

Shaping the Future with Trees

More Reliable

- 058 取締役および監査役
- 060 非財務ハイライト
- 061 サステナビリティ経営
- 062 「2030ビジョン」で取り組む社会課題への対応
- 064 コーポレートガバナンス
- 070 特集 社外取締役座談会
- 074 リスクマネジメント
- 075 コンプライアンス
- 076 調達と森林経営
(調達、森林経営)
- 080 環 境
(環境経営、気候変動問題への対応、環境負荷の低減・
資源循環の推進)
- 086 お客様の信頼
- 088 人権の尊重
- 089 人 材
- 092 労働安全衛生

取締役および監査役(2021年6月29日現在)

* 所有する当社の株式の数は、2021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および日本製紙従業員持株会における持分株数が含まれています。

取締役

	所有する当社の株式の数 35,399株
略 歴 1953年生 1975年 十條製紙株式会社入社 2006年 当社取締役 2014年 当社代表取締役社長 2019年 当社取締役会長(現任)	
取締役会長 馬城 文雄 まのしろ ふみお	

	所有する当社の株式の数 17,193株
略 歴 1959年生 1981年 十條製紙株式会社入社 2014年 当社取締役 2019年 当社代表取締役社長(現任)	
代表取締役社長 野沢 徹 のざわ とおる	

担当および重要な兼職の状況 ・社長執行役員 ・日本製紙連合会会長	
---	--

	所有する当社の株式の数 11,851株
略 歴 1958年生 1980年 山陽国策パルプ株式会社入社 2021年 当社代表取締役副社長(現任)	
代表取締役副社長 福島 一守 ふくしま かずもり	

	所有する当社の株式の数 12,283株
略 歴 1958年生 1983年 十條製紙株式会社入社 2021年 当社取締役(現任)	
取締役 大春 敦 おおはる あつし	

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	
---	--

	所有する当社の株式の数 7,618株
略 歴 1960年生 1984年 十條製紙株式会社入社 2019年 当社取締役(現任)	
取締役 飯塚 匡信 いづか まさのぶ	

	所有する当社の株式の数 3,923株
略 歴 1964年生 1988年 十條製紙株式会社入社 2021年 当社取締役(現任)	
取締役 板倉 智康 いたくら ともやす	

担当および重要な兼職の状況 ・常務執行役員 Opal社社長	
---	--

担当および重要な兼職の状況 ・執行役員 管理本部長	
-------------------------------------	--

	所有する当社の株式の数 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 2001年 アラブ首長国連邦駐留特命全権大使 2013年 日本軽金属株式会社 取締役副社長執行役員(～2015年) 2015年 公益社団法人新化学技術推進協会 専務理事(～2019年) 2016年 イーグル工業株式会社社外取締役(現任) NOK株式会社社外取締役(現任) 当社社外取締役(現任)	
社外取締役 藤岡 誠 ふじおか まこと	

	所有する当社の株式の数 0株
略 歴 1952年生 1997年 KPMG LLPニューヨーク事務所パートナー 2002年 KPMGビートマーウィック税理士法人 (現KPMG税理士法人)パートナー(～2014年) 2008年 学校法人国際基督教大学監事(現任) 2015年 小林製薬株式会社社外監査役(現任) 2016年 株式会社IHI 社外監査役(～2020年) 当社社外監査役(～2019年) 2019年 当社社外取締役(現任)	
社外取締役 八田 陽子 はった ようこ	

重要な兼職の状況 ・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	
--	--

重要な兼職の状況 ・学校法人国際基督教大学監事 ・小林製薬株式会社社外監査役	
---	--

	所有する当社の株式の数 0株
略 歴 1954年生 2014年 東京ガス株式会社 代表取締役 副社長執行役員(～2017年) 2017年 東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社 取締役会長(～2020年) 2020年 当社社外取締役(現任)	
社外取締役 救仁郷 豊 くにごう ゆたか	

監査役

	所有する当社の株式の数 3,431株
略 歴 1960年生 1983年 十條製紙株式会社入社 2019年 当社監査役 2021年 当社常任監査役(現任)	
常任監査役 樹 一成 たつ かずなり	

	所有する当社の株式の数 9,311株
略 歴 1962年生 1984年 十條製紙株式会社入社 2021年 当社監査役(現任)	
監査役 西本 智美 にしもと ともよし	

重要な兼職の状況 ・日本紙通商株式会社監査役	
----------------------------------	--

	所有する当社の株式の数 0株
略 歴 1951年生 1976年 東京地方裁判所判事補 2006年 東京高等裁判所判事 2007年 新潟地方裁判所長 2009年 東京高等裁判所部総括判事 2015年 横浜地方裁判所長 2016年 弁護士登録(東京弁護士会) 森・濱田松本法律事務所客員弁護士(現任) 2020年 当社社外監査役(現任)	
社外監査役 奥田 隆文 おくだ たかふみ	

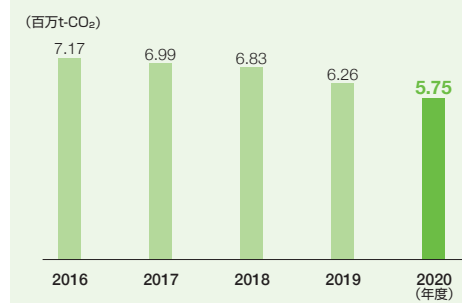
	所有する当社の株式の数 0株
略 歴 1962年生 1995年 中央青山監査法人入所 2005年 株式会社ビジコム (現株式会社OAGビジコム)取締役 2008年 株式会社ダスキン 社外監査役(～2016年) 2010年 株式会社GEN代表取締役社長(現任) 2017年 株式会社ミスミグループ本社社外監査役(現任) 2019年 当社社外監査役(現任) 2020年 オプテックスグループ株式会社 社外取締役(現任) 2021年 株式会社明光ネットワークジャパン 社外監査役(現任)	
社外監査役 青野 奈々子 あおの ななこ	

重要な兼職の状況 ・森・濱田松本法律事務所客員弁護士	
--------------------------------------	--

重要な兼職の状況 ・株式会社GEN代表取締役社長 ・株式会社ミスミグループ本社社外監査役 ・オプテックスグループ株式会社社外取締役 ・株式会社明光ネットワークジャパン社外監査役	
---	--

非財務ハイライト

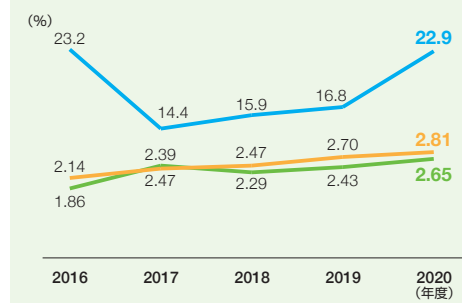
01 温室効果ガス(GHG)排出量^{*1}



03 自社林の森林認証の取得率



05 女性管理職比率



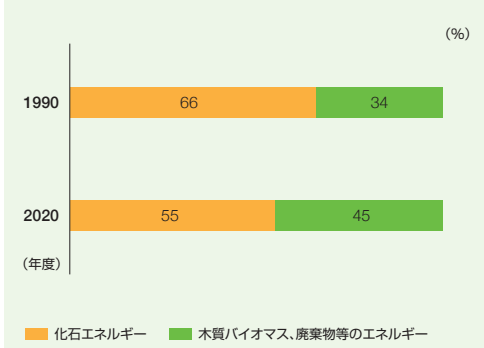
社外取締役の機能強化

社外取締役と機関投資家との対話や、月次の決算情報を共有する経営執行会議、事業戦略を議論するグループ経営戦略会議への出席の機会を確保し、コーポレートガバナンス充実のために社外取締役の機能強化を推進しています。

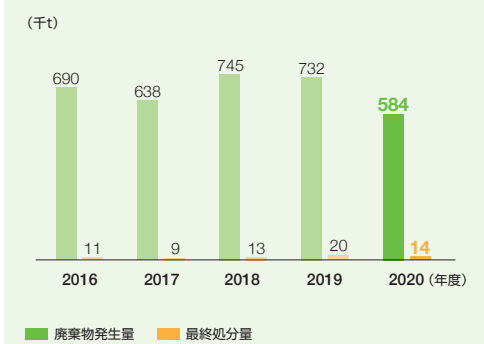


社外取締役と機関投資家との対話(オンライン)の様子

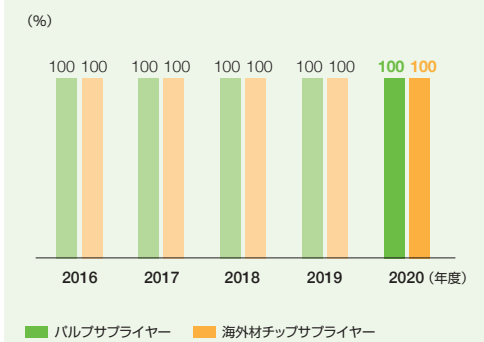
02 燃料全体に占める化石エネルギー使用比率(国内^{*2}、熱量換算^{*3})



04 資源の循環利用



06 サプライヤーアンケート実施率



01 GHG排出量

計画的な省エネ投資や燃料転換の推進により、「グリーンアクションプラン2020」の目標を上回った。

02 燃料全体に占める化石エネルギー使用比率

木質バイオマス燃料の活用など使用する燃料構成を見直し、燃料全体に占める化石エネルギー使用比率を低減している。

03 自社林の森林認証の取得率

2008年までに国内外全ての自社林において森林認証を取得し、持続可能な森林経営が行われていることが第三者によって認証されている。

04 資源の循環利用

廃棄物の発生量は年度により異なるが、生産プロセスの見直しやボイラー燃焼灰を土木資材に利用する取り組みを進めている。

05 女性管理職比率

2021年4月に「女性活躍推進法」に基づく行動計画を策定し、継続して女性が活躍できる環境整備とその実現に取り組んでいる。

06 サプライヤーアンケート実施率

「木質原材料調達に関するアクションプラン」に則り、調達する全パルプおよび全海外材チップサプライヤーに対してサプライヤーアンケートを実施し、持続可能性を確認している。

*1:国内連結会社と国内非連結子会社の「エネルギー使用の合理化等に関する法律」対象企業
*2:日本製紙グループESGデータブック2021の環境関連対象組織のうち国内
*3:資源エネルギー庁「一次エネルギー国内供給の推移(2019年度確報)」をもとに日本製紙で試算
*4:国内連結会社
*5:海外連結会社、課以上の組織単位の長(課長、部長など)が対象

サステナビリティ経営

基本的な考え方

日本製紙は、2004年に国連グローバル・コンパクトに署名・参加しました。国連グローバル・コンパクトが定める4分野(人権、労働、環境、腐敗防止)の10原則に基づき、企業グループ理念の実現とともに、企業の社会的責任を果たす活動の充実を図ることに、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。

