

特集

中期経営計画

2024年度 - 2026年度
3ヵ年計画

2026年度、CEO、COO、CFO、それぞれを担う3人が揃い、
当社グループの経営体制は新たなフェーズを迎えました。
3人のC幹部が、異なる視点を重ねながら、中期経営計画の
進捗、最終年度に向けた戦略、そして100年企業として次世代
へつなぐ価値創造について語りました。



鼎談

シー

スイート

C-suiteが導く、 竹田iPグループの 価値創造。

COO

Hiroyuki Hosono

CEO

Koji Kimata

CFO

Tadaomi Makio

C-suite (シースイート)

企業の最高経営層。役職名の多くがCで始まるため
「Cレベルの幹部」と呼ばれる。

CEO：最高経営責任者、COO：最高執行責任者、
CFO：最高財務責任者。

C-suiteによる新経営体制 経営の意思決定を高度化

木全 2026年度から、CEO、COO、CFOの3つの役割
を我々3人で担う体制になりました。役割をきれいに切り
分けた訳ではありません。経営課題は、事業、財務、人材、
社会との関係が重なっています。3人は年齢も歩んできた
道も違う。だからこそ、同じ課題を複眼的に捉え、議論を
尽くしたうえで1つの方向を決めることに意味があります。
長い経験は大切ですが、それだけで現在の変化をすべて捉
えられるとは思っていませんので、とりわけ若い巻尾さん
の参画を歓迎しています。

細野 私は昨年度の社長就任後もCFOを兼任しておりました
ので、企業価値や資本効率を経営の中心に置いてきたつ
もりです。しかし、投資案件やグループ経営の論点が増え
るなかでは、検証をさらに深める体制が必要でした。巻尾

さんは長年、連結決算を始めとする国内外のグループ会社
の経営管理を担い、各社の課題を横断的に見てきた人で
す。3つのC職を3人が担う体制となったことで、判断の精
度と速度を高めたいと考えています。

巻尾 ありがとうございます。私なりにCFOの役割を考え
ると、経営判断の前提を整え、選択肢とリスクを可視化す
ることではないかと捉えています。私は曖昧なまま物事を
進めるべきではないと思っていますが、数字だけでは正しい
答えに届くとも思っていない。お二方の経験から学び
ながら、グループ全体にとってより良い判断を支えていき
たいと思います。

木全 それぞれの違いを経営の力に変え、判断の質を高め
ることが、今回の体制の狙いです。

中期経営計画の進捗 2025年度の成果と次の課題

細野 2025年度は、連結売上高344億7,900万円、営業利益13億200万円となり、ともに当初計画を上回りました。ただし、計画達成は通過点です。半導体関連マスク事業やパッケージ事業への投資、生産体制や拠点の再編を、継続的な成長とキャッシュ創出力へ変えなければなりません。中期経営計画最終年度となる今期は価値実現の年です。数値目標は必達の覚悟で挑みます。

木全 半導体関連マスク事業は竹田印刷の製版技術を応用して始まりました。私自身、竹田印刷への思いは人一倍あります。印刷で培った精密加工、品質へのこだわり、お客様に寄り添う姿勢を新たな市場へ展開してきたことが、現在の成長につながっています。

巻尾 半導体関連マスク事業の営業利益は2023年度比で約3倍に拡大しました。国内工場を6工場から5工場へ集約

し、最新設備を導入した効果も表れています。ソリューションセールス事業は光文堂を中核に安定した収益を確保しています。情報コミュニケーション事業は厳しい市場環境が続いていますが、特許を取得した技術など新たな成果も生まれています。グループ経営という視点では、個々の課題を覆い隠さず、稼働率、利益率、キャッシュ創出力まで検証しつつ、連結全体の計画達成をめざしていければと考えています。

木全 情報コミュニケーション事業には、まだまだ多くの可能性があります。竹田ブランドは健在です。企画、制作、システム、BPO、ロジスティクスを組み合わせれば、紙に印刷する仕事の外側までお客様の業務を支えることができます。タイのパッケージ新工場も操業を開始しました。印刷の技術や顧客基盤を核に、提供価値を組み替えていくことが必要です。



