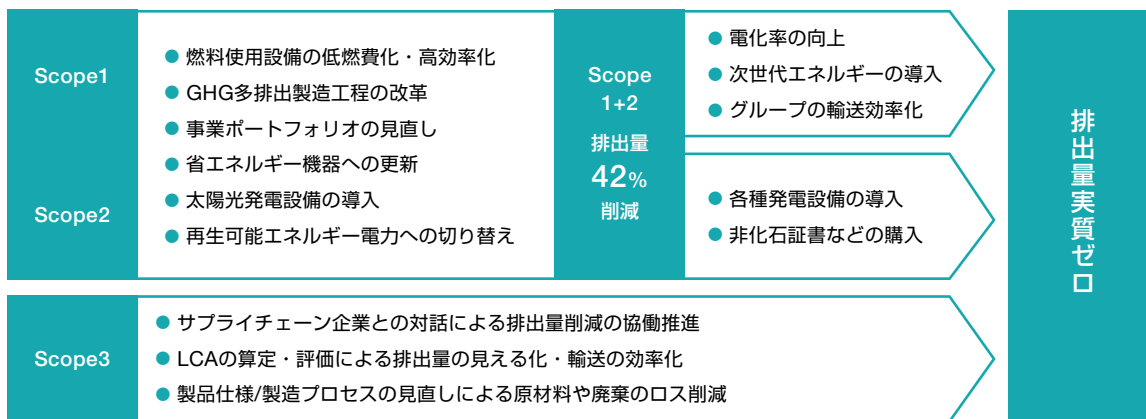
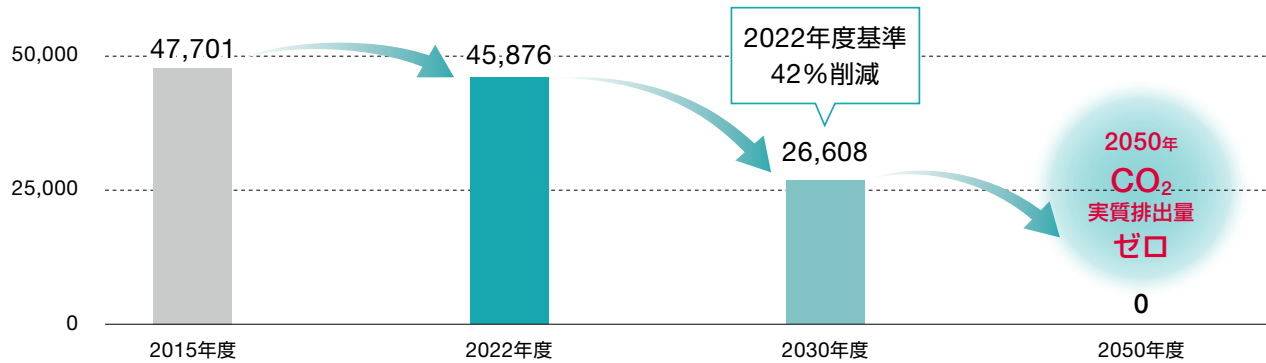
12^{*2}（19%）の占める割合が高いことが確認できました。サプライチェーン企業との対話による協働や、環境負荷を低減させる製品・サービスの開発、製造プロセスの改善など、さまざまな活動を行いながら、自社製品の魅力を発揮した上でScope3削減を行います。

なお、Scope3の算定範囲は、2022年度算定分からグループ全体の数値に拡大しました。また、あわせてSBT認定取得もめざしていきます。

^{*1} カテゴリ1：購入した製品やサービスが製造されるまでの活動において排出されるCO₂排出量
^{*2} カテゴリ12：自社が販売した製品を販売先や消費者が廃棄する際にかかるCO₂排出量

● 指標と目標

GHG排出量（Scope1+2） [t-CO₂]



循環型社会

基本的な考え方

EUが先行する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CO₂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。

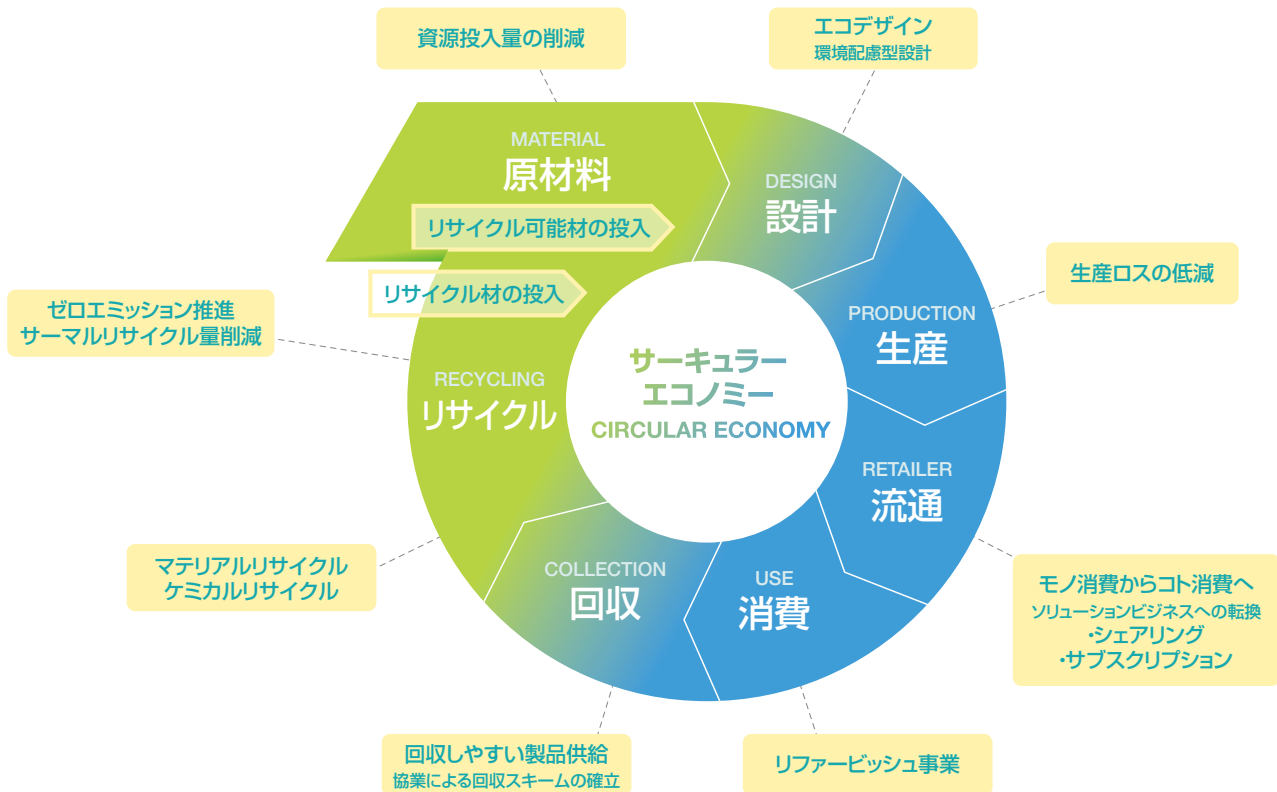
推進体制

「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組を進めています。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、CO₂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ンネルを広げて

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」のもとグループ各社、各部門にコンプライアンスリーダーを設置し、グルー

プの企業倫理意識の浸透を図っています。また、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や人権に関する教育や、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やセルフチェックリ

ストなどをまとめた「企業倫理ハンドブック」を全グループ社員に配布しているほか、グループ報への啓発記事の掲載など、グループ全体の意識向上に努めています。

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しています。

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役に報告することとしており、2022年度は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保護の重要性、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考えています。社会の信頼に応え、企業リスクの低減に努めるとともに、成長基盤として、誰もが安心・安全で、アクセシビリティが高く、利便性の高いデジタルサービスの提供を通じて新たな価値の創出を実現していきます。

推進体制

DX時代に対応し、高い情報セキュリティレベルを確保するために、「情報セキュリティ基本方針」を制定し、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

専門組織として「^{トモウェルシーサート}TOMOWEL-CSIRT」を設置し、有事には機動的な対応指揮や技術的対策を講じます。平時には既存の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。

責任ある調達

基本的な考え方

製品・サービスは、自社だけでなくサプライチェーン全体の協力のもとに成り立っています。調達においては、法令・社会規範を遵守し、公正な取引を行うことを基本姿勢としています。

また、サステナブルな調達を通じて、社会・環境への配慮と供給責任を果たすとともに、サプライチェーン全体の持続的成長と相互発展をめざしています。

責任ある調達への取り組み

サプライヤーとの公正な取引関係の構築に向けて、「倫理綱領」で不公正取引を禁止するとともに、管理・監督者や発注に関わる社員に対して下請法教育を行っています。また、サプライヤー向けの通報窓口を設置し、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の解決を図ります。

2022年度には内閣府や中小企業庁などが推進するパートナーシップ構築宣言を公表しました。

一方、社会要請に基づいた調達を推進するため、調達の際の

基準となる「CSR調達基準」を公表し、調達の際にサプライヤーとの間に価値観の共有を図っています。現在、昨今の社会情勢に合わせ、2023年度の改定に向けて方針、ガイドラインの見直しに着手しています。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に対し、取り組み状況を調査するとともに、必要に応じて追加調査や是正措置を行っています。

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、自社の製品・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ためには、事業活動などにおけるさまざまなリスクを正しく認識し、可能な限りその発生を抑制するとともに、万が一発生した場合は損失を最小限にとどめることが重要です。当

