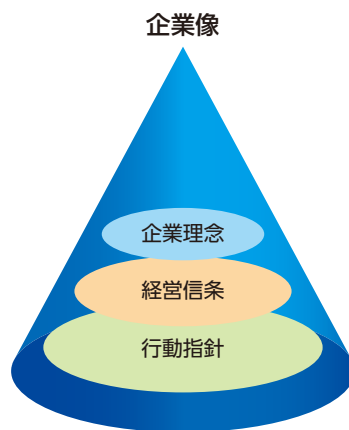


改革スピードの加速で
新たなステージへ

Driving Transformation for the Next Stage

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、最も大切にしていける価値観・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 ち わざ
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2019 目次

-
- 1 トップンの企業像
 - 2 目次／編集方針

トップンについて

-
- 4 連結財務・非財務ハイライト
 - 6 セグメントハイライト
 - 8 セグメント別製品・サービス概要
 - 10 トップン～119年にわたる価値創造のあゆみ～
 - 12 「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
 - 14 トップンの価値創造プロセス

トップンの 価値創造の取り組み

-
- 16 株主・投資家の皆さまへ
 - 18 社長メッセージ
 - 24 リーダーインタビュー：事業分野別成長への取り組み
 - 24 情報コミュニケーション事業分野
 - 26 生活・産業事業分野
 - 28 エレクトロニクス事業分野
 - 30 特集 進化を続けるパッケージ事業

トップンの 価値創造の基盤 (ESG情報)

-
- 38 トップンのサステナビリティ活動
 - 40 サステナビリティ活動の取り組み
 - 43 コーポレートガバナンス
 - 48 社内管理体制
 - 49 株式の保有状況
 - 52 取締役および監査役
 - 56 1年間の事業活動
 - 58 事業所一覧

財務情報

-
- 59 財務セクション

-
- 76 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

トップパンは、「Dow Jones Sustainability Indices World 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SRI(社会的責任投資)インデックスの構成銘柄に選定されています。

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



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.



THE INCLUSION OF Toppan Printing 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 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

トップパンは、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、統合レポートとして、機関投資家との対話によって得られた知見を基に、創業以来、トップパンが培ってきた強みである「印刷テクノロジー」をベースとして、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。また、社会とのかかわりという視点のもと、サステナビリティに対する考え方・活動を、ISO26000に沿って紹介しています。企業活動を通じて社会課題の解決をめざしている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。

トップパンホームページのご紹介

トップパンでは、ホームページにおいてもさまざまなIR情報を掲載しています。また、サステナビリティ情報についても、詳しくはホームページをあわせてご覧ください。

IR情報

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



サステナビリティ情報

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



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。

当日本語版統合レポートについて

当日本語版統合レポートは、英語版統合レポートの翻訳であり、掲載する連結財務諸表もこれに準じております。なお、当日本語版においては、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については、省略しております。

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

経営成績の説明

売上高

1兆 14,648 億円

前期比0.8%増

- 当期売上高は前期比0.8%増の1兆4,648億円
- 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

457 億円

前期比12.5%減

- 当期営業利益は12.5%減の457億円
- 全事業分野で減益

1株当たり配当金(DPS)

40.00 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)と合わせて、1株当たり年間配当金は40円00銭

※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おります。これに伴い、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株当たり配当金は、前連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しております。

財政状態に関する説明

総資産

2兆 1,940 億円

前期比2.1%増

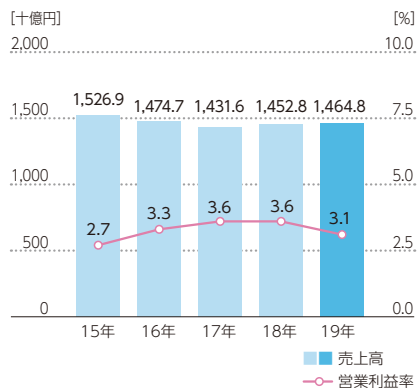
- 総資産は前期比461億円増の2兆1,940億円
内訳:投資有価証券前期比175億円増および建設仮勘定前期比184億円増によるもの
- 負債は前期比208億円増の8,651億円
内訳:短期借入金前期比225億円増によるもの
- 純資産は前期比252億円増の1兆3,289億円
内訳:非支配株主持分前期比52億円減および利益剰余金前期比279億円増によるもの

純資産

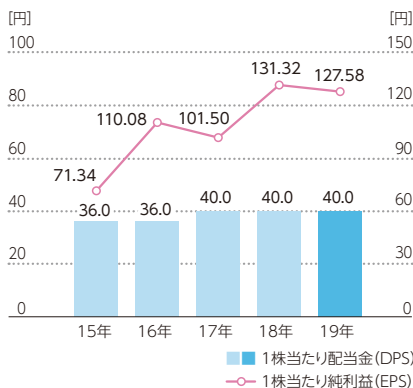
1兆 3,289 億円

前期比1.9%増

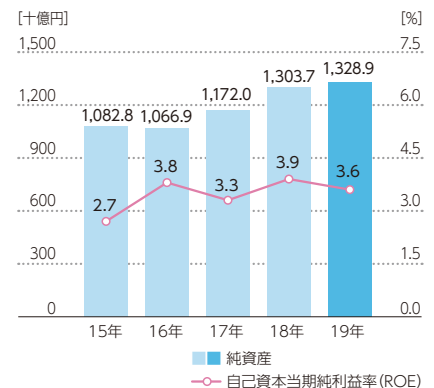
売上高および
営業利益率



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

411 億円

前期比2.9%減

潜在株式調整後1株当たり当期純利益

120.70 円

前期比2.9%減

女性管理・監督者数の割合

10.0 %

前期比1.1ポイント増

自己資本当期純利益率

3.6 %

前期比0.3ポイント減

研究開発費

178 億円

前期比8.2%減

育児休業取得者数

363 名

前期比29名増

総資産当期純利益率

1.9 %

前期比0.1ポイント減

自己資本比率

53.2 %

前期比0.3ポイント増

CO₂排出量

527 千t

前期比1.9%減

現金及び現金同等物期末残高

2,730 億円

前期比0.1%減

有利子負債比率

23.5 %

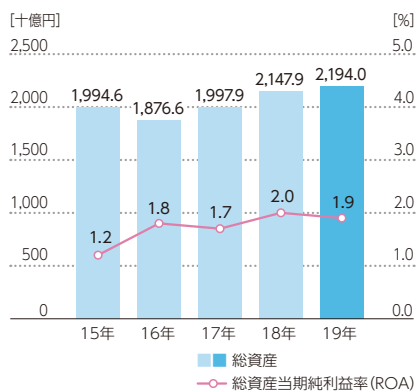
前期比0.9ポイント増

廃棄物最終埋立量

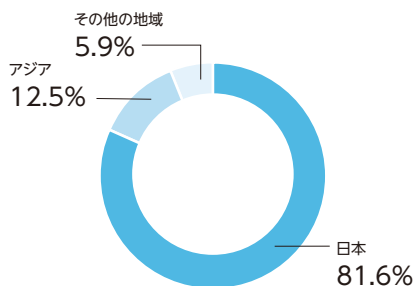
79 t

前期比3.7%減

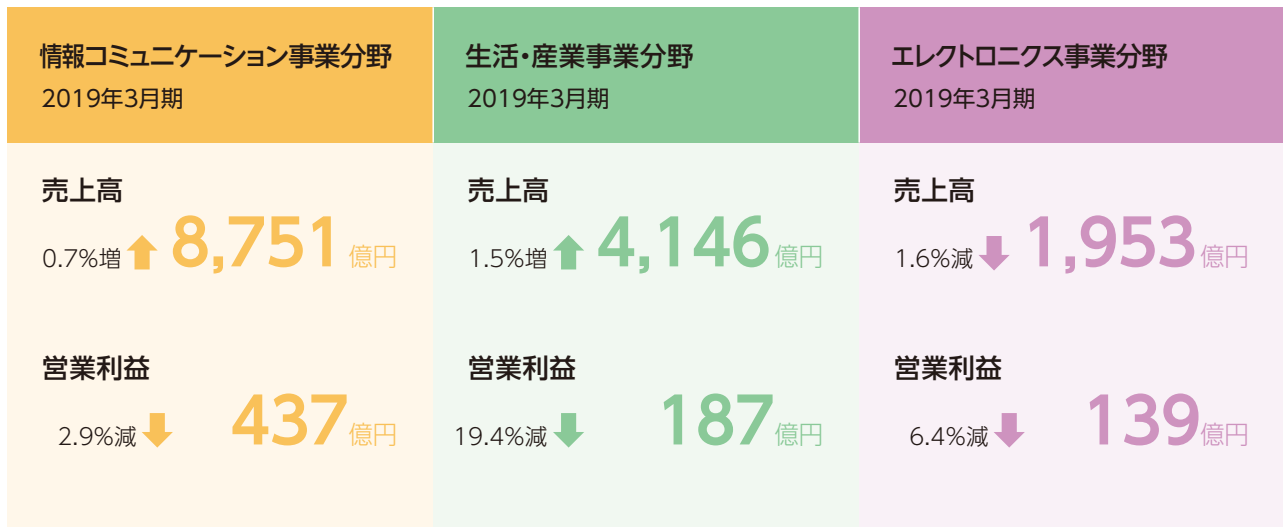
総資産および
総資産当期純利益率(ROA)



地域別売上高比率

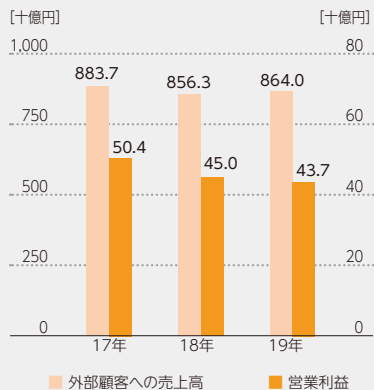


セグメントハイライト

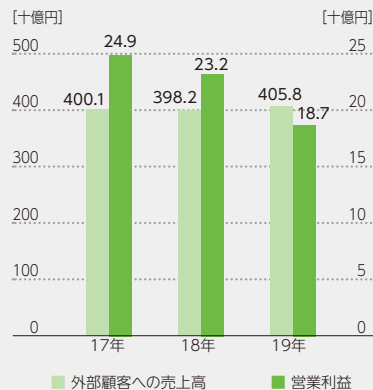


セグメント別外部顧客への売上高およびセグメント別営業利益の推移

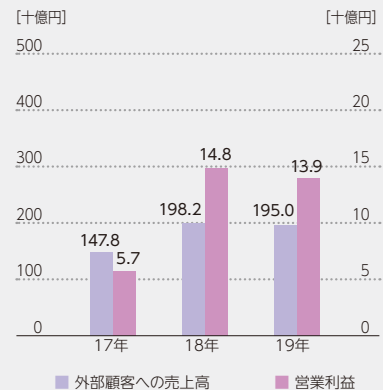
情報コミュニケーション事業分野



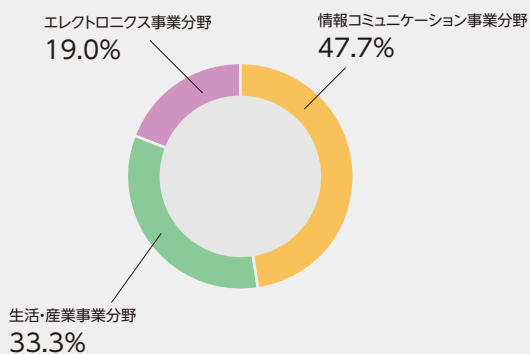
生活・産業事業分野



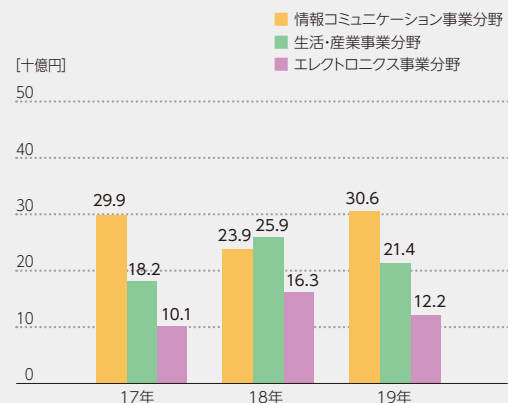
エレクトロニクス事業分野



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0.7%増の8,751億円、営業利益は2.9%減の437億円となりました。

●セキュア関連

ICカードは好調に推移したものの、一般証券物などが減少し、全体では前年から減少しました。一方で、電子認証サービスを提供する企業と業務提携し、スマートフォンなどのモバイル端末で個人向け住宅ローンの契約が完結できるサービスを開発するなど、デジタル化社会に対応したサービスを強化しました。

●ビジネスフォーム関連

ビジネスフォームは電子化に伴う需要量の減少などにより落ち込んだほか、BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)は大型案件縮小の影響を受け前年から大きく減少しました。データ・プリント・サービスは、金融機関を中心に事務通知物やダイレクトメールの受託が堅調に推移し、前年から増加しました。

●マーケティング関連

企業の販促費の削減やデジタルシフトの影響により、POPIは減少

しましたが、BPOは業務効率化のニーズを取り込み増加しました。一方で、流通業界を中心にCRM(顧客関係管理)におけるデジタルマーケティングのコンサルティングから開発、運用まで一括で支援するサービスを拡販するなど、デジタルの取り組みを強化しました。また、一般商業印刷物は、米国の総合ファイナンス印刷会社の一部事業を買収した影響により増加しました。地方創生・観光立国への取り組みとしては、官公庁、自治体、観光関連団体・企業との共創拠点をオープンしました。従来培ってきた文化遺産のデジタルアーカイブ化・コンテンツ化の実績とノウハウを核に、プロモーションを絡めた観光関連事業を受託するなど、地域の活性化、観光促進を支援するサービスを展開しました。

●コンテンツ関連

出版市場の低迷が続くなか、雑誌を中心として前年から減少しました。一方、拡大を続ける電子書籍市場において、株式会社BookLive!は、広告宣伝の実施によるさらなるブランド認知の向上を図るなど、事業基盤を強化しました。

生活・産業事業分野

売上高は前期に比べ1.5%増の4,146億円、営業利益は19.4%減の187億円となりました。

●パッケージ関連

軟包装材は、インドネシアの事業会社を子会社化した影響に加え、群馬センター工場の高度な品質管理体制やクリーンな生産環境を活用した医療・医薬向けの高付加価値な包装材の増加などにより、前年から増加しました。

紙器は飲料向けなどが前年から減少しました。一方、地球環境問題の深刻化を受け、環境負荷を低減するパッケージに注目が集まるなか、プラスチックボトルからの代替が可能な耐水性の高い紙パックを開発するなど、環境配慮型製品の開発に注力しました。

軟包装材を中心に、原材料価格高騰の影響などを受けましたが、原価削減や構造改革による収益体質強化の取り組みを推進しました。

●建装材関連

国内の化粧シートのシェアアップ、欧州(スペイン)製造拠点Decotec社の統合効果等により前年から増加しました。また、ディスプレイと化粧シートを組み合わせ、家族や地域の情報を受信・表示できる壁材「インフォウォール」を開発するなど、従来展開してきた建装材にIoTを組み合わせ、[トッパンIoT建材]の新たな製品ラインアップの拡充に注力しました。

エレクトロニクス事業分野

売上高は前期に比べ1.6%減の1,953億円、営業利益は6.4%減の139億円となりました。

●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などの中小型サイズが減少し、前年を下回りました。

反射防止フィルムは、テレビやモニター向けなどの高付加価値品を取り込み、堅調に推移しました。

TFT液晶パネルは、民生品向けを中心として前年から減少しま

したが、安定した事業基盤の構築に向け、台湾の子会社の事業構造改革に取り組みました。

●半導体関連

フォトマスクは、AIやIoT需要の高まりを受け半導体市場が拡大するなか、旺盛な先端品需要を取り込み、好調に推移しました。

高密度半導体パッケージ基板のFC-BGA基板は、海外向けを中心としたハイエンド品の需要を積極的に取り込み、前年から増加しました。

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。

「印刷テクノロジー」という事業基盤のもと、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



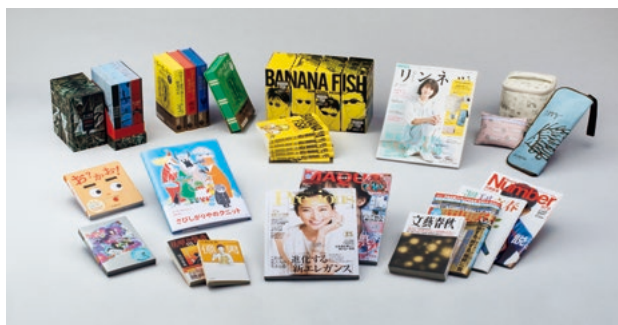
セキュア関連

証券類全般、通帳、商品券、ギフト券、各種くじ、ビジネスフォーム、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、セキュア関連業務の各種アウトソーシング受託（BPO）、マニュアル制作、報告書制作 など



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、コミュニケーション業務の各種アウトソーシング受託（BPO） など



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



ビジネスフォーム関連

連続フォーム、統一伝票、封筒、カタログ、パンフレット、チラシ、カード、電子メディア関連業務、データ・プリント・サービス（DPS）、ドキュメントマネジメント、RFIDソリューション、NFC、機器類の販売・保守 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、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



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



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

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



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液晶ディスプレイ、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



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

トッパン

～119年にわたる価値創造のあゆみ～

印刷関連の
動向・ニーズ

トッパンの
取り組み

1900

1950

さまざまな情報の受け渡しの
手段として、印刷物の役割が重要に

大量発行・
大量生産需要の拡大

ITによる製造効率化
多品種・少ロット対応

多種多様な印刷物
へのニーズ増

創業期(原点)

印刷拡大期

多角化推進

IT活用・
ソリューション強化

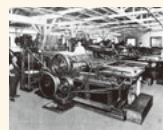
多様化する価値観
への対応

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

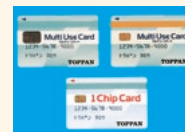


1961
サービスセンター
(現トッパンアイデア
センター)設立

1955
ビジネス
フォーム

1985
消費行動研究
室全国展開

1983
ICチップイン
カード開発



1970
コンピュータ
組版(CTS)
実用化

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

生活・産業事業分野

1900
紙器

1938
軟包材



1956
建装材

1976
多層ラミネート
液体紙容器
「EP-PAK」開発

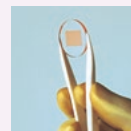
1986
GL FILM開発

1995
環境配慮型
の建装材を
開発

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



全社

1991
「エコロジーセ
ンター」を設置

1992
「凸版印刷地球
環境宣言」制定

時代背景

産業化の進展

大衆文化の
発展

戦後の
復興

高度経済成長・経営の効率化

コンピュータの普及

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、「情報」「文化」「暮らし」をデザインする、社会的価値創造企業として、持続的な成長をめざします。

