



日本製紙株式会社 (証券コード 3863)

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台 4-6 (御茶ノ水ソラシティ)

問い合わせ先：経営企画部 TEL. 03-6665-1002

サステナビリティ経営推進部 TEL. 03-6665-1015

ウェブサイト：<https://www.nipponpapergroup.com/>

Shaping the Future with Trees

日本製紙グループ 統合報告書2023

2023年3月期


世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

強く願い、行動しなければ何も変わらない。

皆さまの暮らしと文化の発展に貢献し

“永続的に必要とされる存在になる”

という使命を胸に、私たちは進んでいます。



理念実現のために 目指す姿

以下の要件を満たす
社会から永続的に必要とされる
企業グループ

1. 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する
2. お客様のニーズに的確に応える
3. 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む
4. 安定して利益を生み出し社会に還元する

Challenge
Fairness
Teamwork



木とともに未来を拓く ～日本製紙グループ～

日本製紙グループは森林を適切に育成・管理し、
持続的に調達した木質資源を無駄なく有効に活用・リサイクルして、
多彩な事業を展開する総合バイオマス企業です。
地球温暖化や資源枯渇の防止に寄与するビジネスモデルを通じて、
持続可能な社会の構築を目指しています。

Contents

09	日本製紙グループの目指すもの
09	At a Glance
10	社長メッセージ
16	価値創造戦略
16	日本製紙グループの価値創造ストーリー
18	重要な経営資源
20	3つの循環が生み出す価値
22	企業グループ理念の実現に向けた重要課題（マテリアリティ）
26	2030ビジョンの実現に向けて
26	財務担当役員メッセージ
30	人材戦略
34	新規事業・新素材の早期戦力化
38	気候変動問題への対応
42	価値創造の基盤
42	取締役および監査役
44	コーポレートガバナンス
48	コンプライアンス
49	社外取締役メッセージ
52	リスクマネジメント
53	製品安全
54	人権の尊重
56	調達
57	森林経営／生物多様性の保全
58	環境経営
60	足元の確実な成長に向けて
60	中期経営計画2025の進捗
62	事業別戦略
62	紙事業／板紙事業
63	液体用紙容器事業／Opal社
64	家庭紙・ヘルスケア事業／ケミカル事業
65	エネルギー事業／木材・建材事業
66	データセクション
66	日本製紙グループの歩み
68	11カ年財務サマリー
70	11カ年ESGデータ／事業別3カ年データ
72	会社情報／投資家情報

企業グループ理念

理念 Mission

社会の中での存在理由・意義

日本製紙グループは世界の人の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

目指す企業像 Vision

理念実現のために目標として目指す姿

以下の要件を満たす、社会から永続的に必要とされる企業グループ

1. 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する
2. お客様のニーズに的確に応える
3. 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む
4. 安定して利益を生み出し社会に還元する

重視する価値 Value

理念実現のために社員が重視する価値、判断基準

Challenge, Fairness, Teamwork

スローガン Slogan

事業環境を織り込んだ当面の方針

木とともに未来を拓く ～日本製紙グループ～

木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として、これまでになく新たな価値を創造し続け、真に豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。

日本製紙グループは、長年にわたって木を育み、紙を造り、暮らしや文化を支える製品を幅広く提供してきました。健全な森林経営の実践とそこから産出される木材を余すことなく活用する様々な事業は、地球温暖化や資源枯渇の防止などの社会的な課題の解決に結びつき、持続可能な社会の構築に貢献しています。そしてこれからも、未来に向けて再生可能な森林資源の価値最大化を目指し、木材の優れた特性を引き出した多彩な製品やサービスを提供し続けます。



【巻頭グラビアについて】

日本製紙グループの社有林・従業員の写真とともに、企業グループ理念を表現しました。

日本製紙グループの目指すもの At a Glance

[日本製紙グループが2030年に目指す姿]

木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として持続的な成長を遂げる

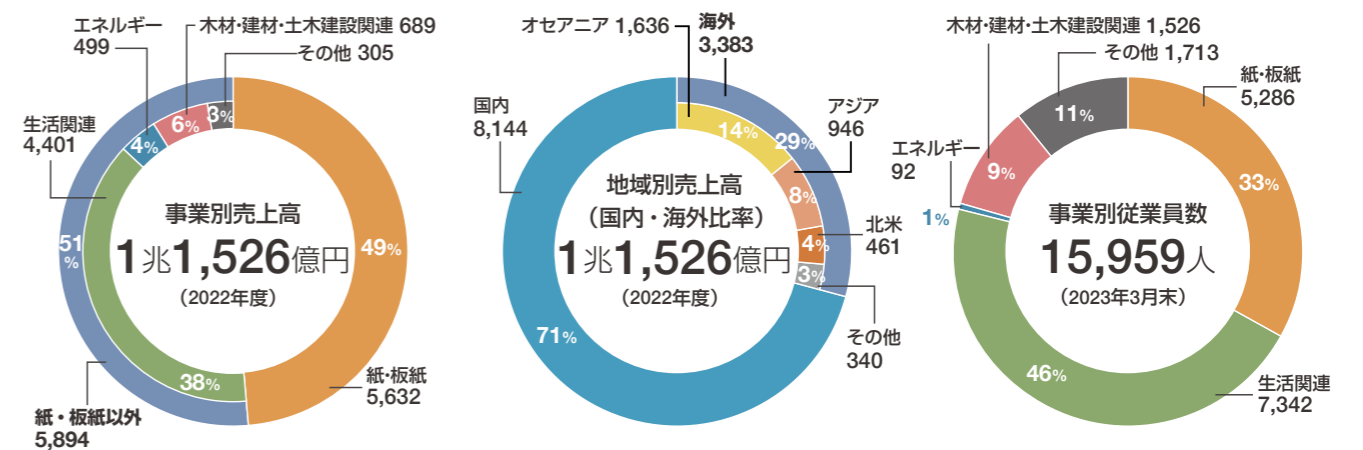
総合バイオマス企業とは…安定した利益を生み出す複数の事業で構成され、再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用し、循環型社会の形成に貢献する製品を幅広く提供することで利益の拡大につなげ、豊かな暮らしと文化の発展を実現する企業グループ

事業規模

(2023年3月末)

総資産	1兆6,665億円	管理する森林面積	約16万ha (2022年12月末)
売上高	1兆1,526億円 (2022年度)	(国内社有林)	約9万ha/約400カ所)
		(海外植林地)	約7万ha)
営業利益(損失)	▲269億円 (2022年度)	グループ会社数	160社
		(国内関係会社)	115社)
連結従業員数	15,959人	(海外関係会社)	45社)

事業別売上高・地域別売上高・事業別従業員数



2022年度は、紙・板紙事業以外の売上高が全体の50%を超えました。売上高全体に占める生活関連事業の割合は、2025年度に40%、2030年度には50%以上に拡大することを目指しています。

2022年度の海外売上高比率は、全体の29%となりました。今後、経済成長が見込めるオセアニアや東南アジア市場を中心に売上高の拡大を図り、2030年度の海外売上高比率は30%以上を目指します。

人的資本をはじめ経営資源の成長事業へのシフトを推進しています。グラフィック用紙事業から成長分野への再配置を進めるなど、スキルやキャリア志向を踏まえた人材活用により、事業構造転換を加速させます。

Message from the President

強い使命感を持って、 中期経営計画2025の達成を成し遂げる

2022年度の振り返り

2022年度は、ロシアによるウクライナ侵攻以降、世界情勢が大きく変容する中、石炭価格をはじめ、さまざまな原燃料価格が急激かつ大幅に上昇しました。この原燃料価格の高騰は当社の業績に大きく影響を及ぼし、紙・板紙事業と生活関連事業の合計で1,000億円を超えるコストアップとなりました。とりわけ紙・板紙事業は燃料に占める石炭の比率が高いことから、深刻な影響を受けました。

こうした状況の中、日本製紙グループ全体で危機感を共有し、自助努力によるコストダウンを進めました。例えば、石炭に関しては「買わない、使わない、余分な在庫はしない」という方針のもと、技術本部長をリーダーとする石炭削減プロジェクトを立ち上げ、各工場で省エネルギー対策の強化や石炭ボイラーの出力抑制などの施策に取り組みました。その結果、2022年度は石炭の使用量を前年度比2割以上に相当する36

万トン削減しました。さらには操業安定化などの原価改善の効果も発揮することができ、紙・板紙事業において約160億円のコストダウンを実現しました。

こうした自助努力に加えて、それでも足りない分は、お客さまへ製品価格への転嫁をお願いし、値上げを実現しましたが、未曾有の原燃料価格の高騰を補うことはできませんでした。さらに、豪州のOpal社では、チップの供給がストップするという事態を受け、グラフィック用紙事業からの撤退を決定しました。

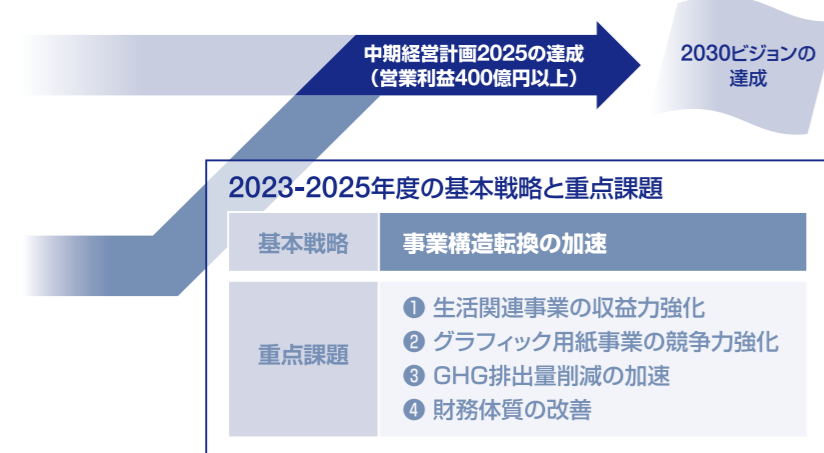
これらの結果、2022年度は、上場以来初の営業赤字となり、誠に遺憾ながら配当を見送らせていただきました。一方で、非常に厳しい局面ではありますが、売上高自体は前年度比10%以上の増収となりました。このことから2023年度は、中期経営計画2025の軌道に何となく戻し、早期の復配を目指すための大変重要な1年と位置付けています。

日本製紙株式会社
代表取締役社長

野沢 徹

日本製紙グループの目指すもの 社長メッセージ

中期経営計画2025の軌道に戻し目標を達成



事業構造転換の幹となる 生活関連事業の収益力を強化する

2023年度は、中期経営計画2025の折り返しの年度であり、新型コロナウイルスによるパンデミックからの回復傾向の中で、中期経営計画2025のローリングを行いました。2023-2025年度の基本戦略は引き続き「事業構造転換の加速」とし、重点課題は「生活関連事業の収益力強化」「グラフィック用紙事業の競争力強化」「GHG排出量削減の加速」「財務体質の改善」の4つを掲げています。

事業構造転換の幹となるのが生活関連事業です。生活関連事業の収益力強化において重要視しているのは、売上高の拡大と売上高営業利益率の回復です。2025年度に生活関連事業の売上高営業利益率を5%に回復させ、2030年度には7%の達成を目指します。

生活関連事業は液体用紙容器、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルの3つの事業が中心となります。液体用紙容器はストローレス学乳容器「School POP®」などの差別化を図れる製品のさらなる拡大を進めます。一方、四国化工機株式会社やノルウェーのElopak社とのアライアンスを活かし、豪州をはじめとするグローバル市場で事業の成長を図っていきます。

家庭紙・ヘルスケアは競争が激しいBtoC分野ですが、当社はトイレットロールの長持ちロールをはじめ、お客さまから多くの支持をいただいている特色ある製品を有しており、販売量も伸びています。品質の見直しを不断に行うとともに、インバウンド需要回復の流れを確実に取り込んでいきます。

ケミカルは、輸出も含めて世界に展開しているため、各国の景気動向、とりわけ北米と中国の景気や金融問題などの影

響が懸念されます。しかし、環境対応製品を中心とした中長期的な需要は堅調に推移・拡大していくと見込んでおり、製品開発および設備投資を積極的に進めています。

これらの事業の強化に加え、生活関連事業の目標達成には、豪州にあるOpal社の収益力回復が必須であり、最重要課題であると考えています。豪州の段ボール市場はコロナ禍によるコストアップと需要減退の影響が大きく、残念ながら、Opal社は2022年度も計画を達成できて

おりません。グラフィック用紙事業からの撤退を2023年中に完了させ、その後はパッケージを一貫生産するサプライヤーとして、強みを発揮できる体制を構築します。新しい段ボール工場を計画通りに立ち上げることによる生産効率の向上や、需要の回復に伴う販売数量の拡大により、収益の黒字化を早期に果たし、中期経営計画2025の最終年度である2025年度に向けて収益の拡大を図ります。

Opal社に関しては、コロナ禍の影響もあり、Face to Faceのコミュニケーションがまだまだ不足していると感じています。これは社長の責務であると考えており、引き続き、直接Opal社に赴き、当社グループにおけるOpal社の重要性を改めて浸透させ、ガバナンスの強化に取り組みます。

国内のグラフィック用紙事業については、デジタル化の一層の進展や値上げの影響などにより、需要の減少がさらに加速すると想定しています。長期的に目指す姿として「高いコスト競争力」「低いGHG排出量」「製品の安定供給」を念頭に置き、常にバックカスティングで施策を実行していきます。コストダウンの徹底と適正価格の維持によって競争力を強化し、2030年までにグラフィック用紙の国内生産拠点を3カ所程度に集約する考えです。そして、生産体制の再編成に合わせて石炭ボイラーを停止し、石炭使用量を削減することでGHG排出量を削減していきます。

また、財務体質の改善については、財務規律を見ながら設備投資を厳選して進めていきます。これまでに実行してきた設備投資については、その投資効果を確実に発現させ、売上高と利益の拡大につなげていきます。

これらの施策の実行により事業構造転換は進んできていますが、一方で、加速と呼べるほどのスピード感が見られない

と感じており、それは、利益が伴っていないからだと認識しています。利益を出せるようになることで、スピード感を実感できるようになると確信しており、2023年度はそのための正念場になると捉えています。

「3つの循環」のビジネスモデルは圧倒的な強み

当社グループのビジネスモデルは、「3つの循環」と呼ぶ、資源循環を実現する事業展開です。「3つの循環」とは「持続可能な森林資源の循環」「技術力で多種多様に利用する木質資源の循環」「積極的な製品リサイクル」という3つの資源循環を指します。

世界情勢が混迷し、エネルギー危機や食糧安全保障、地球環境問題、サプライチェーンの寸断など地球レベルでのリスクが次々と顕在化する中、森林資源という再生可能な資源を有し、それを有効活用する技術を持っていることは、環境・社会問題の解決と持続可能な社会の実現を求められるこれからの時代において圧倒的な強みになると考えています。この強みを存分に活かしていくためには、森林価値の最大化と、木質資源から生まれる新製品の拡大を、いかに進めていくかが課題です。

森林価値の最大化に関しては、当社独自の増殖技術を活かしたエリートツリー苗生産事業を拡大しています。この少花粉・高成長のエリートツリーは、国内林業の競争力向上に寄与するだけでなく、CO₂固定量の増大や日本政府が進める花粉症対策への貢献が期待できます。

J-クレジットは、方法論が改定され、対象期間の延長や、主伐後に再造林を行うことで排出量から一定量控除することなどが認められました。また、GXリーグにおける排出量取引

でJ-クレジットが対象になりました。当社も方法論の改定に基づいたJ-クレジットの創出を進めており、2022年9月、静岡県桑崎（かざき）社有林で社有林間伐におけるCO₂森林吸収量のJ-クレジット認証を取得しました。J-クレジットの取得・普及の可能性が広がってきましたので、今後の動向を注視していきます。

木質資源から生まれる新製品については、セルロースの用途を拡大する研究開発に多くのリソースを投入するとともに、2021年に設置したバイオマスマテリアル事業推進本部を中心に、販売の拡大や新たな市場の開拓に向けてさまざまな施策を進めています。

セルロースナノファイバー（CNF）は、食品や化粧品などの用途を中心に採用が増え、2021年度比で約4倍と大きく拡大しました。マーケットインの発想で取り組みを進めてきた成果が表れたと考えています。当社はCNFの分野でトップを走っており、今後も先頭に立って製品の社会実装を進めていきます。

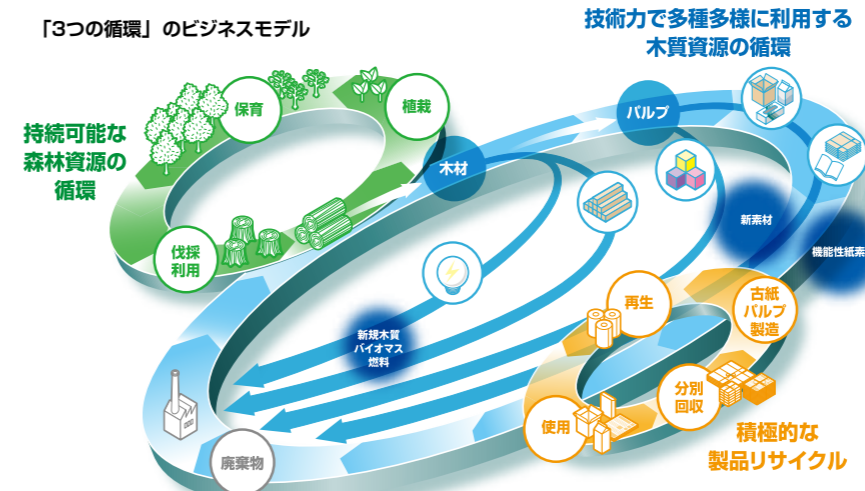
新製品の早期事業化においては、他社との連携を強化しています。例えば、バイオコンポジットは三井化学株式会社と、バイオエタノールは住友商事株式会社およびGreen Earth Institute株式会社と提携し、共同検討を始めました。バイオコンポジットは、樹脂とバイオマスの複合材料で、プラスチックの代替素材として期待されています。日用品、建材、家電、自動車などの分野でサンプル提供を始めています。バイオエタノールは化石燃料に代わる持続可能な航空燃料（SAF）の原料として期待され、国産SAFの開発にもつながる大きな可能性を有しています。

脱プラスチック・紙化の潮流への対応については、拡大している機能包材や紙容器への置き換え需要に応える製品を、スピード感を持って投入していきます。

洋紙の需要減退が今後も避けられない中、パルプをどう活用していくかは、大きなテーマです。今後も粘り強く開発・製品化に取り組んでいきます。

森林資源は再生可能ですが、当然のことながら地球の面積には限りがあり、森林の面積を無限に広げられるわけではありません。木は育つ段階でCO₂を吸収・固定します。植えて育てて、伐採・利用し、また植え直す、このサイクルを、自社林だけでなく、他社の資源においても持続可

「3つの循環」のビジネスモデル



日本製紙グループの目指すもの 社長メッセージ

能な形で回し続けることが重要です。その一方で、資源を守るという観点から考えると、製品リサイクルにより資源を循環することの重要性が今後高まってくると認識しています。当社は、富士工場に食品・飲料用紙容器の再資源化設備を2022年に設置しました。現在は、集めた紙コップは段ボールやトイレットロールに再生していますが、将来的には、紙コップから紙コップに再生する水平リサイクルを目指します。

森林資源の適切な利用とリサイクルを両立させることは、地球環境にプラスの効果を与えられます。そのことを「3つの循環」のビジネスモデルによって世の中に示したいと考えています。

GHG排出量削減の目標を見直し

2030ビジョンの策定時は、2030年度の温室効果ガス（GHG）排出量を2013年度比45%削減するという目標を掲げていました。これについては業績が厳しい中でも石炭の使用量削減や燃料転換、省エネルギー施策などを推進してきた結果、2022年度は2013年度比30%減となり、目標である45%削減の早期達成が見えてきました。そこで、生産体制の再編成による生産効率向上や石炭ボイラーの停止、燃料転換と黒液*利用の最大化、省エネルギーなどの追加対策を検討した結果、今回、2030年度の目標を54%削減に見直しました。

世界的な脱炭素の流れの中、炭鉱の新規開発が困難で、石炭生産量の大幅な伸びが見込めないことから、化石燃料の資源価格は今後も高止まりが続き、下がることは考えづらい状況です。

さらに、カーボンプライシングの動きがあります。政府の「GX実現に向けた基本方針」では、GHG排出量に応じた負担を企業に求めるカーボンプライシングが打ち出され、2028年度からの「炭素に対する賦課金」制度の導入が示されました。カーボンニュートラルへの対応は不可欠で、2028年度までに化石燃料を削減しなければなりません。TCFDのシナリオ分析も活かし、引き続きGHG排出量の削減を追求していきます。

* 黒液：木の主要成分のうちパルプ化工程で分離される樹脂やリグニンなどを含んだ黒色の液体。濃縮黒液はボイラーで燃焼され、バイオマスエネルギーとして利用される

社員が誇りを持って明るく仕事に取り組むことを追求

当社グループは企業グループ理念の「目指す企業像」のひとつに、「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを掲げています。社長就任以降、私はこの実現に努めていますが、

最も大事だと考えるのはエンゲージメントです。会社が成長する中で、従業員も一緒になって成長しているという実感を持ってもらいたいと考えています。

しかしながら、グラフィック用紙の需要減少が加速している現状を見て、将来に不安を感じる従業員もいます。だからこそ、2030ビジョンで会社が目指すサステナブルな将来像を示し、キャリア形成やスキル向上のための施策や処遇の実施、社内環境の整備などを進めます。従業員に事業構造転換を実感してほしいと考えており、いつも眺めている空とは違う空を見てほしいと思います。異なる事業間の配置転換をより積極的に進め、ひとつの事業の経験だけでなく、多様な経験を積める機会を増やしていきます。

私は、企業価値向上につながる人材は育てていくものだと考えています。人が育つためには、多くの事業に携わり、さまざまな立場の人から「ありがとう」「お疲れさま」と言ってもらえた経験が必要です。リカレント教育や社内副業制度などを取り入れたのも、これまでとは違う経験ができるからです。こうした取り組みを通じて、会社が成長しているという実感を従業員に持ってもらい、エンゲージメントを高めていきます。

取締役会の機能を強化し、社外取締役の意見を活用

取締役会の監督機能強化においては、社外取締役からの忌憚のない多様な意見は当社グループの未来を描く上で不可欠と捉え、しっかりと経営に活かしていく考えです。

取締役会では、月次業務報告や四半期業務課題報告などに基づいて議論を行います。社外取締役から「2030ビジョンや中期経営計画2025をより一層明確に意識して報告してほしい」「当初の見込みと足元の実績との比較・検証をもっと行うべきだ」などの意見がありました。目標に対する達成状況を明らかにし、チーフオフィサーを中心とした横断機能も確認しながら、中期経営計画2025の達成に向けて、進捗、課題、今後の戦略について議論を深められるよう取り組んでいます。

また、2022年度からは、人事・報酬諮問委員会の開催回数を年2回から4回に増やし、社外取締役との間で、経営課題について掘り下げた議論をする機会を拡充しました。拡充した議題には、執行体制のあり方と代表取締役の評価があります。そこでは、私から経営に関する課題を中心に説明した上で、社外取締役との質疑、意見交換を行います。かなり率直な意見交換が交わされていますが、社外取締役と今後の方向性や

取り組むべき課題を共有する大切な機会となっています。

当社の場合、投資を含む経営戦略の推進にあたっては、グループ経営戦略会議を定期的に設け、関係する部門だけでなく、幅広く主要なグループ会社の社長や社外取締役にも入ってもらってさまざまな角度から議論しています。経営案件の執行に関する決裁や報告を行う経営執行会議についても、月次報告が行われる時には社外取締役も出席します。また、バッドニュースだと思われることも社外取締役には必ず話すようにしています。

強い使命感を持ち、リーダーシップを発揮する

紙の需要が伸びている時代は、生産を拡大し、それに伴って原単位を改善することで、工場が利益を生み出すサイクルを回すことができました。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響や世の中のデジタル化の加速により、紙の需要が大きく減退する中では、営業部門が損益の最終責任を持って、利益を生み出すという意識変革が必要だと感じ、2021年、ガバナンス強化の取り組みとして、私自ら陣頭指揮をとり、紙・板紙事業におけるプロフィットセンターを従来の工場から営業部門に変える方針を打ち出しました。これは、150年に及び長い歴史の中で築かれてきた従業員の意識を変えることを意味しており、この変革は容易ではないと考えていました。しかし、原燃料価格の高騰に直面し、営業部門自らが、利益を上げるには次に何をなさなければならないか、営業部門と工場が一体となって事業を回していくには何をすべきかを考えるという意識が想像以上の速さで定着しました。



また、2022年度はコストダウンの取り組みの過程でも意識変革が進み、工場を含めた全社で横の連携が取れるようになりました。冒頭に述べた石炭削減プロジェクトも、この効果によりスピード感を持って実現できたと考えています。

当社グループは長い歴史を持つため、組織には縦割りの要素が根強く残っていますが、従業員に組織横断的な取り組みの重要性を常に意識させ、今後もあらゆる施策を推し進めていきます。

繰り返しになりますが、当社グループのビジネスは常に「3つの循環」がベースになります。私は中期経営計画2025を何としましても達成するという強い思いを持ち、「中期経営計画2025の達成なくして、2030ビジョンの実現はない」と周囲にも常にそう言い続けています。「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、この「3つの循環」を強い確信を持って強化し続けることで、中期経営計画2025を達成し、2030ビジョンを実現します。

2023年度は中期経営計画2025の軌道に戻していく上でとても大事な1年です。全てのステークホルダーの皆さまに引き続きご支援いただくために、是が非でも結果を出す。社長として強い使命感を持ち、リーダーシップを発揮して、取り組んでまいります。

日本製紙株式会社 代表取締役社長

野沢 徹

日本製紙グループの価値創造ストーリー

「総合バイオマス企業」としての持続的成長と循環型社会構築の実現

日本製紙グループは、マテリアリティとビジネスモデル「3つの循環」から日本製紙グループ2030ビジョンを策定しました。当社グループが有する経営資源を最大限活用し、2030ビジョンの基本方針に基づいた事業活動を実践することで、「日本製紙グループの持続的成長」と「木質資源を最大活用した循環型社会の構築」をともに創出していきます。これにより、当社グループが掲げる理念「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します」を実現します。

