

# Integrated Report

# 2023

統合レポート2023

TOPPAN

DIGITAL & SUSTAINABLE TRANSFORMATION



# Contents

## TOPPANグループについて

持株会社体制への移行について・TOPPAN's Purpose & Values	2
連結財務・非財務ハイライト	4
セグメントハイライト	6
セグメント別製品・サービス概要	8
価値創造のあゆみ	10
多様なソリューションを創出する「印刷テクノロジー」	12
価値創造プロセス	14

## 価値創造に向けた戦略と取り組み

トップインタビュー	16
CFOメッセージ	22
新中期経営計画(成果獲得フェーズ)の概要	24
特集	30
新中期経営計画の事業別成長戦略	

## 価値創造を支える基盤(ESG情報)

社外取締役メッセージ	48
取締役および監査役一覧	50
取締役および監査役のスキルマトリックス	52
コーポレートガバナンス	54
サステナビリティマネジメント	66
環境への取り組み	70
・環境方針	
・気候変動およびTCFDへの対応	
社会への取り組み	75
・人財	
・ダイバーシティ&インクルージョン	
・人権	
・健康と安全/ワークライフバランス	
・サプライチェーンマネジメント	

## 財務セクション

会社情報および株式の状況	96
--------------	----

### 編集方針

本レポートは、機関投資家をはじめステークホルダーとの対話によって得られた知見をもとに、財務情報に加え、ESG(環境・社会・ガバナンス)など非財務情報も含めた統合的な視点でTOPPANグループの活動や成長戦略を報告しています。企業活動を通じて社会課題の解決をめざすTOPPANグループへのご理解の一助となりましたら幸いです。

なお、財務状況に関するより詳しい情報は、有価証券報告書をご覧ください。

\* 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。

### 報告対象範囲

対象期間: 2022年4月1日~2023年3月31日

(一部に当該期間以外の活動内容も含まれます。)

対象組織: 凸版印刷株式会社および連結子会社

(一部に凸版印刷(株)単体の活動内容も含まれます。)

### 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。

### ウェブサイトにおける情報開示

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

### 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/>



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

# TOPPAN's Purpose & Values

## 持株会社体制への移行について

2023年10月

TOPPANは、ホールディングス体制に移行しました。

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」「TOPPANエッジ株式会社」「TOPPANデジタル株式会社」を設立。グループガバナンスを強化し、グループ全体での事業ポートフォリオ変革をさらに進め、シナジーの最大化により、新たな価値創造と持続可能な社会の実現を目指します。



## 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。

TOPPAN グループは、Purpose(存在意義)と、それを支えるValues(価値観)から構成されるTOPPANグループグループ理念「TOPPAN's Purpose & Values」を新たに制定しました。TOPPANグループはこれから、グループ理念「TOPPAN's Purpose & Values」を共通の指針とし、グループ一丸となって、社会からの期待を超え、さらなる革新を目指して、ステークホルダーの皆さまとともに、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指していきます。

## 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

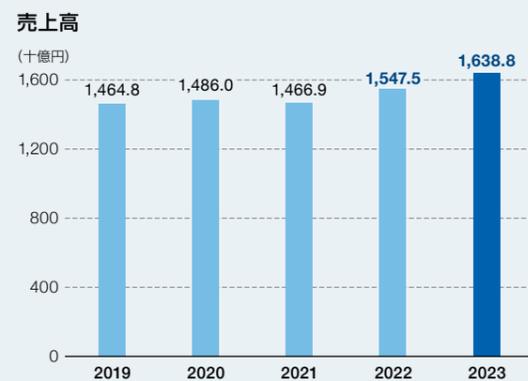
### Creativity

創造力を駆使して、  
新しい価値を生み出す  
Be imaginative,  
create new value

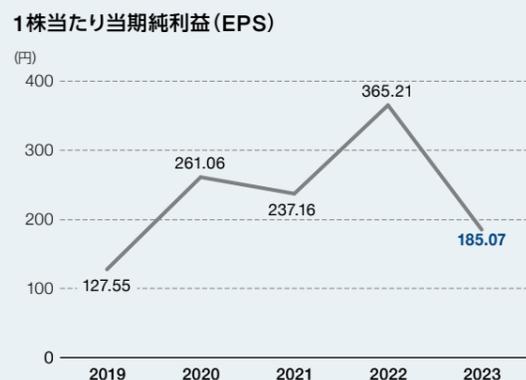
# 連結財務・非財務ハイライト

凸版印刷株式会社および子会社

## 経営成績 (2023年3月期)



- ・ 期末配当金は1株当たり24円00銭
- ・ 中間配当金 (1株当たり22円00銭) とあわせて、1株当たり年間配当金は46円00銭



## 財政状態 (2023年3月末)



- ・ 総資産の主な減少要因は、投資有価証券が1,319億円減などによるもの
- ・ 負債の主な減少要因は、繰延税金負債が411億円減、1年内償還予定の社債が400億円減、未払法人税等が166億円減などによるもの
- ・ 純資産の主な増加要因は、非支配株主持分が558億円増、利益剰余金が468億円増などによるもの



## ESGデータ



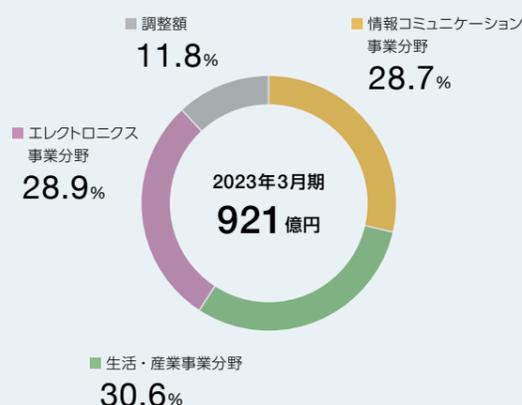
# セグメントハイライト

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
2023年3月期	2023年3月期	2023年3月期
売上高 1.8%減 8,875億円	売上高 17.2%増 5,206億円	売上高 15.3%増 2,553億円
営業利益 16.3%減 428億円	営業利益 17.6%減 235億円	営業利益 60.6%増 482億円

## セグメント別外部顧客への売上高およびセグメント別営業利益の推移



## セグメント別設備投資額比率



## 設備投資額の推移



## 営業概況

\*各セグメントの内訳については2023年3月期の区分にて記載しております。

### 情報コミュニケーション事業分野

情報媒体のデジタルシフトでペーパーメディアの需要減が進む一方、デジタル領域で新たな需要が拡大しています。こうした市場環境のなか、当期の売上高は前期比1.8%減の8,875億円、営業利益は16.3%減の428億円となりました。

- BPO関連** デジタルとオペレーションを組み合わせたハイブリッドBPOの拡販に注力したものの、前期の大型経済対策案件の反動により、減収となりました。
- DX(Erhoht-X)領域の取り組み** 札幌エンゲージメントセンターの開設、CRMの豊富なノウハウを有するフュージョン株式会社との資本業務提携など、デジタルマーケティングの運用体制を強化しました。また、顧客の業務効率改善に貢献するべく、TOPPANエッジ株式会社(旧トッパン・フォームズ株式会社)のメッセージ配信サービス「EngagePlus」の機能拡充などを推進しています。
- セキュア関連** 帳票類の電子化の流れを受けビジネスフォーム関連が減少したものの、ICカードや決済サービスなどが増加し、全体として前期を上回りました。
- コンテンツ・マーケティング関連** ペーパーメディアやSP関連ツールといった既存事業が減少したものの、ウェブ広告等のデジタルマーケティング、株式会社BookLiveの電子書籍関連、さらにはゲームカードが増加し、全体として前期を上回りました。

### 生活・産業事業分野

原材料供給の制約や価格高騰など厳しい経営環境が続く一方、地球環境への意識の高まりを背景に、新たな需要が拡大しています。こうした市場環境のなか、当期の売上高は前期比17.2%増の5,206億円、営業利益は17.6%減の235億円となりました。

- パッケージ関連** 国内は、食品向けやサステナブル包材の需要増を取り込み、前期を上回りました。海外は、2021年に完全子会社化した米国の軟包装メーカーInte rFlex社や、2022年5月に買収したタイの軟包装メーカーMajend Makcs社が貢献したほか、インドネシアを中心に販売が拡大しました。また、原材料・エネルギー価格の高騰を踏まえ、国内・海外で価格改定を進めました。
- 建築材関連** 国内は、高意匠・高機能化粧シートの販売が拡大し、増収となりました。

海外は、欧州の急激なインフレや、北米の住宅金利上昇による需要減が見られたものの、家具などインテリア向け化粧シートの販売拡大、また価格改定の効果や為替の好影響などにより、全体として前期を上回りました。

- 高機能関連** 2022年2月に連結子会社化したインドの大手フィルムメーカーToppan Speciality Films社(旧Max Speciality Films社)が貢献し、増収となりました。
- SX領域の取り組み** 世界最高水準のバリア性能を持つ透明バリアフィルム「GL BARRIER」を活用し、リサイクル適性の高いモノマテリアル包材の開発や、プラスチック使用量・CO<sub>2</sub>排出量を削減するレトルト対応の紙製パウチなどの開発に取り組みました。

### エレクトロニクス事業分野

在宅特需の一巡や世界的なインフレ、ロシアのウクライナ侵攻の長期化などにより、個人向け電子機器の需要が低迷し、半導体市場の成長は減速傾向にあります。こうした市場環境のなか、当期の売上高は前期比15.3%増の2,553億円、営業利益は60.6%増の482億円となりました。

- 半導体関連** フォトマスクは、5G・AI、車載向けなどの堅調な半導体需要に後押しされ、増収となりました。高密度半導体パッケージ基板のFC-BGA基板は、業界最高水準の品質・技術を有する大型・高多層の高付加価値品が、データセンター、サーバー向けなどを中心に好調に推移しました。
- ディスプレイ関連** 産業機器向け需要を取り込みTFT液晶パネルが増加したものの、

反射防止フィルムのテレビ向け需要の減少、カラーフィルタの構造改革などの影響により、全体として前期を下回りました。

- 新事業創出の取り組み** IoTの本格普及に向け、工場・施設の環境データの遠隔監視や、設備保全業務の効率化を可能とするシステム「e-Platch®(イープラッチ)」を開発しました。次世代LPWA通信規格「ZETA」を活用した同システムは、クラウドセキュリティの国際標準規格「ISO/IEC 27017認証」を取得しています。また、産業用の自律走行ロボットの普及などを見据え、最長30mの距離を測定可能な次世代ToFセンサを、世界に先駆けて開発しました。

# セグメント別製品・サービス概要

TOPPAN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。

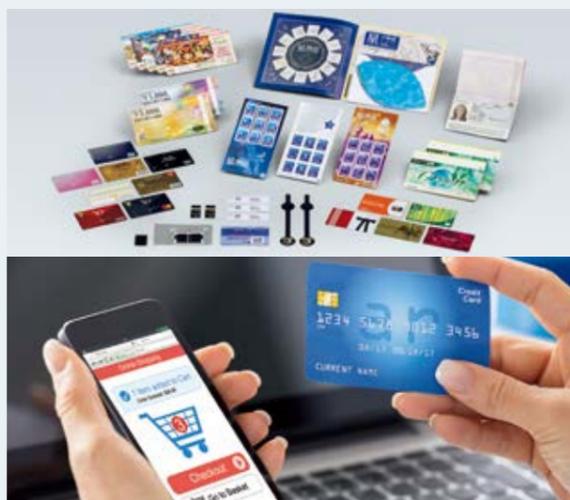
## 情報コミュニケーション事業分野

\* 各セグメントの内訳については2023年3月期の区分にて記載しております。

円滑なコミュニケーションを求めのお客さまに対し、「情報の価値を高める」「情報を効果的に届ける」ソリューションを提供する事業分野

### ■ セキュア関連

- 証券類全般
- ビジネスフォーム
- データ・プリント・サービス(DPS)
- ICカード、各種カードおよび店頭即時発行サービス
- ギフトカードASPサービス
- ICタグ、RFIDソリューション
- 偽造防止デバイス
- 決済関連サービス など



### ■ コンテンツ・マーケティング関連

- 書籍、雑誌および付録
- 教科書
- 電子書籍
- チラシ、カタログ、パンフレット
- プロモーションツール(POP、ギフト・プレミアムなど)
- スペースデザイン、イベントの企画・運営
- デジタルコンテンツ
- デジタルマーケティングサービス など



### ■ BPO関連

- バックオフィス業務代行
- 顧客コンタクト業務(キャンペーン事務局、DM、コンタクトセンターなど)
- オペレーション支援



## 生活・産業事業分野

快適で安心できる生活環境づくりをめざし、さまざまな製品とサービスをグローバルに提供する事業分野

### ■ パッケージ関連

- 軟包材
- 紙器
- 液体複合容器
- プラスチック成形品
- コントラクト・受託充填 など



### ■ 建装材関連

- 化粧シート
- 床材
- 化粧板、化粧パネル
- エクステリア建材
- 不燃商材 など



### ■ 高機能・エネルギー関連

- 透明バリアフィルム
- プリンタ用記録メディア
- エレクトロニクス包材
- リチウムイオン二次電池外装材
- 精密加工・外装加飾部品 など



## エレクトロニクス事業分野

微細加工技術をベースに、ディスプレイ関連や半導体関連の製品を提供する事業分野

### ■ 半導体関連

- フォトマスク
- LSIデザインサービス
- FC-BGA基板
- リードフレーム
- エッチング応用製品
- オンチップカラーフィルタ など



### ■ ディスプレイ関連

- カラーフィルタ
- 反射防止フィルム
- 中小型TFT液晶パネル
- 有機EL用メタルマスク
- 銅タッチセンサー
- 調光フィルム など



# 価値創造のあゆみ

TOPPANは、1900年に当時の最先端印刷技術「エルヘート凸版法」をもって創業して以来、幅広い分野に印刷の領域を拡大し、常に社会のニーズに応え、事業を展開してきました。これからも時代の変化をいち早く捉え、ワールドワイドで社会課題を解決する「社会的価値創造企業」の実現に向けて、持続的な成長をめざしていきます。

<p><b>1900</b></p> <p>印刷関連の動向・ニーズ</p> <p>さまざまな情報の受け渡しの手段として、印刷物の役割が重要に</p> <p><b>TOPPANのあゆみ</b></p> <p>創業期・印刷拡大</p> <p>産業化が進みつつあった日本では、新技術を用いて新しいニーズに応える企業が続々と誕生していました。TOPPANの創業者たちは、「エルヘート凸版法」という当時最先端の技術を基礎に、証券印刷やパッケージ印刷などの分野にビジネスチャンスを見出しました。</p> <p><b>1900年 創業</b> 凸版印刷合資会社創立</p>  <p>エルヘート凸版法の銅版</p> <p><b>1900年</b> 紙器</p> <p><b>1901年</b> 商業印刷</p> <p><b>1902年</b> 証券印刷</p> <p><b>1907年</b> 出版印刷</p> <p><b>1938年</b> 軟包材</p>	<p><b>1950</b></p> <p>大量発行・大量生産需要の拡大</p> <p>ITによる製造効率化、多品種・少ロット対応</p> <p>多様な印刷物へのニーズ増</p> <p><b>1955年</b> ビジネスフォーム</p> <p><b>1961年</b> サービスセンター(現トッパンアイデアセンター) 設立</p> <p><b>1956年</b> 建築材</p> <p><b>1959年</b> メサ型トランジスタ製造用マスクの開発</p> <p><b>1961年</b> サービスセンター(現トッパンアイデアセンター) 設立</p> <p><b>1976年</b> 多層ラミネート液体紙容器「EP-PAK」開発</p> <p><b>1986年</b> 透明バリアフィルム「GL FILM」開発</p> <p><b>1971年</b> 撮像管用カラーストライプフィルタの開発</p> <p><b>1991年</b> エコロジーセンター開設</p> <p><b>1992年</b> 「凸版印刷地球環境宣言」制定</p> <p><b>1996年</b> 紙製飲料容器「カートカン®」の販売開始</p> <p><b>1999年</b> デジタルコンテンツ流通事業「Bitway」開始</p> <p><b>2004年</b> 大型カラーフィルタの製造開始</p> <p><b>2006年</b> 「国連グローバル・コンパクト」に参加</p> <p><b>2009年</b> 「トッパングループ地球環境宣言」制定</p> <p><b>2015年</b> 「健康経営宣言」制定</p> <p><b>2019年</b> TCFDへの賛同</p> <p><b>2019年</b> 「TOPPAN SDGs STATEMENT」制定</p> <p><b>2021年</b> 「環境ビジョン2050」制定</p> <p><b>2021年</b> 「人権方針」制定</p> <p><b>2022年</b> 「サステナブル調達ガイドライン」制定</p>	<p><b>2000</b></p> <p>ペーパーメディアの減少とデジタル化への対応</p> <p><b>2000年</b> 「TOPPAN VISION 21」制定</p> <p><b>2001年</b> 電子チラシポータルサイト「Shufoo!」開始</p> <p><b>2009年</b> 次世代機能性フィルム生産拠点 深谷工場竣工</p> <p><b>2011年</b> 総合電子書籍ストア「BookLive!」オープン</p> <p><b>2013年</b> トッパングループ・データセンター稼働</p> <p><b>2014年</b> 軟包材生産拠点 群馬センター工場竣工</p> <p><b>2015年</b> トッパンフォトマスクスインク 設立</p> <p><b>2019年</b> LPWA ZETA通信モジュールの量産開始</p>
--	--	---

<p><b>2015</b></p> <p><b>2016年</b> BPOスクエア朝霞の本格稼働開始</p> <p><b>2019年</b> 製造DX支援ソリューション「NAVINECT®」の提供開始</p> <p><b>2020年</b> DXデザイン事業部の設立</p> <p><b>2016年</b> 透明バリアフィルム生産拠点 TOPPAN USA ジョージア工場竣工</p> <p><b>2017年</b> ASEANの軟包材事業強化</p> <p><b>2019年</b> 欧州・建築材印刷メーカー Interprint GmbH買収</p> <p><b>2019年</b> モノマテリアルバリアパッケージの開発</p> <p><b>2019年</b> LPWA ZETA通信モジュールの量産開始</p>	<p><b>2020</b></p> <p><b>DX事業の推進</b></p> <p><b>Erhoeht-X™</b></p> <p><b>DX関連サービスの拡充</b></p> <p><b>2021年</b> 地方自治体向け「Hybrid-BPO™」の提供開始</p> <p><b>2021年</b> 南アフリカのシステムインテグレーション Face Technologies 買収</p> <p><b>2022年</b> メタバースサービス基盤「MiraVerse®」開発</p> <p><b>2023年</b> TOPPANエッジ株式会社、TOPPANデジタル株式会社設立</p> <p><b>DX</b></p> <p><b>新事業の創出</b></p> <p><b>SX</b></p> <p><b>モノマテリアル材料のグローバル供給体制を拡充</b></p> <p><b>2021年</b> 米国パッケージメーカー InterFlex Group 買収</p> <p><b>2022年</b> インドのフィルムメーカー Max Speciality Films 連結子会社化</p> <p><b>2023年</b> チェコに透明バリアフィルム生産拠点を新設、2024年末に稼働予定</p> <p><b>2021年</b> 「健康経営宣言」制定</p> <p><b>2019年</b> TCFDへの賛同</p> <p><b>2019年</b> 「TOPPAN SDGs STATEMENT」制定</p> <p><b>2021年</b> 「環境ビジョン2050」制定</p> <p><b>2021年</b> 「人権方針」制定</p> <p><b>2022年</b> 「サステナブル調達ガイドライン」制定</p>	<p><b>2020</b></p> <p><b>グローバル展開の加速</b></p> <p><b>2016年</b> 透明バリアフィルム生産拠点 TOPPAN USA ジョージア工場竣工</p> <p><b>2017年</b> ASEANの軟包材事業強化</p> <p><b>2019年</b> 欧州・建築材印刷メーカー Interprint GmbH買収</p> <p><b>2019年</b> モノマテリアルバリアパッケージの開発</p> <p><b>2019年</b> LPWA ZETA通信モジュールの量産開始</p> <p><b>新市場・新事業の創出</b></p>
---	---	---

社会的価値創造企業をめざして

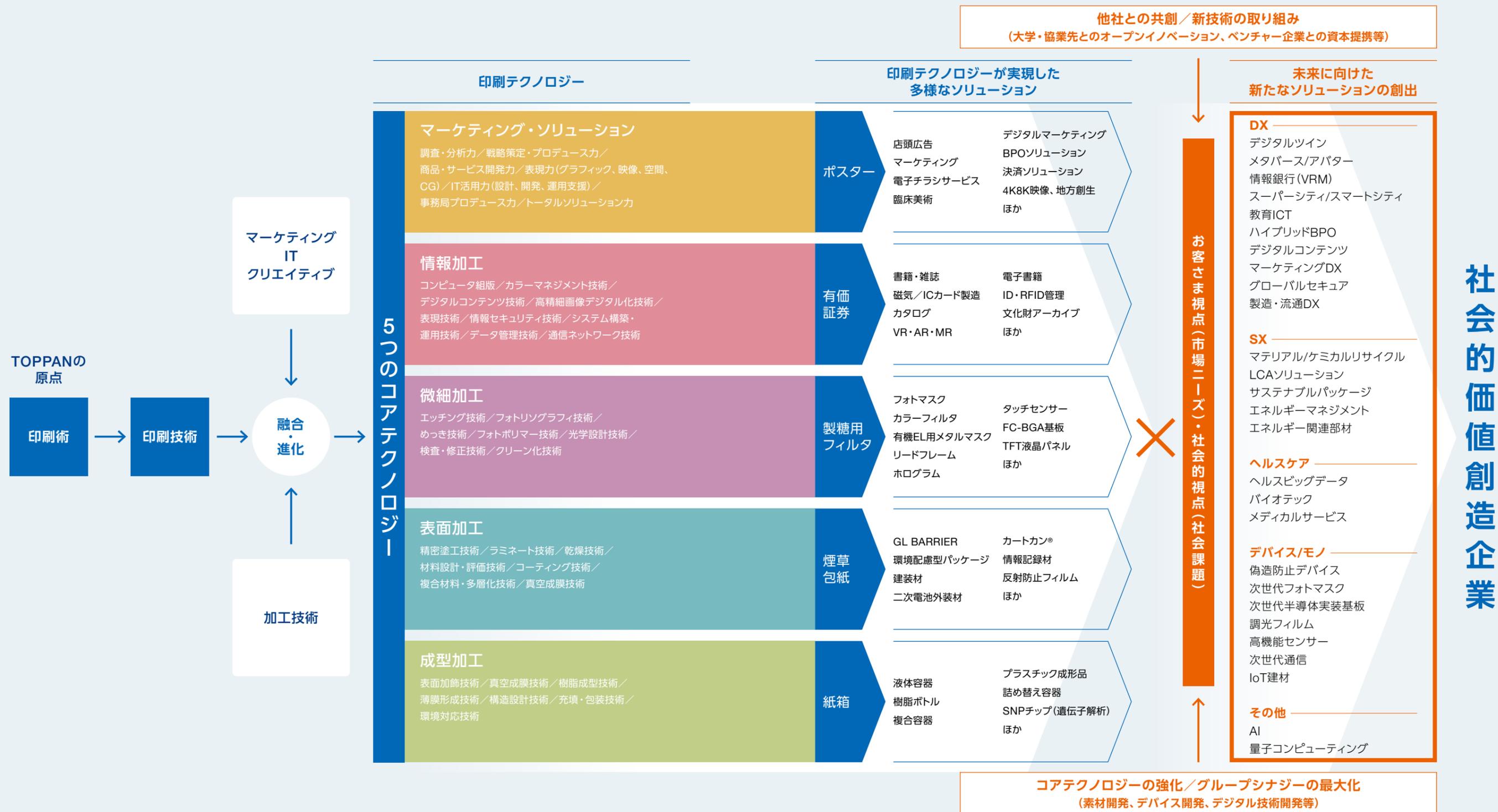
# 多様なソリューションを創出する「印刷テクノロジー」

長い歴史のなかで、創業の原点である「印刷術」が「印刷技術」に進化し、そこにさまざまな知識・ノウハウと加工技術が融合し、進化することで、TOPPAN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。



# 価値創造プロセス

## 事業環境

- デジタルシフトの加速、世界的な環境意識の高まり
- グローバル市場の拡大、地政学リスク

## 経営資本 (INPUT)

2023年3月末時点

### 財務資本 (連結)

- 成長投資 (2021年3月期～2023年3月期累計計画): **約2,740億円**
- 資本金: **1,049億円**
- 総資産: **2兆2,388億円**

### 人的資本

- 従業員数: **53,946名**
- DX人材の拡充  
グループ全体で**4,000名**

### 製造資本

- 主な製造拠点数: **国内 約80拠点 海外 約70拠点**
- 設備投資: **921億円**

### 知的資本

- 特許保有件数: **5,430件**
- 研究開発費: **265億円**

### 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

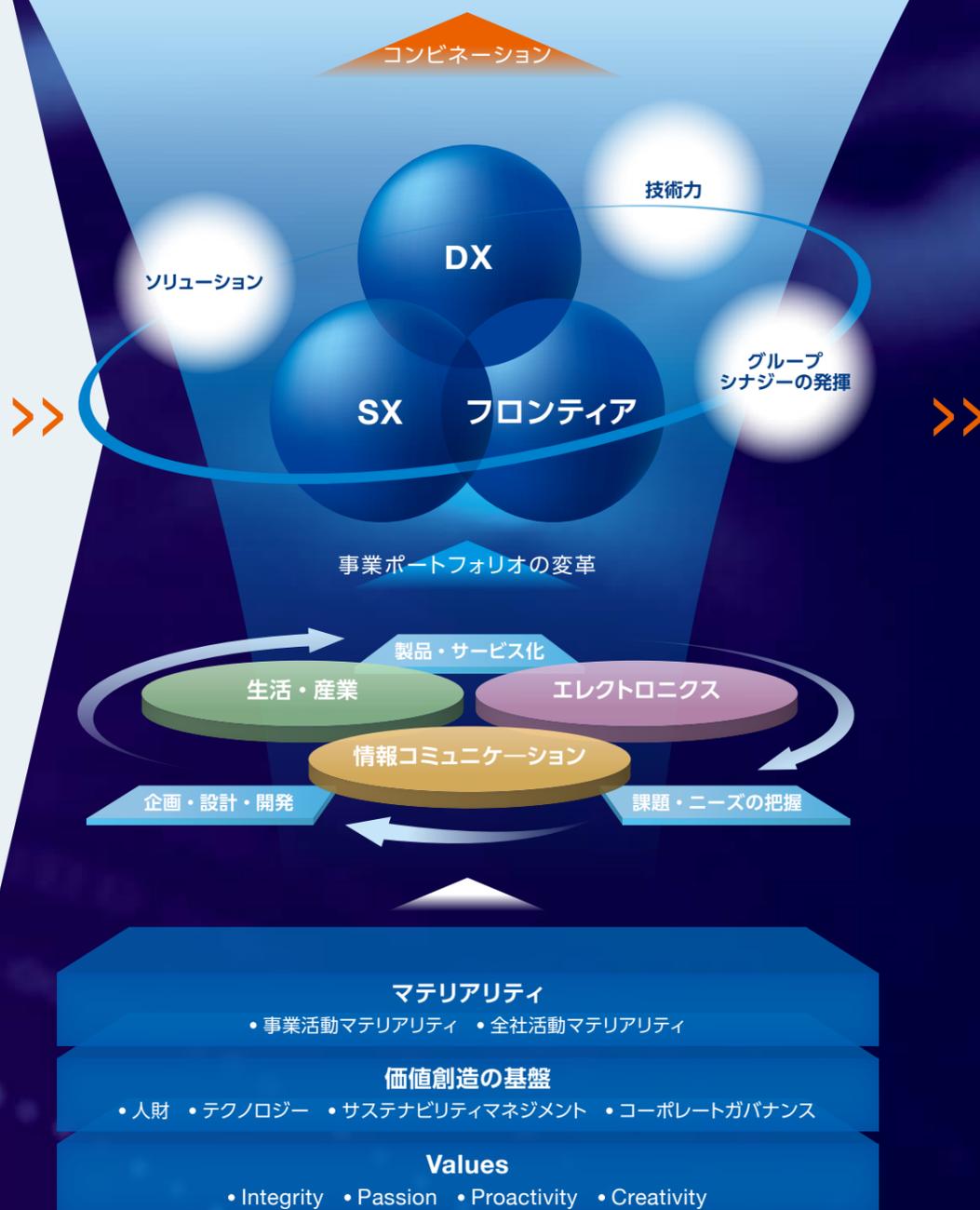
- エネルギー消費量: **20,885千GJ**
- 原材料投入量: **1,742千t**

## PURPOSE

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。

## 社会的課題の解決

## 創業以来築き上げた顧客ネットワーク



## 主要な製品・サービスなど (OUTPUT)

Erhoelt-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	
フロンティア事業	
• ヘルスケア	
• メタパース	
• センサー	
財務・非財務定量数値	
実績	
• 売上高:	<b>16,388億円</b>
• 営業利益:	<b>766億円</b>
• ROE:	<b>4.5%</b>
• 連結配当性向:	<b>24.9%</b>
• CO <sub>2</sub> 排出量:	
Scope 1+2	<b>1,115千t</b>
Scope 3	<b>5,929千t</b>
• 廃棄物最終埋立量:	<b>7,794t</b>
• 女性管理職比率:	<b>12.2%</b>
<small>(海外含む連結対象全社)</small>	
• エンゲージメントスコア:	<b>70.6ポイント</b>

## 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

## 創造・提供する価値 (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
  - 水不足の低減

### まち

- 地域社会の生活の質向上
- 安全な社会の創造
- 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

### 経済的価値

#### 財務目標

- 売上高: **18,100億円**
- 営業利益: **1,100億円**
- ROE: **5.0%**
- 総還元性向: **30%**

(新中期経営計画期間50%相当)  
(2026年3月期)

# トップインタビュー

凸版印刷から“TOPPAN”へ  
創業以来のDNAを受け継ぎ、  
国内外でグループの存在感を  
高めてまいります。



代表取締役社長CEO

厩 秀晴

Q 前中期経営計画最終年度の2023年3月期業績をどのように評価していますか？

**A** 原燃料価格の高騰や世界的な物価上昇などの経済環境のなか、  
売上高・営業利益を伸長させつつ今後を見据えた基盤固めを進めることができました。

ウクライナ問題の長期化や原燃料価格の高騰などに加え、先行き世界的な物価上昇など不透明な状況が続くなか、売上高・営業利益の増収増益を達成できたことは、まずは健闘と評価しています。

情報コミュニケーション事業分野では、柱の一つとして育ってきたBPOで、経済対策案件など前期までの特殊要因が剥落した一方、一過性でない継続型BPOへのシフトが進んでいます。また、四半世紀に及ぶトッパンVRの実績をベースに、メタバースなど新規事業が立ち上がり、すでに収益貢献も始まっています。

生活・産業事業分野のパッケージ関連は、原材料高騰の影響を受け、減益を余儀なくされました。他方、各営業現場が不退転の決意で価格交渉を進めた結果、期末時点で価格転嫁率は9割近くに上昇しました。これにより当面の対策が完了したのみならず、長年の懸案である価格適正化に向け、

良いサイクルが動き出しています。

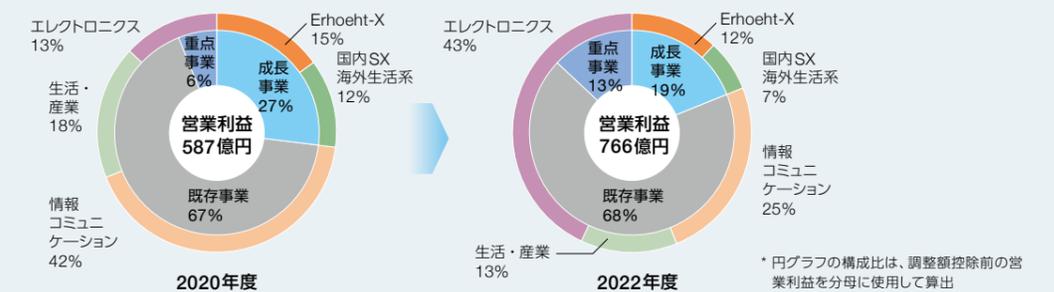
エレクトロニクス事業分野は、一連の構造改革を経てボラティリティが最小化し、市況に左右されず利益を確保する力が備わってきました。2023年3月期(以下、当期)は円安効果もあって半導体関連が好調に推移し、全社利益を大きく牽引しています。特にFC-BGA基板の成長は、次世代通信の普及や高速サーバの需要拡大を見据えた重要な足場固めとなります。

こうした取り組みにより、経営計画の蓋然性が高まり、営業利益は近年700億円規模で安定的に推移しています。また、前中期経営計画(基盤構築フェーズ)の経営目標を2022年3月期に1年前倒しで達成するなど、売上高、営業利益ともに着実に伸長しています。この成果の上に2023年4月スタートした新中期経営計画(成果獲得フェーズ;以下、今中計)では、さらなる成長投資により技術優位性を強化し、具体的な「成果獲得」につなげていく方針です。

