



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2022

2022年3月期

Contents

01 イントロダクション

- 01 企業グループ理念
- 02 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）
- 03 一目でわかる日本製紙グループ
- 04 日本製紙グループの歩み

06 価値創造ストーリー

- 06 社長メッセージ
- 12 財務担当役員メッセージ
- 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 マテリアリティと2030ビジョンの取り組み
- 22 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」
 - 24 | 持続可能な森林資源の循環
 - 26 | 技術力で多種多様に利用する木質資源の循環
 - 28 | 積極的な製品リサイクル
- 28 脱石炭の取り組み
- 30 中期経営計画2025の進捗
- 32 社外取締役座談会

36 事業戦略・サステナビリティ経営の基盤

- 36 ハイライト
- 38 At a Glance
- 40 各事業の強みと今後の展望
 - 40 | 紙事業
 - 41 | 板紙事業
 - 42 | 国内パッケージ事業
 - 43 | Opal社
 - 44 | 家庭紙・ヘルスケア事業
 - 45 | ケミカル事業
 - 46 | エネルギー事業
 - 47 | 木材・建材事業
- 48 取締役および監査役
- 50 コーポレートガバナンス
- 56 リスクマネジメント
コンプライアンス／製品安全／労働安全衛生／人権の尊重
- 60 調達と森林経営
調達／有識者対話／森林経営
- 66 環境
環境経営／気候変動問題への対応
- 70 人材

72 データセクション

- 72 11カ年財務・非財務サマリー
- 74 会社情報／投資家情報

編集方針

本報告書は、日本製紙グループの価値創造ストーリーを通じて、収益力強化とサステナビリティ経営への追求をお示しすることで、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当社グループが今後どのように持続的成長を実現していくのかをご理解いただけるよう努めています。

本年の報告書では、重要課題（マテリアリティ）と2030ビジョンの実現に向けた取り組みと進捗状況を一覧表にするとともに、「3つの循環」が生み出す価値を示し、内容をより充実させました。グループ丸となって多様な価値を創出し、持続的な成長を遂げていく姿をお伝えできれば幸いです。

表紙デザインについて

ビジネスモデルである「3つの循環」に躍動感を持たせ、当社グループを発展させていくというメッセージを込めています。

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

2021年度：2021年4月1日～2022年3月31日
一部に2021年4月1日より前、または2022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2022年3月末時点の当社および全連結子会社54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） ・「国連グローバル・コンパクト」
・Global Reporting Initiative（GRI） ・SASBサステナビリティ会計基準
「サステナビリティレポートिंग・スタンダード」 ・ISO26000 ほかに

ガイドライン等との対照表

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

2022年9月発行

発行：日本製紙株式会社
<https://www.nipponpapergroup.com/>
©Nippon Paper Industries Co., Ltd. 2022

本報告書は、法律の定めのある場合または権利者の承諾のある場合を除き、いかなる方法においても複製・複写することはできません。

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々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、これまでにない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。

木とともに未来を拓く

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ています。さらに、2030ビジョンで取り組む「事業構造転換の推進」をマテリアリティに加え、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
目指す企業像	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	日本製紙グループの基盤は森林資源です。環境・社会・経済は密接に関連し、バリューチェーン全体で取り組む必要がある課題です。 
	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	社会の変容に伴い、お客様のニーズも変化します。求められる製品の安定供給と、製品の安全性、品質の確保は不可欠な取り組みです。 
	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	社会・経済の成長を支えるために、当社グループにおいて多様な人材が価値創造力を発揮できる職場づくりが重要です。 
	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	持続可能な社会の構築に貢献するためには、安定的に利益を出すことが前提です。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

企業グループ理念を実現するために取り組むべき課題を社内で抽出し、従来のマテリアリティとの照合やガイドラインなどによる検証を行いました。さらに、外部意見の確認、有識者との対話を経て、日本製紙取締役会で審議し決定しました。

一目でわかる日本製紙グループ

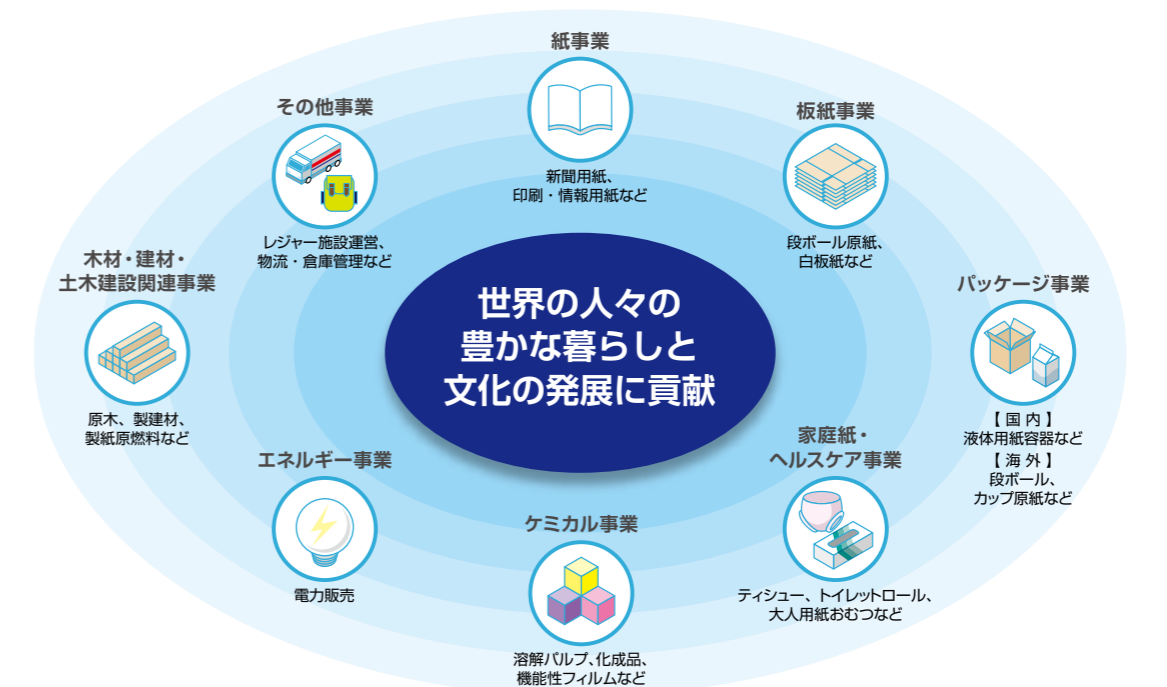
日本製紙グループは、木とともに未来を拓く総合バイオマス企業

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 (2022年3月末)

総資産	1兆6,393億円	管理する森林面積	約16万ha (2021年12月末)
売上高	1兆451億円 (2021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	121億円 (2021年度)	グループ会社数	159社
連結従業員数	16,129人	(国内関係会社 116社) (海外関係会社 43社)	

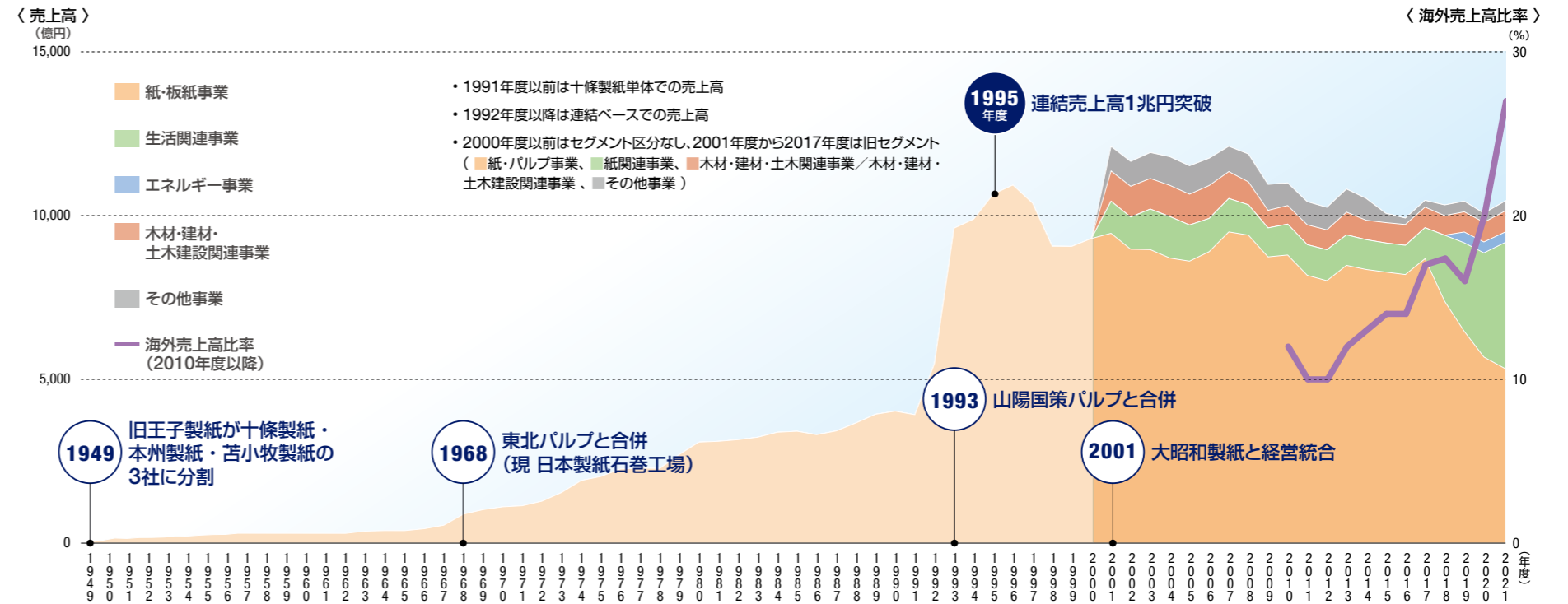
多様な製品・サービス



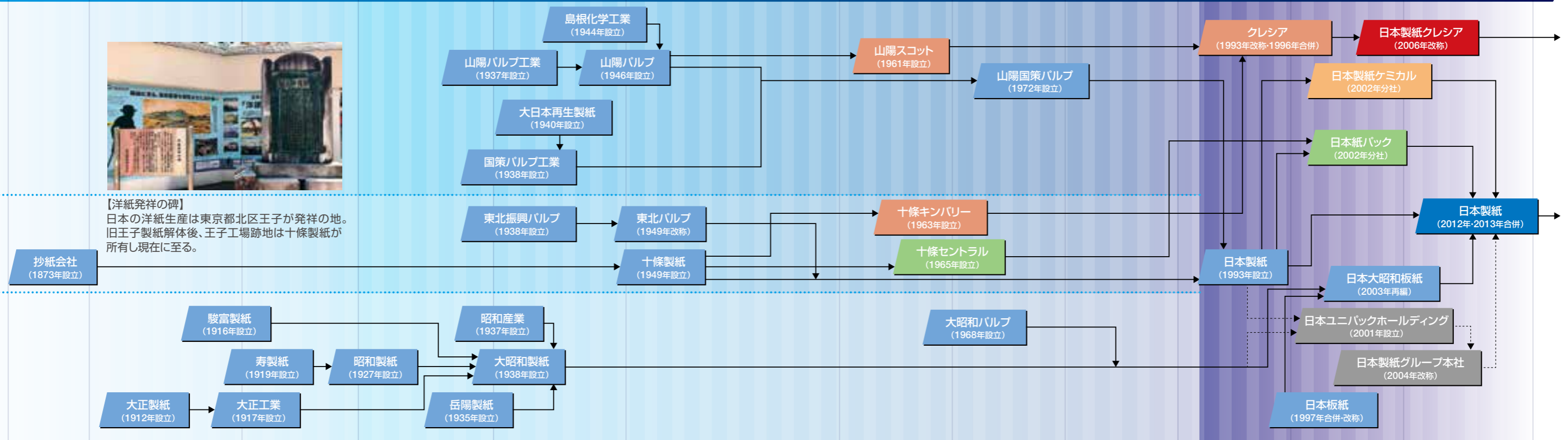
日本製紙グループの歩み

紙とともに歩み、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。



1873 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020



【洋紙発祥の碑】日本の洋紙生産は東京都北区王子が発祥の地。旧王子製紙解体後、王子工場跡地は十條製紙が所有し現在に至る。

主な海外事業

1992	アールストローム社と共同で感熱紙生産会社を設立(十條サーマル社)	
2006	ブラジルの植林・チップ生産輸出事業を共同買収(AMCEL社)	
2009	オーストラリアン・ペーパー社全株式取得(Opal社)	
2012	SCGペーパー社と多用途薄物産業用紙合弁会社を設立(SNP社)	
2016	ウェアハウザー社の液体用紙容器原紙事業譲受け(NDP社)	
2020	オローラ社豪州・NZ事業の板紙パッケージ部門譲受け(Opal社)	



日本製紙株式会社
代表取締役社長

野沢 徹

2030年に目指す姿を追求し、 必ず企業グループ理念を実現する

社会の変化に対応しながら事業構造転換を推し進める

日本製紙グループの果たすべき役割は変わらない

この1年間を振り返りますと、まず、新型コロナウイルス感染症の世界的なまん延が、2020年から引き続き収束しないまま3年目に入ったということが挙げられると思います。また、それに加えて「グリーンフレーション」*1の様相が明らかになってきています。気候変動対応に関連し、石炭の需給の力学が崩れて価格が一気に跳ね上がり、今後も環境に関わる製品・サービスの値段は下がらないと想定しておくべきだということがありました。さらに、ロシアのウクライナ侵攻が起きました。この問題は長期化してきていることから、世界の社会・経済に与える影響は計り知れず、非常に強い懸念を抱いています。

当社グループの経営の観点で、これらの世界の激変について考えますと、まず、パッケージや家庭紙・ヘルスケア、液体用紙容器などの製品は、生活に密着したエッセンシャルな製品

であるとして、新型コロナウイルス感染症がまん延しても、需要は減少しないことが明確になったと捉えています。ただし、ウィズコロナ・アフターコロナの観点で、社会がどう動いていくかを引き続き見極めていく必要があります。一方で、新聞用紙や印刷・情報用紙といったグラフィック系用紙については、需要の減退が継続すると見えています。

ロシアのウクライナ侵攻による物価の高騰で、今後、景気後退の局面を迎え、世界経済が縮小に向かう可能性もありますが、さまざまな経営シナリオを想定し、対処してまいります。当社グループにとって厳しい状況が続きますが、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として果たすべき役割が変わることはありません。まずは、足元の課題に対する打ち手を具体的に講じ、その上で2030ビジョンと中期経営計画2025で掲げる目標を実現するための施策を着実に推し進めていきます。

*1 Greenflation (グリーンフレーション) … 環境への配慮を表す「Green=グリーン」と、物価の上昇を意味する「Inflation =インフレーション」をかけた造語

社長メッセージ

初年度は、値上げ実現も利益未達には満足できず

2021年夏ごろから世界の総需要が膨らみ、原燃料価格や物流費・人件費が上昇してきたことを背景に、我々は、印刷・情報用紙、段ボール原紙をはじめ、多くの製品において、不転の覚悟で価格修正に取り組みました。温室効果ガス(GHG)排出量削減に継続して取り組むことも明言してお願いしたもので、従業員が一丸となり、粘り強く丁寧に説明し、交渉を重ねた結果、お客さまのご理解をいただくことができました。これは大きな成果だと捉えています。

しかしながら、中期経営計画2025初年度を終えてみて、目標にしていた利益に到達しなかった事実に対し、決して満足できる結果ではなく、経営トップとして責任を感じています。社会・環境の変化のスピードに遅れないように、当社グループの取り組みもスピードを上げ、中期経営計画2025の目標達成の軌道に早急に戻していきます。

喫緊の課題は、グラフィック系用紙の立て直しと成長事業の収益力拡大

当社グループが足元で取り組むべき課題は明確です。ひとつは、グラフィック系用紙の立て直しです。もうひとつは、グラフィック系用紙以外の事業の収益を拡大することです。

グラフィック系用紙は、需要の減少に加え、洋紙工場の動力源に石炭ボイラーが多く、燃料である石炭の価格高騰がこれまでの常識では考えられないほどの大幅なコストアップを引き起こしています。収益を大きく毀損している現実に対し、非化石燃料への転換や生産集約による生産効率改善を実行し、石炭使用量を削減します。生産能力については、この1年間で約50万トン削減しましたが、今後の需要の減少を考えると、依然として抄紙機の数が多いと言わざるを得ません。引き続き需要の減少を先取りしながら生産体制を見極めていく必要があります。その中で単なる生産能力削減だけでなく、パッケージ系用紙への転換を含め各抄紙機のあるべき姿を見定めると同時に、各工場の設備のスリム化を推進し、生産体制再編成と石炭使用量削減はセットで進めていきます。

グラフィック系用紙以外の事業に関しては、生活関連事業を中心に売上は順調に伸ばすことができましたが、原燃料価格高騰の影響で、利益は前年度比で減少する結果となりました。パッケージや家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギーといった

事業は、売上の伸長とともに利益を拡大させていくことが事業構造転換のためには必須となります。2021年度後半から家庭用品や液体用紙容器など多くの製品で価格修正に取り組んでおり、まずは落ち込んだ利益の回復を図ります。

その上で、ロシアのウクライナ侵攻もたらしている燃料価格をはじめとする物価のさらなる高騰は、企業努力で吸収できるレベルを超えている状況であることから、製品価格の追加修正が必要であると考えています。印刷用紙など一部製品ではすでにその旨を表明し、交渉を進めさせていただいている製品もあります。お客さまのご理解を得られるように説明を尽くしていきます。

Opal社の収益力強化で事業構造転換を加速

ここからは、中長期の視点も交えて事業全般についてお話しします。

2021年に、2030年に目指すべき姿を実現するために取り組む課題を明確化しましたが、紙・板紙事業のうち、グラフィック系用紙に関しては、足元の課題にスピード感を持って取り組んでいきます。一方、段ボール原紙と白板紙は、国内外で引き続き堅調な需要を取り込んでいきます。

生活関連事業は、中期経営計画2025では営業利益275億円を目標として掲げており、その内訳は国内で175億円、海外で100億円です。実現に向けた施策はすでに講じており、それらが確実に効果を発現するようにしていくとともに、事業をさらに拡大するための新たな施策を検討していきます。

国内の紙バック、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルについては、生産面では設備の増強が計画通り進んでおり、販売面では、例えばストローレス学乳容器「School POP®」やトイレットロールの長持ちロール化など、差別化を図ることのできる特色ある製品の販売が拡大しています。それぞれの事業の方向性はしっかりと見えているので、需要動向を見据えたタイムリーな投資を継続しながら、今後は収益性を高めることに注力していきます。

海外については、北米の日本ダイナウェーブパッケージング(NDP社)ではドライバルブマシンなどの設備投資が効果を発揮し、利益の拡大につながりました。米国での紙容器用原紙の需要は、脱プラスチックの流れの中で堅調に推移すると想定されることから、さらなる利益の上乗せを図っていきます。

一方で、豪州のOpal社は、新型コロナウイルス感染症や物流混乱の影響を大きく受けたとはいえ、2021年度は本来

期待している利益水準からは大きくかけ離れた結果に終わりました。Opal社の収益改善は、事業構造転換を加速させる上で欠かすことのできない重要課題であると認識しています。今後も伸長が見込まれる豪州の段ボール需要を取り込むために抄紙機の転抄を含めた原紙の内製化を進めるとともに、シナジー効果を確実に発現させることで利益を出せる体質に速やかに戻していきます。

先日、Opal社を訪れました。コロナ禍が続き、直接訪問するのは久しぶりでしたが、この間にガバナンスの強化が進んでいて、Opal社の経営方針が末端まで浸透していることを感じました。Opal社は、当社が行った投資の中でも特に規模の大きな投資です。原紙からパッケージ加工までのトータルシステムサプライヤーとして、Opal社が一丸となって、まずはオセアニアにおける堅固な事業基盤の確立を進め、何としても結果を出していきます。

エネルギー事業と木材・建材事業は「バイオマス」がキーワードです。日本製紙石巻エネルギーセンターでは、バイオマス混焼率を高める改造工事を実施し、再生可能エネルギーの供給量の拡大を図ります。2023年1月には100%木質バイオマス発電設備が勇払エネルギーセンターで立ち上がります。工事は順調に進んでおり、稼働後は早期の戦力化を図ります。また、国内ではバイオマス燃料の需要が拡大していることを背景に、日本製紙木材が全国に築いた製紙用チップの集荷網・販売網を最大限活用し、2025年度には燃料取扱量370万トンを目指します。

ただし、成長への投資を継続して行うにあたり、当然ながら財務規律の維持は常に意識しています。今後の金融動向を念頭に置き、キャッシュの動きに目を配っていきます。

どこまでも、企業グループ理念の実現を追求する

気候変動問題に対応し、GHG排出量の削減を急ぐ

当社は、2004年に国連グローバル・コンパクトに署名して以来、4分野・10原則を継続して支持してきました。2030ビジョンでは、企業グループ理念の実現を通じて、企業成長とともに社会の要請に応えるサステナビリティ経営を推進する姿勢を打ち出しており、事業構造転換を進めて利益を出し、持続可能な社会の構築に貢献する価値を生み出していきます。

「2030年に目指す姿」に向けてセルロースの可能性を拓く

また、2030ビジョンでは、持続可能な森林資源とセルロースを事業基盤として、「3つの循環」というビジネスモデルとグリーン戦略を掲げ、森林資源の価値最大化を図るとともに、新事業・新製品の拡大を進めています。

森林資源の価値最大化の鍵となるのが、独自に蓄積してきた育種・増殖技術です。その技術を活用することで、当社は生長性に優れたエリートツリーで森林資源を造成することができ、同時に、CO₂の吸収・固定量も増大させることが可能です。また、国内ではスギ・ヒノキのエリートツリーなどの増殖に向けて、苗事業を全国に拡大する取り組みを進めています。

一方で、新事業・新製品については、持続可能な森林から調達した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しており、実績を積み重ねています。例えば、セルロースナノファイバーは、ケミカル製品の拡販に取り組んできた経験をもとに、江津工場で製造する当社独自のCM化CNFの拡販を推し進めていますし、木質資源と樹脂との複合材料でGHG排出量削減にも寄与するバイオコンポジットは、自動車部材をはじめ各種産業分野への展開が期待されます。また、国産材を活用した養牛用高消化性セルロースを開発し、全国の牧場で導入が進められるなど、従来にはないセルロースの用途の広がりが生まれてきています。

総じて、私は、2030ビジョンで掲げる「2030年に目指す姿」を実現することが、当社グループが10年後に生き残る道であると確信しています。当社グループの従業員に対し、自信を持ってやっていこうと声を掛けています。

社長メッセージ

技術本部長を、当社グループのGHG排出量削減をはじめとする環境経営推進の責任者とし、現在、前倒しで取り組みを進めるための議論を重ねています。具体的には、石炭から廃棄物燃料へのシフトを速やかに進めるとともに、洋紙事業の生産体制再編成と併せて石炭使用量の大幅な削減を検討していきます。また、省エネルギーについては、2050年カーボンニュートラルを実現するために、製紙業界全体の課題として認識されています。当社においても、実用化が可能で省エネルギー効果が期待できる新技術の導入や節水の新たなアクションも視野に入れていきます。さらには、セルロースの用途拡大により、黒液の活用も維持していきます。

多様な人材の活躍が光る企業グループを目指す

企業グループ理念を実現し、社会の課題解決に貢献するためには、人材の育成が不可欠です。当社グループの理念には、目指す企業像として掲げる4要件の中に「お客様のニーズに的確に応える」「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」という要件を定めていますが、私は、これら2要件について、ずっと思いを巡らせてきました。

お客さまのニーズに的確に応えるとは、知見に基づく科学的根拠を示しながら、お客さまが困っていることを把握して、対応策や解決策を提案することです。当社グループにおいても、新規事業の展開を通じて、マーケットインの発想が行われるように変化してきています。また、当社グループだけでは解決できないことは、他社や大学、研究機関と共同で進めていくという姿勢が根付いてきていると思っています。

また、従業員が誇りを持って明るく仕事に取り組むには、収益も含めた企業の成長が感じられることが前提です。その上で、多様な価値観を持つ人材が活躍していく職場づくりが必要ですが、当社グループは、これまで合併・統合を繰り返してきており、すでに人材の多様性を土台とする企業風土があります。このことは当社グループの特長であり、強みにもなっていると感じます。多様な人材としての従業員一人ひとりのやりがいを生むという点では、立場や仕事の内容に違いはあっても、もっと視野を広げてほしいと考えており、人材育成のための教育に力を入れていきます。

さらに、2022年4月から日本製紙で本格的に開始した社内副業プログラムの活用も含めて、新しい事業を担当してもらうことが従業員のやりがいを生むための有効な方法だと実

感しています。皆、非常にモチベーションが高くなり、苦勞をいとわなくなります。

2030ビジョンや中期経営計画2025において経営課題に掲げていることですが、事業構造転換を進めるために、人材再配置に今まで以上に取り組んでいきます。外部団体との連携や当社グループ事業の中で新しいことにチャレンジする機会をできるだけつくり、業務にやりがいを感じるような成功事例が出てくることで、従業員のマインドはこれまで以上に変わっていくと思っています。

従業員との対話で行動変容を生む

人材の観点では、2021年度は、コロナ禍にあって、私自身が従業員との対話に注力した1年となりました。2021年5月に2030ビジョンと中期経営計画2025を策定した際、スピードアップの必要性についてグループ全体に意識を喚起するとともに、同年6月からは半年以上にわたり、本社・工場の従業員と46回のフリートークを実施し、約700人の従業員と対話を行いました。2030ビジョンおよび中期経営計画2025が従業員の腹に落ちているかどうかを直接聞くとともに、一人ひとりの取り組みを社長は見ているということを伝えて、ベクトルを合わせたいと思ったからです。

フリートークではいろいろな話が出て、縦割りの組織の弊害と思われるような課題もあり、変えたほうがいいと感じたことは、すぐに動いて変えています。

営業部門の従業員とは、当社の損益に関する議論にもなりました。その中で、不退職の覚悟で製品値上げに取り組むべきだとの意識の変化が生まれ、洋紙の価格交渉で粘り強い行動につながったと感じます。他の事業でもそうです。

また、皆、真面目で、完璧なものに仕上げから行動に移すようなところがあると感じたので、どんどん前に進めていくことの重要性も話しました。会社間の壁も取り払い、グループ全体で利益を出していくことの大切さも伝えたいつもりです。良い意味で組織の壁が崩れ、従業員の意識と行動に変化が起きているのではないかと感じています。

ガバナンスの強化にも不断に取り組む

当社は2021年、経営上の大きな意識変革を行いました。長年、洋紙事業においては、プロフィットセンターは工場であ

ると位置付けてきたわけですが、事業構造の変革を進めるために、他の事業部門と同様に、営業部門がプロフィットセンターとして最終損益の責任を持つことにしました。

取締役会の監督機能を発揮させる観点では、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することとし、同年の秋から実行に移しています。また、GHG排出量削減や洋紙事業の生産体制再編成など、特に重要な経営課題については、業務執行上の責任者を定め、対策を着実に推進する体制を明確化しました。

