

一目でわかる日本製紙グループ

事業規模

(2021年3月末)

総資産

1兆5473億円

売上高

1兆73億円
(2020年度)

営業利益

192億円
(2020年度)

連結従業員数

16,156人

多様な事業と製品



紙・板紙



パッケージ



家庭紙・ヘルスケア



ケミカル

新素材
(セルロース
ナノファイバーなど)

エネルギー



木材・建材・土木建設



レジャー他

管理する森林面積

(2020年12月末)

約17万ha

(国内社有林) 約9万ha/約400カ所

(海外植林地) 約8万ha

グループ会社数

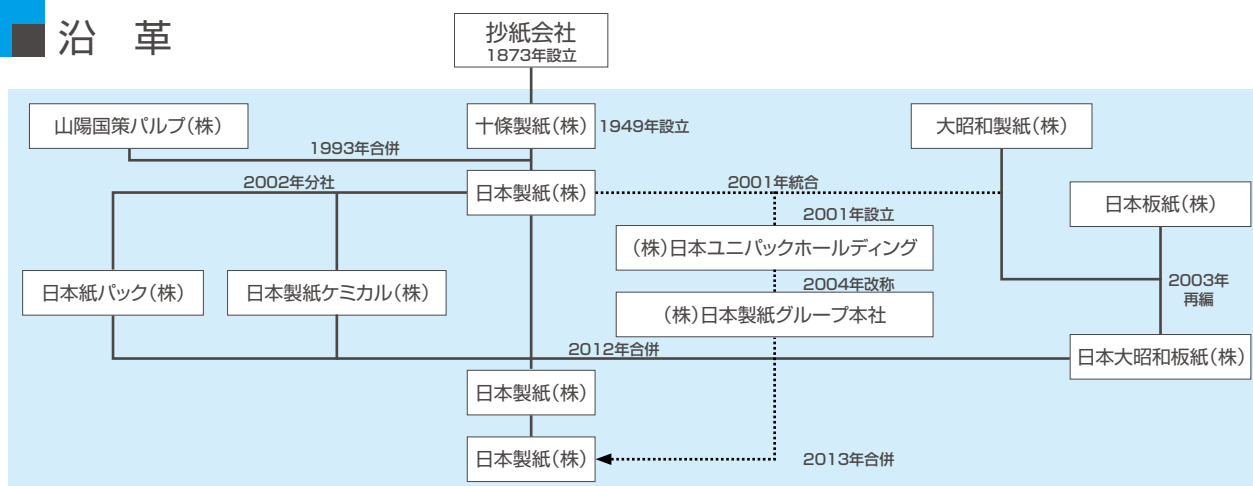
(2021年3月末)

161社

(国内関係会社) 118社

(海外関係会社) 43社

沿革



企業グループ理念

理念 Mission

社会の中での存在理由・意義

日本製紙グループは世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

目指す企業像 Vision

理念実現のために目標として目指す姿

以下の要件を満たす、社会から永続的に必要とされる企業グループ

1. 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する
2. お客様のニーズに的確に応える
3. 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む
4. 安定して利益を生み出し社会に還元する

重視する価値 Value

理念実現のために社員が重視する価値、判断基準

Challenge, Fairness, Teamwork

スローガン Slogan

事業環境を織り込んだ当面の方針

木とともに未来を拓く ～日本製紙グループ～

木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として、これまでにない新たな価値を創造し続け、真に豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。

日本製紙グループは、長年にわたって木を育み、紙を造り、暮らしや文化を支える製品を幅広く提供してきました。健全な森林経営の実践とそこから産出される木材を余すことなく活用する様々な事業は、地球温暖化や資源枯渇の防止などの社会的な課題の解決に結びつき、持続可能な社会の構築に貢献しています。

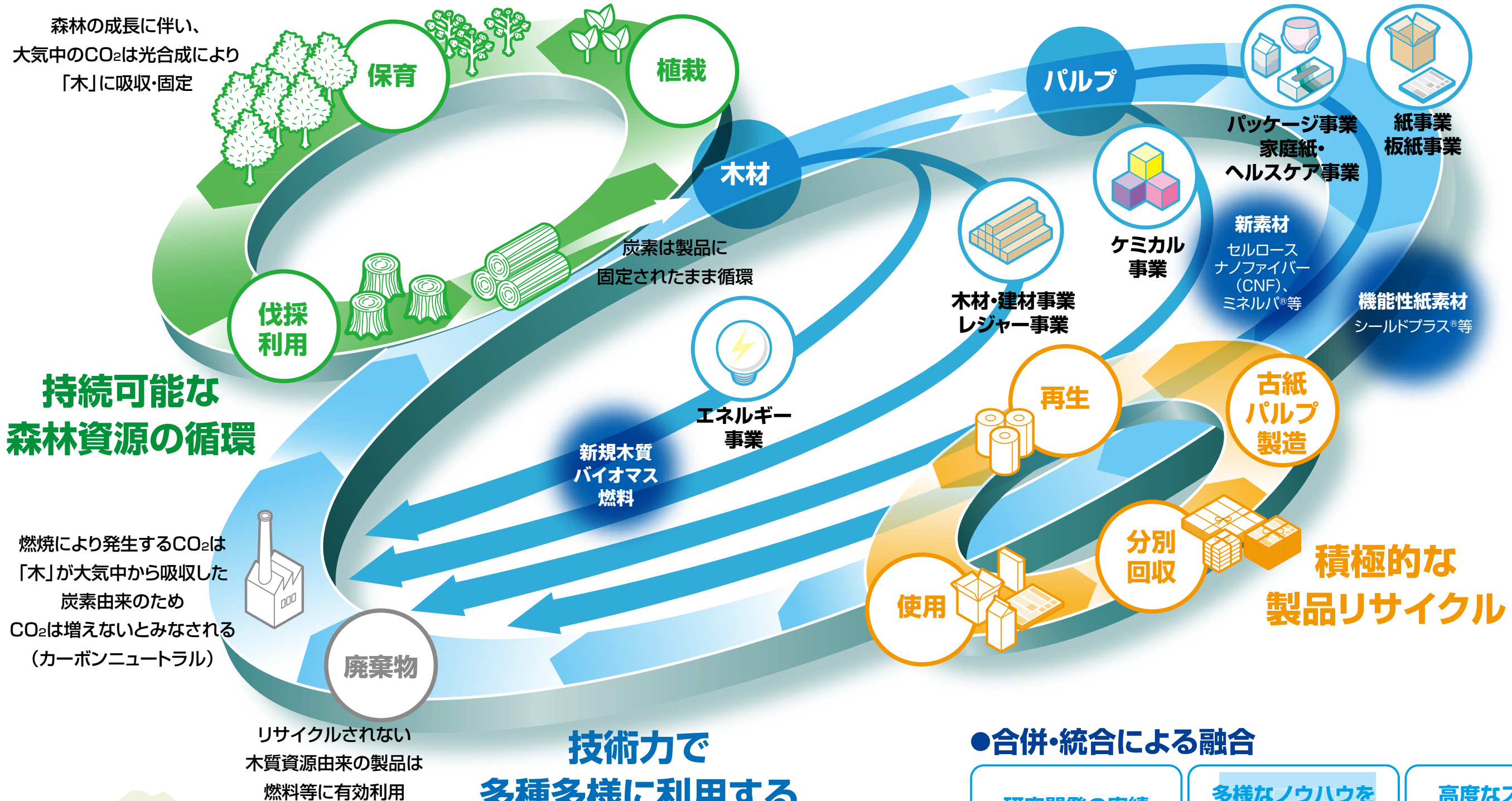
そしてこれからも、未来に向けて再生可能な森林資源の価値最大化を目指し、木材の優れた特性を引き出した多彩な製品やサービスを提供し続けます。

