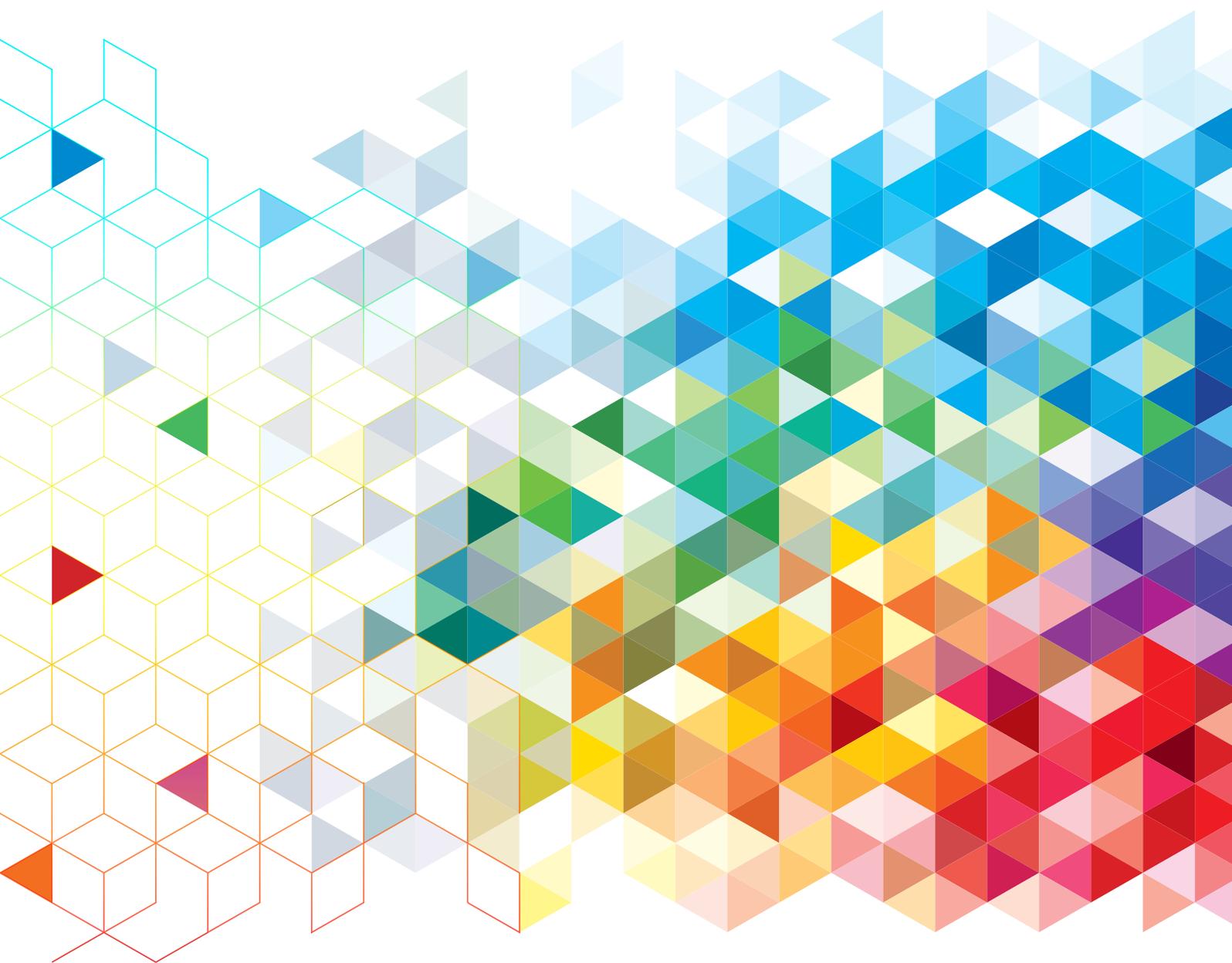


TOPPAN FORMS

トッパンフォームズ 統合報告書 2020

2020年3月期



Digital Hybrid

変化する社会に、
さらに貢献するために。
デジタルハイブリッド企業として、
変革に挑み続けます。



社会が大きく揺れ動き、世の中のニーズはダイナミックに変化しています。そのような中、真に社会に必要とされるためには、私たち自身も変化していかなければなりません。従来型のソリューションと最先端のデジタル技術を掛け合わせ新たな価値を提供する「デジタルハイブリッド」。55年、培ってきたものを大切にしながら、挑戦を続けることが、私たちの未来を切り拓くと信じています。



目次

- | | | |
|---------------------|--------------------|---------------|
| 02 ステークホルダーの皆さまへ | 18 トップانフォームズのビジネス | 36 リスクマネジメント |
| 04 価値創造のあゆみ | 20 営業概況 | 37 社外取締役メッセージ |
| 06 価値創造ストーリー | 26 人材 | 38 役員一覧 |
| 08 特集 デジタルハイブリッドの推進 | 28 研究開発 | 40 会社情報 |
| 10 社長メッセージ | 30 環境 | 41 株式情報 |
| 14 財務担当役員メッセージ | 31 コーポレートガバナンス | |
| 16 連結財務・非財務ハイライト | 35 コンプライアンス | |

編集方針

『トップンフォームズ 統合報告書2020』は、株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーの皆さまと信頼関係を構築していくためのコミュニケーションツールとして制作したものです。本年の制作にあたっては、価値創造ストーリーを明らかにし、今後トップンフォームズが目指す姿と、目指す姿を実現するための強み、戦略、基盤をご説明しています。また編集においては「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」などを参照しました。財務情報およびESG(環境、社会、ガバナンス)情報を統合してご紹介することで、ステークホルダーの皆さまに当社の持続可能な社会に向けた取り組みをご理解いただければ幸いです。

注意事項

統合報告書に記載されている当社の現在の戦略および将来の業績見通しは、現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績はさまざまな要素によりこの統合報告書の内容とは異なる可能性のあることをご承知おきください。なお本統合報告書における掲載数値は四捨五入しているため、決算短信などとは異なる場合があります。

ステークホルダーの皆さまへ



統合報告書2020の発行にあたって

2020年6月の株主総会および同日開催の取締役会を経て、このたび、代表取締役会長に就任いたしました。新しい体制のもと、デジタルハイブリッド企業としての持続的な成長を牽引していく所存です。

当社は1965年にビジネスフォーム（BF）の専門会社としてスタートして以来、情報化をはじめとした社会の変化とともに、データ・プリント・サービス（DPS）、ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）、ICタグ・ラベル、さらにデジタルソリューションなど、顧客ニーズにお応えしながら、さまざまな事業領域を拡大してきました。

デジタルトランスフォーメーション（DX）による変革の加速、労働力不足や働き方改革を背景とした業務効率化の進展など、現在の当社を取り巻く環境は大きく変化しています。このような状況をチャンスと捉え、これまで培ってきたさまざまなソリューション、個人情報や安全・安心に取り扱う高度な情報セキュリティ体制、実績に裏打ちされた顧客からの信頼にさらに磨きをかけ、今後も最先端の技術を取り込みながら、社会への貢献を果たし持続的な成長を目指してまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役会長

伊東 厚

価値創造のあゆみ

私たちは、1965年に日本有数の総合印刷会社である凸版印刷株式会社と、当時世界最大のBF製造会社であったカナダのムーア・コーポレーションとの合併会社として、誕生しました。以来、コンピュータリゼーションの進展とともに、業界のリーディングカンパニーとして、常に新たな製品やソリューションを生み出し、市場へ送り出しています。

Foundation 創業期

BF市場を創り牽引

国内に大型汎用機が登場し、コンピュータの普及が加速した時代。コンピュータに連動したプリンターには、高速印字に適した良質のBFが求められるようになりました。

そうした時代の最中にあった1965年、BFの専門会社として、「トッパン・ムーア・ビジネスフォーム株式会社」(現 トッパン・フォームズ株式会社)が発足。運輸伝票などのBFや、その事後処理機の開発・販売などを通じて、日本のBF市場を創出しました。1970年代に入ると、アジアを中心とする海外にも拠点を展開しました。

- 1965 トッパン・ムーア・ビジネスフォーム株式会社発足
- 1965 BF専門工場として日野工場竣工
- 1971 BF業界初の研究施設である中央研究所設立
- 1972 トッパン・ムーア・パラゴン(S.E.A)社(現トッパン・フォームズ(香港)社)発足

Transformation 変革期

DPSの領域に

国内でのコンピューター普及し、顧客層が広がりを見せ、需要のさらなる拡大を予見し、通知物の製造・発送を代行するセキュリティ体制を構築しました。「POSTEX(ポストエクス)」は1997年、「トッパン・フォームズ」を発展を目指しました。

- 1987 DPS事業推進本部発足
- 1991 圧着はがき「POSTEX(ポストエクス)」販売開始
- 1997 「トッパン・フォームズ株式会社」に社名変更
- 1998 東京証券取引所市場第一部に株式上場

新たに進出

の加速に伴いBFの需要は拡大した。この時期にアウトソーシング個人情報などのデータを預り、「DPS」をスタート。強固な情報。また、独自開発した圧着はがき「POSTEX(ポストエクス)」販売開始

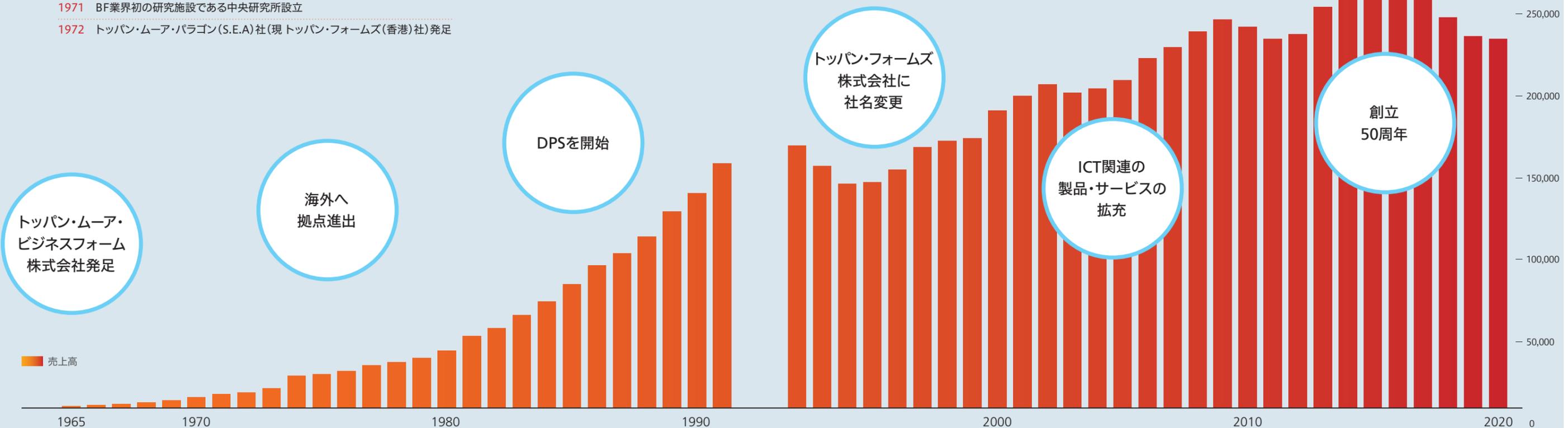
- 1991 「トッパン・フォームズ株式会社」に社名変更
- 1997 「トッパン・フォームズ株式会社」に社名変更
- 1998 東京証券取引所市場第一部に株式上場

Innovation 革新期

デジタルハイブリッド企業として新しい価値創出へ

インターネット社会の定着や、各種メディアのデジタル化など、紙を中心とした従来型のビジネス市場は刻々と変化しています。その中で、アウトソーシング活用の動きを捉え、DPSは主力ビジネスに成長し、DPSの周辺業務を受託する「BPO」がスタート。また、ICカードやICタグ・ラベル、Webビジネスなど、ICT関連の製品・サービスを拡充しました。近年は、プラットフォームビジネスなどの新たな領域にも挑戦。“紙”と“デジタル”の双方を扱える独自性を強みに、「デジタルハイブリッド企業」として、新たな価値を創造していきます。

- 2005 オペレーション事業部発足(BPOの本格展開開始)
- 2011 決済プラットフォームビジネス参入
- 2015 創立50周年
- 2020 共通手続きプラットフォーム「AIRPOST(エアポスト)」のサービス提供開始



(注1) 1978年は決算期変更のため6カ月決算。そのため、便宜上6カ月実績の2倍でグラフを作成 (注2) 1999年までは単体業績値、2000年以降は連結業績値

価値創造ストーリー

トッパンフォームズの事業活動の根底にあるものは、創立から変わらない経営信条「三益一如」の精神です。社会課題の解決にさらに寄与していくため、培ってきた強みを活かしながら、デジタルハイブリッド企業としての成長基盤の確立を推し進めています。この活動を通じて、顧客や生活者への提供価値を向上させ、社会に貢献し続けるグッドカンパニーの実現を目指していきます。

インプット	
財務資本 (2020年3月末現在)	<ul style="list-style-type: none"> 連結総資産 218,962百万円 自己資本比率 75.8%
人的資本 (2020年3月末現在)	<ul style="list-style-type: none"> 連結従業員数 9,648名 IT関連人材数 約3,200名
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティに関する第三者認証取得(PCI DSS、コモンクライテリア、ISO27001) フォーム・マネジメントのノウハウ
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の製造ネットワーク 事業継続に関する第三者認証取得(JIS Q 22301)
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関を中心とした多種多様な業界の顧客基盤 国内外顧客数 約2万社
自然資本 (2020年3月実績)	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 47,755t-CO₂ 廃棄物排出量 21,867t



社会課題

- 新型コロナウイルス感染症の影響によるニューノーマルへの対応
- 働き方改革や労働人口の減少に伴うワークフローの見直しや効率化
- デジタルトランスフォーメーション(DX)の策定から実装への移行
- デジタルデバイド(情報格差)の解消
- 持続可能な社会実現に向けた取り組みの推進

デジタルハイブリッド企業としての成長基盤を確立

- 新たな価値の創造** デジタル分野を中心に、新規領域への取り組みを推進
- 既存事業の競争力強化** 先端技術を活用し、既存事業の競争優位性を高める
- 経営資源の最適化** 構造改革やビジネスの合理化を進め、収益力を強化

