

【Governance（ガバナンス）】

ガバナンス

企業倫理と遵法精神に基づき、経営の透明性を確保しながら、競争力の強化を目指しています。経営者の活動を含む企業活動全体が社会的良識にかなうとともに多様なステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と企業価値・株主価値の向上を図っていきます。

そのため、コーポレートガバナンス体制を確立し、これらの強化・充実に努めるとともに、内部統制の充実やコンプライアンス経営の強化に資する内部通報制度の適切な運用、成長分野や基盤強化分野における知的財産の管理に取り組んでいます。

社外取締役メッセージ



金澤 恭子

紙・パ業界はROEおよびPBRが共に低迷しています。市場も縮小してゆくとみられており、為替を含めた原材料価格の影響を受けやすい産業構造となっています。長期的な企業価値向上のためには事業の多角化・デジタル化・国際化に向けた、事業ポートフォリオの再編が急務です。

一方、中計は、現在の事業ポートフォリオを前提として、各既存事業の目標の足し算となりがちです。中計に示すことができないこともありやむを得ないのですが、各事業年度において中計の基となった各事業の目標の達成という結果に経営陣が満足してしまう危険性があると考えています。中計で示した数値目標を達成しつつも、定期的に各事業の定量評価を行い、所謂「4象限フレームワーク」のDに属する事業は勿論のこと、Cに属する事業についても切出しを検討し、Aに属する事業への資源および資金のシフトを行うことで、事業ポートフォリオの最適化を図り、継続して稼ぐ力をつけることを望んでいます。

このような第6次中計期間中の経営によって、第7次中計策定時には、第6次策定時とは異なる事業ポートフォリオが前提となっていることに期待しています。



磯貝 明

当社グループが主要事業として生産・販売している汎用および高機能紙パルプ製品は、大気中のCO₂の固定化物である再生産可能な木質バイオマス（生物資源）および古紙を主原料としています。したがって、紙パルプ製品の質的・量的拡大は、化石資源のみに依存しない循環型社会基盤の形成には不可欠です。しかし、現在の紙パルプ製品のサプライチェーン、製造プロセスは、エネルギー多消費型であり、CO₂の排出量を2050年までにプラスマイナスで合計ゼロにする（これは目標ではなく、ミッションです）ためには、再生可能エネルギーの比率拡大、革新的で省エネルギーのパルプ化・製紙技術の開発と実用化など、限られた時間内に極めてハードルの高い、多大な資金投入を要する対応が求められています。

一方、当社グループには広大な社有林があり、大気中のCO₂の固定化物である膨大な森林資源を有しています。この社有林の森林資源を適切に紙パルプ原料あるいは再生可能エネルギー源として利用・管理し、伐採・植林・育林の循環を段階的に拡大して進めることは、紙パルプの製造プロセスで避けられないCO₂の排出量をマイナスすることができる唯一の方法です。2050年までにCO₂の排出量をゼロあるいはマイナスにするためには、個別の革新的省エネ技術の積み重ねだけでは不可能です。これまでの価値基準では成り立たない事業でも、2050年のカーボンニュートラルのミッション達成のためには、現在のトランジション段階で挑戦的な戦略、技術開発、投資が必要です。これまでは当社グループのCO₂排出量削減に貢献してこなかった社有林を、価値を生む森林資源として改めて検討すべき時期です。



長坂 隆

本年度から従前、指名委員会（3名）、報酬委員会（3名）で運営していた2つの委員会を統合し、指名・報酬委員会として社外取締役4名、社内取締役1名の計5名の構成としました。

これにより一層の客観性と透明性を確保しつつ、経営層の後継育成と報酬という重要かつ大きなテーマを一体として効率的に議論できる場が出来ました。当社グループの持続的な存続と更なる成長のため、後継者計画の策定・運用は喫緊の課題ですし、中長期的な視点から経営層の育成も重要な課題です。同時に経営陣への適切なインセンティブの付与の観点から報酬についての方針や制度設計、そして個別の報酬について客観性を持たせつつ検討していく必要性もあります。このような状況から今年度はほぼ毎月1回のペースで委員会を開催し、活発に議論を進めています。

