

社外取締役鼎談

事業転換を図りながら、 企業価値の向上に向け責務をしっかりと果たしていく

指名・報酬委員会による木村新社長の 選任プロセス

長坂 指名・報酬委員会は、社内取締役2人、社外取締役4人の計6人構成で、社外取締役の私が委員長を務めています。当委員会の主要な役割は、取締役も含めた役員の選解任や報酬に関する検討ですが、これらテーマの特殊性に鑑み、公平性、客観性、透明性が要求されます。なかでも最重要テーマは社長CEOの選任審議ですが、この件については2～3年前から、社長に求められる資質や経験、実績などの要件について検討を重ねてきました。候補者となる対象は、社内取締役・執行役員をベースに、社外からの登用の選択肢も排除せずに審議を

進めました。具体的な選考プロセスでは委員会が複数名の候補者を絞り込み、執行役員等へのヒアリングを実施した上で、最終段階での本人面談を経て、結論を出しました。

石川 CEO選任には透明性と公平性が重視されますが、多くの企業では、現CEOの意向が大きな影響力を持つのが実態です。しかし今回、松田前社長が特定の候補を強く推すことはなく、公平かつオープンな議論ができたと感じています。

宮下 私もそう思います。今回私たちは、当社が未来を見据えどのような企業像でありたいかという構想からバックキャストして理想のCEO像を議論し

ました。もちろん当社でのこれまでの流れもありますから、一方的にではなく、社内に精通した執行側の意見にも耳を傾け、それも踏まえてかなりの時間を使って選出してきました。

長坂 当社の取締役会には、執行役員が陪席しますので、私たちが執行役員を知る機会は他社よりは多いのだと思います。でも、決してすんなり決まったわけではありません。委員一人ひとりの考え方も異なり、候補者の方々のそれぞれに期待できる点や不安点などを議論し、執行役員等の意見も汲み取りながら熟慮に熟慮を重ねました。当社はこれまでの延長線上ではなく、大きな変革を迫られた状況にあります。当社の持続的成長・発展のために、会社を一つにまとめ、大きな変革を実行できるパワーを持った人がトップとしてふさわしいとの共通認識のもと、ときに侃侃諤諤と議論しながら、結果として良い人選ができたと思います。

宮下 事業ポートフォリオを変革し業態を変える難しいフェーズにある時期だからこそ、フラットな目線で人選をした方が良く考えました。私が入選で重視したのは二つです。一つは、M&Aを繰り返しグループ会社の数が増えてきた中で、グループに横串を通す形で全体を束ねていけること。もう一つは、リーダーシップを持って変革を進めていこうという強い意志を持っていることです。木村社長とは、一昨年の夏に、松田前社長の工場視察に同行した際にお人柄を良く知る機会がありました。暑い季節を選んで身をもって労働環境を体験しながら現

社外取締役
左より
石川 雄三
長坂 隆
宮下 律江



社外取締役鼎談

社外取締役(監査等委員)

長坂 隆

1979年4月

監査法人中央会計事務所入所

1981年6月

公認会計士登録

1998年7月

中央監査法人代表社員

2005年5月

中央青山監査法人監査部長

2007年8月

新日本監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)
常務理事

2010年8月

同 シニアパートナー

2019年6月

長坂隆公認会計士事務所代表
(現職)(株)コンテック社外取締役
当社社外監査役

2020年1月

パーク24(株)社外取締役

2020年5月

イオンフィナンシャルサービス(株)
社外取締役(現職)

2022年6月

当社社外取締役

2022年11月

パーク24(株)社外取締役
(監査等委員)(現職)

2023年6月

当社社外取締役
(監査等委員)(現職)

**大きな変革が必要という
共通認識のもと、あらゆる選択肢を
排除せず候補者の
議論を重ねました。**

場の方々となつなろうと考える松田前社長の姿勢に、木村社長はとても共感されており、また、当時は経営企画本部に在籍していましたが、グループ全体を俯瞰して見る力がある方だという印象を受けました。ふさわしい人選だと思っています。

