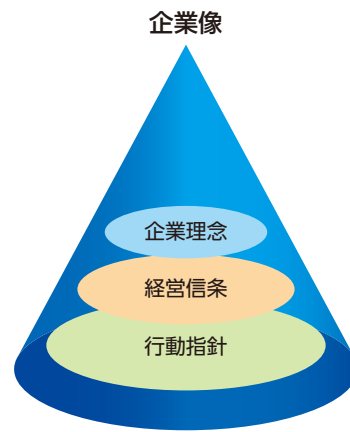


TOPPAN

統合レポート 2020

トッパンの企業像

トッパンの企業像は、
「企業理念」「経営信条」「行動指針」から成り立っており、
企業活動の基盤となる価値観を表しています。
私たちは、常にお客さまとの信頼関係の向上に努め、
優れた品質の「作品」を提供することで、
社会から必要とされる企業であり続けます。



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、最も大切にしていくな価値観・考え方を示したものです。

私たちは

常にお客さまの信頼にこたえ

いろど^いち^ちわざ^わ
彩りの知と技をもとに

こころをこめた作品を創りだし

情報・文化の担い手として

ふれあい豊かなくらしに貢献します

▶ 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。まさに人間尊重の原点はここにあります。

▶ 常にお客さまの信頼にこたえ

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くこと。こうして築いた信頼が、私たちの活動すべての基礎となっています。

▶ 彩りの知と技をもとに

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

▶ こころをこめた作品を創りだし

私たちがお客さまにおくりだすものはすべて優れた品質の「作品」でなければなりません。「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あります。私たちは、これからも「こころをこめた作品」を創り続けていきます。

▶ 情報・文化の担い手として

私たちは印刷を通して情報・文化の発展に多大なる貢献をしてきたという自負があります。これからも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。

経営信条

実際に活動する際の規範を示したもので、私たちはすべてこの経営信条のもとに行動します。

私たちは
誠意・熱意・創意にもとづく活動を通じて
お客さまとの信頼を築きます

私たちは
グローバルな視点に立って
独創性に富むマーケティングと技術開発を行い
事業の刷新に努めます

私たちは
社会的責任を認識し
地球環境との調和をめざすとともに
公正で開かれた企業活動を行います

私たちは
ひとりひとりの能力とチームワークを最大限に活かし
働きがいのある企業風土をつくります

私たちは
新たな可能性を拓くことにより
企業の価値を高め
トッパングループの永続的な発展を図ります

行動指針

企業理念、経営信条を踏まえて、遵法精神と企業倫理に則って行動できるように、基本的な考え方や実際の行動のあり方を定めたガイドラインです。

第1章 基本原則

- 1 基本的人権を尊重する
- 2 高い倫理観を持ち、良識ある社会人として行動する
- 3 法令および社内規程を遵守し、公正に業務を遂行する
- 4 反社会的勢力との一切の関係を遮断する
- 5 品質の向上に努め、お客さまの満足に資する作品を提供する
- 6 事業に関わる情報の重要性を認識し、適切に管理する
- 7 地球環境の保全に積極的に取り組む
- 8 変化を捉え、新たな可能性に挑戦する
- 9 社会貢献活動や適切な情報開示を通じて、社会からの信頼を醸成する
- 10 個々の力を結集し、グループ総合力を最大限に発揮する

統合レポート2020 目次

	<ul style="list-style-type: none">1 トッパンの企業像2 目次／編集方針4 株主・投資家の皆さまへ
1 トッパングループ について	<ul style="list-style-type: none">6 連結財務・非財務ハイライト8 セグメントハイライト10 セグメント別製品・サービス概要12 120年にわたる価値創造のあゆみ14 「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16 トッパンの価値創造プロセス
2 価値創造の 取り組み	<ul style="list-style-type: none">18 トップインタビュー25 TOPICS:ビジネスモデル変革と事業成長を牽引する「T-DX」
3 価値創造を支える基盤 (ESG情報)	<ul style="list-style-type: none">28 トッパンのサステナビリティ活動30 価値創造を支えるサステナビリティの取り組み34 コーポレートガバナンス46 取締役および監査役一覧50 事業所一覧
財務情報	<ul style="list-style-type: none">51 財務セクション <small>※当日本語版では、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。</small>
	<ul style="list-style-type: none">68 会社情報および株式の状況

ESGインデックスへの採用状況

トッパンは、「Dow Jones Sustainability Indices(DJSI) World Index」「DJSI Asia Pacific Index」「FTSE4Good Index」「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ESG Leaders Indexes」「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」など、世界的なESG投資指標の構成銘柄に選定されています。



FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Toppan Printing has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.



2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

The inclusion of Toppan Printing Co., Ltd. in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Toppan Printing Co., Ltd. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

国際的イニシアチブへの参加

トッパンは、国連グローバル・コンパクトに参加して人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則を支持し、これに基づいた企業活動を行っています。



編集方針

当レポートは、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当社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当社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。

*本文中の敬称は省略しています。
*本文中の商号および製品・サービス名称は、各社の商標または登録商標です。
*本文中の書体は、ユニバーサルデザインの観点からUDフォントを使用しています。

報告対象範囲等

対象期間：2019年4月1日～2020年3月31日

対象範囲：トッパングループの全社・全部門

*一部に本対象期間・範囲外の報告も含まれます。

将来予測表記に関する特記

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

ウェブサイトにおける情報開示

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

IR情報

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



サステナビリティ情報

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



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

株主・投資家の皆さまへ

「印刷テクノロジー」をさらに進化させ、 新時代の成長戦略を追求してまいります。

はじめに、このたび新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、感染症拡大の影響を受けられたすべての方々にお見舞い申し上げます。また医療現場の方々のご尽力に対し、心からの敬意と感謝を捧げます。

人類の歴史は感染症との闘いの歴史でもあります。過去を振り返れば、さまざまなパンデミックが多くの尊い命を奪ってきました。近代医学の発達によりその脅威が大きく低減されてきたのは、比較的最近のことにすぎません。なかでも14世紀ヨーロッパのペスト大流行では、全人口の半数近くが犠牲になったとされています。多くの村々が消滅し、産業界では人手不足が深刻化しました。一方でこうした危機のなかから、社会構造の大きな変化や技術革新の動きが徐々に生まれてきます。私たちの偉大な先達であるグーテンベルクによる活版印刷術の大発明も、こうした文脈と無縁ではありません。

当社は120年にわたってこの「印刷テクノロジー」の可能性を押し広げ、人々の生活基盤や社会インフラを支える社会的価値の創造を続けてまいりました。今日ではたとえば、医療医薬や食品向け包装材の製造により、人々の安全・安心なくらしを支えています。また、急速に広がるオンライン化のニーズに、「T-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)」を基軸とする独自のデジタルの知見でお応えしています。

また、今般のコロナ禍に際しては、早期の段階で危機管理チームを立ち上げるなどリスク管理を徹底するとともに、在宅勤務へのシフトなどを着実に進めました。その過程でいくつかの課題が浮かび上がってきたものの、まずは企業として安定供給の責務を果たすことができたと考えています。

業績面ではイベントの中止や販促需要の減少など厳しい事業環境ではありましたが、2020年3月期は大幅な増益を達成することができました。ただし、足元では依然として感染終息の見通しは不透明であり、当社の業績にも少なからず影響が出てくると見えています。それでも今、目の前で進行する社会の変化は、包装材やバリアフィルム、BPO、セキュアといった成長事業へのニーズを顕在化させるとともに、これまで取り組んできたデジタル化対応や一連の改革の方向性に改めて確信を抱かせてくれるかたちとなってきています。

危機のなかにもこそチャンスがあり、成長へのヒントが隠れているものです。私たちはこれからも、デジタルとモノづくりを両輪とする独自の事業ポートフォリオの強みを磨きつつ、お客さまや社会の期待を超える製品・サービスを生み出し、T-DXを核にビジネスモデルの転換を推進してまいります。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。

2020年9月

代表取締役会長

金子真吾

代表取締役社長

磨秀晴



代表取締役会長 金子 眞吾

代表取締役社長 磨 秀晴

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

経営成績の説明

売上高

1兆8,860億円

前期比1.5%増

- 当期売上高は前期比1.5%増の1兆8,860億円
- 情報コミュニケーション事業分野と生活・産業事業分野で増収
- エレクトロニクス事業分野で減収

営業利益

664億円

前期比45.2%増

- 当期営業利益は45.2%増の664億円
- 情報コミュニケーション事業分野と生活・産業事業分野で増益
- エレクトロニクス事業分野で減益

1株当たり配当金(DPS)

60.00円

- 当期の期末配当は1株当たり20円00銭
- 中期配当金(1株当たり20円00銭)、および創立120周年の記念配当(1株当たり20円00銭)と合わせて、1株当たり年間配当金は60円00銭

財政状態に関する説明

総資産

2兆1,435億円

前期比2.3%減

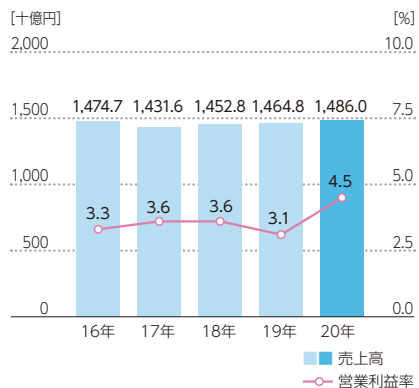
- 総資産は前期比508億円減の2兆1,435億円
内訳:投資有価証券前期比1,591億円減によるもの
- 負債は前期比321億円減の8,332億円
内訳:1年内償還予定の新株予約権付社債前期比400億円減によるもの
- 純資産は前期比186億円減の1兆3,102億円
内訳:その他有価証券評価差額金前期比1,069億円減によるもの

純資産

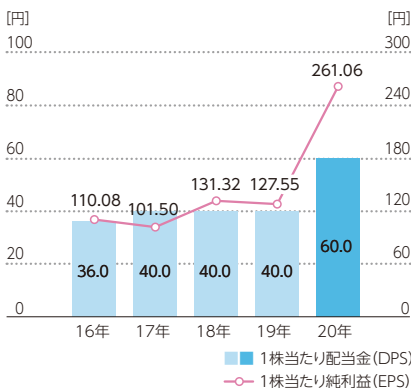
1兆3,102億円

前期比1.4%減

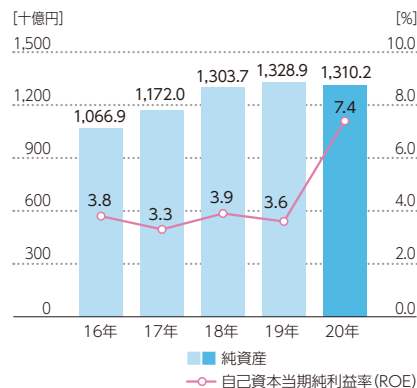
売上高および営業利益率



1株当たり配当金(DPS)および1株当たり純利益(EPS)



純資産および自己資本当期純利益率(ROE)



親会社株主に帰属する当期純利益

870 億円

前期比112.1%増

1株当たり当期純利益

261.06 円

前期比104.7%増

女性管理・監督者数

553 名

前期比62名増

自己資本当期純利益率

7.4 %

前期比3.8ポイント増

研究開発費

193 億円

前期比8.0%増

障がい者雇用数

325 名

前期比13名増

総資産当期純利益率

4.0 %

前期比2.1ポイント増

自己資本比率

55.2 %

前期比2.0ポイント増

VOC大気排出量

2,498 t

前期比8.1%減

現金および現金同等物期末残高

2,969 億円

前期比8.7%増

有利子負債比率

22.1 %

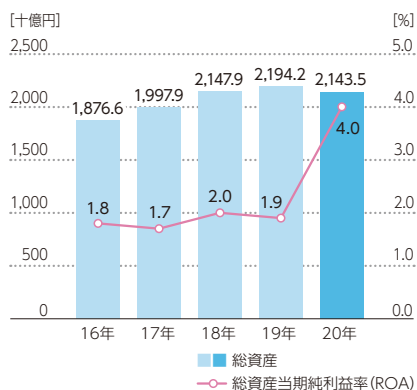
前期比1.4ポイント減

廃棄物最終埋立量

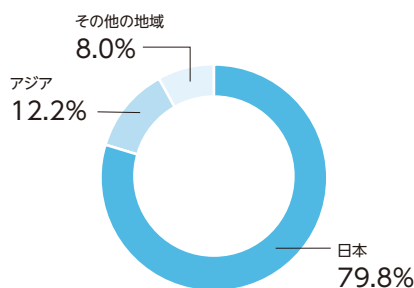
57 t

前期比27.8%減

総資産および
総資産当期純利益率(ROA)



地域別売上高比率

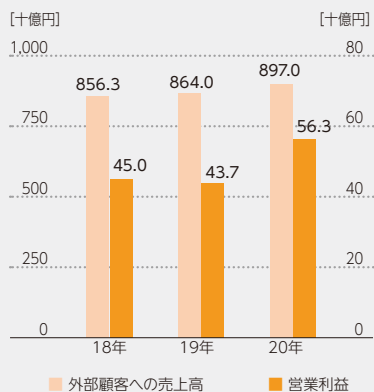


セグメントハイライト

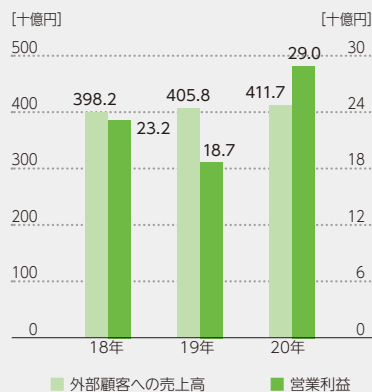
情報コミュニケーション事業分野 2020年3月期	生活・産業事業分野 2020年3月期	エレクトロニクス事業分野 2020年3月期
売上高 3.8%増 ↑ 9,080 億円	売上高 1.4%増 ↑ 4,205 億円	売上高 8.8%減 ↓ 1,781 億円
営業利益 28.9%増 ↑ 563 億円	営業利益 54.7%増 ↑ 290 億円	営業利益 12.2%減 ↓ 122 億円

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

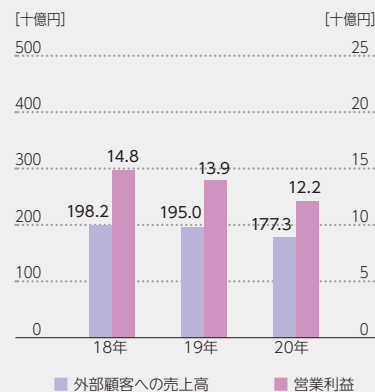
情報コミュニケーション事業分野



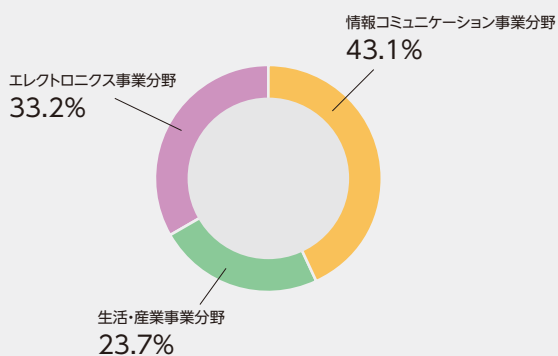
生活・産業事業分野



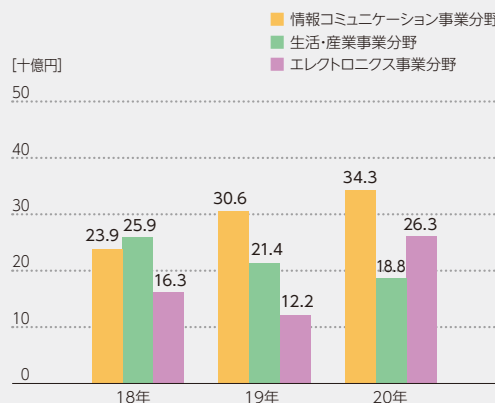
エレクトロニクス事業分野



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3.8%増の9,080億円、営業利益は28.9%増の563億円となりました。

●セキュア関連

キャッシュレス決済関連サービスやICカード関連、プレミアム商品券が好調に推移し、前年を上回りました。また、どの角度から見ても視認性を損なわないムービングホログラムや、高精細な凹版印刷技術により強い凹凸感を表現するなど、より高いセキュリティの提供を開始しました。

ビジネスフォームは改元や消費税率引き上げに対応した需要増などがありましたが、製品仕様の簡素化による単価下落や電子化に伴う数量減などの影響があり、前年並みとなりました。データ・プリント・サービスは、金融機関などにおける事務通知物やダイレクトメールの受託が堅調に推移し、前年を上回りました。

●コンテンツ・マーケティング関連

出版印刷は前年を下回りましたが、SP関連ツールは好調に推移しました。商業印刷は昨年度の米国総合ファイナンス印刷会社の

一部事業を買収した効果により大幅に増加し、全体では前年を上回りました。また新薬開発の世界同時申請が主流となる製薬業界向けに、膨大な過去翻訳データから深層学習で構築した高精度AI機械翻訳を活用したサービスの提供を開始し、新薬開発のリードタイム短縮に貢献しました。地方創生・観光立国の取り組みとしては、文化財のアーカイブ化、高品位複製やVRコンテンツ制作など、デジタル技術を活用したサービスに注力しました。拡大を続ける電子書籍市場において、株式会社BookLiveは、ブランド認知率の向上のため新たなテレビCMを放映するなど広告宣伝を実施するとともに、イラスト・マンガ学習動画サービスを提供する企業を子会社化するなど、さらなる事業の拡大に注力しました。

●BPO関連

企業等の業務のアウトソーシング需要が高まるなか、コールセンター業務が増加し、前年を上回りました。

生活・産業事業分野

売上高は前期に比べ1.4%増の4,205億円、営業利益は54.7%増の290億円となりました。

●パッケージ関連

軟包装材は、医療医薬、食料品向けを中心に前年を上回り、海外もインドネシアを中心に好調に推移しましたが、紙器は減収となりました。また、プラスチックごみ問題が注目され環境配慮型包装材の需要がますます高まるなか、バイオマス素材である「セルロースナノファイバー」を使用した飲料向け紙カップの開発や、プラスチック外装材の紙化など、プラスチック使用量の大幅削減を実現しました。バリアフィルムは、「GL BARRIER」を用いたボイル殺菌・ホット充填が可能な、PP(ポリプロピレン)、PE(ポリエチレン)基材のモノマテ

リアル化に対応した高機能包装材を開発するなど、ラインナップの拡充に注力し、前年を上回りました。

●建築材関連

主力の化粧シートの増、および非住宅向け商品の伸長により国内は堅調に推移しました。一方海外は、欧米における市況の低迷、米中貿易摩擦による中国市況の悪化を受け減少、海外工場の一部では新型コロナウイルスの影響により、一時操業を停止しました。また、大手建築材印刷メーカーであるINTERPRINT GmbHを買収し、地産地消体制の強化を行いました。今後もグローバルにおける建築材事業のさらなる拡大を推進してまいります。

エレクトロニクス事業分野

売上高は前期に比べ8.8%減の1,781億円、営業利益は12.2%減の122億円となりました。

●半導体関連

半導体市況が低迷するなか、フォトマスクは前年を下回りました。一方、高密度半導体/パッケージ基板のFC-BGA基板は、第5世代移動通信システム(5G)、人工知能(AI)など新たなテクノロジーを視野にハイエンド向けへの対応を強化し、好調に推移しました。また、IoTの本格普及に向けて省電力性と広域性に優れる通信方式が注目さ

れるなか、低消費電力で分散アクセスや双方向通信などが可能な通信規格「ZETA」の通信モジュールの量産を開始しました。

●ディスプレイ関連

カラーフィルタは、スマートフォン向けを中心に需要が低迷し減収となりましたが、反射防止フィルムは順調に推移しました。TFT液晶パネルは、構造改革により収益力の改善に努めたものの、中国向けを中心に減少しました。

セグメント別製品・サービス概要

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

情報コミュニケーション事業分野

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

■セキュア関連

証券類全般、通帳、商品券、ギフト券、各種くじ、ICカード、各種カード、ICタグ、ICカード店頭即時発行サービス、カードプリンタ、ギフトカードASPサービス、ネットワークセキュリティシステム、ホログラムなどの偽造防止デバイス、RFIDソリューション、ビジネスフォーム、データ・プリント・サービス(DPS)、各種決済関連サービス、業務マニュアル等制作 など



セキュア関連

■コンテンツ・マーケティング関連

コンテンツ関連

週刊誌・月刊誌などの雑誌、付録の企画・製造、単行本、美術書、辞書・事典などの書籍、コミックス、教科書、CD・DVD・Webなどの電子出版物、電子書籍関連、出版企画・編集、各種プロモーション企画・運営、広告・アライアンスビジネス など



コンテンツ関連

マーケティング関連

ポスター、カタログ、パンフレット、チラシ、ダイレクトメール、カレンダー、年史、各種コーポレートコミュニケーションツール、POP、ギフト、プレミアム、スペースデザイン、イベント、各種プロモーション企画・運営、メディアサービス、映像制作、アプリケーション開発、システム開発・運用 など