事業ドメイン

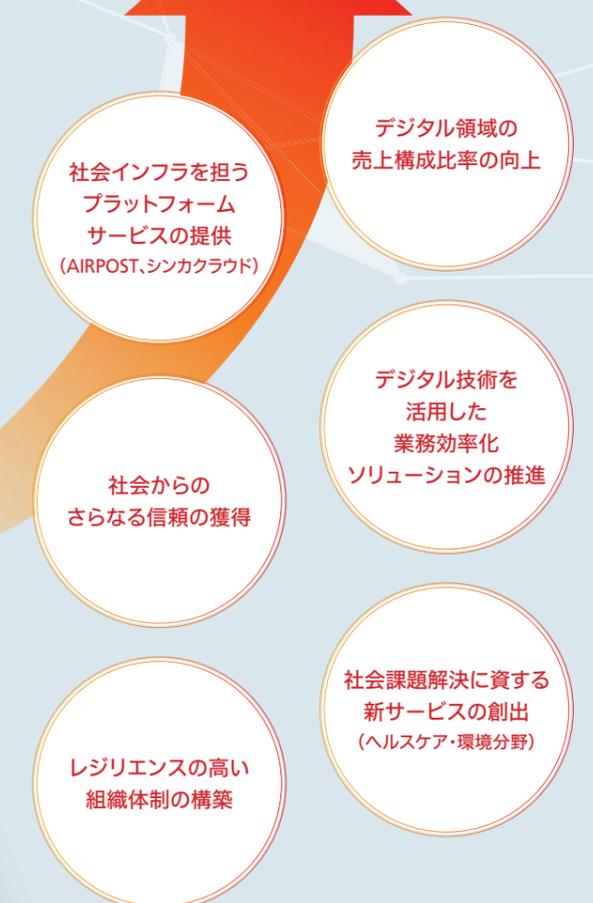
- データ&ドキュメント事業
- ITイノベーション事業
- ビジネスプロダクト事業
- グローバル事業

価値創造を支える基盤
 「人・組織」「研究開発」「コーポレートガバナンス」「コンプライアンス」「環境」

目指す姿

社会に貢献し続けるグッドカンパニーの実現

- 豊かで健全な社会の形成
- 安全・確実な情報伝達手段の確立
- 環境に配慮したビジネス展開



経営信条

三益一如

社会益・会社益・個人益の三つの「益」に序列を決めることなく「一つの如く」扱い、どれか一つでも欠けてはならないという理念

社会益

私たちは事務革新のパイオニアとなり日本経済発展のために寄与いたします

会社益

私たちは事務革新のパイオニアとなり会社の発展向上のためにつくします

個人益

私たちは事務革新のパイオニアとなり自分の幸福を築くために頑張ります

特集 デジタルハイブリッドの推進

「+メッセージ」を活用したビジネス展開

トッパンフォームズは、デジタル化の推進や労働人口の減少といった世の中の変化を踏まえ、従来型のソリューションにデジタル技術を掛け合わせるデジタルハイブリッドによって、新たな価値創造を目指しています。その推進役と位置づけている「+メッセージ」関連ビジネスをご紹介します。



「+メッセージ」とは？

- 株式会社NTTドコモ、KDDI株式会社、ソフトバンク株式会社（以下「携帯3社」）が共同展開するメッセージサービス
- 携帯電話番号だけでやりとりができ、簡単・安心
- SMSの次世代規格RCS (Rich Communication Services) に準拠
- 1,650万ダウンロード突破（2020年4月末時点）

安全・安心

発信・到達

簡単・便利

1 企業の業務効率化を推進し、生活者の手間も大幅に削減する 共通手続きプラットフォーム「AIRPOST(エアポスト)」



トッパンフォームズは長年にわたり、金融機関を中心としたさまざまな得意先に対し、帳票の運用といった事務手続きを支援してきました。そこで見えてきた課題は、大きく2つあります。一つは、生活者にとっての事務手続きの負担です。住所変更などの申請は、紙やWebサービス・アプリを通じて各企業それぞれに届け出る必要があるため、手続きが煩雑になりがちです。そのため、手続きのために用意されたWebサービスやアプリも利用率が向上しない場合もあり、デジタル化を阻害する要因にもつながっています。もう一つは、各企業のバックオフィスへの負担です。書類での作業が多く事務効率が向上しないことに加え、店舗窓口やコールセンターの人手不足により顧客満足度を損ねる事態も危惧されます。

そこで当社が目にしたのが、携帯3社が提供する「+メッセージ」を利用したデジタルサービスです。+メッセージは携帯電話番号だけでメッセージのやりとりができるサービスとして2018年にリリースされ、世界的な標準に準拠している面から

も安全・安心なコミュニケーションツールであるため、かねてよりDXの観点から関心を寄せていました。当社の主要な得意先である金融機関の業務上の問題意識を踏まえ、+メッセージを応用し課題解決が図れないかと考え生み出されたのが、共通手続きプラットフォーム「AIRPOST」です。携帯3社ならびに金融機関5社と協業しながら、プラットフォームの構想を固めてきました。2020年6月にサービスインした「AIRPOST」は、紙の通知に精通した当社が、DXの観点で顧客体験の価値向上を実現した、代表的な取り組みです。

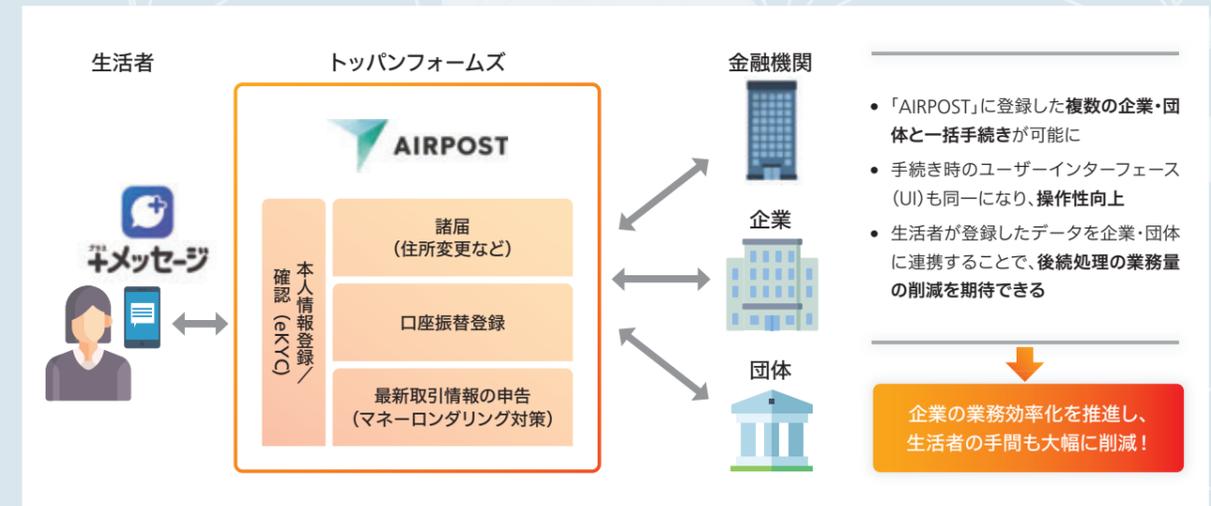
「AIRPOST」は、複数の企業との一括手続きを可能とする、これまでにない画期的なプラットフォームです。住所変更や口座振替の手続きから、将来的には行政手続きまで、幅広いサービスが負担なく行えるようになります。企業にとっても紙の申請書による依頼など、バックオフィスとして発生していた業務が削減されます。印鑑照合が不要になり、書類の不備確認作業や依頼内容の手入力や反映といった面からも業務の省人化

や自動化を実現し、働き方改革に寄与します。また、オンライン本人確認サービスやワンタイムURLの導入など、複合的なセキュリティを施し、安全・安心に利用できる仕組みも整備しています。

「AIRPOST」は、2020年6月現在、大手金融機関を中心に

20社の利用が内定しており、今後も拡大を続ける見込みです。当社においても、社内外に広く認知・利用されることで新たな活力を与え、さらなる企業成長の起爆剤となる存在として期待を抱いています。

「AIRPOST」のサービスモデル

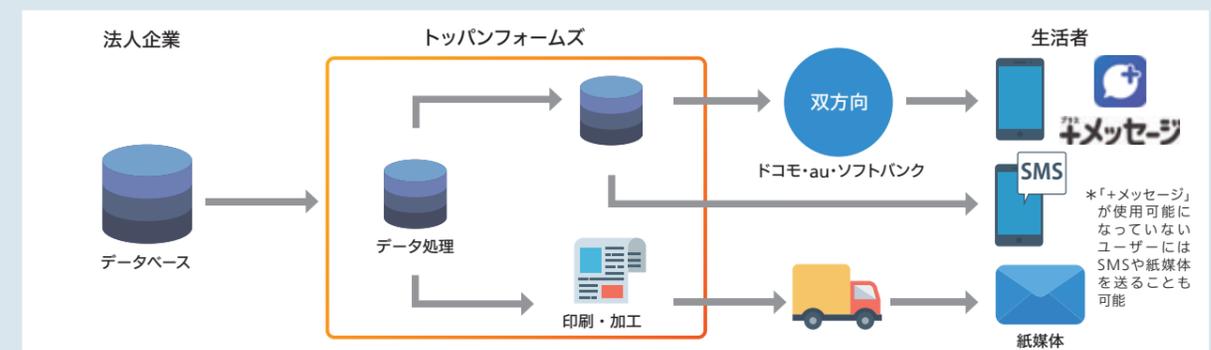


2 企業と生活者の双方向コミュニケーションを可能とする +メッセージ配信サービス「EngagePlus(エンゲージプラス)」

企業と生活者のコミュニケーションにおいてはさまざまな課題が生じています。その1つが多岐にわたる通知物の在り方です。企業が紙の通知物やメールを送ったとしても、生活者が見落とせば、企業がコストを負担して再通知を行う必要があります。そのコミュニケーションも企業からの一方的な発信に陥りがちとなり、顧客接点の創出が難しく、顧客チャンネルの改善を図るのは容易ではありません。

そこで当社が新たにスタートしたのが、「EngagePlus」です。

企業と生活者の双方向コミュニケーションを可能とするサービスとして提供しています。生活者一人ひとりに可変表示することができる「パーソナライズド動画」などのリッチコンテンツの生成・配信や紙の通知物とのハイブリッド配信を可能にするとともに、コールセンター連動型サービスの提供、「AIRPOST」を連動させた配信シナリオの構築など、マルチチャンネルでのコミュニケーションを一括受託することで、企業のデジタルコミュニケーションにおける訴求力向上を支援します。





社会に必要とされ貢献し続ける、
百年企業を目指して。
デジタルハイブリッド企業として
新たな価値創造に挑みます。

「情報」を最適な形で確実に全ての人へ

これまでトッパンフォームズは、BFを起点に、DPSやBPO、カードやIoT（モノのインターネット）、デジタルソリューションなど、得意先のニーズに応えながら着実に事業領域を拡大してきました。創業以来、いつの時代にも共通しているのは「情報」を取り扱うということです。情報管理ソリューションを提供することで、社会に貢献してきたと自負しています。

私たちは、お客さまの重要な情報を取り扱う中で、堅牢な情報セキュリティ体制を築いてきました。そうして培われて

きたものが信頼です。当社には、「三益一如」という経営信条がありますが、その三益とは、社会の役に立つこと（社会益）、会社の発展・成長（会社益）、そして一人ひとりの幸せの追求（個人益）を意味しています。これらの根底にあるものが信頼であり、私たちの重要な価値観となっているのです。

これからも当社が信頼され、必要とされ続けるためには、社会の状況を適切に捉える必要があると考えています。今、あらゆる分野、領域においてデジタル化が進んでおり、情報の伝達においては、より即時に、かつ双方向のコミュニケーションが求められるようになりました。一方で、デジタル化に取り残され不便な思いをするユーザーもいます。「対価を支払って

でも、紙の印刷物を受け取りたい」というように、生活者の紙媒体へのニーズもまた顕在化しているのです。このような状況の中で、当社が果たすべき役割とは何でしょうか。それは、必要とされる情報を、求められる形で、スピーディーかつ確実に届けることだと考えています。当社がこれまで蓄積してきた技術やノウハウを活かし、企業からユーザーへの一方的な通知にとどまることのない、両者がリアルタイムかつ円滑にやりとりできる基盤の提供を目指します。そして、紙と電子、電子の中でも、メール、SMS、「+メッセージ」と、配信手段の使い分けを最適化し、必要性やニーズにマッチした情報伝達の実現を図ります。これは、全てのユーザーを取り残さない「人によさしいデジタル化」を実現するものでもあります。

これから四半世紀近くは、デジタル化への移行期間として、紙とデジタルが共存し続けると考えています。これは「デジタルハイブリッド」を掲げる当社にとっては、日本のみならず海外においても大きな、そして多くのビジネスチャンスが顕在化しつつあることを意味しています。これらを結実させ、当社にしかできない新たな価値の創出により、社会に貢献し続けるデジタルハイブリッド企業として広く認知されること。その先に、百年企業としての当社の姿が見えてきます。

2020年3月期、成長軌道への回帰を実感 ニューノーマルを見据え邁進

2020年3月期は、「デジタルハイブリッド元年」と位置づけ、新たな価値を創造するための成長戦略を実行するとともに、グループ全体での構造改革に取り組み、事業体制の最適化や製造拠点の再編などを推進しました。具体的には、「AIRPOST」の構築など、デジタル分野を中心とした新規領域への取り組みを加速させ、構造改革としては、BPO事業の最適化および、BFの生産効率の向上やIoT関連製品の生産能力向上のため袋井工場を新設し、東海エリアを中心とした6拠点を集約しました。

業績については、売上高2,241億円、営業利益82億円と減収ながら増益の決算となりました。主力のデータ&ドキュ

メント事業において、金融機関や行政機関からのアウトソーシング需要を取り込むとともに、一層のコストダウンに努めることにより収益力の向上を図りました。さらに、先述の構造改革についても、一定の効果を上げることができました。

2020年初頭からは新型コロナウイルス感染症が消費動向や企業活動へ大きく影響しております。当社グループにおいては、事業運営に大きな影響はなく、工場においても稼働を継続しており、新型コロナウイルス感染症の拡大による2020年3月期の連結業績に及ぼす影響は限定的でした。引き続き感染拡大防止、従業員やご家族の安全・健康を第一に配慮しながら、事業を継続することを基本方針とし、状況に応じた速やかな措置を実施していきます。

2021年3月期、 紙と電子の二刀流に磨きをかける

当社を取り巻く経営環境は、企業や社会におけるさまざまな局面でDXの取り組みが本格化しており、ペーパーレス化やデジタル化などの構造的な変化が加速しています。また価値観の多様化に伴う働き方改革の推進や少子高齢化の進展に伴う労働人口の減少を背景に、ワークフローの見直しやさらなる効率化に向けた取り組みの必要性がより一層高まっています。新型コロナウイルス感染症の影響は、先を見通しづらい状況が続いており、2021年3月期の影響は2020年3月期よりも拡大する見込みです。決して楽観できる状況ではありませんが、2021年3月期の通期連結業績の見通しは、売上高2,140億円、営業利益70億円、経常利益83億円、親会社株主に帰属する当期純利益31億円といたしました。

これらを達成するため、次の4つの施策を重点的に実行してまいります。

1. デジタルハイブリッド企業としてのプレゼンスの向上

プラットフォームの創生や先進のデジタル技術の活用推進、デジタルケイバリティの向上を図り、デジタルハイブリッドの取り組みをさらに強化します。ユニークな企業としての立ち位置を築き、さらなる成長を目指します。