Q 新中期経営計画では事業ポートフォリオ変革に向け、どのような施策を推進していきますか？

**A** ①社内リソースの掛け合わせによるDX・SXの高収益化、②新事業(フロンティア)の量的拡大の2つの戦略を軸に、収益性の抜本的向上を追求していきます。

事業ポートフォリオの変革



前中計における事業ポートフォリオ変革の取り組みを振り返ると、既存事業の構造改革に加え、2022年3月には上場子会社のトッパンフォームズ株式会社(以下、トッパンフォームズ)を完全子会社化するなど、経営資源の増強・組み替えを進めてきました。

当期の営業利益構成は、2021年3月期に比べ、全体規模が拡大した反面、DX(Erhoeht-X)や国内SX・海外生活系

といった成長事業の構成比率が低下しています。これはDXの基盤固めに向けた先行投資や、生活系全般における原材料の高騰影響、海外建材事業におけるインフレ影響など明確な要因によるもので、これら成長事業と半導体関連(重点事業)を合計した営業利益の絶対額は、むしろ拡大しています。

とはいえ、現状の変革スピードは満足できるものでは

トップインタビュー

ありません。今中計では最終年度2026年3月期の財務目標として、売上高1兆8,100億円(当期比10.4%増)、営業利益1,100億円(同43.6%増)、ROEは特殊要因を除いた本業ベースで5.0%(同1.8ポイント増)を掲げています。こうした抜本的な収益性向上は、単なる既存事業の量的拡大では不可能です。したがって、

- ① 社内リソースの掛け合わせによるDX・SXの高収益化
  - ② 新事業(フロンティア)の量的拡大
- の2つの戦略を追求していく必要があります。このうち①は必然的に組織再編を伴い、また②に関しては、
- ・新規テーマの多産
  - ・主要テーマ群の早期スケールアップ・収益化
- が鍵を握ります。

「多産」が重要なのは、新事業には当たり外れがあり、1つの成功の陰には、その何倍もの新規テーマの存在が必要だからです。私は社長就任後、研究開発予算を100億円増額し、将来的な「成長の種」の多産を後押ししています。また「収益化」に関しては、技術者自らが市場への出口戦略を考え、市場にもアプローチしていくような主体的・積極的な研究開発を奨励しています。

こうした取り組みにより、ヘルスケア領域を中心に、すでにいくつかの有望事業が誕生しています。今中計期間中に新事業の売上高を当期比5倍(500億円)に引き上げ、営業利益を同87億円拡大する計画です。

📌 **ホールディングス(持株会社)化を含む組織再編、そして社名変更に向けた思いを聞かせてください。**

**A** **社内リソースを有機的に掛け合わせ、企業価値の最大化およびワールドワイドなグループガバナンスを追求していきます。**

3つの事業会社を一体的に運営

従来TOPPANグループは、縦割りの事業体制のもと、受注産業として安定した利益を確保してきました。幅広い事業領域でそれぞれ独立性の強いビジネスを展開しつつも、それらが寄り集まることで相互補完し、創業以来の安定配当を実現してきました。

けれども今日、企業にはより高い付加価値の創造が求められます。株主から預かった資本を効率的に回転させ、十分に高い利益を生んでいるか、ESGやSDGsに配慮した統合的価値創造ができているかが、厳しく問われる時代です。旧来の体制では、利益率の抜本的向上が難しいのみならず、非効率な多角化経営として企業価値の低下(いわゆるコングロマリット・ディスカウント)が避けられません。

こうした問題意識を踏まえ、当社グループは2023年10月、ホールディングス体制に移行します。持株会社であるTOPPANホールディングス株式会社(当社)の傘下に、凸版印刷の主要部門を継承するTOPPAN株式会社、同セキュア事業部とトッパンフォームズが統合されるTOPPANエッジ株式会社、グループ全体のDXを担うTOPPANデジタル株式会社という3つの事業会社を配置し、シナジーを創出しつつ、一体的なグループ経営を推進していきます。

この再編の狙いは、先ほど述べた「社内リソースの掛け合わせ」にあります。たとえば、ある顧客企業に対し帳票類やSP関連ツール、パッケージといった複数の製品・サービスを提供している場合、従来は各担当部署が、それぞれ異なる先方窓口アプローチしていました。これらのビジネスに横串を通し、かつビッグデータ解析に基づく新たな提案を付加することで、初めて真の「トータルソリューション」が実現します。単体サービスの提供に付き物の「価格競争→利潤低下」という回路を断ち切ることができるのです。

TOPPANグループには、これまで培ってきた膨大な技術と優良な顧客基盤があります。この恵まれた立場をアドバンテージとしてより有効に活かしていくために、組織の枠を超えたリソースの融合に全社のベクトルを集中し、オールトッパンでマーケットに打って出られるようにすることが、今回の再編の最大の狙いです。

2023年3月期、グループの海外売上高比率は3割を突破しています。国内外にまたがるグループガバナンスが求められるなか、今回の再編は待ったなしのタイミングだったと考えています。

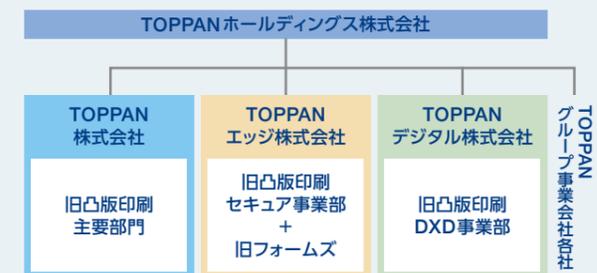


凸版印刷からTOPPANへ

2021年、当社は社名の英文表記をTOPPAN PRINTING CO., LTD.からTOPPAN INC.へ改めました。そして今回

ホールディングス体制への移行

ホールディングス体制図



創業以来120年以上続いてきた社名の変更を寂しく感じる方もおられるでしょう。けれども、私たちが受け継いできたDNAは不変です。「彩りの知と技をもとに／こころをこめた作品を創りだす」という企業理念は、「凸版=TOPPAN」の語にしっかり刻印されています。私たちは創業当時最先端の製版技術「エルヘート凸版法」を出発点に、さまざまな事業分野へ進出し

📌 **新中期経営計画におけるDX/SXの重点戦略を聞かせてください。**

**A** **DXにおいては「創注型」モデルによる付加価値向上、SXにおいては日米欧3極の生産体制構築を追求していきます。**

DX: 顧客のデジタル変革を支援し、高成長を実現

DX(Erhoeht-X)においては、社内経営基盤の強化(自社DX)と並行して、顧客課題や社会課題を先取りする「創注

の再編に伴い、日本語社名からも「印刷」の2文字が姿を消すこととなります。

各社の役割

- ① TOPPANホールディングス株式会社 ..... 23年10月設立  
グループ全体最適の視点から事業会社を一体的に運営
- ② TOPPAN株式会社 ..... 23年10月設立  
凸版印刷の主要部門を母体として継承  
・情報系/生活系/エレクトロニクス系事業
- ③ TOPPANエッジ株式会社 ..... 23年4月設立  
情報系の事業ポートフォリオ変革を牽引  
・セキュア/BPO事業
- ④ TOPPANデジタル株式会社 ..... 23年4月設立  
グループ全体のDX事業戦略を推進  
・DX事業開発/IT基盤・ガバナンス

つつ、独自の「印刷テクノロジー」を進化させてきたのです。これから先100年間、真の多角化企業としてリーディングカンパニーであり続けるためには、「凸版=TOPPAN」の精神を前面に打ち出す必要があります。印刷テクノロジーの考え方を徹底し、狭義の「印刷」という従来のビジネスモデルを大きく変革させる必要があるのです。

型)の事業展開を強化します。受注してから動き出すのではない、つまり、当社がサービス提供のイニシアティブを握る

トップインタビュー

ところがポイントです。過去案件のデータをもとに、あらかじめ標準化(型化)されたサービスモデルを用意し、顧客のニーズに合わせて提供していくことで、より付加価値・生産性の高いビジネスが可能になります。

今中計では、特にHybrid-BPO、セキュアビジネス、マー

ケティングDXの3事業に注力し、人財面では現状の4,000名から6,000名体制への拡充を図ります。これにより、2026年3月期の売上高5,000億円、営業利益率8%達成をめざします。

[P.30-35参照](#)

SX:日米欧3極のGL BARRIER生産体制へ

パッケージ事業はこれまで、主に米国・東南アジア・インドで拠点を拡大してきました。欧州におけるサーキュラーエコノミー(循環型経済)の動向は、当社サステナブル(SX)包材に新たな巨大市場を提供しつつあります。

欧州では現在、包装材の再利用・再資源化、過剰包装禁止を義務づける規制の導入が検討されています。これが成立すれば、2030年1月までに、原則としてすべての包装材を再資源化可能な設計にすることが義務づけられます。こ

の動きは日本国内にも波及し、SX包材の市場導入が進んでいくでしょう。

こうした動向を踏まえ、環境適性に優れた透明バリアフィルム「GL BARRIER」を軸に、リサイクルに適したモノマテリアル素材を使用したSX包材の供給を推進していきます。日米欧3極の生産体制を確立するべく、現在、2024年末の稼働を目標に、チェコに新拠点の設置を進めています。

[P.36-39参照](#)

Q 人財戦略の基本的な考え方や取り組みの現状について聞かせてください。

**A 事業ポートフォリオ変革との連動性や採用ブランディングを強化し、国内外で優秀な人財の育成・獲得に努めています。**

企業の競争力を左右するのは「人財」の力であり、従業員のパフォーマンス向上は重要な経営課題です。TOPPANグループでは、体系的な教育・研修プログラムにより、従業員一人ひとりのキャリアに合わせた能力開発を進めています。若手の抜擢やシニア社員への活躍機会提供に向け、独自のジョブ型人事処遇制度を導入しているほか、次世代リーダーの育成においては、社長直轄の研修プログラムも実施しています。

事業ポートフォリオ変革との関連では、DX/SXといった成長事業を担う人財、特にデータサイエンティストの育成を重視し、外部認定試験も活用しています。また、DX専任の採用担当を設置し、さまざまなルートで人財獲得を進める

一方、「リスクリングセンター」などを軸に社内の人財流動化に努めています。

TOPPANグループは業界最大手として、人財獲得に関して比較的可利な立場にありますが、今後新たな事業領域に進出するにつれ、採用競争の激化が見込まれます。2年前から展開しているテレビCMIは、当社グループの幅広い価値創造を訴求し、有効な採用ブランディングとして機能しています。また海外、特に東南アジアでは、現地の有力企業との合弁・提携等により「TOPPAN」ブランドが浸透し、優秀な人財を獲得しやすい状況が生まれています。こうしたなかからローカルのリーダーを育成・抜擢することで、人財戦略でもグローバルな地産地消を展開していきます。

Q 現在の取締役会のガバナンスについて、率直な印象を聞かせてください。

**A 2021年のガバナンス改革によって取締役会の実効性は格段に向上し、経営意思決定の客観性・透明性確保に貢献しています。**

2021年6月、取締役会の員数を9名に減らし、その3分の1を独立社外取締役とするともに、取締役会への上程議

案を絞り込みました。このガバナンス改革により、取締役会の議論が発言回数や発言時間を含め格段に充実したと実感

しています。毎年実施する取締役会の実効性評価でも、総じて高い評価をいただいています。

社外取締役はいずれも専門的な立場からの多面的なご意見により、経営意思決定の客観性・透明性に大きく寄与されています。今般のホールディングス化に際しては、賛成の立場ながら、持株会社への求心力と権限委譲の兼ね合い

をめぐり、いくつかご質問をいただきました。TOPPANグループは基本的に「求心力型」のガバナンスを採用しつつ、当社取締役が事業会社の取締役を兼務し、より弾力的な意思決定・情報共有を図る方針です。今後も取締役会で社外取締役が十分な監督・助言機能を果たされるよう、運営上のさらなる工夫を模索していきたいと考えています。

Q 新生TOPPANグループは、今後どこへ向かっていくのでしょうか？

**A すべての面でバランスが取れた経営により、ROEの抜本的向上をめざし、TOPPANグループの存在感を高めていきます。**

中長期ロードマップでは、今中計最終年度(2026年3月期)のROE目標を5%に設定する一方、次期中計(持続成長フェーズ)については「8%以上」としています。ただし、これは最低限の数字であり、その先には、ROE 10%の達成を見据えています。

その大前提となるのは、海外ビジネスの成長です。事業ポートフォリオ変革は確かに重要なテーマですが、国内の事業組み替えだけでは、こうした利益率の達成は困難です。少子高齢化の進む日本とは対照的に、海外にはより大きな成長機会があります。欧米からアジア、アフリカと、グローバル最適な成長戦略により、海外売上高比率を早期に5割へ引き上げることで、東証プライム銘柄にふさわしいROEの実現も見えてくるでしょう。

私がROEを重視するのは、それが企業経営における最適なバランスを表現しているからです。資本を効率的に回転させつつ、安定的に高い利益を計上することにより、自ずとPBR(株価純資産倍率)の1倍超えも見えてくるはず。あらゆる意味でバランスの取れた経営こそ、私の信条です。株主・投資家の方々に十分な利益還元を行いつつ、従業員一人ひとりの幸福にも目配りし、TOPPANグループの力を結集して企業価値最大化を追求してまいります。

2023年10月

代表取締役社長CEO

磨 秀 晴



# CFOメッセージ

資本市場との丁寧な対話と「有言実行」の経営により、企業価値最大化に貢献してまいります。

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

黒部 隆



## 2023年3月期の業績

前中期経営計画(基盤構築フェーズ)を締めくくる2023年3月期の連結決算は、売上高が前期比5.9%増の1兆6,388億円、営業利益が同4.3%増の766億円と、当初の計画目標を大幅に上回りました。親会社株主に帰属する当期純利益は609億円で同50.6%減ですが、これは後述する政策保有株式売却益の前年との差額や新型コロナウイルスの影響等に起因する減損損失(買収シナジーの発現遅延)等によるもので、本業の収益・利益は着実に伸長しています。

売上面では、前期好調だったBPOの反動減を、マーケティングDXやセキュアビジネスの成長がカバーしました。またパッケージ分野でのM&Aの業績寄与等により、海外売上高比率が3割を突破しました。さらにエレクトロニクス事業分野では、旺盛な半導体需要を受けたフォトマスク、FC-BGAが全社利益に大きく貢献しました。

利益面では、石化材料や紙、エネルギー価格の値上がりの影響により、61億円の減益影響が生じました。しかし、価格転嫁率は9割に達しているため、進行中の2024年3月期は価格転嫁分が業績に反映されることで、利益押し上げに寄与する見通しです。

## 新中期経営計画の財務戦略

2023年4月にスタートした新中期経営計画(成果獲得フェーズ:以下、新中計)では、基本方針に基づき、以下3つの財務戦略を推進していきます。

### 持続的成長に向けた投資の強化

新中計ではかつてないスピード感で、集中的な投資を実施します。3か年で営業キャッシュ・フロー4,000億円以上を創出、そのほぼ全額を成長投資に充てる計画です。M&A等の非連続成長分として1,000億円の事業投資枠を確保する一方、設備投資枠の3分の2(約2,000億円)をDX・SX等の成長事業や導入期事業に配分、個々の案件の投資効率性(ROIC)を精査しつつ投資を実行していきます。

2024年3月期～2026年3月期見通し		資本政策のコミットメント	
キャッシュ・イン	キャッシュ・アウト	重点施策	
営業キャッシュ・フロー* 4,000億円以上	成長投資 約4,000億円	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
資産売却 1,200億円以上	株主還元 1,400億円以上	構造改革等	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
手元資金 約2,600億円	追加還元		土地の利活用 板橋地区・朝霞地区・相模原等の遊休資産の利活用促進
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			秋葉原再構築 HD化後のブルーシナジー最大化を実現する中心拠点として、分散する都内拠点の集約と統廃合によるコスト圧縮を図る
* 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		その他	従業員向け株式報酬制度の導入 パートナーシップ宣言に基づく下請法対応600億円

### 構造改革の推進

手元資金2,600億円を原資に、紙器や既存の印刷事業など不採算事業の構造改革を加速します。投資効率性の低い分野は、再編・拠点統廃合のみならず、縮小・撤退も検討していきます。また、遊休資産の土地利活用、秋葉原地区の再構築なども推進します。

なお、今般のホールディングス化に伴い、旧凸版印刷が3分社化することで、システム構築費や事務管理費等の一時的増加が見込まれます。他方、クロスセル展開や重複投資防止など、グループ内ではさまざまな事業シナジーが生まれつつあります。上記のコスト増はこうしたシナジーの最大化(最終年度の営業利益で30億～50億円相当)、さらに経営資源の最適配分により吸収していく計画です。

### 安定的な株主還元の実現

2024年3月期から株主還元方針を一部変更し、安定的な配当に加え機動的な自己株式取得により、「総還元性向30%以上」を目安に利益還元を行うこととしました。新中計期間中は、自己株取得1,000億円を含め1,400億円以上の株主還元を実施し、総還元性向は50%を超える見通しです。原資としては、政策保有株式等の売却で1,200億円以上を捻出し、手元資金も一部活用します。

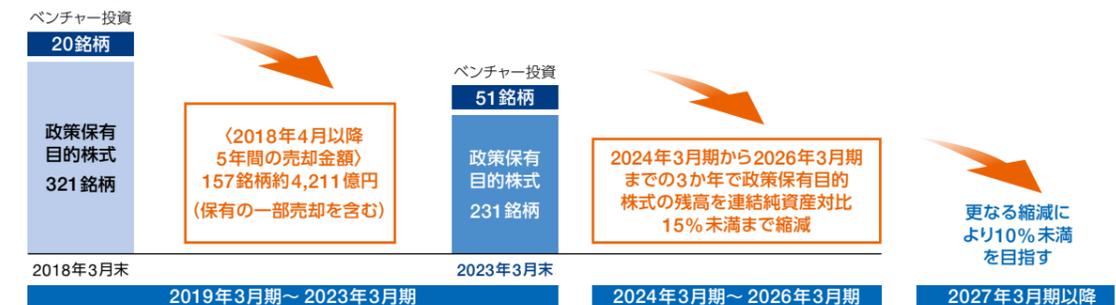
こうした施策により、自己資本比率を現行水準にコントロールしつつ、持続的な成長と資本効率改善を追求、最終年度のROE5%達成をめざします。

なお、2023年3月期の1株当たり配当金は、前中計の業績状況を勘案し、2円増配の年間46円(中間22円、期末24円)とさせていただきます。2024年3月期は上記の方針に基づき、1株当たり48円の年間配当と、400億円を上限とする自己株取得(～2024年5月)を予定しています。

## 政策保有株式の縮減

お客さまとの長期的な関係維持を目的に、当社はかつて多数の政策株式を保有していましたが、資本効率の改善をめざし、2018年4月以降、バランスシート改革を加速させてきました。具体的には、①個々の株式保有の合理性の検証、②保有額全体の圧縮を図る二段構えの取り組みで、この間4,211億円を売却、連結純資産に対する保有額の割合は、2割近くまで低下しています。新中計でも引き続き売却を促進し、計画期間内に同15%未満、その後さらに10%未満に縮減する方針です。

### 政策保有株式銘柄数の推移



\* 凸版印刷(株)単体が保有する政策保有株式  
\* ベンチャー投資及びみなし保有株式は含まない

## 企業価値の最大化に向けて

当社の株価は久しく、事業の将来価値から見て割安な水準にとどまっています。ROEの抜本的向上、早期のPBR\*11倍達成をめざすには、収益力・資本効率のさらなる向上を図るとともに、資本市場への積極的な開示も重要です。

そこで今期から、各事業責任者である役員クラスが各事業の目標・成長戦略を説明、対外公約する「IR-Day」を開催することとしました。有言実行の経営姿勢により、取り組みの実効性を高めるとともに、資本市場の厳しい視点も認識しながら、着実に計画に沿った施策を実践していきます。

連結子会社の過半数を海外の事業体が占めるなか、TOPPANグループは今、第2の創業期を迎えています。資本コストや株価を意識した経営、そしてグローバルなGRC\*2の側面から、次の100年を見据えた新たなTOPPANのかたちづくりに貢献していきます。

\*1 株価純資産倍率  
\*2 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)

# 新中期経営計画(成果獲得フェーズ)の概要

## 前中期経営計画の振り返り

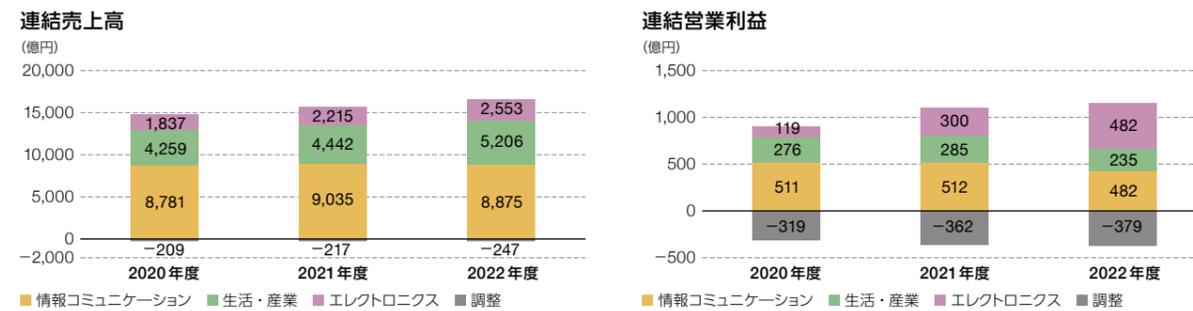
中長期ロードマップの「第1(基盤構築)フェーズ」である前中期経営計画(2021年4月~2023年3月)は、売上高・営業利益の全体規模が着実に伸長しました。最終年度2023年3月期の業績は営業利益766億円、ROE 4.5%(特殊要因を除く事業ベースでは3.2%)となり、2022年11月9日に上方修正した営業利益目標770億円とほぼ同じ水準の着地となりました。直近の2年は、営業利益ベースが安定的に700億円規模で推移しています。中期経営計画を外公表した当初の22年度目標計画である営業利益670億円を1年前倒しして21年度に達成するなど、全般的に連結売上高、営業利益ともに着実に伸長しています。

このほか経営基盤強化、ESG取り組みの深化など、定性面も含めた企業変革の取り組みは、一定の成果を収めることができました。

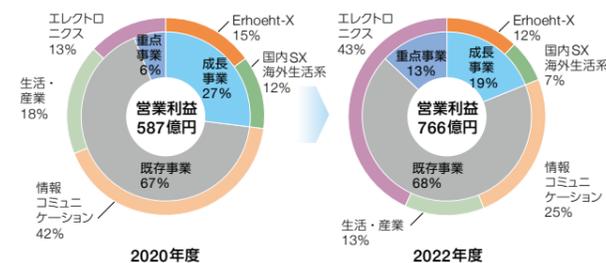
その一方、より持続的な成長・価値創造に向けて、「変革・強化・深化の加速」をさらなる課題として捉えています。課題解決においては、新中期経営計画の策定に活かされ、3つの重点施策のなかに反映されています。

## ■ 収益力の向上(業績状況)

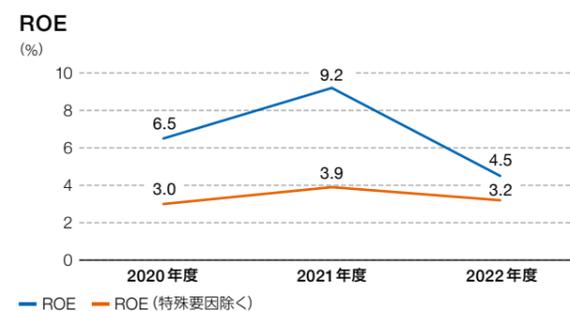
売上高・営業利益は着実に伸長。成長・重点事業の規模は拡大も変革途上



## 事業ポートフォリオの変革



\*円グラフの構成比は、調整額控除前の営業利益を分母に使用して算出



## ■ 成果と課題

基盤構築フェーズを通じた企業変革には一定の成果  
価値創造に向けた持続的な成長へのスピードのさらなる加速が課題

成果	課題
<b>ポートフォリオ変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長・重点事業の規模拡大</li> <li>既存事業における構造改革実施</li> <li>トッパンフォームズ完全子会社化</li> <li>フォトマスク事業の分社化</li> </ul>	<b>「変革」「強化」「深化」スピードのさらなる加速</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>収益モデルの確立による高収益化</li> <li>グループシナジー発揮に直結した基盤構築</li> <li>整備⇒実践によるサステナブル経営の進化</li> </ul>
<b>経営基盤強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>HD制への移行準備開始</li> <li>レガシー廃止/新システム基盤構築</li> <li>成長分野への研究開発の強化</li> <li>DX人材の育成・拡充</li> </ul>	
<b>ESG取り組み深化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境ビジョン制定、TCFD対応</li> <li>D&amp;Iの推進、グループ人権方針策定</li> <li>サステナブル調達ガイドライン制定</li> <li>取締役員数削減、政策保有株式縮減</li> </ul>	

## 新中期経営計画と3つの重点施策

新中期経営計画(2023年4月~2026年3月)は、中長期ロードマップの「成果獲得フェーズ」に当たります。TOPPANグループはこの3年においても引き続き、「Digital & Sustainable Transformation」をキーコンセプトに、「変革」「深化」を加速させつつ、DX\*1とSX\*2によりワールドワイドで経済的価値・社会的価値の創出を拡大していきます。

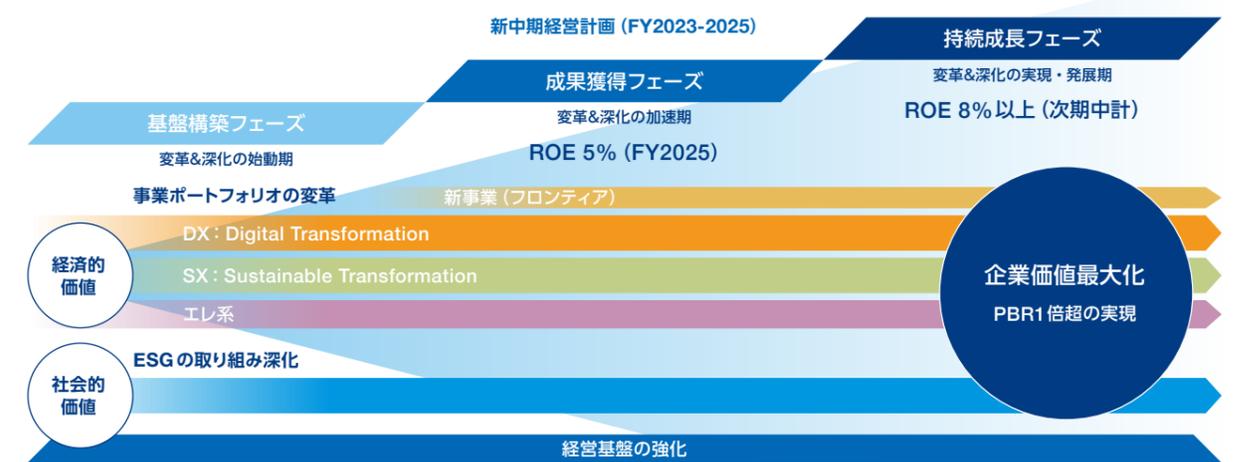
具体的には、持続的成長を見据えた投資・財務戦略を前提に、「事業ポートフォリオの変革」、「経営基盤の強化」、「ESGの取り組み深化」の3つの中期重点施策を展開していきます。

>> 投資・財務戦略については、P.22参照

\*1 DX: Digital Transformation(デジタルトランスフォーメーション)。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  
\*2 SX: Sustainable Transformation(サステナブルトランスフォーメーション)。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めざして変革すること

## ■ 成果獲得フェーズの位置づけ

成果獲得フェーズは「変革と深化の加速期」と位置づけ、  
企業価値最大化に向けた取り組みをスピードアップ



## ■ 成果獲得フェーズの全体像

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	18,100億円
営業利益	1,100億円
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	

新中期経営計画(ロードマップ第2フェーズ)の概要

① 事業ポートフォリオの変革

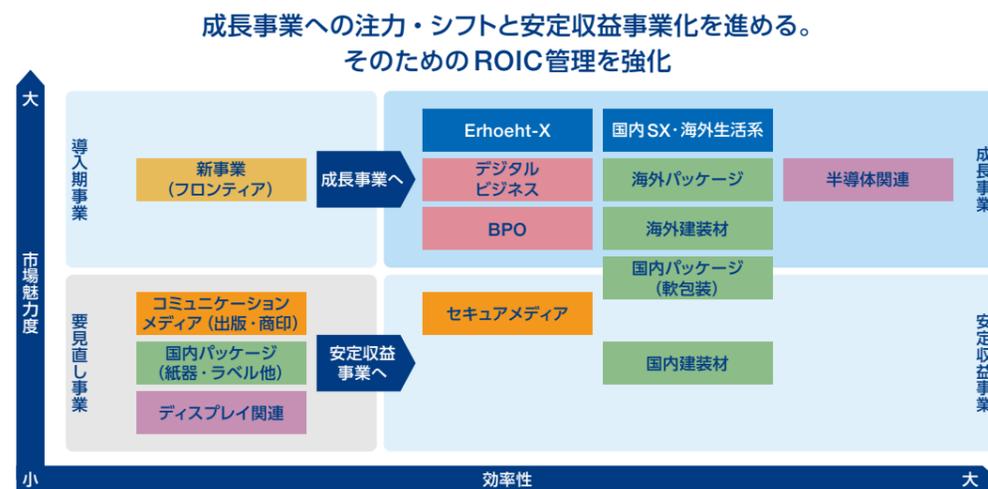
市場の魅力度(成長性)とビジネスの効率性(ROIC)の2つの評価軸からグループの各事業を精査し、成長事業、導入期事業(新事業)、安定収益事業、要見直し事業の4領域にマッピングしました。このうち図の右上の、成長事業においては、Erhoht-X(デジタルビジネス、BPOなど)の高収益モデル確立、また国内SX包材と海外生活系の事業規模拡大を推進するとともに、導入期事業のスケールアップによる収益化、さらには成長事業へのシフトを図ります。

他方、既存事業においては、事業の縮小や撤退も視野に構造改革を断行し、安定収益事業化への転換を促進します。

こうしたROICによるポートフォリオマネジメントを強化していき、計画最終年度の2026年3月期には利益構成の半分以上を成長事業に組み替え、成長事業主導で営業利益1,100億円の達成をめざします。

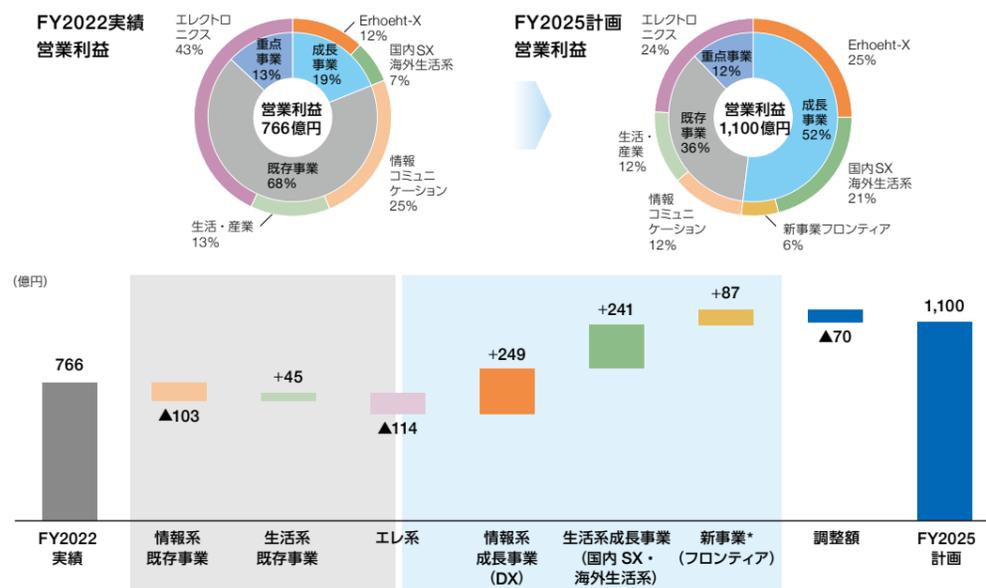
>> セグメント別の事業戦略については、P.30-47参照

■ 事業ポートフォリオの変革



■ 利益拡大イメージ

成長事業で過半数を超える構成比とし、最終年度で1,100億円の営業利益を目指す



\* 新事業の数字は決算上は各セグメントに計上

② 経営基盤の強化

2023年10月、TOPPANグループはホールディングス体制に移行しました。現在の当社主要部門を継承する「TOPPAN株式会社」、旧トッパンフォームズと当社セキュア事業部が融合した「TOPPANエッジ株式会社」、グループ全体のDX推進を担う「TOPPANデジタル株式会社」という3つの事業会社を、持株会社である「TOPPANホールディングス株式会社」が一体的に運営し、これまで以上にグループシナジーを発揮し、さらにビジネスモデルを進化させ、お客さまの満足度を高める付加価値の高い製品・サービス提供をできる体制をガバナンスの抜本的強化とともに構築します。

