

日本製紙株式会社

アニマルレポート 2018

証券コード  
3863



# Shaping the Future with Trees

アニマルレポート 2018

2018年3月期



日本製紙株式会社

東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地

〒101-0062

TEL 03-6665-1111

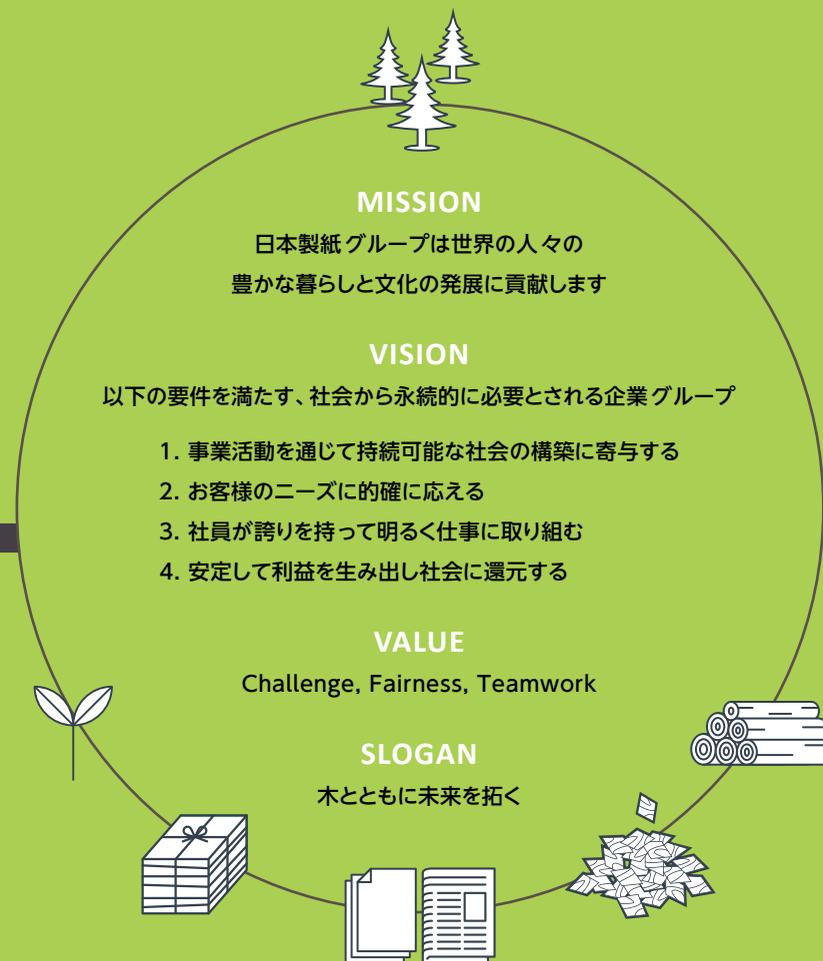
<https://www.nipponpapergroup.com/>

日本製紙株式会社

(証券コード3863)

# Shaping the Future with Trees,

日本製紙グループのアイデンティティは、「木とともに」あることです。私たちが掲げた理念の根底には、紙の持つ可能性を信じ、長い歴史の中で、人々の暮らしと文化に一貫して貢献してきた想いがあります。これからも、長年培った技術やノウハウを通じて、再生可能な森林資源の価値最大化を図り、世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献していきます。



# Shaping the Future with Trees,

日本製紙グループのアイデンティティは、「木とともに」あることです。私たちが掲げた理念の根底には、紙の持つ可能性を信じ、長い歴史の中で、人々の暮らしと文化に一貫して貢献してきた想いがあります。これからも、長年培った技術やノウハウを通じて、再生可能な森林資源の価値最大化を図り、世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献していきます。

紙から始まった日本製紙グループのビジネスは、新聞や雑誌などのメディアの発達をはじめ、長きにわたって文化の発展に寄り添ってきました。今日では、当社の製品・サービスはあらゆる分野に広がり、さまざまな場面で人々の暮らしに貢献しています。社会の持続可能な発展に向けて再生可能資源の活用が重要性を増す中、当社グループは木質バイオマス資源を余すところなく活用することで、総合バイオマス企業として新たな価値を創造しています。

ケミカル分野  
モルタル・コンクリート用  
混和剤



ケミカル分野  
コーティング  
材料



エネルギー分野  
発電事業

板紙分野  
段ボール原紙など

住宅・建築分野  
製材品・  
内装用建材

ケミカル分野  
レーヨン原料

ケミカル分野  
化粧品原料

アグリ分野  
茶葉

パッケージ分野  
飲料容器

紙メディア分野  
新聞用紙・印刷用紙など

ケミカル分野  
液晶関連  
材料

特殊紙分野  
ティーバッグなど



新素材分野  
セルロースナノ  
ファイバーなど

家庭紙・ヘルスケア分野  
ティッシュ、  
オムツなど

ケミカル分野  
食品添加物

# As a Comprehensive Biomass Company

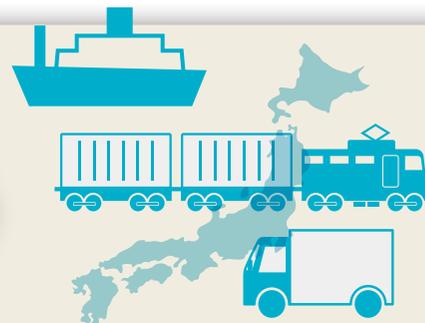
# バリューチェーンにおける日本製紙グループの強み



## 調達



## 生産



## 輸送



## 販売

### 持続可能な 木質資源調達

日本製紙グループの事業活動の起点となる木質資源。当社グループでは国内外に自社林を保有し持続可能な森林経営を行うとともに、日本全国・世界各国の調達網を活用し、安定的かつ持続可能な木質資源の調達を実現しています。さらに、紙製品のリサイクルに取り組むことで持続的な資源確保を目指しています。

### 培ってきた技術と 生産キャパシティ

安定的な木質資源確保のため長年取り組んできた森林経営、日本製紙グループの原点である製紙。それぞれにおいて効率性や機能性を追求していく中で生まれたさまざまな技術は、新事業の創出や既存製品の競争力強化につながっています。国内第1位の生産キャパシティを活かし、さまざまな紙製品を供給しています。

### 戦略的物流体制

日本製紙グループでは、日本製紙ロジスティクスがグループ製品全体の物流戦略を立案する機能を担っています。また、モーダルシフト輸送を推進することで積載効率の向上を図り、効率的な物流を推進しています。

家庭紙事業では、同業他社と統一パレットの共同利用・回収を推進し、家庭紙業界の物流効率化を目指します。

### 幅広い顧客基盤と 圧倒的シェア

木質資源の有効活用を軸にさまざまな事業を展開する日本製紙グループは、幅広い分野に顧客を有し、さまざまな分野における顧客の要望に応えながら木質資源活用の可能性を探ることで基盤の強化とさらなる成長への種まきを行っています。洋紙・板紙・家庭紙の分野で高いシェアを誇り、確固たる地位を確立しています。

#### 国内外の自社林

18.1万ha

#### 紙・板紙生産量

国内 No.1

#### モーダルシフト化率

89%

#### 洋紙国内シェア

No.1

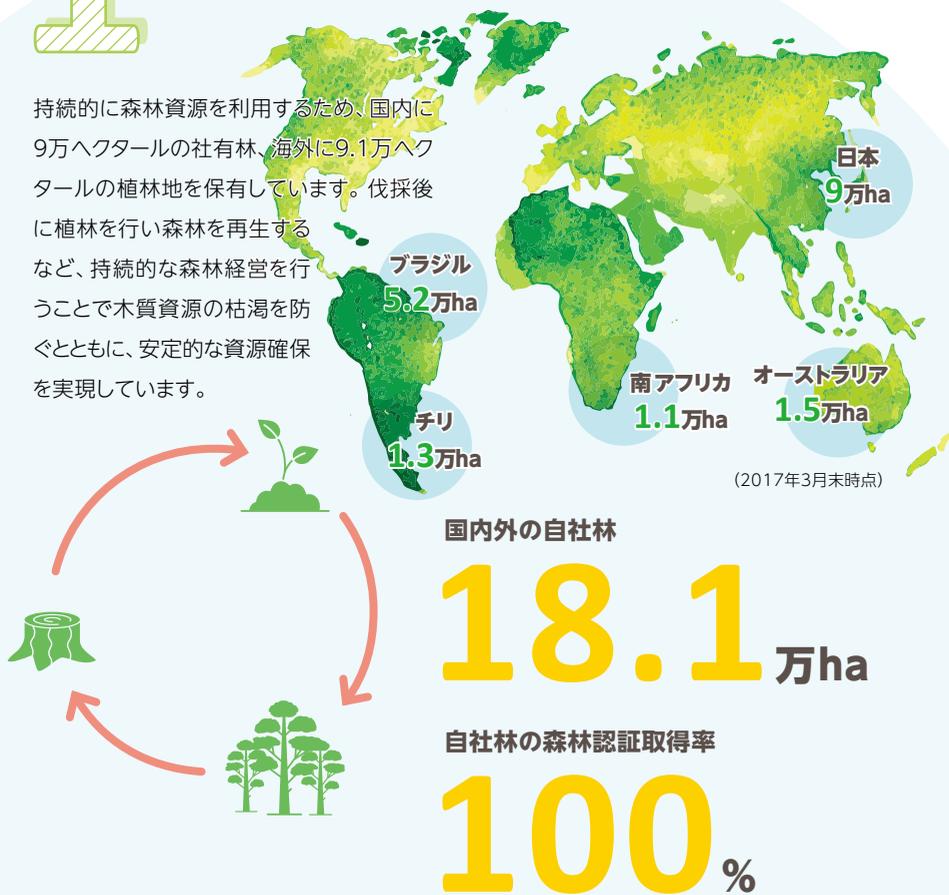
# 持続可能な木質資源調達

木材チップなどの木質資源や古紙は、日本製紙グループにとって、最も重要な経営資源です。当社グループは、産地の森林生態系や地域社会、労働安全衛生などに配慮しながら、サプライヤーとともに再生可能な木質資源を持続可能な形で安定的に調達できる体制・仕組みを構築しています。



## 1 持続可能な森林経営

持続的に森林資源を利用するため、国内に9万ヘクタールの社有林、海外に9.1万ヘクタールの植林地を保有しています。伐採後に植林を行い森林を再生するなど、持続的な森林経営を行うことで木質資源の枯渇を防ぐとともに、安定的な資源確保を実現しています。

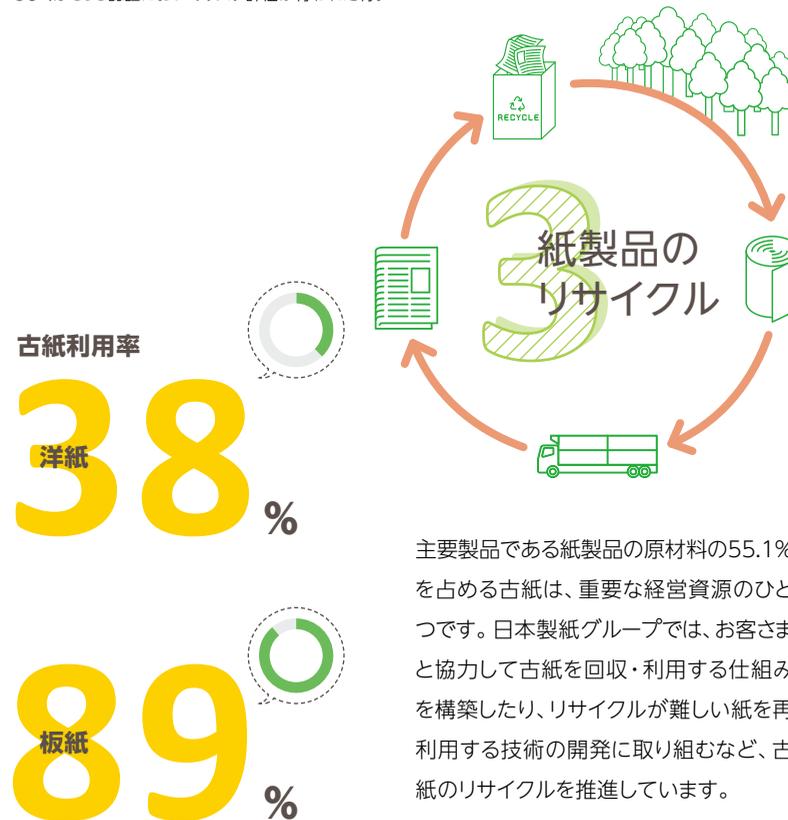


森林認証制度によって認められた材\*



日本製紙は、紙・パルプ用の原材料として、関係会社を含む国内外400社以上から木質資源を調達しています。調達する製紙原料は全て森林認証で認められた材\*とするとともに、海外サプライヤーには人権や労働環境等の項目も含めたアンケートを行うことで、長年にわたって継続的に取引できる良好な関係を築いています。▶ 詳細はP52~53へ

\* 森林認証制度におけるFM認証を取得した森林から産出した材もしくはCoC認証においてリスク評価が行われた材。



## 培ってきた技術と生産キャパシティ

日本製紙グループは創業以来、植林技術や製紙技術を磨いてきました。これらのコア技術を「木質資源の価値最大化」という大きな視点で捉えて活用することで、紙製品だけでなく新たな素材や製品の創出につなげています。今後も私たちは、木質資源を活用する技術と国内最大級の生産キャパシティを活かし、高い競争力を維持していきます。

### 1 成長を牽引する 木質資源活用技術

日本製紙グループはバイオマス資源である木を余すところなく活用しています。例えば当社独自の技術で製造される溶解パルプは、レーヨンやセロファン原料として利用されています。また、パルプの製造工程で発生する副産物から製造されるリグニン製品は、建築・農業・衣料など幅広い分野で利用されています。

環境にやさしい

### 紙製バリア素材

当社の塗工技術を応用して生まれた紙製バリア素材「シールドプラス®」は、再生可能な「紙」に酸素・香りのバリア性を付与した、環境にやさしい機能性素材です。パッケージには、内容物の保護だけでなく、地球温暖化や海洋汚染防止など地球環境への配慮も求められる時代だからこそ、再生可能な紙からできた「シールドプラス®」への期待が高まっています。今後も「紙でできることは紙で。」との発想で、新たな機能性素材の開発に注力します。



保有特許数

**939** 件

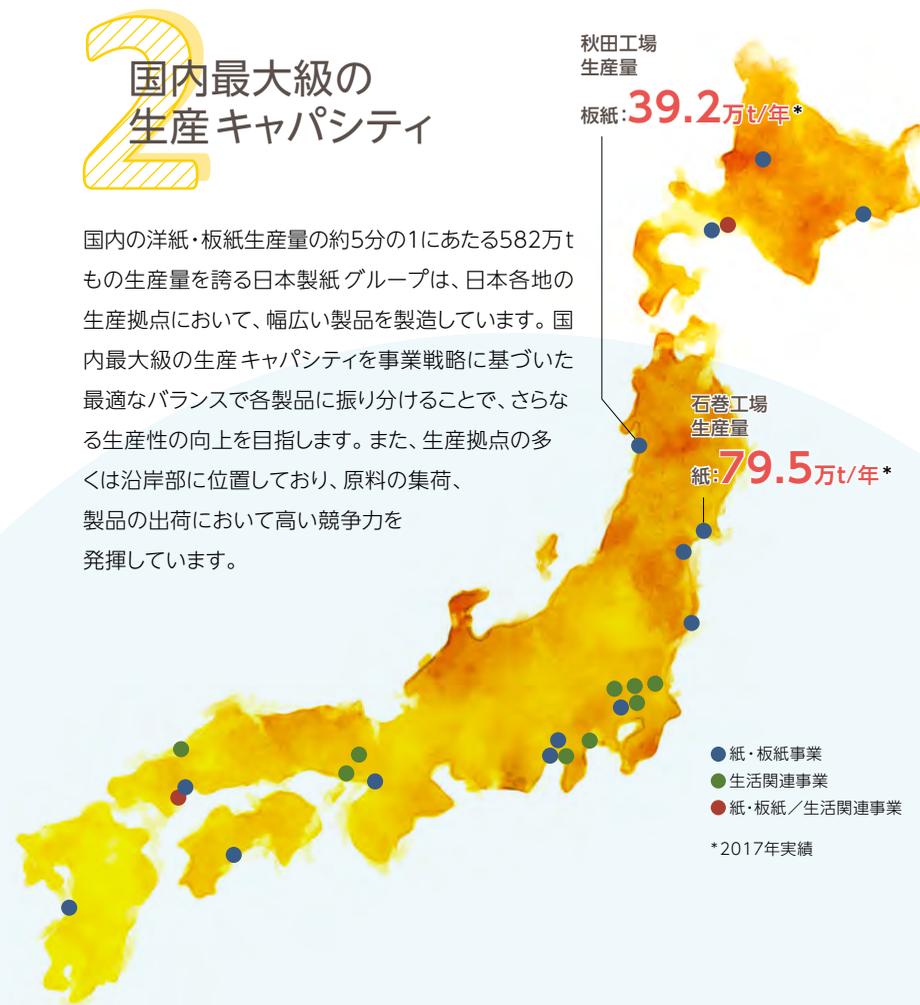
(2018年3月31日現在)

