

表紙の写真

日本製紙株式会社 菅沼社有林 (群馬県)

本報告書で使用了用紙

[表紙] ユーライト 157.0g/m² (日本製紙株式会社)

[本文] b7トラネクスト 100.0g/m² (日本製紙株式会社)



SHAPING THE FUTURE WITH TREES



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/>

日本製紙グループ 統合報告書2024

2024年3月期

世界の人々の 豊かな暮らしと 文化の発展に 貢献します

強く願い、行動しなければ何も変わらない。
皆さまの暮らしと文化の発展に貢献し
“永続的に必要とされる存在になる”
という使命を胸に、私たちは進んでいます。



Mission / 理念 〈 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

Vision / 目指す企業像 〈 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、社会から持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 / 重視する価値 〈 理念実現のために社員が重視する価値、判断基準 〉

Challenge
Fairness
Teamwork

Slogan / スローガン 〈 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。



日本製紙グループ統合報告書2024のポイント／編集方針

日本製紙グループは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに対し、価値創造に向けた取り組みをお伝えし、当社グループの持続的成長や企業価値向上について理解を深めていただくことを目的とした対話のツールとして、統合報告書を作成しています。

「日本製紙グループ統合報告書2024」では、当社グループの長年にわたる事業活動で蓄積された経営資源を源泉として、各資本の強化が企業の成長と社会課題の解決にどのようにつながるのか、その独自性や具体的な取り組みに重点を置きつ

つ、価値創造を支える基盤とともにご紹介する内容となっています。

当社グループは創業以来、一貫して木から得られる資源を活用し、日本の紙の歴史とともに豊かな文化の創造に貢献してきました。事業環境が激しく変化中、当社グループも大きく変革し、蓄積した経営資源を活かして新たな価値を創造するフェーズに立っています。「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、未来においてどのような姿を目指しているのか、その道筋を、本報告書を通じてお伝えしたいと考えています。

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



写真：日本製紙株式会社 北山社有林(静岡県)

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

2023年度：2023年4月1日-2024年3月31日

一部に2023年4月1日より前、または2024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2024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。

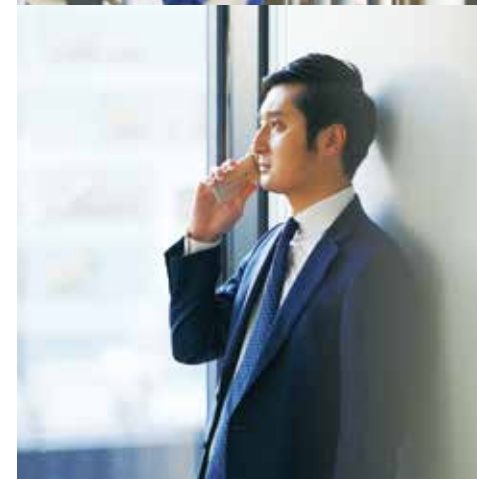
参考ガイドライン

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

ガイドラインとの対照表

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

2024年9月発行 発行：日本製紙株式会社 <https://www.nipponpapergroup.com/> ©Nippon Paper Industries Co., Ltd. 2024
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。



CONTENTS

6	日本製紙グループ統合報告書2024のポイント／編集方針
8	社長メッセージ
14	グループ理念の実現に向けて～持続的な価値創造
14	日本製紙グループの価値創造プロセス
16	3つの循環が生み出す価値
18	重要な経営資源
19	財務資本～財務担当役員メッセージ
24	自然資本
32	人的資本
36	知的資本
40	製造資本
42	社会・関係資本
44	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）
48	持続的な価値創造の基盤
48	日本製紙グループの歩み
50	取締役および監査役
52	コーポレートガバナンス
56	コンプライアンス
57	社外取締役メッセージ
60	リスクマネジメント
61	製品安全
62	人権の尊重
64	調達
65	事業ポートフォリオと戦略
65	At a Glance
66	中期経営計画2025の進捗と達成
68	事業別戦略
68	紙事業／板紙事業
69	液体用紙容器事業／Opal社
70	家庭紙・ヘルスケア事業／ケミカル事業
71	エネルギー事業／木材・建材事業
72	データセクション
72	11カ年財務サマリー
74	11カ年ESGデータ／事業別3カ年データ
76	会社情報／投資家情報

Message from

TORU
NOZAWA

日本製紙株式会社
代表取締役社長
野沢 徹



the President

社長メッセージ

「3つの循環」の強みを活かし、 企業価値を向上させ、 持続的成長を目指す

2023年度、国内事業は 中期経営計画の軌道に戻る

日本製紙グループは、2022年度に、これまで経験したことのない原燃料価格高騰によって上場以来初の営業赤字に陥り大変厳しい経営環境に直面しましたが、この事態を克服しなければならないという強い危機感をグループの従業員全員で共有して収益改善に取り組んだ結果、2023年度は黒字に転じ一定程度業績を回復させることができました。

2023年度を振り返ると、国内では、実質賃金が物価の伸びに追いつかない状況の中で消費マインドは盛り上がりを欠いたものの、燃料油価格の補助金など政府による物価抑制対策の効果もあり、構造的に需要が減少しているグラフィック用紙を除けば、各事業とも一定の需要が保たれた一年でした。一方、海外では、欧米における消費の落ち込みや中国経済の減速など、各地域の経済動向が当社グループの事業にも大きな影響を及ぼしました。

国内事業では、紙・板紙事業においては、紙の需要が大きく減少する中、2021年にプロフィットセンターを従来の工場から営業部門に変える方針を打ち出しましたが、危機感を共有する中で、営業部門と製造現場の連携が強くなり、営業部門をプロフィットセンターとする意識が急速に定着しました。このような横連携の動きは、営業部門だけでなくコーポレート部門をはじめとする各部門に広がり、グループ全体の組織力強化に

つながりました。昨今の急激な円安への対応などでも、各部門の原価改善提案をもとに早い段階で対策を取りまとめるなど実行のスピードが上がっています。工場でも、これまで活用できなかった原燃料を現場の努力と工夫で使いこなしてコストダウンにつなげるなど積極的なチャレンジが見られるようになりました。こうした取り組みにより、国内事業については2023年度の営業利益が300億円を超え、中期経営計画2025の軌道に戻すことができました。一人ひとりの力を結集してピンチをチャンスに変えることができたと思っております。

海外事業においては、米国の日本ダイナウェーブパッケージング（NDP社）では液体用紙容器原紙などの販売が落ち込んだほか、欧州の十條サーマル社でも需要が大きく減退しました。さらに、中国の景気後退によって豪州Opal社から中国・東南アジアへの原紙輸出市況が悪化するなど大きな影響が出ました。結果として、海外事業が連結業績回復の重石となり、その立て直しが喫緊の課題となっております。

今後は、人件費や物流費の上昇への対応が重要です。経済成長が続いた1980年代を振り返ると、物価水準は毎年上昇し、労働者の賃金も同様に上昇していました。現在と当時の経済状況は異なりますが、人件費や物流費の上昇は一時的なものではなく、継続的に上昇していくと想定しています。今後の製造コストの動向を見極めながら安定的な供給体制を維持していくために再生産可能な適正価格へと転嫁していくことが必要だと考えています。

中期経営計画2025の達成に向けて、生活関連事業を拡大

中期経営計画2025の達成には、生活関連事業の収益力を強化することが必須です。そのために、2023年度の生活関連事業の売上高は4,368億円でしたが、2025年度には5,000億円まで拡大することを目指します。

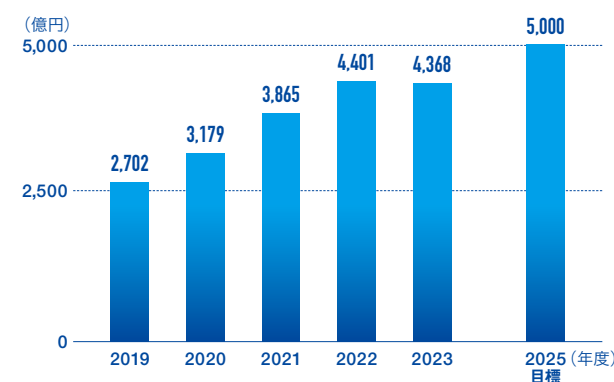
Opal社については後述の通り厳しい状況が続いていますが、その他の生活関連事業については、2023年度は大変厳しかった前年度から持ち直し、2024年度もさらなる成長を見込みます。2030ビジョンに掲げる売上高営業利益率7%以上を実現するために、積極的に設備投資を行っています。投資効果を最大限に引き出し、付加価値の高い製品の開発を進める予定です。

液体用紙容器では、四国化工機株式会社との共同開発による新充填システムの導入や、四国化工機およびノルウェーのElopak社とのアライアンスを生かしたグローバル市場での成長に取り組んでいます。また、NDP社との連携も重要で、2024年度は同社設備の大型メンテナンスを行い、操業を安定させて生産性向上を図ります。

家庭紙・ヘルスケアでは、クレシア春日の3号抄紙機に続いて、日本製紙クレシアが石巻工場内に整備した新抄紙機が稼働を始めました。新設備は生産効率が高いだけでなく、石巻工場で生産したパルプをそのまま家庭紙の生産に利用できることから、圧倒的なコスト競争力を持つことが期待されます。さらに国内市場にとどまらず、グローバルパートナーと連携し、海外市場での売上拡大を進めていきます。

ケミカルでも積極的な設備投資を行っています。特に注目しているのは、EV（電気自動車）向けリチウムイオンバッテリー用CMC（カルボキシメチルセルローズ）です。ハンガリーで建設中の工場は2024年12月に稼働予定で、今後は日本だけでなく複数の生産拠点を整備して販売を拡大していきます。

01 生活関連事業の売上高推移



新規事業においては、セルロースナノファイバー（CNF）がゲームチェンジャーになり得ると考えています。グループの技術力をベースに、輸出も視野に入れつつ、幅広いパートナーとの連携を通じて研究開発を進めています。CNFは生活関連事業を支えるひとつの大きな柱になるよう、早期の事業化に取り組めます。

最重要課題はOpal社の立て直し

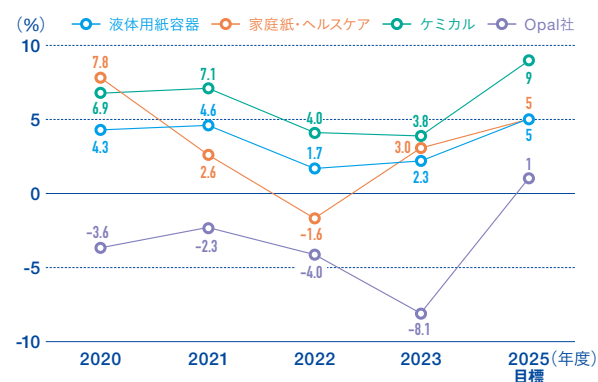
パッケージ事業の主力のひとつである豪州Opal社の立て直しは、足もとの最重要課題と位置付けています。Opal社の事業は、2009年に買収した旧オーストラリアン・ペーパー社のメアリーベール工場と、2020年に買収した旧Orora社のパッケージ事業の2つに分けられます。特にメアリーベール工場が大きな損失を出しており、その改善が最優先事項です。

メアリーベール工場は、2022年末に州有林からのユーカリ材供給がストップするという事態に見舞われ、2023年2月にグラフィック用紙事業からの撤退を決定し、競争力のあるパッケージ原紙の生産に特化することとしました。

メアリーベール工場を黒字化するために3つのKPIを設定しています。ひとつ目はパルプを製造する連続蒸解釜の日産量を増やすことです。メアリーベール工場は、5台の抄紙機のうち2台を停止し、段原紙およびクラフト紙向けの3台体制にしました。それに伴いパルプ製造設備もパッチ釜からコストの低い連続蒸解釜に移行しました。日産量は順調に増えており手応えを感じています。2つ目は輸出販売構成の改善です。アジアの輸出市況が厳しいため、アジア以外の輸出先の開拓やOpal社内での原紙使用量の拡大などにスピード感を持って取り組んでいきます。3つ目は人件費を中心とする固定費の削減です。現在、メアリーベール工場の黒字化に向けたさらなる収益改善対策を検討しており、早期の立て直しに向けて総力を挙げて取り組む方針です。

一方、パッケージ事業については、最新設備を導入する設

02 生活関連事業の営業利益率推移



備投資を進めています。2023年8月に豪州・ビクトリア州で新段ボール工場が稼働しました。この工場は従来の2倍の労働生産性があります。また、その他の既存工場では老朽化した加工機の更新を進めています。これらの設備投資によって生産能力の増強とコスト低減を図るとともに、販売体制を強化してオセアニアの段ボール市場で売上を伸ばし収益の拡大を目指します。パッケージ事業の基盤強化と収益拡大については計画通りに進捗していると認識しています。

私を含めた当社の経営陣は、現地を訪問しOpal社の経営陣と綿密に連携を取ることで目標を共有化し、諸施策の実効を上げることに注力していきます。

企業価値向上に向けて、事業構造転換を加速させる

当社は、2030ビジョン・中期経営計画2025に取り組んでいますが、PBRが低位に推移しています。その要因は、資本収益性が市場の期待する水準に達していないことや財務レバレッジが高いことにあると分析しており、中長期的な企業価値向上を図るために、PBR改善に向けた検討を開始しました。

PBRはROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の掛け算です。投下資本の大きさと比べて収益性が低い紙・板紙事業の課題に対処し、生活関連事業をはじめとする高収益を期待できる事業領域へのシフトを進めてROEを向上させていきます。また、PERに関しては、事業構造転換を進め、生活関連事業の収益が将来にわたって伸長するという成長ストーリーを発信し、ステークホルダーの皆さんと共有することが重要だと考えます。さらに、ROIC（投下資本利益率）に関しては、目標の利益率を達成するための議論を社内で行い、事業ごとの特性に応じたKPIを設定していく必要があります。

紙・板紙事業、特にグラフィック用紙は投下資本が非常に大きく、利益を生み出しROEを向上させることが難しい事業であり、需要も減少しています。従来の生産効率の向上や固定費

削減といった取り組みに加えて、在庫の持ち方やDX化による労働生産性の向上など、資産回転率を少しでも向上させることが解決策のひとつだと考えています。生産拠点を集約して競争力を高め、さらに需要が減退している国内市場にとどまらず、輸出も含めて売上を伸ばす方法を検討していく必要があります。

生活関連事業は、これまでの投資効果を確実に発現させることにまず取り組み、結果を検証した上で課題があれば追加の施策を早急に実施していきます。今後の設備投資については、売上や利益の規模、実現可能性を綿密に検討し、投下資本に対して高いリターンが得られるように進めていきます。

→ P.19-23 財務資本

人的資本投資に力を入れ、人材を育てる

人的資本への投資は、人材の価値を高めて企業価値の向上につながる上で極めて重要で、採用、教育、定着、適正配置の4つの視点で捉えています。

まず、採用については、キャリア採用や、一度社外へ出た従業員を再度受け入れるカムバック採用など採用チャネルの拡大を図るとともに、海外志向が強く語学力の高い学生を海外勤務候補生として採用する「グローバルアプライ採用」を開始しました。2024年度は、将来の労働力人口の減少を見据え、生産現場における外国人活用も検討・実施していく予定です。

教育に関しては、私は「企業価値向上につながる人材は企業が積極的に育てていく」と考えており、総合職と現場のオペレーターそれぞれの教育に力を入れています。将来の持続可能な工場運営を見据えて、地元採用者から選抜した従業員を教育し、工場全体のマネジメントを担えるような体制を実現したいと考えています。また、2024年度では、研修の強化などを通じて、喫緊の課題である海外人材やDX人材の育成にスピードを上げて取り組んでいきます。

定着に関しては、地域限定総合職制度の導入などの取り組みを進めています。従業員それぞれのキャリアプランを考慮し、育児・介護をはじめさまざまな事情で勤務地が限定されるケースに対応し、エンゲージメントを維持・向上させるための制度が必要です。

また、若手従業員に対しては、今いる場所とは「違う空」を見てもらい、当社グループで活躍できるフィールドの広さを実感してもらうための仕掛けづくりを進めています。これまでも若手従業員と私とのフリートークやランチミーティングを開催してきましたが、2024年度は若手従業員と所属本部以外の本部長との交流の場を設け、「違う空」を見せる予定です。昨年も話しましたが、人材を育て、定着させるためには、仕事を任せ、その成果に対して「ありがとう」「お疲れさま」の言葉を伝えるこ

日本製紙グループの価値創造プロセス

「総合バイオマス企業」としての持続的成長と循環型社会構築の実現

日本製紙グループ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
- ◆消費者の環境・衛生意識の高まり
- ◆新興国での人口増加や経済成長
- ◆日本政府によるサーキュラーエコノミーの推進
- ◆Eコマースの伸長

中長期的なリスク

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



理念

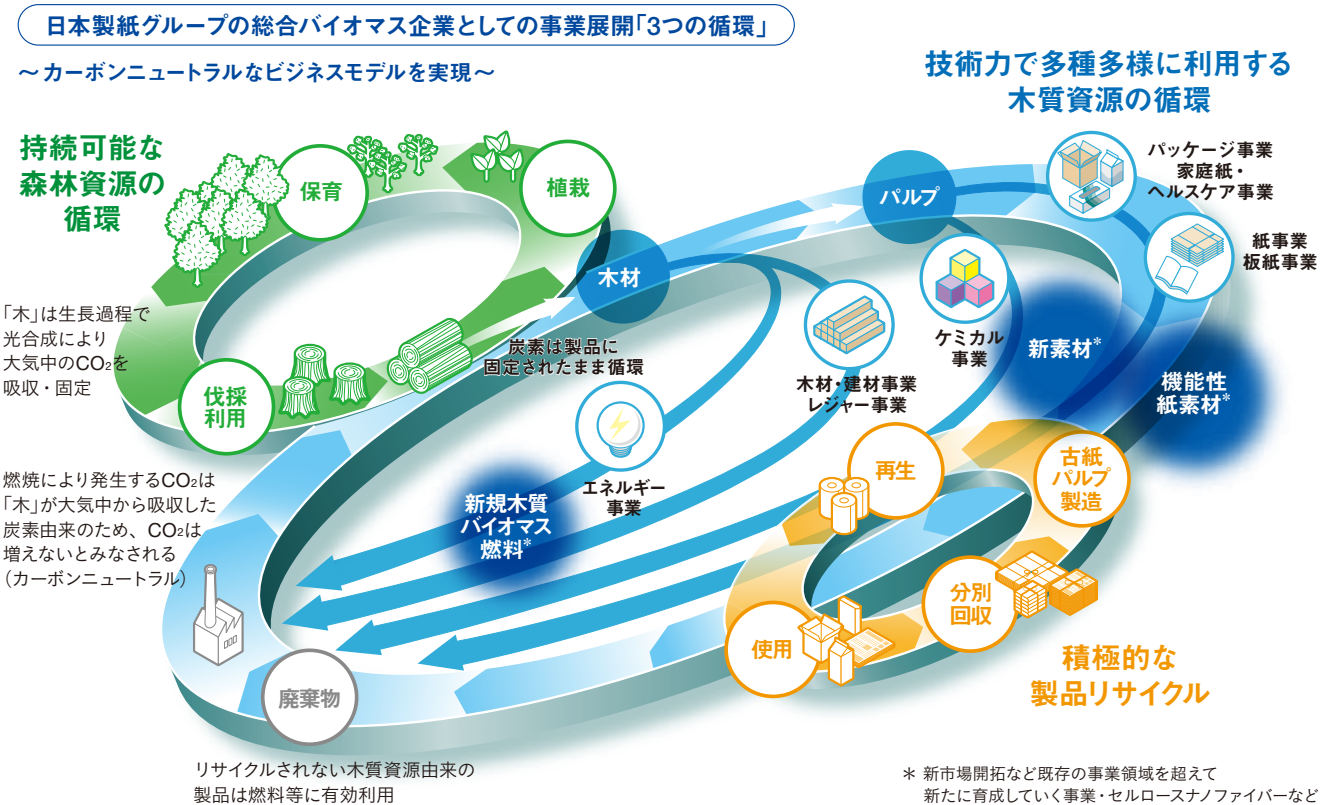
世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

社長メッセージ
グループ理念の実現に向けて
持続的な価値創造の基盤
事業ポートフォリオと戦略
データセクション



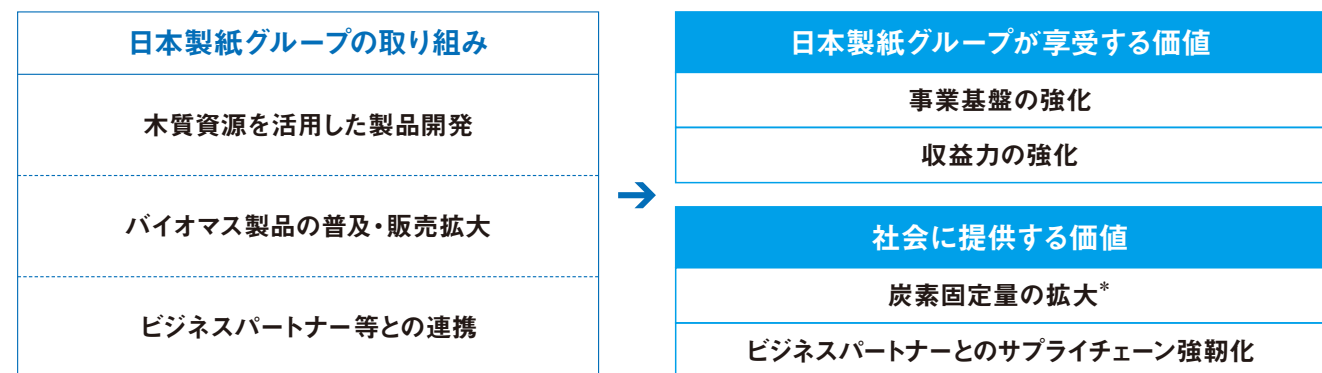
3つの循環が生み出す価値

日本製紙グループは、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、「持続可能な森林資源の循環」「技術力で多種多様に利用する木質資源の循環」「積極的な製品リサイクル」からなる「3つの循環」をビジネスモデルとして事業を展開しています。これまでの事業活動により蓄積されたあらゆる経営資源を最大限に活用し、この「3つの循環」を、大きく、早く回していくことで、「日本製紙グループの持続的成長」と「木質資源を最大活用した循環型社会の構築」とともに創出します。



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

当社グループは、パルプ化技術をはじめとする多岐にわたる技術・ノウハウの蓄積をもとに、再生可能な木質資源を多段階で活用する事業の展開を進めています。木質資源から生み出す製品・サービスの提供拡大を通じて、収益力の強化を図るとともに、ビジネスパートナーとのサプライチェーンにおける社会的責任を高め、カーボンニュートラル社会の構築に貢献していきます。

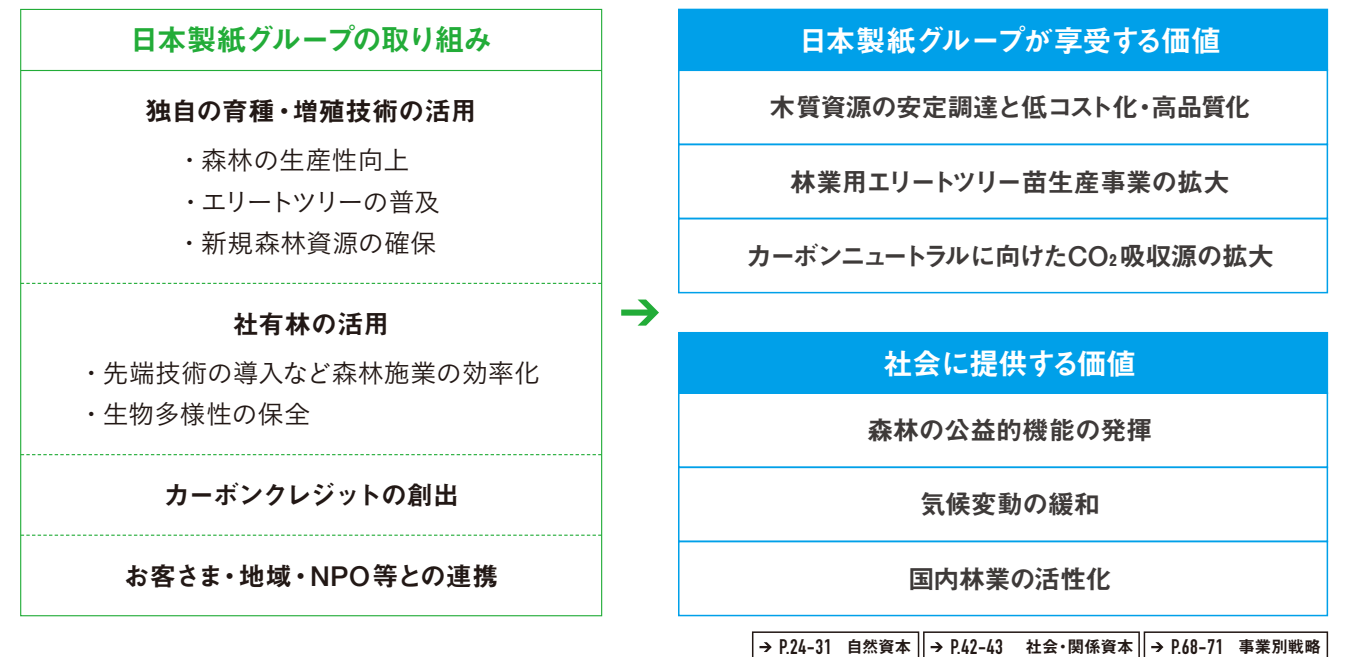


* 化石由来製品から木質資源を利用したバイオマス製品に置き換えることで、社会全体での炭素固定量は拡大する

→ P.36-39 知的資本 → P.42-43 社会・関係資本 → P.68-71 事業別戦略

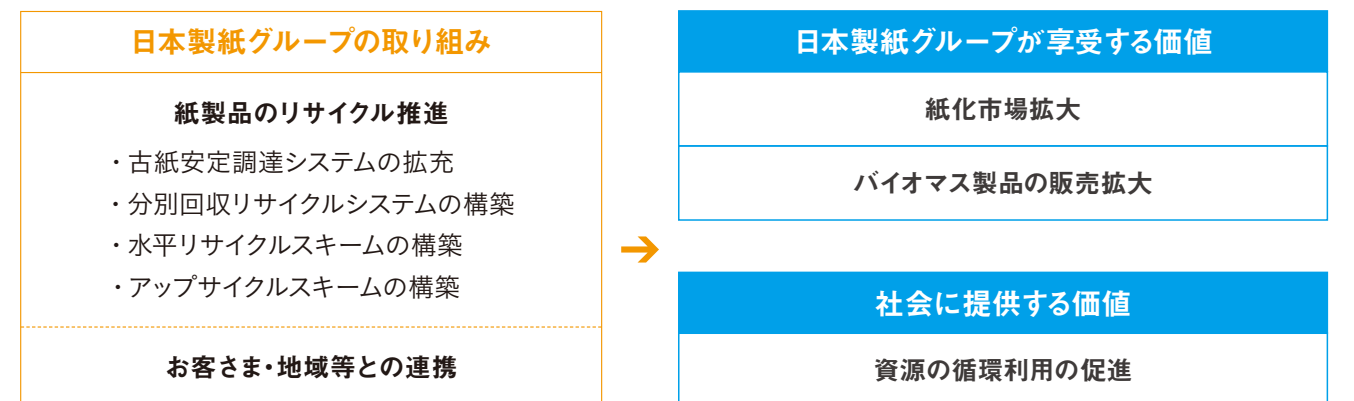
森林資源の循環 ～持続可能な森林経営を通じた森林価値の最大化～

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



積極的な製品リサイクル ～リサイクルを通じた循環型社会構築の実現～

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



→ P.24-31 自然資本

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。これらの経営資源は持続的な価値創造の原動力として、カーボンニュートラルを実現するビジネスモデル「3つの循環」を通じて、新たな価値を生み出します。この価値は経営資源として還流し、増大した経営資源はさらなる価値創造につながっていきます。