石川 「両利きの経営」という言葉がありますが、当社は、既存事業を深掘りし利益成長の余地を生み出すと同時に、探索を通じてイノベーションを起こしていかなければいけません。なかでも探索には軸となる戦略が不可欠ですから、既存資産とのシナジー創出を図りながら、イノベーション戦略をしっかり打ち立てることを期待しています。木村新社

長は能力的にそれが担える方ですし、何よりも、周りを引っ張るリーダーたる経営者は人格が重要ですから、その点でも非常にバランスが取れた方だと思っています。

長坂 トップの交代を、単なる経営の継承とせず、一度立ち止まって見直す良い機会と捉え、続けていくべき良いところ、思い切って変えるべきところを見定め、会社の成長につなげていただきたいと思います。

会長・社長による新経営体制について

長坂 新社長を選任して、指名・報酬委員会の役割を果たし終えたということではなく、今後、新社長がスムーズにテイクオフできるようサポートしていくことも当委員会の責務です。松田新会長は、ガバナンスの向上、コンプライアンス意識の醸成、新規事業への足がかりの構築、そして業績の着実な向上と、社長在任中、非常に大きな功績を残されましたから、その会長にも新社長をサポートいただき、ガバナンスの維持・強化の点で引き続きご尽力いただきたいと思います。

宮下 社長職には、業界内外の人的ネットワークも必要になりますから、広い人脈をお持ちの松田新会長にはその点でも新社長に上手くバトンをつないでサポートしていただきたいと思います。また木村さんは執行役員からのCEO就任ということで、取締役の経験がないまま代表取締役になられましたので、松田前社長がこれまでご苦勞されながら進めてこ

られた業態転換など、様々な面で新体制の立ち上げ時期を支えていただきたいと思いますね。

石川 私たち社外役員も含め会社全体として、しっかりと認識していかなければいけないことは、新体制下のCEOは木村さんだということです。会長と社長の関係性も、社長がCEOという前提でのコンビネーションが一番大事です。相互の得意分野や思いをうまく調和させながら経営を進めていただきたいと思います。

当社のガバナンス体制

長坂 当社の取締役会は闊達な議論が行われ、多様性に富んだ社外役員それぞれが自らのご経験のもとに、有意義な意見や指摘、質問をされています。社外取締役と社長・副社長とは、取締役会とは別の場で、時間をかけて会社の課題などをフランクに議論する機会もあり、それもあって取締役会で意見を言いやすい雰囲気があるのだと思います。

宮下 そうですね。

長坂 当社は2年前に監査等委員会設置会社へと移行しました。それまでの取締役会では、業務執行に関わる幅広い議案を取締役会で決議しており、議題も多く、執行の機敏性・迅速性に課題が生じていたことなどから、経営の執行と監督を分離したモニタリング型へと舵を切りました。専門性を持った社外取締役ばかりですので、ときに執行領域まで意見や指摘を申し上げることもあります。試行錯誤と

社外取締役鼎談

社外取締役
宮下 律江

1986年4月
(株)JALインフォテック入社
2001年7月
同 経営企画部課長
2015年10月
同 執行役員エアライン事業本部
アプリケーション事業部
2018年10月
(株)ブライトン・コンサルティング
取締役
2018年12月
(株)エターナリア設立 代表取締役
(現職)
2022年6月
(株)遠藤照明社外取締役(現職)
2023年6月
当社社外取締役(現職)
2024年6月
日東富士製粉(株)社外取締役
(監査等委員)(現職)
2025年6月
コムシスホールディングス(株)
社外取締役(監査等委員)(現職)



**“守り”だけでなく客観的な立場で
専門性を経営に活かす
“攻め”のガバナンスも
意識しています。**

軌道修正を繰り返しながら、モニタリング型という大きな方向性を意識して進めています。

石川 どこからどこまでが執行領域かといった線引きの判断が難しい点は否めませんが、少なくとも今の取締役会での議論からはガバナンスは機能していると思っています。「神は細部に宿る」という言葉があるように、オペレーションの部分であっても基礎となる考え方が間違っていると経営の方向性を誤ることがあります。執行側の意思決定を尊重しつつ、モニタリング型であっても気づきの指摘は必要と考えます。オープンな議論ができるベースができ

