



# Digital & Sustainable Transformation



# 統合レポート2021 目次

## 1 トップ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
「印刷テクノロジー」が可能にするトータルソリューション	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
会長メッセージ	18
社長インタビュー	20
CFOメッセージ	26
特集: 進化するトッパンのDX 「Erhoeht-X™(エルヘートクロス)」の取り組み	28

## 3 価値創造を支える基盤(ESG情報)

トッパンのサステナビリティマネジメント	35
取締役および監査役一覧	44
社外取締役および社外監査役の体制	46
社外取締役メッセージ	48
コーポレートガバナンス	50
社会からの評価	60

## 財務セクション

※本レポート(日本語版)では、英語版に掲載している連結財務諸表注記ならびに監査報告書は省略しています。

会社情報および株式の状況	76
--------------	----

### 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については、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。

### 報告対象範囲

対象期間: 2020年4月1日~2021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/>



#### 商号の英文表記変更について

凸版印刷株式会社は、2021年6月29日より、「TOPPAN」のグローバルブランドのもと、さらなるグローバル展開に対応するため、以下の通り、商号の英文表記を変更いたしました。  
(新) TOPPAN INC.  
(旧) TOPPAN PRINTING CO., LTD.

<新英文商号>

**TOPPAN INC.**

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

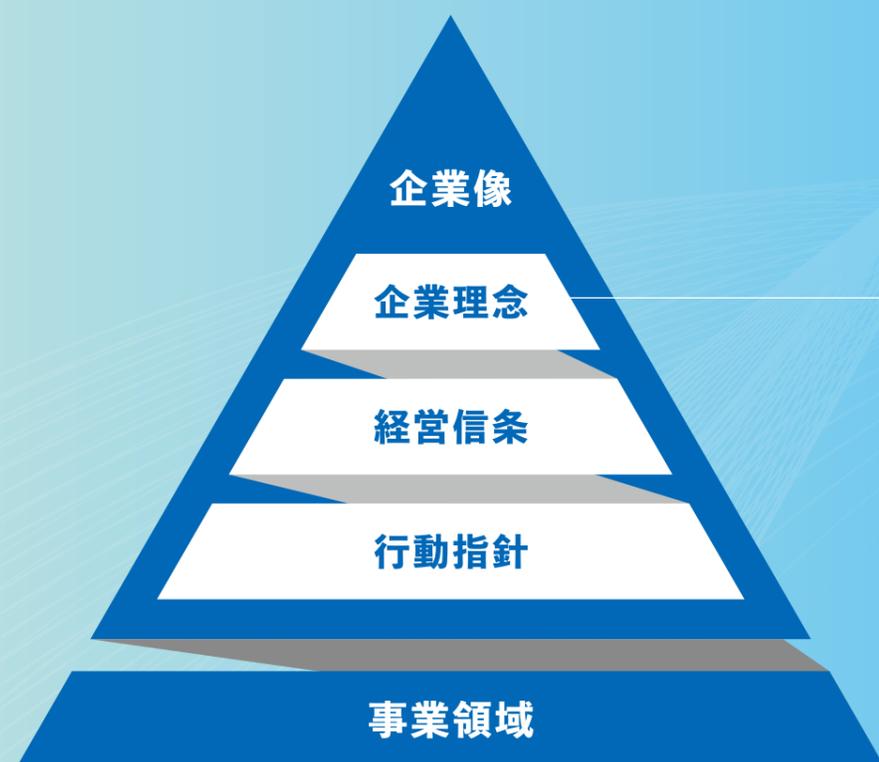
# TOPPAN VISION 21

「TOPPAN VISION 21」は、トッパンで働く一人ひとりがよりどころ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。

### ■ と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「ところをこめた作品」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。

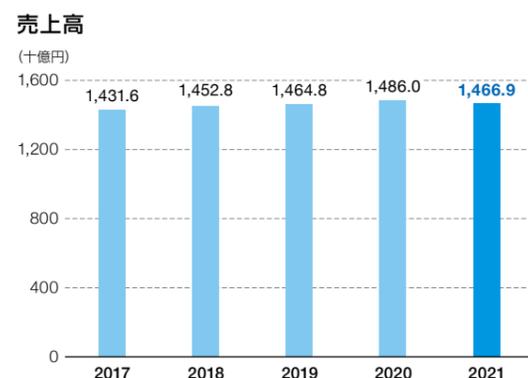
# 連結財務・非財務ハイライト

凸版印刷株式会社および子会社

## 経営成績 (2021年3月期)



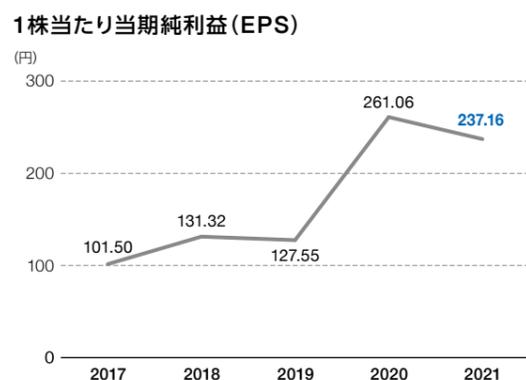
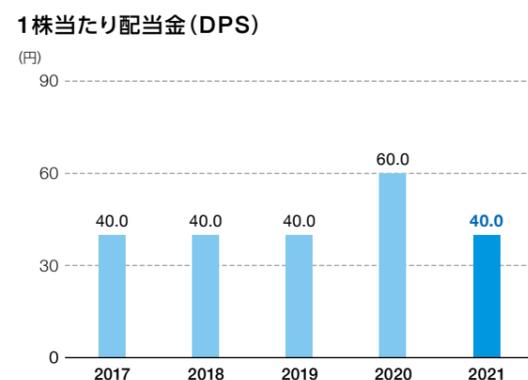
・生活・産業事業分野およびエレクトロニクス事業分野で増収となったものの、情報コミュニケーション事業分野で減収



・すべての事業分野で減益となり、特に情報コミュニケーション事業分野では9.2%の減益に



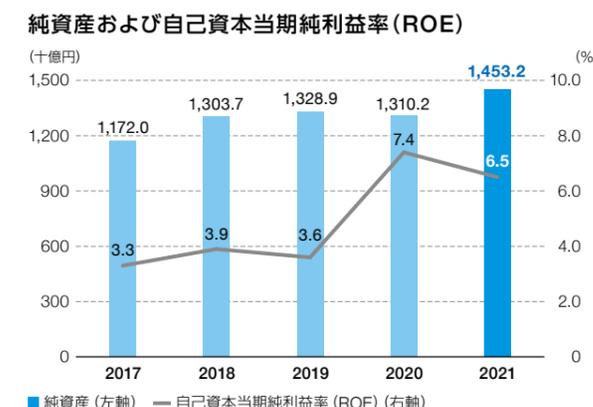
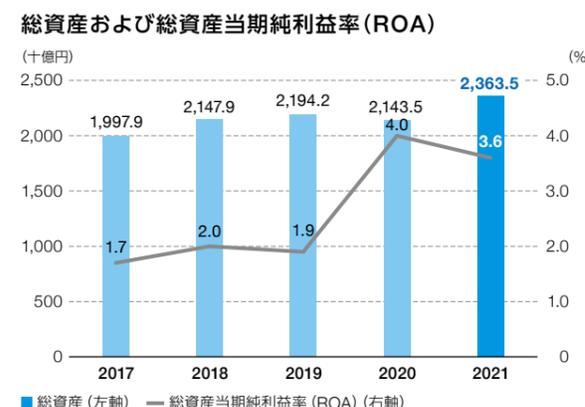
・期末配当金は1株当たり20円00銭  
・中間配当金 (1株当たり20円00銭) とあわせて、1株当たり年間配当金は40円00銭



## 財政状態 (2021年3月末)



・総資産の主な増加要因は、現金および預金が2,268億円増、投資有価証券が1,484億円増などによるもの  
・負債の主な増加要因は、長期借入金1,004億円増、繰延税金負債が314億円増などによるもの  
・純資産の主な増加要因は、その他有価証券評価差額金が874億円増、利益剰余金が610億円増などによるもの



## ESGデータ



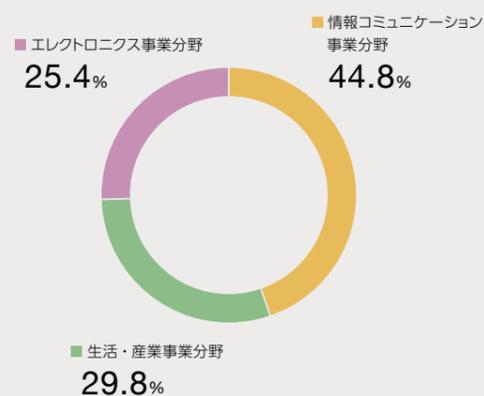
# セグメントハイライト

情報コミュニケーション事業分野	生活・産業事業分野	エレクトロニクス事業分野
2021年3月期	2021年3月期	2021年3月期
<b>売上高</b> 3.3%減 8,782 億円	<b>売上高</b> 1.3%増 4,259 億円	<b>売上高</b> 3.1%増 1,837 億円
<b>営業利益</b> 9.2%減 511 億円	<b>営業利益</b> 4.4%減 277 億円	<b>営業利益</b> 1.7%減 120 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3.3%減の8,782億円、営業利益は9.2%減の511億円となりました。

#### ■ セキュア関連

セキュアは、前期のプレミアム商品券需要の反動減で減収となったものの、ICカード関連が好調に推移しました。海外では、前期末に買収した新規子会社が、デジタル政府関連システムなどの需要に対応しました。また、抗ウイルス性能を有するカードが国内で初めてSIAA(抗菌製品技術協議会)認証を受けたほか、ホログラム製造で世界最高水準のセキュリティ認証を取得しています。

ビジネスフォームは、手続きの非対面化に伴う窓口帳票の減少、また、前期の改元・税率引き上げ関連の需要増の反動で大幅な減収となりました。データ・プリント・サービスは、行政機関を中心とした通知物需要を取り込んだものの、コロナ禍の影響で事務通知物やダイレクトメールが縮小し、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

雑誌・書籍など出版印刷が減少し、SP関連ツールと商業印刷も、イベントの中止・延期やチラシ類の減少に伴い、前期を下回りました。こうしたなかDX関連では、店頭顧客の属性等に合わせたコンテンツを店頭サイネージで配信するAI販促を開発したほか、複数サービスのシングルサインオンを可能にするID統合プラットフォームの提供を開始しました。競争が激化する電子書籍では、株式会社BookLiveがテレビCMの放映など、より幅広いユーザーの獲得に取り組みしました。

#### ■ BPO関連

企業や政府・地方自治体等の案件受注が伸び、好調に推移しました。2020年5月、知識集約型のBPOサービス実現に向けて、株式会社ベルシステム24ホールディングスと合併で、株式会社TBネクストコミュニケーションズを設立しています。

### 生活・産業事業分野

売上高は前期に比べ1.3%増の4,259億円、営業利益は4.4%減の277億円となりました。

#### ■ パッケージ関連

軟包装材は、加工食品向けが堅調に推移したものの、外食向けを中心に減少し、紙器もトイレタリー関連の減少により、前期を下回りました。食品など生活必需品向け包装材の供給を継続し、社会的責任を果たすとともに、「GL BARRIER」の基材に再生材であるメカニカルリサイクルPETフィルムを組み合わせた新製品や、抗ウイルス機能を持つ紙製パッケージなどを開発しました。また、インドネシアでトイレタリー等の需要を取り込む一方、欧米では、バリアフィルムを用いた環境配慮型製品の拡販に注力しています。

#### ■ 建築材関連

国内の住宅市場は緩やかな回復傾向にあるものの、店舗・ホテルといった非住宅市場は案件の延期・中止の影響を受け、厳しい状況が続いています。一方、海外は、外出自粛が続くなか、家具等のインテリア需要拡大を受けて順調に推移したほか、前期の欧州大手建築材メーカーINTERPRINT社の買収効果も加わり、増収となりました。また、環境衛生ニーズへの対応として、オレフィン製化粧シートに続いて、塩ビ製化粧シート、コート紙化粧シートでもSIAA認証を取得し、抗ウイルス・抗菌製品のラインアップを拡充しています。

### エレクトロニクス事業分野

売上高は前期に比べ3.1%増の1,837億円、営業利益は1.7%減の120億円となりました。

#### ■ 半導体関連

フォトマスクは、オンライン会議等のニーズがサーバーやメモリ、通信用などの半導体需要を下支えするなか、前期を上回りました。高密度半導体パッケージ基板のFC-BGA基板も、業界最高水準の品質と技術により大型・高多層の高付加価値品を取り込み、好調に推移しています。また、IoTの本格普及に向けて、次世代LPWA(低消費電力広域ネットワーク)通信規格[ZETA]のシステム構築に必要な機器類やソフトウェアを一括して提供するサブスクリプションサービスを開始しました。

#### ■ ディスプレイ関連

カラーフィルタは、市況低迷により減収となったものの、車載向けを中心に下期に回復の動きも見られます。VR/ARゴーグル向けなど超高精細品を取り込み、用途拡大に注力しました。反射防止フィルムは、巣ごもりによるテレビ・ノートPC・モニター向け需要を背景に、高精細AG(アンチグレア)といった高付加価値品を取り込み、前期を上回りました。中小型TFT液晶パネルは、車載や産業機器向けが下期から回復基調にあるものの、上期の低迷を受け、通期では減少しました。新規事業では非接触のニーズに応える世界初の空中タッチディスプレイを開発したほか、調光デバイスでオフィス向け施工の受注やリパース品の販売を開始しました。

# セグメント別製品・サービス概要

トップパンは、「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。トップパン独自の「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トータル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



証券類全般



決済関連サービス

### 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



書籍、雑誌および付録



デジタルマーケティングサービス

### 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



BPO(顧客コンタクト業務)

## 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

- 軟包装材
- 紙器
- 液体複合容器
- プラスチック成形品
- 段ボール
- サステナブルパッケージ開発
- コントラクト・受託充填 など



軟包装材等

### 建築材関連

- 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



化粧シート等

### 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



透明バリアフィルム

## 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

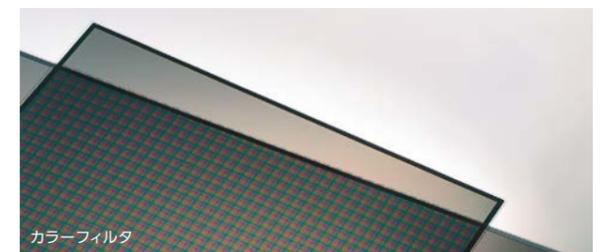
- フォトマスク
- LSIデザインサービス
- FC-BGA基板
- リードフレーム
- エッチング応用製品
- オンチップカラーフィルタ
- ナノインプリントモールド など



フォトマスク

### 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



カラーフィルタ

# 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。



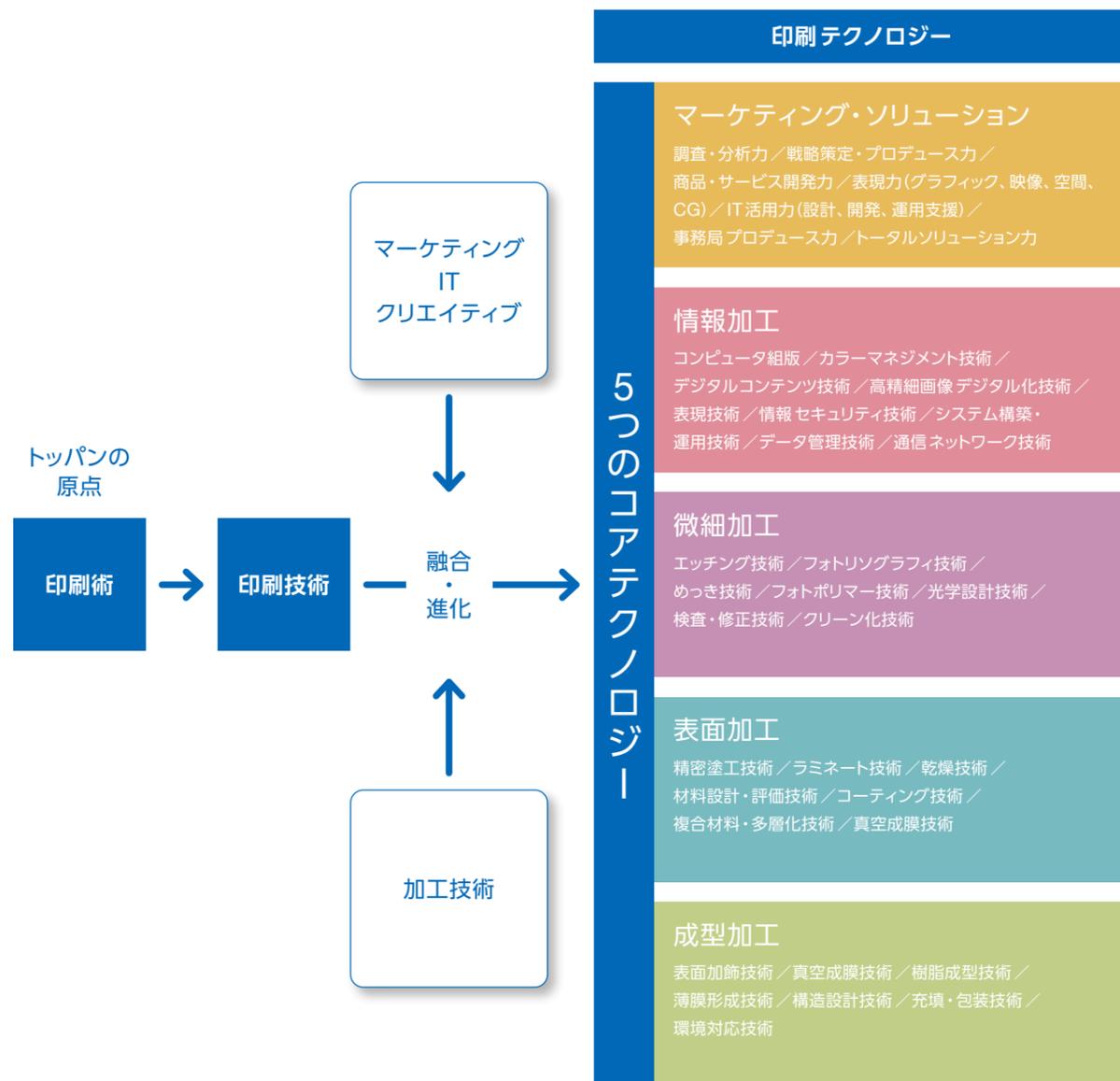
社会的価値創造企業をめざして

# 「印刷テクノロジー」が可能にする トータルソリューション

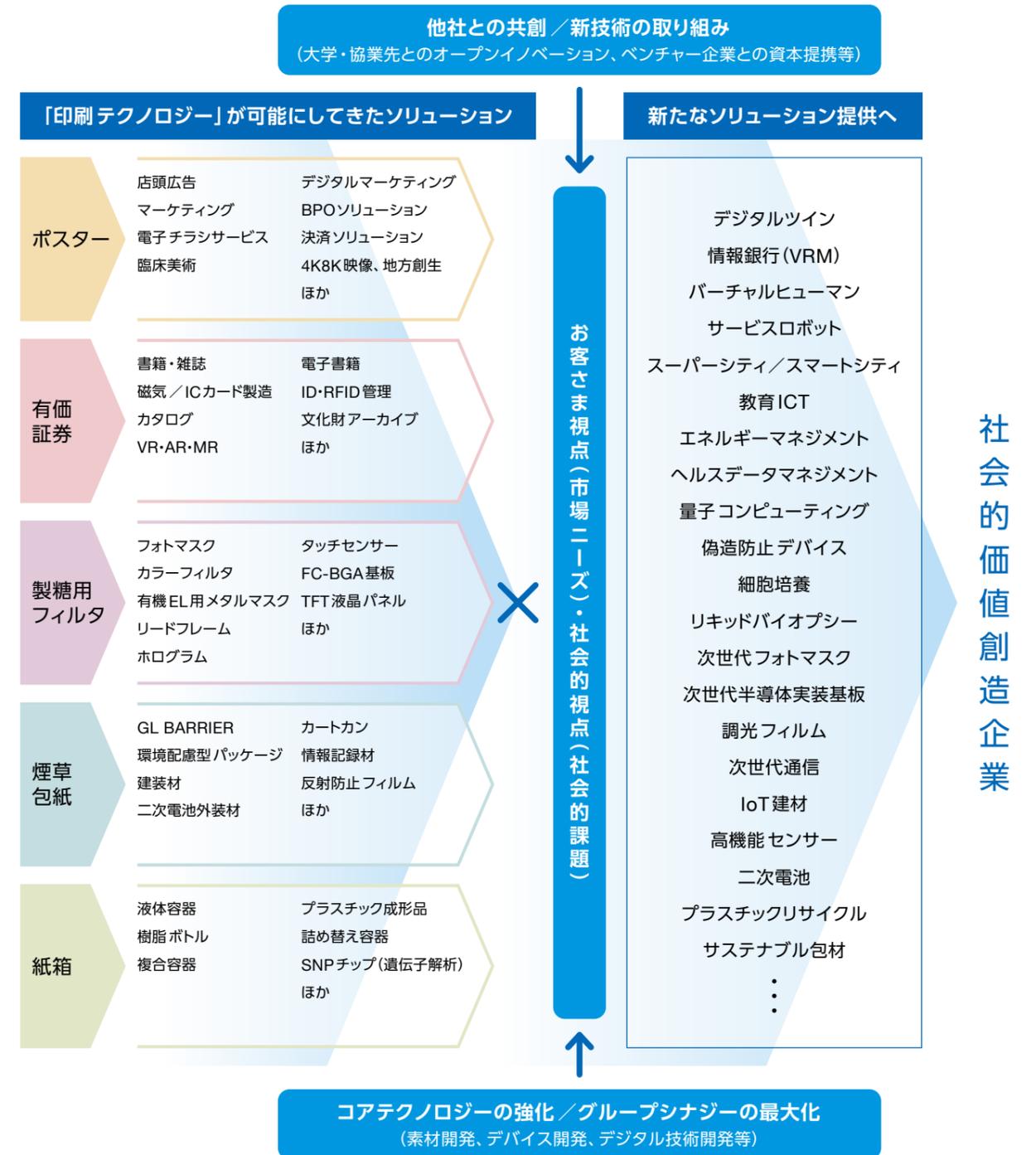
トッパンの社名の由来となった「エルヘート凸版法」は、創業当時の最先端印刷技術であり、この技術を基礎に、証券印刷やパッケージ印刷などの分野にビジネスチャンスを見出しました。長い歴史のなかで、原点である「印刷術」が「印刷技術」に進化し、そこにさまざまな知識・ノウハウと加工技術が融合し、進化することで、トッパンは独自のリソースとして「印刷テクノロジー」を体系化しました。