2000

2010

2018

デジタル化の対応

ペーパーメディアの減少と
デジタル化の進展

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


2001
電子チラシポータルサイト
「Shufoo!(シュフー)」



BPO事業への
取り組み強化

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
フォン)を買収

2011
総合電子書籍
ストア
「BookLive!」
オープン


2016
体験型VR観光
アプリを開発

2016
「BPOスクエア
朝霞」本格稼働
を開始

2017
BPO事業の
高度化推進

1996
カートカン
販売開始



2009
機能性フィルムの
生産拠点を新設

2009
不燃製品を開発

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
装材事業強化

2017
欧州に建装材
生産拠点取得

2004
大型カラー
フィルタの
製造を開始

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

新たなメディアの
普及

社会的
価値
創造
企業
へ

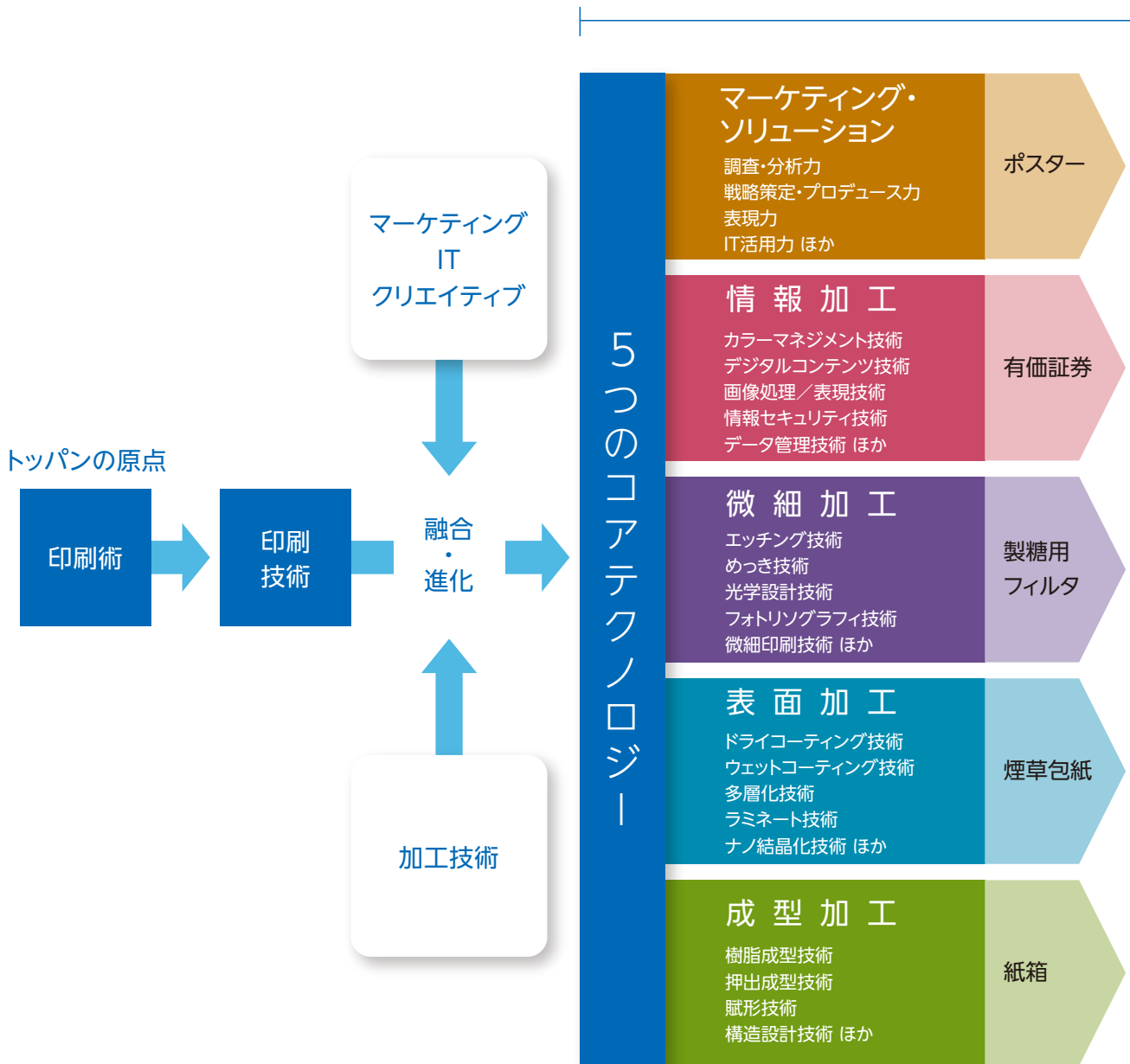
「印刷テクノロジー」が可能にする トータルソリューション

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。

119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。

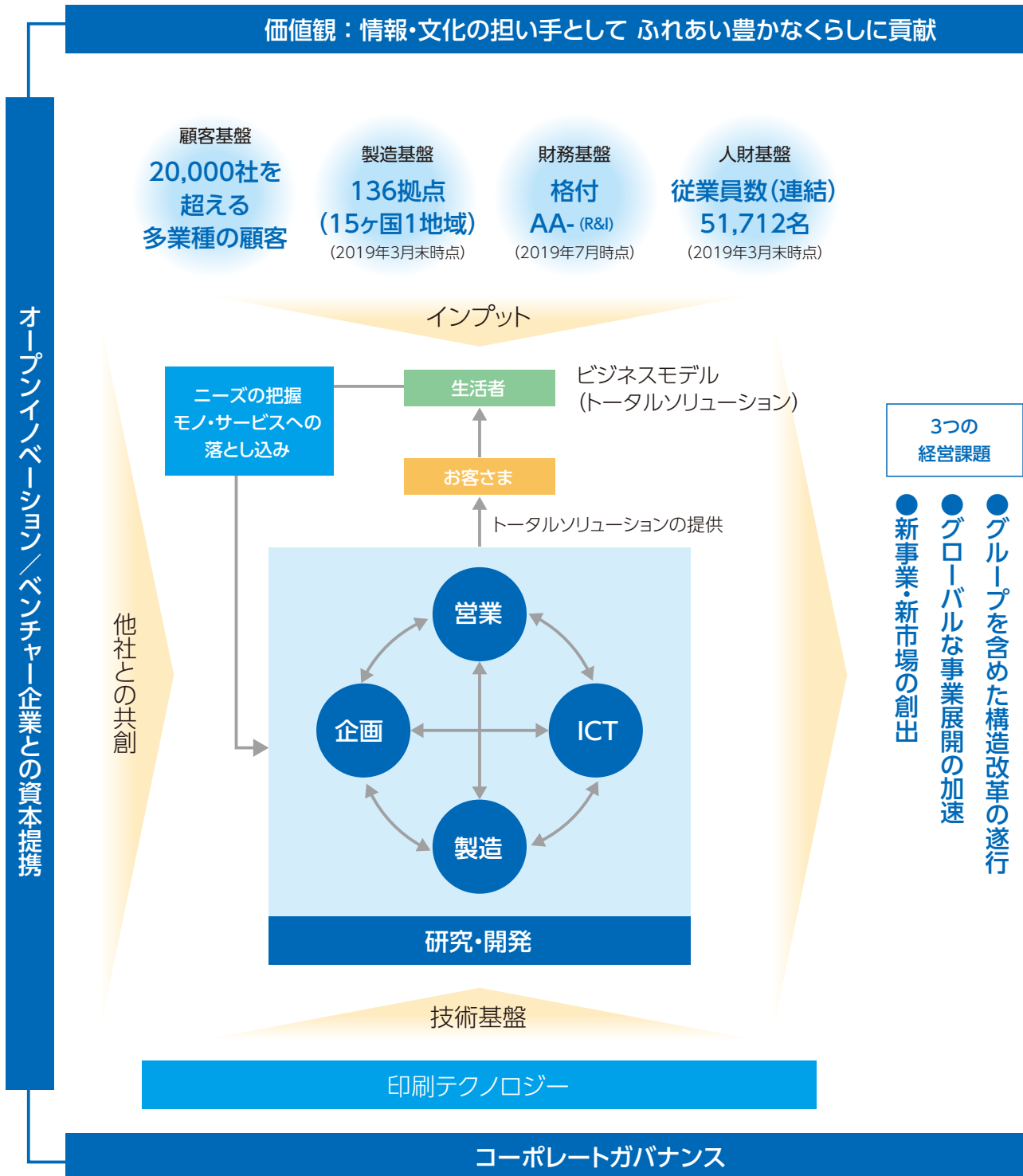


トッパンの価値創造プロセス

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に暮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5つの重要な独自基盤を進化・融合することで、ビジネスモデルである「トータルソリューション」を実現しています。

トッパングループは、このトータルソリューションを活用しながら、3つの事業分野で事業環境を見据えたさまざまな製品・サービスをお客さまにお届けし、経済・社会両面での価値創造を実現していきます。



事業環境

国内
グローバル

- 働き方改革等に伴うBPO市場の拡大
- ペーパーメディアの減少
- デジタルトランスフォーメーションの進展
- 消費行動の多様化
- インバウンド需要の拡大
- 包装や建装材における環境配慮素材・製品のニーズ増

事業内容

情報コミュニケーション事業 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
セキュア関連、マーケティング関連、コンテンツ関連

生活・産業事業 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
パッケージ関連、高機能・エネルギー関連、建装材関連

エレクトロニクス事業 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
ディスプレイ関連、半導体関連

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 ●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 ●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 ●フォトマスク事業の推進
●中小型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の展開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
- ISO26000「7つの中核主題※」に対する活動の推進によりサステナブルな成長を実現

売上高	1兆4,648億円
営業利益	457億円
EPS	127.58円
DPS	40円
ROE	3.6%

(2019年3月期)

※7つの中核主題

組織統治、人権、労働慣行、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画・発展、環境

株主・投資家の皆さまへ



新体制のもと印刷テクノロジーの可能性を追求し、 多様な社会的要請に応えてまいります。

このほど、第173回定時株主総会および同総会終了後の取締役会決議をもって、私金子が当社代表取締役会長、麿秀晴が当社代表取締役社長に就任しましたことをご報告申し上げます。

私は2010年6月に当社社長を拝命して以来、「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」という3つの経営課題に沿った取り組みを加速する一方、グループ全体が最大限のシナジーを発揮できるよう、事業領域間の有機的な連携の強化に努めてまいりました。この9年間で事業領域間の連携は着実に進み、従業員一人ひとりに共有されるようになってきました。今後は、新しい執行体制のもと、事業ポートフォリオを組み替えながら、イノベーションによる「非連続の成長」に向けて前進するのみです。

当社の歴代社長は、私も含め、営業部門の出身者が多かったのですが、上述のイノベーションを実現するためにも、私の後任にはぜひ技術に精通した人物を、と考えておりました。また、ゼネラリストとして幅広い視野を持ち、多様な経験から国際的な感覚を備えていることも、これからのトッパンを率いていくうえで必要なことです。麿新社長はそうした意味で最適な人財であり、指名・報酬に関する諮問委員会での審議を経て、選任しました。マーケットニーズに基づ

き、当社の研究開発力、生産技術力に磨きをかけつつ、グローバル経営を深化させ、より強固な企業体へ向けた変革を実現してくれると確信しています。

今、社会ではIoTやAI、ビッグデータに代表されるデジタル変革の流れが加速し、わが国が官民挙げて推進する「Society 5.0」の実現も現実味を帯びてきました。こうした状況は、私たちが改めて「印刷テクノロジー」の真価を発揮できるチャンスにほかなりません。

トッパングループには、デジタル・アナログ双方に対応した多様な技術やノウハウがあり、マーケティング・IT・クリエイティブを幅広くカバーする多彩な人財がいます。国内外の2万社を超える顧客基盤、その潜在的ニーズに直接アクセスできる営業体制は、重要な経営資源です。こうした強みを活かして、産業構造の変化から生まれるニーズや、環境負荷低減、地方創生といった社会的要請に応えていくことは、私たちが企業としての社会的使命を果たす道筋でもあります。

当社は創業以来、印刷テクノロジーの新たな可能性を常に追求し、グローバルな視点で事業領域の拡大に取り組んできました。今、トッパンは創業120周年を目前にして、新しい経営体制のもと生まれ変わります。株主・投資家の皆さまには、変わらぬご支援のほどお願い申し上げます。

2019年8月

代表取締役会長

金子真吾

社長メッセージ



グループリソースを最大活用し、
「T-DX」とグローバル展開で
持続的な成長を実現してまいります。

代表取締役社長 磨 秀晴

Q 社長就任にあたっての抱負をお聞かせください。

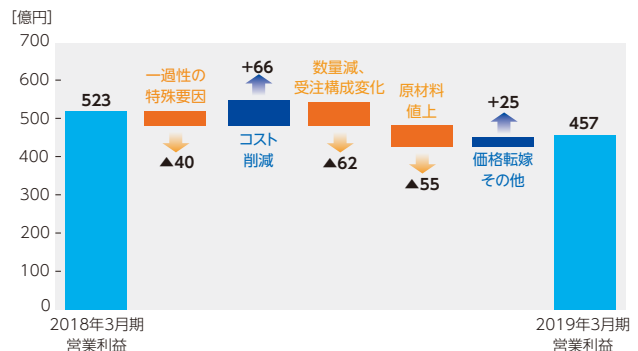
A 技術を磨くとともに、高度なサービスを実現し、ビジネスモデルの質的転換を加速していきます。

2019年6月に当社代表取締役社長を拝命し、金子新会長とともに、まもなく創業120年を迎えるトッパングループの舵取りを進めていくこととなりました。今この時期にグループ経営の大任を担うことに身の引き締まる思いであり、改めて「変革」への決意を新たにしています。

構造改革・新事業創出・グローバル展開という3つの経営課題については、これまでの取り組みを通じて、一定の基盤構築がなされています。こうした成果を引き継ぎ、業績に結びつけていくことが私の使命となります。これを実現するうえで、鍵を握るのが技術の進化です。

サービスと技術は、当社の価値創造を支える両輪です。近年の社会の各領域における変化の根底には、時代とともに進化を続ける技術の存在があります。現在直面している「デジタル変革」の潮流を新たな成長のチャンスに変えるべく、当社では今「T-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)」を旗印に、ビジネスモデルの質的転換に取り組んでいます。

● 連結営業利益の増減要因



T-DXとは、当社がこれまでさまざまな表現で強調してきた「変革」の方向性を、より端的に表現したものです。その一部はすでに具体的施策に反映されていますが、現場のスピード感をさらに高めることでマーケットの変化にリンクさせ、旧来のモデルの延長上から、よりレベルアップした施策へと転換していく必要があります。技術開発の強化を切り口にグループの経営資源を最大限に活用し、より高度なサービスや製品の提供を実現するべく、私たちは全社を挙げた取り組みを加速していきます。

Q 2019年3月期の連結業績について振り返ってください。

A ペーパーメディアや中小型TFT液晶パネルの数量減、原材料の値上がりなどにより、厳しい着地となりました。

2019年3月期の日本経済は、企業収益や雇用の改善が進み、緩やかな回復基調が続きました。その反面、景気の先

●3つの経営課題と取り組み実績

グループ全体最適をめざし、経営基盤を強化

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

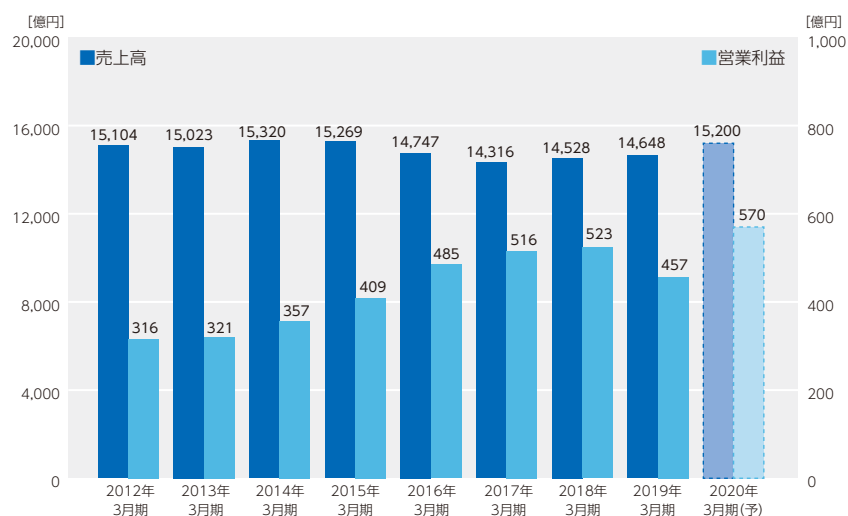
2019年3月期の取り組み

- 全社「T-DX」の展開加速
- BPO事業のさらなる効率化
- 地方創生向けソリューションの強化
- 成長領域における事業育成を推進

- 生活・産業事業のグローバル展開
ASEAN軟包装材企業への出資・北米バリア事業展開
- 北米ファイナンスプリンティング事業の買収

- 中小型TFT液晶パネル事業の構造改革
- 出版印刷事業における最適生産体制の整備

●売上高・営業利益の推移



行きについては、米中貿易摩擦や中国経済の減速、金融資本市場の変動などの影響が懸念され、不透明な状況で推移しています。

当社の経営環境においては、企業のESG*をめぐる取り組みが強化されるなか、サプライチェーンを通じた環境負荷の低減を考慮した製品やサービスへのニーズが高まっています。他方、印刷業界全体では、IT化の進展を背景に、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、競争激化に伴う単価下落など、依然として厳しい状況となりました。

こうした環境のもと、当社の当期連結決算は、売上高が1兆4,648億円で前期比0.8%増となった一方、営業利益は同12.5%減の457億円となりました。これは、ペーパーメディアや中小型TFT液晶パネルの数量減に加え、原材料値上がり分の価格転嫁が不十分だったこと、また前期に計上した確定拠出年金制度への移行による一過性の特殊要因の反動などによるものです。親会社株主に帰属する当期純利益は、同2.9%減の411億円となりました。事業分野別では、情報コミュニケーションと生活・産業が増収減益、エレクトロニクスは、減収減益となりました。

このように新体制発足前の当期の業績は想定以上に厳しい結果となりました。今後は、本業で稼ぐ力の抜本的再強化に向けて、改革のスピードを加速していく方針です。

*ESG:環境・社会・ガバナンス(Environment, Social, Governance)

Q T-DX戦略の基本的な考え方を教えてください。

A デジタル化による事業変革をグループ内外で推進し、グループ内のリソースを最大限に活用します。

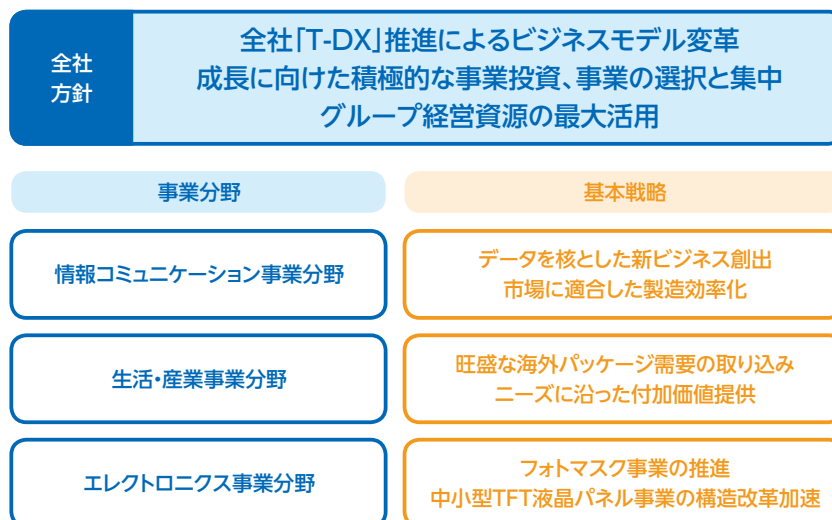
当社は2020年3月期からの3年間で、デジタル化による事業変革(T-DX)のステージと位置づけ、既存のビジネスモデルや事業ポートフォリオの変革を進めていく方針です。

T-DXの第1の柱は、得意先のデジタル化支援によるビジネス創出です。具体例としては以下のような取り組みが挙げられます。

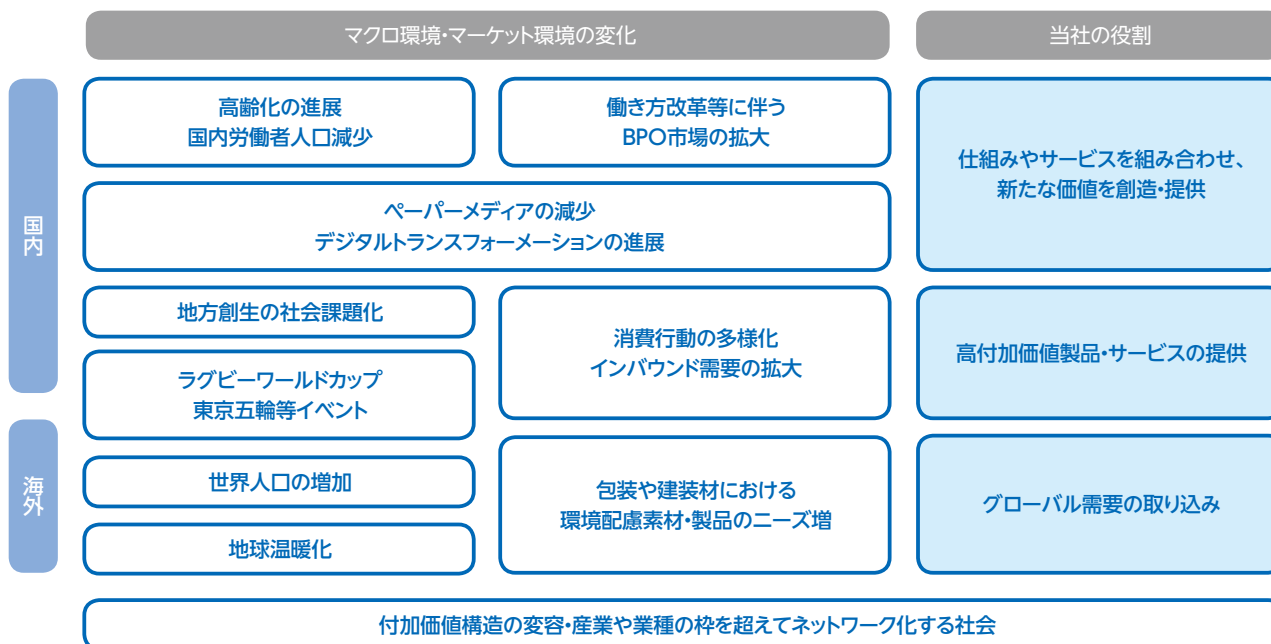
- **デジタルマーケティング事業：**
従来のCRM*を起点とした取り組みを進化させ、消費者の多面的な購買動向データをもとに、最適な販売促進ソリューションを提供
- **製造デジタルインテグレーション事業(製造DX)：**
ものづくりに関する当社の知見を活かし、取引先の製造工場や流通システムの効率化・合理化に貢献
- **スマートシティ事業：**
住民データや街データの活用、先進的なデジタルサービスの提供などを通じて、未来型まちづくりを支援