2017年度特許公開件数

**256** 件

### 2 国内最大級の 生産キャパシティ

国内の洋紙・板紙生産量の約5分の1にあたる582万tもの生産量を誇る日本製紙グループは、日本各地の生産拠点において、幅広い製品を製造しています。国内最大級の生産キャパシティを事業戦略に基づいた最適なバランスで各製品に振り分けることで、さらなる生産性の向上を目指します。また、生産拠点の多くは沿岸部に位置しており、原料の集荷、製品の出荷において高い競争力を発揮しています。



洋紙生産量

国内  
**No.1**

**404**万t

国内連結子会社 2017年実績

板紙生産量

国内  
**No.3**

**178**万t

国内連結子会社 2017年実績

家庭紙\*生産量

国内  
**No.2**

\*ティッシュとトイレトロール  
の合計

日本製紙クレシア

**21**万t

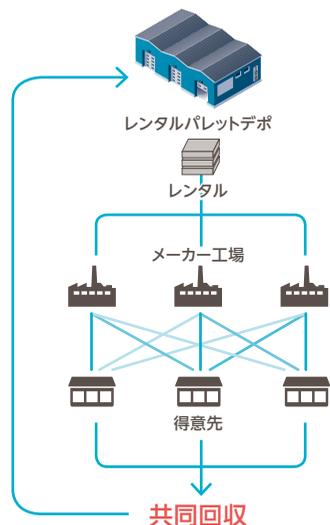
2017年実績

## 1 戦略に基づいた物流体制の強化

日本製紙グループでは、日本製紙ロジスティクスが当社グループ製品全体の物流戦略を立案する機能を担っています。

家庭紙事業では、当社グループの日本製紙クレシアが、家庭紙メーカー4社\*で2018年秋より統一パレットの運用を開始します。統一パレットの共同利用・回収を推進することで、ドライバーの荷役負担軽減や積み下ろしの時間短縮など、家庭紙業界全体の物流効率化を目指します。

\* 王子ネピア(株)、カミ商事(株)、大王製紙(株)、日本製紙クレシア(株)

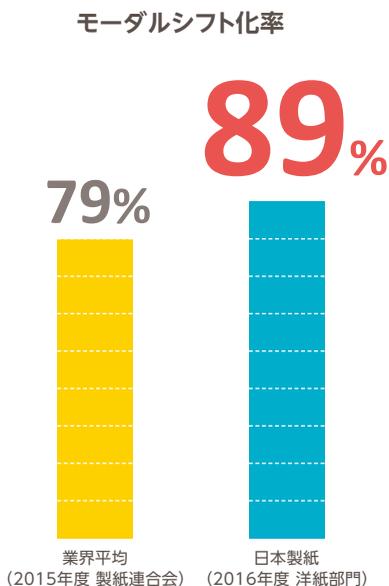


統一パレットの共同利用・回収のスキーム(イメージ)

## 2 グリーン物流への取り組み

日本製紙グループは、グリーン物流への取り組みのひとつとして積載効率の高いモーダルシフト輸送を推進しており、当社洋紙部門のモーダルシフト化率\*は89%と製紙業界の中でも高い水準を維持しています。モーダルシフト輸送は、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献するだけでなく、積載効率の向上により、トラック輸送における人手不足や過労運転などの課題解決にも貢献しています。

\* 輸送距離500km以上の一般貨物輸送量のうち、鉄道または海運によって運ばれる輸送量の比率



## 1 幅広い分野にわたる強固な顧客基盤

日本製紙グループは、木質資源の有効活用を軸に幅広い事業を展開しており、新聞・出版・印刷分野をはじめ、多種多様な分野に顧客基盤を有しています。これは、創業以来、新たな製品を生み出し続けてきた当社だからこそ持つネットワークであり、常にお客さまのニーズに的確に答えてきた実績への信頼の証です。幅広い顧客基盤を持つという強みが、広い視野での木質資源の活用や用途開発を可能にし、さらなる成長につながるという好循環を生み出しています。



## 2 洋紙・板紙・家庭紙における圧倒的シェア

日本製紙グループのコアである紙事業は、洋紙・板紙ともに高い国内シェアを有しており、生産・販売量と品質において国内業界をリードする製紙会社として確固たる地位を確立しています。また、需要の拡大が見込める家庭紙においても高いシェアを有しています。洋紙・板紙分野を収益基盤としながら、家庭紙分野をはじめとする成長分野で利益創出を行うことで、当社グループはさらなる成長を目指します。

洋紙 国内シェア

No.1

板紙 国内シェア

No.3

家庭紙\* 国内シェア

No.2

\* ティッシュとトイレトロールの合計(金額ベース)

# 日本製紙グループ at a Glance

## 紙・板紙事業



事業別売上高構成比

70.9%

主要製品／サービス

### 洋紙

- ・新聞用紙
- ・印刷用紙
- ・情報用紙
- ・包装用紙

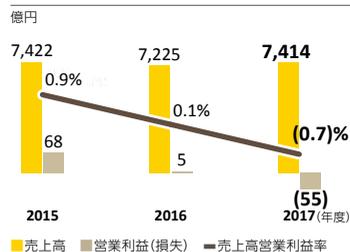
### 板紙

- ・段ボール原紙
- ・白板紙

### 機能性特殊紙

- ・フィルター用紙
- ・薄葉紙
- ・水溶紙

売上高／営業利益(損失)



## 生活関連事業



事業別売上高構成比

18.4%

主要製品／サービス

### パッケージ

- ・液体用紙容器

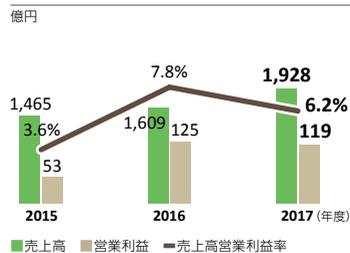
### 家庭紙・ヘルスケア

- ・フェイシャルティシュー
- ・トイレットロール
- ・大人用紙おむつ

### ケミカル

- ・溶解パルプ
- ・リグニン製品
- ・化成品
- ・機能性フィルム

売上高／営業利益



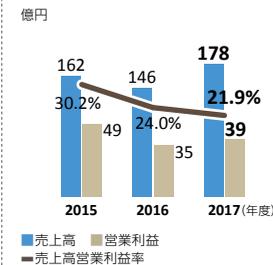
## エネルギー事業



主要製品／サービス

電力卸売

売上高／営業利益



事業別売上高構成比

1.7%

## 木材・建材・土木建設関連事業



主要製品／サービス

木材・建材

- ・原木
- ・製建材
- ・製紙原燃料

土木建設関連

売上高／営業利益



事業別売上高構成比

6.0%

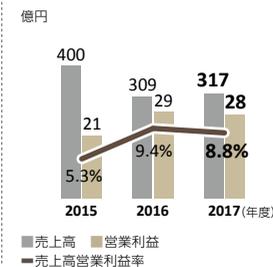
## その他事業



主要製品／サービス

- 倉庫、運輸
- レジャー施設運営
- ・スキー場
- ・ボウリング場

売上高／営業利益



事業別売上高構成比

3.0%

\* 2018年度より報告セグメントの区分を変更したため、2015～2017年度のセグメント別売上高、営業利益は概算値

## 編集方針

「アニュアルレポート 2018」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当社をより深く理解していただくことを目的に発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) の「国際統合報告フレームワーク」をはじめとする各種ガイドラインを参照しています。当社が今後どのように持続的成長を実現していくのかをご理解いただけるよう、当社の強みや経営環境、社会的取り組みについて整理し、情報の充実を図りました。

## 日本製紙が採用されているSRIインデックス



### 本アニュアルレポートにおける連結決算情報について

日本製紙株式会社は、2013年4月1日付で株式会社日本製紙グループ本社を吸収合併し、同社の連結財務諸表を引き継いでいます。日本製紙株式会社の連結範囲は、吸収合併以前の株式会社日本製紙グループ本社の連結範囲から実質的な変更がありません。したがって、本アニュアルレポートにおける2012年度までの連結決算情報については、株式会社日本製紙グループ本社の情報を掲載しています。

### 見通しに関する注意事項

本アニュアルレポート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通しです。したがって、これらの業績見通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、これらの業績見通しとは大きく異なる場合があることをご承知ください。

発行: 日本製紙株式会社 <https://www.nipponpapergroup.com/>

©Nippon Paper Industries Co., Ltd. 2018

本誌は、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。

### 目次

04	イントロダクション	
	バリューチェーンにおける	
	日本製紙グループの強み .....	4
	日本製紙グループ at a Glance .....	12
	財務・非財務ハイライト .....	16
18	戦略	
	社長メッセージ .....	18
	第5次中期経営計画(2015~2017年度)	
	の振り返り .....	26
	第6次中期経営計画(2018~2020年度) ..	28
	紙事業 / 板紙事業 .....	32
	パッケージ事業 / 家庭紙・ヘルスケア事業 ..	34
	ケミカル事業 / エネルギー事業 .....	36
	木材・建材・土木建設関連事業 /	
	その他事業 .....	38
	研究開発 .....	40
42	ESG	
	コーポレートガバナンス .....	42
	取締役および監査役 .....	48
	CSR マネジメント .....	50
	環境 .....	51
	原材料調達 .....	52
	人材 .....	54
	労働安全衛生 .....	55
	製品の安全性 .....	56
57	財務情報	
	6ヵ年財務 サマリー .....	58
	財務の概況 .....	60
	事業等のリスク .....	62
	連結財務諸表 .....	64
72	企業情報	
	連結子会社・持分法適用関連会社 .....	72
	国内ネットワーク .....	74
	海外ネットワーク .....	76
	会社概要 / 株式情報 .....	78

# 財務・非財務ハイライト

## 売上高



## 営業利益 / 売上高営業利益率



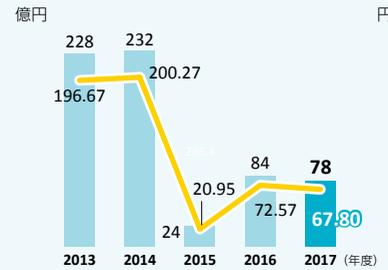
## 温室効果ガス排出量(国内)



## 古紙利用率(国内)



## 当期純利益\* / 1株当たり当期純利益\*



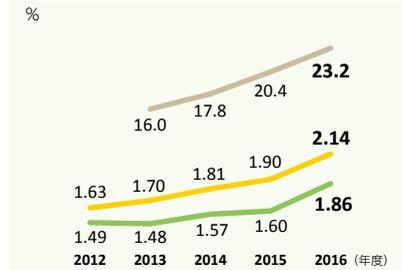
## ROE / ROA



## 休業災害度数率



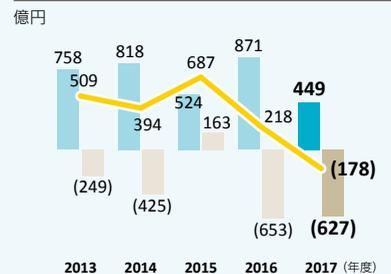
## 女性管理職比率



## 純有利子負債残高 / 負債・資本比率



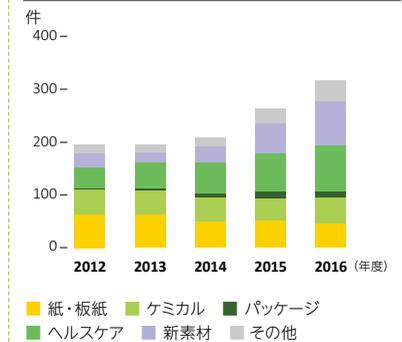
## キャッシュ・フロー

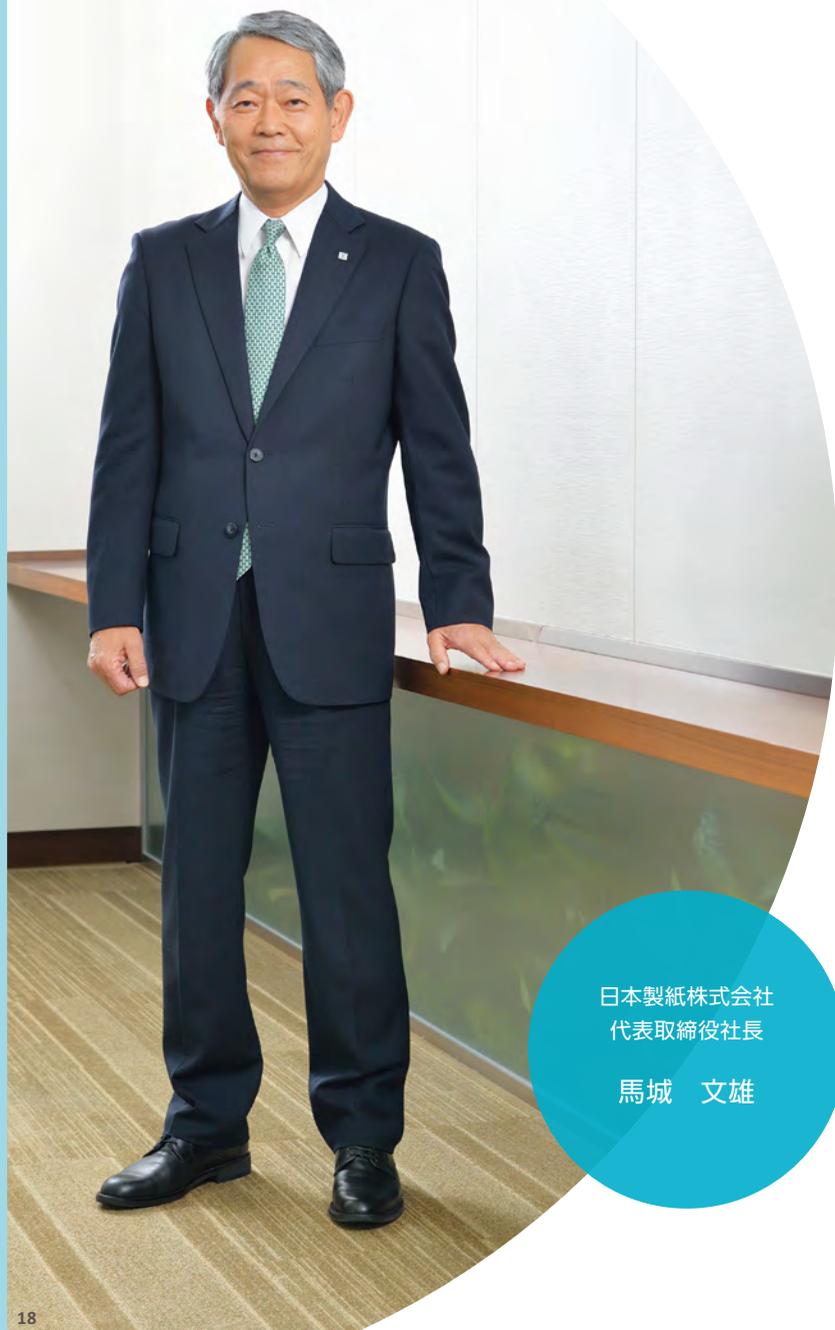


## 研究開発費(人件費含む)



## 特許出願件数





日本製紙株式会社  
代表取締役社長

馬城 文雄

事業ポートフォリオの改革により  
持続的な成長を実現するとともに、  
総合バイオマス企業として社会の  
要請に正面から対応していきます

### 01 第5次中期経営計画の成果と課題

第5次中期経営計画(2015～2017年度)の最終年度である2017年度は、売上高10,465億円、営業利益176億円となり、目標としていた営業利益500億円に対し大幅な未達となる厳しい結果となりました。

