TOPPAN

Integrated Report 2024

統合レポート 2024

Breathing life into culture, with technology and heart.

Contents

本レポートに関するお問い合わせ
TOPPANホールディングス株式会社
経営企画本部・IRチーム：03-3835-5588

統合レポート2024発行にあたり

地球環境に対する意識の高まりや、生活様式の変化に伴うデジタル需要の増加など、社会のニーズや課題は急速に変化し、スピード感を持った対応が企業にも求められています。TOPPANグループは、多様な社会課題に対し、事業を通じた解決に取り組み、社会課題解決企業としての成長を目指しています。

「統合レポート2024」では、ホールディングス体制という新たなスタートを切り、1年を経たTOPPANグループが、中期経営計画や、人財戦略／知的財産・技術戦略、事業セグメント戦略などに基づき、中長期的な価値創造に向けてどのように取り組んでいるかをご紹介いたします。

TOPPANグループは、この統合レポートを、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーとの対話のための重要なエンゲージメントツールとして位置付けており、財務情報と非財務情報を統合的にまとめ、TOPPANグループをより深くご理解いただくことを目的に作成しています。本レポートの作成にあたり、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」なども参照しながら、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、各部門が協力し、全社横断的な情報を集約した上で作成しています。私は、その作成プロセスや記載内容が正当であることを確認しました。

今後もこの統合レポートを通じた情報開示に努め、ステークホルダーの皆さまとの対話を進めながら、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

2024年9月
代表取締役社長CEO
取締役会議長
麿 秀晴

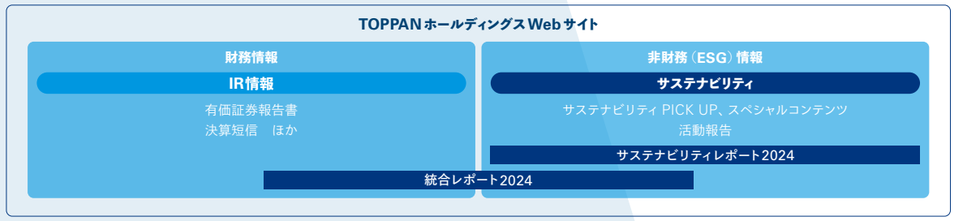
編集方針

本レポートは、経営企画本部 IRチーム、広報本部 ESGコミュニケーション部および経営企画本部 サステナビリティ経営推進室で構成される編集委員会事務局が中心となり、TOPPANグループの中長期的な価値創造に向けた成長戦略や活動を、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制作しています。

また、財務情報については有価証券報告書、非財務情報についてはサステナビリティレポートやTOPPAN Webサイトのサステナビリティページにて詳細な報告を行っていますので、併せてご覧いただき、TOPPANグループへのご理解を深めていただければ幸いです。

* 本レポートに掲載されている製品・サービス名称などは、TOPPANグループ、あるいはTOPPANグループ各社の商標または登録商標です。

統合レポート2024の位置付け



報告対象範囲

対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日（一部に当該期間以外の活動内容も含みます。）
対象組織：TOPPANホールディングス株式会社および連結子会社（一部に旧凸版印刷（株）およびTOPPAN（株）単体の活動内容も含みます。）

将来予測表記に関する特記

本レポートの記載内容のうち、将来予測表記は、現在入手可能な情報に基づいた将来予測表明です。これらの将来予測表記には、既知・未知のリスクや仮定などが含まれており、それらの可変要因やその他のリスク要因によって、実際の成果や業績などが記載の予測とは大きく異なる可能性があります。

Webサイトにおける情報開示

WebサイトにおいてもIR情報およびサステナビリティ情報を掲載しています。併せてご覧ください。

IR情報
https://www.holdings.toppan.com/ja/ir/

サステナビリティ情報
https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/

イントロダクション

トップメッセージ　2

TOPPANグループの価値創造

TOPPANグループのあゆみ　8
TOPPAN's Purpose & Values　10
TOPPANグループの目指す姿　12
技術の系譜　14
TOPPANグループの強みと経営資本　16
価値創造プロセス　18
TOPPANグループのマテリアリティ　20

価値創造に向けた経営戦略

CFOメッセージ　22
中期経営計画の進捗　25
成長戦略を支える強みの強化　30
事業会社社長鼎談　36

価値創造に向けた事業戦略

事業セグメント　40
情報コミュニケーション事業　42
生活・産業事業　52
エレクトロニクス事業　56

サステナビリティ経営を支える取り組み

サステナビリティマネジメント　58
環境への取り組み　60
社会への取り組み　70

コーポレートガバナンス

社外取締役鼎談　76
取締役および監査役一覧　80
取締役および監査役のスキルマトリックス　84
取締役・監査役　86
基本的な考え方／体制　87
取締役会の実効性評価　89
役員の報酬等　91
政策保有株式　93
コンプライアンス　94
リスクマネジメント　95
情報セキュリティ　97

コーポレートインフォメーション

財務セクション　98
会社情報および株式の状況　112

トップメッセージ

事業ポートフォリオ
変革を加速し、
統合的な価値創造により
持続的な成長を
実現してまいります。

代表取締役社長CEO
麿　秀晴

ホールディングス化の目指すもの

TOPPANグループは2023年10月、持株会社であるTOPPANホールディングス株式会社の傘下にTOPPAN株式会社（旧凸版印刷の主要部門）、TOPPANエッジ株式会社（旧トッパン・フォームズ）、TOPPANデジタル株式会社の3事業会社を配するホールディングス体制へ移行しました。

再編の目的は、グループシナジーの最大化と経営資源の最適配分、そして意思決定の迅速化にあります。そこで組織面では、持株会社に戦略・ガバナンス・リソース管理などの機能・権限を集約し、各事業会社には事業推進・会社運営に必要な機能を具備させる「求心型」の形態を採用しています。縦割り型の組織構造に横串を通し、得意先への共同での商材拡販（アップセル・クロスセル）や、リソース融合による新商品開発など、従来の枠組みを超えたビジネス展開を加速していきます。

グループの経営基盤を根幹の部分で支えているのが、2023年5月、ホールディングス化を前に制定されたグループ理念「TOPPAN's Purpose & Values」です。これは、「人が持つ感性とイノベーション」こそが事業成長の源泉であるという考え方をベースに、イノベーションによる挑戦と変革、社会課題解決への貢献による「統合的価値」創出という創業以来のDNAを受け継ぐ姿勢を明示したものです。

具体的なグループシナジーとして、2024年3月期は、TOPPAN株式会社、TOPPANエッジ株式会社共同での顧客深耕や、TOPPANエッジ株式会社のデータ・プリント・サービス（DPS）顧客に対するTOPPAN株式会社のデジタルマーケティング商材拡販、製造・BPO運用拠点の統廃合、グループ横断的な人員適正配置によるコスト効率化などにより、売上高40億円、営業利益12億円相当のシナジーを創出しました。中期経営計画（以下、中計）最終年度の2026年3月期には、売上高150億円、営業利益50億円相当を見込んでいます。

しかしながら、これらは当面できる取り組みの延長にすぎず、本来目指すべき利益水準はさらに一段階上にあります。そこで先般、シナジー創出範囲の拡大とスピードアップに向け、ヘルスケア、グローバルセキュア両分野で新プロジェクトを組成しました。次世代リーダーの育成も兼ねて、プロジェクトの進捗は私自身がチェックし、必要に応じ直接の指示出しも行います。その成果は早期にグループ全体で共有し、水平展開を進めていく方針です。

中期経営計画のアップデート

中計初年度の2024年3月期は、国内外の環境の不確実性に直面した1年となりました。社会全般でデジタル化が進展し、環境対応ニーズが着実に伸長した反面、当初の想定に比べて一部に遅れが生じました。また、地政学・為替リスクの高まりに加え、フォトマスクの耐用年数統一に伴う償却費増加が、利益面では重しとなりました。

こうした中、TOPPANグループにおける事業ポートフォリオ変革は、要見直し事業である出版・商業印刷の首都圏生産拠点の集約が完了し、紙器事業の構造改革も計画通り進捗しています。成長事業（重点事業を含む。以下同じ）においては、半導体関連が堅調に推移し、DX（Erhoeht-X）と国内SX・海外生活系も収益に貢献しました。とはいえ、連結営業利益は742億円と当初目標（780億円）を下回り、全体的にスピードを上げていく必要があります。

そこで、改めて各事業の抱える課題を洗い出し、最終年度2026年3月期のROE5％必達に向け、計画を組み直しました。DX事業については、マーケティングDXの大型案件におけるリードタイムの延長、ハイブリッドBPOにおける自治体のガバメントクラウド導入の遅れ、また生活系事業については、欧州の環境規制の遅れや国内外の建装材市況の悪化など、様々なリスク要因を反映させました。一方、エレクトロニクス系事業については、半導体関連市場動向の好調や、為替差益といったポジティブな材料を反映させました。この結果、最終年度の連結営業利益目標を当初計画の1,100億円から1,000億円へ、また連結営業利益に占める成長事業の割合を64％から60％へ、それぞれ下方修正しています。

成長事業で利益の6割を稼ぎ出す2026年3月期の計画は堅持しつつ、足元の事業環境に即した軌道修正を図ることで、

計画達成の蓋然性がより高まったと考えています。アップデートされた中計のもと、マーケット変化のスピードを常に意識し、あらゆる意思決定の迅速化を進めていきます。

成果獲得から持続成長フェーズへ

「成果獲得」をテーマとする今中計は、中長期ロードマップの第2フェーズに相当します。今中計で5%としているROE目標は、第3(持続成長)フェーズの次期中計で8%以上、さらに将来的には10%へ倍増させる方針です。東証プライムの上場企業平均(2024年3月期9.6%)を意識した、この目標を達成するためには、今の段階から構想を前倒しで練っていく必要があります。その際に重視すべきポイントは、以下の2点になります。

事業ポートフォリオ変革の加速

歴史を紐とけば、TOPPANグループの祖業であるペーパーメディアの印刷業は、典型的な装置産業でした。利益率が低いながらも安定的ビジネスを見込めるこの業態は、分厚い自己資本が物を言い、財務健全性こそ優良企業の証でした。しかしながら、今や世の中の物差しは大きく変化しています。企業に問われるのは、株主から預かった資本をいかに効率よく回転させ、利益を生み出すかであり、その代表的指標がROEです。また一方では、紙からデジタルへの流れが加速しており、2024年3月期のグループ連結売上高に占める出版・商業印刷のペーパーメディアの割合は、約14%まで低下しています。

こうした中、TOPPANグループが今後も継続的に社会に貢献できる企業であり続けるためには、自分たちの何を変え、何を変えないのか、明確にする必要があります。まず、決してブレてはならないのは、人々の豊かなくらしや安全安心に貢献する製品・サービスにより、適正な利潤を獲得し、次世代への投資につなげていくこと。ESGなど社会課題への視点を取り込んだ、「統合的価値」創造の考え方です。一方、その製品・サービスが具体的に何になるかは、マーケットのニーズ次第で、時代とともに変化するものです。デジタル(DX)と環境対応(SX)を柱とする現在の事業の立て付けを、10年後必ずしもそのまま維持しているとは思いません。その頃の主役は、例えば、ヘルスケア領域の3D細胞培養技術かもしれず、あるいはAIをベースに、まったく新しいビジネスが展開されているかもしれません。3事業会社からなる現在のグループ体制も、おそらくこれに伴い、大きく変化する可能性もあるでしょう。

重要なのは、マーケットの変化を敏感に察知し、自らの事業ポートフォリオを持続的に変革していく能力です。常に新たな分野の開拓にチャレンジし、社会的価値創造企業として、世の中の最新のニーズに柔軟に応えていく姿勢です。そして10年、20年後に向けて、こうした取り組みを担う人財を育て続けていくことです。

こうした課題を近年、着実に推進してきたのがTOPPANグループです。ペーパーメディアがこれほど減少する中、事業ポートフォリオの組み替えが奏功し、2024年3月期の連結売上高は過去最高を記録しました。継続性を持った柔軟性、レジリエンスこそ、TOPPANグループの最大の強みであり、未来に向けて継承していくべき最高の資産なのです。

「量」「質」双方でグローバルビジネスを拡大

さらなる成長の追求には、グローバルな事業展開が不可欠です。国内においては、社会課題への貢献による「質」の追求、高付加価値化が主要テーマとなります。これに対し、海外においては、人口増により拡大が見込まれるマーケットで、衣食住に関連する現地の社会課題に応えることがテーマとなり、「量」と「質」を同時に追求していきます。

まず、海外パッケージ事業では、今後確実に高まる環境対応ニーズの取り込みに向け、SXパッケージなど軟包装を中心に、素材からコンバーティングまで一貫したグローバル生産体制を構築します。グローバルセキュア事業では、グローバルサウス(アフリカ、中南米、東南アジア)をターゲットに、拠点設立や現地企業のM&Aを進めており、国政選挙・パスポート・運転免許証といったIDソリューションをワンストップで提供していきます。既に海外の比重が高いエレクトロニクス系事業についても、さらに伸ばしていく余地があります。

2024年3月期の海外売上高比率は35.1%ですが、今後、M&Aやアライアンスといった大型投資の大半が海外で行われることを考えると、連結売上高の過半を海外が占めるのは時間の問題です。日本がグローバルマーケットの一部となるその時、グループガバナンスは大きく変化するはずです。ROE向上に最も貢献する海外エリアが、新たな拠点となるほか、持株会社における外国人取締役の誕生、あるいは英語の社内公用語化も十分あり得ると見ています。

経営基盤のさらなる強化

人的資本・多様性への取り組み

ビジネスを動かすのは「人」であり、事業ポートフォリオ変革は、人財ポートフォリオの変革と不可分です。TOPPANグループでは、かねてより人材を貴重な財産と位置付け、「人財」と表現しています。そうした考えのもと、充実した教育・研修プログラムにより、一人ひとりに合わせた能力開発を推進しています。人的資本・多様性に関する指標は、近年上昇傾向にあり、従業員向け株式報酬制度など、新たなスキームも導入されています。

技術系人財の拡充は喫緊の課題です。特にDX人財については、採用チャネルのマルチ化や、人財開発プログラムの運用、既存事業からのリスキリングなどにより、約5,000名を育成・獲得しました。さらに6,000名体制を目指して、グループ内公募など、新たな取り組みを推進しています。

また、社長直轄の若手研修プログラムを本社で実施しているほか、国内各エリアや海外の事業本部(営業拠点)などを訪れた際は、有望な若手と直接コミュニケーションを図る機会を設け、その人となりを知るようにしています。管理職級以上については、執行役員の一部と本部長、部長層をメンバーとする「社長戦略室」を2023年4月から立ち上げました。次世代のリーダー候補らが私を囲んで本音で話し合う場を設けることで、意思疎通が促進され、組織に自然と横串が通っていくことを意図したものです。なお、後継者育成においては、全役員のサクセッションプランを用意しています。

事業戦略と一体化した研究開発・知財活動

研究開発および知財戦略は、社長就任以来、特に重視してきた領域です。中計において注力すべき事業分野と、強化すべき知財分野を一致させ、事業戦略・研究開発・知財活動の有機的連動により、競争優位性の確立を図っています。

私は社長就任後、研究開発の年間予算枠を200億円から300億円へ増額しました。この増額分100億円が、開発現場にとっては大きなチャレンジ、そして格好の成長の機会となっています。予算を完全に実行するためには、開発テーマの絶対数と進捗度が求められるからです。先の見通せない状況のもと、将来の柱となり得る新事業の創出に向けては、開発テーマの数を増やしていく必要があります。この予算増額は、営業利益にある程度影響があったとしても、将来への種まきを続けていくという私の決意を示すものであり、技術者諸君の奮起を促したいと思います。

次に知財戦略においては、国内外の市場予測に基づく権利化を推進するとともに、既に権利化した知財についても、競争力の有無、周辺領域の権利化の必要性などを逐一洗い出しています。こうした情報を視覚的な「IPランドスケープ」にまとめ、随時参照することで、より効果的な事業戦略やビジネスモデルの策定が可能になります。

グループ内では、持株会社が知財情報を一元管理しつつ、事業会社間の横串連携を促進し、シナジー創出を図っています。また、知財のグローバルガバナンスを確立すべく、こうした施策を海外グループ会社にも展開しています。特に知財戦略を重視しており、関係省庁とも定期的に会合し、わが国の知財政策の方向性などを巡り意見交換しています。

ESGの取り組み深化へ

マテリアリティと中期経営計画の連動

TOPPANグループは2019年に掲げた「TOPPAN SDGs STATEMENT」において、事業活動および全社活動のマテリアリティ（重要課題）をそれぞれ特定しています。事業活動マテリアリティについては、「環境」「まち」「ひと」に関する注力分野を定めた「TOPPAN Business Action for SDGs」（2020年）を中計の成長事業と関連付け、具体的KPIを設定しています。また、全社活動マテリアリティについては、事業活動を支える基盤としてサステナビリティの重要テーマと連動させ、グループ全体で取り組みを推進しています。

この中には、自然関連リスクの情報開示フレームワーク「TNFD*提言」へのいち早い賛同も含まれますが、全体的傾向としては、切り口のユニークさやスピード感に物足りなさを否めません。目標値を低めに設定し、後から上方修正するような「手堅さ」は不要です。プランの完成度へのこだわりより、大胆な目標設定と迅速なアクション、「走りながら考える」姿勢が求められることを、改めて社内に周知していきたいと思います。

* TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures（自然関連財務情報開示タスクフォース）。その最終提言は2023年9月に行われた

多様な視点によるガバナンス体制強化

取締役会の監督機能強化に向けて、社外取締役を3名選任しています。このほど、同職を14年にわたり務められた野間省伸氏が退任し、新たに竹内明日香氏が選任されました。

竹内氏は、企業の海外進出・情報発信のサポートに加え、子どもの「話す力」向上に向けた教育支援活動など、事業開発・社会課題解決に関する経験と知見を有します。海外ビジネスや経済全般にも明るく、幅広い視点から助言・監督機能を果たされることを期待しています。

取締役会については、2021年に社内取締役を減員し、独立社外取締役の構成比率を3分の1に引き上げた結果、社外役員の発言機会が約3倍に増えるなど、非常に議論が活性化されました。現在、社外取締役を務める遠山亮子氏は経営学、中林美恵子氏は国際公共政策の学識経験者で、ともに海外情勢に関する豊富な知見を備え、時事問題など、様々な視点から有益なアドバイスをいただいています。さらに、竹内氏がこのほど加入され、女性取締役比率も3分の1に達しました。この多様な人員構成のもと、今まで以上に活発な議論を展開し、企業価値向上につなげていきたいと考えています。

なお、現在は女性の社内取締役がいない状況ですが、社内では多くの優秀な女性社員が育っており、2名の女性執行役員が活躍しています。近年では新入社員の採用も男女ほぼ同数となっていることから、いずれ取締役会の構成に反映されてくると見ています。

持続的な価値創造により、誇りを持てる企業へ

「会社の成長は、トップ自身が描く企業像に左右される」というのが私の信念です。私が「ここまで」と限界を定めたら、会社はそれ以上には大きくなれません。TOPPANグループはまだまだ伸びる会社であり、私は社長である限り、ESGを含む経営基盤の盤石化と、事業ポートフォリオ変革に全力を傾注していきたいと考えています。

BtoBのビジネスモデルながら、お客さまの先にいる生活者を常に意識し、サービスやものつくりを通じて、快適で豊かな生活に貢献すること。世の中の目まぐるしい変化に対応しながら、統合的な価値創造に努めるとともに、社会から正当な対価をいただき、価値創造の持続性を高めていくこと。こうしたサイクルを回すことは、絶え間ないチャレンジの連続です。TOPPANグループの事業ポートフォリオの変遷が示すように、特定の業態に安住しない姿勢こそが、企業の持続可能性を高めます。チャレンジを担うのは「個」の力であり、企業の成長とは「個」の成長の集積に他なりません。一人ひとりの努力でここまで大きくなったTOPPANグループが、今後とも私たちの誇りであり続けられるよう、経営者として全力を尽くしていきます。

株主・投資家の皆さまの期待には、企業価値の向上および適正な株主還元の安定的実施によりお応えしていきます。成長領域のスケール化と構造改革を推進し、収益力を抜本的に高めるとともに、適正な自己資本水準により、ROEの持続的向上を実現してまいります。TOPPANグループのさらなる成長と発展に、今後ともどうかご期待ください。

2024年9月

代表取締役社長CEO

麿 秀晴

TOPPANグループの価値創造

TOPPANグループのあゆみ

1900 ~

創業期 ~確固たる技術とベンチャー精神を胸に~

文明開化直後の明治時代初期、イタリア人銅板作家で紙幣印刷者のキヨッソーネは、日本で紙幣の印刷を指導していました。その弟子たちを中心とした5人の創業者が、当時の最先端印刷技術である「エルヘート凸版法」をもとに、日本の印刷業界のさらなる発展を志し、1900年に凸版印刷合資会社を設立しました。紙幣印刷を担う大蔵省印刷局から最新技術を携え発足した当社は、創業当初からベンチャー精神に支えられています。技術の系譜（P.14）「凸版印刷会社設立ノ趣旨」と名付けられた設立趣旨書には、「印刷術ハ美術ナリ」という文言が見られ、高品質な印刷物を世に送り出すという、創設者たちの気概がうかがえます。

最初に手掛けたたばこ包紙の印刷の美しさ・精緻さが評判を呼び、ついに念願であった株券印刷を手掛けるようになります。

エルヘート凸版法の銅版

5人の創業者

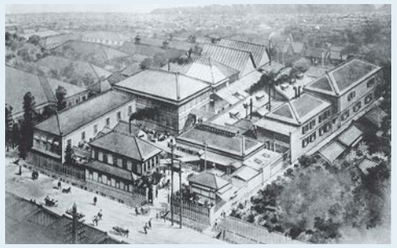
木村延吉

降矢銀次郎

伊藤貴志

河合辰太郎

三輪信次郎


本社・本社工場（1906年頃）

1920 ~

事業の拡大 ~人と社会とをつないで~

さらなる最新技術を取り入れ、印刷業界の先端を担う会社へと成長させるべく奔走したのが、三代社長、井上源之丞です。1923年に社長に就任した直後から、関東大震災、金融恐慌、そして日中戦争から第二次世界大戦まで、日本が天災と社会不安に翻弄された激動の時期に経営を担いました。

創業間もない時期から工場運営や営業活動に携わっていた井上は、関東大震災の被害を受けながらも、日本各地に出張所を設け、得意先の需要に応え続けるなど、関係性を重視しました。営業としての得意先への応対の心得として「熱意と誠意」を説き、これらはTOPPAN's Purpose & Values（P.10）の一部として、私たちの価値観へと受け継がれています。

昭和恐慌の1930年代中ごろ、印刷業界は同業他社との競争や合併が激化していました。そうした環境の中で打ち勝つ手段として、東洋一の工場建設という構想の下、1938年に板橋工場が竣工し、総合印刷業の基礎を築きました。

板橋工場（1938年）

三代社長 井上源之丞

1950 ~

事業の多角化 ~技術革新、ハードからソフトへ~

第二次世界大戦で下谷工場などが罹災しますが、早期復興に努め、生産を再開させていきました。大蔵省からの要請で日本銀行券の大量増刷に協力し、日本の戦後復興に大きく貢献しました。また、戦後の言論自由化を背景とした週刊誌の創刊ブームや、窮乏状態からの脱却による消費の復活で、出版印刷やパッケージ印刷の受注が増えていきます。

大衆消費社会が築かれる中で、印刷産業は「新しい知識産業」であるととらえ、「凸版印刷サービスセンター」や「トッパンビル」が竣工しました。トッパンビルには「消費行動研究室」を設置し、印刷という製造業を超えたマーケティングの領域を切り拓いてきました。

1960年代後半から1970年代はドルショック・石油ショックに見舞われ、日本の高度成長の基盤が揺らぐ中、五代社長、澤村嘉一は、技術系トップとして技術革新を核に事業の多角化を推進し、「量から質へ」をスローガンに、経営を牽引しました。

技術の系譜（P.14）

凸版印刷サービスセンター（1961年）

消費行動研究室（1968年）

2000 ~

社会的価値創造企業へ ~持続可能な社会の実現を目指して~

情報化社会が進むにつれ、インターネット広告の登場や電子マネーの普及、モバイルコンテンツ産業の市場拡大などの流れを受け、印刷業界は大きく経営をシフトしていく時代に入ります。

情報伝達の媒体は紙から電子に移行したことなどを背景に、TOPPANグループは、情報化社会のコミュニケーションや通信の安全性に寄与する製品やサービスの開発・提供を開始しました。

価値創造に向けた事業戦略　情報コミュニケーション事業（P.42）

また印刷技術を活かし、情報化社会の基礎として不可欠な半導体の生産に関する事業領域にも注力しています。

価値創造に向けた事業戦略　エレクトロニクス事業（P.56）

一方、環境問題の解決も現代社会が抱える喫緊の課題です。TOPPANグループは、環境負荷が少なく、かつ最先端の性能を備えた食品パッケージや建装材の供給を通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。

価値創造に向けた事業戦略　生活・産業事業（P.52）

デジタル文化財ミュージアム KOISHIKAWA XROSS®
VRシアター（2024年）

TOPPAN's Purpose & Values

TOPPANグループはこれまで創業期からのベンチャー精神を大切にするとともに、人や社会とのつながりを重視し、社会課題を解決するために新しい製品・サービスをつくり出してきました。2023年のホールディングス体制への移行を機に、改めてグループの存在意義(Purpose)を定義しました。そのPurposeを実現するために、現在から未来に向けて私たちが大切にすべき4つの価値観をValuesとして定めました。

Purpose
存在意義

Breathing life into culture, with technology and heart.

人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。

「人を想う感性」

約120年の歴史の中で培ってきた、人の気持ちを考え、ニーズを察知する力、そこから生み出されるアイデアや発想力で、私たちが長年大切にしている精神です。

「心に響く技術」

印刷術から昇華した印刷テクノロジーは、ハードからソフトにわたる確かな技術です。これまでも、そしてこれからも人に寄り添い、感動を生み出していくものであるという強い意志を込めています。

「多様な文化が息づく世界」

私たちは印刷テクノロジーを起点に、幅広い事業を通じて「情報」や「くらし」に密接にかかわり、様々な文化を創造し、伝えてきました。これは私たちにとって常に意識し続けるべきものです。様々な国や地域、人の個性や生活など世界を含む社会とのつながりを尊重し、「多様な文化が息づく世界」を目指して文化の発展に貢献していきます。

Values
価値観

Integrity

誠意を持って行動し、信頼関係を築く

Act with sincerity, build relationships on trust.

Passion

情熱を持ち、積極果敢に挑戦する

Be enthusiastic, boldly take on challenges.

Proactivity

周囲に先駆けて考え、スピーディーに行動する

Think ahead, act with speed.

Creativity

創造力を駆使して、新しい価値を生み出す

Be imaginative, create new value.

TOPPANグループの目指す姿

TOPPANグループでは創業からの歴史の中で培われてきた強みや取り巻く事業環境を踏まえ、目指す姿を定めています。中期経営計画では、この「目指す姿」の実現に向けて事業戦略を策定しています。

　こうしてつくり出されたTOPPANグループの製品・サービスによって、グローバルの社会課題の解決に貢献することが、世界中の人々の「多様な文化が息づく世界」の実現につながると考えています。

TOPPANグループの目指す姿
Digital & Sustainable Transformation

「DX」と「SX」によって
ワールドワイドで社会課題を解決する
リーディングカンパニーに

身近にある製品・サービスのイノベーションを通じて、
人々のくらしや社会の課題をひとつずつ解決し、
誰一人取り残さない、
「多様な文化が息づく世界」を実現していく

TOPPANにおける DX・SXの定義

　TOPPANグループでは、DX：デジタルトランスフォーメーションを「社会やお客さま、および自社のビジネスをデジタルを起点として変革すること」、SX：サステナブルトランスフォーメーションを「事業を通じた社会的課題の解決とともに、持続可能性を重視した経営を目指して変革すること」と定めています。なお、DX・SXそれぞれに深くかかわり、事業ポートフォリオ変革のドライバーとなる事業を成長事業として位置付け、中期経営計画期間中の利益構成の拡大を目標としています。

>> P.25　中期経営計画の進捗

どのような社会課題を 解決するのか

　事業を通じて解決に貢献する社会課題として、「サステナブルな地球環境」「安全安心で豊かなまちづくり」「心と身体の豊かさと人のエンパワーメント」の3つを「事業活動マテリアリティ」と定め、社会課題の解決を通じて「ふれあい豊かでサステナブルなくらし」に貢献します。また、事業活動マテリアリティの実現に向けて、「TOPPAN Business Action for SDGs」を策定し、9つのテーマに対する2030年度までの目標値を設定し、達成に向けて取り組んでいます。

>> P.20　TOPPANグループのマテリアリティ

技術の系譜

長い歴史の中で、創業の原点である「印刷術」が「印刷技術」に進化し、そこに様々な知識・ノウハウと加工技術が融合し、進化することで、TOPPANグループは独自のリソースとして「印刷テクノロジー」を体系化しました。
「情報加工」「微細加工」「表面加工」「成型加工」および「マーケティング・ソリューション」
　これら5つのコアテクノロジーは、それぞれが独自性を持つ技術であると同時に、複合的に組み合わせることで、多様なソリューションを生み出す力を持っています。

　TOPPANグループは、これからもこの「印刷テクノロジー」をベースに、お客さま視点（市場ニーズ）や社会的視点（社会課題）を掛け合わせ、また、他社との共創やグループシナジーの発揮などによる技術強化も図りながら、未来に向けた新たなソリューションの創出に取り組んでいきます。

TOPPANグループの強みと経営資本

TOPPANグループは1900年の創業以来、お客さまの課題解決を通じて、新しい課題にチャレンジし続ける永遠のベンチャー企業として歩みを続け、その歩みの中で独自の強みを培ってきました。私たちTOPPANグループが将来に向けて目指す姿「Digital & Sustainable Transformation」の実現においても、この強みを活かし、また強化し続け、「多様な文化が息づく世界」の実現に貢献していきます。

TOPPANグループの強み

人財	・新たな課題にチャレンジしていく進取の精神 ・お客さまの要望に真摯に対応していくコミュニケーション力 ・多様な課題の解決に向けて、技術の応用や発想力を駆使して道筋を見つける提案力 ・お客さまの課題に向き合い、最後まで諦めず解決に導くグリット力
技術／ソリューション	・事業活動・研究開発の中で生み出されてきたイノベーションの源泉となる5つのコアテクノロジー ・独自技術を複合的に組み合わせ生み出される多様なソリューション ・技術開発部門とお客さまとの接点である事業部門が連携し、技術を進化させ続ける研究開発体制
つながり	・創業以来の真摯な企業活動で生まれた2万社を超えるお客さまとのつながり ・多種多様な製品・サービスの実現をともに創造してきた取引先・協力会社との信頼関係 ・新たな価値を共創するための産学官連携

独自の強みが生まれた背景

TOPPANグループは凸版印刷として1900年に創業しましたが、当時の最先端技術である印刷法、エルヘート凸版法をもって新事業に挑戦したベンチャー企業としてスタートしました。創業者である技術者たちが持っていた「進取の精神」は、TOPPANグループのDNAであり続けています。

TOPPANグループは創業から常に、BtoB企業として、業種業界を限定しない多くのお客さまごとに、異なる複雑なニーズ・要望に対し真摯に向き合い、誠実に取り組み、技術やノウハウを組み合わせたり、応用したり、深化させながら、その課題をクリアしてきました。

このような独自のビジネスモデルを支えてきたのは、技術を組み合わせていく応用力、発想力、お客さまの課題に諦めず向き合い続け、答えを見つけていくグリット力を備えた多様なTOPPANグループの人財であり、TOPPANグループの価値創造の源泉であり続けています。

創業以来の120年以上の歴史の中で、事業の原点である「印刷術」を「印刷技術」に高め、さらに様々な知識・ノウハウ・技術を融合し、進化させることで独自の「印刷テクノロジー」を体系化しました。この「印刷テクノロジー」を私たちは、5つのコアテクノロジーとして整理しています。

株券や紙幣の印刷で培ったセキュリティ技術、文字・画像情報の電子化や画像処理プロセスでのカラーマネジメント技術などをベースとした「情報加工」、製版に欠かせないエッチング（腐食）やめっきなど金属加工のノウハウを発展させた「微細加工」、商品を包んで保護するパッケージの製造工程から生まれた「表面加工」、包装材の企画・開発・製造に携わる中で、シート状の樹脂からの成型（真空成型や圧空成型）や成型品への印刷など、多種多様な加工技術へ進化させた「成型加工」、消費者ニーズに対応するためのマーケティングやクリエイティブの領域でのトータルソリューション力強化の中で生まれた「マーケティング・ソリューション」。

それぞれが事業の中で培われてきた唯一無二の独自性を持つ技術・ノウハウであり、それらを複合的に組み合わせることで、現在も新たなソリューションを生み出し続けています。

多様な製品・サービスを提供し続けることは、私たちだけで実現できるものではありません。TOPPANグループの歴史にはいつも、多様な課題にともに向き合い、ともに価値を創り上げてきた多くのパートナーがいました。お客さまごとのオーダーメイドとなる多種多様な製品・サービスの提供の裏には、様々な形で支えていただいた取引先・協力会社などのビジネスパートナーがおり、新たな課題解決に向けては、ともに知恵を出し合い新たな解決への道筋を見つけてきた、大学・企業といった価値共創パートナーがいました。

パートナーとともにTOPPANグループは、長年、お客さまの課題やご要望に真摯に向き合い誠実に取り組み、その結果としてお客さまからの信頼をいただき、顧客基盤を拡大・強化してきました。現在TOPPANグループのお客さまは、事業会社、金融機関、教育機関、行政・自治体など、多岐にわたり、マーケット全体を幅広くカバーしています。こうした顧客接点の多さとかかわりの深さから、今では2万社を超える多種多様なお客さまとの取引があり、あらゆる領域で、社会インフラを支えています。

お客さま、ビジネスパートナー、価値創造パートナーとのつながりが、TOPPANグループのかけがえのない強みとなっています。

強みを支える経営資本

財務資本

- 「持続的成長に向けた投資の強化」「構造改革の推進」「安定的な株主還元の実現」の3つのアロケーション方針の実行
- 方針を支える財務健全性の堅持

関連ページ：
>> P.22 CFOメッセージ
>> P.25 中期経営計画の進捗

人的資本

- 中期経営計画に基づくギャップ分析を踏まえた、人財ポートフォリオ変革、人事制度改革
- 事業における社会的価値創造と人財の社会貢献実感の好循環サイクルを生み出すWell-being経営
- 経営戦略と連動したダイバーシティ＆インクルージョンの取り組み

関連ページ：
>> P.30 成長戦略を支える強みの強化「人財戦略」

製造資本

- 社会インフラを支える企業として、高品質な製品・サービスを提供し続けるための総合品質保証体制の構築・推進
- 製造現場を支える人財の安全と健康の確保のために、「安全・安心」の最優先の徹底

関連ページ：
>> P.25 中期経営計画の進捗
>> P.72 社会への取り組み：労働安全衛生
>> P.73 総合品質保証

知的資本

- 「事業戦略」「研究開発戦略」「知的財産戦略」の3つが一体となった新事業の創出
- 重点投資領域への研究開発資源の投入と、専門人財の育成強化

関連ページ：
>> P.33 成長戦略を支える強みの強化「研究開発・知的財産戦略」

社会関係資本

- 継続的なエンゲージメントによる多様なステークホルダーとの信頼関係の構築
- サプライチェーン全体での持続可能な調達活動の推進

関連ページ：
>> P.72 社会への取り組み：サプライチェーンマネジメント

自然資本

- 「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に基づく地球環境課題への長期的・継続的な取り組み
- 気候変動および生物多様性への取り組み、情報開示の強化

関連ページ：
>> P.61 環境への取り組み：TCFD／TNFD提言に沿った情報開示

さらなる強みの強化に向けて

目指す姿「Digital & Sustainable Transformation」の実現に向けて、TOPPANグループが向き合うべき世界規模の社会課題は、複雑化・深刻化の一途を辿っています。これら社会課題解決に対して、私たちTOPPANグループの強みである、人財、つながり、技術／ソリューションをこれからも磨き上げていくことが必要不可欠だと確信しています。

強みのさらなる強化に向けて、企業活動を支える各経営資本の取り組みの高度化と、資本間の密接な連動により、企業価値の向上を目指していきます。

価値創造プロセス

経営資本（INPUT）

2024年3月末時点

財務資本（連結）
- 成長投資（2024年3月期～2026年3月期累計計画）：約4,500億円
- 資本金：1,049億円
- 総資産：2兆4,328億円

人的資本
- 従業員数：53,712名
- DX人財の拡充 グループ全体で 5,223名

製造資本
- 主な製造拠点数：国内 約80拠点 海外 約60拠点
- 設備投資：1,134億円

知的資本
- 特許保有件数：6,251件
- 研究開発費：278億円

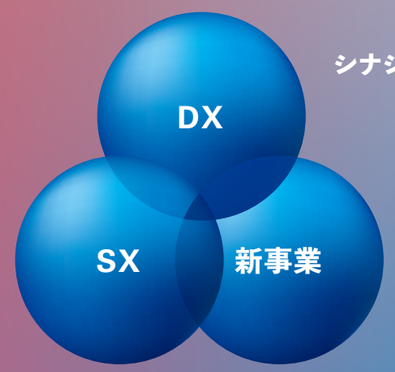
社会関係資本
- 約2万社の顧客基盤
- ステークホルダーとの良好な関係

自然資本
- エネルギー消費量：18,388千GJ
- 原材料投入量：1,624千t

PURPOSE

人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。

TOPPANグループのビジネス



シナジー創出拡大

強みを活かした事業ポートフォリオの変革

TOPPANグループの強み
- 人財
- つながり
- 技術／ソリューション

- 生活・産業
- エレクトロニクス
- 情報コミュニケーション

マテリアリティ
- 事業活動マテリアリティ
- 全社活動マテリアリティ

価値創造の基盤
- サステナビリティマネジメント
- コーポレートガバナンス

Values
- Integrity
- Passion
- Proactivity
- Creativity

OUTPUT

Erhoeht-X
- Hybrid-BPO
- セキュアビジネス
- マーケティングDX
- デジタルコンテンツ
- 製造・流通DX

SX
- 国内パッケージ（軟包材）
- 海外パッケージ
- 海外建装材

新事業
- ヘルスケア
- メタバース
- センサー

財務目標（2026年3月期）
- 売上高：1兆8,300億円
- 営業利益：1,000億円
- ROE：5.0%
- 総還元性向：30%（中期経営計画期間50%相当）

非財務目標
- GHG排出量（2031年3月期）：
  - Scope 1+2 2018年3月期比 54.6%削減
  - Scope 3 2018年3月期比 54.6%削減
- 女性管理職比率（2026年3月期）：（海外含む連結対象全社）14.7%
- エンゲージメントスコア（2026年3月期）：2022年3月期比 5.0pt向上

目指す姿

「DX」「SX」
Digital & Sustainable Transformation

「DX」と「SX」によって
ワールドワイドで
社会課題を解決する
リーディングカンパニーに

OUTCOME

企業価値の最大化

社会的価値

環境
- サーキュラーエコノミーの実現
- 脱炭素社会の実現
- 生物多様性の保全
- 水不足の緩和

まち
- 地域社会の生活の質向上
- 安全安心な社会の創造
- 文化への貢献

ひと
- 食品ロスの削減
- 教育環境の創造
- デジタル技術による健康への貢献

TOPPANグループのマテリアリティ

TOPPANグループは、長期的に目指す姿「Digital & Sustainable Transformation」の実現に向けて、事業活動と全社活動それぞれのマテリアリティ（重要課題）を定義しています。

事業活動を通じて重点的に取り組む課題となる「事業活動マテリアリティ」は、「環境（サステナブルな地球環境）」「まち（安全安心で豊かなまちづくり）」「ひと（心と身体の豊かさと人のエンパワーメント）」の3つのテーマが設定されています。マテリアリティの選定においては、TOPPANグループのリソース活用度、つまり3つの強み（人財、つながり、技術／ソリューション）を活かしながら社会課題に貢献できる事業領域を特定しています。

また事業活動の基盤としての課題「全社活動マテリアリティ」には、「環境配慮・持続可能な生産」「従業員の健康・働きがい」を特定しています。グローバル企業であるTOPPANグループにとっては国際社会の一員として地球環境の保全に配慮した企業活動は不可欠な取り組みです。またTOPPANグループにとって、強みの一つである人財一人ひとりがより長く、健康的に、能力を最大限に発揮しながら働きがいを感じられる職場づくりは、何より重要な経営課題です。

TOPPANグループでは、事業活動マテリアリティ・全社活動マテリアリティそれぞれを中期経営計画に織り込み、中期経営計画の事業ポートフォリオ変革とも連動して取り組みを進め、「ふれあい豊かでサステナブルなくらし」の実現に貢献していきます。

マテリアリティの選定プロセス

社内各部門との意見交換を通じて網羅的に企業活動を精査することでマテリアリティを選定し、さらに外部有識者やステークホルダーへのヒアリングによって妥当性の検証を行いました。最終的には経営層との議論および意見交換を経て、取締役会での承認により決定しています。

グローバルな社会の持続性を脅かす課題の抽出 ▶ 抽出した社会課題に貢献するTOPPANグループならではの事業アイデアの検討 ▶ 「TOPPANグループのリソース活用度」「社会への貢献度」の2軸整理により重要度を判定 ▶ 重要事業アイデアと紐づく領域を中心にマテリアリティ選定 ▶ 外部有識者へのヒアリングによる妥当性の検証、一部修正 ▶ 経営層との議論を経て、取締役会での承認

事業活動マテリアリティと全社活動マテリアリティ

TOPPANグループでは、事業活動を通じて重点的に取り組むべき課題を「事業活動マテリアリティ」、良き企業市民を目指して企業活動全体で取り組む課題を「全社活動マテリアリティ」としています。

事業活動マテリアリティ

- サステナブルな地球環境
- 安全安心で豊かなまちづくり
- 心と身体の豊かさと人のエンパワーメント

これら事業活動マテリアリティの3つのグループそれぞれが、「ふれあい豊かでサステナブルなくらし」に貢献します。また、各グループが相互につながることで、その活動はさらに広がっていきます。

全社活動マテリアリティ

- 環境配慮・持続可能な生産
- 従業員の健康・働きがい

全社活動マテリアリティであるこの2つのグループが、事業活動マテリアリティの基盤として、その活動をしっかりと支えます。

「TOPPAN Business Action for SDGs」

事業活動マテリアリティへの取り組みをさらに加速させるため、2020年11月に「TOPPAN Business Action for SDGs」を策定し、公表しています。

