

サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティを原動力とする
新たな価値創造

KEIKO WATANABE



日本製紙株式会社 取締役
執行役員 SX推進本部長

渡邊 恵子

りません。むしろ、リスク低減、事業機会の拡大、資本効率の向上に資するトレードオンの取り組みと捉え、投資対効果を見極めながら、経営として優先順位を判断しています。

当社グループは、グローバルでのESG投資の拡大、非財務情報開示などの動きを受け、2021年に重点領域（マテリアリティ）を掲げましたが、現在、気候変動の加速、人口問題、資源制約や資源枯渇など、当社グループの経営を取り巻く外部環境は大きく変化しています。この変化を直視し、将来にわたって企業価値を向上し続けるために、今回、マテリアリティを改定しました。これは、私たちを取り巻くさまざまな課題を「守りの領域」から「攻めの領域」へと転換するためです。自らの事業活動が社会に与えるインパクトと、社会の変化が事業・財務に与えるインパクトを分析し、それを経営戦略と接続させること。このプロセスこそが、新しいマテリアリティ設定の本質です。

マテリアリティの改定については、2035年頃の世界観を想定し、その中で当社グループがどのような影響を受けるかを分析し、同時期に検討を進めていた「2035の目指す姿」「中期経営計画2030」も考慮しながら、将来に向けて取り組み始めるべきことを話し合いました。マテリアリティは、私たちが進むべき道を示す「羅針盤」です。グループの目指す方向性を、従業員の皆さんが直感的にイメージできるような言葉を選びました。

社会から選ばれ続ける
企業グループであるために

サステナビリティ経営を真に機能させる鍵は、組織の在り方にあります。企業として、透明性の高いガバナンス体制を維持することはもちろんですが、何よりも重要なのは、その精神を共有する「人」の力です。多様な個性が集い、意識を高く持って、将来に向かってイノベーションに挑戦できる企業文化の醸成が重要だと考えています。「自分の仕事が未来の社会にどのように貢献しているか」を実感できることこそが、当社グループが掲げた企業価値の向上と持続可能な社会づくりの源泉となるからです。

変化が激しく、不確実性が高まる時代だからこそ、私たちは「木とともに」という原点に立ち返ります。短期的な利益の追求のみならず、次世代にどのような社会を残せるのかという問いに対して、真摯に向き合い続けていきます。変化する社会の中で確実に企業としての役割を果たしていくためには、ステークホルダーの皆さまとの対話が重要です。当社グループは、統合報告書、ESGデータブックに加え、2026年度は、自然資本統合レポートを発行しました。これからもステークホルダーの皆さまと対話を重ね、対話を価値創造の糧としながら、企業グループ理念の実現に取り組んでまいります。

森林資源を起点とした循環型事業モデル
「3つの循環」

当社グループは、「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します」という企業グループ理念と、これを実現するための行動指針として「VISION 目指す企業像」を掲げ、森林資源の力を引き出し、企業価値向上と持続可能な社会の構築とともに追求するサステナビリティ経営を推進しています。

私たちは、サステナビリティ経営を単なるリスク対応や社会貢献としてではなく、持続可能な社会において「稼ぐ力」を最大化するための原動力として位置付け、その原動力を生み出す仕掛けとして循環型事業モデル「3つの循環」を掲げています。「3つの循環」は、自然資本を企業価値へと変換する当社グループ固有の事業モデルです。森林資源を持続的に育成・活用する「森林資源の循環」で調達基盤を強化し、「製品とエネルギーの循環」と「リサイクルによる循環」を通じてコスト競争力や脱炭素対応力を高め、事業機会を拡大していく。この一連の循環を高度化することが、当社グループの中長期的な競争優位につながると考えています。

生物多様性の保全をはじめとするサステナビリティへの取り組みは、企業価値向上とトレード・オフの関係にあるものではあ

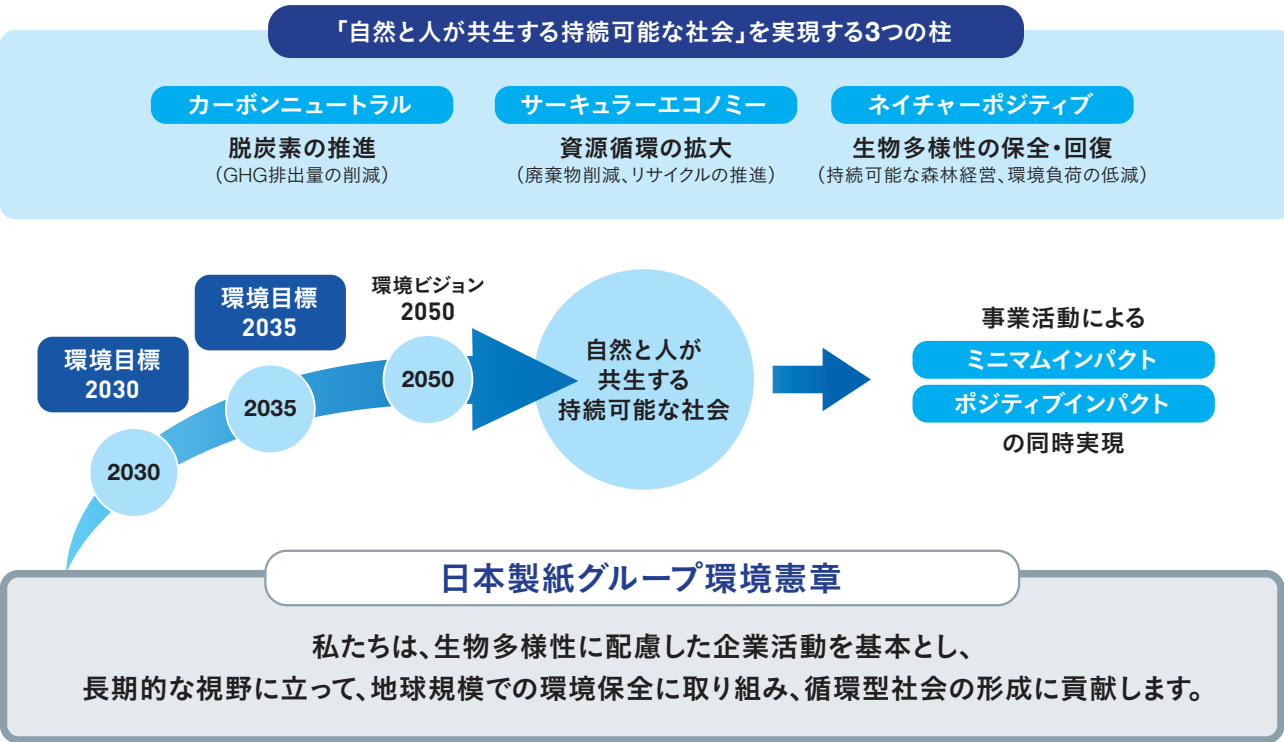
自然資本戦略

基本的な考え方

当社グループは、2001年3月に「日本製紙グループ環境憲章」を定め、事業活動における自然資本の持続的な利用と保護・回復に取り組んでいます。当社グループの自然資本戦略は、「自然と人が共生する持続可能な社会」をあるべき姿として描き、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」

の3つを戦略を実行するための柱としています。

この戦略に基づき、「環境ビジョン2050」ならびにマイルストーンとして「環境目標」を定め、これらの達成に向けてグループ一丸となって取り組みを進めています。



自然資本に関する中期目標

日本製紙グループ
自然資本統合レポート2026

当社グループは2021年5月に発表した「2030ビジョン」とともに、「環境目標2030」を策定し、この達成に向けて取り組んでいます。しかし、社会課題への対応を求める動きが高まっていること、また当社グループの取り組みも一定の成果を上げていることから、政策、

市場ニーズ、技術開発などの将来動向を再評価し、環境目標2030を見直すとともに、新たに環境目標2035を策定しました。
また、温室効果ガスについては、2040年度目標を設定しました。

重視する管理指標・目標	2030年度	2035年度	2040年度
温室効果ガス排出量削減率*1	54%	60%	65%
産業廃棄物再資源化率(国内)*2	98%以上	98%以上	—
水使用量削減率(国内)*3	10%以上	15%以上	—
未利用難処理古紙活用量	17,600t/年*4	22,600t/年	—

*1 Scope1+2排出量合計(2013年度比)

*2 「産業廃棄物最終処分量2%以下」から表現を変更

*3 2026年8月に新設(2018年度比)

*4 当初目標12,000t/年から引上げ

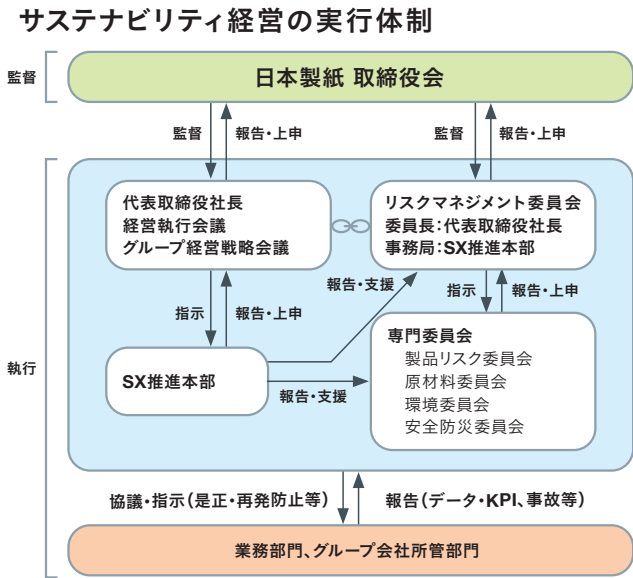
自然資本戦略

ガバナンス

当社グループでは、取締役会が、自然資本関連のリスクと機会を監督する責任を負っています。取締役会は、経営の公正性および透明性の確保のもと、サステナビリティに関する基本方針、目標と進捗、重要な投資、資本配分、リスクと機会の管理状況などについて報告を受け、審議することにより、業務執行を監督しています。

2025年度は、取締役会に対して、自然資本に関する報告を4回実施しました。

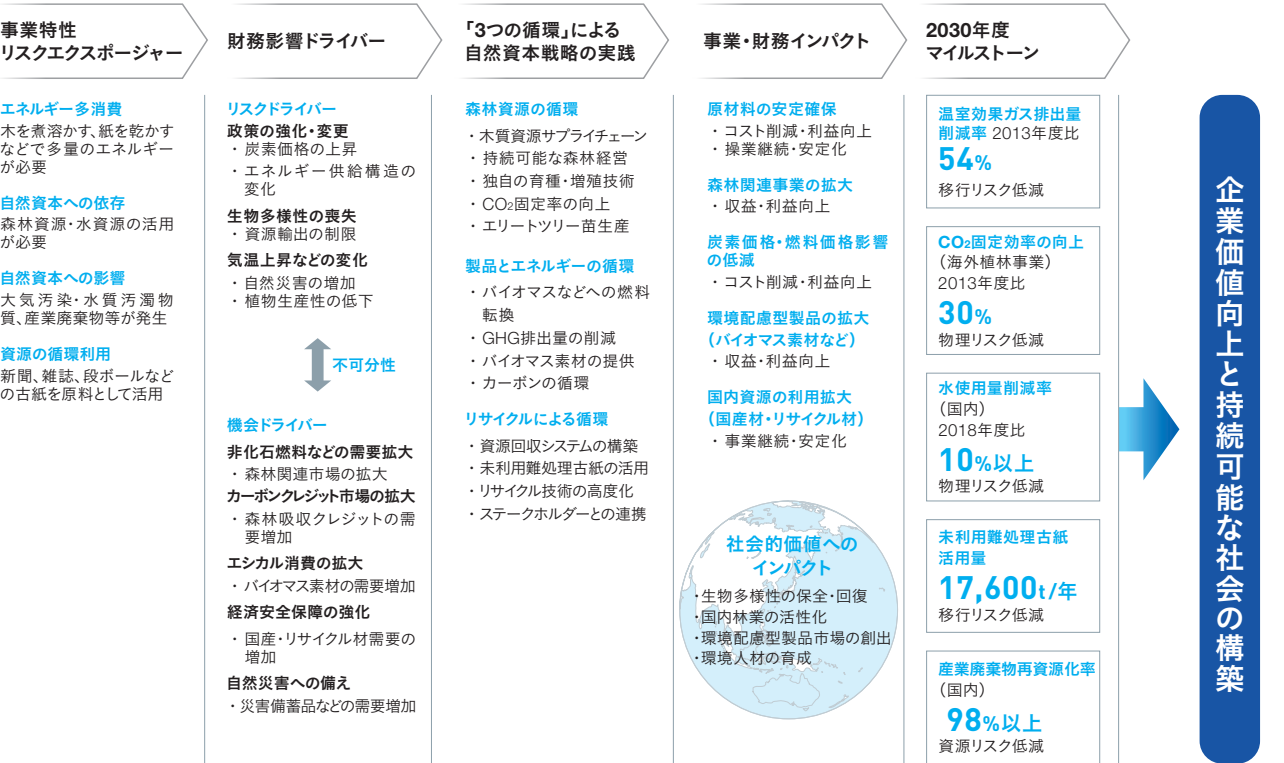
業務執行側の最終責任者である代表取締役社長は、環境経営推進担当役員およびGHG削減担当役員を配置すると同時に、各会議体を通じて自然資本関連のリスクと機会を事業戦略、人材戦略などの経営課題と統合して審議し、業務執行部門およびグループ会社所管部門に対して必要な指示を行っています。