● **全社方針および各事業分野の基本戦略**

**グループ全体最適の視点に立って
ビジネスモデルの変革を通じ、事業ポートフォリオの転換をめざす**



●外部環境認識と当社に求められる「新たな役割」



これらは一事例であり、T-DXとはグループ全体の成長を牽引する基本コンセプトです。デジタル化というと、情報コミュニケーション事業分野における取り組みが想起されがちですが、製造DXでは生活・産業事業分野の得意先が対象となるなど、事業分野横断的なものです。

T-DXの第2の柱は、データの蓄積・分析・利活用というデータマネジメントの一連の工程をまとめて、プラットフォームとして提供することです。当社はこれまで、得意先の個々のニーズにきめ細かく応える「受注型」モデルで成長を遂げてきましたが、さらなる飛躍のためには、得意先の潜在的課題の発見、解決策の提案といった「創出型」モデルへの転換が必要です。デジタル化による新たな枠組みの導入は、「パートナー型ビジネスへの転換」という当社の長年の課題を実現する突破口になると考えています。

T-DXの第3の柱は、グループ内のデジタル変革(自社DX)です。製造現場のデジタル化などにはすでに着手していますが、取り組みをさらに継続、発展させ、生産性や競争力の抜本的強化を図ります。

加えて、生活者と直接接点を持つデジタルメディア領域を有していることも強みです。これらを推進することでT-DXを着実に実現していきます。

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

Q グループの海外展開についてはどのような方針で進めていきますか？

A 「ASEAN」「北米・欧州」の2つの地域軸でM&Aも検討しながら、パッケージ、建築材分野やセキュア関連のグローバル展開を加速します。

マクロの経営環境を見渡すと、今後グローバルレベルでは人口増と経済発展に伴い、衣食住関連マーケットが拡大を続けるとみられます。また世界全体の経済レベルが上がり、キャッシュレス化の進行やそれに伴う取引の信頼性が課題になるなか、情報セキュリティのニーズがグローバルにますます高まると考えられます。これに対し、人口減少社会を迎えた日本国内のマーケットは、相対的に規模が縮小していくでしょう。

2019年3月期現在、グループの海外売上比率は18.4%にとどまっており、ここを伸ばすことが成長につながると考えています。特に衣食住の分野や、ID管理・セキュリティ関連領域は、当社がパッケージ・建築材分野やセキュア関連で培った経験やノウハウを発揮できる格好の舞台になると確信しています。

当社は今後、成長力の高い「ASEAN」、安定成長の見込

める「北米・欧州」の2つの地域軸で、最適なパートナーを模索しつつ積極的にM&Aも検討していきます。また、複数の情報源を確保するため、シリコンバレーをはじめとする複数の地域でビジネスの「シーズ」探索を続けています。

一方、日本国内ではグローバルビジネスの強化に向けた体制整備が急務です。具体的には、レポートラインの整備やマネジメントの強化など、「内なる国際化」を進めていきます。また将来的には、海外売上高比率の上昇に合わせて、マネジメントを含めた人員のバランスを考慮する必要があると考えています。

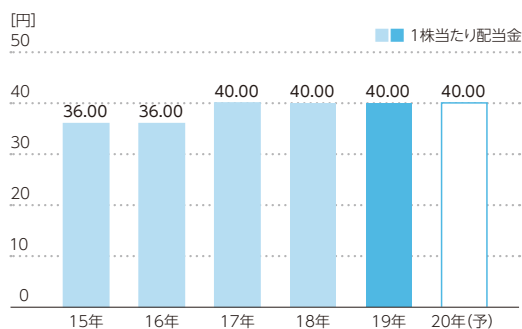
Q 人財戦略の基本的な考え方について聞かせてください。

A グループ成長戦略を踏まえた人財の獲得・育成を進めるとともに、働く場の環境整備に取り組みます。

当社では「企業は人なり」の理念のもと、人財の開発・育成を重視し、階層別・職種別教育やOJT、自己啓発を連動させた独自の教育体系を整備しています。また、グループ成長戦略を踏まえた人財育成の一環として、グローバルビジネスの経験プログラムや海外トレーニー制度を積極的に活用しています。

今後は、海外から帰国した若手従業員のキャリアプラン支援を充実させるとともに、現地子会社での採用を強化し、

● 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おります。これに伴い2015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」を算出しております。

ローカル人財による「地産地消」の事業展開を加速していく方針です。あわせてM&A戦略に人財獲得の視点を加味し、新卒・中途採用だけでなく、より多面的な人財戦略を展開していきます。

また男女を問わず、能力を十分に発揮できる現場づくりといった、さまざまな取り組みを推進しています。

Q 利益配分と株主還元の考え方について聞かせてください。

A より積極的な成長投資と資本効率重視の事業運営を推進し、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。

利益配分と株主還元の基本方針は、経営の安定性を維持しつつ、成長投資と株主還元の両者をバランスよく実施していくことです。

成長投資については、ネットキャッシュと50%以上の自己資本比率を確保しつつ、積極的に実施していきます。これまで2017年3月期から2019年3月期時点までの投資実績は約1,300億円に達しました。今後は、3ヶ年で600億円の投資を計画しており、対象としてT-DX関連や新事業創出、パッケージ・建材材・セキュアのグローバル展開などを検討していきます。あわせて、より資本効率を重視した事業運営を推進し、事業の選択と集中を通じて経営効率を高めていく方針です。

株主還元については、投資家の方々への機動的な利益還元、企業の持続的成長の双方を両立させるべく、各期の連結業績や配当性向、手元資金の状況、内部留保、今後の投資計画などを総合的に勘案のうえ実施します。具体的には、連結配当性向30%以上をめどに、配当水準の向上に努めていきます。

こうした方針のもと、2019年3月期の1株当たり配当金は、中間配当10円(株式併合後に換算して20円)・期末配当20円、株式併合後換算で年間40円となりました。2020年3月期については、当期と同じく1株当たり40円を予定しています。

Q コーポレートガバナンスの方針について聞かせてください。

A 「コーポレートガバナンス基本方針」に基づく透明性あるガバナンス体制の構築を推進しています。

2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえつつ、当社独自に制定した「コーポレートガバナンス基本方針」に基づく透明性あるガバナンス体制の構築を推進しています。

取締役会の実効性を毎年分析・評価し、結果の概要を公表しているほか、取締役会での意思決定の迅速化や監督機能強化に向けて、さまざまな検討を行っています。また、社内取締役の月額報酬について、2019年6月、譲渡制限付株式の付与のための報酬制度を、所定の報酬枠とは別枠で導入しました。これは、企業価値の持続的向上に対するインセンティブを社内取締役に与えるとともに、投資家の皆さまとの価値共有をいっそう進めることを目的とした措置です。

グループ会社の経営方式については、外部環境の変化や事業戦略を踏まえ、そのメリットとデメリット、リスクなどを今後とも総合的に勘案していきます。政策保有株式は、取引関係や事業連携強化の観点から保有しているもので、継続保有に際しては定期的にその合理性を検討しています。

Q 大きく変化する時代のなかでトップグループが持続的成長を実現するには、何が必要でしょうか？

A グループ内連携と技術力の向上により、お客さまのパートナーとして進化を遂げてまいります。

マクロの市場環境が変わるなか、当社のビジネスは今、大きな転換期を迎えています。時代の変化を受け止め、次世代のマーケットを開拓していくためには、グループのリソースを最大限に活用していかなければなりません。

第1に、事業分野を横断した取り組みの加速が必要です。例えば、エレクトロニクス事業分野の「ZETA」プロジェクトは、それが単に通信モジュールの設計・製造にとどまるかぎ

り、旧来の事業モデルの延長にすぎません。機器を通じて取得したビッグデータの分析・利活用まで、その取り組みが進むことで、初めてグループ全体で大きな収益を刈り取ることができるのです。そしてこうした展開は、情報コミュニケーションなど他の事業分野との連携によって、初めて可能となります。

現在の組織については、より柔軟な構造につくり替えていく必要があります。すでに本社スタッフに各事業本部の重要部門を兼務させ、連携強化を図っているほか、製造・技術・開発系のマネジメント一元化に着手しています。

第2に、当社の営業・技術戦略はそれぞれ時代に合わせて進化していかなければなりません。グローバルなマーケットでお客さまから選ばれるためには、営業機能の裏づけとなる技術機能が不可欠だからです。また国内市場においても、T-DXの実行にあたり、グループとしてAIやRPA*¹についてSler*²と同等の技術的知見を持ち、その一步先を展望する力が求められます。パッケージ関連が環境負荷低減に真に貢献するためには、バリアフィルムに続く新素材を積極的に開発することが重要です。こうした観点から当社は現在の研究開発費の内容や予算の水準を見直し、技術力のさらなる向上を図っていきます。

変化する世の中に対応し、社会的価値を生み出し続けるには、グループを含めた全社の連携と「印刷テクノロジー」の進化が不可欠です。これらを実行するなかで、より強固な収益基盤を獲得し、お客さまの真のパートナー企業に成長することで、社会のなかで確かな存在感を示してまいります。

*1 RPA:ロボットによる業務自動化(Robotic Process Automation)

*2 Sler:システムインテグレーター(System Integrator)



情報コミュニケーション事業分野

ビジネス変革を加速し、 お客さまの真のパートナーとして 持続的な成長を 実現してまいります

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



2019年3月期の概況

ペーパーメディアの縮小と企業販促活動のデジタルシフトが進むなか、情報コミュニケーション事業分野では「紙とデジタルの融合」によるトータルソリューションを軸に、ますます高度化する顧客課題の解決に取り組んでいます。2019年3月期は、営業力の再強化に向けて部門横断型のプロジェクトチームを立ち上げ、戦略的視点に基づく新規顧客・部門開拓を推進し、得意先のパートナーとしてのポジションを強固にするとともに、案件ごとの収益性の見直しといった施策を推進しました。さらに、2019年4月には組織再編を実施し、ソーシャルビジネスやセキュアなど成長事業を一元的に統括する事業部を発足させ、より機動的な判断ができる体制にしました。デジタル化の加速という市場の変化をしっかりと見据え、全社戦略のT-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)を通じたビジネスの質の変革、案件特性に応じた事業管理体制構築、企画・製造部門のコスト競争力強化など、収益基盤強化の取り組みを着実に実行していきます。

成長エンジンとしてのソーシャルビジネス

国や自治体のプロジェクトを支援するソーシャルビジネスは、今や当事業分野の成長エンジンとなりつつあり、当社は地域経済の自立支援や知財・アーカイブの利活用推進など、国の政策とも連動する形で、新規事業や新サービスの創出に取り組んでいます。なかでも重視している領域が、地方創生・観光立国関連です。当社の技術力・提案力を訴求する東京・丸の内内の戦略拠点「NIPPON GALLERY TABIDO MARUNOUCHI」は、2018年6月のオープン以来、1,000を超える団体に来場いただくなど各方面で大きな反響を呼んでいます。今後は、訪日外国人向けの文化体験ツアーなど新たな切り口も模索しつつ、収益性の高いビジネスモデルの構築をめざします。

また、これから2020年にかけて、ラグビーワールドカップや東京オリンピック・パラリンピック競技会など、スポーツ界のビッグイベントが国内で相次いで開催されます。他のスポンサー企業とも連携し、関連プロモーションの支援や各

地でのイベント運営など、幅広い側面から大会の成功をサポートしていきます。

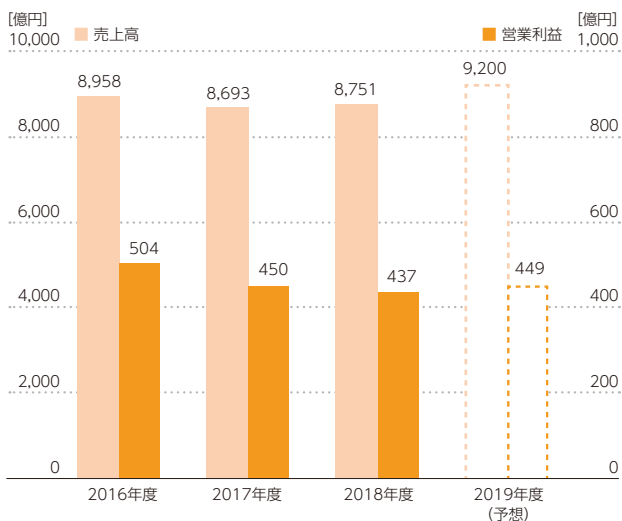
デジタルによる事業変革の加速

全社戦略のT-DXを軸に、ビジネスの質の変革を加速すべく、現在ビッグデータの蓄積・分析などを通じて得意先のデジタル化対応を支援するビジネスを展開しています。今後、さらにトッパンが有するデジタル関連のサービスをプラットフォーム化し、個別受託スタイルからの転換を図ってまいります。

こうした取り組みに欠かせないのが、デジタルマーケティングに特化した人財の確保です。リクルーティングや社内人材育成など、必要な施策を推進していきます。2019年4月には、「Shufoo!」「Mapion」両事業の運営母体を統合し、新会社(株)ONE COMPATHを設立しました。デジタル人材を集めやすい環境を整備しつつ、BtoC領域でのT-DXも強化していきます。

また、2019年3月期の開始以降拡大しているオンライン営業など、自社DXの推進により、さらなる効率化と競争力向上をめざします。

●売上高・営業利益の推移



中長期の成長戦略

- デジタルトランスフォーメーションの推進
- ソーシャルビジネスの拡大
- アジアにおけるグローバル事業の展開

ASEANへの展開を本格化

海外においては、タイを中心にASEAN市場の開拓を本格的に進めていきます。同国にはすでに多くの日本企業が進出し、市場の親和性も高いことから、2019年4月にタイ駐在員事務所を法人化しました。当社が国内で展開してきたVRなどの最先端技術や空間デザインを切り口に、今後さまざまな商材やサービスを投入していきます。

また、香港の現地法人は、モノづくりノウハウに強みを持つ「情報商社」として、新たなスタートを切りました。同社が深圳に設立した子会社とともに現地の有望ベンチャーの開拓を進め、事業の再構築を加速していきます。

ビジネス変革によって新たな成長ステージへ

ペーパーメディアの減少が進むなか、顧客基盤を活かし、トータルソリューションによる仕事量の確保を図るとともに、デジタル化に対応したビジネスモデルの質の変革に取り組んでいきます。足元の状況は確かに厳しいものの、その先には大きな可能性を秘めています。

これまで培ったマーケティングソリューションや情報加工の強みをベースに、協業先との連携や新しい技術を活用することで提案力・対応力を高め、得意先にとっての真のパートナーとしてより深いリレーションの構築をめざしていく考えです。

T-DX推進のもと、当事業本部ではソーシャルビジネス、BPO、セキュアの領域を中心に、従来の強みも活かしつつ、デジタル化社会に対応してまいります。私たちは、徹底したビジネス変革を通じてより強固な収益体質を獲得することで、新たなステージでお客さまと多彩な価値の「共創」を実現し、持続的な成長を追求してまいります。

技術力の強化を図るとともに 「地産地消」のグローバル展開を 推進していきます



取締役専務執行役員
生活・産業事業本部長
江崎 純生

2019年3月期の概況

生活・産業事業分野は、パッケージなどの生活資材をはじめ、世界トップシェアの透明バリアフィルム「GL BARRIER」などの高機能フィルム、建装材、その他の産業資材の開発・提供を通じて、当社のグローバル展開を牽引する事業分野です。2019年3月期は全体的に増収傾向となりました。利益面では国内での原材料値上がりがマイナスに影響しました。

国内のパッケージ関連では、猛暑の影響を一部受けたものの、食品・飲料業界向けは概ね好調に推移しました。トイレタリー・化粧品業界向けも、インバウンドの需要などに支えられ、着実に増加しています。一方海外においては、売上面ではインドネシアの軟包装材事業会社の買収効果、利益面ではToppan USA, Inc.で製造するバリアフィルムの黒字転換が貢献しました。

建装材関連は国内化粧シートのシェア拡大、欧州建材メーカーであるDecotec社の統合効果などにより、好調に

推移しました。特に利益面で貢献したのは海外です。従来から進めてきた、現地生産による「地産地消」のグローバル展開の成果が表れた形です。

国内では収益性、海外では拡大路線を追求

パッケージ・建装材関連とともに国内での利益率向上、海外での拡大路線を並行して進めていくことが、今後の基本戦略となります。

国内では原価削減に努めつつ着実に価格転嫁を実施し、採算性の高い製品の構成比率を高めていくことにより、ポートフォリオの見直しを行っていきます。また、付加価値の高い新製品の開発を促進すべく、技術力の強化を図ります。

次に海外では、売上・利益成長に向けた拡大路線を追求します。当社は「GL BARRIER」以外にもレトルト・電子レンジ包材など、技術的優位性を持つ製品を擁していますが、こうした強みを海外で活かすためには、現地生産体制を確立し現在の品質をその土地に合った価格で提供していく取

り組みが不可欠です。

現地工場の建設は継続的供給体制の担保となり、顧客との信頼関係の構築にもつながります。実際、海外初のバリアフィルム生産拠点となったジョージア工場の稼働(2016年開始)は、現地でのプレゼンス確立に大きく寄与し、現在北米地域でのバリアフィルムの売上は急成長を続けています。

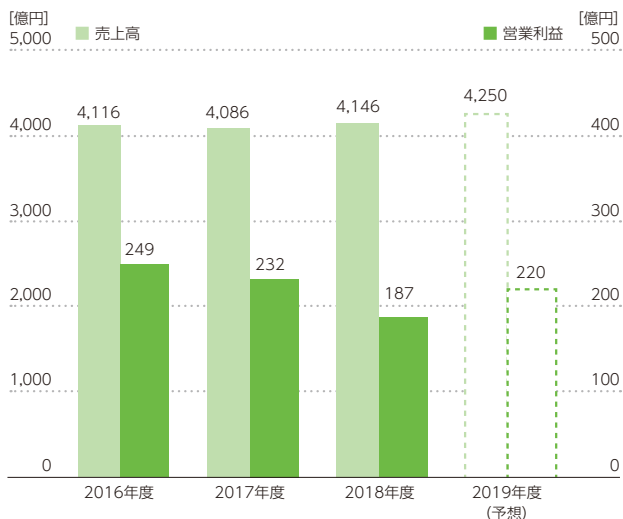
米国・欧州・ASEAN3極の拡大戦略

パッケージ関連では、特に米国・欧州・ASEANの3極で地域の実情を見据えつつ事業拡大を追求していきます。

まず米国は、バリアフィルムのグローバル展開の拠点となります。米国の巨大な国土とマーケットは、生産地としても消費地としても魅力的です。当面はジョージア工場を起点に欧米の需要を取り込み、バリアフィルム事業の積極的な拡大を進めていくながら、新たな事業への展開も視野に取り組みを加速していきます。

環境意識の高い欧州ではリサイクルに適したモノマテリアル(単一素材化)への対応が、プラスチック資源循環に対する取り組みの一つとして重要な意味を持ちます。当社は「GL BARRIER」のラインアップの一つとして、軽包装に多用されるPP(ポリプロピレン)基材の新製品を開発しており、今後これを基軸に用途展開を進めていく方針です。

●売上高・営業利益の推移



中長期の成長戦略

- 国内における高付加価値品へのシフトと生産性のさらなる向上
- グローバル展開の加速
 - 北米：ジョージア工場を核にバリアフィルムの新市場開拓
 - ASEAN：現地需要の取り込み
 - 欧州：建築材の需要対応強化

成長めざましいASEANでは、軟包装材事業の拠点整備を加速します。すでにインドネシアとタイに生産・営業拠点を構えていますが、本格的な市場攻略には欠かせない国ごとの体制構築に向けて、さまざまなアライアンスの形態を模索していきます。

グローバル展開に向けて

このようにグローバル展開に舵を切る機は熟しつつあります。海外には多くの成長機会が広がり、当社にはチャンスを活かせる多彩なリソースがあります。あとはそれらを活用する人財をいかに確保できるかが、非常に重要です。

当社はこれまで国内での人財育成に注力してきました。今後は「地産地消」の考え方を人財戦略にも適用し、現地採用を拡大していく必要があります。国内での人財育成だけでは限界があり、現地のマーケットを理解している方々にトッパンのモノづくり思想を伝えることで、よりスピード感を持ってグローバル展開を進めていきます。そうした取り組みはこれまでもなされてきましたが、あくまで「点」としての対応にとどまっていた。今後は体系的なグローバル人財戦略を進めていきます。

プラスチックごみ問題に象徴されるように、現代の社会は国境を越えたいくつもの大きな課題を抱えています。トッパングループは確かな技術力によってこうした課題の解決に貢献し、企業価値の向上に努めてまいります。



