

中期経営計画の取り組みについて

2021年 11月 12日

凸版印刷株式会社

INDEX

目次

- I. 中期経営計画（基盤構築フェーズ）進捗
 - DX、SX事業の進捗
 - ESGへの取り組み
 - 財務・資本政策

- II. 事業ポートフォリオ変革に向けた事業再編
 - 持株会社体制への移行に向けた検討開始
 - トップラン・フォームズ完全子会社化
 - フォトマスク事業分社化

INDEX

目次

I. 中期経営計画（基盤構築フェーズ）進捗

- DX、SX事業の進捗
- ESGへの取り組み
- 財務・資本政策

II. 事業ポートフォリオ変革に向けた事業再編

- 持株会社体制への移行に向けた検討開始
- トップラン・フォームズ完全子会社化
- フォトマスク事業分社化

トッパンがめざす姿

(DX)

(SX)

Digital & Sustainable Transformation

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

中長期の重点施策

1. 事業ポートフォリオの変革

変革

DX事業の推進 (エルヘートクロス)

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

2025年度全社営業利益の
30%をめざす【構成比】

展開

海外生活系 事業の拡大

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

2025年度全社営業利益の
15%以上をめざす【構成比】

創出

新事業の創出 (フロンティアビジネス)

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

2025年度全社営業利益の
10%以上に貢献【構成比】

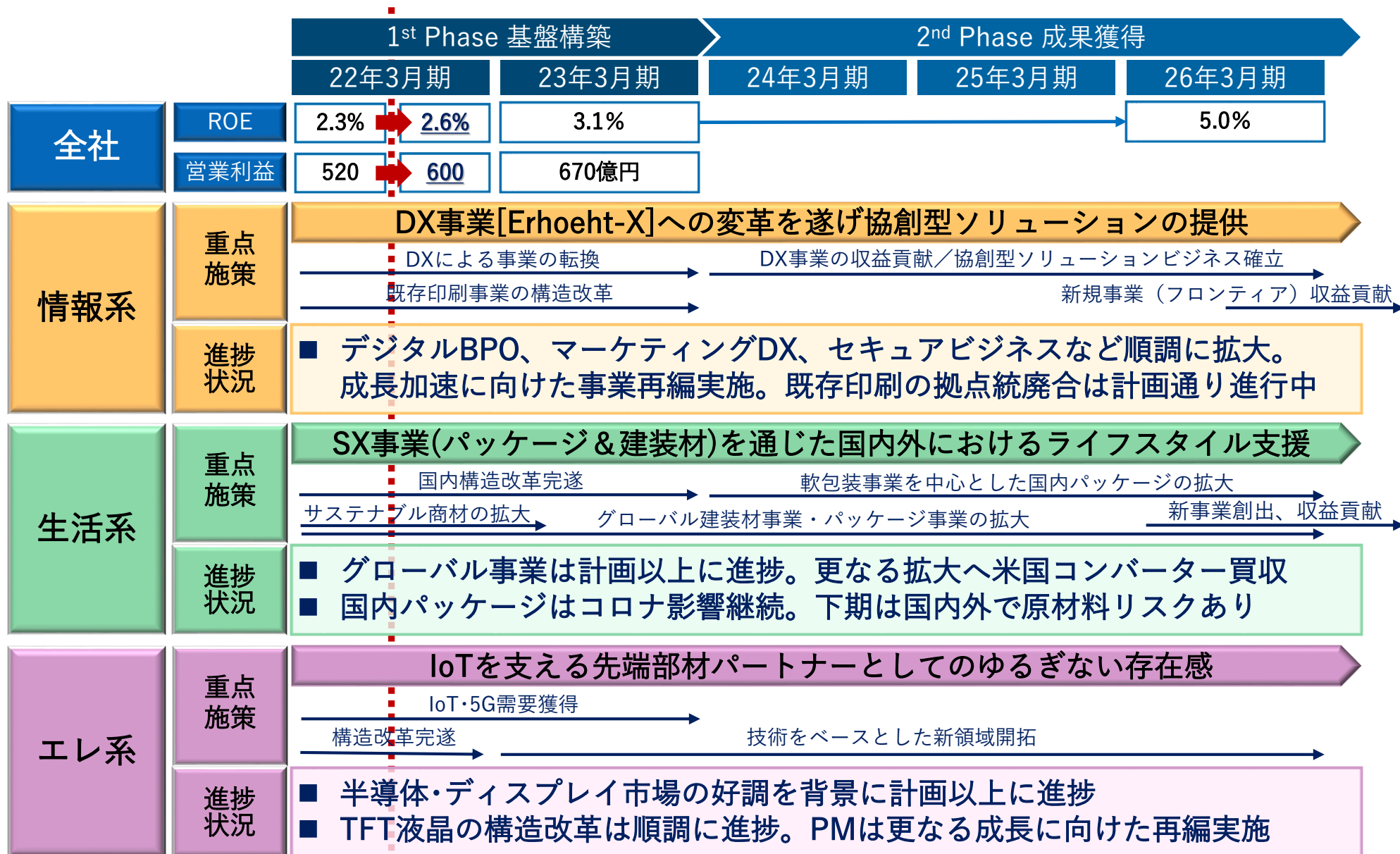