自然資本戦略の全体像

当社グループは、「自然と人が共生する持続可能な社会」をあるべき姿として掲げ、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」の3つの柱に基づいた環境経営を推進しています。

一方で、これを推進するうえでは、3つの柱の間でシナジーやトレード・オフが生まれることがあります。当社グループは、これらを可能な限り定量化することで、事業・財務に与える影響を明らかにすると同時に、社会的価値も考慮した環境経営を実践しています。



カーボンニュートラルに向けた気候変動問題への対応

当社グループは気候変動問題への対応を重要な経営課題と位置付けています。複数のシナリオ分析によりリスクと機会を特定し、指標と目標を設定してリスク低減と機会獲得に取り組んでいます。

また、脱炭素政策や技術開発、社会実装の進展を予測し、移行計画を策定しています。

リスクと機会

2030年度時点でのリスクと機会（一部を抜粋して掲載）

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

* 炭素価格影響額：小＝100億円未満、中＝100億円以上500億円未満、大＝500億円以上。

機会区分	機会の種類	財務計画に影響を与える事象	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
カーボンプライシングの導入等	蓄電池が普及し、蓄電池用原材料の需要が増加する	CMC技術・生産設備	大きく拡大	拡大
	自動車などの軽量化ニーズにより、CNFの需要が増加する			
	森林吸収クレジットの需要が増加する	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
	木質由来CO ₂ を利用した化学原料の需要が高まる	バイオマス由来CO ₂ 供給インフラ（回収ボイラー）、化学的CO ₂ 固定・利用技術	大きく拡大	維持
市場ニーズの変化	脱石化により紙化ニーズが高まるなど、バイオマス素材・リグニン製品の需要が増加する	木質バイオマス素材開発技術、リグニン抽出・活用技術、未利用古紙リサイクル技術	大きく拡大	拡大
	国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	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
	持続可能な航空燃料の需要が増加する	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

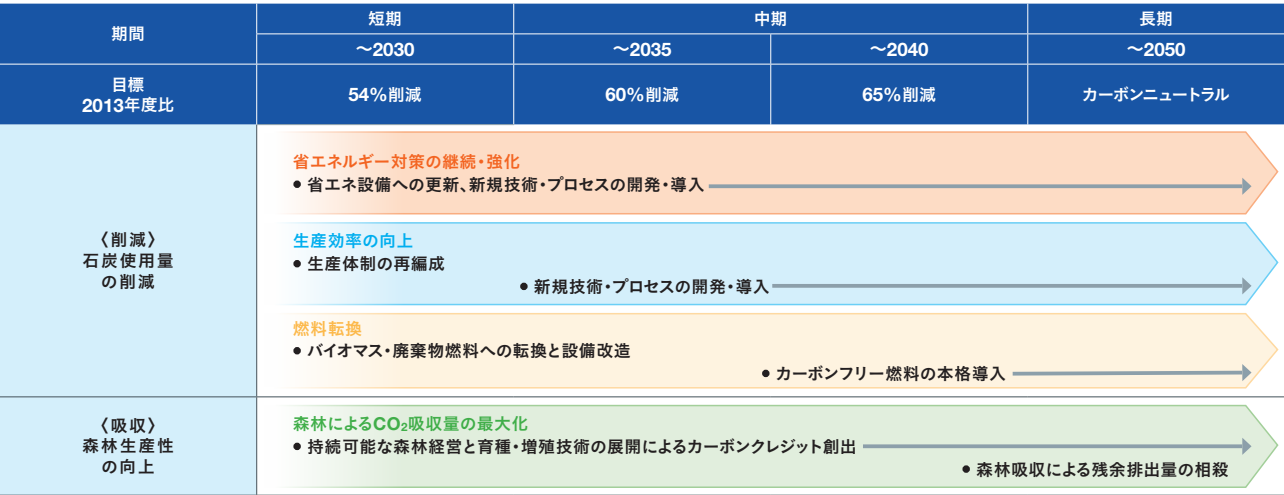
カーボンニュートラル移行計画

紙の製造では、木を煮溶かす、紙を乾燥するなど多くの蒸気や電気を必要とするため、工場内にボイラーを設置し、自ら蒸気・電気をつくり出しています。

そのため、カーボンニュートラルへの移行の過程では、アンモニア・水素などの次世代燃料の導入が必須です。一方で、これらの燃料はいまだ技術開発・実証の段階であり、産業用に安定供給

されるまでにはまだ相当な時間を要すると見込んでいます。

当社グループは、次世代燃料の開発・社会実装を待つ間も、確実にGHG排出量を削減します。その核となるのが、すでに確立された技術・設備の導入やバイオマス・廃棄物燃料の最大活用です。当社グループは、5年毎の削減目標を設定することで、これらの対策を着実に進めてまいります。

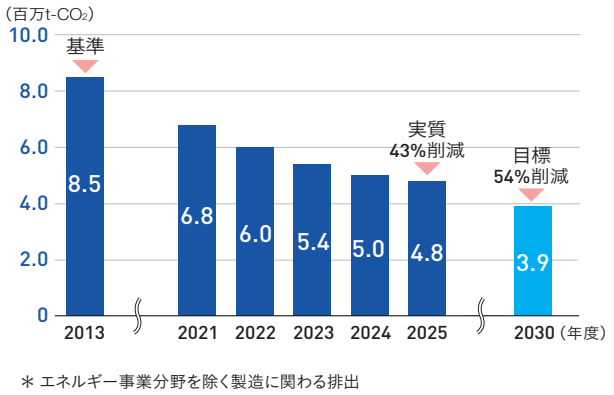


自然資本戦略

気候変動リスクの低減

当社グループは、2030年度までに2013年度比54％のGHG排出量削減を目指しており、2025年度には43％まで進捗させることができました。今後は2026年導入の排出量取引制度も考慮しつつ、まずは2030年度の目標達成を最優先として、実績のある削減対策を進めてまいります。

GHG排出量削減の進捗



一方で、気候変動問題については、中長期的な視点で取り組む必要があるため、あらたに2035年度と2040年度の削減目標を策定するとともに、エネルギー事業分野の排出も対象に含めました。

主な施策 (2026-2040年度のGHG削減計画26％^{*2})

石巻工場における高効率黒液回収ボイラー設置	4％
石炭ボイラー停機 (生産体制再編成等)	14％
燃料転換の推進	5％
省エネの推進	1％
その他	2％

2025年度GHG排出量

Scope1+2 ^{*1}	485万t-CO ₂	Scope3 ^{*2}	667万t-CO ₂
------------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------

^{*1} 削減目標対象企業の合計

^{*2} 主要グループ企業の合計

事例

石炭からバイオマス燃料へ

「黒液(こくえき)」は、木材からパルプを生産する際に副生されるカーボンニュートラルなバイオマス燃料です。当社石巻工場(宮城県)では、高効率な黒液回収ボイラーを設置することで、石炭ボイラー1基を停止し、GHG排出量を大幅に削減する燃料転換プロジェクトを実施しています。本プロジェクトは経済産業省の「排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業」の交付決定を受けています。

GHG排出量を削減し、気候変動リスクを確実に低減すると同時に、同工場で生産する紙、セルロースナノファイバーなどのバイオマス素材を環境価値とともに社会に提供し、「グリーン市場の創造」に取り組みます。

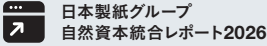
設備投資計画の概要

設置場所	日本製紙(株)石巻工場
投資規模	555億円(うち政府支援上限額:183億円) ^{*1}
投資内容	高効率黒液回収ボイラー 蒸発量 390 t/h 蒸気タービン・発電機 発電量 56 MW
稼働開始	2028年度 第4四半期
GHG排出量削減 ^{*2}	50万t-CO ₂ e(当社排出量 ^{*3} の10%相当)

^{*1} 採択時 ^{*2} 既存石炭ボイラーの停機による削減効果を含む ^{*3} エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出

燃料転換前	燃料転換後
石炭ボイラー	石炭ボイラー
黒液回収ボイラー 2基	黒液回収ボイラー 2基
バイオマスボイラー	バイオマスボイラー
	高効率黒液回収ボイラー

ネイチャーポジティブに向けた生物多様性の保全



当社グループの事業活動は、森林、水などの自然資本に依存すると同時に土地利用、排出物などを通じて自然に影響を与えています。当社グループは、自然資本を支える生物多様性の保全を重要な経営課題と捉え、2016年に策定した「生物多様性保全に関する基本方針」に基づき、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。

森林資源は、当社グループの事業成長と社会課題解決の基盤です。森林資源の力を引き出し、企業価値向上と持続可能な社会の構築とともに追求することを目指し、自然への負の影響の最小化(ミニマムインパクト)と生物多様性の保全・回復(ポジティブインパクト)を同時に進めています。

リスクと機会

当社グループは、自然関連財務情報開示タスクフォースの最終提言v1.0を参照し、LEAPアプローチを活用しながら、自然関連の依存、影響、リスクおよび機会の評価を進めています。

当社グループの主要事業は、森林資源や水資源に加え、気候

調整、水流調整、土壌維持、病害虫抑制などの生態系サービスに支えられ、また土地利用、排出物などを通じて自然資本に影響を与えていることも確認しています。

資源	区分	カテゴリ	内容	主な対応・方向性
木質資源	リスク	物理	異常気象・森林火災により、木材生産性が低下する。	火災保険、監視体制強化、自衛消防隊の編成、近隣同業他社との連携、樹齢構成の平準化により、多様で災害に強い森林を造成。
		物理	水不足・水質汚染により、樹木の水分・養分吸収が阻害され、木材収量が減少する。	水源涵養林など保安林を含む社有林管理、再造林、森林保全により水源を保全。
		物理	生態系の劣化により、土壌環境、水循環、更新機能が低下し、森林の長期的な生産力が低下する。	人工林・二次林の樹齢構成の平準化による若返り、森林の多面的機能拡大や生態系の多様化を図る。
		政策	保護地域の拡大・自然保護規制の強化により、植林・伐採可能区域が制限され、木材生産量が減少する。	環境林と経済林のゾーニングを図る。森林の生産性を高めることで保護すべき貴重な森林への開発圧を軽減する。
	機会	環境価値	森林のCO ₂ 吸収・固定、生物多様性保全、災害防止、水源涵養など多面的機能の価値向上。	J-クレジット創出、ISFCへの参画、自然共生サイトを通じ、森林価値を可視化・向上。
		資源・技術	持続可能な木質資源の需要増、森林テック事業の拡大によるビジネス展開。	モニタリングおよび解析技術や、伐木集材技術などのスマート林業技術の導入とエリートツリー苗の拡大により、林業の負担コストを低減し、木材流通事業を拡大する。
水資源	リスク	製品・調達	環境配慮型製品、森林認証材、国産材由来製品への需要拡大。	紙・包装、CNF、リグニン、SAF等を拡大。
		物理	渇水や取水制限により操業用水の確保が困難となり、生産量低下や操業停止が発生する。	節水対策、渇水時の操業継続体制を整備。
		規制	排水基準の変更により、水質管理・処理に係る操業コストが増加する。	水質汚濁物質(COD、BOD、SS)の削減目標を設定し、取水から排水までの管理を徹底。
		コスト	水道料金等の上昇により、用排水コストが増加する。	水原単位改善、カスケード利用を推進。
	機会	サプライチェーン	取引先・調達地域の水リスクにより、供給不安定化や調達コスト増が発生する。	水リスク分析ツールを用い、国・地域・拠点別に物理、規制、評判リスクを把握。
		製品・技術	節水・循環利用により水使用量、排水処理負荷、薬品・エネルギーコストを低減する。	系内水質モニタリング、薬品添加最適化、AI活用、循環水利用率向上を推進。
		地域・共生	水源・涵養の推進により、森林価値、レピュテーション、事業基盤を強化する。	植林、森林保全活動を通じて水源の維持に貢献。