このホールディングス化と連動して、グループ視点での経営基盤強化に向け、以下の施策を推進します。

システム基盤

Erhoht-Xの成長を支えるデータ活用基盤の構築、新基幹システムによる経営管理基盤の刷新など、3か年で200億円超の投資を行い、攻めと守りの両面から基盤強化を進めていきます。

製造基盤

全国製造拠点のスマートファクトリー化を推進し、モノづくりの革新を通じて、年間200億円の製造原価低減をめざします。

知財戦略

IPランドスケープを踏まえた強固なビジネスモデルを構築するとともに、グループ全体のIPガバナンス体制を強化し、競争優位につながる知財戦略を推進していきます。

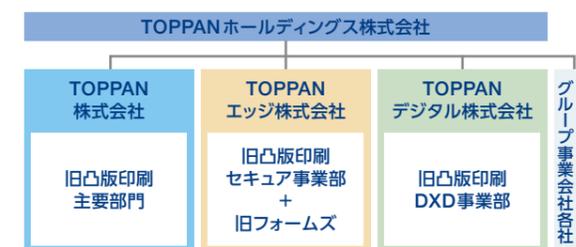
人財戦略

成長事業を牽引する人財の確保・活用・育成を進めます。グローバルキャリア人財の確保と並行して、Erhoht-X関連を6,000名体制に拡充し、事業戦略と人財戦略の連動を図ります。

■ HD体制への移行

グループシナジー最大化とグループガバナンス強化の実現に向け、  
2023年10月に持ち株会社制の経営体制へ移行

ホールディングス体制図



各社の役割

- 1 TOPPANホールディングス株式会社 ..... 23年10月設立  
グループ全体最適の視点から事業会社を一体的に運営
- 2 TOPPAN株式会社 ..... 23年10月設立  
凸版印刷の主要部門を母体として継承  
・情報系/生活系/エレクトロニクス系事業
- 3 TOPPANエッジ株式会社 ..... 23年4月設立  
情報系の事業ポートフォリオ変革を牽引  
・セキュア/BPO事業
- 4 TOPPANデジタル株式会社 ..... 23年10月設立  
グループ全体のDX事業戦略を推進  
・DX事業開発/IT基盤・ガバナンス

■ 成長を支える経営基盤の強化

HD化を見据え、グループ視点での経営基盤強化を実行

<p><b>システム基盤</b></p> <p>「攻め」と「守り」の両面でのIT基盤強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Erhoht-X拡大を支えるデータ活用基盤の構築</li> <li>・ 新ERP運用開始による経営管理基盤の刷新、グループ共通IT基盤を構築 (中計3ヶ年:投資金額200億円超)</li> </ul>	<p><b>製造基盤</b></p> <p>モノづくりの革新による製造原価低減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次世代MESなどの各種製造システム導入による全国製造拠点のスマートファクトリー化 (中計3ヶ年:原価削減目標200億円/年)</li> </ul>
<p><b>知財戦略</b></p> <p>有効な知的資産創出による競争優位の獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPランドスケープの活用による強固なビジネスモデルの創出</li> <li>・ グループ知的資産ガバナンス体制の構築</li> </ul>	<p><b>人財戦略</b></p> <p>成長事業を牽引する人財の確保・活用・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Erhoht-X拡大に向けた事業戦略と人財戦略の連動 (Erhoht-X従事人財: 6,000名/FY2025)</li> <li>・ グローバルキャリア人財の確保</li> </ul>

DXを軸に 自社競争力をさらに強化

### ③ ESGへの取り組み深化

TOPPANグループは社会的価値の創造に向けて「事業活動」と「全社活動」それぞれにマテリアリティを特定し、事業活動ではSDGs中期目標の達成、全社活動では環境負荷の低減、人的資本・多様性、持続可能な生産といった取り組みを通じて、サステナブル経営の実践に努めています。

このうち、SDGs中期目標の達成に関しては、9つのテーマで中期目標(2025/2030年度)を設定しており、足元の進捗状況は概ね順調です。最新の業績や状況にも目配りしつつ、中期経営計画と連動させ、着実に取り組みを進めていく方針です。

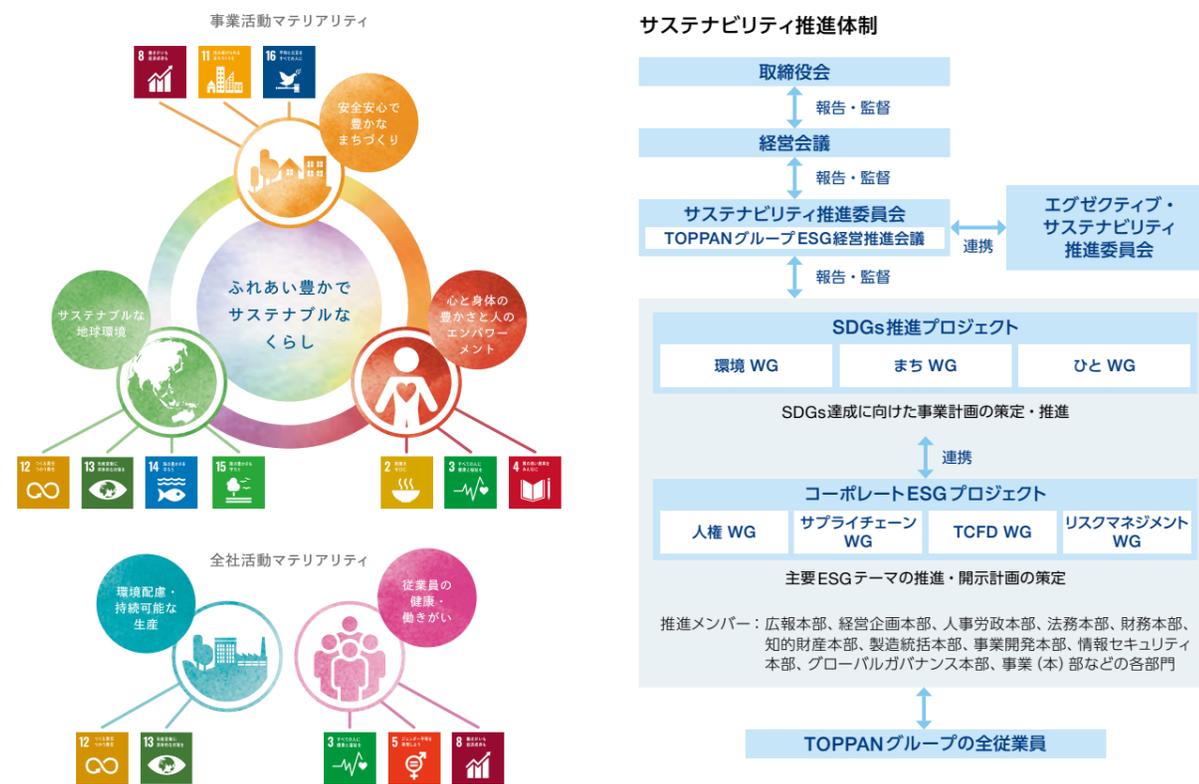
また、環境負荷の低減について、「TOPPANグループ環境ビジョン2050」の内容を本年4月に拡充し、4つのテーマで中期目標(2030年度など)を定めています。特に「脱炭素社会への貢献」では「Scope3での温室効果ガス排出実質ゼロ」を打ち出すとともに、いわゆる「1.5℃水準」\*にも対応。そのほか各テーマで、設定目標を上方修正しています。

\* 産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑えるシナリオ。TOPPANは今春からScope1+2、Scope3ともにこれに準拠した目標設定とし、削減対象となる範囲(拠点)も拡大しています。

>> [サステナブル経営については、P.66-69参照](#)

#### ■ サステナブル経営に向けた取り組み

事業活動と全社活動を通じサステナブル経営を実践し社会的価値を創出



#### 事業活動での取り組み

SDGs中期目標の達成

#### 全社活動での取り組み

- 環境負荷の低減
- 人的資本・多様性への取り組み
- 持続可能な生産

#### ■ 環境負荷低減に向けた取り組み

##### TOPPANグループ環境ビジョン2050の拡充

項目	ビジョン	2030年度中長期目標
脱炭素社会への貢献	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す	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope1+2: 2017年度比54.6%削減(再エネ比率6.5%)</li> <li><b>2025年度目標</b></li> <li>2017年度比33.6%削減</li> <li>Scope3: 2017年度比54.6%削減</li> <li><b>2025年度目標</b></li> <li>2017年度比33.6%削減</li> </ul>
生物多様性の保全	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す	<ul style="list-style-type: none"> <li>用紙原料の調達における合法性100%</li> <li>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</li> </ul>
資源循環型社会への貢献	廃棄物のゼロエミッションを目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物最終埋立量: 2017年度比60%削減</li> <li>廃プラスチックのマテリアルリサイクル率: 2017年度比12%増</li> </ul>
水の最適利用	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する	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>規制値超過による行政措置0件</li> </ul>

#### ■ 人的資本・多様性への取り組み

項目	取り組み	2025年度中期目標
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 DX人財 SX人財 グローバル人財 新事業開発人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhoelt-X従事人財: 6,000名</li> <li>人財のグループ内流動化施策の展開</li> <li>経営者人財の育成</li> </ul>
D&Iの推進	女性活躍の推進 仕事と育児の両立支援、仕事と介護の両立支援 性の多様性に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職に占める女性管理職比率: 14.7%*</li> </ul>
従業員のWell-being	従業員のやりがい・働きがいの向上 従業員や家族の健康づくりへのより一層の推進 従業員一人ひとりのこころとからだのコンディション向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントスコア: 21年度比+5p (21年度実績: 69.8p)</li> <li>健康リスク値: 21年度比+6p改善 (21年度実績: 102p)</li> <li>コンディション危険判定: 21年度比+4p改善 (21年度実績: 21.1p) *2</li> </ul>
処遇制度	TOPPAN版ジョブ型人事処遇制度の導入 企業価値向上と従業員のモチベーションを一致させる新たな制度の設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブ型人事処遇制度は22年度に導入済</li> <li>従業員向け株式報酬制度の検討</li> </ul>

\*1 TOPPANグループ全体(海外含む)  
\*2 国内の連結TOPPANグループ各社

#### 中期経営計画の経営数値目標

以上の取り組みにより、財務面では、最終年度2026年3月期の売上高1兆8,100億円、営業利益1,100億円、事業ベースでのROE 5%をめざします。経済的価値・社会的価値双方の創出を拡大し、第3(持続成長)フェーズでのROE 8%以上、PBR 1倍超の実現につなげていきます。

##### 経営数値目標(2024年3月期~2026年3月期)

	2023年3月期(実績)	2024年3月期(予想)	2026年3月期(予想)
売上高	1,638,833	1,645,000	1,810,000
営業利益	76,636	78,000	110,000
ROE (%)	4.5	3.3	5.0

# 特集：新中期経営計画の事業別成長戦略

## 情報コミュニケーション系セグメント

### Erhoeht-Xへのシフトを加速

#### 情報系の全体像とErhoeht-Xの位置づけ

情報コミュニケーション系は、2023年3月期実績で全社売上高の53%を占めるセグメントです。サブセグメントとしては、成長分野の「デジタルビジネス」と「BPO」、既存の印刷分野に属する「セキュアメディア」と「コミュニケーションメディア」から構成されます。「Erhoeht-X」は主として企業のデジタル革新を支援するコンセプトです。すなわち、特に競争優位性の高いデジタルビジネス(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)と、BPO(Hybrid-BPO)事業が、DXの重点カテゴリーとなります。

これら5つの重点カテゴリーを軸に顧客のデジタル変革を支援し、「価値共創パートナー」として高い成長を実現していくのが、今中計の基本戦略です。最終年度の2026年3月期には、情報系全体の売上高を当期8,875億円から9,650億円に、営業利益を同428億円から620億円に拡大していく計画です。

このうちデジタルビジネスとBPOでは、重点カテゴリーの拡大および「サイクル型」ビジネスモデルの確立により、規模と収益性の抜本的向上を目指します。2026年3月期には、Erhoeht-Xとして売上高を当期2,800億円から5,000億円、売上構成比率(対情報系全体)を同29%から52%、営業利益率を同約5%から約8%に高めていく方針です。

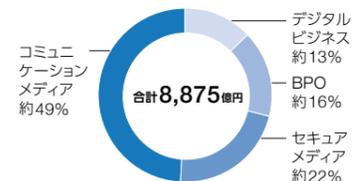
一方、既存印刷の2分野は、構造改革による収益性の維持・改善がテーマです。市場の見通しに先行して製造拠点の統廃合を継続実施し、経営資源を順次DX領域にシフトしていきます。

#### 2022年度実績

売上高：8,875億円 営業利益：428億円 (営業利益率：4.8%)

		重点5カテゴリー		
成長事業	デジタルビジネス	セキュアビジネス	マーケティングDX	売上高 1,167億円 営業利益率 約4%
		デジタルコンテンツ	製造・流通DX	
BPO	Hybrid-BPO			売上高 1,449億円 営業利益率 約10%
既存事業	セキュアメディア	証券系印刷	ICカード・タブ	売上高 1,975億円 営業利益率 約6%
		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	売上高 4,283億円 営業利益率 約3%
		教科書	SP関連	

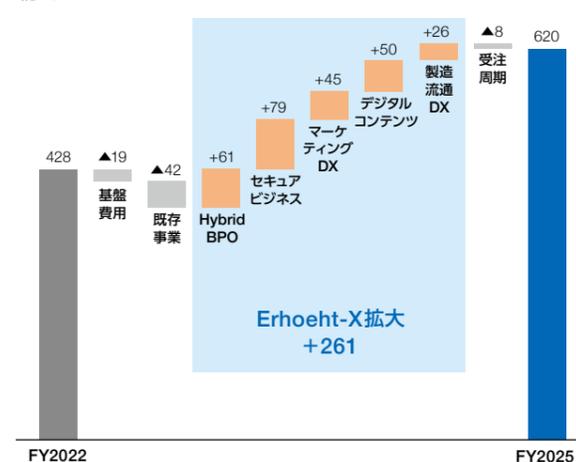
#### ・FY2022実績売上高



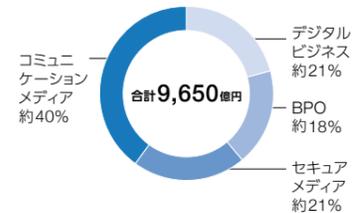
#### 営業利益428億円 営業利益率4.8%

デジタルビジネス	約4%
BPO	約10%
セキュアメディア	約6%
コミュニケーションメディア	約3%
<b>Erhoeht-X</b>	<b>売上構成比 29% 営業利益率 約5%</b>

#### 営業利益増減見通し(2023年度~2025年度)



#### ・FY2025計画売上高



#### 営業利益620億円 営業利益率6.4%

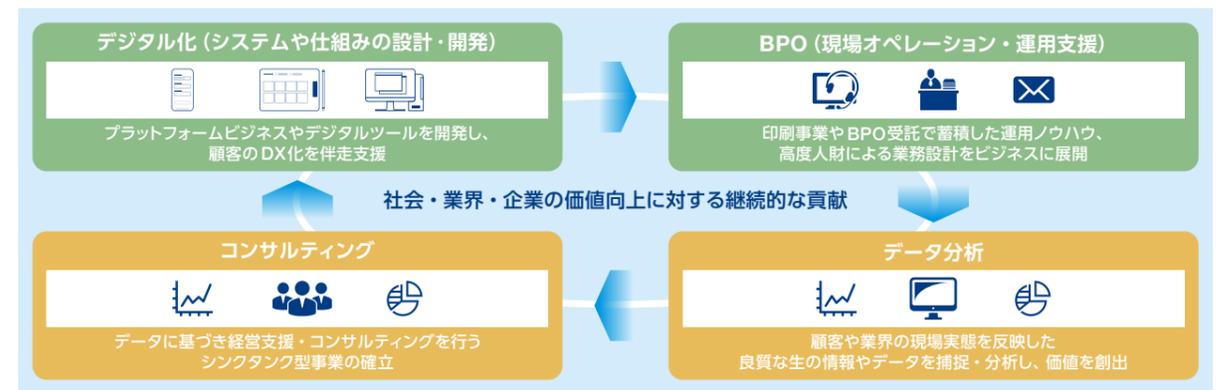
デジタルビジネス	約8%
BPO	約12%
セキュアメディア	約6%
コミュニケーションメディア	約4%
<b>Erhoeht-X</b>	<b>売上構成比 52% 営業利益率 約8%</b>

重点カテゴリー	注力市場	戦略	FY2022売上 (営業利益率)	FY2025売上 (営業利益率)	FY22→25 利益増減
Hybrid-BPO	金融 行政 公共インフラ	金融機関の非競争領域や自治体定常業務など、ノンコア業務のアウトソースニーズの取り込み BPR*からオペレーション全体をカバーするワンストップサービスの提供	1,350億円 (約10%)	1,900億円 (約10%)	+61億円
セキュアビジネス	金融 行政 グローバル	国内：情報収集 情報配信・閲覧デジタルサービスの拡販。 決済サービスの接続端末台数・決済件数拡大 海外：政府系 ID、ペイメント、IoT 領域での、グループ連携による事業拡大	850億円 (約4%)	1,300億円 (約10%)	+79億円
マーケティングDX	製造メーカー 流通 金融	顧客のマーケティング領域支援 (Web 広告・CRM) に加え、販売・オペレーション業務変革 (販売プロセス支援・業務AI化)に領域を拡張	200億円 (約6%)	700億円 (約9%)	+45億円
デジタルコンテンツ	一般企業・公共 教育 コンシューマー	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)	400億円 (約8%)	700億円 (約10%)	+50億円
製造・流通DX	製造メーカー 流通	製造DX：柔軟性と網羅性を兼ね備えた NAVINECT 拡販 流通DX：小売の販促に必要な情報を一元管理可能な販促支援システム PROMO CORE の提供	100億円 (約2%)	400億円 (約7%)	+26億円
合計			2,800億円 約5%	5,000億円 約8%	

\* BPR: Business Process Reengineering

#### Erhoeht-Xの事業・収益モデル

「Erhoeht-X」がめざすのは、先進的なデジタル技術と、他領域で蓄積した高度なオペレーションノウハウを掛け合わせ、データを分析しコンサルティング等につなげていく「サイクル型」ビジネスモデルの実現です。今中計においては、主力サービスの市場導入を加速しつつ、各サービスで捕捉したデータを、顧客への付加価値提案・効率化提案に活用し、さらなる規模の拡大・収益化を図ります。



#### DX人材マネジメントの推進

DX人材を中計最終年度に6,000名体制に拡充すべく、人材要件とスキルレベルを整理しつつ、人材の育成・獲得を進めています。人材育成の面では、AWS(アマゾン ウェブ サービス)の資格取得を全社教育に組み込んだほか、印刷人材のための「リスキリングセンター」などを開設しています。また獲得面では、専任採用担当の設置や外部協業推進、地域人材の発掘などに加え、ジョブ型人事の考え方を反映した「DX等級」を導入しています。

#### TOPPANエッジとの融合シナジー

2023年4月、凸版印刷セキュア事業部の事業の一部をトッパン・フォームズ株式会社に承継させるとともに、同社の商号を変更し、TOPPANエッジ株式会社を設立しました。旧トッパン・フォームズの「情報マネジメントノウハウ」、セキュア事業部の「トータルソリューション提供力」の融合は、アップセル・クロスセルの促進やコスト効率化に貢献します。今春立ち上げた「凸版印刷・TOPPANエッジ連携プロジェクト」を中心に、TOPPANエッジ内・グループ内のシナジー最大化に向けた取り組みを加速していきます。

特集：新中期経営計画の事業別成長戦略

■ 融合シナジー/ Erhoelt-X

TOPPANエッジ内およびTOPPAN-TOPPANエッジ間で融合シナジーを創出



既存印刷2分野の構造改革

既存印刷2分野のマーケットは、今後も縮小が続く見通しです。こうした環境のもと、今中計では、既存事業の収益性維持および資本効率性(ROIC)改善に向けて、以下の3つの取り組みを推進します。

第一に、製造拠点の縮小・集約、機能の共通化によるコスト削減を継続します。セキュアメディアでは、証券印刷とデータ・プリントサービスのラインを集約し、コミュニケーションメディアでは、3工場の製造エリアを縮小します。また、部材の共同調達や共同配送を進めていきます。第二に、スマートファクトリー化によりモノづくりを自動化・システム化し、品質と生産性の向上を図ります。第三に、拠点の転用や人財のリスキングにより、成長分野へリソースをシフトしていきます。

① Hybrid-BPOの成長戦略

事業の概要と基本戦略

Hybrid-BPOは、デジタル技術とアナログのオペレーションを融合し、標準化(型化)したBPOサービスです。金融・行政・準公共分野など約2兆円の巨大市場でこのサービスを展開し、継続型案件の受注拡大を目指しています。この標準化は、BPOを安定的な高収益事業とするうえで欠かせません。これにより、業務の省人化・自動化、単位当たりの原価低減に加え、全国BPO拠点を活用した稼働率向上が可能になります。以下、2つの注力市場における取り組みを説明します。

金融分野の重点施策

銀行・保険・証券・カード業界といった金融分野では、マネーロンダリング対策などの継続的顧客確認や、相続事務といった業務で成果が出始めました。業務の標準化・水平展開により今後さらに対象業務を拡大し、中計最終年度には200社・450件の継続型BPO受注を目指します。

行政・準公共分野の重点施策

地方自治体分野では、業務分析や業務標準化、デジタルによる効率化・省人化サービスに注力し、中計最終年度には70自治体・170件の継続型BPO受注を目指します。

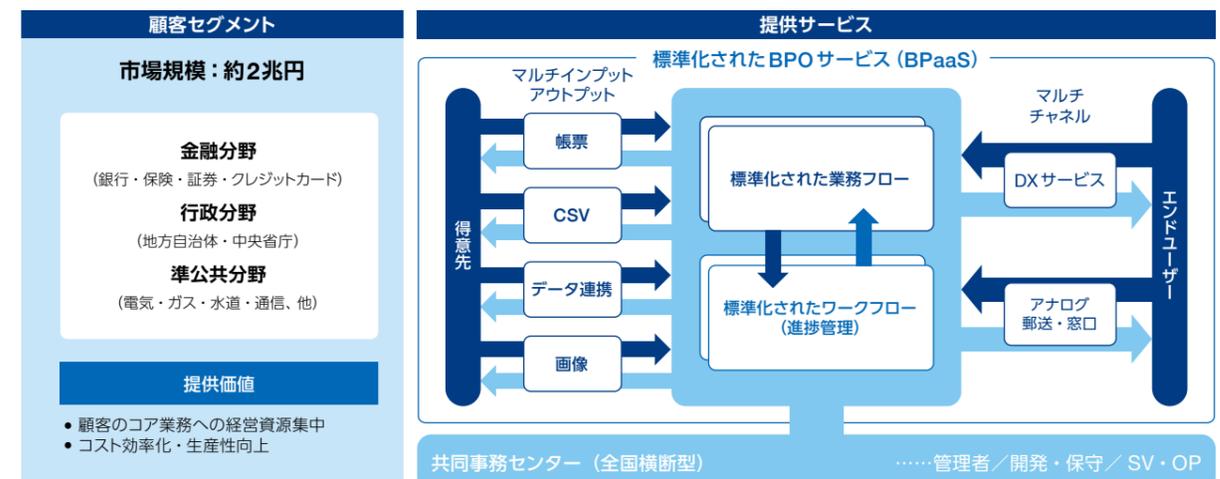
中央省庁分野では、国の基幹政策に関わる実装事業支援とともに、行政フルデジタル化を見据えた設計力を強化します。特に、デジタルワークフロー対応や全国拠点連携により、統合生産ネットワークの確立を図ります。

準公共分野では、デジタルマーケティングや事務局業務、物流領域など、顧客ニーズに合わせたトータルサービスの提供を推進します。

こうした施策により、中計最終年度には、Hybrid-BPOの売上高を当期1,350億円から1,900億円に拡大(営業利益率約10%)する計画です。

■ Hybrid-BPO サービスモデル

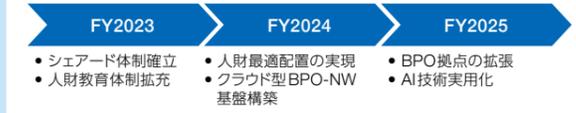
デジタル技術とアナログオペレーションを融合し、業界・業務ごとに型化(標準化)されたBPOサービスを提供し、継続受注モデルの取り込みにより高収益化



当社の競争優位性

- 印刷、DPS、証券品種製造等、従来ビジネスで培った実績
  - 顧客基盤
  - コミュニケーション基盤
  - 情報セキュリティ基盤
- 全国BPO拠点の生産連携および顧客ニーズに合わせた業務設計力

収益拡大ロードマップ



■ Hybrid-BPO 重点施策

注力市場① 金融分野 (銀行・保険・証券・カード)	注力市場② 行政分野 (地方自治体・中央省庁)、準公共 (電気・ガス・水道・通信 他)	
<p>地方自治体</p> <p>市場規模：3,000億円 (2025年度)</p> <p><b>重点施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスプロセス改善提案からオペレーション請負まで、シームレスにサービス提供</li> <li>シェアード型共同事務センターの確立によるコスト削減・品質維持の実現</li> </ul> <p><b>ターゲット</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>継続的顧客対応 (FATF) 業務</li> <li>相続事務業務</li> <li>為替、税・公金業務</li> <li>カスタマーサポート業務</li> </ul> <p>金融向けKPI (2022年度～2025年度)</p> <p>継続型BPOの得意先数 70社 ▶ 200社 継続型BPOの受注案件数 150件 ▶ 450件</p>	<p>地方自治体</p> <p>市場規模：4,200億円 (2025年度)</p> <p><b>重点施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>BPRによる業務分析と型化(標準化)、およびデジタル活用による効率化・省人化を実現した行政事務代行の提供</li> <li>中央省庁の政策と連携した都道府県の政策補助事業の推進</li> </ul> <p><b>ターゲット</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>庁内業務</li> <li>地域における政策実装事業</li> </ul> <p>行政向けKPI (2022年度～2025年度)</p> <p>継続型BPOの得意先数 15社 ▶ 70社 継続型BPOの受注案件数 30件 ▶ 170件</p>	<p>中央省庁</p> <p>市場規模：4,800億円 (2025年度)</p> <p><b>重点施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調査・実証から全国実装を一貫した複合事業への対応強化、および国の基幹政策 (DX・SX・人への投資等) の実装事業支援BPOの提供</li> <li>行政フルデジタル化を見据えた設計力の強化とデジタルワークフロー対応、全国拠点連携による統合生産ネットワークの確立</li> </ul> <p><b>ターゲット</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政策実装事業</li> <li>定常大型補助事業</li> </ul> <p>準公共</p> <p>市場規模：8,000億円 (2025年度)</p> <p><b>重点施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルマーケティング支援、事務局、物流(コントラクトロジ・3PL)等、顧客ニーズに合わせたトータルサービスの提供</li> </ul>

特集：新中期経営計画の事業別成長戦略

② セキュアビジネスの成長戦略

セキュアビジネスは、顧客コミュニケーション、BPM\*、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ています。ここでは、うち2領域の取り組みを概観します。

\* BPM(Business Process Management):ビジネスプロセス管理

顧客コミュニケーション

(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「AIRPOST」を提供し、生活者の利便性向上・企業等の業務効率化に貢献しています。AIRPOSTのデファクト化に向け、今中計では、銀行分野のシェア30%獲得を目指します。

(2) 情報配信・閲覧サービス

紙媒体とウェブを組み合わせた「マルチ配信・閲覧サービス」により、効率的・効果的な情報伝達を支援しています。今中計では、サービス領域を拡大し、導入社数1,000社、シェア25%獲得を目指します。

■ 顧客コミュニケーションサービスモデル

得意先の業務効率性と生活者の利便性を高める  
安心安全な顧客コミュニケーション業務を支援する独自サービスを展開

顧客セグメント	提供サービス
<b>金融分野</b> (銀行・保険・証券・クレジットカード) <b>行政分野</b> (地方自治体・中央省庁) <b>公共インフラ分野</b> (電気・ガス・水道) <b>大規模顧客保有企業</b> (業種全般)	<b>● 情報収集サービス</b> 従来の手続き Webサービス、スマホアプリでそれぞれの金融機関や自治体と個別に口座振替や住所変更などの手続きを行う  <b>AIRPOSTの手続き</b> 携帯電話の+メッセージアプリからAIRPOSTにアクセスし複数の企業や自治体などの一括手続きが可能に
<b>提供価値</b> ・安心安全な企業・官公庁・自治体と生活者のコミュニケーション ・得意先のコミュニケーション業務の効率化 ・生活者の利便性	<b>● 情報配信・閲覧サービス</b> 従来の配信 企業担当者はメディア毎に配信手配  <b>マルチ配信・閲覧サービス</b> 携帯番号通知(+メッセージ、SMS、メールなど、紙媒体によるマルチ配信と、各種通知物のWeb閲覧を組み合わせにより、効率的・効果的な情報伝達が可能に

当社の競争優位性 (参入障壁)	収益拡大ロードマップ						
① 紙とデジタルの両方に対応し、企業と顧客が安心安全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強固な顧客基盤	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FY2023</th> <th>FY2024</th> <th>FY2025</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>                             ・サービス基盤拡充                              ・大規模顧客保有企業の攻略                         </td> <td>                             ・社内外サービス連携による機能拡充                              ・ターゲット業種企業への水平展開                         </td> <td>                             ・行政手続き連携等のラインナップ拡充                              ・新サービス展開による利用業務拡大                         </td> </tr> </tbody> </table>	FY2023	FY2024	FY2025	・サービス基盤拡充 ・大規模顧客保有企業の攻略	・社内外サービス連携による機能拡充 ・ターゲット業種企業への水平展開	・行政手続き連携等のラインナップ拡充 ・新サービス展開による利用業務拡大
FY2023	FY2024	FY2025					
・サービス基盤拡充 ・大規模顧客保有企業の攻略	・社内外サービス連携による機能拡充 ・ターゲット業種企業への水平展開	・行政手続き連携等のラインナップ拡充 ・新サービス展開による利用業務拡大					

グローバルセキュア

(1) 政府系/ペイメントソリューション

新興国の政府機関向けにパスポートやデジタルID、また中南米の金融機関向けにクレジット/キャッシュカード関連のソリューションを提供しています。今中計では、グループ連携や個人情報の取り扱いを軸とした展開をさらに強化します。

(2) IoTソリューション

各国の医療医薬/産業資材メーカーに対し、主にRFIDタグ関連のソリューションを提供しています。今中計では、偽造防止・開封検知・温度ロギング等の分野に注力し、アジアから日本・欧米へ水平展開していきます。

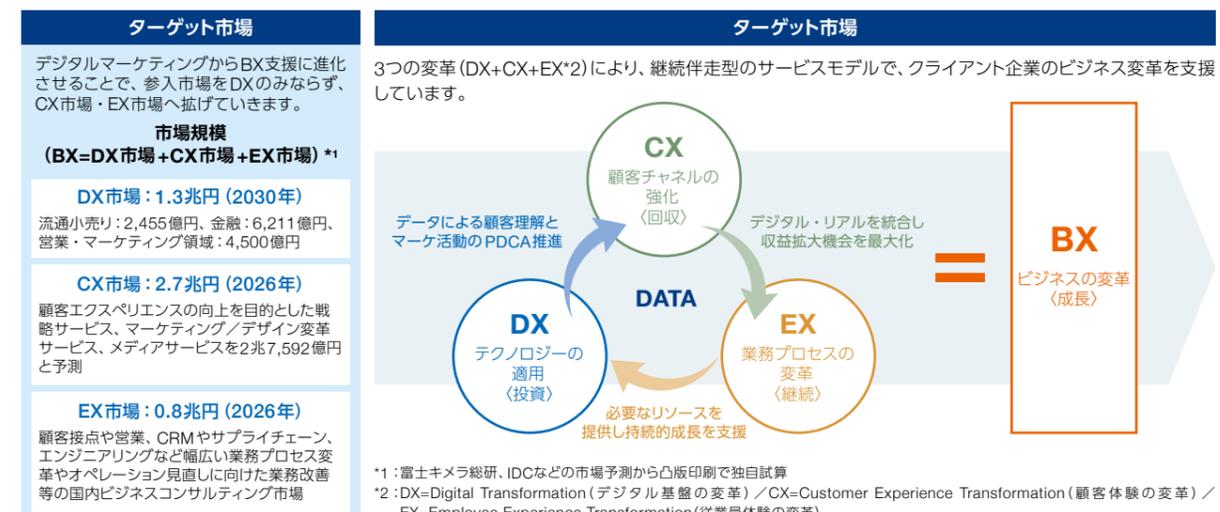
こうした施策により、中計最終年度には、セキュアビジネスの売上高を当期850億円から1,300億円、営業利益率を同約4%から約10%に拡大する計画です。

③ マーケティングDXの成長戦略

事業の概要と基本戦略

TOPPANのマーケティングDXは、企業の経営課題を見据えたBX(ビジネス変革)支援事業を全面展開しています。BXとは、DX・CX(顧客体験の変革)・EX(従業員体験の変革)を統合した概念で、市場規模は4.8兆円と推計されます。トップパンはこの有望市場で、年商1,000億~1兆円規模の国内企業を対象に、最適な支援サービスを設計し、伴走型・継続型ビジネスの拡大を図っています。今後はさらに、リソースの統合やM&Aによる新規獲得、AIによるプロセス効率化、先進企業との戦略的提携などを実施していきます。