サステナビリティ推進委員会のプロジェクトである「SDGs推進プロジェクト」の中で、経営層、事業部門が議論を重ね、事業活動マテリアリティの中でも特にTOPPANグループが持つ独自の技術・ノウハウ、強みを発揮できる領域を中心に、2030年の社会を想定したバックキャスティングの考え方で、9つの注力分野を特定しました。今後、この取り組みの進捗報告を随時行いながら、「ふれあい豊かでサステナブルなくらし」の実現に向けて取り組んでいきます。

成長戦略とマテリアリティのつながり

成長事業として注力している「Erhoeht-X（エルヘートクロス）」「国内SX・海外生活系」「新事業」は、「TOPPAN Business Action for SDGs」の目標項目に密接にかかわっており、事業の拡大が、事業活動マテリアリティとして定めた社会課題の解決につながっています。

事業活動マテリアリティ：取り組み目標と実績（「TOPPAN Business Action for SDGs」の活動内容と目標）

サーキュラーエコノミーの実現

バリア技術を核とした包材のモノマテリアル化比率 SX

23年度	25年度	30年度
2%（海外6%）	15%（海外30%）	30%（海外50%）

包材・販促資材のリサイクルスキーム確立に向けたPoC件数＊ DX SX

23年度	25年度	30年度
50件	100件	120件

3Rに加え、製品の長寿命化や素材の開発により、シェアリング、回収からアップサイクルまでの仕組みなどを推進し、廃棄による環境の汚染・破壊を阻止する。

私らしく生きられる安全な社会の創造

生活を豊かにするサービス数＊ DX
（メタバースやWeb3時代を見据えたプラットフォーム活用）

23年度	25年度	30年度
24	50	65

セキュリティシステム技術により、一人ひとりが自らの意思で自分のデータを安全に利用できる環境を構築し、利便性とプライバシー保護を両立させるパーソナルデータ利活用サービスを提供する。

食品ロス削減による飢餓撲滅への貢献

賞味期限延長に貢献するパッケージの食品総重量 SX

23年度	25年度	30年度
24万トン	30万トン	40万トン

「機能性パッケージ×DX」により、賞味期限延長とともに需要・供給を最適化し、一次産業から生活者までバリューチェーン全体で食品ロスを削減する。

脱炭素社会の実現

温室効果ガス削減に貢献するサービス数＊ SX 新事業

23年度	25年度	30年度
36	40	50

環境に配慮した素材や仕組みの提供、省エネルギー・創エネルギーなどのソリューションを提案することにより、温室効果ガス排出を削減し、地球温暖化の阻止に貢献する。

地域に暮らす人々の生活の質向上への貢献

地域に最適化された住民サービスを展開する自治体数＊ DX

23年度	25年度	30年度
75	100	150

全国を網羅するネットワークとデジタル技術により、その地域に最適化された住民サービスを提供し、地方都市の存続に貢献する。

ハードルのない教育環境の創造

学びに貢献した人数（延べ人数） DX

23年度	25年度	30年度
2.1千万人	（国内）2.4千万人（海外）–	（国内）3千万人（海外）1億人

教育関連ソフトや翻訳技術などを組み合わせたプラットフォームを全世界に提供し、誰でも、いつでも、どこでも学べる社会をつくる。

エコプロダクツ・ソリューションの拡大

サステナブルパッケージの売上高比率 SX

23年度	25年度	30年度
46%	50%	100%

SX重点テーマの売上高 SX

23年度	25年度	30年度
1,194億円	2,000億円	3,000億円

GLフィルムのモノマテリアル化をはじめ、自社開発によるエコプロダクツやソリューションの拡大を図るとともに、認証制度を創設することにより、環境貢献度を見える化し広く社会と共有する。

文化を「魅せる・未来に残す」への貢献

文化資料・産業資料のアーカイブ数＊ DX

23年度	25年度	30年度
139件	150件	200件

文化・教育分野での経験と先端技術の組み合わせにより、有形・無形文化を保護・伝承する技術や枠組みを開発し、世界の多様性の確保に貢献する。

革新的なヘルスケアサービスによる健康への貢献

健康に貢献するサービス数＊ 新事業

23年度	25年度	30年度
26	35	50

ヘルスケア関連情報やサービスへの国や地域を超えたアクセスを可能にし、全世界の人々の健康寿命の延伸に貢献する。

※赤文字の項目は、指標の変更もしくは目標値の修正を行った箇所　＊の目標値は過去からの累積数、それ以外の目標値は単年度としている

価値創造に向けた経営戦略

CFOメッセージ

キャッシュアロケーション方針をアップデートし、ROE目標達成の蓋然性を高めてまいります。

取締役専務執行役員CFO兼CRO
財務本部長およびGRC本部担当
黒部　隆

2024年3月期の業績

成果獲得フェーズと位置付けた中期経営計画（以下、中計）初年度の2024年3月期（以下、当期）は、ホールディングス化への移行という、グループの歴史的な節目となる1年でした。業績面では、売上高が前期比2.4％増の1兆6,782億円、営業利益が同3.1％減の742億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同22.2％増の743億円となりました。3事業分野とも増収増益ながら、ホールディングス化に伴う組織再編やシステム基盤構築（SAP導入）など一過性の全社費用を計上し、連結営業利益は減益となりました。

セグメント別に見ていくと、情報コミュニケーション事業は、BPOは前期に比べると一過性案件が縮小しましたが、デジタルビジネスが伸長したこと、また既存事業も教科書事業やゲームカード事業が好調で、増収増益となりました。一方、マーケティングDXの案件大型化に伴い、受注までのリードタイムが長期化するなど、課題も見えてきた1年となりました。

生活・産業事業は、パッケージ・建装材ともに、海外市場への拡販を進めました。北米市場においては環境関連需要の伸びが鈍いものの、欧州・アジア市場の拡大は、ほぼ想定通りに進み、業績にもプラスに働いた結果、セグメント全体で増収、2桁増益を達成しました。

エレクトロニクス事業については、半導体関連は、FC-BGAが汎用サーバ向けを中心とした在庫調整の影響を受け、下期から落ち込みがあったものの、AIサーバ向けなどのハイエンド品の売上を伸ばすことができました。フォトマスクも、アジア向け需要を取り込み、堅調に推移しました。償却負担増といった一過性の費用増加はありましたが、セグメント全体で増収増益となり、順調に成長を続けています。

当面の事業環境変化の中では、為替の動向を特に注視しています。円安ドル高は総じて収益面でプラスに働く一方、今後増加する海外投資に向けて、為替影響に左右されにくい財務体質を構築すべく、2023年9月、シンガポールに金融統括子会社を設立しました。

また、原材料費の高騰については、前期までに価格転嫁がほぼ完了していますが、足元では労務費や物流費の上昇について、対応を急いでいます。

ROE5％の達成に向けて

中計2年目を迎えるにあたり、ROE目標達成の蓋然性を高めるために、キャッシュアロケーションに必要な見直しを加えました。❶成長投資を最優先に、❷構造改革と❸安定的な株主還元を推進することを基本方針として、それぞれをさらに強化する目標を置き、❶成長投資の軸足を明確化、❷構造改革の対象拡大と加速、❸機動的な株主還元の実施としました。

企業価値最大化に向けたキャッシュアロケーション方針

FY2023-2025見通し

キャッシュ・イン	キャッシュ・アウト
営業キャッシュ・フロー＊ 4,000億円以上	成長投資 約 4,500億円
資産売却 1,600億円以上	株主還元 1,800億円以上
手元資金 約 2,600億円	追加還元：構造改革など／事業再編／生産拠点統廃合 秋葉原再構築 法改正対応
財務健全性の堅持 中長期目標達成に向け、積極投資を行いつつも財務健全性を維持する、適正な手元資金を確保	

＊ 営業キャッシュ・フローは資産売却に伴う税金支出控除前で算出

資本政策のコミットメント

- FY2024に1,000億円の自己株式取得を実施する
  FY2023 ～ 2025の3ヵ年の総還元性向100％以上を見込む）
- 政策保有株式を連結純資産比率で15％未満に縮減する
  （政策保有株式の縮減については、継続して推進する）

重点施策

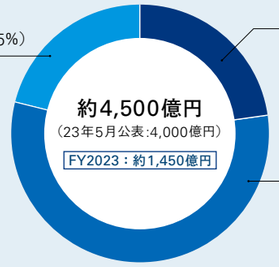
成長投資	M&Aなどの事業投資や導入期、成長事業へ重点的に実施
構造改革など	事業再編・生産拠点の統廃合：紙器事業・既存印刷事業・不採算事業の再編と統合
	土地の利活用：板橋地区・朝霞地区・相模原などの遊休資産の利活用促進

❶ 成長投資の軸足を明確化

半導体関連の設備投資を中心に、成長投資の総額を累計約4,500億円へ増額（当初計画：約4,000億円）するとともに、投資対象の収益性を見極め、よりメリハリをつけた投資計画としました。グローバルセキュアについては、アフリカや中東の新興国で、パスポート・免許証・社会保険証など、国民IDを基軸としたビジネスを強化します。また海外生活系については、インドやインドネシアでフィルム製造の生産能力拡大を進めていきます。

投資戦略

成果獲得フェーズ投資見通し
（FY2023－2025）



キャッシュ創出・要見直し事業、
全社共通設備投資：21％（23年5月公表：25％）
既存事業、全社基盤関連
FY2023：27％

事業投資：23％（23年5月公表：25％）
導入期・積極拡大事業領域を
中心としたアライアンス・M&A
FY2023：21％

導入期・積極拡大事業
設備投資：56％（23年5月公表：50％）
DX・SX・半導体関連・新事業
FY2023：52％

※ 投資強化は半導体関連事業を中心に実施

❷ 構造改革の対象拡大と加速

構造改革については、ROICを判断基準の一つとして、採算性の低い要見直し事業の統廃合を進めてきました。今後は、DXやSXといった括りをより細分化し、不採算事業の再編や撤退を進めていきます。

また、持株会社のスリム化も検討しています。グループの求心力を高めるため、一旦持株会社の組織を大きくしましたが、今後は持株会社の役割をガバナンス・戦略機能に限定し、事業・サービス部門については直接かかわる事業会社に移管していく必要があると考えています。

構造改革の取り組みはまだ道半ばです。次期中計を見据え、今中計期間内に、残された課題解決のためにスピード感を持って取り組んでまいります。

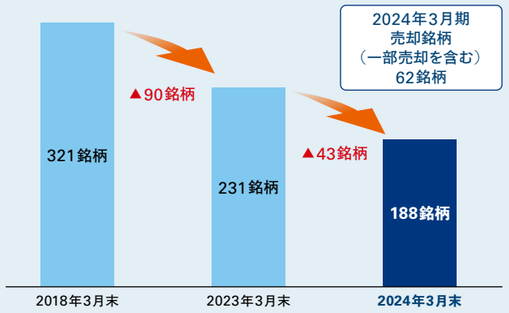
❸ 機動的な株主還元の実施

安定配当に加え機動的に自己株式を取得し、連結総還元性向30％以上を目安に利益を還元していくことが、今中計からの株主還元の基本方針です。計画期間中の還元額は、自己株式取得1,400億円を含め1,800億円以上（当初計画から400億円増額）、3ヵ年の総還元性向は100％を超える見通しです。原資としては、政策保有株式などの資産売却で1,600億円以上を捻出するとともに、手元資金も一部活用します。

これにより、当期の1株当たり配当金は、2円増配の年間48円（中間・期末とも24円）、自己株式400億円の取得も考慮した総還元性向は70.9％となりました。2025年3月期については、1株当たり48円の年間配当と、最大1,000億円（～2025年5月）の自己株式取得を予定しています。

政策保有株式の縮減は計画通り進捗

政策保有株式の銘柄数推移



※ 2024年3月末時点におけるTOPPANホールディングス（株）、TOPPAN（株）、TOPPANデジタル（株）が保有する政策保有株式。ベンチャー投資およびみなし保有株式は含まず

［2024年3月末］連結純資産比率は24.8％にて着地（株価上昇に伴う影響は約7％）

政策保有株式はかつて連結純資産の4割に達したものの、2018年以降のバランスシート改革で133銘柄・5,000億円超（うち当期43銘柄・約1,000億円）を売却し、当期の連結純資産比率は24.8％に低下しました。この数字は、株高による含み益の影響約7％を含んでおり、さらに縮減を加速してまいります。

縮減にあたっては、ⓐ保有の合理性が乏しい個別銘柄の売却（将来キャッシュ・フローの割引現在価値を基準に保有の是非を毎期検証）、ⓑ総額圧縮のための売却（ⓐとは別枠）という二段構えでプロセスを加速しており、中計期間中に15％未満、将来的には10％未満と、一層の削減を目指す方針です。

リスクと財務の一体的管理へ

海外売上高比率が当期35.1％、海外拠点数は約150に達する中、グループ内のガバナンス、リスク管理、コンプライアンス強化が一層重要になっています。特に海外子会社のリスク管理強化は、今や喫緊の課題です。2024年4月、新設したCRO（Chief Risk Officer）に私が就任し、TOPPANグループのリスク管理を統括しています。また、国内外のリスク管理統括部門としてはGRC*本部が担い、グループ全体のリスク管理体制を再構築しました。

これまでは危機管理に重点を置いていましたが、今後はリスク顕在化前の平時対応をも強化し、中計と連動した全社的リスク管理体制を構築していきます。

具体的には、財務・人事・情報セキュリティなど機能部門ごとに縦割りになっていた従来の体制から、CROおよびGRC本部が横串を通し、全社的視点からリスク対策に取り組む体制とします。2024年10月より、リスク管理について討議・モニタリングを行う委員会を、監督側（取締役会レベル）と執行側（経営会議レベル）双方に設置し、グループ全体にかかる重要なリスクやリスク対策に深く経営層がかかわる体制へと移行します。

私がCFO・CROとして主要3事業会社の取締役を兼務し、リスク管理機能の一元化を図っています。今後はさらに、海外子会社を含めたグループ全体で、ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス機能を強化していく方針です。

* ガバナンス（G）・リスクマネジメント（R）・コンプライアンス（C）

新生TOPPANの財務改革を加速

私は2018年より財務本部長として、「凸版印刷」から「TOPPAN」への進化を、財務の側面からリードしてきました。この間、財務健全性に軸足を置いたかつての財務戦略は、資本効率と財務健全性のバランス重視へ舵を切りました。

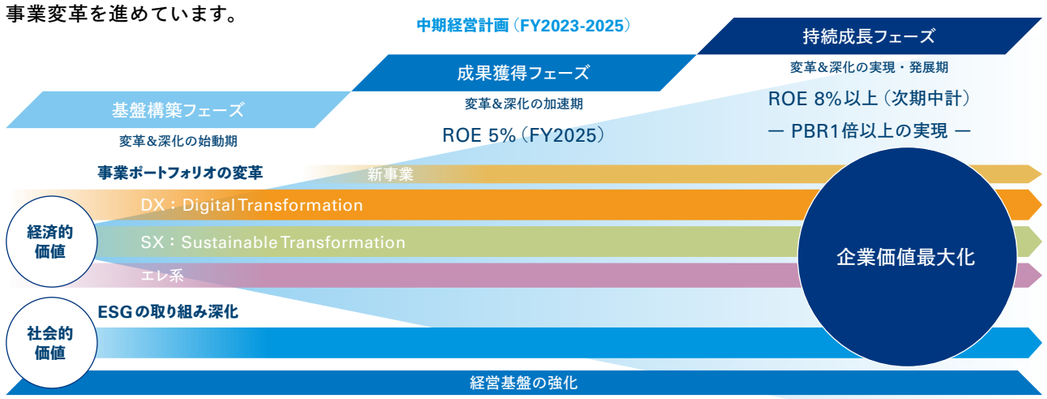
足元では、資本コストを意識した経営に取り組んでおり、かねてからの課題であったPBR*1倍割れの改善に向けて着実に進捗した結果、久しく割安な水準にあった当社の株価も、この1年余りで大きく上昇しました。2023年にスタートしたIR-Dayも、投資家からの関心が高く、注目度がますます高まっていることを、身をもって感じています。

TOPPANグループの進めてきた一連の改革への評価、今後の方向性に対する高い期待であると受け止めています。こうしたご期待に応えるためにも、改革を一段と加速し、今中計の達成に向けて全力で取り組んでまいります。

* 株価純資産倍率

中期経営計画の進捗

TOPPANグループは、2024年3月期を初年度とした「トッパングループ新中期経営計画（以下、中計）」（2024年3月期～2026年3月期）を2023年5月16日に公表し、今中計をさらなる成長に向けた成果獲得フェーズと位置付け、事業変革を進めています。



成果獲得フェーズで目指す姿

ROE5%を達成し、持続成長フェーズでの価値最大化に向けた企業体へ変革

全社方針
「変革」と「深化」のスピードアップにより経済的・社会的価値の創出を拡大

1．事業ポートフォリオの変革

成長事業	• DX／SXでの高収益化と新たな事業の柱の創出
既存事業	• 低収益事業の構造改革による安定利益の確保
アロケーション	• 持続的成長を見据えた投資と財務戦略の実行

FY2025財務目標	
売上高	1兆8,300億円
営業利益	1,000億円
ROE	5.0%

2. 経営基盤の強化

HD体制化　システム基盤　製造基盤　知財戦略　人財戦略

3. ESGの取り組み深化

SDGs中期目標達成　環境負荷低減　人的資本・多様性　持続可能な生産　ガバナンス強化

中期経営計画目標値の再設定

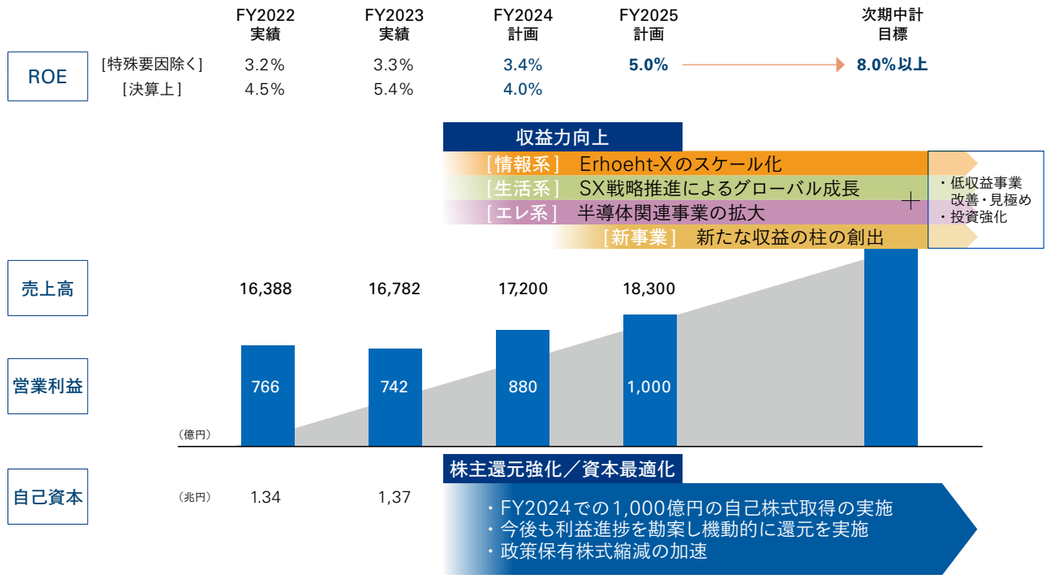
2024年5月、中計の2年目に入っていくにあたり、不確実性の高まる社会・経済環境においても2026年3月期のROE5％を確実に達成すべく、「収益力向上」「株主還元強化」「資本最適化」の3軸から中計の再設定を行いました。

1年目の振り返り

外部環境	• デジタル化や環境対応ニーズは着実に進展も、一部で当初想定からの遅れも発生（ガバメントクラウド、欧州の環境規制など） • 地政学・為替リスクの高まり
内部環境	• Erhoeht-X事業でのスケール化の課題が明確に • 海外生活系事業はインフレ影響に加え、一過性影響（水害、設備故障）あり苦戦 • 半導体関連は堅調に推移も、引き続き市場動向に注視

中期経営計画の組み立て直し

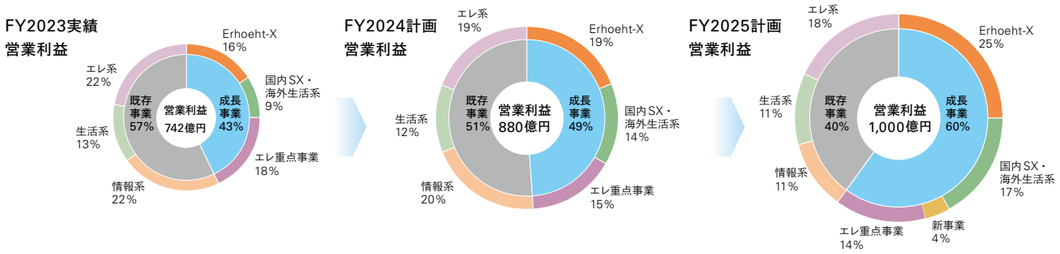
収益力向上	• 成長事業の計画と施策の見直し • 低収益事業の構造改革の増強 • 次期中計での利益拡大を見据えた投資強化
株主還元強化	• 自己株式の追加取得の実施（FY2024に1,000億円） • 中計期間の総還元性向は100%以上（3カ年平均）になる見込み
資本最適化	• 連結純資産比率15%未満の達成に向けた政策保有株式の縮減加速

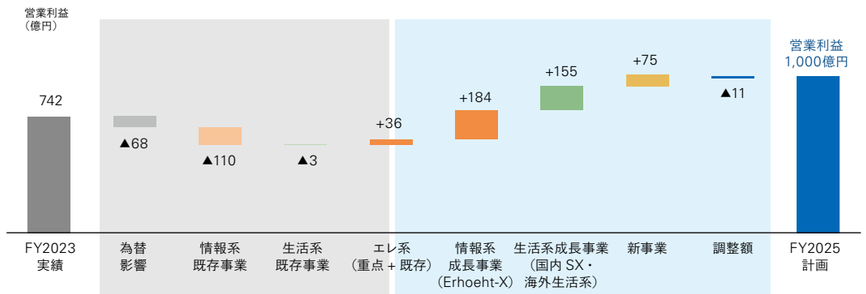


2026年3月期に向けた利益成長について

今中計で定めた目標の達成に向けて、事業ポートフォリオの変革を進め、2026年3月期には「Erhoeht-X(エルヘートクロス)」「国内SX・海外生活系」「新事業」「エレクトロニクス重点事業」からなる成長事業で全体の過半を稼ぐ事業構造にしていくことで、営業利益1,000億円の実現を目指します。

成果獲得フェーズにおける営業利益の見通し

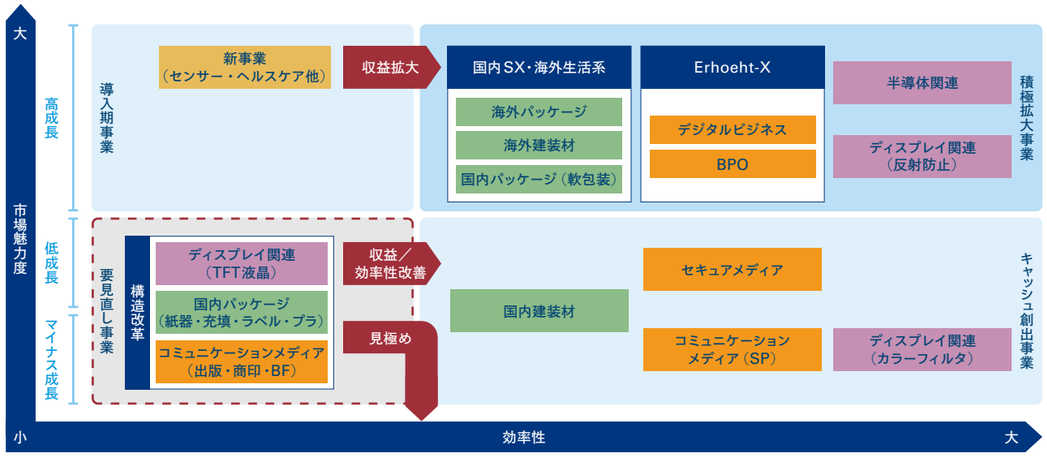




※構成比は、調整額控除前の営業利益を分母に使用して算出
※新事業の数字は決算上は各セグメントに計上

>> P.40　事業セグメント

事業ポートフォリオの変革



右上の積極拡大事業に位置付けている成長事業を主軸に利益拡大を進め、左下の要見直し事業については、記載の事業において、収益改善や効率性改善に取り組むとともに、事業継続の見極めも含めて検討していきます。

検討の俎上に上がっている事業については、中計期間中にめどを立てていきます。

構造改革の進捗状況

	進捗状況
情報系	・出版印刷・商業印刷事業の首都圏の生産拠点を川口・坂戸・沼津に集約、今後も市場縮小に先行した生産体制の縮小を実施(全国輪転機台数:FY2025にFY2020比▲40%削減) ・出版印刷事業のグループ内販売体制を2024年4月に再編(販売部門の図書印刷への集約) ・ビジネスフォーム関連事業の構造改革の追加施策の検討
生活系	・紙器事業は受注構造改革と拠点再編を計画通り進行中。FY2024中に水戸工場への集約完了、相模原・仙台紙器工場は閉鎖へ(中計期間の効果金額:累計約50億円) ・ボトルドパウチ充填事業の譲渡(FY2025) ・酒類充填事業の撤退検討(FY2025) ・プラスチック事業の一部商材の生産撤退(FY2024)および受注構成見直しによる収益改善 ・ラベル事業の低収益商材の受注見直し(FY2024)
エレ系	・TFT液晶事業の前工程のGiantplus社への集約による高知工場の生産終了(FY2023)

事業ポートフォリオの変革の中で、要見直し事業にあたる事業については、構造改革を進めています。

情報系では、出版印刷・商業印刷の首都圏の生産拠点は、川口・坂戸・沼津工場への集約を完了しており、今後も市場縮小に先んじた生産体制の縮小を計画的に進めていきます。また、出版印刷事業では、グループ内の販売体制をこの4月に再編し、販売部門を図書印刷へ集約しました。

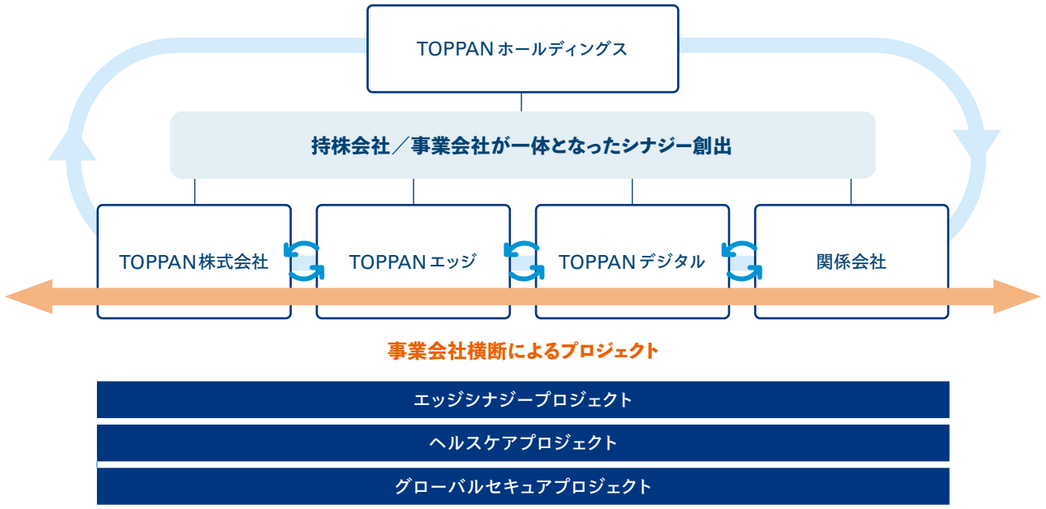
生活系では、紙器事業の構造改革は計画通り進められており、2025年3月期中に水戸工場への集約と相模原・仙台紙器工場の閉鎖を完了する見込みです。加えて、ボトルドパウチ充填事業や酒類充填事業などで事業撤退や低収益商材の見直しを進めています。

エレ系では、TFT液晶事業の前工程について、高知工場での生産を2024年3月期に終了しています。

今後も要見直し事業の構造改革を順次実行し、ポートフォリオ変革を推し進めていきます。

グループシナジーの創出

シナジー創出体制



取り組み状況

エッジシナジー　FY2023▶売上：40億円　利益：12億円　FY2025▶売上：150億円　利益：50億円

- 各社の得意先に対するグループ商材の拡販強化
- リソース連携によるErhoeht-Xでの新商材開発
- 共通システムの利用や間接部門の統合による販管費低減
- 拠点統廃合による生産拠点の最適化や共同購買による原価削減

ヘルスケア　TOPPAN株式会社 × TOPPAN エッジ × TOPPAN デジタル

- 製薬、医療、自治体領域におけるニーズに応じた新商材開発
- ヘルスケア業界得意先へのマーケティング領域提案によるクロスセル

グローバルセキュア　TOPPAN Next × TOPPAN エッジ × TOPPAN デジタル

- 政府系ID／ICカード関連、IoT各事業でのグループリソース活用・連携強化
- 部材の共同調達によるコスト削減、ICカードの共同開発

ホールディングス化の最大の目的は、グループシナジーの創出です。その実現のために、各事業部門が培ってきた優れた技術や人財、得意先や取引先とのリレーションのグループ全体での活用を進めています。これまでの縦割り型の組織構造に横串を通し、互いの得意先への商材拡販や、リソース融合による新商品開発によってシナジーを創出していきます。

2024年3月期に、TOPPANエッジ株式会社とグループ各社とのシナジープロジェクトを立ち上げましたが、今後も事業会社横断のプロジェクトを増強していく予定です。

エッジシナジーについては、2024年3月期に売上高で40億円のシナジーが出ており、2026年3月期までに150億円以上の効果を出すことを目指して、活動を継続強化していきます。

また、2025年3月期は新たに、ヘルスケアプロジェクトとグローバルセキュアプロジェクトを立ち上げます。各領域において、新商材開発やクロスセル、共同調達によるコスト削減を推進していきます。

企業価値最大化に向けたキャッシュアロケーション方針

アロケーションの基本方針としては、2023年5月に中計を公表した際から変更はありませんが、2026年3月期でのROE5%達成の蓋然性を高めるために、

・成長領域への投資の集中による事業シフトの加速
・低成長・不採算事業の見極めによる構造改革の推進
・総還元性向を踏まえた機動的な自己株式取得の実施

を強化していきます。強化するポイントに基づき、成長投資・資産売却・株主還元の数値を見直しています。

資本政策のコミットメントとしては、2025年3月期に1,000億円の自己株式取得を実施します。今回の自己株式取得の強化により、中計3ヵ年の総還元性向は平均100%以上を見込みます。

また、政策保有株式については、2026年3月期に連結純資産比率15%未満に向けて縮減を進めていきます。

基本方針
❶ 持続的成長に向けた投資を強化する
❷ 構造改革を推進する
❸ 安定的な株主還元を実現する

FY2024～2025の考え方
FY2025 ROE5% 達成の蓋然性を高める
❶ 成長領域へ投資を集中し、事業シフトを加速させる
❷ 低成長や不採算事業を見極め、構造改革を推進する
❸ 総還元性向を踏まえた機動的な自己株式取得の実施

FY2023-2025見通し

キャッシュ・イン	キャッシュ・アウト
営業キャッシュ・フロー * 4,000億円以上	成長投資 約 4,500億円
資産売却 1,600億円以上	株主還元 1,800億円以上
手元資金 約 2,600億円	追加還元：構造改革など／事業再編／生産拠点統廃合 秋葉原再構築 法改正対応
財務健全性の堅持 中長期目標達成に向け、積極投資を行いつつも財務健全性を維持する、適正な手元資金を確保	

* 営業キャッシュ・フローは資産売却に伴う税金支出控除前で算出

資本政策のコミットメント

- FY2024に1,000億円の自己株式取得を実施する（FY2023 ～ 2025の3ヵ年の総還元性向100%以上を見込む）
- 政策保有株式を連結純資産比率で15%未満に縮減する（政策保有株式の縮減については、継続して推進する）

重点施策

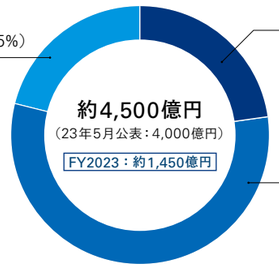
成長投資	M&Aなどの事業投資や導入期、成長事業へ重点的に実施
構造改革など	事業再編・生産拠点の統廃合：紙器事業・既存印刷事業・不採算事業の再編と統合
	土地の利活用：板橋地区・朝霞地区・相模原などの遊休資産の利活用促進

投資戦略

投資計画については、成長事業を中心に強化を図り、3カ年の投資総額を4,500億円に見直しました。投資の強化は、半導体関連事業を中心に実施し、次期中計での収益拡大につなげていきます。

投資戦略

成果獲得フェーズ投資見通し
（FY2023－2025）



キャッシュ創出・要見直し事業、全社共通設備投資：21%（23年5月公表：25%）
既存事業、全社基盤関連
FY2023：27%

事業投資：23%（23年5月公表：25%）
導入期・積極拡大事業領域を中心としたアライアンス・M&A
FY2023：21%

導入期・積極拡大事業設備投資：56%（23年5月公表：50%）
DX・SX・半導体関連・新事業
FY2023：52%

※ 投資強化は半導体関連事業を中心に実施

成長戦略を支える強みの強化

人財戦略

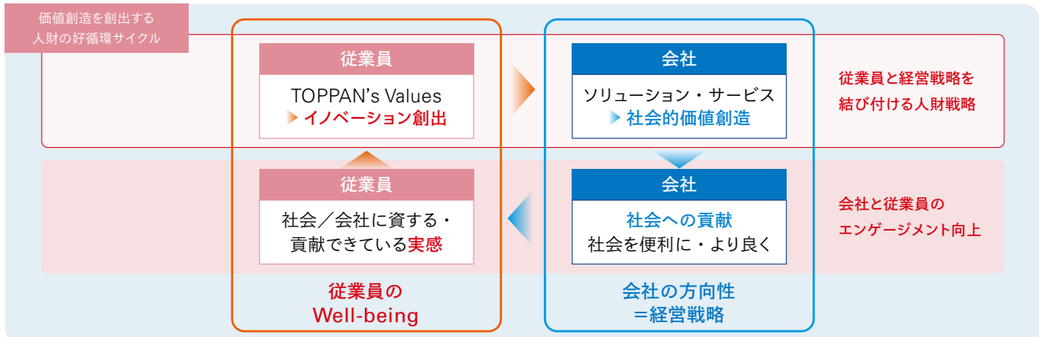
人財への考え方

TOPPANグループは「企業は人なり」の信念のもと、持続的成長と社会への貢献を目指し、社員と企業がともに成長できる環境・風土を整備し、社会的価値創造を実現する「組織・人財」づくりを目指しています。社員を会社の貴重な財産、すなわち「人財」と捉え、その価値を最大限に引き出すことで生まれる「人によるイノベーション」を事業成長の源泉と捉え、価値創造の担い手である人財を大切にし、活かす経営＝「人間尊重の経営」を貫いています。

「TOPPANグループの人的資本ポリシー」
イノベーション創出は創業以来のTOPPAN's DNA ／当社の競争力・イノベーションの源泉は「人」
価値創造の担い手である「人財」を大切にし、活かす経営＝「人間尊重の経営」
～企業は人なり／やる気・元気・本気～

TOPPANグループのイノベーションを生み出し、価値創造する人財を創出する人財戦略

「組織」と「人財」の「Integrity」「Passion」「Proactivity」「Creativity」（TOPPAN's Values）で、
社会をより良くするイノベーションを創出し、社会的価値創造を実現する「組織・人財」づくりを目指す



挑戦するカルチャーの醸成

挑戦できる風土・環境　多様性のある人財／多様な働き方　安心・安全な職場環境

社会的価値創造を実現するために、変化に迅速・柔軟に対応し、チャレンジし続けられる風土の醸成・施策の実施

中期経営計画における人財戦略

【全社方針】

「変革」と「進化」のスピードアップによる経済的・社会的価値の創出を拡大

1. 事業ポートフォリオの変革
2. 経営基盤の強化
3. ESGの取り組み深化

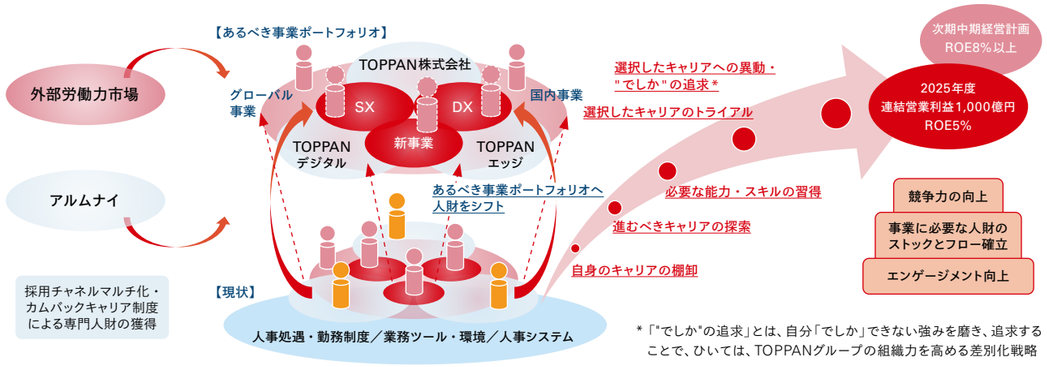
人財戦略の重点テーマ

1. 事業と人財の連動・キャリア自立（自律）の向上
2. 人的側面における経営基盤の強化
3. 多様な人財の活躍・生産性の向上

中期経営計画に紐付いたありたい姿と課題

望ましい姿（To-be）		現状の課題（As-is）
❶ 採用・育成・配置転換を通じた成長事業のスケール化に必要な人財ポートフォリオの実現		・新事業をスケール化する人財の不足 ・既存事業から成長事業への人財シフト そのための効果的なリスキリングの実施
❷ ホールディングスおよび事業会社3社における各種制度の統一、人事関連システムの統合による、グループ横断の人財最適配置・活用	GAP	・労働条件や制度、システムが異なり、柔軟な人財配置が困難 ・グループでの要員管理基盤整備の必要性
❸ Well-Being・エンゲージメント向上を通じた従業員の能力発揮最大化		・職場の心理的安全性のさらなる向上 ・多様な人財が活躍できる職場環境づくり

ギャップ解消のための戦略



＊「"でしか"の追求」とは、自分「でしか」できない強みを磨き、追求することで、ひいては、TOPPANグループの組織力を高める差別化戦略

❶ 採用・育成・配置転換を通じた成長事業のスケール化に必要な人財ポートフォリオの実現

ギャップ解消のための取り組み

- サクセッションプランに基づく経営者人財の計画的育成（経営リテラシーの習得・実践の場の提供）
- DX人財、SX人財、グローバル人財、新事業開発人財の育成など重点・成長事業の担い手となる人財の計画的育成
- 採用チャネルのマルチ化による専門人財の確保

経営者人財の育成

事業の中核的人財となる次世代経営者人財を育成するプログラムとして、ビジネススクールや外部の経営者育成プログラムへの派遣などを通じ、経営リテラシーの習得を図り、実践の場として計画的なローテーションを図っている。

採用チャネルのマルチ化

ダイレクトリクルーティング、ジョブマッチ採用の拡大、新卒・経験者の採用比率の見直し、カムバックキャリア制度（従業員再雇用制度）、リファラル採用など、採用チャネルのマルチ化による専門人財の確保を図っている。

DX人財の育成

①全ての従業員のリスキリングを目指して「リテラシーレベル」人財の拡充、②リテラシーレベルまで到達した社員にさらに学習の機会を提供し、将来のDX中核人財となる「ベーシックレベル」層の増強、③サイエンティスト、エンジニア、ビジネスデザイナーなど各領域における「プロフェッショナルレベル」の人財を外部リソース確保も含めて増強、以上3レベルで育成方針を立て取り組みを進めている。

2025年度中期目標の進捗状況

テーマ・取り組み	指標	2022年度実績	2023年度実績	2025年度中長期目標
【人財開発プログラムの構築】 事業ポートフォリオ変革を支える人財の確保・育成に向けた多彩な人財開発プログラムの実施	・Erhoeht-X従事人財数	4,300名	5,223名	6,000名
	・人財のグループ内流動化施策の展開 ・経営者人財の育成	-	常設社内公募制度「ジョブチャレンジ制度」を2024年度より新設	各施策の展開

❷ ホールディングスおよび事業会社3社における各種制度の統一、人事関連システムの統合による、グループ横断の人財最適配置・活用

ギャップ解消のための取り組み

- グループ共通基盤となる人事システムを導入し、人事情報管理の整備、経営に資するタレントマネジメントの実現
- 人財の最適配置に向け、各社員が保有する技術スキルなどのみでなく、重点・成長事業に必要なスキル・マインド・経験などを幅広く可視化（スキル調査、お仕事図鑑の運用）
- ジョブチャレンジ制度（常設型社内公募制度）による能力・スキル・意欲と合致した最適な人財配置を実現

ジョブチャレンジ制度

重点・成長事業を中心に、社内ポジションをオープンにし、従業員が主体的に様々な職務や組織に挑戦できる仕組みとし、本人の能力・スキルを活かし、新たな職種にチャレンジする機会とすると同時に、事業ポートフォリオ変革に合致した最適な人財配置の実現を目的とする。

お仕事図鑑

社内各部門における事業内容、求める人財像、コンピテンシー、スキルなどをまとめ社内イントラネットにて公開。社内キャリアマップや事業に必要な人財要件を可視化し、個人の進むべきキャリアの探索を可能とする。

❸ Well-Being・エンゲージメント向上を通じた従業員の能力発揮最大化

- TOPPAN's Purposeの理解の浸透を通じ、自社提供価値の再認識、社会価値創造への貢献・寄与に対する実感の向上
- ジョブチャレンジ制度、社外副業・兼業制度、アルムナイ制度などを通じたキャリア自律感の向上
- FFS理論を活用した1on1の実践、マネジメントにおける360度評価の導入などを通じたマネジメントの質向上と社内での自己効力感の向上

エンゲージメント向上に向けた取り組み

TOPPAN's Purpose & Values浸透に向けた研修の実施、社内におけるキャリア自律感の向上に向けた各種制度の導入、社会・会社に資する、貢献できているという実感を高める、マネジメントの質の向上を目的とした360度評価、1on1の導入など総合的な施策を展開し、エンゲージメント向上を図っている。