「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、新たなソリューションを創出する能力を持っています。



トッパンでは、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(社会的課題)を掛け合わせることで、さまざまな課題解決につながるトータルソリューションの提供を行っています。また、技術革新や事業領域の拡大を背景に、コアテクノロジーの強化・拡大に努めるとともに、大学や協業先、ベンチャー企業など、国内外の各機関との共創を通じた新たなソリューション提供にも積極的に取り組み、社会的価値を創造し続ける企業体をめざします。



# 価値創造プロセス

トッパンは、根源的な価値観を示す「TOPPAN VISION 21」のもと、独自の「印刷テクノロジー」を技術基盤に、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進や、強みである総合力を発揮し、トータルソリューションの提供による顧客および社会の課題解決に取り組んでいます。

## 経営資本(インプット)

2021年3月末時点

### 財務資本(連結)

- 売上高: 1兆4,669億円
- 営業利益: 588億円
- 総資産: 2兆3,635億円

### 人的資本(連結)

- 従業員数: 52,401名
- デジタル人材: 約3,000名

### 製造資本

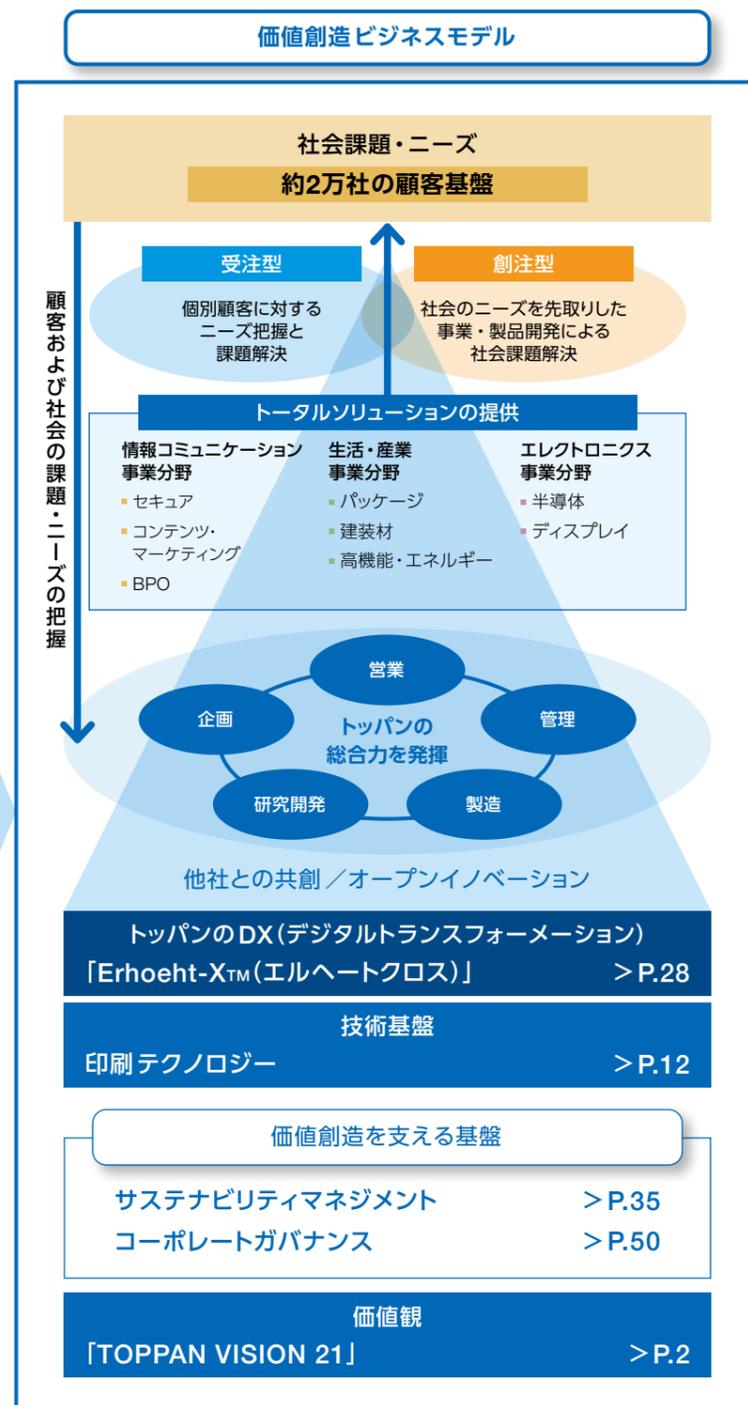
- 主な製造拠点数: 国内 77拠点  
海外 54拠点  
(16カ国1地域)

### 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

### 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



## 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

## 戦略

### 中期経営計画 > P.16

#### 【1】収益力の向上をめざす「事業ポートフォリオの変革」

- 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)

#### 【2】新たな成長を創出する「経営基盤の強化」

- 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
- 人材の育成・活用

#### 【3】持続的な価値向上を支える「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

TOPPAN SDGs STATEMENT > P.35

TOPPAN Business Action for SDGs > P.38

トッパンの  
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

## 事業環境の把握

- デジタルシフトの加速
- 世界的な環境意識、SDGs意識の高まり
- 新型コロナウイルス感染拡大による影響
- グローバル市場の拡大

# 「中期経営計画」と中長期のめざす姿

トッパンは、2022年3月期を初年度とする「中期経営計画」(2021年4月～2023年3月)を策定し、公表しました。本計画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、事業変革を図るとともに、経営基盤の強化に注力していきます。

さらに、“Digital & Sustainable Transformation”をキーコンセプトに、「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として、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいきます。

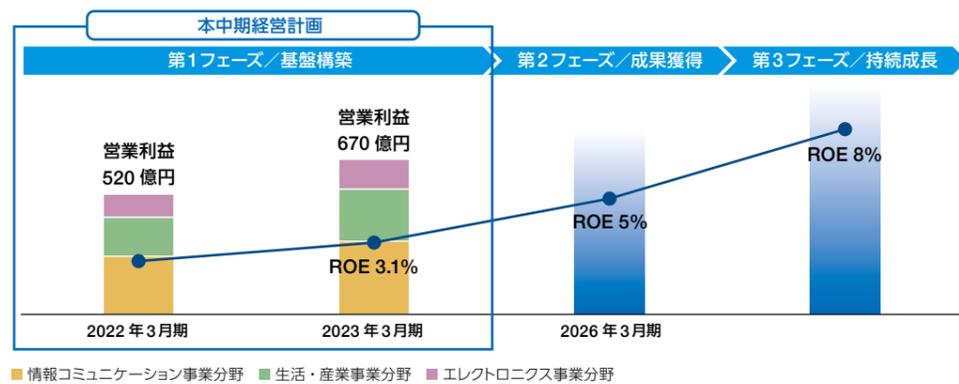
## ■ トッパンのめざす姿

(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。

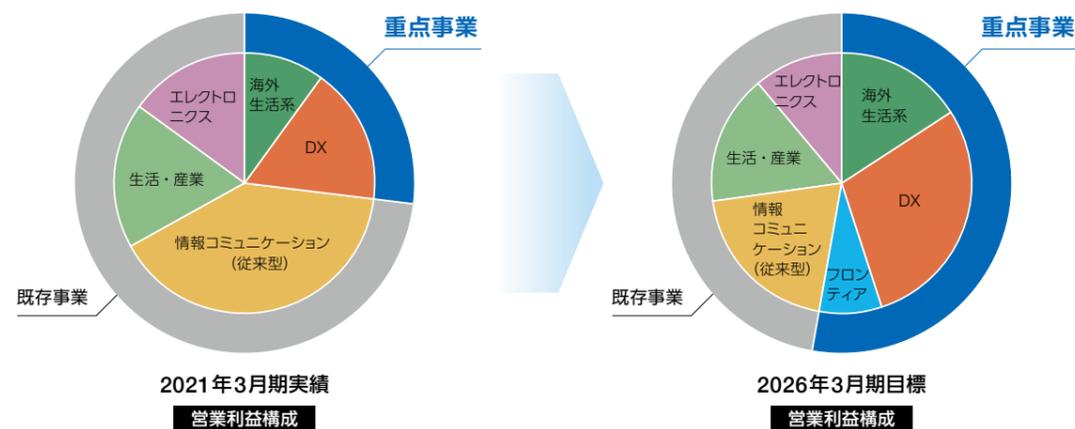
**SX: Sustainable Transformation**  
(サステナブルトランスフォーメーション)  
事業を通じた社会的課題の解決とともに、持続可能性を重視した経営をめざして変革すること。

## ■ 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

### 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

## ■ 財務方針・資本政策

**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。

## 会長メッセージ



代表取締役会長 金子 真吾

### 時代のニーズを捉え、変革を加速することで、 新たな社会的価値を創造してまいります。

はじめに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により影響を受けられたすべての方々に、心よりお見舞い申し上げます。トッパンでは、感染拡大防止と従業員の安全確保を最優先に、迅速な施策を講じつつ、事業継続の社会的責任を果たしてまいります。

今般のコロナ禍は、オンライン会議の普及などにも象徴されるように、社会のデジタル化・リモート化に拍車をかけました。AIや5Gなど最新技術の活用が進むとともに、生活様式の変化や環境衛生意識の高まりを受けて、新たな需要も生まれています。社会がニューノーマル(新常态)に移行する頃には、経済のあり方や人々の働き方、コミュニケーション・移動の手段などが様変わりしているでしょう。

こうした時代の転換期にあたって、トッパンは自ら変革を加速し、めざす姿を内外に明確に示すべく、2023年3月期を最終年度とする中期経営計画をスタートしました。中長期ロードマップの第1フェーズに相当するこの2年間は、基盤構築に向けた積極的な攻めの投資を実施し、第2フェーズ(~2026年3月期)での成果獲得、第3フェーズでの本格的な持続成長につなげていく方針です。

本計画の大きな特徴は、「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)」を軸として、トッパンがめざす姿を明確に定めたことです。創業当時の最先端印刷技術「エルハート凸版法」を原点とし、3つの事業分野に事業を拡大してまいりましたが、今、こうした多様で幅広い事業のなかで培った要素技術やノウハウをグループ全体で共有・再融合することにより、新たな強みを築いてまいります。そのうえで、社会やお客さまのデジタル変革と、事業を通じたサステナブル社会の実現を図り、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として、従来の印刷の枠を超えた新たな事業体へと変革してまいります。

また、本計画では、国連の定める「持続可能な開発目標(SDGs)」の視点を経営戦略に織り込みました。ESGの重要性を認識しつつ、サステナブルな社会の実現をめざし、大きな未来図に向けた積極的なチャレンジやイノベーションを創出していきます。

トッパンは創業以来、「印刷テクノロジー」の新たな可能性を切り拓き、総合印刷業としての使命を果たしてまいりました。これからも私たちは、お客さまや社会の新たなニーズに応え、さらなる成長を追求してまいります。株主・投資家の皆さまには、今後とも変わらぬご支援のほどお願い申し上げます。

2021年8月

代表取締役会長

金子真吾

## 社長インタビュー



代表取締役社長 麿 秀晴

## 「DX」と「SX」を柱に事業ポートフォリオの変革に努め、持続的な成長を実現してまいります。

**Q** コロナ禍の影響も含め、現在のトッパングループの状況をどのように見えていますか？

**A** 社会・市場の変化がトッパンのめざす方向性と合致し、変革を加速する絶好のチャンスと捉えています。

今般のコロナ禍は、足元の業績にもさまざまな影響を及ぼしています。事業ごとにプラスとマイナスの影響が混在していますが、トッパングループ全体としてはプラス影響の方が大きくなりました。

2021年3月期は、売上高は全体としては減収でしたが、利益面ではプロダクトミックスの改善、海外事業やDX事業の成長等により、特殊要因(昨年の退職給付費用影響)を除けば実質的に増益となりました。これらの成長領域はトッパンが以前から強化を図ってきた分野であり、細かな需要の変化はあるにせよ、対応すべきニーズの本質は変わっていません。

私は、DXやグローバル展開による変革の必要性を以前から強く訴えてきましたが、社内の「変わらねば」という危機意識やスピード感は今一つ希薄でした。しかし、2020年から顕在化した社会や市場の変化を前に、即座に対応に着手する必要性がより明確になりました。

こうした改革を実際に進めるためには、組織の一人ひとりがその役割を自覚し、経営課題を日々の活動に落とし込んでいく必要があります。変革というエンジンをもとに各現場で推進力を生み出せるよう、会社全体で地道な取り組みを継続していきます。

**Q** 2021年5月に策定した「中期経営計画」の基本的な考え方を聞かせてください。

**A** 中長期ロードマップの第1フェーズとして位置づけ、事業ポートフォリオ変革など基盤構築に取り組み、その後の第2フェーズで成果獲得につなげます。

このほど策定した「中期経営計画」(以下、中計)は、当初、2020年の公表を予定していましたが、コロナ禍の社会変化を見極め、さらに1年かけてブラッシュアップを行いました。よって、対象期間は2023年3月期までの2年間とし、中長期ロードマップの第1フェーズに相当します。

本中計(第1フェーズ)は、基盤構築の期間です。事業ポートフォリオ変革とともに、成長への布石として、システム基盤構築や研究開発への投資も積極的に行います。そのため、中計1年目の2022年3月期は営業利益目標520億円と減益を見込んでいますが、翌2023年3月期には営業利益670億円をめざします。第2フェーズ(～2026年3月期)では、成果獲得の期間としてROE5%を目標に掲げ、その先の第3フェーズではROE8%の達成を見据えています。(P.16「本中期経営計画の位置づけと経営目標ロードマップ」参照)

また、事業ポートフォリオ変革に向けて、「Digital & Sustainable Transformation」というキーコンセプトを掲げました。事業の多角化とともに進化を続けてきた「印刷テクノロジー」という独自の技術・ノウハウをベースに、「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)」の2本の柱で、「社会的価値創造企業」としてワールドワイドな飛躍をめざしていきます。

なお、これまで中長期の計画は対外的な開示を行ってきませんでした。こうして具体的な目標をステークホルダーの皆さまに示すことで、経営陣としても結果に対する説明責任を負い、また組織全体に良い緊張感が波及していくと考えています。中計を従業員一人ひとりの課題に落とし込み、現場レベルで取り組みを徹底していくためにも、より積極的な開示が有効と判断しました。

### 中期経営計画 経営目標

(単位:百万円)

	2021年3月期(実績)	2022年3月期(予想)	2023年3月期(計画)
売上高	1,466,935	1,450,000	1,500,000
営業利益	58,789	52,000	67,000
経常利益	58,053	51,000	66,000
親会社株主に帰属する当期純利益	81,997	31,000	41,000
ROE (%)	6.5% (注)	2.3%	3.1%

(注) 投資有価証券売却益や構造改革費用などの特別損益項目を考慮しない経常利益を基準とした場合のROEは3.0%となります。

**Q** 中計における事業ポートフォリオ変革と成長戦略について聞かせてください。

**A** 「DX」「SX」関連および海外生活系事業を「成長事業」と位置づけ、積極的な投資を継続していきます。

事業ポートフォリオの分析・評価にあたっては、ROIC(投下資本利益率)による事業マネジメントを導入し、「市場の魅力度」と「事業の効率性」を座標軸として各事業のマッピングを行っています。

まず、デジタルBPOをはじめとするDX事業、環境に配慮

した包装材(サステナブルパッケージ)などのSX関連事業、および建築材も含む海外生活系事業の3つを「成長事業」として位置づけ、積極的な投資を継続します。一方、「構造改革事業」は成長性や効率性に課題を抱えるビジネスで、構造改革を推進しつつ、一定期間内に見極めを行う予定です。経営

社長インタビュー

資源の最適配分と着実な事業転換により、事業効率の最大化を実現していきます。

**【成長事業】「DX」による付加価値向上と事業拡大**

現在、トッパングループ全体の約20%を占める紙媒体(既存印刷事業)の売上高の割合は、最終的には10%程度まで下がると見えています。このようななか、次なる成長ドライバーとして、DX事業を強化します。中長期目標として、第2フェーズの最終年となる2026年3月期には、全社営業利益において、このDX事業が全体の30%を占める見通しであり、収益面で大きな柱としていく考えです。(P.16「2026年3月期にめざす営業利益構成」参照)

2021年3月期は、社会のデジタル化の加速とともに、「デジタルBPO」などDX事業の拡大がより一層進みました。こ

こにはコロナ禍における特殊要因もありましたが、将来の成長への確かな手応えとなり、自信にもつながりました。「DX」による事業の付加価値向上と拡大に努め、トッパンの「印刷テクノロジー」のさらなる可能性を追求していきます。

**【成長事業】「SX」および地産地消による海外生活系事業の拡大**

人口減少が進む日本では、特に生活・産業事業分野における国内市場のポテンシャルには自ずと限界があります。したがって、トッパンが将来的にROE8%以上をめざすためには、ワールドワイドな規模の拡大は不可欠です。

そのために、「SX」による海外パッケージ事業の拡大を図ります。近年、脱プラスチックやフードロス削減といったサステナブルニーズは大いに高まっています。こうしたグローバル

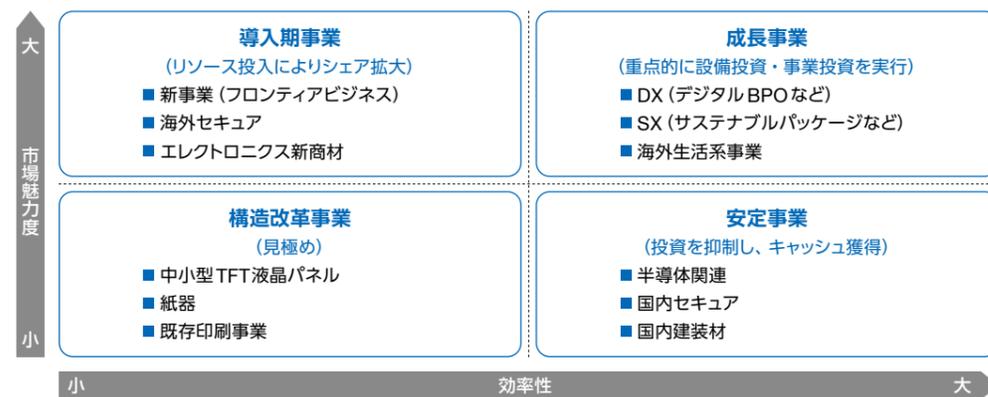


の課題・ニーズに対し、環境適性の高い透明バリアフィルム「GL BARRIER」やモノマテリアルバリアパッケージの技術で応え、海外パッケージ事業を大きく伸ばしていく考えです。また、特に近年相次いで野心的なサステナビリティ目標を掲げる欧米のグローバルブランドに対して、アプローチを強化します。トッパンは良きパートナーとして、これらの企業の目標達成に向けたサポートが可能であり、「SX」を軸に、グローバル市場での新たなビジネスチャンスが開けてきました。さらに、海外生活系事業の拡大には、建材事業における

地産地消体制の構築も重要です。この戦略展開においては、2019年に買収したドイツの大手建材材印刷メーカーであるINTERPRINT社が核となります。同社はブラジルやロシアなどトッパンの未開拓地域に拠点をもち、また、技術面でのシナジーも期待できることから、このINTERPRINT社を活用したグローバルプラットフォームの構築に注力していく考えです。第2フェーズ最終年の2026年3月期には、海外生活系事業が全社営業利益の15%以上を占める見通しです。

**事業ポートフォリオの変革**

全社の事業効率最大化に向け、ROICを用いたマネジメントを実施



**構造改革の実績と今後の方針**

	実績	今後の方針
情報コミュニケーション事業分野	<b>既存印刷事業</b> ・ 図書印刷(株)の完全子会社化 ・ 生産管理最適化・ライン統合による効率化 ・ 全体最適視点に立った設備投資 ・ 人員の最適配置	<b>既存印刷事業の構造改革</b> ・ 拠点再構築の推進 ・ 市場ニーズに合致した競争力ある生産体制への変革、生産性・収益性向上
生活・産業事業分野	<b>パッケージ事業</b> ・ 適地生産および受注構造改革 <b>段ボール</b> ・ 他社との協業スキームによる効率化	<b>不採算事業の収益強化</b> ・ 選択と集中による収益改善 ・ 撤退・継続判断のKPI設定
エレクトロニクス事業分野	<b>カラーフィルタ</b> ・ スキーム変更による収益の安定化 <b>中小型TFT液晶パネル</b> ・ ライン統合による効率化 ・ 現地への技術者投入による技術レベルの向上	