第5次中期経営計画では、「既存事業の競争力強化」と「事業構造転換」の2つのテーマを推進してきたものの、既存事業の競争力強化が計画通り進まなかったことが大きな要因です。少子化やデジタル化の進行による新聞・雑誌の発行部数減少を背景に、新聞用紙・印刷用紙の需要が想定を上回るペースで減少したこと、印刷用紙の価格修正の未達、原燃料価格の上昇といった外部要因に加え、工場での操業トラブルの頻発による原価改善の進捗の遅れといった内部要因も影響しました。

一方で、事業構造転換については、パッケージ事業、家庭紙・ヘルスケア事業、ケミカル事業、エネルギー事業のいずれもほぼ計画通りに施策を実行し、順調に利益を伸ばしました。

このように2つのテーマの結果が明確に分かれたことで、次に取り組むべき課題は明白になりました。第5次中期経営計画期間中に達成すべきであった営業利益500億円の達成には、洋紙事業をいかに迅速に立て直し、収益力を回復させるかが最大の課題だと考えています。

## 02 第6次中期経営計画の全体像

新たに策定した第6次中期経営計画(2018~2020年度)では、「洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用」、「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」という2つのテーマを掲げました。

紙・板紙事業の立て直しに向けては、洋紙事業において痛みを伴う形で生産体制の再編成を行います。生産体制再編成を通じて洋紙事業の収益力を回復することが、第6次中期経営計画における最重要施策です。

成長分野については、計画した投資を引き続き着実に実行し、さらなる事業拡大を目指します。その中で、各事業の成長スピードをいかに加速させるかが課題です。

## 03 事業ポートフォリオ改革により 安定的な収益確保を図る

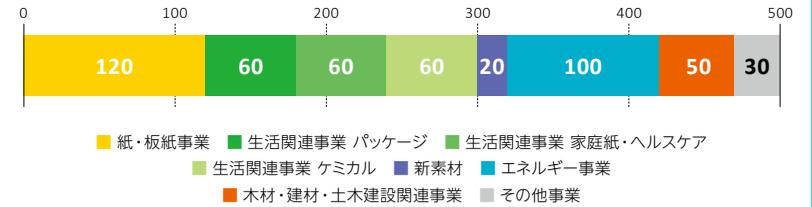
想定を上回るスピードで市場構造の変化が起きている中、当社グループが目指す営業利益500億円を達成するためには、事業ポートフォリオを改革し、紙・板紙事業に依存しない収益構造を構築することが必要不可欠です。私たちの強みは、木材の持つ可能性を紙・板紙だけでなく、紙以外の分野にまで広げてきたことです。この強みをさらに活かすことのできる製品やサービスの拡大を目指します。営業利益50億円規模のビジネスユニットを複数構築することで、変化する外部環境下でも収益力を安定させ、成長に結び付けていきます。

また、SDGs(持続可能な開発目標)に象徴されるように、持続可能性が重要な価値として位置付けられる社会において、再生可能資源である木材を起点とした事業を営むことは、社会の要請に正面から対応する姿勢を示すことにつながります。当社の強みを活かすとともに、社会の要請に応えるビジネスモデルを構築するという観点は、第6次中期経営計画で目指す姿につながっています。

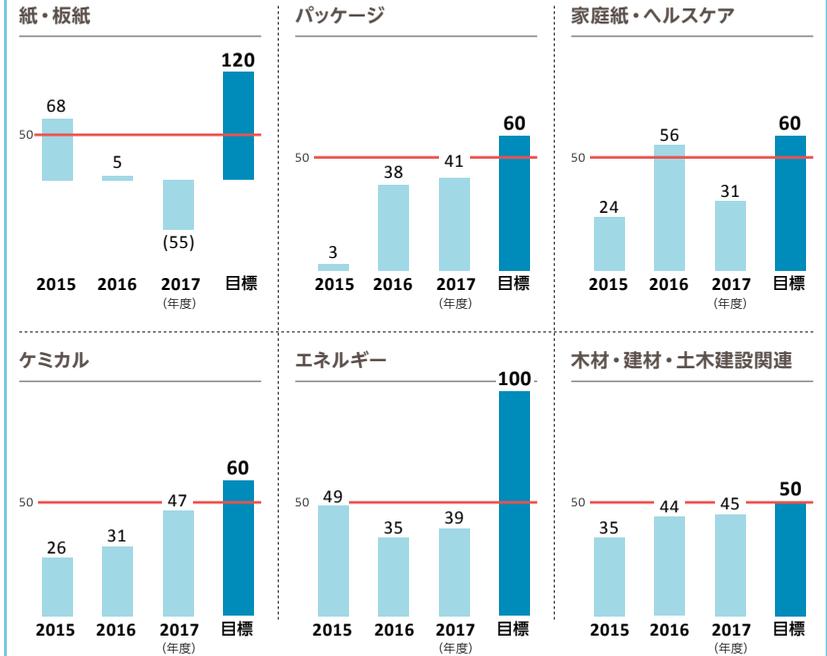
### 持続的な成長のための事業ポートフォリオ改革

営業利益50億円規模のビジネスユニットを複数構築することで 収益力を安定させ、持続的な成長につなげます。

目指すべき営業利益(億円)



各ビジネスユニットの営業利益(損失)推移(億円)



## 04 | 第6次中期経営計画の最重要施策は、生産体制再編成の完遂

今後も洋紙の需要減少が見込まれる中、最重要施策である生産体制再編成の完遂に向けて、10台の抄紙機・塗工機を順次停止し、需給バランスの適正化を図ります。洋紙の生産を停止する北海道工場勇払事業所と富士工場(富士)では、成長分野の事業拡大や新規事業の検討を行います。

従来のように、紙・板紙事業でグループ全体の利益を支える構造は、今後期待できません。しかし、設備資産の多くを占める洋紙事業は、依然としてキャッシュを生み出します。洋紙事業で生み出したキャッシュを成長分野へと投資し、事業構造転換を加速していく。こうした好循環を生む体制構築に向け、必要な施策を着実に実行していく覚悟です。

生産体制再編成を完遂する上で、お客さまのご理解を得ながら生産の移管を進めることと、生産拠点集約に伴う人員の再配置が大きな課題です。人材不足が社会問題となる中、高度なスキルを持った人材がグループ内にいることは大きな強みです。企業グループ理念で掲げている通り「社員が誇りを持って」働き続けられるよう、成長分野の事業や新規事業を導入し、優秀な人材の能力を最大限に引き出すことに努めます。このことが収益力の向上のみならず、グループの長期的な成長につながっていくと考えます。

## 05 | 成長分野の拡大を加速させる

成長分野と位置付ける生活関連事業とエネルギー事業においては、引き続き投資を進め、収益の底上げを図るとともに、各事業の成長スピードを加速していきます。家庭紙・ヘルスケア事業は、訪日外国人観光客の増加に伴うホテル数の増加に加え、世帯数の増加や高齢化社会の進行などによる生活様式の変化を背景に、今後も需要の伸びが見込まれます。液体用紙容器を中心としたパッケージ事業は、



海外での投資も含め、効果的に投資を実行し、成長分野の事業展開を加速していきます。〰〰



環境意識の高まりから紙化への流れが世界的に加速しており、米国の日本ダイナウェーブパッケージングも含め、さらなる展開を期待しています。ケミカル事業は、市場規模は小さいものの収益性の高い製品の需要がアジアを中心に拡大しています。エネルギー事業は、秋田工場のバイオマス混焼発電と北海道工場勇払事業所のバイオマス発電への投資が中心となります。近い将来、営業利益100億円が視野に入る事業に成長すると見込んでいます。初期投資は大きいものの、長期間安定した収益が見込めるという意味では非常に大きな役割を担います。

また、設備投資のうち、戦略投資枠である250億円については、現段階で決定した案件はありませんが、成長分野におけるバリューチェーンの拡大に対する投資が大きなターゲットになると考えています。私たちは素材を提供する立場ですが、最終製品に対して上流部分としての素材提供だけに留まらず、バリューチェーンの下流部分にも関与することで、収益の拡大を図ります。海外での投資も含め、効果的に投資を実行し、成長分野の事業展開を加速していきます。

長期的な視点で成長を期待しているのが、パルプをベースとした新素材であるCNF(セルロースナノファイバー)です。現在は、樹脂やプラスチックなど産業系素材への置き換え需要に向けた商品開発や案件獲得に最優先で取り組んでいます。

海外事業については、北米の液体用紙容器の原紙事業を起点としたパッケージ部門の展開、アジア地域におけるCNFを活用したヘルスケア製品の販売、インドの脱プラスチックの動きを捉えたパッケージ製品の展開など、各地域での施策に取り組んでいます。

## 06 | 総合バイオマス企業として

当社の強みは、森林経営も含めた一連のバリューチェーンの中で木材を残らず活用できることであり、これこそが「総合バイオマス企業」の意味するところです。木材のカスケード利用を組み込んだバリューチェーンをつくりあげることが、当社の成長だけでなく、再生可能な木質資源をベースとした持続可能な社会、あるいは持続可能な産業の実現への貢献につながるはず。マイクロプラスチックによる海洋汚染問題など、石油由来の素材に対する問題意識が世界的に高まる中、再生可能な天然資源としてバイオマス素材の強みを訴求し、世界が求める価値観に正面から対応していきます。

今後さらにグローバルな事業展開をする中で、各事業の強みを明確に出していくには、「社員が誇りを持って」働ける会社の構築、あるいは全社員が自分の果たすべき役割を理解できている状態が最も重要です。だからこそ、グループの目指す企業像や独自の強みなどを社員と共有し、社員が自らの役割を理解し、それが働きが

〇〇

長期的な視点でご期待にお応え  
できる日本製紙グループへと、  
着実に歩みを進めてまいります。〇〇



いにつながる体制を構築することが私に課せられた役割のひとつだと考えています。社員が誇りを持って働ける会社となることこそが、最終的に株主や地域社会などあらゆるステークホルダーに対して価値を最大化して応えることにつながると信じています。

総合バイオマス企業として、何を為すべきかという問題意識、あるいはどこに新たな期待があるかということも含めて、グループ全体で意識の共有はできています。第6次中期経営計画の目標達成に向けたグループ全体のベクトルは一致していると感じています。

短期的に見れば、2018年度は今後の成長に向けた足場固めの年となりますが、私たちが目指す企業像に向け、事業ポートフォリオの転換による持続的成長を実現するとともに、持続可能な社会への貢献を果たせるよう、長期的な視点でご期待にお応えできる日本製紙グループへと、着実に歩みを進めてまいります。

今後も、総合バイオマス企業であるという軸をぶらさずに、社会の価値観に正面から対応できる企業を目指して、グループ一丸となって取り組む決意です。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解・ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

日本製紙株式会社  
代表取締役社長

馬城文雄

# 第5次中期経営計画(2015～2017年度) の振り返り

日本製紙グループでは、第5次中期経営計画に基づき、2015年度から2017年度の3か年、「既存事業の競争力強化」と「事業構造転換」に取り組んできました。

洋紙の需要減少や古紙をはじめとした原燃料価格の上昇など厳しい市場環境が続き、業績目標は大幅に未達となりました。一方で、当社が成長分野と位置付けるパッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギーの各事業は事業拡大のための投資・施策を着実に実行し、順調に収益を伸ばしました。

## 第5次中期経営計画 主要テーマ

**1 既存事業の競争力強化**  
品質・操業安定、および徹底したコストダウン

**2 事業構造転換**  
成長分野、新規事業の伸長・創出

## 第5次中期経営計画 実績

	2014年度実績	計画	2017年度実績
売上高	10,525億円	11,100億円	10,465億円
海外売上高比率	13%	20%	18%
営業利益	237億円	500億円	176億円
紙・板紙事業	88億円	—	-55億円
生活関連事業	65億円	—	119億円
エネルギー事業	39億円	—	39億円
木材・建材・ 土木建設関連事業	21億円	—	45億円
その他事業	24億円	—	28億円
ROA	2.2%	3.7%	1.8%

## 第5次中期経営計画の成果と課題

	3年間の成果	課題
紙・板紙事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業の黒字化</li> <li>特種東海製紙株式会社との事業提携</li> <li>段ボール原紙価格修正の完遂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原燃料価格上昇への対応</li> <li>適正価格の維持</li> <li>操業安定化</li> </ul>
生活関連事業	<b>パッケージ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>北米の液体用紙容器原紙事業買収</li> <li>口栓付き紙容器の上市</li> <li>国内生産拠点の集約</li> </ul>	
	<b>家庭紙・ヘルスケア</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>長尺製品の開発 (トイレットロール、キッチンタオル)</li> <li>機能性CNFを用いた製品の開発 (軽失禁、大人用紙おむつ)</li> <li>ヘルスケア生販体制強化 (京都工場への集中投資)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パルプ価格上昇への対応</li> <li>家庭紙の価格修正</li> </ul>
	<b>ケミカル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>江津工場の競争力強化 (溶解パルプ増産、タービン更新)</li> <li>有機EL向けハードコートフィルムの開発および拡販</li> </ul>	
エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>発電設備の計画通りの立ち上げと安定稼働 (石巻雲雀野発電所など5カ所稼働)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>秋田バイオマス混焼発電の事業化</li> <li>新規バイオマス燃料の開発および事業化</li> </ul>
木材・建材・土木建設関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>国産材取扱量の順調な拡大</li> </ul>	
新素材	<ul style="list-style-type: none"> <li>CNF生産設備の稼働(石巻・富士・江津)</li> <li>紙・パルプをベースとした素材や容器の開発 (シールドプラス®、ミネルパ®、SPOPS®)</li> </ul>	
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産の見直し (四国コカ・コーラボトリング、理文造紙、ノース・パシフィック・ペーパー・コーポレーション、日本製紙USA、国木ハウス)</li> </ul>	

# 第6次中期経営計画(2018~2020年度)

日本製紙グループは、2018年度を初年度とする第6次中期経営計画(2018~2020年度)を策定し、目標として、安定して営業利益500億円を創出する事業ポートフォリオの構築を掲げました。第5次中期経営計画で取り組んできた「既存事業の競争力強化」と「事業構造転換」を基本方針に、第6次中期経営計画では「洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用」および「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」に取り組み、収益基盤の強化を図ります。

## 第6次中期経営計画 テーマと重要課題

### テーマ

- ・ 洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用
- ・ 成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化

### 重要課題

- ・ 生産体制再編成の完遂
- ・ 成長分野の継続的な伸長
- ・ EBITDA 1,000億円の早期達成

## 第6次中期経営計画 経営目標

	2017年度実績	2020年度目標
売上高	10,465億円	11,150億円
海外売上高比率	18%	19%
営業利益	176億円	470億円
EBITDA*	781億円	1,100億円
D/Eレシオ	1.61倍	1.5倍以下
ROA	1.8%	3.8%
ROE	1.8%	5%以上