<p>財務資本 ビジネスを支える 財務基盤 → P.19-23</p> <p>総資産 1兆7,312 億円 (2024年3月末)</p> <p>EBITDA 848 億円 (2023年度)</p> <p>事業構造転換の加速により、 収益力強化と財務体質の改善を追求</p>	<p>自然資本 持続可能な森林経営と 自然環境への配慮 → P.24-31</p> <p>管理する森林面積 約16 万ha</p> <p>森林価値を向上させ、企業利益と 循環型社会構築への貢献を追求</p>
<p>人的資本 価値を創造する 多様な人材 → P.32-35</p> <p>連結従業員数 15,557 人 (2024年3月末)</p> <p>事業戦略と人材戦略を連動させ、人材確保、人材育成、人材定着、成長事業へのシフトを含めた適正配置を積極的に推進</p>	<p>知的資本 木質資源の活用を 支える技術 → P.36-39</p> <p>研究開発費 56 億円 (2023年度)</p> <p>特許保有件数 2,069 件 (2024年3月末)</p> <p>長年蓄積した技術で木質資源を活用し、 社会課題の解決と企業成長を同時に実現</p>
<p>製造資本 多様な製品を生み出す 生産設備・拠点 → P.40-41</p> <p>グループ会社数 159 社 (2024年3月末)</p> <p>設備投資額 607 億円 (2023年度)</p> <p>事業構造転換に基づく生産体制再編成によって 成長領域の拡大と収益力強化を実現</p>	<p>社会・関係資本 幅広いパートナーとの 協働 → P.42-43</p> <p>事業展開を通じて構築した 多様なステークホルダーとのパートナーシップを通じた、 ビジネス拡大や市場開拓の実現</p>

財務資本 ～財務担当役員メッセージ

事業構造転換の加速により、 収益力強化と財務体質の改善を追求します



2023年度の決算を振り返ると、2022年度に計上した269億円の営業損失を、173億円の営業利益まで回復できたことは大きな成果です(図01)。ROEについても5.3%と、中期経営計画2025の目標である5.0%以上に達しました。

2022年度は、ロシアによるウクライナ侵攻に起因する原材料価格の急激かつ大幅な高騰が、日本製紙グループの業績に深刻な影響を与えました。しかし経営層はもちろん、従業員を含めてグループ全体が危機感を共有し、事業構造転換やコストダウン、価格修正といったさまざまな施策を進めてきました。これらの施策が2023年度に成果として表れ、グループ内で利益追求の意識が一層高まったことが業績の改善につながった

01 業績推移と2024年度計画

(単位：億円)

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度計画
売上高	11,526	11,673	12,000
営業利益	▲269	173	230
経常利益	▲245	146	190
当期純利益*	▲504	227	30

* 親会社株主に帰属する当期純利益

2023年度内訳 (単位：億円)

	国内事業	海外事業
売上高	9,134	2,539
営業利益	304	▲131

02 セグメント別業績推移と2024年度業績予想

(単位：億円)

	売上高			営業利益		
	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想
紙・板紙	5,632	5,702	5,650	▲292	117	130
生活関連	4,401	4,368	4,800	▲78	▲81	▲20
エネルギー	499	537	500	▲17	16	20
木材・建材・土木建設関連	689	755	750	89	98	75
その他	305	311	300	29	23	25
合計	11,526	11,673	12,000	▲269	173	230

と考えています。一方で海外事業は赤字が拡大する結果となり、今後の課題が浮き彫りになりました。

国内は黒字回復も海外のマイナスが大きく影響

国内事業は営業利益が300億円を超え、前年度から大きく改善しました。コストダウンや、価格修正などに各社が取り組んだことで結果につながり、国内事業は中期経営計画2025の軌道に戻すことができました。

セグメント別に振り返ると、紙・板紙事業は国内における販売数量の減少が想定以上に進み、原価改善が思うように実現できなかった部分もありましたが、継続的なコストダウンや価格維持の取り組みにより黒字化しました(図02)。生活関連事業では、液体用紙容器は販売数量が減少しましたが、充填機の販売拡大や新容器の投入、価格修正を実施したことにより、増益となりました。家庭紙・ヘルスケアは、「長持ち&コンパクト」の差別化製品の浸透を進め、価格修正によりコストアップを吸収できたことで、2022年度の赤字から黒字に転換しました。ケミカルについては、輸出製品が比較的多いことから中国経済失速の影響を大きく受け、利益は前年から横ばいとなりました。エネルギー事業は、勇払エネルギーセンターが営業運転を開始したことなどにより増収増益となりました。木材・建材・土木建設関連事業については、燃料チップの取扱量が増加したことなどにより増収増益となりました。

一方で、海外事業は131億円の大幅赤字となりました。最大の要因は生活関連事業に含まれるOpal社の業績不振です。Opal社の事業はメアリーベール工場とパッケージ事業に分けられますが、特にメアリーベール工場が大きな損失を出してい

ます。メアリーベール工場は2022年度にグラフィック用紙事業からの撤退を余儀なくされ、パッケージ用原紙に特化した生産体制への移行と、収益力強化が急務となっています。2023年度は抄紙機の停機に伴い、人件費や修繕費など7,800万豪ドルの固定費を削減しました。しかし、アジア向け輸出原紙の市況悪化の影響を受け、グラフィック用紙事業撤退による限界利益の減少を補うことができず、1億2,800万豪ドルの赤字という大変厳しい結果となりました。また、生活関連事業に含まれる米国のNDP社については、北米市場で液体用紙容器原紙の需要が低迷したことに加え、チップヤード火災による減産・操業効率悪化などにより収益が大きく毀損し、買収後初の営業赤字を計上しました。紙・板紙事業に含まれる欧州の十條サーマル社も、欧州における感熱紙の需要が低調に推移したことに加え、電力を含む原燃料価格の高止まりにより、営業利益は赤字となりました。グループ全体の2023年度営業利益は黒字に転じましたが、海外事業の赤字が課題として残る結果となりました。

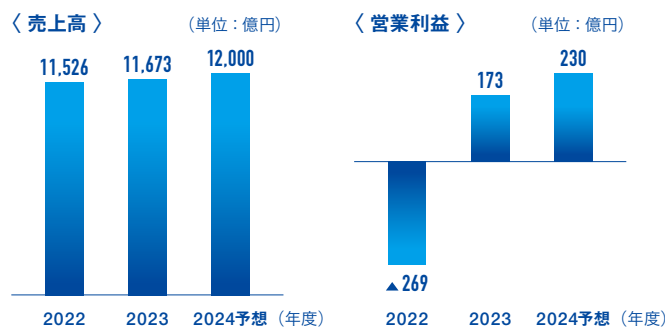
また、特別損失としてOpal社のグラフィック用紙事業撤退損を計上する一方、資産売却の一環として、東京都北区に保有していた土地・建物や政策保有株式の売却益を特別利益に計上しました。この結果、当期純利益は227億円となりました。

また、特別損失としてOpal社のグラフィック用紙事業撤退損を計上する一方、資産売却の一環として、東京都北区に保有していた土地・建物や政策保有株式の売却益を特別利益に計上しました。この結果、当期純利益は227億円となりました。

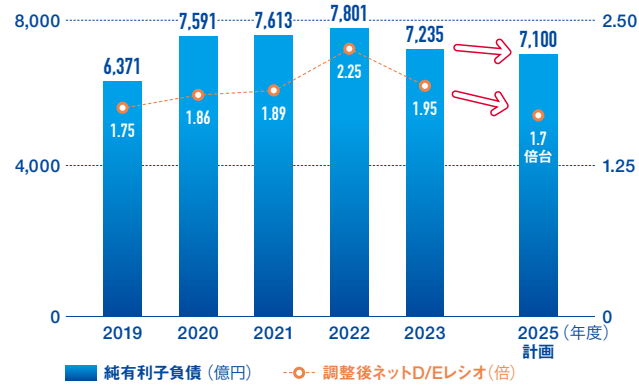
2024年度の見通し

2024年度は、国内においてグラフィック用紙需要の構造的な減少を見込む一方で、パッケージや包装用紙などの産業用紙、段ボール原紙、家庭紙は人流増加などによる需要の伸びで堅調に推移すると見えています(図03)。

03 2024年度業績予想 連結損益概要



04 純有利子負債とネットD/Eレシオ



2024年度の売上高は、Opal社の新段ボール工場稼働や、家庭紙の新設備稼働による販売数量増加により増収を見込んでいます。営業利益は、国内事業は収益力を維持しつつ、メアリーベール工場の構造改革や、十條サーマル社の販売数量回復などによる海外事業の収益改善を見込み、230億円を計画しています。ただし、メアリーベール工場の構造改革の効果は段階的に発現する見込みであること、またNDP社で上期に例年よりも長期のメンテナンスを予定していることなどから、営業利益の大部分は下期に計上される見込みです。

事業環境については、為替の面では円安が続くという想定に加え、物流費や人件費等のコストアップを前提としています。輸出を含めた戦略的製品の拡大やコストダウンの推進により収益力を維持・拡大してまいります。製品価格については、物流費や人件費、為替などの動向を注視し、状況に応じて値上げを検討していく方針です。

事業構造転換の加速を追求

中期経営計画2025では、「事業構造転換の加速」を基本戦略と位置付け、「生活関連事業の収益力強化」「グラフィック用紙事業の競争力強化」「GHG排出量削減の加速」「財務体質の改善」の4つの重点課題に継続して取り組みます。

生活関連事業の収益力強化については、メアリーベール工場の立て直しをグループ全体の最重要課題と位置付け、パルプの連続蒸解釜の日産増加、輸出版構成の改善、固定費削減に取り組みます。メアリーベール工場は、現在の計画では2025年度まで赤字が残る見込みですが、前倒しで赤字を解消できるよう、迅速に改善に取り組みます。また、パッケージ事業は加工機の更新による生産性向上、販売体制強化、人員削減などによる収益の拡大を図り、2024年度は黒字に転

換する計画です。豪州はGDPの成長が予測されている地域であり、段ボール需要の拡大が見込まれるため、設備投資による生産能力増強とコスト低減により、オセアニア地域でのシェアを伸ばしたいと考えています。

家庭紙・ヘルスケアは、石巻工場で日本製紙クレシアの生産性の高い新抄紙機が稼働し、パルプを工場内で融通することでコスト競争力の高い生産体制を確立します。また、グローバルパートナーとの連携により海外市場での販売拡大を検討します。国内の液体用紙容器は、原紙・容器デザインと加工・充填機の一括提供による差別化戦略を推進し、ストローレス紙容器や環境配慮型紙パックをはじめとする環境対応製品の開発・販売拡大を進めていきます。海外では、北米のNDP社と四国化工機株式会社、そしてノルウェーのElopak社の3社連携でグローバル展開に向け動き始めました。

ケミカルは、EV(電気自動車)やスマートフォン向け製品などで中長期的に市場の成長が期待できることから、需要の伸びを見据え、増産対応工事あるいは設備更新を計画的に実施しています。特に機能性セルロースや機能性コーティング樹脂などで大型の設備投資を行っており、その効果を確実に発現させて売上と利益の拡大を図る計画です。また、海外市場展開を加速するとともに、市況の良い地域への販売を拡大します。ケミカルはニッチな市場ながら高いシェアを有する製品もあり、高い利益率を実現できる事業です。売上高営業利益率は、2024年度に7%、2025年度に9%まで高めたいと考えています。

グラフィック用紙事業の競争力強化については、国内需要の減少が想定よりも加速している状況を踏まえ、製造過程で従来よりGHG排出量の少ない環境配慮型製品の開発や戦略的輸出拡大により販売数量の確保を図ります。また、生産体制再編成に関しては、需要減少の加速を受けて計画を前倒しました。2024年度上期をめどに新しい生産体制再編成案を立案するとともに、2028年度をめどにグラフィック用紙の国内生産拠点を3カ所程度に集約することを目指します。

財務規律強化の取り組み

足元の金融環境を見ると、金利は上昇局面を迎えようとしています。こうした局面では、さまざまなリスクに対して先手を打ち、中期経営計画2025で示した純有利子負債の圧縮を進めていく必要があります。純有利子負債は前期より566億円圧縮して2023年度末で7,235億円まで減少し、調整後ネットD/Eレシオも1.95倍と2倍台を切りました(図04)。2025年度末の純有利子負債を7,100億円まで削減することを目標に掲げていますが、この水準は決して十分ではないと考えています。今

05 キャッシュアロケーション



後の金利上昇を既存のシナリオに織り込んだ上で、まずは7,100億円をターゲットとし、可能な限り目標を前倒して純有利子負債の圧縮に取り組んでいきます。

2023年度のEBITDAは848億円となりましたが、成長に向けた投資を行うためのキャッシュ創出や財務規律の観点からも、中期経営計画2025で掲げるEBITDA1,000億円の安定的な確保を早期に実現したいと考えています。これは、中期経営計画2025の目標である営業利益400億円以上の達成と密接な関係にあります。資産の売却については、固定資産の売却を検討するとともに、政策保有株式の保有意義の検証と削減

を行います。また、運転資金についても在庫管理を強化し、キャッシュの創出に努めます。

投資やキャッシュアロケーションの考え方はこれまでと変わりません。2023-2025年度の3年間で成長に向けた戦略投資900億円を実行する計画です(図05)。今後の投資に関しては経費の上昇を踏まえて利益率や規模など投資採算管理を強化し、ROICを指標とする考え方も含めて案件の厳選を進めます。まずは、EBITDA1,000億円の実現の道筋をしっかりとつけ、純有利子負債の7,100億円への圧縮に向けて、緊張感を持って取り組んでまいります。

GHG 排出量削減と「3つの循環」への投資

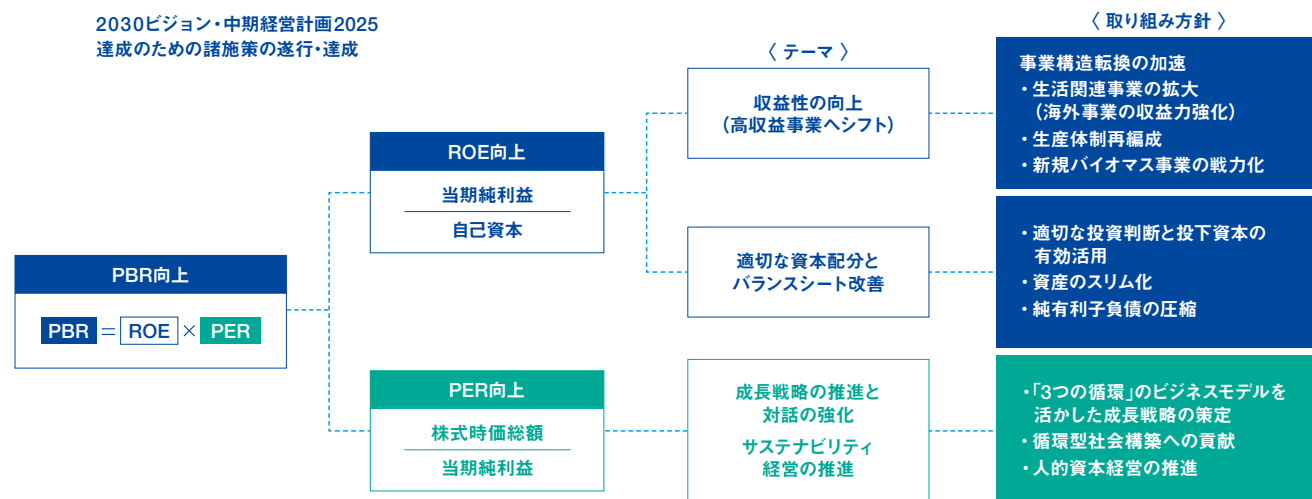
環境投資に関してはGHG排出量削減が最大の目標です。2030ビジョンで当初掲げた2030年度の削減目標値(対2013年度比)である45%を、2023年に54%まで引き上げ、その達成に向けて計画的に取り組んでいます。すでに2022年度で30%削減を達成しており、着実に前へ進んでいます。

生産体制再編成は、生産効率向上や石炭ボイラーの停機を伴うことから、今後もGHG排出量削減の取り組みとセットで考えていきます。具体的には、グラフィック用紙の生産から撤退した秋田工場では、2024年春に石炭ボイラーを停機しました。GHG排出量の削減に向けては、燃料転換や黒液利用の最大化、省エネルギー対策も進めています。こうした取り組みを計画通り進めるための環境投資を継続的に実行し、2030年度のGHG排出量54%削減を確実に実現します。

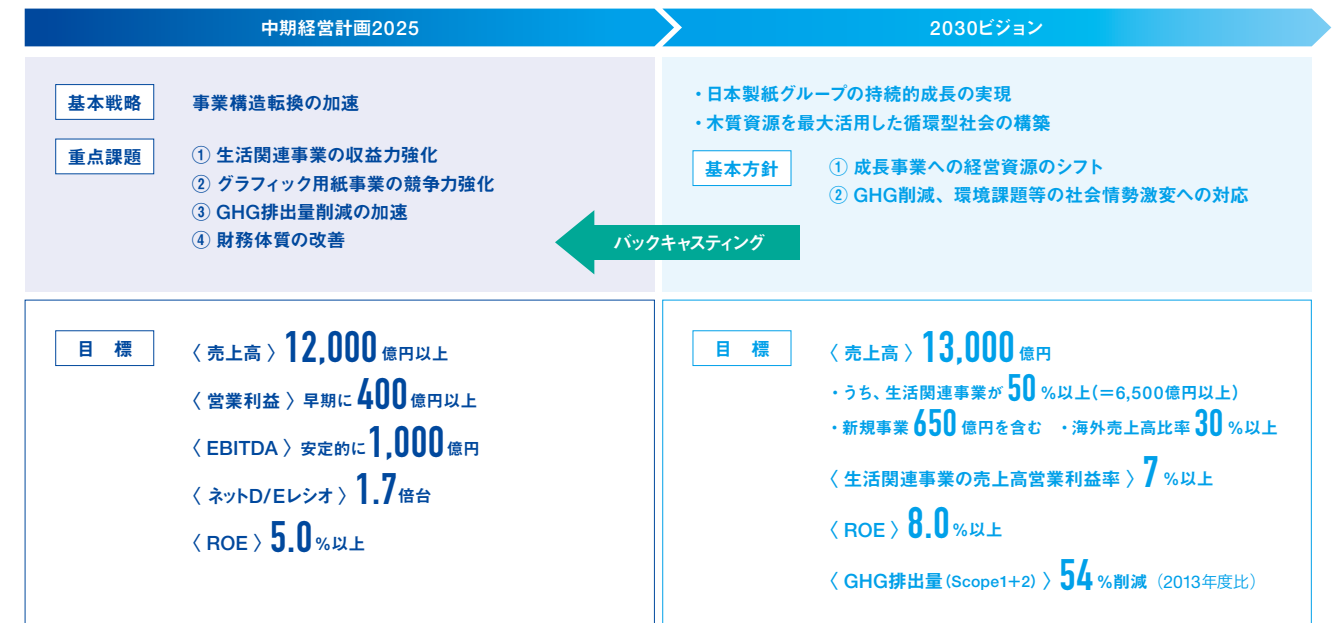
当社グループは、企業価値向上に向けたグループ全体の強みを活かすビジネスモデルとして、「持続可能な森林資源の循環」

06 PBR向上に向けた要因分解(ロジックツリー)

2030ビジョン・中期経営計画2025 達成のための諸施策の遂行・達成



07 中期経営計画2025と2030ビジョン



「技術力で多種多様に利用する木質資源の循環」「積極的な製品リサイクル」の「3つの循環」を力強く回していくことを目指しています。

森林資源の循環や各事業における木質資源の循環、そしてリサイクル・再利用の取り組みは、いずれもGHG排出量削減に大きく寄与します。この「3つの循環」をしっかりと回すことが、当社のサステナビリティ経営そのものであり、「3つの循環」に関わる投資はこれからも積極的に行っていきます。また、環境投資の観点では補助金の獲得も重要ですので、引き続き取り組んでいきます。

資本コストや株価を意識した経営

当社はPBRが低位に留まっていますが、これは中期経営計画2025達成に向けて事業構造転換を推進し、投下資本は着実に収益性が高い成長事業にシフトしつつあるものの、現時点では未だ資本収益性が株主・投資家の皆さまの期待する水準に達していないためと認識しています。これを踏まえ、見合う利益を創出できる投資であるかを判断するための投資採算管理強化を含め、社内管理指標として2025年度をめどにROICの導入を検討しています。

事業別に見た場合、多くの工場を有し、投下資本が大きな紙事業の収益性が課題です。これについては、生産体制再編成や戦略的輸出品の拡販などを通じてキャッシュを生み出すことに注力し、そのキャッシュをより収益性の高い成長事業に投

資することでグループ全体のROICの向上を推進していきます。そのために、資本コストと投下資本の現状を把握し、事業の特性に即したKPIを設定して、施策を進めてまいります。

PBRはROEとPERの掛け算です(図06)。ROEについては、中期経営計画2025の最終年度に向けて、目標である5.0%以上を達成し、これを2030ビジョンの目標であるROE8.0%達成の起点にしたいと考えています。PERの向上のためには、最大の課題であるOpal社の立て直しによって、成長事業である生活関連事業を海外を含めて黒字化し、グループ全体の営業利益400億円を実現することで、当社グループの成長戦略の蓋然性を高めてまいります。

2030ビジョン達成と企業価値向上に向けて

当社グループは、2023年に、経営環境の変化を踏まえて中期経営計画2025で掲げた財務目標を見直しました(図07)。2023年度は、中期経営計画2025の目標には届かないながらも、営業利益の黒字転換をはじめとして、一定の回復感を示すことができたと考えています。中期経営計画2025の先にある2030ビジョンの目標も見据え、成長戦略とサステナビリティ経営を一層推し進めることで、企業価値の向上を目指します。そのためにも、事業構造転換の加速を確実に遂行し、中期経営計画2025の達成に向けた道筋を実績としてしっかりと示すことが、財務担当役員としての私の役割と考え、スピード感と強い覚悟を持って取り組んでまいります。

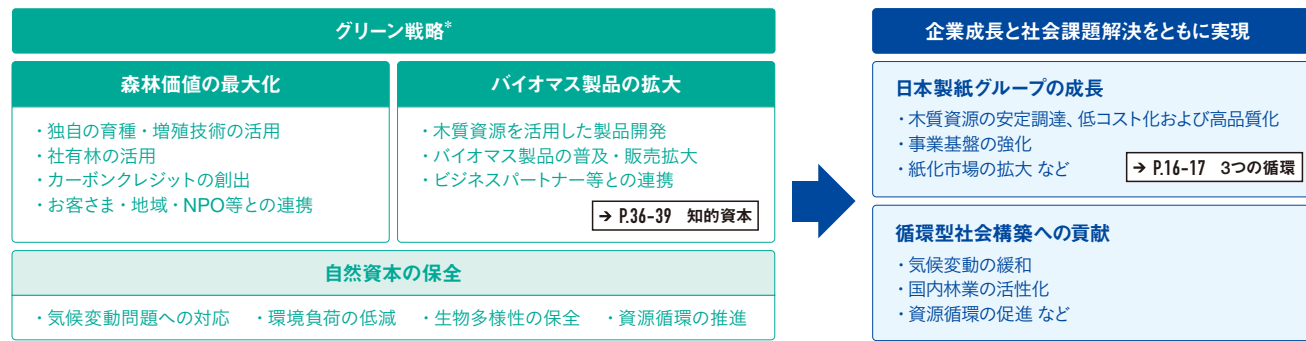
自然資本

日本製紙グループは、適切に管理された持続可能な森林資源を国内外に豊富に有しており、森林資源を有効に活用することで2030ビジョンで取り組む「森林価値の最大化」「バイオマス製品の拡大」を推進しています。グローバルな環境問題が深刻化する中、当社グループはさまざまな自然資本と密接に関係しながら事業を展開するとともに、自然資本を保全する取り組みを継続して行うことで、企業の成長と循環型社会構築への貢献の実現を目指します。

自然資本の強み

- ・管理する森林面積：約**16万**ha*
(国内社有林/約9万ha、海外植林地/約7万ha)
* 森林認証取得率：国内、海外ともに100%
- ・独自の育種・増殖技術によるCO₂の吸収効率向上と固定量増大、およびそれを活かすフィールド
- ・国内トップクラスの国産材取扱量
- ・水源涵養や生物多様性などの公益的機能を提供

日本製紙グループの取り組み



* 森林の価値の最大化とバイオマス製品の拡大により、循環型社会の構築への貢献と企業成長を同時に実現する

持続可能な森林資源の強化

当社グループにとって、森林は公益的機能を提供する重要な経営資源であり、同時に事業活動を支える基盤です。

森林資源を持続的に確保し、活用するための取り組みを通じて、森林の持つ価値の最大化を図ります。

1 森林経営

日本製紙グループ
ESGデータブック2024

[森林経営の概況]

当社グループは、国内外で計約16万ヘクタールの森林を管理・経営しており、環境、社会、経済に配慮した施策を行うとともに、日本製紙および海外植林地子会社で管理する全面積を対象に森林認証を取得しています。

国内は約400カ所、約9万ヘクタールの森林を保有し、そのうち約80%を木材生産を行う経営林分、約20%を木材生産を目的とせず生態系維持・水資源保全(水源涵養)などの環境機能を保全する環境林分に区分して管理し、バランスの取れた持続可能な森

林経営を行っています。

海外では、ブラジルとオーストラリアの計約7万ヘクタールで植林事業を展開し、地域住民の文化や伝統、自然環境、生態系に配慮した森林経営を行っています。先住民族への配慮や地域住民に対する教育活動への援助など、地域社会への貢献にも取り組んでいます。

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

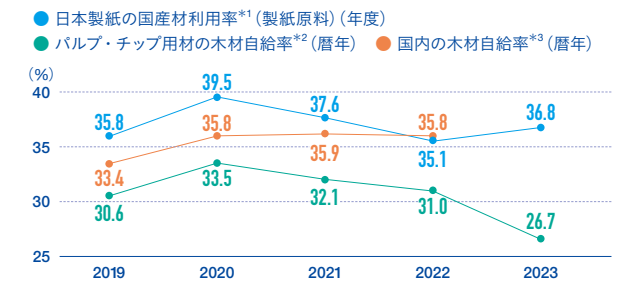
[国産材の利用推進]

当社グループは、政府の推進する「森林・林業・木材産業によるグリーン成長」を基本方針とした林業政策のもと、国内サプライチェーンの維持と国産材の利用増を推進しています。

当社は、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。2023年度の国産材利用率は36.8%でした。当社の国産製紙用木材チップの使用量は、日本の国産材総需要量の1割程度を占め、国産材の使用量および比率は国内トップレベルです。

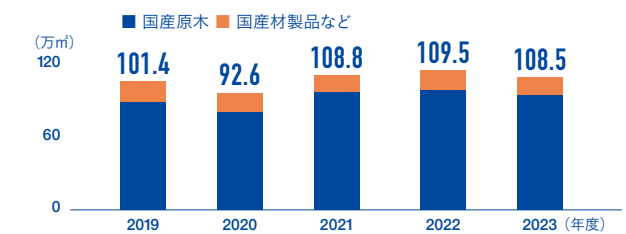
当社グループの日本製紙木材は、国内最大級の調達網をベースに、製材用から製紙用原料や木質燃料などの低質材まで木材を余すところなく利用できる強みを活かし、「国産材原木の販売量*年間100万m³」の目標を掲げ、積極的に国産材ビジネスを展開しています。
* 製紙用木材チップは含まず

