

Digital & Sustainable Transformation



目次

1

トッパングループについて

TOPPAN VISION 21	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

2

価値創造に向けた戦略と取り組み

「中期経営計画」と中長期のめざす姿	16
トップインタビュー	24
CFOメッセージ	30
特集	32
SX戦略を牽引するサステナブルパッケージとグローバル展開の加速	

3

価値創造を支える基盤 (ESG情報)

社外取締役メッセージ	38
取締役および監査役一覧	40
取締役および監査役のスキルマトリックス	42
コーポレートガバナンス	44
サステナビリティマネジメント	56
環境への取り組み	60
<ul style="list-style-type: none"> 地球環境保全 気候変動およびTCFDへの対応 	
社会への取り組み	64
<ul style="list-style-type: none"> 人権 サプライチェーンマネジメント 健康と安全／ワーク・ライフ・バランス ダイバーシティ&インクルージョン 人財開発・育成 	

財務セクション

会社情報および株式の状況	84
--------------	----

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トッパン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トッパン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、当社および当社グループ、あるいは各社の商標または登録商標です。

※「連結財務・非財務ハイライト」「セグメントハイライト」ならびに「財務セクション」の記載金額については、米国会計基準に準じ、単位未満を四捨五入しています。

報告対象範囲

対象期間: 2021年4月1日～2022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

トッパンでは、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.toppan.co.jp/ir/>



サステナビリティ情報

<https://www.toppan.co.jp/sustainability/>



本レポートに関するお問い合わせ
経営企画本部・IRチーム: 03-3835-5588



TOPPAN VISION 21

「TOPPAN VISION 21」は、トッパンで働く一人ひとりがよりどことすべき価値観を示し、めざすべき目標を共有するためにあるものです。基盤となる価値観を表した「企業像」と、「事業領域」から構成されています。トッパンは、「TOPPAN VISION 21」の実現を通して事業領域の拡大と新たな利益の創出を図り、「社会的価値創造企業」をめざして取り組んでいきます。

企業理念

トッパンのあらゆる企業活動の最上位に位置づけられる概念であり、最も大切にしていける価値観・考え方を示したものです。

私たちは

企業理念は、トッパンに働く「私たち」一人ひとりに共通する価値観であるという姿勢を示しています。トッパンが大切にしてきた、人間尊重の考えをここに表しています。

常にお客さまの信頼にこたえ

日々の業務を行っていくうえで、お客さまの満足や喜びを第一に考え、お客さまとの強い信頼関係を築いていきます。「顧客第一主義」として、これまで大切にしてきたこの考えは、今後もすべての事業活動の基盤としていきます。そして私たちの「お客さま」として、企業だけでなく広く生活者の皆さまとも、信頼関係を築いていきます。

彩りの知と技をもとに

「印刷」の持つ再現性や創造性、精緻さを「彩り」と表しています。それを引き出す企画力やマーケティング力を「知」、技術力を「技」とし、この二つの強みを組み合わせることでお客さまのさまざまな思いを実現していきます。

こころをこめた作品を創りだし

私たちがお客さまにおくりだすものはすべてすぐれた品質の「作品」です。「作品」とは、一人ひとりが、責任と情熱と工夫をもって創りあげる製品やサービスであり、私たちの培ったノウハウや知力をそそぎ込んだソフトです。私たちは、これからも「こころをこめた作品」を創り続けていきます。

情報・文化の担い手として

私たちは印刷を通して情報・文化の発展に多大なる貢献をしてきたという自負があります。これからも時代の変化を先取りしたさまざまな技術を展開し、誇りと気概をもってこの役割を果たしていきます。

ふれあい豊かなくらしに貢献します

私たちは、人と人、人と企業、企業と企業をつなぎ、コミュニケーションを活性化していきます。それにより、こころ豊かで満ち足りたくらしの実現に積極的に貢献していきます。

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 (2022年3月期)

売上高

前期比 5.5%増 **1兆5,475** 億円

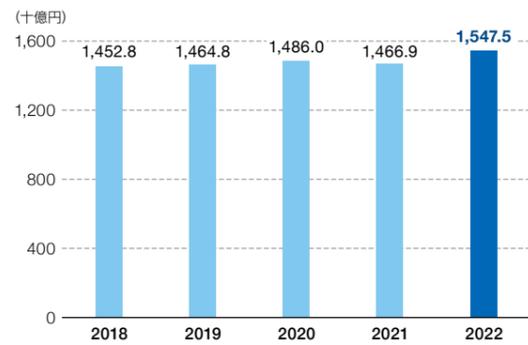
- すべての事業分野で増収となり、特にエレクトロニクス事業分野では20.6%の増収に

営業利益

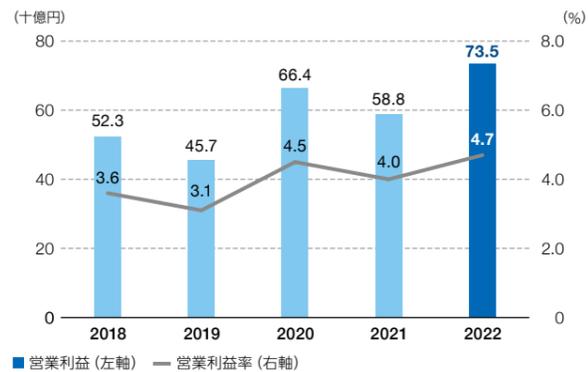
前期比 25.0%増 **735** 億円

- 国内外の原材料値上がりの影響を受けたものの、すべての事業分野で増益に

売上高



営業利益および営業利益率

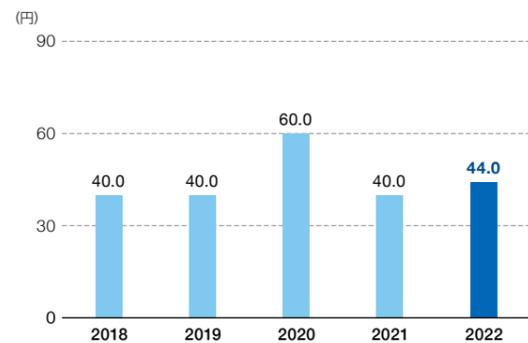


1株当たり配当金 (DPS)

前期比 4.0円増 **44円00** 銭

- 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20円00銭)とあわせて、1株当たり年間配当金は44円00銭

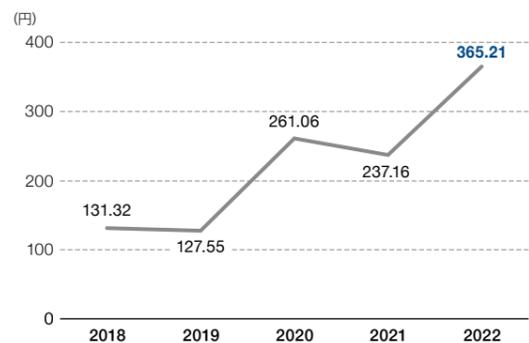
1株当たり配当金 (DPS)



1株当たり当期純利益 (EPS)

前期比 54.0%増 **365円21** 銭

1株当たり当期純利益 (EPS)



財政状態 (2022年3月末)

総資産

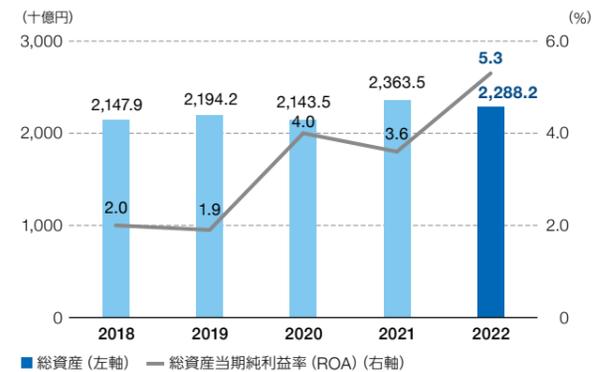
前期比 3.2%減 **2兆2,882** 億円

- 総資産の主な減少要因は、現金および預金が760億円減、投資有価証券が1,044億円減などによるもの
- 負債の主な減少要因は、長期借入債務が953億円減などによるもの
- 純資産の主な減少要因は、その他有価証券評価差額金が696億円減、非支配株主持分が582億円減などによるもの

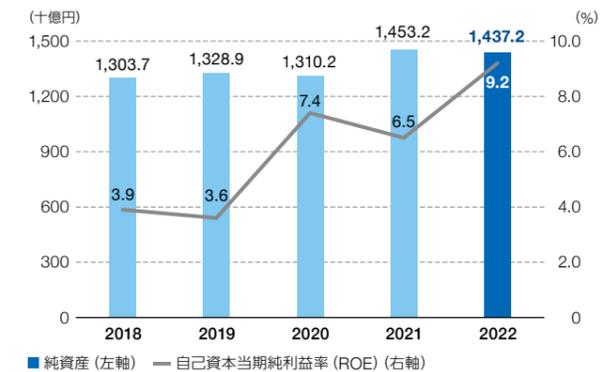
純資産

前期比 1.1%減 **1兆4,372** 億円

総資産および総資産当期純利益率 (ROA)



純資産および自己資本当期純利益率 (ROE)



総資産当期純利益率 (ROA)

前期比 1.7ポイント増 **5.3** %

自己資本当期純利益率 (ROE)

前期比 2.7ポイント増 **9.2** %

自己資本比率

前期比 3.7ポイント増 **59.7** %

有利子負債比率

前期比 6.0ポイント減 **19.2** %

インタレスト・カバレッジ・レシオ

前期比 3.1ポイント減 **16.1**

現金および現金同等物期末残高

前期比 16.7%減 **4,143** 億円

ESGデータ

取締役会における社外取締役比率

(2022年7月時点)
(9名中3名) **33.3** %

女性管理・監督職者数

(2022年4月時点)
前期比 82名増 **672** 名

障がい者雇用数

(2022年6月時点)
前期比 1名減 **338** 名

連結従業員数

(2022年3月末時点)
前期比 1,935名増 **54,336** 名

温室効果ガス排出量 (Scope1+2)

(2022年3月末時点)
前期比 1.1%増 **1,188** 千t

温室効果ガス排出量 (Scope3)

(2022年3月末時点)
前期比 1.3%減 **5,833** 千t

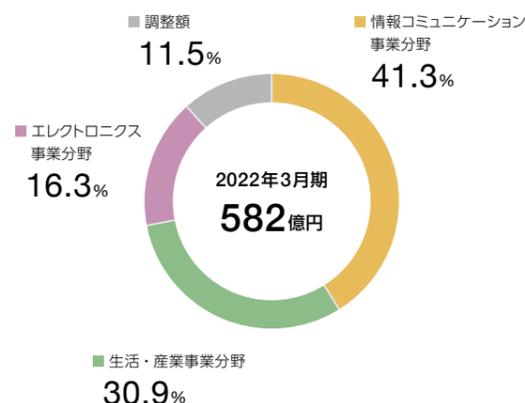
セグメントハイライト

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
2022年3月期	2022年3月期	2022年3月期
売上高 2.9%増 9,035億円	売上高 4.3%増 4,442億円	売上高 20.6%増 2,215億円
営業利益 0.2%増 512億円	営業利益 3.0%増 285億円	営業利益 150.8%増 300億円

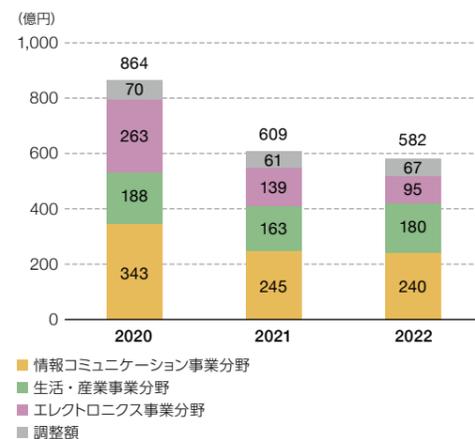
セグメント別外部顧客への売上高およびセグメント別営業利益の推移



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

情報コミュニケーション事業分野

売上高は前期に比べ2.9%増の9,035億円、営業利益は0.2%増の512億円となりました。

● セキュア関連

ICカード製造は減少しましたが、セキュアソリューションが好調に推移し、前期並みを確保しました。海外では、欧州や中国でID認証サービスを展開したほか、アフリカを中心とした新興国に顧客基盤を持つシステムインテグレーターのFace Technologiesを買収しました。また、物流業界のDX需要を取り込むため、株式会社アイオイ・システムを買収しました。ビジネスフォームは、金融機関における手続きの非対面化に伴う窓口帳票の減少があったものの、新型コロナワクチン接種関連帳票の取り込みや運輸ラベルの増加により前期並みとなりました。データ・プリント・サービスは、新型コロナワクチン接種関連通知物の取り込みやダイレクトメール需要の回復がありましたが、わずかに減収となりました。

● コンテンツ・マーケティング関連

チラシなどの商業印刷の減少はあったものの、デジタルコンテンツ、デジタルマーケティング、SP関連ツールの増加により、前期を上回りました。DX(デジタルトランスフォーメーション)の取り組みとして、製造現場や販促活動のDX化支援ソリューションの拡販を推進するとともに、メタバース市場の拡大を見据え、メタバースサービス基盤「MiraVerse®(ミラバース)」を開発しました。電子書籍関連では、海外企業との競争が激化するなか、株式会社Book Liveがクリエイターとファンのコミュニティプラットフォームをリリースするなど、差別化を図りました。

● BPO関連

企業や政府・地方自治体などのアウトソーシング需要を取り込み、好調に推移しました。

生活・産業事業分野

売上高は前期に比べ4.3%増の4,442億円、営業利益は3.0%増の285億円となりました。

● パッケージ関連

軟包材は、国内ではトイレットリー・外食向けの需要が回復傾向にあるほか、海外ではインドネシアを中心に販売が拡大し、増収となりました。環境配慮の機運が高まるなか、SX(サステナブルトランスフォーメーション)の取り組みとして、サステナブルパッケージの拡販に注力するとともに、優れた環境適性を有する透明バリアフィルム「GL BARRIER」の新たなラインアップも拡充しました。また、ライフサイクル全体のCO₂排出量を個別の製品ごとに自動計算するシステム「SmartLCA-CO₂™」の運用や環境対応オフセット印刷「エコラスター®」の生産を開始しました。海外では、米国のグ

ローバルパッケージメーカーであるInterFlex Groupや、インドのフィルムメーカーであるMax Speciality Filmsを買収し、サステナブルパッケージの海外における現地供給体制を強化しました。

● 建築材関連

国内は、住宅市場の緩やかな回復や高意匠・高機能化粧シートの販売拡大により、増収となりました。海外は、インテリア向け化粧シートの販売が好調に推移し、増収となりました。その他の取り組みとして、建築材とIoT機器を組み合わせ、住まいの生活動線での個人の健康情報を収集・蓄積するサービス「cheeracle™(チアクル)」や、環境衛生ニーズに対応した「トッパン抗ウイルス・抗菌クリアシート」を開発しました。

エレクトロニクス事業分野

売上高は前期に比べ20.6%増の2,215億円、営業利益は150.8%増の300億円となりました。

● 半導体関連

フォトマスクは、5G・AIなどを背景とした需要拡大に加え、データセンターや車載向けなど幅広い用途で半導体需要が拡大し、好調に推移しました。FC-BGA基板は、需要が高まるなか、高付加価値品を取り込み、増収となりました。また、IoTの本格普及に向けて、次世代LPWA通信規格「ZETA」を活用し、工場やビルの環境保全業務の効率化・省人化を可能にするなど、取り組みを強化しました。

● ディ스플레이関連

カラーフィルタは、車載向けを中心に需要が回復基調にあるものの、事業譲渡の影響により、前期を下回りました。反射防止フィルムは、テレワークや巣ごもり需要により、ノートPCやモニター向け需要が拡大し、増収となりました。中小型TFT液晶パネルは、マレーシアにおけるロックダウンの影響を受けたものの、車載や産業機器向けなどの需要回復により、前期を上回りました。また、パネルと平行に空中に映像を出現させる新方式の空中タッチディスプレイなど、新たな事業の拡大に取り組みしました。

セグメント別製品・サービス概要

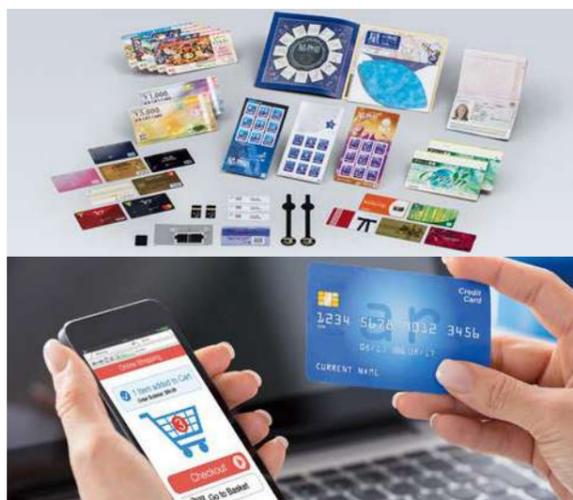
トッパンは、「情報コミュニケーション事業分野」「生活・産業事業分野」「エレクトロニクス事業分野」の3分野で事業を展開しています。トッパン独自の「印刷テクノロジー」を強みに、それぞれの事業を発展させ、社会やお客さまの課題解決につながる多様なソリューションを提供しています。

情報コミュニケーション事業分野

円滑なコミュニケーションを求めるお客さまに対し、「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
- ・段ボール
- ・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

トッパンは、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。

1900

印刷関連の動向・ニーズ

さまざまな情報の受け渡し的手段として、印刷物の役割が重要に

1950

大量発行・大量生産需要の拡大

ITによる製造効率化、多品種・少ロット対応

2000

多種多様な印刷物へのニーズ増

ペーパーメディアの減少とデジタル化への対応

2020

DX事業の推進

Erhoeht-X™

2016年
BPOスクエア朝霞の本格稼働開始

2019年
製造DX支援ソリューション「NAVINECT®」の提供開始

2020年
DXデザイン事業部の設立

グローバル展開の加速

2016年
透明バリアフィルム生産拠点 TOPPAN USA ジョージア工場竣工

2017年
ASEANの軟包材事業強化

2019年
欧州・建築材印刷メーカー Interprint GmbH買収

新市場・新事業の創出

2019年
モノマテリアルバリアパッケージの開発

2019年
LPWA ZETA通信モジュールの量産開始

DX関連サービスの拡充

2021年
地方自治体向け「Hybrid-BPO™」の提供開始

2021年
南アフリカのシステムインテグレーター Face Technologies 買収

2021年
トッパンフォームズ完全子会社化

DX

新事業の創出

SX

モノマテリアル材料のグローバル供給体制を拡充

2021年
米国パッケージメーカー InterFlex Group 買収

2022年
インドのフィルムメーカー Max Speciality Films 連結子会社化

社会的価値創造企業をめざして

トッパンのあゆみ

創業期・印刷拡大

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。トッパンの創業者たちは、「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。