2025年度中期目標の進捗状況

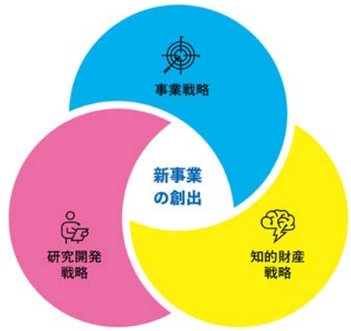
エンゲージメントスコア	健康リスク値	コンディション危険判定
69.8（2021年度実績）▶ 70.1（2023年度実績）	102P（2021年度実績）▶ 101P（2023年度実績）	21.1P（2021年度実績）▶ 18.9P（2023年度実績）
（2025年度目標）74.8	（2025年度目標）96P	（2025年度目標）17.1P

研究開発・知的財産戦略

価値創造に向けた考え方と体制

TOPPANグループは創業以来120年にわたり培ってきた「印刷テクノロジー」をベースとして、社会課題と向き合いながら様々なソリューションを提供してきました。

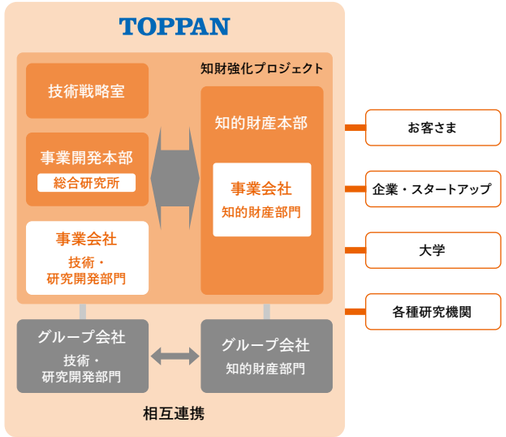
新たな価値の創造に向けて「事業戦略」「研究開発戦略」「知的財産戦略」の3つが一体となり、機能を強化しています。



研究開発は、総合研究所を中心として、各事業会社やグループ会社、社外の研究機関などと連携しながら推進しています。

知的財産は、研究開発の成果であり、TOPPANグループの競争優位の源泉の一つとなっています。TOPPANグループの知的財産戦略の策定と実行のための組織として「知財強化プロジェクト」を立ち上げ、事業部門、技術部門、知的財産部門が連携し知的財産戦略活動を推進しています。その中で特に、部門横断的な技術行政基盤の構築と中長期の競争優位戦略の策定を担う技術戦略室との相互連携を強化することで、グループ全体の価値創造を加速させます。各事業会社やグループ会社にも知的財産部門を設けることで、各社の研究開発部門との一体的な知的財産活動を推進し、研究開発・技術開発の実効性を高めています。

研究開発体制

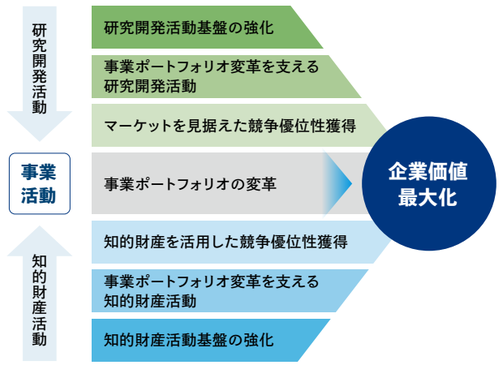


長期的な価値創造における研究開発・知的財産戦略

TOPPANグループは、研究開発活動、知的財産活動の両面からビジネスモデルを進化させて事業ポートフォリオの変革を実現し、企業価値の最大化を図っています。

研究開発活動においては、研究開発費の追加や技術系人財の育成で基盤強化を図りつつ、社内外連携により研究開発を促進し、マーケットを見据えた競争優位性の獲得に努めています。

一方、知的財産活動においては、活動基盤の強化として、知財強化プロジェクトの推進、知的財産戦略の策定、知財人財の育成を行います。また、事業ポートフォリオを支える知的財産活動を推進することで、知的財産面から競争優位性の獲得や収益の最大化を図ります。



中期経営計画の達成に向けた取り組み

専門人財の強化

技術スキル調査により技術系人財を見える化し、配置や育成に活用しています。総合研究所では、材料開発の効率化が期待されるマテリアルズインフォマティクス（MI）を中心としたデータサイエンティスト教育を、グループ人財を対象に実施しています。

また、知的財産研修制度の体系化を進めており、階層別の知的財産研修による全社的な知的財産マインドの醸成や知的財産戦略人財育成の研修による知的財産戦略の専門家の育成を推進しています。

研究開発投資の強化

事業ポートフォリオの変革実現に向け、2020～2022年度を「基盤構築フェーズ」、2023～2025年度を「成果獲得フェーズ」と位置付け、2020年度より優先的に研究開発資源を投入する重点投資領域を定義し、新事業創出に向けた研究開発を進めています。

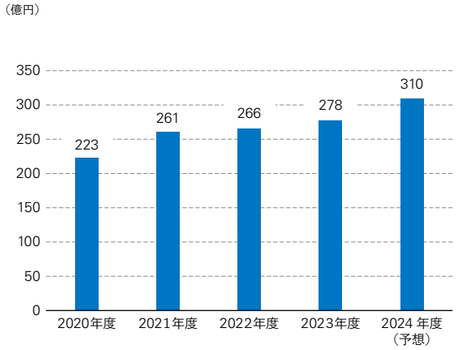
社会課題や技術トレンドに対応した重点投資領域における研究開発とそれを支える環境整備など、基盤構築の研究開発予算を年々強化し、技術力向上と事業創出のスピードアップを図ってきました。

現在は、確実な成果獲得に向けた蓋然性の向上と事業化の加速を目的としたメリハリのある予算とリソースの配分を実施しています。

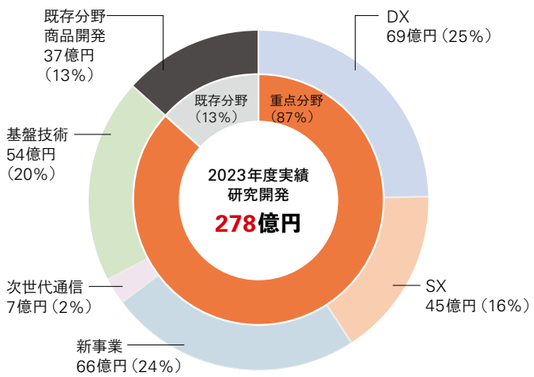
重点投資領域

ビジネスモデル・領域	主な研究開発内容
DX	AI・IoT関連／自治体行政向けソリューション関連／デジタルマーケティング関連／デジタルプラットフォーム関連／BPO関連／スマートシティ・まちづくり関連　他
SX	モノマテリアル関連／紙化対応／リサイクル・アップサイクル関連／バイオマス関連／生分解性材料関連　他
新事業	メタバース関連／ヘルスケア関連／3D細胞培養関連／燃料電池部材関連／量子ドット®関連／エネルギー関連／ゲノム編集関連／ロボティクス関連／アグリ関連　他
次世代通信	FC-BGA次世代基板関連／センサ関連　他
基盤技術	材料・分析関連／サービス品質向上基盤関連／コンバーティング関連／微細加工関連／AI関連／セキュリティ関連　他

研究開発費推移



重点領域別研究開発費（2023年度）

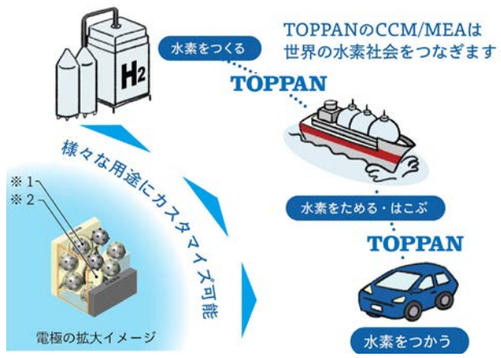


重点投資領域での研究開発と知的財産の連携

重点投資領域では、競争優位性を確保しながら研究開発や技術開発を進めるために、知的財産戦略と連動させながら検討を進めています。その一例として、カーボンニュートラルを実現するために、水素を「つくる」「ためる・はこぶ」「つかう」の全用途に展開可能なCCM（触媒層付き電解質膜）、MEA（膜電極接合体）の研究開発が挙げられます。独自の材料設計技術により、低抵抗、高耐久なCCM／MEAを実現しました。また、大型カラーフィルタの製造で培った塗工技術や搬送技術を活用し、電解質膜の両面に触媒インクをダイレクトコーティングする世界初の製造方式を確立しました。

研究開発部門・知的財産部門が策定した知的財産戦略に基づき、製造設備などのノウハウ性の高い技術は秘匿管理し、材料設計などの模倣が発見可能な技術は積極的に国内外に特許出願することで、競争優位性を確保しています。

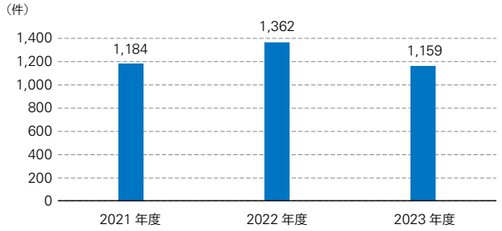
水素エネルギー社会の様々な用途



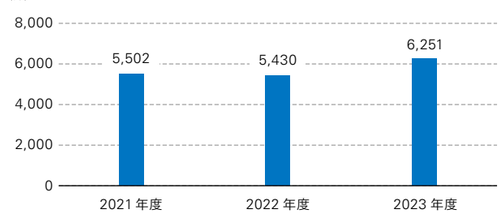
※1 反応を進める触媒の選択
※2 ガスが透過する空孔の制御

知的財産関連データ

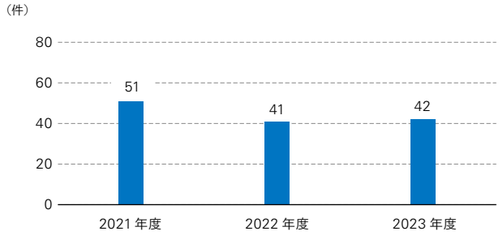
特許出願件数の推移（国内）



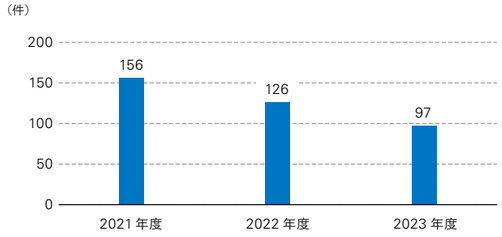
保有特許件数の推移（国内）



意匠出願件数の推移（国内）

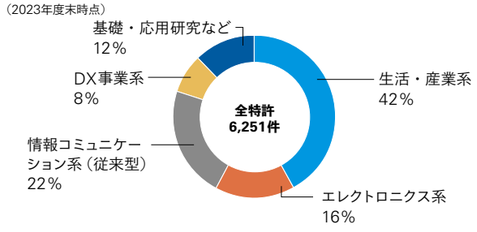


商標出願件数の推移（国内）

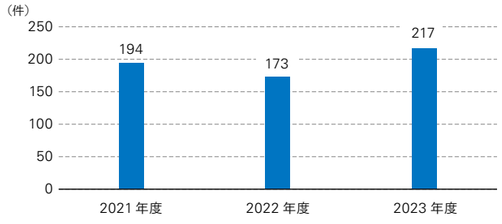


保有特許（国内）の事業分野別ポートフォリオ

（2023年度末時点）



外国出願（PCT出願）件数の推移



TOPPANデジタル株式会社
代表取締役社長
坂井 和則

TOPPAN株式会社
代表取締役社長
齊藤 昌典

TOPPANエッジ株式会社
代表取締役社長
添田 秀樹

事業会社社長鼎談

グループシナジーの創出に向けて
―事業会社の連携によるシナジー最大化に向けた取り組み

2023年10月に当社はホールディングス体制に移行し、新たなスタートを切りました。TOPPANグループの事業会社3社の社長が、新体制のもとグループとして提供価値を最大化させていくための課題や取り組みについて語りました。

ホールディングス化がもたらした変化

坂井　TOPPANデジタル株式会社（以下、TOPPANデジタル）は、旧凸版印刷のDXデザイン事業部を引き継いだ会社です。ホールディングス化の最も大きな成果は、グループ内連携の強化です。特に、営業、販促、ブランディング面のグループ内連携では、TOPPANデジタルが牽引している部分が大きいと考えています。具体的には、TOPPANデジタルの商材を、TOPPAN株式会社やTOPPANエッジ株式会社（以下、TOPPANエッジ）の得意先に販売するなど、これまではリーチできなかったグループ会社の顧客にも横断的にアプローチできるようになり、顧客に対する提案の幅も広がりました。ホールディングス化によって、社員の意識も大きく変わりました。TOPPANグループの一事業部門から、デジタルサービスを専門に担う会社という意識が強くなり、社員のモチベーションにも変化が見られます。

齊藤　TOPPAN株式会社は、情報コミュニケーション、生活・産業、エレクトロニクスの3事業本部を一つにした会社です。今回の再編により、これら3事業やTOPPAN株式会社、TOPPANエッジ、TOPPANデジタルの中核3社以外も含むグループ全体のシナジーへの意識が高まり、変革へのモチベーションも大きく向上しました。また、中核3社の間では、互いの商材について勉強会の開催や、エリアの展示会に合同で出展するなど、トータルソリューション提供に向けた下地づくりが進んでいます。これにより、特にマーケティングDXの領域では、TOPPANデジタルの商材を軸として、他の事業会社の商材を提案したり、TOPPANエッジのオンサイト拠点を活用した新サービスの基盤を構築するなど、具体的な成果に結び付いてきています。

添田　TOPPANエッジ株式会社（以下、TOPPANエッジ）は、旧凸版印刷のセキュア事業部と旧トッパン・フォームズを統合した会社です。ホールディングス化の半年前に発足したことで、先んじて新会社として2つの事業体の融合が進み、顧客に対する提案の幅が広がってきました。また、事業会社としての方向性や責任が明確になり、中核3社の横連携の意識も強化されました。特にBPO分野においては、エリアごとに中核3社が連携して顧客にアプローチしているほか、営業拠点の近接化や共有も進めるなど、シナジー最大化と事業基盤の効率化を同時に進めています。

グループ横断の3つのシナジー創出プロジェクトの進捗

添田　「エッジシナジープロジェクト」は、BPO、セキュアビジネス、マーケティングDXの分野における販売先の拡大や製造、間接部門でのコスト削減によるグループシナジーの創出を目的として発足し、事業軸・エリア軸の2つの軸で、TOPPANエッジとグループ各社の連携によるアップセル・クロスセルを推進しています。具体的な成果としては、2024年3月期で、売上高40億円、営業利益12億円の実績を出しました。2026年3月期には、売上高150億円以上、営業利益50億円を目指しており、現在の進捗状況は順調に推移しています。

齊藤　2024年の春にスタートした「ヘルスケアプロジェクト」は、ヘルスケア・メディカル領域において、グループ連携による新たな価値提供と売上の最大化を目的として発足し、中核3社を中心として、クロスセルの強化と新商品の開発の2つの軸で進めています。前者では、グループ各社の販売チャネルを活用して互いの得意先へ商材を販売しています。後者では、グループ各社が共同でデジタルマーケティングとヘルスケア領域のノウハウを結び付け、メディカルサービスやヘルスビッグデータ、3D細胞培養などの新商品を開発しています。まだスタートしたばかりのプロジェクトなので、数値的な目標設定はこれからですが、各社の役割などを早急に整理し、戦略の具体性を高めていきます。

坂井　「グローバルセキュアプロジェクト」は、パスポートやIDカードなどを各国政府に提供する「政府系」、ICカード向けのOS開発やICモジュール製造などの「決済系」、そして「IoT」の3分野におけるグループリソースの活用や連携強化を目的として発足し、TOPPANデジタルとTOPPANエッジに加え、TOPPANホールディングスのグローバルビジネス本部とToppan Gravityのグローバルセキュア事業に横串を通し、事業リソースの集約に向けた議論を進めています。具体的には、部材の共同調達によるコスト削減やICカードの共同開発を行っています。このプロジェクトは大きな伸びしろのある分野であり、今後は海外での事業展開も視野に入れ、事業規模の拡大、スケール化に向けて積極展開していきます。

各社が今後特に力を入れて取り組むべき課題

坂井　TOPPANデジタルは、これまでに自社で取り組んできたDX事業の競争力強化と新たなデジタルサービスの確立を目指します。前者については、コンサルタント伴走型の営業支援や、新規顧客の開拓において効率的なアプローチである、BDRという見込み顧客のデータを活用した手法による営業活動の変革・効率化といった施策を着実に推進します。後者に関しては、ペイメント事業に続く柱として、NAVINECTを軸とした製造DXや流通DX、IoT事業を大きな柱としていきます。

課題となるのは、デジタル人財の確保と育成です。これらはTOPPANデジタルに限らずグループ共通の課題であり、中核3社で連携しながら、グループ間でのリソースの適切な配分やリスキリングによる社員の育成を進めているほか、経験者採用やM&Aを活用して外部からも積極的に人財を獲得しています。

齊藤　TOPPAN株式会社は、事業ポートフォリオの改革が課題であり、着実に取り組んでいきます。従業員のリスキリング、アップスキリングと並行して、既存事業の構造改革を推進することで、成長事業へのリソース転換を進め、エレクトロニクス系の次世代パッケージや、国内SX・海外生活系、DX領域で成長していきます。

添田　TOPPANエッジが担っている、ビジネスフォーム、データ・プリント・サービス（DPS）、BPO、セキュアプロダクトといった事業について、これまでは顧客の課題ごとにそれぞれのサービスを提供してきました。こうしたモデルは、相応のボリューム感がある個別案件の集まりによる収益確保というものでした。

今後は個別案件として完結させず、これらサービスを連携させてソリューション化し、得意先や、業界内外でも通用する複合的な受注につなげるなど、顧客の様々な課題・ニーズに対して横断的に提案し、基盤型サービスに仕立てて継続的な収益の確保をする考えです。そのためにも、私たち自身が縦割りから分野横断的な事業構造へと変化しなければなりません。

TOPPANエッジのデジタル技術を活用して、顧客の業務オペレーションを最適化する社会や企業のコミュニケーションインフラを支える会社として不可欠な存在を目指します。

ホールディングスを軸とするグループ内連携のあり方

坂井　現在のシナジー創出に向けた取り組みは、今回集まっている我々が率いる中核事業会社3社と、グローバルセキュアにおいてはToppan Gravityを中心に進めていますが、グループ子会社は250社以上あり、グループ全体として取り組む必要があります。また、同時に様々なプロジェクトが動いている中、メンバー各社の役割の明確化と強いリーダーシップが発揮されるような仕組みを整えていかなければならないと思います。

プロジェクトのスピードアップを図るためには、進捗状況に応じて組織を一つに集約させるなど、体制の見直しが必要になるフェーズがあります。プロジェクト体制を状況に応じてどのように変化させていくか、案件に応じて、ホールディングスのリーダーシップのあり方と、事業会社の自主性のバランスを検討していく必要があります。

齊藤　グループ会社間での情報交換や連携する場面は増えていますが、まだ機能が重なっている部分もあり、改めて役割を整理しなければならないと考えています。特にTOPPAN株式会社とTOPPANエッジの間では、事業展開の区域をどのような形で最適化するか、あるいはBPO領域のリーダーシップをどちらが取るかといった点を、ホールディングスと連携しながら決めていく必要があると思います。

添田　顧客との商談では、各社の事業リソースや商品ラインアップに関する知識をもとに、他のグループ会社の商材も引き合いに出しながら提案していくことが求められますが、現状ではまだ不十分です。こうした、オールTOPPANリソースを活用した提案に向けた、グループ会社間の連携を引き続き密にしていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

坂井　私たちはこの1年、グループ再編や社名変更など、大きな組織の改編を経験しました。今はTOPPANグループにとって過渡期だと捉えています。事業ポートフォリオ改革も進んでおり、これからさらにTOPPANグループは変化していきます。

社名から「印刷」の2文字を外したことは、従来の受注産業としての典型的な受け身の姿勢から脱却する決意の表れです。「受注型から創注型へ」のビジネスモデル転換には、小さい失敗を恐れず、次につなげていく姿勢が不可欠です。社員たちの積極的なチャレンジを後押しする企業体質の実現に向け、全力を尽くしていきます。

齊藤　旧凸版印刷の主要3事業を引き継いだTOPPAN株式会社の使命は、事業ポートフォリオの改革です。事業本部・事業会社の垣根を超え、ワンストップでトータルソリューションを提案する基盤が整備されてきました。多様な人財を活用しながら、DX、SX、新事業の領域で持続可能な未来に向かって社会に伴走できるような会社にしていきます。

添田　紙を中心とするアナログビジネスから、デジタル化社会にどのように対応していくかというところに、投資家も含めたステークホルダーの皆さまは関心を持たれていると思いますが、私たちには、印刷業で培った様々なノウハウがデータとして蓄積されており、それこそが強さの源泉となるのです。これらを活かして、印刷の枠組みを超えて時代のニーズに合った新しいビジネスを立ち上げていきます。新たなチャレンジを続けていくTOPPANグループに、今後ともどうぞご期待ください。

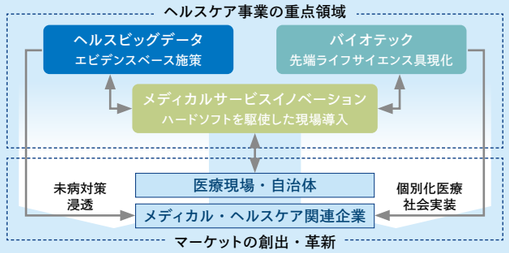
シナジー事例

メディカル・ヘルスケア領域への取り組み（ヘルスケア・グループ連携プロジェクト）

TOPPANグループでは、エッジシナジープロジェクトやヘルスケアプロジェクト、グローバルセキュアプロジェクトなど、事業会社横断によるシナジー創出プロジェクトを推進しています。ここではそのうち、事業会社社長鼎談でTOPPAN株式会社齊藤社長からも話のあった「ヘルスケア・グループ連携プロジェクト」について詳しくご紹介します。

プロジェクトの背景と全体像

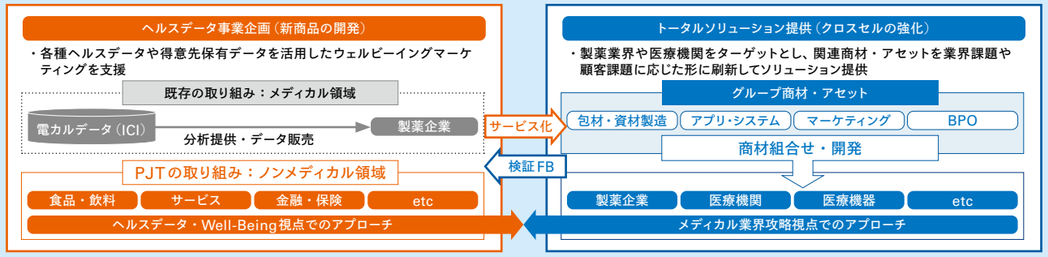
TOPPANグループでは、未病対策の浸透や個別化医療の社会実装へ向け「ヘルスビッグデータ」「バイオテック」「メディカルサービスイノベーション」の3つを重点領域として、ヘルスケア事業を推進しています。ヘルスデータを利活用することによる健康長寿社会へ向けたマーケット創出と、DXやSXなどTOPPANグループのアセットを融合・進化させ提供することによるマーケット革新を目指しています。



当プロジェクトは、ヘルスデータ事業企画とトータルソリューション提供の2つの視点で推進しています。

前者は、既にDATuM IDEAとして製薬会社へ向けて実施している医療情報分析・提供サービスに並行して、食品・飲料メーカーのようなノンメディカルの企業向けにヘルスデータ利活用を促進するものです。そして後者は、メディカル業界向けにTOPPANグループの既存サービスやアセットを融合・高度化して課題解決を支援するものです。

当プロジェクトの活動の中で、製薬業界向けに展開しているトータルソリューション提供についてご紹介します。



製薬業界向けトータルソリューション

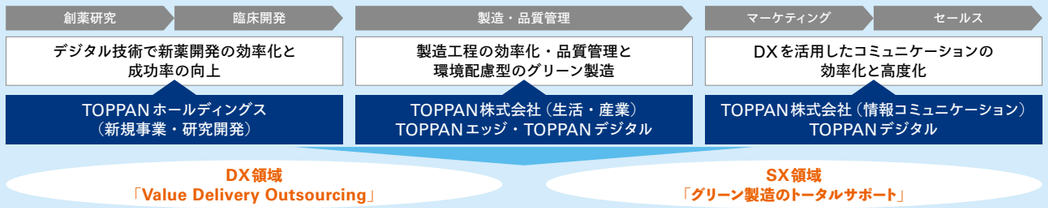
TOPPANグループは、製薬会社の創薬研究・臨床開発、製造・品質管理、マーケティング・販売、といったバリューチェーンに応じた様々なサービスメニューを用意しています。

研究開発フェーズでは、患者由来のがん細胞を3D細胞組織として複製培養可能な技術「invivoid®」、製造フェーズでは、製品パッケージ仕様情報の入力だけでCO_2排出量を算定できる「SmartLCA-CO_2®」、販売フェーズでは販促資材の一括管理・配送代行によってMRを支援するBPO業務などが挙げられます。

こうした各サービスはこれまで、グループ各社や各事業部が個別に提供しており、シナジー効果が発揮しきれない状況にありました。そこで、当プロジェクトでは、関連サービスをDX領域、SX領域で整理・融合し、グループシナジーを発揮すべく提案活動を実施しています。

DX領域は、医師とのコミュニケーションを効率化・高度化を一括支援する「Value Delivery Outsourcing」として、SX領域は環境配慮型パッケージから製造DX、生活者向けグリーンブランディングまでを総合的に支援する「グリーン製造のトータルサポート」としての提案です。既に大手製薬会社とは具体化へ向けた検討が進んでいます。

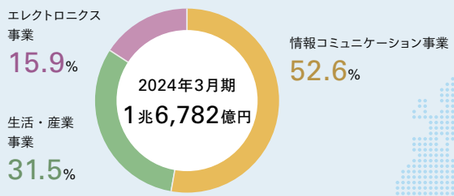
今後、当プロジェクトにおけるトータルソリューション提供は、グループシナジー創出の加速へ向けて、製薬業界のみならず医療機関や医療機器など広くメディカル・ヘルスケア業界へと展開していきます。



事業セグメント

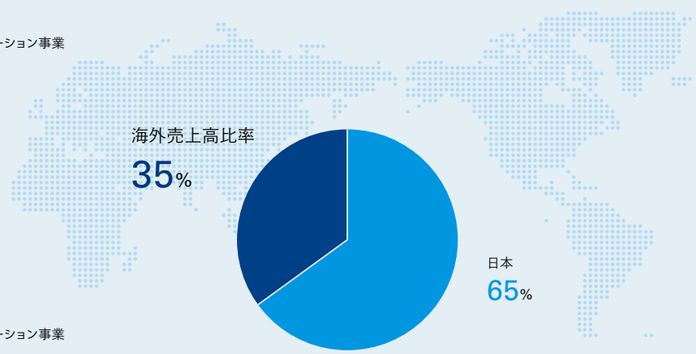
TOPPANグループは、「情報コミュニケーション事業分野」「生活・産業事業分野」「エレクトロニクス事業分野」の3分野で事業を展開しています。TOPPANグループ独自の「印刷テクノロジー」を強みに、それぞれの事業を発展させ、社会やお客さまの課題解決につながる多様なソリューションを提供しています。

セグメント別売上高



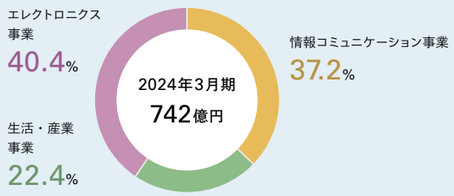
地域別売上割合

2024年3月期実績



セグメント別営業利益

※ パーセンテージは全社費用調整前の数値で計算



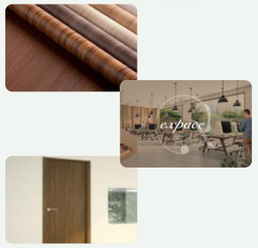
生活・産業事業

売上高：5,374億円　営業利益：274億円（営業利益率：5.1%）（2024年3月期）

生活・産業事業分野

パッケージ

建装材



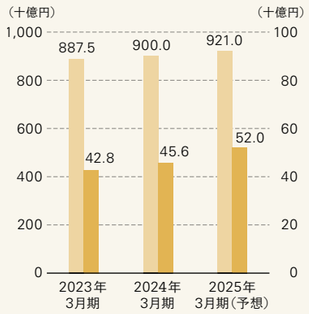
売上高
4,042億円
営業利益率
約6%

売上高
1,331億円
営業利益率
約2%

情報コミュニケーション事業

売上高：9,000億円　営業利益：456億円（営業利益率：5.1%）（2024年3月期）

情報コミュニケーション事業分野



デジタルビジネス

Erhoeht-X™

売上高
1,401億円
営業利益率
約4%

BPO

売上高
1,304億円
営業利益率
約10%

セキュアメディア

売上高
1,827億円
営業利益率
約5%

コミュニケーションメディア

売上高
4,466億円
営業利益率
約4%

エレクトロニクス事業

売上高：2,665億円　営業利益：495億円（営業利益率：18.6%）（2024年3月期）

エレクトロニクス事業分野

半導体関連

売上高
1,796億円
営業利益率
約26%

ディスプレイ関連

売上高
869億円
営業利益率
約4%

情報コミュニケーション事業

「デジタル」と「リアル」を
最適に組み合わせた事業と、事業部間シナジーで
社会課題の解決と企業価値最大化に取り組みます。

TOPPAN株式会社
代表取締役社長
齊藤 昌典

事業内容と中期経営計画

情報コミュニケーション事業は、成長事業に位置付けている「デジタルビジネス」と「BPO」、既存の印刷事業が中心の「セキュアメディア」、「コミュニケーションメディア」から構成されています。成長事業の2つのサブセグメントを「Erhoeht-X（エルヘートクロス）」と定義し、マーケティングDX／セキュアビジネス／デジタルコンテンツ／製造・流通DX／Hybrid-BPOをErhoeht-Xの5つの重点カテゴリーと位置付けています。

中期経営計画においては、Erhoeht-Xの推進により価値共創パートナーとして顧客のデジタル変革を支援し、高い成長を実現する戦略のもと、2026年3月期には、売上高9,590億円、営業利益550億円を目指します。

Erhoeht-Xは、複数ソリューションのトータル提供による単価増と、採用案件数の拡大に注力し、2026年3月期には売上高を2024年3月期の2,800億円から4,000億円、営業利益率を同約7％から約10％に高める方針です。

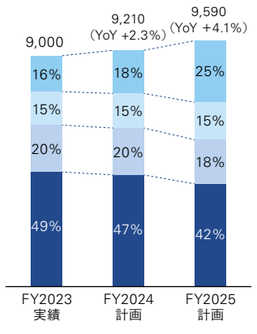
一方、既存印刷の2分野は、構造改革による収益性の維持・改善がテーマです。市場の見通しに先行して製造拠点の統廃合を継続実施し、経営資源を順次DX領域にシフトしていきます。

以下は、成長事業であるErhoeht-Xについてご説明します。

2025年3月期～2026年3月期 計画

売上高

（億円）

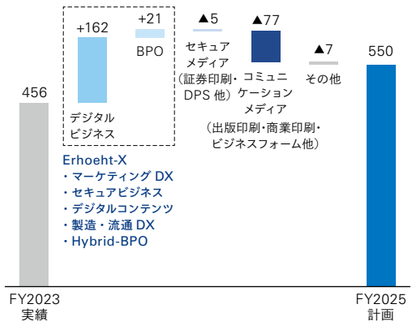


営業利益／率

	FY2023 実績	FY2024 計画	FY2025 計画
情報系全体　（億円）	456	520	550
	5.1%	5.6%	5.7%
デジタルビジネス	約4%	約7%	約9%
BPO	約10%	約10%	約10%
セキュアメディア	約5%	約6%	約5%
コミュニケーションメディア	約4%	約4%	約3%

営業利益増減

（億円）



情報コミュニケーション事業 事業内容

			5つの重点カテゴリー	
成長事業	デジタルビジネス	Erhoeht-X	セキュアビジネス	マーケティング DX
			デジタルコンテンツ	製造・流通 DX
	BPO		Hybrid-BPO	
既存事業	セキュアメディア		証券系印刷	ICカード・タグ
			DPS（データ・プリント・サービス）	海外ファイナンス印刷
	コミュニケーションメディア		出版印刷	商業印刷
			教科書	SP関連

Erhoeht-X 重点カテゴリー別戦略

重点カテゴリー	ターゲット	事業概要	戦略	FY2023実績 売上／利益率	FY2024計画 売上／利益率	FY2025計画 売上／利益率
マーケティング DX	メーカー 流通 金融他	・デジタルマーケティング ・顧客体験変革（CX）支援 ・店頭デジタル化	・デジタル基盤変革（DX）+顧客体験変革（CX）+業務プロセス変革（EX）の伴走型サービスの提供により、得意先の事業成長を支援する継続型のビジネスモデルを構築 ・AIを活用した生産性向上	250億円（約8%）	400億円（約9%）	700億円（約10%）
セキュアビジネス	金融 行政 グローバル	・金融向けDXソリューション ・情報収集サービス ・情報配信・閲覧サービス ・決済サービス ・ヒト／モノのID管理	・［国内］金融向けDXソリューションの開発・運用でベースとなる収益を確保。重点商材（AIRPOST・EngagePlus・決済）のデファクト化推進による収益拡大 ・［海外］政府系ID、ICカード関連、IoT領域でのグループ連携による事業拡大	700億円（約2%）	850億円（約6%）	1,050億円（約8%）
Hybrid-BPO	行政 金融 準公共・民間	・バックオフィスBPO ・3PL ／コントラクト ・カード発行・DM発行	・中央省庁・地方自治体の定常事務や金融機関の事務などの効率化ニーズとアウトソーシングニーズの取り込み ・BPRを起点とした型化の推進	1,300億円（約10%）	1,350億円（約10%）	1,500億円（約10%）
デジタルコンテンツ	民間・公共 教育 BtoC	・電子書籍 ・VR・メタバース ・教育ICT ・デジタルプリント	・成長市場へのデジタルコンテンツ供給による事業拡大（電子書籍、高精細映像、VR、メタバース、教育ICT）	420億円（約7%）	500億円（約9%）	550億円（約12%）
製造・流通DX	メーカー 流通 物流	・製造デジタル化支援 ・流通小売向け商品・販促情報DB提供 ・物流DX	・NAVINECTラインビルドや設備との一式受注による製造DXの事業規模拡大 ・販促支援システムPROMO COREの拡販	130億円（約3%）	150億円（約6%）	200億円（約10%）
				Erhoeht-X合計	2,800億円（約7%）	3,250億円（約8%）	4,000億円（約10%）

※今回より財務会計基準での集計に見直し
※財務会計基準で再集計した前回公表（2023年5月）の2026年3月期利益目標からは約60億円の下方修正

強みや市場における優位性

- 国内外で2万社以上の顧客基盤
- ユーザーニーズを掘り起こし、先取りする企画力
- 多様化する顧客企業の経営課題の解決をプロデュースできる営業力と課題解決のためのソリューション・サービスのラインアップ
- 高度なセキュリティ技術、セキュアな情報管理・運用体制の提供
- コンサルティングによる戦略立案から販促ツールの企画・制作までをトータルでサポート可能な体制

環境認識

日本国内の人口減少と少子高齢化よる労働力不足の加速は大きな社会課題となっています。

加えて、グローバル化や技術革新の急速な進展、デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速などにより世界規模で産業構造が変化しています。また、人々の価値観やライフスタイルも多様化し、「モノからコト」「パーソナライゼーション」など消費スタイルにも変化が見られます。このような環境変化を踏まえると、今後もデジタル技術を活用した業務効率化支援や顧客体験の設計などに関する需要は継続して拡大していくことが予想されます。

機会とリスク

機会

- DXを実現するデジタルサービス需要の増加
- 先端技術を活用したコミュニケーションサービス領域の拡大
- ノンコア業務のアウトソースニーズの拡大
- 国内外でのキャッシュレス決済の普及
- セキュリティ強化の要請

リスク

- 国内のDX人材不足
- AI・量子コンピューターなど先端技術への対応遅れ
- サイバー攻撃によるデータ喪失やシステム破壊のリスク

マーケティングDX

従来、TOPPANグループのマーケティングDXでは、得意先のプロモーション・マーケティング領域のDX化を支援するデジタルマーケティング事業を展開し、顧客向けアプリ開発、CDP（カスタマーデータプラットフォーム）構築、SNSやメールによるターゲティング広告・コンテンツ配信などの支援を行ってきました。

近年では、最先端テクノロジーによるビジネスモデルの多様化や、消費者ニーズの変化に加え、労働人口の減少や「2025年の壁」が目前に迫っていることで、ますますマーケティングDXのニーズが高まっています。

一方で、近年DXの成果が出ている国内企業は6割にとどまっており、国内企業の支援ニーズの6割は、単純なデジタライズ（DX）だけではなく、顧客体験変革（CX）や業務プロセス変革（EX）領域を含めた、「顧客中心経営への変革支援」を求めています。これらのニーズを踏まえ、TOPPANグループでは従来のデジタルマーケティングに加え、顧客体験変革（CX）や業務プロセス変革（EX）視点も視野に入れ、得意先のビジネス変革支援を行うビジネス変革支援事業（BX）へと事業を発展させて展開しています。

これらのビジネス変革支援事業（BX）により、クライアントの持続的成長を牽引することで長期継続伴走を実現し、2026年3月期に売上高700億円、営業利益率約10%を目指します。

ビジネスモデルの深化

デジタルマーケティング（狭義のDX）	顧客データを起点に、Web広告からCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）までをフルファネルに対応。ネットに閉じた展開のため事業インパクトは限定的。
得意先ニーズである「顧客中心経営への変革」に向け、支援領域を拡大	
ビジネストランスフォーメーション（広義のDX）	デジタルマーケティングに、CX（顧客体験変革）やEX（業務プロセス変革）を加え、得意先のビジネス変革に向けた継続的な伴走支援を提供。

ターゲット市場

BX最大市場規模：約4.8兆円（BX=DX市場＋CX市場＋EX市場）

デジタルマーケティングからBX支援に進化させることで参入市場を、CX市場・EX市場へ拡大

ターゲット市場：約7,000億円（マーケティング領域サービス）

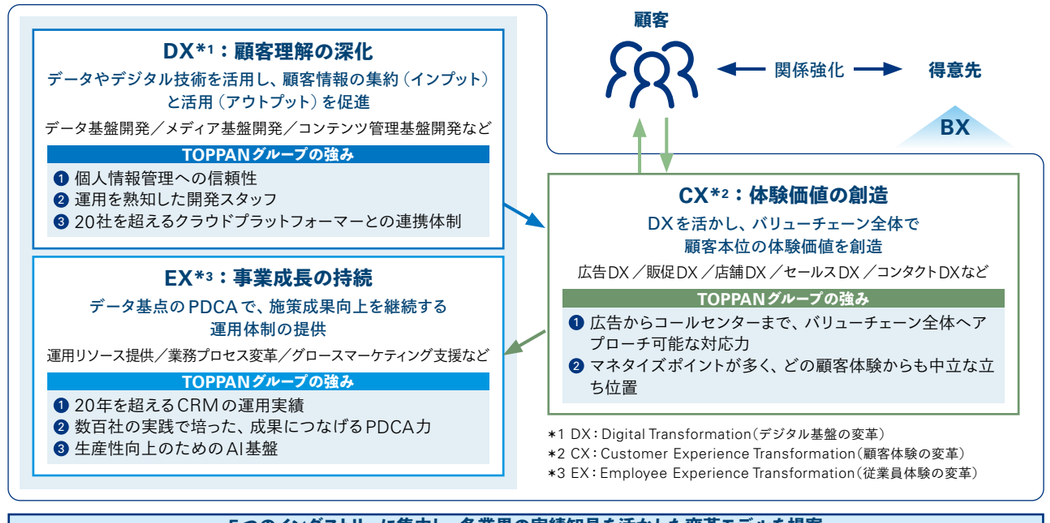
マーケティングDX領域およびマーケティング／運用にかかわる、CX市場＋EX市場を主要ターゲットに設定

2026年3月期売上高目標：700億円

※ 富士キメラ総研、IDCなどの市場予測からTOPPANグループ独自試算

ビジネスモデル

「顧客中心経営への変革」を支援するため、TOPPANグループの強みを活かした「DX」＋「EX」＋「CX」サービスを提供。数多くのビジネス変革プロジェクトを受託し、グロース成果を実現する継続ビジネス化を進めています。



*1 DX：Digital Transformation（デジタル基盤の変革）
*2 CX：Customer Experience Transformation（顧客体験の変革）
*3 EX：Employee Experience Transformation（従業員体験の変革）

5つのインダストリーに集中し、各業界の実績知見を活かした変革モデルを提案

リテールBX	メーカーBX	契約型サービスBX	コンテンツBX	インフラBX
流通業界向け	消費財メーカー向け	保険・金融業界向け	出版・エンタメ業界向け	再開発・エネルギー業界向け
Unified Commerce 店舗とネットの垣根のない統合された顧客体験の実現	Well-being 顧客のありたい姿を応援するビジネスモデルへの変革	Smart Life Create MZ世代の未来サポートを約束するサービス基盤の充実	Fan Engagement ファンとコンテンツをつなぎ新たなマネタイズ機会を創出	Sustainable Growth 持続可能な地域社会の実現

競争優位性（参入障壁）

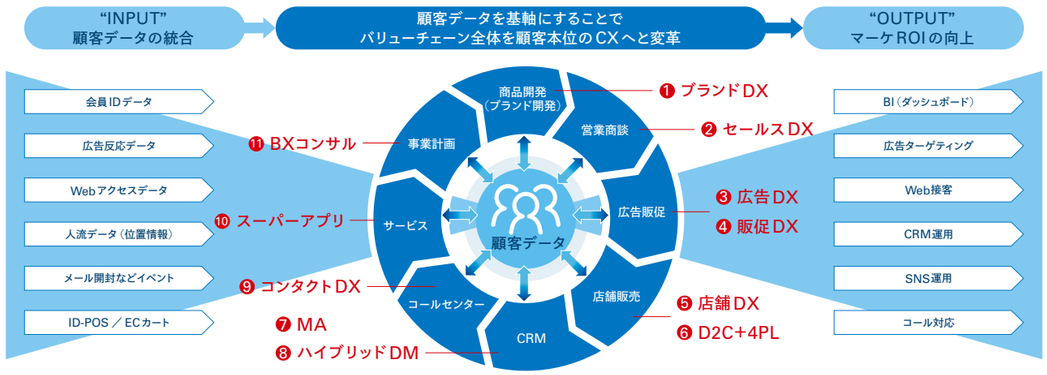
- 企業のマーケティング課題を解決する知見と、それを実行する専門人財
- 個人情報を含む顧客データをセキュアに管理・運用、データを価値化するノウハウ
- 業務プロセスの設計、業務構築を行うノウハウ
- DX以前の時代から取引のある豊富なクライアントネットワーク