国産材利用率の推移(日本製紙)



*1 国内製材所の廃材チップを含めて計算 *2 日本製紙連合会「パルプ材需給実績」より
*3 林野庁「木材需給表」(用材の自給率)より

国産材の品種別販売実績(日本製紙木材)



2 資源の活用強化に向けた取り組み

日本製紙グループ
ESGデータブック2024

気候変動に伴う森林火災や局地的な降水の増加・激甚化、さらには森林の減少・劣化による生物多様性の喪失は、森林資源の確保において大きな影響を及ぼします。また、国内林業の活性化や海外植林事業の拡大も、森林資源を持続的に確保する上での課題です。

当社グループは、蓄積された技術・ノウハウや社有林を活用し、これらの課題に取り組むことで、木質原材料の安定調達やビジネス機会の獲得、事業基盤の強化を図るとともに、循環型社会の構築に貢献していきます。

[海外材の安定調達]

海外植林事業においては、面積を拡大するだけでなく面積当たりの蓄積量を増大させることが重要と考えています。当社グループでは、植林地における生産性の向上とともに新規森林資源の確保

も進めています。生産性を向上させることが、原材料の安定調達やコストの低減だけでなく、CO₂吸収の効率化や増大にもつながることから、気候変動の緩和にも貢献します。

— 生産性の向上

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



— 新規森林資源の確保

当社の有する生産性向上技術を活用し、アジア域を中心に資源確保可能な森林を拡大します。当社グループのNPL RESOURCES ASIA社の拠点であるベトナム・タイ・マレーシアを中心に新規植林事業開発や、原燃料の調達および販売を行い、木材関連事業の基盤強化を図ります。



[国産材の安定調達]

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

木質原材料の約37%が国産材である当社グループは、今後も国産材を安定的に活用し続けるために、国内サプライチェーンを維持するとともに、独自技術や社有林を活用した国内林業の再生支援にも取り組んでいます。

— 林業用エリートツリー* 苗生産事業の拡大と社有林の活用

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

2023年度は、これまでの熊本県、鳥取県、広島県、静岡県、大分県に加えて秋田県でエリートツリー苗生産に向けた「特定増殖事業者」の認定を取得しました。エリートツリー苗生産事業の全国への拡大を加速し、2030年度までに1,000万本の生産体制の構築を目指します。

* エリートツリーはいわゆる特定母樹で、通直かつ生育性が従来品種の1.5倍で、花粉量が一般的なスギ・ヒノキの半分以下とされている。



スギエリートツリーのコンテナ苗

北山社有林(静岡県)に植栽したスギエリートツリー

→ P.36-39 知的資本

[カーボンクレジットの創出]

世界がカーボンニュートラル社会の実現を目指す中で、カーボンクレジット需要の増加による市場拡大とそれに伴う森林吸収クレジット需要の増加が見込まれます。国内社有林ではカーボンクレジットを20万トン-CO₂創出するための準備を2024-2027年度で完了させる目標を策定しています。なお、2021-2023年の国内社有林および海外植林地における森林の純吸収量(吸収量-伐採量)は約100万トン-CO₂、2023年末の総固定量は約3,200万トン-CO₂となりました。このほか、海外植林事業で設置している環境保護区の森林によるCO₂固定量が約1,000万トン-CO₂と推定されており、これらの価値や機能について、調査・検討を進めています。



桑崎社有林(静岡県)



— 航空レーザー測量データ利用によるJ-クレジット認証の取得

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

自然資本の保全

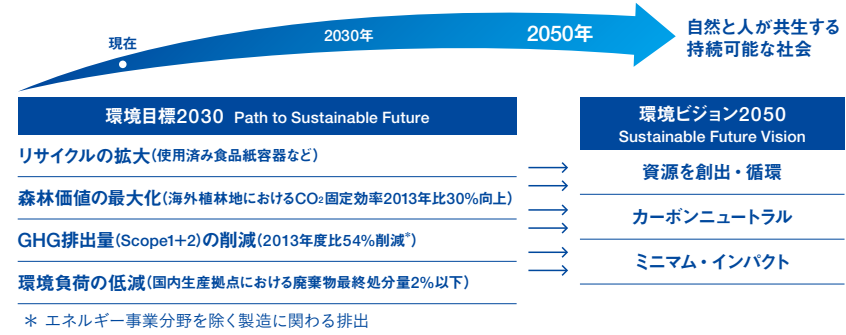
気候変動や生物多様性の損失など、自然資本の持続可能性を揺るがすグローバルな環境問題が深刻化する中、当社グループにとって、事業活動と密接な関係にある自然資本を保全

することは非常に重要なテーマです。これらの課題に多角的に取り組むことで自然資本の保全を図ると同時に、取り組みを通じて循環型社会の構築に貢献していきます。

1 環境経営

[日本製紙グループ環境ビジョン2050、日本製紙グループ環境目標2030]

当社グループは、「日本製紙グループ環境憲章」を定め、環境負荷の低減、資源循環の推進、生物多様性の保全、気候変動問題への対応に長期的視野に立って取り組み、循環型社会の構築に貢献する環境経営を実践しています。2050年のあるべき姿を設定し、その実現に向けて策定した環境目標2030にグループ一丸となって取り組んでいます。



[環境経営推進のガバナンス]

当社グループは、日本製紙のGHG 排出削減・環境経営推進担当役員である技術本部長を委員長とする「日本製紙グループ環境委員会」を設置しています。同委員会では、日本製紙グループ環境目標2030の適切な実行の管理・評価をはじめとした環境経営に関する重要事項を審議し、リスクマネジメント委員会(→ P.60)を通じて日本製紙取締役会に報告しています。

2 気候変動問題への対応

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

2021年に賛同したTCFD提言に基づき、気温上昇を想定した複

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

・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づく情報開示

2030年時点でのリスクと機会(一部を抜粋して記載)

リスクの種類	財務計画に影響を与える事象	財務影響	
		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
移行リスク	規制 カーボンプライシングの導入等	大*	小*
物理リスク	急性 激甚災害の増加	大	小
	慢性 気温上昇・降水パターン等の変化	中~大	大

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

機会の種類	財務計画に影響を与える事象	当社グループの強み	市場成長	
			1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
カーボン プライシングの 導入等	・蓄電池が普及し、蓄電池用原材料の需要が増加する	・CMC技術・生産設備 ・CNF技術・生産設備	大きく拡大	拡大
	・自動車などの軽量化ニーズにより、CNFの需要が増加する	・国内社有林 ・エリートツリー苗事業 ・森林管理・育種・増殖技術	大きく拡大	維持
	・森林吸収クレジットの需要が増加する	・バイオマス由来CO ₂ 供給 インフラ(回収ボイラー) ・化学的CO ₂ 固定・利用技術	大きく拡大	維持
市場ニーズの 変化	・木質由来CO ₂ を利用した化学原料の需要が高まる	・木質バイオマス素材開発技術 ・リグニン抽出・活用技術 ・未利用古紙リサイクル技術	大きく拡大	拡大
	・脱石化により紙化ニーズが高まるなど、 バイオマス素材・リグニン製品の需要が増加する	・国内社有林 ・国産材調達網 ・森林管理・育種・増殖技術	拡大	大きく拡大
	・国産材の需要が増加する ・国内の再造林面積増によりエリートツリー苗の需要が増加する	・木質資源からのバイオエタノール製造技術 ・複数のクラフトパルプ製造設備	拡大	拡大

[GHG排出量削減への取り組み]

エネルギー多消費型産業である紙パルプ産業は、カーボンプライシングやエネルギー政策などの導入による移行リスクの影響を大きく受けやすいため、気候変動問題への対応の中でもGHG排出量の削減は当社グループにとって喫緊の課題です。燃料転換、省エネルギー、生産体制の再編成によりGHG排出量削減に取り組んでいますが、これらの取り組みが順調に進んでいることから、2023年5月に、2030ビジョンの削減シナリオを前倒しし、2030年度目標を「GHG排出量 (Scope1+2) 2013年度比54%削減*」に見直しました。今後も、燃料転換や省エネルギーなどの脱炭素施策を加速し、また洋紙事業の生産体制再編成も一体的に進めることで移行リスクの低減に取り組めます。

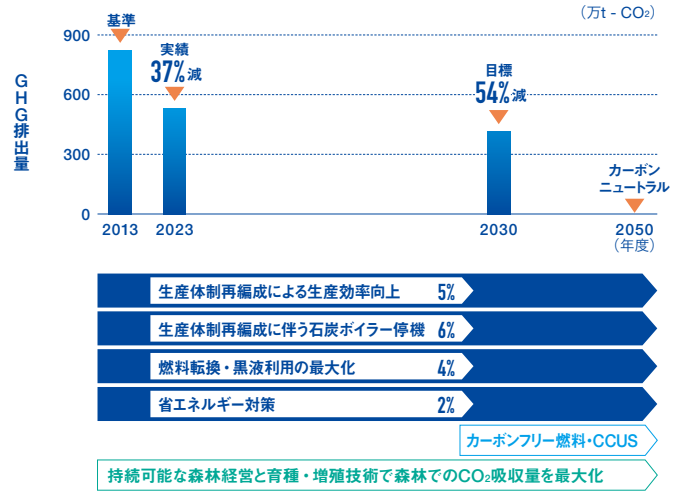
* エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出

2023年度GHG排出量 Scope別

Scope1+2*	529 万t - CO ₂
Scope3	613 万t - CO ₂

* エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出

カーボンニュートラル移行計画



[GXリーグへの参画]

当社は、GXに挑戦する企業群が官・学と協働するGXリーグにおいて、市場ルール形成や自主的な排出量取引 (GX-ETS*) などの活動に参画しています。今後も、GXリーグを通して、カーボンニュートラルの実現と経済社会の変革の推進に積極的に貢献していきます。

* 削減目標：2030年度 直接排出 54%、間接排出 5% (参画単位：日本製紙、基準年度：2013年度)



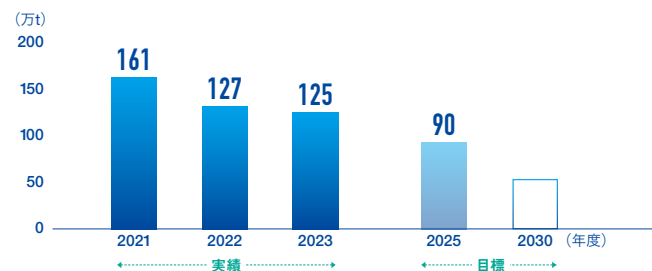
[燃料転換の取り組み]

2021年度後半より、世界的に原燃料価格が上昇し、特に石炭価格の高騰は、当社の収益に大きな影響を与えました。当社グループでは、これまで蓄積してきた、木質資源や廃棄物を燃料としたボイラー技術のノウハウを活用し、燃料転換など石炭の使用を抑える操業を進めるとともに洋紙事業の生産体制再編成による生産効率の最大化に取り組んでいます。

石炭使用量削減に向けた取り組み

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

石炭使用量*の推移



[省エネルギーの取り組み]

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

のため製造工程において大量の水を利用するため、それに伴うエネルギーロスが発生することから、省エネルギーを目的とした節水にも取り組んでいます。当社グループでは、常に新しい技術の導入に挑戦することで、節水・省エネルギー・品質維持の同時実現を目指しています。

3 環境負荷の低減

[水資源の管理]

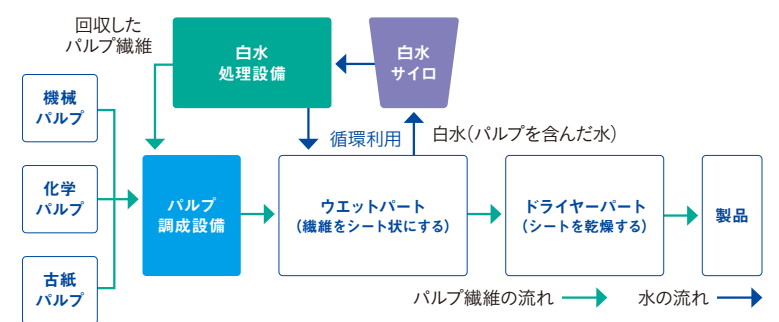
当社グループは、水資源を持続的に利用するために、水利用量の削減と水質汚濁物質の削減に取り組んでいます。2023年度からは、水リスクに関する分析を開始していますが、現時点では、国内

外の生産拠点における水リスクは低いと認識しています。今後、さらに詳細な分析・検証を進めた上で、水資源の利用について目標を設定して取り組むなど、適切な対策を講じていきます。

一 白水の循環利用による節水

当社グループの製紙工場では、紙の製造工程において、白水と呼ばれるウエットパートで発生する微細なパルプ繊維を含んだ水を回収しています。回収した白水を処理設備でパルプ繊維と水分に分離し、パルプ繊維は調成設備に、水分はウエットパートに戻して循環利用することで水利用量の削減に努めています。節水は水利用量削減だけでなく、副次的な効果として機器の省エネルギーにもつながっています。

白水の循環フロー図



[水リスク評価]

当社グループは、国内外の主要生産拠点ごとの水の供給や洪水の発生頻度などを把握し、水リスクについての適切な対策を立案するための評価を進めています。

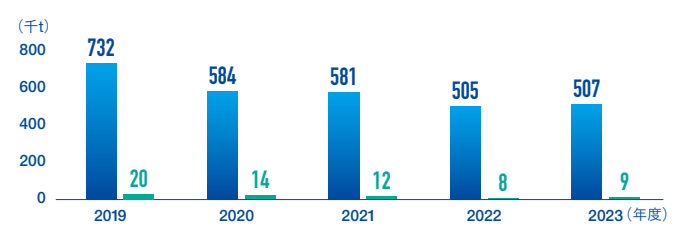
今年度は主要生産拠点および営業拠点が立地する地域の水課題を把握するため、流域別のリスク評価ツールであるWWF Water

Risk Filterを用いた水リスク評価 (物理リスク、規制リスク、評判リスク) を国内45拠点、海外19拠点の合計64拠点で実施しました。その結果、国内では45拠点全てで低 (Low risk)、海外では5拠点が低、14拠点が中 (Medium risk) となり、現時点では大きな水リスクはないと認識しています。

[廃棄物の削減]

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

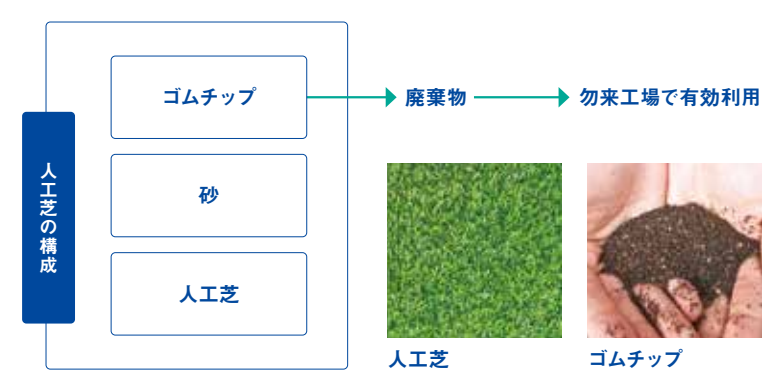
廃棄物の発生・最終処分量の推移



一 地域の廃棄物の有効利用

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

勿来工場における人工芝のゴムチップの有効利用



4 生物多様性の保全

日本製紙グループ
ESGデータブック2024

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

木質資源や豊富な水資源などの持続的な利用と、環境負荷の低減など事業活動の調和に努めています。

[森林経営における生物多様性保全]

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

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

[TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース) に基づく情報開示]

日本製紙グループ
ESGデータブック2024

概要

日本製紙グループは、国内外から石炭・木質チップ・パルプなどの原燃料を調達し、また製造工程では多くの水資源を利用して、建材、紙製品、化成品などを製造・販売する事業を展開しています。

当社グループは、直接操業（製造）や上流サプライチェーン（調達）において、自然資本や生物多様性に依存、また影響を与えていることを認識し、LEAPアプローチ^{*1}を用いた分析・評価に取り組んでいます。

今年度は、「L：Locate：自然との接点を発見する」および「E：Evaluate：診断する」について開示します。

ガバナンス

当社グループは、自然資本および生物多様性について、気候変動問題への対応と同様のガバナンス体制を構築しています。

戦略

2023年度は、直接操業（紙製品の製造）と上流サプライチェーン（石炭、森林および木製製品の生産）についてENCORE^{*2}を用いて分析し、生態系サービスへの依存および自然資本への影響が非常に高いものについて、以下の通り認識しました。

生態系サービスへの依存

	生態系サービス	依存する内容
供給	繊維およびその他の材料	植物や動物等から採れる素材
	地下水	地下水
	表面水	表面水・地上水
調整	気候調整	土壌や海におけるCO ₂ の長期貯蔵、植生による気温・湿度・風速などの調整
	洪水および暴風雨からの保護	植生による洪水や暴風雨からの保護
	質量安定化および砂防	植生による沿岸や砂丘等の安定化や浸食防止

自然資本への影響

	影響要因	具体的な要因
投入	水利用	地下水、地上水の利用量など
	陸域生態系の利用	農地・植林地のタイプ別面積など

「排出」については非常に高い項目は無し

*1 LEAPアプローチはTNFDが提唱する自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのプロセス。自然との接点を発見する「Locate」、自然への依存と影響を診断する「Evaluate」、自然に関する重要なリスクと機会を評価する「Assess」、リスクと機会に対応し報告する準備を行う「Prepare」の4つのステップの順に進めることが特徴。 *2 ENCOREは自然への影響や依存度の大きさを把握することができる分析ツール

5 資源循環の推進

日本製紙グループ
ESGデータブック2024

当社グループは、製紙原料における古紙利用技術・ノウハウや全国に築いた古紙調達網を活用し、環境意識の高まりによる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ることで資源の循環利用を促進します。古紙安定調達システムの拡充や分別

回収リサイクルシステムの構築による未利用難処理古紙の活用、食品・飲料容器等での水平リサイクル・アップサイクルなどに取り組むことで、自然資本の持続的な利用や循環型社会の構築に貢献するとともに新たなスタイルのビジネス構築を進めます。

当社は2022年10月に富士工場にて、紙コップ・紙パック等の食品・飲料用紙容器の再資源化設備を稼働させました。本設備では、高品質・高白色のパルプを生産することが可能です。この特性を活かし、紙・板紙・家庭紙など幅広い分野において、製紙原料として利用することを目指します。

また、顧客や行政と協働し、イベント等での使用済み紙コップ回収実証テストの実施や紙コップリサイクル賛同企業のオフィスからの収集、難処理古紙の収集リサイクル活動を行っており、これにより2023年度は当社全体で4,933トンの未利用難処理古紙を活用しました。



食品・飲料用紙容器の再資源化設備(富士工場)

— 日本航空、東罐興業との三社協働による紙コップリサイクル

当社は2022年12月より、日本航空株式会社（以下：JAL）と紙コップ等のリサイクルにおける協働を継続しています。JALグループが一部国内線の機内サービスで使用した紙コップ等を適切に分別・回収し、当社グループが輸送・集積・梱包を行う独自のルートを構築しています。当初は段ボール原紙等へのリサイクルに限定していましたが、さらなる取り組みとして、紙コップメーカーである東罐興業株式会社との三社協働により、2024年6月に「紙コップから紙コップへ^{*1}」の水平リサイクルを国内で初めて^{*2}実現しました。

*1 原材料の一部に使用済み紙コップ等を含む再生紙を使用
*2 当社調べ



再生された紙コップ(画像提供：日本航空)

— choito®を軸とした、使用済み紙容器のアップサイクルプロジェクト

当社グループは、2024年2月、使用済みの食品・飲料用紙容器を原料の一部に使用した紙糸からつくる布製品ブランドchoito®を立ち上げました。回収された使用済み紙容器を当社富士工場にて高品質なりサイクルパルプに再生し、そのパルプを用いた紙糸を使い、最終的にはタオルやエプロン等の布製品を提供する取り組みです。本プロジェクトを通じて多くの事業者と協働を促進し、これまで廃棄されることが多かった使用済み紙容器類のリサイクル拡大に貢献していきます。



UCCコーヒープロフェッショナル株式会社との取り組みで生まれたchoito®エプロン

— 浜松市民と協力した紙容器自主回収リサイクル事業が環境大臣賞を受賞

当社は2021年4月より、浜松市の後援を得て、ヨーグルトカップ・紙コップなどの食品・飲料用紙容器リサイクルを実施しています。これは、浜松グリーンウェア株式会社（2024年2月よりJFE環境テクノロジー株式会社に交代）および特定非営利活動法人エコライフはままつとともに、浜松市の環境啓発施設「えこはま」等に回収ボックスを設置して使用済み紙容器を収集し、当社の工場で製紙原料として使用する再資源化事業です。これにより、一般消費者のリサイクル意識向上、焼却ごみの減量、木質資源の長期循環利用による炭素固定に貢献します。

この取り組みが評価され、「令和5年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰」（主催：リデュース・リユース・リサイクル推進協議会）にて環境大臣賞を受賞しました。

— 日本テトラパックとの、飲料用紙容器リサイクル率向上に向けた協業

当社は2024年6月に、日本テトラパック株式会社と、飲料用紙容器のリサイクル率向上に向けた検討・取り組みについて幅広く協業することで合意しました。リサイクル率向上への取り組みを通じて、飲料用紙容器の価値向上と同分野におけるサーキュラーエコノミーの実現を目指します。

人的資本

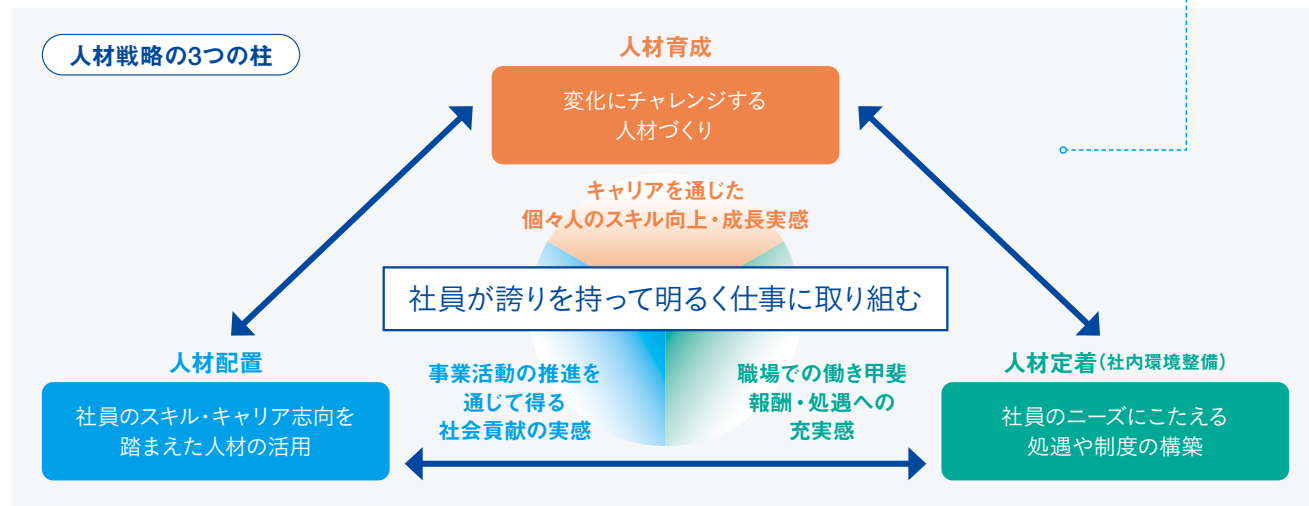
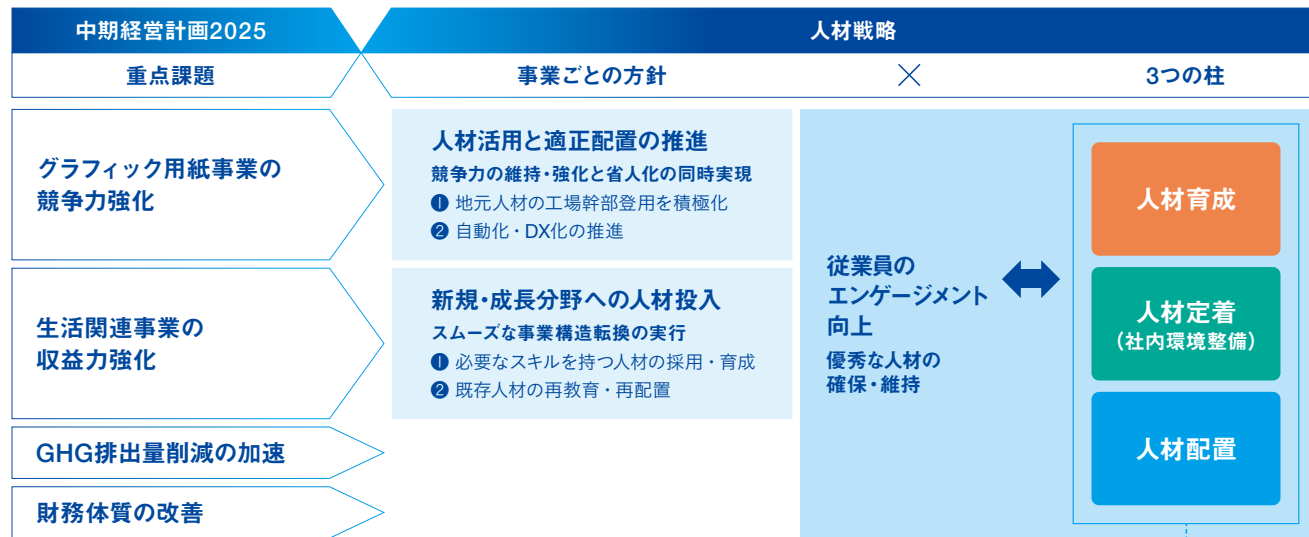
日本製紙グループは、人材の育成、人材の定着に力を入れるだけでなく、成長事業への人材のシフトを含めた適正配置を積極的に進めています。これにより、社員と企業の双方が成長することを促しています。さらに、多様な働き方の実現や、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりを推進し、エンゲージメントの向上を図ることで、企業グループ理念に定める目指す企業像である「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを実現していきます。

事業戦略と人材戦略の連動

日本製紙は事業別に人材戦略の基本方針を明確化し、中期経営計画2025で掲げている重点課題に対応する施策に取り組んでいます。重点課題として掲げた「グラフィック用紙事業の競争力強化」に対しては、「人材活用と適正配置の推進」を基本方針として、競争力の維持・強化と省人化の同時実現を図ります。また、

生活関連事業の重点課題として掲げた「収益力強化」に対しては、「新規・成長分野への人材投入」を基本方針として、スムーズな事業構造転換の実行につなげます。さらには、従業員のエンゲージメント向上を人材戦略におけるもうひとつの基本方針とし、さまざまな人事施策を通じて当社の事業戦略を支える優秀な人材の確保・維持を図ります。

中期経営計画2025の重点課題と連動する人材戦略



人材戦略の考え方

当社はエンゲージメント向上のための取り組みと「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを念頭に置いた人材戦略の3つの柱（「人材育成」「人材定着(社内環境整備)」「人材配置」）を据えて各種の施策を実行しています。近い将来、労働力人口の減少や人材の流動化により、人