環境変化への柔軟な対応と 将来へ向けた技術開発を推進し、 着実な成長を実現していきます

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

2019年3月期の概況

エレクトロニクス事業分野では、半導体やディスプレイ市場の動向を見据えて、需要の変化に迅速に対応するべく、経営資源の最適化や技術開発力強化を通じて、強固な事業体質の構築に取り組んでいます。2019年3月期は、半導体市場が引き続き活況を呈し、フォトマスクとFC-BGA基板を中心に半導体関連が大きく伸長しました。ディスプレイ関連は、反射防止フィルムが堅調に推移した一方、中小型サイズのカラーフィルタが減少しました。また、前期好調の中小型TFT液晶パネル事業は反動もあり、民生品向けを中心に減少しました。

事業分野全体では下期にやや伸び悩んだものの、半導体関連と中小型TFT液晶パネルを除くディスプレイ関連は計画を上回りました。中小型TFT液晶パネル事業については、構造改革に着手しており、一定の手応えを感じることができた1年でした。

フォトマスク事業のグローバルオペレーション体制

半導体関連では、外販市場で世界トップシェアを誇るフォトマスクは、旺盛な先端品需要を取り込み、好調に推移しています。足元では需要に一服感が出ていますが、フォトマスクはもともと半導体の新規開発の際に需要が発生することから、半導体の市況に直接左右されにくい側面があります。先端品の需要は、アジア圏を中心に引き続き堅調です。また、先端の半導体においてもさまざまな線幅のフォトマスクが不可欠であり、さらに車載用やIoT用半導体向けなど今後も着実な需要が見込まれます。

当社は、先端品をはじめさまざまなテクノロジーノードに対応したフォトマスクをワールドワイドに展開する拠点を活かしてお客さまに供給しており、市場ニーズを見据えた体制を整えることで、着実に需要を取り込むことが可能と考えています。

また、このような環境を踏まえ、グローバルオペレーションによる全体最適化を推進しています。生産体制の整備だ

けではなく、ガバナンスの透明性確保、人事制度や人材育成の見直しなどの必要な施策を並行して推進し、グローバル市場における事業拡大を加速していきます。

ディスプレイ関連は利益の確保を追求

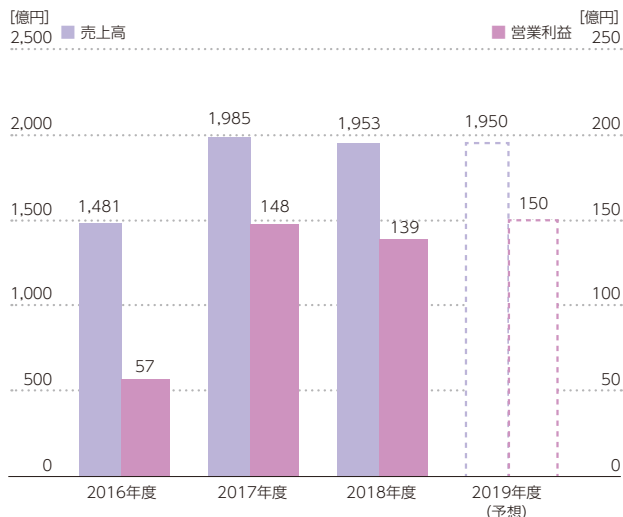
ディスプレイ関連では、引き続きリスクの低減と利益の確保を追求していきます。カラーフィルタと反射防止フィルムで基礎的な売上を確保しつつ、有望市場の開拓や新規商材の開発を進めていきます。

中小型TFT液晶パネル事業については、本年4月にオルタステクノロジーを経営統合し、当事業本部オルタス事業部に再編しました。オルタス独自の高い設計技術と当社の企画開発力・営業力・人材採用力を組み合わせ、持続的な成長を実現していく狙いがあります。また、子会社のGiantplus Technology Co., Ltd.に、オルタス製品の生産を移管し、車載や産業機器など高付加価値品へのシフトを進めていきます。

グループ横断の次世代ビジネス開発

お客さまや外部パートナーとの対話・連携を通じて、さまざまな情報を集約しつつ、グループ横断的な形で次世代ビジネスの開発を進めています。

●売上高・営業利益の推移



中長期の成長戦略

- アジア半導体市場への対応強化による
フォトマスク事業の拡大
- ワールドワイド体制の再構築による
さらなる市場対応力強化
- プロダクトミックスの改善による既存事業の
収益力強化

たとえば、T-DX関連の全社プロジェクトとして、国内で低消費電力広域ネットワークの実現に取り組んでいます。当事業本部は次世代通信規格「ZETA」に対応した通信モジュールの設計・製造を担当していますが、情報コミュニケーション事業本部で機器を通じて取得したビッグデータの解析をするなど、トッパン全体でトータルソリューションを提供し、将来の収益につながるスキームの構築をめざします。

また、液晶調光フィルムに関しては開発体制を強化しており、グループ全体で販売する体制のもと、2020年での収益化を目標としています。

人事・人材のグローバル化

フォトマスク事業のグローバルオペレーションと連動して、組織運営や制度面においてもグローバルな視点を導入し、マネジメントの仕組みの改革や、制度の見直しに着手しています。また、人材育成の面では、若手従業員に海外勤務の経験を積ませる「海外トレーニー制度」や、コミュニケーション力や基礎スキルの向上を図る「グローバル選抜研修」など、全社的に取り組んでいる諸制度を積極的に活用するとともに、グローバルでの人事登用や交流を進めることによって、人材のグローバル化を推進しています。

海外売上高比率が6割を超えるエレクトロニクス事業分野は、トッパンのグローバル展開をいち早く進めてきました。組織や制度、人材や文化など、ハードとソフトの両面で国際化を加速しつつ、今後とも事業領域の戦略的拡大、事業ポートフォリオやプロダクトミックスの機動的な組み替えを実施し、ワールドワイドな舞台上で着実な成長を実現してまいります。

進化を続けるパッケージ事業

トッパンのパッケージ事業の歴史は、草創期の経営を支えた紙器生産に遡ります。1926年には軟包装分野に進出、1986年に当社が開発した透明バリアフィルム「GL BARRIER」を販売開始し、今日の業容の基礎を築きました。

現在のトッパンのパッケージ事業は、製品の生産にとどまらず、商品企画からパッケージ開発、充填、プロモーションに至るまでのトータルソリューションをお客さまに提案しています。これにより、生活者のニーズや社会課題を反映した製品・

サービスの提供を通じて、より快適で便利な、そして持続可能な社会の実現に貢献しています。

また、社会全体のデジタル化の波を受け、全社で注力している「T-DX(トッパン・デジタルトランスフォーメーション)」の実現はパッケージ事業においても不可欠です。

時代の求める製品・サービスの提供に向けたトッパンのパッケージ事業の取り組みをご紹介します。

トッパンのパッケージ事業

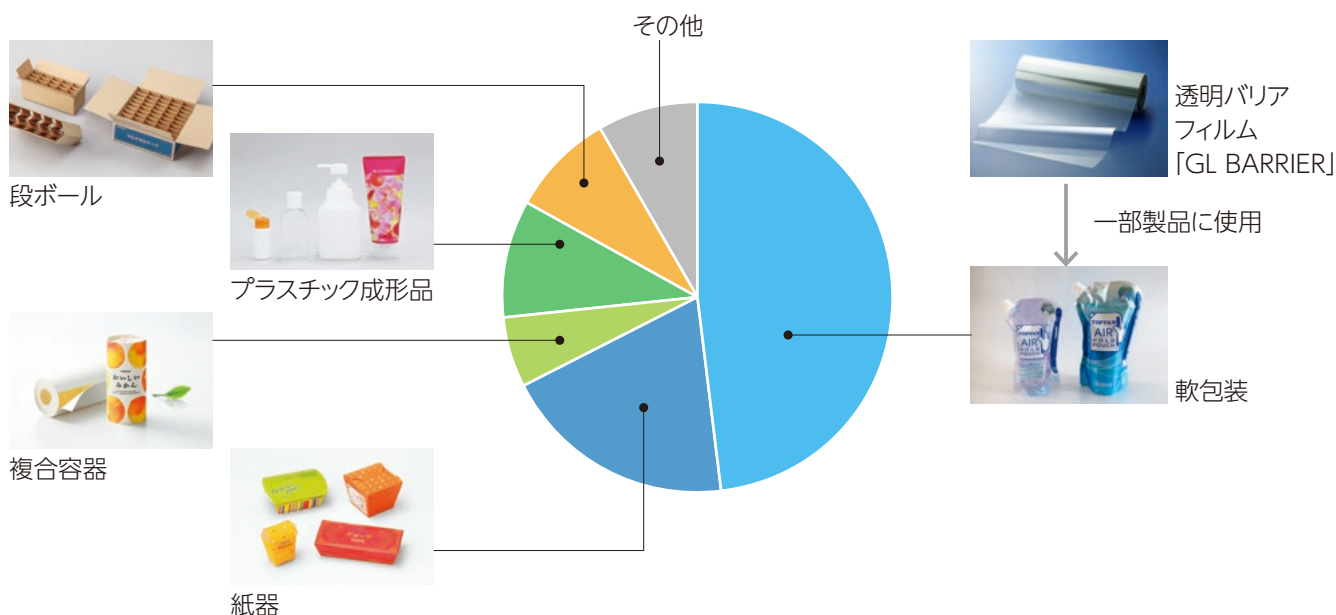
生活・産業事業分野では、人々の豊かな生活や産業界の発展に寄与する、さまざまな製品を開発・提供しています。なかでも「パッケージ事業」は、食品からトイレタリー、医療・医薬、産業資材まで、国内外の幅広い顧客企業に高機能で多彩なパッケージを提供しており、トッパンのグローバル成長を牽引するビジネスとなっています。

事業の売上の半分近くを占める軟包装の製品には、独自の蒸着加工技術とコーティング技術をもとに開発された透明バリアフィルム「GL BARRIER」が活用されています。「GL BARRIER」は、パッケージ分野だけでなく、エレクトロニク

スや電機・精密、土木・建築分野などの産業資材としても使用され、世界45カ国以上の国と地域において、1,500社、15,000点以上の製品に採用されています。

また、こうした製品を利用する顧客企業の事業展開をサポートするため、商品企画、包装システムの開発、内容物の充填・コントラクト、店頭プロモーションなどのサービスをトータルに提供しています。国内外ともに確かな技術力に支えられたトッパンならではの「トータルソリューション」を追求しているのが、「パッケージ事業」なのです。

パッケージ事業の製品と売上構成イメージ(連結)



ものづくりの強み

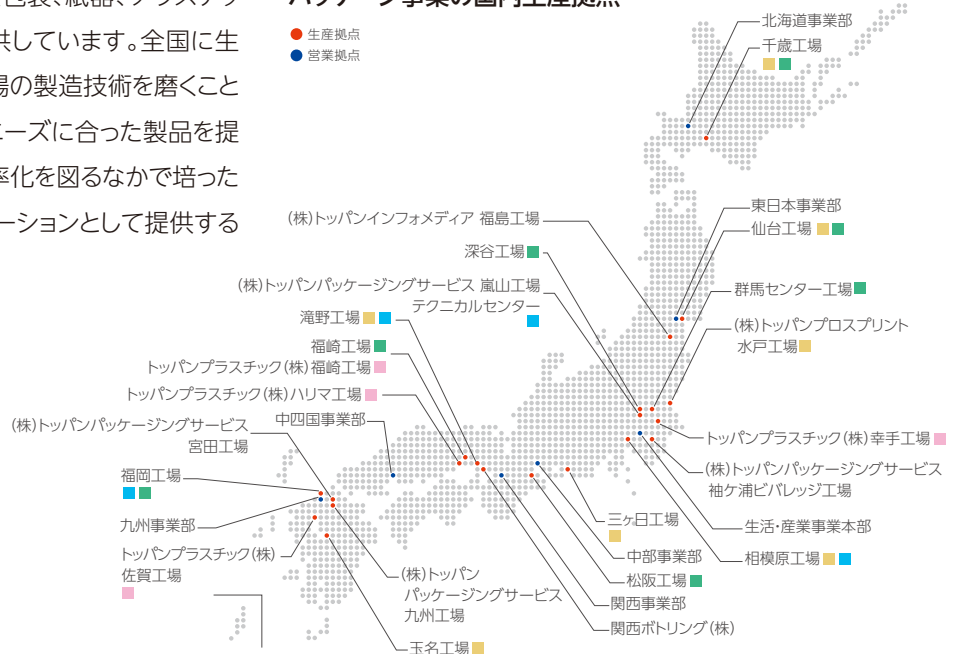
トッパンは、幅広い業界に対し、軟包装、紙器、プラスチック成形品などのあらゆる製品を提供しています。全国に生産・販売ネットワークを構築し、各工場の製造技術を磨くことで、品質・機能の面でもお客様のニーズに合った製品を提供しています。また、ものづくりの効率化を図るなかで培ったノウハウを活用し、お客さまにソリューションとして提供する取り組みを進めています。

【主な生産品】



パッケージ事業の国内生産拠点

● 生産拠点
● 営業拠点



製造現場の取り組み

製造現場では一般的に、幅広い業種のオーダーメイド品に対応するため、製造プロセスが複雑になるほど品質のバラツキや生産効率の低下が生じる傾向があります。この課題を解決するにあたり、当社は製造工程の標準化やデジタル化を推進し、生産効率の抜本的向上に努めてきました。

こうした取り組みの最先端を行くのが、2015年5月に本格

稼働した群馬センター工場です。最新の製造設備やFAシステム、高度なセキュリティを導入した同工場は、軟包装生産のマザー工場としての役割を担っています。また、FSSC22000*準拠のクリーンな生産環境が評価され、医療・医薬向けなど高付加価値品への採用実績を数多く持ちます。

*FSSC22000：国際食品安全イニシアチブ(GFSI)の推奨する食品安全管理に関する国際規格

顧客企業のデジタル変革を支援

トッパンはT-DX戦略の一環として、「NAVINECT(ナビネクト)」ブランドのもと、顧客企業の生産効率化を支援する製造DX支援ソリューションを展開しています。自社製造拠点で約20年におよぶデジタル化の取り組みで培った技術力やノウハウを駆使し、多業種・多業界の製造現場が抱える個別課題の解決に向けて、トータルなサポートをめざしています。

デジタル化した製造現場の情報をもとに、企業間や消費者までサプライチェーン全体のDXを実現することで、バリューチェーンの最適化につながるソリューション・サービスの開発・展開が可能になります。



顧客課題に応じて10カテゴリのアプリケーションを組み合わせ提供

トータルソリューションを実現する企画・開発力

トッパンは社会課題に対し、「サステナビリティ」「ダイバーシティ」を軸としたパッケージソリューションの開発・提供を

行っています。マーケティングから商品企画、開発まで、お客さまのあらゆるニーズがトッパンの成長機会となります。

調査・分析

お客さまのマーケティング課題について、リサーチ専門スタッフが幅広い調査や分析、提案を行っています。例えば消費行動研究室では、アイカメラによる消費者の視線や動線、行動の分析、グループインタビューなど、既存・新製品の課題を洗い出す市場分析をはじめとして、ユーザー調査・ブランド診断・効果測定などを行っています。



アイカメラによる消費者の視線分析

商品企画

商品づくりの基点となるプランニングを、生活者の視点に立った独自のマーケティング情報や企画を提案し、お客さまをサポートしています。さまざまなトレンド分析を行うことでパッケージの「今」を多角的に洞察し、生活者のニーズや時

代の潮流を読み解いた、「未来」の可能性を探るレポートなどさまざまなオリジナルレポートを活用して、顧客コミュニケーションを強化しつつ精度の高い企画提案につなげています。

パッケージ開発

トッパンは創業と同時にパッケージ事業に進出し、印刷テクノロジーを応用した画期的な製品の開発を続けてきました。今後もパッケージの総合コンバーターとしての強みを活

かし、社会課題を解決する新たなパッケージ製品を創出、国内外へと提供し続けます。

開発事例

ユニバーサルデザインに配慮したパッケージ

トッパンは商品識別性や持ちやすさ、開封しやすさなど、ユニバーサルデザインに配慮したパッケージデザインを推進しています。

楽に絞れる「チューブなパウチ」

チューブの使いやすさと、パウチの絞り出しやすさを合体させた新機能パッケージです。胴体フィルムを薄くし、抽出口を独自形状にすることで内容物を軽い力で絞りやすく、高齢者や子どもでも最後まで使い切りやすい構造となっています。容器のバリア性向上により、内容物の鮮度期間のさらなる延長も可能です。



片手でも詰め替えやすい「PALM POUCH」

注ぎ口を中央部に設け、充填口と分離させることでパウチ幅を短縮させた、片手でも持ちやすいパウチです。また、独自の構造により詰め替え容器への差し込みやすさも向上させ、安定して素早く最後まで詰め替えることができます。



開発事例

快適な食生活の実現

超高齢社会の到来や共働き世帯の増加に伴い、電子レンジで手軽に調理できる商品への需要が高まっています。トッパンはこうした商品向けに最先端のパッケージ機能を提供し、快適な食生活の実現に貢献しています。

手軽に本格的な調理が可能「蒸でき スマデリバッグ」

あらかじめ入っている調味液に具材を後入れすることで、簡単に本格的な蒸し・煮込み調理ができる電子レンジ専用のチャック付きパウチです。トッパンの独自開発による透明バリアフィルム「GL BARRIER」を使用することで電子レンジに対応するだけでなく、新鮮な食品の風味を保ちます。



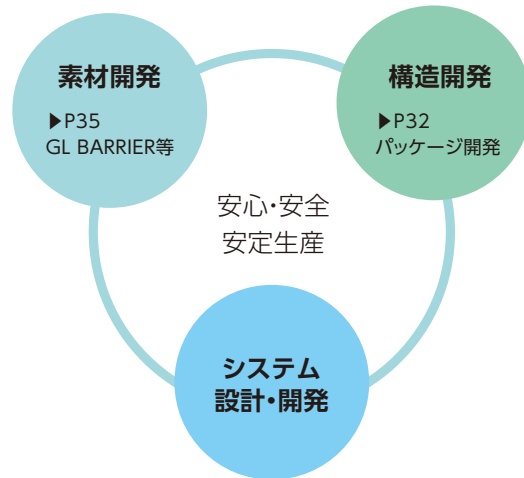
電子レンジ調理後そのまま食べられる「レンジで楽チントレー」

耐熱強度に優れているため、冷凍食品を購入した状態のまま電子レンジで加熱し、そのまま食器として使用できます。フタは独自開発の開封構造により、容易に開封できます。調理器具や皿が不要で、後片付けの手間を削減できます。



システム開発

トッパンは、お客さまのさまざまなニーズにお応えするため内容物に合わせてあらゆる包装形態に対応する包装システムをパッケージと一体で提供しています。パッケージと生産設備の両面から最適化を行い、高品質で安定生産が持続可能なシステム開発を実現しています。



省人化システム

お客さまの内部工程や新梱包形態の提案と併せて、資材供給工程などの自動化による省人化、省力化を提案しています。



資材自動供給システム

液体充填システム

トッパン独自の液体用紙容器「EP-PAK」を、包材だけでなく充填システムも提供。充填内容、生産能力に合わせて、各種ラインアップを用意。易解体などユーザビリティに対応した構造・充填システムです。



液体用紙容器「EP-PAK」と充填システム

サステナブル社会実現に向けた取り組み

トッパンのパッケージ事業では、環境性能についても早期から法制度や社会情勢をキャッチアップし、時には先取りしながら時代に即した対応を進めてきました。

トッパン独自の「パッケージの環境配慮指針」において、製品のライフサイクル全体での環境負荷低減を考慮した設計を行うこと、また持続可能な資源を利用することを定め、さまざまな環境配慮型製品を提供してきました。

