

## ガバナンスの充実

》 コーポレートガバナンス基本方針 (→P.73)

》 内部統制システムの構築に関する基本方針 (→P.78)

》 コーポレートガバナンス報告書

<https://www.nipponpapergroup.com/ir/governance/report/>

### コーポレートガバナンス強化の取り組み

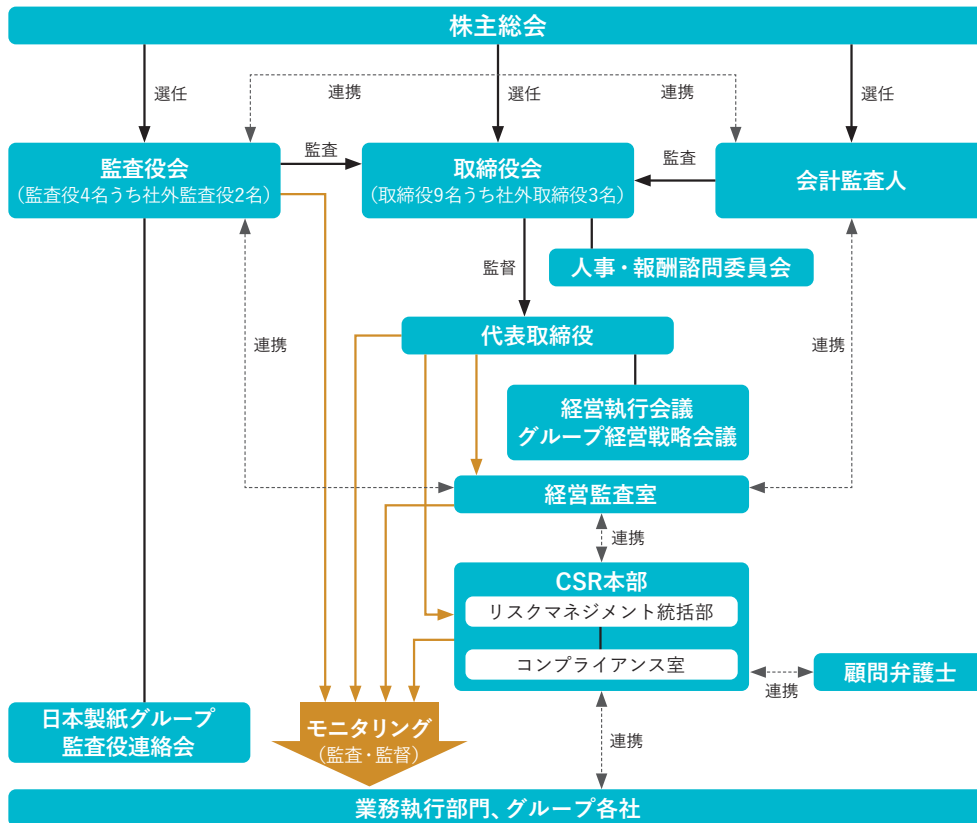
2006年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部統制システムの構築に関する基本方針を制定</li> <li>● 取締役の任期を2年から1年に短縮</li> </ul>
2013年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員制度を導入</li> <li>● 独立社外取締役を導入</li> </ul>
2015年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「コーポレートガバナンス基本方針」を制定</li> <li>● 取締役会の実効性評価を開始</li> </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数を実現</li> <li>● 株式報酬制度「株式給付信託」を導入</li> </ul>
2020年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員報酬の決定方針について、コーポレートガバナンス基本方針を一部改正</li> </ul>
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の議題に従来の月次業務報告に加え四半期における業務課題報告を導入</li> </ul>

### コーポレートガバナンス体制

#### 概要

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	9名(うち3名が社外取締役、うち1名が女性)
監査役	4名(うち2名が社外監査役、うち1名が女性)
独立役員	5名(うち3名が社外取締役、2名が社外監査役)
2021年度 取締役会開催状況	開催回数：13回 ● 取締役平均出席率：100.0% (うち社外取締役100.0%) ● 監査役平均出席率：100.0%
2021年度 監査役会開催状況	開催回数：14回 ● 監査役平均出席率：100.0%
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

コーポレートガバナンス体制 (2022年7月1日時点)



一 取締役会

- 当社の取締役会の役割は、コーポレートガバナンス基本方針に明記しています。議長は、代表権を持たない取締役である会長が務めています。
- 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、当社のために最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。
- 当社の取締役会は、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。
- 当社の取締役会は、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。
- 当社の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名を選任しています。
- 当社は2021年11月、各取締役に発揮することを期待するスキルを一覧化しました。各スキルは、経営戦略および重要課題の観点から、「2030ビジョン」の基本方針および企業グループ理念の実現に向けた経営の重要課題（マテリアリティ）を踏まえて特定しています。

→ 日本製紙グループの重要課題（マテリアリティ）：  
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/materiality/index.html>

### 取締役のスキル・マトリックス

地位	氏名	スキル								
		企業経営	ESG/ サステナ ビリティ	財務/ 会計	人事/ 労務	リスクマネ ジメント/ ガバナンス	技術/ 研究開発	営業	購買/ 調達	国際性
取締役会長	馬城文雄	○	○		○					○
代表取締役社長	野沢 徹	○	○	○		○				
代表取締役副社長	福島一守	○			○		○	○		
取締役	飯塚匡信	○					○			○
取締役	板倉智康	○		○		○				
取締役	野尻知巳		○				○	○		
社外取締役	藤岡 誠	○	○			○				
社外取締役	八田陽子			○		○				○
社外取締役	救仁郷豊	○	○						○	