【人材確保】

中期経営計画2025に掲げる「事業構造転換の加速」および2030ビジョン達成の原動力は人材であり、人材の確保は何よりも重要な課題であると捉えています。当社は人材確保にあたり、これまで総合職・工場従業員ともに新卒者(高校・高専・大学・大学院)を中心に採用活動を実施していましたが、事業構造転換の加速のためにはこれまでより多様な人材の確保が必須と考え、採用チャネルの拡大に努めています。

具体的には、当社以外での職歴を持つキャリア採用の強化、一度社外へ出た従業員を再度受け入れるカムバック採用、従業員紹介制度(リファラル採用)の導入を進めています。2023年度の総合職キャリア採用者については総合職新卒採用者と同程度の55人が入社しています。また、2023年度の採用活動においては、海外志向が強く語学力の高い学生を海外勤務候補生として採用する「グローバル・アプライ」採用制度を開始し、2024年4月1日付で4人が入社しています。

さらに、石巻工場・富士工場・岩国工場において、理系学生を対象として開発・工程管理、エネルギー・ユーティリティ管理、プ

【人材育成】

当社は、事業構造転換を推進し、成果を創出するための「変化にチャレンジする人材づくり」に取り組んでいます。特に近年は、従業員に会社の変化を実感し、チャレンジを志向してもらうために、多くの経験を通じて「違う空」を見てもらう取り組みを強化しています。

具体的には、自部署以外の部門の業務に挑戦する「社内副業制度」、社内異動により未経験分野へのジョブチェンジを行った従業員に対する「リスキリング教育(セルフ・リカレントプログラム)」、資格取得を促す「資格取得奨励金制度」・「資格手当」の整備、将来の持続可能な工場運営を見据えた工場地元採用者の「選抜育成施策(コース転換制度)」などを実施しています。

イノベーション思考研修のカリキュラム

日程	Day1(2023.7)	中間課題	Day2(2024.1)
内容	対面講義 《Session-1》 イノベティブ・シンキングを概観する	通信教育受講とグループワーク (1) 通信教育受講 JIMAM MBAシリーズ 「イノベティブ・シンキングコース」 (2) 工場ごとのシナリオメイキング チームメンバーと一緒に、自社工場のイノベーションのシナリオを作る	対面講義 《Session-2》 イノベーションを起こすチームへ

出典：慶應MCCウェブサイト <https://www.keiomcc.com/>

材確保がますます困難になると予想されます。そのため、高い操業スキルを持つ優秀な人材の職務領域をさらに拡大し、新規事業の立ち上げや新製品の量産化に適応できる人材として再育成・再配置することにスピード感を持って取り組んでいます。

ラントエンジニアリング業務などの実務が体験できる5日間の技術系インターンシップや、研究開発本部(東京都北区)においてパイオマス製品やビジネスモデルを理解するオープンカンパニーを実施するなど、学生の自立的なキャリア形成を支援する機会を提供しています。

2024年度も、多様な人材の確保に向けて引き続き採用チャネルの維持・拡大に努めるとともに、労働力人口の減少を見据え、生産現場における外国人活用も検討・実施していきます。



「再生可能エネルギー・工場ユーティリティ」をテーマとする理系学生向けインターンシップの様子(富士工場にて2023年8月28日-9月1日の連続5日間で実施)



また、2023年7月から2024年1月にかけて、工場の技術部門・事務部門のライン長(部長クラス)を対象に、ビジネスシーズ・チャンスを見出し、社内外のステークホルダーと協力しながら市場ニーズに結び付けて事業を推進するリーダーとしての「思考力と実行力」を高める「イノベーション思考研修」を実施しました。

これらの取り組みに加え、2024年度は海外人材やDX人材の育成を推進していく予定です。海外人材育成においては、育成を主目的とした海外グループ会社への派遣制度「海外企業派遣コース(研修制度)」の拡充、DX人材の育成においては、リテラシーの向上やスキルの標準化に向けた新規教育プログラムの実施を予定しています。



イノベーション思考研修

[人材定着]

労働力人口の減少や人材の流動化に伴い、新たな人材の採用が難しくなっている状況においては、人材の確保と定着に一体で取り組んでいく必要があります。従業員のキャリア形成に対する価値観も多様化しているため、それぞれのキャリアプランに合わせた多様な働き方を実現することができる人事制度と社内環境整備を進めています。

具体的には、コアタイムを設けないフレックスタイム制度や、時間単位年休制度、在宅勤務制度などを導入したほか、育児・介護休業の取得がキャリアアップのネックとならないようにするため、評価・昇給制度の見直しを行いました。

また、キャリア形成の一環として転勤を実施している総合職についても、育児・介護をはじめさまざまな事情で勤務地が限定されるケースを考慮し、安心して当社でキャリアを継続できる環境を整え

られるよう、本人の希望に応じて一定期間勤務地を限定する「地域限定総合職制度」の導入を検討しています。

さらに、若手従業員のエンゲージメント向上を図るため、本部長と他部門若手総合職のコミュニケーション施策を検討しています。当社グループのフィールドの広さと、当社グループが一丸となって事業構造転換や変革に向かっていくことを従業員に実感してもらえよう、引き続き社内コミュニケーション機会の提供・仕掛けづくりを進めていきます。

これらの制度や施策に加え、2024年7月からは、キャリア自律支援と育児・介護などを理由とした離職の防止のため、外部コンサルタントによるキャリア・ライフイベントに関する相談窓口を設置しています。

[適正配置]

中期経営計画2025の重点課題である「グラフィック用紙事業の競争力強化」と「生活関連事業の収益力強化」を実現するため、既存事業で高いスキルを蓄積した優秀な人材を新規事業の立ち上げや新製品の量産化に積極的に配置しています。

2023年度は、当社石巻工場内に設置した家庭紙製造設備の立ち上げにあたり、同工場においてグラフィック用紙事業に携わっていた人材を家庭紙事業に再配置することで、当初計画よりも早期に営業運転を開始しています。

また、工場のキーパーソンとなることが期待される一般職（工場地元採用者）を早期に選抜・育成し、従来、総合職が担ってきたラインマネージャーに抜擢します。これにより、総合職を成長事業・新規事業を中心に再配置する体制を構築していきます。

さらに、今後はグループ会社間の垣根を越えた人材の活用・適正配置を推進するため、主要なグループ会社間における休日・休暇・福利厚生制度など基本的な労働条件の共通化に向けた検討を開始しています。

[人材育成および人材定着(社内環境整備)にかかる指標と目標]

当社は、ダイバーシティ推進をはじめエンゲージメント向上を目的とした人材育成および人材定着(社内環境整備)に係る指標と目標を以下の通り定めています。多様な人材の活躍と多様な働き方の

実現に向け、人材戦略の3つの柱に基づいた人事施策を実行し、これらの目標を達成していきます。

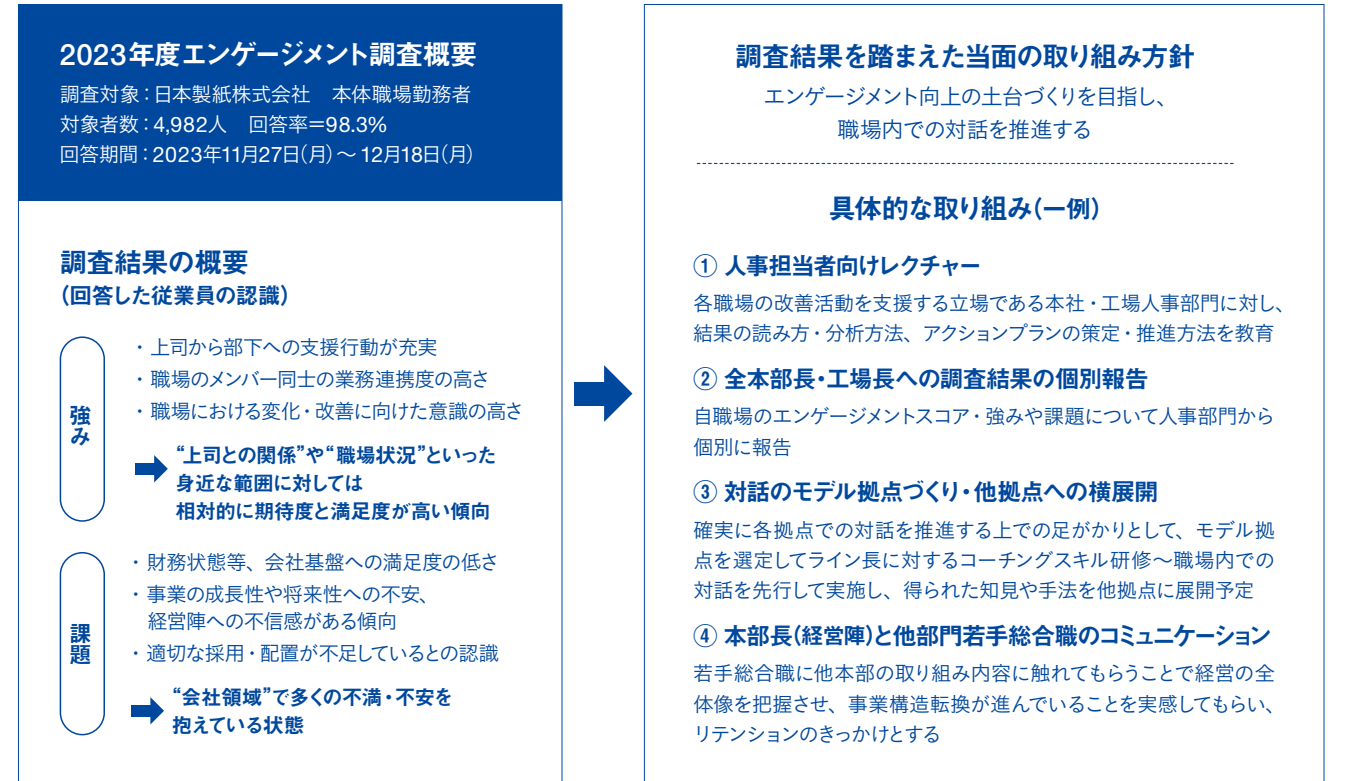
指標	目標	実績			
		2021年度	2022年度	2023年度	[参考] 直近3か年平均
入社10年後の在籍率 (%)	80%以上	60.3	63.4	50.0	58.4
女性総合職採用比率 (%)	40%以上 (2025年度まで)	39.6	48.8	36.5	40.9
年間総労働時間 (時間)	1,850時間/年以下	1,905	1,884	1,872	1,887
年次有給休暇取得率 (%)	70%以上	73.8	79.0	80.2	77.6
ダイバーシティ推進制度利用率(%)*	70%以上	97.8	93.2	84.6	91.9
(内訳)	フレックスタイム制度利用率 (%)	—	42.1	41.2	42.2
	時間単位年休制度利用率 (%)	—	9.2	13.3	13.5
	在宅勤務制度利用率 (%)	—	96.0	83.4	71.4

* ダイバーシティ推進制度利用率は、フレックスタイム制度、時間単位年休制度および在宅勤務制度のいずれかの制度を当年度中に利用したことがある本社部門従業員の比率としていますので、個々の制度の利用率の合計とは一致しません。

エンゲージメントの向上

当社は、あるべき従業員とのエンゲージメントを「社員と企業の双方が成長していける関係」と定義しています。また、この関係をより強固にするため、エンゲージメント調査を2019年度から定期的実施しています。調査結果は経営陣・役職者

に報告するとともに、外部コンサルタントのアドバイスも踏まえながらエンゲージメント向上のための施策を立案・実行することで、職場内コミュニケーションの増進や労働環境の改善に努め、事業構造転換のスムーズな実現につなげていきます。



労働安全衛生

[基本的な考え方]

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

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

[労働災害防止への取り組み]

当社グループでは、「いかなるものにも工場敷地内で怪我をさせはならない」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、年末年始の講話や工場訪問、社内報などを通じ、この使命を従業員に伝えています。

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、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。

また、組織的かつ継続的な活動を目的とした独自の労働安全衛

* Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System

知的資本

日本製紙グループは、森林を育成し、木質資源を余すところなく活用してさまざまな事業を展開すると同時に、事業を通して循環型社会の構築やGHG排出量削減などの課題に取り組んでいます。
当社グループの強みは、企業としての持続的成長と社会課題解決への貢献を同時に実現できることであり、これを支えるのが創業当時から長年の研究開発で培った多様な技術です。

知的資本の強み

- ・多岐にわたる技術の蓄積と応用
- ・研究開発における社内・社外の連携
- ・知的資本の価値を最大化する知財戦略
- ・社会課題にアプローチする技術力

研究開発費

56億円

(2023年度)

多岐にわたる技術の蓄積と応用 ～「3つの循環」を支える知的資本～

持続可能な森林資源の循環

当社グループは基盤となる経営資源である森林を効率的かつ計画的に育成・活用する技術を確立しています。国内では成長性とCO₂吸収に優れ、花粉量が通常の半分以下である「エリートツリー」と呼ばれるスギ、ヒノキ、マツ類の増殖・繁殖技術開発に成功し、国産原材料の確保とともに、造林費用の低減など林業のさまざまな課題解決に貢献しています。海外では、ゲノム情報を利用した選抜育種技術により開発された優良木の世界初となる商業植林を開始し、従来の半分以下の期間で林木育種が可能となることを実証しました。

→ P.26 林業用エリートツリー苗生産事業の拡大と社有林の活用

技術力で多種多様に利用する木質資源の循環

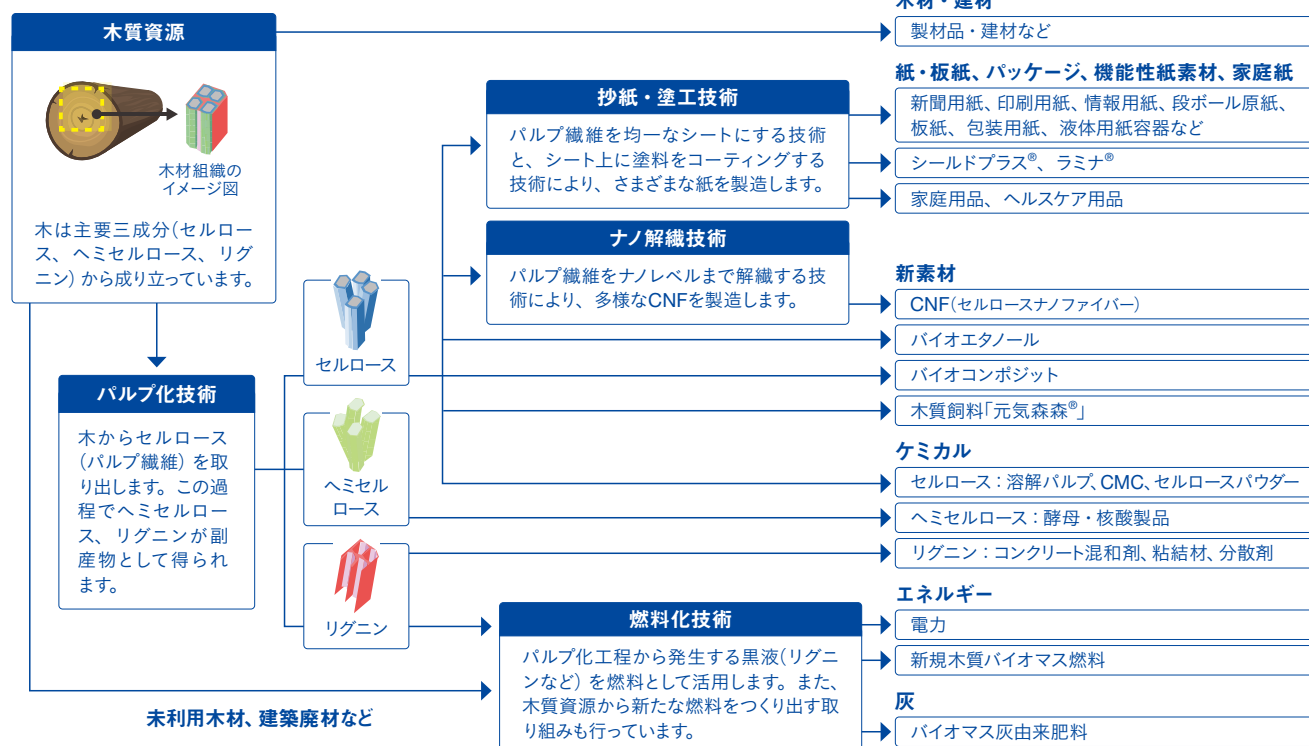
紙づくりの工程から発展した「パルプ化技術」「抄紙・塗工技術」「ナノ解繊技術」「燃料化技術」を応用し、多岐にわたる製品を開発、上市しています。

積極的な製品リサイクル

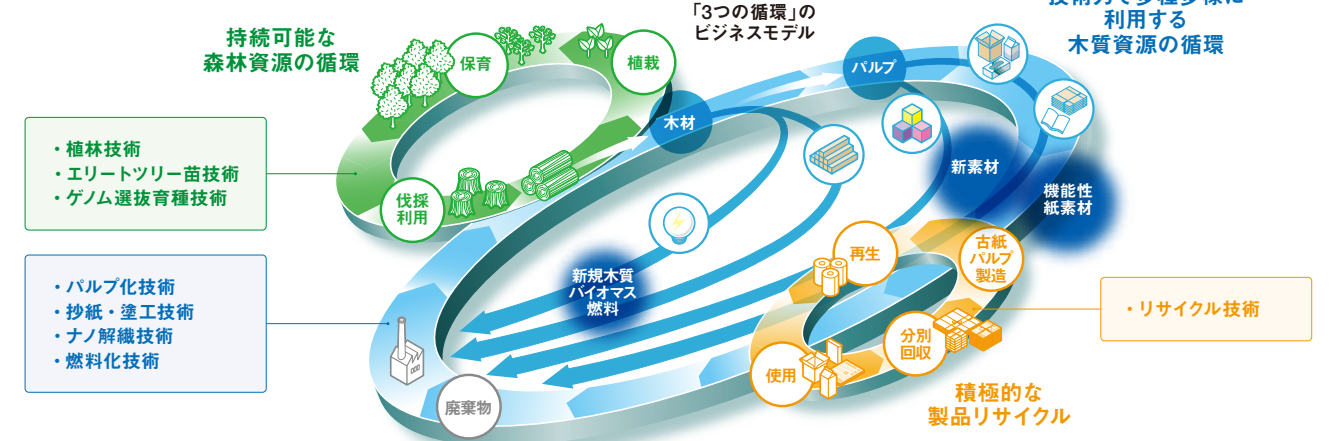
長年の実績のある古紙回収・再利用のほか、紙コップから布製品へのアップサイクル、アルミを使用した紙バックのリサイクルなど、新たな技術開発によりリサイクルの裾野を拡大しています。

→ P.31 資源循環の推進

木質資源を最大活用する技術から生み出される製品



「3つの循環」のビジネスモデルを支える知的資本



研究開発における社内・社外の連携

当社グループは、東京の本部のほか、富士工場、岩国工場、東松山事業所の敷地内にも研究開発部門を有しています。研究開発部門と生産部門との密接な連携により、ラボ段階の研究をプロトタイプ段階、量産体制へと迅速に移行させることができます。また、研究所で経験を積んだ人材が営業、生産部門へ異動する例も多く、営業、研究、生産の三位一体の取り組みにより、顧客のニーズを研究し、生産へ効率的につなげることができます。

さらに、社内外でのオープンイノベーションを加速するための部門横断的な組織として、事業転換推進室を設置しています。各本部長と関連部長、工場の技術部門トップが定期的に情報共有し、密接に連携することで迅速な意思決定につなげています。販売については、新たに生み出された製品の拡販を担う部門として、2022年度にSN推進センターを設置しました。既存の事業部門を超えた横断的な取り組みによってグループ全体の製品拡販と新事業開発を推進しています。

知的資本の価値を最大化する知財戦略

当社グループの研究開発の成果と事業を保護し、同時に社会課題の解決に資する技術の発展に貢献すべく、研究・開発部門と知的財産部が密接に連携し、定期的に研究成果を精査することで、成長分野、新規事業分野への特許出願・権利化を強化しています。また、海外事業の拡大を念頭に外国特許出願にも注力しています。

事業展開において他社の知的財産権を侵害しないよう、関連部門と協力して、他社の知的財産権の調査を行い、権利範囲を的確に把握し、侵害を未然に防止することに努めています。また知財業務効率化のため、AIの活用を検討しています。

[グループ内の連携]

グループ内での共同研究において、従来は個別契約を締結していましたが、情報管理規程の合理化によって、共同研究をより迅速に進めるための環境を整備しました。これにより、グループ内での連携事例を着実に積み上げています。

[グループ外の連携]

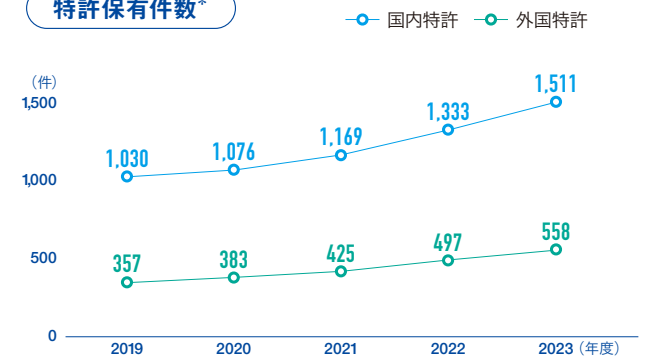
研究分野が紙にとどまらずさまざまな領域に拡大する中で、グループ内だけでは研究成果を製品に結び付けることが難しい事業も増加しています。そのため、大学や他企業との連携によって、研究成果を製品・サービスとして提供できるよう取り組んでいます。

→ P.42-43 社会・関係資本

大学、他企業との連携事例

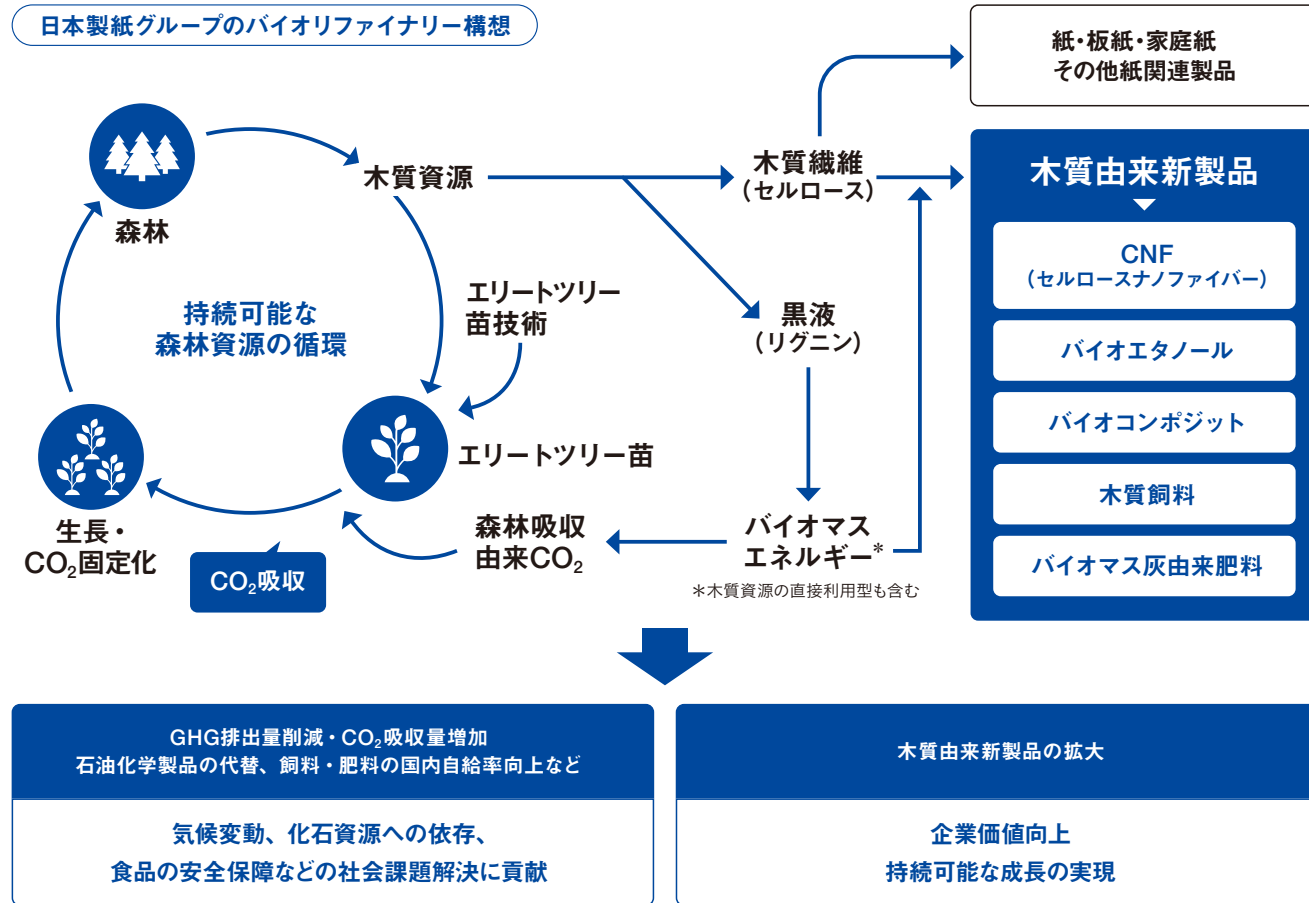
- 国立大学法人東北大学**
CNFを用いた蓄電体の研究
- ヤマハ発動機株式会社**
CNF強化樹脂を使用した水上オートバイ部材の開発
- Green Earth Institute株式会社**
住友商事株式会社
「木質バイオマスを原料とする国内初のセルロース系バイオエタノール商用生産およびバイオケミカル製品への展開」に向けた共同研究

特許保有件数*



* 日本製紙と関連5社(日本製紙クレシア、日本製紙パピリア、フローリック、日本製紙木材、桜井)の合計件数

社会課題にアプローチする技術力 ~日本製紙グループのバイオリファイナリー構想~



現代の生活は、石油・石炭などの化石資源から作られた製品に支えられています。化石資源から燃料や、塗料・プラスチックなどの素材を製造する技術が「オイルリファイナリー」であり、この技術が長年にわたり私たちの生活を発展させ、利便性をもたらしてきました。しかし、化石資源の燃焼により発生するCO₂が気候変動の要因となること、石油由来のプラスチックなどの製品には生分解性がなく、自然環境中に放出されて生態系に悪影響を与える場合があること、そして化石資源は有限であり将来的に不足する懸念があることが課題とされています。

このような課題の解決につながる技術が、化石資源に代わり、植物などのバイオマスから燃料や製品を製造する「バイオリファイナリー」です。日本製紙グループは長年培った技術力を活かし、豊富な森林から得られる木質バイオマス資源によるバイオリファイナリーの実現を目指しています。紙製品の製造過程として、まず木質チップから木質繊維（セルロース）を取り出します（＝パルプ化）。その際に木質チップの半分はリグニンを含む黒液となります。紙製品の製造過程では、この黒液をバ

イオマスエネルギーとして長年利用してきました。

日本製紙グループは、木質チップから得られるセルロースとリグニンをを用いた新たな製品を開発・製造しており、製造には黒液から得られるバイオマスエネルギーを利用しています。これらの製品は、石油化学製品を木質由来の製品に置き換えることで気候変動や脱プラスチックなどの社会課題、環境課題の解決に貢献します。また、セルロースの特質を活かした製品を食品や飼料の用途に展開することで、フードロスの削減や食料自給率の向上に貢献します。

