

リスクマネジメント

基本的な考え方

グローバルな政治・経済情勢の変化や数々の紛争、気候変動に伴う環境問題、デジタル化の進展によるサイバー攻撃の巧妙化、加えて、強制労働をはじめとする人権課題等、企業を取り巻くリスクが多様化、複雑化し不確実性の時代となっています。

全世界で幅広い事業を展開しているTOPPANグループにとって、こうした中から影響の大きい、重要性の高いリスクを的確に認識し、適切に管理し、未然に防ぐことや対応策を講じることは、非常に重要であると認識しています。そのためTOPPANグループは、関連性の高いリスク項目ごとに第二線(TOPPANホールディングスのコーポレート機能部門)責任部門を定め、グループ内の管理体制や手続きの構築を担う体制としています。また、第一線(事業会社)および第二線に対して、年1回のリスクアセスメントを実施し、グループ全体に及ぶ重要性の高いリスクを網羅的に確認しています。第一線のリスクアセスメント結果は、第二線の各責任部門が内容を確認した上で適切な指示・指導を行う、リスク管理のPDCAサイクルを回します。

新たに設置したリスク管理推進委員会/リスク管理委員会では、重要性の高い外部環境の動向、グループ内のリスク管理状況、顕在化したリスクに対する再発防止策の取り組み状況など、グループ経営に活かすための重要なリスクに関する情報を共有していきます。これらに加え、リスクの観点からグループ全体で優先的に取り組むべき課題(討議テーマ)を明確にし、それらに内在するリスクやリスク対策を、リスク管理推進委員会を中心に検討・モニタリングします。

なお、リスクが顕在化した場合には、危機管理体制に基づき、情報収集を迅速に行い、総合的かつ戦略的に対応することで損失を最小限におさえ、事業の継続、社会からの信頼の確保に努めています。

ガバナンス

リスク管理体制

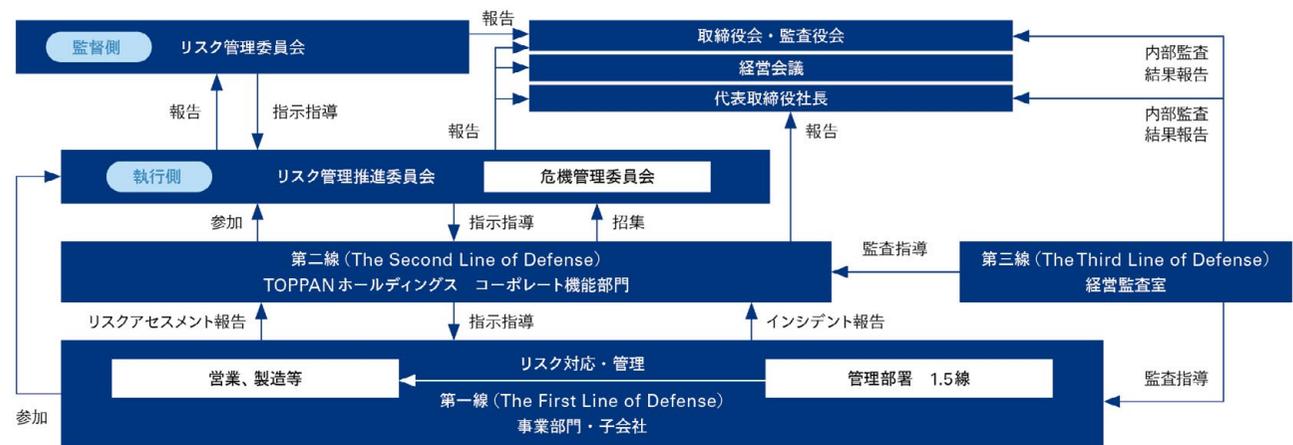
TOPPANグループは3線モデルに基づく全社的なリスク管理体制を整えています。体制強化の一環として、2024年4月に新たにChief Risk Officer(CRO)を任命し、グループ全体のリスク管理を統括する部門(GRC本部)を設置しました。また、2024年10月には、これまで「リスクマネジメント・ワーキンググループ」(サステナビリティ推進委員会傘下)として運営されていたリスク管理に関する会議体を、より重要な役割を担う委員会に格上げしています。新たに設置されたリスク管理に関する委員会は、執行側と監督側の2つのレベルで構成されています。執行側の委員会は「リスク管理推進委員会」としてリスクの検討や対策実施・モニタリングに責任を持ち、さらに監督側に「リスク管理委員会」を設置し、十分なけん制機能を確保しています。

