

ガバナンス体制

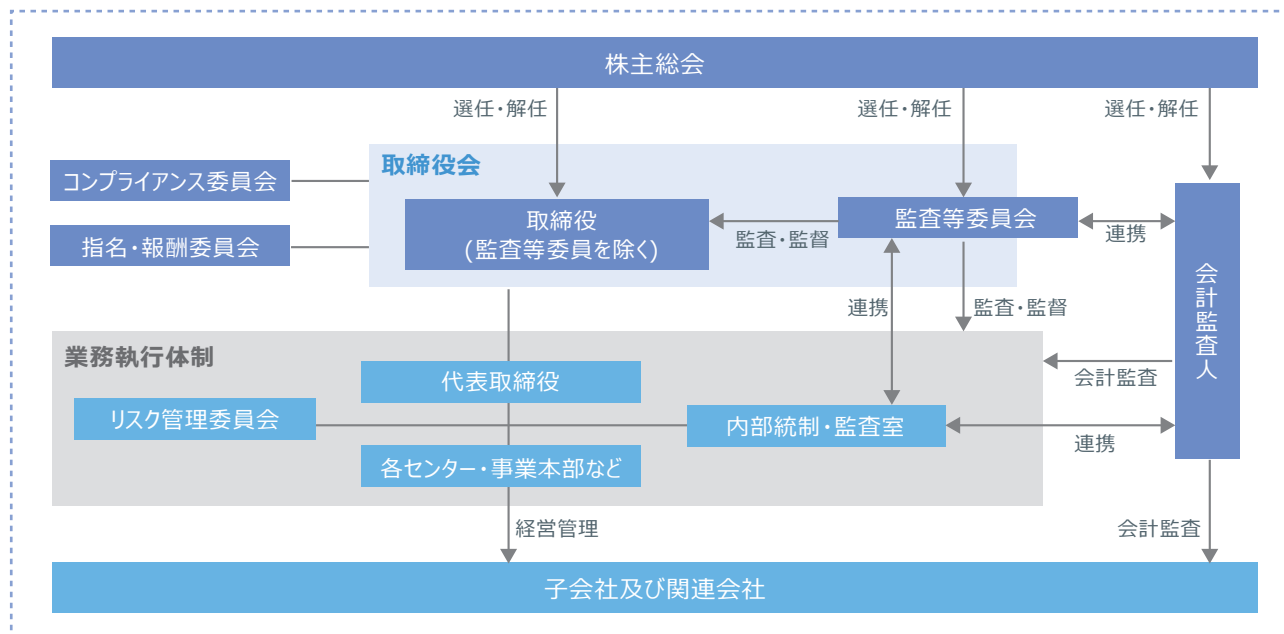
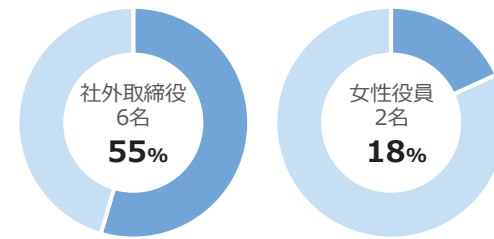
■ 更なるコーポレートガバナンス強化に向けて

当社取締役会は2023年6月より監査等委員会設置会社となり、モニタリング型の実効性向上型に移行するため、過半数を社外取締役とし、監査等委員全員が社外取締役で構成しており、経営の監督機能を強化しております。更に、取締役会での決議事項を見直し、業務執行に関する事案の決裁権限の多くを執行に移譲し意思決定スピードを速める体制を敷いています。ただし、特に重要な案件は監査等委員会委員長も出席する経営会議で協議し牽制機能を働かせております。

更なる取締役会の機能向上を目的に各種会議体へ上程する議題の見直しや事業ポートフォリオ組替え、資本コスト経営などの重要案件を協議する機会創出に取り組んでいます。

取締役会の構成

監査等委員会を含めた取締役11名のうち



取締役会の実効性評価

取締役会の実効性確保と向上を目的として「取締役会の自己評価」を取締役会のメンバー全員を対象として毎年1回実施し、実効性の現状把握と評価・分析を行い、次年度の実効性向上に向けた取組みに活用しています。実効性評価にあたっては、社内作成アンケート調査を基本とし第三者機関によるアンケート及びヒアリングによる調査も数年に1度実施するなど評価の実効性も考慮しながら進めています。