さらに当社グループのバイオリファイナリー構想には森林資源の造成も含まれます。エリートツリーや独自の林木育種技術により、国内外の自社林を含む森林の生産性を大幅に向上させ、原材料である木質バイオマスの安定調達や高品質化とともに、CO₂吸収源の拡大や林業の活性化など、さまざまな社会課題の解決を進めます。バイオリファイナリー構想を基軸として木質資源の用途を広げ、事業構造転換を加速することで、社会課題の解決と企業としての持続的な成長を同時に実現します。

木質由来新製品 木からつくる「アラタナカタチ」*1

木質由来新製品	アプローチする社会課題
<p>CNF (セルロースナノファイバー)</p>  <p>セルロースナノファイバー</p> <p>CNF「セレンピア®」シリーズは、木質資源から取り出したセルロースをナノレベルまで解繊する技術により生み出された新素材です。工業用途では、ヤマハ発動機株式会社と共同でCNF強化樹脂を使用した水上オートバイ部材の開発を行っているほか、CNFを用いた蓄電体の研究を東北大学と進めています。食品用途、化粧品用途では採用件数を順調に伸ばし、江津工場の量産稼働による安定供給体制を確立しています。2023年4月には、CNFと同様の原料を用いて解繊方法や解繊程度を自由に変更・設定可能なマイクロフィブリル化セルロース（MFC）を開発しました。オンサイトで製造による大幅なコストダウンが期待でき、農業分野や土木分野における噴霧用資材などへの応用に適しています。海外を含む新たな市場の開拓により、CNFの事業化に注力します。</p>	<p>石油化学製品の代替 食品への添加による フードロス削減</p>
<p>バイオエタノール</p>  <p>バイオエタノール製造過程(左から、チップ、パルプ、糖化発酵培養液、バイオエタノール)</p> <p>バイオマスを原料とするエタノールで、SAF*2やバイオケミカルの原料として利用できます。当社は2023年2月に住友商事株式会社およびGreen Earth Institute株式会社と「木質バイオマスを原料とする国内初のセルロース系バイオエタノール商用生産およびバイオケミカル製品への展開」に向けた共同研究を開始しました*3。万吨単位の原材料を扱う当社の大規模生産の技術を応用し、年産数万キロリットル単位の国内初の国産材を原料とした木質資源由来のバイオエタノール生産開始を目指しています。</p>	<p>GHG排出量削減 国産クリーン エネルギーの実現</p>
<p>バイオコンボジット</p>  <p>セルロースバイオコンボジット™</p> <p>木質資源由来のセルロースパウダーを主原料とし、樹脂と同様の成型性を持つ新しい複合素材で、プラスチック使用量削減、GHG排出量削減に寄与します。当社は高品質なセルロースパウダーを安定的に供給する製造技術を有しており、樹脂業界との連携によるバイオコンボジットの機能性向上に取り組んでいます。日用品、容器、建材、家電製品、自動車部材などの幅広い分野にバイオコンボジットを展開させるべく、市場開拓を進めます。</p>	<p>石油化学製品の代替</p>
<p>木質飼料</p>  <p>元気森森®</p> <p>パルプ技術を活用し、木材からリグニンを取り除き、セルロース繊維だけを取り出して製造した国産材を原料とする新しい飼料です。当社はセルロースの機能性（健康維持、乳成績向上、繁殖成績向上、増体効果など）に関するエビデンスを蓄積し、2022年に養牛用飼料「元気森森®」の本格的な生産と販売を開始しました。輸入飼料への依存を解消し、畜産物の食料自給率の向上に貢献します。</p>	<p>飼料の安定供給 総合食料自給率向上</p>
<p>バイオマス灰由来肥料</p>  <p>バイオマス灰</p> <p>バイオマス灰は、カリウムなどの肥料成分が含まれているため、肥料成分の多くを輸入に依存する日本では安定供給できる国産肥料原料としての利用が期待されています。当社は保有するバイオマス発電設備のバイオマス燃焼灰を使用した肥料の本格的な販売を2024年1月に開始しました。農林水産省が運営する「国内肥料資源マッチングサイト」を活用し、肥料製造会社や肥料利用者へのサンプルワークを進めています。</p>	<p>肥料原料の安定供給 総合食料自給率向上</p>

*1「アラタナカタチ」：パルプの用途を広げる技術によって新たな価値を提供する、木質由来新製品の開発コンセプト
*2 SAF: Sustainable Aviation Fuel (持続可能な航空燃料)の略。従来燃料と同様に使用でき、GHG排出量を削減できる
*3 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)のバイオものづくり革命推進事業の研究開発テーマに採択

木質由来新製品のロードマップ

- 他社や研究機関との連携を強化し、既存商流を活用した事業立ち上げの迅速化を図る
- 2030年度までに新規事業全体として売上高650億円達成を目指す*

取り組み	2023年度			2024年度		2030年度	
	2023年度	2024年度	2030年度	2024年度	2030年度	2024年度	2030年度
CNF (セルロースナノファイバー)	採用用途の拡大、市場開拓 販売先、地域の拡大	CNF採用事例の増加	海外顧客開拓強化 樹脂混合品の開発・協業加速	海外顧客開拓強化 樹脂混合品の開発・協業加速	CNF市場で重要な位置確保		
バイオエタノール	大量生産に向けた技術の確立 さまざまな用途・市場開発	協業企業の強みを活かして実用化を目指す	稼働開始 SAF原料供給	稼働開始 SAF原料供給	数万kL/年の安定生産		
バイオコンボジット	機能性の向上 有望な市場の開拓		製造設備導入 幅広い製品展開	製造設備導入 幅広い製品展開			
木質飼料	供給可能地域の拡大	製造拠点の増強検討	北海道・九州のワーク開始	東北地区拡販 北海道、九州の販売先確保	10万BDt規模事業拡大		
バイオマス灰由来肥料	活用方法の最適化 市場開拓		供給体制確立(5,300t/年)	肥料販売開始 サンプルワーク			

* 木質由来新製品は新規事業の一部

製造資本

日本製紙グループは、木質資源を最大限に有効活用できる製造拠点を国内外に展開し、多様な製品を生み出しています。また、製品の安定供給や消費地への最適な輸送コスト、GHG排出量削減を実現し、競争力を強化しています。製紙工程で培った技術、人材、ユーティリティを、生活関連事業を中心とする成長領域で活用して事業構造転換に取り組んでいます。

製造資本の強み

- ・多様な製造拠点
- ・環境に配慮した生産・輸送体制
- ・グループ間の人材・ノウハウの連携

グループ会社数 **159** 社
(2024年3月末)

設備投資額 **607** 億円
(2023年度)

[多様な製造拠点]

日本製紙グループは、2030年に目指す姿を「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として持続的な成長を遂げる」と示し、木質資源をベースにしたビジネスモデルに基づき、事業を展開しています。当社グループは、木材チップから取り出したパルプをさまざまな用途に展開する技術を有しています。長年にわたり製紙業を営む中で培ってきた技術を多様な製造拠点で活用しています。また、複数の製造拠点を有することで、自然災害などによる生産停止や機会損失を防ぐことができます。

途に展開する技術を有しています。長年にわたり製紙業を営む中で培ってきた技術を多様な製造拠点で活用しています。また、複数の製造拠点を有することで、自然災害などによる生産停止や機会損失を防ぐことができます。

[環境に配慮した生産・輸送体制]

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、ボイラー燃焼に伴い、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が発生するため、これらの物質を取り除くための設備・技術を導入し、環境負荷の低減を図っています。国内の生産拠点の多くは沿岸部や大都市圏近郊に位置しているため、製品の出荷において消費地へ迅速に輸送することが可能です。

このため、GHG排出量や物流コストが抑制され、競争力の強化に結び付いています。また、木質原材料は、当社グループの国内外の調達網を活用し、安定的な資源確保のためにさまざまな国・地域からの調達を行っています。さらに、世界各国・国内各地のサプライヤーからの原材料輸送をより効率化するためにDXを推進し、合理化・省人化を図っています。

— AIを活用した配船計画最適化システムの導入

2023年6月、株式会社 ALGO ARTISが開発したアルゴリズム（以下「AI」）による木材チップ船の配船計画最適化システムを製紙業界で初めて導入し運用を開始しました。本システムは、配船計画を立案する上で考慮すべきさまざまな制約、リスク、コストを定式化し、担当者の経験やノウハウをAIに組み込むことで、最適な配船計画を短時間で自動的に作成します。本システムを活用することで、基本となる輸送計画の最適化、および日々の状況変化に応じた速やかな計画修正が可能となり、チップ船運航効率の改善によって海上輸送コストおよびGHG排出量を削減します。

適正在庫の海上輸送コスト維持と、コストおよびGHG排出量の低減を両立した輸送計画を策定

制約条件	
契約数量	入港制限 工場の在庫量
考慮する指標	
運賃・滞船料	燃料 燃料消費量 船の速度
状況変化	
工場の稼働状況	船の動静

[グループ間の人材・ノウハウの連携]

当社グループのそれぞれの製造拠点で導入した新技術や、発生した重大事故（安全・品質・操業）は、迅速にグループ内に水平展開し、高い技術力とノウハウの維持向上に努めています。生産現場

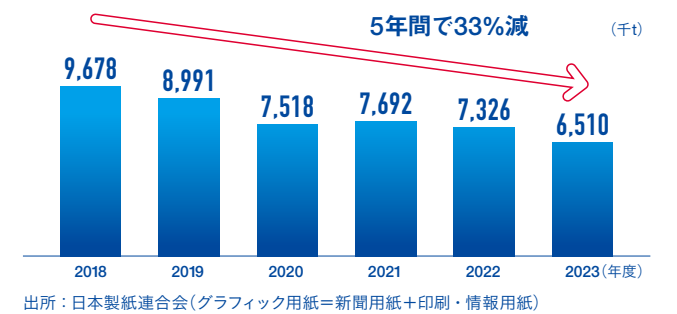
においては、現場オペレーターの啓発活動である提案活動によるボトムアップを図り、省力化・DX化を推進し、各現場での改善力向上に努めています。

生産体制再編成

[グラフィック用紙の需要減少加速への対応]

グラフィック用紙の需要減少は一段と加速しており、2018年度から2023年度の5年間で33%減少しました。グラフィック用紙の需要減少加速への対応として、環境配慮型製品の開発、戦略的輸出による販売数量の維持・拡大やコストダウンに取り組んでいます。紙・板紙事業では、2021年度から2023年度の3年間で約250億円の原価改善を実現しました。今後も操業効率改善、省エネや石炭使用量削減などコストダウンを継続的に進めます。

グラフィック用紙の国内出荷量推移



[生産体制再編成の方向性]

2028年度をめどにグラフィック用紙の生産拠点を3カ所程度に集約することを検討しています。生産拠点を集約することで生産性向上とGHG排出量削減を図りながら、グラフィック用紙事業の競争力を強化するとともに、グラフィック用紙事業で培った人材、パ

ルプやユーティリティの供給力、サプライチェーンなどのリソースを生産関連事業を中心とする成長領域の拡大に活用し、グループ全体の稼ぐ力を強化します。



— 日本製紙クレシア 家庭紙用抄紙機を増設

日本製紙の富士工場・石巻工場の停機したマシンの跡地を利用して、ユーティリティなどの資産を有効活用しながら、日本製紙クレシアの家庭紙製造新抄紙機を稼働させています。その際、安定した操業を行うために、停機したマシンのオペレーションに携わっていた人材を中心に、操業運転技能習得のため、家庭紙製造の各拠点にてOJTを実施しました。

また、石巻工場では、パルプ製造設備の余力を活用し、製造一貫体制を確立しました。その結果、GHG排出量削減および、収益力の改善を実現しています。



社会・関係資本

日本製紙グループは150年にわたる事業展開を通じて、お客さまやビジネスパートナー、国・行政などの広範かつ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きました。これらの関係性をさらに強化し、ビジネスの拡大や新たなビジネス機会の創出、市場開拓を実現します。また、その他のステークホルダーからも、コミュニケーション活動や情報開示などを通じて、ご意見をいただき企業活動に反映しています。協働の充実や積極的な対話を通じて、多様なステークホルダーとの関わりを強化しながらその輪を広げることで、他の経営資本との有機的な連動による相乗効果とともに企業価値をさらに高めます。

社会・関係資本の強み

- ・産官学にわたる、多様なステークホルダーとのパートナーシップ
- ・各事業拠点における地域社会とのつながり

主要なステークホルダーとの関係強化に向けた取り組み、創出される価値(アウトカム)

当社グループへの期待	当社グループにおける関係強化の取り組み	主な関係資本	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 安全で高品質な製品・サービスの提供 ▶ 環境・社会課題解決に資する製品の提供 ▶ お客さまの声を伺う仕組み、など 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各種展示会への出展 ▶ 営業活動を通じた対話 ▶ 社外向け広報活動 ▶ お問い合わせ窓口の設置、など 	財務資本 知的資本 人的資本	〈当社グループが享受する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 紙化市場の拡大 ▶ 製品安全におけるリスク管理への反映、など 〈お客さまに提供する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社グループに対するブランドイメージ向上 ▶ 資源の循環利用促進、など

当社グループへの期待	当社グループにおける関係強化の取り組み	主な関係資本	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 公正な取引 ▶ イノベーションの協創による相互成長 ▶ 持続可能なサプライチェーンの構築および維持、など 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定期的、建設的な対話 ▶ 共同研究、共同開発 ▶ サプライヤーへの調査、など 	財務資本 自然資本 知的資本 製造資本	〈当社グループが享受する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ バイオマス製品の販売拡大 ▶ 原材料の安定調達および低コスト化、など 〈ビジネスパートナーに提供する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 新規ビジネスの機会 ▶ サプライチェーンでの社会的責任向上、など



従業員

当社グループへの期待	当社グループにおける関係強化の取り組み	主な関係資本	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 働き甲斐の向上 ▶ 能力開発や能力発揮の機会提供 ▶ 多様性の尊重 ▶ 労働安全衛生の確保、など 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 多様な働き方を実現する人事制度や社内環境の整備 ▶ 人事希望調査・面談 ▶ 従業員エンゲージメント調査 ▶ 労使協議会 ▶ 内部通報制度、など 	人的資本 知的資本 製造資本	〈当社グループが享受する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 従業員エンゲージメントの向上 ▶ 技術やノウハウの蓄積と継承、など 〈従業員に提供する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 従業員自身が成長を実感する機会の増加 ▶ 安全・安心な職場環境の維持、など



地域社会・行政

当社グループへの期待	当社グループにおける関係強化の取り組み	主な関係資本	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 環境・社会課題解決への取り組み ▶ 地域社会との共生 ▶ 雇用の創出 ▶ 公共政策への協力 ▶ 法令順守、など 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定期的、建設的な対話 ▶ 地域社会との共生活動、社会貢献活動 ▶ 就職説明会 ▶ 産官学による各種イニシアチブへの参画、など 	自然資本 人的資本 知的資本 製造資本	〈当社グループが享受する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 長期・安定的な人材の確保 ▶ 法務におけるリスク管理への反映、など 〈地域社会・行政に提供する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 気候変動の緩和 ▶ 森林の公益的機能の発揮 ▶ 地域産業の活性化、など



株主・投資家

当社グループへの期待	当社グループにおける関係強化の取り組み	主な関係資本	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企業価値の向上 ▶ 適正な利益の還元 ▶ 適切な情報開示、など 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 株主総会 ▶ 決算説明会 ▶ 森林資源価値説明会 ▶ 有価証券報告書 ▶ 投資家との個別ミーティング、など 	財務資本	〈当社グループが享受する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 市場からの信頼性向上 ▶ 格付の向上、など 〈株主・投資家に提供する価値〉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 安定した配当の継続的な実施

—「物流2024年問題」対応における協働

社会全体の輸送能力の不足が課題となる中、供給責任を果たすため、ステークホルダーの皆さまと物流効率改善に取り組んでいます。物流会社との連携による出荷実務の見直しや、お客さまからの納品依頼の早期化により待機時間を削減しています。異業種とのラウンド輸送や同業他社との共同物流も推進しており、2023年8月には大王製紙株式会社との海上共同輸送を開始し、モーダルシフトを強化しています。

—生物多様性の保全における協働

当社は、2010年より公益財団法人日本野鳥の会と協働し、環境省レッドリストで絶滅危惧IA類 (CR) に指定されているシマフクロウの保護を通じた生物多様性の保全に取り組んでいます。北海道内の社有林にて、共同保護区の設定や、シマフクロウ生息地保全と木材生産との両立に関する基準を決めて森林施業を行っています。両立のさらなる強化を図るため、協働で得られたデータを活用し、2024年2月に基準を見直しました。

企業グループ理念の実現に向けた重要課題 (マテリアリティ)

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

理念

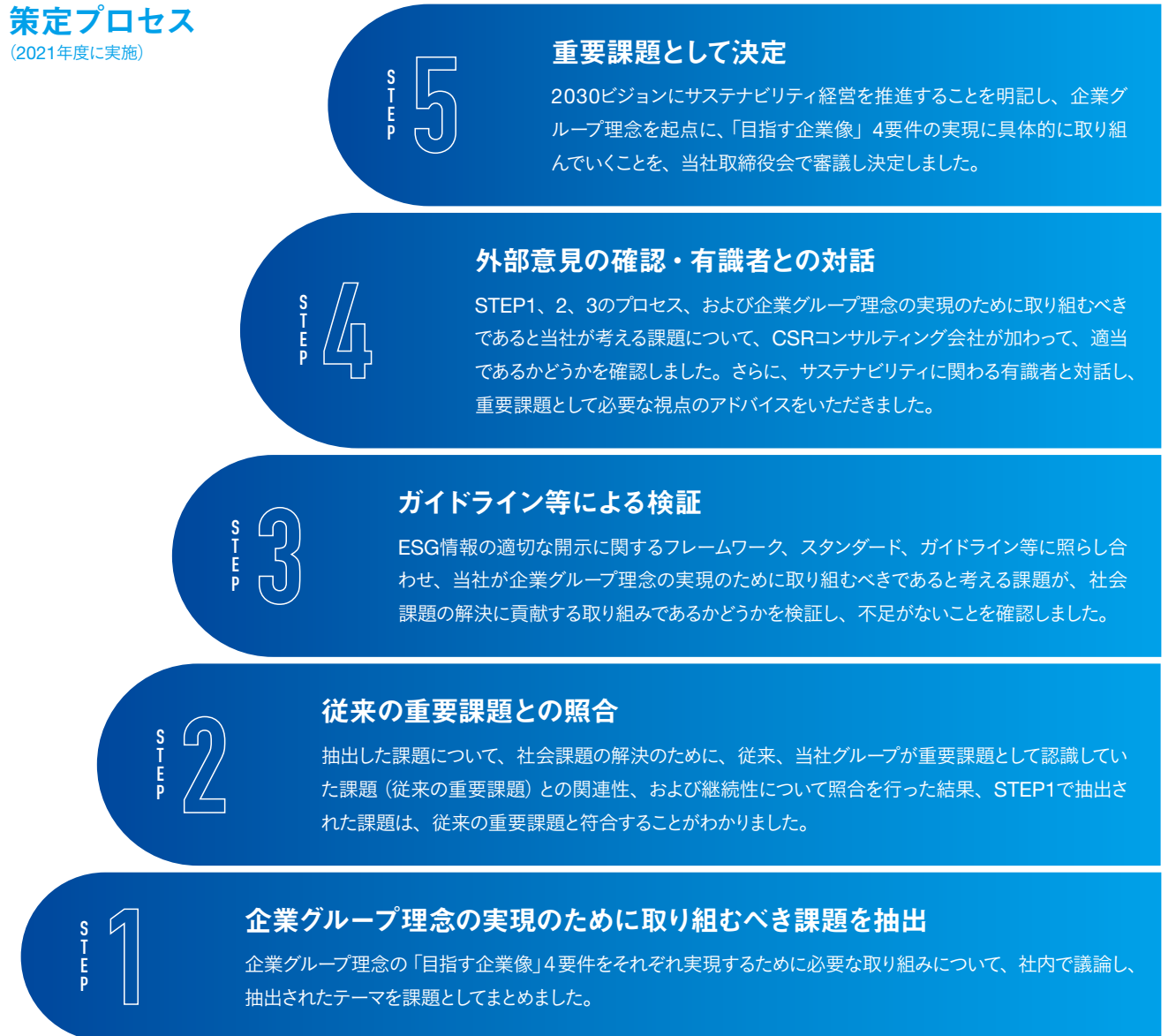
日本製紙グループは世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

以下の要件を満たす、 社会から持続的に 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
<p>1</p> <p>事業活動を通じて 持続可能な社会の 構築に寄与する</p>	<p>バリューチェーンを通じた</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<p>当社グループは自然資本である森林資源を基盤とした事業活動を通じて、バリューチェーン全体で環境と社会への配慮に取り組むことで、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として持続的な成長を実現します。</p> 
<p>2</p> <p>お客様のニーズに 的確に応える</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<p>社会変容やお客様のニーズの変化を捉え、求められる製品を提供し続けることは、人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。製品の安全性・品質を確保し、安定的に供給することでお客様から選ばれる企業を目指します。</p> 
<p>3</p> <p>社員が誇りを持って 明るく仕事に取り組む</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<p>全ての事業活動は人によって支えられています。多様な人材が誇りを持って明るく仕事に取り組める職場づくりをすることで価値創造力を最大限に発揮し、企業の成長へつなげます。</p> 
<p>4</p> <p>安定して利益を生み出し 社会に還元する</p>	<p>上記1、2、3の取り組みに加えて、</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<p>理念の実現には、安定的に利益を生み出すことが前提で、そのためにはガバナンスの強化が不可欠です。事業構造転換の推進とともに、ステークホルダーとの対話を通じて、社会で必要とされる企業グループを目指します。</p> 

目指す企業像

策定プロセス

(2021年度に実施)



マテリアリティと2030ビジョンの進捗確認

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

2021年度以降は、経営執行会議やグループ経営戦略会議において、マテリアリティおよび対応するKPIに関するディスカッションを行っています。各項目の進捗や取り組みの検証を行い、2030ビジョンの実現に向けた経営の執行状況を考慮しながら、マテリアリティの追加やKPIの見直しを行っています。

2023年度の実績についても同様に検証を行い、グループ全体で議論を深めるために、2024年6月に開催されたグループ経営戦略会議にてディスカッションを行いました。その結果、2024年度の取り組みを進めるにあたり、マテリアリティに対応するKPIの見直しを行っています。

今後も、重要な経営テーマについては、グループ全体で議論を深めていきます。

マテリアリティと2030ビジョンの取り組むテーマの進捗

目指す企業像	マテリアリティ (重要課題)	2030ビジョン		2030年度までに達成を目指す目標(KPI) 対象範囲…日本製紙グループ 日本製紙	2023年度の主な取り組みと進捗状況	統合報告書 2024 関連ページ	貢献する SDGs
		基本方針	取り組むテーマ				
安定して利益を生み出し社会に還元する	事業構造転換の推進	成長事業への経営資源のシフト	成長事業の拡大	売上高目標1兆3,000億円のうち生活関連事業で50%以上 ・戦略投資枠3,500億円の約80%を成長事業に投資	・生活関連事業の売上高 4,368億円(売上高全体に占める割合37%) ・2021-2023年度戦略投資額 1,148億円(うち成長事業への比率は93%)	→ P.66-67	
			新規事業・新素材の早期戦力化	セルロースの新規利用の拡大・新素材の事業化 新規事業の売上高目標650億円(バイオマス製品の拡大含む) ・CNF量産化体制と製造技術確立による事業化めど ・養牛用飼料(元気森森®)の拡販 ・パルプ製造設備を活用した新事業立ち上げ	・CNF強化樹脂「cellenia®PLAS」がヤマハ発動機株式会社の水上オートバイで採用 ・三井化学株式会社とバイオコンポジットのサンプルワークを開始 ・養牛用セルロース飼料について複数工場での生産検討を開始	→ P.38-39	
			基盤事業の構造改革	紙・板紙事業の競争力強化 ・グラフィック用紙生産拠点を3カ所程度に集約	・環境対応製品(N.Polaris43Mochaなど)の開発等により販売数量の維持拡大を推進 ・省エネほかコストダウンを推進(2021-2023年度コストダウン実績263億円)	→ P.41 → P.66-68	
			海外市場の取り込み	海外売上高比率30%以上 ・海外事業の売上高拡大、収益力強化	・海外売上高比率 27% ・Opal社はメアリーベール工場の立て直しとパッケージ事業の拡大による収益力強化を推進	→ P.65 → P.69	
事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する	気候変動問題への対応	GHG削減、環境課題等の社会情勢激変への対応	GHG削減	省エネルギー対策と燃料転換でGHG削減 ・GHG排出量(Scope1+2)を2013年度比54%削減 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー比率60%以上 ・生産および物流における総エネルギー原単位を前年比1%改善	・GHG排出量(Scope1+2) 2013年度比 37%削減 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー使用比率 47% ・日本製紙の総エネルギー原単位(2022年比) 生産:洋紙事業 5.3%増、板紙事業 1.5%減、物流:2.0%増	→ P.27-28	
			気候変動イニシアチブへの対応		・GXリーグに参画	→ P.27-28	
	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)	森林資源の保全、サプライチェーン強化、国内林業再生に資する事業モデルを構築 ・林業用エリートツリー苗の1,000万本/年の生産体制構築 ・J-クレジット20万t-CO ₂ 創出の取り組み	・秋田県に閉鎖型採種園を開設、鳥取県で閉鎖型採種園を増設 ・エリートツリー苗生産能力は160万本/年に拡大 ・2027年度までの目標として、国内社有林において20万t-CO ₂ 相当のJ-クレジット創出に向けたプロジェクトの登録を策定	→ P.24-26	
				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	・AMCEL社においてDNAマーカー選抜育種により開発されたクローンの商業植栽を開始(世界初) ・NPL RESOURCES ASIA社にてベトナム、タイ、マレーシアを中心に新規植林事業を開発中	→ P.25-26	
				国内外全ての自社林で森林認証を取得・維持	・日本製紙および海外植林事業会社の自社林全面積での森林認証(FM)取得を維持	→ P.24	
				国内社有林の適切な管理による公益的機能の発揮 ・水資源保全など公益的機能発揮	・コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社との水源域の森林保全活動(群馬県菅沼社有林)	→ P.29-30	
	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 33%、NOx 28%、ばいじん 18%、COD/BOD 36%、SS 16% ・産業廃棄物の最終処分量 1.8%	→ P.27-29	
				資源の循環利用を促進 ・古紙安定調達システムの拡充 ・分別回収リサイクルシステムを構築し、未利用難処理古紙を12,000t/年活用 ・食品・飲料容器等での水平リサイクルスキームの構築	・グループ企業に紙製飲料容器用破砕洗浄機設置、使用済み紙コップの処理促進 ・2024年6月、日本航空株式会社・東洋興業株式会社と協働し、紙コップから紙コップ原紙への水平リサイクル実証テストを実施 ・2024年6月、日本テトラパック株式会社との紙バックリサイクル協業開始 使用済み紙バックの高付加価値利用等によるリサイクル促進	→ P.31	
	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	・原材料サプライチェーンのリスク低減として、人権課題確認の対象先を紙・板紙事業における原材料全般の主要取引先に拡大 ・工場関連リスク対策として、国内工場協会への人権課題調査項目を実施	→ P.62-63	
				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®」の採用が18都府県に拡大	
お客様のニーズに的確に応える	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)	・天災や万一の生産トラブルに備える体制構築を推進 ・操業安定化を目的に、工場の原動・原質部門の設備への優先投資を実施	→ P.60-61		
			安定輸送の確保、物流問題への対応	・政府ガイドラインに基づき、物流の適正化・生産性向上に向けた取り組みを実施	→ P.40 → P.43		
			製品安全マネジメント体制の充実	・改正食品衛生法に対処するため、社内体制を整備中 ・品質管理に対する世間動向を踏まえ、社内体制を整備中	→ P.61		
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	成長事業への経営資源のシフト	働きやすさ・働き甲斐の向上 人材リソースの最大活用	ダイバーシティ推進をはじめエンゲージメントの向上 ・総労働時間 1,850時間/年以下 ・2030年度における入社10年後の在籍率 80%以上 ・女性総合職採用比率 2025年度までに40%以上	・総労働時間 1,872時間/年 ・2013年度に入社した従業員の在籍率 50.0% ・2024年度新卒総合職における女性採用比率 36.5%	→ P.32-35	
			働く人たちの安全衛生確保	・重篤災害0件/年	・重篤災害 1件	→ P.35	
安定して利益を生み出し社会に還元する	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	・四半期ごとに中期経営計画の進捗状況を取締役会に報告し、中長期的な経営課題と打ち手を議論する機会を拡充	→ P.52-56		
	地域・社会との共生 ステークホルダーとの対話	企業経営の透明性の確保	企業情報を積極的かつ公正に開示	・環境リスクコミュニケーション 20件(国内生産拠点) ・社外取締役と機関投資家のミーティング 1回	→ P.57-59 → P.77		