木とともに未来を拓く



木質資源の循環で

カーボンニュートラルな ビジネスモデルを実現



CNF
<https://www.nipponpapergroup.com/products/cnf/>



ミネルパ®
<https://www.nipponpapergroup.com/research/organize/minerpa/>



シールドプラス®
https://www.nipponpapergroup.com/products/package/thick_paper/post.html



●合併・統合による融合

研究開発の実績

多様なノウハウを
有するグループ会社高度なスキルを
持つ人材

●法令遵守・高い倫理観

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)

日本製紙グループの重要課題

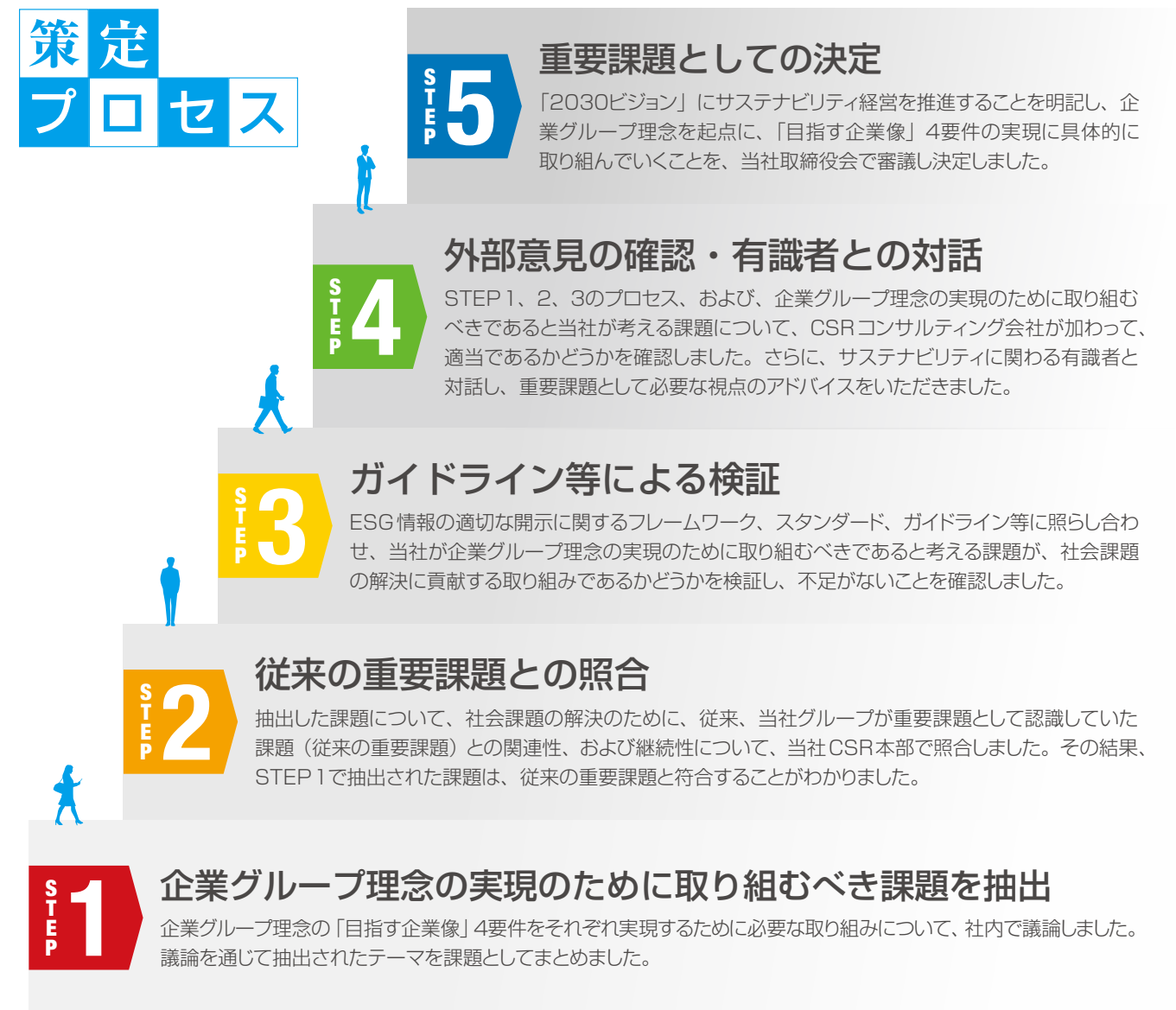
気候変動問題や感染症パンデミックなど、世界は、社会の変容を余儀なくされる転換期を迎えています。国内洋紙の需要は、従来、構造的要因により減少傾向が続いていますが、新型コロナウイルス感染症のまん延により、さらに大きく落ち込みました。

日本製紙は、変化に対応し企業グループ理念を実現するために、

10年後に目指す姿を描き、その達成に向けた経営課題を「2030ビジョン」として策定しました。その策定の過程で、企業グループ理念の「目指す企業像」4要件に対応する経営の課題を議論し、当社グループの重要課題としてまとめました。

理 念	日本製紙グループは世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します		
目指す企業像	以下の要件を満たす、社会から永続的に必要とされる企業グループ	日本製紙グループの重要課題	選定した背景
	1 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する	バリューチェーンを通じた ●気候変動問題への対応 ●持続可能な森林資源の活用 ●生物多様性の保全 ●資源循環の推進 ●環境負荷の低減 ●人権の尊重	当社グループは、「2030ビジョン」において、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として持続的な成長を遂げることを明記しています。当社グループは森林資源を基盤として、多様な事業を展開しています。環境は、社会・経済と密接に関連することから、ここに掲げる課題をバリューチェーン全体で取り組んでいく必要があると考えています。
	2 お客様のニーズに的確に応える	●社会環境の変化への対応（環境配慮やヘルスケアなど） ●製品の安定供給・安全性向上	社会の変容に伴い、お客さまのニーズも変化します。世の中に必要とされる製品を安定的に提供することと、製品の安全性と品質の確保は、製造業として当然取り組むべき課題であると考えています。
	3 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む	●多様な働き方の実現 ●多様な人材の活躍 ●労働安全衛生の推進	柔軟な働き方が社会・経済の成長を支えることが期待されています。当社グループにおいても、多様な働き方を実現するとともに、多様な人材の価値創造力を最大限発揮できる職場づくりが必要であると考えています。
	4 安定して利益を生み出し社会に還元する	上記1、2、3の取り組みに加えて、 ●ガバナンスの充実 ●ステークホルダーとの対話 ●地域・社会との共生	持続可能な社会の構築に貢献するためには、ビジネスで利益を安定的に生み出すことが肝要であり、そのためにはガバナンスの強化が必要です。また、さまざまな形でステークホルダーの皆さまと対話することが企業成長につながり、地域・社会との共生を実現すると考えています。