評価プロセス	・評価対象期間	2023年度 (2023年4月から2024年3月)
	・評価方法	社内作成アンケート調査
評価項目	・対象者	取締役全員 (11名)
	・プロセス	3月 アンケート実施
		4月 取締役会においてアンケート集計結果報告
		5月 アンケート結果を踏まえた取締役会での議論
		5月以降 実効性向上に向けた取組み実施
評価結果	1. 構成 (メンバー構成など) 2. 運営 (議案数、審議時間、資料提供) 3. 議論 (方針等の考慮、重要テーマの議論・改善、サステナビリティ等の議論実施) 4. モニタリング (内部統制基本方針に基づく監督・監視、実効性評価に基づく対応など) 5. 各取締役のパフォーマンス 6. 各種委員会の運営・報告	
課題	・モニタリング型の実効性向上型に移行するための取締役会議題の見直し ・重要な経営課題の協議機会の更なる創出、後継者計画に関する議論の不足 ・役員トレーニングの充実など	
24年度の	1. 監査等委員会設置会社に移行してから1年経過し、更なるモニタリング型の実効性向上型への移行を目的とした取締役会の決議事項、報告事項など付議基準の見直し 2. 経営計画、方針、予算、中長期の事業戦略など取締役会の重要議題について事前議論する機会の創出 3. 更なる経営力向上に資する役員研修の充実	



社外取締役 監査等委員
榎垣 直人

監査等委員会設置会社移行から1年が経って

従前、当社では、独任制の監査役が適法性監査を担っておりましたが、移行後は、監査等委員会が、会議体として適法性及び妥当性監査を行うようになりました。監査等委員会では、重要な会議への出席と意見提言の他、会計監査人、本社及び子会社の役職者らとの個別会議、工場などへの往査、並びにコンプライアンス体制の向上のために内部統制部門との密度の高い意見交換を初め多様な活動を行っております。こうした活動において、監査等委員の間では、各委員の知見に基づいた活発な議論が行われており、会議体として組織的に監査を行った結果であるからその成果は、移行1年目から大きなものとなっております。また、監査等委員が取締役として、取締役会において議決権を行使することで事業執行者に対する監督機能の強化も図れるようになりました。これは、一方では、経営判断の迅速化にも通じるものであり、中長期的に当社の企業価値の向上に資するものと評価されると考えております。今後とも、不断の努力を怠らず、監査等委員会の機能・活動を一層充実させ、全てのステークホルダーの皆様にご理解いただけるガバナンス体制の強化を図ってまいります。



社外取締役
石川 雄三

取締役会の実効性について

現中計において当社は基幹事業である製紙業の深化と資源再活用分野の探索を推進する変革期にあり、スピード感をもって経営を推進していく必要があります。当社の取締役全員がこの環境下における取締役会の実効性向上は重要なテーマだと認識し、緊張感を持って会議に臨んでおり、年一回の実効性評価においても着実に評価が向上しています。取締役会では、多様な経験や知見を有する役員から、高くかつ多面的な視点からの的確な指摘やアドバイスがなされ、常に活発な議論が展開されています。時には厳しい指摘がなされることもありますが、常に率直な意見を述べる文化が醸成されており、このことは当社の強みにもなっていると考えます。また社外取締役全員が、机上の議論だけでなく現場にも出向き事業実態の把握に努めており、社内外の認識のギャップは確実に低減していることを実感しています。今後も持続的な成長を実現すべく、取締役会が今以上に有効に機能するように努力してまいります。