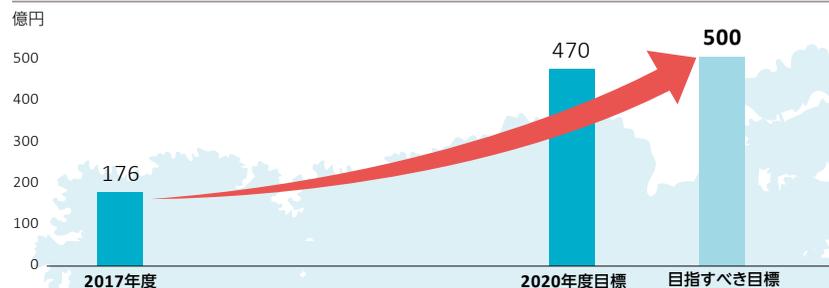
\* EBITDA=営業利益+受取利息+受取配当金+減価償却費

## 2020年度 営業利益目標

セグメント別営業利益(損失)(億円)

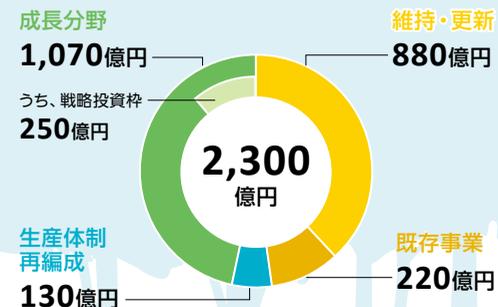
		2017年度	2020年度目標	増減(2020-2017)
紙・板紙事業		(55)	140	195 ↑
成長分野	生活関連事業	119	180	61 ↑
	エネルギー事業	39	75	36 ↑
木材・建材・土木建設関連事業		45	45	0 →
その他事業		28	30	2 ↑
生活関連事業～その他事業 計		231	330	99 ↑
合計		176	470	294 ↑

## 営業利益の推移



## 設備投資額

第6次中期経営計画の目標達成に向け、3年間で2,300億円の設備投資を計画しています。最重要施策である生産体制の再編成に130億円、成長分野へは戦略投資枠250億円を含む1,070億円の投資を計画しています。



## 第6次中期経営計画(2018～2020年度)

### 洋紙事業 生産体制再編成

今後も洋紙需要の減少が続くと見込まれるため、第6次中期経営計画では、洋紙事業の収益構造の抜本的な改善を最重要課題と捉え、生産体制の再編成を行います。

#### 方針

- 生産拠点の絞り込みによる固定費削減と稼働率向上により、洋紙事業を立て直す。
- 紙・板紙事業 2020年度営業利益目標140億円。

#### 主な施策

- 洋紙生産能力の18%に相当する76万t/年の能力を削減。
- 北海道工場勇払事業所と富士工場(富士)では、洋紙生産を停止。釧路工場では、8号抄紙機を停機。

#### 効果

- 洋紙事業の収益改善効果は約110億円。
- 内訳は、再編成による比例費削減9億円、要員合理化56億円、減価償却費等の固定費削減他45億円。

### 各ビジネスユニットの目指す方向と主な施策

#### 紙・板紙事業

##### 目指す方向

- 紙： 汎用品のコスト競争力強化と新製品開発をはじめとする差別化の推進
- 板紙： 国内外で拡大する段ボール需要に合わせた拡販

##### 主な施策

- 紙： 生産体制再編成による固定費削減と稼働率向上
- 板紙： ・ユーザーニーズに対応した販売・開発体制の強化  
・AI、IoT活用による操業安定化

#### 生活関連事業(パッケージ)

##### 目指す方向

- 新型容器の拡販とパルプ増産によるトップラインの拡大

##### 主な施策

- 新容器・新充填機の開発・拡販、コスト競争力強化
- 日本ダイナウェーブパッケージングのパルプ増産

#### 生活関連事業(家庭紙・ヘルスケア)

##### 目指す方向

- 家庭紙： 高品質・高付加価値品の拡販による収益力強化
- ヘルスケア： 高齢化に伴う需要増の取り込みによる販売拡大

##### 主な施策

- 家庭紙： クレシア春日での低コスト・高収益品の生産
- ヘルスケア： CNF 配合製品のラインナップ拡充、市場拡大に合わせた加工機増設

#### 生活関連事業(ケミカル)

##### 目指す方向

- 高付加価値品へのシフトによる収益力強化

##### 主な施策

- 溶解パルプの品質向上による高付加価値品の拡販
- 機能性コーティング樹脂の海外拡販
- 有機EL用部材の新規開発

#### エネルギー事業

##### 目指す方向

- 既設発電事業の収益力強化と日本製紙石巻エネルギーセンターの安定操業による70億円台/年の利益創出

##### 主な施策

- 日本製紙石巻エネルギーセンターのバイオマス混焼率アップ
- 秋田 バイオマス混焼発電の事業化

#### 木材・建材・土木建設関連事業

##### 目指す方向

- 国産原木取扱量増加による他社との差別化推進
- グループ内・外への本格的なバイオマス燃料供給

##### 主な施策

- 国産原木数量増のための資源獲得と販路拡大
- 外部へのバイオマス燃料供給の仕組みづくり

# 紙事業



執行役員  
印刷用紙営業本部長  
大春 敦

## 目指す姿

ニーズを先取りした新製品を常に生み出す技術力と、豊富な品揃えにより、紙媒体の価値を追求し続ける

## 強み

- ・新製品を生み出してきた高い技術力
- ・全国ベースの生産拠点、販売(流通)網
- ・幅広い製品 ラインナップ

### 機会

- ・デジタル印刷の普及、印刷通販の伸長
- ・広告宣伝、出版物のクロスメディア化
- ・新素材の活用

### 課題

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

## 2017年度の業績

2017年度は、新聞用紙や印刷用紙に加え、比較的需要が安定していた情報用紙でも販売数量が減少しました。また、原燃料価格の高騰を背景に印刷用紙の製品価格修正に取り組みましたが、目標とする値上げ幅に届かず厳しい結果となりました。

このような状況の中、当社は価格維持を優先させ、サービスや品質など非価格面での競争力強化を継続し、洋紙のトップシェアを維持しました。

輸出は、引き続き、アジアを中心とした拡販に取り組みました。販売量は前年度比24.6%増となり、売上高も伸びました。

## 第6次中期経営計画における戦略

国内市場は需要が減少する中、供給過剰感、先安感が続いています。生産体制再編成により、需給バランスの適正化を図るとともに、固定費等のコスト削減を行います。

特にコモディティ製品は、他社および他媒体との競争で生き残るためにも、生産体制再編成後の生産・物流の効率化を徹底し、さらなるコストダウンを追求します。一方、出版向けは、新製品を中心とした差別化戦略を継続します。縮小する市場の中でも、紙を選択し続けてくださるお客さまのために、付加価値を提供し続けていきます。

国内需要のバランスを保ちつつ、海外市場では、アジアの教育関連需要などを戦略的に取り込んでいきます。

# 板紙事業



日本東海インダストリアル  
ペーパーサプライ株式会社  
代表取締役社長  
武藤 悟

## 目指す姿

ユーザーニーズを的確にくみ取り、他社と差別化した商品で段ボールの需要増加に対応する

## 強み

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

### 機会

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

### 課題

- ・販売価格の維持
- ・販売数量の確保
- ・販売費の削減

## 2017年度の業績

2017年度は主力製品である段ボール原紙の国内販売は、指定紙であるエンドユーザーへの拡販が寄与し、前年度に比べ増加しました。輸出についても、アジア域内でのeコマースの拡大等による需要増や中国での古紙輸入規制に端を発した原紙不足を背景に、過去最高の販売量となりました。

収益面では、古紙価格の急騰に直面しましたが、製品価格の修正を計画通りに行い、収益改善に一定の道筋をつけることができました。

また、特種東海製紙(株)との事業提携を進め、新東海製紙のコストダウン強化、交錯輸送の解消、原燃料の共同調達などシナジーを発現させました。

## 第6次中期経営計画における戦略

国内においては、販売価格を維持しながら、安定した需要が見込める加工食品・青果物分野をメインに、今後も成長が期待できる通販業界等の段ボール需要を確実に取り込むことに注力し、販売数量の確保に努めます。

国内最大の専業段ボール原紙メーカーとして、全国に安定供給可能な工場立地の特性を活かします。また、ユーザーニーズに対応した販売・開発体制を強化します。輸出についても、旺盛な需要が見込まれる中国や東南アジア向けを中心に、積極的な拡販に取り組んでいきます。

## パッケージ事業



執行役員  
紙パック営業本部長  
大林 保仁

### 目指す姿

液体用パッケージ事業における  
世界の一流事業の構築

### 強み

- ・日本最大の液体用紙容器  
トータルシステムサプライヤー

#### 機会

- ・機能的飲料など高付加価値飲料への  
紙容器拡大
- ・プラスチック等他素材から環境配慮  
容器『紙容器』へのシフト

#### 課題

- ・次世代液体用紙容器・充填機の開発
- ・新容器生産基盤の強化

### 2017年度の業績

2017年度は口栓付き紙容器の上市や新規顧客の開拓もあり、果汁飲料、野菜飲料向けを中心に販売数量は前年度を上回りました。引き続き、チルド用液体紙容器では国内トップシェアを維持しています。

収益も紙パックの数量増や生産拠点集約(2017年7月草加紙パック閉鎖)によるコストダウン効果により、前年度を上回ることができました。また、製品開発の拠点として江川テクニカルセンターを設置しました。

北米で液体用紙容器原紙を手掛ける日本ダイナウェーブパッケージングは、安定した顧客基盤を持つ強みを活かし、飲料用紙容器の世界的な需要増を追い風に、順調に販売量を伸ばしました。

### 第6次中期経営計画における戦略

第6次中期経営計画期間では、消費者の多様性・少子高齢化等により、容器市場の競争環境は一層の激化を想定しています。当社では2016年度より清涼飲料・果汁分野で口栓付き新型紙容器の販売を開始しましたが、2017年度では主力の牛乳用についても大手顧客で当社新型容器の採用が進みました。

中計最終年度(2020年度)ではこれら新型容器の拡販により2017年度比でトップラインの30%拡大を目指します。特に当社の強みである原紙・加工・充填機の一貫体制(トータルシステムサプライヤー)を活かし、世界の市場に挑戦できる次世代新型容器の早期上市を目指します。

## 家庭紙・ヘルスケア事業



日本製紙クレシア株式会社  
代表取締役社長  
山崎 和文

### 目指す姿

健康で清潔感のある生活に貢献する  
価値ある商品とブランドを提供します

### 強み

- ・愛される信頼のブランド
- ・高い競争力を有する工場群
- ・グループシナジーによる商品開発力
- ・世界で初めてのCNFを活用した  
差別化商品群

#### 機会

- ・インバウンド需要  
(東京オリンピック・訪日外国人増)
- ・高齢化の進展
- ・急拡大するeコマース市場

#### 課題

- ・パルプ価格等の高騰
- ・家庭用品の適正価格への復元
- ・物流事情の変化

### 2017年度の業績

2017年度は、家庭用品、ヘルスケア製品、ホテル向け業務用製品のいずれも需要が堅調で、販売数量は前年度を大きく上回りました。家庭用品では、クリネックスブランドの強化策としてテレビコマーシャルの活用による認知度向上に努め、期待した成果が得られました。ヘルスケア製品では、テレビコマーシャルも活用し、CNFによる消臭効果をアピールした製品の販売が拡大しました。業務用製品は、インバウンド効果等により、引き続き好調を維持しています。

収益面では、パルプをはじめとする原燃料価格の上昇影響が非常に大きく、営業利益は減益となりました。

### 第6次中期経営計画における戦略

ヘルスケア事業は持続的に成長すると想定しています。全てのヘルスケア製品にCNFの消臭シートを導入することで、製品の差別化・高品質化を推進し、市場を上回る売上拡大を目指します。このため、京都工場へ2台の加工機増設を決定しました。

家庭紙事業は、需要拡大に合わせて販売を強化するため、2018年5月に新会社「クレシア春日」の最新生産設備を立ち上げました。当社の独自技術により開発した3倍長持ちのトイレトロールの市場展開を加速させます。この長尺化製品は、物流効率の改善や備蓄効果が評価されています。

引き続きブランドコミュニケーション戦略も強化し、あらゆる世代からの支持を得られるように努めていきます。

# ケミカル事業



執行役員  
ケミカル営業本部長  
五十嵐 陽三

## 目指す姿

ケミカル部門独自の技術による  
木材の完全利用

## 強み

- ・木質由来製品の豊富なラインナップ
- ・ニッチ市場でのオンリーワン製品群

### 機会

- ・再生可能資源の世界的な見直しによる需要増
- ・世界的な自動車市場の拡大

### 課題

- ・パルプ製品の輸出促進
- ・酵母培養製品の用途開発および拡販
- ・木質由来製品の用途開発

## 2017年度の業績

2017年度は、新規に販売を開始した有機EL向けハードコートフィルムが好調に推移し、機能性フィルム事業の収益が回復しました。増産対策工事が完了した溶解パルプ(DP)や自動車向けの機能性コーティング樹脂、機能性セルロースなどの需要も堅調に推移し、原材料価格の上昇はあったものの、ケミカル事業は前年度比で増収増益を達成しました。

また、江津工場では、DPの増産対策工事のほか、自家発電用タービン更新工事や化成品製品倉庫の新設など第5次中期経営計画の施策を予定通り実行し、事業基盤の強化を図ることができました。

## 第6次中期経営計画における戦略

世界的な脱プラスチックの流れの中で、当社は木材を原料とした再生可能素材を多数有しているという強みがあります。

そのひとつであるDPは、レーヨン繊維原料として広く世界で使われています。そのパルプを微細化した粉末セルロースは、食品や樹脂充填剤など生活必需品の中で広く使われています。その他、パルプ製造時の排液に含まれるリグニンは分散剤や粘結剤として、同じくパルプ排液に含まれる糖分を利用した酵母培養製品は飼料用途などに使われています。

今後も、当社製品の海外への拡販と、需要の伸長に沿った生産体制の強化に努めます。

# エネルギー事業



取締役  
エネルギー事業本部長  
上田 彰司

## 目指す姿

再生可能エネルギーを中心に事業拡大を進め、長期にわたる安定的な収益を創出

## 強み

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

### 機会

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

### 課題

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

## 2017年度の業績

2018年1月に秋田県秋田市で風力発電設備、同3月に宮城県石巻市で石炭・バイオマス混焼発電設備(石巻雲雀野発電所)がそれぞれ営業運転を開始しました。

風力発電設備は、(株)ウェンティ・ジャパンと進めてきた事業で、当社秋田工場の隣接地に設置しました。当社にとって初めての風力発電設備となります。

石巻雲雀野発電所は、宮城県内を中心とした東北地方の未利用材を活用し、近年課題となっている国内森林の荒廃防止への貢献を図ります。さらに北米・アジア地域からも木質ペレットを集荷し、木質バイオマス高配合を目指します。

## 第6次中期経営計画における戦略

既設の発電事業の収益力強化と、石巻雲雀野発電所(149MW)のバイオマス高混焼技術を確立し安定操業させることで、年間75億円の事業利益基盤を確立します。

加えて、世界的に再生可能エネルギーへの期待が高まる中、当社の強みであるバイオマス資源調達力、活用技術を活かし、年間100億円の利益を目標に、新たなバイオマス発電事業の開発として、秋田バイオマス発電事業、および勇払バイオマス発電事業などに積極的に取り組みます。

## 木材・建材・土木建設関連事業



### 目指す姿

国産原木の取扱量 年間100万m<sup>3</sup>  
(日本製紙木材)

### 強み

- ・ 9万haの社有林を保有
- ・ 国産材の調達基盤
- ・ 国内随一の製紙原料集荷網

### 機会

- ・ 森林・林業再生プランに基づく、国産材の需要拡大
- ・ FIT制度を背景としたバイオマスボイラーの燃料需要の拡大

### 課題

- ・ 国産材拡販に向けた資源獲得と販路拡大
- ・ 国内材の集荷基盤を活かした未利用材の集荷網の整備
- ・ 優良サプライヤーによるパームヤシ殻(PKS)の安定調達