一方で、当社のガバナンスの強化という点では、社外取締役が当社グループ全体を見て意見を言う機会をできるだけ増やしていることを挙げたいと思います。

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、さまざまな角度から、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ときには社外取締役も出席します。また、パッドニュースだと思われることも社外取締役には包み隠さず話すようにしています。このように社外取締役と忌憚なく情報を共有することは、取締役会での充実した議論につながっていると自負しています。実際、社外取締役からは、多くの意見が出されており、取締役会などの会議以外の場でも、社外取締役と担当役員がさまざまな案件やテーマについて意見交換する機会が増えてきています。

企業グループ理念に拠って立ち、利益を出す会社として成長する

私が何よりも大事であると肝に銘じているのは、企業グループ理念の実現です。業況がどんなに苦しい時でも、必ず企業グループ理念を実現するという強い使命感を忘れてはいけな

いと自らに言い聞かせています。それは、総合バイオマス企業として持続的に成長するという事です。2030ビジョンの中で、私は総合バイオマス企業とはどのような企業なのか、具体的にわかりやすい言葉で改めて定義しました。「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」、それが「総合バイオマス企業」であるとして、常日頃からさまざまなシーンで社内外に発信しています。

繰り返になりますが、私が目指す企業グループ理念の実現は、総合バイオマス企業としての軸がぶれることなく、グループ丸となって目指す方向に向かっていき、企業としての成長とともに従業員の動きがいつも実現することに尽きます。そのために、社長として当社グループの従業員の先頭に立ち、旗を振っていきます。

日本製紙株式会社 代表取締役社長

野沢 徹





事業構造転換の加速を 力強く進め、企業価値向上に 取り組んでいきます

日本製紙株式会社
取締役 執行役員管理本部長
板倉 智康

厳しい事業環境の中、 トップラインの伸びに手応えを感じる

中期経営計画2025の初年度を財務面から振り返ります。中期経営計画2025の財務目標としては、最終年度の2025年度に売上高1兆1,000億円を掲げ、営業利益は400億円以上としています。営業利益については「早期に」と表現し、2025年度より前倒しの達成を目指しています。

営業利益400億円が達成できればEBITDAは約1,000億円の水準に達すると考えており、安定的に1,000億円のEBITDAを計上する目標もクリアできます。さらに、獲得した資金を成長への投資や有利子負債の返済に充てることで、ネットD/Eレシオも目標値である1.5倍台に改善させます。ROEは5.0%以上を目指していますが、この利益水準をクリアできれば達成可能と考えます。これらの目標を早期に実現し、資

金的にも利益的にも安定した状況に導くというのが、中期経営計画2025で目指しているところです。

2021年5月の決算発表時に中期経営計画2025の起点として公表した初年度の営業利益目標は250億円でした。その後の世界的な原燃料価格の高騰を受け、多くの製品で価格修正を打ち出しましたが、利益面で効果が発現するのは2022年度になることもあり、2021年度の営業利益は121億円にとどまりました。想定を上回る環境変化の影響を受け、中期経営計画2025のスタートとしては非常に厳しい数字でした。

しかしながら、1兆300億円を見込んでいた売上高は1兆451億円となり、トップラインの伸びについては手応えを感じています。売上高の伸びに対して利益が追いついていない状況ですので、コスト対策などしっかりと舵取りをしていかなければならないとの思いを新たにしています。

3つの重要課題に全力で取り組む

コロナ禍からの回復感はあるものの、ロシア・ウクライナ情勢は終わりが見えておらず、日米の金利差や為替の変動など外部環境の変化も大きくなっています。こうした状況下で、中期経営計画2025の目標達成の軌道に少しでも早く戻し、営業利益400億円以上を早期に達成すべく、外部環境の変動に揺さぶられない経営基盤を築くために思い切った施策を実行していきます。

足元の大きな課題は、洋紙の事業基盤の立て直しと、生活関連事業をはじめとする成長事業の収益拡大です。2022年度は、製品価格の追加修正を実施するとともに、重要課題として次の3つを推し進めます。まず1つ目は、石炭使用量削減の加速です。温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けた世界的な流れが一層早まっており、日本製紙グループとしてもGHG排出量削減の取り組みを早急に進めなければならないとの思いがあることに加えて、足元の石炭価格高騰が収益面の大きな重石となっています。これまでロシア産石炭は年間約30万トン購入していましたが、新規の購入を停止しています。通常であれば他の地域からの石炭購入量を増やしたと思うのですが、今回は操業や在庫管理などの工夫を行うことで他の地域からの代替購入はせず、使用量そのものを減らす方向で取り組んでいます。この取り組みは容易に実現できるものではありません

が、石炭使用量を減らすことが収益改善に直接結びつきますので、積極的に推進します。また、中長期的に石炭使用量を削減するために、石炭以外への燃料転換と地道な省エネ対策をすでに進めています。日本製紙では紙の原料となるクラフトパルプ（KP）を生産していますが、その生産工程の副産物である黒液を燃料として利用する回収ボイラーの稼働率を上げれば、石炭ボイラーの負荷を下げることが可能です。製紙業界ならではのこうした強みを活用することで、GHG排出量削減もポジティブに進めることができます。

2つ目は、洋紙事業、特に新聞用紙や印刷・情報用紙といったグラフィック系用紙は今後需要の減少が一段と加速すると予想されるため、洋紙事業の構造改革をさらにスピードアップします。これについては生産体制の見直しと、固定費の削減など着実なコストダウン、そして生産効率向上の組み合わせによって実現していきます。自助努力によってもコストアップを吸収できない部分については再度の価格修正も実施し、構造改革を一気に進めていきます。洋紙事業の構造改革は、競争力ある事業基盤を構築することであり、並々ならぬ決意で前向きに取り組んでいきます。

そして3つ目の重要課題は、Opal社の収益改善です。2021年度の営業利益は、新型コロナウイルス感染症や物流混乱の影響を受け、赤字という厳しい結果になりました。ただし、旧オーストラリアン・ペーパー社とオローラ社から買収した板紙・パツ

売上高推移（2017-2021年度実績、中期経営計画2025目標）

（単位：億円）

事業	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	中計2025 目標
紙・板紙	6,758	6,740	6,467	5,683	5,321	4,900
生活関連	2,584	2,662	2,702	3,179	3,865	4,600
エネルギー	178	362	330	334	318	450
木材・建材・土木建設関連	628	598	616	599	645	750
その他	317	325	323	278	302	300
合計	10,465	10,687	10,439	10,073	10,451	11,000

*2017-2019年度実績は、2020年度以降の報告セグメントに組み替えている

財務担当役員メッセージ

パッケージ事業のシナジー効果が発現するなど、業績は徐々にですが改善傾向にあります。2022年度についてはまず黒字化を達成して、2023年度以降の黒字幅拡大を目指していきます。具体的には、今後も伸長が見込まれる豪州の段ボール需要を取り込むために、新段ボール工場の建設を進めていますし、原燃料価格の上昇などのコストアップを打ち返すための価格修正に取り組んでいます。原材料調達から加工までのパッケージ一貫生産体制の強みを成長に活かすため、グループ全体でバックアップしていきます。

成長につながる戦略投資を積極的に行う

中期経営計画2025で掲げている「事業構造転換の加速」を実現する戦略投資の観点では、何より成長への投資が欠かせません。事業構造転換は第6次中期経営計画でも謳っており、2021年度では紙・板紙事業の売上高5,321億円に対して、生活関連事業などのその他は5,130億円と、全体の売上高に占める比率が5：5程度まで変わってきています。市場の需

要増加に見合った投資や製品開発を進めており、家庭紙ではトレットロールが「長持ちロール」に全量シフトしていますし、ケミカルでも需要に応じて機能性コーティング樹脂や高性能性セルロースの増産対策工事を実施してきました。これらを含めた投資の効果は2022年度から本格的に出てきます。

目先の利益は厳しい数字ですが、今後の持続的な成長を見据えると、成長への投資は決して止めるわけにはいきません。中期経営計画2025の5年間の早いうちに種をまき、後半に刈り取るイメージで、需要やマーケットの状況を捉えながらタイミングに合った投資を続けていきます。

もちろん、こうした戦略投資を大胆に実行する一方で、財務規律はしっかり守っていくことが大前提にあります。ネットD/Eレシオ1.5倍台の目標についても、財務規律をコントロールしながら、中期経営計画2025の後半に達成することを目指しています。そうした意識のもと、成長への投資に注力するためには、既存事業に関する投資は厳選するとともに、政策保有株式などの資産売却を進めることで、資金の確保とともに資産の入れ替えによるバランスシートの強化にも取り組んでいきます。

今後投資を積極的に行っていく分野としては、先ほど申し上げた家庭紙やケミカルに加えて、パッケージも挙げられます。国内パッケージについては2022年3月、Elopak社とオセアニア地域でのライセンス契約を締結し、豪州を中心に販路拡大を目指していきます。パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルの生活関連事業は当社グループの成長の柱になるものであり、この3分野への投資を積極的に行うべきだと考えています。

一方では、GHG排出量削減に向けても積極的に投資していく必要があります。ここも目先の収益ではなく未来を考えれば、技術革新を含めて必須の取り組みとなります。

単純に既存の設備を止めるだけでなく、成長を見据えた事業や設備との入れ替えを行い、基盤事業と成長事業の両輪をバランス良く回しながら収益を上げる構造を確立するために、投資を続けていかなければなりません。

事業構造転換で利益を積み上げる

こうした取り組みによって事業構造転換を加速させ、企業価値の向上を実現します。ネットD/Eレシオの1.5倍という数字は最低限のものと考えています。まずは中期経営計画2025の期間中に1.5倍台まで改善し、営業利益も400億円以上をしっかりと出すことでキャッシュを創出する。これを成長への投資に振り向けることで、高収益の事業体制を構築していきます。

そのために、遊休資産の整理と有利子負債の削減も行いながら、当期利益を積み上げていく考えです。現状はやはり洋紙事業が厳しく、投資資金に充てるキャッシュを十分には生み出せていません。石巻工場N6号抄紙機の停止や釧路工場の紙・パルプ事業撤退にかかる一時的な費用などにより当期利益が圧迫されますが、今後も事業構造転換をこれまで以上に加速させることは、避けることはできない課題と認識しています。

だからこそ今は、洋紙事業の再編と成長事業へのシフトに向けた絵を一刻も早く描き、投資家や株主の皆さまを含めて社内外に示していく必要があります。そういった意味では、中期経営計画2025でもROEの本格的改善は最終年度に達成することを目指し、前半は“痛み”を感じながらも改善に注力していくことを明言しています。その点をご理解いただきたいと思います。

なお、企業価値を評価測定する指標として、ROIC（投下

資本利益率）の導入に向けた検討も社内で進めています。現状、投下資本が大きな紙・板紙事業が思うような利益を生み出せていませんが、成長に向けた投下資本を増やし、そこからの利益を上げていくことが、ROICが目指すところだと思います。その観点では、今年度の重要課題の一つであるOpal社をはじめとする生活関連事業の伸長が全体のROIC改善につながります。

収益力強化に不退転の決意で臨む

企業価値の向上こそが、株主の皆さまからの期待に応えるための最優先課題であると強く認識しています。現在は事業構造転換も含めてまだ過渡期であり、株主の皆さまに十分な還元ができる自信を持って申し上げられる段階にはたどり着いていません。スピード感を持って資本効率を高め、利益を積み上げることで株主資本を充実させたいと考えています。

その意味で中期経営計画2025は利益にこだわっています。現状の厳しい状況から中期経営計画2025の軌道に一刻も早く戻すため、施策を前倒しで進めていきます。その結果が企業価値向上につながり、株主の皆さまの期待に沿うことにもなりますので、できることをしっかりと突き詰め、結果をお示ししていく考えです。

収益力の強化と企業価値向上に向けて、今年度の3つの重要課題に不退転の決意で取り組んでまいります。今は足元が不安定な時期で、強い危機感を持っていますが、ここを乗り越え、中期経営計画2025の軌道にしっかり戻すことができれば、その先の成長に向かっていけると考えています。その確固とした足取りをステークホルダーの皆さまにお示しすることが私の役目と考えており、強い覚悟を持って取り組んでまいります。

財務戦略

財務方針

当社グループは、適切な資金調達により持続的な成長を可能とする投資を通じてキャッシュ・フローの創出力を高め、健全な財政状態を維持することを財務方針としています。

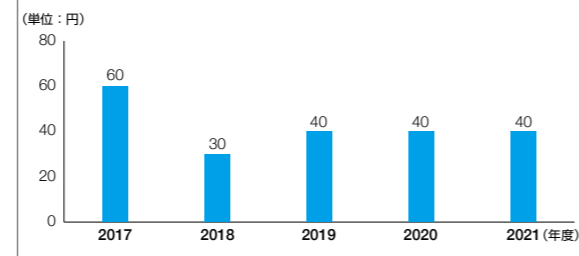
資金調達の方針

調達に際しては、調達の安定性を確保するため調達手法の多様化に努めつつ、返済年限の長期化および平準化を図っています。具体的には、グループ全体の設備投資計画などに基づいた資金予測により、必要な時期に金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパーや社債の発行などで調達しています。なお、資金調達の流動性保持のため、主要金融機関との間で総額500億円のコミットメントライン契約を締結しています。

株主還元の方針

配当については、グループとしての経営の健全性、将来にわたる株主価値の向上を視野に入れ、業績の状況や内部留保の充実などを総合的に勘案した上で、安定した配当を継続して実施することを基本方針としています。内部留保金については、今後の事業展開並びに経営基盤の強化・拡充に役立てることとし、企業価値向上に努めていきます。

1株当たり配当金



財務の安定性確保の方針

当社は、①EBITDA、②ネットD/Eレシオ、③債務償還年数を財務規律の指標として重視しており、財務規律の維持・改善を通じた安定した格付の維持および格付の向上は重要な経営課題であると考えています。中期経営計画2025における目標水準についてはP.30をご参照ください。

2022年7月現在、当社が取得している格付状況は以下の通りです。

	長期債	短期債 (CP)
株式会社格付投資情報センター	BBB+	a-2
株式会社日本格付研究所	A	—

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」としての持続的な成長

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な成長の実現」と「木質資源を最大活用した循環型社会の構築」と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
- 国内の人口減少
- 地政学リスクの顕在化
- 自然災害の増加
- 環境法令関連の動向

理念

イントロダクション

価値創造ストーリー

事業戦略・サステナビリティ経営の基盤

データセクション

世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

Input
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
- 自然資本
国内外で調達する木質資源
- 社会・関係資本
幅広いパートナーとの協働
- 人的資本
価値を創造する多様な人材
- 財務資本
ビジネスを支える財務基盤
- 製造資本
多様な製品を生み出す生産設備・拠点

企業グループ理念
「目指す企業像」を実現する
マテリアリティ



日本製紙グループ 2030ビジョン

基本方針

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

Output
ビジネスが生み出すもの

Outcome
生み出す価値

循環型社会の
形成に貢献する
製品・サービス

日本製紙
グループの
持続的な成長の
実現

木質資源を
最大活用した
循環型社会の
構築

価値の循環

お客さま

お取引先

株主・
投資家

従業員

地域社会

地球環境

ステークホルダーへの利益還元と貢献

重要な経営資源

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。それらは当社グループの価値創造の資本として、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」を回す原動力であるとともに、当社グループの総合バイオマス企業としての持続的な成長を実現します。

知的資本 木質資源の活用から展開する技術

当社グループには、原料となる木質資源を自らつくる育種・増殖、植林に関する技術の蓄積があります。また、木質資源から多様なバイオマス製品を生み出す研究開発力を有し、他業種の企業や大学・研究機関などとの連携により、新規事業・新素材の戦力化を目指します。知的財産では、成長分野、新規事業分野の特許出願に注力しており、事業のグローバル展開に伴い、外国への出願件数も増えています。

■ 主な技術の展開

森林価値の最大化

育種・増殖、 植林技術	● 2017年 DNA情報をもとにユーカリ植林木を選抜するDNAマーカー技術を開発
	● 2019年 AMCEL社で成長性・CO ₂ 吸収に優れたユーカリ植林木を開発
	● 2022年 丸紅株式会社と、同社のインドネシア植林事業会社に対する当社の技術指導を通じて森林蓄積量の向上を目指す戦略的パートナーシップ契約を締結 ⇒森林の生産性向上とCO ₂ 固定量増大を推進

バイオマス製品の拡大

抄紙・ 塗工技術*2	● 2016年 紙製バリア包材「シールドプラス®」を開発
	● 2019年 プラスチックフィルムを用いずにヒートシール性を付与した紙製包材「ラミナ®」を開発
	● 2020年 グラビア印刷に適合、バリア性の屈曲耐性を向上した「シールドプラスII」を開発 ⇒包材の紙化ニーズに対応

バイオ リファイナリー 技術*3	● 2019年 木質資源を原料とする養牛用高消化性セルロース「元気森森®」を開発
	● 2022年 株式会社大林組とフローリックと共同で、リグニンを添加したコンクリートを開発 ⇒パルプなど木質資源の活用分野を開拓

ナノ解繊技術*4	● 2010年 TEMPO酸化CNFの実用化研究がNEDOプロジェクトに採択
	● 2016年 食品・化粧品用途に使用できるCM化CNFを開発
	● 2021年 CNF蓄電体の開発に取り組み、LED点灯検証に世界で初めて成功 ⇒幅広いCNFの用途開発を推進

*2 パルプ繊維（セルロース）を均一シートにし、紙の種類に応じてその上に塗料をコーティングする技術
*3 木の主要三成分（セルロース、ヘミセルロース、リグニン）を化学的に加工する技術
*4 パルプ繊維をナノレベルまで解繊する技術

自然資本 国内外で調達する木質資源

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。また、安定的に継続して木質資源を調達するネットワークを国内外に構築しています。

■ 管理する森林面積 (2021年12月末)	約 16 万ha (国内社有林) 約 9 万ha (海外植林地) 約 7 万ha
■ 自社林の森林認証の取得率	100%
■ 日本製紙が調達している 製紙用木材チップ (2021年度)	3,453 千BDトン*5 *5 絶乾トン

社会・関係資本 幅広いパートナーとの協働

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、ビジネスの拡大を図ります。

取り組み事例

- 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株式会社や住友ゴム工業株式会社とともに参画しています。
- パッケージ事業の拡大に向けて、2019年、四国化工機株式会社と資本業務提携契約を締結しました。Elopak社とは、一部株式の取得に加えて、2022年に包括的協業覚書を締結し、同社とのライセンス契約をもとにオセアニア地域に紙容器・充填機販売を行う現地法人を設立しています。
- 製品リサイクルを推進するために、2021年より、静岡県浜松市で企業・NPO法人とともに使用済み紙容器のリサイクル実証試験事業を実施しています。

人的資本 価値を創造する多様な人材

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1万6千人を超える人材を擁し、従業員のエンゲージメントを強化することにより、これらの人材が最大限に能力を発揮できる組織づくりを推進しています。

■ 連結従業員数 (2022年3月末)	16,129 人
■ 海外連結子会社従業員比率 (2022年3月末)	37.1%
■ 従業員一人当たりの研修時間*6 (2021年度)	17.6 時間

*6 対象組織は、日本製紙。本社人事部門管轄の研修/参加者一人当たり

財務資本 ビジネスを支える財務基盤

2030年度までの戦略投資3,500億円のうち、約80%を成長事業に振り向けることで事業構造転換を加速し、収益力の強化に取り組みます。また、EBITDA1,000億円を安定的に確保することで、財務基盤の強化を図ります。

■ 総資産 (2022年3月末)	1兆6,393 億円
■ 自己資本 (2022年3月末)	4,269 億円
■ EBITDA (2021年度)	815 億円

製造資本 多様な製品を生み出す生産設備・拠点

当社グループは、国内外に生産拠点を有しており、グループ会社間の連携によって、効率的な生産活動を行っています。基盤事業の土地や設備は、成長事業を拡大するリソースとして活用が可能です。

■ グループ会社数 (2022年3月末)	159 社 (国内関係会社) 116 社 (海外関係会社) 43 社
■ 設備投資額 (2021年度)	581 億円

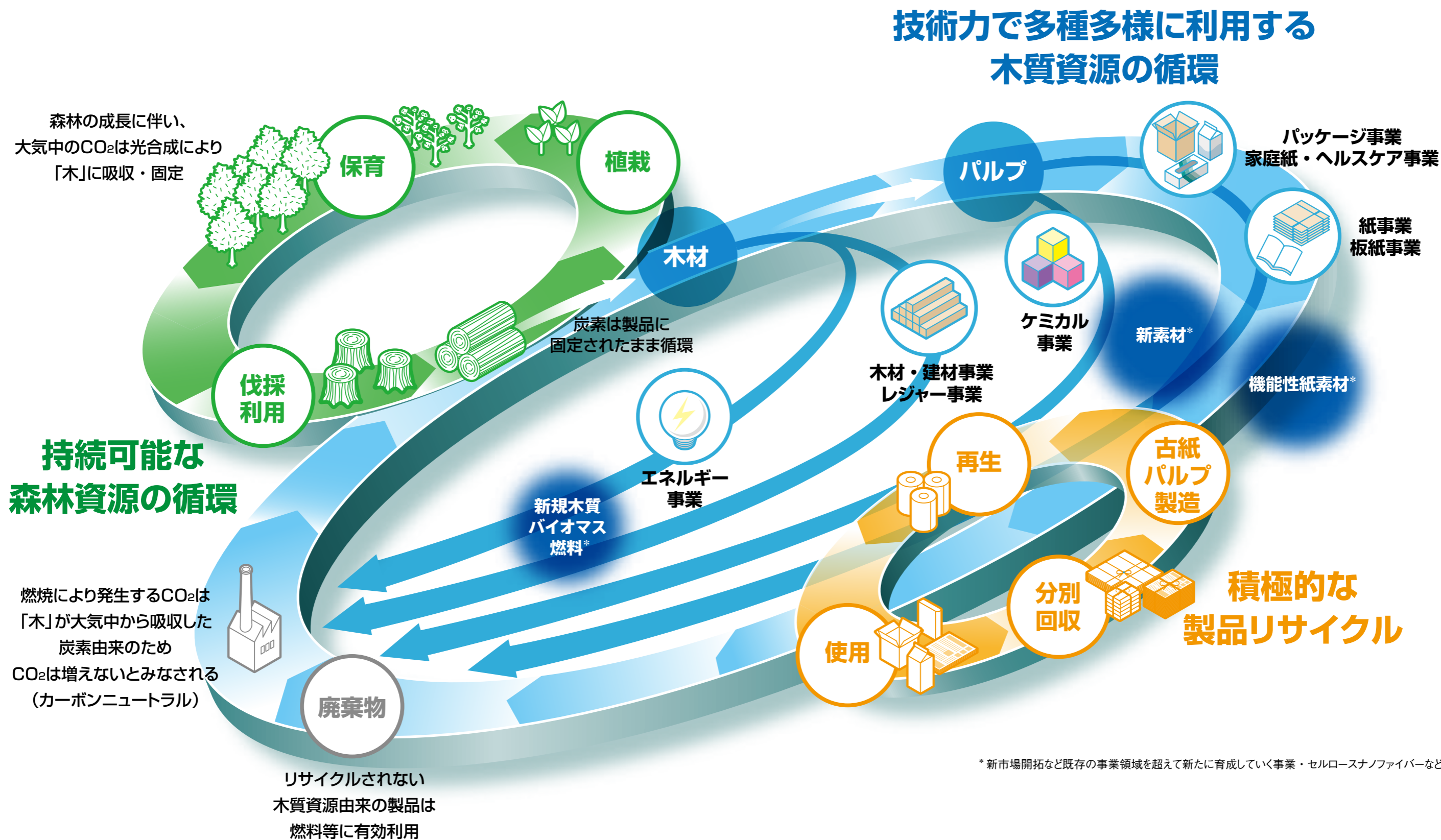
マテリアリティと2030ビジョンの取り組み

日本製紙グループは、マテリアリティと2030ビジョンのテーマを対応させて取り組むことでサステナビリティ経営を追求し、企業グループ理念の実現を目指します。

目指す企業像	マテリアリティ (重要課題)	2030ビジョンで 取り組むテーマ	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	2021年度の主な取り組みと進捗状況	統合報告書 2022 関連ページ
① 事業活動を通して 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	省エネルギー対策と燃料転換でGHG排出量削減 ・GHG排出量 (Scope 1+2) を2013年度比45%削減 ・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 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー使用比率60%以上	・GHG排出量 (Scope 1+2)、2013年度比 20%削減 ・日本製紙の総エネルギー原単位 (2020年比) 生産: 洋紙事業6%減、板紙事業1.3%減、物流: 2.6%増 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー使用比率 46%	→ P.28-29 → P.68-69
			気候変動イニシアチブへの対応	・令和3年度環境省TCFDシナリオ分析支援事業に参加 ・2022年6月 GXリーグ基本構想に賛同	→ P.68-69
	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)	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 ・2022年3月 丸紅株式会社のインドネシア植林事業における戦略的パートナーシップ契約締結	→ P.24-25 → P.64-65
			国内林業再生に資する国内社有林の活用 ・林業用エリートツリー苗事業の拡大	・スギ・ヒノキ等のエリートツリー増殖に係る「特定増殖事業者」の認定取得 (静岡県、鳥取県、広島県、大分県) ・2022年5月 静岡県との間で林業における「先端技術現場実装に関する協定」を締結し、静岡県内の社有林をフィールドとして提供	→ P.24-25 → P.64-65
			国内外全ての自社林で森林認証を取得・維持	・国内外の自社林における森林認証取得率100%を維持	→ P.64-65
	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 34%、NOx 22%、ばいじん21%、COD/BOD 23%、SS 9% ・産業廃棄物の最終処分量 2.1%	→ P.66-67
資源循環の推進	リサイクル推進	資源の循環利用を促進 ・古紙安定調達システムの構築 ・食品・飲料容器等の未利用難処理古紙の回収・活用を推進	・熊本県八代市・広島県大竹市と古紙リサイクル循環システムの構築に向けた連携を開始 ・2021年9月 富士工場内に紙コップ、紙バック等の食品・飲料用紙容器の再資源化設備の導入決定 (2022年10月稼働予定)	→ P.28-29	
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	・2022年5月「日本製紙グループ人権方針」を策定 ・2022年2月～ 人権尊重ワーキンググループによる人権リスク評価を実施中	→ P.59	
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 (2022年度見込: 13都県、170超の市区町村) ・2022年6月 マーケットインを強化するためにSN推進センターを設置	→ P.26-27
	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整備・改善	・建屋強度対策工事 (岩沼工場)、取水設備水没対策工事 (江津工場) などを実施 ・主要グループ会社で危機対策本部規程を整備 (対象会社: 32社)	→ P.56-58
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・ 働きがいの向上 人材リソースの最大活用	ダイバーシティ推進をはじめ従業員エンゲージメントの向上 ・総労働時間 1,850時間/年以下 ・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 1,905時間 ・2011年度に入社した社員の在籍率 65% ・2022年度 新卒総合職における女性採用比率 40% ・2022年2月「えるぼし」認定を取得 (認定段階2)	→ P.70-71
	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	・2021年度 重篤災害 0件	→ P.58
④ 安定して 利益を生み出し 社会に還元する	成長事業の拡大	成長事業への 経営資源のシフト	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3,865億円 (売上高全体に占める割合37%) ・2021年度 戦略投資額は430億円 (うち成長事業への比率は99%)	→ P.30-31
	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 ・CNF量産化体制と製造技術確立 (2023年度) ・パルプ製造設備を活用した新事業立ち上げ	・CNFの食品・化粧品用途での採用実績拡大 ・2022年度より木質飼料 (元気森森®) の実販売開始 ・バイオコンポジットの展示会出展などサンプルワークを展開	→ P.26-27	
	基盤事業の構造改革	紙・板紙事業の競争力強化 ・コストダウン ・最適生産体制の構築	・(洋紙) 釧路工場 紙・パルプ事業撤退、石巻工場 N6抄紙機停機により生産能力を約50万トン削減 ・(板紙) 物流効率向上 (大竹工場) および品質改善 (富士工場) への投資を実施 ・(操業安定) 原動・原質を中心に設備健全化を図り、減産量を2019年度比約60%削減	→ P.40-41	
	海外市場の取り込み	海外売上高比率30%以上	・2021年度 海外売上高比率27% ・Opal社が ビクトリア州に新製函工場の建設を決定 (2023年度稼働予定) ・Elopak社の一部株式を取得し、国内パッケージ事業の海外展開を加速	→ P.42-43	
	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	・人事・報酬諮問委員会の議題を拡充	→ P.50-55
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	・2021年度 環境リスクコミュニケーション 19件 (国内生産拠点) ・2021年度 社外取締役と機関投資家のミーティング 2回	→ P.37	

