

取締役会議長、社外取締役座談会

忖度なき闊達な議論を通じて 当社の企業価値向上を支えていく

出席者: 松田 裕司(取締役会議長 会長) / 長坂 隆(社外取締役) / 石川 雄三(社外取締役) / 宮下 律江(社外取締役)

長期ビジョン「ビジョン2035」の策定

松田: 昨年就任した木村社長の強い思いもあり、当社グループは2035年の長期ビジョンを見直しました。製紙事業と環境関連事業については、これまで「両輪」と表現していましたが、これを一つの集合体の事業としていくとの方針も打ち立てました。この評価についてお聞かせください。

長坂: はい。取締役会でこのビジョン2035策定の議論が始まった際、私たちが最も意識したのが、10年後の

当社の姿を、株主・投資家の皆様にご納得いただけるものにすること、そして役員や社員、協力会社も含めたステークホルダーの皆様が自分事として共感できるビジョンにすることでした。これらを意識しながら、取締役会として丁寧に議論を重ねてきたと思います。

石川: 長期ビジョンにおいて事業ポートフォリオが先に決まっていた中で、その実現に向けてどう行動していくのか。正直に申し上げると、当初の議論には具体性やリアリティに欠けている部分がありました。環境関連事業で利益の半分を稼ぐという方向性には合意していても、

それをどう具体的な行動に結びつけるのか、あえて厳しい指摘もさせていただきました。しかし、ビジョン2035の議論を経て、そこからバックキャストして3年間の第7次中期経営計画を策定し、具体的な中身や長期ビジョンとの整合性について突っ込んだ議論ができたのは非常に良かったと思います。

宮下: ビジョン2035の「つくる、ふたたび。未来へ」というキャッチフレーズも、私はとても良いと思っています。紙の産業の中でこれまで長い歴史を積み重ねてきた特種東海製紙が、製造業の「つくる」だけでなく、新たに環境関連事業にも軸足を移していく、いわば、新たに生まれ変わるスタート地点でしたので、未来に向けてワクワク感を感じさせる、短くてわかりやすい言葉で示すことができたと感じています。特に、「未来へ」という言葉からは、製紙業が斜陽産業ではなく、循環型社会をリードする未来に向かう産業であることが伝わり、社員一人ひとりが会社とともに成長できるという期待感も凝縮されていると感じます。

第7次中期経営計画の策定プロセス

松田: 第7次、第8次、第9次と経て2035年の長期目標に至るということで、第7次中期経営計画は「Turn 1 (BUILD)」と位置づけ、第7次中期経営計画の3年間で

左より

代表取締役会長 松田 裕司

社外取締役 長坂 隆 石川 雄三 宮下 律江



取締役会議長、社外取締役座談会

経常利益80億円、ROE7%以上の確実な達成を目指すとしていました。この策定プロセスをどう振り返りますか。

長坂: 今回の中期経営計画は、木村社長就任直後から策定作業が始まり、取締役会の場合だけでなく、集中的に議論する場を複数回設け、内容も何回もリバイスしてきました。特に成長投資と株主還元の資金配分については重点的に議論をしてきました。社外取締役としては、当然のことながら、資本コストを意識した経営が重要との観点から、投資の内容やリスク許容度を含め、本当に企業価値向上に直結するのかを厳しく問い、議論をしてきたと思います。

宮下: 今回の中期経営計画策定で印象的だったのは、昨年6月末に木村社長が就任された直後の8月に実施した役員合宿です。社外の会場で役員同士が膝を突き合わせて議論する場に私たち社外取締役も同席しました。当初、各役員の発表を聞いた際には、製紙事業は非常に堅実で「守り」は固まっているものの、成長への「攻め」がやや弱い印象を受けましたし、一方で環境関連事業は、新しいことへの挑戦という気持ちや夢も多々ありながらも、実現に向けた道筋が漠然としている印象を抱きました。そこから、夢物語ではなく、投資家視点でも社員の皆さんの視点でも、自分事として納得のできる、実現性が見える内容に落とし込むまで何度も議論を重ねてきました。