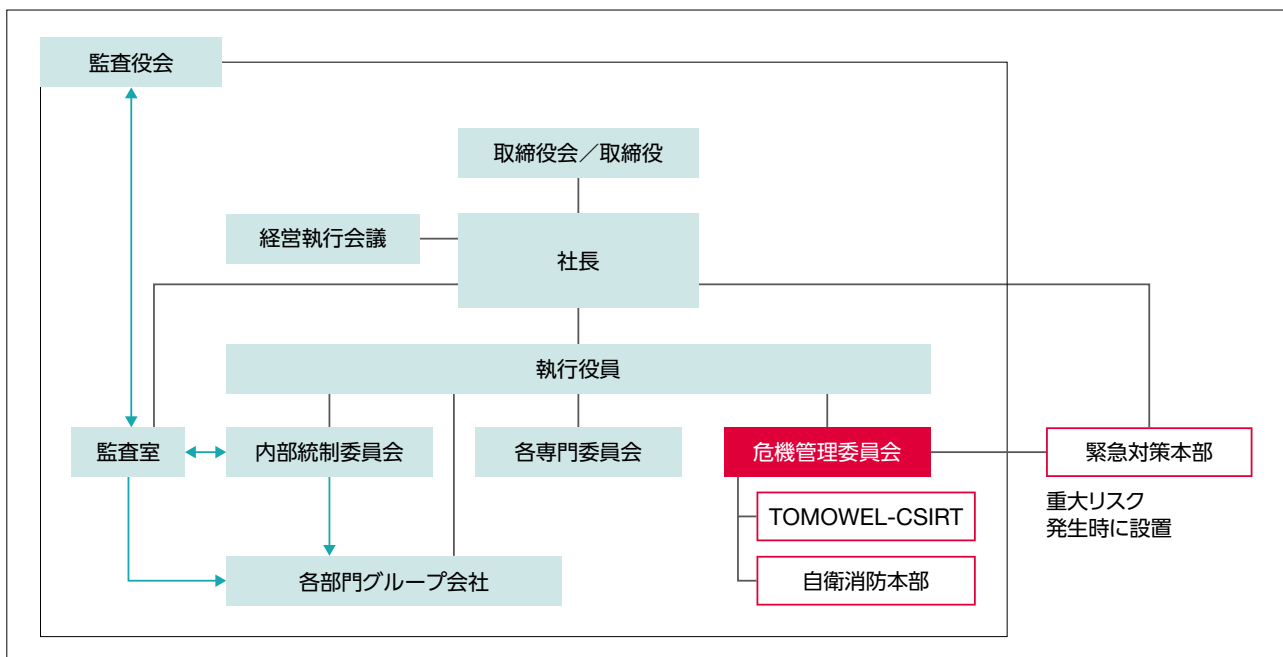
グループでは、事業計画の達成を阻害する経営リスクを未然に防ぐ「リスク管理体制」と、不測の事態に対処する「危機管理体制」を整備し、能動的かつ機動的なリスクマネジメントをおこなっています。なお、昨今の社会状況に合わせて経営リスクの再特定に着手しており、2023年度の改定に向けて取り組みを進めています。

推進体制

リスク管理体制は、取締役の監督のもと、通常の業務執行において各部門がリスクの顕在化を予防するための日常的なマネジメントを行うほか、「内部統制委員会」「品質保証委員会」「製品安全委員会」「情報セキュリティ委員会」「環境委員会」など担当執行役員を中心とした専門委員会が連携し、全社視点でのリスクの特定・分析・評価・対応を行い、課題解決に努めてい

ます。また、不測の事態が発生した場合は「危機管理委員会」が中心となって情報管理・情報共有を図り、関連部門と連携しながら対応にあたります。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



事業継続（BCP）体制

当グループでは、「共同印刷グループ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ももちろん、製品供給の継続に努め、お客さまへの責任を果たすとともに、事業を早期に再開・復旧し、経営への影響を最小限に

とどめる仕組み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

リスク項目	認識するリスク	対策
事業環境	想定を超える印刷需要の大きな変化	ペーパーレス化の進行などに対しては、比較的堅調な需要品目への対応強化や電子書籍事業への注力等により売上確保を図るほか、生産体制の再構築等による生産性の向上等に努めています。中長期的な需要の変化に対しては、既存事業の収益性改善に向けた構造変革へ取り組むとともに、新規事業領域の探索を進め、利益を持続的に生み出せるよう企業体質の強化に取り組んでいます。
競争力	競合会社との競争において、製品の品質や価格、サービス内容、技術力などの観点から優位に立っていないリスク	「共同印刷グループ品質方針」に基づき、ISO9001をはじめとする各種外部認証取得のほか、製品安全委員会を中心とした製品安全推進体制を基盤とし、徹底した品質管理のもとで製品を製造しています。また、環境対応などの市場要請や法令改正等を含め、当グループの事業領域に関連する技術動向の調査、分析など定点観測を行い、10年先を見据えた新機能や新製品の開発など、顧客価値創出を推進しています。付加価値の高い製品開発による差別化や品質・サービスの向上、継続的なコスト削減等、多角的な視点から競争力の強化に取り組んでいます。
事業投資	業務提携、投資、企業買収において、目的が果たせなかった場合の減損リスク	投資は、最大限の成果を上げるために、資本効率を含め様々な角度から検討のうえ、実行可否を決定し、実行後はその進捗状況を定期的にモニタリングしています。当初想定したリターンが得られないと判断した場合は、株式売却や清算等も辞さず、次案件のための知見とノウハウへと繋げます。2022年度には「投資審査委員会」を新設し、体系的に事業投資マネジメントを強化しました。今後も、中長期的な企業グループのありたい姿に向けて、選択と集中による効果的な経営資源の配分を実施します。
法規制・コンプライアンス	法規制の改廃や新設、および法令遵守の不徹底による法的制裁や社会的信用失墜	法令、法改正情報は定例会等を通じ各部各社へ周知するとともに、環境法、独占禁止法、下請法、著作権法など、従業員に対する教育を計画的・継続的に行い、各種法令に対する理解を促進しています。不正等の早期発見に向けては、内部通報窓口を社内・社外共に設置し適切なモニタリング体制を確保するとともに、取締役に関する情報は、監査役へ直接通じる専用ルートを設けるなど、機能強化に取り組んでいます。また、業務執行機関から分離・独立した監査室による監査に加え、「自主監査委員会」を中心とした各部門による自律的な監査を促し、法令遵守体制の維持に努めています。
	独占禁止法違反の再発	関係法令への理解浸透、社内規程の強化をはじめとする管理体制の厳格化、社内コミュニケーションの活性化など、再発防止・法令遵守の徹底に向けた取り組みを一層強化しています。実施状況は定期的に取締役会に報告するとともに、2022年度は有効に機能していることを確認しています。
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による、従業員や施設・設備等への直接的な被害、および事業活動の停滞で製品供給に支障をきたすリスク	BCP基本方針に基づき、事態を想定した各種訓練を実施するほか、データ処理事業を対象とした「事業継続マネジメントシステム (ISO22301)」の認証取得による事業継続体制の整備や従業員安否確認システムの導入、建物や生産設備には防火・耐震対策を実施しています。また、感染症の拡大時には、リモートワーク等を活用した業務運営を推進するとともに、代替要員の確保による業務対応の検討、納期対応に向けた協力工場等との連携強化により製品供給に努めるなど、経営への影響を最小限にとどめるような様々な対策を講じています。
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・改ざん及び漏洩、それに伴う社会的信用の失墜	「プライバシーマーク」や「情報セキュリティマネジメントシステム (ISO27001)」の認証取得に取り組み、個人情報や機密情報を安全かつ正確に管理しています。また、専門機関として「TOMOWEL-CSIRT」を設置し、不正アクセス、情報の紛失・改ざん及び漏洩などの予防について万全な対策を講じるとともに、インシデント発生時の対応フロー作成、シミュレーション等を行い、不測の事態に備えています。定期的なe-ラーニングのほか、標的型メール攻撃訓練を実施するなど、実効性の高い従業員教育を心掛け、管理体制の強化に努めています。
原材料の調達	市況変動による主要原材料価格の高騰、および災害時などによる調達遅延や停止	「グループCSR調達基準」に基づき、調達先には、緊急事態における製品・サービスの安定供給とBCP体制構築を要請するとともに、定期的な査察等により原材料供給体制の確認を実施しています。また、分散購買を基本としつつ、良質で価格優位性のある海外材の調達等も推進しています。入手困難になり得る原材料については、平時から情報収集し、代替品の検討・テストを行うなど、製品供給の安定化に資する原材料調達に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス