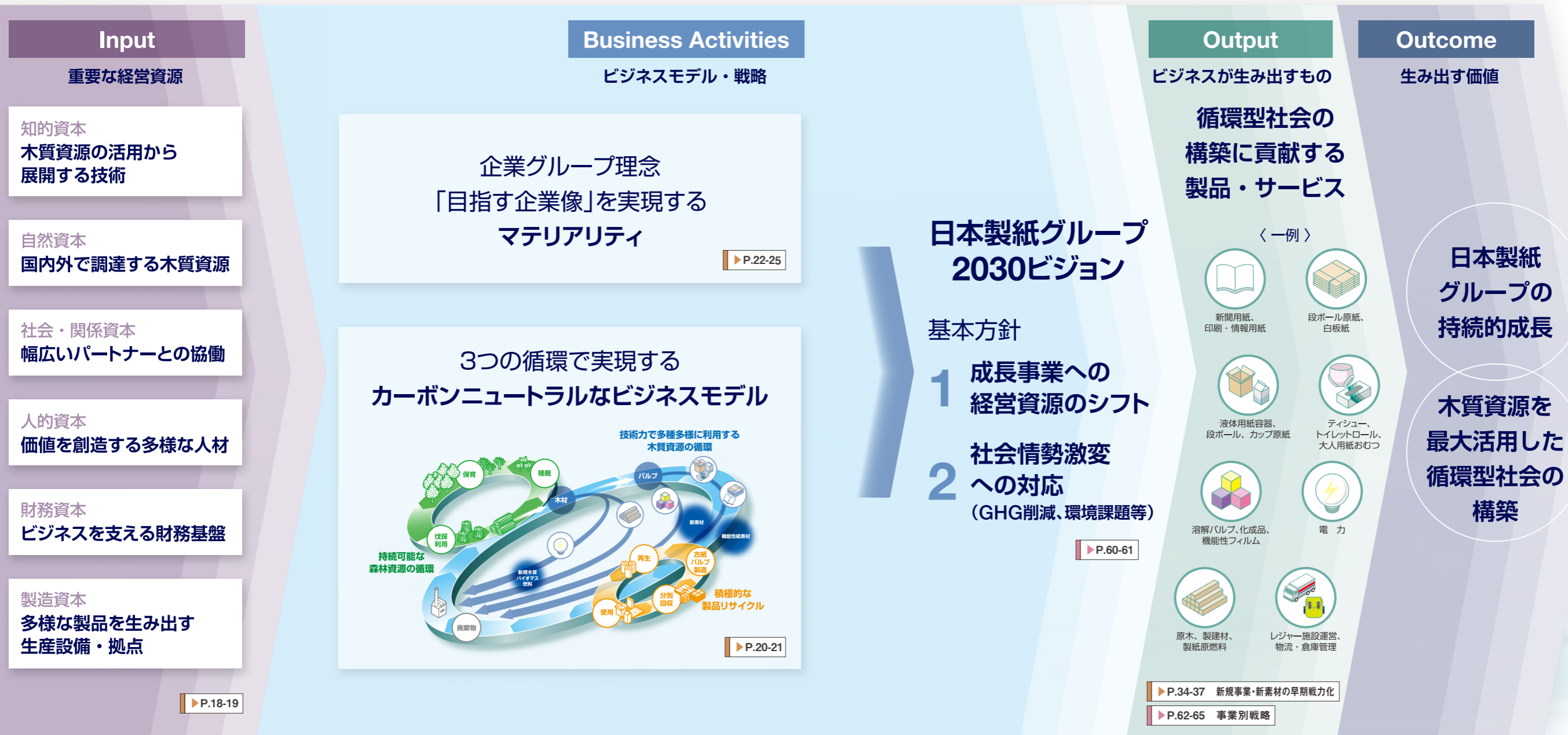
日本製紙グループが見据える中長期的な機会とリスク

- 中長期的な機会
- 脱炭素社会への移行
 - 新興国での人口増加や経済成長
 - 消費者の環境・衛生意識の高まり
 - Eコマースの伸長

- 中長期的なリスク
- デジタル化の進行
 - 世界経済の減速
 - 地政学リスクの高まり
 - 国内の人口減少
 - 自然災害の増加
 - 環境法令関連の動向



世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します



価値創造戦略
重要な経営資源



知的資本
木質資源の活用から
展開する技術

研究開発費
(2022年度)

58億円

特許保有件数*
(2023年3月末)

1,832件

* 対象組織は、日本製紙、日本製紙パピリア、日本紙通商、日本製紙クレシア、フローリック、日本製紙木材、桜井、秋田十條化成

日本製紙グループは、長年にわたる事業活動の中で、価値を生み出す源泉となる経営資源を蓄積しています。これらの経営資源は価値創造の原動力として、カーボンニュートラルを実現するビジネスモデル「3つの循環」を通して、新たな価値を生み出します。この価値は、経営資源として還流し、増大した経営資源はさらなる価値創造につながっていきます。

当社グループは、これまでの研究開発で培った、木材から紙の原料となるセルロースを取り出す技術や抄紙・塗工技術をもとに研究領域を広げてきました。再生可能な木質資源から多様なバイオマス製品を生み出す当社グループの技術やノウハウは大きな強みであり、競争優位を導くための重要な経営資源です。

成長分野・新規事業分野を中心とした特許出願に注力し、事業のグローバル展開に伴って海外での特許出願も増えています。

知的資本の拡充 ▶ P.34-37 新規事業・新素材の早期戦力化



自然資本
国内外で調達する
木質資源

管理する
森林面積
(2022年12月末)

約16万ha

【国内社有林】
約9万ha、約400カ所
【海外植林地】 約7万ha

当社グループの事業基盤である木質資源は、持続可能な管理が行われている森林から調達しています。安定的に継続して木質資源を調達する持続可能なサプライチェーンをサプライヤーと協働して構築しています。また、自社林においては、植林事業で蓄積した技術・ノウハウを活用し、森林の生産性の向上やアジア域を中心とした植林地の確保に取り組んでいます。

自然資本の拡充 ▶ P.38-41 気候変動問題への対応
▶ P.56-57 調達、森林経営



**社会・
関係資本**
幅広いパートナー
との協働

【取り組み事例】

- 2023年2月に、住友商事株式会社、Green Earth Institute株式会社と「木質資源を原料とする国内初のセルロース系バイオエタノール商用生産およびバイオケミカル製品への展開」に向けた共同検討に合意しました。
- 2023年5月に、東罐興業株式会社とともに、G7広島サミット国際メディアセンター（IMC）で紙コップ分別回収リサイクルの実証実験を行いました。
- CNF関連技術を開発するために、NEDO（国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）の助成事業にUBE株式会社とともに参画しています。
- カーボンニュートラルの実現に向けて、グリーントランスフォーメーション（GX）を推進するため、2023年度よりGXリーグに参画しています。

当社グループは、長年にわたる事業展開の中で、ビジネスパートナーや顧客・取引先、国・行政、大学・研究機関など、産官学にわたる多様なステークホルダーとパートナーシップを構築しています。これらの関係性をより強化し、ビジネスの拡大や新たなビジネスチャンスの創出、市場開拓を実現します。

社会・関係資本の拡充 ▶ P.34-37 新規事業・新素材の早期戦力化
▶ P.58-59 環境経営

■グローバル市場での業容拡大に向けて、パートナーとの関係を深化

液体用紙容器事業においては、四国化工機株式会社と資本業務提携契約を締結し、Elopak社の株式の一部取得しています。2022年には、Elopak社とオセアニア地域でのライセンス契約を締結し、関係がさらに深化しました。その後、現地法人を設立し、グローバル市場での事業展開に取り組んでいます（→P.63）。



人的資本
価値を創造する
多様な人材

連結従業員数
(2023年3月末)

15,959人

合併・統合を経て、当社グループはバックグラウンドの異なる人材が融合していることが強みです。国内外に約16,000人の人材を擁しており、エンゲージメントの向上を図ることで、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりを推進しています。

人的資本の拡充 ▶ P.30-33 人材戦略



財務資本
ビジネスを支える
財務基盤

総資産
(2023年3月末)

1兆6,665億円

EBITDA
(2022年度)

428億円

中期経営計画2025の達成および2030ビジョンの実現に向け、GHG排出量削減につながる環境投資や、成長分野への戦略投資を実施し、収益力の強化に取り組めます。2023-2025年度の3年間では900億円の投資を進めていきます。

財務基盤の強化については、EBITDA1,000億円を安定的に確保することでキャッシュ・フローの改善を図ります。また、政策保有株式や遊休資産の売却、有利子負債の削減によるバランスシートの圧縮を進めることで、ネットD/Eレシオの改善、ROE5.0%以上の実現を目指します。

詳細は、財務担当役員メッセージ(P.26)をご覧ください ▶▶▶



製造資本
多様な製品を生み出す
生産設備・拠点

グループ会社数
(2023年3月末)

160社 【国内関係会社】 115社
【海外関係会社】 45社

当社グループは国内外に生産拠点を有し、グループ会社間の連携とともに、効率的な生産活動を行っています。これにより、製品の安定供給やコスト削減を実現し、競争力の強化を図ります。グラフィック用紙事業の設備や拠点を成長事業・新規事業の拡大に活用することで、事業構造転換を進めていきます。

■生産拠点の有効活用

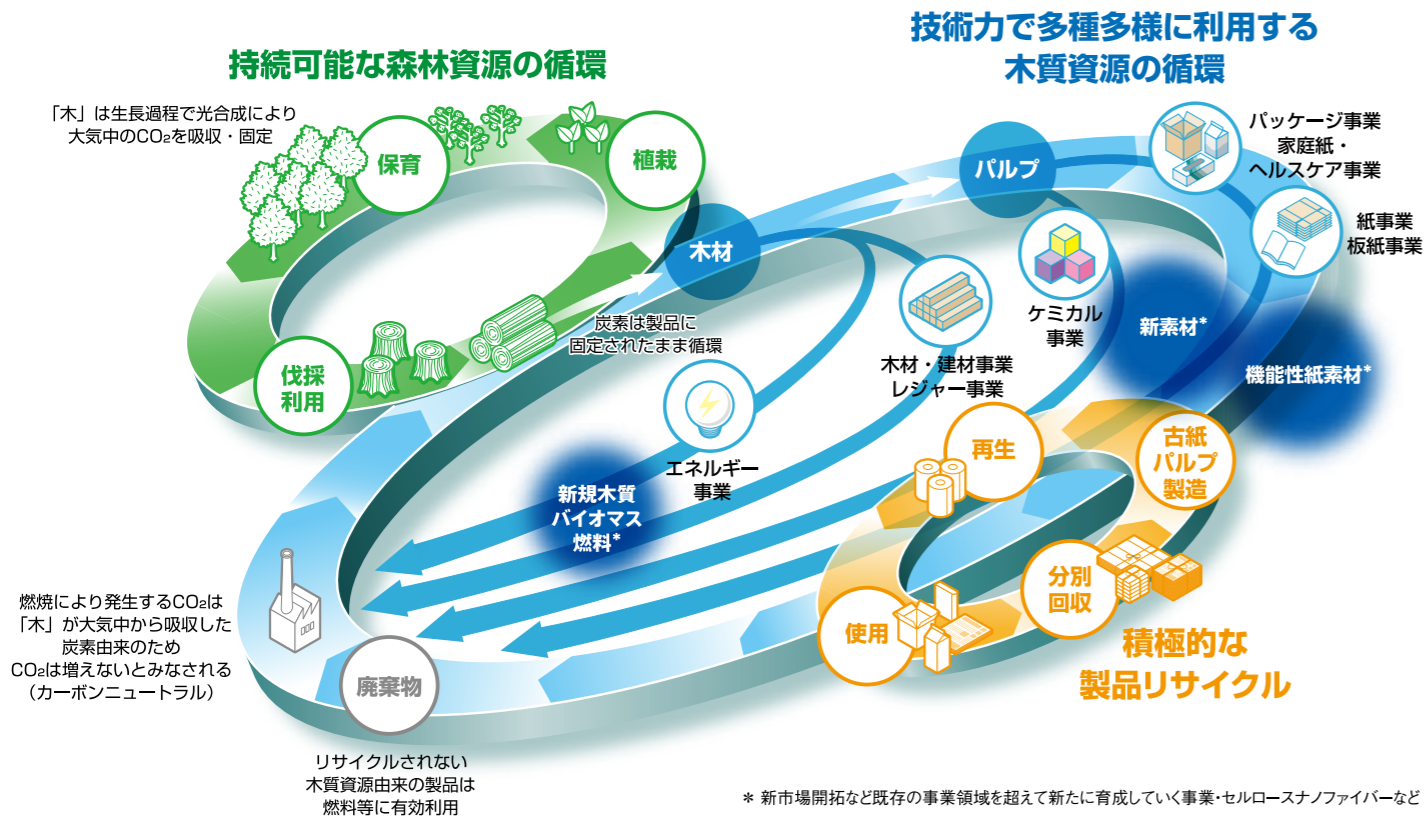
かつての洋紙生産拠点であった当社白老工場の勇払敷地とインフラを活用して、双日株式会社と合併で発電規模75MWのバイオマス専焼発電設備を建設し、勇払エネルギーセンター合同会社として、2023年2月に営業運転を開始しました。

勇払エネルギーセンター合同会社の詳細(当社HP)

3つの循環が生み出す価値

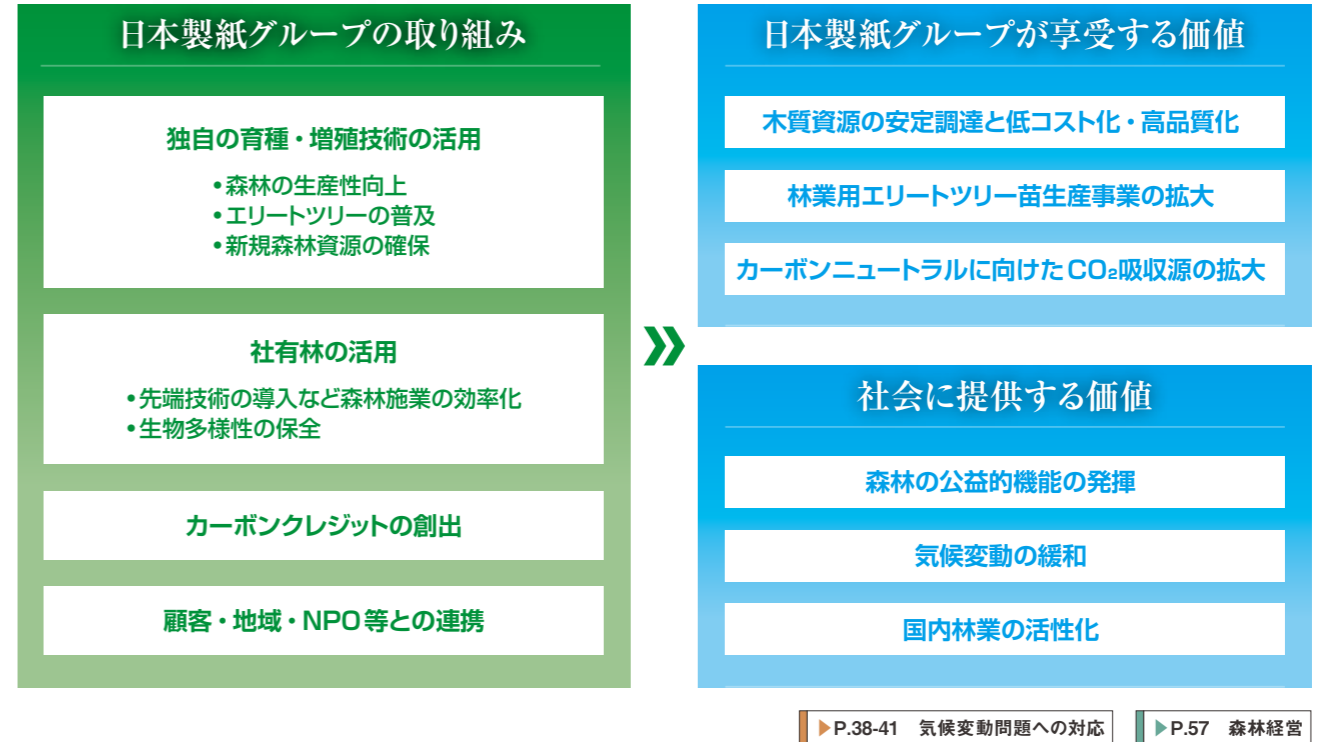
日本製紙グループは、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として3つの循環でカーボンニュートラルなビジネスモデルを実現し、「日本製紙グループの持続的成長」と「木質資源を最大活用した循環型社会の構築」をともに創出します。

日本製紙グループの総合バイオマス企業としての事業展開「3つの循環」



森林資源の循環 ~持続可能な森林経営を通じた森林価値の最大化~

木質資源を活用して多様な製品を提供している当社グループにとって森林は、原料ソースとしての価値を持つだけでなく、社会・環境に対しても公益的機能など重要な価値を提供します。当社グループは、これまでに培った独自の技術・知見を活用しながら、国内外に保有する約16万ヘクタールの森林を適切に管理することで多様な価値を創出し続けます。

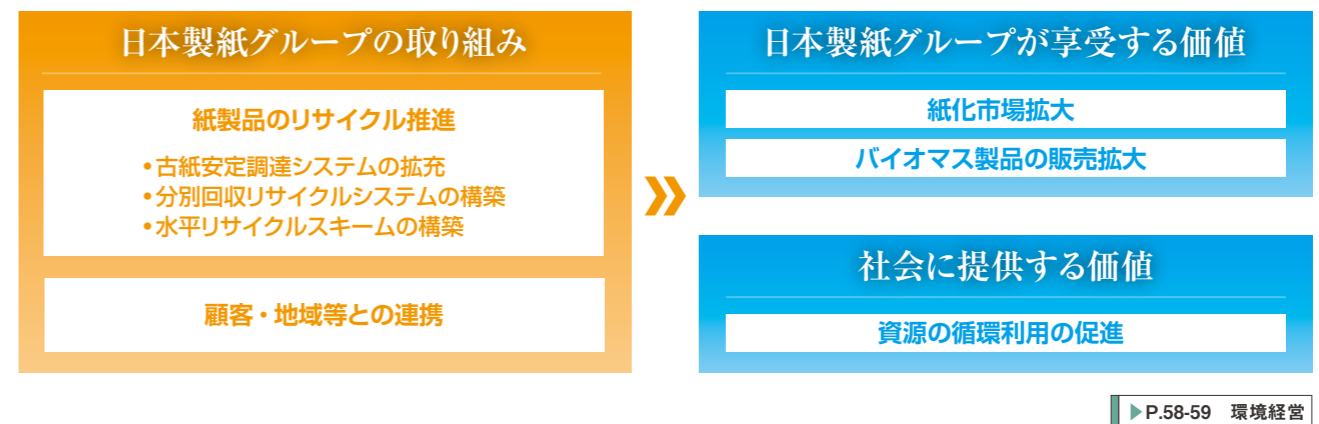


積極的な製品リサイクル ~リサイクルを通じた循環型社会構築の実現~

当社グループは、長年にわたり、製紙原料として積極的に古紙を利用してきました。さらに、お客さまの紙化ニーズに紙製品の再資源化とセットで応えていくことで、バイオマス製品の需要を高め、紙化市場の拡大につなげていきます。そのために、当社グループは分別回収リサイクルシステムや水平リサイクルスキームを構築し、バイオマス製品の販売拡大を目指します。

木質資源の循環 ~バイオマス製品の販売拡大を通じたカーボンニュートラル社会構築への貢献~

当社グループは、パルプ化技術をはじめとする幅広い技術・ノウハウの蓄積をもとに、再生可能な木質資源を多段階で活用する事業の展開を進めています。木質資源から生み出す製品・サービスの提供拡大を通じて、収益力の強化を図るとともに、カーボンニュートラル社会の構築に貢献していきます。



企業グループ理念の実現に向けた重要課題（マテリアリティ）

日本製紙グループは、取り巻く環境の変化に対応しながら
企業グループ理念の「目指す企業像」の4要件を満たすためのマテリアリティを明確に定め、
企業の成長と社会・環境の持続可能性をともに追求するサステナビリティ経営を推進していきます。

理念

日本製紙グループは世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

以下の要件を満たす、 社会から永続的に 必要とされる企業グループ	日本製紙グループの マテリアリティ	選定した背景と貢献するSDGs
1 事業活動を通じて 持続可能な社会の 構築に寄与する	バリューチェーンを通じた ● 気候変動問題への対応 ● 持続可能な森林資源の活用 ● 生物多様性の保全 ● 環境負荷の低減 ● 資源循環の推進 ● 人権の尊重	当社グループは自然資本である森林資源を 基盤とした事業活動を通じて、バリューチェー ン全体で環境と社会への配慮に取り組むこと で、「木とともに未来を拓く総合バイオマス 企業」として持続的な成長を実現します。 
2 お客様のニーズに 的確に応える	● 社会環境の変化への対応 (環境配慮やヘルスケアなど) ● 製品の安定供給・安全性向上	社会変容やお客様のニーズの変化を捉え、求 められる製品を提供し続けることは、人々の 豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。製 品の安全性・品質を確保し、安定的に供給す ることでお客様から選ばれる企業を目指します。 
3 社員が誇りを持って 明るく仕事に取り組む	● 多様な働き方の実現 ● 多様な人材の活躍 ● 労働安全衛生の推進	全ての事業活動は人によって支えられています。 多様な人材が誇りを持って明るく仕事に取り 組める職場づくりをすることで価値創造力を 最大限に発揮し、企業の成長へつなげます。 
4 安定して 利益を生み出し 社会に還元する	上記1、2、3の取り組みに加えて、 ● 事業構造転換の推進 ● ガバナンスの充実 ● 地域・社会との共生 ● ステークホルダーとの対話	理念の実現には、安定的に利益を生み出すこ とが前提で、そのためにはガバナンスの強化 が不可欠です。事業構造転換の推進とともに、 ステークホルダーとの対話を通じて、社会で 必要とされる企業グループを目指します。 

策定 プロセス

(2021年度に実施)

STEP 5

重要課題として決定

2030ビジョンにサステナビリティ経営を推進することを明記し、
企業グループ理念を起点に、「目指す企業像」4要件の実現に具
体的に取り組んでいくことを、当社取締役会で審議し決定しました。

STEP 4

外部意見の確認・有識者との対話

STEP 1、2、3のプロセス、および企業グループ理念の実現のために取り組
むべきであると当社が考える課題について、CSRコンサルティング会社に加
わって、適当であるかどうかを確認しました。さらに、サステナビリティに関わ
る有識者と対話し、重要課題として必要な視点のアドバイスをいただきました。

STEP 3

ガイドライン等による検証

ESG情報の適切な開示に関するフレームワーク、スタンダード、ガイドライン等に照らし合わせ、
当社が企業グループ理念の実現のために取り組むべきであると考える課題が、社会課題
の解決に貢献する取り組みであるかどうかを検証し、不足がないことを確認しました。

STEP 2

従来の重要課題との照合

抽出した課題について、社会課題の解決のために、従来、当社グループが重要課題として認識して
いた課題（従来の重要課題）との関連性、および継続性について、当社CSR本部で照合しました。
その結果、STEP 1で抽出された課題は、従来の重要課題と符合することがわかりました。

STEP 1

企業グループ理念の実現のために取り組むべき課題を抽出

企業グループ理念の「目指す企業像」4要件をそれぞれ実現するために必要な取り組みについて、社内で議論し、
抽出されたテーマを課題としてまとめました。

マテリアリティと2030ビジョンの進捗確認

当社グループでは、マテリアリティと2030ビジョンで取り組むテーマを対応させ、各テーマにKPI（2030年度までに達成を目指
す目標）を設定して進捗を管理しています。

2021年度の実績については、各項目の進捗を取りまとめるとともに、取り組みの検証を行い、2030ビジョンの実現に向けて経
営の執行状況を確認した結果、マテリアリティに「事業構造転換の推進」を追加しました。これは2022年6月に開催された経営
執行会議において全ての執行役員・本部長に共有され、社外取締役・監査役に対しては個別に説明を行いました。

2022年度の実績についても、同様に検証を行いました。よりグループ全体で議論を深めるために、2023年6月に開催されたグルー
プ経営戦略会議において、マテリアリティに関するディスカッションを行いました。その結果、2023年度の取り組みを進めるにあたり、
マテリアリティの変更は行わず、対応するKPIの見直しを行っています。

今後も、重要な経営テーマについては、グループ全体で議論を深めていきます。

企業グループ理念の実現に向けた重要課題（マテリアリティ）

マテリアリティと2030ビジョンの取り組むテーマの進捗

目指す企業像	マテリアリティ (重要課題)	2030ビジョン		2030年度までに達成を目指す目標(KPI) 対象範囲… ■日本製紙グループ ■日本製紙	2022年度の主な取り組みと進捗状況	統合報告書 2023 関連ページ	貢献する SDGs
		基本方針	取り組むテーマ				
1 事業活動を通じて 持続可能な社会の 構築に寄与する	気候変動問題 への対応	GHG削減、 環境課題等の 社会情勢激変 への対応	GHG削減	省エネルギー対策と燃料転換でGHG削減 ・GHG排出量（Scope1+2）を2013年度比54%削減 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー比率60%以上 ・生産および物流における総エネルギー原単位を前年比1%改善	・GHG排出量（Scope1+2）2013年度比30%削減 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー使用比率42% ・日本製紙の総エネルギー原単位（2021年比）生産：洋紙事業1.4%減、板紙事業2.1%増、物流：1.3%増	P.38-39 P.58-59	
				気候変動イニシアチブへの対応	・2023年度 GXリーグに参画	P.38-41	
	持続可能な 森林資源の活用 生物多様性の保全		グリーン戦略 (森林価値の最大化)	国内社有林の活用による森林資源の保全と 林業再生に資する事業モデルの構築 ・林業用エリートツリー苗の1,000万本/年の生産体制構築 ・J-クレジット創出の取り組み	・静岡県・鳥取県・広島県に閉鎖型採種圃、大分県に採種圃を開設 ・桑崎社有林でJ-クレジット認証を取得	P.40-41	
				育種・増殖技術の活用による森林の生産性向上とCO ₂ 固定量増大 ・海外植林地におけるCO ₂ 固定効率を2013年比30%向上 ・アジアを中心に植林地確保	・優良個体選抜等の研究開発を継続的に実施	P.40-41	
				国内外全ての自社林で森林認証を取得・維持	・日本製紙と海外植林子会社における国内外の自社林で森林認証取得率100%を維持	P.57	
	環境負荷の低減		環境負荷の低減	製造工程で発生する環境負荷の削減 ・2018年度比で、大気汚染物質15%削減、水質汚濁物質15%削減 ・国内生産拠点における産業廃棄物の最終処分量2%以下	・国内生産拠点における削減率（2018年度比）SOx 31%、NOx 30%、ばいじん 22%、COD/BOD 31%、SS 8% ・産業廃棄物の最終処分量 1.6%	P.58-59	
				資源の循環利用を促進 ・古紙安定調達システムの拡充 ・分別回収リサイクルシステムを構築し、未利用難処理古紙を12,000t/年活用 ・食品・飲料容器等での水平リサイクルスキームの構築	・富士工場で食品・飲料用紙容器の再資源化設備が稼働 ・日本航空株式会社と協働し、機内サービス用紙コップの収集リサイクルを開始 ・剥離紙（難処理古紙）の収集リサイクル活動開始	P.58-59	
人権の尊重	人権の尊重	人権デュー・ディリジェンスの実施	・「日本製紙グループ人権方針」を制定、「原材料調達に関する理念と基本方針」を改定 ・紙・板紙事業および生活関連事業（一部）において、バリューチェーンで人権リスクの評価を実施し、優先課題を特定	P.54-55			
2 お客様のニーズ に的確に応える	社会環境の 変化への対応	グリーン戦略 (バイオマス製品の拡大)	バイオマス製品の拡大 ・脱プラスチック・減プラスチック需要への対応（紙化製品の拡大）	・ストローレス学乳容器「School POP®」の採用拡大（2023年度見込：15都府県、200余りの自治体） ・シールドプラス®、ラミナ®の採用拡大	P.63		
	製品の安定供給・ 安全性向上	製品の安定供給 製品安全と品質管理	安定生産への取り組み、自然災害への対応（BCP強化） 製品安全マネジメント体制の充実	・天災や万一の生産トラブルに備える体制構築を推進 ・操業安定化を目的に、工場の原動・原質部門の設備への優先投資を実施 ・製品安全と品質保証に関するミニマムスタンダードに基づいた製品リスク管理規程をグループ各社で策定、運用開始	P.52-53 P.53		
3 社員が誇りを持って 明るく仕事に 取り組む	多様な働き方の実現 多様な人材の活躍	働きやすさ・ 働き甲斐の向上 人材リソースの最大活用	ダイバーシティ推進をはじめエンゲージメントの向上 ・総労働時間 1,850時間/年以下 ・2030年度における入社10年後の在籍率 80%以上 ・女性総合職採用比率 2025年度までに40%以上	・総労働時間 1,884時間/年 ・2012年度に入社した従業員の在籍率 63.4% ・2023年度新卒総合職における女性採用比率 48.8%	P.30-33		
	労働安全衛生の推進		働く人たちの安全衛生確保 ・重篤災害0件/年	・重篤災害 0件	P.33		
4 安定して 利益を生み出し 社会に還元する	事業構造転換の推進	成長事業への 経営資源のシフト	成長事業の拡大	売上高目標1兆3,000億円のうち生活関連事業で50%以上 ・戦略投資枠3,500億円の約80%を成長事業に投資	・生活関連事業の売上高 4,401億円（売上高全体に占める割合38%） ・2021-2022年度戦略投資額 859億円（うち成長事業への比率は94%）	P.60-61	
			新規事業・新素材の 早期戦力化	セルロースの新規利用の拡大・新素材の事業化 新規事業の売上高目標650億円（バイオマス製品の拡大含む） ・CNF量産化体制と製造技術確立による事業化めど ・養牛用飼料（元気森森®）の拡販 ・パルプ製造設備を活用した新事業立ち上げ	・ヤマハ発動機株式会社とCNF強化樹脂の用途開発に関する連携開始 ・養牛用飼料の採用拡大 ・三井化学株式会社とバイオコンボジットの開発に関する連携開始 ・住友商事株式会社、Green Earth Institute株式会社と 木質資源由来のバイオエタノール事業参入に向けた協業に関する基本合意書を締結	P.34-37	
			基盤事業の構造改革	紙・板紙事業の競争力強化 ・グラフィック用紙生産拠点を3カ所程度に集約	・（洋紙）秋田工場N1抄紙機停機と同工場の洋紙事業撤退を決定 ・（板紙）段原紙（富士工場）および特殊板紙（草加工場、足利工場）のコスト競争力強化	P.60-61 P.62	
			海外市場の取り込み	海外売上高比率30%以上	・海外売上高比率29% ・ハンガリーにLiB用CMCの製造販売子会社を設立 ・2023年度 豪州ビクトリア州にOpal社の新製函工場稼働予定	P.63-64	
ガバナンスの充実	取締役会の機能強化	取締役会の実効性向上	・重要案件の進捗について取締役会報告等を実施し、フォローアップを強化	P.44-47			
地域・社会との共生 ステークホルダーとの対話	企業経営の透明性の確保	企業情報を積極的かつ公正に開示	・環境リスクコミュニケーション 14件（国内生産拠点） ・社外取締役と機関投資家のミーティング 1回	P.49-51			

