



表紙の写真  
日本製紙(株)菅沼社有林  
撮影者:五海ゆうじ



木とともに未来を拓く



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

CSR部 TEL. 03-6665-1015

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



本報告書に使用した紙の価格には、林地に捨てられる間伐材を資源として活用する費用の一部が含まれています。

本報告書で使用した用紙

- ・表紙  
「ユーライト」157.0g/m<sup>2</sup>(日本製紙株式会社)
- ・本文  
「b7ライト」97.0g/m<sup>2</sup>(日本製紙株式会社)

# 日本製紙グループ 統合報告書 2019

2019年3月期

# Shaping the Future with Trees

## 企業グループ理念

### MISSION

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

### VISION

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

### VALUE

Challenge, Fairness, Teamwork

### SLOGAN

木とともに未来を拓く



## 豊かな暮らしと文化の発展に貢献

日本製紙グループは、「木とともに未来を拓く」とのスローガンのもと、再生可能な資源である「木」から多彩な素材を生み出し、紙・板紙をはじめ、多岐にわたる事業を展開しています。



## 編集方針

日本製紙グループでは、2018年度まで「アニュアルレポート」と「CSR報告書」を個別に発行していましたが、2019年度からこれらを統合し、財務情報と非財務情報を体系的にまとめた「統合報告書」として発行します。本報告書では、当社グループのビジネスモデルや強みを明らかにするとともに、中長期的な成長戦略および経営基盤強化への取り組み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。

### 目次

## 04 ビジネスモデル

- 4 木とともに未来を拓く日本製紙グループ
- 6 木質資源の特性
- 8 木を余すところなく活用する技術、ノウハウ
- 10 日本製紙グループが提供する価値

## 12 日本製紙グループの概要

- 12 日本製紙グループ at a Glance
- 14 財務・非財務ハイライト

## 16 会長メッセージ

## 18 社長メッセージ

## 24 事業概況

- 24 紙事業
- 26 板紙事業
- 28 パッケージ事業
- 30 家庭紙・ヘルスケア事業
- 32 ケミカル事業
- 34 エネルギー事業
- 36 木材・建材・土木建設関連事業
- 37 その他事業

## 社外からの評価 (採用された主なESG指数など)



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。

発行: 日本製紙株式会社  
<https://www.nipponpapergroup.com/>  
©Nippon Paper Industries Co., Ltd. 2019  
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。

## 38 成長を支える基盤

- 38 日本製紙グループとSDGs
- 40 研究開発
- 42 特集: 紙の領域拡大に向けた取り組み
- 44 日本製紙グループのCSRにおける重要課題 (マテリアリティ)
- 45 コーポレートガバナンス
- 52 リスクマネジメント
- 53 コンプライアンス
- 54 取締役および監査役
- 56 調達
- 60 環境
- 66 お客さまの信頼
- 68 人権への配慮
- 69 人材
- 71 労働安全衛生
- 72 地域・社会との共生

## 73 財務情報

- 74 6カ年財務サマリー
- 76 財務の概況
- 78 事業等のリスク
- 80 連結財務諸表

## 88 企業情報

- 88 連結子会社・持分法適用関連会社
- 90 国内ネットワーク
- 92 海外ネットワーク
- 94 会社概要/株式情報

# 木とともに未来を拓く日本製紙グループ



## 木質資源

- ✓再生可能
- ✓生分解性
- ✓カーボンニュートラル

→ P.6, 7

持続可能な  
森林経営

木質資源を  
持続的に  
調達する仕組み

紙製品の  
リサイクル

木を余す  
ところなく  
活用する**技術、  
ノウハウ**

→ P.8, 9

## 木の活用を起点とした多彩な事業展開



## 事業環境

- 海洋プラスチックごみの問題をきっかけにした脱プラスチックの動き
- 脱炭素社会への移行
- 少子高齢化の進行
- デジタル化の進行

株主・  
投資家

→ P.16, 18

お取引先  
さま

→ P.56

お客さま

→ P.66

世界の人々の  
豊かな暮らしと  
文化の発展に  
貢献

→ P.10, 11

社員

→ P.68, 69, 71

地域社会

→ P.72

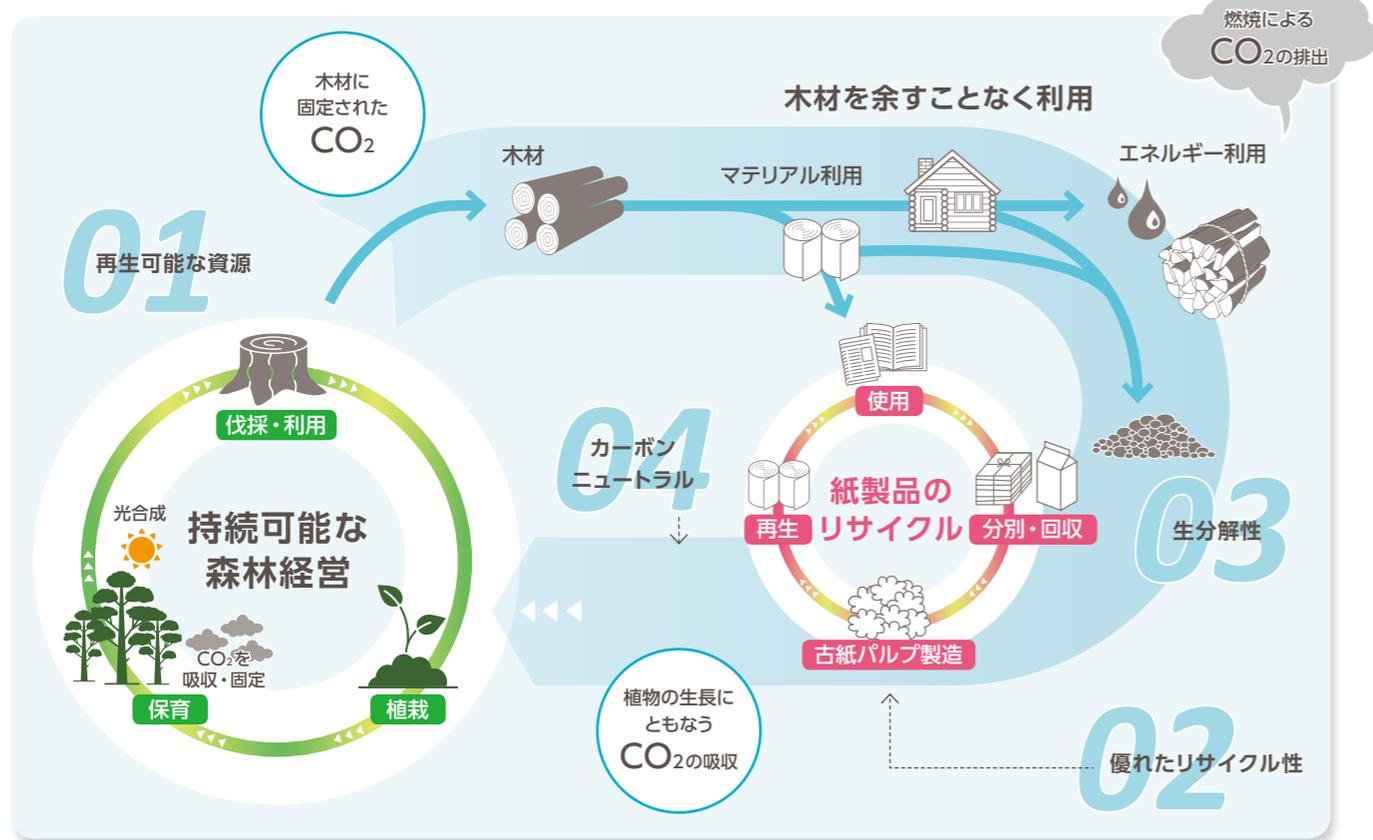
# 木質資源の特性

## “持続可能な社会の構築”と高い親和性があります

木は生長過程で大気中のCO<sub>2</sub>を吸収・固定しています。森林は適切に育成・管理することによって持続可能となります。そのため、木質資源の活用は地球温暖化の防止に役立ちます。再生可能な木質資源を活用することで資源枯渇防止にもつながります。仮に廃棄した場合でも自然に還り、燃やしても大気中のCO<sub>2</sub>を増加させません（生長過程で吸収したCO<sub>2</sub>と相殺：カーボンニュートラルの考え方）。

このように、木質資源は人類の共通課題となった“持続可能な社会の構築”と高い親和性があります。日本製紙グループは、森林を持続的に育成・管理しながら、バイオマス資源を無駄なく有効に活用・リサイクルして多彩な事業を展開する、総合バイオマス企業です。

### 木質資源の特性と持続可能な社会の構築



01

### 再生可能な資源



木は、石油や鉱物などの枯渇性資源とは異なり、再生可能な資源です。伐採した後、植栽や保守など適切な管理を行うことで、持続的に利用できます。

当社は、国内外に計17.3万ヘクタールの自社林を保有しており、持続可能な森林経営を行っています。また、その全てにおいて森林認証を取得、継続しています。

国内外の自社林

**17.3**万ha

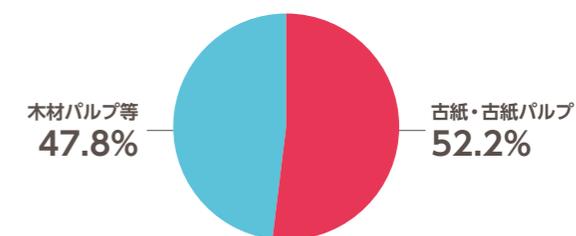
02

### 優れたリサイクル性



紙は使用後に分別・回収することで、新しい紙製品としてリサイクルすることができます。当社グループの場合、古紙は、紙製品の主要原材料のうち、半分以上を占めています。

紙製品の主要原材料の内訳(2018年度)



03

### 生分解性



木質資源は、可能な限りリサイクルすることが望ましいですが、仮に廃棄された場合でも微生物などによって分解され自然に還ります。

近年、プラスチックごみによる海洋汚染が問題になっています。当社グループでは「紙でできることは紙で。」を合言葉に、環境問題の解決に貢献する製品の開発を推進しています。

生分解性簡易テスト結果(シールドプラス製 角底袋)



04

### カーボンニュートラル



木は、生長過程で大気中のCO<sub>2</sub>を吸収・固定しています。木質資源を燃やして発生したCO<sub>2</sub>は、生長過程で吸収したCO<sub>2</sub>と相殺され、大気中のCO<sub>2</sub>を増加させない(カーボンニュートラル)と考えられています。適切に管理された持続可能な森林から調達する木質資源を有効活用し続けることで、CO<sub>2</sub>を大気中に増やすことなく循環させています。

自社林によるCO<sub>2</sub>固定\*(2018年末時点)

**3,200**万t

\* 京都議定書に盛り込まれたクリーン開発メカニズムのルールに則って、伐採時点でCO<sub>2</sub>排出とみなしています。ただし、新植や森林蓄積量増加により新たにCO<sub>2</sub>を固定するため、自社林には常に一定量のCO<sub>2</sub>が固定されています。

# 木を余すところなく活用する 技術、ノウハウ

日本製紙グループは総合バイオマス企業として、木を余すところなく活用しています。  
そのなかで木材加工、パルプ化、抄紙・塗工、バイオケミカル、発電などさまざまな技術を蓄積。  
保有技術をさらに発展させて、木を高度に利用した新たな技術・製品の開発を進めています。

**事例 「シールドプラス®」シリーズ**

紙は加工しやすい反面、空隙(くうげき)が多いことから、ガスや液体に対するバリア性を有していません。当社グループは、塗工紙生産の技術を応用し、凹凸が多い紙の表面に塗料で薄く均一なバリア面を形成することで、各種バリアフィルムに相当するバリア性を持った包装材料「シールドプラス®」シリーズを開発しています。




# 日本製紙グループが提供する価値

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」することを企業グループ理念として、木の活用を起点とした多彩な事業展開を行っています。「文化の発展」という普遍的な価値と、「豊かな暮らし」という生活をより良くしていく価値。2つの側面から世界の人々に貢献しています。ここでは提供する価値の一例を紹介します。



→ P.38-39もご参照ください。

### 活字・印刷文化を育む

読む／書く／伝える

貢献する製品

- 新聞用紙
- 印刷用紙

### 包装による物流効率化

包む／内容物を守る／運ぶ

貢献する製品

- 段ボール原紙
- 包装用紙

### 環境にやさしいパッケージ

品質・おいしさを守る／使い捨てプラスチックの削減

貢献する製品

- 紙製バリア素材
- 紙製ストロー
- 口栓付き紙容器

### 便利で快適な生活の実現

拭く／肌を守る／暮らしを支える (食品、日用品)

貢献する製品

- 長尺ロールの家庭用品
- CNF消臭シートを使用したヘルスケア製品
- 高機能性セルロース(CMC)
- 機能性材料

### CO<sub>2</sub>排出低減

軽量化／暮らしを支える(自動車)／バイオマス発電の技術、操業ノウハウ

貢献する製品

- CNF
- リチウムイオン電池向け高機能性セルロース(CMC)
- バイオマス燃料



# 日本製紙グループ at a Glance

紙・板紙事業

**主要製品／サービス**

**洋紙**

- ・新聞用紙
- ・印刷用紙
- ・情報用紙
- ・産業用紙

**板紙**

- ・段ボール原紙
- ・白板紙

**機能性特殊紙**

**機能用紙**

**売上高構成比**

69.1%

---

**売上高／営業利益(損失)**

億円

年次	売上高	営業利益(損失)	売上高営業利益率
2016	7,225	5	0.1%
2017	7,417	(63)	(0.8)%
2018 (年度)	7,385	(81)	(1.1)%

生活関連事業

**主要製品／サービス**

**パッケージ**

- ・液体用紙容器原紙
- ・液体用紙容器

**家庭紙・ヘルスケア**

- ・フェイシャルティッシュ
- ・トイレットロール
- ・軽失禁用製品
- ・大人用紙おむつ製品

**ケミカル**

- ・溶解パルプ
- ・セルロース製品
- ・化粧品
- ・機能性コーティング樹脂
- ・機能性フィルム

**売上高構成比**

18.9%

---

**売上高／営業利益**

億円

年次	売上高	営業利益	売上高営業利益率
2016	1,609	125	7.8%
2017	1,925	120	6.2%
2018 (年度)	2,017	116	5.8%

\* 2018年度より報告セグメントの区分を変更したため、2016年度のセグメント別売上高、営業利益は概算値です。

エネルギー事業

**主要製品／サービス**

**電力卸売**

**売上高構成比**

3.4%

---

**売上高／営業利益**

億円

年次	売上高	営業利益	売上高営業利益率
2016	146	35	24.0%
2017	178	41	23.0%
2018 (年度)	362	79	21.8%

木材・建材・土木建設関連事業

**主要製品／サービス**

**木材・建材**

- ・原木
- ・製建材
- ・製紙原燃料

**土木建設関連**

**売上高構成比**

5.6%

---

**売上高／営業利益**

億円

年次	売上高	営業利益	売上高営業利益率
2016	635	44	6.9%
2017	628	45	7.2%
2018 (年度)	598	49	8.2%

その他事業

**主要製品／サービス**

**倉庫、運輸**

**レジャー施設運営**

- ・スキー場
- ・ボウリング場

**売上高構成比**

3.0%

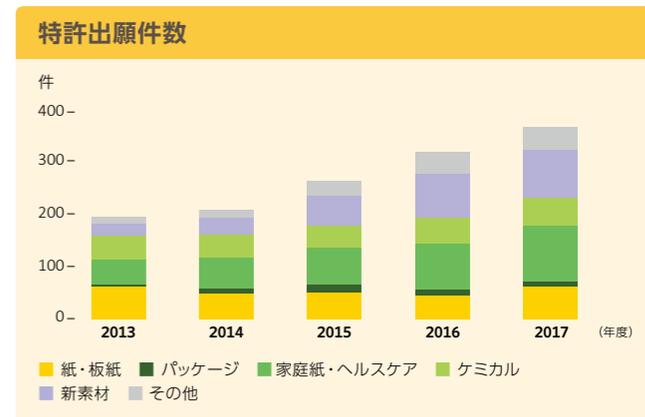
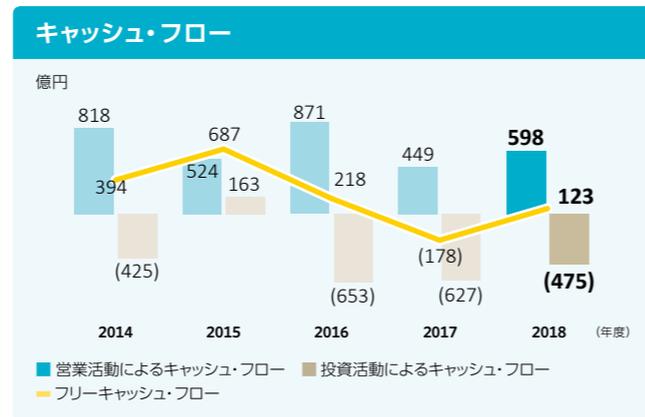
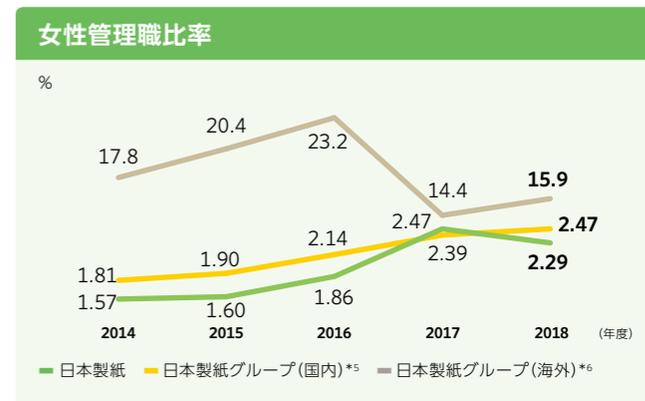
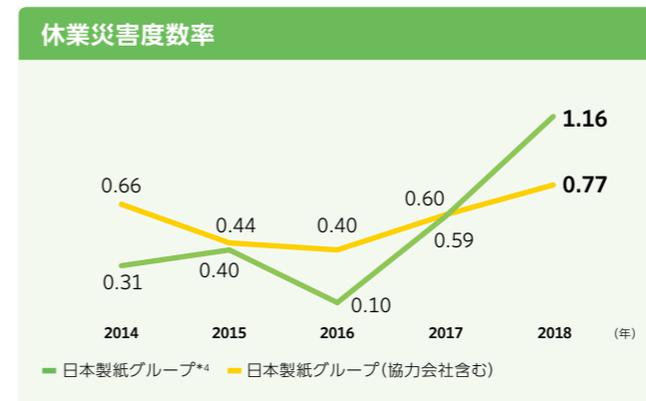
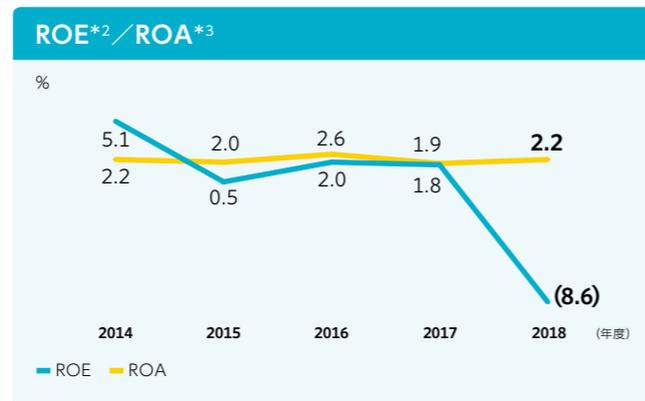
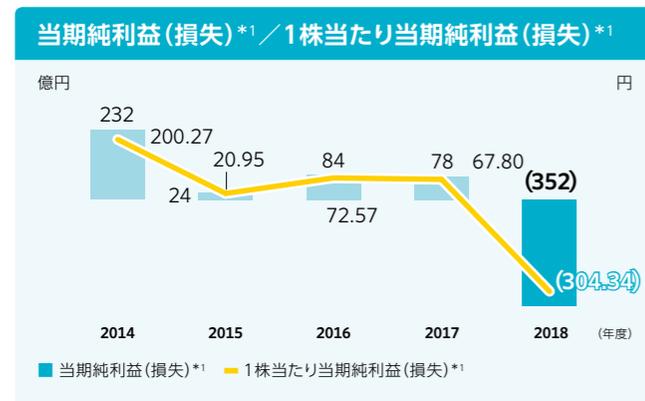
---

**売上高／営業利益**

億円

年次	売上高	営業利益	売上高営業利益率
2016	309	29	9.4%
2017	317	33	10.4%
2018 (年度)	325	33	10.2%

# 財務・非財務ハイライト



\*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率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) ÷ 株主資本及びその他の包括利益累計額の期首期末平均 × 100

\*3 総資産利益率(ROA) = (経常利益 + 支払利息) ÷ 期末総資産 × 100

\*4 日本製紙(株)、日本製紙クレシア(株)、日本製紙パピリア(株)、日本製紙リキッドパッケージプロダクト(株)の製造事業所

\*5 国内の連結会社の集計値

\*6 各年12月末現在、部長・課長など課以上の組織単位の長を対象

# 会長メッセージ

## 新体制のもと、 事業構造転換の取り組みを 加速するとともに、グループの 求心力向上に尽力します。

日本製紙株式会社  
取締役会長  
馬城 文雄



### 新体制の発足

この度、2019年6月に開催された定時株主総会および取締役会の承認を得て、私が取締役会長に就任するとともに、野沢徹(のぞわ とおる)が新たに代表取締役社長に就任したことをご報告いたします。

第6次中期経営計画の初年度である2018年度は、生産体制再編成に関わる取り組みが計画通り進むとともに、パッケージや家庭紙・ヘルスケア、ケミカルなど成長分野への投資を複数決定しました。これまで行ってきた投資の成果も着実に発現しており、グループが成長するための準備が整ったと感じる今こそ、新体制に移行し、事業構造転換の取り組みを加速させる好機であると考え、社長交代に至りました。

新たに代表取締役社長に就任した野沢は、長年にわたる財務・経理業務の経験により、財務情報から現場の動向を的確に読み取る能力に長けています。グループ経営においては、現地現物で判断できる機会が限られるため、彼の能力は経営者が持つべき

重要な資質として高く評価しています。さらに、この5年間、企画本部長として発揮してきた視野の広さや先見性、周囲から厚い信頼を集めるリーダーシップを存分に活かし、グループの舵取りをしてくれると確信しています。

### 取締役会長としての使命

今後は、事業の執行を野沢新社長に託し、経営の監督という立場からガバナンスの強化に努める一方、経営と現場をつなぐことでグループの求心力向上に尽力していくことが私の使命だと考えています。