竹田iPホールディングス株式会社
代表取締役会長 CEO

木全 幸治

1978年竹田印刷株式会社（現：竹田iPホールディングス株式会社）入社。2002年取締役、2008年専務取締役、2010年代表取締役副社長。2019年代表取締役社長。2023年持株会社体制にて竹田iPホールディングス株式会社代表取締役社長CEOに就任、2025年より現職。



竹田iPホールディングス株式会社
代表取締役社長 COO

細野 浩之

1983年旧東海銀行（現・三菱UFJ銀行）に入行し札幌支店長などを歴任した後、2012年竹田印刷株式会社に入社、執行役員。2019年取締役経営統括本部長、2021年常務執行役員、2023年常務取締役CFO。2025年代表取締役社長COO兼CFOに就任、2026年より現職。

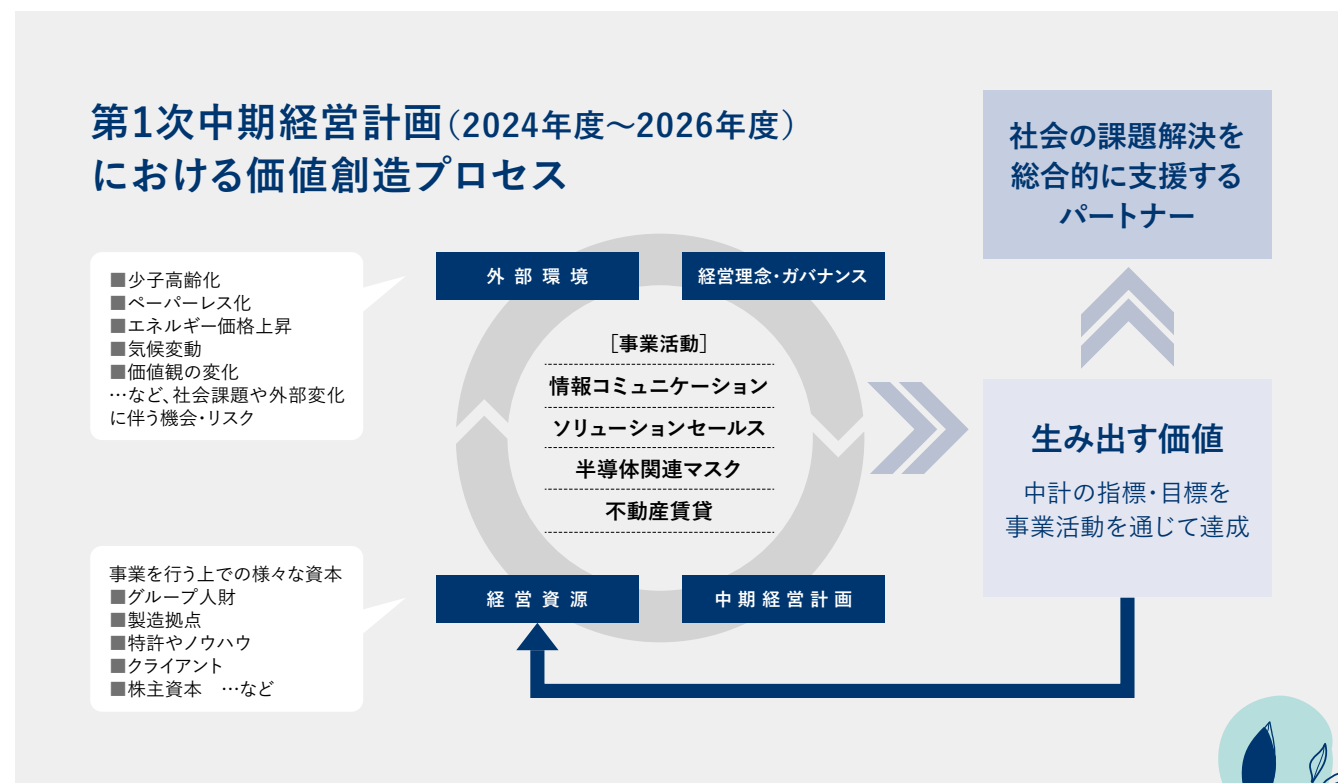


竹田iPホールディングス株式会社
上席執行役員 CFO

巻尾 忠臣

1973年5月生まれ。1996年株式会社かみたに入社。2009年合併により竹田印刷株式会社に転籍。財務経理部長などの要職を歴任し2021年執行役員。2023年上席執行役員。2026年CFO、経営統括本部長 兼 経営企画部長に就任。竹田iPグループ12社の役員を兼務。