財務担当役員メッセージ



中期経営計画2025を達成し、
収益力とキャッシュ創出力の強化、
財務体質の改善を進めます

日本製紙株式会社
取締役 執行役員管理本部長
板倉 智康

2022年度を振り返ると、ロシアによるウクライナ侵攻に起因してサプライチェーンが国際的に混乱し、結果として原燃料価格、とりわけ石炭価格が大幅に高騰しました。この想定を超える未曾有の事態に対して、グループ全体で危機感を共有し、「石炭使用量削減の加速」「洋紙事業の構造改革」「Opal社の収益改善」の3つを重要課題に掲げ、後述のさまざまな施策をスピード感を持って講じてきました。

2022年度決算は、施策の効果が年度内では発現しきれていないこともあり、上場以来初の通期での営業赤字となりましたが、効果が完全に発現する2023年度は240億円の黒字転換を見込んでいます（【図1】）。中期経営計画2025の軌道に回帰し、早期に営業利益400億円以上という目標の達成に向けた道筋が描けたと考えています。

石炭使用量の削減をはじめ、コストダウンを推進

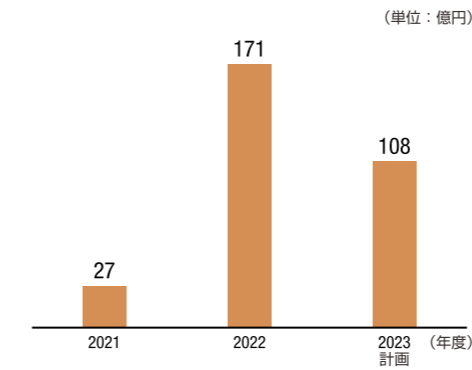
2022年度は、需要の減少が続くグラフィック用紙の生産体制を見直し、石巻工場N6抄紙機と秋田工場N1抄紙機の停機を行いました。コストダウンに関しては、石炭削減プロジェ

【図1】業績ハイライト (単位：億円)

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画
売上高	10,451	11,526	12,300
営業利益	121	▲269	240
経常利益	145	▲245	180
当期純利益*	20	▲504	150

* 親会社株主に帰属する当期純利益

【図2】コストダウン推移 (紙・板紙事業、生活関連事業合計)



クトを立ち上げ、ロシア産石炭の新規購入停止、省エネルギー対策、燃料転換・黒液利用の最大化などに全社を挙げて取り組んだ結果、対前年度で石炭使用量を36万トン削減し、石炭に関するコストを約80億円減らしました。さらに、生産体制の見直しによる固定費圧縮や操業安定化による原価改善も進めました。これらの取り組みにより、2021年度から2023年度までの3年間で300億円を超えるコストダウン効果を見込んでいます（【図2】）。

しかし、自助努力だけでは原燃料価格の高騰影響を吸収することは困難であり、2022年度はグループの広範な製品において複数回の価格修正を実施しました。これらの結果、2022年度の売上高は全てのセグメントで増収となり、1兆1,526億円となりました。セグメント別では、生活関連事業をはじめとした紙・板紙事業以外の売上高の割合が初めて50%以上となりました。中期経営計画2025で進めている事業構造転換の動きが売上高に表れており、この点については手応えを感じています。

その反面、営業利益は、原燃料価格の高騰や円安など厳しい事業環境が継続したことで、紙・板紙事業、生活関連事業、エネルギー事業が大幅な減益となりました。木材・建材・土木建設関連事業は増益となったものの、全体では269億円の損失という大変不本意な結果となりました。

また、政策保有株式の売却を積極的に進め、投資有価証券売却益を特別利益として計上する一方、秋田工場N1抄紙機などの停機決定に伴う減損損失や、希望退職実施に伴う費用に加え、Opal社のグラフィック用紙事業撤退損を特別損失に計上しました。以上により、当期純損失は504億円となりました。

【図3】中期経営計画2025 財務目標の見直し

	中期経営計画2025目標(従来)	中期経営計画2025目標
売上高	2025年度 11,000億円	2025年度 12,000億円以上 従来目標を見直し
営業利益	早期に 400億円以上	早期に 400億円以上
EBITDA	安定的に 1,000億円	安定的に 1,000億円
ネットD/Eレシオ*	2025年度 1.5倍台	2025年度 1.7倍台 従来目標を見直し
ROE	2025年度 5.0%以上	2025年度 5.0%以上

* 調整後ネットD/Eレシオ = (純有利子負債 - 資本性負債) ÷ (株主資本 + 資本性負債)
・資本性負債：ハイブリッド・ローンで調達した負債のうち、格付機関から資本性の認定を受けた額(調達額の50%)

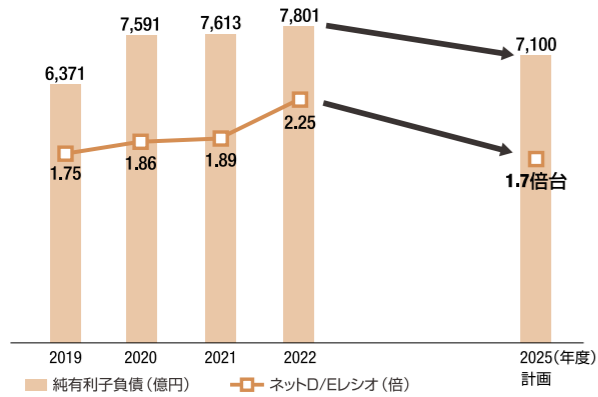
Opal事業の立て直し

中期経営計画2025の達成に向け、2023年度は「事業構造転換の加速」を基本戦略に、「生活関連事業の収益力強化」「グラフィック用紙事業の競争力強化」「GHG排出量削減の加速」「財務体質の改善」を重点課題として取り組んでいます。生活関連事業に関しては、売上高の拡大と売上高営業利益率の回復を重視しており、とりわけ重要となるのがOpal事業の立て直しです。

Opal事業については、2020年度の買収後は、新型コロナウイルス感染症の拡大や物流混乱の影響により2年連続で赤字となりましたが、2022年度は価格修正やコストダウンを実施して黒字化すると申し上げました。しかし、2022年11月に豪州でグラフィック用紙の主要原料である原木の供給が突然停止される事態が起き、メアリーベール工場の関連設備を停機してグラフィック用紙事業から撤退する決断をしました。加えて、原燃料価格や物流費の一段の上昇もあり、黒字化を果たすことができませんでした。

2023年度もグラフィック用紙の生産停止による人員合理化が段階的に進むことから、上期は大幅な赤字となる見通しですが、2023年中に人員の合理化を含めグラフィック用紙事業からの撤退を速やかに完遂するとともに、プラス成長が見込まれる豪州の段ボール需要を取り込んでいきます。今後、メアリーベール工場はパッケージ用原紙に特化した工場として高効率な操業体制を構築します。また、2023年8月から稼働させた新段ボール工場とともに、原材料調達から加工に至るパッケージ貫生産体制を強みとして、競争力強化と収益拡大を図っていきます。これらの施策を通じてOpal事業を立て直し、2023年度の後半には単月ベースでの黒字転換を図り、2024年度以降は安

【図4】純有利子負債の圧縮・ネットD/Eレシオの改善



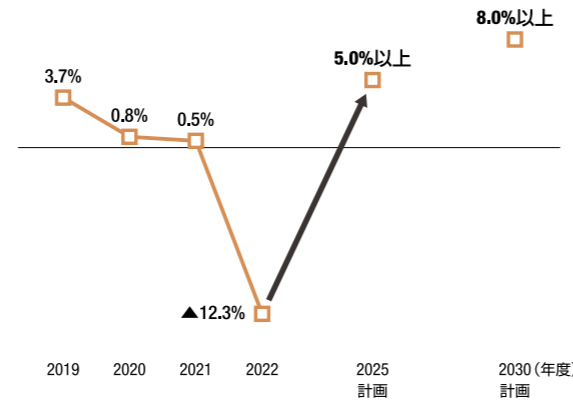
定した収益を上げていくことを計画しています。

中期経営計画2025の財務目標を見直し

2023年度は中期経営計画2025の折り返しの年になるということに加え、計画策定時と比べ原燃料価格をはじめとして前提の多くが大幅に変わってしまったことから、2025年度までの道筋を改めて描き直しました（【図3】）。

2022年度の売上高は1兆1,526億円となり、中期経営計画2025の財務目標として掲げていた2025年度の売上高1兆1,000億円を達成しました。2023年度以降、前述したOpal社の新段ボール工場をはじめ、家庭紙・ヘルスケア事業におけるクレシア春日の3号抄紙機設置やクレシア宮城工場の

【図5】ROEの改善

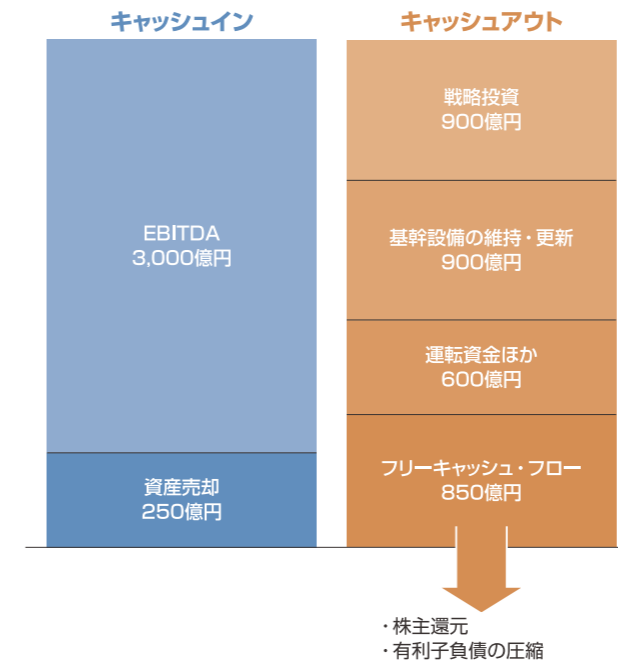


立ち上げなどにより売上高の拡大が見込まれることから、中期経営計画2025の売上高目標を「1兆2,000億円以上」に見直しました。

中期経営計画2025では営業利益400億円以上の早期実現を掲げています。この営業利益を達成すればEBITDAは1,000億円に達するという考え方は従来通りです。営業利益400億円に到達する時期については、当初描いた姿とは少し違う形になりますが、中期経営計画2025の軌道に戻る道筋は見てきました。営業利益を早期に400億円以上、EBITDAを安定的に1,000億円という目標は揺らぐことはありません。

ただ、2022年度は500億円を超える当期純損失となり、純有利子負債が7,801億円まで増加しました（【図4】）。この

【図7】2023-2025年度 キャッシュ・フロー



ため財務規律は悪化し、ネットD/Eレシオも2.25倍となりました。今後は、2022年度を底として2025年度に向け有利子負債の圧縮と資本の回復に努め、ネットD/Eレシオの改善を図ります。1.5倍台という従来の目標を達成することは難しくなったことから、目標を「1.7倍台」に見直し、純有利子負債は7,100億円までの圧縮を目指します。

ROEの目標は、変更なく5.0%以上です（【図5】）。新たに描き直した道筋においても達成可能な数値だと考えています。その先の2030ビジョンの8.0%以上という目標につなげるためにも、収益性を意識した取り組みを進めていきます。

また、2030ビジョンでは、2030年度のGHG排出量を2013年度比45%削減の目標を掲げていましたが、これまでの取り組みにより削減目標を前倒して達成できるめどが立ったことを踏まえ、目標値を45%削減から54%削減へと引き上げることとしました。

財務体質の改善に向けて

前述の通り2023-2025年度の重点課題として「財務体質の改善」を掲げています（【図6】）。財務基盤の観点からは、総資産の圧縮、毀損した資本の回復と拡充、増加した有利子負債の圧縮の3点に重点的に取り組みます。また、投資については、成長に向けた投資が必要であることは当然認識して

いますが、今後1-2年は厳選した上で設備投資を進めていく考えです。こうした方針に基づいて、今後3年間のキャッシュ・フローを見通しました（【図7】）。

キャッシュインについては、営業利益400億円への早期の到達と、EBITDA1,000億円の安定的な確保により、2023-2025年度の3年間でEBITDA3,000億円を最低限実現させます。さらに、政策保有株式をはじめとする資産売却により3年間で約250億円のキャッシュを創出します。

キャッシュアウトについては、戦略投資のうち、GHG排出量削減につながる環境投資は優先的に実行します。その他の投資については、案件を厳選し、縮小や延期、補助金の活用も含めて圧縮します。設備の維持・更新については、原動・原質部門など基幹設備で重点的に行い、操業の安定を保ちます。将来の成長や環境対策に関わるものについては、中期経営計画2025のさらにその先の2030ビジョンも見据えて、取り組んでいく考えです。そのほか、運転資金や税金費用、支払利息として年間約200億円、3年間で計600億円を見込んでいます。

2023-2025年度のフリーキャッシュ・フローは850億円程度と見込んでいます。そのうち有利子負債の圧縮に700億円程度を充てる考えです。

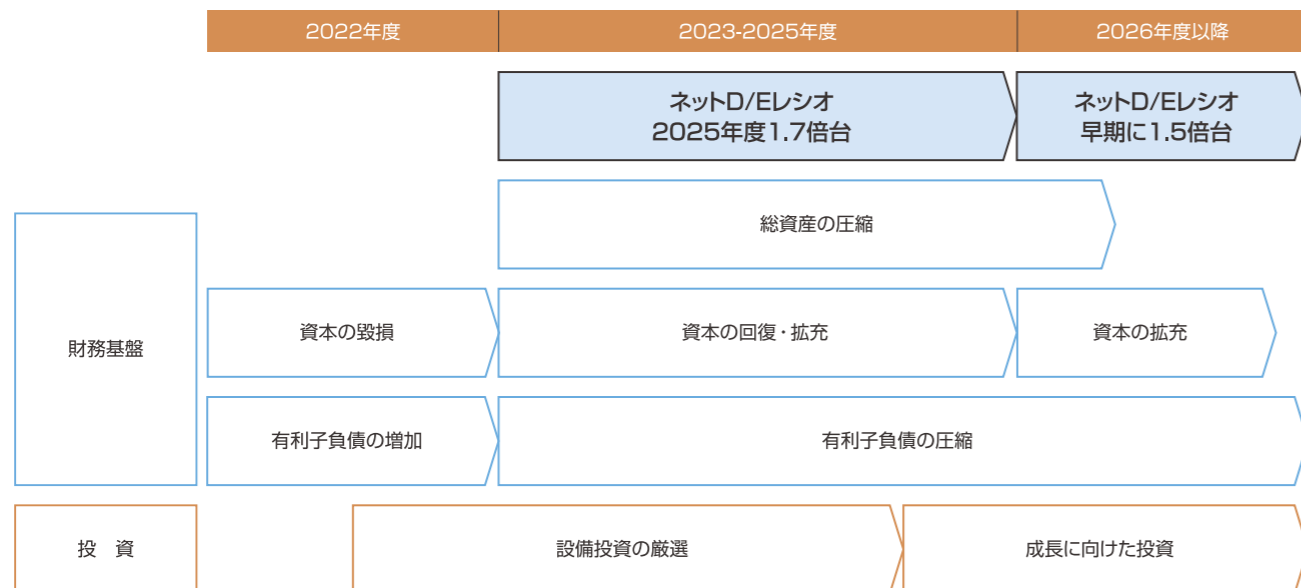
財務体質の改善は中期経営計画2025で終わるわけではありません。その後も、キャッシュ・フローの創出力を高め、総資産の圧縮、資本の拡充、有利子負債の圧縮を進めていきます。その上で2030ビジョンの達成につながるシナリオを、数字の裏付けをもとにしっかりと描いていきたいと考えています。

株主・投資家、ステークホルダーの皆さまに

中期経営計画2025の目標達成に向けた基本戦略は「事業構造転換の加速」です。これをスピード感を持って進めることが、その先の2030ビジョンの実現にもつながることを、重ねて強調いたします。当社グループにはセルロースナノファイバー(CNF)や、持続可能な航空燃料(SAF)の原料となるバイオエタノールなど、成長を牽引する可能性のある楽しい素材が数多くあります。

中期経営計画2025の残り3年間、ステークホルダーの皆さまに、当社グループの成長する姿をお示しし、財務規律にも十分配慮しながら、その道筋を確かなものとするのが、財務担当役員としての使命であると認識し、取り組んでまいります。

【図6】資本戦略の概要



人材戦略

「人材育成」「人材配置」「人材確保・定着」の3つの柱で、社員と企業双方の成長を目指します。

基本的な考え方

日本製紙は、企業グループ理念の中で、目指す企業像の要件のひとつに「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを掲げています。誇りは、「事業活動の推進を通じて得る社会貢献の実感」「キャリアを通じた個々人のスキル向上・成長実感」「職場での働き甲斐や報酬・処遇への充実感」を享受することで培われるものであり、明るく仕事に取り組むとは、外部環境の激しい変化に対して臆することなく、社員（従業員）が前向きに働くことであると考えています。この要件を満たす

ためには、エンゲージメント向上が必要です。なお、当社はエンゲージメントを「社員と企業の双方が成長していける関係」と定義しています。

また、中期経営計画2025における基本戦略である「事業構造転換の加速」に取り組み2030ビジョンを実現するため、当社は人材戦略の3つの柱を掲げています。この人材戦略をもとにした各種施策に取り組むことで、エンゲージメント向上を図ります。

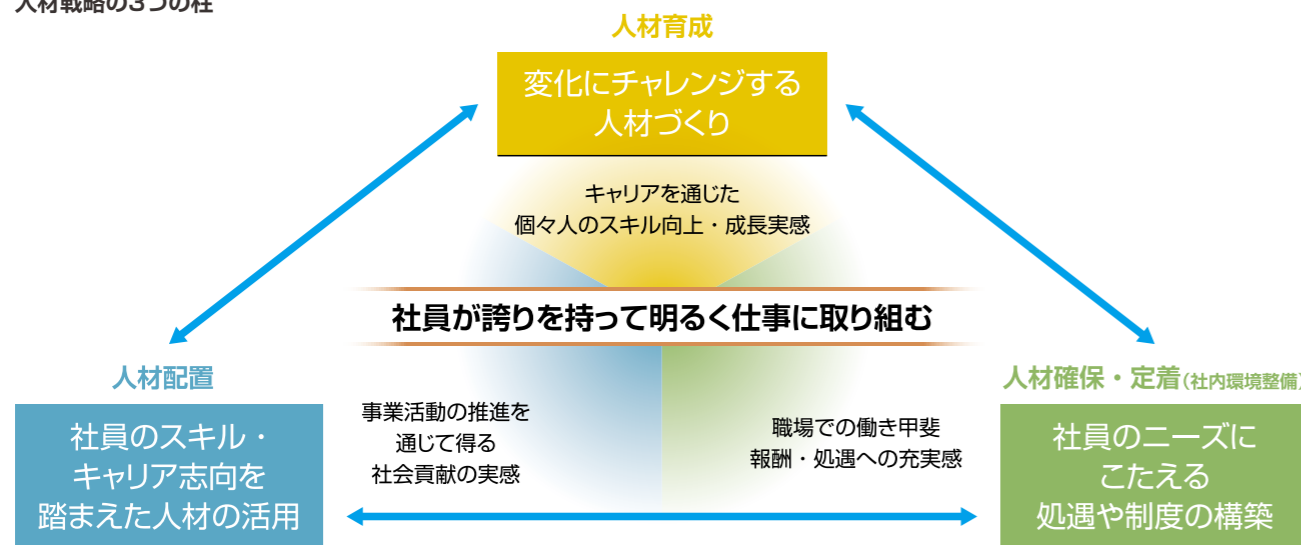
人材戦略の3つの柱

当社の人材戦略は、「人材育成」「人材配置」「人材確保・定着（社内環境整備）」の3つの柱から構成されています。人材の育成、確保・定着に力を入れるとともに、成長事業への人材のシフトをはじめとした人材の活用を進め、社員（従業員）と企業の双方が成長することを促していきます。

3つの柱はいずれも重要かつ、相互に連動・循環する要素を含んでいますが、「事業構造転換の加速」を中期経営計画

2025の基本戦略に掲げている現時点においては、「人材育成」に掲げる「変化にチャレンジする人材づくり」を最重要課題と捉えています。労働力人口の減少・人材の流動化に伴い人材確保が困難な社会において、既存事業で高いスキルを蓄積した優秀な人材の職務領域をさらに拡張させ、新規事業の立ち上げや新製品の量産化に適応する人材として再育成・再配置することを加速していきます。

人材戦略の3つの柱



人材育成

当社は、事業構造転換を推し進め成果を創出することに向けた人的資本への投資として「変化にチャレンジする人材づくり」に取り組んでいます。各種施策を通じて成長事業の収益力拡大

と基盤事業の競争力強化の源泉となる社員（従業員）を育成するとともに、社員（従業員）自身の「キャリアを通じた個々人のスキル向上・成長実感」を実現します。

社内副業制度の導入

当社は、①従業員のモチベーションの向上、②チャレンジする風土の醸成と組織力強化、③イノベーションの創出と各種課題等の推進の加速、④幅広い視野とマインドを持った次世代人材の育成、という4つの目的を達成するため、2022年度に社内副業制度を導入しました。

この制度では、自分が所属する部署（本業）に所属したまま、興味を持つ別の部署の業務（副業）に挑戦することが可能です。

2022年度は、28人の従業員が本制度を利用し、新事業に関するプロジェクトに参加するなど、副業先で新たなアイデア創出に意欲的に取り組んでいます。参加した従業員からは、「本業とは違った視点や業務の進め方を学ぶことができた」「副業先から本業の部署がどのように見えるのか、客観的に見ることができた」等の声がありました。

選抜型教育の実施

当社では、基盤事業を支える工場・事業所の幹部候補育成を目的に若年層・中堅層を選抜する、「中堅管理者育成コース」と「ラインリーダー育成コース」を設けています。

「中堅管理者育成コース」制度は、工場・事業所の次世代リーダーの育成を目的に、若年層の希望者の大学進学を支援する

制度です。「ラインリーダー育成コース」制度は、実務経験を積んだ中堅層の優秀技能者を早期に選抜・育成する制度です。

また、管理職階層に対しては、従来から登用・昇格時に実施していたアセスメント研修に加え、2023年7月には工場の部長クラスを選抜しビジネススキル研修を実施しています。

新たなキャリア形成への支援

当社は、階層別研修・選抜型研修や資格取得奨励制度の整備などを通じて、従業員の自律的な能力開発を支援しています。2023年度は新たに、若年層に対してキャリアデザインやキャリアアップを目的とした研修を実施していきます。

また、グローバル人材のさらなる確保に向け、これまで技術系若手総合職を対象としていた海外企業派遣コース（研

修生制度）を総合職全体へ範囲を拡大するなど、海外事業に挑戦する人材の育成を強化していきます。

これまでのキャリアと異なる分野に挑戦する経営幹部候補に対しては、知識・思考を補うリカレント教育を実施していきます。

これらの取り組みによって新たなキャリア形成に向けて従業員の成長を支援していきます。



2023年度総合職新入社員研修（グループ共催）

主な教育・研修体系（日本製紙）

OFF-JT	階層別研修 (新入社員研修、新任管理職研修、昇格・登用時研修、選抜研修など)
	選抜型研修 (通信教育、集合研修、資格取得奨励制度など)
	海外拠点への派遣制度、中堅管理者育成コース、評定者研修、その他
OJT・ローテーション	

人材配置

当社は人材配置にあたり「社員のスキル・キャリア志向を踏まえた人材の活用」を重視しています。新規事業や成長分野への人材シフトはもちろん、既存事業を支える人材も含めた人的

資本の再配分等を行います。それにより、社員（従業員）が「事業活動の推進を通じて社会に貢献しているという実感」を得られるよう取り組んでいきます。

グラフィック用紙事業人材の成長分野への再配置

当社では、事業構造転換を推進するため、グラフィック用紙事業に従事してきた人材の新規事業や成長事業への再配置を進めています。これまでに北海道、富士地区の成長分野（発電、家庭紙）に人材を再配置し、事業の早期立ち上げや操業安定化を図ってきました。

当社石巻工場では、新たに家庭紙設備の立ち上げを予定しています。同設備には、2022年に停機した石巻工場N6抄紙機の運転に従事していた人材を中心に再配置することとしており、早期立ち上げに向けて、日本製紙クレシアの工場運転技能習得のための研修を行っています。

地元人材の工場幹部の積極的登用

当社では、既存事業における中核人材を確保するため、工場などで従事する優秀な地元人材を育成（→P.31 選抜型教育の実施）し、工場の幹部へ積極的に登用していきます。併せて、従来実施してきた工場間の技術交流会の他、教育の機会を増やすことで、地元人材のさらなる底上げにも取り組んでいます。

総合職のエリア配置

当社では、従業員のキャリア志向などを踏まえた人材の活用を推進するため、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画(対象期間:2023年4月-2025年3月)に「2024年10月以降の地域限定総合職制度の導入」を掲げ、検討を開始しました。