2021年5月に策定した「2030ビジョン」では、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、

推進体制

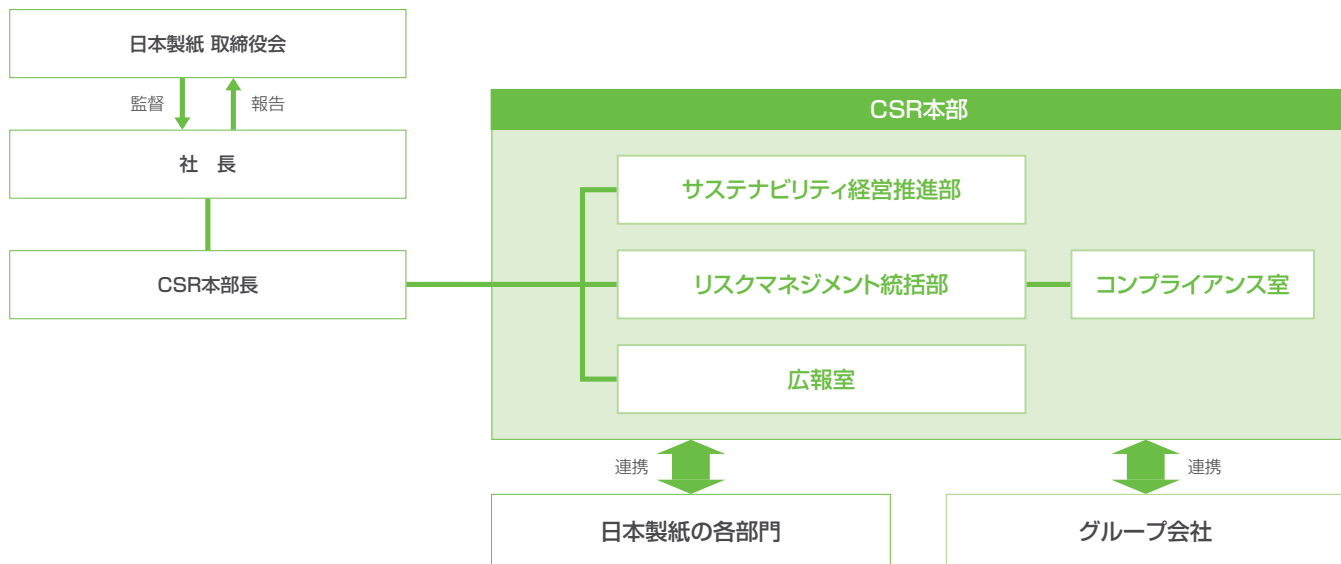
当社は、長期的視野に立ち、資源循環と環境保全に取り組むため、1993年に環境憲章を制定しました。2003年に設置したCSR委員会のもと、企業の社会的責任を果たす経営体制の構築を推進し、原材料調達、環境、製品安全、人権と雇用・労働、安全防災、社会貢献に関わる理念と基本方針を整備しています。さらに、2008年からはCSR本部を新設し、CSR

サステナビリティ経営を推進することを明確にうたっています。



経営を強化しています。

現在、CSR本部は、日本製紙の社長直轄の組織として、サステナビリティ経営推進部、リスクマネジメント統括部とコンプライアンス室、および広報室を擁し、企業グループ理念の「目指す企業像」の実現に向けて、ESG課題への対応、リスクマネジメントの推進とともに、適切な情報開示に取り組んでいます。



「2030ビジョン」で取り組む社会課題への対応

日本製紙は、2030年に目指す日本製紙グループの姿を描き、その達成に向けた経営課題を明らかにしたガイドラインとして「2030ビジョン」を策定しました。「2030ビジョン」の基本方針のひとつに、社会課題への関わりとして、「CO₂削減、環境課題等の社会情勢激変への対応」を掲げています。社会・

環境の持続可能性と企業の成長とともに追求するサステナビリティ経営を推進するため、当社グループは、脱石炭を軸としたエネルギー構成の見直しや森林価値の最大化、木質資源を最大活用した製品の拡大によって、事業基盤の強化とともにカーボンニュートラル社会の構築に貢献します。

CO₂削減

当社グループでは、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、今後10年間でエネルギー構成の見直

しによる化石燃料削減と省エネを積極的に進め、生産工程での温室効果ガス（GHG）排出量を削減します。

	2021年	2030年	2050年
基本方針	既存インフラ最大活用での化石燃料削減		エネルギー利用基盤の転換
自家発電	エネルギー構成の見直し 生産体制再編による使用量の削減 着実な省エネの推進		脱炭素、カーボンニュートラル化
発電事業	エネルギー構成の見直し		FIT終了後の新たな活用 脱炭素、カーボンニュートラル化
新規燃料	バイオマス燃料の開発・社会実装		バイオマス燃料の自社活用・販売

2030年度目標

GHG排出量（Scope1 + 2）

45%削減（2013年度比）

グリーン戦略

当社が保有または木質資源を調達する森林において、CO₂の吸収や生物多様性の保全などのさまざまな機能を高めることにより森林の価値を最大化し、

当社の事業基盤の強化を図ります。また、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。

森林価値の最大化

- ・環境、社会、経済に配慮した持続可能な森林経営による事業基盤強化
- ・森林の生産性向上による資源の安定的確保とCO₂固定量の増大

バイオマス製品の拡大

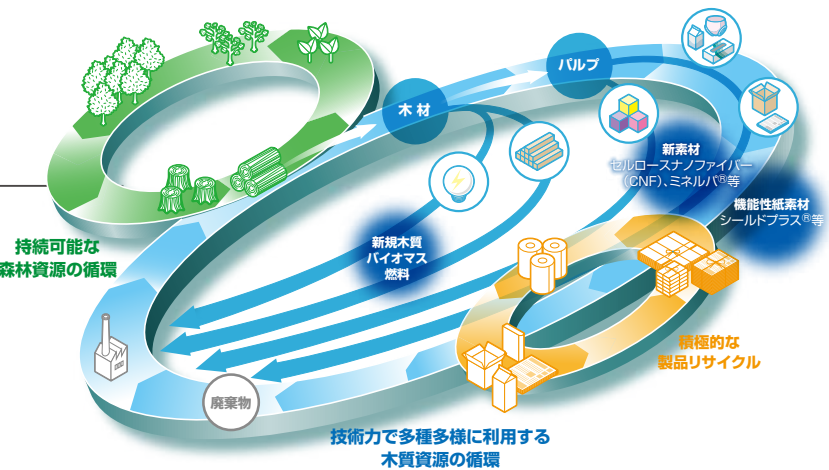
- ・木材のカスケード利用による多様なバイオマス製品の開発と販売拡大
- ・バイオマス製品の普及・拡大によるCO₂固定量の増大

2030年度目標

CO₂固定効率（海外植林において）

30%向上（2013年比）

カーボンニュートラルなビジネスモデル



「3つの循環」の強化

当社グループは、高度なスキルを持つ人材、幅広い分野にわたるグループ会社、豊富な研究開発の実績を有しています。これらを基盤とした3つの循環の強化により、事業成長と循環型社会構築への寄与の両立を実現します。

持続可能な森林資源の循環

- ・国内外に保有する植林地や社有林を通じた森林価値の最大化を追求する
- ・自社植林地をフィールドに開発した独自の育種・増殖技術を、当社が保有または資源調達を行う森林に展開し、生産性を向上させる

技術力で多種多様に利用する木質資源の循環

- ・木質資源を利用したさまざまな環境配慮型製品を開発し、社会全体でCO₂固定量を拡大する
- ・CNFやミネルバ®などの新素材や新規木質バイオマス燃料により、事業成長を実現するとともに、木質資源を通じた炭素の循環を図る
- ・日本製紙クレシアの「長持ちロール」や、軽量化を可能とするCNF強化樹脂によって輸送時のCO₂発生量抑制につなげる

積極的な製品リサイクル

- ・これまで再資源化が困難であった未利用古紙の活用に積極的に取り組む
- ・紙カップや紙バック製品、バリア性紙素材の回収スキームを構築し、環境負荷の極小化を進める

ガバナンスの強化

当社グループでは、引き続き、コーポレートガバナンス・コードの改定を踏まえたガバナンスの強化に取り組めます。

●監督と執行の分離

社外取締役について、機関投資家との対話や、事業戦略を議論する会議への出席の機会を継続して確保し、機能強化を推進します。

●執行における権限と責任の明確化

2021年度よりチーフオフィサーを新たに配置し、執行における権限と責任を明確化するとともに、横串機能の強化によって当社グループ全体の最適化と

成長のスピードアップを図ります。

●サステナビリティを巡る課題への対処

近年増加傾向にある自然災害に対し、リスクマネジメント委員会を中心にBCM（事業継続マネジメント）の運用、BCP（事業継続計画）の策定・定期的な見直しを進めるとともに、自然災害に対する工場の備えを強化していきます。

また、気候変動対応については、2021年4月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同しており、提言に沿った情報開示を拡充していきます（→P.82-83）。

人材リソースの最大活用

国内の人口減少や少子高齢化をはじめとした人材を取り巻く環境変化への対応に取り組めます。「事業構造転換に即した人材配置」に加え、働き甲斐や働きやすさ、女性活躍を含めたダイバーシティを推進し、

「従業員と企業の双方が成長していける関係の構築」「定年延長を視野に入れた高齢者雇用への対応」「無事故・無災害の安全な職場づくり」などの課題への対策を実行していきます。

コーポレートガバナンス

日本製紙グループ
ESGデータブック2021



基本的な考え方

日本製紙は、グループ経営の司令塔として、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、2015年11月に「コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方の指針を定めています。

当社は、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、当社はグループ経営の成長戦略を推進し、傘下事業をモニタリング、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強化の取り組み

2006年度	—内部統制システムの構築に関する基本方針を制定 —取締役の任期を2年から1年に短縮
2013年度	—執行役員制度を導入・独立社外取締役を導入
2015年度	—「コーポレートガバナンス基本方針」を制定 —取締役会の実効性評価を開始
2016年度	—人事・報酬諮問委員会を設置 —独立社外取締役を2名に増員
2019年度	—独立社外取締役を3名に増員 —社外取締役と社外監査役に女性各1名を選任 —人事・報酬諮問委員会の社外取締役過半数を実現 —株式報酬制度「株式給付信託」を導入
2020年度	—役員報酬の決定方針について、コーポレートガバナンス基本方針を一部改正