中長期に目指す姿 社会の課題解決を総合的に支援するパートナー



細野 そうですね。「高付加価値化」と言葉でいうだけでは利益は生まれません。どの顧客の、どの課題に、どの機能を組み合わせるのかまで具体化することが肝要です。最終年度である今期は、それらを具体的な収益へ結びつけます。

17の事業会社の力を結集 グループポートフォリオ経営の進化

木全 グループ各社には、それぞれ異なる歴史、技術、顧客との関係があります。持株会社の役割は、各社の個性を生かしながら、単独では届かなかった仕事に力を合わせて挑めるようにすることだと認識しています。情報コミュニケーション事業とソリューションセールス事業は、長年グループを支え、成長投資の原資を生み出してきました。その役割を正しく評価しなければなりません。

細野 今後は、半導体関連マスク事業で生み出した力を、既存事業の再構築、新しいサービス、生産性向上へ還流させます。1つの事業だけを強くするのではなく、強い事業

が次の挑戦を可能にする循環をつくる。これが竹田iPグループの動的なポートフォリオ経営です。

巻尾 その循環を機能させるためにも、事業ごとの役割と期待収益を明確にすることが大切ですね。ただし、短期利益だけで事業価値は判断できません。将来の成長性、他事業への波及効果、顧客基盤や技術という無形資産まで含め、各事業が果たす役割と、その成果を継続的に検証していきます。

木全 大英エレクトロニクスを迎えたこともその考え方の延長線上にあります。重要なのは、M&A後に何を実現する





守るべき価値を次の世代へつなぎ、
次の100年の可能性を拓く。

かです。基板設計・検査の力と、当社のマスク製造技術や顧客基盤を結びつけ、どの顧客へ、どの価値を提案するのか。そこまで具体化して初めてM&Aは成果になります。

巻尾 はい。M&A後のPMIでは、財務、内部統制、情報管理など共通化すべきものがあります。一方で、技術、品質への考え方、顧客との信頼関係はその会社の価値の源泉です。共通化すべきものと、強みとして残すものを見極め、顧客への提供価値を高めていきます。

中計最終年度2026年度 成長投資と資本戦略を加速

細野 2026年度は、連結売上高355億円、営業利益16億3,000万円を計画しています。営業利益は前年度から約25%の増加です。設備、拠点、人材へ投資してきた以上、成果を出す段階に入っています。売上規模だけでなく利益の質を変え、半導体関連マスク事業を伸ばしながら、既存事業の稼ぐ力も再構築しなければなりません。

巻尾 中計2年目までに、半導体関連マスクへ約10億円、パッケージへ約13億円規模の投資を進めてきました。また、これとは別に、大英エレクトロニクスのM&Aには約23億円を投じています。取得したのは売上規模ではなく、設計・検査の人材、技術、ノウハウと、それらを組織的

に活用するケイパビリティの獲得だと捉えています。

木全 そうですね。投資判断では、当社の強みとの連続性に加え、資本コストを上回る収益性と、新しい価値創造まで描けるかを見極めていきます。大英エレクトロニクスの子会社化は、その基準に合致した戦略的な一手でした。

細野 ROE、PBR、株価は重要な経営指標です。2025年度のROEは5.9%、年度末のPBRは0.52倍で、中計目標のROE7%、PBR0.7倍には届いていません。将来への期待を、利益とキャッシュで裏付け、市場の評価につなげたい。最終年度は変革の成果を数字で示す年です。

巻尾 現在、当社では低稼働資産を見直し、より高い企業価値を生み出す領域へ資本を再配分しています。成長投資、株主還元、財務健全性は、いずれか1つを選ぶものではなく、同時に成立させるべき経営課題です。2025年度は株式分割前の基準で年間配当47円、配当性向35.2%となりました。安定配当を基本としながら、投資効果を継続的に検証し、次の成長に向けた財務余力を確保していきます。