2. 経営基盤の強化

- システム基盤のモダナイゼーション
- スマートファクトリーの推進
- 研究開発機能の強化
- 人財戦略

3. ESGへの取り組み深化

- 環境への取り組み<気候変動対応>
- 経営戦略へのSDGs視点の織り込み
- ガバナンス向上にむけた取り組み

中期経営計画の進捗 (全体)





売上規模は既存印刷事業を逆転、 DX事業への変革が計画よりも加速して進捗

デジタルBPO

フロントのデジタル
BPOの融合サービス

- 経済対策案件、ワクチン事務局の取込みにより大幅拡大
- 継続型BPOビジネスの着実な実績化
 - 札幌市行政事務センター運営の受託開始、各地方自治体へ展開

マーケティングDX

顧客ニーズに適した
伴走型
マーケティング

- 流通、メーカー向けデジタルマーケティング施策の取込み
- 外部パートナー協業によるプラットフォーム構築・強化
 - 富士ソフト社(ICT開発体制強化)、unerry社(消費者行動データ連携)

製造・流通DX

顧客の製造・流通の
総合デジタル化支援

- 製造DX「NAVINECT」、流通DX「PROMO CORE」拡販
- 物流DXへの本格参入
 - デジタルピッキングシステム最大手アイオイ・システム子会社化

セキュアビジネス

セキュリティ性を
武器に多彩な
サービス展開

- グローバルでの政府系IDソリューション事業拡大
 - 南アフリカのシステムインテグレーターFace Technologies社買収
 - Toppan Gravityを軸に中央アジア・アフリカ地域での事業を拡大

SX事業の進捗

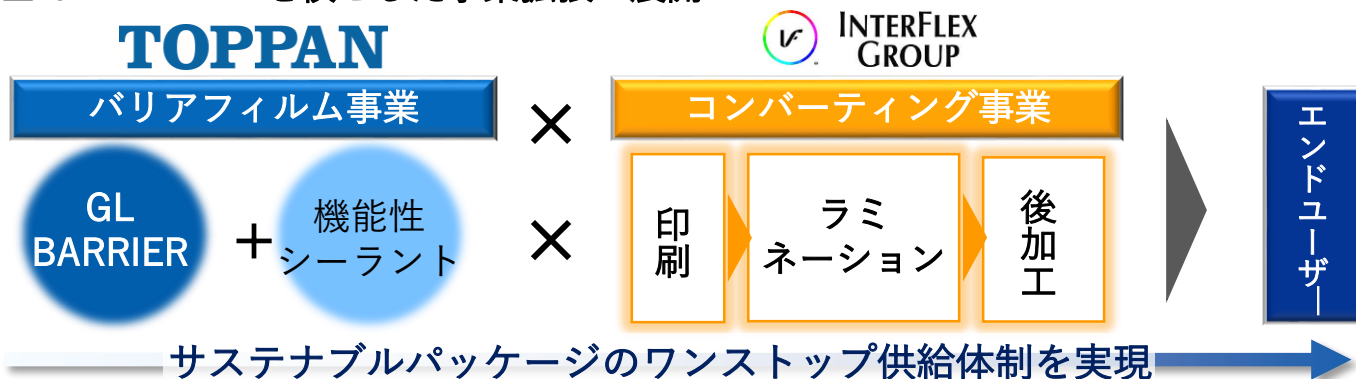
- パッケージ：海外はASEANで拡大。一方で国内外で原材料影響が発生
 建築材： InterPrint社をはじめ海外事業を中心に計画を上回り拡大