2. 事業ポートフォリオ変革と構造改革の推進による収益力強化

事業ポートフォリオマネジメントを徹底し、成長性・収益性を十分に測定し、適切な選択を行い、経営効率の向上を図ります。事業再編や生産拠点集約効果を着実に取り込むとともに、ITシステムの活用により構造改革を推進し、収益力の向上を目指します。

3. フロンティア領域における事業の創造

新たな事業領域として、企業や研究機関とのオープンイノベーションを活用し、社会的課題解決に資する新ビジネスを創出、育成します。また海外市場領域において、ASEAN（東南アジア諸国連合）を中心にデジタルハイブリッドのソリューション展開を加速し、市場開拓に注力します。

4. 社会から信頼される攻めのCSRの実践

当社グループが社会的責任を誠実に果たすには、法令・社内規定の遵守のほか、社会倫理、道徳にかなう行動が必須です。従業員全員が高いコンプライアンス意識を持った行動をこれまで以上に徹底します。その上で、進化の著しいデジタル技術に即したセキュリティと品質管理を追求し、SDGsの達成に向け、社会課題の解決に貢献します。

ここからは、これら4つの施策を推進するための具体的な取り組みをご説明します。

デジタルハイブリッド企業としてのプレゼンス確立に向け、

まず重要なテーマが、プラットフォームの創生です。2020年6月に公開した共通手続きプラットフォーム「AIRPOST（エアポスト）」は、提供サービスを順次拡充し、利用の浸透、拡大を図ります。政府のキャッシュレス推進施策などの後押しもあり、順調に接続端末台数が増加している電子マネー決済プラットフォーム「Thincacloud（シンカクラウド）」については、決済件数・金額の増大に対応するため、サーバー増強やデータベースの負荷分散の見直しなどを行い、体制を強化します。また、AIやIoTなどの先進のデジタル技術を活用した現場業務の効率化ソリューションを推進します。

構造改革は、いよいよ効果創出フェーズへと移行します。袋井工場への拠点集約による生産活動の効率化や、BPOの事業運営体制の最適化による効果を着実に取り込みます。加えて、ITシステムの活用による業務プロセスの抜本的な見直しと効率化の実現を目指します。

アジア圏におけるデジタルハイブリッド企業としてのプレゼンス向上に向けては、各国グループ会社での事業基盤の強化や、インドネシアおよびミャンマーでの商圏拡大に加え、日本国内でサービスを開始するRich Communication Services（RCS）関連ビジネスについて、ASEAN展開を視野に入れた取り組みを開始します。

また、企業価値のさらなる向上へ向け、新たな取締役役を迎え、多様な知見と専門性のバランスを備えた経営体制を構築するとともに、独立社外取締役を全取締役の3分の1以上にするなど、コーポレートガバナンスの充実に努めました。

持続的な成長に向けては、SDGsの視点を重視しています。SDGsの「誰一人取り残さない」という考え方は、当社の経営信条である「三益一如」、デジタルハイブリッドが目指す「人にやさしいデジタル化」にも通ずるものがあります。2021年3月期、SDGsの17の目標のうち、「目標3（すべての人に健康と福祉を）」「目標8（働きがいも経済成長も）」「目標9（産業と技術革新の基礎をつくらう）」「目標12（つくる責任つかう責任）」「目標13（気候変動に具体的な対策を）」「目標17（パートナーシップで目標を達成しよう）」を、当社が特に重視する項目として設定しました。関連する活動について、

グループ丸となって邁進していく所存です。

当期の配当金については、厳しい業績環境ではありますが、従来通り据え置く予定です。上記の戦略・取り組みの通り、利益配分については、事業展開や事業拡大に必要な研究開発、合理化に向けた設備投資、および新規事業開拓のための成長戦略投資に重点を置くことを基本方針としています。将来に向けた投資を行い、業績向上につなげてまいります。

ビジネスの幅と奥行きをさらなる拡大へ向け 価値創造型の組織づくりを進める

創業以来、当社は、数多くの実績の中で信頼を得てきました。目まぐるしく変化する経営環境において持続的な成長を遂げるためには、従来の受注型から価値創造型の組織へと変革していく必要があります。BFを手掛けてきた当社は、得意先の業務フローを理解した上で、分かりやすく使いやすい帳票の設計をするなど、BtoBの視点でフォーム・マネジメントのノウハウを蓄積してきました。今後は、BtoBtoCという、得意先の先にいる生活者の視点、つまりユーザーエクスペリエンスやカスタマーエクスペリエンスの観点を持つことで、ビジネスの幅と奥行きはさらに拡大していくと考えています。

新たなソリューションを生み出すためには、トライアンドエラーを繰り返しながらも、粘り強くアクションしていく必要があります。現在、新しいソリューションを求め、さまざまな分野への挑戦をしていますが、その中で、やめるものはやめる、方向を変えるものは変えるという判断の迅速さをさらに追求していきます。これまでの考えに固執することのないしなやかな組織となることが、独自の成長への推進力につながります。

また、新しい分野に注力するためには、即戦力となる人材を拡充することもポイントとなります。そのために、採用の多様化を進めており、特に変化の速いデジタル領域の人材に

ついては、従来の定期採用にこだわらず、さまざまなチャンネルで採用活動を行います。女性・外国人・障がい者などの採用についても同様です。

並行してワーク・ライフ・バランスの充実にも注力します。私は、従業員が働いていてよかったと実感できる会社になりたいと考えています。そのためには、働きやすい環境を整えることはもとより、教育・育成の充実や処遇制度の適正化が必要です。従業員一人ひとりの生き活きたした活躍、その総和が組織の成長となります。私は個人益、会社益、社会益を同時に実現し続けることこそが、価値創造型の組織へと変化する鍵であると信じています。そのための環境づくりを経営の責務と捉えて、推進してまいります。

しなやかに変化に適応し、 社会に無くてはならない存在であり続ける

今この瞬間においても、社会構造や経済状況は急速に変化し続けています。そのような中、今後も、デジタル分野のみならず、多様化するニーズに応えると同時に、世の中の潮流を先取りし、新たな価値を提案し続けることが大切だと考えています。

トッパンフォームズが、これからも信頼され、社会に貢献し続ける良い会社、「グッドカンパニー」であり続けるよう、長期的な視点で経営に取り組んでまいります。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続き倍旧のご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

代表取締役社長

坂田 甲一



事業ポートフォリオ変革、 構造改革を推進して 経営効率を高め 企業価値の最大化を目指す

常務取締役財務本部長 兼
経営企画本部、総務本部担当
福島 啓太郎



- 1 既存事業の選択と集中により経営効率の向上を図り、
新事業・新サービスの創出により企業価値の最大化を目指す
- 2 不透明な経営の中でマイナス/プラスの側面を
捉えながら、リスクをコントロール
- 3 年間配当金は1株当たり25円を維持する見込み

2020年3月期の業績と今後の見通し

2020年3月期の業績につきましては、DPSを中心にデータ&ドキュメント事業が堅調に推移したことから、構造改革の一環による子会社清算や一部得意先における大型案件の縮小などの影響を吸収し、売上高は前年並みとなりました。またDPSの増収や、コスト削減、減価償却方法の変更などにより営業利益における収益性は大幅に向上しました。なお持分法による投資損失の発生、製造拠点の再編に伴う、事業構造改革費用、ペイメントサービスにおける障害対応費用などを特別損失として計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益における収益性は前年を大幅に下回りました。結果として、前年連結会計年度に比べ、売上高は0.7%減の2,241億円、営業利益は21.8%増の82億円、経常利益は0.5%増の72億円、親会社株主に帰属する当期純利益は34.6%減の23億円となりました。

2021年3月期の業績見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症による消費活動や企業活動への影響が今期末まで続く想定し、事業環境および業績動向を踏まえ、売上高2,140億円、営業利益70億円、経常利益83億円、親会社株主

に帰属する当期純利益31億円とさせていただきます。今後もしばらくの間、不透明な経営環境が続くものと思われませんが、ニューノーマル時代における需要環境の変化などを見極め、業績向上に注力してまいります。

事業ポートフォリオ変革と構造改革の推進による収益力の強化

当社は、デジタルハイブリッド戦略を核として、中長期における事業拡大を見据えた事業ポートフォリオの変革を推進しています。既存事業の選択と集中により経営効率の向上を図るとともに、新事業・新サービスを創出することにより、企業価値の最大化を目指してまいります。

そのため、経営資源の適切な配分を行い、先行的な事業投資についても継続的に検討します。さらに、社会的価値の高い独自のサービスや製品を開発・提供するべく、今後3カ年において研究開発費の予算を大幅に増額する予定です。

また、一昨年より開始した構造改革については、現在13の分科会、52のテーマを設定して推進しています。

構造改革の効果創出フェーズへ ~2021年3月期に10億円の利益創出~

袋井工場への拠点集約の完了

- BFの生産効率向上
- IoT、カード製品の生産体制強化
- グループ全体の物流網の効率化

BPOの事業運営体制の最適化

- BPOセンターの一部を統廃合
- 業務プラットフォームを最適化



2019年10月に竣工した袋井工場（静岡県袋井市）

2020年3月期におきましては、主に東海地区に分散していた6つの拠点を集約し、袋井工場を竣工しました。BFの大幅な生産効率の向上を図るとともに、今後の成長が期待されるカード製品やICタグ・ラベルなどのIoT関連製品の生産体制の拡大強化につなげます。さらに、グループ内で分散していたBPO事業を統合し、業務プロセス変革や拠点の統廃合を含めた再構築を行ったほか、不採算事業からの撤退などを積極的に推進しました。

こうした構造改革への取り組みは、当社グループの中長期における収益力強化に貢献するものと考え、今後も継続して取り組んでまいります。

リスクマネジメント

不透明な経営環境の中、財務責任者としての重要な役割の一つがリスクマネジメントであると認識しています。私が委員長を務める全社統括RM（リスクマネジメント）委員会は、全社横断的な専門委員会と事業部・グループ会社単位の組織別RM委員会から構成され、リスク予防活動を推進しています。私は、リスクマネジメントを単にリスクのマイナス側面からだけでなく、プラスの側面からも捉えています。経営においては、リスクをコントロールし、事業のアクセルを踏むことを支援する役割もまた必要です。今般のコロナ禍においても、そうした活動により、社会的基盤を支える企業として事業継続に支障をきたすことなく、また得意先に対しても、タイムリーなサービスや商品の提供を行うことができました。

株主還元策と対話の充実

株主還元につきましては、従前より、継続的かつ安定的な配当を基本としており、2020年3月期においても、その方針を堅持し、年間配当金を1株当たり25円とさせていただきます。2021年3月期につきましても厳しい経営環境が想定されますが、年間配当金を据え置く予定としています。

また、企業価値の向上に向けて事業ポートフォリオの変革を進めていく過程においては、各事業の特性やリスク、成長ポテンシャルなどをステークホルダーの皆さまに正しくタイムリーに伝えることが重要であると認識しています。そのために、今後も、株主や投資家の皆さまとの対話を積極的に進めてまいります。引き続き、より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

1株当たりの配当金/配当性向（連結）



連結財務・非財務ハイライト

トッパン・フォームズ株式会社および連結子会社
3月31日終了年度

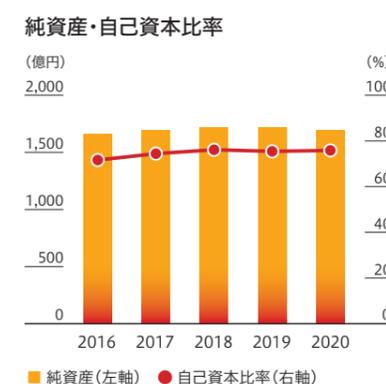
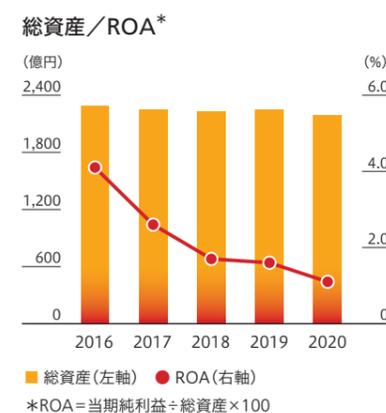
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020	
											(百万円)	(千米ドル)*1	
経営成績													
売上高	231,617	224,305	227,049	243,799	261,411	265,886	273,217	257,734	237,317	225,811	224,134	\$2,059,487	
営業利益	12,997	10,308	10,908	11,887	12,270	12,607	13,675	9,475	7,114	6,707	8,170	75,071	
売上高営業利益率(%)	5.6	4.6	4.8	4.9	4.7	4.7	5.0	3.7	3.0	3.0	3.6	—	
親会社株主に帰属する当期純利益	7,512	5,030	5,590	7,109	7,322	7,835	9,361	5,877	3,884	3,568	2,334	21,443	
研究開発費	2,258	2,413	2,269	2,075	1,928	1,781	1,497	1,748	1,561	1,261	1,640	15,068	
設備投資額	10,275	11,261	5,596	12,998	10,317	6,334	7,555	6,282	7,132	14,459	14,605	134,203	
減価償却費	8,904	8,512	8,566	7,470	8,375	8,633	9,159	8,999	8,334	7,636	6,582	60,479	
財政状態													
総資産	187,094	186,576	190,550	200,510	208,005	224,358	228,612	224,357	222,468	224,104	218,962	\$2,011,943	
純資産	138,631	140,886	143,701	150,264	155,308	163,916	165,785	169,220	171,896	171,830	168,958	1,552,480	
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,520	17,427	11,670	17,183	13,882	26,420	14,362	10,958	12,583	10,246	13,497	\$ 124,027	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,783)	(12,504)	(5,898)	(8,822)	(15,927)	(7,790)	(5,467)	(8,616)	(4,682)	(12,212)	(20,410)	(187,544)	
フリー・キャッシュ・フロー	4,737	4,923	5,772	8,361	(2,045)	18,630	8,895	2,342	7,901	(1,966)	(6,913)	(63,518)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,768)	(3,575)	(3,242)	(2,950)	(2,675)	(2,933)	(2,831)	(2,822)	(2,897)	(2,648)	(3,431)	(31,524)	
1株当たり情報*2(円/米ドル)													
1株当たり当期純利益	67.68	45.32	50.37	64.05	65.96	70.59	84.33	52.94	34.99	32.14	21.02	\$ 0.19	
1株当たり純資産	1,245.62	1,263.23	1,289.67	1,348.07	1,393.46	1,457.40	1,475.11	1,504.19	1,525.05	1,522.79	1,496.18	13.75	
1株当たり年間配当額	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	0.23	
主な指標(%)													
ROE	5.5	3.6	3.9	4.9	4.8	5.0	5.8	3.6	2.3	2.1	1.4		
ROA	4.0	2.7	2.9	3.5	3.5	3.5	4.1	2.6	1.7	1.6	1.1		
自己資本比率	73.9	75.2	75.1	74.6	74.4	72.1	71.6	74.4	76.1	75.4	75.8		
非財務情報													
従業員数(連結)(名)	7,529	7,598	7,715	7,827	11,429	11,964	12,049	11,673	10,661	10,586	9,648		
女性従業員比率(単体)(%)	13.7	14.1	17.4	18.0	18.3	19.5	19.9	20.5	20.9	24.0	26.9		
女性管理職比率(単体)(%)	2.1	2.3	2.7	3.0	4.0	4.7	4.8	5.3	5.9	6.3	7.9		
CO ₂ 排出量*3(t-CO ₂)	50,389	52,723	48,950	47,776	49,670	49,227	48,748	49,194	48,755	48,530	47,755		
廃棄物排出量(t)	27,756	26,955	26,176	24,053	24,153	25,080	24,541	24,929	23,140	22,480	21,867		

