

TOPPAN

Integrated Report

統合レポート 2026

2026



CONTENTS

イントロダクション

- 2 CONTENTS
- 4 At a glance
- 5 マネジメントメッセージ
- 6 CEOメッセージ
- 8 COOメッセージ

TOPPANグループのあゆみとDNA

- 13 TOPPANグループのあゆみ
- 14 TOPPAN's Purpose & Values
- 15 技術の系譜
- 16 技術革新の軌跡
- 18 培われた強み・コアコンピタンス
- 19 事業概要

価値創造ストーリー

- 22 価値創造プロセス
- 23 6つの経営資本
- 24 サステナビリティマネジメント
- 25 新マテリアリティの特定
- 26 新マテリアリティ
- 27 マテリアリティと提供価値・目指す姿との関係

中期経営計画

- 28 中期経営計画2028
- 31 財務戦略：CFOメッセージ
- 35 人財戦略：CHROメッセージ
- 39 事業開発・技術開発・知的財産戦略
 - 39 事業開発本部長メッセージ
 - 41 CTOメッセージ
 - 45 事業開発本部長×CTO 対談
- 47 社外取締役×機関投資家 座談会

事業別戦略

- 51 情報ソリューション事業
- 57 生活・産業事業
- 61 エレクトロニクス事業

価値創造の基盤

- 66 環境への取り組み
- 69 社会への取り組み
- 73 コーポレートガバナンス
 - 73 取締役および監査役一覧
 - 78 取締役および監査役のスキルマトリックス
 - 79 基本的な考え方／体制
- 82 取締役会の実効性評価
- 84 後継者計画
- 85 取締役・監査役のトレーニング
- 86 役員報酬
- 90 政策保有株式
- 91 コンプライアンス
- 92 リスクマネジメント
- 95 情報セキュリティ
- 96 エンゲージメント

財務セクション

- 97 連結11ヵ年財務サマリー
- 98 会社情報および株式の状況

統合レポート2026発行にあたり

TOPPANグループは、2031年度の目指す姿「True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き 世界に真の価値を提供する」の実現に向け、その第1フェーズとなる「中期経営計画2028」を策定し、実行をスタートさせました。グループにとって極めて重要な変革の年となる本年、「統合レポート2026」では、刷新した目指す姿、新マテリアリティ、新中期経営計画を軸に新たな「価値創造ストーリー」を構築し、構成および内容を一新いたしました。

本レポートの制作にあたっては、前年の統合レポートに対してステークホルダーの皆さまからいただいた貴重なフィードバックを真摯に受け止め、より読者（投資家・株主の皆さま等）のニーズに応える開示の拡充を念頭に置き、制作を進めました。特にROE目標の達成に向け、事業ポートフォリオ変革や財務戦略をどのように推進していくのか、その具体的な道筋と成長ストーリーをわかりやすくお伝えすることに注力しています。あわせて、中長期的な価値創造の基盤となる人的資本経営や事業開発・技術開発・知的財産における戦略、ガバナンスの高度化についても具体的な取り組みを交えてご紹介しています。

報告対象範囲

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日（一部に当該期間以外の活動内容も含みます。）
対象組織：TOPPANホールディングス株式会社および連結子会社

将来予測表記に関する特記

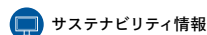
本レポートの記載内容のうち、将来予測表記は、現在入手可能な情報に基づいた将来予測表明です。これらの将来予測表記には、既知・未知のリスクや仮定等が含まれており、それらの可変要因やその他のリスク要因によって、実際の成果や業績等が記載の予測とは大きく異なる可能性があります。

Webサイトにおける情報開示

WebサイトにおいてもIR情報およびサステナビリティ情報を掲載しています。



IR情報



サステナビリティ情報

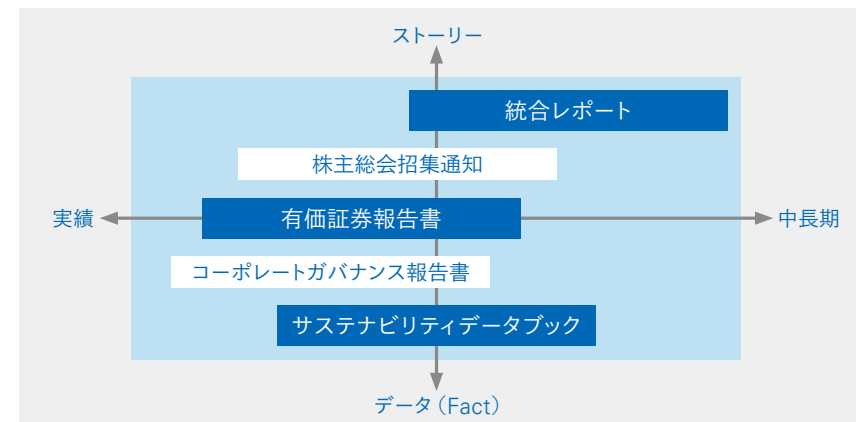
編集方針

本レポートは、経営企画本部 IR部、経営戦略部 サステナビリティ経営推進チーム、広報本部 ESGコミュニケーション部、法務本部 コンプライアンス部で構成されるコーポレートレポート編集委員会事務局が中心となり、TOPPANグループの中長期的な価値創造に向けた成長戦略や活動を、財務情報に加え、ESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務情報も含めた統合的な視点で制作しています。

統合レポート2026の位置づけ

また、今期TOPPANグループでは「情報の性質」と「時間軸」の観点から、開示体系における各媒体の役割を再定義いたしました。本レポートが担う「中長期の成長ストーリー」を中心軸とし、法定開示をベースに幅広くカバーする有価証券報告書、網羅的なESGファクトデータを集約したサステナビリティデータブックが、相互に補完し合っています。各媒体をあわせてご参照いただくことで、TOPPANグループへのご理解を深めていただければ幸いです。

※ 本レポートに掲載されている製品・サービス名称などは、TOPPANグループ、あるいはTOPPANグループ各社の商標または登録商標です。

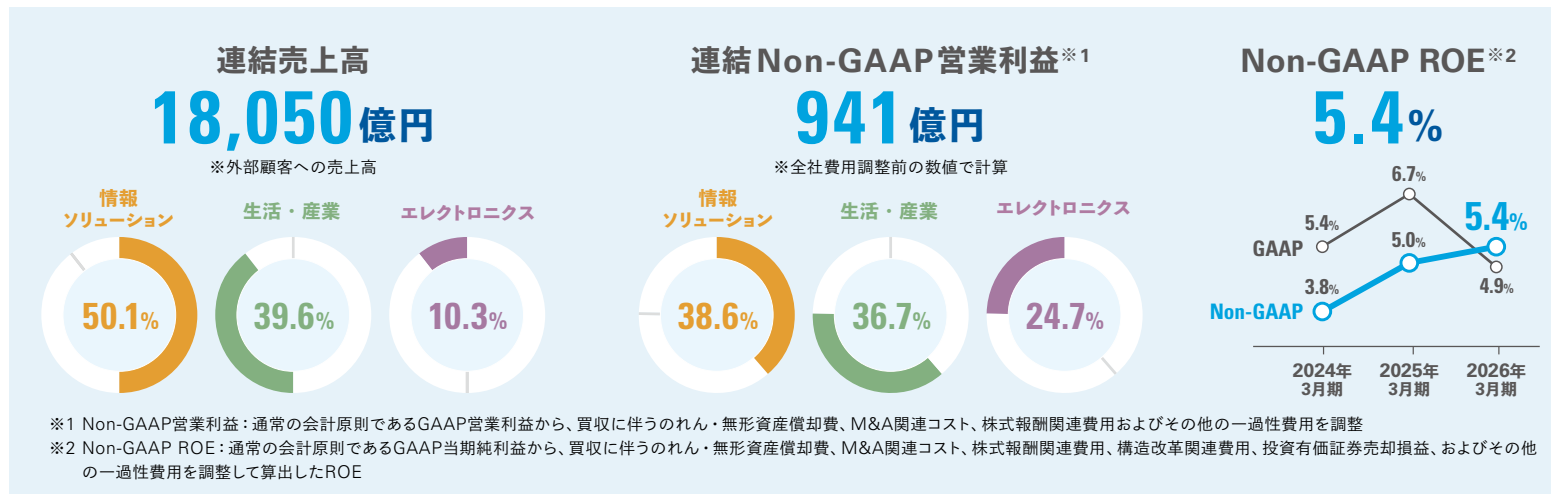


本レポートに関するお問い合わせ
TOPPANホールディングス株式会社
経営企画本部・IR部：03-3835-5588

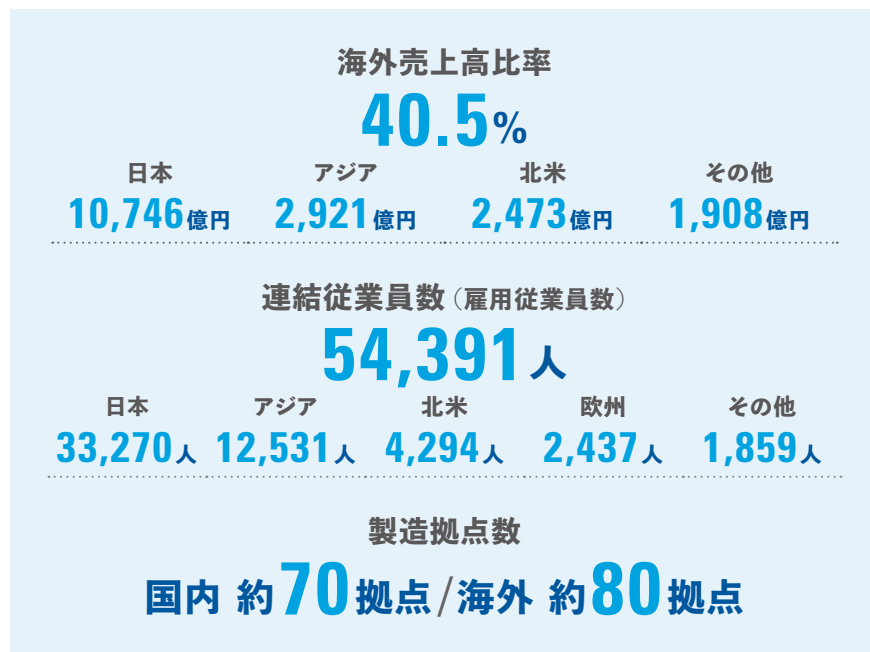
At a glance

※数値は2026年3月期実績

事業



グローバル



資本



外部評価

The Sustainability Year book
2026「Top 1%」



2年連続選定

Dow Jones Best-in-Class
World Index (DJBICI World)

3年連続選定

CDP 2025「気候変動」
「水セキュリティ」ダブルAリスト



**2分野での
Aリスト
2年連続選定**

CDP 2025「サプライヤーエンゲージ
メント・リーダー」



5年連続選定

サイバーインデックス企業調査2025



**最高位二つ星
獲得**

マネジメントメッセージ

新体制のもと変革を加速させ、持続的に社会から必要とされる企業へ



代表取締役社長COO
大矢 諭

代表取締役会長CEO
磨 秀晴

平素は格別のご高配を賜り、御礼申し上げます。

1900年の創業以来、TOPPANグループは最先端の「印刷テクノロジー」を軸に、常に新たな課題にチャレンジし続ける創業当初からのベンチャー精神を胸に歩み続け、多様な領域で社会や人々の暮らしを支えてまいりました。

現在、私たちは「人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。」というグループ理念「TOPPAN's Purpose & Values」のもと、世界中のステークホルダーの皆さまとの共創を通じて、持続的な企業価値の向上に挑戦しています。長年の歴史で培われた「5つのコアテクノロジー」は、私たちの価値創造の源泉です。この技術力にお客さま視点や社会的視点を掛け合わせ、一人ひとりの生き方や行動様式が輝く未来（Culture）の発展に貢献したいという強い意志をパーパスに込めています。

TOPPANグループは、2031年度の目指す姿として、「True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き 世界に真の価値を提供する」を掲げています。マテリアリティについても新たに見直しを行い、各セグメントにおいて価値ある製品・サービスを提供していくことで、顧客課題や社会課題を解決し、経済的価値と社会的価値の向上につなげるサステナビリティ経営を実践してまいります。

目指す姿の実現に向け、2027年3月期から2029年3月期までの3ヵ年を対象とする「中期経営計画2028」を実行中です。本計画を収益力の飛躍的向上と資本効率の徹底追求をするフェーズ1と位置づけ、「事業ポートフォリオ変革」「コーポレート改革」「バランスシート改革」の3つの重点施策に取り組むことで、2029年3月期にROE8.0%、Non-GAAP営業利益1,450億円、営業利益1,300億円の達成を確実なものとしてまいります。

今年度より、磨 秀晴が代表取締役会長CEOに、大矢 諭が代表取締役社長COOに就任いたしました。この新たな経営体制のもと、全社最適の視点で経営の実行力を高め、社会から必要とされる企業であり続けられるよう努めてまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長CEO

代表取締役社長COO

磨 秀晴 大矢 諭

CEOメッセージ



持続的成長を実現する事業構造改革とは

TOPPANグループは、印刷業を祖業とし、情報と表現の可能性を広げることに挑み続けてまいりました。時代の変化とともに事業領域を拡張し、現在は「情報ソリューション事業」「生活・産業事業」「エレクトロニクス事業」を柱とする、社会的価値創造企業として歩みを進めています。私は2019年の社長就任以来、縮小傾向にあるペーパーメディア事業からの脱却と、社会から必要とされる企業であり続けるための事業ポートフォリオ変革に、一貫して取り組んでまいりました。

就任直後に直面したコロナ禍においては、テレワークの普及など生活様式の変化を背景に、ペーパーメディアの減少が加速した一方で、DX支援やBPO事業が大きく伸長しました。しかし、社会活動が正常化するとともに特需は落ち着き、DX領域の成長は鈍化していきました。この経験を通じ、当社は2つの重要な学びを得ました。1つは、デジタルサービスをポートフォリオ変革の中核に据えるという方針の正しさです。そしてもう

ひとつは、この領域において継続的に受注を獲得し、成長を積み上げていくだけの競争力が当時の当社には十分備わっておらず、従来通りの単発型案件への受注依存がリスクになり得るという点です。

これらの学びにより、既存の事業領域にとらわれることなく、成長が見込まれる市場を選択的に捉え、そのニーズに応える事業への投資と競争力の強化を進めるという方向をより鮮明にすることができたと考えていますし、引き続きさらなる変革に取り組んでまいります。

重点事業へのリソース集中による成果

これまでの取り組みにより収益の規模は着実に拡大し、「事業変革が成果につながる」という確かな手応えを得ました。

なかでもエレクトロニクス事業は、市場ニーズを的確に捉えたうえでリソースの選択と集中を徹底したことが奏功し、FC-BGAをはじめとする半導体部材が成長を力強く牽引しています。これらの領域は、AIの進展を背景に今後も需要の拡大が期待される一方、技術要求の高度化と市場環境の変化が極めて早い分野でもあります。そのなかにおいてもTOPPANグループは、これまで蓄積してきた技術を基盤に、その展開と高度化を図ることで、変化するニーズに対応していく考えです。

生活・産業事業においては、2025年に実行した約2,700億円の大型M&Aである米州パッケージ事業の利益貢献が、2027年3月期より顕在化しています。本買収は、グローバルパッケージ事業の拡大に向けた重要な戦略投資であり、米州市場におけるプレゼンス強化とSXパッケージ展開の基盤構築を目的としています。米州は成長性が高く、環境規制の進展を背景に環境配慮型商材であるSXパッケージ需要の拡大も見込まれる重点市場です。今後は、獲得した顧客基盤と事業基盤を活用し、オーガニック成長とシナジー創出を加速させることで、収益力の強化とグローバルでの競争優位性の確立を目指してまいります。

受注産業型からソリューション型への転換

事業ポートフォリオ変革を進めさらなる成長を遂げるには、成長が見込まれる市場を見極め、そのニーズを的確に捉える力が不可欠です。その前提として、顧客企業の中長期戦略や課題を深く理解し、単一サービスの受注にとどまらず、本質的な解決策を提案していくことが求められます。

一方でTOPPANグループには、受注産業型のビジネスモデルが長年にわたり根付いています。ニーズを自ら発掘し、トータルソリューションへとつなげていく「ソリューション型」への転換は、いまだ道半ばにあります。また、ペーパーメディアの縮小が加速する中で、その縮小分を上回る新たな収益の柱を構築しなければならないという危機感や当事者意識が、組織全体として十分に共有されていたとは言えませんでした。

成長の源泉となる人財育成についても、これまで各種施策を実施してきましたが、成果創出につながる実効性やスピード、量にもこだわった取り組みへと進化させていく必要があると認識しています。

もっとも、TOPPANの収益力は着実に向上しており、社長就任当初に約500億円規模であった営業利益は、現在では700～800億円規模まで拡大しています。前述した課題は当社の伸び代であるとも言えるでしょう。

私は、従業員一人ひとりが持つ稼ぐ力や創造力、独創性、そして挑戦する意志に大きな可能性を感じています。これらの力を最大限に引き出すことで、TOPPANグループはさらなる成長を実現できると確信しています。

大矢COOと二人三脚で推進する3つの重点施策

2027年3月期からは、執行において大矢COOが中心的な役割を担い、私は全体を俯瞰する立場からこれを支え、両輪となって経営の舵取りを行ってまいります。特にグローバル事業や製造・技術領域については、これまでの経営を通じて培ってきた知見を踏まえ、しっかりとサポートしてまいります。

前中期経営計画および今回の中期経営計画2028は、大矢COOが中心となって立案したものです。前中期経営計画においては、「事業ポートフォリオの変革」「経営基盤の強化」「ESGの取り組み深化」を柱に各種施策を推進してまいりました。その結果、事業ポートフォリオの変革については前述の通り一定の成果と道筋を得るとともに、経営基盤の強化においてはホールディングス化を通じて、グループ全体でのシステム改革、人財育成、ガバナンス強化を進めてまいりました。

中期経営計画2028では、そうした取り組みをさらに深化させるとともに、新たに「コーポレート改革」と「バランスシート改革」を重点施策として掲げています。販管費の低減や資産構成の最適化を通じて資本効率の向上を図り、ROE8%の達成を確実なものとしてまいります。これらの取り組みは資本市場からも一定の評価をいただいております、企業価値

の持続的な向上に向けて着実に歩みを進めています。

大矢COOには、こうした変革の推進にあたり、時には困難な意思決定が求められる局面もあると考えていますが、次なる成長ステージを切り拓くため、前例にとらわれず大胆かつ果断な施策の実行を期待しています。



進化を続け、社会に必要とされる企業へ

TOPPANグループの製品・サービスはBtoBを中心としており、一般消費者の目に直接触れる機会は多くありませんが、社会のあらゆる場面に浸透し、人々の暮らしや産業活動を支える不可欠な存在となっています。それは創業以来、時代ごとに変化するニーズを的確に捉え、新たな製品・サービスを生み出すとともに、自らの事業ポートフォリオを絶えず進化させてきた結果に他なりません。

今後も、社会環境や顧客ニーズは、これまでにないスピードで変化していきます。私たちは、その変化を的確に見極め続けることで、時代に応じて事業ポートフォリオを進化させ、常に社会から必要とされる企業であり続けてまいります。

そのために、既存の枠にとらわれることなく、新たな事業や領域にも果敢に挑戦してまいります。

私たちの使命は、「社会的価値創造企業」として、社会の課題を解決し続けることにあります。今後のTOPPANグループのさらなる進化と価値創造に、ぜひご期待ください。

代表取締役会長CEO

磨 秀 晴

COOメッセージ

TOPPANグループだからこそ
生み出せる“真の価値”を
提供し、複雑化する未来の
社会課題を解決していく

代表取締役社長COO

大矢 諭

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、「事業ポートフォリオの変革」「経営基盤の強化」「ESGの取り組み深化」の3つの重点施策を掲げ、その推進を図ってまいりました。

特に「事業ポートフォリオの変革」においては、情報コミュニケーション事業におけるデジタル(DX)事業へのシフト、生活・産業事業における環境対応商材(SX)の拡大、エレクトロニクス事業における半導体関連への投資を進め、開発および生産体制の強化を実現しました。「経営基盤の強化」においても、グループ全体のシステム基盤の構築が順調に進捗しました。この取り組みがベースとなり、2026年4月の事業会社3社統合を円滑に進められたことで、新体制への移行も滞りなくスタートを切ることができました。

一方で、課題として残されたのが、収益性の向上が想定通りに進まなかった点です。情報コミュニケーション事業に関しては、デジタルビジネスを拡大するなかで、幅広い領域のお客さまとの取引が拡大し、売上規模は着実に成長しました。しかしその中身は、お客さまが抱える真の課題を見極めたうえで、それに対して最適なサービスを提供して解決するというアプローチが弱く、目の前にあるニーズに個別に対応する「受注型」のビジネスモデルにとどまっていた。その結果、顧客の課題解決までを担う、高い付加価値と収益性を生み出す「ソリューション型」ビジネスの展開は一部にとどまりました。また、前中期経営計画の期間中には販管費が増大し、2026年3月期には販管費率が20%近くにまで上昇する結果となりました。この要因としては、M&Aを含めた事業規模の拡大やホールディングス体制への移行等に伴い、本社機能を中心とした間接部門の固定費が増大したこと。さらに、複雑化するお客さまの要求に対して、AI等の先進技術の活用による仕組み化が追いつかず、マンパワーでカバーする対応を継続したことによるものです。

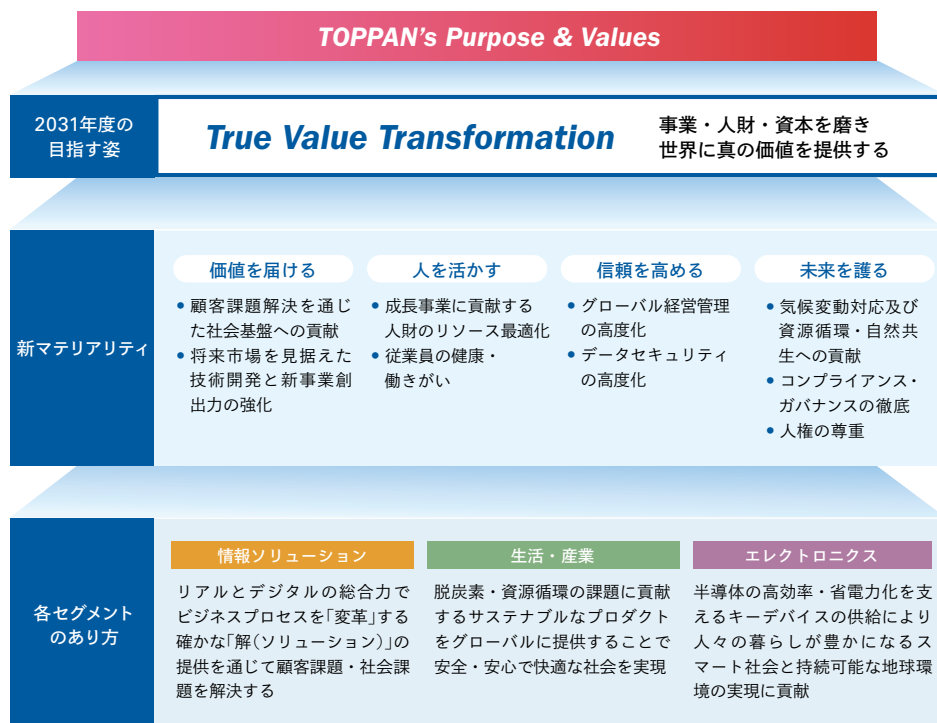
さらに、積極的な事業投資や設備投資を進めた結果、現状では本業の利益の創出力以上にアセットが重くなり、資本効率が低下しています。これが、ROEが低い水準にとどまっている要因にもなっています。

このように、前中期経営計画は、確かな変革の成果と、今後克服すべき構造的な課題が、ともに鮮明になった3ヵ年となりました。

中期経営計画2028の概要と「True Value Transformation」への挑戦

私は、TOPPANグループをお客さまの大きな課題解決に貢献し、さらには社会全体の課題を解決できる企業へと進化させたいと考えています。その実現に向け、2031年度の目指す姿として「True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き 世界に真の価値を提供する」を新たに掲げました。2026年4月からスタートした中期経営計画2028を、この目指す姿に向けたロードマップとして位置づけています。また、前述の課題を起点に策定した重点施策として、「事業ポートフォリオ変革」「コーポレート改革」「バランスシート改革」を推進します。

TOPPANグループの目指す姿



●事業ポートフォリオ変革

TOPPANグループでは、この変革を進めるにあたり、「市場成長性」と「投資効率性」の2軸で、「重点的成長事業」「戦略的注力事業」「安定的拡大事業」「改善・転換事業」の4象限を定義し、すべての事業の位置づけを明確にしました。事業ポートフォリオ変革により、「安定的拡大事業」から創出されるキャッシュを「重点的成長事業」および「戦略的注力事業」へと戦略的に再配分することで、グループ全体の利益拡大に向けた好循環サイクルを確立してまいります。

「重点的成長事業」は、他社にはないTOPPANグループの強みが活き、高い成長が見込める市場ポテンシャルを併せ持つ領域であり、グループの成長を牽引する領域として投資を集中します。そのなかに位置するセキュア事業では、国内で長年培ってきた技術基盤とM&Aによって獲得した海外の販売・製造チャネルを掛け合わせ、アフリカ、南米、ASEANといったグローバルサウスを中心に政府系ID分野での事業拡大を加速させます。海外パッケージ事業では、世界トップシェアである透明バリアフィルムを核とし、フィルムの製膜からパッケージ加工までを一気通貫で手がける垂直統合体制の強みを最大限に活かします。世界的なサーキュラーエコノミーの進展を追い風に、リサイクル可能なモノマテリアルパッケージの需要を確実に獲得してまいります。半導体関連事業のFC-BGAでは、AIサーバ向けを中心に資源を集中し、高い成長性と収益性の両立を目指します。半導体業界は今後急激な成長が見込まれる一方で競争の激化が予想されますが、TOPPANグループの強みが活きる大型・高多層基板といったハイエンド領域は参入障壁が高い領域です。独自技術をさらに高度化させ、この領域におけるトップランナーの地位を確固たるものにしてまいります。

次に、「戦略的注力事業」ですが、この領域は次期中期経営計画において、収益の柱として大きく開花させていく事業です。特に次世代半導体パッケージについては、今期中期経営計画の3カ年に戦略的に投資を行い、有機厚コアやガラスコア基板の技術開発を推進してまいります。また、「安定的拡大事業」は、高い市場成長性ではないものの、安定した需要を背景に確実なキャッシュを得ることのできる領域です。引き続きBPOや国内パッケージ事業において強固な収益基盤を確保し、成長事業へ投資するための原資を創出してまいります。

一方で、「改善・転換事業」については、収益構造の抜本的な見直しを行います。市場の縮小が続く情報系印刷においては、低収益案件の選別や適正価格の獲得、さらには生産設備・製造拠点の再編をスピーディーに進め、固定費を圧縮します。ディスプレイ関連事業についても、既存のディスプレイソリューション事業は事業縮小に向けた構造改革を推進すると並行し、車載向けの調光デバイスや次世代材料といった成長領域へ経営資源をシフトさせてまいります。これらの施策を十分に行ったうえでもなお、管理指標とするROICの改善が認められない場合は、より価値を高められるベストオーナーへの事業譲渡も含め、整理を進めます。

こうした一連の取り組みを通じて事業ポートフォリオ変革を進めてまいります。私が最も強調したいのは、これらの取り組みが単なる既存事業の入れ替えや整理ではないという

事業ポートフォリオ変革における各事業の位置づけ

「安定的拡大事業」で創出したキャッシュを「重点的成長事業」「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 (反射防止フィルム)	
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



ことです。本質は、それぞれの事業が持つ強みを「尖らせ」、その付加価値を高めていくことにあります。

2026年4月よりTOPPANグループは、従来の地域ごとの営業体制を見直し、全国を横断して事業を一元的に統括するビジネスユニット制(以下BU制)へと移行しましたが、その目的はまさにこの考えを実現するためです。さらに、私たちの持つ製品、サービス、技術を最適に組み合わせ、「受注型」から「ソリューション型」へのシフトを加速させるため、「アカウントパートナー (AP)」というポジションに人財を配置します。APが業界横断のスキームや顧客の経営課題に対する解決策を能動的に提供し、顧客とのビジネス領域を拡大していくことで、グループ全体のソリューション型事業への変革と持続的な成長を力強く牽引してまいります。この新たな体制のもと、「尖った」事業への進化を目指してまいります。

●コーポレート改革

人件費の上昇に加え、M&Aに伴うのれん償却費用の増加等により、TOPPANグループの販管費率は年々上昇傾向にあり、収益性を圧迫する大きな要因となっています。新中期経営計画においてはこの課題を抜本的に解決し、高収益構造への転換を目指してまいります。

ただし、本改革の真の狙いは、単なる販管費の削減ではありません。重要なのは、各事業を「尖らせる」ために必要なリソースを、人員規模と人財スキルの両面から見極め、最適な配置を推進していくことです。

また、販管費率を低減させるためには、業務の効率化と高度化が必要であり、その中核を担うのがAIの存在です。特に大きな可能性を感じているのが、営業領域におけるAIの活用です。TOPPANグループには、お客さまの課題に関する膨大なデータが存在していますが、その多くはこれまで個人の経験やノウハウとして属人化していました。これらの情報をAIによって統合・分析することで、市場に潜在する共通の課題を解き明かし、最適なアプローチを導き出すことが可能になります。

コーポレート改革における販管費の削減

事業の高付加価値化と同時にホールディングス・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

中期経営計画目標：販管費率 2ptレベルの改善 (2026年3月期：19.8%)

- ホールディングス・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

- | | |
|--|--|
| <p>① 人財マネジメント改革による適正配置の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 | <p>② 全社AI推進による間接部門の業務効率化・高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 |
|--|--|

これにより、営業活動の効率化は飛躍的に進むと見込んでいます。そして、AIの活用によって生まれた新たな時間に、営業従業員は、お客さまの真意を汲み取り、ニーズや背景に深く寄り添った対話や潜在的な課題の深掘り、そこからのソリューション提案といった、人間にしかできないより付加価値の高い業務へと集中できるようになります。

●バランスシート改革

資本効率の改善に向けた資産の圧縮は、これまで政策保有株式の縮減等を中心に取り組んでまいりました。しかし、グローバルな資金の有効活用、在庫の最適化、生産拠点の効率化など、資産を圧縮できる余地はまだ残されています。

この背景には、従来の体制において事業ごとの個別最適が優先され、グループ全体の最適化を図りきれなかった構造的な問題があります。今回、全国横断で事業を統括するBU制を導入したことで、全体最適を推進できる体制が整ったため、ここから資産圧縮のスピードをさらに加速させてまいります。

定量的には、これらの取り組みを通じて2029年3月期までに総資産を2026年3月期比で20%削減し、アセットのスリム化を断行します。この資産圧縮によって分母となる自己資本の規模を適正化していくことが、新中期経営計画の目標であるROE8%達成に向けた重要な条件となります。

9つの新マテリアリティを策定

中期経営計画2028の発表と同時に、新たなマテリアリティを策定しました。今回刷新した9つのマテリアリティは経済的価値と、ESGの取り組み等から生み出される社会的価値とを、これまで以上に統合的に捉え直し、TOPPANグループが取り組むべき経営の重要課題として位置づけ、より明確に事業戦略と連動させています。

さらに、マテリアリティを経営へ確実に組み込むため、役員報酬の評価指標にESG指標を導入する新たな役員報酬制度への改定を行いました。あわせて、現場の従業員がマテリアリティ実現のために具体的に何をすべきかを明確化するため、現在各項目のKPI設定を進めています。今後は設定したKPIの達成に向けた進捗を管理するとともに、事業を通じた社会課題の解決が、本業の収益拡大に結びついているかを定期的にモニタリングしてまいります。

企業価値向上に向けて（PBRの向上）

TOPPANグループのPBRは1倍前後で推移しており、いまだ十分な水準とは言えません。この背景には、多様な事業群のなかで、成長を牽引する事業と構造改革を進めるべき事業へのリソース配分のメリハリが、資本市場から十分な理解を得ていない点があります。また、M&A等により事業規模や資産は拡大した一方で、本業の利益創出力が追いつかず、資産効率の低下に伴いROEが低水準であることも、資本市場からの厳しい評価につながっていると認識しています。

こうした評価を払拭するために重要なのは、結果を出すこと以外にありません。新中期経営計画で掲げた3つの重点施策を推進し、成長事業へのリソースシフトと事業構造改革をスピーディーに実現します。具体的な成果と進捗をしっかりと示すことによって、資本市場からの信頼を得られると考えています。

2029年3月期のROE8%、Non-GAAP営業利益1,450億円、営業利益1,300億円は、単なる目標ではなく、TOPPANグループが必ず果たすべき皆さまへの約束であると強く認識しています。

各事業を「尖らせ」真の価値を提供する

TOPPANグループには、1900年の創業以来培ってきた「印刷テクノロジー」があり、「マーケティング・ソリューション」「情報加工」「成型加工」「表面加工」「微細加工」という5つのコアテクノロジーが存在します。私たちはこれらを自在に掛け合わせることで、セキュア事業やマーケティング事業を展開する情報ソリューション分野、パッケージをはじめとする生活・産業事業分野、さらには最先端の半導体関連事業を含むエレクトロニクス分野に至るまで、多様な製品・サービスへ事業領域を拡大してまいりました。展開するそれぞれの分野において、独自の高い付加価値と確固たる競争力を確立している点にTOPPANグループの強みがあります。世界の多くの同業他社が専門化の道を選ぶなか、これほど多角的な技術基盤を保持し、発展させてきた企業は他にほとんど類がありません。これこそが、TOPPANグループの独自性であり、他社との違いを生み出せる大きな魅力です。

今後、お客さまや社会が直面する課題はますます複雑化します。私たちはこれからもこの印刷テクノロジーを駆使し、AI時代における情報の信頼性担保、脱炭素・資源循環への貢献、半導体の高効率・省電力化など、多様な社会的課題の解決に挑みます。こうした



行動の方向性を言語化したものが、2031年度の目指す姿「True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き 世界に真の価値を提供する」なのです。このビジョンを追求し、独自の技術と多様な事業を融合させることは、社会全体の構造的な課題を解決する大きな力になると確信しています。また、この歩みの根底にあるのがグループ理念「TOPPAN's Purpose & Values」です。私たちはこれを体現し続け、目指す姿を実現してまいります。

そして、これらすべての変革を動かす原動力となるのが、創業以来どのような時代においても、いつも新しいことに挑戦し続けるというTOPPANグループが持つDNAです。このDNAを受け継ぐ従業員一人ひとりが自らの真の強みを「尖らせ」、自律的に考えて行動することで、他社には模倣できないソリューションを生み出せる環境を、経営トップとして全力で構築してまいります。

ステークホルダーの皆さまには、TOPPANグループがこれから生み出していく新たな価値提供に、ぜひご期待いただければと思います。

代表取締役社長COO

大矢 諭

TOPPANグループのあゆみ

社会の問いに、技術で応える。信頼される価値を創り、未来の社会へつなぐ。

1900年、5人の創業者が、当時最先端だった印刷技術「エルヘート凸版法」を世に広めたいという志を抱き、「凸版印刷合資会社」を設立しました。その出発点には、技術によって未知の市場に挑み、新たな価値を社会に実装しようとするベンチャー精神がありました。1938年には板橋工場を完成させ、総合印刷業としての基盤を確立しました。それ以降、TOPPANは時代ごとの社会課題に向き合い、その要請に応える製品やサービスを開発してきました。「印刷テクノロジー」は、こうした取り組みを通じて広がりや深みを増し、数多くのソリューションを生み出してきました。そして、印刷という枠を超え、情報、素材、エレクトロニクスへと事業領域を広げてきました。そして2020年代、TOPPANは強みを活かした事業再編とグローバルなM&Aを加速させ、新生「TOPPANグループ」として、「社会的価値創造企業」を目指しています。



エルヘート凸版法の原版

5人の創業者



木村 延吉



降矢 銀次郎



伊藤 貴志



河合 辰太郎



三輪 信次郎

1900~

1920~

1950~

1980~

2000~

2020~

震災～戦後復興を支えた大量印刷

関東大震災からの復興需要を背景に、印刷の大量化・高効率化を推進。写真製版の導入や工場の拡張を進め、全国展開を加速させます。昭和恐慌直後には、世界有数の近代的工場の建設に着手。1938年、板橋工場を竣工し、操業を開始しました。こうして、社会インフラとしての印刷の役割を広げていきました。



板橋工場竣工 (1938年)

社会基盤を支える技術の創出

1986年、総合研究所を竣工。技術革新による事業の多角化を推進し、ICカードや世界最高水準の透明バリアフィルム「GL FILM」など、次代を担う技術を開発しました。バブル崩壊後、印刷市場が縮小するなか、IT事業・デジタル事業へも進出し、事業領域をさらに広げていきました。



総合研究所竣工 (1986年)

「凸版印刷」から「TOPPAN」へ

2023年、持株会社体制へ移行し、社名を「TOPPANホールディングス株式会社」へ変更しました。印刷の枠を超え、デジタル技術と高度な加工技術を融合した独自のソリューションを創出しています。2026年には事業会社3社を統合し、新たに「TOPPAN株式会社」としてスタートしました。グループの経営資源を結集し、強みをさらに深化させながら、企業価値の一層の向上を目指しています。

「印刷術」を「印刷技術」へ

最先端の印刷技術「エルヘート凸版法」を核に創業。精緻な印刷によって信頼を築き、たばこ包紙を皮切りに、創業以来の念願であった株券印刷にも進出。1910年代にはオフセット印刷を導入し、高品質な印刷物の大量生産を実現。出版・商業印刷分野へ事業を広げ、印刷を技術産業として発展させました。



本社・本社工場鳥瞰図 (1906年頃)

ハードからソフトへと事業領域を拡大

戦後復興と高度経済成長を背景に、商業印刷・包装分野を拡大。出版印刷分野では、コンピューター組版の実用化を実現。また、製版で培った微細加工技術を応用し、砂糖精製用フィルタやメサ型トランジスタ製造用マスクの開発・製造を経て、エレクトロニクス分野へ進出。さらに、「消費行動研究室」を設置して、マーケティング領域を切り拓くなど、事業領域を着実に広げていきました。



消費行動研究室 (1968年)

第二の創業～「印刷技術」から「印刷テクノロジー」へ

デジタルコミュニケーションと通信の安全性を軸に事業を広げ、海外M&Aによってグローバル展開を加速させました。「印刷テクノロジー」を核にビジネスモデルの変革を進め、SDGsを背景に、「社会的価値創造企業」という姿勢を明確にしました。エレクトロニクス・半導体分野を強化し、環境配慮型パッケージや調光フィルムなど新素材の開発にも注力しました。

デジタル文化財ミュージアム
KOISHIKAWA CROSS® VRシアター
(2024年)

TOPPAN's Purpose & Values

Purpose

存在意義

Breathing life into culture, with technology and heart.

人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。

「人を想う感性」

約120年の歴史の中で培ってきた、人の気持ちを考え、ニーズを察知する力、そこから生み出されるアイデアや発想力で、私たちが長年大切にしている精神です。

「心に響く技術」

印刷術から昇華した印刷テクノロジーは、ハードからソフトにわたる確かな技術です。これまでも、そしてこれからも人に寄り添い、感動を生み出していくものであるという強い意志を込めています。

「多様な文化が息づく世界」

私たちは印刷テクノロジーを起点に、幅広い事業を通じて「情報」や「くらし」に密接にかかわり、様々な文化を創造し、伝えてきました。これは私たちにとって常に意識し続けるべきものです。様々な国や地域、人の個性や生活など世界を含む社会とのつながりを尊重し、「多様な文化が息づく世界」を目指して文化の発展に貢献していきます。

Values

価値観

Integrity

誠意を持って行動し、信頼関係を築く
Act with sincerity, build relationships on trust.

Passion

情熱を持ち、積極果敢に挑戦する
Be enthusiastic, boldly take on challenges.

Proactivity

周囲に先駆けて考え、スピーディーに行動する
Think ahead, act with speed.

Creativity

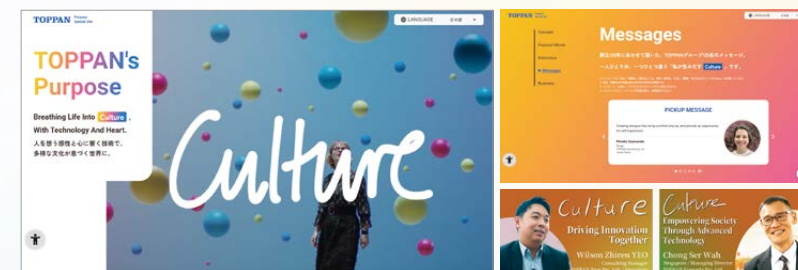
創造力を駆使して、新しい価値を生み出す
Be imaginative, create new value.

2026年3月 パーパス特設サイトを全面リニューアル

TOPPANグループが世界中で生み出す「Culture」を、幅広い皆さまにより深く、そしてスムーズにご理解いただくことを目指して、2025年4月に公開したグループパーパス特設サイト「TOPPAN's Purpose Special Site」を2026年3月にリニューアルしました。

サイト全体を、より快適に閲覧いただける構成・デザインに見直したほか、TOPPANグループのキーパーソンが出演し「TOPPAN's Purpose」について自らの言葉で語るインタビュー映像を拡充。より多様な「Culture」をよりダイレクトに届ける内容へと進化させています。

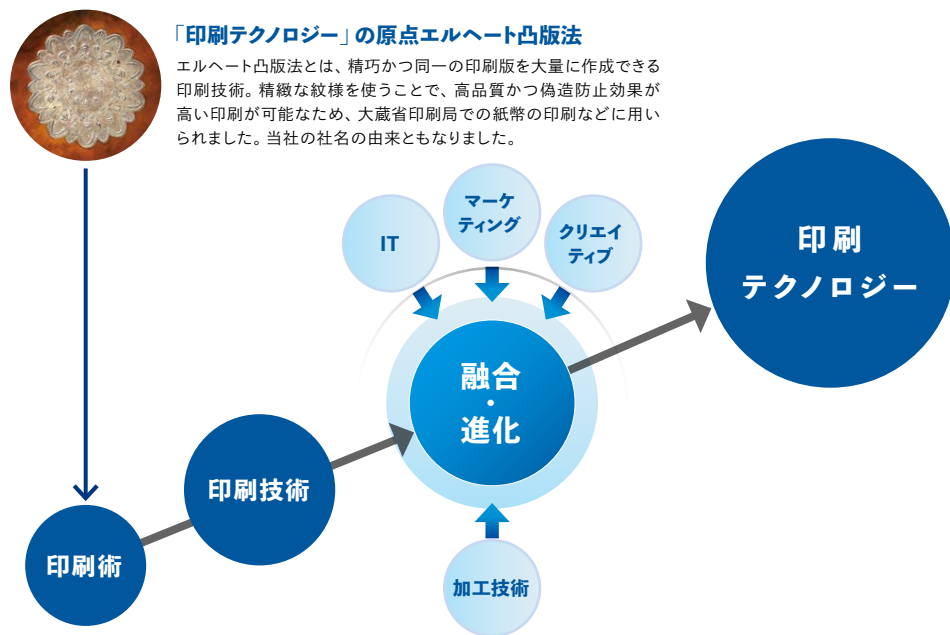
 TOPPAN's Purpose Special Site



技術の系譜

長い歴史のなかで、創業の原点である「印刷術」が「印刷技術」に進化し、そこにさまざまな知識・ノウハウと加工技術が融合し、進化することで、TOPPANグループは独自のリソースとして「印刷テクノロジー」を体系化しました。これを構成する5つのコアテクノロジーは、それぞれが独自性を持つ技術であると同時に、複合的に組み合わせることで、多様なソリューションを生み出す力を持っています。

TOPPANグループは、これからこの「印刷テクノロジー」をベースに、お客さま視点（市場ニーズ）や社会的視点（社会課題）を掛け合わせ、また、他社との共創やグループシナジーの発揮などによる技術強化も図りながら、未来に向けた新たなソリューションの創出に取り組んでいきます。



5つのコアテクノロジー

マーケティング・ソリューション

マーケティングやクリエイティブなどの領域で蓄積されたノウハウによりお客さまの課題に的確に応えるソリューションを提供

- 豊富なデータリソースを活用した市場調査・分析
- 顧客のマーケティング戦略策定、コンサルティングなどの商品ブランディング
- 販売促進キャンペーン・IT活用などの事務局BPO

情報加工

高度な認証技術による安全の実現と、あらゆる情報を正確かつ多彩に表現

- セキュリティ印刷、情報管理（ID発行、認証管理）などのセキュリティ技術
- 実物の正しい色を伝達するカラーマネジメント技術
- 没入感のある拡張された空間体験を生み出すVR/AR技術
- 文化財を記録・再現したデジタルアーカイブなどの高精細画像デジタル化技術

成型加工

樹脂や紙を立体的に加工し、容器としての機能や、凹凸模様などの意匠性を付与

- 溶かした樹脂を金型などで成型する樹脂成型技術（インジェクション、ブロー、シート成型など）
- 表面に立体感・凹凸模様・光沢感を付加する表面加飾技術（エンボス加工、インサート成型（3次元加飾）など）

表面加工

材料の貼り合わせや、基材上への膜形成によりバリア性などの機能を付与

- 薄いフィルムなどを貼り合わせるラミネート技術（ドライラミネート、ノンソルラミネート、押出ラミネートなど）
- 基材上に膜を形成し機能を持たせるコーティング技術（ウェット・ドライコーティング）

微細加工

金属等の材料に特殊な加工を行い、電極などの機能を持つ微細なパターンを形成

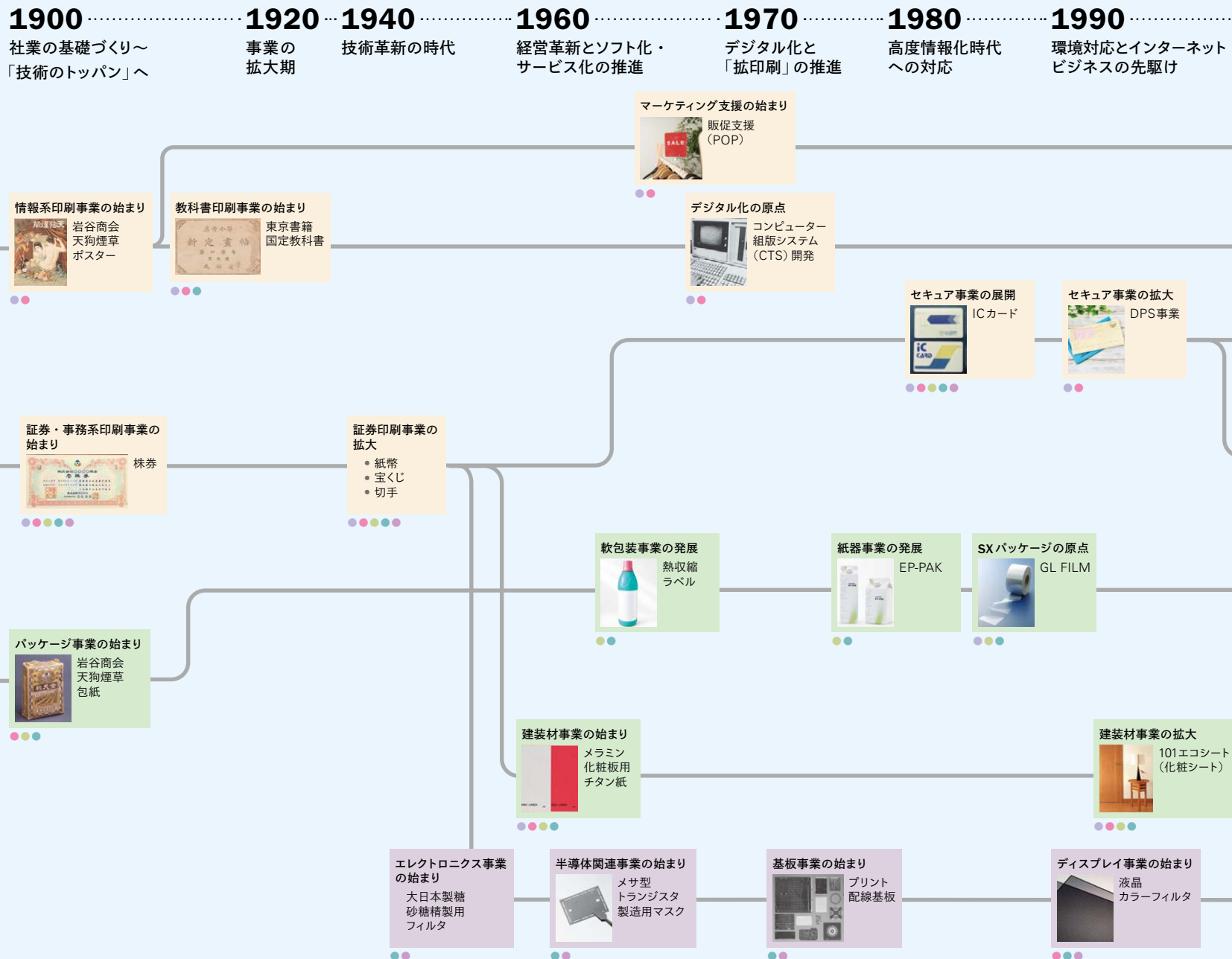
- 化学的に材料を溶解除去するエッチング技術
- 化学的に材料表面に金属膜を形成するめっき技術
- 光で物質表面に微細なパターンを生成するフォトリソグラフィ技術

技術革新の軌跡

[↔ 見開きで見る](#)

TOPPANグループは、社会の要請に応じて5つのコアテクノロジーを融合・進化・展開させながら、新たな価値を創出してきました。こうした継続的な変革の積み重ねが、ソリューション群の広がりや深まりを支えています。

「印刷テクノロジー」の原点 エルヘート凸版法



関連する5つのコアテクノロジー

- マーケティング・ソリューション
- 情報加工
- 成型加工
- 表面加工
- 微細加工

2000

「第2の創業」

2010

「印刷テクノロジー」による
新領域への挑戦

2015

「可能性をデザインする」～
社会的価値の創造

2020

DX・SXの推進と
事業ポートフォリオの変革

デジタルビジネスの
発展



Bitway

マーケティング支援の
デジタル化



Shufoo!