マーケティング関連

■BPO関連

セキュアやコミュニケーション関連業務、およびその他業務の各種アウトソーシング受託 など

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、カップ、プラスチック成形品、液体複合容器、ラベル、段ボール、素材・機能性包材の開発・製造、材料・構造の設計、包装関連システム機械の開発・製造、コントラクト・受託充填、マーケティング企画、商品企画、コミュニケーション企画、UDコンサルティング など



パッケージ関連

■建装材関連

化粧シート、壁紙、床材、インテリア部材、エクステリア商材、オリジナル商材「101」シリーズ など



建装材関連

■高機能・エネルギー関連

透明バリアフィルム「GL BARRIER」、エレクトロニクス包材、リチウムイオン二次電池関連部材、プリンタ用記録メディア、精密加工・外装加飾部品 など



高機能・エネルギー関連

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、LPWA ZETA通信モジュール など



半導体関連

■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



ディスプレイ関連

120年にわたる価値創造のあゆみ

印刷関連の
動向・ニーズ
の
トッパンの
取り組み

1900 1950 2000



情報・コミュニケーション事業分野	1901 商業印刷	1902 証券印刷	1907 出版印刷	1951 商業印刷	1955 ビジネスフォーム	1961 サービスセンター (現トッパンアイデアセンター) 設立	1985 消費行動研究室の全国展開	1983 ICチップインカード開発	1994 マルチメディアビジネスを開始	2001 電子チラシポータルサイト [Shufool(シュフール)]
生活・産業事業分野	1900 紙器	1938 軟包装材	1956 建築材	1976 多層ラミネート液体紙容器 [EP-PAK] 開発	1986 透明バリアフィルム [GL FILM] 開発	1995 環境配慮型建築材の開発	1996 カートカンの販売開始			
エレクトロニクス事業分野			1959 メサ型トランジスタ製造用マスクの開発	1971 撮像管用カラーストライプフィルタの開発						2004 大型カラーフィルタの製造開始
ESG関連							1991 エコロジーセンター設置	1992 「凸版印刷地球環境宣言」制定		

創業
1900
(明治33年)



ベンチャーとして起業を志した5人の創業者たちにより、「凸版印刷合資会社」を設立

事業発展の歴史

時代背景



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、技術・ノウハウを培ってきました。1959年にはエレクトロニクス事業へ進出、さらに1961年には企画制作・マーケティング部門を設立するなど、常に社会と人々のニーズに応え、事業領域を拡大してきました。トッパンは、これからも時代の変化をいち早く捉え、「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。

2010

2019

デジタル化への対応

ペーパーメディアの減少と
デジタル化の加速

新市場・新事業の創出

グローバル展開の加速

新たな価値の創造に向けて

トータルソリューション提案を積極的に展開

2008 シンガポール大手印刷会社SNP社(現・トッパンリーフオン)を買収

2011 総合電子書籍ストア「BookLive!」オープン


2013 トッパングループデータセンター稼働

2016 体験型VR観光アプリの開発

2016 「BPOスクエア朝霞」本格稼働を開始

2018 「NIPPON GALLERY TABIDO MARUNOUCHI」開設

地方創生・観光事業への取り組みを強化

2019 製造DX支援ソリューション「NAVINECT」の提供開始



2019 リサイクル適性の高いモノマテリアルパッケージの開発



2019 欧州・建装材印刷メーカーINTERPRINT社を買収

2019 LPWA ZETA通信モジュールの量産開始

2019 「TOPPAN SDGs STATEMENT」制定

2019 「TCFD」への賛同

社会的価値創造企業をめざして

2009 機能性フィルムの生産拠点を新設

2014 群馬センター工場竣工



2016 透明バリアフィルム生産拠点(米国)竣工



2017 ASEANの軟包装材事業を強化

パッケージおよび建装材のグローバル展開を強化

2005 トッパンフォトマスクインク設立



2010 オルタステクノロジーをグループ化

2017 台湾・液晶パネルメーカーを買収

2006 「国連グローバルコンパクト」に参加

2009 「トッパングループ地球環境宣言」制定

2015 「健康経営宣言」制定

デジタル化の進展

生活スタイルや価値の多様化

海外需要の拡大

次世代通信の普及、気候変動・環境問題への対応

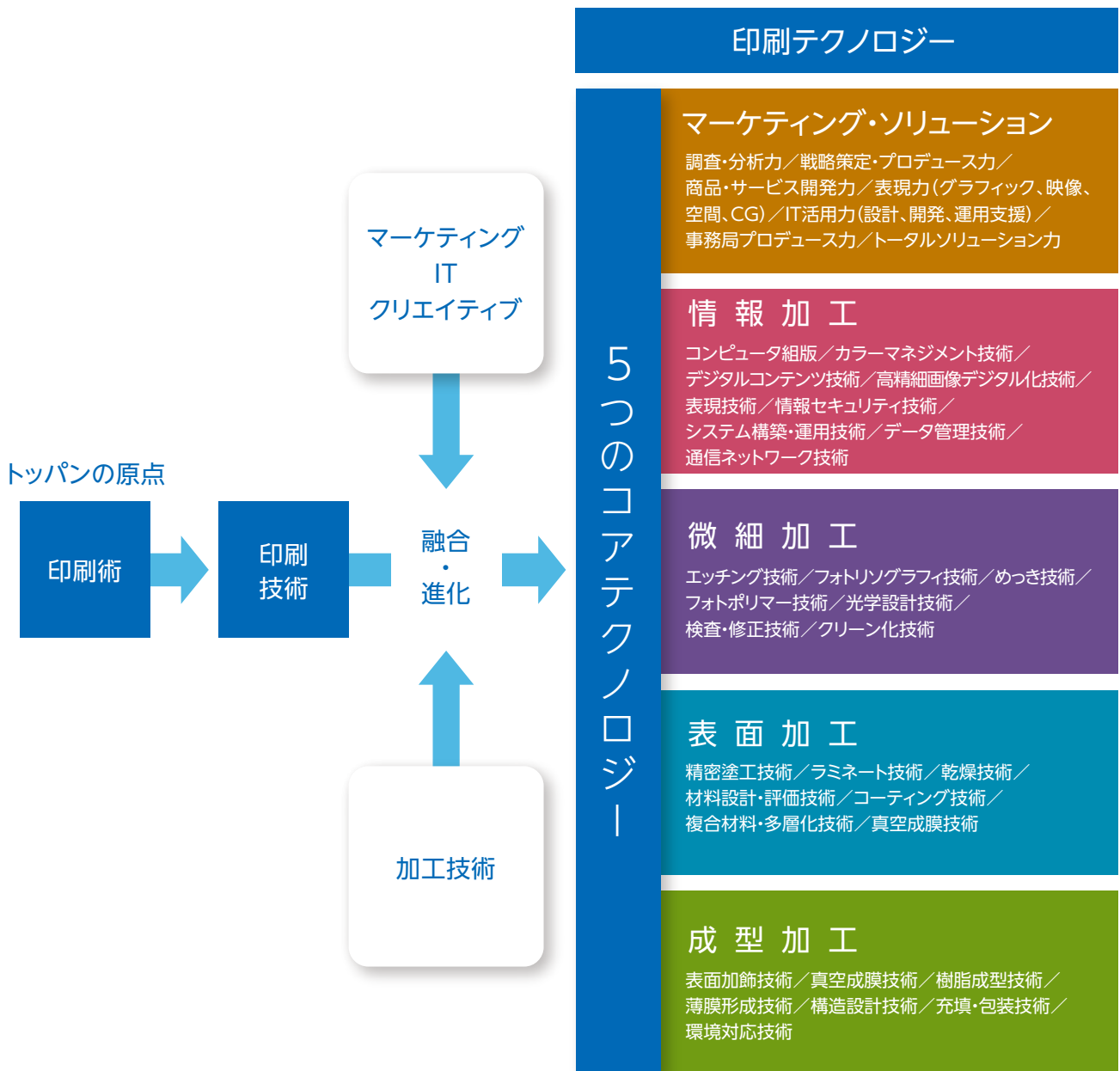
「印刷テクノロジー」が可能にする トータルソリューション

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、最先端の技術であり、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。

120年の歴史のなかで、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。

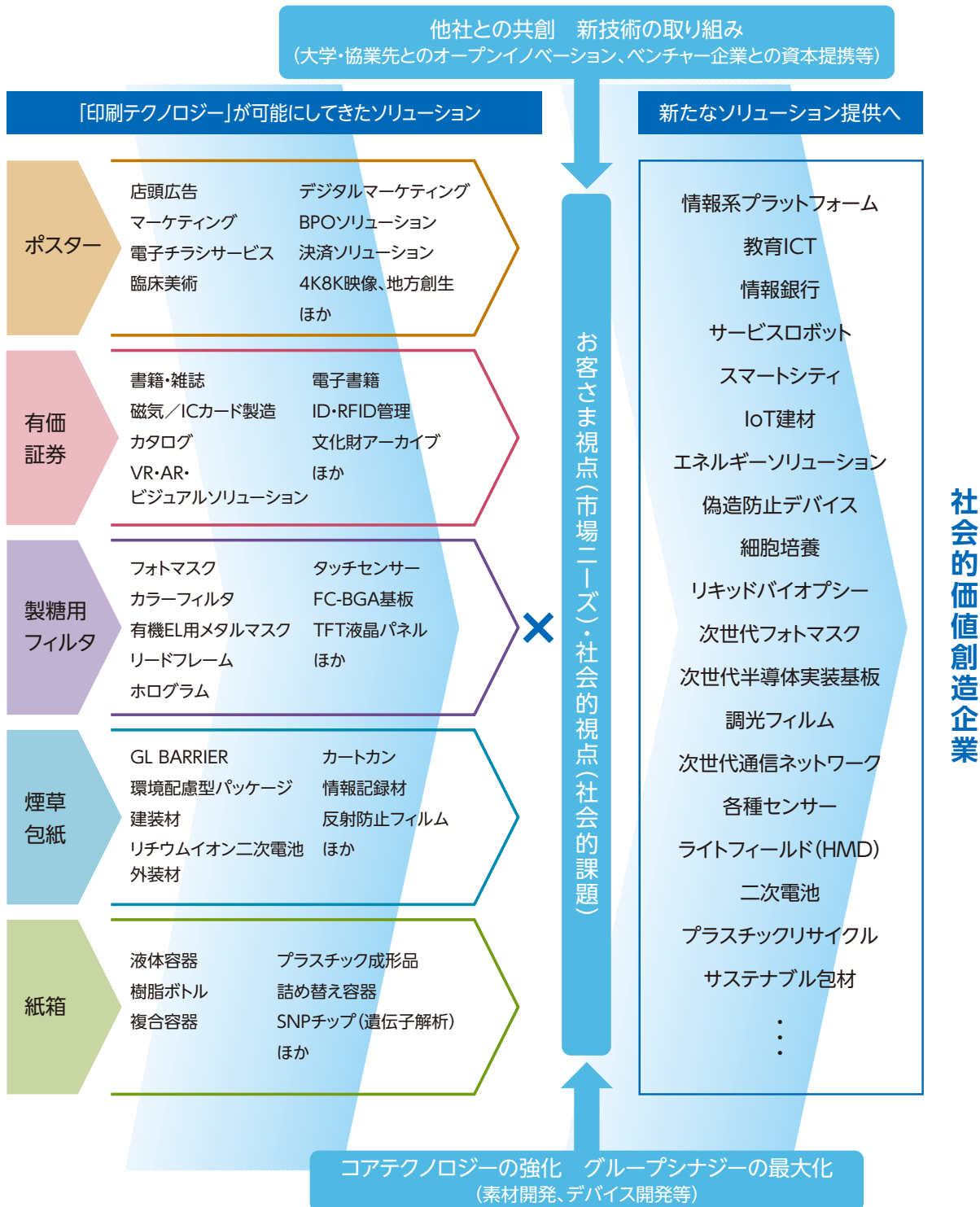
情報加工 **微細加工** **表面加工** **成型加工** および **マーケティング・ソリューション**

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。

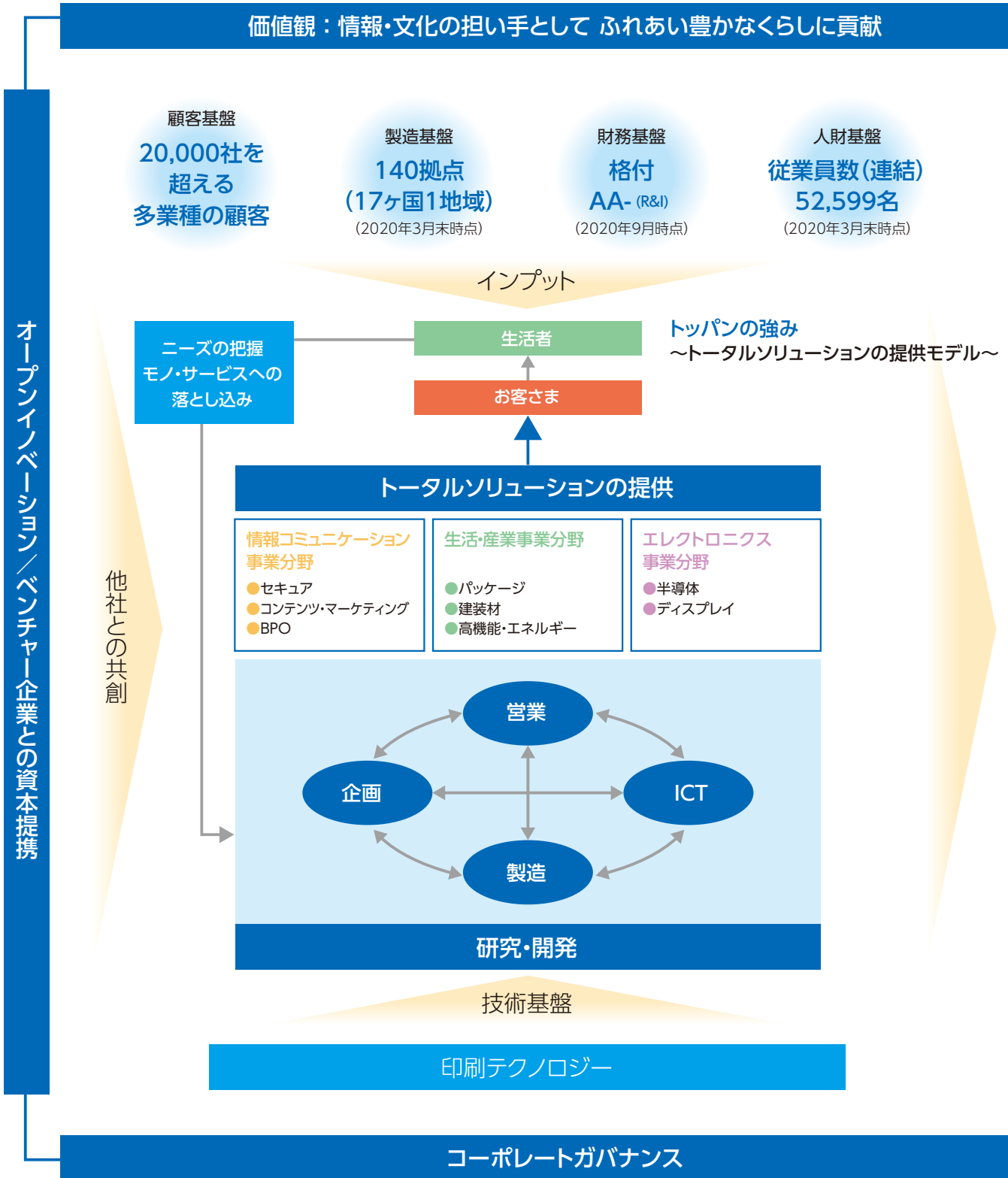
また、技術革新や事業領域の拡大を背景に、コアテクノロジーの強化・拡大に努めるとともに、大学や協業先、ベンチャー企業など、国内外の各機関との共創を通じた新たなソリューション提供にも積極的に取り組み、社会的価値を創造し続ける企業体をめざします。



トッパンの価値創造プロセス

社会的価値創造企業をめざす、トッパンの価値創造プロセス

トッパングループの根源的な価値観とは、企業理念である情報・文化の担い手としてふれあい豊かなくらしに貢献することにあります。その価値観のもと、長年にわたり培ってきた独自の印刷テクノロジーをベースに、3つの事業分野でオールトッパンの総合力を活かしたトータルソリューションの提供を強みとし、価値創造に取り組んでいます。



事業環境の把握

▶P.21「外部環境認識と当社の役割」をご参照ください。

3つの経営課題

- 新事業・新市場の創出
- グローバルな事業展開の加速
- グループを含めた構造改革の遂行

事業戦略

デジタル化推進によるビジネスモデル変革
成長に向けた積極的な事業投資、事業の選択と集中
グループ経営資源の最大活用

情報コミュニケーション事業分野

- データを核とした新ビジネス創出
- 市場に適合した製造効率化

生活・産業事業分野

- 旺盛な海外パッケージ需要の取り込み
- ニーズに沿った付加価値提供

エレクトロニクス事業分野

- フォトマスク事業の推進
- 中小型TFT液晶パネル事業の構造改革加速

トッパンの創造する価値

- トータルソリューション提供による社会的課題解決
- 情報加工産業として生活者へ新しい価値を提供
- SDGs(持続可能な開発目標)の達成、持続可能な社会の実現に貢献

売上高	1兆4,860億円
営業利益	664億円
EPS	261.06円
DPS	60.00円
ROE	7.4%

(2020年3月期)

トップインタビュー



危機を変革の契機と捉え、
「T-DX」の推進や技術基盤の強化により、
持続的な成長をめざしてまいります。

代表取締役社長 磨 秀晴

Q

2020年3月期の連結業績について
振り返ってください。

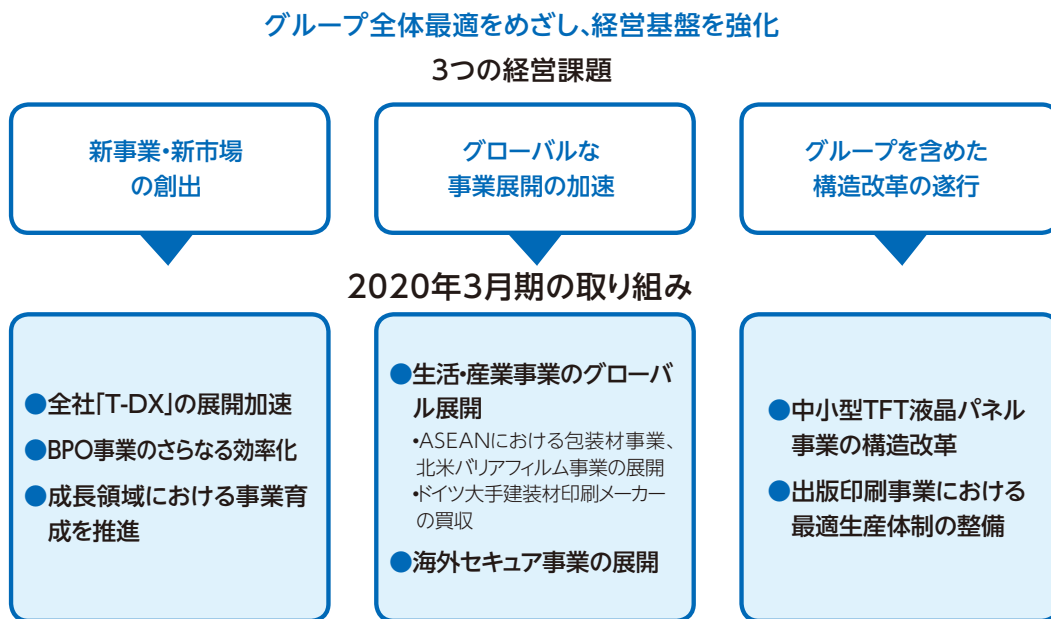
A

全社一丸でコスト削減や技術基盤の強化に努め、
厳しい経営環境下、増益を達成しました。

当社の業績は近年、売上高が一定規模で推移するなか、営業利益の安定的な拡大を実現してきました。2020年3月期は、2019年3月期の減益決算を踏まえてグループ全体で

コスト削減や技術基盤の強化に取り組み、その成果として、3つの経営課題をめぐり着実な進展がありました。まず「新事業・新市場の創出」については、全社を挙げて「T-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)」を推進し、デジタル化する社会ニーズへの対応を強化しました。「グローバルな事業展開の加速」については、生活・産業事業分野を中心に海外での取り組みを継続しており、ASEANにおける包装材料事業や北米のバリアフィルム事業が堅調に推移しました。また、世界7カ国に製造拠点を有するドイツの大手建装材印

●3つの経営課題と取り組み実績



刷メーカーであるINTERPRINT社の買収も行いました。「グループを含めた構造改革の遂行」については、エレクトロニクス事業分野の中小型TFT液晶パネル事業を中心としたリスク低減と収益体質強化を図りました。