*1 米ドル金額は、便宜上、2020年3月31日の為替レートである、1米ドル=108.83円で換算しています。

*2 1株当たり当期純利益および1株当たり純資産は、自己株式を除外した期中平均および期末発行済み株式数をもとにそれぞれ算出しています。

また、1株当たり年間配当額は各期の損益を反映した実際の金額を表示しています。

*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。

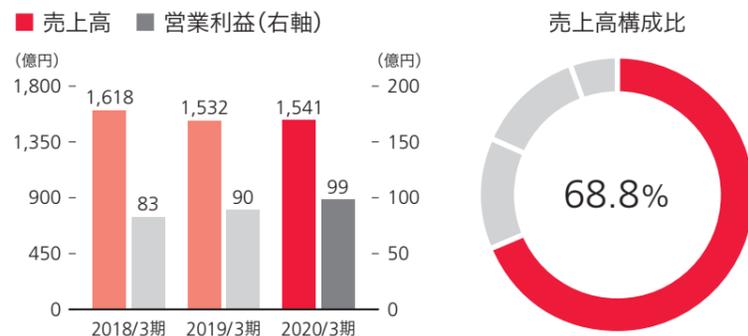


トッパンフォームズのビジネス

トッパンフォームズは「データ&ドキュメント事業」「ITイノベーション事業」「ビジネスプロダクト事業」「グローバル事業」の4つの事業領域を効果的に組み合わせることにより、「情報」を核としたさまざまなソリューションを提供しています。インフォメーションマネジメント企業として新たな価値を創造し、お客さまの事業運営に貢献しています。

Data&Documents Business

データ&ドキュメント事業



主な事業内容

データ・プリント・サービス (DPS)

- 請求書、通知書、明細書
- 販売促進用ダイレクトメール
- フルカラーバリアブルプリント

デジタルソリューション

- 電子文書管理ソリューション
- Web明細配信・閲覧サービス
- 人事・給与・勤怠管理ソリューション
- 業務自動化ソリューション
- +メッセージ関連ソリューション

ビジネスプロセスアウトソーシング (BPO)

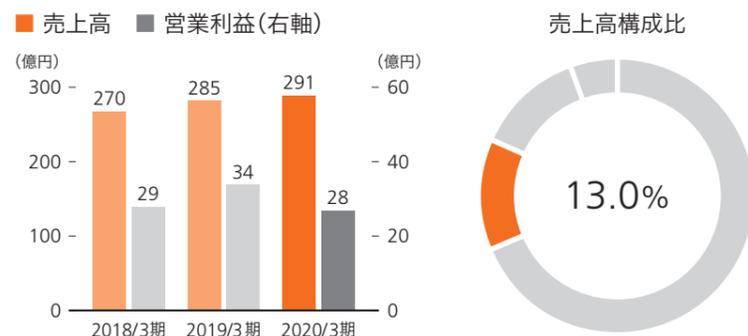
- 返戻郵便物処理サービス
- 文書電子化サービス
- データエントリーサービス
- コンタクトセンターサービス
- オンサイトBPOサービス

ビジネスフォーム (BF)

- メーリングフォーム
- ラベル・タックフォーム
- 入力フォーム (OCR・OMR)
- カード発行用フォーム
- セキュリティフォーム

IT Innovation Business

ITイノベーション事業



主な事業内容

ペイメントサービス

- 決済プラットフォーム「Thinccloud (シンカクラウド)」

システム運用管理サービス

- システム運用コンサルティング
- システム運用企画・設計・構築
- システム運用管理

IoTソリューション

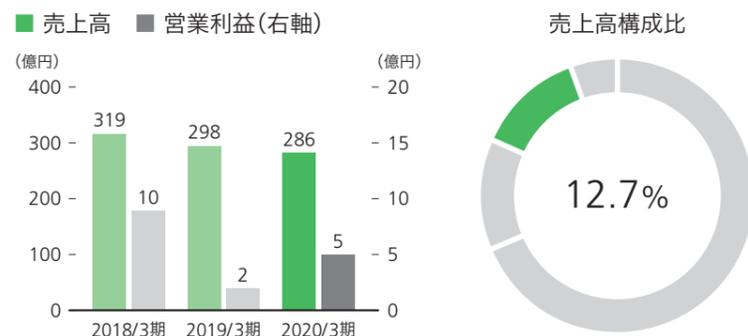
- ICタグ・ラベル
- システム
- 周辺機器
- センシングソリューション

カードソリューション

- カード
- IDカード発行サービス
- カード関連機器

Business Products Business

ビジネスプロダクト事業



主な事業内容

情報機器

- フォームプロセッサー
- システム機器
- セキュリティ機器

開発商品

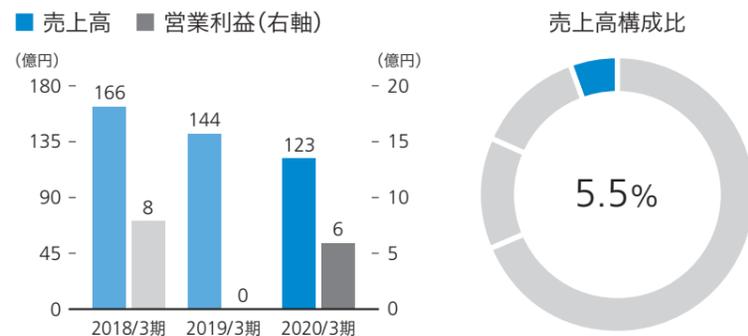
- 温度管理サービス

オフィスサプライ

- 事務消耗品・サプライ

Global Business

グローバル事業



主な事業内容

タイ

- データ・プロダクト・トッパン・フォームズ社
- BF
- DPS
- カードソリューション
- 情報機器など

香港

- トッパン・フォームズ (香港)社
- BF
- DPS
- BPO
- デジタルソリューションなど

シンガポール

- トッパン・フォームズ (シンガポール)社
- BF
- DPS
- BPO
- デジタルソリューションなど

その他エリア

- 中国 (華東、華南)
- インドネシア
- マレーシア
- スリランカ
- ベトナム

Data&Documents Business

データ&ドキュメント事業

データ&ドキュメント事業では、BF製造やDPSの受託などで培った当社独自のノウハウを活かし、紙と電子を融合したソリューションの提供により、得意先の業務革新や生産性向上などに貢献します。また、AIをはじめ新たなテクノロジーを積極的に取り入れることで、ハイセキュリティで高付加価値なアウトソーシング基盤を築き、デジタルハイブリッド企業としての展開を加速していきます。

機会・リスク

- 企業や公共機関におけるデジタル変革が加速
- 基幹システムのレガシーからオープン系へのシフト、大型プリンター廃棄などの業務見直しが進む
- 労働力不足に伴い、アウトソーシング需要が増加

強み

- BF、DPSをベースに構築してきた、さまざまな業種にわたる顧客基盤と信頼関係
- 紙と電子の両メディアに対応可能なデジタルハイブリッド基盤
- 入力から出力（DPS）までワンストップのアウトソーシング体制

戦略の方向性



2020年3月期の総括

データ&ドキュメント事業の2020年3月期の業績は、売上高は1,541億円（前期比0.6%増）、営業利益は99億円（前期比10.1%増）となりました。

DPSでは、金融機関などにおける事務通知物やダイレクトメールの受託が堅調に推移したほか、消費税率引き上げに伴う経済対策関連の通知物需要の取り込みにより、前期から増収となりました。

デジタルソリューションでは、金融機関を中心にスマートデバイスを活用したサービスの拡販などが進み、前期から大幅な増収となりました。

BPOでは、金融機関や自治体などを中心とした需要の取り込みに加え、前述の経済対策関連に伴う申請業務受託などが拡大した一方で、一部得意先における大型案件の縮小などの影響により、前期から減収となりました。

BFでは、改元や税率引き上げを見据えた一時的な需要増などがありましたが、製品仕様の簡素化による単価下落や電子化に伴う数量減などの影響があり、前期並みとなりました。

また、工場再編に伴う一時的なBFの生産効率の低下や、成長分野への先行投資などによる販管費増の影響はあったものの、DPSの増収や再編効果などによるBPOの採算改善、IT費用を含む製造コストの削減効果、減価償却方法の変更などの影響により、営業利益における収益性は大幅に向上しました。

成長戦略

デジタル化に伴う市場構造の変化が加速する中、紙と電子を融合したソリューションの提供により、得意先の業務革新や

生産性向上に貢献していきます。

DPSは、基幹システムのオープン系シフトなどに伴う、Sler、計算センターなどのプリント業務廃止の動きを見据え、デジタルソリューションとの掛け合わせも視野に入れ需要の確保を目指します。

デジタルソリューションは、最も注力する分野です。事業の成長力を高め、規模の拡大を目指します。そのための最優先施策として、プラットフォームビジネスである「+メッセージ」を活用した新たなビジネス（P8～9ご参照）を推進します。具体的には、共通手続きプラットフォーム「AIRPOST（エアポスト）」の垂直展開を実現し、デファクト化を目指すとともに、+メッセージ配信サービス「EngagePlus（エンゲージプラス）」では、DPSユーザーのデジタルハイブリッド展開を進めます。

BPOは、2019年10月に行った、グループ内の事業統合による効果を増大させるとともに、生産基盤のデジタル化によりコスト競争力を高め、事業の安定成長を図ります。

BFは、構造改革と合理化がテーマです。2019年10月に袋井工場を新設し、東海エリアを中心とした6拠点を集約しました。その集約効果の取り組みを図ります。

また、顧客視点や科学的根拠を活用し、膨大な情報を生活者一人ひとりに合わせて最適なカタチに加工することで、情報体験の質を向上させるCX(カスタマーエクスペリエンス)の取り組みなどにより、企画開発力に磨きをかけ、総合優位性を高めていきます。

当社の収益の柱でもあるデータ&ドキュメント事業のデジタルハイブリッド化は、最優先の経営課題です。2021年3月期、本格的に市場展開する「AIRPOST」「EngagePlus」を新機軸として、事業構造の転換を図っていきます。

価値創造に向けた取り組み

最高水準の情報セキュリティ体制の構築を目指して

近年、金融機関を中心にアウトソーシング需要が拡大している一方で、サイバー攻撃による脅威の増大、それに伴う情報漏えいなど、リスクも多様化し、委託する企業側の監督責任がより一層求められています。そうした中、得意先に安心して当社に業務委託していただき、安全・確実なサービス提供を続けるために、情報セキュリティの内部統制評価の第三者保証報告書である「SOC2 Type1保証報告書」を2019年10月31日に印刷業界で初めて受領しました*。

デジタルハイブリッド企業として、今後も情報セキュリティ基盤を強化し、得意先や社会から「信頼されるパートナー」であり続けます。

* 対象サービスは、DPSおよびデジタルソリューションの電子入力・帳票電子通知の一部。
対象事業所は、東京ビジネスセンター、滝山工場、汐留本社、豊洲事業所。



IT Innovation Business

ITイノベーション事業

ビッグデータの利活用拡大に伴い、ヒト・モノ・カネの流れを中心にデータの取得から分析、運用までのニーズが高まっています。ITイノベーション事業では、長年培ったノウハウとITを組み合わせ、業務革新につながるソリューションを提供しています。また、AI、LPWA* (Low Power Wide Area)などのさまざまな技術を掛け合わせることでFinTechやIoT、そして新たな領域において高付加価値なソリューションの開発・提供を推進。さらに、システム基盤の企画・設計から開発・運用までを受託することで、得意先のIT活用を推進するサービスの提供にも注力しています。

* 少ない消費電力で長距離通信ができる無線通信技術。

機会・リスク

- 行政施策の後押しなどによりキャッシュレス決済の移行が進む
- 労働力不足を背景に、生産やサプライチェーンを中心に、自動化・システム化による省人化の需要が増加
- セキュリティ強化需要は堅調も、カードは代替技術が台頭

強み

- キャッシュレス決済に関する開発・製造・審査・管理などを行うワンストップ体制
- 大手金融機関とのシステム運用管理に関する実績
- ICタグ・ラベルのカスタマイズ開発対応と品質管理
- 国内トップシェアのIDカード発行実績*

*2019年 富士キメラ総研調べ：社員証/学生証カードシェアNo.1

戦略の方向性

新たな価値の創造

ペイメントサービス

IoTソリューション

既存事業の競争力強化

システム運用管理サービス

カードソリューション

- 決済プラットフォーム（シンカクラウド）の事業基盤のさらなる強化
- システム運用管理サービスにおけるビジネス領域の拡大
- IoTソリューションの自動化・効率化需要の取り込み
- カードソリューションにおける認証ソリューションへの展開



2020年3月期の総括

ITイノベーション事業の2020年3月期の業績は、売上高は291億円（前期比2.2%増）、営業利益は28億円（前期比18.8%減）となりました。

システム運用管理サービスにおける得意先のシステム更改に伴う減収のほか、カード関連機器の減少などがありました。電子マネー決済プラットフォーム「シンカクラウド」を中心としたペイメントサービスの拡大やICタグ関連の拡販などにより増収となりました。

なお「シンカクラウド」の接続端末数拡大によるプラットフォーム利用料収入の増加などはありませんでしたが、同サービスの安定稼働へ向けた開発費用増や、システム運用管理サービスの減収、新工場移転に伴うIoT・カード関連の一時的な製造コスト増加などにより、営業利益における収益性は大幅に低下しました。

成長戦略

ペイメントサービスでは、キャッシュレス決済の社会インフラを支えるため、環境変化に順応した成長が必要です。キャッシュレス・消費者還元事業などにより、電子マネーやQRコード決済が台頭し、シンカクラウドの活用場面は増え続けています。こうした状況の中、シンカクラウドの安定稼働を継続するため、ソフト・ハードの両面で体制強化を実施します。また、さらなるビジネス拡大に向け、アミューズメントや自動販売機などの特定業界でのデファクト化や、キャッシュレス導入途上の

市場への展開を進め、キャッシュレス決済の発展とともに成長を続けていきます。

システム運用管理サービスでは、IT人材の提供からITソリューションサービスの提供へとビジネス領域を拡大します。具体的には、ITインフラ領域である、ネットワーク、サーバー、セキュリティ構築の受託など情報システムに関するより上流分野へと提供サービスの幅を広げ、得意先の課題解決に貢献していきます。

IoTソリューションでは、人手不足を解消するための、自動化・効率化を支援するソリューションの拡販を、製造・医療・物流・公共インフラ領域を中心に推進し、得意先の生産やサプライチェーンの全体効率化をサポートします。また、ICタグ・ラベルとAIやLPWAなどの先端技術を組み合わせることで、新たなソリューションの開発を進めます。