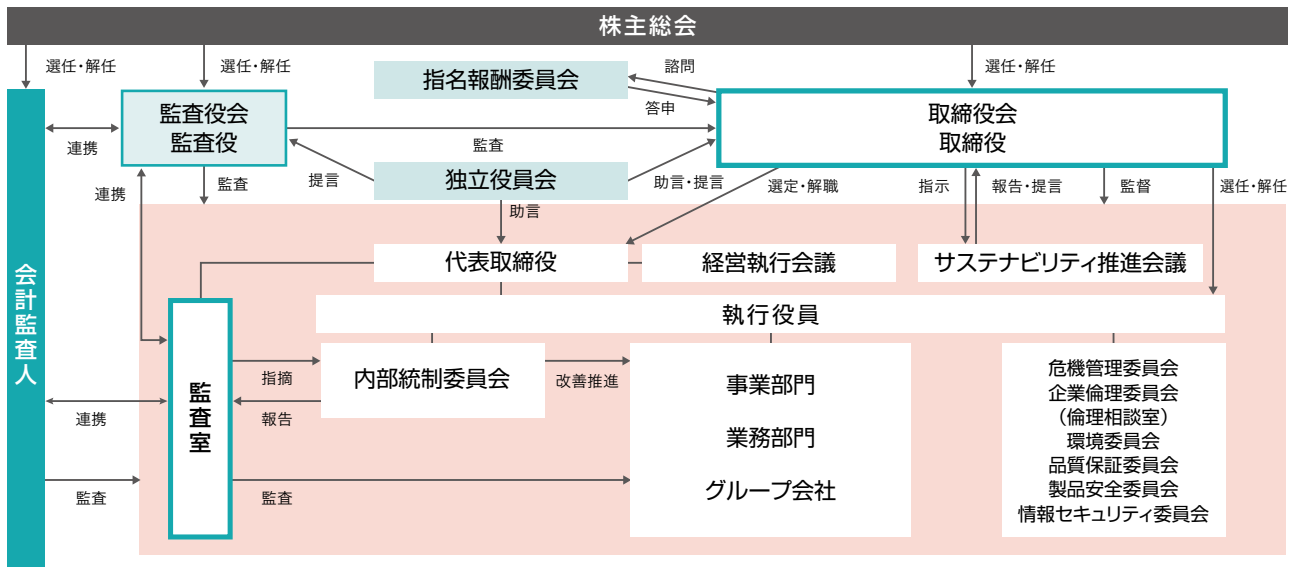
基本的な考え方

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。

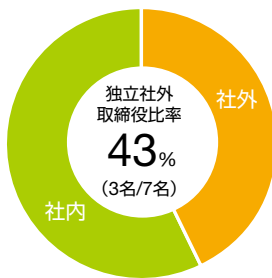
コーポレート・ガバナンス体制

2023年6月29日現在

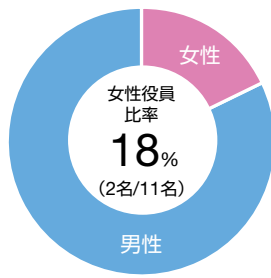


ガバナンスハイライト

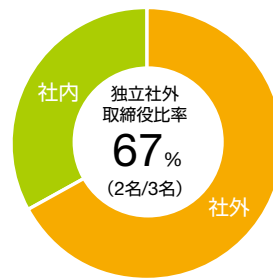
● 取締役会の構成



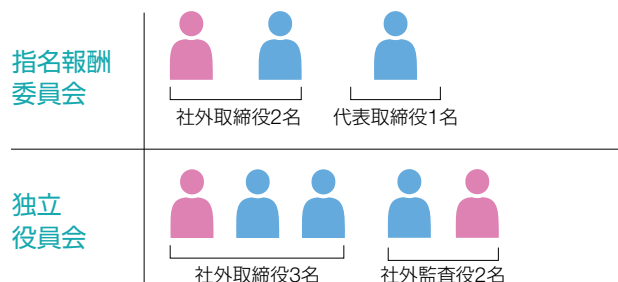
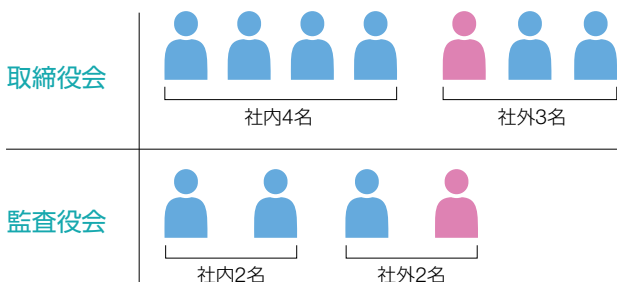
● 女性役員比率



● 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

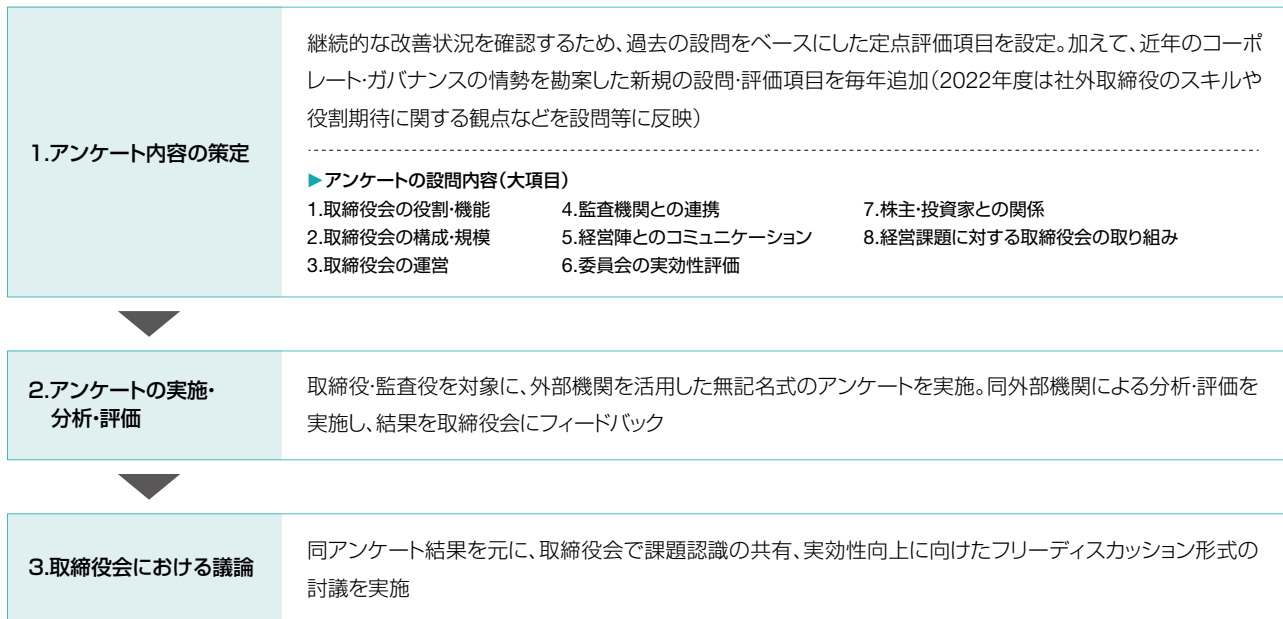


取締役会の実効性評価

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

独立社外取締役による監督機能の発揮に向けて必要かつ十分なスキル・多様性を有する取締役会であることが強みであると認識されています。また、指名報酬委員会の実効性評価では、2022年度も同委員会における審議状況、議事運営などについて積極的な評価がなされています。

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ことが確認できたため、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2022年度の成果	2022年度に認識された課題
中長期的課題への対応	持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざすべく、マテリアリティの特定・サステナビリティ推進会議の設置等、サステナビリティ経営実現に向けた体制を整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオなどの経営課題の議論を強化 ● サステナビリティ経営実現に向けた中長期的視点での議論の必要性 ● 社外取締役の助言機能強化に向けた情報提供の充実
指名・報酬プロセスへの取り組み	役員報酬制度(固定報酬)を一部改定 評価項目にサステナビリティ経営推進と連動した評価を組み込み、意識づけを強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名報酬委員会から取締役会へのフィードバック強化 ● 取締役会の構成(スキル)向上

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。

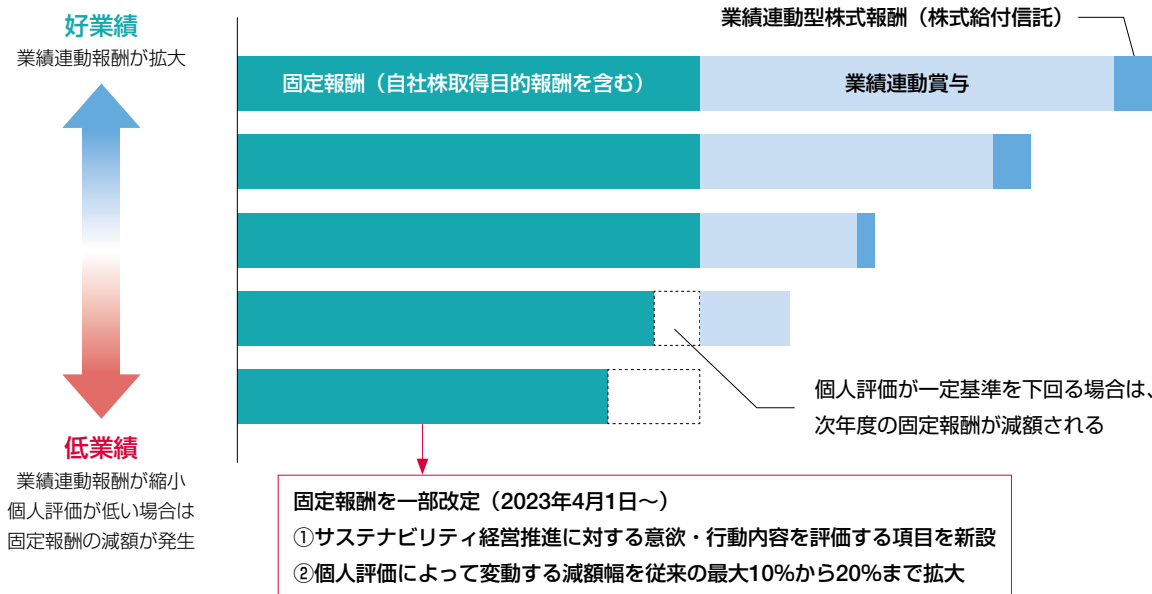
また、指名報酬委員会では、役員報酬制度が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、役員報酬制

度の継続的な見直しを実施しております。

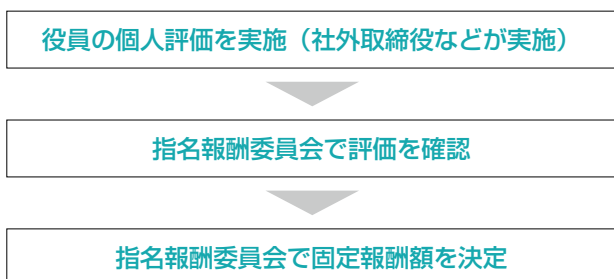
2023年度はサステナビリティ経営への取り組みの先頭に立つ役員を意識づけを強化することを目的として、役員*のサステナビリティ経営推進に対する意欲・行動内容を評価する項目を、「固定報酬」の個人評価に組み込むこととしました。当社の「固定報酬」は、役員の緊張感の担保、モチベーションの喚起を促すことを目的に、年度毎に実施する個人評価が一定基準を下回った場合、次年度の報酬を減額する仕組みとしており、評価は指名報酬委員会委員長（社外取締役）などが実施しています。この評価項目のうち、10%をサステナビリティの評価ウェイトとしました。さらに、「固定報酬」の減額幅を従来の最大10%から20%に拡大し、メリハリのある報酬制度としました。