人材確保・定着（社内環境整備）

当社は、多様な働き方を実現し、多様な人材が能力を最大限発揮できる組織づくりを推進しています。「社員のニーズにこたえる処遇や制度の構築」を進め、社員（従業員）が「職場での働き甲斐や報酬・処遇への充実感」を得られるよう取り組んでいきます。

人材確保に向けた処遇・制度の構築

当社は、人材の多様性の推進および感染症パンデミックなど環境の変化に対応するため、多様な働き方を実現する労働環境の整備や勤務制度の見直しを進めています。また、

業務効率化とともに働き方の見直しに取り組み、総労働時間の短縮を進めています。

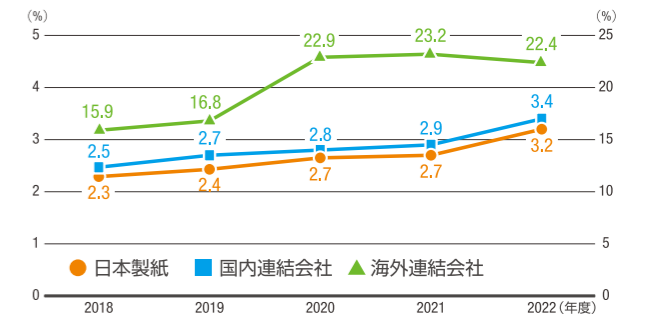
導入・改定した制度（日本製紙）

2021年度	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> フレックスタイム制度のコアタイムを撤廃 在宅勤務制度（常設制度）を導入 時間単位年休制度を導入 	<ul style="list-style-type: none"> 失効積立年休の適用範囲を不妊治療や妊娠に関わる休務、疾病治療に伴う断続的な休務まで拡大 育児支援措置等の適用期間を延長 育児休業・介護休業取得者の評価の取扱いを見直し 入社時の年休付与日数を2日増加（14日→16日） 	<ul style="list-style-type: none"> 勤続5年未満の従業員における年休付与日数を一律年間20日に増加

多様な人材の活躍

当社は、多様な人材が能力を最大限発揮することを目指しています。女性活躍の観点では、「女性活躍推進法に基づく行動計画」にて策定した目標の達成に向けて実効性のある環境整備を進めています。当社は、過去に女性の採用数が少なかったことから、管理職に占める女性比率向上には時間を要しますが、総合職採用における女性採用比率を増やすとともに、女性を配属する職場の拡大に取り組んでいます。

女性管理職比率の推移



人材育成および社内環境整備にかかる指標

指標	目標値	2022年度の進捗状況
入社10年後の在籍率	80%以上（2030年度まで）	2012年度に入社した従業員の在籍率 63.4%
女性総合職採用比率	40%以上（2025年度まで）	2023年度 新卒総合職における女性採用比率 48.8%
年間総労働時間	1,850時間/年 以下（2030年度まで）	1,884時間/年
年次有給休暇取得率	70%以上	78.4%
ダイバーシティ推進制度利用率*	70%以上	93.2%

* ダイバーシティを推進する制度（フレックスタイム制度、時間単位年休制度および在宅勤務制度）を当年度中に利用したことがある本社部門従業員の比率

労働安全衛生

日本製紙グループ ESGデータブック2023

基本的な考え方

「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ためには、各拠点で働く人たちの安全衛生を確保し健全な経営を維持することが前提となります。当社グループは「安全防災に関する理念と基本方針」を定め、労働・安全衛生体制を構築し、労使一体で従業員の健康を維持するとともに、快適で働きやすい職場環境の実現と防災に努めています。

当社グループの労働安全衛生・防災に関する活動は、当社の技術本部長を委員長とする「日本製紙グループ安全防災委員会」が統括し、リスクマネジメント委員会へ報告しています。災害発生時の工場・本社間、本社内各部門間の連絡体制を定め、必要な情報を「日本製紙グループ安全防災委員会」および経営層に報告する仕組みを構築し、運用しています。

労働災害防止への取り組み

当社グループでは、「いかなるものにも工場敷地内で怪我をさせてはならない」という使命に基づき、労働組合や協力会社と連携して、労働災害防止に取り組んでいます。経営トップは、年末年始の講話・工場訪問・社内報等を通じ、この使命を従業員に伝えています。

また、組織的・継続的な活動を目的とした独自の労働安

全衛生マネジメントシステム（NPSS*）を運用することで、労働災害の防止と労働者の健康増進、快適な職場環境など安全衛生水準の向上に努めています。

さらに当社では、2020年に「安全活動に関する中期計画」（2020-2025年）を策定し、労働災害を防止する基盤づくりに取り組んでいます。

* Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System

新規事業・新素材の早期戦力化

日本製紙グループの技術力を活用し、新しいセルロース用途を開拓することで、事業構造転換を加速するとともに、循環型社会の構築に貢献していきます。

基本的な考え方

当社グループは、総合バイオマス企業として、再生可能な木質資源を多段階で活用する事業を展開しています。2030ビジョンの基本方針に「成長事業への経営資源のシフト」を掲げ、蓄

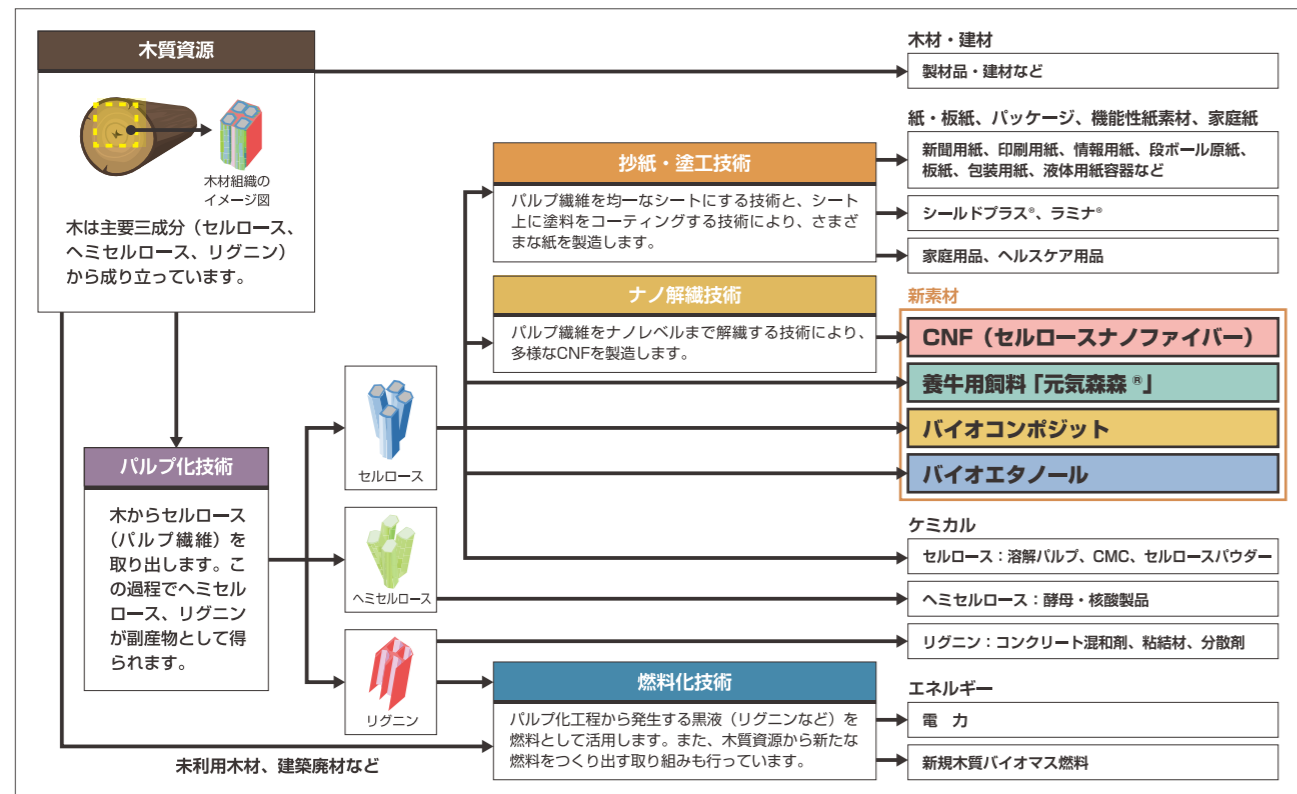
積した技術・ノウハウを最大限活用するとともに、社外・社内との連携を強化することで、新規事業・新素材の早期戦力化を目指します。

木質資源を活用した製品と新素材の開発

木は再生可能な資源であり、その生長過程では光合成によりCO₂を吸収・固定します。木質資源から生み出された製品は、使用後、木質繊維を取り出してリサイクルが可能です。リサイクルされない製品は燃料等に有効活用されますが、燃焼により発生するCO₂は、木が大気中から吸収した炭素由来のため、CO₂は増えないとみなされます（カーボンニュートラル）。また、

木は生分解性を有するなど、さまざまな形で循環型社会の構築に貢献しています。当社グループは、木質資源を原料に多様なバイオマス製品の開発を進めています。特に、紙製品やケミカル製品の製造で培った技術を活かした新素材であるセルロースナノファイバー（以下、CNF）、養牛用飼料、バイオコンポジット、バイオエタノールなどの事業拡大に注力しています。

木質資源を最大活用する技術から生み出される製品



2030年に向けた課題への対応

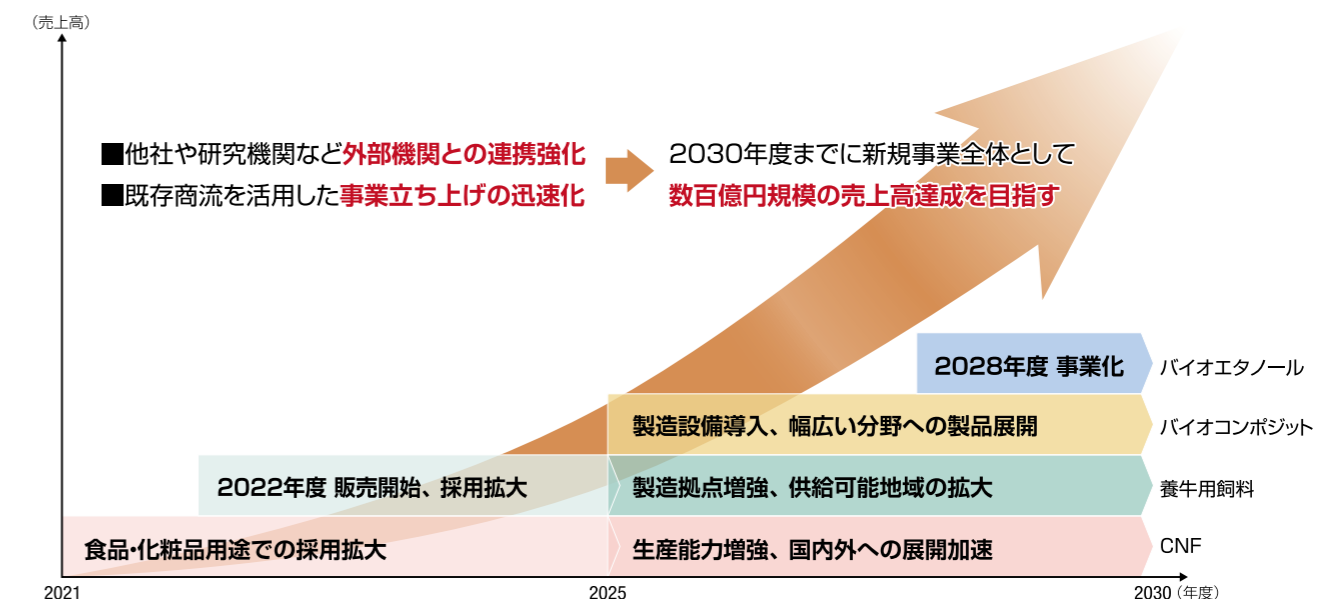
日本製紙が2021年に設置したバイオマスマテリアル事業推進本部は、社内外との連携強化の核となることで、2030ビジョンの実現を推進しています。その中で、CNF、養牛用

飼料、バイオコンポジット、バイオエタノールの事業環境の分析と、2030年に向けた課題を整理しました。これらの課題に、当社グループの持つ強みを活かして対応していきます。

	当社グループの強み	2022年度までの進捗状況	2030年に向けた課題と対応	
			課題	対応
CNF	<ul style="list-style-type: none"> 多様なCNFの製造技術力 当社グループの商流を活かした多様な用途への展開 社外との共同研究体制 	<ul style="list-style-type: none"> 食品、化粧品用途を中心に採用が大幅に拡大 CNF強化樹脂の採用拡大 CNF配合天然ゴムの採用に向けた取り組みの推進 CNF蓄電体の開発継続 	<ul style="list-style-type: none"> 需要増加に見合う生産能力 製品の保管方法、輸送効率 販売先の拡大 新規用途の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> 生産能力の増強検討 粉体化など新技術の開発 CNF配合天然ゴムなど販売ラインアップの拡充 当社グループの商流の活用も含めた海外展開 大学など研究機関との連携強化
養牛用飼料	<ul style="list-style-type: none"> 全国に広がる国産材の集荷網 パルプ製造設備とノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 岩沼工場での生産が本格化 飼料生産施設や畜産農家での採用が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 供給可能地域が東日本に限定 既存飼料との差別化 	<ul style="list-style-type: none"> 製造拠点増強の検討 機能性向上を示すエビデンスの積み上げ
バイオコンポジット	<ul style="list-style-type: none"> パウダー化の技術 	<ul style="list-style-type: none"> 三井化学株式会社と共同検討を開始 セルロース高配合により減プラ効果の大きい素材開発を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 機能性の向上 開発の加速 有望な市場の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 樹脂業界との連携 日用品、容器、建材、家電製品、自動車部材など幅広い分野への展開
バイオエタノール	<ul style="list-style-type: none"> バイオエタノールの大量生産に最適な原料（木材）の調達力 パルプの大量生産が可能な製造設備とノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 住友商事株式会社、Green Earth Institute株式会社と共同検討を開始 国産材由来のバイオエタノール開発に着手 	<ul style="list-style-type: none"> 大量生産に向けた技術の確立 SAF*を中心としたさまざまな用途・市場開発 低LCAの訴求 	<ul style="list-style-type: none"> 3社の強みを活かした実用化への取り組み 「SAFの導入促進に向けた官民協議会」のワーキンググループへの参画

* SAF: Sustainable Aviation Fuelの略語。持続可能な航空燃料。従来燃料と同様に使用でき、かつCO₂排出量を削減できる

新規事業・新素材のロードマップ



早期戦力化に向けた現状と今後の戦略

CNF(セルロースナノファイバー)

CNF「セレンピア®シリーズ」は、木質資源から取り出したセルロースをナノレベルまで解繊する技術で生み出した新素材です。当社は多様なCNFを開発する技術を有し、幅広い分野に対応できることが強みです。

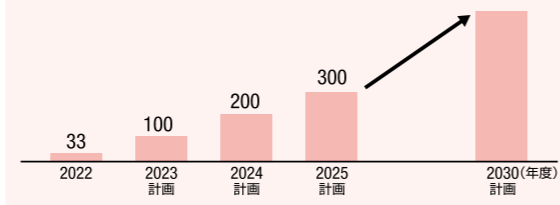
2022年度の採用件数は前年度比60%増となり、主に食品・化粧品分野向けCNFを生産する江津工場の量産機はフル稼働のめどが立ちました。同分野のさらなる需要増加に対応するため、生産能力の増強等の検討を進めます。



セレンピアエラス®(CNF配合ゴム用マスターバッチ)

工業用途では、再生繊維の改質や紙糸などの有望分野を抽出しました。当社グループの商流を活用し、国内だけでなく海外へ

CNF販売数量推移(2023年度計画値を100とする)



の展開を図ります。また、CNFは低濃度の水分散体のため、保管や輸送効率が課題です。これらの課題を解決するため、粉体化など新技術の開発を進めています。

今後は、CNF配合ゴム用マスターバッチなどCNFを配合した素材のラインアップを拡充します。また、東北大学との共同研究で開発を進めているCNFを用いた蓄電体は、蓄電量が開発初期と比べて10倍以上向上したことを確認し、2025年の大阪・関西万博での試作品展示を目指しています。

養牛用飼料「元気森森®」

養牛用飼料「元気森森®」は、国産材を原料とする新しい飼料です。パルプ化技術を活用し、木材からリグニンを取り除き、セルロース繊維だけを取り出して製造します。

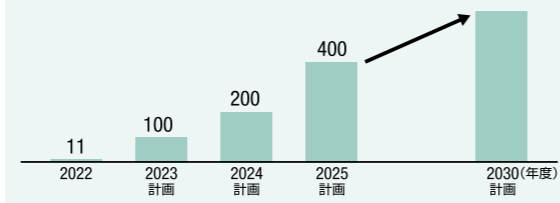
国内の酪農・畜産分野は、輸入飼料の高騰や物流混乱による供給不安が顕在化しています。「元気森森®」は国産材が主原料であるため海外情勢による価格変動リスクや供給不安に左右されにくく、また国内では全国に広がる国産材の集荷網を構築していることから、年間を通じて安



元気森森®

定供給が可能です。非可食資源である木質資源を、酪農・畜産を通して可食資源に変換可能であるため、畜産物の食料自給率の拡

養牛用飼料 販売数量推移(2023年度計画値を100とする)



大に貢献することができます。

当社は、セルロースの機能性(健康維持、乳成績向上、繁殖成績向上、増体効果など酪農・畜産成績の向上)に関するエビデンスを蓄積し、2022年度には、岩沼工場での生産と販売を本格的に開始しました。今後は、既存飼料との差別化、既存飼料との混合など有効な使い方についても検討し、より多くのエビデンスを積み上げていきます。また、他の地域へも展開するため、製造拠点の拡大も検討しています。

バイオコンポジット(セルロースパウダーと樹脂の複合材)

バイオコンポジットは、木質資源由来の「セルロースパウダー」を主原料とし、樹脂と同様の成形性を持つ新しい複合素材です。

日本政府は、海洋プラスチックごみ問題や気候変動問題に対応するため、2019年に「プラスチック資源循環戦略」を策定しました。その後、持続可能なバイオプラスチックの導入を目指して2021年に策定された「バイオプラスチック導入ロードマップ」では、2030年までにバイオマスプラスチックを約200万トン導入することが示されています。セルロースパウダーを樹脂に混練するバイオコンポジットは、プラスチック使用量削減・GHG排出量削減に寄与することが期待されています。

当社は、高品質なセルロースパウダーを安定的に供給する製造技術を有しています。バイオコンポジットの機能



樹脂と混練するセルロースパウダー

性の向上と開発の加速を課題と捉え、樹脂業界との連携による素材開発を進めています。

今後、サンプル供給など市場開拓に向けた取り組みを加速させ、日用品、容器、建材、家電製品、自動車部材など幅広い分野にバイオコンポジットを展開することを目指します。

バイオエタノール

バイオエタノールは、バイオマスを原料として得られるエタノールで、SAFや化学品の原料として利用できます。非可食である木質資源を原料とするエタノールを製造することで、エネルギー自給率の向上やエネルギー安全保障の強化など、さまざまな社会課題の解決につながります。

当社は2023年2月に住友商事株式会社および、Green Earth Institute株式会社(以下、GEI)と「木質資源由来のバイオエタノール事業参入に向けた協業に関する基本合意書」を締結しました。当社は、木質資源由来のバイオエタノールの年数万キロリットル単位の生産を可能とする多量の木質資源を活用する技術・実績に特長があり、住友商事グループは水素・アンモニア・次世代バイオマス原燃料*1などによるカーボンフリーエネルギーの開発・展開やグリーンケミカル*2の利活用推進などを通じて得た知見・スキルに強みを持ち、GEIはバイオマスを原料に微生物の力で化学品をつくる技術を有しています。

早期の事業化に向けては、効率的な大量生産技術の確



バイオエタノール製造過程(左から、チップ、パルプ、糖化発酵培養液、バイオエタノール)

立や低LCA原料であることが大きな価値となるよう、3社の強みを発揮して取り組みを進めます。当社は2023年に「SAFの導入促進に向けた官民協議会」内の「SAF流通ワーキンググループ」内「SAF認証タスクグループ」のパイロット事業者として採択されました。今後は、年産数万キロリットルの規模の、国内初の国産材を原料とした木質資源由来のバイオエタノール商業プラントを、2027年度に当社の工場内で稼働することを目指し、事業化を推進していきます。

*1 次世代バイオマス原燃料：バイオマス(再生可能な生物由来の有機性資源で、化石資源を除いたもの)を原料として製造するバイオエタノール、バイオジェット、バイオガス等
*2 グリーンケミカル：化石燃料を原料とする化学品の代替として、再生可能な資源を原料とした環境負荷の低い化学品

気候変動問題への対応

地球温暖化の進行による気候変動がもたらすさまざまな影響に加え、パリ協定に基づく世界の動きや日本政府の方針も経営に影響を与える重要な要因と捉え、リスク低減と機会活用に取り組んでいます。

基本的な考え方

気候変動問題は世界が直面している社会課題であり、日本製紙グループも2030ビジョンの基本方針に、「GHG（温室効果ガス）削減、環境課題等の社会情勢激変への対応」を掲げ、GHG削減を中心とした緩和および適応対策を進めています。

2021年に賛同したTCFD提言に基づき、気温上昇を想定し

た複数のシナリオ分析を実施し、指標および目標を定めるとともに、リスクの低減と強みを活かした機会の獲得のための対応策に取り組んでいます。日本製紙取締役会は、リスクマネジメント委員会（→P.52）のほか、GHG排出削減・環境経営推進担当役員より、取り組みについて報告を受け、業務執行の監督を行っています。

シナリオ分析と戦略

シナリオ分析については、産業革命以前と比較し、世界の平均気温の上昇を1.5℃または4℃に抑える2種類のシナリオを用いて、当社の事業を中心に2030年時点と2050年時点で実施しました。分析結果をもとに、当社グループでは、1.5℃シナリ

オでリスクが高い、または大きな機会となる「GHG排出量の削減」「森林資源の活用」と「バイオマス製品の拡大」（→P.34-37）に重点的に取り組むことで、気候変動問題へ対応していきます。

2030年時点でのリスクと機会（一部を抜粋して記載）

リスクの種類			財務計画に影響を与える事象	財務影響	
				1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク	規制	カーボンプライシングの導入等	・炭素価格が上昇する	大*	小*
			・燃料転換・省エネルギーの設備投資費用が増加する	大	小
物理リスク	急性	激甚災害の増加	・物流網の寸断により資材・製品配送が停止する	中～大	大
	慢性	気温上昇・降水パターン等の変化	・生産拠点が被害を受け、生産が停止する		
			・森林火災の頻発や植物の生長量低下により森林資源等の植物由来の資材価格が上昇する	中	大

* 炭素価格影響額 小：100億円未満、中：100億円以上500億円未満、大：500億円以上（炭素価格以外は定性評価）。炭素価格は、IEAによるNet Zero Emissionシナリオを採用

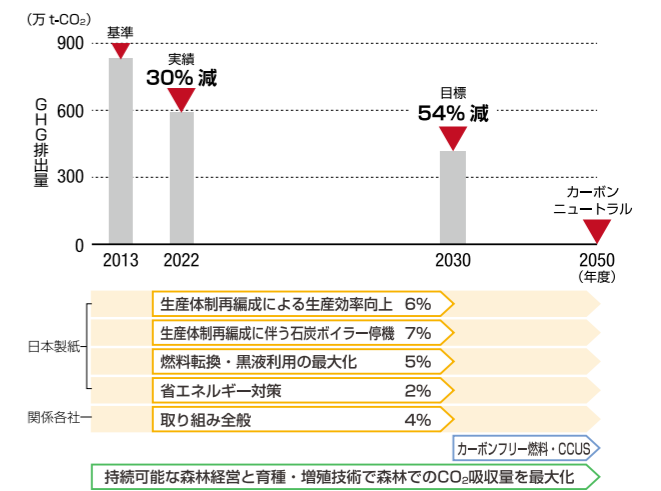
機会の種類	財務計画に影響を与える事象	当社グループの強み	市場成長	
			1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
カーボンプライシングの導入等	・蓄電池が普及し、蓄電池用原材料の需要が増加する	・CMC技術・生産設備	大きく拡大	拡大
	・自動車の軽量化ニーズにより、CNFの需要が増加する	・CNF技術・生産設備	大きく拡大	維持
	・森林吸収クレジットの需要が増加する	・国内社有林 ・森林管理・育種・増殖技術	大きく拡大	維持
市場ニーズの変化	・木質由来CO ₂ を利用した化学原料の需要が高まる	・バイオマス由来CO ₂ 供給 インフラ（回収ボイラー） ・化学的CO ₂ 固定・利用技術	大きく拡大	維持
	・脱石化により紙化ニーズが高まるなど、バイオマス素材・リグニン製品の需要が増加する	・木質バイオマス素材開発技術 ・リグニン抽出・活用技術 ・未利用古紙リサイクル技術	大きく拡大	拡大
	・国内材の需要が増加する ・国内の再造林面積増によりエリートツリー苗の需要が増加する ・持続可能な航空燃料の需要が増加する	・国内社有林 ・森林管理・育種・増殖技術 ・パルプ・セルロースの製造技術	拡大	大きく拡大

GHG排出量の削減

エネルギー多消費型産業である紙パルプ産業は、カーボンプライシングやエネルギー政策の導入による移行リスクの影響を大きく受けやすいため、気候変動問題への対応の中でもGHG排出量の削減は当社グループにとって喫緊の課題です。燃料転換、省エネルギー、生産体制の再編成によりGHG排出量削減に取り組んでいますが、これらの取り組みが順調に進んでいることから、2023年5月に、2030ビジョンの削減シナリオを前倒しし、2030年度目標を「GHG排出量（Scope 1+2）2013年度比54%削減*」に見直しました。今後も、燃料転換や省エネルギーなどを実現する操業体制を構築するとともに、洋紙事業の生産体制再編成も一体的に進めていきます。

* エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出

カーボンニュートラル移行計画

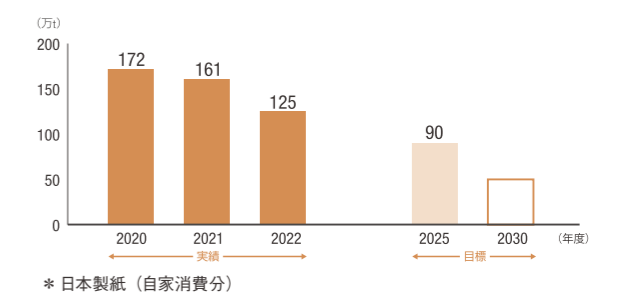


燃料転換の取り組み

2021年度後半以降、世界的に原燃料価格が上がりはじめる、中でも特に石炭の価格が高騰し、当社の収益を直撃しています。当社グループでは、これまで蓄積してきた、木質資源や廃棄物を燃料としたボイラー技術のノウハウを活用し、燃料転換など石炭の使用を抑える操業を進めるとともに洋紙事業の生産体制再編成による生産効率の最大化に取り組んでいます。2022年度は石炭削減プロジェクトを立ち上げ、石炭使用量の削減に注力した結果、石炭使用量は対

2021年度36万トン減の125万トンとなりました。

石炭使用量の推移



* 日本製紙（自家消費分）

石炭使用量削減に向けた取り組み

取り組み	課題	対応策
・燃料転換（バイオマス、廃棄物、購入電力への振替） ・石炭ボイラーの出力抑制、工場休転の集約	燃料転換、設備改造に伴う操業方法変更への対応	蓄積してきたボイラー技術のノウハウの活用
	石炭以外の燃料の安定調達	グループ内の集荷網の活用、黒液利用の最大化