● リスク管理委員会

取締役会メンバー全員で構成されるリスク管理委員会は、TOPPANグループのリスクに特化して討議する場です。この委員会は、リスク管理推進委員会に対するけん制機能(指導・助言の役割)を果たすほか、TOPPANグループの経営に関連する重大なリスクについて討議する場、さらにリスクやリスク管理に関する最新の動向や情報を共有する場として設置されており、原則として年2回開催するほか、必要に応じて臨時に開催します。

● リスク管理推進委員会

TOPPANグループの経営に関連する重大なリスクについて討議し、その管理方針を決定する場として、さらにリスク対策の活動状況をモニタリングする目的で、第一線、第二線の役員をメンバーとするリ



スク管理推進委員会を設置しており、原則として年2回開催するほか、必要に応じて臨時に開催します。また、リスク管理委員会と同様に、TOPPANグループにかかわる重要なリスクの共有や外部環境の最新動向・情報を共有する場でもあります。

● 第一線(事業会社)

TOPPANグループの事業会社には、事業本部・事業部制を採用している子会社と、していない子会社があります。いずれの場合もコーポレート機能部門が策定したリスク対応計画を踏まえ対策を講じた上で業務遂行しています。リスク管理の責任は、各子会社の社長、もしくは事業本部・事業部制を採用している子会社においては、それらの事業本部長・事業部長が担っています。通常、子会社の管理部署(事業戦略・経理・法務・総務)の業務は第一線業務のサポートを行うこともあり、体制図において1.5線と記載しています。

● 第二線(TOPPANホールディングスのコーポレート機能部門)

コーポレート機能部門は、経営企画、財務、法務、人事労政などの管理部門を指します。平時のリスク管理においては、毎年、各事業会社に「リスクアセスメント」の実施を指示し、その進捗状況をモニタリングしています。また、コーポレート機能部門は、TOPPANグループに関連する主要なリスク項目を示した「事業等のリスク」を毎年選定し、対応計画の策定および進捗管理を行っています。選定されたリスク項目は、取締役会に報告され承認を得ます。

危機管理に関しては、事業会社からインシデント報告を受けた場合、第二線の責任部門が対応指示を出すか、直接対応します。インシデントの内容が重要であると判断された場合には、危機管理委員会が招集されます。

● 第三線(経営監査室)

経営監査室は内部監査を行う部署であり、第一線、第二線が適正に機能しているかを分析評価しています。具体的には、法令・会社諸規則の遵守状況や不正防止の仕組みに問題がないかなどの業務監査と、経営目標との整合性やリスクコントロールが必要十分であるか否かについて、プロセスを重視して検証・評価する経営監査を実施しています。その結果を代表取締役社長、取締役会、監査役会に対して報告しています。

● 危機管理体制

TOPPANグループは、リスクが顕在化した場合に備え、対応体制および手続きを定めております。グループ内での連絡体制を整備するとともに、リスク項目ごとに第二線の責任部門を設定し、当該部門が中心となって対応する体制を確立しています。万が一リスクが顕在化した場合には、影響を最小限におさえるため、リスクが顕在化した事業会社と第二線の責任部門が連携し、事態の対処および再発防止策の検討を行います。重大な事案については関連部門を招集し、さらに詳細な討議を行った後、その結果は取締役会に報告されます。緊急対応を要する場合には、社長または副社長を責任者とし、第二線の責任部門の担当役員、監査役、弁護士などの社外有識者を加えた緊急対策本部を設置し、速やかな事態の収束を図ります。

また、第二線の各部門担当者で構成される「危機管理ミーティング」を設置しており、定期的に会議を開催し、情報の共有および連携の強化を図っています。

戦略

平時のリスク管理手続き

●「事業等のリスク」項目選定プロセス

「事業等のリスク」(旧 重大リスク)の選定プロセスについては、これまでと同様に、外部環境の変化や新たに高まったリスクを踏まえ、毎年、TOPPANグループに影響する主要なリスク項目を各責任部門と協議し選定しています。見直し後の「事業等のリスク」については、取締役会に報告され、承認を得ています。

なお、各責任部門との協議にあたっては、新興リスクや外部環境の影響を評価・分析するとともに、「リスクカテゴリー」(TOPPANグループに關係するリスク項目を網羅的に一覧化したリスク管理を目的とする内部資料)の各項目において、前年度との比較でリスクが大きく高まっている項目がないかを評価・分析します。これらのプロセスを経て、前年度の「事業等のリスク」で選定した項目を見直し、今年度の「事業等のリスク」の項目を決定します。