収益モデル（スケール化の考え方）

得意先のマーケティングプロセス全体の変革を伴走するサービスの提供をすることで、オールトッパンでの商材パッケージングの提案につなげ、総合受注を推進しています。

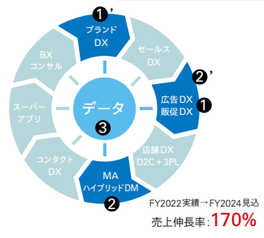
中期経営計画達成に向けた戦略

これまで培ってきたIDデータの管理運用における信頼性と、得意先のマーケティングプロセスに対応した❶～⓫のCXサービスをはじめとした対応力の広さと実績を背景に、得意先のマーケティングプロセス全体の変革を伴走するサービスを提供します。顧客データを基軸とすることで、どのプロセスから入り込んでも他のプロセスへの関与が拡大し、複数サービスの継続的な受注が可能になります。



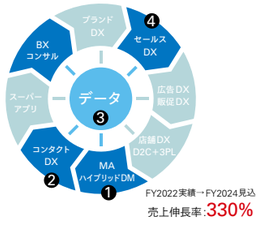
総合受注化のステップ例

リテールBX　A社



❶広告DXから入り込み、集客ROIを向上。成果改善を評価され❷MAへ拡張。さらに❸のID統合の検討に入る。一方、PB商品のブランド再構築に向けて、❶'ブランドDXを提供しMZ世代への❷'販促DXへとつながる。

契約型サービスBX　B社



従前対応していた会員向け事務局運用のDX化を進めるために、❶MA対応や❷コンタクトDXを提供。さらに❸顧客データの分析を担うとともに、今期は変革に向けたコンサル機能を提供。その他、❹セールスDXも請け負う。

提供する価値

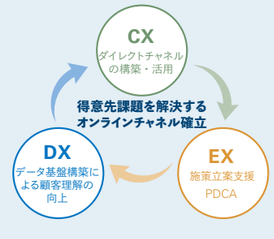
- 労働人口減少などの社会課題を解決するプロセス変革やオペレーション支援
- Well-being起点での顧客体験の提供
- 得意先の持続的な事業成長支援
- 得意先の生産性向上・業務効率化による収益性向上

TOPIC

得意先課題の深い理解とデジタルマーケティングで培った実績をもとに得意先の売上成長に貢献

自動車メーカーでは、コロナ禍を経て継続する来店客数の減少や、セールススタッフの業務負荷拡大を背景に、販売業務の効率化・高度化の課題を抱えていました。これまで、広告はマス広告による展開、顧客対応はディーラーと分断されていましたが、メーカー自らが顧客とのダイレクトチャネルを構築・強化することで、その接点で得た顧客データをプレセールスなどに活用し、見込み度の高い顧客をディーラーへと送客することが求められていました。

TOPPANグループでは、顧客の解像度を上げ、プレセールスを実現するための基盤構築（DX）を行い、そこで取得したデータを活用するダイレクトチャネルを構築・強化（CX）するとともに、それらのデータ活用・連携に向けた施策立案支援・PDCA支援（EX）を行うことで、販売の効率化・高度化の実現に貢献しました。



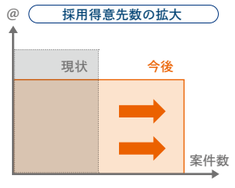
Hybrid-BPO®

Hybrid-BPOは、TOPPANグループのアナログ技術ノウハウとデジタル技術を組み合わせた事務代行支援サービスの総称です。当社は印刷事業やBPO事業で蓄積した運用ノウハウや業務設計力、コンサルティング力を活かしたバックエンド側のオペレーション技術と、プラットフォーム型のフロントエンド側サービスの提供で培ったデジタル技術を掛け合わせ、データ活用を基軸としたハイブリッドなサービスを提供しています。アナログ、デジタル双方の事務代行で生じる各種データを利活用し、プロセスの最適化や効率化、UX（ユーザーエクスペリエンス）の向上を実現します。 課題抽出から業務分析、運用まで一貫したBPOソリューションを全国で展開し、Hybrid-BPO事業で2026年3月期に売上1,500億円、営業利益率約10%を目指します。

中期経営計画達成に向けた戦略

Hybrid-BPOでは行政分野、金融分野を注力領域と位置付けています。行政分野では、中央省庁での政策実装・定常補助事業の継続強化と関連ノウハウの広域自治体への展開による新案件取り込みを強化。金融分野では、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）に基づく得意先の現場課題に即した型化による付加価値向上を進め、事業のスケール化を図っていきます。

収益モデル（スケール化の考え方）



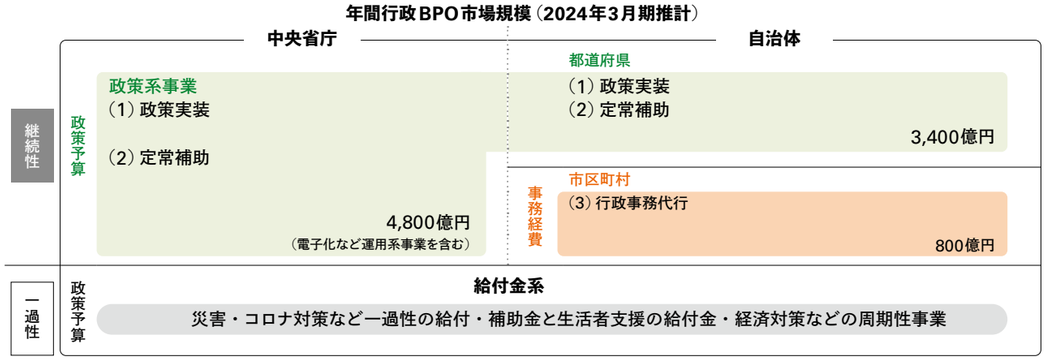
注力領域と概要

	分野	ターゲット	提供サービス		
注力領域	行政	中央省庁、広域自治体、基礎自治体	・政策実装BPO（国や自治体の政策実装事業支援） ・定常補助BPO（国の政策に対する大型補助事業や、それに連動し都道府県で実施する事業に対する支援） ・行政事務代行BPO（自治体の住民サービス業務などの代行事務）の提供	バックオフィス	カードDM
注力領域	金融	銀行、保険証券、カード	・金融機関のコスト削減を目的とした業務効率化支援 ・相続BPOや為替／税公金BPOなど、従来内製化されていた専門的知見・経験が必要な高難度業務に対する支援	バックオフィス	カードDM
既存収益基盤	準公共・民間	インフラ製造、流通、サービス	・サポート事務局 ・キッティング配送、在庫管理など ・カード発行やキャンペーンDMなど	3PLコントラクト	

行政BPO分野

行政BPO分野では中央省庁の政策実装、定常補助、自治体はそれらに加え行政事務代行の事業にHybrid-BPOを展開していきます。2024年3月期時点での継続性BPOにおける市場規模は、中央省庁は約4,800億円、自治体（都道府県）は約3,400億円、市区町村は約800億円になると推定しています。

年間行政BPO市場規模（2024年3月期推計）

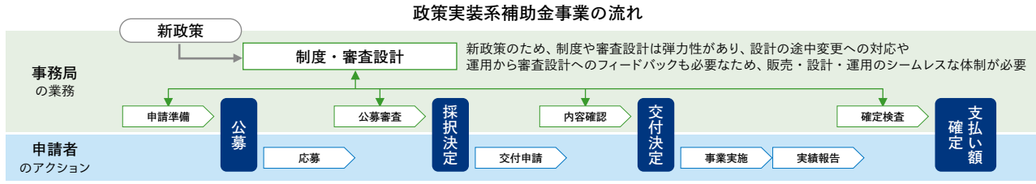


（1）政策実装BPO：新たな政策を迅速に実装するために、企業や団体に対する補助金などの支援を行う事業

競争優位性

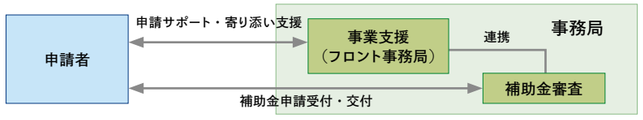
- 政策理解力に基づく制度・審査設計力、販売・設計・運用のシームレスな体制による設計変更への対応力

政策実装系補助金事業の流れ



- 審査拠点とは別に、申請者への寄り添い支援を行うコミュニケーション型フロント事務局

フロント事務局による補助金申請支援スキーム



（2）定常補助BPO：国が行う長期政策に対する大型補助事業の支援およびそれに連動し都道府県で実施する事業に対する支援

競争優位性

- コロナ対策の大規模事業で培った量的審査ノウハウ（申請定型化、機動的なキャパシティ制御）
- 在京部門が獲得した中央政策情報・事業ノウハウを地域部門に展開し、連動した事業取り込み

（3）行政事務代行BPO：自治体の住民サービスや、職員向け事務の代行業務

競争優位性

- 事務フローの一部を置き換えるだけでなく、BPRによるフロー効率化をはじめ、アウトソーシングする業務範囲の策定、業務全体の手順見直し・DX化まで見据えたコンサルティング力

金融BPO分野

金融BPO分野では主に銀行・保険・証券・カード業界をターゲットにHybrid-BPOを展開していきます。ターゲット業界の2026年3月期の市場規模は、3,000億円と見立てています。

金融機関においては、業務改革によるコスト削減、個人向け投資領域の拡大や法令対応など、特定領域における事務業務量の増加が課題となっており、専門的知見・経験が必要な高難度業務のアウトソーシングに対するニーズが増加しています。

当社はこれまでの金融機関との取引や、BPRを切り口に、金融機関の非競争領域における業界共通のアウトソーシングに対するニーズを捉え、共通仕様化（型化）とモデルの水平展開によりBPOサービスの拡大を図っていきます。

また、従来内製化されていた専門性の高い業務（相続BPO、為替／税公金BPOなど）についても、専門性を有する人財の保有や人財育成の体制構築に加え、デジタルサービスとの組み合わせによる対応力を強みに、拡大していきます。

仕様を標準化したBPOサービスの拡大

従来アウトソースされていた領域の事業について、仕様を標準化し他金融機関にも提案・受託することで規模拡大を加速

競争優位性

- 人材派遣や業務改善提案（BPR）などを組み合わせたサービス提供力
- 金融事務に特化した、武器となるデジタルサービスを保有
- これまでの金融業界実績に裏打ちされたノウハウおよびインフラ環境

対象業務例

口座開設業務	口座振替業務	個人型確定拠出年金（iDeCo）業務
教育資金贈与業務	生保契約受付業務	損保保険金受付業務

他、多数の業務を型化済み

専門性の高い特定業務の取り込み

従来内製されていた専門性を要する業務がアウトソースされ始めており、事務子会社との協業も視野に、市場伸長に先んじ体制を強化し取り込みの最大化を図る

競争優位性

- 専門性を有する人財を保有、および人財育成の体制
- デジタルサービスとの組み合わせによる対応力

対象業務例

相続業務	為替業務	税公金業務
ローン審査業務	本人／法人確認業務	

他、業務受託拡大中

提供する価値

- 業務プロセスの再設計や効率的な運用支援により、企業・行政の業務工数の削減やコア業務への経営資源の集中を実現
- 適切な個人情報管理による、安全安心なインフラ基盤の提供
- 事務代行で生じるデータの利活用によるUXの向上の実現

事例

金融BPO分野でご紹介した専門性の高い特定業務のうち、「相続BPO」では、相続受付システムやコールセンター、オンサイトでの業務受託など、相続にかかわる業務をトータルで提供しています。

また、「為替／税公金BPO」では、為替や税金・公共料金などの事務処理を、シェアード型サービスで提供しています。AI-OCRを組み込むことにより、圧倒的な工数削減を実現できています。

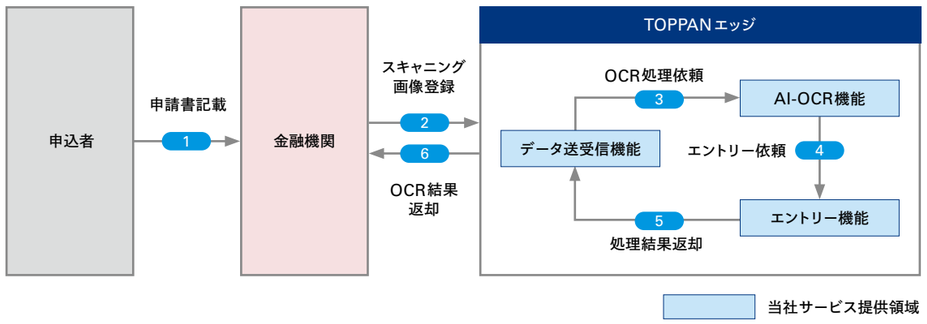
これらはともに、当社の強みであるアナログ、デジタルの組み合わせによるサービスの提供により、競合他社に対し独自のポジションを確立できている事例です。今後さらに増加が見込まれる市場ニーズを、確実に取り込んでいきます。

相続BPO

・相続受付の仕組みやコールセンター、オンサイトでの事務対応など、相続事務にかかる業務をトータルで提供
・大相続時代に向けた業務効率化を支援

為替／税公金BPO

・シェアード型サービスで各金融機関のスキャニングデータをお預かりし、データ化したものを返却
・AI-OCRを組み込んだプラットフォーム型サービスのため、圧倒的な工数削減を実現



セキュアビジネス

金融機関や自治体との取引を通じて培った情報管理ノウハウ・情報加工技術・高度なセキュア運用基盤を武器に、グループ保有の各種サービスの組み合わせにより、企業の業務改善と顧客接点のDXを支援しています。セキュアビジネスとしては、顧客コミュニケーション、BPM（Business Process Management）、IoT、決済サービス、グローバルセキュアの5つの領域で、幅広い事業を展開し、2026年3月期に売上高1,050億円、営業利益率約8%を目指します。ここでは、成長事業として位置付けている2領域についての取り組みをご説明します。

セキュアビジネスの全体像

サービス分類	提供サービス
顧客コミュニケーション	• 生活者が携帯電話で企業・行政の手続きを一括で完了できるプラットフォームを中核とする情報収集サービス • SMS／RCSの配信や紙通知とWeb閲覧を組み合わせた、情報配信・閲覧サービス • 厳格な個人特定が求められる通知物作成を、高セキュアな環境で行う「データマネジメントサービス」
グローバルセキュア	• ①政府系、②ICカード、③IoTの3つの事業を柱とするソリューションプロバイダー事業の提供
決済サービス	• 電子マネー・QRコードの決済プラットフォームを中核に、機器・システム開発をサービスとして提供 • 多種多様な決済系カードの製造・発行サービスを提供
BPM	• 既存事業で培ったワークフロー改善ノウハウをもとに、ITツール（AI、RPA、デジタルワークフロー、ルールエンジンなど）を組み合わせて、業務効率化を支援するサービスを提供
IoT	• RFID、センシング、画像認識、ロボティクスなどの認識技術を活用したモノ管理ソリューションを提供 • IDカードおよび代替する認証技術を活用した、人を管理するソリューションを提供

顧客コミュニケーション

中期経営計画達成に向けた戦略

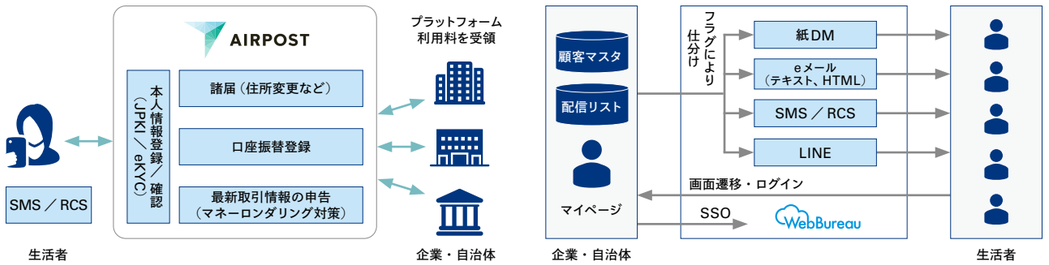
企業と顧客間におけるコミュニケーション手段は、従来の印刷物中心の通知物（DM）などに加え、スマートフォンなどデジタルデバイスの普及を背景に多様化が進展しています。さらに、物価上昇や労働人口の減少に伴う郵便料金などの値上げにより、企業のコミュニケーションコストは増加傾向にあります。そのような状況の中、当社は、携帯電話番号向け通知サービスなどのデジタル配信事業に早期参入し、特許取得をはじめ、積極的に取り組んできました。

今後は、RCS（Rich Communication Services）の普及により動画などリッチコンテンツの配信ニーズが一層高まることが予想されており、金融・行政・公共インフラ業界を中心とした顧客向けの通知サービスニーズへの対応で、2026年3月期には1,500億円の市場規模を見込んでいます。

サービスモデル

（1）情報収集サービス
口座振替や住所変更の手続きを一括化するプラットフォーム。従来、金融機関や自治体などの窓口、Webサービスなどで個別に行っていた手続きを、携帯電話のSMS／RCSから「AIRPOST」にアクセスしていただくことで、複数の企業や自治体などとの一括手続きを可能とし、生活者の利便性向上・企業などの業務効率化に貢献しています。

（2）情報配信・閲覧サービス
従来、企業担当者は、紙DMやeメールなどメディアごとにコンテンツを作成し、配信手配を行っていましたが、「EngagePlus」を活用いただくことで、顧客ニーズに合わせた配信とWeb閲覧を組み合わせた「マルチ配信・閲覧サービス」の提供で、効率的、効果的な情報伝達が可能となります。



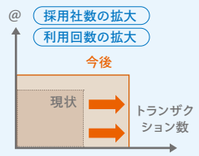
競争優位性（参入障壁）

1. 紙とデジタルの両方に対応し、企業と顧客が安全安心なコミュニケーションを実現するサービス基盤
2. 既存事業で培った、「わかりやすく」「使いやすく」「伝わりやすい」クリエイティブ、Web設計ノウハウ
3. 金融／行政／公共インフラを中心とした多種多様な顧客との専用回線接続と大量データ処理基盤
4. 顧客起点での多彩なサービスモジュールラインアップ

収益モデル

採用社数の拡大による「ユーザー数」増に加え、「提供サービス数」増による利用回数の拡大で、「トランザクション数」が相乗的に増加。それに伴い利益率は向上。

ユーザー数 × 提供サービス数 × @（単価）

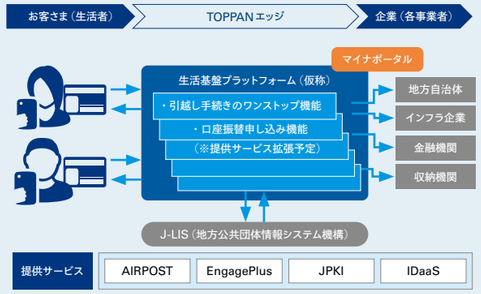


提供する価値

- 企業・官公庁・自治体と生活者の安全安心なコミュニケーションの実現
- 生活者の利便性向上
- 企業・官公庁・自治体における業務効率化、リソース省力化
- 「わかりやすく」「使いやすく」「伝わりやすい」生活者への情報提供

事例

2024年1月、当社は一般社団法人全国地方銀行協会が構想する「生活基盤プラットフォーム（仮称）」の実現に向けた共同研究に参画し、サービス基盤として「AIRPOST」の採用が検討されています。今後は、参画企業数、ユーザー（生活者）数の拡大と、マイナポータルとの連携や引越し手続きのワンストップサービスなどの機能拡充を図り、トランザクション数の指数関数的な増加による収益拡大を目指しています。



グローバルセキュア

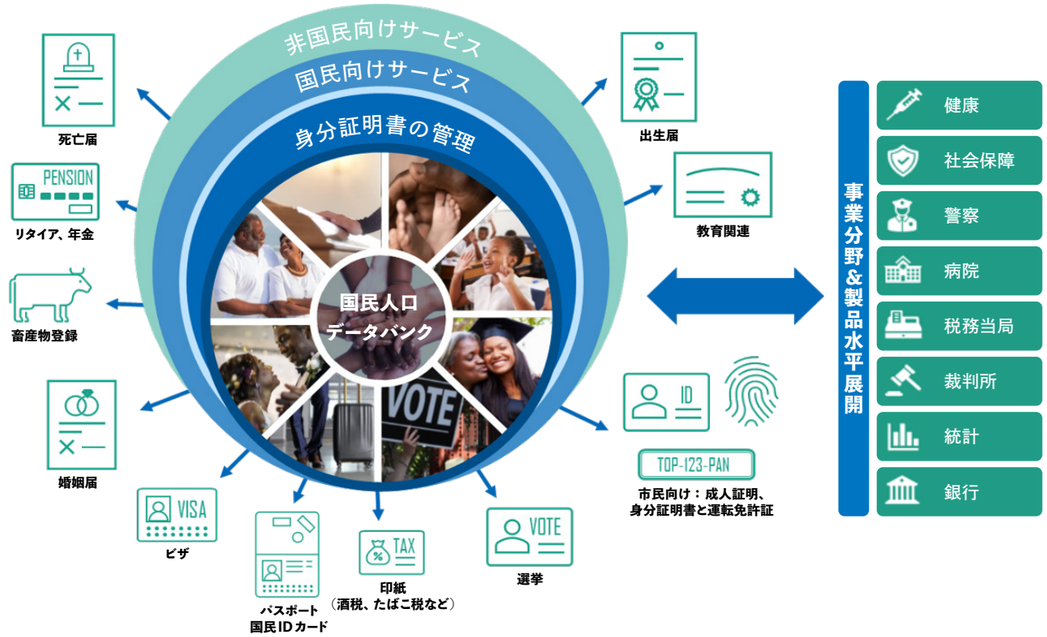
中期経営計画達成に向けた戦略

昨今、世界中でセキュリティの重要性がますます高まる中、世界のセキュリティ市場に向けて、当社は国内の事業で培ったセキュリティ技術（ホログラム、偽造・模倣防止技術）を核に、高品質で革新的なセキュリティソリューションを提供しています。特に「政府系」「ICカード」「IoT」事業分野では、多くの実績を獲得してきており、今後人口増加に伴い、さらなる経済成長が見込まれるアフリカ・中南米などグローバルサウスを中心に事業拡大を推進しています。

ソリューション	商材	顧客セグメント	主要地域
❶ 政府系ソリューション	パスポート、デジタルID	**各国の政府機関**	アジア、アフリカ
❷ ICカードソリューション	クレジット・キャッシュカード	**金融機関** （クレジット・キャッシュカードを発行する銀行、モバイル決済サービス事業者）	アジア、欧州、アフリカ、米国、中南米
❸ IoTソリューション	RFID（UHF）、NFC（セキュア認証）	**嗜好品市場** （ラグジュアリー領域） **必需品市場** （ヘルスケア領域） **産業機器市場**	中国、欧州、米国

ターゲット製品

今後はこれまで以上にモノのデジタル化が進み、特にID関連媒体における連携が広まることが推測されます。TOPPANグループは、IDソリューションプラットフォームを構築し、社会に様々なサービスを提供する社会インフラ基盤づくりに貢献します。



提供する価値

- 社会インフラ基盤づくりへの貢献
- 安全安心なサービス提供
- 新興国を中心とした経済発展への寄与

TOPIC

アフリカ市場における政府系ID事業の取り組み

アフリカでは今後、人口増および経済発展が予想され、社会インフラ整備のニーズが高まっています。より多くの国民が政府のサービスを求めていることから、アフリカ諸国の各国政府は国民情報の整備を進めており、この分野における海外からの支援に期待が高まっています。

グループ会社であるGRAVITY GROUP IND. L.L.C（UAE）は、パスポートやID、運転免許証など政府が発行するドキュメントの製造や発行を推進するため、2023年7月にエチオピア政府と合弁会社を設立しました。

今後は、アフリカ市場において、エチオピアでの製造工場の立ち上げを皮切りに、TOPPANグループの技術やソリューションを活用し、政府系ID全般のトータルソリューション提供の体制を構築していきます。

生活・産業事業

技術とものつくりを軸に、社会変化を先取りし、
「豊かなくらしと価値ある未来を創造する
グローバル事業」を目指します。

TOPPAN株式会社
専務執行役員
生活・産業事業本部長
野口 晴彦

事業内容と中期経営計画

生活・産業事業は、透明ハイバリアフィルムでトップシェアの「GL BARRIER」を擁するパッケージ分野、壁・床・建具用化粧シートと建材部材の提供、およびそれらを活用した空間演出ソリューションを提供する建装材分野から構成されています。2024年3月期の業績は、売上高5,374億円（全社売上高の32%）、営業利益274億円、営業利益率5.1%となっています。

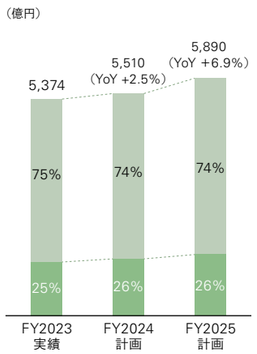
中期経営計画においては、国内・海外パッケージは成長事業である軟包装を中心にSXパッケージの拡大による高付加価値品へのシフト、海外建装材はグローバルでの高意匠・高耐久な高付加価値品の開発・提供とグループ共同でのコスト削減を進め、2026年3月期に売上高5,890億円、営業利益420億円を目指します。

また、海外市場へも積極的に事業展開しており、海外売上高比率は2024年3月期時点で43%であり、2026年3月期に46%を目指します。

以下、海外事業を中心にご説明します。

2025年3月期～2026年3月期 計画

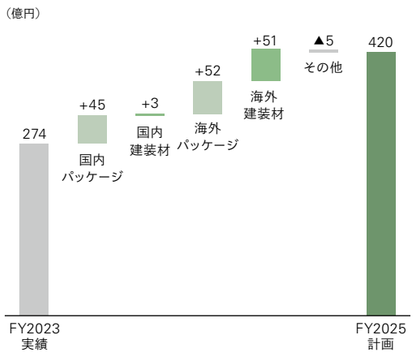
売上高



営業利益／率

	FY2023 実績	FY2024 計画	FY2025 計画
生活系全体 （億円）	274	350	420
	5.1%	6.4%	7.1%
パッケージ	約6%	約8%	約8%
建装材	約2%	約4%	約5%

営業利益増減



強みや市場における優位性

パッケージ事業

- 世界トップシェアの「GL BARRIER」に代表される製品開発力
- ワールドワイドでの生産拠点とフィルム製膜からパッケージ化まで対応できる範囲の広さ
- 長年の事業活動にて培った多様な業界での顧客基盤

建装材事業

- 化粧シート世界トップクラスのシェアによるグローバルでの供給網
- 市場をリードするデザイン力と製品開発力
- グループソリューションとの融合と総合空間演出

環境認識

足元では、地政学リスクに伴う欧米の急激なインフレや、中国経済の回復の遅れにより市況が低迷しているものの、中長期的に見ると欧米・APAC各地域で堅調に市場が拡大すると見込んでいます。

また、欧州を中心に消費者の環境意識の高まりや資源循環などのプラスチック関連規制の法制化が進んでおり、環境対応商材のニーズが高まることが予測されます。一方、アジアでは人口・消費量の増加や生活様式の変化により市場の拡大が見込まれます。

グローバル市場規模（当社調べ）

- 軟包装市場：2021年 34.8兆円 ▶ 2030年 46.3兆円に拡大（2021～2030年平均成長率CAGR：3.2%）
- 建装材市場：2023年 2.0兆円 ▶ 2028年 2.3兆円に拡大（2023～2028年平均成長率CAGR：3.1%）

機会とリスク

パッケージ事業

機会

- リサイクル需要の高まりによるリサイクル対応パッケージ需要の増加（欧州）
- 経済成長著しいアジア・太平洋の新興国における、軟包装全体の需要増

リスク

- 米国の環境政策転換による環境ニーズの停滞
- 他社の技術追随による競争環境の激化

建装材事業

機会

- 世界各国のインフレ抑制策による住宅需要の回復
- 働き方改革によるオフィス移転や住宅リノベーション需要の増加
- 環境ニーズの高まりに伴う、当社環境対応製品の需要の増加

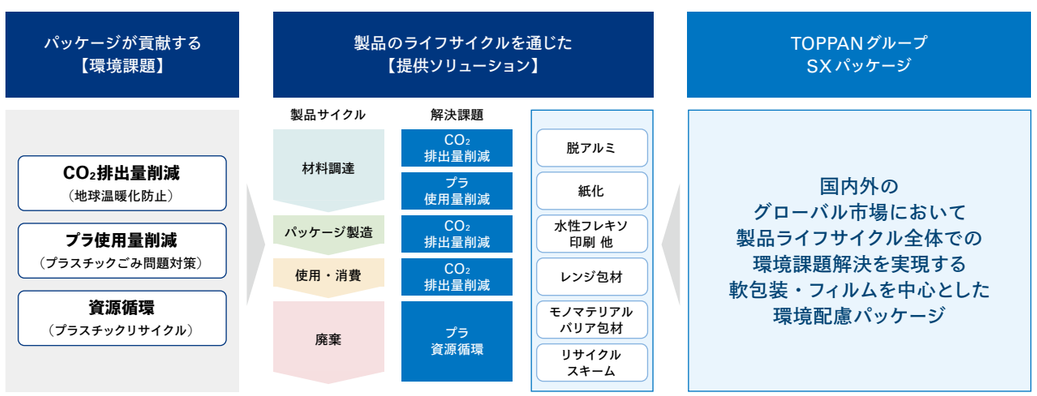
リスク

- 地政学リスクの高まりによる市場環境悪化、中国での住宅・建設市場の回復遅れ
- 国内における少子高齢化や人口減による新設住宅着工数の減少

中期経営計画達成に向けた戦略

パッケージにおけるSX戦略

パッケージ事業の成長の中心は、国内外ともに、競争優位性を持つ「GL BARRIER」を軸とした、「SXパッケージ」の開発と提供です。マーケットの環境課題であるCO_2排出量削減、資源循環などの解決に向け、材料調達から廃棄までの製品サイクル全体に対し、最適なSXパッケージの開発を強化し、課題解決につながる製品やサービスを提供していきます。



また、欧州では、パッケージに関するリサイクル規制が進んでいるため、従来のマルチマテリアル構成ではなく、モノマテリアル構成のパッケージ開発が必須となっています。この課題の解決に向け、当事業では従来のPET基材だけでなく、OPP、PE基材の「GL BARRIER」の開発を進めており、市場からも高評価をいただいています。

モノマテリアル対応のバリアフィルム開発

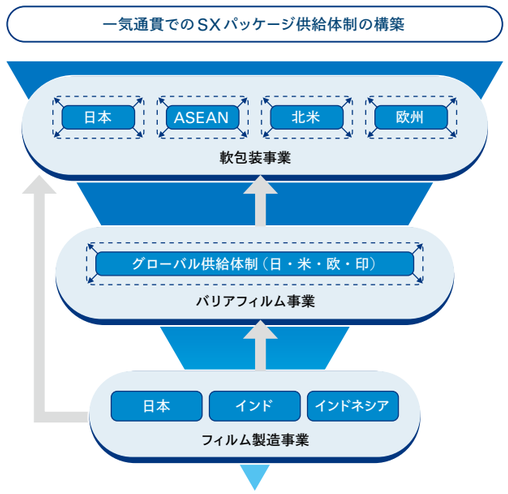
グローバルでのSXパッケージ供給体制の構築

自社独自での製品開発と内製化によるコスト競争力の強化を目的に、フィルム・バリアフィルム・パッケージ加工の一気通貫でのSXパッケージ供給体制の構築をグローバルで進めています。

例えば、SX戦略上のキーコンテンツとなるバリアフィルムについて、2025年に欧州のチェコに新たなバリアフィルム工場を建設し、現在の日本・米国に加え世界三極での供給体制を構築していきます。

また、フィルムについてはインドネシアで2024年にフィルム新工場を建設することや、インドのフィルム拠点での設備増強を計画しています。

素材からパッケージ加工までを統合することで、開発品の上市スピードの向上や、グループ内調達を進めることによるコスト削減が期待できます。これらの施策を進めることで、グローバルでのSXパッケージを拡大させ、環境課題解決に貢献していきます。



海外建装材事業の戦略

当事業は、高付加価値品の開発、デザイン力、グローバルネットワークで競争優位性を発揮し生産最大化を図ることを基軸に、先進国市場攻略、新興国市場攻略と全拠点における収益力強化を戦略に掲げています。

<先進国市場攻略>

既存コア製品（チタン紙）から、意匠性・機能性を備えた建装材へとニーズが多様化している傾向にあるため、国内で培った技術・開発力とインタープリント社（IP）の販売マーケティング力により、ニーズに沿った多品種化・高付加価値化を推進します。

- 市場成長中の塩ビ床材用建装材の供給拡大
- コーティング新技術投入による家具向け化粧シートの開発・販売
- アフター塗装可能な突板代替シート「KIRI」の開発

<新興国市場攻略>

グローバルでの供給力とIPの販売マーケティング力により、チタン紙を中心とした生産拠点拡充・販売網拡大を図ります。

- トルコ新工場設立によるトルコおよび周辺中東諸国への直接供給体制の構築
- 当社とデザインライセンス契約を締結するベトナムJOYFUL社出資によるASEAN市場拡販

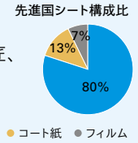
<収益力強化>

各拠点が保有するリソースを活用し、グローバルでの製造ベストプラクティスの共有とコストシナジーの創出により実現します。

- IPでのチタン紙印刷用グラビアインキの内製化や、原紙の調達力強化による原価削減
- 国内の生産技術力をIPに水平展開させることによる生産性向上

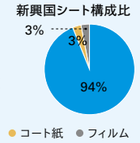
先進国市場攻略：多品種化・高付加価値化

- TOPPANグループの技術力の活用
- 多品種（塩ビフィルム・オレフィン）、高意匠、他社が真似できない加工技術など高付加価値製品を展開



新興国市場攻略：生産拠点・販売網拡大

- インタープリントの販売ノウハウ・ネットワークを活用
- 既存製品（チタン紙）でさらなる市場拡大



収益力強化：コスト削減・生産シナジー

- 海外現地法人との連携と最適地生産体制の構築
- グループ会社・パートナーの各種リソースを共有・有効活用

建装材グローバルプラットフォーム（現地生産・最適地生産）

TOPPAN × INTERPRINT IP A TOPPAN COMPANY × JOYFUL

提供する価値

当事業では、パッケージや建装材の提供を通じて、消費者にとっての安全安心なくらしなど、サステナブルな社会の実現に貢献してきました。今後はより環境問題が重要な課題になると認識しており、安全性と環境負荷低減の両立が不可欠になると考えています。そのため、顧客・サプライヤーと協力しながら、環境負荷低減に向けたSX商材の開発とグローバルでの提供を進めていきます。

- SX商材・サービスの提供による環境負荷の低減・資源循環型社会への貢献
- 高品質なパッケージによる食の安全・健康への貢献
- デザインと機能を兼ね備えた建装材によるくらしの豊かさへの貢献

TOPIC

チェコでのバリアフィルム生産拠点新設による三極体制の実現

- 世界のパッケージ市場では、循環型社会の実現に向け、環境配慮型パッケージの需要が高まっており、脱アルミ化やモノマテリアルパッケージの供給などに貢献する「GL BARRIER」をこれまで以上にグローバルへ拡大すべく、欧州のチェコに新工場を建設しています（2025年より稼働開始予定）。
- 本工場の設立により、「GL BARRIER」の生産拠点は、日米欧の三極体制となり、地政学的、自然災害にかかるリスクを分散し、事業継続性を向上させるとともに、地産地消型のサプライチェーンを構築します。
- また、本工場は、エネルギー使用量を低減する高効率生産設備の導入や、再生可能エネルギー活用などを実施することで、環境負荷低減に取り組みます。

エレクトロニクス事業

半導体関連を中心とした
キーデバイスの供給と次世代技術により、
事業価値を最大化していきます。

TOPPAN株式会社
専務執行役員
エレクトロニクス事業本部長
植木 哲朗

事業内容と中期経営計画

エレクトロニクス事業は、顧客に近接した販売・開発・製造ネットワークを強みに、半導体関連（FC-BGA*基板、フォトマスクなど）およびディスプレイ関連（反射防止フィルム、中小型TFT液晶、カラーフィルタなど）において、グローバルなビジネスを展開しています。

2024年3月期の売上高は2,665億円、営業利益は495億円、営業利益率は18.6%となりました。

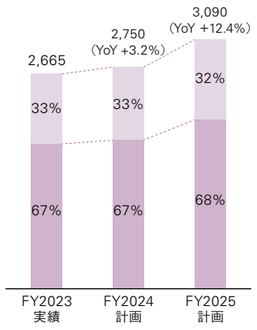
中期経営計画においては、FC-BGAとフォトマスクを中心とした半導体関連事業を重点事業と位置付け、FC-BGAでは、大型・高多層のハイエンド領域をターゲットとし、国内外での生産能力拡張により受注の拡大を図ります。フォトマスクは、グローバルに拠点を有する強みを活かし、拠点間の連携により供給能力を増強するとともに、先端マスク向けの技術開発と設備投資を加速していきます。2026年3月期には、売上高3,090億円、営業利益525億円を目指します。

以降は、半導体関連事業のうち、FC-BGAに絞ってご説明します。

* FC-BGA（Flip Chip-Ball Grid Array）：LSIチップの高速化や多機能化を可能とする高密度半導体パッケージ基板。半導体チップを実装する後工程で用いる部材

2025年3月期～2026年3月期 計画

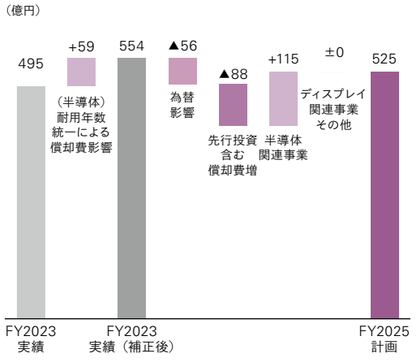
売上高



営業利益／率

	FY2023 実績	FY2024 計画	FY2025 計画
エレ系全体　（億円）	495	460	525
	18.6%	16.7%	17.0%
ディスプレイ	約4%	約2%	約3%
半導体	約26%	約24%	約24%

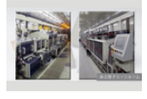
営業利益増減



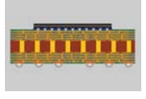
強みや市場における優位性

- 大型・高多層基板への豊富な実績と技術対応力
- 高速伝送線路の形成技術
- 業界最高水準のクリーンな生産環境
- 業界最大のパネルサイズによる優れた生産効率

完成品写真


クリーンルーム

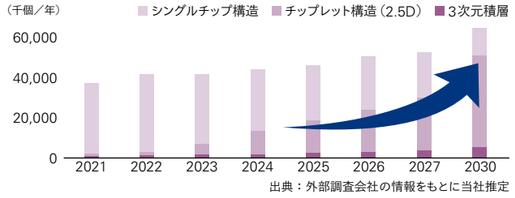
イメージ図
（通常FC-BGA）


イメージ図
（高多層FC-BGA）

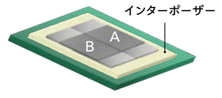
環境認識

当社のターゲットは、高付加価値かつ高成長が見込まれる生成AIおよびネットワーク機器用途の半導体向けです。生成AIは演算処理の高度化により、基板の高集積・高機能化を可能とするチップレット構造への技術要求が高まるほか、ネットワーク機器は大容量データの高速伝送化により、光技術（IOWN2.0）に対応した基板開発が進展する見通しです。FC-BGA市場は、全産業のデジタルシフトを追い風とした半導体需要の拡大と技術革新を背景に、今後も安定的に成長すると見込んでいます。

FC-BGA構造別市場見通し（生成AI／ネットワーク関連）

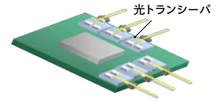


チップレット構造



チップ分割／再構成および異種チップ混載で高集積・高機能化を図る

IOWN2.0対応 FC-BGA



基盤に光トランシーバを搭載
光によるデータ伝送を行う
▶ 高速伝送、低消費電力化

機会とリスク

機会
■ 生成AIおよびネットワーク機器向け半導体市場の拡大

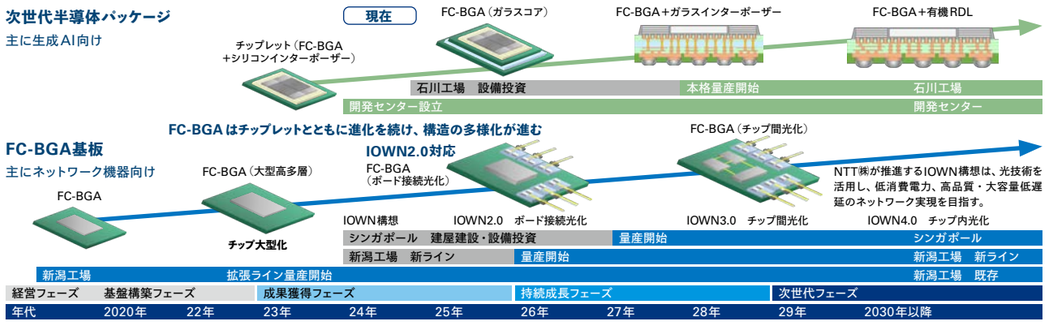
リスク
■ 地政学リスクの顕在化による半導体サプライチェーンの混乱

中期経営計画達成に向けた戦略

FC-BGA事業は、国内外での生産能力拡張と技術開発により、高付加価値品の受注拡大を図ります。2026年3月期に新潟工場の新ラインを稼働、2027年3月期にシンガポール工場を新設し生産能力を拡張することで、旺盛な需要を取り込んでいきます。また、ネットワーク機器向けに光技術（IOWN2.0）対応の基板開発を進め、多様化する技術要求に対応していきます。

さらに、将来的にはFC-BGAで培った経験や保有技術を核に技術優位性を磨き上げ、次世代半導体パッケージへの事業展開を目指します。生成AI向けに、チップレット構造をはじめ、ガラスコア、ガラスインターポーザー、有機RDL*などの技術開発を深めていくことで、付加価値の高い製品を生み出していきます。