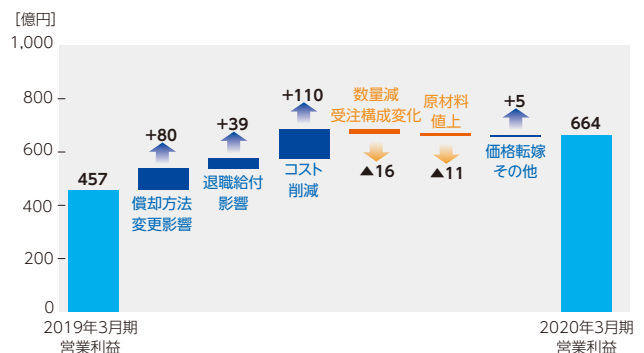
一方、事業ポートフォリオの変革に向けて、財務面では有価証券の売却を進め、これを原資として成長分野への投資、既存印刷事業の構造改革を実施しました。技術面では、将来動向を見据えた研究開発テーマの策定や資金・人財配分の検討にあたる「技術戦略室」を2020年1月に新設するなど、新たなビジネスモデル創出に向けた体制基盤の構築を進めました。

こうした取り組みの結果、当期の連結決算は、売上高が前期比1.5%増の1兆4,860億円、営業利益が同45.2%増の664億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同112.1%増の870億円となりました。売上高は期初の計画を達成できなかったものの、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は増益となりました。なお、当期より有形固定資産の減価償却を定額法に統一しており、これに伴う増益分を除外した場合の営業利益は、同27.7%増となります。

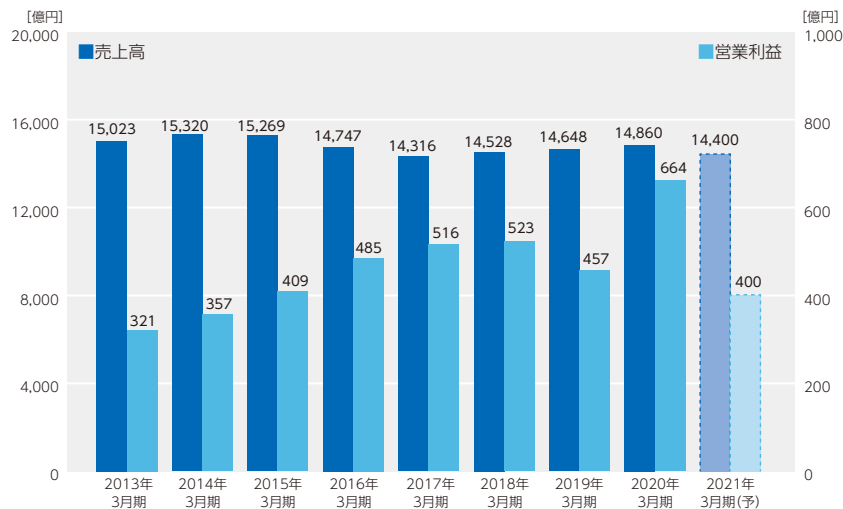
売上高については、中小型TFT液晶パネルやフォトマ

スク、出版印刷、包装材の一部品種が減少したものの、INTERPRINT社の買収や、前期に買収した米国のファイナンス印刷会社であるToppan Merrill社の通年寄与に加え、教科書改訂サイクルに伴う需要の取り込み、および軟包装材やセキュア関連の拡大が増収に貢献しました。営業利益の増益要因としては、収益性が比較的高いセキュア関連の好調や、包装材では受注条件の適正化による収益性の改善に加え、特殊要因として減価償却方法変更や退職給付影響などがありました。事業分野別では、情報コミュニケーション事業分野と生活・産業事業分野が増収増益、エレクトロニクス事業分野は減収減益となりました。

●連結営業利益の増減要因



● 売上高・営業利益の推移



Q

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大は、業績面にどのような影響を与えているのでしょうか？

A

2020年3月期業績への影響は限定的でした。2021年3月期は影響が予想されるものの、今後に向けた好材料も見込んでいます。

● 2020年3月期業績への影響

新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)の感染拡大が2020年3月期の業績に及ぼした影響として、事業分野別では特に情報コミュニケーション事業分野でマイナスのインパクトがありました。イベントの中止や、それに伴うチラシ・パンフレットの大幅な減少、セールスプロモーションツールの需要減など大きく影響を受けました。

生活・産業事業分野では、インバウンド需要を見込んだ土産物向けの包装材や飲食店向けの業務用包装材が減少しましたが、一方で医療医薬・衛生用品向けやレトルト食品向けなどの高付加価値の包装材は増加しました。また、エレクトロニクス事業分野では、サーバー需要の拡大により、FC-BGA基板などの部材関連が増加しました。情報コミュニケーション事業分野でも、電子書籍の増加に加え、印刷立ち合いのリモート化など業務効率の改善も進み、収益性の向上に寄与しました。

当社は2020年2月末の時点で、特に情報コミュニケー

ション事業分野における業績への大きな影響を懸念していましたが、結果として全社では限定的なインパクトにとどまりました。この背景として、当社の強みである多種多様な事業ポートフォリオが大きく寄与したものと考えています。

● 2021年3月期業績への影響

進行中の2021年3月期は、各種イベントの中止や東京オリンピック・パラリンピックの延期によるマイナス影響がより大きく出てくることは避けられません。こうした課題については、今後の状況に応じて適時適切に対応していく方針です。

その一方で、情報コミュニケーション事業分野については、第2四半期以降、新たな好材料も出てくると見えています。特にBPO事業においては、消費促進に向けた政府主導のキャンペーンによる案件増など堅調な展開が予想されます。セキュア関連では、非接触型のキャッシュレス決済サービスや、政府の施策によるマイナンバーカードの普及加速も新たな追い風になるでしょう。さらに、感染症対策という新たな社会ニーズを受け、たとえば「抗菌剤入りカード」などの拡大も期待されます。また、在宅勤務やリモート会議の増加に代表される急速なデジタル化の進展は、T-DX戦略を推進するうえで大きなチャンスになるはずで

生活・産業事業分野においては、紙製飲料容器「カートカン」や口栓付きのボトルパウチといった主に屋外飲料向けの製品が落ち込んでいるほか、建装材はCOVID-19の感染拡大を受けた市況悪化により年内は厳しい展開が予想されます。

一方、医療医薬・衛生用品向けやレトルト食品向け包装材の需要増や、それに伴うバリアフィルムの拡大は好材料であり、このトレンドは中長期的に持続するものと予想しています。

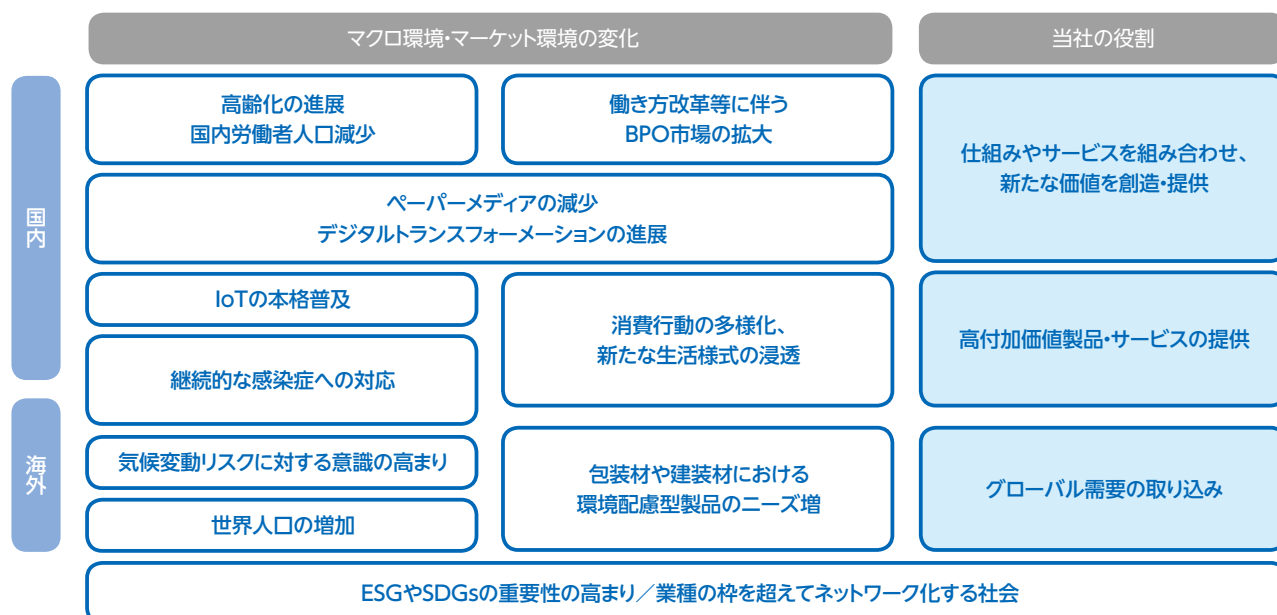
また、2020年3月期は、高付加価値品の増加やプロダクトミックスの改善などにより、多くの事業分野で営業利益率が向上しましたが、この成果は引き続き効いてくると見ています。

とはいえ、COVID-19の感染拡大状況の見通しは、規模・期間ともに不透明であり、当社の2021年3月期の業績につきましても先行きの不透明さは残りますが、COVID-19の状況をはじめ、当社を取り巻くさまざまな外部環境の変化を踏まえつつ、着実に取り組みを進めていきたいと考えています。

●COVID-19感染拡大による当社への主な影響(2020年5月時点)

	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
マイナス面	<ul style="list-style-type: none"> ● 全国のイベント中止 ● 流通・メーカーの販促需要減 ● 雑誌等の販売延期 	<ul style="list-style-type: none"> ● インバウンド需要減 ● 飲食店向け業務用包装材の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 車載向けの需要減 ● 移動制限による一部海外製造ラインでの人員不足
プラス面	<ul style="list-style-type: none"> ● 電子書籍の需要増 ● BPOの需要増 	<ul style="list-style-type: none"> ● 内食需要増に伴う食品包装材の増加 ● 医療・衛生用品向け包装材の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● サーバー需要増に伴う関連部材の増加

●外部環境認識と当社の役割



Q BCPの観点から、今回のCOVID-19に対してどのように対処されましたか？

A リアルタイムでの情報集約やリスク管理を徹底し、安定供給の社会的責務を果たすことができたと考えています。

当社では2020年2月の段階で危機管理チームを立ち上げ、状況の把握と対策にあたりました。当社のビジネスは、医療医薬・衛生用品や食品向け包装材の提供をはじめ、社会インフラや人々の生活基盤の維持にかかわるものが多いことから、しっかりと安定供給を守れるよう、製造現場も含めた勤務体制やシフトの工夫などにより、万全の体制構築と運用管理に努めました。また、国内外の全従業員に対して、体調に異常があった際の自宅待機を義務づけ、そうした従業員の状況もリアルタイムで把握できる強固な体制をグループ全体で構築し、運用しました。

このような当社の危機管理の取り組みは、以前から強化してきたものです。在宅勤務への対応や社内IT環境の整備など課題は依然残るものの、組織全体で情報を集約・共有し、リスクをコントロールするというあるべき姿に向けて、着実な進展があったと評価しています。

Q T-DXの取り組みについて、進捗状況を教えてください。

A 全社のT-DX戦略を担う組織として「DXデザイン事業部」を新設し、取り組みを加速しています。

当社は2017年に成長戦略の基軸として「T-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)」を打ち出し、全社課題としてその取り組みを強化してきました。当初は各事業本部にT-DXの推進を任せていた結果、事業本部間の連携にスムーズさを欠き、また顧客ニーズの把握・深耕も十分とは言えませんでした。こうした縦割りの組織から一元的な戦略推進を可能にするため、2020年4月に「DXデザイン事業部」を発足させました。これにより、事業本部間の有機的な連携を強め、全社をつなげる横軸機能として情報を集約し、顧客対応の最前線を担う各事業本部営業部門の支援とさらなる顧客ニーズの深掘りに努めます。

こうした体制強化を行い、中長期的には、全社売上の半分程度がT-DXを中心としたデジタル関連ビジネスで占めることになるという将来像を私は描いています。ただし、当社の強みは、デジタル(ソフト)とモノづくり(ハード)を両輪とした価値創出という事業モデルであることに変わりはなく、それは今後も堅持していきます。デジタルコンテンツやソフト系の企画・サービスが重要性を増すにせよ、他方で包装材やバリアフィルム、建装材、またエレクトロニクス関連の部材

●各事業の基本戦略・方向性

成長	パッケージ事業 (軟包装材)	米国・ASEANにおける事業強化 バリアフィルムの積極展開
	デジタル関連 セキュア事業	T-DX推進のさらなる加速※ 国内外におけるリソース強化 (デジタルソリューション系の事業拡大)
	BPO事業	体制強化による新需要獲得
回復	建装材事業	環境配慮製品強化、デジタル印刷展開
	エレクトロニクス事業	成長領域(5G、IoT関連等)へのシフト 構造改革による収益確保
変革	伝統的印刷事業	構造改革推進、事業の選択と集中

※T-DXの基本戦略など詳しくは、P25-27のTOPICS「ビジネスモデル変革と事業成長を牽引する「T-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)」をご覧ください。

供給などモノづくりを強みとした事業があるというのは、当社の事業ポートフォリオのユニークな強みです。私たちの先達が120年かけて培ってきたこの財産を受け継ぎつつ、時代に合わせて進化させていきたいと考えています。

加えて、自社のデジタルトランスフォーメーションにも注力し、今後3年間に社内ITインフラ強化に向けた集中的な投資も行います。グループ全体を俯瞰できるシステム基盤の構築は、在宅勤務の拡充など働き方改革の推進に不可欠であるばかりでなく、今後10～20年のスパンで原価低減にも確実に貢献してくると思っています。

Q 「Afterコロナ」に向けた人財育成の考え方について聞かせてください。

A 働き方改革を加速しつつ、組織横断的なイニシアティブを積極的に奨励し、従業員全体のモチベーション向上を図ります。

「企業は人なり」が当社の人財育成の理念です。T-DXをはじめとする基本戦略を推進し、具現化していくのは従業員一人ひとりの力です。こうした観点から、直近の新たな試みとして、従業員が直接私にプレゼンテーションする機会を設けました。オンライン形式で実施し、テーマは「『Afterコロナ』に向けた提言」です。さまざまな部門のメンバーで構成したチーム単位での参加を条件とし、こうした取り組みを習慣化することで、組織を超えた連携を活性化させつつ、社内全体のモチベーション向上につなげていく方針です。

また、今回のCOVID-19感染拡大による社会変化は、働き方改革を加速する絶好の機会でもあると思います。しかしながら、現在、当社も含めた多くの日本企業では、リモートワークに対応するだけで精一杯であり、多様な働き方による生産性向上といった本来あるべき姿の実現には至っていないのではないかと思います。ですから、こうした段階を突破し、次のステップに企業が進むためには、先に述べたIT基盤の強化や制度設計が必要となってくるのです。私は、継続的にこれらに取り組み、COVID-19の感染拡大が終息した後も、従業員一人ひとりが在宅勤務をはじめ柔軟な選択ができ、そのうえで最大の能力を発揮できる会社にしていきたいと考えています。

Q SDGsやESGの考え方は、トッパンの事業展開においてどのような意味を持っていますか？

A 当社のビジネスそのものがSDGsの理念と方向性を一にするものであり、事業を通じて社会に貢献する真の「社会的価値創造企業」をめざしていきます。

SDGsやESGの考え方は、当社のビジネスの基本スタンスそのものです。当社は1900年、当時最先端の印刷技術「エルヘート凸版法」をもとに創業し、証券印刷や商業印刷、また包装材の印刷などにもビジネスを広げ、社会に貢献してきました。そもそも印刷は、情報を活字にして広く流通させたことで文明の開化・発展に大きく貢献してきたのであり、人々の文化・教育活動もサポートしてきました。現在においても、たとえば環境に配慮した包装材の開発・提供により、気候変動や環境問題など現代の社会課題・ニーズに対応し、その解決に貢献しています。

このように創業以来の当社の歴史は、持続可能な社会の実現をめざして貢献し続けてきた取り組みの軌跡です。現在では、それはESGやSDGsといった概念で捉えられていますが、重要なのは、事業を通じて貢献することです。企業がそこで利潤をしっかりと確保することで、初めて真のサステナビリティが可能になると考えています。

当社の手がけるビジネスは実に幅広く、いずれも衣食住をはじめとする人々の生活に根差したものです。そして、当社の成長戦略の根底に常にあるのは社会貢献の理念です。この理念を意識しながら事業拡大や収益性向上、中長期プランの遂行に取り組みることが、そのまま「事業を通じた社会貢献」であり、当社がめざす真の「社会的価値創造企業」の実現につながるものと考えています。

Q 利益配分や株主還元の考え方について聞かせてください。

A 成長投資や研究開発、IT基盤強化に向けて十分なキャッシュを確保しつつ、安定的でバランスのとれた株主還元を実施していきます。

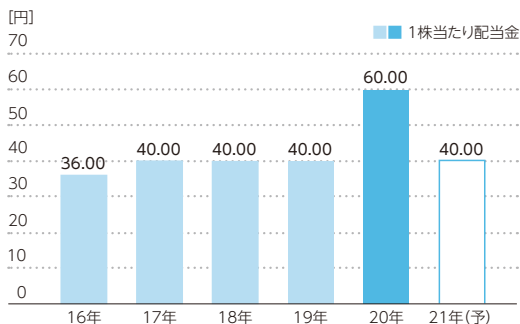
利益配分と株主還元の基本方針は、資本効率向上と持

持続的成長の両立に向けて、成長事業への投資や株主還元をバランスよく実施していくことです。

まず、資産圧縮・外部調達両面から低コストで安定的な資金確保に努めつつ、事業から生まれたキャッシュ・フローを成長投資や研究開発、IT基盤強化に充当していきます。2021年3月期は、投資案件の延期も含め厳選するスタンスですが、将来の成長に不可欠なものについてはスピーディーに判断し、実行していきます。また研究開発費は、2020年3月期から大きく引き上げる計画です。

株主還元においては、各期の連結業績、配当性向、手元資金の状況、内部留保、今後の投資計画等を総合的に勘案したうえで、連結配当性向30%以上をめどに、配当水準の向上に努めていきます。2020年3月期の1株当たり配当金は、中間・期末各20円の普通配当と、創立120周年の期末記念配当20円を実施し、年間60円とさせていただきます。2021年3月期については、引き続き安定的な配当を基本方針とし、1株当たり年間40円を予定しています。

● 1株当たりの配当金



当社は、2018年10月1日を効力日として普通株式2株につき1株の割合をもって株式併合を実施しています。これに伴い2016年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、「1株当たりの配当額」を算出しています。



社長就任2年目に向けた抱負を聞かせてください。



COVID-19の感染拡大によって顕在化した課題を変革の契機とし、グループの持続的な成長に向けてイノベーションとアクションを加速していきます。

2019年6月に社長に就任してから、この1年はあっとい



う間でした。約半年後にはCOVID-19の感染拡大が発生し、これまで社会が経験しなかった変化が進行しています。しかしながら、振り返ると私のキャリアは常にさまざまな危機やトラブルへの対応の連続でした。こうした経験から思うのは、危機のなかにこそチャンスがあり、将来の成長へのヒントが隠されているということです。一連の事態により、さまざまな本質的課題が顕在化し、私が今進めようとしている改革を後押ししてくれているようにも感じます。

私は金子会長から受け継いだ「3つの経営課題」を新たな視点で捉え直し、改革を加速していきたいと考えています。将来のマーケットを見据えたリソースシフト、技術機能の抜本的強化といった新機軸はその施策のひとつです。当社の成長のために不可欠な取り組みと確信しており、今後も粘り強く遂行していきます。

また、現在の世界的な危機下において、当社は恵まれたポジションにあることを今改めて実感しています。デジタルとモノづくりを両輪とする多彩な事業ポートフォリオ、国内外の2万社を超える顧客基盤は、当社の大きな強みとして表れています。

さらに、当社には持続的な成長を可能にする高いポテンシャル(潜在能力)があります。この力を発揮するには、「イノベーション」と「アクション」が不可欠です。COVID-19による一連の問題を契機にデジタル変革が加速し、世の中が大きく様変わりしている今こそ、私たちはイノベーション創出にチャレンジし、創注型ビジネスへの転換に向けてアクションを起こさなければなりません。

当社は、2020年に創立120周年を迎えました。これからも私たちは変化をチャンスと受け止め、常に挑戦を絶やさず、自らの手で歴史の次なる一ページを切り開いてまいります。

ビジネスモデル変革と事業成長を牽引する 「T-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)」

昨今のデジタル化の加速により、雑誌・書籍などペーパーメディアは減少し、印刷産業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。また、このたびの世界的な新型コロナウイルス感染症の感染拡大は人々の価値観の変化や産業構造にも大きな変革をもたらし、今後さらに社会全体のデジタル化が加速すると考えられます。

こうしたなか、トッパンではデジタル社会に対応したビジネスモデルの変革と事業成長に向けて、「T-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)」による新たな取り組みを推進しています。

T-DXとは、社会のデジタル化の加速に対応し、トッパンのすべての事業・業務をデジタルを起点として変革する、という基本的なコンセプトのことです。これからのトッパンを牽引する柱として、T-DXの基本戦略やトッパンならではの強み、また主な取り組みについてご紹介します。