コーポレートガバナンス体制

取締役会

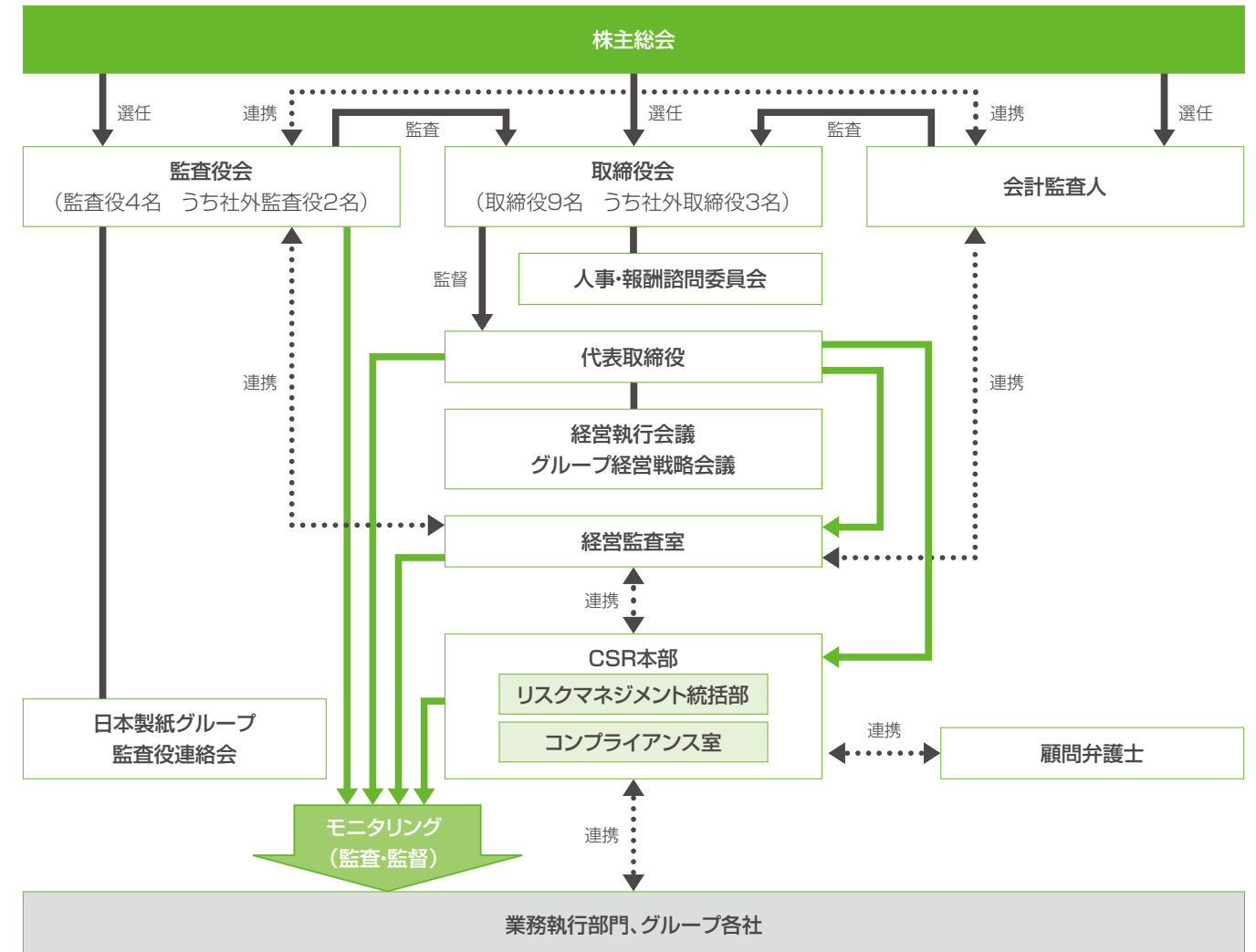
当社は、2006年5月に内部統制システムの構築に関する基本方針を制定しました。

当社の取締役会の役割は、コーポレートガバナンス基本方針に明記しています。取締役会は経営全般に対する監督機能を担い、法令・定款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うとともに、当社の代表取締役社長およびその他執行役員の職務執行の状況を監督します。また、サステナビリティ（持続可能性）を巡る環境・社会的な課題の重要性に鑑み、役員および従業員の意識を高

めるとともに、ステークホルダーに配慮しながら課題解決に向け積極的な取り組みを推進することを通じ、社会の持続可能な発展と当社グループの企業価値の向上を図ります。

当社の取締役会は、各担当業務における業績とマネジメント能力に秀でた社内取締役と、専門的な知識や経験の豊富な社外取締役で構成することにより、知識、経験、能力のバランスおよび多様性を確保するとともに、取締役会における社外取締役比率1/3を実現しています。なお、当社は、社外取締役と社外監査役に女性各1名を選任しています。

コーポレートガバナンス体制図（2021年7月1日現在）



組織形態	監査役会設置会社
取締役会議長	取締役会長 馬城 文雄
取締役人数	9名(うち3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	5名(うち3名が社外取締役、2名が社外監査役)
2020年度 取締役会開催状況	開催回数: 13回 取締役会平均出席率: 100.0%(うち社外取締役100.0%) 監査役平均出席率: 98.1%
2020年度 監査役会開催状況	開催回数: 14回 監査役平均出席率: 100.0%
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

経営執行会議

当社の経営執行会議は、社長の業務執行を補佐するために、原則週1回開催し、社長決裁権限事項など重要な業務執行の審議を行っています。その構成メンバーは、原則として、社長以下の取締役（社外取締役を除く）および取締役でない本部長です。なお、月に1回、経営執行会議の出席者に、社外役員と全工場長を加え、経営層での月次決算情報の共有化を図っています。

グループ経営戦略会議

当社のグループ経営戦略会議は、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。その構成メンバーには、当社経営層のほかに、主要なグループ会社の社長も含まれます。

監査役・監査役会

当社の監査役は、取締役会をはじめ経営執行会議、グループ経営戦略会議などの重要な会議に出席し、取締役の業務執行について厳正な監視を行うほか、当社の各部門・事業所およびグループ会社の訪問監査を実施するなど、会社業務全般にわたり適法・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、代表取締役と定期的に会合を持ち、相互認識を深めるよう努めています。また、グループ各社の監査役と連携強化を図り、グループ監査の充実に努めています。

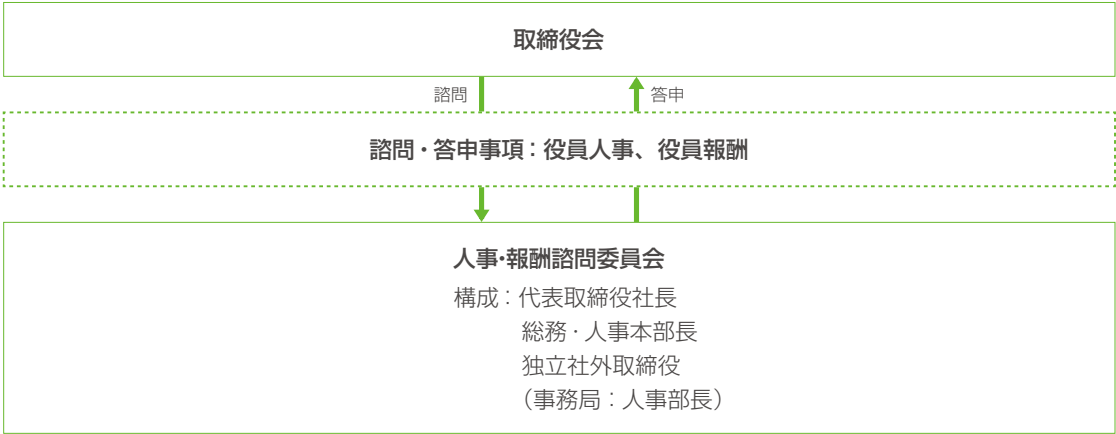
経営監査室

当社の経営監査室は社長直属の組織であり、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っています。また、監査役と毎月1回情報交換会を実施するなど、監査役監査と内部監査の連携を図っています。

人事・報酬諮問委員会

当社の人事・報酬諮問委員会は、取締役および監査役候補者の選任プロセス、資質および指名理由、独立社外役員にかかる独立性判断基準等ならびに役員報酬体系等に関して、取締役会から諮問を受けて、その適切性などについて、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ながら検討を進め、会社の業績などの評価も踏まえて答申を行います。当社の取締役会は人事・報酬諮問委員会の答申を得て、取締役・監査役候補者の指名および取締役の報酬等の決定を行います。

人事・報酬諮問委員会の構成と機能



独立役員

当社は独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しています。なお当社は、社外取締役および社外監査役の候補者を決定する際に、法令に定める社外性の要件（過去に当社および当社の子会社の取締役、使用人等となったことがないこと）に加え、東京証券取引所が定める独立性判断基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生ずるおそれがないことも加味して、その独立性を判断しています。

社外取締役	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劬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活かし、当社の取締役の職務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判断しております。	八田 陽子 八田氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、国際的な会計事務所における豊富な経験と国際税務に関する高い見識、および当社社外監査役としての経験（2016年6月～2019年6月）を活かし、当社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ものと判断しております。	救仁郷 豊 救仁郷氏は、東京ガス株式会社においてエンジニアリングや人事、調達、営業、海外事業など幅広い分野に携わり、さらに同社の経営陣幹部として経営の舵取りを担ってこられた豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社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ものと判断しております。
	奥田 隆文 奥田氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、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、中立・客観的な視点で当社取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献していただけると判断しております。	青野 奈々子 青野氏は、幅広い分野の民間企業における取締役・監査役の経験と、公認会計士として培われた高い見識を当社の監査に活かして、中立・客観的な視点で当社取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献していただけると判断しております。	

取締役会の実効性評価

当社は、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に対しアンケートを取ります。アンケートの分析結果は取締役会に報告され、取締役会は、報告内容の審議等を通じて取締役会の実効性を分析・評価し、その結果に基づき、実効性の向上に取り組んでいます。

2020年度における分析・評価結果の概要

2020年12月、取締役会の実効性に関するアンケート形式での自己評価を実施しました。分析した結果、「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つの観点において、全体としておおむね適切であると評価しました。今回から「取締役会の議論」という項目を追加し、中長期的な観点を踏まえた議論が行われているかの評価をしました。戦略案件や長期ビジョンについて取締役会で議論する機会を適宜確保しており、議論を通じて中長期の戦略課題に対する認識が深まり、取締役会の監督機能が向上してきていることを確認しました。実効性評価を通じて得られたさまざまな意見や提言を踏まえ、報告事項の充実化、一層の審議時間の確保、取締役会資料のわかりやすさの向上など、運営方法に改善を重ね、ガバナンスの強化を図っていきます。

役員報酬

役員報酬は、人事・報酬諮問委員会の答申を受けて取締役会が決定しています。なお、役員報酬の決定方針については、2021年3月1日付施行の改正

会社法に基づき、コーポレートガバナンス基本方針の一部改正を取締役会で決議し、役員報酬決定手続きの透明性の向上を図っています。

月次報酬

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。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います。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ています。