1900年 創業
凸版印刷合資会社創立



エルヘート凸版法の銅版

1900年
紙器

1901年
商業印刷

1902年
証券印刷

1907年
出版印刷

1938年
軟包材

多角化、総合印刷業へ

1986年
総合研究所竣工

情報コミュニケーション事業分野

1955年
ビジネスフォーム

1970年
コンピュータ組版の実用化

インターネット活用、デジタルコンテンツ事業の拡大

1999年
デジタルコンテンツ流通事業「Bitway」開始

1983年
ICチップインカードの開発

1961年
サービスセンター（現トッパンアイデアセンター）設立

企画デザイン部門の誕生

生活・産業事業分野

1956年
建築材

1976年
多層ラミネート液体紙容器「EP-PAK」開発

環境配慮型製品の開発

1986年
透明バリアフィルム「GL FILM」開発

1996年
紙製飲料容器「カートカン®」の販売開始

機能性フィルムおよびパッケージ事業の強化

エレクトロニクス事業分野

エレクトロニクス事業に進出

1959年
メサ型トランジスタ製造用マスクの開発

1971年
撮像管用カラーストライプフィルタの開発

2000年
「TOPPAN VISION 21」制定

2001年
電子チラシポータルサイト「Shufoo!」開始

2011年
総合電子書籍ストア「BookLive!」オープン

2013年
トッパングループ・データセンター稼働

2009年
次世代機能性フィルム生産拠点 深谷工場竣工

2014年
軟包材生産拠点 群馬センター工場竣工

2004年
大型カラーフィルタの製造開始

2005年
トッパンフォトマスクスインク設立

サステナビリティ

1991年
エコロジーセンター開設

1992年
「凸版印刷地球環境宣言」制定

2006年
「国連グローバル・コンパクト」に参加

2009年
「トッパングループ地球環境宣言」制定

2015年
「健康経営宣言」制定

2019年
TCFDへの賛同

2019年
「TOPPAN SDGs STATEMENT」制定

2021年
「環境ビジョン2050」制定

2021年
「人権方針」制定

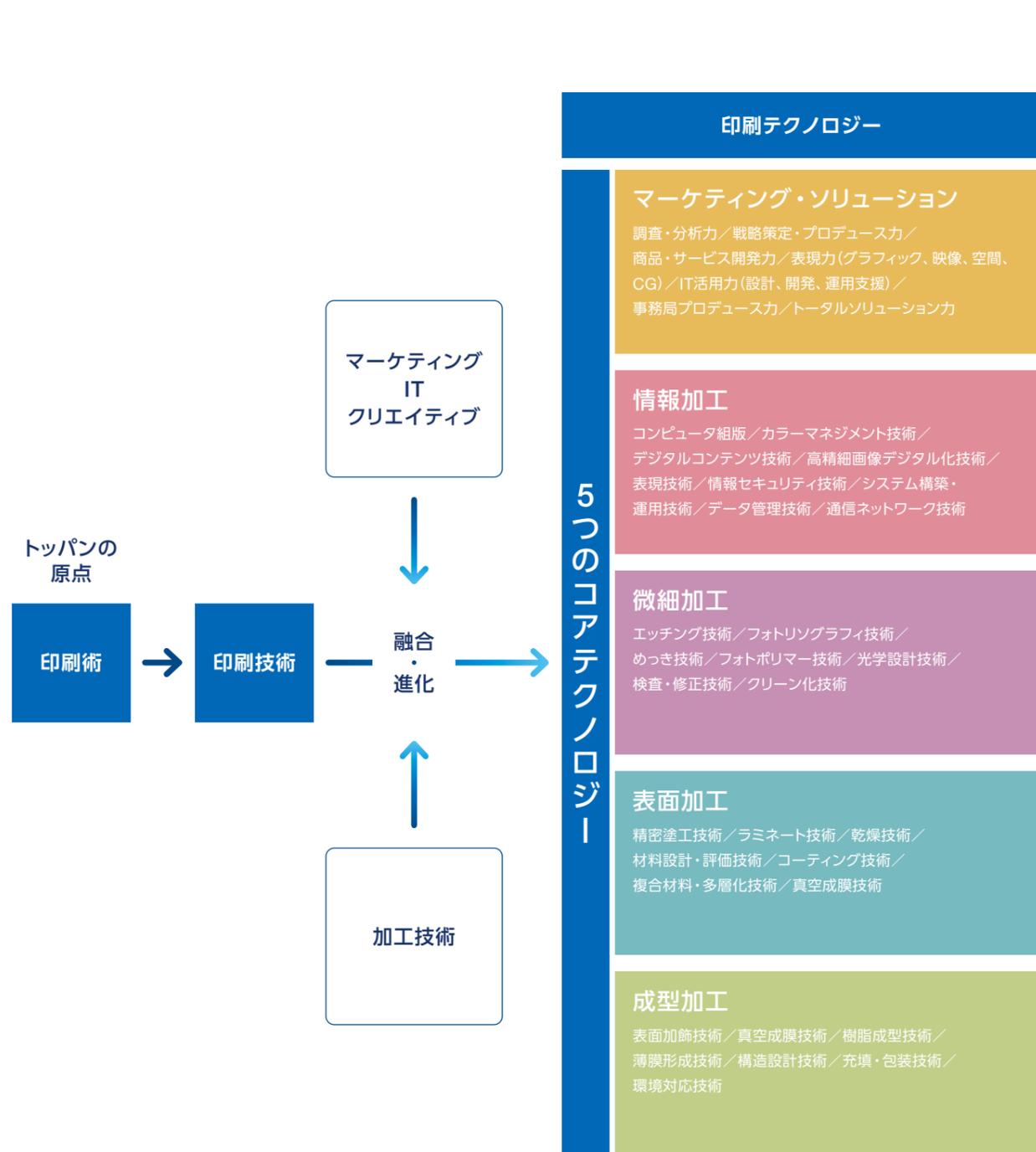
2022年
「サステナブル調達ガイドライン」制定

多様なソリューションを創出する「印刷テクノロジー」

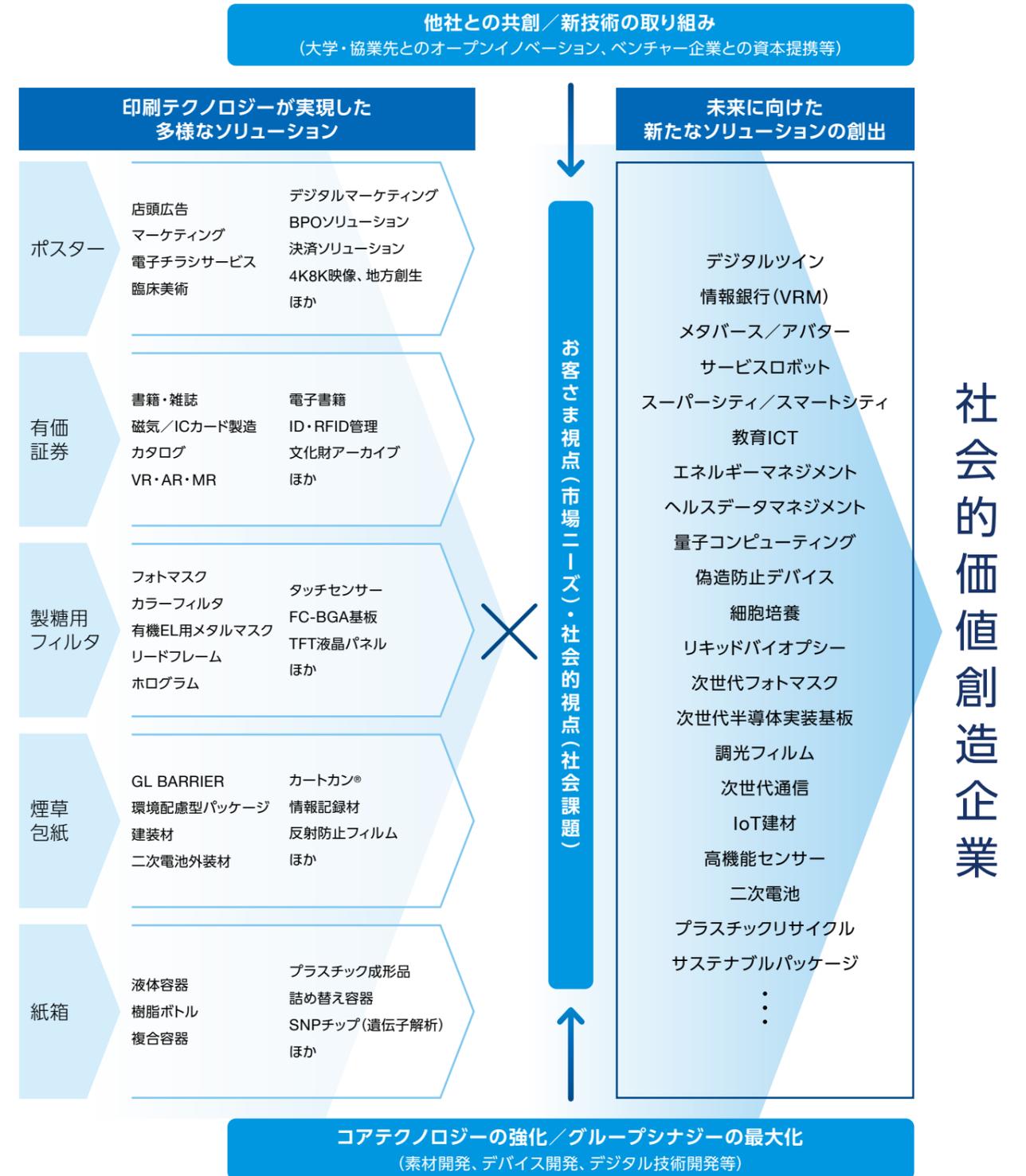
長い歴史のなかで、創業の原点である「印刷術」が「印刷技術」に進化し、そこにさまざまな知識・ノウハウと加工技術が融合し、進化することで、トッパンは独自のリソースとして「印刷テクノロジー」を体系化しました。

「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。

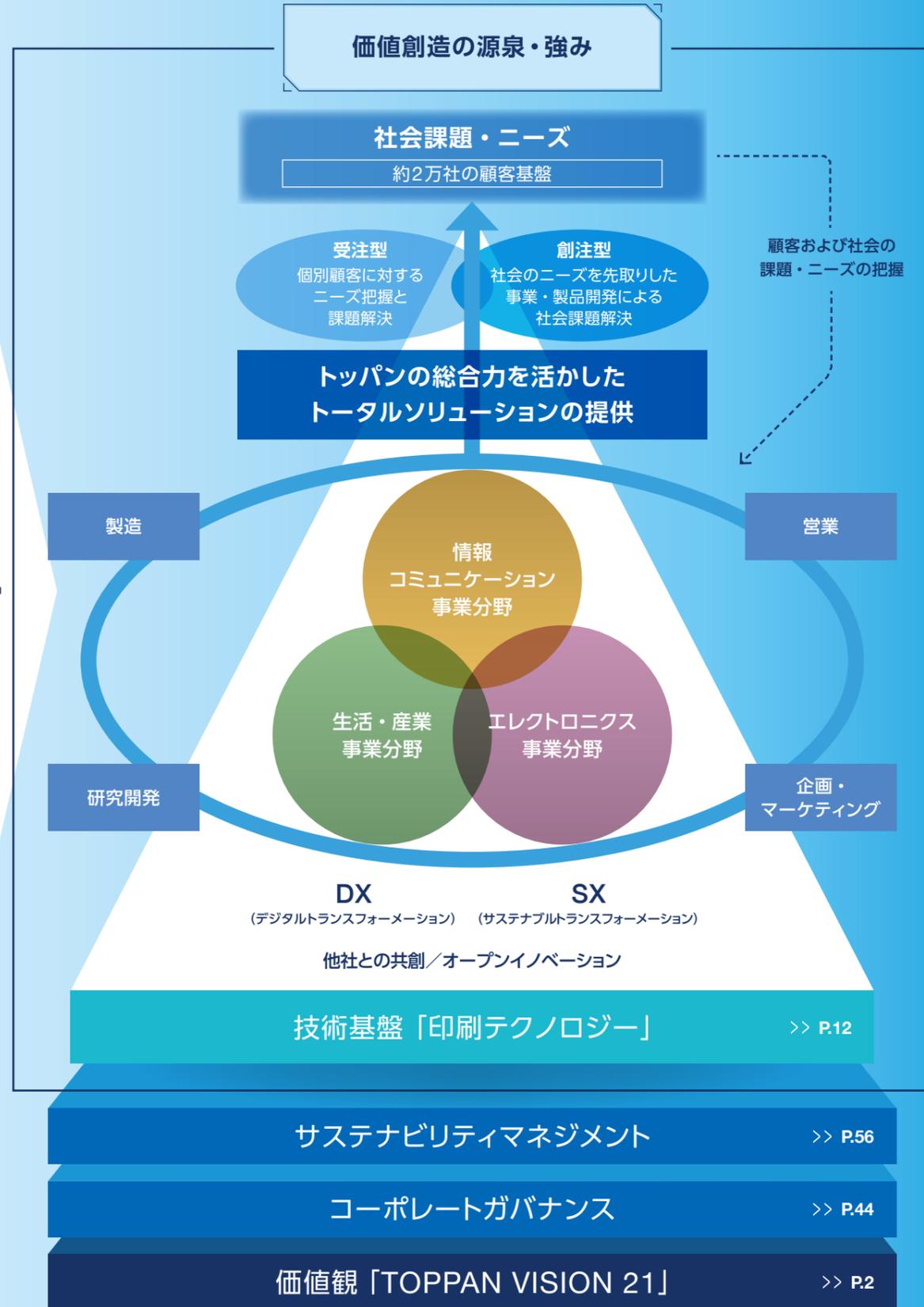


トッパンは、これからもこの「印刷テクノロジー」をベースに、お客さま視点(市場ニーズ)や社会的視点(社会課題)を掛け合わせ、また、他社との共創やグループシナジーの発揮などによる技術強化も図りながら、未来に向けた新たなソリューションの創出に取り組んでいきます。



価値創造プロセス

経営資本 (インプット)	
2022年3月末時点	
財務資本 (連結)	
・成長投資 (2021年3月期～2023年3月期の累計計画):	約2,800億円
・資本金:	1,049億円
・総資産:	2兆2,881億円
人的資本 (連結)	
・従業員数:	54,336名
・DX人材の拡充	
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:	582億円
知的資本	
・創業以来培ってきた独自の「印刷テクノロジー」	
・他社との共創／オープンイノベーション	
・研究開発費:	260億円
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:	20,602千GJ
・原材料投入量:	1,803千t



中期経営計画

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へ

<重点施策>

- ・事業ポートフォリオの変革
- ・経営基盤の強化
- ・ESGへの取り組み深化

>> P.16

事業環境

- ・デジタルシフトの加速
- ・世界的な環境意識、サステナブルニーズの高まり
- ・グローバル市場の拡大
- ・新型コロナウイルス感染症拡大による影響など

社会的価値創造企業 をめざして

創造・提供する価値 (アウトカム)

「DX」「SX」を中心に、
トータルソリューション
提供による
社会課題解決

SDGsへの貢献
持続可能な社会の実現

TOPPAN SDGs STATEMENT TOPPAN Business Action for SDGs

マテリアリティ

	テーマ
事業活動 マテリアリティ	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 (心と身体の豊かさや人のエンパワーメント)
全社活動 マテリアリティ	環境配慮・持続可能な生産
	従業員の健康・働きがい

「中期経営計画」と中長期のめざす姿

トッパンは、2022年3月期を初年度とした「中期経営計画」(2021年4月～2023年3月)を将来のさらなる成長に向けた「第1フェーズ」と位置づけ、事業変革を進めています。また、「Digital & Sustainable Transformation」をキーコンセプトに、「DX(デジタルトランスフォーメーション)」と「SX(サステナブルトランスフォーメーション)」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をめざし、持続可能な社会の実現と企業価値向上に取り組んでいきます。

■ トッパンのめざす姿

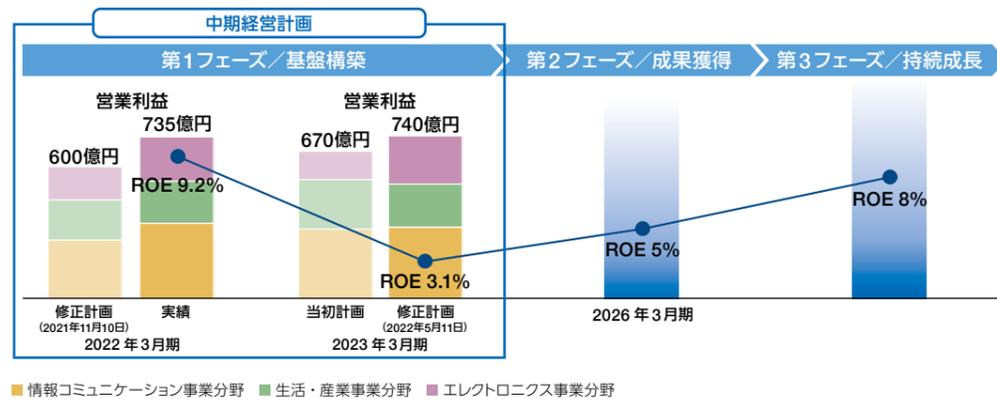
(DX) (SX)
Digital & Sustainable Transformation

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

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。

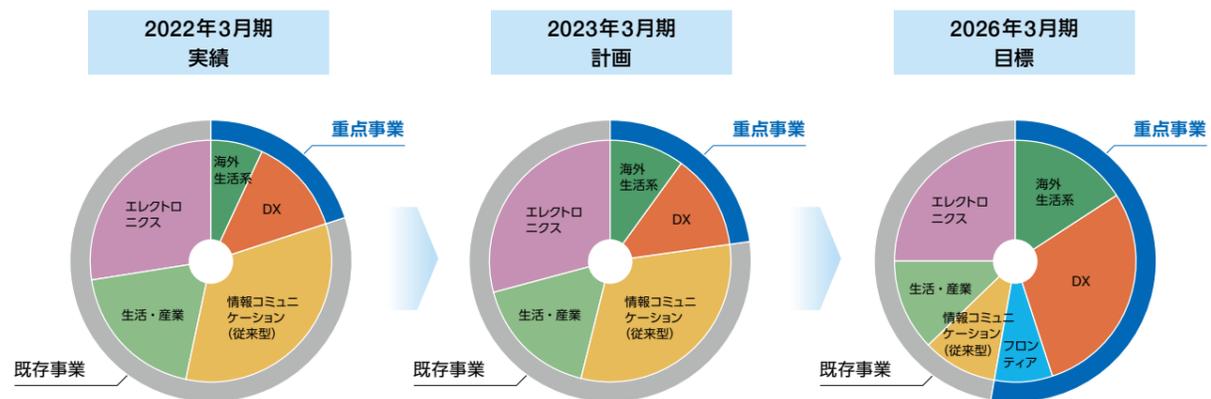
SX: Sustainable Transformation
(サステナブルトランスフォーメーション)
事業を通じた社会的課題の解決とともに、持続可能性を重視した経営をめざして変革すること。

■ 本中期経営計画の位置づけと経営目標ロードマップ



■ 2026年3月期にめざす営業利益構成

営業利益構成として、2026年3月期には重点事業で全体の50%以上、特にDX事業で3割を占める構成へと事業ポートフォリオの変革をめざします。



■ 中長期の重点施策

収益力の向上をめざす「1.事業ポートフォリオの変革」とともに、新たな成長を創出する「2.経営基盤の強化」、持続的な価値向上を支える「3.ESGへの取り組み深化」の3つを中長期の重点施策として掲げ、経営目標の達成とめざす姿の実現に向けて取り組んでいきます。

1. 事業ポートフォリオの変革

変革 DX事業の推進

- データを基軸とした高付加価値ビジネスへの転換
- 次世代型BPOの構築・武器化
- 全社およびグループの連携加速

2026年3月期 営業利益構成比 **30%**をめざす

展開 生活系事業の海外展開 (海外生活系事業)

- 欧米サステナブル需要の取り込み
- ASEAN現地事業の拡大
- グローバルプラットフォーム構築

2026年3月期 営業利益構成比 **15%**以上をめざす

創出 新事業の創出 (フロンティアビジネス)

- 次世代技術を見据えた新たな事業の開発を加速
- ベンチャー企業への共創投資

2026年3月期 営業利益構成比 **10%**以上をめざす

2. 経営基盤の強化

- システム基盤のモダンイゼーション
- スマートファクトリーの推進
- 研究開発機能の強化
- 人材の育成・活用

>> P.22-23参照

3. ESGへの取り組み深化

- 環境への取り組み、気候変動への対応
- 経営戦略へのSDGs視点の織り込み
- ガバナンス向上に向けた取り組み

>> P.38-68参照

■ 財務方針・資本政策

>> P.30-31「CFOメッセージ」もあわせてご覧ください。

財務方針

持続可能な社会の実現に向け、すべてのステークホルダーとともに社会的価値の創造をめざします。この長期目標達成のため、持続的な成長を支える財務戦略を展開します。

- 積極投資による収益性の向上
- 資産の入れ替えによる資産効率の向上
- 財務規律に基づき、財務健全性を維持

資本政策および株主還元方針

事業活動により創出したキャッシュは、中長期的な財務健全性を維持しながら、成長投資と株主還元バランスよく配分していきます。キャッシュ・フローの拡大に注力し、収益性・健全性の向上を図りながら、株主還元の充実に努めます。

- 連結配当性向30%以上をめどに安定的な株主還元を実施
- 市場環境および業績や財務状況等を見極め、追加還元の可能性も検討

政策保有株式の縮減

資産効率向上をめざし、意義の低下した政策保有株式は縮減を加速していきます。

「中期経営計画」の詳細につきましては、当社ウェブサイトもあわせてご覧ください。
<https://www.toppan.co.jp/ir/management/policy.html>

「中期経営計画」と中長期のめざす姿

事業ポートフォリオの変革

中長期の重点施策として「DX事業の推進」「生活系事業の海外展開」「新事業の創出(フロンティアビジネス)」を掲げ、収益力の向上を図るとともに、事業ポートフォリオの変革に向けて取り組んでいます。

DX事業の推進

■ トップパンのDX「Erhoeht-X™(エルヘートクロス)」

「Erhoeht-X™(エルヘートクロス)」は、お客さまや社会のデジタル変革を支援するとともに、トップンそのもののデジタル変革を加速させる、トップパンのDXを表したブランドコンセプトです。

「エルヘート」の名は、創業の原点である「エルヘート凸版法」に由来し、ドイツ語で「高める」を意味する「Erhöhen(エルホーヘン)」が語源です。また、「クロス」の語には、最新のデジタル技術と印刷テクノロジーを掛け合わせ、トップンならではのハイブリッドDX事業を展開する決意が込められています。

■ DX事業のビジネスモデル

トップンにおけるDX事業のビジネスモデルは、システムや仕組みの設計・開発を行い、顧客のDX化を伴走支援するフロントの「デジタル化」と、印刷事業やBPO受託で培った運用ノウハウ、また、高度人材による業務設計力を活かした現場オペレーション・運用支援などバックサイドの「BPO」を掛け合わせたハイブリッドDXサービス提供が根幹となっています。



さらに、顧客・業界の現場実態を反映した良質な生の情報やデータを捕捉・分析し、新たな価値を創出する「データ分析」や、それらに基づき経営支援を行う「コンサルティング」の領域にまでソリューションの範囲を広げ、「サイクル型ビジネスモデル」の確立をめざしています。このビジネスモデルを軸に、5つの重点カテゴリを特定し、事業拡大を図っていきます。

<ビジネスモデル>



■ 重点カテゴリ別戦略

「マーケティングDX」では、デジタルマーケティング分野において、流通・メーカーが持つ顧客データを活用し、生活者一人ひとりの属性にあったマーケティング活動を展開します。「製造・流通DX」では、製造から消費までのサプライチェーンを横断したオンリーワンのデータビジネスを提供していきます。「ハイブリッドBPO」では、共同事務センターの構築でBPO体制を強化するとともに、自治体の行政事務や金融機関の業務プロセス支援を行う継続型受注モデルを拡大します。「セキュア

ビジネス」では、国内はセキュリティ、決済、通信インフラ領域での事業拡大をめざし、海外ではグループ会社のトッパンリーフオンを核に事業展開を図ります。「デジタルコンテンツ」では、電子書籍、高精細映像、VR、メタバース、教育ICTなどの各種デジタルコンテンツを提供します。

こうした5つの重点カテゴリで、2023年3月期には約3,000億円、2026年3月期には約5,000億円規模の売上高をめざします。

<カテゴリ別戦略と売上高目標>

重点カテゴリ	主な戦略		売上高目標	
	2023年3月期	2026年3月期	2023年3月期	2026年3月期
マーケティング DX	デジタルマーケティング CRM*1とマーケティングテクノロジーの融合で、流通・メーカー向けに顧客中心のマーケティング活動を展開	店頭デジタル化 OMO*2プロモーションによるデータ駆動型店頭DXの推進	300億円	
製造・流通 DX	製造DX サプライチェーンを横断したオンリーワンのデータビジネス提供 [NAVINECT®(ナビネクト)]*3による製造工程デジタル化のトータル支援	流通DX 業界標準商品の情報データベースと[PROMO CORE®(プロモコア)]*4による販促情報の一元管理から各媒体への展開	150億円	
ハイブリッド BPO	行政DX 共同事務センターの構築による体制強化と継続型モデルの拡大 標準化されたBPOサービスの提供による自治体行政事務の受託	金融DX 金融機関の業務プロセスに応じたDX×BPOサービスの提供	1,100億円	約3,000億円
セキュアビジネス	国内セキュア セキュリティ、決済、通信インフラ領域での事業拡大	海外セキュア グローバルリソースの活用による政府、決済、IoT関連ビジネスの展開	900億円	約5,000億円
デジタルコンテンツ	電子書籍、高精細映像、VR、メタバース、教育ICTなど各種デジタルコンテンツの供給		500億円	

*1 CRM(Customer Relationship Management): 顧客関係管理

*2 OMO(Online Merges with Offline): オンライン(ECサイトなど)とオフライン(実店舗)を融合した顧客体験の向上を目的とするマーケティング手法

*3 トッパンが提供する製造業のDXを支援するサービスの名称です。

*4 トッパンが提供する小売業の営業・販促業務支援システムの名称です。

■ トップンフォームズ完全子会社化によるシナジー創出

DX事業のさらなる加速も視野に、2022年3月期には、セキュアビジネスやBPO領域に強みを持つトッパン・フォームズ株式会社(以下、トッパンフォームズ)の完全子会社化を実施しました。これにより、凸版印刷とトッパンフォームズ、両社のリソースを融合し、DX事業におけるシナジー創出とその早期実績化に向けてプロジェクトを推進しています。

本プロジェクトは、共同開発による「新規事業創出」や、両社の製品・サービスを組み合わせる「アップセル」、また、両社それぞれの強いチャネルを活かして互いの製品・サービスを販売する「クロスセル」、そして、両社リソースの有効活用と重複排除による「コスト効率化」を切り口に推進しています。

<シナジー創出に向けたプロジェクト概要>

新規事業創出	共同開発による新規ビジネスの創出	・決済・IoT、オフィスDX、デジタルガバメント、ヘルスケア領域での新サービス創出 ・研究開発テーマの集約・連携による事業化の加速
アップセル	両社の製品・サービスを組み合わせた高付加価値サービスの提供	・共通手続きプラットフォーム「AIRPOST(エアポスト)」×本人確認アプリ ・クラウド型決済プラットフォーム「Thincacloud(シンカクラウド)」×ハウスアプリ ・メッセージ配信サービス「EngagePlus(エンゲージプラス)」×デジタルマーケティング
クロスセル	トッパンフォームズの製品・サービスを凸版印刷の得意先に販売 凸版印刷の製品・サービスをトッパンフォームズの得意先に販売	・トッパンフォームズのデータ・プリント・サービス(DPS)、その他デジタルサービスを凸版印刷の得意先に販売 ・両社のチャネルや製品・サービスを活用し、グローバルでクロスセルを実施 ・凸版印刷の製造・流通DX、およびセキュア関連サービスをトッパンフォームズの得意先に販売
コスト効率化	両社リソースの有効活用と重複排除による効率化	・両社で構築しているデータセンターの基盤や運用の集約・統合 ・BPO拠点の有効活用による生産キャパシティの拡大 ・DPS関連のトッパンフォームズ生産拠点活用による内製化 ・類似製品・サービスの集約