BPO事業本格参入
BPO事業



BPO事業

セキュア技術の
グローバル展開



パスポート
プリンタ

電子決済ビジネスへの参入



電子マネー
決済プラットフォーム

IoTソリューションの始まり



世界最小
ICタグ

製造現場のDX化



NAVINECT

プラスチック使用量削減



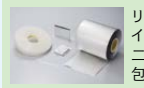
詰め替え用
パウチ

パッケージの高機能化



蒸でき
パウチ

産業資材用途への応用



リチウム
イオン
二次電池
包材

建装材の高機能化



smartNANO

SXパッケージの拡大



モノマテ
リアル
パッケージ

空間演出事業への発展



ダブル
ビュー
フィルム

情報ソリューション

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

情報系その他

生活・産業

パッケージ

建装材

エレクトロニクス

半導体関連

ディスプレイ関連

多様な製品・サービスによるお客さまの課題解決

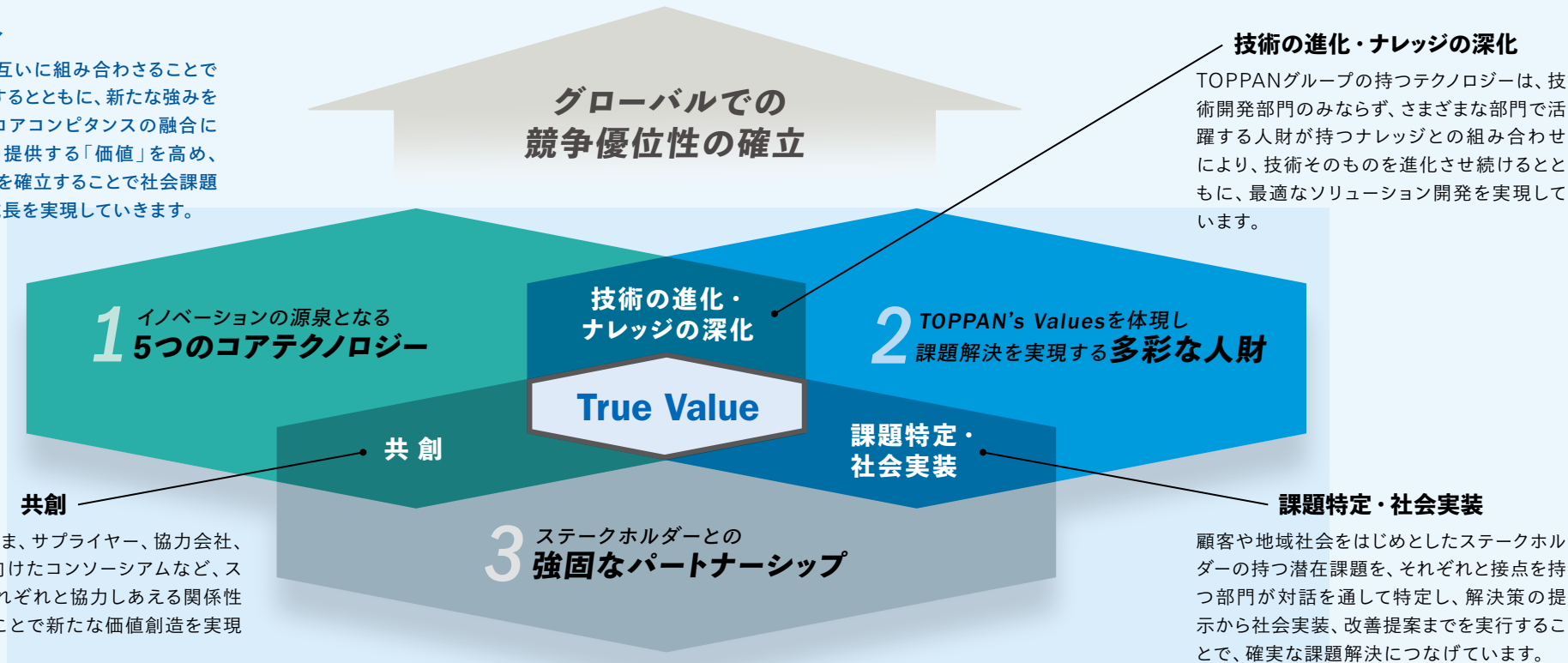
培われた強み・コアコンピタンス

TOPPANグループは「**1. イノベーションの源泉となる5つのコアテクノロジー**」「**2. TOPPAN's Valuesを体現し課題解決を実現する多彩な人財**」「**3. ステークホルダーとの強固なパートナーシップ**」の3つを当社のコアコンピタンスと認識しています。これら3つの組み合わせによりグローバルで社会課題を解決する製品・サービスを創出していきます。

社会課題の解決と持続可能な企業成長の実現

コアコンピタンスの融合

3つのコアコンピタンスは、互いに組み合わせることでそれぞれの強みをより強化するとともに、新たな強みを生み出しています。これらコアコンピタンスの融合により、TOPPANグループの提供する「価値」を高め、グローバルでの競争優位性を確立することで社会課題の解決と持続可能な企業成長を実現していきます。



1. イノベーションの源泉となる5つのコアテクノロジー

TOPPANグループの5つのコアテクノロジーはそれぞれが事業の歴史のなかで培われてきた唯一無二の独自性を持つ技術・ノウハウであり、複合的に組み合わせることで現在も新たなソリューションを生み出し続けています。さらに、新たな事業の種を育てる事業開発、既存事業の成長を技術の進歩で支える技術開発、事業競争力の源泉である知的財産戦略を連携させ、事業ポートフォリオ変革を支えています。

2. TOPPAN's Valuesを体現し課題解決を実現する多彩な人財

技術ベンチャー企業として創業して以来「イノベーション創出」と「挑戦のカルチャー」がTOPPANグループのDNAです。複雑なニーズ・課題に対し技術やノウハウを組み合わせ・応用して解決していくというビジネスモデルは、TOPPAN's Valuesを体現し、イノベーションを創出する人財の力で支えられています。これからも従業員と企業がともに成長できる職場環境、組織風土を醸成し社会的価値創造を実現する組織・人材づくりを目指しています。

3. ステークホルダーとの強固なパートナーシップ

TOPPANグループは創業以来の真摯な企業活動を通して、多種多様なお客さま、サプライヤー・協力会社などのビジネスパートナー、大学・企業などの価値共創パートナーの皆さまと信頼関係を築いてきました。多岐にわたるつながりが、TOPPANグループがあらゆる領域で社会基盤を支えることにつながっています。これからも信頼関係を継続的に維持・向上させながら新たなソリューションの提供や社会全体の課題解決を実現していきます。

事業概要

多くのお客さまや社会の課題解決のために発展・多角化してきたTOPPANグループの事業分野は、「情報ソリューション」「生活・産業」「エレクトロニクス」の3つに分けられます。

情報ソリューション事業

リアルとデジタルの総合力でビジネスプロセスを「変革」する確かな「解（ソリューション）」の提供を通じて顧客課題・社会課題を解決する

強み・コアコンピタンス

テクノロジー: 現場の独自一次データを安全に収集・格納するセキュアなデータプロセッシング基盤・データマネジメント力

最適なAIの組み込み技術、確実な実行手段を提供する媒体製造・モノづくり技術

人 財: AIだけでは完結しない複雑な現場運用や高度な判断が求められる業務であっても、高い信頼性で確実に完遂・伴走できる「現場運用力」を備えた人材

パートナーシップ: 約2万社の実績に基づく深い顧客・業務理解を基盤とし、顧客の経営課題に対して単なるサービス提供にとどまらない、リアルな実行手段までをトータルに設計・提供

業績概要（2026年3月期）

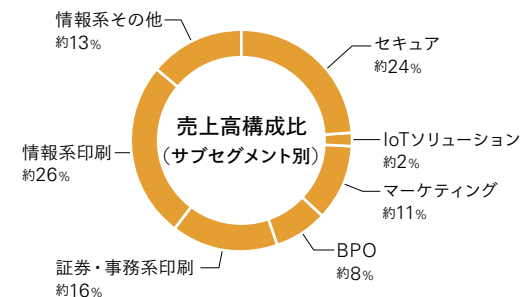
売上高：**9,232**億円

Non-GAAP営業利益：**534**億円

Non-GAAP営業利益率：**5.8**%

営業利益：**450**億円

営業利益率：**4.9**%



サブセグメント概要

※2027年3月期より、サブセグメントの分類を刷新いたしました（旧分類：デジタルビジネス、BPO、セキュアメディア、コミュニケーションメディア）。変更の詳細は、[こちら](#)をご覧ください。

セキュア

高度なセキュリティ基盤を活かし、国内外における身分証明や決済の安全をデジタルとハードの両面で支えます。

売上高：**2,217**億円

Non-GAAP
営業利益率：約**8**%

具体的ソリューション

- ・国民IDカード・パスポート
- ・クレジットカード
- ・決済サービス・決済機器
- ・ID連携基盤「IDaaS」
- ・入退室管理、生体認証機器

IoTソリューション

製品に識別情報を付与して現場データを自動収集し、サプライチェーンの効率化と可視化を推進します。

売上高：**183**億円

Non-GAAP
営業利益率：約**15**%

具体的ソリューション

- ・RFID・ID関連機器
- ・マテハン機器・温度ロガー
- ・製造・物流システム
- ・ID認証プラットフォーム

マーケティング

リアルとデジタルを融合し、商品の企画開発から生活者との関係構築に至るまで、企業のマーケティング変革と持続的な成長を総合的に支援します。

売上高：**1,020**億円

Non-GAAP
営業利益率：約**7**%

具体的ソリューション

- ・マーケティング戦略設計
- ・Webキャンペーン/アプリ開発
- ・EC/Webサイト構築・運用
- ・OMO顧客体験設計・実行
- ・CRMサービス

BPO

官公庁や金融機関等の各業界に特化した専門性の高い事務業務を対象に、AIの処理能力と人による厳格な品質管理を組み合わせるお客さまの業務プロセスの変革を支援します。

売上高：**717**億円

Non-GAAP
営業利益率：約**2**%

具体的ソリューション

- ・行政事務代行
- ・申請・審査業務
- ・業界特化型BPO
- ・AIデータ整備・データ生成

証券・事務系印刷

金券や公的通知物など、極めて高い機密性と正確性が厳格に求められる情報伝達・記録手段を提供します。

売上高：**1,448**億円

Non-GAAP
営業利益率：約**8**%

具体的ソリューション

- ・帳票（ビジネスフォーム）
- ・証券印刷（宝くじ・商品券等）
- ・配送ラベル
- ・金融関連重要通知物

情報系印刷

長年培った確かな印刷技術により、社会に不可欠な情報や文化を確実かつ安定的に届けます。

売上高：**2,372**億円

Non-GAAP
営業利益率：約**6**%

具体的ソリューション

- ・出版印刷（雑誌・書籍）
- ・商業印刷（カタログ・チラシ）
- ・トレーディングカード

情報系その他

教科書、電子書籍などの領域において、より豊かな社会の実現に貢献します。

売上高：**1,273**億円

Non-GAAP
営業利益率：約**5**%

具体的ソリューション

- ・教科書
- ・電子書籍 など



生活・産業事業

脱炭素・資源循環の課題に貢献するサステナブルなプロダクトをグローバルに提供することで
安全・安心で快適な社会を実現

強み・コアコンピタンス

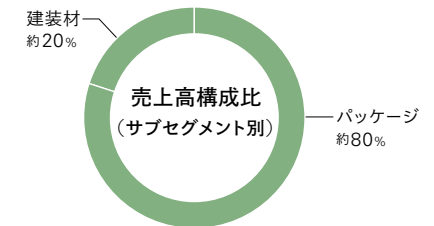
テクノロジー：環境課題の解決に貢献する独自の最先端SX技術と、多くの知的財産によって構築された強固な参入障壁

人 財：日本の強力なR&D体制のもと、地域ごとの環境規制や顧客ニーズに対応する製品を展開し、販売・コスト両面でグローバルでのシナジー創出を実現する人財

パートナーシップ：競争優位な製品の安定供給を実現する、材料調達～製造～加工までの一貫したグローバル供給体制

業績概要（2026年3月期）

売上高：**7,230**億円
Non-GAAP営業利益：**508**億円
Non-GAAP営業利益率：**7.0**%
営業利益：**330**億円
営業利益率：**4.6**%



サブセグメント概要

パッケージ



軟包装やバリアフィルムをコア製品とし、機能性フィルムの開発から印刷、ラミネーション、製袋に至るパッケージ加工を一貫して手掛けています。世界最高水準のバリア性能を誇る「GL BARRIER」や環境配慮型パッケージをはじめとする高度な製品開発力と、強固なグローバル製造・販売拠点網を強みとし、安全・安心で持続可能な生活を支えるモノづくりを通じて、豊かなくらしと価値ある未来を創造する事業です。

具体的ソリューション

・軟包装



・バリアフィルム



・紙器

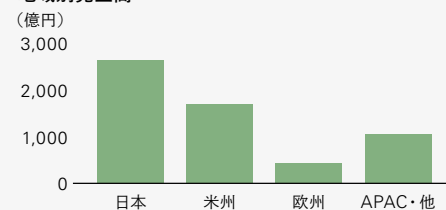


・複合容器



売上高：**5,759**億円
Non-GAAP営業利益率：約**7**%
海外売上高比率：約**54**%

地域別売上高



建装材



紙やフィルムを基材とした建装材製品から高機能建装材まで、多彩なラインアップをオリジナルブランドで企画・製造・販売しています。資材提供にとどまらず、内装空間の企画から設計・施工に至る「空間演出」までを一貫して手掛ける体制で、住空間、ビジネス空間、商業空間などの多様なニーズに対応し、高い機能性とデザイン性で、豊かで快適なくらしと価値ある空間を創造する事業です。

具体的ソリューション

・化粧シート



・空間演出

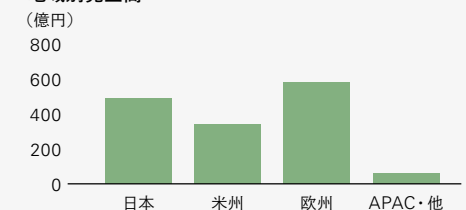


・高機能建装材



売上高：**1,470**億円
Non-GAAP営業利益率：約**6**%
海外売上高比率：約**67**%

地域別売上高



エレクトロニクス事業

半導体の高効率・省電力化を支えるキーデバイスの供給により
人々の暮らしが豊かになるスマート社会と持続可能な地球環境の実現に貢献

強み・コアコンピタンス

テクノロジー：最先端のキーデバイスに対応する高度な加工技術・開発力と、産学連携・サプライヤーとの協業による次世代材料の開発力

人財：社会変化や顧客課題と真摯に向き合い、製品の開発・実証から量産・社会実装を実現する人財

パートナーシップ：グローバル顧客との継続的な対話やダイレクトなフィードバックを通じた共創関係、および国内外の研究機関・コンソーシアム・材料メーカーとのアライアンスを軸に、市場要求に合致した製品を迅速に提供

業績概要(2026年3月期)

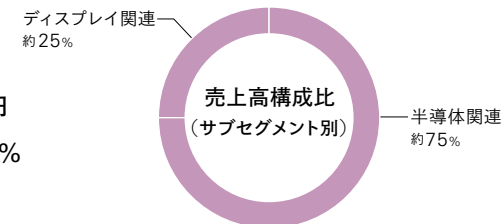
売上高：1,863億円

Non-GAAP営業利益：341億円

Non-GAAP営業利益率：18.3%

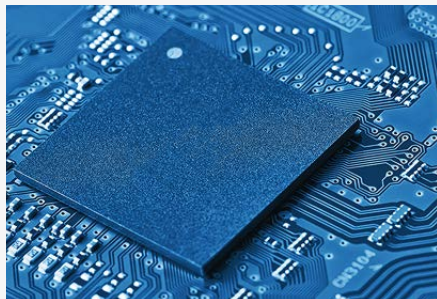
営業利益：336億円

営業利益率：18.1%



サブセグメント概要

半導体関連



長年培った超微細加工技術をベースに、半導体の設計やエッチング、パッケージ基板までを展開する事業です。

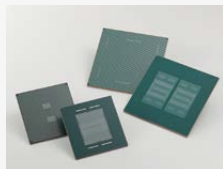
なかでもAIの急進化に伴い需要が高まる「高性能半導体パッケージ基板」に注力し、大型・高多層化や微細配線への対応力、次世代技術である「ガラスコア基板」の開発力を強みに、グローバルなサプライチェーンを支え、デジタル社会の進化に貢献します。

売上高：1,398億円

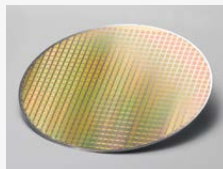
Non-GAAP営業利益率：約24%

具体的ソリューション

● FC-BGA サブストレート



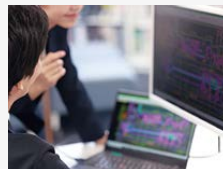
● オンチップカラーフィルタ



● エッチング応用製品



● LSI デザイン/LSI ターンキーサービス



※FC-BGA：Flip Chip-Ball Grid Array

ディスプレイ関連



精密な微細加工技術やコーティング技術をベースに、液晶カラーフィルタや高機能フィルム等のディスプレイ関連部材をグローバルに提供。

スマートフォンや車載ディスプレイ、産業用機器に至るまで、多様化する表示体の高精細化や省電力化ニーズに確かな技術力で応え、より鮮明で快適な視覚体験の創出と電子デバイスの進化を支える事業です。

売上高：464億円

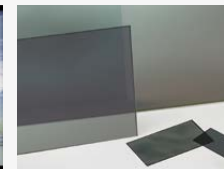
Non-GAAP営業利益率：約3%

具体的ソリューション

● 反射防止フィルム



● カラーフィルタ



● ディスプレイソリューション



フィルムあり フィルムなし

価値創造プロセス

TOPPANグループは、創業からの歴史のなかで培われてきた強みや取り巻く事業環境を踏まえ、目指す姿を定めています。

独自の強みに磨きをかけ、マテリアリティ・新中期経営計画に基づく事業活動の実行により社会課題を解決し、目指す姿を実現していきます。

True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き 世界に真の価値を提供する



6つの経営資本

TOPPANグループの事業は、社内外のさまざまな経営資本を基盤としています。これらの経営資本を有機的に組み合わせ、価値創造につなげることで、TOPPANグループならではの競争優位性を築いてきました。今後も各経営資本の質を高めるとともに、その相互作用を強化し持続的な企業価値の向上を目指します。

現在の資本の状況 (TOPPANグループの特徴と主な資本)		課題	強化施策	関連ページ
財務資本	成長投資を下支えする安定した財務基盤 - 総資産額：2兆5,581億円 - 純資産額：1兆4,100億円 - 自己資本比率：52.3% - 格付(R&I)：AA-	- ROE目標達成に向けた資本効率の抜本的な改善 - 成長領域への集中投資による事業シフト加速 - 低成長や不採算事業の構造改革推進 - 総還元性向を踏まえた自己株式取得	- 総還元性向100%を下限とする水準の株主還元実施 - バランスシート改革を推進し総資産を20%圧縮 - 政策保有株式の連結純資産対比7%未満への縮減	→P31 財務戦略：CFOメッセージ →P28 中期経営計画2028
人的資本	TOPPAN's Valuesを体現し顧客課題を解決する多彩な人財 - 連結雇用従業員数：54,391人 - エンゲージメントスコア：51% - 海外従業員比率：39%	- 最適人財ポートフォリオの実現 - さらなるイノベーションと価値創造を生み出すエンゲージメントの向上と、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進	- 中期経営計画とのギャップを踏まえた人財ポートフォリオ変革、人事制度改革の実行 - 事業における社会的価値創造と人財の社会貢献実感の好循環サイクルを生み出すWell-being経営の実行 - 経営戦略と連動したD&Iの取り組み推進	→P35 人財戦略：CHROメッセージ
知的資本	イノベーションの源泉となる5つのコアテクノロジー - 特許保有件数(国内)：6,221件 - 特許出願件数(国内)：882件* - 研究開発費：267億円*	- 次世代の柱となる新事業の創出 - 技術を起点とした重点領域への選択と集中 「攻めの知財戦略」への転換	- 事業開発・技術開発・事業部門の多層的視点と知的財産戦略を融合し、高付加価値な新事業の創出を加速 - 戦略統括機能の設置による重点投資領域への研究開発資源の投入と、専門人財の育成強化 - 知的財産活用プロセスの確立と渉外機能強化	→P39 事業開発・技術開発・知的財産戦略
製造資本	各地域のニーズに即した安定供給を実現するワールドワイドな製造基盤 - 国内製造拠点数：約70拠点 - 海外製造拠点数：約80拠点 - 設備投資額：1,197億円*	- 製品とサービス両輪の品質向上 - グローバル生産体制の強化 - 需要に対応した生産体制の再構築	- 社会基盤を支える企業として、高品質な製品・サービスを提供し続けるための総合品質保証体制の構築・推進 - 製造現場を支える人財の安全と健康の確保のために、「安全・安心」の最優先の徹底 - 拠点再構築の実行、DX・AI活用による生産効率向上	→P51 事業別戦略 →P71 総合品質保証
社会・関係資本	ステークホルダーとの強固なパートナーシップ - 連結子会社数：247社 - 顧客数：29,000社以上 - 主要なビジネスパートナー：2,964社	- 多様なステークホルダーとの信頼関係の醸成 - 幅広いビジネスパートナーとの持続可能なサプライチェーン構築	- 継続的なエンゲージメントによる多様なステークホルダーとの信頼関係の構築 - サステナブル調達ガイドラインに基づくパートナー選定、教育、評価の実施等によるサプライチェーン強化	→P96 エンゲージメント →P70 サプライチェーンマネジメント
自然資本	時代に先行した環境対応への取り組み - GHG排出量の継続的削減(Scope1+2)：893kt* - 用紙原料の調達における合法性確認：100% - 水リスクの高い地域での節水対策立案拠点数：2拠点	「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に基づく地球環境課題への長期的・継続的な取り組みの実行 - ネイチャーポジティブへの転換における新たなビジネス機会の創出	「脱炭素社会への貢献」「生物多様性の保全」「資源循環型社会への貢献」「水の最適利用」に貢献する取り組み、情報開示の強化 - サプライチェーン全体の環境負荷低減に寄与し、市場ニーズに合致した製品の開発とグローバル展開の強化	→P66 環境への取り組み

※2026年3月期年間実績、※が無い場合は2026年3月末時点

サステナビリティマネジメント

サステナビリティの考え方

創業以来の基本精神

TOPPANグループは、創業以来「人間尊重」「企業は人なり」の基本的な考え方のもと、お客さまの課題に誠実に向き合い、高品質な製品・サービスを提供することで社会に貢献してきました。また、技術者集団が立ち上げたベンチャー企業として培った多様な技術を応用・進化させ、新しい価値を創造し続けることで、信頼と顧客基盤を拡大してきた歴史があります。

2000年には持続可能な社会の実現に向けた企業像と事業領域を定め、「社会的価値創造企業」を目指す基本スタンスを明確にし、その後も国連グローバル・コンパクトへの賛同(2006年)やISO26000の採用(2011年)などを経て、サステナビリティ全体の指針を確立してきました。

「顧客や社会の課題解決を通じて、経済的価値と社会的価値をともに向上させる」という姿勢は、今日の事業活動においても基本方針として継承されています。

TOPPANグループのあゆみ (→ P13)

TOPPAN's Purpose & Valuesにおけるサステナビリティ経営の考え方

グループ理念であるTOPPAN's Purpose「Breathing life into culture, with technology and heart./人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。」には、TOPPANグループが実現すべきサステナブルな社会と、そこで永続的に果たす役割やポジションが示されています。

事業活動を通じて社会に文化の息吹を吹き込み、物質的な豊かさだけではない「心の豊かさ」を提供していくことが、TOPPANグループのサステナビリティ経営の本質です。この普遍的な価値観を軸に、不確実性に満ちたグローバル社会・経済環境下においても、グループで一貫性のあるサステナビリティ経営を推進していきます。

TOPPAN's Purpose & Values (→P14)

「True Value Transformation」の実現に向けたサステナビリティ戦略

気候変動や人権問題をはじめとするグローバル規模の課題は深刻さを増しており、企業がこれらに主体的に取り組む責務はこれまで以上に高まっています。TOPPANグループは、これらの社会課題をリスクとして捉えるだけでなく、自らの変革と成長を牽引する「機会」と位置づけています。この考えのもと、これまでのサステナビリティ経営をさらに進化・加速させるための新たなサステナビリティ戦略を策定しました。本戦略においては、2031年度の目指す姿である「True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き 世界に真の価値を提供する」の実現に向け、経営戦略と同期した「新たな9つのマテリアリティ」を中核に据えています。

新マテリアリティ **→P26**

マテリアリティを、真の企業価値向上を成し遂げるための経営課題として位置づけ、経済的価値と社会的価値を同時に高めています。

中期経営計画2028における「事業ポートフォリオ変革」「コーポレート改革」「バランスシート改革」の3つの重点施策もマテリアリティと連動し、取り組みを進めています。

これまで培ってきた「信頼」と広範な「顧客基盤」を活かし、新マテリアリティに基づく社会課題解決を強力に推進することにより、持続可能なグローバル社会への貢献を果たすとともに、社会を支える企業への大胆な変革(Transformation)を実現していきます。

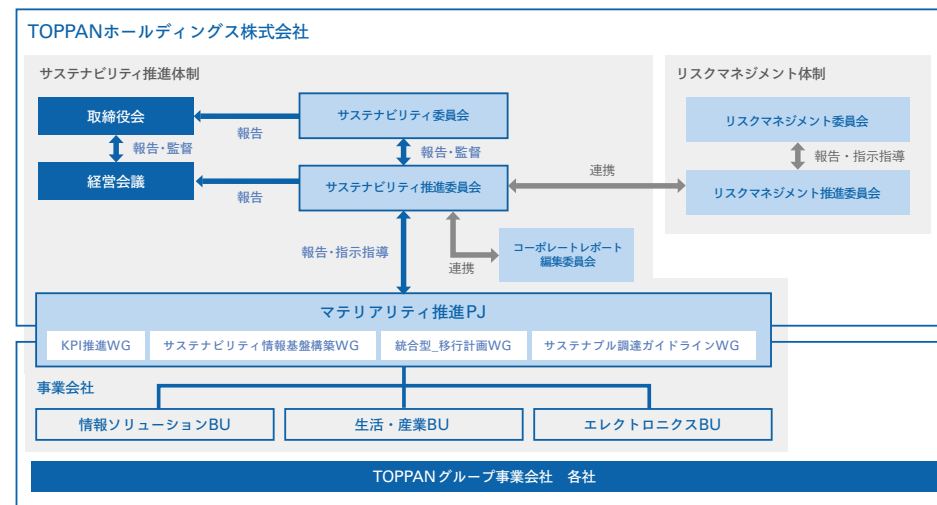
COOメッセージ (→P8) / 財務戦略：CFOメッセージ (→P31) / 価値創造プロセス (→P22) / 中期経営計画2028 (→P28)

サステナビリティガバナンス

サステナビリティ推進体制

TOPPANグループでは、サステナビリティ経営のガバナンス高度化と実効性ある事業実装を加速させるため、従来の体制を再編し、2027年3月期より「監督機能」と「執行機能」を明確に分離・独立させた推進体制を構築しています。

サステナビリティ推進体制



※それぞれの役割の詳細はサステナビリティサイトをご覧ください



サステナビリティ推進体制

新マテリアリティの特定

TOPPANグループは、持続可能な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、優先的に取り組むべき経営重要課題をマテリアリティと定義し選定しています。これまでもSDGsへの貢献を見据えたマテリアリティに基づき活動を進めてきましたが、近年、国内外でサステナビリティ情報開示の基準整備や義務化が進んでいます。こうした社会要請も考慮し、今回の新たなマテリアリティの特定にあたっては「ダブルマテリアリティ評価」のアプローチを採用しました。外部環境・事業戦略の変化に合わせ原則年1回マテリアリティを見直していきます。

マテリアリティに影響する外部環境の変化

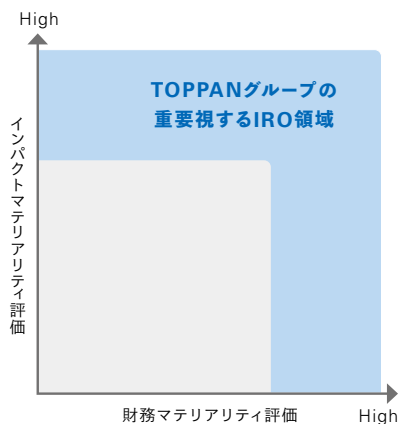
資本市場における企業価値向上への要請の高まり	▶	資本市場からはROE10%を超える基礎的収益力と、その実現に向けた企業変革、実行スピードの迅速化が求められている
国内の人口減少によるインフレの拡大	▶	人口減少による労働力不足やインフレに伴うコスト上昇が進むなか、省人化の推進と高付加価値化、優秀な人財の獲得が不可欠
サプライチェーンリスクの拡大と多様化	▶	地政学リスクやサイバー脅威の深刻化に対し、有事の継続性を担保する強靱なグローバルサプライチェーンの再構築が急務
AI等のテクノロジーの進化と民主化	▶	先端技術の普及による変革が進むなか、AI活用による新価値創出や人間ならではの業務への集中、多様化するニーズへの対応が必要

選定基準

ダブルマテリアリティの考え方にに基づき、以下の2つの軸で重要性を評価しています。

インパクトマテリアリティ評価：
バリューチェーン全体を通じてTOPPANグループの事業活動が環境や人々に与える影響を、「深刻度（規模・範囲・回復可能性）」と「発生可能性」の観点から評価しています。

財務マテリアリティ評価：
サステナビリティ関連のリスクや機会が顕在化した場合の「自社への財務的影響の程度」と「発生可能性」の観点から評価しています。



プロセス
1

プロセス
2

プロセス
3

プロセス
4

プロセス
5

選定プロセス

サステナビリティピックスの抽出・評価方針の策定

- Step 1** サステナビリティピックスの抽出：ESRS（欧州サステナビリティ報告基準）やSASB（サステナビリティ会計基準審議会）等のサステナビリティ開示基準、社会課題、業界動向などを踏まえ、評価対象となるサステナビリティピックスを抽出
- Step 2** 評価方針の策定：抽出したトピックスをもとに、ダブルマテリアリティの考え方にに基づき、インパクトマテリアリティおよび財務マテリアリティの評価基準、評価方法を整理・設定

社会インパクトおよび事業リスク・機会（IRO）の評価と特定

- Step 3** ボトムアップアプローチによる評価：各事業部門において自部門の事業活動やバリューチェーンを踏まえ、インパクト・リスク・機会（IRO）を抽出し、各IROについてインパクトの深刻度・発生可能性および財務影響・発生可能性の観点から評価を実施し、重要なIROを特定
- Step 4** トップダウンアプローチによる評価：中長期経営戦略を踏まえ、全社経営視点から重要なIROを追加し、全社として重要なIROを整理

マテリアリティ（経営重要課題）の特定

- Step 5** プロセス2の評価結果をもとに、ダブルマテリアリティの観点から優先度を評価し、TOPPANグループが優先的に取り組むべきマテリアリティ（経営重要課題）を特定

経営での審議

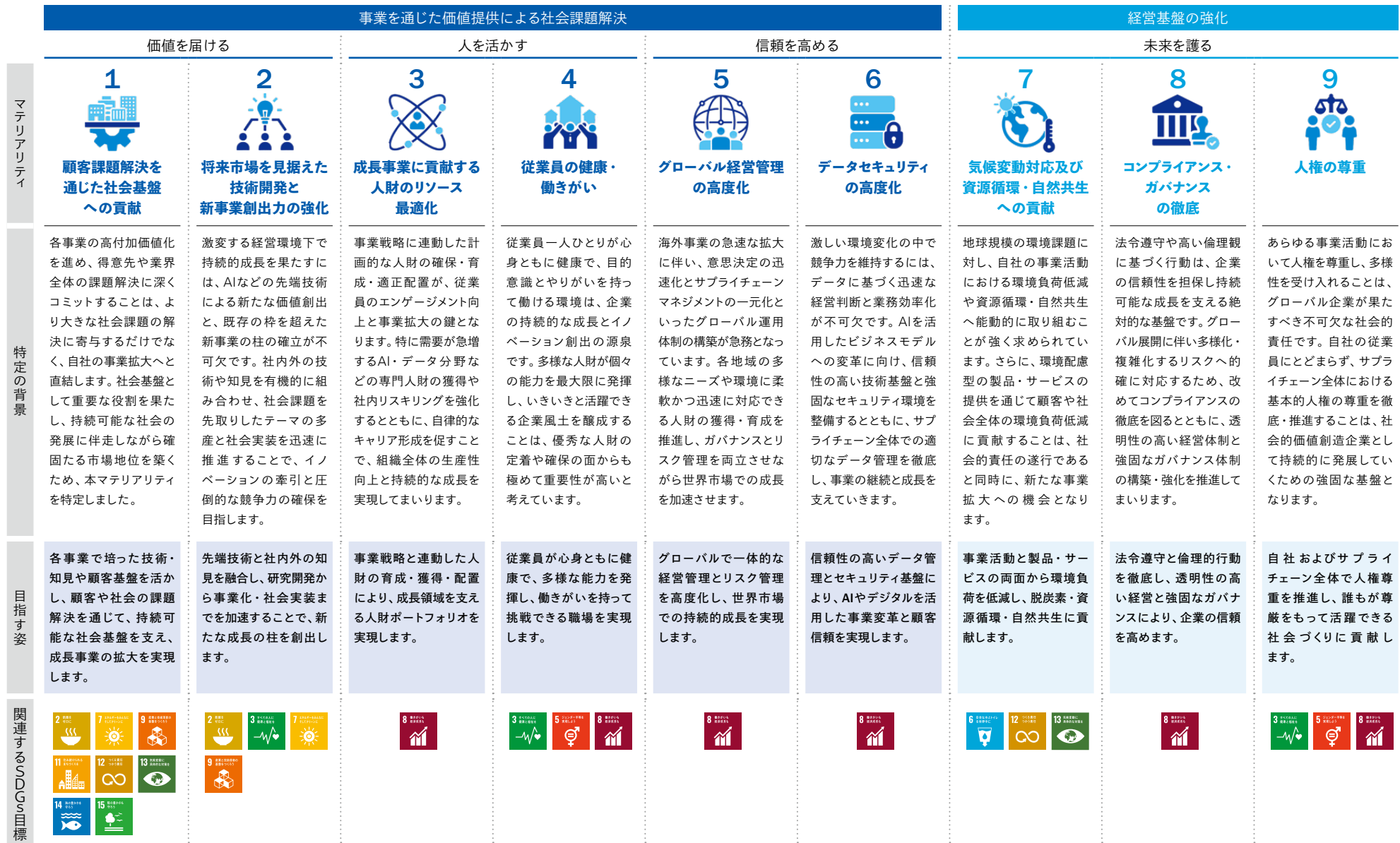
- Step 6** 特定したマテリアリティについて、サステナビリティ推進委員会において経営層による審議を実施

取締役会での承認

- Step 7** 中期経営計画2028とともに経営会議および取締役会で審議・承認を経て、9つのマテリアリティを決定

新マテリアリティ

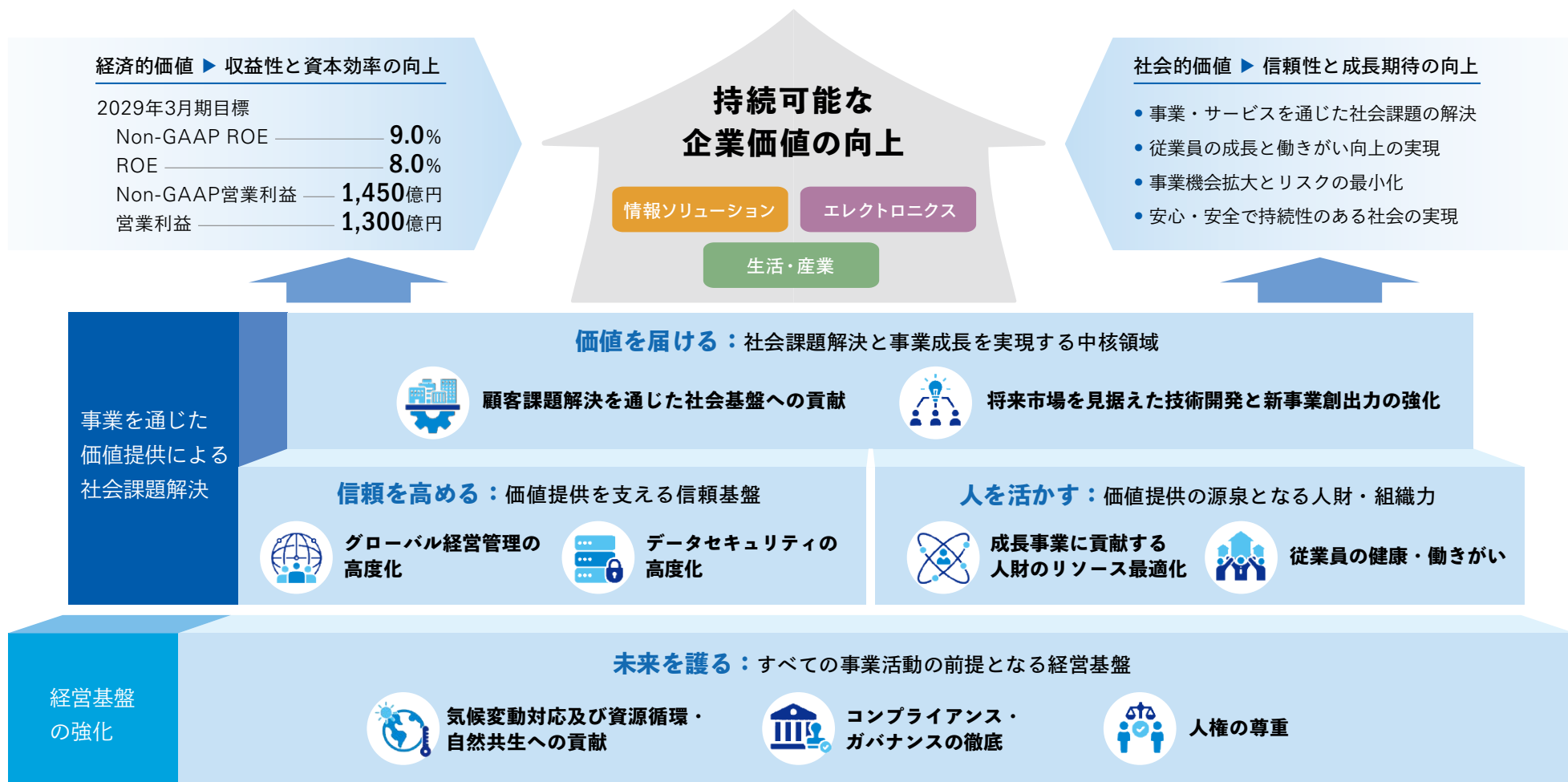
今回、新たに特定した9つのマテリアリティは価値創造の羅針盤です。それぞれの重要課題の解決によって、経済的価値と社会的価値を創造していきます。



マテリアリティと提供価値・目指す姿との関係

TOPPANグループは、2027年3月期より、新中期経営計画の策定とあわせて2031年度の目指す姿として「True Value Transformation」を掲げました。これにはTOPPANグループの各事業の強みを尖らせ、顧客課題の解決を通して社会課題を解決していくとともに、持続可能な企業価値の向上を実現させていくという思いを込めています。9つのマテリアリティは、この目指す姿を実現するための「経営の重要課題」であり、特定にあたっては企業価値向上との関連についても議論・検討したうえで設定しています。3つの事業領域がそれぞれのあり方を実現し、マテリアリティの解決に取り組むことで経済的価値・社会的価値を向上させ、目指す姿の実現を図ります。

True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き 世界に真の価値を提供する



中期経営計画2028

全体像

2027年3月期から始まる「中期経営計画2028」(2026年4月～2029年3月)を新たに策定しました。

今中期経営計画期間、および次の中期経営計画の計6ヵ年の目指す姿を、「True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き 世界に真の価値を提供する」と定めるとともに、その実現に向け、マテリアリティについても新たに策定しました。

3つのセグメントにおいては、展開する各事業において価値ある製品・サービスを提供していくことで、顧客課題や社会課題を解決し、社会価値と経済価値の向上につなげるサステナビリティ経営を実践していきます。

	前中期経営計画2025	中期経営計画2028	目指す姿2031
Non-GAAP ROE	5.4%	9.0%	11.5%
ROE	4.9%	8.0%	10.0%
Non-GAAP営業利益	941億円	1,450億円	2,100億円
営業利益	671億円	1,300億円	2,000億円

収益力の飛躍的向上と資本効率の徹底追求

持続的な成長の実現

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

経営目標

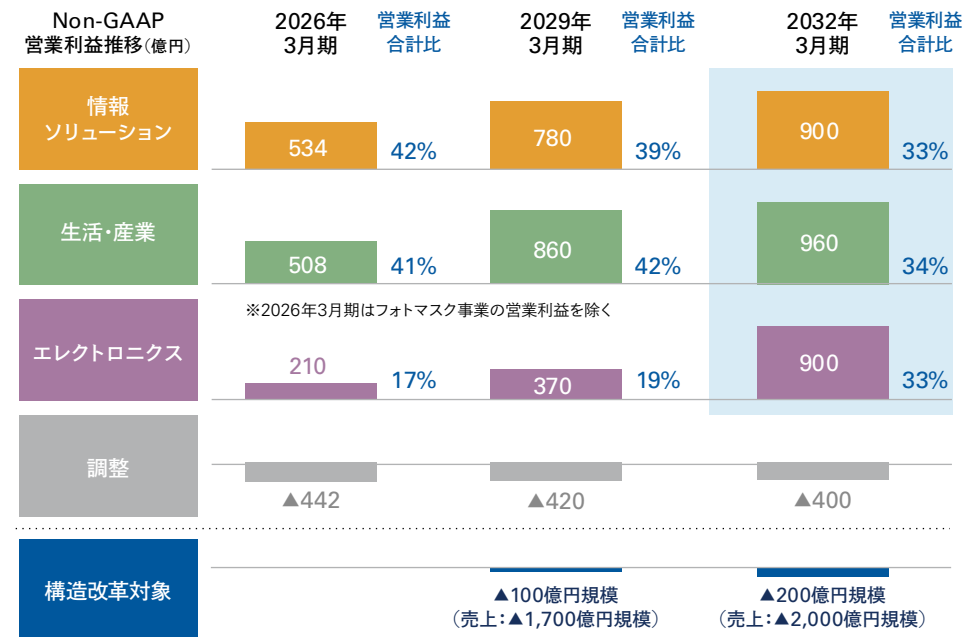
最終年度の2029年3月期にNon-GAAP ROE9%、ROE8%、Non-GAAP営業利益1,450億円、営業利益1,300億円を目標とし、達成に向けて収益力の飛躍的な向上と、資本効率を徹底的に追求する取り組みを進めていきます。また、その先の持続的な成長の実現につなげ、2032年3月期にはNon-GAAP ROE11.5%、ROE10%、Non-GAAP営業利益2,100億円、営業利益2,000億円の水準を目指します。

目標達成のため、今中期経営計画3ヵ年で実行すべき重点施策を、①「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、②「コーポレート改革」による全社販管費率の抑制、③「バランスシート改革」による資産効率の改善としました。2032年3月期のセグメント別のNon-GAAP営業利益目標においては、情報ソリューション事業900億円、生活・産業事業960億円、エレクトロニクス事業900億円と、各セグメントで中長期的に大きく利益を成長させていきます。

また、今中期経営計画期間では、売上約1,700億円、利益約100億円規模の構造改革の実施を組み込み、ポートフォリオの転換に取り組んでいきます。

中期経営計画2028の詳細についてはCOOメッセージをご覧ください [→P8](#)

セグメント別Non-GAAP営業利益推移



重点施策

①事業ポートフォリオ変革

各セグメントの主要事業を4象限に位置づけ、「安定的拡大事業」から創出されたキャッシュを、「重点的成長事業」と「戦略的注力事業」に配分していくことで、利益拡大の好循環サイクルを実現します。

また、「改善・転換事業」を中心に、収益性・効率性の改善に向けた構造改革を進めます。

あわせて、ROICによる事業管理をさらに強化し、業績管理や投資判断などの指標で活用していきます。

	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	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	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	マーケティング BPO 証券・事務系印刷	国内パッケージ 建築材	半導体関連 (その他) ディスプレイ関連 (反射防止フィルム)	
改善・転換事業	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

事業ポートフォリオ変革の詳細についてはCOOメッセージをご覧ください [→ P8](#)

各セグメントの事業戦略については事業別戦略をご覧ください [→ P51](#)

〈投資戦略〉

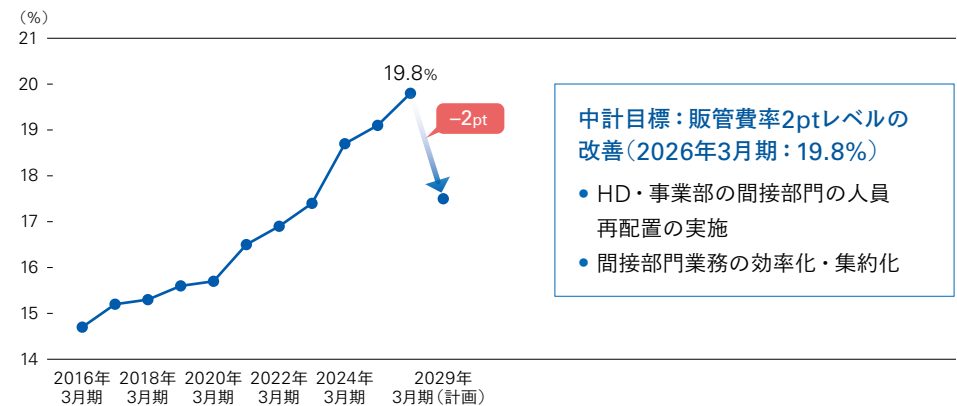
中期経営計画3カ年において、5,000億円の投資を計画しています。投資資金は成長領域に対して大胆に経営資源を集中させる方針であり、投資総額の約70％に相当する3,350億円を、事業投資および「重点的成長事業」、「戦略的注力事業」の分野に振り向ける考えです。残りの1,650億円の投資は、既存事業の「安定的拡大事業」や「改善・転換事業」に係る設備投資に充当します。