役員一覧

2024年8月現在



松田 裕司

代表取締役社長
社長執行役員

1962年 6月10日生
1985年 入社

現職
成長施策推進センター長



渡邊 克宏

取締役副社長
副社長執行役員

1960年 10月6日生
1999年 入社

現職
コーポレートセンター長



佐野 倫明

取締役
常務執行役員

1966年 1月31日生
2004年 入社

現職
基盤事業推進センター長
兼 生活商品事業本部長



大沼 裕之

取締役
上席執行役員

1965年 2月23日生
1987年 入社

現職
特殊素材事業本部長



福井 里司

取締役
上席執行役員

1964年 12月20日生
1990年 入社

現職
環境関連事業本部長



磯貝 明

独立社外取締役

1954年 10月19日生
2020年 取締役就任

兼務先
東京大学 特別教授



石川 雄三

独立社外取締役

1956年 10月19日生
2022年 取締役就任



宮下 律江

独立社外取締役

1962年 5月3日生
2023年 取締役就任

兼務先
(株)エターナリア代表取締役
(株)遠藤照明社外取締役
日東富士製粉(株)社外取締役(監査等委員)

監査等委員



長坂 隆

独立社外取締役

1957年 1月13日生
2019年 監査役就任
2022年 取締役就任

兼務先
長坂公認会計士事務所代表
パーク24(株)社外取締役(監査等委員)
イオンフィナンシャルサービス(株)社外取締役



檜垣 直人

独立社外取締役

1968年 12月11日生
2022年 監査役就任
2023年 取締役就任

兼務先
檜垣総合法律事務所代表
日本リーテック(株)社外取締役
筑波大学法科大学院非常勤講師



大和 加代子

独立社外取締役

1976年 1月9日生
2023年 取締役就任

兼務先
弁護士
(株)ハーバー研究所社外取締役(監査等委員)
(株)アトム社外取締役(監査等委員)

取締役のスキルマトリクス

当社取締役会は第6次中期経営計画において、長期目標を見据えた進むべき道として、新たな事業領域への挑戦、製紙3事業の更なる推進、経営基盤の強化を目指すため、取締役会において備えるべきスキルを特定し、それに基づいた経験・見識・専門性などを有する取締役を選定しております。

新たな事業領域への挑戦においては、新事業への資源投入や製品ポートフォリオの入替えを図る際の強力な経営判断や製品等への知見・経験、製紙事業のさらなる推進においては新規事業探索に必要となる営業・製品・研究に係る知見、経営基盤の強化においてはグループガバナンス強化を図るための豊富な経験、そのほかサステナビリティやIT・DXの知見を経営全般に反映させることで持続的な経営を目指せるものと判断しております。

		在任年数	指名・報酬委員会	スキル								
				企業経営	グローバル	研究開発	営業	製造・技術	財務・会計	法務 コンプライアンス	IT・DX	サステナビリティ ESG
松田 裕司	男性	13年	●	●	●	●	●					
渡邊 克宏	男性	10年	●	●				●				
佐野 倫明	男性	8年		●				●				
大沼 裕之	男性	8年		●			●					
福井 里司	男性	—		●					●		●	
磯貝 明	男性	4年	●			●						
石川 雄三	男性	2年	●	●	●		●				●	
宮下 律江	女性	1年	●	●							●	●
長坂 隆	男性	2年	◎ 委員長	●					●			
檜垣 直人	男性	1年		●						●		
大和 加代子	女性	1年								●		●

スキル説明	
企業経営	取締役経験、公益法人・一般法人の理事経験を有する。
グローバル	海外でのビジネス経験、海外とのビジネス経験を有するまたはマネジメント経験を有する。
研究開発	新製品の開発実績または研究部門のマネジメント経験を有する。
営業	営業部門のマネジメント経験または多大な販売実績、拡販実績を有する。
製造・技術	製造部門のマネジメント経験または生産技術に関する知識、経験を有する。
財務・会計	公認会計士、税理士、または財務系業務全般の知識・経験を有する。
法務・コンプライアンス	弁護士または法務業務の知識・経験を有する。
IT・DX	IT、DX推進の知見・経験を有する。
サステナビリティ・ESG	サステナビリティ推進の知見・経験を有する。

