

コーポレートガバナンス

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上で、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。SDGsやダイバーシティ & インクルージョンの取り組みを踏まえ、2023年6月には、より良いガバナンスの実現を図る観点から、本方針を一部改定しました。

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 >

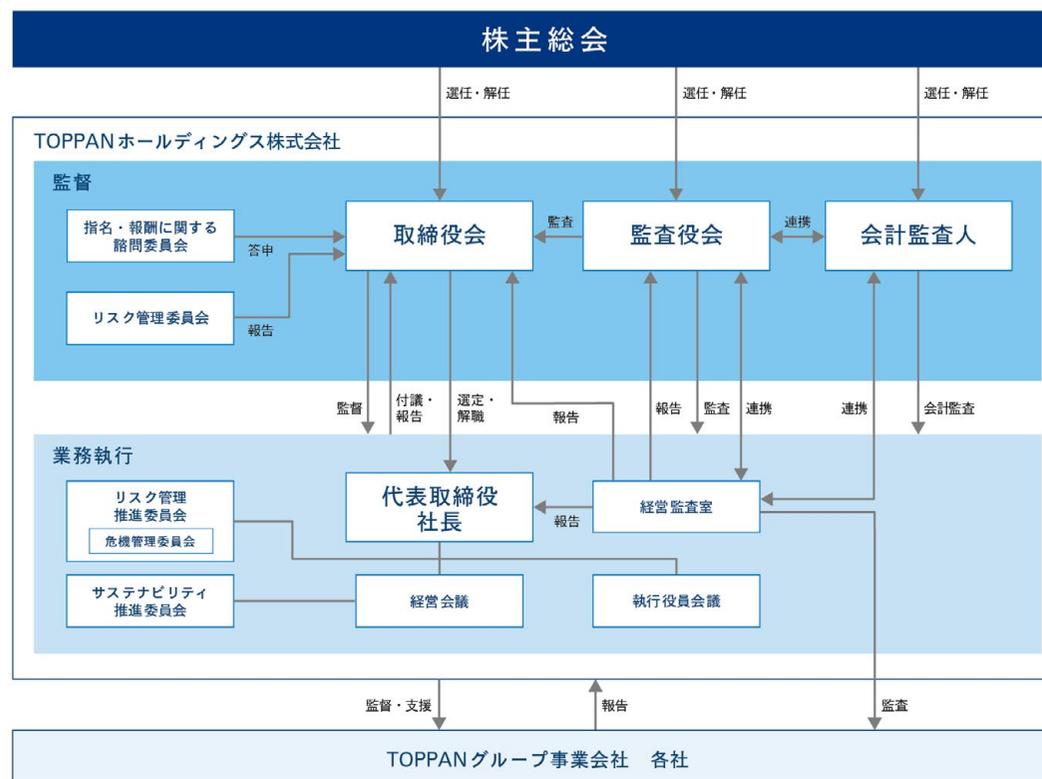
<https://www.holdings.toppan.com/ja/ir/governance/governance-policy.html>

ガバナンス(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(2025年9月30日現在)



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様々な戦略や課題、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、性別および国際性等、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、識見等を特定した上で、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、各取締役が責任をもって経営に当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。

取締役の有するスキルについて一覧化したスキルマトリックスについては、P152を参照ください。

[📄](#) 取締役および監査役のスキルマトリックス P152参照 >

2024年度 取締役会 議題一覧

- ・中期経営計画の策定・審議
- ・重要投資案件の承認
- ・海外大型M&A案件について様々な観点から事業検証の実施
- ・ガバナンス体制の見直し
- ・リスクマネジメント強化に向けた体制・管理方法の検討
- ・サステナビリティ方針や気候変動対応(TCFDなど)
- ・内部統制・リスクマネジメントに関する報告
- ・人財戦略を含む人事関連の審議

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名で構成しています。常勤監査役がも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。