変革の基盤となるDX投資のための開発支援を入口に、その投資を成果に変え収益機会を拡大するためのCX強化と事業運用に必要なリソースの提供を行うEX支援を実行



当社の競争優位性 (参入障壁)	収益拡大ロードマップ						
・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材 ・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	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FY2023</th> <th>FY2024</th> <th>FY2025</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>                             ・グループ内リソースの統合                              ・国内の優良企業攻略                         </td> <td>                             ・M&amp;Aによるリソース獲得                              ・AI活用による生産性向上                         </td> <td>                             ・先進企業との戦略的提携                              ・攻略インダストリー拡大                         </td> </tr> </tbody> </table>	FY2023	FY2024	FY2025	・グループ内リソースの統合 ・国内の優良企業攻略	・M&Aによるリソース獲得 ・AI活用による生産性向上	・先進企業との戦略的提携 ・攻略インダストリー拡大
FY2023	FY2024	FY2025					
・グループ内リソースの統合 ・国内の優良企業攻略	・M&Aによるリソース獲得 ・AI活用による生産性向上	・先進企業との戦略的提携 ・攻略インダストリー拡大					

■ マーケティングDX 重点施策

リテール、メーカー、契約サービス、コンテンツ、インフラなど、業界ごとに、それぞれの変革ニーズを捉え、DX/CX/EXの統合シナリオを提案し、クライアントの変革ステータスにあわせて、最適な支援サービスを設計し、伴走型で変化する課題に対応しています。

こうした施策により、中計最終年度には、マーケティングDXの売上高を当期200億円から700億円、営業利益率を同約6%から約9%に拡大する計画です。

	リテール BX (流通・小売)	メーカー BX (メーカー及びメーカー通販)	契約サービス BX (保険金融・自動車・住宅)	コンテンツ BX (出版・エンタメ・ゲーム)	インフラ BX (電気ガス・電鉄、準公共)	
<b>【CX】顧客チャネルの強化</b>	アプリ・ネットストアの強化による収益機会の拡大	メタバース、D2COMOストアなど顧客体験機会の拡充	WEB創注チャネルの構築とマーケティング強化	コンテンツ、ライセンスを活用したD2Cや興行収益拡大	アップ・クロスセルにむけたカスタマージャーニーの開発	チャネル変革支援 (設計・運用) ・WEB創注支援 ・EC~フルフィル支援 ・OMO強化支援 ・コンタクト強化支援
<b>【DX】テクノロジーの適用</b>	集客・店販・再来店を統合したリテールメディア開発	CDP構築による顧客理解と市場セグメント再定義	販売系データの集約によるセールスDX基盤開発	ファンビジネスにむけたID管理基盤の提供	LTV最大化にむけたCRM基盤開発	プラットフォーム変革支援 (開発・導入) ・データ基盤導入 ・メディア基盤導入 ・CMS導入 ・CRM基盤導入
<b>【EX】業務プロセスの変革</b>	旬を活かしたMD展開によるメーカー施策の強化	データ活用支援による商品開発や施策へのフィードバック	常駐での設計支援と業務効率化の伴走	コストコンシャスなSaaS型の運用体制提供	カスタマーサクセスの導入にむけたリソース提供と育成	業務プロセス変革支援 (育成・伴走) ・業務AI化支援 ・リスキリング支援 ・運用リソース提供 ・カスタマーサクセス支援
インダストリー毎に成果を上げやすいゴール	リテールメディア開発と販売チャネル拡大	顧客との直接対話強化でブランド体験開発	ダイレクト型商品開発とオンライン販路強化	読者IDを活用したライツビジネス強化	データ資産統合による顧客LTVの最大化	

特集：新中期経営計画の事業別成長戦略

生活・産業系セグメント

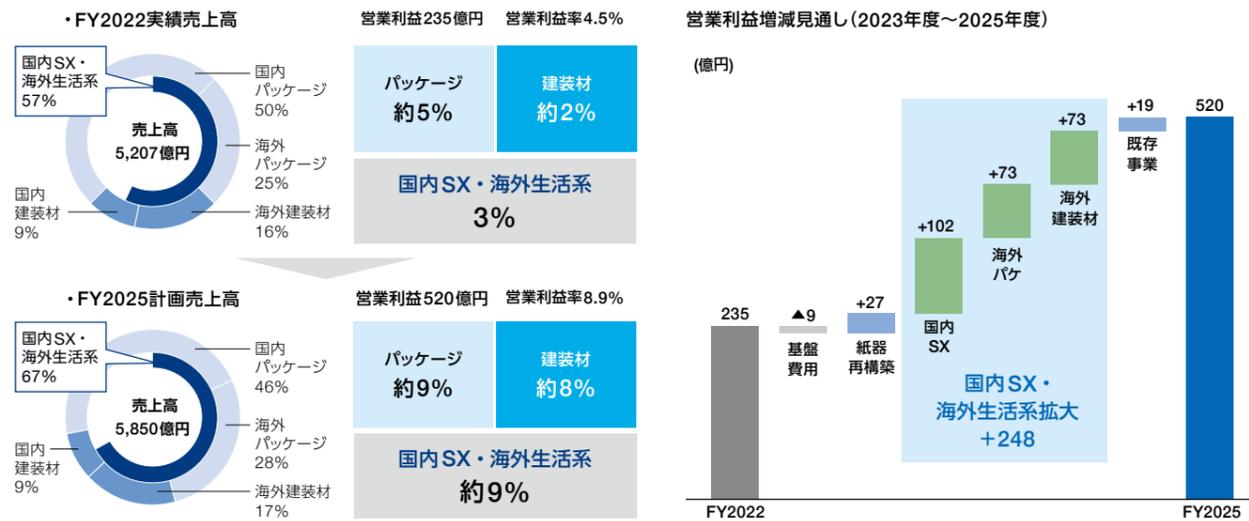
# GL BARRIERとSXでグローバル市場を攻略

生活・産業系の全体像と中期戦略

生活・産業系セグメントは、世界トップシェアの透明バリアフィルム「GL BARRIER」を擁するパッケージ(包装材)分野、壁・床・建具用化粧シートなどの建装材分野からなり、国内外の成長市場で幅広いビジネスを展開しています。2023年3月期の業績は、売上高5,206億円(全社売上高の31%)、営業利益235億円、営業利益率4.5%となっています。

今中計においては、地域と環境の視点から、国内サステナブル(SX)包材、SX包材を含む海外パッケージ、海外建装材の3事業合計売上高を、セグメント売上の67%(当期57%)まで拡大、うち海外売上高は46%(当期41%)まで拡大する計画です。また営業利益の増分も、3事業合計248億円と、セグメント利益の9割近くに引き上げます。

売上高/営業利益率



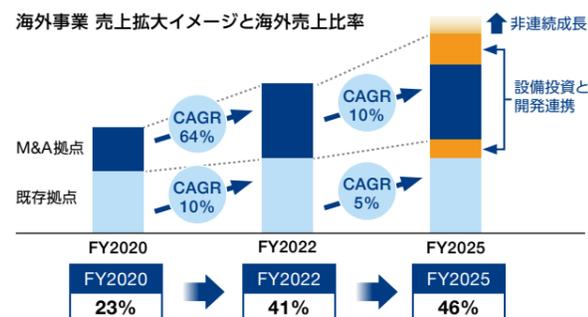
グローバルプラットフォームの構築

海外事業は、欧州・米州・アジアパシフィックの各地域で、今後も堅調に市場が拡大する見込みです。また、欧州中心に環境ニーズが高まっており、この動きは今後、米州・アジアでも高まっていき、建装材についても、同様であると考えられます。

こうした市場環境を踏まえ、これまで、成長地域への積極的なM&Aを行い、市場への参入と事業基盤の構築を進めてきました。

今後は、保有する拠点の生産キャパシティ拡大と、地域間の開発連携の強化、国内技術リソースの活用に加え、新たな生産拠点の設立を計画しております。市場成長と環境ニーズに対応し、海外売上高の構成を46%に高め、収益拡大を進めてまいります。また、さらなる事業拡大に向けた、アライアンスやM&Aについても、引き続き検討していきます。

海外生活系グローバル拠点



パッケージ事業の主力商材：「GL BARRIER」

GLバリアは、1986年に上市し、現在、グローバルスタンダードとして世界中で採用され、透明バリアフィルムで約4割のトップシェアを誇っています。アルミに匹敵するバリア性能を持ち、金属を使用していないため、電子レンジへの対応が可能といった優れた特長があります。

また、アルミに比べCO<sub>2</sub>排出量を削減できることや、食品の消費期限延長によるフードロス削減への貢献といった、環境やサステナブル性での優位性もあります。

これらの優れた特長により、多種多様な業界・内容物のパッケージや部材に採用されています。供給体制については、国内外に生産拠点を保有しており、ワールドワイドでのBCPと安定供給を実現しています。

**多くの優れた機能**  
 高いバリア性  
 ■ アルミに匹敵する酸素・水蒸気バリア  
 ■ 温湿度に依存しない安定性能  
 透明性  
 ■ 中身を見せて製品訴求  
 ■ 内容物が確認できる安心感

**幅広い用途での活用**  
 食品・トイレットリー・医薬製品等の様々なパッケージ材料に加え、電子部品・産業資材・建装材の部材など、さまざまな用途に活用

**環境・サステナブル性**  
 アルミ仕様パッケージからの置き換えでCO<sub>2</sub>排出量の削減を実現  
 \* [GL BARRIER]はアルミに比べ製造時のCO<sub>2</sub>排出量が低いこと、印刷基材とバリア基材を兼ねることで構成合理化が可能  
 優れたバリア性能で内容物の消費期限延長を実現  
 → フードロス削減への貢献  
 事例) 食パンのパッケージにGL BARRIERを使用、従来3日の賞味期限を7倍の21日に延長(株式会社ドロシア・オラシタ様製品)

**グローバルな供給体制**  
 日欧米の3拠点(4工場)の製造体制でグローバル規模の供給体制と営業拠点網による高品質のサービスを提供

パッケージ事業の成長シナリオ

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、軟包材「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<sub>2</sub>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。

2025年度のSXパッケージの売上高は、2022年度から倍増の2,000億円を目指しています。

■ パッケージ事業の成長シナリオ

GL BARRIERを軸とした軟包装・フィルムのSXパッケージの開発・提供による事業拡大を通じて環境課題の解決に貢献

**パッケージで貢献できる環境課題**  
 CO<sub>2</sub> 排出量削減 (地球温暖化防止)  
 プラスチック使用量削減 (プラスチックごみ問題対策)  
 資源循環 (プラスチックリサイクル)

**製品のライフサイクルを通じた提供ソリューション**

製品サイクル	解決課題	SXパッケージ
材料調達	CO <sub>2</sub> 排出量削減 プラスチック使用量削減	脱アルミ 紙化
パッケージ製造	CO <sub>2</sub> 排出量削減	新生産方式
使用・消費	CO <sub>2</sub> 排出量削減	レンジ包材
廃棄	プラ資源循環	モノマテリアルバリア包材 リサイクルスキーム

**拡大戦略**  
 ● 製品ライフサイクル中の環境課題に対しSXパッケージを提供  
 ● SXパッケージは、GL BARRIERを軸に、環境適性と機能性を付与した包材・フィルムの開発を強化

**SX 重点テーマの売上高目標**

年次	売上高目標 (億円)
FY2022	943
FY2025	2000

特集：新中期経営計画の事業別成長戦略

海外パッケージ：「面」と「垂直軸」での拡大

欧州など先進諸国では、環境に配慮しモノマテリアル化(単一素材化)に対応した当社SX包材へのニーズが高まっています。また、経済成長著しいアジア・太平洋の新興国では、軟包材全体の需要が急増しています。

当社はこの間積極的なM&Aにより拠点整備を進め、素材からコンバーティングまで、グローバルなプラットフォームを構築してきました。この成果を踏まえ、今中計では、さらなる拠点拡充・地域間連携による「面での拡大」、サプライチェーン一貫通貫の「垂直軸での拡大」を同時並行で推進します。具体的には以下の施策により、期間中73億円の営業利益増を目指します。

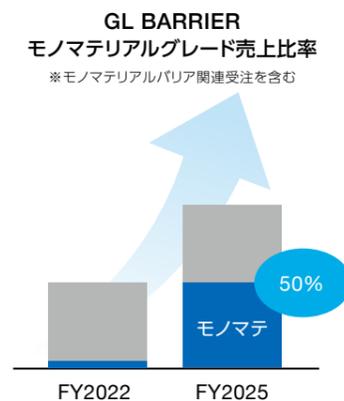
欧米戦略		ASEAN・インド戦略	
市場環境	消費者の環境意識高まりによるSXパッケージ需要増	市場環境	人口増、消費増により高い経済成長も環境課題増
当社の方向性	Step1 競争優位性のあるバリアフィルムの現地生産 Step2 業務提携・M&Aも視野にSXパッケージ事業拡大	当社の方向性	Step1 生産能力増強による事業拡大 Step2 SXパッケージを武器に大手顧客の取り込み
拡大戦略(基盤構築)	<ul style="list-style-type: none"> <li>InterFlex-G買収で欧米パッケージ供給体制強化(2021年)</li> <li>現地グローバルパッケージメーカーとの業務提携・M&amp;Aを視野にSXパッケージ事業を展開</li> </ul>	拡大戦略(基盤構築)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toppan Speciality Films子会社化(2022年)</li> <li>Majend Makcs買収(2022年買収)による事業拡大</li> </ul>
(中長期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新バリアフィルム拠点(Toppan Packaging Czech)構築による欧州地産地消体制確立(2024年末稼働)</li> <li>欧州市場から拡大する環境配慮型パッケージ需要に対応したSXパッケージ開発の強化</li> </ul>	(中長期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシア新工場(2025年稼働開始)による生産規模拡大</li> <li>包装材料の環境対応化に取り組んでいる大手ブランドオーナーをターゲットとしたSXパッケージ開発の推進</li> </ul>

モノマテリアル対応バリアフィルム開発

従来の軟包装は、複数の素材を貼り合わせた「マルチマテリアル構成」で、リサイクルするには複数素材のフィルムを分離する必要があり、リサイクルは極めて困難です。リサイクルに適したパッケージとするには単一素材で構成される「モノマテリアルパッケージ」の開発が必須です。TOPPANは、地域や用途別のニーズに対し、この実現に向け、主要素材に対してフルラインナップでのGL BARRIERの開発に成功しました。グローバル企業からのリサイクル対応パッケージの供給ニーズは非常に高く、具体的な引き合いも多くいただいています。2025年のGL BARRIERのモノマテリアルグレードの売上比率は5割に達する見通しです。



国や地域によって様々な容器包装のモノマテリアル化ニーズに対応するため、PET、PE、PP各種フィルム基材に独自のバリア技術を組み合わせたGL BARRIERを開発・製造



国内パッケージ：SXによる高付加価値化

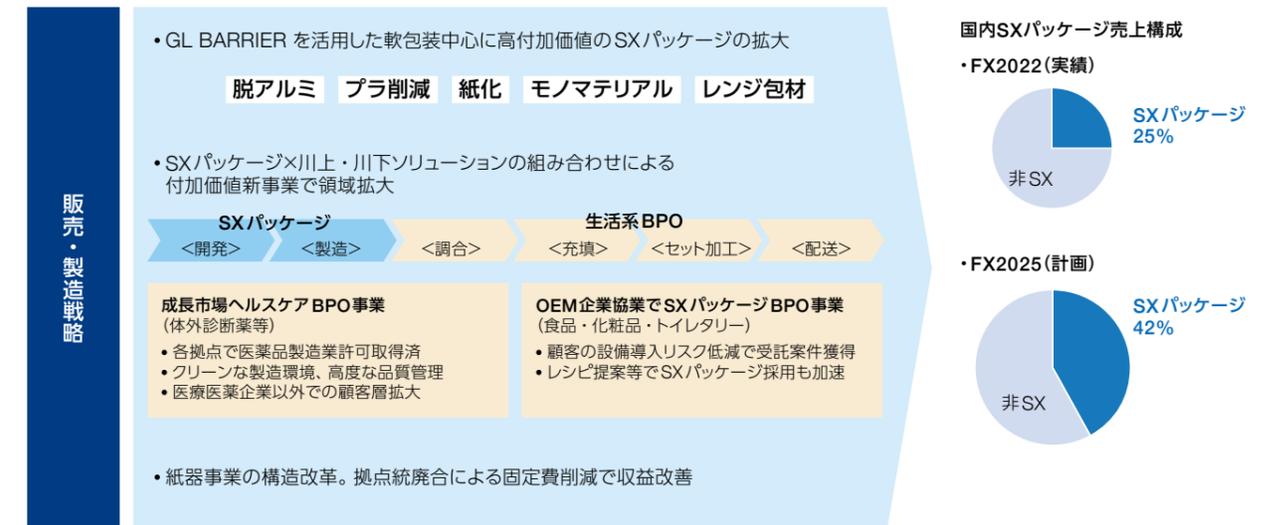
国内パッケージにおいては、以下の施策を実施します。

• GL BARRIERを実装した軟包材など、高付加価値なSX包材の拡大

• SX包材と「川上・川下ソリューション」を組み合わせた新事業による領域拡大

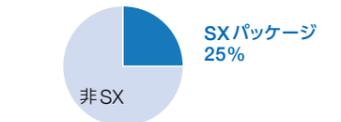
中計最終年度には、国内におけるSX包材の売上構成比を当期の25%から42%へ高める計画です。

また、紙器事業においては構造改革を実施し、生産拠点の再編を進めることで既存事業の収益改善を図っていきます。

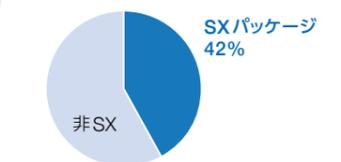


国内SXパッケージ売上構成

・FX2022(実績)



・FX2025(計画)



海外建装材事業の成長シナリオ

足元ではインフレやウクライナ問題が市況に影響しているものの、意匠性・機能性・環境適性を備えた建装材の需要は堅調で、市場トレンドは成長基調にあります。今中計においては、以下の施策を通じて73億円の営業利益増を見込んでいます。

- 欧米市場での高付加価値品拡販(ドイツInterprint社と連携し、化粧シートの新製品を開発・展開)
- 新興国市場での既存コア製品生産体制強化(地産地消化)
- 国内リソースの活用によるSX商材開発、ワールドワイドな拡販
- エリア内拠点間連携による構造改革(コスト削減、最適地生産)の推進

**中期事業戦略**

**インタープリント社を中心に、国内含めた拠点間連携強化による、最適地生産体制の確立**

- 多品種化・高付加価値化による先進国市場の攻略**
  - ドイツ：国内生産技術、評価技術活用によるフィルム事業立ち上げ
  - ポーランド：凸版総研支援によるコーティング技術の確立で、高付加価値の家具向け化粧シートを開発販売
- 既存コア製品の生産体制強化で新興国市場の攻略**
  - 化粧シートを軸に設備増強・地産地消体制の確立(中国、ベトナム、トルコ、インド等)
- 国内技術開発リソースを有効活用しサステナブル商材拡販**
  - 市場の環境ニーズに即し、国内技術を活かした非塩ビフィルム、リサイクル・バイオマスフィルムシート等の開発・拡販
- エリア内拠点間連携で構造改革と最適地生産体制の強化**
  - グローバル購買・調達機能の発揮でグループ全体のコスト削減
  - 拠点間での生産移管により適地生産(納入地生産)の推進

特集：新中期経営計画の事業別成長戦略

エレクトロニクス系セグメント

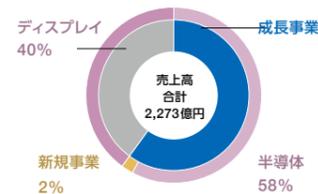
# キーデバイスと次世代技術で事業価値を最大化

エレクトロニクス系の全体像と中期戦略

エレクトロニクス系セグメントは、顧客に近接した販売・開発・製造ネットワークを強みに、半導体やディスプレイ関連分野で、グローバルなビジネスを展開しています。2023年3月期の売上高は2,554億円(全社売上高の15%)、営業利益は482億円、営業利益率は18.9%となりました。ただし、為替影響や半導体価格上昇といった一過性要因を除くと、売上高2,273億円、営業利益343億円、営業利益率15.1%に相当します。

今中計においては、半導体関連を中心としたキーデバイスの供給、また要素技術を活かした新規事業の創出により、利益の拡大を目指し、中計最終年度の2026年3月期には、売上高2,950億円、営業利益410億円を達成する計画です。

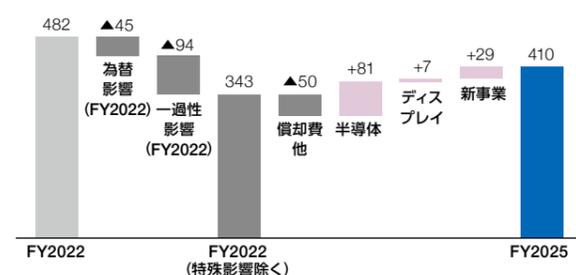
2022年度実績(特殊要因除く)



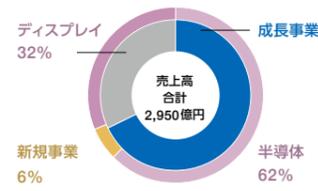
営業利益(営業利益率)  
合計:343億円(15.1%)  
半導体:約24%  
ディスプレイ:約3%

売上高/営業利益率		
(億円)	売上高	営業利益
実績	2,554	482
為替影響	▲135	▲45
一過性影響	▲145	▲94
実績(特殊要因除く)	2,273	343

営業利益増減見通し(2023年度~2025年度)



2025年度計画



営業利益(営業利益率)  
合計:410億円(13.9%)  
半導体:約19%  
ディスプレイ:約4%  
新規事業:約16%

半導体関連事業の成長シナリオ

FC-BGA基板:技術戦略とキャパシティの拡大・進化

データトラフィックの急増に伴い、FC-BGA市場は今後も高成長が持続し、技術的な要求水準もさらに高度化する見通しです。こうしたトレンドを見据えた技術戦略として、業界最大のパネルサイズによる優れた面付効率、56GHzの高速伝送線路形成技術などを武器に、基板の大型・高多層化や伝送速度の高速化に対応していきます。業界最高クラスのクリーン環境や、当社独自の製造DX支援ソリューション「NAVINECT®」を活用するとともに、米国優良顧客と連携した技術開発を継続します。また、生産ラインの製造負荷を緩和するべく、計画的な投資を行い、中計期間中に生産能力を倍増させる方針です。

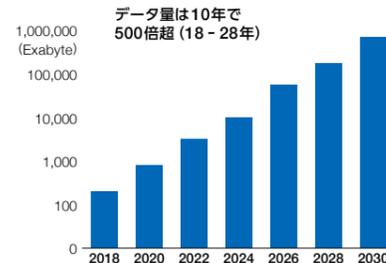
半導体関連事業FC-BGAの市場環境

データトラフィックの拡大に伴い、次世代需要を中心に市場は拡大

市場動向

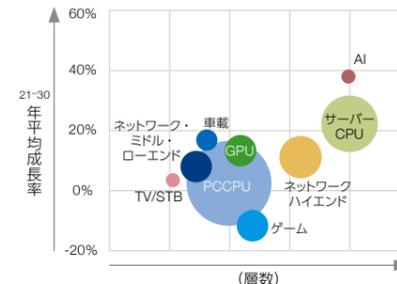
- FC-BGA市場は今後も高い成長で推移(FY2022-2027でCAGR約10%)
- データセンター向けサーバCPU、AI、ネットワークスイッチ等の需要が市場を牽引

データトラフィック量の推移



出典:外部調査会社の資料を元に推定

FC-BGA基板の用途別成長率と層数



出典:外部調査会社の資料を元に推定

半導体関連事業FC-BGA事業戦略

拡大する市場に対応する技術戦略とキャパシティを武器に持続成長する事業体へ

当社の競争優位性および技術戦略		製造戦略
<ul style="list-style-type: none"> <li>基板の大型・高多層化</li> <li>伝送速度の高速化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界最大のパネルサイズによる優れた面付効率</li> <li>大型高多層ハイエンド基板への技術対応力</li> <li>2.5D基板への豊富な対応実績</li> <li>56GHz高速伝送線路形成技術</li> <li>Co-PKG Opticsへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基板の大型化による製造負荷が大きく、今後はさらなるキャパシティが必要</li> <li>計画的な投資実行で市場成長による需要を着実に取り込む</li> <li>~FY2023:新規ライン量産開始</li> <li>~FY2026:追加ライン量産開始予定</li> <li>FY2025に生産能力を2倍へ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>優れた品質コンセプト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界最高クラスのクリーン環境</li> <li>NAVINECT®による優れた製造基盤</li> </ul>	<p>当社生産能力の拡大見通し</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国優良顧客と連携した継続的な技術開発</li> </ul>	

\* NAVINECT: 製造業のデジタルトランスフォーメーション(DX)を支援するサービス

フォトマスク:グローバル安定供給体制の確立

アジア・北米・欧州の各地域における需要の多様化、また加速する微細化・高精細化トレンドを見据え、安定的な供給体制を構築・拡大していきます。

技術・製造面では、グローバルな拠点間連携による生産能力最大化を図ります。販売面では、有望顧客との長期的な契約・アライアンスに基づく事業拡大を進めます。成長領域で着実に生産能力・シェアを拡大、さらに需給バランスを考慮した最適な供給体制・価格の提案を行っていきます。

中長期の戦略としては、EUVマスクの開発・量産化に注力します。パートナーとの共同開発を推進しつつ、量産ライン構築に向けた検討を加速していきます。

半導体関連事業フォトマスク市場環境

環境分析	
<p>市場動向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>半導体業界は地政学的リスク増大に伴いサプライチェーン再構築が進む</li> <li>各国産業支援により半導体ファブ増加、ワールドワイド全体で市場拡大</li> <li>内製及び外販ともにマスク市場も拡大、需要が供給を超過する見通し</li> </ul>	<p>フォトマスク市場(単位:億円)</p> <p>出典:外部調査会社の資料を元に推定</p>

当社の競争優位性	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外販マスク市場でのトップシェア</li> <li>• 幅広い取引実績と安定した顧客基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 独自技術戦略に基づくマスク開発・生産体制</li> <li>• 先端マスクにおける多くの顧客からの支持獲得</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グローバルに生産拠点を有する唯一のマスクメーカー</li> <li>• アジア・北米・欧州の全地域で現地供給</li> <li>• 他サイトからの充実したバックアップ体制</li> </ul>	

特集：新中期経営計画の事業別成長戦略

■ 半導体関連事業フォトマスク事業戦略

技術・製造戦略	<p><b>グローバル拠点間の連携による生産能力の最大化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産管理と製造設計のワールドワイド共通基盤の新たな構築による、サイト間生産展開の更なる効率化</li> <li>複数拠点での生産認定拡大による、既存～先端までのテクノロジーノードに対応した全8拠点連携の供給体制の拡充</li> </ul>
販売戦略	<p><b>成長領域での事業拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有望顧客との長期的な契約・アライアンスに基づく設備投資による、生産能力・シェア拡大</li> <li>マスク需給バランスを考慮した最適な供給体制や価格の提案 (地政学的リスク、内製マスクを持たないファウンドリ増加による新規マスク需要など)</li> </ul>
中長期戦略	<p><b>EUVマスクの開発、量産化</b></p> <p>EUVマスク:波長の短い極端紫外光(13.56nm)を用いる次世代フォトリソグラフィ技術。微細なパターンの露光が可能</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーとの共同開発契約による、EUVマスク開発の推進</li> <li>マルチビーム描画機導入やEUVマスク量産ライン構築の検討を加速</li> </ul>

アジア/北米/欧州の各地域で多様化する需要、EUV世代で微細化・高精細化する需要に対応可能な供給体制の安定化と拡大により、リーディングカンパニーとして成長する市場に貢献する

ディスプレイ関連事業

ディスプレイ関連事業の成長シナリオ

中小型TFT液晶：構造改革と差別化戦略を推進

車載用や産業機器用を中心に、市場環境は今後も堅調に推移する見通しです。当社「Blanview」シリーズには、優れた屋外視認性能と低消費電力機能により、屋外・屋内のさまざまな長時間アプリケーションに最適な仕様を実現できる大きな競争優位性があります。

技術・製造面では、これまで台湾子会社Giantplus Technology (GP社)の拠点統廃合や工程品質改善など、一連の構造改革で成果を上げてきました。今中計では、より安定的な収益を確保するべく取り組みを加速し、前工程のファブレス化、GP社への生産集約を実施し、一層のコスト競争力強化を図ります。また販売面では、車載、産業機器、航空・防衛の各分野で差別化戦略を推進し、その超低消費電力機能により、脱炭素社会に向けた需要を創出していきます。このほか新規事業として、調光フィルムやセンサソリューションなど、次世代商材・サービスの創出を目指し、中計期間中に売上高を全社売上高の6%まで拡大していく方針です。

当社の競争優位性

屋外視認性能に加え、低消費電力で環境を問わず長時間使用する様々なアプリケーションに最適な仕様を実現

- 屋外/屋内のいずれにおいても高い視認性/表示品位を確保、環境によるディスプレイの表示品位の差を最小化
- バックライトからの透過光と外部からの入射光をコントロールすることで低消費電力を実現

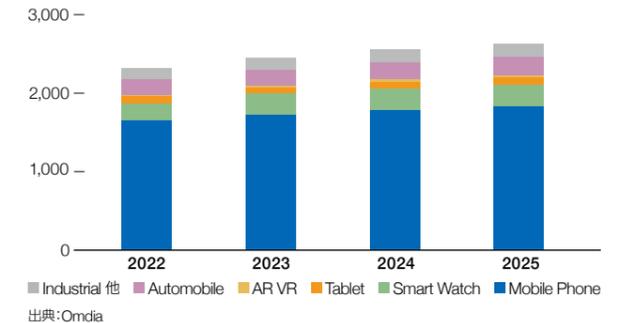
技術・製造戦略	<p><b>TFT事業の構造改革加速で安定収益を確保</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GP*の拠点統廃合および工程品質改善、稼働ロス低減による生産性向上を実現(～2022年度)</li> <li>今後はオルタス前工程をファブレス化/GPへの生産集約でコスト競争力をさらに強化(～2025年度)</li> </ul> <p>*GP:Giantplus Technology Co., Ltd</p>
販売戦略	<p><b>Blanviewシリーズ拡充を軸とした差別化戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>車載(4輪/2輪、建農機)、産業機器(FA/計測/医療)、航空/防衛の分野に注力</li> <li>超低消費電力性能を活かして脱炭素社会に向けた需要を創出</li> </ul>

■ ディスプレイ関連事業 中小型TFT液晶事業戦略

市場動向

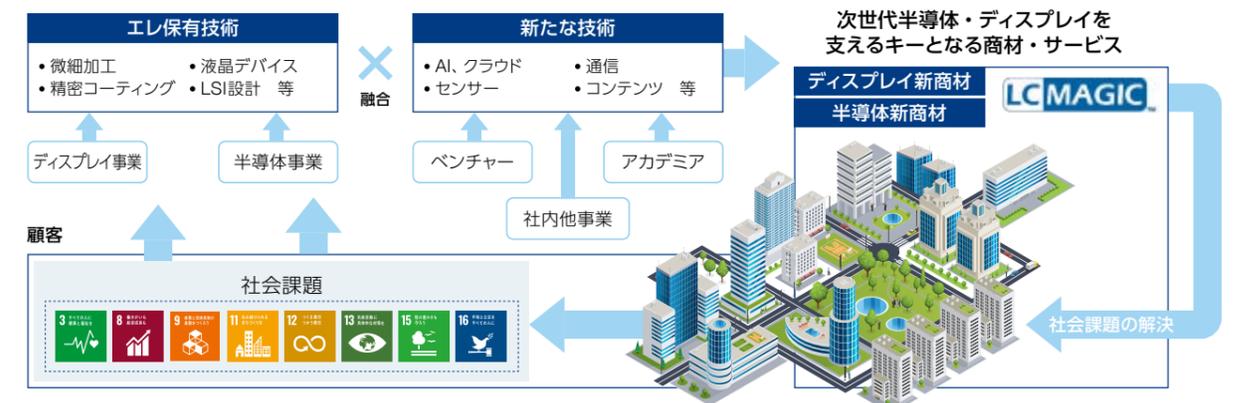
- 車載/産業機器を中心とする中小型TFT液晶市場は堅調に推移する見通し

中小型TFT市場の見通し (Million unit / Year)



新規事業

エレクトロニクス事業で培った自社保有技術を核に、社内外の新技术と融合することで、次世代半導体・ディスプレイを支えるキーとなる商材サービスを創出していきます。



LC MAGIC™

「透明」と「白濁色」を電気により切り替える「調光ガラス」「調光フィルム」として、TOPPANは「LC-MAGIC™」を開発しました。

モビリティの分野で、航続距離の延長や車体重量の軽量化などに加え、車内の快適性向上が次世代の自動車づくりの重要な課題となるなか、サンルーフやウインドウを、モーターや可動部品を使うことなくインテリアデザインと一体化させる技術への要望が高まってきたことを受け、「LC MAGIC™」の新グレード「ノーマルブラック」を開発しました。これにより、電源ONの時には開放的な居住空間を、電源OFFの時には遮光性を備えたプライバシー空間の実現が可能です。