指標と目標

マテリアリティ(重要課題)	主要な指標・目標(達成年度:2030年度)
持続可能な森林資源の活用・生物多様性の保全	・林業用エリートツリー苗1,000万本/年の生産体制構築 ・J-クレジット20万t創出 ・海外植林地のCO ₂ 固定効率2013年度比30%以上向上 ・アジアを中心とした植林地確保
森林の適切な管理と自然価値の維持	・国内外すべての自社林で森林認証を取得・維持し、国内社有林の適切な管理による水源涵養などの公益的機能の発揮 ・生物多様性の保全・自然共生サイトを活用した協業を推進
環境負荷低減・気候変動対応	・大気汚染・水質汚濁物質量を2018年度比15%削減 ・気候変動イニシアチブへの対応
社会環境の変化への対応・事業構造転換	・バイオマス事業の拡大 ・脱プラ・減プラ需要への対応

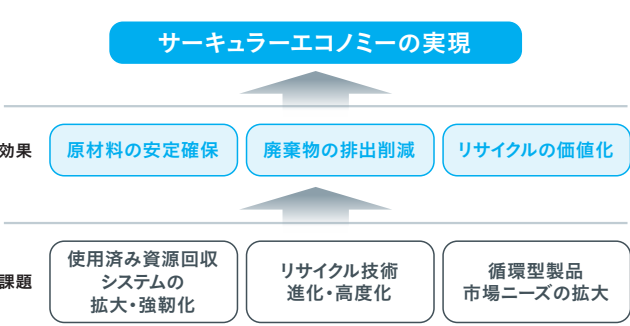
自然資本戦略

サーキュラーエコノミーに向けた資源の循環利用

日本製紙グループ
自然資本統合レポート2026

今後は、大量生産・大量消費型のリニアエコノミーから、資源を持続的に活用するサーキュラーエコノミーへ向かう流れが加速しています。当社グループは、従前からこの考え方を取り入れ、循環型事業モデル「3つの循環」を各事業領域で展開しています。

当社グループは、長年にわたって古紙リサイクルに取り組み資源の循環システムを構築していますが、サーキュラーエコノミーの実現に向けて、資源循環のさらなる拡大・進化・高度化に取り組んでまいります。



リスクと機会

当社グループは、資源の循環利用を単なる環境負荷の低減にとどまらず、成長の機会と捉えています。今後は、環境と財務の両面から分析を行うフレームワーク「Global Circularity Protocol

(GCP) for Business」を活用し、リスクと機会の評価に基づいた戦略的な対応を推進していきます。

指標と目標

分類	指標	ねらい(何を見ているか)	目標(2030年度)	2025年度実績
インプット	未利用難処理古紙活用量	これまで利用が進みにくかった古紙の利用を進め、循環材料の流入を拡大する	17,600t/年*1	13,152t/年
アウトプット	産業廃棄物再資源化率*2	廃棄物の有効利用を進め、最終処分に伴う負担を抑える	98%以上	98.4%

*1 当初目標12,000t/年から引上げ *2 「産業廃棄物最終処分量2%以下」から表現を変更

事例

再資源化しやすい「紙おむつ」へ

紙おむつは、子育てや介護を支える身近な製品ですが、使用後は多くが焼却処分されています。高齢化が進む日本では、使用済み紙おむつの量が今後さらに増えると見込まれており、衛生面に配慮しながら、資源として活かす仕組みづくりが重要です。

日本製紙クレシアは栗田工業株式会社(以下、栗田工業)と紙おむつの再資源化に向けた共同開発を開始し

た。栗田工業の「クリタサムズシステム™」は、使用済み紙おむつを消毒・洗浄・分解し、プラスチック類とパルプ類などに分別する装置で、分別された素材は、製品原料や燃料として再利用されることを前提に開発されました。

日本製紙クレシアは、紙おむつとしての使い心地や吸収性能を保ちながら、分別および再資源化しやすい製品設計を目指しています。

クリタサムズシステム™を利用したリサイクルフロー

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.74)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。

当社グループの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)
- ・ きちんと説明ができること(アカウンタビリティ)

調達先のマネジメント

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

木質資源のサプライヤーに対しては、毎年のアンケート調査や現地ヒアリングなどを行い、その持続可能性を確認しています。さらに、毎年の森林認証審査や、クリーンウッド法で定められた合

法証明デューデ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、2025年度)

国産材	チップ 292 件、パルプ 5 件、木質燃料 13 件 (全サプライヤーに対して実施、すべてで適合を確認)
海外材	チップ 19 件、パルプ 21 件、木質燃料 10 件 (全サプライヤーに対して実施、すべてで適合を確認)

人的資本戦略

社員の成長がグループの未来を拓く

KOICHIRO TAKAHASHI



日本製紙株式会社
執行役員 総務・人事本部長

高橋 孝一郎

日本製紙グループの社員の強みは、長年の操業を支えてきた高度な「技術力」、木質資源に関する深い「専門性」、一つひとつの事に真摯に向き合う「誠実さ」、そして部門や組織の壁を越えた「連携力」にあります。前中期経営計画では、これら固有の強みがあったからこそ、事業構造転換に伴う人材の適正配置が実現でき、生活関連事業の売上拡大という確かな成果に結びつけることができました。

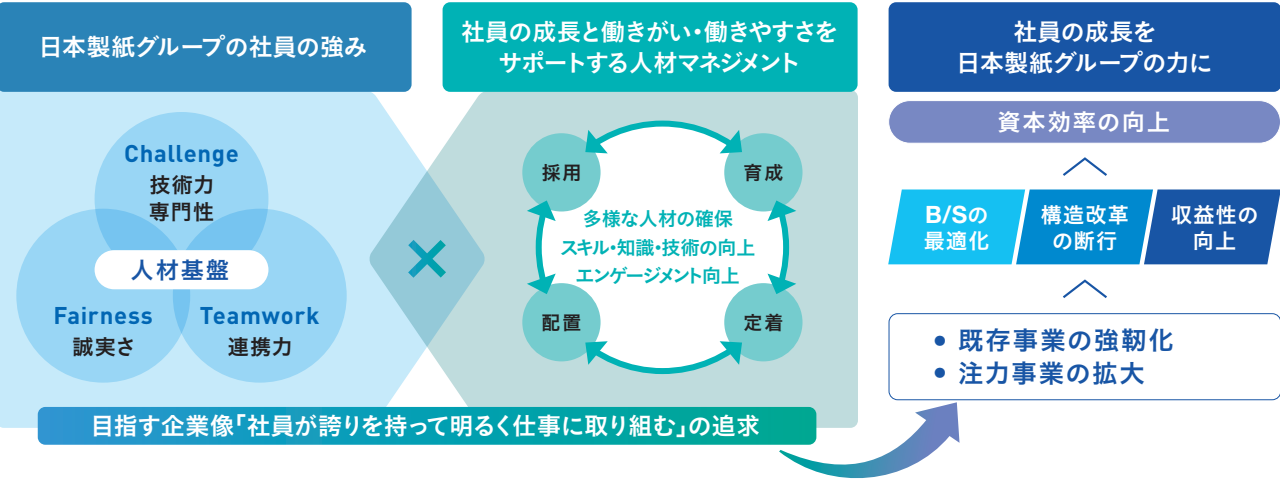
一方で、2026年度に公表した「中期経営計画2030」で掲

げる「構造改革の断行」と「収益性の向上」を着実に実行していくためには、これまでの延長線上ではない人的資本戦略が不可欠です。現在、国内の労働力人口の減少や労働市場の流動化に加え、当社グループ内における年齢構成の高齢化も進んでおり、人材獲得の難易度は加速度的に高まっています。もはや、採用や省人化といった個別の施策を「点」で実行するだけでは十分とは言えません。採用・育成・定着・配置を連関させた強固な仕組みを構築できなければ、当社グループの持続的成長を成し遂げることはできないという強い危機感を抱いています。

これまで当社は、どちらかと言えば「職場に何人必要か」という『人員数の管理』を重視してきました。しかし、事業構造の変革期において、多様なバックグラウンドを持つ人材が共に働くこれからの時代は、単なる人数合わせではなく、「誰がどんなスキルを持っているのか」「そのスキルを最も発揮できる場所はどこか」という『人材の質の管理(タレントマネジメント)』へ舵を切らなければなりません。これこそが、人的資本の価値を最大化するための大前提と考えています。

当社グループは、採用・育成・定着・配置を連関させた人材マネジメントサイクルを回すことで、社員一人ひとりの成長と、働きがい・働きやすさを一体的にサポートする新たな人材マネジメントを推進します。これにより、多様な人材の確保、社員のスキル・知識・技術の向上、エンゲージメントの強化を図ります。そして、企業グループ理念の目指す企業像に掲げる「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」姿を実現し、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

社員の成長を日本製紙グループの成長につなげる人材マネジメント



社員の成長と働きがい・働きやすさをサポートする人材マネジメント

当社の人材マネジメントは、「採用」「育成」「定着」「配置」の四つの視点から構成されています。これらの視点はそれぞれが独立したものではなく、有機的に連携しながら、個々の社員の成長・キャリア形成に一貫して寄り添うものです。人材マネジメントを通じて、人材が持つ潜在能力を最大限に引き出し、中期経営計画の目標達成に資する行動変容を促します。構造改革の断行において求められるスキル・マインドのアップデートや、収益性の拡大に必要な知見の獲得といった、社員の成長と活躍を後押しする取り組みを展開しています。

人材マネジメントの施策

人材 マネジメント の狙い	重視する視点				社員の成長と活躍を後押しする主な取り組み
	採用	育成	定着	配置	
多様な人材の確保			○	○	転勤支援制度の拡充 ―「単身赴任特別手当」「帰省旅費の配慮」等により、地元採用一般職の新天地における活躍を促進
	○			○	主要グループ会社間での労働条件標準化 ―共同採用の推進・グループ会社間での人材交流促進
	○	○			グローバル人材、DX推進人材の採用・育成 ―新規・成長分野を担う専門人材の確保
		○	○		オンボーディング研修プログラム ―キャリア採用者の定着を支援するための研修
	○	○	○	○	人材要件の明確化 ―『人員数の管理』から『人材の質の管理』へ転換するための基盤づくり 組織・個人の役割を明確化し、採用・育成・定着・配置を高度化
	○				人材獲得力強化 ―キャリア採用強化(カムバック採用、社員紹介採用の制度化・強化) ―女性・外国人人材採用の推進(労働力人口減少を見据えた検討)
		○			重要ポストサクセッションプラン ―部門長適性人材の育成による次世代の経営層確保
		○			女性幹部育成 ―女性の役職者を対象とした育成プログラムの提供
			○		多様化するライフイベントに応じた制度の導入 ―社員の声を汲み取り、ライフイベントにおける課題を持つ社員を支援する「ウェルネス休暇」「ライフサポート休業」制度を導入 ―ライフイベントに関する外部相談窓口を設置 ―地域限定総合職制度の導入検討 (一定期間の勤務地制限により、若手総合職のリテンション向上とキャリア形成の多様化を図る)
			○	○	交替勤務者の働き方見直し ―人材確保に資する交替勤務サイクルへの見直しを検討
スキル・知識・技術の向上		○		○	工場地元人材の積極登用 ―早期抜擢・育成支援制度の導入により、既存事業を担う基盤人材を育成
		○		○	コース転換制度拡充 ―優秀な一般職が総合職にコース転換可能な制度の設置
		○	○	○	総合職の経営リテラシー強化・新規事業参画促進 ―既存事業だけでないキャリアアップの方向性を示し、選択の幅を広げる
		○		○	選抜型教育(リスキリング等) ―事業構造転換の担い手を育成
		○		○	資格取得奨励金制度・資格手当 ―操業に必要な資格の取得を推進
エンゲージメント向上				○	一般職向け職種転換手当 ―インセンティブによって異動を前向きに捉えられるようマインドチェンジ
		○	○		コーチングスキル研修 ―職場内コミュニケーションの強化により、エンゲージメント向上を推進
			○		ダイバーシティの推進 ―制度導入にとどまらず、経営陣自らダイバーシティに関する目標を宣言・実行し風土醸成を推進
		○	○		本部長と他部門若手総合職のコミュニケーション ―経営状況・事業構造転換への理解を深める