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」

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ます。



* 新市場開拓など既存の事業領域を超えて新たに育成していく事業・セルロースナノファイバーなど

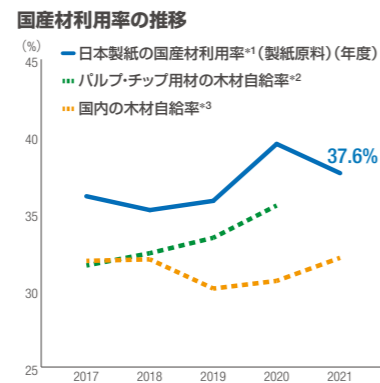
国内外に保有する自社林を通じた森林価値最大化の追求

森林は、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として多様な製品を提供している日本製紙グループにとって原料源としての価値を持つだけでなく、社会・環境に対しても重要な価値を生み出します。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提供し続けます。

「森林資源の循環」が生み出す価値



生産性が大幅に向上した植林地
(左：改善前、右：改善後)



*1 国内製材所の廃材チップを含めて計算
*2 経済産業省「紙・パルプ統計年報」より
*3 林野庁「木材需給表」(用材の自給率)より

国内社有林の公益的機能の価値化

約3,500億円

環境省「平成29年度 企業の生物多様性保全活動に関わる生態系サービスの価値評価」をもとに試算

森林によるCO₂吸収源の拡大

当社は、森林の価値最大化には「森林の生産性(=CO₂固定効率)の向上」が重要と考え、研究開発に取り組んでいます。そして、森林資源の確保と生産性の向上により、木質原材料の安定調達と高品質化・低コスト化を図るとともに、CO₂吸収源を拡大することでカーボンニュートラルの実現に貢献します。

独自の育種・増殖技術の強化によるCO₂固定効率の向上

▶ 当社独自の育種・増殖技術をさらに強化して森林の生産性の向上を図り、海外植林地におけるCO₂固定効率を2030年度までに30%向上(2013年比)させることを目指します。

新規森林資源の確保

▶ 2030年度までに、アジア域を中心に当社が資源確保可能な森林を10万ヘクタールを目途に拡大します。

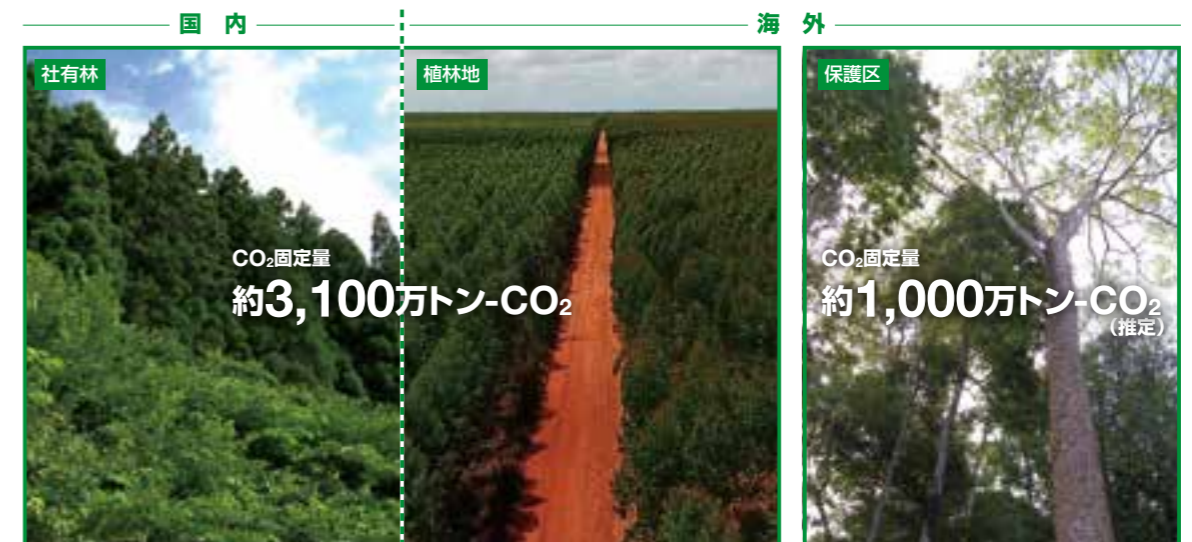
▶ 2022年3月、当社と丸紅株式会社は、戦略的パートナーシップを締結し、丸紅のインドネシア植林事業会社であるMHP社への技術指導により森林蓄積量の向上を目指します。

日本製紙グループの考える森林によるCO₂吸収

国内外で所有する森林は資源利用を目的とした事業計画に基づき伐採・植林されています。

2021年の国内社有林および海外植林地における森林の純増分(純吸収量:吸収量-伐採量)は約25万トン-CO₂、2021年末の総固定量は約3,100万トン-CO₂と

なりました。このほかに、海外植林事業で設置している環境保護区域の森林によるCO₂固定量が約1,000万トン-CO₂と推定されており、このような保護区の価値や機能についても今後調査や検討を進めていきます。



林業用エリートツリー*4苗事業の拡大

当社は、林野庁や自治体、苗業者との連携により、エリートツリーの苗を供給する林業用苗事業の拡大に取り組むことで国内林業の再生に貢献していきます。また、社有林の再造林地に、自社で生産したエリートツリーなどの苗を順次植林し、社有林の価値の向上を図ります。



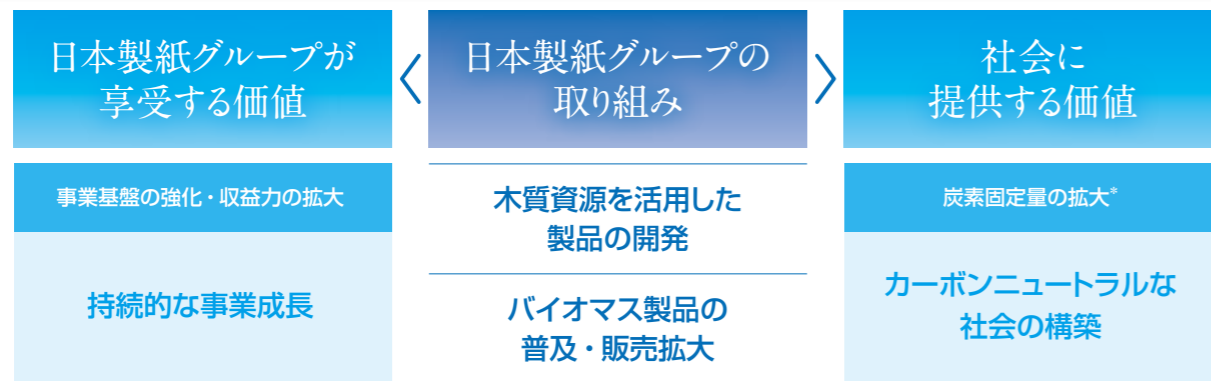
エリートツリー苗の生産

*4 成長が1.5倍以上、花粉の量が半分以下など、優れた特性を持つツギ、ヒノキ、カラマツなどの系統

木質資源を最大活用する確かな技術力で循環型社会の構築を実現する製品を生み出す

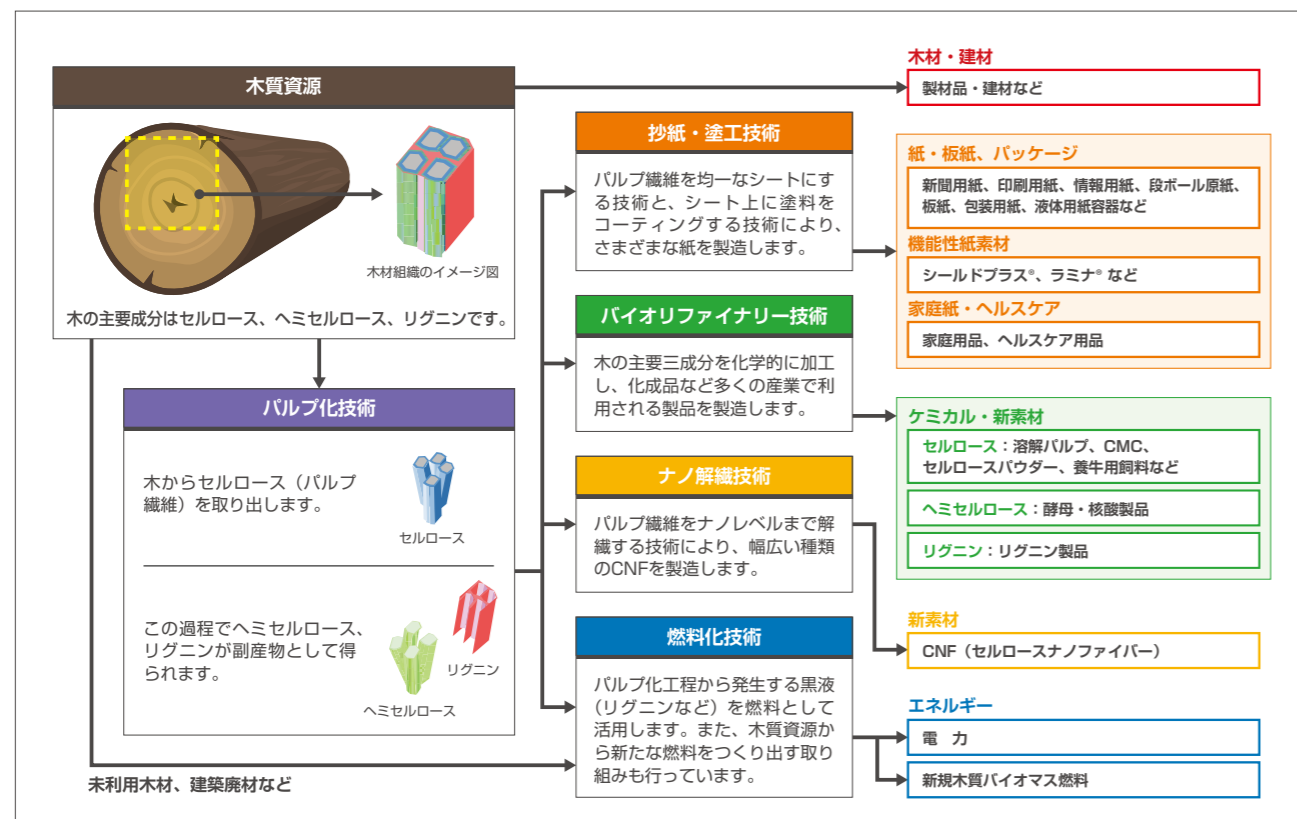
日本製紙グループは、パルプ化技術をはじめとする幅広い技術・ノウハウの蓄積をもとに、再生可能な木質資源を多段階で活用する事業の展開を進めています。「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、木質資源から生み出す製品・サービスの提供拡大を通じて、収益力の強化を図るとともに、カーボンニュートラルな社会の構築に貢献していきます。

「木質資源の循環」が生み出す価値



* 化石由来製品から木質資源を利用したバイオマス製品に置き換えることで、社会全体での炭素固定量は拡大する。

木質資源を最大活用する技術から生み出される製品・サービス



バイオマス製品の開発・販売拡大

当社グループは、紙にとどまらず、木質資源を原料とする多様なバイオマス製品の開発を進めています。社会に広くバイオマス製品が普及し、販売が拡大できれば、それらの製品の使用を通じて炭素固定につなげることができることから、技術力を活かした事業の成長とともに、カーボンニュートラルな社会の構築への貢献を目指します。

環境配慮型紙容器の販売拡大(School POP®)

世界的な脱プラスチックの潮流の中、ストローレス学乳容器 School POP® の販売が加速しています。従来の充填機にも対応し、開封しやすさ・飲みやすさの機能が向上した当製品は、2020年6月の開発以降、高知県での採用を皮切りに、2022年4月時点では13都県・170超の市区町村に採用が拡大しています。国内の学校給食牛乳では、年間で約14億個の紙容器が使用されていますが、2022年度は年間2億個以上の School POP® の供給が見込まれ、全体の15%がカバーされます。ストロー1本を0.5gとして計算した場合、約100トンの使い捨てプラスチックを削減でき、学校

教育の場で環境意識の醸成に資する点も評価されています。2022年より3拠点で生産を開始し、全国に供給可能な体制を確立することで、さらなる販売拡大を目指していきます。



School POP® の普及によるストローレス給食地域の拡大

CNF(セルロースナノファイバー)の事業化加速

当社はパルプをナノ化したCNFの用途開発を進めています。量産を開始しているTEMPO酸化CNFとCM化CNFは、採用件数増加に向けてラインアップの拡充や新機能の開発に継続して取り組んでいます。CM化CNFを生産する江津工場の設備は、食品や化粧品用途を中心とした採用実績の拡大でフル稼働を実現する見込みであり、当社独自のCNF事業としての展開が本格化します。CNF強化樹脂は、技術開発とサンプルワークを推進し、早期の採用を目指します。用途開発では、2021年に東北大学との共同研究の成果により、CNFに蓄電性を発見しました。その後、学術試験以外では世界初となるLED点灯検証に成功し、2025年大阪・

関西万博でのプロトタイプ展示を目指しています。今後も社内外との連携強化により、早期事業化への取り組みを加速していきます。



株式会社田子の月/どら焼き

日本製紙パペリア/化粧品: BIOFEAT. CNF蓄電体によるLED点灯

養牛用飼料の開発(元気森森®)

当社が培ってきたパルプ化技術を駆使して、木質資源から養牛用飼料を開発しました。木材の脱リグニン処理により高純度・高品質のセルロースだけを抽出することで、安定した品質を得ることができ、消化しやすく効率的なエネルギー源となります。国内で製造し、年間を通じて供給できる点も強みです。また、乳牛の乳量

増加、繁殖成績の向上に加え、肥育牛の健康増進効果も確認されています。このような強みや効果を訴求し、牧場での採用増加に向けて取り組んでいきます。



元気森森®

再資源化が困難な未利用古紙の利用

日本製紙グループは、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、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、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、日本製紙は再資源化が困難であった使用済み食品用紙容器の回収システムを構築し、バイオマス製品の販売拡大を目指します。

「製品リサイクル」が生み出す価値



日本製紙株式会社
技術本部 リサイクル推進室長
長谷川 真

当社は、使用済み食品用紙容器をはじめ、これまで再資源化が難しいとされてきた紙のリサイクルを推進することで、紙化市場を拡大させ、バイオマス製品の販売拡大に取り組んでいます。

2022年10月、当社富士工場内で紙コップなど食品・飲料用紙容器の再資源化設備が稼働します。本設備で生産される高品質・高白色なリサイクルパルプを製紙原料に利用し、紙や板紙、家庭紙など幅広い分野の紙製品を提供することで、紙化市場の拡大を目指します。2030年には年間12,000トンの紙容器類をはじめとした再資源化が困難な古紙の収集、利用を計画しています。

一方、このリサイクルを推進する上で大きな課題が2つあります。1つは、使用済み食品用紙容器の回収システムの構築です。例えば、使用済みの紙容器が「ごみ」なのかリサイクルできる「資源」なのかは、自治体の判断によります。また、

紙容器に付着した食品残渣は腐敗や臭いの原因になり得るため、紙容器の洗浄が必要です。当社は、2021年4月から静岡県浜松市の後援を受け、浜松市内の家庭から出る使用済み紙容器の分別回収実証テストや、東京都や北海道のイベント会場などで使用済み紙コップを洗浄・回収する実証テストで紙容器の分別・回収スキーム構築に関する検証をしています。また、消費者による紙容器のリサイクル意識を高める鍵として、消費者に近い「BtoC」の紙容器メーカーや小売りなどのお客さまとともに回収システムの構築も進めています。

もう1つの課題は、リサイクルパルプの利用推進です。環境訴求製品の開発や、お客さまとともに利用先を広げていく必要があります。お客さまからは、リサイクルを見える化し、回収された紙容器から再生した製品が欲しいとの声もあり、リサイクルを新しい価値とした紙製品の提供を進めます。

今後も「積極的な製品リサイクル」の推進に向けた取り組みをお客さまとともに広げ、Win-Winの関係で事業の拡大と新しい資源の利用を進めていきます。

脱石炭の蓄積した技術と経験を活かし、石炭使用量の削減を進めます

日本製紙グループは、当社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目指しています。石炭価格の急騰を受け、収益改善と脱石炭につながる石炭使用量削減の取り組みを加速しています。



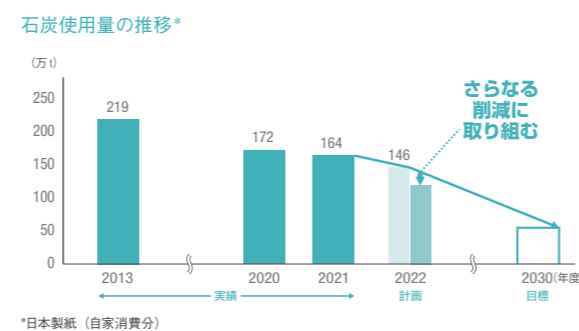
日本製紙株式会社
執行役員 技術本部長
(GHG排出削減・環境経営推進担当)
村上 泰人

木質資源から製品をつくる製造工程では、多くのエネルギーを必要とするため、燃料の調達に収益を左右する重要な経営課題です。

当社グループは、オイルショックを機に、安価かつ安定的に調達でき、高発熱量の石炭を中心とした燃料構成に転換しました。一方、製造工程における温室効果ガス（GHG）排出量を削減するため、木質バイオマス燃料や非化石系の廃棄物燃料の活用により、バイオマス発電における多くのノウハウを蓄積してきました。また、近年は洋紙事業の生産体制の見直しを図っており、2022年度には石炭使用量を146万ト

ンまで減らす計画ですが、追加施策により、もう一段の削減を進めていきます。

2021年度後半から原燃料価格が上がり始め、特に石炭は、ロシアのウクライナ侵攻を機に価格が一段と跳ね上がり、当社グループの収益を直撃しています。当社グループは、緊急的な収益改善対策として、技術・営業部門が連携し、生産品目の絞り込みなどによる生産効率の最大化とともに、石炭の使用を極力抑える操業に精励していま



す。さらに、気候変動対応としての脱炭素の観点からも、2030ビジョンのシナリオを前倒しで実現する必要があります。

技術と操業経験がエネルギー転換を加速

世界では、石炭以外に、原油や天然ガス、木質バイオマス燃料も高騰しており、奪い合いの様相を呈していますが、当社グループは石炭から国内の廃棄物燃料へのシフトを進めていきます。

当社グループは、多様なバイオマス発電設備の建設と操業経験を通じて、発熱量や形状が異なる燃料への燃焼適応、伝熱部への低融点灰の付着・腐食を抑制する技術など操業安定のノウハウを蓄積しています。さらに、現在、石炭使用比率が高い秋田工場、富士工場、大竹工場の循環流動層ボイラー3基について、廃棄物燃料の使用比率を拡大するための設備改造を検討しています。また、グループ内の集荷網を最大限に活用した燃料調達に努めていきます。

パルプの製造工程で発生する黒液の最大活用も、当社の重要な戦略の一つです。パルプから紙・板紙以外のバイオマス製品を多く生み出して、カーボンニュートラルな燃料である黒液を増やし、活用することでエネルギー転換を加速していきます。

新たな発想で取り組む省エネルギー

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あり、当社グループは、生産における総エネルギー原単位の年1%以上改善を目標に掲げていますが、これは易しいことではありません。

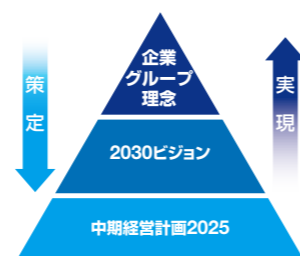
しかし、エネルギーコストが上がっている今こそ、エネルギーの効率化による燃料・電力の消費抑制を図ることが重要です。例えば、製紙工程における水の大量使用は紙の品質面から必要である一方、多くのエネルギーが失われます。今後は、新技術を取り入れ、節水・省エネ・品質の維持向上を同時に実現する新たな発想が必要であると考えます。これまでの省エネルギー対策を改めて総ざらいすると同時に、あらゆる工程でエネルギーロスの原因を洗い出し、有効な省エネルギー対策工事を積極的に進めていきます。

当社グループは、原燃料価格の高騰を前提に、燃料転換や省エネルギーなど石炭使用量削減を実現する操業体制の構築に加え、洋紙事業の生産体制再編成も一体的に進めていきます。柔軟な発想で、品質もコストも追求し、GHG排出量も削減することで、お客さまに信頼され、選ばれる企業を目指していきます。

中期経営計画2025の進捗

日本製紙グループは、企業グループ理念を実現するために、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、そのガイドラインとして2030ビジョンを定めています。中期経営計画2025は、2030ビジョンの実現に向け、2021年度から2025年度までの5年間に実行する計画として策定したものです。

当社グループを取り巻く経営環境は急速かつ劇的に変化していますが、足元の状況と課題を認識し、中期経営計画2025の実現に向けた施策を早期に立案・実行してまいります。



基本方針

中期経営計画2025は、基本戦略を「事業構造転換の加速」とし、「成長事業への経営資源のシフト」「新規事業の戦力化加速」「基盤事業の競争力強化」に取り組んでいます。

本中期経営計画は、当社グループを成長軌道に乗せるための極めて重要な取り組みと位置付けており、成長分野の各事

業においてスピード感を最重要視し、需要動向を見極めて適切な施策を進めていきます。また、洋紙事業の各生産拠点に有するリソースを最大活用することで、投資効率の向上を図るとともに、当社グループ従業員の技術・ノウハウを継承していきます。

1年目の進捗

2021年度は、売上高は順調に拡大したものの、営業利益は新型コロナウイルス感染症の拡大や原燃料価格高騰の影響を受け、前年度比で減益となりました。その結果、EBITDAとROEについても前年を下回る水準にとどまりました。

しかしながら、基盤事業においては、洋紙の生産能力削減を予定通りに進め、成長事業・新規事業においても中期経営計画に織り込んだ施策を実行しました。また、2021年度後

半は、洋紙、板紙、家庭紙、紙パックなど多くの製品で価格修正に取り組みました。

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	中計2025目標
売上高 (億円)	10,439	10,073	10,451	11,000
営業利益 (億円)	350	192	121	早期に400億円以上
EBITDA (億円)	978	869	815	安定的に1,000億円
ネットD/Eレシオ(倍)	1.75	1.86	1.89	1.5倍台
ROE	3.7%	0.8%	0.5%	5.0%以上

現状認識(リスクと機会)

ロシアのウクライナ侵攻に端を発した不安定な国際情勢は長期化する様相を見せており、海上輸送のひっ迫などサプライチェーンの混乱による急激な物価上昇が進行しています。国内においても、予測を超える原燃料価格の高騰や急激な円

安が進行しており、当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。紙化需要の高まりなど機会を活かす取り組みを進める一方で、原燃料価格の高騰や洋紙の需要縮小など喫緊のリスクに適切に対処することが重要だと捉えています。

経営環境の変化	リスク	機会
ウクライナ影響の長期化(国際供給網の混乱継続)	・石炭をはじめとする原燃料価格の高止まり	・木材・パルプなどの販売機会の増加
インフレ・為替変動(景気後退懸念)	・洋紙需要の縮小の加速 ・さまざまなコストの上昇	・円安による輸出環境の良化
海上輸送のひっ迫の継続	・物流コストの上昇 ・原燃料調達および製品出荷の停滞	・国内製品への需要回帰
GHG 排出削減要請のさらなる高まり	・GHG 排出量の多寡による製品の選別 ・炭素税などの性急な導入	・森林資源の価値向上 ・バイオマス製品の市場拡大 ・カーボンクレジットの制度整備
脱プラスチック・減プラスチックの加速	・再利用技術の確立などによるプラスチックへの回帰	・紙化への移行およびバイオマス製品需要の高まり
新型コロナウイルス感染症により生じた新たな生活様式の定着	・デジタル化の進展などによるグラフィック系用紙のさらなる需要縮小	・衛生意識の高まりに対応した家庭用品の販売機会の拡大

2022年度の重要課題

石炭価格の高騰により、洋紙事業の事業環境はさらに厳しさを増しており、石炭の使用量削減はGHG排出量の削減だけでなく収益に直結する課題になっています。また、成長事業は、厳しい環境下でも一定の収益を確保していますが、Opal社は

収益回復が遅れており、早期の対策が必須です。これらの状況を改善するため、2022年度は、洋紙・板紙・液体用紙容器をはじめ製品価格の追加修正を実施するとともに、次の3点を重点課題として取り組んでいきます。

重要課題	主な取り組み
(1)石炭使用量削減の加速	・石炭ボイラーの出力抑制や一時停止 ・生産設備の休転集約
(2)洋紙事業の構造改革	・従来の概念にとらわれない比例費・固定費の削減 ・生産品目の絞り込みなどによる生産効率の最大化 ・中長期的な視点に立脚した生産体制再編成案の立案
(3)Opal社の収益改善	・市場伸長による販売機会の確実な取り込み ・シナジー効果の確実な発現 ・パッケージ一貫生産体制の強化

成長事業・新規事業の強化

成長事業・新規事業は、新製品の開発や販売拡大の推進、新設備の稼働開始など概ね計画通りに進捗しました。今後は、それぞれの施策の効果を着実に発現させるとともに、需要動