カードソリューションでは、2020年3月期に提供を開始した、クラウド型IDカード発行サービス「ID職人Cloud」の機能を拡張し、IDカードのシェア拡大を図ります。また、飽和状態になりつつある市場を見据えた取り組みとして、個人認証ツールであるIDカードで蓄積した技術を活かし、個人認証・セキュリティ分野において、顔認証などのカード媒体にとどまらない認証ソリューションの提供を目指します。

価値創造に向けた取り組み

「シンカクラウド」がキャッシュレス決済普及を促進

日本アミューズメント産業協会が決定した「アミューズメント施設向け電子マネー決済システムの規格の標準化」における決済インフラとして、TFペイメントサービス株式会社が提供するクラウド型決済プラットフォーム「シンカクラウド」が採用されました。

経済産業省が策定した「キャッシュレス・ビジョン」では、訪日客増加に合わせ2025年までにキャッシュレス率40%を目標にしています。アミューズメント施設のみならず、自動販売機や飲食関連の店舗など、生活の中のさまざまな場面で決済インフラとして「シンカクラウド」が活用されることで、キャッシュレス化促進に貢献していきます。



遊戯機器に設置された同社の決済端末

Business Products Business

ビジネスプロダクト事業



事業運営に不可欠な情報機器やオフィスサプライに加え、温度管理サービスなどの開発商品の提供により、事務効率化やコスト削減、セキュリティの向上など、さまざまな角度からお客さまの事業運営をサポートしています。また、印刷物やオフィス用品などの調達業務や購買管理などの一元化を実現するプラットフォームも提供しています。

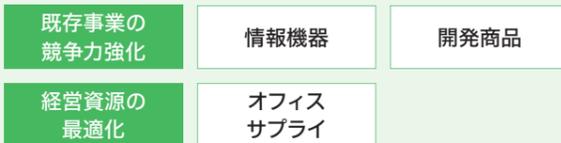
機会・リスク

- デジタル化に伴いオフィス消耗品やペーパーハンドリング機器の需要は減少
- 働き方改革対策として省力化・自動化や、セキュリティ関連機器の需要は増加
- 医薬品や食品のトレーサビリティの重要性が高まり、法制度整備などによる温度管理需要は増加

強み

- 情報の入力～加工～出力の業務を効率化する機器の開発・販売・保守体制
- オフィスサプライの幅広い仕入れチャンネル
- 法制度や市場ニーズに即したサービス開発体制

戦略の方向性



- 情報機器における新製品・サービスの創出
- 開発商品における、温度管理サービスのターゲット分野への拡販
- オフィスサプライの収益構造改革

2020年3月期の総括

ビジネスプロダクト事業の2020年3月期の業績は、売上高は286億円（前期比4.0%減）、営業利益は5億円（前期比133.4%増）となりました。

情報機器や温度管理サービスなどの拡販を図りましたが、コピー用紙などのサプライ品の縮小により、減収となりました。なお、サプライ品における仕入れ価格上昇の影響はありましたが、低差益案件の見直しや情報機器の増収などにより、営業利益における収益性は大幅に向上しました。

成長戦略

情報機器については、従来市場を維持する一方で、新市場・新分野の開拓を推進します。具体的には、ワークプレイスの業務効率化を実現する高機能機器の展開や、今後伸びが期待できるセキュリティ分野に注力します。また、マイナンバー普及促進に伴う自治体向けソリューションの需要増も追い風になると予想しています。

開発商品については、「オントレイシス クラウド」をGDP・HACCP関連分野に拡販し、安定的な収益の確保を目指します。拡販施策として販売代理店の開拓も進めます。

オフィスサプライについては、ニューノーマル時代を見据え、マーケットに即した企画商品とサービスの拡販を推進するとともに、取扱商品とサービスを見直すことで、収益力のある事業へ変革します。

Global Business

グローバル事業



タイ・香港・シンガポールを拠点としてデータ&ドキュメント事業、ITイノベーション事業、ビジネスプロダクト事業をASEAN地域を中心に展開しています。今後は、インドネシア、ミャンマーなどにおいてビジネスチャンスの創出を目指していきます。

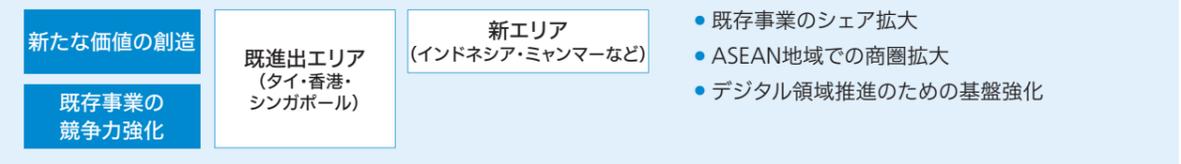
機会・リスク

- ASEAN地域におけるデジタル化の進展
- ニューノーマル時代におけるビジネス環境の変化
- 個人情報保護法制の整備と厳格化
- 事業展開エリアにおける地政学的リスクの高まり

強み

- 各地域の金融機関や官公庁などの豊富な取引実績
- 強固なセキュリティ体制

戦略の方向性



2020年3月期の総括

グローバル事業の2020年3月期の業績は、売上高は123億円（前期比14.2%減）、営業利益は6億円となりました。

香港市場の金融機関を中心としたDPSやBPOに加え、香港やタイでの付加価値の高いカード関連の受注拡大などがありましたが、香港の子会社清算による売上減の影響により、大幅な減収となりました。なお、子会社清算による香港グループの収益改善やタイ、シンガポールにおけるコスト削減などの効果により、営業利益における収益性は大幅に向上しました。

成長戦略

グローバル事業においては、以下の3つの取り組みを推進します。

1つ目は、既存事業のシェア拡大です。日本で培ったノウハウの各国グループ会社への共有を通じて、情報セキュリティと品質管理のレベルを底上げし、他社との差別化を図ることで、既存事業のシェア拡大を目指します。

2つ目は、ASEAN地域での商圏拡大です。2019年8月に持分法適用の関連会社としたインドネシアのレイコム・ドキュメ

ント・ソリューションズ社（RDS社）や、トスコ・ミャンマー社を足掛かりに、新たな国・地域での商圏拡大を進めます。

3つ目は、デジタル領域推進のための基盤強化です。グローバル事業でのデジタルハイブリッドを加速させるため、RDS社の強みであるシステム開発力を各国グループ会社に水平展開するなど、国を超えて経営資源を共有することで、デジタルソリューションのさらなる強化を図ります。

エリア別では、主要拠点であるタイ・香港・シンガポールにおいて、以下の取り組みを実行します。タイでは、ICT関連の政府系大型入札案件の受注をきっかけに、高いセキュリティ機能を持たせた高付加価値製品の提供を開始するなど、次の柱になるビジネスの創出を進めます。香港では、デジタルハイブリッドを推進するR&Dチームを中心に、申込書などの電子帳票の自社開発や、海外グループ会社間でのシナジー創出に取り組みます。シンガポールでは、Eメールはもとより、今年ローンチが予想されるRCSを活用し、デジタルハイブリッドの双方向コミュニケーションを実現し、紙とデジタルの両軸で市場獲得を目指します。

トッパンフォームズグループの強みを活かした戦略を展開し、さらなる成長を実現します。

人材

事業を取り巻く環境のあらゆる変化に対応し、デジタルハイブリッド企業として価値創出をし続けるための組織と人材づくりに取り組んでいます。

▶ 基本的な考え方

当社は、情報を核にした事業領域の拡大とさらなるグローバル市場の開拓のため、変化に対応する力のある組織と人材づくりにより、価値創造型企業への変革を図っています。

この取り組みを進めるにあたって、人材育成方針を「一人ひとりが自らのキャリアを創り、成長し続ける」と定め、キャリア意識と生涯にわたって学び続ける姿勢の醸成を行っています。また、「ダイバーシティ & インテグレーション」を経営戦略の柱の一つに位置づけ、一人ひとりが持つ多様性を集積し、相乗

効果によって成果の最大化を図り、社会に評価される企業として持続的な成長を目指します。

具体的には、女性・外国人・障がい者の積極的採用とキャリア開発、高齢者の活躍推進などに取り組んでいます。また、労使間のコミュニケーションの充実を図りながら「ワーク・ライフ・バランス」を積極的に推進し、働きがいに満ちた環境づくりを実践しています。

▶ プロジェクトマネジャーの育成

デジタルハイブリッドの推進にあたって、ソフトウェア開発を含むソリューション案件が増加しています。多様な技術が要求される複合案件では、多くの技術者の力を結集してプロジェクトを円滑に進め、より高い付加価値を生み出すためのプロジェクトマネジメントの重要性が高まっています。

当社では、中堅の営業職やSE職を対象に、一般的な「プロ

ジェクトマネジメントスキル」の習得に加え、実際の案件をベースに具体的な実践スキルを身につけることを目的としたプロジェクトマネジメント研修を実施しています。また、国際資格であるPMP (Project Management Professional) を公的資格とすることで、プロジェクトマネジャーの育成を推進しています。

▶ ダイバーシティの推進

人材の多様性を活かすことが組織の活力や創造性を高めると考え、ダイバーシティを経営戦略の一つに位置づけています。2008年3月期から女性の活躍推進に取り組み、2015年3月期には専門部署を設置しました。

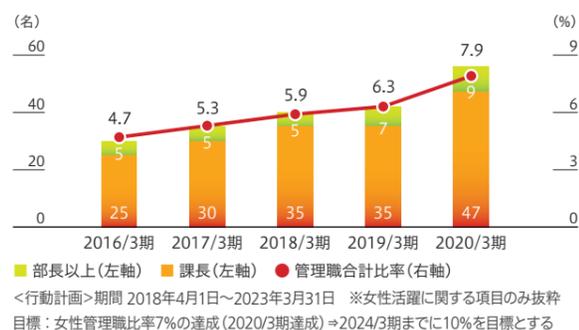
現在は、女性に限らず全ての従業員が力を発揮できるよう、多様なワークスタイルを推進する取り組みを行っています。

識「環境づくり」「マネジメント」の3つを軸に、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。

女性の活躍推進

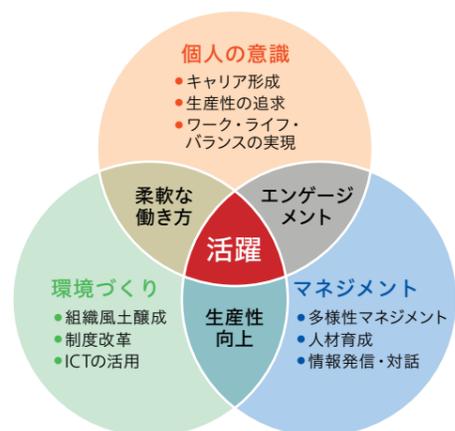
女性の活躍を積極的に進めており、この10年間で女性従業員の割合は2倍、管理職層の割合は3倍以上となっています。また、2030年までの女性活躍推進のロードマップを作成し、具体的な目標も策定しました。今後も取り組み (P.27ご参照) を継続し、環境整備やキャリア開発支援などに取り組んでいきます。

女性管理職構成比



ダイバーシティ推進3つの軸

一人ひとりが個性と能力を十分に発揮するため、「個人の意



女性活躍推進への取り組み

取り組み	内容
仕事と育児の両立支援	産休前・育休復帰前三者面談、育休復帰前研修、育休復帰後フォローアップ研修
キャリア開発支援	女性管理職研修、女性のためのキャリアデザイン研修
管理職の意識改革	考課者研修、ダイバーシティ研修
働き方改革、ワーク・ライフ・バランス制度	男性の育児休業取得促進、テレワーク勤務制度、フレックス・裁量労働制、時間短縮勤務(フレックス併用可)、時間単位休暇制度、キャリアリターン制度

外国人の積極採用

国内外問わず多様な人材を活用することを目的に、ダイバーシティおよびグローバル化を推進しており、グループ全体で積極的かつ継続的な外国人の採用を行っています。グループ会社の株式会社トスコでは、IT人材不足にいち早く対応するため、2015年からミャンマーでの新卒採用を開始し、2020年8月時点で累計116名を採用しています。現地で日本語やITなどの研修を行い、日本法人でITエンジニアとして就業するなど、活躍の場を広げています。

障がい者雇用の促進

障がい者が自身のワーク・ライフ・バランスを実現し、当社従業員としての戦力となり、長期的に就労を継続できることを目指しています。医師や精神保健福祉士・企業在籍型ジョブコーチなど

の専門的な資格を持つ従業員によるサポート体制や入社後面談を充実させ、一人ひとりが活躍できる職場環境を整えています。

2020年3月期は新たに8名を採用し、2020年3月現在の障がい者雇用率は2.23% (当社単体)となっています。

中高年齢層の活躍推進

高年齢社員のモチベーションの維持・向上および豊かな経験と能力の有効活用を目的として、定年後に「シニア社員」もしくは「キャリア社員」として再雇用を行う「定年後再雇用制度」を設けています。「キャリア社員」は定年後も管理職の役割を担い、部下の育成を行います。

また、ライフプランセミナーを開催し、早い時期から60歳以降の働き方や生活設計を考える機会を提供しています。

▶ 健康経営と安全の推進

安全・安心を基本として品質第一を掲げており、従業員の健康を多様な人材の活躍の基礎として捉え、健康の質を維持・向上させることが必要不可欠と考えています。

経営優良法人2020 ～ホワイト500～の認定を受けました。2017年から4年連続の認定となります。



健康経営の推進

多様な従業員が生き生きと働き続けることができる基盤づくりとして、働き方改革、健康保持・増進活動を通じて健康経営を推進し、主に次の施策を展開しています。

- ① 生活習慣病対策 (特定保健指導、健康測定、スポーツイベントなど)
- ② メンタルヘルス対策 (セルフケア研修、ストレスチェックなど)
- ③ 禁煙対策 (肺年齢測定、禁煙指導、禁煙チャレンジ)
- ④ 家族の健康推進 (スポーツイベント参加促進など)

また、上記施策の目標値 (KPI) を設定し、目標達成に向けて取り組みを進めています。健康経営の推進を通じて、従業員一人ひとりの働きがいを高め、組織力を向上し、新しい価値の創造につなげていきます。

2020年3月には、従業員などの健康に配慮した経営を実践している企業として、経済産業省と日本健康会議から「健康

安全・安心な職場環境の構築

「働きがいのある職場環境づくり」を経営戦略として掲げ、安全衛生・防火防災などの管理・対策を行っています。快適な職場形成を促進し、従業員の安全と健康の確保に努めています。

また、安全で快適な職場づくりを推進するため、グループ会社を含む総務部門長による「中央安全衛生防火委員会」を組織し、グループ全体で労働災害ゼロを目指して安全衛生への取り組みを審議・推進しています。適切な安全対策の実施と事業所への水平展開を行うことで事故の未然防止に努めるとともに、事故発生時には、事故の状況や発生原因について情報共有を行い、共通の事故対策を実施することで再発防止を図っています。