省エネルギーの取り組み

エネルギー多消費型産業において、「省エネルギー」は非常に重要な施策です。当社グループは、生産における総エネルギー原単位の前年比1%以上改善を目標に掲げています。当社グループでは、省エネルギー対策工事に関するデータベースを作成し、設備と操業管理の両面から省エネルギー

対策に取り組んでいます。また、製紙工場では、品質維持のため製造工程において大量の水を利用しており、それに伴うエネルギーロスがあります。当社では、常に新しい技術の導入に挑戦することで、節水・省エネルギー・品質維持の同時実現を目指します。

森林資源の活用

森林は気候変動による影響を受けやすいため、木質資源を最大活用した製品・サービスを展開している当社グループにとってもリスク要因となります。シナリオ分析の結果、気温上昇による生長性の低下や森林火災等の発生増、バイオマス原料の需要増に伴う調達コストの増加や安定調達の困難化が予測さ

れています。一方、カーボンクレジット市場の活性化は、多くの森林を管理する当社グループにとっては大きな機会となります。当社グループでは、蓄積してきた独自の技術・ノウハウを用いた森林資源の活用により、気候変動問題に対応していきます。

海外材の安定調達

当社グループの海外植林事業においては、リスクヘッジの観点から、単に面積を拡大するだけでなく、面積あたりの蓄積量を増大させることが重要と考えています。当社グループでは、植林地における生産性を向上させるとともに新規

森林資源の確保も進めています。生産性を向上させることで、原材料の安定調達、低コスト化に寄与するだけでなく、CO₂吸収の効率化や増大にもつながることから、気候変動の緩和にも貢献します。

生産性の向上

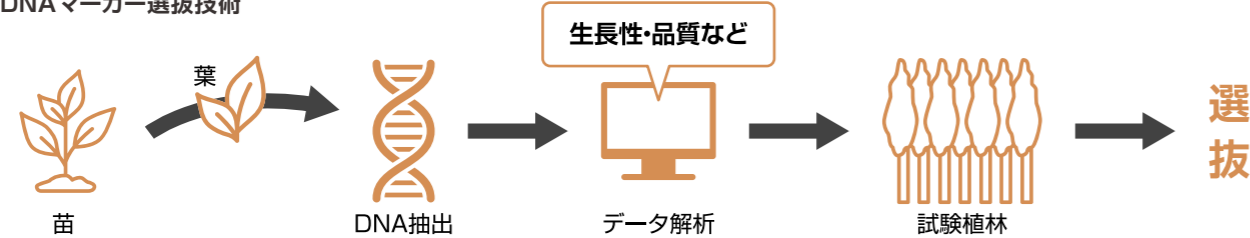
当社では生長に優れる、品質が良いなどの特徴を有する優良個体を早期に得るために、DNA情報をもとにユーカリ植林木を選抜するDNAマーカー選抜技術を開発しました。2022年度より、本技術にて選抜された品種の苗生産を開始しています。さらに、長年の植林事業で蓄積してきた植林地施業ノウハウにより、森林の生産性を向上させます。



DNAマーカー選抜品種の生長の様子 (AMCEL社)



DNAマーカー選抜技術



新規森林資源の確保

当社の有する生産性向上技術を活用し、アジア域を中心に当社が資源確保可能な森林を拡大します。2022年は、インドネシアに広大な植林地を保有する丸紅株式会社と戦略的パートナーシップを締結しました。丸紅のインドネシア植林事業会社であるMHP社への技術指導により、森林蓄積量の向上を目指します。



国産材の安定調達

1.5℃のシナリオ分析では、海外材が入手困難になることやバイオマス燃料などの木材需要の高まりにより、国産材の需要も増加することが予測されています。一方で、国内林業は労働者不足や獣害対策費の増加など多くの課題に直

面しています。調達している木質原材料の35%が国産材である当社グループは、今後も国産材を活用し続けるために、国内サプライチェーンを維持するとともに、独自技術や社有林を活用した国内林業の再生支援にも取り組んでいます。

林業用エリートツリー* 苗生産事業の拡大と社有林の活用

国内林業では、苗や人手の不足、高い造林コスト、長伐期によるリスクなどから再造林率が低いことが課題となっています。当社は、林野庁や自治体、苗業者と連携し、エリートツリー苗生産事業に取り組んでいます。エリートツリーは植栽後の生長が早いこと、下刈り回数の低減による造林コスト削減、伐期の短縮が見込めるため、国内林業が抱える課題解決につながります。さらに当社では、エリートツリーを社有林の再造林地に植栽することで、国内林業再生のモデルとする取り組みも進めています。

2022年度は、これまでの熊本県に加えて鳥取県、広島県、静岡県、大分県の4県においてスギ・ヒノキのエリートツリーの採種園や採穂園を新たに開設しました。エリートツリー苗生産事業の全国への拡大を加速させ、2030年度までに1,000万本の生産体制の構築を目指します。



スギエリートツリーのコンテナ苗



北山社有林 (静岡県) に植栽したスギエリートツリー

* 生長とCO₂吸収量が1.5倍以上、花粉の量が半分以下など優れた特性を持つスギやヒノキなどの系統

カーボンクレジットの創出

世界がカーボンニュートラル社会の実現を目指す中で、カーボンクレジット需要の増加による市場拡大とそれに伴う森林吸収クレジット需要の増加が見込まれます。当社グループの2020-2022年の国内社有林および海外植林地における森林の純吸収量(吸収量-伐採量)は78万トン-CO₂、2022年末の総固定量は3,100万トン-CO₂となりました。

このほか、海外植林事業で設置している環境保護区の森林によるCO₂固定量が約1,000万トン-CO₂と推定されており、これらの価値や機能について、調査・検討を進めています。当社グループは、カーボンクレジット市場の活性化を最大限活用するため、2023年度よりGXリーグに参画しています。

航空測量によるJ-クレジット認証の取得

当社では、森林管理プロジェクトにおける方法の改定などを注視し、関係各所と協議しながら、J-クレジットの活用を推進しています。2022年度は、桑崎社有林(静岡県)で新たにJ-クレジット認証を取得しました。これは、日本初の航空測量データに基づく認証で、自治体の公開データも活用することで、モニタリングコストを大幅削減することができました。



桑崎社有林 (静岡県)

取締役および監査役 (2023年6月29日現在)

取締役



所有する当社の株式の数
48,438株
略歴
1953年生
1975年 十條製紙株式会社入社
2006年 当社取締役
2014年 当社代表取締役社長
2019年 当社取締役会長(現任)

取締役会長
馬城 文雄
まのしろ ふみお



所有する当社の株式の数
29,357株
略歴
1959年生
1981年 十條製紙株式会社入社
2014年 当社取締役
2019年 当社代表取締役社長(現任)

代表取締役社長
野沢 徹
のざわ とおる



所有する当社の株式の数
0株
略歴
1954年生
2014年 東京ガス株式会社 代表取締役 副社長執行役員(～2017年)
2017年 東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社 取締役会長(～2020年)
2020年 当社社外取締役(現任)
2022年 伊勢化学工業株式会社社外取締役(現任)
千代田化工建設株式会社社外取締役(現任)

社外取締役
救仁郷 豊
くにとこう ゆたか

重要な兼職の状況
・伊勢化学工業株式会社社外取締役
・千代田化工建設株式会社社外取締役



所有する当社の株式の数
12,449株
略歴
1960年生
1984年 十條製紙株式会社入社
2019年 当社取締役
2023年 当社代表取締役副社長(現任)

代表取締役副社長
飯塚 匡信
いづか まさのぶ

担当および重要な兼職の状況
・副社長執行役員 社長補佐
・日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社代表取締役社長



所有する当社の株式の数
12,049株
略歴
1960年生
1990年 十條製紙株式会社入社
2023年 当社取締役(現任)

取締役
安永 敦美
やすなが あつみ

担当および重要な兼職の状況
・日本製紙クレシア株式会社代表取締役社長

監査役



所有する当社の株式の数
8,119株
略歴
1960年生
1983年 十條製紙株式会社入社
2019年 当社監査役
2021年 当社常任監査役(現任)

常任監査役
樹 一成
たつ かずなり

重要な兼職の状況
・日本製紙クレシア株式会社監査役



所有する当社の株式の数
13,661株
略歴
1962年生
1984年 十條製紙株式会社入社
2021年 当社監査役(現任)

監査役
西本 智美
にしもと ともよし

重要な兼職の状況
・日本紙通商株式会社監査役



所有する当社の株式の数
9,937株
略歴
1963年生
1988年 山陽国策パルプ株式会社入社
2023年 当社取締役(現任)

取締役
杉野 光広
すぎの みつひろ

担当および重要な兼職の状況
・常務執行役員 ハイオマスマテリアル事業推進本部長



所有する当社の株式の数
8,611株
略歴
1964年生
1988年 十條製紙株式会社入社
2021年 当社取締役(現任)

取締役
板倉 智康
いたくら ともやす

担当および重要な兼職の状況
・執行役員 管理本部長



所有する当社の株式の数
0株
略歴
1951年生
1976年 東京地方裁判所判事補
2006年 東京高等裁判所判事
2007年 新潟地方裁判所長
2009年 東京高等裁判所総括判事
2015年 横浜地方裁判所長
2016年 弁護士登録(東京弁護士会)
森・濱田松本法律事務所客員弁護士(現任)
2020年 当社社外監査役(現任)

社外監査役
奥田 隆文
おくだ たかふみ

重要な兼職の状況
・森・濱田松本法律事務所客員弁護士



所有する当社の株式の数
0株
略歴
1962年生
2005年 株式会社ビジコム (現株式会社OAGビジコム)取締役
2008年 株式会社ダスキン 社外監査役(～2016年)
2010年 株式会社GEN代表取締役社長(現任)
2017年 株式会社ミスミグループ本社社外監査役(現任)
2019年 当社社外監査役(現任)
2020年 オプテックスグループ株式会社 社外取締役(～2023年)
2022年 株式会社明光ネットワークジャパン 社外取締役(監査等委員)(現任)

社外監査役
青野 奈々子
あおの ななこ

重要な兼職の状況
・株式会社GEN代表取締役社長
・株式会社ミスミグループ本社社外監査役
・株式会社明光ネットワークジャパン社外取締役(監査等委員)



所有する当社の株式の数
1,000株
略歴
1950年生
1975年 米國ハーバード大学経営大学院留学(MBA取得)
1987年 IEA(国際エネルギー機関)省エネルギー部長(在フランス)
1996年 通商産業省(現経済産業省)大臣官房審議官
2001年 アラブ首長国連邦駐留特命全權大使
2013年 日本軽金属株式会社 取締役副社長執行役員(～2015年)
2015年 公益社団法人新化学技術推進協会 専務理事(～2019年)
2016年 イーグル工業株式会社社外取締役(～2023年)
NOK株式会社社外取締役(現任)
当社社外取締役(現任)

社外取締役
藤岡 誠
ふじおか まこと

重要な兼職の状況
・NOK株式会社社外取締役

所有する当社の株式の数
0株
略歴
1952年生
1997年 KPMG LLP ニューヨーク事務所パートナー
2002年 KPMG ビートマーウィック税理士法人 (現KPMG税理士法人)パートナー(～2014年)
2008年 学校法人国際基督教大学監事
2015年 小林製薬株式会社社外監査役(現任)
2016年 株式会社IHI 社外監査役(～2020年)
当社社外監査役(～2019年)
2019年 当社社外取締役(現任)
2022年 味の素株式会社社外取締役(現任)
広栄化学株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役
八田 陽子
はった ようこ

重要な兼職の状況
・小林製薬株式会社社外監査役
・味の素株式会社社外取締役
・広栄化学株式会社社外取締役(監査等委員)

基本的な考え方

日本製紙は、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、コーポレートガバナンスの強化に努めています。

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

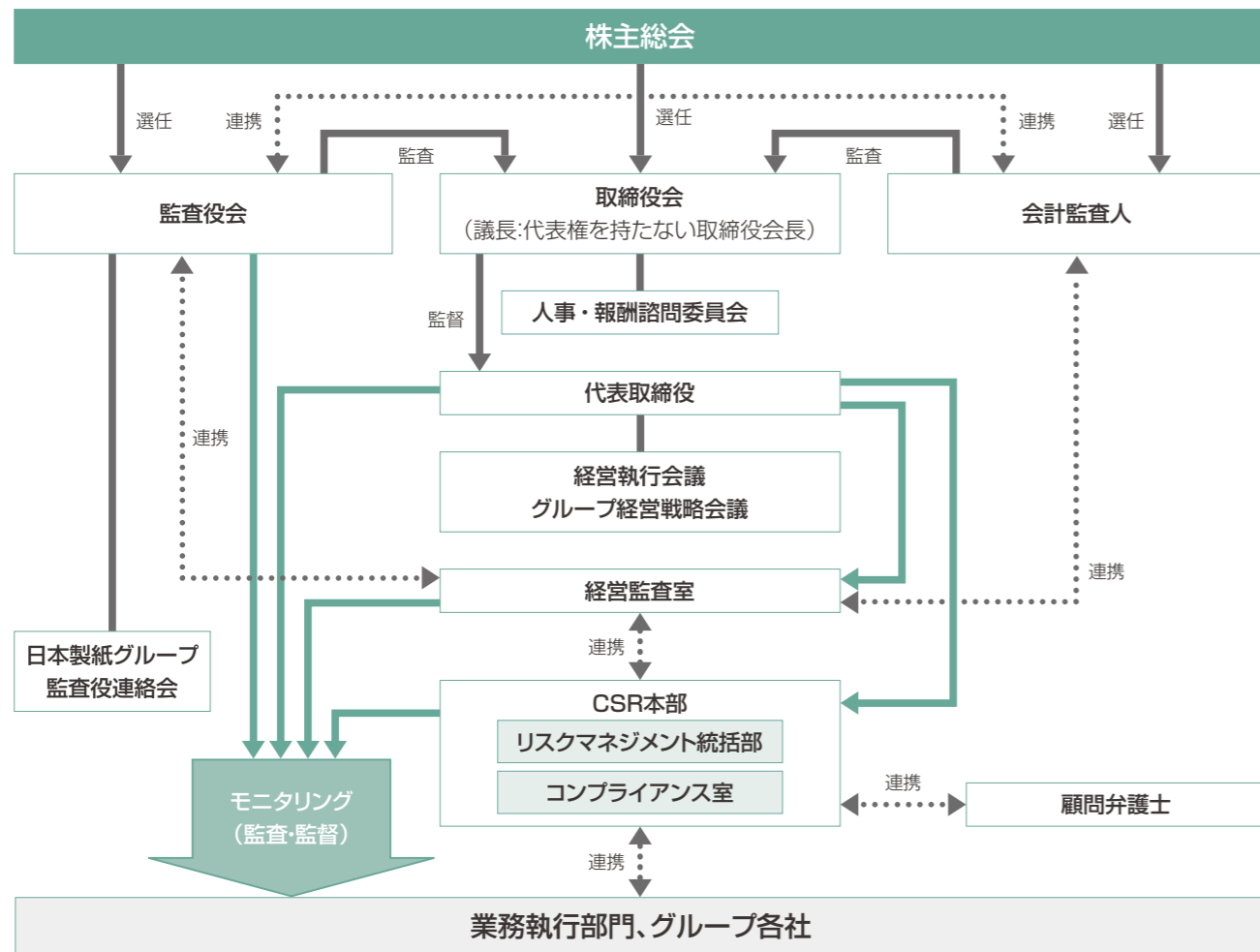
題としています。業務執行と経営の監督の分離を確保するため、執行役員制度を採用するとともに、取締役会の監督機能の強化に努めています。また、グループ経営の司令塔として成長戦略を推進し、傘下事業をモニタリングするとともに、リスクマネジメントとコンプライアンスを推進しています。

コーポレートガバナンス強化の取り組み



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図(2023年7月1日現在)

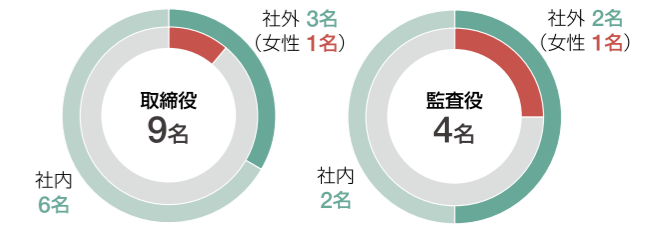


・当社は、監査役会設置会社の形態をとっています。 ・会計監査人は、EY 新日本有限責任監査法人を選任しています。

取締役会

取締役会の議長は、代表権を持たない取締役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、経営の公正性・透明性を確保するとともに、法令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っています。また、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ています。

取締役会の構成(2023年6月29日現在)



取締役のスキル・マトリックス

当社が、各取締役に発揮することを期待するスキルは次の通りです。各スキルは、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。

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	飯塚匡信	○			○		○			○
取締役	安永敦美	○			○		○			
取締役	杉野光広						○	○		○
取締役	板倉智康	○		○		○				
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。

経営執行会議

社長の業務執行を補佐するために原則週1回開催しています。構成メンバーは原則として、社長、副社長、および本部長とし、月に1回、社外役員と全工場長を加え、月次決算情報を共有しています。

監査役・監査役会

監査役は、取締役の業務執行について厳正な監視を行うとともに、当社の各部門・事業所およびグループ会社の往査を実施し、会社業務全般が適法・適正に行われているかを厳しく監査します。監査役会は、代表取締役との相互理解を深め、グループ各社の監査役と連携強化を図っています。

取締役会開催状況(2022年度)

取締役会開催回数: 13回
取締役会平均出席率: 100.0% (うち社外取締役 100.0%)
監査役平均出席率: 100.0% (うち社外監査役 100.0%)

グループ経営戦略会議

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。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しています。

経営監査室

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います。監査役監査と内部監査の連携を図っています。

監査役会開催状況(2022年度)

監査役会開催回数: 14回
監査役平均出席率: 100.0% (うち社外監査役 100.0%)

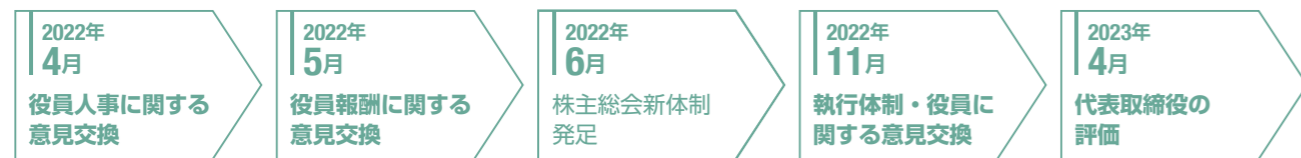
人事・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、独立役員である社外取締役3名と、当社の代表取締役社長、総務・人事本部長を構成員とする人事・報酬諮問委員会を設置しています。当社の代表取締役社長が委員長を務め、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ながら、検討を進めています。議長は原則として委員長が務めますが、独立性と客観性が特に必要な審議事項については、独立社外取締役が議長を務めています。

当委員会は、取締役および監査役候補者の選任プロセス、資質、指名理由、独立社外役員にかかる独立性判断基準等並びに役員報酬体系等に関して、取締役会から諮問を受け、その適切性等について、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ながら検討し、会社の業績等の評価も踏まえ、答申を行います。取締役会は、その答申を得て、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・報酬諮問委員会の実績（2022年度）

・定期開催回数を年2回から年4回に変更 ・委員の平均出席率：100.0%



社長後継者

社長の後継者候補は、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。

社長は、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、中長期的な経営課題に関する説明を行い、意見交換の上で、委員会の信任を求めています。また、人事・報酬諮問委員会では、今後の経営課題を踏まえて社長が備え

るべき資質と果たすべき職責について議論を深めています。

人事・報酬諮問委員会は、社長の選解任を含む役員人事について議論し、取締役会に答申します。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。取締役会では、このようなプロセスを通じて、後継者計画の策定・運用を監督しています。

取締役および監査役の報酬等の決定に関する方針

取締役（社外取締役を除く）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ています。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ています。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

じて見直しを行っています。また、取締役が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、株式報酬制度「株式給付信託（BBT：Board Benefit Trust）」を導入しています。なお、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ています。

取締役および監査役の報酬等の総額*1（2022年度）

	人数 ^{*2}	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	10名	290百万円	71百万円	30百万円	392百万円
（うち社外取締役）	（3名）	（39百万円）	（-）	（-）	（39百万円）
監査役	4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1名を含んでいます

取締役（社外取締役を除く）の報酬制度

	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		
	70%を固定的に支給	30%を原則として 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		-

取締役会の実効性評価

当社は、2015年度より年1回、取締役会の実効性評価として、取締役会事務局が、取締役会の運営や取締役会における議論について、取締役と監査役にアンケートを行っています。

集計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、実効性の向上に取り組んでいます。

2022年度の実効性改善の取り組み

2021年度に抽出された課題	2022年度に取り組んだ改善(実績)
1. 重要案件のフォローアップ	・取締役会で決議した案件について、個別案件に応じた方法で進捗報告を実施。 ・特に重要な経営課題について、業務執行上の責任者を定め、レポートラインを整えることで、情報集約と意思決定のスピードを上げ、対策を着実に推進する体制を明確化。
2. 2030ビジョンと中期経営計画2025の進捗を監督し目標達成に向けた施策を後押ししていくための議論の拡充	・原材料、技術、研究開発、物流の各部門でグループ全体に横串をさす役割のチーフオフィサーを選定し、四半期ごとに取締役会に対し定例報告を実施。 ・グループ経営戦略会議や、月次報告を行う経営執行会議などへの取締役・監査役の出席機会を確保し、包み隠さず情報を共有した上で、取締役会において議論。
3. 社外取締役と代表取締役との意見交換の機会の拡充	・人事・報酬諮問委員会において、社長から社外取締役に対し、中期経営計画2025達成に向けた方針を説明し、社外取締役が質問したり意見を述べたりする機会を確保。

2022年度に実施した実効性評価の結果

2022年度に実施したアンケート項目（全8項目・20問）	抽出された主な意見
(1) 取締役会の構成 (2) 取締役会の付議事項 (3) 取締役会の運営 (4) 取締役・監査役へのトレーニング (5) 取締役会の議論 (6) 人事・報酬諮問委員会の実効性（回答対象：委員のみ） (7) 社外役員に対する支援（回答対象：社外役員のみ） (8) その他コーポレートガバナンスの取り組み状況へのご意見	報告事項の範囲・内容 ・取締役会で議論した案件の進捗を確認し、見込みと実績を比較して検証する機会をさらに増やす。 中長期的な観点等の議論 ・各本部、子会社、主なプロジェクトの進捗や対応について長期ビジョンや中期経営計画をより一層明確に意識して説明する。 ・リスク想定、影響評価などについて取締役会で議論する機会の拡充を図る。

2023年度の課題	経営環境が厳しく変化する中であっても、中期経営計画2025の達成に向け、取締役会において、進捗、課題、今後の戦略について議論をさらに深めていく。
-----------	--



危機をチャンスに変え、稼ぐ力を高める

藤岡 誠 | 通商産業省(現経済産業省)で産業政策を幅広く手掛けた後、日本軽金属株式会社副社長として企業経営にも携わる。アラブ首長国連邦駐節特命全権大使を務めるなど海外経験も豊富

取締役会でより有意義な議論が交わされるように

2022年度は、激動の1年であったと思います。事業構造転換を進めるために、数多くの重要な課題を取締役会で審議してきました。昨年、今の不確実な時代において、取締役会には「長期的な視座で社会と経済の方向性を見極めること」「有事の際に即応できる強靱で柔軟な経営体質にしておくこと」「次々発生する不測の事態は脅威であると同時にビジネスチャンスと捉えること」という3つの視点で、会社を正しい方向へ導いていく役割が求められると述べましたが、私はそのことを常に意識し、取締役会の役割を果たすべく努めてきました。振り返ってみて、一定程度は果たせたと思っています。

あらゆる会議は、報告のための報告を行うのではなく、取るべきアクションや進むべき方向性を議論すべきであり、取締役会においても、会社として取るべきアクションの方向性を定めるためには、建設的な議論により多くの時間を使うことが重要です。当社においても、チーフオフィサーを定め、2021年度から取締役会で四半期ごとの業務報告を設けたことで、取締役会における議論が活発になったと実感しています。

2022年度は業績面で大変厳しい1年でしたが、その中でも努力を続け、将来の成長に向けた前向きな意思決定ができ、立て直しへの道筋をつけることができました。2023年度の確実な黒字転換を実現する計画のもと、中期経営計画2025の軌道に戻すための戦略も整えられました。

人事・報酬諮問委員会での議論の機会を増やす

これまでの人事・報酬諮問委員会の活動を振り返り、私自身は有意義な役割を果たしてきたと思っています。2022年度からは、開催回数を年2回から4回に増やしました。これは、社長と社外取締役の間で、経営課題とその対応について率直かつ突っ込んだ議論をする意見交換の機会を拡充することが必要ではないかと、社長に申し上げて、実現しました。

取締役会では、どうしても個別課題の議論が中心になります。全体を俯瞰した議論の機会として、取締役会以外の場で社長と率直に議論し、課題や方向性について認識を共有していくことは、具体的施策を進める前提として非常に重要であると考えています。また、人事・報酬諮問委員会は、社長の評価と再任を審議する場でもあり、その意味でも社長との意見交換の機会の拡充は、非常に公正で適切なプロセスであると考えています。

中期経営計画2025への道筋と2030ビジョン実現への期待

2022年度は原燃料価格、特に石炭価格が甚だしく上昇し、

ここに手をつけなければ経営が成り立たない状況となりました。その中で事業構造転換を進め、生産体制の再編成や燃料転換、省エネルギーなど、最大限の自助努力で大幅なコスト削減を行いました。それでも補いきれず、お客さまにお願いして価格への転嫁も実施しました。これらにしっかり取り組んだ成果として、2023年度に黒字転換という道筋を早期につけられたと評価しています。

また、石炭使用量の削減は、温室効果ガス(GHG)排出量の削減にも大きく寄与するものです。この取り組みを経営トップの強い意志のもとで、若手・中堅層も頑張っており、部門横断でやり遂げられたことは、大きな成果です。

当社は昨年、危機に対してひるむことなく臨み、従業員全員で経営改革のチャンスに変えることができました。当初は霧の中を進んでいる感覚すらありましたが、結果的に2023年度の黒字転換と、中期経営計画2025達成への道筋をつけられたことは、ピンチをチャンスに変えたという確信に変わっています。

2023年度は、収益力の改善に最大限努める必要があります。中期経営計画2025の軌道へ戻す道筋を確実に歩むためには“稼ぐ力”をしっかりとつけることが必要です。この1年で傷んでしまった財務体質の改善も、“稼ぐ力”があれば実現できますし、株主への還元も再びできるようになります。

“稼ぐ力”は、お客さまとの接点である営業力の強化によって得られます。お客さまのニーズを満たす新製品を出せるか、お客さまの困りごとに対してソリューションを提供できるかどうか、会社の発展につながります。戦略的な営業力が鍵となります。社外取締役として、その必要性を取締役会などさまざまな場で申し上げています。

中期経営計画2025は通過点であり、目標は長期目標である2030ビジョンの実現です。そのためには、新事業・新製品の開発と事業化の取り組みをスピードアップさせることが不可欠です。私はセルロースを活用した養牛用飼料「元気森森®」や航空業界で課題となっているSAFの原料として活用可能なセルロース由来のバイオエタノールなど、将来が楽しみなプロジェクトも多いと思っています。

さまざまな投資の審議に際しては、リスク要因の見極めをきちんとチェックします。私の目から見て不足があれば、取締役として意見しますが、「これはだめ、あれもだめ」でも役割を果たせません。会社の発展には、適切なリスクを取りながらも、必要なプロジェクトを前に進めていくことが必要です。会社が前向きに可能性を探る方向を後押しすることを心がけ、これからも発言していきます。

