

# コーポレートガバナンス

当社グループの持続的な成長と  
中長期的な企業価値の向上を目指します

## 基本的な考え方

日本製紙(株)は、グループ経営の司令塔として、日本製紙グループが掲げる企業グループ理念に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、2015年11月に「コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方の指針を定めています。

当社は、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営の透明性を一層高め、公正な経営を実現することを経営の最重要課題としています。業務執行と経営の監督の分離を確保するため、執行役員制度を採用するとともに、取締役会の監督機能の強化に努めています。また、当社はグループ経営の成長戦略を推進し、傘下事業をモニタリングし、コンプライアンスを推進しています。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

### → コーポレートガバナンス基本方針

<https://www.nipponpapergroup.com/ir/20200515CGC.pdf>

### → コーポレートガバナンス報告書

(最終更新日 2020年7月1日)

<https://www.nipponpapergroup.com/ir/20200701cgr.pdf#page=1>

## コーポレートガバナンスの強化の取り組み

|        |   |
|--------|---|
| 2006年度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部統制システムの構築に関する基本方針を制定</li> <li>● 取締役の任期を2年から1年に短縮</li> </ul>  |
| 2013年度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員制度を導入</li> <li>● 独立社外取締役を導入</li> </ul>   |
| 2015年度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「コーポレートガバナンス基本方針」を制定</li> <li>● 取締役会の実効性評価を開始</li> </ul>   |
| 2016年度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事・報酬諮問委員会を設置</li> <li>● 独立社外取締役を2名に増員</li> </ul>  |
| 2019年度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立社外取締役を3名に増員</li> <li>● 社外取締役と社外監査役に女性各1名を選任</li> <li>● 人事・報酬諮問委員会の社外取締役過半を実現</li> <li>● 株式報酬制度「株式給付信託」を導入</li> </ul> |

## コーポレートガバナンス体制

### 取締役会

日本製紙(株)は、2006年5月に内部統制システムの構築に関する基本方針を制定しました。

当社の取締役会については、コーポレートガバナンス基本方針にその役割等を明記しています。

当社の取締役会は経営全般に対する監督機能を担い、法令・定款上取締役会が決定すべき事項とされている重要な業務執行の決定等を通じて、当社のためにもっとも適切な意思決定を行うとともに、当社の代表取締役社長およびその他執行役員の職務執行の状況を監督します。また、サステナビリティ(持続可能性)を巡る環境・社会的な課題の重要性に鑑み、役員および従業員の意識を高めるとともに、ステークホルダーに配慮しながら課題解決に向け積極的な取り組みを推進することを通じ、社会の持続可能な発展と当社グループの企業価値の向上を図ります。

また、当社の取締役会の構成は、各担当業務における業績とマネジメント能力に秀でた社内取締役と、専門的な知識や経験の豊富な社外取締役で構成することにより、知識、経験、能力のバランスおよび多様性を確保しています。2019年度は取締役会における社外取締役比率1/3を実現するとともに、社外取締役と社外監査役に女性各1名を選任しました。

### → 内部統制システムの構築に関する基本方針(第96回定時株主総会招集ご通知 P.46)

<https://www.nipponpapergroup.com/ir/syosyututi20200601.pdf>

## 経営執行会議

日本製紙(株)の経営執行会議は、社長の業務執行を補佐するために、原則週1回開催し、社長決裁権限事項など重要な業務執行の審議を行っています。その構成メンバーは、原則として、社長以下の取締役(社外取締役を除く)および取締役でない本部長です。

なお、月1回、経営執行会議の出席者に、社外役員と全工場長を加え、経営層での月次決算情報の共有化を図っています。

## グループ経営戦略会議

日本製紙(株)のグループ経営戦略会議は、必要に応じて開催し、事業分野ごとの経営戦略などグループに関する重要事項について審議を行っています。その構成メンバーには、当社経営層のほか、主要なグループ会社の社長も含まれます。

## 監査役・監査役会

日本製紙(株)の監査役は、取締役会をはじめ経営執行会議、グループ経営戦略会議などの重要な会議に出席し、取締役の業務執行について厳正な監視を行うほか、会社業務全般にわたり適法・適正に行われているかを厳しく監査しています。