TOFセンサーソリューション

3Dセンシング市場が機器の自動化に伴い伸長する中、特にToF方式は小型で高精細のため需要が拡大しています。こうした中、自社開発ToFセンサーおよびセンサーを使ったカメラシステムにより、20m超の長距離化、屋外撮像等を実現しており、ロボットやXRの分野での展開を進めていきます。



スマート点検支援サービス e-Platch

環境保全活動の潮流や労働人口減による点検業務の効率化需要が高まるなか、「e-Platch」では、湿度、圧力、流量、水質、音などの多様な測定項目の見える化とオリジナルアプリでの一元管理が可能となります。ネットワークのカバレッジについては、ZETA通信により死角のない通信インフラを提供することが可能です。また後付け設置が可能で、データ変換機器「ZETABOX」と磁気センサーにより、既存計測器を流用する形で点検作業の遠隔化を実現します。



特集：新中期経営計画の事業別成長戦略

新事業開発

# 主要テーマの収益化と将来への種まきを加速

事業開発の全体像と開発テーマ

今中計では、「ヘルスケア」「センサ」「カーボンニュートラル」「メタバース」の4分野を主要開発テーマに設定し、その早期スケールアップによる収益化、また将来「成長の種」となる新規テーマの多産化に向けた事業開発を推進しています。最終年度2026年3月期には、売上高500億円、営業利益の2023年3月期比87億円増を計画しています。

■ 新事業 事業戦略

注力する主要テーマ群の早期スケールアップによる収益化と、将来の「成長の種」となる新規テーマの多産を創出する事業開発を推進



\* 新事業の売上高・営業利益は、各セグメントの目標値に含まれる

## メタバース事業

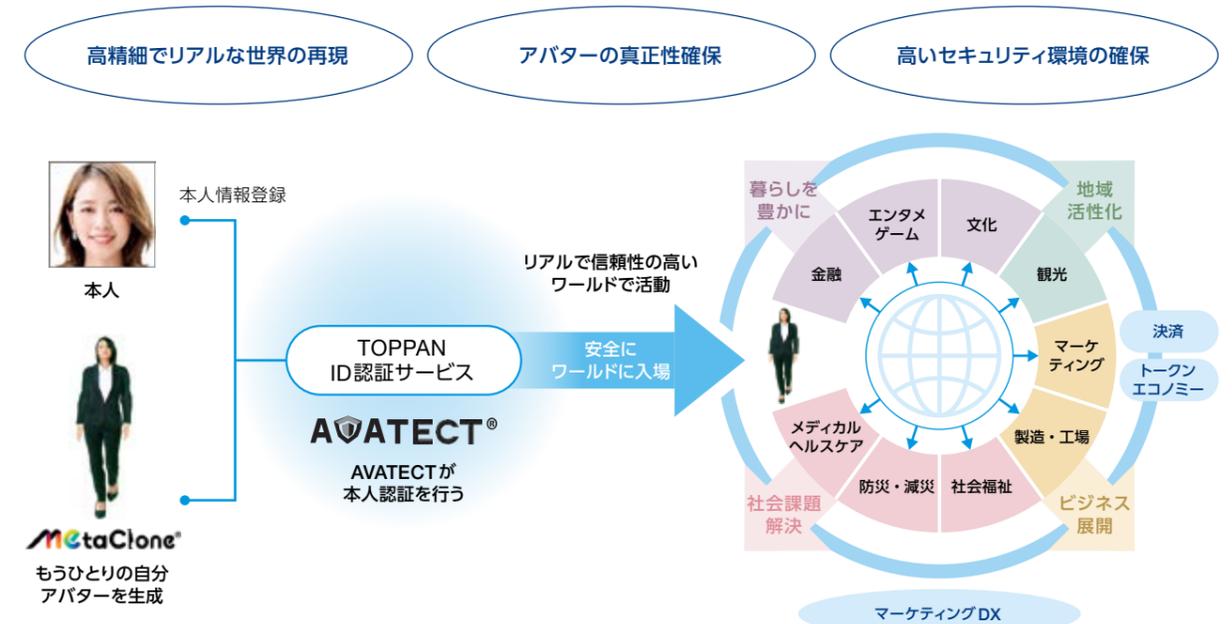
メタバースはゲームやエンターテインメント分野を中心に拡大・普及していますが、情報通信技術の進化により、ビジネスへの活用の幅が急速に広がってきています。

TOPPANは、これまで培ったカラーマネジメント、画像処理やXR、そしてセキュリティ技術を活用することで、高精細でリアルな世界の再現と、アバターの真正性の確保、高いセキュリティ環境を確保する、安心・安全なデジタル空間を構築・提供することが可能な優位なポジションに位置しています。

既に住空間やミュージアムなどでの実績も出てきており、今後さらに多くの企業・団体へこのメタバースのプラットフォームを提供していくことで、2026年3月期には売上高200億円を超える事業に成長させていきます。

■ TOPPANの目指すメタバース像

これまで培ったXR技術・セキュリティ技術を活用し安心・安全なデジタル空間を構築・提供、現実空間とシームレスなビジネスを展開



■ メタバース重点戦略

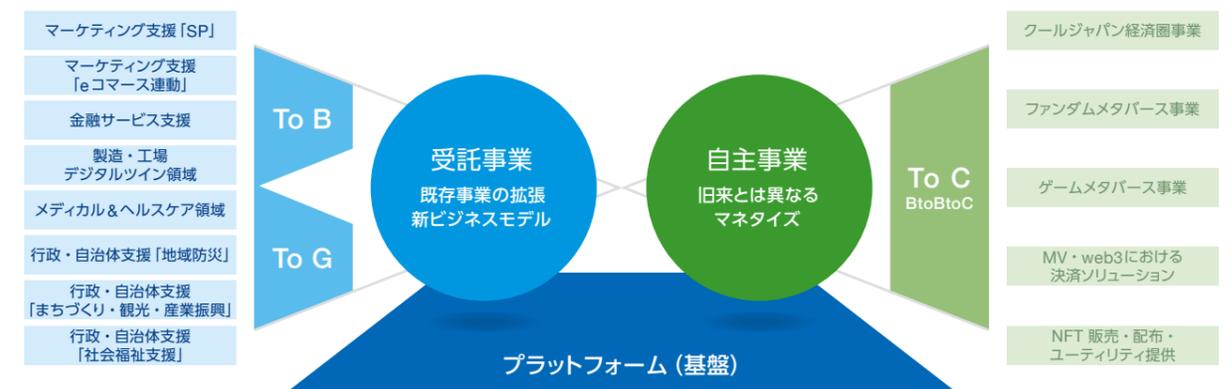
メタバース事業では、情報系ビジネス領域の拡張である受託事業と、旧来とは異なるマネタイズの自主事業の2つを重点戦略と位置づけます。

受託事業は、BtoB(企業)、BtoG(自治体・中央官庁等)をターゲットとし、業務プロセスやマーケティング支援などで、新たな価値を提供していきます。

自主事業は、市場の拡大が見込まれるBtoC市場をターゲットに、コミュニケーションや決済等、メタバースでの体験価値の提供を行っていきます。

■ メタバース重点戦略

サービスレイヤーとプラットフォームレイヤーの双方で事業を拡大



特集：新中期経営計画の事業別成長戦略

ヘルスケア事業

超高齢化社会の到来を目前に、ヘルスケアを取り巻く環境は大きく変化しています。TOPPANは、ヘルスケア領域の社会課題である、健康寿命の延伸などに対し、要因分析の支援や新たな技術で、未病対策や個別化医療の社会実装を目指します。

■ 3D細胞培養事業

がん個別化医療への取り組み

近年、特にがん領域で、患者の疾患の特徴・特性に合わせた「個別化医療」が注目されています。例えば、従来の抗がん剤治療では、最適な薬剤が見つかるまでいくつも薬剤を試さねばならず、患者の負担が大きいうえ、多くの時間がかかっていました。これに対し細胞培養技術を応用し、抗がん剤の効果測定を生体外で一度に複数実施できれば、患者の負担軽減・治療の効率化に大きく寄与します。

TOPPANは2016年、公益財団法人がん研究会および大阪大学大学院工学研究科とプロジェクトを立ち上げ、独自の3D細胞培養技術「invivoid®」を大阪大学と共同開発するとともに、これを用いた抗がん剤の効果予測について、がん研と共同研究を進めてきました。2023年上半年からは、ヒトに対する効果予測性能を確認する臨床研究が開始します。これまでの基礎研究から、マウスでの試験と同様の良好な結果を見込んでいます。

がん個別化医療の事業化として、当社が目指しているのは受託検査サービスです。病院などからがん組織と薬剤を受領し、3D細胞を作製、薬剤評価を実施のうえ、レポートを提出して患者の治療に役立てていきます。今年度から日米同時に早期事業化のプロセスをスタートし、先に薬事承認が見込まれる米国からノウハウを逆輸入します。

invivoid®に関しては、このほか抗がん剤創薬支援サービスへの活用を検討するとともに、医療以外で培養肉関連への展開を開始しました。

がん個別化医療での受託検査サービス、抗がん剤創薬支援サービス、培養肉関連での事業拡大を進め、2030年度で約500億円の売上規模を目指します。

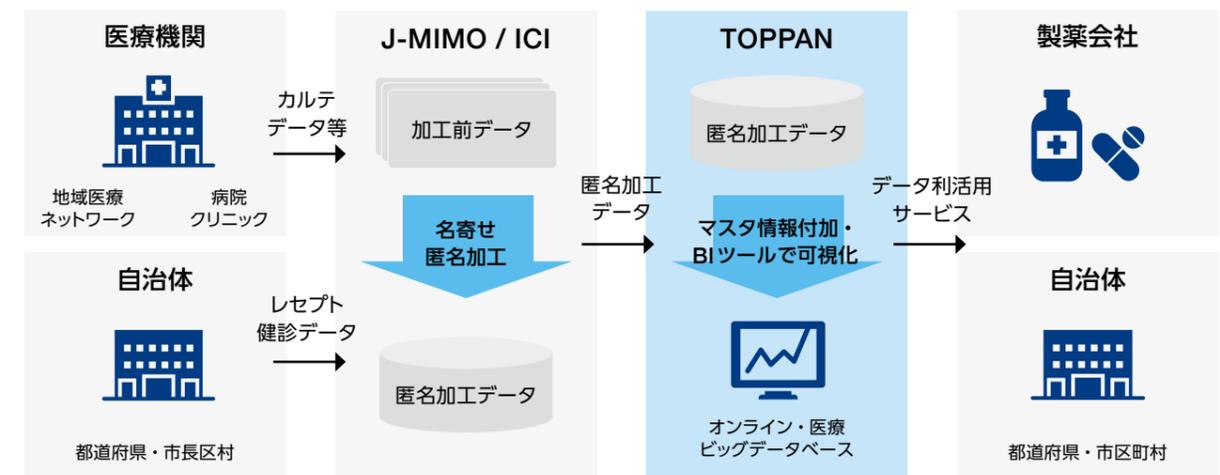
■ ヘルスビッグデータ事業

認定(受託)事業者による匿名加工前医療データのオプトアウト(事前同意不要)での取り扱いを認める「次世代医療基盤法」が2018年に施行され、電子カルテと検診・レセプトデータの統合や、個人の時系列データの追跡が可能になりました。当社は早くから同法への対応を進め、2019年には日本医師会医療情報管理機構(J-MIMO;認定事業者)傘下のICI株式会社(認定受託事業者)と資本業務提携、その後子会社化しています。

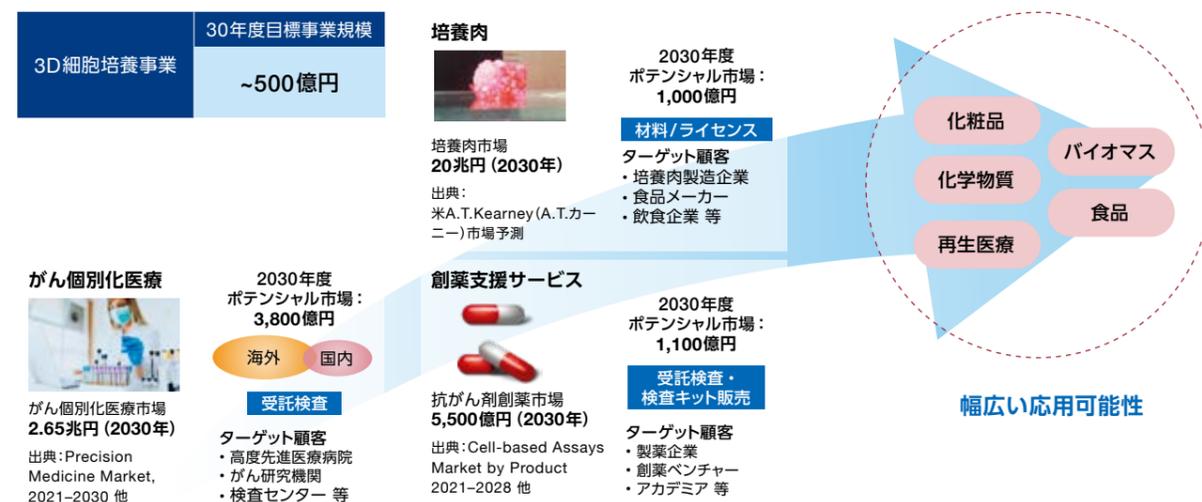
当事業のビジネスモデルは、J-MIMO/ICIが名寄せ・匿名化した、医療機関・自治体のデータを当社が受領。ユーザーのニーズに合わせて分析・可視化し、サービスを提供するというものです。ユーザーとして、現時点では製薬会社と自治体を想定しています。

製薬会社向けには、今年4月、医療データ分析ツール「DATuM IDEA(デイトム イデア)」をリリースしました。医薬品市販後の副作用や治療効果を把握でき、医薬品の質・安全性の向上や業務効率化に寄与します。また自治体向けには、AIによる疾患予測に特定健診受診の勧奨サービスを掛け合わせ、BPOとして展開する方針です。2030年度にはターゲット市場810億円(うち、製薬会社680億円、自治体130億円)、ポテンシャル市場1,000億円程度(治験関連)を想定し、売上高は200億~300億円を見込んでいます。

ビジネスモデル



顧客課題が明確な「がん個別化医療」で技術実証・事業参入し、段階的に「創薬支援サービス」、さらには「培養肉」をはじめとした幅広い用途への事業拡大を目指す



## 社外取締役メッセージ



企業文化の中にある  
「当たり前」のリスクを見過ごさないよう、  
率直な提言を続けていきます。

社外取締役  
中林 美恵子

### TOPPANグループのコーポレートガバナンス

客観的な立場から見て、TOPPANグループのコーポレートガバナンスは極めて真摯で真面目であり、たゆまぬ改善と改良を追求している点は高く評価されるべきであると考えます。2020年に社外取締役に就任してから3年になりましたが、提供資料の充実度、取締役会での議論、不祥事等に関するきめ細やかな報告、TOPPANグループESG経営推進会議(サステナビリティ推進委員会のもと、TOPPANグループの関係会社社長、各社ESG担当役員がESG、SDGsテーマ

の共有・連携を通じて、課題認識を深める場)での情報共有と意識合わせなど、適切な努力が続いています。

それでも多くの課題が残りますが、今後はホールディングス化による新しいガバナンスへの対応力が試されるでしょう。独立した社外取締役として、私も企業文化の中にある「当たり前」のリスクを見過ごさないよう、国際的な視点、政治経済の現場の視点、危機管理の視点、そして学術的な視点から、引き続き率直な提言を続けたいと思います。

### 2023年3月期の評価とグローバル展開

2023年3月期の事業・地域セグメント別の成果としては、デジタル関連ビジネスや海外パッケージ事業において増益を達成しており、高く評価できます。一方で、詳細を見れば、情報コミュニケーション系セグメントでは特に大型案件減少の影響が大きかったことがわかります。こうした状況は持続性に不安を残すため、早期に構造的な見直しに着手する視点が欠かせないと考えます。生活・産業系セグメントは、国内に比べ海外での売上高と営業利益の乖離が気になります。原料高などの問題が長期に亘るならば、根本的な見直しが必要になってくるでしょう。エレクトロニクス系セグメントは、売上高構成比が国内22%に比して海外78%と、海外の比重が非常に高いセグメントです。利益率も最も高く、為替の影響もあってアジア以上に北米が健闘したことがわかります。

TOPPANグループ全体では、2023年3月期の実績とし

て売上高の67%が国内、33%が海外事業となっています。TOPPANとしては海外売上高比率をさらに引き上げることによって世界の成長を取り込む戦略です。近年はM&Aも積極的に取り入れていますが、日本国内とは勝手が違うこともあり、フォローアップの甘さが見られる場合もあります。しかし今後も経験と実績を積みながら、TOPPANのグローバル化を推し進めることは必須と言わねばなりません。リスクを取らないことがリスクとなるのがグローバル化であり、世界情勢のシビアな分析も欠かせません。

2019年4月にTOPPANに新設されたグローバルガバナンス(GG)本部は、攻めと守りのグローバル化で持続的な成長を提唱しています。今後も国際情勢に合わせた戦略および各国の規制等に敏感に対応できるよう、GG本部が主管部門の横断組織として果たす役割に期待しています。

### グローバル展開を見据えた人財戦略

DXとSXによってワールドワイドで社会課題を解決し、持続可能な社会の実現と企業価値の拡大を目指すのがTOPPANです。それを実現するためには、的確な人財の確保と育成が必要になります。これまでの定期採用に加えて、通年での採用活動や内部育成はもとより、外国人財の活用も避けては通れないでしょう。人財は今、ますますグローバル化し、多様化しています。

TOPPANのグローバル展開に当たり、グループ全体で共通のガバナンスが浸透するには、日本語のみならず英語や現地の言語で十分に仕事をこなせる従業員を増やすことが必要になります。また、目まぐるしく変わる世界情勢に目を配ることは、目先の仕事に追われると後回しになりがちです。人財の内部育成には、TOPPANらしいオン・

ザ・ジョブ・トレーニングの仕組みを導入する試みがあって良いと考えます。

TOPPANの社内報に掲載された従業員の意識調査によると、国内では自社のイメージについて、受け身な思考・体質、慎重に物事を進めている、堅実な姿勢を重んじる社風であると感じる一方で、理想としては、社会の変化に対応できる革新的な体質を求めているという回答が多く見られました。ところが海外では、調査対象従業員の60.9%が現状のTOPPANは革新的だと回答しています。こうした違いには上司の姿勢が反映された可能性もあります。海外事業部との境界線を低くしていくことも、人財の内部育成には必要なことであると考えます。

### TOPPANグループ理念と組織再編に向けた期待

企業にとって重要なことは、その存在意義を明確化し、未来の経営環境を見据えた上で、実現すべき姿である長期ビジョンと戦略を示すことです。TOPPANのホールディングス化は、大きく時代が変化するなかで、それを示す絶好の機会です。私は、これを機に骨太な将来ストーリーを描くべきだと考えます。長期投資家の信任を獲得

するためにも不可欠だからです。また、ホールディングスと事業会社の役割分担および情報共有の在り方には、さらなる議論が必要です。組織的に大きな変化を迎えることを契機に、全従業員がTOPPANのグループ理念「TOPPAN's Purpose & Values」を共有し、一層士気を高めることにつながると期待します。

# 取締役および監査役一覧

(2023年6月29日時点)

## 取締役



### 金子 眞吾

代表取締役会長

1973年 当社入社  
2003年 取締役商印事業本部  
商印事業部長  
2006年 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 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 代表取締役副社長社長補佐、  
営業統括および経営監査室、  
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 代表取締役社長  
2019年 代表取締役会長現任



### 磨 秀晴

代表取締役社長

1979年 当社入社  
2009年 取締役関西事業本部  
副事業部長  
2012年 常務取締役国際事業部長  
2016年 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 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 代表取締役社長現任



### 坂井 和則

代表取締役副社長執行役員

1985年 当社入社  
2014年 取締役中部事業部長  
2018年 常務執行役員経営企画本部長  
2021年 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 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 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  
事業推進本部担当現任



### 齊藤 昌典

取締役専務執行役員

1983年 当社入社  
2015年 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 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 常務執行役員西日本事業本部  
副事業部長  
2019年 取締役常務執行役員西日本  
事業本部長  
2021年 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 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現任



### 黒部 隆

取締役常務執行役員

1986年 当社入社  
2017年 執行役員財務本部  
経理部長、連結経理部長、  
財務企画部長  
2018年 取締役執行役員財務本部長  
2021年 取締役常務執行役員  
財務本部長  
2022年 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 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  
当現任



### 添田 秀樹

取締役

1984年 トップラン・ムーア株式会社\*入社  
2014年 同社執行役員営業統括本部  
東京事業部副事業部長  
2017年 同社取締役営業統括本部本社  
事業部長  
2018年 同社取締役  
グローバル事業部長  
2019年 同社常務取締役デジタル  
イノベーション本部長  
2020年 同社常務取締役企画販促統括  
本部長  
2022年 同社代表取締役社長  
2023年 TOPPANエッジ株式会社代表  
取締役社長現任  
2023年 当社取締役現任



### 萩原 正敏

常任監査役

1982年 トップラン・ビューロー・オブ・エン  
グレーピング株式会社入社  
1985年 当社入社  
2004年 パッケージ事業本部総務部長  
2007年 トップラン・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 当社人事労政本部人事部長  
2018年 執行役員人事労政本部  
人事部長  
2021年 常務執行役員人事労政本部  
人事部長  
2022年 相談役人事労政本部  
人事部長  
2022年 常任監査役現任



### 久保 蘭 到

監査役

1991年 当社入社  
2012年 財務本部経理部長  
2015年 財務本部資金部長  
2018年 生活・産業事業本部経理部長  
2019年 財務本部長  
2019年 監査役現任

\*1997年にトップラン・フォームズ株式会社に社名変更

## 社外取締役



### 野間 省伸

社外取締役

1991年 株式会社三菱銀行入行  
1999年 株式会社講談社入社  
同社取締役  
2003年 同社常務取締役  
2004年 同社代表取締役副社長  
2010年 当社社外取締役現任  
2011年 株式会社講談社  
代表取締役社長現任



### 遠山 亮子

社外取締役

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



### 中林 美恵子

社外取締役

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

## 社外監査役



### 垣内 恵子

社外監査役

1998年 弁護士登録  
1998年 宮原・須田・石川法律事務所入所  
2003年 笠原総合法律事務所入所  
2012年 涼和総合法律事務所開設  
2016年 当社社外監査役現任



### 笠間 治雄

社外監査役

1974年 検事入官  
2009年 広島高等検察庁検事長  
2010年 東京高等検察庁検事長  
2010年 検事総長  
2012年 検察庁退官  
2018年 当社社外監査役現任



### 河戸 光彦

社外監査役

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

注：社外取締役遠山亮子氏、中林美恵子氏および社外監査役垣内恵子氏、笠間治雄氏、河戸光彦氏は、当社から役員報酬以外の金銭その他の財産を得ておらず、当社の主要取引先の業務執行者および主要株主等にもあたらないことから、当社一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、取締役会からの独立性は十分に担保されていると判断し、独立役員として指定しております。また、社外取締役野間省伸氏は、当社の取引先である(株)講談社の代表取締役社長に就任しており、当社は同社と印刷加工の受託等の取引がありますが、当社の制定している「(凸版印刷株式会社)社外役員の独立性判断基準」および東京証券取引所の定める基準に照らして、同氏を独立役員として指定することに問題がないことを確認しております。なお、直近3事業年度における(株)講談社からの売上額は、当社グループ連結売上高の約0.5%未満です。

# 取締役および監査役のスキルマトリックス

(2023年6月29日時点)

当社は、当社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、識見等を特定したうえで、これを有し取締役として株主さまからの受託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) (2023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 (2022年度)		監査役会への出席状況 (2022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	ものづくり	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	20	125,485	●		●				●		●		●	●	18		—	
磨 秀晴	代表取締役社長	14	73,504	●		●	●					●	●	●	●	18	18	—	
坂井 和則	代表取締役 副社長執行役員	4	29,552	●		●	●	●				●	●			18		—	
齊藤 昌典	取締役 専務執行役員	—	25,619	●		●						●				—	(2023年6月29日就任)	—	
黒部 隆	取締役 常務執行役員	5	17,532	●	●		●									18	18	—	—
添田 秀樹	取締役	—	4,333	●		●						●				—	(2023年6月29日就任)	—	
野間 省伸	社外取締役	13	34,543	●	●	●							●	●	●	17		—	
遠山 亮子	社外取締役	7	0	●		●	●						●	●	●	18	18	—	
中林 美恵子	社外取締役	3	0		●		●		●	●				●	●	17		—	

\* 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) (2023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 (2022年度)		監査役会への出席状況 (2022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	ものづくり	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	1	10,361	●				●								14*	14* (2022年6月29日就任)	13*	13* (2022年6月29日就任)
久保 到	監査役	4	6,084	●	●											18		16	
垣内 恵子	社外監査役	7	0						●	●			●	●	●	18	18	16	16
笠間 治雄	社外監査役	5	0						●	●			●		●	18		16	
河戸 光彦	社外監査役	1	0		●				●	●				●	●	14*	14* (2022年6月29日就任)	13*	13* (2022年6月29日就任)

\* 常任監査役萩原正敏氏および社外監査役河戸光彦氏は、2022年6月29日に就任した後に開催された取締役会14回および監査役会13回全てに出席しています。

# コーポレートガバナンス

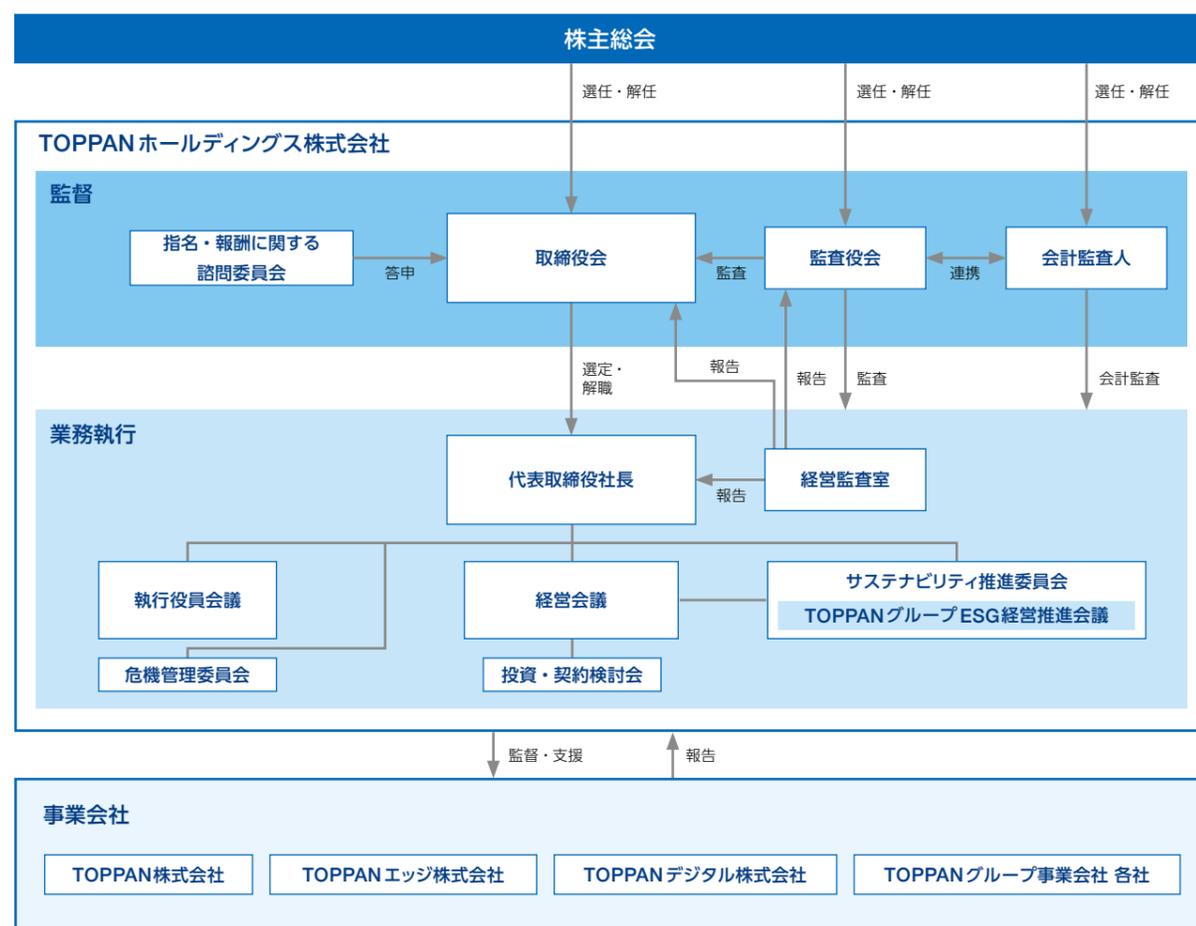
## 基本的な考え方

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、より良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、より良いガバナンスの実現を図る観点から、一部改定されました。

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」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(2023年10月1日現在)



## 推進体制(凸版印刷株式会社)

凸版印刷株式会社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。取締役会は、株主の負託を受けた機関として、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めるとともに、経営の重要な意思決定および各取締役の職務執行を監督しています。監査役およびその過半数を独立社外監査役で構成する監査役会は、経営から独立した立場から取締役の職務執行を監査しています。また、取締役の人事ならびに報酬の客観性・透明性の向上のため、「指名・報酬に関する諮問委員会」を設置しています。さらに、業務執行の責任者としての権限・責任を明確化する観点から、執行役員制度を採用しています。

加えて、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」に基づき、グループ内で互いに連携をと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めざしたガバナンスを展開していきます。

なお、凸版印刷は2015年11月26日開催の取締役会において、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うえで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るためのより良いコーポレートガバナンスの実現に向けて、当社が取り組むべきことを明確化する観点から、「凸版印刷株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」を策定しています。直近では、2023年6月22日開催の取締役会において、この基本方針の一部改訂を行っています。

[WEB コーポレートガバナンス基本方針](https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/ir/pdf/2023/corporate_governance_policy.pdf)  
[https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/ir/pdf/2023/corporate\\_governance\\_policy.pdf](https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/ir/pdf/2023/corporate_governance_policy.pdf)

### ■ 取締役・取締役会・各種会議

凸版印刷株式会社の取締役は15名以内とし、選任決議は議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款で定めています。

取締役会は、2023年6月29日現在、9名(うち独立社外取締役3名)で構成されています。また、2016年4月27日の取締役会の決議によって、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる機動的な経営体制を構築するとともに、業務執行の責任者としての権限・責任の一層の明確化を図る観点から執行役員制度を導入しています。取締役を兼務する執行役員に加え、35名が取締役を兼務しない執行役員に就任しています。

凸版印刷は、原則として月に1回の定例取締役会を開催し、取締役会規則に基づいた意思決定を行うとともに、各取締役からの報告を受け、その業務執行について監督しています。なお、案件の緊急性を考慮し、必要に応じて定例取締役会に加え、臨時取締役会を開催しています。2022年度においては、計18回の取締役会を開催しました。

2022年度の実績として、グループの経営に関する様々な課題、主要事業における重点課題、重要な業務執行に関する事項について議論を行いました。当事業年度においては、2023年10月に予定されている持株会社体制への移行、2023年度を初年度とする新中期経営計画について活発な議論を行いました。また、ステークホルダーからの関心が高まっているサステナビリティに関する課題への対応として、任意に設置したサステナビリティ推進委員会にて議論を行い、重要な指標の決定については、取締役会で決議することで、その取り組みの強化を図っています。この他、法令及び定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項及び重要な業務の執行状況につき報告を受けるとともに、業務執行を厳正に監督しています。

また、経営上重要な案件については、代表取締役社長が指名した取締役等を構成員とする経営会議で取締役会へ上程する議題の事前審議を実施するとともに、一定の意思決定を行い、経営効率を意識した経営判断を行っています。2022年度においては、計23回の経営会議を開催しました。

### ■ 監査役・監査役会

監査役会は5名(社内2名、社外3名)で構成されており、監査役のうち1名は女性で、監査役会の女性比率は20%

です。監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に則り、取締役会、経営会議、投資検討会などの重要な会議や

コーポレートガバナンス

各事業部が開催する事業部幹部会等へ出席し、また、代表取締役との意見交換を実施するとともに、取締役などからその職務の執行状況の聴取、重要な決裁書類などの閲覧、さらには連結子会社から事業の報告を求めるなどの方法により監査を実施し、経営に対する監視・監査を行っています。

さらに、常勤監査役は国内外の事業部門の幹部会議への出席や、研究所や工場、営業所等への往査、ヒアリング等を実施しており、業務執行状況の把握に努めました。なお、2022年度は、現地往査に加え、リモート監査も実施しました。グループガバナンスの状況を把握し、内部統制等の運用状況を確認するため、グループ監査役会を定期的に開催し、情報交換・意見交換を行っています。

