

中期経営計画 2028

2026年 5月 14日

TOPPANホールディングス株式会社

INDEX

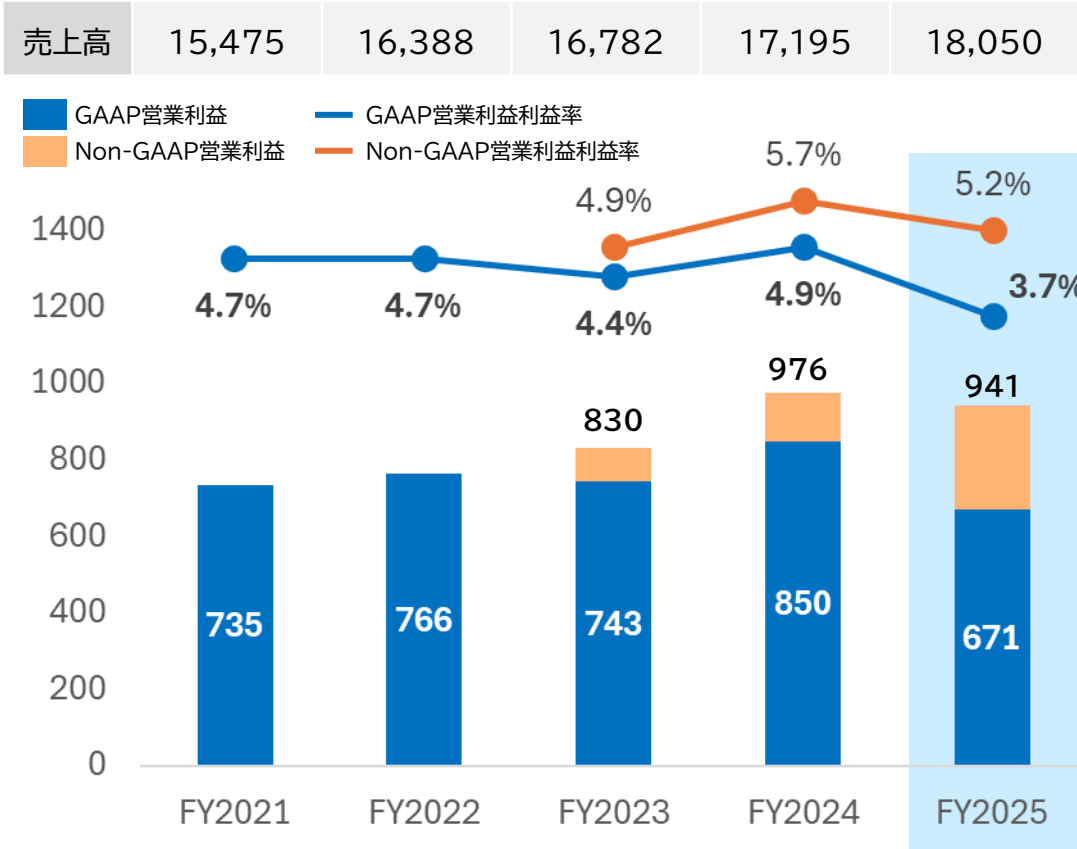
1. 前中期経営計画の振り返り
2. 新中期経営計画
 - 2－1 目指す姿
 - 2－2 方針・目標・戦略
 - 2－3 経営基盤強化

前中期経営計画の振り返り

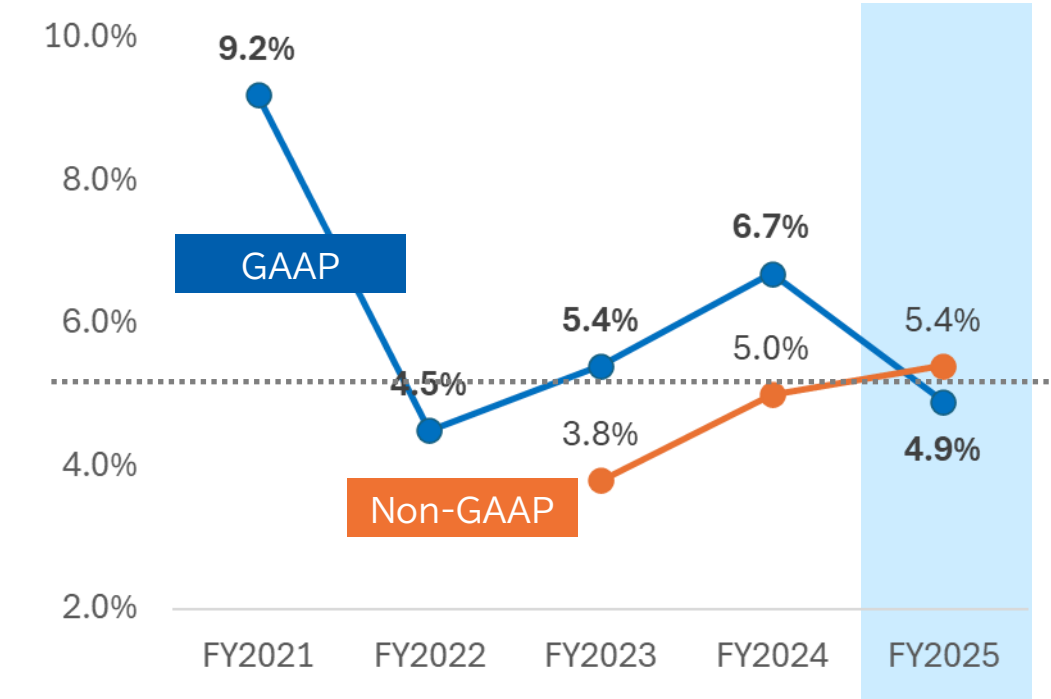
経営指標(営業利益・ROE)

M&Aにより売上高は拡大したが、のれん償却・一過性費用の増や、フォトマスク事業(テクセンドフォトマスク社)の非連結化の影響などによりFY2025の営業利益は減少。Non-GAAP ROEは順調に改善

売上高・営業利益/営業利益率 推移



ROE 推移



前中期経営計画の振り返り

経営指標

当初計画に対し営業利益は未達。販管費率は上昇傾向。ROE5%目標は達成するもののその水準は低位

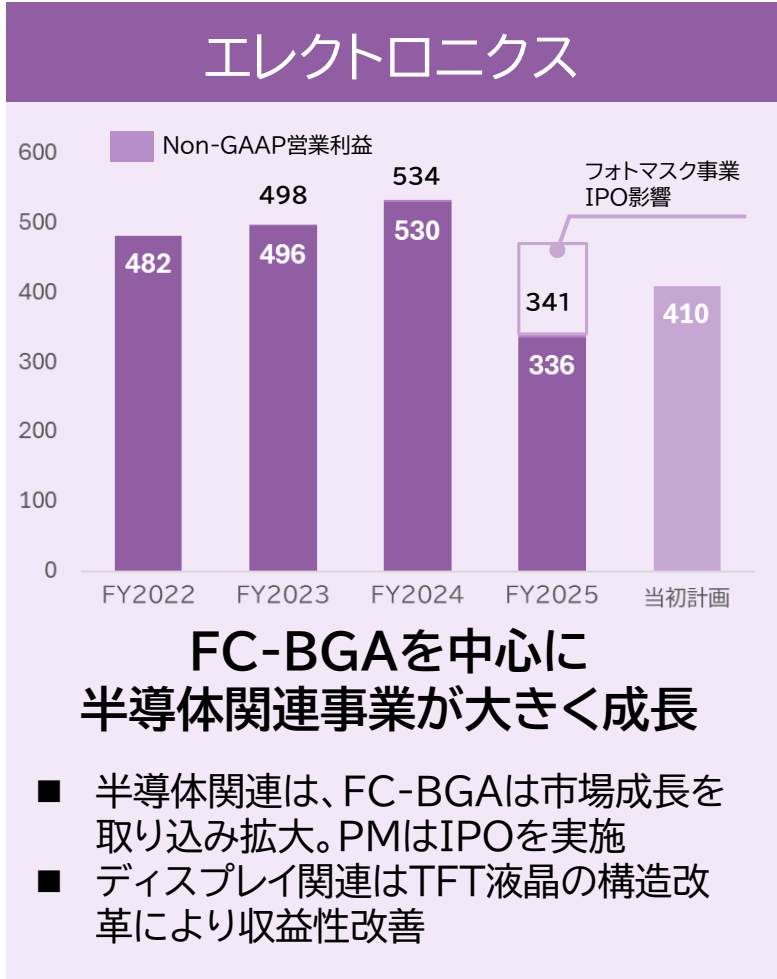
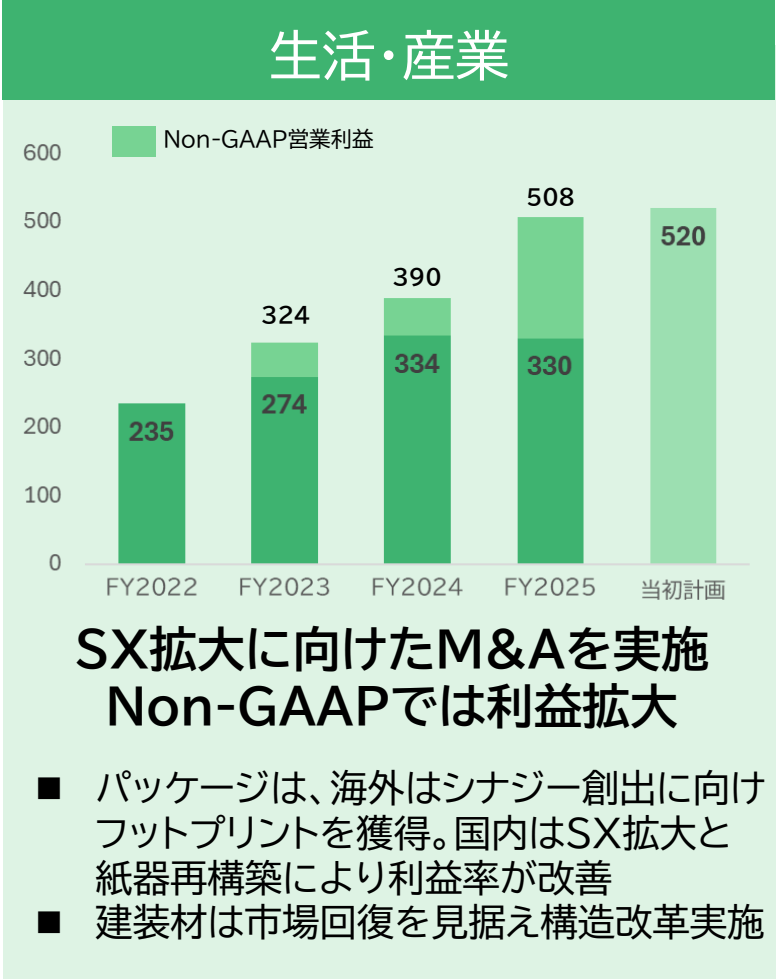
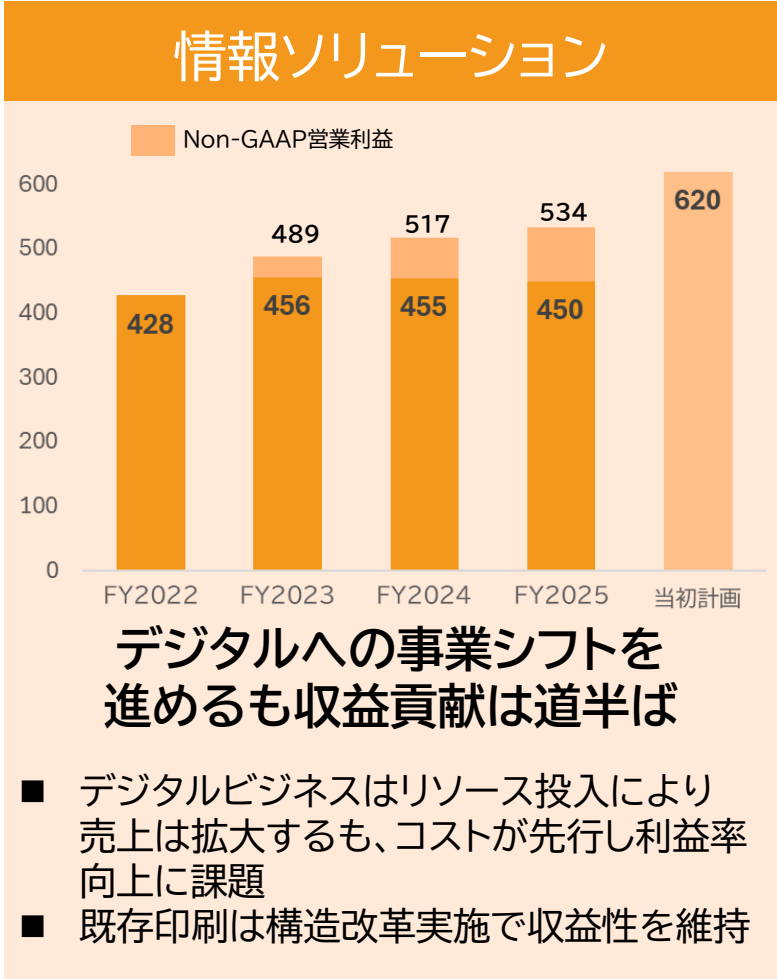
		FY2023		FY2024		FY2025		FY2025当初計画(23年5月)	
売上高		16,782		17,195		18,050		18,800	
収益性	売上総利益	23.1%	3,874	24.0%	4,133	23.5%	4,243	-	
	販管費	18.7%	3,130	19.1%	3,282	19.8%	3,571	-	
	営業利益	4.4%	743	4.9%	850	3.7%	671	5.9%	1,100
	Non-GAAP営業利益	4.9%	830	5.7%	976	5.2%	941	-	
	EBITDA	9.6%	1,611	9.7%	1,663	8.6%	1,548	-	
	当期純利益	4.4%	742	5.2%	901	3.6%	648	-	
	Non-GAAP当期純利益	3.1%	523	3.9%	673	3.9%	712	-	
資本効率	ROE	5.4%		6.7%		4.9%		5.0%	
	Non-GAAP ROE	3.8%		5.0%		5.4%		-	
株価指標	EPS	230.96円		298.62円		227.07円		-	
	Non-GAAP EPS	162.70円		222.90円		249.74円		-	
	BPS	4,516.15円		4,471.44円		4,742.83円		-	
	一株当たり配当金	48円		56円		58円		-	
財務健全性	自己資本比率	58.2%		51.4%		52.3%		-	
		為替レート(円/\$)		151円		149円		151円	
		為替レート(円/€)		163円		162円		176円	