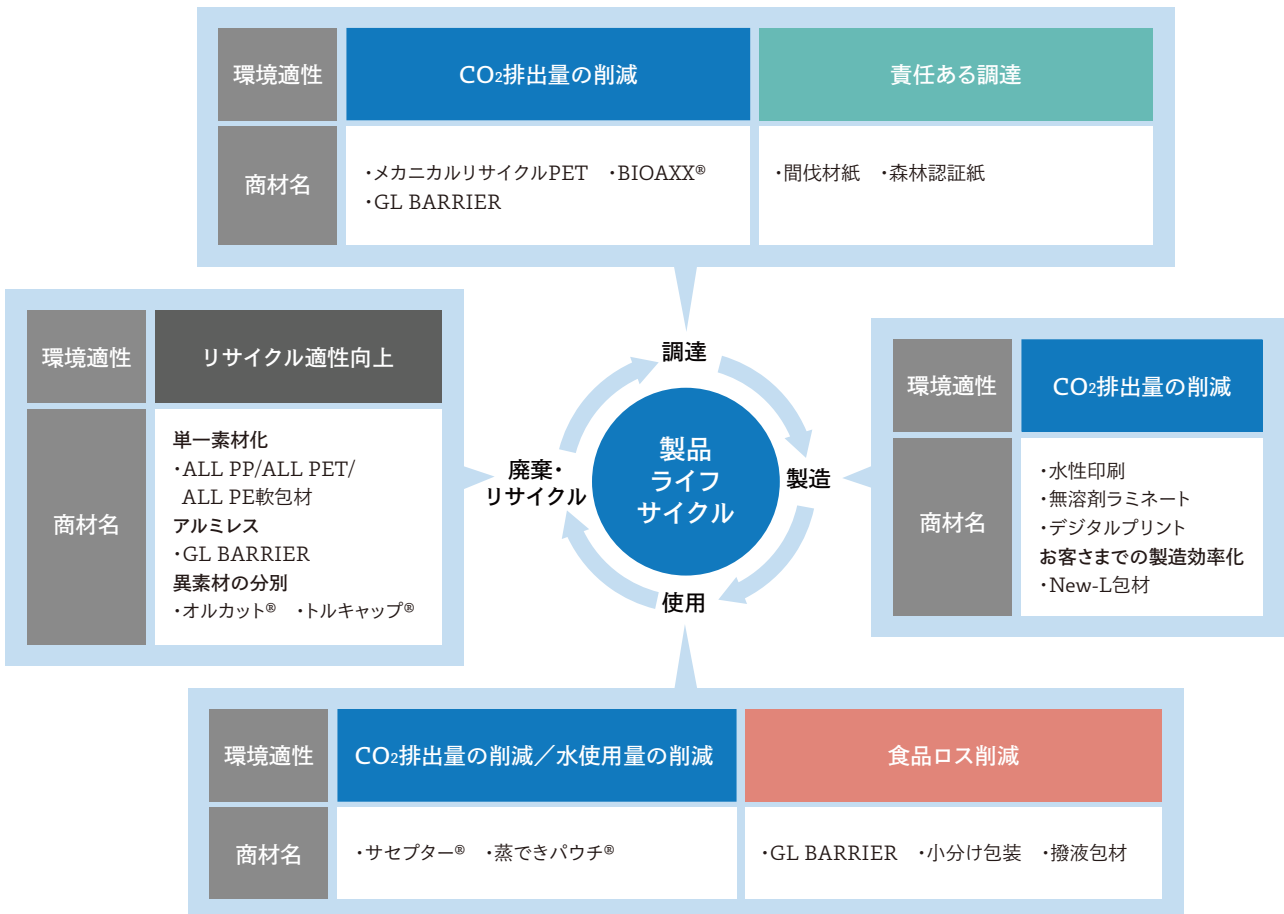
近年では、海洋におけるプラスチックごみの悪影響や食品ロスが問題視され、社会課題への問題意識がますます高まっています。こうした動向を捉え、お客さまに的確な提案を行うべく、トッパンはこれまで以上に環境に配慮した容器包装である「サステナブルパッケージ」の開発を推進しています。

サステナブルパッケージソリューション

トッパンでは、社会課題の解決に製品のライフサイクル全体で対応すべく、製品の調達から廃棄・リサイクルまでのライフサイクル視点で環境・社会的リスクの最小化を図る各種

容器包装・技術を「サステナブルパッケージソリューション」とし、開発・提案を行っています。

ライフサイクルに沿った製品開発



「プラスチック資源循環戦略」達成に向けた取り組み事例

2019年5月に策定された「プラスチック資源循環戦略」の達成に向け、トッパンはサステナブルパッケージソリューション

を軸に、多様なアプローチによりお客さまとともにその達成に向けた取り組みを進めています。

減量化

「リデュース」の取り組みとして、フィルムの層構成や厚みなどを見直し、プラスチック使用量の削減を図ります。

「GL BARRIER」

世界最高水準のバリア性能によりアルミ箔の代替として採用することで、フィルムの層数や厚みを削減します。また、食品を「吸湿」「乾燥」「腐敗」などの変化から保護し、パッケージとしての機能性を高めつつ、省エネルギー・省資源に貢献します。



単一素材化

リサイクルのしやすい材質構成へ変更し、リサイクル効率を高めます。

「GL-LP」

トッパンが開発した透明バリアフィルム「GL BARRIER」シリーズの一つで、OPP(二軸延伸ポリプロピレン)を基材とした製品です。包材の基材層に「GL-LP」を使うことで、すべてPP(ポリプロピレン)で構成する単一素材化(モノマテリアル化)が可能となり、リサイクル効率を高めます。



他素材への置き換え

プラスチック以外の紙素材などへの置き換えを行い、製品のプラスチック使用量を削減します。

「キューブパック」

浴室などの水回りでも使用できる、プラスチックボトルからの代替が可能な新しい紙パックです。独自構造により、プラスチックボトルとほぼ同等の耐水性を実現し、プラスチックボトルと比較して、石化由来材料を約75%削減します。

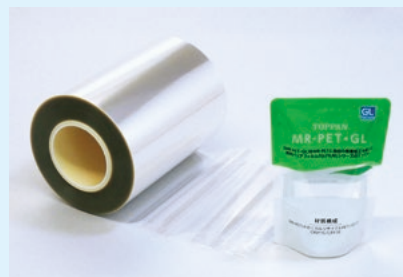


再生材利用

リサイクルの循環を回すために再生素材の活用を促進します。

「メカニカルリサイクルPETフィルム」

メカニカルリサイクルとは、回収したペットボトルを粉砕・洗浄後、さらに高温・減圧下で一定時間処理することで再生材中の汚染物質を除去し、高品質の再生樹脂を得る方法です。トッパンは、このメカニカルリサイクルによる再生樹脂を使用したPETフィルムを各種容器包装の基材に展開することでリサイクル循環の促進に貢献しています。



グローバル展開

トッパンのパッケージ事業は、セキュアや建装材、エレクトロニクス事業とともに、グローバルにおいて技術優位性を確立している分野です。2019年3月期のパッケージ事業の海外売上高比率は15%程度ですが、環境配慮型製品の開発

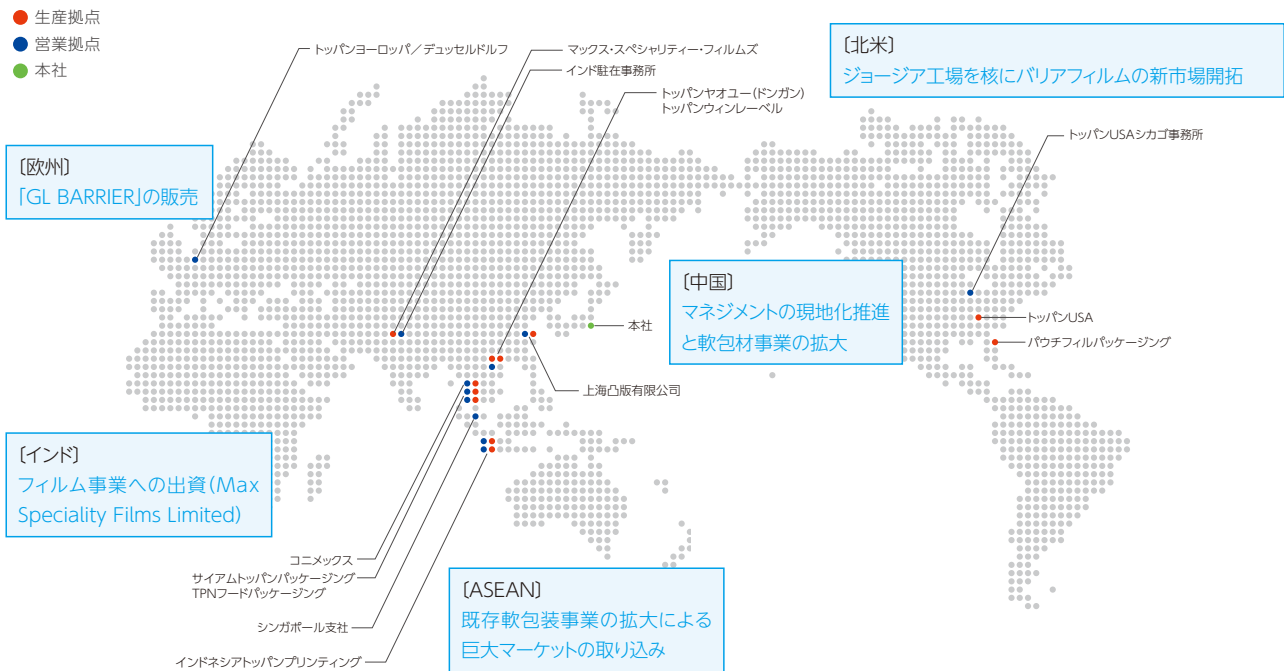
などを通じて旺盛な海外需要を取り込むべく、グローバルな事業展開を加速していきます。またこれに伴い、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント体制のグローバルレベルでの充実を図ります。

地域別戦略の推進

トッパンはパッケージ事業のグローバル展開を推進するにあたり、きめ細かいエリア戦略を展開しています。国内では総合パッケージメーカーとして川上から川下までソリューションを提供、当社ならではの高付加価値製品提供によるシェア拡大や新商材の開発・早期上市などを推進していきま

す。米国では「GL BARRIER」を基軸としたサプライチェーンの構築、ASEANではインドネシア、タイ両拠点を強化しつつ軟包装市場の攻略を図るなど、エリアの特性にマッチしたメリハリのある施策により、グローバルでのプレゼンス拡大を狙います。

パッケージ事業の海外拠点



地域別対応項目

	日本	米国	欧州	インドネシア	タイ	中国	インド
材料製造・販売	●	●	●	●			●
コンバーティング	●			●	●	●	
充填	●	●					

エリア別の方針・戦略

北米・欧州 「GL BARRIER」を軸とした事業拡大

北米地域はビン・缶の消費量が莫大で、フィルム包材への置き換え需要も大きいと考えられることから、トッパンは同地域をグローバル展開の要と位置づけ、戦略的に拠点建設を進めてきました。

2014年に現地法人を設立、2016年4月にはジョージア工場が竣工し、さらに2017年に充填事業に参入するなど、「GL BARRIER」を軸としたサプライチェーン構築を加速しています。欧州においても「GL BARRIER」の展開は、建装材事業に並ぶ重点分野です。フィルムの単一素材化

(⇒35ページ)など環境対応の性能を訴求しつつ、現地の販売体制を強化していく方針です。



トッパンUSA

ASEAN 軟包装事業のさらなる拡大

成長著しいASEAN地域では、ライフスタイルの変化を背景に、軟包装市場が年10%超のペースで成長しています。トッパンは1973年、インドネシアでの軟包装事業をスタートし、2017年には現地企業を買収して事業体制強化を図りました。一方、タイでは1990年から紙器事業を展開していましたが、2017年以降、現地企業との資本業務提携を通じ、軟包装事業にも参入しています。

今後は「地産地消」の体制を強化していくことで市場攻略を加速していきます。



インドネシアトッパンプリンティング

中国 設備導入による高付加価値製品への展開

2018年8月に誕生した上海凸版有限公司は、グリーンルーム内に印刷、ラミネート、押出成形、製袋といった最新設備を備え、現地軟包装材事業の拠点となっています。今後は「GL BARRIER」の拡販、特に医療・医薬包材分野への集中展開を通じて、さらなる成長機会を追求していきます。



上海凸版有限公司

インド 成長市場を見据えたアライアンス

インドでは、2017年にOPPフィルム製造大手のMax Speciality Films Ltd.に出資しました。今後同社との連

携を通じて、拡大するインドのパッケージ市場へのアプローチを強めていきます。

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。SDGsが示している社会的課題は、まさにトッパンが取り組むべきものであり、機会とリスクの両面からこれを捉え、経営に統合しながら、その解決に向けたサステナビリティの取り組みを推進していきます。

サステナビリティ活動

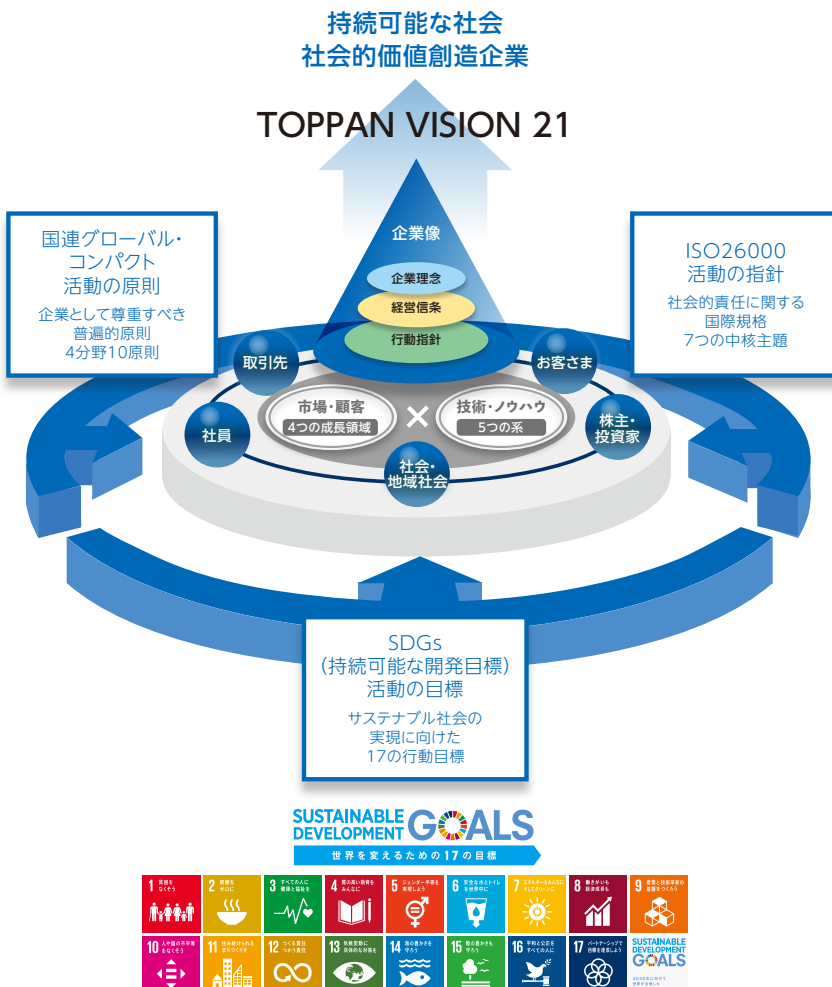
トッパンは、「国連グローバル・コンパクト」を活動の原則に、また組織の社会的責任に関する国際規格「ISO26000」を活動の指針として、さらには、「SDGs」を活動の目標として取り入れてサステナビリティにかかわる活動を展開しています。

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。トッパンは、社会的価値創造企業として持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まいります。

今後、トッパンの企業活動および「事業領域」とSDGsとの関連性を分析し、SDGsの17の目標と169のターゲットのなかからトッパンが取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定し、その達成に向けた長期的な目標を2019年秋ごろに公表する予定です。

トッパンのサステナビリティの考え方



トッパンのサステナビリティ情報

社会的責任に関する国際規格「ISO26000」が定めた「7つの中核主題」に沿って、WebサイトとPDFによる適時適切な情報開示を行っています。



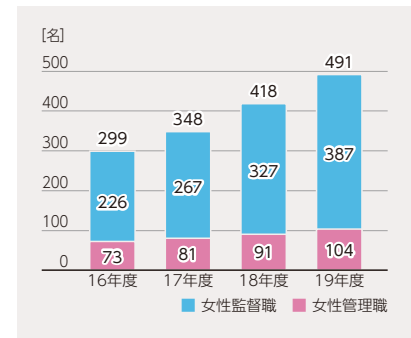
2018年度の活動ピックアップ

採用人員数

		2017年度	2018年度	2019年度	
定期大卒 (院卒含む)	営業・ 事務ほか	男性	105名	102名	115名
		女性	65名	86名	100名
	技術	男性	115名	86名	108名
		女性	36名	45名	55名
定期高専・高卒		男性	1名	6名	4名
		女性	33名	30名	29名
定期採用合計(女性比率)			355名 (37.7%)	355名 (45.4%)	411名 (44.8%)
経験者採用	男性	55名	46名	—	
	女性	22名	13名	—	

女性管理・監督者数推移

(4月時点)



障がい者雇用

	2017年	2018年	2019年
人員	253名	274名	312名
雇用率 ^{※1}	2.06%	2.25%	2.29%

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

産前産後・育児休業の取得状況

	2016年度	2017年度	2018年度
産前産後休業 取得者数	105名	111名	79名
育児休業 取得者数 ^{※2}	300名 (173名)	334名 (160名)	363名 (197名)

※2 ()内は育児休業取得者のうちの男性の人数です。

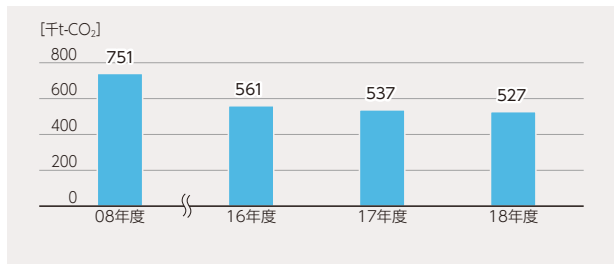
2020年度中期環境目標

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
<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量を2008年度比 30%削減 (751千t→530千t: ▲221千t) 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物最終埋立量を2008年度比 95%削減 (1,584t→80t: ▲1,504t) 	<ul style="list-style-type: none"> 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

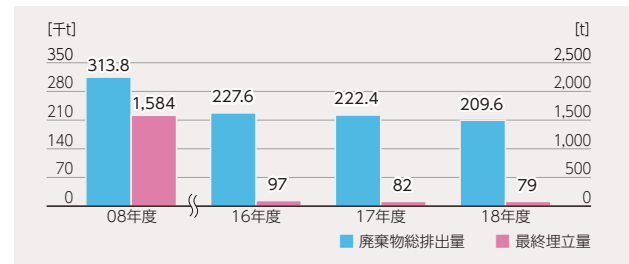
CO₂排出量^{※3}(国内環境目標対象分)



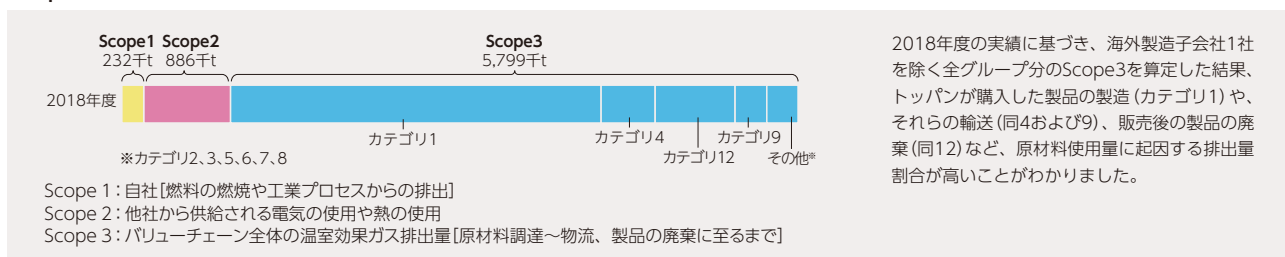
※3 CO₂排出量は、環境省の「事業者からの温室効果ガス排出量算定方法ガイドライン(2003年)」に基づき算出しています。ただし、電気使用に伴うCO₂排出量は、一律0.378t-CO₂/千kWhで算出しています。2018年度のCO₂排出量を「特定排出者の事業活動に伴う温室効果ガスの排出量の算定に関する省令」(最終改正2015年4月30日)に基づいて基礎排出係数で算出した場合、620千t-CO₂となります。

※4 廃棄物総排出量には事業活動に伴って発生し、不要となった産業廃棄物のほか、資源として売却・譲渡したものを含まず。

廃棄物総排出量^{※4}および最終埋立量(国内環境目標対象分)



Scope1~3のCO₂排出量



サステナビリティ活動の取り組み

トップパンの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.43～47)および「社内管理体制」(P.48)をご覧ください。

また、各種データを含む詳細な情報は「Sustainability Data 2019」(<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。トップパンは、「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。

トップパンは、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

トップパンでは、従業員を会社の貴重な財産、すなわち「人材」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、従業員が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、2015年10月に「健康経営宣言」、2010年に「安全衛生基本方針」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。

■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は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、「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	トップ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%

※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。

■CSR調達の推進

トッパンでは、取引先との協力・連携により、サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体に広げるCSR調達を推進しています。また、このCSR調達は、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。

取り組みの指針となる「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。

また、原材料調達においては、生物多様性におよぼす影響の回避・最小化により、持続可能な利用に積極的に取り組むことを方針として定めています。

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一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組み込み、持続可能な消費に貢献しています。

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の取り扱いに対し、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。また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図っています。