人的資本戦略

中期経営計画2030に連動した人的資本戦略テーマ

中期経営計画2030の基本戦略に連動した形で、3つの人的資本戦略テーマを設定しました。
「構造改革の断行」に対しては「最適人材配置の実行」、「収益性の向上」に対しては「イノベーション人材の創出」、
その両方を支える取り組みとして「人材基盤の強化」を掲げています。

最適人材配置の実行	人材基盤の強化
工場地元人材のさらなる積極登用、転勤制度の見直しによる総合職の定着強化、主要グループ会社間での労働条件標準化によるグループ内人材交流の活性化などによって、構造改革後の事業運営を支える人材の安定確保を図ります。	人材要件の明確化、人材獲得力の強化、重要ポストのサクセッションプラン構築、職場環境改善、交替勤務の見直し実現およびさらなるエンゲージメント向上などを進めていきます。 特に人材要件の明確化については、人材の流動化が一層進む中でも工場・事業所の安定操業を維持するために不可欠です。単なる要員数確保にとどまらず「誰がどのようなスキルを有しているか」「そのスキルを最も効果的に活用できる職場はどこか」を重視した人材マネジメントを行ううえで重要な取り組みと考えています。 また、人材獲得力強化とあわせて省人化投資にも取り組むことで、生産年齢人口の減少による人材獲得リスクの増加に耐える体制を構築します。
イノベーション人材の創出	
総合職の経営リテラシー強化および新規事業への参画促進、グローバル人材やDX推進人材の計画的な採用と育成、キャリア採用者の組織適応と早期戦力化を促すオンボーディング研修、リスキリング等を通じた次世代リーダー候補の選抜型教育などを通じて、収益性の高い事業を担う人材の確保を進めます。	

人的資本戦略テーマと主要な取り組み内容

中期経営計画2030 基本戦略	人的資本戦略テーマ	社員の成長と活躍を後押しする主な取り組み
構造改革の断行	1. 最適人材配置の実行	<ul style="list-style-type: none">工場地元人材の積極登用（早期抜擢、育成支援制度の導入）コース転換制度拡充（一般職⇒総合職）一般職向け職種転換手当転勤支援制度の拡充主要グループ会社間での労働条件標準化
収益性の向上	2. イノベーション人材の創出	<ul style="list-style-type: none">総合職の経営リテラシー強化・新規事業参画促進グローバル人材、DX推進人材の採用・育成オンボーディング研修プログラム選抜型教育（リスキリング等）
B/Sの最適化	3. 人材基盤の強化	<ul style="list-style-type: none">人材要件の明確化人材獲得力強化（キャリア採用強化、女性・外国人人材採用の推進）重要ポストサクセッションプラン、女性幹部育成多様化するライフイベントに応じた制度の導入、交替勤務者の働き方見直し資格取得奨励金制度・資格手当エンゲージメント向上施策（コーチングスキル研修、ダイバーシティ推進、本部長と他部門若手総合職のコミュニケーション等）

拠点別の基本戦略

中期経営計画2025では、事業構造転換の加速と既存事業の基盤強化を実現するため、国内グラフィック用紙の生産能力を削減して稼働率を維持しつつ、生活関連事業へ人材をシフトするなど、事業構造転換に対応した人材の適正配置を進めてきました。
中期経営計画2030では、グラフィック用紙事業の拠点を石巻

工場、岩沼工場、岩国工場へ集約する一方、他の工場・事業所ではリソースを最大限に活用して事業構造転換を推進していく方針です。今後は、それぞれの事業の方向性に応じた基本的な人的資本戦略を整理したうえで、各工場・事業所の将来構想に基づいた人材確保を進めていきます。

人材育成および人材定着（社内環境整備）に関する指標と目標

当社は、人材育成や人材定着（社内環境整備）の進捗状況をモニタリングするため、中期経営計画2025において下表の通り指標と目標を設定し、取り組みを進めてきました。今回の実績を検証したうえで、中期経営計画2030の人的資本戦略テーマである「最適人材配置の実行」「イノベーション人材の創出」「人材基盤の強化」の実現に向けて、よりふさわしい新たな指標と目標を検討していきます。

中期経営計画2025における人材育成および人材定着（社内環境整備）に関する指標と目標*1

指標		目標	実績				
			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
入社10年後の在籍率(%)		80%以上	60.3%	63.4%	50.0%	70.9%	48.5%
女性総合職採用比率(%)		40%以上 (2025年度まで)	39.6%	48.8%	36.5%	47.3%	30.2%
年間総労働時間(時間)		1,850時間／ 年以下	1,905時間	1,884時間	1,872時間	1,870時間	1,869時間
年次有給休暇取得率(%)		70%以上	73.8%	79.0%	80.2%	78.8%	78.3%
ダイバーシティ推進制度 利用率(%) ^{*2}		70%以上	97.8%	93.2%	84.6%	84.4%	81.6%
内 訳	フレックスタイム制度 利用率(%)	—	42.1%	41.2%	43.2%	43.2%	41.7%
	時間単位年休制度 利用率(%)	—	9.2%	13.3%	18.0%	22.0%	23.5%
	在宅勤務制度利用率 (%)	—	96.0%	83.4%	71.4%	69.6%	61.0%

*1 指標に関する目標および実績は、制度の異なる連結会社の状況等を一体的に進捗管理することが困難なため、日本製紙株式会社単体のものを記載しています。
*2 ダイバーシティを推進する制度（フレックスタイム制度、時間単位年休制度および在宅勤務制度）を当年度中に利用したことがある本社部門従業員の比率です。

〔5カ年平均値が未達となった指標と目標についての分析〕

- 入社10年後の在籍率：当該指標を設定した2021年当時に比べて、社会全体の人材の流動性が高まっていることが影響していると考えています。社内コミュニケーション機会の創出・充実と、各種制度整備を進めていくことでエンゲージメントを向上し、人材の定着を図っていきます。
- 年間総労働時間：毎年、着実に削減を進めてきており、特に日勤部門では目標を達成していますが、さらなる業務効率化・削減に取り組んでいきます。一方で交替部門では目標に対して未達となっており、採用活動を強化し人員を充足することで総労働時間の削減を図っていきます。

人的資本戦略

エンゲージメント調査の結果

当社はエンゲージメント調査を2019年度から定期的を実施しており、「社員と企業の双方が成長していける関係」をより強固にするための重要な調査」と位置付けています。調査結果を経営層・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、職場内コミュニケーションの増進、教育・研修の充実および労働環境の改善を継続的に図っています。エンゲージメント向上に取り組むことで人材基盤を強化し、人的資本戦略の実効性を高めていきます。

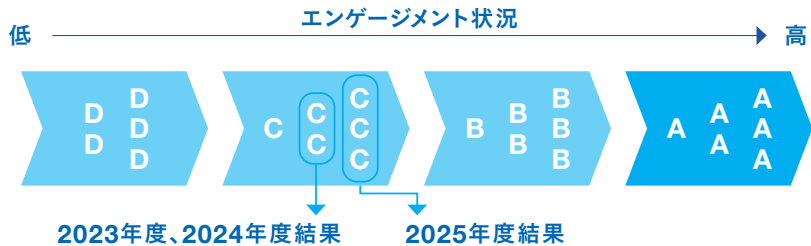
2025年度エンゲージメント調査概要

調査対象：日本製紙(株)勤務者
対象者数：5,086人(2025/11/1時点、休業者等を除く)
回答率：98.9%
回答期間：2025年11月28日～12月19日

結果の概要

エンゲージメントレーティング* CCC(前年比1ランクアップ)

* 第三者調査会社による調査結果を偏差値化し、組織状態をAAA～DDの11段階で示したもの



<傾向>

- 強み：上司一部下間において、発言しやすく相談しやすい関係
- 弱み：事業や経営に対する不安、働きやすい設備・環境への不満

<分析>

- 上司との関係性は全社的な強みである一方で、職場ごとにエンゲージメント状態のばらつきがあり、高い職場と低い職場を分ける要素は、「上司による傾聴姿勢」と高い相関が見られた
 - 役職が上位の社員ほどエンゲージメントが高く、現場に近い一般社員層ほど低い傾向が見られた
- 上下のコミュニケーションの滞りをなくすことが、エンゲージメント状態の役職間格差を埋め、組織状態の底上げにつながる考えられた

<各職場での改善活動を後押しする施策の実施>

- ① 各職場での調査結果共有および改善アクションプラン策定
- ② 工場の部長・課長・係長を対象としたコミュニケーションスキル研修を実施
－メンバーの意見を傾聴し双方向で対話を行う「コーチングスタイル」の習得を支援し、コミュニケーションの活性化を図る
- ③ 人事部門による一部職場への直接改善支援

<傾向>

- 強み：2024年度の傾向は継続しつつ、上司による部下の状況把握や支援行動に関する項目が改善傾向
- 弱み：2024年度の傾向は継続しつつ、経営に対する不安がやや改善傾向

<分析>

- 役職によるエンゲージメント状態の差は依然として残るものの、これまで相対的に低かった一般社員層のエンゲージメントが改善し、役職間の差が縮まりつつある
- 工場では、過半数の職場でエンゲージメント状態が改善しており、それらの職場では上司による「傾聴」や「支援」の項目が大きく影響
- 一方、本社部門に比べて工場のエンゲージメント状態は相対的に低い状態が継続しており、引き続き工場に重点を置いた改善活動を要する

取締役会議長メッセージ

企業価値向上を支える、実効性ある取締役会へ

TORU NOZAWA



日本製紙株式会社
代表取締役会長
取締役会議長

野沢 徹

2021年度から、チーフオフィサー等による四半期業務課題報告を行っています。各分野の戦略推進を担う執行役員が取締役会に出席し、取締役会メンバーと直接議論することで、経営陣の取り組みが後押しされると同時に、取締役会の監督機能が強化されます。

取締役会の議長として、中期経営計画2030の実現を確かなものとしていくために、四半期業務課題報告の実効性をさらに高めていきたいと考えています。各報告者に対して、「対処すべき課題と取り組み方針」を明確に示して報告することを求め、自らが思い描く戦略遂行ストーリーを説明するように働きかけています。緊張感に満ちた審議を積み重ねる先に、中期経営計画の達成が見えてくるはずです。

細部に裏打ちされた、地に足の着いた議論を展開

毎年実施している取締役会の実効性評価においても議論になるポイントの一つですが、「細部にこだわらない大局的な視点からの議論」というものは、成立しえないというのが私の信念です。当社の社外取締役と社外監査役には、大きなご負担をおかけしていますが、取締役会、月次経営執行会議、グループ経営戦略会議、案件ごとの個別の事前説明、工場等の視察など、膨大な時間を当社のために費やしていただいています。主要な製造拠点の操業状況や、グループ会社の財務状況まで具体的にご理解いただいたうえで、生産体制再編成やバランスシート改善などの大局的な課題を議論しています。

中期経営計画2030は、当社が目指す方向性の羅針盤になっていくものと確信しています。2026年度はその初年度として、進捗をしっかりとモニタリングするとともに、事業構造の変革と資本効率の向上に向けた建設的な議論を積み重ねていきます。

中期経営計画2030実行に向けて
取締役会がモニタリング機能を果たす

取締役会は、「2035の目指す姿」と中期経営計画2030の草案について、経営陣から説明を受けた後、臨時取締役会も開催して十分な審議時間を確保しながら熟議しました。株主・投資家の視点を強く意識し、議論を重ねました。

取締役会の議論が深まるのは、常日頃から取締役会と経営陣が情報共有に取り組んでいるからこそだと考えています。取締役・監査役全員が、月次決算情報を共有化するための月次経営執行会議と、グループに関する重要事項を審議するためのグループ経営戦略会議に出席しています。加えて、人事・報酬諮問委員会も、社長と社外取締役が深く対話するための場として、重要な機能を果たしています。役員人事と役員報酬を審議するためには、社長がいま何を目指しているか、何に注力しているかを自ら語り、社外取締役と本音で意見をぶつけ合うことが不可欠です。