前中期経営計画の振り返り

セグメント別業績

生活・産業、エレクトロニクスは成長するも 情報ソリューションはデジタルビジネスのスケール化に課題を残す

※当初計画:2023年5月発表時



前中期経営計画の振り返り

総括

新たな中期経営計画に向け、3つの重要課題を導出

前中計振り返りサマリー		
	成果	課題
全社	■ 売上高： M&A牽引による伸長 ■ 資本効率： ROE5%の当初目標達成。 Non-GAAP ROEの順調な改善	■ 営業利益： 当初目標の未達。 販管費率の上昇 ■ ROE： 依然として低い水準
セグメント別	■ 生活・産業： SX拡大に向けたフットプリントの獲得 ■ エレクトロニクス： 半導体事業の成長	■ 情報ソリューション： デジタル事業へのシフト加速と利益率向上 ■ 生活・産業： グローバルシナジーの創出 ■ エレクトロニクス： FC-BGAの認定・立上げ遅れ

新中期経営計画に向けた3つの重要課題

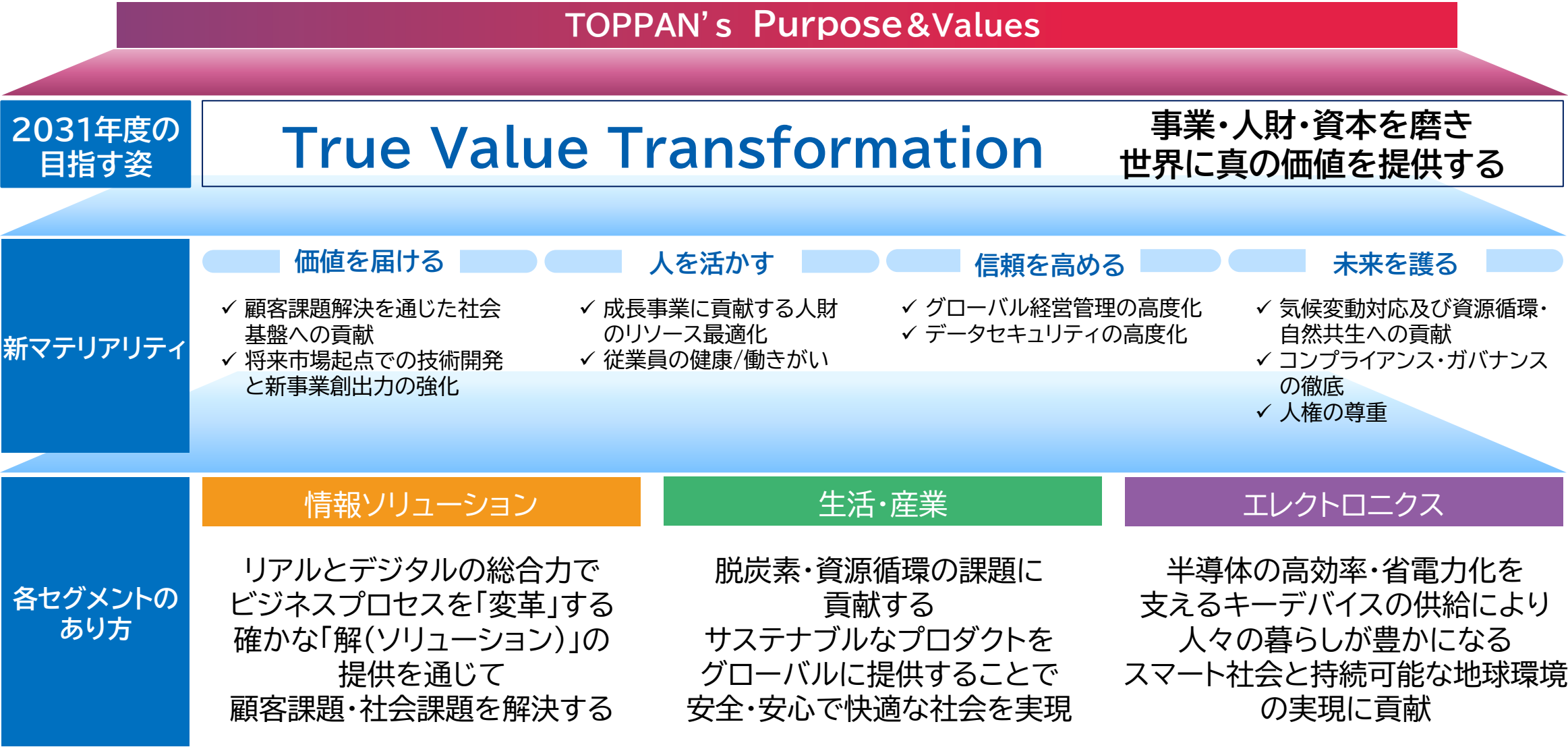
■ 事業の収益性向上

■ 販管費率の抑制

■ 資本効率の改善

中期経営計画 2028の全体像

全社として目指す姿

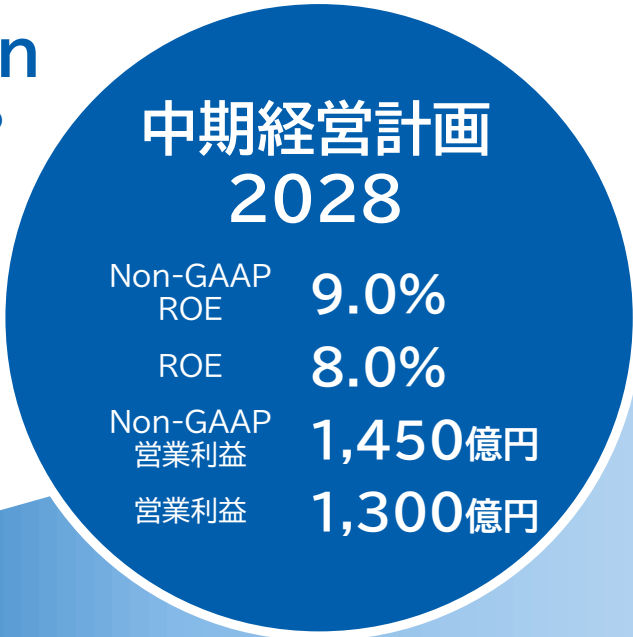
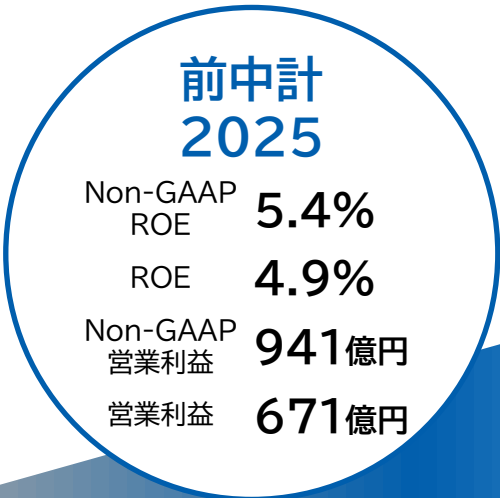