Q トッパングループにおけるDX事業の全体像を教えてください。

A 「デジタルBPO」、「マーケティングDX」、「流通DX」、「製造DX」、および「国内外セキュア」を中心に、2026年3月期にはDX事業全体で売上高5,000億円をめざします。

**トッパンならではのDX事業を推進**

トッパンのDX事業は、幅広い業種・業界を網羅する約2万社の顧客基盤を反映して多岐にわたっています。なかでも「デジタルBPO」、「マーケティングDX」、「流通DX」、「製造DX」、「国内外セキュア」の5つの領域を中心に、今後さらに成長させていきます。

DX事業におけるトッパンの最大の強みは、各企業の課題に寄り添ったトータルソリューションを提供できることにあります。具体的に言うと、商品は製造から流通・卸、小売といったサプライチェーンを通じて生活者に届けられますが、これ

らにかかわる膨大なデータを収集・分析し、ワンストップでサービス提供できる会社はごくわずかです。また、DX事業で取り扱うデータには個人情報なども含まれ、高度なセキュリティ性が求められるわけですが、トッパンでは証券印刷にはじまり、長きにわたるセキュア関連ビジネスでの確かな実績があります。特に「デジタルBPO」では、高度なセキュリティを担保するサービス提供が大きな差別化となり、政府・自治体案件の豊富な受注実績につながっています。

このトッパンならではのDX事業、およびその基盤となる自社のDX推進も含め、このほど「Erhoht-X™(エルヘート

## 社長インタビュー

クロス)」という新たなブランドコンセプトを定めました。「エルヘート」の名は、創業の原点である当時の最先端印刷技術「エルヘート凸版法」に由来します。最新技術を積極的に取り入れるという創業から変わらぬDNAを今に引き継ぎ、DX事業の拡大を加速していきます。

▶ 「Erhoeht-X™(エルヘートクロス)」の詳細は、特集(P.28-34)もあわせてご覧ください。

## 加速する社会のデジタル化に対応

2021年3月期は、DX事業の成長・発展において非常に有意義な1年となりました。従来の施策とマーケット需要が噛み合い、成果が数字となって表れてきました。特に「デジタルBPO」は、政府・自治体からの案件が大幅に拡大しています。コロナ禍における一過性の要因もあるものの、急激な需要増に対応できる企業は限られており、トッパンの実力を再認

識できました。

2021年9月にはデジタル庁も設置され、デジタルの社会実装が加速していきます。この1年で獲得したリソースを活用し、DX事業のさらなる成長を図り、第2フェーズ最終年の2026年3月期には、DX事業全体の売上高を現在の2,000億円台半ばから5,000億円程度に引き上げます。

こうした一連の取り組みをリードしているのが、昨年発足した「DXデザイン事業部」です。本事業部は1,000人規模の全社横断型組織として、社会のデジタル化に即したトッパンならではのDX事業を進めるうえで大きな原動力となっています。また、DX推進には人財の強化も重要です。トッパンは「企業は人なり」の理念に基づき、かねてより人財の開発・育成に注力してきました。DX推進を担う「デジタル人財」は、2026年3月期にはグループ全体で現在の約3,000名から6,000名体制に強化する考えです。

Q コーポレートガバナンス・コードの改訂を受けて、どのような対応をとっているのでしょうか？

A 取締役会の構成変更やTCFDへの対応など、時代の要請を踏まえつつ、ガバナンス強化を着実に推進しています。

## 取締役会の実効性向上

改訂コーポレートガバナンス・コード(以下、コード)の趣旨を踏まえ、より実効的なガバナンス体制の構築に取り組んでいます。2021年6月、取締役会の構成を大幅に変更し、社内取締役の員数を13名から6名に減員したことも、そうした施策の一環です。

なお、社外取締役は3名で、全員が独立役員です。野間省伸氏は、株式会社講談社の代表取締役社長で、経営者としての豊富な経験と識見を有しています。遠山亮子氏は、経営学の学識経験者としての高い識見を有しています。昨年から加わられた小林美恵子氏は、政治経済・グローバルに関する学識経験者であり、トッパンの経営にも影響を及ぼす米中間題などの国際情勢も含め、幅広い識見を有しています。

取締役会では、どの方も専門性に裏打ちされた独自の視点から積極的に発言し、取締役会の監督機能の向上に大きく寄与しており、今般のコード改訂の要求も十分に満たして

いると認識しています。

今回の構成変更に伴い、取締役会は9名の体制となりました。業務執行の監督機能のさらなる強化に加え、取締役会をより本質的なテーマについてしっかり議論し、スピード感を持って意思決定を行う場にしていきます。

## 気候変動に関する情報開示(TCFDへの対応)

今回のコード改訂では、気候変動に関する情報開示も求められるようになりました。トッパンは、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明しています。翌2020年には、私を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」のもとでワーキンググループを立ち上げ、気候変動が事業に与えるリスクと機会についての分析・評価等を行いました。また、社外から講師を迎えて経営陣の勉強会を開催するなど、一連の取り組みについてより一層強化していく方針です。



Q 社長就任3年目を迎えるにあたっての抱負を聞かせてください。

A これからも時代とともに変化する社会課題や世の中のニーズを的確に捉え、グループ一丸となって企業としての社会的使命を果たしてまいります。

社長就任の半年後、新型コロナウイルス感染症の発生という予期せぬ事態が生じ、中計の公表も1年遅れるなどしましたが、2021年3月期には、DX事業の成長をはじめ、将来への確かな手応えを得ることができました。コロナ禍における対応としては、まずは合格点と考えても良いと思います。

2022年3月期は、いよいよ中計を実行する段階です。事業ポートフォリオの変革、「社会的価値創造企業」の実現に向けて、従業員一人ひとりが何をすべきか考え、議論を深めてほしいと思います。そうした場が次々に生まれてくれば、トッパンの持つポテンシャルを活かして、中計目標を達成できると確信しています。

今般のコロナ禍において、当初は最悪の事態も想定はしましたが、従業員一人ひとりがこの未曾有の状況下でも真摯に仕事に取り組み、力を発揮してくれたおかげで乗り切ることができました。また、トッパンの従業員は大変まじめであり、会社の未来をしっかりと考えてくれています。「アフターコロナに向けた提言」をテーマに、従業員が直接私にオンライン形式でプレゼンテーションを行う機会を設けたところ、約250名の参加があり、さまざまな議論を交わしました。

こうした「まじめさ」は、トッパンの社風そのものでもあります。また、変化する社会課題や世の中のニーズを的確に捉え、自ら変革し、可能性を切り拓いていける会社であると

改めて感じています。これは、「印刷テクノロジー」をもとに、創業から120年余りをかけて、時代に即したお客さまの課題解決に真摯に取り組んできたトッパンの歴史とノウハウの賜物です。

お客さまがトッパンを頼りにしてくださるのは私たちの誇りであり、トッパンを家族や友人、そして世の中の多くの人々に対してより一層誇れる会社にしていきたい、というのが私の願いです。トッパングループ一丸となって、企業としての社会的使命を果たしてまいります。

2021年8月

代表取締役社長

磨 秀 晴

# CFOメッセージ

収益力強化と財務健全性のバランスを図り、スピーディーかつ安定感を持って変革を進めてまいります。

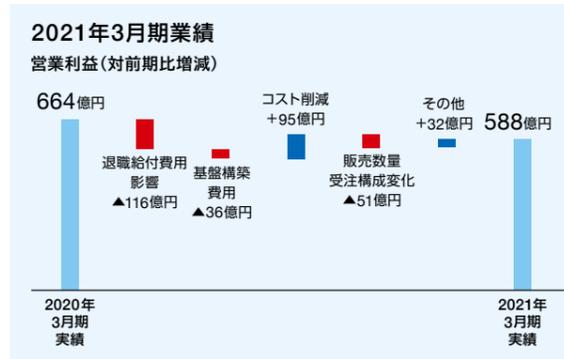
取締役常務執行役員 財務本部長

黒部 隆



## 2021年3月期の業績

2021年3月期の連結決算は、売上高が前期比1.3%減の1兆4,669億円、営業利益が同11.5%減の588億円、親会社株主に帰属する当期純利益(以下、当期純利益)は同5.8%減の820億円となりました。なお、営業利益には退職給付費用の増加に伴う減益要因が反映されており、この影響を除外すると前期比で40億円の増益となります。



## 中期経営計画の財務方針・資本政策

このほどスタートした「中期経営計画(2021年4月~2023年3月)」(以下、中計)の財務方針・資本政策は、2021年3月期実績を含む3年間で対象です。

キャッシュ配分の大枠としては、まず3年間累計で3,000億円以上の営業キャッシュ・フロー\*を創出し、成長投資に優先的に

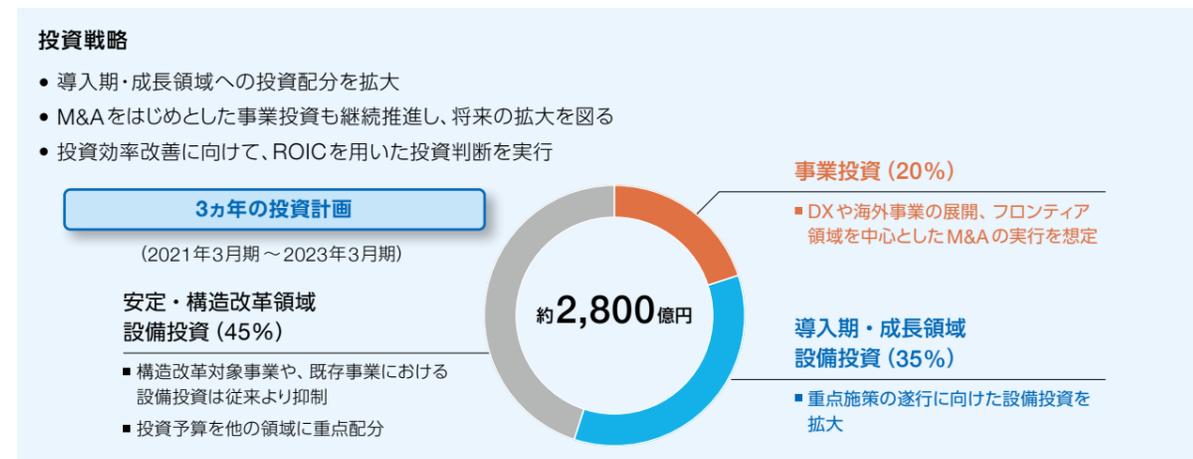
に配分します。また、政策保有株式の縮減を中心に資産の入れ替えによる資産効率の向上を図りつつ、株主還元も安定的かつ継続的な配当を基本とし、バランスのとれた配分をめざしてまいります。

\* 営業キャッシュ・フローは、資産売却に伴う税金支出控除前で算出

## 投資戦略

投資は総額約2,800億円を計画し、その内訳は下図の通りです。このうち、重点施策の遂行に向け、主に「DX」「SX」関連の成長領域への設備投資を拡大するとともに、M&Aなど事業投資も継続します。M&Aは、DX事業や海外事業のさらなる

展開とフロンティア領域などが中心です。こうした施策を通じて、中長期目標の達成に向け積極的な投資を実行しつつ、財務の健全性を堅持します。投資判断においては、ROICによる管理を徹底し、投資効率のさらなる改善を図ります。



## 政策保有株式の縮減

これまでの印刷業はオーダーメイドによるお客さまとの製品創出型産業であり、お客さまとの関係性を長期にわたって強化しながらも成長することをめざして株式を保有してきました。したがって、当社が保有する政策保有株式はいわゆる持ち合い株式とは異なり、営業上の関係性強化を目的としたものです。安定的な受注基盤の構築に寄与するとともに、株式価値も上昇し、資産価値が高まりました。

しかしながら、近年においては、資本コストや内部資金調達を重視するという観点から、積極的に政策保有株式の縮減を

進めています。ご理解を得られたお客さまの株式や合理性検証に基づく資産の売却により、2021年3月期までの3年間で43銘柄(13%)を縮減し、一部売却まで含めると売却株式は100銘柄以上、その額は約2,400億円に上ります。

なお、将来の新事業創出に向け、これとは別にベンチャー企業への戦略的な共創投資を展開しています。当社は今後とも資産保有の合理性について検証を重ね、意義の低下した資産の縮減を加速する方針です。

## 株主還元方針

当社は創業以来、ほぼ一貫して安定配当を継続してきました。このスタンスを今後も引き継ぎ、連結配当性向30%以上をめどに、持続的な安定配当を実施していきます。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極めつつ、追加的な株主還元も機動的に検討していきます。

なお、2021年3月期の1株当たり配当金は、中間・期末各20円、年間40円とさせていただきます。また、2020年12月に総額200億円の自社株取得を発表し、実施中です。2022年3月期も、引き続き1株当たり年間40円を予定しています。

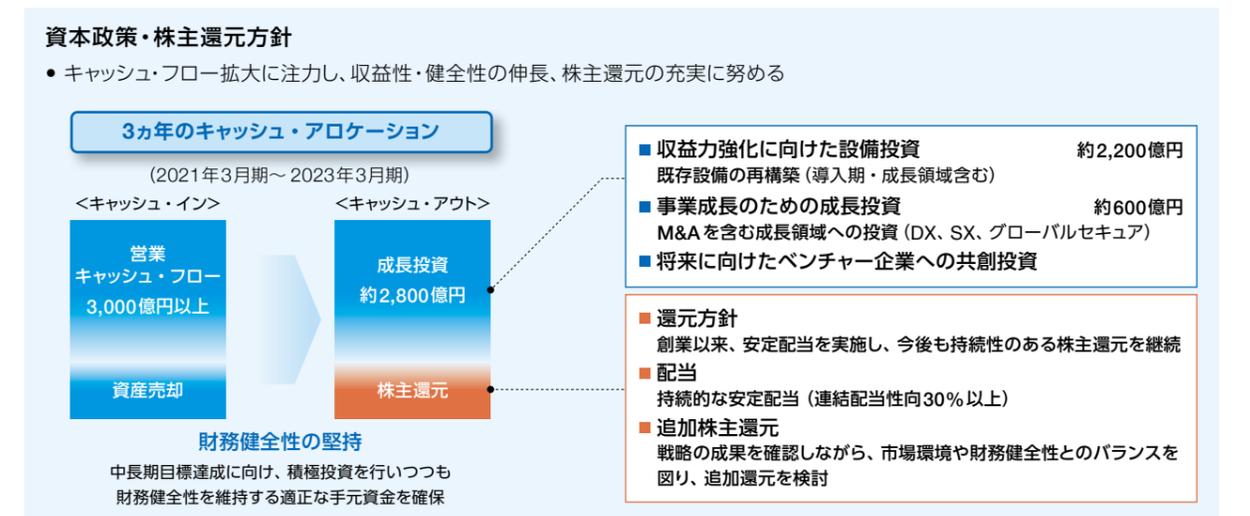
## 収益性と健全性のバランス

トッパンは、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しました。2021年3月期には、いわゆるシナリオ分析を実施し、重要リスクと機会の洗い出しと財務インパクト評価を行いました。気候変動問題を考慮した経営戦略の策定、開示情報のさらなる充実をめざしてまいります。(P.40~41「気候変動およびTCFDへの対応」もあわせてご覧ください。)

今般のコロナ禍において改めて痛感したのは、常日頃から財務の健全性を保つことの重要性です。もし事業が1年間止まっても耐えられるだけの資金を極めて短期間で調達できたのは、強固な財

務基盤に対して高い信頼を得られたからであると思っています。2021年3月期においては、コスト削減により95億円を捻出しつつ、研究開発やシステム構築費用などの基盤構築費用を上積みしました。企業経営には攻めと守りの側面があります。収益性の向上に全力をあげる一方、財務の健全性も担保しなければなりません。表裏一体のこれら両面に、バランスよく目配りしていくことが大切だと考えています。

中計における「事業ポートフォリオの変革」を財務面で支え、スピーディーかつ安定感を持って変革を実現してまいります。今後とも私たちの挑戦にどうかご期待ください。



# 特集

## 進化するトッパンのDX

### 「Erhoeht-X™(エルヘートクロス)」の取り組み

2022年3月期よりスタートした「中期経営計画」(以下、中計)では、重点施策である事業ポートフォリオ変革の柱に「DX(デジタルトランスフォーメーション)」を位置づけ、2026年3月期の連結営業利益に占めるDX事業の構成比を30%に高める方針を掲げています。全社一丸となった戦略推進に向け、2020年4月には「DXデザイン事業部」を新設するとともに、このほどトッパンのDX推進におけるブランドコンセプトを改めて定義し、「Erhoeht-X™(エルヘートクロス)」と名づけました。創業の原点を踏まえてデジタル新時代のビジネス変革をめざす、トッパンならではのDXの多面的な取り組みをお伝えします。

#### デジタルを活用し、新たな革新を

「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、トッパンそのもののデジタル変革を加速させる、トッパンの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進化する印刷テクノロジーを掛け合わせ、トッパンならではのハイブリッドなDX事業を展開していく決意が込められています。

創業から約120年の時を経て、トッパンはかつてのイノベーションに匹敵する、デジタル領域での革新に挑みます。「エルヘート」の名に込められた志や革新性を未来に向けて実現することで、私たちの印刷テクノロジーはさらなる高みをめざします。

以下、本特集では事業トップメッセージに続き、お客さまや社会のデジタル変革を支援するビジネスとしてのDX事業、そして経営基盤強化に向けた自社におけるDX推進の取り組みをご紹介します。



#### 事業トップメッセージ

### 「ハイブリッドDX」戦略で切り拓く事業変革

執行役員  
DXデザイン事業部長 兼 技術戦略室部長  
**柴谷 浩毅**



「DXデザイン事業部」は、DX戦略の全体構想を具現化する全社横断型組織として2020年4月に発足し、1年目の2021年3月期は、その機軸となるデジタルサービスの開発に注力しました。2年目の2022年3月期はこれらの販売・市場導入を強化するとともに、デジタルサービスとオペレーションを融合するビジネスモデルの拡張や、ビジネスを支えるシステム基盤の新構築、DX人材の育成や獲得等に計画的に取り組んでいます。

#### デジタルとリアルなオペレーションの融合

トッパンでは、DX事業をデジタルサービスの提供だけでなく、デジタル時代に対応したお客さまのビジネス革新や社会変革を支援する事業として推進しています。そのため、より総合的なサポートを実現し、かつトッパンのビジネス拡張も果たすべく、デジタルサービスとBPO事業で培ったリアルなオペレーションを融合し、AIによるデータ分析やデータ活用を機軸とするハイブリッドなサービスの提供を進めています。デジタルとオペレーションの融合とは、お客さま企業がユーザーと

つながる「フロントエンド」にはデジタルサービスを提供し、かつそれに関連する業務処理の「バックエンド」にはオペレーション代行で対応する、というのが基本的なビジネスモデルです。そして、このモデルを「デジタルBPO」や「マーケティングDX」、「流通DX」、「製造DX」に適用し、あわせて「国内外セキュア」を展開します。2021年3月期はそれぞれに着実な進展があり、全体では売上高が2026年3月期目標の半分程度に到達し、手応えを感じています。

#### ■トッパンのDX事業

トッパンが保有するデジタル技術と高度なオペレーションノウハウを掛け合わせ、データ利活用を機軸としたハイブリッドなDXサービスを提供する。



#### 中計「基盤構築フェーズ」における「足元固め」の推進

トッパンは、中計において、2023年3月期までの2年間で「基盤構築フェーズ」と位置づけ、事業と業務の両面からDXの足元固めの各種施策に取り組んでいます。

ビジネス向けシステム基盤では、自社データセンターとクラウドを適切に共用する基本設計の具現化に着手するとともに、社内向けシステム基盤のモダン化も本格化させました。また、DX人材の育成・獲得では、DX部門への100人規模での配置転換や既存部門含めたリスキリング教育プログラムの始動に加え、長野県や沖縄県にサテライトオフィスを開設してICT人材の獲得を進めてい

ます。さらに、既存の軟包装材印刷へのデジタル印刷の導入や、次世代DX事業確立に向け、最先端XRやデジタルツイン技術、IoT通信セキュリティ技術、量子セキュアクラウド技術などの研究開発にも本格的に着手し、また5Gの基地局免許も取得しました。

このように、経営とDXを一体化させる取り組みが評価され、2021年4月には「DX認定事業者」に、また6月には「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2021」に選定されました。今後も強靱な事業基盤の構築を進め、2024年3月期以降の「成果獲得フェーズ」へとつなげていきます。

特集：進化するトッパンのDX「Erhoeht-X™(エルヘートクロス)」の取り組み

## DX事業の推進

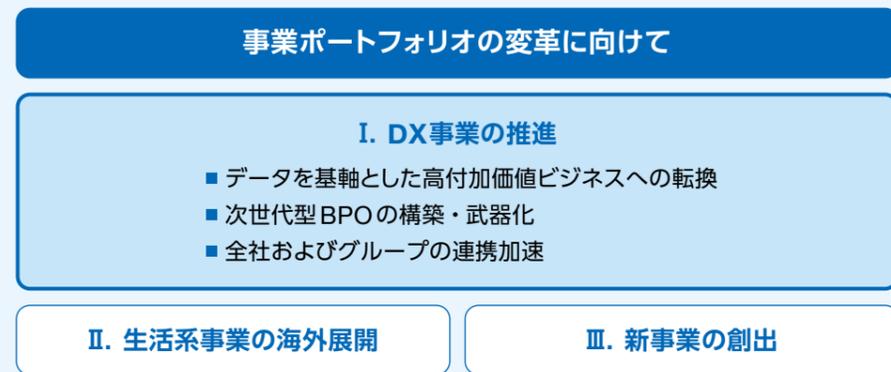
### ～事業ポートフォリオの変革に向けて～

国内のDX市場は、2019年度の7,912億円から2030年度には3兆425億円に成長すると予測<sup>\*1</sup>されています。IoT、AI、RPA<sup>\*2</sup>、5G、ブロックチェーンといった技術がよいよ実用化段階を迎え、これらを活用したDXへの投資が本格化しています。コロナ禍におけるデジタル化の加速や政府によるデジタル庁の設置も、こうした流れを後押しし、DX市場をめぐる競争が激しさを増しています。

