



上智大学経済学部教授  
上妻 義直

### 【略歴】

上智大学大学院経済学研究科博士後期課程満期退学後、名古屋工業大学助手、オランダ政府給費によるリンパーク研究所客員研究員、静岡県立大学経営情報学部助教授、上智大学経済学部助教授を経て現在に至る。環境省、経済産業省、国土交通省、内閣府、日本公認会計士協会等のCSR・環境関係の審議会、検討会・研究会等で座長・委員等を歴任。

## 第三者意見

今年度の報告書では「総合バイオマス企業として持続的成長を目指す」という日本製紙グループの中・長期戦略がより具体的な内容を伴って紹介されています。「第4次中期経営計画」は中核事業である洋紙事業の収益力強化と総合バイオマス企業への事業構造転換による持続的成長を主要戦略に掲げていますが、注目度が高いのは将来の成長に向けて夢のある后者であり、その内容が明らかになるにつれて戦略の成功可能性に対するステークホルダーの期待感も一層高まるように思います。

組織面では、2012年10月の日本製紙、日本大昭和板紙、日本紙パック、日本製紙ケミカルの合併に続いて、2013年4月に日本製紙を事業持株会社とする新体制がスタートしました。この短期間に進められた段階的な組織再編からは、日本製紙グループの事業構造転換に対する強固な実行意志が伝わってきます。また、総合バイオマス企業のビジネスモデルについては、保有する森林資源の高度利用と長年培われた木材科学技術の効率的応用が基幹的戦略であることが説明されており、これまで断片的に紹介されてきた各事業分野の先端的な製品・技術群と事業転換戦略との関係がより理解しやすくなりました。

さらに、トップメッセージの直後にビジネスモデル関連の情報が特集化されたことで、紙面構成上も持続性要因の戦略的な位置付けが明確になりました。これ以外にも、重要な情報がコンパクトにまとめられ、内容豊富なデータ編が収録されていることで、ハイライト版であっても一覧性と情報品質の面で優れた報告書に仕上がっていると評価いたします。

今後の課題は情報開示面での改善です。今年度からは海外地域別の従業員数が開示されるようになりましたが、女性の積極的活用と外国籍人材の採用を多様性の確保手段にあげているので、その実績データがわかるような工夫が望まれます。また、豊富な環境データの情報量をさらに増加させるために、ハイライト版においても、もう少し丁寧な説明が必要であるように思います。たとえば、環境問題に対する取り組みの成果があがってきていますが、燃料転換を進めているのに非化石エネルギー使用量が増えないことや廃棄物の再資源化率が悪化していることなど、記述的説明と定量的データのギャップを埋められるような開示方法の検討も必要です。

## 第三者意見を受けて

日本製紙グループは、持続可能な森林経営を基盤に、木を多面的に活用する技術・製品を開発してきました。CO<sub>2</sub>の吸収・固定、生態系の保全、リサイクル性などの木・森林の特性を活かしながら長年行ってきた事業活動は、持続可能な社会の構築に直結するものです。今後は、既存の技術を発展させて新たな事業領域を展開していくことにより、さらに当社グループと社会がともに持続的に成長していくことを目指していきます。今回の報告書では、持続的な成長を実現し得る総合バイオマス企業という考え方と、それに向けた事業構造の転換における取り組みの進捗をステークホルダーの皆さまにわかりやすく伝えることに最も力を注ぎました。その点を上妻先生にご評価いただいたことは大変嬉しく思います。

一方で、開示データの範囲と開示したデータに対する説明が一部不足していることへのご指摘は真摯に受け止め、簡潔な記載になりやすいハイライト版においても、記述とデータが相互に理解しやすいような紙面づくりに努めてまいります。

今後も皆さまと対話を重ね、社会の期待と要請に応える企業活動を続けてまいります。皆さまの率直なご意見・ご感想をよろしくお願いたします。



日本製紙(株)  
代表取締役副社長兼  
CSR本部長  
本村 秀