監査役会は、「日本製紙グループ監査役連絡会」を主宰し、主要グループ各社の監査役と監査方針・監査方法などを定期的に協議するほか、お互いに情報交換を実施するなど連携強化を図り、グループ監査の充実に努めています。

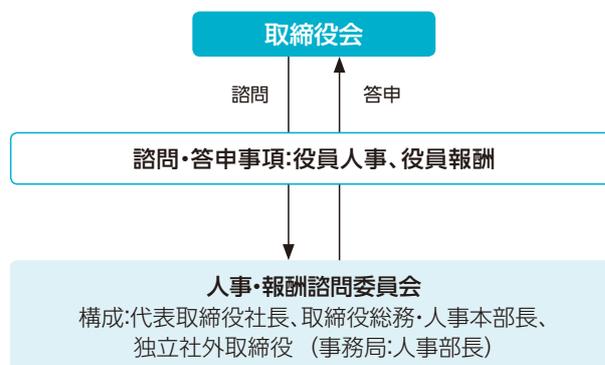
## 経営監査室

日本製紙(株)では、社長直属の経営監査室が、当社およびグループ各社の内部監査と財務報告にかかる内部統制の整備・運用状況の総合評価を行っています。内部監査は、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で行われます。

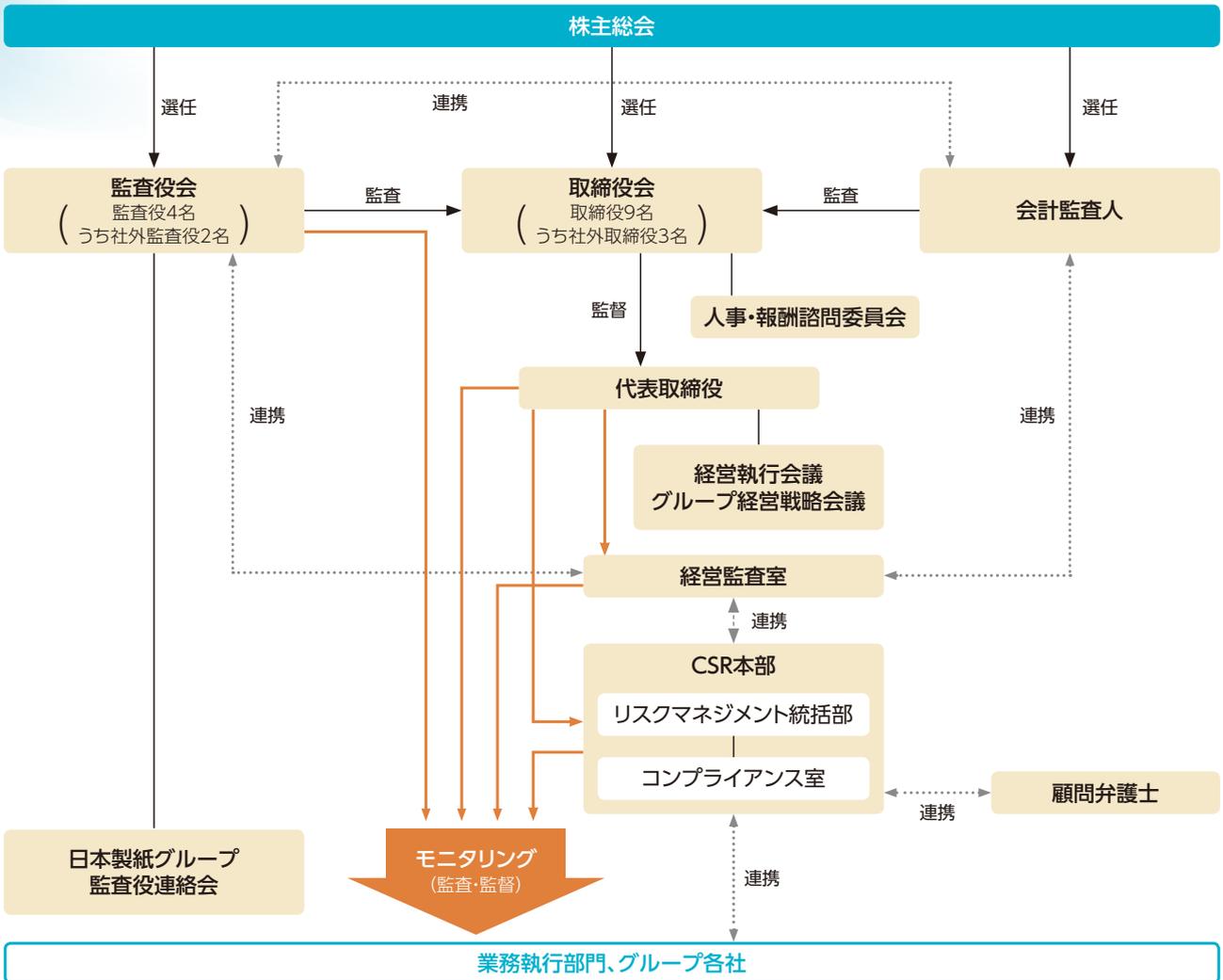
## 人事・報酬諮問委員会

コーポレートガバナンス基本方針に明記している通り、日本製紙(株)の人事・報酬諮問委員会は、取締役および監査役候補者の選任プロセス、資質および指名理由、独立社外役員にかかる独立性判断基準等ならびに役員報酬体系等に関して、取締役会から諮問を受けて、その適切性などについて検討し、会社の業績などの評価も踏まえ、答申を行います。同委員会は、代表取締役社長、取締役総務・人事本部長および独立社外取締役で構成され、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ながら検討を進めます。当社の取締役会は、人事・報酬諮問委員会の答申を得て、取締役・監査役候補者の指名および取締役の報酬等の決定を行います。

### 人事・報酬諮問委員会の構成と機能



コーポレート・ガバナンス体制図 (2020年7月1日現在)



コーポレートガバナンス体制一覧 (2020年7月1日現在)

|                    |  |
|--------------------|--|
| 組織形態               | 監査役会設置会社   |
| 取締役会議長             | 取締役会長 馬城 文雄  |
| 取締役人数              | 9名(うち3名が社外取締役)   |
| 監査役人数              | 4名(うち2名が社外取締役)   |
| 独立役員の選任            | 5名(うち3名が社外取締役、2名が社外監査役)                                    |