投資戦略の詳細については財務戦略：CFOメッセージをご覧ください [→ P31](#)

②コーポレート改革

2029年3月期までに販管費率の抑制に取り組みます。間接部門業務の効率化・集約化により業務量を30％削減し、人員の再配置を実施します。さらに事業売却などの構造改革効果も含めた販管費率は、2026年3月期の19.8％から、3カ年で2ポイントレベルの改善を見込んでいます。

販管費率の推移



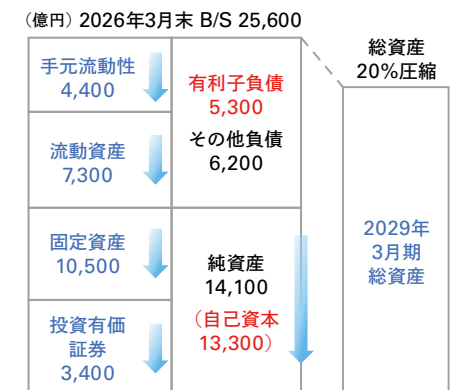
中計目標：販管費率2ptレベルの改善(2026年3月期：19.8%)

- ・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

コーポレート改革の詳細についてはCOOメッセージをご覧ください [→ P8](#)

③バランスシート改革

2029年3月期までに総資産の20％を目標に保有資産の圧縮を目指します。構造改革の推進と創出された資金の活用により、自己資本の追加的な圧縮を進めるとともに、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を重要指標としてバランスシート全体の管理を徹底して進めます。キャッシュアロケーションについては、2029年3月期でのROE8％達成に向け、株主還元・B/S圧縮・政策保有株式の縮減を実行していきます。



バランスシート改革とキャッシュアロケーション方針の詳細については財務戦略：CFOメッセージをご覧ください [→ P31](#)

経営基盤強化の取り組み

TOPPANグループは、経営基盤強化の取り組みを下記の通り進めています。

新事業創出に向けた取り組み

事業開発部門のマーケティング機能と人財を強化し、市場開拓視点で有望テーマを創出、さらに事業化プロセスのモデル化により確度を高め、早期のスケール化を実現します。加えて全社アセットを可視化し集中投資を行うことで、新事業創出を加速させます。

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

新事業創出に向けた取り組みについては事業開発本部長メッセージをご覧ください [→P39](#)

ガバナンス強化の取り組み

経営戦略の達成に資する優秀かつ多様な経営陣の獲得・維持を目的に、役員報酬制度の改定を行いました。業績連動の比重を高め、評価項目に株式指標を取り入れることで、株主の皆さまと同じ目線で、持続的な成長へのコミットメントを明確にしていきます。

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

ガバナンス強化の取り組みについてはコーポレートガバナンスをご覧ください [→P73](#)

自然資本への取り組み

“TOPPANグループ環境ビジョン2050”に基づいた活動に取り組めます。4つの環境課題のそれぞれのテーマごとにKPIを設け、推進していきます。

自然資本への取り組みについては環境への取り組みをご覧ください [→P66](#)

- ① 脱炭素社会への貢献
- ② 生物多様性の保全
- ③ 資源循環型への貢献
- ④ 水の最適利用

全社AI推進の取り組み

高度なセキュリティと信頼性を備えたAI基盤を構築し、人財、企業風土、AIガバナンスなどを整備します。こうしたAI基盤を活用した全社プロセスの自律化を進めることで、AI・データの活用を最大化し、卓越した高収益構造への転換を図ります。

施策①	施策②
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 ✓ グローバルを含めたTOPPANグループAIガバナンス体制の構築	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ホールディングス・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

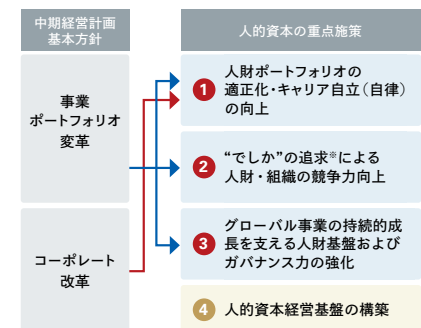
■ 領域別の具体施策例

	部門	AI活用の方向性
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みの構築と意識・風土改革
	サプライチェーンマネジメント	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
	財務	定型業務の自動化と意思決定支援の2軸でAI活用領域を拡大
事業変革 による 価値創造	マーケティング	RX(リアルトランスフォーメーション) 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
	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
	新事業創出	情報集約データベース×生成AIで次世代主力事業を高速・連続的に創出

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実現に向け、必要な人財・スキル定義と従業員の保有スキルを可視化します。そして事業戦略上で必要な人財を、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ていきます。

人的資本への取り組みについては人財戦略：CHROメッセージをご覧ください [→P35](#)



※「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

財務戦略：CFOメッセージ



前中期経営計画の成果と課題

前中期経営計画期間において、私たちは経営資源の最適配分と有効活用に努めてまいりました。そのなかで特に注力したのは、「事業ポートフォリオの変革」と「経営基盤の強化」です。

事業ポートフォリオの変革においては、情報コミュニケーション分野や生活・産業分野で顧客および製造基盤の拡大を目的としたM&Aを実行し、海外セキュアやパッケージ事業を積極的に拡大しました。エレクトロニクス分野では、半導体事業におけるFC-BGA基板の製造拠点拡張を進める一方で、グループ会社であるテクセンドフォトマスク社の事業価値を最大化すべくIPO（新規公開株式）を実施しました。経営基盤の強化においては、2023年10月に持株会社体制に移行、「TOPPANホールディングス株式会社」へと社名変更し、同時にその前年に完全子会社化したTOPPANエッジを含めた組織再編やSAP導入などのインフラ整備を行い、グループを挙げた強固な事業基盤構築に邁進してまいりました。

前中期経営計画の最終年度においては、成長投資と積極的M&Aの成果も含め連結売上高が過去最高を更新するなど、事業の成長と基盤強化が着実に進展しました。これらの結果、ROE5%の目標に対し、Non-GAAP ROEで5.4%と達成することができました。

しかしながら、現在のROE水準は依然として低位にとどまっていると認識しています。また、前中期経営計画で掲げた施策を加速させて遂行したことにより、グループガバナンス構築やインフラ整備に伴う費用、積極投資に伴うのれん償却費や一時的費用等が増加し、販管費が高止まりしています。

したがって、新中期経営計画において最優先で取り組むべき課題は、「事業の収益性向上」「販管費率の抑制」「資本効率の改善」の3点であると考えています。

新中期経営計画の重点施策

2029年3月期までの3年間を目標期間とする「中期経営計画2028」の策定にあたり、TOPPANグループは2032年3月期を見据えた長期的な目指す姿として、「True Value Transformation」というキーコンセプトを新たに定めました。

この長期ビジョンの第1フェーズとなる本中計では、「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の3つを重点施策として推進します。

定量目標としては、最終年度（2029年3月期）にROE8%、Non-GAAP営業利益1,450億円、営業利益1,300億円を、さらにその先の2032年3月期にはROE10%、Non-GAAP営業利益2,100億円、営業利益2,000億円の実現を目指します。

（1）「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

本変革の大きな狙いは、グループとして「どの事業を伸ばし、何をやめるか」を明確にし、全社的な収益性を大幅に改善することにあります。それぞれの事業が持つ強みを再定義し、企業活動を通じた社会課題解決に資する高付加価値ビジネスへのシフトを進めます。

経営目標

3つの重点施策に取り組み、2029年3月期ROE8%と2032年3月期ROE10%を達成する

(億円)	2026年3月期		2027年3月期(計画)		2029年3月期(計画)	
売上高	18,050		19,250		19,300	
収益性						
売上総利益	23.5%	4,243	23.7%	4,554	—	—
販管費	19.8%	3,571	19.5%	3,754	—	—
Non-GAAP営業利益	5.2%	941	5.2%	1,010	7.5%	1,450
営業利益	3.7%	671	4.2%	800	6.7%	1,300
EBITDA	8.6%	1,548	9.1%	1,750	—	—
Non-GAAP当期純利益	3.9%	712	3.9%	750	—	—
当期純利益	3.6%	648	2.9%	550	—	—
資本効率						
Non-GAAP ROE	5.4%		5.7%		9.0%	
ROE	4.9%		4.2%		8.0%	
一株当たり指標						
EPS(円)	227.07		198.57		—	
Non-GAAP EPS(円)	249.74		270.78		—	
一株当たり自己資本(円)	4,742.83		4,780.45		—	
一株当たり配当金(円)	58		58		—	
財務健全性						
自己資本比率	52.3%		51.2%		—	

※2026年10月1日を効力発生日とする株式分割前の情報で算定しています

この事業評価の基盤となるのが、事業ごとのROIC(投下資本利益率)管理の徹底です。当社は2026年4月より、従来の地域・法人軸の管理から、事業軸でグローバルに一元管理する「ビジネスユニット(BU)制」へと移行しました。これにより投下資本と利益が精緻に「見える化」され、ROICによる厳格なモニタリングと、迅速な意思決定が可能となりました。

新中期経営計画では、市場成長性と投資効率性に基づき、全事業を「重点的成長事業」「戦略的注力事業」「安定的拡大事業」「改善・転換事業」の4カテゴリーに整理しました。「安定的拡大事業」が創出するキャッシュを「重点的成長事業」および「戦略的注力事業」に重点配分することで、グループ全体の利益成長を加速させる投資好循環を確立してまいります。

一方、「改善・転換事業」については、ROICをベースに自助努力による収益改善の見通しが立たないと判断した場合には、事業整理や撤退、ベストオーナーへの事業譲渡など、あらゆる選択肢を視野に入れて検討します。新中期経営計画最終年度(2029年3月期)

にその効果を発現させるために、構造改革の実施目標を「2028年3月期(中期経営計画2年目)」とし、スピーディーに取り組んでまいります。

これら痛みを伴う改革の遂行にあたり、重要なことは、現場の納得と共感です。なぜ経営資源を集中させるのか、どのような未来を描いているのかを全従業員の理解を得ながら真の変革となるようにこの取り組みを推し進めます。

(2)「コーポレート改革」による全社販管費率の抑制

前中計期間中に上昇した販管費(2026年3月期19.8%)を抑制するため、本中計期間中の3ヵ年で「販管費率2ポイントレベルの改善」を目指します。具体的な打ち手として、人財マネジメント改革を通じた間接部門人財の適正配置、および全社AI推進によるコーポレート業務の徹底的な効率化・高度化を断行し、強固で柔軟な経営体質を構築します。

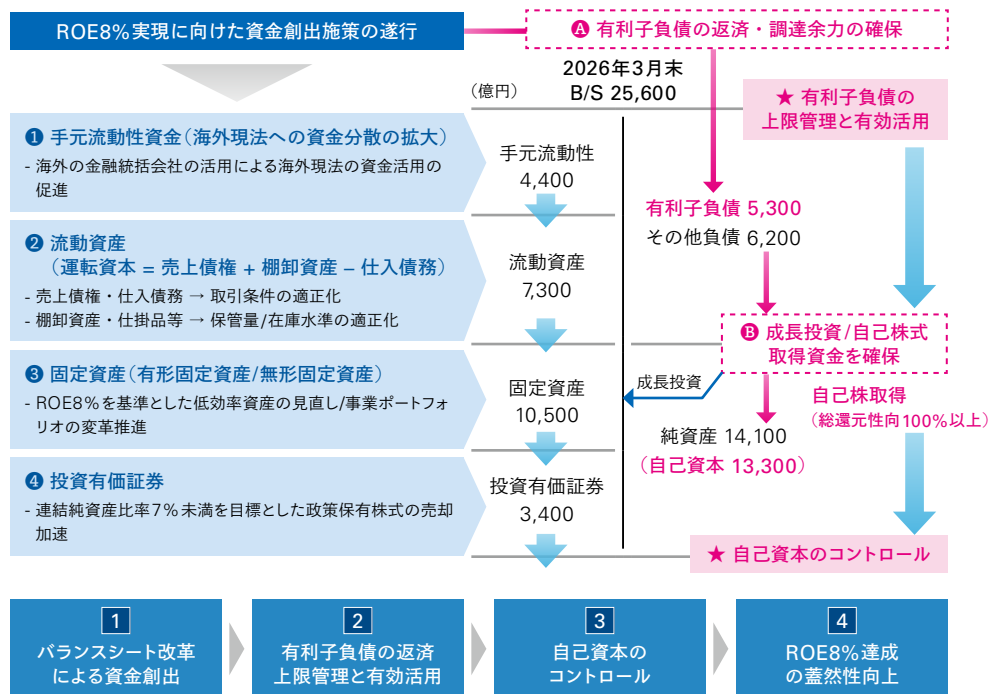
(3)「バランスシート改革」による資産効率の改善

資本効率(ROE)の大幅な改善を図るためには、利益を生みにくい低効率資産をさらに圧縮し、B/Sを抜本的にスリム化する必要があります。これまでの財務戦略から一歩踏み込み、計画最終年度までに「総資産の20%圧縮」を目標に掲げ、自己資本の適正化を推し進めます。BU制への移行により部門別B/Sが可視化され、迅速な実行が可能となりました。

具体的には、以下4つの施策に取り組めます。

1. 手元流動性の圧縮と資金集約の高度化：グローバル化に伴い国内外の拠点に分散・両建てで滞留している現預金と負債を圧縮します。すでに日本・米国・シンガポールの3極で稼働しているグローバル資金管理体制をさらに徹底し、余剰な手元資金を有利子負債の返済や、自己株式取得の原資に充当します。
2. 運転資本(ワーキングキャピタル)の効率化：急激な事業拡大等により増加傾向にある棚卸資産や売上債権を抑制します。顧客交渉を通じた取引条件の適正化や在庫管理の高度化を推進し、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を最適化します。
3. 保有資産の効率性向上(アセットライト化)：国内外における生産拠点の再編・統廃合や、不採算・ノンコア事業からの撤退を進め、遊休資産や非効率資産を圧縮していきます。
4. 政策保有株式のさらなる縮減：保有合理性の薄れた株式について、取引先企業との丁寧な対話のもとで順次売却を進め、2029年3月期までに連結純資産比率7%未満へと大幅に縮減します。

ROE8%実現に向けたバランスシート圧縮施策の具体化



高収益化を支える規律ある投資戦略

新中計期間における3カ年の投資総額は、5,000億円を計画しています。成長領域に対して大胆に経営資源を集中させる方針であり、約70%に相当する3,350億円を、事業投資および「重点的成長事業」「戦略的注力事業」に振り向けます。残る1,650億円は、既存事業や設備維持に配分します。

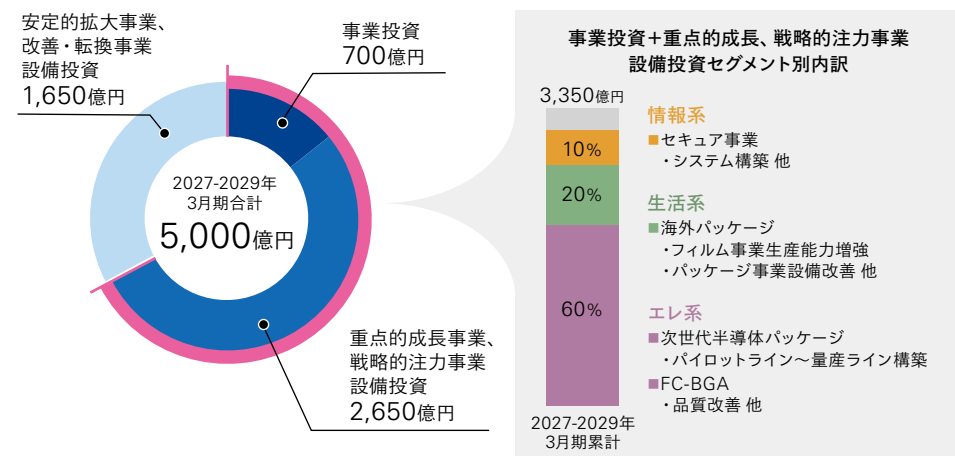
成長投資(3,350億円)の具体的な使途として、以下の3つの重点領域を定めています。

- エレ系事業分野(半導体関連事業): 成長投資全体の約60%(約2,000億円)を、今後の旺盛な需要が見込まれる半導体パッケージ基板(FC-BGA)増産や、次世代半導体パッケージ技術開発に投入します。ただし、半導体事業は業界ボラティリティが高いため、市場動向を見極めながら投資リスクを厳格に管理します。

- 生活系事業分野(海外パッケージ事業): 海外市場の拡大に加え、TOPPANグループの技術を活かした、SXパッケージ(環境配慮パッケージ)をグローバルに展開するための投資を行います。
- 情報系事業分野(セキュア関連事業): デジタルセキュリティ需要を取り込むため、グローバル展開をさらに加速させます。

また、投資リターンの確実性を引き上げるべく、投資ガバナンスを強化します。少額案件についてはビジネスユニット(BU)へ権限委譲し投資判断を迅速化、大型投資案件については多角的な視点で議論を尽くし、投資リターンの最大化を図ります。さらに、過去の投資データやリスク要因をAIに学習・検証させ、その事前検討を経て投資検討会で審議する仕組みの整備も進めています。

投資戦略

3カ年総額で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

キャッシュアロケーション方針と株主還元

ROE8%の早期達成、および強固な財務体質の維持に向けて、以下の「キャッシュアロケーション方針」を定めました。

- **キャッシュ・イン(原資)**：中計期間中に生み出す4,500億円以上の営業キャッシュ・フローに加え、「バランスシート改革」を通じた総資産の約20%の圧縮(CCC改善、アセットライイト化、政策保有株式売却等)により、追加キャッシュを創出します。
- **キャッシュ・アウト(使途)**：創出したキャッシュは、5,000億円を将来の成長源泉である成長投資に優先的に振り向ける一方で、株主の皆さまへの還元にも積極的に活用します。資本効率の迅速な向上を目指すため、今中計期間における株主還元方針は、配当と自己株式取得を合わせ、「総還元性向100%を下限」とする、これまでにない高水準な還元を実行することといたしました。すでに2027年3月期において、この方針のもと500億円の自己株式取得を実施中です。

キャッシュアロケーション方針

2029年3月期でのROE8%達成に向け、株主還元・B/S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・B/S圧縮で2029年3月期に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 総還元性向を踏まえつつ、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(2027年3月期は500億円の自己株式取得を実施)
- バランスシート改革を推進し、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

2027-2029年3月期のアロケーション

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

今中期経営計画におけるキャッシュアロケーションの重要なポイントは、EBITDAの成長です。格付機関やステークホルダーの皆さまから、D/Eレシオや自己資本比率といった静的な財務レバレッジに関するご質問をよくいただきます。しかし、より重要なのは、これらの指標の分母・分子を支える「EBITDAの動的な成長」です。稼ぐ力であるEBITDAの持続的な成長があってこそ、真の財務健全性が担保され、同時にさらなる投資と積極的な株主還元が可能となります。このダイナミックな稼ぐ力の伸長を見極めながら、レバレッジと資本構成の最適バランスを維持してまいります。

収益性向上と資本効率改善に向けて

すでにお伝えした通り、TOPPANグループはまず3年後のROE8%を見据えて、収益性向上と資本効率改善に取り組んでいます。当社のWACC(加重平均資本コスト)は、現在7%を中心にレンジで捉えて管理しています。このレンジ設定の背景には、当社の二面性のある事業特性があります。すなわち、市場の期待値と成長性が高い一方でボラティリティも大きい半導体事業と、景気変動に強く安定したキャッシュフローを創出する生活系・情報系事業をあわせ持っている点にあります。この「複合的なキャッシュ・シナジー」こそがTOPPANグループの独自の強みの源泉であり、まずは早期にROE8%を突破し、2032年3月期にROE10%を目指します。

新中期経営計画は、これまでに育ててきた各事業の強みを再定義し、持続的成長を確実なものとするステージです。そのために事業ポートフォリオ変革を進め、同時にバランスシート改革という大きなチャレンジを断行します。その過程においては、事業の徹底した見直し、統廃合や撤退などが含まれます。なかには当社の長い歴史のなかで先人たちが情熱を注ぎ、努力を積み重ねた事業も多くあります。だからこそ慎重かつ丁寧、そして誠実に変革を遂行してまいります。

社会から真に必要とされ、世界で独自の価値を創出するTOPPANグループであり続けるために、収益性と資本効率の向上を推進し、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

人財戦略：CHROメッセージ

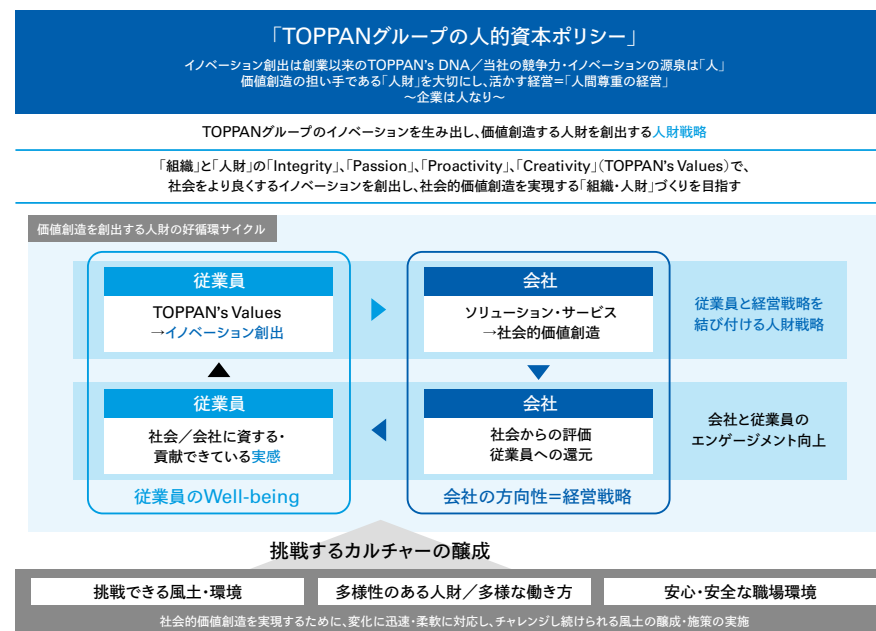


TOPPANに息づく「企業は人なり」の精神

TOPPANグループは創業以来、「企業は人なり」という精神を大切に、「人財」を会社の価値を生み出す貴重な財産、すなわち「人的資本」と捉えています。そして「人財」の価値を最大限に引き出すことで生まれる「人によるイノベーション」が事業成長の源泉であると考え、価値創造の担い手である人財を大切に、活かす経営＝「人間尊重の経営」を貫いてまいりました。

TOPPANグループは、大蔵省印刷局の3人の技師が当時最先端の印刷技術を用いて社会・文化の発展を目指して創業した、いわば「技術ベンチャー企業」です。創業以来、私たちは社会課題の解決に挑戦し続けてきました。その根底にあるのは、変化を恐れず挑戦するカルチャーと、そこから生まれるイノベーションです。

こうしたTOPPANグループのDNAを次の成長につなげていくために、私がCHROとして果たすべき役割は、事業戦略と人財戦略をつなぎ、従業員一人ひとりの強みを最も活かせる役割や機会へと結びつけることです。事業環境が大きく変化する今、TOPPANグループの人的資本経営は新たな段階に入ったと認識しています。



人財ポートフォリオ変革への歩みと次なる課題

前中期経営計画では、「事業ポートフォリオの変革」「経営基盤の強化」「ESGの取り組み深化」の3つの重点戦略を掲げ、それに連動した人的資本施策を推進してまいりました。DXやSX領域事業の拡充、グローバル化の進展に伴う人財の強化および多様性の推進を図り、人財ポートフォリオ変革に向けた取り組みを進めてまいりました。

さらに、グループ横断での最適人員配置を実現するために、人事制度や労働条件の統合や人事管理システムの整備といった人事管理基盤の共通化を行い、2027年3月期からの事業会社統合も円滑に進めることができました。

加えて、常設型社内公募制度「ジョブチャレンジ制度」、タレントマネジメントシステム、株式報酬制度など、新たな制度も導入しました。これらは従業員一人ひとりが自身の仕事と会社の成長とのつながりを意識するきっかけとなり、従業員自らが考え、挑戦し、キャリアを切り拓くための環境づくりを前進させました。

人的資本経営の基盤整備は大きく前進した一方、事業戦略の実現に必要な人財を最適な場所へ配置し、人財ポートフォリオ変革を成果として結実させる取り組みは、まだ道半ばです。

今後は、整備した制度や仕組みを実効性のあるものへと進化させ、事業戦略と人財戦略の連動をさらに加速させていきます。

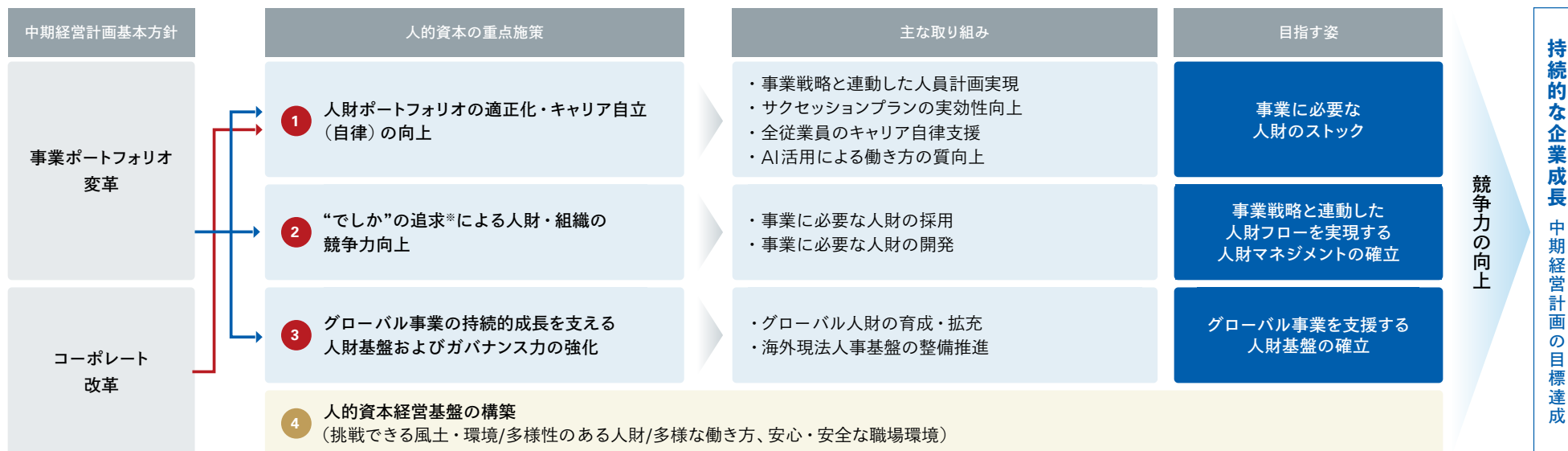
企業の成長を支える人財ポートフォリオ最適化

中期経営計画2028では、「事業ポートフォリオ変革」と「コーポレート改革」を重点施策として掲げています。いずれも、それを実行する基盤となるのは人財です。私はCHROとして、「企業は人なり」という創業以来の価値観を最も発揮すべき局面が、まさに今だと考えています。

とりわけ重要なのは、事業戦略の実現に必要な人財を明確にし、一人ひとりの強みや経験と事業ニーズを適切に結びつけながら、人財ポートフォリオを構築していくことです。

その実現に向け、人的資本の重点施策として、①人財ポートフォリオの適正化・キャリア自立(自律)の向上、②“でしか”の追求による人財・組織の競争力向上、③グローバル事業の持続的成長を支える人財基盤およびガバナンス力の強化、④人的資本経営基盤の構築を進めていきます。

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



※ “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

その推進役として、各BUにHRBP(ヒューマンリソースビジネスパートナー)を配置しました。HRBPは事業部門長や事業戦略部門と密接に連携し、タレントマネジメントシステムによって可視化された人財情報をもとに、事業戦略と連動した人員計画を策定する役割を担います。そして、採用、育成、再配置を通じてその実行を推進し、一人ひとりの力を事業成長につなげる人財ポートフォリオの構築を加速させていきます。

また、コーポレート改革として、AIの活用を前提とした業務プロセスの再設計と、業務・人員の共通化・効率化を進め、業務量を30%削減する計画です。これにより創出される人財リソースをより付加価値の高い業務へ振り向けることで、組織全体の生産性向上と競争力強化を図ります。

事業ポートフォリオ変革とコーポレート改革を進めるなかで、人財再配置や拠点統廃合など、組織構造そのものを見直すだけでなく、事業環境変化に合わせて従業員に対し必要なリスキングを行いながら、各人の力を発揮できる役割やポジションへとつなぎ直していくことが必要です。

変革のなかにあっても、人財が活躍し続けられる環境を整えていきたいと考えています。

②“でしか”の追求による人財・組織の競争力向上

人財ポートフォリオ変革を進めるためには、従業員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、行動していくことが重要です。自分は何を成し遂げたいのか、自分ならではの強みは何か。そうした問いに向き合い、強みを磨きながら自らのキャリアを切り拓いていくことが、個人の成長とグループ全体の競争力向上につながります。私たちはこれを「“でしか”の追求」と呼んでいます。

もちろん、自分“でしか”できない強みが何であるかは、会社が一律に定めるものではありません。タレントマネジメントシステムを活用したスキル登録の仕組みは、自らのキャリアの棚卸しを行い、自分“でしか”できない強みを可視化する機会になります。さらに、自らの“でしか”を磨くと同時に、TOPPANだからこそ実現できる価値は何か、解決できる社会課題は何かを考えることで、個人の強みをグループならではの価値創出へとつなげることができます。社内の多様な仕事や組織の役割を整理した「お仕事図鑑」は、自

身の“でしか”と照らし合わせることで、TOPPAN“でしか”できないこととの接点を見出し、新たな挑戦や成長の方向性を描けるようにするための取り組みです。

TOPPANグループの競争力の源泉は、「人によるイノベーション」です。個人の“でしか”とTOPPANの“でしか”が重なったとき、ひとりではたどり着けない価値創造が可能となり、新たなイノベーションが生まれます。引き続き、従業員が自らの可能性を発見し、挑戦し続けられる環境づくりを進め、一人ひとりの成長と組織の成長を連動させていきます。

③グローバル事業の持続的成長を支える人財基盤およびガバナンス力の強化

TOPPANグループの海外売上高比率は40%を超え、今後もさらなる成長を目指しています。その実現に向けては、グローバル事業を支える人財基盤の強化が欠かせません。

これまでも海外勤務経験者の拡充や海外子会社との人財交流を進めてきましたが、今後はより戦略的な人財マネジメントが必要になると考えています。現在、海外経験者に関する情報は蓄積されていますが、どの地域にどのようなスキルや経験を持つ人財が存在し、今後どの地域・事業でどれだけの人財が必要になるのかという需給の実態については、必ずしも十分に可視化できているとは言えません。

今後は、グローバル要員計画やサクセッションプランを拡充し、事業戦略と連動したかたちでグローバル人財の育成・配置を進めていきます。ただ海外経験者を増やすことが目的ではなく、事業成長に必要な人財を必要な地域・ポジションへ適切に配置できる体制を構築していきたいと考えています。

また、海外事業の拡大に伴い、グローバルガバナンスの強化も重要な課題です。TOPPANグループでは、GRC本部(リスクマネジメント統括部門)を中心に、各種ガイドラインの整備・浸透や監査体制の強化を進めています。

一方で、私たちが目指しているのは、日本から管理するガバナンスではありません。各地域の特性や文化、法制度を踏まえながら、現地人財が主体となって事業運営を担える体制を構築していくことが理想です。その実現に向けて、従来の海外トレーニー制度に加え、海外拠点の人財を日本へ派遣する仕組みなども視野に入れながら、グローバルで人財が活躍できる環境づくりを進めてまいります。

④人的資本経営基盤の構築

人財ポートフォリオ変革や“でしか”の追求を支える土台となる、人的資本経営基盤の強化に向けて、私は、従業員自らがそのキャリアを主体的に描き、挑戦を続けられる「キャリア自律」の風土づくりを重視しています。そのため、ジョブチャレンジ制度やお仕事図鑑を通じて事業の方向性や求める人財像をオープンにし、手を挙げて新たな挑戦に踏み出せる環境を整えています。

2026年3月期のエンゲージメントサーベイ結果の全体スコアは51%と平均を大きく下回る結果でした。この数年、TOPPANグループが大きな変革を進めてきたなかで、将来への不安や戸惑いを抱えている従業員も少なくないことの現れだと受け止めています。変革の時代だからこそ、従業員が安心して挑戦できることが重要です。自ら描いたキャリアに向けて挑戦し、その挑戦が会社から支えられていると実感できることは、働きがいや成長実感にもつながります。私は、こうした積み重ねが従業員エンゲージメントの向上、さらには人によるイノベーションの創出につながると考えています。



また、私たちは健康と働きがい是一体だと考えており、健康経営※を推進しています。健康リスク値やコンディション危険判定率の低減などのKPIは改善してきているものの、目標水準にはまだ届いていません。さらに、従業員の年齢構成を踏まえると、家族の介護を理由に離職を選択せざるを得ないケースが今後増える可能性があり、これに対応するための制度整備が求められています。これらの支援をさらに充実させることで、多様な事情を抱える従業員が働き続けられる環境を整えていきます。働き方という観点では、なお改善の余地があり、AI活用による業務改革や人財の最適配置を進めることで生産性を高め、従業員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を実現することが重要です。

前中期経営計画では、従業員が株主と同じ目線で企業価値向上に向き合えるよう、従業員向け株式報酬制度を導入しました。本制度は単なるインセンティブではなく、従業員一人ひとりが会社の成長を自分事として捉え、中長期的な企業価値向上に主体的に関わるための仕組みです。こうした当事者意識の醸成が、さらなる成長への原動力になると考えています。

※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

「人間尊重の経営」を、次のステージへ

私の役割は、人財一人ひとりが持つ力を最大限に引き出し、その力を事業や社会の価値創造へとつなげていくことです。従業員が自らの意思で挑戦し、やりたい仕事や実現したい価値を、TOPPANグループの成長や社会課題の解決へと結びつけられる。そのための環境を整え、人財と組織の可能性を広げていくことがCHROとしての使命だと考えています。

今回の中期経営計画は、単なる事業規模の拡大を目指すものではありません。事業ポートフォリオや組織構造、そして人財のあり方そのものを見直し、TOPPANグループの成長の質を変えていく変革です。その実現には痛みや困難も伴いますが、私はこの変革こそがTOPPANグループを次の成長ステージへ導くものだと確信しています。

「企業は人なり」という創業以来の価値観を受け継ぎながら、「人間尊重の経営」をさらに進化させる。その挑戦を通じて、一人ひとりが活躍し続けられる組織をつくり、TOPPANグループならではのイノベーションと社会的価値創造を実現していきます。

事業開発本部長メッセージ



事業開発本部の役割

TOPPANグループが持続的な成長を実現し、長期的な企業価値を向上させていくためには、既存事業の競争力を高めるにとどまらず、新たな収益の柱となる事業を継続的に創出していくことが重要です。事業開発本部は、その中核を担う組織として、市場の変化を先取りしながら新事業を開発する役割を担っています。

私たちが事業開発において最も重視しているのは、「市場の変曲点」「独自の技術」「現場の切実な課題」の3つを統合し、社会課題を解決するイノベーションを生み出すことです。社会や市場環境が大きく変化する局面において、市場の多様なニーズとTOPPANグループが長年培ってきた多様な技術とを掛け合わせ、強固な顧客基盤を活用して仮説検証を繰り返すことで、市場に真に求められる新たな価値の創出を目指します。

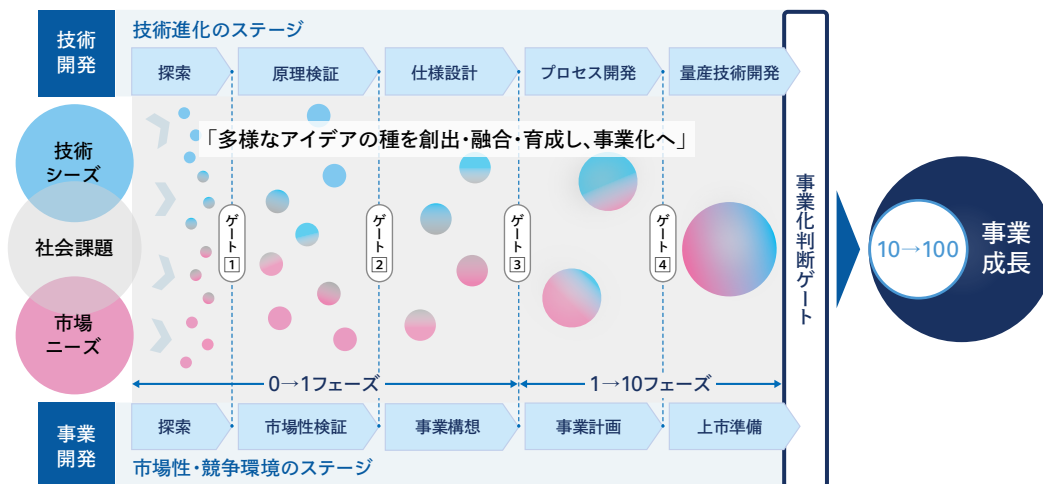
その実現に向け、従来は技術開発と事業開発で個別に運用していたステージゲート制度を、双方で連動・リンクさせる取り組みを開始しました。本制度は、まったく新しい事業

を生み出す「0→1」の段階から、事業を育成し市場へ拡大する「1→10」、「10→100」までのスケールアップを一気通貫で推進する仕組みです。

この運用におけるポイントは大きく2つあります。1つ目は、技術と市場性の多角的な評価軸を確立することです。「技術進化のステージ」と「市場性・競争環境のステージ」の2つの軸で事業を評価する仕組みを構築し、既存事業の延長線上にはないフロンティア領域であっても、将来の市場性や競争環境を精度高く見極めます。2つ目は、適切な投資判断タイミングの設計です。量産化の手前など多額の資金が必要となる重要な節目に合わせてゲートを設定し、撤退基準をもとに、リスクをコントロールしながら投資判断を行います。

このステージゲート制度を技術開発部門と事業開発部門の共通の物差しとして運用することで、事業部門が汲み取った現場の声を即座に事業開発へ反映し、さらにそれを技術開発へとフィードバックする循環が生まれます。各部門が一体となることで、新事業をスピード感をもって創出・成長させていきたいと考えています。

ステージゲート制度のイメージ



事業ポートフォリオ変革を実現するための新事業創出

現在、新事業の重点領域として特に注力しているのが「ヘルスケア」「環境・エネルギー」などです。いずれも社会課題の解決が求められる成長市場であり、TOPPANグループの技術を最大限に発揮できる領域です。

具体的には、ヘルスケア領域における3D細胞培養技術「invivoid®」や、環境・エネルギー領域における水素社会を支える重要部材MEA(膜電極接合体)をはじめ、各領域で新事業の開発が順調に進捗しています。新領域では、これらの取り組みを着実に進め、2030年以降には既存の3セグメントに続く新しいセグメントを創り出し、成長させることを目指します。

一方で、新事業開発には不確実性が伴います。過去、優れた技術がありながらも市場ニーズとの乖離や検証不足で事業化に至らなかった教訓を踏まえ、事業開発の核となるマーケティング機能の強化に努めています。私たちの考えるマーケティングとは、顧客のリアルな課題や潜在ニーズを的確に捉え、当社の技術を事業価値へと昇華させるプロセスそのものです。新たに設置されたアカウントパートナー(AP)とも連携し、仮説検証の質を飛躍的に高め、現場の生の声をダイレクトに事業開発へと反映することで、新事業の成功確度を高めてまいります。

また、新事業を成功へと導くために、イノベーションを自社リソースだけに頼らず、国内外のスタートアップとの連携や、大学・公的研究機関との共同研究などのオープンイノベーションを積極的に展開しています。外部の先進的な知見や技術と自社の強みを融合させることで、新事業創出の鍵となるイノベーションを生み出してまいります。

こうした取り組みを効率化するうえでAIを活用しており、米国のシリコンバレーをはじめとする事業開発の最前線では、AIの導入により開発期間が劇的に短縮されるなど、急速な構造変化が起きています。私たちも、アイデア創出や事業性評価の段階からAIによる壁打ちを活用しています。今後は、あらゆるプロセスにAI技術を積極的に取り入れ、事業開発のスピードと精度を高めてまいります。

人的資本の強化と組織文化の構築

こうした新事業を生み出す原動力となるのが人的資本の強化です。新事業を担う組織づくりにおいては、あらゆる能力を兼ね備えたマルチな人財は稀であるという前提に立ち、「スター人財」を個別に育てるのではなく「スター型組織」を構築することを重視しています。

例えば、経験者採用した人財は、出身の業界が抱える課題を深く理解し、開発テーマを探索する場合には、非常に力を発揮しますが、事業化に必要な市場規模の算出や事業の収支管理、費用配分の見直しといった事業化に向けたマネジメントまで得意とするわけはありません。また、「0→1」のフェーズで独創的な発想を生み出す人財が、必ずしも「10→100」のフェーズで力を発揮できるとは限りません。新事業開発の「0→1」、「1→10」、「10→100」で発揮できるスキルはそれぞれ異なります。これらをひとつの「スター型組織」として機能的に組み合わせることが重要だと考えています。事業開発部門の人財育成では、苦手な領域を克服させるのではなく、各自が得意な領域に専念できる環境を整えることで、組織全体の強みを最大化してまいります。

こうした強い組織をつくり上げるために、私たちが大切にしている文化は主に3つあります。

1つ目は「オーナーシップ」です。指示を待って動くのではなく、自らが担う事業に対して主体的にコミットする姿勢を求めています。

2つ目は「行動こそ真実」という考え方です。成果を創出するためには、深く考えるだけでなく、実際に行動することが最良のインプットとなり、具体的なアウトプットを出すことが最も大切であるという価値観を共有しています。

3つ目は「公正・公平」です。それは、全員を一律に同じように扱う「平等」とは異なります。会社にとっては、一人ひとりの異なる背景やニーズに応じた「適切な機会の提供」であり、チームにとっては、メンバーの「相互信頼」と「自律的な協力」を促し、心理的安全性を生むエンジンとなります。公平な競争環境下だからこそ、メンバーは不足を他責にせず、自責として捉えて自己改善に励みます。このフェアネスが潤滑油となり、高い専門性を持つ多様な人財が集まっても、ひとつの強い組織として結束することができます。

社内での人財登用においては、タレントマネジメントシステムを活用し、適性のある人財に対してダイレクトにオファーを出せる制度の運用を、人事部門と連携して進めています。

今後も市場の変曲点を的確に捉えながら、研究開発部門、事業部門、そして外部パートナーとの連携を一段と強化し、社会課題の解決につながる革新的な事業を創出していきます。そして、「ヘルスケア」や「環境・エネルギー」をはじめとする成長領域を次世代の柱へと確実に育て上げることで、中期経営計画2028で掲げる事業ポートフォリオ変革を推進し、企業価値の最大化に貢献してまいります。

CTOメッセージ



収益性の向上とTOPPAN
グループのさらなる成長に
向けた、技術開発戦略と
知的財産戦略を実行する

常務執行役員CTO
技術開発本部、知的財産本部 担当

鈴木 浩

研究開発

「技術起点」から「市場起点」への進化

生成AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展や、地政学的リスクに伴うサプライチェーンの再構築など、企業を取り巻く経営環境は大きな転換期を迎えています。市場や顧客ニーズが高度化・多様化するなか、製品・サービスには品質や機能にとどまらず、環境性能、データ活用、レジリエンスといった多面的な価値が求められるようになりました。

こうした変化に迅速に対応し、持続的な成長を実現するためには、社会や市場の兆しを先取りし、研究開発活動をより確実に事業価値へ結びつけていくことが不可欠です。私は、研究開発を単なる技術創出の活動とは捉えていません。技術を重要な経営資本として育み、社会課題の解決と事業価値の創出を通じて企業価値を高める重要な経営活動

であると考えています。そのためには、技術の新規性だけを追求するのではなく、市場や顧客が求める価値を起点にテーマを設定し、研究成果を確実に事業化へと導く視点が重要です。

こうした考えのもと、研究開発部門では、これまで培ってきた技術力を競争優位の源泉としつつ、「技術起点」から「市場起点」への進化を推し進め、既存事業の強化と新事業の創出に挑んでいます。

研究テーマの立案から新事業の創出までを一体となって推進

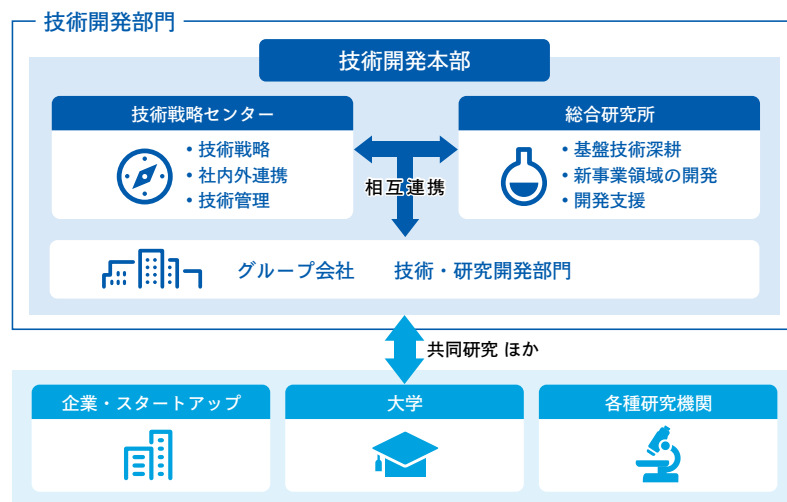
TOPPANグループでは、総合研究所と技術戦略センターを中核とする研究開発体制を構築しています。両組織がそれぞれの役割を明確に持ちながら密接に連携することで、市場の変化を見据えた研究テーマの立案から新事業の創出までを一体となって推進しています。

総合研究所では、私たちが保有するコアテクノロジーを絶えず磨き続けてこそ、新しい事業の芽が生まれるという考えのもと、コアテクノロジーのさらなる強化を第一の柱に据えています。実際に、今後の成長事業として期待される3D細胞培養技術「invivoid®」も、総合研究所が自ら掘り起こした技術を起点に誕生しました。

一方、新たに立ち上げた技術戦略センターには、全社戦略の立案をはじめ、社内連携、産学連携、技術管理を一体で運営する機能を持たせています。特に社内連携においては、TOPPANグループが持つコアテクノロジーを真に融合させるため、これまで各事業部、研究所がそれぞれで培ってきた技術をグループ全体で結びつけていく必要があります。そのためには部門の枠を超えて連携を推進することが不可欠であり、そのハブとなるのが技術戦略センターです。さらに、同センターの開設にあわせて私が主宰する「CTO会議」を新設し、各事業部の技術トップが一堂に会する場を設けました。この会議を通じてより緊密な対話を行い、組織間の連携を強めることで、グループ全体の研究開発力を高めてまいります。

この新たな体制のもと、研究開発部門は単に革新的な技術を創出するにとどまらず、事業部門とともに常に市場を見据え、新たな価値をしっかりと社会へ届ける役割を果たしてまいります。

