２０２５　印刷会社

経営実態調査

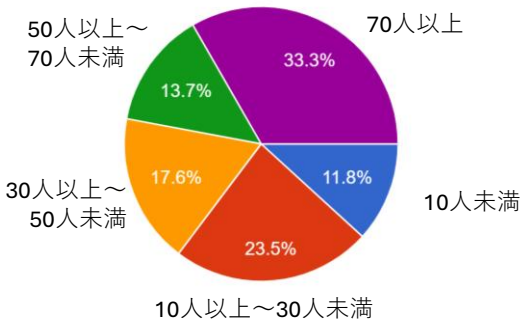
印刷会社は、何して、ハネる？

新規事業、社員教育、経営計画、DX･･･

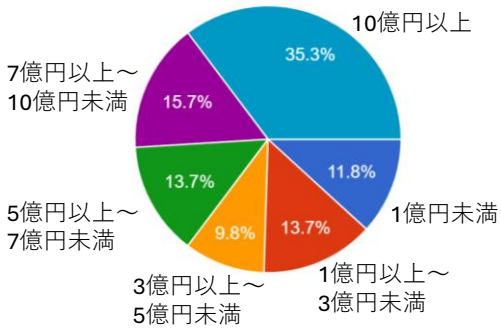
印刷経営研究所

1.回答企業の規模

社員数



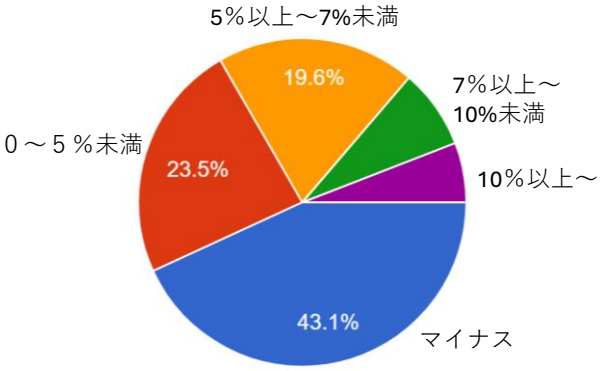
売上高



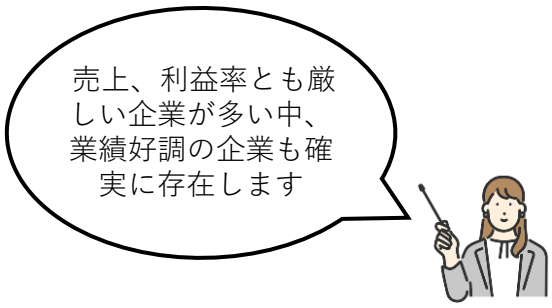
今回の調査に回答した企業51社のうち、社員数でみると70人以上の企業の割合は33％、30人～70人が31％、30人未満が35％だった。売上高でみると、10億円以上の会社の割合は35％、5億～10億円が29％、5億円未満は35％であった。

2.回答企業の直近の業績

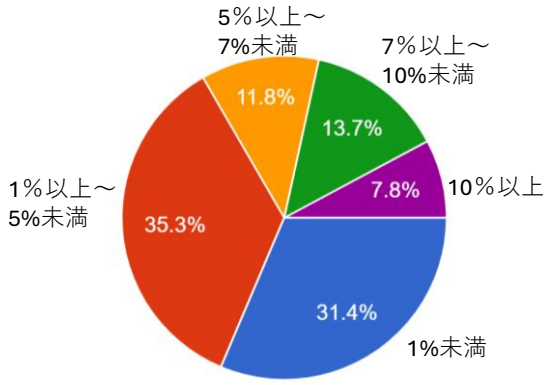
【質問】売上高は直前期と比べて何％増えていますか？



直近の売上高前年対比では、「マイナス」の企業が43.1%と厳しい状況もある一方、「0～5%未満」が23.5%、「5～7%未満」が19.6%、「7～10%未満」が7.8%、「10%以上が5.9%」と、<u>一定の成長を維持している企業も見られる</u>。