ていますし、社内取締役の方々も全員が誠実に経営について考えてこられたことで、ここ2、3年で着実にガバナンスは高度化してきたと感じています。

宮下 やはり、直ちに監督と執行が完全分離のモニタリング型に移行するのは難しいですね。ガバナンスには、健全性を保って持続的成長を図れるよう監視する「守り」と、専門性を活かし客観的な立場から見えることを経営に活かす「攻め」の立ち位置を意識するようにしています。議論は間違に行えていますが、目標達成に向けたこだわりは、もう少し厳しくあっても良いと思います。

石川 そうですね。目標未達を取締役会全体が受け流して終わることのないよう、その要因と今後の対策などについて、欠かさず質問するようにしていました。厳しい内容の発言や指摘が続いても、執行側はしっかり耳を傾けてくださっています。

長坂 とても真摯に聞いてくださっていますし、そこは松田前社長の誠実で思いやりを大切にされる点が、取締役会のカルチャーとして表れているのでしょうか。

宮下 異なる見方・考えを知って多面的に議論をできることは重要ですよね。

石川 はい。一方で、本来は戦略などの大きな経営の方向性を意思決定する場としたいのですが、かなりオペレーショナルな部分の議論が多い点は気になります。

長坂 執行力と監督力を相互にバランスよく高めて

いけると、モニタリング型の取締役会の目指すところに近づいていけると思います。

当社の持続的成長に向けて

長坂 これまでの製紙業だけの一本柱から脱し、新事業を伸ばしていく方向性に異論はないと思いますが、問題はそれをどう達成するかです。資本市場の関心もここにあると認識します。重要なのは、明確な中長期のビジョンを持ち、その達成のための骨格となる戦略を練り上げていくことであり、まずは明確なビジョンを打ち出し戦略を立て、社内外に示していくこと。これが木村新社長の最初のミッションではないかと思います。

石川 新分野の戦略やM&Aなどでのシナジーの発揮は、資源の再活用が中心ということを明確にし、実際にどうマネタイズできる仕組みをつくって利益成長させるのか。企画部門や資源再活用事業本部で活躍されてきた木村さんは肌感覚をもお持ちだと思っています。

宮下 環境関連事業は、持続的な社会づくりを目指す今の世の中の考え方にマッチしています。目のつけ所は良いので、お二方が言われた、今後、事業としてどう成り立たせ、稼ぐ力に結びつけていくかにについて、さらに検討する必要がありますね。

長坂 一方で課題は人材の確保・育成です。事業ポートフォリオの変革に伴い、必要となる人材の補充に加え、既存の人材のマインド変革も求められます。

社外取締役鼎談

変革に伴う人材のさらなる確保とコスト増加を、生産性の向上と社員エンゲージメントの向上で克服し、利益確保につなげていかなければなりません。

宮下 新しい領域に限らず、製造業全般が人手不足に直面する中で、当社の製紙事業も今後は人材確保が困難となってくる可能性があります。製紙事業の人材確保・育成で四苦八苦するようでは次へのステップも難しいので、人材に関しては、採用面だけでなく離職も課題です。

石川 人材については、指名・報酬委員会の中でサクセッションプランの改善議論も必要でしょうね。例えば、社長だけでなく取締役候補者にはグループ会

**資産に対する利益が少ない
製紙業界共通の状況から脱し
成長の道を歩もうとしています。**



社の経営経験が必要とありますが、ポジションの経験のみならず経営改革の実行など具体的なミッションも与えていくなど、改善点はあると思います。

長坂 新社長選任後は、次のサクセッションに向けた議論を始動していきたいと考えています。

石川 はい。またM&A実施後のPMIの視点で言うと、上場企業とオーナー企業とではガバナンス面の隔たりは大きいので、グループガバナンスの体制づくりが今後の課題と認識しています。

取締役会での役割

長坂 私たち社外取締役には、会社の中の上下関係などの論理にとらわれない議論が期待されていると認識しており、それぞれの専門領域を活かしながら、株主・投資家の目線を常に意識しています。数値目標だけでなく、従業員に共感してもらうためにも、ビジョン達成の道筋を打ち立てることが重要とも指摘しています。