2020年度に係る取締役および監査役の報酬等の総額※1

	人 数※2	報酬等の種類別の総額			総 額
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役	10名	299百万円	70百万円	32百万円	403百万円
(うち社外取締役)	(4名)	(36百万円)	(一)	(一)	(36百万円)
監査役	5名	58百万円	—	—	58百万円
(うち社外監査役)	(3名)	(13百万円)	(一)	(一)	(13百万円)

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

株式報酬制度

当社は、2019年度より、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、取締役(社外取締役を除く)に対して月次報酬とは別に、

株式報酬制度「株式給付信託(BBT: Board Benefit Trust)」を導入しています。なお、取締役の固定報酬、業績連動報酬、株式報酬の構成割合については、各報酬の目的を踏まえて適切に設定します。

社内取締役の報酬について

方 式	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
	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付与)
算定方法	職責に応じて基準額を定める		職責に応じたポイント数を付与
	70%を固定的に支給	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	
業績評価基準	—	70%: 連結業績 (売上高、営業利益、ROA) 30%: 単体業績 (売上高、経常利益、ROA)	—
その他	一定額を役員持株会に拠出		—

社長の後継者および役員の育成

社長後継者

当社は、社長の後継者候補を、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に行っています。執行役員・取締役の候補者については、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議論し、取締役会に答申を行っています。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。

取締役会は、このようなプロセスを通じて、次期社長となり得る候補者の計画的・継続的な育成を監督しています。なお、社長の選解任のプロセスについては、役員候補者の決定と同じであり、人事・報酬諮問委員会が取締役会からの諮問を受けて検討し、答申を行います。

役員候補者の育成

将来的に当社の経営を担い得る人材確保という観点では、特に総合職を中心として、さまざまな職種・事業所間のローテーション実施、部長職または関係会社や海外子会社のトップといった重要なポスト・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・職務を経験させることにより、次世代の役員候補者を育成・選抜しています。

役員の研修等の方針

当社役員が、その役割および機能を果たすために必要とする事項(経済情勢、業界動向、法令順守、コーポレートガバナンス、財務会計、その他)に関

する情報を継続的に提供するとともに、各役員が希望する外部研修への参加機会を確保することにより、役員の職務執行を支援しています。

特集 社外取締役座談会

経営トップの強いリーダーシップで
持続的成長への大転換を成し遂げる

八田 陽子 × 藤岡 誠 × 救仁郷 豊

社外取締役

社外取締役

社外取締役

「2030ビジョン」では、日本製紙グループが2030年に目指す姿として「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」ことを掲げています。当社グループのガバナンス強化について、社外取締役の藤岡誠氏、八田陽子氏、救仁郷豊氏が語ります。

それぞれ異なる専門性を
経営執行の監督に活かす

—ご自身の経験やスキルをどのように活かしていますか？

藤岡 私は通商産業省（現経済産業省）に勤め、産業政策やエネルギー政策、国際経済、特許知財などを担当し、その間、海外でも約10年にわたり仕事をしてきました。民間企業でも経営の立場で、環境経営、CSR、コンプライアンスなどの責任者として幅広く企業のサステナビリティについても携わってきました。退任後は、化学分野のイノベーション推進を目的とする公益社団法人新化学技術推進協会の専務理事を務めた経験もあります。

当社グループは紙・パルプという伝統産業の中で

歴史の長い会社ですが、事業環境の変化に対応し、会社自体が変化しようとしていますね。特にこの数年は大きく変わり始めている印象を持っています。循環型資源である「木」を原料として活用しており、昨今の潮流には非常に高い親和性があると感じています。取締役会などでは、このような変化を後押しすべく、私の行政官、および企業経営者として積んできた多様な経験を踏まえて発言するようにしています。

八田 1980年代から2000年代にかけて米国の会計事務所に勤務し、税務一筋で仕事をしてきました。米国滞在中、また帰国後も、クライアントの海外展開における課題や文化の違いに起因する苦勞について数多くの相談を受け、日本企業に対し、米国税務に関する情報発信も行ってきました。米国ではコー

ポレートガバナンスに関する経済産業省のレポートを英訳したものに関して、米国の投資家や企業グループ、大学へのインタビューも踏まえて、米国から見た日本の企業のガバナンスについて報告書にまとめた経験もあります。

当社グループは、経営トップが強いリーダーシップを発揮することを心にかけている会社だと見ています。日本ダイナウェーブパッケージング社やOpal社など、海外事業にもしっかり取り組んでいる点に好感を持ちます。2019年から社外取締役に就きましたが、税務の専門的な知見を活かした発言をするように努めています。

救仁郷 私は43年間、東京ガス株式会社一筋で勤め上げ、なかでも製造供給インフラの整備に最も長期間従事し、工場の閉鎖や新設を担当しました。そのほか、LNGの調達や、当社をはじめ製造業相手のガス販売営業にも関わりました。東京ガス時代の最後には、再生可能エネルギーや脱炭素の取り組みも担当していました。これらに加え、海外事業を担当していたときに投資案件を多数手がけてきました。取締役会などでの発言を通じて、私自身のこうした経験を当社グループのために活かしたいと考えています。当社の社外取締役としてはまだ1年余りですが、私自身の経験から、当社グループの事業構造転換のハードルがいかに高いものかということを認識しています。当社の従業員はとにかく真面目な人が多いという印象を持っており、その真面目さと現場力を活かしていくことが、今後の発展のポイントになると思います。

社外取締役の活用が進んでいると
感じる一方、常にガバナンスの改善に
努めていくことが重要

—当社グループのガバナンスに対する評価、および課題をお聞かせください。

藤岡 当社グループは、ガバナンスの強化に非常に誠実に取り組んでいると感じます。具体的には、社外取締役の数を増やし、女性の社外取締役を選任し、人事・報酬諮問委員会も設置するなど、着実に進めています。とりわけ、社外取締役を活かして取締役

会の透明性・実効性を高めていくさまざまな工夫をしている姿勢を評価したいと思います。

社外取締役は月次決算を報告する経営執行会議やグループ経営戦略会議などの場にも出席します。これは即時性の高い情報に直接触れられる機会となり、取締役会での議論を深める上でも大いに役立っています。「2030ビジョン」および「中期経営計画2025」の策定過程でも、取締役会での審議に加えて、社長と社外取締役が意見交換する機会が設けられ、議論が非常に深まりました。

救仁郷 コーポレートガバナンスにおいて、社外取締役が果たす役割の中で大きな位置を占めるのがモニタリングです。藤岡さんがおっしゃったように、経営執行会議に出席できることについてはとても驚きました。社外取締役に對し、経営執行の議論を見せるということは、他にあまり例を見ないことではないかと思えます。当社グループには、我々に対する閉鎖的な雰囲気や微塵もありませんし、事前にさまざまなことを相談してくれます。また、社外取締役が機関投資家と対話する場もあります。これを実践している会社はそれほど多くないでしょうから、この点でも社外取締役への期待を感じます。

このような会社の姿勢に対し、社外取締役としては機会の折々に経営執行状況をきちんとモニタリングしていかなければならないと考えています。モニタリングは短期的な視点ではなく、5年後や10年後に向けて今何に取り組む、何が足りないかをきちんと見極める視点で行うことが、ガバナンスを効かせる上で重要であると思っています。

八田 当社グループのガバナンスは、先ほどの救仁郷さんの言葉をそのまま借りれば“真面目”の一言に尽きます。その前提として、歴史ある会社として、人と組織がしっかりしていることが挙げられます。もちろん、それが足かせになるケースもありますが、当社は社外の声を積極的に聴くように努めていると感じます。

事例をお話ししますと、私は以前、当社の社外監査役を務めていた時期があります。そのときに、毎月の実績について数字をずらっと並べて報告することに終始していた会議については、私から率直に、それは意

特集 社外取締役座談会

経営トップの強いリーダーシップで持続的成長への大転換を成し遂げる



味があるのか、問題点だけを指摘する会議にはどうでしょうかと提案した結果、今は会議のやり方が変わりました。このように、外の意見に耳を傾け、ガバナンスの視点から見て有益であると思ったことは会社なりの形や方法で再検討した上で取り入れ、変えていく姿を見てきています。

藤岡 一方で課題は、社会環境が大きく変わる中でガバナンスの仕組みのあり方を常に評価し、怠

らず改善に努めていくことに尽きます。取締役会が当社グループの中長期的課題や経営戦略に、より重点を置いて議論を行っていくことが重要であると思っています。

八田 当社グループはこれまで紙で成功体験がありました。しかし、外部環境の劇的な変化に対応し、今こそ本当に変わっていかなければなりません。そのためには、各部門で個別に動くのではなく、それぞれの専門の見地から協力・連携し、シナジーを生み出すべく、フレキシブルに動いていくことが必要であり、当社グループの課題であると感じます。今は社長のリーダーシップのもとに、そうした仕組みをつくらうとしている最中ですね。

生産体制の見直しという 重い決断の実行力を評価。 スピード、連携による 成長分野の伸長は “チャレンジ”

――事業構造転換の取り組みについて、これまでの進捗をどう評価していますか。また、何が課題だと思いますか。

救仁郷 釧路工場の紙・パルプ事業からの撤退や石巻工場の最大生産設備の停止を迅速に決定したこ

とは高く評価していますし、富士工場の洋紙から家庭紙への転換も同様です。私自身も東京ガス時代、工場閉鎖に携わった経験がありますが、長年、製紙事業を主軸にしてきた当社において、これだけのことを短期間で決めなければならなかったことは非常に困難を伴ったと推測します。

藤岡 工場や生産設備の閉鎖・停止など、国内の洋紙生産体制の見直しに関しては私も救仁郷さんと同様に評価しています。これは痛みを伴う困難なものです。会社の中長期的課題として取り組まなければならないと認識し、精力的に対処してきています。加えて、海外事業についても米国や豪州で規模の大きい買収を決断しましたし、他方で既存の海外事業のうち将来展望が見い出せないものはきっちりと整理を進めてきました。このように、これまで事業構造転換には相当努力してきましたし、その成果も徐々に表れていると感じます。

八田 工場の閉鎖は、地域経済への影響も大きく、非常に重い決断です。とりわけこの5月に発表した石巻工場の設備は東日本大震災からの復興の象徴でもありますから、従業員にとってもインパクトの強いメッセージとしてしっかり伝わっている点は高く評価できます。事業構造転換の加速は「中期経営計画2025」の基本戦略に位置付けられていますが、一方で課題は、このモメンタムをいかに持ち続け、事業構造転換をやり切るか。そのために、現在は決して十分とはいえない各部署間の横の連携に意識が向けられなければなりません。