*常務以上の執行役員対象。取締役を兼務している者を含む。

● 報酬構成イメージ



固定報酬



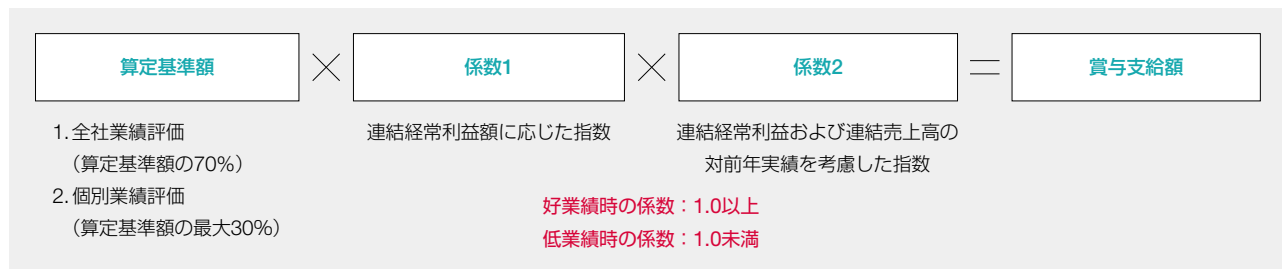
ポイント

- 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

連結経常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

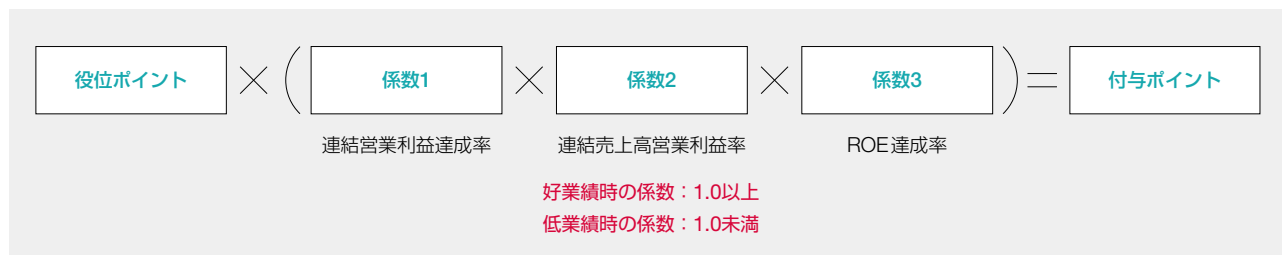
算定基準額に対し、連結経常利益の絶対額及び連結売上高の前年対比を考慮した係数を乗じて支給額を算定しています。



業績連動型株式報酬（株式給付信託）

役員毎に定めたポイント（役員ポイント）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。



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

(2023年6月29日現在)



代表取締役社長

藤森 康彰

1976年 当社入社
2004年 当社取締役
2013年 当社代表取締役社長(現任)



取締役専務執行役員

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 当社入社
当社取締役(現任)



取締役常務執行役員

高橋 孝治

1985年 当社入社
2021年 当社取締役(現任)



取締役常務執行役員

大橋 輝臣

1987年 当社入社
2023年 当社取締役(現任)

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(現任)
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)

重要な兼職の状況

立教大学経営学部教授
株式会社モスフードサービス 社外取締役
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

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 **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)

重要な兼職の状況

産業能率大学経営学部教授

監査役一覧

(2023年6月29日現在)



1980年 当社入社
2018年 当社監査役(現任)

常勤監査役

塩澤 幹彦



1985年 当社入社
2022年 当社監査役(現任)

常勤監査役

秋元 秀夫



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**

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)(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)

監査役 **独立** **社外**

新島 由未子

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	○	○		○	○
	渡邊 秀典	○			○	○
	高橋 孝治	○		○		
	大橋 輝臣	○	○	○		○
	高岡 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	塩澤 幹彦				○	○
	秋元 秀夫				○	○
	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



技術力とC(Consumer)の分析による
提案力を組み合わせ、
まだまだ、いろいろなビジネスが
生まれてきます。

筆頭 社外取締役 高岡 美佳(中)
社外取締役 内藤 常男(左)
社外取締役 光定 洋介(右)

ガバナンスの体制は変わった、しかし企業は変わったか

高岡：2015年から社外取締役として共同印刷を見てきました。就任当初は私一人だった社外取締役も今では3名体制となり、社内と社外の比率は4：3と、独立社外取締役が三分の一を超えました。ダイバーシティという観点でも、2023年から新島社外監査役が加わって女性2名となり、この間で役員の構成は大きく変化しました。その中で経営の監視・統制機能がどのように働いているかが最も重要になります。2018年には指名報酬委員会を設置し、2022年からは投資審査委員会を発足させました。投資に関する基準は従来もありましたが、撤退や見直しの基準が明確ではないところがあったので、より実効的な規程を設けるなどの強化を図っています。私が見てきた中でも共同印刷の取締役会は、実効性の向上やガバナンスの強化・改善に積極的に取り組んできていていると思います。

内藤：私は2016年から社外取締役をしていますが、ガバナンスの形態や体制は着実に進化しています。一方、実効性を担保するには企業全体がいかに変化したかが重要になってきます。

共同印刷という会社が変わらなければいけないことは皆、すでによく理解していますが、組織の隅々まで変革を浸透させるには、経営層主導で、組織風土の改革をもっと加速しなければならないと感じます。

光定：私は2021年の就任とまだ2年半ですが、独立役員会も活発に行われ、ガバナンスの体制はこの間でもかなり改善されてきたと感じます。取締役会にかかる前に社外役員間で、問題意識を共有したり、真意を確認しながら意見をまとめることができるので、非常にやりやすいです。一方で、内藤さんがおっしゃるように、取締役会の変化を10とすると、それを個々の現場まで落としていく過程で変化の度合いが8、7と小さくなっていくような心象を受けています。

それには理由があって、その一つに現在の環境変化があると思います。私が見てきたこの2年半でも共同印刷を取り巻く事業環境は著しく変化し、原材料の急騰などで短期的業績目標を達成できない事態がありました。また、主力の紙の印刷の減少

に伴って、新しい事業の開発、事業ポートフォリオの見直しが必要であるという問題があり、それを現場が強く感じているという事もあります。このような状況の中、今の取締役会の一

の課題は、持続的な成長をどのように描き、それを達成するにはどのような事業ポートフォリオが望ましいのか、そこをより具体的に示していくことだと思います。

強固に築かれた既成概念を打ち破る、組織改革の重要性

高岡：本社建て替えが始まった2019年あたりから、企業風土改革の機運は高まってきました。風土改革においては、独立役員で構成する独立役員会の役割が非常に重要だと感じて自主的に会議を増やし検討を重ねました。

今までと同じことをしていたら10年後は会社がないかもしれない、どの会社もそういう危機感をもつべきですし、新しいことにチャレンジするカルチャーを醸成してほしい。しかし、いくら口でそう唱えても、企業組織というものなかなか変わらないことは私たちもわかっていますので、独立役員会で話し合い保守的なカルチャーを変革すべく「360度評価（マネジメント診断）」や「さん付け運動」などの具体策を取締役に提案してきました。もう一つ、独立役員会発案の施策が「ビジネスコンテスト」ですね。新規事業立ち上げとポートフォリオ変革は喫緊の課題であり、その危機感は経営層だけでなく、若手が特に強く持っているの、そこから発案してもらおうという企画です。共同印刷には技術開発の力もあります。初回は予想を超える126件の応募があり、その中から4件が事業化の検討

に入りました。

内藤：私は、昭和の時代から重い体質を持つ会社の経営を複数、経験し、企業改革や事業再編で大いに苦労してきました。その時のトライ・アンド・エラーの感覚が肌身に残っています。普通に考えたら皆が「できない」と言うことをやる。社員一人ひとりが自分を変えていこうと、熱いパッションや野性味をもって、変化に挑戦して戦っていくべきです。それをしなければ会社は変わっていかないと思うのです。そうした経験をできる限り今の共同印刷にお伝えできればと思っています。

光定：共同印刷の場合、従業員数が単体で約1,900名という企業規模があり、3つの事業本部の壁が出来上がっている「縦割り」が強いことが特徴的で、全社的な変革が進みにくい土壌があります。一方、私たち社外役員には各本部の皆さんもフランクに実情を話してくれていますから、これからはスタートアップ企業のように小規模で新しい会社のような感覚を持ち、部門の壁を崩した平場の議論で新しいものをつくっていかねばならないと思います。

資本コストを意識して、稼ぐ力を身につける

高岡：私は経営学の教授をしていますので、経営全般から見てもっとも目に付いたのが資本コストについての考え方です。これこそが、日本の会社がこの30年間成長しなかった要因となっているのではないのでしょうか。会社は、株主の出資金と銀行からの借入金をもとに事業を展開して収益を上げなくてはなりません。銀行からの借入れには利息を払いますから資金調達にかかるコストが明確ですが、当然、株式の発行による資金調達にも資本コストがかかっています。ですから会社は毎年、資本コストを上回るリターンを出さなければいけません。しかし、日本は超低金利下で20年以上もやってきたものですから、資本コスト以上の収益を稼ぐという意識が薄い企業が非常に多いという現状があります。もちろん共同印刷もそのような企業の一つでした。

例えば、5年間で100億円の儲けを出すために投資をする場合、1年目に5億円、2年目15億円、3年目25億円といった具合に収支計画を立てます。それにもとづき投資の可否を判断して投資したものの、実際は1年目に5億円とっていたものが2億円しか稼げず、2年目は15億円のはずが8億円しか稼げないというケースがあります。その場合でも、何年後かに事業計画の

遅れを取り戻して、10年後にトータルで100億円の収益に到達したからそれでいい、よくがんばったといった考え方をする日本企業が多いのです。しかし実際は1年目に稼ぐ5億円と3年目に稼ぐ5億円は違います。その違いを無視する感覚は非常に良くありません。

そこで、共同印刷にも資本コストを正確に計算した上でそれを事業別評価やポートフォリオ管理に活かしてもらうために、ROIC（投下資本利益率）という指標を導入しました。過去の





中期経営計画ではROE（自己資本利益率）のみを指標としていたのですが、2021年度からの中期経営計画では社内向けにROICを導入し、資本コスト以上の利益を出すという感覚を養ってもらうようにしました。

光定：高岡さんのご指摘から社内でも問題意識が高まり、投資審査委員会が発足しました。従来から一定金額以上の投資案件については計画期間内で回収できるのかチェックをしていましたが、執行側の所見ではかなり甘い数字が出てくるので、投資審査委員会が客観的な目で厳しくチェックして、蓋然性を評価するようにしました。お金の使い方が変わるということは会社の考え方が変わることを意味します。投資審査委員会ができたことは非常に大きな変化だと思います。私が特に気になるのは

既存事業の部分で、新しい仕事をとってくるには既存事業であってもROA（総資産利益率）が高くなるような設備の入れ替えが必要です。しかし、既存の事業だから今まで通りという感覚があり、それがROAを改善できない原因にもなっています。そこについては今後、議論が必要だと思います。

内藤：私が以前いた会社では部門ごとにROICを出して、それが低い部門より高い部門に投資すべきだと予算を取り合い、喧々諤々として議論していました。そういうアロケーションに対する議論が活発になって然るべきです。