木全 不確実な環境では、判断を先送りすること自体がリ



資本を成長領域へ、
投資の成果を持続的な企業価値へ。

スクです。十分に議論したうえで速やかに決断する。それが現在の経営体制の強さといえます。

100年企業のその先へ 次世代につなぐ価値創造

木全 当社は2024年に創業100周年を迎えました。しかし、100年続いたこと自体が将来を保証するわけではありません。長く続いた会社ほど過去の成功に寄りかかる危うさがあります。次の世代へ残すべきものは、昔の仕事の形ではありません。仕事に誠実であること、品質に妥協しないこと、お客様との信頼を積み重ねるといった企業姿勢です。私は竹田印刷で半世紀近くを過ごしました。だからこそ、その価値を次の時代につなぐ責任を強く感じています。

細野 守るべき価値を守るためにも、変えるべきものは変えなければなりませんね。国内印刷市場が成熟するなか、過去の延長線だけでは成長できません。事業の選択、資産の入れ替え、組織の再編に踏み込む場面もあるかもしれません。iPの「i」はイノベーションの頭文字です。私たち自身が変革を恐れず、前へ進み続けなければと考えています。

巻尾 人材、技術、顧客との信頼は、財務諸表には十分表れませんが、企業価値を支える重要な無形資産です。それらへの投資を続けるには、収益力と財務基盤が欠かせません。また、非財務の取り組みも将来の成長力を支える経営基盤です。主要国内事業会社のGHG排出量は2020年度比で38.2%削減していますし、継続的な賃上げ、取締役会の多様化なども進んでいます。

木全 社会から必要とされ、社員が誇りを持ち、株主や投資家から将来を期待される。その3つを同時に成立させることが当社の考えるサステナビリティにつながると認識しています。環境や人材、技術、地域社会の課題に事業を通じて向き合い、当社が掲げる「社会から信頼され、必要とされる存在に」というビジョンを体現すべく、今後も不断の努力を重ねていかなければなりません。

巻尾 まさに人を育てることもその1つだと思います。私

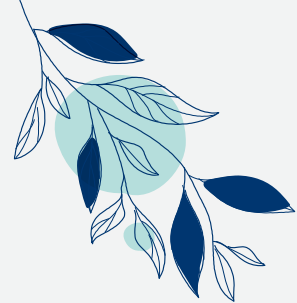
事業構造の変革を、
企業価値として結実させる。



自身、大阪の子会社から名古屋の本社へ移り、早い時期から多くの責任を任せていただきました。その経験から、機会を与えられることが人を育てると実感しています。次の世代が学び、挑戦し、経営課題を自分事として捉えられる環境も、重要な経営資源だと思います。

細野 第1次中計で整えた基盤を、次期計画では一段大きな成長へつなげます。社会、社員、株主・投資家への価値は別々ではなく、1つの企業価値としてつながっています。利益を生む力を高め、その力を新たな投資と挑戦へ循環させ、環境変化を成長機会へ変えられる企業集団をめざします。

木全 次の世代へ完成した答えを渡すことはできません。渡せるのは、挑戦を続けられる経営基盤と企業文化です。100年企業の責任は、歴史を保存することではなく、次の100年の可能性を拓くことにあります。グループの皆さんとともに、新しい価値と歴史を築いてまいります。