救仁郷 私は、生産体制最適化と成長分野への投資という両輪を、シンクロさせながら回していかなければならないところが、これからの課題だと考えています。

藤岡 成長分野である生活関連事業の売上高比率を2030年度に50%以上とするの目標については、今後かなりの努力が必要と



なるでしょう。紙を巡る事業環境の変化に加えて感染症パンデミックの影響、人々の衛生・健康意識の高まりに見られる生活スタイルの変容を考えると、これまで以上にスピードを上げて構造改革に取り組んでいかなければなりません。これは課題というより、チャレンジともいえます。それを成し遂げるには、会社の中で研究開発から営業、製造まで含め、従業員一人ひとりまでが変わっていかなければなりません。

経営トップのリーダーシップ発揮により 総合バイオマス企業として進化

――「2030ビジョン」と「中期経営計画2025」の実現性について考えをお聞かせください。

救仁郷 「2030ビジョン」は、メッセージがわかりやすく、従業員も腹落ちしているのではないかと思います。経営トップが10年後の目指す姿をきっちりと示し、そこに向けて舵を切っていく強力なリーダーシップが発揮されれば、あとは当社グループが培ってきた現場力をもって、良い結果につなげることができると思います。

その一方で、10年後の姿を実現するための具体的な取り組みについては走りながら考える部分が多いので、スピード感も必要です。当社の場合は全組織が社長に直結する体制ですから、その点ではスピード感を持って取り組めるのではないのでしょうか。

一方で当社に不足しているのは、先ほど八田さんも指摘したように、横の連携が希薄であるところです。この強化のためにも必要とされるのは強いリーダーシップだと思います。野沢社長も強く意識されていると感じており、事業構造転換も利益目標の達成も営業のリーダーシップによる連携強化で取り組んでいくとのことなので、そのスピード感に期待したいと思います。

八田 「2030ビジョン」の目指す姿の実現に取り組む過程では、自然災害など思わぬ事態も起きるでしょう。思わぬ事態に遭遇してもモチベーションをキープできるか。これは非常に大変な作業ですが、当社はやりきっていけると考えています。

また、少子高齢化に伴い人材確保が厳しくなる中で、

従業員は、これまで自信を持って取り組んでいた持ち場を越えて動くようにならなければならないでしょう。そのためには、これまでとは全く異なる考え方を柔軟に取り入れ、ダイバーシティの推進も重要になります。

当社の事業基盤は、環境・社会の両面で強みを発揮できる「木」です。当社は素材メーカーなので消費者から遠い点が課題ですが、木質資源の新分野での実用化においては、利益を見据えた研究開発を進めていくことがポイントになるでしょうね。

藤岡 当社グループが「木とともに未来を拓く」真の総合バイオマス企業への転換を遂げていけば、社会の中でもユニークな存在感のある会社として持続的成長を実現できると考えています。「木」は循環型資源ですし、それをベースにした当社の事業活動はまさに持続可能な循環経済社会の形成に貢献できるからです。

そこに至るまでの課題やチャレンジはいろいろとありますが、まずは世の中の変化とニーズにスピード感を持って対応するため、何度も繰り返しますが会社自体が変わっていかなければなりません。また、その変革の中では、AIをはじめとする最新のデジタル技術を活かすために、社内の人材育成、あるいは外部とのパートナーシップ推進も重要になってくると思います。

八田 当社は、例えば、これまで、個々の選手がそれぞれ任されたポジションでしっかりプレーすることで勝利してきたチームでした。ところが、今後は、選手全員が常に連携を取りながら動くことで点を取り、環境の変化に対応して勝ち抜いていけるプロ集団になりなさいと言われているようなもの。それは簡単には実現できるわけがありません。だからこそ、経営トップも従業員も、これまでの考え方を変え、柔軟な思考で全員が努力しなければならない状況にあります。この大きな転換を、経営のリーダーシップが発揮されることにより、しっかり成し遂げてほしいですね。



リスクマネジメント

日本製紙グループ
ESGデータブック2021

基本的な考え方

日本製紙グループは、経営におけるリスク発現防止と、実際にリスクが発現した場合の影響を最小限にとどめることを目的として、平常時と緊急時の両面においてリスクマネジメントを行っています。当社グループにおけるリスクとは、当社グループに物理的、

経済的、もしくは信用上の損失または不利益を生じさせる全ての可能性と位置付けています。

基本方針

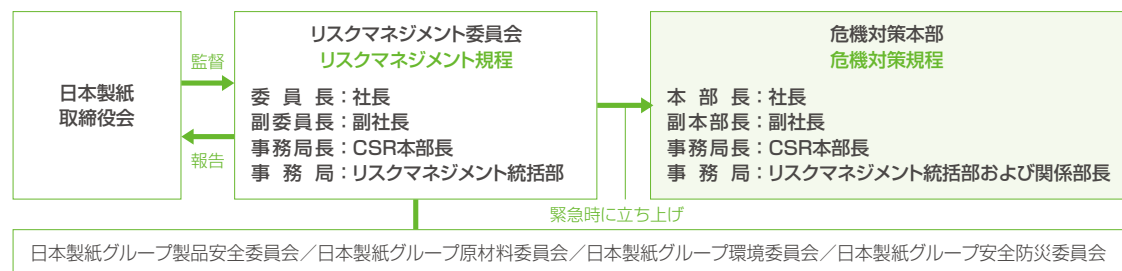
- ①人命・安全を最優先する
 - ②事業を継続する
- 上記基本方針のもと、国・地方自治体の指導や勧告に従い協力する。

推進体制

日本製紙の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ており、年1回以上開催します。事務局は、CSR本部の中に設置されているリスクマネジメント統括部が務め、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。

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



リスクマネジメント活動

2020年度は、当社、当社連結子会社および非連結子会社5社を対象にリスクの抽出を行い、経営上の影響と発現頻度についてリスク評価を行いました。

併せて、大規模自然災害の発生を想定し、抽出した主なリスクのうち、近年、頻発する大規模自然災害については、BCM（事業継続マネジメント：Business Continuity Management）の構築に取り組んでいます。食料・生活物資の備蓄を進めるとともに、地震・台風・感染症まん延などを想定し、

抽出した 主なリスク

- 国内・海外の需要の減少
- 市場ニーズの変化
- 地震・津波・噴火／台風・洪水・豪雪
- 火災・爆発
- 設備トラブル・老朽化 ほか

製品の安定供給を行うための在庫対応や代替生産など、BCPの策定・見直しを行っています。また、各工場では、ハザードマップを活用して立地特性を認識するなど、減災のための事前対策を練り、日頃の備えに活かしています。

開催した委員会(2020年度)	回数	出席者
リスクマネジメント委員会	1回	日本製紙／社長、副社長、CSR本部長、総務・人事本部長、企画本部長、管理本部長、原材料本部長、研究開発本部長、技術本部長、グループ販売戦略本部長
危機対策本部 (新型コロナウイルス感染症・地震対応)	6回	日本製紙／会長、社長、副社長、および全ての本部長
日本製紙の 取締役会への報告	1回	日本製紙／会長、社長、副社長、および全ての取締役

コンプライアンス

日本製紙グループ
ESGデータブック2021

基本的な考え方

日本製紙は、コーポレートガバナンス基本方針に基づき、「日本製紙グループ行動憲章」および「日本製紙行動規範」を定めています。同様に、グループ各社も行動規範を定めています。当社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。

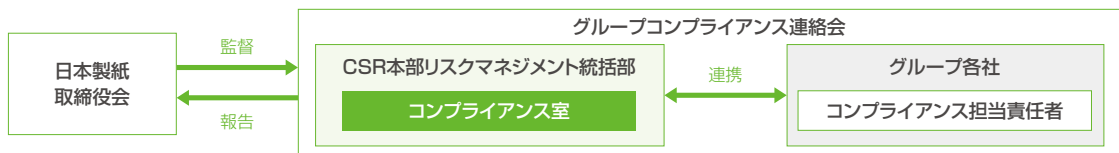
日本製紙グループ
行動憲章

推進体制

当社は、CSR本部の中にコンプライアンス室を設置しています。コンプライアンス室は、総務部法務室、経営監査室、人事部などの関係部門と連携します。また、グループ各社は「コンプライアンス担当責任者」を選任しています。当社は、「グループコンプライアンス連絡会」を主宰し、コンプライアンスに関する

連携の充実に図っています。

コンプライアンス活動の報告機会(2020年度)	回数
日本製紙 取締役会	1回
日本製紙 監査役	4回
日本製紙 経営執行会議	4回
中央労使協議会	1回



コンプライアンス活動(コンプライアンス教育、内部通報制度の運用)

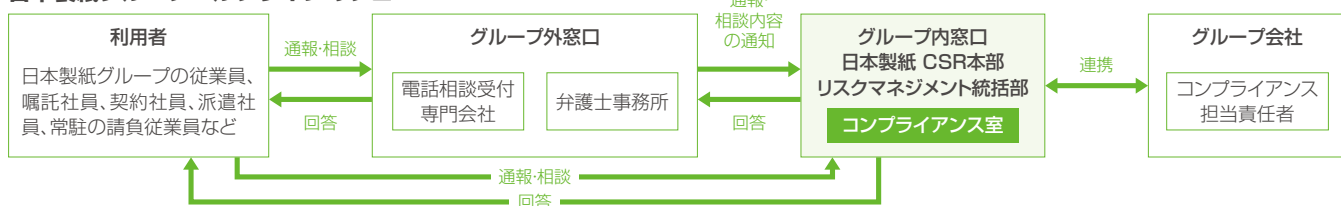
当社グループは、計画的にコンプライアンス研修を実施しています。2020年度は、当社では計12回実施し、約1,000人の従業員が不正行為の事例を学びました。また、当社およびグループ会社の役員研修をはじめ、新任管理職研修や新入社員研修などでもコンプライアンス教育を行っています。

当社は、法令違反、または企業倫理上、職場で問題になりそうな行為を直接通報・相談できる「日本製紙グループヘルプライン」を設け、対象者に定期的に周知しています。プライバシーの保護のもと、匿名でも利用できます。運用状況は、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。

日本製紙グループ
ヘルプライン通報
受付件数

2016年度	11件
2017年度	32件
2018年度	33件
2019年度	46件
2020年度	39件

日本製紙グループヘルプラインのフロー



腐敗防止

当社は、2017年に「公務員に対する贈賄防止基本方針」と「競争法遵守基本方針」を制定しました。この方針に基づき、当社グループ全体で関係各国の法令順守を徹底しています。2020年度における腐敗事例、腐敗に関連した訴訟および反競争的行為・反トラスト・独占的慣行により受けた法的措置はありませんでした。