FC-BGA基板、次世代半導体パッケージ ロードマップ



※RDL（Redistribution layer）：先進パッケージ構造において、チップと外部基板を電気的に接続する役割を持つ微細な再配線層
「IOWN®」は、日本電信電話株式会社の商標又は登録商標です。

提供する価値

Society5.0の実現に向けて、AI、IoT、ビッグデータ、5G通信などの技術革新が進む中、当社はその中核となる最先端の半導体を支えるキーデバイスを提供し、データ通信量の増大と低消費電力という社会課題の解決に貢献してきました。

今後も成長を続けるデジタル市場に向けて、培ってきた要素技術と新たな技術の融合で、スマート社会を支えるイノベーションを創出します。

TOPIC

当社は、シンガポールにFC-BGA基板の生産拠点を新設し、2026年末に稼働予定です。新潟工場との2拠点生産体制により、将来の需要増への対応と事業継続性の向上を図っていきます。

FC-BGA事業は、2028年3月期までに2023年3月期対比で2.5倍以上の生産能力拡大を目指します。

サステナビリティマネジメント

基本的な考え方

創業以来の基本精神

TOPPANグループは、創業以来、「人間尊重」「企業は人なり」の基本的な考え方のもと事業活動を推進し、お客さまに高品質な製品・サービスを提供することを通じて社会に貢献してきました。また、技術者集団が立ち上げたベンチャー企業として、常に進取の精神に富み、「印刷テクノロジー」を応用・進化させるとともに自社の様々な要素や強みを融合し組み合わせ、発展させることで新しい価値の創造に取り組んでいます。こうした活動を通じて、TOPPANグループは、お客さまやお取引先さま、従業員、投資家・株主の皆さまや地域社会など、全てのステークホルダーとの良好な関係づくりに努めるとともに、社会から信頼され尊敬される企業を目指しています。

「TOPPAN VISION 21」で示されたサステナビリティ経営の基本コンセプト

多様な製品・サービスを幅広い分野で提供し事業領域を拡大してきたTOPPANグループは、2000年の創業100年を機に「TOPPAN VISION 21」を定め、「企業像」と「事業領域」を明確にしました。「企業像」は、「企業理念」「経営信条」「行動指針」からなり、そこでは、持続可能な社会の実現のために、社会的価値創造企業を目指すサステナビリティ経営の基本スタンスを表しています。「企業理念」「経営信条」「行動指針」では、TOPPANグループが大切にしている価値観や、考え方、従業員のあるべき姿、事業活動の方向性が示された一方、「地球環境保全」「人権」「人財」などのグローバル課題に対して取り組み、サステナブルな社会の実現のために事業を推進していくことが明示されました。

TOPPAN's Purpose & Valuesにおけるサステナビリティの考え方

TOPPANグループでは、「DX」と「SX」を中心に事業ポートフォリオを変革し、成長分野・重点分野を中心にリソースを集中しています。

不確実性に満ちたグローバル社会や経済下において、グローバルカンパニーとしてどうあるべきかという問題意識のもと、Purpose & Valuesが検討されました。Purpose & Valuesでは、TOPPAN グループ全体でもつべき共通の「存在意義」や基本的な「価値観」を明確にし、TOPPAN グループが永続的に果たす役割やポジションが示されています。事業活動を通じて社会に文化の息吹を吹き込み、物質的な豊かさだけではない心の豊かさを提供していくことが、TOPPANグループのサステナビリティ経営の核心です。この普遍的な考え方のもと、グループで一貫性をもったサステナビリティ経営を推進していきます。

TOPPANグループのサステナビリティの考え方の推移

TOPPANグループのサステナビリティ情報

TOPPANグループのサステナビリティ活動に関する詳細は、サステナビリティ情報webサイト（https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/）、および以下の各ツールにてご紹介しています。

サステナビリティレポート2024

TOPPANグループのサステナビリティについての考え方、体制、取り組み実績などについて網羅的に情報開示しています。

https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/sustainability-report.html

TOPPAN SDGs STATEMENT

TOPPANグループが選定したSDGsのマテリアリティ（重要課題）、およびその選定にあたっての考え方と実現に向けたストーリーなどをご紹介しています。

https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/pdf/sustainability/toppan_sdgs_statement.pdf

サステナビリティ推進体制

TOPPANグループは、サステナビリティの課題に関する取り組みの推進を加速させるため、TOPPANホールディングス株式会社の代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会（以下、サステナ委員会）を設置しています。サステナ委員会は、コーポレートガバナンス体制の中に位置付けられ、グループ全体のサステナビリティ推進の役割を担っています。

TOPPANホールディングスの取締役会はサステナ委員会に、TOPPANグループのサステナビリティ課題についての検討・審議を担当させています。サステナ委員会で検討・審議された具体的な取り組み施策は、経営会議を通じて取締役会に報告され、取締役会においてサステナビリティ経営についての総合的な意思決定を行っています。また、取締役会では、サステナビリティの取り組み施策、目標設定および進捗について、継続的に議論・モニタリング・監督を行っています。

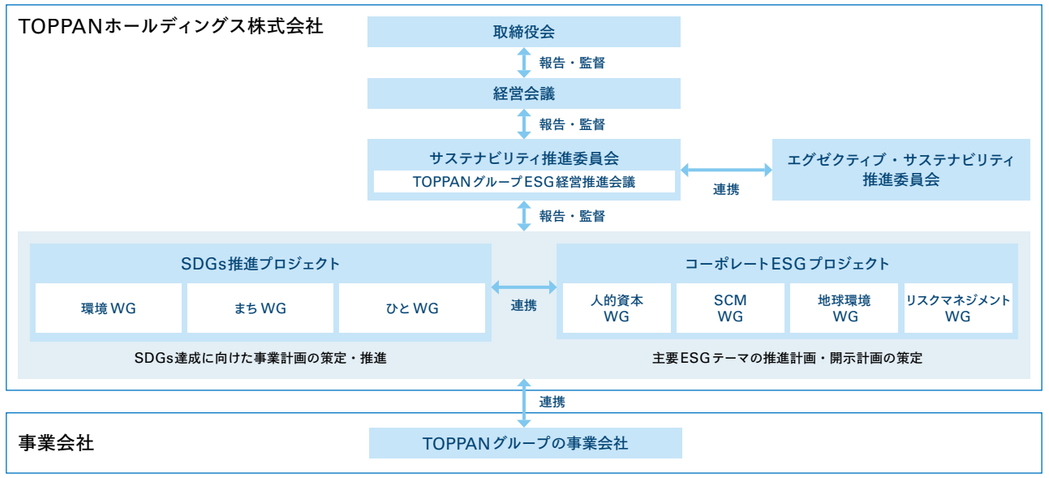
サステナ委員会内に、TOPPANグループ事業会社の代表取締役社長および取締役をメンバーとするTOPPANグループESG経営推進会議を設置しており、グループ内のESG、SDGsテーマに関する議論を拡充させ、課題を共有し、解決に向け連携して取り組んでいます。

サステナ委員会の下部には、部門横断で編成されたSDGs推進プロジェクトとコーポレートESGプロジェクトを設置し、各プロジェクトが連携しながら、個別テーマの対応・推進を担っています。

SDGs推進プロジェクトでは主に事業活動におけるサステナビリティの取り組みを推進し、事業活動マテリアリティとして定めている「環境」「まち」「ひと」の三つのテーマにおける注力分野「TOPPAN Business Action for SDGs」の活動推進と進捗確認を担っています。

コーポレートESGプロジェクトでは、主にTOPPANグループとしてのサステナビリティ課題を担当し、2023年度は、人的資本ワーキンググループ（以下、WG）、SCM（サプライチェーンマネジメント）WG、地球環境WG、リスクマネジメントWGが編成され、各テーマのプロジェクトを推進しました。

また、将来的なサステナビリティ課題について意見交換を行う場として、エグゼクティブ・サステナビリティ推進委員会を設置しています。外部有識者と取締役が意見交換などを行い、重要な課題についてはサステナ委員会と連携して、検討しています。



※2024年9月末時点

環境への取り組み

環境方針

基本的な考え方

1990年代、地球規模で環境保全への意識が高まり、企業の取り組むべき範囲は大幅に拡大しました。凸版印刷株式会社（当時）は、それまでの環境保全体制を再構築し、1991年に「エコロジーセンター」を設置し、1992年には環境保全活動の基本理念として「凸版印刷地球環境宣言」を定めました。2009年4月には、将来にわたってあらゆる生命が存続できる持続可能な社会の実現を目指し、この宣言をグループ全体の活動の基本理念、現在の「TOPPANグループ地球環境宣言」へと改めています。

また、2019年11月には、「TOPPAN SDGs STATEMENT」を策定し、環境課題に積極的に取り組むことを改めて表明するとともに、2021年1月には、「TOPPANグループ環境ビジョン2050」を策定し、公表しました。こうした基本理念や目標のもと、今日に至るまで、TOPPANグループは環境保全に配慮した企業活動に積極的に取り組んでいます。

WEB 環境方針
https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/environment/

環境目標

TOPPANグループ環境ビジョン2050

「TOPPANグループ環境ビジョン2050」では、近年ますます深刻化する気候変動や海洋プラスチック問題などの環境課題への長期的・継続的な取り組みを目指して、2023年4月には本ビジョンを拡充し、新たなテーマとして「Scope3での温室効果ガス排出実質ゼロ」「生物多様性の保全」を追加しました。

TOPPANグループ環境ビジョン2050

TOPPANグループは、国際社会の一員として、未来を見据えた地球環境の保全に配慮した企業活動を通じ、「脱炭素社会」「生物多様性の保全」「資源循環型社会」および「水の最適利用」に貢献し、「ふれあい豊かでサステナブルなくらし」の実現を目指していきます。

① 脱炭素社会への貢献	② 生物多様性の保全	③ 資源循環型社会への貢献	④ 水の最適利用
Scope1+2および3における温室効果ガス排出の実質ゼロを目指します。	豊かな自然の保全と社会経済活動が両立する自然共生社会を目指します。	廃棄物のゼロエミッションを目指します。	最適な水利用の実現と水質汚染防止による水質改善に貢献します。

TOPPANグループ2030年度中長期環境目標

「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に基づいて、「TOPPANグループ2030年度中長期環境目標」の見直しも実施しました。

「脱炭素社会への貢献」においてScope1＋2、Scope3それぞれの温室効果ガス排出削減目標を世界共通目標となる「1.5℃水準」に合わせて上方修正するとともに、生物多様性保全と水の最適利用に関する新たな目標を設定、廃棄物最終埋立量目標の上方修正を行いました。

TOPPANグループ2030年度中長期環境目標

① 脱炭素社会への貢献
温室効果ガス排出 Scope1+2：2017年度比 54.6％削減（再エネ比率25％）
温室効果ガス排出 Scope3：2017年度比 54.6％削減

② 生物多様性の保全
用紙原料の調達における合法性確認を2025年度に100％
製造拠点面積10％に相当する社内外自然共生地域の保全への貢献*

③ 資源循環型社会への貢献
廃棄物最終埋立量：2017年度比 60％削減
廃プラスチックのマテリアルリサイクル率：2017年度比 9％pt増

④ 水の最適利用
水リスクの高い（水ストレス40％超）拠点の取水量削減目標達成拠点数50％以上
規制値超過による行政措置 0件

* 凸版印刷株式会社および製造設備を保有する子会社の拠点面積を基準に設定

注：温室効果ガス排出Scope1, 2, 3について
Scope1：自社での燃料の使用や工業プロセスによる直接排出
Scope2：自社が購入した電気・熱の使用に伴う間接排出
Scope3: Scope1およびScope2以外の間接排出（サプライチェーンを含む事業者の活動におけるその他の排出）

TCFD／TNFD提言に沿った情報開示

基本的な考え方

パーパスの設定

TOPPANグループは、パーパスを「人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。」としています。地球と生きとし生ける者とが織りなす彩りに満ちた世界、ふれあい豊かなくらしのために使命を果たすべく、お客さまはじめ、社会やパートナー企業、従業員、地域コミュニティなど、幅広いステークホルダーと連携し、お客さまのニーズに応える製品やサービスの提供だけでなく、社会課題への取り組みや環境保全活動を通じ、持続可能な未来を築いていきます。

TCFD／TNFD対応

TOPPANグループは、気候変動がグローバルで事業を展開しているグループ全体に与える影響の大きさを認識し、気候変動をTOPPANグループのサステナビリティ経営における重要課題の一つとしています。金融安定理事会が設立したTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に対し、2019年に賛同を表明しています。2020年から提言に基づいたシナリオ分析を開始し、TCFDの提言に沿った気候変動に関する財務インパクトおよびその対応について継続して開示を行っています。

一方、気候変動と並び生物多様性を含む自然関連課題（自然資本全般にかかる課題）*についても、企業経営に与える影響の重大性を認識しています。TOPPANグループは、多様な製品・サービスをグローバルのお客さま2万社以上に提供しています。持続可能なサプライチェーンと、自社のみならずお客さま・地域社会への貢献に寄与する製品・サービスの提供をさらに推進するため、2023年には、「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に「生物多様性の保全」を追加しました。2024年1月にはTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）最終提言への賛同を表明し、アーリーアダプターとして2025年度の企業報告をTNFDに沿った形で開示する意向を登録しています。

気候変動対策と生物多様性の保全は相互に関連する目標であり、根本的に解決するには統合的なアプローチが必要となります。企業運営においてその点を重視していきます。一方、気候変動の緩和・適応策と生物多様性への対策には、win-winのシナジー効果だけではなく、トレードオフの効果もあります。気候変動のみに焦点を当てると生物多様性の観点からは負の影響を与えるケースも生じることから、気候変動と生物多様性との相乗効果／トレードオフに配慮し、双方の視点を踏まえ対応策を検討していきます。

* 「自然資本」とは、動物、植物、水、土壌、大気などから構成されており、生態系サービスを通じて企業や社会に便益をもたらすストックのことです。一方「生物多様性」とは、自然資本の一部である動物、植物の多様性を意味し、洪水や干ばつといった自然災害からの回復、炭素循環と水循環、土壌形成を下支えることで自然資本を健全で安定な状態に保つ役割があるため、水資源や土壌とも深くかかわります。本レポートでは「生物多様性」という言葉に「自然資本」の意味を含めて表現しています。また「自然関連課題」を、生物多様性を中心とした自然資本全般にかかる課題を意味する用語として、「気候関連課題」とともに使用しています。

ガバナンス

リスクおよび機会に関する取締役会の監督について

TOPPANグループは、中期経営計画（2023～2025年度）において、“Digital & Sustainable Transformation”をキーコンセプトとする中長期の重点施策の一つとして「ESGへの取り組み深化」を設定し、気候変動・生物多様性を含むESG課題に関するガバナンスを強化しています。取締役会は、気候関連課題を経営戦略における重要課題の一つと認識し、気候変動のリスク・機会は事業成長のための成長投資（社会課題の解決に向けた「DX」「SX」を柱とする事業ポートフォリオの変革を含む）として考慮しています。

気候変動を含むESG課題についての具体的な取り組み施策については、サステナビリティ推進委員会において検討審議された活動内容について経営会議を通じて取締役会が報告を受けており、取り組みの目標設定および進捗を議論・モニタリング・監督しています。取締役会は、自然関連課題に関しても経営戦略における重要課題の一つと認識しています。今後、気候関連課題と並び自然関連課題においても、サステナビリティ推進委員会にて検討・審議された活動内容について経営会議を通じ報告を受け、取り組みの目標設定および進捗を議論・モニタリング・監督していきます。

生物多様性におけるステークホルダー・エンゲージメント

人権は、事業活動やサステナビリティの取り組みを推進するにあたり、最も重要なテーマであると考えています。TOPPANグループは、「人間尊重」の精神を基本に事業活動を行っており、この基本精神をもとに、2021年10月に「TOPPANグループ

人権方針」を策定しました。

またTOPPANグループは、「ビジネスと人権に関わる指導原則」を支持するとともに、人権デューデリジェンスの重要性を認識しています。2021年10月に「TOPPANグループ人権方針」を策定し、業界における人権リスクを洗い出し、評価し、5つの人権リスクを特定しました。以降、2022年度および2023年度に、特定した5つの人権リスクを中心に、TOPPANグループのステークホルダーへの調査・ヒアリングを実施。調査・分析結果については、サステナビリティ推進委員会に報告し、今後の取り組みについて議論を行っています。

さらにTOPPANグループは、地域住民や先住民族の人々のエンゲージメントの重要性も認識しています。事業活動のために土地を取得、利用などする際には、現地の法規制を遵守することはもちろん、影響を受ける地域住民や先住民族の人々の理解を得ることを重視しています。また、自然関連課題の把握、対応において、幅広いステークホルダーの声を聴くことが重要と認識しており、TNFDフォーラム、環境省「30by30アライアンス」をはじめ、各種団体・コンソーシアムに参画しています。これにより、生物多様性を巡る外部動向やステークホルダーの声を収集し、TOPPANグループの自然関連課題評価に向けたLEAPアプローチ*につなげるとともに、事業所緑地の利用や近隣地域の保全、修復活動など、実際の対策にも活かしています。

* LEAPアプローチとは：TNFDが開発した自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ。「LEAP」は、以下のプロセスの頭文字をとったもの
・自然との接点を発見（Locate：L）、依存と影響を診断（Evaluate：E）、リスクと機会を評価（Assess：A）、リスク・機会への対応と開示を準備（Prepare：P）

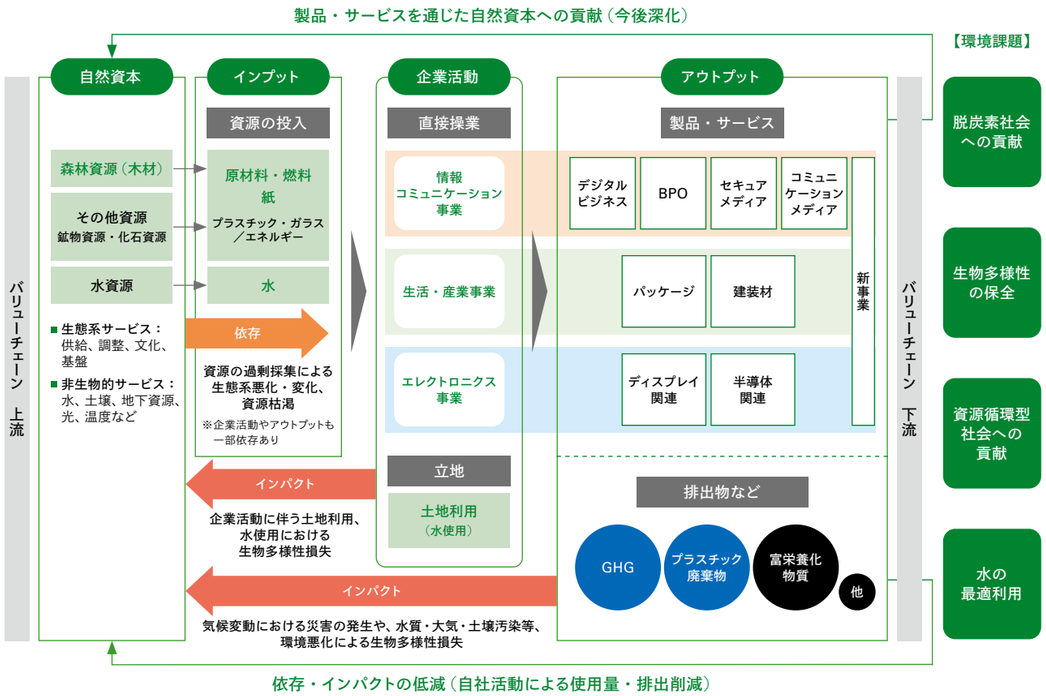
WEB
イニシアティブへの参画と外部との協働
https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/environment/management.html#anchor_03
生物多様性
https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/environment/biodiversity.html

TOPPANグループの環境価値相関

TOPPANグループの事業活動における自然資本との依存・インパクトについて、以下の通り整理しています。

主力事業の一つであるコミュニケーションメディアやパッケージの製造において、紙への依存度が高く、原材料となる森林資源（木材）への依存が高いと想定しています。また、情報コミュニケーション、生活・産業、エレクトロニクスの各事業における地下水の使用が多く、依存・インパクトともに高いと想定しています。さらに、製造過程のみならず、使用後のプラスチック包装資材、販促物などの河川・海洋など自然への流出による生物多様性へのインパクトも想定しています。事業全般において、気候変動対策と企業の持続可能性との両立は重要な課題であり、GHG排出についても重要なインパクトと考えています。

TOPPANグループの環境価値相関図



リスク・機会一覧

気候変動につきましては、シナリオ分析において重要な気候変動の物理的リスクと移行リスクを認識し、財務インパクトの評価および対応策の検討を行っています。自然関連課題については、シナリオ分析の実施は今後となりますが、外部環境変化の把握や有識者との対話を踏まえたリスク・機会特定を想定しています。

>> P.68 気候関連課題および自然関連課題におけるリスク・機会一覧

気候変動に関するシナリオ分析、ビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

組織に重要な財務的影響を与えるリスクおよび機会を特定するプロセス

TOPPANグループは、シナリオ分析実施に際してサステナビリティ推進委員会下部に地球環境WGを設置。本WGに関連部門およびグループ会社が参画し、気候変動に関する重要リスク・重要機会の洗い出し、財務面のインパクト評価、その評価に基づいた対応策検討を行っています。2023年度の分析においては、関連部門・グループ会社の事業戦略担当メンバーが参画しています。シナリオ分析の検討を各グループ会社の中期計画と連動させ、より具体的なビジネスを想定した財務インパクトの評価と対応策の検討を行いました。シナリオ分析は、日本国内拠点および海外拠点を対象に、研究開発から調達、生産、製品供給までのバリューチェーンに対して、1.5°Cシナリオ、4°Cシナリオで、2050年までの長期想定で考察しました。

財務影響の大きい気候関連課題

1.5°Cシナリオでは、炭素税導入や購入エネルギー価格上昇に伴うコスト増のリスクがある一方、消費者選好の変化による低炭素排出製品・サービスの売上増や企業価値向上の機会があることを再確認しています。

4°Cシナリオでは、気温上昇による風水害増加が、TOPPANグループの事業を支える主要工場の操業停止などのリスクにつながる可能性を確認していますが、長期想定の代替生産計画の継続検討、浸水防止技術の定期的な情報収集・施策化などの対応策を進めています。

組織のビジネスと戦略に対する影響の検討

「TOPPANグループ環境ビジョン2050」が目指すネットゼロ社会実現へのさらなる貢献に向け、中期経営計画において「DX」と「SX」を柱とした事業ポートフォリオ変革を進めています。「DX」「SX」関連の成長領域でのM&Aなどの事業投資や導入期・成長事業設備投資に、2023年度から2025年度まで約3,000億円を計画しています。

移行リスクおよび物理リスクへの適応計画

シナリオ分析の結果、グループの移行リスクとして、世界全体におけるカーボンニュートラル実現に向けたカーボンプライシング制度の規制拡大を背景に、運用コスト負担の増加などが認識されました。またグループが認識する物理的リスクでは、生産事業所の洪水などの浸水被害による生産停止や復旧費用の増加などが挙げられます。その対応として、再生可能エネルギーの段階的な導入などによるScope1+2およびScope3での温室効果ガス排出量削減、防災対策の強化などに取り組んでいきます。Scope1+2およびScope3の温室効果ガス排出量削減については、2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画を策定しています。将来を見据えた長期的視野での低炭素投資や対策の意思決定にICP（インターナルカーボンプライシング）制度を活用し、さらなる省エネ・再エネ設備の導入を推進していきます。

TOPPANグループの機会として、このような変化に対し、“Digital & Sustainable Transformation”をキーコンセプトとした事業ポートフォリオ変革と連動させ、事業機会の創出・拡大を図ります。具体的には、サプライチェーンの温室効果ガス排出量削減に貢献するDX支援サービスの開発、リサイクル適性の向上や食品ロスの削減ができるサステナブルパッケージの充実化を図っていきます。

TOPPANグループは今後も、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、経営戦略への統合をさらに推し進め、不確実な将来に向けたレジリエンス（強靭さ）を高めていきます。

ICP制度概要

社内炭素価格	130USドル/t-CO_2（導入時）
適用範囲・方法	設備投資によるCO_2増減量に対し、社内炭素価格を適用し、CO_2削減効果の高い施策に優先投資する。
ICP制度対象	CO_2排出量の増減を伴う設備投資

WEB
2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画
https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/environment/

自然資本・生物多様性の依存・インパクト分析

TOPPANグループの事業と自然環境との関係性（依存・インパクトの整理）に基づき、今回は直接操業とサプライチェーン上流（木材調達）に絞り、LEAPアプローチのL、Eを実施しました。直接操業については、TOPPANグループの事業領域が幅広く、拠点を網羅的に検討するため、日本国内124か所、海外51か所の合計175か所についてシンク・ネイチャー社の生物多様性・自然資本ビッグデータを使用しLocate調査、およびEvaluate調査（生態系への依存・インパクトの程度の分析）を実施しました。サプライチェーンについては、事業活動において調達量が年間100万t超と最も多い紙の原材料である木材の調達について、優先的に検討する必要性があると判断し、製紙会社から回答を得た調達国21か国について、Locate調査およびEvaluate調査を実施しました。

直接操業およびサプライチェーンの評価に関しては生物多様性に関するリスク管理ツールENCOREおよびシンク・ネイチャー社の生物多様性・自然資本ビッグデータを使用しています。直接操業は拠点の操業タイプを16種類に分類し、それぞれの生産プロセスを定義してENCOREによる操業の自然への依存とインパクトの程度を確認した上で、それぞれの拠点におけるリスクの程度をロケーションベースで可視化しました。サプライチェーンについては木材調達が木材生産と直接的に関連していることから、生産プロセスを大規模または小規模林業と定義し、ENCOREを用いて自然への依存とインパクトの程度を確認した上で、それぞれの拠点におけるリスクの程度をロケーションベースで可視化しました。

* LEAPアプローチとは：TNFDが開発した自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ。「LEAP」は、以下のプロセスの頭文字をとったもの
・自然との接点を発見（Locate：L）、依存と影響を診断（Evaluate：E）、リスクと機会を評価（Assess：A）、リスク・機会への対応と開示を準備（Prepare：P）

今回の分析範囲

	サプライチェーン（木材調達）	直接操業	下流
LOCATE	21ヵ国において、生物多様性の重要性・生態系の完全性・水リスクなど実施	グローバル含むTOPPANグループ全175拠点にて、生物多様性の重要性・生態系の完全性・水リスクなど実施	「機会」の検討開始
EVALUATE	林業においてENCORE実施	全事業においてENCORE実施	
ASSESS	一部対応	一部対応	
PREPARE	目標のリストアップ（一部実施）		

【今回検証範囲】

① 直接操業分析

結果

要注意地域（センシティブロケーション）の特定：
TOPPANグループの位置する拠点において生物多様性の重要性・生態系の完全性が高い地域は、海外では米国、東南アジア、UAE、南米、国内では北海道、沖縄、兵庫、広島であることがわかりました。

依存（生態系サービス）の特定：
特定した生態系サービスの中で、拠点の操業に特に関連深く注視すべき項目として、情報コミュニケーション系、生活・産業系事業における地下水と表流水の供給が挙げられました。

インパクト要因の特定：
特定したインパクト要因の中で、拠点の操業に特に関連深く注視すべき項目として、情報コミュニケーション系、一部生活・産業系事業における水消費による生態系へのインパクトが挙げられました。またほとんどの事業内容において、水質汚染、土壌汚染へのインパクトが高いことがわかりました。

課題および対応

TOPPANグループ重要課題との紐付け：
水に関する生態系サービスの依存度が高く、水消費による生態系へのインパクトが高いこと、またほとんどの事業内容において、水質汚染、土壌汚染へのインパクトが高いことが確認されました。TOPPANグループ環境方針では「水の最適利用」「有害物質管理」を掲げており、本領域において、取り組みを強化していきます。

今後の対策：
地理的に留意する必要ありと特定した各拠点について、事業活動と自然との接点（依存・インパクト）を精査し、現地の住民へのヒアリングや地域コミュニティの生態系への依存状況の把握、トレーサビリティ精度の向上も行った上で、リスクと機会の特定、対策の設定・実施につなげていきます。特に水源については、今回重要性が再確認されたため、水リスクの高い拠点における水最適利用（節水、排水利用等）に取り組んでいきます。

② サプライチェーン分析

結果

要注意地域の特定：
生物多様性の重要性、生態系の完全性双方が高いのは、南アフリカ、フィジー、マレーシア、ベトナム、オーストラリアであり、特に留意が必要であることがわかりました。

依存（生態系サービス）の特定：
特定した生態系サービスの中で、木材調達に特に関連が深く、注意すべき項目として、有害生物抑制機能、次いで地下水供給機能が挙げられました。

インパクト要因の特定：
特定したインパクト要因の中で、木材調達に特に関連が深い項目として、陸域生態系利用による生態系へのインパクトが挙げられました。

課題および対応

TOPPANグループ重要課題との紐付け：
依存する生態系サービスとして有害生物抑制機能が関連深く、陸域生態系利用による生態系へのインパクトが大きいことが確認されました。TOPPANグループ環境方針では「生物多様性の保全」が掲げられており、本領域において、取り組みを強化していきます。

今後の対策：
実際の害虫問題の発生状況把握や、林業による森林劣化の状況把握等を通じ、要因を特定し、実際に対処すべき問題の設定や対処方法を明らかにしていきます。また、当該地域において、木材調達によって実際にどの程度陸域生態系へのインパクトが生じているかを把握（詳細調査）していきます。

自然関連課題に対する機会の考え方

事業機会としての生物多様性

世界経済フォーラムは、ネイチャーポジティブへの経済の移行に伴い、2030年に世界で10兆ドルの市場機会が創出されると試算しています。*1

Nature4Climate（米国の気候変動イニシアティブ）は、自然関連の技術開発に取り組むスタートアップへのプレシード、シード、アーリーステージの合計投資額は、2020～2022年の間で倍以上に増加と算出しています。*2

*1 出典：World Economic Forum, “The Future of Nature and Business”
*2 出典：Nature4Climate, “The state of nature tech: Building confidence in a growing market”

TOPPANグループの貢献可能性

TOPPANグループの目指す姿、「『DX』と『SX』によってワールドワイドで社会課題を解決するリーディングカンパニーに」と、自然課題の解決には親和性があります。DX技術を活用した自然資本・生物多様性への貢献機会は、顧客の自然関連課題解決に向けたソリューションの提供という観点からも少なくなく、今後検討を強化していきます。

WEB TCFD/TNFD提言に沿った情報開示
TOPPANグループ 事業機会のユースケース・関連事例
https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/environment/tcfdtnfd.html

リスク管理

組織が気候・自然関連リスクを管理するプロセス

影響評価を踏まえた気候関連リスクの対応計画の策定・推進は、地球環境WGが担当しています。影響評価にあたっては、財務的な観点から重要性を判断しています。評価および対応計画はそれぞれ、サステナビリティ推進委員会に報告・検討された上で、取締役会が報告を受け、気候変動リスクの管理および管理プロセスの監督を行っています。

また、TOPPAN グループの気候変動を含むESG 課題についてのリスク管理は、取締役会の管理のもと、地球環境WGとリスクマネジメントWGが密接に連携して推進する総合的なリスク管理に組み込まれています。リスクマネジメントWGは、グループの経営に重大な影響を与えるリスクを「重大リスク」として特定しています。「重大リスク」は、サステナビリティ推進委員会に報告・検討した上で、取締役会が報告を受け、取締役会の管理のもと毎年見直しています。「重大リスク」はTOPPANグループが事業を展開するグローバルな社会・経済環境の変化に加えて、気候変動に伴う環境問題を含むサステナビリティ経営推進の観点からも十分に検討しています。

自然関連の依存・影響、リスク・機会についても、今後TNFDサブワーキンググループにおいて同様に進めていきます。

気候変動における指標・目標

気候関連リスクにおいては、「Scope1+2およびScope3排出量」「使用電力における再生可能電力の比率」を指標に設定しています。気候関連機会においては、気候変動を含む社会課題への事業貢献の指標として、中期経営計画における「成長事業（DX/SX領域を含む）の営業利益構成比率」「TOPPAN Business Action for SDGs」における「温室効果ガス削減に貢献するサービス数」を設定しています。取締役の業績連動型の賞与については、財務指標に加えて温室効果ガス排出量削減目標も評価指標に組み入れられており、気候関連の考慮事項への経営者の役割を明確にしています。

TOPPANグループの気候関連課題における指標・目標および2023年度実績

指標	目標		2023年度実績
	目標設定年度	目標値	
温室効果ガス排出 Scope1+2	2030年度	2017年度（1,552千t）比 54.6%削減（再エネ比率25%）	2017年度（1,552千t）比 32.7%削減（再エネ比率2.5%）
	2050年度	排出実質ゼロ	
温室効果ガス排出 Scope3	2030年度	2017年度（6,904千t）比 54.6%削減（4,091千t減）	2017年度（6,904千t*）比 17.3%削減
	2050年度	排出実質ゼロ	
成長事業の営業利益構成比率	2025年度	60%	43%
温室効果ガス削減に貢献するサービス数	2025年度	40%	36%
	2030年度	50%	

* 2017年度のScope3実績値について、2023年度実績の集計方法と合わせるため見直しを実施し、修正しました（修正前の2017年度実績は7,365千tでした）

自然関連における指標・目標

TOPPANグループでは、2030年度中長期環境目標を設定し、自然関連課題においてもその達成に向け活動を進めています。

TOPPANグループの自然関連課題における指標

TOPPANグループ環境課題	関連するグローバルコア指標		目標	データ取得状況
生物多様性の保全	土地／淡水／海水の利用と改変	①現時点で管理する総面積 ②事業により改変した総面積（土地、淡水、海） ③修復、復元された総面積（土地、淡水、海）	（2030年度中長期目標） 社内外の自然共生地域への貢献（TOPPAN 株式会社の製造拠点の面積の10%相当）	①TOPPAN株式会社の製造拠点面積：2,302千m^2 ②データなし（今後に集計、調査の予定） ③修復、復元された総面積：自主的：96千m^2
	資源の利用／補充	高リスク天然物質の調達量（木材）	用紙原料の調達における合法性確認を2025年度100%	TOPPAN株式会社の用紙原料の調達における合法性確認100% 用紙調達量：474,962t
資源循環型社会への貢献	汚染／汚染除去	①土壌汚染物質の排出量 ②排水量と、排水中の汚染物質の排出量 ③有害・非有害廃棄物の発生量、処理量 ④GHG以外の大気汚染物質排出量	③廃棄物最終埋立量：2017年度（8,739t）比 60%削減（5,296t減） 廃プラスチックのマテリアルリサイクル率：2017年度（56%）比 9%pt増（65%）	①データなし（今後に集計、調査の予定） ②総排水量：8,616千m^3、BOD負荷量32,799kg、COD負荷量：1,344kg、窒素排出量：24,793kg、燐排出量：8,626kg ③有害廃棄物排出量：22,295t（うちマテリアルリサイクル量16,145t、熱回収量3,825t、単純焼却量1,192t、埋立量1,134t、その他0t） 非有害廃棄物排出量：266,666t（うちマテリアルリサイクル量222,302t、熱回収量37,490t、単純焼却量3,057t、埋立量3,816t、その他2t） ④VOC大気排出量：3,616t
		再利用可能なプラスチックの使用（販売）量	目標設定なし	データなし（今後に集計、調査の予定）
水の最適利用	資源の利用／補充	①総取水量と消費量 ②水不足地域からの取水量と消費量 ③削減 / 再利用 / 補給に貢献した水の量	②水リスクの高い（水ストレス40%超）拠点（7拠点）の取水量削減目標：達成拠点数50%以上（4拠点）	①総取水量：11,316千m^3 内訳：工業用水：581千m^3 （うち、海水由来：3,761m^3） 上水道：4,760千m^3 地下水：5,952千m^3 利用雨水：22千m^3 総消費量：2,700千m^3 ②総取水量：661千m^3、総消費量：31千m^3 ※ Aqueduct4.0での水ストレス40%以上の地域に拠点がある事業所の実績 ③循環利用量：2,301千m^3

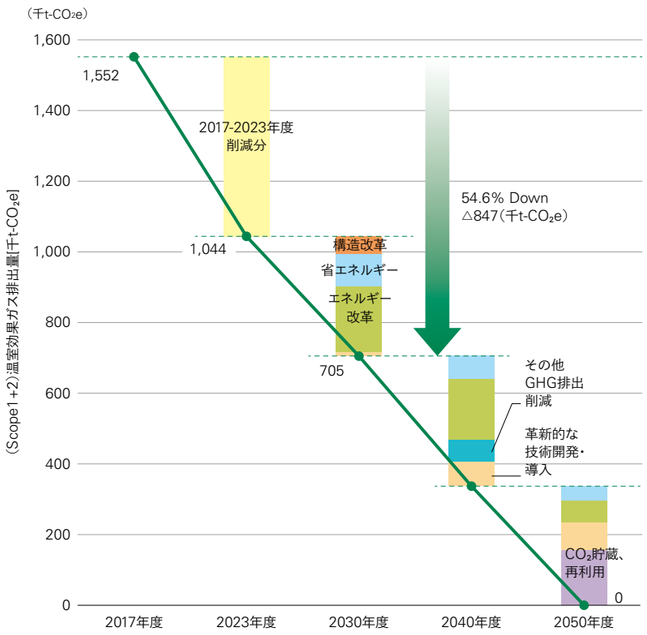
2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画

Scope1+2

- 2030年までは省エネ施策を中心に削減し、低炭素電力や再生可能エネルギーの調達を進めます。
- 2030年以降は加えて燃料の転換やカーボンフリー燃料の利用を進めます。
- 2050年は2017年度温室効果ガス排出量の10%程度が残ると予想され、CO_2貯蔵技術やCO_2の再利用などで吸収し、実質ゼロを目指します。

省エネルギー	高省エネ設備への更新
	製造DX
	海外での削減貢献
エネルギー改革	再エネ電力の調達
	低炭素電力の調達
その他温室効果ガス排出削減	GHG排出量管理
革新的な技術開発・導入	燃料転換・排熱利用
	新規再エネ技術導入
	カーボンフリー燃料使用
	CO_2貯蔵、再利用

（Scope1+2）温室効果ガス排出量

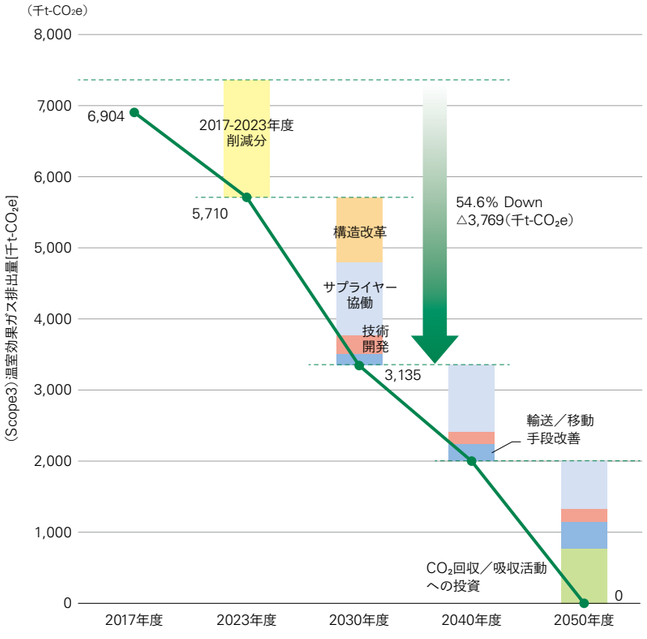


Scope3

- 2030年まではDXの推進により紙のデジタルデータへの変換を進めるとともに低炭素材料を積極的に採用していきます。
- 2030年以降は加えてグループ内物流会社のEV化、低炭素物流会社の採用を進めます。
- 2050年は2017年度温室効果ガス排出量の10%程度が残ると予想され、CO_2回収事業への投資や緑地拡大による吸収を図り、実質ゼロを目指します。

サプライヤー協働	製紙メーカー原単位登録
	低排出係数材料の利用拡大
	ネットゼロカーボン材料の採用
技術開発	バイオ材の利用・無溶剤の最大化
	モノマテリアル最大化
	リサイクル率向上
輸送／移動手段改善	輸送効率最大化（業界内外連携）
	物流車両のEV100対応
	通勤・出張CO_2ゼロ移動体利用
CO_2回収／吸収活動への投資	CO_2回収への投資
	緑地の拡大
	CCUS導入など