向や経済環境の変化、社会課題の解決に資する新しいニーズに対応することで収益の拡大を図り、中期経営計画2025の達成を目指します。

事業	2021年度の主な進捗	2022年度以降の主な取り組み
板紙	・破裂強度の高い高破裂ライナーの販売拡大	・ダイヤトレーディングによる流通機能の拡大 ・自製クラフトバルブを活かした高付加価値製品の開発
国内パッケージ	・ストローレス学乳容器 School POP®の採用が拡大 ・最新鋭CIフレキソ印刷機の稼働開始	・NSATOM®など高付加価値製品の販売拡大 ・Elopak社との関係を深め、新しいビジネスチャンスを追 ・NDP社との連携強化
海外パッケージ	Opal社	・市場伸長による販売機会の確実な取り込み ・シナジー効果の確実な発現 ・新段ボール工場建設や既存段ボール工場の設備更新などによるパッケージ一貫生産体制の強化
	NDP社	・ドライバルブマシンの稼働によるバルブ販売の増加 ・メタルベルトカレンダーの稼働開始
家庭紙・ヘルスケア	・トイレットロールを全量「長持ちロール」に移行	・グループ内バルブの最大活用 ・独自技術による品質改良・新製品の投入
ケミカル・新素材	・機能性セルロース・コーティング樹脂の生産能力増強 ・CNFほかセルロース製品の用途拡大 ・CNF蓄電体のLED点灯検証に成功	・新規セルロース製品の市場開発と製造技術の早期確立 ・設備投資効果の確実な発現
エネルギー	・NEDOのCCUSの調査に関する委託事業を受託 ・鈴川エネルギーセンターのバイオマス専焼化	・勇払エネルギーセンターの稼働
木材・建材	・バイオマス燃料の販売拡大	・国産材原木の取扱量拡大 ・バイオマス燃料・非化石燃料事業のさらなる強化

持続的成長に向けて、積極的な発言を通じて 変化とスピードアップを促す



八田 陽子

社外取締役

藤岡 誠

社外取締役

救仁郷 豊

社外取締役

社会環境が激変する中、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」として事業構造転換の加速に取り組んでおり、ガバナンスの一層の強化が求められています。社外取締役の立場から、藤岡誠氏、八田陽子氏、救仁郷豊氏の3人が語ります。

不確実な時代に求められる 取締役会のリーダーシップ

—不確実な時代、企業経営における取締役会の在り方について考えを聞かせてください。

藤岡 新型コロナウイルス感染症拡大にしても、ロシアのウクライナ侵攻にしても、想定外の事態が企業活動に甚大な影響をもたらしています。思ってもみなかった事態が実際に起こる時代になってしまったということ、我々はしっかりと理解しておく必要があります。

ビジネスの世界では2010年代から“VUCA”（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代だという共通の認識が広まり始めていました。つまり、感染症パンデミックも地政学リスクの顕在化も、偶発的で一時的な現象ではないということです。そもそも経済と社会のパラダイムシフトが起きており、その影

響によりさまざまな問題が顕現してきたのではないかと考えています。このような経営環境が極めて不確実な時代においても、企業はしっかりと課題に対応して社会的価値を生み出し、持続的な成長を遂げていく必要があります。企業のガバナンスの中心である取締役会の役割は、ますます重要性が高まっています。

取締役会の具体的な役割は、3つの視点で考えることが重要です。1点目は、足元の動きへの短期的な対応はもちろんですが、平時から長期的な視座を持ち、社会と経済の方向性を見極めること。2点目は、有事の際に即応できるよう強靱で柔軟な経営体質にしておくこと。そして3点目は、次々と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であると捉えること。取締役会には、これらの視点から、経営を巡る環境について常にアンテナを高く掲げて情報収集し、経営をモニタリングすることで、会社が正しい方向へ進むためのガイド役を果たすことが求められていると思います。

社外取締役を活用するというマインドセットが進む

—日本製紙の取締役会をどのように評価していますか。

八田 私は2019年に社外取締役に就任しましたが、それ以前は、取締役会の直前に議案が伝えられ、取締役会の場における議論はほぼなく、原案通り承認するだけで粛々と会議が進められていました。しかし、それがずいぶんと変わってきている印象です。社外取締役に意見を求められることがかなり増えましたし、社外取締役から質問を投げかける機会も増えていきます。洋紙の需要が大きく減少を続けている市場環境を背景に、会社が変わらなければならないという危機意識が格段に強くなっていると感じます。

救仁郷 2030ビジョンと中期経営計画2025の検討が始まった頃から、「戦略的な議論が必要だ」という社外取締役の意見を野沢社長に真摯に受け止めていただき、さまざまな議論を行えるようになりました。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社外取締役が出席して質問できる体制になっており、当社は極めてオープンな会社であると実感しています。

実際に中期経営計画2025がスタートしてから、まだ議案化されていない案件について社外取締役が事前に相談に乗るケースが多くなりました。執行側が検討途上の段階にある案件に対して意見を聞いていただけるわけで、ここまでオープンな会社はなかなかないと思います。さらには、そのようにして事前に情報を共有できていることが、取締役会での建設的な議論につながっていると感じています。

藤岡 私は6年前から社外取締役に務めています。当時と比べると今は本当に変わったと実感しています。議論が非常に活発になりましたし、月に1回開催される取締役会以外にも逐次案件の説明があり、議論する機会が目に見えて増えています。ひと月に9日、当社の仕事をした月もあります。2021年からは取締役会で、それぞれのチーフオフィサーによる四半期業務報告が行われるようになり、中長期的な観点からの議論も始まりました。会社の価値を創造し高めていく上で重要な変化であると思います。

—2021年度取締役会において、社外取締役としてご自身がどのような役割を果たしたと考えていますか。また、取締役会ではどのようなスタンスで発言してきましたか。

八田 とにかく質問をする機会が多かったです。もちろん執行側が気づいていながらも説明ができていない話もあったの

でしょうが、まだ気づいていないことを社外取締役から質問する機会も多々あったのではないのでしょうか。また、重要案件は、決裁後のフォローアップを取締役会で報告してほしいと希望を出したところ、それが受け入れられて、一つひとつの案件をしっかりとモニタリングできるようになりました。

私が心がけているのは、案件を実行できる環境が整っているか、実行を妨げるボトルネックがないかを確認するように、こちらから執行側に投げかけることです。その際、「スピード感を持って取り組んでください」という言葉を必ず付け加えるようにしています。現在、感染症パンデミックに加えて、ロシアのウクライナ侵攻という想定外の出来事が発生し、世界中が影響を受けています。不確実な時代を実感するからこそ、何をなすにもスピードアップが重要だと考えています。

救仁郷 私は、とにかく“中期経営計画2025の番人”であろうと心がけた1年間でした。中期経営計画2025に盛り込んだ施策について、達成できているのか、もしくは達成に向けて進んでいるのか。その視点を最も大切にしています。

加えて、エネルギーや脱炭素に関する取り組みについては、インフラへの設備投資も含め、これまでの豊富な経験を活かし、専門的な立場から外部の目線で意見を述べるようにしています。**藤岡** 過去1年間の議事録を見直してみましたが、当社グループの価値をさらに向上させていくために、中長期的な視点で、困難だと思われる課題も含めて、多様な角度から発言してきました。取締役会ではもちろんのこと、執行側が計画を練る段階でも発言し、実際の施策に反映されたものも多くあります。

例えば、2030ビジョンと中期経営計画2025を策定した際、それらの実行に向けて現場の従業員一人ひとりにまで意識を浸透させることが必要だと進言したところ、中期経営計画2025発表の当日に、野沢社長自ら全従業員に向けて動画メッセージの配信を行いました。加えて、従業員アンケートを実施し、その回答結果を中期経営計画2025や2030ビジョンの浸透に役立てています。また、取締役会以外で、社長と直接密度の濃い議論をする機会が必要ではないかと提案したところ、人事・報酬諮問委員会で、社長から直接、中期経営計画2025達成に向けた方針の説明があり、社外取締役からも気になった点を質問したり、意見を述べたりする機会が設けられました。2022年度からは、開催回数も従来の年2回から年4回へと増えており、議論の場の増加につながっています。

幅広い事業経験を通じて
要件を備えた経営人材の育成を求める

—中長期的視点に立ち、当社グループの経営を担う人材には、
どのような分野の、こういったスキルが必要でしょうか。



救仁郷 当社は中期経営計画2025において事業構造を大きく変えていこうとしているので、経営人材には、幅広い事業を経験してきた人が望ましいと考えています。特に、今後、生活関連事業を伸ばしていくためには、消費者と距離の近い事業で経験を積んできたか、あるいはこれから経験することも要件になってくるのではないのでしょうか。一方、資質の面では、周囲を巻き込んでいくリーダーシップが必要です。当社グループは組織がフラットであるがゆえに、周囲をどんどん巻き込んでいくリーダーシップが極めて重要です。そしてもう一つ、経営環境が厳しいさなかですから、やはり胆力は大事でしょう。

八田 多様な観点からモノを見ることができ、達成すべきことをきちんと捉えてそれを軸に物事を進められることが重要だと思います。しかしながら自己主張が強すぎると他人の意見を柔軟に聞くことができないので、ブレない考え方としっかりと責任が持てる強い意志を有しながら、周囲の意見に耳を傾けられる人が、当社グループの経営人材として求められると考えます。スピード感を持って取り組めることも大切です。

藤岡 営業、研究開発、技術など各部門で求められるスキルは当然あるでしょう。加えて求めたいのは、事業開発力です。既存事業においても新たな視点から変革を実行して発展させる力が必要でしょうし、生活関連事業では新規事業の創出や海外へ展開していく力が大切になります。さらには、顧客との接点を密にし、情報収集した上で事業展開をしていくには、部門を超え、パートナー企業も含めて連携できる力も必要になってくると思います。

総合バイオマス企業として、従来の紙を中心とした産業から脱却し、幅広く新興市場で新たなビジネスを展開するケースが出てくれば、経営人材の層の厚さ、人数も重要になるでしょう。そのためには、会社は人材育成に向けて投資し、若いうちから海外事業や子会社でのマネジメント経験など、さまざまな事業部門で責任のある立場での経験を積み重ねられるようにしていくことが必要だと思います。

初年度に取り組んだ施策は概ね評価
今後を見据え、必要になるのは「スピード」「横連携」

—この1年間の2030ビジョン、中期経営計画2025の進捗
について、社外取締役としての評価を聞かせてください。

救仁郷 想定以上の環境変化の影響を受け、数字については確かに厳しいものしか出ていません。ただ、感染症パンデミックやウクライナ侵攻を言い訳にしてはならず、経営資源をフル活用しているかどうかが目すべきポイントになります。その点で、施策については一定程度、実行できていると評価しています。非財務の取り組みについても、着実に前進しているという印象を持っています。

馬城会長や野沢社長とは、施策に取り組むスピードを上げる必要があるという点で意見が一致しています。コロナ禍の長期化やウクライナ侵攻による影響はあるものの、中期経営計画2025で取り組む施策の方向性は間違っていない。しかし、紙の需要減少に加えて石炭価格の高騰にも対応を迫られており、スピードアップこそが最も重要だと思います。重要な経営課題に対しては、ヒト、モノ、カネを効率的に使っていかねばなりません。ヒトが意思決定のスピードを上げ、モノ・カネの回転数を上げることで、限られた経営資源の効率を向上させていくことができるはずだと思います。

例えば、当社の石炭ボイラー設備は規模も大きく、その扱いを一朝一夕に変えることは困難です。だからこそ、石炭使用量の迅速な削減のためには、リーダーシップが発揮されなければなりません。それも、社長のリーダーシップだけでなく、経営層全体でこれまで以上にリーダーシップが発揮できれば、意思決定がさらに加速します。当社はGHG排出量削減などの重要な経営課題について、2022年6月に執行役員の担当を明確化しました。情報集約と意思決定のスピードを上げる推進体制として非常に期待をしています。

八田 2030ビジョンと中期経営計画2025の策定後に行った社内アンケートでは、今後、紙の需要がさらに減少していくこ

とを懸念する声が出ていました。一方で、スピードアップの重要性を感じてはいても、その意識を持ち続けるのは難しく、トップだけが奔走しても下はついてきません。スピードを上げるには、全従業員が危機感を共有し、一丸となって取り組もうという思いを持ち続けられるようにしていくことです。社会・環境の流れを見極め、巨大な設備を抱える装置産業として適切に対処していくに当たっては、当然ながら大きな原資が必要であり、キャッシュを生み出し事業構造を転換していくためにはマーケティングの力が重要です。結果をすぐに出すのは大変だと思いますが、着実に取り組んでいくことが大切なのではないでしょうか。

—昨年の統合報告書では、当社グループの課題を「横の連携の希薄さ」だと言及しました。この1年で改善は見られましたか。

八田 当社は、紙の大量生産というビジネスモデルにおいて自分の持ち場をこなすことだけに一生懸命である傾向が強かったようです。中期経営計画2025では、全従業員が横連携の必要性を認識し、行動を起こさなければならないと気づいたものの、依然として、自分の持ち場をこなせばいいという意識が残っていると感じます。しかし、それを打破するため、研究、技術、物流などが連携するチームが立ち上がるなど、組織横断的に連携する努力が進められています。四半期ごとにさまざまなチームから報告が行われ、機能し始めていると感じています。変わらざるを得ない環境の中で、徐々に変化してきているのは心強いです。



救仁郷 議案になる前の案件を社外取締役に相談するという話にもつながっていますが、外部からの意見を聞くという強い熱意を感じますね。

藤岡 変革への意識の共有とそのための熱意はかなり上がっていることを実感します。だからこそ、取締役会に上がってくる議案も増えているのでしょう。会社全体の活動レベルは間違いなく高まっています。もちろん足元に厳しい事業環境がある中で、努力の効果はすぐには見えないでしょうが、中長期的には必

ず出てくると確信しています。

経営資源を最大限活用し、
営業力を磨き、
真の総合バイオマス企業
への転換を期待する

—当社グループの今後の成長
に向けて、皆さんはどのよ
うな点に期待していますか。

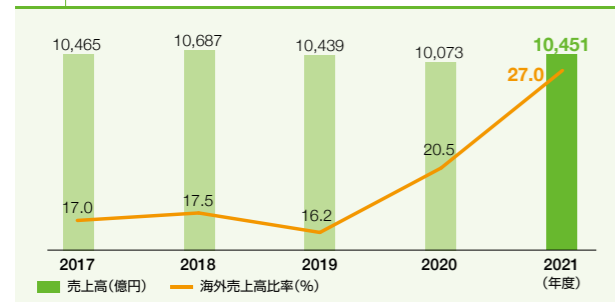
八田 今は、木の持つ高いポテンシャルを活用し、今後の事業展開を模索することが重要です。そのためには、これまでと同じやり方をしては厳しいと思います。若い人たちの力も活用し、活発な議論を通じて、多様な意見を積極的に取り入れながら、一致団結して具体的に取り組むことが、スピードアップにつながってくると思います。

救仁郷 第一に、「現場力の活用」は常々申し上げている通りです。第二に、当社の製品は最上流の素材が多いため、製品そのものの差別化が難しく、薄利であるという現状があります。だからこそ、木質資源、とりわけセルロースの事業を拡大し、より消費者に近い下流に積極的に出ていくことを期待しています。さらに、社有林の活用という点でも、もっと可能性があるのではないかと考えています。

藤岡 昨年この場でも述べたことですが、「木とともに未来を拓く」というスローガンのもと、真の総合バイオマス企業に転換することを強く期待しています。木はそれ自体が循環型資源ですし、木を活用した事業の発展を通じて循環型経済の形成に寄与していくことができます。つまり、事業を発展させることで、提供する社会価値そのものも向上させることができるのです。当社グループにはそれを可能にするだけの人材、技術開発力、所有・管理する森林資源がありますし、幅広い分野で構築したパートナーシップがあります。これらの経営資源を有効活用することで目指す姿の実現が可能になり、ユニークで存在感のある企業になれると考えています。そのためにも、当社グループ全体で営業部門を中心とする連携を強化し、営業力を向上させていくことが求められると思います。

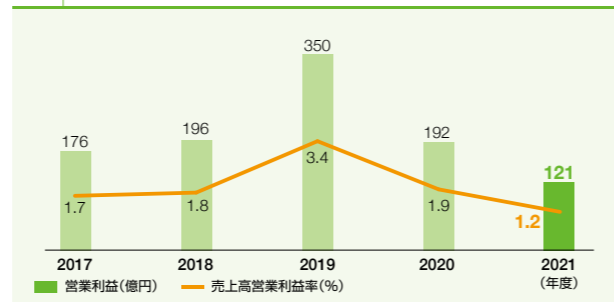
財務ハイライト

01 売上高・海外売上高比率



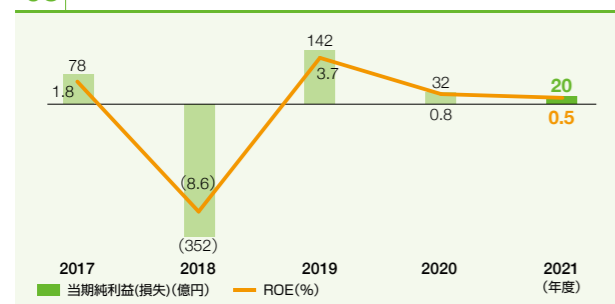
コロナ禍の需要減少の反動などにより、2021年度の売上高は1兆451億円となり前年度を上回りました。また、海外では2020年に譲り受けたOpal社の板紙パッケージ事業が通年で寄与したこともあり、海外売上高比率は27.0%まで伸長しました。

02 営業利益・売上高営業利益率



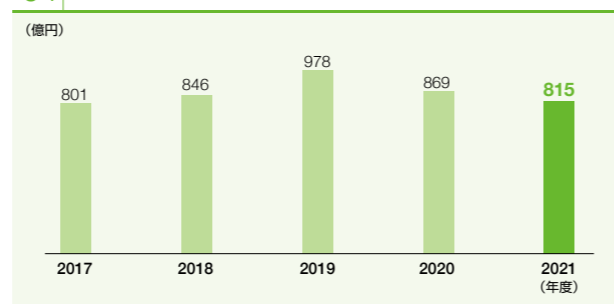
原燃料価格の高騰が大きく影響し、2021年度の営業利益は121億円、売上高営業利益率は1.2%となり、それぞれ前年度を下回りました。中期経営計画2025では早期に営業利益400億円以上を目標とし、収益改善の取り組みを進めていきます。

03 当期純利益(損失)*1・ROE*2



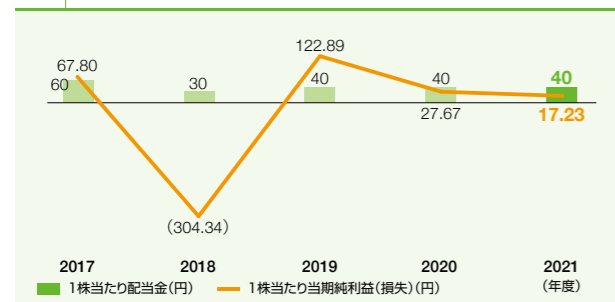
事業構造転換を加速するために、生産体制再編にかかる費用を特別損失に計上した結果、2021年度の当期純利益は20億円となりました。ROEは中期経営計画2025の後半にかけて改善させ、5.0%以上を目標としています。

04 EBITDA*3



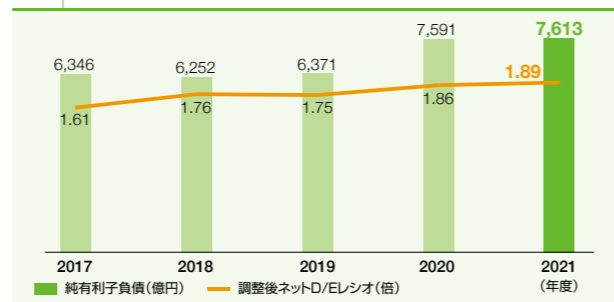
EBITDAはここ数年は800~900億円台で推移し、2021年度は815億円となりました。成長への投資や負債の返済・株主還元など、資金の使途を充実させるためにも、安定的に1,000億円の計上を目指しています。

05 1株当たり当期純利益(損失)*1・1株当たり配当金



2021年度の1株当たり当期純利益は17.23円となりました。株主還元については、業績や内部留保の状況などを総合的に勘案して決定することを基本方針としており、2021年度の1株当たり配当金は40円としています。

06 純有利子負債・調整後ネットD/Eレシオ*4

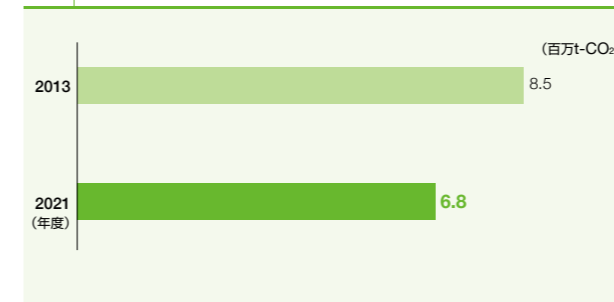


2021年度末の純有利子負債は前年度からやや増加し、調整後ネットD/Eレシオは1.89倍となりました。中期経営計画2025で目標とする1.5倍台の達成を目指し、事業構造転換を加速させます。

*1 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) *2 自己資本当期純利益(損失)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 *3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 受取利息 + 受取配当金 + のれん償却 *4 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) *5 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%)

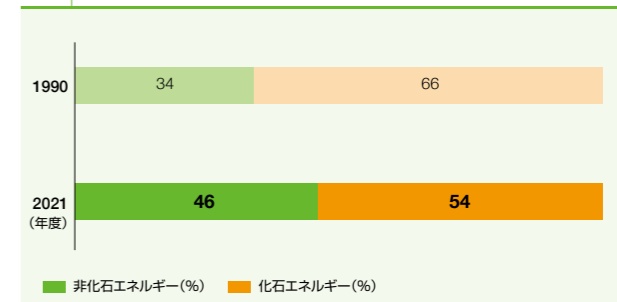
非財務ハイライト

01 温室効果ガス(GHG)排出量*1



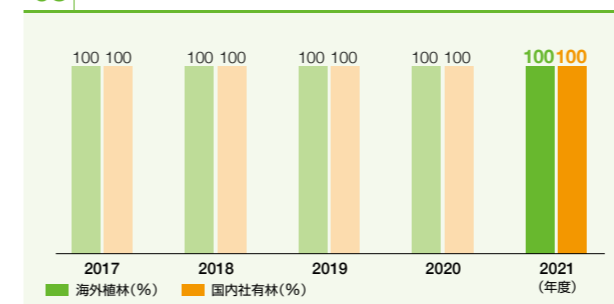
2050年カーボンニュートラルに向けて、省エネルギー対策や木質バイオマス燃料・廃棄物燃料への燃料転換を推進するとともに、追加施策により、2030ビジョンで描いたシナリオを前倒しで進めます。

02 燃料全体に占める非化石エネルギー使用比率*1(熱量換算*2)



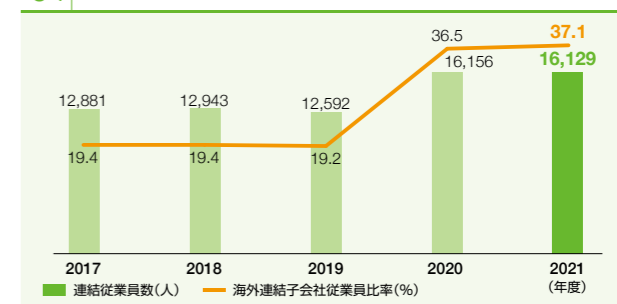
GHG排出量を削減するため、石炭などの化石燃料から木質バイオマス・廃棄物燃料など非化石燃料への転換を加速することで、非化石エネルギー使用比率の向上に取り組むとともに国内の資源循環を推進します。

03 自社林の森林認証の取得率



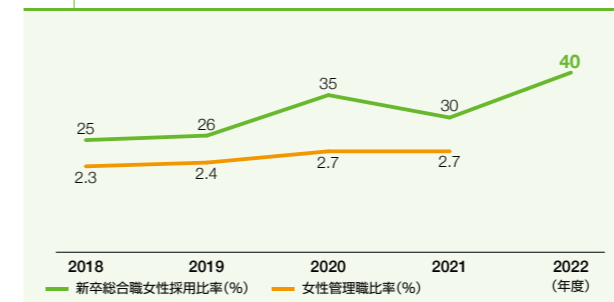
国内外で管理する約16万ヘクタールの森林において、環境・社会・経済に配慮した持続可能な森林経営を行い、国内外全ての自社林で森林認証を取得しています。

04 連結従業員数・海外連結子会社従業員比率



事業構造転換を加速するため、新規事業や成長事業への従業員の再配置を進めています。成長事業においては海外市場の取り込みにも注力し、人口増加・経済成長が期待できる東南アジア・オセアニアを中心に事業拡大を進めています。

05 新卒総合職女性採用比率・女性管理職比率*3



ダイバーシティ推進のため、2021年4月に「女性活躍推進法に基づく行動計画」を策定し、目標達成に向けた環境整備や総合職採用における女性採用数の増加に取り組んでいます。

06 社外取締役の会議への出席回数(2021年度、3名平均)

- 取締役会: 13回
- グループ経営戦略会議: 23.3回
- 人事・報酬諮問委員会: 3回
- 機関投資家とのミーティング: 2回
- 経営執行会議: 11.3回
- その他: 47回

コーポレートガバナンスを強化するため、社外取締役について、機関投資家との対話や事業戦略を議論する会議への出席の機会を継続して確保し、機能強化を推進しています。

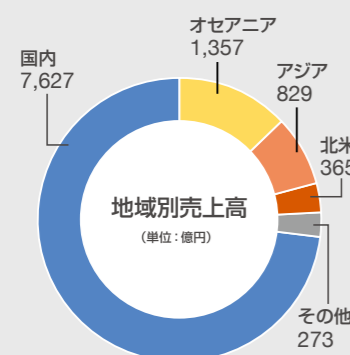
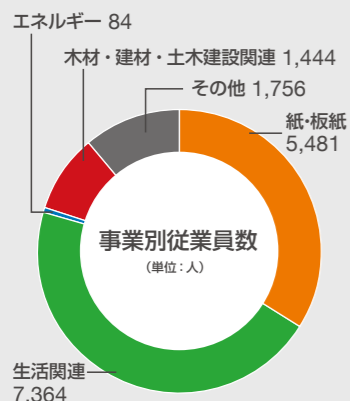
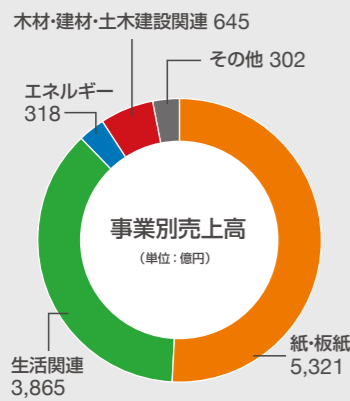
*1 対象組織: 連結子会社および非連結子会社 *2 資源エネルギー庁「一次エネルギー国内供給の推移(2019年度確報)」をもとに日本製紙で試算 *3 対象組織: 日本製紙