【質問】直近期の営業利益率は約何％ですか？

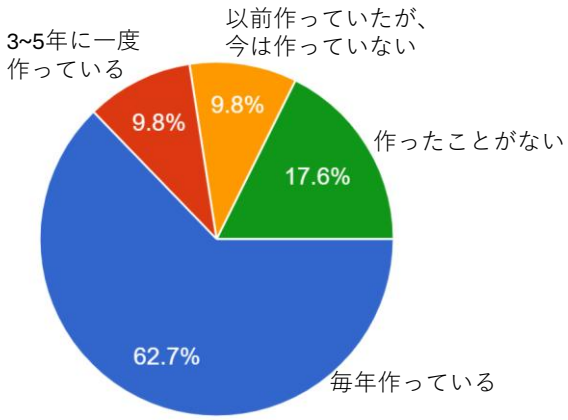


直近の営業利益率は「1％未満」31％、「1～5％未満」35％と低収益が中心だが、「7～10％未満」の企業が13.7％、「10％以上」も7.8％存在する。<u>高収益を実現する企業が確実に存在する</u>ことが見てとれる。

印刷経営研究所

3.経営計画書について

【質問】経営計画書を作っていますか？



経営計画書の作成状況では、毎年作成する企業が62.7%と過半数を占める一方、作ったことがない企業は17.6%、以前は作っていたが現在は作っていない企業と3～5年に一度作る企業はそれぞれ9.8%となった。

【分析】経営計画書を作ることと業績（売上、利益率）の関連性はあるのか？

(1)売上との関連性

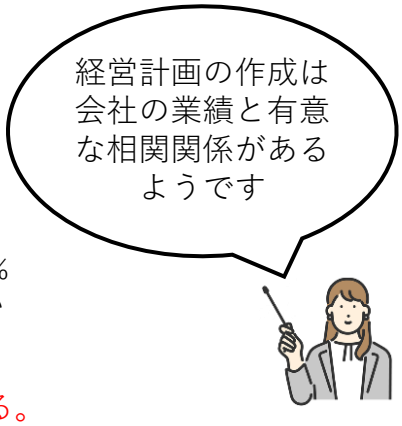
経営計画を作成している企業群のうち、前年比5%以上の成長を達成している企業の割合が43%、7%以上の成長も18.9%と、計画を作っていない企業（同7%、0%）より明らかに高くなっている。一方、計画を作っていない企業群のうち、売上がマイナスだった企業の割合が50%と高く、7%以上成長している企業はゼロとなっている。

→計画の作成が企業成長に良い影響を与えている可能性がある。

(2)営業利益率との関連性

営業利益（収益性）の面でも同様の傾向がある。経営計画を作成している企業群のうち、営業利益率5%以上の企業の割合が37.8%、7%以上が27%と、作っていない企業のそれぞれ7.1%、21%に比べて高い水準となっている。

→計画の作成が利益率の向上に良い影響を与えている可能性がある。



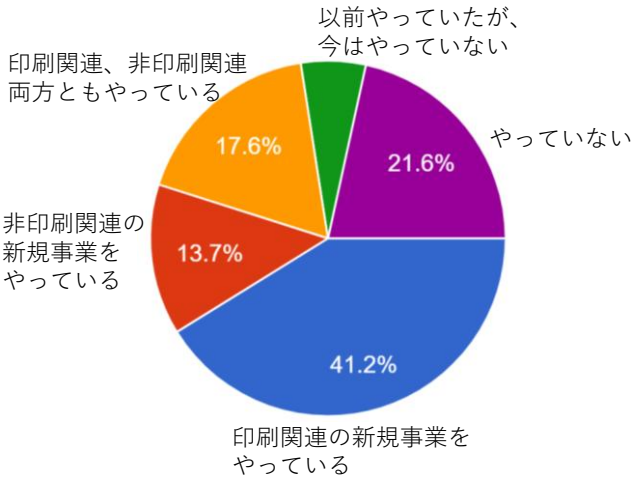
【経営計画についてのまとめ・ポイント】

経営計画の作成は、売上成長や収益性の向上と有意な相関があることが示唆される。「計画を作るから業績が伸びる」のか、「業績が伸びているから計画を作る余裕がある」のかは一概に言えないが、計画を作る企業は売上や利益率で“上ブレ幅が大きい”と推測する。これは、企業の事業活動及び投資の判断基準に指針ができ、また原価・コスト管理の意思統一が図られ、優先順位の迷いが減り、資金や時間の無駄が少なくなるためではないかと見る。加えて、経営課題を言語化し数字に落とし込む習慣が、社員の経営参加意識を高め、企業経営に良い影響を与えていると考えられる。

