



2026年4月28日

各 位

会社名 TOPPANホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 COO 大矢 諭  
(コード番号 7911 東証プライム市場)  
問合せ先 社長室長 岩本 健太  
(電話番号 03-3835-5520)

### 役員報酬制度の見直しに関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、当社及び当社の子会社であるTOPPAN株式会社の取締役及び役付執行役員（以下「対象役員」と総称します。）を対象とした役員報酬制度の見直しについて決議しましたので、お知らせいたします。

なお、今回の役員報酬制度の見直しの内容のうち、譲渡制限付株式報酬制度の改定に関しては、2026年6月開催予定の第180回定時株主総会において、関連する議案が承認されることを条件とします。

また、今回の役員報酬制度の見直しについては、外部専門機関における助言をもとに、当社が任意で設置する「指名・報酬に関する諮問委員会」（以下「諮問委員会」といいます。）での審議を重ねた上で、取締役会に上程し、決議しております。

#### 記

#### 1. 役員報酬制度の見直しの理由

当社は、新中期経営計画の始動を受け、当社及び当社グループの企業価値の更なる向上を目指し、役員報酬制度の見直しについて諮問委員会において議論を重ねてまいりました。

その結果、本日開催の取締役会において、対象役員について、以下の方針に沿った役員報酬制度の見直しを実施することを決議いたしました。

#### 【役員報酬の方針】

当社グループは、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、以下の方針とします。

- 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及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。

#### 2. 役員報酬制度の見直しの概要

##### (1) 報酬構成

社内取締役及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及び変動報酬である業績連動型賞与並びに業績連動型譲渡制限付株式報酬で構成します。特に、譲渡制限付株式報酬については、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当社及び当社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。

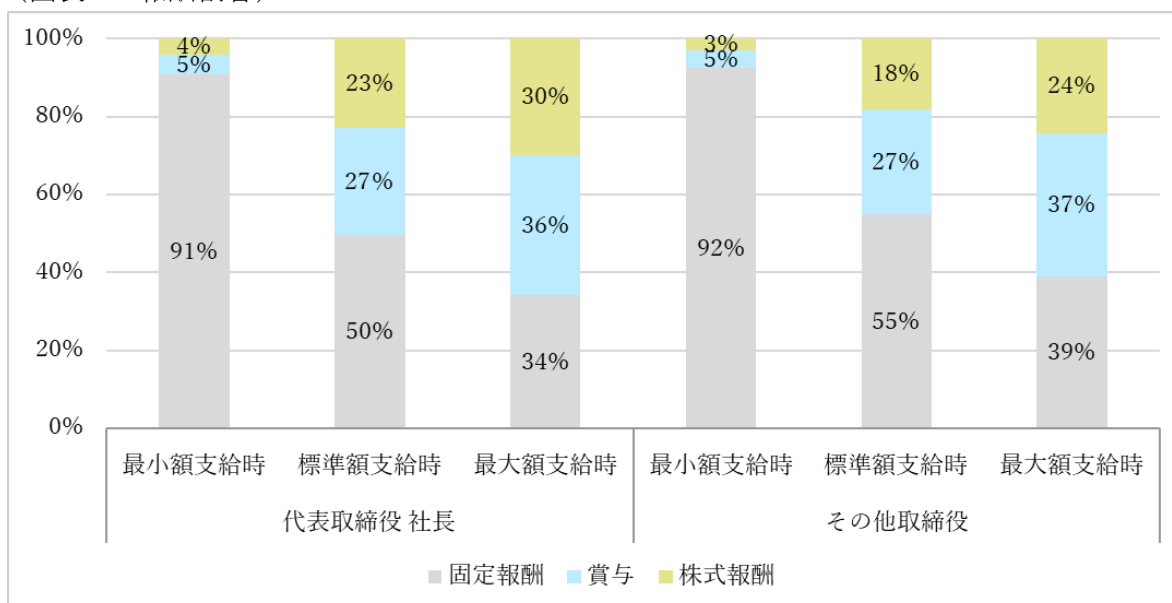
(図表 1：報酬構成)

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
変動報酬	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
	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及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概ね「固定報酬：変動報酬＝50：50」となるよう設定しています。

また、当社の代表取締役社長については、当社及び当社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、その他社内取締役より変動報酬の比率を相対的に高く設定しています。

(図表 2：報酬割合)



## (2) 報酬水準の考え方

当社のミッション・ビジョン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上、その中で競争力のある中上位以上の報酬水準としております。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（当社の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で検証し、審議するものとします。

## (3) 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おります。

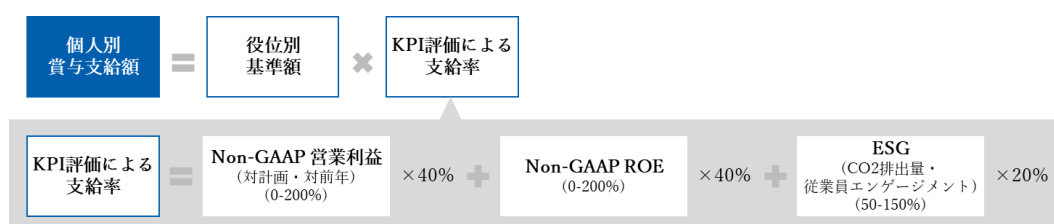
賞与の算定に用いる評価指標及び支給額の算定式は以下のとおりであり、中期経営計

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及び各指標の指標比率を乗じて金額を決定します。

(図表 3：評価指標)

評価指標		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	CO2 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			

(図表 4：支給額の算定式)



#### (4) 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」といいます。）は、当社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るとともに、当社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（年度毎）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当社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、当社が当該取締役に対して発行又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。

##### ① 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おります。算定に用いる評価指標及び支給額の算定式は以下のとおりです。

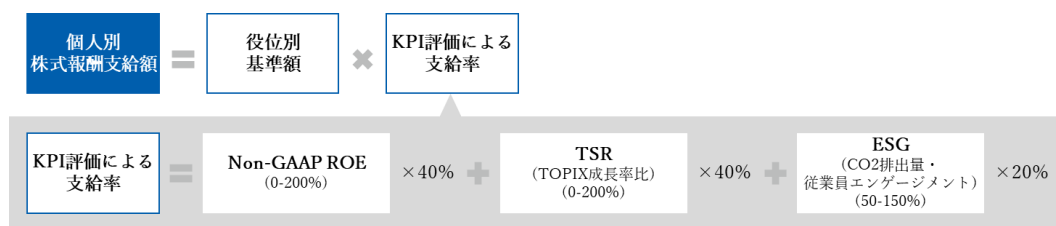
具体的な交付株式数については、算出された支給額をその発行又は処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）で除した数となります。

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。

(図表 5：評価指標)

評価指標		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	CO2 排出量	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			

(図表 6 : 支給額の算定式)



## ② 株式交付の方法及び譲渡制限等の概要

対象役員は、本制度に基づき当社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込み、当社の普通株式について発行又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、その発行又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）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当社の普通株式の発行又は処分に当たっては、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又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。

## (5) マルス・クローバック条項

当社は、変動報酬（賞与及び株式報酬）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上で、取締役会の決議に基づき、支給予定又は支給済みの変動報酬の一部又は全部の没収（マルス）又は返還請求（クローバック）を行うことができるものとしています。

## 3. 報酬決定プロセス

取締役の報酬総額や報酬制度は、客観性及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及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、客観性及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及び「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。

以 上