中期経営計画 2028の全体像

経営目標・重点施策

True Value Transformation

事業・人財・資本を磨き世界に真の価値を提供する



持続的な成長の実現

収益力の飛躍的向上と資本効率の徹底追求

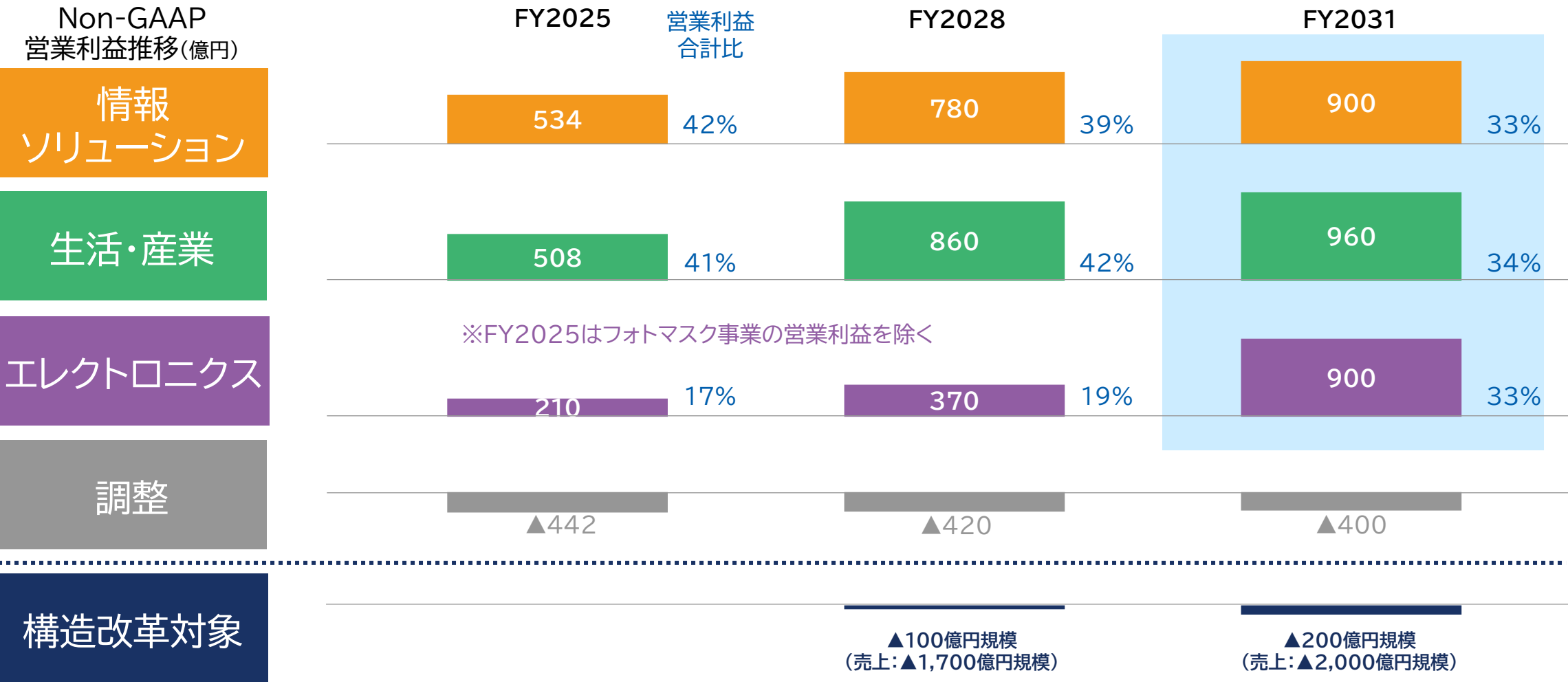
中期経営計画 2028の重点施策

- 「事業ポートフォリオ変革」による各セグメントの高収益化
- 「コーポレート改革」による全社販管費率の抑制
- 「バランスシート改革」による資産効率の改善

新中期経営計画の全体像

セグメント別Non-GAAP営業利益構成

重点的成長・安定的拡大・戦略的注力事業を中心に、各セグメントの利益構成は中長期的に同水準に。
同時に一定規模の構造改革の実行を組み込み、ポートフォリオ転換を進める



重点施策①:事業ポートフォリオ変革

各事業の位置づけ

「安定拡大事業」で創出したキャッシュを「重点的成長・戦略的注力事業」へ配分することで利益拡大の好循環サイクルを実現。
並行して「改善・転換事業」を中心に構造改革を進める

	情報ソリューション	生活・産業	エレクトロニクス	新事業
重点的成長事業 ➢ 競争優位性がありグローバルで成長 ➢ 積極的な投資を実行	セキュア	海外パッケージ	半導体関連(FC-BGA)	
戦略的注力事業 ➢ 次期中計で重点成長事業へ ➢ 先行投資による技術開発を推進	IoTソリューション		半導体関連(次世代パッケージ) ディスプレイ関連(次世代)	ヘルスケア 環境・エネルギー センシング
安定的拡大事業 ➢ 安定的にキャッシュを創出 ➢ 一定の投資を行いより高い収益性・効率性を目指す	マーケティング BPO 証券・事務系印刷	国内パッケージ 建装材	半導体関連(その他) ディスプレイ関連(反射防止)	
改善・転換事業 ➢ 構造改革を実行し、収益性・効率性の改善を実行	情報系印刷 情報系その他		ディスプレイ関連(その他)	

ROICによる
事業管理の強化

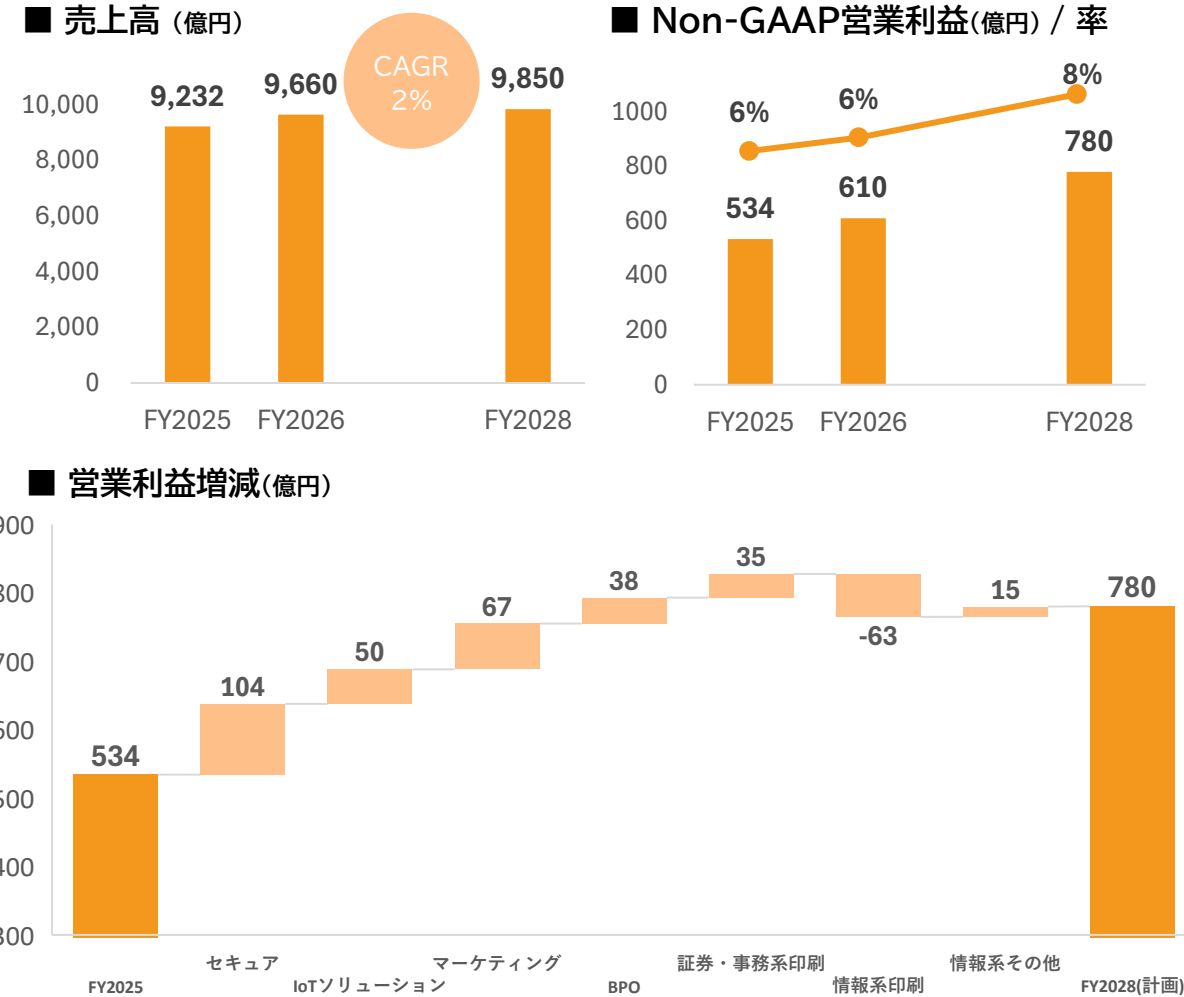
・業績管理
・投資判断
・評価

重点施策①:事業ポートフォリオ変革

セグメント戦略:情報ソリューション系

優位性の磨き上げによる高収益化と既存印刷事業の収益性・効率性改善により利益成長を目指す

業績目標



事業環境認識

AIの進展	①情報の均質化 ②AIによる業務代替 ③偽情報の氾濫
国内の人口減少	①接点の減少 ②労働力の枯渇 ③組織の統廃合
IDソリューション市場の拡大	①海外市場の成長 ②真正性への需要の世界的高まり

TOPPANの優位性

- ✓ 現場理解に基づくリアルとデジタルを組合せた業務設計力と一次データの収集・分析、コンサルティング～運用支援までの伴走支援
 - ✓ セキュリティ・認証技術の保有によるセキュア基盤の提供力
- ⇒AIをビルドインした高付加価値で継続的なソリューションを提供

戦略の方向性

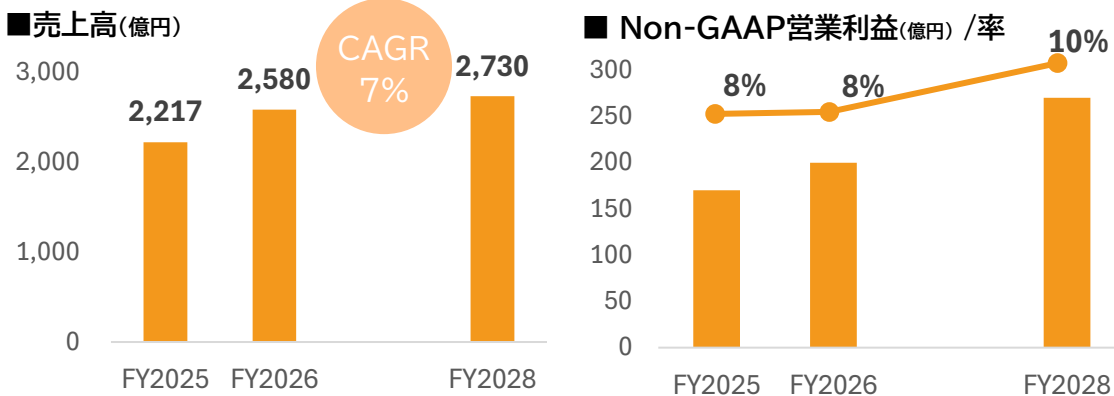
優位性の磨き上げ (リアル×デジタル×AI) による高収益化				既存印刷事業の 収益性・効率性改善	
セキュア	IoTソリューション	マーケティング	BPO	証券・事務系印刷	情報系印刷