「中期経営計画」と中長期のめざす姿

生活系事業の海外展開

■ パッケージ事業における「SX」とグローバル戦略

「DX」とともに注力する「SX」において、パッケージ事業およびその海外展開は重要な施策として位置づけています。

パッケージ事業における「SX」の基本コンセプトは、材料調達から廃棄までのサプライチェーン全体でCO₂排出量・プラスチック使用量の削減に貢献し、脱炭素・循環型社会を実現することです。これに基づき、国内ではサステナブルパッケージの開発・拡販の加速、また、プラスチックのリサイクルスキーム構築に関する実証実験への参画を進めるとともに、海外ではサステナブルパッケージを軸にワールドワイドでのコンバーティング事業拡大に取り組みます。

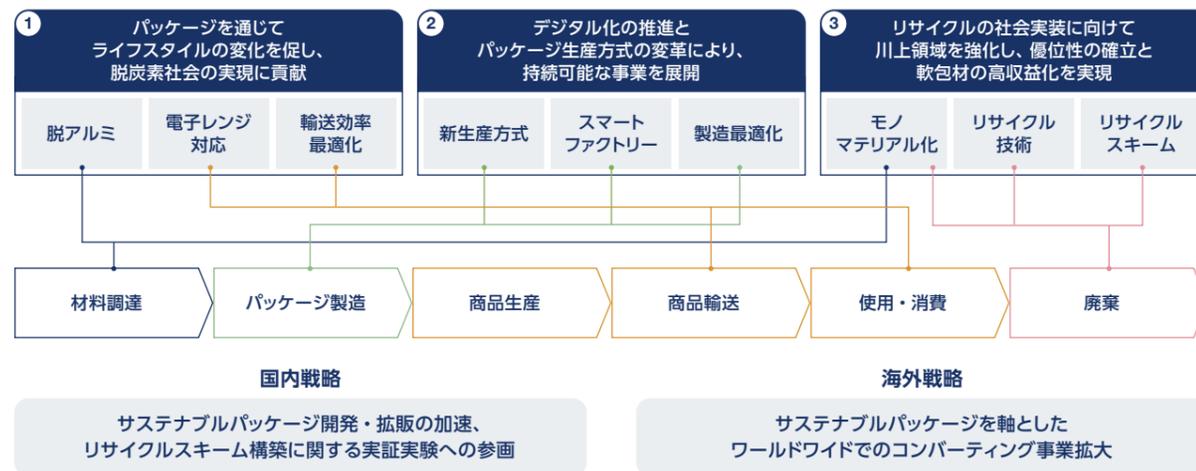
具体的には、トッパンが開発した世界最高水準のバリア性能を持つ透明バリアフィルム「GL BARRIER」と、M&Aで獲得した北米、欧州、アジアのコンバーティング拠点を活用し、優れたバリア性能と環境適性を両立させたモノマテリアルバリアパッケージを現地供給することで、パッケージ事業の海外展開を加速させる考えです。また、M&Aで獲得した企業とのさらなるシナジー創出を図るとともに、新たな製造拠点の設立やアライアンスも視野にグローバル体制の強化を進めていきます。

>> P.32 特集「SX戦略を牽引するサステナブルパッケージとグローバル展開の加速」もあわせてご覧ください。



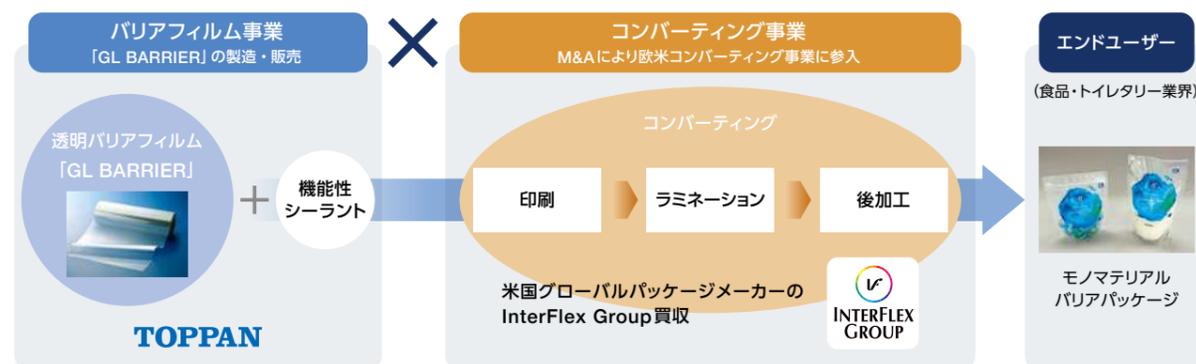
<パッケージ事業における「SX」の基本コンセプト・戦略>

サプライチェーン全体でCO₂排出量・プラスチック使用量削減に貢献し、脱炭素・循環型社会を実現



<M&Aによる欧米コンバーティング事業参入と海外パッケージ事業の拡大>

透明バリアフィルム「GL BARRIER」と、M&Aで獲得したコンバーティング拠点の活用により、サステナブルパッケージの現地供給を実現し、海外パッケージ事業を拡大



■ 建材事業のグローバルプラットフォーム構築

パッケージ事業とともに生活系事業の海外展開を担う建材事業では、グローバルNo.1の表面化粧材サプライヤーとしての地位確立をめざし、事業拡大を図っています。

先進国市場においては、2019年にM&Aで獲得したドイツの建材印刷メーカーであるInterprint GmbHを核に、順調に事業拡大を進めています。コア事業である厚紙、含浸紙、コート紙の商圏維持・強化に取り組むとともに、各地域のニーズにあわせた地産地消の生産体制強化に取り組んでいます。一方、新興国市場では、現地企業との協業による地産地消体制の構築を進めています。



Interprint GmbH 本社デザインセンター
(ドイツ・アルンスベルク市)

新事業の創出(フロンティアビジネス)

■ 「DX」「SX」を軸とした新事業の創出

トッパンは、競争優位性を持つテクノロジーやビジネスモデルを核に、「DX」「SX」の観点から、ヘルスケアやセンシング、また、メタバースやエネルギーソリューションなどの有望領域における新事業の創出をめざしています。

たとえば、ヘルスケア領域では、ヘルスデータ分析事業に取り組んでいます。日本医師会ORCA管理機構株式会社の子会社であるICI株式会社との協業では、電子カルテデータの匿名加工データベースを構築し、製薬メーカー向けに疾患における治療実態の把握や医薬品使用に関する有効性・安全性などを分析するツールを開発しました。その他、自治体向けには、検診結果や医療レセプト情報、地区・行政区ごとの医療費平均や疾病

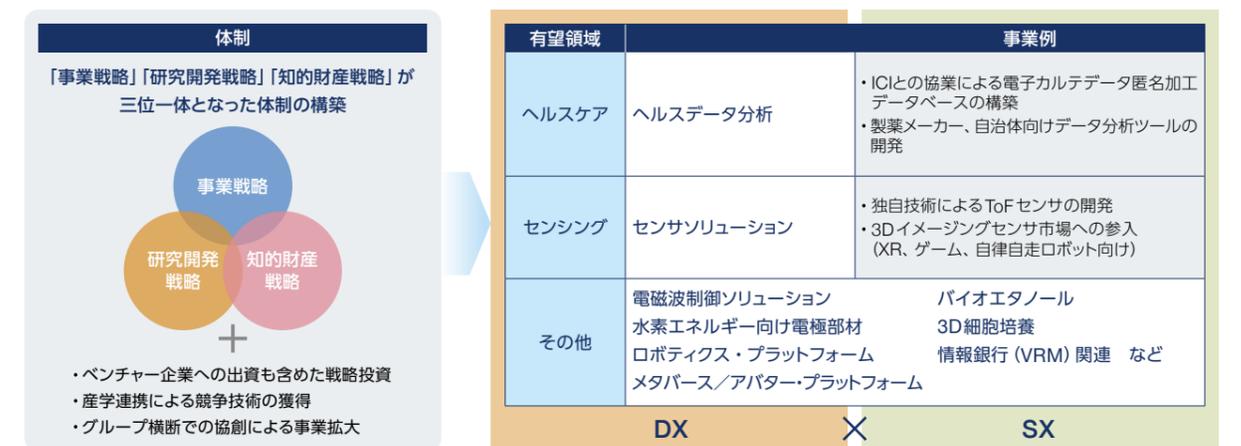
状況を分析する保健医療データ分析ツールも開発しています。

また、センシング領域では、独自技術によるToFセンサの開発など、センサソリューション事業を進めています。CMOSイメージセンサを開発・販売するベンチャー企業の株式会社ブルックマンテクノロジーを子会社化し、XRやゲーム分野、自律自走ロボット向けの3Dイメージングセンサ市場に本格参入をめざします。

なお、こうした新事業創出に向けては、「事業戦略」「研究開発戦略」「知的財産戦略」が三位一体となった体制を構築するとともに、ベンチャー企業への出資も含めた戦略的な投資、および産学連携での競争技術の獲得、さらにはグループ横断での協創により、新たな領域における事業化を推進しています。

<新事業創出に向けた取り組み>

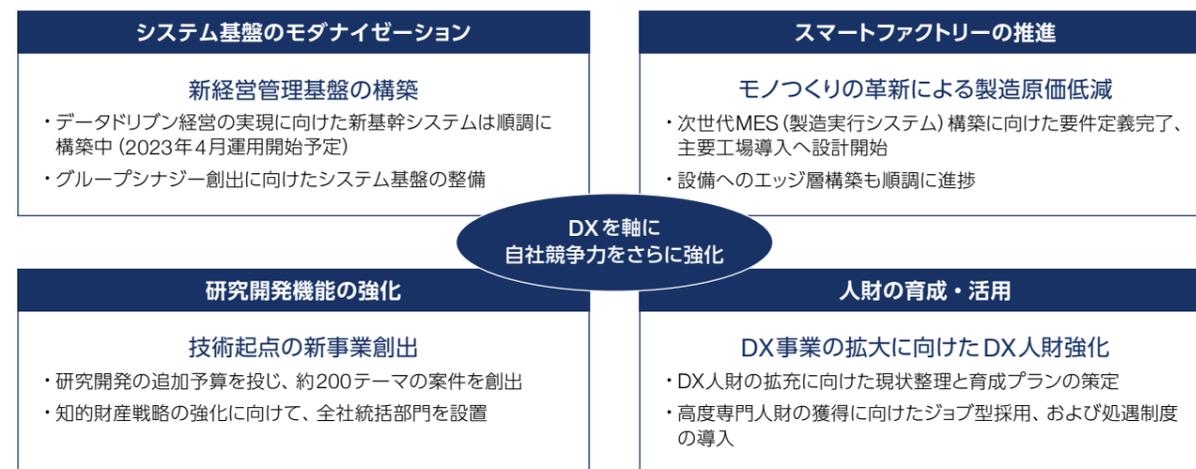
競争優位性を持つテクノロジーやビジネスモデルを核に、「DX」「SX」の観点から、有望領域における新事業の創出をめざす



「中期経営計画」と中長期のめざす姿

経営基盤の強化

DXを軸に自社競争力のさらなる強化を図り、「システム基盤のモダナイゼーション」「スマートファクトリーの推進」「研究開発機能の強化」「人財の育成・活用」によって、事業変革の基盤を形成します。



システム基盤のモダナイゼーション

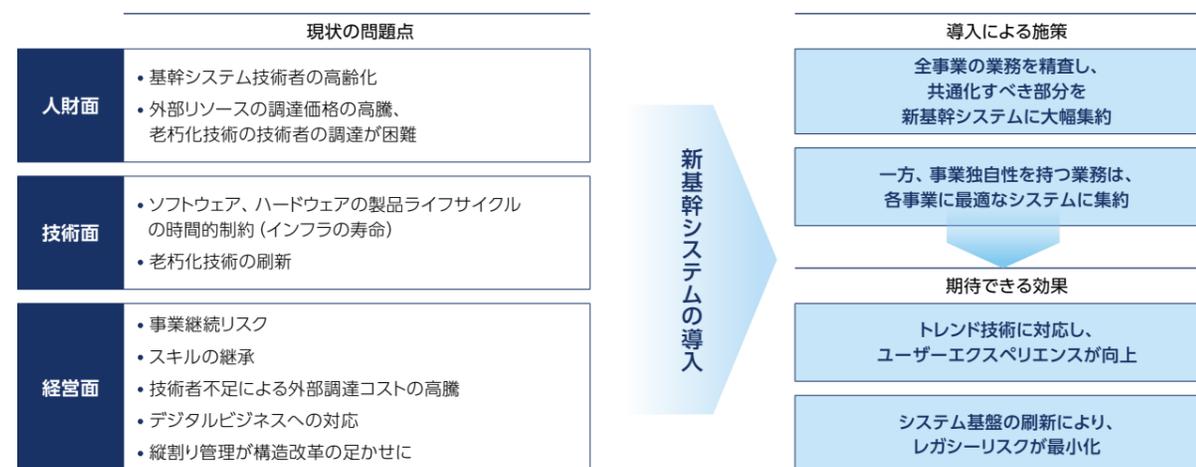
DXを軸とした経営基盤強化の一つとして、システム基盤のモダナイゼーションを掲げています。営業面、業務面の効率化・高度化とともに、データドリブン経営を実現し、ビジネスモデル変革や新事業への迅速な対応を可能にする、有機的につながったグループシステムの構築をめざしています。

現在、新たな基幹システムの構築・導入に向けて、着実に取り組みを進めています。販売・購買・会計など全事業で共通化すべき業務については、「SAP*」を導入しました。また、

事業ポートフォリオ変革に向けて、事業別の収益管理を導入し、ROICやキャッシュ・フローに基づくKPI体系の整備なども進めています。今後、試行運用・移行準備などを経て、2023年4月に凸版印刷およびグループ3社で運用開始を予定しています。以降、製造子会社や各グループ会社にも展開し、その他各種レガシーシステムの刷新も含め、5年間で計200億円規模の資金を投入します。

* SAP :ドイツのSAP社が開発した基幹システムパッケージ

<新基幹システム導入による経営基盤強化>



>> サステナビリティレポート2022「研究開発」[知的財産]もあわせてご覧ください。

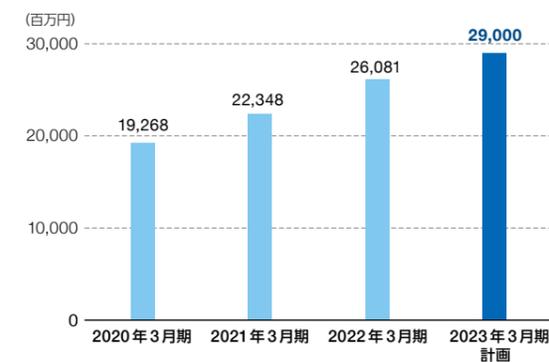
研究開発機能の強化

トッパン独自の印刷テクノロジーのもと、「中期経営計画」に基づき、事業ポートフォリオの変革を牽引すべく、技術起点の新事業創出や研究開発機能のさらなる強化に取り組んでいます。

研究開発費については、2021年3月期より重点投資領域を定め、それらの領域に優先的に費用を投入し、2022年3月期実績は約260億円、2023年3月期は290億円を計画しています。また、研究開発機能の強化として、「事業戦略」「研究

開発戦略」「知的財産戦略」が三位一体となった体制の構築とともに、知的財産戦略のさらなる強化を図っています。トッパンでは、知的財産を事業競争力の源泉と捉え、知的財産マネジメントの推進による競争優位性確保に努めています。これらの取り組みは事業ポートフォリオ変革を支えるものとして、「DX」「SX」に関する自社特許保有状況の精査や関連特許の拡充も進めています。

<研究開発費の推移>



<研究開発費の重点投資領域>

フロンティア	ヘルスケア、エネルギーソリューション、メタバースなど
サステナブル	リサイクル・アップサイクル技術、モノマテリアルバリアパッケージなど
DX	デジタルプラットフォーム、BPO、自治体向けソリューションなど
5G	FC-BGA次世代基盤、電磁波制御など
基盤技術	コンバーティング技術、材料・分析技術、微細加工技術、AI・データ解析基盤など

>> サステナビリティレポート2022「人財」もあわせてご覧ください。

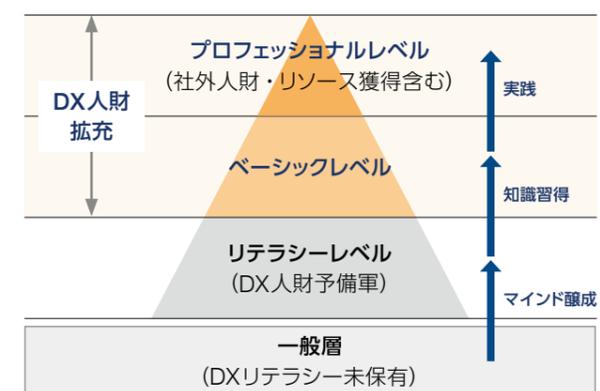
人財の育成・活用

DX事業の拡大に向けて、DX人材の強化に取り組んでいます。具体的には、DX事業の推進において必要とする人材の属性・役割(サイエンティスト、エンジニア、ビジネスデザイナー)やスキルレベル(リテラシーレベル、ベーシックレベル、プロフェッショナルレベル)を定義し、そのうえで「デジタル人

財育成プログラム」を展開し、研修やOJTを実施しています。これにより、社員のデジタルリテラシーの底上げとハイレベルなDX人材の育成をめざします。加えて、社外の人財・リソース獲得も積極的に行い、DX人材のさらなる拡充・強化を図っていきます。

<DX人材の拡充>

社内育成によるスキルレベルの引き上げと社外人財・リソース獲得により、DX人材を拡充



DX人材の属性・役割

サイエンティスト	・データを利活用し、ツール開発や高度技術を実装
エンジニア	・高度なシステム開発 ・検証完了仮説の本格実装
ビジネスデザイナー	・新規ビジネスの企画 ・アジャイル仮説検証



代表取締役社長
磨 秀晴

トップインタビュー

事業ポートフォリオ変革を加速し、 トッパンの収益基盤を さらに盤石なものにしてまいります。

Q 「中期経営計画」の進捗を含め、2022年3月期の状況をどのように評価していますか？

A 社会・市場の変化がトッパンのめざす方向性を大きく後押しし、
成果獲得に向けた基盤構築ができつつあると捉えています。

現「中期経営計画」(以下、中計)は、コロナ禍を受けてスタートを1年遅らせ、変則的な2年計画(2021年4月～2023年3月)となりました。その初年度にあたる2022年3月期は、

当初予想を大きく上回る増収増益となり、すべての経営目標を1年前倒しで達成しました。

2022年3月期の業績概況

2022年3月期は、情報コミュニケーション事業分野において、BPO関連が政府の経済対策や新型コロナワクチン普及策で一定のボリュームを確保したうえ、デジタル化に対応した「ハイブリッドBPO」の推進や対応力強化により、自治体向けなどの継続型案件も着実に取り込みました。DX全体の売上規模は約2割拡大し、高付加価値型のビジネスモデルへの転換を進めました。また、社会のデジタル化を背景とする半導体関連の需要増を取り込み、エレクトロニクス事業分野は全社利益に大きく貢献しました。5G普及なども加味すると、こ

の半導体関連の好況は今後2～3年持続すると見ています。さらに、生活・産業事業分野は海外展開を加速し、事業を拡大しました。

一方、コロナ禍におけるマイナス影響として、デジタル化の加速に伴うペーパーメディアの減少、セールスプロモーション関連ツールの落ち込みなどがありました。これらは想定通りの動きでした。

全体としては、新たな市場ニーズにしっかりと対応したこと、当初目標を大きく上回る着地を達成しました。

市場環境が変革を後押し

原材料価格の高騰やウクライナ情勢など注視すべきリスクはあるものの、全体として、現在の市場環境は事業ポートフォリオ変革に向けたトッパンの取り組みを力強く後押ししています。

加速する社会のデジタル化は、トッパンが掲げるDX戦略を進めるうえで格好のチャンスです。デジタルマーケティングの分野やメタバース関連など、これまで種をまいてきた技術案件も立ち上がり、今後はこれを成果獲得につなげていきます。

マーケットにおいては、常に新しいニーズが発現すると見ており、トッパンはその変化に応じて需要を獲得していきます。たとえば、訪日外国人の受け入れ再開により、インバウンド市場の拡大が期待できますが、改めてホスピタリティの質

向上やビジネスの付加価値について検討する必要があるとされています。サービス見直しを図る企業や自治体に対し、トッパンは膨大なデータ・知見に基づく企画提案やコンサルティング、VRなどデジタルコンテンツの具体的な活用まで、一貫した戦略のもと、充実したサポートを提供できます。

グローバル展開についても、世界的なサステナブルニーズの高まりや、金融・行政におけるデジタル化の進展などを受けて、パッケージや建築材などの生活系事業、セキュア関連の海外展開を着々と進めています。その結果、2022年3月期における全社の海外売上高比率は、前期の23.9%から27.9%に上昇しています。

トップインタビュー

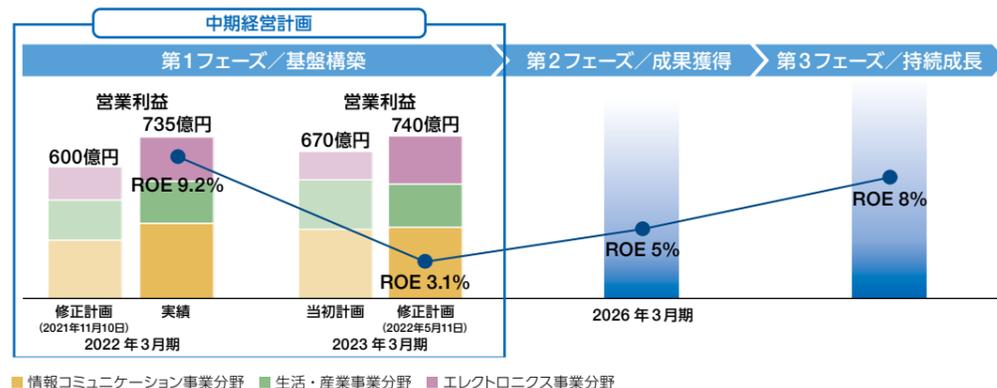
基盤構築から成果獲得のステージへ

現中計は「基盤構築」をテーマとする中長期ロードマップの第1フェーズです。当初目標として、2023年3月期の営業利益670億円を設定していましたが、前期はこの目標を上回る735億円を達成しました。マーケット変化に対する施策が順調に進捗し、営業利益700億円の水準を安定的に達成できるベースが整ってきたと捉えています。中計最終年度の2023年3月期は、経営目標を営業利益740億円に再設定するとともに、取り組みの軸足を「基盤構築」から次期中計(第

2フェーズ)のテーマである「成果獲得」に移していきます。

なお、現在、基盤構築は計画通り順調に進捗していますが、次の成果獲得フェーズにおいても、マーケットの変化に伴って新たな基盤構築が必要になると考えています。特に、DX関連サービスの基盤となるシステム系の強化やスマートファクトリーの推進といった分野においては、継続的に投資を行っていく方針です。