### 2017年度の業績

2017年度の木材・建材事業は、新設住宅着工戸数が弱含みで推移しましたが、原木などの販売数量は前年度を上回りました。また、バイオマス需要の高まりを背景に、燃料用チップの販売量やPKSの集荷量が大幅に増加しました。

一方で2016年度に連結したブラジルのアマパ・フロレスタル・エ・セルローズ(AMCEL)は、レアル高の影響を受け、厳しい事業環境が続きました。

土木建設関連事業は、住宅事業の連結子会社を連結の範囲から除外したことなどもあり、対前年度減収となりました。

### 第6次中期経営計画における戦略

木材・建材事業は、新設住宅着工戸数の減少が懸念される一方で、バイオマスボイラーの燃料需要の拡大により、今後も安定した収益確保に努めます。

第6次中期経営計画においては、当社グループの持つ国内材の集荷基盤を最大限に活用し、国産材の拡販に努めるとともに、梱包用途など非住宅関連分野での販売も強化します。製紙原燃料については、未利用材の集荷網を整備し、外部の発電事業者向けの燃料供給を本格化させます。また、海外サプライヤーの育成による、PKSの安定調達も進めます。

## その他事業



### 2017年度の業績／第6次中期経営計画における戦略

2017年度の物流事業は日本製紙物流、南光運輸、旭新運輸を中心に堅調に推移しました。2017年6月には、物流中間持株会社である「日本製紙ロジスティクス」を設立し、当社グループの物流子会社である、日本製紙物流、南光運輸、旭新運輸の連携強化を開始しました。

第6次中期経営計画期間においては、洋紙需要が減少する中、グループ内外の紙以外の製品の取り込みによる数量拡大を図るとともに、同業他社・異業種企業との共同物流を展開し、より競争力のある物流プラットフォームの構築を目指します。また、人口が減少する中、労働環境の整備を進めトラックドライバーの確保に努めます。



### 2017年度の業績／第6次中期経営計画における戦略

2017年度のレジャー事業は、丸沼高原スキー場(群馬県)は天候不順の影響を受けた時期もありましたが、ゴルフ練習場やボウリング場を手掛けるサンスクエア(東京都)は堅調に推移しました。

第6次中期経営計画期間においては、SNSなどの新たなツールを活用し、レジャー施設の集客増に努めます。丸沼高原スキー場は、設備の拡充などの施策を進め、リゾート地としての魅力を高めていきます。増収につながる新たなビジネスを展開し、天候などの外的要因に左右されず、安定して利益を確保できる事業の構築を目指します。

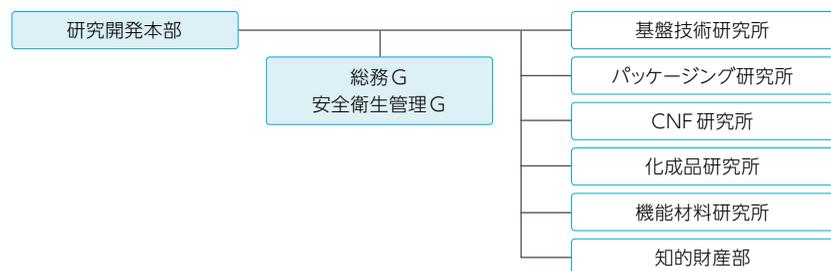
# 研究開発

## 基本的な考え方

私たちは木質資源を豊富に保有する日本製紙グループの強みを活かし、各事業の幹を太くするために研究開発を行っています。新事業・基盤事業の研究開発を進め、総合バイオマス企業として事業構造転換をけん引していきます。

## 研究開発体制

研究開発本部は基盤技術研究所、パッケージング研究所、CNF研究所、化成品研究所、機能材料研究所、知的財産部とそれらをサポートする部門から構成されています(下図)。



## 知的財産

知的財産部では、日本製紙をはじめ主要グループ会社の知的財産業務全般を受諾しています。日本製紙グループ全体の知的財産力強化に向け、研究・工場・営業部門と連携を取りつつ、新しい技術や製品に関する知的財産を保護し、これらの管理・活用を行っています。また、技術契約も当部が主管しています。

## 新製品開発推進委員会による新事業開発の加速

成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化を目指して、新製品の開発および新規事業の創出を推進しています。

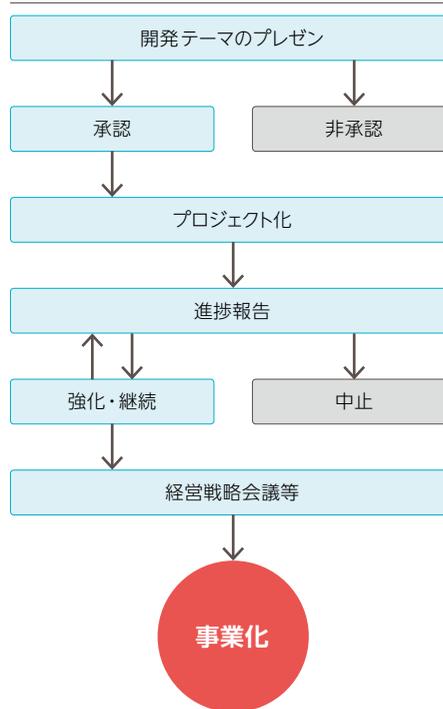
これまで新たな開発テーマの掘り起こしや推進は、主に研究開発本部が担っていました。この取り組みをさらに加速させるため、2015年に新製品開発推進委員会を立ち上げ、さまざまな部門から新たな開発テーマを吸い上げるとともに、有望なテーマには迅速に人員と予算を配分する体制を構築しました。

新製品開発推進委員会は代表取締役社長、代表取締役副社長、および本社・研究の各部門トップにより構成されており、3か月に一度、社員が委員会メンバーに開発テーマのプレゼンを行います。

委員会で承認された新規テーマはプロジェクト化され、事業化担当部門からオーナーを選任。オーナーは委員会で進捗を報告し、委員会メンバーがその都度、テーマの継続・強化または中止の判断をします。複数回の委員会での検討を経て、最終的に経営戦略会議等で事業化を決定します。

新製品開発推進委員会は2015年3月から開始し、2018年6月までの約3年間で計14回開催しました。委員会で承認され、プロジェクト化したテーマは20を超えており、紙にバリア性を持たせた機能性素材「シールドプラス®」や、パルプにさまざまな機能を付与できる「ミネルパ®」などもこの委員会によりプロジェクト化されました。

## 事業化までのプロセス



SHIELDPLUS



ミネルパ  
MinerPa®



ガバナンス体制一覧

組織形態	監査役設置会社
取締役会議長	芳賀 義雄
取締役人数*	9名(うち2名が社外取締役)
監査役人数*	4名(うち2名が社外監査役)
独立役員の選任*	4名(うち2名が社外取締役、2名が社外監査役)
2017年度 取締役会開催状況	開催回数:13回 社外取締役出席率:100% 社外監査役出席率:100%
2017年度 監査役会開催状況	開催回数:14回 社外監査役出席率:100%
各取締役の報酬等の決定	職責に応じて基準額を定め、70%を固定的に支給、 30%を前年度業績に応じて増減 2017年度の報酬総額:360百万円
各監査役の報酬等の決定	2017年度の報酬総額:56百万円
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

\* 2018年7月1日現在の情報を掲載しています。

独立役員

当社は、独立役員を選任することで、経営から独立した中立の立場での監視・監督機能を強化し、透明性の高い経営を行っています。当社の独立役員は、専門知識や豊富な経験に基づき、独立した立場で当社の取締役および経営を監督し、的確・適切な意見や助言を行い、その役割を果たしています。

社外取締役

青山 善充	青山氏は、東京大学副学長、法制審議会会長を歴任されており、法律の専門家として培われた専門的な知識・経験を有しています。コンプライアンスその他当社の取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけるとの観点から選任しています。
藤岡 誠	藤岡氏は、通商産業省(現経済産業省)における大臣官房審議官、アラブ首長国連邦駐箚特命全権大使などを歴任された一方、民間企業の経営幹部としてのご経験をお持ちであり、官・民両方の経験を通じて培われた幅広い見識と国際感覚を有しています。当社の取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけるとの観点から選任しています。

社外監査役

房村 精一	房村氏は、司法機関における豊富な経験と法律の専門家として培われた高い見識を当社の監査に活かしていただけるとの観点から選任しています。
八田 陽子	八田氏は、国際的な会計事務所における豊富な経験と国際税務などに関する高い見識を当社の監査に活かしていただけるとの観点から選任しています。

取締役会の実効性評価

取締役会の機能を継続的に強化していくために、2015年度から、取締役会の実効性を自己評価しています。

毎年1回、取締役会の運営や取締役会での議論などに関して、取締役会事務局が各取締役と各監査役からアンケートを取ります。アンケートの分析結果をもとに、取締役会は自らの実効性を分析・評価し、その向上に取り組んでいます。

2017年度における分析・評価の結果の概要

【現状】

現状評価を「取締役会の構成」、「取締役会の付議事項」、「取締役会の運営」、「取締役・監査役のトレーニング」、「社外役員への情報提供・支援体制」という5つの観点から行った結果、コーポレートガバナンス・コードの各原則を踏まえた取り組みが継続的に進展しており、おおむね適切であると評価しました。特に「取締役・監査役のトレーニング」については、その機会の確保を2017年度の改善課題に掲げ、2015年度から社内役員向けセミナーを年1回継続実施していることに加え、2017年度から外部セミナー受講の斡旋を開始するなど、一層の環境整備に取り組みました。「取締役会の構成」については、多様性の観点を中心に、中期的な課題として継続的に検討していくこととしました。

【改善課題】

2018年度に取り組むべき改善課題として、「取締役会報告の改善」を掲げることにしました。取締役会の付議事項については、2016年4月に取締役会規則を改正し運用中ですが、新たに中期経営計画の進捗、内部統制システムの運用状況、政策保有株式の検証などについて審議を行いました。今後は、取締役会の主要な付議事項である業績報告について、資料の見せ方や報告の方法を工夫し、取締役会のモニタリング機能の向上に向けた一層の環境整備に取り組むこととしました。

## 役員報酬

取締役については、中長期的な企業価値の向上を意識した経営によって株主価値の向上に努めるインセンティブ付けを行うため、自社株購入・保有についてガイドラインを設定します。取締役は、当ガイドラインに基づき、月次報酬のうち一定額を、役員持株会への拠出により当社株式の取得に当てます。取得した当社株式は在任中継続して保有します。

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、原則として前事業年度業績に応じて増減した上で支給します。なお、賞与、退職慰労金はありません。

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

### 取締役および監査役に対する報酬(2017年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)		対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	その他	
取締役(社外取締役を除く)	336	336	—	8
監査役(社外監査役を除く)	42	42	—	2
社外役員	37	37	—	4

## 配当金に関する基本方針

当社は、グループ全体の経営基盤強化と収益力向上に努め、企業価値の持続的成長を図ることにより、株主の期待に応えていきたいと考えています。

配当については、グループの業績状況や内部留保の充実などを総合的に勘案した上で、可能な限り安定した配当を継続して実施することを基本方針としています。配当の決定機関は、中間配当は取締役会、期末配当は株主総会です。

## コンプライアンス

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

グループ各社では「コンプライアンス担当責任者」を選任し、日本製紙CSR部コンプライアンス室が主催する「グループコンプライアンス連絡会」を定期的で開催するなど、積極的に連携を図っています。同連絡会では、重要な方針や施策などを伝達するほか、各社のコンプライアンス情報の共有化、教育や啓発活動のアドバイスなどを行うことにより、コンプライアンスの浸透を図っています。

## 社外取締役・監査役メッセージ



社外取締役  
藤岡 誠

当社は、取締役会の実効性評価を2015年度から実施しており今回で3回目となりますが、実効性評価の結果を効果的に活用して、取締役会が担うガバナンス体制を着実に強化・進展してきたと考えます。人事・報酬諮問委員会の制定とその活用や取締役会の審議、報告事項の充実・強化など、過去3年の間に当社の取締役会機能は強化が図られてきました。今後も取締役会機能を一層進化させていくために、このような実効性評価の仕組みを活用してPDCAを回していくことは、十分意味があると考えます。

当社がしっかりとした企業統治のもと、総合バイオマス企業として企業価値向上を実現するとともに社会の持続的発展に寄与していくよう、私としても、社外取締役の一員として今後も努めてまいります。



社外監査役  
八田 陽子

当社の取締役会は、法および定款に基づいて、適切に執り行われています。また、コーポレートガバナンス・コードに準じて毎年評価を行うことにより改善を積み重ねています。

2017年度の評価では取締役会の報告の改善を課題としました。業績報告をわかりやすくすることにより、より実質的・活発な議論を可能とし、取締役会が持つモニタリングおよび経営陣のリスクテイクを支える役割、さらに監督機能をより良く果たすことを目指すものです。また当社では取締役会の課題として多様性の追求も中期的・継続的検討課題としています。いずれも取締役会を報告のみの場ではなく議論の場とするために有効であると考えます。

私は社外監査役としての経験をもとに、貢献できる部分もあるかと思っておりますので、取締役会がこれまで以上に当社にとって有意義なものとなるよう努力する所存です。

# 取締役および監査役 (2018年6月28日現在)



代表取締役会長  
**芳賀 義雄**  
はが よしお

所有する当社株式の数  
36,680株

**略歴**  
1949年生  
1974年 十條製紙株式会社入社  
2008年 株式会社日本製紙グループ  
本社代表取締役社長  
当社代表取締役社長  
2014年 当社代表取締役会長 (現職)



代表取締役社長  
**馬城 文雄**  
まのしろ ふみお

所有する当社株式の数  
23,446株

**略歴**  
1953年生  
1975年 十條製紙株式会社入社  
2009年 株式会社日本製紙グループ  
本社取締役  
2013年 当社取締役  
2014年 当社代表取締役社長 (現職)  
**担当および重要な兼職の状況**  
・社長執行役員



社外取締役  
**青山 善充**  
あおやま よしみつ

所有する当社株式の数  
0株

**略歴**  
1939年生  
1977年 東京大学法学部教授  
1999年 東京大学副学長  
2001年 東京大学名誉教授  
2007年 法制審議会会長  
2013年 当社社外取締役 (現職)  
**重要な兼職の状況**  
・公益財団法人自動車製造物責任  
相談センター理事長  
・一般社団法人日本国際紛争解決  
センター代表理事



社外取締役  
**藤岡 誠**  
ふじおか まこと

所有する当社株式の数  
1,000株

**略歴**  
1950年生  
1996年 通商産業省 (現経済産業省)  
大臣官房審議官 (通商経済担当)  
2001年 アラブ首長国連邦駐節  
特命全權大使  
2004年 日本軽金属株式会社取締役  
常務執行役員  
2013年 同社取締役副社長執行役員  
2016年 当社社外取締役 (現職)  
**重要な兼職の状況**  
・公益社団法人新化学技術推進協会  
専務理事  
・NOK株式会社社外取締役  
・イーグル工業株式会社社外取締役



代表取締役副社長  
**山崎 和文**  
やまさき かずふみ

所有する当社株式の数  
16,020株

**略歴**  
1955年生  
1980年 山陽国策パルプ株式会社入社  
2012年 株式会社日本製紙グループ  
本社取締役  
2013年 当社取締役  
2017年 当社代表取締役副社長 (現職)  
**担当および重要な兼職の状況**  
・副社長執行役員 社長補佐  
・日本製紙クレシア株式会社  
代表取締役社長