印刷経営研究所

4.新規事業について

【質問】新規事業をやっていますか？



「印刷関連」の新規事業を行っている企業は41.2%、「非印刷関連」の新規事業を行っている企業は13.7%、「両方行っている」のは17.6%、「以前は行っていたが現在はやっていない」企業は5.9%、「行っていない」企業は21.6%となった。全体の約8割の会社が何らかの新規事業に取り組んでいる。

【分析】新規事業をやることと業績（売上、利益率）の関連性はあるのか？

(1)売上との関連性

①新規事業をやっていない会社
・売上がマイナスの企業の割合は28.6%と比較的少なく、売上0～5%増が42.9%、5%以上増も28.6%。
→安定しているが、大きく伸びている企業は少ない。

②新規事業をやっている会社
・売上がマイナスの企業の割合は48.6%と高く、売上0～5%増は16.2%。一方で売上5%以上増が35%、7%以上増も16.2%と伸びる企業も存在する。
→新規事業にはリスク（下振れ）がある一方、成長の可能性（上振れ）もあると推測。

③新規事業の種類別
印刷関連のみ：売上マイナスの企業の割合は42.9%、売上7%以上増えた企業の割合は14.3%
非印刷関連のみ：売上マイナスの企業の割合は71.4%、売上7%以上増は14.3%
印刷・非印刷両方：売上マイナスの企業の割合は44.4%、売上7%以上増は22.2%

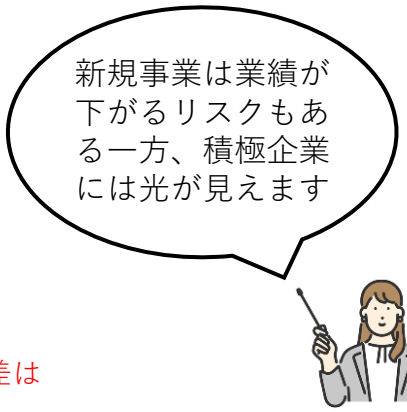
→非印刷分野の新規事業は失敗リスクが高いが、複数分野に挑戦する企業は高い成長率の可能性も。

(2)営業利益（収益性）との関連性

①新規事業をやっていない会社
営業利益率5%以上の企業の割合は42.9%、同7%以上は28.6%となっている。

②新規事業をやっている会社
営業利益率5%以上の企業の割合は37.8%、同7%以上27%となっている

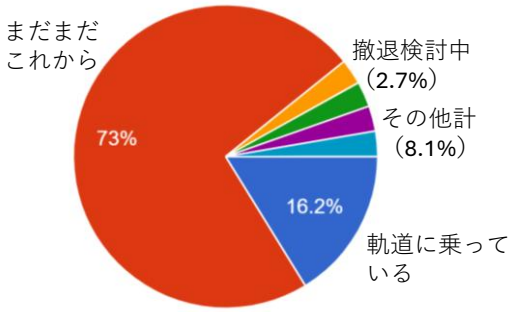
→新規事業の有無による営業利益率（収益性・本業の儲ける力）の差は見られない。



印刷経営研究所

【質問】どんな新規事業をやっていますか？

【質問】その新規事業の進捗は今、どんな状態でしょうか？？



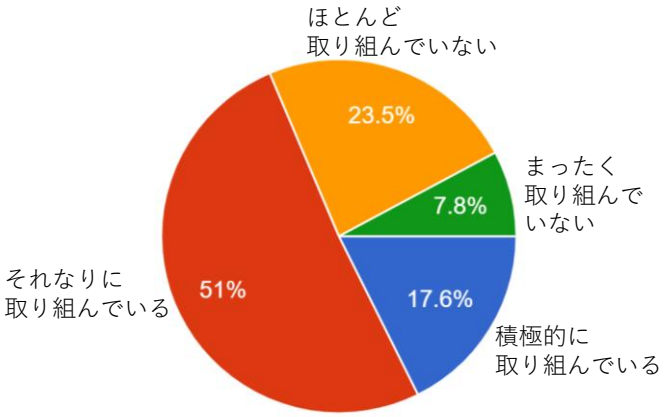
新規事業の進捗では、「まだまだこれから」とする企業が73%と大半を占め、立ち上げ段階の難しさが浮き彫りになった。一方で、16.2%はすでに軌道に乗っており、成功事例も確実に存在する。撤退検討は2.7%と少数で、多くの会社が挑戦を続けている。