策定プロセス



有識者ダイアログから

森林資源に関わる社会課題と経済性の両立を目指すマテリアリティ

企業グループ理念をもとに経営上のマテリアリティを構築するプロセスは合理性があり、地に足の着いた取り組みとして誠実な印象を受けました。マテリアリティは、全体として違和感なく抽出されていると思います。特に森林資源など生態系を守り、回復することは、喫緊のグローバル課題として非常に関心が高まっており、事業の中でいかに生態系の

恩恵を受けているか、そしていかにインパクトを与えているか、しっかりと情報発信していただきたいと思います。また、環境・社会・経済の要素は相互に関連して一体であることを認識し、社会や人間に関わる課題にも、より目を向ける必要があります。今後もマテリアリティに取り組む中で、意識してさまざまなステークホルダーと対話されることを望みます。



損害保険ジャパン株式会社
サステナビリティ推進部
シニアアドバイザー
明治大学経営学部 特任教授

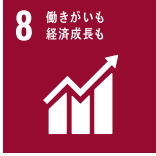
関 正雄

重要課題の解決を通じたSDGsへの貢献

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、2050年を展望し、企業の社会的責任を果たす活動の充実を図ることにより、社会・環境の持続可能性と企業の将来にわたる成長を、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。当社グループが目指す「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します」との企業グループ理念は、「誰も

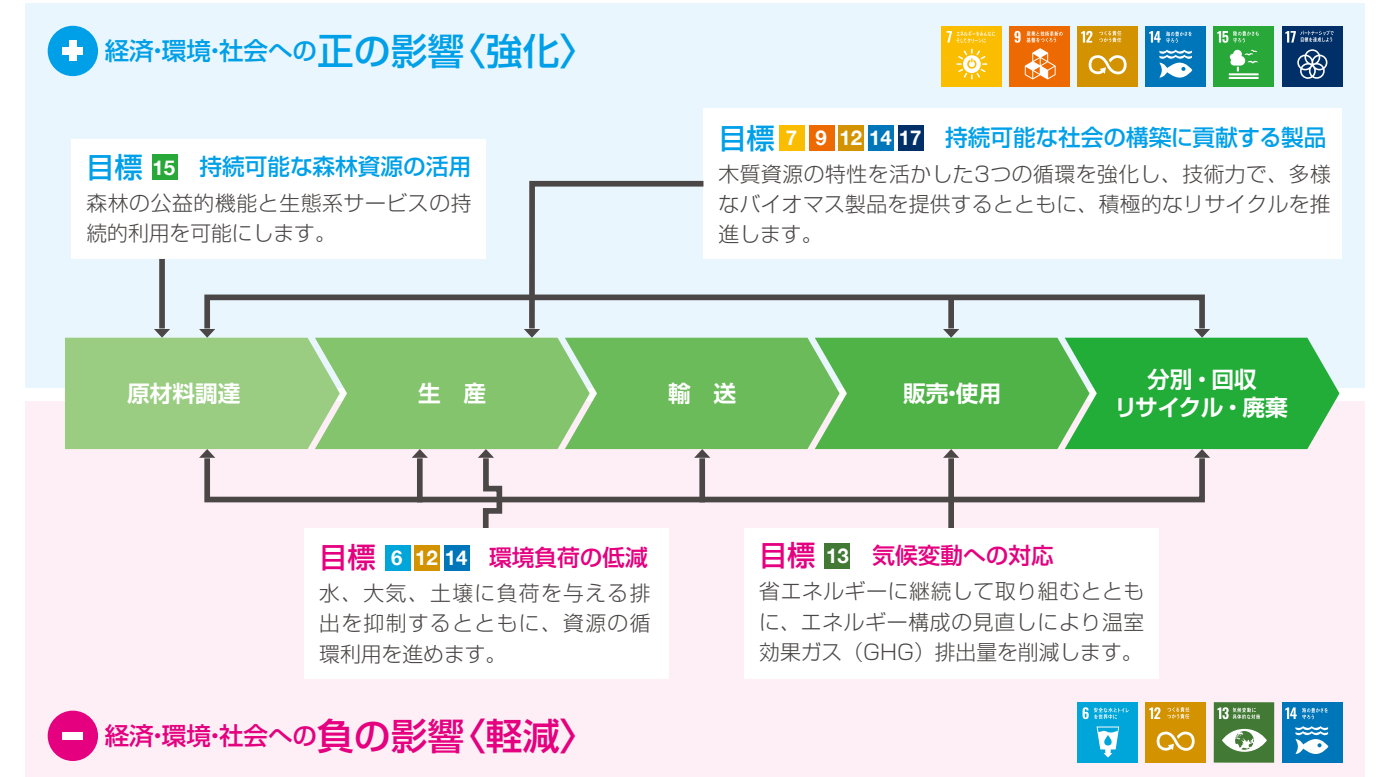
取り残さない」とするSDGsの理念に調和します。当社グループは、サステナビリティ経営を推進することにより、企業グループ理念を実現するために掲げた「目指す企業像」の4要件を満たす活動テーマを重要課題として取り組んでいきます。これらの重要課題の解決に向けた取り組みを通じて、2030年に向けて持続可能な社会の構築を目指すSDGsの達成に貢献していきます。

重要課題が貢献するSDGs

目指す企業像	重要課題とSDGs
1 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する	バリューチェーンを通じた ・気候変動問題への対応 ・持続可能な森林資源の活用 ・生物多様性の保全 ・資源循環の推進 ・環境負荷の低減 ・人権の尊重     
2 お客様のニーズに的確に応える	・社会環境の変化への対応 ・製品の安定供給・安全性向上     
3 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む	・多様な働き方の実現 ・多様な人材の活躍 ・労働安全衛生の推進    
4 安定して利益を生み出し社会に還元する	上記1、2、3の取り組みに加えて ・ガバナンスの充実 ・ステークホルダーとの対話 ・地域・社会との共生  

当社グループは、バリューチェーンの各段階におけるSDGsに与える影響を整理しています。それらは、当社グループの理念を実現するための重要課題に関わるSDGsと重なります。今後も、正の影響を強化し、負の影響の軽減に努めていきます。