（Scope3）温室効果ガス排出量



気候関連課題および自然関連課題におけるリスク・機会一覧

シナリオ	リスク分類	ドライバー／ハザード	事業への影響	依存/影響		気候	自然	リスク/機会	時間軸	気候関連のみ	
										財務インパクト	気候関連課題に対する主な対応策
移行	現在の規制 （炭素税・炭素排出政策）	炭素税の導入・引き上げ	炭素税の導入による操業コスト増	影響	GHG排出	○	–	リスク	中期	大	「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に向けた中長期環境目標2030のScope1+2のGHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術などのモニタリング
		再生可能エネルギー比率の上昇	電力単価の上昇に伴う操業コスト増	影響	GHG排出	○	–	リスク	中期	中	「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に向けた中長期環境目標2030のScope1+2のGHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術などのモニタリング
			クリーンエネルギーに関連する市場拡大に伴う対象商材の売上拡大	影響	GHG排出	○	–	機会	長期	中	EV向け電池外装材や燃料電池部材の開発強化、生産拠点拡大に向けた投資 SX
	新たな規制	使い捨てプラスチック規制の強化	包装向けプラスチック税の導入によるコスト増	影響	廃棄物 GHG排出	○	○	リスク	中期	中	リサイクル可能な包装製品、再生材使用比率の向上に向けた仕様の確立、価格転嫁
			プラスチックリサイクル原料の需要拡大に伴う調達コスト増	影響	廃棄物 GHG排出	○	○	リスク	長期	中	リサイクル事業への参入による再生材の確保、価格転嫁
			リサイクル可能なプラスチック製品（バリアモノマテリアル包材等）の売上拡大	影響	廃棄物 GHG排出	○	○	機会	中期	大	バリアフィルムの開発強化・製品ラインアップの拡充、グローバル供給に向けた拠点拡大 SX
		木材調達の厳格化	原紙調達先への森林伐採税の賦課等、森林管理厳格化により原紙価格が上昇	依存	木材	–	○	リスク	–	–	–
			木材代替建装材商品・化粧シートの売上拡大	依存	木材	–	○	機会	–	–	– SX
	市場	原材料価格の上昇（原油価格由来）	原油需要低下による石化原料フィルム調達コスト減少	影響	GHG排出	○	–	リスク	中期	小	サプライヤーの調査/新規開拓、代替品の調査/検討、長期的視点の制度、市場のモニタリング
		原材料価格の上昇（価格転嫁）	サプライヤーの炭素税・電力単価上昇に伴う紙・ガラスなどの非石化由来原料の調達コスト増	影響	GHG排出	○	–	リスク	中期	大	サプライヤーの調査/新規開拓、代替品の調査/検討、長期的視点の制度、市場のモニタリング
		顧客・消費者の意識変化	SX商材を中心とした環境配慮型製品・サービスの売上拡大	影響	GHG排出	○	–	機会	短期	大	環境配慮型製品のラインアップ拡充と拡販 SX
			紙代替としてのデジタルメディア・ソリューションの売上拡大	依存	木材	–	○	機会	–	–	– DX
物理	急性	急性異常気象の激甚化	リモート・遠隔監視ニーズ拡大による次世代通信市場の拡大	–	–	○	–	機会	中期	中	ZETAなどの通信関連商材、メタバース関連事業の創出 DX
			洪水・浸水リスク増加に伴う生産機会、工場資産の損失	–	–	○	–	リスク	中期	大	長期的想定の代替生産計画の継続検討、浸水防止技術の定期的な情報収集と対応
			洪水・浸水リスク増加に伴う化学物質の外部流出	影響	土壌/水質汚染	○	○	リスク	中期	小	化学物質の流出可能性の検討と流出防止策の計画、実施
		森林生態系の変化	森林火災の増加や害虫の発生等による紙供給量の減少に伴う原紙調達コスト増	依存	木材	–	○	リスク	–	–	–
	慢性	降水・気象パターンの変化	水調達リスク・使用制限によるコスト増	依存	水	○	○	リスク	長期	小	水使用制限に対する代替生産計画の検討、長期的な視点での水利用状況および地域別水ストレス評価の実施
		気温上昇	食品ロス・衛生ニーズの拡大による対象商材の売上拡大	–	–	○	–	機会	長期	小～中	高機能バリア包材の開発・販売強化、食品ロス対策ソリューションの開発強化 SX DX
		食糧バイオマス原料の収穫量の減少（トウモロコシ等）	難再生古紙や廃材など廃棄物由来のバイオエタノール需要の拡大	影響	廃棄物	○	○	機会	–	–	古紙バイオエタノールの事業化と生産能力の拡大 SX DX

SX DX 中期経営計画のキーコンセプト"Digital & Sustainable Transformation"「DX」「SX」関連製品・サービス

※ 移行リスク・機会：1.5℃および4℃シナリオにおいてIEA World Energy Outlook 2023のNZE、およびSTEPS（APS）により評価
※ 物理リスク・機会：1.5℃および4℃シナリオにおいてIPCCが採用するRCP（1.5℃: RCP1.9、RCP2.6、4.0℃: RCP8.5、RCP7.0）により評価

※ リスクおよび機会の時間軸については、短期1年以内、中期2～3年、長期4～30年以上として、TOPPANグループの事業活動計画である年度計画、中期計画、長期ビジョンの時間軸との整合を図り、気候関連課題・自然関連課題におけるリスクと機会について関係部門による検討を行っています。
※ 財務インパクト：小10億円未満、中10億円～100億円、大100億円以上

社会への取り組み

人権

基本的な考え方

人権は、事業活動やサステナビリティの取り組みを推進するにあたり、最も重要なテーマだと考えています。

TOPPANグループは、「人間尊重」の精神を基本に事業活動を行っており、この基本精神をもとに、2021年10月に「TOPPANグループ人権方針」を策定しました。この「人間尊重」の取り組みを確実に実行していくため、行動の規範である「TOPPANグループ行動指針」で、人格と個性の尊重、差別行為やハラスメント行為の禁止、児童労働・強制労働の禁止、ダイバーシティ&インクルージョンの推進など、基本的人権を尊重することを定めています。

また、「TOPPANグループ地球環境宣言」や「生物多様性に関する基本方針」に基づき環境保全活動を行うなど、事業活動が地域の人々の生活に悪影響を与えることによって人権侵害が発生しないように配慮した取り組みを推進しています。

「TOPPANグループ人権方針」の構成

1. 人権に対する基本的な考え方
2. 適用範囲
3. 適用法令
4. 人権尊重の責任
5. 人権デューデリジェンス
6. 対話・協議
7. 救済
8. 教育・研修
9. 責任者
10. 情報開示

（個別課題への取り組み）

- 児童労働、強制労働、人身取引
- 差別およびハラスメント
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 団体交渉権および結社の自由
- 労働安全衛生
- プライバシーに対する権利

WEB **TOPPANグループ人権方針**
https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/our-corporate-approach/human-rights-policy.html

推進体制

人権尊重の取り組みは、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」の下部に設置されている、部門横断でサステナビリティ活動を推進する「コーポレートESGプロジェクト」が主管しており、「人的資本WG」が中心となって人権尊重の取り組みをグループ全体で進める体制を構築しています。重要な人権テーマについては、取締役会が監督し、人事労政本部の担当責任者が実施の責任を担います。日々の人権尊重への取り組みは、人事労政本部、製造統括本部、法務本部が中心となり、TOPPANグループ全体の関係部門と連携して推進しています。

人権デューデリジェンス

TOPPANグループは、「ビジネスと人権に関わる指導原則」を支持するとともに、人権デューデリジェンスの重要性を認識しています。「TOPPANグループ人権方針」の策定に伴い、業界における人権リスクを洗い出し、評価し、5つの人権リスク特定を行いました。

2023年度は、特定した5つの人権リスクを中心に、TOPPANグループのステークホルダーへの調査・ヒアリングを実施しました。グループ会社に対しては、国内72社、海外100社へ書面での人権リスク調査・分析に加え、国内8社、海外1社に対して、現地ヒアリングを実施し、実態の把握に努めました。サプライチェーンに対しても、自己評価アンケートを実施し、その結果をもとにヒアリング調査を行っています。加えて、人権リスクになり得る項目についてフィードバックならびに改善策の例示を行い、人権リスク軽減に向けた取り組みを進めました。調査・分析結果については、取締役会およびサステナビリティ推進委員会に報告し、今後の取り組みについて議論を行いました。

また2023年度も引き続き、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが主催する「人権デューデリジェンス分科会」「人権教育分科会」に参加し、社会動向・先進企業の取り組みへの理解を深めました。

ダイバーシティ&インクルージョン

基本的な考え方

TOPPANグループは「社会的価値創造企業」へのさらなる進化を目指し、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を重要な経営戦略の一つと位置付けています。

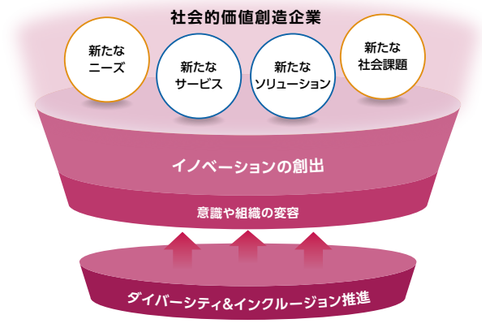
TOPPANグループでは、「人間尊重」「企業は人なり」という理念のもと、「人財」を起点とした様々な施策を実施しています。引き続き、多様な人財が個々の属性や価値観の違いを認め、尊重し合い、その能力を活かし互いに高め合うことで、違いを変革の原動力に変える「ダイバーシティ&インクルージョン」を実現していきます。

TOPPANグループのダイバーシティ&インクルージョン推進方針

高い心理的安全性の下で、
個々の違いを認め合い尊重する感性を育み、
弛まない対話によって、「違い」を変革の源に変え、
情報とくらしをデザインする「社会的価値創造企業」を実現する。

そのために、互いを尊重し合う感性とたゆまない対話を通じて、一人ひとりの人権が尊重され、安心して発言・行動できる心理的安全性の高い職場づくりを実践していきます。

TOPPANグループのダイバーシティ&インクルージョンが目指すもの



健康と安全／ワークライフバランス

基本的な考え方

TOPPANグループでは、従業員を会社の貴重な財産、すなわち「人財」と捉え、「企業は人なり」という信念のもと、従業員が「やる気」「元気」「本気」の3つの「気」を持つことで、それぞれの力を十分に発揮することが大切だと考えています。

それを実現するため、TOPPANホールディングス株式会社は、従業員の労働、そして健康と安全に関する取り組みを労働組合や健康保険組合（以下、健保）と連携しながら進めています。

特に、健康と安全については、「健康経営宣言」（2015年制定・2019年改定）、「安全衛生・防火基本方針」（2010年制定「安全衛生基本方針」を2020年4月に改定）に基づきそれぞれの取り組みを進めています。

「健康経営宣言」は、従業員のさらなる健康の保持・増進に向け、「健康経営」という視点から、会社と健保それぞれで行われている取り組みや計画を見える化・体系化することで整理し、今後の方針として明確化したものです。この「健康経営宣言」では、ワークライフバランスも含め、従業員や家族の健康づくりをより一層推進するとともに、健康関連事業を通じ、世の中全ての人々の健康づくりを支援し、社会に貢献する、という2つの軸を打ち出しています。

また、「安全衛生・防火基本方針」は、災害ゼロに向けて、正社員および契約社員をはじめとする職場で働く全ての人々を対象に、「安全は全てに優先する」を第一義に制定された方針です。毎年ゼロ災害を目標に取り組んでいます。

健康経営への取り組み

健康経営に取り組むにあたり、TOPPANホールディングス株式会社とTOPPANグループ健保による「健康経営推進協議会」を設置し、代表取締役社長を健康経営責任者とする推進体制を整備しています。この協議会において、重点目標やKPIの設定に加え、それを実現するための様々な施策の検討、実行、効果検証、改善などが行われています。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

WEB **健康経営宣言**
https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/our-corporate-approach/health-manage-declaration.html

安全衛生・防火基本方針
https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/our-corporate-approach/safety-policy.html

労働安全衛生

全国の事業所に、安全師範や安全担当者、技術安全推進担当者などを配置する安全推進体制を構築するとともに、「安全衛生・防火基本方針」に則り、正社員および契約社員をはじめとする職場で働く全ての人々を対象に、リスクアセスメントによる設備の本質安全化や職長教育を中心とした各種教育の徹底などを進めています。

働き方

TOPPAN株式会社では、2019年より、労使で柔軟な働き方の実現に向け協議を重ね、テレワークのトライアルを実施した後、2020年10月1日より、在宅勤務・サテライトオフィス勤務・モバイル勤務の3つの勤務形態を包括した「リモートワーク制度」を導入しています。また、イノベーションの創出に向け、2018年には「スマートワーク勤務制度（フレックス）」を導入し、裁量労働によるフルリモート勤務の実現など、アフターコロナを見据えたニューノーマルな働き方を目指し、勤務制度を導入・改定しました。

2023年にはスマートワーク勤務制度とリモートワーク制度を再び改訂し、適用要件を緩和、さらに、選択的週休3日も実現しました。制度を整備するだけでなく、社員が自ら目標を設定し、責任を持ってその目標を実行し成果につなげていくとともに、関係する社内外の様々な人々との協力関係を維持・向上させることをゴールとして、ニューノーマルな働き方の定着に向けた教育も継続しています。

ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスの推進に向けて、継続的に開催している経営協議会や労使委員会の中で、さらなる残業時間短縮施策、また法改正への対応に関して意見交換および協議を行うとともに、残業実態の分析、新たな勤務制度の活用状況・導入の検証も行っています。

また、休暇の取得促進に向け、職場風土のあり方も含めて事業所ごとに労使で協議し、それぞれの実態を踏まえた施策を検討・展開しています。休暇取得促進の目標値として、従業員の年次有給休暇の最低取得日数を年10日と設定しています。なお、勤続30年の従業員に対し、永年勤続表彰として表彰金贈呈とリフレッシュ休暇を付与し、長年の功労に報いるとともに、従業員の心身のリフレッシュを図っています。

年次有給休暇の取得状況（TOPPAN株式会社）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
平均取得日数	11.1日	10.3日	10.5日	11.9日	11.7日
平均取得率＊	60.6 %	55.2 %	57.0 %	64.6 %	64.3 %

＊ 平均取得率＝平均取得日数／平均付与日数

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

TOPPANグループは、グループ理念「TOPPAN's Purpose & Values」を共通の指針とし、サプライチェーンにおける人権尊重を含めた企業の社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献するために、サプライチェーン全体での持続可能な調達（サステナブル調達）活動を推進しています。また、この活動を通じて、TOPPANグループとサプライヤーや協力会社（以下「ビジネスパートナー」）の皆さま双方の企業価値を向上させることも目指しています。

具体的には、TOPPANグループはサプライチェーン全体に「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」を周知し、運用し、監査、是正するサイクルを回し、ビジネスパートナーの皆さまと協力して持続可能な調達活動をさらに加速させていきます。

サステナブル調達ガイドラインの構成

「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」は、調達を主管とする部署のみならず事業活動として物品・サービスを取りそろえる全ての部署が守るべき基本的な考え方である「調達基本方針」と、ビジネスパートナーの皆さまに遵守を要求する「サステナブル調達基準」で構成されています。

「サステナブル調達基準」は「法令遵守と国際規範の尊重」「人権・労働」「安全衛生」「環境」「公正取引・倫理」「品質・安全性」「情報セキュリティ」「事業継続計画」「管理体制の構築」の9項目から構成されています。

併せて、「TOPPANグループ人権方針」「TOPPANグループ環境方針」「パートナーシップ構築宣言」に基づき、「サプライチェーンにおける人権尊重」「生物多様性の保全」「ビジネスパートナーの皆さまとの望ましい取引慣行の遵守」「ビジネスパートナーの皆さまへのBCP（事業継続計画）策定への助言などの支援」にも取り組みます。この取り組みを通じて、ビジネスパートナーの皆さまとの共存共栄を目指します。

「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」の構成

調達基本方針

TOPPANグループで調達活動に関わるすべての労働者が基本とする方針

サステナブル調達基準

サプライヤー・業務委託先※の皆さまへお願いする項目

1. 法令遵守と国際規範の尊重
2. 人権・労働
3. 安全衛生
4. 環境
5. 公正取引・倫理
6. 品質・安全性
7. 情報セキュリティ
8. 事業継続計画
9. 管理体制の構築

※ 本ガイドラインにおいて「業務委託先」とは「協力会社」を意味します

WEB **TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン第3.1版**
https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/pdf/sustainability/The_Toppan_Group_Sustainable_Procurement_Guidelines.pdf

TOPPANグループ人権方針
https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/our-corporate-approach/human-rights-policy.html

TOPPANグループ環境方針
https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/environment/

パートナーシップ構築宣言
https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/pdf/our-corporate-approach/toppan's_partnership.pdf

総合品質保証

基本的な考え方

TOPPANグループは製品に関する品質づくりだけでなく、サービスも含めた品質づくりを「総合品質保証」と定義し、製品とサービスの両輪で品質向上に努めています。

製品

製品においては、生産部門だけでなく、営業、研究・開発、企画から設計、販売・出荷の全ての工程における品質づくりへの取り組みを「総合品質保証」として位置付け、品質向上と製品の安全管理に努めています。

品質の維持・改善に取り組む上で、製品の安全管理に関しては、「製品の安全管理についての基本理念」と「製品の安全管理についての指針」を制定しています。

製品の安全管理についての基本理念

私たちは、行動指針の基本原則に基づき、
製品の安全性確保と品質向上に努めることにより、
使用者の安全と健康を守ることを企業の社会的責任ととらえ、
グループ全体で製品の安全管理に取り組みます。

（注）使用者：得意先およびエンドユーザーである消費者を含む

WEB **製品の安全管理についての基本理念/製品の安全管理についての指針**
https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/our-corporate-approach/product-safety.html

サービス

サービスにおいては、サービスの企画からリリース、運用までの全ての工程において、サービスレベルに基づく品質づくり、ならびに継続的改善の取り組みを通じてサービス品質の維持・向上に努めています。

本取り組みにあたり、サービスの品質管理に関しては、「TOPPANグループサービス品質基本方針」を制定し、その中で「サービスの品質管理についての基本理念」を定めています。

サービスの品質管理についての基本理念

私たちは、行動指針の基本原則に基づき、
お客さま・社会・パートナーからの満足と信頼を獲得するために、
価値共創の実現を通じてTOPPANブランドの向上に努め、
サービスの品質管理に取り組みます。

WEB **TOPPANグループサービス品質基本方針**
https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/our-corporate-approach/total-quality-assurance.html#anchor02

推進体制

製品とサービスの両輪で品質向上に努めるために、従来の製品を軸とした品質管理体制に加え、サービスに対する品質管理体制を構築し、相互連携することで「総合品質保証」を推進しています。

TOPPANホールディングス内の総合品質保証担当役員のもと、各事業会社の製品品質統制機能とサービス品質統制機能が連携し、製品・サービスの両輪で品質ガバナンス推進体制を構築しています。

AI倫理方針

基本的な考え方

AIの活用がグローバルで日々進展する中、AIの使用による人権やプライバシーの侵害、差別や偏見の助長、公平性の欠如などが大きな課題となっています。

このような背景を踏まえ、TOPPANグループのPurpose（存在意義）である「Breathing life into culture, with technology and heart.／人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。」の実現に向けて、AIが社会的影響を与えるリスクがあることを社員一人ひとりが理解し、AIに対して高い倫理観をもって、適切に管理、監督していく必要があると考えています。

本倫理方針は、総務省および経済産業省が策定、公開したAI事業者ガイドラインと、これまでにTOPPANグループが制定してきた行動指針を中心に、人権方針、情報セキュリティ基本方針、サービス品質基本方針に沿って、AIの開発・提供・利用において遵守すべき事項を以下の7項目として制定しました。

「TOPPANグループAI倫理方針」の構成

1. 人間中心のAI活用
2. 人権と公平性の尊重
3. プライバシーへの配慮
4. 透明性とアカウンタビリティの追求
5. 安全性の高いAIの提供
6. サステナブルな社会・経済への寄与
7. AI人財の育成

WEB **TOPPANグループAI倫理方針**
https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/our-corporate-approach/ai-ethics-policy.html

運用体制

TOPPANグループは、今後のAIテクノロジーの発展や、社会環境ならびに人々の価値観の変化に合わせて、AI倫理方針の内容や運用方法について見直しを図っていくことが重要と考えています。

そのため、TOPPANグループの総合品質保証の考え方に基づき、デジタルイノベーション本部、経営企画本部、法務本部、サービス品質統括室の4つの部門をAI倫理方針の主管部門と定め、周辺環境の変化に応じて本方針の継続的な見直しを実施できる体制としました。

AI倫理方針の継続的な改善を図ることで、TOPPANグループの適切なAI活用を推進していきます。

ステークホルダーエンゲージメント

基本的な考え方

TOPPANグループは、ステークホルダーの皆さまに対して自らの意見を発信し、適切な情報開示を行うとともに、皆さまの声に耳を傾け、建設的な対話を通じて相互理解を深めていくことが重要であると認識しています。また、これを通じて、変化する社会からの要請を把握し、ステークホルダーの皆さまからの多様な期待やニーズを企業活動に反映し真摯に応えていくことで、社会から信頼を得られる企業でありたいと考えています。

今後、グローバルに事業を加速していくTOPPANグループは、グローバルな社会課題の解決に寄与する事業活動を積極的に推進しながら、海外のステークホルダーとの関係性向上も図っていきます。各国・地域の法令遵守、多様な文化を尊重しながら、グループ全体でエンゲージメント強化の施策を推進していきます。幅広いステークホルダーの皆さまとの関係構築、維持・向上と協働を通じ、サステナブルな社会の実現を目指します。

株主・投資家とのコミュニケーション

TOPPANグループは、株主・投資家の皆さまとの長期的な信頼関係構築を重要と考え、投資判断に必要な企業情報を適時・公平・継続的に提供しています。また、制度的な情報開示にとどまらず、自主的な情報開示を充実させ投資家の理解を促すとともに、建設的な対話を通じて相互理解を深めています。

アナリストや機関投資家に対し、四半期ごとに決算説明会を開催しています。2023年度には当社初のIR-Dayを実施し、各セグメントの責任者である役員から、事業概要・戦略・事業計画などを説明しました。IR-Dayは今後も継続して実施し、投資家の事業理解促進に努めていきます。

そのほか、投資家との個別取材対応や、証券会社主催のカンファレンスなど、機関投資家と直接面談を行い、業績や戦略の説明だけでなく、TOPPANグループに対する市場からの意見の把握も進めています。ESGに関するテーマの対話にも積極的に取り組み、対話を通じて得た投資家の意見を経営に反映しています。こうした取り組みを継続することで、2023年度の投資家との面談実績は年間約280件と前年度から大きく伸長し、株主・投資家との対話の強化につながっています。

このような開示～対話～経営へのフィードバックのサイクルを回すことで、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。

WEB **エンゲージメント**
https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/social/engagement.html

社外取締役鼎談

社外取締役 中林 美恵子　社外取締役 竹内 明日香　社外取締役 遠山 亮子

新生TOPPANグループの経営を厳しくチェックし、多様性と持続可能性の向上に貢献

2023年10月の組織再編に伴い、当社はTOPPANホールディングスとして再スタートを切りました。グループの姿が大きく変容する中、持株会社の取締役会として取り組むべき課題を巡り、独立社外取締役3名が自由闊達な意見交換をしました。

社外取締役として、どのような知見をもとに、役割を果たしていきますか。

遠山 私が教えている中央大学ビジネススクールのミッション「チェンジ・リーダーの育成」は、TOPPANグループに今、求められるものと大きく重なるテーマです。経営学の戦略論・イノベーション論の視点から、TOPPANグループの変革に向けた熱意やスピード感を見守っていきたいと思います。

中林 米国の政治から社会全体の動きまで、幅広い視点における国際公共政策が研究の中心ですが、グローバルビジネス学会の会長も務めています。米国連邦議会で予算編成に携わるなど、ユニークなキャリアやメディアでの活動経験をもとに、TOPPANグループの経営に新たな視点を導入していきたいと考えています。

竹内 私は旧日本興業銀行に11年勤め、独立しました。海外投資家へのアドバイザリー業務に携わるなか、日本人全般の説明・発信能力の低さを実感し、子どもの「話す力」向上を目指す一般社団法人を10年前に立ち上げました。こうした経験を活かし、海外投資家からのTOPPANグループの認知度向上に貢献しつつ、生活者目線で様々な問題を提起し、世の中の手触り感を伝えていきたいと思います。

TOPPANグループのガバナンスに対する評価をお聞かせください。

遠山 当社取締役会は2021年に取締役員数をこれまでの16名から9名にスリム化したことで、より深く突っ込んだ議論ができる場になりました。ただし、2023年のホールディングス化後の役割――これだけ幅広い事業内容を持つグループで、持株会社が個々の事業にどこまで関与すべきかについては、私も含め、まだ手探りの状況です。

また、事業会社への業務移管は、旧凸版印刷の「権利義務の一部」が対象とされており、特にデジタルのビジネスをTOPPANデジタル株式会社へどこまで切り分けていくのかといった点については、さらなる議論が必要です。各事業会社がスピード感と自主性を持って経営にあたれるよう、今後とも最適な体制を模索し、意見を述べていきます。

中林 外部の評価機関で低いスコアが出た場合、放置せずきちんと対策を講じるなど、この会社の実直さを強く感じます。ホールディングス化後のグループ体制については、課題が山積しているものの、まずは進んでみなければどうにもなりません。移行するタイミングもよく、安定感のある動きだったと思います。

TOPPANグループは、海外売上高比率を伸ばしていく方向性を打ち出しています。海外と国内では商習慣も異なるため、円滑な事業展開およびリスク管理の観点から、些細であれ違和感を覚える場面では、積極的に指摘していきたいと考えています。

竹内 過去のIR資料を見ると、丁寧に開示しているのがわかります。ただ、一般に日本企業の特徴として、例えばコーポレートガバナンス・コードを文言通りに受け取って、非常に手間のかかる開示を行っているケースをよく見受けます。IR先進国の中には、ルールの隙間を突いてチャレンジしたり、やるべきとされる事柄でも上手に割り切る、戦略的判断をしている企業も多いのです。当社も機関投資家、個人投資家それぞれに対するメッセージを考え、メリハリをつけていくことが大切ではないかと感じます。

2024年3月期の経営に対する評価をお聞かせください。

遠山 事業面では、DXの立ち上がりの遅さが気になります。既存の印刷事業が縮小する中、新たな柱としてDXとSXを打ち出したのは素晴らしい。ただ、そこへの転換に時間がかかっています。この会社特有の真面目さが裏目に出ているような気もします。何でも丁寧に時間をかけてやる習慣は、時にイノベーションの障害になります。不真面目になれとは言いませんが、既存ビジネスの「深化」だけでなく、もっと自由に「探索」してもいいように思います。

中林 DXも含め、もっと海外に目を向ける必要があるでしょう。現地ビジネスの拡大は、将来、為替が円高に振れた場合のヘッジにもなります。実際、アフリカのID・パスポート事業への進出など、そうした方向性は出てきています。

海外展開に欠かせないリスク対応については、この1年でかなり議論が進み、グローバルな管理体制ができてきました。これからは、具体的なリスクに関する中身の議論に入っていくと思います。

遠山 リスクの問題は、外国での一不祥事が深刻なブランド毀損をもたらす可能性があり、グローバル一体の視点で見ていく必要があります。その際、単純にリスクを回避するのでなく、正確な状況把握に基づき、許容できるリスクの範囲を考えていく姿勢が重要です。

竹内 これだけの規模の会社が、ニッチな領域で試行錯誤を重ねつつ、トップラインを積み上げていくのは、並大抵なことではないでしょう。TOPPANグループの真面目さの裏には、社内の心理的安全性、風通しのよさがあることを、新規事業の立ち上がりの数字から感じます。挑戦には失敗が付き物ですが、その心理的ケアや全社のモチベーション醸成など、よりよいサイクルが生まれていくための後押しをしていきたいと思います。

人財戦略について、今後のTOPPANグループがもつべき視点をお聞かせください。

遠山 経営者は本来、現在の業績より持続的成長への功績で評価されるべきでしょう。各期の利益を直接報酬に連動させることは、投資を手控え目先の利益を出す方向への動機付けにならないでしょうか。この点は、指名・報酬に関する諮問委員会でも、会社のフィロソフィーの問題として議論しています。

また、格差が小さい報酬体系は日本企業の美徳とされてきましたが、優秀な外国人経営者や高度IT人財を獲得する上では、支障が出てきます。許容できる報酬ギャップの範囲を、今から議論していく必要があるでしょう。

中林 日本には伝統的に、高い報酬を求めることをよしとしない文化があります。TOPPANグループが今後、グローバル化やDXを推進する中で、新旧の報酬体系の矛盾が露呈していくでしょう。時代の変化に対応していくためにも、どういう人をどのような役割・待遇で迎え入れるのか、社内で整理しておくことが大切です。

ダイバーシティに関して、現状への評価および提言をお聞かせください。

中林 社内出身の女性取締役がいない現状について、株主総会で厳しいご指摘がありました。企業側も努力していますが、問題はスピードです。女性社員の活躍が重要なのは、なにも外部評価機関のスコア目的ではなく、それが組織のダイバーシティを高め、ひいては会社そのものを強くするからです。過渡的な措置として、女性枠の設定も必要でしょう。また、女性を含めた若手社員の奮起を促すためにも、もっと夢のあるキャリアイメージや報酬体系を提示すべきだと思います。

遠山 社内で女性幹部が育っていないことは、大きな問題です。結局のところ、優秀な女性に活躍していただくためには、職場としてのTOPPANグループの魅力を高めていく努力が重要です。個々の頑張りが性別を問わず適正に評価され、キャリアアップにつながるような制度設計など、社員の方々の意欲を高めていく環境整備が必要でしょう。

竹内 ダイバーシティの推進は、いずれの企業も苦労している部分で、要因も関係するため、国の姿勢が問われる問題です。ただ言えるのは、一人抜擢して様子見するのでなく、思い切ってある程度の規模の人数、女性を登用すべきだということです。女性に“下駄を履かせる”ことへの批判もありますが、女性管理職が多い会社ほど業績がよいというデータもありますし、それが会社のためにもなるのです。

別の調査で、管理職クラスの仕事への満足度は、職階が上がるほど高くなるという結果も出ています。裁量権の大きい、面白くてやりがいのある仕事を女性に与えていけば、その楽しさを知って手を挙げる女性も増えてくるでしょう。私自身もそうした取り組みに貢献していくつもりです。

遠山 米国で実施された、多様性についての興味深い実証研究があります。文化的に同質なチームと文化的に多様なチームのパフォーマンスを比較すると、最初は同質なチームのほうが効率はよいものの、次第にチームのまとまりが出てくると、多様なチームの成績が同質チームを上回るようになるというのです。

日本企業は従来、似たような大学出身の新卒男性ばかりを集めてきました。舶来技術の真似をすればよかった時代は、短期の効率が物を言うので、それが最適だったわけです。でも、便利なお手本がない今の時代には、多様性あるチームづくりこそが最適です。その点TOPPANグループは、チームづくりに熱心に取り組んできた会社ですので、それを切り口とした多様性の実現が可能だと考えています。

サステナビリティ経営に関する評価や問題意識などをお聞かせください。

中林 米国では今、反ESGの風潮が目立っています。欧州での極右政党の伸長も、ESGやSDGsへの反感が背景の一つにあるようです。とはいえ、地球環境に危機が迫る中、企業がサステナビリティを志向するのは、むしろ当然の動きです。SXを掲げたTOPPANグループの製品の多くは、今後も長く必要とされるでしょう。目先の動きに惑わされず、地球環境や一歩先の政治環境を見据え、将来への投資を続けていくべきですし、ブランド戦略と連動する具体的なビジネスを展開していただきたいと思います。

竹内 今の若い世代は学校でSDGsについて学び、社会問題への意識が高まっています。TOPPANグループが自社の取り組みをこうした層へアピールすることは、人財確保の観点からも重要でしょう。

日本企業には、世界でいち早く環境問題に取り組みつつ、その収益化に失敗した苦い過去があります。TOPPANグループのSXの中には、非常に先進的なソリューションが含まれていますので、同じ轍を踏まぬようにしつつ、収益化やグローバル展開を見据えたビジネスモデルの構築を期待しています。

遠山 大切なのは、サステナビリティ活動を「やるべきこと」から「やって楽しいこと」に変えていく発想です。ESGやSDGsが“運動”になってしまうと、ついていけない人々が出てくる。今の米国の状況は、そこからきていると思います。「地球環境のために正しいから」ではなく、「楽しいから」「得になるから」バリアフィルムを使う、という切り口のほうが社会に受け入れられるでしょう。そのための効果的な事業戦略を構築することで、サステナビリティは初めて持続可能になるのです。

最後に、投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

竹内 これまでの他社での社外取締役経験を振り返ると、慣れが生じなかった就任間もない時期のほうが、外部の目からの気づきが多かった気がします。これからの1年は、できるだけフラットな立ち位置で、TOPPANグループの常識にチャレンジするような発言を数多くしていきたい。また一方で、TOPPANグループのよさを社内外に積極的に発信していきたいと思います。

中林 当社では、取締役会の議論が事業運営に確実に反映されます。会社を変えていける立場にある社外取締役の一人として、激動する世界秩序の中、統合的な価値創造に必要な視点を提示していきます。また、この会社が秘めている非常に大きな可能性を、より多くの方々に知っていただけるよう努めていきます。

遠山 TOPPANグループは非常に長い歴史を持つ会社で、技術、人財、財務健全性も申し分ありません。ただ現代では、どんなに豊かな経営資源でも、その使い方を間違えた会社は生き残っていけません。TOPPANグループが自己変革を通じてさらに大きく飛躍していけるよう、外部の視点から提言し、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

取締役および監査役一覧

（2024年6月27日時点）

取締役

金子　眞吾

代表取締役会長

1973年 4月 当社入社
2003年 6月 当社取締役商印事業本部
商印事業部長
2006年 6月 当社常務取締役経営企画本部長
および経営監査室、業務改革本部担当
2008年 6月 当社専務取締役経営企画本部長
および経営監査室、広報本部、
業務改革本部、法務本部担当
2009年 6月 当社代表取締役副社長社長補佐、
営業統轄および経営監査室、
広報本部、経営企画本部、
文化事業推進本部、
人事労政本部、国際事業部担当
2010年 6月 当社代表取締役社長
2019年 6月 当社代表取締役会長現任

選任理由

2010年より代表取締役社長を務め、企業経営者としての豊富な経験・実績・見識を有しており、これまで、強いリーダーシップを発揮し、着実に業績の向上に取り組んできました。また、2019年からは代表取締役会長を務めており、今後も同氏がグループ経営の推進およびコーポレートガバナンスの強化、TOPPANグループの企業価値向上にとって適任であると判断し、取締役に選任しました。

麿　秀晴

代表取締役社長CEO

1979年 4月 当社入社
2009年 6月 当社取締役関西事業本部
副事業本部長
2012年 6月 当社常務取締役国際事業部長
2016年 6月 当社専務取締役経営企画本部長
および教育ICT事業開発本部担当
2018年 6月 当社代表取締役副社長執行役員
経営企画本部、
事業開発・研究本部、
製造統括本部、ICT統括本部担当
2019年 6月 当社代表取締役社長
2023年10月 当社代表取締役社長 CEO現任

選任理由

パッケージの営業部門や生産管理部門などに従事した後、関西事業本部副事業本部長、国際事業部長、経営企画本部長などを経て、代表取締役副社長執行役員として経営企画本部、事業開発・研究本部、製造統括本部、ICT統括本部の担当を務めるなど、豊富な業務経験を通じ、経営全般に関する知見を有しています。2019年からは代表取締役社長として、さらに2023年からはCEOとして変革および成長戦略の策定・推進を先導しており、この実現を担う職責に適任であると判断し、取締役に選任しました。

坂井　和則

代表取締役副社長執行役員COO

1985年 4月 当社入社
2014年 6月 当社取締役中部事業部長
2016年 6月 当社上席執行役員中部事業部長
2018年 6月 当社常務執行役員経営企画本部長
2019年 6月 当社取締役常務執行役員
経営企画本部、
グローバルガバナンス本部、
新事業開発本部、情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部、
パーソナルサービス本部担当
2021年 4月 当社取締役専務執行役員
経営企画本部、
グローバルガバナンス本部、
情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部、
教育事業推進本部、
スポーツ事業開発室担当
2022年 4月 当社取締役専務執行役員
経営企画本部、グループ経営戦略室、
グローバルビジネス本部、
情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部、
教育事業推進本部担当
2023年 6月 当社代表取締役副社長執行役員
経営企画本部、グループ経営戦略室、
グローバルビジネス本部、
情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部、
教育事業推進本部担当
2023年10月 当社代表取締役副社長執行役員 COO
コーポレート機能統括および
経営企画本部、
グローバルビジネス本部、
情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部、
教育事業推進本部担当現任

選任理由

秘書室長、中部事業部長などを経た後、現在では、代表取締役副社長執行役員COOとしてコーポレート機能を統括するとともに、経営企画本部をはじめとする各部門の担当を広く担当するなど、豊富な業務経験と経営全般に関する知見を有しています。幅広い見地から当社の経営に携わっており、当社グループの企業価値の向上を目指すにあたり、適任であると判断し、取締役に選任しました。

齊藤　昌典

取締役専務執行役員

1983年 4月 当社入社
2015年 6月 当社取締役西日本事業本部
関西情報コミュニケーション事業部長
2016年 6月 当社上席執行役員西日本事業本部
関西情報コミュニケーション事業部長
2018年 6月 当社常務執行役員西日本事業本部
副事業本部長
2019年 4月 当社常務執行役員
西日本事業本部長
2019年 6月 当社取締役常務執行役員
西日本事業本部長
2021年 4月 当社取締役専務執行役員
情報コミュニケーション事業本部長および
万博・IR推進室、DXデザイン事業部担当
2021年 6月 当社専務執行役員
情報コミュニケーション事業
本部長および
万博・IR推進室、DXデザ
イン事業部担当
2023年 5月 TOPPAN株式会社代表取締役社長現任
2023年 6月 当社取締役専務執行役員
情報コミュニケーション事業本部長および
万博・IR推進室、DXデザイン事業部担当
2023年10月 当社取締役専務執行役員現
任

選任理由

主に商業印刷関連事業に従事し、取締役常務執行役員として西日本事業本部を統括したのち、専務執行役員として情報コミュニケーション事業本部長やDXデザイン事業部を担当するなど、幅広い分野において豊富な業務経験と知見を有しています。さらに、2023年からはTOPPAN株式会社の代表取締役社長として事業全般を推進しており、これらの見地から経営を推進するにあたり、適任であると判断し、取締役に選任しました。

黒部　隆

取締役専務執行役員CFO 兼 CRO

1986年 4月 当社入社
2000年10月 Toppan Interamerica Inc. CFO
2018年 6月 当社取締役執行役員財務本部長
2021年 4月 当社取締役常務執行役員
財務本部長
2022年 4月 当社取締役常務執行役員
財務本部長および
グローバルガバナンス本部担当
2023年 4月 当社取締役常務執行役員財務本部長
およびグローバルGRC本部担当
2023年10月 当社取締役常務執行役員 CFO
財務本部長および
グローバルGRC本部担当
2024年 4月 当社取締役常務執行役員 CFO 兼 CRO
財務本部長およびGRC本部担当
2024年 6月 当社取締役専務執行役員 CFO 兼 CRO
財務本部長およびGRC本部担当現任

選任理由

主に財務関連部門の業務に従事し、海外を含む幅広い事業領域の経理部門を経て、取締役常務執行役員として財務本部長およびGRC本部担当を務めており、日本証券アナリスト協会認定アナリストの資格も有するなど、財務および会計に関する豊富な経験・実績・見識を有しているほか、リスクマネジメント、海外を含む経営全般に関する知見を有しています。当社のグループ経営の推進および経営基盤の強化にとって適任であると判断し、取締役に選任しました。

添田　秀樹

取締役

1984年 4月 トッパン・ムーア株式会社＊入社
2008年 4月 同社営業統括本部第八営業本部長
2010年 4月 同社経営企画本部事業戦略部長
2014年 4月 同社執行役員営業統括本部
東京事業部副事業部長
2017年 6月 同社取締役営業統括本部本社事業部長
2018年 4月 同社取締役
グローバル事業部長
2019年 6月 同社常務取締役
デジタルイノベーション本部長
2020年 4月 同社常務取締役企画販促統括本部長
2022年 4月 同社代表取締役社長
2023年 4月 TOPPANエッジ株式会社代表取締役社長
現任
2023年 6月 当社取締役現任
＊ 1997年にトッパン・フォームズ株式会社に社名変更

選任理由

トッパン・ムーア株式会社（現TOPPANエッジ株式会社）に入社し、営業部門、経営企画部門、海外部門など様々なマネジメント経験を経て、2023年4月 に発足したTOPPANエッジ株式会社の代表取締役社長として、リーダーシップを発揮しながら、同社の事業拡大を先導しています。グループ経営強化にあたり適任であると判断し、取締役に選任しました。

（2024年6月27日時点）

社外取締役

遠山　亮子

社外取締役

1998年 4月 北陸先端科学技術大学院大学助手
2001年 4月 北陸先端科学技術大学院大学助教授
2008年 4月 北陸先端科学技術大学院大学客員教授現任
中央大学大学院戦略経営研究科教授現任
2016年 6月 当社社外取締役現任

選任理由

企業経営に直接関与された経験はありませんが、経営学に関する学識経験者としての高い識見から社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断するとともに、そうした識見を活かし、経営から独立した立場で「指名・報酬に関する諮問委員会」に委員として参加いただくなど取締役会の監督機能の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役に選任しました。

中林　美恵子

社外取締役

1993年 1月 アメリカ連邦議会上院予算委員会補佐官（米国国家公務員／共和党）
2002年 4月 独立行政法人経済産業研究所（RIETI）研究員
2006年 4月 跡見学園女子大学マネジメント学部准教授
2007年 1月 財務省財政制度等審議会委員
2009年 8月 衆議院議員
2013年 9月 早稲田大学グローバルリーダーシッププログラム（留学センター）准教授
2015年 7月 一般社団法人グローバルビジネス学会理事
2017年 4月 早稲田大学社会科学総合学術院社会科学部教授
2018年 1月 米国モーリーン&マイク・マンスフィールド財団名誉フェロー現任
2020年 7月 当社社外取締役現任
2021年 7月 一般社団法人グローバルビジネス学会会長現任
2022年 4月 早稲田大学留学センター教授現任

選任理由

企業経営に直接関与された経験はありませんが、政治経済およびグローバルに関する学識経験者としての高い識見から社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断するとともに、そうした識見を活かし、経営から独立した立場で「指名・報酬に関する諮問委員会」に委員として参加いただくなど取締役会の監督機能の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役に選任しました。

竹内　明日香

社外取締役

1996年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2009年 1月 株式会社アルバ・パートナーズ代表取締役現任
2014年12月 一般社団法人アルバ・エデュ代表理事現任
2024年 6月 当社社外取締役現任

選任理由

企業の海外進出や情報発信の支援のほか、教育を通じた「話す力」向上の取り組みを推進するなど、事業開発や社会的課題解決に関する経験と知見を有し、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断するとともに、そうした識見を活かし、経営から独立した立場で「指名・報酬に関する諮問委員会」に委員として参加いただくなど取締役会の監督機能の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役に選任しました。

監査役

萩原　正敏

常任監査役

1982年 3月 トッパン・ビューロー・オブ・エングレービング株式会社入社
1985年12月 当社入社
2004年 4月 当社パッケージ事業本部総務部長
2007年 5月 トッパン・ヒューマン・インフォメーション・サービス株式会社常務取締役
2011年 4月 当社人事労政本部人事部長
2018年 4月 当社執行役員人事労政本部人事部長
2021年 4月 当社常務執行役員人事労政本部人事部長
2022年 4月 当社相談役人事労政本部人事部担当
2022年 6月 当社常任監査役現任

選任理由

主に総務関連部門の業務に従事し、パッケージ事業本部総務部長、執行役員として人事労政本部人事部長を歴任するなど、豊富な業務経験と経営全般に関する知見を有しています。当該知見を活かして、監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

久保薗　到

監査役

1991年 2月 当社入社
2012年 4月 当社財務本部経理部長
2015年 4月 当社財務本部資金部長
2018年 4月 当社生活・産業事業本部経理部長
2019年 4月 当社財務本部部長
2019年 6月 当社監査役現任

選任理由

主に財務関連部門の業務に従事し、幅広い事業領域の経理部門の責任者を経験するなど、財務および会計に関する豊富な経験・実績・識見を有しています。当該識見などを活かして、監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