サブセグメント戦略:情報ソリューション事業

セキュア

ヒトのIDを中核とした安定事業を基盤に
デジタルサービスを組み合わせた高収益化とグローバル成長を実現

業績目標



戦略

■グローバルでの政府系ID/ICカード製造・発行ビジネスの拡大

- 政府系IDに紐づくソリューション拡大と、国内実績と技術力を活用しカード製造・発行ビジネスにおけるグローバル市場の成長取り込み

■国内の安定需要の取込み

- IDカード/ICカードの媒体製造・発行/DPS事業の安定成長

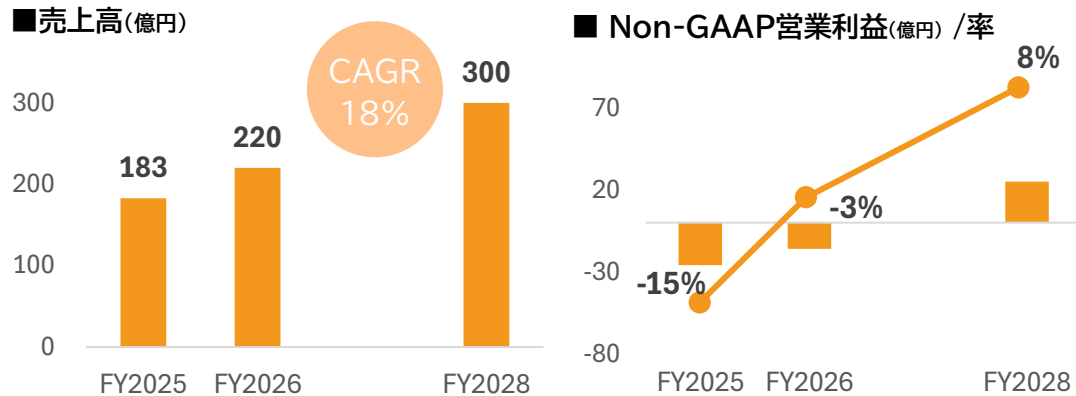
■業界特化型サービスの提供によるさらなる高収益化

- 認証/認可/証跡を管理するID基盤「IDaaS」の構築
- 媒体とデジタルを組み合わせた高付加価値サービスパッケージの提供

IoTソリューション

モノのIDを中核としたIoTデバイスとシステムの提供による
継続型高収益モデルの確立

業績目標



戦略

■IoTデバイス供給とシステム運用による継続型収益モデルの確立

- RFID/ID関連機器/マテハン機器などのIoTデバイスの継続供給
- モノのIDを管理するシステム運用とのトータルサービス提供

■注力領域での業界共通サービスの整備とグローバル展開

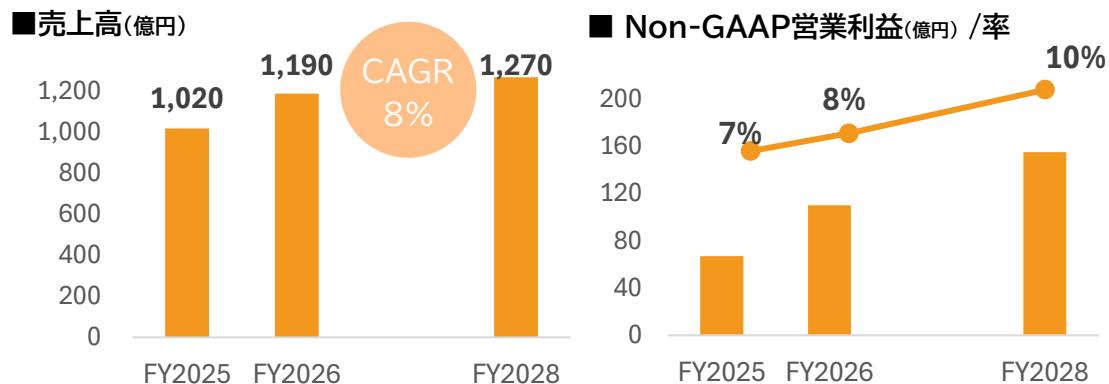
- 【注力領域】スマートファクトリー(製造)/スマートロジスティクス(物流)/スマートヘルスケア(医療)/ブランドプロテクション(高級品)
- ターゲット業界毎に共通サービスパッケージを整備、グローバル展開も視野

サブセグメント戦略:情報ソリューション事業

マーケティング

リアルとデジタルを融合した独自のマーケティングサービスの実装による高収益化と得意先の持続的成長を実現

業績目標



戦略

リアル×デジタルのマーケティングサービス実装による優位性構築

- デジタル施策のみの顧客体験成果はAIにより均一化、リアル体験価値の重要性が高まる
- 当社はリアル接点での体験価値を最大化する販促支援の実績・ノウハウを保有
- デジタルとリアルを融合したマーケティングサービスは独自の優位性を構築

得意先課題にミートしたソリューション提案による高付加価値化

- 業界毎の経営課題に対して複数のサービスを組み合わせた統合提案により取引単価を拡大

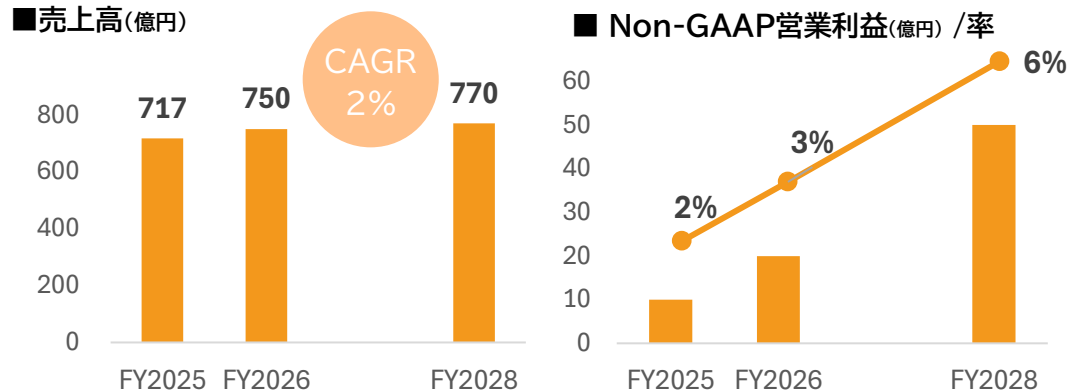
内製化促進とAI活用による利益率向上

- 外部発注比率の低減とAIによる業務効率化によりコスト削減

BPO

BPR×AIを中核とするサービスモデルの構築と高難度・複雑業務へのリソース集中により高収益体質へ転換

業績目標



戦略

AIだけで完結することができない高難度・複雑業務へのリソース集中

- 単純なAI置換えが進む定型業務から、法規制や高度な判断が伴う公共・金融・インフラ等の、AIだけに判断を任せることができず、人・システム・AIを組み合わせた業務設計が必要となる高難度・複雑業務に特化

運用基盤のAI実装による自動化とAI運用保証による高付加価値化

- BPR×AIでの運用基盤自動化×AI運用保証の高品質・高効率サービスの提供

BPO運用拠点の最適化による利益率改善

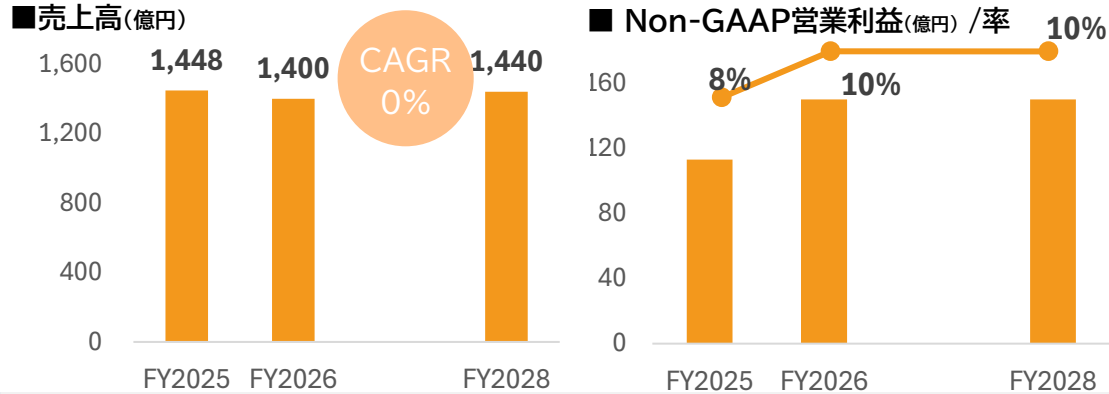
- 各拠点で重複する運用機能の統合を進め、稼働率向上によるコスト削減を推進

サブセグメント戦略:情報ソリューション事業

証券・事務系印刷

国内事業の収益性・資本効率の向上と
海外事業での安定成長の両立

業績目標



戦略

■ 受注の選択と集中による収益性改善

- ・ビジネスフォーム、証券印刷は今後も市場縮小が継続
- ・シナジー発揮による利益管理の強化でサプライ事業の撤退など低利益品の見直しや受注選別を実行し、国内売上は減少となるが利益率は改善

■ 業務プロセス・生産の最適化による固定費削減

- ・発注条件の標準化、仕様統一等による利益率改善
- ・生産設備削減・拠点集約によるコスト削減・資本効率改善

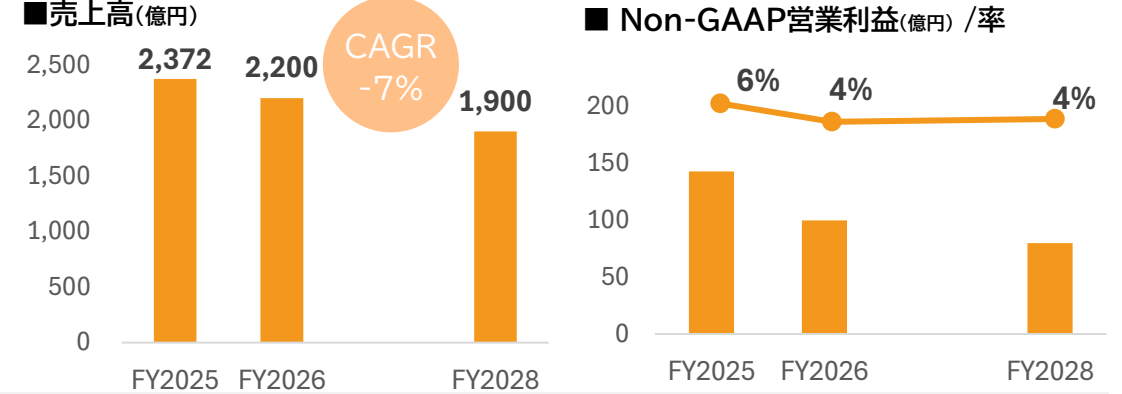
■ 海外事業での安定成長

- ・米国・香港IPO関連業務等海外ファイナンス印刷の安定的な需要取り込み

情報系印刷

市場縮小に伴う販売・製造両面での改善施策実行により
収益性・効率性を向上

業績目標



戦略

■ 受注の選択と集中による収益性改善

- ・出版・商業印刷市場は今後も継続的に縮小し下げ止まりは困難な状況
- ・量の減少に対し、受注の選別や条件改善活動を徹底的に推進
- ・市場成長が期待できるトレーディングカードは注力