バリューチェーンにおけるSDGsへの正と負の影響



当社の独自性を活かすSDGsへの貢献 セルロースナノファイバー（CNF）

当社は、木の繊維を利用したバイオマス素材、CNFの製造技術を開発し、幅広い用途で実用化を進めています。このことを通じて、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、SDGsに具体的に貢献していきます。

	・CNFは、植物由来の素材として、多様な機能を有しています。当社は、ユーザーとのパートナーシップにより、CNFの多様な特性を発揮する用途開発を進めています。 ・自動車の軽量化を目指す環境省 NCV プロジェクトに当社強化樹脂材料が使用され、サンプル提供による用途拡大を進めています。 ・CNFの早期事業化を図るNEDO（国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）助成事業に参画し、宇部興産株式会社や住友ゴム工業株式会社等のメーカーとともに用途開発を進めています。	
	・持続可能な管理を行っている森林から木質資源を調達しています。	
 	・生産・廃棄に関わる環境負荷の少ないバイオマス素材です。 ・食品に添加すると保水性を維持し、賞味可能な期間を延ばす効果が得られます（フードロス軽減）。 ・CNF強化樹脂はリサイクル性に優れ、廃棄物削減が期待できます。	持続可能な社会の構築に貢献する製品
	・化石由来の添加剤からの置き換えが可能です。 ・樹脂に添加することにより強度向上・軽量化を図ることができ、CO₂排出量削減が期待できます。	

日本製紙グループの価値創造ストーリー

—「総合バイオマス企業」としての持続的な成長

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、当社グループが有する経営資源を最大限活用し、木質資源の特性を活かした3つの循環を大きく強固なものとすることで、経済価値と社会価値を一体的に創出し、持続的な成長を遂げていきます。これにより、当社グループが掲げる「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します」との理念を実現します。

日本製紙グループが見据える中長期的な事業機会とリスク

中長期的な機会

- 新興国での人口増加や経済成長
- 低炭素社会への移行
- 消費者の健康・衛生意識の高まり
- Eコマースの台頭

中長期的なリスク

- デジタル化の進行
- 国内の少子高齢化の進行
- 自然災害の増加
- 環境関連の法規制の動向

インプット

» 連結従業員数

16,156人
(2021年3月末)

» グループ会社数

161社 (2021年3月末)

» 管理する森林面積

合計約 **17万ha** (2020年12月末)
(国内社有林)約 **9万ha**
(海外植林地)約 **8万ha**

» 総資産

1兆5,473億円 (2021年3月末)

» 売上高

1兆73億円 (2020年度)

強み

» 研究開発の実績

研究開発費：**62億円** (2020年度)

特許保有件数*：**1,459件**
(2021年3月末)

» 多様なノウハウを有するグループ会社

» 高度なスキルを持つ人材

» 木質原材料調達に関するサプライチェーン

日本製紙グループ「2030ビジョン」基本方針

- ① 成長事業への経営資源のシフト
- ② 社会情勢激変への対応(CO₂削減、環境課題等)

価値創造の
基盤充実

木質資源の特性を活かした **3つの循環**
(P.4-5)

理念実現に向けた
重要課題(マテリアリティ)の
取り組みとSDGsへの貢献

価値の創出

価値の還元

日本製紙グループの提供価値

経済価値 (2030年度目標)

- » 売上高
1兆3,000億円
(うち、生活関連事業が50%以上)
- » 海外売上高比率
30%以上
- » 生活関連事業の
売上高営業利益率
7%以上
- » ROE
8.0%以上

社会価値

- » カーボンニュートラル
社会の構築
- » 循環型社会の構築
- » イノベーションによる
木質資源の新たな活用
- » 森林価値の最大化

理念

世界の人々の豊かな暮らしと

文化の発展に貢献します



お客さま



お取引先



株主・投資家



従業員



地域社会



地球環境

ステークホルダーへの利益還元と貢献

* 対象組織は、日本製紙、日本製紙パピリア、日本製紙クレシア、フローリック、日本製紙木材、桜井、秋田十條化成

日本製紙グループが提供する価値

日本製紙グループは、「2030ビジョン」に取り組むことにより、成長を続け、利益を拡大させるとともに、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、持続可能な社会の構築にも貢献する「サステナビリティ経営」を追求していきます。

	現在の経営資源（2021年3月末）	経営資源の充実に向けて
 財務資本	■総資産：1兆5,473億円 ■売上高：1兆73億円 （2020年度）	・成長事業への投資、経営資源シフト 2030年度までの戦略投資3,500億円は、約80%を成長事業に投資し、520億円の環境投資枠を設定
 知的資本	■研究開発費：62億円 （2020年度） ■特許保有件数*：1,459件 *対象組織は、日本製紙、日本製紙パペリア、日本製紙クレシア、フローリック、日本製紙木材、桜井、秋田十條化成	・事業推進体制見直し（外部連携） ・新規事業早期戦力化 他社や大学などの研究機関との外部連携強化、新素材製品の製造技術確立
 人的資本	■連結従業員数：16,156人	・人材育成とダイバーシティの推進 ・人材の再配置 多様な人材が最大限能力を発揮することによる事業構造転換の推進
 製造資本	■グループ会社数：161社	・成長事業への投資、経営資源シフト ・基盤事業の生産体制見極め、生産拠点最適化 成長事業の需要増加を見据えた当社グループのリソース（土地・設備など）の最大活用
 社会・関係資本	■多様な顧客基盤	・顧客とのパートナーシップ 多様な事業展開により構築した顧客基盤を活用した新規事業早期戦力化
 自然資本	■木質資源の活用と環境負荷の低減に向けたイニシアチブ	・木質資源を最大活用した循環型社会構築への寄与と事業成長の両立 3つの循環の強化によるカーボンニュートラルなビジネスモデルの実現

日本製紙グループを知る

More Profitable

More Reliable

データセクション

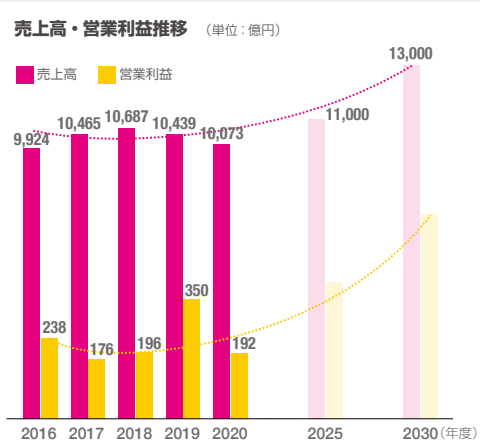
経済価値の創出

01▶ 事業活動を通じた経済価値の継続的創出

当社グループはこれまで、製品需要や市況の変動等、激変する外部環境の中でも健全な経営を続け、経済価値を創出してきました。

2018年度を初年度とした3力年の第6次中期経営計画期間中は、新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）の影響を大きく受けたものの、「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」という2つのテーマに取り組み、確実に前進させることができました。