取締役  
**内海 晃宏**  
うつみ あきひろ

所有する当社株式の数  
7,946株

**略歴**  
1956年生  
1979年 十條製紙株式会社入社  
2015年 当社取締役 (現職)  
**担当および重要な兼職の状況**  
・常務執行役員 総務・人事本部長  
兼 CSR本部長



常任監査役  
**藤森 博史**  
ふじもり ひろふみ

所有する当社株式の数  
7,795株

**略歴**  
1955年生  
1987年 山陽国策パルプ株式会社入社  
2015年 当社取締役  
2018年 当社常任監査役 (現職)  
**重要な兼職の状況**  
・日本製紙クレシア株式会社  
監査役 (現職)



監査役 (常勤)  
**名越 光夫**  
なごし みつお

所有する当社株式の数  
6,702株

**略歴**  
1954年生  
1978年 山陽国策パルプ株式会社入社  
2014年 当社監査役 (現職)  
**重要な兼職の状況**  
・日本紙通商株式会社監査役



取締役  
**野沢 徹**  
のざわ とおる

所有する当社株式の数  
8,305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 (現職)  
**担当および重要な兼職の状況**  
・常務執行役員 企画本部長  
兼 管理本部長 関連企業担当  
・日本製紙クレシア株式会社取締役  
・リンテック株式会社社外取締役



取締役  
**今野 武夫**  
こんの たけお

所有する当社株式の数  
6,961株

**略歴**  
1957年生  
1981年 十條製紙株式会社入社  
2018年 当社取締役 (現職)  
**担当および重要な兼職の状況**  
・執行役員 グループ販売戦略本部長



社外監査役  
**房村 精一**  
ふさむら せいいち

所有する当社株式の数  
0株

**略歴**  
1947年生  
1971年 京都地方裁判所判事補  
2006年 さいたま地方裁判所長  
2009年 仙台高等裁判所長官  
2011年 名古屋高等裁判所長官  
2012年 当社社外監査役 (現職)  
**重要な兼職の状況**  
・弁護士  
・公安審査委員会委員長  
・東京都労働委員会会長



社外監査役  
**八田 陽子**  
はった ようこ

所有する当社株式の数  
0株

**略歴**  
1952年生  
1988年 Peat Marwick Main & Co.  
(現KPMG LLP ニューヨーク  
事務所) 入社  
2002年 KPMG ビートマーズ  
税理士法人 (現KPMG 税理士  
法人) パートナー  
2016年 当社社外監査役 (現職)  
**重要な兼職の状況**  
・国際基督教大学監事  
・株式会社IHI 社外監査役  
・小林製薬株式会社社外監査役



取締役  
**上田 彰司**  
うえだ しょうじ

所有する当社株式の数  
4,666株

**略歴**  
1960年生  
1983年 十條製紙株式会社入社  
2017年 当社取締役 (現職)  
**担当および重要な兼職の状況**  
・執行役員 技術本部長 兼  
エネルギー事業本部長

\* 所有する当社株式の数は、2018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。

# CSR マネジメント

## 基本的な考え方

日本製紙グループは、木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として、事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与していきます。そのために、ステークホルダーの皆さまからの期待と要請を把握し、経営、森林経営・原材料調達、環境、お客さま、人権と雇用・労働、地域・社会といった側面から社会的責任を遂行していきます。グループ全体のCSR活動を統括する組織としてCSR部を設置し、さまざまな業務の主管部門と連携しながら「日本製紙グループ行動憲章」に基づいてCSR活動を推進しています。

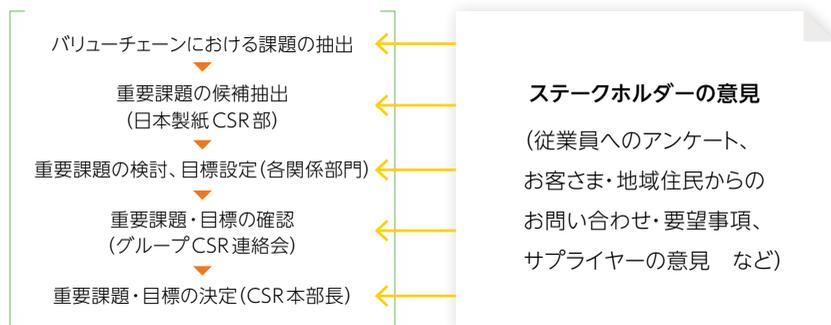
## 日本製紙グループのCSRにおける重要課題(マテリアリティ)

当社グループはバリューチェーンにおける社会的課題への取り組みを行っており、これらの課題の中から2016年度は9つの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。これらのマテリアリティの特定にあたっては、下図のプロセスを経ており、各段階においてステークホルダーの意見などを踏まえた検討を行っています。

### マテリアリティ

- ・ステークホルダーとの対話
- ・持続可能な原材料調達
- ・気候変動問題への取り組み
- ・環境負荷の低減
- ・生物多様性の保全
- ・製品の安全性向上
- ・環境と社会に配慮した製品の提供
- ・労働安全衛生
- ・地域・社会との共生

### マテリアリティの特定プロセス



# 環境

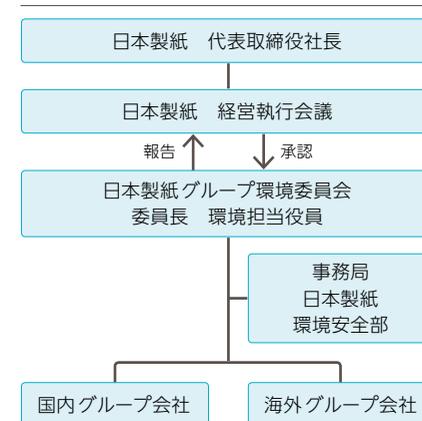
## 基本的な考え方

日本製紙グループは、「日本製紙グループ環境憲章」の理念と基本方針のもと、グループ全体で環境マネジメントシステムを構築し、環境に配慮した企業活動を実践しています。製品の製造工程で発生する環境負荷を低減するため、地球温暖化、資源枯渇、大気や水質汚染などの環境問題に対し実効性の高い設備の導入や日々の操業における効率化などの取り組みを推進しています。

## 環境マネジメント体制

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

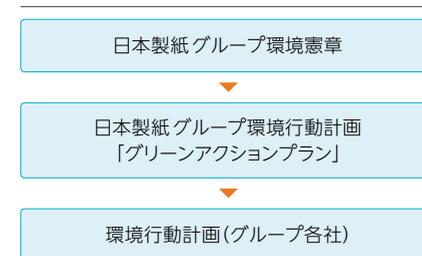
### 環境マネジメント体制 (2017年3月末現在)



## 環境行動計画「グリーンアクションプラン」

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

### 目標達成に向けた仕組み



# 原材料調達

## 基本的な考え方

紙・パルプの主要原材料は、木材チップやリサイクル原料である古紙です。それらの調達には国内外のサプライヤーだけでなく、地域社会や行政機関を含めた多くの人が関与します。こうした社会や環境との関わりを踏まえて、サプライヤーとともに産地の森林生態系や地域社会、労働安全衛生などに配慮しながら持続可能なサプライチェーンを確立していくことが重要です。

日本製紙グループは、再生可能な木質資源を持続的に調達するために、2005年度に「原材料調達に関する理念と基本方針」を制定しました。

### 「原材料調達に関する理念と基本方針」

(2005年10月5日制定)

#### 理念

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

#### 基本方針

##### 1. 環境に配慮した原材料調達

- (1) 木質資源は、持続可能な森林経営が行われている森林から調達します。
- (2) 違法伐採材は使用・取引しないと、違法伐採の撲滅を支援します。
- (3) 循環型社会を目指し、リサイクル原料を積極的に活用します。
- (4) 化学物質については、関連法規等を遵守し適正な調達を行います。
- (5) トレーサビリティ・システムを構築し、サプライチェーン全体で上記項目が実践されていることを確認します。

##### 2. 社会に配慮した原材料調達

- (1) サプライヤーとの公平かつ公正な取引を追求します。
- (2) サプライチェーン全体で、人権・労働への配慮を実践していきます。

##### 3. ステークホルダーとの対話の推進

- (1) ステークホルダーとの対話を通じ、常に環境と社会に配慮した原材料調達のレベル向上を目指します。
- (2) 当社の取り組みを広く知ってもらうために、積極的な情報開示を行います。

## 持続可能な木質原材料調達

当社グループは「原材料調達に関する理念と基本方針」に基づき、持続可能な原材料調達を進めています。木材の合法性確認や人権、労働および地域社会、生物多様性保全への配慮を含むCSR調達を実践していくために、アクションプランを制定・実行しています。海外材についてはトレーサビリティの充実、国産材については合法性証明に関する事業者団体認定の推進を柱としています。特に海外材ではサプライヤーへのアンケート調査や現地ヒアリングなどにより、人権や労働環境、地域社会との融和、生物多様性への配慮などを確認しています。

当社は、調達する全ての木質原材料について、基本方針に沿った調達を実践できていることをこのアクションプランにより自ら確認するとともに、毎年の森林認証審査などを活用して、第三者の監査を受けています。



木質原材料調達に関するアクションプランの詳細はWebサイトをご参照ください。

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

## 持続可能な森林資源育成

当社は、調達する木質原材料の持続可能性を確認するとともに、国内外に森林を所有し、持続可能な森林資源の育成を自ら行っています。

国内では、全国に約400カ所、9万haの社有林を保有し、国産材の活用を推進しています。海外では、木を育て毎年生長した分を収穫して利用する「Tree Farm構想」をもとに、ブラジル、オーストラリアなどで総計9.1万haの植林事業を展開しています。

森林経営にあたっては、経済的な持続性はもとより、環境・社会面の持続性に対する配慮も重視しています。地域住民、地域の文化・伝統と自然環境・生態系などへの配慮を行い、森林の多面的な機能を発揮できる持続可能な管理を行っています。

また、当社が管理する国内外全ての森林は森林認証を取得済みであり、第三者により、持続可能な森林経営が行われていることが認証されています。

当社グループにとって、森林は経営資源として重要な意味を持つ一方、木とともに未来を拓く企業として、森林の多面的な機能を認識し、その維持に努めています。

国内社有林  
(2017年3月末時点)

9万ha

海外植林  
(2017年3月末時点)

9.1万ha

ブラジル5.2万ha、  
オーストラリア1.5万ha、  
チリ1.3万ha、  
南アフリカ1.1万ha

# 人材

## 基本的な考え方

日本製紙グループは中期経営計画において、「洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用」と「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」をテーマとして掲げています。2015年に明文化した企業グループ理念では「Challenge, Fairness, Teamwork」を重視する価値とし、変革を推し進めるリーダー人材の育成強化と人的資本の最適配置に取り組んでいます。

リーダー育成においては、「何をすべきか考え、それを成し遂げる挑戦的な『自律型人材』」を目標の人材像とし、新しいことに「挑戦」できるグローバルな視野を持った人材の育成を強化しています。

## 最適な人材の配置

総合バイオマス企業として事業構造転換を加速させるため、経営資源再配分の取り組みのひとつとして、最適な人材の配置を推し進めています。成熟分野の人材を家庭紙・ヘルスケアや新事業など新たに人材を必要としている分野で活用するなど、成長分野への人材の増配置を行っています。また、「業務・人事希望調査」を定期的の実施し、一人ひとりの志向を考慮した最適な配置を行っています。

## グローバル人材の育成

アジア地域を中心に海外事業拡大に取り組む当社グループにとって、グローバル人材の育成は重要な課題です。当社では、将来のリーダー候補である総合職全員がグローバル人材として活躍できるよう、意識付けと教育の強化を図っています。その一環として、2016年には海外企業インターンシップ研修制度を新たに導入しました。海外での就業・就学体験を通じて異国文化と生活を理解し、海外勤務への意欲を高めるとともに、海外の現場で柔軟に対応できる人材の育成を目指しています。

## ダイバーシティの推進

当社グループでは、多様な人材が個性を活かしながら活躍することは企業の持続的発展において重要であるとの考えのもと、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。中でも、組織の活性化や少子化社会における人材確保の観点から、女性の活躍を重要なテーマと捉え、「女性活躍推進法」に基づいた行動計画を2016年4月に策定しました。女性総合職の採用数および配属職場の拡大や、女性総合職を対象としたキャリア研修を行うなど、女性が活躍できる環境整備とその実現に取り組んでいます。

# 労働安全衛生

## 基本的な考え方

安心して働ける職場環境を維持していくことは、企業の基本的な責任のひとつです。日本製紙グループでは、「安全衛生」と「防災」に重点を置いて取り組みを進めています。

従業員の健康維持増進や快適な職場環境づくりを進めることは、従業員の信頼に応えながら健全な経営を維持していく上で重要です。こうした認識に立って、当社グループは、2004年度に定めた「安全防災に関する理念と基本方針」に基づいて労働・安全衛生体制を構築し、安全防災委員会が主体となってグループ全体の労働安全衛生、防災・保安に取り組んでいます。

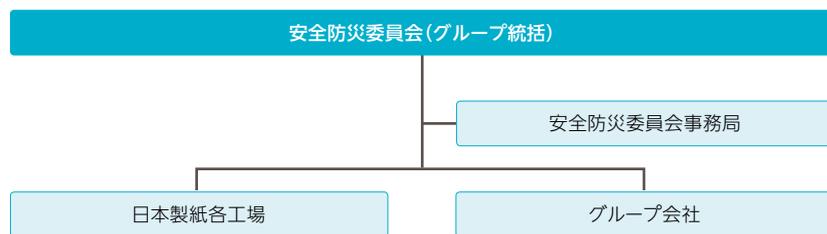
## 労働安全衛生推進体制

本社、工場、労働組合の安全衛生担当で構成する労使合同安全衛生会議を年1回開催し、年次安全衛生管理計画などについて検討しています。また、各事業所では、安全衛生委員会で重点管理項目や活動方針などを審議・決定・周知し、安全衛生の確保や防災に向けた具体的な活動を推進しています。

## 労働安全衛生マネジメントシステム

当社グループでは、組織的・継続的な活動を目的とした独自の労働安全衛生マネジメントシステムを2009年から運用しています。

## 日本製紙グループ 労働安全衛生推進体制概要



# 製品の安全性

## 基本的な考え方

日本製紙グループは、紙製品を事業基盤とし、ヘルスケア製品や化成品など多様な事業を展開しています。法人から個人まで、幅広いお客さまの生活に不可欠な製品・サービスを安定的に提供することは、社会に役立つための基本的な責任です。

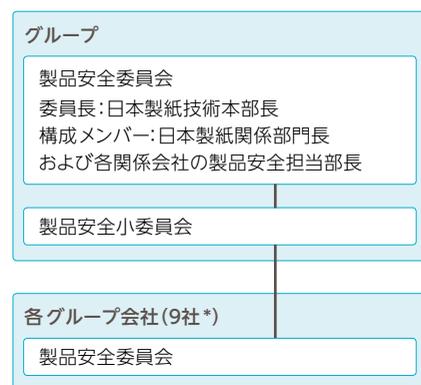
当社グループは、お客さまの信頼に継続して応えられる品質を追求するため、製品の安全性向上を重要課題と位置付け、「製品安全に関する理念と基本方針」(2004年制定、2014年改訂)に基づいた安全性向上の取り組みを行っています。

## 製品安全 マネジメント推進体制

日本製紙の技術本部長を委員長とする「日本製紙グループ製品安全委員会」では、グループ全体の活動方針や施策などの重要事項を審議・決定するなど、グループの製品安全に関わる活動を統括しています。

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

## 製品安全 マネジメント体制



\* 日本製紙、日本製紙クレシア、日本製紙パピリア、  
日本製紙木材、北上製紙、日本製袋、日本紙通商、  
日本製紙総合開発、秋田十條化成(2017年3月末現在)

## 製品安全への取り組み

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

具体的には、グループ全体で環境マネジメントシステムISO14001、紙事業における食品用銘柄には食品に接触することを意図した紙・板紙のガイドライン、生活関連事業における食品容器、食品・飲料には衛生管理手法HACCP、食品安全規格FSSC22000およびフードディフェンス対策を用いています。

# 財務情報

6カ年財務サマリー .....	58
財務の概況.....	60
事業等のリスク.....	62
連結財務諸表 .....	64
連結貸借対照表.....	64
連結損益計算書.....	66
連結包括利益計算書.....	67
連結株主資本等変動計算書.....	68
連結キャッシュ・フロー計算書 .....	70