公務員に対する
贈賄防止基本方針競争法遵守
基本方針



基本的な考え方

原材料調達に関する
理念と基本方針

日本製紙グループは、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することで、持続可能な社会の構築に貢献する製品を提供しています。当社グループにとって木質資源利用は不可欠であり、持続可能な森林経営から生み出される木質資源を継続的に調達する仕組みを構築しています。

当社グループは、「原材料調達に関する理念と基本方針」を2005年に制定し、この理念と方針に基づき、サプライチェーン・マネジメントを通じて持続

可能な原材料調達を実施しています。また、ステークホルダーとの対話を推進し、常に環境と社会に配慮した原材料調達のレベル向上を図っています。

当社グループにおける木質資源調達のポイント

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

原材料調達に関する理念と基本方針(抜粋) (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

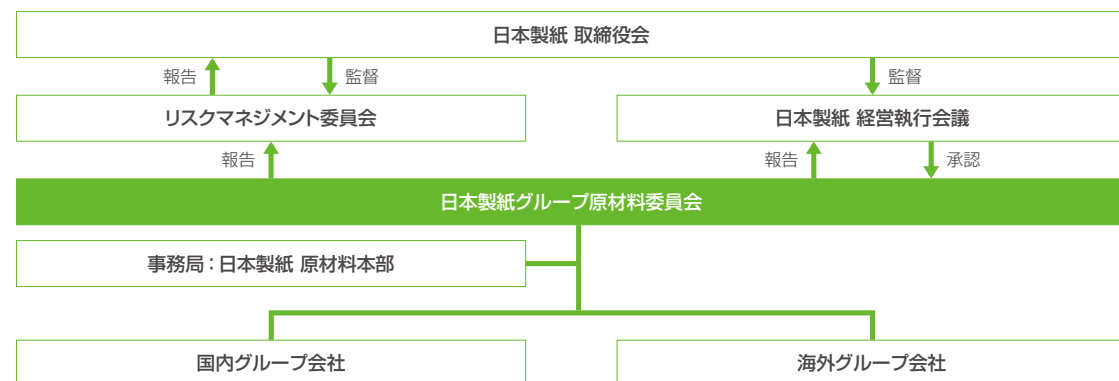
- (1) 持続可能な森林からの調達
- (2) 違法伐採材の排除
- (3) リサイクル原料の積極的活用
- (4) 化学物質の関連法規遵守
- (5) トレーサビリティ・システムの構築

2. 社会に配慮した原材料調達

- 公平・公正な取引と、人権・労働への配慮
3. ステークホルダーとの対話の推進
- ステークホルダーとの対話と積極的な情報開示

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」を設置し、原材料の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ています。



日本製紙グループを知る

More Profitable

More Reliable

データセクション

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。当社の製紙原料のうち、木材チップの6割強は海外から、残りを国内から調達しており、国内外それぞれのサプライチェーン・マネジメントが必要です。

木質資源の調達には、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ています。こうした社会と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と考えています。

当社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持続可

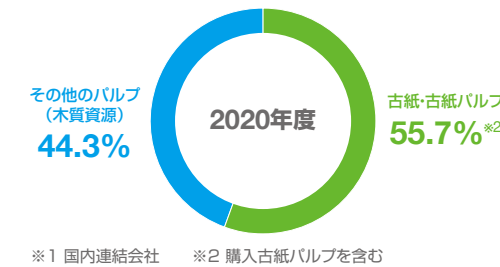
能な原材料調達を実践していくために、アクションプランを制定・実行しています。

海外材については、サプライヤーに対し、毎年アンケート調査や現地ヒアリングを行い、その持続可能性を確認しています。国産材については、合法証明に関する事業者団体認定を推進しています。

さらに、毎年の森林認証審査や、2017年に日本で施行された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。2020年度実績において、当社の使用する製紙用の木質原材料は、全て森林認証制度によって認められた材（管理材、管理木材を含む）となっています。

木質原材料
調達に関する
アクションプラン

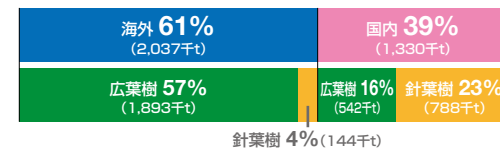
日本製紙グループの紙製品の主要原材料の内訳※1



※1 国内連結会社

※2 購入古紙パルプを含む

日本製紙が調達している木質原材料(木材チップ)の調達内訳 (2020年度)



古紙の安定調達とリサイクル拡大

古紙は「リサイクルの優等生」であり、日本の製紙業が使う原材料の過半を占める不可欠な資源となっています。当社グループでは、長年にわたって古紙業界とともに安定的な調達体制を築き上げてきました。近年では、新聞用紙への安定的な資源循環を目的とし、新聞社が回収した新聞古紙を当社が直接買

い受ける「クローズド・ループ」システムを構築、拡大を図っています。また、世界的な脱プラスチックに応える紙化を推進するため、使用済み食品容器など未利用の古紙のリサイクルシステムの構築に取り組んでいます。



基本的な考え方

日本製紙グループにとって、森林は経営資源として重要な価値を持つため、持続可能な木質原材料を外部から調達するとともに、自らも森林資源育成を行っています。

森林経営にあたっては、「原材料調達に関する理念と基本方針」に基づき、環境、社会、経済に配慮した施業を実施しています。日本製紙は、国内外で計約17万ヘクタールの森林を管理・経営しており、

その全てにおいて森林認証を取得済です。また同時に、森林資源の価値を最大化するため、さまざまな取り組みを行っています。

当社グループが森林資源利用において重視する価値

- ・持続可能な森林経営と生産性向上
- ・森林資源のサプライチェーン維持
- ・生物多様性保全などの公益的機能発揮

持続可能な森林経営と生産性向上(海外での取り組み)

海外では、ブラジル・チリ・オーストラリアで計約8万ヘクタールの植林地を管理しており、地域住民、地域の文化・伝統と自然環境・生態系に配慮した持続可能な森林経営を行っています。所有する植林地周辺のコミュニティなどへの訪問を含むステークホルダーとのコミュニケーションを通じて得られた要望をもとに、先住民族への配慮、教育活動への援助などを行うことにより、地域社会にも貢献しています。

自社による海外植林事業は、当社の持続可能な木質原材料調達の基盤であり、今後も植林事業を維持し、

拡大の可能性を探っていきます。

一方で当社は、気候変動問題対応には、植林面積の拡大よりも、森林の生産性向上によるCO₂固定量の増加が重要と考え、2030年度目標として「海外植林事業におけるCO₂固定効率30%向上」を掲げました（→P.62-63）。当社が海外植林事業で培ってきた独自の育種・増殖の技術を活用し、単位面積当たりの生産性向上（＝CO₂固定効率向上）により当社の森林資源を拡充させるとともに、カーボンニュートラル社会の構築に貢献しています。

事例 ブラジル AMCEL社での生産性向上

AMCEL社では、熱帯地域で成長が早く、製紙原料に適したユーカリ植林木の開発を行っています。AMCEL社は、当社独自の育種・増殖技術で選抜にかかる期間を短縮し、植林地の生産性を短期間で大幅に向上させました。生産性向上に伴うコスト低減により、事業採算性の大幅な良化とともに、単位面積当たりのCO₂固定効率向上を実現することができました。



生産性が大幅に向上した植林地（左：2005年、右：2020年）

日本製紙グループを知る

More Profitable

More Reliable

データセクション

森林資源のサプライチェーン維持(国内での取り組み)

当社グループは長年にわたり、国内外の森林所有者、林業従事者、木材加工業者、物流会社などと、森林資源を有効に活用するためにサプライチェーンを構築してきました。特に国産材に関しては、当社グループの強みである国内サプライチェーンを活かした調達を進め、国産材利用を推進しています。

国内林業の長期低迷により、国内の人工林では利用期を迎えているものの、手入れや木材生産が十分になされていないのが実態です。一方で、近年では、

国産材利用の機運の高まりやバイオマス燃料向けの需要もあり、日本政府は「森林・林業・木材産業によるグリーン成長」を基本方針とした林業政策を推進しています。

当社は、その政策を追い風に、国内サプライチェーンの維持とさらなる国産材の利用を推進するため、日本各地に有する9万ヘクタールの社有林を林業活性化を支援するフィールドとして活用する取り組みを進めています。

事例 優良苗木の拡大普及に貢献

当社は、優れた成長性や少花粉などの特性を持つ優良な苗木（特定苗木）の生産・増殖を行い、森林資源の良化を図っています。また、国や自治体と連携して特定苗木の見本林を社有林内に設置し、この苗木の普及拡大に努めています。



静岡県北山社有林内のスギ・ヒノキ特定苗木の見本林（2020年7月撮影）

生物多様性保全など森林の公益的機能発揮

持続可能な森林資源利用のためには、木質資源供給源としての機能とともに、森林の公益的・多面的な機能を両立させ、維持する必要があります。

当社グループは、持続可能な森林資源調達、持続可能な社会の構築のために、森林の生態系サービスの中でも特に生物多様性保全を重要視しており、2016年に「生物多様性保全に関する基本方針」を制定しました。

国内社有林の約20%にあたる約1.8万ヘクタールを、木材生産を行わず、水源涵養・生態系維持などの公益的環境機能を保全する「環境林分」として位置付け、それらは多くの生物の営みの場となっています。また、海外植林事業においても、生物多様性保護の観点から、保有地に保護区を設定し、定期的な動植物の生息調査を行うなどの取り組みを行っています。

事例 シマフクロウの生息地保全と事業の両立

当社は2010年より公益財団法人日本野鳥の会と協働し、北海道内の社有林で、環境省のレッドリストで絶滅危惧IA類（CR）に指定されているシマフクロウの共同保護区を設定しています。また、生息地保全と経済活動を両立する基準を決めて施業を行っています。



シマフクロウ 提供：公益財団法人日本野鳥の会

生物多様性保全に関する基本方針





基本的な考え方

日本製紙グループは、再生可能な資源である「木」を有効活用し、多彩な製品・サービスを社会に提供しています。一方で、それらの製造工程では多くのエネルギーや水を使用していることから、「日本製紙グループ環境憲章」を定め、環境負荷の低減、資源循環の推進、生物多様性の保全、気候変動への

対応に長期的視野に立って取り組み、循環型社会の形成に貢献する環境経営を実践しています。「2030ビジョン」では、これらを、企業グループ理念を実現するための重要課題と位置付け、事業活動を通じて持続可能な社会の構築に貢献していきます。

日本製紙グループ環境憲章

理 念

私たちは、生物多様性に配慮した企業活動を基本とし、長期的な視野に立って、地球規模での環境保全に取り組み、循環型社会の形成に貢献します。

基本方針

1. 地球温暖化対策を推進します。
2. 森林資源の保護育成を推進します。
3. 資源の循環利用を推進します。
4. 環境法令の順守はもとより、さらなる環境負荷の低減に努めます。
5. 環境に配慮した技術・製品の開発を目指します。
6. 積極的な環境コミュニケーションを図ります。