| 2019年度<br>取締役会開催状況 | 開催回数：14回<br>取締役平均出席率：98.4%(うち社外取締役：97.4%)<br>監査役平均出席率：100% |
| 2019年度<br>監査役会開催状況 | 開催回数：13回<br>監査役平均出席率：100%                                  |
| 会計監査人              | EY新日本有限責任監査法人  |

## 独立役員

日本製紙(株)は独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しています。なお当社は、社外取締役および社外監査役の候補者を決定する際に、法令に定める社外性の要件(過去に当社および当社の子会社の取締役、使用人などとなったことがないこと)に加え、東京証券取引所が定める独立性判断基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生ずるおそれがないことも加味して、その独立性を判断しています。

### 社外取締役

|       |  |
|-------|--|
| 藤岡 誠  | 藤岡氏は、通商産業省(現経済産業省)における大臣官房審議官、アラブ首長国連邦駐劔特命全権大使などを歴任された一方、民間企業の経営幹部としてのご経験をお持ちであり、官・民両方の経験を通じて培われた幅広い見識と国際感覚を活かし、当社の取締役の職務執行について客観的な立場から監督と助言をいただけると判断しております。 |
| 八田 陽子 | 八田氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、国際的な会計事務所における豊富な経験と国際税務に関する高い見識、および当社社外監査役としての経験(2016年6月~2019年6月)を活かし、当社取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけるものと判断しております。              |
| 救仁郷 豊 | 救仁郷氏は、東京ガス株式会社においてエンジニアリングや人事、調達、営業、海外事業など幅広い分野に携わり、さらに同社の経営陣幹部として経営の舵取りを担ってこられた豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけるものと判断しております。               |