■ 構造改革実施による固定費削減・投下資本の圧縮

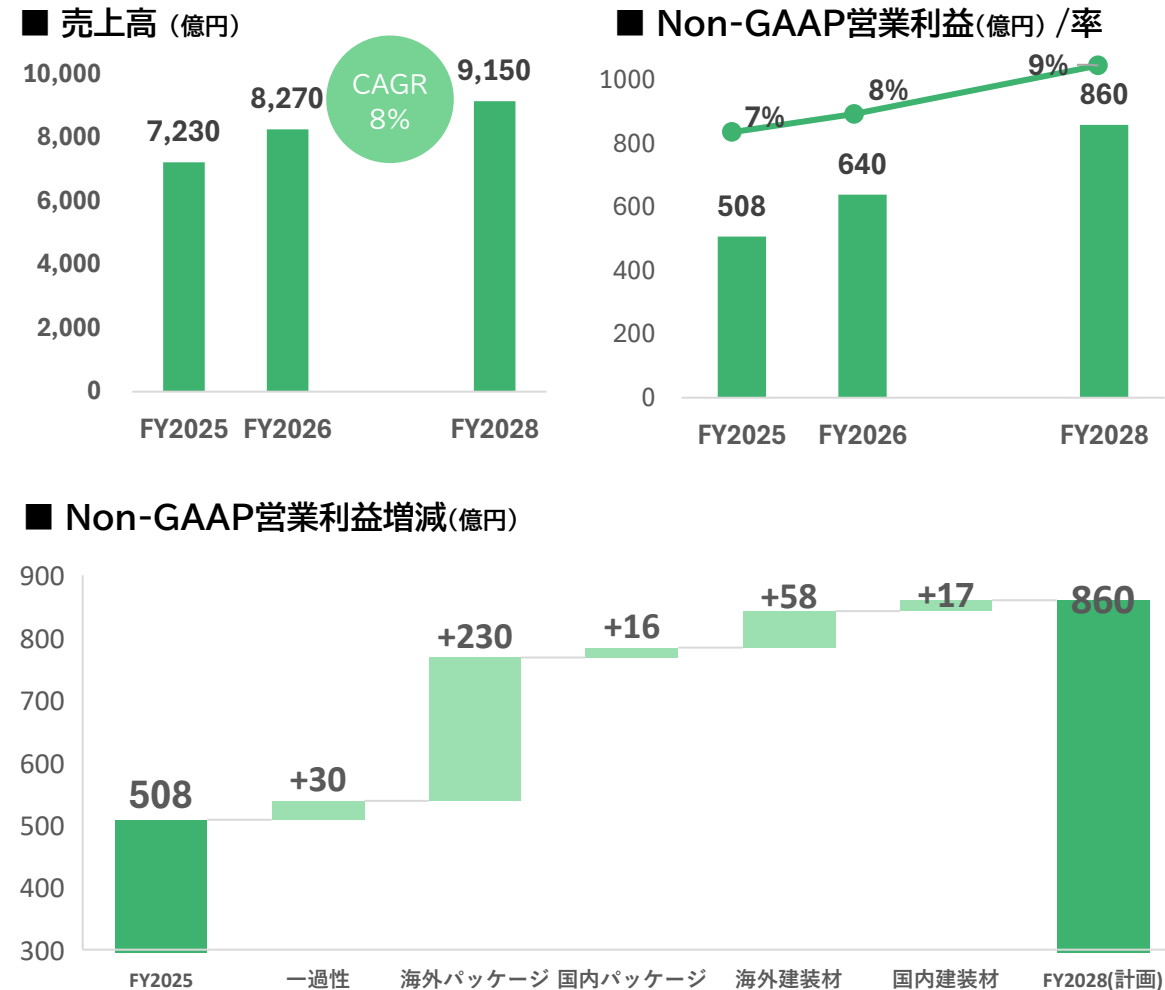
- ・出版・商業印刷の生産設備台数の削減
- ・更なる拠点再編の実施

重点施策①:事業ポートフォリオ変革

セグメント戦略:生活・産業事業

グローバル各地域での安定的なオーガニック成長をベースに、SX戦略の推進により高収益事業へ

業績目標



事業環境認識

サーキュラーエコノミーの進展	①脱炭素・資源循環 ②環境法規制 ③線形→循環経済
正面市場の成長	①経済成長との連動 ②需要の安定性
地政学リスク	①原材料価格 ②サプライチェーンの分断

TOPPANの優位性

- ✓ 環境課題の解決に貢献する独自のSX製品開発力
 - ✓ 競争優位製品の世界展開を可能とするグローバル供給体制
 - ✓ 調達リスクを低減するグローバルネットワークの構築
- ⇒社会価値と経済価値の向上を同時に実現する事業セグメントへ

戦略の方向性

SX戦略の推進による
収益力強化

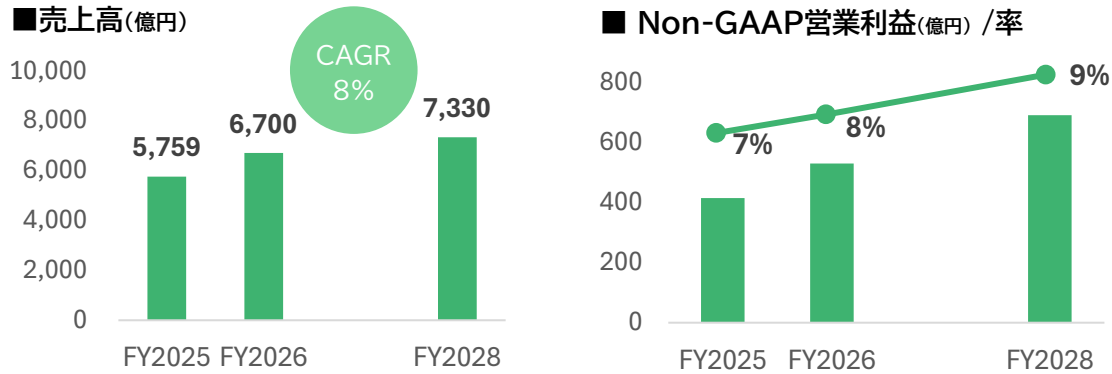
安定需要の取込みと
グローバル連携による
シナジー創出

サブセグメント戦略:生活・産業事業

パッケージ

オーガニック成長による安定収益基盤をベースに、
垂直統合戦略によるSXパッケージの高付加価値化とシナジーの実現

業績目標



戦略

■ オーガニック成長による安定収益の獲得

- APACを中心に経済成長・人口増に伴う安定的なパッケージ需要の取込み
- 米州でのプレゼンスを活かした安定成長

■ 垂直統合戦略によるSXパッケージの高付加価値化とグローバル供給

- フィルム成膜×モノマテリアルバリア技術による競争優位なSXパッケージの開発
- 環境規制が後押しとなる欧州を起点にグローバルに広がるSX需要の取込み

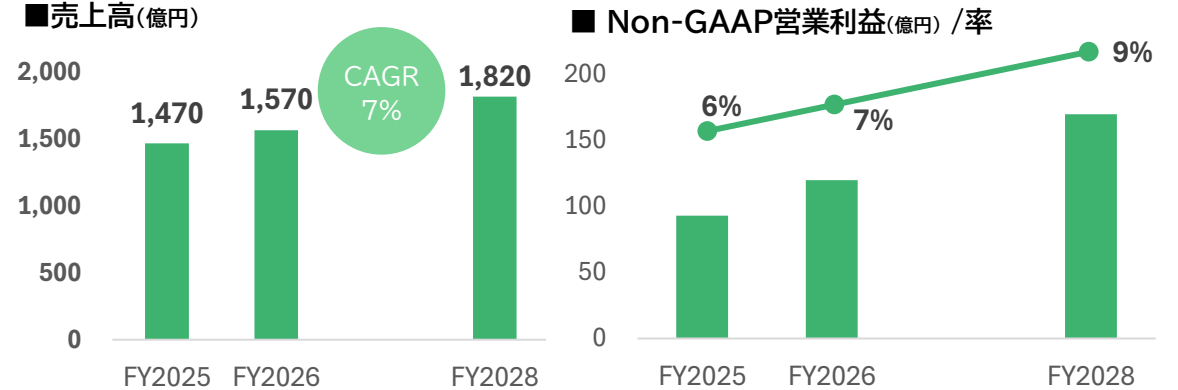
■ コストシナジー創出による利益率向上

- 原材料のグローバル共同調達やフィルムの内製率向上によるコスト削減

建装材

品質強化および新工場稼働に伴う最適地生産の推進と
ポートフォリオ拡大・ポジションチェンジによる高付加価値化

業績目標



戦略

■ 品質・デザイン強化、トルコ新工場稼働によるシェア拡大

- 品質向上、柄開発スピード向上施策の実行による顧客満足度の改善
- トルコ新工場稼働に伴う最適地生産の推進

■ 製品ポートフォリオ拡大とポジションチェンジによる高付加価値化

- 海外は従来の紙に加え、フィルムベースの化粧シート販売を強化
- 国内は部材供給から空間演出企業にポジションチェンジし、コト+モノで事業拡大

■ 継続的な収益改善による利益率向上

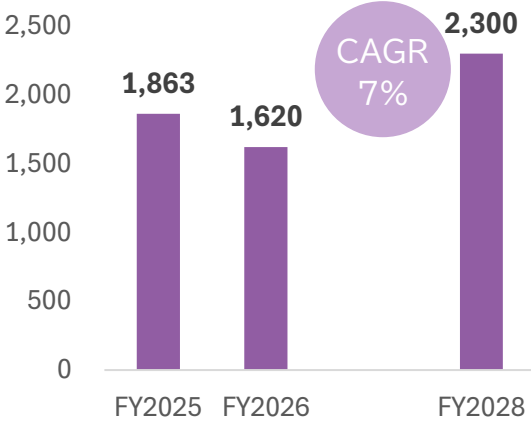
- インキの内製化や国内生産技術のグローバル展開によるコスト削減

セグメント戦略:エレクトロニクス事業

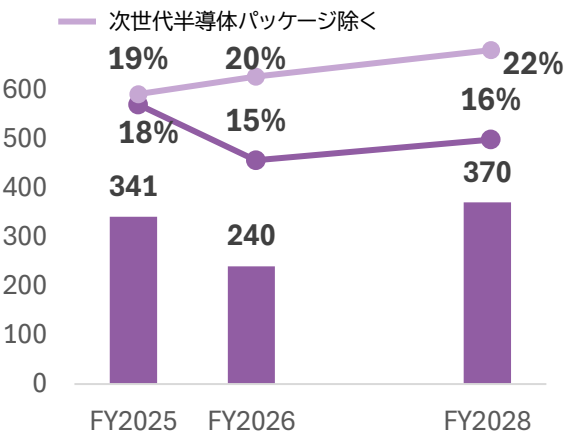
技術優位性を源泉に半導体パッケージ事業での高収益化と高成長を実現

業績目標

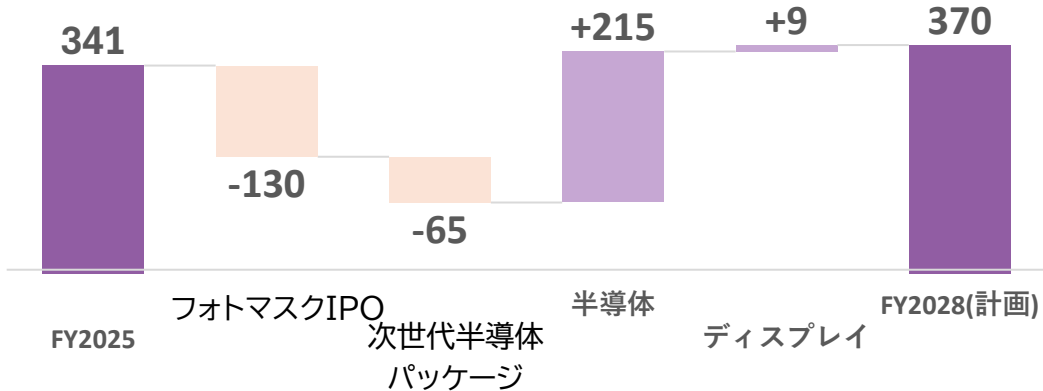
■ 売上高 (億円)



■ Non-GAAP営業利益(億円) / 率



■ Non-GAAP営業利益増減(億円)