右記は、有価証券報告書「第2【事業の状況】【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】」に示される「経営環境及び優先的に対処すべき課題」に内在するリスク項目(「事業等のリスク」との相関)を示した図となります。

なお、リスクの概要およびリスク対応策については、後述の「事業等のリスク/P161」の該当項目をご参照ください。

「事業等のリスク」カテゴリ/ 中計重点施策	事業ポートフォリオの変革			経営基盤強化				ESGへの取り組み深化				
	1 Erhoent-X®	2 SX包材・ 海外生活系	3 新事業	1 システム 基盤	2 製造基盤	3 知財戦略	4 人材確保	1 SDGs 中期目標	2 環境負荷 の低減	3 人的資本・ 多様性	4 持続的な 生産	5 ガバナンス 強化
1 気候変動および生物多様性の損失に関するリスク		●						●	●			
2 環境汚染に関するリスク(有害汚染物質の漏洩、廃棄物の不法投棄等)									●			
3 地震や風水害などの自然災害およびパンデミックに関するリスク									●		●	
4 人権に関するリスク										●	●	
5 グループ統制に関するリスク												●
6 不祥事(重大な不正、不適切な行為等)、コンプライアンス違反(談合、贈賄、その他法的規制違反)に関するリスク	●	●	●									●
7 ビジネス環境や他社との競争など市場環境の変化に関するリスク	●	●	●		●		●	●				
8 市場性のある有価証券の価格変動に関するリスク	●	●	●									●
9 外国為替相場の変動に関するリスク		●										
10 提携や企業買収など事業戦略やグループ戦略に関するリスク	●	●	●		●						●	
11 研究開発投資の損失等、製品の研究開発上のリスク(市場変化、投資先・アライアンス先の業績悪化、事業化・上市タイミング遅れ等)		●	●			●						
12 事業の発展を支える人材確保などに関するリスク	●	●	●				●			●		
13 財務に関するリスク(資金調達、不良棚卸資産の発生、不良債権の発生等)												●
14 情報セキュリティに関するリスク	●			●							●	
15 製品、デジタルサービスの品質に関するリスク	●	●	●	●	●							
16 サプライチェーンに関するリスク(原材料の供給問題、不適正な発注、取引先の不正行為等)	●	●							●		●	
17 労働安全衛生に関するリスク(火災、労災、労働法規違反、労務トラブル等)					●					●	●	
18 特許権や著作権などの知的財産権の侵害または侵害されるリスク	●	●	●			●						●
19 戦争や紛争および国家間対立を始めとした地政学に関するリスク	●	●										

● 第一線と第二線のリスク管理手続き

これまで主に以下の手続きを期中に行い、第一線および第二線が連携して、TOPPANグループに関連する事業等のリスクに適切に対応してきました。また活動は取締役会に報告してきました。

- ・第一線を対象としたリスクアセスメントの実施(毎年)
- ・「事業等のリスク」の項目ごとに、第二線内で責任部門を決定。各責任部門は、それぞれのリスク項目に対する管理方針や体制構築を計画、実行(毎年)