石川: 私は、第7次中期経営計画に関しては、既存事業の

「深化」と新規事業の「探索」の両方をしっかりやらなければ、ビジョン2035につながらないということをかねてから何度も申し上げてきました。成長分野を支える上での土台は製紙事業です。厳しい市場環境下にあるとはいえ、まったく成長機会がないわけではないので、その戦略や方針についても議論してきました。

長坂: そうでしたね。かなり議論をしてきましたから、経常利益やROEの目標数値については、理想と現実のはざままで様々な前提を置いて何度もシミュレーションを繰り返し、蓋然性を高めていった結果、出てきた数値と理解しています。社外取締役としての希望はありますが、数値が絵に描いた餅で終わっては意味がありませんので、戦略と目標値の整合性、そしてその実現可能性が十分に担保されているかを特に意識して確認しました。具体的には、前提条件が楽観的すぎないか、戦略投資の果実が収益として表れるタイミングは現実的なのか、ROE向上のための施策はどのような形で数値に表れてくるのかなどを確認しました。

石川: 我々としては、リスクもちろん、攻めのためのガバナンスも意識して、機会があるなら思い切って投資もすべきだし、人材もしっかり割り当てないといけないといった意見も申し上げましたよね。既存事業の深掘りも含め、攻めのガバナンスを意識した議論ができたと思っています。中期経営計画は連続性がありますから、「先のことには楽観的で目先のことには非常に保守的」というこれまでの姿勢を改めるよう、議論の場では社外取締役



代表取締役会長 松田 裕司

の立場から厳しい意見を申し上げる場面もありました。

宮下: そうですね。ROEについても、この3年間で7%という目標数値は、当初、投資家視点で見れば低いと思いましたが、第7次中期経営計画は新しいポートフォリオを成長段階に持っていき地固めの段階と位置づけるとの執行側の考えに、私たちも最終的には納得し合意しました。この3年間でどれだけ強い組織と事業ポートフォリオをつくれるか。グループ一丸となった「一体感」のある実行を期待したいですね。

PBRの改善と資本市場を意識した経営について

長坂: 当社のPBRが1倍を割れている現状については、取締役会のメンバー全員と共有し、非常に重要な課題として重く受け止めています。資本コストを上回る収益力を確保するためには、とりわけROEの向上が

取締役会議長、社外取締役座談会

不可欠です。ですから、今回の中期経営計画で定めた取組みをしっかりと実行していくことが、PBR向上の観点でも重要な位置を占めます。同時に、資本市場に対して、当社の取組みを正しくご理解いただくためのIRやSRの努力も、適正株価の形成に向けては非常に重要です。取締役会でも定期的に投資家との面談内容について報告を受けていますし、社外取締役としても、資本市場からの声を適切に経営に反映できるよう意識していきたいですね。

宮下: はい。やはり社外取締役の存在価値は、株主と経営の中間に位置していることにあってと思っていますので、企業経営のかじ取りにおいて、私たちは株主目線で見たときの経営のあり方を常に意識しながら、企業価値の向上に寄与できるよう効果を生み出していくことが大事だと考えています。

石川: そうですね。資本市場の声、投資家の方々の考え



社外取締役(監査等委員) 長坂 隆

方に常に聞く耳を持つことは非常に重要です。その上で、当社が何のために存在するのかといった、自分たちの確固たるアイデンティティを持って、お客様、社員、株主の皆様などのステークホルダーに報いていくことが大事だと思っています。

松田: 資本市場の視点という意味では、今回、当社の株主還元については、株主優待も含めて、社外取締役の皆様とは相当議論をしてきました。その結果、これまで総還元性向30%以上としていた目標も、今回の中期経営計画では、配当性向50%またはDOE4.0%のいずれが高い方と、より高い基準へと踏み込みました。皆様には株主目線の経営という点で、多々貴重なご意見をいただいております。株主優待の継続についても、引き続き検討課題として議論を続けていきます。

マテリアリティの見直し

松田: マテリアリティについても、従来のSDGsの17のゴールに基づいて特定した内容から、当社が向かう方向性を見極めた内容へと見直しました。こちらについてどうぞ評価されていますか。