とりわけ後者については、成長分野への設備投資についてほぼ計画通りに実行したほか、オローラ社豪州・ニュージーランド事業の板紙パッケージ部門の買収など、今後の成長に向けた布石を打ちました。



02▶ 利益の拡大を通じて豊かな暮らしと文化の発展を実現する企業グループを目指す

当社グループは今後も、持続的な利益成長のもと、環境課題の解決につながる成長投資を通じて事業を拡大させ、企業価値の向上に努めます。

2021年5月に新たに打ち出した「中期経営計画2025」では、売上高は2025年度に1兆1,000億円、営業利益は早期に400億円以上を達成することを目指します。基本戦略として「事業構造転換の加速」を掲げ、これまで以上のスピード感を持って、基盤事業から成長事業にシフトしていきます。そのためには、コロナ禍による生活様式の変化や脱プラスチック・紙化への動きなど世の中の流れを把握し、需要の波をしっかりとつかむ必要があります。当社グループでは、今後10年間で3,500億円の戦略投資枠を設定していますが、そのうち「中期経営計画2025」においては2,100億円を使う計画とし、前半5年間に投資の比重を置いています。持続的な成長を遂げるために、成長のための投資を積極的に進めてい

きます。

また、「2030ビジョン」では520億円の環境投資枠を設けました。世界中がGHG排出削減に向かう中では、環境投資は決して「後ろ向きの投資」ではなく、むしろ環境課題の解決に資する積極的な投資こそが、当社グループの持続的な成長につながっていくものと捉えています。

当社グループが2030年に目指す姿は「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」です。総合バイオマス企業として持続的な成長を遂げるには、収益力の強化は不可欠です。洋紙事業の生産体制最適化を進める中で、一時的な損失が発生する可能性はありますが、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルなど成長事業への戦略投資を優先的に進め、しっかりと成長軌道に乗せることで、企業価値の向上につなげ、「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献する」という企業グループ理念の実現を目指します。

詳しくはP.27-31「財務担当役員メッセージ」をご参照ください。



日本製紙グループが提供する価値

社会価値の創出

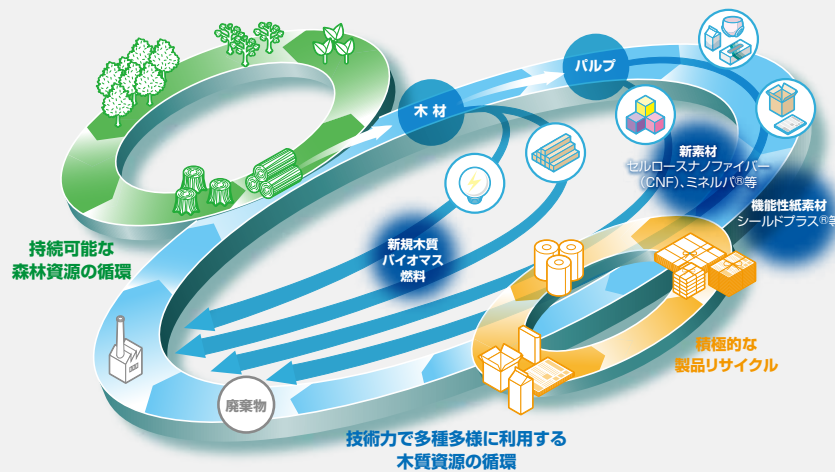
01▶ 循環型社会構築への貢献

当社グループは、持続可能な社会の構築に貢献するために、資源循環による木質資源の利用を拡大する取り組みを強化しています。

当社グループは、「2030ビジョン」において、事業の成長と循環型社会の構築への寄与のどちらも実現するために、木質資源の特性を活かした3つの循環を拡大し、強固なものとするビジネスモデルを明確化しました。その基盤となるのは、多彩な人材とグループ会社の多様なノウハウをも

とに、豊富な研究開発の実績を有する技術力です。具体的には、企業や大学・研究機関などとの連携を通じて、「森林資源の循環」とともに、当社グループの技術力を発揮して多様な木質資源を活用した製品を開発し、環境に配慮した製品を幅広く提供する「木質資源の循環」を実現していきます。そして、再資源化が困難とされていた未利用古紙の活用をはじめ、社会全体でリサイクルや廃棄物利用が推進されることを目指して、「製品リサイクル」に積極的に取り組み、社会全体で森林資源を基盤とする炭素循環を実現していきます。

カーボンニュートラルなビジネスモデル



02▶ 気候変動問題への対応

当社グループは、従来よりGHGの排出削減を進めていますが、さらに、「2030ビジョン」では「気候変動問題への対応」を重要課題に掲げ、2021年4月にはTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同しました。今後、TCFD提言に沿って取り組みを強化していきます。

当社グループは、生産工程で多くのエネルギーや水を利用しています。省エネルギーに継続して取り組むとともに、エネルギー構成の見直しにより、2030年度には、生産工程でのGHG排出量を2013年度に対して45%削減します。また、森林におけるCO₂の吸収や生物多様性の保全などの機能を高め、その価値を最大化させるとともに、森林の生産性向上に伴うバイオマス製品の拡大により、カーボンニュートラル社会の構築を推進します。



生産性が大幅に向上した植林地（左：2005年、右：2020年）（ブラジル AMCEL 社）

03▶ お客さまからの信頼と期待

当社グループは、持続可能な社会の構築に貢献する製品・サービスを、安全性・品質を確保した上で安定的な供給に努めています。また、日頃からお客さまと積極的なコミュニケーションを図り、ニーズを的確に把握し、お客さまからの信頼を得ることで選ばれる企業となることを目指します。さらに、当社グループが多様な事業展開により、これまでに構築したお客さまとのパートナーシップを活用して、新規事業を戦力化していきます。

04▶ 従業員の雇用と育成

当社グループは「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として事業構造転換を進めていく中で、大きく変化していきます。当社グループでは、ダイバーシティの推進や働きやすい環境・制度を整備するとともに、変革を推し進めることのできる人材育成に取り組むことで、人材の価値を向上させています。成長戦略に沿った適切な再配置を実施するとともに、個性の異なる多様な人材が能力を最大限発揮することで従業員とのエンゲージメントが向上し、企業の持続的な成長につながります。



セレンピア®（CNF）が採用されたタイヤ（住友ゴム工業株式会社）



新入社員研修の様子

05▶ 地域・社会との共生

当社グループは、持続可能な原材料である木質資源を最大活用した製品・サービスを提供することで循環型社会の形成に貢献しています。そのため、当社グループにとって森林資源は非常に重要です。外部からの調達においては、サプライチェーン・マネジメントの充実による持続可能な原材料調達を行うとともに、ステークホルダーとの対話など、環境と社会に配慮した取り組みを行っています。また、当社グループが所有する森林についても、木質資源の供給源としての機能だけでなく、生物多様性の保全など、森林の公益的・多面的な機能の両立・維持にも取り組んでいます。