上記に加え、2025年度より次の取り組みによって平時のリスク管理をさらに強化していきます。

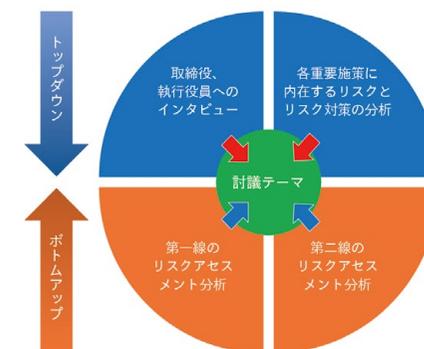
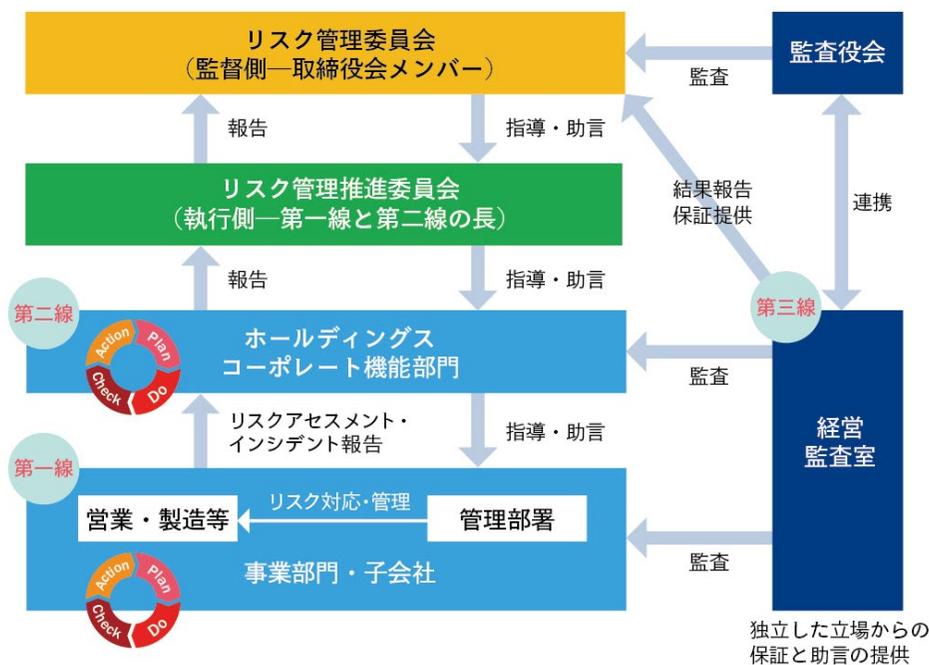
- ① 第一線によるリスクアセスメントに対し、第二線による分析、モニタリング、指導・助言のPDCAサイクル手続きをより明確化
- ② 第二線による「事業等のリスク」の各項目に対する計画と実績の管理(第二線によるリスクアセスメント)に対し、リスク管理を統括するGRC本部によるけん制機能(PDCAサイクル手続き)の導入
- ③ グループ全体で優先的に取り組むべきリスクに関する課題を明確化した上で、その対応状況の継続的モニタリング(詳細は、「リスク管理推進委員会／リスク管理委員会での討議」をご参照ください)。
- ④ 監督側および執行側の双方のリスク管理委員会に対するリスク動向や(上記①および②を含む)管理状況の報告

● リスク管理推進委員会／リスク管理委員会での討議

2025年度より、グループ全体で優先的に取り組むべきリスクに関する課題(討議テーマ)を明確にし、それらに内在するリスクや対策を、リスク管理推進委員会を中心に討議・モニタリングします。討議テーマごとに、リスク管理推進委員会メンバーの中からリスクオーナーを指名します。リスクオーナーは、当該テーマに内在するリスクの分析や評価、それに基づくリスク低減や解決に向けた対策の検討を主導し、その進捗状況を次回以降の委員会で報告する責任を負います。一方、リスク管理委員会は、リスク管理推進委員会で討議された内容の報告を受け、それに対して適切なけん制機能を果たします。

討議テーマは、以下の2つのアプローチ(トップダウンアプローチとボトムアップアプローチ)を組み合わせた計4つの方法でGRC本部(リスク管理統括部門)が情報の収集・分析を行い、第二線との協議を経て決定します。

- ① トップダウンアプローチ
 - ・取締役、執行役員へのインタビュー
 - ・各事業会社の重要施策に内在するリスクとリスク対策を分析
- ② ボトムアップアプローチ
 - ・第一線を対象としたリスクアセスメントの分析結果
 - ・第二線を対象としたリスクアセスメントの分析結果



● リスクアペタイトの考え方に基づく 個別事業案件ごとのリスク許容判断

TOPPANグループは、持続的な成長と企業価値の向上を目指す上で、事業機会を捉えるためのリスクテイクが経営戦略および施策推進の重要な要素と考えています。そのため、組織的な意思決定の際には、リスクアペタイト(TOPPANグループが許容できるリスクの種類と量)を適切に評価できる体制・手続きを整えています。

具体的には、TOPPANホールディングスおよびグループ会社による重要な事業活動の種類(投資・出資、固定資産取得、契約締結などのうち重要性の高い事項)ごとに、関連する様々なリスク(例:財務リスク、カントリーリスク、新規事業リスクなど)を勘案した「承認を要する閾値」を予め設定しています。これらの閾値は、設定時に財務状況、市場環境、関連法令などを総合的に勘案した上で、TOPPANホールディングスが定めた稟議規程や関係会社管理規程などに明文化されています。