政策保有株式

保有に関する方針

当社は、個別の政策保有株式について、保有する上での中長期的な経済合理性や、取引先との総合的な関係の維持・強化の観点から企業価値の向上に資すると判断した銘柄を保有し

議決権行使基準

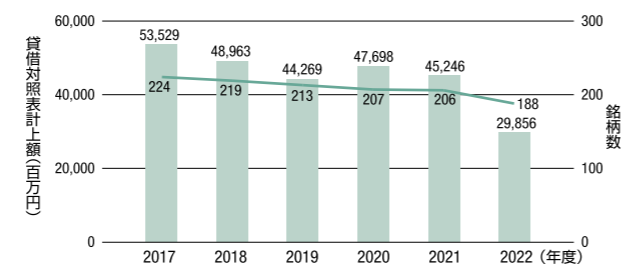
当社は、政策保有株式にかかる議決権の行使については、その議案の内容を精査し、当該議案が当社および投資先企業の企業価値向上に資するか否かを判断した上で適切に行使します。当社および投資先企業の企業価値を毀損するような議案については、賛成行使を行いません。

みなし保有株式の貸借対照表計上額

2023年3月31日現在のみなし保有株式の貸借対照表計上額は31,797百万円で、政策保有株式と合算した場合、総額は61,653百万円となり、純資産に占める割合は14.85%です。

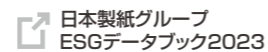
ています。毎年取締役会が保有意義を検証し、保有の合理性が認められない銘柄については、損益状況等を勘案しながら、売却を実施しています。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額



・当社は段階的に銘柄数および保有金額を削減しています。2020年度は貸借対照表計上額が増加していますが、上場株式の時価評価によるものです。
・上記の銘柄数および貸借対照表計上額にはみなし保有株式は含まれていません。

コンプライアンス



基本的な考え方

日本製紙グループのコンプライアンスは、「日本製紙グループ行動憲章」に基づき、「法令だけでなく、良識、常識、慣習など『社会規範』を含めた社会一般から求められる『ルール』に準拠し、社会からの期待・信頼に応えること」と位置付け、継続的に従業員のコンプライアンス意識を喚起する活動を行っています。

当社CSR本部内のコンプライアンス室が「グループCSR連絡会」の中で、グループ各社のコンプライアンス担当責任者とコンプライアンスに関する連携の充実を図っています。内部通報制度の運用状況については、取締役会のほか、四半期ごとに監査役および経営執行会議に報告しています。

コンプライアンス活動

当社グループでは、計画的にコンプライアンス研修を実施しています。腐敗防止については、事業活動を行う国内外の現地行政や公務員との不適切な関係、顧客や取引先等との不適切な利益の授受を行わないなどの内容を教育するとともに、疑いのある事例が発生すれば是正の取り組みを行っています。

当社は、人権や腐敗、環境などに関する法令や企業倫理に

違反する行為を通報・相談できる内部通報制度「日本製紙グループヘルプライン」を設け、対象者に定期的に周知しています。利用対象外の第三者からの意見等は、日本製紙グループウェブサイト「お問い合わせ」を通じて受け付けています。通報件数の多いハラスメントについて防止を強化するため、2021年度下期から継続して管理監督者向けの研修を実施しています。

独占禁止法順守に向けた取り組み

当社の子会社である日本紙通商は、2023年4月11日、独立行政法人国立印刷局を発注者とする官報用紙(再生巻取用紙)の入札に関して、独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会による立入検査を受けました。当社グループは、立入検査を受けたことを厳粛かつ真摯に受け止め、公正取引委員会の調査に協力しております。このような事態が二度と生じないよう、今後再発防止策を講じてまいります。

課題に着実に取り組み、改善を実感

八田 陽子

米国で10年以上にわたり日系企業に対する税務アドバイザーを務め、退職後は監査役、取締役として外部ならではの視点を活かし企業経営に貢献する



“横連携”が機能し、可能な限りの迅速対応を実現

2022年度はロシアのウクライナ侵攻を受けた原燃料価格高騰という不測の事態があり、業績が非常に厳しいものになりました。一方で、その影響を除けば、当社グループの計画の精度はかなり高まってきたと感じています。取締役会においては、当然ですが強い危機感を共有し、この状況乗り越えるための具体的な議論が活発に行われました。チーフオフィサーによる四半期の業務報告も、当初は収集した情報を報告する程度でしたが、段々と幅広い目配りが行われ、対応策がはっきりと示されるようになってきました。また、社長から従業員へ定期的にメッセージを発信しており、従業員がそれぞれの立場で危機感を共有できていると実感しています。

事業構造転換には、他の部門と情報を共有し、全体としてどう動くかを考える“横連携”が必須です。大企業は得てして、声がけしただけでは変化がなかなか起きないものですが、2022年度は、部門横断的な連携が機能するようになってきました。工場の課題や環境対策、さらに研究開発、調達なども横の連携を意識し、事業構造転換に可能な限りのスピード感を持って取り組んでいる様子が伝わってきます。

さらにスピード感を求めるとなると、今まで作り上げたものを一度全て壊して作り直すというやり方もあるかもしれませんが、当社は、地域と密着して事業活動を行っているため、そのようなやり方は選ばず、極力WIN-WINになる形を目指しています。

今回の原燃料価格高騰への対応では、さまざまなコスト削減対策を実施しましたが、それでも足りない部分があり、お客さまにお願いして製品価格の値上げに踏み込みました。品種によっては交渉が厳しいものもあり、価格修正には1年ほどかかりましたが、実情を考えれば可能な限りスピーディーな対応ができたことと評価しています。

一方で、新事業に関してはまだスピード感に課題があります。紙の需要がさらに減少した場合を見据えて、より早く進めていくことが必要だと感じています。

役員報酬制度と多様性確保に、さらなる検討を期待

人事・報酬諮問委員会については、運用のあり方が大きく変わってきました。今何が問題であるかを認識し、どう対応していくのか、社長の考えを一つひとつ細かく伺う機会が増えました。そこで確認した社長の考えが、私ならこうしなければいけないであろうとする方向性と一致した考え方であるので、社外取締役として安心できています。

役員報酬に関しては、当社はまだ業績評価のみに基づいていますが、単に業績を伸ばすことのみが役員としての責任ではないため、これからはサステナビリティの取り組みの評価を役員報酬に紐付ける必要が出てきていると思います。報酬制度を一度に変えることは難しいですが、役員報酬のあり方を考えてもらいたいと提案をしており、今後、人事・報酬諮問委員会でも検討していくことになると思います。

当社には優秀な人材が多くいると思いますが、これまでは自分の範囲だけをきっちりこなし、他の人のことには口を出さない風土があると感じていました。しかし、皆さん、少しずつ変わってきた印象です。

私個人としては、会社が大きく変わるためには多様な考え方、ダイバーシティが必要だということを訴えたいと思います。女性はもちろん、Z世代など若い人たちの意見も積極的に聞くとともに、処遇においても、階段を順々に上げていくだけではなく、時には斜めに跳ぶような考え方も参考にしていくべきです。当社は、そういう取り組みはまだ十分とはいえないので、今後を期待しています。

女性活躍推進に関しては、当社のような会社、特に工場ではなかなか難しいのですが、私は改善に向けた話題を積極的に口に出すようにしています。当社においては、まだ深く議論するところまで至っていませんが、まず責任ある地位の女性の数を増やすことです。機会を与えて、ポジションにつけてみてから、細かい対応を検討するなど、打ち手はあると考えています。

中期経営計画2025の達成まで一気走り切る意志を持つ

当社の社長は、中期経営計画2025の達成に向けた道筋を確実に進められているかどうかをきちんと見ています。私たち社外取締役からも、取締役会における報告において、「中期経営計画2025と比べてどうなのか、数字と合わせて報告を入れてください」と毎回話しています。

私としては、中期経営計画2025の達成には、収益力の改善をいったん確認できたとしても、一息つかずに、走り切る意志が必要だと考えています。その意志を、社長自身もまた、自らの発言等を通じて従業員に示されています。

新事業・新製品については、脱プラスチックの流れ、蓄電池への活用などで需要が見込まれている、セルロースナノファイバー（CNF）が大きく伸びることを期待しています。

また、私としてはやはり紙に魅力を感じますし、その紙を事業の柱として社会に貢献してきた当社グループには、将来においても、世の中に大きな価値を提供し得るものと確信しています。

部門を超えた連携で施策を推進

救仁郷 豊

出身会社ではガスと電力の調達・生産・営業を担当し、エネルギー全般の知識と経験を有する。現在、日本製紙を含め製造業3社で社外取締役を務める



社外取締役への情報共有が充実

当社では、社外取締役が、取締役会のほかグループ経営戦略会議や経営執行会議にも出席できるため、執行側をしっかり見させていただきながら、質問や意見交換ができます。議決権はありませんが、重要な会議に出席して貴重な情報を直接取得できます。ここまで執行側の情報をオープンにしている企業はなかなかないのではないのでしょうか。大変素晴らしい仕組みだと思います。

取締役会決議事項の執行状況に関しても、2022年度からフォローアップの取り組みが進んでいます。取締役会の場以外でも、状況を把握しておきたいタイミングで、個別にフォローアップをお願いしてモニタリングを強化しています。

取締役会の監督と執行の関係からは少々離れますが、当社は社外取締役と機関投資家のミーティングを定期的で開催している点がユニークだと思います。大変緊張し、まだ実現できていない課題もありますが、株主が社外取締役に何を期待しているのかを直接聞くことができることは有意義ですし、社外取締役にできるだけオープンに情報を提供していこう、という社風の表れと思っています。

2022年は「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」が改訂され、社外取締役はリスクを抑えるだけでなく、むしろ経営陣に対して適正にリスクを取らせる立場に変わるべきとの方向性が示されました。その流れもあり、施策のスピードアップとさらなるリスクへの対応に関して、社外取締役の責務に緊張感が増してくると思っています。

“横連携”がさらなるGHG排出量の削減、人材育成へ

2022年度は、当社が重要であるとする経営テーマについて、責任者となる執行役員を明確化しました。それにより実際にいくつかの成果が生まれています。

例えば、温室効果ガス（GHG）排出量削減の取り組みに関しては、関連する本部が連携し、期待以上の成果が出ました。2030ビジョンに掲げていた目標も、これまでより大幅に上回る目標に見直すことができました。このように、課題に取り組むために責任者を決め、連携の仕組みを作ると、関係する従業員の皆さんがすぐその目的を理解し、迅速な行動に結び付けていけるのは当社の特長だと再認識しています。

同じような“横連携”が、GHG排出量削減の取り組み以外にも生まれています。事業構造転換もそのひとつで、生産体制の変革を各本部の横の連携で進めており、2023年度には方向性が見えてくると思います。従来の当社はプロダクト

アウト型で、工場がプロフィットセンターの位置付けにありましたが、マーケットの変化に対応するという観点で、営業側にプロフィットセンターとしてリーダーシップを取らせるようにしています。これは大変な発想の転換です。

当社は縦割り意識の強い組織ですが、社長が“横連携”を強く推進しており、大きく変わり始めています。例えば、グループ経営戦略会議などで、役員が自分の担当以外の事業についても積極的に発言するようになってきました。マネジメントクラスも視点と知識の幅を広げていると感じています。

当社には本当に誠実な方が多い。ですから、自分のミッションについては一生懸命取り組みます。そこに“横連携”の動きが加われば、自らのミッション以外にも経験を上げていく機会が生まれるはず。従業員が視野を広げる行動を起こすことになり、それは、間接的に人材育成にもつながります。キャリアパスを整備していけば、リーダーの育成にも役立つはず。社長の考えを伺うと、役員になってからのキャリアパスを描きながら後継者育成を進めていて、これには社外取締役として賛同しています。現場レベルでは、生産技術系の従業員が担当範囲を広げる動きもあり、人材育成と効率化の観点で、今後さらに効果を生むことを期待しています。

見直した中期経営計画2025に不退転の決意で臨む

2022年度は経営環境が厳しく、中期経営計画2025の目標の一部は達成不可能となり、目標の設定を見直しました。このことは、株主の皆さまにも本心に申し訳ないと思っています。ただ、見直した中期経営計画2025においても、目指すところはこれまでと同じです。取り組み課題も一緒です。特に中期経営計画2025の重要課題である事業構造転換や、GHG排出量削減、あるいは紙に代わる新たなパルプ需要の開拓などは、引き続き取り組みを進めています。

ですから、取締役会としても執行側としても、中期経営計画2025を絶対に達成するという気概を持ち、不退転の決意で取り組んでいくことには変わりはありません。取締役会としては、執行側が上げてくる数字のモニタリング精度をさらに上げ、かつタイムリーに見ていく必要があるため、今その具体的な方法を社内で検討しています。そしてその先にある2030ビジョンを実現するには、セルロースを活用した成長分野をしっかりと伸ばしていくことがポイントになります。さらに、2050年を見据えると、当社が持つ森林資源の価値化です。そこに向かうために、どのような新規事業のタネを仕込んでおくのか、長期的な視点も忘れずに臨んでいきます。

基本的な考え方

日本製紙グループは、経営におけるリスク発現防止と、実際にリスクが発現した場合の影響を最小限にとどめることを目的として、平常時と緊急時の両面においてリスクマネジメントを行っています。当社グループにおけるリスクとは、当社グループに物理的、経済的、もしくは信用上の損失または不利益を生じさせる全ての可能性と位置付けています。具体的には、(1)法令等の順守に関するリスク、(2) 労務に関するリスク、(3)

業務に関するリスク、(4) 財務に関するリスク、(5) 災害等に関するリスク、(6) 情報システムに関するリスク、(7) その他前項に準ずるリスク、の7項目となります。

基本方針	①人命・安全を最優先する ②事業を継続する 上記基本方針のもと、 国・地方自治体の指導や勧告に従い協力する。
-------------	---

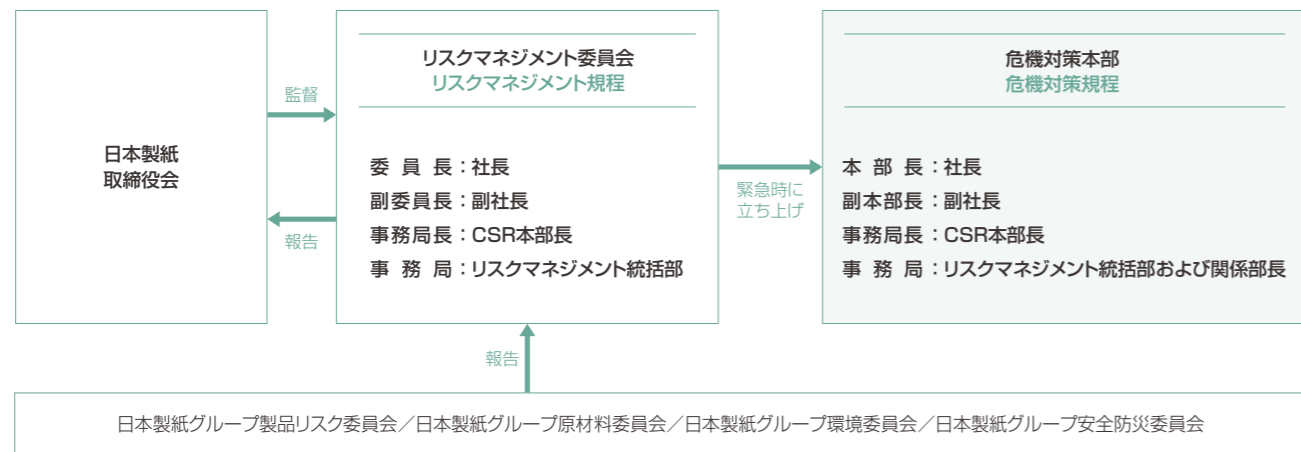
推進体制

日本製紙の取締役会の監督のもと、代表取締役社長を責任者とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、年1回以上開催しています。平常時は、当社グループのリスクの定期的な洗い出しと評価を行い、低減対策および発現時の対策を検討・審議し、取締役会に報告します。

また、製品安全、原材料調達、環境、安全防災に関わるそれぞれのリスクについては、当社における各担当部門の本部

長が委員長を務める委員会にて検討・審議し、「リスクマネジメント委員会」を通じて当社の取締役会に報告します。

緊急時は、危機対策本部を立ち上げます。危機対策本部では、地震や台風、感染症など、リスクに応じて緊急時の初動対応とBCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）を速やかに実行します。



リスクマネジメント活動

BCPの整備

近年頻発する大規模自然災害については、2020年度に取り組んだBCM（事業継続マネジメント：Business Continuity Management）の枠組みに基づき、BCPの整備を継続して進めています。

当社の本社では、各部において取りまとめたBCPを社内に周知しています。また、食料・生活物資の備蓄に加えて、危

機対策本部立ち上げ時に必要となる備品を追加するとともに、重要業務の選定を行いました。当社の工場では、想定災害を地震・津波、台風・水害、火山の噴火として、既存のBCPの見直しに取り組んでいます。また、グループ会社のうち32社で危機対策規程を整備しています。今後も、BCPの整備・充実を図っていきます。

リスクの抽出

2022年度は、当社（本社・工場）、連結子会社および非連結子会社5社を対象にリスク調査を行いました。リスクの抽出とともに、2022年度に顕在化したリスクと今後重要性を

増すリスクの確認もしました。その結果をもとに、関係部門やリスクマネジメント委員会で討議し、当社グループの事業リスクを下表のように認識しています。

当社グループの主要な事業リスク（2022年度）

	概要	リスクを軽減する主な取り組み
経営戦略に関する重要なリスク	原燃料調達や海外輸送に関するリスク ・海外情勢に起因するグローバルサプライチェーンの寸断 ・物流の「2024年問題」の顕在化	・複数購買、輸出入先の分散 ・在庫水準の見直し ・日本製紙グループ横連携強化による融通および調達網拡大
	事業構造転換・新規事業創出遅延に関するリスク（国内・海外）	・新規事業の早期戦力化 ・成長分野の収益力拡大施策の実行
	気候変動に関するリスク ・カーボンプライシングや排出権取引本格導入への対応	・非化石エネルギーへの転換加速による温室効果ガスの削減 ・J-クレジットの活用
	製品需要および市況の変動リスク ・経済情勢等に基づく需要変動 ・市況動向等に基づく製品売価変動	・グラフィック用紙の生産体制再編成 ・新製品、新素材の開発
事業環境および事業活動に関する主なリスク	生産設備に関するリスク	・計画的な老朽化対策
	自然災害および感染症等のリスク ・地震、津波、台風、洪水 ・新型コロナウイルス感染症	・危機対策本部の立ち上げ ・BCPの整備 ・感染症予防対策の徹底 ・在宅勤務の活用
	環境法令関連のリスク	・環境法令関連の周知・順守
	人材確保および労務関連リスク ・人材戦略に基づく適切な人材の確保	・働き方の柔軟性、多様性を前提とした職場環境の整備 ・労働安全衛生マネジメントシステムの運用
	情報システムに関するリスク	・サイバー攻撃に備えたシステムの構築や運用 ・継続的な社内意識啓発
	ESG・SDGs等の社会的要求に対するリスク	・ESG評価機関とのエンゲージメント強化 ・社内意識啓発 ・外部ステークホルダーとの丁寧なコミュニケーション強化
製造物責任に基づくリスク	・生産物賠償責任保険の活用 ・新製品のリスク管理	

製品安全

基本的な考え方

日本製紙グループは、企業グループ理念を実現するための「目指す企業像」の要件として「お客様のニーズに的確に応える」ことを掲げています。世の中に必要とされる製品を安全性と品質を確保して提供することは、製造業として当然取り組むべき重要課題です。当社グループは「製品安全に関する理念と基本方針」に基づき、安全性・品質を確保した上で、生活に

不可欠である多様な製品の安定供給に努めています。当社グループの製品安全に関わる活動は、CSR本部長を委員長とする「日本製紙グループ製品リスク委員会」が統括し、リスクマネジメント委員会を通じて取締役会へ報告しています。当社グループは国内外の法規制等を順守し、事業・製品の特性に応じた管理手法により製品安全の確保に努めています。

製品安全の取り組み

当社グループは、製品安全管理の強化を目指して、製品リスク管理体制の構築に取り組んでいます。2021年度は、各社でばらつきがあった製品安全と品質保証に関する管理基準の平準化を目的に、共通のミニマムスタンダード（守るべき最低限の基準）を策定しました。2022年度は、ミニマムス

タンダードに基づき、主要グループ会社で製品リスク管理規程を策定し、運用を開始しました。また、「日本製紙グループ製品リスク委員会」における製品安全管理体制の強化に向けた議論を充実させることを目的に、グループ各社と協議する回数を増やすなど、委員会の運用方法を見直しました。

基本的な考え方

日本製紙グループは、企業グループ理念の実現に向けてより実効的な人権尊重の取り組みを行うために、2022年、従来の「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」（2004年制定）を改定し、日本製紙取締役会の決議を経て、「日本製紙グループ人権方針」（以下、人権方針）を制定しました。人

権方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等のグローバル基準に従い作成しました。

人権方針に基づき、バリューチェーン全体において人権の尊重を強化していきます。

人権に関する方針、国際イニシアチブへの参加



推進体制と救済

当社グループでは、当社の取締役会が監督し、代表取締役社長を責任者とするリスクマネジメント委員会を設置し、年1回以上開催をしています。当社グループの人権に関するリスクは、リスクマネジメント推進体制（→P.52）において対処します。

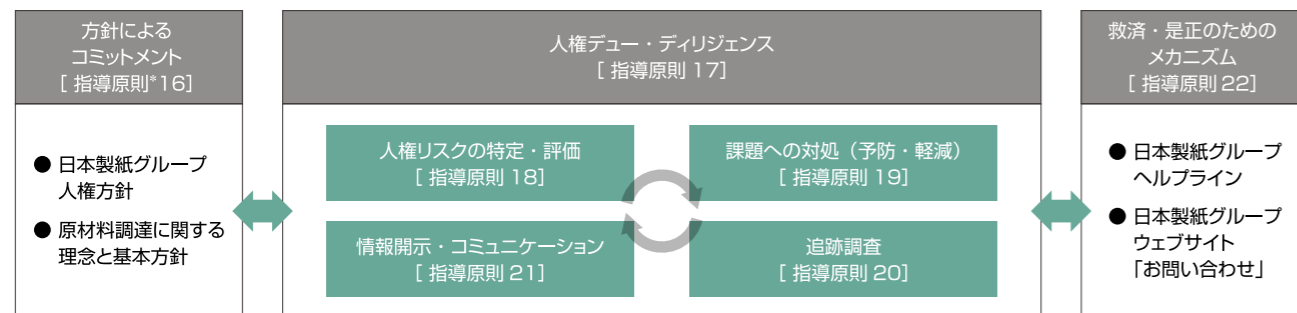
人権侵害の懸念は、当社が設置する内部通報制度「日本製紙グループヘルプライン」に加え、当社グループウェブサイトの「お問い合わせ（<https://www.nipponpapergroup.com/inquire/>）」でも受け付けています。

人権デュー・ディリジェンス

当社は、2021年に人権ワーキンググループを立ち上げ、人権デュー・ディリジェンスを導入しました。2022年は、人権方針のもと、紙・板紙事業、紙パック事業、ケミカル事業のバリューチェーンを俯瞰した人権リスク評価を行い、人権リス

クが高く、優先して対処すべき課題を特定しました。引き続き、特定した課題への対処を進めています。今後も定期的な人権リスクの評価を行うとともに、対象範囲の拡大を図っていきます。

人権デュー・ディリジェンスの全体像（日本製紙）



* 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」

人権リスクおよび優先すべき課題の特定プロセス

- ① グローバル基準*をもとに、バリューチェーンにおけるステークホルダーごとの人権リスクを一覧化しました。
* UNEP FI（国連環境計画・金融イニシアティブ）の人権ガイダンスツールなど
- ② 人権リスク一覧上の全ての人権リスクについて「人権に対する負の影響度」「発生可能性」「当社との関係・距離」を視点としたスコア評価を行い、優先して対処すべき人権課題を特定しました。

課題への対処

国内工場協力会社の人権課題調査

当社は国内工場協力会社に対し、定期的に調査票を送付し、労働や安全に関する法令順守状況の確認を中心にセルフチェックを実施しています。調査結果は、改善に向けたサポートを目的として、当社の工場人事担当課長とも共有し、2019年度からはフォローアップ調査も実施しています。2022年度は、人権リスクの評価結果を踏まえて調査票の内容を見直しました（調査実施は2023年度を予定）。

海外チップサプライヤーの人権配慮の確認

当社は、サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを強化するため、2022年に「原材料調達に関する理念と基本方針」（以下、調達方針）を改定しました。この調達方針に基づき、当社の調達担当者もしくは現地駐在員が海外各地のチップサプライヤーを直接訪問し、人権配慮の観点から健康・衛生・安全・防災・労働条件・地域環境に関するヒアリングを行っています。2022年度はベトナムで視察を行い、問題ないことを確認しました。

外部機関との関わり

アムネスティ・インターナショナル日本との意見交換

当社は、公益社団法人アムネスティ・インターナショナル日本と毎年、意見交換会を実施しています。2022年度は調達方針の改定内容や、現地での海外サプライヤー人権調査などについて、意見を交換しました。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの分科会への参加

当社は、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの人権デュー・ディリジェンス分科会に参加し、人権に関する最新の動向や各社の取り組みについて、情報収集や意見交換をしています。

有識者からのコメント

ライツホルダーとの実効的な対話の継続を期待



大村恵実
CLS日比谷東京法律事務所パートナー
弁護士（2002年登録）、ニューヨーク州
弁護士（2007年登録）、ビジネスと人権
ロイヤルネットワーク運営委員、共著「人
権デュー・ディリジェンスの実務」（一般社
団法人金融財政事情研究会・2023年）

貴社は、基本的人権の尊重や強制労働・児童労働の禁止について、早くも2004年には基本方針を制定し、サプライヤーと協働して、労働安全衛生の確保を含む人権尊重を実践してこられました。2022年に人権方針を制定し、人権リスクへの対策の検討を進めたことは、貴社グループの人権に関する取り組みの発展に向けたコミットメントを示しています。特に、人権リスクの評価結果を踏まえて見直された国内協力会社に対する調査票の質問項目や、海外サプライヤーの意識啓発に資する詳細なヒアリング項目は、人権デュー・ディリジェンスを実効的にする

ための進化と評価できます。
2022年に労働安全衛生が追加されたILOの中核的労働基準の観点から、グループ従業員との対話や、サプライヤーに対するヒアリングの推進が人権デュー・ディリジェンスにおいて重要になると考えられます。また、国際社会において、水へのアクセスや、清潔かつ健康的でサステナブルな環境への権利が人権として確立されました。貴社には、製紙業界における人権に関する取り組みの先駆者として、ライツホルダーである原材料調達地域の住民と継続的に対話し、その取り組みを積極的に発信いただきたいと思います。救済メカニズムに関し、貴社がESGデータブックで人権に関する苦情件数を開示していることを歓迎します。人権侵害の予防・軽減のための具体的措置について、取締役会がモニタリングの役割を担うことで、救済のさらなる進捗を期待しております。

基本的な考え方

日本製紙グループは、環境と社会に配慮したサプライチェーン・マネジメントを通じ、広くステークホルダーに信頼される、持続可能な原材料調達体制の構築に取り組んでいます。2022年9月には、人権尊重や気候変動問題などへの対応を

より実効的なものとするため、「原材料調達に関する理念と基本方針」（以下、調達方針）を改定しました。調達方針に基づいた調達活動を通して、ステークホルダーとの対話を推進することで、原材料調達のレベル向上を図っています。