社有林に生息するシマフクロウ
提供：公益財団法人日本野鳥の会

詳しくはP.57-92「More Reliable」をご参照ください。



日本製紙グループ「2030ビジョン」と「中期経営計画2025」

日本製紙グループは、企業グループ理念を実現するために、2030年に目指す姿とその達成に向けた経営課題を明らかにしました。そのガイドラインとなるのが「2030ビジョン」です。「2030ビジョン」の実現に向け、今後5年間に実行する計画として「中期経営計画2025」を策定しています。



2030ビジョン

2030年に目指す姿
木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として持続的な成長を遂げる

2018-2020年度

2021-2025年度
事業構造転換の加速

2026-2030年度
成長事業と新規事業の事業領域拡大

第6次中期経営計画 重点課題

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

中期経営計画2025 重点課題

成長事業への経営資源のシフト
新規事業の戦力化加速
基盤事業の競争力強化

2030ビジョン 基本方針

成長事業への経営資源のシフト

- 成長事業への投資継続、人材の再配置
- 新規事業・新素材の早期戦力化
- 基盤事業の生産体制見極め（競争力維持）
- 海外市場の取り込み

CO₂削減、環境課題等の社会情勢激変への対応

- エネルギー構成の見直し
- グリーン戦略（森林資源の価値最大化）

2020年度実績

売上高	1兆73億円
営業利益	192億円
EBITDA	869億円
調整後ネットD/Eレシオ	1.86倍
ROE	0.8%

中期経営計画2025 目標

売上高	2025年度	1兆1,000億円
営業利益	早期に	400億円以上
EBITDA	安定的に	1,000億円
D/Eレシオ	2025年度	1.5倍台
ROE	2025年度	5.0%以上

2030年度 目標

売上高	1兆3,000億円	生活関連事業の売上高営業利益率	7%以上
	うち、生活関連事業が50%以上 (新規事業650億円を含む)	ROE	8.0%以上
	海外売上高比率 30%以上	GHG排出量 (Scope 1+2)	▲45%削減（2013年度比）

セグメント別 目標

	売上高	営業利益
紙・板紙	4,900億円	50億円
生活関連	4,600億円	275億円
うち新規事業	150億円	20億円
エネルギー	450億円	40億円
木材・建材・土木建設関連	750億円	65億円
その他	300億円	20億円
エネルギー転換	—	▲50億円
	1兆1,000億円	400億円

戦略投資（2021-2030年度の10年間）

総額：3,500億円
・約80%を成長事業に投資
・環境対応への投資額：520億円

成長事業	2030年に向けて、日本製紙グループの成長をけん引する事業 ・パッケージ（産業用紙、板紙・段原紙含む）、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギー、木材・建材
新規事業	新市場開拓など既存の事業領域を超えて新たに育成していく事業 ・セルロースナノファイバー、シールドプラス®、ラミナ®、ミネルパ®、バイオコンポジット™など
基盤事業	資金を含め多面的に成長事業・新規事業の成長を下支えする事業 ・新聞用紙、印刷・情報用紙、土木建設、物流、レジャー、その他

2030年へ 持続可能な社会の構築と 収益力強化の実現を目指す

日本製紙株式会社
代表取締役社長

野沢 徹

中長期的な視座からビジネスを変えていく

当社は2021年5月、「2030ビジョン」を公表しました。企業グループ理念を実現するために2030年に目指す姿は「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」です。このビジョンは、さまざまな社会的要請に応えながら、2030年に目指す姿に向かって、しっかりと利益を出せる筋肉質の体質に当社グループを変えていこうという意思を示したものです。

総合バイオマス企業とは

2030年に目指す姿を描くにあたり、総合バイオマス企業とはどのような企業であるかということを社内で議論しました。その結果、「安定した利益を生み出す複数の事業で構成され、再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用し、循環型社会の形成に貢献する製品を幅広く提供することで利益の拡大につなげ、豊かな暮らしと文化の発展を実現する企業グループ」—これこそが、当社グループが目指す「総合バイオマス企業」であるということになりました。この総合バイオマス企業のイメー

ジは、「2030ビジョン」のゴールとして、ステークホルダーの皆さまにも共感いただけるものと思っています。

目指す方向性に手応え

日本製紙グループは今、過去にない激動の時代を迎えています。少子高齢化・デジタル化の流れは不可逆であり、何年間も、新聞・印刷用紙などグラフィック用紙の国内需要の減退が下げ止まらない状況が続いています。2020年はそこに新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）の影響が加わり、需要減少のスピードがさらに加速しました。

当社に対しては依然として洋紙事業の会社とのイメージが強いかもしれませんが、国内洋紙事業の環境に厳しさが増す中、当社グループは、事業構造転換を進めてきました。

過去5年間で振り返って、まず挙げたいのは、海外事業の拡大です。2016年に米国林業大手ウェアーハウザー社から液体用紙容器の原紙事業を買収し、また、2020年には豪州のオロー

社長メッセージ

ラ社から板紙パッケージ（段ボール）部門を買収しました。また、国内においては、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギーに設備投資を進めてきました。

その結果、連結売上規模を維持しながら、構成割合は変化してきました。以前は連結売上高に占める国内洋紙事業の割合が5割を超えていましたが、注力してきた生活関連事業がしっかりと伸びてきており、洋紙事業は4割を切りました。利益についても、厳しい時期もあったものの、2019年度は350億円の営業利益を出すことができました。

2020年度は、コロナ禍がなければ、もっと良い展開があったかもしれないと思います。しかし、総じて、当社グループが目指している方向性は間違っていなかったと手応えを感じています。私は、生活様式が急速に変わり、新しいニーズが次々と生まれる中で、当社グループのさまざまな事業が生み出す価値によって世の中に貢献できるという確信を持ちつつあります。

中期経営計画は3年から5年に

「2030ビジョン」では、生活関連事業を主とした「成長事業への経営資源のシフト」と「CO₂削減、環境課題等の社会情勢激変への対応」を基本方針に掲げています。

前者では、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギー

などの成長事業を伸ばし、新規素材を早期に事業化します。一方、洋紙事業は、今後も需要の回復は見込めないと考えていますが、そうであっても事業として収益確保を目指すことが肝要です。

また後者では、2030年に向けて生産工程での温室効果ガス（GHG）排出量を削減していきます。10年というスパンで将来を見据え、当社グループ全体でGHG排出量削減に取り組み、2013年度比45%削減するという目標を掲げました。具体的には、省エネルギー対応に地道に取り組んでいくことに加えて、石炭の使用量を削減し、廃棄物や木質バイオマスなどの燃料を活用していきます。併せて、社会の動向や政府のエネルギー政策を注視しながら、今後社会に実装される新しい技術も視野に入れて、その活用を検討していきます。さらに、木質資源に関する技術は当社グループが得意とするところであり、その技術力を存分に活用し、新たなバイオマス燃料の開発を積極的に進めていきます。