〈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実施
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

コーポレートガバナンス

トッパンは、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、経営効率のいっそう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

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及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。

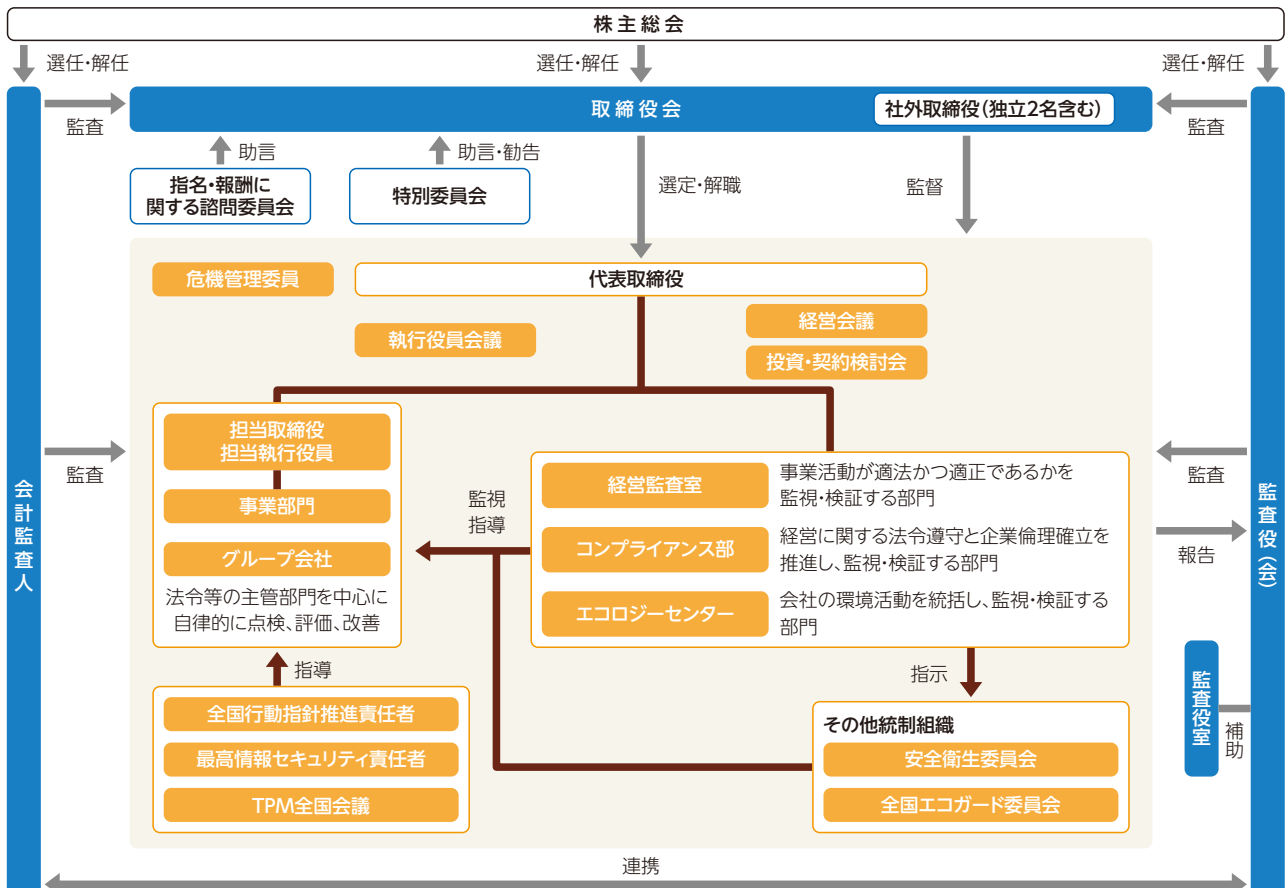
なお、当社は2015年11月26日開催の取締役会において、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨・精神を十分に踏まえ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るためのより良いコーポレートガバナンスの実現に向けて、当社が取り組むべきことを明確化する観点から、「凸版印刷株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」を策定しています。また、直近では2018年12月13日開催の取締役会において、この基本方針の一部改訂を行っています。

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

取締役・取締役会・各種会議

取締役会は、3名の社外取締役(うち2名は独立役員)を

コーポレートガバナンス体制



含む取締役16名(2019年6月27日現在)で構成されており、月に1回の定例取締役会のほか、案件の重要度を考慮し、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。当期は、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。当期は、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・効率性とともに、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、2018年6月28日より執行役員制度を変更したことに伴い、取締役を兼務する執行役員のほか、取締役を兼務しない執行役員は26名で構成されています。

■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。当期は、監査役会を17回開催し、取締役及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、取締役及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、「関係会社監査役会」を定期的で開催し、グループの監査役監査の実効性を高めています。当期は、関係会社監査役会を1回開催し、社外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。当期は、経営監査、業務監査を28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、規制法の遵守教育、情報セキュリティにかかわる監査機能を担っています。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(うち2名は独立役員)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及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、社外取締役及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。社外取締役及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/management/governance-policy.html>

なお、社外取締役野間省伸氏、遠山亮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、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。

■取締役会の評価

当社は、取締役会の業務執行の適正性及び実効性を担保する体制を以下の通り構築しています。

- ① 監査役会は各取締役に對し、取締役の職務執行状況調査を実施し、取締役の義務、当社内部統制システムの基本方針に沿った職務執行状況を確認する。
- ② 取締役会は監査役から上記調査結果の報告を受け、各取締役の業務執行の状況等を確認する。
- ③ 取締役会は、上記の確認した結果の概要を開示する。

取締役会の実効性の分析・評価については、毎年実施し、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。2019年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（19名）及び監査役（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、「各意思決定機関の付議基準」、「資料の配布時期」及び「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

[各意思決定機関に上程される付議基準]

当社では、意思決定の迅速化・効率化を通じた企業価値向上に継続的に取り組んでいます。昨年度においては、社内の各種意思決定に関する規程・基準の見直しに向けた検討を進めてきました。当該検討を踏まえ、本年度において意思決定機関の付議基準の見直しを行っていきます。

[資料の配布時期／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。

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、当社及び子会社で行動指針推進リーダー制度を導入し、グループ会社を含めて約800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。当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79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、定期的に各事業部及び子会社における業務執行状況を監査し、その結果を当社及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。

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及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、2019年6月27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、取締役会又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 役員の報酬等の額又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及び業績連動型の賞与で構成されています。また、長期業績連動報酬の性格を持たせるため、常勤取締役の固定報酬の一部を自社株取得を目的とする報酬とし、役員持株会を通じた自社株購入に充当するものとしています。なお、固定報酬及び業績連動報酬の決定方針は以下の通りです。

(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を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、長期的な業績及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。

当社の取締役の報酬は上記の決定方針に基づき、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）」と定められており、固定報酬及び業績連動型の賞与は当該決議の範囲内で決定しています。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、また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、「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上で、これらの内容を決定しています。

当連結会計年度においては、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及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。

(譲渡制限付株式報酬制度の導入)

当社は、2019年5月30日開催の取締役会において、役員報酬制度見直しの一環として譲渡制限付株式報酬制度（以下、「本制度」といいます。）の導入を決議し、本制度に関する議案を2019年6月27日開催の第173回定時株主総会（以下、「本株主総会」といいます。）に付議し、本株主総会において承認・可決されました。

1. 本制度の導入目的

本制度は、役員報酬制度の見直しの一環として、当社の社外取締役を除く取締役（以下「対象取締役」といいます。）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同時に、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た制度であり、従前の役員持株会制度に置き換わるものです。

2. 本制度の概要

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又は処分を受けることとなります。

本制度に基づき対象取締役に対して支給する金銭報酬債権の総額は、年額3億円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。)とします。各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、取締役会において決定します。

本制度により、当社が新たに発行又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。)又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、その発行又は処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における

東京証券取引所における当社の普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

また、本制度による当社の普通株式の発行又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(以下「譲渡制限期間」といいます。)、本制度に基づき発行又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又は処分します。

②役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及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	
取締役 (社外取締役を除く)	1,041	912(268)	129	18
監査役 (社外監査役を除く)	74	74(—)	—	2
社外役員	80	80(—)	—	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及び2006年5月22日の監査役との協議により、役員退職慰労金制度の廃止と自社株取得目的報酬制度の導入を決定しています。なお、役員報酬等の額の決定に関する方針に記載の通り、長期業績連動報酬の性格を持たせるため、常勤取締役の固定報酬の一部を自社株取得を目的とする報酬とし、役員持株会を通じた自社株購入に充当するものとしています。

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	退職慰労金
足立 直樹	198	取締役	提出会社 ^(注1)	163	22	—
		取締役	トップパン・フォームズ(株)	11	2	—
金子 眞吾	192	取締役	提出会社 ^(注2)	162	19	—
		取締役	タマポリ(株)	7	2	—

(注) 1 提出会社の基本報酬163百万円には、上記加算報酬43百万円を含みます。
2 提出会社の基本報酬162百万円には、上記加算報酬49百万円を含みます。
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。

社内管理体制

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者で構成される「危機管理連絡会」を定期的開催し、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

大規模災害発生時において、会社の損害を最小限に抑

え、お客さまへの製品・サービス提供を継続させるために、災害対策基本計画に基づき、事業継続マネジメント(BCM)の活動を行っています。

各拠点で事業継続にかかわる各種訓練を定期的実施することで危機対応力の向上を図るとともに、サプライチェーンの重要性を鑑み、資・材料調達先に対してBCMの取り組みに関するアンケート調査を実施し、取引先の現状把握を行いました。この結果を踏まえ、専門家による取引先向け第3回勉強会を開催し、サプライチェーンのさらなる強化を図りました。

また、2018年2月、セキュア事業(カード発行業務、ダイレクトメール作成業務、バックオフィス受託業務及び有価証券の製造にかかわる業務)を対象として、事業継続マネジメントシステムに関する国際標準規格となるISO 22301認証を取得しました。

トッパンは、今後も継続的なBCM活動を通じて、社会的責任を果たしてまいります。

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	製造技術・研究本部
事業活動に伴う事故・災害	火災・爆発等の事故災害	製造技術・研究本部
	溶剤保管・危険薬品等の法令違反	製造技術・研究本部
	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	製造技術・研究本部
気候変動・水リスク (移行リスク)	[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	製造技術・研究本部
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	製造技術・研究本部
	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及び考え方

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又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おります。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

保有方針及び保有の合理性を検証する方法並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おります。

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り会においてその保有の合理性について検証のうえ、継続保有についての検討を行うこととしております。

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おります。

銘柄数及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	139	32,081
非上場株式以外の株式銘柄数	205	476,855

(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	12	2,315	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	16	3,358	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	6	97
非上場株式以外の株式	16	35,644

特定投資株式及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、 定量的な保有効果及び 株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無(注)5
	株式数(株)	株式数(株)		
株式会社リクルート ホールディングス	102,600,000	113,100,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	324,318	299,092		
株式会社ベルシステム24 ホールディングス	10,570,000	10,570,000	事業上の関係の維持と強化	無
	14,459	16,668		
久光製薬株式会社	1,741,476	1,739,096	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
	8,864	14,330		
株式会社資生堂	851,514	851,514	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	6,801	5,801		
TIS株式会社	1,097,300	1,097,300	事業上の関係の維持と強化	有
	5,749	4,619		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、 定量的な保有効果及び 株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無(注)5
	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)		
ライオン株式会社	2,363,000	2,363,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	5,505	5,063		
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
	5,179	5,953		
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
	4,992	5,928		
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
	4,634	4,614		
江崎グリコ株式会社	785,163	784,854	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
	4,569	4,371		
株式会社東京放送ホールディングス	2,221,700	769,000	事業上の関係の維持を目的として保有しており 事業連携の強化のため株式数は増加している	有
	4,501	1,735		
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
	3,932	3,848		
株式会社三菱UFJフィナンシャル・ グループ	6,556,025	6,556,025	金融取引関係の維持と強化	有
	3,605	4,569		
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
	3,523	3,435		
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
	3,321	4,195		
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
	3,287	2,729		
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
	3,165	3,138		
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
	2,954	4,486		
小林製薬株式会社	296,182	295,752	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
	2,766	2,271		
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
	2,482	1,956		
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
	2,350	1,867		
富士フィ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
	2,298	1,938		
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	669,050	669,050	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	2,254	2,244		
株式会社三井住友フィナンシャル グループ	505,712	505,712	金融取引関係の維持と強化	有
	1,960	2,254		
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
	1,809	2,145		
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
	1,725	1,560		
株式会社学研ホールディングス	323,425	323,425	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,662	1,550		
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
	1,635	1,695		
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
	1,578	1,003		
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
	1,309	1,181		
三菱電機株式会社	895,500	1,791,000	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	1,273	3,047		
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
	1,261	1,116		
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
	1,234	1,365		
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
	1,189	2,603		
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
	1,170	1,310		
株式会社巴川製紙所 (注)3	1,139,400	5,697,000	事業上の関係の維持と強化	有
	1,134	1,583		
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
	1,055	1,230		
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
	1,053	949		
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
	951	1,380		
株式会社ツムラ	277,479	276,770	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
	933	1,011		
住友不動産株式会社	200,000	*	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
	917	*		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、 定量的な保有効果及び 株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無(注)5
	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)		
株式会社三越伊勢丹 ホールディングス	818,600 916	818,600 961	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
クックパッド株式会社	3,215,000 893	3,215,000 1,922	事業上の関係の維持と強化	無
株式会社永谷園ホールディングス (注)4	354,500 880	709,000 1,033	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
味の素株式会社	489,500 865	489,500 942	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
日清食品ホールディングス株式会社	110,000 836	* *	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
大東建託株式会社	50,000 771	50,000 919	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
株式会社パイロット コーポレーション	167,400 750	167,400 992	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
株式会社内田洋行	177,600 578	* *	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
株式会社オカムラ	488,569 566	* *	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
株式会社博報堂DY ホールディングス	— —	1,000,000 1,463	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
TOTO株式会社	— —	260,000 1,458	営業政策等の取引関係の維持と強化	無
株式会社千趣会	* *	1,838,147 1,091	営業政策等の取引関係の維持と強化	有
日本たばこ産業株式会社	* *	340,000 1,042	営業政策等の取引関係の維持と強化	無

(注)1 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しております。「*」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おります。

2 定量的な保有効果については記載が困難であります。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おります。

3 株式会社巴川製紙所は、2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合をしております。

4 株式会社永谷園ホールディングスは、2018年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合をしております。

5 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おります。

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、 定量的な保有効果及び 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)		
テルモ株式会社	6,248,000 21,118	3,124,000 17,463	議決権行使の指図権限を留保 株式分割に伴い株式数は増加している	有
花王株式会社	2,121,000 18,490	2,121,000 16,927	議決権行使の指図権限を留保	無
本田技研工業株式会社	2,834,000 8,487	2,834,000 10,372	議決権行使の指図権限を留保	有
KDDI株式会社	2,904,000 6,926	2,904,000 7,888	議決権行使の指図権限を留保	無
株式会社資生堂	917,000 7,324	917,000 6,247	議決権行使の指図権限を留保	有
任天堂株式会社	100,000 3,156	100,000 4,686	議決権行使の指図権限を留保	有
明治ホールディングス株式会社	457,800 4,115	457,800 3,708	議決権行使の指図権限を留保	有
株式会社ニューフレアテクノロジー	500,000 3,070	500,000 3,375	議決権行使の指図権限を留保	無
富士フイルムホールディングス 株式会社	440,000 2,214	440,000 1,867	議決権行使の指図権限を留保	有
株式会社ヤクルト本社	183,840 1,422	183,840 1,446	議決権行使の指図権限を留保	有

(注)1 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おりません。

2 定量的な保有効果については記載が困難であります。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おります。

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おります。

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

取締役



代表取締役会長

金子 真吾

1973年 当社入社
2000年 商印事業本部第一営業本部長
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

厩 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
2014年 常務取締役経営企画本部長及び国際事業部担当
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
2016年 専務取締役経営企画本部長
2018年 代表取締役副社長執行役員経営企画本部、事業開発・研究本部、製造統括本部、ICT統括本部担当
2019年 代表取締役社長現任

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

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、トッパン・フォームズ株式会社取締役副社長
 2016年 トッパン・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現任



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
 2017年 専務取締役人事労政本部長及び秘書室、法務・知的財産本部担当
 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
 2011年 取締役情報コミュニケーション事業本部副事業本部長
 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
 2014年 取締役国際事業部長
 2015年 取締役生活・産業事業本部パリアフィルムセンター長
 2017年 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
製造技術・研究本部長
兼 品質保証センター長
山野 泰彦



取締役執行役員
財務本部長
黒部 隆



取締役常務執行役員
情報コミュニケーション本部
情報デザイン事業部長
中尾 光宏



取締役常務執行役員
東日本事業本部長
兼 東日本事業部長
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、
新事業開発本部、
情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部、
パーソナルサービス本部担当
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

監査役



常任監査役(常勤)
高宮城 實明



監査役(常勤)
久保 蘭 到

社外取締役および社外監査役



社外取締役
佐久間 國雄

・取締役会出席:17回/18回(出席回数/開催回数)

1968年 東洋インキ製造株式会社入社
1994年 同社取締役
2000年 同社代表取締役社長
2006年 当社社外監査役
2010年 当社社外取締役現任
2011年 東洋インキSCホールディングス株式会社代表取締役会長
2015年 東洋インキSCホールディングス株式会社取締役会長現任

選任理由

経営者としての高い実績及び豊富な経験と知識をもとに、客観的な立場から取締役の業務執行のあり方について監督いただけるものと判断し、社外取締役として選任しております。



社外取締役
野間 省伸

・取締役会出席:16回/18回(出席回数/開催回数)

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

選任理由

経営者としての経験と幅広い識見を活かし、客観的な立場から取締役の業務執行のあり方について監督いただけるものと判断し、社外取締役として選任しております。



社外取締役
遠山 亮子

・取締役会出席:16回/18回(出席回数/開催回数)

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

選任理由

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いただけるものと判断し、社外取締役として選任しております。



社外監査役
重松 博之

・取締役会出席:18回/18回 監査役会出席:17回/17回(出席回数/開催回数)

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
2013年 日本大学国際関係学部教授現任
2014年 当社社外監査役現任

選任理由

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いただけるものと判断し、社外監査役として選任しております。



社外監査役
垣内 恵子

・取締役会出席:18回/18回 監査役会出席:17回/17回(出席回数/開催回数)

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

選任理由

弁護士としての経験から企業法務に精通しており、社外有識者の立場で、客観的な監査を実施していただけるものと判断し、社外監査役として選任しております。



社外監査役
笠間 治雄

・取締役会出席:13回/14回 監査役会出席:13回/14回(出席回数/開催回数)

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

選任理由

広島、東京の高等検察庁検事長、最高検察庁検事総長などの要職を経た後、弁護士として企業法務に携わっているほか、他社の社外役員も務めており、法律に関する高度な専門知識と豊富な経験を有しております。社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外監査役として選任しております。

*遠山亮子氏、重松博之氏、垣内恵子氏の3名は、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ことから、当社取締役会からの独立性は十分に担保されており、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員に指定しております。また、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(株)講談社からの売上額は、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。

1年間の事業活動

- 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
- 全社関連



2018 攻めのIT経営銘柄 Competitive IT Strategy Company

デジタルトランスフォーメーションなど革新的な取り組みが評価され「攻めのIT経営銘柄2018」に初選定

ベトナムで最大手のIT企業 FPT Corporationとの協業を拡大、デジタル変革の推進に向け、IT関連の研究開発に関する覚書を締結

ZiFiSense、テクサーと凸版印刷、LPWA事業で協業
～次世代LPWA ZETA通信モジュールのライセンス契約締結、国内量産化を計画～

MAツールとオンデマンド印刷工程を連携させる、マーケティングオートメーション連動型DM自動発送サービスを提供開始

電子チラシサービス「Shufoo!」、会員基盤を持つ企業とのID連携サービスを開始



トッパン・リーフが、ファイナンス印刷市場で世界第2位の米メリル社より一部事業部門を買収・連結化

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM

[DJSI World]*の構成銘柄に2年連続で選定

*Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World:世界的に権威のある社会的責任投資(SRI)指標

2018年 4月

5月

6月

7月

8月

9月

総務省の「次世代学校ICT環境」の整備に向けた実証に参画、クラウドや低価格タブレットを活用した授業を開始

決済時にPINコードの入力が不要な日本初の指紋認証機能付き非接触ICカード「F-CODE」の販売を開始



日本各地にある国宝や重要文化財、観光資産の魅力を先端表現技術で世界に発信する、地方創生・観光立国の共創拠点「NIPPON GALLERY TABIDO MARUNOUCHI」を新設