当社は、2013年の執行役員制度と社外取締役の導入をはじめ、継続的にガバナンス体制を強化してきました。新体制発足にあたっては、社外取締役を1名増員し3名とするなど、体制の強化は着実に進んでいます。今後は、代表権を持たない会長として取締役会議長の役割に特化し、監督と執行の分離をより明確にするとともに、取締役会の客観性を高めることで名実ともに一層のガバナンス強化を実現していきます。

将来にわたり社会から信頼され、必要とされる企業グループであるためには、グループの存在価値を明確にし、それを社員一人ひとりが共有することが必要であると考え、2015年に企業グループ理念を明文化しました。スローガンである「木とともに未来を拓く」は、持続可能な社会の構築という社会の課題に正面から取り組むものだと自負しています。グループ全体に理念が浸透してきたと感じていますが、今後も工場や研修などの場に足を運び、社員との意識の共有を図るなど、これまで以上の細やかさでグループ全体を見渡したコミュニケーションに努めます。

依然として厳しい経営環境は続きますが、野沢新社長との連携を密にしながら取り組みをさらに加速させ、グループ一丸となって持続的成長を果たしてまいります。ステークホルダーの皆さまには、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

日本製紙株式会社  
取締役会長

馬城 文雄



目指すべき  
営業利益500億円の  
早期達成に向け、  
第6次中期経営計画に  
おける施策をスピード感を  
持って進めます。

日本製紙株式会社  
代表取締役社長

野沢 徹

この度、代表取締役社長に就任しました野沢徹です。私は1981年に入社して以来、33年にわたり経理・財務業務に従事し、その後5年間、企画本部長として中期経営計画の策定等に携わってきました。第6次中期経営計画で掲げた「洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用」および「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」を着実にやり抜き、事業構造転換を進めることで、グループ全体の成長を加速していきます。

## 01 2018年度の振り返り

第6次中期経営計画の初年度である2018年度は、売上高10,687億円、営業利益196億円となりました。前年度からの増収増益は果たしたものの、原燃料価格の上昇と洋紙の販売数量の減少が想定を大きく上回り、目標としていた営業利益250億円に対して未達に終わりました。特に、紙・板紙事業は2年続けて営業赤字となり、厳しい事業環境が続いています。また、生産体制再編成費用、新聞用紙事業の減損損失、環境対策引当金等を特別損失に計上したことにより、当期純損失は352億円と大幅な赤字となりました。

洋紙事業の生産体制再編成と新聞用紙事業の減損損失は、将来の成長のために通過しなければならぬと強い決意を持って実行しました。2018年度は今後の成長に向けて粛々と施策を打った1年でしたが、2019年度は上昇基調に変えていきたいと考えています。

### 2018年度連結業績および第6次中期経営計画経営目標(2020年度)

	2017年度実績	2018年度実績	2020年度経営目標
売上高	10,465億円	10,687億円	11,150億円
営業利益	176億円	196億円	470億円
経常利益	186億円	239億円	—
当期純利益(損失)*1	78億円	(352)億円	—
EBITDA*2	781億円	825億円	1,100億円
D/Eレシオ	1.61倍	1.76倍	1.5倍以下
ROA	1.9%	2.2%	3.8%
ROE	1.8%	(8.6)%	5%以上

\*1 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

\*2 EBITDA=営業利益+減価償却費+受取利息+受取配当金

## 02 洋紙事業の生産体制再編成

2019年度は、洋紙事業の生産体制再編成を完遂することが、最も重要な命題です。洋紙の需要が年々減少する中、需要に見合った生産体制に編成し直すことで固定費削減と稼働率向上を実現し、競争力を強化します。今回の生産体制再編成では、8台の抄紙機と2台の塗工機の停機により76万tの生産能力を削減し、洋紙事業で110億円の収益改善を計画しています。お客さまのご理解を得ながら製品の移抄を進め、設備の停機を計画通りに完遂することで、紙・板紙事業の黒字化の実現を目指します。

## 03 成長分野の取り組み

日本製紙グループは、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギー、木材の5つの事業を成長分野として位置付けています。各事業とも堅調に推移しています。生活関連事業は、将来にわたる需要の伸びを見据え、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルそれぞれで設備投資を決定しました。2019年度は、建設工事を進めるという意味で仕込みの年となりますが、2020年度から遅滞なく計画通りに設備投資の効果が発現できるよう進めていきます。

## 04 新素材の可能性

エネルギー事業は、2018年3月に運転を開始した日本製紙石巻エネルギーセンター(株)のバイオマス混焼発電設備が順調に稼働し、収益に想定通り寄与しました。北海道工場勇払事業所では、事業所の土地と設備、そして製紙事業で培った発電の技術・ノウハウを活かした勇払バイオマス専焼発電の事業化を決定しました。2023年1月の運転開始を目指します。さらに、岩国工場でもバイオマス専焼発電事業の検討を進めています。当社グループの力を最も発揮できるバイオマス専焼発電事業を進め、長期的かつ安定的な収益確保を目指します。

木材・建材・土木建設関連事業は、バイオマス発電の燃料集荷において、エネルギー事業とのシナジーが見込めます。国産材取扱量が非常に多く、木材チップの強力な集荷網がある日本製紙木材(株)を中心に、バイオマス燃料の事業展開を加速したいと考えています。

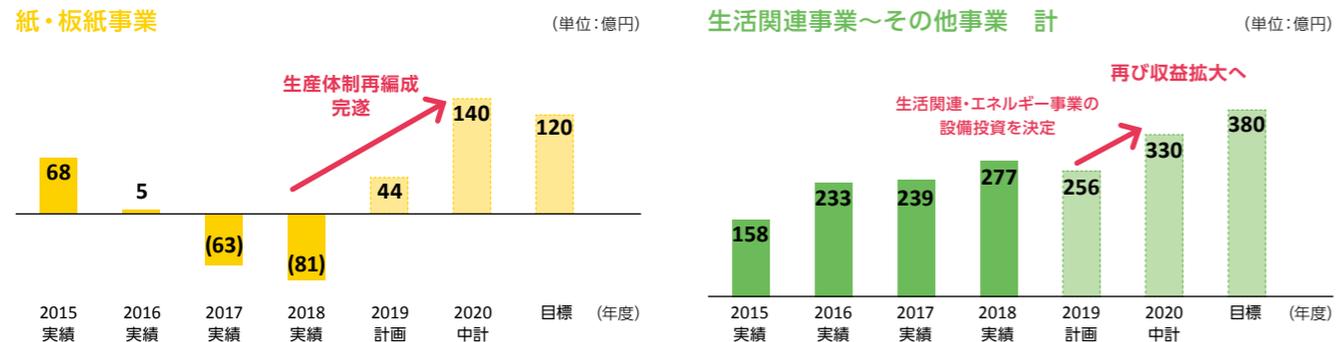
「セレンピア®(セルロースナノファイバー:CNF)」「シールドプラス®」「ミネルパ®」をはじめとする新素材は、それぞれの機能や特性を活かした用途開発と早期実用化が課題です。

「セレンピア®」は、食品・化粧品用途での採用が広がりつつあります。当社の強みは、TEMPO酸化CNF、CM化CNF、CNF強化樹脂などのさまざまなCNFをつくれることです。処理方法を少し変えるだけで、全く異なる性質を持ったCNFができます。品揃えを拡充し、お客さまのニーズに合ったCNFの提案を進めていきます。

紙にバリア性を持たせた「シールドプラス®」は、2017年の発売以来、非常に高い評価をいただいています。海洋プラスチックごみの問題をきっかけに紙を見直す動きがあり、手応えを感じています。「シールドプラス®」についても、紙の良さや価値を認めてくださるお客さまと一緒に良いものをつくり上げ、持続可能な社会の構築に寄与したいという思いがあります。脱プラの動きが人々の生活スタイルを変えるのはもう少し先だと思いますが、2020年の東京五輪は、日本ではどのような紙素材を用いて包装しているのかを世界の人々に知ってもらえる良い機会です。目指すべき時間軸のひとつとして開発を進めています。

### 既存事業の強化と事業構造転換の進捗

#### セグメント別営業利益(損失)



### 05 グループの成長を実現する原動力

当社が推し進める施策を実行し、グループの成長を実現する原動力は人材です。当社グループの人材は、一人ひとりの能力が高く、何事に対しても真面目に取り組めます。企業グループ理念で掲げる「Challenge」「Fairness」「Teamwork」という重視する3つの価値に対する意識も高まっています。今後は、スピード感への意識を高めていきたいと思えます。また、女性活躍の推進をはじめ、社員がそれぞれの持ち場でさらに能力を発揮できる仕組みをつくり、多様な価値観を持つ人材を最大限に活かしたいと考えています。

その上で、当社は、多種多様なパルプをつくれるという技術的な強みがあります。木材からいろいろなパルプをつくり、そこから派生して紙製品はもちろん、ケミカルなど多様な製品をつくり出すことができます。技術力の蓄積が、当社グループが将来にわたって成長する鍵になります。

また、企業の社会的責任を果たすために、安全と環境については、改めて緊張感を持って取り組みます。安全面では、工場での災害ゼロに向けたさらなる取り組みが必要です。環境面では、PCB廃棄物の処理が課題です。経営陣から工場長、部長、課長、係長といったラインを通じ、社員一人ひとりに安全と環境に対する徹底した意識を浸透させます。



企業グループ理念の実現により、  
持続可能な社会の構築に寄与します。

### 06 企業グループ理念の実現

当社は、「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します」を企業グループ理念として掲げています。「豊かな暮らし」は板紙事業と成長分野の各事業、「文化の発展」は洋紙事業を指しています。木をベースにこれらの事業を展開することで、新たな価値を創造し続け、持続可能な社会の構築に寄与できると考えます。企業グループ理念の実現こそが、当社を目指す姿そのものです。

企業が生き残っていくためには人類の共通課題である持続可能な社会の構築と正面から向き合う必要があると認識しています。当社は、国連グローバル・コンパクトに参加し、その「人権・労働・環境・腐敗防止」における10の原則を支持し、取り組んでいます。

### 07 ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

目指すべき営業利益目標として掲げた500億円を早期達成することが私の当面の使命です。営業利益500億円は、当社の安定的な成長と、株主や取引先、社員など全てのステークホルダーの皆さまに満足できる還元を行うことのできる水準だと捉えています。一方で、当社は借入金が多いため、財務規律にもしっかりと目配りをしていきます。

常に企業グループ理念に立ち戻り、その実現に向けてできることを社員全員で考えていきます。最終的には「日本製紙って、何をつくっている会社なのかかわからない」と皆さまからいわれるような、多彩な事業を展開する企業グループにしていきたいと思っています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解・ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

日本製紙株式会社  
代表取締役社長

野沢 徹

# 紙事業



目指す姿

需要減のもと、安定的な収益構造を構築するとともに、新しい紙の可能性・ニーズを追求します

日本製紙株式会社  
専務執行役員  
印刷用紙営業本部長

福島 一守

強み

- 新製品を生み出す高い技術力
- 全国をカバーする生産拠点、販売(流通)網
- 幅広い製品ラインアップ

課題

- コモディティ製品のコスト競争力向上
- 市況の安定
- 小ロット多品種への対応(生産・物流・在庫)

機会

- デジタル印刷の普及、印刷通販の伸長
- 広告宣伝、出版物のクロスメディア化
- 紙化の流れ

脅威

- 紙媒体の発行部数減、ページ数減の加速
- 電子化の進行
- 物流費(単価)の上昇



印刷用紙



情報用紙

● 2018年度の成果と課題

生産体制再編成に着手し、価格修正を想定通り実現

国内の洋紙市場は、新聞・雑誌等の発行部数減少や広告需要の低迷などにより、縮小が続いています。

長引く需要の低迷により需給ギャップの拡大と市況の低迷に直面し、収益構造の抜本的な改善が喫緊の課題でした。このような中、日本製紙(株)は、需要減を先取りした最適生産への移行と、固定費等のコスト削減を主たる目的として生産体制再編成に着手しました。その後、同業他社でも設備の停止や改造の発表が相次いだこともあり、印刷用紙を中心に需給環境が大幅に改善しました。新聞用紙事業に関しては、厳しい事業環境が続いていることから、固定資産の減損損失を計上しました。

また、原燃料価格や物流費の高騰を受け、印刷・情報用紙や新聞用紙の価格修正に取り組みました。2018年11月に発表した印刷・情報用紙の価格修正は早期決着となり、その効果は主に第4四半期に発現させることができました。新聞用紙の価格修正も実現しています。輸出製品は、海外市況の好転もあり、期初より段階的に価格修正を実現しました。しかしながら、2018年度は、原燃料価格高騰から価格修正までのタイムラグにより、収益は厳しい結果となりました。

生産体制再編成を実行段階に移すための移抄は計画通り進捗しています。ただし、情報用紙や産業用紙の製品はお客さまごとにカスタマイズされた製品も多く、品質確認には細心の注意が必要です。毎日使用される新聞用紙は、品質に加え、日々安定的に供給することも求められます。お客さまにご迷惑をおかけすることのないよう、当社の技術力を結集して移抄を進め、生産体制再編成を完遂します。

● 今後の戦略

生産体制再編成の効果発現と市況の安定に注力

国内洋紙市場の縮小は今後も続く予想ですが、この環境下で安定した収益を確保するために次の2点に重点的に取り組みます。

一つは、生産体制再編成に伴うコスト削減効果をきちんと発現させることです。固定費の削減はもとより、さまざまな部分で効率化を進めなければなりません。豊富な品揃えは当社の強みですが、生産体制再編成後は従来よりも大型の設備で小ロット多品種の生産を行う必要があります。生産効率、物流効率、在庫回転率等が最適となるバランスを事業活動の中で見極め、トータルコストの削減に努めていきます。

もう一つは、市況の安定です。市況の安定を実現するためには、国内外の需給、市況を注視しながら、臨機応変に輸出や他品種へのシフトを行い、需給バランスを保つことが重要となります。価格を重視するという当社の姿勢を市場に示していきます。

海外市場においても、国内市場と同様に新聞用紙や印刷用紙の需要の伸びは期待できませんが、ラベルや包装用途等の情報用紙や産業用紙の需要は堅調です。海洋プラスチックごみの問題をきっかけに紙への関心が世界的に高まっていることから、包材としての紙の拡販をグローバルに進めていきます。

# 板紙事業



目指す姿

ユーザーニーズを的確にくみ取り、  
他社と差別化した製品で段ボール  
の需要増加に対応します

日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社  
代表取締役社長

武藤 悟

強み

- 全国にバランス良く配置された生産拠点
- NUKP自製によるライナーマシンを保有
- 充実した研究開発体制
- 段ボールメーカー、エンドユーザーとの長年醸成された信頼関係
- 提案力、機動力ある営業体制

課題

- 販売価格の維持
- 販売数量の確保
- 販売費の削減

機会

- 成長が見込める国内の段ボール需要
- 高成長なアジア圏への輸出
- 新素材を活用した新たな製品開発

脅威

- 景気減速による市場の成長鈍化
- 原燃料価格の高騰
- 物流コストの増加
- 需給バランスの悪化



段ボール原紙

● 2018年度の成果と課題

原燃料価格の高騰に直面するも、  
価格修正を想定通り実現

2018年度は、主力製品である段ボール原紙の国内販売では、エンドユーザー向け指定支給紙の販売が増加した一方で、一貫メーカーや中小段ボールメーカー向けの販売は減少しました。輸出は、中国を起点としたアジアでの段ボール需要の高まりを受けて堅調に推移しました。

収益面においては、2018年夏より古紙をはじめとする原燃料価格の高騰に直面し、極めて厳しい収益状況となりました。2018年10月に価格修正を発表し、お客さまのご理解を得て想定通りの効果を得ることができました。上昇する

物流費に対しては、全国にバランス良く配置された生産拠点を有する強みを活かして物流効率の最大化に取り組んでいます。今後も、生産地・消費地の在庫水準適正化に注力するなど、最適な販売体制の構築に努めます。

板紙事業は、主原料である段ボール古紙の価格動向により収益が大きく左右されます。また、業界各社に段ボール原紙の供給力強化を目指す動きが出てきています。段ボール古紙価格が乱高下する状況や、需給バランスが不安定な状況に直面した場合でも、再生産可能な収益を安定的に確保できる事業基盤の確立が課題です。

● 今後の戦略

eコマース分野の需要取り込み、新製品の開発を通じた事業拡大を目指す

段ボール原紙の安定供給に努め、今後もお客さまに選ばれるためにさまざまな取り組みを進めます。具体的には、顧客データ管理をこれまで以上に徹底し、品種や販売先ごとのベストミックスを追求します。国内販売では価格修正後の売価維持を前提に、成長を続けるeコマース分野の需要を確実に取り込むことに注力するなど、エンドユーザーへの拡販に努めます。私たちの強みを活かしたきめ細かなデリバリー対応をさらに強化し、お客さまからより一層信頼される存在になることを意識した営業活動を行います。

輸出は、国内の需給バランスを意識しながら進めていきますが、これまで通り東南アジア向けの定期案件を中心とした販売を行いながら、新たなユーザーの開拓も進め、機動的な輸出体制を構築します。

今後の重要な戦略として位置付けているのは、世界の紙化の動きを捉えた新製品の開発です。新たな段ボール原紙の開発は急務であり、日本製紙グループの充実した研究開発体制のもと、開発・生産・販売が一丸となって付加価値や新機能を備えた新製品を開発し、段ボール原紙専門メーカーとしての強みを発揮したいと考えます。グループで総力をあげて取り組んでいきます。

# パッケージ事業

目指す姿

## 液体用パッケージ事業において 世界の一流事業を構築します

日本製紙株式会社  
執行役員  
紙パック営業本部長

大林 保仁



### 強み

- 世界市場を目指す日本最大の液体用紙容器トータルシステムサプライヤー

### 課題

- 次世代液体用紙容器・充填機の開発・販売
- グループの強みを活かした環境親和性の高いバリア包材の開発

### 機会

- 固形物・長繊維などが充填可能な高付加価値紙容器の市場拡大
- プラスチックなどの他素材から環境配慮容器「紙容器」へのシフト

### 脅威

- 紙容器市場への他社参入・競争激化
- 少子高齢化などによる国内飲料市場の縮小



口栓付き紙容器



NSATOM®(開発品)

## ● 2018年度の成果と課題

### 口栓付き紙容器の拡販、充填機の販売台数増加により増収

2018年度は、西日本豪雨や北海道胆振東部地震等、自然災害の影響を受けましたが、牛乳向け口栓付き新容器の上市、果汁向け口栓付き紙容器・紅茶飲料向け紙容器の拡販、紙容器の輸出拡大、充填機の販売台数増加により、売上高は前年度比8%増加しました。チルド用液体紙容器分野での国内シェアは着実に拡大しています。

営業利益は原紙やインキなど主要原材料価格の高騰により、2017年度を下回りました。特に原紙は2017年度に続き価格が上昇しました。また、環境対応に伴うインキコストの増加、樹脂価格アップ、トラックなどの輸送費用増加も影響しました。一方、生産部門では、歩留改善、予防保全の推進、故障停機時間の削減などの成果を上げました。

2018年9月に発表した世界初の口栓付き多機能アセプティック紙容器「NSATOM®」は、固形物・長繊維・高粘度充填に対応した独自形状で、充填機も高殺菌性を保持しつつIoT技術によるリモート機能で予防保全を可能にします。2019年度以降に発売予定ですが、既に多くの引き合いが来ています。また、同時期に発表した最新鋭の高速チルド充填機「UPN-SEC14S」は、高衛生性に加え口栓装着やIoT活用を可能にしており、多数の受注をいただいています。

一方、海外では、北米で液体用紙容器原紙を手掛ける日本ダイナウェーブパッケージングが、安定した顧客基盤を持つ強みを活かし、飲料用紙容器の世界的な需要増加を追い風に、順調に販売量を伸ばしました。また、2019年3月、マレーシアで軟包装事業を展開するTS Plastics Sdn. Bhd. (TSP)の70%の株式を取得しました。TSPは軟包装分野のこれまでの知見を活かし経済発展を続けるアジア市場での

事業拡大を図るとともに、日本製紙グループの「紙化」展開の拠点として、新たな紙包材の開発にも取り組みます。

## ● 今後の戦略

### 市場ニーズを捉えた生産・販売体制で売上高30%拡大を目指す

第6次中期経営計画期間では、海洋プラスチックごみ問題の顕在化による脱プラスチック・紙化への潮流という機会がある一方で、消費者の嗜好の多様化と少子高齢化等による容器市場の競争激化も進んでいます。

日本製紙(株)は、チルド分野では利便性を向上させた口栓付き紙容器を開発し、清涼飲料用に加え主力の牛乳用への販売を開始しました。当社のチルド充填機は口栓装着可能で衛生性・機能性・作業性等が世界のトップレベルにあり、多くの顧客で採用され新しい紙容器への置き換えが進んでいます。

また、アセプティック分野(常温流通)でも顧客ニーズを徹底的に分析し、プラスチック容器や金属容器からの代替が期待できる紙容器「NSATOM®」は順調に開発が進んでおり、2019年度内には実機の生産を開始する予定です。

今後は、機能性飲料などの増加やコンビニエンスストアなどでの商品サイクルの短期化が予想されています。これらの変化に対しても、多品種小ロット生産を可能にする体制を整備し、顧客の要請に合わせた紙容器・充填機を提供します。

また、人材開発に一層注力し、グローバルな人材を育成する一方、増加する業務量への対策として、システム対応やAI化による負担軽減を推進します。常にイノベーションが求められる容器市場において、各部門での施策を確実に実施することにより、6次中計最終年度(2020年度)には2017年度比で売上高の30%拡大を目指します。

# 家庭紙・ヘルスケア事業



目指す姿

健康で清潔な生活に貢献できる  
価値ある商品とブランドを  
提供します

日本製紙クレシア株式会社  
代表取締役社長

山崎 和文

**強み**

- 愛される信頼のブランド
- 高い競争力を有する生産拠点
- 当社独自の差別化商品
- CNFを活用したヘルスケア商品

**課題**

- 家庭用品の適正価格への復元
- パルプのグループ内調達量の増加
- 新規設備の早期立ち上げ
- 物流の効率化

**機会**

- インバウンド需要  
(東京五輪・訪日外国人増)
- 高齢化の進展
- 急拡大するeコマース市場
- 輸入ティッシュ減少に伴う  
国内品代替需要

**脅威**

- 南米パルプサプライヤーの寡占化
- 家庭紙競合各社の設備増強
- 伸長するヘルスケア市場の競争激化
- 物流費の高騰



スコッティ®フラワー  
パック 3倍長持ち  
4ロール トイレット  
ティッシュ



クリネックス®ティッシュ  
ローション 肌うるる  
ソフトパック 110組  
ティッシュ



ポイズ®肌ケアパッド



肌ケア アクティ®

● 2018年度の成果と課題

**売上高は過去最高を記録  
適正価格への復元を目指す**

2018年度は、家庭紙の消費量と国内メーカーの出荷量は堅調に推移しました。しかし、低価格の輸入紙が価格を大幅に引き上げたことから、市場ではティッシュの輸入量が減少し、2019年初頭から品薄感が強まりました。