今回、「2030ビジョン」と併せて「中期経営計画2025」を策定しました。

従来、中期経営計画は期間を3年としていましたが、今回は期間を5年にしています。この5年は、「2030ビジョン」の前半5年間に該当します。

中期経営計画の期間を3年から5年に変えたことには理由があります。ひとつは、国内洋紙需要の減退にしっかり対応するとい

日本製紙グループを知る

More Profitable

More Reliable

データセクション

うことです。これまでは3年後の需要予測に基づき、生産体制の再編成を行ってきました。しかし、現実には予測を上回る速度で需要の減退が進み、結果的に再編に伴う設備投資による固定費負担が残ってしまっていました。その事実を踏まえ、今回は腰を据えて抜本的対策を行っていくために、まず10年後に目指すべき姿を描き、その実現に向けた長期計画を立て、その上で前半5年間になすべきことを明確化することにした。

もうひとつは、事業構造転換の成果が具体的に見えるには5年という時間が必要だということです。例えば、特種東海製紙株式会社との業務提携を軸にした段ボール原紙事業の強化や、当社富士工場における洋紙事業の撤退と家庭紙事業への転換など、振り返ってみると、事業構造転換の推進には、スピード感とともに、先を見据え、腰を落ち着けて取り組みを重ねていく必要があることがわかります。その観点からも、中期経営計画は5年という期間が望ましいと判断しました。

事業構造転換を加速し筋肉質の会社に

「2030ビジョン」の実現に向け、前半5年に当たる「中期経営計画2025」のポイントは、事業構造転換を一気に加速し、収益力を早期に向上させる、これに尽きます。

GHG排出量の削減をはじめとする社会からの多様な要請に対

応しながら企業として成長していくためには、やはり企業として利益が必要であることは当然のことです。そこで、「中期経営計画2025」では、早期に400億円以上の営業利益を達成することを目標に掲げました。

また、生活関連事業の営業利益は、2020年度には79億円でしたが、2025年度に275億円まで伸ばします。そのうちの150億円を海外事業で伸ばしたいと考えており、Opal社の収益強化が鍵になります。Opal社は、2020年度はコロナ禍により、たしかに落ち込みました。豪中関係の悪化も懸念されますが、段ボール事業の回復は時間の問題と考えており、心配はしていません。むしろ豪州・ニュージーランド市場で段ボール原紙から段ボール箱製造まで一貫したバリューチェーンの長い会社が誕生したことで、コストダウンの余地もあり、今後、さまざまな可能性が広がっていくと期待しています。

国内は、紙バック、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルへの設備投資を続けていきます。また、セルロースナノファイバーなど、新素材の事業としての成長を加速するために、「バイオマスマテリアル事業推進本部」を新設しました。企業・研究機関とも連携を深め、ユーザーニーズを汲み取り、販売を伸ばすことに注力していきます。これらの取り組みにより、当社グループを筋肉質の体を持つ会社に変えるというのが私の思いです。

「2030ビジョン」と「中期経営計画2025」の位置付け

2021年	2025年	2030年
企業グループ理念		
日本製紙グループは世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します		

2030ビジョン
木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として持続的な成長を遂げる
・成長事業への経営資源のシフト
・CO ₂ 削減、環境課題等の社会情勢激変への対応

中期経営計画2025(2021-2025年度)	(2026-2030年度)
事業構造転換の加速	成長事業・新規事業の事業領域拡大

「中期経営計画2025」セグメント別営業利益

(億円)		
	2020年度実績	中計2025目標
紙・板紙	25	50
生活関連	79	275
エネルギー	69	40
木材・建材・土木建設関連	65	65
その他 ^{※1}	▲46	20
エネルギー転換 ^{※2}	—	▲50
合計	192	400

※1 2020年度実績は、オローラ社豪州・ニュージーランド事業の板紙パッケージ部門の取得関連費用▲60億円が含まれています。
※2 エネルギー転換：石炭からの燃料転換によるコスト増を織り込んでいます。カーボンプライシングの影響は想定していません。

（増益内訳）
海外：約＋150億円
国内：約＋50億円

“

「3つの循環」を持続的成長の原動力とし
地球に優しいビジネスモデルを構築します

”

木質資源を価値に変える「総合バイオマス企業」を目指す

私は、折に触れて話しているように、日本製紙という会社は、名前に「紙」とあるものの、実際には何をつくっているのかよくわからない、そういう会社にしていきたいと思っています。

「2030ビジョン」では、当社グループの事業展開の方向性について、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」という目指す姿を明らかにするとともに、具体的に「3つの循環」を打ち出しました。つまり、「持続可能な森林資源の循環」「技術力で多種多様に利用する木質資源の循環」「積極的な製品リサイクル」という3つの循環を大きく強固なものとするにより、木質資源の循環を活かし、企業としての成長を図っていきます。私は、当社グループのこのビジネスモデルは、地球環境に優しい資源を上手に利用するビジネスとして他に例を見ないものであると誇りを感じています。

持続的成長の原動力「3つの循環」

「3つの循環」について、まず森林資源の循環ですが、当社グループの事業の根幹は森林資源です。当社は森林を保有していますが、森林は、資源として利用するために伐った分はまた植林すれば再生することができます。

木は育つ過程でCO₂を吸収し、自らの中に炭素を固定します。そして、当社グループには、木材を原料とする多様な製品を生み出す技術があります。食品パッケージをはじめ、木質資源をさまざまな製品にして社会に普及させることで、炭素を固定したまま、大気中にCO₂を発生させません。しかも、使用後は、燃焼しても大気中のCO₂総量が増えることにはなりません。

さらには、パルプをリサイクルする技術も当社グループの強みです。当社グループでは新聞・印刷用紙や段ボール、紙パックだけでなく、未利用だった紙コップの再生にも取り組んでいます。

このように、「3つの循環」をしっかり回すことは木質資源を持続可能な形で利用し、地球環境に優しい循環型社会を構築することにつながります。消費者の環境意識の高まりを背景に、当社グループの持続的成長の原動力になると考えています。

グリーン戦略を推進

ただし現状では、当社グループは製造工程で多くのCO₂を排出しており、その観点から厳しい見方をされていることも十分認識しています。

ご承知のように、国際的に脱炭素の要請が高まり、日本においても情勢が大きく変化しました。日本政府が2020年10月に2050年カーボンニュートラルを宣言したことを契機に、世の中は激変したと言ってもいいと思います。

その中で当社は、製造エネルギーの多くを石炭で賄っている実情を踏まえてGHG排出量の削減対策を検討し、「2030ビジョン」において具体的な数値目標を策定しました。この達成に向けて、諸対策を着実に実行していきます。