長坂: 以前のマテリアリティは、SDGsも意識しながら網羅的に羅列していたところがありました。今回、長期ビジョンの見直しと中期経営計画の策定にあたって、マテリアリティも見直すべきとの議論が出て、重要課題の発生可能性と当社へのインパクトを整理し、戦略的マテ



社外取締役 石川 雄三

リアリティと基盤マテリアリティで計5項目に集約・特定しましたが、ビジョンや中期経営計画と連動して企業価値向上に寄与する内容になったと思います。

石川: そうですね。私たちも形式的なものから、成長のために対応することを意識した、より実効性の高いマテリアリティに転換できるよう意識して議論してきました。

宮下: 私は、山林資源に対する取組みや、気候変動を踏まえた燃料リサイクルの取組みなど、特種東海製紙らしさも反映したマテリアリティに整理し直すことができた点はとても良かったなと思っています。

取締役会の実効性とガバナンスの高度化

宮下: 私は就任後3年が経ちますが、取締役会での議論は特にここ最近、ステークホルダーの視点を意識した外

取締役会議長、社外取締役座談会



社外取締役 宮下 律江

向きの議論に変化したと感じています。木村社長は、社外取締役や社内・社員目線など、いろいろな方の意見を踏まえて発言され、その意味では融合的な進め方との印象もあるのですが、それでも社長の中に一本筋が通った強いこだわりや強い思いを感じることもあります。

石川: 私もこの1年で議論の質が着実に向上したと感じています。プラクティカルな視点で物事を見ていた木村社長の目線がどんどん広く、高くなってきているという変化も感じます。取締役会での議論を、「活発」というきれいな言葉でまとめて良いのかと思うほど厳しい指摘もしていますが、当社には真摯に耳を傾けてくれる文化があり、指摘内容もしっかりと受け止めてくださいます。議論のベースに、社内・社外取締役メンバーの相互に信頼関係が醸成されていることが大きいと思います。

長坂: 確かに、侃々諤々の議論も、根本的なベースに信頼関係が構築されている、という点は私も同感です。木村社長にとっては就任後、初の中期経営計画の策定で、強い意気込みも感じましたし、特にビジョン2035で描いた10年後の姿からバックキャストして中期経営計画を位置づけた点は、とても印象深く、本中期経営計画の特徴と感じます。松田会長の社長時代の基盤をしっかり引き継いだ上で、新社長らしい強い信念と新しい視点で、挑戦が深化していると感じます。

石川: ただ、敢えて課題を挙げるならば、予算未達の際に、知恵を絞り尽くして何としてでもリカバリーしようといった目標に対する執着度の点で、全社で価値観が共有されているのか不安に感じる時があるのですね。

松田: その点は、私も木村社長も、同じ問題意識を共有しています。木村社長は、予算未達の場合のリカバリー策について、現場と徹底的に議論をするべく動いていますので、石川さんのご指摘のポイントは今後、大きく変わっていくはずだと思います。

長坂: ところでガバナンスの高度化という視点でいうと、取締役・執行役員を対象に譲渡制限付株式報酬制度を導入したほか、執行役員の契約形態をこれまでの雇用型から全面的に委任型に移行するなど、経営陣の責任とインセンティブとを明確化できた点は大きな前進でした。喫緊の重要課題は、今回策定した中期経営計

画目標を確実に達成することで、そのためにはグループ全体が同じ方向にベクトルを合わせ、適切な経営資源配分をもとに、事業ポートフォリオの見直しも進め、社長の下、実行力を高めていくことが重要です。私たちも社外取締役として、独立した立場から、既存事業での事業ポートフォリオの見直しや、新規事業での挑戦性とリスク面でのバランスなどを検証し、企業価値の向上に結び付け、経営の意思決定の質を高められるよう、尽力していきます。

宮下: 加えて指名報酬委員として一言補足しますと、世の中には委員会が執行側の提案を追認する形の会社もあるようですが、当社においては松田会長が社長の時から、役員候補者の指名や報酬制度についても、委員会が機能する形で進めています。