海外生活系 事業拡大

■ 欧米コンバーティング事業への本格参入

- グローバルパッケージメーカーの米国InterFlex Group買収
- モノマテリアルバリア包材を展開、世界的なサステナブルニーズに対応

■ GL BARRIERを核とした事業拡張・展開



サステナブル パッケージ

■ パッケージの高付加価値化に向けた仕組み・商材開発

- CO₂排出量自動算出システム「SmartLCA-CO₂」の運用開始
- プラスチック使用量ゼロを実現するハイバリア紙の開発

原材料価格 への対応

■ 原材料価格値上がり影響は当初20億円から47億円へ

- 想定ナフサ価格を38,800円/kl⇒58,000円/kl(21年度4Q)へ見直し
- 価格転嫁を推進するとともに、ナフサスライド方式への取引条件変更へ

ESGへの取り組み

Environment
(環境)

- TCFD対応:気候変動に関わる機会・リスク評価開示(21年9月)
 - 統合レポート、サステナビリティレポートでの開示
 - 今後シナリオ分析範囲をグループ全体に拡大し、機会・リスク評価の更なる精査・開示情報の充実化を図る

Social
(社会)

- トップングループ人権方針の策定(21年10月)
 - 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権方針の策定
 - 次のステップとして、人権デューデリジェンスプロセスの仕組みを構築中

Governance
(ガバナンス)