【新規事業についてのまとめ・ポイント】

新規事業には業績下降のリスクがある一方、大きな成長の可能性も秘めており、特に非印刷分野や複数分野への挑戦は、売上の振れ幅が大きくなるものの、成功すれば大きく伸びる可能性がある。安定を重視するなら新規事業を控える選択肢もあるが、リスクを受け入れ計画的に挑戦することで成長を実現している企業も見られる。また、営業利益率を見る限り、新規事業の有無による収益性の差は小さい。また、新規事業の立ち上げは困難を極めるが、一定数の企業は軌道に乗せている様子が伺える。

5.社員教育について

【質問】社員教育をやっていますか？



社員教育では、「積極的」が17.6%にとどまり、「それなりに」が51%と多数を占める点が特徴的だった。対して「ほとんど取り組んでいない」「まったく取り組んでいない」の消極派が合わせて31.3%あり、企業間で取り組み姿勢にばらつきが見られる結果となった。

【分析】社員教育をやることと業績（売上、利益率）の関連性はあるのか？

(1)売上との関連性

①社員教育に取り組んでいない企業群のうち、売上がマイナスだった企業の割合は43.4%
　社員教育に取り組んでいる企業群のうち、売上がマイナスだった企業の割合は42.9%

→売上が落ちている企業の割合に大きな差は見られず、“教育＝短期的に売上が伸びる”という構造ではないことが示唆される。

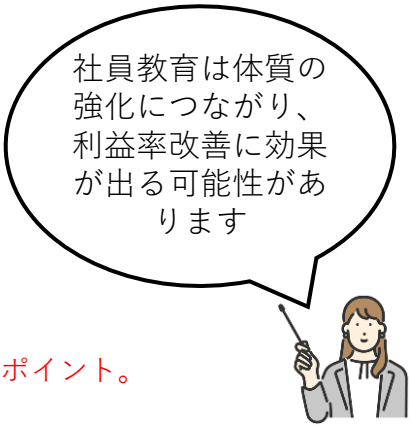
②教育に積極的に取り組んでいる企業群のうち、売上がマイナスだった企業の割合は66.7%と高め。

→目的をもって教育に投資する企業は、改革期や変化期にあることが多く、短期では売上が落ちる可能性も。逆に言えば、教育は“変革の途中段階”では短期的に成果が数字に出にくいとも言える。

(2)営業利益（収益性）との関連性
①社員教育に取り組んでいない企業群のうち、
　営業利益率5%以上の企業の割合は25%だった。

②社員教育に取り組んでいる企業群のうち、
　営業利益率5%以上の企業の割合は37.1%だった。
　また積極的に取り組んでいる企業群のうち、
　営業利益率5%以上の企業の割合は44.4%であった。