高岡：そういう議論が今後の日本企業の事業ポートフォリオマネジメントとも関わってくると思います。

日本企業はこれまで内部留保を貯め込み、貯金があるからと資本コストを考えずに経営をしてきた側面があります。イノベーションが進まず新規の投資先が見つからないことと裏表です。そして、資本効率が悪いはずの既存事業の設備更新に大きなお金を使ってしまい、その結果、資本コスト以上の収益性が上がらないというジレンマに陥っている企業もあるでしょう。しかし、これからはそうはいきません。欧州もアメリカも金利が上昇していますから、海外の投資家からすれば、リターンが悪い投資を続けている日本企業には投資できない、そういう時代に入っています。そして、日本も次第に金利が上がるでしょうから、借入のコストも上がりますし、国内の株主からしても成長が見込めない株よりも銀行に預けた方がまし、となるかもしれません。今がまさに日本企業の正念場だと思います。

長期ビジョンを明確にし、投資戦略と人材戦略へ落とし込む

光定：PBR（株価純資産倍率）1倍を割る企業がTOPIXの半数以上に上ると東証の指摘がありました。これもまさに、資本収益性や成長性に課題がある企業が非常に多いということです。共同印刷もなるべく早く、より明確な成長戦略を打ち出し、収益性改善に取り組んでいることを社内外に示さなければなりません。新規事業が社内から立ち上がるのに時間がかかるのであれば、他社から買ってでも自社の事業の中に取り組んでいく、それによって中計を達成するといった方法も考えなければなりません。先ほど内藤さんがおっしゃった、「できない」と思っていることをやる、ということかもしれませんね。

内藤：TOMOWELというコーポレートブランドで、具体的に何の事業をやりたいのか、そこを明確にしないとダメです。まず、明確な目標があるからこそ、どういう人材を確保し、育成していけば良いかがわかる、どういう事業を買収すれば良いかも見えてきます。

高岡：そうですね。定例の取締役会では会社法上の規定による決議事項等がたくさんあるので、ゆっくり時間をとって中長期的な視点で議論をしていこうと、定例とは別に第一回目の長期ビジョンに関する会議をスタートしました。そもそも事業を通

して社会に何を貢献していきたいのか、そこをまず明確にしないとなりません。長期ビジョンが決まって初めて、目指す事業ポートフォリオが明確になり、中期経営計画の中身が決まって、具体的な投資が決まる、それらをまた新たに作り直すべき時期が来たと感じますね。

日本は人口減少局面に入ったので、人材不足、働き手不足はますます深刻になりますから、人材戦略と人的資本への投資が





非常に重要になります。その観点でも、より具体的な長期ビジョンを描くことは不可欠になってくるでしょう。

光定：人材戦略については課題意識を持って取り組んでいる事を感じています。以前の当社の人事評価システムは非常に細かく階層が分かれている上に、年功的な要素も強く、評価の公平性がわかりにくい構造でしたが、現在は階層を集約してシンプルな構造にしています。また、優秀な人は囲い込まれ、一つの部署にずっといるという属人的な組織構造がありましたが、一部署に最長5年までといったルールもできました。そうすることで、20代のうちからさまざまなキャリアを経験することで、成長が速まるのではないかと期待しています。

内藤：ビジネスコンテストについて、とても良い取り組みが始まったと思っています。今後は、社内の人と私たち社外取締役という限られた視点だけで選考するのではなく、ぜひ、外部の人にも加わってほしいですね。自社にない、新たな視点や

価値観で、若手が出したアイデアの可能性を上げていきたいと思っています。

また、他社や異業種に留学して武者修行する機会を設けるのも良いと思います。帰ってきた人たちを通じて、自社になかった新しい価値観や経験を共有することで、新たな変革の起点になると考えています。

高岡：そうですね。私も、ビジネスコンテストは社外の人たちにも門戸を開き、オープンイノベーション・プラットフォームのような形にしていくべきだと思います。営業や技術系人材だけでなく、今後は事務など間接部門もAIやDXの進展で求められる知識とスキルが変わっていきますから、もっと社外からの刺激を受けて、自然に意欲が出て成長するというプロセスを踏んでもらいたいです。新規ビジネスの開拓だけでなく、人材育成戦略の一環としてもビジネス創出のオープンイノベーションプラットフォームが必要だと思います。

強みである人と技術を掛け合わせ、企業価値向上を果たす

高岡：私は、共同印刷の一番の強みは技術力にあると思っています。最近、世の中の大きな流れとしてマーケティングやBtoCといった方向に将来性があるとされていますが、共同印刷の優位性の核となるのは、やはり蓄積してきた技術です。共同印刷の直接のお客さまは企業ですが、その先にユーザーがいるBtoBtoCのビジネスモデルです。ですから、当社の営業がBtoCの感覚をもってお客さまにどのような技術が求められるかを吸い上げる一方で、社会のニーズや課題から一つ先回りして技術開発を行うアウトサイドインアプローチで、「これからの社会はこのような方向に変化するので、この技術を使ってこんな商品を作りませんか」と提案する。そのような圧倒的な技術力とCを分析した一歩先を行く提案力を組み合わせた価値提供を徹底することによって、まだまだいろいろなビジネスが生まれてくると思います。投資家の方々にはそこに大いに期待し

ていただきたいです。

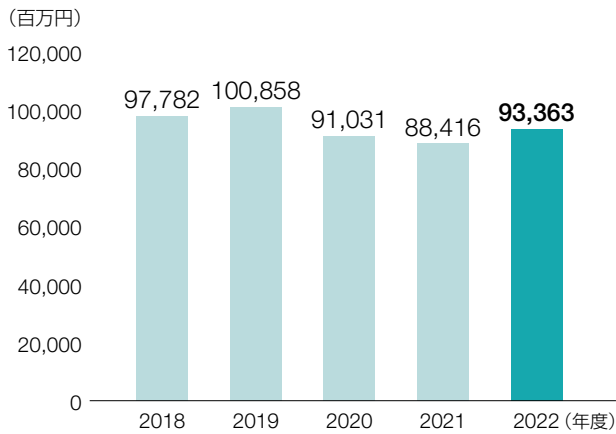
内藤：共同印刷はすでに126年以上も続いています。これはまさに技術力の賜物だと私も思います。私が見てきた中でも、技術を持ってないメーカーはほとんど長くは生き残っていません。長年培ってきた技術開発力を背景に、今後も、何か新しい、お客さまにニーズを満たせるものが作れる、そのような自信を従業員に持たせていきたいと思っています。

光定：そうですね。共同印刷は終戦の年に工場が全焼しており、そこから復活を遂げてきた歴史があります。その途轍もないバイタリティは、今の時代にもDNAとして受け継がれていて、今からやったるぜという気持ちを持った人や、やり遂げる力を持った人がいます。「人」と「技術」を掛け合わせて、持続的な企業価値向上が実現できるよう、私たち社外役員一同、努力していきたいと思っています。