日本製紙クレシア(株)は、2018年5月にグループのクレシア春日(株)で1号抄紙機が稼働したことにより、生産量が拡大しました。インバウンド需要による販売量の拡大もあり、需要に応えきれない状況が続いています。

ヘルスケア事業は、好調な販売が続き供給量が不足する見通しになったことから、加工機2台の投資を決定し2019年5月に稼働しました。

当社の売上高は過去最高を記録したものの、パルプ価格の高騰や物流費の上昇が大きく影響し、営業利益は前年度比半減の厳しい結果となりました。2018年度初めに価格修正のアナウンスを行いました。価格は小幅の上昇にとどまったことから、2019年春に再度価格修正を行い、コストアップの転嫁に取り組んでいます。

新商品については、2018年に上市した「クリネックス®ティッシュローション 肌うるる ソフトパック」は市場から高い評価を受けており、当社独自の差別化商品である「スコッティ®フラワーパック 3倍長持ち 4ロール トイレットティッシュ」や「ポイズ®肌ケアパッド」、「肌ケア アクティ®」の販売も順調です。引き続き商品開発の強化に取り組めます。

● 今後の戦略

**家庭紙市場、ヘルスケア市場の拡大に合わせて供給体制を強化**

現在、国内の家庭紙需給はひっ迫した状況にあり、店頭ではティッシュの品薄状態が続いています。主な原因は、輸入ティッシュの減少や、国内他メーカーの操業トラブルなどによる供給減です。2019年度は消費増税前の駆け込み需要も見込まれることから、需給のひっ迫感はしばらく続くと考えています。

当社は、供給体制を強化するため、クレシア春日(株)に2台目の抄紙機設置を決定しました。2号抄紙機は2020年6月に稼働する予定で、それと同時に、当社4工場の加工体制を整備し、フェイシャルティッシュ・トイレットロール・キッチンタオルと業務用品の供給バランスを整えます。これにより、

市場のティッシュ供給不安の払拭に寄与します。取り組み中の価格修正を完遂し、ブランドコミュニケーションの強化継続を行うことで、家庭紙事業基盤の強化に努めます。

ヘルスケア事業は、高齢化の進展で市場が拡大する中、当社は市場の伸びを上回る売上高の拡大を続けています。京都工場に増設した2台の加工機を活かし、今後も増加する需要に応じていきます。

コスト面では、南米パルプサプライヤーの寡占化によりパルプ価格が高値で推移する懸念と、運送業者の人手不足問題による物流費高騰への対応が急務です。パルプ調達は、グループ力を活かし日本製紙(株)が製造するパルプの使用拡大を進めます。物流面では、これまで手積み手降ろしが中心だった家庭紙の物流においてパレット輸送を導入し、運送作業の効率化を進めていきます。

# ケミカル事業

目指す姿

## グローバルニッチ市場で オンリーワン製品を提供します

日本製紙株式会社  
執行役員  
ケミカル営業本部長  
**五十嵐 陽三**

### 強み

- 木質由来製品の豊富なラインアップ
- ニッチ市場でのオンリーワン製品群

### 課題

- 溶解パルプのコスト競争力強化
- 酵母培養製品の用途開発および拡販
- 木質由来製品の用途開発

### 機会

- 再生可能資源の需要増
- 世界的な自動車市場の拡大
- 世界的な人口増による繊維製品の需要増
- プラスチック部材のモノマテリアル化
- 高性能フィルムの需要拡大

### 脅威

- 国内市場の縮小
- 原材料価格の高騰
- 海外メーカーの攻勢



カルボキシメチルセルロースの使用例



機能性コーティング樹脂の使用例

## ● 2018年度の成果と課題

### リチウムイオン電池 (LiB) 向け 高性能性セルロース (CMC) が好調

ケミカル事業では次の5つの製品群を有しています。レーヨン・セロハン・アセテートの原料となる溶解パルプ、セルロース製品、木質資源を利用した化成品、ポリオレフィン系素材の付着付与剤として塗料やインキに配合される機能性コーティング樹脂、そしてさまざまなフィルムをコーティングすることで機能を付与する機能性フィルムです。

2018年度は、原燃料価格上昇の影響もあり、減収減益となりました。溶解パルプは、レーヨン向けの需要は堅調でしたが、西日本豪雨により減産を余儀なくされたこともあり、収益は厳しい結果となりました。機能性フィルムは、2017

年に販売を開始した有機EL向けハードコートフィルムの販売数量が対前年度で減少しました。リグニンは、汎用用途である土木用やバインダー用の販売数量がやや減少しました。一方、機能性コーティング樹脂は、自動車市場の世界的な拡大などもあり堅調に推移しました。パルプを原料とした水溶性高分子であるCMC(カルボキシメチルセルロース)は、LiB向けが好調で販売数量を伸ばしました。ステビア甘味料は大手清涼飲料メーカー向けなどに採用され、安定した販売量となっています。

今後は、課題である溶解パルプの収益改善に取り組みます。さらなる生産安定化を図り、高付加価値用途への販売を目指します。

## ● 今後の戦略

### 木質由来のオンリーワン製品を 世界のニッチ市場に拡販

ケミカル事業は、「グローバルニッチ市場でオンリーワン製品を提供」することにより収益拡大を目指します。世界中のニッチな市場にオンリーワン製品を提供することで顧客との信頼関係を築き、さまざまなビジネスを展開していきます。

提供する製品の多くは木材を原料とした再生可能素材であることが強みです。その一つである溶解パルプは、顧客ニーズに合わせた高品質品を提供し差別化を図ります。パルプ製造時に発生する蒸解液の主成分であるリグニンは粘結剤として広く使用されています。そのほか、独自技術でリグニンを改質し、より高機能な分散性能を付与して幅広い分野に提供していきます。

機能性コーティング樹脂は、軽量化が求められる自動車の外装部材に使われるポリプロピレン(PP)への付着付与剤

として需要が増加していますが、今後はインキ用途でも需要の拡大が見込めます。また、リサイクルの観点でプラスチック部材のモノマテリアル化が進んでおり、安価で加工しやすいPPは今後の使用拡大が想定されます。機能性コーティング樹脂は、PPとインキの付着に不可欠な材料として、需要がますます増加すると見込んでいます。

CMCについては、江津工場に設備の新設を決定しました。47億円を投資し、2020年11月に稼働する予定です。今後も需要の伸びが予想される食品用途やLiB向け特殊銘柄など、高付加価値・高品質分野へのシフトを進めます。

機能性フィルムのターゲットであるフラットパネルディスプレイ市場は拡大傾向にあります。市場のニーズを的確に捉え、品揃えも拡充しながら拡販を進めます。

ケミカル事業は、オンリーワン製品や独自技術による高付加価値化を図るとともに、需要の伸長に沿った生産体制の強化に努め、海外への拡販に取り組みます。

# エネルギー事業

目指す姿

再生可能エネルギーを中心に  
事業拡大を進め、長期にわたり  
安定的な収益を創出します

日本製紙株式会社  
執行役員  
エネルギー事業本部長  
**杉野 光広**

**強み**

- ・製紙で培った発電技術
- ・200万kWに及ぶ発電設備
- ・全国に配置された好立地な拠点
- ・世界に広がる木質資源の調達網とバイオマス燃料の知見

**課題**

- ・バイオマス高混焼技術の確立
- ・開発中の発電・燃料事業案件の推進
- ・既存発電事業の安定強化

**機会**

- ・再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)
- ・世界的なCO<sub>2</sub>排出抑制の流れ

**脅威**

- ・バイオマス燃料価格の高騰
- ・電力販売価格の下落
- ・エネルギー制度の改革



石巻雲雀野発電所



勇払バイオマス専焼発電設備(完成イメージ)

● 2018年度の成果と課題

**日本製紙石巻エネルギーセンターが収益に寄与**

日本製紙(株)は、2018年度より報告セグメントの区分を変更し、新たにエネルギー事業を一つのセグメントと定めました。本事業には、石巻雲雀野発電所をはじめとする売電専用設備と、工場自家発電の余剰電力販売が含まれます。売電専用設備としては、石巻以外に秋田風力発電、大竹太陽光発電、小松島太陽光発電、八代バイオマス発電、釧路火力発電、鈴川火力発電が含まれます。

石巻雲雀野発電所は、日本製紙石巻エネルギーセンター(株)を運営会社として、2018年3月にバイオマス混焼発電設備(149MW)の営業運転を開始しました。年間を通じて

操業は非常に安定しており、収益(売上高362億円、営業利益79億円)に大きく寄与しました。燃料は宮城県内を中心とした東北地方の未利用材や、北米およびアジアから調達した木質ペレットを利用しています。今後さらにバイオマス混焼率を高めていくことを目指します。

一方で、国内および欧州での大型バイオマス発電所の増加により、バイオマス燃料需給がタイトになり、価格が上昇しています。今後は燃料調達先の多様化等による安定調達を図ります。

● 今後の戦略

**バイオマス専焼発電事業を中心に長期的かつ安定的に収益を確保**

既存発電事業の安定操業による収益力強化を図るとともに、工場自家発電の余剰電力販売も引き続き進めていきます。世界的に再生可能エネルギーの活用が求められる中、木質資源の調達力や活用技術を活かした新規発電・燃料事業の開発に取り組みます。

第6次中期経営計画では、石巻雲雀野発電所のバイオマス高混焼技術を確立し操業を一段と安定させることにより、エネルギー事業の営業利益目標75億円の達成を目指します。さらに営業利益100億円を目指し、再生可能エネルギーによる新規発電事業の検討を進めます。双日(株)と共同で行う勇払バイオマス専焼発電事業(74.95MW)は、北海道

工場勇払事業所の敷地の一部を利用して発電設備を設置する計画で、2019年5月に事業化を決定しました。2020年3月に着工し、2023年1月の運転開始を予定しています。燃料は、主に海外から調達する燃料用木質チップとPKS(パームやし殻)ですが、国内の未利用材も使用します。岩国工場でもバイオマス専焼発電事業の検討を進めています。

木質資源調達力を活かして取り組んできた新たなバイオマス燃料の開発は、実証テストを通じて技術を確立しました。今後はバイオマス燃料事業の実用化を目指します。

世界的にCO<sub>2</sub>排出量低減の流れが高まり、資源調達環境も変化する中、エネルギー事業を取り巻く環境は大きな変革の途上にあります。国のエネルギー政策に適切に対応し、当社の強みを活かしてバイオマス専焼発電事業を中心に長期的かつ安定的な収益確保に取り組んでいきます。

## 木材・建材・土木建設関連事業



日本製紙木材株式会社  
代表取締役社長  
羽山 邦彦

### 目指す姿

国産材取扱量トップクラスの  
確固たる地位を確立します

#### 強み

- 国内随一の製紙原燃料集荷網と国内材の調達基盤
- 9万haの国内社有林を保有

#### 課題

- 国産材拡販に向けた資源獲得と販路拡大
- 木質燃料需要拡大に向けての調達網の整備

#### 機会

- 森林・林業再生プランに基づく国産材の需要拡大
- バイオマスボイラーの増加による木質燃料の需要拡大

#### 脅威

- 少子高齢化の進行による住宅着工戸数の減少
- 発電事業者の台頭による製紙原燃料調達への影響

### ● 2018年度の成果と課題

#### 木材製品の市況安定等により 堅調に推移

2018年度の新設住宅着工戸数は、消費増税前の駆け込み需要もあり、前年度比微増となりました。日本製紙木材(株)の主力事業のひとつである原木・製材品等の木材製品は、合板の需要が堅調であったことや、年度を通じて市況が安定していたことにより、売上高・利益とも堅調に推移しました。国内の製紙原料は、バイオマス発電の広がりに伴う木質燃料の需要増加の影響を受け、集荷量が減少しました。

### ● 今後の戦略

#### 国産材関連ビジネスの伸長と木質燃料の 供給拡大に注力

2019年10月に実施される消費増税後の住宅需要の落ち込みが懸念され、先行きに不透明感があります。また、少子高齢化の影響、製紙業界のマーケット縮小など厳しい事業環境に置かれています。

今後は、当社の強みである国産材関連ビジネスの伸長と、バイオマス発電で利用される木質燃料の供給拡大に主眼を置いて取り組めます。国産材については、現在の調達基盤に当社独自のノウハウを加えて資源獲得の多様化に努めます。木質燃料の供給拡大については、未利用材の集荷網を整備し、新規の発電事業者向けの燃料供給を本格化させます。さらに、海外サプライヤーの育成によるPKS(パームやし殻)の安定調達にも引き続き取り組んでいきます。

## その他事業



### 物流

### ● 2018年度の成果と課題／今後の戦略

#### 安定的な物流体制の構築に向け、 輸送力の確保に注力

2018年度の物流事業は、人件費や燃料費などのコストが上昇し、厳しい事業環境が続きました。その中で、安定的な物流体制の構築に向け、トラックドライバー不足への対応なども含めた、輸送力の確保に取り組んでいます。

今後は日本製紙物流(株)・南光運輸(株)・旭新運輸(株)などのグループ会社間で運行情報を共有化し、グループ製品を効率的に輸送できるよう広域連携を深め、グループ外の製品も取り込みながら、収益拡大に努めます。また、同業他社との共同物流の推進など多様な運送手段を確保し、BCPを意識した物流体制の構築を進めます。

### レジャー

### ● 2018年度の成果と課題／今後の戦略

#### 丸沼高原の魅力を高めるとともに、 新たなビジネスも展開

2018年度のレジャー事業は、早期融雪による春スキー営業期間の短縮や、猛暑によるゴルフ練習場の集客減などがありましたが、カフェのリニューアルによる増収などでカバーし、前年度並みの売上高を確保しました。

今後は、丸沼高原の設備拡充等によりリゾート地としての魅力を高め、入場者数および入場者一人当たり売上高の増加につなげます。

東京と九州で展開するスポーツ・レジャー事業やテナント事業においては、整体・骨盤サロンの展開など新たなビジネスを開始し、売上高の増加を図ります。

# 日本製紙グループとSDGs



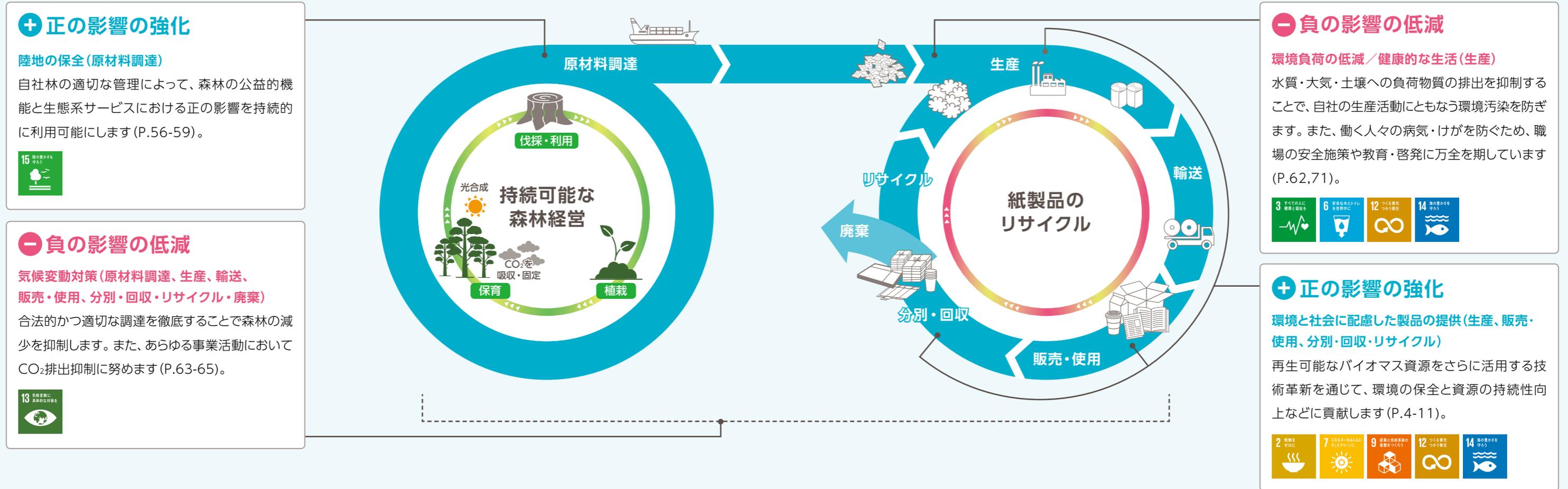
## 社会的課題の解決につながる価値を創出していきます

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する」という理念に基づき、SDGs\*の達成に向け、バリューチェーンの中で、目標に対する正の影響を強化し、負の影響を低減するように努めています。

木質資源の特性を活かしたビジネスモデル(P.4-11)を背景に、2つの循環を形成するバリューチェーン上で、当社グループがその達成に向けて大きく貢献できる、あるいは事業活動における負の影響を最小化できるSDGsの目標は以下の通りです。経済・環境・社会への影響から当社グループと特に関わりが深い目標であり、事業を通じて貢献していきます。

\* 持続可能な開発目標：2015年に国連で採択され、2030年に向けた地球規模の優先課題や世界のあるべき姿を示した17の目標。

### バリューチェーンにおける日本製紙グループと関わりの深いSDGsの目標



# 研究開発

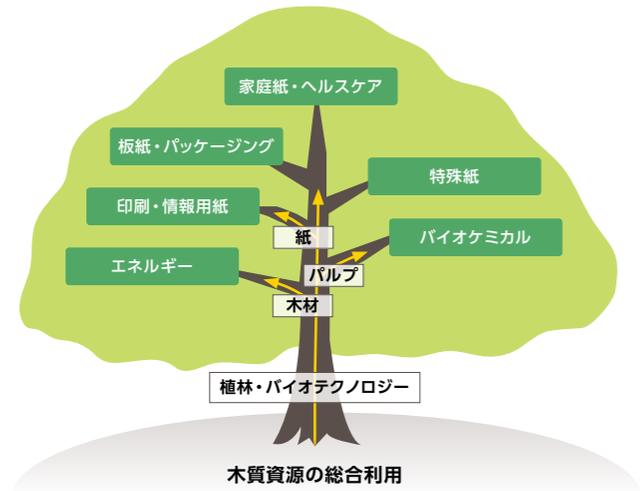
## 基本的な考え方

「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」としての事業構造転換、既存事業の競争力強化をさらに加速させるべく、グループ内の研究資源を最大限に活用し、次の三点を重点課題として研究開発を進めています。

- ① 成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化
- ② 既存事業の収益力強化
- ③ 知財戦略の早期かつ効果的な推進

## 研究開発体制と主な取り組み

日本製紙グループは、これまで培ってきた独自技術を活かし、原材料から製品およびリサイクルまでの一貫した研究開発を効率的に進めながら、植林、木材、紙・パルプ、バイオマスの利活用に関する多様な研究開発を行っています。



日本製紙(株)研究開発本部は基盤技術研究所、パッケージング研究所、CNF研究所、化成品研究所、機能材料研究所、知的財産部から構成されています。基盤技術研究所には段ボール研究室を設置し、高機能段ボール原紙の開発などに取り組んでいます。また、日本製紙クレシア(株)のヘルスケア研究所、日本製紙パピリア(株)の開発研究所とも連携し、グループの研究資産を最大限に活用しています。

### 日本製紙(株)研究開発本部の組織図



技術等に関して、大学、国プロジェクト、企業、公的研究機関と共同研究を行い、産官学連携のオープンイノベーションを進めています。有用な技術・開発品については、新製品開発推進委員会等を活用してプロジェクトを立ち上げ、早期の事業化を目指して取り組んでいます。

### 事業構造転換の加速

当社は、各研究所間の週報共有化や定期ミーティングにより技術の深耕・他分野への横展開を推進し、スピーディーな研究開発を進めています。

グループ会社については、定期的に研究テーマを選定し、共同研究を行っています。グループ会社以外については、有用な

## 知的財産基盤の強化

当社知的財産部では、当社グループの研究開発活動における発明発掘、特許出願の推進、重要技術に対する特許網構築を通して、グループ全体の知的財産基盤を強化しています。

## 注目の研究開発テーマ

### ① CNF「セレンピア®」の用途開発

CNF(セルロースナノファイバー)は、木を構成する繊維をナノレベルまで細かくほぐすことで生まれる最先端のバイオマス素材です。



当社は、東京大学で開発された技術を活用してTEMPO酸化CNFの量産化技術を確立しました。さらに、グループ会社の日本製紙クレシア(株)のヘルスケア関連技術を組み合わせることで、世界初のCNFを利用した超消臭機能を有するおむつを製品化しました。

また、当社ケミカル分野の独自技術をCNFに適用して、粘性や保形性を持たせるための食品用添加剤、乳化安定性や分散安定性等の機能を有する化粧品添加物としての展開を図っています。

### ② 脱プラ・紙化

紙は、再生可能でリサイクル性・生分解性に優れており、素材そのものが環境に配慮したものです。「紙でできることは紙で。」を合言葉に、紙の領域拡大に取り組んでいます。



例えば当社は、これまでに培ってきた紙への水系塗工技術を応用し、各種バリアフィルムに相当するバリア性を付与した包装材料「シールドプラス®」シリーズの開発を進めています。

### ③ 新機能性材料の開発

当社の独自技術によってセルロース繊維の表面に無機粒子を高密度に定着させた機能性材料として、2017年に「ミネルパ®」を開発しました。木材パルプをベースに無機物の持ついろいろな特性(消臭・抗菌・難燃・抗ウイルス等)を付与した新しい素材を提供することが可能です。これからも将来の展望が期待できる事業分野の探索とスピーディーな用途開発を積極的に進めていきます。

# 特集：紙の領域拡大に向けた取り組み

近年、海洋プラスチックごみ問題がクローズアップされ、「再利用可能」「生分解性を有する」など、素材そのものが環境に配慮していることが、世界各国で強く求められるようになってきています。日本製紙グループは、「紙でできることは紙で。」を合言葉に、社会の課題解決につながる「紙化ソリューション」を推進しています。プラスチック製品の市場規模は日本国内で約4.2兆円\*1、うちプラスチック包装・容器分野では約1.6兆円\*2になります。社会のニーズに合わせ、再生可能でリサイクル性・生分解性に優れた紙への切り替えを推進することで、紙の領域拡大を目指します。

\*1 経済産業省「経済産業省生産動態統計(平成29年)」より  
\*2 日本包装技術協会「平成29年日本の包装産業出荷統計」より

## 紙の領域拡大に向けた製品開発

- 紙袋
- 紙コップ・カップ
- 紙製バリア素材「シールドプラス®」
- ヒートシール性塗工紙・板紙
- 生分解・バイオプラスチック活用製品
- 紙パック
- 差し替え容器「SPOPS®」
- 紙製ストロー
- 紙製トレー
- 機能性段ボール
- 紙製緩衝材