<sup>\*1</sup> 出典：富士キメラ総研「2020 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望」  
<sup>\*2</sup> RPA：ロボットによる業務自動化(Robotic Process Automation)

こうしたなか、トッパンは中計において「DX」と「SX」をキーワードに掲げ、特にDX事業を重点施策である「事業ポートフォリオの変革」の軸として位置づけています。具体的には、2026年3月期におけるDX事業の売上高を5,000億円程度、連結営業利益に占める割合を30%に高め、海外生活系事業(同15%以上)、フロンティアビジネス(同10%以上)をしのぐ収益の柱に育てていく方針です。

■ 中計 重点施策「事業ポートフォリオの変革」



### 伸長するトッパンの「デジタルBPO」

企業や団体が効率化追求のため業務プロセスを外部委託するBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)の需要が高まっており、さらに働き方改革などの社会情勢のなかで、BPOの市場規模は拡大しています。トッパンは、お客様の業務改善や最適化に貢献し、この領域で高い評価を得ていますが、幅広いDX事業のサービス展開のなかでも、2021年3月期に「デジタルBPO」が各種の需要を獲得して大きく伸長しました。今後もデジタル化に対応することで、大きな成長が期待できます。

BPOのなかでも、たとえば自治体の行政手続きにおける住民の申請等は、今後ますますデジタル化が進展してい

ます。トッパンは、保有するデジタル技術を駆使してフロントエンドの行政手続きのデジタル化を進めていきます。同時に申請データの管理・運用では、従来の印刷事業やBPO受託を通じて獲得した高度なオペレーションノウハウを発揮し、アウトソーシングサービスを提供します。このように、「デジタル」×「オペレーション」というトッパンのハイブリッド型のDX戦略による「デジタルBPO」は、通常のIT企業やSIerに対する差別化とともに、収益構造の抜本的転換も可能にします。

### 「デジタルBPO」のさらなる成長に向けて

定常的な収益の確保：

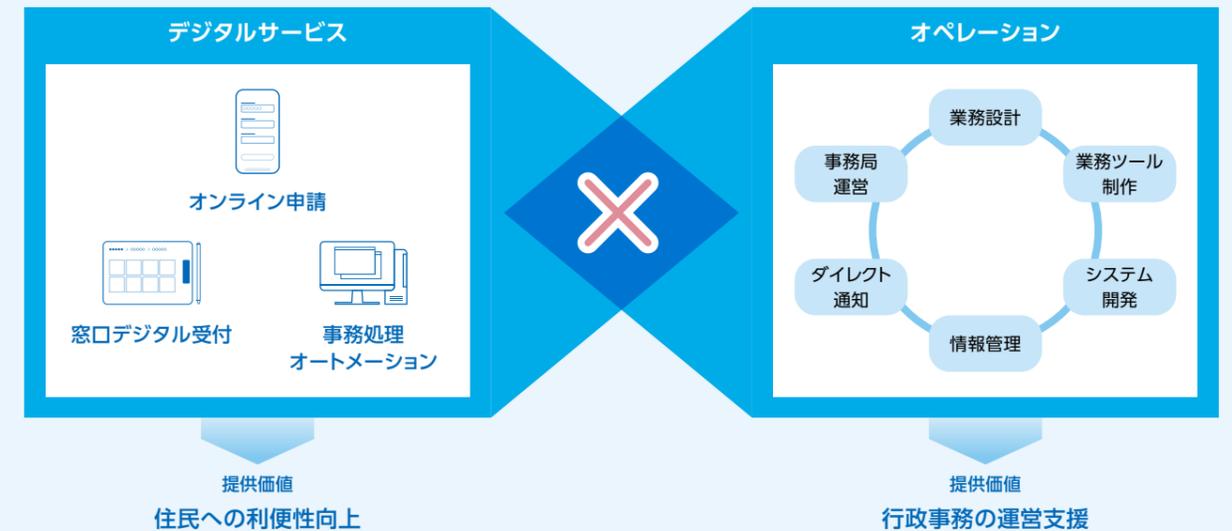
BPOは政府の経済対策等の一過性・単発的な大型案件も多く、もちろんそれらの案件獲得も重要ですが、今後はより安定的・持続的な成長をめざします。特に政府・自治体における行政手続き等の業務の効率化や煩雑さの解消など、社会的事務コストの低減に向けたBPOサービスを提供し、継続的な受託につながる新たなビジネスモデル構築に取り組んでいきます。

受注型から「創注型」への転換：

行政における「デジタルBPO」では、さまざまな業務を定型化し、デジタルを取り入れることで、事務コストの軽減や多様化する住民サービスの向上につながります。加えて、こうしたサービスを全国の自治体向けにプラットフォーム型ビジネスとすることで、社会全体の利便性・効率性向上にも寄与します。このような社会課題解決を図るサービスの開発・提供により、トッパンのめざす「創注型」ビジネスモデルへの転換に向けて、取り組みを進めています。

■ デジタルBPO

手続き等で生活者に直接かかわるフロントエンドのデジタルサービスと、バックエンドのオペレーション業務の双方を組み合わせたハイブリッド型のBPOモデルを提供する。



トッパンの提供価値	<p><b>デジタル×アナログオペレーションによるハイブリッドなアウトソーシングサービス提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルツールの活用や業務設計・大量一括処理ノウハウにより、最適なBPOサービスの提供</li> <li>➡ 業界や行政が抱える業務の効率化・煩雑さの解消、社会的事務コスト低減</li> </ul>
拡大に向けた施策	<p><b>シェアード型集中クラウドオペレーションセンターの構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体のノンコア定型業務をターゲットに、行政DX事業を展開</li> <li>金融業界向けシェアード型センターにて業務集約・効率化</li> </ul>

特集：進化するトッパンのDX「Erhoht-X™(エルヘートクロス)」の取り組み

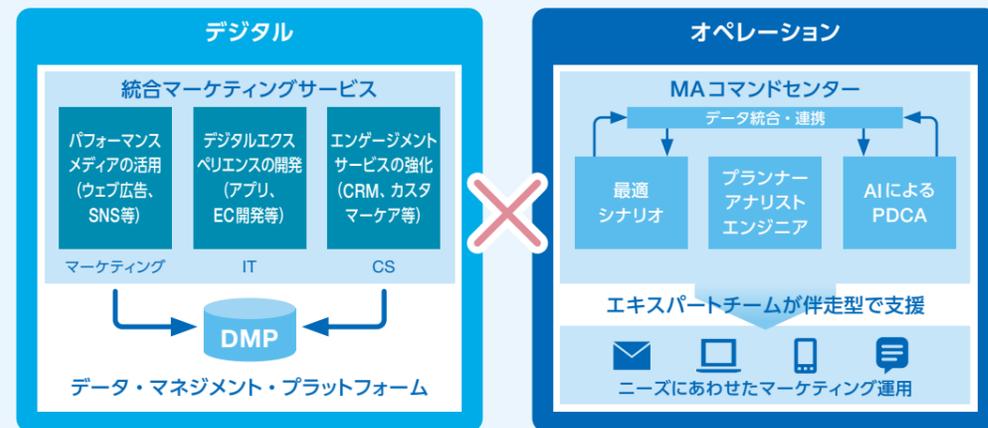
その他のハイブリッドDXサービス

「マーケティングDX」:

マーケティングとテクノロジーを融合し、生活者を中心とした企業活動への変革を支援します。「顧客体験ブランディング」「購買チャネルの非対面化」「ファンエンゲージメント」など、マーケティング全般のDXを推進しています。

■ デジタルマーケティング

顧客一人ひとりの「今」を理解し、ニーズにあった「顧客体験」を提供できるデジタルエージェンシーを担う。そのために積極的な投資を進め、サービスラインアップを拡充するとともに、各種データの統合・連携を進め、テクノロジーを駆使した高度なマーケティング運用力を提供する。



トッパンの提供価値	<p><b>高度なマーケティング支援による顧客課題の解決</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>400社以上のCRM実績を支える設計力とマーケティングテクノロジーの実装力</li> <li>データ主導のマーケティングを運用するエキスパートチームの提供</li> </ul>
-----------	--

拡大に向けた施策	<p><b>MAコマンドセンターのさらなる拡充</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>協業やM&amp;Aも視野に入れた商材の拡充と人財リソースの開発</li> <li>デジタルマーケティングセンターを核とした全国横断でのサービス提供体制整備</li> </ul>
----------	--

「流通DX」:

小売業の商品データを一元管理する販促支援システム「PROMO CORE®(プロモコア)」を中核に、リアル・デジタルの販促媒体の制作・配信などストア内外のDXを総合的に支援しています。また、商品の動きやマーケティング情報など各種データの連携・分析により、サプライチェーン全体の合理化やロス削減を提案し、流通業界全体の発展に貢献していきます。

「製造DX」:

製造DX支援サービス「NAVINECT®(ナビネクト)」は、安価で手軽に現場を「見える化」する「NAVINECT®クラウド」、製造装置からデータを収集する「NAVINECT®エッジ」、製造ライン全体を設計・構築する「NAVINECT®ラインビルド」、各種データ分析から現場改善につなげる「NAVINECT®インサイト」の4つのカテゴリを用意し、業界ごとに異なる需要に対応しています。また、「NAVINECT®クラウド」は「IT導入補助金2021」対象ツールに認定され、中小企業への積極的な導入も推進しています。

自社DXの取り組み

～DXを軸とした経営基盤強化～

「Erhoht-X™(エルヘートクロス)」の推進においては、トッパン自体のデジタル変革も重要な取り組みとして位置づけています。社内システム基盤をはじめ、工場などの製造面、また研究開発や人財戦略などの自社業務にもDXを適用し、高度化することで、事業を支える土台をさらに強固なものに

していく方針です。トッパンは、ビジネスとして社会やお客さまのDXを支援するという攻めの側面と、こうした経営基盤強化という守りの側面を両輪としながら、全社をあげて取り組みを加速していきます。

■ DXによる経営基盤強化

事業変革を支えるために、ITシステム、製造、研究開発、人財の各分野において、デジタルを活用し、経営基盤の強化を図る。

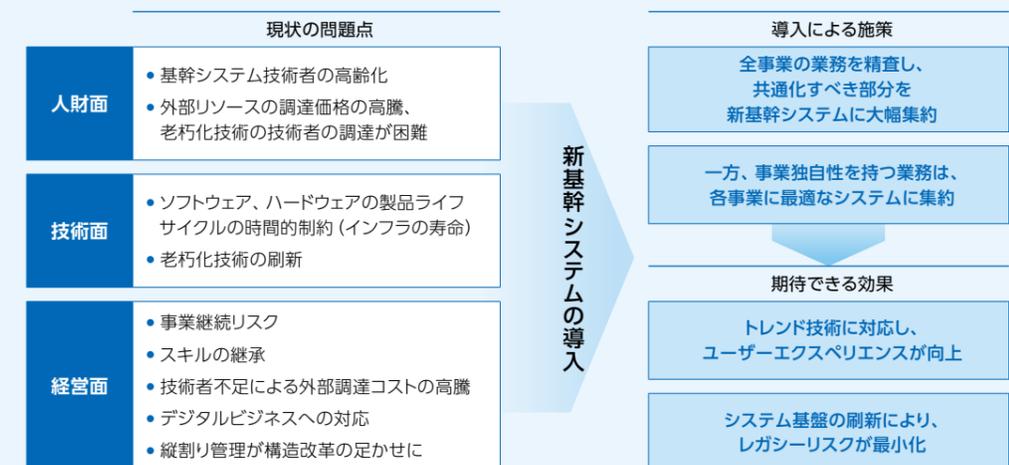
<p><b>社内システム基盤のモダナイゼーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社の経営情報をクラウド上で一元管理</li> <li>リアルタイムに経営管理情報を収集、データドリブン経営の実現</li> <li>5年間で200億円規模のシステム投資</li> </ul>	<p><b>スマートファクトリーの推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>モノづくりの革新による製造原価低減</li> <li>将来の労働力不足を見据えた少人化の推進</li> <li>2026年3月期に、次世代MES(製造実行システム)を5割以上の工場に導入</li> </ul>
<p><b>研究開発機能の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーイノベーションを見据え、技術起点の新事業創出</li> <li>サステナブル、DX関連、アフターコロナを見据えた研究開発</li> <li>知財戦略の強化</li> </ul>	<p><b>人財戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX戦略を担う人財の強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>必要専門スキルごとの教育</li> <li>2026年3月期に、DX人財を現在の約3,000名から6,000名体制に</li> </ul> </li> <li>SDGs視点に立った取り組み推進</li> </ul>

DXを軸に  
自社競争力の  
さらなる強化

社内システム基盤のモダナイゼーション

DXによる経営基盤強化の戦略の一つとして、「社内システム基盤のモダナイゼーション」を掲げています。現在、新たな基幹システムの構築・導入に向けて取り組みを進めています。

■ 新基幹システム導入による経営基盤強化



特集：進化するトッパンのDX「Erhoeht-X™(エルヘートクロス)」の取り組み

「2025年の崖」問題

経済産業省が2018年のレポートで指摘した「2025年の崖」問題にあるように、歴史ある企業の多くは、既存の基幹システム等が「レガシーシステム」になってしまうリスクを抱えています。現在、そのシステムの大半が旧式のプログラミング言語で書かれており、これを扱えるエンジニアの多くが定年を迎える2025年には、人財不足、ひいては事業継続の

リスクが生じることも懸念されています。

トッパンでもこの問題提起を受け、レガシーシステムの解消に向けて、改めて社内システム基盤を精査しました。そして、2019年10月にレガシーシステムの全面的な再構築に向けた取り組みを開始し、現在、着実にプロジェクトを推進しています。

2023年4月に新基幹システムの運用を開始

今回のプロジェクトには、経営管理ルールの見直しに伴います。これまでの、従来印刷事業の生産・業務フローを前提としたルールのもとシステムが構築されていましたが、デジタルビジネスの拡大に伴い、今後はその特性も加味した経営管理ルールの見直しとシステム構築が必要となります。

今後、この新基幹システムは、試行運用・移行準備などを経て、2023年4月に当社を含むグループ3社で運用を開始する計画です。以降、製造子会社やグループ会社への展開も予定し、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。経営に資する情報をタイムリーに把握し、的確かつスピーディーな経営判断に貢献するとともに、効率化によるコスト削減を実現します。

\* SAP：ドイツのSAP社が開発した基幹システムパッケージ

こうした点を踏まえ、新ルールにおいては、販売・購買・会計など全事業で共通化すべき業務について、新たに「SAP」の採用・導入を決定しました。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。

より持続的な成長をめざして

経営基盤強化の取り組みとしては、その他にも、DXによる工場のスマートファクトリー化を推進し、2026年3月期には、5割以上の工場に次世代MES\*を導入する予定です。これにより、製造原価の低減と、将来の労働力不足を見据えた少人化を実現します。また、将来の武器開発として、研究開発機能の強化も重要なテーマです。研究開発費をしっかりと投入し、特にサステナブルやDX関連、また、アフターコロナの世界を見据えて技術起点の新たな事業創出をめざしていきま

す。さらに、人財戦略の一環として、DX戦略を担う人財をグループ全体で現在の約3,000名から6,000名体制に増強する計画です。

基盤構築から成果獲得、その先の持続成長を見据え、トッパンはDXによる経営基盤および自社競争力のさらなる強化を推進していきます。

\* MES：製造実行システム(Manufacturing Execution System)

トッパンのサステナビリティマネジメント

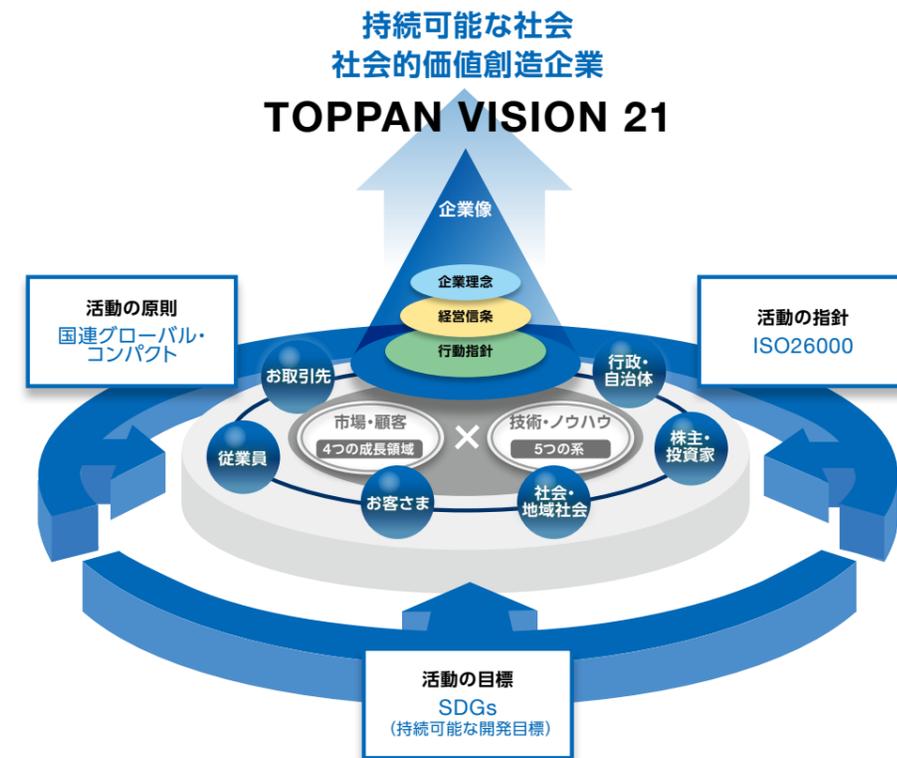
基本的な考え方

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てサステナビリティにかかわる活動を展開しています。

継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。

2015年9月の国連サミットにおいて、日本を含む世界193か国で採択された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

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。

**Sustainability Report 2021**  
サステナビリティの取り組みに対する基本的な考え方や、推進体制・仕組み、また各種パフォーマンスデータなど、詳細な情報を開示しています。  
<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ています。  
[https://www.toppan.co.jp/assets/pdf/sustainability/toppan\\_sdgs\\_statement.pdf](https://www.toppan.co.jp/assets/pdf/sustainability/toppan_sdgs_statement.pdf)

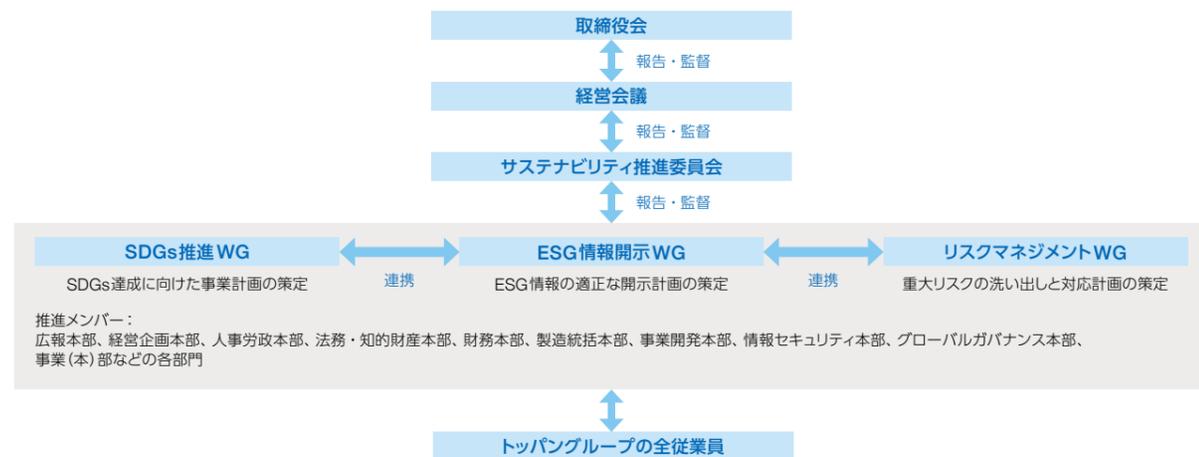


トッパンのサステナビリティマネジメント

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(以下、委員会)を設置しています。  
 委員会は、下部にワーキンググループ(以下、WG)を設置し、このWGがサステナビリティ活動の進捗確認や今後の進め方などの取りまとめを行います。取りまとめられた内容について、委員会で審議を行い、経営会議を通じ、取締役会に

報告・提言します。取締役会による活動の方向性の決定を受け、委員会は下部WGを通じて、各関連部門による施策の立案・実行を推進します。  
 また、グループ会社との連携や情報共有も行き、グループ全体でサステナビリティへの取り組みを進めています。その取り組み強化のため、毎年、主要グループ会社の社員も対象に含めた全社基礎教育や新入社員研修を実施しています。