社外取締役メッセージ

確固たる覚悟で挑む構造改革と資本効率の向上

——「総合バイオマス企業」の成長ストーリーを着実に実行する

社外取締役
藤岡 誠

経済産業省で産業政策などに従事。ハーバード大学経営大学院にてMBAを取得したほか、アラブ首長国連邦駐留特命全権大使を務めるなど海外に精通。退官後は日本軽金属株式会社に企業経営にも携わる。

新社長の就任1年間の評価とリーダーの資質

新経営体制の発足から約1年が経過しました。私は客観的な立場から経営を厳しく監督する役割を担っていますが、同時に当社の持続的な成長を期する者として、中長期的な視点から経営陣とともに課題に向き合い議論を重ねています。

リーダーの資質とは、企業の「ありたい姿」を明確に示し、社内リソースをその方向に結集できる力だと考えます。この1年間、新社長・瀬邊氏の業務執行を近くで監督してきましたが、事業構造転換や海外事業の立て直しといった山積する課題に精力的に取り組む姿を評価しています。社長は当社の成長の柱である森林・木材関連事業に深い造詣を持っています。変革への強い意志を持ち、ありたい姿の実現に向けて今後も力強く陣頭指揮を執っていける最適なリーダーであると期待しています。

「中期経営計画2030」策定における議論と高い透明性

当社は、激変する環境に対応するべく、新たに「中期経営計画2030」および2035の目指す姿を公表しました。中期経営計画2030の策定にあたっては、公表の1年ほど前の段階から社外取締役に丁寧な説明があり、対話を重ねてきました。取締役会や事前の議論の場も含め、私は一般株主の代表として、苦言や厳しい意見も率直に述べてきました。執行側が私たちの意見を真摯に受け止め、忌憚なきディスカッションを経て策定されたのが今回の中期経営計画です。当社の取締役会は非常に自由かつ活発な意見交換ができる環境にあり、中期経営計画2030策定のプロセスにおいても、透明性とガバナンスは高いレベルにあります。

資本効率の向上と成長ストーリーの実行を促す

昨今の東京証券取引所によるPBR改善要請以前から、私は

「資本効率の向上こそが企業経営における基本中の基本である」と指摘し続けてきました。当社は課題を多く抱えており、資本効率の向上を進めていく必要があります。瀬邊社長自身も資本収益性の低さを経営の根幹に関わる課題と強く認識しており、監督側と意識が一致していると思います。

2025年度に試験導入したROICや事業別ROA管理を、2026年度からいよいよ本格始動させます。取締役会での四半期報告などを通じて、しっかりとモニタリングします。何より重要なのは、提示した成長戦略をスピード感を持ってしっかり実行していくことです。

企業価値向上と 社会課題解決の両立を後押し

国内の紙パルプ需要が構造的な需要減少に直面している中、当社の収益性を向上させるためには、構造改革の断行と新規事業への成長を同時並行で進めることが重要です。前中期経営計画では、グラフィック用紙の生産能力をおよそ3割縮小しながら、稼働率を90%維持するという改革を実現してきました。

現在は2035年を見据えた、「総合

バイオマス企業」としての変革の途上にあると思います。強みである木質資源を扱うノウハウと、そのサプライチェーンを活かし、CNF、バイオエタノール、バイオケミカルといった新規事業の創出に注力しており、成果を積み上げています。新規事業の収益化には時間を要しますが、これらは持続可能な循環素材である「木」を活用する戦略の要であります。

中期経営計画2030の達成はあくまで通過点であり、真の目標は2035の目指す姿の実現にあります。

企業価値の向上と社会課題の解決を目指す企業として、その発展を監督していきたいと考えています。



さらなる成長のための、社内風土の変革

——バックキャストの視点で、製紙業を超えた未来の成長を形にする

社外取締役
八田 陽子

KPMG LLPニューヨーク事務所をはじめ、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、退職後は監査役や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。

激変する事業環境と 新中期経営計画への進言

前中期経営計画期間中は、コロナ禍によるペーパーレス化の加速、ロシアのウクライナ侵攻に伴う原燃料価格の高騰、中国経済の失速など、当社にとって厳しい事業環境が続きしました。成長のためには事業構造転換を推し進めることが必要です。

当社は非常に真面目な会社であり、中期経営計画2030の策定段階でも「確実に実行できること」を前提に数字を設定する傾向がありました。しかし私は、「紙の需要減少という環境下で、日本製紙は何を強みとして生き残っていくのか」という本質的なリスクに焦点を当て、10年後、20年後の未来からバックキャストの視点で計画を立ててほしいと進言しました。例えば、生産能力の縮減に関しても、需要減少が業界予測よりも一段と大きくなることを見据えて進めるべきだと話しています。

Opal社のモニタリング

投資家の皆さまから厳しい目が向けられているOpal社については、買収直後のコロナ禍により現地でのPMI*が遅れたことや、州有林からのユーカリ材供給停止によりグラフィック用紙事業から撤退したことで多額の損失を計上しましたが、今後は段ボール一貫事業に経営資源を集中し、早期に営業利益の黒字化を目指すという方針を明確に示しました。現在はオペレーションの改善が進んでいます。目標が計画値より遅滞する場合は取締役会で進捗について厳しく指摘していきます。

* PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収) 後の統合プロセス

社内風土の変革と、真のダイバーシティ推進へ

既存の経験則や既成概念にとらわれる組織は、時代の急激な変化に対して適切な対応がとれず、結果として緩やかな衰退を招く恐れがあります。この閉塞感を打破し、組織として再成長するためには、若手や女性の積極的な登用による社内風土の改革が重要と考えます。特にデジタル技術と共に育ち、それを使いこなし精通している若者の力を有効に活用し、か

つ多角的な視点を持つ若手、女性の声を取り入れることで、組織に不可欠な変革の機運を醸成すべきです。当社の場合、グループ内での横連携は進んでいますが、現状では意見交換の域にとどまるケースも見受けられます。今後は、特定のプロジェクトごとに各部門の知見者を集め、迅速に意思決定と実行まで落とし込み、より実践的で機動的な連携体制を構築するように進言していきます。

また、イノベーションは既存資産と新しい知見の融合から生まれます。特に当社が不慣れなBtoC市場の開拓などにおいては、自前主義に固執せず、スタートアップや他業界の知見

を持つ企業とのパートナーシップが有効です。外部の力を積極的に取り入れ、強みを掛け合わせる戦略的なアプローチこそが、新規事業を加速させる鍵となります。これまで、スピードアップの必要性は常々お伝えしてきましたが、今こそ組織の殻を破る変革を加速させる時です。

ステークホルダーの皆さまには、殻を破って新時代へと変化していく当社の挑戦を、期待を持って見守っていただければ幸いです。



社外取締役メッセージ

不退転の決意で挑む数値目標の必達と財務基盤の強化 ——「車の両輪」として執行側を後押しし、着実に歩みを進める

社外取締役
救仁郷 豊

東京ガス株式会で長年にわたり、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。現在は、日本製紙を含め製造業3社で社外取締役を務める。

資本市場から評価されるための最低限の必達目標

このたび公表した「中期経営計画2030」は、「企業として生き残るために必ずやり遂げなくてはならない最低限の計画」であると認識しています。特に、KGI(財務目標)に掲げた「ROE 8%以上」という数値は、これをクリアしなければそもそも資本市場から相手にされないという不退転の決意で臨む必達目標だと認識しています。

策定にあたっては、取締役会のみならず事前の議論の場も含めて執行側と何度も議論を深めました。ここから重要になるのは実行力にほかなりません。各部門が自ら設定したKPIを確実に達成し、「ROE8%以上」の達成に向けて着実に歩みを進められるよう執行側を後押ししていきたいと思っています。

徹底的にうるさく意見し、成長を後押し

私は社外取締役の立場として、重要な課題については幅広いリスクを想定し、徹底的に掘り下げた議論をするための多少しつこい指摘をすることを心がけています。例えば、投資案件の議論において、10年、20年先の将来の広範なリスクも考え尽くした内容となっているかどうか、逆にもっとメリットを生み出せるチャンスがないのか納得するまでうるさく追及します。これは、むやみに批判するのではなく、企業の成長を本当の意味で後押しすることが重要と捉えているためです。厳しい意見を伝えてリスクの議論ばかりをするだけではなく、企業の成長につながる施策を後押しすることもコーポレートガバナンス・コードでも求められている姿勢だと認識しています。

私は取締役会の機能を、「執行の監督」とは考えていません。取締役会は執行側と“車の両輪”であり、地道に利益を出すプロセスを一体となって推し進めたいと考えています。



事業ポートフォリオの転換と、 痛みを耐えるバランスシートの構築

国内事業は、需要が減退するグラフィック用紙事業の生産拠点集約を進める必要があります。また、海外事業では、最重要課題であるOpal社について、操業安定化という1段階目はクリアしたものの、今後はさらなるコストダウンと、ポテンシャルの高いパッケージ事業の成長が不可欠です。資本効率の向上に向けては、国内・海外とも構造改革を断行し、成長事業に資源をシフトする事業ポートフォリオの変革を実行しなければなりません。

これら一連の構造改革を進める過程では、一時的にバランスシートが悪化すること考えられます。だからこそ、今後の改革の過程で生じる予期せぬ損失が発生したとしても耐える強固な財務体質をつくるため、有利子負債の削減は何としても進めなければなりません。

株式市場からの期待に応える スタートラインに立つために

当社が誇る森林資源の保有価値や調達力、そして現場の優れた操業力と技術力といったポテンシャルは極めて高いものがあります。しかし、これらを企業価値向上へと結実させるためには時間が必要です。まずは中期経営計画2030の目標をしっかりと完遂し、株式市場からの期待に応える成長のスタートラインに立つことが必要です。

ステークホルダーの皆さまのご期待に応える成果を確実に出すため、今後も執行側と深く対話を続けながら、企業価値向上に貢献したいと考えています。

ステークホルダーとの対話



当社は、持続的な成長と企業価値の向上を目指し、株主や投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を重視しています。その一環として、2026年3月11日に社外取締役と機関投資家によるスモールミーティングを開催しました。

藤岡、八田、救仁郷の各取締役が出席し、オンラインと来場を合わせて11名の機関投資家の皆さまが参加しました。このミーティングは2021年から継続して行われており、今回で6回目となります。当日は、機関投資家の皆さまからの質問をもとに、企業価値向上に向けた社外取締役の取り組みやガバナンス体制について意見交換しました。

本記事では、当日いただいた質疑の内容を一部抜粋して紹介します。

Q1

貴社は、PBRの改善に向けて、バランスシートの強化が必要だと思うが、現状の立ち位置と課題をどのように捉えているか

PBRが低い水準で推移しており、株主の皆さまの期待に応えられていないことを重く受け止めています。

資本コストを前提として、PBR改善に向けた議論を取締役会でも進めており、投資のハードルレート等も含め「仕組み化」の検討を重ねてきました。仕組みとして目指すべき形ができてきたと思いますが、業績面ではまだまだ途上段階で「5合目」程度であると認識しています。Opal社の立て直しをはじめ、取り除くべき課題が残っている状況です。

また、当社は製紙工場等を抱える中でのキャッシュの配分検討が課題であり、議論を進めています。

Q2

貴社は監査役会設置会社であるが、監督機能がどのように機能しているか。また、将来的にはどのような形態がより適切であると考えているのか

ガバナンス形態(監査役会設置会社/監査等委員会設置会社/指名委員会等設置会社)は会社ごとの状況に応じて選択すべきであり、形式よりも実際に監督が機能しているかが重要と考えています。

現状の監督機能は社外取締役3名の参画や、取締役会実効性評価(記述式・第三者支援の活用)などにより、有効に機能していると感じています。

指名委員会等設置会社では、執行に関する監督をかなり執行側に委任するので、結果を監督して評価する形になります。しかし、当社は目標とする数字にまだ遠いのが現状です。そのため、結果を出す前から監督するという現状の形がふさわしいと考えています。

Q3

資本コストを意識するのであれば、役員報酬のKPIはROICやROEと結びつけるべきではないか

役員報酬について、売上高と営業利益の紐づけだけでは物足りず、資本コストも意識してほしいというのは、ご指摘の通りだと思います。役員報酬は、現在の形を将来もずっと続けていくわけではなく、必要に応じて見直しを行うものだと考えています。