この閾値を超える重要な案件については、経営会議または取締役会において、リスク特性、リターン、そしてTOPPANグループ全体のポートフォリオへの影響などを多角的に討議・審議した上で承認の可否を決定します。これにより、TOPPANグループ全体として許容できるリスクの範囲内で重要性の高い事業活動が実行され、資本効率の最大化と企業価値の向上に貢献することを確実にしています。

一方、上記閾値を超えない事業活動については、リスクアペタイトの範囲内であるとみなし、グループ会社の自律的な経営判断に委ねています。これにより、迅速な意思決定を可能とし、市場機会への機動的な対応を実現する、効率的かつ実効性のあるリスク管理体制を構築しています。

事業等のリスク

2025年度の「事業等のリスク」として19項目を選定しています。昨年度の「19. 海外に関するリスク(規制法違反、地政学リスク、訴訟、労働争議、国際税務等、前項目に含まれない事項)」は、より具体的に

「戦争や紛争および国家間対立をはじめとした地政学に関するリスク」に変更されました。

この変更の背景には、TOPPANグループのグローバル化、特にアフリカ諸国を中心に進展しているグローバルサウスへの事業展開があります。この展開により、各国の情勢(戦争や紛争、国家間対立)が

TOPPANグループの経営に与える影響が高まると考えています。

[事業等のリスク](#) >

<https://www.holdings.toppan.com/ja/ir/governance/risk.html>

	事業等のリスク	主な対応策
1	気候変動および生物多様性の損失に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● SBT認証を受けた温室効果ガス排出の削減目標の設定 ● BCP対策として罹災への備え、被害の軽減策(防風、防水)、製造と調達のバックアップ体制構築による供給体制の維持継続 ● 用紙原料の調達での合法性確認、社内外自然共生地域の保全への貢献
2	環境汚染に関するリスク(有害汚染物質の漏洩、廃棄物の不法投棄等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 偶発的な汚染等の原因となる有害物質の貯蔵タンクの管理・保全 ● 処理委託事業者による不法投棄等の対策として、廃棄処理確認の徹底、評価シートによる処理委託事業者の適正処理の評価や現地視察等の実施
3	地震や風水害等の自然災害およびパンデミックに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画(BCP)の策定 ● 取引先向けのBCP勉強会の開催 ● セキュア事業でのISO22301に基づく体制の維持・改善活動
4	人権に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 「人権方針」および「行動指針」の従業員向け教育プログラム実施 ● ステークホルダーへの調査・ヒアリングを通じて人権リスクの軽減・是正に向けた取り組みを実施 ● 代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」のもと、「人的資本ワーキンググループ」がグループ全体への人権尊重浸透の促進 ● 内部通報制度「TOPPANグループ・ヘルプライン」の通報によるハラスメントの早期発見 ● 各事業所にハラスメント相談員の資格を持った担当者による労務相談の窓口を設置
5	グループ統制に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 「関係会社管理規程」の運用 ● コンプライアンス基本規程である「TOPPANグループ行動指針」の浸透
6	不祥事(重大な不正、不適切な行為等)、コンプライアンス違反(談合、贈賄、その他法的規制違反)に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 「TOPPANグループ行動指針」を制定 ● 行動指針リーダー制度の運用
7	ビジネス環境や他社との競争等、市場環境の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルで市場成長を見込める事業への転換、Erhoht-X[®]の成長、新事業(フロンティア)の創出、低収益事業の構造改革の強化による事業ポートフォリオ変革を推進
8	市場性のある有価証券の価格変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株式の定期的検証、保有先の財務状況の把握
9	外国為替相場の変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理のガイドライン制定 ● 為替予約等のヘッジ手段の活用
10	提携や企業買収等、事業戦略やグループ戦略に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 十分なデューデリジェンスを実施した上での投資 ● 少額出資検討会、投資・契約検討会、経営会議等の承認プロセスに加え、出資等の実施後の定期的なモニタリングを実施 ● 当初想定通りの効果(回収)が得られないと判断した投資案件の改善プランの策定
11	研究開発投資の損失等、製品の研究開発上のリスク(市場変化、投資先・アライアンス先の業績悪化、事業化・上市タイミング遅れ等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業化の蓋然性に応じた追加投資の優先性や要否判断による経営リソースの有効活用 ● 追加投資対象の研究開発テーマへの定期的な進捗確認および開発リソースの最適化を実施
12	事業の発展を支える人材確保等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 新卒採用と経験者採用の両面において様々な採用チャネルを構築 ● 人材開発プログラムを常に更新し、基礎から実践のスキルまで一貫して習得する機会を提供 ● タレントマネジメントシステムの実現に向けたシステム実装の計画および推進
13	財務に関するリスク(資金調達、不良棚卸資産の発生、不良債権の発生等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 資金調達手段と調達期間の分散 ● 健全な財務体質の維持・強化 ● 資金計画の見直し ● 部門の連携を通じた販売促進による回転効率の向上 ● 資産の品質と管理状況の定期的なチェック ● 「与信管理規程」に基づく与信限度額設定、定期的な与信見直し ● 回収遅延、信用不安の場合の債権保全策
14	情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● セキュリティ対策状況、成熟度の評価・改善指導の実施 ● 従業員等に対しての定期教育による当該規程類の周知や、内部監査および委託先監査による遵守状況の確認、改善指導の実施 ● 重要情報を取扱うエリアを限定・業務監視による漏洩対策の実装および適宜強化・最適化を実施 ● インシデント対応のためのCSIRT機能をグローバルで対応できる体制を拡充
15	製品、デジタルサービスの品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 「製品の安全管理についての基本方針」「サービス品質基本方針」のもと、国際規格に基づく品質マネジメントシステムを構築
16	サプライチェーンに関するリスク(原材料の供給問題、不適正な発注、取引先の不正行為等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」を策定 ● 複数のエネルギー供給元の確保によるリスク分散 ● 相談窓口「サプライヤーホットライン」の運用
17	労働安全衛生に関するリスク(火災、労災、労働法規違反、労務トラブル等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格ISO45001の認証取得 ● 安全師範や安全推進担当者の配置により安全意識の浸透促進 ● 安全道場の開場 ● 従業員の健康増進の観点で、健康保険組合と連携し、ヘルスアップ推進委員会を中心に各拠点でヘルスケア活動を推進、従業員の働きがい向上に向け、「フレックス勤務制度」「リモートワーク制度」による働き方改革を推進
18	特許権や著作権等の知的財産権を侵害するリスクまたは侵害されるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 他者の知的財産権を継続的に調査・経過観察することにより、他者の知的財産権を侵害するリスクを未然に防止 ● 各国における知的財産権に関する法律や規制の遵守 ● 第三者による知的財産権への侵害行為に対する適切かつ正当な権利の行使 ● 社内および委託先を対象とした定期的な著作権教育の実施
19	戦争や紛争および国家間対立をはじめとした地政学に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 情勢の変化の分析・評価および緻密なBCPを策定 ● 事業を営む国と進出国のカントリーリスク評価を実施 ● 不測の事態発生に備え、全従業員の安全の確保、サプライチェーンへの影響の極小化のための施策の実施および改善・見直し