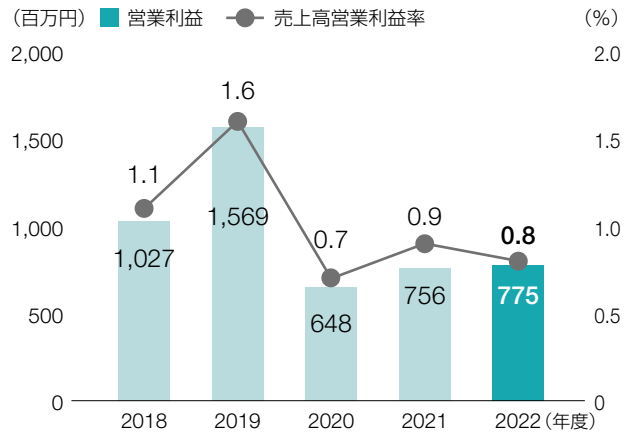
データ集

財務ハイライト

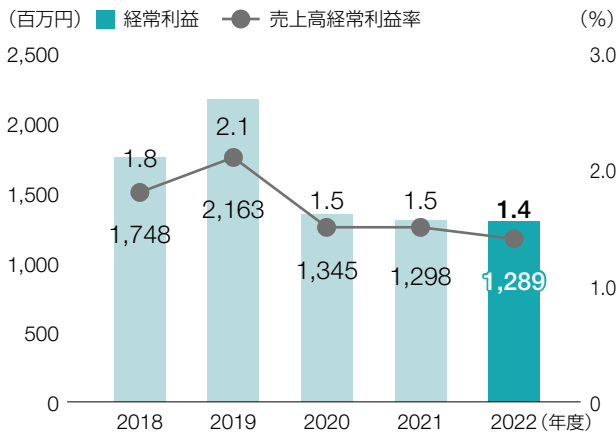
売上高



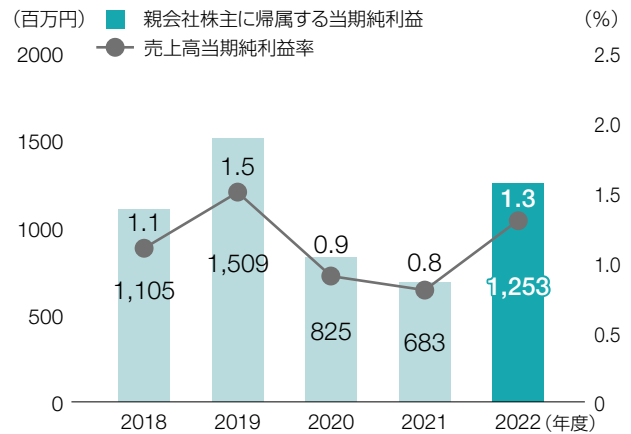
営業利益



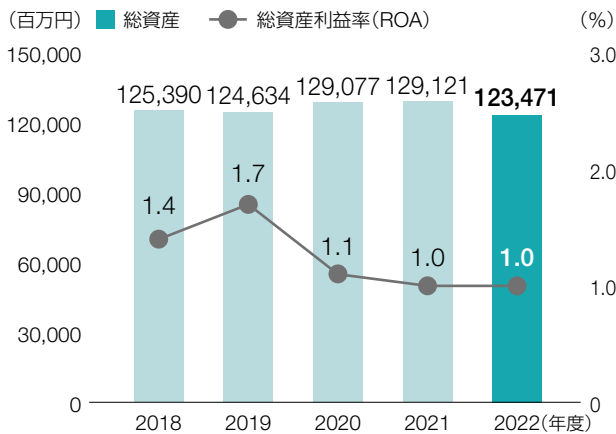
経常利益



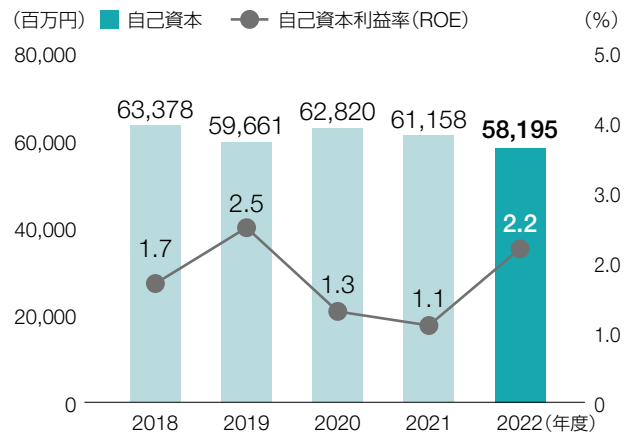
親会社株主に帰属する当期純利益



ROA

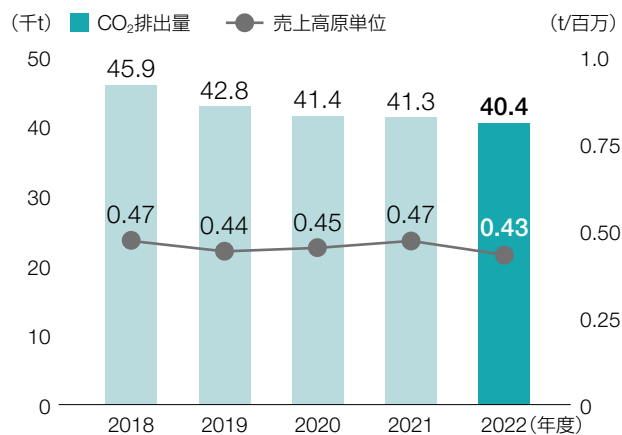


ROE

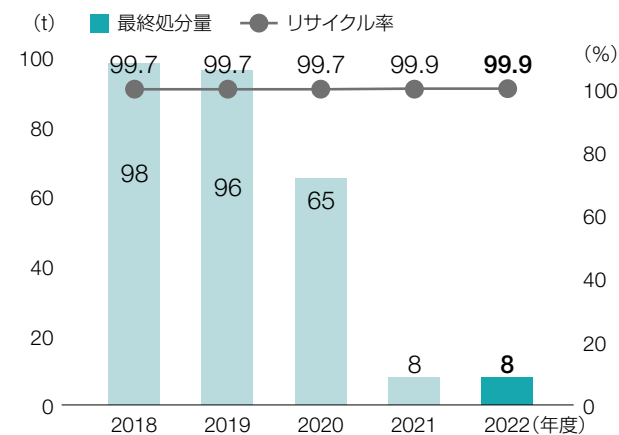


非財務ハイライト

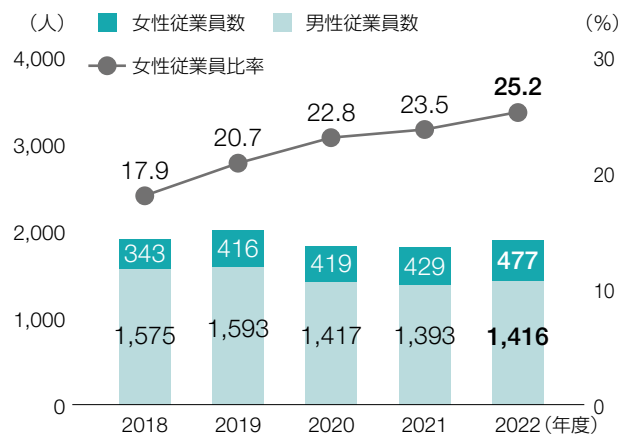
CO₂排出量



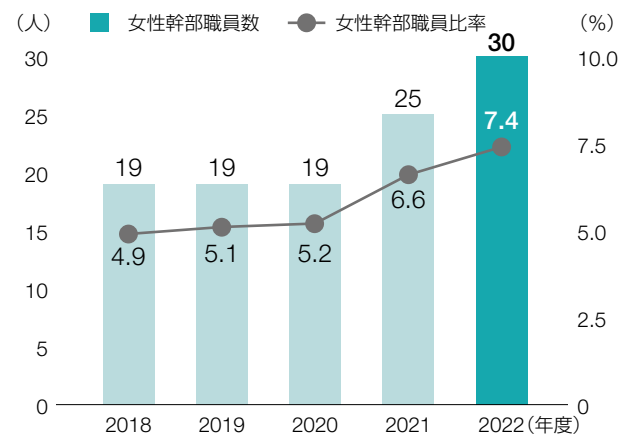
リサイクル率



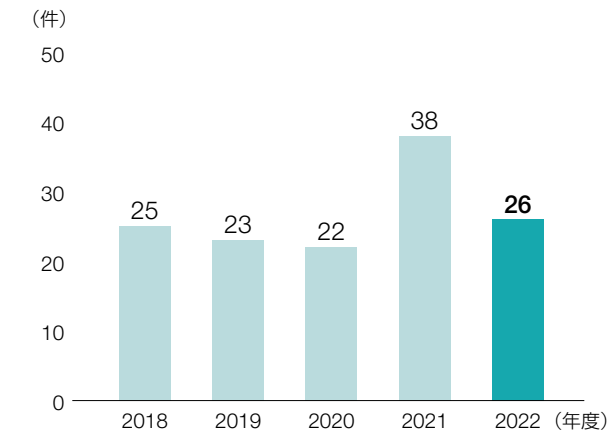
女性従業員比率



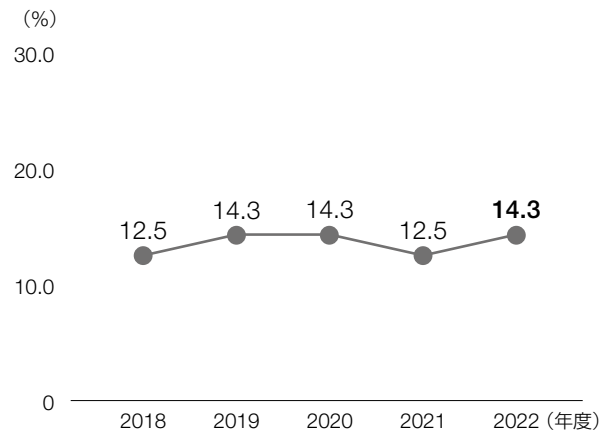
女性幹部職員比率



内部通報件数



女性取締役比率



主要な連結経営指標（11年間）

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高（百万円）	94,220	94,479	92,483	95,097
経常利益（百万円）	2,443	2,832	2,517	3,482
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	1,437	1,592	1,415	2,212
包括利益（百万円）	2,737	2,331	6,469	1,960
純資産額（百万円）	49,840	51,074	57,012	58,269
総資産額（百万円）	96,738	96,004	104,110	105,315
1株当たり純資産額（円）*	567.72	581.73	649.36	663.66
1株当たり当期純利益（円）*	16.09	18.14	16.13	25.20
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）*	—	—	15.51	22.29
自己資本比率（%）	51.5	53.2	54.8	55.3
自己資本利益率（%）	2.9	3.2	2.6	3.8
株価収益率（倍）	17.5	16.1	22.9	13.4
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	6,197	8,065	6,655	6,698
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△3,216	△3,736	△4,460	△5,027
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△1,770	△4,145	△248	△2,793
現金及び現金同等物の期末残高（百万円）	13,077	13,271	15,368	14,234
従業員数（名）	2,664	2,636	2,661	2,733

*2017年10月1日付で普通株式10株を1株に併合しています

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
94,553	95,076	97,782	100,858	91,031	88,416	93,363
4,096	2,644	1,748	2,163	1,345	1,298	1,289
2,589	2,037	1,105	1,509	825	683	1,253
5,582	1,832	170	△2,415	5,136	168	△1,748
63,180	64,217	63,384	59,764	62,944	61,277	57,720
114,581	120,544	125,390	124,634	129,077	129,121	123,471
719.10	7,307.43	7,267.15	6,949.53	7,586.38	7,696.80	7,575.80
29.50	232.10	126.01	175.22	97.00	83.70	159.35
26.10	205.33	111.47	—	—	—	—
55.1	53.2	50.5	47.9	48.7	47.4	46.7
4.3	3.2	1.7	2.5	1.3	1.1	2.1
12.3	14.1	19.5	15.5	30.8	33.0	17.3
6,875	4,039	2,476	10,346	5,639	5,421	23,413
△4,813	△5,835	△10,023	△9,008	△7,402	△6,632	△4,420
1,148	△1,076	3,411	1,197	1,529	△2,618	△17,359
17,414	14,606	10,432	13,070	12,760	8,890	10,500
2,787	2,953	3,054	3,230	3,229	3,217	3,208

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021年度(前連結会計年度)	2022年度(当連結会計年度)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	8,949	10,557
受取手形	5,767	5,568
売掛金	20,567	21,328
商品及び製品	3,503	3,436
仕掛品	2,329	2,850
原材料及び貯蔵品	1,128	1,244
その他	1,835	939
貸倒引当金	△55	△11
流動資産合計	44,025	45,912
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	30,301	28,940
機械装置及び運搬具(純額)	12,970	12,769
工具、器具及び備品(純額)	926	1,537
土地	14,842	14,864
リース資産(純額)	1,852	1,148
建設仮勘定	875	450
有形固定資産合計	61,769	59,710
無形固定資産		
のれん	785	380
ソフトウェア	1,124	964
その他	183	206
無形固定資産合計	2,094	1,550
投資その他の資産		
投資有価証券	17,402	12,802
退職給付に係る資産	2,547	2,056
繰延税金資産	222	310
その他	1,070	1,132
貸倒引当金	△10	△5
投資その他の資産合計	21,232	16,297
固定資産合計	85,095	77,558
資産合計	129,121	123,471

(単位：百万円)