T-DX=トッパン・デジタルトランスフォーメーション

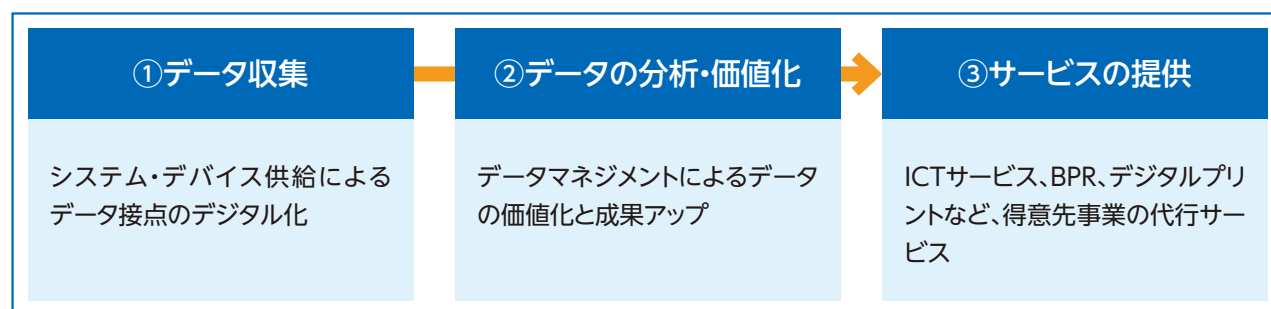
社会のデジタル化の加速に対応し、トッパンのすべての事業・業務をデジタルを起点として(デジタル技術やデータの利活用により)変革するというトッパン独自のコンセプトのこと。

T-DXの基本的なビジネスモデル ～創注型ビジネスモデルへの転換～

トッパンは今年で創立120周年を迎え、印刷テクノロジーをベースに顧客の期待に個々に応えていく「受注型ビジネスモデル」を中心に、これまで事業成長を遂げてきました。しかしながら、デジタル化の加速など昨今の社会の変化は激しく、この先も持続的成長を果たすためには、トッパン自らが社会の課題や期待に応える製品・サービスを生み出し、提供することで、顧客の課題解決につなげる「創注型ビジネスモデル」への転換が必要です。

こうした背景のもと、T-DXの基本的なビジネスモデルは、データ利活用において、そのデータの収集から分析・価値化、そしてサービス提供までを一体化させ、プラットフォームとして提供し、顧客に利用してもらうという考え方をベースに成り立っています。こうしたトッパン独自のT-DXの新たな取り組みを広げ、「創注型ビジネスモデル」への転換をめざしていきます。

T-DXの基本的なビジネスモデル



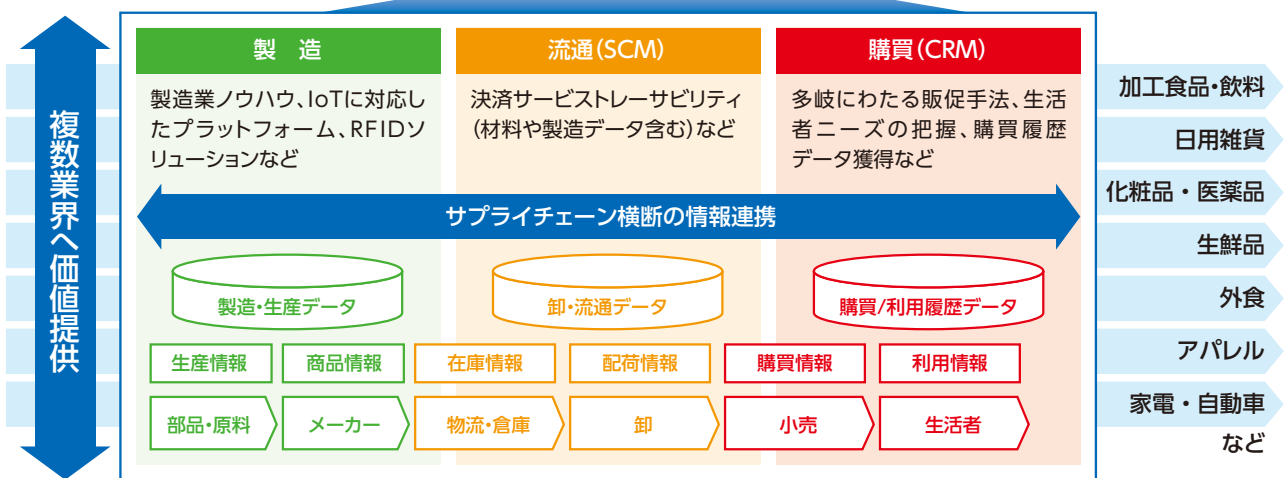
データ収集、分析・価値化、サービス提供を一体化させたプラットフォームとして顧客に提供

T-DXのビジネスフィールド ～サプライチェーン横断で多種多様な顧客を支援～

T-DXが対象とするビジネスフィールドは幅広く、製品の材料調達から製造、流通、購買という一連の流れすべてをターゲットと捉え、サプライチェーンを横断する情報連携で多種多様な業界へのアプローチが可能です。情報コミュニケー

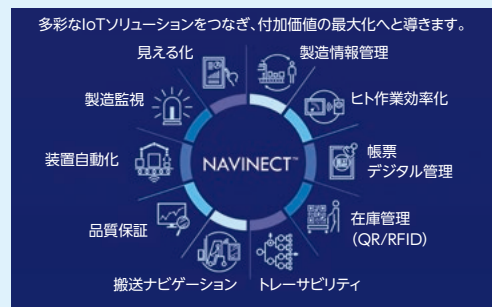
ション、生活・産業、エレクトロニクスというトッパンの3つの事業分野で得た幅広い顧客との接点を活かしながら、サプライチェーン全体の課題解決を図る各種製品・サービスの提供により、新たな価値創造をめざしていきます。

サプライチェーン横断の情報連携 × 複数業界により、新たな価値創造へ



サービス事例 製造DX支援ソリューション「NAVINECT」

「NAVINECT」は、製造工程のデジタル化により顧客企業の生産性向上、品質向上、作業効率化等を支援する製造DX支援ソリューションです。自社製造拠点におけるデジタル化の取り組みで培った数々のシステム・ノウハウを駆使し、多業種・多業界の製造現場が抱える個別課題に合わせて、システムの設計、開発、導入・運用、サポートを最適なかたちにカスタマイズし、トータルでサポートします。2020年5月には、クラウド上で提供する「NAVINECTクラウド」の販売も開始しました。



トッパンならではの強み・ノウハウ

トッパンのT-DXには、システムインテグレータとは異なる印刷会社ならではの強み・ノウハウがあります。それは、これまでのビジネスで得た2万社以上の顧客基盤を持つことであり、あらゆる業界・業種のデータを取り扱える可能性が高いことです。また、こうした幅広い業種の多種多様な製品に対応してきたトッパンの製造現場におけるデジタル化のノウハウも、T-DXでは活かされています。そのほか、大手企業のみならず、

中堅・中小企業のデジタル化支援にもきめ細かに対応でき、社会全体のデジタル化の底上げにも貢献します。

データの分析にとどまらないサービス提供も、トッパンならではの取り組みです。コンテンツ制作や、デジタルとリアルの施策を組み合わせたハイブリッドなソリューション提供も得意としています。サプライチェーン全体をカバーするさまざまなソリューションをラインアップし、T-DXの大きな強みとなっています。

全社横断組織「DXデザイン事業部」による推進

T-DXの取り組みをさらに加速するべく、その本格的な推進に向けて、2020年4月に組織再編を行い、「DXデザイン事業部」を新設しました。これまで各事業本部で推進していたT-DXの取り組みを集約・統括する全社横断組織として機能

し、社会の急速なデジタル化に対応するT-DXの推進とともに、今後の成長を支えるデジタル人財の獲得や育成にも注力していきます。

事業トップインタビュー

全社横断機能を発揮し、 T-DX戦略を着実に進化させていきます

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



T-DXの全社推進と 「創注型ビジネスモデル」の導入

トッパンのデジタル領域での取り組みは、1990年代に遡ります。複数企業と共同で行ったインターネット上のバーチャルモールの実証実験などは、当時最先端の試みでした。2000年以降は、電子チラシサービス「Shufoo!」や決済ASP事業をはじめ、社会のデジタル化に応じたさまざまなデジタルビジネスを展開してきました。そして2017年に「T-DX」を掲げ、現在、そのさらなる拡大に向けて取り組んでいます。

このほど発足した「DXデザイン事業部」は、このT-DXを全社的に推進し、取り組みを加速するべく誕生した全社横断型の新組織です。各事業本部に点在していたデジタル関連部門を集約し、1,000人規模の部隊となりました。社会ニーズを踏まえた新技術の開発やノウハウの提供を中心に、各事業本部との連携強化を図りながら、全社的なT-DX戦略の推進を担います。

T-DXの推進にあたっては、個別の顧客ニーズごとに開発する「受注型」ではなく、世の中のニーズや需要を先取りして自社サービスを開発し、顧客に「すぐ、安く、便利に」提供できる「創注型」ビジネスモデルへの転換が不可欠です。そのためには、サービスごとの品質基準設定や業務プロセスの標準化など、当社の従来事業とは異なる考え方や仕組みを取り入れる必要があります。従来型の既存事業も推進させ、同時に新たなビジネスを実現していくことに難しさ

も感じますが、「創注型」というT-DXの事業スタイルを浸透させ、事業の基盤を確立していくことが私の大きなミッションと考えています。

川上から川下までカバーする T-DX事業の展開をめざして

新型コロナウイルス感染症の感染拡大による社会変化により、特に「遠隔」「非対面」「非接触」に関するデジタルサービスへのニーズは高まっており、当社の製造DX支援ソリューション「NAVINECT」への需要も旺盛です。今後はそれらに加え、川上から川下まで顧客企業のサプライチェーン全体をカバーするデータの取得・利活用（スマート流通サプライチェーン事業）や、その基盤となるセキュリティシステム・デバイスの展開にも注力していきます。さらに、将来的にはまちづくり支援（スマートシティ事業）なども視野に、事業拡大をめざしていきます。

また、その実現にはデジタル人財の育成・確保も重要です。人財育成の面では、ビジネスマインドを持って新たな技術にチャレンジできる人財の育成をめざし、興味・関心とスキルの両面を重視して取り組んでいきます。また、人財確保の面では、長野県に開設した「ICT KŌBŌ（アイシーティーコーポ）」を皮切りに、開発拠点を拡充し、ICTを活用した地域産業活性化への貢献とともに、地方の優秀な人財確保をめざす方針です。

トッパンのサステナビリティ活動

トッパンは、BtoBを主たるビジネスモデルとし、お客さま企業のパートナーとして、ともにその課題に取り組むことにより、社会的課題の解決に寄与してきました。今日のSDGsが示す社会的課題もまさにトッパンが取り組むべきものであり、その解決に向けて、さまざまなサステナビリティ活動を推進していきます。

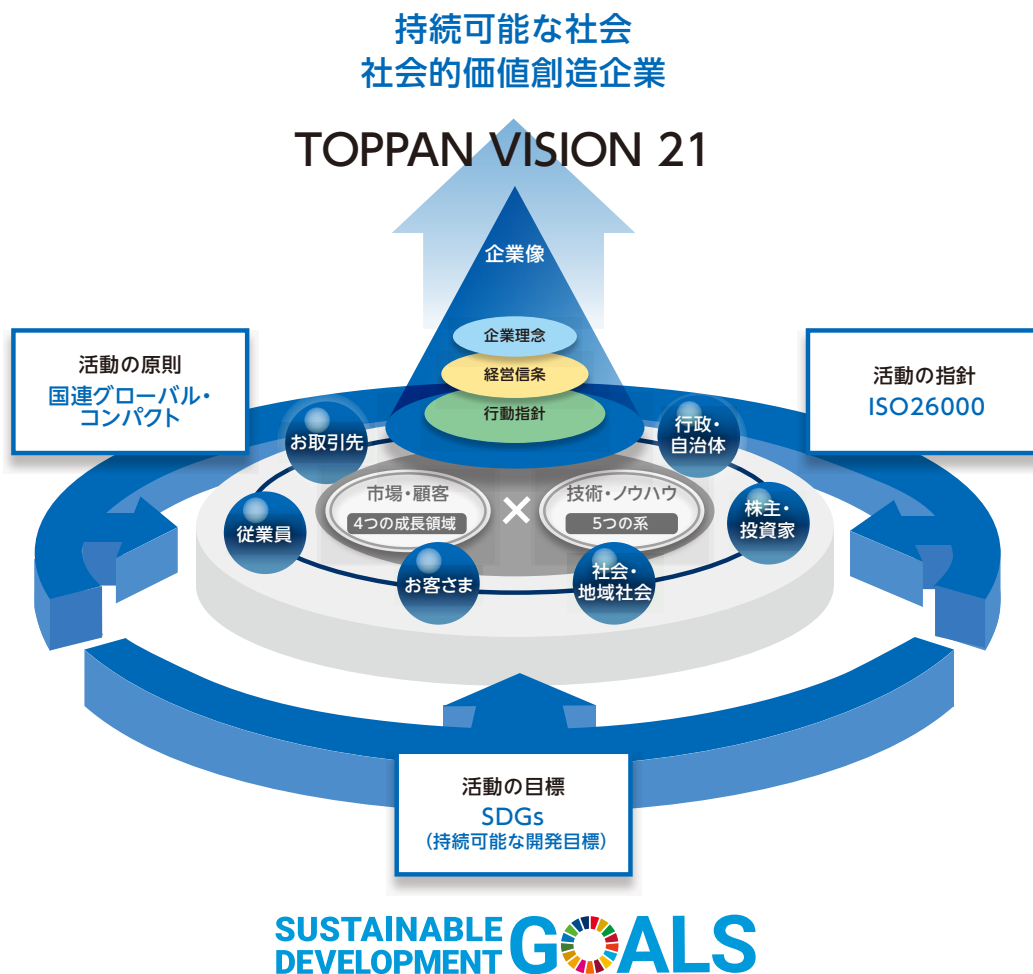
トッパンのサステナビリティ活動の考え方

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」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。

2015年9月の国連総会において、世界共通の開発目標である「持続可能な開発目標 (SDGs:Sustainable Development Goals)」が、日本を含む世界193カ国で採択されました。SDGsは、2030年までに国際社会が解決すべき社会的課題として17の目標と169のターゲットが体系化されており、課題解決には企業の積極的参加が期待されて

います。トッパンも社会的価値創造企業として永続的に発展するために、SDGsが示す課題に積極的に取り組んでいます。

トッパンは、2019年11月、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)を特定しています。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。



トップパンのマテリアリティ(重要課題)

トップパンでは、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、トップパンのサステナビリティ活動の目標であるSDGsの17の目標のなかから、トップパンの「企業像」と「4つの成長領域」に合致し、かつトップパンの技術やノウハウを活用することで新たな価値創造が可能な領域を特定し、選定しています。

今後、トップパンは、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。



トップパンのサステナビリティ情報

トップ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 2020

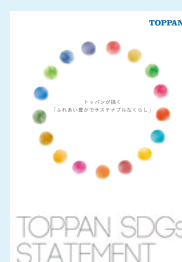
サステナビリティの取り組みに対する基本的な考え方や、推進体制・仕組み、また各種パフォーマンスデータなど、詳細な情報を開示しています。



<https://www.toppan.co.jp/sustainability/sustainability-report.html>

TOPPAN SDGs STATEMENT

トップパンが選定した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

価値創造を支えるサステナビリティの取り組み

トッパンの価値創造の基盤となる主なサステナビリティの取り組みについて、社会的責任に関する国際規格「ISO26000」が定めた「7つの中核課題」に沿ってご紹介します。なお、「組織統治」については「コーポレートガバナンス」(P.34~45)をご覧ください。また、各種データを含む詳細な情報は、「Sustainability Report 2020」(<https://www.toppan.co.jp/sustainability/sustainability-report.html>)にて開示しています。

人 権

人権は、事業活動やサステナビリティの取り組みを行っていくなかでは、最も重要なテーマだと考えています。トッパンは、「人間尊重」の精神を基本に事業活動を行っており、これを確実に実行していくため、行動の規範である「行動指針」で、人格と個性の尊重、差別行為やハラスメント行為の禁止、児童労働・強制労働の禁止など、基本的人権を尊重することを定めています。

トッパンは、2006年から「国連グローバル・コンパクト」に参加し、人権にかかわる2つの原則を支持しています。また、「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持するとともに、人権デュー・デリジェンスなどの取り組みを進めています。



労 働 慣 行

■ 従業員の労働・健康と安全

トッパンでは、従業員を会社の貴重な財産、すなわち「人財」と捉え、「企業は人なり」という理念のもと、従業員が、「やる気」「元気」「本気」の3つの「気」を持つことで、それぞれの力を十分に発揮することが大切だと考えています。それを実現するために、従業員の労働、そして健康と安全に関する取り組みを労働組合や健康保険組合(以下健保)と連携しながら進めています。

特に、健康と安全については、「健康経営宣言」と「安全衛生・防火基本方針」を定め、これ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」: 従業員のさらなる健康の保持・増進に向け、「健康経営」という視点から、会社と健保それぞれで行われている取り組みや計画が見える化、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いっそう推進するとともに、健康関連事業を通じ、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」: 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。ゼロ災害を目標に取り組んでいます。

■ ダイバーシティ&インクルージョン

トッパンは、「社会的価値創造企業」へのさらなる進化をめざし、ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営戦略のひとつと位置づけています。

トッパンが取り組むダイバーシティ&インクルージョンとは、年齢、性別、国籍、障がいの有無など、個々の属性や価値観の違いを認め合い尊重し、その違いを変革の原動力に変えていくものです。2019年4月には「ダイバーシティ推進室」を発足し、その取り組みをさらに強化しています。多様な人財がそれぞれの個性や能力を発揮できる仕組み・環境を整備し、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ます。

■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ます。

「企業は人なり」の理念のもと、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。

〈人財育成に関する費用実績〉

	社員一人当たりの 研修などの費用	トッパン研修センター稼働率 [※]	
		川口	湯河原
2015年度	79,251円	85.7%	45.1%
2016年度	70,783円	87.0%	45.8%
2017年度	70,730円	87.6%	46.2%
2018年度	67,383円	85.8%	45.5%
2019年度	64,654円	81.1%	42.0%

※研修センター稼働日/研修センター利用可能日数(休日などを除く)にて算出

公正な事業慣行

■コンプライアンスの徹底

トッパンでは、コンプライアンスを遵守するための規範として、凸版印刷(株)が創立100周年を迎えた2000年6月に、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。2010年11月には全面改定を行い、「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いっそうの徹底に取り組んでいます。この行動指針は経営環境や社会情勢の変化などを踏まえて、毎年内容の見直しを行い、改定は当社の取締役会の決議を経て行われます。

■サステナブル調達の推進

トッパンでは、取引先と協力・連携し、「CSR調達」と「生物多様性の保全」によるサステナブル調達に取り組んでいます。

「CSR調達」の指針となる「トッパングループCSR調達ガイドライン」は、調達業務にかかわるすべての従業員が守るべき基本的な考え方である「調達基本方針」と、取引先に遵守を要請する「CSR調達基準」で構成されています。これらは、原材料の調達先のみならず、業務委託先やその仲介業者も含め、すべてのサプライヤーを対象としています。

「生物多様性の保全」は、「生物多様性に関する基本方針」に基づき、調達部門では生物多様性におよぼす影響の回避・最小化のため、持続可能な原材料の積極的な利用を進めています。

消費者課題

■製品・サービスでの取り組み

トッパンでは、生産部門だけでなく、営業、研究・開発、企画から設計、販売・出荷のすべての工程における品質づくりへの取り組みを「総合品質保証」と定義し、品質向上と製品の安全管理に努めています。品質の維持・改善に取り組むうえで、製品の安全管理についての基本理念と指針を制定しています。また、地球環境問題を重要な社会的課題のひとつとして認識しており、環境配慮型製品やサービスの提供、CO₂排出量の見える化に取り組み、持続可能な消費に貢献しています。

■ユニバーサルデザイン

トッパンは、ユニバーサルデザイン(UD)の重要性を認識し、1999年にいち早く「パッケージUDコンサルティング事業」を開始し、できる限り多くの人にとって使いやすく、魅力的なパッケージやコミュニケーションツールの企画・開発を行ってきました。2010年に制定した「トッパンユニバーサルデザイン宣言」と「トッパンユニバーサルデザイン

7原則」では、多様な人々との対話を重視し、身体・知覚特性への配慮はもちろん、使用する状況や心地よさなどの心理面への配慮も含め、「多様性に配慮した社会の実現に貢献」するための製品・サービス開発の指針としてUDを位置づけています。

■消費者保護

トッパンでは、多様化する個人情報取り扱いに対し、情報漏えい・流出事故防止を強化するため、個人情報の取り扱いを、厳格な基準による認定監査をクリアしたセキュリティエリアのみに限定しています。業務設計や品質保証面においても安全管理を徹底し、仕組みと工程の両面から安心・安全な個人情報の管理に努めています。

また、トッパンは、グループを挙げて情報セキュリティ管理に取り組むことをグループ方針として宣言しています。この方針のもと、厳格な国際規格であるISO/IEC 27001をベースとし、さらにプライバシーマーク規格であるJIS Q15001に準拠したルール体系を整備し、見直し続けています。

コミュニティ参画・発展

トッパンは、地域課題の解決や社会の持続的な発展に向けて、主に「環境」「教育」「文化」を軸としたさまざまな社会貢献活動に取り組んでいます。トッパングループ「行動指針」に「社会貢献活動や適切な情報開示を通じて、社会からの信頼を醸成する(基本原則9)」を定め、企業市民として企業が取り組む社会貢献活動の重要性を十分に認識し、トッパングループ全体で積極的に活動を推進しています。