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

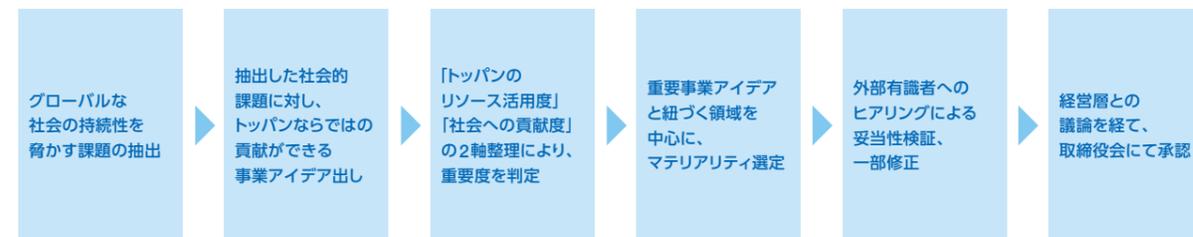
やノウハウを活用することで新たな価値を創造できる領域を特定し、選定しています。  
 今後、トッパンは、各部門において、このマテリアリティを中心としたサステナビリティ活動を戦略的に推進し、ふれあい豊かに暮らしに貢献する「社会的価値創造企業」の実現をめざして取り組んでいきます。

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 気候変動への対応、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 豊かになり、働きがい、8 豊かになり、働きがい、11 持続可能な都市、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 健康と福祉、3 健全な生活、4 質の高い教育
全社活動マテリアリティ (良き企業市民と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 気候変動への対応
	従業員の健康・働きがい	3 健全な生活、5 性別平等、8 豊かになり、働きがい

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。



トッパンのサステナビリティマネジメント

事業活動マテリアリティの取り組み 「TOPPAN Business Action for SDGs」

事業活動マテリアリティへの取り組みをさらに加速させるため、2020年11月に「TOPPAN Business Action for SDGs」を新たに策定し、公表しました。

サステナビリティ推進委員会および下部ワーキンググループ(WG)である「SDGs推進WG」のなかで、経営層、事業部門、経営企画部門が議論を重ね、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ニングの考え方で、9つの注力分野を特定しています。

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」の実現に向けて積極的に取り組んでいきます。

TOPPAN Business Action for SDGs



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

【環境】 サステナブルな地球環境	【まち】 安全安心で豊かなまちづくり	【ひと】 心と身体の豊かさと人のエンパワーメント
<b>サーキュラーエコノミーの実現</b> サステナブルパッケージの売上比率	<b>地域に暮らす人々の生活の質向上への貢献</b> 地域に最適化された住民サービスを展開する自治体数*	<b>革新的なデジタル技術による健康への貢献</b> デジタル技術で健康に貢献するサービス数*
2025年度 → 2030年度 <b>50% → 100%</b>	2025年度 → 2030年度 <b>70 → 100</b>	2025年度 → 2030年度 <b>20 → 30</b>
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。	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。	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。
<b>脱炭素社会の実現</b> 温室効果ガス削減に貢献するサービス数*	<b>私らしく生きられる安全な社会の創造</b> 生活を豊かにするサービス数* (VRMプラットフォーム活用)	<b>食品ロス削減による飢餓撲滅への貢献</b> 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 → 2030年度 <b>15 → 20</b>	2025年度 → 2030年度 <b>5 → 10</b>	2025年度 → 2030年度 <b>20万トン → 26万トン</b>
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。	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。	「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。
<b>エコプロダクト・ソリューションの拡大</b> エコプロダクト・ソリューションの売上比率	<b>文化を「魅せる・未来に残す」への貢献</b> 文化資料・産業資料のアーカイブ数*	<b>ハードルのない教育環境の創造</b> 学びに貢献した人数
2025年度 → 2030年度 <b>55% → 60%</b>	2025年度 → 2030年度 <b>100件 → 150件</b>	2025年度 → 2030年度 <b>(国内) 2千万人 → (国内) 3千万人 (海外) 1億人</b>
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ト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・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・伝承する技術や仕組みを開発し、世界の多様性の確保に貢献する。	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。

\*の目標値は過去からの累積数、それ以外の目標値は単年度

全社活動マテリアリティの取り組み 「環境配慮・持続可能な生産」

トッパンは、1992年に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。

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、公表しています。こうして今日に至るまで、トッパンは環境保全に配慮した企業活動に取り組んでいます。

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。

この「トッパングループ環境ビジョン2050」では、近年ますます

**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)

\***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)

トッパンのサステナビリティマネジメント

気候変動およびTCFDへの対応

トッパンは、気候変動が事業に与える影響の大きさを認識し、重要な経営課題の一つと捉えています。金融安定理事会が設立した「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」

■ 気候変動に対する基本的な考え方

トッパンは、1992年に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、2009年4月には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、より積極的に環境保全に配慮した企業活動を進めてきました。2019年11月には「TOPPAN SDGs STATEMENT」を策定し、SDGsの経営への統合を宣言しました。トッパンは、SDGsの取り組みを通じて、「ふれあい豊かでサステナブルな暮らし」の実現を

■ TCFDへの対応

「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」は、G20の要請を受けた金融安定理事会により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うか検討するため、2015年に設立されました。TCFDが2017年6月に公表した最終報告書では、企業等に対し、気候変動関連リスクおよび機会に関して、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目での情報開示を推奨しており、特に組織戦略のレジリエンス(強靭さ)をわかりやすく示すことを

■ 気候変動に対するガバナンス体制

トッパンは、2021年度を初年度とする中期経営計画において、「ESGへの取り組み深化」を重点施策の一つに掲げ、気候変動を含むESG課題に関するガバナンス強化に取り組んでいます。その体制として、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/以下、委員会)に気候関連課題を担当させています。委員会は、その下部組織に複数のワーキンググループ(以下、WG)を設置し、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、経営会議を通じて委員会より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、

の提言に対し、2019年に賛同を表明し、2020年より提言に基づいたシナリオ分析を開始しました。

めざしています。また、そのなかで事業基盤を支える「全社活動マテリアリティ」と、事業を通じて取り組むべき「事業活動マテリアリティ」を設定し、それぞれで気候変動を含む環境課題を選定しています。このように、自社の企業活動とビジネスの両面から、気候変動課題への取り組みを進めています。

求めています。トッパンは、2019年にTCFDへの賛同を表明しました。そして、2020年より提言に基づいたシナリオ分析を実施するとともに、その分析に基づいた情報開示を開始しました。今後は、開示した情報をもとに、ステークホルダーの皆さまからのフィードバックを次の気候変動にかかわる経営戦略の強化につなげ、このサイクルを継続的に実行していきます。

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。また、特に経営に与える影響が大きいと考えられるリスクを「重大リスク」とし、リスクマネジメントWG(事務局:法務・知的財産本部コンプライアンス部)にて特定しています。気候変動についても重大リスクに定め、全社リスクマネジメント活動と連動し、本社主要部門を中心に対処計画を策定し、徹底した管理を実施しています。その対応状況についても取りまとめを行い、取締役会で報告し、取締役の監督が適切に行われるよう体制整備を行っています。



■ シナリオ分析

トッパンは、シナリオ分析実施に際し、「サステナビリティ推進委員会」(以下、委員会)の下部に「TCFDワーキンググループ」(以下、本WG)を設置しています。本WGに本社関連部門が参画し、気候変動に関する重要リスク・機会の洗い出しと、主に財務面のインパクト評価を行いました。今回初めてのシナリオ分析として、日本国内を中心に、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2つのシナリオ\*を用い、2050年までの長期想定で考察しました。「2℃/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。

「4℃シナリオ」では、気温上昇による風水害増加が事業を支える主要工場の操業停止や化学物質流出による汚染などのリスクにつながる可能性があります。トッパンはBCP策定などの対応策を進めています。これらの分析・対応策の検討および実施は、本WGより報告を受けた委員会の議論を踏まえて行われたものです。今後も継続的にシナリオ分析を実施することで精度を高め、経営戦略への統合をさらに推し進め、不確実な将来に向けたレジリエンスを高めていきます。

\* 今世紀末の地球の平均気温が産業革命前と比較して、2℃上昇以内に抑えられる「2℃シナリオ」の一部「1.5℃シナリオ」も併用した「2℃/1.5℃シナリオ」と、4℃前後上昇する「4℃シナリオ」

気候変動にかかわる機会・リスク評価と対応策

2℃/1.5℃シナリオ				
規制・新たな税負担などがあるが、人々の環境志向の高まりから生まれるニーズが新たなビジネスチャンスを生み出す				
	想定される状況	項目	インパクト	対応策
移行 リスク	・低炭素社会移行へ向けた政策展開の強化による化石燃料への炭素税導入、国境炭素税の導入、補助金の廃止	・化石燃料使用由来エネルギー使用に伴うCO <sub>2</sub> 排出への炭素税の課税による製造コスト増加	中 Scope1+2における財務インパクトを2030年度約47億円/年と想定*1	・2030年度までに省エネ施策の推進とともに、再生可能エネルギー由来電力の比率を6.5%とする。 (本対応策によるScope1+2の財務インパクト軽減効果は2030年度で約2億円/年を想定*1) ▶トッパングループ2030年度中長期環境目標 ・2050年度までに再生可能エネルギー由来電力の比率を100%とし、他施策とともにScope1+2のCO <sub>2</sub> 排出を実質ゼロとする。 ▶トッパングループ環境ビジョン2050 ・長期的視点の制度、再生技術のモニタリング
		・製造に伴い発生する廃棄物(プラスチック)のサーマルリサイクルに対する炭素税の課税による製造コストの増加	小	・2030年度までに製造工程で生じる廃プラスチックのマテリアルリサイクル比率を65%とする。 ▶トッパングループ2030年度中長期環境目標 ・長期的視点の制度、リサイクル市場のモニタリング
		・サプライヤーの低炭素社会適応コスト価格転嫁による調達費用の増加	小	・サプライヤーの調査/新規開拓、代替品の調査/検討 ・長期的視点の制度、市場のモニタリング
		・再生割合の増加による調整力増加等により電力価格が上昇	中	・省エネ施策の推進とともに、自家消費用の再生可能エネルギー導入を拡大
移行 機会	・人々の環境志向の高まりからくる環境配慮型製品へのニーズ増、所有からシェアへの消費者意識変化	・低炭素排出の製品、サービスの提供による販売機会の拡大	大	・トッパンのDX「Erhoelt-X <sub>TM</sub> (エルヘートクロス)」によるお客さまのデジタル変革、移動/作業負荷/時間の削減によるCO <sub>2</sub> 排出の削減 ・リデュース/リユース/リサイクル可能なサステナブルパッケージの提供によるCO <sub>2</sub> 排出の削減 ・温室効果ガス削減に貢献することを強みとする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提供によるCO <sub>2</sub> 排出の削減
		・気候変動に対する取り組みの推進と情報開示	中~大	・「Digital & Sustainable Transformation」企業としての認知獲得 ・ESG評価による企業価値の向上
		・印刷プロセスの環境プロセスイノベーション技術構築による利益拡大	小~中	・印刷事業における脱溶剤(VOC)技術開発によるコスト削減とライセンス供与

\*1:炭素価格を10,500円/tと仮定した場合の影響額

4℃シナリオ				
規制の影響は小さい一方、自然災害のリスクが高まる可能性のある世界				
	想定される状況	項目	インパクト	対応策
物理的 リスク	・気温上昇により風水害の頻度増加および激甚化が進む	・洪水被害などによる工場の生産停止	大	・洪水に対するBCPの策定による生産停止リスクの軽減やサプライチェーンの多重化、被害最小化のための施設、設備の事前措置、汚染可能性のある化学物質の代替
		・豪雨、洪水などによる化学物質の流出汚染	中	・化学物質の流出可能性の検討と流出防止策の計画、実施 ・被害対応のための損害保険対応 ・リスク想定モニタリング実施
物理的 機会	・風水害の頻度増加、激甚化によるBCPニーズ	・ICT技術を活用したBCP支援ビジネス	中	・デジタル技術と高度なオペレーションノウハウの掛け合わせによるBCPIに対応する業務DX化の支援

■ 指標と目標

- トッパングループ環境ビジョン2050 >P.39参照
- トッパングループ2030年度中長期環境目標 >P.39参照
- 事業活動マテリアリティ「サステナブルな地球環境」>P.38参照
  - サーキュラーエコノミーの実現
  - 脱炭素社会の実現
  - エコプロダクツ・ソリューションの拡大

トッパンのサステナビリティマネジメント

全社活動マテリアリティの取り組み 「従業員の健康・働きがい」

トッパンは、従業員を会社の貴重な財産、すなわち「人財」と捉え、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、2015年には「健康経営宣言」を定めるなど、従業員のさらなる健康の保持・増進に取り組んでいます。

また、多様な人財が能力を最大限に発揮して働きがいを感じる企業風土づくりを信条とし、ダイバーシティマネジメントの実現に向けたさまざまな取り組みを行っています。

健康と安全 / ワーク・ライフ・バランス

■ 健康と安全

健康と安全については、「健康経営宣言」、「安全衛生・防火基本方針」に基づき、それぞれの取り組みを進めています。

「健康経営宣言」は、従業員のさらなる健康の保持・増進に向け、「健康経営」という視点から、会社と健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、「安全はすべてに優先する」を第一義に制定された方針です。次年度も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>

■ ワーク・ライフ・バランス

トッパンでは、従業員のワーク・ライフ・バランスの充実を図るべく、さまざまな制度や取り組みを行っています。独身寮、従業員食堂、保養施設、運動施設の設置に加え、財形貯蓄と融資からなる財形制度、従業員持株会、各種団体保険制度の運用による資産形成補助、仕事と育児・介護の両立支援制度の拡充、疾病時の病欠欠勤・休職制度、退職金・企業年金制度、ライフサポート制度の充実や、余暇開発・健康保持増進・ライフデザイン支援事業を行うトッパングループ福祉会の運営等を通して、従業員やその家族のワーク・ライフ・バランスの充実を図っています。

ワーク・ライフ・バランスの推進に向けては、継続的に開催している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、新たな勤務制度の活用状況・導入の検証も行っています。その結果、2018年に導入した「スマートワーク勤務制度」を2020年度に拡充したほか、「リモートワーク制度」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向けて新たな勤務制度を導入・改定しました。

また、休暇の取得促進に向けては、職場風土のあり方も含めて事業所ごとに労使で協議し、それぞれの実態を踏まえた施策を検討・展開しています。休暇取得促進の目標値として、従業員の年次有給休暇の平均取得日数を年10日以上と設定しています。

また、2020年7月1日から同性パートナーや事実婚パートナーにも配偶者関連制度を適用することとし、同性パートナーや事実婚パートナーを配偶者として、配偶者を持つ従業員を対象とした慶弔休暇や諸手当、結婚祝い品などの社内制度の適用を受けることができます。

「健康経営銘柄2021」「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」に選定

当社は、経済産業省が東京証券取引所と共同で「健康経営\*」に優れた企業を選定する「健康経営銘柄2021」に選定されました。初受賞となった2018年以来、2度目の受賞となります。

また、保険者と連携して優良な「健康経営」を実践している法人を認定する「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」にも選定されました。2017年から5年連続での選定となります。

\*「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

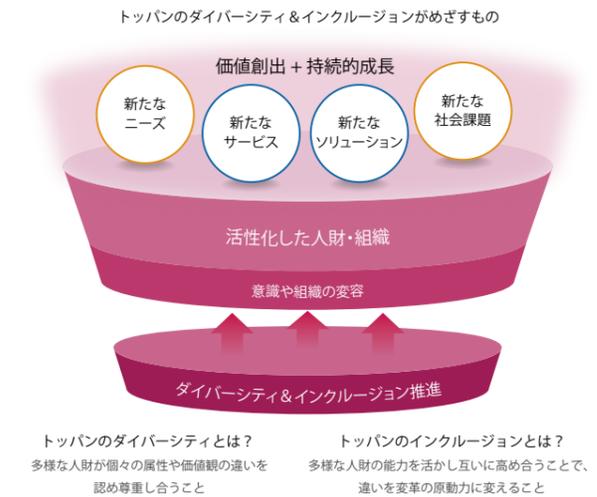


ダイバーシティ&インクルージョン

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。

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



<ポジティブアクションの取り組み>

性別を問わずその能力を最大限に発揮し、活躍の場が広がるよう、ポジティブアクションを推進しています。能力・意欲に基づき女性の管理職への登用を進め、さまざまな職場で活躍しています。2021年4月時点での女性管理・監督職者数は管理職数124名、監督職者数466名となり、女性管理・監督職者数の割合は11.5%になりました。

女性管理・監督職者数推移(2021年4月時点)



「なでしこ銘柄」に選定

当社は、昨年に引き続き、令和2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。



人財の開発・育成

日本国内においては、さまざまな分野で労働力不足が叫ばれています。社会の財産でもある労働力のパフォーマンスを最大限に引き上げることが社会的課題の解決に寄与するものと考えています。

トッパンでは、「企業は人なり」の理念のもと、「TOPPAN VISION 21」の実現に向け、コミュニケーション能力、豊かで美しい感性、前向きな危機感と高い志を持った人財を育成し、社会に貢献することをめざしています。

<人財開発ラボ>

2017年4月に、脳神経科学・コンディション・テクノロジーを活用した新たな人財育成プログラムの開発拠点「人財開発ラボ」を設立し、運用を開始しました。感性・コミュニケーション能力をキーとしたトッパンならではの人財育成を開発、実践していく場として活用し、「自己革新」、社員一人ひとりが持つ潜在能力の発揮と拡張を図っています。



# 取締役および監査役一覧

(2021年6月29日時点)

## 取締役



### 金子 眞吾

代表取締役会長

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



### 磨 秀晴

代表取締役社長

1979年 当社入社  
2009年 取締役関西事業本部副事業本部長  
2012年 常務取締役国際事業部長  
2016年 専務取締役経営企画本部長および教育ICT事業開発本部担当  
2018年 代表取締役副社長執行役員 経営企画本部、事業開発・研究本部、製造統括本部、ICT統括本部担当  
2018年 代表取締役副社長執行役員 経営企画本部、情報セキュリティ本部、事業開発・研究本部、製造統括本部、ICT統括本部担当  
2019年 代表取締役副社長執行役員  
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  
人事労政本部長および秘書室、法務・知的財産本部、広報本部担当

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および秘書室、法務本部担当  
2014年 専務取締役人事労政本部長および秘書室、広報本部、法務本部、文化事業推進本部担当  
2019年 取締役副社長執行役員 人事労政本部長および秘書室、法務・知的財産本部担当  
2020年 代表取締役副社長執行役員 人事労政本部長および秘書室、法務・知的財産本部担当  
2021年 代表取締役副社長執行役員 人事労政本部長および秘書室、法務・知的財産本部、広報本部担当現任



### 坂井 和則

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

1985年 当社入社  
2014年 取締役中部事業部長  
2018年 上席執行役員経営企画本部長  
2021年 取締役専務執行役員 経営企画本部、グローバルガバナンス本部、情報セキュリティ本部、デジタルイノベーション本部、教育事業推進本部、スポーツ事業開発室担当現任



### 黒部 隆

取締役常務執行役員  
財務本部長

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



### 真島 宏徳

取締役執行役員  
製造統括本部長

1987年 当社入社  
2016年 執行役員 情報コミュニケーション事業本部 情報系製造事業部長  
2021年 取締役執行役員 製造統括本部長現任

## 監査役



### 高宮城 實明

常任監査役 (常勤)

1969年 当社入社  
2002年 取締役パッケージ事業本部 事業本部製造・技術統括  
2009年 取締役副社長社長補佐、製造統括、製造・技術・研究本部長および購買本部、生活環境事業本部担当  
2014年 常任監査役現任



### 久保 到

監査役 (常勤)

1991年 当社入社  
2012年 財務本部経理部長  
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、同社取締役  
2003年 同社常務取締役  
2004年 同社代表取締役副社長  
2010年 当社社外取締役現任  
2011年 株式会社講談社 代表取締役社長現任



### 遠山 亮子

社外取締役

1998年 北陸先端科学技術大学院 大学知識科学研究科助手  
2001年 北陸先端科学技術大学院 大学知識科学研究科助教授  
2008年 北陸先端科学技術大学院 大学知識科学研究科客員教授現任  
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 早稲田大学グローバルリーダーシッププログラム (留学センター) 准教授  
2015年 グローバルビジネス学会理事現任  
2017年 早稲田大学社会科学総合学院 社会科学部教授現任  
2018年 米田モーリー&マイク・マンス フィールド財団名譽フェロー現任  
2020年 当社社外取締役現任

## 社外監査役



### 重松 博之

社外監査役

1972年 会計検査院事務官  
2002年 会計検査院第四局長  
2004年 会計検査院事務総長  
2009年 会計検査院検査官  
2011年 会計検査院長  
2012年 会計検査院退官  
2014年 当社社外監査役現任



### 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  
2012年 弁護士登録  
2012年 笠間法律事務所弁護士  
2018年 当社社外監査役現任

※ 社外取締役遠山亮子氏、中林美恵子氏および社外監査役重松博之氏、垣内恵子氏、笠間治雄氏は、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。

## 社外取締役および社外監査役の体制

(2021年6月29日時点)

社外取締役	氏名	主な兼職状況	就任年数	所有する当社株式の数(株) (2021年5月末時点)	選任理由	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3月期)		監査役会への出席状況 (2021年3月期)	
						経営	財務・会計	環境・社会	国際性	法務	他企業の知見			出席回数	開催数	出席回数	開催数
	野間 省伸	・(株)講談社 代表取締役社長 ・(株)武蔵カントリー倶楽部 代表取締役社長	11	34,543	企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見に基づき、社外取締役として当社の経営に対し有益なご意見やご指摘をいただけると判断したため。							●	●	18	18	—	—
	遠山 亮子	・エムスリー(株) 社外取締役(監査等委員)	5	—	経営学に関する学識経験者としての高い識見から、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断したため。							●	●	18	—	—	
	中林 美恵子	—	1	—	政治経済およびグローバルに関する学識経験者としての高い識見から、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断したため。							●	●	14	14 (2020年7月21日 就任)	—	—