指名・報酬に関する諮問委員会

取締役の指名、取締役報酬および執行役員報酬の決定、役員報酬制度の策定・見直しに関する審議を行い、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っています。

委員会構成

代表取締役会長 金子眞吾

代表取締役社長 鷹秀晴

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*

社外監査役 河戸光彦

*2025年6月27日就任

・開催回数 2回(2024年度実績)

・出席率 全メンバー100%(2024年度実績)

審議事項／報告事項

- ・取締役体制について、候補者の略歴、選定理由などを参照しながら審議を行いました。
- ・各事業の業績評価などを参照しながら役員報酬額について審議を行いました。

● 指名・報酬に関する諮問委員会での議論の内容

指名

新任取締役候補者の略歴や経歴を詳細に確認するとともに、これまでの実績、専門分野、経営に対する見識などを踏まえ、TOPPANホールディングスの事業戦略や経営課題との適合性について議論を行いました。また、コーポレートガバナンスの観点から、多様性や独立性を確保するためのバランスについても検討し、取締役会全体の構成を考慮した選定が行われるよう意見を交わしました。

報酬

報酬体系、報酬水準、報酬構成割合等の基本的な方針ならびに2024年度にかかる取締役の個人別報酬等について審議を行いました。同時にTOPPANホールディングスの取締役を兼務しない役付執行役員、事業会社の取締役・役付執行役員の報酬についても審議を行い、それぞれの役位・役割に応じた固定報酬基準額や譲渡制限付株式報酬となっているか、業績連動の評価基準が2024年度の業績等の達成度に応じたものであるか等について審議を行いました。

また役員報酬をさらに透明性・公平性を高めた見直しを行うべく、報酬制度の課題を議論し、今後の改定方針について審議を行いました。具体的には、外部機関の役員報酬サーベイを活用した報酬水準の見直し、業績連動報酬の割合を増やす報酬体系の変更、評価指標の見直しについて検討しました。評価指標については、中期経営計画との連携をはかるべく、引き続き審議する予定です。

サステナビリティ推進委員会

TOPPANグループのサステナビリティ課題についての検討・審議を行っており、具体的な取り組み施策は経営会議を通じ取締役会に報告され総合的な意思決定を行っています。

[目](#) マネジメント サステナビリティ推進体制 P11参照 >

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。2025年3月31日時点で、監査に従事する者は25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、監査結果については、その結果を代表取締役、取締役会、監査役会およびグループ会社の取締役等に直接報告しています。

社外役員について

● 基本的な考え方

TOPPANホールディングスは、経営陣からの独立性が高い社外取締役および社外監査役を選任することがガバナンス上重要であると認識しています。そうした観点から、TOPPANホールディングスから役員報酬以外の金銭その他の財産を得ておらず、TOPPANホールディングスの主要な取引先の業務執行者および主要株主等にあたらない、TOPPANホールディングス経営陣からの独立性が十分担保された社外取締役および社外監査役を選任しています。

また、TOPPANホールディングスでは、取締役会の監督機能のさらなる強化を図る観点から、2025年度より社外取締役を1名増員し、合計4名選任しています。なお、社外取締役の遠山亮子、中林美恵子、竹内明日香および向井千秋の各氏とTOPPANホールディングスとの間に特別の利害関係はありません。

TOPPANホールディングスでは、社外監査役を3名選任しています。各社外監査役は、経営監視機能の客観性および中立性の確保のため、各々が自らの職歴、経験、知識を活かして、経営全般に関する助言を行っています。

TOPPANホールディングスは、社外取締役および社外監査役の独立性を判断する際の基準を明確にするべく、2015年11月26日の取締役会決議によって、「社外役員の独立性判断基準」を制定しています。社外取締役および社外監査役の独立性の判断にあたっては、東京証券取引所の基準に加え、本基準の要件を確認の上、判断することとなります。本基準の内容は、当社Webサイト(「コーポレートガバナンス基本方針」中の別紙参照)に公表しています。なお、社外取締役の遠山亮子、中林美恵子、竹内明日香および向井千秋の各氏ならびに社外監査役の笠間治雄、河戸光彦および宮川由香の各氏は、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