当社グループは指名・報酬委員会のほかに社外3名、社内1名の取締役・監査役で構成されるコンプライアンス委員会も設置しています。ますます重要性を増しつつあるコンプライアンスの課題に社外の目から監視機能を持たせています。

今後とも社外役員としての役割をしっかりと認識して当社グループの企業価値の向上に貢献していきたいと思っております。



石川 雄三

当社グループを取り巻く環境はかつてないほど大きく変化しています。歴史的な円安に加えロシアによるウクライナ侵攻によるエネルギーの高止まりが続いており、急激な原燃料価格の上昇への対応は待たなしの状況です。また、ビジネスのデジタル化は、コロナ禍による非接触のコミュニケーション志向が引き金となり進展が加速しており情報媒体としての紙の需要は縮小傾向が持続しています。

そのような事業環境の中、当社グループはエネルギーと原料のリサイクル化などに取り組み、CO₂の排出量を2030年度で2013年度比▲38%削減するという経営目標に向けて着実に進化しています。併せて、脱プラスチックの要望に応えると同時に需要が縮小している商品の売上・利益を補うべく、循環資源である紙の用途の拡大に加え、新たな機能を持つ商品の開発を積極的に進めていることは、今後の事業拡大に期待できる部分であります。現時点では部分的な取組にとどまっているデジタルトランスフォーメーションについても、社員のリスキリングを推進し、製造現場にとどまらずバリューチェーン全体の効率化と顧客満足度の向上を目指した取組を進め、次期中期経営計画期間に成果が出ることを期待しています。

役員一覧

取締役会

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

渡邊克宏
取締役
常務執行役員

1960年 10月6日生
1999年 入社

佐野倫明
取締役
常務執行役員

1966年 1月31日生
2004年 入社

毛利豊寿
取締役
執行役員

1966年 6月21日生
1991年 入社

大沼裕之
取締役
執行役員

1965年 2月23日生
1987年 入社

金澤恭子
社外取締役

1965年 10月11日生
2018年 取締役就任

磯貝明
社外取締役

1954年 10月19日生
2020年 取締役就任

長坂隆
社外取締役

1957年 1月13日生
2022年 取締役就任

石川雄三
社外取締役

1956年 10月19日生
2022年 取締役就任

監査役会

河合稔
常勤監査役

1958年 3月10日生
1980年 入社

上田廣美
社外監査役

1959年 6月28日生
2015年 監査役就任

檜垣直人
社外監査役

1968年 12月11日生
2022年 監査役就任

取締役のスキルマトリクス

		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
松田 裕司	男性	11年	●	●	●	●	●			
渡邊 克宏	男性	8年		●				●		
佐野 倫明	男性	6年		●				●		
毛利 豊寿	男性	8年		●		●		●		
大沼 裕之	男性	6年		●			●			
金澤 恭子	女性	社外 独立	4年	●		●				●
磯貝 明	男性	社外 独立	2年	●			●			
長坂 隆	男性	社外 独立	3年	◎委員長					●	
石川 雄三	男性	社外 独立	—	●	●	●		●		

取締役会実効性評価の概要

取締役会実効性評価にあたって

当社グループは、取締役会の実効性向上を目的に「取締役会の自己評価」を毎年1回行い、実効性の現状を評価・分析し、次年度の実行性向上に向けた取り組みに活用しています。

(評価プロセス)

2021年度は、全取締役・全監査役を対象として取締役会事務局がアンケートを配布回収し、取締役会の構成、運営、議論、取締役のパフォーマンスなどについて選択・記述式の併用で自己評価を実施しました。アンケートの集計・分析結果は事務局から取締役会に報告し、課題の認識と次年度の取り組みについて取締役会で確認しています。

(結果概要)