当社とロッテ、日本HP、デジタルパッケージで日本包装技術協会主催「木下賞」を受賞

オムニチャネルSaaSを提供する新会社Monoposを完全子会社化

真贋判定ICタグがブルゴーニュの高級ワインメーカーで採用
 ~NFC対応のICタグ「Cachet-Tag」で高級ワインの不正流通や偽造を防止~



建装材とIoTを組み合わせ、居住者の見守りや家族の健康管理など社会課題解決に貢献する「トッパンIoT建材」事業の取り組みを開始

Planetwayとスマートシティ実現へ向け、MICEプログラムを開始



ONE COMPATH

BtoC領域でのIT市場本格参入へ向け、ワンマイルでイノベーションを起こす「株式会社ONE COMPATH」の立ち上げを発表

10月

長時間使用向けヘッドマウントディスプレイ「TransRay」と描画エンジンを開発、VRを活用したロボットの遠隔操作用途に期待

複数のQRコード決済をまとめて導入できる新サービス「スイッチングゲートウェイ」を提供

国文学研究資料館と、日本文化の多様性や魅力をデジタルコンテンツで再創造し発信する共創プロジェクトを開始

11月

12月

2019年

1月

セコムトラストシステムズと凸版印刷が、個人向け住宅ローン契約の電子化サービスで業務提携

2月

3月



プラスチックボトルからの代替が可能な新しい紙パック「キューブパック」を開発



Sustainability Award Bronze Class 2019

[RobecoSAM Sustainability Award 2019]で「ブロンズクラス」認定

トッパングループ全体の温室効果ガス削減目標が国際的イニシアチブSBT (Science Based Targets)に認定

事業所一覧

2019年6月30日現在

本社

東京都千代田区神田和泉町1 〒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

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

営業所：千葉 横浜

- 情報デザイン事業部

東京都文京区水道1-3-3 〒112-8531

- ソーシャルデザイン事業部

東京都文京区水道1-3-3 〒112-8531

- 情報系製造事業部

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

- 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：大阪

西日本事業本部

大阪府大阪市北区中之島2-3-18 〒530-0005

- 関西事業部

大阪府大阪市北区中之島2-3-18 〒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

- 60 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
- 70 連結貸借対照表
- 72 連結損益計算書
- 73 連結包括利益計算書・連結株主資本等変動計算書
- 75 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

	2009年	2010年	2011年	2012年
会計年度				
売上高	¥ 1,617,341	¥ 1,506,751	¥ 1,556,457	¥ 1,510,415
売上原価	1,369,802	1,261,484	1,297,383	1,263,371
対売上高比率	84.7%	83.7%	83.4%	83.6%
販売費及び一般管理費	218,353	207,029	214,065	215,489
対売上高比率	13.5%	13.7%	13.8%	14.3%
営業利益	29,186	38,238	45,009	31,555
対売上高比率	1.8%	2.5%	2.9%	2.1%
税金等調整前当期純利益	11,281	31,062	32,097	8,807
親会社株主に帰属する当期純利益	(7,731)	11,703	12,153	3,068
対売上高比率	(0.5%)	0.8%	0.8%	0.2%
総資産当期純利益率 (ROA)	(0.5%)	0.7%	0.7%	0.2%
自己資本当期純利益率 (ROE)	(1.0%)	1.6%	1.6%	0.4%

1株当たりデータ (円)

1株当たり当期純利益	¥ (11.87)	¥ 18.18	¥ 18.89	¥ 4.77
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	22.00	18.00	18.00
研究開発費	¥ 28,792	¥ 24,416	¥ 23,445	¥ 21,496
設備投資	92,023	68,064	65,020	66,814
減価償却費	92,722	87,450	82,940	80,923

会計年度末

流動資産	¥ 779,499	¥ 788,949	¥ 849,243	¥ 767,831
流動負債	424,740	403,564	453,121	407,945
運転資本	354,759	385,385	396,122	359,886
現金及び現金同等物	236,197	238,033	288,462	190,804
有形固定資産	652,178	632,794	608,616	574,506
長期有利子負債	313,318	296,270	281,666	232,264
総資産	1,681,746	1,665,695	1,694,329	1,586,823
純資産	867,739	874,027	864,017	866,219
自己資本比率	44.0%	44.8%	43.3%	46.1%
有利子負債比率	46.4%	43.2%	46.1%	35.4%

その他

従業員数 (人)	47,522	47,650	48,197	47,872
発行済株式数 (千株)	699,412	699,412	699,412	699,412
連結子会社数 (社)	195	177	163	165

単位：百万円（1株当たりデータ除く）

2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
¥ 1,502,308	¥ 1,532,043	¥ 1,526,915	¥ 1,474,682	¥ 1,431,595	¥ 1,452,752	¥1,464,756
1,253,965	1,280,004	1,272,460	1,209,281	1,162,202	1,178,447	1,189,839
83.5%	83.5%	83.3%	82.0%	81.2%	81.1%	81.2%
216,251	216,317	213,578	216,869	217,792	222,015	229,174
14.4%	14.1%	14.0%	14.7%	15.2%	15.3%	15.6%
32,092	35,722	40,877	48,532	51,601	52,290	45,743
2.1%	2.3%	2.7%	3.3%	3.6%	3.6%	3.1%
38,849	40,735	46,405	52,968	60,229	65,484	65,203
18,562	20,621	22,868	35,245	32,536	42,268	41,060
1.2%	1.3%	1.5%	2.4%	2.3%	2.9%	2.8%
1.2%	1.2%	1.2%	1.8%	1.7%	2.0%	1.9%
2.5%	2.7%	2.7%	3.8%	3.3%	3.9%	3.6%
¥ 28.90	¥ 32.12	¥ 35.67	¥ 55.04	¥ 50.75	¥ 131.32	¥ 127.58
—	31.10	31.96	49.34	48.01	124.26	120.70
18.00	18.00	18.00	18.00	20.00	40.00	40.00
¥ 20,689	¥ 19,821	¥ 19,084	¥ 17,975	¥ 19,368	¥ 19,426	¥ 17,838
76,827	72,177	76,138	63,203	64,990	72,015	68,581
67,965	62,473	61,176	59,692	58,536	60,219	60,185
¥ 800,645	¥ 836,681	¥ 924,728	¥ 852,207	¥ 884,928	¥ 843,084	¥ 863,761
453,121	420,152	515,536	462,106	431,713	409,021	467,709
347,524	416,529	409,192	390,101	453,215	434,063	396,052
256,058	287,690	335,911	292,676	295,126	273,334	272,990
552,511	553,291	566,125	537,977	526,581	555,649	553,977
224,041	299,588	254,345	208,340	226,130	243,451	198,397
1,633,066	1,712,351	1,994,642	1,876,575	1,997,909	2,147,932	2,193,988
888,422	913,108	1,082,844	1,066,852	1,171,959	1,303,674	1,328,889
46.3%	45.7%	46.8%	49.8%	51.0%	52.9%	53.2%
38.9%	42.1%	38.3%	30.1%	24.7%	22.6%	23.5%
48,878	48,751	48,999	46,705	50,705	51,210	51,712
699,412	699,412	699,412	699,412	699,412	349,706	349,706
167	154	151	146	150	155	162

注1：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おります。これに伴い、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株当たり配当金は、前連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しております。

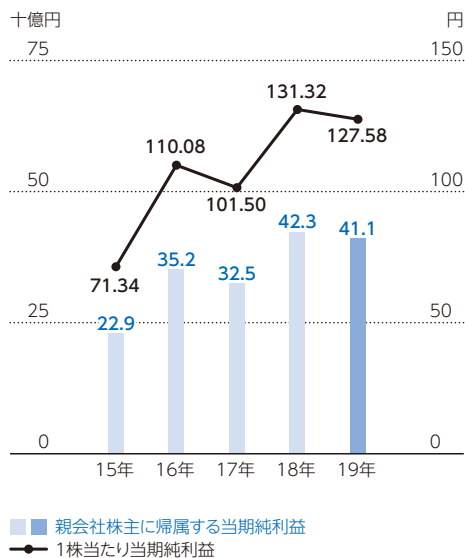
注2：「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）を当連結会計年度の期首から適用しており、2018年3月期は遡及適用後の数値となっております。

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

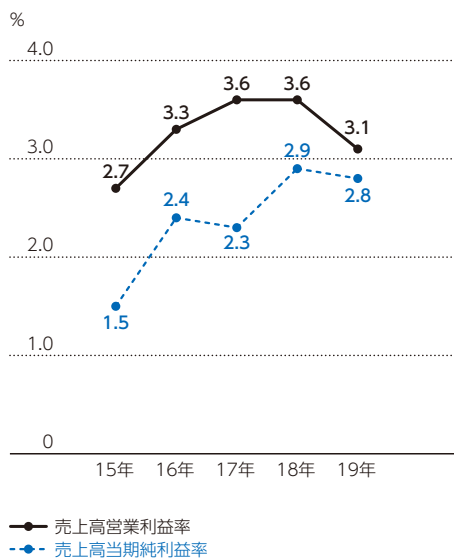
凸版印刷株式会社および子会社

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、本アニュアル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162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(2019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:11社 除外:4社
持分法適用関連会社
新規: 5社 除外:3社

なお、当社では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、株式併合を実施しました。以下の記載において、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産などの数額は、当該株式併合が前期の期首に行われたとの仮定に基づき算定したものです。

また当社では、「『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)等を当期の期首から適用しており、繰延税金資産は投資その他の資産の区分、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しています。以下の記載において、前期実績との比較を行った部分は、上記会計基準の遡及適用後の数値によるものです。

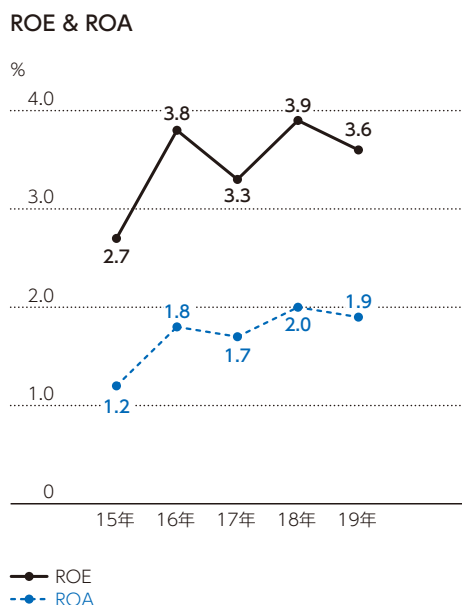
経営活動の姿勢

当期の日本経済は、企業収益や雇用の改善が続くなか、緩やかな回復基調が続きました。その一方で、米中貿易摩擦の影響や中国経済の減速な

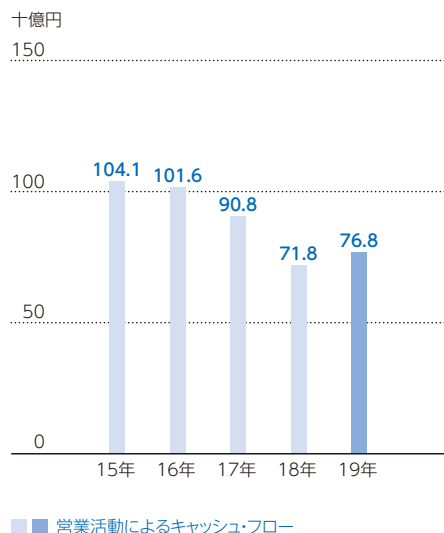
ど海外経済の不確実性、金融資本市場の変動影響も懸念され、景気の先行きは不透明な状況で推移しました。

印刷業界においては、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、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、ESG(Environment, Social, Governance)をめぐる企業の取り組みが強化されるなか、CO₂削減や資源循環など、サプライチェーン全体で環境負荷低減を考慮した製品やサービスに対するニーズが高まっています。

このような環境のなか、トッパングループは、21世紀の企業像と事業領域を定めた「TOPPAN VISION 21」において、「健康・ライフサイエンス」「教育・文化交流」「都市空間・モビリティ」「エネルギー・食料資源」の4つの成長領域を掲げるとともに、「可能性をデザインする～未来の価値を見いだし、企画・設計して、実現していく～」をコンセプトに、グループ連携を強化



営業活動によるキャッシュ・フロー



しその技術・ノウハウを互いに組み合わせることで、トータルソリューションの実現による事業拡大に取り組んでいます。また、新たな収益モデルを早期に確立するべく、新規事業で積極的に経営資源を投入する一方、既存事業については技術開発の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1兆4,648億円(前期比0.8%増)、営業利益が457億円(前期比12.5%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は411億円(前期比2.9%減)となりました。

売上高

当期の連結売上高は前期比0.8%増の1兆4,648億円となりました。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0.7%増の8,751億円、営業利益は2.9%減の437億円となりました。

うちセキュア関連では、ICカードは好調に推移しましたが、一般証券物などが減少し、全体では前年を下回りました。他方、当期においては、電子認証サービスの提供企業と業務提携し、スマートフォンなどのモバイル端末を使って個人向け住宅ローン契約が完結できる新サービスなど、デジタル化社会に対応したサービスの開発強化を図りました。

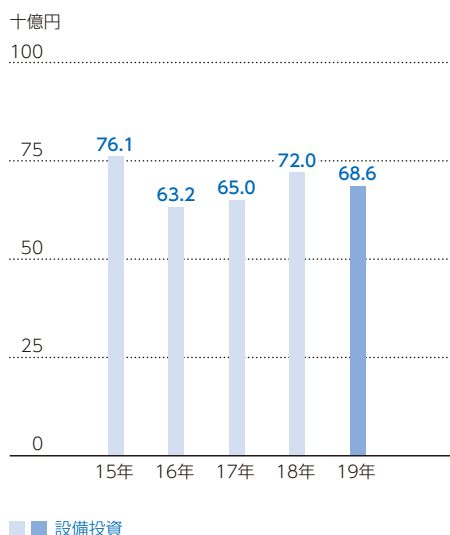
ビジネスフォーム関連では、ビジネスフォームが電子化に伴う需要量減少などにより落ち込んだほか、BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)は大型案件縮小の影響を受けて、前年を大きく下回りました。他方、データ・プリント・サービスは、一部得意先における数量減や単価下落の影響があったものの、金融機関を中心に、事務通知物やダイレクトメールの受託が堅調に推移し、前年を上回りました。

マーケティング関連では、企業の販促費削減やデジタルシフトの影響でPOPが減少しましたが、BPOは業務効率化のニーズを取り込み、増加しま

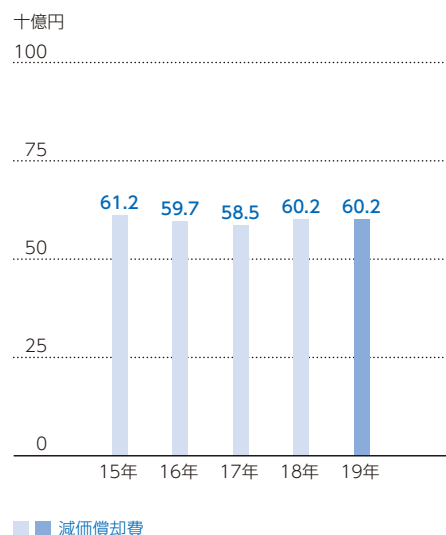
した。加えて、流通業界を中心に、コンサルティングから開発、運用まで、CRM(顧客関係管理)におけるデジタルマーケティングを一括で支援するサービスの拡販を図るなど、デジタルの取り組みを強化しています。また一般商業印刷物は、米国の総合ファイナンス印刷会社の一部事業を買収した影響により、増加しました。さらに、地方創生・観光立国に向けた取り組みとして、官公庁、自治体、観光関連団体・企業との共創拠点「NIPPON GALLERY TABIDO MARUNOUCHI」をオープンしています。同拠点では、当社が従来培ってきた文化遺産のデジタルアーカイブ化・コンテンツ化の実績とノウハウを核に、プロモーションを絡めた観光関連事業の受託など、地域の活性化、観光促進を支援するサービスを展開しました。

コンテンツ関連は、出版市場の低迷が続くなか、雑誌を中心として前年を下回りました。一方、拡大を続ける電子書籍市場において、株式会社BookLiveは、さらなるブランド認知

設備投資



減価償却費



向上のための広告宣伝などを実施し、事業基盤を強化しています。

生活・産業事業分野の売上高は前期比1.5%増の4,146億円、営業利益は19.4%減の187億円となりました。

うちパッケージ関連では、軟包装材料が、機能性に優れたパッケージの需要が高まるASEAN地域(インドネシア)の事業会社を子会社化した影響に加え、群馬センター工場の高度な品質管理体制、クリーンな生産環境を活用した医療・医薬向け高付加価値包装材料の増加などにより、前年を上回りました。一方、紙器は飲料向けなどが減少し、前年を下回りました。温室効果ガスの排出や海洋プラスチック問題など地球環境問題が深刻化し、環境負荷低減に寄与するパッケージに注目が集まるなか、当社では、耐水性が高く水回りでも使用できることでプラスチックボトルからの代替が可能な紙パックの開発など、環境配慮型製品の開発に注力しています。また、当期は原材料価格高騰の影響を受けましたが、当社ではこうした状況を踏

まえ、原価削減や構造改革による収益体質の強化に取り組んでいます。

建装材関連では、国内の化粧シートのシェアアップ、欧州(スペイン)製造拠点Decotec社の統合効果等により、前年を上回りました。当期においては、ディスプレイと化粧シートを組み合わせ、家族や地域の情報を受信・表示できる壁材「インフォウォール」の開発など、従来展開してきた建装材にIoTを組み合わせた新製品「トッパンIoT建装材」のラインアップ拡充に注力しました。

エレクトロニクス事業分野の売上高は前期比1.6%減の1,953億円、営業利益は6.4%減の139億円となりました。

うちディスプレイ関連では、カラーフィルタが、スマートフォン向けなど中小型サイズの減少によって、前年を下回りました。これに対し反射防止フィルムは、テレビやモニター向けなど高付加価値品を取り込んで、堅調に推移しました。またTFT液晶パネルは、民生品向けを中心に前年を下回ったものの、安定した事業基盤の構築に

向けて、台湾子会社の事業構造改革に取り組みました。

半導体関連では、AIやIoT需要の高まりを受け半導体市場が拡大するなか、フォトマスクが旺盛な先端品需要を取り込んで、好調に推移しました。また、高密度半導体パッケージ基板のFC-BGA基板も、海外向けを中心としたハイエンド品の需要を積極的に取り込み、前年を上回りました。

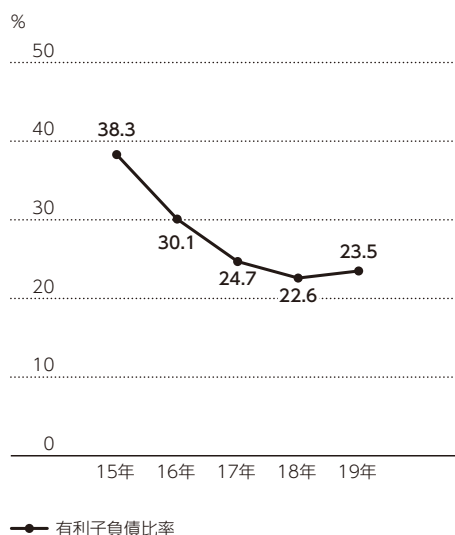
売上原価

当期の売上原価は前期比1.0%増の1兆1,898億円、売上原価率は0.1ポイント上昇して81.2%となりました。この結果、売上総利益は、前期比0.2%増の2,749億円となりました。当社では売上原価率をさらに抑え、早期に80%程度まで低減することをめざして、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。

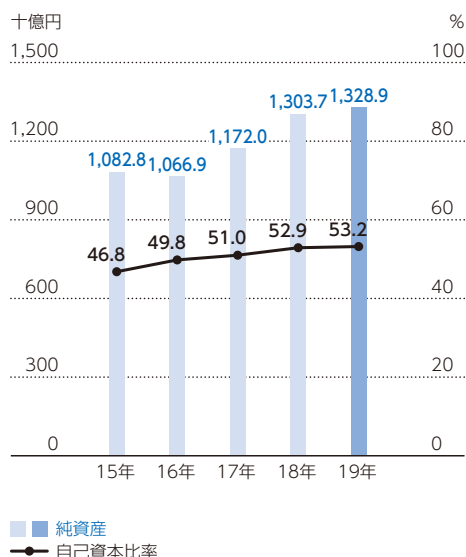
販売費及び一般管理費

当期の販売費及び一般管理費は、

有利子負債比率



純資産



前期比3.2%増の2,292億円となりました。対売上高比率は15.6%で、前期の15.3%から0.3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8.2%減の178億円となりました。対売上高比率は1.2%で、前期の1.3%から0.1ポイント低下しました。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12.5%減の457億円となり、売上高営業利益率は3.1%と、前期の3.6%から0.5ポイント低下しました。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。

その他利益

当期のその他利益は、前期比47.5%増の195億円となりました。これは、前期に計上した退職給付制度改定益の剥落や、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0.4%減の652億円となりました。