2021年度実績

【売上高】 **1兆451** 億円

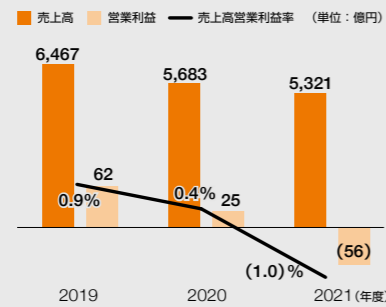
【営業利益】 **121** 億円



主要製品・サービス／主要指標

事業概要／決算概況

紙・板紙事業 → P.40-41



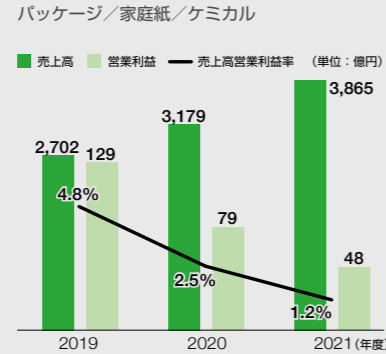
【紙】新聞用紙／印刷用紙／情報用紙／産業用紙／機能性特殊紙／機能用紙
【板紙】段ボール原紙／白板紙

売上高：**5,321** 億円 (前年度比6.4%減)
営業利益：**▲56** 億円
連結子会社：**9** 社 (国内5社、海外4社)

【紙】「情報を伝える」という紙の機能を追求した製品だけでなく、紙の持つリサイクル性や生分解性を活かし、環境に配慮した製品の開発・販売を行っています。【板紙】環境に配慮した最新の製造技術と時代の変化に即した製品開発で、安全性、貼合性、加工性に優れた製品を提供しています。

新聞用紙は、地震による操業停止などの影響で国内販売数量は前年度を下回りました。印刷用紙は、前年度にコロナ禍で需要が大きく落ち込んだ反動により、国内販売数量は前年度を上回りました。段ボール原紙は、工業製品向けなどの需要回復に加え、加工食品や通販・宅配向けなどが堅調に推移し、国内販売数量は前年度を上回りました。紙・板紙ともに石炭・重油・チップなどの原燃料価格高騰により、営業損益は損失を計上しました。2021年後半に表明した価格修正の効果は主に2022年度に発現します。

生活関連事業 → P.42-45



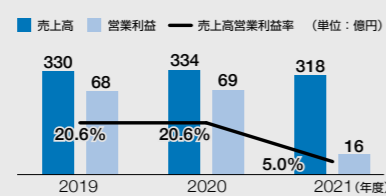
【パッケージ】液体用紙容器 (国内)／段ボール (海外)
【家庭紙・ヘルスケア】ティッシュ／トイレットロール／大人用紙おむつ
【ケミカル】溶解パルプ／化粧品／機能性コーティング樹脂／機能性フィルム

売上高：**3,865** 億円 (前年度比21.6%増)
営業利益：**48** 億円 (前年度比39.6%減)
連結子会社：**24** 社 (国内5社、海外19社)

【パッケージ】国内では、液体用紙容器の原紙の加工から充填機の販売・メンテナンスを手がけています。海外では、Opal社やNDP社でパッケージ用素材などの生産、加工を行っています。【家庭紙・ヘルスケア】「クリネックス®」「スコッティ®」ブランドの家庭用品、ヘルスケア用品、業務用製品の分野で多彩な製品を提供しています。【ケミカル】木質資源を多様な素材へと活かす技術、紙づくりで育んだ塗工技術を活かし、化粧品などを提供しています。

国内パッケージは、コロナ禍の影響で、液体用紙容器の販売数量が前年度を若干下回りました。海外パッケージは、Opal社の収益改善に加えてNDP社のドライパルプマシンの操業が順調で増収・赤字縮小となりました。家庭紙・ヘルスケアは、前年度にコロナ禍で落ちこんだ需要の回復などにより増収となったものの、パルプなど原燃料価格の高騰により減益となりました。ケミカルは、溶解パルプが販売数量の増加と市況の回復により収益は改善しました。また、機能性フィルムや化粧品は需要が概ね堅調に推移しました。

エネルギー事業 → P.46



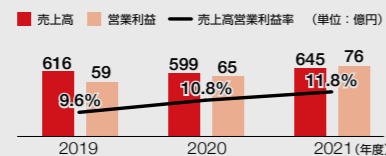
電力販売

売上高：**318** 億円 (前年度比4.8%減)
営業利益：**16** 億円 (前年度比76.9%減)
連結子会社：**1** 社 (国内1社)

自家発電の操業ノウハウを活かし、木質バイオマス燃料などを利用した発電事業に取り組んでいます。また、カーボンニュートラル社会の構築に向けて、新規木質バイオマス燃料の開発を行っています。

エネルギー事業は、再生可能エネルギーの固定価格買取制度 (FIT) における激変緩和措置が終了したことにより減収となりました。営業利益は、石炭など原燃料価格の高騰などにより減益となりました。

木材・建材・土木建設関連事業 → P.47



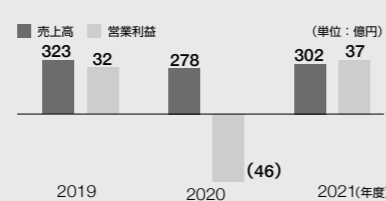
原木／製建材／製紙原燃料

売上高：**645** 億円 (前年度比7.7%増)
営業利益：**76** 億円 (前年度比17.1%増)
連結子会社：**13** 社 (国内9社、海外4社)

国内・海外の原木・製材品などの仕入販売や、日本製紙グループの持つ国産材集荷網や輸入材調達網を活用し、燃料チップなどの供給を行っています。ブラジルでは植林事業を展開し、チップの製造・販売を行っています。

木材・建材は、世界規模での木材の供給不足による価格高騰に加え、新設住宅着工戸数が増加したことや燃料チップの販売数量が増加したことなどにより、増収・増益となりました。海外では、AMCEL社のチップ販売が堅調に推移しました。

その他事業



レジャー施設運営／物流・倉庫管理

売上高：**302** 億円 (前年度比8.4%増)
営業利益：**37** 億円
連結子会社：**7** 社 (国内7社)

レジャー事業では、スキー場やキャンプ場、ゴルフ練習場などの施設を運営しています。物流事業では、当社グループの工場などから出荷される製品の輸送や、倉庫での保管業務を行っています。

レジャー事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、設備増強によりスキー場やゴルフ練習場の入場者数が増加したことなどにより増収となりました。物流事業は紙・板紙製品の需要が持ち直したことにより増収となりました。

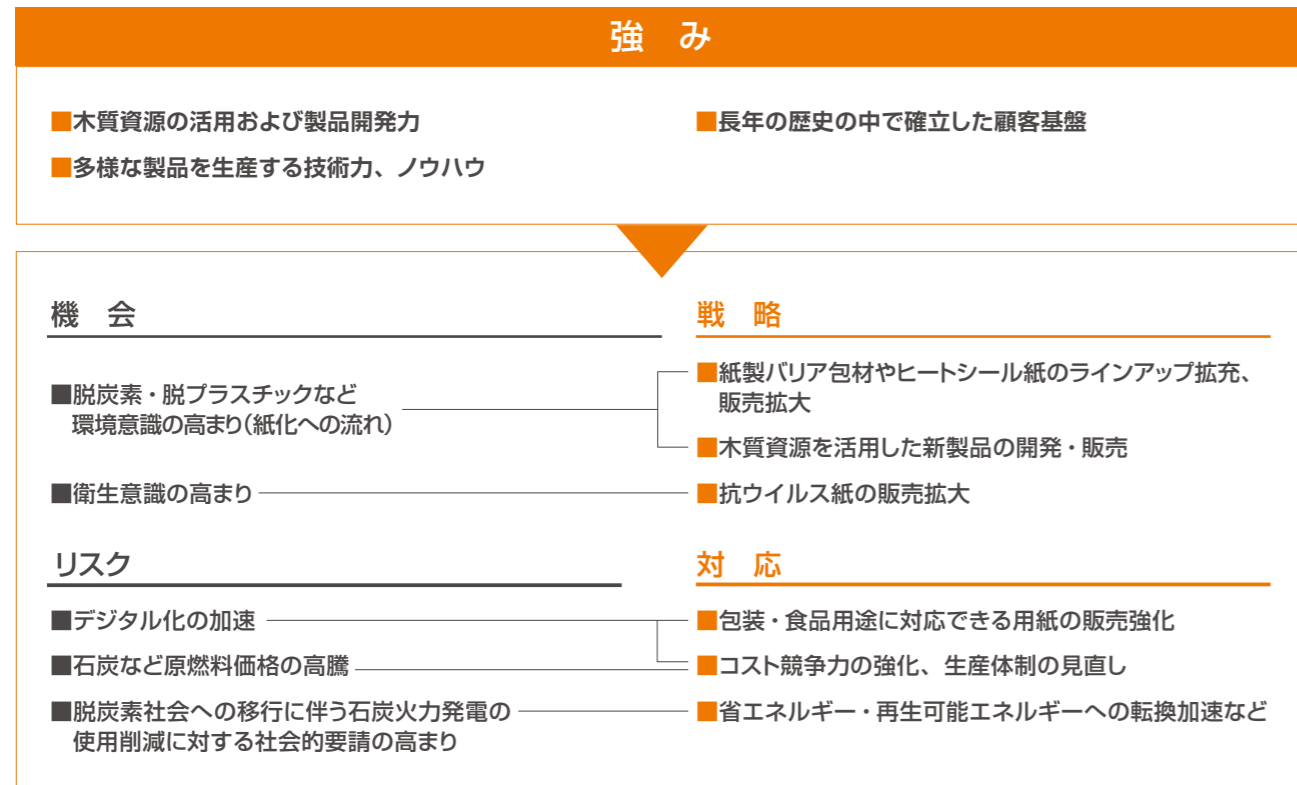
* 2019年度実績は、2020年度以降の報告セグメントに組み替えている

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



紙事業

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



成長戦略

新聞用紙や印刷用紙、PPC用紙は、新型コロナウイルス感染症拡大によりデジタル化が加速し、マーケットはさらに縮小していくと見えています。また、2021年度は、コロナ禍をきっかけにした物流網の混乱や、気候変動対策に伴うグリーンフレーションによる原燃料価格の上昇などの影響を大きく受けました。

中期経営計画2025においては「コスト競争力の強化」と「生産体制の見直し」の2点に注力しています。

1つ目のコスト競争力の強化については、価格が高騰している石炭の使用量削減を加速させます。省エネルギーやバイオマス燃料などへの燃料転換、石炭ボイラーの出力抑制、生産品目の絞り込みなどによる生産効率の最大化に取り組み、石炭の使用量削減を実現する操業体制を構築します。

2つ目の生産体制の見直しは、新たな生産体制再編成案を2022年度上期中に立案し、洋紙の需要減少を先取りした見直しを進めます。

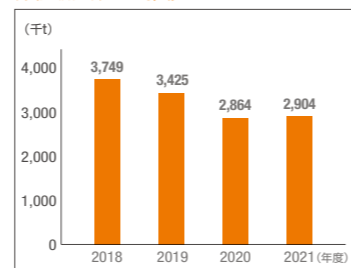
一方、脱炭素・脱プラスチックの動きが世界で加速しており、生分解性に優れ、再生可能な木質資源の用途拡大が期待され

ています。紙製バリア包材「シールドプラス®」やヒートシール紙「ラミナ®」は、ラインアップを拡充し、販売を拡大することで軟包装紙市場での地位確立を目指します。

また、包装・食品用途で紙に切り替える動きが進んでいることから、これらの用途に対応可能な製品の販売強化を図ってまいります。

生産体制の再編成を実行しながら、徹底的にコストを削減するとともに、社会課題の解決に対応する紙化製品の拡販に取り組んでまいります。

洋紙販売数量の推移



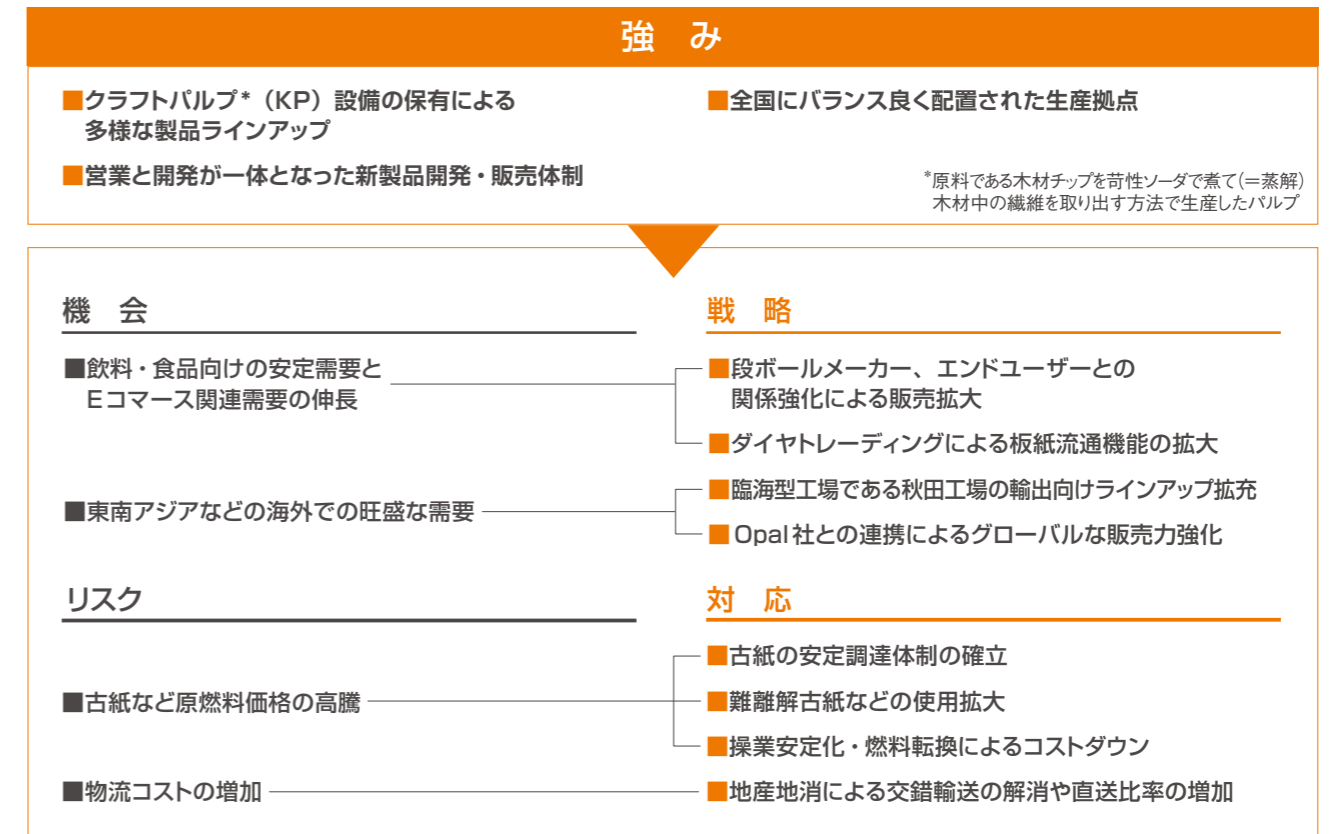
2018年度以降に実施した生産体制見直し

年度	実施内容	削減能力(千t/年)
2018	秋田工場 塗工機1台停機 石巻工場 塗工機1台停機	233
2019	富士工場 紙事業撤退 釧路工場 抄紙機1台停機 北海道工場勇弘事業所 紙事業撤退	531
2021	釧路工場 紙・パルプ事業撤退	221
2022	石巻工場 抄紙機1台停機	271



板紙事業

クラフトパルプ設備の最大活用による販売拡大



成長戦略

世界的なグリーンフレーションの流れの中で、2021年度は原燃料価格が上昇した影響を大きく受けました。原燃料価格に左右されないコスト競争力を確保するために、早期に燃料転換を進めるとともに、古紙の安定調達体制をより強化し、難離解古紙などの使用拡大に向けた取り組みを進めていきます。

販売面においては、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安定的な需要とEコマース関連の需要の伸長があり、今後も幅広いニーズに支えられて堅調に推移すると考えています。今後の成長市場取り込みを図るべ



クラフトパルプ設備を有する秋田工場

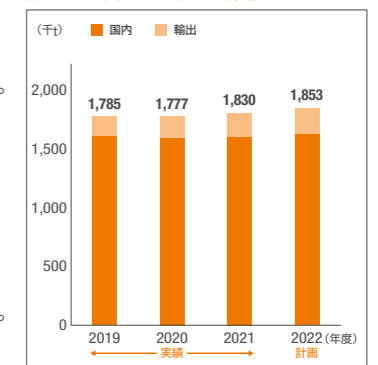
く、三菱商事グループの三菱商事パッケージング株式会社と日本製紙グループの日本紙通商の板紙事業を統合し、2022年4月にダイヤトレーディングを発足させ

ました。流通機能の拡大により、板紙・産業用紙の販売力を強化します。また、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に注力し、他社との差別化を図っていきます。総合製紙メーカーとして

の開発力を活かした独自の原紙の開発に取り組み、東南アジアなど海外の旺盛な需要に対応した製品ラインアップの拡充を進めます。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。

今後も安定的な需要を確実に取り込み、段ボール原紙の販売拡大につなげていきます。

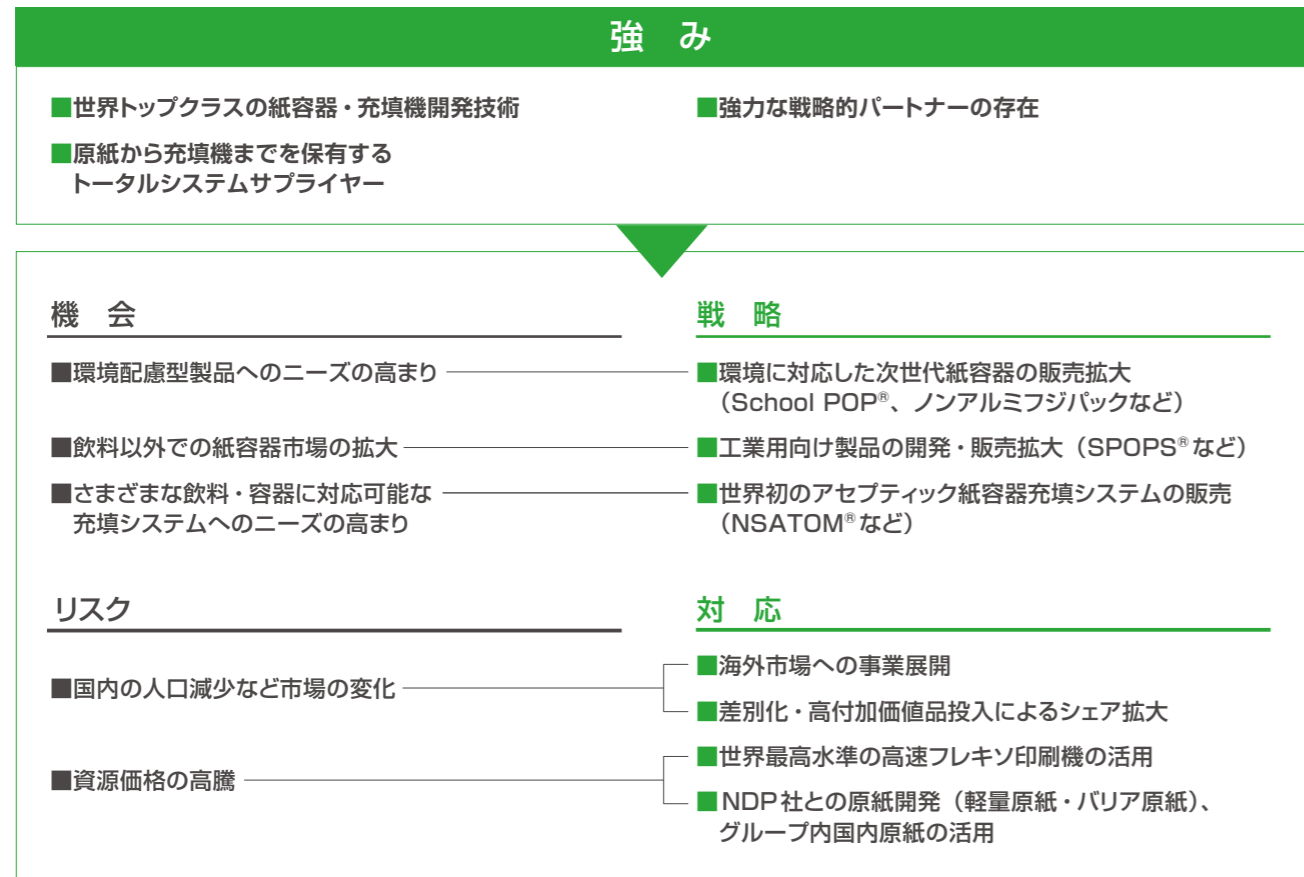
段ボール原紙販売数量の推移





国内パッケージ事業

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



成長戦略

新型コロナウイルス感染症の影響で、過去数年国内市場は減少傾向となっていますが、日本製紙が開発を進めてきた環境配慮型の新型紙容器のニーズは国内外で高まってきています。

これらの事業環境への対応として、「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」の2点に注力していきます。

1つ目の海外市場への事業展開は、2021年6月に液体紙容器事業を展開するElopak社の株式の一部取得しました。2022年3月にはオセアニア地域でのライセンス契約を締結、6月には



Elopak社コルメンディ社長と当社大林専務執行役員

現地法人を設立し、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との充填機を販売する体制が整いました。今後5年間で、オセアニア地域において10%のシェア獲得

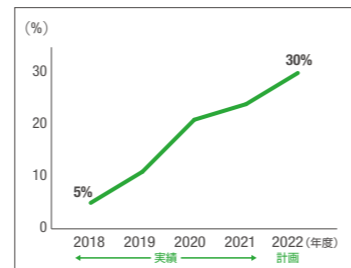
を目指します。

2つ目の次世代紙容器の販売拡大は、ストロレス学乳容器 School POP[®]の採用エリアが全国で飛躍的に拡大し、環境配慮型紙パック「ノン

アルミフジパック」やSPOPS[®]も、環境意識の高まりにより採用件数が増加しています。2016年以降、新容器への移行を進めており、2022年には当社販売の紙容器の3割が新容器に置き換わる見込みです。また、2021年10月に稼働したCIフレキソ印刷機は、最新鋭の設備として高い印刷能力を有しており、同設備の活用を通じて付加価値製品の生産およびコスト競争力の強化を図ります。

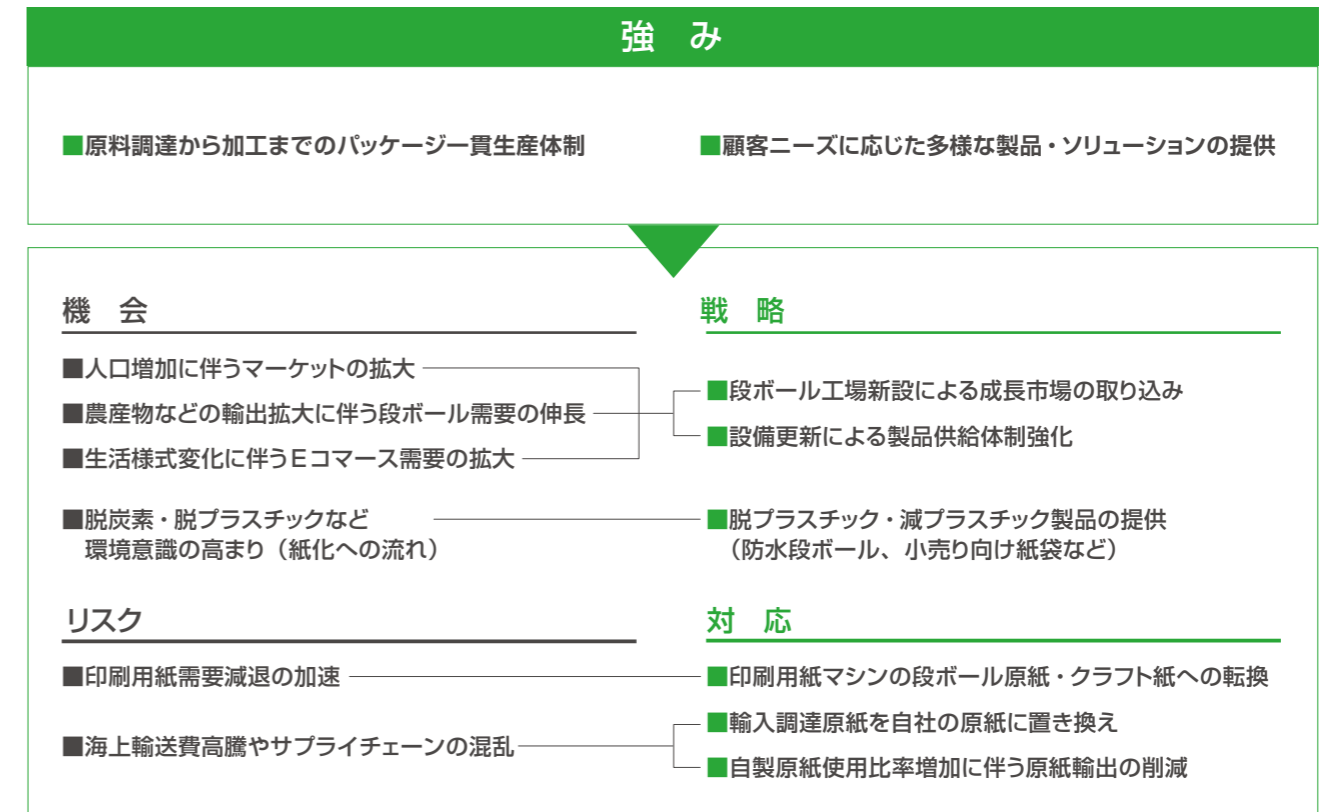
紙パック事業は、世界有数のトータルシステムサプライヤーとしての事業基盤を着実に強化していきます。

当社の紙容器販売に占める新型容器比率の推移



Opal社

パッケージ一貫生産体制のさらなる強化



成長戦略

豪州では、人口増加によるマーケットの成長やEコマースの伸長に伴う段ボール需要の拡大が期待される一方、コロナ禍で急速に普及した在宅勤務などの影響により印刷用紙需要の減退が加速しています。また、エネルギー価格や海上輸送費の高騰、サプライチェーンの混乱が生じています。

Opal社では、これらの事業環境に対応するため、原材料調達から原紙の生産、加工までのパッケージ一貫生産体制の強化に注力します。具体的には、印刷用紙の抄紙機1台を段ボール原紙・クラフト紙に転抄し、その原紙を加工部門に供給します。原紙の内製化を促進することで、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。