	2021年度(前連結会計年度)	2022年度(当連結会計年度)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	15,606	17,627
短期借入金	6,840	112
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	9,400	2,405
リース債務	504	383
未払法人税等	481	237
賞与引当金	1,162	1,283
役員賞与引当金	53	44
環境対策引当金	-	102
独占禁止法関連損失引当金	401	838
その他	10,079	7,764
流動負債合計	44,531	33,800
固定負債		
社債	3,000	-
長期借入金	7,480	6,182
リース債務	1,053	914
繰延税金負債	2,106	1,078
環境対策引当金	400	-
固定資産解体費用引当金	545	-
役員株式給付引当金	19	15
退職給付に係る負債	6,589	6,473
資産除去債務	80	8
長期前受金	-	17,066
その他	2,037	211
固定負債合計	23,312	31,951
負債合計	67,843	65,751
純資産の部		
株主資本		
資本金	4,510	4,510
資本剰余金	1,645	1,688
利益剰余金	47,454	47,881
自己株式	△1,216	△2,160
株主資本合計	52,393	51,919
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,553	5,881
為替換算調整勘定	0	196
退職給付に係る調整累計額	211	△307
その他の包括利益累計額合計	8,765	5,770
非支配株主持分	118	30
純資産合計	61,277	57,720
負債純資産合計	129,121	123,471

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021年度 (前連結会計年度)	2022年度 (当連結会計年度)
売上高	88,416	93,363
売上原価	72,620	76,077
売上総利益	15,795	17,286
販売費及び一般管理費		
発送費	3,306	3,234
旅費交通費及び通信費	228	255
貸倒引当金繰入額	△27	△43
給料及び手当	5,914	6,520
賞与引当金繰入額	474	530
役員賞与引当金繰入額	52	43
役員株式給付引当金繰入額	11	—
退職給付費用	228	423
福利厚生費	1,409	1,536
減価償却費	481	988
その他	2,958	3,022
販売費及び一般管理費合計	15,038	16,510
営業利益	756	775
営業外収益		
受取利息	3	3
受取配当金	257	288
物品売却益	53	34
設備賃貸料	84	73
保険配当金	160	179
為替差益	40	4
その他	275	255
営業外収益合計	876	839
営業外費用		
支払利息	188	144
設備賃貸費用	30	42
持分法による投資損失	22	38
その他	94	100
営業外費用合計	335	326
経常利益	1,298	1,289
特別利益		
固定資産売却益	—	53
投資有価証券売却益	1,224	1,910
補助金収入	327	—
退職給付制度改定益	—	376
その他	1	8
特別利益合計	1,553	2,349
特別損失		
固定資産処分損	156	246
投資有価証券評価損	29	—
減損損失	—	326
独占禁止法関連損失	706	838
本社移転費用	—	204
特別転進支援費用	525	—
その他	40	20
特別損失合計	1,457	1,636
税金等調整前当期純利益	1,394	2,001
法人税、住民税及び事業税	724	470
法人税等調整額	△18	284
法人税等合計	705	755
当期純利益	688	1,246
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	4	△6
親会社株主に帰属する当期純利益	683	1,253

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2021年度 (前連結会計年度)	2022年度 (当連結会計年度)
当期純利益	688	1,246
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△843	△2,675
為替換算調整勘定	285	196
退職給付に係る調整額	39	△519
持分法適用会社に対する持分相当額	△2	3
その他の包括利益合計	△519	△2,994
包括利益	168	△1,748
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	162	△1,741
非支配株主に係る包括利益	6	△6

連結株主資本等変動計算書

2021年度（前連結会計年度）

（単位：百万円）

	株主資本					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
当期首残高	4,510	1,674	49,438	△2,088		53,533
当期変動額						
剰余金の配当			△834			△834
親会社株主に帰属する当期純利益			683			683
自己株式の取得				△1,697		△1,697
自己株式の処分			△46	746		699
自己株式の消却		△36	△1,787	1,823		-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		7				7
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						
当期変動額合計	-	△28	△1,983	872		△1,139
当期末残高	4,510	1,645	47,454	△1,216		52,393
		その他の包括利益累計額				
	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	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	9,398	△283	172	9,287	123	62,944
当期変動額						
剰余金の配当						△834
親会社株主に帰属する当期純利益						683
自己株式の取得						△1,697
自己株式の処分						699
自己株式の消却						-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						7
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△845	284	39	△521	△4	△526
当期変動額合計	△845	284	39	△521	△4	△1,666
当期末残高	8,553	0	211	8,765	118	61,277

2022年度（当連結会計年度）

（単位：百万円）

	株主資本					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
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				
	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	非支配株主持分	純資産合計
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

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2021年度(前連結会計年度)	2022年度(当連結会計年度)
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	1,394	2,001
減価償却費	5,462	5,732
のれん償却額	594	409
減損損失	—	326
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△332	△355
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△40	△49
賞与引当金の増減額(△は減少)	△43	120
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	3	△9
独占禁止法関連損失引当金の増減額(△は減少)	401	436
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)	△7	△297
受取利息及び受取配当金	△260	△291
支払利息	188	144
持分法による投資損益(△は益)	22	38
投資有価証券評価損益(△は益)	29	—
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,224	△1,910
固定資産除売却損益(△は益)	156	192
売上債権の増減額(△は増加)	△630	△538
棚卸資産の増減額(△は増加)	395	△543
仕入債務の増減額(△は減少)	166	2,009
未払消費税等の増減額(△は減少)	△674	1,093
破産更生債権等の増減額(△は増加)	42	△0
長期前受金の増減額(△は減少)	—	17,066
その他	273	△915
小計	5,916	24,115
利息及び配当金の受取額	260	291
利息の支払額	△197	△147
法人税等の支払額	△557	△846
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,421	23,413
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	△7,894	△7,053
有形及び無形固定資産の売却による収入	—	55
投資有価証券の取得による支出	△114	△20
投資有価証券の売却による収入	1,441	2,619
貸付けによる支出	△0	—
貸付金の回収による収入	0	0
その他	△65	△23
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,632	△4,420
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)	6,838	△6,727
長期借入れによる収入	280	1,161
長期借入金の返済による支出	△2,408	△9,450
社債の償還による支出	△5,000	—
配当金の支払額	△834	△825
非支配株主への配当金の支払額	△16	△16
自己株式の取得による支出	△1,697	△1,000
自己株式の処分による収入	699	56
その他	△479	△556
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,618	△17,359
現金及び現金同等物に係る換算差額	△40	△23
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△3,869	1,609
現金及び現金同等物の期首残高	12,760	8,890
現金及び現金同等物の期末残高	※ 8,890	※ 10,500

環境データ

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022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	45,913	42,782	41,350	41,298	40,352
スコープ1排出量	t-CO ₂	7,237	7,475	6,853	7,029	6,390
スコープ2排出量	t-CO ₂	38,676	35,307	34,497	34,269	33,962
温室効果ガス排出量原単位 (国内グループのみ)						
スコープ1+2排出量【売上高原単位】	t/百万円	0.47	0.44	0.45	0.47	0.43
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
スコープ1排出量	t-CO ₂	-	-	-	-	6,390
スコープ2排出量	t-CO ₂	-	-	-	-	39,486
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【売上高原単位】	t/百万円	-	-	-	-	0.49
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
カテゴリ.1 購入した製品・サービス	t-CO ₂	-	-	308,739	274,244	291,213
カテゴリ.2 資本財	t-CO ₂	-	-	6,772	38,253	9,208
カテゴリ.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
カテゴリ.4 輸送、配送 上流	t-CO ₂	-	-	31,248	30,291	27,870
カテゴリ.5 事業活動から出る廃棄物	t-CO ₂	-	-	4,426	4,757	5,729
カテゴリ.6 出張	t-CO ₂	-	-	177	188	432
カテゴリ.7 雇用者の通勤	t-CO ₂	-	-	3,329	2,839	4,283
カテゴリ.8 リース資産 上流	t-CO ₂	-	-	115	110	177
カテゴリ.9 輸送、配送 下流	t-CO ₂	-	-	11,854	10,464	12,286
カテゴリ.10 販売した製品の加工	t-CO ₂	-	-	-	-	-
カテゴリ.11 販売した製品の使用	t-CO ₂	-	-	-	-	-
カテゴリ.12 販売した製品の廃棄	t-CO ₂	-	-	67,624	65,785	86,408
カテゴリ.13 リース資産 下流	t-CO ₂	-	-	-	-	-
カテゴリ.14 フランチャイズ	t-CO ₂	-	-	-	-	-
カテゴリ.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
スコープ1	t-CO ₂	-	-	622	446	1,085
スコープ2	t-CO ₂	-	-	810	1,038	1,345
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	45,913	42,782	41,350	41,298	40,352
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 ₂ O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	140	52	112	75	25
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	15	17	42	0	7
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	96,030	93,716	92,155	92,514	88,621
電力投入量	MWh	80,091	78,852	78,509	78,529	75,905
再生可能電力量【自社発電量】	MWh	267	243	309	474	751
非再生可能電力量	MWh	79,824	78,609	78,200	78,055	75,154

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
化石燃料消費量	MWh	15,939	14,864	13,646	13,985	12,716
都市ガス	MWh	13,596	12,645	11,818	12,021	10,962
LPG	MWh	1,853	1,758	1,314	1,458	1,271
重油	MWh	0	0	0	0	0
軽油	MWh	429	435	489	471	414
ガソリン	MWh	35	0	0	13	46
その他	MWh	26	26	25	22	23
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
エネルギー消費量原単位						
エネルギー消費量【売上高原単位】	MWh/百万円	0.9821	0.9292	1.0124	1.0464	0.9492
エネルギー消費量削減量						
削減量【基準年:2019年度 ^{*2} 】	MWh	—	—	1,561	1,202	5,095
電力	MWh	—	—	343	323	2,947
化石燃料	MWh	—	—	1,218	879	2,148
水資源（国内グループのみ）						
取水						
取水総量	千m ³	174.9	203.7	243.5	202.7	194.0
上水	千m ³	127.6	141.1	116.0	97.3	84.9
工業用水	千m ³	33.5	59.2	121.1	104.9	107.1
地下水	千m ³	13.8	3.4	6.4	0.5	0.6
雨水	千m ³	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	1.4
排水						
排水総量	千m ³	166	191	237	199	193
公共用水域	千m ³	34	36	59	50	54
下水道	千m ³	132	155	178	149	139
水消費						
水消費量【取水総量-排水総量】	千m ³	9	13	7	4	1
水資源投入量原単位						
水資源投入量【売上高原単位】	千m ³ /百万円	0.00179	0.002023	0.00268	0.002296	0.002078
水ストレス						
水ストレス地域からの取水	千m ³	—	—	—	—	—
水ストレス地域への排水	千m ³	—	—	—	—	—
水ストレス地域での水消費	千m ³	—	—	—	—	—
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	264,903	251,328	226,672	219,346	212,826
再生可能資源投入量	t	13,872	14,963	16,100	17,529	16,621
再生不能資源投入量	t	251,031	236,365	210,572	201,817	196,205
循環利用材投入量	t	9,138	8,958	8,284	8,244	7,775
循環利用率【循環利用材の量/資源投入量×100】	%	3.45	3.56	3.65	3.76	3.65
廃棄物						
廃棄物排出量	t	30,111	27,979	25,948	26,366	26,357
再資源化量	t	30,013	27,883	25,883	26,358	26,349
廃棄物最終処分量	t	98	96	65	8	8
有害廃棄物						
特別管理産業廃棄物量	t	288	265	217	211	192