### 社外監査役

|        |  |
|--------|--|
| 奥田 隆文  | 奥田氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、司法機関における豊富な経験と法律の専門家として培われた高い見識を当社の監査に活かして、中立・客観的な視点で当社取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献していただけると判断しております。 |
| 青野 奈々子 | 青野氏は、幅広い分野の民間企業における取締役・監査役の経験と、公認会計士として培われた高い見識を当社の監査に活かして、中立・客観的な視点で当社取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献していただけると判断しております。            |

## 取締役会の実効性評価

日本製紙(株)は、取締役会の機能を継続的に強化していくために、2015年度から取締役会の実効性を自己評価しています。

毎年1回、取締役会の運営や取締役会での議論などに関して、取締役会事務局が各取締役と各監査役に対しアンケートを取ります。担当取締役がアンケートの分析結果を取締役に報告し、取締役会は、報告内容の審議などを通じて取締役会の実効性を分析・評価し、その結果に基づき、実効性の向上に取り組んでいます。

## 2019年度における分析・評価結果の概要

取締役会の実効性についてアンケート形式での自己評価をふまえ、分析・評価を行いました。「取締役会の構成」、「取締役会の付議事項」、「取締役会の運営」、「取締役・監査役へのトレーニング」、「社外役員への情報提供・支援体制」という5つの項目について、全体として概ね適切であると評価しました。なお前回テーマに挙げた「社外役員がより活動しやすくするための支援強化」については、取締役会議事録の記載内容を充実させる、重要案件の事前説明を充実させる、グループ経営戦略会議などの社内会議にご出席いただくなどの改善に取り組みました。

今後とも、取締役会報告事項の拡充など、取締役会の機能強化に取り組んでいきます。

## 役員報酬

役員報酬は、人事・報酬諮問委員会(P.17)の答申を受けて、取締役会が決定しています。

### 月次報酬

取締役の月次報酬は、日本製紙(株)における職責に応じて基準額を定め、そのうち70%を固定的に支給し、30%については、原則として前事業年度業績に応じて増減した上で支給します。

業績評価の基準は、60%が当社単体業績(売上高、経常利益、ROAの対前年度増減率)、40%が当社グループ連結業績(売上高、営業利益、ROAの対中期経営計画達成率)です。なお、賞与、退職慰労金はありません。また、月次報酬のうち一定額を、役員持株会への拠出により当社株式の取得に当てます。取得した株式は在任中継続して保有します。

社外取締役および監査役については、月次報酬を固定的に支給します。なお、その職責に鑑み、役員持株会への拠出は任意とします。

### 2019年度にかかる取締役および監査役の報酬等の総額<sup>※1</sup>

| 役員区分 | 人数  | 報酬等の総額 |
|------|-----|--------|
| 取締役  | 11名 | 383百万円 |
| 監査役  | 6名  | 56百万円  |

※1 百万円未満は切り捨てて表示しています。

※2 当該事業年度中に退任した取締役2名および監査役2名を含んでいます。

### (参考) 社内取締役に対する報酬の全体像 (2019年度)

|        | 固定報酬                        | 業績連動報酬   | 株式給付信託                        |
|--------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 方式     | 現金支給                        |  | ポイント付与                        |
| 報酬枠    | 年額700百万円以内                  |  | 年25,000ポイント以内(1ポイント=1株)       |
| 支給時期   | 月次(賞与、退職慰労金はなし)             |  | 取締役退任時<br>(累積ポイントを株式等に換算して給付) |
| 算定方法   | 職責に応じて基準額を定め、そのうち70%を固定的に支給 | 職責に応じて基準額を定め、そのうち30%を原則として前事業年度業績に応じて増減した上で支給    | 役位に応じて定まる数のポイントを付与            |
| 業績評価基準 | —                           | 60%:単体業績(売上高、経常利益、ROA)<br>40%:連結業績(売上高、営業利益、ROA) | —                             |
| その他    | 一定額を役員持株会に拠出                |  | —                             |

(注) 社外取締役および監査役については月次報酬を固定的に支給

### 株式報酬制度の導入

取締役の報酬と日本製紙(株)の株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、取締役(社外取締役を除く)に対して月次報酬とは別に、株式報酬制度「株式給付信託(BBT:Board Benefit Trust)」を導入しました(2019年6月27日開催の第95回定時株主総会にて決議)。