発泡スチロール代替の防水段ボール

また、豪州ビクトリア州に新たな段ボール工場を建設し、成長する市場の需要を確実に取り込んでいきます。既存の段ボール工場でも順次設備更新を実施し、製品



新段ボール工場完成予想図

供給体制の強化を図ります。

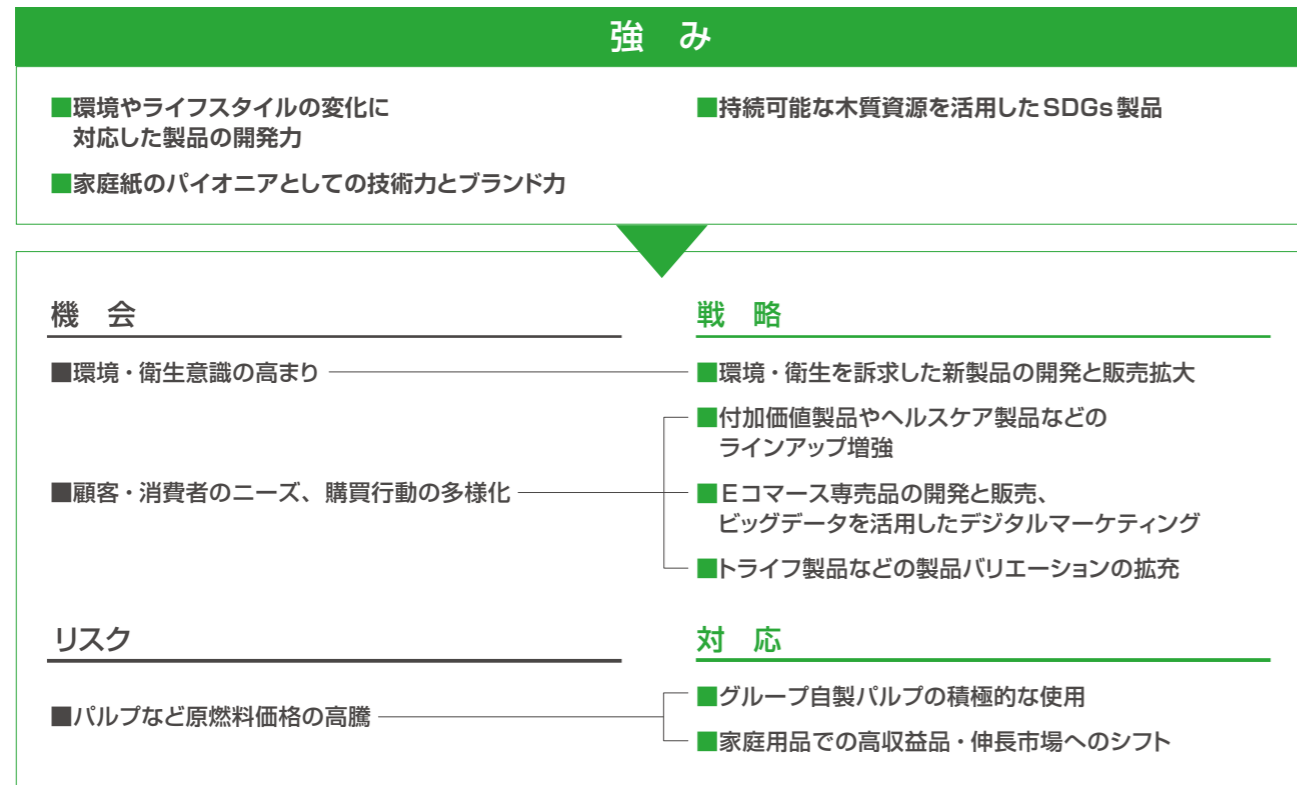
環境意識の高まりや新たな規制の導入によって、パッケージを環境負荷の高いプラスチック素材から紙素材へ転換する動きが強まっています。こうした市場ニーズに迅速に対応するため、原紙部門と加工部門の連携を強め、パッケージ製品の拡販につなげます。

足元の収益を改善するとともに、洋紙事業から段ボールなどのパッケージ事業に経営資源をシフトし、構造改革を加速させることで、収益拡大を目指していきます。

家庭紙・ヘルスケア事業



「衛生を、ずっと」～社会課題解決型製品の開発と育成～



成長戦略

新型コロナウイルス感染症拡大により、世界的に環境や衛生に対する意識が高まりました。また、生活環境が大きく様変わりしたことで消費者のニーズや購買行動が多様化しています。日本製紙クレシアは、環境や衛生を訴求した新製品の開発やラインアップの拡充に努め、消費者の利便性向上と環境負荷の軽減が図れる製品の拡販に注力しています。

2021年4月に通常のトイレットロール（12ロール製品）から切り替えた「長持ちロール」は、取替え回数の削減や省スペース化、持ち運びの良さで消費者の利便性が向上します。また、輸送効率向上や包装フィルム・芯などの資材の減少により



スコットティ®フラワーバック 3倍長持ち4ロール

CO₂削減に貢献します。トイレットロール市場での長持ちロールのシェアは年々拡大しており、その需要に応えるため、長持ちロールの生産設備を増強していきます。

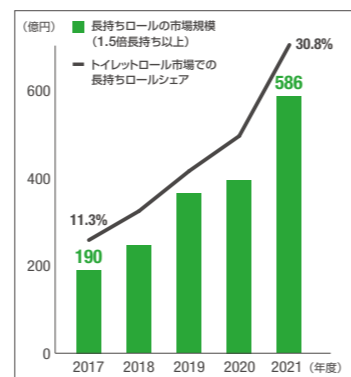
伸長が著しいEコマース市場においては、Eコマースの業態に合った

製品の開発にビッグデータを活用するなど、デジタルマーケティングを強化しています。

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日本製紙グループの自製パルプの使用を拡大し、市況変動影響の低減を図ります。また、製品設計の段階から輸送効率を向上させることを基本とし、店頭陳列や使用シーンまで考慮した開発を進めています。

環境や社会の変化に対応しながら、お客さまのニーズを先取りする製品開発をすることで販売を伸ばし、事業の継続的な拡大を目指します。

長持ちロールの市場規模およびトイレットロール市場での長持ちロールシェアの推移

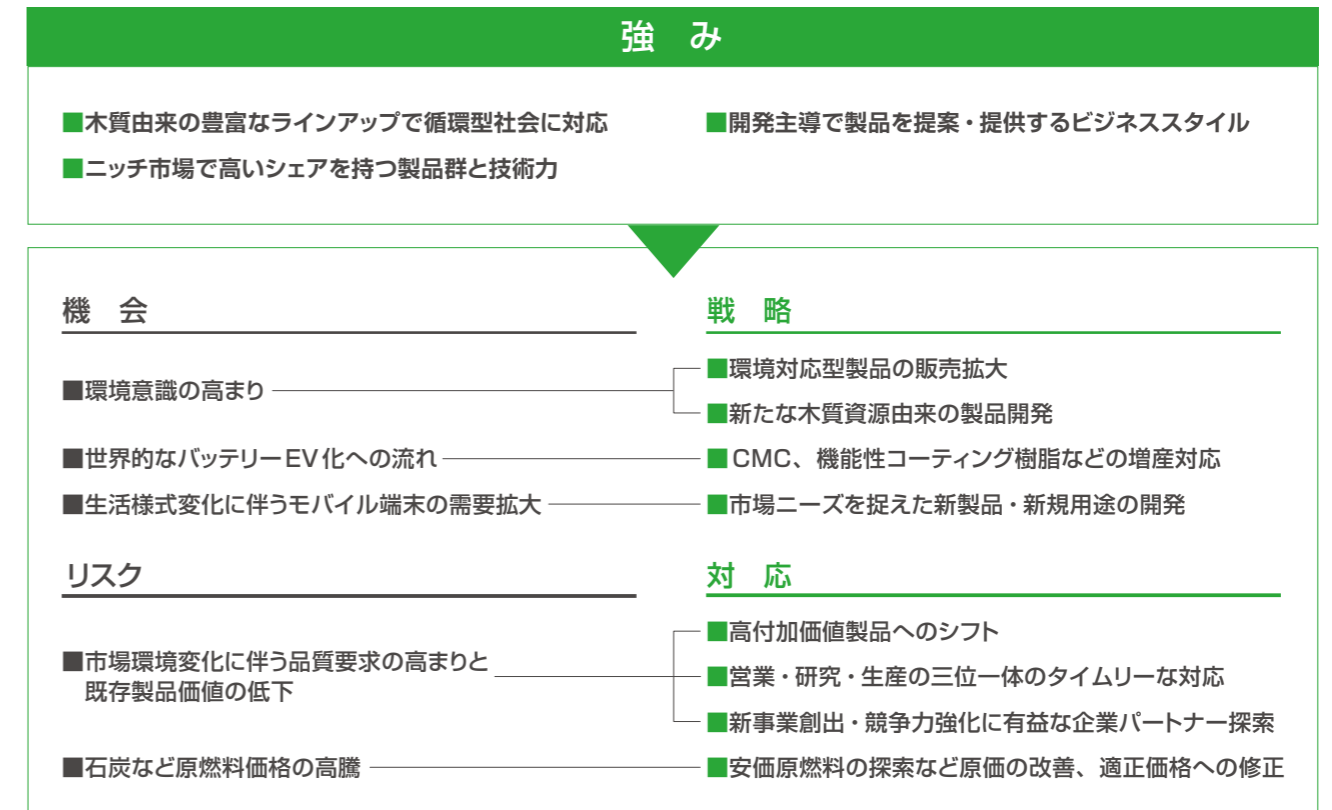


* 出所：インテージSRI+2017年4月～2022年3月累計販売金額
* 長持ちロールは、シングル50m、ダブル25mを基準に1ロールの巻長が1.5倍以上のもの（プレミアム4R除く）日本製紙クレシアによる自社独自定義

ケミカル事業



世の中のニーズを捉えた環境対応型製品で事業成長を目指す



成長戦略

環境問題への意識が世界的に高まる中で、再生可能な原材料の需要が増加しています。また、自動車業界ではBEV（バッテリーEV）化への流れが加速するなど、ケミカル事業を取り巻く環境は大きく変化しています。

環境意識の高まりへの対応については、再生可能な木質資源由来のセルローズ製品・リグニン製品など、環境対応型製品の拡販に注力します。開発主導の提案営業を活かして、世の中の流れを捉えた木質資源由来製品の開発・提供を進めていきます。BEV化への対応については、市場の拡大に備えて



セルローズの用途例



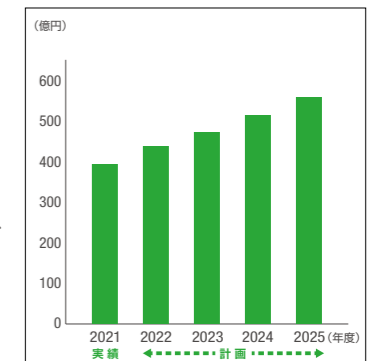
CMCや機能性コーティング樹脂などの増産対応を進めてきています。自動車向けとしては、CMCはLiB（リチウ

ムイオンバッテリー）用途、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ます。これらの製品の販売は堅調に売上を伸ばしており、今後も国内外に向けて製品を提供してまいります。

市場環境の急速な変化に伴い品質要求も高まっており、お客さまのニーズに応える高品質・高性能な製品へのシフトを推進しています。また、お互いに有益な関係を構築できる企業パートナーとの連携強化などにより、新事業創出・競争力強化につなげていきます。

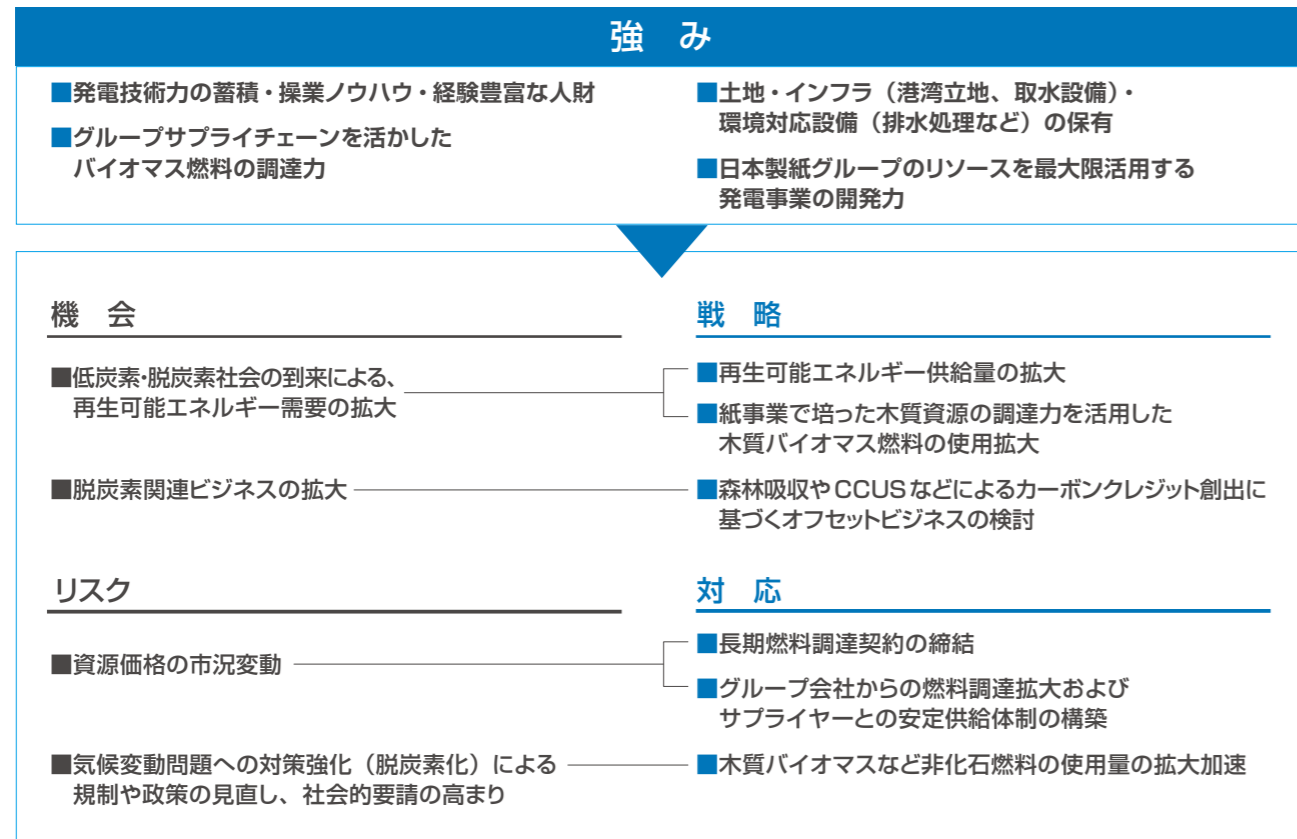
ケミカル事業は、営業・研究・生産が三位一体となって、変化するニーズに応える製品をタイムリーに提供することで、中期経営計画2025の達成に向けて事業の拡大を目指してまいります。

売上高推移(日本製紙ケミカル営業本部)





再生可能エネルギーの供給力のさらなる拡大へ



成長戦略

世界的な脱炭素社会の構築に向けた動きを受け、日本においても気候変動問題に関する社会的要請が高まり、再生可能エネルギーの需要が増加しています。

現在、当社グループは、再生可能エネルギーの供給力のさらなる拡大を目指しており、2022年度は2つのバイオマス専焼発電設備を稼働します。

1つ目は、鈴川エネルギーセンターです。既設の発電規模112MWの石炭火力発電設備を改造することで、微粉炭ボイラーでは国内初となる石炭専焼から木質バイオマス専焼への燃料転換を実現し、2022年6月より稼働しました。

2つ目は、勇払エネルギーセンターです。白老工場勇払敷地とインフラを活用し、発電規模75MWの木質バイオマス専焼設備を新設します。工事は順調に進んでおり、2023年1月の稼働開始を予定しています。

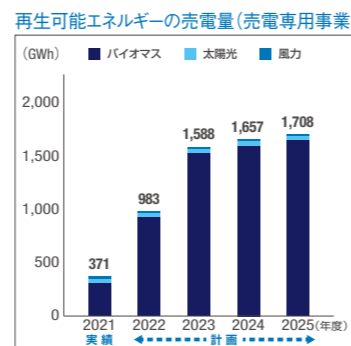


建設中の勇払エネルギーセンター

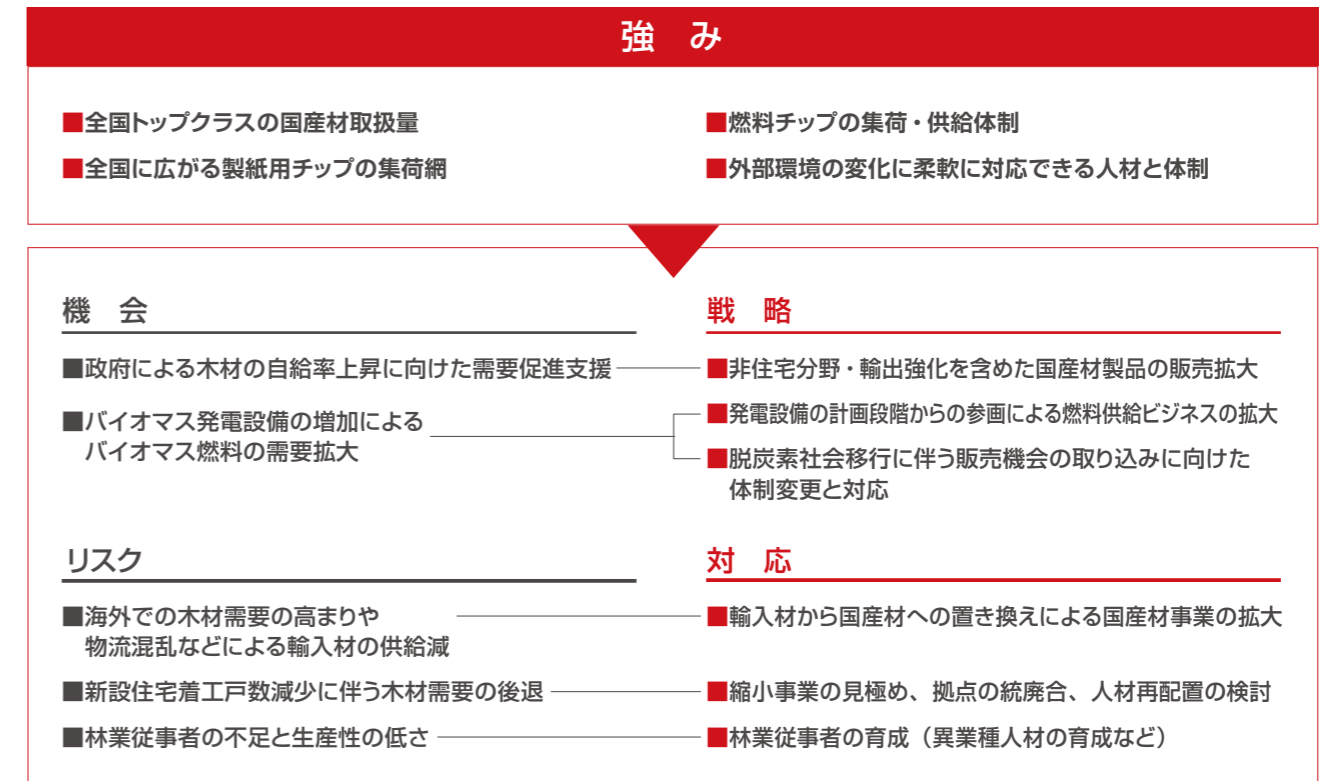
さらに、木質バイオマス混焼設備である発電規模149MWの日本製紙石巻エネルギーセンターは、現状最大30%のバイオマス混焼比率を高めるため、設備改造工事を行っています。2023年11月に完工予定で、再生可能エネルギーの供給力のさらなる拡大を図ります。

バイオマス発電供給量の拡大と並行し、バイオマス燃料の安定調達も強化しています。紙事業で培った木質資源の調達力を活用し、サプライヤーとのさらなる安定供給体制の構築を進めています。

これらの取り組みにより、2021年度に約40万MWhであった再生可能エネルギーの売電量は2025年度には約170万MWhまで拡大します。政策や社会動向を見極めつつ、中長期にわたる安定的な収益の確保を進めるとともに事業の成長を目指していきます。



国産材事業拡大と燃料事業強化に向けて



成長戦略

国内の住宅用木材は、現在、輸入材が多く使われています。しかしながら、海外での木材需要の高まりや物流網の混乱などにより、輸入材の安定供給と価格高騰が懸念されています。また、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、中期経営計画2025では「国産材事業の拡大」と「燃料事業の強化」を基本戦略としています。

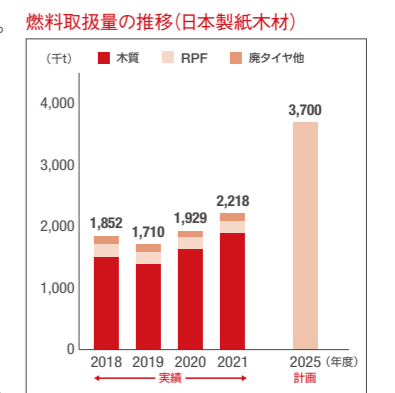
1つ目の国産材事業の拡大については、輸入材から国産材への置き換えにより国産材比率を高めていきます。日本製紙グループの強みでもある全国に築いた集荷・販売のネットワークを最大限活用し、中期経営計画2025最終年度の2025年度には、国産材原木の年間取扱量100万m³を目標として取り組んでいきます。



国産材原木

2つ目の燃料事業の強化については、バイオマス発電設備の計画段階から参画することにより販売機会の取り込みを図り、燃料供給ビジネスを拡大していきます。当社グループ内においても、2023年1月に稼働予定の勇払エネルギーセンター向けの燃料供給体制を整備するなど、脱炭素社会への移行に向けた取り組みを強化します。

燃料取扱量は、2021年度実績で約220万トンでしたが、2025年度は370万トンを目指しています。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。



取締役および監査役（2022年6月29日現在）

* 所有する日本製紙の株式の数は、2022年3月31日現在の所有数を掲載しています。
 なお、日本製紙役員持株会における持分株数が含まれています。

取締役


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。なお当社は、社外取締役および社外監査役の候補者を決定する際に、法令に定める社外性の要件（過去に当社および当社の子会社の取締役、使用人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。

	所有する当社の株式の数 22,622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 9,772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(現任)

取締役
飯塚 匡信
 いいづか まさのぶ

	所有する当社の株式の数 4,611株
略 歴	1963年生 1986年 山陽国策パルプ株式会社入社 2022年 当社取締役(現任)

取締役
野尻 知巳
 のじり ともみ

	所有する当社の株式の数 41,273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 14,150株
略 歴	1958年生 1980年 山陽国策パルプ株式会社入社 2021年 当社代表取締役副社長(現任)

代表取締役副社長
福島 一守
 ふくしま かずもり

	所有する当社の株式の数 6,004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

	所有する当社の株式の数 1,000株
略 歴	1950年生 1975年 米国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節特命全權大使 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(現任) 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	<ul style="list-style-type: none"> ・NOK株式会社社外取締役 ・イーグル工業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(現任) 2015年 小林製薬株式会社社外監査役(現任) 2016年 株式会社IHJ 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(監査委員会委員)(現任) 広栄化学株式会社取締役監査等委員(社外)(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	<ul style="list-style-type: none"> ・学校法人国際基督教大学監事 ・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(監査委員会委員) ・広栄化学株式会社取締役監査等委員(社外)
-----------------	---

監査役

	所有する当社の株式の数 5,512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

	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 東京高等裁判所部総括判事 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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	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
 くにごう ゆたか

重要な兼職の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・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 11,142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

	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(現任) 2021年 株式会社明光ネットワークジャパン 社外監査役(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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・オプテックスグループ株式会社社外取締役 ・株式会社明光ネットワークジャパン社外監査役
-----------------	--



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が経営の最重要課

題であり、業務執行と経営の監督の分離を確保するため、執行役員制度を採用するとともに、取締役会の監督機能の強化に努めています。また、当社はグループ経営の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やコンプライアンスを推進しています。

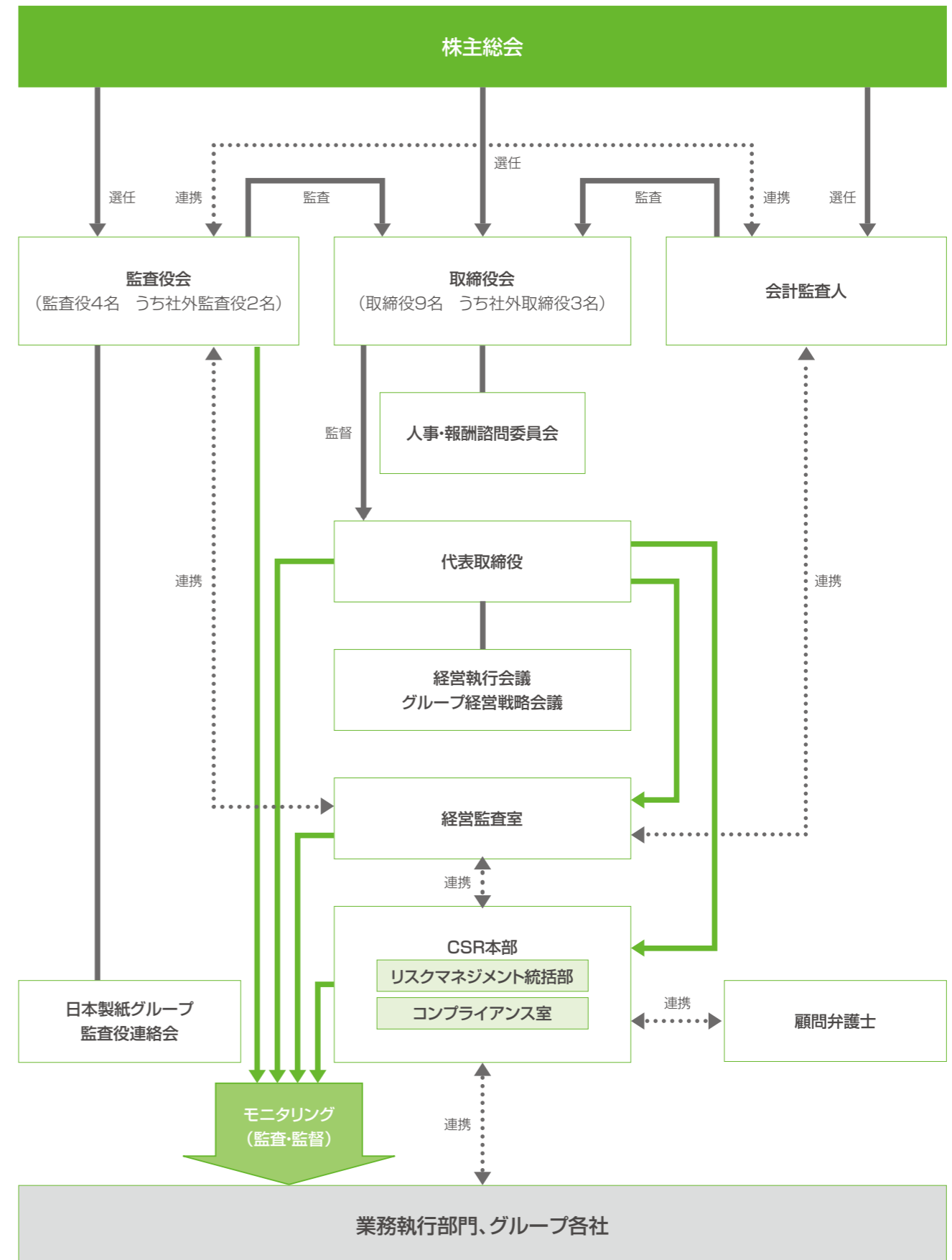
コーポレートガバナンス強化の取り組み

2006年度	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制システムの構築に関する基本方針を制定 取締役の任期を2年から1年に短縮
2013年度	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度を導入・独立社外取締役を導入
2015年度	<ul style="list-style-type: none"> 「コーポレートガバナンス基本方針」を制定 取締役会の実効性評価を開始
2016年度	<ul style="list-style-type: none"> 人事・報酬諮問委員会を設置 独立社外取締役を2名に増員
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役を3名に増員 社外取締役と社外監査役に女性各1名を選任 人事・報酬諮問委員会の社外取締役過半数を実現 株式報酬制度「株式給付信託」を導入
2020年度	<ul style="list-style-type: none"> 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
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> 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