- 取締役会の監督機能強化と実効性向上(21年6月)
 - 取締役員数の削減(16名⇒9名)、独立社外取締役構成比率1/3
 - 議論・審議に注力する運営へ改善

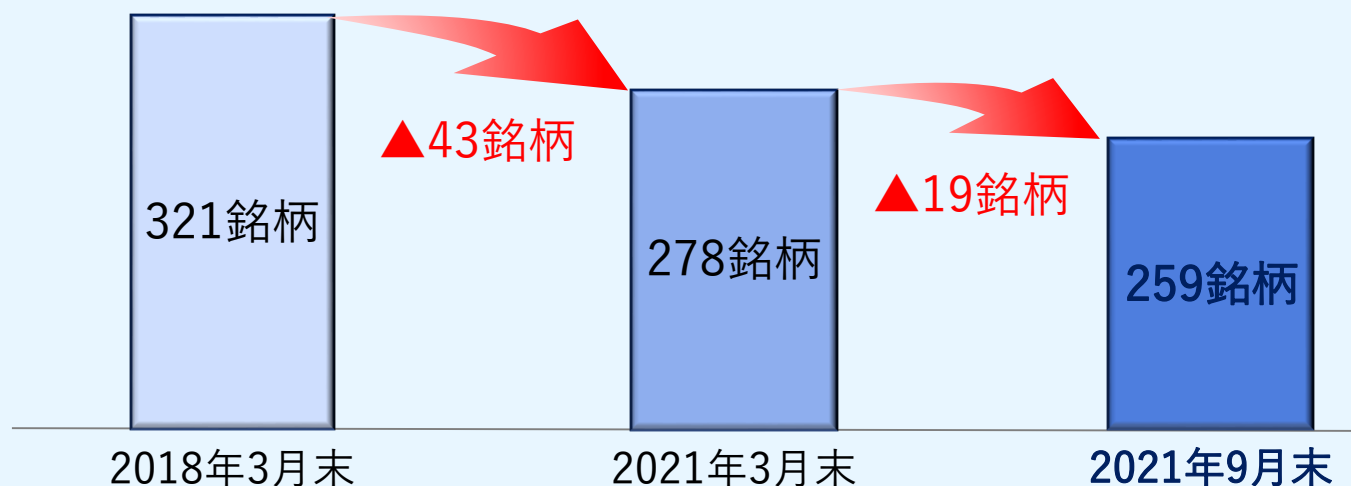
自己株式
取得

- 2021年9月末取得完了
 - 取得した株式の総数：11,283,200株
 - 取得価額の総額：19,999,969,839円

政策保有株式
縮減

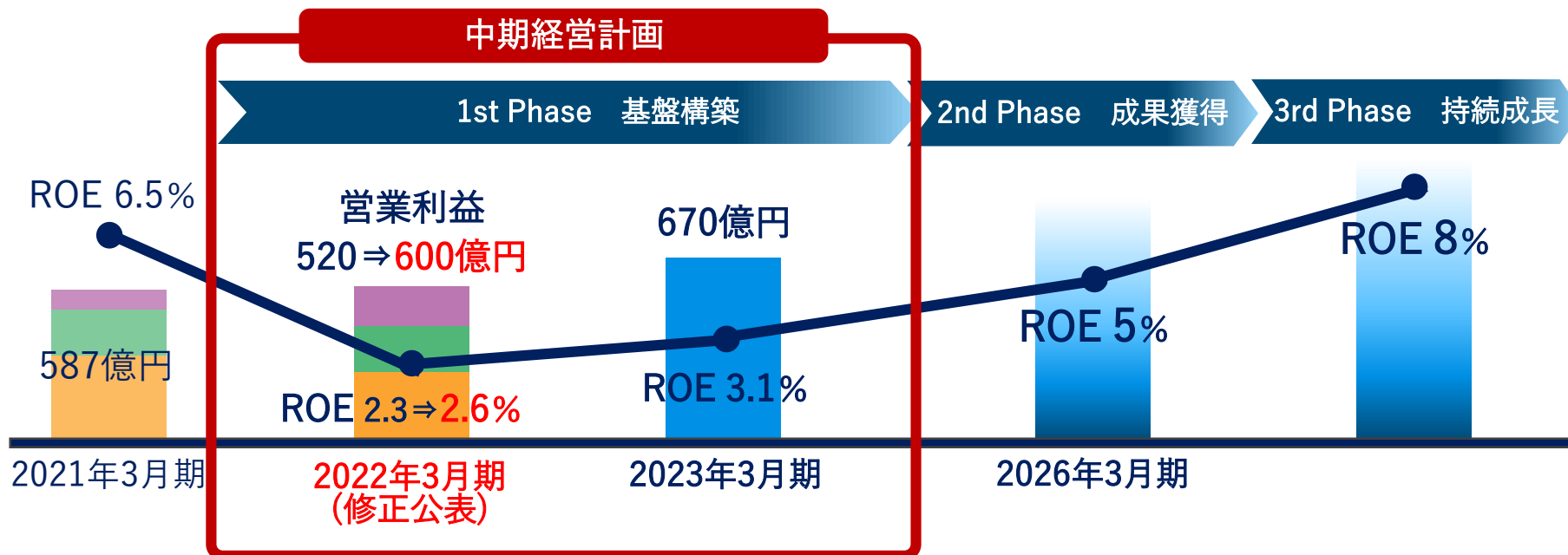
- 中期方針に基づき政策保有株式の縮減を継続中

< 政策保有株式銘柄数の推移 >



中期経営計画（基盤構築フェーズ）達成に向けて

中期経営計画は施策、業績ともに予定通り進捗
1stフェーズ最終年度営業利益670億円の達成確度も高まる



INDEX

目次

I. 中期経営計画（基盤構築フェーズ）進捗

- DX、SX事業の進捗
- ESGへの取り組み
- 財務・資本政策

II. 事業ポートフォリオ変革に向けた事業再編

- 持株会社体制への移行に向けた検討開始
- トップラン・フォームズ完全子会社化
- フォトマスク事業分社化

当社グループを取り巻く事業環境

グローバルでのデジタルシフトの加速

- ビッグデータ、IoT、AI、認証技術等の用途拡大
- 各種デジタルメディア市場の伸長、行政オンライン化

環境意識、SDG s 意識の世界的な高まり

- サステナブル社会実現に向けた取り組みの進展
- 事業活動を通じたSDG s 目標の実現

新型コロナ感染症等による影響

- 企業行動や生活者行動の変化（ニューノーマルへの対応）

事業環境は急速に変化、レジリエントな企業力が必要

今回の事業再編の全体像

持続的成長を通じたトッパングループの企業価値向上

中期目標 ROE 5 % (26年3月期)

事業ポートフォリオ変革の実現

経営体制の変更

持株会社への移行
(2023年10月予定)

事業再編②

・さらなる成長を実現する事業体へ

事業再編①

・グループシナジーの創出

トッパン・フォームズ 完全子会社化
(2022年3月予定)

フォトマスク事業 分社化
(2022年4月予定)

INDEX

目次

- I. 中期経営計画（基盤構築フェーズ）進捗
 - DX、SX事業の進捗
 - ESGへの取り組み
 - 財務・資本政策

- II. 事業ポートフォリオ変革に向けた事業再編
 - 持株会社体制への移行に向けた検討開始
 - トップラン・フォームズ完全子会社化
 - フォトマスク事業分社化