松田: 皆さん、いろいろありがとうございます。ROEに関しては9年後に9%を目指すスピード感では不十分だというご意見も含め、それぞれに専門的知見のある社外取締役の皆様のご意見が、当社取締役会の高度化に大きく寄与していると感じています。これからも執行側と社外取締役の皆様とが一体となって、木村社長体制を盛り立て、サポートしていけるようよろしくお願い申し上げます。

取締役会の実効性評価

2025年度の実効性評価

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を醸成し、積極的な議論を行っています。

2025年度は、2035年に向けた長期ビジョン「ビジョン2035」とその最初の3ヵ年となる「第7次中期経営計画」の策定、新中期経営計画に関連して資本政策、マテリアリティ見直し、報酬制度検討（役員・従業員向け株式報酬制度導入、役員報酬制度見直し）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 5.7議題/回【12回/69議題（報告事項含む）】
 平均開催時間 1時間56分

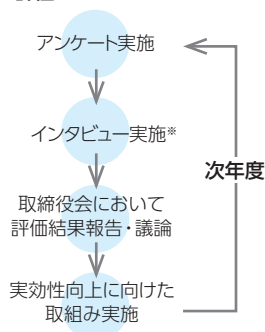
主な議題内容

経営関係	新中期経営計画、新長期ビジョン
株式、株主還元関係	資本政策、株式分割、株主優待、政策保有株式保有方針
サステナビリティ	マテリアリティ見直し、DX
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

2025年度の実効性評価

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います。なお、2025年度は第三者機関による調査は実施しておりません。

評価プロセス



※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) 株主などとの対話

評価結果

今回の評価により、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と課題であることを確認しました。

- (1) 構成・運営
 - 取締役会全体として、責務を果たす上で必要な知識、能力、経験ならびに多様性が確保され、自由闊達で積極的な議論がなされていること。
 - 取締役会での審議を充実させるために社外取締役の理解しやすい資料の工夫や取締役に必要な知見や見識を深める機会の提供などで改善の余地があること。
- (2) 経営戦略・経営計画
 - 長期ビジョンや中期経営計画などの重要議題については十分な機会と時間が確保され、包括的で多角的に議論が概ね行われたこと。
 - 経営計画で定める目標や経営指標を意識した議論や未達の際の改善策、企業価値向上に必要な変革を行うための組織横断的な取組みや意見交換、相互牽制機能の促進について、なお深化の余地があること。
- (3) リスク管理
 - グループ全体に対して、リスク管理委員会や内部統制・監査室を中心とした対応プロセスや情報共有体制の整備が進んでおり、取締役会による監督機能も概ね有効に機能していること。
 - グループ会社を含むコンプライアンスリスクの対応力向上や自然災害やサイバー攻撃、社会情勢の変化などが与えるリスク対応についての更なる議論を要すること。
- (4) 指名・報酬
 - 報酬においては報酬スキームの設計がインセンティブの仕組みとなっていること、また、指名・報酬については委員会で審議された結果が取締役会で報告されていること。
 - 指名・報酬委員会の審議内容について結果報告のみならず、委員会における審議過程や検討内容について、取締役会への共有が限定的であり、議論の透明性および理解の深化の観点から検討が必要であること。
 - 後継者育成計画を充実させ、将来の経営を担う人材層の厚みを増すための体系的な取組みが必要であること。
- (5) 株主との対話
 - 株主との建設的な対話を促進するための体制を構築し、対話した結果は取締役会に共有されており、非財務情報の提供も適切に提供され着実に改善されていること。
 - 対話の質の向上および経営への反映、ならびに情報開示の充実などの観点から、さらなる高度化が求められること。
- (6) その他
 - 取締役会のモニタリング化と経営会議の充実により、執行と監督の分離を促進させること。

2026年度の主な取組み

1. 執行と監督の分離を意識した取締役会での審議充実を図るためのさらなる工夫
2. 取締役として必要な見識・知識の提供機会の拡充
3. 指名・報酬委員会に諮問しているテーマの取締役会協議
4. 取締役会のモニタリング機能強化と執行側への権限委譲による執行と監督の分離促進
5. 経営指標を意識した経営の促進