コーポレートガバナンス体制

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）
監査役	4名（うち2名が社外監査役）
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図（2022年7月1日現在）



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。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などを通じて、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。また、サステナビリティ（持続可能性）を巡る環境・社会的な課題の重要性に鑑み、役員および従業員の意識を高めるとともに、ステークホルダーに配慮しながら課題解決に向け積極的な取り組みを推進することを通じ、社会の持続可能な発展と日本製紙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。取締役会における社外取締役比率1/3を確保するとともに、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。

また、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マテリアリティを踏まえて特定しています。

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。

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。その構成メンバーは、原則として、社長以

下の取締役（社外取締役を除く）および取締役でない本部長です。

なお、月に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。

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。

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。また、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。

経営監査室

当社の経営監査室は社長直属の組織であり、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。また、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。

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。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年度は人事・報酬諮問委員会を3回開催し、各委員の出席率は100%です。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。さらに、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。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能を継続的に強化していくために、2015年度から取締役会の実効性を自己評価しています。毎年1回、取締役会の運営や取締役会での議論などに関して、取締役会事務局が各取締役と各監査役に対しアンケートを取

ります。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。

月次報酬

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、その職責に応じ、役員持株会への拠出は任意としています。

株式報酬制度

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）に對

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。

なお、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*1（2021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	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。

社内取締役の報酬について

	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を付与
	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		—

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

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

役員候補者の育成

将来的に当社の経営を担い得る人材確保という観点では、特に総合職を中心として、さまざまな職種・事業所間のローテーション実施、部長職または関係会社や海外子会社のトップとい

た重要なポスト・経営を補佐する立場への早期抜擢など、高レベルで密度の濃い業務・職務を経験させることにより、次世代の役員候補者を育成・選抜しています。

役員の研修等の方針

当社役員が、その役割および機能を果たすために必要とする事項（経済情勢、業界動向、法令順守、コーポレートガバナンス、財務会計、その他）に関する情報を継続的に提供す

るとともに、各役員が希望する外部研修への参加機会を確保することにより、役員の職務執行を支援しています。



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。

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。
-------------	---

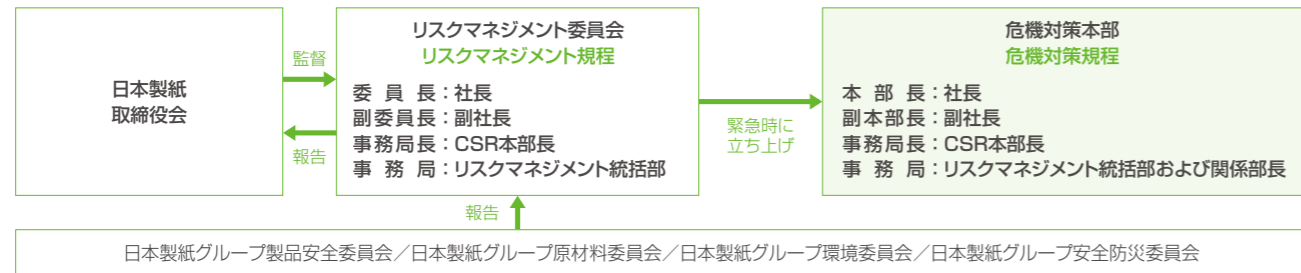
推進体制

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ており、年1回以上開催します。事務局は、CSR本部の中に設置されているリスクマネジメント統括部が務め、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おいて検討・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。危機対策本部では自然災害や感染症など、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、前年度に取り組んだ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、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。また、各部において取りまとめたBCPについては、社内に周知しています。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、グループ会社では、危機対策本部規程を整備、緊急時には対策本部を立ち上げる体制を整えました。今後、BCPの整備・充実を図っていきます。

開催した委員会(2021年度)	回数	出席者
リスクマネジメント委員会	1回	日本製紙/社長、副社長、全本部長、日本東海インダストリアルペーパーサプライ/社長
日本製紙の取締役会への報告	1回	日本製紙/会長、社長、副社長、および全ての取締役

リスクの抽出

2021年度は、当社（本社・工場）、当社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、2021年度に顕在化したリスクと、今後重

要性を増すリスクも確認しました。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、当社の事業リスクを下記のように考えました。

	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	事業構造転換・新規事業創出遅延に関するリスク ・洋紙事業市場縮小への対応	・生活関連事業等の成長事業への投資や人材の再配置等の経営資源のシフト ・容器包装を中心としたプラスチック代替となる紙製品の開発促進 ・CNF等の木質バイオマスの利用拡大 ・海外展開拡大と既存事業とのシナジー効果発現
	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	・GHG排出量の削減 ・再生可能エネルギーへの燃料転換 ・保有する森林資源の生産性向上等の森林価値の最大化
	製品需要及び市況の変動リスク ・経済情勢等に基づく需要変動 ・市況動向に基づく製品売価変動	・生産体制再編成 ・コストダウン ・販売価格の維持による利益確保 ・新規ニーズ開拓
	原燃料調達や海外輸送に関するリスク ・国際市況及び国内市況による価格変動 ・世界的なコンテナ輸送能力不足 ・原燃料価格上昇による海上運賃高騰	・予約購入スキームの活用 ・船会社との関係構築 ・他社との共同輸送や共同調達の検討 ・長期契約、複数購買
事業環境及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 ・設備トラブル ・火災	・生産設備の定期的な点検 ・脆弱箇所の計画的な更新
	自然災害及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 ・BCM（事業継続マネジメント）の整備 ・感染症対応ガイドラインの作成・改定
	環境法令関連のリスク	・環境法令変更への対応
	人材確保及び労務関連リスク ・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
	製造物責任に基づくリスク	・生産物賠償責任保険の加入 ・製品安全委員会の設置と活用



コンプライアンス

当社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。

推進体制

当社はCSR本部の中に設置した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

るとともに、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

「日本製紙グループ行動憲章」では、「国内・海外を問わず、法令およびその精神を遵守するとともに、高い倫理観と社会的良識をもって行動する」と定めています。当社では、計画的にコンプライアンス研修を実施しており、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や、顧客や取引先等との不適切な利益の授受を行わないこと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、法令違反や企業倫理上、職場で問題になりそうな行為を匿名でも直接通報・相談できる「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。

製品安全

当社グループは、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

推進体制

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安全委員会」が統括し、リスクマネジメント委員会へ報告しています。当社グループは

製品安全の取り組み

当社グループとしての製品安全管理の強化を目指して、2020年度より外部コンサルタントを導入し、リスクマネジメント体制再構築に取り組んでいます。

2021年度は、現状把握のために前年度より実施していたグループ各社へのアンケートやヒアリングの結果を取りまとめ、製品安全管理に関して喫緊で対処すべき問題点はないことを

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。

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。

確認しました。一方でグループ各社間の連携強化、ばらつきのある管理基準の平準化等の課題解決に向けて「日本製紙グループ製品安全委員会」の運用方法見直しやミニマムスタンダードの策定等を実施しています。

今後も継続的な製品安全管理体制のレベルアップを目指して活動していきます。

労働安全衛生

当社グループは、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、「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。その前提となる、当社グループの各拠点で働く人たちの安全衛生の確保は、健全な経営を

推進体制

当社グループの労働安全衛生、防災に関する活動は、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

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

維持するための重要課題であると認識しています。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。

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。

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。

日本製紙グループ
ESGデータブック2022



日本製紙グループ
ESGデータブック2022



* Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System

人権の尊重

当社グループは、2004年に「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」を制定し、人権を尊重する姿勢を明確に示しました。2005年には「原材料調達に関する理念と基本方針」を定め、当社グループの事業基盤である木質資源の調達については、毎年サプライヤー調査を厳格に実施するなど、サプライチェーン全体で人権を尊重する取り組みを継続して進めています。2022年5月、企業グループ理念の実現に向けて、

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、代表取締役社長が責任者を務めるリスクマネジメント推進体制のもと、人権リスクへの対応を行っています。

人権侵害の懸念は、当社が設置する内部通報制度「日本

人権デュー・ディリジェンス

当社では、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年からは紙・板紙事業、紙パック事業、ケミカル事業に関するバリューチェーン上で、全てのステークホルダーを対象に人権リスク

人権尊重に関する活動

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の意見交換を踏まえて、2015年から毎年、以下の活動を実施しています。

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、年に1回調査票を送付し、労働・安全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、改善のための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ています。さらに、フォローアップ調査も実施することで、人権課題の改善状況について確認をしています。

オーストラリアでの視察



安全への注意喚起をうながす看板



火災時の初期消火に使用するためのポンプ車



緊急避難場所の設置

より実効的な人権尊重の取り組みを行っていくため、既存の「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」を改定し、「日本製紙グループ人権方針」を策定しました。これまでの取り組みを踏まえつつ、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、グローバル基準に沿う方針を制定しました。

この方針に基づき、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。

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/>) においても受け付けています（担当：当社コンプライアンス室および関係部門）。

をリストアップした後、それらの評価を実施し、優先度の高い人権リスクの抽出と対策の検討を進めています。今後も定期的に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。

海外チップサプライヤーの人権配慮の確認

当社は「原材料調達に関する理念と基本方針」に基づき、海外各地のチップサプライヤーに対して当社の調達担当者が順次、直接訪問し、人権への配慮の観点から、健康・衛生・安全・防災・地域環境に関するヒアリングを行っています。2021年度はオーストラリアで視察を行い、問題ないことを確認しました。



調 達

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。当社グループの「原材料調達に関する理念と基本方針」に基づいた調達活動を行い、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」を設置して、原材料の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を通じて取締役会に報告しています。

「原材料調達に関する理念と基本方針」の改定

当社グループは、「原材料調達に関する理念と基本方針（以下、調達方針）」を2005年10月に制定し、この調達方針に沿った持続可能な調達を推進してきました。今般、企業グループ理念の実現に向けて、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、2022年9月に調達方針を改定しました。また、当社グループの事業基盤である、森林から調達する資源については、調達方針のもとに「木質資源の調達指針」を新たに策定しました。

改定にあたっては、「日本製紙グループ原材料委員会」の中に、主要グループ会社の調達部門および当社の関連部署の部長を招集した検討会（事務局：日本製紙原材料本部）を設置し、約1年間にわたり議論を行いました。また、ステークホルダー

との対話を重視し、社外の各分野の有識者との意見交換を重ね、それを改定内容に反映させています（→P.62-63）。

今回の改定では、「はじめに」を序文として追加し、その中で、改定の目的と参照した国際規範・ガイドラインを示すとともに、2022年5月に改定した「日本製紙グループ人権方針」に定める内容に準拠するものであること、取締役会の監督のもとに見直しを行うガバナンス体制を明記しています。

今後、改定した調達方針に沿った調達を推進していくため、具体的なアクションプランを策定し、サプライヤーと協働して持続可能なサプライチェーンの構築に取り組むとともに、ステークホルダーとの対話を積極的に継続していきます。

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、当社グループでは、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。

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)

「木質資源の調達指針」の策定

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」を新たに策定し、持続可能な森林資源の調達体制をさらに強化していきます。

木質資源の調達指針(抜粋) (2022年9月制定)

<ol style="list-style-type: none"> 1. 違法伐採木材の不使用 2. 森林破壊ゼロ 3. 高い保護価値（HCV）の森林資源の不使用 4. 森林のCO₂吸収・固定量拡大に繋がる調達 5. 国産材活用推進 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 製材廃材や未利用材の活用推進 7. 第三者認証や監査を受けた資源の調達推進 8. 原産地までのトレーサビリティ確保 9. サプライヤーとの対話・エンゲージメント
---	--

全文はこちら

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。当社の製紙原料のうち、木材チップの約6割を海外から、残りを国内から調達しており、国内外それぞれのサプライチェーン・マネジメントが必要です。

当社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調達を実践していくためにアクションプランを制定し、2007年より実行しています。

海外材については、サプライヤーに対し、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。国産材については、合法証明に関する事業者団体認定により確認を行っています。さらに、毎年の森林認証審査や、2017年に日本で施行されたクリーンウッド法で定められた合法証明デュアリティ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。

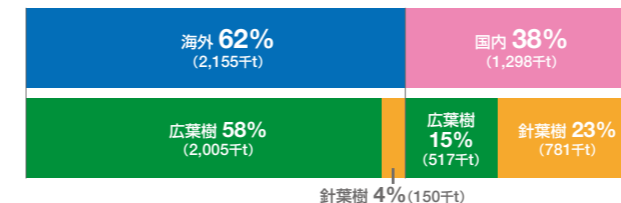
今後は、2022年に改定した調達方針と新たに策定した「木質資源の調達指針」に沿った調達を推進するために、サプライヤーの理解を求めながら現在実行しているアクションプランを強化し、お客さまをはじめとするステークホルダーにさらに信頼される木質資源調達体制を構築していきます。

紙製品の主要原材料の内訳（国内連結会社、2021年度）



* 購入古紙パルプを含む

製紙用木材チップの調達内訳（日本製紙、2021年度）



サプライヤーへのアンケート調査内容

- 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、など

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、2021年度）

国産材	チップ357件、パルプ7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)

原材料調達に関する理念と基本方針(抜粋) (2005年10月制定、2022年9月改定)

全文はこちら

理 念 私たちは、調達活動における社会と環境に関わる課題把握と問題解決に努め、サプライヤーと協働して持続可能な原材料調達を行い、世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。

基本方針

1. **法令遵守と公平公正な取引**
国際規範の尊重と法令遵守、公正な取引と公平な競争機会提供、情報の管理
2. **社会課題解決への取り組み**
人権尊重（人権侵害および労働者の権利侵害の防止）、地域社会の権利尊重、違法伐採木材・紛争鉱物の不使用
3. **環境課題解決への取り組み**
森林資源・水資源の持続可能な利用、生物多様性保全、省エネルギー・温室効果ガス削減、リサイクル原料活用、化学物質の適正管理
4. **トレーサビリティの確保とモニタリング**
トレーサビリティの確認、モニタリング、サプライヤーへの改善要請
5. **ステークホルダーとのコミュニケーション**
ステークホルダーとの対話、積極的な情報開示

有識者対話（調達方針の改定）

ステークホルダーとともに 持続可能な原材料調達体制の構築を目指す

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」という企業グループ理念の実現に向けて、2005年に制定した「原材料調達に関する理念と基本方針」の改定を進めてきました。そのプロセスにおいては、社外の有識者の方々と対話を重ね、構成や文言に関する貴重な助言をいただき、改定内容に反映しています（→P.60-61）。ここでは、改定プロセスに参画された有識者の方々の改定方針に対するご意見や今後の方針運用に向けた当社グループへの期待をまとめました。

当社グループは、今後もステークホルダーとの対話を重視し、サプライヤーと協働して持続可能な原材料調達を行っていきます。



企業のリスクマネジメントと調達方針



初井 まり 氏

ディーブグリーン・コンサルティング
代表

この方針が何を指し、どのステークホルダーを対象とし、何をリスクと捉えて解決していきたいのか、「はじめに」と「理念」の部分で整理され、丁寧に説明された点を高く評価しています。

調達方針は、企業のネガティブインパクトを低減し、リスクを最小化するための一つのツールです。一方で企業が達成しようとするESG面のポジティブインパクトも明確になる上、独自の取り組みを明確にすることでブランディングの機会とも捉えられます。今回の改定ではリスクの最小化の明記とガバナンスへの言及があり、改定前と比べて会社の姿勢がより明確になっていると感じられます。

サプライチェーンにおけるリスク管理やトレーサビリティの確保は、第三者認証のみでは代替できず企業自身の検証が必要とされるようになってきています。改定方針に基づき、よりリスクが高いケースでは、一次サプライヤーのみでなく、サプライチェーン全体を通して検証と対応を進めていかれることを期待します。

人権などの社会課題は環境課題とリンク



佐藤 暁子 氏

国連開発計画（UNDP）
ビジネスと人権
リエゾンオフィサー

「はじめに」が本方針の趣旨を的確に伝え、今後の軸になる内容だと思えます。企業の方針もSDGsの考え方も、全ては「人権」をコアバリューとして組み立てることができそうです。環境の課題も人権と常にリンクし、気候変動や生物多様性保全、先住民族の権利尊重などのテーマは全て人権の切り口で説明することが可能です。その点、今回改定されたこの方針は企業グループ理念に加えて人権方針をベースにしており、出発点となるコアバリューに人権がしっかり押し出されています。

ただし、今回の改定方針の中で「社会課題」と「環境課題」という分け方をしている点については、持続可能性の観点では今この2つをつなげる見方がグローバルでは実践のポイントとなっているので、独立して議論されないように社内で意識付けを行うことも必要になるのではないのでしょうか。環境・気候変動と人権との関わり、またビジネスと人権の取り組みは、世界共通の課題としてますます重要性が増しています。すぐに変化が見えるものばかりではないですが、一步一步着実に進めるために、国際的な動きを注視しながら、引き続き対応していられることを期待しています。

モニタリングと改善プロセスの構築が重要



上河 潔 氏

一般財団法人林業経済研究所（FOERI）
理事・フェロー研究員

「はじめに」で日本製紙グループの企業グループ理念や人権方針と原材料調達方針とのつながりが明確に示されており、わかりやすいと感じました。日本製紙グループの事業基盤である森林資源の調達についてより詳細な指針が定められたことも良いと思います。方針を運用していく上ではモニタリングが必須になりますが、「トレーサビリティの確保とモニタリング」にその文言がしっかり盛り込まれたことも評価しています。

原材料調達方針に基づくアクションは、実施するだけでなくチェックする体制が必要です。また、方針自体を見直していくプロセスも生じてくるのが考えられますが、そうした体制づくりやプロセスにおいてはさまざまな立場のステークホルダーとの対話を含めるべきだと考えます。対話は適宜行うということではなく、定期的にある程度固定したメンバーで対話を行うと公表しておく、より説得力が出るでしょう。

また、アクションを実行するにあたっては、具体的な目標設定と目標達成に向けてのマイルストーンを示し、その改善プロセスも含めた情報を積極的に開示していくことが企業の評価と価値を高めることにつながると考えます。

ステークホルダーとの対話継続に期待



古澤 千明 氏

公益財団法人世界自然保護基金ジャパン
（WWF ジャパン）
森林グループ プロジェクトマネージャー

今回の改定で、「木質資源の調達指針」を新たに定められ、その中に「森林破壊ゼロ」「生物多様性」「高い保護価値（HCV）」などの重要なキーワードを織り込まれた点を評価しています。ただし、それらのキーワードの定義について、環境NGOのみならず社会は強い関心を持っています。改定した方針の適切な運用に対する信頼性を獲得していくためには、社内の共通理解に加えて、サプライヤーへの説明においても、用語を明確に説明できるようにしておくことが必要だと考えます。

今回、私たちNGOも含めたステークホルダーとの対話を重視し、外部の意見に十分に耳を傾けた上で方針を改定しようとする姿勢を、一連のプロセスを通じて感じることができました。NGOも含めたさまざまなステークホルダーとの対話の機会を継続的に設けることで、調達活動におけるリスクを把握しやすくなると思います。場合によっては方針に適合しないような課題が出てくることもあるでしょう。そのような場合にも、ステークホルダーとの対話からより良い改善策を見いだし、実行していただきたいと思います。

グローバル社会における企業価値の創造



松原 稔 氏

りそなアセットマネジメント株式会社
執行役員 責任投資担当

方針改定のプロセスの中で、「はじめに」に続いて「ガバナンス」の項目が追加されました。ここは私が期待していたところで、方針への経営層の関わり方が明確になったという点においても評価しています。リスクモニタリングとリスクマネジメントでは企業のガバナンスが重要であり、経営層における方針決定や統治を明確にすべきだと考えます。

ESG投資における世界の潮流として、環境はもちろん、社会の課題の比重も増えています。企業に対し、会計上の利益だけでなく、社会の持続可能性という視点で企業が長期的にどのように関わり、価値を生み出していくのかということが求められるようになってきています。投資家が企業の取り組みを評価するにあたり、企業がステークホルダーの声を集め経営層に届ける仕組みと、それらに対するアクションについての情報開示も重要になります。投資家や株主の立場からも、投資先の企業の価値を高めるために、直接的なエンゲージメントを行う動きが進んでおり、今回のような対話は私にとっても大変貴重な機会となりました。

今後もステークホルダーと対話を重ね、今回改定された方針に命を吹き込み、従業員一人ひとりに浸透させ、活性化させてほしいと思います。

森林経営

日本製紙グループ
ESGデータブック2022



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い、その全て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。

当社グループが森林資源利用において重視する価値

- ・ 持続可能な森林経営と生産性向上
- ・ 森林資源のサプライチェーン維持
- ・ 生物多様性保全など森林の公益的機能発揮

持続可能な森林経営と生産性向上

海外では、ブラジル・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ており、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（→P.65）。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%を木材生産を行わず生態系維持・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、当社が長年培ってきた独自の育種・増殖技術や森林施業技術を活用し、単位面積当たりの生産性向上（＝CO₂固定効率向上）を行い、当社の森林資源を拡充させるとともに、カーボンニュートラル社会の構築に貢献していきます（→P.24-25）。

森林資源のサプライチェーン維持（国内林業の活性化）

当社グループは長年にわたり、国内外の森林所有者、林業従事者、木材加工業者、物流会社などと、森林資源を有効に活用するためにサプライチェーンを構築してきました。特に国産材に関しては、当社グループの強みである国内サプライチェーンを活かした調達を進め、国産材利用を積極的に推進しています。近年は、バイオマス燃料やウッドショックによる建材などの木

材需要の高まりにより、国産材の価値が見直されていますが、国内林業では、労働者不足や獣害対策費の増加等の多くの課題が顕在化しています。当社グループは、今後も国内の森林資源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、これらの課題解決に向けて、当社の育種・増殖技術や社有林を活用し、さまざまな取り組みを進めています（→P.24-25）。

事例 施業集約による林業の効率化

当社は、熊本県五木地区に山林を所有する民間企業の1社として、九州森林管理局、五木村、森林組合、企業などとともに、官民連携による「五木地域森林整備推進協定」に参加しています。この協定により、現在2万ヘクタール以上の大規模施業団地が形成され、効率的施業に向けた林内チッピングなど技術面での検討のほか、川下サプライチェーンとの連携による安定供給の試行、大面積での年間作業量確保による労働者不足対策などの検討を行っています。

事例 先端技術の活用

社有林をフィールドにして、ドローンや航空レーザー計測による森林資源情報の把握や森林管理の省力化・効率化の検討を進めています。2022年5月には静岡県との間で「先端技術現場実装に関する協定」を締結し、静岡県の社有林を活用して先端技術の実証などを行っています。



ドローンによる森林資源情報把握
／北山社有林（静岡県）

生物多様性保全など森林の公益的機能発揮

森林はCO₂の吸収・固定や生態系維持、水資源保全（水源涵養）、災害防止といった公益的機能を有しています。当社グループは、持続可能な森林資源調達のために、森林の生態系サービスの中でも特に生物多様性保全を重要視しており、2016

年に「生物多様性保全に関する基本方針」を制定しています。当社グループは、自社による取り組みのほか、さまざまなステークホルダーとの協働を通じて、生物多様性保全などの森林の持つ公益的機能・価値を維持、拡大していきます（→P.24-25）。

事例 シマフクロウの生息地保全と事業の両立

当社は2010年より公益財団法人日本野鳥の会と協働し、北海道内の社有林で、環境省のリストで絶滅危惧IA類（CR）に指定されているシマフクロウの共同保護区を設定しています。また、生息地保全と経済活動を両立する基準を決めて施業を行っています。



シマフクロウ（提供：公益財団法人日本野鳥の会）

事例 海外植林事業会社における生物多様性調査

ブラジルの植林事業会社であるAMCEL社は、約30万ヘクタールに及ぶ社有地のうち約17万ヘクタールを保護区として設定しています。保護区には多くの野生生物が生息しており、希少種・絶滅危惧種が存在する保護価値の高い森林も含まれています。生物多様性保全の取り組みとして、保護区域内での植生モニタリング調査や、社有地内の野生動物や魚類の生息状況調査を継続して実施しています。



植生調査の様子（AMCEL社）

事例 コカ・コーラ ボトラーズジャパンとの相互連携

当社と当社グループの丸沼高原リゾートは、コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社と、森林資源および水資源の保全・保護に関する相互連携に合意し、「豊かな水」を育む「健やかな森」を保つための取り組みを協働で進めています。3社の協定に基づき、当社菅沼社有林（群馬県）の一部区域において、水源涵養力確保のため、森林保全・維持管理の活動を行っています。



菅沼社有林（群馬県）

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、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、環境省が発足させた有志の企業・自治体・団体による「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年度から認定開始予定の「自然共生サイト（仮称）」における審査プロセスの試行・検証事例として、当社の鳳凰社有林（山梨県）の情報等を提供することを表明しています。



鳳凰社有林（山梨県）



基本的な考え方

日本製紙グループは、再生可能な資源である「木」を有効活用し、多彩な製品・サービスを社会に提供しています。一方で、それらの製造工程では多くのエネルギーや水を使用していることから、「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、循環型社会の形成に貢献する環境経営を実践しています。2030ビジョンでは、これらをマテリアリティと位置付け、事業活動を通じて持続可能な社会の構築に貢献していきます。