本中期経営計画の位置づけと経営目標ロードマップ



Q 事業ポートフォリオの変革について、進捗と今後の取り組みの方針を聞かせてください。

A 「DX」「SX」を柱とした事業ポートフォリオ変革を推進し、収益基盤の強化を図り、ROE向上をめざします。

収益基盤のさらなる強化をめざして

事業ポートフォリオの変革は概ね想定通り進捗していますが、現状のペースをさらに加速して推進していきます。ROE達成のために、従来型ビジネスモデルの持続性について見極め、外部環境変化に対応した事業ポートフォリオへと変革していきます。2022年3月期のROEは9.2%でしたが、株式売却損益や構造改革費用などの特殊要因を控除した場合は3.9%となります。ここから第2フェーズのROE 5%、さらにその先の8%をめざすためには、2026年3月期に「重点事業で営業利益構成比5割以上」を目標としていますが、さらにそ

の割合を高めていく必要があると認識しています。

一方で、トッパンは非常に幅広くビジネスを展開しており、それは今般のコロナ禍における安定的な業績実現にも寄与しました。したがって、こうした強みも活かしながら、今後は各事業がさらに連携を強め、「点」から「線」、そして「面」の展開をめざすことにより、市場・顧客ニーズへの対応力をより高めていきます。私としては、その結果として業容や事業体を変えていくという選択肢もあって良いと考えています。

DX事業の各カテゴリ戦略を明確化し、成長を加速

重点事業の大きな柱であるDXに関しては、「Erhoht-X™ (エルヘートクロス)」事業として着実に進展しており、2023

年3月期売上高は3,000億円(情報コミュニケーション事業分野全体の3割以上)を計画しています。また、今般、これら



の事業を改めて整理し、「マーケティングDX」「製造・流通DX」「ハイブリッドBPO」「セキュアビジネス」「デジタルコンテンツ」という5つの重点カテゴリを設定しました。各カテゴリで具体的なサービスモデルやツールを構築し、全国で連携しながら進めることで事業展開を加速していきます。

加えて、2022年3月に事業再編の一環として国内唯一の上場子会社であったトッパン・フォームズ株式会社(以下、トッパンフォームズ)を完全子会社化しました。このトッパンフォームズとのシナジーをいかに創出していくかが、今後の大きなポイントとなります。

トッパンフォームズは、帳票の電子化や決済サービス、IoT、カードソリューション、および基幹システムの運用管理を中心に競争力の高いサービスを提供しています。主に得意先で

ある企業の事務・システム部門にアプローチしてサービスを展開していますが、一方、凸版印刷は営業・販促部門を主としており、従来は同じ得意先でも両社で接点異なるケースが多くありました。しかしながら、今後は連携強化とともに、相互の強みを活かしたより付加価値の高いサービスを一貫して提供できると考えています。

また、海外セキュアにおいては、業績好調なトッパンリーフとの連携強化がさらなる成長の鍵を握ると考えています。

これら一連の取り組みにより、2026年3月期にはDXの売上高を5,000億円規模、全社営業利益に占める構成比を30%以上に高めていく方針です。

以下のページもあわせてご覧ください。
 >> P.16 「中期経営計画」と中長期のめざす姿
 >> P.18-19 事業ポートフォリオの変革「DX事業の推進」

Q 「SX」とサステナブルパッケージの取り組みについて聞かせてください。

A サプライチェーンの上流から下流に関与を強めつつ、事業ポートフォリオ変革の一環として海外生活系事業の拡大を加速します。

サプライチェーン全体の環境負荷低減への関与強化

環境に配慮した包装材(サステナブルパッケージ)や建築材事業はSX戦略の中核であり、DXと並ぶ中長期戦略の柱です。特に気候変動や海洋プラスチックごみ問題などの環境課題を受け、包装材への要求事項は年々厳しさを増しています。この動きをトッパンはビジネスチャンスとして捉え、国内外で積極的な取り組みを推進しています。

たとえば、包装材の設計段階から「LCA(ライフサイクルア

セスメント)」に基づくCO₂排出量を定量評価し、環境負荷の小さい包装材の提案を行うなど、コンサルティング的なアプローチも開始しています。また、小売・流通業界や自治体と連携した軟包材リサイクルの社会実装に向けた取り組みも進めています。これらはサプライチェーンの上流・下流に関与を強めるものであり、ビジネスの付加価値を一層高めていく取り組みとなります。

トップインタビュー

海外生活系事業の拡大

世界的な環境意識の高まりを受け、近年は欧州・北米に加え、アジア市場でも一貫したサステナビリティ戦略が求められるようになりました。トップパンのサステナブルパッケージは、こうした状況下、競争力を一段と強化しています。

透明蒸着バリアフィルムで世界トップシェアを誇る「GL BARRIER」は、アルミ代替を可能とし、また、リサイクルに適した軟包材の単一素材化(モノマテリアル化)を実現します。2021年7月にはコンバーティング拠点として米国のグローバルパッケージメーカーであるInterFlex Groupを買収し、これにより、欧州・北米市場に対して「GL BARRIER」を活用したリサイクルしやすく環境に優しい軟包材のグローバル供給が可能となります。さらには、連結子会社化したインドのフィルムメーカーであるMax Speciality Filmsとのシナジーにより、モノマテリアル化に対応した製品ラインアップの強化も図つ

ていきます。今後は東南アジアやその他地域でもさらなる仕掛けを準備し、グローバル展開を加速させていきます。

パッケージおよび建装材を含む海外生活系事業の売上高規模は、2023年3月期において、生活・産業事業分野全体の4割を超える見通しです。さらなる成長の機会を海外に求める際、不可欠となるのがローカルネットワークと販売力です。従来手薄だったこれらの機能を獲得し、「地産地消」のビジネスを本格展開するべく、現地企業の買収や提携を積極的に進めています。これら一連の取り組みにより、2026年3月期には、全社営業利益に占める海外生活系事業の構成比を15%以上に高めていく方針です。

以下のページもあわせてご覧ください。
 >> P.32-37 特集「SX戦略を牽引するサステナブルパッケージとグローバル展開の加速」

Q 人財育成の基本的な考え方を聞かせてください。

A デジタル(DX)人財、グローバル人財の育成を中長期の戦略の要と位置づけ、国内外でオールトップパンの取り組みを推進していきます。

トップパンは「企業は人なり」の理念に基づき、人財の開発・育成に注力してきました。特にDXを担うデジタル人財については、フレキシブルな採用、社外人財・リソースの獲得とともに、社内教育・育成や資格取得制度の拡充にも努めています。また、トップパンフォームズの完全子会社化に伴い、シナジー創出に向けたオールトップパンの人財戦略も進めています。

海外売上高比率が3割に迫るなか、グローバル人財の育成も急務です。もはや現地子会社の経営幹部を日本から送り込

む時代ではありません。人財戦略の「地産地消」とは、ローカル人財による現地事業推進を意味します。これに対応して、国内の本社、事業(本)部の役割も変化します。かつてのような現地への長期出向はありません。折に触れてオンラインで意見交換し、四半期ないしは半年に一度、現地に赴く。ローカルの経営幹部と本音で話し、さまざまな声の「受け皿」となる。そうした人財の育成に向けて、社長直轄となる研修プログラムなども立ち上げながら、私自身が各方面に意識改革を促しています。

Q さらなるガバナンスの強化に向けて、どのような取り組みをしているのでしょうか？

A 取締役会の構成変更、上程議案の絞り込みなど実効的な議論・意思決定に向けたさまざまな改革を推進しています。

2021年6月、取締役会の構成を大幅に見直しました。社外取締役を3名に据え置き、全体の員数を16名から9名に減員することで、独立社外取締役の構成比率は16分の3から3分の1に高まりました。あわせて上程議案の数を減らし、絞り込んだテ

マで時間をかけて議論できるような環境づくりに努めています。

こうした取り組みの結果、取締役会での議論は非常に活性化しています。監査役へのアンケートでもそうした評価をいただいたほか、事務局の収集したデータによれば、取締役



一人当たりの意見・質疑の回数および時間は従来を大きく上回っています。また、社外取締役の方々は、毎回、積極的に発言されています。それぞれの専門的知見に基づくコメント

や外部視点からの素朴な質問、さらには時事問題や社内のコンプライアンス案件に対しても忌憚のない意見が述べられ、自由闊達な議論が展開されています。

Q トップパンが社会のなかで持続的に成長するためには、何が必要になるのでしょうか？

A 「ワールドワイドな社会課題の解決に貢献する会社」として、ステークホルダーの皆さまに必要とされる会社であり続けます。

企業の持続可能性を根底の部分で支えているのは、「ステークホルダーに必要とされる会社」であるということです。トップパンは、これまではビジネスモデルがB to Bであり、多くは顧客である企業を通して社会課題を解決することで事業を発展させてきました。しかしながら、ESGやSDGsなどの観点に立つと、「消費者=生活者」の皆さまにも必要とされる会社であることがより重要となります。こうした視点を持ちながら、「ワールドワイドな社会課題の解決」を大きなコンセプトとして今後も企業活動を推進していきます。

たとえば、直近の例を挙げると、トップパンではBPO事業を通じてコロナ禍における政府の経済対策施策などにも貢献しています。生活者の個人情報や安全管理、通知物の印刷や各種申請手続き窓口業務のコーディネート、また、コールセンターの設置など、必要とされる一連の業務を効率的に実施しています。これらは生活者の皆さまの利便性にも直結し、大きく貢献するものです。そして、これだけのことをすべてこなせる会社というのは、トップパン以外にそれほど多くないと自負しています。

こうしたトップパンの価値創造について、生活者の皆さまにも幅広くご理解いただきたいという願いから、昨年より、TVCM

シリーズも展開しています。社会にトップパンの企業価値が認知され、ご評価いただくとともに、従業員にも自社に対してより誇りを持ってもらえるよう、企業ブランドの持続的な向上を図っていきます。得意先には重要なビジネスパートナーとして、また、生活者やステークホルダーの皆さまにも必要とされる会社であれば、おのずと業績もついてくると思っています。

社長就任以来の3年間はあっという間でした。イメージ通りに改革が進んだ分野もあれば、もっとスピードアップできたらと思う施策もあります。これからもマーケット変化を踏まえた新たなソリューションの開発や、グローバル化に対応した体制構築、人財育成などの取り組みをより加速していく必要があるでしょう。ここで手を緩めず、安定した経営基盤のもと進化をめざし、トップパンのさらなる成長を実現してまいります。

2022年9月

代表取締役社長

磨 秀 晴

CFOメッセージ

攻めと守りの財務戦略で
事業ポートフォリオの変革を
力強くサポートしてまいります。

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
黒部 隆



2022年3月期の業績

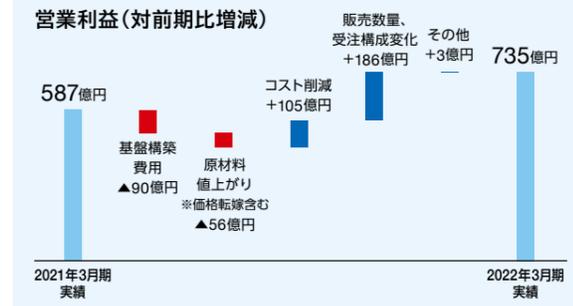
「中期経営計画」(以下、中計)初年度の2022年3月期連結決算は、売上高が前期比5.5%増の1兆5,475億円、営業利益が同25.0%増の735億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同50.2%増の1,232億円となりました。なお、当期から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用したため、従来の方法に比べて売上高は229億円、営業利益は2億円減少しています。

事業分野別に見ていくと、情報コミュニケーション事業分野では、DX事業が人財・システム機能・商材の充実により成長軌道に乗ってきました。生活・産業事業分野については、SX戦略として、特に海外パッケージ事業が顕著に拡大しています。一方で、原材料価格の高騰により一部事業は苦戦し、連結営業利益を56億円押し下げました。エレクトロニクス事業分野は、半導体需要の拡大を受け、好調に推移しました。

財務戦略は想定通り進捗

中計の財務方針・資本政策*1は、多少の上振れはあるものの概ね想定通り進捗し、当初計画に変更はありません。営業キャッシュ・フロー*2は累計3,000億円以上を見込むとともに、政策保有株式の縮減、フォトマスク事業の分割と一部譲渡といった資産売却を着実に実行しています。なお、トッパン・フォームズ株式会社(以下、トッパンフォームズ)の完全子会社化は、この資産売却を原資としたものです。

2022年3月期業績



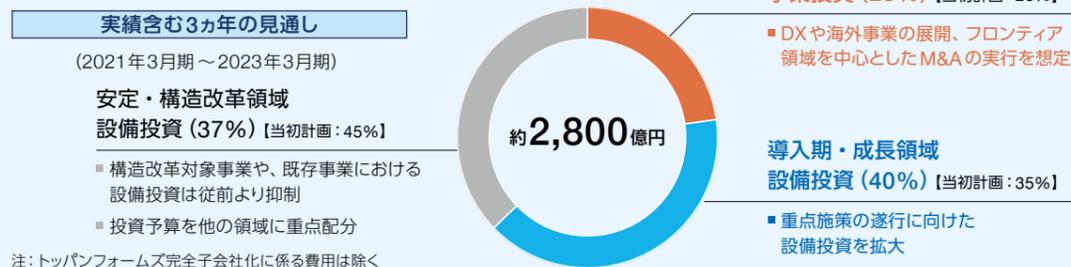
コロナ禍の影響に関しては、イベント中止・外出自粛を背景に販促物や飲料用包材が減少した一方、政府の経済対策や新型コロナウイルスワクチン普及策に伴って関連のBPOが伸長し、また、好調な半導体市場によりエレクトロニクス事業分野が利益面で大きく貢献しました。幅広い事業分野に正負の影響が分散した結果、全体的にプラスに働いたと評価しています。

創出したキャッシュは、収益性と財務健全性のバランスを保ちつつ、成長投資に優先的に配分します。総投資額は2,800億円とし、そのなかで重点分野の比率をさらに高めていきます。また、海外展開の加速に向けて、パッケージ事業やセキュア事業を中心に、M&Aも引き続き積極的に推進します。

*1 計画スタート前の2021年3月期を含む3年間で対象
*2 資産売却に伴う税金支出控除前で算出

投資戦略

- 投資金額は当初計画通りで進捗
- 投資配分は重点分野(事業投資/導入期・成長領域)への配分が高まる



安定配当と機動的な追加還元

株主還元においては、創業以来の安定配当の歴史を引き継ぎ、連結配当性向30%以上をめどに、今後も持続的な配当をめざす方針です。あわせて、経営戦略の達成状況、市場環境や財務健全性との兼ね合いを見ながら、機動的な追加還元も検討していきます。

2022年3月期は、200億円を上限とする自己株式の取得を発表しました。前期に続き2年連続での追加還元となります。当期の1株当たり配当金は、公表値を上回る増益を実現したことから4円増配の年間44円(中間20円、期末24円)とさせていただきます。2023年3月期も同じく、1株当たり年間44円を予定しています。

グローバルガバナンスの推進

海外展開の加速に伴い、グループ全体のガバナンス強化が急務となっています。私は2022年4月からグローバルガバナンス担当を兼務し、事業の視点から、海外子会社の①リスク関連規程の整備・浸透、②報告系統の一元化、③適正な制度運用に向けた監査強化といった施策を推進しています。

めるリスク管理水準を明確にし、チェックリストを用いて全子会社の現状を調査しています。海外子会社の管理で留意しているのは、現地の経営陣との円滑なコミュニケーションです。特に新規の買収子会社に対しては、最初の100日間に集中的にアプローチするなど、トッパンのガバナンスポリシーの理解促進を図り、各社のガバナンス水準を引き上げていきます。

このうちリスク関連規程の整備・浸透については、当社の求

攻めと守りの財務戦略

2023年3月期は、現中計のテーマ「基盤構築フェーズ」の総仕上げとなる1年です。DXの持続的成長、SXの事業強化に向けた成長投資とともに、研究開発費やシステム基盤構築費も上積みし、次期中計の「成果獲得フェーズ」につなげていきます。

ます。金融・資本市場では、リセッションリスクを織り込み始めており、低格付け企業においては、すでに起債などが困難に陥るところも出ています。ウクライナ情勢の影響など先行き不透明感が一気に増大しているなかで、引き続き、強い財務基盤を維持することは最重要であると考えています。

一方、こうした攻めの財務戦略と並んで、ESGを含む守りの施策も欠かせません。2020年、コロナ禍の初期において極めて短期間に大きな事業継続資金を調達できたのも、これまで築いた強固な財務基盤への信頼があったからこそだと思います。

トッパンの事業ポートフォリオは、今、大きく変貌しようとしています。さらには中長期発展に向けて、気候変動やTCFDへの積極的対応も重要になっています。攻めと守りの経営を徹底し、財務とグローバルガバナンスの側面から変革を後押しすることで、企業価値のさらなる向上に貢献していきます。

現在、各国がインフレ抑制を図り、金融引き締めへ転じてい

財務戦略

資本政策・株主還元方針

- キャッシュ・フロー拡大に注力し、収益性・健全性の伸長、株主還元の充実に努める



実績を踏まえた進捗状況

IN	実績
IN	<ul style="list-style-type: none"> 営業キャッシュ・フローは当初計画通り、3,000億円以上を見込む 政策保有株式の縮減、フォトマスク事業の分割と一部譲渡などを実行 資産売却を原資としてトッパンフォームズの完全子会社化を遂行
OUT	実績
OUT	<ul style="list-style-type: none"> 投資額は当初計画通りの見通し。重点事業への投資配分が高まる 安定配当に加え、追加的な株主還元を決定(自己株式取得: 2回総額400億円) 2022年3月期期末配当金を4円増配(年間配当金44円)

戦略の成果を確認しながら財務健全性とのバランスを図り、成長投資と追加株主還元を実施

特集

SX戦略を牽引するサステナブルパッケージとグローバル展開の加速

「SX(サステナブルトランスフォーメーション)」は、「DX」と並ぶトッパンの中長期戦略の柱であり、特に生活・産業事業分野における価値創造と不可分な関係にあります。「中期経営計画」(以下、中計)では、特に「サステナブルパッケージ」を切り口に、海外生活系事業のさらなる拡大をテーマとして掲げています。

生活・産業事業分野のなかでもパッケージ事業は、かねてより「脱炭素」「資源循環(リサイクル)」「脱プラスチック」といった社会的要請に応え、環境視点に基づくさまざまなソリューションを開発・提供してきました。これらは持続可能な社会の実現に向けたアクションであると同時に、トッパンの競争力の源となり、ビジネスの高付加価値化に貢献してきました。

特に近年、世界的な環境ニーズの高まりを受け、欧米のパッケージ市場において新たな潮流が生まれてきました。リサイクル適性が厳しく吟味され、パッケージの「モノマテリアル化(単一素材化)」の必要性が叫ばれるようになったのです。こうした状況は、環境適性が高く、かつ透明蒸着バリアフィルムで世界トップシェアを誇る「GL BARRIER」を擁し、また、海外コンバーティング事業への本格参入でサステナブルパッケージのグローバル展開を加速しているトッパンにとって、格好のビジネスチャンスです。

パッケージ事業におけるサステナビリティのあくなき追求と、そのグローバル拡大が具体的にどのように結びつき、展開されていくのか。本特集では、「SX」を牽引するトッパンのサステナブルパッケージ戦略とともに、本事業を通じて追求する価値創造ストーリーの一端をお伝えします。

パッケージ事業における海外拠点の拡大と戦略

GL BARRIER × 各地域のコンバーティング拠点により、
主要エリアへモノマテリアルバリアパッケージを供給



事業トップインタビュー

トッパン独自の強みを活かしたサステナブルパッケージとグローバル戦略

常務執行役員
生活・産業事業本部 グローバルパッケージ事業部長
兼 トッパンUSA社長

立脇 雅彦



素材・コンバーティングの2軸で収益力を強化

トッパンのパッケージ事業の売上高構成の半分近くを占める軟包材事業で主に使用されている透明バリアフィルム「GL BARRIER」は、グローバルで技術優位性を確立しています。「GL BARRIER」は1986年に独自開発した環境適性の高い透明蒸着バリアフィルムで、自社で製造する各種パッケージ用途に加え、素材としてフィルム原反を他社にも販売しており、今では世界トップシェアの製品に成長しています。

「GL BARRIER」の生産拠点は、国内は深谷工場(埼玉県深谷市)と福岡工場(福岡県古賀市)、また、2016年にはグローバル市場での供給拡大をめざして北米に進出し、TOPPAN USAジョージア工場を竣工しました。一方で、「GL BARRIER」を使用した軟包材を製造するコンバーティング拠点はというと、従来は国内中心で、軟包材の海外拠点はインドネシアや中国といったアジア地域に限っており、環境ニーズ・意識が高い欧米市場においては、「GL BARRIER」を軸とするサステナブルパッケージの現地生産は行っていませんでした。

こうした背景を受け、現中計では、環境ニーズが高まる欧

米を中心としたグローバル市場で地産地消のワンストップ供給体制を構築し、素材からコンバーティングまでサプライチェーン全体に事業を拡大していきます。2021年7月には、欧米市場でのビジネスの起点としてInterFlex Groupを買収し、北米3カ所、英国2カ所のコンバーティング拠点を獲得しました。また、素材では、2022年2月にインドのOPP*フィルムメーカーであるMax Speciality Filmsを連結子会社化しました。PETなどとともに有望なモノマテリアル材料であるOPPフィルム事業を強化することにより、サステナブルパッケージのさらなるラインアップ拡充をめざします。

グローバル市場において「GL BARRIER」がトッパンの最大の武器であり、その強みを最大限に発揮するためには、フィルム単体販売とともにコンバーティング事業と一体での展開が必要です。今後はフィルムと最終製品の2軸をバランスよく伸ばし、より収益性の高い事業ポートフォリオを実現していく方針です。

*二軸延伸ポリプロピレン

トッパンの戦略商品「GL BARRIER」

近年、ビン・缶などから各種フィルムでできたパッケージ(軟包材)への移行が世界的に進んでいます。その際、内容物保護や長期保存などの観点から高い酸素・水蒸気バリア性能が必要となります。最もバリア性に優れているのはアルミ箔ですが、電子レンジの使用不可、パッケージとして別途印刷基材フィルムが必要であることから、CO₂排出量が多くなるなど、環境適性にも難点がありました。

こうした課題の解決に最もよく適合するのが、トッパンの透明バリアフィルム「GL BARRIER」です。アルミ箔に匹敵する世界最高水準のバリア性能とともに、アルミ箔では難しかった機能性、環境適性の改善を実現します。特に欧米でパッケージを製造する大手コンバーターでの採用が拡大した2010年頃から、急激に出荷量が増加しました。用途に応じてラインアップも拡充し、今や透明蒸着バリアフィルム市場において世界トップシェア製品に成長しています。



透明バリアフィルム「GL BARRIER」

特集：SX戦略を牽引するサステナブルパッケージとグローバル展開の加速

グローバル3極で地産地消を推進

パッケージ事業においては、食品やトイレタリー分野など人々の生活に密着したビジネスが中心となるだけに、現地ニーズを捉えた「地産地消」の考え方が基本です。特に現下の原材料費および輸送費高騰も踏まえ、トッパンではグローバル拠点の獲得とともに、より良いシナジーを期待できる現地企業を対象として積極的なM&Aを実施しています。

このうち、現状で事業規模が最も大きいアジアについては、人口急増に伴い市場の急成長が見込まれるインドネシア、インドへの取り組みを強化しています。一方で、2022年5月には、タイのパッケージメーカーであるMajend Makcsを買収し、多くのグローバルメーカーによる欧米・アジア向け製品の主要生産地でもある同国に、軟包材拠点としては初めて進出しました。

また、今後は新たなグローバル戦略のもと、アジア・欧州・北米の3極が事業を牽引していくかたちになるでしょう。その鍵を握るのが欧米、特に欧州市場におけるサステナブルパッケージの拡販です。