石川 中期的なROEの目標数値や資本政策についても投資家の視点ではどう見えるか、どのような期待をしていただいているのかなど、かなり意見を申し上げてきました。PBR1倍以上を実現するためには、資本市場に当社の魅力をご理解いただけるようIR活動を強化する必要性について申し上げます。

宮下 ちょっと視点は変わりますが、監査等委員ではない取締役の中では私1人が女性ですので、私に期待された役割には、多様性への意識、特に男性社

会が続く製造業の中で女性活躍をどう進めるかという点が含まれていると考えています。指名・報酬委員会の中で、当社成長のための組織づくりや人員配置の議論を進め、その中で、工場側に女性部長が着任するという実績も出てきました。当社と他社の女性交流の場を設けたことで、女性のキャリアに対するマインドチェンジも確認しており、やりがいを感じています。

ステークホルダーに向けたメッセージ

長坂 新社長のもとで、新たなステージに進んでいきますが、ステークホルダーの皆様には、叱咤激励も含め様々なご意見をいただき、それをもとに我々も企業価値を向上させる良い循環に持っていけるよう責務をしっかりと果たしていきます。

石川 製紙業界全体は、市場の縮小トレンドと、資産の割にリターンが少ないという印象が共通項としてあります。当社はそこから脱して利益成長を実現し、企業価値を高めるためのチャレンジをしております。具体性・蓋然性を磨き上げる必要があると認識していますが、会社の意志として、再度成長の道を歩もうとしていますので、その点をご理解いただきたいと思います。

宮下 ステークホルダーの皆様には、当社をぜひ、製紙業界の中の一社という見方ではなく、新しい事業転換を図りながら持続的な社会づくりをリードする責任と価値を提供する企業として、ご理解いただければと思います。

社外取締役
石川 雄三

1985年9月
第二電電(株)入社(現KDDI(株))

2016年6月
KDDI(株)代表取締役
執行役員副社長

2019年6月
JCOM(株)代表取締役会長

2020年6月
同 代表取締役社長

2022年4月
同 特別顧問

2022年6月
当社社外取締役(現職)

2022年7月
KDDI(株)顧問

2024年12月
(株)エムティーアイ社外取締役
(現職)

取締役会の実効性評価

2024年度取締役会での議論内容

当社取締役会は社外取締役を含め取締役会の役割、責務を果たす上で必要な知識、能力、経験並びに多様性が確保されたメンバーで構成され、率直で自由闊達な議論を促す雰囲気醸成し、積極的な議論を行っております。

2024年度は経営の効率化を図ることを目的とした営業機能や子会社などの組織再編、資本コストや株価を意識した経営の実現および株主還元、グループ内部統制のモニタリング、各種基本方針などに関する議論を行いました。

開催回数 12回(書面決議除く)

平均議題数 5.9議題/回

平均開催時間 2.0時間

主な議題内容

経営関係	グループ組織再編、基本方針制定、新規事業検討、資本コスト経営
株式、株主還元関係	配当方針・配当額、自己株式取得・消却、政策保有株式保有方針
サステナビリティ	マテリアリティ・KPI
ガバナンス関係	グループ内部統制・監査、リスクアセスメント
取締役会関係	取締役会実効性評価・方針、役員報酬制度設計

2024年度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ていますが、数年ごとに第三者機関による調査を実施しており、2024年度は第三者機関によるアンケートおよびインタビューによる調査を行いました。



※第三者機関による調査の際に実施

評価項目

アンケート

- ①構成・運営
- ②経営戦略と経営計画
- ③リスク管理
- ④指名・報酬
- ⑤株主等との対話

インタビュー

- ①アンケート回答の評価・コメントの背景
- ②取締役会の課題・改善点
- ③その他

評価結果

今回の外部機関の評価により、取締役会の実効性は概ね確保されていることが確認されました。特に以下の点が当社取締役会の強みであると評価されました。

- 社外取締役が過半数を占めており、必要な知見・スキル、多様性、独立性を備えた取締役会の構成となっていること。
- 発言しやすい雰囲気が醸成され、自由闊達な議論が行われており、適切に監督機能が果たされていること。
- 執行側と社外取締役との間で適度な緊張感が保たれつつ、取締役相互間の信頼関係が構築されていること。