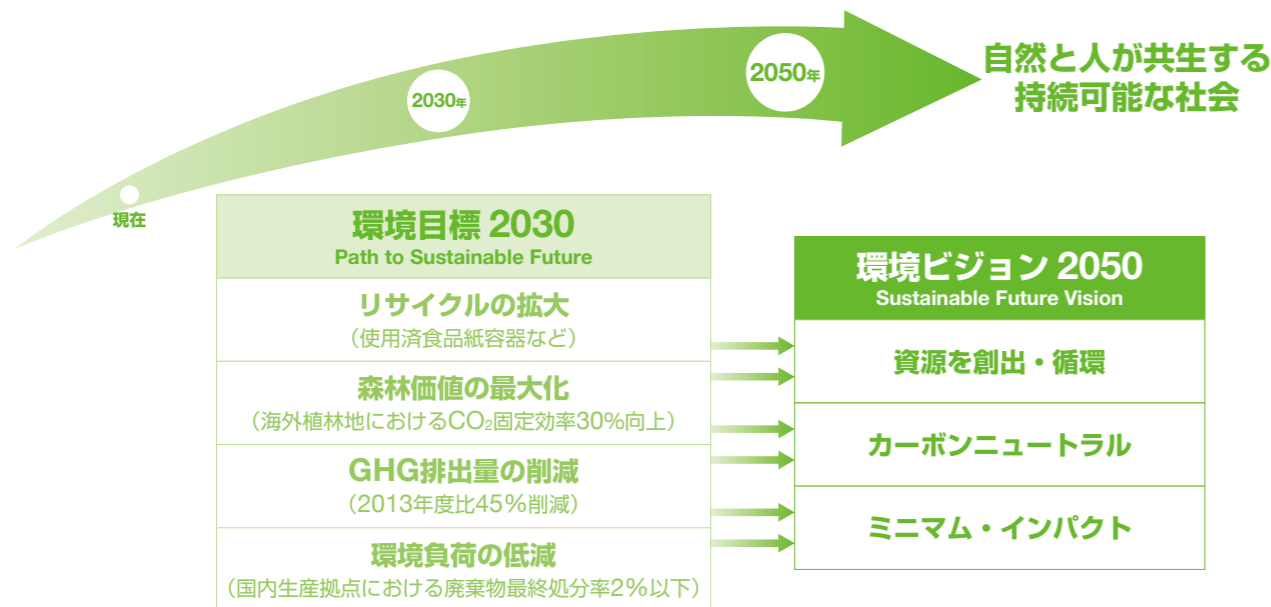
推進体制

当社グループの環境に関わる経営リスクは、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が委員長を務める「日本製紙グループ環境委員会」において抽出し、対策を推進しています。また、同委員会は、「日本製紙グループ環境憲章」に基づく環境目標の適切な実行を管理・評価し、リスクマネジメント委員会を通じて取締役会に報告しています。

さらに、環境経営を通じて企業価値を創出することを目指し、当社グループは新製品開発推進委員会を定期的に開催し、環境意識の高まりを背景に木質資源由来の製品開発を推進しています。経営執行会議において、これらの情報をもとに環境経営方針・施策を審議・決定し、事業戦略に織り込むことで、環境に関するリスクへの対応と事業機会の獲得に取り組み、企業としての成長戦略のレジリエンスを高めています。

自然と人が共生する持続可能な社会を目指して

気候変動など不確実性が高く、また対応・対策が長期に及ぶ環境問題について、さらに実効性を高めるためには中長期的視野に立ったビジョン・目標が必要です。当社グループでは、2050年のあるべき姿からのバックキャストで2030年の目標を策定し、グループ一丸となって取り組んでいます。

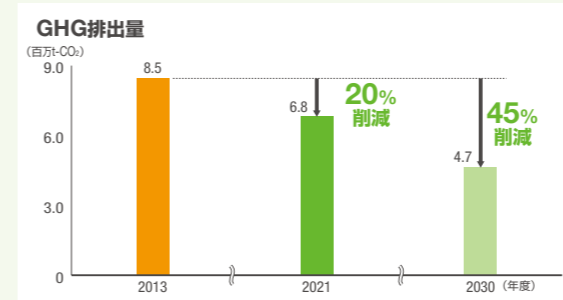


「環境目標2030」の2021年度の実績（抜粋）

1. GHG排出量を削減する

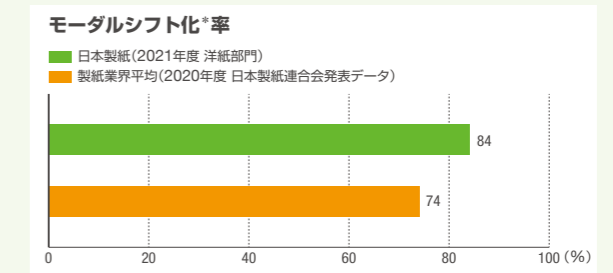
目標：直接排出するGHG排出量（Scope1+2）を2013年度比で45%削減

進捗：2013年度比で20%削減



目標：紙・板紙事業における国内製品輸送時のGHG排出量を2020年度比で23%削減（日本製紙）

進捗：コロナ禍からの生産回復に伴う輸送量の増加により、2020年度比で3%増加

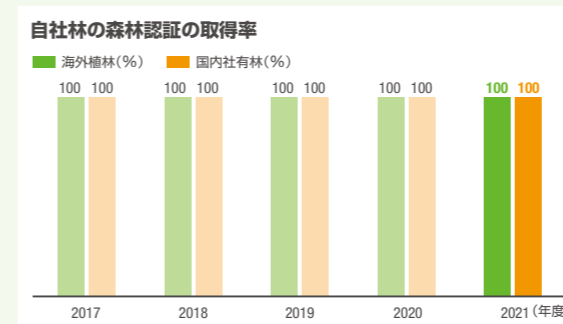


* 鉄道や内航船舶などで、一度に大量の荷物を積載して長距離輸送

2. 資源の創出と循環利用を促進する

目標：国内外全ての自社林で森林認証を取得・維持

進捗：国内外全ての自社林で森林認証を取得・維持を継続



目標：古紙利用技術の開発により、これまで再資源化が困難であった未利用古紙を12,000トン/年活用

進捗：未利用難処理古紙を22.5トン利用

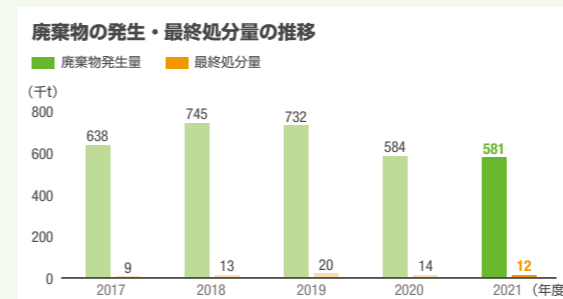


破砕後の紙コップ

3. 環境負荷を低減する

目標：国内生産拠点における産業廃棄物の最終処分量2%以下

進捗：産業廃棄物の最終処分量2.1%



目標：ライフサイクル全体で環境影響の少ない製品・サービスを社会に提供

進捗：プラスチック使用量削減、資源循環に貢献する製品として、ヒートシール紙「ラミナ®」などを販売



ラミナ®の使用イメージ

気候変動問題への対応

2050年カーボンニュートラルを目指して

日本製紙グループは、気候変動問題への対応を、マテリアリティのひとつとして捉えています。2030ビジョンでは、その基本方針に、「GHG削減、環境課題等の社会情勢激変への対応」を掲げており、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、GHG排出量の削減とグリーン戦略に取り組んでいきます。

日本製紙グループ 2030年度目標

GHG排出量 (Scope1+2) 2013年度比 45%削減

- ・既存インフラ最大活用での化石燃料使用量の削減

グリーン戦略

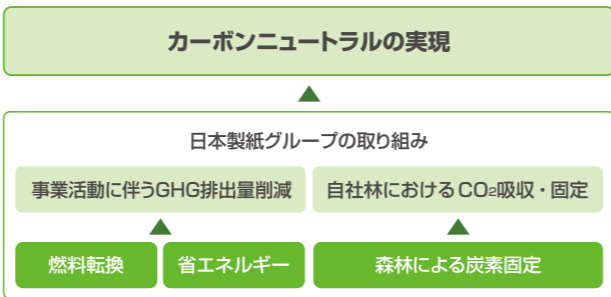
- ・海外植林地におけるCO₂固定効率2013年比30%向上
- ・脱プラスチック・減プラスチック需要への対応 (紙化製品の拡大)

2050年カーボンニュートラル

GHG削減の取り組み

当社グループは、「燃料転換」「製造・物流工程での省エネルギー」「森林による炭素固定」を3つの柱として取り組んでいます。2021年度はさらに積極的に燃料転換に取り組み、化石エネルギー使用比率 (熱量)*を55%まで削減しました。

*当社グループ (国内) 主要生産拠点



日本製紙グループ ESGデータブック2022



TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

当社グループは、気候変動問題への対応について、適切な情報開示を目指して、2021年4月にTCFDに賛同しました。

ガバナンス

当社グループは、GHG排出量削減を経営課題として位置付け、2008年より定量目標を設定して取り組んでいます。

日本製紙は、気候変動問題への対応を、マテリアリティと位置付けて、リスクマネジメント委員会のほか、日本製紙グループ環境委員会から、取り組みについて報告を受け、監督を行っています。2021年度からはさらに、四半期に一度、当社のGHG排出削減・環境経営推進担当役員から取締役会に課題等の報告を行っています。

リスク管理

気候関連リスクの評価と対応は、当社グループのリスクマネジメント体制に統合され、リスクマネジメント委員会で管理しています (P.56)。

リスクの予見を適切に行うために、リスクマネジメント委員会のもとに設置した日本製紙グループ環境委員会において情報を収集・分析し、気候関連リスクの抽出・対策の推進を行います。また、当社グループは、気候変動戦略ワーキンググループを立ち上げて、情報の収集とリスクの予測を行っています。

指標と目標 (2030年度)

今後、1.5℃シナリオ分析を精査し、指標および目標を拡充してリスク管理を強化していきます。

GHG排出量削減計画: GHG排出量 (Scope 1+2) 45%削減 (2013年度比)

非化石エネルギー使用比率 60%以上

気候関連リスクに対応するための投資: 520億円

内部炭素価格: 石炭などの燃料価格の高騰に伴い一時的に運用を停止中

シナリオ分析と戦略

当社グループは、ESG課題に関する意識の高まりを背景とした社会像を描き、気温上昇が1.5℃に抑制される場合と4℃以上に上昇する場合の2つのシナリオを用いて、国内紙パル

プ事業を中心に、気候変動関連リスクと機会が財務計画に与える影響について定量・定性的に評価しました。

リスクの特定と評価

当社グループは、森林資源を事業基盤としているため、物理的リスクの影響を大きく受けます。また、海外から原材料を購入しているため、調達国の気候変動対策もリスクとして注視しています。一方、国内では炭素税やエネルギー政策による規制リスクの影響を受けます。

移行リスクに対しては、2030ビジョンで描いたシナリオを

前倒して早期にGHG排出量削減目標を達成するため、多面的な施策を講じることでリスクの低減を図ります。

物理的リスクに対しては、植林地および木質チップ等の調達先の地域分散・多様化を図るとともに、生産拠点や物流網への被害については、生産のバックアップと在庫管理など事業継続のための綿密な体制整備によりリスクを低減しています。

財務影響が大きいと評価されたリスク (一部を抜粋して記載)

リスク種類		財務計画に大きな影響を与える事象	
移行リスク	規制	炭素税の導入など炭素価格の引き上げ	・燃料価格・再生可能エネルギー発電促進賦課金が増加する ・燃料転換・省エネルギーの設備投資費用が増加する
物理リスク	急性	激甚災害による被害	・物流網の寸断により資材・製品配送が停止する ・河川からの取水濁度が上昇して生産が停止する ・生産拠点が被害を受け生産が停止する
	慢性	気温上昇、降水量等の変化	・森林火災の頻発や植物の生長低下により、森林資源など植物由来の資材価格が増加する

機会の特定と評価

気候関連リスクは、同時に機会にもなります。当社グループは、工場の設備や自社林などの有形資産と、原材料調達のネットワークや長年培ってきた技術力などの無形資産を組み合

わせ、グリーン戦略を推進することで、エシカル消費の拡大など環境や社会情勢の変化に伴い成長が見込まれる市場に進出し、事業を拡大する機会を獲得できます。

既存および成長市場での機会 (一部を抜粋して記載)

予測される事象	当社グループの強み
政策の強化	・電化が進み、蓄電池が普及する ・車両の軽量化が進む ・カーボンリサイクルが進む
消費者の嗜好の変化	・バイオマス素材を利用した製品需要が増大する
環境配慮型製品の需要の増加	・高CO ₂ 固定効率樹木の育種技術・国内社有林 ・化学的CO ₂ 固定・利用技術 ・バイオマス由来CO ₂ 供給インフラ (回収ボイラー)
激甚災害による被害	・多機能性包装材技術、バリア包装技術、長期液体保存技術 ・セルロース材料利用技術
気温上昇、降水量等の変化	・建物の強靭化がさらに求められる ・高湿・乾燥・病害虫耐性を持つ樹木が必要になる ・樹木の育種・増殖技術



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「目指す企業像」の要件の一つに、「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを掲げ、「多様な働き方の実現」と「多様な人材の活躍」をマテリアリティに位置付けています。

当社グループは、2030ビジョンを実現するための中期経営計画2025において「事業構造転換の加速」を基本戦略

に掲げています。少子高齢化が進む社会において、人材の育成・確保に力を入れるとともに、成長事業への人材のシフトを進めます。また、多様な働き方の実現と、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、従業員のエンゲージメント向上を目指します。

人材リソースの活用

当社グループでは、新規事業や成長事業において必要な人材ニーズを把握し、事業構造転換の進展に応じた人材の再配置を行っています。同時に、外部から専門的な知見や経験を持った人材を積極的に採用することにより、組織の活性化を図っています。

新規事業の立ち上げや新製品の量産化においては、安定操

業を実現できる人材が必要です。当社グループは、事業展開に合わせて、洋紙事業の工場で高い操業スキルを蓄積した従業員の適切な配置を進めています。また、国内の生産年齢人口の減少に対応するため、工場採用従業員のリーダー教育に力を入れるとともに、従業員のニーズなどに対応した柔軟かつ多様な勤務体制や制度の実現に取り組めます。

人材の育成

当社グループが求める人材像

当社グループは、企業グループ理念を実現するために従業員が重視する価値を定めています。

当社グループの中核会社である日本製紙では、人材の採用にあたり、①新しいことに挑戦し続ける力、②公正に判断し実行できる力、③周囲を巻き込むチームワーク力、④困難を乗り越えられる強い精神力を求めています。

その上で、「事業構造転換の加速」を推し進めるリーダーと

して、総合職については、自ら目標達成に向けて行動する「自律型人材」、新しいことに挑戦できる「チャレンジ型人材」、グローバルなビジネスフィールドで活躍できる「グローバル人材」を目指すべき人材像として、育成・キャリア形成を図っています。

企業グループ理念を実現するために
従業員が重視する価値、判断基準
Challenge Fairness Teamwork

従業員の教育

当社は、入社後に、通信教育・集合研修の機会の定期的な提供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。

総合職新入社員研修については、グループ横断的な人材育成を目指して、2010年度から継続して、当社と主要グループ会社が共催で実施しています。また、当社では、立地的に近い複数の工場が共同して階層別研修を実施することで、従業員が、勤務している工場以外の人との交流を通じて幅広い視野を養うことができるようにしています。

総合職の教育については、OJTと計画的なローテーションの組み合わせにより、幅広い経験を積むことを目指しています。

加えて、階層別研修や選択型研修を通じて、リーダーとしての責任感を自覚し、必要な技能やスキルを開発する機会を提供しています。さらに、グローバル人材育成のため、TOEIC受検や海外研修の機会も設けています。

日本製紙の主な教育・研修体系

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)
	選択型研修 (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	

従業員エンゲージメントの強化

当社は、多様な働き方を実現し、ダイバーシティを推進するとともに、働きがいを向上させることで、「従業員と企業の

双方が成長していける関係」の構築を進めています。

多様な働き方の実現

当社は、ダイバーシティ推進および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）

2020年4月	2021年4月	2022年4月
<ul style="list-style-type: none"> 失効積立年休（保存休暇）の半日単位取得 短期間育児休業への所定休暇（失効積立年休）の充当 非世帯主の単身赴任時の援助 配偶者海外赴任休職制度 	<ul style="list-style-type: none"> フレックスタイム制度のコアタイム撤廃 在宅勤務制度（常設制度）（対象：在宅勤務が可能な業務を担う従業員） 時間単位年休 	<ul style="list-style-type: none"> 不妊治療や妊娠にかかわる休務、疾病治療に伴う断続的な休務への失効積立年休適用 育児援助措置等の適用期間延長 育児休業・介護休業取得者の評価取扱いの見直し

総労働時間の推移（日本製紙）

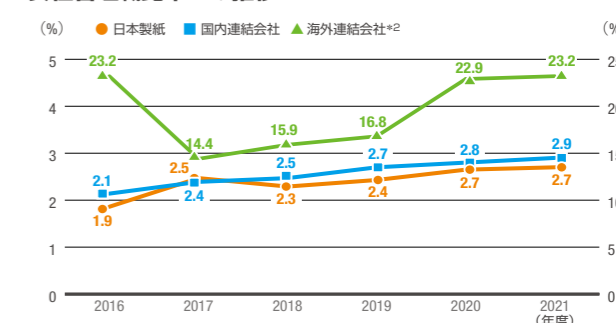
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
総労働時間	1,927 時間	1,923 時間	1,894 時間	1,888 時間	1,905 時間

ダイバーシティの推進

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。女性の活躍の観点では、「女性活躍推進法に基づく行動計画」を2021年4月に策定し、目標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の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の採用数

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^{*1}の推移



^{*1} 参与・参事・理事・嘱託・受入出向者を除く正規従業員に占める比率
^{*2} 課長・部長など課以上の組織単位の長を対象

総合職新卒採用数と女性比率（日本製紙）

	2020年度	2021年度	2022年度
総合職採用人数 (女性比率)	48人 (35%)	43人 (30%)	48人 (40%)

従業員の働きがいの向上

当社は、従業員の働きがいを向上させる施策として、2021年9月から2022年3月まで、社内副業プログラムのトライアルを本社で実施し、2022年度より正式に導入しました。従業員が所属する組織の業務以外にも興味を持つ業務に携わるこ

とによるモチベーションの向上や、従業員が自ら成長を目指す企業風土の醸成と組織力強化などの効果を通じて、事業構造転換を加速していきます。

11年財務・非財務サマリー

日本製紙および連結子会社*1
3月31日に終了した各会計年度

(単位:百万円)

	2011年度	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
損益状況 (会計年度)											
売上高	1,042,436	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
売上原価	803,653	796,411	844,603	825,576	800,185	787,464	846,109	871,218	832,151	803,686	872,011
営業利益	36,524	25,145	28,536	23,656	22,623	23,764	17,613	19,615	35,048	19,233	12,090
経常利益	6,057	23,081	28,188	23,204	17,123	26,994	18,649	23,901	30,524	12,276	14,490
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	(41,675)	10,652	22,770	23,183	2,424	8,399	7,847	(35,220)	14,212	3,196	1,990
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,114	65,978	75,763	81,846	52,419	87,087	44,944	59,760	67,036	84,197	72,378
投資活動によるキャッシュ・フロー	(46,626)	(61,766)	(24,861)	(42,483)	16,270	(65,278)	(62,731)	(47,461)	(70,113)	(182,945)	(61,247)
フリーキャッシュ・フロー	13,488	4,212	50,902	39,363	68,689	21,809	(17,787)	12,299	(3,077)	(98,748)	11,131
財政状態 (会計年度末)											
総資産	1,527,635	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
流動資産	546,344	507,335	505,417	484,498	502,912	486,205	490,479	515,407	496,871	533,764	617,934
有形固定資産	752,501	747,423	729,179	715,406	669,298	686,813	717,927	677,613	680,524	782,012	774,989
その他の固定資産	228,789	242,970	246,297	295,716	218,707	215,867	221,484	197,792	186,074	231,549	246,363
負債	1,160,983	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
純資産	366,652	396,460	426,584	489,740	424,685	434,911	443,398	395,343	386,577	424,721	438,604
有利子負債	838,285	830,220	775,597	731,834	703,831	678,504	693,562	688,703	689,937	828,870	898,125
その他											
設備投資額	57,172	53,323	47,162	48,518	46,899	51,289	72,765	60,338	70,636	57,929	58,107
減価償却費	74,352	64,903	63,181	61,374	57,672	55,083	57,892	60,422	58,705	63,357	66,549
研究開発費	6,484	6,348	5,690	5,431	5,555	5,622	6,013	6,694	6,051	6,217	5,672
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)	(359.90)	92.00	196.67	200.27	20.95	72.57	67.80	(304.34)	122.89	27.67	17.23
配当金	30.00	40.00	40.00	50.00	60.00	60.00	60.00	30.00	40.00	40.00	40.00
財務指標											
売上高営業利益率	3.5%	2.5%	2.6%	2.2%	2.2%	2.4%	1.7%	1.8%	3.4%	1.9%	1.2%
EBITDA (百万円)	114,754	93,752	96,333	89,467	85,145	83,571	80,137	84,583	97,779	86,940	81,546
自己資本当期純利益 (損失) 率 (ROE)	(10.9%)	2.8%	5.6%	5.1%	0.5%	2.0%	1.8%	(8.6%)	3.7%	0.8%	0.5%
総資産利益率 (ROA)	1.2%	2.3%	2.7%	2.2%	2.0%	2.6%	1.9%	2.2%	2.7%	1.3%	1.3%
投下資本利益率 (ROIC)	1.5%	2.9%	3.3%	2.8%	2.4%	3.2%	2.3%	2.9%	3.5%	1.6%	1.7%
調整後ネットD/Eレシオ (倍)	1.94	1.89	1.70	1.55	1.47	1.49	1.61	1.76	1.75	1.86	1.89
海外売上高比率	10.1%	9.7%	12.0%	13.3%	13.8%	14.3%	17.0%	17.5%	16.2%	20.5%	27.0%
ESG指標*2											
社外取締役比率	0%	0%	11.1%	11.1%	12.5%	22.2%	22.2%	22.2%	33.3%	33.3%	33.3%
森林認証取得率	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
GHG排出量 (百万 t-CO ₂)*3	-	-	8.5	-	-	-	8.1	7.9	7.4	6.9	6.8
廃棄物の再資源化率*4	96.7%	95.8%	95.9%	98.2%	97.6%	98.4%	98.6%	98.3%	97.3%	97.6%	97.9%
女性管理職比率*5	-	1.49%	1.48%	1.57%	1.60%	1.86%	2.47%	2.29%	2.43%	2.65%	2.71%
休業災害度数率*6	0.37	0.58	0.53	0.62	0.44	0.40	0.64	0.77	0.79	0.79	0.55
連結従業員数 (会計年度末)	13,407人	13,052人	13,107人	12,771人	11,741人	13,057人	12,881人	12,943人	12,592人	16,156人	16,129人

*1 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日に上場しました。そのため、2012年度以前については、日本製紙グループ本社の実績値を記載しています。

*2 集計対象の変更等を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載しています。

*3 対象組織: 連結子会社および非連結子会社。

*4 対象組織: 国内連結会社。

*5 対象組織: 日本製紙。

*6 対象組織: 日本製紙、日本製紙パピリア、日本製紙クレシア、日本製紙リキッドパッケージ製品の製造事業所 (協力会社を含む)。

・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 + 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 (損失) 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 + 支払利息) ÷ 期末総資産 × 100

・投下資本利益率 (ROIC) = (経常利益 + 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%)

会社概要

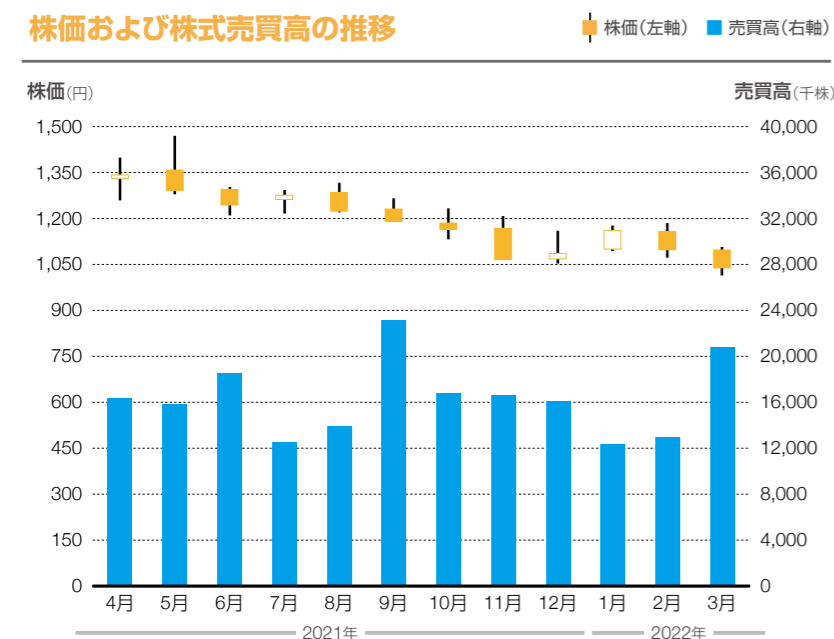
会社名	日本製紙株式会社
本社	〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地
設立	1949年8月1日
従業員数	単体 5,237人 連結 16,129人
資本金	1,048億73百万円
株式の状況	発行可能株式総数 300,000,000株 発行済株式の総数 116,254,892株(自己株式361,839株を含む)
株主数	167,005名

大株主の状況

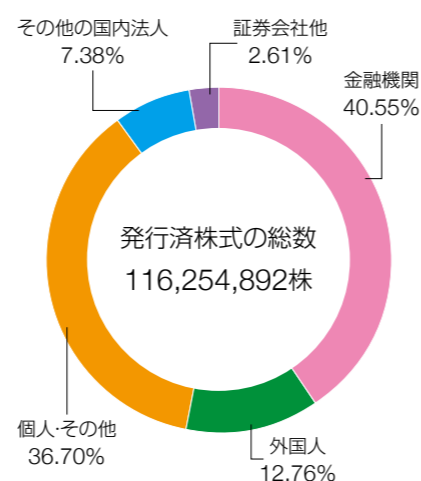
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	17,355,700	14.98
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	8,946,200	7.72
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	4,590,800	3.96
日本製紙従業員持株会	3,174,729	2.74
日本生命保険相互会社	2,473,165	2.13
日本製紙取引先持株会	2,276,500	1.96
大樹生命保険株式会社	2,258,900	1.95
株式会社みずほ銀行	2,000,000	1.73
農林中央金庫	1,700,065	1.47
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー505234	1,148,100	0.99

* 持株比率は自己株式361,839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、本報告書と同時にウェブサイトにて「ESGデータブック2022」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、Global Reporting Initiative (GRI)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」の「中核 (Core)」に準拠しています。

https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_esgdb2022_ALL.pdf



情報開示ツール

IR資料室：
<https://www.nipponpapergroup.com/ir/library/>



サステナビリティサイト：
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/>



有価証券報告書「金融庁EDINET」：
<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>
(EDINETコード：E11873)



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



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



日本政策投資銀行「DBJ環境格付」：
最高ランク「環境への配慮に対する
取り組みが特に先進的」
環境格付取得年月：2018年11月



三井住友銀行
「ESG/SDGs評価型資金調達」：
最上位「AAA」