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
再資源化量【種類別】						
マテリアルリサイクル	t	26,667	23,681	22,375	23,334	22,003
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	3,346	4,202	3,508	4,024	4,346
再資源化率						
リサイクル率	%	99.7	99.7	99.7	99.9	99.9
再資源化率【熱回収別】						
リサイクル率【熱回収あり】	%	10.2	14.1	12.7	14.4	15.7
リサイクル率【熱回収なし】	%	89.5	85.6	87.0	85.5	84.2
化学物質 (PRTR) (国内グループのみ)						
化学物質の取扱量	t	238.0	234.0	215.0	198.0	171.2
化学物質の排出量	t	58.0	36.0	29.0	25.0	25.9
化学物質の移動量	t	33.2	26.8	18.0	18.6	17.0
化学物質の取扱量(製造量+使用量)	t	238.0	234.0	215.0	198.0	171.2
汚染予防 (国内グループのみ)						
大気汚染物質						
NOx排出量	t	1.9	1.7	1.5	1.6	1.5
SOx排出量	t	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4
VOC排出量	t	66.9	47.7	36.4	37.8	35.0
水質汚染物質						
BOD排出量	t	0.0	0.1	0.1	0.1	0.4
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 環境ビジョン2025における基準年を元に記載

社会データ

人材

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員数						
従業員数^{※1}						
連結	人	3,067	3,242	3,224	3,232	3,208
単体	人	1,918	2,009	1,836	1,822	1,893
男女別(単体)						
男性	人	1,575	1,593	1,417	1,393	1,416
女性	人	343	416	419	429	477
女性比率	人	17.9	20.7	22.8	23.5	25.2
平均臨時雇用者数						
連結	人	759	587	519	467	432
単体	人	356	222	185	170	157
中核人材構成(単体)						
管理職数^{※2}						
男性	人	389	375	362	377	407
女性	人	19	19	19	25	30
女性比率	%	4.9	5.1	5.2	6.6	7.4

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
採用(単体)						
新規採用人数合計	人	82	74	39	39	54
新卒採用人数	人	69	68	34	30	36
男性	人	52	45	21	16	20
女性	人	17	23	13	14	16
女性比率	%	24.6	33.8	38.2	46.7	44.4
キャリア採用人数	人	13	6	5	9	18
男性	人	9	5	3	5	12
女性	人	4	1	2	4	6
女性比率	%	30.8	16.7	40.0	44.4	33.3
平均勤続年数(単体)	年	17.4	16.8	16.6	16.9	16.0
男性	年	18.6	18.2	18.0	18.3	17.9
女性	年	11.8	11.7	11.8	12.3	10.4
退職(単体)						
退職者数	人	73	68	66	61	80
離職率	%	3.7	3.3	3.5	3.3	4.1
障がい者(単体)						
雇用数	人	42	38	43	47	47
雇用率 ^{*3}	%	2.19	1.90	2.10	2.51	2.55
給与(単体)						
従業員平均年間給与	千円	5,710	5,869	5,552	5,563	5,826
男性平均	千円	6,000	6,251	5,956	5,967	6,279
女性平均	千円	4,171	4,302	4,111	4,172	4,381
研修と教育(単体)						
従業員1人あたり年間平均研修費	円	19,731	14,819	12,645	11,297	18,823
ワークライフバランス(単体)						
年次有給休暇平均取得日数	日	9.4	10.5	11.0	12.9	13.7
年次有給休暇平均取得率	%	50.1	56.7	60.8	67.9	72.6
育児休業取得者総数	人	53	52	52	52	68
男性	人	1	1	4	4	20
女性	人	52	51	48	48	48
育児休業取得率	%	36.1	27.4	37.0	39.0	68.6
男性 ^{*4}	%	2.2	1.9	8.0	5.4	82.9
女性	%	96.2	100.0	100.0	95.0	100.0
育児休業復職者総数	人	21	24	25	20	39
男性	人	2	1	2	3	19
女性	人	19	23	23	17	20
育児短時間勤務制度利用者	人	61	78	96	101	107
男性	人	0	0	1	2	3
女性	人	61	78	95	99	104
介護休業利用者	人	3	3	1	0	0
男性	人	3	3	0	0	0
女性	人	0	0	1	0	0
介護短時間勤務制度利用者	人	0	1	3	1	1
男性	人	0	1	3	1	0
女性	人	0	0	0	0	1
ライフサポート休業利用者 ^{*5}	人	—	—	—	—	2
男性	人	—	—	—	—	0
女性	人	—	—	—	—	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) ^{*6}	%	0.63	0.42	0.63	0.63	0.63
休業災害度数率(休業1日以上) ^{*7}	%	0.63	0.63	0.83	1.04	0.83
平均月次時間外労働時間	時間	34.2	32.5	26	23.5	22

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
結社の自由と団体交渉(単体)**8						
労働組合加入比率	%	98.0	98.1	97.9	97.7	97.7
労働協約カバー率	%	100	100	100	100	100

※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

「共同印刷グループ ESGデータレポート2022」は、執行役員を含まない人数で算出したため一部数字が異なります。

※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

※4.2022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

※5.2023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

※6.休業災害度数率=労働災害による死者数（休業4日以上）÷延べ労働時間×1,000,000

※7.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

※8.数字は共同印刷労働組合から提供

社会

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022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	9	6	6	6	11
サプライヤー(単体)						
新規サプライヤーアセスメント	%	100	100	100	100	100
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]	%	70.6	68.9	68.2	64.3	62.3
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	100	100	100	100
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
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

ガバナンスデータ

コーポレートガバナンス

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
役員(取締役+監査役)(単体)						
役員数	人	12	11	11	12	11
男性	人	11	10	10	11	10
女性	人	1	1	1	1	1
役員の女性比率	%	8.3	9.1	9.1	8.3	9.1
社外役員比率	%	33.3	36.4	36.4	41.7	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	4	5	5

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役会(単体)						
取締役数	人	8	7	7	8	7
男性	人	7	6	6	7	6
女性	人	1	1	1	1	1
取締役の女性比率	%	12.5	14.3	14.3	12.5	14.3
社外取締役比率	%	25.0	28.6	28.6	37.5	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	2	3	3
取締役会開催回数	回	18	17	18	19	18
取締役会出席率	%	97.1	99.2	94.4	99.3	99.2
取締役の平均在任年数	年	6	7	8	6	6
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	4
女性	人	0	0	0	0	0
監査役の女性比率	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
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	14	15	15
監査役会出席率	%	100.0	100.0	98.2	100.0	98.2
役員報酬(単体)^{*1}						
取締役報酬総額(社外取締役を除く)						
人数	人	6	6	5	6	5
固定報酬	百万円	153	152	158	160	143
業績連動賞与	百万円	32	53	49	48	35
業績連動型株式報酬	百万円	0	4	0	4	0
(上記のうち)非金銭報酬	百万円	0	4	0	4	0
社外取締役報酬総額	百万円	15	15	16	23	25
人数	人	2	2	2	3	3
固定報酬	百万円	15	15	16	23	25
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)						
人数	人	3	3	2	2	3
固定報酬	百万円	31	27	28	29	29
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						
人数	人	2	3	2	2	2
固定報酬	百万円	14	13	14	14	14
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

(2022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 1,893名 連結 3,208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、持株法適用関連会社1社

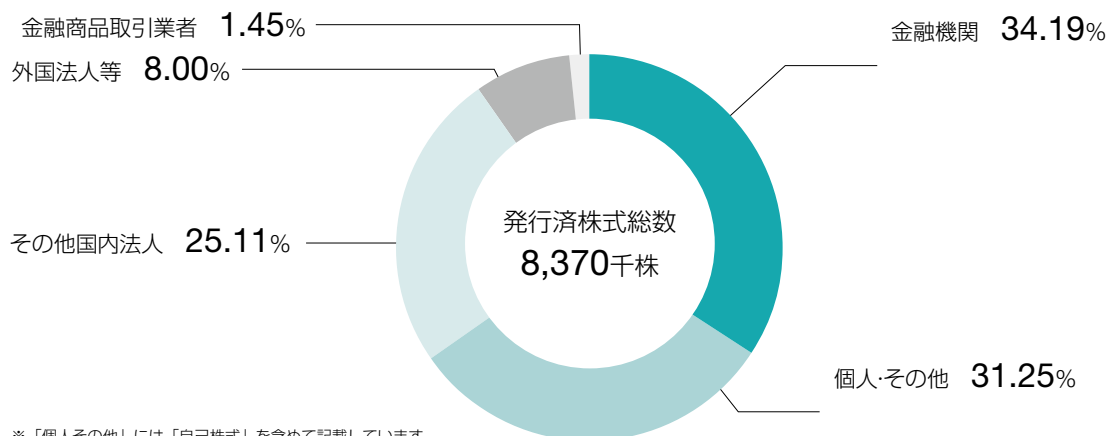
株式情報

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	5,085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)	854	10.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	653	8.27
東京インキ株式会社	583	7.38
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	287	3.63
株式会社みずほ銀行	283	3.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	271	3.43
東洋インキSCホールディングス株式会社	216	2.74
朝日生命保険相互会社	200	2.53
共同印刷従業員持株会	167	2.12
水元 公仁	166	2.10

株主構成



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CO₂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CO₂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P69をご覧ください。