課題

- モニタリング型の実効性評価への移行の促進
- 中長期的な重要テーマに関する議論の充実
- グループ全体の内部統制体制・リスク管理体制の強化
- 株主等との対話の充実

2025年度の 主な取組み

1. モニタリング型の実効性評価への移行をさらに促進するための取締役会の運営の改善
2. 中長期的な重要テーマに関する審議の機会・時間の確保
3. 内部統制・リスク管理部門の権限強化等を含めた内部統制体制・リスク管理体制の強化、リスク情報の共有迅速化
4. 株主等との対話の機会の拡充

取締役



松田 裕司
代表取締役会長

1962年6月10日生
1985年 入社



木村 隆志
代表取締役社長
社長執行役員

1972年6月27日生
2002年 入社



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



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



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

兼務先
(株)エムティーアイ社外取締役



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
日東富士製粉(株)社外取締役(監査等委員)
コムシスホールディングス(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
長坂隆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
大和・松本法律事務所代表

スキル・マトリックス

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事業のさらなる推進、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

フォリオの入れ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な営業・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。

							スキル									
(2025年6月26日現在)							企業経営 経営戦略	研究開発 事業開発	営業	製造 生産技術	財務 会計	コンプライアンス リスク管理	IT・DX	サステナビリティ	人事 人材開発	グローバル
松田 裕司			14年	5,446株	12/12回	—	●	●	●					●		●
木村 隆志			—	1,700株	—	—	●	●			●	●				
渡邊 克宏			11年	1,100株	12/12回	—	—	—	●	●			●	●	●	
佐野 倫明			9年	600株	12/12回	—	—	—	●	●				●	●	
福井 里司			1年	1,319株	10/10回	—	—	—	●	●	●		●	●		
石川 雄三	社外	独立	3年	1,000株	12/12回	—	●	—	—	●			●			●
宮下 律江	社外	独立	2年	100株	12/12回	—	●	—	—	—			●	●	●	
長坂 隆	社外	独立	3年	500株	12/12回	●	●	—	●		●					
檜垣 直人	社外	独立	2年	100株	12/12回	●	—	●				●			●	
大和 加代子	社外	独立	2年	100株	12/12回	●	—	●				●				

スキル説明	企業経営・経営戦略	自身で会社経営を行った経験、公益法人・一般法人の経営を行った経験を有する、または経営計画やM&Aなど経営戦略の立案・施策推進の経験を有する
	研究開発・事業開発	新製品・新サービスの開発または研究や事業開発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または多大な販売実績、拡販実績を有する
	製造・生産技術	製造部門のマネジメントまたは生産技術に関する知識、経験を有する
	財務・会計	財務・会計分野全般の知識や業務経験を有する、または公認会計士、税理士等の資格を有する
	コンプライアンス・リスク管理	コンプライアンス等に関する知識、関連する実務経験、公的資格を有する、または事業に潜在するリスクを管理する知識や業務経験を有する
	IT・DX	ITの利活用、DXを通じて、業務プロセスを改善する知識や経験を有する
	サステナビリティ	サステナビリティに向けた当社グループのマテリアリティ解決に必要な知識や経験を有する
	人事・人材開発	人事分野全般や人的資本経営の増強を図る人材教育・人材育成に関する知識や経験を有する
	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

任意の委員会の概要および活動状況

指名・報酬委員会

取締役等の指名およ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の選解任、後継者計画に関する事項および役員報酬、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(2024年度)

長坂 隆 (委員長)	独立社外取締役 監査等委員
磯貝 明	独立社外取締役
石川 雄三	独立社外取締役
宮下 律江	独立社外取締役
松田 裕司	代表取締役社長
渡邊 克宏	取締役副社長

主な活動(2024年度)

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および組織、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、社外取締役およ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、および予算達成率における連結営業利益およ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か月間の平均株価で除して算出した株式数 (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

$$\text{役員別業績連動報酬} \times \left(\begin{array}{l} \text{連結営業利益 (30\%)、} \\ \text{連結経常利益 (70\%)} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{連結営業利益 (30\%)、} \\ \text{連結経常利益 (70\%)} \end{array} \right) = \text{年間業績連動報酬額}$$