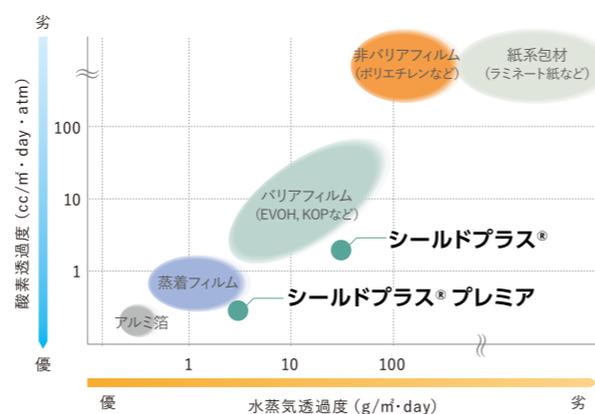


## 「シールドプラス®」シリーズの展開

### 「シールドプラス® プレミア」の供給開始

日本製紙(株)は、紙にバリア性を付与した「シールドプラス®」シリーズにおいて開発を進めてきた、より高い水蒸気バリア性を発現する新製品「シールドプラス® プレミア」を完成させ、2019年4月よりサンプル供給を開始しました。今後、「シールドプラス® プレミア」でのバリエーション豊かな食品包装用途の展開を加速させるほか、包装以外にも広く産業用途の開発を探っていきます。

酸素・水蒸気バリア性の比較



## 欧州市場への展開

当社は、グループ会社のJujo Thermal Oy(フィンランド)において、「シールドプラス®」シリーズの生産検討を開始しました。同時に、欧州市場でのマーケティングを進めており、環境意識の高い欧州市場に「シールドプラス®」シリーズの浸透を図ります。

## アジア市場への展開

当社は、2019年3月に、マレーシアで軟包装事業を展開するTS Plastics Sdn. Bhd. (TSP)の株式70%を取得しました。

TSPが20年以上にわたり培ってきた軟包装分野の技術ノウハウと顧客基盤をベースに、当社の技術開発力とグループ販売網を最大限に活用し、経済発展を続けるアジア市場での事業拡大を図ります。TSPをアジアにおける「紙化」展開の拠点と位置付け、「シールドプラス®」シリーズに続く新たな「紙」包材の開発にも積極的に取り組んでいきます。

## 新しい紙容器無菌充填システム「NSATOM®(えぬえすアトム)」を開発

当社と四国化工機(株)は、固形物・長繊維・高粘度充填に対応しつつ、常温保存のできる新コンセプト紙容器無菌充填システム「NSATOM®」を開発し、2019年度より市場に投入します。

飲料市場においては、消費者の健康志向の高まりにより、本格的な食感を持つ中身が好まれ、固形物・長繊維・高粘度の製品が求められるようになりました。また、消費者のライフスタイル・飲用シーンが多様化し、持ち運びしやすい容器へのニーズが高まっています。

今回新たに開発した「NSATOM®」は、こうしたニーズを充足し、さらにキルレート6\*3の高衛生性、充填部自動洗浄にも対応した常温保存可能な世界初の紙容器無菌充填システムです。世界的な脱プラスチックの潮流の中、プラスチック容器に代わる容器として、幅広く提案していきます。

\*3 キルレートとは、無菌充填に必要な包材殺菌能力を表す数値のこと。商業的無菌充填では、世界的にキルレート5以上が標準、日本ではより高レベルのキルレート6が求められる。



NSATOM®(開発品)

## 販売事例



「口当たりの良さ」をコンセプトにした紙製ストロー



「シールドプラス®」が軟包装用途で初めて採用された、(株)長良園「もっとやさしい鶴飼せんべい」

# 日本製紙グループのCSRにおける重要課題 (マテリアリティ)

## 重要課題

ISO26000の中核主題	重要課題(マテリアリティ)	関連する頁
組織統治、公正な事業慣行(経営に関わる責任)	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底</li> <li>ステークホルダーとの対話</li> </ul>	P.53 —
環境 (森林経営・原材料調達に関わる責任、環境に関わる責任)	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な原材料調達</li> <li>気候変動問題への取り組み</li> <li>環境負荷の低減</li> <li>生物多様性の保全</li> </ul>	P.56-59 P.63-65 P.62 P.63
消費者課題 (お客さまに関わる責任)	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の安全性向上</li> <li>製品の価値向上</li> </ul>	P.66-67 P.42-43
人権、労働慣行 (人権と雇用・労働に関わる責任)	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生</li> <li>活力ある組織づくり</li> </ul>	P.71 P.69-70
コミュニティへの参画およびコミュニティの発展 (地域・社会への責任)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域・社会との共生</li> </ul>	P.72

日本製紙グループは、持続的な森林経営を基盤に再生可能な木質資源を余すところなく利用、リサイクルしながら、持続可能な成長を目指す総合バイオマス企業として、豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。

適切に経営された持続可能な森林は、生物多様性の保全と地球温暖化の防止に役立ちます。木質資源の利用は社会全体におけるCO<sub>2</sub>の固定量を増やすとともに、資源の枯渇防止にも貢献します。

総合バイオマス企業として新たな製品を創出し、事業を拡大していく当社グループは、広大な森林を育成・管理し、大規模な生産拠点を持つことから、その地域と働く人たちに大きな影響力があります。地域との共生、環境負荷の低減、各拠点で働く人たちの安全衛生の確保は、当社グループの持続性にとって不可欠です。

また、ステークホルダーの皆さまからのご意見は、社会と共生し持続可能な成長をしていくための課題への気付きの機会になります。

よって、当社グループは、CSRへの取り組みのうち、上記の項目が特に重要と考えます。これら重要課題(マテリアリティ)の特定にあたっては、ステークホルダーの意見を踏まえて検討し、最終的には日本製紙(株)CSR本部長が決定しています。

なお、当社グループのCSR活動の詳細につきましては、CSRサイトを参照ください。

**CSRサイト**  
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/>

# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

日本製紙グループは、企業グループ理念で「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献」することを掲げています。この理念に基づき、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、日本製紙(株)は2015年11月に「コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方の指針を定めました。

当社は、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営の透明性を一層高め、公正な経営を実現することを経営の最重要課題とします。業務執行と経営の監督の分離を確保するため、執行役員制度を採用するとともに、取締役会の監督機能の強化に努めます。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し、コンプライアンスを推進します。

なお、当社は「コーポレートガバナンス・コード」の各原則を全て実施しています。

## コーポレートガバナンス体制

### 取締役会

当社の取締役会は、当社およびグループ経営の基本方針、法令・定款で定められた事項、その他経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督しています。

取締役会は、当社グループの事業に精通した取締役6名および独立性のある社外取締役3名で構成しています。社外取締役は、1名が法律の専門家、1名が官僚出身の企業経営経験者、1名が会計事務所・税理士法人の実務経験者であり、それぞれの専門的な知識・経験などや、幅広い見識と国際感覚を活かし、当社の取締役の職務の執行について客観的な立場からの監督と助言をいただいています。

**コーポレートガバナンス基本方針**  
[https://www.nipponpapergroup.com/ir/mt\\_pdf/20151105CGC.pdf](https://www.nipponpapergroup.com/ir/mt_pdf/20151105CGC.pdf)

### コーポレートガバナンス強化の取り組み

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

### 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。

## コーポレートガバナンス

### 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。その構成メンバーには、当社経営層のほか、主要なグループ会社の社長も含まれます。

### 監査役・監査役会

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、会社業務全般にわたり適法・適正に行われているかを厳しく監査しています。

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

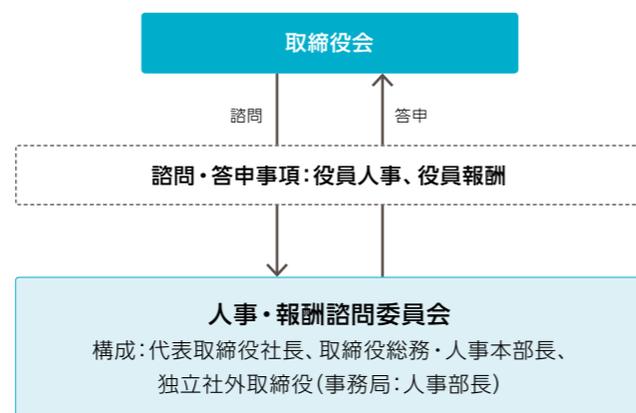
### 経営監査室

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

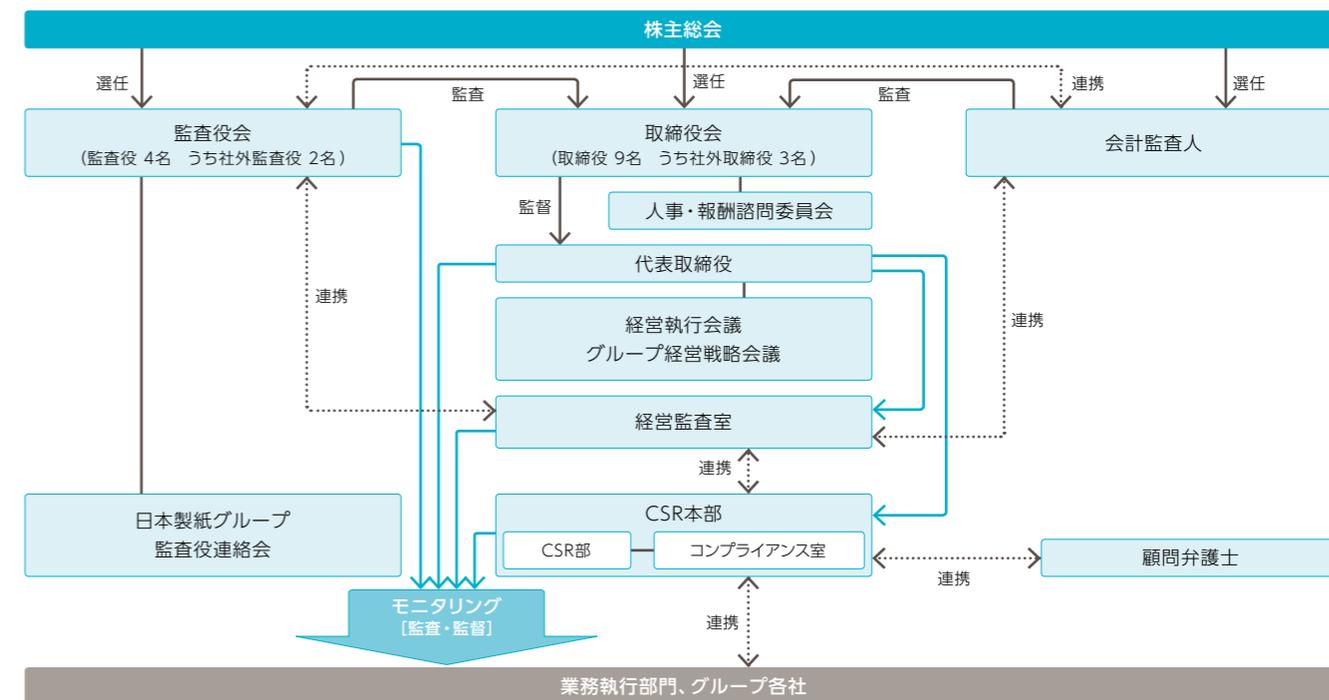
### 人事・報酬諮問委員会

当社の人事・報酬諮問委員会は、取締役および監査役候補者の選任プロセス、資質および指名理由、独立社外役員にかかる独立性判断基準等ならびに役員報酬体系等に関して、取締役会から諮問を受けて、その適切性などについて検討し、会社の業績などの評価も踏まえ、答申を行います。同委員会は、代表取締役社長、取締役総務・人事本部長および独立社外取締役で構成され、委員長は代表取締役社長が務めています。

#### 人事・報酬諮問委員会の構成と機能



### コーポレートガバナンス体制図(2019年7月1日現在)



### コーポレートガバナンス体制一覧(2019年7月1日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役会議長	取締役会長 馬城 文雄
取締役人数	9名(うち3名が社外取締役)
監査役人数	4名(うち2名が社外監査役)
独立役員を選任	5名(うち3名が社外取締役、2名が社外監査役)
2018年度 取締役会開催状況	開催回数: 13回 取締役平均出席率: 99.1%(うち社外取締役: 100%) 監査役平均出席率: 98.1%(うち社外監査役: 96.2%)
2018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%
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

### 独立役員

当社は独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しています。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。

#### 社外取締役

青山 善充 青山氏は、東京大学などにおいて長年にわたり法学に関する研究と指導を行ってこられ、また東京大学副学長、法制審議会会長などを歴任されております。直接企業経営に関与された経験はありませんが、法律の専門家として培われた専門的な知識・経験などを活かして、コンプライアンスその他当社の取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけると判断しております。

藤岡 誠 藤岡氏は、通商産業省(現経済産業省)における大臣官房審議官、アラブ首長国連邦駐劄特命全権大使などを歴任された一方、民間企業の経営幹部としてのご経験をもちであり、官・民両方の経験を通じて培われた幅広い見識と国際感覚を活かし、当社の取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけると判断しております。

八田 陽子 八田氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、国際的な会計事務所における豊富な経験と国際税務等に関する高い見識、および当社社外監査役としての経験(2016年6月～2019年6月)を活かし、当社取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけるものと判断しております。

#### 社外監査役

房村 精一 房村氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、司法機関における豊富な経験と法律の専門家として培われた高い見識を当社の監査に活かしていただけると判断しております。

青野奈々子 青野氏は、幅広い分野の民間企業における取締役・監査役の経験と、公認会計士として培われた高い見識を活かして、中立・客観的な視点で当社取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献していただけると判断しております。

### 取締役会の実効性評価

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からアンケートを取ります。アンケートの分析結果をもとに、取締役会は自らの実効性を分析・評価し、実効性の向上に取り組んでいます。

### 2018年度における分析・評価結果の概要

#### [現状]

取締役会の実効性について各取締役・各監査役によるアンケート形式での自己評価を実施した結果、2018年度について、取締役会として次の通り現状の評価と改善課題の整理を行いました。現状評価を「取締役会の構成」、「取締役会の付議事項」、「取締役会の運営」、「取締役・監査役のトレーニング」、「社外役員への情報提供・支援体制」という5つの観点から行った結果、コーポレートガバナンス・コードの各原則を踏まえた取り組みが継続的に進展しており、全体としておおむね適切であると評価しました。特に「取締役会の運営」では、業績報告の資料を中心に簡素化やグラフ化を行い、資料と説明のわかりやすさを改善しました。

### 役員報酬

役員報酬は、人事・報酬諮問委員会(P.46)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%を定期的に支給し、30%については、原則として前事業年度業績に応じて増減した上で支給します。

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

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

#### [改善課題]

2019年度に取り組むべき改善課題として、「社外役員がより活動しやすくするための支援強化」を掲げることにしました。社外取締役に対する重要案件の事前説明については、検討の経緯や潜在リスクなど、社外役員のニーズを踏まえた説明を行うように努めます。取締役会議事録の記載については、議論の内容をより反映させるよう拡充します。業界情報や社内会議の資料は、コピーを配布するだけでなく、過去の資料を参照できるよう、執務室に資料ファイルを提供します。

#### 2018年度にかかる取締役および監査役の報酬等の総額\*1

役員区分	人数	報酬等の総額
取締役	10名*2	362百万円
監査役	5名*2	56百万円

\*1 百万円未満は切り捨てて表示しています。

\*2 当該事業年度中に退任した取締役1名および監査役1名を含んでいます。

#### 株式報酬制度の導入(2019年度～)

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

## コーポレートガバナンス

(参考)社内取締役に対する報酬の全体像(2019年度～)

	固定報酬	業績連動報酬	株式給付信託(2019年度～)
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、そのうち70%を固定的に支給	職責に応じて基準額を定め、そのうち30%を原則として前事業年度業績に応じて増減した上で支給	役位に応じて定まる数のポイントを付与
業績評価基準	—	60%:単体業績(売上高、経常利益、ROA) 40%:連結業績(売上高、営業利益、ROA)	—
その他	一定額を役員持株会に拠出		—

(注)社外取締役および監査役については月次報酬を固定的に支給

## 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った重要なポスト・経営を補佐する立場への早期抜擢など、高レベルで密度の濃い業務・職務経験を積ませることにより、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きます。

## 社外取締役メッセージ「取締役会の実効性評価」



社外取締役  
青山 善充

### 取締役会の実効性評価の方法

当社は、2015年度から、取締役会の実効性を高めるために、取締役・監査役全員(13名)に対して年1回アンケートを実施し、その結果を集計して取締役会に報告するとともに、指摘された問題点を次年度に向けて改善するという方法をとっています。

当社の行っている取締役会の実効性評価は、取締役会を一体としたいいわゆる機関別評価であり、直近に実施(2019年1月回収)したアンケート項目は、全役員に対するものとして、取締役会の構成、付議事項、運営、役員のトレーニングなど13項目、そのほか社外役員に対するもの5項目、合計18項目でした。回答は、全役員が「適切である」「ほぼ適切である」「やや適切でない」「適切でない」

の4段階のいずれかの評価を付し、かつ自由に意見を記載して返す方式です。

### アンケートに対する私の回答

このアンケートに対して、私は、全18項目のうち8項目につき「適切である」、7項目につき「ほぼ適切である」、3項目につき「やや適切でない」と回答し、いくつかの項目に意見を付しました。

私が「やや適切でない」と回答した項目は、「取締役会の構成(多様性を含む)」「取締役会の資料の提出時期」「取締役会の議事録の記載」の3項目で、意見としてそれぞれにつき「取締役9名が全員男性である現状を改善すべきである」「資料を事前に読んで取締役会に臨むのが本来の姿と思う」「議事録は結論だけでなく、重要な案件についてはどんな議論があったかも記録しておくことが望ましい」と付記しました。

### アンケート結果に基づく改善

他の役員からも、それぞれの回答が寄せられました。全役員の回答は、2019年3月の取締役会にその集計結果が報告されました。そして、2019年度に取り組むべき改善課題(目標)として「社外取締役がより活動しやすくするための支援強化」が掲げられ、その対応策として、

社外役員に対する事前説明の充実、取締役会議事録の記載拡充、情報提供の一層の改善の3点が定められ、実行されることになりました。また、2019年6月の株主総会において女性取締役1名、女性監査役1名が選任されました。結果として、役員構成は、取締役が社内6名、社外3名(うち、女性1名)、監査役が社内2名、社外2名(うち、女性1名)と、ジェンダーバランスを考慮したものになりました。これによって、私が「やや適切でない」と回答した項目は、全て改善されました。

### 今後の課題

このように、当社では、毎年アンケートの結果が実行に移され、それによって、取締役会の実効性が有効に維持改善されています。しかし、以下は個人的な意見ですが、機関別評価に限定せず、取締役会の果たすべき機能(経営計画・経営戦略、コンプライアンス・リスクマネジメント、サステナビリティ、取締役の選任・役員報酬、経営トップの後継者計画、など)に着目した機能別評価を導入したり、数年に一度は外部の適当な機関に依頼して、外部から取締役会の実効性を評価してもらうことを考えても良いように思います。

# リスクマネジメント

## リスク管理体制

日本製紙グループは、業務執行にかかるリスクについて、法令順守や企業倫理、安全防災、製品安全、環境保全、人権と雇用労働などリスクの個々の内容に応じて、主管する部署において必要な規則・ガイドラインを制定しています。また、マニュアルに基づく教育・訓練を実施するなどリスクの未然防止に努めるとともに、万一の発生の際には、グループ一体となり、当社グループの損失拡大を防止し、これを最小限にとどめるための必要な体制を整えています。例えば、日本製紙(株)は、公務員に

対する贈賄の防止と競争法の順守に関するグループ基本方針を、2017年11月に制定しました。さらに、行動ガイドラインを作成し、従業員研修を実施することで、リスク管理体制の強化・充実に取り組んでいます。

また、当社グループは、グループ全体のリスク管理活動を推進するため、環境委員会、安全防災委員会および製品安全委員会を設置しています。いずれも経営層が委員長に就いており、必要な情報を適宜経営と共有する仕組みが構築されています。

## リスク対応への取り組み事例

### 自然災害リスク対応(日本製紙(株)本社・各工場)

当社グループでは、過去の震災などの教訓もふまえ、自然災害リスクへの実践的な対応指針をまとめています。その指針を参考に、各工場が自然災害対策を点検しマニュアルを見直しました。

当社では、本社ビルの被災に備えバックアップオフィスを設定しています。従業員の安否確認・各社の被害状況把握、決算・支払業務、取引先対応、工場生産計画など緊急対応が必要となる業務を想定しています。



バックアップオフィス(東京都北区)

### 事業継続マネジメントシステム

#### (日本製紙(株)紙パック営業本部)

当社紙パック営業本部は、事業継続のためのガイドラインを制定してマネジメントシステムを確立し、緊急時の生産に備えています。緊急時の優先品目の選定や主要原材料の複数メーカーからの購入を進めており、また、生産拠点を複数有することで、災害発生などのリスクを分散しています。

### 緊急非常マニュアル(新聞用紙)

新聞という公共性の高い情報媒体に用いられる新聞用紙には安定供給が強く求められており、製紙業界では非常事態に備えた各社共通の緊急非常マニュアルを地区別に定めています。大規模災害などによって通信・交通網の途絶・遮断などの事態に陥った場合、このマニュアルに従って円滑な供給を維持します。

# コンプライアンス

→ 以下のサイトもご参照ください。  
[https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg\\_csrr2019\\_management.pdf#page=8](https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2019_management.pdf#page=8)

## 基本的な考え方

日本製紙グループは、「日本製紙グループ行動憲章」を制定し、その中で「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。

その上で、当社グループでは、右記憲章に基づき、「コンプライアンスとは、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」と位置付けており、その前提のもと、コンプライアンス教育の中で意識付けを行い、法令や社会規範に則った企業活動に努めています。

### 日本製紙グループ行動憲章

1. 将来にわたって持続的な発展に邁進し、事業活動を通じて社会に貢献する。
2. 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。
3. 公正、透明、自由な企業活動を行う。
4. 社会的に有用かつ安全な製品・サービスの開発・提供を通じて、お客さまの信頼を獲得する。
5. 会社を取り巻く全ての利害関係者に対して、企業情報を積極的かつ公正に開示する。
6. 環境問題に積極的に取り組み、地球環境の維持、向上に努める。
7. 会社の発展と個人の幸福の一致を図り、夢と希望にあふれた会社を創造する。

## コンプライアンス体制

当社グループでは、日本製紙(株)CSR本部がまとめ役・先導役となり、コンプライアンスを周知・徹底するための取り組みを進めています。

グループ各社では「コンプライアンス担当責任者」を選任し、当社CSR部コンプライアンス室が主催する「グループコンプラ

イアンス連絡会」などで積極的に連携を図っています。同連絡会では、重要な方針や施策などを伝達するほか、各社のコンプライアンス情報の共有化、教育や啓発活動のアドバイスなどを行うことにより、コンプライアンスの浸透を図っています。