→社員教育に取り組むほど、収益性は高まる傾向がある。
　売上ではなく、利益率（体質の強さ）に効果が出る点が最重要ポイント。

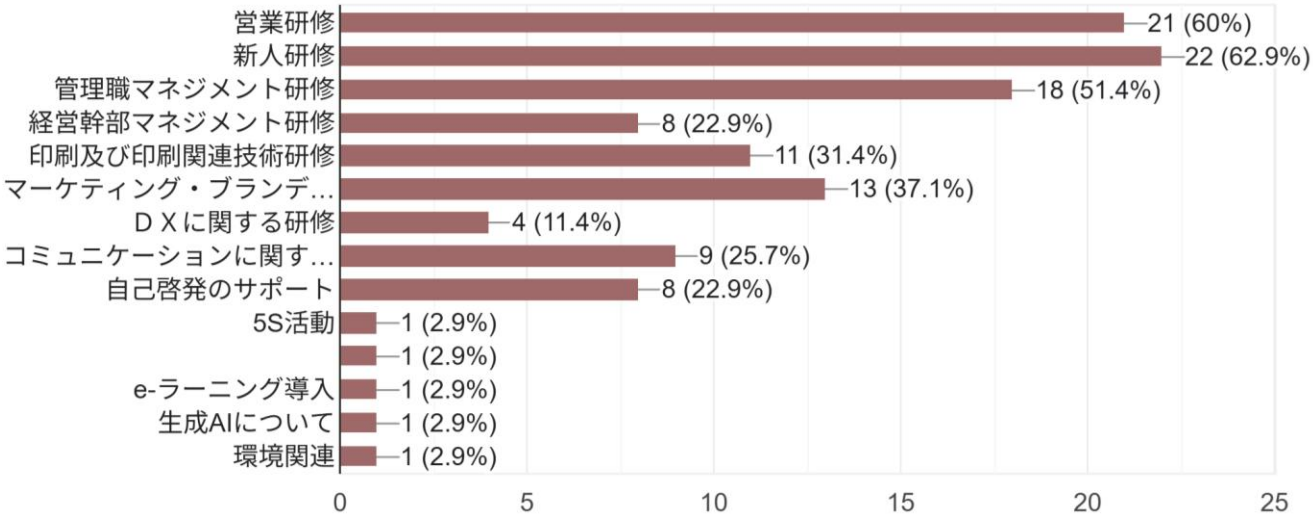


【社員教育についてのまとめ・ポイント】

　社員教育は短期的な売上向上には直結しにくいものの、収益性（営業利益率）には明確にプラス効果がある。積極的な教育投資は短期で売上が揺れる可能性があるが、長期では筋肉質な企業体質をつくる投資として機能している可能性がある。

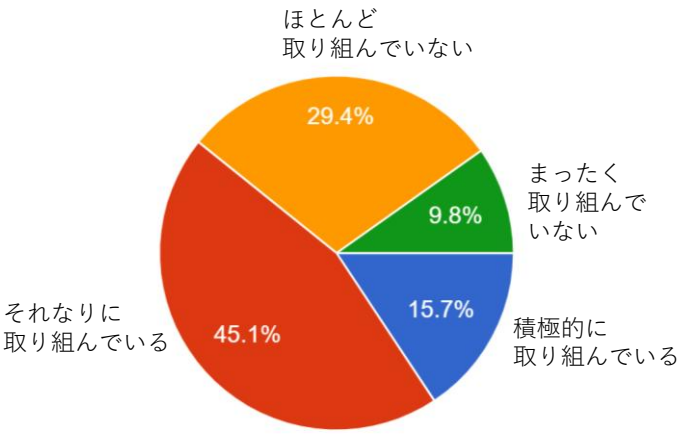
印刷経営研究所

【質問】どんな社員教育をやっていますか？（複数回答）



6 .DXについて

【質問】DXに取り組んでいますか？



DXに「積極的」に取り組む企業は15.7％にとどまり、「それなり」が45.1％と多数派だった。一方で、約4割の企業は十分に取り組めていない状況が確認できる。全体として、DXは関心は高いものの、実行度にはばらつきがある。

【分析】DXへの取り組みと業績（売上、利益率）の関連性はあるのか？

(1)売上との関連性

①DXに取り組んでいる企業群のうち売上マイナスの企業の割合は45％。
DXに取り組んでいない企業群のうち売上マイナスの企業の割合は40%。

→これを見る限り「DXしているか・いないか」だけで比べると、大きな差は出ていない。

②積極的にDXに取り組んでいる企業群のうち、売上が７％以上増加した企業の割合が37.5％であるのに対し、DXに取り組んでいない企業群のうち、売上が７％以上増加した企業は5%にとどまる。