日本製紙グループの歩み

日本製紙グループは長い歴史の中で豊かな生活や文化の創造に貢献してきました。
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。

1870~1980年代

紙文化の開拓と創造から 用途拡大へ



1873年、渋沢栄一らによって抄紙会社が設立されました。新聞や雑誌の発行量の増加、紙幣、公債、切手の政府用紙など、急増する旺盛な紙需要に応え、日本の近代化、文化の発展に貢献してきました。

戦後、紙用途の技術の発展によって、ティッシュやトイレットペーパー、液体用紙容器など、日々の生活に欠かせない製品を開発、販売してきました。人々の暮らしに衛生意識や快適さという価値を提供し、事業を拡大してきました。

1990~2000年代

日本製紙誕生 合併による事業規模拡大



日本製紙グループは、合併、経営統合を経て、日本国内における洋紙、板紙、家庭紙の国内最大級の生産キャパシティを有し、1995年度に連結売上高1兆円を突破しました。

当社グループの事業活動の起点となる木質資源の調達のため、国内外に森林を保有し、伐採後に植林し森林を再生するなど、持続的な森林経営を行ってきました。2001年に産地の森林生態系や地域社会に配慮し、環境との共生を重視する方針として、「環境憲章」を制定し、業界に先駆けて廃棄物ゼロ化、海外植林の推進等に積極的に取り組んできました。

2001年
日本製紙、
大昭和製紙が
経営統合
日本ユニパック
ホールディング 設立
(2004年 日本製紙グループ
本社に改称)

1993年
十條製紙、
山陽国策パルプが合併
日本製紙 設立

1949年
十條製紙 設立

1873年
抄紙会社 設立



2010年代

事業構造転換 グローバル展開を加速



東日本大震災以降、国内のエネルギー事情が大きく変化したことを契機に、電力供給をはじめとするエネルギー事業の拡大に取り組みました。日本製紙グループは、製紙過程で培った自家発電設備の運用ノウハウを活かし、木質バイオマス発電などによりエネルギーの安定供給に貢献してきました。

また、グラフィック用紙の需要減少に向き合いつつ、木材を高度利用する技術を駆使し、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、バイオケミカル（生活関連事業）など多様な製品・サービスを提供する事業構造転換を進めてきました。海外事業は、当社グループのバリューチェーンを伸ばすことができる案件を中心に、業務提携やM&Aなどを通じて拡大を図りました。

2020年代

持続可能な社会の実現 新たな価値創造へ

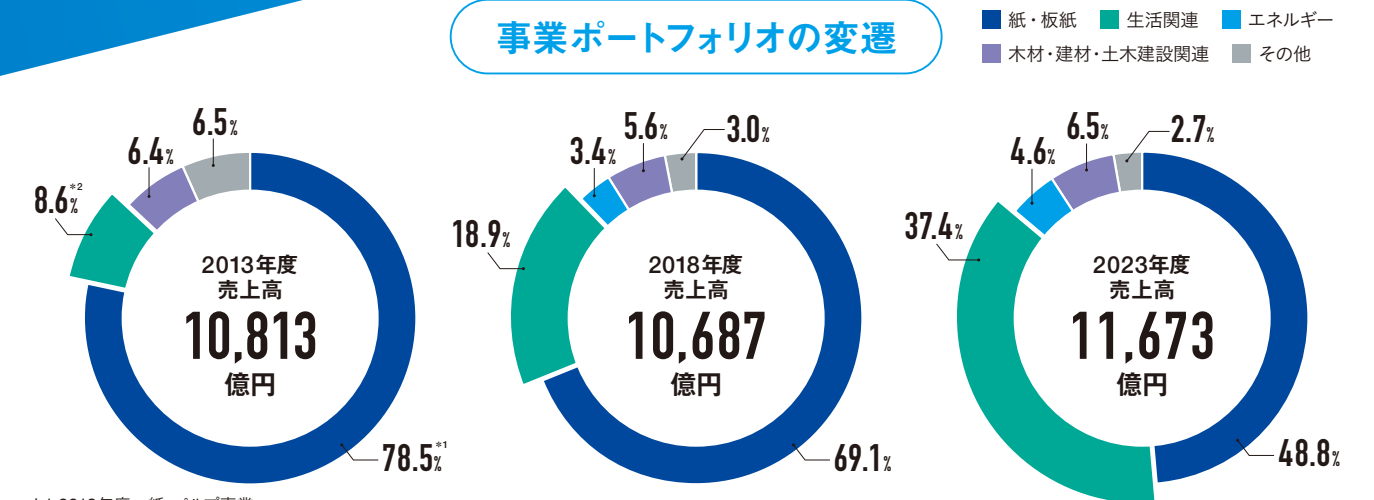


日本製紙グループは、気候変動をはじめとするさまざまな世界的な課題に対処し、持続可能な社会の実現に貢献するため、木質資源を活用した事業展開を加速させています。

150年間にわたる事業活動の中で構築された社内外の関係者との強固な結び付きを通じて、木質資源を持続的に活用していくための育種・増殖技術の活用、セルロースナノファイバーをはじめとするバイオマス製品の開発・普及、さらに製品のリサイクルを積極的に推進しています。

カーボンニュートラルを実現するビジネスモデル「3つの循環」を通じて、今後も社会へ新たな価値を提供し続けます。

事業ポートフォリオの変遷



*1 2013年度 紙・パルプ事業
*2 2013年度 紙関連事業

2013年
日本製紙、日本製紙グループ本社が合併し、新生「日本製紙」としてスタート

取締役および監査役 (2024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
53,199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
34,118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



代表取締役副社長
飯塚 匡信
いづか まさのぶ

所有する当社の株式の数
14,354株

略歴
1960年生
1984年 十條製紙株式会社入社
2019年 当社取締役
2023年 当社代表取締役副社長(現任)



取締役
安永 敦美
やすなが あつみ

所有する当社の株式の数
13,954株

略歴
1960年生
1990年 十條製紙株式会社入社
2023年 当社取締役(現任)

担当および重要な兼職の状況
日本製紙クレシア株式会社代表取締役社長



取締役
杉野 光広
すぎの みつひろ

所有する当社の株式の数
11,841株

略歴
1963年生
1988年 山陽国策パルプ株式会社入社
2023年 当社取締役(現任)



取締役
板倉 智康
いたくら ともやす

所有する当社の株式の数
10,515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)

担当および重要な兼職の状況
常務執行役員 管理本部長



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
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権大使
2013年 日本軽金属株式会社
取締役副社長執行役員(～2015年)
2015年 公益社団法人新化学技術推進協会
専務理事(～2019年)
2016年 イーグル工業株式会社社外取締役(～2023年)
NOK株式会社社外取締役(～2024年)
当社社外取締役(現任)
2024年 NOK株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役
八田 陽子
はった ようこ

所有する当社の株式の数
0株

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

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

[独立役員] : 日本製紙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] : 2024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。



社外取締役
救仁郷 豊
くにごう ゆたか

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)

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

監査役



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
10,023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)

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
西本 智美
にしもと ともよし

所有する当社の株式の数
15,565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)

重要な兼職の状況
日本紙通商株式会社監査役



社外監査役
奥田 隆文
おくだ たかふみ

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)

重要な兼職の状況
森・濱田松本法律事務所客員弁護士



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

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

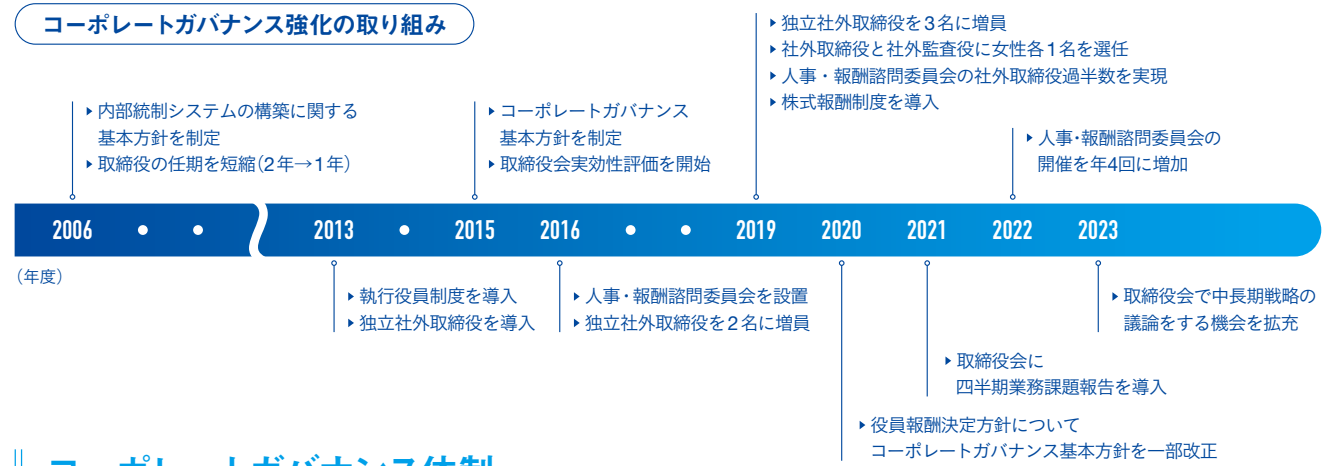
コーポレートガバナンス

基本的な考え方

日本製紙は、企業グループ理念に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、コーポレートガバナンスの強化に努めています。

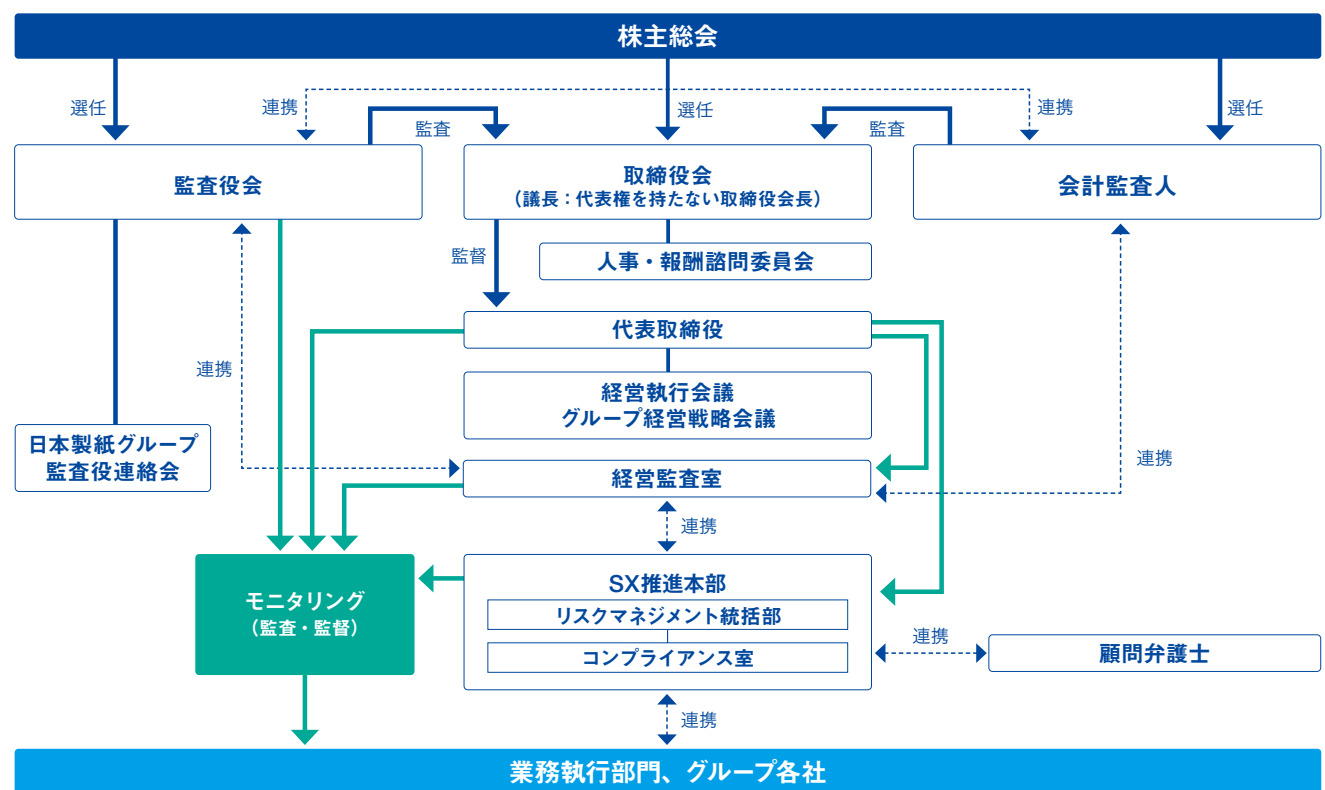
株主をはじめとするステークホルダーに対する経営の透明性を一層高め、公正な経営を実現することを経営の最重要課題

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



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図 (2024年7月1日現在)

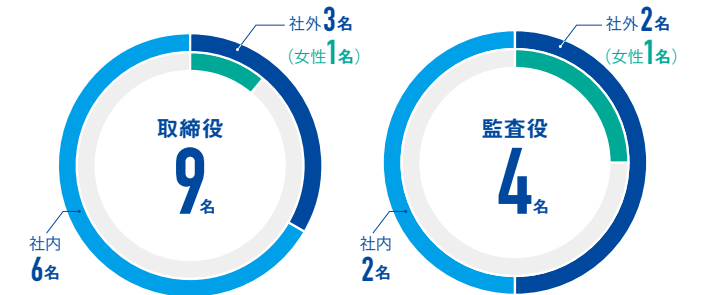


* 当社は、監査役会設置会社の形態をとっています。 * 会計監査人は、EY 新日本有限責任監査法人を選任しています。

[取締役会]

取締役会の議長は、代表権を持たない取締役会長が務めています。取締役会は、経営全般に対する監督機能を担い、経営の公正性・透明性を確保するとともに、法令上取締役会が決定すべき事項とされている重要な業務執行の決定等を通じて、当社のために最も適切な意思決定を行っています。また、代表取締役社長およびその他執行役員の職務執行の状況を監督しています。

取締役会の構成(2024年6月27日現在)



取締役のスキル・マトリックス

当社が、各取締役に発揮することを期待するスキルは次の通りです。

各スキルは、2030ビジョンの基本方針および企業グループ理念の実現に向けた経営の重要課題(マテリアリティ)を踏まえて特定しています。

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

上記の一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

[経営執行会議]

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

[監査役・監査役会]

監査役は、取締役の業務執行について厳正な監視を行うとともに、当社の各部門・事業所およびグループ会社の往査を実施し、会社業務全般が適法・適正に行われているかを厳しく監視します。監査役会は、監査役の4名で構成され、代表取締役との相互理解を深め、グループ各社の監査役と連携強化を図っています。

[グループ経営戦略会議]

必要に応じて開催し、事業分野ごとの経営戦略などグループに関する重要事項について審議を行っています。社外役員を含む当社経営層、主要グループ会社の社長が参加しています。

[経営監査室]

社長直属の組織として、当社およびグループ各社の内部監査と財務報告にかかる内部統制の整備・運用状況の総合評価を行います。監査役監査と内部監査の連携を図っています。

取締役会開催状況(2023年度)

取締役会開催回数: 14回
取締役平均出席率: 99.2% (うち社外取締役97.6%)
監査役平均出席率: 100.0% (うち社外監査役100.0%)

監査役会開催状況(2023年度)

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

人事・報酬諮問委員会

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

当委員会は、取締役および監査役候補者の選任プロセス、

資質、指名理由、独立社外役員にかかる独立性判断基準等並びに役員報酬体系等に関して、取締役会から諮問を受け、その適切性等について、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ながら検討し、会社の業績等の評価も踏まえ、答申を行います。取締役会は、その答申を得て、取締役・監査役候補者の指名および取締役の報酬等の決定を行います。

2022年度より、定期開催回数を年2回から4回に変更しています。

人事・報酬諮問委員会の実績(2023年度) ・社外取締役の平均出席率：100%



[社長後継者]

社長の後継者候補は、執行役員・取締役等の重要な役職を歴任させることで育成することとしています。

社長は、取締役会の諮問機関として設置している人事・報酬諮問委員会において、中長期的な経営課題に関する説明を行い、意見交換の上で委員会の信任を求めています。また、人事・報酬諮問委員会では、今後の経営課題を踏まえて社長が備えるべき資質

と果たすべき職責について議論を深めています。

人事・報酬諮問委員会は、社長の選解任を含む役員人事について議論し、取締役会に答申します。答申を受けた取締役会は、答申内容や議論経過等を精査し、候補者を決定します。取締役会では、このようなプロセスを通じて、後継者計画の策定・運用を監督しています。

取締役および監査役の報酬等の決定に関する方針

社内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ています。基準額は、外部の客観的な調査データを活用し、当社の業績、事業規模、経営環境等を考慮して決定しています。業績指標は、業績目標達成の動機付けとして有効に機能するように設定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行っています。

また、取締役が当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、社内取締役に對し、株式報酬制度「株式給付信託(BBT: Board Benefit Trust)」を導入しています。なお、社外取締役および監査役については、月次報酬を固定的に支給しています。

2024年7月以降は、社内取締役の業績評価基準に、ESG指標に対する目標達成度を追加しています。

取締役および監査役の報酬等の総額*1(2023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	11名	294百万円	73百万円	25百万円	393百万円
(うち社外取締役)	(3名)	(39百万円)	(-)	(-)	(39百万円)
監査役	4名	58百万円	-	-	58百万円
(うち社外監査役)	(2名)	(13百万円)	(-)	(-)	(13百万円)

*1 百万円未満は切り捨てて表示しています *2 当該事業年度中に退任した取締役2名を含んでいます

社内取締役の報酬制度

	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
方式	現金支給		ポイント付与
報酬枠	年額700百万円以内		年25,000ポイント以内 (1ポイント=1株)
支給時期	月次(賞与、退職慰労金はなし)		取締役退任時 (累積ポイントを株式等に換算して給付)
算定方法	職責に応じて基準額を定める		
	70%を 固定的に支給	30%を原則として 中期経営計画の達成度に応じて増減した上で支給	
業績評価基準*	-	70%:連結業績(主として、売上高、営業利益) 30%:単体業績(主として、売上高、営業利益)	-
その他	一定額を役員持株会に拠出		-

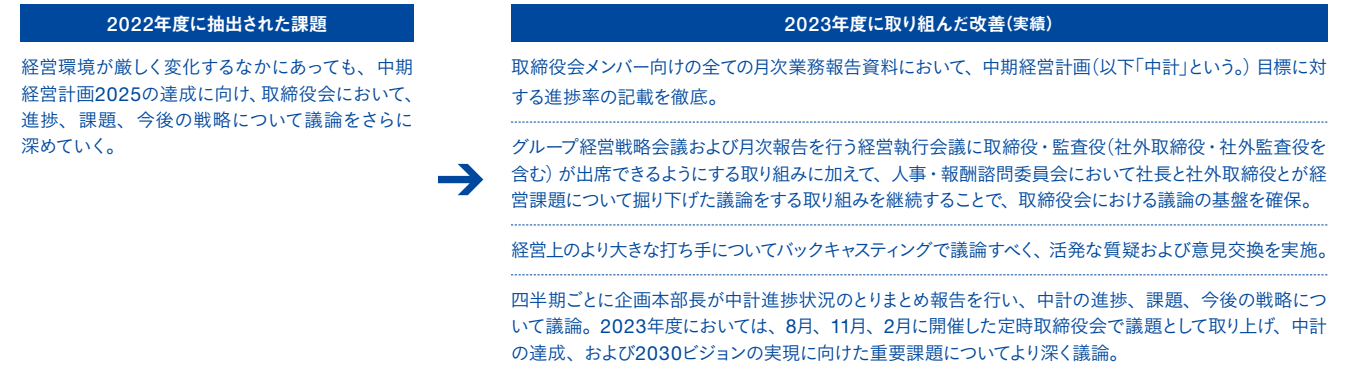
* 2024年7月以降、ESG指標(2030ビジョンにおける温室効果ガス排出量削減、従業員エンゲージメント)に対する目標達成度を追加

取締役会の実効性評価

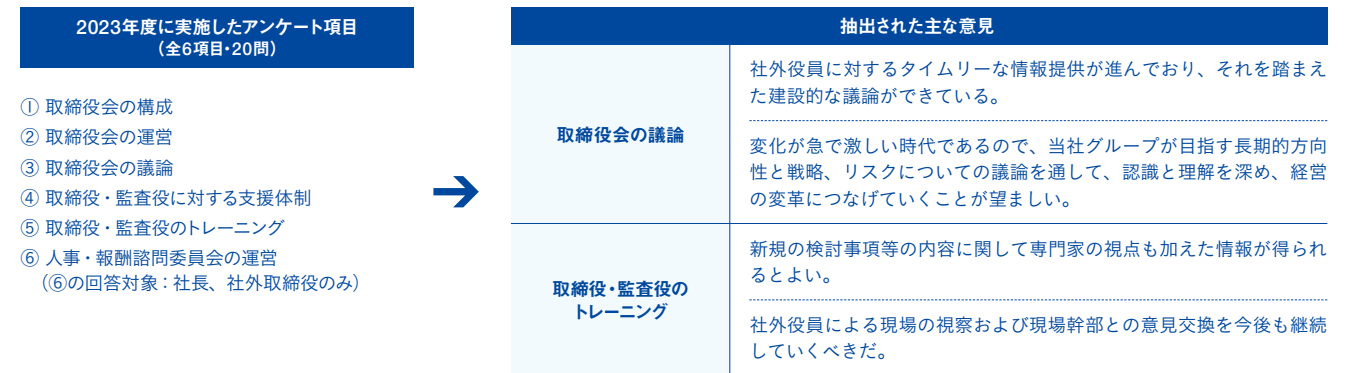
当社は、2015年度より年1回、取締役会の実効性評価として、取締役会事務局が、取締役と監査役に対して、取締役会の運営や取締役会における議論についてアンケートを行って

ます。アンケートの実施による自己評価・分析について、外部機関の助言を得ています。また、アンケートの回答先を外部機関とすることで、匿名性を確保しています。

2023年度の実効性改善の取り組み



2023年度に実施した実効性評価の結果



2024年度の課題
当社グループのビジネスモデルである「3つの循環」を強化して2030ビジョンを実現するために、現状を評価して進捗状況を把握し、取り組みのテーマごとに、それぞれの長期的方向性を議論する。

政策保有株式

[保有に関する方針]

当社は、個別の政策保有株式について、保有する上での中長期的な経済合理性や、取引先との総合的な関係の維持・強化の観点から企業価値の向上に資すると判断した銘柄を保有しています。毎年取締役会が保有意義を検証し、保有の合理性が認められない銘柄については、損益状況等を勘案しながら、売却を実施しています。

[議決権行使基準]

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

コンプライアンス

基本的な考え方

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

コンプライアンス活動

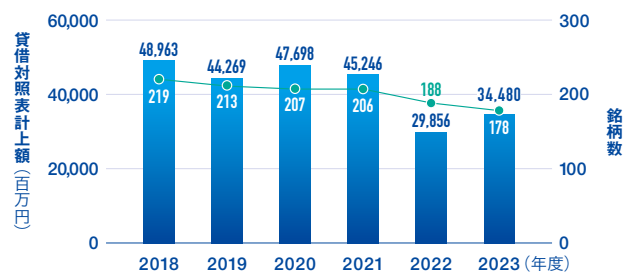
当社グループでは、計画的にコンプライアンス研修を実施しています。腐敗防止については、事業活動を行う国内外の現地行政や公務員との不適切な関係、顧客や取引先等との不適切な利益の授受を行わないなどの内容を教育するとともに、疑いのある事例が発生すれば是正の取り組みを行っています。

当社は、人権や腐敗、環境などに関する法令や企業倫理に

[みなし保有株式の貸借対照表計上額]

2024年3月31日現在のみなし保有株式の貸借対照表計上額は40,243百万円で、政策保有株式と合算した場合、総額は74,723百万円となり、純資産に占める割合は15.08%です。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額



・当社は段階的に銘柄数および保有金額を削減しています。2020年度および2023年度は貸借対照表計上額が増加していますが、上場株式の時価評価によるものです。
・上記の銘柄数および貸借対照表計上額にはみなし保有株式は含まれていません。

日本製紙グループ
ESGデータブック2024

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

違反する行為を通報・相談できる内部通報制度「日本製紙グループヘルプライン」を設け、対象者に定期的に周知しています。利用対象外の第三者からの意見等は、日本製紙グループウェブサイト「お問い合わせ」を通じて受け付けています。通報件数の多いハラスメントに対する防止強化のため、2023年度から管理監督者に加え、一般職向けの研修も開始しました。

公正取引委員会からの排除措置命令等について

当社子会社の日本紙通商は、2024年3月14日、独立行政法人国立印刷局が発注する再生巻取用紙の一般競争入札に関し、公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。同社は、各命令を厳粛に受け止め、再発防止に向けた取り組みを徹底いたします。同社以外のグループ各社においても、競争法順守の研修実施を徹底し、当社グループ全体でコンプライアンスの強化と信頼回復に努めてまいります。

社外取締役メッセージ

施策のスピードアップに手応えを実感

危機感を共有し、全社一丸で黒字転換を達成

2023年度は、前年度の大幅な赤字から黒字へと転換させ、国内事業は中期経営計画2025の軌道に戻すことができたことで、社内の雰囲気も明るさが出てきたと感じます。また、厳しい事業環境にもまれる中で、経営陣のみならず中堅・若手も含めた全員が危機感を共有して一丸となり、社内連携を強化して改善への打ち手を講じることで、組織的な経営の実力も上がってきました。今後は、危機を乗り越えた自信が従業員のモチベーションをさらに高める方向に働くこと、また黒字転換を実現したことで、対外的にも日本製紙グループに対する信頼性が向上することを期待しています。

ただし、危機を乗り越えたからといってそこで終わりではありません。中期経営計画2025や2030ビジョンに掲げる目標の達成に向け、歩みを止めることなく変革することが必要です。そのために経営課題に対する諸施策のスピード感をさらに上げていくことが求められ、私は取締役会でも常にそのことを促してきました。最近では施策の実現に向けた動きが迅速になっている手応えを感じています。