〈主な活動〉

環境	●地域の環境を守り育てる活動 地域清掃・美化、生物多様性教育イベント等
教育	●トッパンのリソースを活かした教育活動 出前授業「印刷の学校」等
文化	●芸術文化を支援する企業メセナやスポーツ振興活動 印刷博物館・トッパンホールの運営、トッパンチャリティーコンサート、障がい者スポーツ普及・支援等



地域清掃・美化活動



出前授業「印刷の学校」



トッパンチャリティーコンサート

環境

1990年代、地球規模で環境保全への意識が高まり、企業の取り組むべき範囲は大幅に拡大しました。トッパンは、それまでの環境保全体制を再整備し、1991年に「エコロジーセンター」を設置、翌1992年には環境保全活動の基本理念として「凸版印刷地球環境宣言」を定め、活動を推進してきました。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、この地球環境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、より積極的に地球環境保全への取り組みを進めています。

〈取り組み項目〉

地球温暖化防止	エネルギーの使用の合理化およびエネルギー管理等
循環型社会形成	優先順位をつけた廃棄物などの処理等
化学物質管理	原則、有害な化学物質は使用しない。代替技術が存在せず法的に使用が認められている場合には適正管理し、削減・代替に努める
公害防止	環境保全管理活動の推進により、公害発生を未然に防止。万が一発生した場合には、速やかな公開・開示を含む対応とともに再発防止を図る
生物多様性	原材料調達における、生物多様性におよぼす影響の回避・最小化等

〈環境目標〉

2020年度国内中期環境目標

1 地球温暖化防止	2 循環型社会形成への対応	3 大気環境保全
●CO ₂ 排出量を 2008年度比 30%削減 (751千t→530千t: ▲221千t)	●廃棄物最終埋立量を 2008年度比 95%削減 (1,584t→80t: ▲1,504t)	●VOC大気排出量を 2008年度比 70%削減 (7,326t→2,198t: ▲5,128t)

2030年度中長期温室効果ガス排出削減目標

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 (サプライチェーンを含む事業活動におけるその他の間接排出)
●2017年度比 30%削減	●2017年度比 20%削減



気候変動リスクおよびTCFDへの対応

国際社会・経済・環境に大きな影響を与える気候変動は年々深刻さを増し、企業活動にとって大きな問題となっています。トッパンは、1992年に「凸版印刷地球環境宣言」を策定して以来、未来を見据え、企業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指し、気候変動を含む環境問題への取り組みを推進してきました。

そして、2019年5月、トッパンは「TCFD(気候関連財務情報開

示タスクフォース)」の提言に賛同を表明し、気候変動が自社に与える影響の評価を開始しました。今後はTCFDの枠組みに沿って、気候変動による事業リスクと事業機会の財務インパクトを評価し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの観点から情報開示を行っていきます。また、事業リスクと事業機会への対応も継続して検討・実施し、順次情報を開示していきます。

※詳細は、「Sustainability Report 2020」のP.18～19をご覧ください。



定例取締役会のほか、案件の緊急性を考慮し、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。2020年3月期は、取締役会を18回開催し、「取締役会規則」に則った決議、報告が行われることにより、取締役会の監督機能が適切に果たされています。経営上重要な案件は、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事前に審査し、経営効率を意識した経営判断を行っています。2020年3月期は、経営会議を20回開催し、一定の意思決定を行うとともに、取締役会決議事項の事前審査を実施することにより、経営の合理化・効率化とともに、迅速な意思決定に努めました。

また、2016年4月27日の取締役会決議によって、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる機動的な経営体制を構築するとともに、業務執行の責任者としての権限・責任の一層の明確化を図る観点から、執行役員制度を導入しています。なお、2020年7月21日現在、取締役を兼務する執行役員のほか、27名が取締役を兼務しない執行役員に就任しています。

■ 監査役・監査役会・会計監査人

3名の社外監査役を含む5名の監査役は、監査役会のほか、取締役会や経営会議、危機管理にかかわる重要な会議などに出席し、会計監査人や内部監査部門との連携を強化しつつ、事業所やグループ会社の監査を計画的に実施しています。2020年3月期は、監査役会を15回開催し、取締役および従業員から職務執行における報告を受けています。これらを通じて、取締役および各部門の業務の適法性や会社方針・規則に沿った円滑で適正な経営がなされているか、予防監査の視点で監査し、助言しています。また、「トッパングループ監査役会」を定期的に開催し、グループの監査役監査の実効性を高めています。2020年3月期は、トッパングループ監査役会を1回開催し、各社の監査役との情報共有を図っています。

なお、有限責任 あずさ監査法人による会計監査を通じた会計の適正性の検証により、財務情報の信頼性と透明性の向上につなげています。

■ 監査機能の強化

事業部門から独立した経営監査室は、経営活動の管理・運営の制度と業務の遂行状況を合法性と合理性の観点から公正かつ客観的に監査しています。問題点は、被監査部門

にフィードバックし、改善策の提案を行うとともに、監査結果を代表取締役社長、各担当取締役、監査役に報告しています。2020年3月期は、経営監査、業務監査を23件実施しました。財務報告に係る内部統制については、全事業(本)部、主要な子会社を対象に、整備評価、運用評価を実施しました。

法務・知的財産本部コンプライアンス部は、法令遵守と企業倫理の確立を推進する役割を担っており、「行動指針」の周知・徹底、各種規制法の遵守に取り組んでいます。製造統括本部エコロジーセンターは、環境活動を統括し、事業所の監査、改善確認までを行っています。

■ 社外取締役・社外監査役

取締役会の監督機能の強化を図る観点から、3名の社外取締役(全員が独立役員)を選任しています。また、当社は、当社取締役会からの独立性が高い社外監査役を選任することが当社のガバナンス上重要であると認識しています。そうした観点から、当社は、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、当社の主要な取引先の業務執行者および当社の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監査役3名を選任しています。


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、当社ウェブサイトにて公表しています。

<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、株式会社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、社外取締役は適宜ほか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。社外監査役はほか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。

社外取締役および社外監査役の体制 (2020年7月21日現在)

社外取締役	氏名	主な兼任状況	就任年数	所有する当社株式の数(株) (2020年5月末時点)	選任理由
	野間 省伸	・株式会社講談社 代表取締役社長	10	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。
	遠山 亮子	・中央大学大学院 戦略経営研究科教授 ・北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科客員教授 ・エムスリー株式会社 社外取締役(監査等委員)	4	—	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。
	中林 美恵子	・グローバルビジネス学会理事 ・早稲田大学社会科学総合学院 社会科学部教授 ・米国モーリーン&マイク・マンズ フィールド財団名誉フェロー	2020年 7月就任	—	政治経済およびグローバルビジネス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。

社外監査役	氏名	主な兼任状況	就任年数	所有する当社株式の数(株) (2020年5月末時点)	選任理由
	重松 博之	—	6	—	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。
	垣内 恵子	・涼和総合法律事務所弁護士 ・株式会社キングジム 社外取締役	4	—	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。
	笠間 治雄	・笠間法律事務所弁護士 ・住友商事株式会社 社外監査役 ・東海旅客鉄道株式会社 社外取締役	2	—	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。

	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 (2020年3月期)		監査役会への出席状況 (2020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
							●	●	17	18	—	—
								●	15		—	
								●	—		—	

	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 (2020年3月期)		監査役会への出席状況 (2020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
							●	●	18	18	15	15
								●	18		15	
								●	18		15	

社外取締役メッセージ

**専門分野を活かした
異なる視点を提供することで、
ガバナンスの強化に貢献していきます。**



社外取締役

遠山 亮子

私が社外取締役に就任してから5年目を迎えますが、経営の透明性を保つための諸制度の運用と情報発信に関しては、当社は非常に努力し、真面目に取り組んでいると評価しています。また、株主以外のステークホルダーに対しても、特に従業員と地域コミュニティに対して、大変誠実に働きかけている印象です。一方、ダイバーシティに関しては取締役会の顔ぶれを見ても、まだ発展途上ではないかと感じています。

そうしたなか、私に求められている役割は、社外取締役として、外部からの異なる視点を提供することだと認識しています。私は経営戦略の研究者ですが、戦略には組織が進むべき道を示すことで組織の力を結集させるという機能がある一方、それ以外の道が見えなくなり、集団志向による視野狭窄を起すという逆機能もあります。特に変化が激しい環境下においては、「これまで通りのやり方」では生き残ることは困難であり、企業は市場や技術、そして企業自身について、これまでとは異なる視点が求められることが多くなります。だからこそ私は、わからない点、疑問に思った点があれば素直に尋ねることを心がけながら、自分の専門分野を活かした異なる視点を提供することに努めています。

このたびの新型コロナウイルス感染症の感染拡大への

対応では、もともと当社はリスクマネジメントには大変力を入れている会社だという印象があり、かなり早い段階からさまざまな対策が取られ、取締役会に報告されていました。今後は、どのようなビジネス、もしくは環境下でも言えることですが、「ピンチはチャンス、チャンスはピンチ」です。当社のビジネスの多くはBtoBであり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって顧客企業のビジネスが減少すれば、当然当社のビジネスも減少します。一方で、そのような顧客企業の生き残りを手助けするという新たなビジネスチャンスも発生します。顧客のニーズの変化をいかに先取りして対応し、新しいビジネスを創っていくか、それができなければ当社自身の生き残りは難しいでしょう。

特に近年、当社は全社を挙げて顧客のデジタル変革を支援する「T-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)」の推進に取り組んでいます。戦略、事業構造、組織、企業文化などあらゆる点において変革を迫られています。それは市場においても同様で、Withコロナ、Afterコロナの世界ではビジネスプロセスやサービスのデジタル移行がこれまで以上に加速することは間違いありません。その変革のスピードにトッパンがついていけるかどうか、生き残りの鍵はそこにあると考えています。

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。2020年5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、全ての取締役(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、上記「2.取締役会の構成」「3.取締役会の運営」のうち「自由闊達な議論」については、引き続き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

[取締役会の構成]

取締役会における社外取締役比率、属性などを含め、当社にとって最適な取締役会構成、コーポレートガバナンス体制について、総合的な検討を継続的に実施していきます。

[自由闊達な議論]

当社では、各取締役・監査役への資料の配布時期の早期化を図り、活発な意見交換等が行えるよう、システムを用いた取締役会上程資料の事前提供や議案内容の事前説明に努めていますが、引き続き、取締役会の議論活性化を促進する取り組みを強化していきます。

役員の報酬等

■取締役の指名・報酬に関する諮問委員会

当社では、2016年5月26日の取締役会の決議によって、取締役の指名・報酬に関する諮問委員会を設置しています。これにより、取締役の指名・報酬の決定プロセスおよびその内容について、透明性・客観性の一層の向上を図ることとしています。なお、本委員会には、当社の独立性判断基準の要件を充たした社外役員を1名以上含むこととしており、2020年7月21日現在、社内取締役2名、独立社外取締役1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。

取締役の報酬総額は2016年6月29日開催の第170回定時株主総会の決議により「年額17億円以内(うち社外取締役1億円以内)」と定められています。なお、当該決議における取締役の報酬総額には、使用人分の給与は含まないものとしており、係る決議の時点においては取締役19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。

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。

2020年3月期においては、諮問委員会では、会社側が提示した個人ごとの業績評価の内容およびそれを踏まえた報酬内容等の妥当性について審議しています。

(固定報酬)

当社は、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ており、固定報酬は当該基準報酬額を基礎とした年度改定により決定しています。本制度により同一の職位であっても各取締役個人の前連結会計年度における成果や経営に対する貢献度に応じて一定の範囲で改定が可能となっています。

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、長期的な業績および企業価値向上のために一定の指標を用いて年度ごとの業績と連動する制度設計としています。主たる評価指標としては連結営業利益の対前年伸び率等を採用していますが、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セグメント別連結営業利益の目標達成率等を総合的に勘案して個人ごとの業績評価を決定しています。

(譲渡制限付株式報酬)

譲渡制限付株式報酬につきましては、当社の社外取締役を除く取締役(以下「対象取締役」という。)を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さま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あり、従前の役員持株会制度に置き換わるものです。対象取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、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(ただし、本株主総会の決議の日以降の日を効力発生日とする当社の普通株式の株式分割(当社の普通株式の無償割当てを含みます。)または株式併合が行われた場合、当該効力発生日以降、分割比率・併合比率等に応じて、当該総数を、必要に応じて合理的な範囲で調整します。)とし、その1株当たりの払込金額は、その発

行または処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額としない範囲において、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当たっては、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」といいます。)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)	901	717(168)	116	67	19
監査役 (社外監査役を除く)	71	71(—)	—	—	3
社外役員	80	80(—)	—	—	6

※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	202	取締役	凸版印刷(株) ^(注1)	153	17	9	—
		取締役	トッパン・フォームズ(株)	10	2	—	—
		取締役	タマポリ(株)	7	2	—	—
磨 秀晴	111	取締役	凸版印刷(株) ^(注2)	94	7	9	—

(注) 1 凸版印刷(株)の基本報酬153百万円には、上記加算報酬34百万円を含みます。

2 凸版印刷(株)の基本報酬94百万円には、上記加算報酬31百万円を含みます。

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。

コンプライアンス

当社は、コンプライアンス基本規程として「トッパングループ行動指針」を定め、この周知徹底を図ることで従業員の職務執行の適法性を確保します。そのために、当社の本社法務・知的財産本部内にコンプライアンス部を設置し、子会社の法務部門等と連携し、グループ全体の法令遵守と企業倫理の確立を図っていきます。さらに、各職場における行動指針の浸透を図るため、当社および子会社で行動指針推進リーダー制度を導入し、2020年3月31日現在、グループ会社を含めて約700名のリーダーが各職場での勉強会等を実施し、行動指針の徹底を図っています。2020年3月期は行動指針推進リーダーを対象に、「トッパングループ行動指針」遵守のための教育を全国で70回実施しました。また、独占禁止法等

の規制法に関する教育を対象部門に実施するとともに、遵守状況について監査、ヒアリング等を行いました。

また、内部監査部門である経営監査室にて、定期的に各事業部および子会社における業務執行状況を監査し、その結果を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ます。

さらに、法令違反の早期発見と迅速かつ適切な対応を行うため、「内部通報規程」に従い「トッパングループ・ヘルプライン」を設置しています。トッパングループの役員、従業員等が、「トッパングループ・ヘルプライン」を通じて内部通報を行い、その通報が客観的な合理的根拠に基づき誠意あるものであると判断した場合、当該通報を理由として通報者に対する不利益な取り扱いを行わず、かつ当該通報行為に対する報復行為や差別行為から通報者を保護するものとします。

リスクマネジメント

■危機管理体制

リスクの発生を回避するとともに、発生した際の損失を最小限に抑えるための総合的なリスクマネジメントを行っています。

リスクの回避とリスク発生時の損失の抑制にかかわる事項については「危機管理に関する規程」を制定し、危機管理を要するリスクごとに本社主管部門を定め、当該部門の担当取締役が個別リスクについての予防、回避、是正措置を講じる責任者となる、主管部門別危機管理体制をとっています。

危機管理を要するリスクは、規程に基づき年1回の見直しと対応策の検討を行っています。また、本社各部門の危機管理担当で構成される「危機管理連絡会」を定期的に開催し、常に情報の共有化を図ってリスクに備えています。

■事業継続マネジメント(BCM)への取り組み

災害が発生した際に、全従業員の安全を確保し、会社の

損害を最小限に抑えるために、災害対策基本計画を策定し、定期的な見直しを行っています。

主な取り組みとしては、全国の事業所に対してBCMにかかわる各種訓練を行い、事業内容に応じた危機管理能力の向上を図っています。また、原材料の調達先や生産協力会社に対しても、個別に行うアンケート調査と、外部講師による勉強会を通じて、事業継続能力のボトムアップを図っています。

また、こうした自社のBCM活動を評価する仕組みとして、チェックシートを用いた拠点ごとの自己採点と、全拠点の相対評価に基づくフィードバックを毎年実施しています。加えて、昨年度は新たに防災専用ホームページを開設し、全従業員、およびそのご家族へ向けた情報発信も開始しました。

なお、厳格な事業継続が必要とされる事業については、ISO22301の認証を取得し、継続的なPDCA活動に基づき改善を進めています。

トップパンは、今後もBCM活動を継続し、製品やサービスの提供を通じて社会的責任を果たしていきます。

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
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
	基幹系システム関連事故	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排出の価格付け、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 新型インフルエンザの蔓延	人事労政本部 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、支払いに関わる不正行為(架空発注等)	財務本部
	ハラスメント、差別、労基法違反等	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、個別銘柄毎に保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが社内規則に基づく株式保有コストに

見合っているかなど、事業運営面と投資資産としての価値の両面から総合的に分析し、毎年定期的に取り締役会においてその保有の合理性について検証のうえ、継続保有についての検討を行うこととしています。

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

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	33,974
非上場株式以外の株式	193	326,252

(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	25	3,745	取引関係と事業連携の維持強化のため
非上場株式以外の株式	15	95	取引関係と事業連携の維持強化のため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数(銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	7	187
非上場株式以外の株式	26	102,032

■特定投資株式およびみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、 定量的な保有効果および 株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無(注)3
	株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)		
株式会社リクルート ホールディングス	72,600,000 202,989	102,600,000 324,318	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
株式会社ベルシステム24 ホールディングス	10,570,000 11,912	10,570,000 14,459	事業上の関係の維持と強化	無
久光製薬株式会社	1,745,211 8,795	1,741,476 8,864	営業政策等の取引関係の維持を目的として保有 しており関係強化のため株式数は増加している	有
TIS株式会社	3,291,900 5,882	1,097,300 5,749	事業上の関係の維持と強化 株式数は株式分割により増加	有
ライオン株式会社	2,363,000 5,465	2,363,000 5,505	営業政策等の取引関係の維持と強化	有

3.価値創造を支える基盤 (ESG情報)

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、 定量的な保有効果および 株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無(注)3
	株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)		
東洋水産株式会社	933,000	933,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	4,870	3,932		
王子ホールディングス株式会社	6,746,000	6,746,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	3,905	4,634		
アサヒグループホールディングス 株式会社	1,050,588	1,050,588	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	3,687	5,179		
江崎グリコ株式会社	785,591	785,163	営業政策等の取引関係の維持を目的として保有 しており関係強化のため株式数は増加している	有
	3,566	4,569		
小野薬品工業株式会社	1,362,000	1,362,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	3,385	2,954		
株式会社東京放送ホールディングス	2,221,700	2,221,700	事業上の関係の維持と強化	有
	3,341	4,501		
森永製菓株式会社	733,200	733,200	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	3,240	3,523		
小林製薬株式会社	296,611	296,182	営業政策等の取引関係の維持を目的として保有 しており関係強化のため株式数は増加している	有
	2,966	2,766		
第一生命ホールディングス株式会社	2,159,900	2,159,900	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	2,798	3,321		
富士フイルムホールディングス 株式会社	456,600	456,600	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	2,483	2,298		
ぴあ株式会社	1,087,709	1,087,709	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	2,425	4,992		
株式会社日清製粉グループ本社	1,294,095	1,294,095	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	2,331	3,287		
キッコーマン株式会社	457,191	457,191	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	2,105	2,482		
信越化学工業株式会社	195,000	195,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	2,092	1,809		
大正製薬ホールディングス株式会社	300,000	300,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,992	3,165		
MS&ADインシュアランスグループ ホールディングス株式会社	619,050	669,050	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,872	2,254		
ハウス食品グループ本社株式会社	528,200	528,200	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,861	2,350		
株式会社三菱UFJフィナンシャル・ グループ	4,589,225	6,556,025	金融取引関係の維持と強化	有
	1,849	3,605		
ダイキン工業株式会社	133,000	133,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,751	1,725		
株式会社学研ホールディングス	773,700	323,425	営業政策等の取引関係の維持と強化 株式数は株式分割により増加	有
	1,428	1,662		
京王電鉄株式会社	220,800	220,800	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,410	1,578		
株式会社セブン銀行	5,000,000	5,000,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	1,395	1,635		
大王製紙株式会社	910,000	910,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,322	1,234		
株式会社SCREENホールディングス	266,800	266,800	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,067	1,189		
レンゴー株式会社	1,214,912	1,214,912	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,022	1,261		
株式会社ワコールホールディングス	425,500	425,500	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	998	1,170		
日清食品ホールディングス株式会社	110,000	110,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	990	836		
味の素株式会社	489,500	489,500	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	984	865		
クックパッド株式会社	3,215,000	3,215,000	事業上の関係の維持と強化	無
	964	893		
株式会社三井住友フィナンシャル グループ	354,012	505,712	金融取引関係の維持と強化	有
	928	1,960		
明治ホールディングス株式会社	117,214	117,214	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	900	1,053		
株式会社巴川製紙所	1,139,400	1,139,400	事業上の関係の維持と強化	有
	865	1,134		
宝ホールディングス株式会社	1,000,000	1,000,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	810	1,309		
大和ハウス工業株式会社	300,000	300,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	803	1,055		
株式会社永谷園ホールディングス	354,500	354,500	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	783	880		
株式会社ツムラ	278,307	277,479	営業政策等の取引関係の維持を目的として保有 しており関係強化のため株式数は増加している	有
	765	933		
株式会社T&Dホールディングス	817,700	817,700	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	722	951		
株式会社千趣会	1,838,147	*	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	658	*		
株式会社KADOKAWA	474,792	*	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	647	*		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、 定量的な保有効果および 株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無(注)3
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
株式会社内田洋行	177,600	177,600	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	626	578		
株式会社パイロット コーポレーション	167,400	167,400	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	601	750		
アズワン株式会社	63,036	*	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	600	*		
大阪有機化学工業株式会社	385,400	*	事業上の関係の維持と強化	有
	578	*		
住友不動産株式会社	200,000	200,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	527	917		
株式会社三越伊勢丹 ホールディングス	818,600	818,600	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	515	916		
株式会社資生堂	—	851,514	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	—	6,801		
三菱電機株式会社	—	895,500	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	—	1,273		
大東建託株式会社	*	50,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
	*	771		
株式会社オカムラ	*	488,569	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	*	566		