## 6カ年財務サマリー

日本製紙株式会社および連結子会社\*1  
3月31日に終了した各会計年度

	(単位:百万円)					(単位:千米ドル)*2	
	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度
会計年度:							
売上高	¥1,025,078	¥1,081,277	¥1,052,491	¥1,007,097	¥992,428	¥1,046,499	\$9,872,632
売上原価	796,411	844,603	825,576	800,185	787,464	846,109	7,982,160
営業利益	25,145	28,536	23,656	22,623	23,764	17,613	166,160
経常利益	23,081	28,188	23,204	17,123	26,994	18,649	175,934
親会社株主に帰属する当期純利益	10,652	22,770	23,183	2,424	8,399	7,847	74,028
設備投資額	53,323	47,162	48,518	46,899	51,289	72,765	686,462
減価償却費	64,903	63,181	61,374	57,672	55,083	57,892	546,151
フリーキャッシュ・フロー	4,212	50,902	39,363	68,689	21,809	(17,787)	(167,802)
会計年度末:							
総資産	¥1,497,729	¥1,480,894	¥1,495,622	¥1,390,918	¥1,388,885	¥1,433,036	\$13,519,208
流動資産	507,335	505,417	484,498	502,912	486,205	496,630	4,685,189
有形固定資産	747,423	729,179	715,406	669,298	686,813	717,927	6,772,896
その他の固定資産	242,970	246,297	295,716	218,707	215,867	218,478	2,061,113
負債	1,101,269	1,054,309	1,005,881	966,233	953,974	989,638	9,336,208
純資産	396,460	426,584	489,740	424,685	434,911	443,398	4,183,000
有利子負債残高	830,220	775,597	731,834	703,831	678,504	693,562	6,543,038
1株当たり情報:						(単位:円)	(単位:米ドル)*2
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 92.00	¥ 196.67	¥ 200.27	¥ 20.95	¥ 72.57	¥ 67.80	\$ 0.64
純資産	3,391.59	3,652.76	4,198.10	3,645.87	3,714.63	3,776.26	35.63
配当金	40.00	40.00	50.00	60.00	60.00	60.00	0.57
主要財務データ:						(単位:%)	
売上高営業利益率	2.5%	2.6%	2.2%	2.2%	2.4%	1.7%	
売上高当期純利益率	1.0	2.1	2.2	0.2	0.8	0.7	
自己資本比率	26.2	28.6	32.5	30.3	31.0	30.5	
自己資本当期純利益率(ROE)	2.8	5.6	5.1	0.5	2.0	1.8	
投下資本利益率(ROIC)	2.9	3.3	2.8	2.4	3.2	2.3	
総資産利益率(ROA)	2.3	2.7	2.2	2.0	2.6	1.8	
負債・資本比率(倍)	1.9	1.7	1.6	1.5	1.5	1.6	
従業員数(人)	13,052	13,107	12,771	11,741	13,057	12,881	

\*1 当社は、当社の親会社であった株式会社日本製紙グループ本社を吸収合併し、2013年4月1日に上場しました。  
そのため、2012年度以前については、同社の実績値を記載しています。

\*2 便宜上、米ドルによる金額を表示していますが、これには2018年3月31日の概算レート1米ドル = 106円を用いています。

- 有利子負債残高 = 短期借入金 + 長期債務
- フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー
- 自己資本当期純利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 株主資本及びその他の包括利益累計額の期首期末平均 × 100
- 投下資本利益率(ROIC) = (経常利益 + 支払利息) ÷ (期末株主資本及びその他の包括利益累計額 + 有利子負債残高) × 100
- 総資産利益率(ROA) = (経常利益 + 支払利息) ÷ 期末総資産 × 100
- 負債・資本比率(倍) = (有利子負債 - 現金及び預金) ÷ 株主資本

## 財務の概況

## 財政状態

2017年度末の連結総資産は、2016年度末の1兆3,888億円から441億円増加し、1兆4,330億円となりました。この主な要因は、受取手形及び売掛金が203億円、有形固定資産が311億円、たな卸資産が72億円増加し、現金及び預金が315億円減少したことによるものです。

負債は、2016年度末の9,539億円から356億円増加し、9,896億円となりました。この主な要因は、有利子負債が増加したことによるものです。

純資産は、2016年度末の4,349億円から84億円増加し、4,433億円となりました。この主な要因は、退職給付に係る調整累計額が53億円増加したことによるものです。

以上の結果、自己資本比率は、2016年度末の31.0%から30.5%となりました。

## キャッシュ・フローの状況

2017年度末における現金及び現金同等物(以下、「資金」という。)は、590億円となり、2016年度末に比べ315億円減少しました。

営業活動の結果得た資金は、2016年度に比べ421億円減少し、449億円となりました。この主な内訳は、税金等調整前当期純利益183億円、減価償却費578億円、運転資金の増減(売上債権、たな卸資産及び仕入債務の増減合計額)による支出135億円です。

投資活動の結果使用した資金は、2016年度に比べ25億円減少し、627億円となりました。この主な内訳は、固定資産の取得による支出679億円、事業撤退による支出68億円、投資有価証券の売却による収入103億円です。

財務活動の結果使用した資金は、2016年度に比べ371億円減少し、125億円となりました。この主な内訳は、有利子負債の返済による支出です。

なお当社グループのキャッシュ・フロー関連指標の推移は以下の通りです。

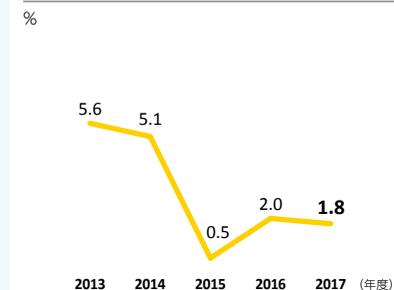
## キャッシュ・フロー関連指標の推移

	(年度)				
	2013	2014	2015	2016	2017
自己資本比率(%)	28.6	32.5	30.3	31.0	30.5
時価ベースの自己資本比率(%)	15.2	14.0	16.7	16.7	16.1
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(倍)	10.2	8.9	13.4	7.8	15.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	6.4	7.7	5.3	9.5	5.8

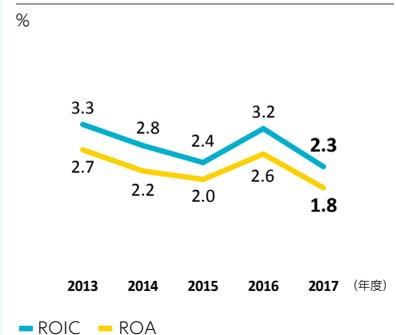
## 純有利子負債残高 / 負債・資本比率



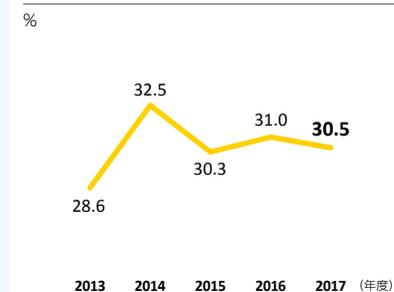
## ROE



## ROIC / ROA



## 自己資本比率



(注1) 各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しています。

(注2) 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数(自己株式控除後)により算出しています。

(注3) 営業キャッシュ・フローは連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しています。有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としています。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しています。

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

## 事業等のリスク

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

### 製品需要および市況の変動リスク

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

### 生産状況の変動リスク

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

### 為替レートの変動リスク

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

### 原燃料価格の変動リスク

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

### 株価の変動リスク

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

### 金利の変動リスク

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

### 海外事業リスク

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

### 訴訟等のリスク

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

### 固定資産の減損リスク

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

### 自然災害等のリスク

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

### 信用リスク

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

### その他の事業環境等の変動リスク

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

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

2017年および2018年3月31日現在

	(単位:百万円)		(単位:千米ドル)
	2016年度	2017年度	2017年度
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 90,514	¥ 59,003	\$ 556,632
受取手形及び売掛金	200,440	220,766	2,082,698
商品及び製品	83,357	82,180	775,283
仕掛品	17,890	17,176	162,038
原材料及び貯蔵品	57,432	66,541	627,745
繰延税金資産	6,743	6,150	58,019
その他	30,426	45,323	427,575
貸倒引当金	(600)	(511)	(4,821)
流動資産合計	486,205	496,630	4,685,189
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	489,397	499,132	4,708,792
減価償却累計額	(358,767)	(360,867)	(3,404,406)
建物及び構築物(純額)	130,630	138,264	1,304,377
機械装置及び運搬具	2,191,073	2,224,884	20,989,472
減価償却累計額	(1,909,252)	(1,912,493)	(18,042,387)
機械装置及び運搬具(純額)	281,820	312,390	2,947,075
土地	219,360	218,318	2,059,604
山林及び植林	29,030	27,508	259,509
建設仮勘定	20,461	15,721	148,311
その他	45,613	45,823	432,292
減価償却累計額	(40,103)	(40,099)	(378,292)
その他(純額)	5,509	5,724	54,000
有形固定資産合計	686,813	717,927	6,772,896
無形固定資産	15,543	13,868	130,830
投資その他の資産			
投資有価証券	183,591	178,550	1,684,434
退職給付に係る資産	1,618	6,048	57,057
繰延税金資産	2,217	2,502	23,604
その他	13,449	18,034	170,132
貸倒引当金	(553)	(524)	(4,943)
投資その他の資産合計	200,323	204,610	1,930,283
固定資産合計	902,680	936,406	8,834,019
資産合計	¥ 1,388,885	¥ 1,433,036	\$13,519,208

	(単位:百万円)		(単位:千米ドル)
	2016年度	2017年度	2017年度
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 128,926	¥ 142,275	\$ 1,342,217
短期借入金	262,391	288,063	2,717,575
1年内償還予定の社債	10,000	—	—
未払法人税等	5,369	1,968	18,566
その他	87,806	97,409	918,953
流動負債合計	494,493	529,717	4,997,330
固定負債			
社債	50,000	60,000	566,038
長期借入金	354,353	343,334	3,239,000
繰延税金負債	21,889	32,710	308,585
環境対策引当金	381	314	2,962
退職給付に係る負債	24,371	12,925	121,934
その他	8,484	10,635	100,330
固定負債合計	459,480	459,921	4,338,877
負債合計	953,974	989,638	9,336,208
純資産の部			
株主資本			
資本金	104,873	104,873	989,368
資本剰余金	216,531	216,420	2,041,698
利益剰余金	73,479	73,506	693,453
自己株式	(1,398)	(1,414)	(13,340)
株主資本合計	393,486	393,386	3,711,189
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	22,249	23,243	219,274
繰延ヘッジ損益	626	(1,566)	(14,774)
為替換算調整勘定	20,260	23,338	220,170
退職給付に係る調整累計額	(6,702)	(1,376)	(12,981)
その他の包括利益累計額合計	36,434	43,638	411,679
非支配株主持分	4,990	6,373	60,123
純資産合計	434,911	443,398	4,183,000
負債純資産合計	¥1,388,885	¥1,433,036	\$13,519,208

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

2017年および2018年3月31日に終了した会計年度

	(単位:百万円)		(単位:千米ドル)
	2016年度	2017年度	2017年度
売上高	¥992,428	¥1,046,499	\$9,872,632
売上原価	787,464	846,109	7,982,160
売上総利益	204,963	200,390	1,890,472
販売費及び一般管理費			
運賃諸掛	61,910	66,670	628,962
販売諸掛	56,352	53,429	504,047
給料及び手当	36,784	36,232	341,811
その他	26,152	26,444	249,472
販売費及び一般管理費合計	181,199	182,776	1,724,302
営業利益	23,764	17,613	166,160
営業外収益			
受取利息	900	528	4,981
受取配当金	1,795	2,055	19,387
持分法による投資利益	4,623	5,731	54,066
試運転売電収入	—	2,709	25,557
為替差益	3,987	—	—
その他	4,896	4,246	40,057
営業外収益合計	16,204	15,271	144,066
営業外費用			
支払利息	8,944	7,826	73,830
試運転費用	—	2,448	23,094
その他	4,029	3,959	37,349
営業外費用合計	12,974	14,235	134,292
経常利益	26,994	18,649	175,934
特別利益			
退職給付信託設定益	—	6,923	65,311
固定資産売却益	16,959	2,637	24,877
投資有価証券売却益	7,811	2,414	22,774
厚生年金基金代行返上益	6,944	—	—
その他	484	80	755
特別利益合計	32,198	12,055	113,726
特別損失			
減損損失	4,997	4,797	45,255
固定資産除却損	4,091	2,433	22,953
投資有価証券評価損	148	1,731	16,330
事業撤退損	23,712	—	—
その他	3,458	3,411	32,179
特別損失合計	36,408	12,373	116,726
税金等調整前当期純利益	22,784	18,332	172,943
法人税、住民税及び事業税	7,089	1,106	10,434
法人税等調整額	7,945	10,430	98,396
法人税等合計	15,035	11,536	108,830
当期純利益	7,748	6,795	64,104
非支配株主に帰属する当期純損失	(650)	(1,051)	(9,915)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 8,399	¥ 7,847	\$ 74,028

## 連結包括利益計算書

2017年および2018年3月31日に終了した会計年度

	(単位:百万円)		(単位:千米ドル)
	2016年度	2017年度	2017年度
当期純利益	¥ 7,748	¥ 6,795	\$ 64,104
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	3,170	792	7,472
繰延ヘッジ損益	1,781	(1,167)	(11,009)
為替換算調整勘定	1,516	1,734	16,358
退職給付に係る調整額	6,794	5,349	50,462
持分法適用会社に対する持分相当額	4,783	1,781	16,802
その他の包括利益合計	18,047	8,489	80,085
包括利益	¥25,795	¥15,285	\$144,198
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥26,469	¥16,255	\$153,349
非支配株主に係る包括利益	(673)	(970)	(9,151)

## 連結財務諸表

## 連結株主資本等変動計算書

2017年および2018年3月31日に終了した会計年度

	発行済株式数 (単位:株)	株主資本				株主資本合計	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
		単位:円	単位:円	単位:円	単位:円		単位:円	単位:円	単位:円	単位:円	単位:円		
2016年4月1日残高	116,254,892	¥104,873	¥217,104	¥82,215	¥(1,378)	¥402,814	¥18,974	¥(1,193)	¥15,088	¥(13,683)	¥19,185	¥2,685	¥424,685
当期変動額													
剰余金の配当		—	—	(6,947)	—	(6,947)	—	—	—	—	—	—	(6,947)
親会社株主に帰属する当期純利益		—	—	8,399	—	8,399	—	—	—	—	—	—	8,399
自己株式の取得		—	—	—	(20)	(20)	—	—	—	—	—	—	(20)
自己株式の処分		—	(0)	—	1	1	—	—	—	—	—	—	1
連結範囲の変動		—	—	(10,188)	—	(10,188)	—	—	—	—	—	—	(10,188)
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		—	(572)	—	(0)	(572)	—	—	—	—	—	—	(572)
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減		—	—	—	(0)	(0)	—	—	—	—	—	—	(0)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		—	—	—	—	—	3,275	1,820	5,172	6,981	17,248	2,305	19,554
当期変動額合計		—	(572)	(8,736)	(19)	(9,328)	3,275	1,820	5,172	6,981	17,248	2,305	10,225
2017年3月31日残高	116,254,892	¥104,873	¥216,531	¥73,479	¥(1,398)	¥393,486	¥22,249	¥ 626	¥20,260	¥ (6,702)	¥36,434	¥4,990	¥434,911
2017年4月1日残高	116,254,892	¥104,873	¥216,531	¥73,479	¥(1,398)	¥393,486	¥22,249	¥ 626	¥20,260	¥ (6,702)	¥36,434	¥4,990	¥434,911
当期変動額													
剰余金の配当		—	—	(6,946)	—	(6,946)	—	—	—	—	—	—	(6,946)
親会社株主に帰属する当期純利益		—	—	7,847	—	7,847	—	—	—	—	—	—	7,847
自己株式の取得		—	—	—	(18)	(18)	—	—	—	—	—	—	(18)
自己株式の処分		—	(0)	—	1	1	—	—	—	—	—	—	1
連結範囲の変動		—	—	(1,201)	—	(1,201)	—	—	—	—	—	—	(1,201)
持分法の適用範囲の変動		—	—	328	—	328	—	—	—	—	—	—	328
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		—	(110)	—	—	(110)	—	—	—	—	—	—	(110)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		—	—	—	—	—	993	(2,192)	3,077	5,325	7,204	1,382	8,587
当期変動額合計		—	(110)	27	(16)	(100)	993	(2,192)	3,077	5,325	7,204	1,382	8,486
2018年3月31日残高	116,254,892	¥104,873	¥216,420	¥73,506	¥(1,414)	¥393,386	¥23,243	¥(1,566)	¥23,338	¥ (1,376)	¥43,638	¥6,373	¥443,398