社外監査役

笠間　治雄

社外監査役

1974年 4月 検事任官
2009年 1月 広島高等検察庁検事長
2010年 6月 東京高等検察庁検事長
2010年12月 検事総長
2012年 7月 検察庁退官
2018年 6月 当社社外監査役現任

選任理由

企業経営に直接関与された経験はありませんが、広島、東京の高等検察庁検事長、最高検察庁検事総長などの要職を経た後、弁護士として企業法務に携わっていたほか、他社の社外役員も務めており、法律に関する高度な専門知識と豊富な経験を有しています。当該知識・経験などを活かして、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

河戸　光彦

社外監査役

1976年 4月 会計検査院事務官
2008年 7月 会計検査院第三局長
2010年12月 会計検査院事務総長
2013年 3月 会計検査院検査官
2013年 8月 会計検査院長
2018年10月 会計検査院退官
会計検査院顧問現任
2022年 6月 当社社外監査役現任

選任理由

企業経営に直接関与された経験はありませんが、会計検査院検査官、会計検査院長などの要職を務めるなど、同院における長年の経験から企業会計の実務に精通しており、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

宮川　由香

社外監査役

1985年 4月 沖電気工業株式会社入社
2001年11月 Oki Network Technologies（米国）出向
2017年 4月 沖電気工業株式会社執行役員統合営業本部第二営業本部長
2020年 4月 同社常務執行役員コンポーネント&プラットフォーム事業本部ビジネスコラボレーション推進本部長
2021年 4月 OKIクロステック株式会社入社、同社取締役常務執行役員
2024年 6月 当社社外監査役現任

選任理由

長年にわたる情報通信事業会社での営業部門責任者としての経験に加え、IT事業会社の社外役員としての経験を有しており、営業マーケティングおよびデジタル・ITに関する豊富な業務経験と知見を有していることから、DX事業に注力する当社の社外監査役として適任であり、その職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

社外取締役の選任方針

- 取締役会の決議・審議内容を独立性かつ公平性をもって監督できること
- 経営戦略の策定および中期経営計画などを検証および評価し、自己の知見および見識を活かした意見表明や指摘を行えること

社外取締役の選任プロセス

社外取締役は、コーポレートガバナンス基本方針の別紙である「社外役員の独立性判断基準」に定めた選任基準に則り候補者を選定し、取締役の指名に関する諮問委員会が候補者の適格性を審議し、取締役会がその候補者を決定し、株主総会で最終決定します。

取締役および監査役のスキルマトリックス

（2024年6月27日時点）

当社は、TOPPANグループの企業価値向上に向け、取締役会全体として有すべき専門知識、経験、識見などを特定した上で、これを有し取締役として株主の皆さまからの受託者責任を全うできる適任者を年齢、性別および国籍に関係なく選定しています。

取締役

氏名	役位	就任年数*	所有する当社株式の数（株）（2024年5月末時点）	主な経験や専門性											指名・報酬に関する諮問委員会メンバー	独立役員	取締役会への出席状況（2023年度）		監査役会への出席状況（2023年度）	
				企業経営	財務・会計	営業マーケティング	国際性	人事・労務		環境・社会	法務リスク管理	デジタル・IT	ものつくり	他企業の知見			出席回数	開催数	出席回数	開催数
金子　眞吾	代表取締役会長	21	129,382	●		●				●		●		●	●		18	18	—	—
麿　秀晴	代表取締役社長	15	77,398	●		●	●					●	●		●		18		—	
坂井　和則	代表取締役 副社長執行役員	5	33,162	●		●	●	●			●	●					18		—	
齊藤　昌典	取締役 専務執行役員	1	28,608	●		●						●					14	14 （2023年 6月29日就任）	—	
黒部　隆	取締役 専務執行役員	6	19,637	●	●		●				●						18	18	—	—
添田　秀樹	取締役	1	8,318	●		●						●					14	14 （2023年 6月29日就任）	—	
遠山　亮子	社外取締役	8	0	●		●	●							●	●	●	18	18	—	
中林　美恵子	社外取締役	4	0		●		●			●	●				●	●	17		—	
竹内　明日香	社外取締役	—	0	●			●			●				●	●	●	—	— （2024年 6月27日就任）	—	

* 取締役の就任

監査役

氏名	役位	就任年数*	所有する当社株式の数（株）（2024年5月末時点）	主な経験や専門性											指名・報酬に関する諮問委員会メンバー	独立役員	取締役会への出席状況（2023年度）		監査役会への出席状況（2023年度）	
				企業経営	財務・会計	営業マーケティング	国際性	人事・労務		環境・社会	法務リスク管理	デジタル・IT	ものつくり	他企業の知見			出席回数	開催数	出席回数	開催数
萩原　正敏	常任監査役	2	12,178	●				●									18	18	15	15
久保薗　到	監査役	5	6,375	●	●												18		15	
笠間　治雄	社外監査役	6	0							●	●			●		●	18		15	
河戸　光彦	社外監査役	2	0		●					●	●				●	●	18		15	
宮川　由香	社外監査役	—	0	●		●	●					●		●		●	—	— （2024年 6月27日就任）	—	—

* 監査役の就任

スキルの定義

企業経営

業務執行取締役またはそれに準ずる役職への就任経験を有するなど、事業戦略・経営戦略の立案・検討を行うスキル

財務・会計

財務・会計に関する役職への就任経験を有し、経営状況および資本配分状況を把握・分析し、財務戦略の立案・検討を行うスキル

営業マーケティング

営業・マーケティングに関する役職への就任経験を有し、営業状況や市場環境の把握・分析を行い、事業戦略の立案・検討を行うスキル

国際性

海外事業に携わった経験を有し、国際的な知見から事業戦略の立案・検討を行うスキル

人事・労務

人事・労務に関する業務経験を有し、人財資本の管理・活用施策を立案・検討するスキル

環境・社会

環境、社会貢献活動などへの関与経験（全国的な組織を持つ業界団体などの代表者・長またはそれに準ずる役職経験）を有し、環境や社会の観点から事業戦略を立案・検討するスキル

法務・リスク管理

法務・リスクマネジメントに関する業務経験を有し、コンプライアンスおよびリスクマネジメントについて検証・課題提起するスキル

デジタル・IT

デジタル・ITに関する業務経験を有し、DX事業の成長戦略を立案・検討するスキル

ものつくり

製造・技術開発に関する業務経験を有し、ものつくりの観点から事業戦略を立案・検討するスキル

他企業の知見

東証プライム上場会社の役員就任経験を有し、経営戦略を立案・検討するスキル

取締役・監査役

❶ 金子　眞吾
代表取締役会長

❷ 麿　秀晴
代表取締役社長 CEO

❸ 坂井　和則
代表取締役副社長執行役員 COO

❹ 齊藤　昌典
取締役専務執行役員

❺ 黒部　隆
取締役専務執行役員 CFO 兼 CRO

❻ 添田　秀樹
取締役

❼ 遠山　亮子
社外取締役

❽ 中林　美恵子
社外取締役

❾ 竹内　明日香
社外取締役

❿ 萩原　正敏
常任監査役

⓫ 久保薗　到
監査役

⓬ 笠間　治雄
社外監査役

⓭ 河戸　光彦
社外監査役

⓮ 宮川　由香
社外監査役

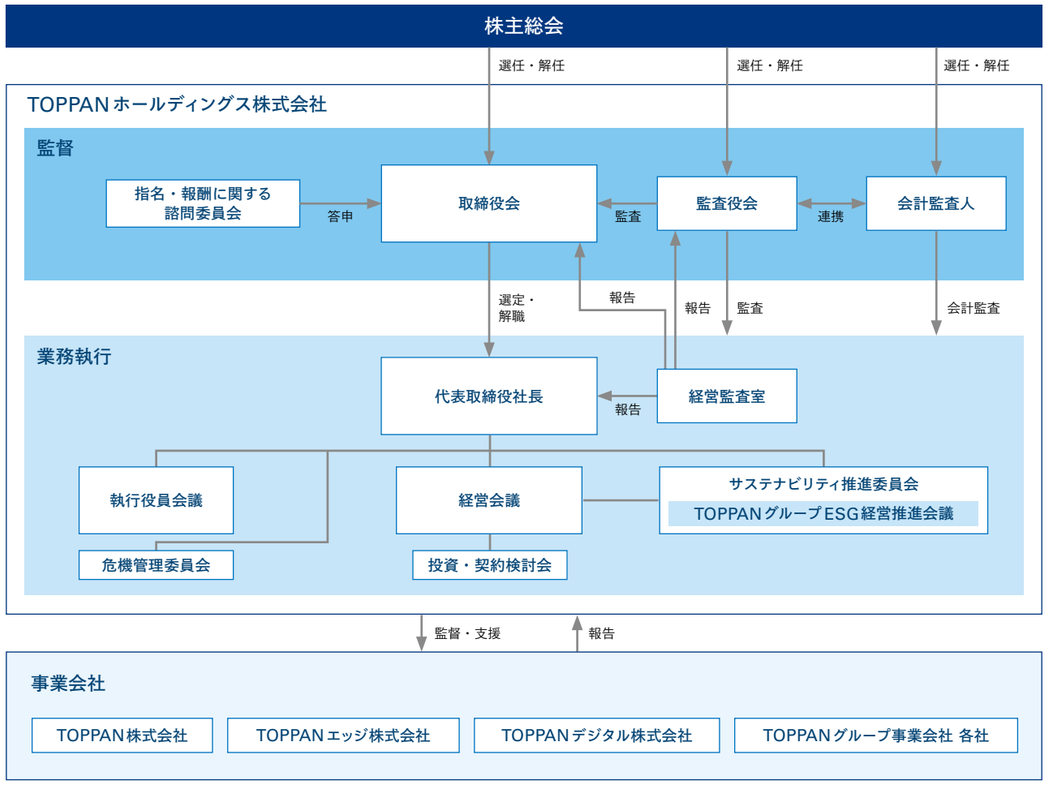
基本的な考え方／体制

基本的な考え方

TOPPANグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るためには、よりよいコーポレートガバナンスの実現が重要と考え、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨・精神を十分に踏まえた上で、コーポレートガバナンスの基本的な枠組みおよび考え方を「コーポレートガバナンス基本方針」として定めています。本方針は、SDGsやダイバーシティの取り組みを踏まえ、2023年6月には、よりよいガバナンスの実現を図る観点から、一部改定しました。

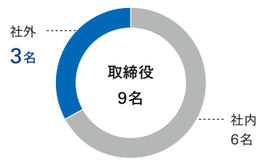
また、公正なグループ経営を推進するために策定した「関係会社管理規程」および「海外版関係会社管理規程」に基づき、グループ内で連携を取りながら連結経営を実施し、グループ全体の価値最大化を目指したガバナンスを展開していきます。

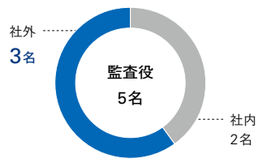
TOPPANホールディングス株式会社コーポレートガバナンス体制（2024年9月末時点）



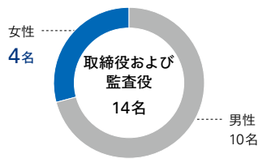
取締役・監査役のメンバー構成

社外役員比率





女性比率



体制

取締役会

取締役会では、法令、定款、社内規程で定められている規則に基づき、グループの経営に関する様々な戦略や課題、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を厳正に監督しています。

指名・報酬に関する諮問委員会

取締役の指名、取締役報酬および執行役員報酬の決定、役員報酬制度の策定・見直しに関する審議を行い、取締役の指名・報酬の決定プロセスおよびその内容について、透明性・客観性の一層の向上を図っています。

委員会構成

代表取締役会長	金子眞吾
代表取締役社長	麿秀晴
社外取締役	遠山亮子
社外取締役	中林美恵子
社外取締役	竹内明日香
社外監査役	河戸光彦
• 開催回数	2回（2023年度実績）
• 出席率	全メンバー100%（2023年度実績）

審議事項／報告事項

- 取締役体制について、候補者の略歴、選定理由などを参照しながら審議を行いました。
- 各事業の業績評価などを参照しながら役員報酬額について審議を行いました。

監査役会

常勤監査役が持つ詳細な情報と社外監査役の高い専門性により独立した立場から取締役の職務の執行を監査し、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値を創出する企業統治体制の確立に努めています。

サステナビリティ推進委員会

TOPPANグループのサステナビリティ課題についての検討・審議を行っており、具体的な取り組み施策は経営会議を通じ取締役会に報告され総合的な意思決定を行っています。

また、サステナビリティ推進委員会内に、当社グループ企業の代表取締役社長および取締役をメンバーとするTOPPANグループESG経営推進会議を設置し、グループ内のESG、SDGsテーマに関する議論を拡充させ、課題を共有し、解決に向け連携して取り組んでいます。

取締役会の実効性評価

評価プロセス

当社では取締役会の業務執行の適正性および実効性を担保するため、毎年、取締役会の実効性を分析・評価し、その結果の概要を公表することを当社の「コーポレートガバナンス基本方針」において定めており、2023年度については、以下の通り、分析・評価しました。なお、2022年度より、客観性を担保した分析・評価を実施するため、アンケートの設計およびその分析・評価を外部機関が行っています。

1. 分析・評価の方法

全ての取締役および監査役（取締役9名および監査役5名の合計14名）に対し、Web回答式アンケートの形式にて、当社取締役会の実効性に関する調査を外部機関を活用の上で実施

2. 質問内容

2023年度における当社取締役会の実効性に関する評価（以下の6つの大項目、全26問について回答）*

（1）取締役会の構成と運営（7問）
（2）経営戦略と事業戦略（7問）
（3）企業倫理とリスク管理（5問）
（4）業績モニタリングと経営陣の評価（3問）
（5）株主などとの対話（3問）
（6）前年度課題への取り組みの効果測定（1問）

*上記設問に加え、大項目ごとに自由記述欄を設定

3. 回答方法

5段階評価 ＋ 自由記述

4. フィードバック

評価結果について取締役会へ報告し、議論

評価結果の概要

2023年度の取締役会の実効性評価結果の概要は、以下の通りです。

- （1）取締役会の構成と運営、（2）経営戦略と事業戦略、（3）企業倫理とリスク管理、（4）業績モニタリングと経営陣の評価、（5）株主などとの対話、（6）前年度課題への取り組みの効果測定の6つの大項目全てについて、概ね高い評価を得た。
- 特に、（5）株主などとの対話の大項目は、他の大項目と比較して評価がより高く、当社の強みと考えられる。

取締役会の実効性は概ね確保されていると認識されている。

前回評価を踏まえた課題改善の取り組み

前年度の評価を踏まえ、以下の2つの課題を認識し、改善に向けた取り組みを行いました。

①持株会社体制への移行を踏まえ、取締役会の果たすべき役割にかかる審議を行うことや議題選定などの運営の工夫を行うこと

②持続的な成長に向け、グローバル化を推進する上で、グループ全体のリスク管理体制についてモニタリングを強化すること

その取り組みの効果について、複数の役員が、持株会社体制への移行および移行後の取締役会運営がスムーズに行われていることなどを良好に評価するとともに、建設的な指摘として、取締役会の実効性のさらなる向上に向け、持株会社体制の機能のあり方と事業会社各社の経営スピードの確保について、継続的に確認することの必要性を認識しました。

成果と課題

多様な専門性を有する独立社外役員が参画して建設的な議論が行われていることや、サステナビリティを巡る課題における取り組みへの関与などについて高く評価され、実効的に機能していると評価されました。

一方で、さらなる実効性の向上に向けて、取締役会の審議を活性化する観点から、当社の事業領域が広いことを踏まえ、取締役会に提供される資料のさらなる工夫を図ることや、独立社外役員に対して事業の理解をより一層深めるための取り組みを行うことの有用性を確認しました。これらの課題認識を踏まえ、取締役会がより実効的に機能できるよう努めていきます。

後継者計画

取締役会は、経営理念や経営戦略を踏まえ、これを実現するための代表取締役などをはじめとした最高経営責任者および経営幹部の選定、またその後継者の育成が、当社グループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた重要な意思決定の一つと捉え、以下の事項を目的とした「後継者育成計画」を定め、実践しています。

後継者育成計画の目的

- 主要ポスト（相応の経験と能力を備えた人物が担うべきポスト）に配置する人財を計画的に育成し、組織の競争力を維持・向上させる
- 幹部候補者をプールすることで、経営環境の変化に対応できる迅速な人財配置を行う
- 不測の事態により、主要ポストが不在となった際に速やかに後任人事を行う
- 現任の経営幹部層の後継者育成に対する意識を高める
- コーポレートガバナンス・コードが求めるサクセッションプランの策定・運用を具体化し、ガバナンス強化の一環とする

こうした取り組みを通じて、会社の持続的な発展と経営の安定性確保に努めていきます。

役員の報酬等

取締役の指名・報酬に関する諮問委員会

当社では、2016年5月26日の取締役会の決議によって、取締役の「指名・報酬に関する諮問委員会」を設置しています。これにより、取締役の指名・報酬の決定プロセスおよびその内容について、透明性・客観性の一層の向上を図ることとしています。なお、本委員会には、当社の独立性判断基準の要件を満たした社外取締役を含むこととしており、その数は社内取締役・社内監査役による委員の数を上回るものとしています。また、これに独立性判断基準を満たした社外監査役を加えることができるものとしています。2024年6月27日現在、社内取締役2名、独立社外取締役3名、独立社外監査役1名にて構成されています。

本諮問委員会では、当社側から提示した取締役の指名（代表取締役を含む）・報酬にかかる原案について審議し、取締役会または取締役会の一任を受けた者が当該事項を決定する際の参考にすべき助言を行うことをその役割としています。

① 役員の報酬などの額またはその算定方法の決定に関する方針にかかる事項

（全体像）

当社の役員報酬は、金銭による固定報酬および業績連動型の賞与、非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬で構成されており、その決定方針については、取締役会の決議によって決定しています。一方、各取締役の個別の報酬等の内容については、代表取締役社長に一任する旨の取締役会決議を行っており、当該決議を踏まえ、代表取締役社長が個別の報酬などの内容について決定しています。代表取締役社長は、当社の経営全般を監督する立場にあり、各取締役の実績・能力を評価し、各取締役の個人別の報酬などの額を決定することが最も合理的かつ適切と判断しています。

取締役の報酬総額は、2021年6月29日開催の第175回定時株主総会の決議により、「年額14億円以内（うち社外取締役1億円以内）」と定められています。なお、当該決議における取締役の報酬総額には、使用人分の給与は含まないものとしており、かかる決議の時点においては、取締役9名（うち社外取締役3名）です。また、上記に加え、社外取締役を除く取締役に対して付与する譲渡制限付株式報酬の額は、2019年6月27日開催の第173回定時株主総会の決議において、本制度により支給される金銭報酬債権の総額は「年額3億円以内」（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。）と定められており、かかる決議の時点においては取締役13名（社外取締役を除きます。）です。

監査役の報酬総額は、2010年6月29日開催の第164回定時株主総会の決議により、「年額1億8,000万円以内」と定められており、かかる決議の時点においては監査役5名です。

社外取締役を除く取締役の各報酬の割合は、固定報酬、業績連動型の賞与、譲渡制限付株式報酬の割合を、「7:2:1」を目安として、役割および責任に応じて他企業の水準などを総合的に勘案して決定しています。客観性を高めるため、外部の第三者機関の役員報酬サーベイも活用し、業績連動報酬の割合を増やすことを来年の改定をめどに検討しています。

監督機能を担う社外取締役の報酬は、その職務に鑑み、固定報酬のみとしています。

また、取締役の「指名・報酬に関する諮問委員会」では、報酬の決定方針や個別の報酬などの内容について審議し、代表取締役社長に答申する機能を有しており、代表取締役社長は諮問委員会における答申内容を十分に斟酌した上で、これらの内容を決定しています。

（固定報酬）

取締役のグループ経営に対する影響や責任範囲に鑑み、職位別に基準報酬額を設定しており、固定報酬は当該基準報酬額を基礎とした年度改定により決定しています。本制度により、同一の職位であっても各取締役個人の前連結会計年度における成果や経営に対する貢献度に応じて一定の範囲で改定することを可能としています。

監査役の報酬につきましては、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内で、監査役の協議によって決定しています。

（業績連動報酬）

業績連動型の賞与につきましては、短期的な業績および企業価値向上のために一定の指標を用いて年度ごとの業績と連動する制度設計としています。主たる評価指標としては連結営業利益の対前年度伸び率などを採用していますが、さらに取締役個人の業績に対する貢献度を適切に反映するために、その他「TOPPAN SDGs STATEMENT」に掲げる目標値の達成度合いや、セグメント別連結営業利益の目標達成率などを総合的に勘案して個人ごとの業績評価を決定しています。

さらに、一定額以上の設備投資と事業投資に関する一定期間の計画達成度や減損などを評価し、上程時と現在の担当役員の賞与に反映しています。

（譲渡制限付株式報酬）

譲渡制限付株式報酬につきましては、当社の社外取締役を除く取締役（以下、対象取締役）を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として譲渡制限付株式を割り当てる制度です。

対象取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権（役位ごとの固定額）の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行または処分を受けることとなります。

本制度により、当社が新たに発行または処分する普通株式の総数は年30万株以内とし、その1株当たりの払込金額は、その発行または処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における、東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

また、本制度による当社の普通株式の発行または処分にあたっては、当社と譲渡制限付株式報酬の支給を受ける予定の対象取締役との間において、①一定期間、本制度に基づき発行または処分を受けた当社の普通株式（以下、本株式）に係る第三者への譲渡、担保権の設定その他の処分を禁止すること、②一定の事由が生じた場合には当社が本株式を無償取得することなどをその内容に含む譲渡制限付株式割当契約が締結されることを条件とします。

なお、本制度においては、対象取締役のほか、当社の取締役を兼務しない役付執行役員に対しても、対象取締役に対するものと同様の譲渡制限付株式報酬を取締役会の決議により支給し、当社の普通株式を新たに発行または処分します。

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	568	431	94	42	8
監査役（社外監査役を除く）	58	58	—	—	2
社外役員	83	83	—	—	6

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額（百万円）	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額（百万円）			
				固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	退職慰労金
金子　眞吾	206	取締役	TOPPANホールディングス（株）	156	28	12	—
		取締役	タマポリ（株）	7	2	—	—
麿　秀晴	199	取締役	TOPPANホールディングス（株）	159	28	12	—

※連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

政策保有株式

投資株式の区分の基準および考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動または株式にかかる配当によって利益を受けることを目的とするために保有する株式を純投資目的である投資株式、その他を純投資目的以外の目的である投資株式と区分しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会などにおける検証の内容

当社は、中長期的な企業価値の向上に資するため、また、取引関係・事業連携の強化など経営戦略の一環として、必要と判断される会社の株式を政策的に保有することを基本的な方針としています。

この方針に則り、個別銘柄ごとに保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが社内規則に基づく株式保有コストに見合っているかなど、事業運営面と投資資産としての価値の両面から総合的に分析し、毎年定期的に取締役会においてその保有の合理性について検証の上、継続保有についての検討を行うこととしています。

検討の結果、保有目的や意義の薄れた銘柄については売却を進めるなど縮減を図っています。

銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	80	15,855
非上場株式以外の株式	31	162,115

（当事業年度において株式数が増加した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	10	1,322	取引関係と事業連携の維持強化のため
非上場株式以外の株式	1	19	取引関係と事業連携の維持強化のため

※ 非上場株式の上場に伴う、区分の変更は記載しておりません。

（当事業年度において株式数が減少した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	株式数の減少に係る売却価額の合計額（百万円）
非上場株式	4	18
非上場株式以外の株式	22	77,387

※ 非上場株式の上場に伴う、区分の変更は記載しておりません。
※ 株式数が減少した銘柄には、2023年4月1日付および2023年10月1日付の吸収分割に伴い、当社より連結子会社に承継した銘柄を含みません。

コンプライアンス

基本的な考え方

企業が事業活動を進めていく上で、コンプライアンスを遵守することは、最も基本的な企業の社会的責任のひとつです。TOPPANグループで働く全ての従業員がこの重要性をしっかりと認識し、法令、社会規範、会社のルールなどを遵守し、高い倫理観と誠実さをもって、適切に判断し行動することが極めて重要であると考えています。

また、グループの事業のグローバル化が進展し、ボーダレスな事業活動が活発化することに伴ってコンプライアンスにかかわるリスクも増大しています。

TOPPANグループでは、2000年に、基本理念、経営信条を踏まえて「行動指針」を制定しました。これは、社員が遵法精神と企業倫理に則って行動できるよう、基本的な考え方や実際の行動のあり方を定めたもので、グループにおけるコンプライアンスの基本規定となっています。経営環境、社会情勢の変化に伴い、2010年には全面改定を行い、「TOPPANグループ行動指針」として国内外を含めたグループ全社に適用したことに続き、2020年には再度見直し、2021年4月に全面改定しました。この改定では「基本原則」に「サステナブルな社会の実現」や「人財の多様性」「働きがい」などの要素を盛り込んでいます。これにより、TOPPANグループの「TOPPAN SDGs STATEMENT」に示されたマテリアリティへの取り組みを加速させるとともに、「行動指針」の徹底を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

WEB　**TOPPANグループ行動指針**
https://www.holdings.toppan.com/ja/group/conduct-guidelines.html

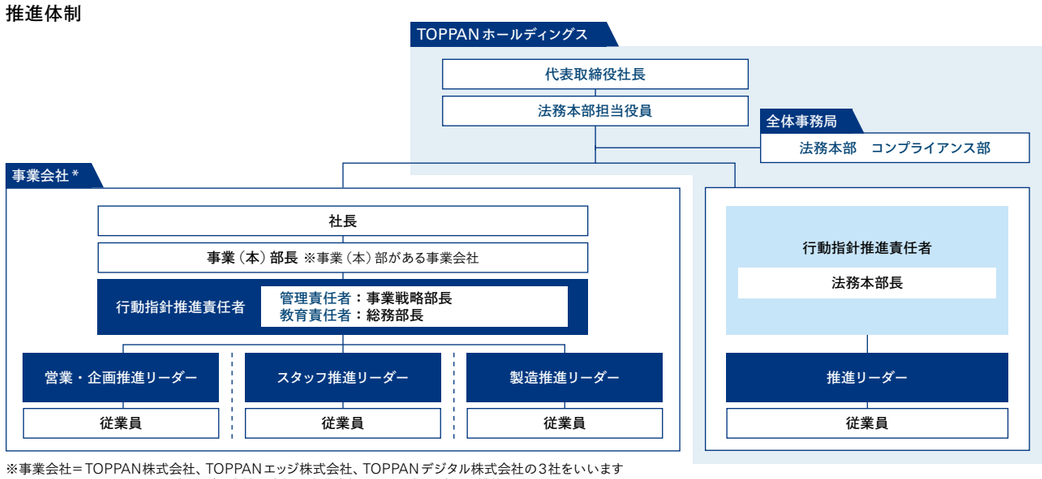
コンプライアンス推進体制

TOPPANグループは、コンプライアンス基本規程として「TOPPANグループ行動指針」を定め、この周知徹底を図ることで従業員の職務執行の適法性を確保しています。そのために、法務本部内にはコンプライアンス部が設置され、子会社の法務部門などと連携し、グループ全体の法令遵守と企業倫理の確立を図っています。さらに、各職場における行動指針の浸透を図るため、TOPPANホールディングスおよびその子会社で行動指針推進リーダー制度を導入し、行動指針担当役員のもと、各職場の行動指針推進リーダーを中心として、日常業務レベルでの浸透・徹底を図っています。

具体的には、同制度の責任者である行動指針担当役員（法務本部担当役員）が活動を監督、各職場に配置された行動指針推進リーダーが職場での教育活動を行います。また職場で発生した相談や問い合わせについては、行動指針推進リーダーが事務局を通じて行動指針担当役員へ報告します。

なお就業規則の懲戒規定において、法令をはじめ行動指針などに対する重大な違反行為への懲戒を定めるとともに、従業員の本俸改定、賞与や人事考課などの評価においては、法令遵守や企業倫理、環境保護などの行動を「社会的責任の遂行」として評価項目に盛り込んでおり、より一層のコンプライアンスの徹底を図っていきます。

推進体制



※事業会社＝TOPPAN株式会社、TOPPANエッジ株式会社、TOPPANデジタル株式会社の3社をいいます
※その他のTOPPANホールディングス直轄子会社も事業会社に準じた推進体制を構築しています

リスクマネジメント

基本的な考え方

グローバルな政治・経済情勢の変化や数々の紛争、気候変動に伴う環境問題、デジタル化の進展によるサイバー攻撃の巧妙化、加えて、強制労働をはじめとする人権課題など、企業を取り巻くリスクが多様化・複雑化し、不確実性の時代となっています。

全世界で幅広い事業を展開しているTOPPANグループにとって、こうした中から影響の大きい、重要性の高いリスクを的確に認識し、適切に管理し、未然に防ぐことや対応策を講じることは、非常に重要な経営課題であると認識し、年1回のリスクアセスメントを通じて「重大リスク」として把握しています。

なお、リスクが顕在化した場合には、危機管理体制に基づき、情報収集を迅速に行い、総合的かつ戦略的に対応することで損失を最小限におさえ、事業の継続、社会からの信頼の確保に努めています。

平時のリスク管理体制および「重大リスク」選定プロセス

TOPPANグループでは、全社的リスク管理体制の第一線である事業会社が、各事業に重大な影響を与えうるリスクの洗い出しとその対応策を検討します。次に第二線であるTOPPANホールディングス内の各コーポレート機能部門が、それらのリスクの発生頻度と発生した場合のインパクトの強弱を評価し、対応策の十分性・実効性についても検証します。中間期には期初に立てたリスク対応策について、最新のリスク関連動向を踏まえた上で、進捗状況チェックと適宜見直しを行っています。第三線である経営監査室は、第一線、第二線が適正に機能しているかを分析評価しています。分析評価した内容は、社長、取締役会、監査役会に対して報告しています。

上記プロセスを経て、特に経営に与える影響が大きいと考えられるリスクを「重大リスク」とし、サステナビリティ推進委員会（委員長：代表取締役社長）の下部に設置されたコーポレートESGプロジェクトの一つである「リスクマネジメントWG」（リーダー：リスク管理担当役員、メンバー：リスク担当者、事務局：法務本部コンプライアンス部）で検討し、同委員会の承認を受ける形で毎年度、決定しています。「重大リスク」検討においては、当社が選定している「マテリアリティ」への対応、各事業会社におけるリスクアセスメント結果、社会情勢、中長期視点での顕在化の可能性などを踏まえています。

リスクマネジメントWGは、サステナビリティ推進委員会に対しては定期的に活動を報告しており、同推進委員会では、独立社外取締役も参画する「TOPPANグループESG経営推進会議」と連携して、独立的・客観的視点を踏まえたリスクマネジメントに関する議論が行われています。

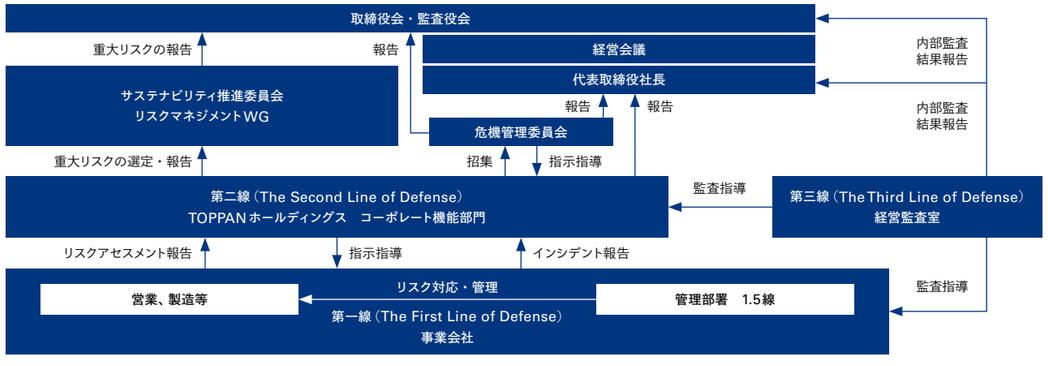
リスクマネジメントWGは、リスク管理担当役員の監督のもと、事業部門とは独立したプロジェクトとしてリスクマネジメント活動を推進しています。

2024年度は19項目を重大リスクとして定めました。なお、それぞれのリスクは、本社主管部門を中心に対応計画を策定し、徹底した管理を実施しています。さらに、これらリスクへの対応状況については、定期的にリスク管理担当役員から取締役会へ報告しています。

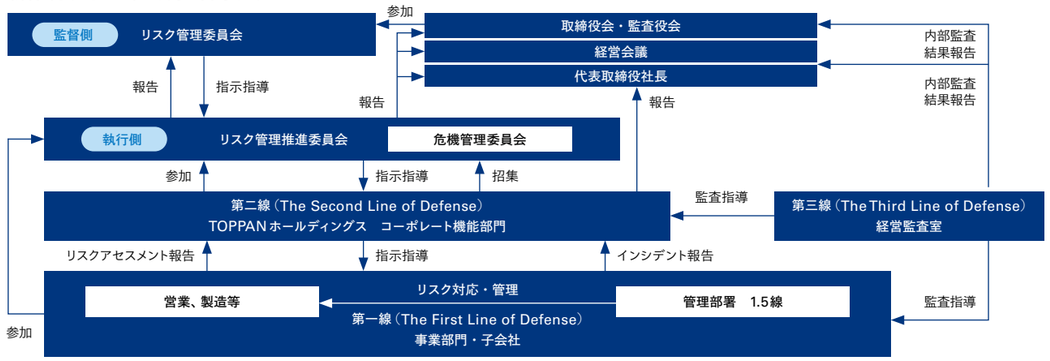
なお、不確実性の時代となり、これまで以上に「平時のリスクマネジメント」の重要性が増していることを踏まえ、全社的リスクマネジメント体制のさらなる強化を進めました。具体的には、2024年4月1日より、新たにChief Risk Officer（CRO）を任命し、それを補佐する部署としてリスク統括部署（GRC本部）を新設しました。

CROの指揮のもと、リスク管理手続きやリスクマネジメントを議論する会議体のあり方を含め、全社リスク管理体制の検討、見直しを図り、監督側（取締役会レベル）、執行側（経営会議レベル）の双方にリスク管理について討議する委員会を設置する予定です（2024年10月1日予定）。これまで、リスクマネジメントWGはサステナビリティ推進委員会傘下の位置付けでしたが、本委員会は独立した組織となります。

従来の体制



新体制（2024年10月1日予定）



第一線（事業会社）

TOPPANグループの事業会社は、事業の種類ごとに事業部門となっている子会社と、事業部門制になっていない子会社がありますが、いずれの場合も製造・営業など顧客接点のある部署・部門（1線）と、事業戦略・経理・法務・総務などの管理部署（1.5線）で構成されます。各部署・部門はコーポレート機能部門が策定したリスク対応計画を踏まえながら業務遂行しています。リスク管理の責任は、各子会社の社長、もしくは事業部・事業本部制を採用している子会社においては経営トップである事業部長・事業本部長が担っています。通常、管理部署の業務は1線業務のサポートを行うこともあり、体制図において1.5線と記載しています。

第二線（TOPPANホールディングスのコーポレート機能部門）

コーポレート機能部門とは、経営企画・財務・法務・人事労政などの管理部門です。平時のリスクマネジメントについて、毎年、各事業会社に対して「リスクアセスメント」実施を指示し、進捗状況を中間期に確認しています。また、コーポレート機能部門がTOPPANグループの重大リスクを毎年選定しており、対応計画の作成・進捗管理を実施しています。選定した内容をサステナビリティ推進委員会、および取締役会に対して報告しています。

危機管理については、事業会社からインシデント報告があった場合、第二線のリスク担当部門（主管部門と呼びます）が対応指示または直接対応します。インシデント内容に重要性がある場合、危機管理委員会が招集されます。

第三線（経営監査室）

経営監査室は内部監査を行う部署であり、第一線、第二線が適正に機能しているかを分析評価しています。具体的には、法令・会社諸規則の遵守状況や不正防止の仕組みに問題がないかなどの業務監査と、経営目標との整合性やリスクコントロールが必要十分であるか否かについて、プロセスを重視して検証・評価する経営監査を実施しています。その結果を代表取締役社長、取締役会、監査役会に対して報告しています。

2024年度重大リスク

TOPPANグループでは、「重大リスク」を毎年見直しており、事業に重大な影響を与える可能性のある新興リスクも識別・管理しています。洗い出した新興リスクについては、短期・中長期の観点から検討を行い、対策を講じています。

2024年度の重大リスクにおいては、「1. 気候変動および生物多様性の損失に関するリスク（うち、生物多様性リスク）」「19. 海外に関するリスク（うち、地政学リスク）」が、当社が考える新興リスクです。

「1. 気候変動および生物多様性の損失に関するリスク（うち、生物多様性リスク）」に関しては、工場・倉庫など国内外に170ヵ所以上の拠点を有するTOPPANグループは直接操業によって生物多様性にインパクトを与える可能性があります。また年間100万トンを超える紙を調達しているTOPPANグループにおいては、木材を含む自然資本に関しての依存が大きく、潜在的なリスクがあると認識しています。

「19.海外に関するリスク（うち、地政学リスク）」に関しては、2023年度の海外売上高比率が35％であるTOPPANグループが、中近東、アフリカなどへの事業拡大にも取り組んでいる中、現地での法規制違反、公務員への贈賄や国際カルテルなどの不法行為によるペナルティリスクや紛争の勃発、激化、長期化による事業停止、撤退などの影響を受ける可能性があり、潜在的なリスクがあると認識しています。

「1」「19」を含む重大リスクの詳細・対応策は、「事業等のリスク」を参照ください。

WEB **事業等のリスク**
https://www.holdings.toppan.com/ja/ir/governance/risk.html

	重大リスク	主な対応策
1	気候変動および生物多様性の損失に関するリスク	• SBT認証を受けた温室効果ガス排出の削減目標を設定　• BCP対策として罹災への備え、被害の軽減策（防風、防水）、製造と調達のバックアップ体制構築による供給体制の維持継続　• 用紙原料の調達での合法性確認、社内外自然共生地域の保全への貢献
2	環境汚染リスク（有害物質の漏洩、廃棄物の不法投棄等）	• 偶発的な汚染等の原因となる有害物質の貯蔵タンクの管理・保全　• 委託事業者による不法投棄等対策として、マニュフェスト管理の徹底、評価シートによる廃棄物処理事業者の適正処理の評価や現地視察
3	地震、風水害等の自然災害、感染症による人的・物的被害	• 事業継続計画（BCP）を策定　• 外部講師による取引先向けのBCP勉強会を開催　• セキュア事業でのISO22301の認証取得
4	人権リスク	•「人権方針」の制定　• ステークホルダーへの調査・ヒアリングを通じて人権リスクの軽減・是正に向けた取り組みを実施　• 代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」のもと、「人的資本ワーキンググループ」がグループ全体への人権尊重浸透の促進
5	グループ統制に関するリスク	•「関係会社管理規程」の運用　• コンプライアンス基本規定として「TOPPANグループ行動指針」の浸透
6	不祥事（重大な不正、不適切な行為等）・コンプライアンス違反（談合、贈賄、その他法的規制違反）	•「TOPPANグループ行動指針」を制定　• 行動指針推進リーダー制度の運用
7	市場環境の変化に関するリスク	• DX事業、国内SX・海外生活系事業、新事業の3つを成長事業に掲げた事業ポートフォリオ変革を推進
8	市場性のある有価証券価格の変動リスク	• 政策保有株式の定期的検証、保有先の財務状況等の把握
9	外国為替相場の変動	• リスク管理のガイドライン制定　• 為替予約等のヘッジ手段の活用
10	戦略的提携、投資および企業買収に関するリスク	• デューデリジェンス・モニタリング強化、改善プラン策定等
11	研究開発投資の損失等、製品の研究開発上のリスク（市場変化、投資先・アライアンス先の業績悪化、事業化、上市タイミング遅れ等）	• 進捗確認、ステージアップ判断、リスク把握による遅延の防止
12	事業の発展を支える人材の確保	• 新卒採用と経験者採用の両面において様々な採用チャネルを構築　• 人材開発プログラムを常に更新し、基礎から実践的スキルまでを一貫して習得する機会を提供
13	財務に関するリスク（資金調達、不良棚卸資産の発生、不良債権の発生等）	• 資金調達手段と調達期間の分散　• 健全な財務体質の維持・強化　• 資金計画の見直し　• 部門の連携を通じた販売促進による回転効率の向上　• 資産の品質と管理状況の定期的なチェック　• 与信管理規程に基づく与信限度額設定、定期的な与信見直し　• 回収遅延、信用不安の場合の債権保全策
14	情報セキュリティにおけるリスク（サイバー攻撃、情報漏洩）	• セキュリティ対策状況、成熟度の評価・改善指導を実施　• 従業員等に対しての定期教育による当該規程類の周知や、内部監査および委託先監査による遵守状況の確認、改善指導の実施
15	製品、デジタルサービスの品質に関するリスク	•「製品の安全管理についての基本方針」「サービス品質基本方針」のもと、国際規格に基づく品質マネジメントシステムを構築
16	サプライチェーンに関するリスク（原材料の供給問題、不適正な発注、取引先の不正行為等）	•「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」を策定　• 複数のエネルギー供給元の確保によるリスク分散　• 相談窓口「サプライヤーホットライン」の運用
17	労働安全衛生に関するリスク（火災、労災、労働法規違反、労務トラブル等）	• 継続した労働時間短縮に向けた取り組みや、残業実態の分析、新たな勤務制度の導入・活用状況の検証を実施　• 安全師範や安全推進担当者の配置により安全意識の浸透促進　•「安全道場」の開場
18	特許権や著作権等の知的財産権の侵害	• グローバルな視点も含めた他社の知的財産権を継続的に調査・経過観察　• 国や地域に合わせた権利取得を行うことで強固な知的財産ポートフォリオを構築
19	海外に関するリスク（規制法違反、地政学リスク、訴訟、労働争議、国際税務等、前項目に含まれない事項）	• マネジメント全般について「あるべき姿」を示し、それに基づき、各海外子会社とともに体制・仕組みの構築と遵守・運用・実践を推進　• 社内監査や会計監査を通じたガバナンス体制の構築　• 第三者機関が提供する事業環境リスク評価システムを活用したリスク評価実施等

情報セキュリティ

基本的な考え方

TOPPANグループは、グローバルな社会課題を解決するリーディングカンパニーを目指し、事業に必要な情報やシステムを適切かつ安全に管理することが経営上の重要課題であることを認識し、TOPPANグループを挙げて情報セキュリティ管理およびサイバーセキュリティ対策に取り組んでいます。