事業環境認識

半導体市場の
長期的成長

①AIの爆発的需要増 ②半導体パッケージ市場の拡大

要求技術・品質の
高度化

①大型化 ②高平坦性 ③高速伝送 ④低消費電力 等

FPDパネルの
大型化

①面積需要増/数量頭打ち ②QDEL市場の伸長

TOPPANの優位性

- ✓ 技術優位性を源泉とした最先端のキーデバイスの開発・供給力
- ✓ テクノロジードライバーである顧客・材料メーカーとの強固なパートナーシップ

⇒次世代含めた半導体パッケージ事業を中心にリソースを集中

戦略の方向性

半導体パッケージ事業での
高収益化・高成長の実現

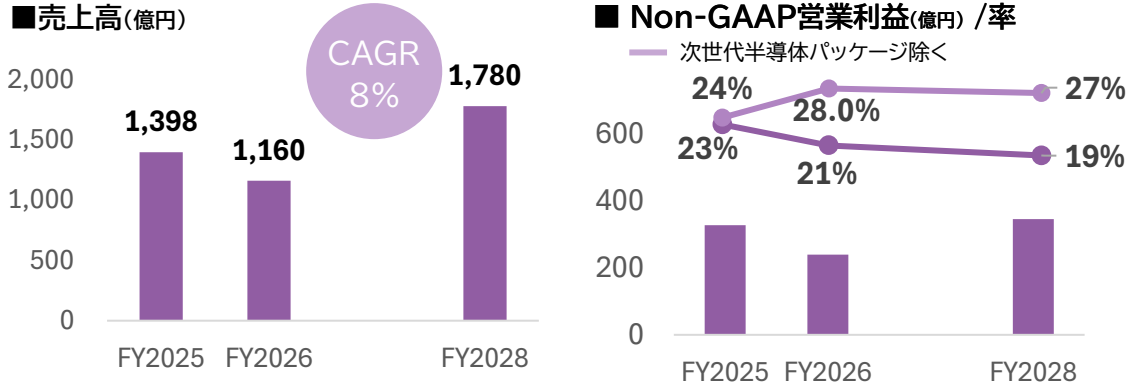
低収益事業の
構造改革実施

サブセグメント戦略:エレクトロニクス事業

半導体関連

半導体パッケージ事業に経営資源を集中し、FC-BGAでの高い成長の実現と次世代品への戦略的投資を実施

業績目標



戦略

■ FC-BGAでの高収益性と高成長の維持

- ・ハイエンドスイッチ/AI ASIC/サーバーCPU向けを重点領域としてターゲット
- ・新潟(FY25稼働)、シンガポール(FY26稼働)の新ラインを含め、高稼働により売上・利益を大きく伸長

■ 次世代半導体パッケージへの戦略的投資の実施

- ・ガラスコア/インターポーザーの開発・量産に向けた投資の実行
- ・次期中計での収益貢献に向けた戦略的投資フェーズにより今中計は費用先行

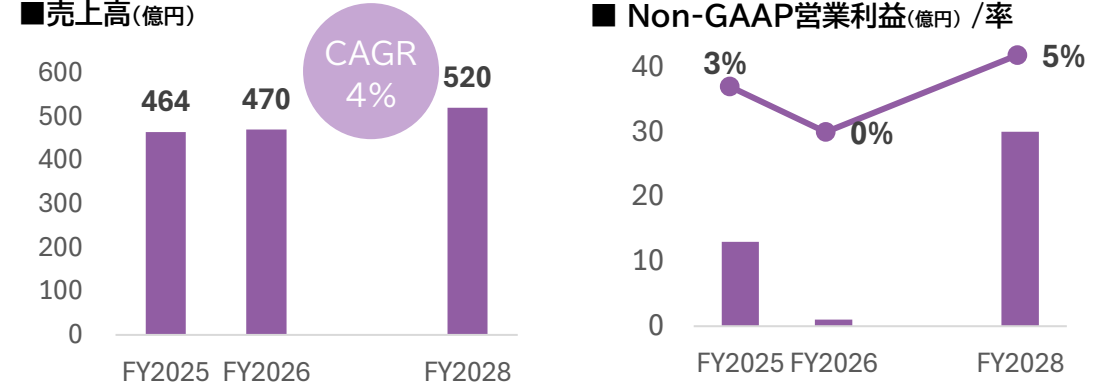
■ その他半導体関連事業の安定成長

- ・OCF/エッチングパーツ/設計事業の安定成長

ディスプレイ関連

反射防止フィルムの安定成長と次世代事業の基盤確立に集中し、ディスプレイソリューションは終息に向けた構造改革を実施

業績目標



戦略

■ 反射防止フィルムの収益拡大

- ・超広幅ライン(FY26稼働)の投資効果による安定充足と、先端品開発による高付加価値化

■ 次世代ディスプレイ事業(調光デバイス/QD材料)の立上げ

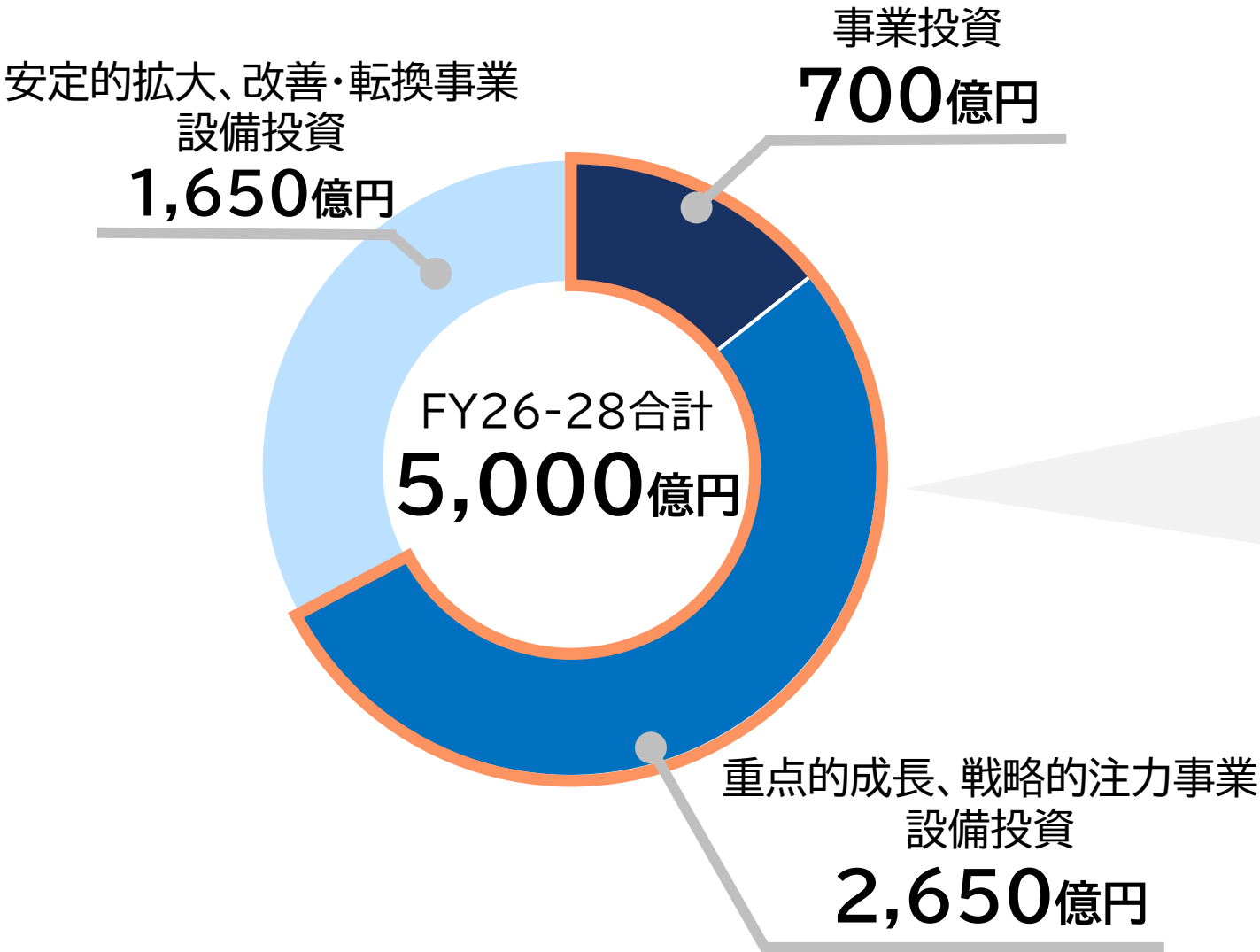
- ・調光デバイス:車載向けでのデファクト化による採用拡大
- ・QD材料:QDELディスプレイ/ペロブスカイト太陽電池向けで事業基盤確立

■ 構造改革の実行

- ・ディスプレイソリューションの事業終息(FY27予定)

投資戦略

3ヶ年総額で5,000億円の投資を計画。エレクトロニクス系の半導体関連事業に戦略的に配分



事業投資 + 重点的成長、戦略的注力事業 設備投資セグメント別内訳

3,350億円

情報系

- セキュア事業
・システム構築 他

10%

生活系

- グローバルパッケージ
・フィルム事業生産能力増強
・パッケージ事業設備改善 他

20%

エレ系

- 次世代半導体パッケージ
・パイロットライン～
量産ライン構築
- FCBGA
・品質改善 他

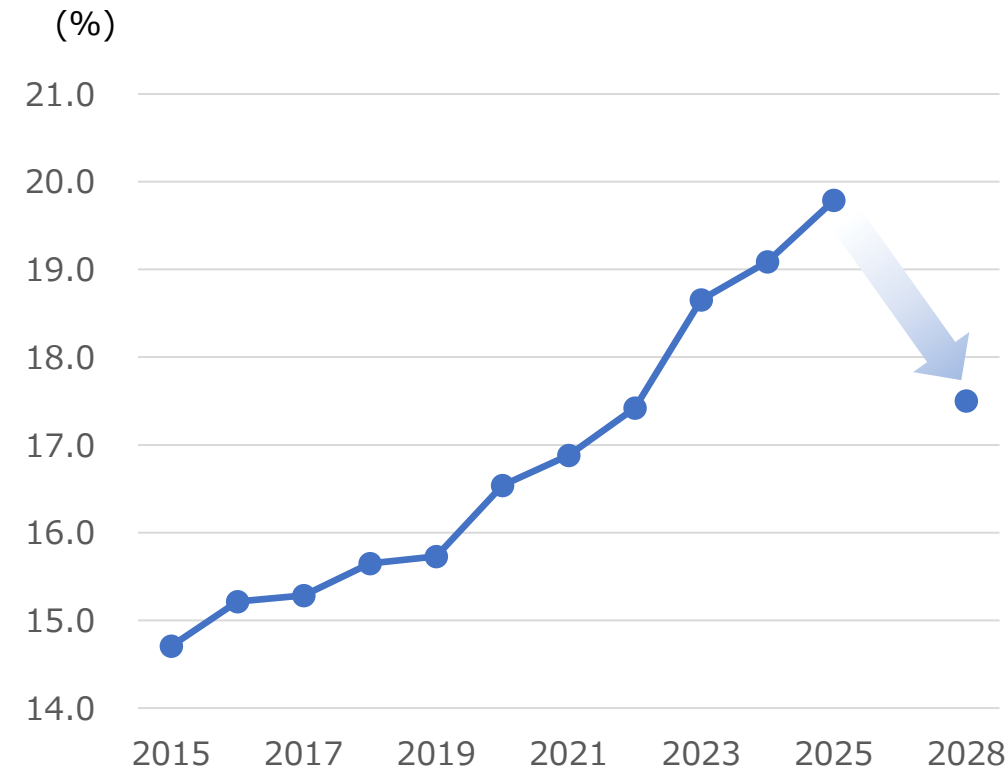
60%

FY26-28累計

重点施策②:コーポレート改革

事業の高付加価値化と同時にHD・事業サイドの間接部門の効率化・集約化による人員再配置等により販管費率を改善

■販管費率推移



中計目標:販管費率2ptレベルの改善(FY2025:19.8%)

- HD・事業部の間接部門の人員再配置の実施
- 間接部門業務の効率化・集約化
 - ・業務・人員を集約し共通化・効率化により業務量30%削減
 - ・外部委託費用の圧縮

※販管費率の改善には構造改革効果も含む

実現に向けた取り組み

①人財マネジメント改革による適正配置の推進

- ✓ 人財要件の明確化
- ✓ 人財スキルの可視化
- ✓ 自律的チャレンジの促進

②全社AI推進による間接部門の業務効率化・高度化

- ✓ 経営システムの効率化・高度化への変革の加速
- ✓ 全社業務のAI変革ネットワークの構築

重点施策③: バランスシート改革

FY2028までに総資産の20%を目標に保有資産の圧縮を図る



バランスシート改革 主要施策

① 手元流動資金の圧縮

✓ 海外の金融子会社の更なる活用により海外子会社の資本集約を促進

② 売掛債権・棚卸資産等の運転資本の循環適正化

✓ 全社ベースでの運転資本圧縮施策によるキャッシュ創出施策の推進

③ 生産拠点の統廃合促進・ノンコア事業の縮小と撤退促進

✓ 事業ポートフォリオ変革の推進に伴う保有資産の効率性向上

④ 政策保有株式の売却加速

✓ 政策保有株式の連結純資産比率を28年度で7%未満まで削減

重要視する指標

(A) 有利子負債の有効活用と適切な上限管理

✓ 利益計画と投資計画の進捗に応じた有利子負債の絶対額管理

(B) 自己資本のコントロール

✓ 内部調達資金と構造改革の推進による追加的な自己資本圧縮の追求

✓ 総還元性向100%以上の実施

© TOPPAN Holdings Inc.