(注) 1 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。「*」は、当該銘柄の貸借対照表計上額が当社の資本金額の100分の1以下であり、かつ貸借対照表計上額の大きい順の60銘柄に該当しないために記載を省略していることを示しています。

2 定量的な保有効果については記載が困難です。保有の合理性は、個別銘柄毎に事業資産と投資資産としての価値の両面から総合的に分析し、定期的に取り締役会で検証しています。

3 当社の株式の保有の有無については、各銘柄株式の発行会社の主なグループ会社による保有も含めて記載しています。

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、 定量的な保有効果および 株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無(注)4
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
テルモ株式会社	6,248,000	6,248,000	議決権行使の指図権限を留保	有
	23,242	21,118		
花王株式会社	2,121,000	2,121,000	議決権行使の指図権限を留保	無
	18,728	18,490		
KDDI株式会社	2,904,000	2,904,000	議決権行使の指図権限を留保	無
	9,263	6,926		
本田技研工業株式会社	2,834,000	2,834,000	議決権行使の指図権限を留保	有
	6,886	8,487		
任天堂株式会社	100,000	100,000	議決権行使の指図権限を留保	有
	4,161	3,156		
明治ホールディングス株式会社	457,800	457,800	議決権行使の指図権限を留保	有
	3,515	4,115		
富士フイルムホールディングス 株式会社	440,000	440,000	議決権行使の指図権限を留保	有
	2,393	2,214		
株式会社ヤクルト本社	183,840	183,840	議決権行使の指図権限を留保	有
	1,174	1,422		
宝ホールディングス株式会社	700,000	*	議決権行使の指図権限を留保	有
	567	*		
株式会社東京放送ホールディングス	350,000	*	議決権行使の指図権限を留保	有
	526	*		
株式会社資生堂	—	917,000	議決権行使の指図権限を留保	無
	—	7,324		
株式会社ニューフレアテクノロジー	—	500,000	議決権行使の指図権限を留保	無
	—	3,070		

(注) 1 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。「*」は、当該銘柄の貸借対照表計上額が当社の資本金額の100分の1以下であり、かつ貸借対照表計上額の大きい順の60銘柄に該当しないために記載を省略していることを示しています。

2 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。

3 定量的な保有効果については記載が困難です。保有の合理性は、個別銘柄毎に事業資産と投資資産としての価値の両面から総合的に分析し、定期的に取り締役会で検証しています。

4 当社の株式の保有の有無については、各銘柄株式の発行会社の主なグループ会社による保有も含めて記載しています。

■保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

取締役および監査役一覧

取締役



代表取締役会長

金子 眞吾

- 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及び経営監査室、業務改革本部担当
- 2008年 専務取締役経営企画本部長及び経営監査室、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、営業統轄及び経営監査室、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



代表取締役社長

磨 秀晴

- 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及び教育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、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 代表取締役社長現任



代表取締役副社長執行役員

人事労政本部長及び秘書室、法務・知的財産本部担当

大久保 伸一

- 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及び秘書室、法務本部担当
- 2014年 専務取締役人事労政本部長及び秘書室、広報本部、法務本部、文化事業推進本部担当
- 2018年 取締役専務執行役員人事労政本部長及び秘書室、法務・知的財産本部担当
- 2019年 取締役副社長執行役員人事労政本部長及び秘書室、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及び秘書室、法務・知的財産本部担当現任

取締役副社長執行役員

広報本部、技術戦略室、事業開発本部、文化事業推進本部、
教育事業推進本部、スポーツ事業開発室、万博・IR推進室担当

前田 幸夫

- 1975年 当社入社
- 2006年 取締役中部事業部長
- 2010年 常務取締役経営企画本部長、広報本部長及び情報コミュニケーション事業本部情報・出版担当
- 2013年 専務取締役経営企画本部長、広報本部長、メディア事業推進本部長
- 2014年 当社専務取締役退任、トップラン・フォームズ株式会社取締役副社長
- 2016年 トップラン・フォームズ株式会社取締役副社長退任
- 2016年 当社専務取締役全社営業担当、広報本部担当
- 2018年 取締役副社長執行役員全社営業、広報本部、文化事業推進本部、教育事業推進本部、スポーツ事業開発室担当
- 2019年 取締役副社長執行役員広報本部、技術戦略室、文化事業推進本部、教育事業推進本部、スポーツ事業開発室担当
- 2020年 取締役副社長執行役員広報本部、技術戦略室、事業開発本部、文化事業推進本部、教育事業推進本部、スポーツ事業開発室、万博・IR推進室担当現任



取締役専務執行役員

情報コミュニケーション事業本部長

新井 誠

- 1979年 当社入社
- 2008年 取締役情報コミュニケーション事業本部商印事業部長
- 2012年 常務取締役情報コミュニケーション事業本部副事業本部長
- 2015年 専務取締役情報コミュニケーション事業本部長
- 2018年 取締役専務執行役員情報コミュニケーション事業本部長現任



取締役専務執行役員

生活・産業事業本部長

江崎 純生

- 1981年 当社入社
- 2011年 取締役西日本事業本部副事業本部長
- 2017年 常務取締役生活・産業事業本部グローバル事業部長
- 2018年 取締役専務執行役員西日本事業本部長
- 2019年 取締役専務執行役員生活・産業事業本部長現任



取締役専務執行役員

エレクトロニクス事業本部長

植木 哲朗

- 2010年 株式会社オルタステクノロジー入社
- 2013年 株式会社オルタステクノロジー代表取締役社長
- 2015年 当社取締役エレクトロニクス事業本部長
- 2018年 取締役常務執行役員エレクトロニクス事業本部長
- 2019年 取締役専務執行役員エレクトロニクス事業本部長現任



取締役



取締役常務執行役員
製造統括本部長
山野 泰彦



取締役常務執行役員
情報コミュニケーション事業本部
DX・事業創発・グローバル担当
中尾 光宏



取締役常務執行役員
東日本事業本部長
小谷 友一郎



取締役常務執行役員
経営企画本部、
グローバルガバナンス本部、
情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部、
DXデザイン事業部担当
坂井 和則



取締役常務執行役員
西日本事業本部長
齊藤 昌典



取締役執行役員
財務本部長
黒部 隆

監査役



常任監査役(常勤)
高宮城 實明



監査役(常勤)
久保 到

社外取締役および社外監査役



社外取締役
野間 省伸

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



社外監査役
重松 博之

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



社外取締役
遠山 亮子

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
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



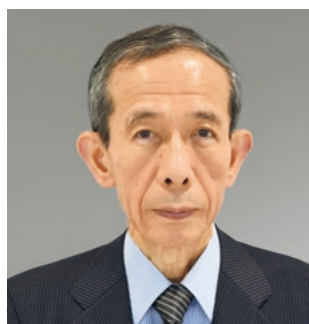
社外監査役
垣内 恵子

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



社外取締役
中林 美恵子

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 米国モーリーン&マイク・マ
ンスフィールド財団
名誉フェロー現任
2020年 当社社外取締役現任



社外監査役
笠間 治雄

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、中林美恵子氏及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、当社の主要な取引先の業務執行者及び当社の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、当社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、直近3事業年度における同社からの売上額は、当社グループの連結売上高の約0.5%未満です。2015年11月に新たに制定した「凸版印刷株式会社 社外役員の独立性判断基準」及び(株)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。

事業所一覽

2020年7月現在

本社

東京都千代田区神田和泉町1番地 〒101-0024

総合研究所

埼玉県北葛飾郡杉戸町高野台南4-2-3 〒345-8508

DXデザイン事業部

東京都文京区水道1-3-3 〒112-8531

情報コミュニケーション事業本部

東京都文京区水道1-3-3 〒112-8531

●情報メディア事業部

東京都文京区水道1-3-3 〒112-8531

●マーケティング事業部

東京都文京区水道1-3-3 〒112-8531
営業所：千葉 横浜

●セキュア事業部

東京都文京区水道1-3-3 〒112-8531

●ソーシャルイノベーション事業部

東京都文京区水道1-3-3 〒112-8531

生活・産業事業本部

東京都台東区台東1-5-1 〒110-8560

●パッケージソリューション事業部

東京都台東区台東1-5-1 〒110-8560

●グローバル事業部

東京都台東区台東1-5-1 〒110-8560

●環境デザイン事業部

東京都台東区台東1-5-1 〒110-8560
支店・営業所：名古屋 大阪 高松 富山 福岡 那覇

●生活・産業製造事業部

東京都台東区台東1-5-1 〒110-8560

エレクトロニクス事業本部

東京都港区芝浦3-19-26 トップラン芝浦ビル 〒108-8539
営業所：京都 福岡

●オルタス事業部

東京都日野市旭が丘2-8-7 〒191-0065
営業所：京都

西日本事業本部

大阪府大阪市北区中之島2-3-18
中之島フェスティバルタワー 〒530-0005

●関西事業部

大阪府大阪市北区中之島2-3-18
中之島フェスティバルタワー 〒530-0005
営業所：金沢 京都 神戸 東近江

●九州事業部

福岡県福岡市中央区薬院1-17-28 〒810-0022
営業所：北九州 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 都城 鹿児島
那覇

●中四国事業部

広島県広島市安佐南区祇園3-26-30 〒731-0138
営業所：福山 松江 岡山 周南 高松 松山 高知

中部事業部

愛知県名古屋市中区野南町19 〒452-0847
営業所：静岡 浜松 長野 松本

東日本事業本部

宮城県仙台市泉区明通3-30 〒981-3296

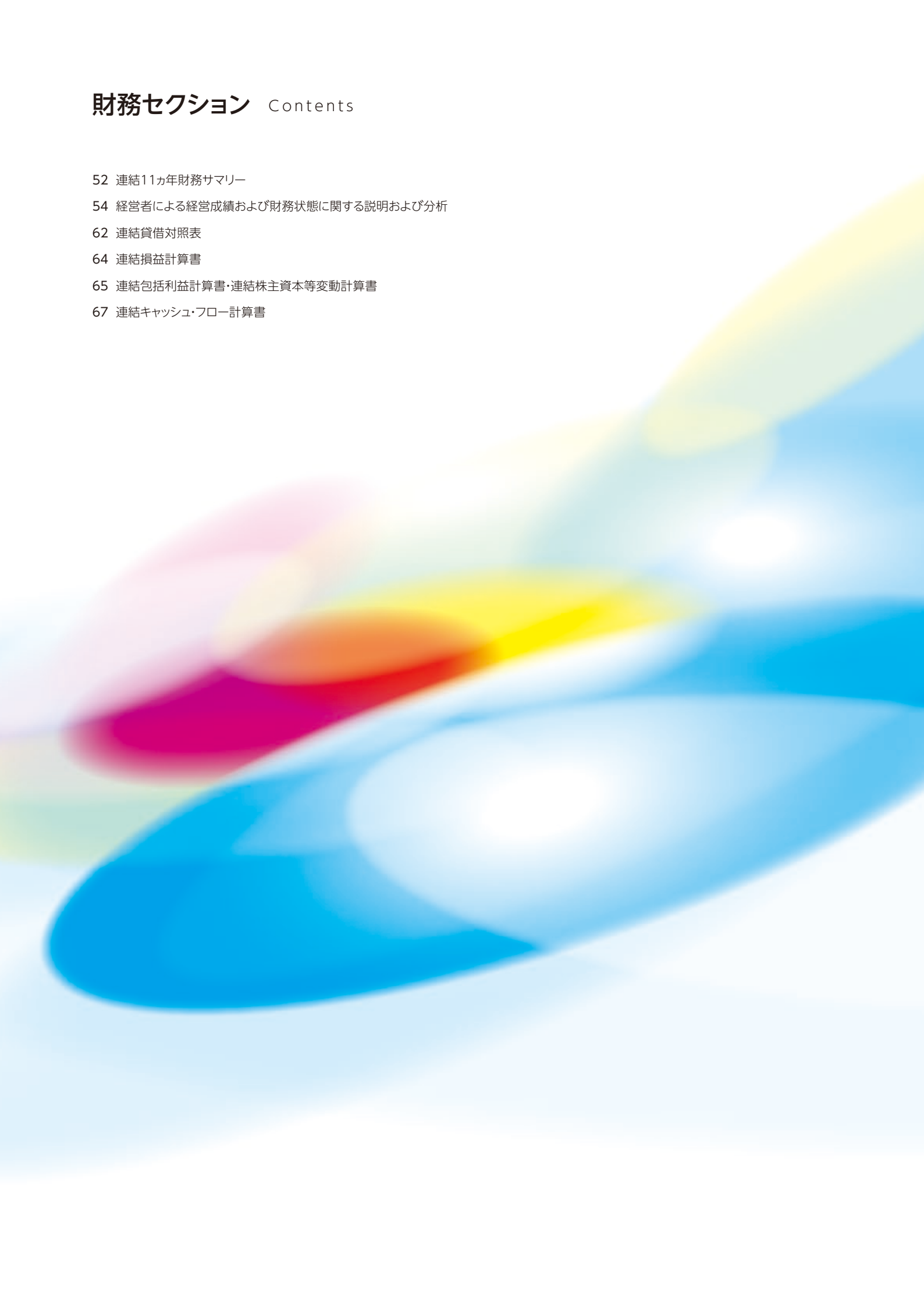
●東日本事業部

宮城県仙台市泉区明通3-30 〒981-3296
営業所：青森 盛岡 秋田 山形 郡山 新潟 水戸 宇都宮 高崎
さいたま

●北海道事業部

北海道札幌市西区二十四軒4条1-1-30 〒063-8555
営業所：帯広 函館

財務セクション Contents

- 52 連結11ヵ年財務サマリー
 - 54 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
 - 62 連結貸借対照表
 - 64 連結損益計算書
 - 65 連結包括利益計算書・連結株主資本等変動計算書
 - 67 連結キャッシュ・フロー計算書
- 

連結11ヵ年財務サマリー

凸版印刷株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度

	2010年	2011年	2012年	2013年
会計年度				
売上高	¥ 1,506,751	¥ 1,556,457	¥ 1,510,415	¥ 1,502,308
売上原価	1,261,484	1,297,383	1,263,371	1,253,965
対売上高比率	83.7%	83.4%	83.6%	83.5%
販売費及び一般管理費	207,029	214,065	215,489	216,251
対売上高比率	13.7%	13.8%	14.3%	14.4%
営業利益	38,238	45,009	31,555	32,092
対売上高比率	2.5%	2.9%	2.1%	2.1%
税金等調整前当期純利益	31,062	32,097	8,807	38,849
親会社株主に帰属する当期純利益	11,703	12,153	3,068	18,562
対売上高比率	0.8%	0.8%	0.2%	1.2%
総資産当期純利益率 (ROA)	0.7%	0.7%	0.2%	1.2%
自己資本当期純利益率 (ROE)	1.6%	1.6%	0.4%	2.5%

1株当たりデータ (円)

1株当たり当期純利益	¥ 18.18	¥ 18.89	¥ 4.77	¥ 28.90
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	18.17	—	—	—
1株当たり配当金	22.00	18.00	18.00	18.00
研究開発費	¥ 24,416	¥ 23,445	¥ 21,496	¥ 20,689
設備投資	68,064	65,020	66,814	76,827
減価償却費	87,450	82,940	80,923	67,965

会計年度末

流動資産	¥ 788,949	¥ 849,243	¥ 767,831	¥ 800,645
流動負債	403,564	453,121	407,945	453,121
運転資本	385,385	396,122	359,886	347,524
現金及び現金同等物	238,033	288,462	190,804	256,058
有形固定資産	632,794	608,616	574,506	552,511
長期有利子負債	296,270	281,666	232,264	224,041
総資産	1,665,695	1,694,329	1,586,823	1,633,066
純資産	874,027	864,017	866,219	888,422
自己資本比率	44.8%	43.3%	46.1%	46.3%
有利子負債比率	43.2%	46.1%	35.4%	38.9%

その他

従業員数 (人)	47,650	48,197	47,872	48,878
発行済株式数 (千株)	699,412	699,412	699,412	699,412
連結子会社数 (社)	177	163	165	167

単位：百万円（1株当たりデータ除く）

2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
¥ 1,532,043	¥ 1,526,915	¥ 1,474,682	¥ 1,431,595	¥ 1,452,752	¥ 1,464,756	¥ 1,486,008
1,280,004	1,272,460	1,209,281	1,162,202	1,178,447	1,189,828	1,185,871
83.5%	83.3%	82.0%	81.2%	81.1%	81.2%	79.8%
216,317	213,578	216,869	217,792	222,015	229,201	233,723
14.1%	14.0%	14.7%	15.2%	15.3%	15.6%	15.7%
35,722	40,877	48,532	51,601	52,290	45,727	66,414
2.3%	2.7%	3.3%	3.6%	3.6%	3.1%	4.5%
40,735	46,405	52,968	60,229	65,484	65,187	134,855
20,621	22,868	35,245	32,536	42,268	41,049	87,048
1.3%	1.5%	2.4%	2.3%	2.9%	2.8%	5.9%
1.2%	1.2%	1.8%	1.7%	2.0%	1.9%	4.0%
2.7%	2.7%	3.8%	3.3%	3.9%	3.6%	7.4%
¥ 32.12	¥ 35.67	¥ 55.04	¥ 50.75	¥ 131.32	¥ 127.55	¥ 261.06
31.10	31.96	49.34	48.01	124.26	120.67	—
18.00	18.00	18.00	20.00	40.00	40.00	60.00
¥ 19,821	¥ 19,084	¥ 17,975	¥ 19,368	¥ 19,426	¥ 17,838	¥ 19,268
72,177	76,138	63,203	64,990	72,015	68,581	86,419
62,473	61,176	59,692	58,536	60,219	60,285	55,953
¥ 836,681	¥ 924,728	¥ 852,207	¥ 884,928	¥ 843,084	¥ 863,768	¥ 902,759
420,152	515,536	462,106	431,713	409,021	467,837	489,985
416,529	409,192	390,101	453,215	434,063	395,931	412,774
287,690	335,911	292,676	295,126	273,334	272,990	296,873
553,291	566,125	537,977	526,581	555,649	553,732	600,528
299,588	254,345	208,340	226,130	243,451	198,397	183,135
1,712,351	1,994,642	1,876,575	1,997,909	2,147,932	2,194,216	2,143,455
913,108	1,082,844	1,066,852	1,171,959	1,303,674	1,328,875	1,310,233
45.7%	46.8%	49.8%	51.0%	52.9%	53.2%	55.2%
42.1%	38.3%	30.1%	24.7%	22.6%	23.5%	22.1%
48,751	48,999	46,705	50,705	51,210	51,712	52,599
699,412	699,412	699,412	699,412	349,706	349,706	349,706
154	151	146	150	155	162	194

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おります。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及び1株当たり配当金を算定しております。

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おります。

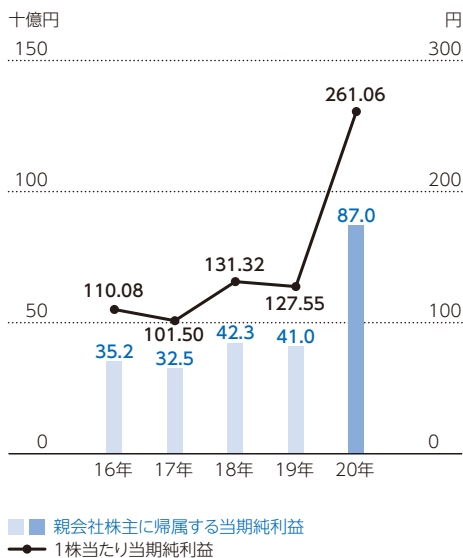
注3：2020年3月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年3月期に係る数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

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

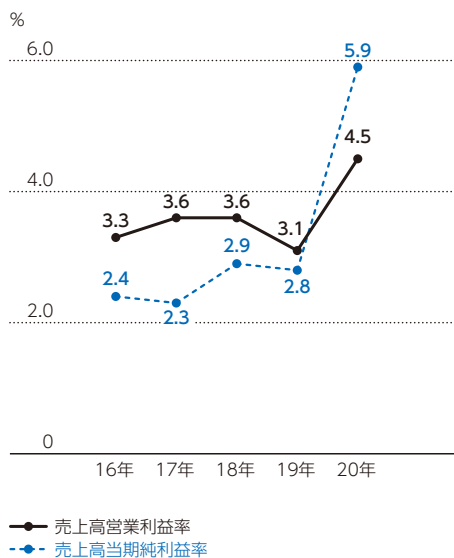
凸版印刷株式会社および子会社

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



当セクションに記載されている財務情報は、本統合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。トッパングループは、凸版印刷株式会社(当社)を中心に、子会社194社と持分法適用関連会社32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(2020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:37社 除外:5社
持分法適用関連会社
新規: 4社 除外:1社