今回の評価結果では、総じて取締役会が引き続き実効的に機能していると確認でき、特に取締役会の運営においては、審議の充実を図るため、必要時間の確保、議題の事前説明や資料・情報の事前共有、更には自由闊達な意見交換の創出の取組みなどについて高い評価となっていました。

更に、前年度から始めた経営課題検討会議は、社外を含む取締役・監査役全員が出席し、経営の諸課題を取締役会で審議する前の事前検討会議と位置づけ、これが取締役会の審議充実に大きく寄与していると評価され、実効性向上の更なる実現が確認できております。

2022年度の実効性向上に向けた取り組み

2022年度においては、前年度の取組みを継続しつつ、取締役会や経営課題検討会議での企業価値向上、資本効率の観点から中長期的な方針・施策を協議する機会の更なる創出や諮問委員会での後継者育成計画や報酬に関する検討と取締役会への提言、社外取締役・社外監査役へのトレーニングやコミュニケーション機会の創出をテーマとして取り組む予定です。

今後も取締役会の定期的な自己評価と分析を行い、効果的な課題認識と改善に取り組み、持続的な取締役会の実効性向上を目指してまいります。

役員報酬制度

■ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

取締役の報酬が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、個々の取締役の報酬は、各々の担当職務と責任、業績への貢献等を反映した水準とすることを基本方針としております。

具体的には常勤取締役（業務執行取締役）の報酬は固定報酬としての基礎報酬、業績連動報酬および株式報酬型ストックオプションにより構成し、経営の監督機能を担う非常勤（社外）取締役の報酬は基礎報酬および株式報酬型ストックオプションから構成しております。

a. 基礎報酬

当社グループの取締役の基礎報酬は金銭報酬とし、役員報酬基準金額（定額）に「役位」、「代表権の有無」、「在任年数」および「常勤・非常勤」に応じて定めた基準値を乗じて月額基礎報酬を決定しております。

b. 業績連動報酬

業績連動報酬は金銭報酬とし、業務執行取締役が持分法適用会社を含む連結対象会社全体の経営を意識し、継続的な利益確保を実現することが、企業基盤の強化と企業価値の向上を成し、持続可能な企業集団の源泉になるという理由から連結経常利益を指標としております。業務執行取締役および執行役員に対する業績連動報酬額は、直前に終了した事業年度の連結経常利益2%以内を年間総額の上限とし、役位等に応じて定めた上記基準値、各取締役の担当職務と責任、および業績への貢献度を考慮したうえで取締役の個人別の業績連動報酬額を決定し、当該報酬額を12で除した額を毎月支給しております。なお、当連結会計年度の連結経常利益は5,733百万円となりました。

c. 株式報酬型ストックオプション

業績と株式価値との連動性を強固なものとし、株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主の皆様と共有することで、取締役の中長期に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気を一層高めることを目的に、取締役に対して株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割当てております。各取締役に対し、各取締役の月額基礎報酬の2倍の額に決算期末前3ヵ月間の平均株価で除して算出した株式数（単元未満株切り捨て）を、原則として株式報酬型ストックオプションにより付与しますが、特に職務上の功績が顕著な場合は30%の範囲内で特別に加算することがあります。株式報酬型ストックオプションは、毎年定時株主総会の日以降、原則として7月度の取締役会で新株予約権発行を決議し、個別の割り当てを行っております。

d. 報酬等の額の割合と報酬委員会への諮問に関する事項

当社グループは、個人別の取締役報酬に対する金銭報酬（基礎報酬および業績連動報酬の合計）および株式報酬型ストックオプションの割合を一定の水準に固定せず、株主総会決議により定められたそれぞれの報酬総額の上限並びに連結経常利益を指標とする業績連動報酬の年間総額に係る上限の範囲内において定められた個人別の取締役の報酬の原案について、取締役会が諮問機関である報酬委員会に諮問し、報酬委員会がその水準、体系、および個々の役員報酬額の適切性を審議しております。