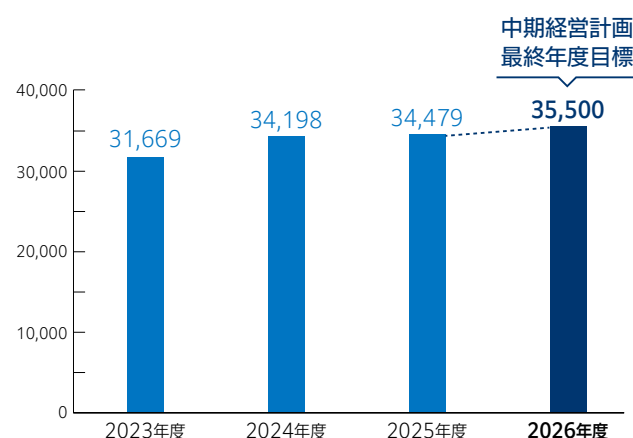
2nd DIGEST

中期経営計画 2年目の振り返り

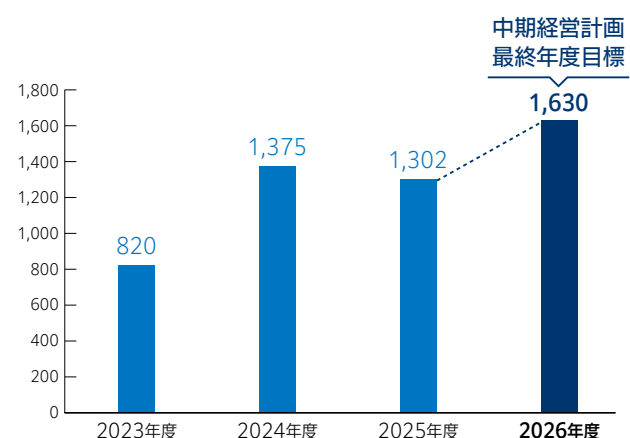
2024年5月に公表した中期経営計画（2024年度～2026年度）に基づき、2024年度、2025年度と新たな挑戦に取り組み、着実に成果を積み上げてまいりました。中期経営計画の最終年にあたる2026年度は、目標数字の必達と同時に、次の成長ステージへ踏み出すための重要な年です。さらなる企業価値向上を目指して、一歩先を見据えた挑戦を続けてまいります。

連結財務ハイライト

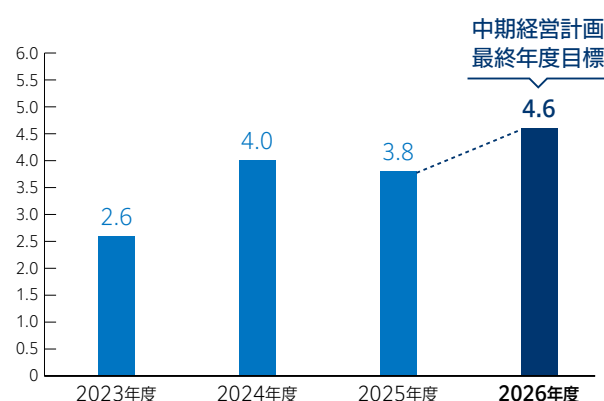
売上高 (単位:百万円)



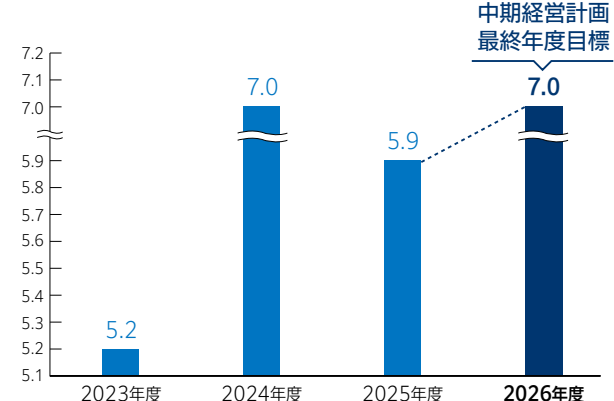
営業利益 (単位:百万円)



営業利益率 (単位:%)

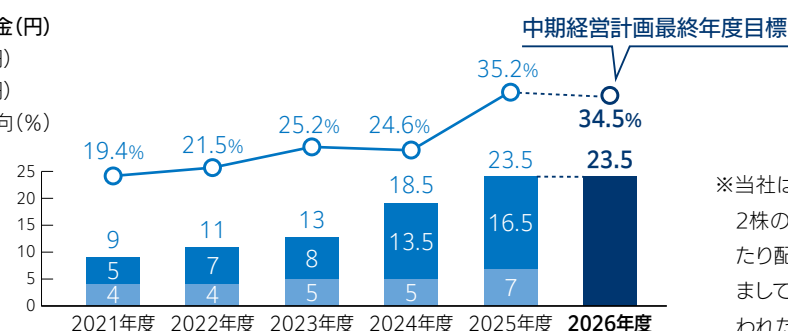


ROE [自己資本利益率] (単位:%)



1株当たり配当金

1株当たり配当金 (円)
 ■ 中間配当 (円)
 ■ 期末配当 (円)
 ○ 連結配当性向 (%)