前年比増減率に基づく係数 予算達成率に基づく係数



任意の委員会の概要および活動状況

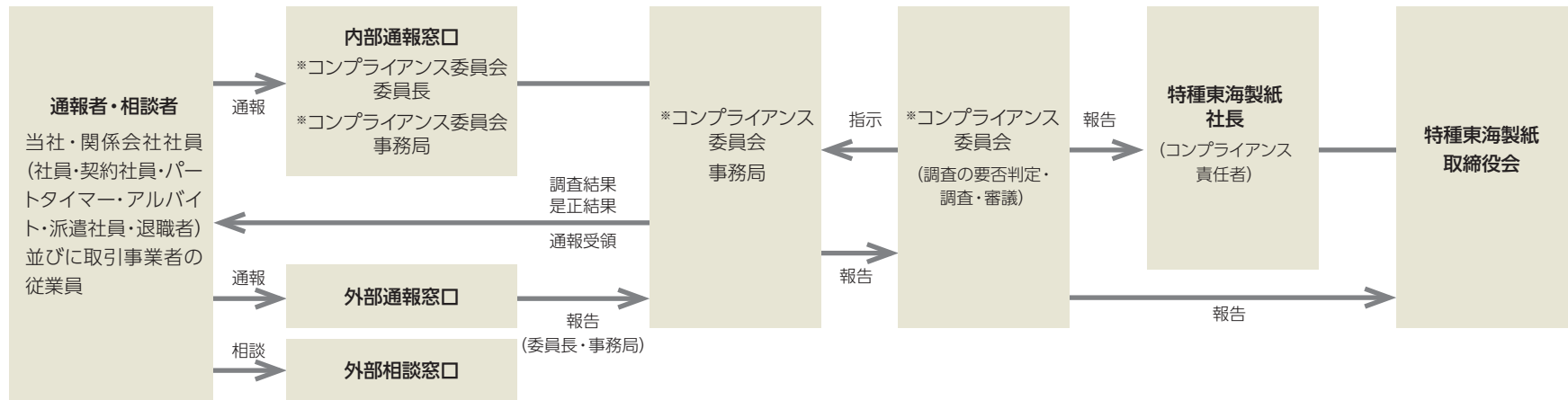


コンプライアンス委員会

取締役会の諮問機関として、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、コンプライアンスに関する組織・体制の審議、重大な違反に対する調査指示・再発防止策の審議・決定および取締役会への報告等を所管しています。また、公益通報を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、委員長は委員の互選により選出され、独立社外取締役が委員長を務めており運営の透明性を確保しています。

構成(2024年度)

大和 加代子 (委員長)	独立社外取締役(弁護士)
檜 垣 直 人	独立社外取締役(弁護士)
姫 野 博 昭	弁護士
渡 邊 克 宏	取締役副社長



*公益通報対応業務従事者

コンプライアンス委員会委員長による当期活動報告

昨今、企業不祥事が企業価値の重大な棄損に直結することは皆様ご承知のとおりです。私たち特種東海製紙グループは、「コンプライアンス基本方針」と「コンプライアンス行動指針」を策定し、それらに則った事業活動を行うように努めています。コンプライアンス委員会では、会社側からの諮問事項のみならず、コンプライアンス意識の前提となる研修の実施状況や、内部通報窓口の運用状況についても報告を受け、モニタリングを行っているほか、昨年度よりコンプライアンス委員長への直通連絡手段を明示し、少しでも相談しやすい体制を目指しています。また、常に時代・当社の実情に合ったコンプライアンス

体制が整備されるよう、発見された当社の課題について委員同士で議論を行い、より良いコンプライアンス体制の在り方について検討しています。その前提として、委員会内でさらにコミュニケーションが取りやすくなるよう、昨年度より、会社側からの諮問事項がない場合であっても、定期的に委員会を開催するなどの運用の変更も行いました。今後も当社のコンプライアンス意識の醸成・向上に貢献し、ステークホルダーから信頼される企業集団として、安定した経営を行い、企業価値を高めてまいりたいと存じます。