監査役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に

応じて臨時に開催しています。監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役、執行役員等、内部監査部門および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。2022年度においては、監査役会を計16回開催しました。なお、当年度は以下の重点監査項目を中心に監査に取り組みました。

- DX、SX、BPO等注力事業の進捗状況
- 子会社の監査、海外子会社CEOインタビュー
- グループESG経営推進会議への出席による取り組み状況確認
- 財務報告に係る内部統制に関する報告
- 適時開示体制の整備・運営状況の確認 等

監査役会における決議、報告、協議内容

決議 10件	会計監査人選任、監査役会の監査報告書、監査役監査方針・監査計画・職務分担、会計監査人の監査報酬に対する同意、IESBA倫理規程改訂に伴う包括承認リスト等
報告 51件	注力事業の状況説明(DX、SX、BPO等)、持株会社移行に関する取り組み、情報セキュリティの状況、コンプライアンスの状況、常勤監査役活動状況報告等
協議 7件	会計監査人の再任・不再任評価プロセス、定時株主総会への対応方針、監査役報酬配分等

■ 内部監査

経営の健全性を高めるために、業務部門から独立した経営監査室を設置し、経営監査と業務監査を中心に、連結子会社を含む各事業所や工場への監査を実施しています。2023年3月31日現在、監査に従事する者は22名在籍しています。経営監査では、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・評価しています。業務監査では、法令・会社諸規則の遵守状況や不正防止の仕組み、効率性・正確性に問題がないかを検証・評価し、必要に応じて改善を勧告しています。また、監査結果については、その結果を代表取締役、取締役会、監査役会及びグループ会社の取締役等に直接報告しています。

■ 社外役員の状況

凸版印刷株式会社は、取締役会からの独立性が高い社外取締役および社外監査役を選任することが、当社のガバナンス上重要であると認識しています。そうした観点から、当社から役員報酬以外の金銭その他の財産を得ておらず、当社の主要な取引先の業務執行者および主要株主等にあたらない、取締役会からの独立性が十分担保された社外取締役3名および社外監査役3名を選任しています。

凸版印刷は、社外取締役および社外監査役の独立性を判断する際の基準を明確にするべく、2015年11月26日の取締役会決議によって、「凸版印刷株式会社 社外役員の独立性判断基準」を制定しています。社外取締役および社外監査役の独立性の判断にあたっては、東京証券取

引所の基準に加え、本基準の要件を確認のうえ、判断することとなります。本基準の内容は、当社ウェブサイト(コーポレートガバナンス基本方針 別紙参照)にて公表しています。

なお、社外取締役野間省伸氏、遠山亮子氏、中林美恵子氏および社外監査役垣内恵子氏、笠間治雄氏、河戸光彦氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

社外役員へのサポート体制としては、社外取締役は適宜、他の取締役との情報交換や意見交換を行うとともに、秘書室から社内外の情報を提供することとしています。社外監査役には適宜、他の監査役や専任の監査役スタッフが社内外の情報を伝え、情報共有とともに意見交換を行っています。

 [コーポレートガバナンス基本方針  
https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/ir/pdf/2023/corporate\\_governance\\_policy.pdf](https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/ir/pdf/2023/corporate_governance_policy.pdf)

取締役会の実効性評価

凸版印刷株式会社は、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います。

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、アンケートの設計及びその分析・評価を外部機関が行っています。2023年3月に実施した結果の概要は次の通りです。

1 分析・評価の方法

凸版印刷の取締役会がその役割・責務を実効的に果たすうえで重要と考えられる事項(取締役会の構成と運営、戦略にかかる審議等)を確認するとともに、市場の期待す

るガバナンス体制や、サステナビリティを巡る課題等への取締役会の関与などについて、すべての取締役(9名)および監査役(5名)に対して調査を行い、回答を得ました。

2 分析・評価の結果の概要

分析・評価の結果、取締役会は、適切な割合の独立社外取締役が参画して建設的な議論が行われている点やサステナビリティを巡る課題への取り組みに関与している点などが高く評価され、実効的に機能していると評価されました。

選定等の運営の工夫を行う必要性を把握しました。また、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の有用性などを確認しました。

一方で、更なる実効性の向上に向け、当社が2023年10月に計画している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

これらの課題認識を踏まえ、取締役会は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等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

凸版印刷株式会社では、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充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。2023年6月29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)・報酬に係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 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

#### (全体像)

凸版印刷の役員報酬は、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等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等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、係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、係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、係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等を総合的に勘案して決定しています。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等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うえで、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等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等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。

#### (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(役員ごとの固定額)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。

コーポレートガバナンス

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)	591	455	89	46	6
監査役 (社外監査役を除く)	61	61	—	—	3
社外役員	80	80	—	—	7

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	205	取締役	凸版印刷 (株)	156	27	12	—
		取締役	タマポリ (株)	7	2	—	—
鷹 秀晴	188	取締役	凸版印刷 (株)	149	27	12	—

注: 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。

株式の保有状況

■ 投資株式の区分の基準および考え方

凸版印刷は、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係る配当によって利

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等における検証の内容

凸版印刷は、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、毎年定期的に取り締役会においてその保有の合理性について検証のうえ、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。

なお、2023年3月末における純投資目的以外の株式及

びみなし保有株式の保有額は293,529百万円(純投資目的以外の株式の貸借対照表計上額282,815百万円、みなし保有株式10,714百万円の合計額)となります。このうち、ベンチャー企業への共創投資51銘柄3,549百万円(同貸借対照表計上額)を除いた保有額は289,980百万円となり、連結純資産1,452,169百万円の19.97%に相当します。

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	160	22,056
非上場株式以外の株式	122	260,759

(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	11	1,694	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	15	168	取引関係と事業連携の維持強化のため

(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	3	36
非上場株式以外の株式	42	67,526

>> 詳細は「サステナビリティレポート2023」もあわせてご覧ください。

## 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うえで、コンプライアンスの遵守は最も基本的な社会的責任の一つです。事業のグローバル展開が加速し、コンプライアンスに関わるリスクも増大するなか、TOPPANで働くすべての従業員がコンプライアンスの遵守に取り組むことが極めて重要と考えています。

TOPPANグループでは、2000年に遵法精神と企業理念に基づく行動のあり方を示した「行動指針」を策定し、これがコンプライアンスの基本規程となっています。2010年に

は「TOPPANグループ行動指針」として改訂し、国内外を含めたグループ全社にその適用範囲を広げました。また、2021年の改訂では、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SDGs視点を盛り込み、行動指針の徹底を通じた持続可能な社会の実現もめざしています。

TOPPANは、この「TOPPANグループ行動指針」に基づき、グループ全体でコンプライアンスの一層の徹底に取り組んでいます。

**WEB** TOPPANグループ行動指針  
<https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/philosophy/conduct-guidelines.html>

### ■ 推進体制

TOPPANグループは、コンプライアンスの基本規程として「TOPPANグループ行動指針」を定め、そ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、本社の法務本部内にコンプライアンス部を設置し、グループ会社の法務部門等と連携しながら、グループ全体の法令遵守と企業倫理の確立に取り組んでいます。

また、各職場における行動指針の浸透を図るべく、凸版印刷および子会社において、「行動指針推進リーダー制度」を導入しています。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が中心となり、日常業務レベルで行動指針の浸透・徹底に取り組んでいます。

### ■ 内部通報制度

法令違反や不正を発見した場合、上司に報告・相談することを原則とし、それでも解決できない場合は、内部通報制度「TOPPANグループ・ヘルプライン」で通報することができます。この制度は、パート・アルバイト・派遣社員を含めたグループ会社(上場会社を除く)のすべての役員と従業員が利用できます。コンプライアンスの徹底と法令違反や不正行為を早期に検出することで、適切に対処する機能を果たしています。

なお、より利用しやすい環境整備のため、2019年に「内部通報規程」を改定しました。通報窓口として「社内窓口」「監査役窓口」、法律事務所の弁護士を窓口とする「社外窓口」の3つを設置し、2020年4月より運用を開始しています。また、2022年5月には、同年6月施行の「改正公益通報者保護法」に対応した見直しも行っています。

### ■ 税務コンプライアンスへの対応

TOPPANグループは、各国・地域の税務関連法令等を遵守し、適正な納税義務を履行することにより、ステークホルダーとの信頼関係を構築し、社会への貢献と企業価値の向上を実現するという基本的な考え方のもと、2021年3月に、税務に関する判断規範として「TOPPANグループ税務方針」を制定しました。

税務コンプライアンスのさらなる向上に努めるとともに、税務に関するコーポレートガバナンスを強化することで、適切な納税を通じて企業の社会的責任を果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

**WEB** TOPPANグループ税務方針  
<https://www.holdings.toppan.com/ja/about-us/our-corporate-approach/taxpolicy.html>

>> 詳細は「サステナビリティレポート2023」もあわせてご覧ください。

## 情報セキュリティ

### ■ 基本的な考え方

ITの高度化、急速なデジタル化の進展を背景に、サイバー攻撃の脅威は高まっており、それは企業の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を脅かすものとなっています。

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めざし、事業に必要な情報を適切

かつ安全に管理することがお客さまの信頼に応え、持続的な事業発展につながると考え、情報セキュリティを経営上の重要課題と認識しています。

こうした考えのもと、「TOPPANグループ情報セキュリティ基本方針」を策定し、この方針のもとにグループ全体で情報セキュリティの徹底に取り組んでいます。

**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/securityinformation.html>

### ■ 推進体制

TOPPANグループでは、情報セキュリティ本部を設置し、ガバナンスならびに技術的に対応すると共に、組織横断的なサイバー対応の専門チームを設けて、グループ会社を統括し、外部機関とも連携を図りながら情報セキュリティ管理を推進しています。

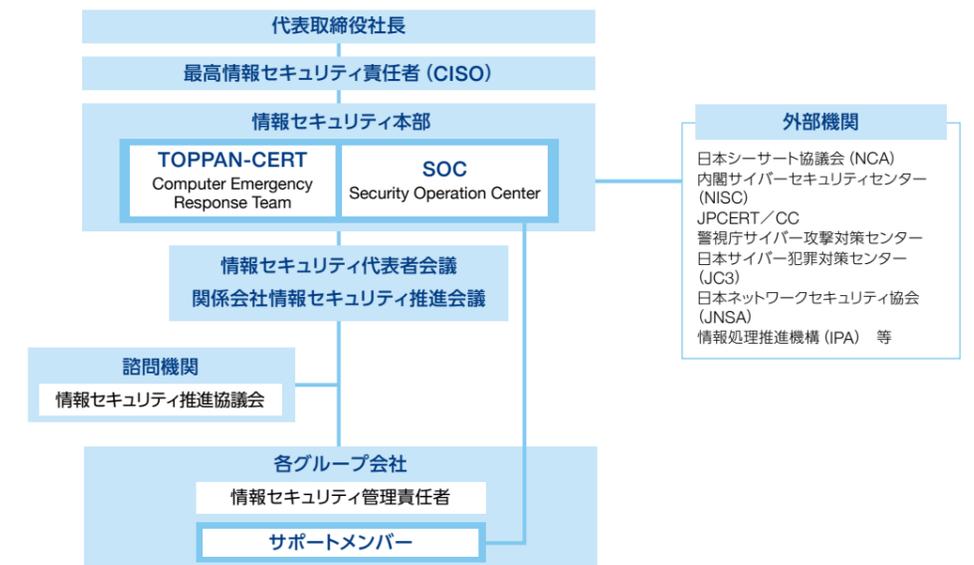
また、情報セキュリティ本部担当役員を最高情報セキュリティ責任者(CISO)として任命しています。グループ会社には情報セキュリティ管理責任者を置き、情報セキュリティ本部による統制のもとで各組織のセキュリティ管理を推進しています。

### ■ 情報セキュリティマネジメント

最高情報セキュリティ責任者のもと、情報セキュリティ本部が情報セキュリティに関する全体計画の策定や規程の整備・見直しを行っています。また、グループ会社と定期的な会議を行い、情報セキュリティに関する方針や施策の共有を図っています。さらにグループ会社に対して定期的な監査を実施し、情報セキュリティマネジメントの状況確認と是

正改善を行っています。なお、これらの活動については、最高情報セキュリティ責任者に定期的な報告を行います。また、万が一、インシデントが発生した場合も、適宜報告を行い、迅速に対応する体制を構築しています。

#### 情報セキュリティの組織管理体制



>> 詳細は「サステナビリティレポート2023」もあわせてご覧ください。

## リスクマネジメント

### ■ 基本的な考え方

世界的な政治・経済情勢の変化や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、加えて強制労働等の人権課題など、企業を取り巻くリスクは多様化・複雑化しています。

グローバルで事業を展開するTOPPANグループにとって、こうしたリスクを的確に認識し、適切に管理すること、またそれらを未然に防ぐことは、経営戦略や事業を遂行する

うえで非常に重要なものと考えています。

TOPPANでは、年1回のリスクアセスメントを通じ、「重大リスク」を把握しています。また、リスクが顕在化しないよう対応策を講じるとともに、万が一、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抑え、事業継続や社会からの信頼確保に努めています。

### ■ 推進体制

経営に与える影響が大きいと考えられる「重大リスク」は、事業(本)部およびグループ会社のリスクアセスメント結果に加え、社会情勢や中長期視点でのリスク顕在化の可能性などを踏まえ、サステナビリティ推進委員会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(ワーキンググループ)で検討し、同委員会の承認を経て、決定しています。(P.67「サステナビリティ推進体制」参照)

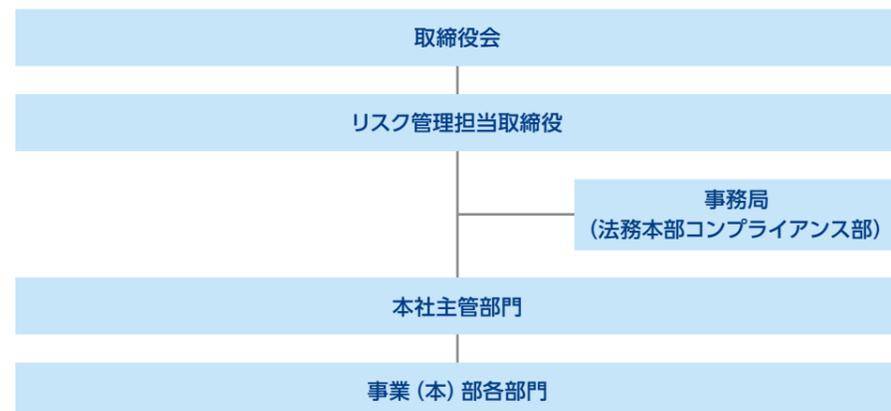
そのうえで、リスクマネジメント推進体制としては、本社担当部門のなかで主管部門を定め、関係各部門を中心に対応計画の策定や徹底したリスク管理を実施するとともに、その対応状況については、定期的にリスク管理担当取締役か

ら取締役会に報告しています。

さらに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。

2023年度は重大リスクとして25項目を定めています。各重大リスクは、本社主管部門を中心に対応計画の策定・管理を実施しています。さらに、これら重大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取締役から取締役会へ報告しています。

#### リスクマネジメント推進体制



#### 重大リスク(2023年度)

1. 地震、風水害等の自然災害、感染症による人的・物的被害	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)
2. 気候変動リスク >> 詳しくは、P.71「気候変動およびTCFDへの対応」をご覧ください。	15. ITシステムの停止に関するリスク(生産ライン、デジタルサービス等)
3. 市場環境の変化に関するリスク	16. 製品の品質に関するリスク
4. 戦略的提携、投資および企業買収に関するリスク	17. 調達におけるリスク
5. 研究開発に関するリスク	18. 有害物質の漏洩・汚染リスク
6. 事業の発展を支える人財の確保	19. 廃棄物に関するリスク
7. 円滑な資金調達	20. 人権リスク
8. グループ統制に関するリスク	21. 火災および労働災害
9. 厳しい市場競争および価格競争	22. 労務問題に関するリスク(労働法規違反、労務トラブル等)
10. 資産管理の不備による不良棚卸資産発生・長期在庫化等	23. 特許権や著作権等の知的財産権の侵害
11. 債権関連事故(不良債権発生・得意先倒産等)	24. 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)
12. 市場性のある有価証券における時価の変動	25. 海外ビジネスに関するリスク(規制法違反、地政学リスク、訴訟、労働争議、国際税務等、前各項に含まれない事項)
13. 外国為替相場の変動	

>> 重大リスクに対する対応策は、「2023年3月期 有価証券報告書」(P.27-36)をご覧ください。

# サステナビリティマネジメント

## 基本的な考え方

TOPPANグループは、「印刷」を原点とするあらゆる技術・ノウハウを活用した製品・サービスの提供を通じてステークホルダーに向け、社会課題解決に寄与する事業活動を行ってきました。今日、気候変動に伴う災害多発や自然破壊等、環境問題の深刻化をはじめ、人権リスクや地政学リスクの高まり等、グローバル規模で問題が多発し、企業は将来予測が困難な時代をむかえています。TOPPANグループの事業が社会に与えるインパクトを認識し、企業として責任を果たすとともに、事業を通じて社会課題を解決しながら企業価値向上を目指すサステナビリティ(持続可能性)経営を推進しています。また、TOPPANは、国連「グローバルコンパクト」を活動の原則に、組織の社会的責任に関する

国際規格「ISO26000」を活動の指針として、さらには「SDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)」を活動の目標として取り入れたサステナビリティ活動を展開しています。

2019年11月には、SDGsへの取り組み強化と経営への統合をめざすことを宣言した「TOPPAN SDGs STATEMENT」を策定し、公表しました。このなかで、SDGs課題へ取り組むことが「社会的価値創造企業」へのさらなる成長エンジンになると明記し、特に注力すべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。このマテリアリティへの取り組みをTOPPANのサステナビリティ活動の中心に位置づけ、推進していきます。

### サステナビリティの考え方の推移



**TOPPANのサステナビリティ情報**

TOPPAN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ウェブサイト(<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2023**  
TOPPAN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ます。  
[https://www.holdings.toppan.com/ja/assets/pdf/sustainability/toppan\\_sdgs\\_statement.pdf](https://www.holdings.toppan.com/ja/assets/pdf/sustainability/toppan_sdgs_statement.pdf)

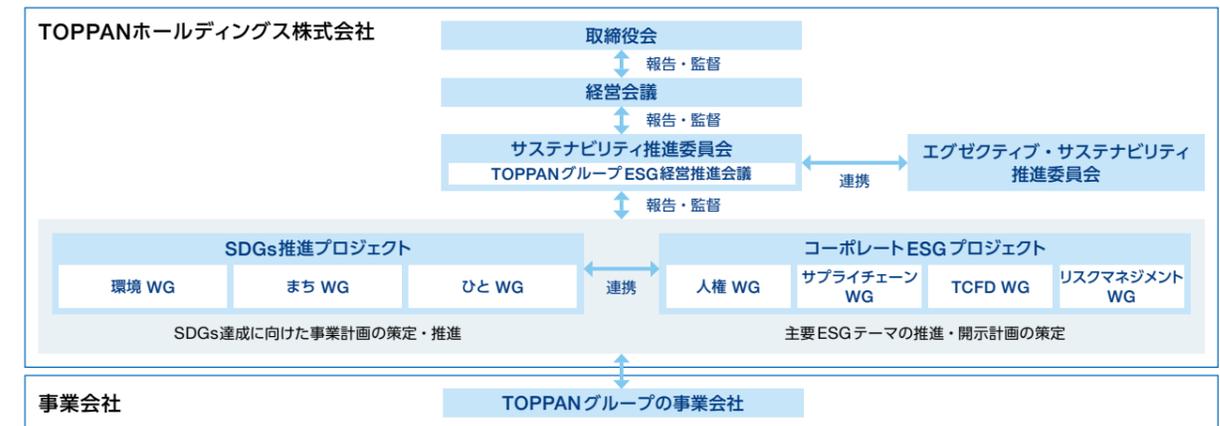
## サステナビリティ推進体制

TOPPANグループは、サステナビリティ活動の推進のため、TOPPANホールディングス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を設置しています。サステナビリティ推進委員会は、コーポレートガバナンス体制の中に位置づけられ、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。

サステナビリティ推進委員会は、下部にSDGs推進プロジェクトとコーポレートESGプロジェクトおよび各ワーキンググループ(WG)を設置し、計画の策定や活動の推進を行って

います。その内容については、サステナビリティ推進委員会で審議を行い、経営会議を通じて取締役会に報告されます。

なお、2022年度は、人権WG、サプライチェーンWG、TCFD 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。外部有識者と当社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ビリティ委員会と連携して、検討しています。



## TOPPANのマテリアリティ(重要課題)

TOPPANは、サステナビリティ活動において特に注力すべきマテリアリティ(重要課題)を選定し、それらを事業活動を通じて重点的に取り組む「事業活動マテリアリティ」と、良き企業市民として企業活動全体で取り組む「全社活動マテリアリティ」に整理しました。

現在、TOPPANは、各部門において、このマテリアリティを中心としたサステナビリティ活動を戦略的に推進し、ふれあい豊かなくらしに貢献する「社会的価値創造企業」の実現をめざして取り組んでいます。

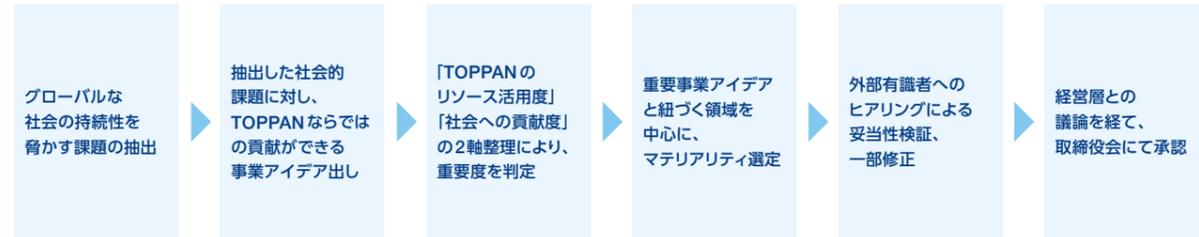
### TOPPANのマテリアリティ(重要課題)

	テーマ	SDGsとの関係
事業活動マテリアリティ (事業活動を通じて重点的に取り組む課題)	環境(サステナブルな地球環境)	12 持続可能な消費と生産、13 気候変動、14 海洋資源、15 陸域生態系
	まち(安全安心で豊かなまちづくり)	8 豊かなくらし、11 持続可能な都市とコミュニティ、16 平和と公正
	ひと(心と身体の豊かさと人のエンパワーメント)	2 健全なエネルギー、3 健全な生活と福祉、4 質の高い雇用
全社活動マテリアリティ (良き企業市民をめざして企業活動全体で取り組む課題)	環境配慮・持続可能な生産	12 持続可能な消費と生産、13 気候変動
	従業員の健康・働きがい	3 健全な生活と福祉、5 性別平等、8 質の高い雇用

サステナビリティマネジメント

■ 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。



■ 事業活動マテリアリティと全社活動マテリアリティの関係性

TOPPANのサステナビリティ活動がめざす姿「ふれあい豊かでサステナブルな暮らし」の実現に向けて、各マテリアリティの関係性を整理しています。



「TOPPAN Business Action for SDGs」

「TOPPAN SDGs STATEMENT」で定めた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」のなかで、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なかでも特にTOPPAN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トの考え方で、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暮らし」の実現に向けて取り組んでいきます。

TOPPAN Business Action for SDGs



「TOPPAN Business Action for SDGs」の活動内容と目標

【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																								
<p>サーキュラーエコノミーの実現</p> <p>パリア技術を核とした包材のモノマテリアル化比率</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>1% (海外4%) (計画:4% (海外7%))</td><td>25% (海外40%)</td><td>30% (海外50%)</td></tr> </table> <p>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*</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>28件 (計画:23件)</td><td>40件</td><td>50件</td></tr> </table> <p>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等を推進し、廃棄による環境の汚染・破壊を防止する。</p>	2022年度	2025年度	2030年度	1% (海外4%) (計画:4% (海外7%))	25% (海外40%)	30% (海外50%)	2022年度	2025年度	2030年度	28件 (計画:23件)	40件	50件	<p>地域に暮らす人々の生活の質向上への貢献</p> <p>地域に最適化された住民サービスを展開する自治体数*</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>52 (計画:50)</td><td>100</td><td>150</td></tr> </table> <p>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。</p>	2022年度	2025年度	2030年度	52 (計画:50)	100	150	<p>革新的なヘルスケアサービスによる健康への貢献</p> <p>健康に貢献するサービス数*</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>15 (計画:12)</td><td>20</td><td>30</td></tr> </table> <p>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。</p>	2022年度	2025年度	2030年度	15 (計画:12)	20	30
2022年度	2025年度	2030年度																								
1% (海外4%) (計画:4% (海外7%))	25% (海外40%)	30% (海外50%)																								
2022年度	2025年度	2030年度																								
28件 (計画:23件)	40件	50件																								
2022年度	2025年度	2030年度																								
52 (計画:50)	100	150																								
2022年度	2025年度	2030年度																								
15 (計画:12)	20	30																								
<p>脱炭素社会の実現</p> <p>温室効果ガス削減に貢献するサービス数*</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>29 (計画:18)</td><td>40</td><td>50</td></tr> </table> <p>環境に配慮した素材や仕組みの提供、省エネルギー・創エネルギー等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、地球温暖化の防止に貢献する。</p>	2022年度	2025年度	2030年度	29 (計画:18)	40	50	<p>私らしく生きられる安全な社会の創造</p> <p>生活を豊かにするサービス数* (情報銀行・メタバース活用パーソナルデータプラットフォーム)</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>4 (計画:4)</td><td>10</td><td>20</td></tr> </table> <p>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活用サービスを提供する。</p>	2022年度	2025年度	2030年度	4 (計画:4)	10	20	<p>食品ロス削減による飢餓撲滅への貢献</p> <p>賞味期限延長に貢献するパッケージの食品総重量</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>25万トン (計画:27万トン)</td><td>30万トン</td><td>40万トン</td></tr> </table> <p>「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、1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。</p>	2022年度	2025年度	2030年度	25万トン (計画:27万トン)	30万トン	40万トン						
2022年度	2025年度	2030年度																								
29 (計画:18)	40	50																								
2022年度	2025年度	2030年度																								
4 (計画:4)	10	20																								
2022年度	2025年度	2030年度																								
25万トン (計画:27万トン)	30万トン	40万トン																								
<p>エコプロダクツ・ソリューションの拡大</p> <p>サステナブルパッケージの売上高比率</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>37% (計画:33%)</td><td>50%</td><td>100%</td></tr> </table> <p>SX重点テーマの売上高</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>943億円 (計画:873億円)</td><td>2,000億円</td><td>3,000億円</td></tr> </table> <p>「GL BARRIER」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。</p>	2022年度	2025年度	2030年度	37% (計画:33%)	50%	100%	2022年度	2025年度	2030年度	943億円 (計画:873億円)	2,000億円	3,000億円	<p>文化を「魅せる・未来に残す」への貢献</p> <p>文化資料・産業資料のアーカイブ数*</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>130件 (計画:118件)</td><td>150件</td><td>200件</td></tr> </table> <p>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。</p>	2022年度	2025年度	2030年度	130件 (計画:118件)	150件	200件	<p>ハードルのない教育環境の創造</p> <p>学びに貢献した人数</p> <table border="1"> <tr><th>2022年度</th><th>2025年度</th><th>2030年度</th></tr> <tr><td>2.1千万人 (計画:2.1千万人)</td><td>(国内)2.4千万人 (海外) -</td><td>(国内)3千万人 (海外)1億人</td></tr> </table> <p>教育関連ソフトや翻訳技術等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、いつでも学べる社会をつくる。</p>	2022年度	2025年度	2030年度	2.1千万人 (計画: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
2022年度	2025年度	2030年度																								
37% (計画:33%)	50%	100%																								
2022年度	2025年度	2030年度																								
943億円 (計画:873億円)	2,000億円	3,000億円																								
2022年度	2025年度	2030年度																								
130件 (計画:118件)	150件	200件																								
2022年度	2025年度	2030年度																								
2.1千万人 (計画: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																								

\* 目標値は過去からの累積数です(その他の目標値は単年度)

# 環境への取り組み

>> 詳細は「サステナビリティレポート2023」もあわせてご覧ください。

## 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めざし、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。

 **TOPPANグループ地球環境宣言**  
[https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/pdf/sustainability/The\\_Toppan\\_Group\\_Declaration\\_on\\_the\\_Global\\_Environment.pdf](https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/pdf/sustainability/The_Toppan_Group_Declaration_on_the_Global_Environment.pdf)

### ■ 環境目標

#### TOPPANグループ環境ビジョン2050

TOPPANグループは、2021年1月に、地球環境課題への長期的な取り組み方針を定めた「TOPPANグループ環境ビジョン2050」を策定し、公表しました。

この「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めざして、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暮らし」の実現をめざしていきます。			
<b>① 脱炭素社会への貢献</b> Scope1+2および3における温室効果ガス排出の実質ゼロをめざします。	<b>② 生物多様性の保全</b> 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めざします。	<b>③ 資源循環型社会への貢献</b> 廃棄物のゼロエミッションをめざします。	<b>④ 水の最適利用</b> 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。

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。

「脱炭素社会への貢献」においてScope1+2、Scope3

TOPPANグループ2030年度中長期環境目標			
<b>① 脱炭素社会への貢献</b> 温室効果ガス排出 Scope1+2: 2017年度比 54.6%削減(再エネ比率6.5%) 温室効果ガス排出 Scope3: 2017年度比 54.6%削減	<b>② 生物多様性の保全</b> 用紙原料の調達における合法性確認100% 製造拠点面積10%に相当する社内外自然共生地域への貢献*1	<b>③ 資源循環型社会への貢献</b> 廃棄物最終埋立量: 2017年度比 60%削減*2 廃プラスチックのマテリアルリサイクル率: 2017年度比 12%増	<b>④ 水の最適利用</b> 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 *1 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 *2 生産由来の廃棄物が対象

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)

## 気候変動およびTCFDへの対応

### ■ 基本的な考え方

TOPPANは、「TOPPANグループ地球環境宣言」のもと、環境保全に配慮した企業活動を積極的に進めてきました。特に気候変動については、グローバルで事業を展開しているTOPPANグループに与える影響の大きさを認識し、TOPPANのサステナビリティ経営における重要課題の一つと捉えています。

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)の提言に対しては、2019年に賛同を表明しました。2020年からは提言に基づいたシナリオ分析を開始し、TCFD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開示を行っています。

### ■ ガバナンス

#### 気候関連のリスクおよび機会についての取締役会による監視体制

(1) 組織的な取り組みと取締役会の責任  
 TOPPANは、「中期経営計画(2021~2022年度および2023~2025年度)」において、中長期の重点施策の一つとして「ESGへの取り組み深化」を掲げ、気候変動を含むESG課題に関するガバナンスを強化しています。取締役会は気候変動を経営戦略における重要課題の一つと認識しており、気候変動リスクと機会は事業成長のための成長投資においても考慮されています。

前年度実績および当該年度の単年度温室効果ガス(GHG)排出量目標について報告を受け、承認を行っています。

また、四半期に一度、気候関連課題の評価や状況についての報告を受けるとともに、気候関連の課題を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っています。さらに不定期な報告として、気候関連課題に関する新しい規制や制度などが公表された場合は、社内関係部門による評価と対応策についてサステナビリティ推進委員会を通じて報告を受け、対応について議論・決議を行っています。

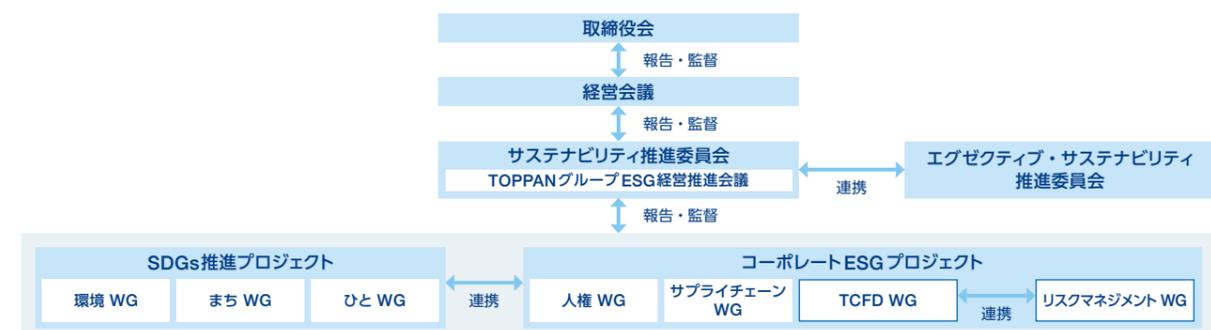
ESG課題についての具体的な取り組み施策については、取締役会がサステナビリティ推進委員会において検討・審議された活動内容について経営会議を通じて報告を受けており、取り組みの目標設定および進捗を議論・モニタリング・監督しています。

#### 気候関連のリスクおよび機会を評価・管理するうえでの経営者の役割

取締役会はサステナビリティ推進委員会(委員長:代表取締役社長)に気候関連課題を担当させ、同委員会は下部組織として設置したTCFD WG、リスクマネジメント WG、およびSDGs推進プロジェクトと連携しながら、気候関連課題の評価と対応策の取りまとめを行います。