	発行済株式数 (単位:株)	株主資本				株主資本合計	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
		単位:ドル	単位:ドル	単位:ドル	単位:ドル		単位:ドル	単位:ドル	単位:ドル	単位:ドル	単位:ドル		
2017年4月1日残高		\$989,368	\$2,042,745	\$693,198	\$(13,189)	\$3,712,132	\$209,896	\$ 5,906	\$191,132	\$(63,226)	\$343,717	\$47,075	\$4,102,934
当期変動額													
剰余金の配当		—	—	(65,528)	—	(65,528)	—	—	—	—	—	—	(65,528)
親会社株主に帰属する当期純利益		—	—	74,028	—	74,028	—	—	—	—	—	—	74,028
自己株式の取得		—	—	—	(170)	(170)	—	—	—	—	—	—	(170)
自己株式の処分		—	(0)	—	9	9	—	—	—	—	—	—	9
連結範囲の変動		—	—	(11,330)	—	(11,330)	—	—	—	—	—	—	(11,330)
持分法の適用範囲の変動		—	—	3,094	—	3,094	—	—	—	—	—	—	3,094
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		—	(1,038)	—	—	(1,038)	—	—	—	—	—	—	(1,038)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		—	—	—	—	—	9,368	(20,679)	29,028	50,236	67,962	13,038	81,009
当期変動額合計		—	(1,038)	255	(151)	(943)	9,368	(20,679)	29,028	50,236	67,962	13,038	80,057
2018年3月31日残高		\$989,368	\$2,041,698	\$693,453	\$(13,340)	\$3,711,189	\$219,274	\$(14,774)	\$220,170	\$(12,981)	\$411,679	\$60,123	\$4,183,000

## 連結財務諸表

## 連結キャッシュ・フロー計算書

2017年および2018年3月31日に終了した会計年度

	(単位:百万円)		(単位:千米ドル)
	2016年度	2017年度	2017年度
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純利益	¥ 22,784	¥ 18,332	\$ 172,943
減価償却費	55,083	57,892	546,151
のれん償却額	2,029	2,049	19,330
貸倒引当金の増減額	34	(143)	(1,349)
退職給付に係る負債の増減額	(7,356)	(1,822)	(17,189)
環境対策引当金の増減額	(89)	(66)	(623)
受取利息及び受取配当金	(2,695)	(2,583)	(24,368)
支払利息	8,944	7,826	73,830
持分法による投資損益	(4,623)	(5,731)	(54,066)
固定資産売却損益	(16,959)	(2,637)	(24,877)
投資有価証券売却損益	(7,811)	(2,414)	(22,774)
投資有価証券評価損	148	1,731	16,330
退職給付信託設定益	—	(6,923)	(65,311)
事業撤退損	23,712	—	—
減損損失	4,997	4,797	45,255
固定資産除却損	4,091	2,433	22,953
売上債権の増減額	(3,319)	(19,641)	(185,292)
たな卸資産の増減額	5,884	(6,808)	(64,226)
仕入債務の増減額	13,990	12,942	122,094
その他	(2,544)	665	6,274
小計	96,301	59,896	565,057
利息及び配当金の受取額	4,117	4,524	42,679
利息の支払額	(9,214)	(7,800)	(73,585)
特別退職金の支払額	(178)	—	—
法人税等の支払額	(3,938)	(11,677)	(110,160)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 87,087	¥ 44,944	\$ 424,000

	(単位:百万円)		(単位:千米ドル)
	2016年度	2017年度	2017年度
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
定期預金の預入による支出	¥ —	¥ (620)	\$ (5,849)
固定資産の取得による支出	(49,589)	(67,981)	(641,330)
固定資産の売却による収入	18,882	4,214	39,755
投資有価証券の取得による支出	(18,210)	(1,493)	(14,085)
投資有価証券の売却による収入	15,391	10,319	97,349
事業譲受による支出	(31,432)	—	—
事業撤退による支出	—	(6,890)	(65,000)
短期貸付金の増減額	203	(150)	(1,415)
長期貸付けによる支出	(70)	(96)	(906)
長期貸付金の回収による収入	103	132	1,245
その他	(555)	(165)	(1,557)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(65,278)	(62,731)	(591,802)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の純増減額	10,746	(778)	(7,340)
長期借入れによる収入	25,350	53,556	505,245
長期借入金の返済による支出	(64,920)	(58,396)	(550,906)
社債の発行による収入	—	10,000	94,340
社債の償還による支出	(13,000)	(10,000)	(94,340)
自己株式の取得による支出	(20)	(18)	(170)
非支配株主からの払込みによる収入	—	930	8,774
配当金の支払額	(6,941)	(6,939)	(65,462)
非支配株主への配当金の支払額	(7)	(0)	(0)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(901)	(898)	(8,472)
その他	0	(3)	(28)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(49,694)	(12,548)	(118,377)
現金及び現金同等物に係る換算差額	435	(1,305)	(12,311)
現金及び現金同等物の増減額	(27,450)	(31,641)	(298,500)
現金及び現金同等物の期首残高	112,510	90,514	853,906
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	5,454	130	1,226
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 90,514	¥ 59,003	\$ 556,632

# 連結子会社・持分法適用関連会社 (2018年3月31日現在)

## 連結子会社

紙・板紙事業	資本金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本製紙パピリア株式会社	3,949	日本	100.00
日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社	350	日本	65.00
オーストラリアン・ペーパー(および子会社7社)	千オーストラリアドル 662,280	オーストラリア	100.00
日本紙通商株式会社	1,000	日本	100.00
国永紙業株式会社	100	日本	100.00
株式会社サンオーク	75	日本	100.00
北上製紙株式会社	300	日本	99.62
大昭和北米コーポレーション	千カナダドル 165,800	カナダ	100.00
日本製紙USA	千米ドル 53	米国	100.00
ダイナ・ウェブ・ホールディング・アジア	千香港ドル 1	英国領 ケイマン諸島	100.00
十條サーマル	千ユーロ 7,651	フィンランド	100.00
サイアム・ニッポン・インダストリアル・ペーパー	千タイバーツ 1,100,000	タイ	55.00

生活関連事業	資本金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本製紙フレシア株式会社	3,067	日本	100.00
日本ダイナウェブパッケージング	千米ドル 200,000	米国	100.00
日本製袋株式会社	424	日本	100.00
共栄製袋株式会社	40	日本	60.19
株式会社フローリック	172	日本	100.00

エネルギー事業	資本金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本製紙石巻エネルギーセンター株式会社	4,900	日本	70.00

木材・建材・土木建設関連事業	資本金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本製紙木材株式会社	440	日本	100.00
日本製紙ユニテック株式会社	40	日本	100.00
国策機工株式会社	60	日本	100.00
日本製紙石巻テクノ株式会社	40	日本	100.00
エヌ・アンド・イー株式会社	450	日本	70.00
大昭和ユニボード株式会社	490	日本	100.00
株式会社南栄	30	日本	100.00
株式会社ニチモクファンシーマテリアル	50	日本	100.00
アマパ・フロレスタル・エ・セルロース(および子会社1社)	千ブラジルレアル 329,144	ブラジル	100.00
ニッポン・ペーパー・リソーシズ・オーストラリア	千オーストラリアドル 26,500	オーストラリア	100.00

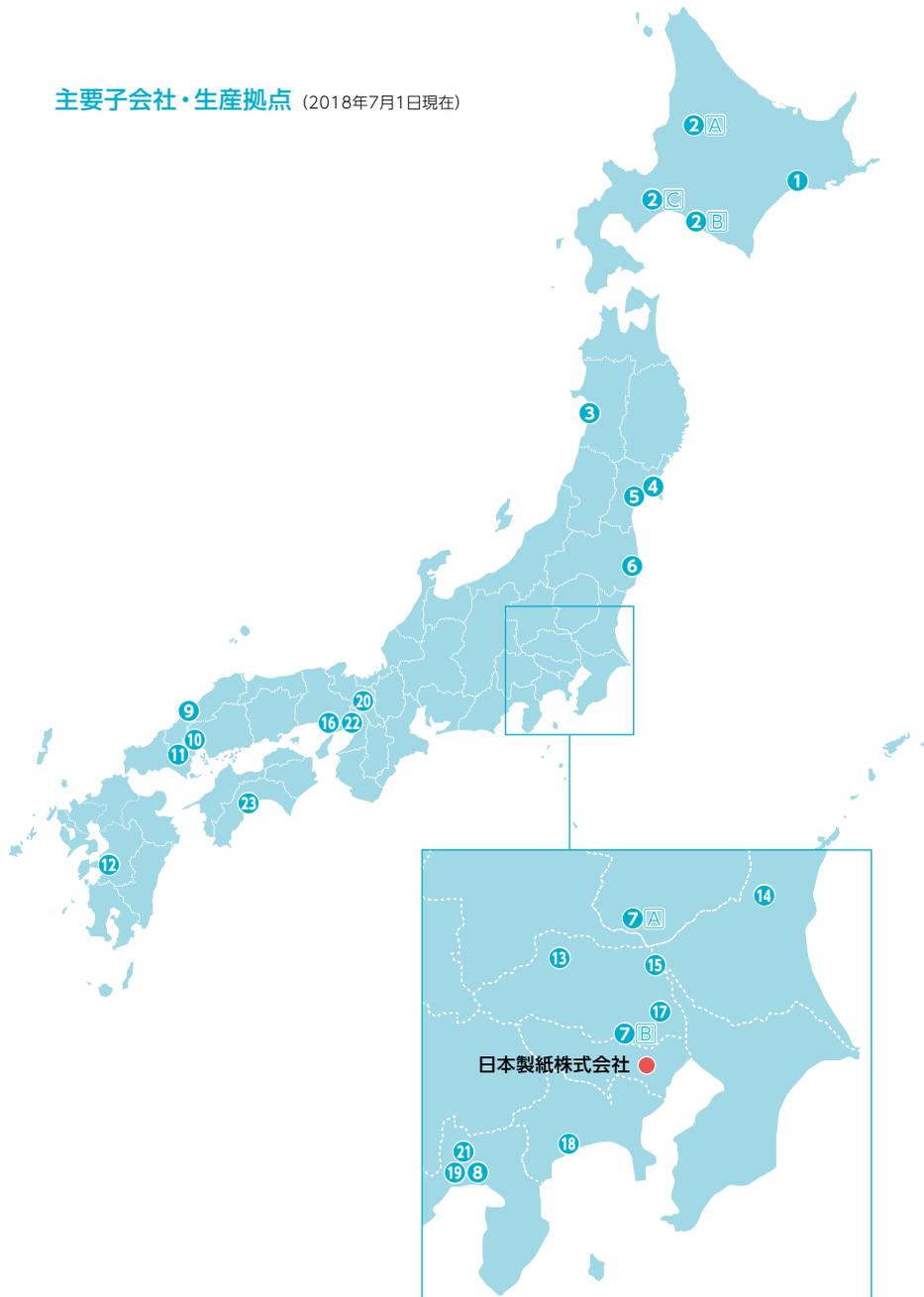
その他事業	資本金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
日本製紙ロジスティクス株式会社	10	日本	100.00
南光運輸株式会社	160	日本	100.00
旭新運輸株式会社	80	日本	100.00
日本製紙物流株式会社	70	日本	100.00
株式会社豊徳	25	日本	100.00
日本製紙総合開発株式会社	710	日本	100.00
桜井株式会社	120	日本	54.76
株式会社ジーエーシー	48	日本	100.00

## 持分法適用関連会社

	資本金(百万円)	所在地	議決権比率(%)
大昭和・丸紅インターナショナル	千カナダドル 262,000	カナダ	50.00
新東海製紙株式会社	3,135	日本	35.00
株式会社共同紙版ホールディングス	2,381	日本	31.04
フェニックス・バルブ・アンド・ペーパー	千タイバーツ 2,462,811	タイ	30.00
日本製紙メガソーラー小松島合同会社	1	日本	50.00
鈴川エネルギーセンター株式会社	1,298	日本	20.00
株式会社大昭和加工紙業	235	日本	44.68
株式会社日本デキシー	100	日本	44.41
日本トーカンパッケージ株式会社	700	日本	45.00
リンテック株式会社	23,201	日本	31.00
千代田スバック株式会社	200	日本	32.50

# 国内ネットワーク

主要子会社・生産拠点 (2018年7月1日現在)



## 日本製紙株式会社

〒101-0062  
東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地  
TEL:03-6665-1111 FAX:03-6665-0300

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

## 日本製紙株式会社 ケミカル営業本部

- ⑬ 東松山事業所(埼玉県)

## 日本製紙リキッドパッケージプロダクト株式会社

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

## 日本製紙クレスシア株式会社

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

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

## 日本製紙パピリア株式会社

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

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

## 日本紙通商株式会社

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

## 日本製紙木材株式会社

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

## 日本製紙総合開発株式会社

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

# 海外ネットワーク

## 主な海外関係会社 (2018年7月1日現在)

### アジア地域



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

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

### オセアニア地域



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

### 南北アメリカ地域



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

### ヨーロッパ地域



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

# 会社概要 / 株式情報 (2018年3月31日現在)

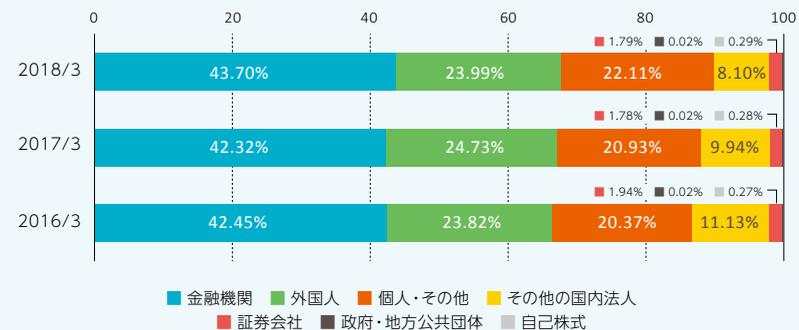
**会社名** 日本製紙株式会社  
**本社** 〒101-0062  
 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地  
**設立** 1949年8月1日  
**従業員数** 単体 4,934人  
 連結 12,881人  
**資本金** 1,048億73百万円  
**株式の状況** 発行可能株式総数 300,000,000株  
 発行済株式の総数 116,254,892株(自己株式336,888株を含む)  
 株主数 91,931人

## 大株主の状況

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)*
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	10,978,600	9.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9,017,200	7.78
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,386,100	5.51
チェースマンハッタンバンク ジーティーエス クライアンス アカウント エスクロウ	4,616,801	3.98
株式会社みずほ銀行	4,341,855	3.75
日本製紙従業員持株会	3,060,729	2.64
日本生命保険相互会社	2,473,165	2.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,367,500	2.04
三井生命保険株式会社	2,258,900	1.95
株式会社三井住友銀行	1,993,846	1.72

\* 持株比率は自己株式336,888株を控除して計算しています。

## 所有者別株式分布状況



## 株価および株式売買高の推移



本アニュアルレポートで使用した用紙

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