## グループ内部通報制度

当社グループは、職場における、法令・社会規範・企業倫理上、問題になりそうな行為について、グループ従業員が日常の指示系統を離れて直接通報・相談できる「日本製紙グループヘルプライン(グループ内部通報制度)」を設置しています。グループ内の窓口を当社CSR部コンプライアンス室とし、グループ外にも窓口を設けています。

同ヘルプラインでは、通報者のプライバシーの厳守と、通報・相談したことで不利益を被らないことを約束し、安心して通報・相談できる体制を取っています。

### 日本製紙グループヘルプライン 通報受付件数の推移

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
19件	11件	32件	33件

# 取締役および監査役 (2019年6月27日現在)

## 取締役



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  
26,707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)



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  
9,594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)

**担当および重要な兼職の状況**  
・ 社長執行役員



社外取締役

**八田 陽子**

はった ようこ

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IHI社外監査役(現任)  
当社社外監査役(～2019年)  
2019年 当社社外取締役(現任)

**重要な兼職の状況**

- ・ 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
- ・ 株式会社IHI社外監査役



代表取締役副社長

**山崎 和文**

やまさき かずふみ

所有する当社の株式の数  
19,200株

**略歴**  
1955年生  
1980年 山陽国策パルプ株式会社入社  
2010年 当社取締役  
2017年 当社代表取締役副社長(現任)

**担当および重要な兼職の状況**

- ・ 副社長執行役員 社長補佐
- ・ 日本製紙クレシア株式会社代表取締役社長



取締役

**内海 晃宏**

うちみ あきひろ

所有する当社の株式の数  
9,239株

**略歴**  
1956年生  
1979年 十條製紙株式会社入社  
2015年 当社取締役(現任)

**担当および重要な兼職の状況**

- ・ 専務執行役員 総務・人事本部長

## 監査役



常任監査役

**藤森 博史**

ふじもり ひろふみ

所有する当社の株式の数  
9,402株

**略歴**  
1955年生  
1987年 山陽国策パルプ株式会社入社  
2015年 当社取締役  
2018年 当社常任監査役(現任)

**重要な兼職の状況**

- ・ 日本製紙クレシア株式会社監査役



監査役

**樹 一成**

たつ かずなり

所有する当社の株式の数  
626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(現任)

**重要な兼職の状況**

- ・ 日本紙通商株式会社監査役



取締役

**今野 武夫**

このの たけお

所有する当社の株式の数  
8,222株

**略歴**  
1957年生  
1981年 十條製紙株式会社入社  
2018年 当社取締役(現任)

**担当および重要な兼職の状況**

- ・ 常務執行役員 グループ販売戦略本部長
- ・ 日本製紙ロジスティクス株式会社代表取締役社長



取締役

**飯塚 匡信**

いづか まさのぶ

所有する当社の株式の数  
4,426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)

**担当および重要な兼職の状況**

- ・ 執行役員 企画本部長、関連企業担当
- ・ 日本製紙クレシア株式会社取締役
- ・ リンテック株式会社社外取締役



社外監査役

**房村 精一**

ふさむら せいいち

所有する当社の株式の数  
0株

**略歴**  
1947年生  
1971年 京都地方裁判所判事補  
1998年 法務大臣官房司法法制調査部長  
2001年 法務省民事局長  
2006年 さいたま地方裁判所長  
2009年 仙台高等裁判所長官  
2011年 名古屋高等裁判所長官  
2012年 当社監査役(現任)  
弁護士登録(第二東京弁護士会)  
2013年 公安審査委員会委員長(現任)  
東京都労働委員会会長(現任)

**重要な兼職の状況**

- ・ 公安審査委員会委員長
- ・ 東京都労働委員会会長



社外監査役

**青野 奈々子**

あおの ななこ

所有する当社の株式の数  
0株

**略歴**  
1962年生  
1995年 中央青山監査法人入所  
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)

**重要な兼職の状況**

- ・ 株式会社GEN代表取締役社長
- ・ 株式会社ミスミグループ本社社外監査役



社外取締役

**青山 善充**

あおやま よしみつ

所有する当社の株式の数  
0株

**略歴**  
1939年生  
1999年 東京大学副学長  
2007年 法制審議会会長(～2011年)  
2009年 公益財団法人自動車製造物責任相談センター  
理事長(現任)  
2013年 当社社外取締役(現任)  
2018年 一般社団法人日本国際紛争解決センター代表理事  
(現任)

**重要な兼職の状況**

- ・ 公益財団法人自動車製造物責任相談センター理事長
- ・ 一般社団法人日本国際紛争解決センター代表理事



社外取締役

**藤岡 誠**

ふじおか まこと

所有する当社の株式の数  
1,000株

**略歴**  
1950年生  
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(現任)  
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)

**重要な兼職の状況**

- ・ 公益社団法人新化学技術推進協会専務理事
- ・ イーグル工業株式会社社外取締役
- ・ NOK株式会社社外取締役

\* 所有する当社の株式の数は、2019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。

# 調達

→ 以下のサイトもご参照ください。  
[https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg\\_csrr2019\\_procurement.pdf](https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2019_procurement.pdf)

## 基本的な考え方

日本製紙グループの主要製品は紙製品で、その原材料は木材チップや古紙などの木質資源です。事業の長期的な存続・成長のため、持続可能な森林経営から産み出される木質バイオマス資源を継続的に調達できる仕組みを構築しています。

当社グループは、「原材料調達に関する理念と基本方針」を2005年に制定し、この理念と方針に基づき、サプライチェーン・マネジメントを通じて持続可能な原材料調達を実施しています。また、ステークホルダーとの対話を推進し、常に環境と社会に配慮した原材料調達のレベル向上を図っています。

### 原材料調達に関する理念と基本方針

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

### 原材料調達に関する理念と基本方針(抜粋)

(2005年10月5日制定)

#### 理念

私たちは環境と社会に配慮したグローバル・サプライチェーン・マネジメントを通じて、信頼される原材料調達体制の構築を目指します。

#### 基本方針

- 環境に配慮した原材料調達
  - 持続可能な森林からの調達
  - 違法伐採材の排除
  - リサイクル原料の積極的活用
  - 化学物質の関連法規遵守
  - トレーサビリティ・システムの構築
- 社会に配慮した原材料調達
  - 公平・公正な取引と、人権・労働への配慮
- ステークホルダーとの対話の推進
  - ステークホルダーとの対話と積極的な情報開示

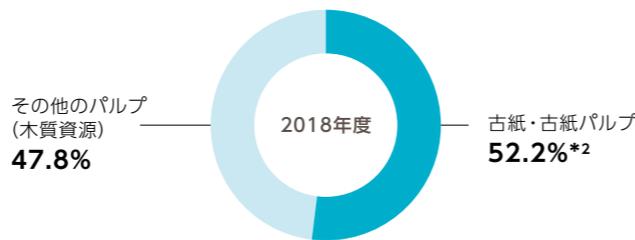
## 調達先のマネジメント

### 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)

日本製紙(株)の製紙原料のうち、木質原材料(チップ)の6割強は海外材を使用しています。また、国内森林の健全な育成と林業活性化を目的として国産材利用を推進しており、製紙原料における国産材比率の向上に取り組んでいます。

日本製紙グループの紙製品の主要原材料の内訳 \*1



\*1 国内連結会社 \*2 購入古紙パルプを含む

日本製紙(株)が調達している木質原材料(チップ)の調達地別内訳 (2018年度)

(トン=総乾トン)

海外 65% (2,784千トン)		国内 35% (1,509千トン)	
広葉樹 58% (2,500千トン)	針葉樹 7% (284千トン)	広葉樹 13% (554千トン)	針葉樹 22% (956千トン)

木質原材料の調達には、国内外のサプライヤーだけでなく、地域社会や行政機関を含めた多くの人が関与しています。こうした社会と環境との関わりをふまえて、サプライヤーとともに産地の森林生態系や地域社会、労働安全衛生などに配慮しながら持続可能なサプライチェーンを確立していくことが重要と考えています。

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、生物多様性保全への配慮を含む原材料調達を実践していくために、アクションプランを制定・実行しています。

### 木質原材料調達に関するアクションプラン

<https://www.nipponpapergroup.com/csr/forest/sustainability/actionplan/index.html>

日本製紙(株)の木質原材料調達に関するアクションプラン実施件数(2018年度)

国産材	チップ 410件、パルプ 4件 (全サプライヤーに対して実施)
海外材	チップ 24件、パルプ 10件 (全サプライヤーに対して実施)

### 古紙の安定調達の取り組み

当社グループは、原材料の5割強でリサイクル原料である古紙を使用しています。

古紙は「リサイクルの優等生」であり、日本の製紙業が使う原材料の過半を占める不可欠な資源となっています。当社グループでは、長年にわたって古紙業界とともに築き上

海外材についてはトレーサビリティの充実、国産材については合法性証明に関する事業者団体認定の推進を柱としています。特に海外材ではサプライヤーへの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。

### 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
- ・ 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

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ーデリジエンスシステムなどを活用して、第三者の検証を受けています。2018年度実績において、当社の使用する製紙用の木質原材料は、全て森林認証制度によって認められた材(管理材・管理木材を含む)となっています。

上げてきた安定的な調達体制を維持しつつ、昨今のプラスチックごみによる環境汚染問題への対応として、「紙化」を推進すると同時に、「埋もれた都市資源」として、使用済み紙コップ等を活用する新たなリサイクルの輪を構築し、紙のリサイクルシステムの維持拡大に貢献していきます。

## 調達

### 持続可能な森林経営

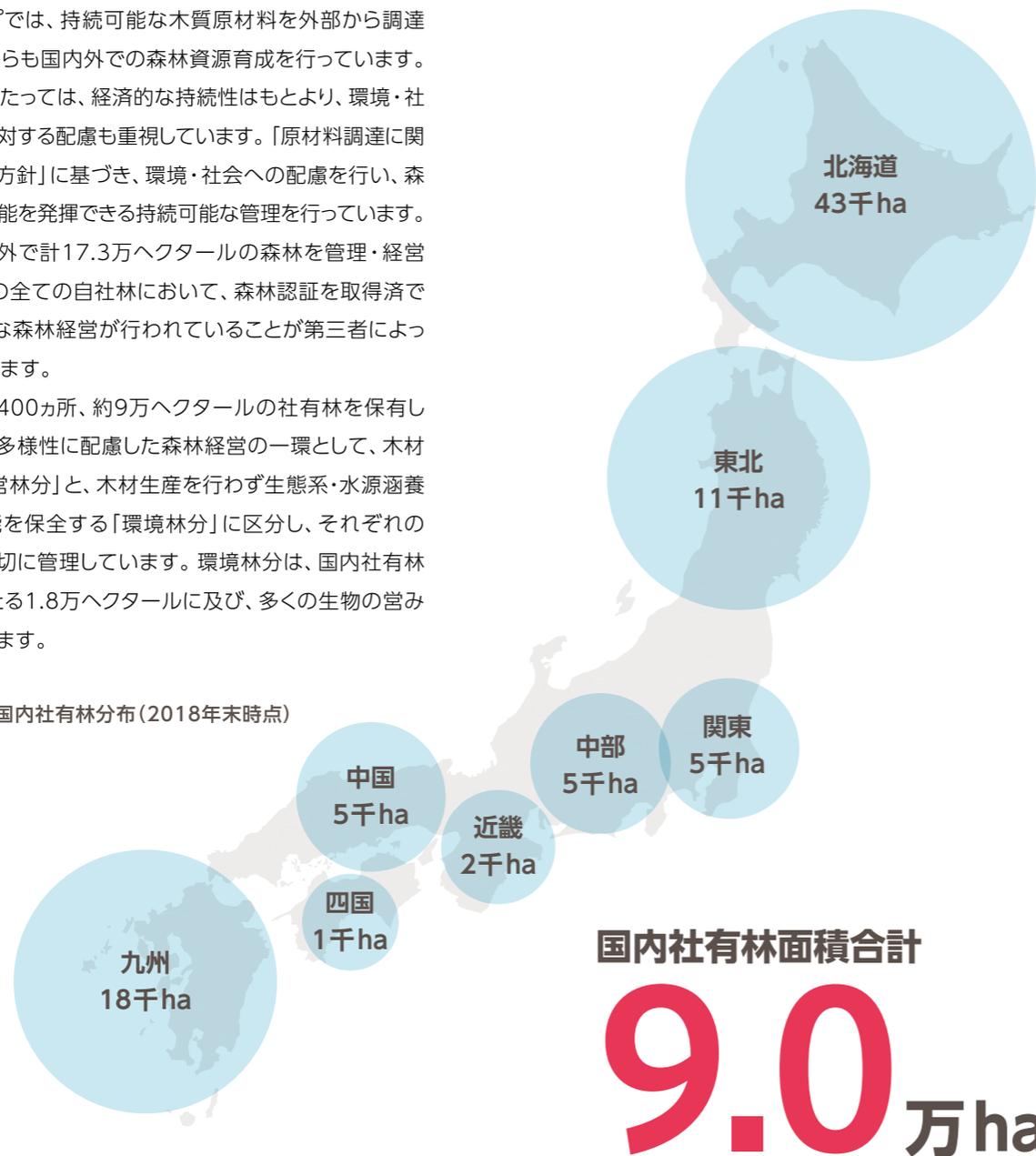
当社グループでは、持続可能な木質原材料を外部から調達するとともに、自らも国内外での森林資源育成を行っています。

森林経営にあたっては、経済的な持続性はもとより、環境・社会面の持続性に対する配慮も重視しています。「原材料調達に関する理念と基本方針」に基づき、環境・社会への配慮を行い、森林の多面的な機能を発揮できる持続可能な管理を行っています。

当社は、国内外で計17.3万ヘクタールの森林を管理・経営しています。この全ての自社林において、森林認証を取得済みであり、持続可能な森林経営が行われていることが第三者によって認証されています。

国内では、約400ヵ所、約9万ヘクタールの社有林を保有しています。生物多様性に配慮した森林経営の一環として、木材生産を行う「経営林分」と、木材生産を行わず生態系・水源涵養などの環境機能を保全する「環境林分」に区分し、それぞれの目的に応じて適切に管理しています。環境林分は、国内社有林の約20%にあたる1.8万ヘクタールに及び、多くの生物の営みの場となっています。

日本製紙(株)の国内社有林分布(2018年末時点)



国内社有林面積合計  
**9.0**万ha

管理している海外植林の概要(2018年末時点)

#### オーストラリア

植林面積: 1.0万ha  
社名: Nippon Paper Resources Australia Pty. Ltd. (NPR)  
会社形態: 日本製紙(株)の単独出資会社

#### 南アフリカ

植林面積: 0.8万ha  
社名: Forest Resources (Pty) Ltd. (Forestco)  
会社形態: 日本製紙(株)、住友商事(株)とBayFibreとの共同出資会社

海外では、ブラジル・チリ・オーストラリア・南アフリカで計8.3万ヘクタールの植林地を管理し、自社資源を造成することで、当社グループの木質原材料の安定調達に寄与しています。

### 海外植林面積合計

**8.3**万ha

#### ブラジル

植林面積: 5.3万ha  
社名: Amapá Florestal e Celulose S.A. (AMCEL)  
会社形態: 日本製紙(株)の単独出資会社

#### チリ

植林面積: 1.2万ha  
社名: Volterra S.A.  
会社形態: 日本製紙(株)、住友商事(株)と(株)商船三井との共同出資会社

海外の植林地においても、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。また、雇用の創出や教育活動への援助などを通じて地域社会に貢献しています。

#### 海外植林地での地域社会との共生・生物多様性保全への取り組み事例

- ・オーストラリアの植林地で発見されたアボリジニ遺跡を保護
- ・チリの社有林地内で、先住民が使用するハーブの自生地を保護し、先住民に開放
- ・ブラジルの植林事業会社で、地域の人々を対象に就業や生活のための講習会を毎年開催
- ・チリ、ブラジルの植林事業会社所有地に設定した保護区で、生物多様性調査を実施

# 環境

→ 以下のサイトもご参照ください。  
[https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg\\_csrr2019\\_environment.pdf](https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2019_environment.pdf)

## 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が、企業活動にともない多くのエネルギーや水を使用しており、環境負荷の低減は、地球温暖化など社会的課題の解決に貢献する上で、企業の重要な責任のひとつと考えています。

当社グループは、持続可能な循環型社会の構築に貢献するため、「日本製紙グループ環境憲章」を定め、これに基づき、バリューチェーン全体で環境に配慮した企業活動を実践しています。

**日本製紙グループ環境憲章**  
(2001年3月30日制定 2007年3月30日改定)

**理念**  
 私たちは、生物多様性に配慮した企業活動を基本とし、長期的な視野に立って、地球規模での環境保全に取り組み、循環型社会の形成に貢献します。

**基本方針**

1. 地球温暖化対策を推進します。
2. 森林資源の保護育成を推進します。
3. 資源の循環利用を推進します。
4. 環境法令の順守はもとより、さらなる環境負荷の低減に努めます。
5. 環境に配慮した技術・製品の開発を目指します。
6. 積極的な環境コミュニケーションを図ります。

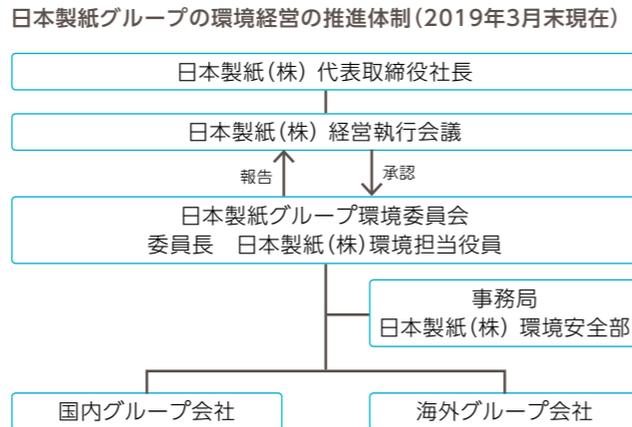
## 環境行動計画「グリーンアクションプラン」

当社グループでは、環境憲章の基本方針6項目に沿った環境行動計画「グリーンアクションプラン」を定めています。これに基づき、グループ各社がそれぞれの事業特性に即した環境行動計画を定めることで「グリーンアクションプラン」の目標達成に向けた実効性を高めています。



## 環境経営の推進体制

当社グループの環境戦略に関する審議・決定機関は経営執行会議であり、グループ全体の環境活動を統括しています。環境担当役員を委員長とする日本製紙グループ環境委員会は、グループ各社の環境経営の原則となる環境憲章の理念と基本方針を実践するために、環境行動計画の進捗を管理し、経営執行会議に報告します。経営執行会議では、環境課題に関する全社的な方針や新たな施策を審議・決定することで、グループ全体の環境活動を統括し、継続的な改善を図っています。



## 環境管理体制の強化

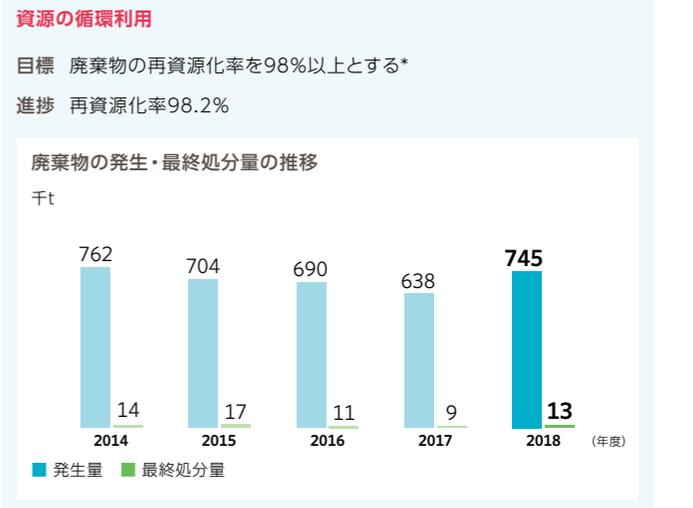
当社グループでは、環境経営を推進する施策のひとつとして、ISO14001やエコアクション21などの認証機関による環境マネジメントシステムを導入しています。日本製紙(株)および連結子会社の主要生産拠点におけるISO14001認証の取得率は71%です。

また、環境省と経済産業省の「公害防止に関する環境管理の在り方」に基づき、各社の環境担当部門による環境監査を実施しています。複雑な生産工程を独自の視点で観察し、法令順守

の状況を確認、問題点などを抽出することで、環境法令違反および事故の未然防止に取り組んでいます。さらに、グループ会社間で相互監査もい体制の強化を図っています。

ISO14001取得状況、エコアクション21取得状況  
[https://www.nipponpapergroup.com/csr/2019.3\\_ISO14001.pdf](https://www.nipponpapergroup.com/csr/2019.3_ISO14001.pdf)

## 日本製紙グループ環境行動計画「グリーンアクションプラン2020」の進捗状況(抜粋)



**森林資源の保護育成**

目標 国内外全ての自社林での森林認証を維持する  
 進捗 国外8.3万ヘクタール、国内9.0万ヘクタールの自社林で森林認証を維持

**環境に配慮した技術・製品の開発**

目標 環境配慮型製品・サービスを通じて環境負荷の低減を推進する  
 進捗 海洋プラスチックごみ問題の解決に取り組み、「紙化」を推進  
 2019年4月から紙製ストローを販売

\* 国内生産拠点を対象

## 環境

### 環境負荷の低減

製品やサービスを提供していく上では、企業活動にともなう発生する環境負荷を完全になくすことはできません。しかし、それらを可能な限り小さくする取り組みを継続することで、持続可能な社会の構築に企業として貢献できると考えています。

製品の製造工程では、エネルギーや水を利用すると同時に、ボイラーの燃焼にともない温室効果ガスや硫黄酸化物などの大気汚染物質が発生します。また、水質汚濁物質を含んだ排水や廃棄物も発生します。当社グループでは、これらの物質を取り除くための設備や技術を導入し、環境負荷を可能な限り小さくすることを目指しています。

#### 主要な環境負荷データの推移

[https://www.nipponpapergroup.com/csr/2019\\_DATA\\_SECTION.pdf](https://www.nipponpapergroup.com/csr/2019_DATA_SECTION.pdf)

#### ご意見や苦情への対応

当社グループでは、ウェブサイトや工場で苦情・お問い合わせを受け付けているほか、リスクコミュニケーションや近隣住民の方々に情報提供をお願いする環境モニター制度などを活用して、皆さまのご意見を伺い、環境負荷低減の取り組みに取り入れています。

苦情については、速やかに原因を究明し、応急・恒久対策を実施しています。また、苦情を寄せられた方には原因と対策を説明し、ご理解を得よう対応しています。

#### 環境に関する国内の苦情件数(2018年度)

項目	件数	項目	件数
騒音	5	振動	0
ダスト・ミスト飛散	9	排煙	0
臭気	0	その他	2
		合計	16件

### 化学物質の管理

当社グループでは、「日本製紙グループ化学物質管理ガイドライン」に則り、製品の製造工程で使用する化学物質を社内で審査し、その使用量と環境への排出量を監視するリスク管理を行っています。各工場で開催するリスクコミュニケーションでは、PRTR制度\*対象化学物質の排出・移動状況を地域のステークホルダーに説明しています。