経営環境の変化に対応する事業構造転換の必要性

経営を巡る環境の変化が激しいため、その変化に応じて常に手を打っていかねばなりません。グラフィック用紙の需要減少が想定を上回るペースで進んでおり、生産体制の再編成については、もう一段前倒しで実行する必要があると執行側に伝えていきます。この点、経営陣もよく理解し、速やかにアクションを取ると明言しているので期待しています。

事業構造転換の実現にはリーダーの舵取りや従業員との結束が重要です。その点、野沢社長はリーダーシップを発揮し、従業員の力を引き出しながらグループ全体を前向きな方向に導いていると感じます。取締役会でも、ご自身の考えを明確に持ちつつ、社外取締役の意見をしっかりと聞くというスタンスを持っており、議論が深まりやすいと感じます。

従業員エンゲージメントの観点でも、社長自ら全国を回って従業員と意見交換する場を設けるなど、コミュニケーションを進めています。加えて若手従業員と所属本部以外の各本部長



藤岡 誠 MAKOTO FUJIOKA

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

との交流の場を設ける計画もあると聞いています。社内コミュニケーションを高めるために会社として積極的に動いていることが、エンゲージメント向上に結び付くことを期待しています。

中長期視点で社会に影響ある製品を生み出す

持続可能である木質資源を活用した新製品・新事業については、比較的利益のめどが早めに立つものと、持続可能な社会実現の貢献に強いインパクトが期待できるものの、開発には技術的なブレイクスルーが必要であり、中長期視点に立った取り組みが求められるものがあります。後者は時間軸が長く今のうちから取り組みを進めておく必要がありますが、この1年間でも取り組みは着実に進んでいると評価しています。

また、新製品の開発スピードを加速し需要拡大を図るためには、社会課題解決に向けたソリューションの視点で、マーケットイン思考に基づく営業力の強化や、研究機関や異業種の他社などとの協働の充実も必要です。すでにいくつかの分野において進展が見られていますが、さらなる強化が必要と考えています。

当社グループの持続的成長と社会課題解決の両立に向けて、社外取締役として、きちんとモニターしつつ、執行側の適正な経営判断はしっかりと後押ししていきたいと考えています。

変革に向け多様性を高めることが重要に

ダイバーシティ・女性活躍推進の加速

ダイバーシティの推進は、会社に変革や新たな価値創造を促す大きなきっかけとなります。変革や価値創造が中長期的な企業価値の向上につながることを考えれば、ダイバーシティ推進はまさに今の日本製紙グループが最も必要としているものだといえます。ダイバーシティの一環である女性活躍推進の観点で見ると、当社グループはもともと女性従業員が少なく、とりわけ工場での傾向が強く見られますが、その数を急激に増やすことは容易ではありません。その中でも今回、女性が初めて執行役員に就任したことに加えて、工場長や営業本部長の業績評価ポイントに女性活躍推進に関する項目が加えられることになり、今後の変化に期待できる状況になってきたと思います。

女性のマネジメント層を充実させるためには、女性が管理職の地位に就くことに対するアレルギーを減らす努力が必要のほか、出産・育児や介護などで気兼ねなく職場を離れられるよう、仕事を属人化させず、また他の社員がいつでもカバーできる体制の整備が求められます。それがひいては社員の働きやすい環境づくり、さらには会社自体の構造改革にもつながるため、執行側の方々には、そうした体制の整備をやり遂げてほしいと、さまざまな機会でご伝えています。

取締役会の雰囲気の変化を実感

当社グループでは、取締役会だけでなくグループ経営戦略会議やその他の社内会議で、社外取締役が発言する機会が用意され、しかも発言一つひとつをしっかりと受け止めていただいていると思います。取締役会においては、すでに違う会議で議論されているテーマについては、以前は議論が少ない印象を持っていましたが、社外取締役として進んで声を上げるように努めてきたところ、ここ数年は発言に対する質問やコメントが増え、実質的な議論ができる雰囲気に変わってきたことを実感しています。

取締役会では、3人の社外取締役がそれぞれの視点から話をしていきます。自身のスタンスとしては、私の知見や経験を踏まえた社外ならではの発言をするようにし、議論がより適切かつ効率的に進むことを心がけています。また、執行側に対しての個別のコミュニケーションも頻繁に行い、社外取締役の立場としての



八田 陽子 YOKO HATTA

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

意見を積極的に伝えるようにしています。

“横連携”が社内で確実に深化、新事業に対しスピード感ある投資を期待

グラフィック用紙の需要減少が加速する中で、事業構造転換を強力に進める必要があります。昨年の統合報告書で、当社グループには“横連携”が必須であると申し上げました。その点、2023年度は工場同士の情報共有もよりスムーズに行われるようになり、ムダの削減や在庫圧縮につながったと感じています。また、それぞれの会議においても、各部門からの数字は当初は単なる集積の感がありましたが、2023年度は各部門が自分たちの状況をしっかりと把握した上で、全体最適に向けて具体的に検討する土台として考えた結果の数字が上がってくるようになり、報告の質も変わってきました。

最後に新事業の事業化についてですが、時間が掛かるのは仕方のないところとしても、新事業というものは少しずつ投資してもなかなか伸びません。無謀な投資はもちろん問題ですが、新事業のストレッチにはリスクを取ることも必要です。執行側には資本を注ぐポイントとタイミングを見極めながらも、スピード感を持った積極的な投資を実行することを期待しています。

成長ストーリー実現に向け、重要課題に対処

Opal社の立て直しが最大の課題

日本製紙グループが掲げる成長ストーリーに対する株主・投資家の皆さまの期待というのは、残念ながら、株価やPBR（株価純資産倍率）が示す通り、高まっているとはいえない状況です。PBR改善のためには、当社グループの成長ストーリーをしっかりと示し、結果を残すことが必要で、そのためにも、最大の課題であるOpal社の立て直しは不可欠です。

立て直しの重点課題がメアリーベール工場の構造改革とパッケージ事業の収益拡大です。私自身は、Opal社をはじめとした海外子会社との対話の充実が必要という印象を持っていましたが、野沢社長自身が豪州に何度も足を運ぶなど、執行側が課題に潜む根本的な問題点の抽出に注力したことで、漸くその核心が見えてきたと考えています。

メアリーベール工場の構造改革には痛みも伴いますが、ここはやり遂げねばなりません。その上で、豪州で需要が増えていくと想定されるパッケージ事業を伸ばすためには、黒字化に向けた施策を着実に打っていく必要があります。これを完遂することで生活関連事業全体の拡大につながり、当社グループの成長ストーリーに対する株主・投資家の皆さまの見方も変わってくると考えています。

森林の価値最大化がより重要に

当社グループの成長ストーリーを描く上で、森林の持つ価値を最大化し、木質資源から生み出されるバイオマス製品を拡大する取り組みも重要です。

国内ではエリートツリー苗生産事業の推進やエリートツリーを社有林に植栽する取り組みを通じて、原材料の安定調達と国内林業の再生支援を図ります。海外植林地では当社独自の植林技術を駆使し、生産性の向上に取り組んでいます。今後世界経済が発展していく過程で、木質資源への需要がさらに高まる可能性があり、木質資源の安全保障という観点からも、これらの取り組みは重要になると考えています。

バイオマス製品の拡大では、当社グループの持つ技術力を背景に、木から紙製品やエネルギー源など多様なものを生み出し、脱炭素や脱プラスチックに貢献するバイオリアファイナリー



救仁郷 豊 YUTAKA KUNIGO

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

構想を掲げ、用途の拡大に注力しています。SAF（持続可能な航空燃料）もこの構想に含まれていますが、当社のSAFは非可食バイオマスであり食糧用途との競合がなく、将来的に大きく成長する分野と期待をしています。そのため今からしっかり種まきをしておくことが重要と考えています。

攻めのガバナンスに向け背中を押す

大きな課題の解決には、思い切った手を打つことが必要です。2024年はより踏み込んだ施策をテーブルに載せ、議論を深めて、力強く前に進み始める年にすべきと執行側には伝えています。国内事業は中期経営計画2025の軌道に戻ったので、次にOpal社を立て直すことで、当社グループが成長していく確固とした道筋を示すことができます。さらには、株主・投資家の皆さまが昨年注視されている、資本コストや株価を意識した経営についてもしっかりと取り組む必要がありますが、当社グループでは社内管理指標としてROICの導入に向けた議論を始めています。

中期経営計画2025の達成に向け、必要な手は打っていると評価しています。その達成を確実なものとし2030ビジョン実現につなげていくためには施策スピードのさらなる向上や、適切なリスクを取った投資が必要と考えています。社外取締役として、きちんとモニタリングしながら、攻めのガバナンスに向けて執行側の背中を押していきたいと考えています。

リスクマネジメント

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。

推進体制

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

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

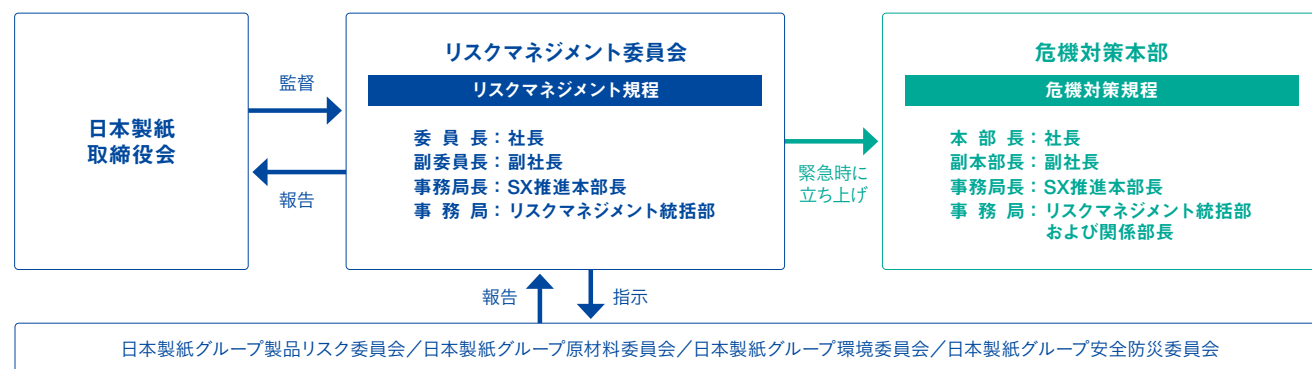
基本方針

- 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。

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

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



リスクマネジメント活動

[BCPの整備]

近年頻発する大規模自然災害については、2020年度に取り組んだBCM（事業継続マネジメント：Business Continuity Management）の枠組みに基づき、BCPの整備を継続して進めています。当社の本社では、各部において取りまとめたBCPを社内に周知し、食料・生活物資の備蓄や危機対策本部立ち上げ時に必要となる備品の追加、さらには重要業務の選定を行いました。当社の工場では、想定災害を地震・津波、台風・水害、火山の噴火として、既存のBCPの見直しに取り組んでいます。また、グループ会社のうち32社で危機対策規程を整備しています。今後も、BCPのさらなる整備と強化を図っていきます。

[危機管理(クライシスマネジメント)の強化]

当社の本社では、発生時の初期対応などの危機管理能力を高めることを目的として、BCMの枠組みのもとで危機対策本部のスムーズな設置に関する訓練を行っています。2023年度は、休日における大規模災害発生を想定した、オンラインによる危機対策本部設置訓練を実施しました。

[リスクの抽出]

2023年度は、当社（本社・工場）、国内連結子会社と非連結子会社4社、および海外連結子会社3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、2023年度に顕在化したリスクと今

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

当社グループの主要な事業リスク(2023年度)

	概要	リスクを軽減する主な取り組み
経営戦略に関する重要なリスク	人材確保および労務関連リスク ▶ 人材戦略に基づく適切な人材の確保 ▶ 少子高齢化の進展による労働力人口の減少	▶ 多様な背景を持つ人材の積極的な採用・育成 ▶ 柔軟な働き方を支える職場環境の整備 ▶ 操業現場の自動化・省人化 ▶ 労働安全衛生マネジメントシステムの運用
	自然災害および感染症等のリスク	▶ 危機対策本部の立ち上げ ▶ BCPの整備 ▶ 災害想定に基づく各種訓練の定期的な実施 ▶ 感染症予防対策の徹底
	気候変動に関するリスク ▶ GHG排出量削減 ▶ カーボンプライシング政策への対応	▶ 省エネ、再生可能・廃棄物エネルギー比率増等によるGHG排出量削減 ▶ J-クレジットの活用 ▶ エリートツリー推進
	事業構造転換・新規事業創出遅延に関するリスク	▶ 新規事業の早期戦力化 ▶ 成長分野の収益力拡大施策の実行 ▶ Opal社の生産体制最適化
	製品需要および市況の変動リスク	▶ グラフィック用紙の生産体制再編成 ▶ ニーズに応えた新製品・新素材の開発
	原燃料調達や海外輸送に関するリスク ▶ 海外情勢に起因するグローバルサプライチェーンの寸断 ▶ 物流2024年問題の顕在化	▶ 複数購買、輸出入先の分散 ▶ 在庫水準の見直し ▶ 日本製紙グループ横連携強化による融通および調達網拡大 ▶ 他社との共同輸送、トラック受入予約システムの導入
ESG-SDGs等の社会的要求に対するリスク	▶ ステークホルダーとの丁寧なコミュニケーションの継続 ▶ 社内意識啓発	
事業環境および事業活動に関する主要なリスク	生産設備に関するリスク	▶ 計画的な老朽化対策 ▶ 予防保全
	コンプライアンスに関するリスク	▶ 定期的な教育・研修 ▶ コンプライアンス意識調査
	製造物責任に基づくリスク	▶ グループ製品リスク委員会による監督 ▶ 生産物賠償責任保険の活用
	環境法令関連のリスク	▶ 環境法令関連の周知・順守
	下請取引関連のリスク	▶ 政府方針の周知・教育 ▶ 適正な下請取引の促進
	情報システムに関するリスク	▶ サイバー攻撃に備えたシステムの構築や運用 ▶ 個人情報管理体制の強化
知的財産紛争に関するリスク	▶ 知的財産権の保護 ▶ 社内教育	

製品安全

基本的な考え方

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

社会から信頼される多様な製品の安定供給に努めています。

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

製品安全の取り組み

当社グループは、製品安全管理の強化を目指して、製品リスク管理体制の構築に取り組んでいます。2021年度に、製品安全と品質保証に関する当社グループ各社共通のミニマムスタンダード（守るべき最低限の基準）を策定、2022年度より、ミニマムスタンダードに基づき、主要グループ会社で製品リス

ク管理規程を策定し、運用を開始しています。また、日本製紙では2023年度より紙・板紙の食品用器具・容器包装のポジティブリスト制度への対応として、食品に接触することを意図した紙・板紙を対象とする製造に関わるガイドラインの改訂を進めています。

人権の尊重

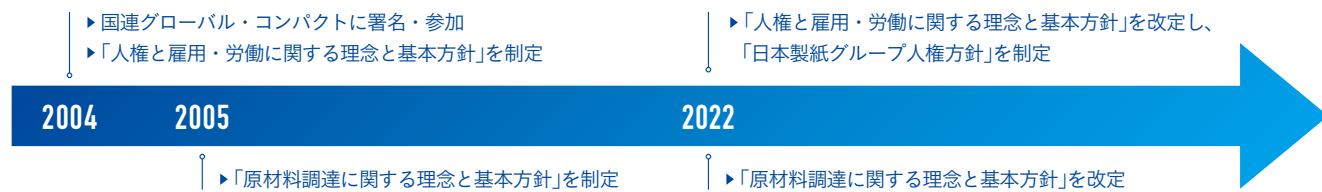
基本的な考え方

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

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

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

人権に関する方針、国際イニシアチブへの参加



推進体制と救済

当社グループでは、当社の取締役会が監督し、代表取締役社長を責任者とするリスクマネジメント委員会を設置し、年1回以上開催をしています。当社グループの人権に関するリスクは、リスクマネジメント推進体制(→P.60)において対処します。

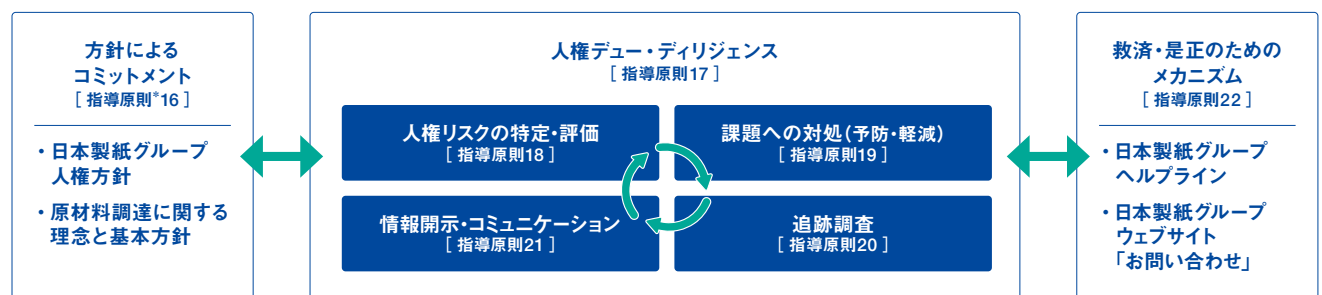
人権侵害の懸念は、当社が設置する内部通報制度「日本製紙グループヘルプライン」に加え、当社グループウェブサイト「お問い合わせ」(<https://www.nipponpapergroup.com/inquire/>)でも受け付けています。

人権デュー・ディリジェンス

当社は、2021年に人権ワーキンググループを立ち上げ、人権デュー・ディリジェンスを導入しました。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で求められる「人権を尊重する企業の責任」に基づいて人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。2022年には、人権方針のもと、紙・板紙事業、

紙パック事業、ケミカル事業のバリューチェーンを俯瞰した人権リスク評価を行い、人権リスクが高く、優先して対処すべき課題を特定しました。引き続き、特定した課題への対処を進めています。今後も定期的に入権リスクの評価を行うとともに、対象範囲の拡大を図っていきます。

人権デュー・ディリジェンスの全体像(日本製紙)



* 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」

[人権リスクおよび優先すべき課題の特定プロセス]

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

[課題への対処]

海外チップサプライヤーの人権配慮の確認

当社は、サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを強化するため、2022年に「原材料調達に関する理念と基本方針」(以下、調達方針)を改定しました。この調達方針に基づき、当社の調達担当者もしくは現地駐在員が海外各地のチップサプライヤーを直接訪問し、人権配慮の観点から健康・衛生・安全・防災・労働条件・地域環境に関するヒアリングを行っています。2023年度はブラジルとタイで視察を行い、問題ないことを確認しました。

ブラジルでの視察



(左)清潔に保たれている事務所トイレ
(右)原木保管ヤード内に設置された消火栓

国内工場協力会社の人権課題調査

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

非木質系原材料サプライヤーにおける人権課題の確認

当社は調達方針に基づき、全ての原材料調達に関するアクションプランを2022年度に策定しました。2023年度はアクションプランに基づき、従来チップ・パルプなどの木質系サプライヤーに対し実施していた調査票による人権課題の確認を、紙・板紙事業における原材料全般の重要取引先にも拡大しました(2024年度以降、順次調査を実施予定)。

外部機関との関わり

アムネスティ・インターナショナル日本との意見交換

当社は、公益社団法人アムネスティ・インターナショナル日本と毎年、意見交換会を実施しています。2023年度は当社の人権リスク評価プロセスや国内工場協力会社の人権課題調査票見直し、原材料サプライヤーへの調査票見直しなどについて、意見を交換しました。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの分科会への参加

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

教育・研修

当社グループでは人権関連のグループ内教育・研修を各種実施しています。2023年度は、ハラスメント防止強化を目的

とした研修や、人権方針に基づき、グループ従業員を対象とした「人権尊重に関する研修」などを実施しました。

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。2022年9月には、人権尊重や気候変動問題などへの対応をよ

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

推進体制

当社グループでは、日本製紙の原材料本部長を委員長とする「日本製紙グループ原材料委員会」において、調達方針などグ

ループ全体の原材料調達に関する重要事項を審議し、リスクマネジメント委員会(→P.60)を通じて取締役会に報告しています。

木質資源の調達

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

制をさらに強化しています。

当社グループにおける木質資源調達のポイント

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

調達先のマネジメント

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

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

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

2023年度より対象を紙・板紙事業における原材料全般の重要サプライヤーにも拡大し、木質原材料と同水準でのアクションプランの実施に向けて対応を進めています。これからもお客さまをはじめとするステークホルダーに信頼されるようサプライチェーン・マネジメントを強化していきます。

サプライヤーへのアンケート調査内容(抜粋)

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

木質原材料調達に関するアクションプラン実施件数(日本製紙、2023年度)

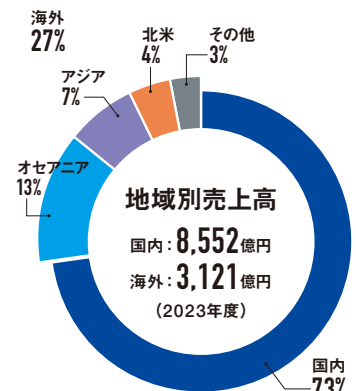
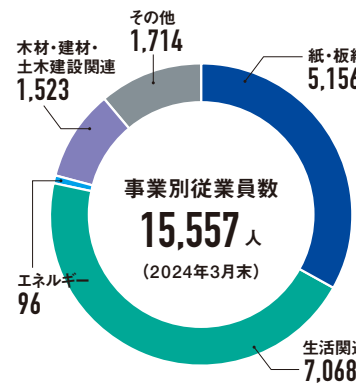
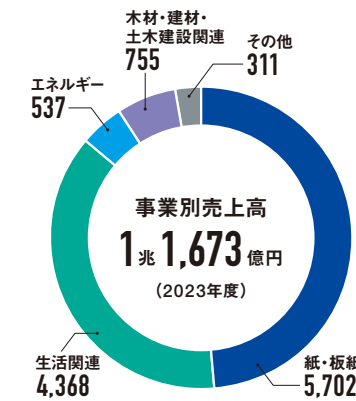
国産材	チップ326件、パルプ6件 (全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認)
海外材	チップ21件、パルプ19件、木質燃料8件 (全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認)

At a Glance

2023年度実績

売上高 1兆1,673億円

営業利益 173億円



紙・板紙事業

【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。

2023年度	売上高 5,702億円
	営業利益 117億円

生活関連事業

【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、産業用・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、化成品などを提供しています。

2023年度	売上高 4,368億円
	営業利益 ▲81億円

エネルギー事業

製紙工場で蓄積した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、再生可能エネルギー供給力のさらなる拡大を進めています。

2023年度	売上高 537億円
	営業利益 16億円

木材・建材・土木建設関連事業

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調達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。

2023年度	売上高 755億円
	営業利益 98億円

その他事業

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。

2023年度	売上高 311億円
	営業利益 23億円



中期経営計画2025の進捗と達成

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

2023年度における計画の進捗は、売上高において対前年で147億円の増収となりました。新聞用紙、印刷・情報用紙、段ボール原紙をはじめとする各種製品の価格修正の効果が発現しました。

営業利益は大幅な増益となり、黒字に転じました。ただし、国内事業はコストダウンや価格修正効果の寄与により500億円以上改善した一方、海外事業はOpal社のグラフィック用紙事業撤退に伴う収益悪化をはじめ厳しい事業環境となり、前年度と比べて100億円以上悪化しました。

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

純有利子負債は、2023年度末に7,235億円まで圧縮し、2025年度末に7,100億円とする目標に向けておおむね計画通り進捗しています。

中期経営計画2025の達成に向け、生活関連事業の収益力を強化しています。各事業の2025年度の売上高と売上高営業利益率の目標を設定し、2025年度の生活関連事業の売上高は5,000億円を目指します。国内事業は、継続的な設備投資と確実な効果発現に取り組むとともに、海外市場での販売拡大を図ります。海外事業は、Opal社におけるメアリーベール工場の構造改革とパッケージ事業の基盤強化を軸に進めます。これらの施策により、中期経営計画2025の達成と2030ビジョン*の実現を目指します。

中期経営計画2025、2030ビジョンに向けた進捗

中期経営計画2025の目標として設定したもの

年度	2022実績	2023実績	2024計画	2025計画	2026-2030
売上高(億円)	11,526	11,673	12,000	12,000億円以上	
売上高全体に占める生活関連事業の割合	38%	37%	40%	—	
海外売上高比率	29.4%	26.7%	—	—	
営業利益(億円)	▲269	173	230	早期に400億円以上	
生活関連事業の売上高営業利益率	▲1.8%	▲1.8%	▲0.4%	—	
EBITDA(億円)	428	848	900	安定的に1,000億円	
ROE	▲12.3%	5.3%	—	5.0%以上	
ネットD/Eレシオ	2.25	1.95	—	1.7倍台	
純有利子負債(億円)	7,801	7,235	—	7,100	
GHG排出量(Scope1+2)(2013年度比)	▲30%	▲37%	—	GHG排出量削減に向けた施策 ▶生産体制再編による生産効率向上 ▶生産体制再編に伴う石炭ボイラー停機	

生活関連事業の収益力強化に向けた主な施策

2025年度目標	売上高 5,000 億円以上	2030年度目標	売上高 6,500 億円以上
上段：売上高(億円) 下段：売上高営業利益率(%)			
事業	施策	2023年度実績	2025年度目標
液体用紙容器、製袋	・トータルシステムを活用した差別化戦略推進 ・NDP社、Elopak社、四国化工機との協業によるグローバル展開	1,038 2.3%	1,200 5%
家庭紙・ヘルスケア	・差別化と販売機能強化による国内シェア拡大 ・新抄紙機稼働による生産能力拡大と競争力強化 ・グローバルパートナーとの協業による海外販売拡大	1,048 3.0%	1,300 5%
ケミカル	・機能性セルロース、機能性コーティング樹脂等設備投資効果発現による売上拡大(輸出含む)	550 3.8%	600 9%
Opal社	・メアリーベール工場の構造改革と収益力強化 ・パッケージ事業の基盤強化と売上拡大	1,732 ▲8.1%	1,900 1%
合計		4,368	5,000

営業利益推移(国内・海外別)

	2021年度実績	2022年度実績(a)	2023年度実績(b)	2024年度計画(c)	(b-a)	(c-b)
営業利益	121	▲269	173	230	442	57
国内事業	111	▲241	304	300	545	▲4
海外事業	10	▲28	▲131	▲70	▲103	61

2030ビジョン

〈基本方針〉

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

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

事業別戦略

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

生産体制再編成による競争力強化と差別化製品の拡販

新聞用紙、印刷用紙、コピー用紙などグラフィック用紙の市場は、デジタル化やリモートワークなどの新たな生活様式が定着したこと
で需要の減少が加速しています。

日本製紙グループは、製造過程におけるGHG排出量を従来より
20%削減した環境配慮型の新製品を投入するなどの差別化を進めて
国内のシェアの維持・拡大を図る一方、海外市場に向けた組織・人
材を強化して戦略的に販売を拡大し、需要減少に対応します。

また、需要に応じた生産体制の最適化を継続的に進めています。
国内グラフィック用紙の生産拠点は2028年度をめぐりに3カ所程度
に集約し、同時にパッケージ系製品へシフトして稼働率を維持し、
パルプなどの既存リソースを活用した新規事業を拡大させて工場の
操業効率化を図ります。生産体制再編成の検討の際にはGHG排
出量低減を優先事項として捉え、石炭ボイラーの燃料転換など石
炭使用量の大幅削減により、コスト競争力の強化とGHG排出量削
減を実現し、お客さまに選ばれる企業を目指します。