研究開発体制



開発テーマの進捗管理と発掘

総合研究所では、以前よりステージゲート制度を導入し、開発テーマの評価や進捗管理を進めてきました。今回の新体制への移行に伴い、技術戦略と研究開発の両面から評価体制をさらに強化しており、全社の開発テーマを可視化したうえで、成果や事業への影響度を定期的に検証しています。各テーマの投資対効果を客観的に見極めることで、重点テーマのタイムリーな見直しや、最適なりソース配分へとつなげています。

また、従来の研究開発の領域では、テーマを事業部へ引き渡した段階をひとつの節目としていましたが、それでは事業化まで見届けることができず、事業化に向けて技術的対応ができないという課題もありました。そこで、技術開発側と事業開発側のステージゲートを融合させ、製品化に至るまで伴走する仕組みへと改めました。

さらに、新たな開発テーマを創出する取り組みとして「フロントランナー」制度も積極的に活用しています。これは全従業員を対象に、自身が挑戦したいと思うアイデアを自由に発案できる仕組みです。社内公募によってさまざまな部門から志を同じくするメンバーが数名集まり、小さなチームを組んでアイデアをじっくりと育てていきます。こうして実を結びつつあるテーマは、順に次のステージへとステップアップさせ、将来の新しい事業を担う柱として本格的な開発プロセスへとつなげています。

コアテクノロジーとAI活用による優位性の発揮

TOPPANグループにおける研究開発の最大の強みは、個々の技術における優位性だけでなく、多様な技術を融合させて新たな価値を生み出せる点にあります。多様な事業領域で培った知見と、コアテクノロジーを有機的に掛け合わせることで、単一の技術では成し得ない価値を創造してきました。この技術融合こそが「技術のTOPPANグループ」を支える競争優位性の源泉であり、グループが持つ重要な経営資本です。

こうした技術融合をどんどん生み出すには、組織同士の連携が欠かせません。研究開発拠点や事業部門が持つ技術や知見をグループ全体で共有し、それぞれの強みを組み合わせることで、新たな価値を創出していく必要があります。だからこそ、私は研究開発部門のメンバーに向けて「もっとTOPPANグループを使い倒してほしい」と呼びかけています。ここには、グループが保有する多様な技術、人財、事業、拠点を存分に活用し、自ら自由な組み合わせを考えて新たな価値へ挑んでほしいという思いを込めています。

また、こうした自らの強みを最大化するためにAIの活用も推進しています。多岐にわたる技術とお客さまの課題を人手だけで結びつけるのは容易ではありません。最終的にはこうしたマッチングにこそAIの力が最も発揮されると考えていますが、足許でもすでに具体的な活用が進んでいます。例えば、マテリアルズインフォマティクス[※]による新規材料探索では、これまで研究者の知見や試行錯誤に頼ってきたプロセスをAIによって大きく効率化しています。

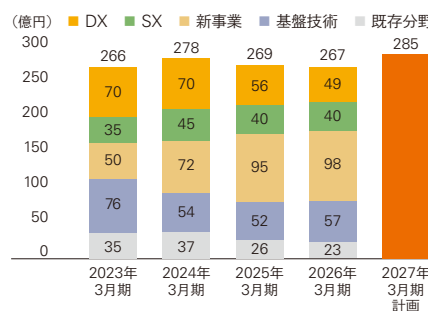
このように今後も「コアテクノロジー」をさらに磨き上げていくとともに、最先端のAIを駆使してこれらを有機的に融合させることで、私たちの独自性と優位性をさらに高めていきます。

[※]マテリアルズインフォマティクス(MI): AIやデータサイエンスを活用し、膨大な実験・文献データから新材料や最適な製造条件を高速に予測・検索する手法。

材料開発に関する詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください

材料開発を加速させる量子化学計算

研究開発費実績



ビジネスモデル・領域	主な研究開発内容
DX	AI関連/自治体行政向けソリューション/デジタルマーケティング/デジタルプラットフォーム事業/BPO関連/IoT関連/スマートシティ/まちづくり関連 他
SX	モノマテリアル関連/紙化対応/リサイクル・アップサイクル技術/バイオマス関連/生分解材料 他
新事業	メタバース関連/ヘルスケア事業/3D細胞培養技術/燃料電池部材/量子ドット/エネルギー関連/ゲノム編集/ロボティクス/アグリ関連 他
基盤技術	材料・分析技術/サービス品質向上基盤強化/コンパティビリティ技術/微細加工技術/エッチング技術/AI関連/セキュリティ技術 他

知的財産

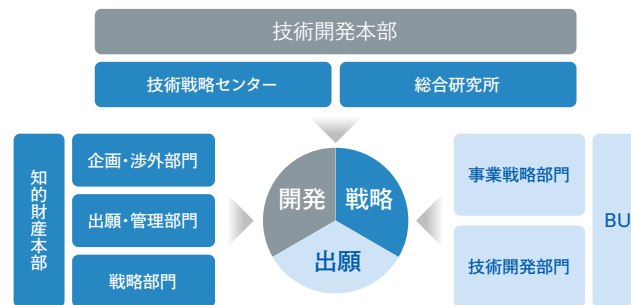
「守る知財」から「収益を生む知財」への進化

知的財産は、研究開発によって生み出した技術を競争優位へと転換し、企業価値を創出する重要な経営資本です。市場環境や技術革新のスピードが加速する現在においては、単に技術を創出するだけでなく、それを知的財産として適切に保護・活用し、事業戦略と一体で推進していくことが持続的な成長へとつながります。

TOPPANグループでは、これまで各事業部における知的財産戦略の浸透や人財の育成を進め、知的財産活動を主体的に推進できる基盤を整備してきました。今後はその基盤を活かし、「守る知的財産」から「経営を動かし、収益を生む知的財産」へと進化させていくことを目指しています。知的財産を事業ポートフォリオの変革を支える戦略的資産として明確に位置づけ、企業価値のさらなる向上へつなげてまいります。

この方針を実現する体制として、「技術開発本部」が生み出した技術の保護・活用を「知的財産本部」によって全社的に統括し、ビジネスユニット(BU)の事業現場における機動的な執行を有機的に連携させています。これにより、技術を市場優位性へと確実に転換し、事業変革を加速させるための最適な機能配置を構築しています。

知的財産管理体制図



「収益を生む知財」を実現するための知的財産戦略

知的財産戦略においては、製品・サービスのライフサイクルに応じた適切な対応が求められます。導入期にはIPランドスケープ*を活用して競争環境を分析し、開発テーマの方向性を決定するほか、成長期には集中的な権利取得によって強固な参入障壁を構築し、収益期には高収益事業を知的財産で確実に保護します。さらに再編期においては、特許のライセンスや売却による収益化を図るなど、それぞれのフェーズに応じたアプローチが重要となります。

TOPPANグループはこれまで多数の特許を取得してきましたが、いわゆる「攻め」の知的財産戦略へは十分に入り込めていなかったという課題があります。今後は他社が活用できる特許のライセンスにも注力していく考えであり、その推進に向けて新たに渉外組織を立ち上げました。維持すべき特許、ライセンスする特許、放棄する特許を明確に選別することで、より実効性の高い「攻め」の知的財産戦略を推し進めてまいります。

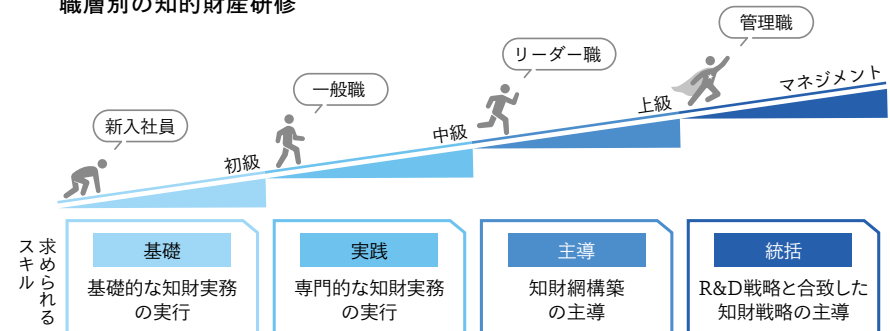
また、グローバル化に対応した知的財産活動基盤の整備も重要なテーマです。日本国内だけで技術開発を完結させる時代は終わり、海外現地法人での開発が着実に増加しています。しかし、国によって知的財産に対する考え方は異なり、これまでは海外で生まれた優れた技術が十分に権利化されないまま埋没してしまうケースや、権利が未確保であったために有効に活用できないこともありました。今後は、海外で開発した技術についても現地で確実に権利を取得し、事業を行う国において適切に権利活用できる体制の構築を進めてまいります。

こうした取り組みを支える基盤として、人財の育成にも一層注力してまいります。すでに知的財産人財の育成を推進する教育プログラムを整備しており、今後は「高度専門性」「分析・提案力」「コミュニケーション力」を重視した育成を進めることで、経営や事業に対して新たな価値を提供できる知的財産人財の継続的な輩出を目指します。

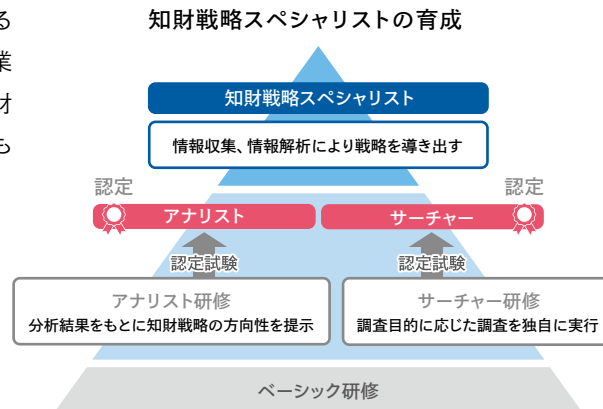
特に、技術系従業員に対しては、新入社員から管理職まで職層別の知財研修を実施しており、知財制度の基礎知識から知財戦略の策定方法まで、技術系従業員に必要な知識を習得させることで全社的な知財マインドの向上を図っています。

※IPランドスケープ：自社や競合他社の特許などの知的財産情報と、市場やビジネスの動向を統合的に分析し、経営戦略や事業開発の方向性を導き出す手法

職層別の知的財産研修



また、知財戦略を策定・実行する専門人財の育成のために、各事業部門の選抜メンバーに対する知財戦略研修や社内認定制度の整備も継続して実施しています。



財務目標と経営の意思決定への貢献

知的財産は、事業の参入障壁を築き、先行者利益を確保するための強力な武器です。他社が市場へ模倣参入しようとしても、知的財産という権利が明確な壁となり、その間に事業を優位に展開できます。これは法的な権利に基づくため、非常に高い実効性を発揮します。また、仮に他社が参入してくる局面であっても、クロスライセンスなどを通じて対等な関係を構築し、市場全体を拡大させていくアプローチも可能となります。知的財産を武器として利益を守り、高利益・高付加価値な事業を継続させていくことこそが、知的財産部門の果たすべき大きな役割です。

どれほど素晴らしい製品やサービスを生み出しても、安易な模倣や市場参入を許してしまえば、それまでに投じた多大な研究開発投資は報われません。研究開発の現場では技術開発に注力するあまり、こうした知的財産保護の視点が見落とされがちです。だからこそ私たちは、ステージゲートの各段階で知的財産状況を厳格に検証し、事業化の段階になって「権利の足場がなかった」という事態が起きないように徹底しています。このようにして、知的財産による競争優位性を保持し続けることで、グループ全体の利益確保に寄与してまいります。

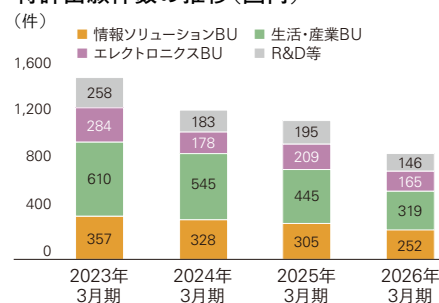
さらに今後は、経営の意思決定に対してもより深く関与していきます。IPランドスケープを活用した事業戦略の策定をはじめ、新規市場への参入判断における質の高い情報提供を推進していきます。またM&Aにおいては、検討の初期段階から対象企業の知的財産状況を詳細に精査・定量化することで、買収後の事業シナジーやキャッシュ・フロー創出の成功確率を飛躍的に高めてまいります。

今後、私たちは、知的財産活動を単なる権利防衛にとどめず、経営と事業を強力に後押しするエンジンへと進化させることで、TOPPANグループが目指す収益性の向上と長期的な企業価値の最大化に貢献してまいります。

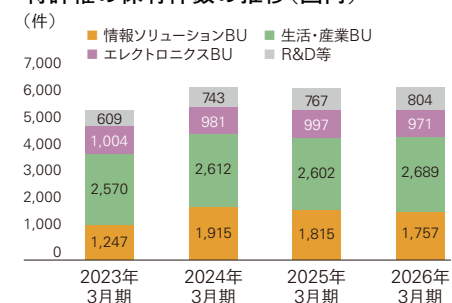
知的財産権の状況（TOPPANホールディングス）

※出願件数等は、社内集計手法の変更により増減する可能性があります

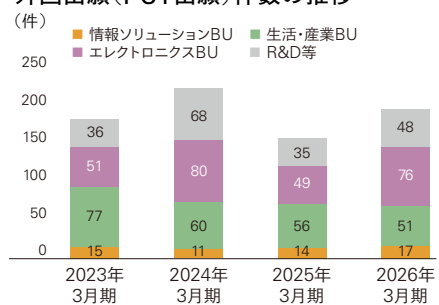
特許出願件数の推移（国内）



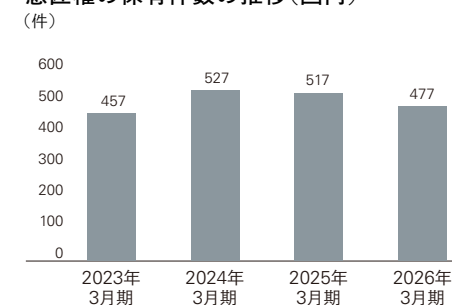
特許権の保有件数の推移（国内）



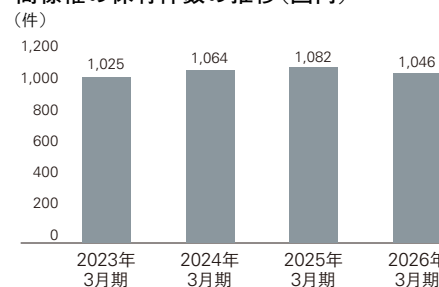
外国出願（PCT出願）件数の推移



意匠権の保有件数の推移（国内）



商標権の保有件数の推移（国内）



事業開発本部長 × CTO 対談

部門の枠を超え、強みを結集し、新たな価値を社会へ届ける。



常務執行役員CTO
技術開発本部、知的財産本部 担当
鈴木 浩

常務執行役員
事業開発本部長
糸谷 祥輝

新事業を生み出すためなぜ今、各部門が強く連携し、融合を図る必要があるのですか。

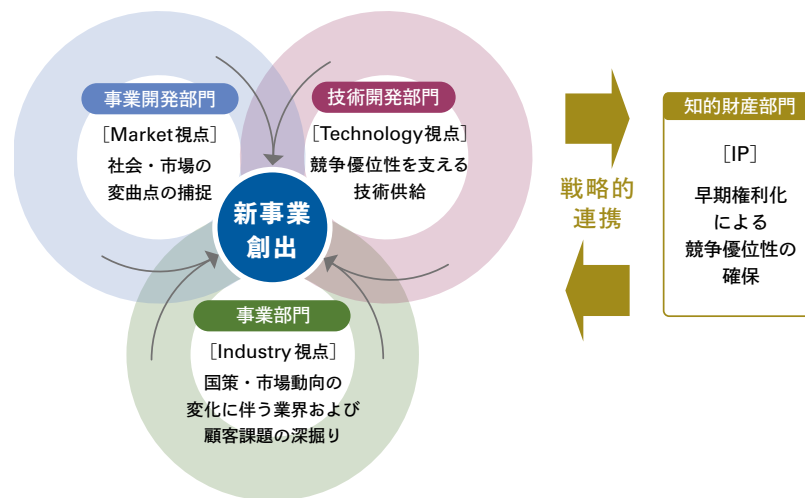
糸谷 これまでTOPPANグループは、有望で革新的な技術テーマを数多く生み出してきました。一方で、市場ニーズの把握が不十分であり、なかなかスムーズに事業化に結びつきませんでした。この課題を抜本的に解決することこそが、今回の「融合」の狙いです。具体的には、社会や市場の変曲点を捉える事業開発部門の「Market視点」、競争優位性の源泉を創出する技術開発部門の「Technology視点」、そして現場の切実な課題に対峙する事業部門の「Industry視点」という多層的な視点を強化しました。さらに、ここに知的財産部門のIP戦略を連動させることで、TOPPANグループにしかできない新事業を生み出していきたいと考えています。

鈴木 おっしゃる通り、TOPPANグループの持つ高い技術力が必ずしも新事業の創出に直結しなかった点については、私も課題意識がありました。従来の研究開発はテーマが「タコツボ化」する傾向があり、「この技術をどう市場へ広げていくか」という事業化までの構想力に課題

を抱えていたような気がします。ですが今回、顧客課題をよく知る事業開発部門と連携を始めたことで、技術視点とマーケット視点の両輪で新しい事業に取り組むことができるようになりました。何より自分たちが培ってきた技術にはこれほどの可能性があるかと再認識でき、研究員の自信とモチベーションが向上したと感じています。

糸谷 私も、技術開発部門との連携を通じて、TOPPANグループが長年培ってきた「印刷テクノロジー」の技術的優位性と拡張性の高さを改めて実感しました。この圧倒的な技術基盤に事業開発部門の「Market視点」と事業部門の「Industry視点」を融合することで、次々と新事業を創出できると考えています。市場ニーズと技術力をつなぎ、イノベーションを起こすことが事業開発部門の大きな役割だと感じています。

新事業創出に向けた連携体制



今後期待できる新事業創出テーマを教えてください。

糸谷 新体制のもとでは、成長領域である「ヘルスケア」「環境・エネルギー」などを重点領域として設定しています。事業化を加速させるため、事業開発部門と技術開発部門とでプロジェクトを組んでおり、特に期待できるのは、ヘルスケア領域の3D細胞培養技術「invivoid®」です。

鈴木 この技術には、私も大きな期待を持っています。「invivoid®」は、当社の精密印刷技術と大阪大学の最先端の知見を融合し、3Dでの生体組織の再現を可能にした革新的な技術です。

新事業創出テーマ

次期中期経営計画での収益貢献化

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
- CO₂分離膜など



事業開発部門とともに製薬企業や医療機関のニーズを捕捉し、まずは「がんの個別化医療」向けの開発を優先的に推進しています。さらに創薬支援・再生医療・培養肉分野への応用展開も進めており、将来的に「TOPPANグループの新しいコアテクノロジー」と呼べる規模へ成長させていきたいです。

糸谷 2025年7月に世界最高峰のがん研究施設であるテキサス大学MDアンダーソンがんセンターと戦略的提携を締結しました。患者由来のサンプルからがん治療の有効性を評価する臨床検証研究を共同で実施してきた成果をもとに、2026年3月には、米国テキサス州ヒューストンにがん個別化医療および創薬支援事業を推進する新

会社「TOPPAN Global Medical Healthcare Inc.」を設立し、現地のアカデミア、有識者、患者の方から、「一刻も早くinvivoidを現場に導入してほしい」という切迫した思いを直接肌で感じ、身が引き締まる思いです。

鈴木 ええ、医療現場での実用化が進めば、それ自体が強力なアピールとなり、外部からの「他用途へ応用できないか」というオファーも期待できます。こうした市場の広がりを取り込むうえでも、事業開発部門との連携は重要となってきます。

糸谷 さらに、環境・エネルギー領域では、水素社会を支える重要部材「MEA(膜電極接合体)」にも期待が持てます。これは、印刷やエレクトロニクス事業で長年培った多様な材料を使いこなす技術や塗工技術などのプロセス技術を磨き上げて誕生した新事業です。

鈴木 水素インフラ市場においてはコスト競争力が最大のテーマです。ここを克服できれば、エネルギー移行の波に乗り、巨大な成長事業へ化けるインパクトを秘めています。

糸谷 そうですね。本格的な水素社会の到来を見据え、最適なパートナーと手を組み、確固たるポジションを早期に確立する戦略を進めていきたいです。

部門間の連携をより強固にするためには、情報共有と人財交流が重要となります。現在の進捗と今後の方針は？

鈴木 組織の融合を実効性あるものにするため、「invivoid®」や「MEA」の新事業プロジェクトでは、総合研究所のキーパーソンが事業開発部門へ異動し、技術と事業の両面を熟知したリーダーシップを発揮しています。さらに今春、技術開発部門の一部と事業開発部門が高輪の新拠点へ同居移転を果たしました。物理的な仕切りをなくしたことで、日常的なコミュニケーションとコラボレーションが自然発生的に増えています。

糸谷 同じオフィス空間で顔を合わせ、リアルな協働作業や試行錯誤をとともにすることで、暗黙知を互いに共有し、高め合う「共同化」の土壌が整いました。この関係性をベースに、意図しない雑談から革新的なアイデアが生まれる環境づくりを進める一方、全社の知見や人財データベースを可視化するポータルサイトの運用を開始し、個々のスキルだけでなく強みや人となりまで把握したうえで、最適な社内連携を即座に組める環境を整備しています。

鈴木 さらに、新拠点に移転したことで、事業部門や顧客との直接対話も増えていますね。新たに設置された「アカウントパートナー(AP)」の人財が、研究員とともに商談の場へ直接同席し、顧客課題をダイレクトにヒアリングする機会もあります。自身が生み出した技術が社会に価値を提供する瞬間をリアルに体感することは、研究者にとって大きな刺激になります。今後もこの高輪の新拠点へより多くのメンバーを集結させ、オープンイノベーションの基盤を強化していきたいです。

糸谷 新事業創出の本質は、まさにそうした「対話の量と質」にあります。背景や専門性の異なる多様な人財が議論を重ねるプロセスを通じて、想定を超える大きなビジネスコンセプトが立ち上がります。技術開発部門および知的財産部門には、事業開発部門が持ち込む市場課題や仮説に対し、それを具現化する圧倒的な「技術の突破力」と、「参入障壁を築き、事業の優位性を守る知財戦略」を期待しています。技術力を市場の提供価値に変え、ともに未来の市場を切り拓いていきましょう。

鈴木 技術開発部門としては、私たちが蓄積してきた豊かな技術資産を、一切の組織障壁なしに「大胆に使い倒してほしい」と望んでいます。市場の未来を描く「事業開発の構想力」と、長年培った「技術力の優位性」。この両輪を力強く駆動させ、TOPPANグループだからこそ実現できる高付加価値な新事業を、グローバル市場へ次々と送り出していきたいです。



社外取締役 × 機関投資家 座談会

TOPPANグループのガバナンス改革と中長期的な企業価値向上に向けた挑戦

持続的な企業価値向上に向け、TOPPANグループでは事業ポートフォリオ改革や、取締役会の実効性向上を推進しています。こうした変革のなかにおいて、グループの経営を多角的な視点から監督する社外取締役4名と、機関投資家2名による座談会を実施しました。取締役会の実効性向上、グループが抱える課題と本質的な強み、さらには非財務と財務を結びつけるIRストーリーのあり方まで、リアルな現状認識と今後の方向性について本音で議論を交わしました。



TOPPANホールディングス

機関投資家

社外取締役
遠山 亮子

社外取締役
中林 美恵子

社外取締役
竹内 明日香

社外取締役
向井 千秋

三井住友トラスト・
アセットマネジメント株式会社
リサーチ運用部
久保田 悟

三井住友トラスト・
アセットマネジメント株式会社
スチュワードシップ推進部
澤嶋 裕希

取締役会の実効性向上と、 資本コストを意識した経営

久保田 コーポレートガバナンス・コードの導入以降、「いかに持続的な成長を果たし続けるか」という攻めのガバナンスが強く意識されるようになりました。TOPPANグループもこうした時代の変化に向き合ってきた印象ですが、実際にどのようなガバナンス変革を進めてこられたのでしょうか。

遠山 私が取締役に就任した当時と比べると、取締役会の実効性は格段に高まったと実感しています。員数が適正化されたことで議論が凝縮され、私たち社外取締役がより主体的に、かつ活発に発言できる環境が整いました。その結果、本質的な議論の量が大幅に増えました。

向井 おっしゃる通り、多様な視点から非常に多くの議題を深掘りして審議できています。ただ、実効性をさらに高める観点からは、議題の整理・絞り込みが今後のテーマだと感

じています。取締役会で審議すべき重要議題と、下部の会議体に委譲すべき議題を明確に切り分けることで、より効率的かつ戦略的な運営が可能になるはずです。議題が多いということは、現場への権限委譲がまだ発展途上であることの裏返しでもあります。ビジネスユニット(BU)制へ移行したわけですから、現場にしっかりと権限を委譲し、各事業の責任者が高い裁量と意欲を持って動ける組織にしていくのが健全だと考えています。

竹内 向井さんが指摘される課題意識も踏まえつつですが、議題の「粒度」に関しては、この数年で見違えるように整理されてきたのも事実ですね。取締役会に上程される案件が整理され、議論すべき重要な経営テーマに集中できるようになってきています。

澤嶋 着実に進化されている様子がうかがえます。もちろん、過度に現場へ権限を委譲しすぎると社外取締役のモニタリング機能が薄れてしまう懸念もありますので、そのさじ加減は非常に重要だと思います。多数のグループ会社を抱えるなか、グループガバナンスをいかに効かせていくかという視点も含め、引き続き議題の粒度の最適化に期待しています。

あわせて、私たちが特に注視している「資本コストや株価を意識した経営」や「PBR1倍超の定着」に向けた課題認識について、取締役会ではどのような議論が交わされているのでしょうか。



竹内 正直に申し上げますと、ROEをはじめとする資本収益性といった観点についての議論は、過去の実績役会ではそこまで活発ではなかった印象です。ですが、この2年ほどで状況はガラリと変わりました。議論の土台となるデータ精度や事業分析の内容は格段に充実してきています。一方で、投資に対する事後検証や定量管理にはまだ改善の余地があります。TOPPANグループはM&Aや新規事業開発を精力的に進めていますが、投資基準の明確化に加え、その後の進捗モニタリングや撤退判断について、より定量的・一貫した管理基準へ高度化していくことが今後の課題です。意思決定の精度をさらに上げるためにも、こうした管理の仕組みを高度化させる必要があると議論しています。

組織の変革スピードと、適切なリスクテイクへの挑戦

澤嶋 社外取締役だからこそ語れる客観的な視点や直言は、私たち投資家にとって非常に貴重です。外部調査会社の分析では「働きがい」のスコアが高く、「組織文化」のスコアが低くなっていますが、社外取締役として、どう受け止めているか課題についても、お聞かせください。

遠山 「働きがい」のスコアが高いのは非常に良い傾向だと考えており、TOPPANグループが作りあげてきた職場環境が良い影響を与えていると感じています。一方組織文化としては、真面目すぎる側面もあり、「リスクを取ることに少し慎重な印象です。新しい事業やイノベーションを起こすには、変化を恐れずにリスクを取る姿勢が不可欠です。この真面目な組織文化という美德を活かしつつ、いかに「適切にリスクを取れるカルチャー」へと組織変革をしていけるかが大きな課題ですね。



澤嶋 おっしゃる通りです。今の激変するビジネス環境においては、「変化しないこと」そのものが最大のリスクになります。変化に対するスピード感は投資判断の非常に大きな要素ですので、過去の成功体験に固執せず、素早く柔軟に変革し続けてほしいです。

向井 組織構造の課題で言えば、グループ会社が200社以上存在し、どうしても組織が細分化している点が挙げられます。各社が個別に保有する強みをひとつに結集し、グループ全体の総合力として発揮していくことがこれからの勝負どころです。統合の難しさは当然ありますが、導入したBU制を通じて横断的なシナジーを具体化させていくことが、まさに今の課題だと認識しています。

中林 直面するリスクをいかにチャンスに変えていくか、取締役会でも事業ポートフォリオや投資判断におけるこれまでに以上を踏み込んだ戦略的議論を進める必要があります。真面目ゆえに慎重な姿勢に偏りがちな執行部に対し、私たち社外取締役は自らの知見や客観的データをもとに「どのリスクを取り、どこで勝負すべきか」を明確に見極め、新規事



業の立ち上げやM&Aといった攻めの変革を力強く後押しする役割を果たさなければと思っています。

遠山 それからもうひとつ、グローバル化に向けた質的転換も避けては通れない課題です。昨年度に実施した米州パッケージ事業の買収などを通じて海外売上比率は大きく上がりましたが、社内のマネジメント体制や組織文化が真にグローバル化できたかという点、まだ道半ばです。グローバル経営を担える人財の採用や育成を進めていますが、組織全体に定着させるには息の長い取り組みが必要です。長期的な視点を持って粘り強く進めていく覚悟が求められます。

「技術と感性」の融合がもたらす、 唯一無二の差別化要素

久保田 多彩な事業を展開されているTOPPANグループは、外から見ると全体像や本質的な強みを把握するのがやや難しい側面があります。市場の関心がどうしても短期的なエレクトロニクス事業の動向に偏りがちなのですが、中長期

で投資する立場としては、会社全体のより本質的な強みを知りたいと考えています。「TOPPANグループならではの強み」とは何でしょうか。

遠山 最大の強みは、間違いなく長年培ってきた多様で高度な「技術力」です。ただし、優れた技術があることと、それが事業として成功することはイコールではありません。これをいかに市場ニーズと結びつけるかが鍵となります。その意味で、この春から本格始動した「アカウントパートナー制度」には大いに期待しています。これまでのTOPPANグループには「受注産業」としての受身のカルチャーが根強くありました。それを、お客さまの潜在課題を発掘して自ら高付加価値な提案を行うビジネスモデルへ変革しようとしています。ここには大きな伸びしろを感じています。

向井 私も基盤にあるのは「技術力」だと捉えていますが、TOPPANグループの真の強みは、その高度な技術力に裏打ちされた「アートや感性の文化」を兼ね備えている点にあります。印刷という事業の歴史を出発点に、美しさや豊かな感性を表現・再現する技術を長年にわたり磨き上げてきました。いわば「右脳(感性・アート)と左脳(論理・技術)の双方をハイレベルで融合させた技術者集団」と言えます。こうした独自の強みを事業ポートフォリオ全体と掛け合わせることで、TOPPANグループにしか生み出せない稀有な価値へ高めていけると考えています。

中林 まさにその通りですね。AI技術が飛躍的に進展し、合理性や効率性が追求されるこれからの時代だからこそ、最終的に人間にしか生み出せない文化やアート、感性といった領域の付加価値が改めて再認識されると考えています。AIが論理や処理を代替するほど、人間の心を動かす「感性領域」に新たな市場や需要が生まれていくはずで

TOPPANグループには、長年培ってきた表現技術やクリエイティブな知見という強みがあり、加えて、「感性価値」も差別化要因となっています。時代の大きな構造変化を先取りして独自の成長ストーリーを描ける強固な基盤が、すでに備わっているのです。

遠山 その強みや目指す姿が凝縮されたのが、まさにTOPPANグループのパーパス「人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。」ですね。創業以来の歴史で培った会社らしさと、私たちが目指すべき未来像が見事に融合された素晴らしい理念だと感じています。大切なのは、これを単なる看板や標語に終わらせず、中期経営計画をはじめとする日々の経営戦略や事業活動、さらには従業員一人ひとりの業務目標や意識へといかに深く結びつけ、浸透させていけるかです。パーパスが組織の隅々にまで根差し、従業員の具体的なアクションの軸となって初めて、グループの持続的な成長につながると考えています。



久保田 おっしゃる通り、持続的に企業価値を高めているグローバル企業を見ても、パーパスを軸として多様な事業をひとつのストーリーとして統合している例が多く見られます。素晴らしいパーパスが社内に深く浸透し、一人ひとりのアクションに落とし込まれれば、組織全体のエンゲージメントや実行力も自然と高まっていくはずです。

財務と非財務の連動による、 エクイティストーリーの深化

久保田 非財務の取り組みが単なる開示数値の達成にとどまらず、優秀な人財の獲得や優れた組織風土の醸成につながり、事業に良いインパクトをもたらすストーリーが見えてくると、私たちとの対話の質も変わってきます。この点については、どのような議論がなされているのでしょうか。

竹内 まさに今、中期経営計画2028の策定にあわせて2031年度の目指す姿を掲げ、その実現に向けたマテリアリ

ティを再定義したところです。さらに、財務との関連性を踏まえた非財務KPIの策定も進めています。これらが明確になることで、私たちの非財務の取り組みが、将来の財務価値をどう創出するのかがよりクリアになると考えています。

澤嶋 非財務指標については、あまりに多くの指標を並べられると分析側も迷ってしまうことがあります。ですから重要な指標をしっかりと厳選していただいたうえで、「その指標がどう財務インパクトや収益性につながるのか」という因果関係のロジックを示していただくことが何より重要だと考えています。

中林 非財務の取り組みがいかにも中長期的な収益へ結びつくかという議論は、取締役会でも一層深まっています。単に指標やデータを開示するだけでなく、TOPPANグループの事業活動や環境貢献技術がどのようなプロセスで将来の成長を結実させるのか、説得力のあるストーリーとして示すことが重要です。

例えば、AIの急速な普及に伴う電力・エネルギー需要の増大に対し、TOPPANグループの保有する技術を進化させ、低消費電力や環境に貢献するソリューションとしてどのように提供していくかといった視点です。こうした大きな時代の潮流と自社の強みを結びつけ、収益化へとつなげる道筋を明確にお示ししていくことが重要だと考えています。

向井 若いトップや取締役会の多様性など非財務の強みはたくさんあるものの、それが十分に伝わっていません。こうした好材料を現在の戦略と結びつけ、いかに説得力のある成長ストーリーとして投資家に提示できるかが重要です。



竹内 資本市場との質の高い対話を実現するためには、社外取締役自身も、機会に応じて投資家との対話に関わっていくことが重要だと考えています。形式的なデータ開示にとどまらず、「この非財務の取り組みが、どう将来のキャッシュや企業価値に変わるのか」というストーリーを議論し尽くし、自分たちの言葉で納得感をもって語れるようにならなければ意味がありません。投資家の皆さまにTOPPANグループの変革と成長シナリオを深く理解し、期待していただくためにも、対話の機会には可能な範囲で積極的に関わってきたいです。

久保田 本日こうして社外取締役の皆さまの生の声を伺えたことは、大変有意義でした。ただ、投資家から見るとTOPPANグループはまだ変革の途上にあり、ここからもう一段の進化を期待しています。これからも各事業の真の価値が市場で適切に評価されるよう、透明性の高い詳細な情報開示と積極的な対話を期待しています。



情報ソリューション事業

リアルとデジタルの融合による継続型サービスへの
変革と既存印刷の構造改革を軸に
持続的な収益拡大を目指す

常務執行役員
情報ソリューションBU長
末永 健吾



前中期経営計画の最終年度である2026年3月期の実績は、売上高9,232億円、Non-GAAP営業利益534億円、Non-GAAP営業利益率5.8%となりました。デジタルビジネスへのシフトにより売上は着実に拡大したものの、オーダーメイド対応や商材単体での受注が多く、生産性と利益率の向上に至らず、全社的な収益貢献としては道半ばとなりました。一方で、既存印刷事業におきましては、構造改革により着実に収益性を維持しています。

これらの課題を受けて事業戦略をさらに強化するために、今期よりサブセグメントの見直しを実施しました。これまでの「プロダクト(手法)軸」での分類から、「提供価値・顧客課題軸」へと事業を再定義し、新たな事業別組織へと再編しました。

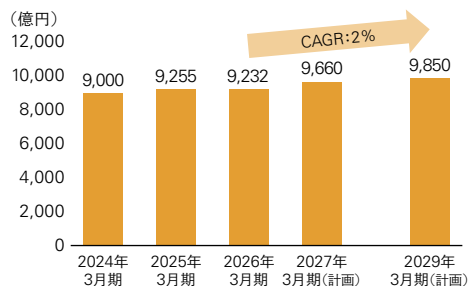
これにより、重点・注力事業のグローバル成長、安定的拡大事業の高付加価値化、縮小する印刷事業の構造改革断行により付加価値・効率性重視の収益構造へ転換し、2029年3月期には、売上高9,850億円、Non-GAAP営業利益780億円、Non-GAAP営業利益率8%を目指します。私たちがこれまで数々の実績として培ってきた「リアル」な現場の知見と、「デジタル・AI」を掛け合わせた独自のソリューション提供による高収益化を推進するとともに、既存印刷事業を中心とした構造改革を断行します。

2027年3月期より、サブセグメントの分類を刷新いたしました(旧分類：デジタルビジネス、BPO、セキュアメディア、コミュニケーションメディア)

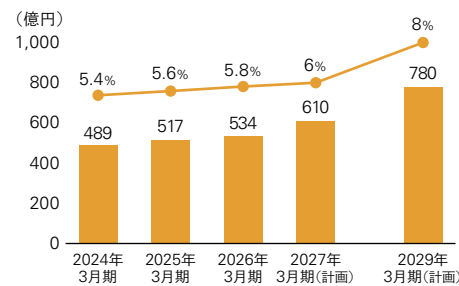


サブセグメントの変更の詳細

売上高



Non-GAAP営業利益/率



※2026年3月期より在外子会社等の円貨への換算方法を変更し、2025年3月期は当該変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。

事業環境認識

AIの進化や国内の人口減少などの事業環境の変化を背景に、顧客ニーズが大きく変化

- 見直される価値：リアルな現場の一次データの価値や、AIだけでは完結しない業務をやり遂げる力の再評価
- 成長する市場：真正性・信頼性・セキュリティへの需要の急速な高まりによるIDソリューション市場の国内外での成長
- 需要の縮小：デジタルシフトによるペーパーメディアの減少や、定型業務・単純なデジタル化の内製

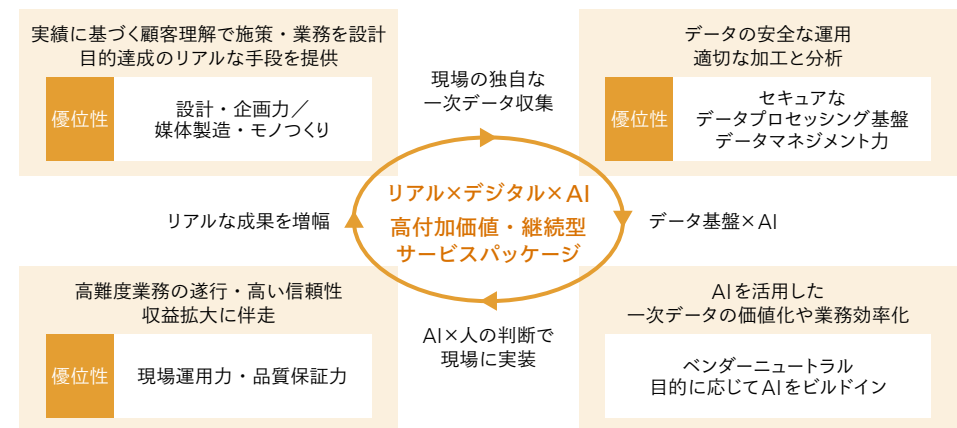
競争優位性

「リアル」「デジタル」「AI」の融合が生む価値循環と、継続型サービスパッケージモデルの提供

- 設計・企画力／媒体製造・モノづくり：約2万社の実績に基づく深い顧客・業務理解力と、課題解決策を実行するリアルな手段の提供
- セキュアなデータ基盤・マネジメント力：店舗や製造現場などにおける独自の一次データの安全な収集・管理と、適切なAIの組み込みによる価値化
- 現場運用力・品質保証：データ分析結果の現場フィードバックによる、AIだけでは完結しない高難度の業務遂行と高い信頼性を実現することで、顧客の成果と収益拡大に伴走

基本戦略

見直される価値と成長する市場に対しては、当社の持つ3つの競争優位性をつなぎ合わせ、そこにAIを組み込むことで「リアル×デジタル×AI」の高付加価値な継続型サービスパッケージモデルを構築し、持続的かつ強固な高収益化を推進



一方で、需要が縮小する既存事業(情報系印刷、証券・事務系印刷等)においては、設備縮減と拠点再編による徹底的な投下資本の圧縮を行い、収益性と効率性を改善

セキュア

重点的成長事業

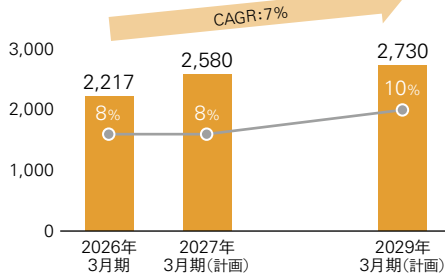
IDの新規発行需要が増加するグローバルサウスを重点ターゲットとし、政府系IDやペイメント等の媒体製造事業とデジタルサービスを組み合わせた「次世代IDビジネス」を展開。将来的なデジタルIDへの移行による強固な収益基盤を獲得。

業績目標

売上高/Non-GAAP営業利益率

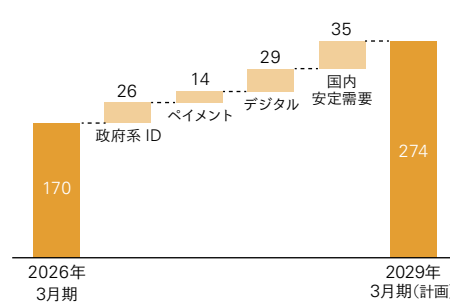
(億円)

4,000



Non-GAAP営業利益増減

(億円)



事業環境認識

- 高度ななりすましなどを背景に、真正性やセキュリティを担保するIDソリューション市場が世界的に成長
- 特にASEANやアフリカなどのグローバルサウスを中心とした新興国では、政府系IDの巨大な新規発行需要が存在

ID市場(地域別) 2025年3月期-2030年3月期 (単位: 百万米ドル)

	日本国内	新興国 ASEAN、中南米、アフリカ	先進国 北米、欧州、極東アジア
市場規模	CAGR 4.1% 119 → 145	CAGR 2.5% 7,674 → 8,708	CAGR 1.8% 2,563 → 2,895
需要動向	市場成長率4%台 主に政府系IT予算	新規発行需要増 政府IDの 新規導入が巨大	機能高度化が中心

競争優位性

- M&Aで獲得したグローバルな営業チャネルと、国内で培った高い技術開発力の掛け合わせ
- フィジカルで高信頼な媒体製造を提供し、デジタル領域へと拡張した「ハイブリッドなサービス」展開

当社の現在地

政府系ID 世界4位 製造市場

ペイメントカード 世界7位 製造市場

グローバルサウス接点 55か国

競争優位性

1

海外チャネル×国内技術力

- AssaAbloy社のHID CID部門、dzcard (タイ) の買収等により海外チャネルが拡大
- 各国政府から評価される製造技術力を武器に海外事業を拡大

2

媒体製造・発行事業をフックに次フェーズでデジタルIDに移行

IDカード、パスポートの受注を拡大 + 次フェーズで新興国各国にデジタルIDをアップセル

重点施策

① 政府系ID事業の拡大

- 当社の強みである国内での豊富な実績と高い技術力を武器に、巨大な新規発行需要が見込まれる新興国(グローバルサウス)を重点市場として、国民IDカードやeパスポートなどの販売戦略および提供体制を強化

② ペイメント事業の体制強化

- M&Aを活用してカード製造拠点の集約や海外発行拠点の拡大を進め、コスト競争力を向上
- PQCカード(耐量子計算機暗号を実装したICカード)やメタルカードなどの高意匠・高単価製品の製造体制を構築し、新興国市場へ展開

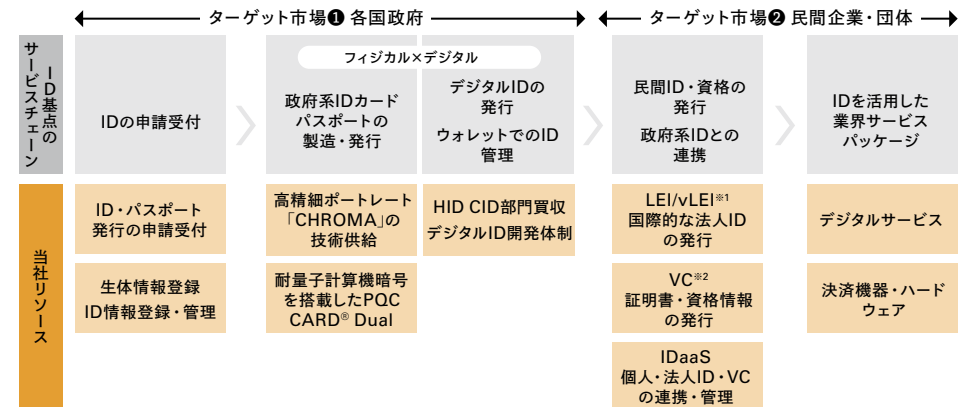
③ デジタルID関連事業の実績獲得

- 将来的なデジタルへの移行を見据え、国内をグローバル展開のための実証フィールドと位置づけ
- 「認証」「認可」「証跡」に関連するID連携基盤(IDaaS)や、国際法人ID(vLEI)、IDウォレットなどの次世代デジタルサービスをいち早く開発し、実績を獲得

④ 国内の安定需要と収益力向上

- 国内のDPS(データ・プリント・サービス)事業において、適正な価格転嫁や、製造拠点・設備の集約化による徹底した効率向上を推進
- あわせて低収益案件・サービスからの戦略的撤退を断行し、足元の強固な収益基盤を確保

IDを基点とした媒体製造事業とデジタルサービスを組み合わせた次世代IDビジネス



※1「LEI」とは世界共通の法人識別子。20桁のコードでグローバルに企業を特定可能。「vLEI」とは、そのLEIに検証可能な資格証明(VC)を組み合わせたデジタル証明書。

※2「VC」とは、学歴や資格、身分証明などをデジタル上で安全に保持し、第三者が改ざんされていないかを瞬時に検証できる技術。

高精細ポートレート「CHROMA」の技術優位性を武器に政府系IDの製造事業を拡大。平行してデジタルID領域を推進。民間ID・証明書・資格情報の発行とID連携機能を使い、重要施設の入退室管理やシステム利用等、セキュリティレベルの高いシーンを持つ得意先に対し、サービスパッケージを提供。製造とデジタルの両面でセキュアDX事業全体の収益モデルを形成する。

IoTソリューション

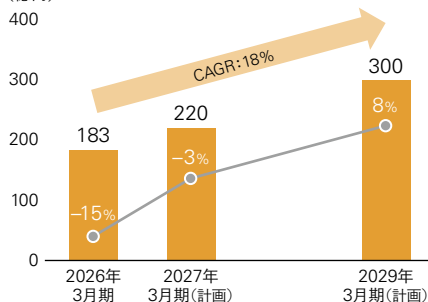
戦略的注力事業

AI普及により現場の一次データの重要性が高まるなか、製造・物流・医療・ブランドプロテクションの4つのハイエンド市場へリソースを集中。高品質なIoTデバイスとシステム運用を組み合わせた「継続型収益モデル」を確立し、顧客の業務プロセスを革新。

業績目標

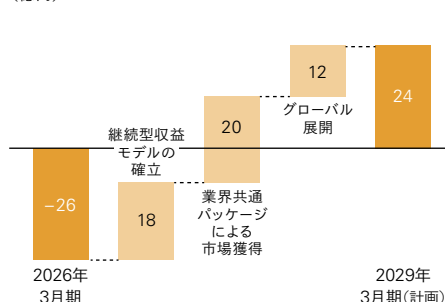
売上高/Non-GAAP営業利益率

(億円)



Non-GAAP営業利益増減

(億円)