\* 人の健康や生態系に有害なおそれのある化学物質が、事業所から環境に排出される量および事業所外へ移動する量を、事業者が把握し、行政に届け出る制度。

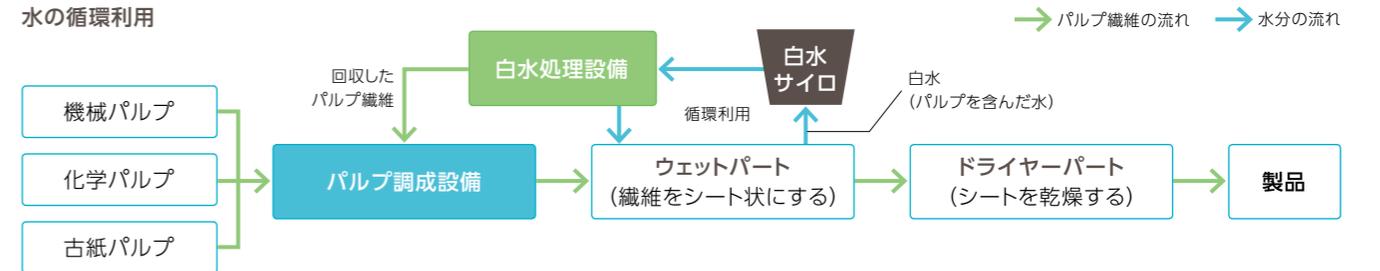
#### PRTR制度対象化学物質の排出量・移動量の一覧

[https://www.nipponpapergroup.com/csr/2019.3\\_PRTR.pdf](https://www.nipponpapergroup.com/csr/2019.3_PRTR.pdf)

### 水資源の有効活用

紙をつくるためには大量の水が必要です。当社グループの製紙工場では、自然資本である水資源を大切に使用するため、パルプ繊維を水中に分散させて薄いシートにするウェットパートで発生する微細な繊維を含んだ白水と呼ばれる水を回収し、循環利用しています。

#### 水の循環利用



### 生物多様性の保全

当社グループの事業活動は、生物多様性を育む森林に大きく依存していると同時に、さまざまな影響を与えています。森林を持続可能な形で活用していくことが、事業の存続・発展の基盤です。当社グループでは「環境憲章」の理念に「生物多様性に配慮した企業活動」を掲げています。さらに2016年4月に「生物多様性保全に関する基本方針」を制定し、取り組みを推進しています。

当社グループは、持続可能な森林経営のなかで自社林の生物多様性調査などを実施しています。生産工程でも、排水処理や温室効果ガスの排出抑制など生物多様性に与える影響の低減に努めています。

#### 生物多様性保全に関する基本方針

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

### 気候変動問題への取り組み

気候変動問題は不確実性が高く、また、対応・対策が長期に及ぶ難しい問題です。当社グループは、温室効果ガスを着実に削減するための中期的な視野と挑戦的な削減のための長期的視野の両方を持つことで、さまざまな角度から低炭素社会の実現に取り組んでいます。



## 環境

### 気候変動問題におけるリスクと機会

今後、ますます進むことが予想される地球温暖化に対し、パリ協定や国の方針に歩調を合わせつつ、企業として成長するために、気候変動問題におけるリスクや機会に対して速やかに対応できるよう、さまざまな視点からの取り組みを常に検討しています。

#### リスク

- ・気候変動に伴う暴風雨や干ばつなどの気象災害により、社有林の植林木に倒木など被害が発生した場合、原材料の調達において負の影響を受ける。
- ・カーボンプライシングが進み、排出量取引制度などが導入された場合、制度設計によっては、財務面で負の影響を受ける。

#### 機会

- ・再生可能エネルギーの導入が促進されると、バイオマス発電など発電事業関連での機会が拡大する。
- ・森林保護の動きが活発化すると、持続可能な木質原材料のみを使用している当社グループ製品の価値が高まる。

### 中期的視野での取り組み

日本製紙グループは、中期目標である環境行動計画「グリーンアクションプラン」で、5年ごとに定量的な削減目標を設定することで、温室効果ガスの着実な削減に取り組んでいます。

### 長期的視野での挑戦

低炭素社会を実現するためには、今後、温室効果ガスの大幅な削減が必要です。当社グループでは、これまで同様に生産効率の改善や新技術の開発・導入を積極的に進めると同時に、長期的には、革新技术も削減のシナリオに組み入れ、低炭素社会の実現に貢献する温室効果ガスの削減に挑戦していきます。また、当社グループ各社の生産・物流工程での削減にとどまらず、セルロースナノファイバーなど新素材の提供を通じて、社会全体での温室効果ガスの削減にも貢献していきます。

### 目標達成のための3つの柱

当社グループでは、環境行動計画「グリーンアクションプラン2020」の目標達成に向けて、「非化石燃料への燃料転換」「製造・物流工程での省エネルギーの推進」「自社林の適切な管理によるCO<sub>2</sub>吸収・固定」の3つの取り組みを柱として、バリューチェーンの各段階で温室効果ガスの排出削減に取り組んでいます。

#### 日本製紙グループの取り組み

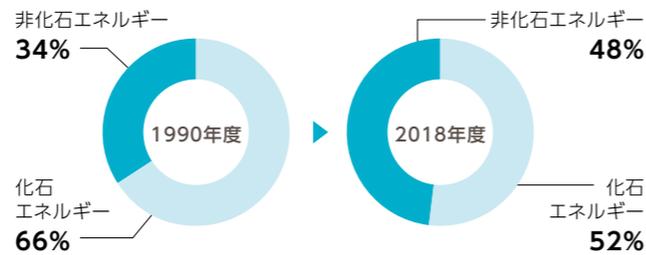


#### 燃料転換の取り組み

当社グループは、パルプをつくるときに副生される黒液や建築廃材などの木質バイオマス燃料を積極的に使用しています。その使用量は、日本国内の非化石エネルギー総供給量(原子力・水力を除く)の約5%\*に及びます。これに加え、使用済みタイヤなどの廃棄物燃料を燃焼できるボイラーや廃棄物を固めて燃料にする設備を設置し、積極的に廃棄物燃料の利用を進めています。

燃料転換や省エネ活動の結果、国内の化石エネルギーの使用比率(熱量)は、1990年度に66%であったのに対し、2018年度は52%まで減少しています。

#### 化石エネルギー使用比率(熱量)の変化(国内)



\* 資源エネルギー庁「一次エネルギー国内供給の推移(2017年度確報)」をもとに日本製紙(株)で試算

### 石炭代替燃料の開発

木は大気中のCO<sub>2</sub>を吸収して生長することから、木質バイオマス燃料を燃焼する場合は、大気中のCO<sub>2</sub>に影響しないとみなされます(カーボンニュートラルの考え方)。

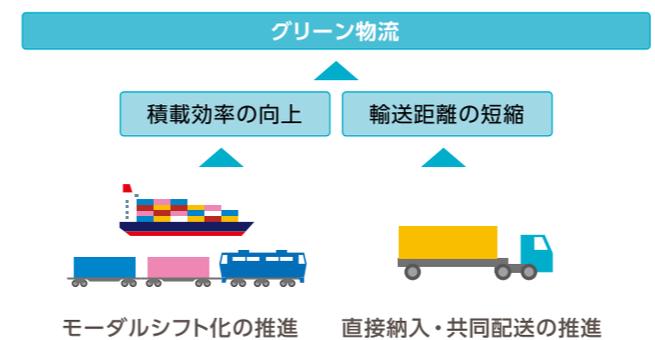
当社では、植林・森林管理や木質バイオマス集荷の豊富な経験をもとに火力発電の石炭代替の燃料となるバイオマス固形燃料を製造する方法として、トレファクション技術を開発しています。

トレファクション技術は、比較的低温で木質バイオマスを炭化することで、熱量を大幅に残したまま、燃料に良好な粉碎性と屋外保管を可能にする耐水性を持たせることができます。この技術で製造した木質バイオマス燃料は、既存の石炭火力発電向けの石炭代替燃料として使用できるため、温室効果ガスの削減に貢献できます。

### 物流工程での省エネルギー

当社グループは、「積載効率の向上」「輸送距離の短縮」の2つを柱としたグリーン物流に取り組んでいます。

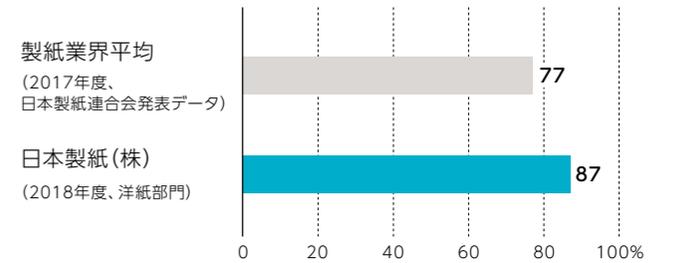
#### 日本製紙グループの取り組み



当社グループでは、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することでCO<sub>2</sub>の排出を抑制するモーダルシフト輸送を推進しています。2018年度の当社洋紙部門のモーダルシフト化率\*は87%となり、引き続き高い水準を維持しています。

\* モーダルシフト化率: 輸送距離500km以上の産業基礎物質以外の一般貨物輸送量のうち、鉄道または海運(内航海運・フェリーを含む)によって運ばれる輸送量の比率。

### モーダルシフト化率



### 自社林の適切な管理によるCO<sub>2</sub>吸収・固定

適正な森林管理と木の活用で大気中のCO<sub>2</sub>を吸収・固定しています。

木は大気中のCO<sub>2</sub>を吸収・固定して生長することから、森林は炭素の貯蔵庫とも呼ばれています。当社グループは、国内外合わせて17.3万ヘクタールの森林を所有しています。これらの森林を持続可能な森林経営の考えに基づいて適切に管理することで、木がCO<sub>2</sub>を吸収・固定する能力を維持しています。

当社グループの自社林では、約3,200万トンのCO<sub>2</sub>を継続的に固定しています。

# お客さまの信頼

→ 以下のサイトもご参照ください。  
[https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg\\_csrr2019\\_customer.pdf](https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2019_customer.pdf)

## 基本的な考え方

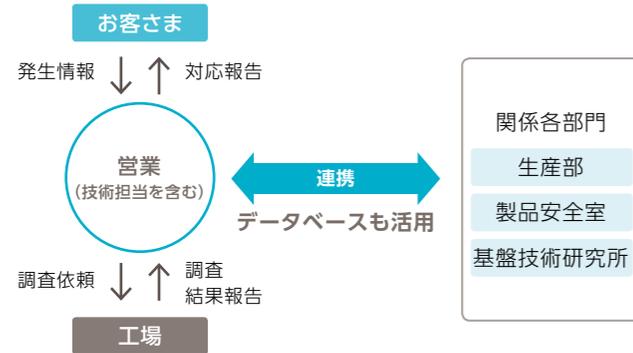
日本製紙グループは、紙製品をはじめ、ヘルスケア製品、化成品など木質資源を起点とした生活に不可欠なさまざまな製品・サービスを提供しています。お客さまのニーズの把握、品質・安全性の確保および安定供給を通じて、お客さまの信頼に応えていきます。

## 品質管理

当社グループでは、製品・サービスの特徴に合わせた品質管理を行っています。

例えば、紙・板紙部門では、紙の生産に携わる技術スタッフがサービスエンジニア(SE)として印刷・加工工程といった紙の使用現場に立ち会い、お客さまの声を伺うSE制度を設けています。製品に不具合が発生した場合には営業部門の技術担当者が窓口となり、品質事故情報データベースなども活用し、工場、本社関連部門と連携し、速やかに対応できる体制となっています。

製品不具合発生時の対応体制(紙・板紙部門)



紙パック部門では生産会社(日本製紙リキッドパッケージングロダクト(株))に対して年1回の現地品質会議と製品安全衛生監査を実施し、食品安全に関わる重要項目の共有化や横展開による品質向上に努めています。



紙パック部門における製品安全衛生監査

また、個人のお客さまに製品を提供する日本製紙クレシア(株)では、全ての製品にお客様相談室の連絡先を記載しているほか、ウェブサイトでもご質問やご意見を随時受け付けています。



お客様相談室での対応

## 安定供給

原材料の安定確保、計画的な生産設備の整備・更新により安定生産に取り組んでいます。また、営業部門と生産部門が協働して、フレキシブルで無駄のない生産計画を策定し、適切な在庫管理を行い、製品の安定供給に努めています。

### 操業安定化の取り組み事例

製紙業は代表的な装置産業で、設備の安定稼働が安定供給や品質に直接関わります。日本製紙(株)と日本製紙ユニテック(株)は無線センサーで機械装置の異常予兆を常時監視するシステム「e-無線巡回<sup>®</sup>」を開発しました。これにより設

備トラブルを未然に防ぎ、操業の安定化につなげています。国内全工場への導入およびグループ外への販売も積極的に展開しているほか、2019年度よりタイでの販売も開始しました。

「e-無線巡回<sup>®</sup>」特設ページ <https://www.sakurai.co.jp/landing/e-musen/index.html>

## 製品安全への取り組み

当社グループは、お客さまの信頼に継続して応えられる品質を追求するため、「製品安全に関する理念と基本方針」に基づいた安全性向上の取り組みを行っています。

当社グループでは、日本製紙(株)技術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」を設置し、グループ全体の活動方針や施策などの重要事項を審議・決定するなど、グループの製品安全に関わる活動を統括しています。

同委員会の下に「製品安全小委員会」を置き、各社の活動状況を把握・管理するとともに、各社間で情報・意見交換した上で、懸念事項がある場合は対応策を協議し、製品安全委員会へ報告・答申しています。なお、各グループ会社にも「製品安全委員会」を設置して、製品安全活動を推進しています。

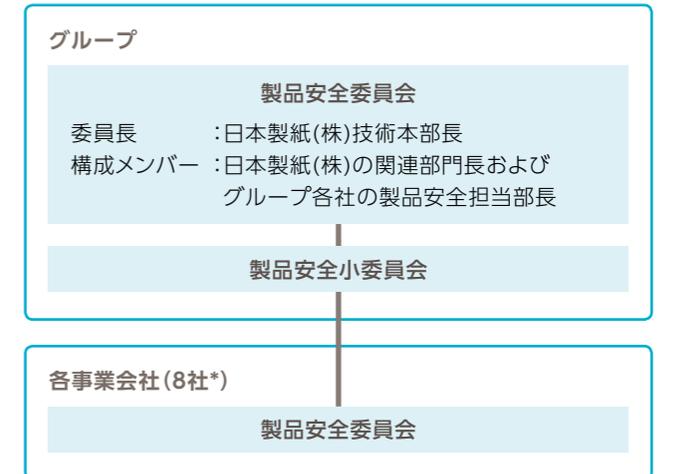
当社グループは、化審法、化管法、食品衛生法などの法規制を順守し、事業・製品の特性に応じた管理手法を用いて製品安全に努めています。

### 製品安全に関する理念と基本方針

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

また、当社では、「製品安全に関する管理基本ガイドライン」に基づき、既存の管理体制で管理できない新製品について上市前に製品安全リスク管理体制を構築しています。

### 製品安全マネジメント体制



\* 日本製紙(株)、日本製紙クレシア(株)、日本製紙パピリア(株)、日本製紙木材(株)、日本製袋(株)、日本紙通商(株)、日本製紙総合開発(株)、秋田十條化成(株)(2019年3月末現在)

# 人権への配慮

→ 以下のサイトもご参照ください。  
[https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg\\_csrr2019\\_humanrights.pdf#page=2](https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2019_humanrights.pdf#page=2)

## 基本的な考え方

「ビジネスと人権に関する国連指導原則」でも定めている通り、企業には人権を尊重する責任が求められており、近年、人権問題がビジネスに与える影響はますます大きくなっています。

日本製紙グループは2004年に「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」を制定しました。この理念と基本方針に基づき、社内のみならずバリューチェーン全体で、人権の尊重に取り組んでいます。

人権と雇用・労働に関する理念と基本方針

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

## 人権の尊重に向けた取り組み

日本製紙(株)は、2014年に開催した(公社)アムネスティ・インターナショナル日本との意見交換会を踏まえ、2015年から国内協力会社と海外チップサプライヤーを対象に人権課題のチェックを行っており、その結果をもとに、アムネスティ・インターナショナル日本と議論しながらPDCAサイクルを回しています。

### 国内協力会社における人権配慮

当社では、2015年から国内協力会社の労働・安全法令順守状況の確認を中心に、人権課題調査を実施しています。調査結果は各工場の人事担当課長を通じてフィードバックし、改善に向けた検討を進めています。

### サプライチェーンにおける人権配慮

当社グループでは「原材料調達に関する理念と基本方針」のなかで、サプライチェーン全体で人権と労働への配慮を実践していくことを明記し、サプライヤーに対する監査目的でのアンケートやヒアリングを実施しています(P.56-57)。さらに、2018年度はベトナムとチリで、調達担当者が現地サプライ

ヤーを視察しました。健康・衛生・安全・防災・地域環境面などを、ヒアリングでの補足も併せて確認しています。

また、海外植林事業においては、地域の住民とその文化・伝統に配慮した森林経営を進めています。

ベトナムでの視察結果(抜粋)



ごみ集積所の確認



トラック運転手の休憩場所の確認



応急処置用品の確認



作業安全の確認(ヘルメット着用等)

# 人材

→ 以下のサイトもご参照ください。  
[https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg\\_csrr2019\\_humanrights.pdf#page=8](https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2019_humanrights.pdf#page=8)

## 基本的な考え方

日本製紙グループは、企業活動の原動力となる多様な人材一人ひとりが高い倫理観と能力を持ち、さらにその能力を十分に発揮できる、活力ある組織を目指しています。

## 育成を目指す人材像

当社グループは、企業グループ理念において「Challenge、Fairness、Teamwork」を重視する価値としています。また、第6次中期経営計画においては、「洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用」と「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」をテーマとして掲げています。

日本製紙(株)は、こうした変革を推し進めるリーダー人材の育成強化に取り組んでいます。採用にあたっては、「新しいことに挑戦し続けられる力」「公正に判断し実行できる力」「周囲を巻き込むチームワーク力」「困難を乗り越えられる強い精神力」を持つ人材を求めています。リーダー育成においては、何をすべきか考え、それを成し遂げる挑戦的な「自律型人材」を目標の人材像とし、新しいことに「挑戦」できるグローバルな視野を持った人材の育成強化に取り組んでいます。

### リーダー人材の教育体系

当社は、OJTおよび計画的なローテーションとOFFJT(階層別研修、選択型研修など)を通じ、総合職を育成しています。

ローテーションは、部署内外・関係会社への異動を計画的に行うことで、ひとつの物事にとらわれない幅広い視野を養う仕組みとして運用しています。OFFJTでは、キャリア開発のためのプログラムとして、管理職登用前までは階層別研修に加え、海外拠点への派遣制度等を用意しています。また、管理職登用後についても登用・昇格時の研修や幹部候補育成を目的とした選抜研修等を実施しています。

### 人材育成の取り組み

当社グループでは、通信教育・集合研修・資格取得奨励制度などを通じて、従業員の自律的な能力開発を支援しています。新入社員研修や新任管理職研修などの階層別教育もグループで共催するなど、グループ横断的な人材育成に取り組んでいます。また、工場における階層別教育も近隣工場と共催するなど、それぞれの事業所にとどまることなく広い視野を持った人材育成に取り組んでいます。



社内研修

## 人材

### ダイバーシティの推進

#### ダイバーシティ推進への考え方

当社グループでは、多様な人材が個性を活かしながら活躍することは企業の持続的発展において重要であるとの考えのもと、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。

#### 女性の活躍推進への取り組み

組織の活性化や少子化社会での人材確保の観点からも、女性の活躍というテーマの重要性が増しています。当社では、「女性活躍推進法」に対応した行動計画を2016年4月に策定し、女性が活躍できる環境整備とその実現に取り組んでいます。

#### 「女性活躍推進法」に対応した行動計画

(日本製紙(株)2016年4月策定)

1. 女性総合職の新卒採用比率を25%以上とする。
2. 8事業年度から12事業年度前に採用された\*女性総合職の平均継続雇用比率を男性の0.8以上とする。
3. 生産拠点において女性の職域を拡大するため、各職場に女性を配置する場合の課題を洗い出すとともに、課題に対する対応策を検討し、女性を配置する職場の具体的計画を策定する。

\* 2004年度入社から2008年度入社

## 労働安全衛生

→ 以下のサイトもご参照ください。  
[https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg\\_csrr2019\\_humanrights.pdf#page=4](https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2019_humanrights.pdf#page=4)

### 基本的な考え方

職場に潜む危険を「ゼロ」と断じることができません。日々、リスクの洗い出しに努め、これを減らす努力を続けることが必要です。また、従業員の健康維持増進や快適な職場環境づくりを進めることは、従業員の信頼に応えながら健全な経営を維持していく上で重要です。こうした認識に立って、「安全防災に関する理念と基本方針」を掲げ、労働・安全衛生体制を構築し、労使一体となって安全衛生の確保や防災に重点を置いて取り組みを進めています。

安全防災に関する理念と基本方針

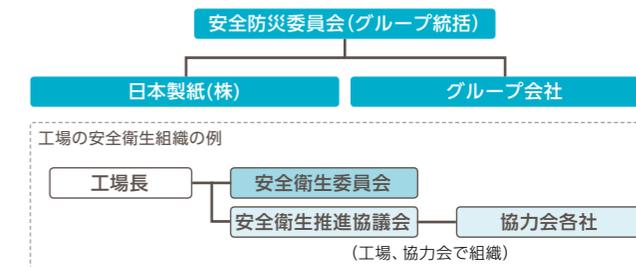
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/policies/>

### 労働安全衛生推進体制

安全衛生管理を総合的に推進するために、全社を統括する「安全防災委員会」で、グループ全体の労働安全衛生、防災・保安に取り組んでいます。

日本製紙(株)では、本社、工場、労働組合の安全衛生担当で構成する労使合同安全衛生会議(年1回)、本社、工場の安全担当者による安全衛生担当課長会議(年2回)、安全環境管理室長会議(年1回)を定期的開催し、安全衛生方針や年次安全衛生管理計画、全社の安全衛生に関する施策などについて検討、策定しています。工場・事業所では個別に「安全衛生委員会」、「安全衛生推進協議会」を設けています。

当社では、災害発生時の工場・本社間、本社内各部門間への連絡体制を定め明文化し、必要な情報が安全防災委員会および経営層に共有される仕組みを構築し運用しています。



### 労働安全衛生マネジメントシステム

当社グループでは、組織的・継続的な活動を目的とした独自の労働安全衛生マネジメントシステム(NPSS\*)を2009年から運用しています。NPSSは、安全衛生について会社の方針や施策に沿って、工場、事業所ごとに具体的、継続的かつ自主的な