中期経営計画配当下限 (円)

2024年度	2025年度	2026年度
15	16.5	18.5

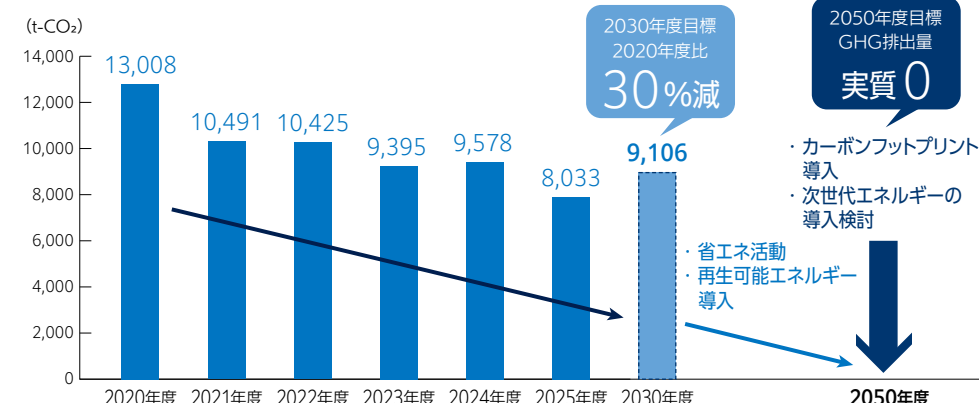
※当社は2026年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。1株当たり配当金および中期経営計画配当下限につきましては、2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。

非財務ハイライト

竹田iPグループ 温室効果ガス(GHG)排出量削減目標

2030年度：2020年度比30%以上削減
2050年度：カーボンニュートラルの実現

GHG排出量 [Scope 1+2] ※



※竹田iPホールディングス・国内連結子会社の集計値
 国内連結子会社…竹田印刷、光文堂、竹田東京プロセスサービス、プロセス・ラボ・ミクロン、日栄印刷紙工、東海プリントメディア、光風企画

Scope 1

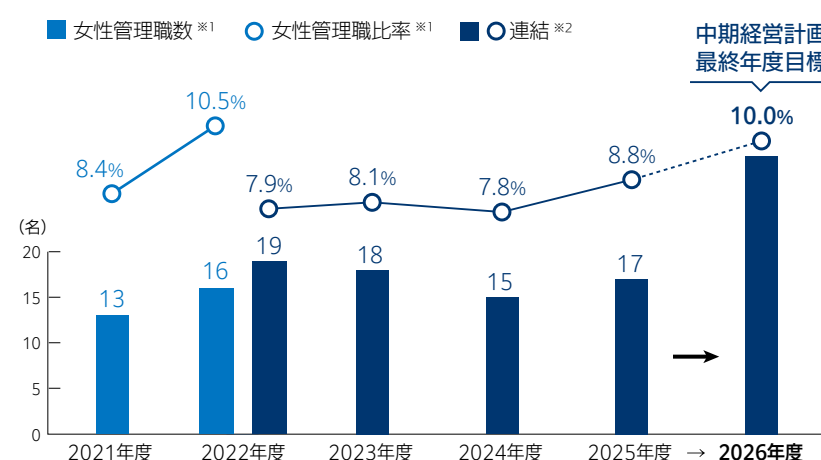
自社での燃料の使用や、工業プロセスによる直接的な排出

Scope 2

自社が購入した電気・熱等のエネルギーの使用に伴う間接的な排出

GHGとは：
 Greenhouse Gasの略。CO₂などの温室効果ガスのこと。

女性管理職数と女性管理職比率



第1次中期経営計画 (2024年度～2026年度)
 [連結経営指標]

女性管理職比率 10%以上
女性取締役 2名以上

※1 持株会社体制移行前の竹田印刷のデータ
 ※2 国内主要会社5社の集計値 (竹田iPホールディングス、竹田印刷、光文堂、竹田東京プロセスサービス、プロセス・ラボ・ミクロン)

情報コミュニケーションセグメント

印刷を基盤に、BPO・DX・パッケージを横断
お客様の事業変化に寄り添い
収益基盤の拡充とポートフォリオ改革を推進



当セグメントは、印刷事業を基盤に、グローバルパッケージ、ロジスティクス、システム関連、プロモーション支援を組み合わせ、お客様の課題に応じたワンストップソリューションを提供しています。

