

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。TOPPAN ホールディングス(以下 TOPPAN)は、目指している将来の姿として「『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」という標語を掲げている。この標語のみでは、具体的に TOPPAN が今後何を目指すのかは分からないものの、この標語の中の「DX」や「SX」の TOPPAN における定義、またどのような社会課題を解決するのかについてより詳細に記載されているため、TOPPAN が目指している将来の姿を理解することができる。まず、前者について、TOPPAN における DX とは「社会やお客さま、および自社のビジネスをデジタルを基点として変革すること」であり、SX とは「事業を通じた社会的課題の解決とともに、持続可能性を重視した経営を目指して変革すること」である。この DX・SX の定義において TOPPAN のビジネスが重要となるが、この点については事業ポートフォリオの変革により中期経営計画中の利益構成を拡大するという説明がなされている。また、後者について、「まち」「環境」「ひと」を巡る社会課題を解決していくという旨の記載がなされており、TOPPAN の成長事業を拡大することで具体的にどのような社会課題を解決することができるのかも記載されている。以上より、TOPPAN は事業ポートフォリオの変革を通して中期経営計画を達成することにより、DX と SX を実現し、それによって社会課題を解決していくことを目指していることが、統合レポートを通して具体性を持って伝わるので、TOPPAN が目指している将来の姿は理解できる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

ある程度理解できる。TOPPAN の事業セグメントは「情報コミュニケーション事業」「生活・産業事業」「エレクトロニクス事業」に分けられ、それぞれの事業においてどのような強みや市場における優位性があるのかについて統合レポートに記載されている。例えば情報コミュニケーション事業の競争優位性として、国内外 2 万社以上の顧客基盤やユーザーニーズを掘り起こし先取りする企画力など、5 項目が挙げられている。各セグメントについてどのような競争優位性があるかが記載されているため、統合レポートを読むことで TOPPAN の現在の競争優位性をある程度理解することができる。しかしながら、強みとして挙げられている項目が実際にどれほどの競争優位を有しているかについては明らかではないと考える。例えば、上記の 2 つの競争優位について検討する。第 1 に、国内外 2 万社の顧客基盤について、2 万社という顧客基盤がどれほど大きいも

のであるかについて読み手の立場から分かりやすくするため、(社名を伏せた上で)他社比較を行うか、あるいは市場全体の規模に対する TOPPAN の占める割合が示されるなどすれば、よりその競争優位を理解しやすくなるだろう。また、ユーザーニーズを掘り起こし先取りする企画力について、具体的にそのような企画力により生み出された製品が例示されれば、よりその競争優位を理解しやすくなるだろう。

以上より、統合レポート上の競争優位性について改善点はあると考える。しかしながら、各事業セグメント別に複数(4~5 個程度)の競争優位性が示されていることから、TOPPAN の現在の競争優位性についてある程度理解することができると思う。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

理解できる。各事業セグメント別に「中期経営計画達成に向けた戦略」が明示され、現在の競争優位性をどのように維持・成長させていくかについて記載されている。例えば生活・産業事業に含まれるパッケージ事業について、パッケージ事業の成長の中心は、国内外ともに競争優位性を持つ「GL BARRIER」を軸とした「SX パッケージ」の開発・提供であり、そのために追加投資を行うことで素材からパッケージ加工までの統合を進め、一気通貫での SX パッケージ供給体制を構築する旨が記載されている。以上のように、現在の競争優位性を今後どのように維持・成長させていくかについて施策とともに明示されているので、TOPPAN の競争優位性に持続性があるかどうかについて理解することができると思う。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ある程度思う。以下、TOPPAN の人材育成施策の例を挙げる。TOPPAN では経営者人材の育成を行うため経営者育成プログラム・ジョブローテーションを行っている。また、DX 人材育成方針を定め取り組みを進めている。加えて、職員が新たな職種にチャレンジする機会の提供の一環として、社内各部門における事業内容や求める人材像を社内ネットワークで公開するとともに社内公募制度を常設し、これにより 1 人 1 人のキャリア探索が円滑に進むようにしている。以上より、TOPPAN では社内でのどのようなキャリアを歩むかについて自分で考えた上でそれを実現する環境が整っていると思う。一方で、人的資本に係る施策の多くは企業特殊スキルを身につけるものに終始し、汎用性の高いスキルがあまり得られないのではないかと懸念も感じた。DX 人材育成プロジェクトまたはグローバル業務に中心的に関わることができれば、テクノロジーやグローバルといった専門性が身に付き、自身の人的資本の価値向上を達成できると思うが、そうではない場合自身の人的資本の価値はあまり向上しないのではないかと思った。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点を述べる。事業内容やその競争優位性、機会とリスク、今後の計画などが詳細に記載されていたため、現在どのような事業を行っていて今後どのように展開していくかが非常に分かりやすと感じた。また、TOPPAN の目指す姿やパーパス・バリューが報告書の前半で大きく示された上で、その内容が後半に行くにつれ詳細となっていく報告書の構成が非常に分かりやすと感じた。加えて、環境への取り組みや人権デューデリジェンス、ダイバーシティ&インクルージョンといったものについて、抽象的な目標を掲げるだけでなく具体的な目標や施策が記載されていたため、社会課題の解決に対する意識の高さを感じた。

改善余地を述べる。第1に中期経営計画の実現可能性について、事業ポートフォリオの変革という根拠が述べられているものの、事業ポートフォリオ変革の過程についてより詳細に記載することでより説得力が増すだろうと感じた。第2に、人的資本について、主に企業側の立場からどのような人材を確保していくべきかについて記載されていたが、従業員視点における TOPPAN で働くことのインセンティブをより明確にすることで、現在の労働市場や労働環境に対する TOPPAN の貢献がより分かりやすくなるだろうと感じた。