社外監査役	氏名	主な兼職状況	就任年数	所有する当社株式の数(株) (2021年5月末時点)	選任理由	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3月期)		監査役会への出席状況 (2021年3月期)	
						経営	財務・会計	環境・社会	国際性	法務	他企業の知見			出席回数	開催数	出席回数	開催数
	重松 博之	—	7	—	会計検査院検査官、会計検査院長などの要職を務めるなど、同院における長年の経験から企業会計の実務に精通しており、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断したため。							●	●	18	18	14	14
	垣内 恵子	・涼和総合法律事務所弁護士 ・(株)キングジム 社外取締役	5	—	弁護士としての経験から企業法務の実務に精通しており、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断したため。								●	18	18	14	14
	笠間 治雄	・笠間法律事務所弁護士 ・東海旅客鉄道(株) 社外取締役	3	—	広島、東京の高等検察庁検事長、最高検察庁検事総長などの要職を経た後、弁護士として企業法務に携わり、他社の社外役員も務め、法律に関する高度な専門知識と豊富な経験から社外監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断したため。								●	17	—	14	—

## 社外取締役メッセージ



「外部の目」を活かした、  
的確な提言により貢献してまいります。

社外取締役  
中林 美恵子

### 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1年が経過しました。振り返ってみますと、トッパンは極めて真摯に、真正面からコーポレートガバナンスに取り組んでいる印象です。たとえば、不正等が発覚した際には、迅速に臨時取締役会を開き、状況を説明したうえで改善策について協議しており、同様の問題が再び生じないよう、さまざまな角度から検討する姿勢は非常に心強いものを感じました。

また、工場における事故や火災にまつわる労働災害では、すべてを事前に阻止することは難しいこともありますが、トッパンは災害ゼロに向けて常日頃から努力を重ねていることがよくわかります。あらゆるアクシデントは詳細に報告および検証がされており、取締役会でも細かな報告がなされています。こうした報告および分析は、労働環境や生産性の改善に結びつくものとして、高く評価できるでしょう。

### 社外取締役としての役割

社外取締役には、何といても「外部の目」としての役割が求められていると認識しています。世界のビジネス環境は急速に変化しており、内側の目だけでは気づきにくい落とし穴がある可能性もあります。私の場合は、日米のバプ

リックセクターで働き、グローバルビジネス学会の会長を務め、学術分野においても常にグローバルな問題に留意してきました。米中の技術覇権競争は激しさを増すと同時に、民間部門にも大きな影響を及ぼすことは必至であると考えられます。また、米国の政権交代を機に、脱炭素化が急速に企業活動に影響する傾向が強まっており、そうしたリスクを早い段階で認知し、経営に活かすことが必要になるのではないのでしょうか。

トッパンは、1996年からグリーン購入ネットワーク(GPN)にも加入し、環境配慮型製品の市場形成に一役買ってきました。ただし、今後の脱炭素社会の加速は、もっと大きなコミットメントを必要とするレベルに達する可能性があります。国際的ルールへの策定はまだ先になりますが、炭素税なども国境を超える可能性が指摘されています。

一方で、脱炭素社会への変革は、トッパンにとってチャンスともいえるでしょう。技術開発も含め、世界の先を行く努力が実を結ぶ可能性があります。また、国際的にどのようなルールになればトッパンにどんなチャンスが生まれるかなど、経営戦略としての情報収集や関係者との情報提供・共有を視野に入れていくことも、何らかのチャンスを生む可能性がありそうです。大きな変化の時代こそ、チャンスが生まれる時といえます。

企業リスクは、海外投資家の動向から政府の方針や国際秩序に至るまで、幅広く考えられなければならない時代になっています。トッパンは、デジタル技術などにも強みを見出し、世界情勢、とりわけ米中の技術摩擦には継

続的に注意を払う必要があるでしょう。また、炭素税などの潮流も、国際ルールの設定協議によっては日本企業に不利に働く可能性も捨てきれません。企業はますます、海外の動向や情報に敏感であることが求められています。

### トッパンのダイバーシティ

多様性の確保について、トッパンでは2019年4月にダイバーシティ推進室を設け、障がい者、女性、LGBTQなどダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の考え方に基づいて努力を続けています。研修などの機会も豊富で、従業員のステップアップを支援しています。

女性の登用は世界のなかでも日本が非常に遅れている部分であり、これこそグローバルな視点が必要になります。トッパンもポジティブアクションの取り組みにより、女性の管理・監督職者数を増加させてきました。女性活躍推進に優れた上場企業として、令和2年度「なでしこ銘柄」にも昨年に続き2年連続で選定されています。

しかしながら、さらなる努力が課題として残ります。トッパンの女性管理・監督職者数は、2021年4月時点で11.5%でした。グローバルスタンダードから見れば、まだ理想にはほど遠いと言わざるを得ません。

それでも、目標を設定し公表することによって、少しずつ前進が可能になることは事実です。トッパンは、女性活躍推

進法に基づく一般事業主行動計画(第2期)において、2025年度までに女性管理・監督職者数を2021年3月末比の5割増とすることを設定しています。また、2019年に策定した「TOPPAN SDGs STATEMENT」のなかでも「男女別管理・監督職者数比率の格差をなくす(2030年度目標)」とした長期目標を掲げるなど、課題を認識し、着実に取り組みを進めています。今後も具体的に目標を策定して公表することは、意義があるのではないのでしょうか。

### 最後に

今般のコロナ禍において、私たちの価値観は大きく変化しました。おそらく、完全にコロナ禍前の生活に戻ることはないのではないのでしょうか。人々が購入する商品・サービスのトレンドも元通りになることはなさそうです。こうした変化のなかで、トッパンは、その高い技術と理念によって、より多くの人々が幸福を感じるために、社会に貢献することができるはずで、それは企業としての信頼や新しい製品・サービスの提供、そして収益を確保しながら確かな成長を築くことです。渋沢栄一の「論語と算盤」が示す通り、トッパンらしい誠実さが哲学と利益の両立を可能にすると信じてやみません。

## コーポレートガバナンス

トップパンは、広く社会から評価される企業として、持続的な発展をめざしています。最適なガバナンスシステムの構築によって経営の健全性を高めるとともに、経営効率の一層の向上とグループ全体の価値の最大化を図っていきます。

### コーポレートガバナンス体制と考え方

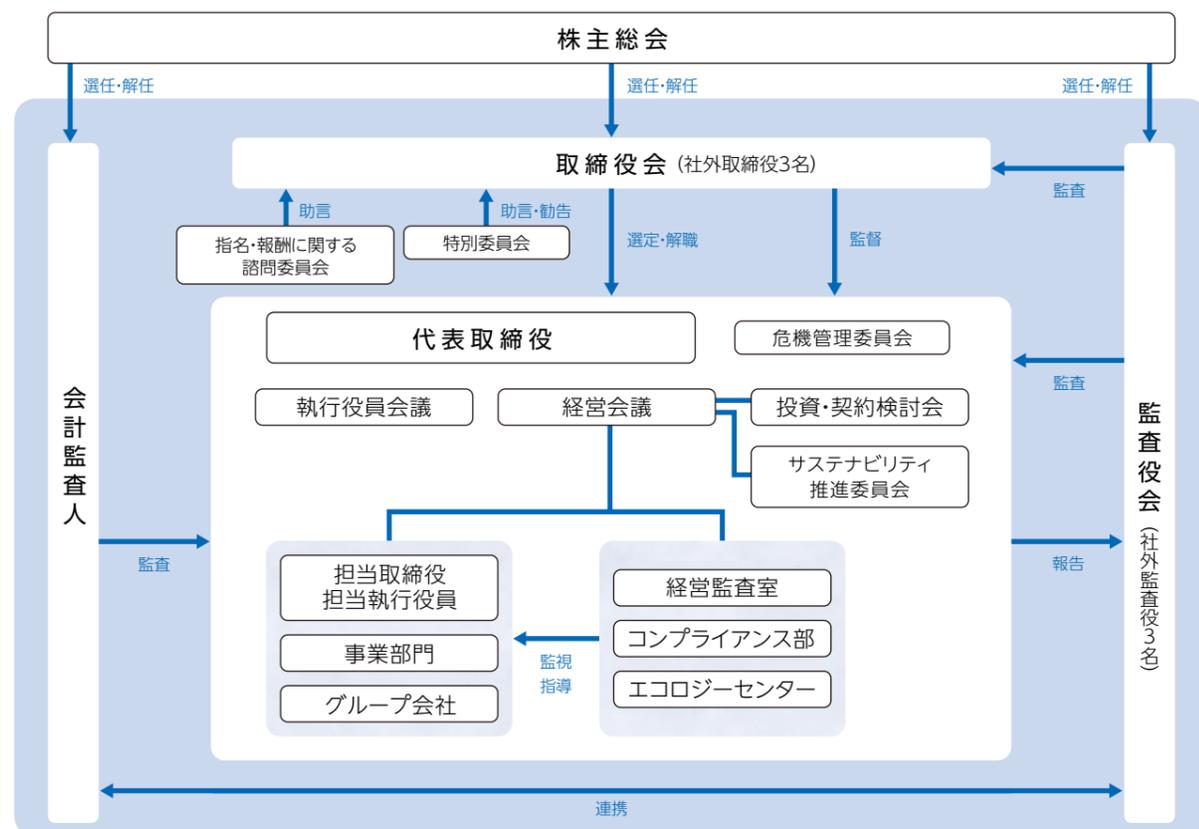
当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。取締役会は、株主の負託を受けた機関として、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めるとともに、経営の重要な意思決定および各取締役の職務執行を監督しています。監査役およびその過半数を独立社外監査役で構成する監査役会は、経営から独立した立場から取締役の職務執行を監査しています。また、取締役の人事ならびに報酬の客観性・透明性の向上のため、「指名・報酬に関する諮問委員会」を設置しています。さらに、業務執行の責任者としての権限・責任を明確化する観点から、執行役員制度を採用しています。

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たうえで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るためのより良いコーポレートガバナンスの実現に向けて、当社が取り組むべきことを明確化する観点から、「凸版印刷株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」を策定しています。直近では、2020年3月12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。

 [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>

コーポレートガバナンス体制 (2021年6月29日時点)



### ■ 取締役・取締役会・各種会議

取締役は、経営環境の変化に迅速に対応できる機動的な経営体制を構築するため、2021年6月29日開催の株主総会決議により、定款に定める取締役の員数を15名以内に変更しました。

取締役会は、2021年6月29日現在、9名(内、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、31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。2020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。2020年度においては、計25回の経営会議を開催しました。

### ■ 監査役・監査役会

3名の社外監査役を含む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、2020年度は、現地往査に加え、インターネット等を活用したリモート監査を実施しました。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。2020年度においては、監査役会を計14回開催しました。

### ■ 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。2021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、監査結果につきましては、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。

### ■ 社外取締役・社外監査役

当社は、当社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。そうした考え方のもと、取締役会の監督機能の強化を図る観点から、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。

## コーポレートガバナンス

独立性の判断にあたっては、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>

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重松博之氏、垣内恵子氏、笠間治雄氏は、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ましては、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。社外監査役は他の監査役や専任の監査役スタッフが、適宜、社内外の情報を伝え、情報提供と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。2021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(16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。
- 一方、「1. 取締役会の役割」においては[建設的な議論]、「2. 取締役会の構成」においては[取締役の員数]、[社外取締役比率]、「3. 取締役会の運営」においては[審議時間の確保]、[議論の活性化]について、改善すべき課題として指摘がありました。

## 3 本件に関する対応

## [建設的な議論]

取締役会の監督機能強化に向けた運営方法の見直しを行い、取締役会での説明は執行役員等の業務執行者から行うなど、取締役は議論・審議に注力する運営に移行していくかたちに改善することとしました。

## [取締役の員数]、[社外取締役比率]

2021年6月29日開催の株主総会において、取締役の員数を16名から9名に、独立社外取締役の構成比率を3分の1へと大幅に見直しを行いました。

## [審議時間の確保]、[議論の活性化]

上記の[建設的な議論]における対応に加え、オンライン会議システムの充実を図るなど、会議環境の改善もあわせて実施することとしました。

## 役員の報酬等

## ■ 取締役の指名・報酬に関する諮問委員会

当社では、2016年5月26日の取締役会の決議によって、取締役の指名・報酬に関する諮問委員会を設置しています。これにより、取締役の指名・報酬の決定プロセスおよびその

内容について、透明性・客観性の一層の向上を図ることとしています。なお、本委員会には、当社の独立性判断基準の要件を満たした社外取締役を過半数含むものとし、これに同基準を満たした社外監査役を加えることができるとしており、2021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

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(内、社外取締役1億円以内)」と定められています。なお、当該決議における取締役の報酬総額には、使用人分の給与は含まないものとしており、係る決議の時点においては取締役9名(内、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。固定報酬および業績連動型の賞与、譲渡制限付株式報酬は当該決議の範囲内で決定しています。

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)

固定報酬につきましては、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たうえで、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、短期の業績向上に対するインセンティブとして機能するよう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、「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投資効率の視点も踏まえ、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。

## コーポレートガバナンス

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します。

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬(加算報酬)注*	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)	903	690(144)	123	90	13
監査役 (社外監査役を除く)	71	71(—)	—	—	2
社外役員	81	81(—)	—	—	7

※表中( )は内数です。

(注) 2006年5月25日開催の取締役会の決議および2006年5月22日の監査役協議により、役員退職慰労金制度の廃止を決定しています。

## ③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の 総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				固定報酬	業績連動 報酬	譲渡制限付 株式報酬	退職慰労金
金子 眞吾	208	取締役	凸版印刷(株)注1)	152	20	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	—	—
磨 秀晴	148	取締役	凸版印刷(株)注2)	116	20	12	—

(注) 1 凸版印刷(株)の基本報酬152百万円には、上記加算報酬32百万円を含みます。

2 凸版印刷(株)の基本報酬116百万円には、上記加算報酬38百万円を含みます。

3 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

## 1 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、新たな価値を創造し、得意先課題や社会課題解決に貢献すること、また、各社が独自分野で競争力を発揮できるように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進して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ることをグループ経営の基本的な考え方としています。

## 2 上場子会社を有する意義

当社は、上場子会社としてトッパン・フォームズ株式会社(東証一部)を有しています。同社が上場を維持する意義としては、上場企業としての信頼感を活かした受注拡大効果や従業員のモチベーション向上、人財採用におけるプラス効果など、営業戦略、人財確保の両面からメリットであると考えており、現状の体制を維持することがグループ価値向上に向けて適切であると考えています。

また、当社とトッパン・フォームズ株式会社は、事業のすみ分けを行いつつ、上記1の基本的な考え方に基づき、共同購入や資産の有効活用、適宜適切な情報共有を行うことによる開発スピードの向上と効率化などによってグループシナジーを発揮し、グループ全体として企業価値の最大化を図っています。

## 3 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

当社は、「関係会社管理規程」に基づき、一定規模の重要な業務執行等、グループの企業価値に重大な影響を与えうる事案につき、事前協議や報告をトッパン・フォームズ株式会社に要請することで親会社としての管理責任を果たしつつ、基本的には同社の独立性と自主性を尊重し、自律的な意思決定を重んじることとしています。また、同社においては、複数の独立社外取締役を選任するなど、当社と同社の一般株主との利益相反を防ぐための独自のガバナンス体制が構築・運用されているものと考えています。

コーポレートガバナンス

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という考え方のもと、トッパンは、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」を制定しました。さらに2010年の改定により、「トッパングループ行動指針」として国内外を含めたグループ全社に適用することとし、共通の規範に基づいたコンプライアンスの一層の徹底に取り組んでいます。

なお、この行動指針は毎年内容の見直しを行っており、2021年の改定では、SDGsの視点を取り入れ、行動面から経営課題の実現を支えるものとなりました。

 [トッパングループ行動指針](https://www.toppan.co.jp/about-us/philosophy/conduct-guidelines.html)  
<https://www.toppan.co.jp/about-us/philosophy/conduct-guidelines.html>

■ コンプライアンス推進体制

トッパンでは、行動指針の徹底こそがコンプライアンスの実践であると考えており、その柱となるのが「行動指針推進リーダー制度」です。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を中心として、日常業務レベルで行動指針の浸透・徹底を図っています。

■ コンプライアンス遵守教育

毎年、行動指針推進リーダーを対象とした研修を実施しています。また、全従業員に「行動指針ケースブック」を配布し、職場での浸透活動などに活用するほか、法務・知的財産本部コンプライアンス部から毎月1回、「行動指針通信」を発行し、コンプライアンス意識の徹底を図っています。

■ 腐敗防止への取り組み

トッパンは、「国連グローバル・コンパクト」を支持し、腐敗防止に取り組んでいます。トッパングループ行動指針で「贈賄や不適切な接待をしない」ことを定めているほか、リベートの受領や提供、談合・カルテル、違法な政治献金や寄付などを行わないなど、腐敗防止について幅広く定めています。

特に贈賄防止に関しては、2017年に「贈賄防止管理規程」および「贈賄防止管理ガイドライン」を制定し、遵守体制を構

築するとともに、公務員などに対する接待や贈答に係る事前申請制度をスタートし、贈賄防止の徹底を図っています。

■ 内部通報制度

法令違反や不正を発見した場合、自分の上司に報告・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を整備すべく、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1日より運用を開始しています。

■ 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。

 [トッパングループ税務方針](https://www.toppan.co.jp/about-us/our-corporate-approach/taxpolicy.html)  
<https://www.toppan.co.jp/about-us/our-corporate-approach/taxpolicy.html>

リスクと危機管理

■ 基本的な考え方

トッパンは、直面するリスクを的確に認識し、適切に管理していくことも企業の社会的責任であると考えています。そこで、品質事故や自然災害など事業に影響を与える可能性のあるリスクを「危機管理を要するリスク」として捉え、それらのリスク

が顕在化しないよう対応策を実施するとともに、万が一、顕在化した場合には、危機管理体制に基づき、情報収集を迅速に行い、総合的かつ戦略的に対応することで損失を最小限に抑え、事業の継続、社会からの信頼の確保に努めています。

■ 主管部門別危機管理体制

トッパンは、「危機管理に関する規程」に基づき、危機管理を要するリスクごとに本社主管部門を定め、当該主管部門の担当役員が責任者となり、リスクの予防、回避、是正措置を講じる「主管部門別危機管理体制」をとっています。なお、危機管理を要する重大なリスクが顕在化した場合には、取締役会に報告されます。

■ リスクマネジメント

事業(本)部、子会社、グループ会社によって管理すべきリスクが異なることから、トッパンではそれぞれの事業主体ごとにリスクマネジメントを実施しています。具体的には、

年1回、危機管理を要するリスクの見直しを行い、発生頻度と発生した場合のインパクトの強弱による評価をしたうえで、その対応策を検討しています。特に経営に与える影響が大きいと考えられるリスクを「重大リスク」とし、事業(本)部、子会社、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、法務・知的財産本部が事務局となり、本社主管部門内の検討結果を受けて、各年度の重大リスクを定めています。それぞれの重大リスクは、本社主管部門を中心に対処計画を策定し、徹底した管理を実施しています。また、これらのリスクへの対応状況は、定期的にリスク管理担当取締役から取締役会へ報告しています。

なお、2021年度重大リスクの特定から、サステナビリティ推進委員会の下部に設置した「リスクマネジメントWG」にて行い、2021年度重大リスクは、前年度の重大リスクに加え、有価証券報告書に記載のリスクと統合し、26項目となりました。リスクの決定に際しては、外部機関にも確認しています。

重大リスク(2021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	15. 情報の漏えい、情報の不適切な取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(法令違反、液漏れ、異臭、異物)
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. 有害物質の漏洩による土壌および地下水・公共用水域への汚染
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. 火災および労災
10. 厳しい市場競争および価格競争	23. 労務問題に関するリスク(労働法規違反、労務トラブル等)
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. ハラスメント
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)

コーポレートガバナンス

危機管理を要するリスクと本社主管部門

カテゴリ	危機管理を要するリスク	主管本部
製品事故・製造物責任	品質事故	製造統括本部
原材料の調達におけるリスク	外部メーカーからの供給量の大幅な不足や納期の遅延、原材料価格の高騰	製造統括本部
事業活動に伴う事故・災害	火災・爆発等の事故災害	製造統括本部
	溶剤保管・危険薬品等の法令違反	製造統括本部
	労働災害、交通事故等の社員の人身事故	人事労政本部
	債権関連事故	財務本部
	受注内容に関する法的トラブル	法務・知的財産本部
	個人情報・秘密情報の漏えい	情報セキュリティ本部
	サイバー攻撃による事業活動の停止	情報セキュリティ本部
	システム関連事故	デジタルイノベーション本部
環境問題	・環境関連法令違反・規制基準値逸脱 ・産業廃棄物処理違反	製造統括本部
気候変動・水リスク	[移行リスク] ・GHG排出の価格づけ、排出量報告義務の強化、気候関連の訴訟の増加 ・低炭素社会移行に伴う先行リスク、低排出量製品による既存品代替 ・顧客行動の変化、原材料コストの増加 ・業種に対する悪印象の浸透、顧客や社会の認識の変化 [物理的リスク] ・台風・ハリケーン、洪水等の異常気象の激化 ・海面上昇や平均気温上昇等の気候パターンのシフト	製造統括本部
自然災害	地震、風水害、落雷等による損害、人身事故	人事労政本部
	新型インフルエンザの蔓延	人事労政本部
会社法関連	株主代表訴訟、敵対的買収	法務・知的財産本部
財務報告の適正開示違反	虚偽報告書の作成、記載ミス	財務本部
法令違反・不正行為等の不祥事	下請法違反、取引先との不正取引	製造統括本部
	税務・会計関連不正、支払いにかかわる不正行為(架空発注等)	財務本部
	ハラスメント、差別、労働基準法違反等	人事労政本部
	横領等	人事労政本部
	談合、インサイダー取引、下請法違反、輸出管理違反、贈収賄	法務・知的財産本部
知的財産権の侵害	特許、商標、著作権の侵害	法務・知的財産本部
反社会的勢力との関係	反社会的勢力からの不当要求、協力会社や仕入先と反社会的勢力との取引	法務・知的財産本部
誹謗、中傷、その他犯罪被害	対企業暴力(脅迫、誘拐、強盗等)	人事労政本部
海外事業活動におけるリスク	・製品事故、ハラスメント、解雇、環境問題、火災、自然災害等 ・国際紛争・テロ等による得意先および会社の人的・物的資産の損害	経営企画本部 人事労政本部