推進体制

当社グループでは、日本製紙の原材料本部長を委員長とする「日本製紙グループ原材料委員会」において、調達方針などグループ全体の原材料調達に関する重要事項を審議し、リ

スクマネジメント委員会（→P.52）を通じて取締役会に報告しています。

木質資源の調達

当社グループは、再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用しています。木質資源の利用は当社グループにとって不可欠であることから、持続可能な森林経営から生み出される資源を継続的に調達する仕組みを構築しています。2022年9月に改定した調達方針のもとに「木質資源の調達指針」（以下、調達指針）を新たに制定し、持続可

能な木質資源の調達体制をさらに強化しています。

当社グループにおける木質資源調達のポイント

- 持続可能であること(サステナビリティ)
- 木材の出所が明らかであること(トレーサビリティ)
- きちんと説明できること(アカウンタビリティ)

調達先のマネジメント

当社グループの主要製品である紙の原材料は、木材チップや古紙などの木質資源です。当社では、木材の合法性確認はもとより、人権、労働および地域社会、生物多様性への配慮を含む木質資源の持続可能な調達を実践するため、木質原材料調達に関するアクションプランを制定し、2007年より実行しています。

木質資源のサプライヤーに対しては、毎年のアンケート調査や現地ヒアリングなどを行い、その持続可能性を確認しています。

さらに、毎年の森林認証審査や、クリーンウッド法で定められた合法証明デューデリジエンスシステムなどを活用して、第三者による検証を受けています。

今後は、2022年に改定した調達方針と調達指針に沿った調達を推進するために、サプライヤーの理解を求めながら現在実行しているアクションプランを拡充し、お客さまをはじめとするステークホルダーにさらに信頼されるようサプライチェーン・マネジメントを強化していきます。

サプライヤーへのアンケート調査内容（抜粋）

- 供給源の森林の基本情報（樹種、森林関連法規の順守など）
- 森林認証の取得状況
- 人権や労働についての方針と対処するシステムの確立
- 生物多様性に対する配慮の実施
- 地域との共生

木質原材料調達に関するアクションプラン実施件数（日本製紙、2022年度）

国産材	チップ316件、パルプ5件 (全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認)
海外材	チップ22件、パルプ13件 (全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認)

基本的な考え方

日本製紙グループにとって、森林は経営資源として重要な価値を持つため、持続可能な木質原材料を外部から調達するとともに、自らも森林資源の育成を行っています。

日本製紙グループは、国内外で計約16万ヘクタールの森林を

管理・経営しており、環境、社会、経済に配慮した施業を行っています。日本製紙および海外植林子会社で管理する全ての森林において森林認証を取得しています。また同時に、森林資源の価値を最大化するため、さまざまな取り組みを行っています（→P.40-41）。

持続可能な森林経営

海外では、ブラジルとオーストラリアで計約7万ヘクタールの植林地を管理し、地域住民、地域の文化・伝統と自然環境・生態系に配慮した森林経営を行っています。先住民族への配慮、地域住民に対する教育活動への援助などを行うことにより、地域社会への貢献にも取り組んでいます。

国内では、全国に約400カ所、約9万ヘクタールの社有林を保有し、そのうち約80%を木材生産を行う経営林分、約20%を木材生産を目的とせず生態系維持・水資源保全（水源涵養）などの環境機能を保全する環境林分に区分して管理し、

バランスの取れた持続可能な森林経営を行っています。

また、独自技術により、森林資源の拡充とともに、カーボンニュートラル社会の構築に貢献する取り組みも推進しています。

当社グループの持続可能な森林経営の定義

- 生物多様性の保全がなされていること
- 森林生態系の生産力および健全性が維持されていること
- 土壌および水資源が保全されていること
- 多面的な社会の要望に対応していること

生物多様性の保全

基本的な考え方

日本製紙グループの事業活動は、生物多様性を育む自然界に大きく依存していると同時にさまざまな影響を与えています。そのため、「生物多様性保全に関する基本方針」を制定し、

主要な原材料である木質資源や豊富な水資源などの持続的な利用と、環境負荷の低減（→P.58-59）など事業活動の調和に努めています。

森林経営における生物多様性保全

森林はCO₂の吸収・固定や生態系維持、水資源保全、災害防止といった公益的機能を有しています。当社グループでは、国内外に保有する自社林にて、さまざまなステークホルダー

と協働で生物多様性保全に取り組むことで、持続可能な木質資源の調達と公益的機能の維持・向上を目指します。

事例 「生物多様性のための30by30アライアンス」*への参加

当社は、環境省が発足した「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加しました。2022年度は、環境省が2023年度から認定を開始している「自然共生サイト」における審査プロセスの試行・検証事例として、鳳凰社有林（山梨県）の情報等を提供しました。今後、対象エリアの拡大も検討していきます。

* 2030年までに陸域・海域それぞれ30%以上を自然環境エリアとして保全するという国際目標の実現のため、環境省が発足した企業・自治体・団体による有志連合

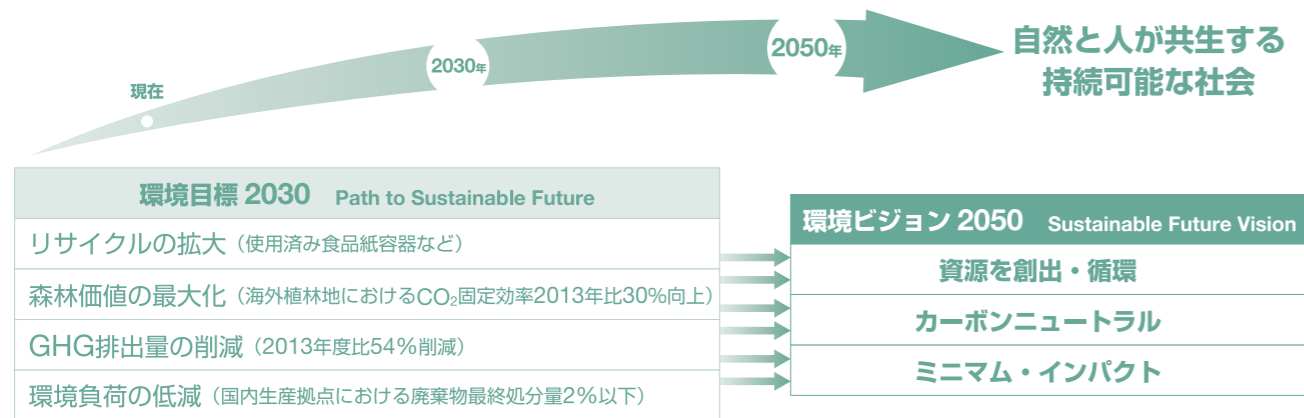


鳳凰社有林（山梨県）

基本的な考え方

日本製紙グループは、「日本製紙グループ環境憲章」を定め、環境負荷の低減、資源循環の推進、生物多様性の保全、気候変動問題への対応に長期的視野に立って取り組み、循環型

社会の構築に貢献する環境経営を実践しています。2050年のあるべき姿を設定し、その実現に向けて策定した環境目標2030にグループ一丸となって取り組んでいます。



推進体制

当社グループは、日本製紙のGHG排出削減・環境経営推進担当役員である技術本部長を委員長とする「日本製紙グループ環境委員会」を設置しています。同委員会では、環境目標

の適切な実行の管理・評価をはじめとした環境経営に関する重要事項を審議し、リスクマネジメント委員会(→P.52)を通じて取締役会に報告しています。

環境負荷の低減

水資源の管理

当社グループでは、水資源を持続的に利用するために、水利用量の削減と水質汚濁物質の削減に取り組んでいます。当社グループの国内外の生産拠点では、水リスクは低い状況に

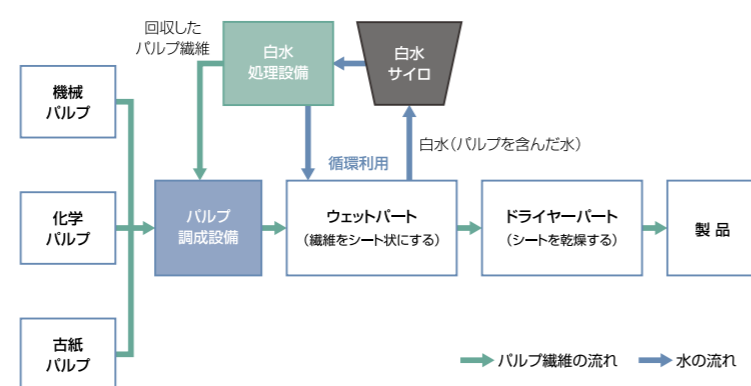
あると認識しています。今後、水リスクについて検証した上で、水資源の利用について目標を設定して取り組むなど、適切な対策を講じていきます。

事例 白水の循環利用による節水

当社グループの製紙工場では、紙の製造工程において、白水と呼ばれるウェットパートで発生する微細なパルプ繊維を含んだ水を回収しています。回収した白水を処理設備で分離し、パルプ繊維は調成設備に、水分はウェットパートに戻して循環利用することで水利用量の削減に努めています。

節水は水利用量削減だけでなく、副次的な効果として機器の省エネルギーにもつながっています。

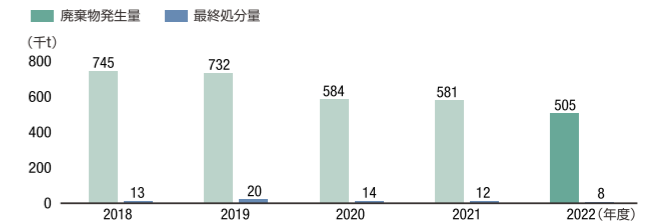
白水の循環フロー図



廃棄物の削減

当社グループは、2030年度までに国内生産拠点で発生する産業廃棄物の最終処分量を2%以下とする目標を掲げ、生産プロセスの見直しやボイラー燃焼灰を土木用資材などに有効利用する取り組みを進めています。また、当社グループ内での削減にとどまらず、地域の廃棄物を燃料として受け入れることで、地域で発生する廃棄物の削減にも貢献しています。

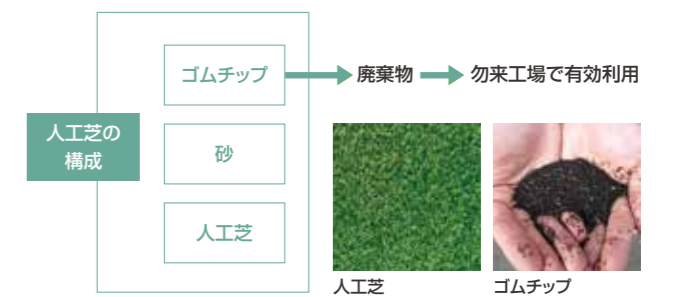
廃棄物の発生・最終処分量の推移



事例 地域の廃棄物の有効利用 (日本製紙)

当社勿来工場では、しいたけ菌床や人工芝のゴムチップなど、周辺地域で発生する廃棄物を燃料として積極的に利用し、化石燃料の使用量を削減しています。燃料の地産地消は、勿来工場のGHG排出量削減に寄与するだけでなく、地域で発生する廃棄物の削減にも貢献しています。2022年には、株式会社福島民報社主催の第7回ふくしま産業賞特別賞を受賞しました。

勿来工場における人工芝のゴムチップの有効利用



資源循環の推進

当社グループでは、長年にわたり、製紙原料として積極的に古紙を利用してきました。今後は、お客さまの紙化ニーズに紙製品の再資源化とセットで応えていくことで、資源の循環利用を促進します。そのために、古紙安定調達システムを拡充し、分別回収リサイクルシステムの構築により未利用難処理古紙を活用していきます。さらに、食品・飲料容器等での水平リサイクルスキームを構築します。

当社は2022年10月に富士工場にて、紙コップ・紙パック等の食品・飲料用紙容器の再資源化設備を稼働させました。本設備では、高品質・高白色のパルプを生産することが可能です。

この特性を活かし、紙・板紙・家庭紙など幅広い分野において、製紙原料として利用することを目指します。

2022年度は、顧客や行政と協働し、イベント等での使用済み紙コップ回収実証テストの実施や紙コップリサイクル賛同企業のオフィスからの収集、難処理古紙の収集リサイクル活動を開始しました。これらの取り組みにより、1,707トンの未利用難処理古紙を活用しました。



食品・飲料用紙容器の再資源化設備(富士工場)

事例 日本航空との協働による紙コップリサイクル

当社は日本航空株式会社(以下、JAL)と2022年12月より、紙製カップ類(蓋・コップ他)のリサイクルを開始しました。両社の協力体制のもと、JALグループが機内サービスで使用した紙コップ等を適切に分別・回収し、当社グループが輸送・集積・梱包を行う独自のルートを構築することにより、使用済み紙コップ古紙の分別収集・リサイクルが実現可能となりました。現在は段ボールやトイレットロールに再生していますが、将来は紙コップから紙コップへ再生する水

平リサイクルの実現により、資源循環の推進とGHG排出量の削減を目指します。



JALによる草加工場リサイクル工程取材の様子(提供: JAL)



機内での紙コップ回収の様子(提供: JAL)

中期経営計画2025の進捗

日本製紙グループの中期経営計画2025は、2030年に目指す姿の達成に必要な経営課題の解決や達成に向けて、2021年度から2025年度までの5年間に実行する計画です。

2022年度における計画の進捗は、まず売上高において中期経営計画の当初目標を達成しました。これは、生活関連事業を中心とする成長分野で投資を実施し、高付加価値製品や差別化製品の開発、供給能力の拡大を進めてきた「事業構造転換の加速」による成果と考えています。

一方で、営業利益は大幅な減益となり、上場以来初の営業赤字となりました。その主な要因は、不安定な国際情勢や世界的なインフレの進行などによる、原燃料価格や物流費をはじめとしたさまざまなコストの大幅な上昇です。その対策として、生産設備の停止を含む固定費圧縮や石炭使用量削減などのコ

ストダウンに加えて、幅広い製品における価格修正を実施しましたが、コストの上昇を補いきれませんでした。

外部環境の変化を踏まえ、中期経営計画2025の折り返しとなる2023年度は、計画目標の一部を見直すとともに、2023-2025年度の基本戦略と重点課題を改めて設定しました（右図）。

原燃料コストアップをコストダウンと価格修正を中心とする施策で打ち返し、紙・板紙事業、生活関連事業、エネルギー事業の黒字転換を図り、中期経営計画2025の軌道に早期に回帰し、中期経営計画2025の達成と2030ビジョン*の実現を目指します。

* 2030ビジョン：日本製紙グループが、2030年に目指す姿とその達成に向けた経営課題を明らかにし、企業グループ理念を実現するために定めたガイドライン

2023-2025年度の基本戦略と重点課題

基本戦略	事業構造転換の加速	
重点課題	①生活関連事業の収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資効果の発現による売上高拡大 パッケージー貫サプライヤーとしてのOpal社の立て直し
	②グラフィック用紙事業の競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> コストダウンの継続と適正価格の維持 需要減少を先取りする生産体制の見直し
	③GHG排出量削減の加速	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー対策、燃料転換・黒液利用の最大化 生産体制の再編成に伴う石炭ボイラーの停機
	④財務体質の改善	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式や遊休資産の売却 設備投資の厳選

中期経営計画2025、2030ビジョンに向けた進捗

中期経営計画2025の目標として設定したもの

年度	2021実績	2022実績	2023計画	2025計画
売上高（億円）	10,451	11,526	12,300	12,000億円以上
売上高全体に占める生活関連事業の割合	37%	38%	36%	40%
海外売上高比率	27.0%	29.4%		
営業利益（億円）	121	▲269	240	早期に400億円以上
生活関連事業の売上高営業利益率	1.2%	▲1.8%	0.2%	5.0%
EBITDA（億円）	815	428	900	安定的に1,000億円
ROE	0.5%	▲12.3%		5.0%以上
ネットD/Eレシオ	1.89	2.25		1.7倍台
純有利子負債（億円）	7,613	7,801		7,100
GHG排出量（2013年度比）	▲20%	▲30%		

GHG排出量削減に向けた施策

- 生産体制再編成による生産効率向上
- 生産体制再編成に伴う石炭ボイラー停機
- 燃料転換・黒液利用の最大化
- 省エネルギー対策

2030ビジョン

基本方針

- 成長事業への経営資源のシフト
- GHG削減、環境課題等の社会情勢激変への対応

売上高	13,000億円 (うち、生活関連事業) 50%以上 (新規事業) 650億円 (海外売上高比率) 30%以上
生活関連事業の売上高営業利益率	7%以上
ROE	8.0%以上
GHG排出量（2013年度比）(Scope1+2)	▲54%削減

紙事業 【主要な製品】新聞用紙／印刷用紙／情報用紙／産業用紙／機能性特殊紙／機能用紙



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> 多様な製品を生産する技術力、ノウハウ 全国をカバーする安定供給体制と販売流通網 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素・脱プラスチックなど環境意識の高まり（紙化への流れ）
S 強み Strengths	O 機会 Opportunities
W 弱み Weaknesses	T 脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> 燃料構成における石炭比率の高さ 設備の多さに起因する高い固定費 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化によるグラフィック用紙市場の縮小 リモートワークの定着、改正電子帳簿保存法の施行などによるグラフィック用紙需要減の加速
弱みと脅威への対応	

コスト競争力の強化と
生産体制の再編成による収益力強化

新聞用紙や印刷用紙、PPC（コピー）用紙などのグラフィック用紙は、デジタル化に加えリモートワークなどの新たな生活様式が定着したことで、需要の減少がさらに加速すると予想されます。

将来的な需要減少を見据え、2030年度までのできるだけ早い時期に国内のグラフィック用紙生産拠点を3カ所程度に集約する一方、パッケージ系への生産シフトを図り、事業構造転換を進めていく計画です。

その中で、長期的に目指す姿（高いコスト競争力、低いGHG排出量、製品の安定供給）の実現に向けてバックカスティングで施策を投入していきます。石炭ボイラーの燃料転換や省エネルギー、生産品目の絞り込みなどによる生産効率の最大化を進め、石炭使用量の削減によるコスト競争力の強化とGHG排出量の削減を両立します。さらに、お客さまの信頼に応える製品を供給し続けるために安定操業にも注力していきます。

これらの施策を実行するためには適正価格の維持が重要となるので、お客さまとの対話を継続し、市況維持に努めていきます。

板紙事業 【主要な製品】段ボール原紙／白板紙



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> 自製クラフトパルプを活かした高付加価値製品の開発 営業と開発が一体となった新製品開発・販売体制 	<ul style="list-style-type: none"> 飲料・食品向け、Eコマース関連の安定した需要
S 強み Strengths	O 機会 Opportunities
W 弱み Weaknesses	T 脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> 操業の安定性 販売価格の維持 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の経済鈍化による需要減少 物流コストの増加 原燃料価格の高騰
弱みと脅威への対応	

クラフトパルプ設備の
最大活用による販売拡大

2022年度は国際的な需給バランス変動により原燃料価格が大きく上昇しました。板紙事業においても、石炭使用量削減に向けて省エネルギーなどに取り組むとともに、再生産可能な利益確保のため価格修正を実施しました。今後は、原料である古紙の安定調達体制をより強化し、難処理古紙などの使用拡大に向けた取り組みも進め、安定した収益の確保を図ります。

段ボールは飲料・食品向けなど生活必需品の包装資材としての需要が安定しており、さらにEコマース関連の需要もあることから、今後も市場は堅調に推移すると考えています。国内外での市場ニーズを捉えるために、強みである自製クラフトパルプを活かした高付加価値製品の開発・販売に注力し、さらなる事業成長を実現します。臨海型工場である秋田工場をはじめ、全国にバランス良く配置された生産拠点を活かし、国内外に製品を安定供給していきます。

一方で、物流の「2024年問題」への対応がありますが、当社はそのリスクに前倒しで対応し、物流体制の最適化を推進していきます。

液体用紙容器事業 【主要な製品】液体用紙容器／液体用紙容器原紙



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> 世界トップクラスの紙容器・充填機開発技術 強力な戦略的パートナーの存在 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外における環境配慮型製品へのニーズの高まり さまざまな飲料・容器に対応可能な充填システムへのニーズの高まり
S 強み Strengths	O 機会 Opportunities
W 弱み Weaknesses	T 脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> 海外展開人員の育成・確保 	<ul style="list-style-type: none"> 紙容器市場での競争激化
弱みと脅威への対応	

海外市場への事業展開と
環境に対応した次世代紙容器の販売拡大

原材料価格高騰、為替の影響に端を発した飲料類の価格高騰があるものの、国内外では脱プラスチックの流れが進み、紙容器の需要拡大が見込まれています。

これらの事業機会に迅速に対応すべく、当社はストローレス学乳容器 School POP®や環境配慮型紙パック「ノンアルミフジパック」の次世代紙容器による差別化戦略を推進しています。それぞれの製品で採用件数が増加しており、着実な効果が得られています。

液体用紙容器事業を展開するElopak社とのオセアニア地域でのライセンス契約締結と現地法人の設立により、Elopak社および当社ブランドの紙容器、並びに四国化工機株式会社の充填機を、成長するオセアニア地域で販売する体制が整いました。同地域における10%のシェア獲得を早期に目指します。

また、グループ内自製原紙調達体制を整え、コスト競争力をさらに強化していくことで、世界有数のトータルシステムサプライヤーとしての事業基盤の拡大を進めていきます。

Opal社 【主要な製品】段ボール／段ボール原紙



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズに応じた多様な製品・サービスの提供 原燃料調達から原紙、加工までの一貫生産 	<ul style="list-style-type: none"> 生活様式の変化に伴うEコマース需要の拡大 脱炭素・脱プラスチックなど環境意識の高まり（紙化への流れ）
S 強み Strengths	O 機会 Opportunities
W 弱み Weaknesses	T 脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> 製造設備の老朽化 	<ul style="list-style-type: none"> 競合他社の設備増強による競争激化 国内物流費の高止まり 金利上昇に伴う国内景気減速懸念
弱みと脅威への対応	

パッケージ一貫サプライヤーとしての
競争力・収益力の強化

Opal社は、豪州ビクトリア州有林（VicForests社）からユーカリ材の供給が停止されたことにより、グラフィック用紙事業からの撤退を決定しました。2023年中に、撤退に伴うメアリーベール工場の合理化を完遂し、今後は需要の伸長が見込まれるパッケージ事業に注力します。

2023年8月に豪州ビクトリア州に新段ボール工場を立ち上げ、成長する市場の需要を確実に取り込むとともに、既存の段ボール工場においても順次設備更新を実施し、製品供給体制の強化を図ります。また、コスト競争力の強化による収益性向上に加え、原紙の内部消費比率を高めることで、輸出市況の変動影響やサプライチェーンリスクを低減します。

豪州では、2025年の政府目標に向けて、サステナブルなパッケージへの移行が加速しており、製品パッケージを環境負荷の高いプラスチック素材から紙素材へ転換する動きが強まっています。Opal社は、こうした市場ニーズを迅速に取り込むための新製品開発を推進し、収益拡大を目指します。

家庭紙・ヘルスケア事業 【主要な製品】ティッシュ／トイレットロール／大人用紙おむつ



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な木質資源が原料(カーボンニュートラル) 家庭紙のバイオニアとしての技術力とブランド力 サステナブルな商品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 環境・衛生に対する意識の高まり 地球環境にやさしい商品への需要
強み Strengths	機会 Opportunities
弱み Weaknesses	脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> 非効率な部分を有する操業・物流 パルプのグループ内調達量の増加余地 	<ul style="list-style-type: none"> 競合他社の多さ 他社の設備増強による競争激化 原燃料価格の変動
弱みと脅威への対応	

環境や社会課題を解決するため、「長持ち&コンパクト」の商品を拡充

衛生意識の高まりや生活環境の変化で、消費者のニーズや購買行動が多様化しており、国内市場は堅調に推移する見込みです。

日本製紙クレシアは、すべての人の暮らしが、どんな時でも清潔にあり続けるために「衛生環境の維持と拡大」をパーパスとして決めました。サステナブルな社会の実現に貢献できるよう、地球環境や衛生を訴求した新商品開発やラインアップ拡充に努め、消費者の利便性向上と環境負荷の低減を図る商品の提供に注力しています。一方、世界的な衛生用紙需要の高まりや物流網の混乱によって、パルプをはじめとする原燃料価格の高騰影響を大きく受けていますが、安定的な品質かつコスト競争力のある当社グループ内の自製パルプ使用を拡大し、市況変動影響の低減を図ります。

トイレットロールで好評をいただいた「長持ち&コンパクト」のコンセプトは今後、全てのカテゴリーに展開していきます。環境や社会の変化に対応しながら、消費者のニーズを先取りし提案する商品の開発を推進することで販売を伸ばし、「四方良し*」の市場浸透を目指します。

* 四方良し：消費者、流通、メーカー、地球環境

エネルギー事業 【主要な製品】電力販売



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> 長年培った発電技術力とインフラ 木質バイオマス燃料の調達力 	<ul style="list-style-type: none"> 2050年カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギーに対する需要の高まり
強み Strengths	機会 Opportunities
弱み Weaknesses	脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> エネルギー構成における化石燃料比率の高さ 石炭の使用によるコスト、社会的評価 	<ul style="list-style-type: none"> 世の中の環境意識の高まり カーボンプライシング導入の動き
弱みと脅威への対応	

再生可能エネルギー供給力のさらなる拡大

総合バイオマス企業として事業展開を進める当社グループは、再生可能エネルギーの需要に対応した供給力のさらなる拡大に取り組んでいます。

勇払エネルギーセンターは、当社白老工場の勇払敷地とインフラを活用した発電規模75MWのバイオマス専焼発電設備として、2023年2月に営業運転を開始しました。また、バイオマス混焼設備である日本製紙石巻エネルギーセンターは、木質バイオマス混焼比率を42%に高める設備改造工事を行っており、2023年11月に完工予定です。これらにより売電専用設備による再生可能エネルギーの売電量は、2025年度に年間約170万MWhへ拡大します。加えて、余剰電力販売を行う自家発電用の石炭ボイラーについては、燃料転換や省エネルギーなどによりGHG排出量の削減を進めます。

当社グループは、既存事業で培った発電技術力と木質資源調達力を活用したバイオマス発電を軸に、中長期にわたる安定的な収益の確保を進め、エネルギー事業の成長を目指します。

ケミカル事業 【主要な製品】溶解パルプ／機能性セルロース／機能性化学品／機能性コーティング樹脂／機能性フィルム



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> ニッチ市場で高いシェアを持つ製品群と技術力 木質由来の豊富なラインアップで循環型社会に対応 	<ul style="list-style-type: none"> 世界的なバッテリーEV化への流れ 環境意識の高まり
強み Strengths	機会 Opportunities
弱み Weaknesses	脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> 生産設備更新の投資コストが高い 生産規模がいさく高コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境変化に伴う品質要求の高まりと既存製品価値の低下 海外メーカーの攻勢
弱みと脅威への対応	

世の中のニーズを捉えた環境対応製品で事業成長を推進

環境問題への意識が世界的に高まる中で、環境配慮型の製品の需要が増加しています。また、電気自動車へのシフトが加速するなど、ケミカル事業を取り巻く環境は大きく変化しています。当事業では、以前より溶解パルプ・リグニン・発酵・セルロースなど、再生可能な木質資源の総合利用で事業を展開してきました。環境意識の高まりに対応し、新たな木質由来製品の開発・提供を進めていきます。

市場が拡大する電気自動車向けでは、リチウムイオン電池用途の高機能性セルロース(CMC)の設備増強を進めています。機能性コーティング樹脂は軽量化が求められる車体の樹脂部品の塗料に添加して使用されているほか、包装フィルムのインキ用途でも需要が高まっています。市場環境の急速な変化に伴って品質要求も高まっており、お客さまのニーズに応える高付加価値品へのシフトを推進しています。また、企業パートナーと連携し新事業創出・競争力強化につなげていきます。