活動を安全衛生計画として組み込むことにより、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役立っています。

\* Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System

## 地域・社会との共生

→以下のサイトもご参照ください。  
[https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg\\_csrr2019\\_communities.pdf](https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2019_communities.pdf)

### 基本的な考え方と推進体制

日本製紙グループは、広大な森林を育成・管理し、大規模な生産拠点を持つことから、その地域と働く人たちに大きな影響力があります。地域との共生は、当社グループの持続性にとって不可欠です。

当社グループは社会の一員として社会全体の発展に貢献したいと考えています。必要とされる製品の供給を続けるとともに、地球環境の保護、文化や地域社会の発展に貢献するための活動を積み重ねていくことが、社会から信頼を得て、地域と共生しながら事業活動を続けていくことにつながります。

当社グループでは、日本製紙(株)CSR本部が中心となって、

グループ全体の社会貢献活動を行っています。また、各工場およびグループ各社においても、地域・社会と共生するため、さまざまな活動を行っています。

#### 社会貢献活動の理念と基本方針

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

#### 日本製紙グループの主要な社会貢献活動一覧

<https://www.nipponpapergroup.com/csr/society/activity/>

### 「丸沼高原 植樹2019」を開催

当社は、豊かな森林を未来に残していくための取り組みを進めています。その一環として2010年5月から群馬県の菅沼社有林(丸沼高原)で植樹活動を行っており、2019年5月に8回目となる「丸沼高原 植樹2019」を開催しました。東京地区を中心に参加者を募り、当社グループ内外から約90人が参加しました。

参加者たちはスタッフの指導のもと、移植ごてを使ってブナやミズナラなど5種類、計350本の苗木を植えました。



参加者による植樹

### 毎年「森と紙のなかよし学校」を継続開催

「森と紙のなかよし学校」は当社の国内社有林(約9万ヘクタール)を活用した自然環境教室です。社有林の豊かな自然に触れ、「森」と生活になくてはならない「紙」とのつながりを体験してもらう機会の提供を目的として、2006年10月に群馬県の菅沼社有林でスタートしました。2018年度までに23回実施し、一般親子、地元の高校生など計767人が参加しました。

また、2007年度からは当社八代工場が中心となり、熊本県の豊野社有林で「豊野・森と紙のなかよし学校」を地域に根ざした活動として毎年実施しています。



スタッフの説明に聞き入る子どもたち

# 73

## 財務情報

- 74 6ヵ年財務サマリー
- 76 財務の概況
- 78 事業等のリスク
- 80 連結財務諸表
  - 80 連結貸借対照表
  - 82 連結損益計算書
  - 83 連結包括利益計算書
  - 84 連結株主資本等変動計算書
  - 86 連結キャッシュ・フロー計算書

## 6カ年財務サマリー

日本製紙株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度

	(単位:百万円)					(単位:千米ドル)*	
会計年度:	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度
売上高	¥1,081,277	¥1,052,491	¥1,007,097	¥992,428	¥1,046,499	¥1,068,703	\$9,627,955
売上原価	844,603	825,576	800,185	787,464	846,109	871,218	7,848,811
営業利益	28,536	23,656	22,623	23,764	17,613	19,615	176,712
経常利益	28,188	23,204	17,123	26,994	18,649	23,901	215,324
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	22,770	23,183	2,424	8,399	7,847	(35,220)	(317,297)
設備投資額	47,162	48,518	46,899	51,289	72,765	60,338	543,586
減価償却費	63,181	61,374	57,672	55,083	57,892	60,422	544,342
フリーキャッシュ・フロー	50,902	39,363	68,689	21,809	(17,787)	12,299	110,802
会計年度末:							
総資産	¥1,480,894	¥1,495,622	¥1,390,918	¥1,388,885	¥1,429,892	¥1,390,814	\$12,529,856
流動資産	505,417	484,498	502,912	486,205	490,479	515,407	4,643,306
有形固定資産	729,179	715,406	669,298	686,813	717,927	677,613	6,104,622
その他の固定資産	246,297	295,716	218,707	215,867	221,484	197,792	1,781,910
負債	1,054,309	1,005,881	966,233	953,974	986,493	995,470	8,968,198
純資産	426,584	489,740	424,685	434,911	443,398	395,343	3,561,649
有利子負債残高	775,597	731,834	703,831	678,504	693,562	688,703	6,204,532
1株当たり情報:						(単位:円)	(単位:米ドル)*
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ 196.67	¥ 200.27	¥ 20.95	¥ 72.57	¥ 67.80	¥ (304.34)	\$ (2.74)
純資産	3,652.76	4,198.10	3,645.87	3,714.63	3,776.26	3,328.28	29.98
配当金	40.00	50.00	60.00	60.00	60.00	30.00	0.27
主要財務データ:						(単位:%)	
売上高営業利益率	2.6%	2.2%	2.2%	2.4%	1.7%	1.8%	
売上高当期純利益(損失)率	2.1	2.2	0.2	0.8	0.7	(3.3)	
自己資本比率	28.6	32.5	30.3	31.0	30.6	27.7	
自己資本当期純利益(損失)率(ROE)	5.6	5.1	0.5	2.0	1.8	(8.6)	
投下資本利益率(ROIC)	3.3	2.8	2.4	3.2	2.3	2.9	
総資産利益率(ROA)	2.7	2.2	2.0	2.6	1.9	2.2	
負債・資本比率(倍)	1.7	1.6	1.5	1.5	1.6	1.8	
従業員数(人)	13,107	12,771	11,741	13,057	12,881	12,943	

\* 便宜上、米ドルによる金額を表示していますが、これには2019年3月31日の概算レート1米ドル = 111円を用いています。

- ・有利子負債残高 = 短期借入金+長期債務
- ・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
- ・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) ÷ 株主資本及びその他の包括利益累計額の期首期末平均 × 100
- ・投下資本利益率(ROIC) = (経常利益+支払利息) ÷ (期末株主資本及びその他の包括利益累計額+有利子負債残高) × 100
- ・総資産利益率(ROA) = (経常利益+支払利息) ÷ 期末総資産 × 100
- ・負債・資本比率(倍) = (有利子負債-現金及び預金) ÷ 株主資本

# 財務の概況

## 財政状態

2018年度末の連結総資産は、2017年度末の1兆4,298億円から390億円減少し、1兆3,908億円となりました。この主な要因は、生産体制再編成および新聞用紙事業の減損損失を計上したこと等により、有形固定資産が403億円減少したことや、海外持分法適用関連会社である大昭和・丸紅インターナショナル社の株式を売却したこと等により投資有価証券が193億円減少したことによるものです。一方、受取手形及び売掛金は139億円増加しました。

負債は、2017年度末の9,864億円から89億円増加し、9,954億円となりました。この主な要因は、日本製紙(株)において、新たにPCB(ポリ塩化ビフェニル)廃棄物が保管されていることが判明したことにより、その処理費用を環境対策引当金として計上したことによるものです。

純資産は、2017年度末の4,433億円から480億円減少し、3,953億円となりました。この主な要因は、親会社株主に帰属する当期純損失による利益剰余金の減少や、円高により為替換算調整勘定が減少したことによるものです。

以上の結果、自己資本比率は、2017年度末の30.6%から27.7%となりました。

## キャッシュ・フローの状況

2018年度末における現金及び現金同等物(以下、「資金」という。)は、634億円となり、2017年度末に比べ44億円増加しました。

営業活動の結果得た資金は、2017年度に比べ148億円増加し、597億円となりました。この主な内訳は、減価償却費604億円、運転資金の増減(売上債権、たな卸資産及び仕入債務の増減合計額)による支出227億円です。

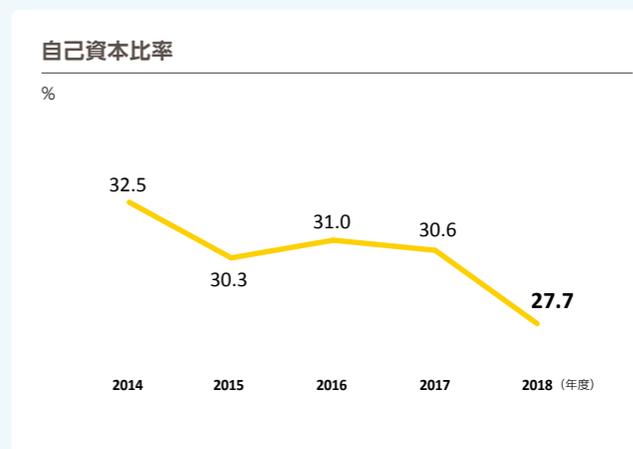
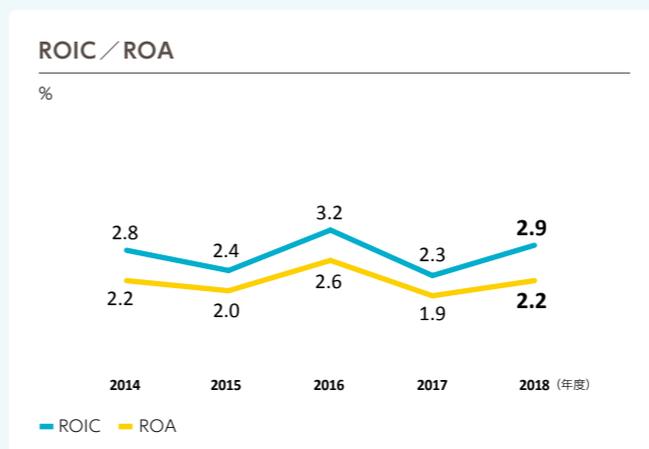
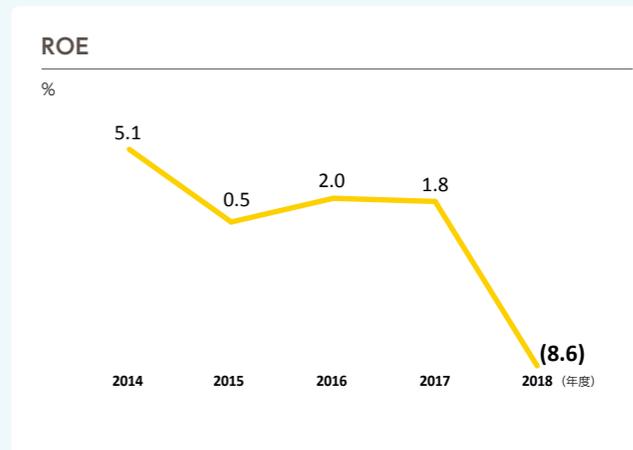
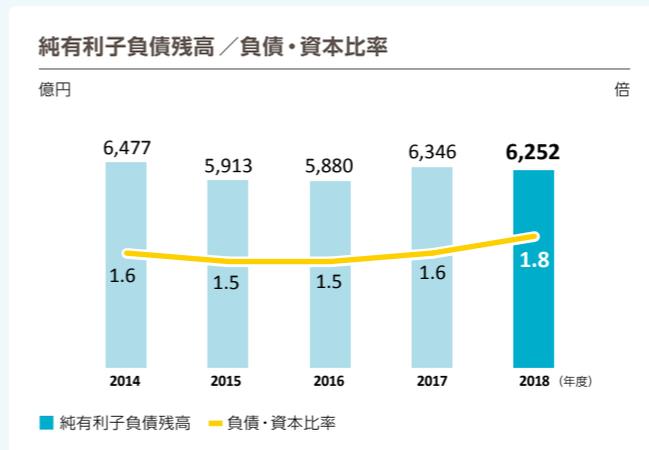
投資活動の結果使用した資金は、2017年度に比べ152億円減少し、474億円となりました。この主な内訳は、固定資産の取得による支出720億円、投資有価証券の売却による収入225億円です。

財務活動の結果使用した資金は、2017年度に比べ58億円減少し、67億円となりました。この主な内訳は、配当金の支払による支出です。

なお、日本製紙グループのキャッシュ・フロー関連指標の推移は以下の通りです。

## キャッシュ・フロー関連指標の推移

	(年度)				
	2014	2015	2016	2017	2018
自己資本比率(%)	32.5	30.3	31.0	30.6	27.7
時価ベースの自己資本比率(%)	14.0	16.7	16.7	16.0	19.0
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(倍)	8.9	13.4	7.8	15.4	11.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	7.7	5.3	9.5	5.8	7.9



(注1) 各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しています。  
 (注2) 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数(自己株式控除後)により算出しています。  
 (注3) 営業キャッシュ・フローは連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しています。  
 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としています。  
 また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しています。

- 自己資本比率 = 期末株主資本及びその他の包括利益累計額 ÷ 期末総資産 × 100
- 時価ベースの自己資本比率 = 株式時価総額 ÷ 期末総資産 × 100
- キャッシュ・フロー対有利子負債比率 = 有利子負債残高 ÷ 営業キャッシュ・フロー
- インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー ÷ 利払い

## 事業等のリスク

日本製紙グループの経営成績および財政状態等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

### 製品需要および市況の変動リスク

当社グループは、主力の紙・板紙事業をはじめ、生活関連事業、エネルギー事業、木材・建材・土木建設関連事業等を行っています。これらの製品等は経済情勢等に基づく需要の変動リスクおよび市況動向等に基づく製品売価の変動リスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### 生産状況の変動リスク

当社グループは、主として需要と現有設備を勘案した見込生産を行っています。全ての生産設備について定期的な災害防止検査や点検等を行っていますが、火災や設備のトラブルのほか、原燃料調達面の支障等により生産設備の稼働率が低下した場合などに製品供給力が低下するリスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### 為替レートの変動リスク

当社グループは、輸出入取引等について為替変動リスクを負っています。輸出入の収支は、チップ、重油、石炭、薬品などの諸原燃料等の輸入が、製品等の輸出を上回っており、主として米ドルに対して円安が生じた場合には、経営成績にマイナスの影響を及ぼします。なお当社グループは、為替予約等を利用したリスクヘッジを実施しています。

### 原燃料価格の変動リスク

当社グループは、主としてチップ、古紙、重油、石炭、薬品などの諸原燃料を購入して、紙・パルプ・その他の製品を製造・販売する事業を行っています。そのため国際市況および国内市況による原燃料価格の変動リスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### 株価の変動リスク

当社グループは、取引先や関連会社等を中心に市場性のある株式を保有していますので、株価の変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。また、株価の変動は、年金資産の変動を通じて年金費用を変動させる可能性があります。

### 金利の変動リスク

当社グループは、有利子負債などについて金利の変動リスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### 海外事業リスク

当社グループは、北米・南米・北欧・中国・東南アジア・豪州等で、紙・パルプの製造販売、植林等の海外事業展開を行っています。海外事業リスクの未然防止に努めていますが、予測し得ない事態等が発生した場合、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### 訴訟等のリスク

当社グループは、業務の遂行にあたり法令遵守などコンプライアンス経営に努めていますが、国内外の事業活動の遂行にあたり、刑事・民事・租税・独占禁止法・製造物責任法・知的財産権・環境問題・労務問題等に関連した訴訟等のリスクを負っており、その結果、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### 固定資産の減損リスク

当社グループは、生産設備や土地をはじめとする固定資産を保有しています。資産価値が下落した場合、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### 自然災害等のリスク

当社グループの生産および販売拠点周辺で地震や大規模な自然災害等が発生して生産設備・物流インフラ等が被害を受けた場合、設備復旧のための費用、生産停止による機会損失、製品・商品・原材料等への損害などにより、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### 信用リスク

当社グループは、得意先などの信用リスクに備えていますが、経営の悪化や破綻等により債権回収に支障を来たすなど、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### 環境関連の法的規則のリスク

当社グループは、各種事業において環境関連の法規制の適用を受けており、これらの規制の変更・改正によって、生産活動が制限されたり、追加の費用が発生することにより、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

### その他の事業環境等の変動リスク

当社グループは、上記以外の項目に関しても偶発事象に起因する事業環境等の変動リスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

2018年および2019年3月31日現在

	2017年度	(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
		2018年度	2018年度
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 59,003	¥ 63,455	\$ 571,667
受取手形及び売掛金	220,766	234,671	2,114,153
商品及び製品	82,180	87,025	784,009
仕掛品	17,176	20,518	184,847
原材料及び貯蔵品	66,541	70,351	633,793
その他	45,323	39,933	359,757
貸倒引当金	(511)	(550)	(4,955)
流動資産合計	490,479	515,407	4,643,306
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	499,132	504,094	4,541,387
減価償却累計額	(360,867)	(368,097)	(3,316,189)
建物及び構築物(純額)	138,264	135,997	1,225,198
機械装置及び運搬具	2,224,884	2,217,462	19,977,135
減価償却累計額	(1,912,493)	(1,930,080)	(17,388,108)
機械装置及び運搬具(純額)	312,390	287,382	2,589,027
土地	218,318	199,435	1,796,712
山林及び植林	27,508	26,146	235,550
建設仮勘定	15,721	22,096	199,063
その他	45,823	47,230	425,495
減価償却累計額	(40,099)	(40,674)	(366,432)
その他(純額)	5,724	6,555	59,054
有形固定資産合計	717,927	677,613	6,104,622
無形固定資産	13,868	11,137	100,333
投資その他の資産			
投資有価証券	178,550	159,198	1,434,216
退職給付に係る資産	6,048	6,215	55,991
繰延税金資産	5,508	4,492	40,468
その他	18,034	17,452	157,225
貸倒引当金	(524)	(703)	(6,333)
投資その他の資産合計	207,616	186,655	1,681,577
固定資産合計	939,412	875,406	7,886,541
資産合計	¥ 1,429,892	¥ 1,390,814	\$ 12,529,856

	2017年度	(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
		2018年度	2018年度
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 142,275	¥ 145,132	\$ 1,307,495
短期借入金	288,063	224,227	2,020,063
1年内償還予定の社債	—	10,000	90,090
未払法人税等	1,968	5,156	46,450
その他	97,409	93,349	840,982
流動負債合計	529,717	477,866	4,305,099
固定負債			
社債	60,000	50,000	450,450
長期借入金	343,334	401,474	3,616,883
繰延税金負債	29,565	27,600	248,649
環境対策引当金	314	14,780	133,153
退職給付に係る負債	12,925	13,776	124,108
その他	10,635	9,970	89,820
固定負債合計	456,776	517,603	4,663,090
負債合計	986,493	995,470	8,968,198
純資産の部			
株主資本			
資本金	104,873	104,873	944,802
資本剰余金	216,420	216,414	1,949,676
利益剰余金	73,506	35,265	317,703
自己株式	(1,414)	(1,427)	(12,856)
株主資本合計	393,386	355,125	3,199,324
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	23,243	21,274	191,658
繰延ヘッジ損益	(1,566)	(2,283)	(20,568)
為替換算調整勘定	23,338	15,419	138,910
退職給付に係る調整累計額	(1,376)	(4,377)	(39,432)
その他の包括利益累計額合計	43,638	30,033	270,568
非支配株主持分	6,373	10,184	91,748
純資産合計	443,398	395,343	3,561,649
負債純資産合計	¥1,429,892	¥1,390,814	\$12,529,856

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

2018年および2019年3月31日に終了した会計年度

	2017年度	(単位:百万円) 2018年度	(単位:千米ドル) 2018年度
売上高	¥1,046,499	¥1,068,703	\$9,627,955
売上原価	846,109	871,218	7,848,811
売上総利益	200,390	197,485	1,779,144
販売費及び一般管理費			
運賃諸掛	66,670	66,169	596,117
販売諸掛	53,429	49,571	446,586
給料及び手当	36,232	34,499	310,802
その他	26,444	27,629	248,910
販売費及び一般管理費合計	182,776	177,870	1,602,432
営業利益	17,613	19,615	176,712
営業外収益			
受取利息	528	444	4,000
受取配当金	2,055	2,066	18,613
持分法による投資利益	5,731	10,641	95,865
試運転売電収入	2,709	—	—
その他	4,246	4,501	40,550
営業外収益合計	15,271	17,655	159,054
営業外費用			
支払利息	7,826	7,391	66,586
為替差損	838	1,707	15,378
試運転費用	2,448	—	—
その他	3,121	4,269	38,459
営業外費用合計	14,235	13,368	120,432
経常利益	18,649	23,901	215,324
特別利益			
投資有価証券売却益	2,414	3,106	27,982
固定資産売却益	2,637	1,987	17,901
退職給付信託設定益	6,923	—	—
その他	80	90	811
特別利益合計	12,055	5,185	46,712
特別損失			
生産体制再編成費用	—	18,330	165,135
減損損失	4,797	14,252	128,396
環境対策引当金繰入額	—	13,700	123,423
固定資産除却損	2,433	2,088	18,811
その他	5,142	8,359	75,306
特別損失合計	12,373	56,730	511,081
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	18,332	(27,644)	(249,045)
法人税、住民税及び事業税	1,106	4,454	40,126
法人税等調整額	10,430	644	5,802
法人税等合計	11,536	5,098	45,928
当期純利益又は当期純損失	6,795	(32,742)	(294,973)
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失	(1,051)	2,477	22,315
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	¥ 7,847	¥ (35,220)	\$ (317,297)

## 連結包括利益計算書

2018年および2019年3月31日に終了した会計年度

	2017年度	(単位:百万円) 2018年度	(単位:千米ドル) 2018年度
当期純利益又は当期純損失	¥ 6,795	¥(32,742)	\$(294,973)
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	792	(1,718)	(15,477)
繰延ヘッジ損益	(1,167)	(189)	(1,703)
為替換算調整勘定	1,734	(7,124)	(64,180)
退職給付に係る調整額	5,349	(3,000)	(27,027)
持分法適用会社に対する持分相当額	1,781	(1,062)	(9,568)
その他の包括利益合計	8,489	(13,096)	(117,982)
包括利益	¥15,285	¥(45,838)	\$(412,955)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥16,255	¥(48,825)	\$(439,865)
非支配株主に係る包括利益	(970)	2,986	26,901

## 連結財務諸表

## 連結株主資本等変動計算書

2018年および2019年3月31日に終了した会計年度

	発行済株式数 (単位:株)	株主資本				
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2017年4月1日残高	116,254,892	¥104,873	¥216,531	¥ 73,479	¥(1,398)	¥393,486
当期変動額						
剰余金の配当				(6,946)		(6,946)
親会社株主に帰属する当期純利益				7,847		7,847
自己株式の取得					(18)	(18)
自己株式の処分			(0)		1	1
連結範囲の変動				(1,201)		(1,201)
持分法の適用範囲の変動				328		328
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(110)			(110)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計			(110)	27	(16)	(100)
2018年3月31日残高	116,254,892	¥104,873	¥216,420	¥ 73,506	¥(1,414)	¥393,386
2018年4月1日残高	<b>116,254,892</b>	<b>¥104,873</b>	<b>¥216,420</b>	<b>¥ 73,506</b>	<b>¥(1,414)</b>	<b>¥393,386</b>
当期変動額						
剰余金の配当				(3,473)		(3,473)
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失				(35,220)		(35,220)
自己株式の取得					(13)	(13)
自己株式の処分			(0)		0	0
連結範囲の変動				452		452
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					0	0
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減			(6)			(6)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		—	(6)	(38,240)	(13)	(38,260)
2019年3月31日残高	<b>116,254,892</b>	<b>¥104,873</b>	<b>¥216,414</b>	<b>¥ 35,265</b>	<b>¥(1,427)</b>	<b>¥355,125</b>