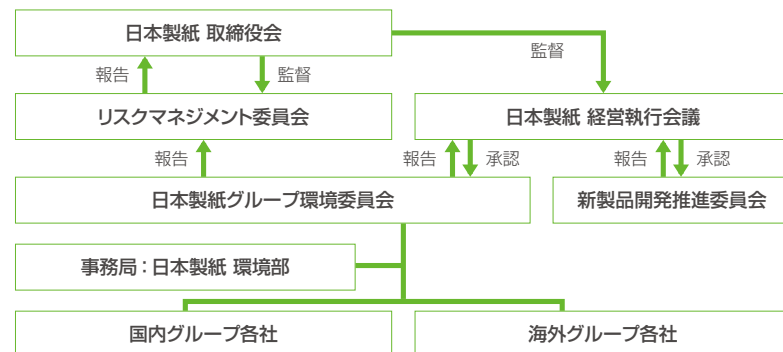
(2001年3月30日制定 2007年3月30日改定)

推進体制

当社グループの環境に関わる経営リスクは、日本製紙の環境担当役員である技術本部長が委員長を務める「日本製紙グループ環境委員会」において抽出し、対策を推進しています。また、同委員会は、「日本製紙グループ環境憲章」に基づく環境行動計画の適切な実行を管理・評価し、リスクマネジメント委員会を通じて取締役会に報告しています。

さらに、環境経営を通じて企業価値を創出するこ

とを目指し、当社グループは新製品開発推進委員会を定期的に開催し、環境意識の高まりを背景に木質資源由来の製品開発を推進しています。経営執行会議において、これらの情報をもとに環境経営方針・施策を審議・決定し、事業戦略に織り込むことで、環境に関するリスクへの対応と事業機会の獲得に取り組み、企業としての成長戦略のレジリエンスを高めています。



自然と人が共生する持続可能な社会を目指して

気候変動など不確実性が高く、また対応・対策が長期に及ぶ環境問題について、さらに実効性を高めるためには中長期的視野に立ったビジョン・目標が必要です。当社グループでは、2050年のあるべき姿からのバックカスティングで2030年の目標・計画を策定し、グループ一丸となって取り組んでいます。

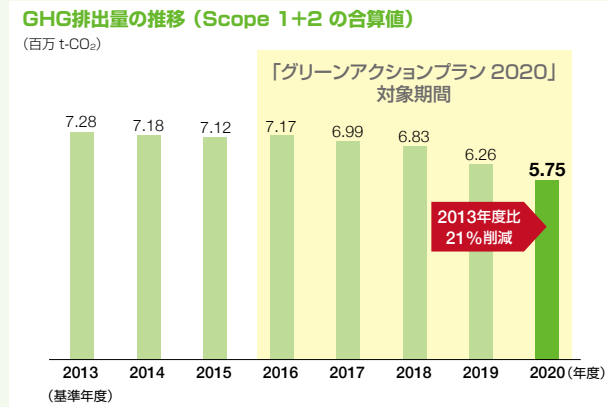
自然と人が共生する持続可能な社会



「グリーンアクションプラン2020」の実績(抜粋)

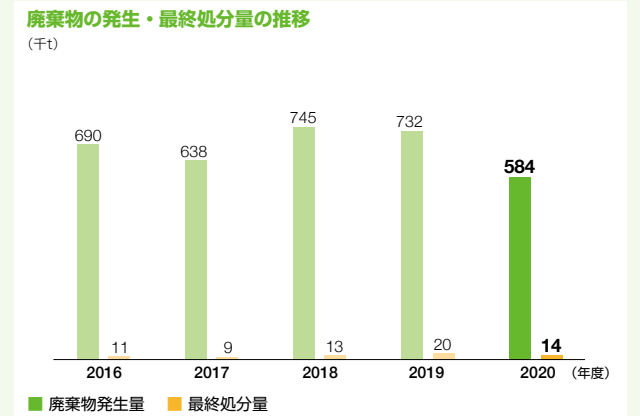
地球温暖化対策

【目標】 GHG排出量を2013年度比で10%削減する*1
【実績】 2013年度比で21%削減



資源の循環利用

【目標】 廃棄物の再資源化率を98%以上とする*2
【実績】 再資源化率98%



森林資源の保護育成

【目標】 国内外全ての自社林での森林認証を維持する
【実績】 国外約8万ヘクタール、国内約9万ヘクタールの自社林で森林認証を維持



環境に配慮した技術・製品の開発

【目標】 環境配慮型製品・サービスを通じて環境負荷の低減を推進する
【実績】 リサイクル可能な多機能段ボール原紙「防水ライナ」を開発



*1 国内連結会社と国内非連結子会社の「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」対象企業
*2 日本製紙グループESGデータブック2021の環境関連対象組織のうち国内



2050年カーボンニュートラルを目指して

日本製紙グループは、気候変動問題への対応を、企業グループ理念を実現するための重要課題のひとつとして捉えています。「2030ビジョン」では、その基本方針に、「CO₂削減、環境課題等の社会情勢激変への対応」を掲げており、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、GHG排出量の削減とグリーン戦略に取り組んでいきます。

GHG削減の取り組み

当社グループは、「燃料転換」「製造・物流工程で

カーボンニュートラルの実現

日本製紙グループのGHG排出削減の取り組み

事業活動に伴うGHG排出量削減

自社林におけるCO₂吸収・固定

燃料転換

省エネルギー

森林による炭素固定

日本製紙グループ 2030年度目標

GHG排出量 (Scope1+2) 2013年度比 45%削減

・既存インフラ最大活用での化石燃料使用量の削減

グリーン戦略

・森林価値の最大化（海外植林地におけるCO₂固定効率2013年比30%向上）

・バイオマス製品の拡大

2050年カーボンニュートラル

の省エネルギー」「自社林の最適な管理によるCO₂吸収・固定」を3つの柱として取り組み、2020年度は、化石エネルギー使用比率（熱量）*を55%まで削減しました（1990年度：66%）。2030年に向けてエネルギー構成の見直しを進めるとともに、GHG排出量の削減を加速するために2021年7月よりインターナルカーボンプライシングの導入を開始しました。

*当社グループ（国内）主要生産拠点

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応

当社グループは、気候変動問題への対応について、適切な情報開示を目指して、2021年4月にTCFDに賛同しました。

ガバナンス

当社グループは、GHG排出量削減を経営課題として位置付け、2008年より定量目標を設定して取り組んでいます。

日本製紙は、気候変動問題への対応を、企業グループ理念を実現するための重要課題と位置付けて、リスクマネジメント委員会のほか、日本製紙グループ環境委員会から、取り組みについて報告を受け、監督を行っています。2021年度からはさらに、四半期に一度、当社の環境担当役員から取締役会に課題等の報告を行っています。

指標と目標

今後、1.5℃シナリオ分析を進め、指標および目標を拡充し、リスク管理を強化していきます

指標：カーボンプライシングの情報

目標：2030年度 GHG排出量（Scope1+2）45%削減（2013年度比）
非化石エネルギー使用比率60%

リスク管理

気候関連リスクの評価と対応は、当社グループのリスクマネジメント体制に統合され、リスクマネジメント委員会で管理しています（P.74）。

リスクの予見を適切に行うために、リスクマネジメント委員会のもとに設置した日本製紙グループ環境委員会において情報を収集・分析し、気候関連リスクの抽出・対策の推進を行います。また、当社グループは、気候変動戦略ワーキンググループを立ち上げて、情報の収集とリスクの予測を行っています。

日本製紙グループを知る

More Profitable

More Reliable

データセクション

シナリオ分析と戦略

2020年、当社グループは、世界でESG課題に関する意識の高まりを背景とした社会像を描き、気温上昇が2℃に抑制される場合と4℃以上に上昇する2つのシナリオを用いて、紙・板紙事

業を中心に、気候関連リスクと機会の抽出を行いました。そして、これらを事業戦略に織り込むため、財務影響を定性的に評価しました。

リスクの特定と評価

当社グループは、森林資源を事業基盤としているため、物理的リスクの影響を大きく受けます。また、海外から原材料を購入しているため、調達国の気候変動対策もリスクとして注視しています。一方、国内では炭素税などの規制リスク、顧客の気候変動対策に起因する評判リスクにより影響を受けます。

移行リスクに対しては、2030年度のGHG排出削減目標（Scope

1+2、2013年度比45%削減）の達成に向けて、燃料転換と省エネルギーにより、リスクの低減を図ります。

物理的リスクに対しては、植林地および木質チップ等の調達先の地域分散・多様化を図るとともに、生産拠点や物流網への被害については、生産のバックアップと在庫管理など適切なBCPの策定・実行によりリスクを低減しています。

財務影響が大きいと評価されたリスク（一部を抜粋して記載）

リスク種類			予測される事象
移行リスク	規制	排出量制限・炭素価格の引き上げ	・燃料価格・再エネ賦課金が増加する ・原料用チップおよび各種資材価格が増加する
	市場	顧客のGHG削減戦略	・紙の使用量が減少し売上が減少する
物理的リスク	急性	激甚災害による被害	・物流網の寸断により資材・製品配送が停止する ・河川からの取水濁度が増加して生産が停止する ・生産拠点が被害を受け生産が停止する ・植林地・原材料調達先が被害を受け調達困難となる
	慢性	気温上昇、降水量等の変化	・植林地や調達先の森林で火災や病虫害が発生して調達困難となる ・植物の生産性が低下し、森林資源や植物由来の資材の価格が増加あるいは調達困難となる

機会の特定と評価

気候関連リスクは、同時に機会にもなります。当社グループは、工場の設備や自社林などの有形資産と、原材料調達のネットワークや長年培ってきた技術力などの無形資産を組み合わせ、グリー

ン戦略を推進することで、環境や社会情勢の変化に伴い成長が見込まれる市場に進出し、事業を拡大する機会を獲得できます。

既存および成長市場での機会（一部を抜粋して記載）

リスク種類	予測される事象	当社グループの強み
政策の強化	・電化が進み、蓄電池が普及する	・木材成分利用技術
	・車両の軽量化が進む	・CNF開発技術と生産設備
	・カーボンリサイクルが進む	・高CO ₂ 固定効率樹木の育種技術・国内社有林 ・化学的CO ₂ 固定・利用技術 ・バイオマス由来CO ₂ 供給インフラ（回収ボイラー）
消費者の嗜好の変化	・バイオマス製品が社会に浸透し、市場が拡大する	・バイオマス素材開発技術 ・リサイクル技術・古紙調達網
顧客のGHG削減戦略	・サプライチェーン全体でのGHG削減を強化する	・生産拠点分散化による輸送距離の短縮
激甚災害による被害	・顧客からのBCP対応の要請が強まる	・複数工場での生産体制
	・建築物の強靱化がさらに求められる	・コンクリート用混和材フライアッシュ製造技術
気温上昇、降水量等の変化	・高温・乾燥・病虫害耐性を持つ樹木が必要となる	・樹木の育種・増殖技術