研究開発

デジタルハイブリッド企業として新たな価値を創造し、さらに社会に貢献していくために、研究開発を推進しています。

▶ 基本的な考え方

当社の研究開発の中核を担う中央研究所は、1971年に誕生しました。いち早く新しい技術を取り込み、マイクロカプセル技術を用いた複写伝票用ノーカーボン紙や着圧はがき「POSTEX (ポステックス)」など、帳票類に使用される特殊用紙の開発を行ってきました。また、帳票加工技術を応用したフォーム印刷機やプリンターの開発にも取り組むなど、材料と設備・生産技術の両面で研究開発を進めてきました。

コンピュータリゼーションの進展とともに情報伝達の手段

も変化しましたが、「情報を核とした製品やソリューションの提供」という創立以来変わることのない考え方のもと、研究開発の領域も従来のペーパーメディアからIT、無線通信技術など新しい領域へと拡大しています。今後も、成長戦略のエンジンとなる独自技術の優位性を高め、研究成果を継続的に創出し、イノベーションをリードしていきます。

▶ 研究開発方針

中央研究所では、ペーパーメディアの研究開発を通じて長年培ってきた材料開発・プロセス開発などのコア技術を駆使し、既存事業の強化と新規事業創出の加速に向けた技術革新に挑んでいます。

既存事業を支える研究開発として、BF関連技術では、高画質・高機能かつ訴求力のある多様な印刷物を高速連続生産するための用紙開発や設備・生産技術の革新に取り組んでいます。

ICカード、IoT (ICタグ・ラベル) 関連技術では、スマートフォンなどの通信機能、セキュリティ性の高い新規規格メディアの要求や暗号機能の拡張への対応を、ハードウェア・ソフトウェア一体のものとして捉えて、密に連携した開発を行っています。

また、新規事業を担う新たな研究開発領域としては、「業務革新」「ヘルスケア・ライフケア」「環境・エネルギー」をキーワードに、研究開発テーマの探索、実行を進めています。例えば、

マイクロカプセルが持つ、環境の変化や時間の経過によって、内包物を徐々に放出する性質を応用し、持続性や安全性を兼ね備えた新しい機能性材料の開発、ICタグ・ラベルで培った電子回路設計、センシング技術を活用した女性特有の温度リズムを自動計測するヘルスケアデバイス「わたしの温度」など、事業領域の拡大を狙った新たな領域に挑戦しています。

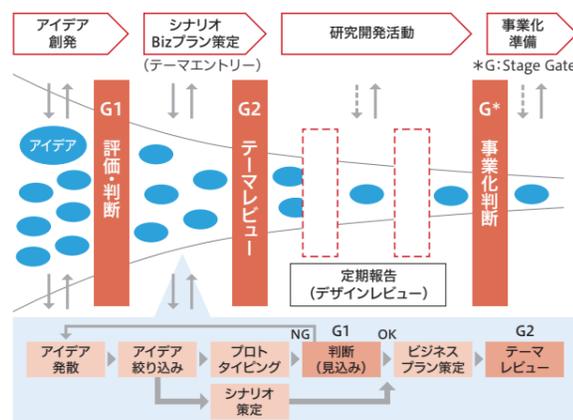
● 活動方針

- ・ 次世代のコア技術を活用したアジャイル型用途開発の強化
- ・ 新たな価値を提供する社会課題解決ビジネスの開発推進
- ・ BF・DPS・BPOの自動化、品質・機能の優位性を確保する開発の追求
- ・ 顧客・パートナー・産学とのオープンイノベーションによる共創と技術人材の育成・確保

▶ 研究開発体制と開発プロセス

革新を生み出す企業風土をつくり上げるために、アイデア創発力を強化し、アイデアを研究開発テーマに育て、事業化につなげるステージゲートプロセスを採用しています。ステージゲートプロセスの採用により、進捗や成果の定期的な管理と、経営層を交えた研究開発のGO (継続) / NOT GOを、迅速かつ適切に判断し、スピーディーな新製品・新サービスの開発と競争優位性のある技術基盤の確立を促進しています。

ステージゲートプロセスの流れ



また、中央研究所では、地球環境保全への取り組みとして、環境マネジメントシステム (EMS) を推進しており、研究開発を計画的に実行することにより、社会の環境負荷の低減、環

境汚染の予防に努めるとともに、研究員には裁量労働制を採用するなど、多様な働き方の促進も行っています。

▶ オープンイノベーションへの取り組み

顧客に新たな価値を提供する「デジタルハイブリッド」への取り組みを加速させるため、外部の力を活用するオープンイノベーションを推進し、最先端技術の研究開発を効率的に進めています。

ICカードやICタグ・ラベルなどの自動認識技術や無線通信技術、インク化や表面処理などの材料開発技術を応用して、国の支援プログラムや大学・各種独立行政法人との共同研究開発にも積極的に参画しています。また、大学や研究機関だ

けでなく、スタートアップ・ベンチャー企業との交流も積極的に行い、PoC (Proof of Concept) を進めながら研究開発の質の向上に取り組んでいます。

さらには、新製品・新サービスの種となるアイデアの質を高め、個々の発想力を育成するため、中央研究所では2018年からアイデア創発活動を開始しています。活動範囲も他部門へと広げ、内部からもイノベーションを生み出すきっかけづくりを行っています。

研究開発事例

01

生産現場での「感情・ストレス分析サービス」の実証実験を開始

みずほ情報総研株式会社、株式会社村田製作所と共同で、生産現場における従業員のストレスレベルの把握とストレス原因を特定する実証実験を、トッパン・フォームズ関西株式会社の大坂桜井工場にて行いました。実証実験で得たデータから、「KENKO Technology^{*2}」による定量的なデータ分析に基づいた、業務プロセス・人員配置の見直しなどの改善策の有効性を検証しています。

*2 株式会社村田製作所が提供する、ウェアラブル機器から収集したストレスなどの感情負荷をモニタリングするAIソリューション



ウェアラブル機器で作業員の心拍数を計測

02

アイデア創発活動「08-Lab(ハチラボ)」

2018年からスタートした「08-Lab」は、ラピッドプロトタイプングの概念を取り入れた、「やってみよう!」の精神を醸成するアイデア創発活動です。この活動で生まれたアイデアが研究開発テーマにつながる成果も始めています。市場ニーズに即した新製品・新サービスを生み出せるかは、全てアイデア創発次第です。この活動を通じて個人の成長を促し、アイデアを形にすることで、社会課題の解決に貢献していきます。



活動の最後には発表会を実施

環境

トッパンフォームズは、経営信条「三益一如」のもとで企業活動を行っています。地球環境保全についても、この信条に基づいた「環境に関する基本理念・方針」を制定し、さまざまな活動に取り組んでいます。

▶ 基本的な考え方

基本理念	方針
トッパンフォームズは、地球環境の保全が、人類共通の重要課題である事を認識し、企業としての社会的責任を果たすために、適切な施策を全社的に、継続的に展開してまいります。	1. 「環境の確保と社員の意識高揚」 2. 「省資源・省エネルギー・リサイクルの推進」 3. 「法規制の遵守」 4. 「廃棄物の削減・環境汚染の防止」 5. 「エコ商品の開発・販売」 6. 「生物多様性への対応」

▶ マネジメントシステムと体制

当社グループでは、全ての生産事業所に対して、全社環境推進委員会委員長が指名した監査員による本社環境監査を年1回実施し、環境関連法規制の遵守状況、環境目標の達成状況などを確認・評価しています。監査結果は、監査役会ならびに全社環境推進委員会で報告され、当社グループ全体で改善活動を推進しています。また、ISO14001の認証取得事業所は、本社監査とは別に年2回の内部監査を実施しています。

環境マネジメント体制図



▶ 温室効果ガス削減への取り組み

地球規模での気候変動は、当社グループの経営課題に直結する重要な項目と捉え、温室効果ガス排出の削減に努めています。パリ協定達成に向けて、トッパングループ全体の温室効果ガス削減目標として設定し、国際的イニシアチブ「SBT (Science Based Targets)」に認定された目標の達成に向けて、当社グループ全体で活動を推進しています。

2031年3月期中長期温室効果ガス削減目標

SCOPE	2031年3月期目標
Scope 1 (自社での燃料の使用や工業プロセスによる直接排出)	2018年3月期比 30%削減
Scope 2 (自社が購入した電気・熱の使用に伴う間接排出)	2018年3月期比 20%削減
Scope 3 (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)	2018年3月期比 20%削減



▶ 環境への取り組み

環境目標項目	2020年3月期環境目標	2020年3月期実績	評価	2021年3月期環境目標
1. 地球温暖化防止への取り組み (CO ₂ 排出量総量の削減)	対2019年3月期比1.2%削減	対2019年3月期比1.6%削減	S	対2020年3月期比1.2%削減
2. 化学物質リスクの抑制	原材料の含有化学物質管理基準の遵守	含有化学物質に関する取引先の調査	A	原材料の含有化学物質管理基準の遵守
3. 生物多様性への取り組み	緑地保全地域の保全活動への参加	八王子戸吹北緑地などの保全活動に参加	A	緑地保全地域の保全活動への参加
4. 循環型社会形成への取り組み (廃棄物最終埋立量の削減)	対2019年3月期比2.0%削減	対2019年3月期比42.8%削減	S	対2020年3月期比2.0%削減
5. 環境コミュニケーションの促進	「統合報告書 2019」の発行地域に密接した環境活動への参加	「統合報告書2019」の発行八王子市および港区主催の展示会・清掃活動に参加	A	「統合報告書2020」の発行地域に密接した環境活動への参加

〈評価基準〉S:目標を大幅に上回る成果があった A:目標をおおむね達成できた B:積極的に取り組んだが目標達成には至らなかった C:取り組みが不十分だった

コーポレートガバナンス

▶ 基本的な考え方

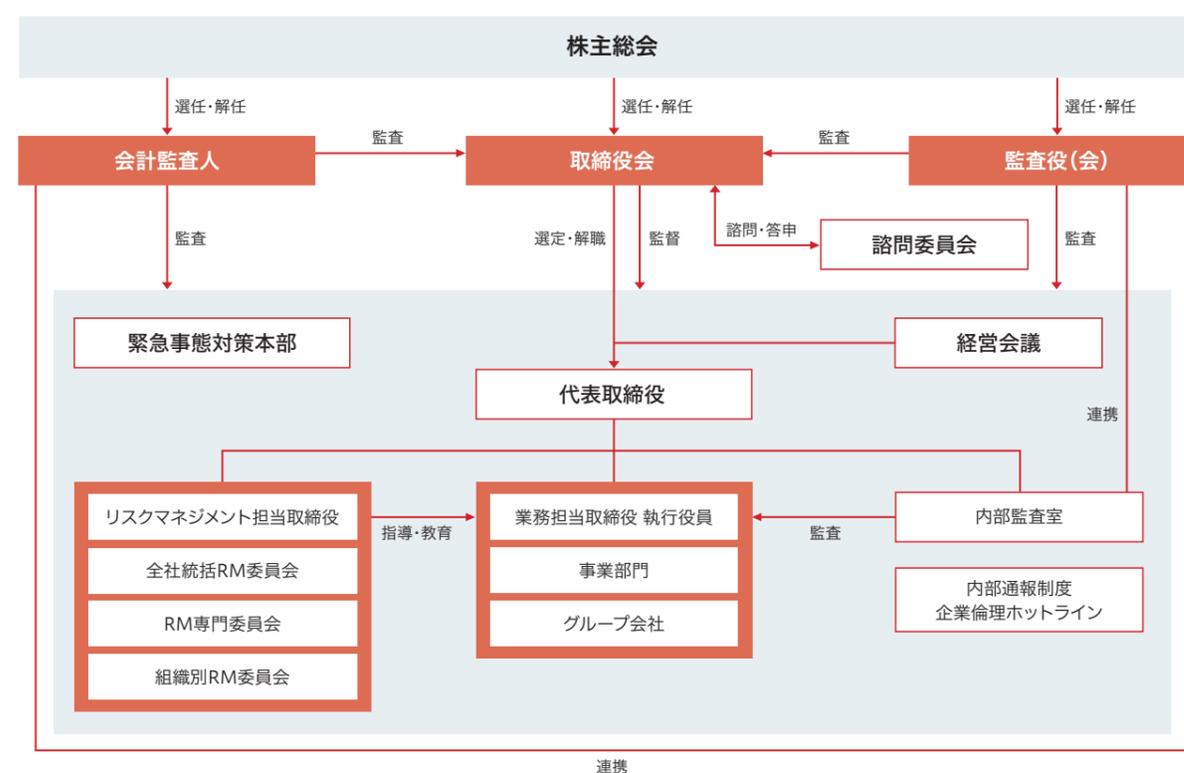
トッパンフォームズは、株主、顧客をはじめ、取引先、地域社会、従業員などさまざまなステークホルダーの期待に応え、長期的な企業価値を持続的に向上させることを目指しています。これらを実現するための基盤として、コーポレートガバナンス

は極めて重要であると考え、株主をはじめ各ステークホルダーからの信頼を高め、経営資源の十分な活用を図るため、当社はコーポレートガバナンス基本方針を定め、その実践と継続的な見直しを行ってまいります。

コーポレートガバナンス基本方針

<https://www.toppan-f.co.jp/etc/governance.html>

▶ コーポレートガバナンス体制



当社の取締役会は独立社外取締役4名を含む12名（男性10名、女性2名）で構成されており、原則として毎月開催するとともに、必要に応じて臨時取締役会を機動的に開催し、議案についてはタイムリーかつ適切に審議しています。取締役会に加え、経営上の重要な案件を審議する経営会議および事業戦略を討議・共有する執行役員会を定期的に開催し、経営の意思決定の迅速化と効率的な事業運営を行っています。

また、当社は監査役会設置会社を選択しており、社外監査役2名を含む4名（男性3名、女性1名）による監査が行われて

います。監査役は取締役会をはじめとする重要会議に出席するとともに、重要な事業所や子会社への監査も実施し、取締役の職務執行状況を十分に監査しています。

取締役会の機能の客観性や透明性を高めるため、独立社外役員を主要なメンバーとする諮問委員会を設置しています。諮問委員会は、代表取締役1名、独立社外取締役2名、独立社外監査役2名で構成され、取締役の指名・報酬に関する事項について審議を行い、その結果を取締役に答申します。

取締役会のスキルマトリクス

氏名	当社における地位	実務経験・専門分野				
		営業・企画・マーケティング	製造・研究開発・IT	財務・会計	経営企画・管理	グローバル
伊東 厚	代表取締役会長	●			●	
坂田 甲一	代表取締役社長	●			●	
亀山 明	取締役副社長		●			●
岡田 康宏	専務取締役	●				
福島 啓太郎	常務取締役			●	●	
添田 秀樹	常務取締役	●			●	
金子 眞吾	取締役	●			●	
ルディー 和子	社外取締役(独立役員)	●				●
天野 秀樹	社外取締役(独立役員)			●	●	●
澁谷 裕以	社外取締役(独立役員)		●			
小久江 晴子	社外取締役(独立役員)				●	●
井上 英雄	取締役		●			
今村 眞二	常勤監査役			●	●	
木下 徳明	社外監査役(独立役員)			●		
佐久間 國雄	監査役	●	●		●	●
尾畑 亜紀子	社外監査役(独立役員)				●	