	発行済株式数 (単位:株)	株主資本				
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2018年4月1日残高		\$944,802	\$1,949,730	\$ 662,216	\$(12,739)	\$3,544,018
当期変動額						
剰余金の配当				(31,288)		(31,288)
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失				(317,297)		(317,297)
自己株式の取得					(117)	(117)
自己株式の処分			(0)		0	0
連結範囲の変動				4,072		4,072
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					0	0
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減			(54)			(54)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		—	(54)	(344,505)	(117)	(344,685)
2019年3月31日残高		<b>\$944,802</b>	<b>\$1,949,676</b>	<b>\$ 317,703</b>	<b>\$(12,856)</b>	<b>\$3,199,324</b>

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
	¥22,249	¥ 626	¥20,260	¥(6,702)	¥ 36,434	¥ 4,990	¥434,911
	993	(2,192)	3,077	5,325	7,204	1,382	8,587
	993	(2,192)	3,077	5,325	7,204	1,382	8,486
	¥23,243	¥(1,566)	¥23,338	¥(1,376)	¥ 43,638	¥ 6,373	¥443,398
	<b>¥23,243</b>	<b>¥(1,566)</b>	<b>¥23,338</b>	<b>¥(1,376)</b>	<b>¥ 43,638</b>	<b>¥ 6,373</b>	<b>¥443,398</b>
	(1,968)	(717)	(7,918)	(3,000)	(13,605)	3,811	(9,793)
	(1,968)	(717)	(7,918)	(3,000)	(13,605)	3,811	(48,054)
	<b>¥21,274</b>	<b>¥(2,283)</b>	<b>¥15,419</b>	<b>¥(4,377)</b>	<b>¥ 30,033</b>	<b>¥10,184</b>	<b>¥395,343</b>

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
	\$209,396	\$(14,108)	\$210,252	\$(12,396)	\$ 393,135	\$57,414	\$3,994,577
	(17,730)	(6,459)	(71,333)	(27,027)	(122,568)	34,333	(88,225)
	(17,730)	(6,459)	(71,333)	(27,027)	(122,568)	34,333	(432,919)
	<b>\$191,658</b>	<b>\$(20,568)</b>	<b>\$138,910</b>	<b>\$(39,432)</b>	<b>\$ 270,568</b>	<b>\$91,748</b>	<b>\$3,561,649</b>

## 連結財務諸表

## 連結キャッシュ・フロー計算書

2018年および2019年3月31日に終了した会計年度

	2017年度	(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
		2018年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ 18,332	¥(27,644)	\$ (249,045)
減価償却費	57,892	60,422	544,342
のれん償却額	2,049	2,036	18,342
貸倒引当金の増減額	(143)	100	901
退職給付に係る負債の増減額	(1,822)	(3,763)	(33,901)
環境対策引当金の増減額	(66)	14,466	130,324
受取利息及び受取配当金	(2,583)	(2,511)	(22,622)
支払利息	7,826	7,391	66,586
持分法による投資損益	(5,731)	(10,641)	(95,865)
為替差損益	(216)	2,673	24,081
投資有価証券売却損益	(2,414)	(3,106)	(27,982)
投資有価証券評価損	1,731	625	5,631
退職給付信託設定益	(6,923)	—	—
減損損失	4,797	14,252	128,396
固定資産除却損	2,433	2,088	18,811
生産体制再編成費用	—	18,330	165,135
売上債権の増減額	(19,641)	(13,594)	(122,468)
たな卸資産の増減額	(6,808)	(11,821)	(106,495)
仕入債務の増減額	12,942	2,633	23,721
その他	(1,755)	7,824	70,486
小計	59,896	59,761	538,387
利息及び配当金の受取額	4,524	5,072	45,694
利息の支払額	(7,800)	(7,606)	(68,523)
特別退職金の支払額	—	(389)	(3,505)
法人税等の支払額又は還付額	(11,677)	2,923	26,333
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 44,944	¥ 59,760	\$ 538,378

	2017年度	(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
		2018年度	2018年度
投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産の取得による支出	¥(67,981)	¥(72,022)	\$ (648,847)
固定資産の売却による収入	4,214	3,813	34,351
投資有価証券の取得による支出	(1,493)	(1,294)	(11,658)
投資有価証券の売却による収入	10,319	22,559	203,234
事業撤退による支出	(6,890)	(90)	(811)
短期貸付金の増減額	(150)	413	3,721
長期貸付けによる支出	(96)	(699)	(6,297)
長期貸付金の回収による収入	132	130	1,171
その他	(785)	(271)	(2,441)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(62,731)	(47,461)	(427,577)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	(778)	(62,133)	(559,757)
長期借入れによる収入	53,556	129,239	1,164,315
長期借入金の返済による支出	(58,396)	(70,030)	(630,901)
社債の発行による収入	10,000	—	—
社債の償還による支出	(10,000)	—	—
自己株式の取得による支出	(18)	(13)	(117)
非支配株主からの払込みによる収入	930	660	5,946
配当金の支払額	(6,939)	(3,480)	(31,351)
非支配株主への配当金の支払額	(0)	(2)	(18)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(898)	(959)	(8,640)
その他	(3)	(0)	(0)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,548)	(6,720)	(60,541)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,305)	(1,135)	(10,225)
現金及び現金同等物の増減額	(31,641)	4,443	40,027
現金及び現金同等物の期首残高	90,514	59,003	531,559
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	130	8	72
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 59,003	¥ 63,455	\$ 571,667

# 連結子会社・持分法適用関連会社 (2019年3月31日現在)

## 連結子会社

紙・板紙事業	資本金または出資金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本東海 インダストリアルペーパーサプライ株式会社	350	日本	65.00
日本製紙パピリア株式会社	3,949	日本	100.00
オーストラリアン・ペーパー(および子会社7社)	千豪ドル 662,280	オーストラリア	100.00
十條サーマル	千ユーロ 7,651	フィンランド	100.00
サイアム・ニッポン・インダストリアル・ペーパー	千タイバーツ 1,100,000	タイ	55.00
大昭和北米コーポレーション	千加ドル 165,800	カナダ	100.00
日本製紙USA	千米ドル 53	米国	100.00
日本紙通商株式会社	1,000	日本	100.00
北上製紙株式会社	300	日本	99.85
国永紙業株式会社	100	日本	100.00
株式会社 サンオーク	75	日本	100.00
ダイナ・ウェーブ・ホールディング・アジア	千香港ドル 1	英国領ケイマン諸島	100.00

生活関連事業	資本金または出資金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本製紙クレシア株式会社	3,067	日本	100.00
クレシア春日株式会社	450	日本	80.00
日本ダイナウェーブパッケージング	千米ドル 200,000	米国	100.00
株式会社 フローリック	172	日本	100.00
日本製袋株式会社	424	日本	100.00
共栄製袋株式会社	40	日本	60.19

エネルギー事業	資本金または出資金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本製紙石巻エネルギーセンター株式会社	6,000	日本	70.00

木材・建材・土木建設関連事業	資本金または出資金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本製紙木材株式会社	440	日本	100.00
エヌ・アンド・イー株式会社	450	日本	70.00
大昭和ユニボード株式会社	490	日本	100.00
株式会社南栄	30	日本	100.00
株式会社ニチモクファンシーマテリアル	50	日本	100.00
アマパ・フロレスタル・エ・セルローズ(および子会社1社)	千ブラジルレアル 329,144	ブラジル	100.00
ニッポン・ペーパー・リソース・オーストラリア	千豪ドル 26,500	オーストラリア	100.00
岩国海運株式会社	20	日本	100.00
日本製紙ユニテック株式会社	40	日本	100.00
国策機工株式会社	60	日本	100.00
日本製紙石巻テクノ株式会社	40	日本	100.00

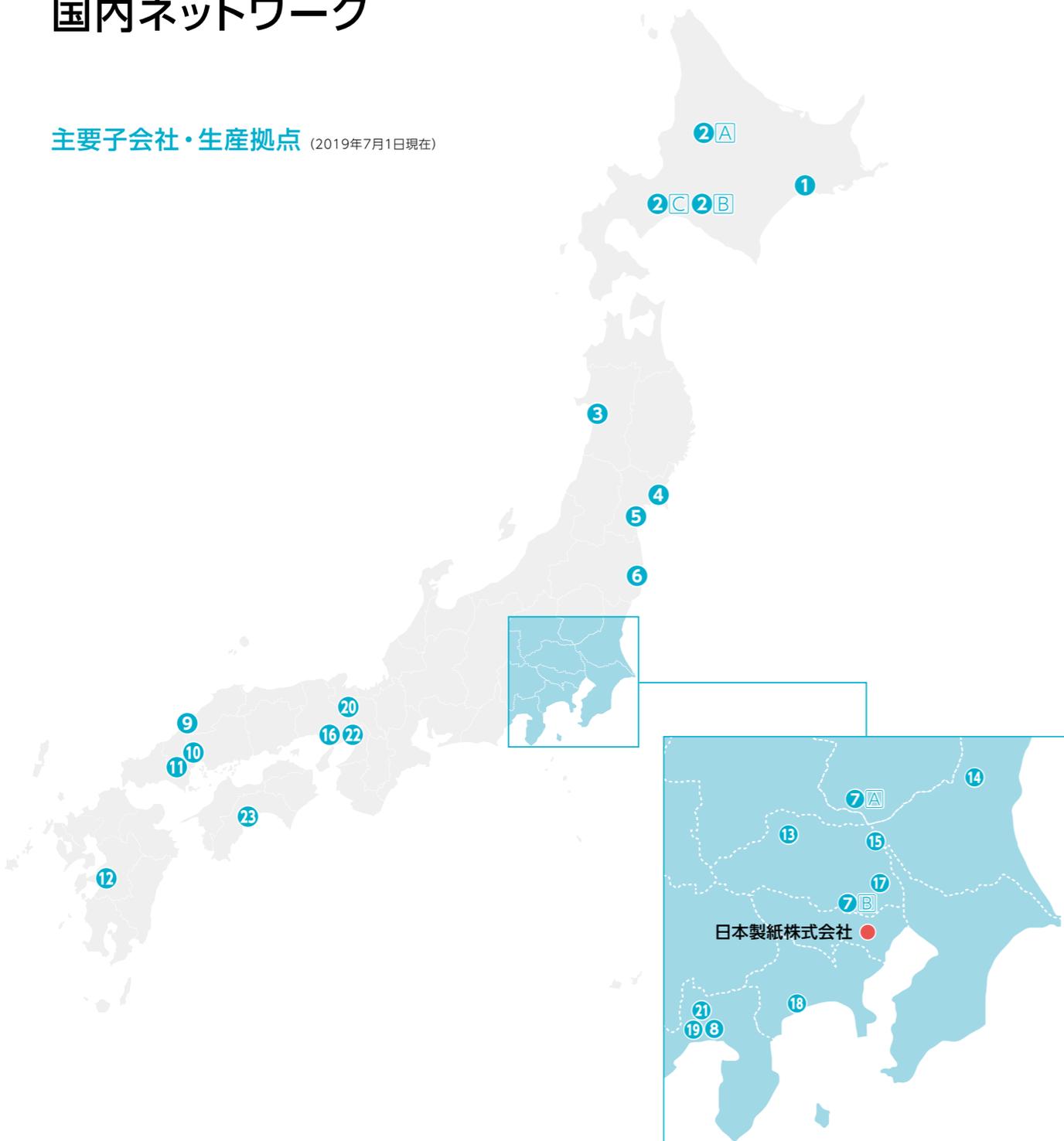
その他事業	資本金または出資金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本製紙ロジスティクス株式会社	10	日本	100.00
日本製紙物流株式会社	70	日本	100.00
南光運輸株式会社	160	日本	100.00
旭新運輸株式会社	80	日本	100.00
桜井株式会社	120	日本	54.77
株式会社豊徳	25	日本	100.00
株式会社ジーエーシー	48	日本	100.00
日本製紙総合開発株式会社	710	日本	100.00

## 持分法適用関連会社

	資本金または出資金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
新東海製紙株式会社	3,135	日本	35.00
株式会社共同紙販ホールディングス	2,381	日本	31.05
フェニックス・パルプ・アンド・ペーパー	千タイバーツ 2,462,811	タイ	30.00
株式会社大昭和加工紙業	235	日本	44.68
株式会社日本デキシー	100	日本	44.41
日本トーカーパッケージ株式会社	700	日本	45.00
リントック株式会社	23,220	日本	30.98
日本製紙メガソーラー小松島合同会社	1	日本	50.00
鈴川エネルギーセンター株式会社	1,298	日本	20.00
千代田スバック株式会社	200	日本	32.50

# 国内ネットワーク

## 主要子会社・生産拠点 (2019年7月1日現在)



**日本製紙株式会社**  
 〒101-0062  
 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地  
 TEL:03-6665-1111 FAX:03-6665-0300

- 1 釧路工場 (北海道)
- 2 北海道工場 (北海道)
- 3 秋田工場 (秋田県)
- 4 石巻工場 (宮城県)
- 5 岩沼工場 (宮城県)
- 6 勿来工場 (福島県)
- 7 関東工場 (栃木県・埼玉県)
- 8 富士工場 (静岡県)
- 9 江津工場 (島根県)
- 10 大竹工場 (広島県)
- 11 岩国工場 (山口県)
- 12 八代工場 (熊本県)

**日本製紙株式会社 ケミカル営業本部**

- 13 東松山事業所 (埼玉県)

**日本製紙リキッドパッケージプロダクト株式会社**

- 14 石岡事業所 (茨城県)
- 15 江川事業所 (茨城県)
- 16 三木事業所 (兵庫県)

**日本製紙クレシア株式会社**

〒101-0062  
 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地  
 TEL:03-6665-5300 FAX:03-6665-0370

- 17 東京工場 (埼玉県)
- 18 開成工場 (神奈川県)
- 19 興陽工場 (静岡県)
- 20 京都工場 (京都府)

**日本製紙パピリア株式会社**

〒101-0062  
 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地  
 TEL:03-6665-5800 FAX:03-3251-1878

- 21 原田工場 (静岡県)
- 22 吹田工場 (大阪府)
- 23 高知工場 (高知県)

**日本紙通商株式会社**

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地  
 TEL:03-6665-7032

**日本製紙木材株式会社**

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地  
 TEL:03-6665-7500 FAX:03-6665-0390

**日本製紙総合開発株式会社**

〒114-8555 東京都北区堀船1丁目1番9号  
 TEL:03-3914-6161 FAX:03-3914-3706

# 海外ネットワーク

## 主な海外関係会社 (2019年7月1日現在)

### アジア地域



- ① 上海恒富紙業有限公司  
Everwealth Paper Industries (Shanghai) Co., Ltd.  
Shanghai, China
- 日紙国際貿易(上海)有限公司  
Nippon Paper Industries Trading (Shanghai) Co., Ltd.
- ② 上海事務所    ③ 北京事務所  
Shanghai Office    Beijing Office  
Shanghai, China    Beijing, China
- ④ Paper Products Marketing (Singapore) Pte.Ltd.  
Singapore
- ⑤ Paper Products Marketing (Malaysia Branch) Pte. Ltd.  
Selangor, Malaysia
- ⑥ Paper Products Marketing (Hong Kong) Ltd.  
Hong Kong
- ⑦ Paper Products Marketing (Taiwan) Ltd.  
Taipei, Taiwan
- ⑧ NP Trading Co., (H.K.) Ltd.  
Hong Kong
- ⑨ NP Trading (Bangkok) Co., Ltd.  
Bangkok, Thailand
- ⑩ NP INTERNATIONAL (S) PTE. LTD.  
Singapore

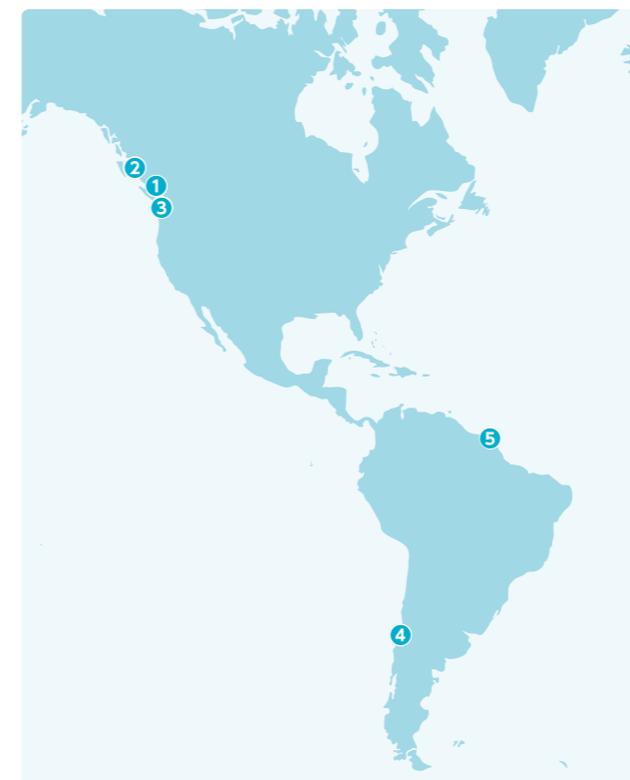
- ⑪ Siam Nippon Industrial Paper Co., Ltd.  
Ban Pong, Thailand
- ⑫ Ky Vy Corporation  
Ho Chi Minh City, Vietnam
- ⑬ Nippon Paper Viet Hoa My JSC  
Ho Chi Minh City, Vietnam
- ⑭ Nippon Paper Foodpac Pvt. Ltd.  
Mumbai, India
- ⑮ TS Plastics Sdn. Bhd.  
Perak, Malaysia

### オセアニア地域



- ① Nippon Paper Resources Australia Pty. Ltd.  
Mt Waverley, Victoria, Australia
- ② Paper Australia Pty. Ltd.  
Mt Waverley, Victoria, Australia
- ③ Paper Products Marketing Pty. Ltd.  
Mt Waverley, Victoria, Australia

### 南北アメリカ地域



- ① Nippon Dynawave Packaging Co.  
Longview, WA, U.S.A.
- ② Daishowa North America Corporation  
Vancouver, B.C., Canada
- ③ Paper Products Marketing (USA) Inc.  
Portland, OR, U.S.A.
- ④ Volterra S.A.  
Concepción, Chile
- ⑤ Amapá Florestal e Celulose S.A.  
Santana, Amapá, Brazil

### ヨーロッパ地域



- ① Jujo Thermal Oy  
Kauttua, Finland
- ② Paper Products Marketing Europe GmbH  
Neuss, Germany

# 会社概要 / 株式情報 (2019年3月31日現在)

**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 5,671人  
連結 12,943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343,458株を含む)

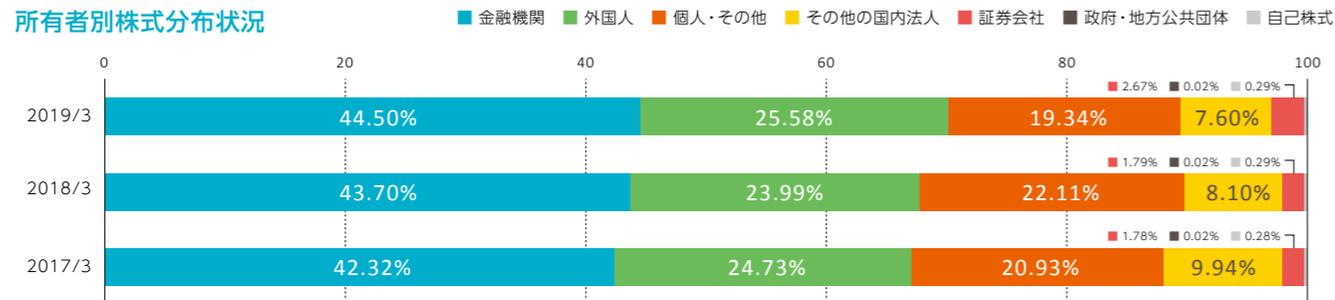
**株主数** 82,192人

## 大株主の状況

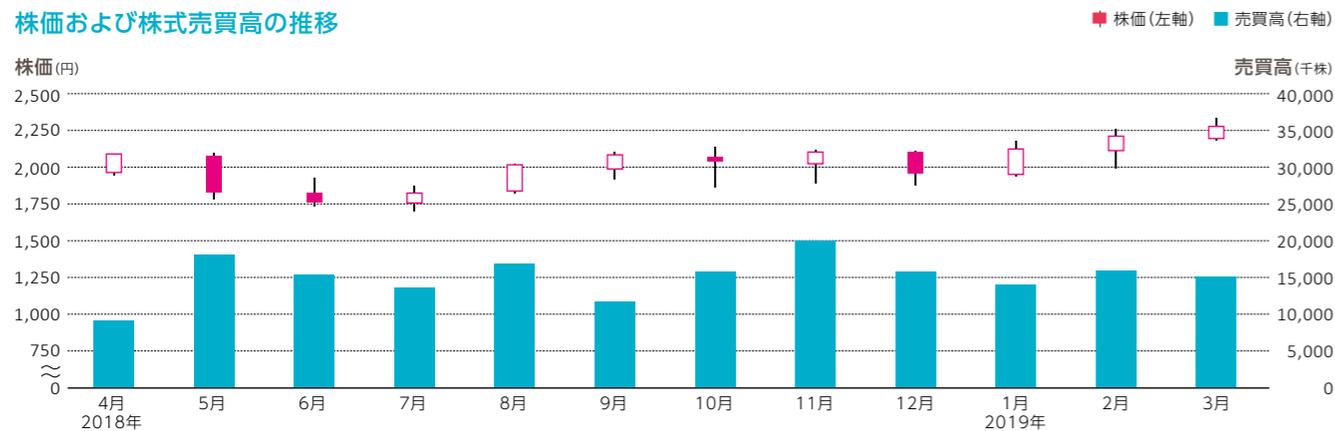
株主名	持株数(株)	持株比率(%)*
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	11,739,700	10.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,411,674	8.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,111,800	6.14
株式会社みずほ銀行	4,341,855	3.75
日本製紙従業員持株会	3,039,229	2.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,724,300	2.35
日本生命保険相互会社	2,473,165	2.13
三井生命保険株式会社	2,258,900	1.95
株式会社三井住友銀行	1,993,846	1.72
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,840,400	1.59

\* 持株比率は自己株式343,458株を控除して計算しています。

## 所有者別株式分布状況



## 株価および株式売買高の推移



## 情報開示体系全体像

本報告書は、日本製紙グループの企業価値に影響を及ぼす特に重要度が高い情報を集約して掲載しています。より詳細な情報については、当社グループウェブサイトに掲載しています。