→本気でDXを進めた企業は“上振れ幅”が大きい傾向がある。

印刷経営研究所

(2)営業利益（収益性）との関連性

①DXに取り組んでいる企業群のうち営業利益率5％以上の企業の割合は29％。
DXに取り組んでいない企業群のうち営業利益率5％以上の企業の割合は40％。

→「DXしているか・いないか」だけで比べると、利益面のでの効果は見えていない。

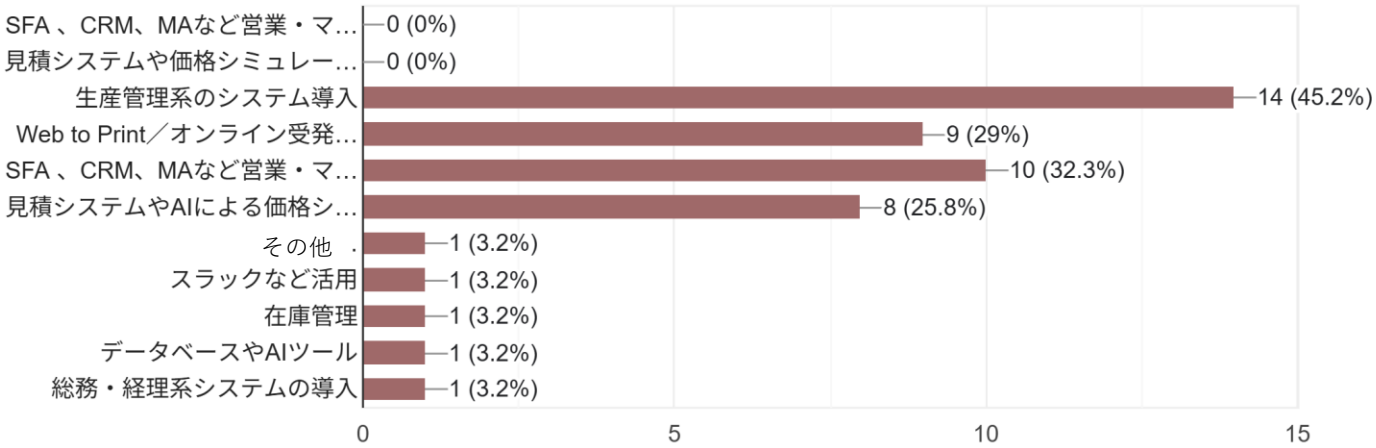
②積極的にDXに取り組んでいる企業群のうち、
営業利益率が７％以上の企業の割合は37.5％あるのに対し、
DXに取り組んでいない企業群のうち、
営業利益率が７％以上の企業の割合は5％にとどまる。

→「積極DX」は収益性に強い効果があると推測できる。
デジタル化による効率化・ミス削減・可視化
などが利益改善につながっている可能性がある。

【DXについてのまとめ・ポイント】

DXに“取り組んでいる／いない”だけでは成果に大差は出ないが、積極的DX（本質的な業務変革を伴うDX）が売上・利益ともに上振れ傾向を示している。DXの成果は部分導入では現れにくく、投資・教育・仕組みづくりを含む本気の取り組みが必要なのではないか。DXは短期よりも、中長期で企業力を高める施策であることが示唆される。

【質問】どんなDXに取り組んでいますか？（複数回答）



【DX取り組み内容について】

生産管理システムの導入が最も多く、業務効率化へのニーズが強いことがうかがえる。次いでSFA・CRMなど営業・マーケティング系の強化、Web to Printなど受発注のオンライン化も一定の広がりがある。見積や価格シミュレーションの導入も進み、現場と営業の両面でDXが具体的に活用され始めている。

印刷経営研究所

【質問】印刷会社経営においての課題や不安・不満について教えてください

体制面では、次世代の管理者育成が遅れていることと、人財不足（人員不足ではない）。業務の面では、ここ数年、毎年のようにやってくる用紙・資材・光熱費の値上げに不安を感じています。価格転嫁はそれなりにすすんでいますが、追い付いていませんので…。

管理職のなり手不足、将来の組織体制に不安を感じています。続けることの大切さを感じて、私も取り入れるようにしています。

市場縮小が止まらない、固定費削減、販売力減、販売力

柱になる事業を複数必要と強く感じています。ミドルマネージャーの育成を優先ですが、時間がかかります。当たりまえのことが当たり前にできる組織に変えることに変革し、それが仕組として機能していくことが会社にとって必要ですが、その仕組みを構築していくには、ミドルマネージャーの育成とセットだと思います。我慢です。できるまで。どっしりと構えて、現在地を理解して前に進めれたらと思います。

組織作り、営業担当育成、採用戦略と採用実務。このあたりは経営課題として認識しているところ

世代交代、方針の浸透性と行動性、主体的または能動的な行動を起こせる社風、習慣作り

印刷業に加えてプラスαのサービス提供やコンサル的な動きを模索しており、サイトのリニューアルも含めて取り組んでおります。一定の予算を投じていることもあり、本当に成果に結びつくのか、不安を感じている。また、印刷工場内の人員面では、印刷機を動かすことしかできないといったスキルの偏りやミスマッチも課題であり、業務の幅を広げる上での大きな壁になっています。