## 社長の後継者および役員の育成

### 社長後継者

当社は、社長の後継者候補を、執行役員・取締役等の重要な役職を歴任させることで育成することにしていきます。執行役員・取締役の候補者については、取締役会の諮問機関として設置している人事・報酬諮問委員会において議論し、取締役に答申を行っています。答申を受けた取締役会は、答申内容や議論経過等を精査し、候補者を決定します。

取締役会は、このようなプロセスを通じて、次期社長となり得る候補者の計画的・継続的な育成を監督しています。

なお、社長の選解任のプロセスについては、役員候補者の決定と同じであり、人事・報酬諮問委員会が取締役会からの諮問を受けて検討し、答申を行います。

### 役員候補者の育成

将来的に当社の経営を担い得る人材確保という観点では、特に総合職を中心として、さまざまな職種・事業所間のローテーション実施、部長職または関係会社や海外子会社のトップといった重要なポスト・経営を補佐する立場への早期抜擢など、高レベルで密度の濃い業務・職務を経験させることにより、次世代の役員候補者を育成・選抜しています。

### 役員の研修等の方針

当社役員が、その役割および機能を果たすために必要とする事項(経済情勢、業界動向、法令順守、コーポレートガバナンス、財務会計、その他)に関する情報を継続的に提供するとともに、各役員が希望する外部研修への参加機会を確保することにより、役員の職務執行を支援しています。

## 社外取締役メッセージ

### 「日本製紙グループの中長期的成長に向けた認識」

社外取締役 藤岡 誠



#### 「木」をベースに価値創造

日本製紙グループは、「木とともに未来を拓く」というスローガンを掲げて、さまざまな事業を、積極的に展開しています。このスローガンは、まさに当社グループの独自性、社会的な価値および中長期的な成長の方向性を簡にして的確に示していると考えます。

当社グループの特徴的な強みは、持続可能な資源である「木」を高度に余すことなく活用する技術・ノウハウを多く有していることにあります。また、自らも、国内および海外に広大な森林を所有して、持続的な森林経営と原材料調達も実践しています。これら自社の経営資源と能力を活用して、木をベースに価値を創造して世の中の新たなニーズに応えていくことにより、当社グループは持続的な発展を遂げることができると考えます。

#### 事業構造転換と競争力強化

当社グループは、現中期経営計画において、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギーを成長分野と位置付けて多面的に事業拡大に努めていますが、それは以上のような基本的な考え方に沿ったものです。同様に、より長期の視点から、最先端のバイオマス素材であるセルロースナノファイバーなどパルプから派生する新たな機能性素材の戦力化にも重点を置いて取り組んでいます。

他方、既存の洋紙事業は、近年のIT化の進展などにより国内需要が縮小を続けていることが課題です。当社は、これに対して、洋紙事業の生産体制を再編成して収益力の改善に努めています。しかし、今後も国内需要のさらなる縮小が予想されますので、それに対する積極的な事業構造転換および競争力の強化は将来に向けた重要な課題です。

#### 持続可能な社会の構築に貢献

企業は、社会の一員として、社会とともに発展を目指すことが必要です。

近年、地球規模の気候変動問題が一層深刻化するとともに海洋プラスチックごみ問題が世界規模の新たな課題となっていますが、そのようななか、再生可能な資源である木質資源の活用に対するニーズ、期待は従来以上に高まっています。私は、新しい紙素材・製品などを開発・展開することができる当社グループは、このような新たな社会的ニーズに応えてさまざまな事業を創出、展開することにより、長期的な企業価値向上とともに持続可能な社会の構築にも貢献できる機会が高まっていると考えます。

#### スピード感を持って

変化の激しい時代において企業が持続的な発展を遂げるためには、スピード感を持って課題に対応することが重要です。当社グループは、例えば、海洋プラスチックごみ問題が新たな課題として注目されるようになってから間を置かず「紙化ソリューション推進室」を設立して、紙製ストローなど環境に配慮した新製品を開発・展開するなど対応してきました。

このように経営環境の変化に応じてスピーディーに変化、対応できる当社グループの能力を、私は今後も期待しています。