ただ、PBRを分解すると、利益とエクイティに帰着しますが、当社の場合、まずフォーカスすべきは営業利益です。PBRを改善するためには、まず営業利益を上げる必要があります。人事報酬諮問委員会でも議論していますが、営業利益にフォーカスし、それが定着したらROEやROICに移行していくのが良いのではないかと考えています。

Q4

金利が上昇している状況において、利払い負担を懸念している。現状の有利子負債の額、金利負担について取締役会ではどのように議論しているのか

金利が上がる状況下で、キャッシュやバランスシート、特に有利子負債額と金利負担を強く意識しています。

執行側も金利上昇時に備えて手を打つ必要があるという意識を持ち有利子負債の削減を進めています。取締役会として、キャッシュアロケーションを含めて、有利子負債の額をどのようにしていくべきか、やりたいことができない、ということがないようにモニタリングする必要があると考えています。

役員一覧 (2026年6月26日現在)

取締役



1	代表取締役会長 野沢 徹	所有する当社の株式の数 46,301株 取締役在任期間 12年 取締役会出席回数 13回／13回(100%)
2	代表取締役社長 瀬邊 明	所有する当社の株式の数 17,951株 取締役在任期間 1年 取締役会出席回数 10回／10回(100%)
3	代表取締役副社長 杉野 光広	所有する当社の株式の数 16,672株 取締役在任期間 3年 取締役会出席回数 13回／13回(100%)
4	代表取締役副社長 村上 泰人	所有する当社の株式の数 16,057株 取締役在任期間 1年 取締役会出席回数 10回／10回(100%) 重要な兼職状況 日本東海インダストリアルペーパーサプライ 株式会社代表取締役社長、Opal社取締役
5	取締役 渡邊 恵子	所有する当社の株式の数 6,160株 取締役在任期間 1年 取締役会出席回数 10回／10回(100%)
6	取締役 藤原 隆史	所有する当社の株式の数 10,385株 新任 重要な兼職状況 日本製紙クレシア株式会社代表取締役 社長
7	社外取締役 藤岡 誠	所有する当社の株式の数 1,000株 社外取締役在任期間 10年 取締役会出席回数 13回／13回(100%) 重要な兼職状況 NOK株式会社社外取締役(監査等委 員)、指名・報酬諮問委員会委員長
8	社外取締役 八田 陽子	所有する当社の株式の数 0株 社外取締役在任期間 7年 取締役会出席回数 13回／13回(100%) 重要な兼職状況 味の素株式会社社外取締役
9	社外取締役 救仁郷 豊	所有する当社の株式の数 0株 社外取締役在任期間 6年 取締役会出席回数 13回／13回(100%) 重要な兼職状況 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

取締役会出席回数は、2025年度の在任中の実績を記載しております。なお、瀬邊明氏、村上泰人氏、渡邊恵子氏および板倉智康氏は、2025年6月27日開催の第101回定時株主総会において新たに選任され、就任いたしましたので、出席対象取締役会の回数が他の取締役、監査役と異なります。板倉智康氏の監査役会出席回数についても同様です。

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、中長期の経営戦略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
代表取締役会長	野沢 徹	○	○	○		○				
代表取締役社長	瀬邊 明	○			○				○	○
代表取締役副社長	杉野 光広	○					○	○		○
代表取締役副社長	村上 泰人	○			○		○			○
取締役	渡邊 恵子		○			○	○			
取締役	藤原 隆史				○			○		○
社外取締役	藤岡 誠	○	○			○				
社外取締役	八田 陽子			○		○				○
社外取締役	救仁郷 豊	○	○						○	

＊ 上記の一覧表は、各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

監査役

	常任監査役 板倉 智康 所有する当社の株式の数 22,417株 監査役在任期間 1年 取締役会出席回数 10回／10回(100%) 監査役会出席回数 10回／10回(100%) 重要な兼職状況 日本製紙クレシア株式会社監査役		社外監査役 奥田 隆文 所有する当社の株式の数 0株 監査役在任期間 6年 取締役会出席回数 13回／13回(100%) 監査役会出席回数 14回／14回(100%) 重要な兼職状況 森・濱田松本法律事務所外国法共同事業 客員弁護士
	監査役 西本 智美 所有する当社の株式の数 20,296株 監査役在任期間 5年 取締役会出席回数 13回／13回(100%) 監査役会出席回数 14回／14回(100%) 重要な兼職状況 日本紙通商株式会社監査役		社外監査役 青野 奈々子 所有する当社の株式の数 0株 監査役在任期間 7年 取締役会出席回数 13回／13回(100%) 監査役会出席回数 14回／14回(100%) 重要な兼職状況 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)

独立役員
当社は独立役員の資格を満たす社外役員をすべ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等)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
2026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。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

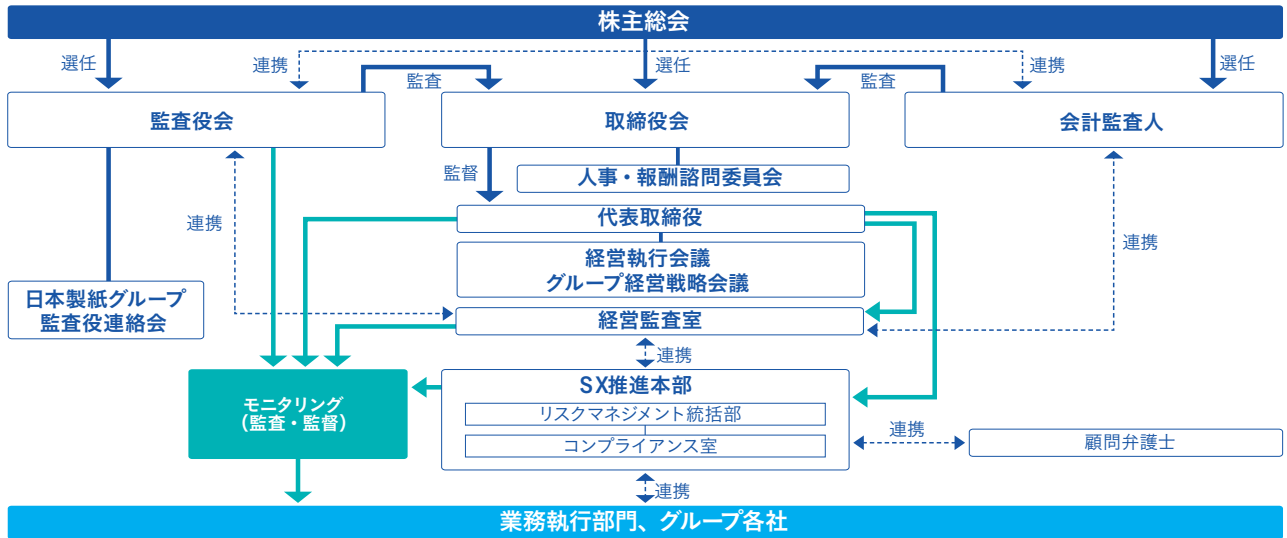
日本製紙は、企業グループ理念に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、コーポレートガバナンスの強化に努めています。

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（2026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、代表取締役および執行役員の職務執行の状況を監督しています。取締役会の議長は、会長が務め、取締役会による監督機能の発揮と強化に尽力しています。

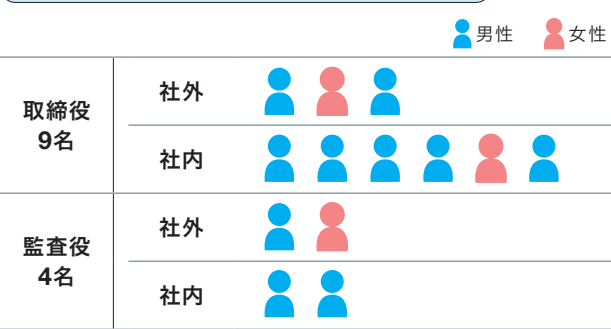
経営執行会議

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

監査役・監査役会

監査役は、取締役の業務執行について厳正な監視を行うとともに、当社の各部門・事業所およびグループ会社の往査を実施し、会社業務全般が適法・適正に行われているかを厳しく監査しています。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。

取締役会の構成（2026年6月26日現在）



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。

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。

取締役会の取り組み

取締役会への付議内容については、取締役会実効性評価に基づく課題の設定と取り組み実績が蓄積されて現在に至っています。

2021年度から四半期業務報告を開始しました。チーフオフィサーなどが各分野における課題と方針を説明することで、報告事項が充実化し、審議時間が確保されています。

2023年度から四半期ごとに企画本部長が中期経営計画進捗状況のとりまとめ報告を行っています。月次業務報告では、中期経営計画目標に対する進捗率を確認します。これにより、重要課題と今後の

時期	付議事項
2025年度 4月 (4月下旬)	決議事項 ・年度予算承認の件 ・関係会社に対する年度融資基本枠設定の件 報告事項 ・政策保有株式の検証について ・普通社債募集状況報告 ・取締役会の実効性評価について ・内部統制システムの運用状況について
2025年度 5月① (決算発表)	決議事項 ・定時株主総会招集の件 ・配当方針決定の件 ・決算短信公表の件 ・政策保有株式の縮減に関する方針決定および対外発表の件 報告事項 ・事業報告およびその附属明細書について
2025年度 5月② (5月下旬)	決議事項 ・事業報告・連結計算書類・計算書類承認の件 報告事項 ・前年度「財務報告に係る内部統制評価」および「内部監査」の結果報告 ・中期経営計画進捗状況と中期経営計画達成に向けての重点課題 ・「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けた対応について ・連結子会社等からの受取配当金について ・第4四半期業務報告
2025年度 6月 (6月下旬 株主総会后)	決議事項 ・代表取締役選定の件 ・役付取締役選定および取締役の順序決定の件 ・執行役員の選任ならびに役付、順序および担当業務決定の件 ・本部長および工場長（執行役員を除く重要な使用人）選任の件 ・取締役および執行役員の報酬決定の件 ・他会社役員兼任承認の件 ・会社役員賠償責任保険契約締結の件 報告事項 ・「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けた対応について ・定時株主総会について

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・助言を得ています。議長は原則として委員長が務めますが、独立性と客観性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。

人事・報酬諮問委員会の実績（2025年度） ・開催回数：4回、社外取締役の平均出席率：100％



戦略についてより深く議論することができるようになりました。

2024年度は事業ごと、重点課題ごとの目標達成シナリオ、KPI、ハードルレートを確認しながら、事業別の長期的方向性および取り組み事項などについて議論しました。2025年度は、資本効率管理体制の導入に向けた取り組みについて、進捗状況を四半期ごとに取締役会に報告しました。資本コストや株価を意識した経営の実践を図っています。

時期	付議事項
2025年度 7月 (8月上旬)	決議事項 ・第1四半期決算の件 ・発行登録に基づく国内普通社債募集の件 報告事項 ・普通社債募集状況報告 ・（監査役による）前年度監査活動報告および本年度監査計画 ・TNFDに基づく非財務情報開示について
2025年度 8月 (8月下旬)	報告事項 ・中期経営計画進捗報告 ・第1四半期KPI実績報告 ・第1四半期業務報告
2025年度 9月 (9月下旬)	決議事項 ・下期修正予算承認の件
2025年度 10月 (11月上旬)	決議事項 ・第2四半期決算の件 ・中間配当実施の件 報告事項 ・普通社債募集状況報告
2025年度 11月 (11月下旬)	報告事項 ・中期経営計画進捗報告 ・第2四半期KPI実績報告 ・第2四半期業務報告
2025年度 12月 (12月下旬)	決議事項 ・他会社役員兼任承認の件
2025年度 1月 (2月上旬)	決議事項 ・第3四半期決算の件 報告事項 ・普通社債募集状況報告
2025年度 2月 (2月下旬)	報告事項 ・中期経営計画進捗状況と2026年度に向けての重点課題 ・第3四半期KPI実績報告 ・第3四半期業務報告
2025年度 3月 (3月下旬)	決議事項 ・年度予算承認の件 ・電子CP発行の件 報告事項 ・リスクマネジメント委員会報告