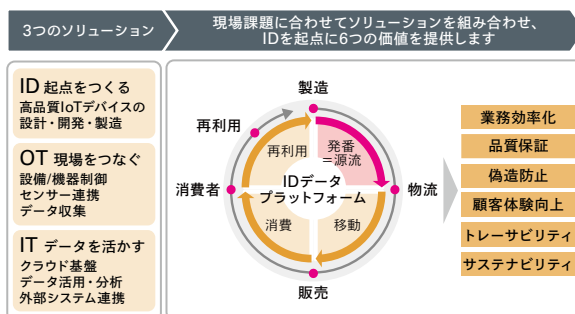
事業環境認識

- 労働力不足や欧州のデジタル製品パスポート(DPP)義務化などを背景に、現場の一次データを取得できるIoTデバイスの需要が飛躍的に向上
- 価格競争が激しいローエンド市場と、高品質・高難度が求められるハイエンド市場への二極化が進行

ターゲット市場		2028年 市場規模	成長率 (CAGR)
製造市場	製造履歴の追跡・管理	2,262億円	9.1%
物流市場	移動資産の動態分析	5,728億円	7.2%
医療市場	誤出荷・誤投与防止	7,236億円	9.5%
ブランドプロテクション	偽造・模倣の撲滅	2,973億円	6.0%

競争優位性

- 高品質IoTデバイスで起点をつくる「ID」、設備制御等でデータを収集し現場をつなぐ「OT」、クラウド基盤でデータを活かす「IT」の3つのソリューションをシームレスに連携させる技術統合力
- 製造や医療など幅広い業界課題に応じ、6つの価値を現場へ落とし込む実装力



重点施策

①継続型収益モデルの確立

- 自社で設計・開発・製造する高品質なRFIDやマテハン機器等のIoTデバイスの継続供給と、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により、安定的な継続型収益モデルを確立
- ハードとソフトを併せ持つ強みと現場知見を活かし、ワンタイムの機器売りから、長期的・安定的なストック型ビジネスかつ高収益事業へと転換

②業界共通サービスパッケージによる市場獲得

- 「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」の注力領域に対し、営業効率を最大化するターゲット業界ごとの共通サービスパッケージを整備
- 現場知識とIT知識を持つ技術営業を拡充し、サービスパッケージを水平展開することで市場を獲得

提供価値凡例：①業務効率化、②品質保証、③偽造防止、④顧客体験向上、⑤トレーサビリティ、⑥サステナビリティ

ターゲット市場	サービスパッケージ	提供価値						顧客導入実績	26/3→29/3 売上拡大
		①	②	③	④	⑤	⑥		
製造	検査管理 DX	●	●			●		自動車 (OEM)	+40億円
	生産実行管理 DX	●	●			●		化学メーカー	
	出荷承認者 DX	●	●			●		自動車 (OEM)	
	金型管理 DX	●	●			●		自動車部品	
物流	輸送動線管理 DX	●	●			●		輸送事業者	+20億円
	作業者管理 DX	●	●			●		自動車部品	
	温度トレーサビリティ	●	●			●	●	化学メーカー	
医療	投薬自動化	●	●	●		●		医薬品メーカー	+20億円
	薬剤在庫管理	●	●	●		●	●	病院	
	棚卸期限管理	●	●	●		●	●	医療卸	
ブランド プロテクション	偽造防止		●	●			●	IPコンテンツホルダー	+20億円
	真贋判定	●	●	●	●	●	●	高級ブランド	

③グローバル展開

- 欧州ID認証プラットフォーム企業の買収(Selinko等)を軸に、RFIDタグ供給(ハード)と認証・DPP対応基盤(ソフト)の両輪からなるリカーリングモデルをグローバル展開
- 各地域で強固なフットプリントを持つグローバル企業とのパートナーシップを通じ、医療医薬・自動車・ラグジュアリー等の非コモディティ領域での先行事例を国内外に水平展開
- 海外での積極的な情報発信を通じて、グローバルでの主たるスマートパッケージベンダーとしてのプレゼンスを確立

IoTソリューション事業の受注事例

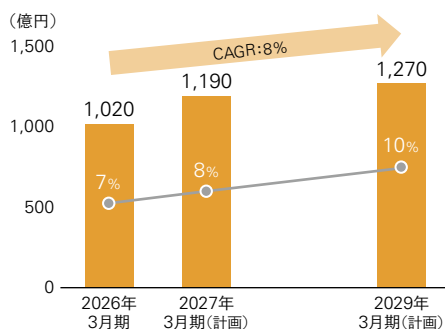
マーケティング

安定的拡大事業

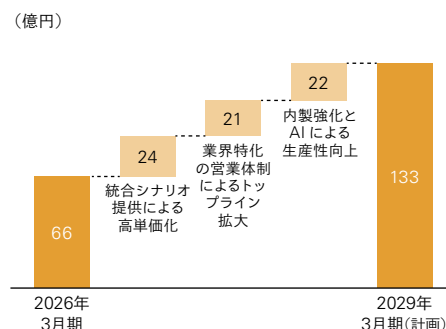
AIの進化によりデジタル施策の差別化が困難になるなか、リアルとデジタルを融合した「リアル・トランスフォーメーション(RX)」を成長領域と位置づけ。企画から実行までを一気通貫で担う独自の「RX体制」を強みに、顧客の事業成果に直結するマーケティング変革を支援。

業績目標

売上高/Non-GAAP営業利益率

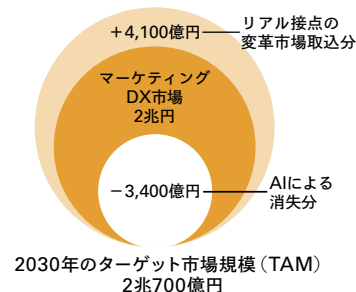


Non-GAAP営業利益増減



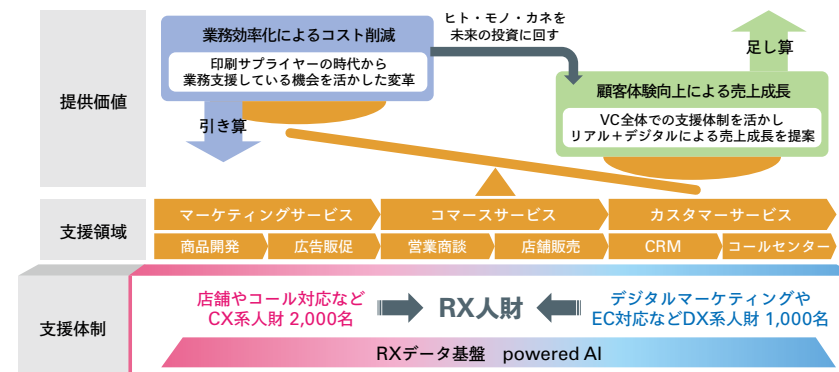
事業環境認識

- AIの普及に伴いデジタル施策の内製化や同質化が進む一方、リアルとデジタルを組み合わせたマーケティング（リアル接点の変革市場）の需要が拡大
- 生成AIによってリアルデータの活用が容易になり、リアルな一次データに基づく顧客体験価値の重要性が再認識されている



競争優位性

- 店舗やコールセンター対応を担う「CX系人材」2,000名とデジタルマーケティングやECを担う「DX系人材」1,000名を擁し、企画から実行まで統合支援が可能な「RX体制」
- AI駆動の「RXデータ基盤」を用いて、業務効率化と顧客体験向上の両面から得意先の持続的成長にコミットできる実行力

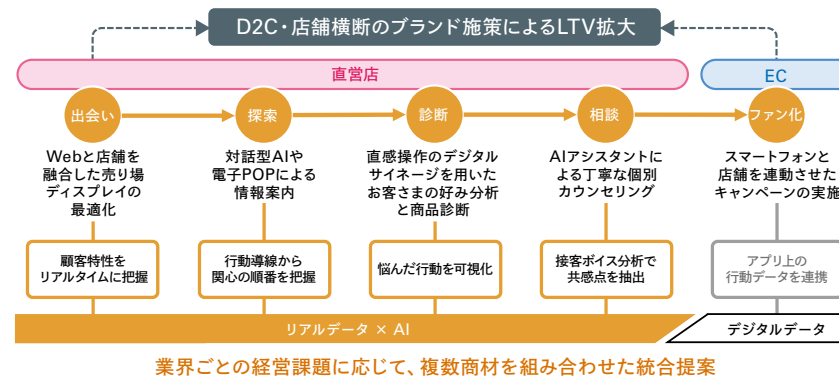


重点施策

①統合シナリオの提供による高単価化

- 単品売りから、複数素材を組み合わせた「統合シナリオ」の複合提案へシフトし、取引金額の倍増と利益率向上を実現

統合シナリオの一例(化粧品・トイレタリー業界向け)



業界ごとの経営課題に応じて、複数素材を組み合わせた統合提案

②業界特化の営業体制によるトップライン拡大

- 11の注力業界に対し、業界に精通した専門営業の知見を集約した33の変革シナリオを展開し、トップマネジメントへのアプローチを強化

③内製強化とAIによる生産性向上

- 外部発注比率の低減(内製強化)を進めるとともに、業務の「AI社員化」による人件費削減や生産キャパシティ拡大により利益を創出

11の注力業界・33の変革シナリオ

マーケティング事業の受注事例

BPO

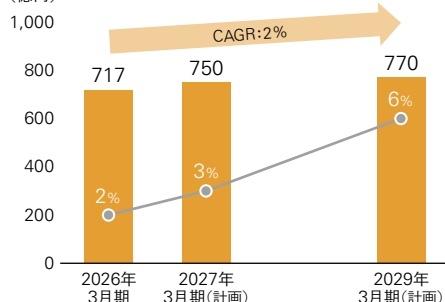
安定的拡大事業

制度や業界に精通したBPRコンサルを起点に、業務設計から運用までのサービスを一通り提供し、AIだけでは完結しない高難度・複雑業務の外部委託ニーズの拡大に対応。個別の労働集約型から「AI-BPO基盤」による業界標準サービスへと転換し、業務効率化と持続的な高収益化を推進。

業績目標

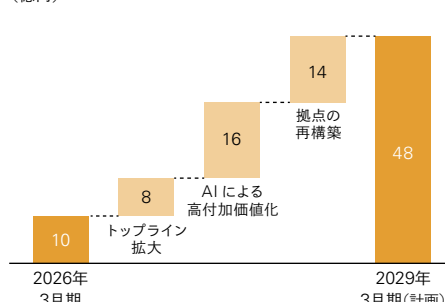
売上高/Non-GAAP営業利益率

(億円)



Non-GAAP営業利益増減

(億円)



事業環境認識

- 単純な定型業務BPO市場は顧客自身のデジタル化・AI導入により急激に縮小
- 人手不足や相次ぐ法制度変更の影響により、ミスが許されない高難度で複雑な業務(AIに完全代替できない業務)の外部化ニーズが拡大
- AIを使用する業務の品質保証や統制・管理の重要性の増加

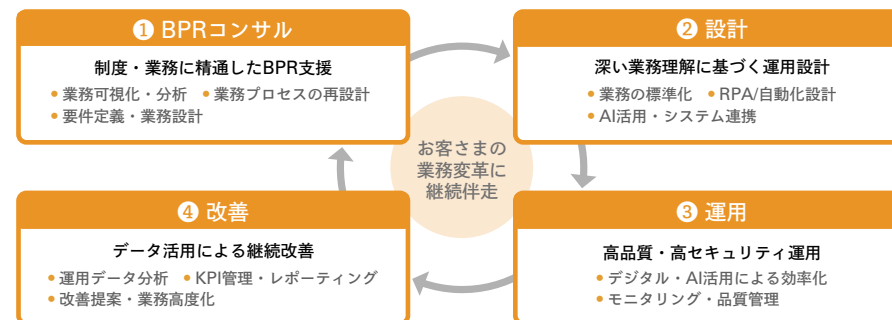


※SAM：サービス提供可能市場

競争優位性

- 「BPR」「設計」「運用」「改善」の4つのプロセスを高度に循環させ、顧客の業務変革に継続的に伴走する体制
- 公共・金融・インフラ業界などで培った業界固有業務の設計ノウハウと運用データをAIに適用し、迅速かつ高精度なAI化を実現する設計力
- AIの不確実性を業務知識に基づくモニタリングで制御する「品質保証力」と、制度変更等にも対応して安定運用を実現する「業務完遂力」

※BPR：Business Process Re-engineering



重点施策

①複雑業務のプラットフォーム化によるトップライン拡大

- 法律・制度改正等への対応など専門性の高い複雑業務を型化・標準化し、共通プラットフォームとして提供することで業界標準サービスへと昇華

業界		法制度改正による新規需要	
既存領域	公共	行政DXおよび給付・住民支援制度の拡充に伴う自治体事務の増加	- 各種申請・給付業務の受付、審査・支給管理 - 住民情報の収集・照合およびデータ管理 - 制度周知、問い合わせ対応および通知物発送
	金融	マネー・ローダリング対策強化等に伴う顧客管理業務の厳格化	- 顧客情報の収集・更新およびデータ管理 - 本人確認書類の確認・不備チェック - 取引モニタリングに伴う情報整理・管理
	エネルギー	電力制度改革や再生可能エネルギー関連制度拡充に伴う管理業務の増加	- 補助金・設備認定等に関する申請支援 - 契約情報および顧客情報の管理 - 需給データの照合・集計・管理
新規領域	不動産建設	建築物省エネ基準適合義務化および建設業法改正への対応	- 省エネ関連申請および確認業務の支援 - 積算・労務費に関する証憑確認・管理 - 法令対応に必要な各種書類の作成・管理
	医療ヘルスケア	薬価制度改定および医薬品安全管理強化への対応	- 製品情報・マスタ情報の更新管理 - 安全性情報の収集・入力・管理 - 各種報告資料作成およびデータ管理

②AI基盤による自動化と運用保証による高付加価値化

- 既存の労働集約型業務の複数工程を「AIエージェント」で自動化し、圧倒的な生産性向上と抜本的なコスト構造の改革を実現
- BPRとAIを組み合わせた運用を厳格な品質・運用統制のもとで実施し、高品質運営を実現

③機能特化型の生産拠点への再構築

- 業務を業界軸で再編し専門拠点へと集約することで、重複する管理機能を排除し最適な人員配置とコストの最適化を実現

BPO事業の受注事例

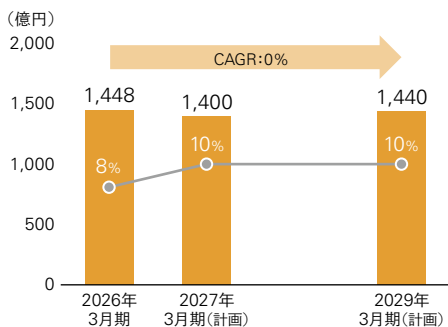
証券・事務系印刷

安定的拡大事業

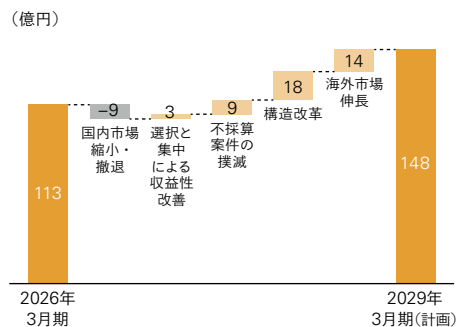
市場全体は縮小傾向にあるものの、確実な情報伝達が求められる物流・公共・金融などの社会基盤の安定需要を取り込む。不採算案件からの撤退や設備・拠点の構造改革を断行するとともに、海外ファイナンス印刷の需要を取り込み、収益性と資本効率を向上。

業績目標

売上高/Non-GAAP営業利益率



Non-GAAP営業利益増減



事業環境認識

- ペーパーレス化やデジタル化の進展により、国内におけるビジネスフォーム(帳票)や有価証券印刷の市場全体は縮小傾向(帳票・BF -3%、証券印刷 -5%)
- 一方で、実物を伴う確実な情報伝達や高度なセキュリティが必要な物流・公共・金融などの領域においては、安定した需要が見込まれる

重点施策

①選択と集中による収益性改善

- 利益貢献度が高く需要が底堅い「物流」「自治体・公共」「金融」に注力
- 有価証券印刷は商材別に戦略を明確化し、製販両面で効率を向上させ、収益の最大化を図る

②不採算案件の撲滅

- 原材料費や管理費等の高騰に対し適正な価格改定(価格転嫁)を徹底
- 低差益案件からは計画的に撤退、在庫を削減

③構造改革

- 継続縮小が見込まれる品種の設備台数を削減(15%削減)
- 国内工場の製造拠点集約や設備廃棄によるコスト削減・資本効率改善

④海外市場伸長

- 米国・香港IPO市場関連業務等ファイナンス印刷の安定的な需要取り込み

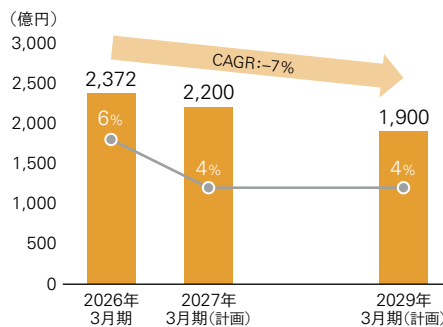
情報系印刷

改善・転換事業

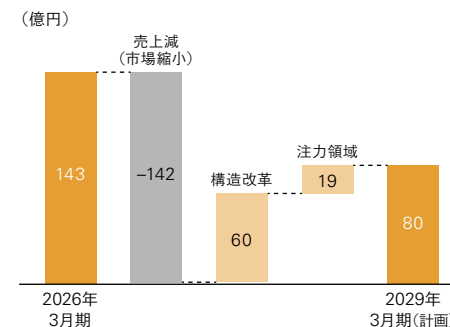
ペーパーメディア市場の大幅な縮小に先んじて、抜本的な構造改革を断行。製造拠点の早期集約や設備の削減を進めるとともに、適正価格の取得や条件改善交渉を徹底し、投下資本の圧縮と収益性・効率性の向上による安定した収益構造へ転換。

業績目標

売上高/Non-GAAP営業利益率



Non-GAAP営業利益増減



事業環境認識

- デジタルシフトの進展や製造コストの高騰により、雑誌・商業印刷市場は大幅な縮小(CAGR -10%以上)が継続し、下げ止まりが困難な状況
- 一方で、トレーディングカード市場などは拡大傾向にある

重点施策

①構造改革

- 坂戸工場を撤収(2028年3月期前半期完了)、製造拠点を川口工場・沼津工場の2工場体制へ移行
- ブリプレス制作拠点に関する、板橋から王子への拠点集約と業務フロー統合(2拠点→1拠点)
- 雑誌・商業印刷等の市場の継続縮小が見込まれる品種の設備台数を削減
- 受注から納品までのワークフローの標準化・デジタル化による中間コスト削減

②注力領域

- トレーディングカードは、技術優位性を活かして高収益化とシェア拡大を図る
- モノづくりで培ってきた技術(カラーマネジメント技術など)のサービス化と拡販

生活・産業事業

独自のSX技術を強みとした地域別戦略と
グローバルネットワークを活かしたシナジー創出を軸に
持続的な高収益化を実現

常務執行役員
生活・産業BU長
鈴木 浩

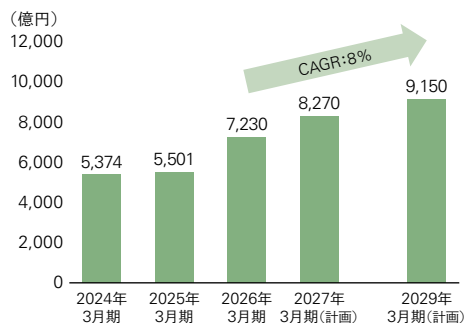


前中期経営計画の最終年度である2026年3月期の実績は、売上高7,230億円、Non-GAAP営業利益508億円、Non-GAAP営業利益率7.0%となり、セグメント全体として利益規模を拡大させました。海外では、グローバルでの地産地消のSX供給体制の構築や、北米の顧客基盤獲得を目的とした米州パッケージ事業の買収により売上規模が拡大するなど、今後の収益拡大に向けた土台を整備しました。国内におきましても、SX製品の拡大や抜本的な構造改革、新市場へのシフトなどを通じて、着実に収益力を強化しています。一方で、拡大した海外拠点でのグローバルシナジーの創出や、世界的な市況悪化への対応などがセグメント全体の課題として残りました。

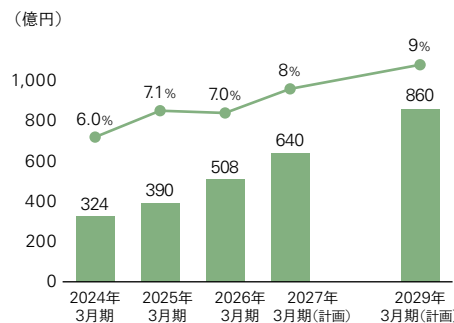
これらの課題を受けて事業戦略をさらに強化するために、「グローバルネットワークを活かしたシナジーの早期実現」や「市場変化に適応したSXソリューション展開による優位性確保」、そして「市況や地政学リスクに左右されない強固な事業基盤の構築」を新中期経営計画の軸に据え、取り組みを推進してまいります。

これにより2029年3月期には、売上高9,150億円、Non-GAAP営業利益860億円、Non-GAAP営業利益率9%を目指します。TOPPANグループが有する「日本拠点を中心としたSX技術ネットワークとグローバル拠点網」をベースに、市場変化に適応したSX製品やソリューションモデルを展開し、国内を含むグローバル市場で高収益事業へのポジションチェンジを実現いたします。

売上高



Non-GAAP営業利益/率



※2026年3月期より在外子会社等の円貨への換算方法を変更し、2025年3月期は当該変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。

事業環境認識

サーキュラーエコノミーの進展：

- ・ リニアエコノミー（線形経済）からサーキュラーエコノミー（循環経済）への急激な移行が進むなか、環境適性の追求が事業成長の必須要件
- ・ 各国の環境規制（パッケージにおける欧州PPWR^{※1}や各国のEPR法^{※2}、建築材におけるEUDR^{※3}等）の厳格化・義務化や、建築業界におけるグリーンビルディングの潮流などに対し、異なる地域や時期のトレンドに合わせたローカライズが市場攻略の鍵

ターゲット市場の成長：

- ・ 新興国の経済成長や安定的な需要を背景に、パッケージ市場および海外の建築市場は拡大基調にあり、堅調な需要推移を見込む
- ・ 国内建築市場においては、新築住宅の需要が減少する一方、非住宅市場の需要が堅調に推移

地政学リスクの高まり：

- ・ 中東紛争等に伴う原材料（石油化学製品等）の価格高騰やサプライチェーンの分断リスクに対し、限りある資源の有効活用やサプライチェーンの透明性確保を一層重視

※1 PPWR：Packaging and Packaging Waste Regulation

※2 EPR法：Extended Producer Responsibility

※3 EUDR：EU Deforestation Regulation

競争優位性

環境課題の解決に貢献する独自のSX製品開発力：

- ・ 日本の強力なR&D体制から生み出される最先端のSX技術を有し、知財戦略により強固な参入障壁を構築
- ・ 独自の加工技術やデザイン力を掛け合わせ、各地域の環境規制やニーズに最適化された高付加価値なSX製品をグローバルに供給

競争優位な製品の世界展開を可能とするグローバル供給体制：

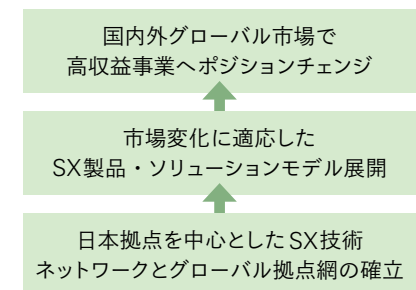
- ・ 材料開発・製造から加工までを自社内に取り込む一貫した供給体制により、複数の収益源泉の確保と圧倒的なコスト競争力を生み出し、グローバルネットワークを活かした最適地生産による競争優位な製品の世界展開と安定供給が可能

調達リスクを低減するグローバルネットワークの構築：

- ・ 世界中の拠点を結ぶネットワークにより、調達リスクの低減やシナジーの早期創出を実現

基本戦略

「日本拠点を中心としたSX技術ネットワークとグローバル拠点網」をベースに、市場変化に適応したSX製品・ソリューションモデルを展開します。グローバルネットワークを活かしたシナジーの創出、地域別SX戦略の推進、そして受注領域の変革を通じて、国内外のグローバル市場で高収益事業へのポジションチェンジを実現し、経済的価値と社会的価値の向上を同時に実現します。



パッケージ

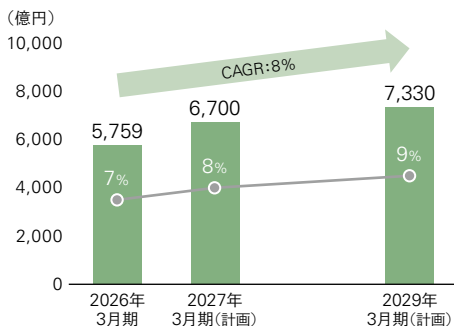
海外：重点的成長事業

国内：安定的拡大事業

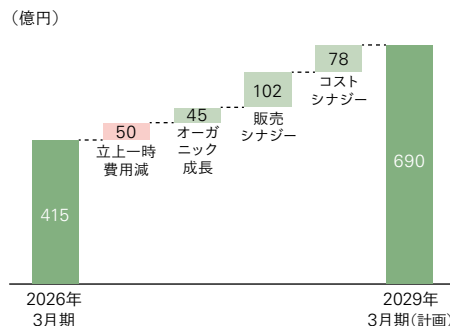
グローバルでのオーガニック成長と、循環経済の実現に向けた「垂直統合戦略」の推進。
フィルム製造からの一貫した供給体制で各地域の環境規制やニーズに適應したSXパッケージをグローバル市場に供給し、販売・コスト両面でのシナジーを創出。

業績目標

売上高/Non-GAAP営業利益率



Non-GAAP営業利益増減



事業環境認識

- 気候変動問題等を背景とした線形経済から循環経済への急激な移行により、環境適性の追求は事業成長の必須要件
- 欧州のPPWRや米国の州別法規制、および各国で広がるEPR制度など、環境規制の厳格化に伴い、地域や時期ごとに異なる環境ニーズに適應するローカライズが市場攻略の鍵

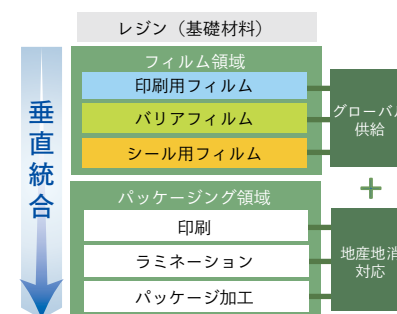
欧州	PPWR 中心に資源循環を先導し世界標準へ
	- EU 使い捨てプラ容器指令：EU加盟各国国内法適用済 PPWRおよび関連二次立法： 主要規制2030年1月開始 - UK 包装廃棄物規制、 RAM (リサイクル性ランク分け制度)
APAC	再生材利用、賦課金制度進展 欧州・日本と同水準には期間必要
	- インド プラスチック廃棄物管理規則 - ベトナム・フィリピン EPR制度施行 - タイ EPR導入準備

日本	資源の海外依存減へ資源循環促進
	- 資源有効利用促進法 2027年9月：再生材料利用計画報告 2028年9月：再生材料利用実績報告 - CLOMA Vision2.0 2030年までに再生材使用率30% - 容器包装リサイクル法改正 (予定) 2026年成立・2027年施行
米州	連邦政府の脱炭素後退も州単位で規制先行
	- 連邦法 PACK Act (表示規則統一) FFDCA CFR (安全衛生規制) - 州法 カリフォルニア州：SB54 (厳格なリサイクル制度)等 - 州別EPR法

競争優位性

「垂直統合戦略」による圧倒的な競争力：

- フィルム製造、パッケージング(印刷・加工)までを一貫して自社内に取り込む独自の「垂直統合戦略」を推進
- 循環経済の実現に不可欠な高リサイクル性・再生材活用のパッケージと、その供給に必須となるモノマテリアル化に適した高機能フィルムの開発・調達力
- 原価の約50%を占めるフィルムの内製化により、高度な要求に応える技術優位性と、複数の収益源泉(内製利益や他社販売益)による圧倒的なコスト競争力を両立



パッケージ事業の戦略：「垂直統合戦略」の競争優位性



環境課題の解決に貢献する独自のSX製品開発力：

- 日本の強力なR&D体制と、約3,000件にも及ぶ知財による強固な参入障壁を武器に、各地域の環境規制や多様なニーズに適應する最先端のSX製品をタイムリーに創出

調達リスクを低減するグローバルネットワークの構築：

- 地政学リスクに対しても、世界中の拠点を結ぶ調達網と垂直統合による供給体制を活かし、安定供給を維持

重点施策

①各地域ニーズに応じた最適地生産によるオーガニック成長

- APACなどにおける経済成長・人口増に伴う旺盛な需要を、インドやインドネシア等での一貫生産体制による地産地消で確実に取り込み
- 米州パッケージ事業の顧客基盤を活かし、グローバル調達を通じたコストダウンによる競争力強化で既存領域(生活嗜好品など)のオーガニック成長を実現

②SXパッケージ拡大と米州パッケージ事業との販売シナジー創出

SXパッケージ拡大	利益 + 87億円	米州とのシナジー創出	利益 + 15億円
- 垂直統合での競争優位(高付加価値×コスト) - グローバル市場で地域別SXニーズに適した製品開発・供給 - SXパッケージ売上高比率: 2026年3月期32% ⇒ 2029年3月期35%		グループリソースの活用による新規顧客の開拓と、当社商材の拡販(クロスセル・アップセル)	

③グローバル拠点網を活用した収益力向上へのコストシナジー

グローバル共同購買	内部調達拡大	標準・合理化⇒生産性向上
利益 + 28億円	利益 + 15億円	利益 + 35億円
- 材料(フィルム、インク、溶剤等)のグローバル共同購買 - グローバル調達先・手段の最適化	- フィルムの内製化(コスト低減・高品質・安定供給) - 内製率: 2026年3月期20% ⇒ 2029年3月期25%	- グローバルガバナンス、標準化で効率化 - グループ横串連携、施策の相互水平展開 - 日本中心にSX生産・スマートファクトリー化

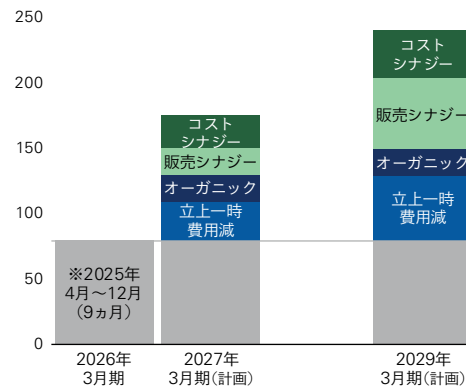
米州パッケージ事業の戦略

〈業績目標〉

- PMI(買収後の統合プロセス)の早期完遂によるコスト圧縮と、グループの持つ多様なシナジー効果を連動させることで、2029年3月期のNon-GAAP営業利益を2026年3月期比で3.0倍以上に高める見通し

Non-GAAP営業利益推移(2026-2029年3月期)

(単位: 億円)



※2027年3月期のオーガニックおよび販売シナジーには2026年3月期からの純増分(3ヵ月分)が含まれる

〈重点施策〉

①主力である北米の生活嗜好品領域の確実なオーガニック成長

- 菓子やクッキー等の既存市場における顧客基盤を堅持し、グローバル調達を活かしたコスト競争力を強化し、インフレ影響により一時低迷していた需要の着実な回復とオーガニック成長を実現

②SX展開による販売シナジー

- 米州パッケージ事業の強力な営業網にTOPPAN独自の透明蒸着バリアフィルム「GL BARRIER」等のSX技術を掛け合わせて、環境規制に対応する高付加価値領域(SX・ハイバリア等)へのアップセルを推進

③徹底的なコストシナジーの創出

- 世界的な調達網を活かした共同購買の推進や、製品原価の約50%を占める基材フィルムのグループ内調達への転換、さらにグループ横串での生産標準化によって、他社を圧倒するコスト競争力と生産性向上を実現

地域別の戦略

	欧州	日本	APAC	米州
マーケット成長性*	CAGR 2.8%	CAGR 1.6%	CAGR 5.0%	CAGR 3.0%
市場環境	厳格な環境規制、リサイクル可能なモノマテリアル化進展	再生材等の活用加速、利便性の高いレンジ・小分け包装堅調	都市化で使い切り小袋需要強力。中間層拡大で安定した高成長	利便性向上とeコマース拡大でパウチへの置換加速
SX比率	43% ⇒ 51%	36% ⇒ 37%	22% ⇒ 21%	31% ⇒ 35%
売上計画	420億円 → 720億円	2,620億円 → 2,800億円	1,040億円 → 1,340億円	1,680億円 → 2,470億円
	- オーガニック成長 CAGR 8.0% - 販売シナジー(SX) CAGR 27.5%	- オーガニック成長 CAGR 1.4% - 販売シナジー(SX) CAGR 3.3%	- オーガニック成長 CAGR 9.4% - 販売シナジー(SX) CAGR 8.1%	- オーガニック成長 CAGR 2.3% - 販売シナジー(SX) CAGR 9.3%
成長領域	オーガニック ○	△	◎	○
	SX領域 ◎	◎	◎(製造拠点)	○
基本戦略	- 地域一貫体制でブランドオーナーのニーズ獲得 - モノマテリアル中心にSX製品のデファクト確立	- SX開発拠点として次世代バリアフィルム上市、基礎材料、SX包材技術開発 - 再生材開発・活用包材展開	- 一貫生産体制でオーガニック成長への迅速対応 - コスト競争力を武器に欧米向けSX品の生産/輸出	- グローバル拠点網を活かした生産/供給でオーガニック、SX需要の獲得 - 脱アルミニウムの中南米エリア拡販

※マーケット成長性: 矢野経済研究所、Mordor Intelligence、Knowledge Sourcing Intelligence等のマーケットデータからFlexible PackageのFY25/26-FY31の市場成長性の平均値を算出

建装材

安定的拡大事業

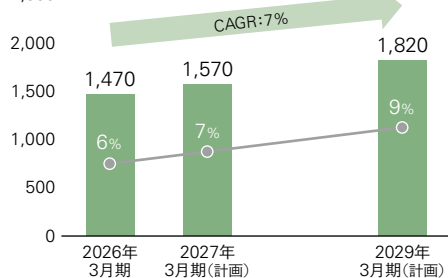
海外では地域の環境規制・ニーズに適合した高機能シートの現地生産・供給を進める一方、国内では設計から施工まで一貫提供する「空間演出事業」で最上流へシフトし、非住宅市場を開拓。それぞれの地域における各標的市場で持続的成長と収益性向上を実現

業績目標

売上高/Non-GAAP営業利益率

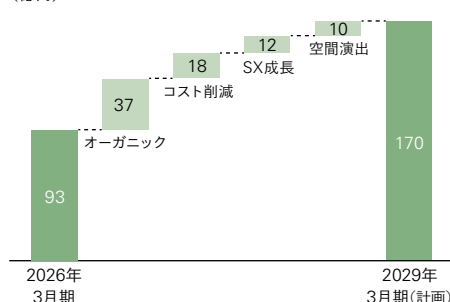
(億円)

2,500



Non-GAAP営業利益増減

(億円)



事業環境認識

- 海外での年平均約3%に及ぶ堅調な建築需要の拡大とEUDR等の厳格な環境・トレーサビリティ規制の導入、国内での新築住宅減少に伴う非住宅市場への需要シフトとGX-ETS等のCO₂排出量報告義務化などの脱炭素要求の高まり

	海外	国内
建築市場動向	正面市場は拡大基調 - 世界建築市場 CAGR 約3% - 新興国の経済成長 CAGR 約4% 地政学リスクの継続 - 米国保護主義による関税リスク - 地政学リスクによるサプライチェーン分断	需要構造の変化 - 新築住宅着工数の減少 - 非住宅建築の投資額増 - 労働力不足の深刻化 - 大工の就業者数の減少
環境規制動向	環境負荷の明示と費用負担を求める規制が拡大 - EUDR: EU販売品に対する森林破壊フリーの産地証明規則（証明の無い輸入品販売禁止） - その他: REACH_ホルムアルデヒド規制（欧州）、PFAS規制（米州）、等	環境負荷の明示と費用負担を求める規制が拡大 GX-ETS: CO₂排出量が10万トン超企業のキャップ設定制度

競争優位性

感性×データによるグローバルデザイン開発力:

- 感性とデータ分析を融合したグローバルなデザイン開発力を強みに、地域最適のトータルコーディネート提案で、高付加価値製品を創出



最先端の製品・技術開発力:

- 生活キズを防ぐ独自技術「Smart NANO®(スマートナノ)」、耐候性に優れた「高耐候外装化粧シート」、そして各種SX商材など、日本の強力なR&D体制をベースとした独自のコンバーティング・コーティング技術で他社を圧倒する製品を開発

重点施策

① 海外の住宅・家具市場でのオーガニック成長

- 成熟市場である欧米での強固な顧客基盤を活かしたシェア拡大・新市場開拓に加え、成長市場であるAPACにおける日本からの供給を組み合わせた最適地生産と現地販売機能の強化を通じて、各地域の需要を確実に捉えオーガニック成長を実現

② グローバル拠点連携と内製化によるコスト削減

- 地域に応じた投資と最適地生産を推進し、ドイツ製内製インキの全拠点展開、サプライヤー集約による原紙コスト抑制、ならびに生産手法の標準化を通じて、製造原価の徹底的な低減を推進

③ 環境規制適合によるSX成長

- 欧州のEUDRをはじめとする世界的なサステナビリティ規制の厳格化を追い風に、安全な非塩ビ化粧シートや、森林資源保護に貢献する突板代替フィルムなどの独自SX商材のグローバル展開を加速。建築のライフサイクル全体の環境負荷低減(グリーンビルディング)に貢献し、SX成長を具現化

④ 最上流の空間演出事業へのポジションチェンジ

- 国内の堅調な非住宅市場において、設計から施工までを一貫して担う空間演出ブランド「expace®(エクスペース)」やオフィス内装に強みを持つアロワーズ社の子会社化を通じて施主に直接提案を行い、サプライチェーンの最上流から独自の高意匠・高機能建材を組み込んだ空間演出事業を拡大

	欧州	米州	APAC	日本
マーケット成長性 ※インフレ影響除外	住宅・家具市場: 横ばい〜微増	住宅・家具市場: 横ばい〜微増	住宅・家具市場: CAGR ~ 7.5%	住宅市場: 微減〜横ばい 非住宅市場: 増加
マーケット成長を支える市場環境	地政学リスクと環境規制による現地生産ニーズ	- 関税政策による現地生産ニーズ - 日系住宅メーカーが積極資本投入	中国市場は低迷継続も、インド/ASEAN市場は住宅需要増	住宅市場は需要横ばいも非住宅市場は需要堅調
当社成長性 (売上計画・成長率)	26/3 580億円	29/3 700億円	26/3 340億円	29/3 380億円
基本戦略	家具向け紙製品の需要取り込みと、フィルム製品拡販による収益拡大	日系住宅メーカーの需要取り込みと、非住宅市場開拓による収益拡大	域内生産体制の最適化により成長市場の需要に応え売上拡大	空間演出事業とオリジナル建築材を武器とした非住宅市場の攻略
トップライン成長戦略	- 紙製品のシェア拡大 - 日本製高意匠非塩ビシート拡販	- 日系住宅メーカー向け化粧シート需要の取り込みによるシェア拡大 - 非住宅など新市場開拓	成長著しいインド/ASEAN市場販売強化による売上拡大	建築材: 非住宅向け建築材の開発 空間演出: オフィス向け売上拡大
高付加価値化戦略	- グループ連携のデザイン/品質向上 - SX商材(フィルム製品)の拡販推進	SX商材(高耐久外装材)の拡販	SX商材(フィルム製品)の拡販推進	TOPPAN高機能建材の拡販
高効率化戦略	- 最適地生産(トルコ工場稼働開始2026年4月) - TOPPAN生産手法の水平展開	- 最適地生産(外装材現地生産体制強化) - TOPPAN生産手法の水平展開	- 最適地生産(インド現法設立/中国からの輸出強化) - TOPPAN生産手法の水平展開	スマートファクトリー化

エレクトロニクス事業

足許の確実な収益化と次世代への投資を両輪に、
独自の技術優位性を源泉とした最先端キーデバイス
を供給し、高い利益成長を牽引

常務執行役員
エレクトロニクスBU長
勝村 和則

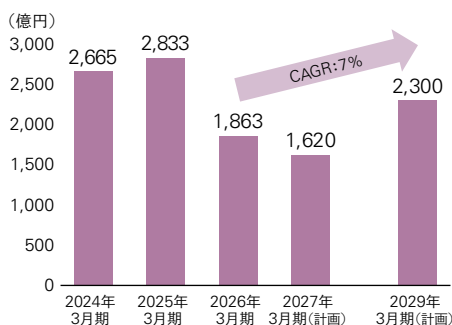


前中期経営計画の最終年度である2026年3月期の実績は、売上高1,863億円、Non-GAAP営業利益341億円、Non-GAAP営業利益率18.3%となりました。FC-BGAを中心に半導体関連事業が大きく成長し、フォトマスク事業のIPO影響を除けば実質的な増益を達成いたしました。ディスプレイ関連事業におきましても、TFT液晶前工程事業の構造改革等により着実に収益性の改善を図りました。

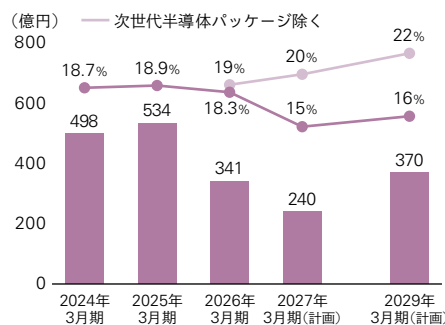
新中期経営計画では、成長が見込まれる高付加価値事業への経営資源集中とポートフォリオ変革を推進し、当社の技術優位性を源泉とした最先端キーデバイスの供給を通じて高い収益力を堅持してまいります。2029年3月期に売上高2,300億円・営業利益370億円、そして2032年3月期には営業利益900億円・営業利益率25%の達成を目指します。

2029年3月期までを「フェーズ1」、2032年3月期までを「フェーズ2」とし、「フェーズ1」では、半導体パッケージにおける新潟およびシンガポール新ラインの稼働により、2026年3月期時点と比較して生産キャパシティを1.75倍、利益ベースを2倍以上に拡大させると同時に、次世代品へ向けた戦略的な投資と開発を進めます。続く「フェーズ2」においては、次世代半導体パッケージの本格量産による収益力の飛躍的向上と、ディスプレイ新事業の量産化を実現し、高い収益性と持続的な成長性を実現いたします。

売上高



Non-GAAP営業利益/率



※2026年3月期より在外子会社等の円貨への換算方法を変更し、2025年3月期は当該変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。

事業環境認識

半導体市場の長期的成長と要求技術の高度化：

- AIの進化を背景にハイエンド半導体需要が急増
- データ処理能力の飛躍的向上に伴い、パッケージ基板の「複雑化・大型化・高多層化」および「微細配線」への要求が急速に拡大
- 大型化に伴う物理負荷や基板の反りに対し、まずは剛性を高めた有機厚コアのニーズが先行し、ガラスハンドリング技術の確立後は、高い平坦性と安定性を備えたガラスコアなどの新素材ニーズが台頭

FPDパネルの大型化と高機能化ニーズの進展：

- TV画面の大型化に伴う面積ベースの需要成長を背景に、外光反射や映り込みを防ぐ高機能反射防止フィルムの必要性が拡大
- スマートフォンや車載ディスプレイの使用環境多様化による、極限の薄型化や長期信頼性を備えた高耐久性への要求の高まり

競争優位性

技術優位性を源泉としたキーデバイスの開発・量産力と材料・知財戦略：

- 最先端のキーデバイスに求められる高度な技術的課題を解決する開発力と、パイロットラインでの実証から確実な量産へとつなげる体制

- 材料戦略に基づいた計画的な開発・量産能力の強化と知財価値最大化の促進

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：

- グローバル顧客との継続的な対話やダイレクトなフィードバックを通じた共創関係と、国内外の研究機関・コンソーシアム・材料メーカーとのアライアンスを軸とし、市場要求に合致した製品を迅速に提供できる開発・量産体制

基本戦略

	フェーズ1(2027年3月期～2029年3月期) 「持続的成長に向けた基盤固め」	フェーズ2(2030年3月期～2032年3月期) 「収益最大化による持続的成長の実現」
半導体関連	- 新潟・シンガポールのFC-BGA新ライン稼働と高付加価値品へのシフトによる利益基盤拡大 - 次世代パッケージの技術検証とパイロットライン導入に向けた戦略的投資を実行	石川工場・シンガポール工場での有機厚コア/ガラスコアFC-BGAの量産化をはじめとする、次世代半導体パッケージの本格量産により、収益力を飛躍的に向上
ディスプレイ関連	石川工場における反射防止フィルムの超広幅対応新ライン稼働により、ハイエンドTV向けの大画面需要を確実に刈り取り、事業を拡大	低収益事業の構造改革を完了させつつ、調光デバイス(車載向け等)やQD(量子ドット)材料などの新事業の量産化を本格スタートさせ、収益貢献を段階的に拡大

半導体関連

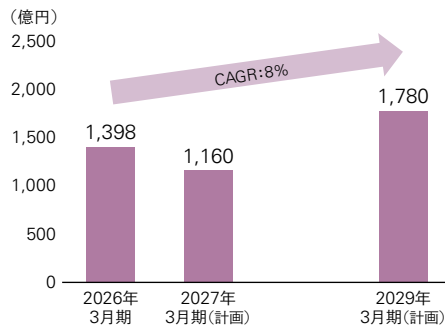
既存FC-BGA：重点的成長事業

次世代PKG：戦略的注力事業

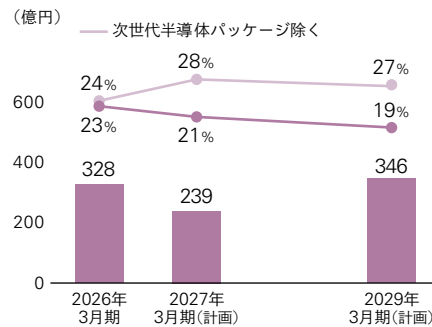
AIやデータセンターの需要拡大を背景に、最先端キーマイコンであるFC-BGA基板の供給力を増強して高成長・高収益化を牽引するとともに、独自技術を活かした次世代半導体パッケージへの戦略投資により将来の飛躍的成長の基盤を確立

業績目標

売上高



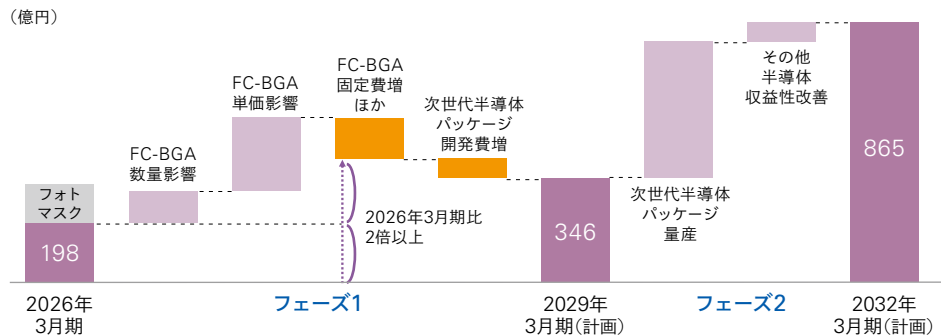
Non-GAAP営業利益/率



半導体関連事業の成長推移・内容

- フェーズ1（2027年3月期～2029年3月期）は既存FC-BGAで新ラインの稼働に伴う数量増、高単価品へのシフトに伴う平均単価の向上により、次世代半導体パッケージの開発費を除けば、固定費増を加味しても2026年3月期の2倍以上の水準まで利益ベースを拡大
- フェーズ2（2030年3月期～2032年3月期）は次世代パッケージの本格量産化により大幅に利益拡大し、2026年3月期の198億円から、2032年3月期には865億円へと飛躍させる計画