21

キャッシュアロケーション方針

FY2028でのROE8%達成に向け、株主還元・BS圧縮・政策保有株式の縮減を実行

■基本方針

- ① 持続的成長に向けた投資を強化する
- ② 構造改革を推進する
- ③ 安定的な株主還元を実現する

■中期経営計画 2028の考え方

成長投資・事業見直し・BS圧縮でFY2028にROE8%を目指す

- ① 成長領域へ投資を集中し、事業シフトを加速させる
- ② 低成長や不採算事業を見極め、構造改革を推進する
- ③ 総還元性向をふまえつつ、機動的に自己株式取得を実施

実現に向けた施策

- ・総還元性向を**100%を下限とする**水準で株主還元を実施
(FY2026は500億円の自己株式を実施)
- ・B/S改革を推進し、総資産の**20%の圧縮**を目標とする
- ・政策保有株式を連結純資産対比で**7%未満**に縮減する

FY2026-2028のアロケーション

キャッシュ・イン

キャッシュ・アウト

営業CF
4,500億円以上

投資CF
約 5,000億円

バランスシート改革
総資産20%規模の圧縮

株主還元
(総還元性向100%以上)

構造改革等

財務健全性の維持

中長期目標達成に向け、積極投資を行いつつも財務健全性を維持する、適正な手元資金を確保

経営目標

3つの重点施策に取り組み、2028年度 ROE8%と2031年度 ROE10%を達成する

		FY2025		FY2026		FY2028		25→28 CAGR	FY2031		28→31 CAGR
売上高		18,050		19,250		19,300			22,000		
収益性	売上総利益	23.5%	4,243	23.7%	4,554	-		24.7%	-		15.4%
	販管費	19.8%	3,571	19.5%	3,754	-			-		
	営業利益	3.7%	671	4.2%	800	6.7%	1,300		9.1%	2,000	
	Non-GAAP営業利益	5.2%	941	5.2%	1,010	7.5%	1,450		9.5%	2,100	
	EBITDA	8.6%	1,548	9.1%	1,750	-			-		
	当期純利益	3.6%	648	2.9%	550	-			-		
	Non-GAAP当期純利益	3.9%	712	3.9%	750	-			-		
資本効率	ROE	4.9%		4.2%		8.0%		10.0%			
	Non-GAAP ROE	5.4%		5.7%		9.0%		11.5%			
株価指標	EPS	227.07円		198.57円		-		-			
	Non-GAAP EPS	249.74円		270.78円		-		-			
	BPS	4,742.83円		4,780.45円		-		-			
	一株当たり配当金	58円		58円		-		-			
財務健全性	自己資本比率	52.3%		51.2%		-		-			
為替レート(円/\$)		151円		150円							
為替レート(円/€)		176円		175円							

新事業創出に向けた取り組み

市場開拓視点の強化により新事業の早期創出・スケール化を実現

中期経営計画2028での取り組み

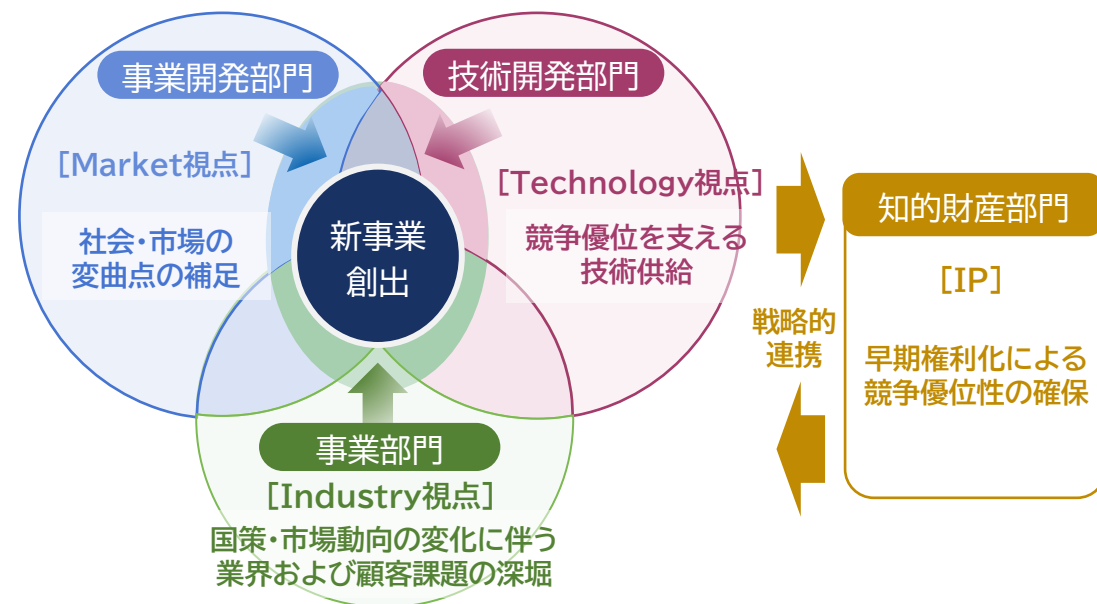
■事業開発部門における
マーケティング機能と人財の強化
潜在ニーズの把握と事業化を推進する
人財を拡充

■事業化確度の向上

事業化プロセスをモデル化し、
事業化確度を高め、早期にスケール化

■集中投資の実現

全社アセットの可視化による有望テーマへの
集中投資の実現



新事業創出テーマ:次期中計での収益貢献化

ヘルスケア領域

- ヘルスケアデータ
- オンラインヘルスケア
- 3D細胞培養

環境・エネルギー領域

- 水素エネルギー向け部材MEA

センシング領域

- ToFセンサ

全社AI推進の取り組み

業務変革と事業変革を実現するAI基盤の構築と全社での活用を推進し、卓越した高収益構造へ転換

施策①

AI・データを最大限に活用するための環境整備

- ✓ 高度なセキュリティと信頼性を担保した「AI基盤」の構築
- ✓ AI変革を実現する「多層的な人財教育と企業風土」の醸成
- ✓ グローバル含めたTOPPANグループAIガバナンス体制の構築

施策②

AI基盤を活用した全社プロセスの自律化と新ビジネスの創出

- ✓ 自律的AI運用での業務変革によるHD・事業側の間接部門の生産性向上
- ✓ 情報系事業を中心にAI基盤活用による提供サービスの高付加価値化
- ✓ AI基盤活用による新事業の「多産」と「スケール化のスピード向上」の実現

■領域別の具体施策例

	部門	AI活用の方向性	具体的施策
業務変革 による 生産性向上	営業・マーケティング	データドリブンで営業/マーケティングを行う仕組の構築と意識・風土改革	・顧客データの整備/分析による意思決定支援 ・営業外業務の改善・削減 他
	SCM	データ起点のアクション実行による業務効率化と最適生産の実現	・生産管理プロセスへのAIエージェント組み込み ・データに基づく最適生産の実現 他
	財務	定型業務の自動化と意思決定支援の二軸でAI活用領域を拡大	・連結決算業務の標準化 ・CF、資金余力の実況把握、投資案件予測による自動判別 他
事業変革 による 価値創造	マーケティングDX	RX基盤の強化とシナリオ販売への転換に向けたAI基盤の整備	・一次データを負荷なく取得する環境整備 ・統合提案の型をAI基盤に落とし込み提案高度化 他
	BPO	「高度化」「効率化」「知識集約」による業務品質の向上とコスト削減	・複雑な審査業務などにAIエージェントを導入 ・作業ログの可視化から課題抽出・改善 他
	新事業創出	情報集約DB×生成AIで次世代主力事業を高速・連続的に創出	・市場/技術/現場の情報集約DB構築 ・事業開発プロセスへのAI活用 他

ガバナンス強化の取り組み

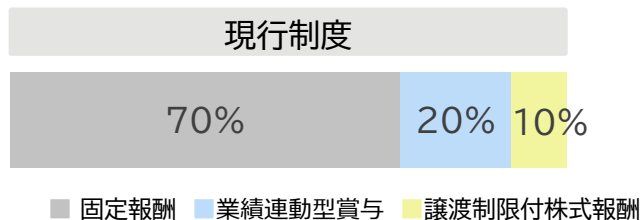
Purpose実現を通じた社会課題解決と、中長期的な企業価値向上に向け、新たな役員報酬制度へ改定

① 新役員報酬制度の方針

1. 経営戦略の達成に資する
優秀かつ多様な経営陣の獲得・維持
2. グループ全体の中長期的な
企業価値向上および社会課題の
解決への動機づけ
3. 公正性・透明性・納得性の高い
制度設計

② 報酬の構成

- 変動報酬割合を高め、標準業績時において概ね「固定報酬:変動報酬=50:50」に設定
- 譲渡制限付株式報酬に業績達成条件を付与



	新制度		
代表取締役社長	50%	27%	23%
ホールディングス・TOPPAN(株)の その他取締役及び 役付執行役員	55%	27%	18%

■ 固定報酬 ■ 業績連動型賞与 ■ 業績連動型譲渡制限付株式報酬

③ 変動報酬の評価指標・算定方法

- 中期経営計画における財務指標とESG指標を評価指標とし、各指標の達成度が支給率に反映される算定方法を採用
- マルス・クローバック条項を導入し、透明で公正なリスク管理を実現

業績連動型賞与
(短期インセンティブ)

=

役位別基準額

×

KPI指標
による支給率

評価指標		割合	係数変動幅
Non-GAAP営業利益		40%	0~200%
Non-GAAP ROE		40%	0~200%
ESG指標	CO2排出量削減	20%	50~150%
	従業員エンゲージメント		

業績連動型譲渡制限付
株式報酬
(長期インセンティブ)