(注1) 2020年6月26日現在

(注2) 上記の一覧表は、取締役・監査役の有する全ての知見を表すものではありません。

▶ 社外取締役の選任理由や活動状況

独立社外取締役は、経営陣から独立した立場において、独自の知見に基づき、当社の持続的な成長や中長期的な企業価値向上を図るという観点から適切な助言を行うとともに、取締役会における審議・決議を通じて経営の監督を行っています。

取締役会への出席に加え、代表取締役との定期的なミーティングなど経営陣との意見交換および監査役(社外役員を含む)との意見交換を適宜実施し、連携を図っています。

社外取締役の選任理由・出席状況

氏名	選任理由	2020年3月期 取締役会出席回数	在任年数
ルディー 和子	マーケティング論の専門家として、豊富な経験と知識を有しています。経歴を通じて培われた見識から、経営判断の場において適宜有益な質問とご意見を述べていただいています。	13回出席/13回中	5年
天野 秀樹	公認会計士として企業財務・会計などに関する相当の知見と、大手監査法人における豊富な業務経験を有しています。当社の経営への助言や、業務執行に対する適切な監督を行っていただいています。	12回出席/13回中	4年
澁谷 裕以	IT分野の専門家として相当の知見と、大手損害保険会社などにおける豊富な業務経験を有しています。その経歴を通じて培われた見識から、当社事業の生産性向上と発展に助言、指導いただけることを期待しています。	—	新任
小久江 晴子	企業コミュニケーション分野における知見を有し、大手企業における豊富な業務経験から、幅広い識見を有しています。当社の企業価値の向上と事業推進において、助言・指導いただけることを期待しています。	—	新任

▶ 取締役および監査役の選解任

当社は取締役候補者および監査役候補者について、それぞれ当社の経営や監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験、能力を有する者から選任します。社外役員については、企業経営、法令遵守、内部統制、会計、その他各分野において豊富な経験および見識を有する者のうち、当社の経営からの独立性が認められる者から選任します。取締役および監査役の候補者は、上記方針に従い、取締役候

補者については諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定しています。また、各候補者の選任理由は、選任時の株主総会参考書類において開示しています。

役員の職務遂行に不正または重大な法令違反もしくは定款違反があった場合は、解任することとし、取締役会において審議を行い決定します。

▶ 役員報酬における基本方針

取締役の報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内で、役位別の基本報酬基準額をベースに、業績および経営に対する貢献度などを総合的に勘案し、諮問委員会の審議を経て取締役会で決定しています。

また、長期業績連動報酬の性格を持たせるため、常勤取締役の月額報酬の一部を自社株式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しています。

役員報酬などの支給額

区分	支給人員	基本報酬(百万円)	固定報酬	業績連動報酬
取締役(うち社外取締役)	11(2)	271(21)	246(21)	24(—)
監査役(うち社外監査役)	4(2)	46(21)	46(21)	—(—)
合計	15	317	293	24

(注1) 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

(注2) 取締役の報酬限度額は、2019年6月27日開催の第65回定時株主総会において年額3億5,000万円以内(うち社外取締役6,000万円以内)とする固定枠と当期連結営業利益の1%以内とする変動枠の合計額以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議いただいています。

(注3) 監査役の報酬限度額は、2008年6月27日開催の第54回定時株主総会において年額7,000万円以内と決議いただいています。

(注4) 取締役の員数および報酬には、2019年6月27日開催の第65回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名およびこの者に対する報酬を含めています。

(注5) 2006年5月26日開催の取締役会の決議により役員退職慰労金制度を廃止し、2006年6月29日開催の第52回定時株主総会において、同株主総会終結後引き続いて在任する取締役および監査役に対しては、役員退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する役員退職慰労金を各氏の退任時に贈呈することを決議しています。これに基づき、当事業年度中に退任した取締役1名に対し8百万円の役員退職慰労金を別途支給しています。

▶ 取締役会の実効性および評価

取締役会の審議に先立ち、経営陣幹部などによる経営会議にて、問題点・課題、リスクおよびその対策を明確にし、議論の実効性を高めています。また、社外取締役には取締役会資料を事前に説明し、取締役会で円滑かつ活発な議論を行い、議案の検討を行っています。

取締役は職務遂行に必要な情報について関連する部門に提供を要請し、要請された部門は情報を適宜提供しています。また必要に応じ、外部の専門家の助言を受けています。経営状況については定期的な報告を受け、適切なリスク管理およ

び業務執行の監視を実施しています。取締役の職務遂行にあたっては、取締役会事務局である経営企画部門がその支援を行っています。

取締役会の実効性の評価については、毎年1回、取締役、監査役全員を対象に、取締役会の構成、運営および審議内容などについて自己評価を行うアンケートを実施し、その結果報告をもとに取締役会にて議論を行っています。取締役会は当社の業務執行機関および監視機関として、有効に機能していることが確認されています。

コンプライアンス

▶ 取締役および監査役へのサポート体制

当社は取締役の就任者に対し、必要な知識習得とその役割と責務を理解する機会として、コンプライアンスに重点を置いた研修を実施しています。就任後においては、新しい知識の習得、経営環境変化への対応力向上のため、さまざまな研修や社外人材との交流の場に参加するとともに、年1回取締役全員が参加する研修会を実施し、経営能力向上と相互研さんの

場としています。

また、監査役については、監査環境変化への対応や自己研さんを目的として、社外講習会や交流会に参加し、監査役として必要な知識の習得および監査役の役割と責務の理解促進に努めています。

▶ 親会社からの独立性

当社の親会社である凸版印刷株式会社は、2020年3月末現在で当社の議決権の60.7%を所有しています。当社は創立以来、独自の業務ノウハウ、技術などの蓄積を重ね、事業基盤を築いてきました。親会社との間では、金銭などの貸借関係、保証・被保証関係、重要なライセンス関係などを有しておらず、また親会社との取締役兼務は1名であり、従業員の出向関係も少数にとどまります。したがって、親会社と企業理念を共有

しつつも、経営の独立性は確保されています。

親会社とは製品の受発注の関係がありますが、当社の事業の中で大きな比率を占めるものではありません。当該取引にあたっては、偏った判断をすることがないように留意し、一般取引と同様の条件で公正かつ適切に対応しています。今後とも当社は独立性を確保し、親会社との取引においては少数株主の利益が不当に害されることがないように、適切に判断していきます。

▶ IRに関する活動状況

当社は、株主・投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーに対する企業・経営情報の説明を重視しています。ステークホルダーに向けた適時・適切な情報の開示を図るため、経営トップおよび担当役員をサポートする専従スタッフがその任にあっています。

ステークホルダーにとってわかりやすい情報開示の実践に取り組んでいます。また、株主構成を踏まえ、経営トップによる海外投資家への訪問を原則として年1回以上、欧州を中心とした各地域で行っています。

日々のIR活動においては広報部が対応窓口となり、経営企画、総務、法務、財務、広報の各部門によって構成するIR委員会と連携し、透明性が高く、情報の受け取り手である多くのス

こうした株主の皆さまとの対話を通じて寄せられた意見や質問、有用な情報は、適時かつ適切に経営陣へフィードバックしており、経営戦略のレビューなどに積極的に活用しています。

主なIR活動

活動	内容
アナリスト・機関投資家向け説明会	年2回（第2四半期および通期） ※2020年3月期通期決算説明会は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から資料公開のみ
海外投資家訪問	年1回程度 （社長および財務担当役員が海外投資家を個別訪問し、業績などの説明を行う） ※2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から実施見送りが決定
機関投資家向け工場見学会	年1～2回 ※2020年3月期は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から実施見送り
スモールミーティング	年1回程度 （証券会社主催のイベントにて、注カビジネスの説明を行う）
IR資料の公開	決算短信、有価証券報告書、統合報告書、株主通信、決算説明会資料などを適宜開示
IRに関する部署の設置	総務本部広報部にて担当

▶ 基本的な考え方

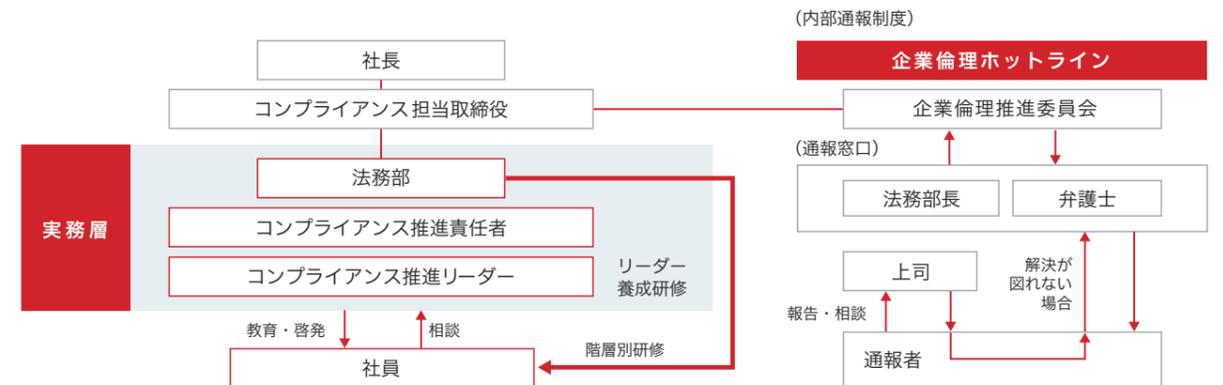
当社は、法令遵守と企業倫理の確立を目指して「トッパンフォームズグループ 行動指針」を策定し、その浸透を図っています。この行動指針は10の基本原則と55の具体的指針を置き、従業員に行動の規範を示しています。

従業員へ日常活動レベルでのコンプライアンスマインドを定着させるため、各職場にコンプライアンス推進責任者および推進リーダーを配置し、従業員のサポートを行う環境を整えています。また、行動指針の周知徹底、法令・各種規制の遵守のため、法務部が中心となって各種研修・教育を実施しています。

トッパンフォームズグループ行動指針（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

▶ コンプライアンス体制



▶ 活動状況

コンプライアンス教育

行動指針の周知のため、指針を記載した冊子に加えて、身近に起こりうる事例を記載した「行動指針ケースブック」を従業員に配布しています。集合教育や職場での読み合わせなどに活用しています。また、行動指針の理解を深めるため、コンプライアンス研修を行っています。関連する実際の事例・事件の解説も交え、全従業員向け研修、新入社員研修、工場研修などを実施しました。

取引関連法規の遵守教育

独占禁止法、下請法、不正取引（循環取引、介入取引）などについて、具体的なケーススタディとともに研修を行っています。2020年3月期は、独占禁止法講習（不正な取引制限）、税務コンプライアンス（交際費・会議費）について研修を実施しました。集合研修に加え、ライブ配信や録画配信の視聴などにより、従業員が受講しやすいよう配慮しています。

知的財産の取り組み

当社は、事業の安全性の確保と成長に貢献するため、他社権利の調査を行った上で、開発成果の権利化と活用を積極的に行っています。2020年3月期は、新規ビジネス領域を強化すべく、市場データと特許文献を総合的に分析・活用し、自社のコア価値の獲得・強化を図る教育を実施しています。また、一般社団法人日本印刷産業連合会の知的財産部に委員を派遣し、団体運営への協力や印刷業界としての提言活動を行うなど、業界全体の地位向上にも貢献しています。

企業倫理ホットライン

内部通報制度「企業倫理ホットライン」は、法令違反や不正行為を早期発見し、適切に対応するため、通報窓口を定めて全従業員に周知しています。通報先として、当社法務部門と社外の法律事務所の2カ所の窓口を設置しています。通報者については、不利な取り扱いを受けないことを社内規程により明確に定めています。なお、2020年3月期の通報件数は3件でした。

リスクマネジメント

▶ 基本方針とリスクへの取り組み

当社は、2001年に「リスクマネジメント基本方針」を策定し、グループ全社にて組織された体制のもとで、リスクマネジメント活動を推進しています。当社のリスクマネジメント体制は、リスクマネジメント担当取締役を委員長とする全社統括リスクマネジメント委員会のもとに、主要リスクを6つのカテゴリーに分けた全社横断的な専門委員会（「全社情報セキュリティ管理委員会」「BCM推進委員会」「品質委員会」「全社環境推進委員会」「コンプライアンス委員会」「グローバルRM委員会」と、各事業部・子会社単位の組織別リスクマネジメント委員会を設置し、それぞれが連携を取りながらリスク予防活動を推進しています。

また、経営危機発生時には、迅速に対応するために本社緊急事態対策本部を設置し、リスク事象発生現場と連携して、事象の早期解決と再発防止に向けた取り組みを行っています。

情報セキュリティ

当社はお客さま企業が保有する個人情報を含む極めて重要なデータを預託されています。したがって情報を適切に管理することは、お客さまからの信頼を確固たるものとすると同時に、当社の社会的責務だと認識しています。「情報セキュリティ基本方針」「個人情報保護方針」を定めるとともに、従業員のセキュリティ意識の向上や、グループ会社および事業部における対策レベルの平準化を目的として、「情報セキュリティガイドライン」を策定・運用しています。

データセンターや工場などの預託個人情報を取り扱う各拠点では、静脈認証などの生体認証やIDカードによる入退室管理、建物の内外に多数設置したカメラでの監視といった複合的なセキュリティ環境を整えるなど、個人情報取扱事業者として最高水準のセキュリティ体制を構築しています。また、より高いレベルでの情報セキュリティ体制の構築を目指して、PCIDSS (Payment Card Industry Data Security Standard) やコモンクライテリア、ISO27001など情報セキュリティに関連する外部認証も積極的に取得し、情報セキュリティに関する内部統制評価の第三者保証報告書である「SOC2 Type1保証報告書」を印刷業界で初めて受領しています。

サイバー攻撃対策

当社は、個人情報の取り扱いにおける機密性と完全性を脅かすサイバー攻撃を重大な脅威だと認識し、技術的対策だけではなく、組織的対策、人的対策など多層的な防御施策を推進しています。

具体的には、インシデント対応チームである組織内CSIRT (Computer Security Incident Response Team) を設置し、コンピューター関連の緊急事態に専門的に対処する体制を構築するとともに、外部のセキュリティ関連組織との連携を強化しサイバー脅威対策の最適化を図っています。また、組織的な対策として各事業所、国内グループ会社、ならびに海外ファミリー会社の現地社員を対象に、標的型攻撃対応訓練を毎月実施し、万一の事態にも速やかな初動対応を行えるよう訓練を継続しています。

事業継続計画 (BCP) の策定

当社は災害や事故が発生したときでも、人命の安全を最優先に考えた上で事業を可能な限り中断させず、万が一中断した場合でも、できるだけ早期に復旧させることを目的として、首都圏直下型などの大地震を想定したBCPを策定しています (中核に据える事業：DPS事業)。