経営活動の姿勢

当期の日本経済は、雇用・所得環境の改善が続くなか、緩やかな回復基調が続きました。一方、通商問題を巡る動向や中国経済の先行きなど海外経済の不確実性や金融資本市場の変動影響に加え、消費税率引き上げ、年度終盤には新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響など、足下では景気が下押しされ厳しい状況にあります。

印刷業界におきましては、IT化の進展に伴う情報媒体のデジタルシフトの影響により、ペーパーメディアの需要は減少し、原紙価格の値上がりや競争激化による単価下落など、依然として厳しい経営環境が続きました。また、2015年の国連総会において採択された「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SDGsへの取り組みが期待されています。

このような環境のなかでトッパングループは、SDGs推進体制を構築する

とともに、取り組みに関する基本的な考え方をまとめた「TOPPAN SDGs STATEMENT」を策定しました。また、新たな収益モデルを早期確立すべく、新規事業においては積極的に経営資源を投入していきます。一方、既存事業においては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きます。

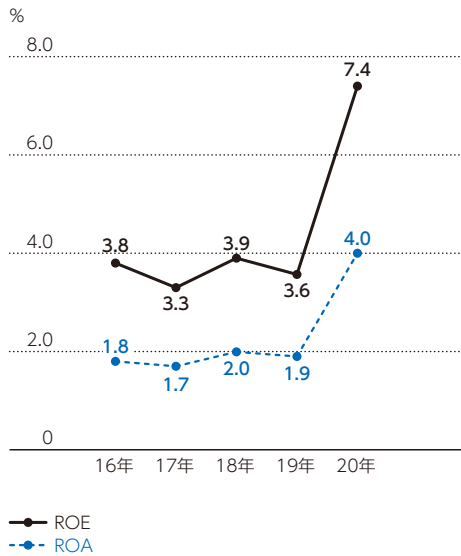
こうした取り組みの結果、当期の連結決算は、売上高が1兆4,860億円(前期比1.5%増)、営業利益が664億円(前期比45.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は870億円(前期比112.1%増)となりました。

売上高

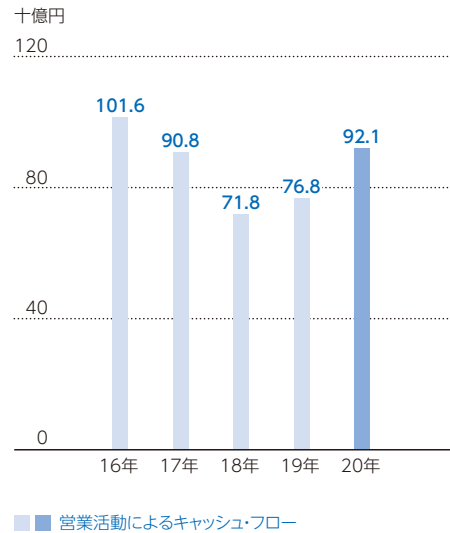
当期の連結売上高は前期比1.5%増の1兆4,860億円となりました。事業セグメント別の売上動向は、以下の通りです。

情報コミュニケーション事業分野の売上高は前期比3.8%増の9,080億円、営業利益は28.9%増の563億円となりました。

ROE & ROA



営業活動によるキャッシュ・フロー



うちセキュア関連では、キャッシュレス決済関連サービスやICカード関連、プレミアム商品券が好調に推移し、前年を上回りました。また、どの角度から見ても視認性を損なわないムービングホログラムや、高精細な凹版印刷技術により強い凹凸感を表現するなど、より高いセキュリティの提供を開始しました。

ビジネスフォーム関連では、ビジネスフォームは改元や消費税率引き上げに対応した需要増などがありましたが、製品仕様の簡素化による単価下落や電子化に伴う数量減などの影響があり、前年並みとなりました。データ・プリント・サービスは、金融機関などにおける事務通知物やダイレクトメールの受託が堅調に推移し、前年を上回りました。

コンテンツ・マーケティング関連では、出版印刷は前年を下回りましたが、SP関連ツールは好調に推移しました。商業印刷は昨年度の米国総合ファイナンス印刷会社の一部事業を買収した効果により大幅に増加し、全体では

前年を上回りました。また新薬開発の世界同時申請が主流となる製薬業界向けに、膨大な過去翻訳データから深層学習で構築した高精度AI機械翻訳を活用したサービスの提供を開始し、新薬開発のリードタイム短縮に貢献しました。地方創生・観光立国の取り組みとしては、文化財のアーカイブ化、高品位複製やVRコンテンツ制作など、デジタル技術を活用したサービスに注力しました。拡大を続ける電子書籍市場において、株式会社BookLiveは、ブランド認知率の向上のため新たなテレビCMを放映するなど広告宣伝を実施するとともに、イラスト・マンガ学習動画サービスを提供する企業を子会社化するなど、さらなる事業の拡大に注力しました。

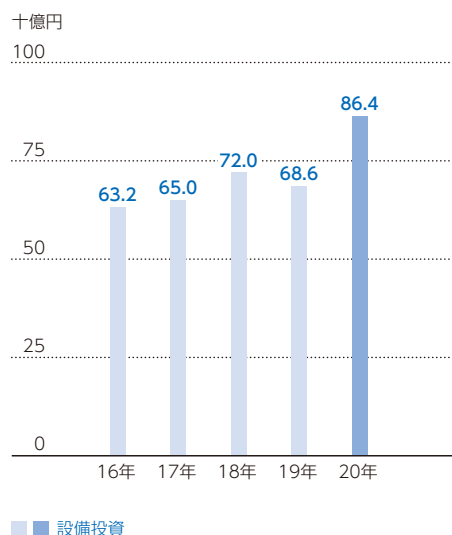
BPO関連では、企業等の業務のアウトソーシング需要が高まるなか、コールセンター業務が増加し、前年を上回りました。

生活・産業事業分野の売上高は前期比1.4%増の4,205億円、営業利益は54.7%増の290億円となりました。

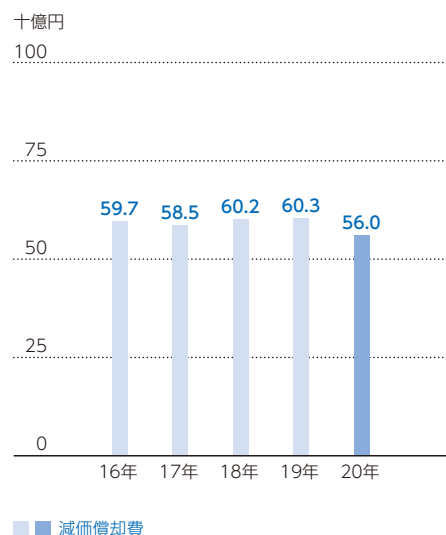
うちパッケージ関連では、軟包装材は、医療医薬、食料品向けを中心に前年を上回り、海外もインドネシアを中心に好調に推移しましたが、紙器は減収となりました。また、プラスチックごみ問題が注目され環境配慮型包装材の需要がますます高まるなか、バイオマス素材である「セルロースナノファイバー」を使用した飲料向け紙カップの開発や、プラスチック外装材の紙化など、プラスチック使用量の大幅削減を実現しました。バリアフィルムは、「GL BARRIER」を用いたボイル殺菌・ホット充填が可能な、PP(ポリプロピレン)、PE(ポリエチレン)基材のモノマテリアル化に対応した高機能包装材を開発するなど、ラインナップの拡充に注力し、前年を上回りました。

建築材関連は、主力の化粧シートの増、および非住宅向け商品の伸長により国内は堅調に推移しました。一方海外は、欧米における市況の低迷、米中貿易摩擦による中国市況の悪化を受け減少、海外工場の一部では新型コロナウイルスの影響により、一時

設備投資



減価償却費



操業を停止しました。また、大手建装材印刷メーカーであるINTERPRINT GmbHを買収し、地産地消体制の強化を行いました。今後もグローバルにおける建装材事業のさらなる拡大を推進していきます。

エレクトロニクス事業分野の売上高は前期比8.8%減の1,781億円、営業利益は12.2%減の122億円となりました。

うち半導体関連では、半導体市況が低迷するなか、フォトマスクは前年を下回りました。一方、高密度半導体パッケージ基板のFC-BGA基板は、第5世代移动通信システム(5G)、人工知能(AI)など新たなテクノロジーを視野にハイエンド向けへの対応を強化し、好調に推移しました。また、IoTの本格普及に向けて省電力性と広域性に優れる通信方式が目目されるなか、低消費電力で分散アクセスや双方向通信などが可能な通信規格「ZETA」の通信モジュールの量産を開始しました。

ディスプレイ関連では、カラーフィ

ルタは、スマートフォン向けを中心に需要が低迷し減収となりましたが、反射防止フィルムは順調に推移しました。TFT液晶パネルは、構造改革により収益力の改善に努めたものの、中国向けを中心に減少しました。

売上原価

当期の売上原価は前期比0.3%減の1兆1,859億円、売上原価率は1.4ポイント低下して79.8%となりました。この結果、売上総利益は、前期比9.2%増の3,001億円となりました。当期は売上原価率をさらに抑え、80%を切るレベルまで低減しました。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、総合的なコスト削減策に取り組んでいます。

販売費及び一般管理費

当期の販売費及び一般管理費は、前期比2.0%増の2,337億円となりました。対売上高比率は15.7%で、前期の15.6%から0.1ポイント上昇しました。現在、当社では収益力強化に向け

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。

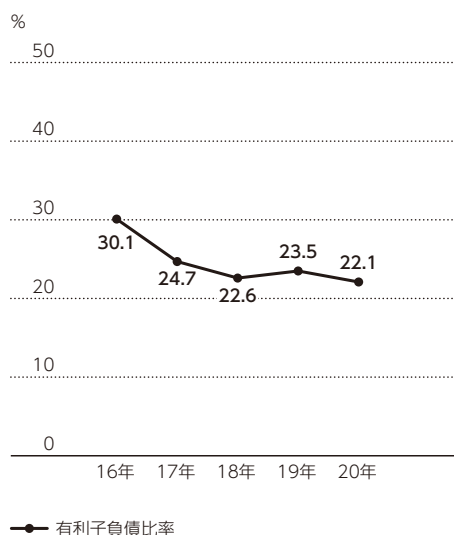
研究開発費

当期の研究開発費は、前期比8.0%増の193億円となりました。対売上高比率は1.3%で、前期の1.2%から0.1ポイント上昇しました。当社では、市場における技術優位性の確保、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。

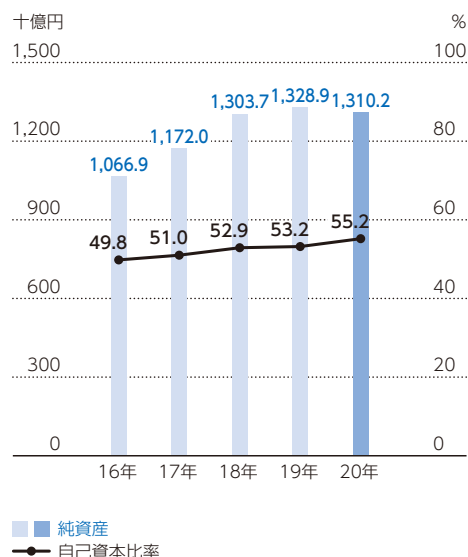
営業利益

当期の営業利益は前期比45.2%増の664億円となり、売上高営業利益率は4.5%と、前期の3.1%から1.4ポイント上昇しました。当社は、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。

有利子負債比率



純資産



その他利益

当期のその他利益は、前期比251.7%増の684億円となりました。これは、一連の保有資産価値見直し施策による減損損失があった一方で、同施策が奏功して投資有価証券売却益が大幅に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106.9%増の1,349億円となりました。

法人税等

当期の法人税等は、前期の231億円から452億円に増加し、税効果会計適用後の法人税等の負担率は、前期の35.4%から33.5%に低下しました。

親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、非支配株主に帰属する当期純利益を控除した、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比112.1%増の870億円となり、1株当たり当期純利益は、前期の127円55銭から261円6銭へと増加しました。

利益率は、総資産当期純利益率

(ROA)が前期の1.9%から4.0%に、また自己資本当期純利益率(ROE)が前期の3.6%から7.4%に、それぞれ上昇しました。

キャッシュ・フロー

トッパングループでは、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、前期比20.0%増の921億円となりました。これは、減少要因である投資有価証券売却損益の増加が627億円あったことや、法人税等の支払額が160億円増加したものの、税金等調整前当期純利益が697億円増加したことや、増加要因である売上債権の増減額の減少が269億円あったことなどによるものです。

投資活動に使用したキャッシュ・フローは、前期比52.4%減の351億円となりました。これは、連結の範囲の変

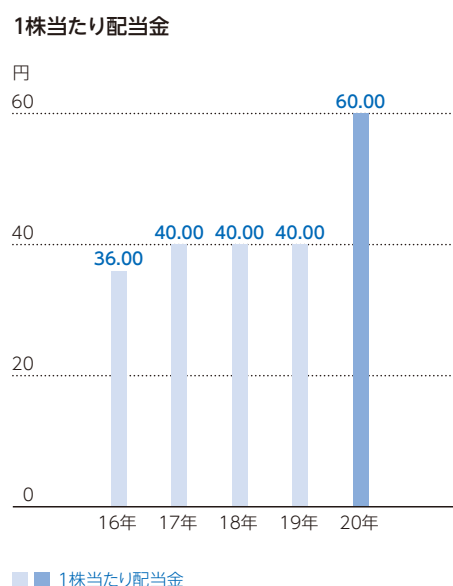
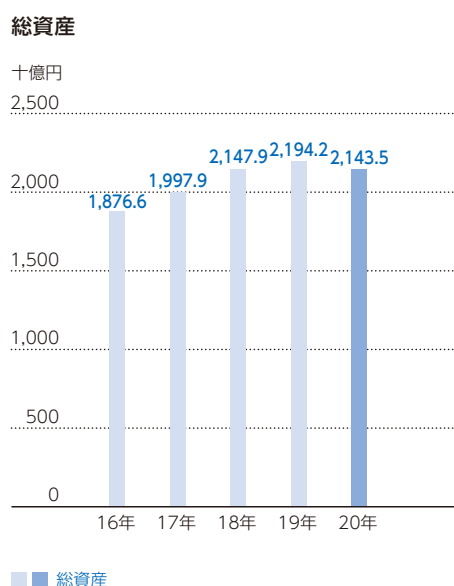
更を伴う子会社株式の取得による支出が213億円増加したものの、投資有価証券の売却及び償還による収入が672億円増加したことなどによるものです。

財務活動に使用したキャッシュ・フローは、前期比2,490.5%増の327億円となりました。これは、長期借入による収入が293億円増加したものの、短期借入金の純増減額が272億円減少、社債の償還による支出が229億円増加、長期借入金の返済による支出が141億円増加したことなどによるものです。

以上の結果、当期末時点の現金及び現金同等物は、前期末比8.7%増の2,969億円となりました。

財務状態

当期末の流動資産は、前期末比4.5%増の9,028億円となりました。これは、受取手形及び売掛金が99億円減少したものの、現金及び現金同等物が239億円、棚卸資産が104億円それぞれ増加したことなどによるもの



です。また流動負債は、前期末比4.7%増の4,900億円となりました。これは、1年内償還予定の新株予約権付社債が400億円減少したものの、1年内償還予定の社債が300億円、未払法人税等が265億円それぞれ増加したことによるものです。

有形固定資産は、前期末比8.5%増の6,005億円となりました。また、投資その他の資産は、前期末比20.1%減の5,905億円となりました。これは、投資有価証券が1,591億円減少したことなどによるものです。

固定負債は、前期末比13.7%減の3,432億円となりました。これは、前期の社債300億円が、1年内償還予定となり、流動負債に振り替えられたことに加え、繰延税金負債が458億円減少したことなどによるものです。

純資産は、前期末比1.4%減の1兆3,102億円となりました。これは、その他有価証券評価差額金が1,069億円減少したことなどによるものです。

自己資本比率は、前期末の53.2%から55.2%となり、1株当たりの純資

産は前期末比5.8%減の3,416円となりました。また、当期における総資産は、前期末比2.3%減の2兆1,435億円となりました。

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な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、企業価値の向上を目的に、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、長期的な視点から投資効率を高めるための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、株主の皆さまへの利益還元を可能にする

ものと考えています。

こうした基本方針のもと、当期の中間配当金は1株当たり20円、期末配当金は2020年に当社が創立120周年を迎えたことから、株主の皆さまの日頃のご支援に感謝の意を表すため、1株当たり20円の普通配当に加え、40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60円となりました。

なお、次期の配当金については、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

来期の経営環境は、国内経済については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により厳しい状況が続くと予想されます。また、海外経済の動向や金融資本市場の変動等の影響に注意する必要があります。

印刷業界におきましては、インターネット広告やデジタルマーケティングなどデジタル分野での市場機会の拡大が期待される一方、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、競争激化による単価下落や原紙価格の値上がり等に加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による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。

このような状況のもと、当社は「TOPPAN VISION 21」に基づき、「グループを含めた構造改革の遂行」「新事業・新市場の創出」「グローバルな事業展開の加速」を重要な経営課題と位置づけ、グループ一体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1兆4,400億円(当期比3.1%減)、連結営業利益は400億円(当期比39.8%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は220億円(当期比74.7%減)を見込んでいます。

将来予測表記に関する特記

当統合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。

リスク・ファクター

当統合レポートに記載した事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在においてトッパングループ(当社および連結子会社)が判断したものです。

1 印刷事業の特性

印刷業は、情報技術とネットワーク化の進展による市場環境変化のなかで、新事業領域の創出と価格競争力の強化が求められています。新たな事業領域において売上を拡大することができず、価格競争力向上のための原価削減施策が不十分であった場合には、トッパングループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

2 エレクトロニクス事業分野の特性

トッパングループにおけるエレクトロニクス事業分野は、主に液晶カラーフィルタ、TFT液晶パネルなどのディスプレイ関連事業とフォトマスクなどの半導体関連事業からなっています。

この事業は最先端の技術開発と市場への的確な対応により、収益が期待できる事業ですが、製品ライフサイクルの短期化や技術動向の進展が想定以上に進んだ場合、トッパングループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、事業全体の特性として、特定得意先への依存度が高くなる傾向があります。このような安定得意先との取引関係が強みでもあると考えています。しかしながら、こうした一部の

得意先との間で発生する、製品の価格水準、製品の量と種類、支払遅延もしくは不払い、ないしは支払条件の不利な変更などの要因により、トッパングループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

3 事業の発展を支える人財の確保

トッパングループが将来にわたり事業を発展していくためには、既存製品における高品質化と、高度な新技術導入による新製品・新サービスの開発が重要であると認識しています。

そのためには、高度な技術力・企画提案力を有した優れた人財が不可欠です。トッパングループは計画的な人財の採用と育成に向けた教育に注力していますが、優秀な人財を確保または育成できなかった場合には、トッパングループが将来にわたって成長し続けていくことができない可能性があります。

4 厳しい市場競争及び価格競争

トッパングループは、継続的に新製品や新サービスを開発・販売するとともに、既存製品のコストダウンに努めています。しかし、競争関係にある企業との製品開発競争や価格競争が近年激しくなっており、トッパングループの製品及びサービスが市場における優位性を維持できない場合や、激しい競争によって価格の下落を招いた場合には、トッパングループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

5 設備投資に伴う影響

トッパングループは営業キャッシュフロー、社債の発行及び銀行融資等により必要資金を賄い、設備投資を行っています。このような設備投資には、市場環境の変化により投資決定

時に比べ投資回収期間が長期化する、過大な償却費負担が業績を圧迫する、大規模な設備投資が総資産利益率を引き下げる、資金調達に伴う金利支払が利益率を引き下げる等、トッパングループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

6 円滑な資金調達

トッパングループは事業の拡大や、急速な技術革新に対応するために設備投資を必要としています。設備投資に向けた資金調達については、事業計画に基づき外部から調達する場合がありますが、金利情勢の大幅な変化等により適正な条件で必要十分な追加資金を調達することができない可能性があります。

7 海外事業に伴うリスク

トッパングループは、米国をはじめ中国、東南アジア地域、欧州においても事業活動を行っています。将来的にも、開発途上国を含む海外の国で新たに事業を展開する可能性があり、海外事業を推進するにあたっては、下記のような固有のリスクが存在すると認識しています。

- 技術的インフラが十分な水準に達していないために生産その他事業活動に影響を及ぼし、製品やサービスが得意先に受け入れられない可能性
- 政治及び経済面における不安定さ
- 予期しない法律や規制の変更(税制を含む)
- 為替相場の変動
- 貿易の制限や関税率の変更
- 疫病及び大規模な災害の発生の可能性