=

役位別基準額

×

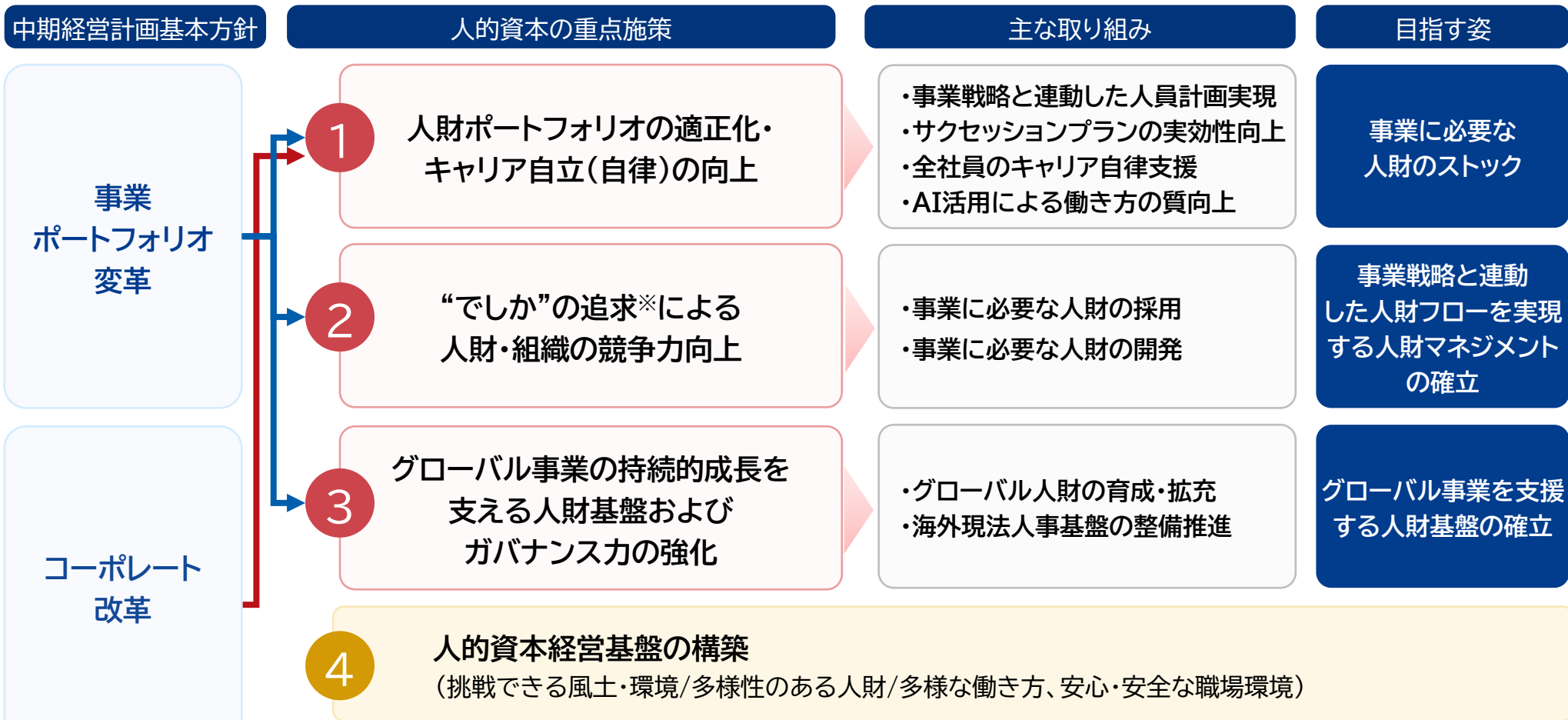
KPI指標
による支給率

評価指標		割合	係数変動幅
Non-GAAP ROE		40%	0~200%
TSR(TOPIX成長率比較)		40%	0~200%
ESG指標	CO2排出量削減	20%	50~150%
	従業員エンゲージメント		

人的資本への取り組み

事業と連動した最適人財ポートフォリオの実現による競争力向上を推進

事業と連動した最適人財ポートフォリオ実現に向け、必要な人財・スキル定義と社員の保有スキルを可視化
事業戦略上必要な人財を、採用・育成・配置などの人財マネジメントを通じて確保することで、事業の競争力の向上につなげる



持続的な
企業成長
中期経営計画
の目標達成

※「“でしか”の追求」とは、自分「でしか」できない強みを磨き、追求することで、ひいては、TOPPANグループの組織力を高める差別化戦略

自然資本への取り組み

「TOPPANグループ環境ビジョン2050」にもとづく活動

脱炭素社会への貢献

エネルギー使用の合理化・エネルギー管理や、再生可能エネルギーの利用に積極的に取り組み、2050年度にScope1+2およびScope3におけるGHG排出の実質ゼロを目指す

■ GHG排出量の削減

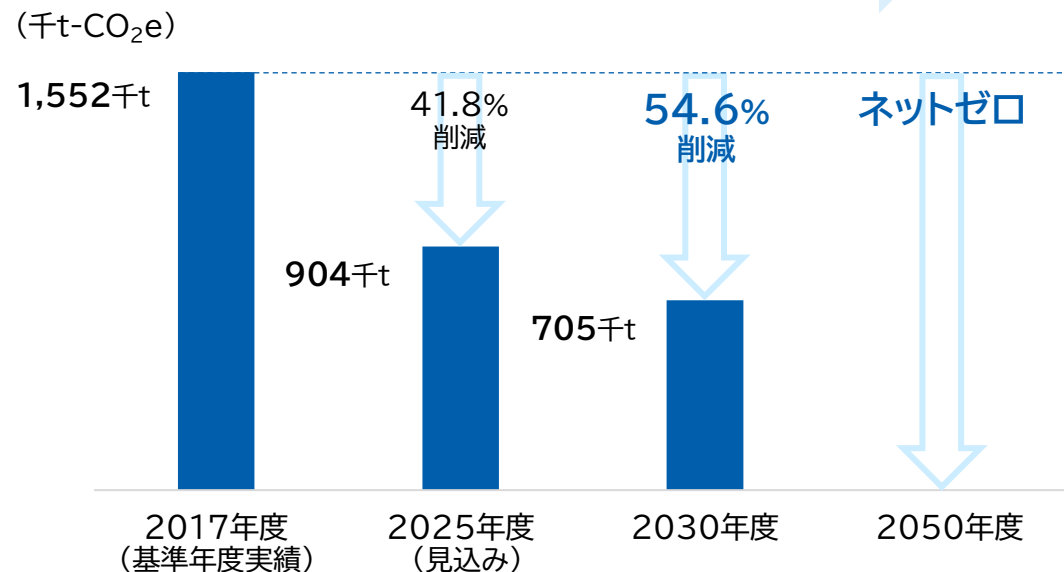
KPI

2030年度 54.6%削減、2050年度 ネットゼロ(2017年度比)

GHG排出量削減目標

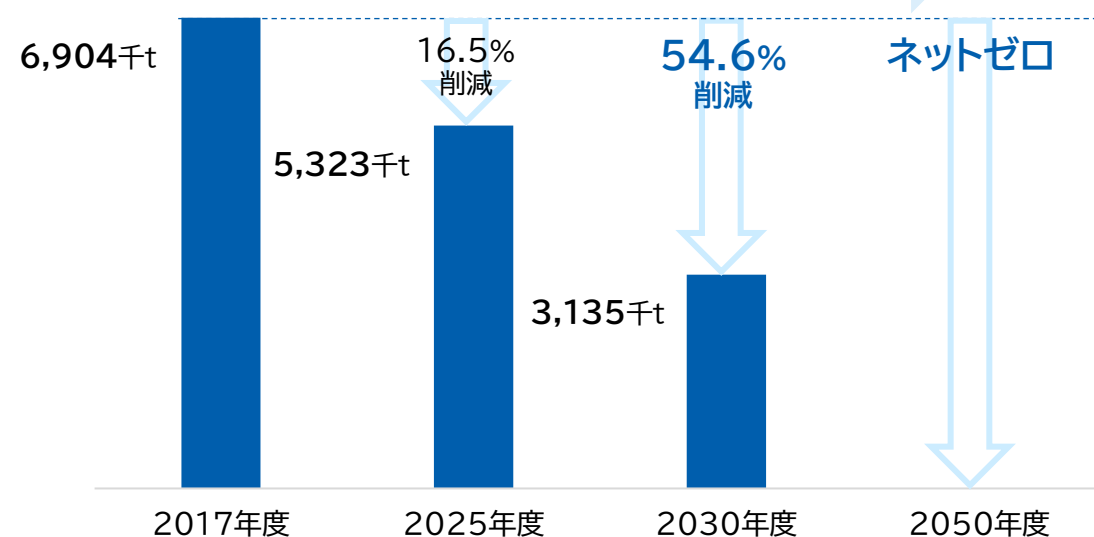
Scope1+2

省エネルギーの推進、低炭素電力や
再生可能エネルギーの調達を推進



Scope3

DXの推進や、低炭素材料の積極採用など
サプライヤーとの協働を進める



自然資本への取り組み 「TOPPANグループ環境ビジョン2050」にもとづく活動

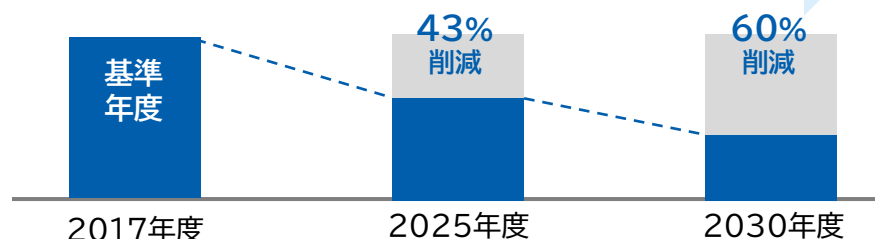
資源循環型社会への貢献

廃棄物の排出抑制や、再使用・再資源化により、2050年度に廃棄物へのゼロエミッションを目指す

■ 廃棄物最終埋立量の削減

KPI 2030年度 60%削減(2017年度比)

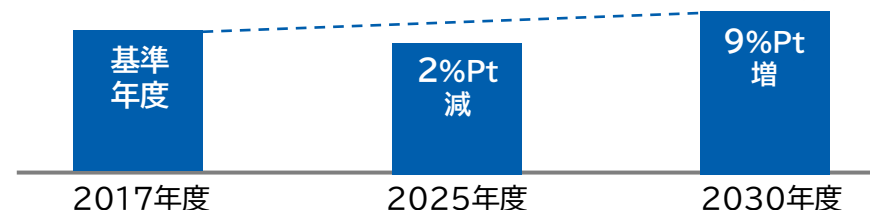
拠点国毎の再資源化技術活用などに取り組む



■ 廃プラスチックの材料リサイクル率の向上

KPI 2030年度 9%pt増(2017年度比)

ガス化などのケミカルリサイクルを活用



生物多様性の保全

生物多様性への脅威縮小や陸域・海域の取り組み、豊かな自然の保全と社会経済活動が両立する自然共生社会を目指す

■ 社内外自然共生地域の保全への貢献

KPI 2030年度 製造拠点面積10%に相当する社内外自然共生地域の保全へ貢献

- 2025年度、朝霞ビオトープと旧芝川研修センターで環境省「自然共生サイト」を取得

■ 用紙原料の調達における合法性確認

KPI 2025年度以降 100%

- 森林破壊ゼロの達成と持続可能な森林資源の利用促進を目指す
- グループ全体で用紙調達先の合法性調査を進め、すべての調達先からの確認を完了

水の最適利用

水ストレスの高い事業所の節水対策と排水の汚染防止に取り組み、最適な水利用の実現と水質汚染防止による水質改善に貢献する

■ 水リスクの高い拠点における取水量の削減

KPI 2030年度 対象拠点の半数以上で目標を達成

- 全拠点を対象に複数の国際評価ツールを活用し水評価リスクを実施
- 水リスクが高い拠点に対し節水対策を行い継続的にモニタリング
※事業再編に伴い、26年度以降の対象拠点を見直し中

■ 適切な排水品質による水質改善への貢献

KPI 2030年度 規制値超過による行政措置件数0件

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ご承知おきください。

すべてを突破する。
TOPPA!!!
TOPPAN