このほどInterFlex Group買収により欧米におけるコンパージング事業に新規参入を果たし、最終製品であるサステナブルパッケージの地産地消を可能にしましたが、伸びしろが非常に大きい反面、顧客獲得・販路拡大にはまだ課題を抱えています。したがって、InterFlex Groupの現地における営業力、また、トッパンの持つ素材・技術力によってシナジー創出を図るとともに、必要に応じて追加的なM&Aも実施していく考えです。



また、特に環境意識の高い欧州を皮切りにリサイクル適性に配慮したパッケージのモノマテリアル化(単一素材化)のニーズが高まっており、この新たな動きは今後2~3年で確実に高まっていくと見ています。トッパンは、モノマテリアル化に対応した「GL BARRIER」のラインアップ拡充を現在急ピッチで進めており、次世代製品を切り口に欧州での採用拡大を図りつつ、この成果を順次、北米、アジアへと水平展開していきます。

地政学的要因も含め、足元にはさまざまな懸念材料もあるものの、人々が食品やトイレタリー製品を、すなわちパッケージを必要とするという事実は今後も変わりません。また、ビン・缶からの代替、サステナブルパッケージとしての脱アルミ化、モノマテリアル化の流れもより加速していくでしょう。このビジネスには中長期的に非常に大きな成長性が見込めると考えており、市場からの引き合いもかなり強いものがあります。トッパンの今後の事業展開にどうぞご期待ください。



「GL BARRIER」を活用したサステナブルパッケージ

TOPICS 1

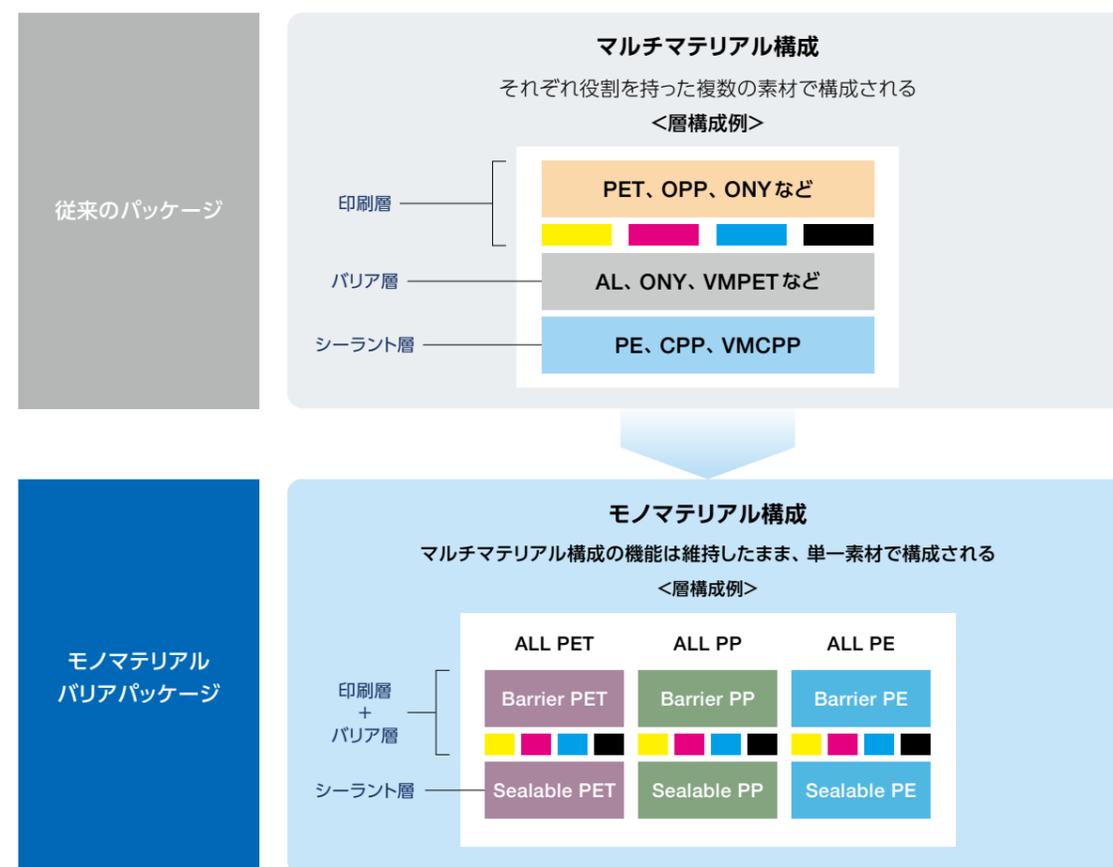
「GL BARRIER」で実現するパッケージのモノマテリアル化

食品・トイレタリー製品などのパッケージ(軟包材)は、バリア性や強度などの面でそれぞれ固有の役割を持つ複数のフィルムで構成されています。このそれぞれの層に機能・コスト面で最適な素材を選定し、パッケージとして提供するのが、従来の「マルチマテリアル」の考え方でした。ところが、この複合素材によるパッケージは、リサイクルの際に「素材ごとの分別」という困難を伴うことから、環境意識の高い欧州を中心に、近年その弊害が指摘されています。また、バリア性能では最も優れたアルミ箔の使用が、リサイクルを一段と難しくしている現状もあります。こうした状況下、アルミ箔を使用せず、優れたバリア性能も担保しながら、かつリサイクルしやすいように単一素材で構成するという、いわゆるパッケージの「モノマテリアル化(単一素材化)」が喫緊の課題となっています。

トッパンの「GL BARRIER」は、PETやオレフィン*などの基材に独自開発の蒸着・コーティング層を組み合わせ、アルミ箔と同等の優れたバリア性能を持つ透明バリアフィルムです。この「GL BARRIER」を使用し、強度などの機能性を担保するシーラント層にも同一素材を組み合わせることで、優れたバリア性能とともに、単一素材でリサイクルしやすい「モノマテリアルバリアパッケージ」の開発を実現し、食品向けパッケージを中心に実用化が進んでいます。

*PE(ポリエチレン)やPP(ポリプロピレン)といった不飽和炭化水素化合物

パッケージのモノマテリアル化



特集：SX戦略を牽引するサステナブルパッケージとグローバル展開の加速

推進リーダーインタビュー

サステナブルパッケージングセンターの取り組み

生活・産業事業本部
パッケージソリューション事業部
サステナブルパッケージングセンター
センター長

有浦 澄



サステナブルパッケージングセンター設立の経緯

サステナブルパッケージングセンターは、2021年4月に新設された組織です。昨今の環境課題に対するニーズの高まりを受け、社内に分散していたパッケージの環境対応に関わる部署を統合し、さらに開発・知財部門も補強して、全国横断の組織として発足させました。

当センターではパッケージ事業のあるべき姿を描き、パッ

クキャストイング手法により、具体的な開発テーマの立案や販売戦略を策定しています。また、お客さまに対しては環境配慮型パッケージのご提案のみならず、環境戦略をサポートするとともに、持続可能な事業活動に貢献できるよう、トッパンならではのソリューションの提案を実施しています。

モノマテリアルバリアパッケージの普及に向けて

欧州市場を中心に2018年頃から「モノマテリアルバリアパッケージ」への取り組みが活発化し、日本国内にもその流れが波及しつつあります。一方で、国内の現状においては、リサイクルに対する法的義務やリサイクルスキームの構築も十分ではなく、コスト面からもモノマテリアルバリアパッケージの普及には課題も多くあります。

モノマテリアルバリアパッケージの普及に向けては、お客さま企業への提案とともに、消費者への啓発活動が不可欠

です。リサイクル材料の利用促進など環境対応には従前よりもコストがかかることも多くありますが、それを上回る「価値」を創造・提供し、消費者を含め社会全体に広く訴え、理解していただけるようにすることこそが、「社会的価値創造企業」をめざすトッパンの重要な役割になってくると考えています。私自身、営業に長く携わった立場から、お客さま企業・業界に対してその先の消費者を見据えた、新商材の提供やサステナビリティに関するさまざまな情報発信を続けていきます。

LCA*によるサステナブルパッケージの環境負荷評価

トッパンは、サステナブルパッケージがもたらす「価値」を数字で可視化し、しっかりと伝えることも大切と考えています。サステナブルパッケージングセンターを中心に、LCA手法を用いてパッケージのライフサイクル全体のCO₂排出量を個別の製品ごとに自動計算するシステム「SmartLCA-CO₂™」を開発しました。群馬センター工場(群馬県邑楽郡)を皮切りに

本システムを運用しており、お客さまへのCO₂排出量の改善提案活動に使用しています。今後はさらに製品コストとの関連を把握するなど、システムに一層の改良を加えていく方針です。

*LCA(Life Cycle Assessment):ライフサイクルアセスメント。原材料(資源採取から原材料製造)から製品の製造・使用・リサイクル・廃棄など、製品ライフサイクル全体にわたって投入する資源や排出する環境負荷を定量的に評価する仕組み

TOPICS 2

さまざまな環境課題・ニーズに対応するトッパンのサステナブルパッケージ

トッパンは、CO₂排出量やプラスチック使用量の削減などにつながる環境に配慮したパッケージを「サステナブルパッケージ」と定義し、それらの製品を通じてお客さまや社会全体の抱える環境課題解決に貢献しています。そして、パッケージ事業全体に占めるサステナブルパッケージの売上高比率を、2025年度に50%、2030年度には100%とする目標を掲げています。

サステナブルパッケージのラインアップ

環境課題	アプローチ方法	主なラインアップ
CO ₂ 排出量の削減	脱アルミ化	GL BARRIER
	再生材の活用	メカニカルリサイクルPET エコラスター®
	製造方法の最適化	水性フレキシ印刷
	輸送効率の最適化	EP-PAK TL-PAK®
	電子レンジ対応	電子レンジ調理包材
プラスチック使用量の削減	紙化	紙パワチ (GL BARRIER貼り合わせ仕様) キューブパック® レンジで楽チントレー®/ピタッと紙トレ® カートカン®
	リデュース	カルテック® チューブなパワチ® MAPKA®
プラスチックの循環	リサイクル適性の向上	モノマテリアルバリアパッケージ

めざすべき
社会像

持続可能な
社会の実現

脱炭素社会

循環型社会

【脱アルミ化】GL BARRIER

食品分野においては、「GL BARRIER」を使用することで高いバリア性による長期保存・賞味期限延長を実現し、フードロス削減に寄与します。電子レンジ対応も可能で、アルミ箔代替を実現し、CO₂排出量を大幅に削減します。

【再生材の活用】メカニカルリサイクルPET

再生樹脂を80%使用し、一般的なPETフィルムに比べ、製造時のCO₂排出量を約24%削減します。「GL BARRIER」との組み合わせで、さらなる排出量削減も可能です。



【製造方法の最適化】エコラスター®

油性バイオマスインキと水性パックニスを組み合わせた、紙器向けのオフセット印刷。UVオフセット印刷に比べ、インキの原料由来・印刷工程のCO₂排出量を約34%削減します。



【紙化】キューブパック®

高い耐水性を備えた、水回りでの使用が可能な紙パックで、従来のプラスチックボトルと比較し、プラスチック使用量を約55%削減します。



【リサイクル適性の向上】モノマテリアルバリアパッケージ



TOPICS 1参照

>> P.35 「GL BARRIER」で実現するパッケージのモノマテリアル化

社外取締役メッセージ



愚直に、スピード感のある トッパンの変革に向けて

社外取締役
遠山 亮子

コーポレートガバナンスへの評価

私が社外取締役に就任してから6年が経ちましたが、私の役割は、経営学者としてトッパンが現在の事業領域だけでなく、「どのような未来を創りたいか」という視点から今後の戦略を考えているか、という点に着目することです。

現在のトッパンのガバナンスへの取り組みとして、情報共有や情報開示については以前からとても真面目に取り組んでおり、高く評価しています。また、取締役の人数が

減ったことで、取締役会においても以前より活発な議論が行われるようになり、非常に好意的に受け止めています。今後の課題としては、将来的にトッパンが持株会社化することを検討するのであれば、取締役会の役割も変わっていく必要があり、決してマイクロマネジメントに陥ることなく、トッパンの幅広い事業領域をどのように見ていくか、ということになると考えています。

成長に向けた投資とグローバルマネジメント

今後のトッパンの持続的成長に向けては、経営環境が激しく変化している現在において、環境変化のスピードに対応するためにも、積極的なM&Aやベンチャー投資は今後ますます必要となっていくでしょう。いずれも「何のための投資か」という目的を明確化させたいと、長い目で成長を見守っていく必要があります。また、M&Aにおいては、買収後の統合プロセスも注意深く見ていく必要があると思います。

さらにトッパンの今後の成長は、グローバル市場での成功にかかっていることは間違いなく、グローバル市場での成長機会を積極的に取り込む必要があります。もちろん国

や地域ごとにさまざまなカントリーリスクがあり、特に現在のように国際政治状況が不安定な場合には、思いもかけないリスクが急に浮上することもあります。その意味でリスクと機会をどう天秤にかけるかは、大変難しい意思決定だと思います。

トッパンの場合、まだまだ国内事業に目が行きがちであり、「海外のことは海外担当に」といった考え方が残っていることは否定できません。「グローバル化」とは、そのような「国内」と「海外」の境目をなくしていくことでもあります。今後は単なる「海外事業マネジメント」ではない、「グローバルマネジメント」が必要になってくるでしょう。

今後の経営に向けて

今後のトッパンの経営に求められることとして、1つ目はこれまで以上にスピード感のある経営です。ここ数年でトッパンは大きく変わってきましたが、それでも大企業ゆえに変革に時間がかかっているところもあると感じます。環境変化に取り残されないように、さらなる変革のスピードアップが必要です。

2つ目は「企業の社会的責任」へのさらなる取り組みです。現在でもトッパンはサステナビリティ経営に対し、日本企業のなかでも大変真摯に取り組んでいますが、その姿勢が、CDPの2021年度調査における「気候変動」カテゴリでの最高評価につながったと捉えています。ESG経営推進会議には私も社外取締役として出席していますが、情報共有と意識合わせの場として非常に重要です。私自身、学びとなったことが沢山ありました。今後は、一層取り組みを強化して行ってほしいと思います。

また、サステナビリティに関する今後の期待として、一つは設定された目標や計画を着実に実現していくことです。

かなり野心的な目標もあり、実現には困難を伴いますが、「実現困難な目標」はイノベーションの種でもあります。ぜひイノベーションを起こして着実に実現して欲しいです。もう一つは、サステナビリティ経営への取り組みを「やらなければならないこと」から「やりたいこと」「やったら楽しいこと」に変えていくことです。人間は「やらなければならない」と思うことは長続きしません。トッパンの従業員にとってサステナビリティ経営が「やりたいこと」になって初めて、「サステナブル(持続可能)」な活動になるのではないのでしょうか。

トッパンは何事も真面目に取り組む会社だと感じています。現在、「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へ」というありがたい姿に向かって、文字通りTransformation(構造の転換)のただなかにあります。トッパンらしく愚直に、しかしスピード感をもって、自らを変革していただきたいと思います。

取締役および監査役一覧

(2022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長
2006年 常務取締役経営企画本部長
2008年 専務取締役経営企画本部長
2009年 代表取締役副社長補佐
2010年 代表取締役社長
2019年 代表取締役会長現任



麿 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長
2012年 常務取締役国際事業本部長
2016年 専務取締役経営企画本部長
2018年 代表取締役副社長執行役員
2019年 代表取締役社長現任



大久保 伸一

代表取締役副社長執行役員

1975年 当社入社
2005年 取締役人事労政本部長
2009年 常務取締役人事労政本部長
2014年 専務取締役人事労政本部長
2019年 取締役副社長執行役員
2020年 代表取締役副社長執行役員
2022年 代表取締役副社長執行役員
秘書室、人事労政本部、法務本部、広報本部担当現任



坂井 和則

取締役専務執行役員

1985年 当社入社
2014年 取締役中部事業本部長
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
2022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
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
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現任



真島 宏徳

取締役執行役員

1987年 当社入社
2016年 執行役員
2020年 執行役員
2021年 取締役執行役員
製造統括本部長現任



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
グリ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

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
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 検事任官
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

(2022年6月29日時点)

取締役

氏名	役位	就任 年数	所有する 当社株式の数(株) (2022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 (2021年度)		監査役会への出席状況 (2021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 真吾	代表取締役会長	3	120,286	●		●				●		●		●	●		18		—	
磨 秀晴	代表取締役社長	3	68,309	●		●	●					●	●		●		18		—	
大久保 伸一	代表取締役 副社長執行役員	2	104,714	●				●		●							18	18	—	
坂井 和則	取締役 専務執行役員	3	26,219	●		●	●	●				●					18		—	
黒部 隆	取締役 常務執行役員	4	14,689	●	●		●										18		—	—
真島 宏徳	取締役 執行役員	1	9,664	●					●			●	●				14	14 (2021年 6月29日就任)	—	
野間 省伸	社外取締役	12	34,543	●	●	●								●	●	●	18		—	
遠山 亮子	社外取締役	6	0	●		●	●							●	●	●	18	18	—	
中林 美恵子	社外取締役	2	0		●		●			●					●	●	18		—	

監査役

氏名	役位	就任 年数	所有する 当社株式の数(株) (2022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 (2021年度)		監査役会への出席状況 (2021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	—	8,755	●				●									—	— (2022年 6月29日就任)	—	— (2022年 6月29日就任)
久保 到	監査役	3	5,705	●	●												16		15	
垣内 恵子	社外監査役	6	0						●	●				●	●	●	18	18	16	16
笠間 治雄	社外監査役	4	0						●	●				●		●	17		15	
河戸 光彦	社外監査役	—	0		●				●	●					●		—	— (2022年 6月29日就任)	—	— (2022年 6月29日就任)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制と考え方

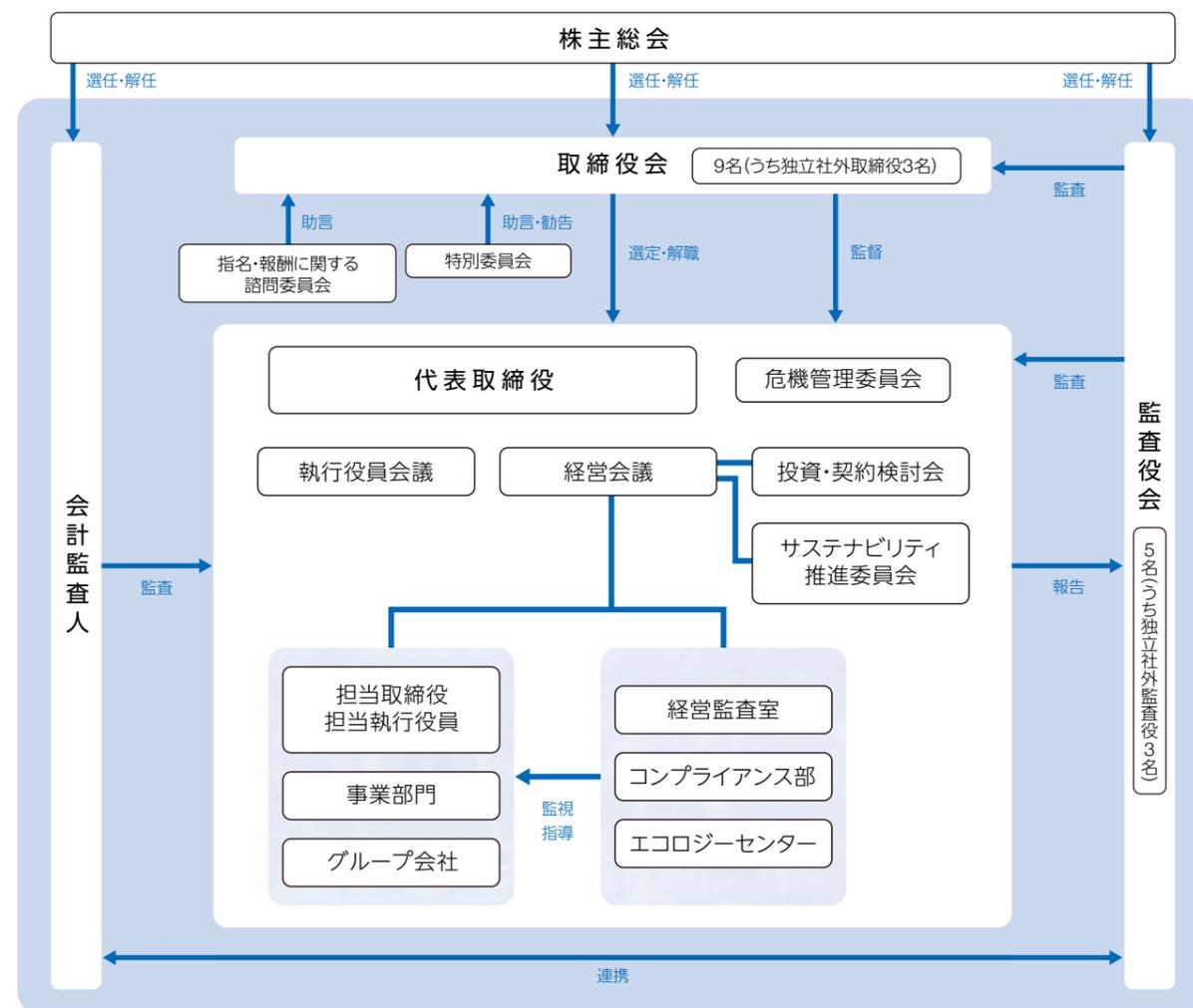
当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。取締役会は、株主の負託を受けた機関として、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めるとともに、経営の重要な意思決定および各取締役の職務執行を監督しています。監査役およびその過半数を独立社外監査役で構成する監査役会は、経営から独立した立場から取締役の職務執行を監査しています。また、取締役の人事ならびに報酬の客観性・透明性の向上のため、「指名・報酬に関する諮問委員会」を設置しています。さらに、業務執行の

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、当社は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ううえで、当社の持続的な成長と中長期的

コーポレートガバナンス体制(2022年6月29日時点)



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、2021年12月9

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。

<https://www.toppan.co.jp/ir/governance/governance-policy.html>

■ 取締役・取締役会・各種会議

当社の取締役は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、2022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、33名が取締役を兼務しない執行役員に就任しています。

当社は、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。2021年度においては、計18回の取締役会を開催しました。

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。2021年度においては、計19回の経営会議を開催しました。

■ 監査役・監査役会

3名の独立社外監査役を含む5名の監査役は、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各事業部が開催する事業部幹部会等に出席し、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、

2021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。2021年度においては、監査役会を計16回開催しました。

コーポレートガバナンス

■ 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。2022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、当社および子会社の代表取締役、担当取締役ならびに監査役に随時報告しています。

■ 社外役員の状況

当社は、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。

当社は、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。

 [コーポレートガバナンス基本方針
https://www.toppan.co.jp/ir/governance/governance-policy.html](https://www.toppan.co.jp/ir/governance/governance-policy.html)

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。

取締役会の実効性評価

当社は、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。2022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

当社取締役会の実効性に関して、「1. 取締役会の役割」「2. 取締役会の構成」「3. 取締役会の運営」の3つの観点か

ら、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

- 調査結果より、当社取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認しました。
- 「1. 取締役の役割」においては、非財務情報の開示についてさらなる拡充を求める意見がありました。一方、経営戦略や経営計画等についての建設的な議論に関して、大幅な改善が見られました。
- 「2. 取締役会の構成」においては、任意の諮問委員会の