コーポレートガバナンス

役員候補者の育成・選定に関する基本的な考え方

役員候補者の育成	役員候補者の選定
当社は、将来的に当社の経営を担いうる人材確保という観点で、 ・さまざまな職種・事業所間のローテーション実施 ・部長職、また関係会社や海外子会社のトップなど、重要なポスト・経営を補佐する立場への早期抜擢 など、高レベルで密度の濃い業務・職務経験を積ませることにより、次世代の役員候補者を計画的に育成・選抜しています。	社内取締役候補者は、以下を条件として選定します。 ① 当社グループにおける豊富な知識、経験があること ② 社業を十分に理解し、経営を公正・的確に遂行しうること 社外取締役候補者は、以下を条件として選定します。 ① 独立性判断基準を満たすこと ② 当社の経営理念と社会的な責務や役割に十分な理解があること ③ 企業経営、経済、法務等の専門的知識や経験を活かして、当社の経営を監督しうること また、監査役候補者については、公正かつ客観的な立場から業務執行状況を監査できることを条件として選定しています。

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、意見交換のうえ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うえで支給しています。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。

取締役および監査役の報酬等の総額*（2025年度）

	人数	報酬等の種類別の総額			総額
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役	12名	316百万円	97百万円	24百万円	438百万円
（うち社外取締役）	（3名）	（45百万円）	（－）	（－）	（45百万円）
監査役	5名	63百万円	－	－	63百万円
（うち社外監査役）	（2名）	（15百万円）	（－）	（－）	（15百万円）

* 上記には2025年度中に退任した取締役3名および監査役1名が含まれています。
* 百万円未満は切り捨てて表示しています。

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、そのうち70%を固定的に支給	職責に応じて基準額を定め、そのうち30%を原則として中期経営計画の達成度に応じて増減したうえで支給	職責に応じたポイント数
業績評価基準	－	財務指標 70%：連結業績（売上高、営業利益） 30%：単体業績（売上高、営業利益） 非財務指標 ① 長期ビジョンにおける温室効果ガス排出量削減目標達成度 ② 従業員エンゲージメントに関する目標達成度	－
その他	一定額を役員持株会に拠出		－

取締役会の実効性評価	
当社は、2015年度より年1回、取締役会の実効性評価として、取締役会事務局が、取締役と監査役に対して、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います。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。	
2025年度の実効性改善の取り組み	
課題	2025年度の取り組み実績
2025年度は、中期経営計画2025の最終年度であり、次期中期経営計画策定の年である。取締役会としては、取締役・監査役全員が出席するグループ経営戦略会議も議論の場として活用して、中期経営計画2025の達成に向けた取り組みを監督するとともに、次期中期経営計画の策定について、充実した議論を行う。	以下の通り、充実した議論のための基盤整備をさらに進めた。なお、議論の充実ぶりについては、下記「抽出された主な意見」の通り、深度ある議論を行うことができたものと評価している。 (1)議論を充実させるための環境整備 ・取締役および監査役等に対しタブレット端末を支給した。取締役会、グループ経営戦略会議、月次経営執行会議等の資料アーカイブをインターネット上で閲覧可能にした。またグループ経営戦略会議等の欠席者に対し録画データをオンデマンド配信した。 ・外部機関が提供する役員トレーニングプログラム（WEB版）を導入し、各取締役および監査役が、各自のニーズに応じて幅広い講義テーマから選択して受講できるようにした。 ・取締役会議事録への議事内容の反映を継続し、情報提供の一助とした。 (2)支援体制 ・グループ経営戦略会議や月次経営執行会議を、社外役員を交えて開催する体制を維持した。 (3)議題設定 ・四半期業務課題報告を継続した。月次業務報告とは別に、技術部門、研究開発部門、原材料部門および物流・営業企画部門について部門別に、加えてバイオマスマテリアル事業推進、SX推進、パッケージ事業推進について分野別に、それぞれ担当役員から報告を行った。 ・月次業務報告において、中期経営計画目標に対する進捗率の明示を継続した。四半期ごとに企画本部長が中期経営計画進捗状況のとりまとめ報告を行い、重要課題と今後の戦略についてより深く議論した。 ・資本効率管理体制の導入に向け、各部門がKPIを設定し、進捗管理等を通じて改善を目指す取り組みを開始した。進捗状況を四半期ごとに取締役会に報告した。

2025年度に実施した実効性評価の結果

項目	抽出された主な意見
取締役会の議論	・経営戦略・経営計画については、適切な議論のもと、評価、振り返り、原因追求の指示など具体的な指摘が出ており、維持・改善に向けての仕組みが機能している。 ・中長期や資本効率向上の観点が増え、議論の質的向上と深化が図られている。 ・事業環境の情報提供と議論の回数、タイミング等は十分尽くされてきた。
社外取締役のパフォーマンス	・社外取締役がそれぞれ独自性のある多様な経験、知見を有していることから、多様な視点から有用な質問、助言がなされている。 ・社外取締役は、多岐にわたり、深い知見を有しており、発言・指摘が取締役会の実効性向上に大きく寄与している。
社内取締役のパフォーマンス	・社外取締役からの問いかけに関して、議長が社内取締役に意見を求める場面が増えた。社内取締役が積極的に議論に参加することを助ける、とても良い取り組みである。
支援体制	・取締役への情報提供体制は、他社と比較してかなりよく整えられている。 ・重点的に検討しなくてはならない議題に関して必要に応じて何度か繰り返し取り上げて説明の機会をつくられた。これは議題の理解に大変に役に立った。 ・社外取締役への情報提供充実化はトレンドとなっているが、これほどオープンな取り組みをしている企業はまずないのではないか。 ・出席できなかった際にもオンデマンドにて視聴できるようになったことで大変助かった。

2026年度の課題

2026年度は、新たな長期ビジョンおよび中期経営計画の初年度である。中期経営計画の目標達成に向けたモニタリング機能を果たしつつ、企業価値向上のための中長期の戦略に関する議論を充実させる。

コーポレートガバナンス

過年度の取り組みとその成果

取組年度	課題	取り組み実績
2018	取締役会報告の改善	業績報告について、資料の見せ方や報告の方法を工夫した。
2019	社外役員への支援強化	事前説明の充実、取締役会議事録への議論内容の反映、情報提供の充実を強化した。
2020	取締役会報告事項の拡充	取締役会における中長期的な観点からの議論を拡充した。
2021	報告事項の充実化、審議時間の確保、資料のわかりやすさ向上	四半期業務課題報告を開始した。
2022	重要案件のフォローアップ、議論の拡充、社外取締役と代表取締役との意見交換機会の拡充	重要案件の進捗について取締役会報告等を実施し、フォローアップを強化した。人事・報酬諮問委員会において社外取締役と社長が意見交換する機会を確保した。
2023	中期経営計画2025の達成に向け、進捗、課題、今後の戦略について議論をさらに深めていく。	月次業務報告資料において、中期経営計画目標に対する進捗率の記載を徹底した。四半期ごとに企画本部長が中期経営計画進捗状況の取りまとめ報告を行い、重要課題と今後の戦略についてより深く議論した。
2024	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。	事業ごと、重点課題ごとの目標達成シナリオ、KPI、ハードルレートについて、執行側で整理したうえで、取締役会として、事業別の長期的方向性および取組事項等について議論した。

社外取締役への情報提供

当社は、社外取締役に対し、取締役会の審議に必要な情報を、事前に十分な時間をもって提供し、実効的な意思決定を支援しています。また、工場見学および研究所への見学会を実施し、事業の現場や研究開発の取り組みを直接理解する機会を提供しています。



2026年3月
研究成果報告会を視察

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すべての可能性と位置付けています。

基本方針

①人命・安全を最優先する

②事業を継続する

上記基本方針のもと、
国・地方自治体の指導や勧告に従い協力する。

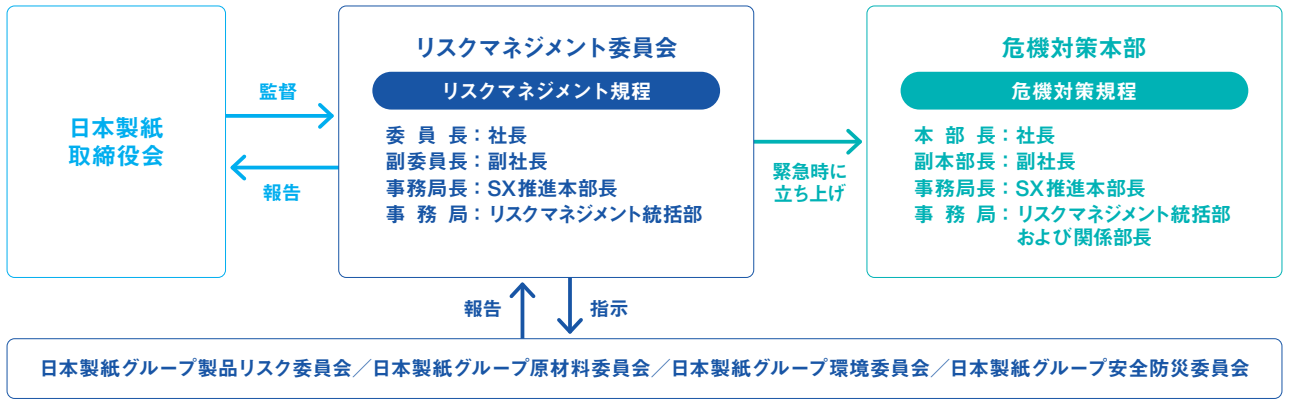
推進体制

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

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

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

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



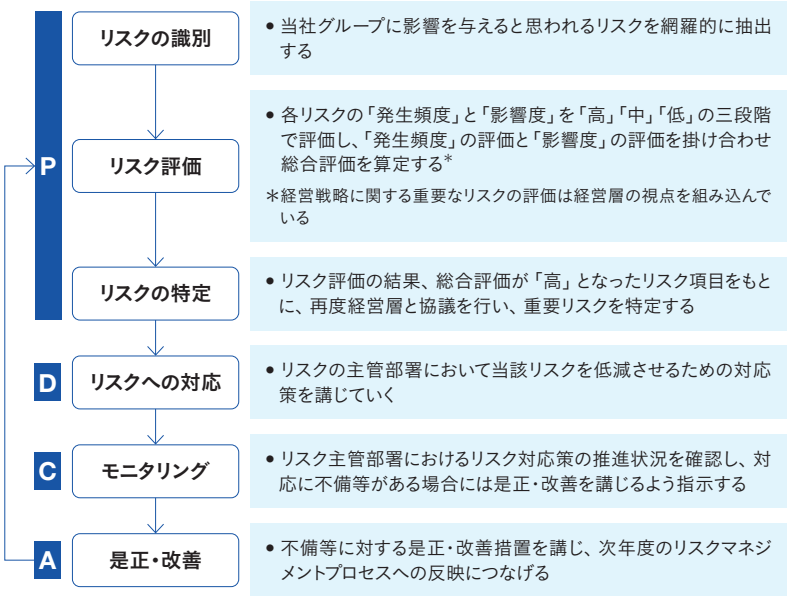
リスクマネジメント活動

リスクマネジメントのプロセス

当社グループでは年度ごとにリスクの見直しを行ったうえで、右図のPDCAサイクルを回し、多様化するリスクの発見および低減に取り組んでいます。具体的には、網羅的にリスクを抽出したうえで、各リスクの「発生頻度」と「影響度」を評価し、特定したリスク*への対策を講じていく仕組みとしています。

また、リスクマネジメント委員会において適宜モニタリングを実施し、必要な是正・改善を図ることにより実効性のあるリスクマネジメントを推進しています。

* リスクの特定にあたってはリスク評価の段階から経営層の視点を組み込み、またリスクマネジメント委員会の場においても経営層による十分な議論を経ることとしています。



政策保有株式

保有・縮減に関する方針

当社は、企業価値向上のための中長期的な視点に立ち、事業戦略上の重要性、取引先との関係等を総合的に勘案し、政策的に必要なと判断する株式を保有しています。取締役会において、毎年個別の政策保有株式について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、保有効果等を検証しています。

政策保有株式は原則として撤廃することを目標とし、2026年度から2030年度末までで250億円の縮減目標を掲げています。政策保有株式の縮減を通して取得した資金は、有利子負債の削減、成長投資・環境投資を中心とした持続的な成長に向けた投資に活用します。