2026年3月期⇒2032年3月期 Non-GAAP営業利益増減

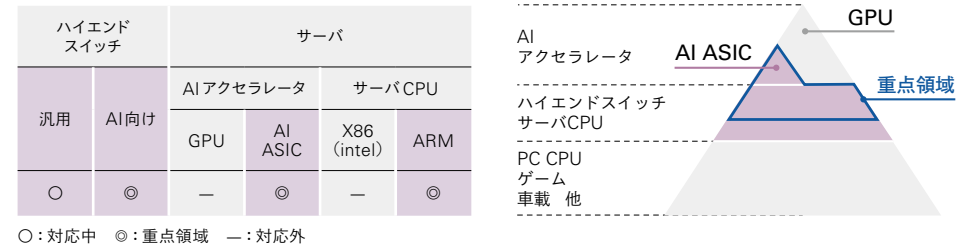


事業環境認識

〈ターゲット領域の選定〉

- FC-BGA事業へ後発参入した当社は、キャパシティ競争が求められる汎用的なボリュームゾーンよりも、独自の強みを最大限に発揮できるハイエンド領域が照準
- 長年培ってきた技術優位性と先端ファブレス顧客等との強固な共創体制を競争力の源泉として、高付加価値な「ハイエンドスイッチ」「AI ASIC（AIアクセラレータ）」「サーバCPU」の3領域を最重要ターゲットに指定し、経営資源を集中

半導体パッケージ事業 重点領域

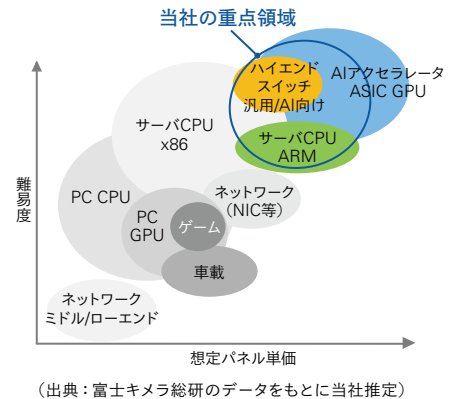
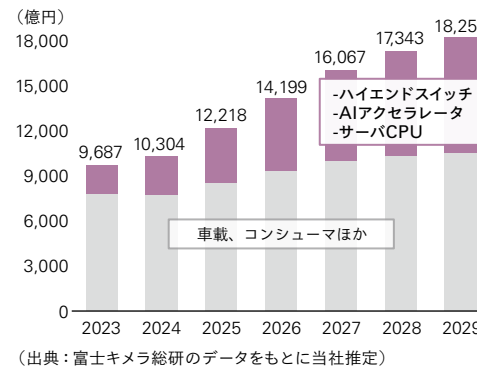


当社の狙う3つの重点領域

- ① ハイエンドスイッチ ② AI ASIC ③ サーバCPU

- FC-BGA基板市場はAI ASICを中心にさらなるマーケットの拡大が見込まれており、中でも3つの重点領域は市場全体の拡大を牽引する力強い成長が引き続き見込まれている

FC-BGA基板市場



〈ハイエンド市場の事業環境認識〉

- 半導体チップの微細化プロセスが物理的限界を迎えるなか、インターポーザーと呼ばれる中間基板の上に複数の半導体チップを緻密に敷き詰める2.5Dパッケージ技術により解決が図られている
- 半導体パッケージあたりの処理能力は2025年比で2029年に50倍以上に達すると想定されており、それに伴ってインターポーザーの採用機会増加とサイズ大型化が見込まれ、パッケージ基板についても「複雑化・大型化・高多層化」が求められている

	～2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
演算用トランジスタ数 (処理能力)	1x	4.6x	12x	32x	48x	TBD	TBD
インターポーザー サイズ*	3x	5.5x	9.5x	14x	14x超	TBD	TBD

※レチクルサイズ(約26mm×33mm)比

競争優位性

優れた反り抑制技術と先端パッケージ開発力：

- 大型・高多層化により物理的負荷が劇的に増大するパッケージ基板に対し、有機厚コアやガラスコアなどの高剛性素材を適用することで、優れた平坦性と物理的安定性を実現
- 既存FC-BGAのノウハウに加え、ディスプレイ事業で長年培った大型ガラス基板の搬送・ハンドリングのノウハウや背割れクラック抑制技術などが当社特有の優位性

サブミクロン有機RDLインターポーザーの開発：

- シリコンウェハのサイズ限界を超える大型化の要求に対し、510mm×515mmの大型パネルを用いたパネルフォーマット生産と、ダマシンCMPIによる超微細配線技術を確立し、大型化と微細化を両立させた有機RDLインターポーザーを開発

先端ファブレス顧客やグローバル研究機関との強固な共創体制：

- 最先端を走る北米ファブレス顧客との直接対話によるダイレクトなフィードバックと、NEDO事業・US-JOINT・台湾アライアンスなどの社外共創を通じて最新技術を迅速に吸収、自社拠点での検証を経た迅速な量産・材料最適化

重点施策

フェーズ1	フェーズ2
① 既存FC-BGA新ラインの段階的稼働による早期トップライン最大化 - 新潟の新ラインのフル寄与に加え、シンガポールの新ラインを2026年内に稼働させて供給力を段階的に拡大(2026年3月期比で2029年3月期1.75倍の実質キャパシティを確保)することで、ハイエンドスイッチやAI ASIC向けの旺盛な既存FC-BGA需要を確実に獲得 ② 石川パイロットラインを活用した次世代半導体パッケージの技術検証 2028年3月期に石川工場へ有機厚コアとガラスコアの両方に対応可能な兼用先端パイロットラインを導入し、北米ファブレス顧客の先端ニーズを反映させた試作開発・評価検証をスピーディーに推進	③ 次世代パッケージ(有機厚コア/ガラスコア)の2029年3月期量産立ち上げ - 半導体パッケージの大型化要求が本格化する2029年3月期～2030年3月期を目途に、石川工場での量産およびシンガポール工場の拡張による量産適用を実現し、既存FC-BGA製品から高付加価値な次世代製品へのポートフォリオ移行を急加速 ④ 次期中計(フェーズ2)を見据えた革新的インターポーザーの開発 2027年3月期第2四半期より稼働開始するサブミクロン有機RDLインターポーザーのパイロットラインと、NEDO事業等の産官学共同開発を活かし、2030年3月期以降のフェーズ2における本格量産適用を狙った顧客との商用化協議を推進

〈技術ロードマップ〉

- 顧客との緊密な直接対話に基づいて当社の次世代技術ロードマップを策定
- 2028年3月期に石川工場へ「有機厚コア」と「ガラスコア」の兼用先端パイロットラインを導入し、市場立ち上がりの確実性が高い有機厚コアから試作をスタートさせ、サプライチェーンの対応状況に応じて順次ガラスコアへと移行
- 「有機RDLインターポーザー」はパイロットラインとNEDO事業等の共創を活かし、2030年3月期以降の本格量産に向けて顧客との商用化検討を推進

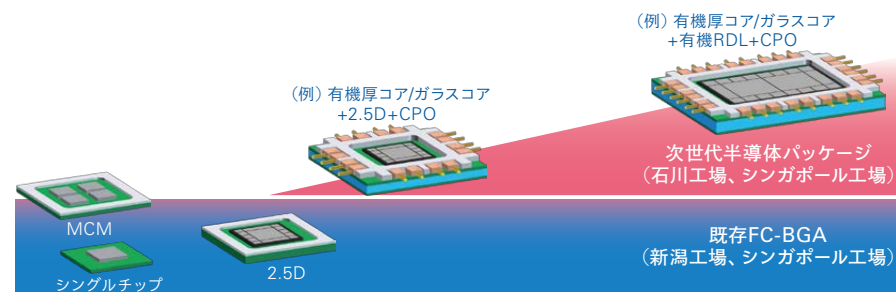
半導体パッケージ事業の戦略

技術ロードマップ

有機厚コア/ガラスコアFC-BGAおよび
有機RDL/ガラスインターポーザーを
次世代半導体パッケージと定める

	～2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
インターポーザーサイズ	3x	5.5x	9.5x	14x	14x超	TBD	TBD
有機厚コア/ガラスコアFC-BGA			☆	☆ ⇒ ○		○	○
有機RDLインターポーザー		☆	☆	☆	☆(量産時期検討中)		
ガラスインターポーザー							☆

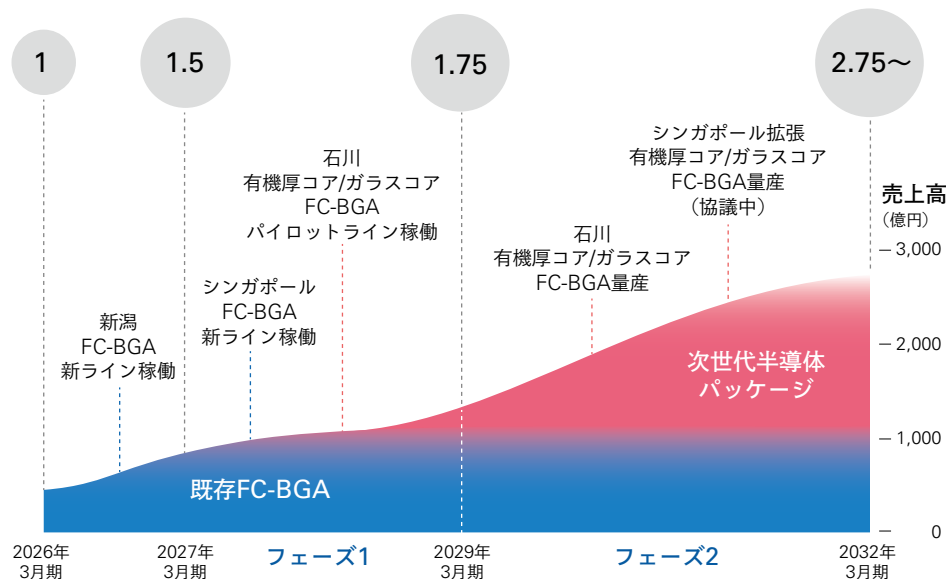
☆：開発、少量試作
○：量産適用



〈事業拡大イメージ〉

- フェーズ1では既存FC-BGAラインの早期稼働で確実に収益化を図りつつ、次世代半導体パッケージのパイロットラインへの投資により、技術確立に向けた準備を進めていく
- フェーズ2では次世代半導体パッケージの本格量産を開始し、高収益な成長を見込む

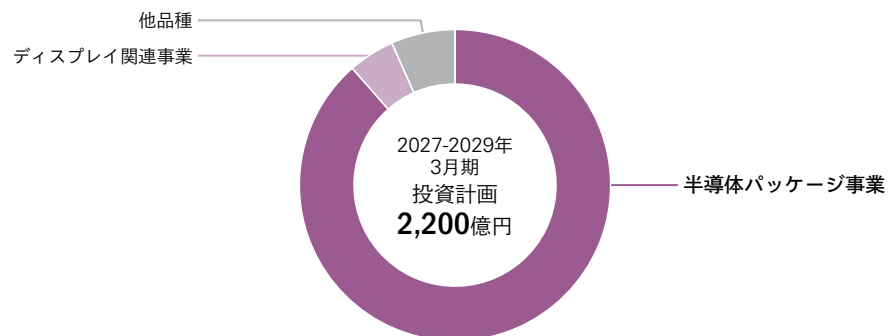
実質キャパシティ（2026年3月期 1Qを1とした場合）



※ 有機RDL/ガラスインターポザー量産時期は検討中

〈投資計画〉

- 持続的な高収益基盤の確立に向け、2027年3月期～2029年3月期（フェーズ1）におけるエレクトロニクス関連投資計画2,200億円のうち約9割を半導体パッケージ事業に集中投入
- 2032年3月期までの6年間で累計約2,800億円規模を計画的に配分することで、事業の拡大スピードを一段と加速



〈研究開発進捗状況〉

- 顧客と開発初期から緊密に連携し、要請に応じたタイムラインに沿って当社技術優位性を源泉とした高付加価値化・収益力の向上を実現する次世代半導体パッケージの開発を推進

有機厚コア/ガラスコアFC-BGA

ガラスコアFC-BGA向けパイロットライン 2028年3月期導入を決定

■開発項目

- ✓ ガラス搬送技術
- ✓ 構造と加工プロセスの最適化による背割れクラックの抑制
- ✓ 有機厚コアとガラスコアの両方に対応可能な先端の製造プロセス

■進捗状況

- パイロットライン導入決定
- US-JOINTキックオフ

有機RDLインターポザー（NEDO事業）

サブミクロン有機RDLインターポザーパイロットラインが2027年3月期 2Q稼働開始

■開発項目

- ✓ ダマシン工法適用
- ✓ 設計、プロセス・材料、検査技術の開発
- ✓ 510mm×515mmの大型パネル適用

■進捗状況

- パイロットライン立ち上げ
- 産官学の共同開発
- CMPスラリー開発グループ内連携
- 試作に着手

ディスプレイ関連

次世代：戦略的注力事業

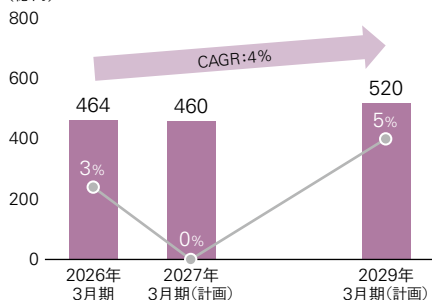
反射防止フィルム：安定的拡大事業

長年培ってきた技術優位性を基盤とした高付加価値製品の供給体制により持続的な成長と収益性向上を果たすとともに、未来を拓く新たな成長ドライバーとしてナノマテリアル等の材料ビジネスへ事業領域を拡大

業績目標

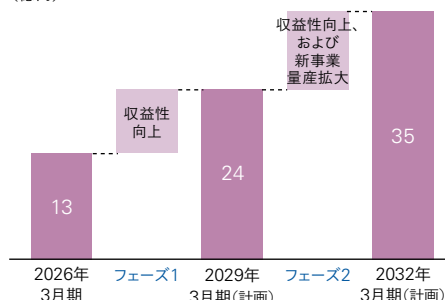
売上高/Non-GAAP営業利益率

(億円)



Non-GAAP営業利益増減

(億円)



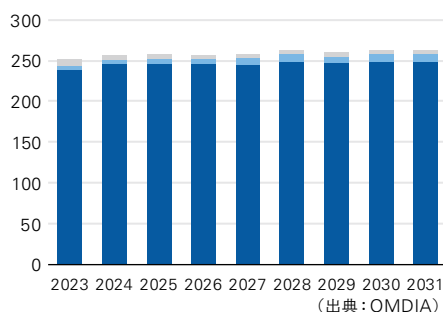
事業環境認識

- TV画面の大型化に伴い面積ベースでの需要成長が続いており、大画面化で急増する外光反射や映り込みを防ぐ高機能反射防止フィルムの必要性が急速に拡大
- スマートフォンや車載ディスプレイの使用環境多様化を背景に、優れた防眩性・防汚性、極限の薄型化、および長期信頼性を担保する高耐久性への要求が高度化

TVパネル出荷見通し(数量ベース)

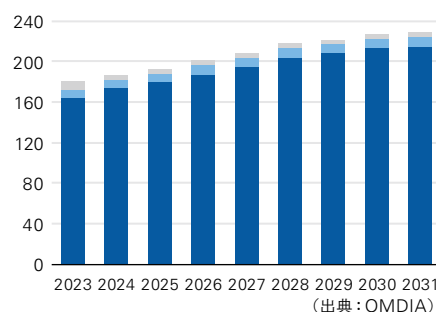
■ Public Display ■ OLED TV ■ LCD TV

(百万台)



TVパネル出荷見通し(面積ベース)

■ Public Display ■ OLED TV ■ LCD TV

(百万m²)

競合優位性

〈反射防止フィルム〉

圧倒的な塗工技術と世界最大級の生産能力：

- 石川工場における超広幅対応新ラインにより、大型化するハイエンドTV向け反射防止フィルムを、高い面付効率と高精度な薄膜塗工技術で安定生産・供給

材料開発まで踏み込んだ高度な製品設計力：

- 滋賀・静岡工場をマザー拠点とし、コンバーティング技術に加え樹脂や添加剤などの独自の材料開発・構造設計力を掛け合わせ、極薄化や最高水準の高耐久性を付与した差別化製品を創出

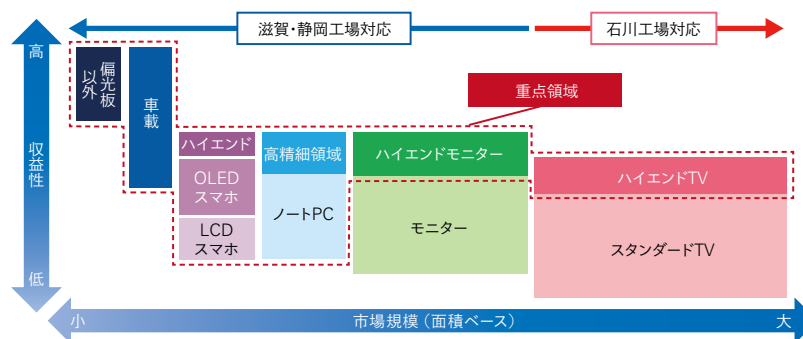
重点施策

〈反射防止フィルム〉

① 石川工場の超広幅新ライン稼働によるハイエンドTV需要の確実な獲得

- 2027年3月期に石川工場で立ち上げる超広幅対応の新ラインを本格稼働させ、大画面化が進むハイエンドTV市場の旺盛な面積需要を圧倒的な面付効率で確実に獲得

用途別当社重点領域



② 既存拠点の差別化製品開発による高付加価値領域へのシフト

- 滋賀工場および静岡工場において、薄型化や高耐久性などの材料開発に踏み込んだ製品設計で差別化を図り、より収益性の高い車載、ハイエンドモニター、モバイル等の機能要求に応えることで利益率の最大化を追求

〈次世代ディスプレイ事業(調光・QD)の立ち上げ〉

- フェーズ2(2030年3月期～2032年3月期)における飛躍的成長に向け、長年培った光学・加飾・コーティング技術を応用し、高成長が見込まれる次世代新事業の早期確立を図る

調光デバイスの車載向け採用拡大によるグローバルデファクト化：

- 優れた機能性と耐久性を有する調光デバイスについて、車載向けビジネスの拡大を通じて自動車メーカーへの積極的な採用を促し、グローバルにおけるデファクトスタンダード化を強力に推進

QD材料を中心としたナノマテリアル事業の早期立ち上げ：

- 次世代QDELディスプレイやペロブスカイト太陽電池などのエネルギー分野向けなど、中長期の成長が見込まれる先端分野に向けて高品質な量子ドット(QD)材料の量産・供給体制を確立し、新たな収益基盤を早期に構築

環境への取り組み

環境方針・ガバナンス

基本的な考え方

1990年代、地球規模で環境保全への意識が高まり、企業の取り組むべき範囲は大幅に拡大しました。凸版印刷株式会社(当時)は、それまでの環境保全体制を再整備し、1991年に「エコロジーセンター」を設置、翌1992年環境保全活動の基本理念として「凸版印刷地球環境宣言」を定め、活動を推進してきました。

2009年4月には、将来にわたってあらゆる生命が存続できる持続可能な社会の実現を目指し、この地球環境宣言をTOPPANグループ全体の活動の基本理念、現在の「TOPPANグループ地球環境宣言」へと改め、より積極的に地球環境保全へ取り組むこととしました。

 TOPPANグループ地球環境宣言

TOPPANグループ環境方針

TOPPANグループは「TOPPANグループ地球環境宣言」に掲げた「持続可能な社会の実現」を具体的に進めるため、2024年4月に付属書に替えて「TOPPANグループ環境方針」を策定しました。TOPPANグループ環境方針は取り組むべき環境課題、コミットメント、そして実現するための仕組み、取り組みの3要素を示すものとなっています。私たちはTOPPANグループ環境方針に基づき、環境課題の解決を通じて企業価値の向上とともに持続可能な社会の実現に努めています。

 TOPPANグループ環境方針

推進体制

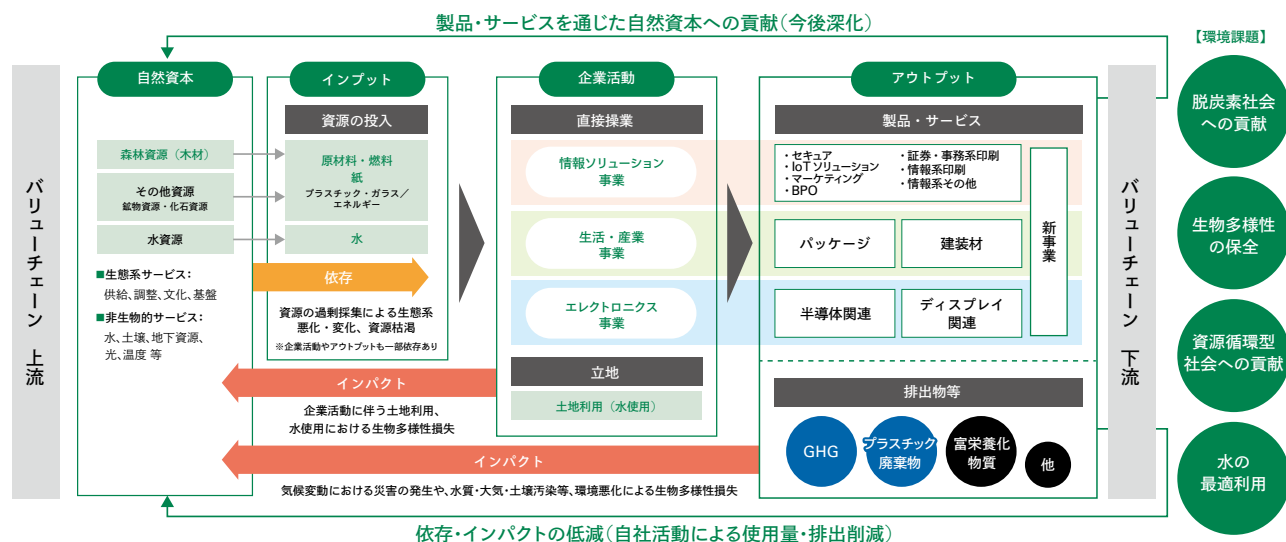
TOPPANグループは気候・自然関連課題を経営上の重要課題と位置づけ、取締役会において取り組みの目標設定や進捗状況を継続的にモニタリング・監督しています。具体的な施策はサステナビリティ推進委員会で検討・審議され、経営会議での議論およびサステナビリティ委員会による監督・報告を経て、経営判断に反映させる体制を構築しています。

 サステナビリティ推進体制

環境課題の特定

TOPPANグループは、事業活動が自然資本に与える影響を把握するため、バリューチェーン全体(上流・直接操業・下流)における依存とインパクトを整理・特定しています。

主力事業のひとつであるコミュニケーションメディアやパッケージの製造において、紙への依存度が高く、原材料となる森林資源(木材)への依存が高いと想定しています。また、情報ソリューション、生活・産業、エレクトロニクスの各事業分野における地下水の使用が多く、依存・インパクトともに高いと想定しています。さらに、製造過程のみならず、使用後のプラスチック包装資材、販促物の河川・海洋等自然への流出による生物多様性へのインパクトも想定しています。事業全般において、気候変動対策と企業の持続可能性との両立は重要な課題であり、GHG排出についても重要なインパクトと考えています。



TOPPANグループ環境ビジョン2050

TOPPANグループは、将来にわたってあらゆる生命が存続できる持続可能な社会の実現に向けた取り組みをさらに加速させるため、2021年に策定し、2050年のあるべき姿を具体化した地球環境課題への長期的な取り組み方針「TOPPANグループ環境ビジョン2050」を拡充し、「Scope3での温室効果ガス排出実質ゼロ」を掲げるとともに、「生物多様性の保全」を追加し、環境課題への取り組みをサプライチェーン全体や地域社会との協働で進めていくことを宣言しています。

本ビジョンに基づく取り組みは、TOPPANグループの経営資本である「自然資本」を強化するものです。また、こうした取り組みにより、マテリアリティの1つである「気候変動対応及び資源循環・自然共生への貢献」を実践しています。新中期経営計画においても「経営基盤強化」の柱として位置づけており、全社を挙げた戦略的アプローチとして実行に移しています。

6つの経営資本 →P23 / 新マテリアリティ →P26 / 中期経営計画2028 →P28

 TOPPANグループ環境ビジョン2050

 2026年度単年度環境目標

各環境課題への対応

① 脱炭素社会への貢献

地球全体に及ぶ気候変動は、企業活動や世界中の人々の暮らしに大きな影響を与えています。そのためTOPPANグループは、脱炭素社会への貢献を経営の一環として重要な課題と位置づけ、TOPPANグループ地球環境宣言に基づいて、持続可能な社会に貢献するという姿勢を堅持し、責任ある国際社会の一員として、その解決に努めます。

TOPPANグループの脱炭素社会への貢献活動は、エネルギーの使用の合理化およびエネルギー管理を主とし、あわせて再生可能エネルギーの利用、普及促進に積極的に取り組んでいきます。

② 生物多様性の保全

TOPPANグループでは生物多様性の保全は経営の一環であり、重要な課題と位置づけ、その推進にあたり2010年4月に「生物多様性に関する基本方針」を制定しています。原材料調達においては、生物多様性に及ぼす影響の回避・最小化のために、TOPPANグループ「森林資源の持続可能な利用に配慮した用紙調達ガイドライン」を2011年9月に定めています。また、生物多様性および生態系の依存・インパクトの特定およびリスク評価を行い、その結果に基づ

き優先地域を特定しています。優先地域においては、生物多様性の損失の回避・最小化を基本とし、生態系の保全・回復を通じて生物多様性のノーネットロスを目指した取り組みを推進します。これらの取り組みは、積極的に予防的・順応的な方法で、かつ長期的な観点で実施するとともに、地域住民など生物多様性に関わる多様なステークホルダーとの連携に配慮します。さらに、生物多様性の保全および持続可能な利用は、脱炭素社会への貢献などに資するとの認識のもとに行っています。

③ 資源循環型社会への貢献/④ 水の最適利用

TOPPANグループでは、循環型社会形成を重要な経営課題と位置づけ、以下の優先順位で廃棄物などの処理を行っています。

1. 事業活動に伴って生ずる廃棄物などの排出抑制を優先する。
2. 抑制した結果、排出される廃棄物などは、再使用・再資源化することを優先する。
3. 再使用・再資源化されない廃棄物などは適正処理を実施する。

なお、環境負荷の低減に有効な場合はこの順位によらない場合もあります。

また、リサイクル分類にはマテリアル、ケミカル、サーマル（熱回収）がありますが、TOPPANグループではケミカルリサイクル量はマテリアルリサイクル量に含めて集計しています。

加えて、TOPPANグループは水を限りある資源と捉え、拠点ごとの水リスク評価、使用量の削減と排水の水質管理を行うことで、事業活動の推進において、大気、水域、土壌への汚染防止、水消費の抑制や従業員、地域住民の方などが衛生的な水の提供を受けられるための環境保全に努めています。

環境課題	環境ビジョン2050	2030年度中長期環境目標
① 脱炭素社会への貢献	Scope1+2および3における温室効果ガス排出の実質ゼロを目指す	温室効果ガス排出量(Scope1+2、Scope3ともに)2017年度比54.6%削減(1.5℃水準/再エネ比率25%)
② 生物多様性の保全	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	用紙原料の調達における合法性確認100%/製造拠点面積の10%に相当する社内外自然共生地域の保全貢献
③ 資源循環型社会への貢献	廃棄物のゼロエミッションを目指す	廃棄物最終埋立量2017年度比60%削減/廃プラスチックのマテリアルリサイクル率2017年度比9%pt増
④ 水の最適利用	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(7拠点)における削減目標達成拠点数50%以上(4拠点)/規制値超過による行政措置0件

指標と目標

TOPPANグループは4つの環境課題に対し、TCFD/TNFD指標に基づいた目標値と実績の進捗を継続的に管理し、今後の確実な達成に向けた対策を定めています。

環境課題	関連するTCFD推奨開示指標・TNFDグローバルコア指標	達成の認定年度	目標値
① 脱炭素社会への貢献	温室効果ガス排出Scope1+2	2030年度	2017年度比54.6%削減(再エネ比率25%)
	温室効果ガス排出Scope1+2	2050年度	排出実質ゼロ
	温室効果ガス排出Scope3	2030年度	2017年度比54.6%削減
	温室効果ガス排出Scope3	2050年度	排出実質ゼロ
	成長事業の営業利益構成比率	2025年度	51%
	温室効果ガス削減に貢献するサービス数	2025年度	60
	温室効果ガス削減に貢献するサービス数	2030年度	80
② 生物多様性の保全	土地/淡水/海水の利用 ①現時点で管理する総面積 ②事業により改変した総面積(土地、淡水、海) ③修復、復元された総面積(土地、淡水、海)	2030年度	社内外の自然共生地域への貢献 (TOPPAN株式会社の製造拠点の面積の10%相当)
	資源の利用/補充 高リスク天然物質の調達量(木材)	2025年度	用紙原料の調達における合法性確認を2025年度100%
③ 資源循環型社会への貢献	汚染/汚染除去 ①土壌汚染物質の排出量 ②排水量と排水中の汚染物質の排出量 ③有害・非有害廃棄物の発生量、処理量 ④GHG以外の大気汚染物質排出量	2030年度	①ー(未設定) ②ー(未設定) ③廃棄物最終埋立量: 2017年度比60%削減 廃プラスチックのマテリアルリサイクル率: 2017年度比9pt増 ④ー(未設定)
	使用または販売されたプラスチック(ポリマー、耐久財、包装材)の総重量(トン)を 原材料含有量に分けて測定した総フットプリント プラスチック包装材の場合、以下に該当するプラスチックの割合(%) ・再利用可能 ・堆肥化可能 ・技術的にはリサイクル可能 ・実務的にも規模的にもリサイクル可能	2030年度	ー(未設定)
	自然に対して実証可能なプラスのインパクトをもたらす製品およびサービスからの 収益増加とその割合、ならびにそのインパクトについての説明 ①全売上に占めるSX重点テーマの売上比率(サステナブル包装材) ②サステナブルパッケージの売上比率	2030年度	①ー(未設定) ②100%
	期限付きで定量化可能なターゲットの割合 ①バリア技術を核とした包材のモノマテリアル化比率 ②包材・販促資材のリサイクルスキーム確立に向けたPoC件数 ③賞味期限延長に貢献するパッケージの食品総重量	2030年度	①国内: 30%、海外: 50% ②120件 ③40万トン
	資源の利用/補充 ①総取水量と消費量 ②水不足地域からの取水量と消費量 ③削減/再利用/補給に貢献した水の量	2030年度	①ー(未設定) ②水リスクの高い(水ストレス40%超)拠点の取水量削減目標: 達成拠点数50%以上(4拠点) ③ー(未設定)
④ 水の最適利用	資源の利用/補充 ①総取水量と消費量 ②水不足地域からの取水量と消費量 ③削減/再利用/補給に貢献した水の量	2030年度	①ー(未設定) ②水リスクの高い(水ストレス40%超)拠点の取水量削減目標: 達成拠点数50%以上(4拠点) ③ー(未設定)

※ その他のグローバルコア指標、追加指標につきましても、順次検討してまいります

※ 「ー」: 現状、未設定もしくは検討中というステータスを示しています

実績と今後の対策はサステナビリティサイトをご覧ください

社会への取り組み

人権

基本的な考え方

TOPPANグループは、「人間尊重」の精神を基本に事業活動を行っており、人権の尊重を事業活動やサステナビリティの取り組みを推進するにあたって最も重要なテーマであると捉えています。

この基本精神をもとに、2021年10月に「TOPPANグループ人権方針」を策定しました。この「人間尊重」の取り組みを確実に実行していくため、行動の規範である「TOPPANグループ行動指針」で、人格と個性の尊重、差別行為やハラスメント行為の禁止、児童労働・強制労働の禁止、ダイバーシティ&インクルージョンの推進など、基本的人権を尊重することを定めています。

また、「TOPPANグループ地球環境宣言」や「生物多様性に関する基本方針」に基づき環境保全活動を行うなど、事業活動が地域の人々の生活に悪影響を与えることによって人権侵害が発生しないように配慮した取り組みを推進しています。

こうした取り組みにより、マテリアリティのひとつである「人権の尊重」を実践しています。2026年度より、新中期経営計画に基づく新たなマテリアリティを起点に、事業活動全体における人権尊重の取り組みを強化し、その実効性の向上を戦略的に推進していきます。

新マテリアリティ → P26

TOPPANグループ人権方針

体制

「TOPPANグループ人権方針」において、TOPPANグループの人権尊重の取り組みについては、取締役会が監督し、人事労政本部の担当責任者が実施の責任を担うことを表明しています。

取締役会の諮問機関である「サステナビリティ委員会」は、代表取締役社長を委員長とし、サステナビリティ戦略をグループ全体へ実装するための意思決定機関である「サステナ

ビリティ推進委員会」で審議されたサステナビリティに関する重要なテーマの審議・監督を行い、取締役会へ報告・提言する役割を担っています。

サステナビリティの重要なテーマである人権尊重の取り組みも同委員会にてTOPPANグループ全体で推進しています。取締役会は、サステナビリティ委員会および経営会議からの定期的な報告に基づき、グループ全体の人権尊重に関する取り組みを継続的に監督しています。

人権課題に関する事象（労働災害・火災、ハラスメントの発生等）が発生した場合は、関係部門による対応策を含め、取締役会が報告を受け、対応について議論を行っています。

人権デューデリジェンス

TOPPANグループは、「ビジネスと人権に関わる指導原則」を支持するとともに、人権デューデリジェンスの重要性を認識しています。リスク評価にあたっては、「国際人権章典」、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、賃金や労働時間等労働者の人権に関する条約等の人権に関わる国際規範を支持し、その観点での人権デューデリジェンス体制を構築しています。

2021年度「TOPPANグループ人権方針」の策定では、業界における人権リスクを抽出・評価し、「強制労働・人身取引」「差別」「非人道的な扱い」「プライバシーに対する権利」「グループ全体の人権ガバナンス」の5つの人権リスクを特定しました。

TOPPANグループは、人権リスクの発生が、レピュテーションリスクや法務リスク、財務リスク等の経営に関するリスクにもつながる可能性があることを認識し、直近では、2025年度に国内61社、海外126社を対象に国内外のグループ会社へ人権リスク調査を行いました。2021年度から人権尊重の取り組みを推進してきた結果、TOPPANグループにおける人権リスクはより一層軽減傾向にあり、喫緊に対応しなければならない重大な人権リスクは発見されませんでした。

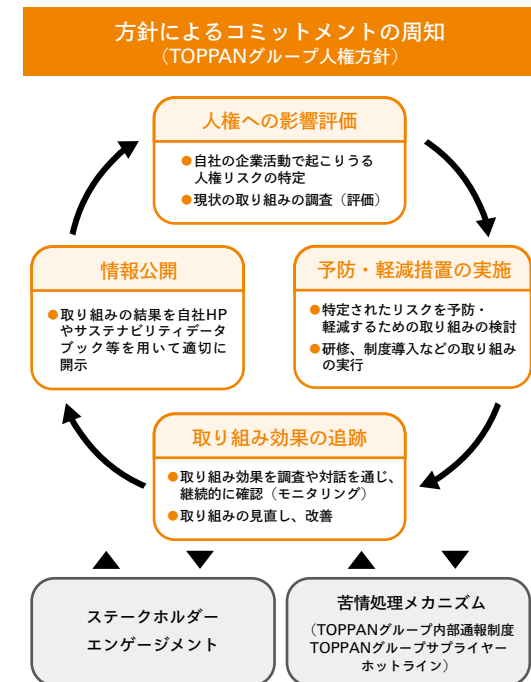
今後、さらにグループ全体で人権に対する取り組みを向上

できるよう、リスク低減策や取組事例を記載したフィードバックシートの情報を最新の法令や事例に更新し、各社への展開を進めています。

2027年3月期は、2026年3月期に実施した調査の分析結果をもとに、複数社へのヒアリングやフォローアップ調査を行うことを計画しており、今後も人権尊重に向け、TOPPANグループ独自で定めた評価区分でC・D区分のゼロ化を目指し、永続的な取り組みを推進していきます。人権デューデリジェンスプロセスのPDCAサイクルを回し、調査・分析結果については、取締役会およびサステナビリティ委員会に報告し、今後の取り組みについて議論を行っています。

人権リスクの特定

人権デューデリジェンスプロセス



サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

TOPPANグループは、グループ理念「TOPPAN's Purpose & Values」を共通の指針とし、サプライチェーンにおける人権尊重を含めた企業の社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献するために、2022年に「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」を策定し、これに基づきサプライチェーン全体での持続可能な調達（サステナブル調達）活動を推進しています。また、この活動を通じて、TOPPANグループとサプライヤーや協力会社（以下、ビジネスパートナー）の皆さま双方の企業価値を向上させることも目指しています。

近年、企業の人権課題、労働安全衛生、環境等の取り組みについて、社会的な関心や要求が高まり、サプライチェーンマネジメントとして、より具体的かつ幅広い対応が求められていると認識しています。

こうした国際的な法令・開示規制の最新動向や社会からの要請に応えるため、2026年4月に「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」を改訂し、第4版を発行いたしました。本改訂では、「労働者の健康管理」「温室効果ガスの削減目標設定」「水の最適利用」「利益相反の禁止」「サイバー攻撃に対する防御」など、持続可能な調達に向けた基準を拡充しました。さらに、重大な違反時に改善に向けたご協力が得られない場合の「取引継続の見直し」を新たに明記しました。

TOPPANグループは、グローバルに広がるサプライチェーン全体に本ガイドラインを周知、運用、監査、是正するサイクルを回す取り組みを行っています。これはマテリアリティの1つである「グローバル経営管理の高度化」の具体的な実践でもあります。今後も、ビジネスパートナーの皆さまと協力して持続可能な調達活動をさらに推進していきます。

新マテリアリティ → P26

TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン

サステナブル調達ガイドラインの構成

「TOPPANグループ サステナブル調達ガイドライン」は、調達を主管とする部署のみならず事業活動として物品・サービスを取りそろえるすべての部署が守るべき「調達基本方針」と、ビジネスパートナーの皆さまに遵守を要求する「サステナブル調達基準」で構成されています。

「サステナブル調達基準」は「法令遵守と国際規範の尊重」「人権・労働」「安全衛生」「環境」「公正取引・倫理」「品質・安全性」「情報セキュリティ」「事業継続計画」「管理体制の構築」の9項目から構成されています。

あわせて、「TOPPANグループ人権方針」「TOPPANグループ環境方針」「パートナーシップ構築宣言」に基づき、「サプライチェーンにおける人権尊重」「生物多様性の保全」「ビジネスパートナーの皆さまとの望ましい取引慣行の遵守」「ビジネスパートナーの皆さまへのBCP（事業継続計画）策定への助言等の支援」にも取り組みます。この取り組みを通じて、ビジネスパートナーの皆さまとの共存共栄を目指します。

サステナブル調達ガイドラインの構成

体制

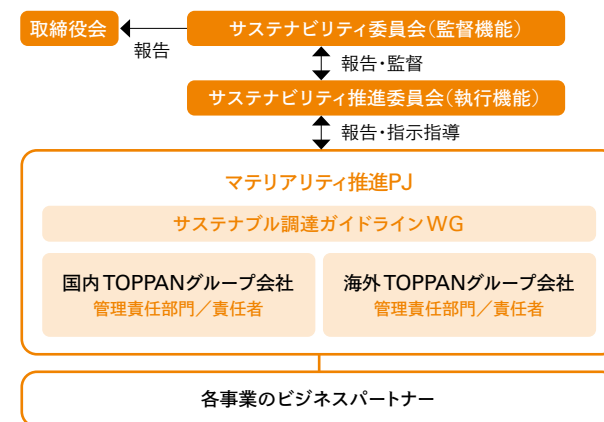
TOPPANグループでは、サステナビリティ推進体制として「監督機能」と「執行機能」を明確に分離しています。サステナブル調達に係る取り組み施策や目標設定、進捗状況は、執行の意思決定機関である「サステナビリティ推進委員会」から、取締役会の諮問機関である「サステナビリティ委員会」や経営会議を経て取締役会へ報告され、取締役会が継続的な監督と最終的な意思決定を行っています。サステナブル調達課題に関する事象が発生した場合は、社内関係部門の対応策を含め取締役会に報告されます。

同推進委員会の傘下には、事業活動と一体となった実効性を高める「マテリアリティ推進プロジェクト(PJ)」を設置し、その実行組織として「サステナブル調達ガイドラインWG」を設置しました。本WGはTOPPANグループ事業会社各社の「管理責任部門/責任者」を中心に活動します。人権・環境リスクや法規制強化に対応できる持続可能な供給体制とグローバルガバナンスの確立に向け、リスク評価基盤やツールの整備を進めながら、国内外の全グループのビジネスパートナーに対する「調達ガイドライン」の普及とリスク低減を推進します。

サステナブル調達に関する取り組みはサステナブル調達ガイドラインWGの生産管理・購買・企画・人事労政他の各管理部門と、事業会社の調達主管部署を含む事業活動として物品・サービスを取りそろえるすべての部門が、関連するビジネスパートナーと緊密に連携して行っています。

課題と対応

推進体制



総合品質保証

基本的な考え方

TOPPANグループは、製品およびサービスの提供に関わるすべての部門・工程における体系的な品質管理の仕組みの構築・運用を通じた品質づくりを「総合品質保証」と定義し、製品とサービスの両輪で品質向上に努めています。

総合品質保証への取り組みを推進するため、従来の製品の安全管理についての考え方を踏襲したうえで、お客さまとの関わりに関する視点を追加し、ポートフォリオ変革を見据えた製品とサービス共通の方針として「TOPPANグループ 品質基本方針」を策定しました。

そのなかで、品質の維持・向上・改善に取り組む上で目指すべき「製品およびサービスの品質管理についての基本理念」と「製品およびサービスの品質管理についての指針」を定めています。

こうした基本理念と指針に沿った、サプライチェーン全体で高い品質管理を追求・実践する取り組みは、TOPPANグループの経営資本である「製造資本」の強化につながっています。

6つの経営資本 → P23

製品およびサービスの品質管理についての基本理念

私たちは、行動指針の基本原則に基づき、お客さま・社会・ビジネスパートナー※1からの満足と信頼を獲得するために、価値共創の実現を通じてTOPPANブランドの向上に努め、安全・安心な製品およびサービスの品質管理に取り組みます。

※1 ビジネスパートナー：サプライヤーや協力会社（協業先含む）

製品およびサービスの品質管理についての指針

TOPPANグループの一人ひとりが法令や社内規程を遵守し、製品およびサービスのライフサイクル※2を通じて、お客さま・社会・ビジネスパートナーとの強い信頼関係と相互協力の下、サプライチェーン全体にわたって真の課題を見極め、期待を超える製品およびサービスを提供する。

※2 ライフサイクル：製品およびサービスにおける企画・開発から製造、運用（保守・アフターケア）、終結までの一連のサイクル

推進体制

製品とサービスの両輪で品質向上に努めるために、従来の製品を軸とした品質管理体制に加え、サービスに対する品質管理体制を構築し、相互連携することで全社的な「総合品質保証」を推進しています。

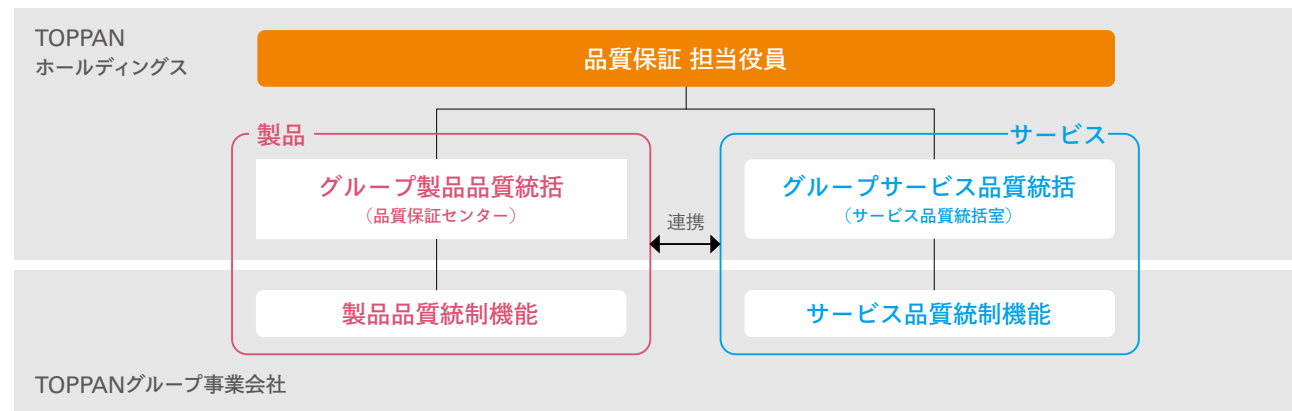
TOPPANホールディングスにおける品質保証 担当役員のもと、各事業会社の製品品質統制機能とサービス品質統制機能が連携し、製品およびサービスの品質ガバナンス推進体制を構築しています。



推進体制

総合品質保証体制図

— 製品品質保証関連部署 — サービス品質保証関連部署



実効性向上の取り組み

製品の品質保証においては、各事業会社でISO9001に基づいた品質マネジメントシステムを構築しており、実効性向上のため、品質保証センターによる内部監査員セミナーを開催しています。2026年3月期は214名が受講し、各事業所で内部監査を有効活用することで、システムの改善点を洗い出し、品質向上に取り組みました。

サービスの品質保証においては、サービス品質統括室とグループ事業会社のサービス品質統制機能の連携強化を通じ、全社的な品質マネジメントサイクルの確立を図っています。品質事故の未然防止や対応力向上策として、サービスの品質チェック体制の拡大および強化、インシデント発生時の体制・ルール整備と対応訓練を実施しました。

責任あるAI

基本的な考え方

AIの活用がグローバルで日々進展するなか、AIの誤った使用による、人権やプライバシーの侵害、差別や偏見の助長、公平性の欠如などが大きな課題となっています。

このような背景を踏まえ、TOPPANグループのPurpose（存在意義）である「Breathing life into culture, with technology and heart.／人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。」の実現に向けて、人間が中心のAI活用を適切に管理、監督していくとともに、テクノロジーを探索し、AIを有効に活用していく必要があると考え、取締役会の承認を経てTOPPANグループAI倫理方針を制定しました。

この倫理方針は、総務省および経済産業省が策定した「AI事業者ガイドライン」をはじめ、より厳格な義務を課す「EU AI法」など世界各国の規制・指針を勘案しています。さらに、TOPPANグループがこれまで制定してきた行動指針、人権方針、情報セキュリティ基本方針、および品質基本方針に則り、AIの開発・提供・利用において遵守すべき事項を下記の7項目に定めています。

「TOPPANグループAI倫理方針」の構成

- | | |
|--------------------|--------------------|
| ① 人間中心のAI活用 | ⑤ 安全性の高いAIの提供 |
| ② 人権と公平性の尊重 | ⑥ サステナブルな社会・経済への寄与 |
| ③ プライバシーへの配慮 | ⑦ AI人材の育成 |
| ④ 透明性とアカウンタビリティの追求 | |