運営についてさらなる改善の余地があるとの意見がありました。一方、2021年に取締役会構成を大きく見直したことにより、これを評価する回答が多く見られました。

「3. 取締役会の運営」においては、取締役会構成の変化により自由闊達な議論ができる場になったなど、評価が大幅に改善しました。また、さらなる改善をめざし、継続的な見直しを進めることを求める指摘がありました。

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

当社では、2016年5月26日の取締役会の決議によって、「取締役の指名・報酬に関する諮問委員会」を設置しています。これにより、取締役の指名・報酬の決定プロセスおよびその内容について、透明性・客観性の一層の向上を図ることとしています。なお、本委員会には、当社の独立性判断基準の要件を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充たした社

外監査役を加えることができるものとしています。2022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)

当社の役員報酬は、金銭による固定報酬および業績連動型の賞与、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(うち社外取締役分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を含まないものとしており、係る決議の時点において、取締役は9名(うち社外取締役3名)です。また、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除く)と定められています。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」と定められています。

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。なお、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(役位ごとの固定額)の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行または処分を受けることとなります。

本制度により、当社が新たに発行または処分する普通株式の総数は年30万株以内とし、その1株当たりの払込金額

は、その発行または処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における、東京証券取引所における当社の普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として、当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

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

なお、本制度においては、対象取締役のほか、当社の取締役を兼務しない役付執行役員に対しても、対象取締役に對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

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)	707	513	135	57	14
監査役 (社外監査役を除く)	72	72	—	—	2
社外役員	80	80	—	—	6

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等 の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				固定報酬	業績連動 報酬	譲渡制限付 株式報酬	退職慰労金
金子 真吾	214	取締役	凸版印刷(株)	155	22	12	—
		取締役	トッパン・フォームズ(株)	11	2	—	—
		取締役	タマポリ(株)	7	2	—	—
鷹 秀晴	170	取締役	凸版印刷(株)	135	22	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。

グループ経営に関する考え方

■ グループ経営に関する考え方および方針

当社では、グループ総合力を発揮し、各社の持つリソースやコアコンピタンスを軸に新たな価値を創造することで、得意先課題や社会課題解決に貢献します。また、各社が独自分野で競争力を発揮できるようグループ連携の強化を

図るとともに、スケールメリットを活かした共同購入や資産の有効活用などを推し進め、収益力向上につなげることで、グループ全体としての企業価値向上を図ります。

株式の保有状況

■ 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動または株式に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

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

この方針に則り、個別銘柄ごとに保有目的が適切か、保

有に伴う便益やリスクが社内規則に基づく株式保有コストに見合っているかなど、事業運営面と投資資産としての価値の両面から総合的に分析し、毎年定期的に取り締り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。

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	155	20,808
非上場株式以外の株式	145	377,719

(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	14	1,248	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	9	48	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	8	671
非上場株式以外の株式	53	112,991

コーポレートガバナンス

>> 詳細は「サステナビリティレポート2022」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、トッパン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。

トッパンでは、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「トッパングループ行動指針」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。

トッパンは、この「トッパングループ行動指針」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 トッパングループ行動指針
<https://www.toppan.co.jp/about-us/philosophy/conduct-guidelines.html>

■ 推進体制

トッパンは、コンプライアンスの基本規程として「トッパングループ行動指針」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「トッパングループ・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

トッパンは、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「トッパングループ税務方針」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 トッパングループ税務方針
<https://www.toppan.co.jp/about-us/our-corporate-approach/taxpolicy.html>

>> 詳細は「サステナビリティレポート2022」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。

トッパンは、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、永続的な事業発展に

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、「トッパン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 トッパングループ情報セキュリティ基本方針
<https://www.toppan.co.jp/about-us/our-corporate-approach/security-information.html>

■ 推進体制

トッパンでは、最高情報セキュリティ責任者のもとに情報セキュリティ本部を設置し、技術面に対応する専門チームを設けています。情報セキュリティ本部は、事業(本)部と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。

なお、各事業(本)部やグループ会社には、情報セキュリティ管理責任者を配置し、本社による統制のもと、各組織での情報セキュリティ管理に取り組んでいます。

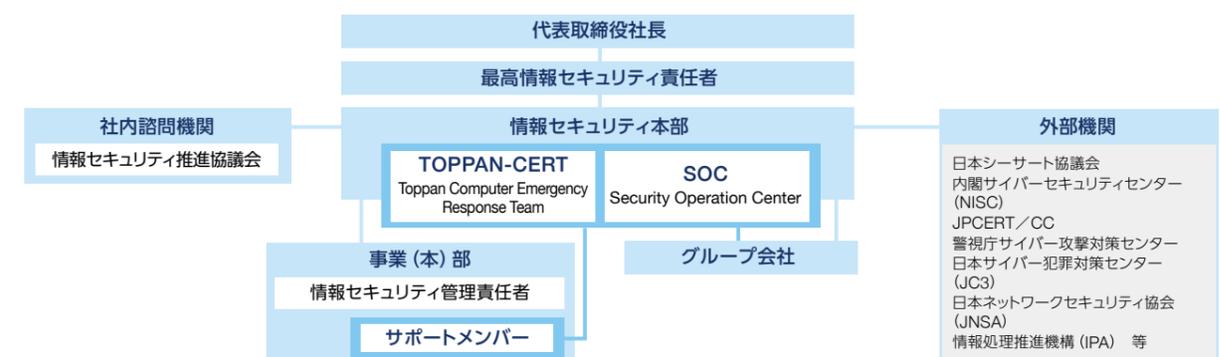
■ 情報セキュリティマネジメント

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。事業(本)部および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。また、事業(本)部および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。

情報セキュリティ推進体制



コーポレートガバナンス

>> 詳細は「サステナビリティレポート2022」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トッパンにとって、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。

トッパンでは、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しています。

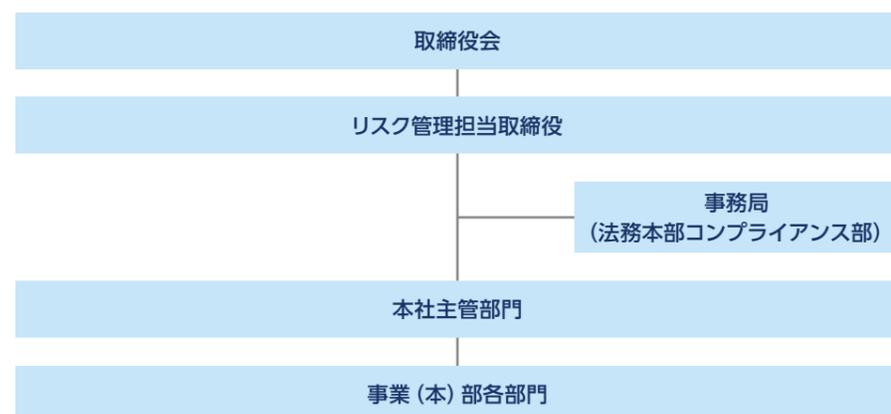
■ 推進体制

「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.57「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。

リスクマネジメント推進体制



重大リスク(2022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. 外国為替相場の変動
2. 気候変動リスク >> 詳しくは、P.61「気候変動およびTCFDへの対応」をご覧ください。	15. 情報の漏えい、情報の不適切な取り扱いなどによるブランドイメージの失墜
3. 印刷事業の特性	16. サイバー攻撃による事業への悪影響
4. 戦略的提携、投資および企業買収に関するリスク	17. ICTインフラ起因の生産ライン・デジタルサービス事業などの停止による社会的信頼の失墜
5. 研究開発投資の損失等、製品の研究開発上のリスク(市場変化、投資先・アライアンス先の業績悪化、事業化、上市タイミング遅れ等)	18. 社会問題化する可能性のある品質事故、製品の自主回収事故
6. 事業の発展を支える人財の確保	19. 原材料調達におけるリスク
7. 円滑な資金調達	20. 有害物質の漏洩・汚染リスク
8. グループ統制に関するリスク	21. 廃棄物に関するリスク
9. 海外ビジネスに関するリスク(規制法違反、訴訟、顧客クレーム、紛争、労働争議、国際税務等)	22. 人権リスク
10. 厳しい市場競争および価格競争	23. 火災および労災
11. 資産管理の不備による不良棚卸資産発生・長期在庫化等	24. 労務問題に関するリスク(労働法規違反、労務トラブル等)
12. 債権関連事故(不良債権発生・得意先倒産等)	25. 特許権や著作権等の知的財産権の侵害
13. 市場性のある有価証券における時価の変動	26. 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)

>> 重大リスクに対する対応策は、「2022年3月期 有価証券報告書」(P.14-23)をご覧ください。

サステナビリティマネジメント

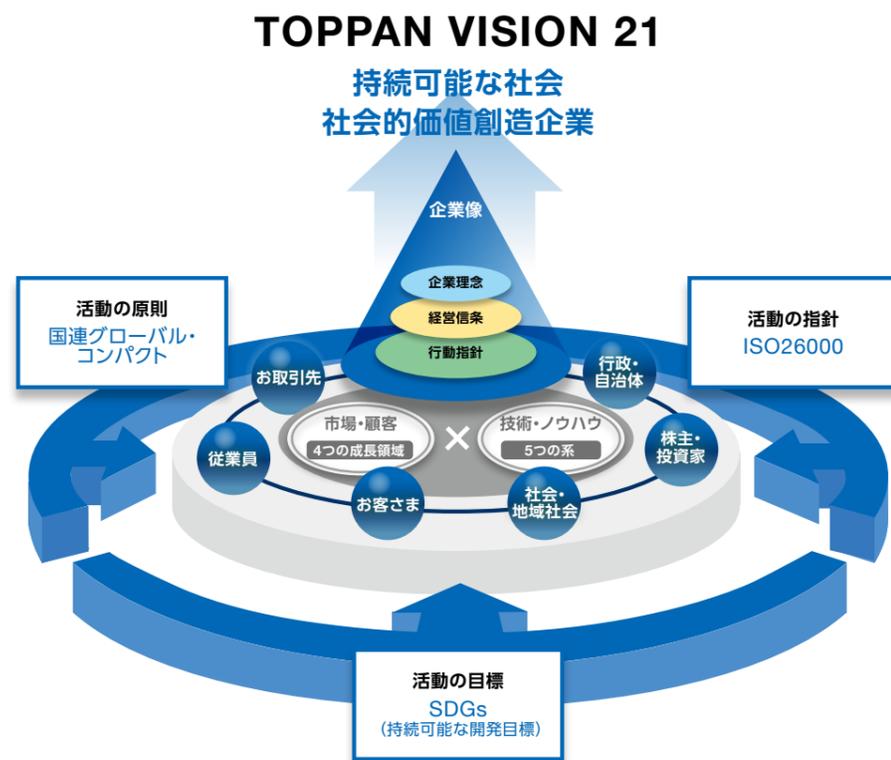
基本的な考え方

トッパンは、国連「グローバル・コンパクト」を活動の原則に、また、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。

2015年9月の国連サミットにおいて、日本を含む世界193カ国で採択されたSDGsは、2030年までに国際社会が解決すべき社会的課題として17の目標と169のターゲットが体系化されており、課題解決には企業の積極的参加が期待されています。トッパンも、「社会的価値創造企業」として永

続的に発展するために、このSDGsが示す課題に積極的に取り組んでいます。

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トッパン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。



トッパンのサステナビリティ情報

トッパン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.toppan.co.jp/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2022
 トッパン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.toppan.co.jp/sustainability/sustainability-report.html>

TOPPAN SDGs STATEMENT
 トッパンが選定した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.toppan.co.jp/assets/pdf/sustainability/toppan_sdgs_statement.pdf

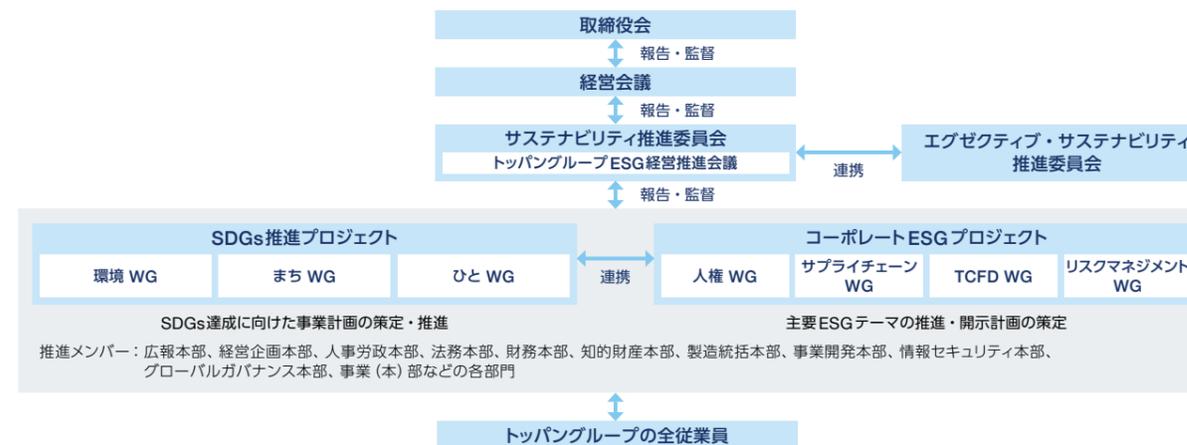
サステナビリティ推進体制

トッパンは、サステナビリティ活動の推進のため、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、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、2021年度には、サステナビリティ経営の推進やグループ連携強化のため、新たな委員会や会議体の新設、また、ESG課題に対応するためのプロジェクト編成を行っています。



トッパンのマテリアリティ(重要課題)

トッパンは、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。

このマテリアリティは、「TOPPAN VISION 21」に示された「企業像」および「事業領域」と整合し、かつトッパンの

技術・ノウハウによる新たな価値創造でSDGsに貢献できる領域を特定し、選定しています。

現在、トッパンは、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。

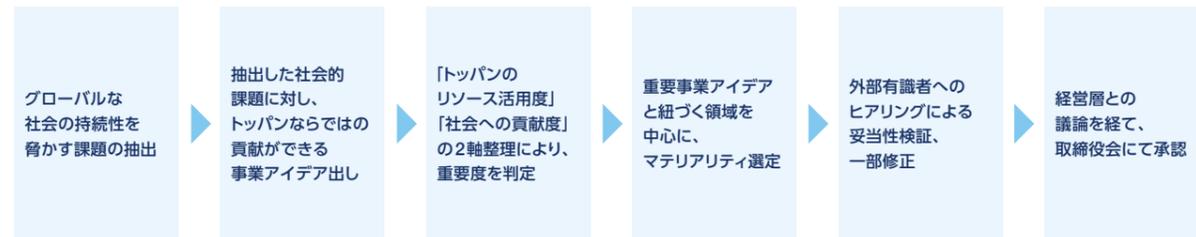
トッパンのマテリアリティ(重要課題)

	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 豊かなくらし

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

トッパン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。



事業活動を通じたSDGsへの貢献

「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トッパンが持つ独自の技術・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」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のエンパワーメント
サーキュラーエコノミーの実現*1 バリア技術を核とした包材のモノマテリアル化比率 2025年度 25% (うち海外40%) → 2030年度 30% (うち海外50%) 包材・販促資材のリサイクルスキーム確立に向けたPoC件数*2 2025年度 30 → 2030年度 35 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・破壊を阻止する。	地域に暮らす人々の生活の質向上への貢献 地域に最適化された住民サービスを展開する自治体数*2 2025年度 70 → 2030年度 100 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。	革新的なデジタル技術による健康への貢献 デジタル技術で健康に貢献するサービス数*2 2025年度 20 → 2030年度 30 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。
脱炭素社会の実現*1 温室効果ガス削減に貢献するサービス数*2 2025年度 20 → 2030年度 30 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、地球温暖化の阻止に貢献する。	暮らしやすくなる安全な社会の創造 生活を豊かにするサービス数*2 (VRMプラットフォーム活用) 2025年度 5 → 2030年度 10 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。	食品ロス削減による飢餓撲滅への貢献*1 賞味期限延長に貢献するパッケージの食品総重量 2025年度 30万トン → 2030年度 40万トン 「機能性パッケージ×DX」により、賞味期限延長とともに需要・供給を最適化し、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。
エコプロダクツ・ソリューションの拡大*1 サステナブルパッケージの売上高比率 2025年度 50% → 2030年度 100% SX重点テーマの売上高 2025年度 2,000億円 → 2030年度 3,000億円 [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。	文化を「魅せる・未来に残す」への貢献 文化資料・産業資料のアーカイブ数*2 2025年度 100 → 2030年度 150 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。	ハードルのない教育環境の創造 学びに貢献した人数 2025年度 (国内) 2千万人 → 2030年度 (国内) 3千万人 (海外) 1億人 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、どこでも学べる社会をつくる。

*1 2022年5月に目標値を変更しました。
*2 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

地球環境保全

■ 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。トッパンは、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「トッパングループ地球環境宣言」へと改めています。

■ 環境目標

トッパングループ環境ビジョン2050

トッパンは、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「トッパングループ環境ビジョン2050」を策定し、公表しました。

この「トッパングループ環境ビジョン2050」では、近年ます

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、「トッパン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、トッパン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。

 [トッパングループ地球環境宣言](https://www.toppan.co.jp/assets/pdf/sustainability/The_Toppan_Group_Declaration_on_the_Global_Environment.pdf)
https://www.toppan.co.jp/assets/pdf/sustainability/The_Toppan_Group_Declaration_on_the_Global_Environment.pdf

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、2050年に向けた長期的な目標を明確にしました。

トッパングループ環境ビジョン2050		
トッパングループは、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」「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。		
① 脱炭素社会への貢献 Scope1+2温室効果ガス排出の実質ゼロをめざします。	② 資源循環型社会への貢献 廃棄物のゼロエミッションをめざします。	③ 水の最適利用 水使用量の削減と、水質汚染防止による水質改善に貢献します。

トッパングループ2030年度中長期環境目標

「トッパングループ環境ビジョン2050」に基づいて、「トッパングループ2030年度中長期環境目標」の見直しも実施しました。「脱炭素社会への貢献」において、従来設定されていた

温室効果ガス排出Scope1+2削減目標を上方修正するとともに、「資源循環型社会への貢献」「水の最適利用」それぞれについては、新たに2030年度目標を設定しています。

トッパングループ2030年度中長期環境目標	
① 脱炭素社会への貢献 温室効果ガス排出 Scope1+2: 2017年度(1,373千t)比 32.5%削減(446千t減 再エネ比率6.5%) 温室効果ガス排出 Scope3: 2017年度(6,122千t)比 20%削減(1,224千t減)	
② 資源循環型社会への貢献 廃棄物最終埋立量: 2017年度(7,407t)比 60%削減(4,444t減) 廃プラスチックのマテリアルリサイクル率: 2017年度(53%)比 12%増(65%)	
③ 水の最適利用 水使用量の削減、原単位の改善および水質汚染リスクの回避 (定量目標は今後設定予定)	

注: 温室効果ガス排出Scope1, 2, 3について

Scope1: 自社での燃料の使用や工業プロセスによる直接排出

Scope2: 自社が購入した電気・熱の使用に伴う間接排出

Scope3: Scope1およびScope2以外の間接排出(サプライチェーンを含む事業者の活動におけるその他の排出)

>> 詳細は「サステナビリティレポート2022」もあわせてご覧ください。

気候変動およびTCFDへの対応

■ 基本的な考え方

トッパンは、「トッパン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トッパングループに与える影響の大きさを認識し、トッパン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。

■ 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

トッパンは、「中期経営計画」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。

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。

(2) 気候関連課題についての取締役会が報告を受けるプロセスと頻度

取締役会は毎年4月に「トッパングループ環境ビジョン中長期環境目標」における温室効果ガス(GHG)排出量の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

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。

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。

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

気候変動に関連した規制については、国際条約、関連法令、条例に加えて、コーポレートガバナンス・コードや開示などのルール、ガイダンスまでを対象とし、TCFD WGにて既存および新たな規制についての定期的なモニタリングを実施しています。

組織が気候関連リスクを管理するプロセス

トッパンは、想定される気候関連リスクについて、「中期経営計画」の重点施策と関連づけて整理し、重要度評価から優先順位づけを行い、対応策を策定しています。

■ 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、トッパン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

トッパンは、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。

2021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。今回のシナリオ分析として、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上昇に伴うコスト増のリスクがある一方、消費者選好の変化による低炭素排出製品・サービスの売上増や企業価値向上の機会があることを再確認しています。

対応策については、サステナビリティ推進委員会へ報告され、取締役会で承認を得ることとしています。

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

経営に与える影響が大きいと考えられるリスクを「重大リスク」とし、事業(本)部およびグループ会社におけるリスクアセスメント結果や社会情勢、中長期視点での顕在化の可能性などを踏まえ、年に一度、各年度の重大リスクを定めています。気候変動課題も重大リスクとして特定され、総合的リスク管理の枠組みに含まれています。

>> 詳しくは、P.55「重大リスク(2022年度)」をご覧ください。

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。

気候関連のリスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

>> 詳しくは、P.63表「選別された気候関連課題の事業戦略に与える影響」をご覧ください。

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)」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や防災対策を強化することに加え、事業機会の創出・拡大をめざしています。具体的には、化石燃料由来のプラスチックごみを削減するリサイクル対応商材、サプライチェーンの温室効果ガス(GHG)排出量削減に貢献するDX支援サービスの開発を進めていきます。

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 1.5℃ シナリオ	炭素税の導入・引き上げ	炭素税課税や排出権取引によるコスト増加	中期	中 2020年度比 64億円増	「2030年度中長期環境目標」のGHG排出量(Scope1+2)削減活動、長期的視点の制度・再生可能エネルギー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	「2030年度中長期環境目標」のGHG排出量(Scope1+2)削減活動、長期的視点の制度・再生可能エネルギー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	中~長期	中	EV向け電池外装材の生産・販売強化、再生可能エネルギー関連事業への参入
	顧客企業のGHG排出量削減の強化	デジタル移行に伴う既存ペーパーメディアの減少	中期	中	中期経営計画の重点施策「事業ポートフォリオの変革」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・流通DX」「ハイブリッドBPO」など、DX事業へのリソース強化 DX
	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 SX
	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~長期	大	新たなリサイクルスキームの構築、モノマテリアルパリアパッケージのリサイクル対応商材の開発・販売強化 SX
原材料価格の上昇	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	
物理 4℃ シナリオ	顧客志向の変化、気候変動対応の要望増加	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	中期経営計画の重点施策「事業ポートフォリオの変革」の取り組み加速
		低炭素・脱プラスチック製品の需要拡大	短期	大	エンカナル販促商材、サステナブルパッケージの開発・販売強化 SX
	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、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~長期	中	ZETAなどの通信関連商材、メタバース関連事業の創出 DX	
	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	中~長期	小~中	高機能パリアパッケージの販売強化、食品ロス対策ソリューションの開発強化 SX

■ リスク ■ 機会

DX SX 中期経営計画における重点施策「DX」「SX」関連の製品・サービス

■ 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

気候関連リスクにおいて、「Scope1,2,3温室効果ガス(GHG)排出量」「再生可能エネルギー比率」「廃棄物最終埋立量」「廃プラスチックのマテリアルリサイクル比率」「水の最適利用」を指標に設定しています。

気候関連機会においては、気候変動を含む社会課題への事業貢献の指標として、「DX、SX、フロンティアビジネスの営業利益構成比率」「パッケージのモノマテリアル化比率」「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」「温室効果ガス削減に貢献するサービス数」「サステナブルパッケージの売上高比率」「SX重点テーマの売上高」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

2021年度におけるトッパングループ全体のScope1+2排出量は1,188千t、Scope3排出量は5,833千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。