■ 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

個々の役員への報酬の額については、取締役会から委任を受けた代表取締役社長松田裕司が決定しております。権限を委任した理由は、当社グループ全体の業績や事業環境等を踏まえ、総合的な評価を行うのに最も適しているからであります。当該決定については代表取締役委任した権限が適切に行使されるよう、取締役会は社外取締役、社外監査役または社外の有識者を含めて構成される報酬委員会に、取締役の報酬全般についてその水準、体系および個々の役員報酬額の適切性について諮問し、答申を受けることとしております。以上の手続きを経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

■ 当該事業年度に係る報酬等の総額

	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
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役	246	152	93	10人
(うち社外取締役)	(16)	(15)	(1)	(2人)
監査役	24	24	-	3人
(うち社外監査役)	(11)	(11)	(-)	(2人)
合計	270	176	93	13人
(うち社外役員)	(28)	(27)	(1)	(4人)

注) 報酬等のうち、業績連動報酬に含まれている新株予約権に関する報酬（非金銭報酬）は以下のとおりです
取締役：9名分20百万円（うち社外取締役2名分1百万円）

任意の委員会の設置状況

■ 指名・報酬委員会

当社グループでは、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬委員会を設置することにより、特に重要な事項に関して委員会で検討し、取締役会に助言を行っています。

過半数を独立社外取締役とする3名以上の委員で構成し、委員長（議長）は独立社外取締役から選出することを原則として、委員の互選により選任しています。

次の諮問事項（役割）について、その適切性について審議し、取締役会への助言・提案を行っています。

1. 株主総会に提出する取締役、監査役の選解任、後継者計画に関する事項
2. 役員報酬全般・個人別報酬及び報酬制度設計に関する事項、その他経営上の重要事項で取締役会が諮問する事項を審議・検討

委員長	長坂隆	独立社外取締役
委員	金澤恭子	//
	磯貝明	//
	石川雄三	//
	松田裕司	代表取締役社長

■ コンプライアンス委員会

当社グループ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コンプライアンス委員会を設置し、社外取締役または社外監査役もしくは社外有識者を含む5名以内で委員会を構成しています。

委員会は次の事項を所管し、委員会での審議結果を取締役に報告しています。

また、公益通報制度における内部通報窓口の役割も担っています。

1. コンプライアンスに関する組織及び体制の審議・承認
2. 重大なコンプライアンス違反（不祥事件を含む）が発生した場合の関連部門への調査指示、調査報告の受理
3. 重大なコンプライアンス違反に関する再発防止策の審議、決定及び取締役会への報告
4. 重要なコンプライアンス上の課題の審議、承認および取締役会への上程・報告

委員長	上田廣美	独立社外監査役
委員	檜垣直人	//
	姫野博昭	弁護士
	佐野倫明	取締役常務執行役員

コンプライアンス

■ 内部通報制度

企業活動において「コンプライアンスを守る」、「コンプライアンスは重要」とよく言われます。コンプライアンスは「法令遵守」のみならず、マナーを守ることやモラルある活動をするなども含めてコンプライアンスと考えられています。私たちは企業活動を行う上で、株主・取引先・お客様・近隣住民の皆様そして従業員とその家族など、多くの「ステークホルダー」と繋がりを持っています。私たちは、ステークホルダーの皆様からより厚い信頼を得ることができるよう誠実に活動していきます。

当社グループでは、内部統制の充実並びにコンプライアンス経営の強化に資することを目的として、社員などから組織的または個人的な法令違反行為などに関する相談や通報の受付窓口を設置し、不正行為などの早期発見と是正を図る仕組みを作り運用しております。

通報窓口は、社内と社外に設け、社内窓口はコンプライアンス委員会を通報受付窓口とし、社外窓口は外部機関を通報受付窓口としています。

また、法令違反に該当するかを確認するなど相談できる窓口を外部弁護士事務所に設置しています。

なお、通報者や相談者が通報したことを理由に不利益な取り扱いの禁止を規程で定め、通報者保護を図っています。