任意の委員会の概要及び活動状況

指名・報酬委員会

取締役等の指名及び報酬に関する適切性並びに透明性を確保するため、取締役会が諮問する機関として、株主総会に提出する役員を選解任、後継者計画に関する事項及び役員報酬、その他経営上の重要事項で取締役会が諮問する事項の審議・検討を行い、取締役会への助言・提案を行っています。委員会メンバーは過半数を独立社外取締役で構成し、委員長は独立社外取締役から互選で選出することで運営の透明性を確保しています。

構成	委員長	長坂 隆 (独立社外取締役監査等委員)	宮下 律江 (独立社外取締役)
		磯貝 明 (独立社外取締役)	松田 裕司 (代表取締役社長)
		石川 雄三 (独立社外取締役)	渡邊 克宏 (取締役副社長)
主な活動	委員会開催回数	10回 (委員出席率100%)	
	指名に関する事項	グループ会社を含めた役員等の重要な人事及び組織、サクセッションプラン、機関設計変更など	
	報酬に関する事項	役員報酬に関する方針・制度、報酬額などの検討	

役員報酬

役員報酬の額は、各々の担当職務と責任、業績への貢献などを反映し、社外取締役及び監査等委員である取締役とそれ以外の取締役を区別し、指名・報酬委員会からの答申も受け、株主総会で決議された報酬額の範囲内で決定しています。執行を担当する取締役の報酬は、継続的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲を高めるインセンティブとして機能するよう、業績連動報酬と株式報酬型ストックオプションを活用した報酬体系としています。

報酬構成 (比率)					
	60%	+	30%	+	10%
	固定報酬 (基礎報酬)		業績連動報酬		株式報酬型ストックオプション
対象	社外取締役含む全取締役対象		執行を担当する取締役対象		執行を担当する取締役対象
報酬	役位、在任年数、常勤・非常勤などに応じた額		直近で終了した事業年度とその前年実績、及び予算達成率における連結営業利益及び連結経常利益の増減率を基に算出した額		月額基礎報酬の2倍の額に決算期末前3か月間の平均株価を除いて算出した株式数 (功績が顕著な場合は30%の範囲内で特別加算あり)

業績連動報酬の算定

$$\text{役員別業績連動報酬} \times \left(\begin{array}{l} \text{連結営業利益(30\%)、連結経常利益(70\%)} \\ \text{前年比増減率に基づく係数} \\ \times \\ \text{連結営業利益(30\%)、連結経常利益(70\%)} \\ \text{予算達成率に基づく係数} \end{array} \right) = \text{年間業績連動報酬額}$$

後継者の育成について



社外取締役
指名・報酬委員長
長坂 隆

経営陣の指名に関する議論は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために取締役会が関与すべき最重要の意思決定事項であり、そのため指名・報酬委員会はこの課題については十分な時間と資源をかけて計画的・戦略的かつ多様な意見を取り入れて客観性・透明性の高いプロセスを進めることを意識しています。委員会の開催頻度については、他社では年に3、4回というところもあるようですが、当社では原則毎月1回開催しています。また定例の委員会とは別に社外委員のみによる議論も活発になされています。議論の内容はCEOのサクセッションプランや取締役の報酬はもちろんのこと、指名と報酬の範囲を広くとらえ、執行役員の選任や報酬、さらには将来の経営層の育成にまで及んでいます。CEOの選任は会社の命運を左右する最重要課題であり、5年、10年、いやもっと先のCEOの育成のため、管理層向け研修には社外の役員も講師を務めるなど、その充実・強化を図っています。

コンプライアンス委員会

グループ全体のコンプライアンス体制の確立、浸透、定着を図ることを目的として設置し、コンプライアンスに関する組織・体制、重大な違反に対する調査指示・再発防止策の審議・決定、その他重要なコンプライアンス上の課題に関する審議・承認などを所管し、審議結果を取締役に報告しています。また、公益通報も含む内部通報窓口の役割も担っています。委員会メンバーは過半数を独立社外取締役または社外有識者で構成し、委員長は独立社外取締役含む社外メンバーから選出することで運営の透明性を確保しています。

構成	委員長	大和 加代子 (独立社外取締役監査等委員)	姫野 博昭 (弁護士)
		檜垣 直人 (独立社外取締役監査等委員)	渡邊 克宏 (取締役副社長)