2009年に第三者認証を取得して以来、対象となる事業所・サービスを順次拡大し、2014年3月期には印刷業界で他社に先駆けてJIS Q 22301:2013の認証を取得。現在は、データ&ドキュメント事業 (DPS・BPO)、ITイノベーション事業 (カードソリューション) を対象としたBCPを策定、文書の見直し・教育・訓練の継続的な実施により実効性の向上を図っています。

社外取締役メッセージ

ITを経営の力として活かし、輝かしい未来の実現のために尽力します

私はこれまで、東京海上グループで38年間、株式会社日本取引所グループで2年間、そして現在のITコーディネータ協会で3年間と、合計43年にわたり、もっぱらIT分野で仕事をしてきました。その間、私が常に考えてきたことは、「ITを使うということ、ITを経営の力にするということは違う」「ITを使うことの延長線上に、ITを経営の力として活かすことがあるわけではない」ということです。

ITを経営の力とするためには、何年先にこうなりたいというビジョンを従業員全員で共有し、現在の仕事のやり方の延長線上でビジョンが実現できるかどうかを皆で真摯に議論することが欠かせません。そしてビジョンを実現するためには、このように仕事のやり方や態勢を変える必要がある、あるいは人材評価制度や教育方針も合わせて見直しが必要かもしれないなどと徹底的に考え抜き、その中でITをどう活かすことが効果的なのかを整理する必要があります。

当社には、「デジタルハイブリッド企業」を目指すという、多くの従業員が共感するビジョンがあります。そこに向けて、一人ひとりが自分の仕事にとっての「デジタルハイブリッド」とは何かを考え、皆で対話しながら進めていけば、このビジョンは間違いなく現実のビジネスにおいて力を発揮し、当社を大きく発展させることができるでしょう。私も取締役の一人として、その対話に加わり、輝かしい未来と一緒に歩きたいと考えています。よろしくお願いいたします。



社外取締役
澁谷 裕以

専門性を活かした的確な提言により 企業価値向上の一助に

私は長年、三井化学株式会社にて、事業部門の国内外の営業を担当し、その後SCM*の推進、CSR部長を経てコーポレートコミュニケーション部長として、企業コミュニケーション分野の専門性を高めてきました。

近年では、ESGへの対応として、企業の取り組みがますます問われるようになってきました。こうした背景から、社内外とのコミュニケーションや情報開示、社会課題に対する施策について、全てのステークホルダーにいかに適切に開示し理解いただくことが重要だと考えています。

当社は、顧客の個別課題だけでなく、業務フロー全体を把握した上で、事務作業を効率化する最適な解決策を提供することができます。新型コロナウイルスの影響でテレワークが瞬く間に広がり、働き方改革が加速している今、この事業展開はさらに強みになると考えています。

今後の課題としては、こうした取り組みを丁寧に社外へアピールすることが必要です。中長期的な観点からどのような持続的な事業戦略、成長ストーリーを描いているか、またさまざまなリスク認識と対応について、自社の取り組みや方向性を的確かつ、わかりやすくお伝えすべく、社外取締役として客観的な視点でアドバイスし、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとトッパンフォームズをつなぐ一助となればと考えています。

* SCM：サプライヤーから最終消費者まで一連のモノの流れを正確に管理することによって、サプライチェーン全体の経営効率を最適化する経営管理手法



社外取締役
小久江 晴子

役員一覧 2020年6月26日現在

取締役



代表取締役会長
伊東 厚

1975年 凸版印刷(株)入社
2007年 凸版印刷(株)取締役北海道事業部長
2011年 凸版印刷(株)常務取締役
東日本事業本部長
2015年 凸版印刷(株)専務取締役
東日本事業本部長
2018年 凸版印刷(株)取締役専務執行役員
東日本事業本部長
2019年 凸版印刷(株)相談役(現任)
2020年 当社顧問
代表取締役会長(現任)



代表取締役社長
坂田 甲一

1981年 凸版印刷(株)入社
2011年 当社総務本部長
2012年 取締役
2014年 常務取締役
2015年 専務取締役事業部門担当および秘書室、
総務本部、プロジェクト担当
2016年 代表取締役社長(現任)



常務取締役
福島 啓太郎

1987年 凸版印刷(株)入社
2009年 当社財務本部経理部長
2013年 取締役財務本部長
2018年 常務取締役コーポレートスタッフ部門
担当 兼 財務本部長
2020年 常務取締役財務本部長 兼
経営企画本部、総務本部担当(現任)



常務取締役
添田 秀樹

1984年 当社入社
2015年 取締役営業統括本部
東京事業部副事業部長
2016年 上席執行役員営業統括本部
東京事業部長
2017年 取締役営業統括本部
本社事業部長
2019年 常務取締役デジタルイノベーション
本部長
2020年 常務取締役企画販促統括本部長
(現任)



取締役副社長
亀山 明

1978年 当社入社
2008年 取締役
2012年 常務取締役
2015年 専務取締役製造統括本部長 兼
ビジネスサービス部門担当
2017年 取締役副社長ビジネスサービス部門
担当
2020年 取締役副社長社長補佐、
中央研究所、品質管理本部、調達本部、
製造統括本部、グローバル事業部担当
(現任)



専務取締役
岡田 康宏

1982年 当社入社
2014年 取締役営業統括本部関西事業部長
2017年 常務取締役営業統括本部長 兼
BPO統括本部担当
2019年 専務取締役営業統括本部長 兼
BPO統括本部担当(現任)



取締役
金子 眞吾

1973年 凸版印刷(株)入社
2003年 凸版印刷(株)取締役
2006年 凸版印刷(株)常務取締役
2008年 凸版印刷(株)専務取締役
2009年 凸版印刷(株)代表取締役副社長
2010年 凸版印刷(株)代表取締役社長
2018年 当社取締役(現任)
2019年 凸版印刷(株)代表取締役会長(現任)
2020年 東洋インキSCホールディングス(株)
社外取締役(現任)



取締役
井上 英雄

1988年 凸版印刷(株)入社
2010年 (株)トッパンシステムソリューションズ
代表取締役社長
(凸版印刷(株)より出向)
2014年 凸版印刷(株)ICTソリューション
センター長
2019年 当社執行役員デジタルビジネス統括
本部長
2020年 取締役デジタルビジネス統括本部長、
最高情報責任者(現任)

社外取締役



社外取締役
ルディー 和子

1972年 シカゴ大会会計監査室
1980年 タイム・インク タイムライフブック部門
ダイレクトマーケティング本部長
1983年 ウィトン・アクトン(有)(現 ウィトン・ア
クトン(株))代表取締役(現任)
2011年 日本ダイレクトマーケティング学会副会長
2013年 立命館大学大学院経営管理研究科教授
2014年 (株)セブン&アイ・ホールディングス
社外監査役
2015年 当社社外取締役(現任)
2016年 立命館大学大学院経営管理研究科
客員教授
2019年 (株)セブン&アイ・ホールディングス
社外取締役(現任)



社外取締役
天野 秀樹

1976年 アーサーアンダーセン
(現 有限責任あずさ監査法人)入所
1980年 公認会計士登録
2011年 有限責任あずさ監査法人副理事長
(監査統括)
2016年 当社社外取締役(現任)
2017年 花王(株)社外監査役(現任)
2018年 味の素(株)社外監査役(現任)
2019年 セイコーホールディングス(株)
社外監査役(現任)



社外取締役
澁谷 裕以

1977年 東京海上火災保険(株)
(現 東京海上日動火災保険(株))入社
2009年 東京海上日動火災保険(株)
執行役員IT企画部長
2010年 東京海上日動火災保険(株)執行役員IT
企画部長 兼 東京海上ホールディングス
(株)執行役員IT企画部長
2015年 (株)日本取引所グループ常務執行役CIO、
(株)東京証券取引所取締役常務執行役員、
(株)大阪取引所常務執行役員
2017年 特定非営利活動法人ITコーディネータ
協会会長(現任)
2020年 当社社外取締役(現任)



社外取締役
小久江 晴子

1981年 三井石油化学工業(株)
(現 三井化学(株))入社
2013年 三井化学(株)理事CSR部長
2016年 三井化学(株)理事
コーポレートコミュニケーション部長
2020年 三井化学(株)参事(現任)
当社社外取締役(現任)

監査役



常勤監査役
今村 眞二

1981年 当社入社
2009年 財務本部長
2013年 (株)ジェイエスキュー取締役
2018年 当社常勤監査役(現任)



監査役
佐久間 國雄

1968年 東洋インキ製造(株)入社
2003年 当社監査役(現任)
2010年 凸版印刷(株)社外取締役(現任)
2015年 東洋インキSCホールディングス(株)
取締役会長
2020年 東洋インキSCホールディングス(株)
相談役(現任)



社外監査役
木下 徳明

1966年 公認会計士登録
1987年 日本公認会計士協会常務理事
1993年 朝日監査法人代表社員
2002年 中央大学商学部教授
2010年 当社社外監査役(現任)



社外監査役
尾畑 亜紀子

2000年 弁護士登録(東京弁護士会)
篠崎芳明法律事務所(現 篠崎・進士法
律事務所)入所
2005年 宇田川・河本・福吉法律事務所
(現 番町総合法律事務所)入所
2008年 御苑南法律事務所入所
2009年 東京弁護士会紛議調停委員会委員
(現任)
2015年 当社社外監査役(現任)
2018年 代官山法律事務所開設

会社情報 2020年3月31日現在

会社名 トッパン・フォームズ株式会社	資本金 117億5,000万円
本社所在地 東京都港区東新橋一丁目7番3号	従業員数 2,618名(単体) 9,648名(連結)
設立 1955年5月	

主要子会社および持分法適用会社 2020年3月31日現在

名称	住所	主要な事業の内容	資本金または出資金 (百万円)	議決権の所有割合 (%)
トッパン・フォームズ・セントラルプロダクツ株式会社	東京都八王子市	データ&ドキュメント事業(製造)	100	100.0
トッパン・フォームズ東海株式会社	静岡県袋井市	データ&ドキュメント事業(製造)	100	100.0
トッパン・フォームズ・オペレーション株式会社	東京都港区	ITインノベーション事業 (システム運用管理サービス)	100	100.0
トッパン・フォームズ・サービス株式会社	埼玉県所沢市	データ&ドキュメント事業 (製品の配送および保管)	50	100.0
トッパン・フォームズ関西株式会社	大阪府三島郡	データ&ドキュメント事業(製造)	50	100.0
トッパン・フォームズ西日本株式会社	熊本県玉名市	データ&ドキュメント事業(製造)	30	100.0
株式会社トスコ	岡山県岡山市	データ&ドキュメント事業 (システムの開発)	100	69.7
TFペイメントサービス株式会社	東京都港区	ITインノベーション事業 (ペイメントサービス)	1,212	86.4
株式会社ジェイエスクープ	東京都江東区	ビジネスプロダクト事業(ドキュメントアウトソーシング、機器ソリューション)	100	100.0
トッパン・フォームズ(香港)社	中国・香港	グローバル事業 (ビジネスフォームの製造および販売)	94 百万香港ドル	100.0*
トッパン・フォームズ(シンガポール)社	シンガポール	グローバル事業(機器部品の販売ならびに ビジネスフォームの製造および販売)	1,226 千シンガポールドル	100.0*
データ・プロダクツ・トッパン・フォームズ社	タイ	グローバル事業(ビジネスフォームの製造なら びにカードの製造・発行)	133 百万タイバーツ	48.0*

連結子会社数:21社

持分法適用会社数:7社

(注1) *印は当社の子会社が所有する株式を含んだ比率となります。

(注2) データ・プロダクツ・トッパン・フォームズ社は、持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としています。

株式情報 2020年3月31日現在

上場金融商品取引所
東京証券取引所

証券コード
7862

事業年度
毎年4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会
毎年6月

発行可能株式数
400,000,000株

発行済株式数
115,000,000株

単元株式数
100株

会計監査人
PwCあらた有限責任監査法人

株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

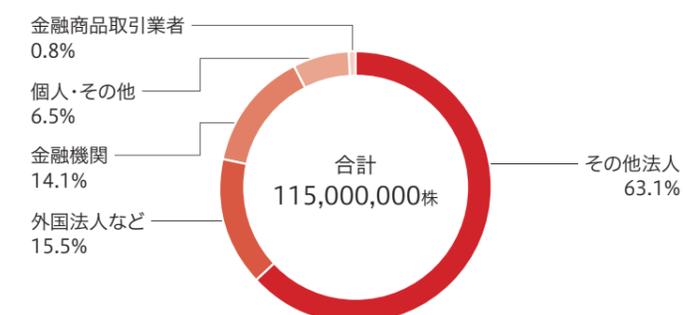
株主数
6,076名

大株主の状況

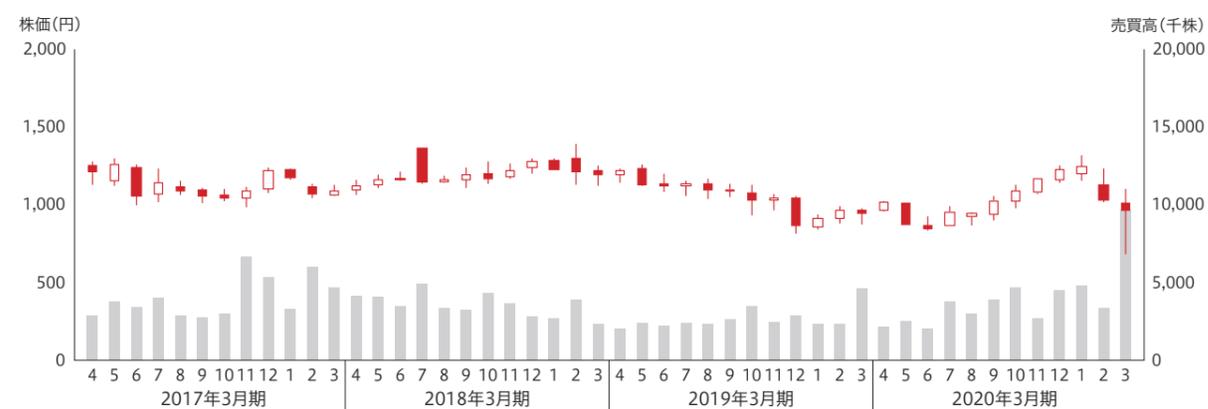
株主名	株式数(千株)	持株比率(%)
凸版印刷株式会社	67,419	60.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	6,537	5.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	5,511	5.0
トッパンフォームズグループ従業員持株会	1,999	1.8
資産管理サービス信託銀行株式会社	1,780	1.6
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/JANUS HENDERSON HORIZON FUND	1,608	1.4
GOVERNMENT OF NORWAY	1,264	1.1
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,049	0.9
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	915	0.8
MSIP CLIENT SECURITIES	865	0.8

(注) 当社が期末において保有している自己株式4,003千株については、上記の表から除外しています。
また、持株比率は自己株式4,003千株を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



株価推移



トッパン・フォームズ株式会社

〒105-8311 東京都港区東新橋1-7-3

<https://www.toppan-f.co.jp/>

お問い合わせ

総務本部広報部 TEL(03)6253-5730(代表)

※本冊子記載の製品名などは、各社の登録商標あるいは商標です。