さらに、「2030ビジョン」では、当社グループにおけるグリーン戦略を策定しました。それは、「3つの循環」と深く関連しますが、「森林価値の最大化」と「バイオマス製品の拡大」を追求することです。

当社グループは国内外で約17万ヘクタールの森林資源を保有しています。その森林資源をベースに、ゲノム情報を利用した選抜育種や挿し木技術を活用した苗木の増殖で、森林の生産性を向上させてきた実績があります。

また、多様なバイオマス製品を開発し、社会実装を促進していくことで、木質資源が炭素を固定して循環することの社会的価値も注目されてくることでしょう。このように、当社の事業基

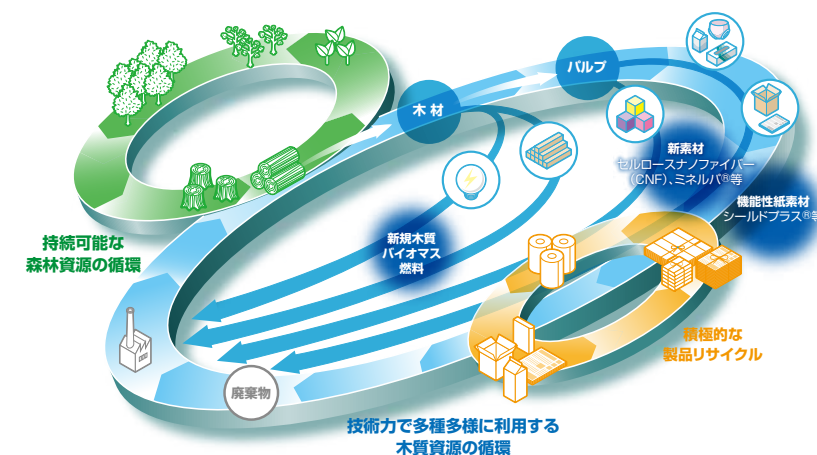


盤強化と、社会全体のカーボンニュートラル化は同じ方向に向かう取り組みであり、ここにこそ当社グループの独自性があります。

一方で、そのためには、森林によるCO₂吸収量やバイオマス製品による炭素固定量の計算など、価値の数値化のためのルールが共通化されてほしいと思います。今後、グローバルで森林の価値を見直す動きが出てくることも想定される中で、当社としては、共通の枠組みづくりに積極的に関わっていきいたいと考えています。

■ 総合バイオマス企業としての事業展開

カーボンニュートラルなビジネスモデル



ビジネスで社会に貢献し、利益を出すことこそが使命

「2030ビジョン」を実現するポイントとなるのは、やはり「人材」です。連結ベースで1万5,000人を超える従業員に、当社グループの成長戦略の中でどのように活躍してもらうかが極めて重要です。

当社の富士工場では、洋紙事業から家庭紙事業へのシフトがしっかりと軌道に乗ってきました。この事業転換の成功には、もちろん家庭紙のニーズが高まったという事業環境の変化もありますが、私は、最大の成功要因はそれまで洋紙製造に携わっていた従業員がこころよく家庭紙製造に従事し、持てる能力を発揮してくれたことだと考えています。

つまり、事業構造転換を成し遂げるには、当社グループに対し高いロイヤリティを持つ従業員が、新しい分野に積極的に挑戦し、主体的に取り組むことが必要だということです。

少子高齢化と労働人口の減少が進む中、従業員が新しい分

野の職場に移って、しっかりと活躍してくれることは、まさに理想的な人材活用なのです。

「2030ビジョン」で打ち出した「人材の再配置」とは、そのような、従業員の高いロイヤリティに裏打ちされた職場シフトを行うことであり、私は、それこそが事業構造転換を成功に導く鍵になる取り組みであると確信しています。

ロイヤリティの高い従業員を増やしていくには、エンゲージメントが重要です。

私は、エンゲージメントとは従業員と会社と一緒に成長していくところから生まれると思っています。だからこそ、従業員に「日本製紙グループで働いていて良かった」と実感してもらえる環境整備と、待遇・給与面も含めた人事政策などの仕組みづくりが重要であると考えており、私は経営者として真摯に取り組んでいくつもりです。

■ 2030年に目指す姿

木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として持続的な成長を遂げる

総合バイオマス企業とは…



安定した利益を生み出す複数の事業で構成され、
再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用し、
循環型社会の形成に貢献する製品を幅広く提供することで
利益の拡大につなげ、豊かな暮らしと文化の発展を実現する企業グループ

ガバナンス強化の要請に応える

脱炭素、人材に加えて、ガバナンスの強化も重要です。社外取締役の活用がよく指摘されるところですが、当社はその点しっかり取り組んでいると自負しています。

当社の取締役会は社外取締役が3分の1を占めており、経営を執行する側から、さまざまな案件について、頻繁に社外取締役の意見を聞くようにしています。グループ経営戦略会議への出席も含めて、月に何度もディスカッションの機会をつくっています。また、当社は、社外取締役と機関投資家とのミーティングも行っていますが、これは、他にあまり例を見ない取り組みとして、投資家の方々からも好評です。

また、当社は2021年4月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同しました。気候変動に関する適切な情報開示も、経営上の重要課題として取締役会の監督のもとに取り組んでいきます。これも、ガバナンスを強化することに他なりません。

今後、ますます強まる社会からの要請に対し、ガバナンスをしっかり行っていくことは、当社の経営リスクの低減につながるものであり、企業としての成長を確保する観点でしっかり取り組んでいきます。

社会に貢献し利益の拡大につなげる

これまで述べてきたように、これからは、ESGに関わる課題を当社の成長戦略の中で捉えていくことが必要です。当社は

2004年に国連グローバル・コンパクトに署名し、4分野・10原則を支持するとともにCSR経営を進めてきましたが、「2030ビジョン」では、サステナビリティ経営を推進することを明言しました。SDGsについても、「2030ビジョン」において、企業グループ理念の実現に取り組むことを起点に、重要課題とSDGsの各ゴールを対応させています。

正直なところ、当社が長年取り組んでいる事業活動の多くは、持続可能な社会の構築に寄与するものです。今後は、企業グループ理念の実現に向けて「2030ビジョン」で重要課題に取り組むことが、SDGs達成に直結していくことになります。

そして、企業である以上、持続可能な社会を実現するためにも、ビジネスで社会に貢献し、利益を出すことが肝要です。その観点から、私のメッセージとして、繰り返しになりますが、「2030ビジョン」に明記した2030年に目指す姿、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」とはどういうものなのかということ、ステークホルダーの皆さまと共有したいと思います。

3つの循環によりカーボンニュートラルなビジネスモデルを実現し、総合バイオマス企業として利益を拡大していく——本年をそのスタートの年として、ステークホルダーの皆さまと一緒に、2030年を目指して歩んでいきたいと思っています。

日本製紙株式会社 代表取締役社長

野沢 徹