業界が間違いなく縮小していく中での守りながらの新規事業軸は、体力、気力、財力全てを使う総力戦

仕事を集められる月が減少してることや、従業員の高齢化も不安要素です。

賃金上昇率が極端すぎる　1500円は今の1.5倍にすることだが社員がそれなりにいる企業は固定費上昇に耐えられなくなる

旧態依然な経営体質・消極的経営

オンデマンド印刷機を導入したが、受注量が少ない。複写印刷物を積極的に受注できるようにしたい。ユーザーよりも同業者の下請けとして受注できるようにしていきたい。

既存マーケットの縮小、非印刷の新規事業への展開、社員の高齢化（新卒がとれない）

経営層の視野の広さ、営業部門の営業力向上が年々低下しているが問題を他部署に置き換えてしまう傾向があるので根本的な改善に至らない

新事業開発の継続・多産が課題

紙媒体の減少への対応。お客様へのサポート体制の構築。自社の経営理念の継承。

近年、社員の主張が強くなっており、社内ガバナンスが取りにくい状況と感じています。時代に合ったコミュニケーションも取っていければと思います。

今の不安は、売上が安定しないこと。また「ことづくり」への道が遠く、ときどきめげそうになることです

営業が出す見積りと工場生産の整合性がとれているのか正確にわかる人がいない。

会社全体での利益率〇％との目標は有るが、部署や工程毎の目標が具体化されない。何をどのように努力すれば利益率の目標が達成できるのかが具体化出来ていない。

印刷物の減少に伴うマーケット開拓、サービスの質、デジタルコンテンツやAIなど事業としての方向性と投資すべき先に悩んでいる。

社員の高齢化、後継者問題

【２０２５年　調査のまとめ】

今回の調査結果から、印刷関連企業の現状と課題、そして成長のための示唆が多面的に浮かび上がった。

まず企業規模を見ると、社員数・売上高ともに「大中小がバランス良く分布」しており、幅広い層から回答を得ることができた。

直近の売上動向では、前年比マイナスの企業が43.1%と厳しい環境下にある一方、約3割の企業が5%以上の成長を維持している。また営業利益率は「1～5%未満」が最多で、低収益構造が一般的であるものの、「7%以上」の高収益企業も2割程度存在し、改善の余地がまだまだあることが示唆される。

経営計画書については、毎年作成する企業が62.7%と多数であり、また、経営計画を作成していることと業績向上には一定の相関が見られた。計画を作ることで投資判断の精度が高まり、コスト認識や優先順位の整理が進み、無駄が減ることが背景にあると推測した。また、売上・利益ともに“上振れ幅が大きくなる”可能性が高い点は注目すべきだと感じた。

新規事業に関しては、約8割の企業が何らかの形で取り組んでおり、印刷関連・非印刷領域ともに挑戦が進んでいる。進捗は「まだまだこれから」が73%と立ち上げの困難さが際立つが、16.2%は軌道に乗せており成功例も確実に存在する。リスクはあるものの、新規事業は企業の売上ポテンシャルを大きく広げる手段として一定の成果を生み、機能していると言える。

社員教育への取り組みについては「それなりに（取り組んでいる）」が過半を占め、「積極的」は17.6%にとどまった。教育は短期の売上には直結しないが、営業利益率とは有意な関連を持つ可能性が見て取れ、長期的な体質改善に寄与する「筋肉質化のための投資」と捉える必要があることを確認した。

DXについては関心こそ高いものの、積極的に取り組んでいる企業は15.7%にとどまった。しかし「積極的DX企業」の売上・利益の伸びが顕著であり、部分的（あるいは消極的）なデジタル化では成果は限定的であることが示唆された。生産管理、SFA・CRM、Web to Print、見積・価格シミュレーションなど、具体的なツール導入は進みつつあるが、本質的な変革には、企業のビジョンや長期戦略に基づいた投資・教育・仕組みづくりが不可欠である。その意味で、これらを含めた経営戦略をどう描き、計画にまとめて実行できるかが鍵になりそう。

総じて、経営計画・新規事業・社員教育・DXは相互に関連しながら企業の成長余地を広げ、取り組みの積極さや深さ、あるいは継続的な取り組み度合いが成果の差を生み出していると推測する。

※尚、本調査は５１社の企業からの回答によって集計されており、サンプル数が限定的であることから、この結果を持ってすべてを結論づけることはできません。あくまでも「参考値」としてご活用して頂くようお願い申し上げます。

【調査・分析・発行】
印刷経営研究所　レイマック・コンサルティング 代表　豊田礼人
〒450-0002
愛知県名古屋市中村区名駅4丁目24-5　第2森ビル402
https://insatsu-lab.com/
（調査実施日）2025年10月1日～2025年11月30日　51社から回答を得た
（調査方法）インターネット、郵送及びFAXによる自己記入方式

お問合せは
こちらから

印刷経営研究所