2025年度の印刷事業では、他事業とのクロスセルや情報セキュリティ管理を徹底し、紙媒体需要の取り込みに努めました。一方で、ペーパーレス化や少子高齢化による需要減少、価格競争の激化に加え、エネルギー価格、物流費、人件費、印刷用紙価格の上昇など、事業環境は厳しさを増しています。

こうした中、成長領域では着実な進展がありました。グローバルパッケージ事業では、TAKEDA PACKAGING (Thailand) CO., LTD.において、当社グループ最大規模となる工場が操業を開始しました。ロジスティクス事業では、受発注管理シス

テム「TS-BASE」の新規成約や追加機能提供を進め、事務局代行業務の受託も拡大しました。これらの機能を印刷事業とつなぎ、単体サービスではなく複合提案として価値を届ける体制づくりを進めています。

2026年度は、中期経営計画の最終年度として、タイ新工場の本格稼働による収益貢献を高めるとともに、ロジスティクス事業のサービス機能を高度化し、収益基盤の拡充を図ります。印刷事業では、販売価格への適正な転嫁、生産性向上、コスト構造改革を進めます。お客様に寄り添う姿勢を大切に、事業間の連携を強め、印刷依存度の低減と次の成長につなげ、収益力の強化にも努めます。

■ タイ新工場が本格稼働



2025年10月、TAKEDA PACKAGING (Thailand) CO., LTD. の当社グループ最大規模となる工場が操業を開始。東南アジア地域での顧客対応力を高める。

■ TS-BASEとBPO機能を拡充



2025年7月、春日井に3拠点目となる倉庫を設営。保管スペースの追加ではなく、受発注システム・物流・事務局・制作/BPOをつないだワンストップサービスを強化した。



■ 光文堂主催 第62回 Print Doors 新春機材展



2026年1月、印刷機材の総合展示会「第62回 Print Doors 2026」を開催。最新機材・資材の提案を通じ、販売活動を強化した。

半導体関連マスクセグメント

M&Aにより新たな技術領域を迎え入れ
設計・検査からマスク製造まで
成長市場に応える提案力を強化

国内2社と中国・タイ・ベトナムの海外3社が連携し、人事交流、情報共有、新製品開発を通じて、グループ全体最適とシナジーの最大化を進めてきました。2025年度は、AIサーバーやデータセンター関連を背景にマスク需要が回復基調で推移し、スマートフォン、通信デバイス向けも好調でした。

2026年度には、大英エレクトロニクス株式会社を新たな仲間を迎え、国内事業会社は3社となりました。同社は、プリント配線板の基板設計・検査サービスにおいて、高い設計対応力と深い知見、顧客基盤を有しています。

このM&Aにより、基板設計からマスク製造・検査までを見据えた、国内でも希少な一貫提案体制を強化します。同社の技術力と当社グループのマスク製造技術を組み合わせ、事業基盤をさらに拡充します。

ソリューションセールスセグメント

全国ネットワークと提案型営業を活かし
資材・機械販売から業務効率化まで
印刷業界の課題解決を支援

当セグメントは、株式会社光文堂 名古屋本社を中核に、全国27事業所を活用し、印刷関連の資材・機材・ソフト等を販売しています。商品供給にとどまらず、顧客ニーズの発掘と丁寧なフォローを通じて、設備投資や業務効率化に資する提案型営業を強化しています。

2025年度は、「第49回最新製本省力化機材展」や「第62回 Print Doors 2026」を開催するなど販売促進活動を展開し、資材・機械販売ともに好調に推移しました。自社ブランド製品の販売増も収益に寄与しています。

今後も、エネルギー価格、物流費、人件費の上昇など、顧客を取り巻く課題を捉え、省力化・効率化・付加価値向上につながる提案を進めます。印刷業界に寄り添う総合商社として、柔軟で粘り強い事業活動によりシェア拡大を目指します。



■ 大英エレクトロニクス株式会社が新たな仲間



長年培われた基板設計・検査サービスの技術とノウハウを活かし、当事業の提案力と顧客対応力をさらに高める。