取締役

2026年6月26日現在

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 入社佐野 倫明
取締役副社長
副社長執行役員1966年1月31日生
2004年 入社現職
事業推進センター長福井 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
兼 自然環境活用本部長石川 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

取締役の略歴につきましては招集通知をご覧ください。

https://www.tt-paper.co.jp/app/files/uploads/2026/05/20260527_sokai_1.pdf

スキル・マトリックス

当社取締役会は長期計画「ビジョン2035」における収益性向上に向けた土台構築の期間として位置づけた第7次中期経営計画(対象期間2026年4月から2029年3月)を実現するために必要となる経験・見識・専門性などを有する取締役を選定しています。

第7次中期経営計画では、成長エンジンである再資源化ビジネスでの既存事業の

基盤強化と新規領域・新規事業参入による中長期的な収益規模の拡大、製紙3事業での既存ビジネスの収益安定化と新たに収益をけん引する事業創出、人的資本経営やDXの推進、コンプライアンスの徹底およびリスク管理体制の強化を図るため各取締役の知見や経験を経営全般に反映させ、持続的な経営の実現を目指せるものと判断しています。

(2026年6月26日現在)		在任年数	所有する 当社株式数	取締役会	監査等 委員会	指名・報酬 委員会	コンプライアンス 委員会	スキル									
								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		15年	17,538株	12/12回	—	●	—	●	●	●					●		●
木村 隆志		1年	5,700株	10/10回	—	●	—	●	●			●	●				
佐野 倫明		10年	2,300株	12/12回	—	—	—	●			●				●	●	
福井 里司		2年	4,157株	12/12回	—	—	—	●	●			●		●	●		
石川 雄三	社外 独立	4年	3,800株	12/12回	—	●	—	●		●				●			●
宮下 律江	社外 独立	3年	700株	12/12回	—	●	—	●						●	●	●	
長坂 隆	社外 独立	4年	1,900株	12/12回	16/16回	●	—	●				●					
檜垣 直人	社外 独立	3年	700株	12/12回	16/16回	—	●						●			●	
大和 加代子	社外 独立	3年	500株	12/12回	16/16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、税理士などの資格を有する
	コンプライアンス・リスク管理	コンプライアンスなどに関する知識、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

取締役など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取締役の選解任、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(2025年度)

長坂 隆 (委員長)	独立社外取締役 監査等委員
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	代表取締役会長
木村 隆志	代表取締役社長

主な活動(2025年度)

委員会開催回数	11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などの重要な人事および組織の検討、執行役員制度の見直しなど
報酬に関する事項	株式報酬含む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、業績連動報酬と譲渡制限付株式報酬を活用した報酬体系としています。

報酬構成(比率) 代表取締役社長の例

	50%	+	30%	+	20%
	固定報酬		業績連動報酬		譲渡制限付株式報酬
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		社外取締役、監査等委員である 取締役を除く取締役
報酬	役位、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 年実績比、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と 対象者ごとの目標達成状況を評価 して算出した額の合計		役位に応じた株式数

業績連動報酬の算定

$$\text{役位別業績評価報酬} \times \left(\frac{\text{連結営業利益(30\%)、連結経常利益(70\%)}}{\text{前年比増減率に基づく係数}} \times \frac{\text{連結営業利益(30\%)、連結経常利益(70\%)}}{\text{予算達成率に基づく係数}} \right) + \text{目標評価報酬} = \text{年間業績連動報酬額}$$