新興リスク

TOPPANグループは、「事業等のリスク」として認識しているリスクに加え、現時点ではその発生可能性や影響度が低いものの、将来的にTOPPANグループの事業に重大な影響を及ぼす可能性のある新興リスク(Emerging Risks)についても、その動向を継続的に注視し、認識に努めています。現在認識している主な新興リスクは以下の通りです。

● 米国における政策および経済情勢の変化による影響

米国における政治・経済動向、特に第二次トランプ政権下で懸念される自国主義的政策は、関税・通商問題や為替・金利変動など、既に「事業等のリスク」に一部関連するものも含まれますが、TOPPANグループの海外、特に米国に関連する事業活動に新たな影響を与える可能性があります。例えば、特定の米国企業との取引や協業における条件変化、現地の労働環境やインフレ率の上昇によるサービス・資材調達コストへの影響などが考えられます。TOPPANグループでは、これらの不確実な要素が事業に与える潜在的な影響について、引き続きその動向を注視し、リスク顕在化の可能性を評価していきます。

● AI技術の発展と社会実装に伴う影響

急速なAI技術の発展と社会実装は、TOPPANグループの事業に大きな影響を与える可能性があります。主なリスクとしては、AIの使用に関連する人権・プライバシー侵害、差別・偏見、知的財産侵害といった倫理的・法的課題や、既存事業の前提を覆すようなビジネスモデルの変化、競争環境の激化などが挙げられます。これらのリスクに対し、TOPPANグループでは、AIの適切な活用に向けた「TOPPANグループAI倫理方針」を制定しており、役職員への周知・教育を進めていきます。また、AIによるビジネス機会の創出と並行して、既存事業への影響(代替リスクや効率化の可能性を含む)について、各事業部門と連携しながら研究・分析を進め、将来的なリスクへの対応を検討しています。

[AI倫理 P92参照](#) >