取締役および監査役のスキルマトリックス (TOPPAN ホールディングス株式会社) (2025年6月27日現在)

取締役10名 (男性6名、女性4名) / 監査役5名 (男性4名、女性1名)

	取締役	取締役および監査役 合計
平均就任年数	6.80年	5.87年
女性役員の割合	40.00%	33.33%
取締役会の平均出席率	98.72%	98.81%

● 取締役

氏名	役位	就任年数	所有する当社株式の数(株) (2025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 (2024年度)		監査役会への出席状況 (2024年度)	
				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
金子 眞吾	代表取締役会長	22	132,132	●		●			●			●		●		20	20		
鷹 秀晴 <small>議長</small>	代表取締役社長	16	80,146	●		●	●				●	●		●		20	20		
坂井 和則	取締役副社長執行役員	6	36,387	●		●	●	●			●					20	20		
大矢 諭	代表取締役専務執行役員	-	4,142	●	●	●	●								(2025年6月27日就任)	-	-		
黒部 隆	取締役専務執行役員	7	21,418	●	●		●				●					20	20	-	-
齊藤 昌典	取締役専務執行役員	2	31,209	●		●					●					20	20		
遠山 亮子	社外取締役	9	0	●		●	●						●	●	●	19	20		
中林 美恵子	社外取締役	5	0		●		●		●					●	●	20	20		
竹内 明日香	社外取締役	1	0	●			●		●				●	●	●	15 (2024年6月27日就任)	16		
向井千秋	社外取締役	-	0				●		●				●	●	●	(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) (2025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 (2024年度)		監査役会への出席状況 (2024年度)	
				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 <small>議長</small>	常任監査役(常勤)	3	13,586	●				●								20		15	
久保園 到	監査役(常勤)	6	6,600	●	●											20	20	15	15
笠間 治雄	社外監査役	7	0						●	●			●	●	●	20		15	
河戸 光彦	社外監査役	3	0		●				●	●				●	●	20		15	
富川 由香	社外監査役	1	0	●		●	●				●		●	●	●	15 (2024年6月27日就任)	16	12 (2024年6月27日就任)	12

● 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	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	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
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	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	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
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	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	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
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				

取締役会の実効性評価

詳細は、統合レポート2025「コーポレートガバナンス」を参照ください。

施策

後継者計画

● 後継者計画の考え方・目的

取締役会は、経営理念や経営戦略を踏まえ、これを実現するための代表取締役などをはじめとした最高経営責任者および経営幹部の選定、またその後継者の育成が、TOPPANグループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた重要な意思決定のひとつと捉え、以下の事項を目的とした「後継者育成計画」を定め、実践しています。

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
- ・ 幹部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
- ・ 現任の経営幹部層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

取締役・監査役のトレーニング

詳細は、統合レポート2025「コーポレートガバナンス」を参照ください。

役員報酬

● 全体像

TOPPANホールディングスの役員報酬は、金銭による固定報酬および業績連動型の賞与、非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬で構成されており、その決定方針については、取締役会の決議によって決定しています。一方、各取締役の個別の報酬等の内容については、代表取締役社長に一任する旨の取締役会決議を行っており、当該決議を踏まえ、代表取締役社長が個別の報酬などの内容について決定しています。代表取締役社長は、TOPPANホールディングスの経営全般を監督する立場にあり、各取締役の実績・能力を評価し、各取締役の個人別の報酬などの額を決定することが最も合理的かつ適切と判断しています。