法人税等

当期の法人税等は、前期の167億円から231億円に増加し、税効果会計適用後の法人税等の負担率は、前期の25.5%から35.4%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2.9%減の411億円となり、1株当たり当期純利益は、前期の131円32銭から127円58銭へと減少しました。

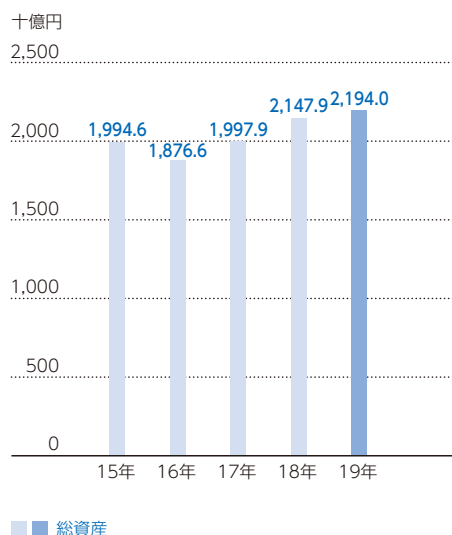
利益率は、総資産当期純利益率(ROA)が前期の2.0%から1.9%に、また自己資本当期純利益率(ROE)が前期の3.9%から3.6%に、それぞれ低下しました。

キャッシュ・フロー

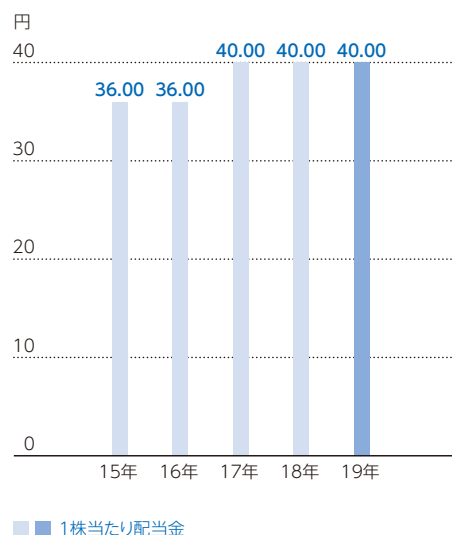
トッパングループでは、円滑な事業運営とともに、将来の戦略的成長に向けた投資活動を適宜行えるよう、健全な財務状態の維持およびキャッシュ・フローの創出に努めています。

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6.9%増の768億円となりました。これは、減少要因である投資有価証券売却損益が245億円増加した反面、法人税等の支払額が151億円減少したこと、同じく減少要因である退職給付に係る資産の増減額が110億円減少したことなどに

総資産



1株当たり配当金



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1.6%減の739億円となりました。これは、一方で有価証券の売却による収入が454億円減少、定期預金の預入による支出が310億円増加、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85億円増加した反面、有価証券の取得による支出が303億円減少、投資有価証券の売却及び償還による収入が257億円増加し、また有形固定資産の取得による支出が141億円、投資有価証券の取得による支出が139億円、それぞれ減少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92.6%減の13億円となりました。これは、長期借入れによる収入が165億円減少、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が52億円増加した一方で、短期借入金の純増減額が221億円増加、長期借入金の返済による支出が163億円減少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0.1%減の2,730億円となりました。

財務状態

当期末の流動資産は、前期末比2.5%増の8,638億円となりました。これは、現金及び現金同等物が3億円減少した反面、預入期間が3か月を超える定期預金が217億円、受取手形及び売掛金が125億円、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14.3%増の4,677億円となりました。これは、1年内償還予定の新株予約権付社債400億円が増加したことに加え、未払法人税等が88億円増加したことなどによるものです。

有形固定資産は、前期末比0.3%減の5,540億円となりました。また、投資その他の資産は、前期末比3.6%増の7,763億円となりました。これは、投資有価証券が175億円、退職給付に係る資産が55億円、それぞれ増加したことなどによるものです。

固定負債は、前期末比8.7%減の3,974億円となりました。これは、前期の新株予約権付社債400億円が、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、長期借入金が当期51億円減少したことなどによるものです。

純資産は、前期末比1.9%増の1兆3,289億円となりました。これは、利益剰余金が279億円、その他有価証券評価差額金が77億円、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52.9%から53.2%となり、1株当たりの純資産は前期末比2.7%増の3,626円となりました。また、当期における総資産は、前期末比2.1%増の2兆1,940億円となりました。

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10円(株式併合後に換算すると20円)、期末配当金は同じく20円とさせていただきます。これにより年間配当金は、株式併合後換算で1株当たり40円となりました。

次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、雇用・所得環境の改善が続くなか、緩やかな回復が続くことが予想

されますが、一方で米中貿易摩擦の激化や中国経済の減速、また消費税増税の影響などによる景気の下振れリスクが懸念されます。

印刷業界においては、インターネット広告やデジタルマーケティングなど、デジタル分野における市場機会の拡大が期待される反面、出版印刷といったペーパーメディアの需要は減少傾向にあります。また、競争激化に伴う単価下落や、原材料価格の値上がりなど、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1兆5,200億円(当期比3.8%増)、連結営業利益は570億円(当期比24.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は360億円(当期比12.3%減)を見込んでいます。なお、利益面の見通しは、2020年3月期より有形固定資産の減価償却方法を定額法に統一することの影響(約80億円の増益)を織り込んでいます。

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中で、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が、このような安定得意先との取引関係が強みでもあり考えています。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、競合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。設備投資に向ける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、様々な要因により、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

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。

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。

連結貸借対照表

凸版印刷株式会社および子会社

2018年および2019年3月31日現在

単位：百万円

資産の部	2018年	2019年
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 273,334	¥ 272,990
3ヵ月超の定期預金	13,157	34,876
有価証券	30,904	19,403
受取手形及び売掛金		
営業取引	398,057	411,102
関連会社	991	416
貸倒引当金	(2,271)	(2,311)
たな卸資産		
製品・商品	39,250	41,848
半製品・原材料	55,174	56,896
その他	34,488	28,541
流動資産計	843,084	863,761
有形固定資産		
土地	155,497	155,215
建物及び構築物	589,342	580,340
機械装置	863,160	840,687
建設仮勘定	27,479	45,911
	1,635,478	1,622,153
減価償却累計額	(1,079,829)	(1,068,176)
有形固定資産計	555,649	553,977
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	55,798	57,225
投資有価証券	564,390	581,845
繰延税金資産	24,844	25,167
長期貸付金	561	529
退職給付に係る資産	57,106	62,582
無形固定資産	35,626	36,879
その他	10,874	12,023
投資その他の資産計	749,199	776,250
資産合計	¥ 2,147,932	¥ 2,193,988

2018年および2019年3月31日現在

単位：百万円

負債の部	2018年	2019年
流動負債		
短期借入金	¥ 10,225	¥ 32,690
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	2,731	43,166
支払手形及び買掛金		
営業取引	261,282	259,763
設備	37,558	29,420
関連会社	6,964	9,846
未払費用	55,159	55,664
未払法人税等	7,542	16,365
その他	27,560	20,795
流動負債計	409,021	467,709
固定負債		
長期借入債務	243,451	198,397
退職給付に係る負債	50,991	51,226
役員退職慰労引当金	1,700	1,757
繰延税金負債	131,215	138,327
その他	7,880	7,683
固定負債計	435,237	397,390
純資産の部		
株主資本		
資本金		
発行可能株式数 2018年および2019年—1,350,000,000株		
発行済株式数 2018年および2019年3月31日現在—349,706,240株	104,986	104,986
資本剰余金	118,405	120,032
利益剰余金	672,843	700,776
自己株式		
2018年3月31日現在—27,855,788株 2019年3月31日現在—27,872,762株	(53,903)	(53,932)
株主資本計	842,331	871,862
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	285,308	292,997
繰延ヘッジ損益	(124)	(369)
為替換算調整勘定	1,380	(2,511)
退職給付に係る調整累計額	7,580	4,952
その他の包括利益累計額計	294,144	295,069
非支配株主持分	167,199	161,958
純資産合計	1,303,674	1,328,889
負債、純資産合計	¥ 2,147,932	¥ 2,193,988

連結損益計算書

凸版印刷株式会社および子会社

2018年および2019年3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	2018年	2019年
売上高	¥ 1,452,752	¥ 1,464,756
売上原価	1,178,447	1,189,839
売上総利益	274,305	274,917
販売費及び一般管理費	222,015	229,174
営業利益	52,290	45,743
その他の収益(費用)		
受取利息及び受取配当金	7,689	7,291
支払利息	(2,582)	(3,081)
投資有価証券評価損	(854)	(3,037)
持分法による投資利益	2,164	301
固定資産売却益	2,910	1,272
固定資産除売却損	(1,805)	(1,164)
為替差損益	(1,630)	(25)
投資有価証券売却損益	7,216	31,675
減損損失	(2,981)	(12,097)
関係会社株式売却損益	60	100
関係会社整理損益	(252)	(437)
退職給付制度改定益	6,866	—
補助金収入	405	162
持分変動利益	—	230
資産除去債務履行差額	188	—
その他	(4,200)	(1,730)
合計	13,194	19,460
税金等調整前当期純利益	65,484	65,203
法人税等		
法人税、住民税及び事業税	12,051	20,372
法人税等調整額	4,626	2,721
合計	16,677	23,093
当期純利益	48,807	42,110
非支配株主に帰属する当期純利益	(6,539)	(1,050)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ 42,268	¥ 41,060

単位：円

1株当たり情報	2018年	2019年
1株当たり当期純利益	¥ 131.32	¥ 127.58
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	124.26	120.70
1株当たり配当金	40.00	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

2018年および2019年3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	2018年	2019年
当期純利益	¥ 48,807	¥ 42,110
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	80,628	10,762
繰延ヘッジ損益	134	(245)
為替換算調整勘定	242	(4,605)
退職給付に係る調整額	8,898	(2,262)
持分法適用会社に対する持分相当額	900	(1,856)
その他の包括利益合計	90,802	1,794
包括利益	139,609	43,904
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	128,134	42,031
非支配株主に係る包括利益	11,475	1,873

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

2018年および2019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
2017年3月31日残高	¥ 104,986	¥ 118,066	¥ 643,453	¥ (53,838)	¥ 812,667
剰余金の配当			(12,878)		(12,878)
親会社株主に帰属する当期純利益			42,268		42,268
自己株式の取得				(69)	(69)
自己株式の処分		0		4	4
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		339			339
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	—	339	29,390	(65)	29,664
2018年3月31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			41,060		41,060
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	27,970	(29)	29,568
2019年3月31日残高	¥ 104,986	¥ 120,032	¥ 700,776	¥ (53,932)	¥ 871,862

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		
2017年3月31日残高	¥ 208,510	¥ (258)	¥ 133	¥ (1,226)	¥ 207,159	¥ 152,133	¥1,171,959
剰余金の配当							(12,878)
親会社株主に 帰属する当期純利益							42,268
自己株式の取得							(69)
自己株式の処分							4
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動							339
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	76,798	134	1,247	8,806	86,985	15,066	102,051
当期の変動額合計	76,798	134	1,247	8,806	86,985	15,066	131,715
2018年3月31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							41,060
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)	(3,891)	(2,628)	1,013	(5,241)	(4,228)
当期の変動額合計	7,777	(245)	(3,891)	(2,628)	1,013	(5,241)	25,340
2019年3月31日残高	¥ 292,997	¥ (369)	¥ (2,511)	¥ 4,952	¥ 295,069	¥ 161,958	¥1,328,889

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

2018年および2019年3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	2018年	2019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	¥ 65,484	¥ 65,203
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	60,219	60,185
減損損失	2,981	12,097
退職給付に係る負債の増減額	5,722	(1,111)
退職給付に係る資産の増減額	(18,024)	(7,038)
貸倒引当金の増減額	(678)	(513)
受取利息及び受取配当金	(7,689)	(7,291)
支払利息	2,582	3,081
持分法による投資損益	(2,164)	(301)
投資有価証券売却損益	(7,216)	(31,675)
投資有価証券評価損益	854	3,037
固定資産除売却損益	(1,105)	(109)
売上債権の増減額	(6,448)	(9,309)
たな卸資産の増減額	(3,299)	(4,159)
仕入債務の増減額	(4,811)	(945)
前受金の増減額	(2,346)	(919)
未払又は未収消費税等の増減額	920	212
その他	5,090	450
合計	90,072	80,895
利息及び配当金の受取額	7,665	7,236
利息の支払額	(2,592)	(3,081)
補助金の受取額	13	—
法人税等の支払額	(23,341)	(8,291)
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,817	76,759
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	(44,800)	(14,500)
有価証券の売却による収入	71,850	26,400
有形固定資産の取得による支出	(81,325)	(67,182)
有形固定資産の売却による収入	4,253	2,992
無形固定資産の取得による支出	(6,867)	(6,804)
投資有価証券の取得による支出	(24,420)	(10,514)
投資有価証券の売却及び償還による収入	11,063	36,774
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(7,074)	(15,541)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	226	—
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)
関係会社株式の取得による支出	(3,656)	(1,471)
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	9,480	(21,539)
長期貸付けによる支出	(477)	(14)
事業譲受による支出	(3,082)	(3,913)
事業譲渡による収入	56	—
その他	(287)	2,758
投資活動によるキャッシュ・フロー	(75,060)	(73,869)
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	614	22,733
長期借入による収入	18,229	1,746
長期借入金の返済による支出	(21,542)	(5,271)
自己株式の取得による支出	(67)	(27)
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)
非支配株主への株式の発行による収入	624	—
配当金の支払額	(12,960)	(12,954)
非支配株主への配当金の支払額	(1,637)	(1,955)
その他	(378)	(330)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(17,117)	(1,264)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,432)	(1,970)
現金及び現金同等物の増減額	(21,792)	(344)
現金及び現金同等物の期首残高	295,126	273,334
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 273,334	¥ 272,990

会社情報および株式の状況

2019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

51,712名(連結)

決算期

3月31日

定時株主総会

毎年6月に開催

株主確定基準日

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

公告掲載

電子公告により、当社ホームページ
(<https://www.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

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

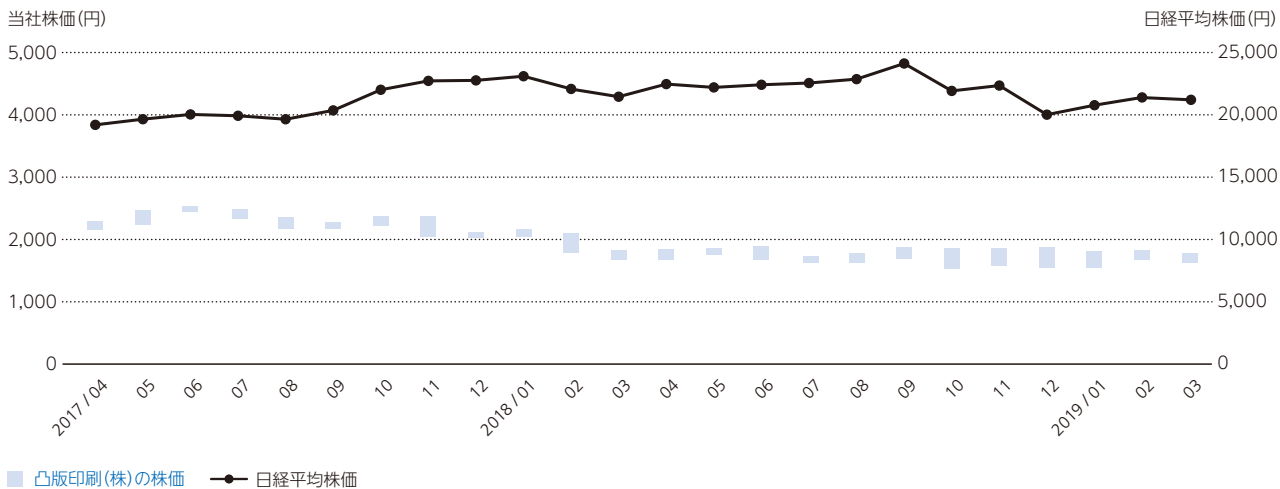
大株主の状況

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)	26,419	8.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,546	5.42
日本生命保険相互会社	15,002	4.63
第一生命保険株式会社	9,154	2.83
東洋インキSCホールディングス株式会社	8,566	2.64
従業員持株会	6,842	2.11
株式会社講談社	6,663	2.06
株式会社三井住友銀行	6,251	1.93
株式会社三菱UFJ銀行	6,251	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)	5,536	1.71

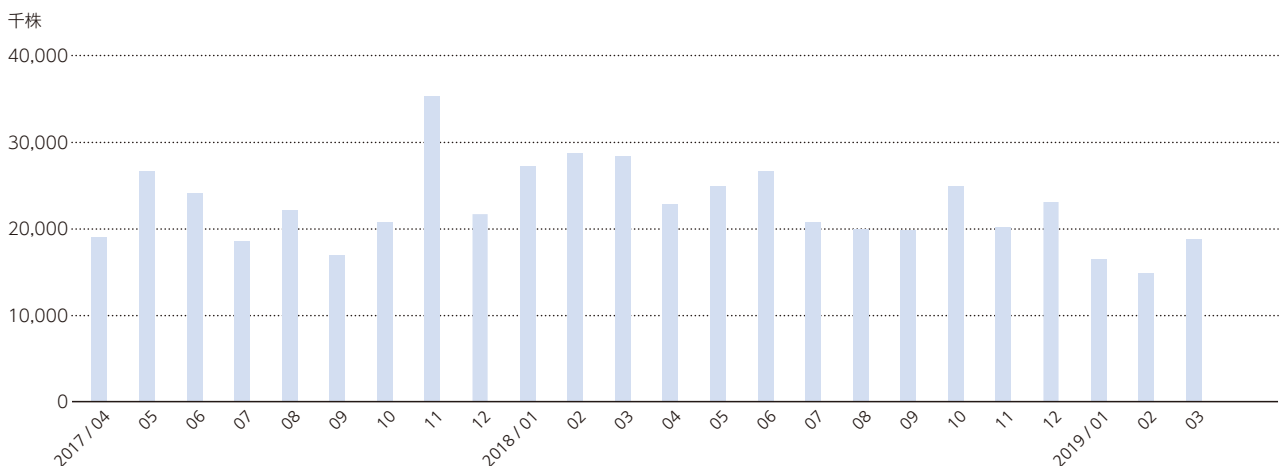
※自己株式25,768千株(7.36%)については、上記の表中から除外しております。

※当社は、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、同日付で普通株式2株を1株とする株式併合を行っております。
その結果、会社が発行する株式の総数が27億株から13億5千万株に変更されるとともに、発行済み株式総数が699,412千株から349,706千株に変更されております。

株価の推移 (東京証券取引所)



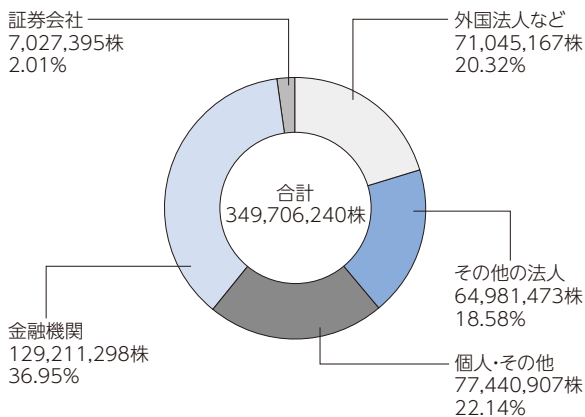
出来高の推移



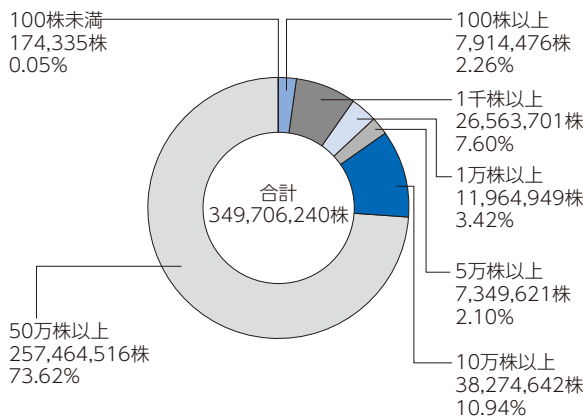
※2018年10月1日付で、単元株式数を1,000株から100株に変更するとともに、同日付で2株を1株とする株式併合を行っております。本グラフに用いている数値は株式併合を考慮したものとなります。

株式の所有状況

所有者別



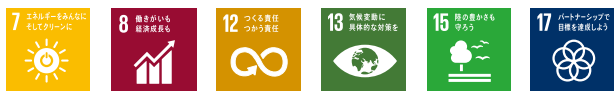
所有株数別



※自己株式25,768千株は、「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 CDMクレジット(ブラジルにおけるFSC認証の木材チップによる発電事業)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 2019.8 KI
Printed in Japan