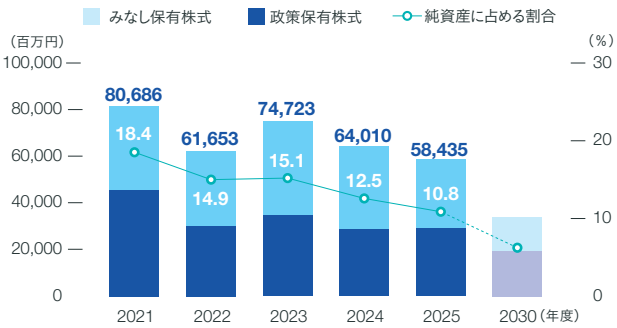
本方針に基づく政策保有株式の縮減は、持続的な成長のための重要な施策として位置付けています。今後も政策保有株式縮減に向けた取り組みを推進するとともに、政策保有株式縮減の進捗状況に関する情報開示に努めます。

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うえ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。

貸借対照表計上額等の推移



銘柄数	210	193	183	173	164	—
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

* 2030年度は2026年3月末簿価にて想定

縮減目標

対象	政策保有株式として保有する上場株式（退職給付信託に抛出したみなし保有株を含む）
期間	2026年度から2030年度まで
縮減目標	250億円（売却額ベース）
取得資金の使途	成長投資・環境投資を中心とした持続的な成長に向けた投資

リスクマネジメント／人権の尊重

当社グループの主要な事業リスク（2025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	人材確保のリスク	●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
	Opal社収益改善の遅延に関するリスク	●段ボール事業の販売拡大、価格改定、競争力強化 ●メアリーベール工場の一段の生産体制最適化、固定費削減 ●組織と人員体制の抜本的見直し
	グラフィック製品の需要減少に関するリスク	●グラフィック用紙事業の基盤強化のための操業安定化および継続的なコストダウン等の採索性改善 ●環境配慮型製品の開発・ラインアップ拡充による販売数量の維持・拡大 ●GHG排出量削減と連動した競争力強化
	成長分野(森林・木材関連事業、生活関連事業および新規バイオマス素材事業)の成長鈍化によるリスク	●林業・木材産業界と連携したサプライチェーンの強化や独自技術の高度利用による森林資源価値化の活動推進(森林・木材関連事業) ●新製品開発・設備投資・パートナーとの協業等による販売の拡大推進(生活関連事業) ●独自技術とオープンイノベーションの活用による環境価値と優れた機能特性を併せ持つ新規バイオマス素材の開発(新規バイオマス素材)
	気候変動に関するリスク	●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 ●GHG排出上限と排出予測の定期モニタリングシステム・体制の構築
	サプライチェーンマネジメントに関するリスク	●複数地域、複数ソースからの調達 ●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 ●他社との海上共同輸送 ●トラック受入予約システムの導入
	自然災害のリスク	●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
	情報セキュリティに関するリスク	●初動対応体制の構築 ●初動対応訓練の実施 ●BCP検討 ●不正アクセス検知等の監視システム強化
事業環境 および 事業活動に 関する 主なリスク	生産設備に関するリスク	●計画的な老朽化対策 ●予防保全
	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
	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
	労働者の安全衛生に関するリスク	●労働安全衛生マネジメントシステムの運用
	インターネットにおける批判・中傷に関するリスク	●事案発生時の連絡・検討体制の構築 ●継続的なモニタリング

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(Business Continuity Management:事業継続マネジメント)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、各部においてとりまとめた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30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。

令和8年熊本地震による被災状況

2026年7月28日に発生した令和8年熊本地震により、日本製紙八代工場では、煙突や建屋・設備等に大きな被害が生じました。

●人的被害 ：死者9名

●操業への影響 ：八代工場は操業を停止しています。

地震発生当日に「危機対策本部」を設置し、被害状況を把握するとともに、被災した従業員の安全確保と必要な支援を行うための全社体制を整えました。

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。2025年度は、南海トラフ地震の発生時に、本社で危機対策本部を立ち上げることを想定した訓練を実施しました。

また、2026年9月10日に、科学的・技術的視点から、八代工場における煙突の損傷・倒壊のメカニズムおよびその原因を調査するため、外部の専門家を招き、「被害調査委員会」を設置しました。

当社は、本委員会の調査結果を踏まえ、今後の工場運営における安全対策のさらなる強化に努めてまいります。また、関係当局において行われている調査につきましても、全面的に協力してまいります。

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мум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мум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。日本製紙では、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を、業界自主基準の改定に先立ち、2024年度に改定しました。

情報セキュリティ

基本的な考え方

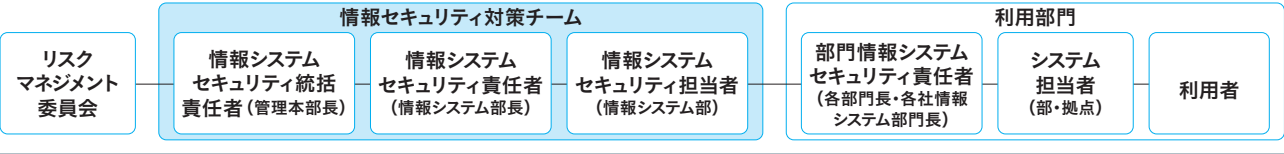
当社グループは、原材料の調達から受注・生産・出荷に至るバリューチェーン全体で情報システムを活用しています。サイバー攻撃等による不正アクセスや情報漏えいは、社会的信頼の毀損や事業活動の停止につながる重大なリスクであり、そのリスク影響

の大きさを踏まえ、情報セキュリティを経営上の重要課題として位置付けています。予防・検知・対応・復旧の各フェーズにわたる施策を体系的かつ継続的に実行することで、情報資産を保護し、持続的かつ安定した事業運営の実現を目指します。

推進体制

当社は、管理本部長を情報システムセキュリティ統括責任者として、全社的な推進体制を整備しています。統括責任者のもとで役割と責任を明確化し、運用状況の点検・評価を通じて継続的な改善を図ります。セキュリティインシデントの発生状況や対策の

進捗等は毎年とりまとめ、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。これにより、経営レベルでのガバナンス強化と対策の実効性向上に取り組んでいます。



取り組み

当社は、情報セキュリティの強化に向け、以下の取り組みを推進しています。

① 予防(平時の取り組み)

「情報システムセキュリティ対策規則」に基づき、脅威の変化に対応した防御システムを継続的に導入・更新しています。在宅勤務環境においても端末・通信経路の管理を徹底し、オフィス環境と同等のセキュリティ水準を維持しています。また、全従業員を対象とした情報セキュリティ教育を毎年実施し、セキュリティ意識の向上を通じて人的リスクの低減に努めています。AIの業務利用については、社内情報が外部へ流出しない専用環境のサービスを利用することで、情報漏えいの防止を図っています。

② 検知(監視体制)

日常的なシステム運用監視に加え、外部の専門業者による定期的な脆弱性診断を実施するとともに、外部に公開されたIT資産を継続的に把握・監視することで、攻撃の侵入経路となりうるリスクの低減に努めています。

③ 対応・封じ込め(インシデント発生時の初動対応)

インシデント発生時に備え、連絡ルートや初動対応手順を含む運用体制をあらかじめ整備しています。発生時には被害範囲の特定と拡大防止を徹底し、関係部門間の連携により迅速な対応を図ります。

④ 復旧・再発防止

インシデント収束後は対応内容の検証・見直しを行い、再発防止策の策定や教育を通じて継続的な改善につなげることで、より強固な情報セキュリティ体制の構築を目指します。

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」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

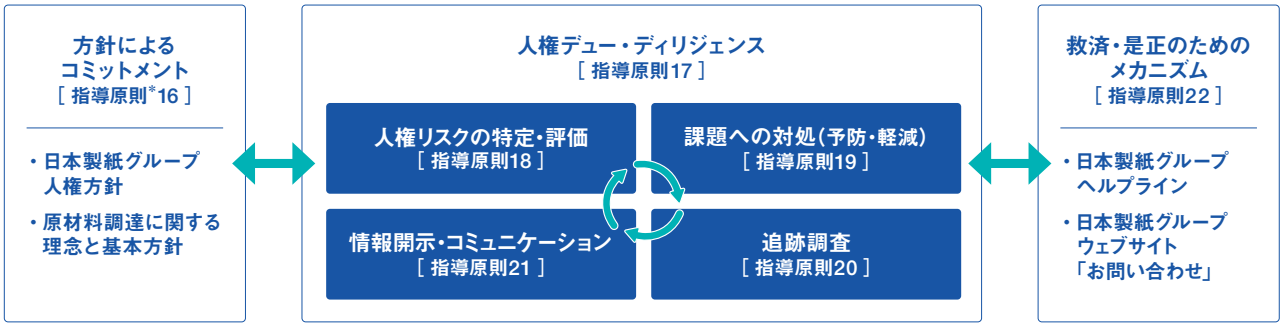
下、人権方針)を制定しました。人権方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等のグローバル基準に従い作成しました。当社グループは、人権方針に基づき、バリューチェーン全体において人権の尊重を強化しています。

人権の尊重／労働安全衛生／コンプライアンス

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。今後も定期的に人権リスクの評価を行うとともに、対象範囲の拡大を図っていきます。



＊ 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すべ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。

特定した人権リスクの概要

2025年に実施した人権リスク評価の結果、優先して対処すべき人権課題として3つの課題（①個人情報・プライバシー、②土地へのアクセス（強制移住含む）、③責任あるマーケティング）が特定されました。特定された優先課題における人権リスクに対しては、当該リスクを主管する部署がそれぞれ人権への負の影響を防

止・軽減するための対策を講じていくこととし、人権デュー・ディリジェンスの推進主体であるリスクマネジメント委員会（リスクマネジメント委員会傘下の委員会を含む）を中心としてモニタリングにより当該防止・軽減策の実効性評価を実施していきます。

救済

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

「日本製紙グループヘルプライン」および「お問い合わせ」で受け付けた内容については、当社コンプライアンス室および関係部門において対応しています。

今後の取り組み

日本製紙は人権の尊重に向けた各種取り組みを実施していますが、今後さらに実効性のある取り組みとしていくため、下記の対応を推進していきます。

- ・紙・板紙事業、紙パック事業、ケミカル事業以外の事業のバリューチェーンを俯瞰した人権リスク評価の実施
- ・より実効性のある救済メカニズムの構築に向けた課題の特定・改善推進
- ・グループ会社において人権デュー・ディリジェンスを順次導入

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。2025年度の意見交換会では、2024年10月に改定した当社グループの行動憲章・行動規範の社内への周知・定着に向けた取り組み、原材料サプライヤーへの調査票を用いた人権課題確認における対象範囲拡大、国内工場協力会社を対象とした人権課題調査の状況などについて意見交換を行いました。

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行っています。

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。2025年度は、ハラスメント防止強化を目的とした研修を実施したほか、2024年度下期にグループ従業員および当社工場の協力会社を対象として実施したeラーニング研修・オン

デマンド講演会の受講状況や寄せられた感想を、社内報やデジタルサイネージ等を通じてグループ従業員に共有しました。これらの取り組みを通じて、人権尊重に関する継続的な意識啓発に努めました。

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。日本製紙グループは「安全防災に関する理念と基本方針」を定め、労働安全衛生推進体制を構築し、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を通じて取締役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。

労働災害防止の取り組み

当社グループでは、「いかなる者にも工場敷地内で怪我をさせてはならない」を使命として、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。

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生マネジメントシステム(NPSS*1)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、2026年4月に「安全活動に関する中期計画2030」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。

「安全活動に関する中期計画2030」（2026年4月策定）

あるべき姿	「いかなる者*2にも工場敷地内で怪我をさせてはならない」
目標	継続的な安全管理の仕組みに基づいた災害ゼロ達成の基盤づくり
計画期間	2026年～2030年
指標*3	・重篤災害0件 ・重篤リスクの高い災害の型*4における休業災害度数率 0.1以下

*1 Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System

*2 日本製紙グループ従業員、協力会社、外部からの見学者など敷地内でのすべてのステークホルダーが対象

*3 工場の管理指標は、12カ月ごとに設定

*4 挟まれ・巻き込まれ、墜落・転落、有害物との接触、激突、感電、飛来・落下、高温物との接触（熱中症含む）

コンプライアンス

基本的な考え方

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

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

コンプライアンス活動

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

当社は、人権や腐敗、環境などに関する法令や企業倫理に違