ケミカル事業は、営業・研究・生産の三位一体により、変化するニーズに応える製品を提供し、海外を含めた市場の拡大を推進していきます。

木材・建材事業 【主要な製品】原木／製建材／原燃料



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> 全国トップクラスの国産材取扱量 燃料チップの集荷供給体制 	<ul style="list-style-type: none"> 国産木材の自給率拡大の動き バイオマス発電設備の増加によるバイオマス燃料の需要拡大
強み Strengths	機会 Opportunities
弱み Weaknesses	脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> 紙需要減少に伴う製紙用原料調達網の脆弱化 	<ul style="list-style-type: none"> 林業従事者の不足と生産性の低下
弱みと脅威への対応	

国産材調達基盤のさらなる強化と燃料事業の収益力拡大

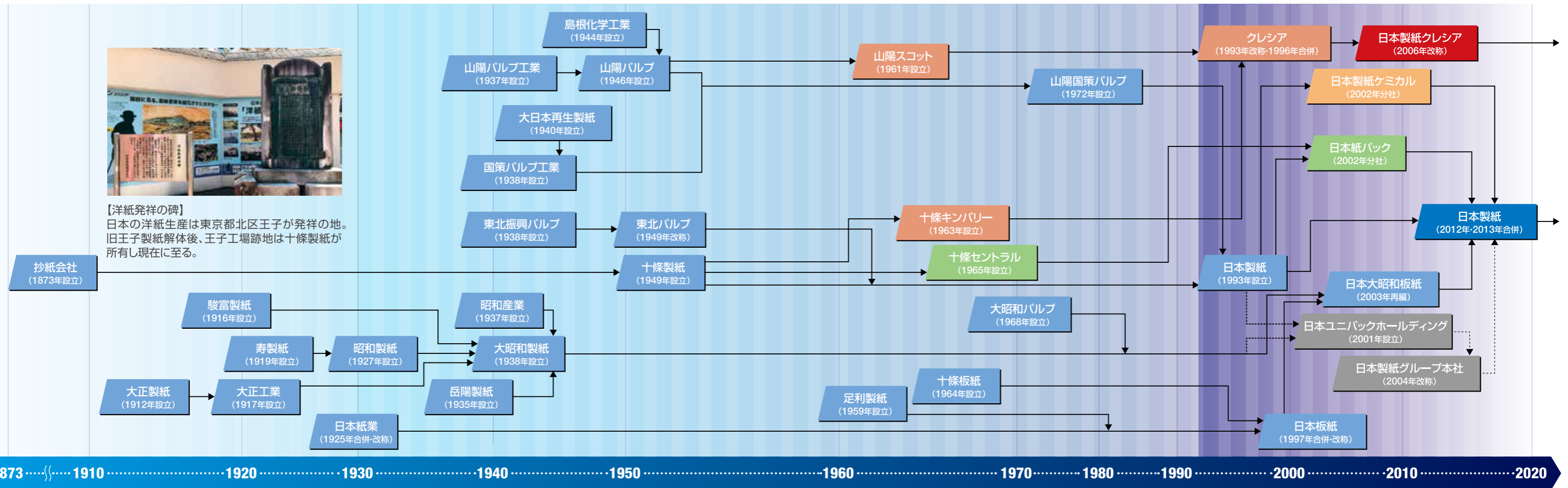
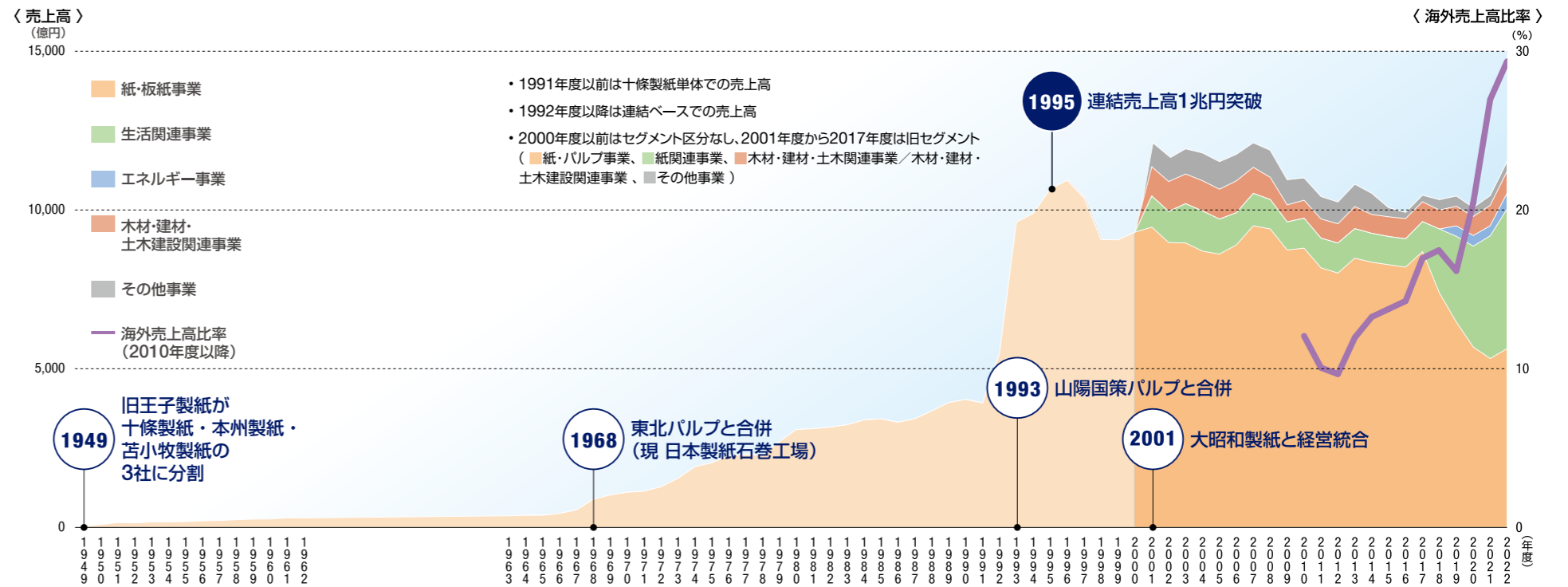
2022年度は、前年に業界を席卷した、いわゆる「ウッドショック」が年度後半には終焉を迎え、余波として流通在庫が高水準となり市場は下降基調で推移しています。一方、世界的な脱炭素社会への流れの中、国内においてもバイオマス発電設備の増加によるバイオマス燃料のさらなる需要拡大が見込まれています。これらの事業環境の変化への対応として、「国産材事業の拡大」を掲げ、輸入材からの置き換えや海外への販路拡大も含めた国産材の販売拡大を目指します。当社グループの強みである全国に築いた集荷・販売のネットワークを最大限活用し、国産材調達基盤のさらなる強化を進めていきます。同様に「燃料事業の強化」にも注力し、当社エネルギー事業におけるバイオマス発電設備への安定供給や外部顧客に対する販売機会の取り込みなど、脱炭素社会への移行に向けた取り組みを強化し、燃料事業の収益拡大を目指します。

日本製紙木材は、これからも国産材事業のリーディングカンパニーを目指すとともに、当社グループの木材・建材事業のさらなる拡大に向けて取り組んでいきます。

日本製紙グループの歩み

木とともに歩み、そして未来へ

日本の紙の歴史とともに歩み続けてきた日本製紙グループは、合併や統合により企業規模や事業領域を拡大させ成長してきました。再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用し、総合バイオマス企業としての事業展開を進めていきます。



国産洋紙の製造開始、紙文化の開拓・創造

- 1873年、渋沢栄一が日本で最初の近代的洋紙製造会社である抄紙会社 (後の旧王子製紙) を設立
- 資本主義社会の確立とともに、新聞・雑誌・書籍などに使われる紙の需要が拡大し、国内の製紙産業が発展
- 1949年、旧王子製紙が過度経済力集中排除法により3社に分割され、十條製紙が発足

紙の用途拡大、高度経済成長とともに発展

- 1961年に山陽スコット、1963年に十條キンパリーを設立し、日本で初めてティッシュ・トイレットロールの販売を開始 (現在の日本製紙クレシア)
- 1965年、十條セントラルを設立し、液体用紙容器事業を開始 (現在の日本製紙 紙バック営業本部)
- 高度経済成長とともに、紙の用途が広がり、軽量化をはじめ技術面も発展

合併・統合での事業規模拡大、洋紙需要のピーク

- 1993年、十條製紙と山陽国策パルプが合併して日本製紙が誕生
- 1995年度に連結売上高が初めて1兆円を突破
- 2001年、大昭和製紙と経営統合 日本ユニパックホールディングを設立
- デジタル化の動きやリーマン・ショックの影響により、洋紙の需要は2000年代にピークを迎える

事業構造転換・海外展開加速、新たな価値創造へ

- 2011年、東日本大震災により、日本製紙石巻工場などが被災
- 第4次中期経営計画以降、事業構造転換に向けた取り組みを強化
- パッケージ分野を中心に、北米や豪州、東南アジアで海外事業を拡大
- セルロースナノファイバーをはじめ、日本製紙グループの技術力を活かした新規事業の展開を加速

11年財務サマリー

日本製紙および連結子会社*
3月31日に終了した各会計年度

(単位: 百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
損益状況 (会計年度)											
売上高	1,025,078	1,081,277	1,052,491	1,007,097	992,428	1,046,499	1,068,703	1,043,912	1,007,339	1,045,086	1,152,645
売上原価	796,411	844,603	825,576	800,185	787,464	846,109	871,218	832,151	803,686	872,011	1,008,246
営業利益 (損失)	25,145	28,536	23,656	22,623	23,764	17,613	19,615	35,048	19,233	12,090	(26,855)
経常利益 (損失)	23,081	28,188	23,204	17,123	26,994	18,649	23,901	30,524	12,276	14,490	(24,530)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	10,652	22,770	23,183	2,424	8,399	7,847	(35,220)	14,212	3,196	1,990	(50,406)
包括利益	30,553	41,864	67,295	(31,821)	25,795	15,285	(45,838)	(1,946)	45,534	22,104	(28,588)
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,978	75,763	81,846	52,419	87,087	44,944	59,760	67,036	84,197	72,378	65,823
投資活動によるキャッシュ・フロー	(61,766)	(24,861)	(42,483)	16,270	(65,278)	(62,731)	(47,461)	(70,113)	(182,945)	(61,247)	(68,018)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,385)	(65,487)	(52,744)	(39,168)	(49,694)	(12,548)	(6,720)	(7,397)	113,696	54,314	6,976
フリーキャッシュ・フロー	4,212	50,902	39,363	68,689	21,809	(17,787)	12,299	(3,077)	(98,748)	11,131	(2,195)
財政状態 (会計年度末)											
総資産	1,497,729	1,480,894	1,495,622	1,390,918	1,388,885	1,429,892	1,390,814	1,363,469	1,547,326	1,639,286	1,666,542
流動資産	507,335	505,417	484,498	502,912	486,205	490,479	515,407	496,871	533,764	617,934	627,705
有形固定資産	747,423	729,179	715,406	669,298	686,813	717,927	677,613	680,524	782,012	774,989	796,820
その他の固定資産	242,970	246,297	295,716	218,707	215,867	221,484	197,792	186,074	231,549	246,363	242,016
負債	1,101,269	1,054,309	1,005,881	966,233	953,974	986,493	995,470	976,892	1,122,605	1,200,682	1,251,341
純資産	396,460	426,584	489,740	424,685	434,911	443,398	395,343	386,577	424,721	438,604	415,200
有利子負債	830,220	775,597	731,834	703,831	678,504	693,562	688,703	689,937	828,870	898,125	924,406
純有利子負債	719,309	678,350	647,734	591,321	587,990	634,559	625,248	637,091	759,136	761,280	780,056
その他											
設備投資額	53,323	47,162	48,518	46,899	51,289	72,765	60,338	70,636	57,929	58,107	85,972
減価償却費	64,903	63,181	61,374	57,672	55,083	57,892	60,422	58,705	63,357	66,549	66,279
研究開発費	6,348	5,690	5,431	5,555	5,622	6,013	6,694	6,051	6,217	5,672	5,760
1株当たり情報 (単位: 円)											
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	92.00	196.67	200.27	20.95	72.57	67.80	(304.34)	122.89	27.67	17.23	(436.28)
配当金	40.00	40.00	50.00	60.00	60.00	60.00	30.00	40.00	40.00	40.00	0.00
純資産	3,391.59	3,652.76	4,198.10	3,645.87	3,714.63	3,776.26	3,328.28	3,248.53	3,570.15	3,695.31	3,415.75
財務指標											
売上高営業利益率	2.5%	2.6%	2.2%	2.2%	2.4%	1.7%	1.8%	3.4%	1.9%	1.2%	(2.3%)
EBITDA (百万円)	93,752	96,333	89,467	85,145	83,571	80,137	84,583	97,779	86,940	81,546	42,830
自己資本当期純利益率 (ROE)	2.8%	5.6%	5.1%	0.5%	2.0%	1.8%	(8.6%)	3.7%	0.8%	0.5%	(12.3%)
総資産利益率 (ROA)	2.3%	2.7%	2.2%	2.0%	2.6%	1.9%	2.2%	2.7%	1.3%	1.3%	(1.0%)
投下資本利益率 (ROIC)	2.9%	3.3%	2.8%	2.4%	3.2%	2.3%	2.9%	3.5%	1.6%	1.7%	(1.3%)
自己資本比率	26.2%	28.6%	32.5%	30.3%	31.0%	30.6%	27.7%	27.5%	26.7%	26.0%	23.7%
調整後ネットD/Eレシオ (倍)	1.89	1.70	1.55	1.47	1.49	1.61	1.76	1.75	1.86	1.89	2.25
海外売上高比率	9.7%	12.0%	13.3%	13.8%	14.3%	17.0%	17.5%	16.2%	20.5%	27.0%	29.4%

* 日本製紙は当社の親会社であった日本製紙グループ本社を吸収合併し、2013年4月1日上場しました。そのため、2012年度については、日本製紙グループ本社の実績値を記載しています

- フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー
- 有利子負債 = 短期借入金 + 長期債務
- EBITDA = 営業利益 (損失) + 減価償却費 + 受取配当金 + 受取利息 + のれん償却
- 自己資本当期純利益率 (ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) ÷ 株主資本およびその他の包括利益累計額の期首期末平均 × 100
- 総資産利益率 (ROA) = (経常利益 (損失) + 支払利息) ÷ 期末総資産 × 100
- 投下資本利益率 (ROIC) = (経常利益 (損失) + 支払利息) ÷ (期末株主資本およびその他の包括利益累計額 + 有利子負債) × 100
- 調整後ネット D/E レシオ = (純有利子負債 - 資本性負債) ÷ (株主資本 + 資本性負債)
- 資本性負債: ハイブリッド・ローンで調達した負債のうち、格付機関から資本性の認定を受けた額 (調達額の50%)

11年ESGデータ^{*1}

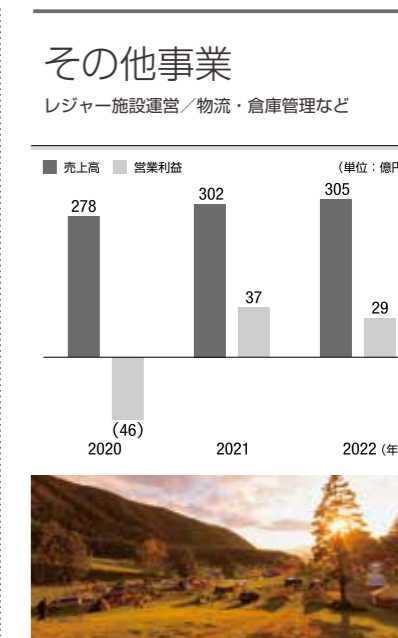
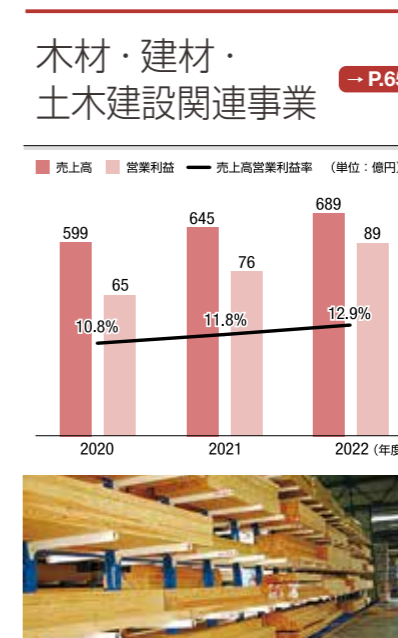
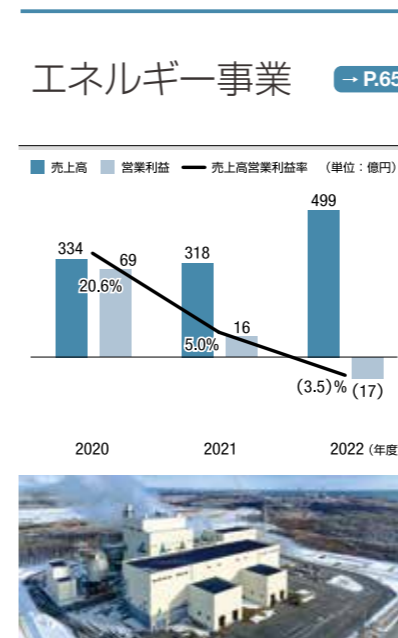
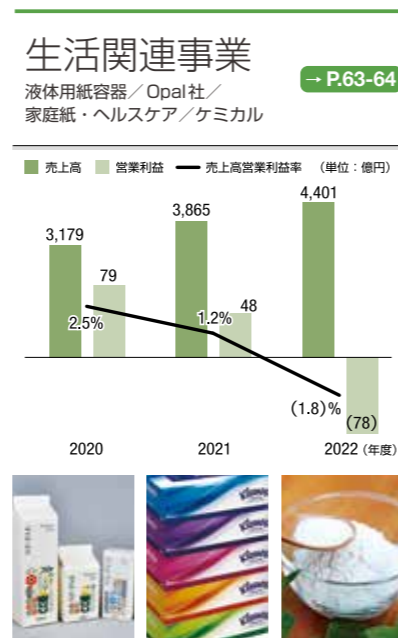
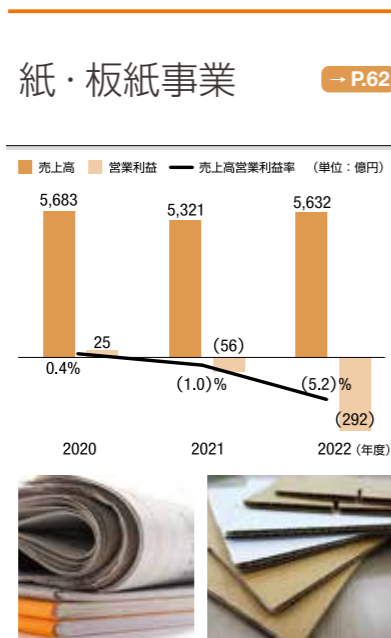
日本製紙および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

ESG区分			関連ページ	単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
E (環境)	S (社会)	G (ガバナンス)														
●			GHG排出量 (Scope 1+2) ^{*2}	P.39	百万t-CO ₂	-	8.5	-	-	-	8.1	7.9	7.4	6.9	6.8	6.0
●			石炭使用量 ^{*3}	P.39	千t	2,224	2,557	2,619	2,634	2,580	2,534	2,521	2,302	2,115	1,957	1,556
●	●		森林認証取得率 (国内) ^{*4}	P.56-57	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
●	●		森林認証取得率 (海外)	P.56-57	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
●	●		製紙原料における国産材の利用率 ^{*4}	P.41	%	37.2	36.5	37.4	35.8	36.8	36.1	35.2	35.8	39.5	37.6	35.1
●	●		産業廃棄物の最終処分率 ^{*5}	P.59	%	4.2	4.1	1.8	2.4	1.6	1.4	1.7	2.7	2.4	2.1	1.6
●	●		未利用難処理古紙利用量	P.59	t	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23	1,707
	●		連結従業員数	P.18	人	13,052	13,107	12,771	11,741	13,057	12,881	12,943	12,592	16,156	16,129	15,959
	●		海外連結子会社従業員比率	-	%	12.3	13.5	13.0	13.4	20.9	19.4	19.4	19.2	36.5	37.1	37.6
	●		入社10年後の在籍率 ^{*4}	P.33	%	-	-	-	-	-	66	69	73	66	60	63
	●		女性管理職比率 ^{*4}	P.33	%	1.49	1.48	1.57	1.60	1.86	2.47	2.29	2.43	2.65	2.71	3.18
	●		女性総合職採用比率 ^{*4}	P.33	%	12	14	20	21	18	25	26	35	30	40	49
	●		総労働時間 ^{*4}	P.33	時間	-	-	-	-	-	1,927	1,923	1,894	1,888	1,905	1,884
	●		休業災害度数率 ^{*6}	P.33	-	0.58	0.53	0.62	0.44	0.40	0.64	0.77	0.79	0.79	0.55	0.87
		●	社外取締役比率	P.45	%	0	11.1	11.1	12.5	22.2	22.2	22.2	33.3	33.3	33.3	33.3
		●	取締役会女性人数	P.45	人	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2

*1 集計対象の変更等を踏まえ、比較可能な連続性のあるデータを掲載しています
 *2 連結子会社および非連結子会社
 *3 日本製紙 (売電、売蒸気含む)
 *4 日本製紙
 *5 国内連結会社
 *6 日本製紙、日本製紙クレシア、日本製紙パピリア、日本製紙リキッドパッケージプロダクトの製造事業所 (協力会社含む)

事業別3カ年データ (売上高・営業利益)

* 2020年度実績のその他事業の営業利益は、オローラ社泰州・ニュージーランド事業の板紙パッケージ部門の譲受に伴う取得関連費用60億円を含む



会社概要

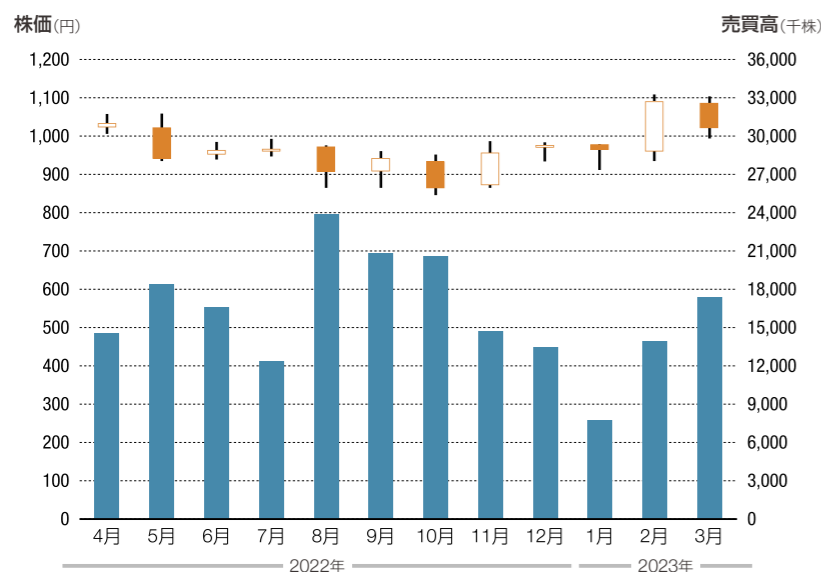
会社名	日本製紙株式会社
本社	〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地
設立	1949年8月1日
従業員数	単体 5,060人 連結 15,959人
資本金	1,048億73百万円
株式の状況	発行可能株式総数 300,000,000株 発行済株式の総数 116,254,892株(自己株式367,645株を含む)
株主数	173,808名
上場市場	東証プライム(証券コード 3863)

大株主の状況

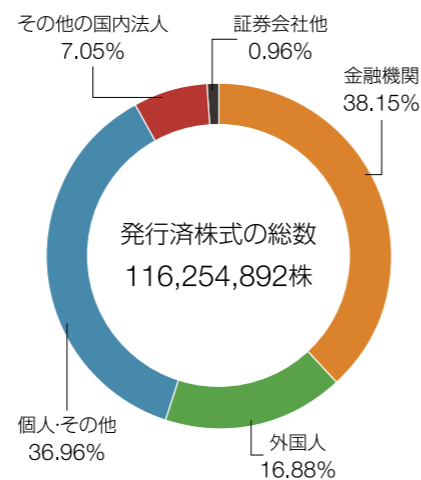
株主名	持株数(株)	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,953,800	13.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,864,700	7.65
日本製紙従業員持株会	3,229,329	2.79
日本生命保険相互会社	2,473,165	2.13
日本製紙取引先持株会	2,399,100	2.07
大樹生命保険株式会社	2,258,900	1.95
株式会社みずほ銀行	2,000,000	1.73
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,844,846	1.59
農林中央金庫	1,700,065	1.47
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー505234	1,552,500	1.34

* 持株比率は自己株式367,645株を控除して計算しています

株価および株式売買高の推移



所有者別株式分布状況



ESGデータブック

日本製紙グループは、「ESGデータブック2023」を発行し、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関わる取り組みについて、ステークホルダーの皆さまに対し情報を開示しています。ESGデータブックは、当社グループの重要課題(マテリアリティ)に沿って各項目を整理しています。
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_esgdb2023_ALL.pdf

情報開示ツール

- IR資料室:
<https://www.nipponpapergroup.com/ir/library/>
- サステナビリティ:
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/>
- FACT BOOK:
<https://www.nipponpapergroup.com/ir/FactBook2023.pdf>
- コーポレートガバナンス報告書:
<https://www.nipponpapergroup.com/ir/governance/report/>

社外からの評価

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
Morningstar 日本株ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

当社は、2018年11月日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

三井住友銀行「ESG/SDGs評価型資金調達」最上位「AAAA」

2023年6月時点

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、価値創造ストーリーを通じた収益力強化とサステナビリティ経営の追求をお示しし、日本製紙グループの持続的成長の道筋についてご理解いただき、皆さまとの対話ツールとして活用するために制作しています。本年の報告書では、2030ビジョンの実現に向けた重要な戦略として、財務担当役員メッセージ、人材戦略、新規事業・新素材の早期戦力化、気候変動問題への対応の内容を充実させました。

見直しに関する注意事項

本報告書に記載されている日本製紙株式会社および日本製紙グループ各社の計画、予想、戦略、確信に関する記述は、過去の事実を除き、日本製紙株式会社および日本製紙グループ各社の経営者が現在入手可能な情報に基づいて判断した将来の業績に関する見直しです。したがって、これらの業績見直しに全面的に依拠して投資判断されることは控えるようお願いいたします。実際の業績はさまざまな要因の変化により、これらの業績見直しとは大きく異なる場合があることをご承知ください。

報告の対象期間

2022年度: 2022年4月1日-2023年3月31日
一部に2022年4月1日より前、または2023年4月以降の情報を含めています。対象箇所では日付を明記しています。

報告の対象組織

本報告書は日本製紙株式会社を報告主体としています。ただし、取扱データは2023年3月末時点の当社および全連結子会社55社を報告対象として算出しています。

参考ガイドライン

- ・環境省「環境報告ガイドライン」(2018年版)
- ・GRIスタンダード
- ・国連グローバル・コンパクト
- ・SASBスタンダード
- ・ISO26000 ほか

ガイドライン等との対照表

<https://www.nipponpapergroup.com/csr/gri/>