取締役会は、サステナビリティ推進委員会より経営会議を通じて気候関連課題の評価や状況、目標管理についての報告を受けるとともに、気候関連の課題を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っています。

#### 気候変動を含むESG課題に関するガバナンス体制図



環境への取り組み

■ リスク管理

組織が気候関連リスクを識別・評価するプロセス

気候関連リスクの識別・評価は、TCFD WGが担当し、当社グループの事業活動および提供する製品、サービスに対する現行規制、新規規制、技術、法制、市場、評判、急激または緩慢な物理変化といったリスクタイプから識別しています。それらの識別されたリスクタイプから想定されるリスクと機会を研究開発から調達・生産・製品供給までの上流・下流を含むバリューチェーン全体において抽出し、短期(1年以内)・中期(2~3年)・長期(4~30年以上)の時間軸で評価しています。

総合的リスク管理における気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスの位置づけ

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、担当部門とリスクマネジメントWGが密接に連携しています。リスクマネジ

■ 戦略

組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクおよび機会

(1) 組織の時間軸(短期・中期・長期の視野)におけるリスクと機会の検討状況

時間軸を短期1年以内、中期2~3年、長期4~30年以上として、TOPPAN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。

(2) 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の下部組織としてTCFD WGを設置し、気候変動に関する重要リスク・機会の洗い出しと財務面のインパクト評価、その評価に基づいた対応策の検討を行いました。

2022年度の事業機会の検討については、シナリオ分析の検討を各事業部門の中期計画と連動させ、財務インパクト評価と対応策の検討を行いました。シナリオ分析では、日本国内のほか単体の海外拠点を加え、研究開発・調達・生産・製品供給までのバリューチェーン全体を、1.5℃シナリオと4℃シナリオを用いて、2050年までの長期想定で考察しました。

(3) 財務上影響の大きい気候関連課題

1.5℃シナリオでは、炭素税導入や購入エネルギー価格

メントWGは、年1回のリスクアセスメントを実施し、グループ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」の特定では、HDおよびグループ会社でのアセスメント結果および中長期視点での顕在化の可能性、発生頻度やインパクトの強弱等を踏まえています。「重大リスク」は当社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検討しています。2023年度の「重大リスク」としては、「気候変動リスク」が特定されています。

「重大リスク」は、サステナビリティ推進委員会に報告・検討された上で、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をしています。

>> 詳しくは、P.65「重大リスク(2023年度)」をご覧ください。

上昇に伴うコスト増のリスクがある一方、消費者嗜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℃シナリオでは、気温上昇による風水害増加が主要工場の操業停止などのリスクにつながる可能性があります、BCP策定などの対応策を進めています。

複数の気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた組織の戦略のレジリエンス

シナリオ分析で用いたシナリオについて、1.5℃シナリオは国際エネルギー機関(IEA)によるWorld Energy Outlook 2021の「Net Zero Emissions by 2050シナリオ」を、4℃シナリオは「STEPS(Stated Policies)」ないしは「APS(Announced Pledges)」、[気候変動に関する政府間パネル第6次報告書における代表濃度経路シナリオ]を採用しており、対象期間は2030年から2050年までとしています。シナリオ分析の結果、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考えられます。また、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。一方、その対応策として再生可能エネルギーの段階的な導入などによるスコープ1+2及びスコープ3での温室効果ガス排出量削減や防災対策を強化することに加え、温室効果

選別された気候関連課題の事業戦略に与える影響

シナリオ	社会動向の変化	リスクおよび機会	時間軸	財務インパクト	主な対応策/機会となる事業・サービス
移行 リスク・ 機会 <sup>*1</sup>	炭素税の導入・引き上げ	化石燃料由来のCO <sub>2</sub> 排出に対する炭素税課税や排出権取引によるコスト増加	中期	中 2021年度比96億円増	[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+2GHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術等のモニタリング
	再生可能エネルギー比率の上昇	購入エネルギー価格上昇に伴う運用コスト増加	中期	小~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+2GHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術等のモニタリング
		クリーンエネルギーに関連する市場の拡大	長期	中	EV向け電池外装材の開発・販売強化、再生エネルギー関連事業への参入
	化石燃料由来プラスチックの規制強化	包材・資材のプラスチック循環ニーズ拡大	中期	大	新たなリサイクルスキームの構築、モノマテリアル包材等のリサイクル対応材の開発・販売強化
	森林保護の強化	間伐材、FSC認証紙の利用機会拡大	短期	小	カートカン・FSC認証関連製品(紙製品等)の利用促進
	原材料価格の上昇	フィルム、紙などの調達コストの増加	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
	顧客志向の変化、気候変動対応の要望増加	デジタル移行に伴う既存ペーパーメディア減少	中期	中	中期経営計画で掲げる重点施策「事業ポートフォリオ変革」の取り組み加速
		サプライチェーン全体での顧客のGHG排出量削減ニーズ拡大	短期	大	製造DX支援(NAVINECTなど)・Hybrid BPOなどErhoht-X事業へのリソース強化
	環境配慮型製品の需要増加	使い捨てプラスチック製品等の炭素排出製品の需要減少	中期	小~中	中期経営計画で掲げる重点施策「事業ポートフォリオ変革」の取り組み加速
低炭素・脱プラスチック製品の需要拡大		中期	大	ESG情報開示の強化	
		短期	大	ESG情報開示の強化	
物理 4℃ シナリオ	急性異常気象の激甚化	洪水・浸水による工場操業停止のリスク増	中期	大	長期的想定で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・浸水による化学物質の外部流出	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
		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	中期	中	ZETAなどの通信関連事業・メタバース関連事業の創出
	降水・気象パターンの変化	水使用の制限	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
気温の上昇	食品ロス・衛生ニーズの拡大	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	

■ リスク ■ 機会

\*1 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 2021のNZE、およびSTEPS(APS)により評価  
\*2 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

DX SX 中期経営計画における重点施策[DX][SX]関連のサービス

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。また、事業機会の創出をめざし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や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進めていきます。

■ 指標と目標

戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクおよび機会を評価する際に用いる指標

気候変動リスクにおいて、「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、「DX、SX、フロンティアビジネス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。

Scope1、Scope2およびScope3の温室効果ガス(GHG)排出量

2022年度におけるTOPPANグループ全体のScope1+2排出量は1,115千t、Scope3排出量は5,929千tでした。当該年度の目標排出量に対して、Scope1+2排出量は目標を達成していますが、Scope3排出量は未達となっています。なお、Scope1,2,3はGHGプロトコルの方法論に従って算定を行っており、第三者保証を受けています。

TOPPANグループ環境ビジョン2050 >> P.70参照  
TOPPANグループ2030年度中長期環境目標 >> P.70参照  
「中期経営計画」と中長期のめざす姿 2026年3月期にめざす営業利益構成 >> P.16参照  
TOPPAN Business Action for SDGs  
事業活動マテリアリティ「[環境]サステナブルな地球環境」 >> P.69参照

環境への取り組み

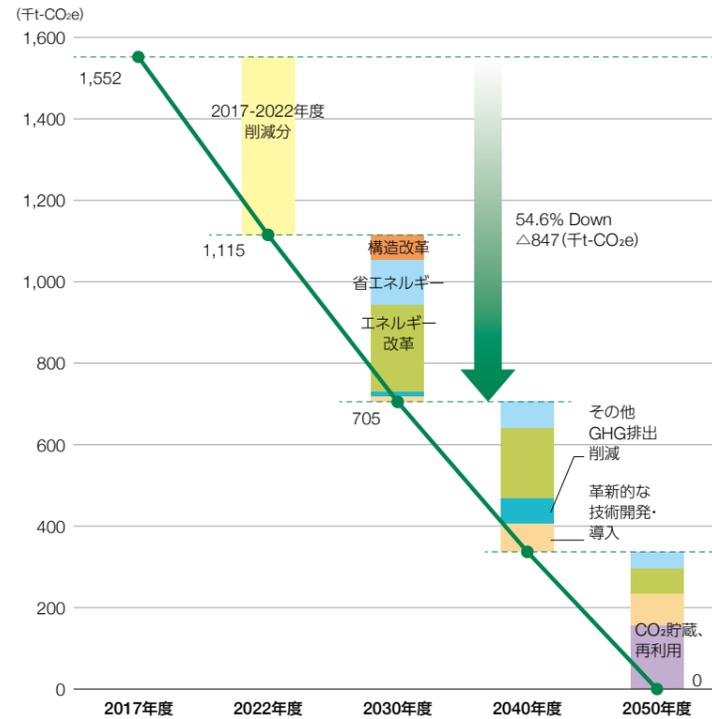
2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画

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<sub>2</sub>貯蔵技術やCO<sub>2</sub>の再利用等で吸収し、実質ゼロをめざします。

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 <sub>2</sub> 貯蔵、再利用

(Scope1+2) 温室効果ガス排出量

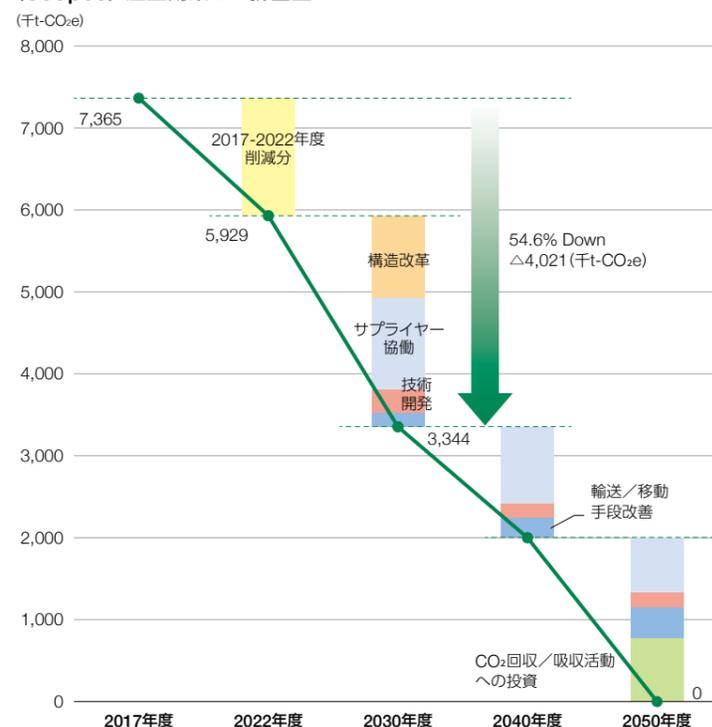


Scope3

- 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<sub>2</sub>回収事業への投資や緑地拡大による吸収を図り、実質ゼロをめざします。

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	パイオ材の利用・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 <sub>2</sub> ゼロ移動体利用
CO <sub>2</sub> 回収/吸収活動への投資	CO <sub>2</sub> 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



社会への取り組み

人財

基本的な考え方

TOPPANグループでは「企業は人なり」の理念のもと、持続的成長と社会への貢献をめざし、従業員と企業がともに成長できる環境・風土を整備し、新たな「知」と「技」を創出する人財(組織)を育てることをめざしています。

TOPPANグループでは、人財をグループの貴重な財産、すなわち人的資本と捉え、人財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が事業成長の源泉であると考えています。人事諸施策を講じ、人財への投資を行うとともに、事業の発展を支える人財の確保に努めています。また、「TOPPANグループ人権方針」にも示した通り、従業員一人ひとりの仕事の成果に応じた適正な処遇を行い、個人の能力が最大限に発揮されるよう努めています。

業務やキャリアにあわせた能力開発をめざし、多彩な人財開発プログラムを実施しています。

さらに、TOPPAN 独自の人財開発に関するR&D拠点である「人財開発ラボ」において、脳神経科学研究会やコンディショニング研究会等の複数の研究会を運用し、従業員の「自己革新」と、TOPPANならではの新しい価値創造の実現を促す次世代型人財開発プログラムの実装を図っています。

人財育成に関する費用実績

	社員一人当たりの研修などの費用
2020年度	53,637円
2021年度	56,070円
2022年度	64,937円

DX人財の育成

DX推進を加速させるため、部門や業務内容を問わず全ての従業員のリスクリングを目指して学び続ける組織文化の醸成を図っています。具体的には、DX人財をレベル定義

し、担当業務に必要な知識・スキルに応じた学習、資格取得プログラムを充実させ、デジタル変革を推進する人財育成を進めています。

レベル定義	教育体系			
<b>・プロフェッショナルレベル</b> メンバーへの指導的立場のリーダー育成 <b>・ベーシックレベル</b> 実務レベル知識を持つか実務経験者 <b>・リテラシーレベル</b> 該当スキルに対し基礎的知識を持つ人財 <b>・一般層</b> ：(リテラシー未保有)	全社員必須講座	デジタル教育プラットフォーム	クラウド講座	検定試験・専門講座
		・Udemy 7,300講座 ・Aidemy 140コースから自由に学習可能	・AWS初級 ・AWS中級 ・Microsoft Azure	・メデジタルマーケティング教育 ・データサイエンティスト検定 ・ジェネラリスト検定 ・DXビジネス検定

SX人財の育成

持続可能な社会の実現に貢献することを目指して、SXに対応できる人財を育成する研修プログラムを開発しています。具体的な取り組みとして、ソーシャルイノベーション

プログラム、TOPPANグループ未来創発プログラムアドバンス、管理職を対象としたフィールドワーク等を実施しています。

SX人財育成プログラム

社会課題の解決と企業の経済的価値を両立した次世代イノベーション事業創出プログラム			1,748名
2013年～累計での福島訪問社員数：計1,748人(オンライン434名含む)			
ソーシャルイノベーションプログラム	2013年	社会課題の解決と企業の経済的価値を両立した次世代イノベーション事業の創出と、それを実現するための創造的思考能力を開発する	430名
TOPPANグループ未来創発プログラムアドバンス	2014年	TOPPANグループで何ができるかを考えることを通じて、主体的に考え行動する力を養い、ネットワークの構築とグループ総合力発揮の具現化をめざす	867名
管理職向け福島フィールドワーク	2015年		481名

### ■ グローバル人材の育成

グローバルでのビジネスが拡大するなか、外国籍従業員の採用のほか、海外グループ会社との交流を進めています。

グローバル人材を語学力、異文化対応力も含めた「ビジネスコミュニケーションスキル」、「ビジネスリテラシー」、「海外経験」それぞれを兼ね備えた人材と定義し、人員の可視化と育成計画の策定を行っています。具体的には、年次での語学力測定アセスメント一斉受験受験を行い、全社的な

英語レベル・グローバル人材の人員数など顕在化させ、人材投資や人材配置などに活用しています。その他、外国籍社員の採用、海外現地法人で実務研修を行う「海外トレーニング制度」、海外駐在員候補者向けの「グローバル選抜研修」や海外ビジネススクールへの派遣などの育成プログラムを展開しています。

### ■ 次世代リーダー・新事業開発人材の育成

次世代リーダー・新事業開発人材としての知識・スキル・マインドを醸成するプログラムとして、社長講話や討議セッションを通じ、リーダーとしてのマインド・行動力を学ぶ「歴'sイノベーションプログラム」、経営リテラシーの向上を図り現場視点で企業価値向上を実現できる人材育成をめざす

「次世代経営者育成プログラム」、新事業創出に向けたフレームワークを体系的に学び企業内起業家マインドを強化する「新事業開発人材育成プログラム」など、階層別に様々な人材育成プログラムを展開しています。

### ■ TOPPAN版ジョブ型人事処遇制度

TOPPANは、多彩な能力・キャリアを持つ人材の適切な処遇、従業員のスキルアップ・キャリア形成、若手の抜擢、高年齢社員の活躍、チャレンジできる環境の提供などをめざし、TOPPAN版ジョブ型人事処遇制度を導入しました。これは、これまでの全職種統一の職能等級制度から職群別

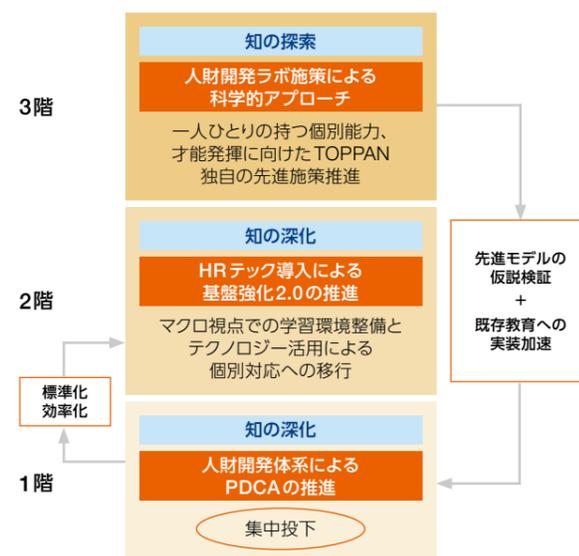
の要素を取り入れた等級制度に再構築し、また、年功制の排除の観点から、各等級における在位年数も撤廃しました。社員の処遇の根幹である等級制度の改定により、多彩な能力・キャリアを持つ人材の活用を促進させて組織全体のパフォーマンス向上をめざしています。

### ■ 人材開発ラボ®における活動

2017年4月、脳神経科学、コンディショニング、テクノロジーを活用した次世代型人材開発のあるべき姿を調査、研究、検証するR&D 拠点「人材開発ラボ®」を設立しました。様々な分野の外部有識者の知見を教育現場に応用して、TOPPANグループ独自の人材開発モデルを具現化し、社員の潜在能力の発揮と拡張を図るとともに、TOPPANならではの新しい価値創造の実現をめざす活動です。人材育成のアプローチについては、プログラムのPDCAを回し、改善を積み重ねる「1階」部分と、HRテックなどのテクノロジーを活用し、1階部分の効果・効率を最大化していく「2階」部分、次世代型人材開発のあるべき姿を調査・研究・検証していく「3階」部分に分けて教育施策を展開しています。

脳神経科学研究会で得られた知見は、人間の学習、行動、感情、思考の仕組みを理解し、パフォーマンス向上やコミュニケーション能力の向上を目指す「最新脳科学プログラム」として実装しています。これまでの累計受講者数実績は8,767名となっています。

#### 3階建てでの人材開発アプローチ



## ダイバーシティ&インクルージョン

### ■ 基本的な考え方

TOPPANグループでは、ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営戦略の一つと位置づけ、「人間尊重」「企業は人なり」という信念のもと、「人材」を起点としたさまざまな施策を実施しています。多様な人材が個々の属性や価値観の違いを認め、尊重し合うダイバーシティを推進し、さらに多様な人材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。

その実現に向けて、互いを尊重し合う感性とたゆみない対話を通じて、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に取り組んでいます。

#### 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もと、  
個々の違いを認め合い尊重する感性を育み、  
「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。

#### TOPPANグループのダイバーシティ&インクルージョンがめざすもの



### ■ 女性活躍／ポジティブアクションの推進

誰もが健康に働き続け、能力に応じて活躍できることを基本的な考え方とし、女性活躍の推進に取り組んでいます。さらに、能力や意欲に基づき、女性の管理職への登用を積極的に進めるポジティブアクションを推進しています。2023年4月時点での女性管理・監督職者数は、管理職数183名、

監督職者数578名となり、女性管理監督職者の割合は14.4%になりました。

その他にも、性の多様性(SOGI、LGBTQ)に関する取り組みや障がい者雇用の推進など、積極的に取り組んでいます。

#### 女性管理・監督職者数推移(4月時点凸版印刷株式会社)



#### 障がい者雇用状況(6月1日時点凸版印刷株式会社)

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
人員数	312名	325名	339名	338名	357名
雇用率	2.29%	2.31%	2.39%	2.43%	2.53%

注:雇用率は、「障害者の雇用の促進等に関する法律施行規則」第8条の規程による「障害者雇用状況報告書」で報告した常用雇用者数(6月1日時点)を分母にしています。

### ■ 仕事と育児の両立支援、仕事と介護の両立支援

「働く意志を支援する」という考え方にに基づき、多様な状況下にある従業員が仕事と生活を両立しやすい環境づくり

を進めており、育児・介護休業制度や勤務短縮制度の整備、家族手当の増額等の施策を実施しています。

## 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うえで、最も重要なテーマと考えています。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、この基本精神のもと、2021年10月には「TOPPANグループ人権方針」を策定しました。行動規範を定めた「TOPPANグループ行動指針」においても、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、基本的人権の尊重を定めています。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、環境保全活動を行い、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る人権侵害が発生しないよう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」骨子

- |                  |          |
|------------------|----------|
| 1. 人権に対する基本的な考え方 | 6. 対話・協議 |
| 2. 適用範囲          | 7. 救済    |
| 3. 適用法令          | 8. 教育・研修 |
| 4. 人権尊重の責任       | 9. 責任者   |
| 5. 人権デューデリジェンス   | 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   | ・団体交渉権および結社の自由 |
| ・差別およびハラスメント      | ・労働安全衛生        |
| ・ダイバーシティ&インクルージョン | ・プライバシーに対する権利  |

 **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

人権への取り組みは、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た、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」が主管となり、グループ全体で推進す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。日々の人権に対する取り組みは、人事労政本部、製造統括本部、法務本部が中心となり、グループ全体の関係部門と連携し、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する指導原則」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月には「TOPPANグループ人権方針」を策定し、業界における人権リスクの洗い出しと、評価および5つの人権リスク特定まで完了しています。

TOPPANグループ、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75社、海外103社へ書面での人権リスク調査・分析に加え、国内・海外各1社に対して現地ヒアリング調査を実施しました。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と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。

#### 一般的な人権課題と当社業界における人権リスクの特定

事業の特性や同業他社の動向、国際的な人権基準をもとに人権リスク重要度評価を行い、人権課題を整理・評価しました。その結果、下表のうち「強制労働・人身取引」「差別」「非人道的な扱い」「プライバシーに対する権利」の4つのリスク、さらに「グループ全体の人権ガバナンス」を加えた5つの人権リスクを特定しました。

人権課題/対象	従業員	サプライチェーン	顧客	ユーザー	周辺コミュニティ
強制労働・人身取引	中	高	—	—	—
児童労働	低	低	—	—	—
差別	高	高	—	—	—
非人道的な扱い	中	高	—	—	—
結社の自由・団体交渉権	低	高	—	—	—
労働時間	低	高	—	—	—
賃金	低	高	—	—	—
プライバシーに対する権利	高	高	高	高	—
倫理的/責任あるマーケティング	—	—	低	低	—
表現の自由	—	—	高	中	—
AIと人権	—	—	低	低	—
製品の安全・品質	—	—	低	低	—
周辺住民の健康	—	—	—	—	中
土壌、水などの衛生	—	—	—	—	中
先住民の権利	—	—	—	—	低

## 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」という理念のもと、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。こうした考え方のもと、「健康経営宣言」や「安全衛生・防火基本方針」を定めるとともに、それぞれの取り組みを推進しています。

化、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て、世の中すべ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。

「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、会社と健康保険組合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

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

 **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>

### ■ 働き方改革／ワークライフバランスの推進

柔軟な働き方の実現に向けて、2019年より労使で協議を重ね、2020年10月には在宅勤務、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」を導入しました。また、2018年に導入した「スマートワーク勤務制度(フレックス)」におけるコアタイムを廃止し、イノベーション創出に向けた裁量労働によるフルリモート勤務を実現するなど、アフターコロナを見据えたニューノーマルな働き方に対応する勤務制度の導入・改定を行いました。

その他、制度面だけでなく、ニューノーマルな働き方の定着に向けた従業員教育の実施など、働き方改革を積極的に推進しています。

ワークライフバランスの推進に向けては、経営協議会や労使委員会のなか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、残業実態の分析や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、さまざまな取り組みを通じて、従業員およびその家族のワークライフバランスの充実を図っています。

### ■ 従業員のWell-being

TOPPANグループは、従業員の「健康・働きがい」を第一に考え、事業所ごとにさまざまな取り組みを労使や健康保険組合などを行い、それらを通じたコミュニケーションの活性化やTOPPANグループの一体感醸成に取り組んでいます。

また、2021年度より、従業員エンゲージメントの状況を把握するためのサーベイを導入し、グループ会社を含めた24社21,000名を対象に実施しました。この調査で明らかになった従業員の声をもとに、経営と現場が連携し、組織課題の解決に向けたアクションを推進していきます。

#### 「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に選定

当社は、昨年に引き続き、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に選定されました。健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。当社は、7年連続での選定となりました。



>> 詳細は「サステナビリティレポート2023」もあわせてご覧ください。

## 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、企業が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は、サプライチェーン全体でサステナブル調達に取り組むことが重要であると考えています。

これまでサプライヤーや業務委託先とともに、「TOPPANグループ CSR調達ガイドライン」に沿った活動を進めてきましたが、近年、人権や労働安全衛生、環境など企業に対する社会的責任への関心や要求が高まっており、サプライチェーンマネジメントとしてより具体的かつ幅広い対応が求められていると認識しています。

こうした社会要請や動向をふまえ、2022年1月に従来のガイドラインに新たな内容を追加し、「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」として改訂しました。

本ガイドラインは、調達を主管とする部署のみならず、事業活動として製品・サービスを取り揃えるすべての部署が守るべき基本的な考え方を示した「調達基本方針」と、サプライヤーや業務委託先に遵守を要求する「サステナブル調達基準」で構成されています。なお、調達部門では、この「サステナブル調達基準」と「TOPPANグループ人権方針」「TOPPANグループ地球環境宣言」「生物多様性に関する基本方針」もあわせて、サプライチェーンにおける人権尊重や環境保全活動に取り組んでいます。

2022年度は、サプライヤー・協力会社に対してサステナビリティに関わる国別リスク・業種別リスク・アンケート調査など

によるリスク調査を行い、分析を踏まえ、リスクの軽減・是正に向けた取り組みを協働で行うデューデリジェンスプロセスのPDCAサイクルをスタートさせています。その他、「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」説明会の実施、サステナブル調達基準の自己評価アンケート、「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」の協力同意締結、事業継続にかかわる取り組み状況の確認などを実施しました。

今後は、本ガイドラインをサプライチェーン全体に周知するとともに、その運用、および監査、是正するサイクルを回すことで、サプライヤーや業務委託先と協力し、サステナブル調達の取り組みをさらに加速していきます。また、こうした取り組みを通じて、TOPPANグループとサプライヤー・業務委託先の双方における企業価値向上をめざします。

#### 「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」骨子

##### 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・業務委託先に対する要求事項と推奨事項

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

 [TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン](https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/pdf/sustainability/The_Toppan_Group_Sustainable_Procurement_Guidelines.pdf)  
[https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/pdf/sustainability/The\\_Toppan\\_Group\\_Sustainable\\_Procurement\\_Guidelines.pdf](https://www.holdings.toppan.com/assets/ja/pdf/sustainability/The_Toppan_Group_Sustainable_Procurement_Guidelines.pdf)

### ■ 推進体制

TOPPANグループにおけるサステナブル調達の取り組みは、本社製造統括本部 購買・コストマネジメントセンターなどの調達部門が中心となり、サプライヤーおよび業務委託先と緊密に連携しながら、さまざまな施策を推進しています。

推進体制図 (2023年3月現在)



# 財務セクション

連結11ヵ年財務サマリー	82
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	84
連結貸借対照表	90
連結損益計算書	92
連結包括利益計算書／ 連結株主資本等変動計算書	93
連結キャッシュ・フロー計算書	95

## 連結11ヵ年財務サマリー

凸版印刷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)

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
<b>会計年度</b>											
売上高	¥ 1,502,308	¥ 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
売上原価	1,253,965	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
対売上高比率	83.5%	83.5%	83.3%	82.0%	81.2%	81.1%	81.2%	79.8%	79.5%	78.4%	77.9%
販売費及び一般管理費	216,251	216,317	213,578	216,869	217,792	222,015	229,201	233,723	242,612	261,258	285,525
対売上高比率	14.4%	14.1%	14.0%	14.7%	15.2%	15.3%	15.6%	15.7%	16.5%	16.9%	17.4%
営業利益	32,092	35,722	40,877	48,532	51,601	52,290	45,727	66,414	58,790	73,505	76,636
対売上高比率	2.1%	2.3%	2.7%	3.3%	3.6%	3.6%	3.1%	4.5%	4.0%	4.7%	4.7%
税金等調整前当期純利益	38,849	40,735	46,405	52,968	60,229	65,484	65,187	134,855	130,020	180,943	109,558
親会社株主に帰属する当期純利益	18,562	20,621	22,868	35,245	32,536	42,268	41,049	87,048	81,998	123,182	60,866
対売上高比率	1.2%	1.3%	1.5%	2.4%	2.3%	2.9%	2.8%	5.9%	5.6%	8.0%	3.7%
総資産当期利益率 (ROA)	1.2%	1.2%	1.2%	1.8%	1.7%	2.0%	1.9%	4.0%	3.6%	5.3%	2.7%
自己資本当期利益率 (ROE)	2.5%	2.7%	2.7%	3.8%	3.3%	3.9%	3.6%	7.4%	6.5%	9.2%	4.5%
<b>1株当たりデータ (円)</b>											
(普通株式)	¥ 28.90	¥ 32.12	¥ 35.67	¥ 55.04	¥ 50.75	¥ 131.32	¥ 127.55	¥ 261.06	¥ 237.16	¥ 365.21	¥ 185.07
(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	18.00	20.00	40.00	40.00	60.00	40.00	44.00	46.00
研究開発費	¥ 20,689	¥ 19,821	¥ 19,084	¥ 17,975	¥ 19,368	¥ 19,426	¥ 17,838	¥ 19,268	¥ 22,348	¥ 26,081	¥ 26,591
設備投資	76,827	72,177	76,138	63,203	64,990	72,015	68,581	86,419	60,855	58,202	92,106
減価償却費	67,965	62,473	61,176	59,692	58,536	60,219	60,285	55,953	63,002	64,195	70,800
<b>会計年度末</b>											
流動資産	¥ 800,645	¥ 836,681	¥ 924,728	¥ 852,207	¥ 884,928	¥ 843,084	¥ 863,768	¥ 902,759	¥1,066,995	¥1,050,734	¥1,106,082
流動負債	453,121	420,152	515,536	462,106	431,713	409,021	467,837	489,985	436,492	496,094	467,394
運転資本	347,524	416,529	409,192	390,101	453,215	434,063	395,931	412,774	630,503	554,640	638,688
現金及び現金同等物	256,058	287,690	335,911	292,676	295,126	273,334	272,990	296,873	497,238	414,265	447,607
有形固定資産	552,511	553,291	566,125	537,977	526,581	555,649	553,732	600,528	571,779	580,255	597,301
長期負債	224,041	299,588	254,345	208,340	226,130	243,451	198,397	183,135	283,582	188,309	184,243
総資産	1,633,066	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
純資産	888,422	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
自己資本比率	46.3%	45.7%	46.8%	49.8%	51.0%	52.9%	53.2%	55.2%	56.0%	59.7%	59.2%
有利子負債比率	38.9%	42.1%	38.3%	30.1%	24.7%	22.6%	23.5%	22.1%	25.2%	19.2%	18.0%
<b>その他</b>											
従業員数 (人)	48,878	48,751	48,999	46,705	50,705	51,210	51,712	52,599	52,401	54,336	53,946
発行済株式数 (千株)	699,412	699,412	699,412	699,412	699,412	349,706	349,706	349,706	349,706	349,706	349,706
連結子会社数 (社)	167	154	151	146	150	155	162	194	195	207	219

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選定し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。

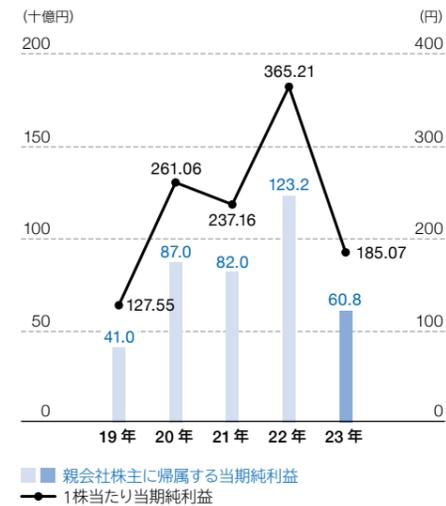
注4: 当連結会計年度の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 平成32年3月31日)等を適用しており、2022年3月期以降の主要な連結経営指標等は、当該会計基準等の適用後の数値を記載しています。

# 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

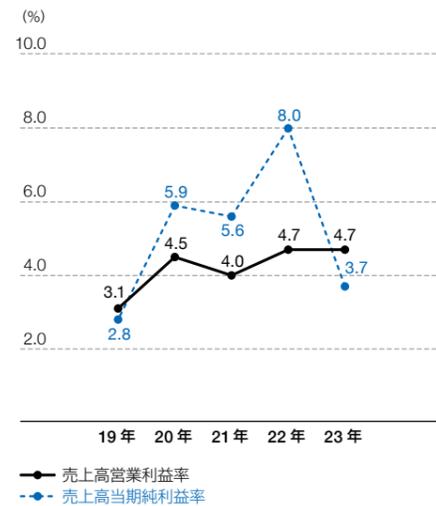
凸版印刷株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度