強みを機会につなげる	
強み [Strengths] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 多様な製品を生産する技術力、ノウハウ ▶ 全国をカバーする安定供給体制と販売流通網 	機会 [Opportunities] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 脱炭素・脱プラスチックなど環境意識の高まり（紙化への流れ）
弱みと脅威への対応	
弱み [Weaknesses] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 燃料構成における石炭比率の高さ ▶ 設備の多さに起因する固定費の高さ 	脅威 [Threats] <ul style="list-style-type: none"> ▶ リモートワーク等生活模式の変化やデジタル化によるグラフィック用紙需要減の加速 ▶ 需要減少局面での労務・物流等上昇コストの価格転嫁

板紙事業 〈主要な製品〉段ボール原紙／白板紙

クラフトパルプ設備の最大活用による販売拡大

国内市場では、食品・飲料向け、Eコマース関連で段ボールの底
堅い需要が見込まれますが、足元では物価高騰による消費減退の
影響を受けています。また、包装資材コストの削減で軽量化、省包
装化の動きも進展しています。海外市場では東南アジアを中心に需
要拡大が見込まれますが、直近では中国の市況低迷により、輸出市
況は低調な状況です。一方、欧州では、環境規制によりプラスチッ
クパッケージから紙への移行による需要が一定程度見込まれています。

日本製紙グループは、強みである自製クラフトパルプを高配合し
た高付加価値製品の拡販や新製品の投入により、国内外の需要に
対応します。また、環境問題や物流問題に対応した原紙の開発、
拡販に注力し、製品の差別化を進めます。特に、物流問題に対し
ては、共同物流やモーダルシフト化の推進による輸送効率向上など
の対応を前倒しで行うとともに、消費地への在庫増などで製品供
給能力を確保していきます。また、原料である古紙の安定調達体制
を強化し、安定供給と競争力の確保を図っていきます。

強みを機会につなげる	
強み [Strengths] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 自製クラフトパルプを活かした高付加価値製品の開発 ▶ 営業と開発が一体となった新製品開発・販売体制 	機会 [Opportunities] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 飲料・食品向け、Eコマース関連の安定した需要
弱みと脅威への対応	
弱み [Weaknesses] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 操業の安定性 ▶ 販売価格の維持 	脅威 [Threats] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内外の経済鈍化による需要減少 ▶ 物流コストの増加（物流2024年問題） ▶ 原燃料価格の高騰

液体用紙容器事業 〈主要な製品〉液体用紙容器／液体用紙容器原紙

自社の強みと外部連携を活かし、差別化戦略を徹底

国内市場は、人口減少により規模縮小傾向にある一方、付加価
値の高い飲料に向けた新容器、充填機のニーズが増加しています。
世界市場では脱プラスチックの動きから紙容器の需要拡大が見込ま
れていますが、国内では今のところ容器の紙化の動きは限定的です。

日本製紙グループは差別化戦略を徹底して推進し、戦略的パー
トナーとの連携、原紙製造技術やパッケージ開発力を活かした付
加価値の高い紙容器を国内外の市場に提供すると同時に、自製原
紙調達によりコスト競争力を強化します。国内では、ストローレス
学乳容器「School POP®」、「ノンアルミフジパック」、「LiterLyte®
（軽量品）」などの環境配慮型製品が採用件数を伸ばしており、一
層の拡販に努めます。世界市場では、NDP社を含む当社グループと、
Elopak社、四国化工機株式会社の協働を基軸として紙パック事業
拡大を目指します。また、アルミを使用した紙容器のリサイクル
（PakUpcycle®）を推進し、脱プラスチック、紙化の流れを強力に
後押しします。

強みを機会につなげる	
強み [Strengths] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 世界トップクラスの紙パック・充填機開発技術 ▶ 強力な戦略的パートナーの存在 	機会 [Opportunities] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 多様な飲料・容器に対応可能な充填システムへのニーズの高まり ▶ 国内外における環境配慮型製品へのニーズの高まり
弱みと脅威への対応	
弱み [Weaknesses] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 海外展開人材の育成・確保 	脅威 [Threats] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 世界各地での紛争、自然災害等による紙パック原紙の供給不安 ▶ 紙パック市場での競争激化

Opal社 〈主要な製品〉段ボール／段ボール原紙

競争力強化および顧客価値の最大化による事業成長

豪州のGDPや人口は堅調に推移しており、今後も依然として増
加が見込まれています。段ボール市場もこれらに牽引され、安定的
な成長が予測されています。しかしながら、足元では異常気象や、
インフレ・利上げ等による消費低迷が見られ、Opal社の販売量は
伸び悩む結果となりました。

メアリーベール工場では、2024年3月にパルプ製造設備を連続
蒸解釜に転換し、生産性向上と人員適正化を進めています。また、
段ボール原紙から製品に至る一貫事業の特性を活かし、原紙開発
を通じ内部消費量を増加させ、輸出市況変動の影響を低減します。
パッケージ部門では、2023年8月に稼働した新段ボール工場の最
新鋭設備により労働生産性改善が実現しています。また、他拠点
の老朽化設備を積極的に更新し、生産性向上とコスト削減による
収益拡大を図ります。さらに、全社的な人員合理化を実施しコスト
削減を実現します。これらの取り組みにより、競争力を強化するこ
とで収益拡大を図り、一貫事業としての成長を目指していきます。

強みを機会につなげる	
強み [Strengths] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 顧客ニーズに応じた多様な製品・サービスの提供 ▶ 原紙・パッケージの製販一貫性を活かした製品開発力 	機会 [Opportunities] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 市場の人口増、GDPの安定的な成長 ▶ プラスチック規制による紙パッケージ需要の高まり
弱みと脅威への対応	
弱み [Weaknesses] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 製紙・加工設備の老朽化 ▶ 高コスト体質 	脅威 [Threats] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 市場での景況感・個人消費のさらなる冷え込み ▶ 古紙輸出規制等による古紙高騰・集荷力低下 ▶ 環境やCO₂排出等の規制強化による対応コスト増

家庭紙・ヘルスケア事業 〈主要な製品〉ティッシュ/トイレットロール/ペーパータオル/大人用紙おむつ

多様化するニーズを先取りし、環境問題に対応する製品を拡充

国内市場は、高齢単身世帯の増加や、女性や高齢者の就労率の上昇、またインバウンド需要の増加などにより消費者ニーズや購買行動が多様化しています。新型コロナウイルスの流行に端を発した衛生意識の高まりや、気候変動による自然災害対策として、非常用・備蓄用品の需要も増加しています。

日本製紙クレシアではすべての人の暮らしがどんな時でも清潔であり続けるために、「衛生環境の維持と拡大」をパーパスに掲げています。使用シーンや用途に適した製品開発をはじめ、アクティブシニアの日常生活を後押しする吸水ケア製品や大人用紙おむつ、インバウンドにも対応するユニバーサルデザイン製品、ローリングストックを推奨するアイテムなど、多様化するニーズに対応したラインアップ拡充を図ります。同時に、輸送効率化や資材減量によるGHG排出量削減につながる「長持ち&コンパクト」製品の市場浸透を一層推進し、差別化に努めます。コスト面では、パルプのグループ内調達量を増やし市況変動影響を抑え、操業面のDX化を推進します。

強みを機会につなげる	
強み [Strengths] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 家庭紙のバイオニアとしての技術力とブランド力 ▶ 木質資源を原料とするサステナブルな製品の開発 	機会 [Opportunities] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 環境・衛生に対する意識の高まり ▶ 環境にやさしい商品の需要増加
弱みと脅威への対応	
弱み [Weaknesses] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 非効率な部分を有する操業・物流 ▶ パルプのグループ内調達量の増加余地 	脅威 [Threats] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 物流コストの増加(物流2024年問題) ▶ 労働者不足 ▶ 為替の変動 ▶ 他社の設備増強による競争激化

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

環境対応製品を多面的に展開し、事業成長を推進

環境問題への意識が世界的に高まる中で、環境配慮型製品の需要が増加しています。ケミカル事業では、以前より溶解パルプ・リグニン・発酵・CMC・セルロースなど、再生可能な木質資源の総合利用で事業を展開しています。市場が拡大する電気自動車向けでは、リチウムイオン電池用途の高機能性CMCの設備増強を進め、2024年12月にはハンガリーにも生産拠点を完成させ万全の供給体制を確立します。また、リグニンは石化系・可食系に代わる木質資源由来粘結剤として引き合いが増えています。木質由来以外では、販売が堅調である自動車用樹脂部品の塗料用途や包装フィルムのインキ用途を主体とした機能性コーティング樹脂とモバイルディスプレイに使用される機能性フィルム関連も環境配慮への要求が高まっており、お客さまのニーズに応える高付加価値品へのシフトを推進しています。今後も、環境意識の高まりに対応した新たな木質由来製品を中心に、営業・研究・生産の三位一体により製品を開発し、海外を含めた市場への提供を推進していきます。

強みを機会につなげる	
強み [Strengths] <ul style="list-style-type: none"> ▶ ニッチ市場で高いシェアを持つ製品群と技術力 ▶ 循環型社会実現に貢献する木質由来製品の豊富なラインアップ 	機会 [Opportunities] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 世界的なEV化への流れ ▶ 環境意識の高まりによる環境配慮型製品の需要増加
弱みと脅威への対応	
弱み [Weaknesses] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 生産設備更新の投資コストが高い ▶ 生産規模が小さく高コスト 	脅威 [Threats] <ul style="list-style-type: none"> ▶ 市場環境変化に伴う品質要求の高まりと既存製品価値の低下 ▶ 海外メーカーの攻勢

エネルギー事業 〈主要な製品〉電力販売

再生可能エネルギー供給力の拡大により安定収益を確保

世界的に再生可能エネルギー需要が高まる中、国内では2024年4月に「容量市場」制度がスタートするなど、電力市場の環境は目まぐるしく変化しています。また、2022年度に高騰した石炭価格は落ち着きを見せる一方、国内のバイオマス発電所の増加により燃料価格は上昇傾向にあります。日本製紙グループは制度変更や社会の変化に臨機応変に対応し収益の確保に努め、石炭ボイラーの燃料転換や省エネルギーでGHG排出量削減とコスト削減に継続して取り組みます。

再生可能エネルギーの需要拡大に対応し、勇払エネルギーセンターは発電規模75MWのバイオマス専焼発電設備として2023年2月に営業運転を開始しました。また、バイオマス混焼設備である日本製紙石巻エネルギーセンターは、混焼比率を42%に高める改造工事を2023年12月に完了しました。これらにより売電専用設備による再生可能エネルギー発電規模は、約270MWへ拡大しました。当社グループは、既存事業で培った発電技術力と木質資源調達力を最大限活用し、中長期的な安定収益の確保を目指します。

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

木材・建材事業 〈主要な製品〉原木/製建材/原燃料

国産材調達基盤のさらなる強化と燃料事業の収益力拡大

国内では、集合住宅の再開発や建て替えによる底堅い木材需要はあるものの、戸建ての新設住宅需要が低迷しており、木材関連業界は厳しい環境が続いています。北米市場においては、金利上昇に伴い住宅着工戸数が低調に推移していますが、金利の引き下げによる需要の回復時期が注視されています。一方で、燃料用チップの需要は、国内バイオマス発電所の増加により拡大し、価格も上昇基調となっています。

日本製紙グループは、強みである全国に築いた木材の集荷ネットワークを最大限活用し、国産材調達基盤をさらに強化します。木材市況の変化に臨機応変に対応し、輸入品の国産材製品への置き換えの推進や、将来需要が見込まれる海外市場も念頭に置き、国内外での国産材原木、製品の販路拡大を目指します。燃料の分野では、当社グループのエネルギー事業におけるバイオマス発電設備へ燃料チップを安定的に供給するとともに、外部顧客に対する販売機会の取り込みや新規燃料の開発により、燃料事業の収益拡大を目指します。

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

11年財務サマリー



日本製紙および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度
有価証券報告書と併せてご覧ください

(単位：百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
損益状況(会計年度)											
売上高	1,081,277	1,052,491	1,007,097	992,428	1,046,499	1,068,703	1,043,912	1,007,339	1,045,086	1,152,645	1,167,314
売上原価	844,603	825,576	800,185	787,464	846,109	871,218	832,151	803,686	872,011	1,008,246	985,917
営業利益(損失)	28,536	23,656	22,623	23,764	17,613	19,615	35,048	19,233	12,090	(26,855)	17,266
経常利益(損失)	28,188	23,204	17,123	26,994	18,649	23,901	30,524	12,276	14,490	(24,530)	14,550
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)	14,212	3,196	1,990	(50,406)	22,747
包括利益	41,864	67,295	(31,821)	25,795	15,285	(45,838)	(1,946)	45,534	22,104	(28,588)	82,102
営業活動によるキャッシュ・フロー	75,763	81,846	52,419	87,087	44,944	59,760	67,036	84,197	72,378	65,823	90,283
投資活動によるキャッシュ・フロー	(24,861)	(42,483)	16,270	(65,278)	(62,731)	(47,461)	(70,113)	(182,945)	(61,247)	(68,018)	(22,031)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(65,487)	(52,744)	(39,168)	(49,694)	(12,548)	(6,720)	(7,397)	113,696	54,314	6,976	(46,566)
フリーキャッシュ・フロー	50,902	39,363	68,689	21,809	(17,787)	12,299	(3,077)	(98,748)	11,131	(2,195)	68,252
財政状態(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	1,363,469	1,547,326	1,639,286	1,666,542	1,731,245
流動資産	505,417	484,498	502,912	486,205	490,479	515,407	496,871	533,764	617,934	627,705	638,613
有形固定資産	729,179	715,406	669,298	686,813	717,927	677,613	680,524	782,012	774,989	796,820	805,331
その他の固定資産	246,297	295,716	218,707	215,867	221,484	197,792	186,074	231,549	246,363	242,016	287,301
負債	1,054,309	1,005,881	966,233	953,974	986,493	995,470	976,892	1,122,605	1,200,682	1,251,341	1,235,597
純資産	426,584	489,740	424,685	434,911	443,398	395,343	386,577	424,721	438,604	415,200	495,648
有利子負債	775,597	731,834	703,831	678,504	693,562	688,703	689,937	828,870	898,125	924,406	888,390
純有利子負債	678,350	647,734	591,321	587,990	634,559	625,248	637,091	759,136	761,280	780,056	723,531
その他											
設備投資額	47,162	48,518	46,899	51,289	72,765	60,338	70,636	57,929	58,107	85,972	60,696
減価償却費	63,181	61,374	57,672	55,083	57,892	60,422	58,705	63,357	66,549	66,279	64,184
研究開発費	5,690	5,431	5,555	5,622	6,013	6,694	6,051	6,217	5,672	5,760	5,557
1株当たり情報											
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)	122.89	27.67	17.23	(436.28)	197.09
配当金	40.00	50.00	60.00	60.00	60.00	30.00	40.00	40.00	40.00	0.00	10.00
純資産	3,652.76	4,198.10	3,645.87	3,714.63	3,776.26	3,328.28	3,248.53	3,570.15	3,695.31	3,415.75	4,062.19
財務指標											
売上高営業利益率	2.6%	2.2%	2.2%	2.4%	1.7%	1.8%	3.4%	1.9%	1.2%	(2.3%)	1.5%
EBITDA(百万円)	96,333	89,467	85,145	83,571	80,137	84,583	97,779	86,940	81,546	42,830	84,826
自己資本当期純利益率(ROE)	5.6%	5.1%	0.5%	2.0%	1.8%	(8.6%)	3.7%	0.8%	0.5%	(12.3%)	5.3%
総資産利益率(ROA)	2.7%	2.2%	2.0%	2.6%	1.9%	2.2%	2.7%	1.3%	1.3%	(1.0%)	1.4%
投下資本利益率(ROIC)	3.3%	2.8%	2.4%	3.2%	2.3%	2.9%	3.5%	1.6%	1.7%	(1.3%)	1.8%
自己資本比率	28.6%	32.5%	30.3%	31.0%	30.6%	27.7%	27.5%	26.7%	26.0%	23.7%	27.1%
調整後ネットD/Eレシオ(倍)	1.70	1.55	1.47	1.49	1.61	1.76	1.75	1.86	1.89	2.25	1.95
海外売上高比率	12.0%	13.3%	13.8%	14.3%	17.0%	17.5%	16.2%	20.5%	27.0%	29.4%	26.7%

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

11年ESGデータ^{*1}

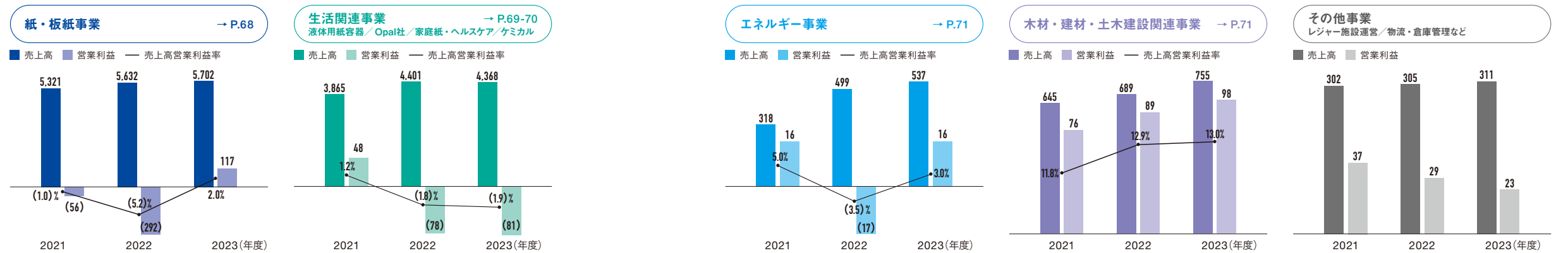
日本製紙および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

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

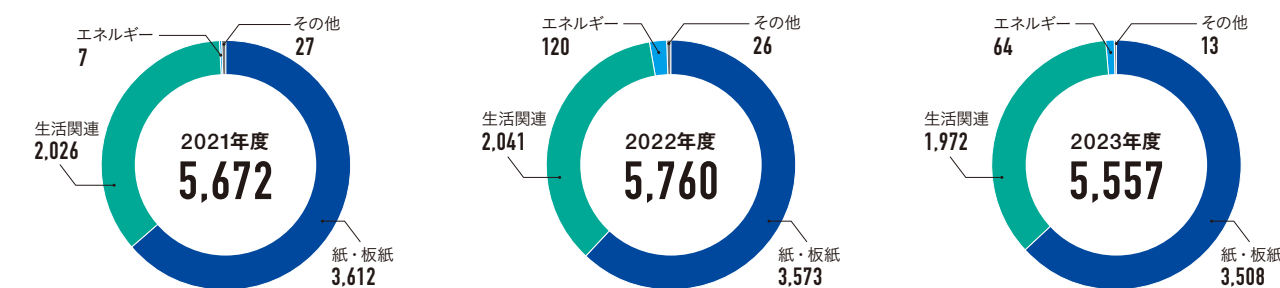
ESG区分			関連ページ	単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
E(環境)	S(社会)	G(ガバナンス)														
●			GHG排出量(Scope1+2) ^{*2}	P.28	百万 t-CO ₂	8.5	-	-	-	8.1	7.9	7.4	6.9	6.8	6.0	5.3
●			石炭使用量 ^{*3}	P.28	千 t	2,557	2,619	2,634	2,580	2,534	2,521	2,302	2,115	1,957	1,556	1,529
●	●		森林認証取得率(全世界)	P.24	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
●	●		製紙原料における国産材の利用率 ^{*4}	P.25	%	36.5	37.4	35.8	36.8	36.1	35.2	35.8	39.5	37.6	35.1	36.8
●	●		産業廃棄物の最終処分量 ^{*5}	P.29	%	4.1	1.8	2.4	1.6	1.4	1.7	2.7	2.4	2.1	1.6	1.8
●	●		未利用難処理古紙利用量	P.31	t	-	-	-	-	-	-	-	-	23	1,707	4,933
	●		連結従業員数	P.18	人	13,107	12,771	11,741	13,057	12,881	12,943	12,592	16,156	16,129	15,959	15,557
	●		海外連結子会社従業員比率	-	%	13.5	13.0	13.4	20.9	19.4	19.4	19.2	36.5	37.1	37.6	36.5
	●		入社10年後の在籍率 ^{*4}	P.34	%	-	-	-	-	66	69	73	66	60	63	50
	●		女性管理職比率 ^{*4}	-	%	1.48	1.57	1.60	1.86	2.47	2.29	2.43	2.65	2.71	3.18	2.97
	●		女性総合職採用比率 ^{*4}	P.34	%	14	20	21	18	25	26	35	30	40	49	37
	●		男性育休取得率 ^{*4}	-	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	91.2	90.7
	●		総労働時間 ^{*4}	P.34	時間	-	-	-	-	1,927	1,923	1,894	1,888	1,905	1,884	1,872
	●		休業災害度数率 ^{*6}	P.35	-	0.53	0.62	0.44	0.40	0.64	0.77	0.79	0.79	0.55	0.87	0.73
		●	社外取締役比率	P.53	%	11.1	11.1	12.5	22.2	22.2	22.2	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3
		●	取締役会女性人数	P.53	人	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2

事業別 3年データ

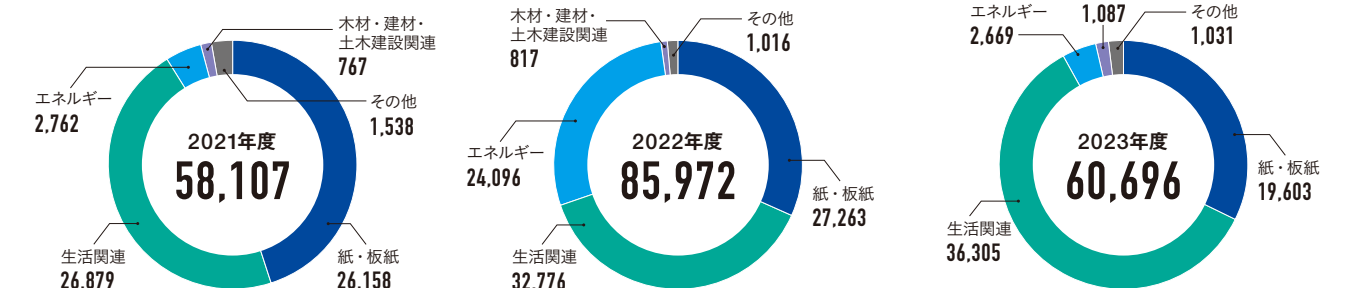
売上高・営業利益 (単位: 億円)



研究開発費 (単位: 百万円)



設備投資額 (単位: 百万円)



会社情報 / 投資家情報 (2024年3月31日現在)

会社概要

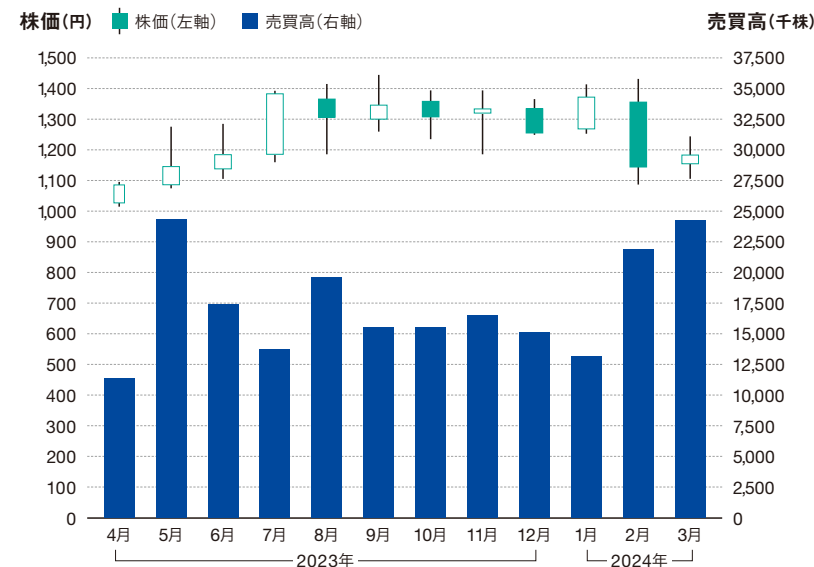
会社名	日本製紙株式会社
本社	〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地
設立	1949年8月1日
従業員数	単体 4,938人 連結 15,557人
資本金	1,048億73百万円
株式の状況	発行可能株式総数 300,000,000株 発行済株式の総数 116,254,892株(自己株式373,148株を含む)
株主数	173,334人
上場市場	東証プライム(証券コード 3863)
決算期	3月末日

大株主の状況

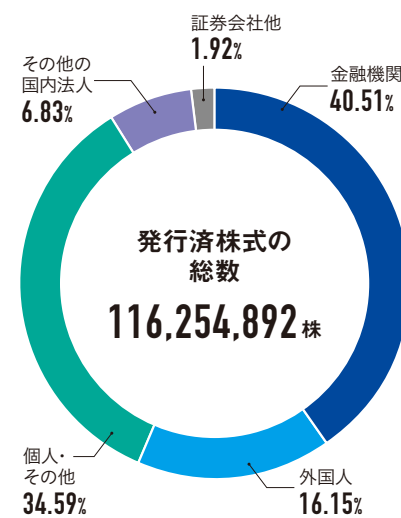
株主名	持株数(株)	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	19,610,100	16.92
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,569,920	7.40
日本製紙従業員持株会	3,071,729	2.65
日本製紙取引先持株会	2,486,000	2.15
日本生命保険相互会社	2,473,165	2.13
大樹生命保険株式会社	2,258,900	1.95
株式会社みずほ銀行	2,000,000	1.73
農林中央金庫	1,700,065	1.47
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー 505234	1,389,100	1.20
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,163,746	1.00

* 持株比率は自己株式373,148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



IR活動実績 (2023年度)

決算・経営説明会	2回
決算説明会	2回
個別ミーティング	139回 うちESGに関するミーティング5回
社外取締役 スモールミーティング	1回
森林資源価値説明会	1回

格付情報

格付機関	長期債	短期債(CP)
格付投資情報センター(R&I)	BBB+	a-2
日本格付研究所(JCR)	A-	-

(2024年3月現在)

社外からの評価

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

EcoVadis
ゴールドメダル取得
2023
ecovadis
Sustainability
Rating

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

Morningstar 日本株式
ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

2024
Sompo Sustainability Index

DBJ 環境格付
2018

ESG/SDGs
ASSESSMENT
LOAN
三井住友銀行
「ESG/SDGs評価型資金調達」:
最上位「AAA」

2024年6月時点

(免責事項)

* FTSE Russell confirms that Nippon Paper Industries has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Index and the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, these indices are designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices, and are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

* THE INCLUSION OF NIPPON PAPER INDUSTRIES IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NIPPON PAPER INDUSTRIES BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

サステナビリティ情報

サステナビリティサイト

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

ESGデータブック

<https://www.nipponpapergroup.com/csr/download/esgdatabook/>

日本製紙グループでは、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関わる取り組みについて、広くステークホルダーの皆さまに報告するため「ESGデータブック」を毎年発行しています。ESGデータブックは、当社グループの重要課題(マテリアリティ)に沿って項目を整理しています。統合報告書と併せてご覧ください。

株主・投資家向け情報

IRサイト

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

コーポレートガバナンス報告書

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

IR資料室

<https://www.nipponpapergroup.com/ir/library/>

最新の決算関連資料、統合報告書、有価証券報告書、株主通信、FACT BOOKをPDFで掲載しています。