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

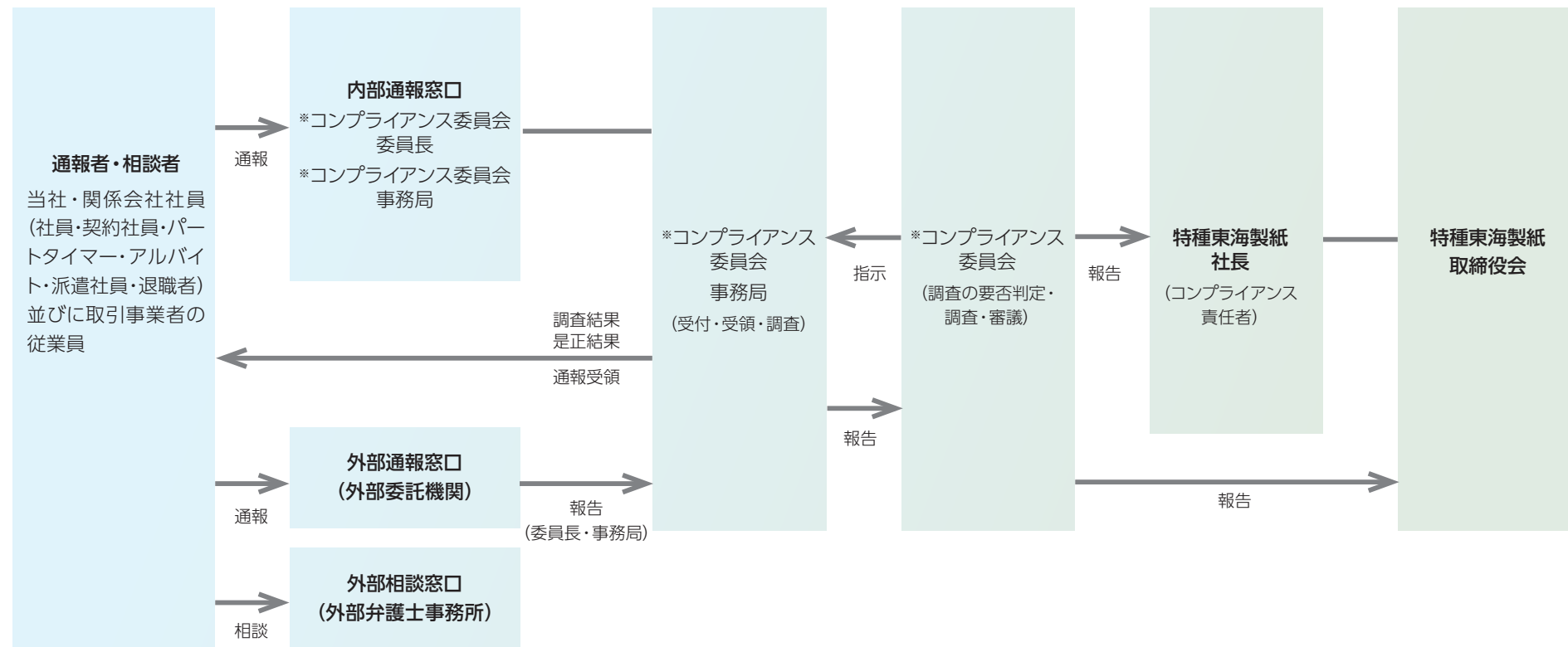
取締役会の諮問機関として、グループ全体のコンプライアンス体制の確立、浸透、定着を図ることを目的とし、コンプライアンスに関する組織・体制の審議、重大な違反に対する調査指示・再発防止策の審議・決定および取締役会への報告などを所管しています。また、公益通報を含む内部通報窓口の役割も担っています。委員会メンバーは過半数を独立社外取締役または社外有識者で構成し、委員長は委員の互選により選出され、独立社外取締役が委員長を務めており運営の透明性を確保しています。

また、各種ハラスメントの相談受付やハラスメントの未然防止と問題が生じた際に適切な早期対応を図ることを目的として、グループ全社にハラスメント相談室を配置しています。

構成(2026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
寶子山 典 孝	上席執行役員コーポレートセンター長

通報・相談対応フロー



※公益通報対応業務従事者

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。

リスクの抽出・評価に関しては、各部門において影響度（経済的損失）と発生頻度から量的評価を行うほか、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。2026年度においては、グループ会社管理に関するリスク、人的資本リスク（人材確保）、労働災害リスク、インフレ・地政学リスク（調達）など、計10項目を重点項目に位置付け、リスクマネジメントにおけるプロセスに従って、対応策の策定、モニタリングの実施を行っています。

リスクマネジメントの体制とプロセス