トッパングループ環境ビジョン2050 >> P.60参照

トッパングループ2030年度中長期環境目標 >> P.60参照

「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.59参照

社会への取り組み

人権

■ 基本的な考え方

人権は、事業活動やサステナビリティの取り組みを推進するうえで、最も重要なテーマと考えています。トッパンは、「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「トッパングループ人権方針」を策定しました。行動規範を定めた「トッパングループ行動指針」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、「トッパン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。

■ 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。

■ 人権デューデリジェンス

トッパンは、「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「トッパングループ人権方針」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。

なお、2021年度は、人権デューデリジェンスの運用体制の

一般的な人権課題とトッパンの人権リスクの特定

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

「トッパングループ人権方針」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 |



トッパングループ人権方針

<https://www.toppan.co.jp/about-us/our-corporate-approach/human-rights-policy.html>

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。

整備を行うため、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが主催する「人権デューデリジェンス(HRDD)分科会」に参加し、先進企業にヒアリング等も実施しました。そのうえで、2022年度は、特定した5つの人権リスクを中心に、ステークホルダーへの調査・ヒアリングを通じて人権リスクを軽減・是正するべく取り組む予定です。

サプライチェーンマネジメント

■ 基本的な考え方

トッパンは、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。

これまででもサプライヤーや業務委託先とともに、「トッパングループ 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、「トッパングループ 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「トッパングループ人権方針」「トッパン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。

■ 推進体制

トッパン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。

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、トッパンとサプライヤー・業務委託先の双方における企業価値向上をめざします。

「トッパングループ サステナブル調達ガイドライン」骨子

調達基本方針

トッパン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

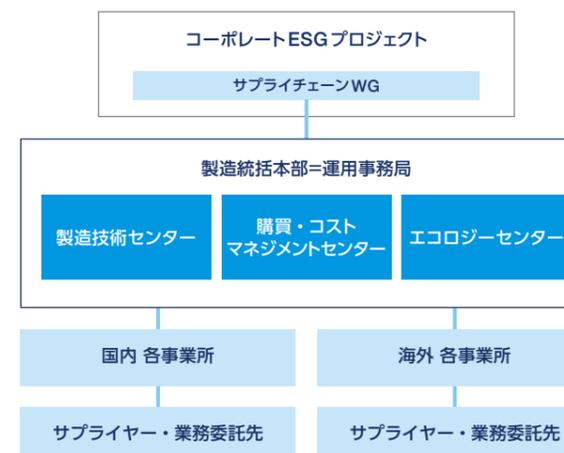
- | | |
|-----------------|-------------|
| 1. 法令遵守と国際規範の尊重 | 5. 公正取引・倫理 |
| 2. 人権・労働 | 6. 品質・安全性 |
| 3. 安全衛生 | 7. 情報セキュリティ |
| 4. 環境 | 8. 事業継続計画 |
| | 9. 管理体制の構築 |



トッパングループ サステナブル調達ガイドライン

<https://www.toppan.co.jp/about-us/our-corporate-approach/guideline-policy.html>

推進体制図



社会への取り組み

健康と安全／ワーク・ライフ・バランス

■ 基本的な考え方

トッパンでは、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。

「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。

「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。

WEB 健康経営宣言
<https://www.toppan.co.jp/about-us/our-corporate-approach/health-manage-declaration.html>
 安全衛生・防火基本方針
<https://www.toppan.co.jp/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。

■ 従業員エンゲージメント

トッパンは、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トッパン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23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2022(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2022(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、6年連続での選定となりました。



ダイバーシティ&インクルージョン

■ 基本的な考え方

トッパンでは、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、「人財」を起点としたさまざまな施策を実施しています。多様な人財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、さらに多様な人財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。

トッパンのダイバーシティ&インクルージョン推進方針

高い心理的安全性のもとで、
 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。

その実現に向けて、互いを尊重し合う感性とたゆまない対話を通じて、一人ひとりの人権が尊重され、安心して発言・行動できる心理的安全性の高い職場づくりに取り組んでいます。

トッパンのダイバーシティ&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。2022年4月時点での女性管理・監督職者数は、管理職151名、監督職

521名となり、女性管理・監督職者数の割合は13.2%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)



障がい者雇用状況(6月1日時点)

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
人員数	274名	312名	325名	339名	338名
雇用率	2.25%	2.29%	2.31%	2.39%	2.43%

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)を分母としています。

「なでしこ銘柄」に選定

当社は、昨年に引き続き、令和3年度「なでしこ銘柄」に選定されました。

「なでしこ銘柄」とは、中長期的企業価値向上を重視する投資家に、女性活躍推進に優れた上場企業を魅力ある銘柄として紹介することで、企業への投資を促進し、各社の取り組みを加速することを目的として、2012年度より女性活躍推進に優れた上場企業を経済産業省と東京証券取引所が共同で選定・発表するものです。当社は、3年連続での選定となりました。



社会への取り組み

人財開発・育成

■ 基本的な考え方

トッパンでは、「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。

また、「トッパングループ人権方針」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。

特に、トッパンのDX事業を担うデジタル人財の強化は重要な人財戦略と位置づけており、「デジタル人財強化プログラム」として展開しています。従業員の能力やスキルの再開発(リスキル)とともに、デジタルリテラシーの底上げとハイレベルなDX人財の育成をめざします。その他、「社会的価値創造企業」の実現に貢献するSX人財や、グローバル人財の育成にも積極的に取り組んでいます。

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	トッパン研修センター稼働率 ^{※1}	
		川口	湯河原
2017年度	70,730円	87.6%	46.2%
2018年度	67,383円	85.8%	45.5%
2019年度	64,654円	81.1%	42.0%
2020年度	53,637円	— ^{※2}	— ^{※2}
2021年度	56,070円	— ^{※2}	— ^{※2}

※1 研修センター稼働日/利用可能日数(休日などを除く)にて算出
※2 オンライン実施のため、研修センター稼働実績なし

■ DX人財の育成

DX推進を加速させるため、すべての従業員の能力やスキルの再開発(リスキル)をめざし、DXを推進する人財育成プログラムを実施しています。

基礎的な教育を全従業員に行い、DXに関する知識を一定水準に引き上げ、デジタル時代の急速なパラダイムシフトに適応可能な人財、組織の強化を図ります。さらに、顧客を超える知識習得とさらなる自己研鑽が必要との認識を共有し、学び続ける組織文化の醸成にも取り組んでいます。

プログラム例

- ・全従業員DX基礎教育
- ・DX専門教育(クラウド活用知識、システム構築知識)
- ・デジタル学習プラットフォームを活用したサブスクリプション教育
- ・AWS(アマゾン・ウェブ・サービス)資格取得を目標とした認定プログラム

など

■ グローバル人財の育成

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を進めるほか、海外グループ会社との交流を積極的に進めています。

また、グローバル人財の育成に注力しており、英語レベルの可視化、グローバル人財の人員数とレベルの顕在化、今後の成長に必要な投資対象の見極め・育成を目的として、2020年度より年次で英語コミュニケーション能力のアセス

メントを実施しています。これまでに2,570名が受検し、人事データベースとも連携することで人員配置などにも活用しています。

その他、具体的な育成プログラムとして、海外現地法人で実務研修を行う「海外トレーニー制度」、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、さまざまな育成プログラムを展開しています。

財務セクション

連結11ヵ年財務サマリー	70
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	72
連結貸借対照表	78
連結損益計算書	80
連結包括利益計算書/連結株主資本等変動計算書	81
連結キャッシュ・フロー計算書	83

連結11カ年財務サマリー

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)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
会計年度											
売上高	¥ 1,510,415	¥ 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	¥1,547,534
売上原価	1,263,371	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	1,212,770
対売上高比率	83.6%	83.5%	83.5%	83.3%	82.0%	81.2%	81.1%	81.2%	79.8%	79.5%	78.4%
販売費及び一般管理費	215,489	216,251	216,317	213,578	216,869	217,792	222,015	229,201	233,723	242,612	261,258
対売上高比率	14.3%	14.4%	14.1%	14.0%	14.7%	15.2%	15.3%	15.6%	15.7%	16.5%	16.9%
営業利益	31,555	32,092	35,722	40,877	48,532	51,601	52,290	45,727	66,414	58,790	73,506
対売上高比率	2.1%	2.1%	2.3%	2.7%	3.3%	3.6%	3.6%	3.1%	4.5%	4.0%	4.7%
税金等調整前当期純利益	8,807	38,849	40,735	46,405	52,968	60,229	65,484	65,187	134,855	130,020	180,943
親会社株主に帰属する当期純利益	3,068	18,562	20,621	22,868	35,245	32,536	42,268	41,049	87,048	81,998	123,182
対売上高比率	0.2%	1.2%	1.3%	1.5%	2.4%	2.3%	2.9%	2.8%	5.9%	5.6%	8.0%
総資産当期純利益率 (ROA)	0.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.8%	1.7%	2.0%	1.9%	4.0%	3.6%	5.3%
自己資本当期純利益率 (ROE)	0.4%	2.5%	2.7%	2.7%	3.8%	3.3%	3.9%	3.6%	7.4%	6.5%	9.2%
1株当たりデータ (円)											
1株当たり当期純利益	¥ 4.77	¥ 28.90	¥ 32.12	¥ 35.67	¥ 55.04	¥ 50.75	¥ 131.32	¥ 127.55	¥ 261.06	¥ 237.16	¥ 365.21
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	—	31.10	31.96	49.34	48.01	124.26	120.67	—	—	—
1株当たり配当金	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	20.00	40.00	40.00	60.00	40.00	44.00
研究開発費	¥ 21,496	¥ 20,689	¥ 19,821	¥ 19,084	¥ 17,975	¥ 19,368	¥ 19,426	¥ 17,838	¥ 19,268	¥ 22,348	¥ 26,081
設備投資	66,814	76,827	72,177	76,138	63,203	64,990	72,015	68,581	86,419	60,855	58,203
減価償却費	80,923	67,965	62,473	61,176	59,692	58,536	60,219	60,285	55,953	63,002	64,196
会計年度末											
流動資産	¥ 767,831	¥ 800,645	¥ 836,681	¥ 924,728	¥ 852,207	¥ 884,928	¥ 843,084	¥ 863,768	¥ 902,759	¥1,066,995	¥1,050,735
流動負債	407,945	453,121	420,152	515,536	462,106	431,713	409,021	467,837	489,985	436,492	496,095
運転資本	359,886	347,524	416,529	409,192	390,101	453,215	434,063	395,931	412,774	630,503	554,640
現金及び現金同等物	190,804	256,058	287,690	335,911	292,676	295,126	273,334	272,990	296,873	497,238	414,266
有形固定資産	574,506	552,511	553,291	566,125	537,977	526,581	555,649	553,732	600,528	571,779	580,255
長期有利子負債	232,264	224,041	299,588	254,345	208,340	226,130	243,451	198,397	183,135	283,582	188,310
総資産	1,586,823	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	2,288,189
純資産	866,219	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	1,437,208
自己資本比率	46.1%	46.3%	45.7%	46.8%	49.8%	51.0%	52.9%	53.2%	55.2%	56.0%	59.7%
有利子負債比率	35.4%	38.9%	42.1%	38.3%	30.1%	24.7%	22.6%	23.5%	22.1%	25.2%	19.2%
その他											
従業員数 (人)	47,872	48,878	48,751	48,999	46,705	50,705	51,210	51,712	52,599	52,401	54,336
発行済株式数 (千株)	699,412	699,412	699,412	699,412	699,412	699,412	349,706	349,706	349,706	349,706	349,706
連結子会社数 (社)	165	167	154	151	146	150	155	162	194	195	207

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。

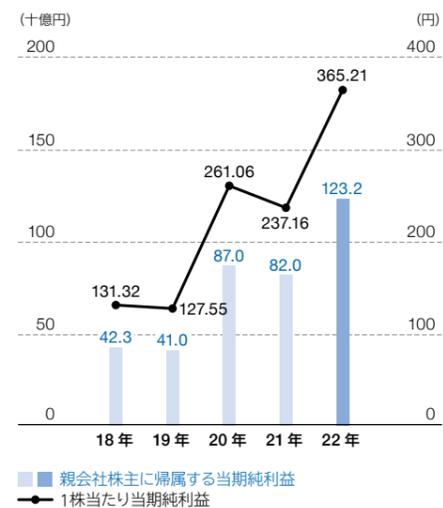
注4: 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期に係る主要な連結経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

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

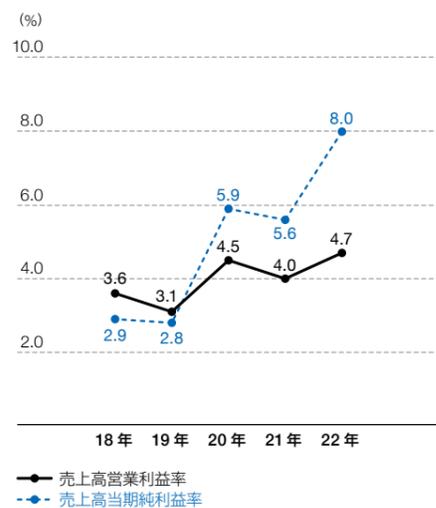
凸版印刷株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度

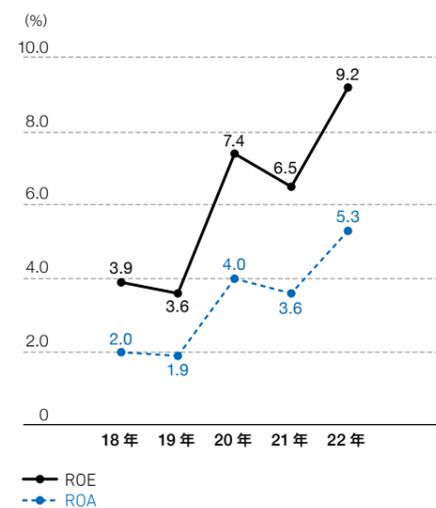
親会社株主に帰属する当期純利益



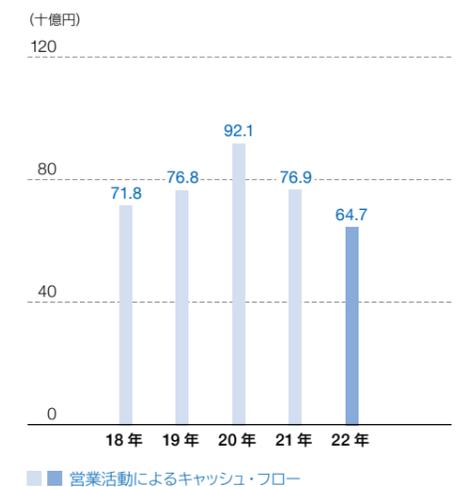
売上高に対する利益率



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、子会社207社と持分法適用関連会社29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。当社では、連結決算に全グループ企業の業績を反映させるため、子会社はすべて連結対象とし、関連会社についてもすべて持分法を適用しています。当期（2022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：22社 除外：10社

持分法適用関連会社

新規：2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（以下、コロナ禍）に対する政策効果などから持ち直しの動きがあるものの、新たな変異株の影響等により、一部で弱さも見られました。また、足元では、ウクライナ情勢や金融資本市場の変動など、依然として先行き不透明な状況にあります。

当社グループを取り巻く環境では、コロナ禍による個人消費・企業活動の停滞、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、原材料供給の制約や価格高騰など、厳しい経営環境が続きました。その一方、生活様式の変化に伴うデジタル需要増や地球環境への意識の高まりなど、新たな需要も見込まれています。

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起点で変革する「DX（デジタルトランスフォーメーション）」、事業を通じた社会課題解決と持続可能性重視の経営に貢献する「SX（サス

テナブルトランスフォーメーション）」により、ワールドワイドで持続可能な社会の実現および企業価値向上をめざしています。また、2021年5月に公表した2023年3月期までの「中期経営計画」では、①事業ポートフォリオの変革、②経営基盤の強化、③ESGへの取り組み深化を中長期の経営課題と位置づけ、事業変革とともに経営基盤強化に取り組んでいます。

この結果、当期の連結決算は、売上高1兆5,475億円（前期比5.5%増）、営業利益735億円（前期比25.0%増）、親会社株主に帰属する当期純利益1,232億円（前期比50.2%増）となりました。

なお、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）以下、収益認識会計基準）等の適用により、従来の方法に比べ当期の売上高は229億円減少、営業利益は3億円減少しています。

売上高

当期の連結売上高は、前期比5.5%増の1兆5,475億円となりました。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2.9%増の9,035億円、営業利益は0.2%増の512億円となりました。

うちセキュア関連においては、ICカード製造が減少したものの、セキュアソリューションは好調に推移し、前期並みを確保しました。主な取り組みとしては、企業の顧客接点構築・サプライチェーン管理を可能にするID認証サービスを欧州・中国市場に展開するとともに、システムインテグレーターとしてアフリカ等の新興国地域に顧客基盤を有するFace Technologiesを買収するなど、海外セキュア事業の拡大を図りました。また、EC需要を中心に拡大する物流業界のDX需要を取り込むべく、デジタル技術による物流効率化を推進する株式会社アイオイ・システムを買収しました。

ビジネスフォーム関連においては、ビジネスフォームで金融機関等の非対面手続き促進により窓口帳票が減少したものの、新型コロナウイルスワクチン接種関連帳票の取り込みや運輸ラベルが増加し、前期並みとなりました。データ・プリント・サービスでは、

新型コロナウイルスワクチン接種関連通知物の取り込みや、金融機関・通信販売等のダイレクトメール需要の回復があったものの、経済対策関連の縮小等により、わずかに減収となりました。また、グループリソースの最大活用、競争優位性強化に向けて、トッパン・フォームズ株式会社を完全子会社化しました。

コンテンツ・マーケティング関連においては、チラシをはじめ商業印刷が減少した一方、ゲームカードなどの出版印刷や、デジタル化に対応したコンテンツ・マーケティングソリューションの増加、また、コロナ禍に伴い前期急減したSP関連ツールの反動増で、前期を上回りました。主な取り組みとしては、製造DX支援ソリューション「NAVINECT®（ナビネクト）」の機能拡充、顧客行動をリアルタイムで解析する販促支援ツール「未来のチラシ®」の拡販などを推進したほか、仮想空間内で商談等のビジネスコミュニケーションを可能にするメタバースサービス基盤「MiraVerse®（ミラバース）」を開発しました。海外企業の参入本格化により競争が激しさを増す電子書

籍関連では、株式会社BookLiveがクリエイターとファンに向けたコミュニティプラットフォームをリリースするなど、差別化を図りました。

BPO関連においては、企業や政府・地方自治体等のアウトソーシング需要を取り込み、好調に推移しました。

なお、収益認識会計基準等の適用により、当事業分野の売上高は89億円減少、営業利益は0億円減少しています。

生活・産業事業分野

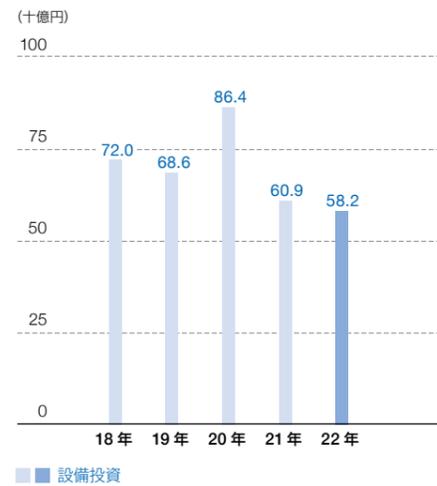
生活・産業事業分野の売上高は、前期比4.3%増の4,442億円、営業利益は3.0%増の285億円となりました。

うちパッケージ関連においては、軟包材で国内のトイレットペーパー・外食向け需要の回復傾向に加え、インドネシアなど海外の販売が拡大し、増収となりました。紙器も、海外売上増により前期を上回りました。

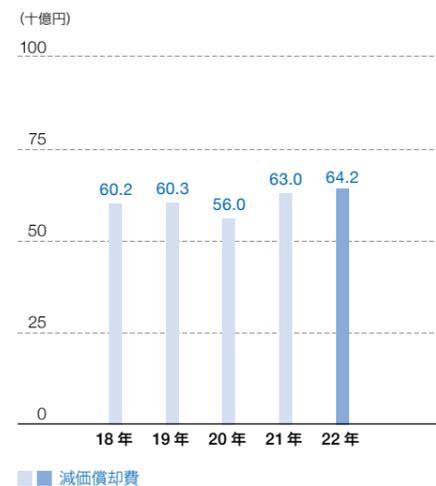
SXの取り組みとしては、サステナブルパッケージの拡販に注力し、透明バリアフィルム「GL BARRIER」の新たなラインアップである遮光グレード「GL-ME-RC」

3月31日に終了した会計年度

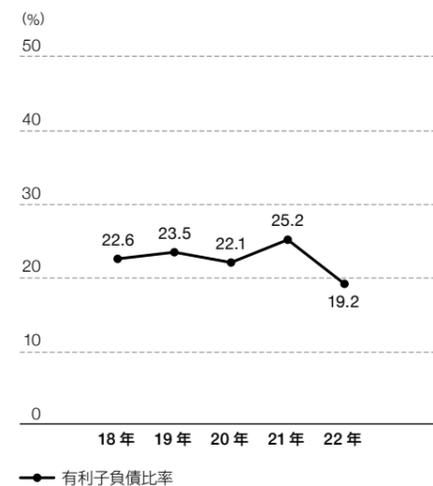
設備投資



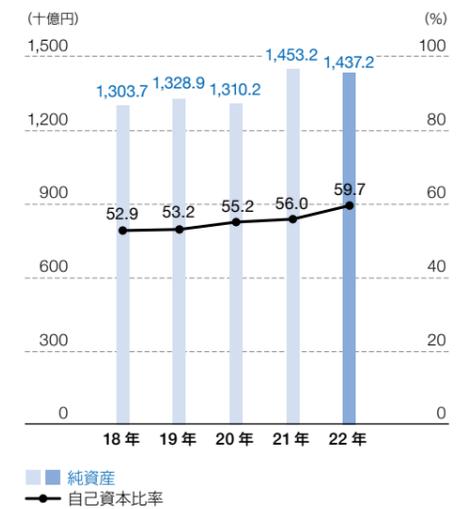
減価償却費



有利子負債比率



純資産



を開発しました。「GL BARRIER」は世界最高水準のバリア性能に加え、その環境適性が高く評価され、2021年3月期はアルミ箔パッケージに比べ約63,000トンのCO₂排出削減効果を実現しています。また、個別の製品ごとにライフサイクルCO₂排出量を自動計算するシステム「SmartLCA-CO₂™」の運用、さらには油性バイオマスインキと水性パックスによる環境対応オフセット印刷「エコラスター®」の生産も開始しました。グローバル市場においては、米国のパッケージメーカーであるInterFlex Group、インドのフィルムメーカーであるMax Speciality Filmsを買収し、サステナブルパッケージの現地供給体制を強化しました。

建材関連においては、コマース市場がコロナ禍前の水準には届かないものの、住宅市場の緩やかな回復、高意匠・高機能化粧シートの販売拡大により、国内で増収となりました。巣ごもり需要が一服しつつある海外も、家具等のインテリア向け化粧シートの販売が好調に推移し、増収となりました。

DXの取り組みとしては、建材材とIoT機器を組み合わせ、住まいの生活動線で個人の健康情報を収集・蓄積するサービス「cheercle™(チアクル)」を開発しました。また、環境衛生ニーズの増大を踏まえ、既存のテーブルやタッチパネルなどに貼付できる「トッパン抗ウイルス・抗菌クリアシート」を開発し、第三者認証機関SIAA(抗菌製品技術協議会)の認証を取得しました。

なお、収益認識会計基準等の適用により、当事業分野の売上高は112億円減少、営業利益は1億円減少しています。

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20.6%増の2,215億円、営業利益は150.8%増の300億円となりました。