本件の概要

事業ポートフォリオを変革し持続的成長を実現するための
経営体制へ進化を遂げるべく持株会社制への移行を検討

めざす姿

- トッパングループ一丸となったグループシナジーの最大化
- グループガバナンスの強化を通じた経営資源の最適配分
- 環境変化に対応するための迅速な意思決定

移行
予定時期

- 2023年6月開催予定の定時株主総会において、持株会社化に必要な議案を上程予定
- 2023年10月頃の持株会社化を目標

INDEX

目次

- I. 中期経営計画（基盤構築フェーズ）進捗
 - DX、SX事業の進捗
 - ESGへの取り組み
 - 財務・資本政策

- II. 事業ポートフォリオ変革に向けた事業再編
 - 持株会社体制への移行に向けた検討開始
 - トップラン・フォームズ完全子会社化
 - フォトマスク事業分社化

本件に関する概要

対象会社	トッパン・フォームズ株式会社（東証一部上場：証券コード7862）
取引内容	凸版印刷の公開買付け実施による完全子会社化 ■ 公開買付価格：1,550円／株 <プレミアム> <ul style="list-style-type: none">－ 11月9日株価対比： 51.52%－ 1ヶ月平均株価対比：47.06%－ 3ヶ月平均株価対比：49.47%－ 6ヶ月平均株価対比：46.09%
買付予定 株式数	43,577,356株（下限：6,578,600株、上限：なし） <ul style="list-style-type: none">－ 凸版印刷保有株式およびトッパン・フォームズ保有自己株式を除く全てを対象とする
買付総額	675億円

※公開買付けによりトッパン・フォームズの株式を全て取得できなかった場合、別途、株式の全ての取得を目的とした手続きを実施

本件の戦略的意義①

■目的／意義

グループ経営による両社リソース活用の最大化を通じた「DXによる新たな価値提供」と「社会的価値創造企業への変革」の加速

■本件後に両社でめざす姿

DX事業[Erhoeht-X]の推進加速 及び 競争優位性の確立・強化

DX事業

- 顧客基盤、製品・サービス、開発体制の相互連携強化によるビジネスの拡大・創出
- 両社のデジタル技術とオペレーション・ノウハウの組み合わせによる次世代型BPOビジネスの実現

印刷関連事業

- 市場ニーズに合致した競争力ある生産体制への変革

海外事業

- アジアを中心としたビジネス拡大と、海外拠点の効率・相乗運営

フロンティア

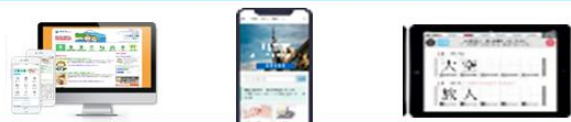
- 人財、技術、投資先等のグループリソース融合による新規事業の創出加速

本件の戦略的意義②

両社の保有するリソースの掛け合わせにより
ハイブリッドDXサービスの展開を更に加速

Erhoeht-X™

デジタル(フロントエンド)



多数の大手企業のDXを支援している実績
自社でPFサービスを開発 (Speed Entry シリーズ等)

オペレーション(バックエンド)



印刷事業やBPO受託で蓄積した運用ノウハウ
高度人財による業務設計・コンサルカ

ハイブリッドDXのサービス展開の更なる加速

TOPPAN

デジタルBPO



マーケティングDX



セキュアビジネス



製造・流通DX

デジタルコンテンツ

TOPPAN FORMS

デジタルソリューション

+メッセージ、AIRPOST

ペイメントサービス

クラウド型決済PF「Thincacloud」

BPO

本件で目指すシナジー

①ハイブリッドDXでの新たな事業及びサービスの創出

- 自治体BPO領域における新ソリューションの開発
- 決済・IoT領域における新事業・新サービスの開発

②クロスセル販売及び営業組織体制の最適化

- 両社の持つサービス・ソリューションの相互販売による売上拡大
- 重複領域の整理や得意領域の情報共有による効率的・効果的な事業展開

③重複投資の排除及びコスト効率化の実現

- BPO領域における運用業務の更なる効率化
- 研究開発リソース・投資の重複排除による効率化
- データセンターの基盤統合・共同運用、専用線接続基盤の最適化などによる効率化

財務方針における本件の位置づけ

投資戦略

- グループ成長加速に向けた重要事業投資の位置づけ
- 中期経営計画における2,800億円の投資計画の範囲外

投資原資

- 公開買付けに必要な資金は自己資金で充当
- 本件に関する新たな資金調達や資産売却は実施しない

財務健全性

- 自己資金を用いるため財務健全性は維持

今後のスケジュール

11月10日	■ 本件公表
11月11日	■ 公開買付け開始
12月23日	■ 公開買付け終了
12月24日	■ 買付け結果公表
12月30日	■ 公開買付けの決済開始日
2022年 3月頃	■ 完全子会社化予定