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委員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	153	20,792
非上場株式以外の株式	168	481,559

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	11	1,305	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	20	51,341	取引関係と事業連携の維持強化、および退職給付信託の返還のため

(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	10	520
非上場株式以外の株式	56	102,078

## 社会からの評価

(2021年7月時点)

### ESG 投資指標への組み入れ状況、および ESG 関連の受賞・認定等

- Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World Index
- DJSI Asia Pacific Index

米国のS&P Dow Jones Indices社が実施している世界の代表的ESG投資指標、DJSI World Indexの構成銘柄に4年連続で選定されました。同指標は、環境・社会・ガバナンスの3つの側面から企業活動を分析し、サステナビリティに優れた企業を銘柄として選定するもので、2020年度は調査対象として選ばれた世界大手企業約3,500社から323社(内、日本企業39社)が選定されました。当社は、「Commercial & Professional Services(商業サービス・用品)産業グループにおいて、日本企業では唯一の選定となりました。また、今回新たに評価対象となった「情報セキュリティ/サイバーセキュリティ」項目においてもトップスコアを獲得しています。加えて、アジア・太平洋地域の企業で構成される「DJSI Asia Pacific Index」にも2年連続で選定されています。

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index

「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」は、英国のFTSE Russell(フツィー・ラッセル)社が提供するESG投資インデックスです。「FTSE Blossom Japan Index」は、特に日本企業を対象にしており、ESGについて優れた取り組みをしている日本企業で構成されています。当社は、2021年度も引き続き、いずれも継続選定されました。

- MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」は、米国のMSCI(モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル)社が提供するESG投資インデックスです。ESGの取り組みのなかでも、特に「女性採用比率」「女性管理職比率」などの職場の性別多様性を評価する指標です。当社は、2021年度も引き続き、継続選定されました。

上記のほかにも多くのESG投資指標の構成銘柄への選定やESG関連の受賞・認定等、トッパンのESGに対する取り組みが高く評価されています。

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| ● CDP「気候変動」において -A評価                        | ● EcoVadis「シルバーメダル」受賞             |
| ● S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 選定                  | ● 令和2年度「なでしこ銘柄」選定                 |
| ● Ethibel EXCELLENCE Investment Register 選定 | ● デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2021 選定 |
| ● ECPI INDICES 選定                           | ● 健康経営銘柄2021 選定                   |
| ● SOMPOサステナビリティ・インデックス 10年連続選定              | ● 健康経営優良法人2021(ホワイト500) 5年連続選定    |

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good

FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに印刷された会社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE4Good Index SeriesはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っているグローバル企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



FTSE Blossom Japan

FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに印刷された会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

### 2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

<http://info.msci.com/1/36252/2017-06-27/kj5n9b>

WEB 詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.toppan.co.jp/sustainability/evaluation.html>

## 財務セクション

連結11ヵ年財務サマリー	62
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	64
連結貸借対照表	70
連結損益計算書	72
連結包括利益計算書・連結株主資本等変動計算書	73
連結キャッシュ・フロー計算書	75

# 連結11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)

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
<b>会計年度</b>											
売上高	¥ 1,556,457	¥ 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	<b>¥1,466,935</b>
売上原価	1,297,383	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	<b>1,165,533</b>
対売上高比率	83.4%	83.6%	83.5%	83.5%	83.3%	82.0%	81.2%	81.1%	81.2%	79.8%	<b>79.5%</b>
販売費及び一般管理費	214,065	215,489	216,251	216,317	213,578	216,869	217,792	222,015	229,201	233,723	<b>242,612</b>
対売上高比率	13.8%	14.3%	14.4%	14.1%	14.0%	14.7%	15.2%	15.3%	15.6%	15.7%	<b>16.5%</b>
営業利益	45,009	31,555	32,092	35,722	40,877	48,532	51,601	52,290	45,727	66,414	<b>58,790</b>
対売上高比率	2.9%	2.1%	2.1%	2.3%	2.7%	3.3%	3.6%	3.6%	3.1%	4.5%	<b>4.0%</b>
税金等調整前当期純利益	32,097	8,807	38,849	40,735	46,405	52,968	60,229	65,484	65,187	134,855	<b>130,020</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	12,153	3,068	18,562	20,621	22,868	35,245	32,536	42,268	41,049	87,048	<b>81,998</b>
対売上高比率	0.8%	0.2%	1.2%	1.3%	1.5%	2.4%	2.3%	2.9%	2.8%	5.9%	<b>5.6%</b>
総資産当期純利益率 (ROA)	0.7%	0.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.8%	1.7%	2.0%	1.9%	4.0%	<b>3.6%</b>
自己資本当期純利益率 (ROE)	1.6%	0.4%	2.5%	2.7%	2.7%	3.8%	3.3%	3.9%	3.6%	7.4%	<b>6.5%</b>
<b>1株当たりデータ (円)</b>											
1株当たり当期純利益	¥ 18.89	¥ 4.77	¥ 28.90	¥ 32.12	¥ 35.67	¥ 55.04	¥ 50.75	¥ 131.32	¥ 127.55	¥ 261.06	<b>¥ 237.16</b>
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	—	<b>—</b>
1株当たり配当金	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	20.00	40.00	40.00	60.00	<b>40.00</b>
研究開発費	¥ 23,445	¥ 21,496	¥ 20,689	¥ 19,821	¥ 19,084	¥ 17,975	¥ 19,368	¥ 19,426	¥ 17,838	¥ 19,268	<b>¥ 22,348</b>
設備投資	65,020	66,814	76,827	72,177	76,138	63,203	64,990	72,015	68,581	86,419	<b>60,855</b>
減価償却費	82,940	80,923	67,965	62,473	61,176	59,692	58,536	60,219	60,285	55,953	<b>63,002</b>
<b>会計年度末</b>											
流動資産	¥ 849,243	¥ 767,831	¥ 800,645	¥ 836,681	¥ 924,728	¥ 852,207	¥ 884,928	¥ 843,084	¥ 863,768	¥ 902,759	<b>¥1,066,995</b>
流動負債	453,121	407,945	453,121	420,152	515,536	462,106	431,713	409,021	467,837	489,985	<b>436,492</b>
運転資本	396,122	359,886	347,524	416,529	409,192	390,101	453,215	434,063	395,931	412,774	<b>630,503</b>
現金及び現金同等物	288,462	190,804	256,058	287,690	335,911	292,676	295,126	273,334	272,990	296,873	<b>497,238</b>
有形固定資産	608,616	574,506	552,511	553,291	566,125	537,977	526,581	555,649	553,732	600,528	<b>571,779</b>
長期有利子負債	281,666	232,264	224,041	299,588	254,345	208,340	226,130	243,451	198,397	183,135	<b>283,582</b>
総資産	1,694,329	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	<b>2,363,504</b>
純資産	864,017	866,219	888,422	913,108	1,082,844	1,066,852	1,171,959	1,303,674	1,328,875	1,310,233	<b>1,453,165</b>
自己資本比率	43.3%	46.1%	46.3%	45.7%	46.8%	49.8%	51.0%	52.9%	53.2%	55.2%	<b>56.0%</b>
有利子負債比率	46.1%	35.4%	38.9%	42.1%	38.3%	30.1%	24.7%	22.6%	23.5%	22.1%	<b>25.2%</b>
<b>その他</b>											
従業員数 (人)	48,197	47,872	48,878	48,751	48,999	46,705	50,705	51,210	51,712	52,599	<b>52,401</b>
発行済株式数 (千株)	699,412	699,412	699,412	699,412	699,412	699,412	699,412	349,706	349,706	349,706	<b>349,706</b>
連結子会社数 (社)	163	165	167	154	151	146	150	155	162	194	<b>195</b>

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

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

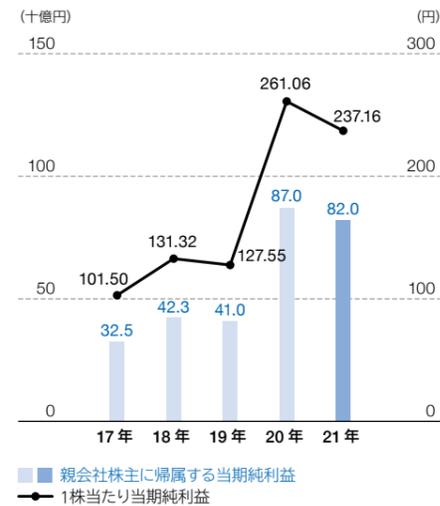
注3: 2020年3月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年3月期に係る数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

# 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

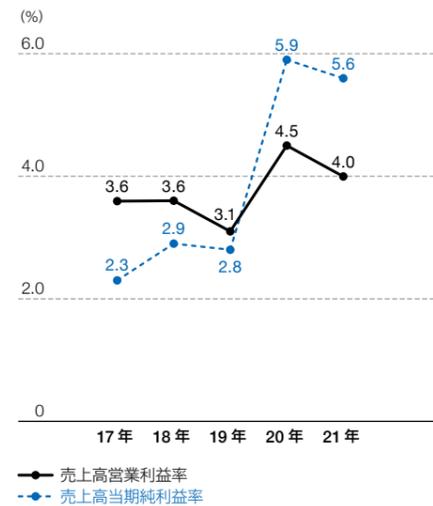
凸版印刷株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度

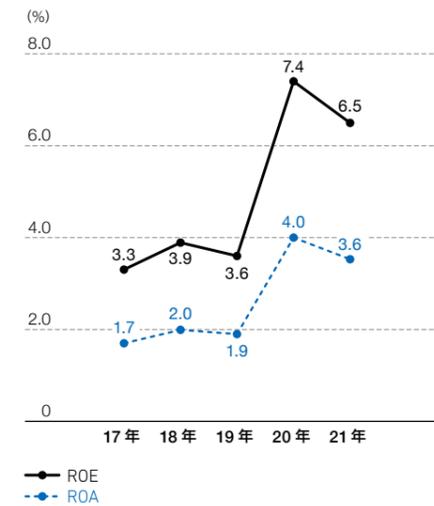
親会社株主に帰属する当期純利益



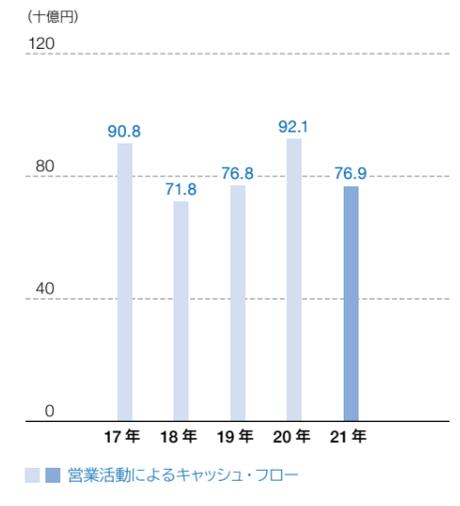
売上高に対する利益率



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195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（2021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：7社 除外：6社  
 持分法適用関連会社  
 新規：3社 除外：6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の感染拡大（以下、コロナ禍）が続くなか、各種政策の効果を受けて持ち直しの動きも見られるものの、全体としては依然、厳しい状況でした。国内外の感染動向や、通商問題をめぐる海外経済の不確実性、金融資本市場の変動影響など、先行き不透明な状況が続いており、引き続きこれらを注視していく必要があります。

当社グループを取り巻く環境においては、コロナ禍の影響による個人消費や企業活動の停滞、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少など、厳しい経営環境が続きました。その一方で、生活様式の変化に伴うオンライン需要や巣ごもり消費の増加、さらには環境衛生意識の高まりといった新たな需要も見込まれています。また、2015年の国連総会で採択された「持続可能な開発目標（SDGs: Sustainable Development Goals）」の

達成に向け、企業の積極的な取り組みが期待されています。

こうした環境のなか当社グループは、SDGsへの取り組みに関する基本的な考え方をまとめた「TOPPAN SDGs STATEMENT」に基づき、事業での貢献において特に注力すべき分野を定めた「TOPPAN Business Action for SDGs」を発表しました。また、安定した財務基盤を確保しながら新たな収益モデルを早期に確立すべく、新規事業に経営資源を積極的に投入するとともに、既存事業ではさらなる技術開発強化やコスト削減など、競争優位性の確立を推進しています。

こうした取り組みの結果、当期の連結決算は、売上高が1兆4,669億円（前期比1.3%減）、営業利益が588億円（前期比11.5%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は820億円（前期比5.8%減）となりました。

## 売上高

当期の連結売上高は、前期比1.3%減

の1兆4,669億円となりました。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の売上高は前期比3.3%減の8,782億円、営業利益は9.2%減の511億円となりました。

うちセキュア関連においては、前期のプレミアム商品券需要の反動減から、全体としては前期を下回る一方、ICカード関連が好調に推移しました。海外では、前期末に買収した新規子会社が、デジタル政府関連システムやクレジットカードの需要に対応しました。また、環境衛生ニーズへの対応として、抗ウイルス性能を有するカードが第三者認証機関SIAA（抗菌製品技術協議会）の認証を国内で初めて取得したほか、より安全性の高いセキュアソリューションの提供に向けて、ホログラム製造で世界最高水準のセキュリティ認証を取得しています。

ビジネスフォーム関連においては、ビジネスフォームが金融機関などでの非対面手続きの促進に伴う各種窓口帳票の減少、また前期の改元・税率引き上げ

に伴う一時的な需要増の反動により、大幅な減収となりました。データ・プリント・サービスは、経済対策やワクチン関連など行政機関を中心とした通知物需要を取り込んだものの、コロナ禍の影響により事務通知物やダイレクトメールなどが縮小し、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においては、雑誌・書籍などの出版印刷が減少し、SP関連ツールと商業印刷もイベントの中止・延期やチラシ・パンフレットの減少などにより、前期を下回りました。一方、DXに向けた取り組みとしては、店頭顧客の属性や店内行動にあわせた最適なデジタルコンテンツを店頭サインエージで配信するシステム「AI販促」の開発、また複数サービスのシングルサインオンを可能にするID統合プラットフォームの提供など、デジタル技術を活かしたサービスに注力しました。巣ごもり需要の拡大とともに、海外企業の本格参入で競争が激しさを増す電子書籍関連では、株式会社BookLiveがテレビCMの放映などを通じて、より幅広い

ユーザーの獲得に取り組みしました。

BPO関連は、全体として好調に推移しました。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、受注が想定以上に伸びています。また、株式会社ベルシステム24ホールディングスと合併し、企業のDX推進を支援する株式会社TBネクストコミュニケーションズを2020年5月に設立しました。労働力不足などの社会問題を背景に、BPOサービスにも労働集約型から知識集約型への転換が求められるなか、当社の高度なセキュリティインフラ・業務設計力と、ベルシステム24のコンタクトセンターノウハウを融合し、次世代BPOサービスを実現していきます。

生活・産業事業分野の売上高は、前期比1.3%増の4,259億円、営業利益は4.4%減の277億円となりました。

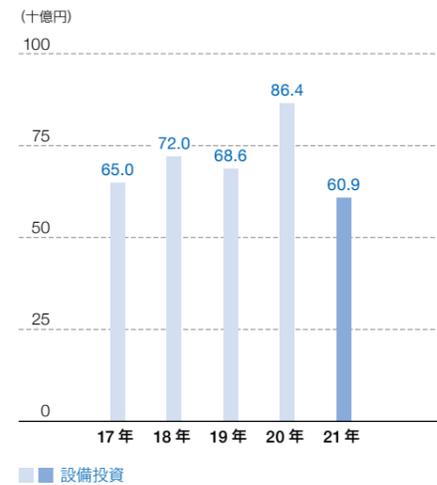
うちパッケージ関連においては、軟包装材料が加工食品向けで堅調に推移したものの、外食向けを中心に減少し、また紙器もトイレットリー関連で減少して前期を下回りました。環境配慮型製品への

## 経営者による経営成績および財務状態に関する説明および分析

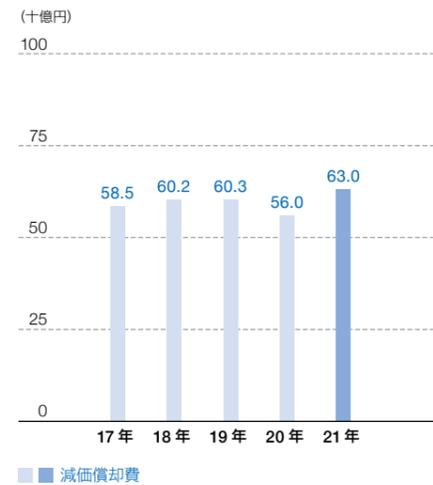
凸版印刷株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度

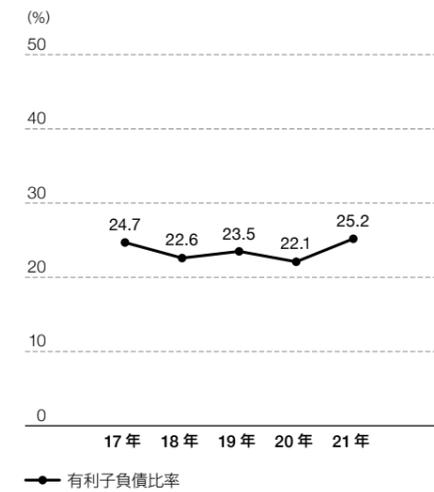
### 設備投資



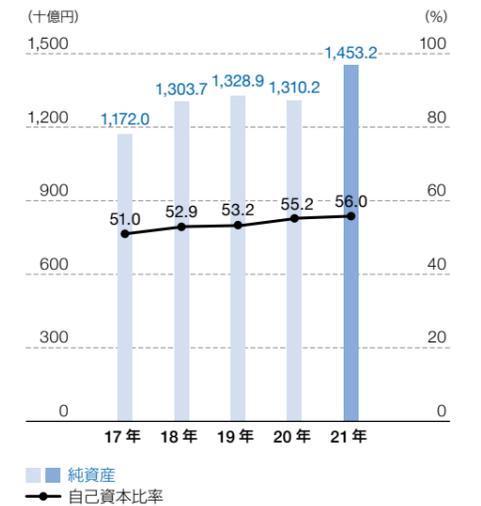
### 減価償却費



### 有利子負債比率



### 純資産



需要がますます高まるなか、「GL BARRIER」の基材に再生材「メカニカルリサイクルPETフィルム」を組み合わせた新製品の開発など、高いバリア性と環境適性の両立に取り組んでいます。また、コロナ禍のもと企業の社会的責任を果たすべく、食品など生活必需品向け包装材の供給を継続したほか、環境衛生需要を踏まえ、抗ウイルス機能を持つ紙製パッケージを開発しました。さらに海外では、インドネシアでトレタリー等の需要を取り込むとともに、欧米でバリアフィルムを活用した環境配慮型製品の拡販に注力しています。

建材関連は、国内において、住宅市場が緩やかな回復傾向にあるものの、店舗・ホテル等の非住宅市場は案件の延期・中止の影響を受け、厳しい状況が続いています。一方、海外においては、コロナ禍で外出自粛が続くなか、家具等のインテリア需要拡大に伴い順調に推移したほか、前期における欧州大手建材メーカーINTERPRINT社の買収効果もあり、全体では増収となりました。

また、特に環境衛生ニーズの拡大に対応すべく、「オレフィン製化粧シート」に続いて「塩ビ製化粧シート」「コート紙化粧シート」でもSIAA認証を取得し、抗ウイルス・抗菌製品のラインアップを拡大しています。

エレクトロニクス事業分野の売上高は、前期比3.1%増の1,837億円、営業利益は1.7%減の120億円となりました。

うち半導体関連においては、フォトマスクが前期を上回りました。社会のデジタル化進展を背景に、オンライン会議等の需要拡大がサーバーやメモリ、通信用などを中心に半導体需要を下支えしています。高密度半導体パッケージ基板のFC-BGA基板も通信データ量の増大に伴い需要が高まるなか、業界最高水準の品質と技術を武器に大型・高多層の高付加価値品を取り込み、好調に推移しました。また、IoTの本格普及に向けて、次世代LPWA(低消費電力広域ネットワーク)通信規格「ZETA」のシステム構築に必要な機器類やソフトウェアなどを一括供給するサブスクリプション