\* 上記の一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

### 取締役の取締役会出席状況（2021年度）

役職	氏名	出席状況	
取締役会長	馬城 文雄	13回／13回	100.0%
代表取締役社長	野沢 徹	13回／13回	100.0%
代表取締役副社長	福島 一守	10回／10回	100.0%
取締役 常務執行役員	大春 敦	10回／10回	100.0%
取締役 常務執行役員	飯塚 匡信	13回／13回	100.0%
取締役 執行役員	板倉 智康	10回／10回	100.0%
社外取締役	藤岡 誠	13回／13回	100.0%
社外取締役	八田 陽子	13回／13回	100.0%
社外取締役	救仁郷 豊	13回／13回	100.0%

#### 一 経営執行会議

- 当社の経営執行会議は、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。
- 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。
- 月に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。

#### 一 グループ経営戦略会議

- 当社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。
- メンバーは、社外取締役を含む当社経営層、主要なグループ会社の社長で構成されています。

#### 一 監査役・監査役会

- 当社の監査役は、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、当社の各部門・事業所およびグループ会社の訪問監査を実施するなど、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、代表取締役と定期的に会合を持ち、相互認識を深めるよう努めています。
- 監査役会は、グループ各社の監査役と連携強化を図り、グループ監査の充実に努めています。

## 一 経営監査室

- 当社の経営監査室は社長直属の組織として、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。
- 監査役と毎月1回情報交換会を実施するなど、監査役監査と内部監査の連携を図っています。

## 一 人事・報酬諮問委員会

- 当社の人事・報酬諮問委員会は、独立役員である社外取締役3名のほか、当社の代表取締役社長、総務・人事本部長で構成されています。
- 当社の人事・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、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、会社の業績などの評価も踏まえて答申を行います。
- 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。
- 2021年度においては、新たに、代表取締役に対する評価について、意見交換を実施しました。
- 2022年度より定期開催回数を年4回に増やし、議題の拡充を図ることとしています。

### 人事・報酬諮問委員会の出席状況（2021年度）

役職	氏名	出席状況	
代表取締役社長	野沢 徹	3回／3回	100.0%
社外取締役	藤岡 誠	3回／3回	100.0%
社外取締役	八田 陽子	3回／3回	100.0%
社外取締役	救仁郷 豊	3回／3回	100.0%
総務・人事本部長	高橋 孝一郎	3回／3回	100.0%

## 独立役員

- 当社は、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。
- 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、使用人等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。

## 取締役会の実効性評価

- 当社は、2015年度から取締役会の実効性を自己評価しています。
- 当社は、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。アンケートの分析結果は取締役会に報告され、取締役会は、報告内容の審議等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。

## — 2021年度の取り組み

- 2020年度に実施した取締役会の実効性評価では、①中長期的な視点を踏まえた議論の実施、②報告事項の充実化・一層の審議時間の確保、という2つの課題を抽出しました。
- 中長期的な視点を踏まえた議論は、2021年5月に公表した「2030ビジョン」と「中期経営計画2025」の策定過程において、議論を重ねることにより、中長期の戦略課題に対する認識を深めました。また、報告事項の充実化については、従来の月次業務報告に加え、技術部門、研究開発部門、原材料部門、物流部門、営業部門、CSR部門について、四半期における業務課題報告を導入しました。さらに、案件に応じた事前説明をすることで、審議内容への理解度が向上していることを確認しました。
- 2021年度のアンケートでは、重要案件のフォローアップ、「2030ビジョン」と「中期経営計画2025」の進捗監督と目標達成への施策の議論拡充、社外取締役と代表取締役との意見交換の機会の拡充、という課題を抽出しました。これらの取り組みによりガバナンスの強化を図っていきます。

## 役員報酬

- 役員報酬は、人事・報酬諮問委員会の答申を受けて取締役会が決定しています。
- 取締役の月次報酬は、当社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、原則として中期経営計画の達成度に応じて増減した上で支給します。基準額は、外部の客観的な調査データを活用し、当社の業績、事業規模、経営環境等を考慮して決定します。業績指標は、業績目標達成の動機付けとして有効に機能するように設定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行います。
- 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ています。
- 当社は、2019年度より、取締役の報酬と当社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）」を導入しています。
- 取締役の固定報酬、業績連動報酬、株式報酬の構成割合については、各報酬の目的を踏まえて適切に設定します。

### 取締役および監査役の報酬等の総額<sup>※1</sup>（2021年度）

	人数 <sup>※2</sup>	報酬等の種類別の総額			総額
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役	12名	297百万円	72百万円	31百万円	401百万円
（うち社外取締役）	（3名）	（38百万円）	（—）	（—）	（38百万円）
監査役	5名	58百万円	—	—	58百万円
（うち社外監査役）	（2名）	（13百万円）	（—）	（—）	（13百万円）

※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3名および監査役1名を含んでいます。

## 社内取締役の報酬

	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
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 (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る		職責に応じたポイント数を付与
	70%を固定的に支給	30%については、原則として中期経営計画の達成度に応じて増減した上で支給	
業績評価基準	—	70%:連結業績 (主として売上高、営業利益) 30%:単体業績 (主として売上高、営業利益)	—
その他	一定額を役員持株会に拠出		—

## 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としています。
- 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、取締役会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、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。
- 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しています。
- 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。