うち半導体関連においては、フォトマスクが5G・AI関連の需要に加え、データセンターや車載向けなど幅広い半導体需要の拡大を受け、好調に推移しました。また、これまで以上の技術開発・設備投資を想定し、将来的なIPOも視野に、自ら資金調達して

機動的な意思決定を行う新会社として、株式会社トッパンフォトマスクを設立しました。高密度半導体パッケージ基板のFC-BGA基板は、通信データ量増大により需要が高まるなか、業界最高水準の品質・技術を武器に大型・高多層の高付加価値品を取り込み、増収となりました。次世代LPWA(低消費電力広域ネットワーク)通信規格「ZETA」による工場・ビル環境保全業務の効率化・省人化など、IoTの本格普及に向けた取り組みも強化しています。

ディスプレイ関連においては、カラーフィルタが車載向けを中心に回復基調にあるものの、事業譲渡の影響で前期を下回りました。反射防止フィルムは、テレワークや巣ごもり需要によりノートPC、モニター向け需要が拡大し、好調に推移しました。中小型TFT液晶パネルは、マレーシアでのロックダウンの影響を受けつつも、車載・産業機器向け需要が回復し、前期を上回りました。また、衛生面での非接触ニーズを踏まえ、空中に映像を出現させる新方式の空中タッチディスプレイをオフィスビル向けに提供するなど、新規事業の拡大に

取り組みました。

なお、収益認識会計基準等の適用により、当事業分野の売上高は29億円減少、営業利益は1億円減少しています。

売上原価

当期の売上原価は前期比4.1%増の1兆2,128億円、売上原価率は1.1ポイント低下して78.4%となりました。なお、収益認識会計基準等の適用により、売上原価は226億円減少、売上原価率は1.5ポイント低下しています。この結果、売上総利益は前期比11.1%増の3,348億円となりました。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2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

当期の販売費および一般管理費は、前期比7.7%増の2,613億円となりました。対売上高比率は16.9%で、前期の16.5%

から0.4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16.7%増の261億円となりました。対売上高比率は1.7%で、前期の1.5%から0.2ポイント上昇しました。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25.0%増の735億円で、売上高営業利益率は4.7%と前期の4.0%から0.7ポイント上昇しました。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。

その他利益

当期のその他利益は、前期比50.8%増の1,074億円となりました。これは、減損損失の計上など一連の保有資産価値見直し施策が一段落したことや、政策保有株式の売却益を計上したこと、また、2020年末以降の株高を受けて、投資有価証券評価損や投資有価証券売却損が減少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39.2%増の1,809億円となりました。

法人税等

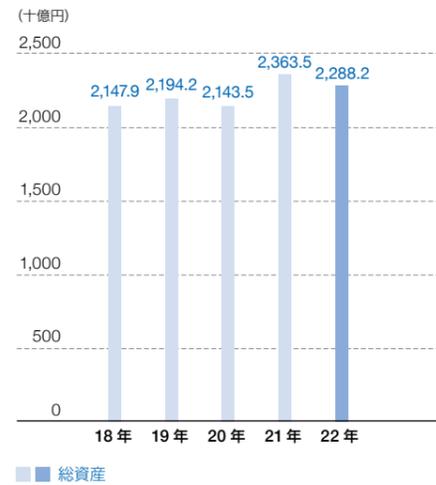
当期の法人税等は、前期の463億円から518億円に増加したものの、税効果会計適用後の法人税等の負担率は、減損損失に係る評価性引当額が減少したことなどにより、前期の35.6%から28.6%に低下しました。

親会社株主に帰属する当期純利益

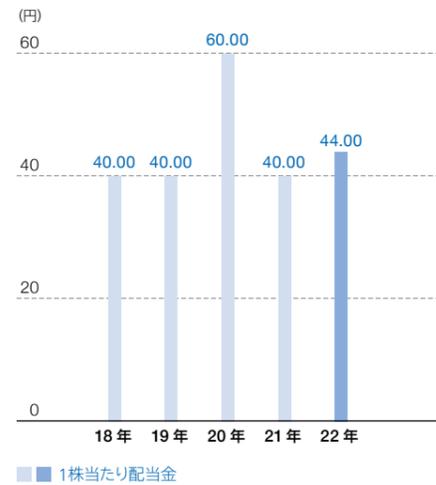
以上の結果、非支配株主に帰属する当期純利益を控除した親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比50.2%増の

3月31日に終了した会計年度

総資産



1株当たり配当金



1,232億円となり、1株当たり当期純利益は前期の237円16銭から365円21銭に増加しました。なお、収益認識会計基準等の適用により、当期の1株当たり当期純利益は57銭減少しています。

利益率は、総資産当期純利益率(ROA)が前期の3.6%から5.3%へ、自己資本当期純利益率(ROE)が前期の6.5%から9.2%へ、それぞれ上昇しました。

キャッシュ・フロー

当社グループでは、円滑な事業運営とともに、将来の戦略的成長に向けた投資活動を適宜行えるよう、健全な財務状態の維持とキャッシュ・フロー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1,809億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15.8%減の647億円となりました。

投資活動から得られたキャッシュ・フローは、必要な設備投資を行った一方、投

資有価証券の売却および償還による収入があったことなどから、前期比59.6%減の328億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得や長期借入等の返済、自己株式の取得、配当金の支払を行ったことから、前期における422億円のプラスから1,870億円のマイナスとなりました。

以上の結果、当期末時点の現金および現金同等物は、前期末比16.7%減の4,143億円となりました。

財務状態

当期末の流動資産は、前期末比1.5%減の1兆507億円となりました。これは、前期に計上した受取手形および売掛金3,941億円が受取手形、売掛金および契約資産4,284億円に増加した一方、現金および現金同等物が830億円減少したことなどによるものです。また流動負債は、前期末比13.7%増の4,961億円となりました。これは、短期借入金が153億円減少した一方、

1年以内に返済期限の到来する長期借入債務が404億円、支払手形および買掛金が262億円、それぞれ増加したことなどによるものです。

有形固定資産は前期末比1.5%増の5,803億円、また、投資その他の資産は、前期末比9.3%減の6,572億円となりました。これは、のれんを含む無形固定資産が353億円増加した一方、投資有価証券が1,044億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25.1%減の3,549億円となりました。これは、長期借入債務が953億円、繰延税金負債が238億円、それぞれ減少したことなどによるものです。

純資産は、前期末比1.1%減の1兆4,372億円となりました。これは、利益剰余金が1,082億円増加した一方、その他有価証券評価差額金が696億円、非支配株主持分が582億円、それぞれ減少したことなどによるものです。

自己資本比率は前期末の56.0%から59.7%に上昇し、1株当たり純資産は前期末比5.7%増の4,089円58銭となりました。なお、収益認識会計基準等の適用により、

1株当たり純資産は49銭減少しています。また、当期における総資産は、前期末比3.2%減の2兆2,882億円となりました。

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%以上をめどに、配当水準の向上に努めています。

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20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4円増配の1株当たり44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、当期と同じく1株当たり年間44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、各種政策の効果や海外経済の改善などから持ち直しが期待されるものの、コロナ禍やウクライナ情勢が内外経済に与える影響、金融資本市場の変動等を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では、インターネット広告やデジタルマーケティングといったデジタル分野や環境分野で市場機会の拡大が期待される反面、出版印刷などペーパーメディアの需要は減少傾向にあります。また、原材料価格の高騰、競争激化による販売単価下落など、引き続き厳しい経営環境が予想されます。

こうした状況のもと、当社グループは「TOPPAN VISION 21」に基づき、「Digital & Sustainable Transformation」をキーワードに、グループ一丸となって業績拡大に邁進していきます。

来期の業績見通しは、連結売上高1兆6,200億円(当期比4.7%増)、連結営業利益740億円(当期比0.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益680億円(当期比44.8%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

2021年および2022年3月31日現在		単位:百万円	
資産の部	2021年	2022年	
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 497,238	¥ 414,266	
3カ月超の定期預金	30,735	37,686	
有価証券	15,419	12,703	
受取手形及び売掛金			
営業取引	393,599	—	
関連会社	473	—	
貸倒引当金	(3,740)	—	
受取手形、売掛金及び契約資産			
営業取引	—	427,824	
関連会社	—	539	
貸倒引当金	—	(4,649)	
棚卸資産			
製品・商品	46,794	52,522	
半製品・原材料	56,777	71,937	
その他	29,700	37,907	
流動資産計	1,066,995	1,050,735	
有形固定資産			
土地	150,864	153,116	
建物及び構築物	604,890	600,337	
機械装置	909,634	951,011	
建設仮勘定	21,527	21,464	
	1,686,915	1,725,928	
減価償却累計額	(1,115,136)	(1,145,673)	
有形固定資産計	571,779	580,255	
投資その他の資産			
関連会社に対する投資有価証券及び貸付金	53,862	51,513	
投資有価証券	579,271	474,892	
繰延税金資産	25,821	27,561	
長期貸付金	129	127	
退職給付に係る資産	2,842	3,565	
のれん	11,374	27,479	
その他の無形固定資産	36,808	56,022	
その他	14,623	16,040	
投資その他の資産計	724,730	657,199	
資産合計	¥ 2,363,504	¥ 2,288,189	

2021年および2022年3月31日現在		単位:百万円	
負債の部	2021年	2022年	
流動負債			
短期借入金	¥ 30,588	¥ 15,300	
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	10,075	50,468	
支払手形及び買掛金			
営業取引	233,734	257,564	
設備	22,154	25,859	
関連会社	8,695	7,314	
未払費用	65,524	71,813	
未払法人税等	26,487	28,994	
その他	39,235	38,783	
流動負債計	436,492	496,095	
固定負債			
長期借入債務	283,582	188,310	
退職給付に係る負債	48,698	49,667	
役員退職慰労引当金	1,715	1,652	
繰延税金負債	123,977	100,141	
その他	15,875	15,116	
固定負債計	473,847	354,886	
純資産の部			
株主資本			
資本金			
発行可能株式数	2021年および2022年—1,350,000,000株		
発行済株式数	2021年および2022年3月31日現在—349,706,240株	104,986	104,986
資本剰余金	126,794	125,530	
利益剰余金	832,978	941,170	
自己株式			
2021年3月31日現在—7,671,677株			
2022年3月31日現在—15,691,210株	(10,887)	(26,469)	
株主資本計	1,053,871	1,145,217	
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	273,432	203,795	
繰延ヘッジ損益	(176)	(107)	
為替換算調整勘定	(5,745)	13,256	
退職給付に係る調整累計額	2,340	3,820	
その他の包括利益累計額計	269,851	220,764	
非支配株主持分	129,443	71,227	
純資産合計	1,453,165	1,437,208	
負債、純資産合計	¥ 2,363,504	¥ 2,288,189	

連結損益計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2021年および2022年3月31日に終了した1年間

単位:百万円

	2021年	2022年
売上高	¥1,466,935	¥1,547,534
売上原価	1,165,533	1,212,770
売上総利益	301,402	334,764
販売費及び一般管理費	242,612	261,258
営業利益	58,790	73,506
その他の収益(費用)		
受取利息及び受取配当金	6,945	6,137
支払利息	(4,055)	(3,987)
為替差損益	(788)	3,681
持分法による投資損益	1,728	1,626
解体撤去費用	(3,328)	(1,320)
新型コロナウイルス関連費用	(1,669)	(176)
固定資産売却益	4,689	1,653
固定資産除売却損	(3,291)	(1,663)
投資有価証券売却損益	102,204	108,285
投資有価証券評価損	(11,470)	(834)
関係会社株式売却損益	(2,427)	879
関係会社整理損益	145	(400)
退職給付信託返還益	2,801	—
段階取得に係る差益	136	3,320
公開買付関連費用	—	(1,409)
減損損失	(20,191)	(5,601)
環境対策費	—	(286)
独占禁止法関連損失	—	(197)
その他	(199)	(2,271)
合計	71,230	107,437
税金等調整前当期純利益	130,020	180,943
法人税等		
法人税、住民税及び事業税	53,018	51,664
法人税等調整額	(6,752)	122
合計	46,266	51,786
当期純利益	83,754	129,157
非支配株主に帰属する当期純利益	(1,756)	(5,975)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 81,998	¥ 123,182

単位:円

1株当たり情報	2021年	2022年
1株当たり当期純利益	¥ 237.16	¥ 365.21
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	40.00	44.00

連結包括利益計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2021年および2022年3月31日に終了した1年間

単位:百万円

	2021年	2022年
当期純利益	¥ 83,754	¥129,157
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	87,848	(69,153)
繰延ヘッジ損益	51	69
為替換算調整勘定	(1,638)	21,315
退職給付に係る調整額	1,244	1,383
持分法適用会社に対する持分相当額	952	(14)
その他の包括利益合計	88,457	(46,400)
包括利益	172,211	82,757
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	168,652	74,096
非支配株主に係る包括利益	3,559	8,661

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

2021年および2022年3月31日に終了した1年間

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
2020年4月1日残高	¥104,986	¥126,785	¥771,956	¥(4,295)	¥ 999,432
剰余金の配当	—	—	(20,775)	—	(20,775)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	81,998	—	81,998
自己株式の取得	—	—	—	(7,396)	(7,396)
自己株式の処分	—	(19)	—	804	785
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	201	(201)	—	—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	(173)	—	—	(173)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—
当期の変動額合計	—	9	61,022	(6,592)	54,439
2021年4月1日残高	¥104,986	¥126,794	¥832,978	¥(10,887)	¥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	¥126,794	¥833,008	¥(10,887)	¥1,053,901
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	—	(1,267)	—	—	(1,267)
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)	—	—	—	—	—
当期の変動額合計	—	(1,264)	108,162	(15,582)	91,316
2022年3月31日残高	¥104,986	¥125,530	¥941,170	¥(26,469)	¥1,145,217

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					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		
2020年4月1日残高	¥186,079	¥ (227)	¥ (4,211)	¥1,555	¥183,196	¥127,605	¥1,310,233
剰余金の配当							(20,775)
親会社株主に 帰属する当期純利益							81,998
自己株式の取得							(7,396)
自己株式の処分							785
利益剰余金から資本 剰余金への振替							—
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動							(173)
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	87,353	51	(1,534)	785	86,655	1,838	88,493
当期の変動額合計	87,353	51	(1,534)	785	86,655	1,838	142,932
2021年4月1日残高	¥273,432	¥ (176)	¥ (5,745)	¥2,340	¥269,851	¥129,443	¥1,453,165
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	¥273,432	¥ (176)	¥ (5,745)	¥2,340	¥269,851	¥129,443	¥1,453,195
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							(1,267)
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)	(69,637)	69	19,001	1,480	(49,087)	(58,216)	(107,303)
当期の変動額合計	(69,637)	69	19,001	1,480	(49,087)	(58,216)	(15,987)
2022年3月31日残高	¥203,795	¥ (107)	¥13,256	¥3,820	¥220,764	¥ 71,227	¥1,437,208

2021年および2022年3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	2021年	2022年
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 130,020	¥ 180,943
営業活動により増加した現金(純額)の税金等調整前当期純利益の調整		
減価償却費	63,002	64,196
減損損失	20,191	5,601
のれん償却額	1,882	2,387
退職給付に係る負債の増減額	4,005	3,091
退職給付に係る資産の増減額	61,202	(938)
退職給付信託返還に伴う投資有価証券の増加額	(59,879)	—
貸倒引当金の増減額	1,663	576
受取利息及び受取配当金	(6,945)	(6,137)
支払利息	4,055	3,987
持分法による投資損益	(1,728)	(1,626)
投資有価証券売却損益	(102,204)	(108,285)
投資有価証券評価損益	11,470	834
固定資産売却損益	(1,398)	10
関係会社株式売却損益	2,427	(879)
退職給付信託返還益	(2,801)	—
段階取得に係る差損益	(136)	(3,320)
売上債権の増減額	8,046	—
売上債権及び契約資産の増減額	—	(23,276)
棚卸資産の増減額	6,188	(12,265)
仕入債務の増減額	(15,997)	6,362
未払又は未収消費税等の増減額	6,799	(7,830)
その他	13,270	6,702
合計	143,132	110,133
利息及び配当金の受取額	6,451	7,350
利息の支払額	(4,001)	(4,013)
法人税等の支払額	(68,724)	(48,722)
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,858	64,748
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金預入・払戻による支出	12,380	(5,436)
有価証券の取得による支出	(5,000)	—
有価証券の売却による収入	17,100	2,800
有形固定資産の取得による支出	(56,607)	(42,539)
有形固定資産の売却による収入	8,283	7,427
無形固定資産の取得による支出	(12,193)	(12,730)
投資有価証券の取得による支出	(2,134)	(3,871)
投資有価証券の売却及び償還による収入	121,173	115,932
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(3,415)	(25,969)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	174	—
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
関係会社株式の取得による支出	(940)	(450)
関係会社株式の売却による収入	7,710	—
長期貸付けによる支出	(8)	(23)
その他	(5,274)	(2,647)
投資活動によるキャッシュ・フロー	81,249	32,802
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	(2,809)	(18,533)
長期借入による収入	119,878	19,124
長期借入金の返済による支出	(13,369)	(91,438)
社債の償還による支出	(30,000)	—
自己株式の取得による支出	(7,395)	(15,679)
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	—	(62,146)
配当金の支払額	(20,894)	(13,619)
非支配株主への配当金の支払額	(1,380)	(1,354)
非支配株主からの払込みによる収入	61	3
その他	(1,877)	(3,313)
財務活動によるキャッシュ・フロー	42,215	(186,955)
現金及び現金同等物に係る換算差額	43	6,433
現金及び現金同等物の増減額	200,365	(82,972)
現金及び現金同等物の期首残高	296,873	497,238
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 497,238	¥ 414,266

会社情報および株式の状況

(2022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

54,336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.toppan.co.jp/>)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)	57,154	17.01
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,193	5.12
日本生命保険相互会社	15,002	4.47
東洋インキ S Cホールディングス株式会社	9,492	2.83
第一生命保険株式会社	9,154	2.73
従業員持株会	6,895	2.05
株式会社講談社	6,710	2.00
凸版印刷取引先持株会	6,002	1.79
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	4,545	1.35
エスエスピーティーシー クライアント オムニバス アカウント	4,168	1.24

※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

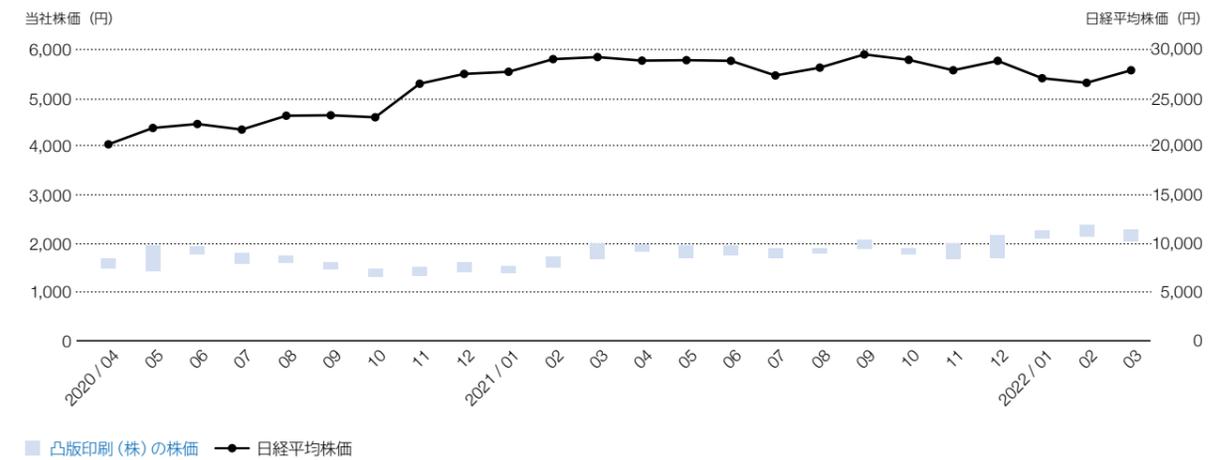
米国証券コード：890747306

預託銀行：J.P. Morgan Chase Bank, N.A.
383 Madison Avenue, Floor 11
New York, NY 10179, U.S.A.

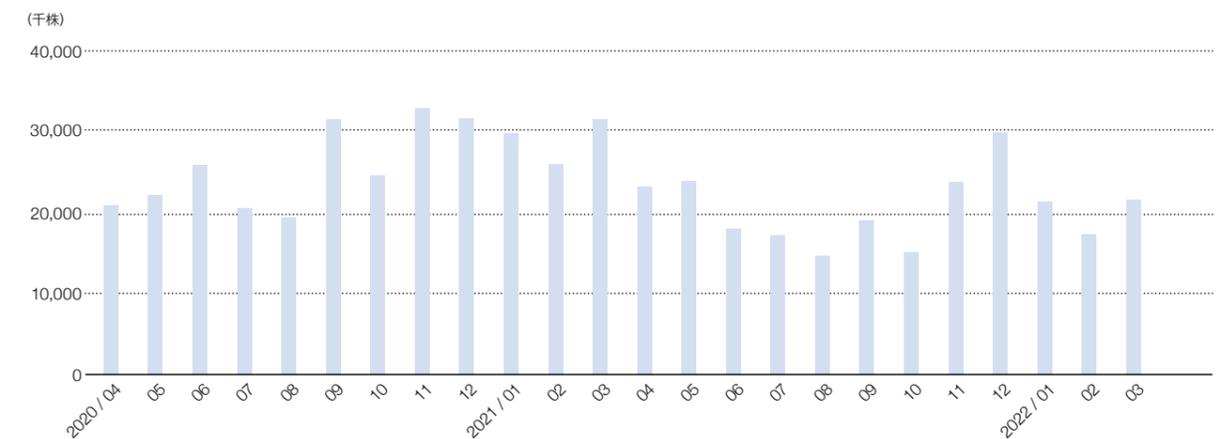
証券コード

7911

株価の推移(東京証券取引所)

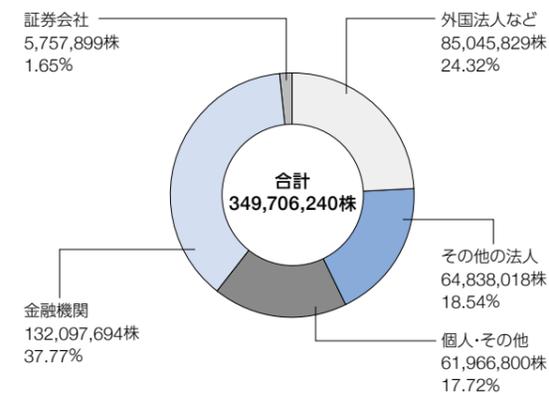


出来高の推移

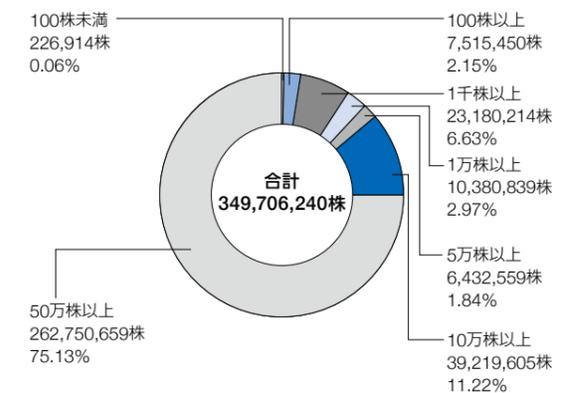


株式の所有状況

所有者別



所有株数別



※自己株式13,782千株は、「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。