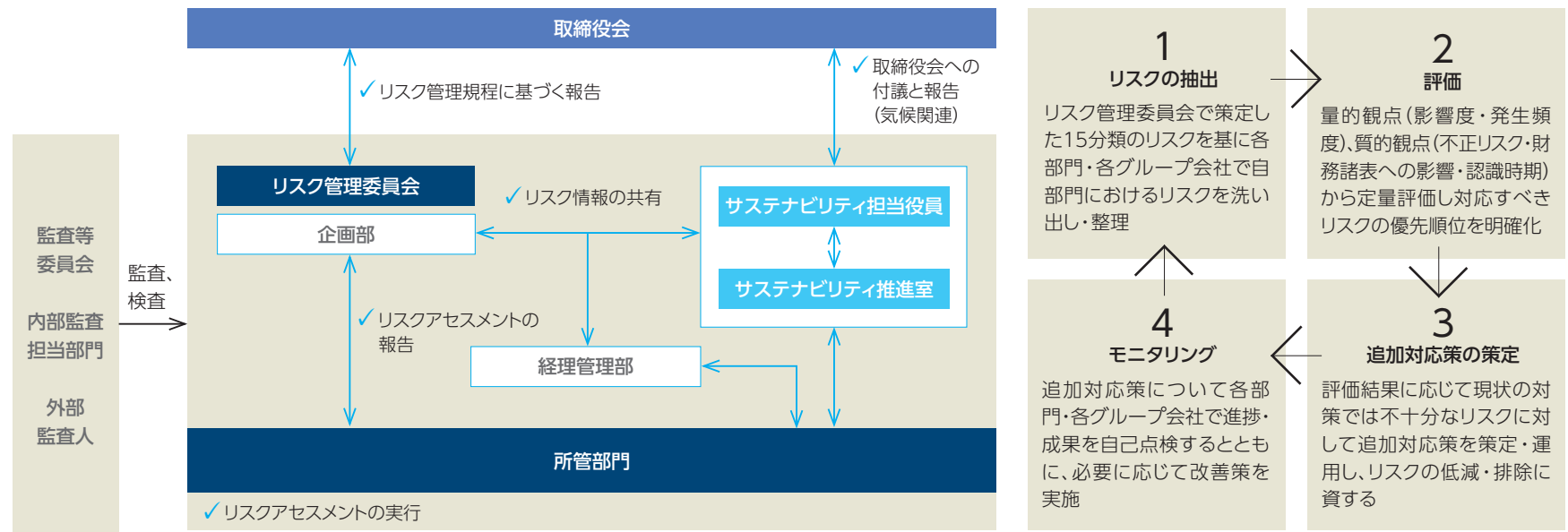


コンプライアンス委員会
委員長
大和 加代子

リスクマネジメント

リスクマネジメントを経営戦略に不可欠なものと位置づけ、2018年にリスク管理規程に基づく「リスク管理マニュアル」を制定、グループ全社・全部門を対象としたリスクアセスメントを年1回実施しています。リスクアセスメントでは、所管部門ごとにリスク洗い出しと対応策を設定、これをモニタリングするとともに、リスク管理委員会での定期的なレビューを踏まえた施策の見直しや監査等委員会、内部監査担当部門、外部監査人による監査・検査を実施しています。

リスクマネジメントの体制とプロセス



リスクの抽出における重点項目の設定

企業を取り巻く環境変化を踏まえ、リスク管理委員会で策定する15分類のリスクのうち、特に優先的に対応すべき重点項目を毎年設定しています。2025年度においては情報セキュリティ、自然災害、グループ会社増加に伴う子会社管理、下請法等に挙げられる法改正リスク、人的資本の5つを重点項目に位置づけています。

具体的な取組み例としては、人的資本について、処遇制度の充実や社内コミュニケーションの促進など経営上の課題に応じた諸施策(▶P28)を講じているほか、情報セキュリティに関して「情報セキュリティ基本方針」に基づいた情報セキュリティインシデント対応マニュアルの制定や従業員へのデジタルリテラシー教育を行うなど、ネットワーク社会における事業継続リスクの一つでもある情報セキュリティに係るリスク低減に努めています。