サービスの提供を開始しています。

ディスプレイ関連においては、カラーフィルタが市況の低迷により通期では減収となったものの、下期の車載向けを中心に回復の動きも見られます。当期は特にVR/ARゴーグル向けなど超高精細品を取り込み、利用用途の拡大に取り組みました。反射防止フィルムは、テレワークや巣ごもり需要によりテレビ・ノートPC・モニター向け需要が拡大するなか、高精細AG(アンチグレア)といった高付加価値品を取り込み、前期を上回りました。中小型TFT液晶パネルは、車載や産業機器向けなどの需要が下期から回復基調にあるものの、上期の低迷を受けて通期では減少しました。新規事業については、ニーズの高まる非接触タッチパネル分野でパネルと平行に空中に映像を表示する世界初の空中タッチディスプレイを開発するなど、技術開発を積極的に推進しました。また、調光デバイスでは、オフィス向け施工の受注やリパース品の販売を開始し、事業の拡大に注力しました。

### 売上原価

当期の売上原価は、前期比1.7%減の1兆1,655億円、売上原価率は0.3ポイント低下して79.5%となりました。この結果、売上総利益は前期比0.4%増の3,014億円となりました。総合的なコスト削減策により、売上原価率は80%を切るレベルに到達した前期からさらに低減しました。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3.8%増の2,426億円となりました。対売上高比率は16.5%で、前期の15.7%から0.8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、人員の最適配置による外部委託費低減、総労務費の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16.0%増の223億円となりました。対売上高比率は1.5%で、前期の1.3%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11.5%減の588億円となり、売上高営業利益率は4.0%と、前期の4.5%から0.5ポイント低下しました。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ており、今後もその拡大に向けた施策を積極的に講じていく方針です。

### その他利益

当期のその他利益は、前期比4.1%増の712億円となりました。これは、一連の保有資産価値見直し施策に伴い投資有価証券評価損や減損損失を計上した

一方、同施策が奏功し、投資有価証券売却益および固定資産売却益が増加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3.6%減の1,300億円となりました。

### 法人税等

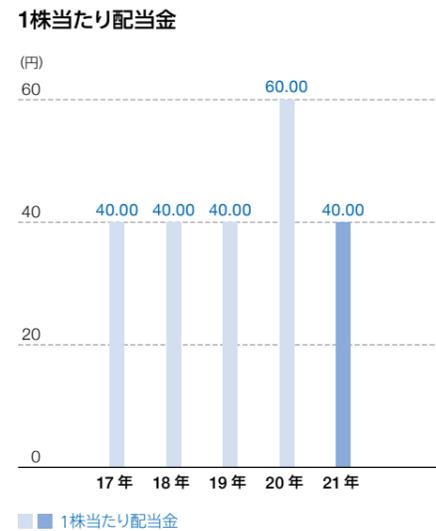
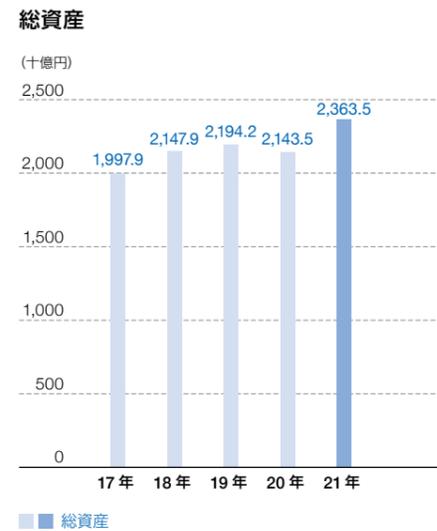
当期の法人税等は、前期の452億円から463億円に増加し、税効果会計適用後の法人税等の負担率は、前期の33.5%から35.6%に上昇しました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、非支配株主に帰属する当期純利益を控除した親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比5.8%減の820億円となり、1株当たり当期純利益は、前期の261円6銭から237円16銭に減少しました。

利益率は、総資産当期純利益率(ROA)が前期の4.0%から3.6%へ、また、自己資本当期純利益率(ROE)が前期の7.4%から6.5%へとそれぞれ低下しました。

3月31日に終了した会計年度



## 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およびキャッシュ・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1,300億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16.6%減の769億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・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などがあったため、前期における351億円のマイナスから812億円のプラスとなりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の償還や配当金の支払いを行った一方、長期借入等による資金調達などを行ったため、前期における327億円のマイナスから422億円のプラスとなりました。

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67.5%増の4,972億円となりました。

## 財務状態

当期末の流動資産は、前期末比18.2%増の1兆670億円となりました。これは、有価証券が109億円減少した一方で、現金および現金同等物が2,004億円増加したことなどによるものです。また流動負債は、前期末比10.9%減の4,365億円となりました。これは、1年内償還予定の社債が300億円、未払法人税等が164億円、電子記録債務が126億円、それぞれ減少したことなどによるものです。

有形固定資産は、前期末比4.8%減の5,718億円となりました。また、投資その他の資産は、前期末比14.6%増の6,765億円となりました。これは、退職給付に係る資産が647億円減少した一方で、投資有価証券が1,565億円増加したことなどによるものです。

固定負債は、前期末比38.1%増の

4,738億円となりました。これは、長期借入金1,004億円、繰延税金負債が314億円、それぞれ増加したことなどによるものです。

純資産は、前期末比10.9%増の1兆4,532億円となりました。これは、その他有価証券評価差額金が874億円、利益剰余金が610億円、それぞれ増加したことなどによるものです。

自己資本比率は前期末の55.2%から56.0%となり、1株当たりの純資産は前期末比13.3%増の3,870円となりました。また、当期における総資産は、前期末比10.3%増の2兆3,635億円となりました。

## 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%以上をめどとして、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、成長が見込まれる事業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・期末配当金は、それぞれ1株当たり20円とさせていただきます。これにより、年間配当金は1株当たり40円となりました。

来期の配当金については、上記の基本方針に基づき、当期と同じく1株当たり年間40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

来期の経営環境については、国内経済がコロナ禍の影響により、依然として不透明な状況にあります。各種政策の効果や海外経済の改善もあり、持ち直しの動きが期待される一方で、感染動向が内外経済に与える影響や、金融資本市場の変動等による影響に引き続き注視する必要があります。

当社グループを取り巻く環境においては、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、また、環境衛生分野での市場機会拡大が期待されるものの、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、コロナ禍の影響による個人消費や企業活動の停滞、競争激化による単価の下落など、収益面の下振れリスクも懸念され、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、収益力の向上をめざす「事業ポートフォリオの変革」、新たな成長を創出する「経営基盤の強化」、持続的な価値向上を支える「ESGへの取り組み深化」を重要な経営課題と位置づけ、グループ一丸となって業績の拡大に邁進していきます。

来期の業績見通しについては、連結売上高は1兆4,500億円(当期比1.2%減)、連結営業利益は520億円(当期比11.5%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は310億円(当期比62.2%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

2020年および2021年3月31日現在		単位:百万円	
資産の部	2020年	2021年	
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥ 296,873	¥ 497,238	
3カ月超の定期預金	42,838	30,735	
有価証券	26,304	15,419	
受取手形及び売掛金			
営業取引	401,259	393,599	
関連会社	372	473	
貸倒引当金	(2,040)	(3,740)	
たな卸資産			
製品・商品	49,685	46,794	
半製品・原材料	59,432	56,777	
その他	28,036	29,700	
流動資産計	902,759	1,066,995	
<b>有形固定資産</b>			
土地	154,524	150,864	
建物及び構築物	609,852	604,890	
機械装置	906,008	909,634	
建設仮勘定	31,671	21,527	
	1,702,055	1,686,915	
減価償却累計額	(1,101,527)	(1,115,136)	
有形固定資産計	600,528	571,779	
<b>投資その他の資産</b>			
関連会社に対する投資有価証券及び貸付金	61,873	53,862	
投資有価証券	422,736	579,271	
繰延税金資産	27,385	25,821	
長期貸付金	130	129	
退職給付に係る資産	67,510	2,842	
無形固定資産	49,638	48,182	
その他	10,896	14,623	
投資その他の資産計	640,168	724,730	
資産合計	¥ 2,143,455	¥ 2,363,504	

2020年および2021年3月31日現在		単位:百万円	
負債の部	2020年	2021年	
<b>流動負債</b>			
短期借入金	¥ 33,343	¥ 30,588	
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	34,466	10,075	
支払手形及び買掛金			
営業取引	249,302	233,734	
設備	30,093	22,154	
関連会社	9,137	8,695	
未払費用	59,372	65,524	
未払法人税等	42,896	26,487	
その他	31,376	39,235	
流動負債計	489,985	436,492	
<b>固定負債</b>			
長期借入債務	183,135	283,582	
退職給付に係る負債	50,001	48,698	
役員退職慰労引当金	1,609	1,715	
繰延税金負債	92,604	123,977	
その他	15,888	15,875	
固定負債計	343,237	473,847	
<b>純資産の部</b>			
株主資本			
資本金			
発行可能株式数	2020年および2021年—1,350,000,000株		
発行済株式数	2020年および2021年3月31日現在—349,706,240株		
資本剰余金	104,986	104,986	
利益剰余金	126,785	126,794	
繰延税金資産	771,956	832,978	
自己株式			
2020年3月31日現在—3,551,980株	2021年3月31日現在—7,671,677株	(4,295)	(10,887)
株主資本計	999,432	1,053,871	
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	186,079	273,432	
繰延ヘッジ損益	(227)	(176)	
為替換算調整勘定	(4,211)	(5,745)	
退職給付に係る調整累計額	1,555	2,340	
その他の包括利益累計額計	183,196	269,851	
非支配株主持分	127,605	129,443	
純資産合計	1,310,233	1,453,165	
負債、純資産合計	¥ 2,143,455	¥ 2,363,504	

# 連結損益計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2020年および2021年3月31日に終了した1年間		単位:百万円	
	2020年	2021年	
売上高	¥1,486,008	¥1,466,935	
売上原価	1,185,871	1,165,533	
売上総利益	300,137	301,402	
販売費及び一般管理費	233,723	242,612	
営業利益	66,414	58,790	
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	6,779	6,945	
支払利息	(3,772)	(4,055)	
為替差損益	(1,491)	(788)	
持分法による投資損益	(50)	1,728	
解体撤去費用	(1,279)	(3,328)	
新型コロナウイルス関連費用	(174)	(1,669)	
固定資産売却益	534	4,689	
固定資産除売却損	(1,694)	(3,291)	
投資有価証券売却損益	94,378	102,204	
投資有価証券評価損	(2,648)	(11,470)	
投資有価証券清算損	(356)	-	
関係会社株式売却損益	3,245	(2,427)	
関係会社整理損益	-	145	
退職給付信託返還益	-	2,801	
段階取得に係る差益	-	136	
減損損失	(16,652)	(20,191)	
環境対策費	(3,124)	-	
拠点統廃合関連費用	(1,563)	-	
事業撤退損	(949)	-	
その他	(2,743)	(199)	
合計	68,441	71,230	
税金等調整前当期純利益	134,855	130,020	
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	50,899	53,018	
法人税等調整額	(5,731)	(6,752)	
合計	45,168	46,266	
当期純利益	89,687	83,754	
非支配株主に帰属する当期純利益	(2,639)	(1,756)	
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 87,048	¥ 81,998	
単位:円			
1株当たり情報	2020年	2021年	
1株当たり当期純利益	¥ 261.06	¥ 237.16	
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	60.00	40.00	

# 連結包括利益計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2020年および2021年3月31日に終了した1年間		単位:百万円	
	2020年	2021年	
当期純利益	¥ 89,687	¥ 83,754	
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(105,186)	87,848	
繰延ヘッジ損益	142	51	
為替換算調整勘定	(1,469)	(1,638)	
退職給付に係る調整額	(4,037)	1,244	
持分法適用会社に対する持分相当額	(1,780)	952	
その他の包括利益合計	(112,330)	88,457	
包括利益	(22,643)	172,211	
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	(24,822)	168,652	
非支配株主に係る包括利益	2,179	3,559	

# 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

2020年および2021年3月31日に終了した1年間	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
2019年4月1日残高	¥ 104,986	¥ 120,032	¥ 700,765	¥ (53,932)	¥ 871,851
剰余金の配当			(13,206)		(13,206)
親会社株主に帰属する当期純利益			87,048		87,048
自己株式の取得				(157)	(157)
自己株式の処分			(28)	143	115
株式交換による変動		(4,067)		33,706	29,639
転換社債型新株予約権付社債の転換		1,155		15,945	17,100
利益剰余金から資本剰余金への振替		2,651	(2,651)		-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		7,042			7,042
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	-	6,753	71,191	49,637	127,581
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3月31日残高	¥ 104,986	¥ 126,794	¥ 832,978	¥ (10,887)	¥ 1,053,871

# 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		
2019年4月1日残高	¥ 292,997	¥ (369)	¥ (2,514)	¥ 4,952	¥ 295,066	¥161,958	¥1,328,875
剰余金の配当							(13,206)
親会社株主に 帰属する当期純利益							87,048
自己株式の取得							(157)
自己株式の処分							115
株式交換による変動							29,639
転換社債型新株予約 権付社債の転換							17,100
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							7,042
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	(106,918)	142	(1,697)	(3,397)	(111,870)	(34,353)	(146,223)
当期の変動額合計	(106,918)	142	(1,697)	(3,397)	(111,870)	(34,353)	(18,642)
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3月31日残高	¥ 273,432	¥ (176)	¥ (5,745)	¥ 2,340	¥ 269,851	¥129,443	¥1,453,165

2020年および2021年3月31日に終了した1年間

単位:百万円

	2020年	2021年
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥134,855	¥130,020
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	55,953	63,002
減損損失	16,652	20,191
退職給付に係る負債の増減額	(1,787)	4,005
退職給付に係る資産の増減額	(10,588)	61,202
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	(298)	1,663
受取利息及び受取配当金	(6,779)	(6,945)
支払利息	3,772	4,055
持分法による投資損益	50	(1,728)
投資有価証券売却損益	(94,378)	(102,204)
投資有価証券評価損益	2,648	11,470
固定資産除売却損益	1,160	(1,398)
関係会社株式売却損益	(3,245)	2,427
退職給付信託返還益	-	(2,801)
環境対策費	3,124	-
投資有価証券清算損	356	-
売上債権の増減額	17,591	8,046
たな卸資産の増減額	982	6,188
仕入債務の増減額	(16,888)	(15,997)
未払又は未収消費税等の増減額	1,091	6,799
その他	8,652	15,016
合計	112,923	143,132
利息及び配当金の受取額	7,277	6,451
利息の支払額	(3,771)	(4,001)
法人税等の支払額	(24,295)	(68,724)
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,134	76,858
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金預入・払戻による支出入	(7,915)	12,380
有価証券の取得による支出	(26,500)	(5,000)
有価証券の売却による収入	22,000	17,100
有形固定資産の取得による支出	(72,696)	(56,607)
有形固定資産の売却による収入	1,632	8,283
無形固定資産の取得による支出	(8,706)	(12,193)
投資有価証券の取得による支出	(5,522)	(2,134)
投資有価証券の売却及び償還による収入	103,932	121,173
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(36,884)	(3,415)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	2	174
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	5,678	-
関係会社株式の取得による支出	(7,302)	(940)
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	(1,491)	(8)
事業譲渡による収入	498	-
事業譲受による支出	(572)	-
その他	(1,297)	(5,274)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(35,143)	81,249
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額	(4,474)	(2,809)
長期借入による収入	31,034	119,878
長期借入金の返済による支出	(19,356)	(13,369)
社債の償還による支出	(22,900)	(30,000)
自己株式の取得による支出	(22)	(7,395)
配当金の支払額	(13,293)	(20,894)
非支配株主への配当金の支払額	(1,397)	(1,380)
非支配株主からの払込みによる収入	63	61
その他	(2,395)	(1,877)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(32,740)	42,215
現金及び現金同等物に係る換算差額	(368)	43
現金及び現金同等物の増減額	23,883	200,365
現金及び現金同等物の期首残高	272,990	296,873
現金及び現金同等物の期末残高	¥296,873	¥497,238

# 会社情報および株式の状況

(2021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

52,401名(連結)

## 決算期

3月31日

## 定時株主総会

毎年6月に開催

## 株主確定基準日

定時株主総会・利益配当金：3月31日  
中間配当を行う場合：9月30日

※その他必要ある場合は、あらかじめ公告いたします。

## 公告掲載

電子公告により、当社ホームページ  
(<https://www.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)	34,939	10.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	19,700	5.73
日本生命保険相互会社	15,002	4.36
東洋インキ S Cホールディングス株式会社	9,492	2.76
第一生命保険株式会社	9,154	2.66
従業員持株会	7,156	2.08
株式会社講談社	6,710	1.95
凸版印刷取引先持株会	5,955	1.73
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	4,996	1.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	4,660	1.36

※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

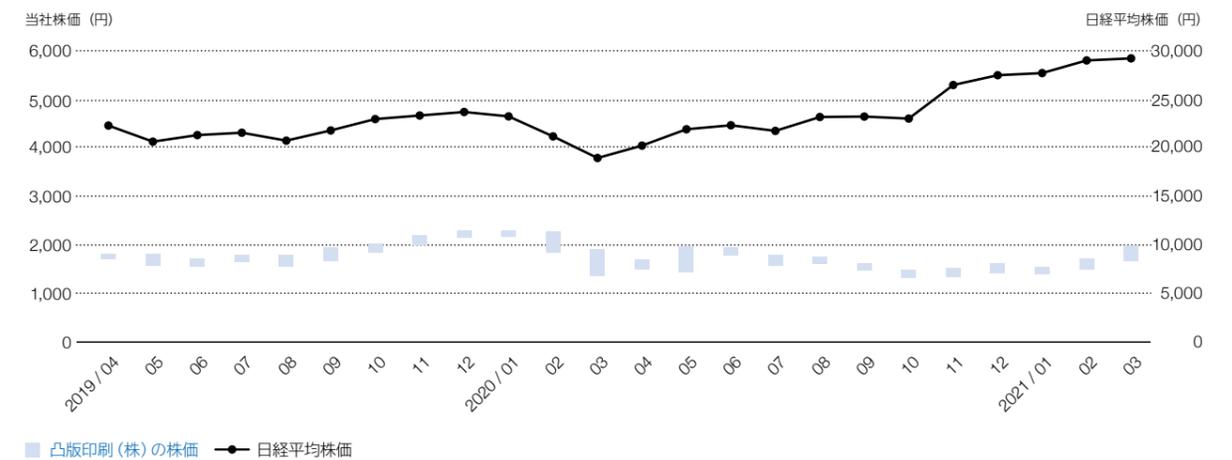
## 米国預託証券(ADR)

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.

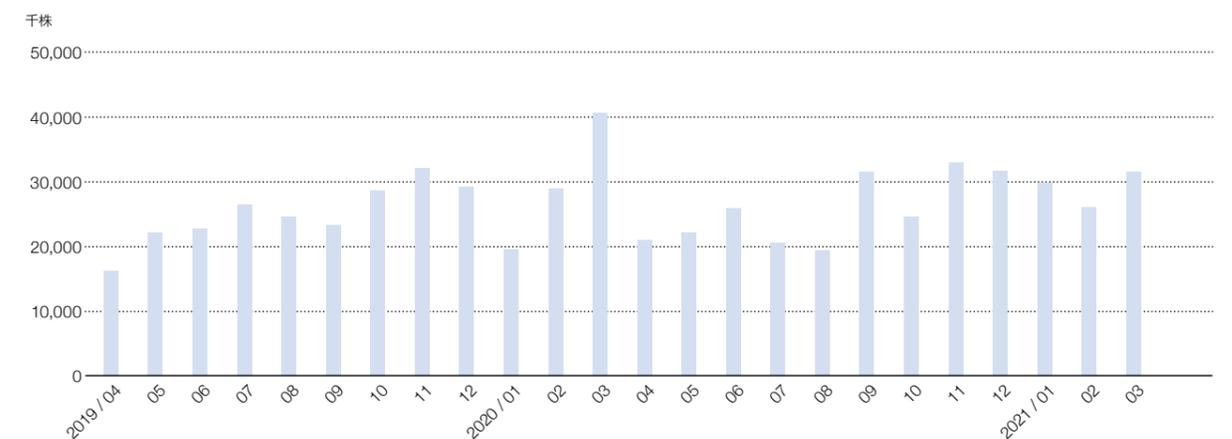
## 証券コード

7911

## 株価の推移(東京証券取引所)

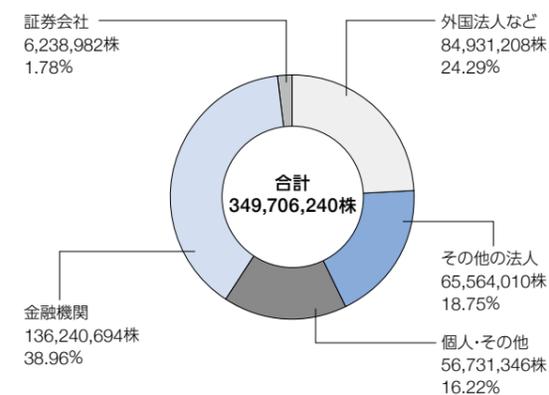


## 出来高の推移

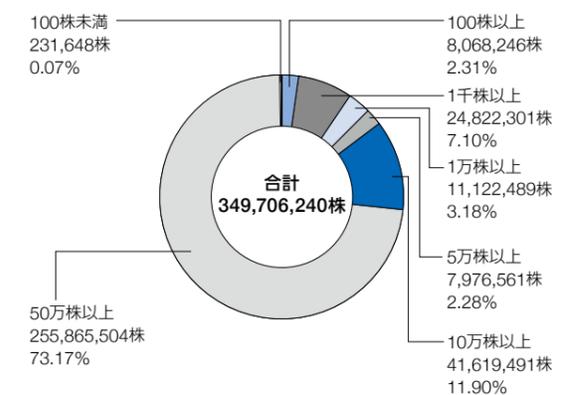


## 株式の所有状況

### 所有者別



### 所有株数別



※自己株式5,763千株は、「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。