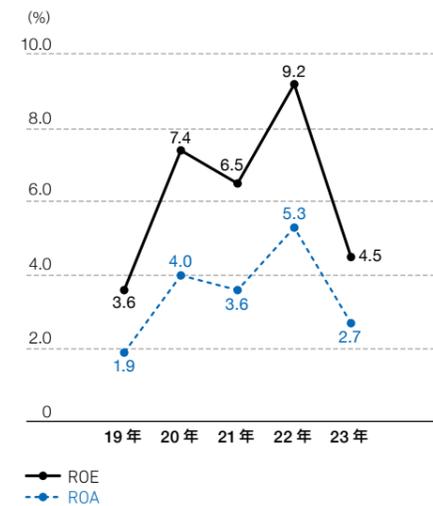
親会社株主に帰属する当期純利益



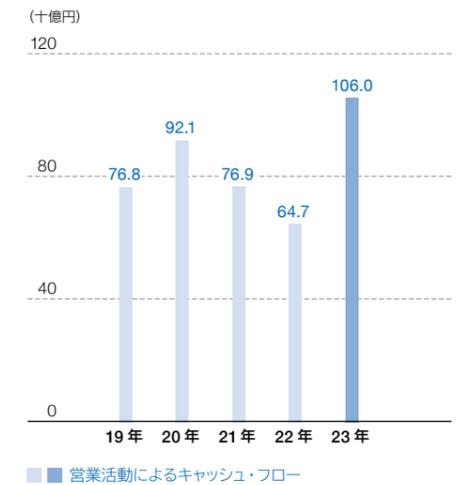
売上高に対する利益率



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。トッパングループ(以下、当社グループ)は、凸版印刷株式会社(以下、当社)を中心に、連結子会社219社、持分法適用非連結子会社2社及び持分法適用関連会社30社で構成されており、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事業分野にわたり、幅広い事業活動を展開しています。当期(2023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	除外
持分法適用非連結子会社	21社	9社
持分法適用関連会社	2社	2社
	新規: 3社	除外: 2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よる行動制限が緩和されるなど、持ち直しの動きが見られた一方、ウクライナ侵攻の長期化に伴うサプライチェーンの混乱や資源価格の高騰、急激な為替変動など、先行き不透明な状況が続きました。

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のほか、原材料の供給面での制約や価格高騰など厳しい経営環境が続きましたが、一方で生活様式の変化に伴うデジタル需要の増加や地球環境に対する意識の高まりなど、新たな需要が見込まれています。

こうしたなか当社グループは、「Digital & Sustainable Transformation」をキーワードに、社会やお客さま、当社グループのビジネスを、デジタルを起点として変革させる[DX(Digital Transformation)]

と、事業を通じた社会的課題へのアプローチや持続可能性を重視した経営を目指す「SX(Sustainable Transformation)」を柱に、ワールドワイドで社会課題の解決をめざしています。

この結果、当期の連結決算は、売上高1兆6,388億円(前期比5.9%増)、営業利益766億円(前期比4.3%増)となりました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益の減少や減損損失の増加などにより、608億円(前期比50.6%減)となりました。

## 売上高

当期の連結売上高は、前期比5.9%増の1兆6,388億円となりました。事業セグメント別の売上動向は、以下の通りです。

## 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1.8%減の8,875億円、営業利益は16.3%減の428億円となりました。

うちセキュア関連においては、帳票類の電子化などを受けてビジネスフォーム関連が減少したものの、ICカード関連の増加などにより、前期を上回りました。コンテンツ・マーケティング関連においては、ペーパーメディアやSP関連が減少した反面、ゲームカードや株式会社BookLiveの電子書籍関連事業、さらにはWeb広告運用などのデジタルマーケティング関連が増加し、前期を上回りました。BPO関連においては、デジタルとオペレーションを組み合わせ合わせたハイブリッドBPOの拡販に努めましたが、前期の大型案件の反動により、減収となりました。

DX領域の「Erhoent-X(エルヘートクロス)」事業の取り組みとしては、デジタルマーケティングの運用体制強化に向け、札幌エンゲージメントセンターの開設や、CRM領域で豊富なノウハウを持つフュー

ジョン株式会社との資本業務提携を実施しました。また、トッパン・フォームズ株式会社(新社名:TOPPANエッジ株式会社)が提供するメッセージ配信サービス「EngagePlus」の機能拡充などにより、企業や団体の業務効率改善を推進しています。

## 生活・産業事業分野

生活・産業事業分野の売上高は前期比17.2%増の5,206億円、営業利益は17.6%減の235億円となりました。

うちパッケージ関連においては、国内は、食品向けを中心とした需要増やサステナブル包材の拡大により、前期を上回りました。海外は、前期に買収した米国軟包装メーカーInterFlex社、5月に買収したタイの軟包装メーカーMajend Makcs社の収益貢献に加え、インドネシアを中心に販売が拡大しました。なお、国内、海外ともに、原材料やエネルギー価格の高騰を受け、価格改定を進めました。

建材関連においては、国内は、高意匠・高機能化粧シートの販売が拡大し、増収となりました。海外は、欧州での急激なインフレおよび北米での住宅金利上昇による需要減の影響があったものの、家具などのインテリア向け化粧シートの販売拡大や価格改定の効果に加え、為替の影響もあり、前期を上回りました。

高機能関連においては、前期に連結子会社化したインド大手フィルムメーカーToppan Speciality Films社(旧社名:Max Speciality Films社)が貢献し、増収となりました。

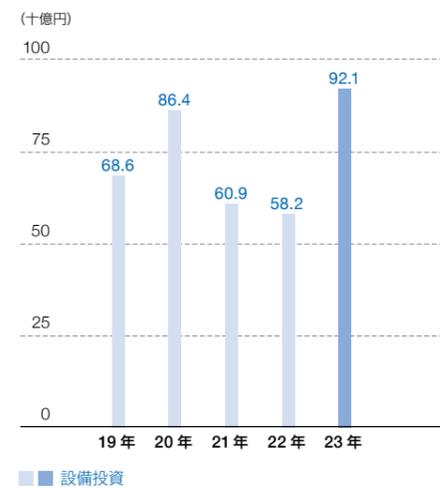
SX領域の取り組みとしては、世界最高水準のバリア性能を持つ透明バリアフィルム「GL BARRIER」を活用し、リサイクル適性の高いモノマテリアル包材や、プラスチック使用量・CO<sub>2</sub>排出量を削減するレトルト対応の紙製パウチなど、環境配慮包材の開発を推進しました。

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

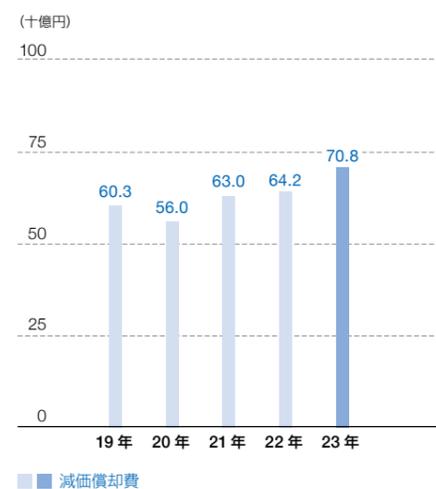
凸版印刷株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度

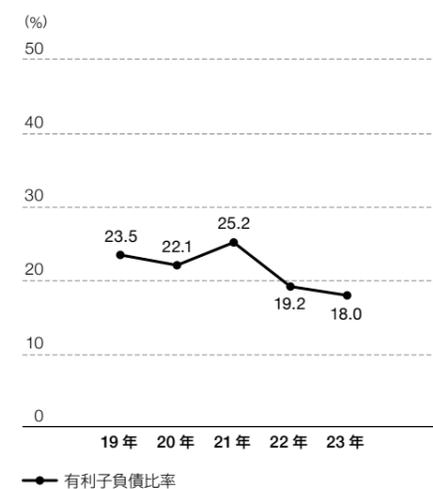
設備投資



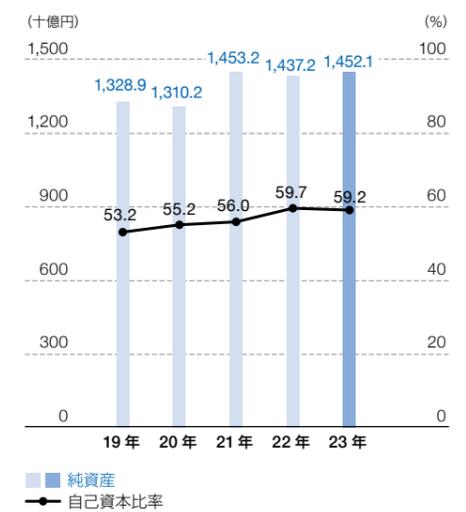
減価償却費



有利子負債比率



純資産



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15.3%増の2,553億円、営業利益は60.6%増の482億円となりました。

うち半導体関連においては、フォトマスクは、5G・AI、車載向けなど堅調な半導体需要を背景に、増収となりました。高密度半導体パッケージ基板のFC-BGA基板は、業界最高水準の品質と技術を武器に、大型・高多層の高付加価値品が、データセンターやサーバー向けなどを中心に好調に推移しました。

ディスプレイ関連においては、テレビ向けなどの需要が減少した反射防止フィルムと、構造改革を進めたカラーフィルタの減少により、前期を下回りました。

新事業創出の取り組みとしては、IoTの本格普及に向け、次世代LPWA(低消費電力広域ネットワーク)通信規格「ZETA」を活用した、工場や施設における環境データの遠隔監視や設備保全業務を効率化する

システム「e-Platch®(イープラッチ)」を開発し、クラウドセキュリティの国際標準規格「ISO/IEC 27017認証」を取得しました。また、産業用の自律走行ロボットなどの普及を見据え、最長30mの距離を測定できる次世代ToFセンサを世界で初めて開発しました。

売上原価

当期の売上原価は前期比5.3%増の1兆2,766億円、売上原価率は0.5ポイント低下して77.9%となりました。この結果、売上総利益は前期比8.2%増の3,621億円となりました。総合的なコスト削減策が奏功し、売上原価率は2020年3月期に80%を切った後、さらに3期連続で低減しています。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。

販売費および一般管理費

当期の販売費及び一般管理費は、前期比9.3%増の2,855億円となりました。対売上高比率は17.4%で、前期の16.9%から0.5ポイント上昇しました。当社グループでは現在、収益力強化に向けた事業構造改革を進めており、最適な人員配置による外部委託費の低減、総労務費圧縮などを引き続き推進していく方針です。

研究開発費

当期の研究開発費は、前期比2.0%増の265億円となりました。対売上高比率は1.6%で、前期の1.7%から0.1ポイント減少しました。当社グループでは、市場での技術優位性確保、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て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進めていく方針です。

営業利益

当期の営業利益は前期比4.3%増の766億円となり、売上高営業利益率は4.7%で、前期並みとなりました。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、今後もその拡大に向けた施策を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に関しては、営業外損益および特別損益に関しては、前期比69.4%減の329億円となりました。これは、当社の進めている保有資産価値見直し施策において、株安の影響もあり投資有価証券売却益が減少したこと、また、世界的なインフレ・消費停滞等を受けて、北米の軟包材コンパニング事業や国内紙器事業で減損損失を計上したことなどによるものです。この結果、税金等調整前当期純利益は前期比39.5%減の1,095億円となりました。

法人税等

当期の法人税等は、前期の517億円から335億円に減少し、税効果会計適用後の法人税等の負担率は、前期の28.6%から30.6%に上昇しました。

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50.6%減の608億円となり、1株当たり当期純利益は前期の365円21銭から185円7銭に減少しました。利益率は、総資産当期純利益率(ROA)が前期の5.3%から2.7%へ、自己資本当期純利益率(ROE)が前期の9.2%から4.5%へ、それぞれ低下しました。

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・フローの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1,095億円に減価償却費等の非資金項目、営業活動に係る債権・債務を加減算して、前期比63.8%増の1,060億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券の売却および償還による収入があった一方、設備投資などを行ったことにより、前期における328億円のプラスから314億円のマイナスとなりました。

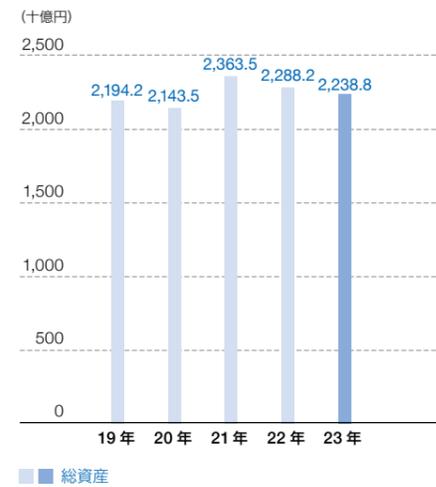
財務活動により支出したキャッシュ・フローは、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却などを行った一方、社債の償還や自己株式の取得、配当金の支払

## 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

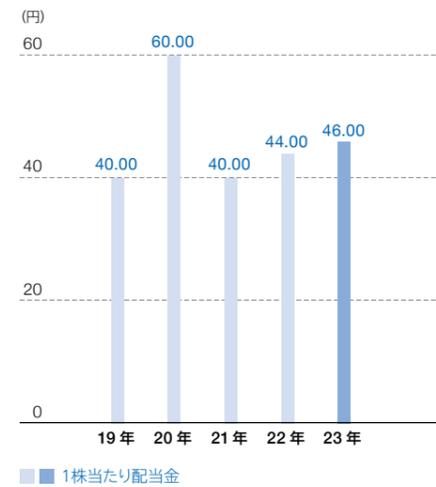
凸版印刷株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度

## 総資産



## 1株当たり配当金



などを行ったことから、501億円の支出となりました。

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8.0%増の4,476億円となりました。

## 財務状態

当期末の流動資産は、前期末比5.3%増の1兆1,060億円となりました。これは、有価証券が464億円、商品及び製品が89億円、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5.8%減の4,673億円となりました。これは、流動負債のその他に含まれる契約負債が160億円、短期借入金が118億円、それぞれ増加したものの、1年内償還予定の社債が400億円、未払法人税等が166億円、それぞれ減少したことなどによるものです。

有形固定資産は前期末比2.9%増の5,973億円となりました。これは、建設仮勘

定が104億円、土地が52億円、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21.5%減の4,500億円となりました。これは、投資有価証券が1,319億円減少したことなどによるものです。

固定負債は、前期末比10.0%減の3,192億円となりました。これは、繰延税金負債が411億円減少したことなどによるものです。

純資産は、前期末比1.0%増の1兆4,521億円となりました。これは、その他有価証券評価差額金が843億円減少したものの、非支配株主持分が558億円、利益剰余金が468億円、それぞれ増加したことなどによるものです。

自己資本比率は前期末の59.7%から59.2%に低下し、1株当たり純資産は前期末比0.7%減の4,059円82銭となりました。また、当期における総資産は、前期末比2.2%減の2兆2,388億円となりました。

## 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と、企業としての持続的成長を実現するため、各期の連結業績、配当性向、内部留保などを総合的に勘案したうえで配当を実施しています。具体的には、連結配当性向30%以上を目標に、配当水準の向上に努めています。なお、来期より配当方針については総還元性向30%以上を目安に、安定配当の考え方を基本に株主還元の柔軟性と安定性を強化していきます。2023年4月からの新中期経営計画の期間では、自己株式の取得を行うことから、総還元性向は50%以上を想定しています。

内部留保資金については、企業価値向上を目的に、成長分野の拡大に向けた設備投資や研究開発に充てるほか、既存事業の効率化・活性化を含め、長期的視点から投資効率を高める施策に使用する方針です。

このような利益配分を行うことが、企業体質の強化につながり、将来的な利益向上に寄与するとともに、株主の皆さまへの継続的な利益還元を可能にするものと考えています。

こうした基本方針のもと、当期の中間配当金は1株当たり22円、期末配当金は同24円とさせていただきます。これにより、年間配当金は2円増配の1株当たり46円となりました。

来期の配当金は、上記の基本方針に基づき、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の向上をめざすとともに、諸利益のなかでも特に、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、ひいては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、政府による新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけ変更など、社会活動の正常化が進み、緩やかに持ち直していくことが期待されるものの、地政学リスクの高まりや物価上昇、為替変動リスク等の影響に引き続き注視する必要があります。

当社グループを取り巻く環境においては、ペーパーメディアの需要は減少傾向にある一方、デジタルマーケティングや行政手続きのオンライン化などのデジタル

分野、さらに環境分野での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、グループ一丸となって業績向上に邁進していきます。

来期の業績見通しは、連結売上高1兆6,450億円(当期比0.4%増)、連結営業利益780億円(当期比1.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益430億円(当期比29.4%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、さまざまな要因により、実際の成果や業績は記載の予測とは大きく異なる可能性があります。

## 連結貸借対照表

凸版印刷株式会社および子会社

2022年および2023年3月31日現在		単位:百万円	
資産の部	2022年	2023年	
<b>流動資産</b>			
現金及び預金	¥ 437,951	¥ 431,722	
受取手形、売掛金及び契約資産	428,362	425,233	
有価証券	26,702	73,199	
商品及び製品	52,521	61,426	
仕掛品	28,989	32,866	
原材料及び貯蔵品	42,947	48,038	
その他	37,907	39,481	
貸倒引当金	(4,649)	(5,886)	
流動資産合計	1,050,734	1,106,082	
<b>固定資産</b>			
<b>有形固定資産</b>			
建物及び構築物	600,337	610,033	
減価償却累計額	(386,183)	(398,856)	
建物及び構築物 (純額)	214,154	211,176	
機械装置及び運搬具	849,753	871,825	
減価償却累計額	(683,692)	(701,920)	
機械装置及び運搬具 (純額)	166,061	169,905	
土地	153,116	158,362	
建設仮勘定	21,463	31,890	
その他	101,257	107,001	
減価償却累計額	(75,797)	(81,035)	
その他 (純額)	25,459	25,966	
有形固定資産合計	580,255	597,301	
<b>無形固定資産</b>			
のれん	27,478	22,931	
その他	56,022	62,418	
無形固定資産合計	83,500	85,350	
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	525,276	393,298	
長期貸付金	1,255	1,112	
従業員に対する長期貸付金	73	99	
繰延税金資産	27,561	29,453	
退職給付に係る資産	3,565	4,281	
その他	16,268	22,157	
貸倒引当金	(302)	(320)	
投資その他の資産合計	573,697	450,083	
固定資産合計	1,237,453	1,132,734	
資産合計	¥2,288,188	¥2,238,817	

2022年および2023年3月31日現在		単位:百万円	
負債の部	2022年	2023年	
<b>流動負債</b>			
支払手形及び買掛金	¥ 151,743	¥ 162,517	
電子記録債務	96,442	84,853	
短期借入金	15,299	27,140	
1年内償還予定の社債	40,000	—	
1年内返済予定の長期借入金	10,468	12,398	
未払法人税等	28,994	12,345	
賞与引当金	26,759	26,350	
役員賞与引当金	875	676	
その他の引当金	915	1,186	
その他	124,594	139,926	
流動負債合計	496,094	467,394	
<b>固定負債</b>			
社債	50,000	50,000	
長期借入金	138,309	134,243	
繰延税金負債	100,141	58,946	
役員退職慰労引当金	1,651	1,666	
退職給付に係る負債	49,666	53,935	
その他の引当金	3,751	3,727	
その他	11,365	16,734	
固定負債合計	354,885	319,253	
負債合計	850,980	786,647	
<b>純資産の部</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	104,986	104,986	
資本剰余金	125,530	120,774	
利益剰余金	941,169	987,986	
自己株式	(26,469)	(43,360)	
株主資本合計	1,145,216	1,170,386	
<b>その他の包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	203,794	119,451	
繰延ヘッジ損益	(107)	149	
為替換算調整勘定	13,256	33,707	
退職給付に係る調整累計額	3,820	1,422	
その他の包括利益累計額合計	220,764	154,730	
<b>新株予約権</b>	—	1	
<b>非支配株主持分</b>	71,226	127,051	
純資産合計	1,437,207	1,452,169	
負債純資産合計	¥2,288,188	¥2,238,817	

## 連結損益計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2022年および2023年3月31日に終了した1年間

単位:百万円

	2022年	2023年
売上高	¥1,547,533	¥1,638,833
売上原価	1,212,769	1,276,671
売上総利益	334,764	362,162
販売費及び一般管理費		
運賃	28,560	28,423
貸倒引当金繰入額	95	1,517
役員報酬及び給料手当	94,979	100,085
賞与引当金繰入額	10,902	11,422
役員賞与引当金繰入額	434	422
退職給付費用	4,505	5,070
役員退職慰労引当金繰入額	332	309
旅費	3,425	4,669
研究開発費	19,080	20,536
その他	98,940	113,067
販売費及び一般管理費合計	261,258	285,525
営業利益	73,505	76,636
営業外収益		
受取利息	428	999
受取配当金	5,709	5,457
持分法による投資利益	1,625	2,364
為替差益	3,680	5,378
その他	3,563	3,608
営業外収益合計	15,007	17,807
営業外費用		
支払利息	3,987	4,305
解体撤去費用	1,319	2,947
公開買付関連費用	1,408	-
新型コロナウイルス関連費用	176	-
その他	5,303	6,018
営業外費用合計	12,195	13,271
経常利益	76,318	81,172
特別利益		
固定資産売却益	1,653	1,825
投資有価証券売却益	108,749	55,360
関係会社株式売却益	879	-
段階取得に係る差益	3,320	521
特別退職金戻入額	196	30
環境対策費戻入益	-	366
負ののれん発生益	31	-
特別利益合計	114,830	58,105
特別損失		
固定資産除売却損	1,663	1,499
投資有価証券売却損	463	56
投資有価証券評価損	833	2,264
減損損失	5,601	23,838
独占禁止法関連損失	196	746
特別退職金	398	715
災害による損失	362	2
関係会社株式売却損	-	596
関係会社清算損	400	-
環境対策費	285	-
特別損失合計	10,205	29,719
税金等調整前当期純利益	180,943	109,558
法人税、住民税及び事業税	51,663	35,742
法人税等調整額	122	(2,192)
法人税等合計	51,785	33,550
当期純利益	129,157	76,008
非支配株主に帰属する当期純利益	5,974	15,141
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 123,182	¥ 60,866

単位:円

1株当たり情報	2022年	2023年
1株当たり当期純利益	¥ 365.21	¥ 185.07
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	-	-
1株当たり配当金	44.00	46.00

## 連結包括利益計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2022年および2023年3月31日に終了した1年間

単位:百万円

	2022年	2023年
当期純利益	¥129,157	¥76,008
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(69,152)	(83,816)
繰延ヘッジ損益	69	251
為替換算調整勘定	21,314	24,087
退職給付に係る調整額	1,382	(1,879)
持分法適用会社に対する持分相当額	(13)	(790)
その他包括利益合計	(46,399)	(62,147)
包括利益	82,757	13,860
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	74,096	(5,166)
非支配株主に係る包括利益	8,660	19,027

## 連結株主資本等変動計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2022年および2023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
2021年4月1日残高	¥104,986	¥126,793	¥832,978	¥(10,886)	¥1,053,871
会計方針の変更による累積的影響額	-	-	30	-	30
会計方針の変更を反映した当期首残高	¥104,986	¥126,793	¥833,008	¥(10,886)	¥1,053,901
当期変動額					
剰余金の配当	-	-	(13,548)	-	(13,548)
親会社株主に帰属する当期純利益	-	-	123,182	-	123,182
自己株式の取得	-	-	-	(15,678)	(15,678)
自己株式の処分	-	3	-	96	99
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	-	(1,266)	-	-	(1,266)
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等	-	-	(1,472)	-	(1,472)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	(1,263)	108,161	(15,582)	91,315
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3月31日残高	¥104,986	¥120,774	¥987,986	¥(43,360)	¥1,170,386

## 連結キャッシュ・フロー計算書

凸版印刷株式会社および子会社

単位:百万円

	その他の包括的利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	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			
2021年4月1日残高	¥273,431	¥(176)	¥(5,744)	¥2,340	¥269,850	-	¥129,442	¥1,453,164
会計方針の変更による 累積的影響額								30
会計方針の変更を 反映した当期首残高	¥273,431	¥(176)	¥(5,744)	¥2,340	¥269,850	-	¥129,442	¥1,453,194
当期変動額								
剰余金の配当								(13,548)
親会社株主に 帰属する当期純利益								123,182
自己株式の取得								(15,678)
自己株式の処分								99
非支配株主との 取引に係る親会社の 持分変動								(1,266)
非支配株主に係る 売建プット・ オプション負債の 変動等								(1,472)
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	(69,636)	69	19,001	1,480	(49,086)	-	(58,215)	(107,301)
当期変動額合計	(69,636)	69	19,001	1,480	(49,086)	-	(58,215)	(15,986)
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3月31日残高	¥119,451	¥149	¥33,707	¥1,422	¥154,730	¥1	¥127,051	¥1,452,169

2022年および2023年3月31日に終了した1年間

単位:百万円

	2022年	2023年
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥180,943	¥109,558
減価償却費	64,195	70,800
減損損失	5,601	23,838
のれん償却費	2,386	4,664
退職給付に係る負債の増減額	3,091	1,802
退職給付に係る資産の増減額	(938)	(941)
貸倒引当金の増減額	576	803
受取利息及び受取配当金	(6,137)	(6,456)
支払利息	3,987	4,305
持分法による投資損益	(1,625)	(2,364)
投資有価証券売却損益	(108,285)	(55,304)
投資有価証券評価損益	833	2,264
固定資産売却損益	9	(326)
関係会社株式売却損益	(879)	596
段階取得に係る差損益	(3,320)	(521)
売上債権及び契約資産の増減額	(23,276)	12,889
棚卸資産の増減額	(12,265)	(14,012)
仕入債務の増減額	6,362	(5,473)
未払又は未取消費税等の増減額	(7,830)	329
その他	6,703	10,819
小計	110,132	157,271
利息及び配当金の受取額	7,349	7,008
利息の支払額	(4,012)	(4,276)
法人税等の支払額又は還付額	(48,721)	(53,923)
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,748	106,080
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	(7,295)	(4,069)
定期預金の払戻による収入	1,859	202
有価証券の取得による支出	-	(4,999)
有価証券の売却による収入	2,800	3,000
有形固定資産の取得による支出	(42,539)	(65,394)
有形固定資産の売却による収入	7,426	3,484
無形固定資産の取得による支出	(12,729)	(18,701)
投資有価証券の取得による支出	(3,870)	(6,877)
投資有価証券の売却及び償還による収入	115,931	70,532
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(25,968)	(6,517)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	(62)	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	370	52
関係会社株式の取得による支出	(450)	(898)
関係会社株式の売却による収入	-	1,251
その他	(2,669)	(2,478)
投資活動によるキャッシュ・フロー	32,802	(31,414)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額	(18,532)	10,735
長期借入による収入	19,124	4,924
長期借入金の返済による支出	(91,437)	(12,663)
社債の償還による支出	-	(40,000)
自己株式の取得による支出	(15,678)	(16,971)
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	(13,619)	(15,315)
非支配株主への配当金の支払額	(1,353)	(593)
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	(62,145)	(10,081)
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	2	1,465
その他	(3,315)	(4,662)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(186,956)	(50,128)
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,433	8,804
現金及び現金同等物の増減額	(82,972)	33,342
現金及び現金同等物の期首残高	497,237	414,265
現金及び現金同等物の期末残高	¥414,265	¥447,607

# 会社情報および株式の状況

(2023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

53,946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、あらかじめご告知いたします。

## 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

## 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)	50,398	15.35
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,597	5.36
日本生命保険相互会社	15,002	4.57
東洋インキ S C ホールディングス株式会社	9,492	2.89
第一生命保険株式会社	8,239	2.51
従業員持株会	6,798	2.07
株式会社講談社	6,710	2.04
凸版印刷取引先持株会	5,999	1.83
STATE STREET BANK WEST CLIENT—TREATY 505234	4,575	1.39
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,309	1.31

※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。

## 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

349,706,240株

## 上場金融商品取引所

東京証券取引所(プライム市場)

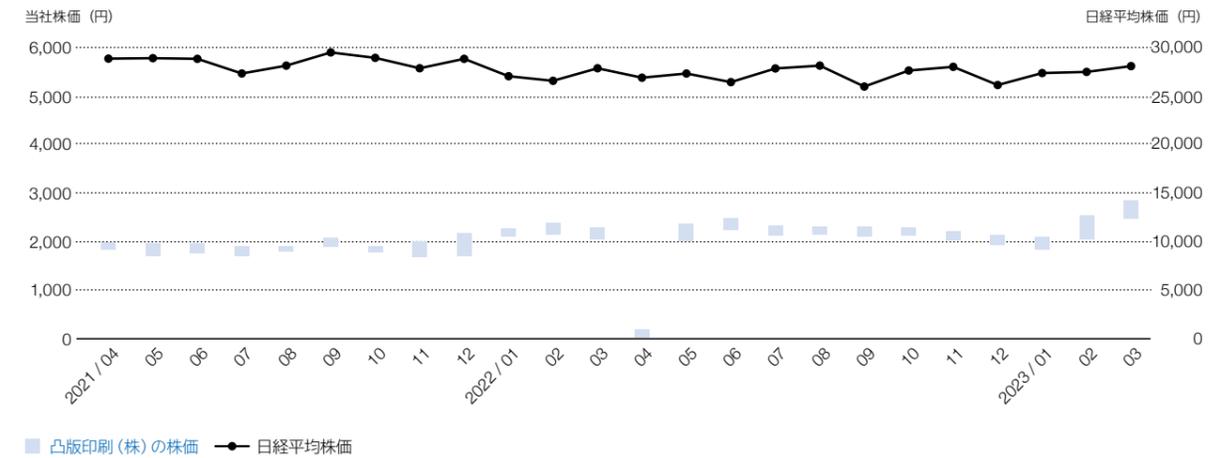
## 米国預託証券(ADR)

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.

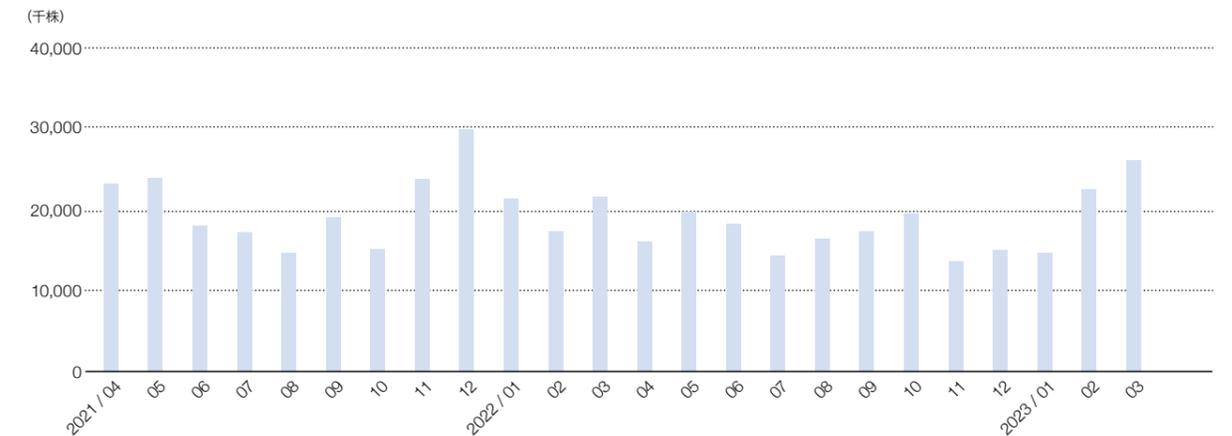
## 証券コード

7911

## 株価の推移(東京証券取引所)

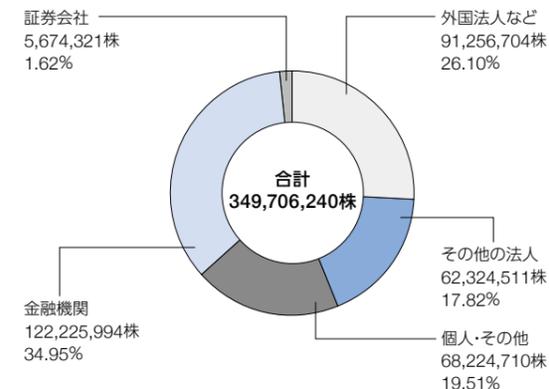


## 出来高の推移

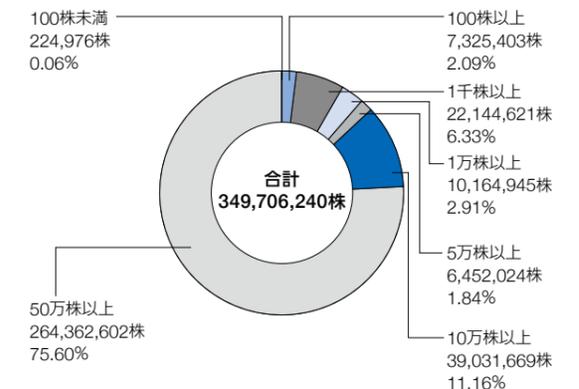


## 株式の所有状況

### 所有者別



### 所有株数別



※自己株式21,399千株は、「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。



TOPPANホールディングス株式会社

<https://www.holdings.toppan.com/ja/>

© TOPPAN 2023.10 K1