IoTの高度化やデジタル化の急速な進展を背景に、サイバー攻撃の脅威が高まっており、機密情報や個人情報を含む情報資産の漏えいだけでなく、事業そのものの継続までが脅かされるようになっています。

こうした中で、DXの利活用を通じて企業価値を創造し、お客さまや社会の信頼に応えるため、TOPPANグループは「TOPPANグループ情報セキュリティ基本方針」や「個人情報保護方針」を掲げ、グループ一丸となり、技術面・運用面での対応を徹底しています。全国に展開するセキュリティエリアでの個人情報取り扱いの徹底やサイバー攻撃に対するツールや仕組みの導入を積極的に進めています。

WEB **TOPPANグループ情報セキュリティ基本方針**
https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/our-corporate-approach/security-information.html

個人情報保護方針
https://www.holdings.toppan.com/ja/privacy.html

連結11ヵ年財務サマリー

TOPPAN ホールディングス株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度　　単位：百万円（1株当たりデータ除く）

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
会計年度											
売上高	¥ 1,532,043	¥ 1,526,915	¥ 1,474,682	¥ 1,431,595	¥ 1,452,752	¥1,464,756	¥1,486,008	¥1,466,935	¥1,547,533	¥1,638,833	¥1,678,249
売上原価	1,280,004	1,272,460	1,209,281	1,162,202	1,178,447	1,189,828	1,185,871	1,165,533	1,212,769	1,276,671	1,290,902
対売上高比率	83.5%	83.3%	82.0%	81.2%	81.1%	81.2%	79.8%	79.5%	78.4%	77.9%	76.9%
販売費及び一般管理費	216,317	213,578	216,869	217,792	222,015	229,201	233,723	242,612	261,258	285,525	313,060
対売上高比率	14.1%	14.0%	14.7%	15.2%	15.3%	15.6%	15.7%	16.5%	16.9%	17.4%	18.7%
営業利益	35,722	40,877	48,532	51,601	52,290	45,727	66,414	58,790	73,505	76,636	74,286
対売上高比率	2.3%	2.7%	3.3%	3.6%	3.6%	3.1%	4.5%	4.0%	4.7%	4.7%	4.4%
税金等調整前当期純利益	40,735	46,405	52,968	60,229	65,484	65,187	134,855	130,020	180,943	109,558	125,956
親会社株主に帰属する当期純利益	20,621	22,868	35,245	32,536	42,268	41,049	87,048	81,998	123,182	60,866	74,395
対売上高比率	1.3%	1.5%	2.4%	2.3%	2.9%	2.8%	5.9%	5.6%	8.0%	3.7%	4.4%
総資産当期利益率（ROA）	1.2%	1.2%	1.8%	1.7%	2.0%	1.9%	4.0%	3.6%	5.3%	2.7%	3.2%
自己資本当期利益率（ROE）	2.7%	2.7%	3.8%	3.3%	3.9%	3.6%	7.4%	6.5%	9.2%	4.5%	5.4%
1株当たりデータ（円）											
（普通株式）	¥ 32.12	¥ 35.67	¥ 55.04	¥ 50.75	¥ 131.32	¥ 127.55	¥ 261.06	¥ 237.16	¥ 365.21	¥ 185.07	¥ 231.57
（潜在株式希薄化後）	31.10	31.96	49.34	48.01	124.26	120.67	—	—	—	—	—
配当金	18.00	18.00	18.00	20.00	40.00	40.00	60.00	40.00	44.00	46.00	48.00
研究開発費	¥ 19,821	¥ 19,084	¥ 17,975	¥ 19,368	¥ 19,426	¥ 17,838	¥ 19,268	¥ 22,348	¥ 26,081	¥ 26,591	¥ 27,824
設備投資	72,177	76,138	63,203	64,990	72,015	68,581	86,419	60,855	58,202	92,106	113,478
減価償却費	62,473	61,176	59,692	58,536	60,219	60,285	55,953	63,002	64,195	70,800	83,112
会計年度末											
流動資産	¥ 836,681	¥ 924,728	¥ 852,207	¥ 884,928	¥ 843,084	¥ 863,768	¥ 902,759	¥1,066,995	¥1,050,734	¥1,106,082	¥1,196,642
流動負債	420,152	515,536	462,106	431,713	409,021	467,837	489,985	436,492	496,094	467,394	544,227
運転資本	416,529	409,192	390,101	453,215	434,063	395,931	412,774	630,503	554,640	638,688	652,415
現金及び現金同等物	287,690	335,911	292,676	295,126	273,334	272,990	296,873	497,238	414,265	447,607	522,818
有形固定資産	553,291	566,125	537,977	526,581	555,649	553,732	600,528	571,779	580,255	597,301	623,514
長期負債	299,588	254,345	208,340	226,130	243,451	198,397	183,135	283,582	188,309	184,243	152,967
総資産	1,712,351	1,994,642	1,876,575	1,997,909	2,147,932	2,194,216	2,143,455	2,363,504	2,288,188	2,238,817	2,432,887
純資産	913,108	1,082,844	1,066,852	1,171,959	1,303,674	1,328,875	1,310,233	1,453,165	1,437,207	1,452,169	1,567,307
自己資本比率	45.7%	46.8%	49.8%	51.0%	52.9%	53.2%	55.2%	56.0%	59.7%	59.2%	58.2%
有利子負債比率	42.1%	38.3%	30.1%	24.7%	22.6%	23.5%	22.1%	25.2%	19.2%	18.0%	15.7%
その他											
従業員数（人）	48,751	48,999	46,705	50,705	51,210	51,712	52,599	52,401	54,336	53,946	53,712
発行済株式数（千株）	699,412	699,412	699,412	699,412	349,706	349,706	349,706	349,706	349,706	349,706	328,706
連結子会社数（社）	154	151	146	150	155	162	194	195	207	219	225

注1：当社は2018年10月1日をもって普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、潜在株式調整後1株当たり当期純利益および1株当たり配当金を算定しています。

注2：「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期は当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

注3：2020年3月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年3月期に係る数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

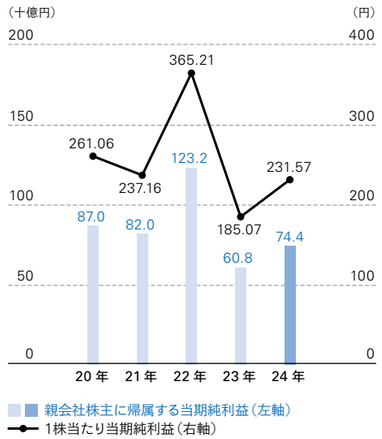
注4：2023年度の期首より、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 平成32年3月31日）等を適用しており、2022年3月期以降の主要な連結経営指標等は、当該会計基準等の適用後の数値を記載しています。

経営者による経営成績および財務状態に関する説明および分析

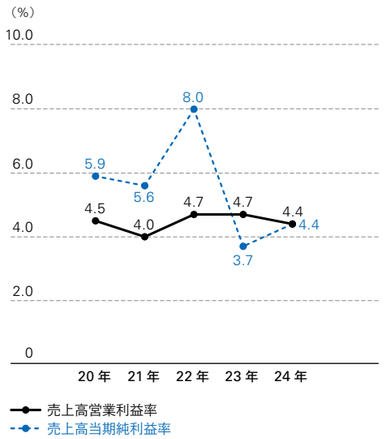
TOPPAN ホールディングス株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度

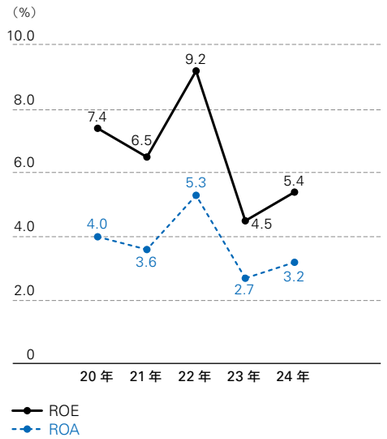
親会社株主に帰属する当期純利益



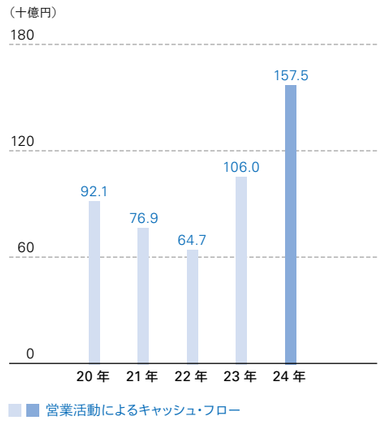
売上高に対する利益率



ROE & ROA



営業活動によるキャッシュ・フロー



本セクションに記載されている財務情報は、本レポートに掲載された連結財務諸表に基づいています。また同財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計基準に準じています。TOPPANグループ（以下、当社グループ）は、TOPPANホールディングス株式会社（以下、当社）を中心に、連結子会社225社、持分法適用非連結子会社3社、持分法適用関連会社31社によって構成され、情報コミュニケーション事業分野、生活・産業事業分野、エレクトロニクス事業分野の3事業分野で幅広い事業活動を展開しています。当期（2024年3月期）における連結範囲の異動状況は、以下の通りです。

連結子会社
新規：14社　除外：8社
持分法適用非連結子会社
新規：3社　除外：2社
持分法適用関連会社
新規：2社　除外：1社

経営活動の姿勢

当期の日本経済は、新型コロナウイルス感染症に伴う行動制限が解除されて経済活動が正常化し、またインバウンド需要の持ち直しから、緩やかな回復基調となりました。その一方、世界的な金融引き締めによる景気の下押しリスク、物価上昇や急激な為替変動など、先行き不透明な状況が続いています。

当社グループを取り巻く環境では、情報媒体のデジタルシフトによるペーパーメディアの需要減少が続く反面、生活様式変化に伴うデジタル需要の増加や、地球環境への意識の高まりを背景に、新たな需要が見込まれています。

こうした中当社グループは、「Digital & Sustainable Transformation」をキーコンセプトに掲げ、社会やお客さま、そして当社グループのビジネスをデジタル起点で変革させる「DX（Digital Transformation）」、事業を通じた社会課題の解決と持続可能性を重視した経営を目指す「SX（Sustainable Transformation）」の両者を柱に、ワールドワイドに事業を展開しています。2023年10月1日には、グループシナジーの最大化と経営資源の最適配分、そして迅速な意思決定に向け、当社の有する権利義務の一部を「TOPPAN株式会社」「TOPPANデジタル株式会社」に承継させる形で持株会社体制に移行し、併せて当社の商号も「TOPPANホールディングス株式会社」に変更しました。

こうした取り組みの結果、当期の連結決算は、売上高1兆6,782億円（前期比2.4%増）、営業利益742億円（前期比3.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益743億円（前期比22.2%増）となりました。営業利益の減益は、持株会社移行に伴う統合費用の一過性の増加などによるものです。

報告セグメント	前期の区分	当期の区分
情報コミュニケーション事業分野	セキュア コンテンツ・マーケティング BPO	デジタルビジネス BPO セキュアメディア コミュニケーションメディア
生活・産業事業分野	パッケージ 建装材 高機能	パッケージ 建装材

売上高

当期の連結売上高は、前期比2.4%増の1兆6,782億円となりました。事業セグメント別の売上動向は、以下の通りです。

なお、当期スタートした新中期経営計画の成長戦略を踏まえ、各セグメントの内訳名称と区分の定義を見直しています。報告セグメント自体の取り扱いに変更はありません。また、上記の再編に伴う統合費用のうち、全社費用については各セグメントの損益に配分していません。

情報コミュニケーション事業分野

情報コミュニケーション事業分野の売上高は前期比1.4%増の9,000億円、営業利益は6.6%増の456億円となりました。

うちデジタルビジネス関連は、デジタルギフトや金融系Webシステム開発といったデジタルセキュア、欧州・中東を中心とするグローバルセキュア、また流通・小売業界向けリテールメディアの開発などデジタルマーケティングが増加し、増収となりました。特にメタバースの取り組みでは、当社グループ独自のバーチャルモールアプリ「メタパ®」に、顧客企業の会員データベースやチャットボットなどオリジナル機能を実装し、目的に合ったメタバース運用を可能にするサービス「Powered by Metapa」の提供を開始しています。

BPO関連は、金融・行政・公共インフラ分野を中心に案件の数は増加したものの、前期の一過性案件の反動で、減収となりました。

セキュアメディア関連は、ICカード関連が増加した一方、データ・プリント・サービスなどが減少し、減収となりました。

コミュニケーションメディア関連は、商業印刷やSP関連が減少したものの、ゲームカードや書籍など出版印刷が増加し、増収となりました。

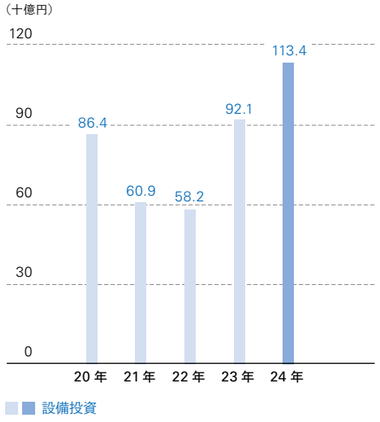
生活・産業事業分野

生活・産業事業分野の売上高は前期比3.2%増の5,374億円、営業利益は16.6%増の274億円となりました。

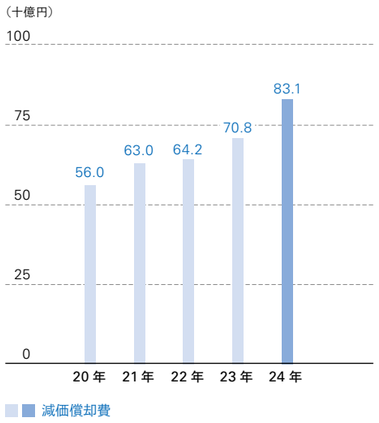
うちパッケージ関連は、海外で、インドの豪雨・工場浸水被害や、需給バランス悪化による市場価格下落の影響を受ける一方、欧米・アジアにおいて食品向けなどの需要が増加しました。また国内では、世界最高水準のバリア性能を持つ「GL BARRIER」を使用したSXパッケージが、レンジ活用や脱アルミのニーズを取り込んで拡大した結果、事業全体で増収となりました。当期は特にグローバルパッケージの拡大に向け、インドToppan Speciality Films社で基材フィルムからバリアフィルムの一貫生産体制を構築し、コスト・品質

3月31日に終了した会計年度

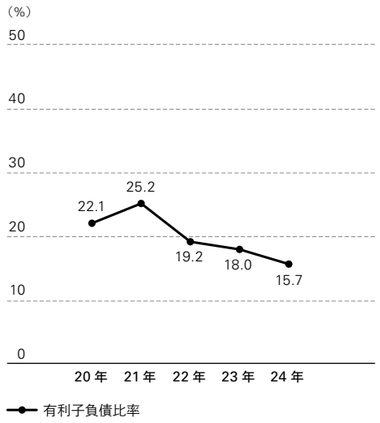
設備投資



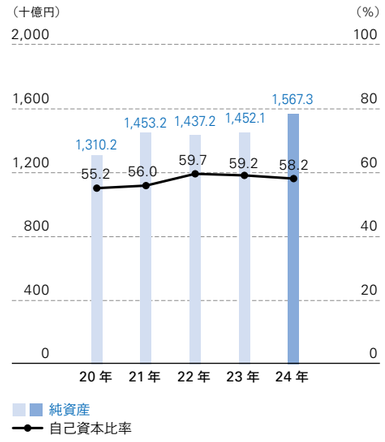
減価償却費



有利子負債比率



純資産



競争力およびモノマテリアル化対応力の強化を図っています。

建装材関連は、海外で、欧米のインフレ・住宅金利上昇や中国経済減速の影響を受けつつも、新興国市場の開拓が進捗しました。また国内では、環境配慮型化粧シートや、高意匠・高機能建材とソリューションサービスを組み合わせた空間演出ブランド「expace（エクスペース）」を拡販し、事業全体で前期並みとなりました。

エレクトロニクス事業分野

エレクトロニクス事業分野の売上高は前期比4.4%増の2,665億円、営業利益は2.9%増の495億円となりました。

うち半導体関連は、半導体市況の回復が遅れる中、フォトマスクがアジア向け需要を取り込み、堅調に推移しました。また、高密度半導体パッケージのFC-BGA基板では、大型・高多層の高付加価値品がデータセンターのサーバー向けを中心に拡大し、事業全体で増収となりました。

ディスプレイ関連は、全般的に市況が弱含みに推移する中、反射防止フィルムがノートPC・モニター向け高付加価値品の需要を取り込み、増加しました。他方、TFT液晶パネルの車載向け需要などが減少し、事業全体では減収となりました。

新事業創出への取り組みでは、スイッチ一つで透明／不透明を瞬時に切り替えられる液晶調光フィルム「LC MAGIC™」や、工場・施設での環境データの遠隔監視、また設備保全業務の効率化に貢献するシステム「e-Platch™（イープラッチ）」の拡販を図りました。

売上原価

当期の売上原価は前期比1.1%増の1兆2,909億円、売上原価率は1.0ポイント低下して76.9%となりました。この結果、売上総利益は前期比7.0%増の3,873億円となりました。売上原価率は2020年3月期に80%を切った後、さらに4期連続で低減しています。総合的なコスト削減策が奏功したものですが、これで手を緩めず、引き続き組織のスリム化や生産の効率化、原材料調達の見直しなどに取り組んでいきます。

販売費及び一般管理費

当期の販売費及び一般管理費は、前期比9.6%増の3,130億円となりました。対売上高比率は18.7%で、前期の17.4%から1.2ポイント上昇しました。これは、人件費の増加129億円、また上記の持株会社移行に伴う一過性の統合費用46億円などによるものです。

当社グループは現在、収益力強化に向けた事業構造改革を推進しており、引き続き最適な人員配置による外部委託費低減、総労務費の圧縮などに注力していく方針です。

研究開発費

当期の研究開発費は、前期比4.6%増の278億円となりました。対売上高比率は1.7%で、ほぼ前期（1.6%）並みとなりました。当社グループでは、市場における技術優位性確保、既存製品の性能向上、次世代高付加価値製品の開発に向け、効率的な研究開発を続けており、今後も計画的に開発投資を実行していく方針です。

営業利益

当期の営業利益は、販売費及び一般管理費の増加により、前期比3.1%減の742億円となりました。売上高営業利益率は4.4%で、前期の4.7%から0.3ポイント低下しています。当社グループは、本業の収益力を測る指標として営業利益を重視しており、その拡大に向けた施策を今後も積極的に講じる方針です。

営業外損益および特別損益

営業外損益および特別損益は、合計で前期比56.9%増の516億円となりました。これは、政策保有株式を含む保有資産価値の見直しを積極的に進めた結果、株高の影響もあり、投資有価証券売却益が187億円増加したことなどによるものです。これにより、税金等調整前当期純利益は前期比15.0%増の1,259億円となりました。

法人税等

当期の法人税等は、前期の335億円から379億円に増加する一方、税効果会計適用後の法人税等の負担率は、前期の30.6%から30.1%に低下しました。

親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、非支配株主に帰属する当期純利益を控除した親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比22.2%増の743億円となり、1株当たり当期純利益は前期の185円7銭から231円57銭に増加しました。

利益率は、総資産当期純利益率（ROA）が前期の2.7%から3.2%へ、自己資本当期純利益率（ROE）が前期の4.5%から5.4%へ、それぞれ上昇しました。

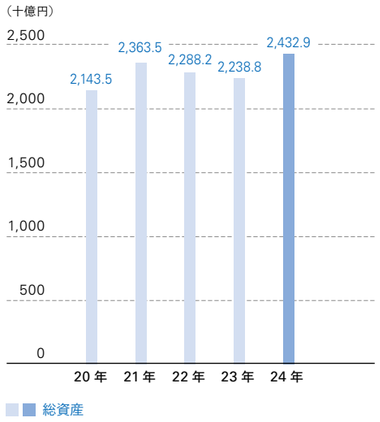
キャッシュ・フロー

当社グループでは、円滑な事業運営とともに、将来の戦略的成長に向けた投資活動を適宜行えるよう、健全な財務状態の維持とキャッシュ・フロー創出に努めています。

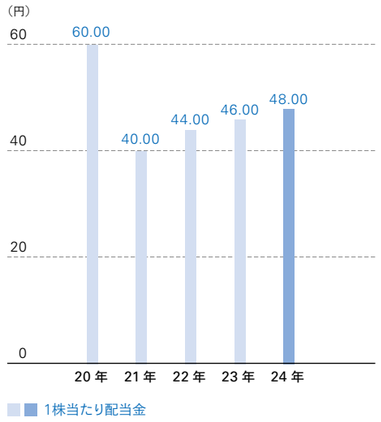
当期の営業活動から得られたキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,259億円に減価償却費など非資金項目、営業活動に係る債権・債務を加減算して、

3月31日に終了した会計年度

総資産



1株当たり配当金



前期比48.5%増の1,575億円となりました。

投資活動により支出したキャッシュ・フローは、必要な設備投資などを行う一方、投資有価証券の売却及び償還による収入があったことから、前期比72.5%減の86億円となりました。

財務活動により支出したキャッシュ・フローは、自己株式の取得や配当金の支払、長期借入金の返済などを行ったことから、前期比70.9%増の856億円となりました。

以上の結果、当期末時点の現金及び現金同等物は、前期末比16.8%増の5,228億円となりました。

財務状態

当期末の流動資産は、前期末比8.2%増の1兆1,966億円となりました。これは、現金及び預金が582億円、受取手形、売掛金及び契約資産が165億円、それぞれ増加したことなどによるものです。また流動負債は、前期末比16.4%増の5,442億円となりました。これは、協力会社への支払条件の見直しなどにより電子記録債務が258億円、支払手形及び買掛金が157億円、それぞれ減少した一方、預り金が614億円、1年内返済予定の長期借入金が240億円、未払法人税等が143億円、契約負債が100億円、それぞれ増加したことなどによるものです。

有形固定資産は前期末比4.4%増の6,235億円となりました。これは、機械装置及び運搬具が121億円、建設仮勘定が103億円、それぞれ増加したことなどによるものです。また投資その他の資産は、前期末比15.9%増の5,216億円となりました。これは、投資有価証券が572億円、繰延税金資産が86億円、それぞれ増加したことなどによるものです。

固定負債は、前期末比0.7%増の3,213億円となりました。これは、長期借入金が312億円減少した反面、繰延税金負債が203億円、長期預り敷金保証金が153億円、それぞれ増加したことなどによるものです。

純資産は、前期末比7.9%増の1兆5,673億円となりました。これは、その他有価証券評価差額金が513億円、非支配株主持分が234億円、為替換算調整勘定が220億円、利益剰余金が171億円、それぞれ増加したことなどによるものです。

総資産は前期末比8.7%増の2兆4,328億円となり、自己資本比率は前期末の59.2%から58.2%に低下しました。また1株当たり純資産は、前期末比11.3%増の4,516円98銭となりました。

配当方針および配当

当社では、株主の皆さまへの機動的な利益還元を実現すべく、定款の規定に基づき、剰余金の配当などの決定を取締役会決議により行うこととしています。各期の連結業績、配当性向、手元資金の状況、内部留保、今後の投資計画などを総合的に勘案し、安定的な配当に加え機動的な自己株式取得により、連結総還元性向30%以上を目安に利益還元を行っていくことが、株主還元の基本方針です。

こうした方針のもと、当期の配当金は中間・期末とも1株当たり24円とさせていただきました。これにより、年間配当金は2円増配の1株当たり48円となり、自己株式取得も考慮した連結総還元性向は70.9%となりました。

なお、当社は2024年5月13日、翌2025年5月までの1年間を取得期間とする最大1,000億円の自己株式取得を公表しています。

来期の配当金は、上記の基本方針に基づき、当期と同じく1株当たり年間48円を計画しています。

目標とする経営指標

当社グループの経営においては、株主価値重視の観点からROEの向上を目指すとともに、諸利益の中でも特に、本業の収益力を表す営業利益の拡大に注力しています。資本効率、そして企業価値をさらに高める経営に邁進し、株主の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

来期の見通し

来期の国内経済は、物価上昇が続きつつも、賃上げの定着による個人消費の持ち直しが期待されます。また他方では、地政学リスクの高まりによる海外経済の不確実性、為替変動リスクの影響などを引き続き注視していく必要があります。

当社グループを取り巻く環境では、ペーパーメディアの需要は減少傾向にあるものの、デジタルマーケティングや金融・行政手続きのオンライン化といったデジタル分野、世界的に機運が高まる環境分野における市場機会の拡大が期待されます。

こうした状況のもと、当社グループは「Digital & Sustainable Transformation」をキーコンセプトに、さらなる業績の向上に努めます。また持株会社体制のもと、グループ各社のシナジー最大化に向け、クロスセルやコスト効率化などを推進していきます。

来期の業績見通しは、連結売上高1兆7,200億円（当期比2.5%増）、連結営業利益880億円（当期比18.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益については555億円（当期比25.4%減）を見込んでいます。

将来予測表記に関する特記

本レポートの記載内容のうち、将来予測に関する表記は、現在想定できる経済情勢、市場動向などを前提にしており、既知・未知のリスクや仮定などが含まれています。今後様々な要因により、実際の成果や業績が記載の予測と大きく異なってくる可能性があります。

連結貸借対照表

TOPPAN ホールディングス株式会社および子会社

2023年および2024年3月31日現在　単位：百万円

資産の部	2023年	2024年
流動資産		
現金及び預金	¥ 431,722	¥ 489,939
受取手形、売掛金及び契約資産	425,233	441,810
有価証券	73,199	68,089
商品及び製品	61,426	65,423
仕掛品	32,866	35,120
原材料及び貯蔵品	48,038	47,759
その他	39,481	54,741
貸倒引当金	(5,886)	(6,241)
流動資産合計	1,106,082	1,196,642
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	610,033	613,053
減価償却累計額	(398,856)	(400,517)
建物及び構築物（純額）	211,176	212,536
機械装置及び運搬具	871,825	905,127
減価償却累計額	(701,920)	(723,039)
機械装置及び運搬具（純額）	169,905	182,087
土地	158,362	158,678
建設仮勘定	31,890	42,222
その他	107,001	112,089
減価償却累計額	(81,035)	(84,099)
その他（純額）	25,966	27,990
有形固定資産合計	597,301	623,514
無形固定資産		
のれん	22,931	23,942
その他	62,418	67,154
無形固定資産合計	85,350	91,097
投資その他の資産		
投資有価証券	393,298	450,595
長期貸付金	1,112	1,444
従業員に対する長期貸付金	99	114
繰延税金資産	29,453	38,113
退職給付に係る資産	4,281	6,364
その他	22,157	25,309
貸倒引当金	(320)	(307)
投資その他の資産合計	450,083	521,633
固定資産合計	1,132,734	1,236,245
資産合計	¥2,238,817	¥2,432,887

2023年および2024年3月31日現在　単位：百万円

負債の部	2023年	2024年
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 162,517	¥ 146,724
電子記録債務	84,853	59,038
短期借入金	27,140	19,041
１年内償還予定の社債	―	30
１年内返済予定の長期借入金	12,398	36,417
未払法人税等	12,345	26,729
賞与引当金	26,350	27,926
役員賞与引当金	676	620
その他の引当金	1,186	570
その他	139,926	227,129
流動負債合計	467,394	544,227
固定負債		
社債	50,000	50,000
長期借入金	134,243	102,967
繰延税金負債	58,946	79,257
役員退職慰労引当金	1,666	1,766
退職給付に係る負債	53,935	51,433
株式給付引当金	―	1,563
その他の引当金	3,727	2,678
その他	16,734	31,685
固定負債合計	319,253	321,351
負債合計	786,647	865,579
純資産の部		
株主資本		
資本金	104,986	104,986
資本剰余金	120,774	121,069
利益剰余金	987,986	1,005,129
自己株式	(43,360)	(46,207)
株主資本合計	1,170,386	1,184,977
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	119,451	170,812
繰延ヘッジ損益	149	(42)
為替換算調整勘定	33,707	55,733
退職給付に係る調整累計額	1,422	5,296
その他の包括利益累計額合計	154,730	231,799
新株予約権	1	2
非支配株主持分	127,051	150,528
純資産合計	1,452,169	1,567,307
負債純資産合計	¥2,238,817	¥2,432,887

連結損益計算書

TOPPAN ホールディングス株式会社および子会社

2023年および2024年3月31日に終了した年度　単位：百万円

	2023年	2024年
売上高	¥1,638,833	¥1,678,249
売上原価	1,276,671	1,290,902
売上総利益	362,162	387,346
販売費及び一般管理費		
運賃	28,423	27,247
貸倒引当金繰入額	1,517	732
役員報酬及び給料手当	100,085	108,219
賞与引当金繰入額	11,422	13,266
役員賞与引当金繰入額	422	453
退職給付費用	5,070	5,347
役員退職慰労引当金繰入額	309	290
旅費	4,669	5,660
研究開発費	20,536	21,706
その他	113,067	130,136
販売費及び一般管理費合計	285,525	313,060
営業利益	76,636	74,286
営業外収益		
受取利息	999	4,445
受取配当金	5,457	5,682
持分法による投資利益	2,364	2,522
為替差益	5,378	6,852
その他	3,608	4,100
営業外収益合計	17,807	23,602
営業外費用		
支払利息	4,305	5,228
解体撤去費用	2,947	2,833
その他	6,018	7,015
営業外費用合計	13,271	15,076
経常利益	81,172	82,812
特別利益		
固定資産売却益	1,825	2,685
投資有価証券売却益	55,360	74,104
段階取得に係る差益	521	442
環境対策費戻入益	366	244
特別退職金戻入額	30	27
特別利益合計	58,105	77,504
特別損失		
固定資産除売却損	1,499	1,992
投資有価証券売却損	56	502
投資有価証券評価損	2,264	2,211
減損損失	23,838	23,444
特別退職金	715	6,132
災害による損失	2	64
関係会社清算損	–	13
独占禁止法関連損失	746	–
関係会社株式売却損	596	–
特別損失合計	29,719	34,360
税金等調整前当期純利益	109,558	125,956
法人税、住民税及び事業税	35,742	49,710
法人税等調整額	(2,192)	(11,789)
法人税等合計	33,550	37,921
当期純利益	76,008	88,034
非支配株主に帰属する当期純利益	15,141	13,639
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 60,866	¥ 74,395

連結包括利益計算書

TOPPAN ホールディングス株式会社および子会社

2023年および2024年3月31日に終了した年度　単位：百万円

	2023年	2024年
当期純利益	¥ 76,008	¥ 88,034
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(83,816)	51,395
繰延ヘッジ損益	251	(192)
為替換算調整勘定	24,087	29,021
退職給付に係る調整額	(1,879)	3,874
持分法適用会社に対する持分相当額	(790)	590
その他包括利益合計	(62,147)	84,689
包括利益	13,860	172,724
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	(5,166)	151,463
非支配株主に係る包括利益	19,027	21,260

連結株主資本等変動計算書

TOPPAN ホールディングス株式会社および子会社

2023年および2024年3月31日に終了した年度　単位：百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2022年4月1日残高	¥104,986	¥125,530	¥941,169	¥(26,469)	¥1,145,216
当期変動額					
剰余金の配当			(15,226)		(15,226)
親会社株主に帰属する当期純利益			60,866		60,866
自己株式の取得				(16,971)	(16,971)
自己株式の処分		16		80	96
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(4,772)			(4,772)
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等			1,176		1,176
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	(4,756)	46,816	(16,891)	25,169
2023年4月1日残高	¥104,986	¥120,774	¥987,986	¥(43,360)	¥1,170,386
当期変動額					
剰余金の配当			(15,621)		(15,621)
親会社株主に帰属する当期純利益			74,395		74,395
自己株式の取得				(44,902)	(44,902)
自己株式の処分		10		86	96
自己株式の消却		(41,969)		41,969	–
利益剰余金から資本剰余金への振替		41,939	(41,939)		–
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		314	(2)		312
連結範囲の変動			123		123
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等			187		187
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	295	17,143	(2,847)	14,591
2024年3月31日残高	¥104,986	¥121,069	¥1,005,129	¥(46,207)	¥1,184,977

単位：百万円

	その他の包括的利益累計額							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	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	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
2022年4月1日残高	¥203,794	¥(107)	¥13,256	¥ 3,820	¥220,764	¥–	¥ 71,226	¥1,437,207
当期変動額								
剰余金の配当								(15,226)
親会社株主に帰属する当期純利益								60,866
自己株式の取得								(16,971)
自己株式の処分								96
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								(4,772)
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等								1,176
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(84,342)	256	20,450	(2,397)	(66,033)	1	55,824	(10,207)
当期変動額合計	(84,342)	256	20,450	(2,397)	(66,033)	1	55,824	14,961
2023年4月1日残高	¥119,451	¥ 149	¥33,707	¥ 1,422	¥154,730	¥1	¥127,051	¥1,452,169
当期変動額								
剰余金の配当								(15,621)
親会社株主に帰属する当期純利益								74,395
自己株式の取得								(44,902)
自己株式の処分								96
自己株式の消却								–
利益剰余金から資本剰余金への振替								–
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								312
連結範囲の変動								123
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等								187
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	51,360	(192)	22,026	3,873	77,068	0	23,477	100,546
当期変動額合計	51,360	(192)	22,026	3,873	77,068	0	23,477	115,138
2024年3月31日残高	¥170,812	¥ (42)	¥55,733	¥5,296	¥231,799	¥2	¥150,528	¥1,567,307

連結キャッシュ・フロー計算書

TOPPAN ホールディングス株式会社および子会社

2023年および2024年3月31日に終了した年度　単位：百万円

	2023年	2024年
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	¥109,558	¥125,956
減価償却費	70,800	83,112
減損損失	23,838	23,444
のれん償却額	4,664	3,827
退職給付に係る負債の増減額	1,802	2,213
退職給付に係る資産の増減額	(941)	(1,410)
貸倒引当金の増減額	803	(27)
受取利息及び受取配当金	(6,456)	(10,127)
支払利息	4,305	5,228
持分法による投資損益	(2,364)	(2,522)
投資有価証券売却損益	(55,304)	(73,601)
投資有価証券評価損益	2,264	2,211
固定資産除売却損益	(326)	(693)
関係会社株式売却損益	596	–
段階取得に係る差損益	(521)	(442)
売上債権及び契約資産の増減額	12,889	(5,322)
棚卸資産の増減額	(14,012)	(1,072)
仕入債務の増減額	(5,473)	(47,377)
未払又は未収消費税等の増減額	329	589
預り金の増減額	1,127	61,426
預り敷金及び保証金の増減額	53	15,224
その他	9,638	4,202
小計	157,271	184,838
利息及び配当金の受取額	7,008	10,437
利息の支払額	(4,276)	(5,341)
法人税等の支払額又は還付額	(53,923)	(32,431)
営業活動によるキャッシュ・フロー	106,080	157,502
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(4,069)	(13,706)
定期預金の払戻による収入	202	36,493
有価証券の取得による支出	(4,999)	(6,000)
有価証券の売却による収入	3,000	7,299
有形固定資産の取得による支出	(65,394)	(81,776)
有形固定資産の売却による収入	3,484	3,545
無形固定資産の取得による支出	(18,701)	(20,128)
投資有価証券の取得による支出	(6,877)	(5,739)
投資有価証券の売却及び償還による収入	70,532	100,714
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(6,517)	(5,424)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	52	–
関係会社株式の取得による支出	(898)	(7,440)
関係会社株式の売却による収入	1,251	–
非連結子会社株式の取得による支出	(448)	(1,758)
事業譲受による支出	–	(1,341)
短期貸付けによる支出	(5)	(7,561)
その他	(2,024)	(5,829)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,414)	(8,653)
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	10,735	(10,205)
長期借入による収入	4,924	2,704
長期借入金の返済による支出	(12,663)	(15,544)
社債の償還による支出	(40,000)	–
自己株式の取得による支出	(16,971)	(44,902)
連結子会社の自己株式の取得による支出	(397)	–
配当金の支払額	(15,315)	(15,621)
非支配株主への配当金の支払額	(593)	(691)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(10,081)	(1,245)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	33,431	–
非支配株主からの払込みによる収入	1,465	4,500
その他	(4,662)	(4,665)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(50,128)	(85,672)
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,804	12,033
現金及び現金同等物の増減額	33,342	75,210
現金及び現金同等物の期首残高	414,265	447,607
現金及び現金同等物の期末残高	¥447,607	¥522,818

会社情報および株式の状況

（2024年3月31日時点）

本社事務所
〒112-8531
東京都文京区水道1-3-3
電話：03-3835-5111

創業
1900（明治33）年1月17日

資本金
104,986,430,314円

従業員数
53,712名（連結）

決算期
3月31日

定時株主総会
毎年6月に開催

株主確定基準日
定時株主総会・利益配当金：3月31日
中間配当を行う場合　　：9月30日
※その他必要ある場合は、あらかじめ公告いたします。

公告掲載
電子公告により、当社ホームページ
（https://www.holdings.toppan.com/ja/）に掲載いたします。
※なお、やむをえない事由により電子公告によることができない場合には、
官報に掲載いたします。

独立監査人
有限責任 あずさ監査法人

株主名簿管理人・特別口座管理機関
三菱UFJ信託銀行株式会社

同連絡先
三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部
〒137-8081
新東京郵便局私書箱第29号
電話：0120-232-711（フリーダイヤル）
自動音声応答サービス：0120-244-479
※住所変更、配当金振込指定、変更に必要な各用紙および株式の相続手続依頼書のご請求を
24時間承っております。

株式の状況
● 発行可能株式総数
1,350,000,000株

● 発行済株式総数
328,706,240株

上場金融商品取引所
東京証券取引所（プライム市場）

米国預託証券（ADR）
比率　：2ADR= 1株
取引所　：米国OTC（店頭取引）
シンボル　：TOPPY
米国証券コード　：890747306
預託銀行　：J.P. Morgan Chase Bank, N.A.
383 Madison Avenue, Floor 11
New York, NY 10179, U.S.A.

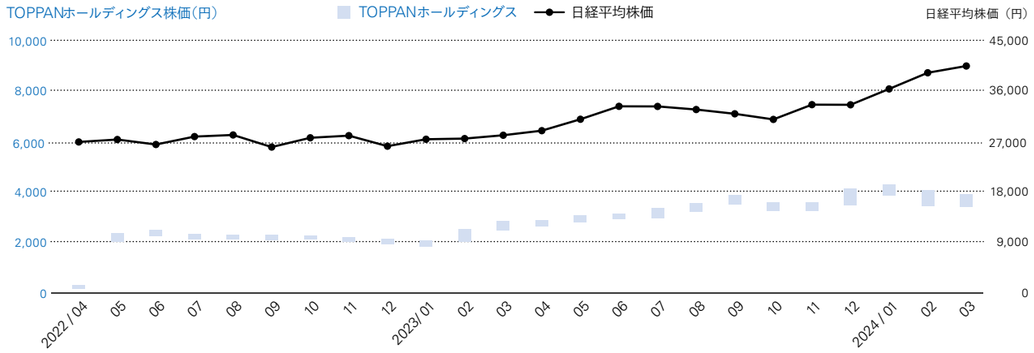
証券コード
7911

大株主の状況

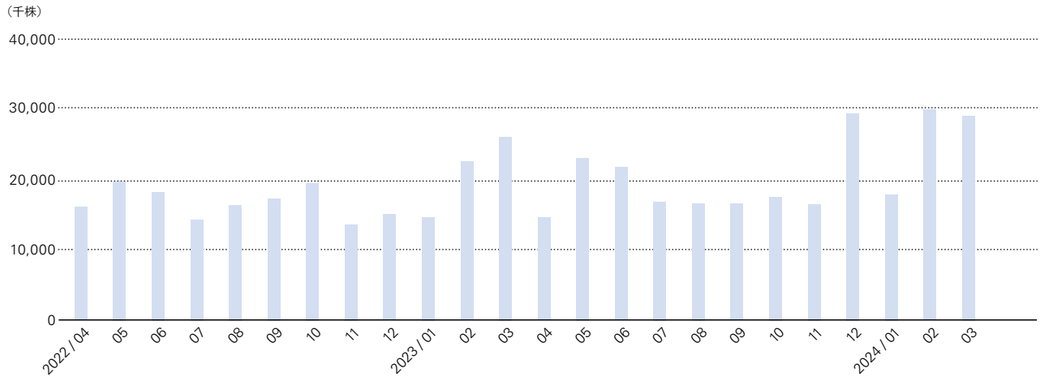
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	48,210	15.19
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	16,110	5.07
日本生命保険相互会社	15,002	4.73
artience株式会社	9,492	2.99
株式会社講談社	6,710	2.11
従業員持株会	6,000	1.89
TOPPANホールディングス取引先持株会	5,495	1.73
JP MORGAN CHASE BANK 380055	5,354	1.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,874	1.54
株式会社朝日新聞社	3,875	1.22

※自己株式は、上記大株主から除外しています。
※持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。なお、自己株式には、株式付与ESOP信託が保有する株式（1,885千株）を含んでいません。

株価の推移（東京証券取引所）

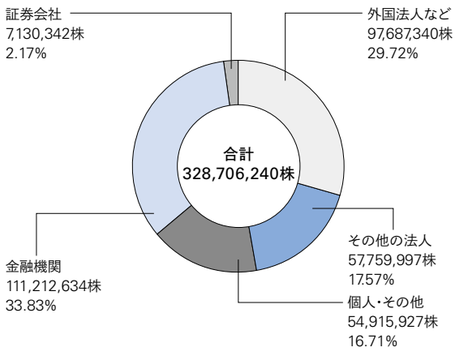


出来高の推移

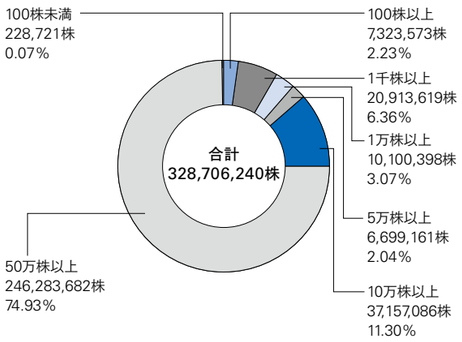


株式の所有状況

所有者別



所有株数別



※自己株式11,256千株は、「所有者別」は「個人・その他」に、「所有株数別」は「50万株以上」に含まれています。

ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C014687
www.fsc.org

GREEN PRINTING JFPI
P-A50002
この印刷製品は、環境に配慮した資材と工場で製造されています。

GPN Green Purchasing Network
印刷サービス
印刷サービスのグリーン購入に取り組んでいます PS24-0017

TOPPANホールディングス株式会社
https://www.holdings.toppan.com/ja/

© TOPPAN 2024.9 K I