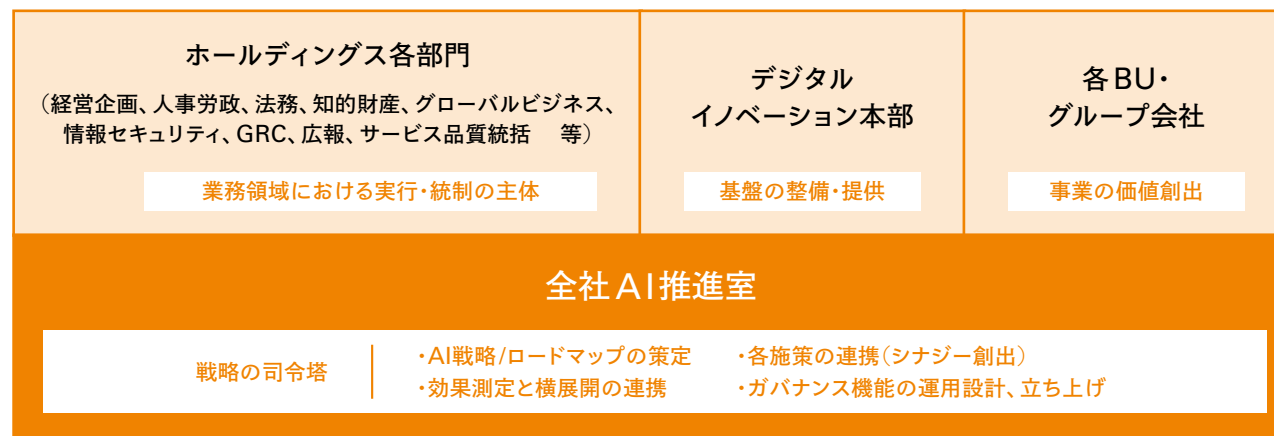
また、この倫理方針に基づき、責任あるAIの開発・提供・利用にあたり全従業員が遵守すべき具体的なガイドラインを策定し、技術進化に伴い適宜更新しています。これにより、AIによってできること／できないことを明確にし、TOPPANグループ内だけではなくお客さまに提供するAIサービスおよびAI生成物を安心して使っていただけるよう、最大限の説明責任を果たすべく品質の担保に努めています。

 TOPPANグループAI倫理方針の基盤となる法律・指針等

体制

AIの開発・提供・利用の全社的な推進を図るため、2025年4月にAI CoE (Center of Excellence)として「全社AI推進室」を設置しました。

体制図



事業の価値創造に関わる全社AI推進の取り組みは中期経営計画2028をご覧ください

中期経営計画2028 [→ P28](#)

コーポレートガバナンス 取締役および監査役一覧

(2026年6月26日時点)



TOPPAN小石川本社ビル「印刷博物館」にて撮影



① 麿 秀晴

代表取締役会長CEO

② 大矢 諭

代表取締役社長COO

③ 坂井 和則

取締役副社長執行役員
CHRO

④ 黒部 隆

取締役専務執行役員
CFO

⑤ 野口 晴彦

取締役専務執行役員
CSO

⑥ 遠山 亮子

社外取締役

⑦ 中林 美恵子

社外取締役

⑧ 竹内 明日香

社外取締役

⑨ 向井 千秋

社外取締役

⑩ 萩原 正敏

常任監査役(議長)

⑪ 久保 蘭 到

監査役(常勤)

⑫ 河戸 光彦

社外監査役

⑬ 宮川 由香

社外監査役

⑭ ダグラス・K・フリーマン

社外監査役

(2026年6月26日時点)

取締役



麿 秀晴
代表取締役会長 CEO

1979年 4月 当社入社
2009年 6月 当社取締役関西事業本部副事業本部長
2012年 6月 当社常務取締役国際事業部長
2016年 6月 当社専務取締役経営企画本部長
および教育ICT事業開発本部担当
2018年 6月 当社代表取締役副社長執行役員経営企画本部、
事業開発・研究本部、製造統括本部、ICT統括本部担当
2019年 6月 当社代表取締役社長
2023年10月 当社代表取締役社長 CEO
2026年 4月 当社代表取締役会長 CEO現任

選任理由 パッケージの営業部門や生産管理部門などに従事した後、関西事業本部副事業本部長、国際事業部長、経営企画本部長などを経て、代表取締役副社長執行役員として経営企画本部、事業開発・研究本部、製造統括本部、ICT統括本部の担当を務めるなど、豊富な業務経験を通じ、経営全般に関する知見を有しています。2019年からは代表取締役社長として、さらに2023年からはCEOとして変革および成長戦略の策定・推進を先導しており、2026年より代表取締役会長に就任しました。引き続き成長戦略の策定・推進の実現を担う職責に適任であると判断し、取締役に選任しました。



大矢 諭
代表取締役社長 COO

1996年 4月 当社入社
2021年 4月 当社執行役員中期経営計画推進特命担当
兼経営企画本部経営戦略部長
兼エレクトロニクス事業本部事業戦略本部第一企画部長
2023年10月 TOPPAN株式会社取締役専務執行役員営業統括
2025年 4月 同社代表取締役社長
当社専務執行役員COOコーポレート機能統括
および経営企画本部、グローバルビジネス本部担当
2025年 6月 当社代表取締役専務執行役員COO
コーポレート機能統括および経営企画本部、
グローバルビジネス本部担当
2026年 4月 当社代表取締役社長 COO現任

選任理由 主に経営企画部門の業務に従事し、エレクトロニクス事業の拡大に貢献したほか、グループの中期経営計画の策定および推進の中心的役割を担うなど、会社経営全般にわたり広い視野を有しています。また、2023年10月からはTOPPAN株式会社の取締役として営業全体を掌握し、2025年4月からは代表取締役として事業全般を推進しました。当社においても2025年より専務執行役員、2026年4月からは代表取締役社長に就任し、グループ全体に範囲を広げ構造改革の完遂、高収益体質への変革を担っています。今後のグループの事業方針の策定・推進を担うことに適任であると判断し、取締役に選任しました。



坂井 和則
取締役副社長執行役員 CHRO

1985年 4月 当社入社
2014年 6月 当社取締役中部事業部長
2016年 6月 当社上席執行役員中部事業部長
2018年 6月 当社常務執行役員経営企画本部長
2019年 6月 当社取締役常務執行役員経営企画本部、グローバルガバナンス本部、
新事業開発本部、情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部、パーソナルサービス本部担当
2021年 4月 当社取締役専務執行役員経営企画本部、グローバルガバナンス本部、
情報セキュリティ本部、デジタルイノベーション本部、
教育事業推進本部、スポーツ事業開発室担当
2023年 6月 当社代表取締役副社長執行役員経営企画本部、グループ経営戦略室、
グローバルビジネス本部、情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部、教育事業推進本部担当
2023年10月 当社代表取締役副社長執行役員COOコーポレート機能統括
および経営企画本部、グローバルビジネス本部、
情報セキュリティ本部、デジタルイノベーション本部、
教育事業推進本部担当
2025年 4月 当社代表取締役副社長執行役員CHROおよび秘書室、
全社AI推進室、人事労政本部、法務本部、広報本部、
情報セキュリティ本部、デジタルイノベーション本部担当
2025年 6月 当社取締役副社長執行役員CHROおよび秘書室、
全社AI推進室、人事労政本部、法務本部、広報本部、
情報セキュリティ本部、デジタルイノベーション本部担当
2025年10月 当社取締役副社長執行役員CHROおよび秘書室（現社長室）、
人事労政本部、法務本部、広報本部、情報セキュリティ本部、
デジタルイノベーション本部担当現任

選任理由 秘書室長、中部事業部長などを経た後、取締役専務執行役員として、経営企画本部をはじめとする各部門の担当を広く担当するなど、豊富な業務経験と経営全般に関する知見を有しています。幅広い見地から当社の経営に携わっており、当社グループの企業価値の向上を目指すにあたり、適任であると判断し、取締役に選任しました。

(2026年6月26日時点)

取締役



黒部 隆

取締役専務執行役員 CFO

1986年 4月 当社入社
 2000年10月 Toppan Interamerica Inc. CFO
 2018年 6月 当社取締役執行役員財務本部長
 2021年 4月 当社取締役常務執行役員
 財務本部長
 2023年10月 当社取締役常務執行役員 CFO財務本部長
 およびグローバル GRC本部担当
 2024年 4月 当社取締役常務執行役員 CFO兼
 CRO財務本部長および GRC本部担当
 2024年 6月 当社取締役専務執行役員 CFO兼
 CRO財務本部長および GRC本部担当
 2025年 1月 当社取締役専務執行役員 CFO兼
 CRO および財務本部、GRC本部担当
 2025年 4月 当社取締役専務執行役員 CFO および
 財務本部担当現任

選任理由 海外を含む幅広い事業領域の経理部門を経て、財務本部長、リスク管理担当役員(CRO)等を歴任、現在は取締役専務執行役員CFOとして財務本部を担当し、日本証券アナリスト協会認定アナリストの資格も有するなど、財務および会計、リスクマネジメントに関する豊富な経験・実績・見識と海外を含む経営全般に関する知見を有しています。当社のグループ経営の推進および経営基盤の強化にとって適任であると判断し、取締役に選任しました。



野口 晴彦

取締役専務執行役員 CSO

1985年 4月 当社入社
 2006年 1月 当社秘書室長
 2014年 6月 当社取締役生活環境事業本部生活環境事業部長
 2016年 6月 当社上席執行役員生活・産業事業本部パッケージソリューション
 事業部長
 2018年 6月 当社常務執行役員生活・産業事業本部パッケージソリューション
 事業部長
 2022年 6月 当社専務執行役員生活・産業事業本部長
 2023年10月 TOPPAN株式会社専務執行役員生活・産業事業本部長
 2026年 4月 同社代表取締役社長現任
 当社専務執行役員 CSO および経営企画本部担当
 2026年 6月 当社取締役専務執行役員 CSO および経営企画本部担当現任

選任理由 生活系および情報系のセグメントでの営業を経験した後、秘書室、海外担当、製造担当を歴任したほか、中部事業部での経験を持つなど、幅広い職務経験とそれに基づく広い視野を有しています。2026年4月よりグループの主たる事業会社であるTOPPAN株式会社の代表取締役社長に就任し、今後のさらなるグループ全体の事業シナジーの拡大やグローバル化推進に適任であると判断し、取締役に選任しました。

(2026年6月26日時点)

社外取締役



遠山 亮子
社外取締役

1998年 4月 北陸先端科学技術大学院大学助手
2001年 4月 北陸先端科学技術大学院大学助教授
2008年 4月 北陸先端科学技術大学院大学客員教授現任
中央大学大学院戦略経営研究科教授現任
2016年 6月 当社社外取締役現任
2025年 6月 沖電気工業株式会社社外取締役現任



中林 美恵子
社外取締役

1993年 1月 アメリカ連邦議会上院予算委員会補佐官
(米国国家公務員／共和党)
2002年 4月 経済産業研究所(RIETI) 研究員
2006年 4月 跡見学園女子大学マネジメント学部
准教授
2007年 1月 財務省財政制度等審議会委員
2009年 8月 衆議院議員
2013年 9月 早稲田大学グローバルリーダーシップ
プログラム(留学センター) 准教授
2015年 7月 一般社団法人グローバルビジネス学会理事
2017年 4月 早稲田大学社会科学総合学院
社会科学部教授
2018年 1月 米国モーリーン&マイク・マンスフィールド
財団名誉フェロー現任
2020年 7月 当社社外取締役現任
2021年 7月 一般社団法人グローバルビジネス学会
会長現任
2022年 4月 早稲田大学留学センター教授現任
2023年 8月 株式会社インプレシオ代表取締役現任
2025年 4月 公益財団法人東京財団理事長現任
2025年 11月 株式会社アイドマ・ホールディングス
社外取締役現任
2026年 6月 三菱電機株式会社社外取締役現任



竹内 明日香
社外取締役

1996年 4月 株式会社日本興業銀行入行
(2007年2月退行)
2009年 1月 株式会社アルパ・パートナーズ
代表取締役現任
2014年12月 一般社団法人アルパ・エデュ代表理事現任
2020年12月 NRS株式会社社外取締役就任現任
2024年 3月 フューチャー株式会社社外取締役(監査等
委員) 現任
2024年 6月 当社社外取締役現任
2025年 9月 文部科学省中央教育審議会専門委員現任



向井 千秋
社外取締役

1977年 4月 慶應義塾大学医学部外科学教室医局員
1985年 8月 宇宙開発事業団(現国立研究開発法人
宇宙航空研究開発機構)
搭乗科学技術者(宇宙飛行士)
1987年 6月 アメリカ航空宇宙局(NASA) 宇宙生物
医学研究所客員研究員
2003年 8月 国際宇宙大学(フランス、ストラスブルグ)
客員教授
2007年10月 独立行政法人宇宙航空研究開発機構
宇宙医学生物学研究室室長
2014年10月 日本学術会議副会長
2015年 4月 東京理科大学副学長
2016年 4月 東京理科大学特任副学長現任
2017年 1月 国連宇宙空間平和利用委員会(COPUOS)
科学技術小委員会議長
2025年 6月 当社社外取締役現任

選任理由 企業経営に直接関与された経験はありませんが、経営学に関する学識経験者としての高い識見から社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断するとともに、そうした識見を活かし、経営から独立した立場で「指名・報酬に関する諮問委員会」に委員として参加いただくなど取締役会の監督機能の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役に選任しました。

選任理由 企業経営に直接関与された経験はありませんが、政治経済およびグローバルに関する学識経験者としての高い識見から社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断するとともに、そうした識見を活かし、経営から独立した立場で「指名・報酬に関する諮問委員会」に委員として参加いただくなど取締役会の監督機能の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役に選任しました。

選任理由 企業の海外進出や情報発信の支援のほか、教育を通じた「話す力」向上の取り組みを推進するなど、事業開発や社会的課題解決に関する経験と知見を有し、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断するとともに、そうした識見を活かし、経営から独立した立場で「指名・報酬に関する諮問委員会」に委員として参加いただくなど取締役会の監督機能の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役に選任しました。

選任理由 企業経営に直接関与された経験はありませんが、外科医を務めた後に宇宙飛行士となり、日本の宇宙事業の発展に長く携わるだけでなく、国際的な知見も活かし学問の場やビジネスの場で活躍されており、当社においても社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断するとともに、そうした識見を活かし、経営から独立した立場で「指名・報酬に関する諮問委員会」に委員として参加いただくなど、取締役会の監督機能の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役に選任しました。

(2026年6月26日時点)

監査役



萩原 正敏
常任監査役

1982年 3月 トッパン・ビューロー・オブ・エングレーピング株式会社入社
1985年12月 当社入社
2004年 4月 当社パッケージ事業本部総務部長
2007年 5月 トッパン・ヒューマン・インフォメーション・サービス株式会社常務取締役
2011年 4月 当社人事労政本部人事部長
2018年 4月 当社執行役員人事労政本部人事部長
2021年 4月 当社常務執行役員人事労政本部人事部長
2022年 4月 当社相談役人事労政本部人事担当
2022年 6月 当社常任監査役現任



久保 蘭 到
監査役

1991年 2月 当社入社
2012年 4月 当社財務本部経理部長
2015年 4月 当社財務本部資金部長
2018年 4月 当社生活・産業事業本部経理部長
2019年 4月 当社財務本部部长
2019年 6月 当社監査役現任

社外監査役



河戸 光彦
社外監査役

1976年 4月 会計検査院事務官
2008年 7月 会計検査院第三局長
2010年12月 会計検査院事務総長
2013年 3月 会計検査院検査官
2013年 8月 会計検査院長
2018年10月 会計検査院退官
会計検査院顧問
2022年 6月 当社社外監査役現任



宮川 由香
社外監査役

1985年 4月 沖電気工業株式会社入社
2001年11月 Oki Network Technologies (米国) 出向
2017年 4月 沖電気工業株式会社執行役員統合営業本部第二営業本部長
2020年 4月 同社常務執行役員コンポーネント&プラットフォーム事業本部ビジネスコラボレーション推進本部長
2021年 4月 OKIクロステック株式会社入社、同社取締役常務執行役員
2024年 6月 当社社外監査役現任
2026年 6月 株式会社ニフコ社外取締役現任



ダグラス・K・フリーマン
社外監査役

1990年 4月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
1996年 4月 三井安田法律事務所入所
1997年 6月 濱田法律事務所入所
2002年 9月 米国サリヴァン・アンド・クロムウェル法律事務所入所
2007年 9月 フリーマン国際法律事務所(現フリーマン・都留国際法律事務所)代表現任
2016年 2月 株式会社ユージン社外取締役
2019年 4月 慶應義塾大学大学院法務研究科教授現任
2019年 6月 TDK株式会社社外監査役現任
2026年 6月 当社社外監査役現任

選任理由 主に総務関連部門の業務に従事し、パッケージ事業本部総務部長、執行役員として人事労政本部人事部長を歴任するなど、豊富な業務経験と経営全般に関する知見を有しています。当該識見等を活かして、監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

選任理由 主に財務関連部門の業務に従事し、幅広い事業領域の経理部門の責任者を経験するなど、財務および会計に関する豊富な経験・実績・識見を有しています。当該識見等を活かして、監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

選任理由 企業経営に直接関与された経験はありませんが、会計検査院検査官、会計検査院長などの要職を務めるなど、同院における長年の経験から企業会計の実務に精通しており、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

選任理由 長年にわたる情報通信事業会社での営業部門責任者としての経験に加え、IT事業会社の社外役員としての経験を有しており、営業マーケティングおよびデジタル・ITに関する豊富な業務経験と知見を有していることから、DX事業に注力する当社の社外監査役として適任であり、その職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

選任理由 企業経営に直接関与された経験はありませんが、日米両国の弁護士資格を有し、国内および海外の弁護士事務所での実務経験を通じて、グローバルな企業法務や国際取引に関する豊富な業務経験と専門的知見を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任しました。

取締役および監査役のスキルマトリックス（2026年6月26日時点）

取締役

氏名	役位	就任年数	所有する 当社株式の数(株) (2026年5月末時点)	主な経験や専門性										指名・報酬に 関する 諮問委員会 メンバー	独立役員	取締役会への出席状況 (2026年3月期)		監査役会への出席回数 (2026年3月期)	
				企業経営	財務・会計	営業・ マーケティング	国際性	人事・労務	環境・社会	法務 リスク管理	デジタル・ IT	ものづくり	他企業の 知見			出席回数	開催数	出席回数	開催数
麿 秀晴	代表取締役会長 CEO	17	83,301	●		●	●				●	●		●		19	19	—	
大矢 諭	代表取締役社長 COO(議長)	1	6,182	●	●	●	●							●		14	14	—	
坂井 和則	取締役副社長執行役員 CHRO	7	40,052	●		●	●	●		●	●					(2025年6月27日就任)	19	19	—
黒部 隆	取締役専務執行役員 CFO	8	23,394	●	●		●			●						19	19	—	
野口 晴彦	取締役専務執行役員 CSO	—	27,364	●		●	●		●							—	—	—	—
遠山 亮子	社外取締役	10	0	●		●	●						●	●	●	(2026年6月26日就任)	19	19	—
中林 美恵子	社外取締役	6	0		●		●		●	●				●	●	18	19	—	
竹内 明日香	社外取締役	2	0	●			●		●				●	●	●	19	19	—	
向井 千秋	社外取締役	1	0				●		●			●	●	●	●	13	14	—	
																(2025年6月27日就任)			

監査役

氏名	役位	就任年数	所有する 当社株式の数(株) (2026年5月末時点)	主な経験や専門性										指名・報酬に 関する 諮問委員会 メンバー	独立役員	取締役会への出席状況 (2026年3月期)		監査役会への出席回数 (2026年3月期)	
				企業経営	財務・会計	営業・ マーケティング	国際性	人事・労務	環境・社会	法務 リスク管理	デジタル・ IT	ものづくり	他企業の 知見			出席回数	開催数	出席回数	開催数
萩原 正敏	常任監査役(議長)	4	14,858	●				●								19	19	15	15
久保 蘭 到	監査役(常勤)	7	6,804	●	●											19	19	15	15
河戸 光彦	社外監査役	4	0		●				●	●				●	●	19	19	15	15
宮川 由香	社外監査役	2	0	●		●	●				●		●		●	19	19	15	15
ダグラス・K・ フリーマン	社外監査役	—	0				●			●			●		●	—	—	—	—
																(2026年6月26日就任)		(2026年6月26日就任)	

スキルの定義

企業経営 業務執行取締役またはそれに準ずる役職への就任経験を有するなど、事業戦略・経営戦略の立案・検討を行うスキル	営業・マーケティング 営業・マーケティングに関する役職への就任経験を有し、営業状況や市場環境の把握・分析を行い、事業戦略の立案・検討を行うスキル	人事・労務 人事・労務に関する業務経験を有し、人財資本の管理・活用施策を立案・検討するスキル	法務・リスク管理 法務・リスクマネジメントに関する業務経験を有し、コンプライアンスおよびリスクマネジメントについて検証・課題提起するスキル	ものづくり 製造・技術開発に関する業務経験を有し、ものづくりの観点から事業戦略を立案・検討するスキル
財務・会計 財務・会計に関する役職への就任経験を有し、経営状況および資本配分状況を把握・分析し、財務戦略の立案・検討を行うスキル	国際性 海外事業に携わった経験を有し、国際的な知見から事業戦略の立案・検討を行うスキル	環境・社会 環境、社会貢献活動などへの関与経験(全国的な組織を持つ業界団体などの代表者・長またはそれに準ずる役職経験)を有し、環境や社会の観点から事業戦略を立案・検討するスキル	デジタル・IT デジタル・ITに関する業務経験を有し、DX事業の成長戦略を立案・検討するスキル	他企業の知見 東証プライム上場会社の役員就任経験を有し、経営戦略を立案・検討するスキル

基本的な考え方／体制

基本的な考え方

TOPPANグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るためには、より良いコーポレートガバナンスの実現が重要と考え、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨・精神を十分に踏まえたうえで、コーポレートガバナンスの基本的な枠組みおよび考え方を「コーポレートガバナンス基本方針」として定めています。

また、公正なグループ経営を推進するために策定した「関係会社管理規程」および「海外版関係会社管理規程」に基づき、グループ内で連携を取りながら連結経営を実施し、グループ全体の価値最大化を目指したガバナンスを展開していきます。



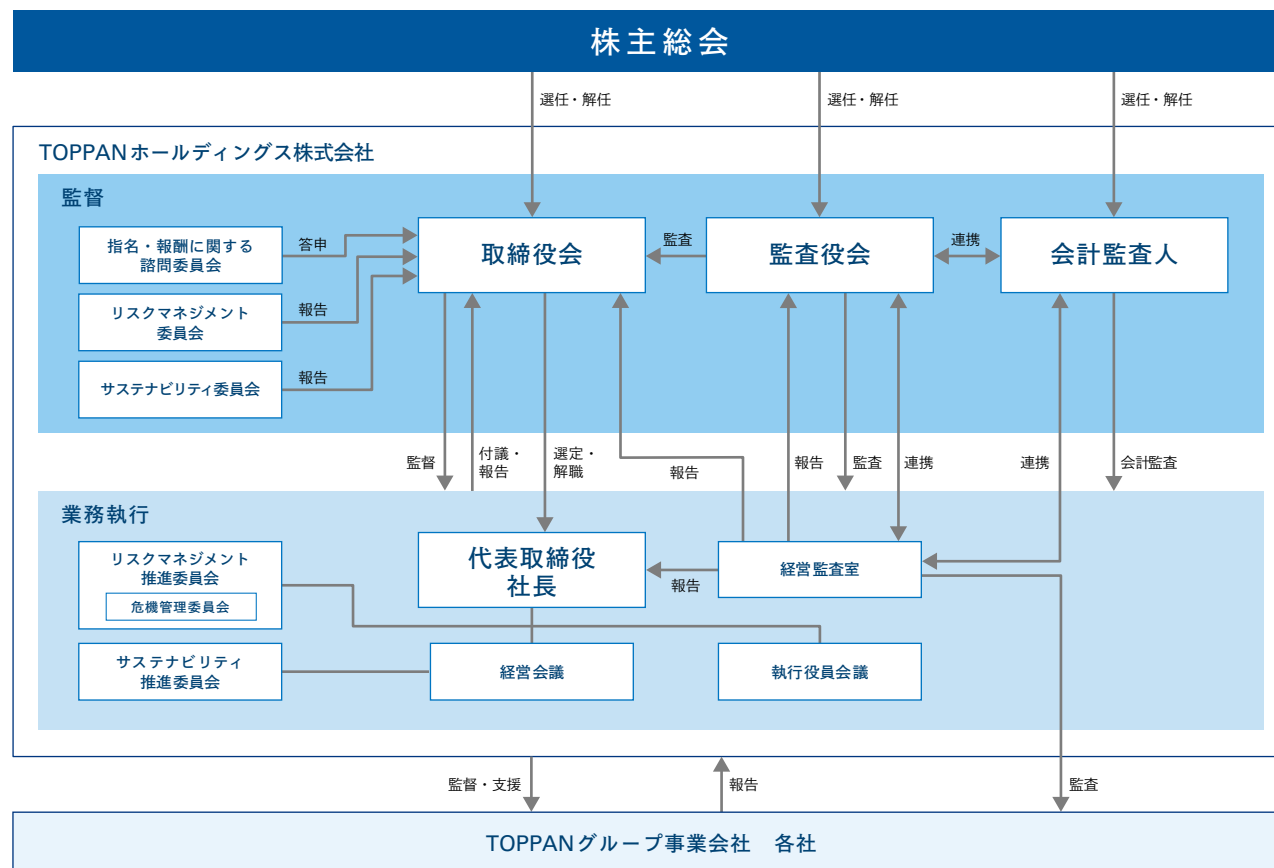
コーポレートガバナンス基本方針

推進体制

TOPPANホールディングスは、監査役会設置会社の形態を採用しています。取締役会は、株主の負託を受けた機関として、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めるとともに、経営の重要な意思決定および各取締役の職務執行を監督しています。

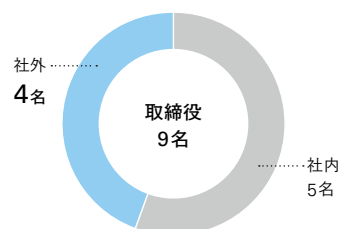
監査役およびその過半数を独立社外監査役で構成する監査役会は、経営から独立した立場から取締役の職務執行を監査しています。また、取締役の指名・報酬の決定プロセスおよびその内容について、透明性・客観性の一層の向上を図るため、「指名・報酬に関する諮問委員会」を設置しています。

コーポレートガバナンス体制図(2026年9月30日現在)

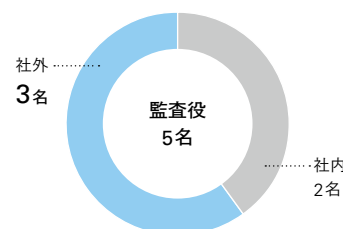


取締役・監査役のメンバー構成

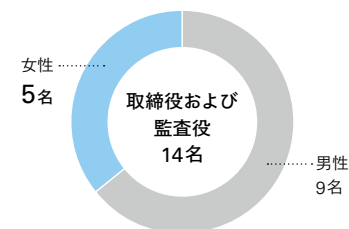
社外取締役比率



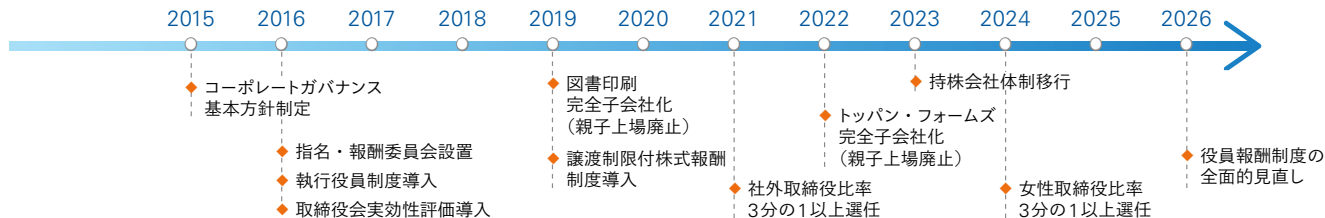
社外



女性比率



ガバナンス強化の変遷



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
取締役(総数)	26名	19名	20名	19名	16名	16名	9名	9名	9名	9名	10名	9名
社外取締役	2名	3名	3名	3名	3名	3名	3名	3名	3名	3名	4名	4名
女性取締役	0名	1名	1名	1名	1名	2名	2名	2名	2名	3名	4名	4名

取締役会

取締役会では、法令、定款、社内規程で定められている規則に基づき、グループの経営に関するさまざまな戦略や課題、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を厳正に監督しています。

取締役会における多様性

TOPPANホールディングスは、TOPPANグループの企業価値の向上に向け、年齢、性別および国際性など、取締役会全体の多様性を確保するとともに取締役会として有すべき専門知識、経験、識見などを特定したうえで、これを有し、取締役として株主からの受託者責任を全うできる適任者を、取締役候補者として選定しています。取締役会の規模については、各取締役が責任を持って経営にあたるために必要かつ十分な人員による体制を構築しています。

取締役会における議題(2026年3月期)

次期中期経営計画の策定やビジネスユニット制(BU制)移行に伴う事業ポートフォリオ管理、次世代半導体や海外M&A等の重要投資案件の承認および事後検証、カントリートリスクや経済安全保障を踏まえたガバナンスの強化、環境目標の設定や環境配慮型製品への投資、内部統制・不祥事防止策の徹底、健康経営や多様性推進を含む人的資本戦略の審議を実施しています。

指名・報酬に関する諮問委員会

独立社外取締役が過半数を占める「指名・報酬に関する諮問委員会」を設置し、取締役の指名・報酬の決定プロセスおよびその内容について、透明性・客観性を担保したうえでこれまで以上に審議内容・回数を充実させ、議論を活性化させています。

諮問委員会では、取締役の指名および役員報酬制度の策定・見直しに関する審議を行うとともに、取締役会決議による委任を受けて、取締役および役付執行役員の個人別報酬額の決議を行っています。

委員会構成

代表取締役会長	磨秀晴
代表取締役社長	大矢諭(2026年4月1日から就任)
社外取締役	遠山亮子
社外取締役	中林美恵子
社外取締役	竹内明日香
社外取締役	向井千秋(2025年6月27日から就任)
社外監査役	河戸光彦
開催回数	8回(2026年3月期実績)
出席率	全メンバー100%(2026年3月期実績)

主な討議内容

(指名領域)

回数	開催日	主な討議内容
第1回	2025年4月24日	株主総会に上程する取締役候補者について討議
第2回	2025年10月2日	社長人財要件について討議
第3回	2025年11月6日	社長人財要件および社長の選任プロセスについて確定
第4回	2025年11月27日	社長候補者の評価について審議、後日開催された取締役会に答申

（報酬領域）

回数	開催日	主な討議内容
第1回	2025年 4月24日	2026年3月期の役員報酬支給額（固定報酬・業績連動報酬・譲渡制限付株式報酬）について審議 2027年3月期以降の役員報酬見直しの方向性（報酬水準・報酬体系・評価指標の見直し方針等）について討議
第2回	2025年 6月20日	2027年3月期以降の役員報酬見直しの方向性（報酬水準・報酬体系・評価指標の見直し方針等）について討議 ― 継続
第3回	2026年 2月13日	2027年3月期以降の役員報酬改定案の設計について討議
第4回	2026年 3月11日	2027年3月期以降の役員報酬改定案の設計について討議 ― 継続、後日開催された取締役会に答申

監査役会

監査役会は常勤監査役2名、社外監査役3名の5名で構成されています。常勤監査役が持つ詳細な情報と社外監査役の高い専門性により独立した立場から取締役の職務の執行を監査し、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値を創出する企業統治体制の確立に努めています。また、監査機能の実効性を高めるために監査役室を設置し、専任スタッフを配置することで監査役、経営監査室、会計監査人との連携強化や社外監査役への情報提供の拡充を図っています。

内部監査体制

経営の健全性を高めるために、業務部門から独立した経営監査室を設置し、経営監査と業務監査を中心に、連結子会社を含む各事業所や工場への監査を実施しています。2026年3月31日現在、監査に従事する者は24名在籍しています。経営監査では、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・評価しています。業務監査では、法令・会社諸規則の遵守状況や不正防止の仕組み、効率性・正確性に問題

がないかを検証・評価し、必要に応じて改善を勧告しています。また、監査結果につきましては、その結果を代表取締役、取締役会、監査役およびグループ会社の取締役等に直接報告しています。

サステナビリティ委員会

取締役会の諮問機関である「サステナビリティ委員会（監督機能）」は、代表取締役社長を委員長とし、社内取締役・監査役に加え、独立社外取締役および社外監査役で構成されています。外部視点を取り入れた監督体制のもと、サステナビリティ推進委員会で審議されたサステナビリティに関する重要なテーマの審議・監督を行い、取締役会へ報告・提言する役割を担っています。

サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ戦略をグループ全体へ実装するための意思決定機関として、代表取締役社長を委員長とし、経営会議出席役員で構成する「サステナビリティ推進委員会（執行機能）」を設置しています。同委員会で策定された施策のうち、経営上の重大な判断を伴う重要事項については、TOPPANホールディングスの経営会議における審議を経て、最終的な執行判断を行います。

リスクマネジメント委員会／リスクマネジメント推進委員会

詳細はリスクマネジメントをご覧ください [→P92](#)

社外役員

社外取締役の選任方針

- ・取締役会の決議・審議内容を独立性かつ公平性をもって監督できること
- ・経営戦略の策定および中期経営計画などを検証・評価し、自己の知見や見識を活かした意見表明や指摘を行えること

社外取締役の選任プロセス

社外取締役は、コーポレートガバナンス基本方針の別紙である「社外役員の独立性判断基準」に定めた選任基準に則り候補者を選定し、取締役の指名に関する諮問委員会が候補者の適格性を審議し、取締役会がその候補者を決定し、株主総会で最終決定します。

社外取締役の活躍・貢献

TOPPANホールディングスは、経営の透明性を高め、持続的な企業価値の向上を図るため、社外取締役の積極的な関与を推進しています。当社の社外取締役は、経営戦略、グローバルビジネス、金融などの専門分野に精通しており、その知見を活かして経営戦略の策定に貢献しています。例えば、グローバル市場での事業展開においては、海外事業のリスクマネジメントやM&A戦略に関する助言を通じて、新興市場での成長機会の最大化に寄与しています。経営戦略の観点からも、中長期的な成長を見据えたサステナビリティ経営の推進や、デジタル技術を活用した業務改革について助言をいただいています。特に、AI・DXの進展を踏まえた新規事業の創出や、ビジネスモデルの変革に関する提言は、TOPPANグループの経営戦略に活かされています。

また、ジェンダーバランスの視点を踏まえ、働き方改革や人材育成、ダイバーシティ推進に関する助言も行われており、これらはTOPPANグループの取り組みに反映されています。今後も、社外取締役の多様な視点と専門知識を活かし、ガバナンスの強化および持続可能な成長の実現に向けた議論を重ねていきます。

取締役会の実効性評価

TOPPANホールディングスでは、取締役会の実効性を担保するため、毎年、取締役会の実効性を分析・評価し、その結果の概要を公表することをTOPPANホールディングスの「コーポレートガバナンス基本方針」において定めており、2026年3月期については、以下の通り、調査・分析・評価しました。なお、2023年3月期より、客観性を担保した分析・評価を実施するため、アンケートの設計およびその調査・分析・評価を外部機関が行っています。

実効性のさらなる向上に向けたサイクルおよび当期（2026年3月期）の評価プロセス



評価結果の概要

当社取締役会の実効性はおおむね確保されていると認識されていることを確認いたしました。

前期に認識した課題に対する取り組みおよびその進捗報告と効果測定

前期に認識した課題

1. 取締役会と指名・報酬に関する諮問委員会のさらなる情報連携のあり方の検討
2. M&Aなどの戦略投資に係る事後のモニタリング機能のさらなる向上

前期に認識した課題に対する主な具体的取り組み

1. 指名・報酬に関する諮問委員会における主な審議事項についての取締役会への報告を実施
具体的には、指名領域では、社長人財要件、社長の選任プロセスおよび社長候補者の評価などに関する討議・審議を、報酬領域では、役員報酬制度の全面的見直しに関する討議・審議を行い、その内容を取締役に答申
2. ビジネスユニット制(2026年4月1日より導入)のもとでの、M&Aや大型投資の効果も含めたビジネスユニットおよび個別事業領域全体のモニタリングを取締役に実効的に行うための方法の検討を実施

取り組み状況の進捗報告と効果測定

- 上記の主な具体的取り組みの内容について取締役会へ報告のうえ、その進捗状況を確認
- 前期に認識した課題については、今後も継続的に取り組むべき課題として認識

当期の分析・評価により当社の強みと評価された点および当期に認識した課題

当社の強みと評価された点

当期は、主に以下の点などについて特に良好に評価されました。

1. 取締役会が率直で自由闊達な議論を促す雰囲気のもとで効果的に運営されていること
2. 取締役が当社グループの経営や事業への理解を深め、議論に貢献できるよう、就任時およびその後も継続的に、効果的なオリエンテーションやトレーニングが受けられていること
3. 取締役会が、従業員が企業倫理に関する問題を報告するための効果的な伝達手段と経路(内部通報窓口など)が存在し有効に機能していることを確認していること、また、当社グループの「内部統制システム構築に関する基本方針」を決定するとともに、内部統制システムが構築・運用されていることを適切に監督していること
4. 経営陣が取締役に業績を報告する際に使用している業績指標が、会社の重要な経営戦略または事業戦略および会社として重視している企業価値を決定する主要経営指標(ROE、営業利益率など)に関連づけられたものであること
5. 株主との対話を通じて把握した意見などが取締役会に適切かつ効果的にフィードバックされ、共有されていること、また、取締役会が、当社のサステナビリティ情報が戦略と連動して整理されるとともに、株主・投資家にわかりやすいかたちで提供されており、かつその品質が確保されていることを確認していること

実効性のさらなる向上に向けた課題として認識された点(当期に認識した課題)

当期の分析・評価の結果、実効性のさらなる向上に向けて、主に以下の点を課題として確認しました。

1. 中長期のグループ戦略や取締役会の役割などの重要テーマを審議するための時間・機会のより一層の確保
2. 重要戦略やM&Aの実行状況のモニタリング(特に実行後の進捗に係るモニタリング)のさらなる強化
3. グループ会社全体(特に海外子会社)のリスク管理体制のさらなる強化

これらの課題認識を踏まえ、当社取締役会は、より実効的に機能できるよう努めていきます。

後継者計画

後継者計画の考え方・目的

取締役会は、経営理念および経営戦略を踏まえ、これらを実現するための代表取締役社長をはじめとする経営幹部の選定および後継者育成を、TOPPANグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた重要な経営課題のひとつと位置づけています。

TOPPANホールディングスでは、経営環境の変化や事業ポートフォリオの変革に対応し、将来にわたり安定的かつ継続的な経営体制を確保することを目的として、新たなサクセッションプランを策定しました。

<後継者育成計画の目的>

- 主要ポスト(相応の経験と能力を備えた人物が担うべきポスト)に配置する人財を計画的に育成し、組織の競争力を維持・向上させる
- 役員候補者をプールすることで、経営環境の変化に対応できる迅速な人財配置を行う
- 不測の事態により、主要ポストが不在となった際に速やかに後任人事を行う
- 現任の役員の後継者育成に対する意識を高める
- コーポレートガバナンス・コードが求めるサクセッションプランの策定・運用を具体化し、ガバナンス強化の一環とする

社長サクセッションプランの概要

経営トップである社長の選任および後継者の育成は、取締役会における最重要事項のひとつと捉えています。本計画の中核となる「社長サクセッションプラン」の具体的な仕組みは以下の通りです。

社長人財プール

社長候補者を計画的に確保・育成するため、対象者を段階的に育成する二階層の人財プールを整備しています。

- 社長一次人財プール
将来的な社長選任を見据え、中長期的な視点で育成すべき人財を選抜するプール
- 社長二次人財プール
社長選任を数年後に控えた最有力候補者を選抜し、重点的に育成するプール

社長人財要件と選抜

役員全体の人財要件は、TOPPANのグループ理念「TOPPAN's Purpose & Values」や経営戦略・事業方針に基づき定めています。そのなかでも、社長に求められる能力・資質・経験については「社長人財要件」として明文化しています。

社長候補者の人財プールへの選抜にあたっては、社長人財要件の充足度に加え、業績、経営経験、年齢・任期等を総合的に勘案しています。また、人財プールは毎年見直しを行い、候補者の成長や経営環境の変化を踏まえ、更新します。

育成の取り組み

人財プールに選抜された社長候補者に対しては、個別の育成計画を策定し、以下の5つのステップで育成サイクルを回しています。

1. 人財要件とのギャップ確認
2. 育成計画書作成
3. 諮問委員会での育成計画に係る審議
4. 育成施策実施
5. 育成状況確認

育成においては、実践を通じた経験獲得を重視し、事業責任者としての経験、組織運営、事業変革、グローバル対応等の経営課題に取り組む機会を付与するほか、重要プロジェクトへの参画やタフアサインメント等のOJTを中心に育成を行います。加えて、社内外の経営人財との対話、エグゼクティブコーチング、経営・財務・法務・ガバナンス等に関する研修等のOff-JT施策を組み合わせることで、経営者として必要な能力・資質・経験の向上を図ります。

選任プロセス・解任基準

社長の選任においては、社長二次人財プール内の人財を対象に評価を実施し、社長人財要件の充足度を客観的に検証します。その評価結果をもとに、指名・報酬に関する諮問委員会にて審議を行い、取締役会で決議します。

加えて、コンプライアンスおよびガバナンス上のリスク抑制のため、選任基準とは別に社長を含む役員の解任要件を定めており、解任要件に該当することを疑わせる行為が確認された場合、取締役会は速やかに解任について審議するものとしています。

ガバナンス体制

社長サクセッションプランの運用にあたっては、取締役会が監督機能を担うとともに、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬に関する諮問委員会が社長候補者の選抜・育成状況および選任プロセスについて審議を行います。

また、社長一次人財プールの育成については、会長、社長、社内取締役、CHRO等で構成される「育成委員会」を設置し、候補者ごとの育成計画や育成状況を継続的に確認する体制としています。

取締役・監査役のトレーニング

2026年4月1日付 新社長選任におけるプロセス

TOPPANホールディングスでは、2027年3月期より新たな中期経営計画をスタートさせ、「True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き 世界に真の価値を提供する」ことを2031年度の目指す姿として掲げ、2026年4月1日付で、大矢諭氏を新たな社長とした新経営体制に移行しました。

新社長選任にあたっては、選任プロセスの公正性・客観性を担保するため、指名・報酬に関する諮問委員会にて候補者の社長人財要件の充足度を評価したうえで、候補者の社長適格性に関する審議を実施しました。その審議内容を参考に、取締役会において次期社長を決議しました。

今後も、透明性・客観性を備えたサクセッションプランの運用を通じて、持続的な企業価値向上を支える経営人財の育成と経営体制の強化に取り組んでいきます。

TOPPANホールディングスは、定期的に当社の経営課題への対応をテーマとした役員研修を実施し、率直な意見交換を行うことにより、取締役の研鑽がなされる体制を構築しています。また、新任取締役候補者に対しては、取締役としての法的責任、財務知識、当社の経営課題、各種関連規程の説明を中心とした内容の研修を実施しています。監査役は外部機関における研修・情報収集やTOPPANグループ事業所への訪問を通じ、当事業業の特性を理解するとともに、監査機能の向上に努めています。

社外取締役に対する事業理解を図る取り組み

TOPPANホールディングスでは、社外取締役が経営監督機能を適切に果たせるよう、TOPPANグループの事業戦略、業務内容、経営環境に関する理解を深めるための取り組みを行っています。具体的には、実際の事業現場を理解するため、社外取締役が施設見学を行う機会を設けています。また、ESG（環境・社会・ガバナンス）や規制の変化など、事業環境に影響を与える外部要因について理解を深めるため、専門家による講演や研修を実施しています。この他、新たに就任した社外取締役に対して、当社の企業理念、経営方針、事業概要、ガバナンス体制について体系的に理解できるオリエンテーションプログラムを実施しています。



社外取締役・社外監査役への総合研究所（埼玉県）施設見学会



社外取締役・社外監査役への半導体関連事業 FC-BGA生産工場（新潟県）見学・事業説明会

役員報酬

全体像

TOPPANホールディングスは2027年3月期を初年度とする中期経営計画の始動にあたり、TOPPANホールディングスおよびTOPPANグループの企業価値のさらなる向上を目指し、「指名・報酬に関する諮問委員会」（以下「諮問委員会」）で議論を重ね、役員報酬制度の改定を2026年4月28日開催の取締役会で決議しました。また2026年6月26日開催の第180期定時株主総会の議案（決議事項）として「当社取締役（社外取締役を除く。）に対する業績連動型譲渡制限付株式報酬の付与のための報酬決定の件」を上程し、承認可決されました。

なお、本役員報酬制度の適用対象者はTOPPANホールディングスおよび子会社であるTOPPAN株式会社の取締役および役付執行役員（以下「対象役員」と総称します。）とします。

改定後の役員報酬制度は、2031年度の目指す姿「True Value Transformation 事業・人財・資本を磨き世界に真の価値を提供する」の実現を牽引できる優秀な人財の獲得・保持が可能となり、役員の担う役割・職責に基づく報酬体系および報酬水準となるよう、新たに定める基本方針に則り設計しています。役員報酬制度設計にあたっては、外部専門機関の助言をもとに、諮問委員会にて複数回の議論を重ねるなど、その客観性・透明性を担保できるよう努めています。

基本方針

TOPPANグループは、Purpose（存在意義）である「人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。」の実現を目指しており、その実現を牽引する役員の報酬については、以下を方針とします。

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・維持が可能な報酬制度であること。
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を動機づけることが可能な報酬制度であること。
3. ステークホルダーに対する説明責任を果たし得る、公正性・透明性・納得性の高い報酬制度であること。

報酬構成

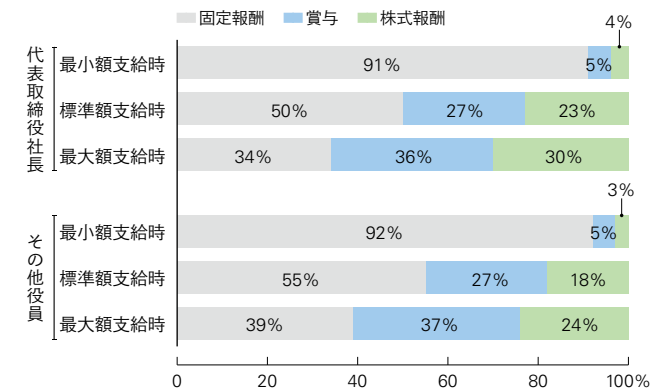
社内取締役および役付執行役員の報酬は、原則として、金銭による固定報酬および変動報酬である業績連動型賞与ならびに業績連動型譲渡制限付株式報酬で構成します。賞与に加え、譲渡制限付株式報酬についても、新たに業績達成条件を付すことにより、中長期の経営方針の達成に向けた動機づけを行うとともに、優秀な人財の維持を図ります。

社外取締役は、客観的かつ独立した立場からTOPPANホールディングスおよびTOPPANグループの経営を監督する役割を担うことから、その報酬は金銭による固定報酬のみの構成としています。

報酬の種類		概要	支給方法
固定報酬		役割・職責に応じた職務遂行を促すために、月例で支給する固定報酬	金銭
	賞与	単年度業績の達成に向けた動機づけを行うための短期インセンティブ	金銭
変動報酬	株式報酬	株主との価値共有を図り、中長期の経営方針の達成に向けた動機づけを行うとともに、優秀な人財を維持することを目的とする中長期インセンティブ	株式

なお、社内取締役および役付執行役員の報酬の構成割合は、従前の「70：30」の比率を見直し、変動報酬の割合を高めて短期および中長期のインセンティブを強化するため、標準の業績時においておおむね「固定報酬：変動報酬＝50：50」となるよう設定しています。

また、TOPPANホールディングスの代表取締役社長については、TOPPANホールディングスおよびTOPPANグループの業務執行の責任を全面的に負う立場にあることから、変動報酬の比率を相対的に高く設定しています。



報酬水準の考え方

TOPPANホールディングスの目指す姿を実現できる優秀な人財の獲得・維持を目指すために、外部専門機関の客観的な報酬調査データを活用し、比較対象企業を選定のうえ、そのなかで競争力のある中上位以上の報酬水準としています。比較対象企業は、東証プライム市場に上場する国内製造業のうち、時価総額が当社と同規模程度（TOPPANホールディングスの0.5倍～1.5倍の範囲）の企業群を選定しています。また、定期的かつ継続的に外部の報酬水準を確認し、報酬水準・構成の適切性と競争力を諮問委員会にて検証し、審議するものとします。