取締役の報酬総額は、2021年6月29日開催の第175回定時株主総会の決議により、「年額14億円以内(うち社外取締役1億円以内)」と定められています。なお、当該決議における取締役の報酬総額には、使用人分の給与は含まないものとしており、かかる決議の時点においては、取締役9名(うち社外取締役3名)です。また、上記に加え、社外取締役を除く取締役に対して付与する譲渡制限付株式報酬の額は、2019年6月27日開催の第173回定時株主総会の決議において、本制度により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。)と定められており、かかる決議の時点においては取締役13名(社外取締役を除きます)です。

監査役の報酬総額は、2010年6月29日開催の第164回定時株主総会の決議により、「年額1億8,000万円以内」と定められており、かかる決議の時点においては監査役5名です。

社外取締役を除く取締役の各報酬の割合は、固定報酬、業績連動型の賞与、譲渡制限付株式報酬の割合を、「7:2:1」を目安として、役割および責任に応じて他企業の水準などを総合的に勘案して決定しています。

監督機能を担う社外取締役の報酬は、その職務に鑑み、固定報酬のみとしています。

今後さらに透明性・公平性を高めた報酬水準の見直しを行うべく、外部の第三者機関の役員報酬サーベイも活用し、業績連動報酬の割合を増やすこと等を諮問委員会で引き続き審議を行います。そして、企業価値向上に資する業績評価をより報酬に反映させることを含めて、2027年度3月期導入を検討しています。

また、取締役の「指名・報酬に関する諮問委員会」では、報酬の決定方針や個別の報酬などの内容について審議し、代表取締役社長に答申する機能を有しており、代表取締役社長は諮問委員会における答申内容を十分に斟酌した上で、これらの内容を決定しています。

● 固定報酬

TOPPANホールディングスは、取締役のグループ経営に対する影響や責任範囲を鑑み職位別に基準報酬額を設定しており、固定報酬は当該基準報酬額を基礎とした年度改定により決定しています。本制度により同一の職位であっても各取締役個人の前連結会計年度における成果や経営に対する貢献度に応じて一定の範囲で改定が可能となっています。

監査役の報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内で、監査役の協議によって決定しています。

● 業績連動報酬

業績連動型の賞与については、短期的な業績および企業価値向上のために一定の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。主たる評価指標としては連結営業利益の対前年伸び率等を採用していますが、取締役個人の業績に対する貢献度を適切に反映するために、その他「TOPPAN SDGs Statement」に掲げる目標値の達成度合いやセグメント別連結営業利益の目標達成率等を総合的に勘案して個人ごとの業績評価を決定しています。

さらに、一定額以上の設備投資と事業投資に関する一定期間の計画達成度や減損などを評価し、上程時と現在の担当役員の賞与に反映しています。

● 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、TOPPANホールディングスの社外取締役を除く取締役(以下、対象取締役)を対象に、TOPPANホールディングス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、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式を割り当てる制度です。

対象取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権(役位ごとの固定額)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ます。

本制度により、TOPPANホールディングスが新たに発行または処分する普通株式の総数は、年30万株以内とし、その1株当たりの払込金額は、その発行または処分にかかる各取締役会決議の日の前営業日の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取締役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します。

また、本制度による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、TOPPANホールディングスと譲渡制限付株式報酬の支給を受ける予定の対象取締役との間において、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(以下、本株式)にかかる第三者への譲渡、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本株式を無償取得することなどをその内容を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します。

なお、本制度においては、対象取締役のほか、TOPPANホールディングスの取締役を兼務しない役付執行役員に対しても、対象取締役に對するものと同様の譲渡制限付株式報酬を取締役会の決議により支給し、当社の普通株式を新たに発行または処分します。

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(社外取締役を除く)	522	412	71	39	6
監査役(社外監査役を除く)	59	59	-	-	2
社外役員	83	83	-	-	8

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	201	取締役	TOPPANホールディングス(株)	153	25	12	-
		取締役	タマポリ(株)	7	2	-	-
鷹 秀晴	197	取締役	TOPPANホールディングス(株)	160	25	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おります

政策保有株式

詳細は、統合レポート2025「コーポレートガバナンス」を参照ください。