INDEX

目次

I. 中期経営計画（基盤構築フェーズ）進捗

- DX、SX事業の進捗
- ESGへの取り組み
- 財務・資本政策

II. 事業ポートフォリオ変革に向けた事業再編

- 持株会社体制への移行に向けた検討開始
- トップラン・フォームズ完全子会社化
- フォトマスク事業分社化

本件に関する概要

目的

- フォトマスク事業の独立事業会社化による事業価値の最大化

概要

- フォトマスク事業の会社分割による分社化

具体的 内容

- 機動的な資金調達実現のために将来的な株式公開(IPO)も視野に入れた独立事業会社の設立
 - 当社の完全子会社としてフォトマスク準備分割株式会社（以下、新設会社）を設立
 - 当社の半導体用フォトマスク事業を、吸収分割により新設会社に承継
 - 新設会社の株式49.9%をインテグラル社が運用アドバイザーを務める投資ファンドへ譲渡

本件の決定に至る背景①

半導体市場環境

- 次世代デジタル需要(5G/ビッグデータ/AI)などで今後も好調に推移
- 各国の大規模な半導体産業支援による地産地消の動きが加速
- 半導体市場は今後10年間で倍以上に拡大、2030年には110兆円を超える見込み

フォトマスク 事業環境

- 半導体市場の好調に後押しされ需要は過去最大級に高まり、グローバルで成長が期待

当社の 強み

- ・ 外販市場シェアNo.1の技術力と供給力
- ・ グローバルでの生産体制構築



ビジネス モデル

- 最先端品への対応 = 投資コストの増大
- 継続的な成長のため、研究開発・設備投資が不可欠に

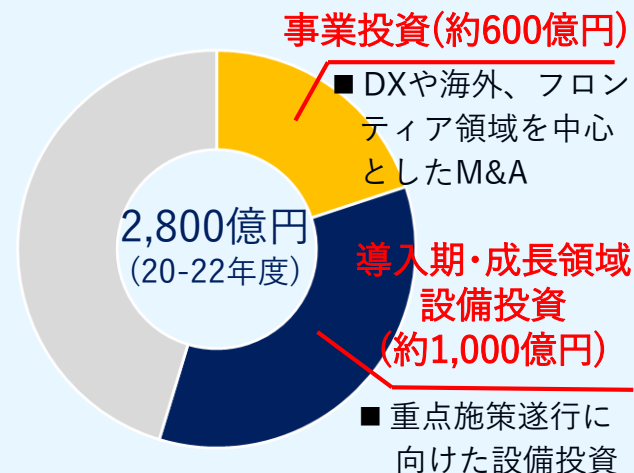
本件の決定に至る背景②

当社 中期戦略

- DX・SX事業を成長ドライバーに位置づけ企業価値を最大化

投資戦略

- ・ 創出したキャッシュを成長事業 (DX・SX)、導入期事業(新事業、海外セキュア、エレ新商材)への投資に重点的に配分



独立事業会社への移行

経営の
自由度

機動的な
資金調達

迅速な
意思決定

事業の更なる成長と事業価値最大化に繋がると判断

インテグラル社との合併事業化を通じてIPOを目指す

フォトマスク 事業方向性

エレクトロニクス事業の今後の方向性

ボラティリティを抑制しながら、成長領域に対して
技術競争力を基軸とした事業を展開

フォトマスク

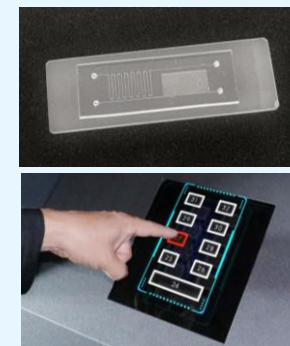
- 自ら資金調達可能な体制による成長拡大

FC-BGA

- 生産能力拡大による旺盛な需要への対応強化
 - 新潟工場への新ライン増設（投資額：112億円）

新事業

- ヘルスケア、モビリティ、通信・センサー分野に関連する部材・デバイスの開発・提供
 - マイクロ流路チップ(フォトリソ技術)
 - 空中タッチディスプレイ(TFT液晶技術)
 - ToFセンサー(回路設計技術)



TOPPAN

将来見通しに関する記述についての注意事項

本資料における業績予想および将来予測に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき当社が判断した予想であり、
今後の事業環境により、実際の業績が異なる場合がありますことを承知おきください。