変動報酬（業績連動型賞与）

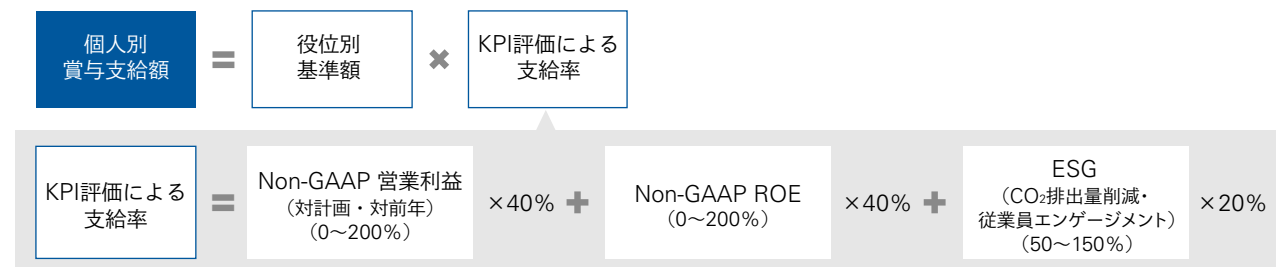
業績連動型賞与は、事業年度ごとの目標の達成に向けた動機づけを行うための業績連動報酬として、一定の評価指標を用いて年度ごとの業績と連動する制度設計としています。

賞与の算定に用いる評価指標および支給額の算定式は以下の通りであり、中期経営計画の目標達成について意識づけることなどを目的として、中期経営計画における財務指標を採用し、さらに、非財務指標としてESG経営の推進に向けた指標を採用し、各指標の達成度に応じて支給率を定め、これに役位別基準額および各指標の指標比率を乗じて金額を決定します。

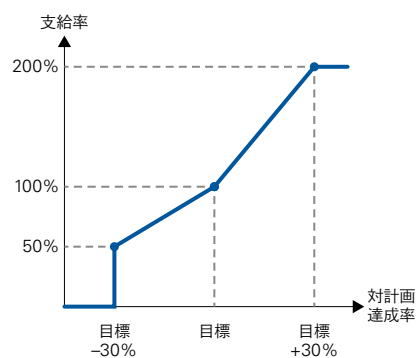
評価指標

指標		評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由
Non-GAAP 営業利益		40%	0～200%	事業の収益性の向上を評価するため
Non-GAAP ROE		40%	0～200%	資本の運用効率の向上を評価するため
ESG指標	CO ₂ 排出量削減	20%	50～150%	社会的価値創造の成果を評価するため
	従業員エンゲージメント			

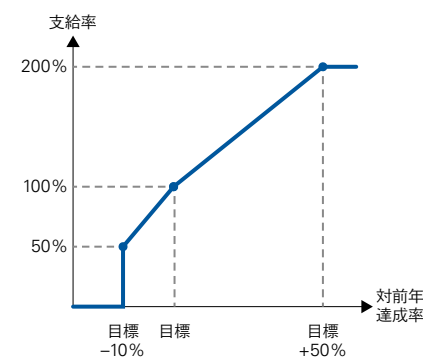
支給額の算定式



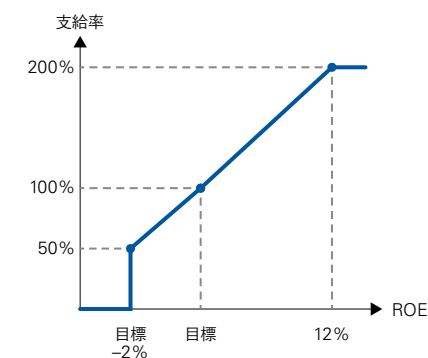
Non-GAAP 営業利益(対計画)



Non-GAAP 営業利益(対前年)



Non-GAAP ROE



財務指標の目標

指標		目標
Non-GAAP 営業利益	対計画	101,000百万円
	対前年	94,177百万円
Non-GAAP ROE	対計画	5.7%

変動報酬（業績連動型譲渡制限付株式報酬）

業績連動型譲渡制限付株式報酬制度（以下「本株式報酬制度」という。）は、TOPPANグループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えとともに、TOPPANグループにおける優秀な人財を維持し、かつ株主との一層の価値共有を進めることを目的として、一定の指標を用いて評価期間（年度ごと）の業績と連動した数の譲渡制限付株式を割り当てる制度です。

なお、本株式報酬制度に基づきTOPPANホールディングスの取締役に対して支給される金銭報酬債権の総額は年額3億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。）とし、TOPPANホールディングスが当該取締役に対して発行または処分する普通株式の総数は、年30万株以内であり、従来の譲渡制限付株式報酬制度と同様です。

a 交付株式数の算出方法

本株式報酬制度は、業績連動型賞与と同様に、一定の評価指標を用いて年度ごとの業績と連動する制度設計としています。算定に用いる評価指標および支給額の算定式は以下の通りです。

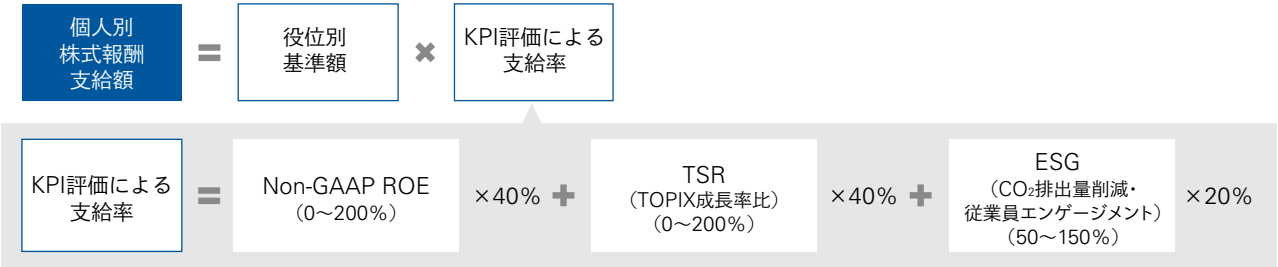
具体的な交付株式数については、算出された支給額をその発行または処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）で除した数となります。

なお、評価期間中に退任した者については、役位別基準額に評価期間中の在籍月数の割合を乗じて算定した額を現金で支給することがあります。

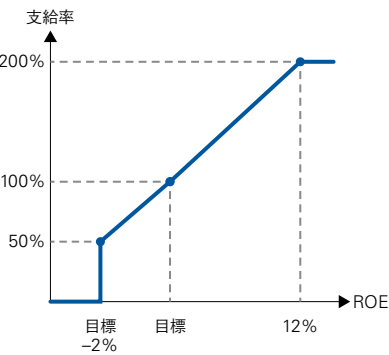
評価指標

指標		評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由
Non-GAAP ROE		40%	0～200%	資本の運用効率の向上を評価するため
TSR（TOPIX成長率比較）		40%	0～200%	株主価値との整合を高めるため
ESG指標	CO ₂ 排出量削減	20%	50～150%	社会的価値創造の成果を評価するため
	従業員エンゲージメント			

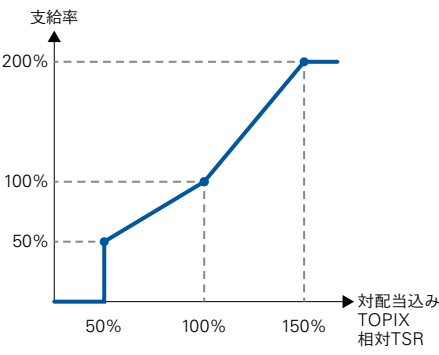
支給額の算定式



Non-GAAP ROE



TSR（TOPIX成長率比）



財務指標の目標

指標		目標
Non-GAAP ROE	対計画	5.7%
TSR (TOPIX成長率比)	対計画	100% (= TOPIX 成長率)

b 株式交付の方法および譲渡制限等の概要

対象役員は、本制度に基づきTOPPANホールディングスから支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払い込み、TOPPANホールディングスの普通株式について発行または処分を受けることとなり、その1株当たりの払込金額は、その発行または処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所におけるTOPPANホールディングスの普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として当該普通株式を引き受ける対象役員に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定いたします。

本株式報酬制度によるTOPPANホールディングスの普通株式の発行または処分にあたっては、当社と譲渡制限付株式報酬の支給を受ける予定の対象役員との間において、①一定期間、本制度に基づき発行または処分を受けた当社の普通株式に係る第三者への譲渡、担保権の設定その他の処分を禁止すること、②一定の事由が生じた場合には当社が株式を無償取得することなどをその内容に含む譲渡制限付株式割当契約が締結されることを条件といたします。

マルス・クローバック条項

TOPPANホールディングスは、変動報酬(賞与および株式報酬)に関して、対象役員に重大な不正・違反行為等が生じた場合、諮問委員会への諮問等を経たうえで、取締役会の決議に基づき、支給予定または支給済みの変動報酬の一部または全部の没収(マルス)または返還請求(クローバック)を行うことができるものとしています。

報酬決定プロセス

取締役の報酬総額や報酬制度は、客観性および透明性を確保する観点から、諮問委員会における原案の審議および取締役会への答申を踏まえて取締役会で決議し、関係法令に従い必要な場合は株主総会に付議します。

また、個人別の報酬額は、客観性および透明性を担保するため、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、報酬制度に関する取締役会決議および「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」に従い、取締役会決議により委任を受けた諮問委員会によって決議することといたします。

旧報酬制度に基づく2026年3月期の支給実績

以下、2026年3月期の支給実績は、改定前の旧報酬制度に基づき算定・支給されたものです。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役※1	526	409	77	39	7
監査役※2	60	60	—	—	2
社外役員	93	93	—	—	7

※1 社外取締役を除く ※2 社外監査役を除く

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	退職慰労金
金子 眞吾	206	取締役	TOPPAN ホールディングス	153	27	12	—
		取締役	タマポリ株式会社	1	2	—	9
麿 秀晴	199	取締役	TOPPAN ホールディングス	159	27	12	—

※ 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています

政策保有株式

投資株式の区分の基準および考え方

TOPPANホールディングスは、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的とするために保有する株式を純投資目的である投資株式、その他を純投資目的以外の目的である投資株式と区分しています。

TOPPANホールディングスにおける株式の保有状況

TOPPANホールディングスおよび連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい会社（最大保有会社）であるTOPPAN株式会社については以下の通りです。

保有目的が純投資以外の目的である投資株式

保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会などにおける検証の内容

TOPPANホールディングスは、中長期的な企業価値の向上に資するため、また取引関係・事業連携の強化など経営戦略の一環として、必要と判断される会社の株式を政策的に保有することを基本的な方針としています。

この方針に則り、個別銘柄ごとに保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが社内規則に基づく株式保有コストに見合っているかなど、事業運営面と投資資産としての価値の両面から総合的に分析し、毎年定期的に取締役会においてその保有の合理性について検証のうえ、継続保有についての検討を行うこととしています。

検討の結果、保有目的や意義の薄れた銘柄については売却を進めるなど縮減を図っています。

銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	85	17,163
非上場株式以外の株式	22	57,931

(2026年3月期において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る 取得価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	10	934	取引関係と事業連携 の維持強化のため
非上場株式 以外の株式	1	19	取引関係と事業連携 の維持強化のため

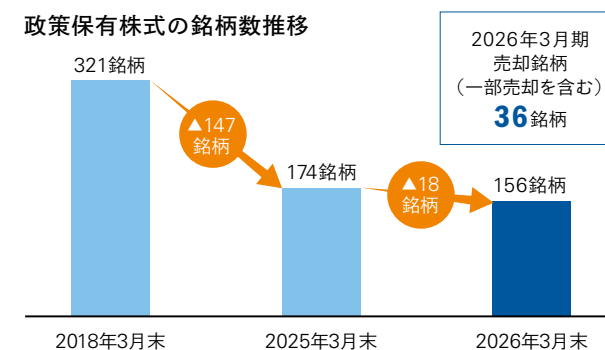
(2026年3月期において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却価額 の合計額(百万円)
非上場株式	1	21
非上場株式以外の株式	10	44,535

政策保有株式の縮減

2026年3月末時点で連結純資産比率は12.3%（みなし保有株式含む）となり、前中期経営計画（15%未満）の目標を達成いたしました。

政策保有株式の銘柄数推移



※2026年3月末時点におけるTOPPANホールディングス(株)、TOPPAN(株)、TOPPANデジタル(株)が保有する政策保有株式。

前中計目標の達成状況

2018年4月以降の売却金額：**8,000億円**規模

※保有株式の一部売却含む

2026年3月末までに、**165銘柄**を縮減

(2018年3月末比▲51%)

2026年3月末の連結純資産比率は

12.3%を達成

(目標は15%未満)

中期経営計画2028では2029年3月末

時点で**7%未満**達成を目指す

コンプライアンス

基本的な考え方

企業が事業活動を進めていく上で、コンプライアンスを遵守することは、最も基本的な企業の社会的責任のひとつです。TOPPANグループで働くすべての従業員がこの重要性をしっかりと認識し、法令、社会規範、会社のルール等を遵守し、高い倫理観と誠実さをもって、適切に判断し行動することが極めて重要であると考えています。

また、グループの事業のグローバル化が進展し、ボーダレスな事業活動が活発化することに伴ってコンプライアンスに関わるリスクも増大しています。

一方でTOPPANグループでは、2000年に、基本理念、経営信条を踏まえて「行動指針」を制定しました。これは、従業員が遵法精神と企業倫理に則って行動できるよう、基本的な考え方や実際の行動のあり方を定めたもので、グループにおけるコンプライアンスの基本規定として位置づけており、海外グループ会社を含めた内容となっています。

また、経営環境や社会情勢の変化を踏まえ、適宜見直しを実施しています。直近では、サステナビリティの観点を反映した改定を行っています。

なお就業規則の懲戒規定において、法令をはじめ行動指針などに対する重大な違反行為への懲戒を定めるとともに、従業員の本俸改定、賞与や人事考課などの評価においては、法令遵守や企業倫理、環境保護などの行動を「社会的責任の遂行」として評価項目に盛り込んでおり、より一層のコンプライアンスの徹底を図っていきます。

こうした取り組みにより、マテリアリティのひとつである「コンプライアンス・ガバナンスの徹底」を実践しています。

新マテリアリティ → P26

推進体制

TOPPANグループは、コンプライアンス基本規程として「TOPPANグループ行動指針」を定め、この周知徹底を図ることで従業員の職務執行の適法性を確保しています。そのために、法務本部内にはコンプライアンス部が設置され、子会社の法務部門等と連携し、グループ全体の法令遵守と企業倫理の確立を図っています。さらに、各職場における行動指針の浸透を図るため、TOPPANホールディングスおよびその子会社で行動指針推進リーダー制度を導入し、行動指針担当役員のもと、各職場の行動指針推進リーダーを中心として、日常業務レベルでの浸透・徹底を図っています。

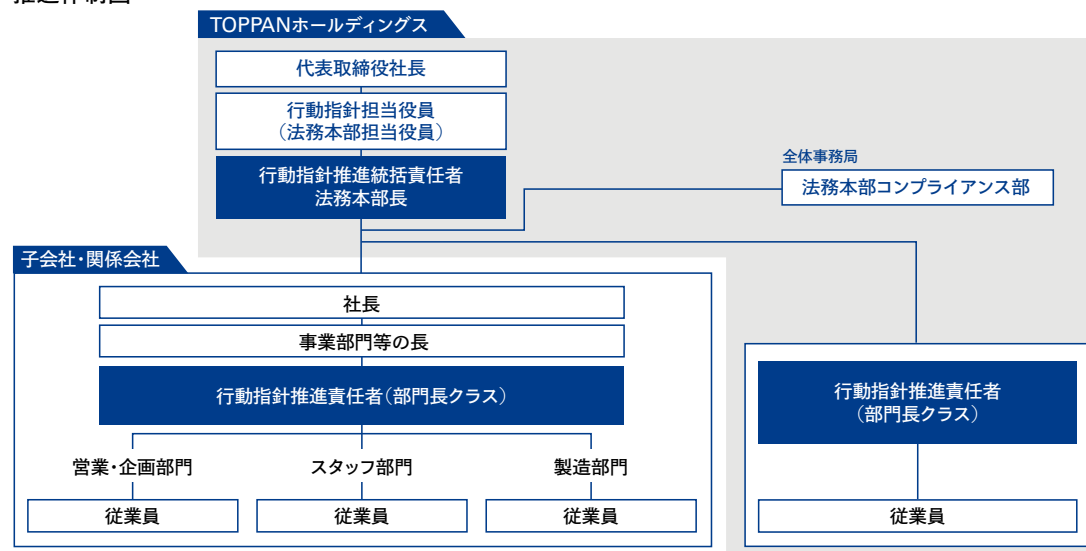
TOPPANグループは、主要事業会社であったTOPPAN(株)、TOPPANエッジ(株)、TOPPANデジタル(株)の3社

を1社に統合するとともにビジネスユニット制導入による事業別管理を開始するなど大きな転換期を迎えています。こうした経営環境の変化のなか、グループの持続的な成長を実現するためには、その基盤となる行動指針のさらなる浸透・徹底が重要となっています。

このような背景を踏まえ、2027年3月期より現行の「行動指針推進リーダー制度」の見直しを実施しました。

新制度では、これまでの監督職層中心の推進体制から対象を本部長・部門長層に変更し、自部門における行動指針の浸透・徹底と、風通しの良い健全な組織風土の醸成を推進する体制へ移行します。これにより、従業員一人ひとりが行動指針を日常業務の判断軸として実践し、TOPPANグループ全体の持続的な企業価値向上につなげていきます。

推進体制図



取り組みの詳細については、サステナビリティサイトをご覧ください



取り組み

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、AI技術の発展と社会実装に伴う影響、加えて、強制労働をはじめとする人権課題など、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。

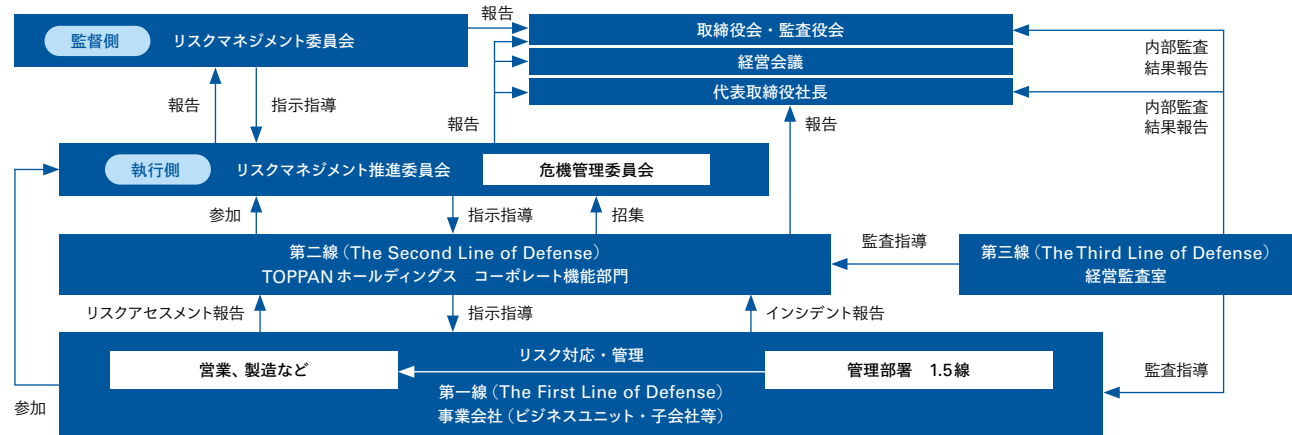
全世界で幅広い事業を展開しているTOPPANグループにとって、こうしたなかから影響の大きい、重要性の高いリスクを的確に認識し、適切に管理し、顕在化を未然に防ぐための対応策を講じることは、極めて重要です。こうした考え方は、2026年4月に制定した「TOPPANグループ リスクマネジメント方針」にも定めており、グループ共通の基本方針として運用しています。

 TOPPANグループリスクマネジメント方針

リスクマネジメント体制

TOPPANグループは3線モデルに基づく全社的リスクマネジメント体制を整えています。そのリスクマネジメント責任者としてChief Risk Officer (CRO)を任命し、グループ全体のリスクマネジメントを統括する部門(GRC本部)を設置しています。また、TOPPANグループのリスクマネジメントについて討議する委員会は、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「リスクマネジメント推進委員会」がリスクの検討や対策実施・モニタリングを担うのに対し、監督側の「リスクマネジメント委員会」は、その活動に対して十分な監督・牽制を行う体制としています。

リスクマネジメント体制図



各組織の役割については、サステナビリティサイトをご確認ください。

 リスクマネジメント体制

リスクマネジメント推進委員会／ リスクマネジメント委員会での討議

2026年3月期より、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、リスクマネジメント推進委員会を中心に討議・モニタリングしています。討議テーマごとに、リスクマネジメント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、リスクマネジメント委員会は、リスクマネジメント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牽制機能を果たします。

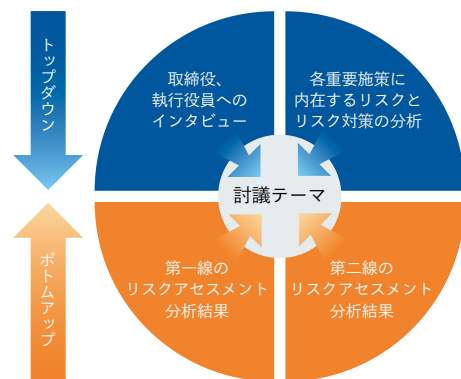
討議テーマは、以下の2つのアプローチ(トップダウンアプローチとボトムアップアプローチ)を組み合わせる計4つの方法でGRC本部(リスクマネジメント統括部門)が情報の収集・分析を行い、第二線との協議を経て決定します。

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



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います。グループ内での連絡体制を整備するとともに、リスク種類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第一線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て危機管理委員会を開催し、詳細な討議を行った後、その結果は取締役会およびリスクマネジメント委員会・リスクマネジメント推進委員会に報告されます。さらに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、監査役、弁護士などの社外有識者を危機管理委員会に加え、速やかな事態の収束を図ります。

また、第一線・第二線の各組織の担当で構成される会議体を設置しており、情報の共有および連携の強化を図っています。

事業等のリスク

「事業等のリスク」項目選定プロセス

「事業等のリスク」の選定プロセスについては、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第二線で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、第二線で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グループに関係するリスク項目を網羅的に一覧化したリスクマネジメント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。

2027年3月期の「事業等のリスク」は、定期的な見直しを実施したうえで19項目を網羅的に選定しており、項目としては2026年3月期から大きな変更はありません。

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



事業等のリスク

第一線と第二線の平時におけるリスク管理手続き

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、その活動を取締役に報告しています。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）
- 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（PDCAのプロセス）
- 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、リスクマネジメントを統括するGRC本部による確認・助言
- 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うえで、その対応状況の継続的モニタリング
- 監督側および執行側の双方のリスクマネジメント委員会に対するリスク動向や（上記を含む）管理状況の報告

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うえで、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、関連するさまざまなリスク（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」をあらかじめ設定しています。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うえで、TOPPANホールディングスが定めた関係会社を管理する社内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・審議したうえ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マネジメント体制を構築しています。

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高くないものの、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。リスク環境を定期的に見直した結果、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

米国の自国優先の姿勢、および他国への厳しい姿勢は一段と強まっています。これまでの制裁措置にとどまらず、ベネズエラ、イランで発生した事象に見られるような直接的圧力も生じています。こうした不透明な地政学的リスクの拡大は、世界経済の不安定化を招く懸念があり、TOPPANグループのグローバルな事業環境に深刻な影響を及ぼすリスクとして、重大な関心を持って注視しています。

また、中国に対しては極めて厳しい対応が継続されており、現地の製造業をはじめとする実体経済に多大な影響を与えていると認識しています。TOPPANグループは、中国国内の拠点に大きく依存する事業構造ではありませんが、取引先の多くがサプライチェーンや販売において同国市場と深く関わっていること、さらに、経済安全保障の観点から米国による対中規制のさらなる強化、およびそれに各国政府が追隨する事態も想定されることから、その動向を注視していきます。

これら不透明な外部環境に備え、関連情報の収集体制の強化およびサプライチェーンにおけるリスク把握を継続して進め、いかなる事態においても経営のレジリエンスを確保できる体制整備に努めていきます。

AI技術の発展と社会実装に伴う影響

TOPPANグループでは、AI技術の急速な発展に伴う倫理的・法的課題やビジネスモデルの変容を早期から新興リスクとして認識し、グループ横断での対策を講じています。これまで「TOPPANグループAI倫理方針」の策定と役職員への教育、各事業部門での事業影響分析などを通じて、適切なガバナンス体制の整備・運用を続けてきました。

こうした対応が浸透する一方で、TOPPANグループ内の各組織へもAIによる業務変革が浸透しており、その活用方法次第で、組織のレジリエンスや長期的な競争力に負の影響を及ぼすリスクが内在していると捉えています。AIのメリットを最大化しつつ、以下の新興リスクを適切に認識・コントロールすることで、持続的な企業価値の向上を目指します。

- 業務の正確性と継続性：AI特有の誤情報（ハルシネーション）に起因する判断ミスや、社内基幹業務への過度な依存によるシステム障害時の事業継続リスク。
- 人的資本と組織力：AIに対する行き過ぎた依存が従業員の思考プロセスや経験蓄積を阻害することで、人財育成が停滞し、不測の事態に臨機応変に対処できる組織の柔軟性が失われるリスク。
- 社会的責任の遂行：AI活用による必要以上の効率化により、地域雇用や人財開発といった社会的役割を果たす機会が損なわれ、中長期的な社会との共生に影響を及ぼすリスク。

 責任あるAI

情報セキュリティ

基本的な考え方

TOPPANグループは、グローバルな社会課題を解決するリーディングカンパニーを目指し、事業に必要な情報やシステムを適切かつ安全に管理することが経営上の重要課題であることを認識し、グループを挙げて情報セキュリティ管理およびサイバーセキュリティ対策を進めることで、安心・安全な製品・サービスの提供に取り組んでいます。

IoTの高度化やデジタル化の急速な進展を背景に、サイバー攻撃の脅威が高まっており、機密情報や個人情報を含む情報資産の漏えいだけでなく、事業そのものの継続までが脅かされるようになっていきます。

こうしたなかで、DXやAIの利活用を通じて企業価値を創造し、お客さまや社会の信頼に応えるため、TOPPANグループは「TOPPANグループ情報セキュリティ基本方針」や「TOPPANグループプライバシー方針」「個人情報保護方針」を掲げ、グループ一丸となり、技術面・運用面での対応を徹底しています。サイバー攻撃に対するツールや仕組みの導入、情報セキュリティ上の脅威に対する監視と対応体制の強化を積極的に進める一方で、全従業員がセキュリティを守る責任を自覚しグループの方針に従って業務を遂行できるよう、継続的に教育するなど、セキュリティシステムへの投資を継続的にを行っています。

また昨今のサプライチェーンリスクの増加に対応するため、重要な情報を取り扱う委託先に対しては監査を実施しリスクの低減を図っています。

 TOPPANグループ情報セキュリティ基本方針

 TOPPANグループ プライバシー方針

 個人情報保護方針

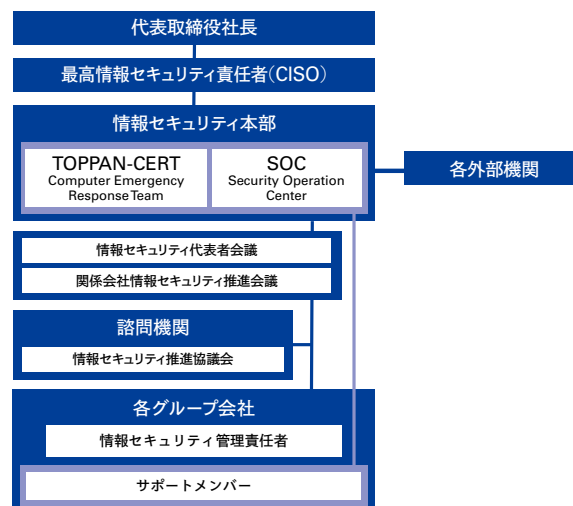
推進・管理体制

TOPPANホールディングスには情報セキュリティ本部を設置し、TOPPANグループ全体のセキュリティリスクに対して監理・統制、技術、ならびに人財面で対応しています。社内外のセキュリティリスクや被害状況・件数のモニタリングを行うとともに、サイバー攻撃や情報漏えいなどのインシデントや脆弱性が発見された際のプロセスを整備し、これらの分析・対応を行う組織横断的なサイバー対応の専門チームを設けて、グループ会社を統括し、外部機関とも連携を図りながら情報セキュリティ管理を推進しています。また、情報セキュリティにバックグラウンドをもつ情報セキュリティ本部担当役員を最高情報セキュリティ責任者(CISO)として任命しています。

グループ会社には情報セキュリティ管理責任者を置き、情報セキュリティ本部による統制のもとで定期的な情報共有の場などを通じて各組織のセキュリティ管理を推進しています。

セキュリティインシデントが発生した際の事業継続計画

情報セキュリティの組織管理体制



(BCP)を踏まえた演習においては、毎回CISOや事業部門幹部も参加して対応力の強化を図っています。ガバナンス推進の一環として、情報セキュリティマネジメントシステムに基づいた内部監査の実施と第三者認証の取得も進めています。

課題と対応

TOPPANグループは事業拡大を進めるなかで、特に海外における企業や事業の買収などを行っており、新たにTOPPANグループに加入する企業の情報セキュリティの確保が重要な課題となっています。この課題に対応するため、グループ基本規程をもとに新たに加わる会社の情報セキュリティ規程との整合性を確認し、不足がある場合には迅速にその規程の整備・改善を行っています。これにより、国内外の全グループ会社で統一された情報セキュリティ基準を維持しています。

さらにサイバーセキュリティリスクに対応するためのフレームワークである米国のNIST CSF(サイバーセキュリティフレームワーク)を基準とした第三者評価を事業ごとに実施することで、現在のセキュリティ状況と目標水準とのギャップを分析し、その差を埋めるための具体的な対策を計画・実行しています。特に事業停止に直結するサイバー攻撃が深刻な問題になっていることから、予期せぬ事態に陥る脅威に対してディフェンスとレジリエンスを意識し、「統制」「テクノロジー」「ビジネス」の3つの面から、グループ全体のセキュリティ経営基盤を包括的に強化し、持続的な安全性の向上を図っています。

こうした取り組みにより、マテリアリティのひとつである「データセキュリティの高度化」を実践しています。

上記3つの面からの具体的な取り組みについては、サステナビリティサイトをご確認ください。

 課題と対応

新マテリアリティ → P26

エンゲージメント

基本的な考え方

TOPPANグループは、ステークホルダーの皆さまに対し、自らの意見を発信し、適切な情報開示を行うとともに、皆さまの声に耳を傾け、建設的な対話を通じて相互理解を深めていくことが大切であると考えています。また近年、国内だけでなく世界各地で事業を拡大していることから、そのバリューチェーンは年々グローバル化が進んでいます。こうしたなかで私たちが持続可能な成長・発展を続けるためには、変化する社会からの要請や多様化するステークホルダーの皆さまからの期待やニーズを把握し、企業活動に反映していくことが重要です。

この考えのもと、TOPPANグループは事業活動に特に影響を与えるステークホルダーとして、お客さま、ビジネスパートナー、従業員、株主・投資家、社会・地域社会、行政・自治体といった皆さまとのコミュニケーションの強化に努めています。これらのエンゲージメントの内容は、担当部門や各種委員会などを通じて、経営層にフィードバックされています。

TOPPANグループは今後も各国・地域の法令遵守、多様な文化を尊重しながら、グループ全体でエンゲージメント強化の施策を推進していきます。

こうしたエンゲージメントを通じて築かれる「ステークホルダーとの強固なパートナーシップ」は、TOPPANグループの経営資本における「社会・関係資本」であり、持続的な成長を支える強み・コアコンピタンスとして位置づけています。

培われた強み・コアコンピタンス [→ P18](#)

6つの経営資本 [→ P23](#)

株主・投資家とのコミュニケーション

TOPPANグループは、株主・投資家の皆さまとの長期的な信頼関係構築を重要と考え、投資判断に必要な企業情報を適時・公平・継続的に提供しています。また、制度的な情報開示にとどまらず、自主的な情報開示を充実させ投資家の理解を促すとともに、建設的な対話を通じて相互理解を深めています。アナリストや機関投資家に対し、四半期ごとに決算説明会を開催しています。2026年3月期は事業戦略説明会を実施し、各セグメントの責任者である役員より成長領域の事業戦略について説明しました。

また、アナリストや機関投資家を対象とした施設見学会などを開催し、TOPPANグループの事業理解促進に努めました。

さらに2027年3月期には、新中期経営計画の発表と連動したIR-Dayを開催し、事業セグメントごとに具体的な戦略を説明しました。

その他、個別取材対応やスモールミーティングの開催、証券会社主催のカンファレンスへの参加、海外IRなど、機関投資家との直接面談を行い、業績や戦略の説明だけでなく、TOPPANグループに対する市場からの意見の把握も進めています。これらの面談にはマネジメントも参加し、資本市場との対話の充実を図っています。

ESGに関するテーマの対話にも積極的に取り組み、それらを通じて得た機関投資家の意見を経営に反映しています。こうした取り組みを継続することで、2026年3月期のアナリスト・機関投資家との面談実績は年間約450件となり、株主・投資家とのエンゲージメントを強化しています。

このような開示～対話～経営へのフィードバックのサイクルを回すことで、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。

その他のエンゲージメントの詳細については、サステナビリティサイトをご覧ください

 エンゲージメント

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	エンゲージメントのテーマ
お客さま	- 安全・安心な製品・サービスの開発・提供 - 製品・サービスへのご意見をいただく機会づくり - 社会的価値創造に向けた共創イノベーション
ビジネスパートナー (サプライヤー・協力会社)	- サステナブル調達のための取り組み - 公正かつ公平な取引機会の提供
従業員	- 多様な人財の活躍支援 - グループ内の各種情報共有 - 労使のパートナーシップ - 労働安全衛生に関する情報提供、メンタルヘルス対策 - 人権課題対策
株主・投資家	財務状況の情報開示、TOPPANグループの活動状況・計画の説明
社会・地域社会	- ご意見・ご要望の把握(問い合わせ窓口の設置・対応) - 芸術文化を支援する活動 - 地域の環境を守る活動 - 地域との交流 - NGO/NPOとの協業
行政・自治体	- 防災の取り組み - 地域活性化の取り組み - 社会課題の解決や政策推進のための情報提供

連結11ヵ年財務サマリー

TOPPAN ホールディングス株式会社および子会社

3月31日に終了した会計年度

単位：百万円(1株当たりデータ除く)

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年	2026 年
会計年度											
売上高	¥1,474,682	¥1,431,595	¥1,452,752	¥1,464,756	¥1,486,008	¥1,466,935	¥1,547,533	¥1,638,833	¥1,678,249	¥1,719,512	¥1,805,033
売上原価	1,209,281	1,162,202	1,178,447	1,189,828	1,185,871	1,165,533	1,212,769	1,276,671	1,290,843	1,306,208	1,380,783
対売上高比率	82.0%	81.2%	81.1%	81.2%	79.8%	79.5%	78.4%	77.9%	76.9%	76.0%	76.5%
販売費及び一般管理費	216,869	217,792	222,015	229,201	233,723	242,612	261,258	285,525	313,056	328,237	357,141
対売上高比率	14.7%	15.2%	15.3%	15.6%	15.7%	16.5%	16.9%	17.4%	18.7%	19.1%	19.8%
営業利益	48,532	51,601	52,290	45,727	66,414	58,790	73,505	76,636	74,349	85,066	67,108
対売上高比率	3.3%	3.6%	3.6%	3.1%	4.5%	4.0%	4.7%	4.7%	4.4%	4.9%	3.7%
税金等調整前当期純利益	52,968	60,229	65,484	65,187	134,855	130,020	180,943	109,558	125,673	185,231	105,362
親会社株主に帰属する当期純利益	35,245	32,536	42,268	41,049	87,048	81,998	123,182	60,866	74,198	90,144	64,801
対売上高比率	2.4%	2.3%	2.9%	2.8%	5.9%	5.6%	8.0%	3.7%	4.4%	5.2%	3.6%
総資産当期利益率（ROA）	1.8%	1.7%	2.0%	1.9%	4.0%	3.6%	5.3%	2.7%	3.2%	3.6%	2.6%
自己資本当期利益率（ROE）	3.8%	3.3%	3.9%	3.6%	7.4%	6.5%	9.2%	4.5%	5.4%	6.7%	4.9%

1株当たりデータ（円）

（普通株式）	¥	55.04	¥	50.75	¥	131.32	¥	127.55	¥	261.06	¥	237.16	¥	365.21	¥	185.07	¥	230.96	¥	298.62	¥	227.07
（潜在株式希薄化後）		49.34		48.01		124.26		120.67		—		—		—		—		—		—		—
配当金		18.00		20.00		40.00		40.00		60.00		40.00		44.00		46.00		48.00		56.00		58.00
研究開発費	¥	17,975	¥	19,368	¥	19,426	¥	17,838	¥	19,268	¥	22,348	¥	26,081	¥	26,591	¥	27,824	¥	26,915	¥	26,788
設備投資		63,203		64,990		72,015		68,581		86,419		60,855		58,202		92,106		113,478		168,732		119,787
減価償却費		59,692		58,536		60,219		60,285		55,953		63,002		64,195		70,800		83,049		77,994		79,224

会計年度末

流動資産	¥	852,207	¥	884,928	¥	843,084	¥	863,768	¥	902,759	¥1,066,995	¥1,050,734	¥1,106,082	¥1,196,642	¥1,406,905	¥1,173,644
流動負債		462,106		431,713		409,021		467,837		489,985		436,492		496,094		544,227
運転資本		390,101		453,215		434,063		395,931		412,774		630,503		554,640		638,688
現金及び現金同等物		292,676		295,126		273,334		272,990		296,873		497,238		414,265		447,607
有形固定資産		537,977		526,581		555,649		553,732		600,528		571,779		580,255		597,301
長期負債		208,340		226,130		243,451		198,397		183,135		283,582		188,309		184,243
総資産		1,876,575		1,997,909		2,147,932		2,194,216		2,143,455		2,363,504		2,288,188		2,238,817
純資産		1,066,852		1,171,959		1,303,674		1,328,875		1,310,233		1,453,165		1,437,207		1,452,169
自己資本比率		49.8%		51.0%		52.9%		53.2%		55.2%		56.0%		59.7%		59.2%
有利子負債比率		30.1%		24.7%		22.6%		23.5%		22.1%		25.2%		19.2%		18.0%

その他

従業員数（人）	46,705	50,705	51,210	51,712	52,599	52,401	54,336	53,946	53,712	51,988	54,371
発行済株式数（千株）	699,412	699,412	349,706	349,706	349,706	349,706	349,706	349,706	328,706	318,706	294,706
連結子会社数（社）	146	150	155	162	194	195	207	219	225	224	247

注1：当社は2018年10月1日をもって普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、潜在株式調整後1株当たり当期純利益および1株当たり配当金を算定しています。

注2：「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期は当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

注3：2020年3月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年3月期に係る数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

注4：「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る主要な連結経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

注5：2025年3月期において固定資産の圧縮記帳に係る会計処理について会計方針の変更を行っており、2024年3月期については当該会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。

なお、2023年3月期以前に係る累積的影響額については、2024年3月期の期首の純資産額に反映させています。

注6：当連結会計年度の期首において在外子会社等の収益および費用の本邦通貨への換算方法について会計方針の変更を行っており、2025年3月期については当該会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。

なお、2024年3月期以前に係る累積的影響額については、2025年3月期の期首の純資産額に反映させています。

会社情報および株式の状況 (2026年3月31日時点)

本社事務所

〒112-8531
東京都文京区水道1-3-3
電話：03-3835-5111

創業

1900(明治33)年1月17日

資本金

104,986百万円

就業従業員数

54,371人(連結)

決算期

3月31日

定時株主総会

毎年6月に開催

株主確定基準日

定時株主総会・利益配当金：3月31日
中間配当を行う場合：9月30日
※その他必要ある場合は、あらかじめ公告いたします。

公告掲載

電子公告により、当社ホームページ
(<https://www.holdings.toppan.com/ja/>)
に掲載いたします。
※なお、やむをえない事由により電子公告によることができない場合には、官報に掲載いたします。

独立監査人

有限責任 あずさ監査法人

株主名簿管理人・特別口座管理機関

三菱UFJ信託銀行株式会社

同郵送先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
〒137-8081
新東京郵便局私書箱第29号
電話：0120-232-711(フリーダイヤル)
自動音声応答サービス：0120-244-479
※住所変更、配当金振込指定、変更に必要な各用紙および株式の相続手続依頼書のご請求を24時間承っています。

株式の状況

- 発行可能株式総数
1,350,000,000株
- 発行済株式総数
294,706,240株

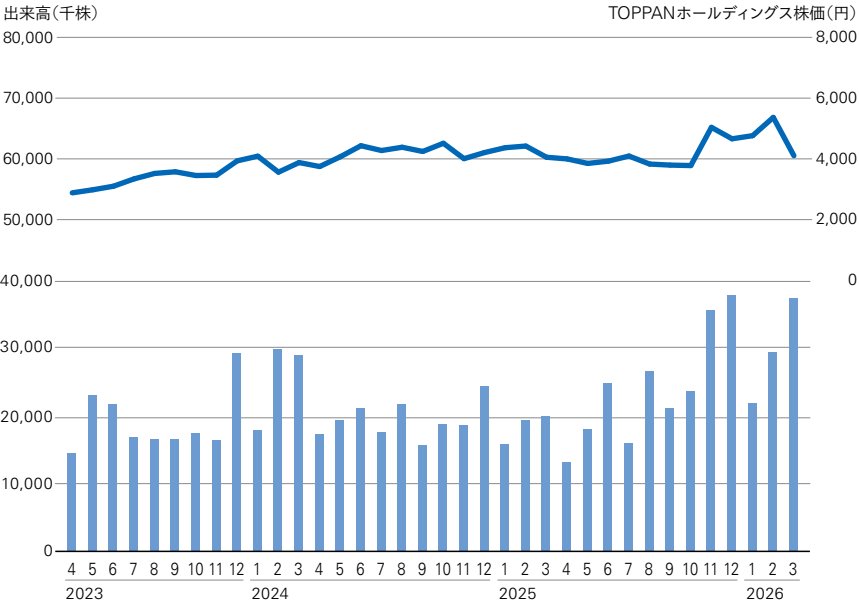
証券コード

7911(東証プライム)

米国預託証券(ADR)

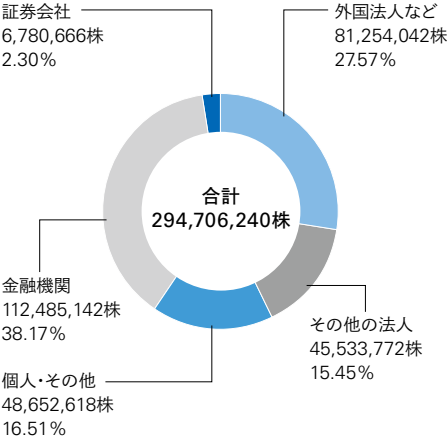
比率：2ADR = 1株
取引所：米国OTC(店頭取引)
シンボル：TOPPY
米国証券コード：890747306
預託銀行：JPMorgan Chase Bank,
N.A. 270 Park Avenue
New York, NY 10017
Attn: Depository
Receipts Group

株価・出来高の推移



株式の所有状況

所有者別

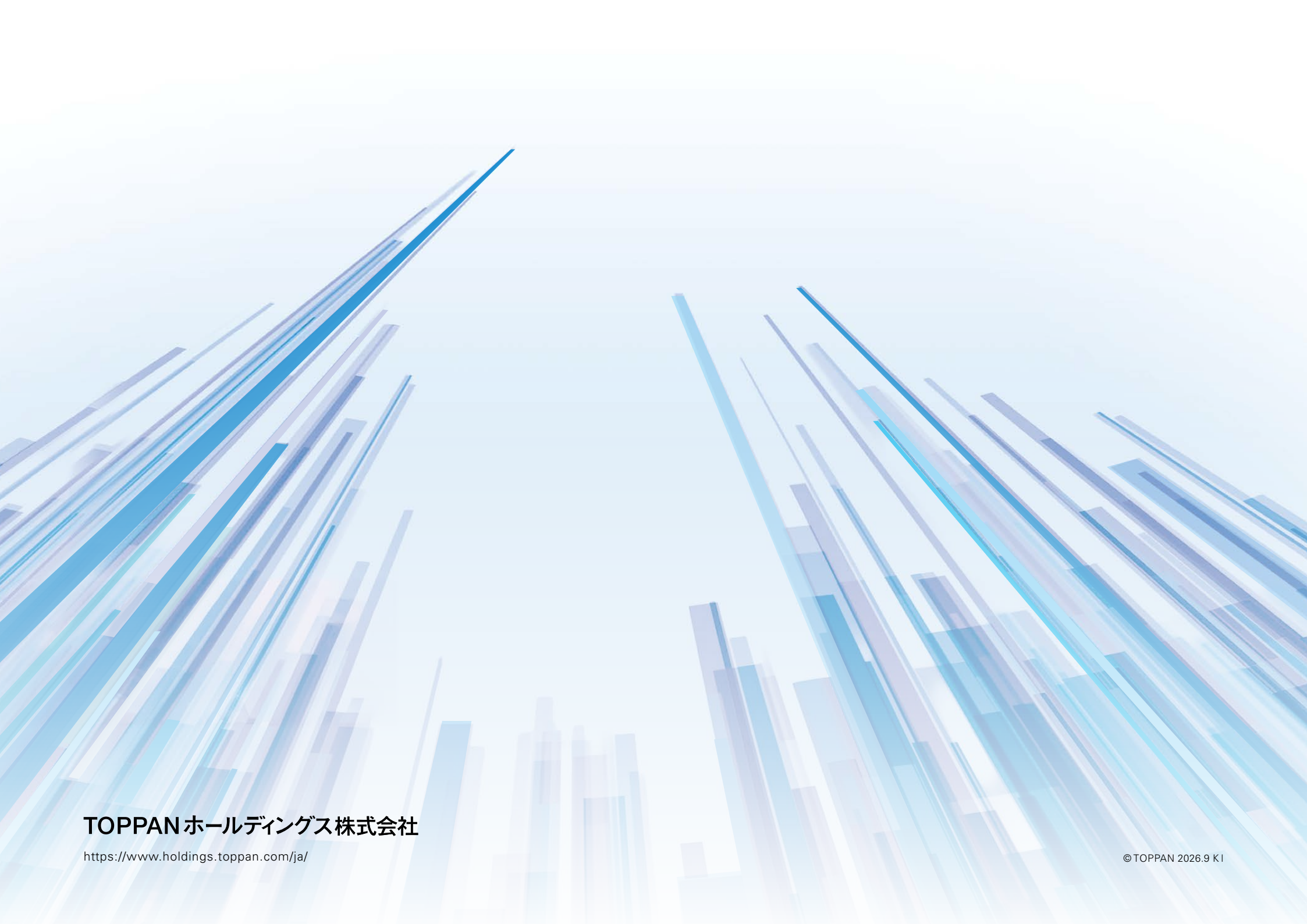


※ 自己株式9,276千株は、「個人・その他」に含まれています。

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	46,222	16.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	22,593	7.92
日本生命保険相互会社	15,002	5.26
artience株式会社	6,992	2.45
株式会社講談社	6,710	2.35
従業員持株会	5,180	1.81
TOPPANホールディングス取引先持株会	4,953	1.74
株式会社朝日新聞社	3,875	1.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,832	1.34
MSIP CLIENT SECURITIES	3,615	1.27

※ 当社が当期末において保有している自己株式9,276千株については、上記の表中から除外しています。
※ 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。
なお、自己株式には、株式付与ESOP信託が保有する株式(1,885千株)を含んでいません。



TOPPANホールディングス株式会社

<https://www.holdings.toppan.com/ja/>

©TOPPAN 2026.9 K1