8 戦略的提携、投資及び企業買収

トッパングループは他社との戦略的提携、合併事業、投資を通して、多くの事業を推進しており、将来においても、他の企業を買収する可能性があります。このような活動は、新技術の獲得、新製品の発売、新規市場参入のためには重要です。しかし、さまざまな要因により、提携関係を継続できない場合や、当初期待した効果を得られない場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

9 生産活動に伴うリスク

生産活動においては、品質管理上、十分な注意を払いすべての製品について製品事故やクレームを発生させないための対応を図っていますが、将来にわたっては製品事故が発生することで業績に影響を及ぼす可能性があります。また、新工場の立ち上げや移設に伴う製造ラインの変更・改善に際し適切に対応できなかった場合には、得意先に対する製品納入の遅れや工場の生産性の低下により、販売の落込みにつながる可能性があります。

10 外部生産委託

トッパングループは、主として印刷関連事業において生産数量、生産時期、納期などの要因により、必要に応じて外部製造業者に生産を委託しています。外部委託先に自然災害や不慮の事故が発生した場合には、製品納入の遅れや製品の欠陥といった製造上の問題が発生する可能性があります。

11 主原材料の確保

トッパングループは、事業に使用する用紙、インキ、ガラスといった特定

の原材料の大半を外部メーカーから調達しています。事業活動を維持するためには、十分な量の原材料を適正な価格で安定的に確保することが重要ですが、外部メーカーからの供給量の大幅な不足や納期の遅延、原材料価格の高騰などが起こる可能性があります。そのような場合には、トッパングループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

12 退職給付債務

トッパングループの従業員に対する退職給付債務及び費用は、トッパングループが適用している退職慰労金及び企業年金制度に基づき算出されています。したがって、経済環境等の変動により計算の前提となる割引率や年金資産の長期期待運用収益率などの条件に変更が生じた場合には、トッパングループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

13 市場性のある有価証券における時価の変動

トッパングループは、市場性のある有価証券を保有しています。したがって、株式市場及び金利相場等の変動によっては、有価証券の時価に影響を与え、トッパングループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

14 外国為替相場の変動

国内印刷市場の成熟化が進んでいるなか、海外市場での事業が拡大していますが、海外現地法人において現地通貨で取引されている収支の各項目は、連結財務諸表を作成する際に円に換算されるため、結果として換算する時点での為替相場の変動に影響される可能性があります。

また、為替相場の変動は、トッパングループが現地で販売する製品の価格や、現地生産品の製造・調達コストや、国内における販売価格にも影響を与えることが想定されます。そのような場合には、トッパングループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

15 知的財産の保護

市場における競争力強化のためには革新的な製品やサービスを開発する必要があります。特許を含む知的財産は競争力の重要な要素です。トッパングループは、特許、商標、その他の知的財産権の組み合わせにより、自社開発技術の保護に努めていますが、次のリスクが存在すると認識しています。

- トッパングループの申請中の特許が認められない可能性
- トッパングループの知的財産の不正使用ないし侵害を防ぐための対応が成功しない可能性
- トッパングループの技術等が、他社の知的財産権を侵害しているとされる可能性

トッパングループの知的財産が干渉を受けた場合、事業活動や業績に影響を及ぼす可能性があります。

16 環境法規制の影響及び気候変動リスク

国内外において、国や地方自治体の法律及び規制により、有害物質の不適切な使用・廃棄やそれに起因する土壌汚染、大気汚染等の環境汚染に関して、重大な責任が発生する可能性があります。トッパングループの製造工程及び研究開発においては、特定の有害物質を使用し、廃棄物を管理する必要があり、適用される規制

を守るために厳重な注意を払っています。しかし、このような物質に起因する偶発的な汚染や放出、及び、その結果としての傷害を完全に予測することは困難であり、万一発生した場合には、トッパングループの事業活動に影響を及ぼす可能性があります。

また、トッパングループは、気候変動による事業リスクを重視し、「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言に賛同しています。年々深刻さを増す気候変動の影響は大きく、環境規制の強化・低炭素な事業活動や代替素材利用への要請といった「移行リスク」と、洪水などの激甚災害による事業所罹災・サプライチェーン寸断による調達停滞といった「物理リスク」それぞれに適切に対応できなかった場合、トッパングループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

17 情報セキュリティ

トッパングループは、厳重な情報セキュリティ管理体制において自社内の機密情報を管理するとともに、事業の一環として得意先から預託された機密情報や個人情報の収集・保管・運用を行っています。これらの情報管理には万全な方策を講じていますが、万一トッパングループの社員や業務の委託会社等が情報を漏洩もしくは誤用した場合には、企業としての信頼を失い、業績に影響を及ぼす可能性があります。

18 自然災害、事故災害及び疫病に関するリスク

トッパングループでは、事業所における耐震対策や定期点検、防災訓練等の取り組みを実施していますが、地震、台風等の自然災害や火災等の事故災害及び疫病が発生した場合、事

業所の設備や従業員等が大きな被害を受け、その一部又は全部の操業が中断し、生産及び出荷が遅延する可能性があります。また、損害を被った設備等の修復のために多額の費用が発生し、結果として、トッパングループの事業活動、業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、経済活動の急速な悪化が続いており、物流や移動の制限、イベントの中止や延期、消費行動の変化に伴う需要変化といった状況がトッパングループの事業活動に影響を与えています。新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、世界経済のさらなる悪化を招いた場合、トッパングループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

凸版印刷株式会社および子会社

2019年および2020年3月31日現在

単位：百万円

資産の部	2019年	2020年
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 272,990	¥ 296,873
3ヵ月超の定期預金	34,876	42,838
有価証券	19,403	26,304
受取手形及び売掛金		
営業取引	411,102	401,259
関連会社	416	372
貸倒引当金	(2,311)	(2,040)
たな卸資産		
製品・商品	41,848	49,685
半製品・原材料	56,896	59,432
その他	28,548	28,036
流動資産計	863,768	902,759
有形固定資産		
土地	155,215	154,524
建物及び構築物	580,340	609,852
機械装置	840,442	906,008
建設仮勘定	45,911	31,671
	1,621,908	1,702,055
減価償却累計額	(1,068,176)	(1,101,527)
有形固定資産計	553,732	600,528
投資その他の資産		
関連会社に対する投資有価証券及び貸付金	57,225	61,873
投資有価証券	581,845	422,736
繰延税金資産	25,167	27,385
長期貸付金	529	130
退職給付に係る資産	62,582	67,510
無形固定資産	37,345	49,638
その他	12,023	10,896
投資その他の資産計	776,716	640,168
資産合計	¥ 2,194,216	¥ 2,143,455

2019年および2020年3月31日現在

単位：百万円

負債の部	2019年	2020年
流動負債		
短期借入金	¥ 32,690	¥ 33,343
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	43,166	34,466
支払手形及び買掛金		
営業取引	259,763	249,302
設備	29,420	30,093
関連会社	9,846	9,137
未払費用	55,664	59,372
未払法人税等	16,365	42,896
その他	20,923	31,376
流動負債計	467,837	489,985
固定負債		
長期借入債務	198,397	183,135
退職給付に係る負債	51,226	50,001
役員退職慰労引当金	1,757	1,609
繰延税金負債	138,441	92,604
その他	7,683	15,888
固定負債計	397,504	343,237
純資産の部		
株主資本		
資本金		
発行可能株式数	2019年および2020年—1,350,000,000株	
発行済株式数	2019年および2020年3月31日現在—349,706,240株	
資本金	104,986	104,986
資本剰余金	120,032	126,785
利益剰余金	700,765	771,956
自己株式		
2019年3月31日現在—27,872,762株	2020年3月31日現在—3,551,980株	
自己株式	(53,932)	(4,295)
株主資本計	871,851	999,432
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	292,997	186,079
繰延ヘッジ損益	(369)	(227)
為替換算調整勘定	(2,514)	(4,211)
退職給付に係る調整累計額	4,952	1,555
その他の包括利益累計額計	295,066	183,196
非支配株主持分	161,958	127,605
純資産合計	1,328,875	1,310,233
負債、純資産合計	¥ 2,194,216	¥ 2,143,455

連結損益計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2019年および2020年3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	2019年	2020年
売上高	¥ 1,464,756	¥ 1,486,008
売上原価	1,189,828	1,185,871
売上総利益	274,928	300,137
販売費及び一般管理費	229,201	233,723
営業利益	45,727	66,414
その他の収益(費用)		
受取利息及び受取配当金	7,291	6,779
支払利息	(3,081)	(3,772)
為替差損益	(25)	(1,491)
持分法による投資損益	301	(50)
固定資産売却益	1,272	534
固定資産除売却損	(1,164)	(1,694)
投資有価証券売却損益	31,675	94,378
投資有価証券評価損	(3,037)	(2,648)
投資有価証券清算損	—	(356)
関係会社整理損益	(437)	—
関係会社株式売却損益	100	3,245
持分変動利益	230	—
減損損失	(12,097)	(16,652)
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	(1,568)	(4,196)
合計	19,460	68,441
税金等調整前当期純利益	65,187	134,855
法人税等		
法人税、住民税及び事業税	20,372	50,899
法人税等調整額	2,716	(5,731)
合計	23,088	45,168
当期純利益	42,099	89,687
非支配株主に帰属する当期純利益	(1,050)	(2,639)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ 41,049	¥ 87,048

単位：円

1株当たり情報	2019年	2020年
1株当たり当期純利益	¥ 127.55	¥ 261.06
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	120.67	—
1株当たり配当金	40.00	60.00

連結包括利益計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2019年および2020年3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	2019年	2020年
当期純利益	¥ 42,099	¥ 89,687
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	10,762	(105,186)
繰延ヘッジ損益	(245)	142
為替換算調整勘定	(4,608)	(1,469)
退職給付に係る調整額	(2,262)	(4,037)
持分法適用会社に対する持分相当額	(1,856)	(1,780)
その他の包括利益合計	1,791	(112,330)
包括利益	43,890	(22,643)
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	42,017	(24,822)
非支配株主に係る包括利益	1,873	2,179

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

2019年および2020年3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2018年4月1日残高	¥ 104,986	¥ 118,405	¥ 672,843	¥ (53,903)	¥ 842,331
会計方針の変更による累積的影響額			(37)		(37)
会計方針の変更を反映した当期首残高	¥ 104,986	¥ 118,405	¥ 672,806	¥ (53,903)	¥ 842,294
剰余金の配当			(12,877)		(12,877)
親会社株主に帰属する当期純利益			41,049		41,049
自己株式の取得				(31)	(31)
自己株式の処分		(0)		2	2
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		1,627			1,627
持分法の適用範囲の変動			(213)		(213)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					-
当期の変動額合計	-	1,627	27,959	(29)	29,557
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3月31日残高	¥ 104,986	¥ 126,785	¥ 771,956	¥ (4,295)	¥ 999,432

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		
2018年4月1日残高	¥ 285,308	¥ (124)	¥ 1,380	¥ 7,580	¥ 294,144	¥ 167,199	¥1,303,674
会計方針の変更に よる累積的影響額	(88)				(88)		(125)
会計方針の変更を 反映した当期首残高	285,220	(124)	1,380	7,580	294,056	167,199	1,303,549
剰余金の配当							(12,877)
親会社株主に 帰属する当期純利益							41,049
自己株式の取得							(31)
自己株式の処分							2
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動							1,627
持分法の適用範囲の変動							(213)
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	7,777	(245)	(3,894)	(2,628)	1,010	(5,241)	(4,231)
当期の変動額合計	7,777	(245)	(3,894)	(2,628)	1,010	(5,241)	25,326
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3月31日残高	¥ 186,079	¥ (227)	¥ (4,211)	¥ 1,555	¥ 183,196	¥ 127,605	¥1,310,233

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

2019年および2020年3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	2019年	2020年
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 65,187	¥ 134,855
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	60,285	55,953
減損損失	12,097	16,652
退職給付に係る負債の増減額	(1,111)	(1,787)
退職給付に係る資産の増減額	(7,038)	(10,588)
貸倒引当金の増減額	(513)	(298)
受取利息及び受取配当金	(7,291)	(6,779)
支払利息	3,081	3,772
持分法による投資損益	(301)	50
投資有価証券売却損益	(31,675)	(94,378)
投資有価証券評価損益	3,037	2,648
固定資産除売却損益	(109)	1,160
関係会社株式売却損益	(100)	(3,245)
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	(9,309)	17,591
たな卸資産の増減額	(4,159)	982
仕入債務の増減額	(945)	(16,888)
未払又は未収消費税等の増減額	212	1,091
その他	(453)	8,652
合計	80,895	112,923
利息及び配当金の受取額	7,236	7,277
利息の支払額	(3,081)	(3,771)
法人税等の支払額	(8,291)	(24,295)
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,759	92,134
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	(14,500)	(26,500)
有価証券の売却による収入	26,400	22,000
有形固定資産の取得による支出	(67,182)	(72,696)
有形固定資産の売却による収入	2,992	1,632
無形固定資産の取得による支出	(6,804)	(8,706)
投資有価証券の取得による支出	(10,514)	(5,522)
投資有価証券の売却及び償還による収入	36,774	103,932
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(15,541)	(36,884)
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
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	(1,583)	—
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	(1,471)	(7,302)
関係会社株式の売却による収入	268	—
定期預金預入・払戻による支出	(21,539)	(7,915)
長期貸付けによる支出	(14)	(1,491)
事業譲受による支出	(3,913)	(572)
事業譲渡による収入	—	498
その他	2,758	(1,297)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(73,869)	(35,143)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	22,733	(4,474)
長期借入による収入	1,746	31,034
長期借入金の返済による支出	(5,271)	(19,356)
社債の償還による支出	—	(22,900)
自己株式の取得による支出	(27)	(22)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(5,206)	—
非支配株主からの払込みによる収入	—	63
配当金の支払額	(12,954)	(13,293)
非支配株主への配当金の支払額	(1,955)	(1,397)
その他	(330)	(2,395)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,264)	(32,740)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,970)	(368)
現金及び現金同等物の増減額	(344)	23,883
現金及び現金同等物の期首残高	273,334	272,990
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 272,990	¥ 296,873

会社情報および株式の状況

2020年3月31日現在

本社事務所

〒101-0024
東京都千代田区神田和泉町1
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

52,599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)	29,555	8.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,385	5.56
日本生命保険相互会社	15,002	4.31
東洋インキSCホールディングス株式会社	9,492	2.72
第一生命保険株式会社	9,154	2.63
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	7,887	2.26
従業員持株会	6,838	1.96
株式会社講談社	6,710	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,755	1.65
凸版印刷取引先持株会	5,665	1.63

※持株比率は、発行株式の総数から自己株式数を控除して計算しております。

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

- 会社が発行する株式の総数
1,350,000,000株
- 発行済み株式総数
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)*

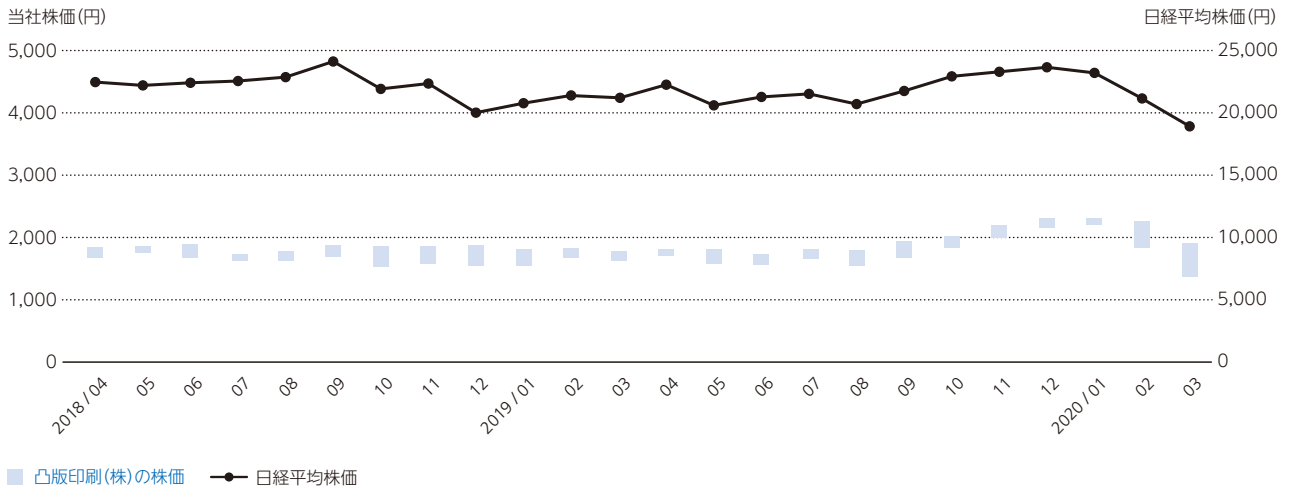
比率：2ADR=1株
取引所：米国OTC(店頭取引)
シンボル：TOPPY
米国証券コード：890747306
預託銀行：J.P. Morgan Chase Bank, N.A.
383 Madison Avenue, Floor 11
New York, NY 10179, U.S.A.

*2017年7月18日より、預託銀行が変更となっております。

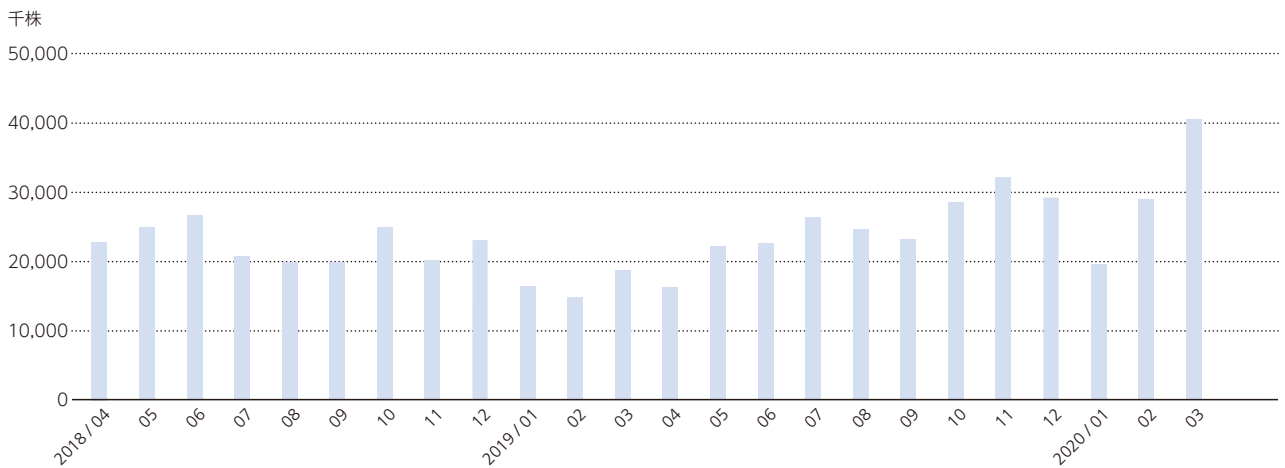
証券コード

7911

株価の推移 (東京証券取引所)



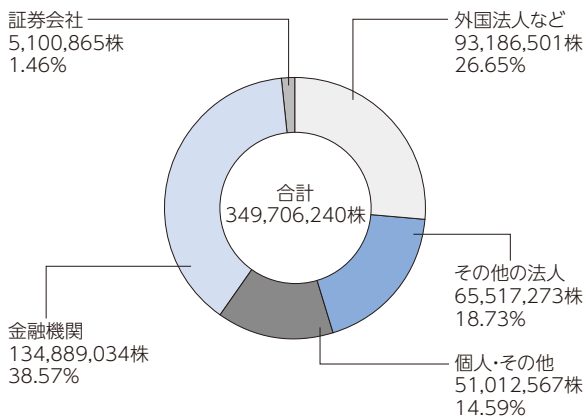
出来高の推移



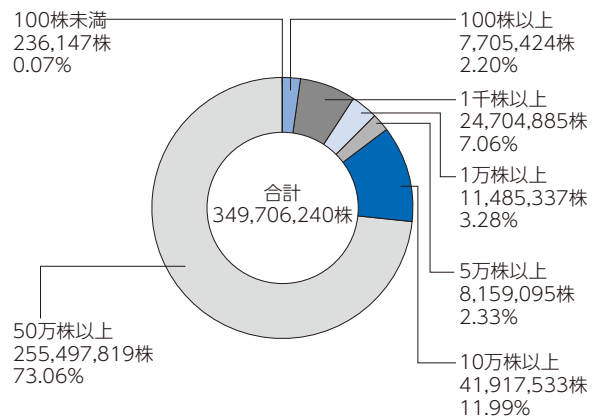
※2018年10月1日付で、単元株式数を1,000株から100株に変更するとともに、同日付で2株を1株とする株式併合を行っております。本グラフに用いている数値は株式併合を考慮したものとなります。

株式の所有状況

所有者別



所有株数別



※自己株式1,222千株は、「所有者別」は「個人・その他」に、「所有株数別」は「50万株以上」に含まれております。



Gold Standard[®]
for the **Global Goals**



本冊子は、SDGsと紐づくGold Standard VERクレジット(ベトナムにおけるバイオガス使用によるメタン排出抑制事業)を用いてライフサイクル全体のカーボン・オフセットをしました

凸版印刷株式会社

〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町1番地
<https://www.toppan.co.jp/>

©TOPPAN 2020.9 KI
Printed in Japan