環境 環境負荷の低減・資源循環の推進

日本製紙グループ
ESGデータブック2021



基本的な考え方

製品・サービスを社会に提供していくための活動において、環境負荷を完全になくすことはできません。しかし、それらを可能な限り低減していくことは、企業の社会的責任です。当社グループは、これを企業グループ理念を実現するための経営の重要課題と位置付け、廃棄物などの発生を抑制すると同時に資源の循環利用を進めることで、環境負荷の最小化を目指して長年取り組んできました。当社グループは、

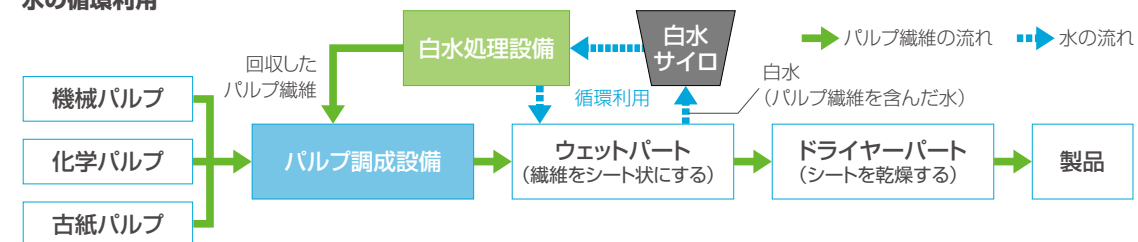
「2030ビジョン」において、事業成長と循環型社会構築への貢献の両方を実現するために、木質資源の特性を活かした3つの循環を拡大し、強固なものとするビジネスモデルを明確化しました。リサイクル技術をはじめとする当社グループのさまざまな強みを活かし、3つの循環のひとつであるリサイクルを活性化することで、環境負荷を低減し、循環型社会の構築に貢献していきます。

水資源の有効活用

紙をつくるためには大量の水が必要です。当社グループの製紙工場では、自然資本である水資源を大切に使用するため、パルプ繊維を水中に分散させて薄いシートにするウェットパートで発生する微細な繊維を含んだ白水と呼ばれる水を回収し、循環利用して

います。なお、現時点では、日本製紙グループ各社の工場が取水することによって環境影響を与えているような情報は行政や近隣住民から受けておらず、国内における水リスクは低い状況にあります。

水の循環利用

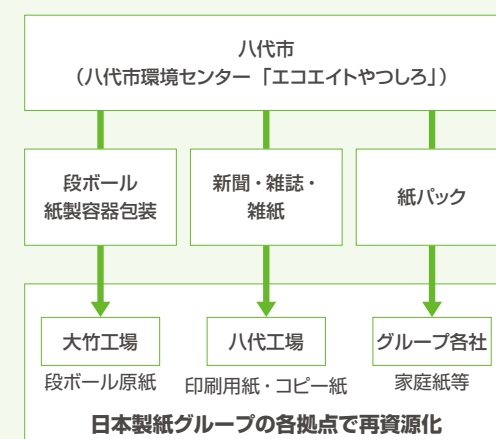


事例 古紙の循環利用

八代工場など：自治体と共同で古紙を循環利用

当社八代工場では、八代市と連携し、八代市内で発生する古紙について総合的な古紙リサイクルシステムを構築しました。

八代市が回収した多様な古紙（新聞・雑誌・段ボール、紙バック、紙製容器包装）を八代工場をはじめとする当社グループの工場が受け入れ、古紙パルプ製造設備などの設備や技術を活かして再資源化し、紙をつくる原料として使用します。



事例 生石灰くずの有効利用

石巻・岩沼工場：生石灰の再資源化

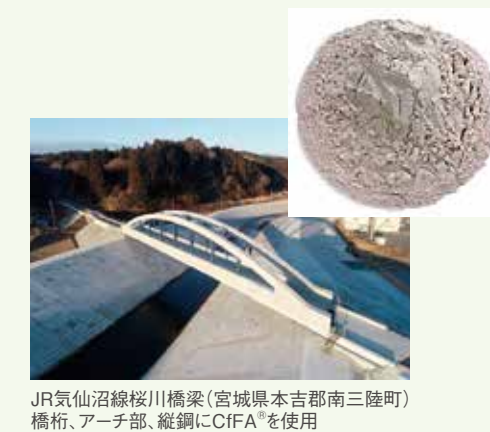
製紙工場では、パルプの製造工程で使用する薬品の回収や紙に機能性を付与する填料製造のために生石灰を使用しています。その際に発生する生石灰くずは、これまで産業廃棄物として処理してきましたが、当社の石巻工場と岩沼工場では、これを再資源化できるサプライヤーと協働することで、資源として再利用される取り組みを開始しました。



事例 石炭灰の有効利用

石巻工場：ボイラー石炭灰を建築資材に加工

当社は、石巻工場で自家発電のために稼働している石炭ボイラーで発生する石炭灰を加熱改質し、コンクリート用混和材 CfFA®として販売しています。CfFA®を配合することで、コンクリートの高耐久化・長寿命化に効果があり、これまでに東北地方の震災復興工事（橋梁、防波堤など）などで採用されています。

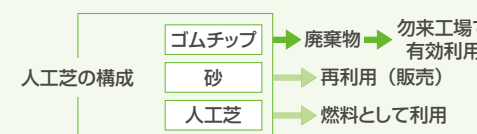


JR気仙沼線桜川橋梁（宮城県本吉郡南三陸町）橋桁、アーチ部、縦鋼にCfFA®を使用

事例 地域の廃棄物の有効利用

勿来工場：エネルギーの地産地消

当社勿来工場では、しいたけ菌床や人工芝のゴムチップなど、周辺地域で発生する廃棄物を燃料として積極的に利用し、化石燃料の使用量を削減しています。燃料の地産地消は、勿来工場のGHG排出量削減に寄与するだけでなく、地域で発生する廃棄物の削減にも貢献しています。



お客さまの信頼

製品安全に関する
理念と基本方針

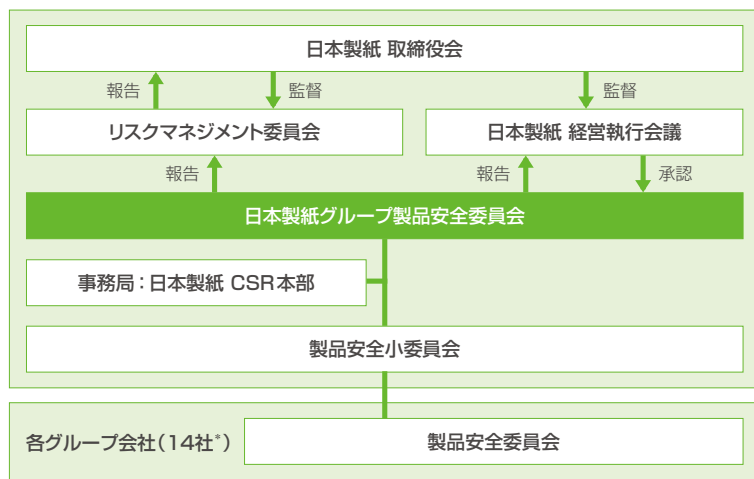


基本的な考え方

日本製紙グループは、企業グループ理念を実現するための「目指す企業像」の要件に「お客様のニーズに的確に応える」ことを掲げています。持続可能な社会の構築に貢献する製品の提供を通じて、企業としての社会・経済価値の向上を図り、企業グループ理念の実現を目指します。

当社グループは「製品安全に関する理念と基本方針」に基づき安全性・品質を確保した上で、生活に不可欠な多様な製品の安定的な供給に努めています。

推進体制（製品安全マネジメント）



*日本製紙、日本製紙クレシア、日本製紙パペリア、日本製紙木材、大昭和ユニボード、日本製袋、共栄製袋、日本紙通商、日本製紙総合開発、Opal社、十條サーマル社、サイアム・ニッポン・インダストリアル・ペーパー社、日本ダイナウェーブパッケージング社、秋田十條化成（2021年6月末現在）

日本製紙は、取締役会の監督のもと、リスクマネジメント委員会を設置しています。当社グループの製品安全に関わる活動は、CSR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」が統括し、リスクマネジメント委員会へ報告しています。

当社グループは国内外の法規制等を順守し、事業・製品の特性に応じた管理手法により製品安全の確保に努めています。当社グループは「製品安全小委員会」において、グループ各社と製品安全に関する情報・意見を交換した上で、懸念事項がある場合は対応策を協議し、日本製紙グループ製品安全委員会へ報告・答申しています。グループ各社は「製品安全委員会」や類似の組織を設置し、それぞれの製品安全活動を推進しています。

日本製紙グループ
ESGデータブック2021



顧客ニーズの把握

当社グループでは、日常の営業活動や、技術スタッフによる品質パトロールの際に、積極的なコミュニケーションを図り、幅広くお客さまのニーズを把握しています。原材料に関するお客さまからの問い合わせ（木材の種類・原産国・合法性など）には、自社で行っている主体的な取り組みと第三者による評価について、説明しています。お客さまのCSR調達に関する照会には、当社のCSRの取り組みについて個別に回答するほか、CSR調達に関する情報開示のグローバルなプラットフォーム（エコバディス等）にもサプライヤーとして登録しています。

品質管理

当社グループでは、製品・サービスの特徴に合わせた品質管理を行っています。

【例】

紙・板紙部門：生産に携わる技術スタッフが印刷・加工などの紙の使用現場に立ち会い、お客さまの声を伺うSE（サービスエンジニア）制度を運用

紙バック部門：生産会社（日本製紙リキッドパッケージプロダクト）に対して年1回の現地品質会議と製品安全衛生監査を実施

安定供給

当社グループでは、原材料の安定確保、計画的な生産設備の整備・更新により安定生産に取り組んでいます。また、営業部門と生産部門の連携により、フレキシブルで無駄のない生産計画の策定や在庫管理を行い、製品の安定供給に努めています。

大規模災害や感染症等により、通常の業務遂行が困難になった場合を想定し、BCM規程を制定しました（2020年12月）。同規程に基づき、各部門でBCP（事業継続計画）を策定・実行しています。

日本製紙グループを知る

More Profitable

More Reliable

データセクション

持続可能な社会の構築に貢献する製品

木質原材料を使用した多彩な製品展開

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、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たさまざまな事業を展開しており、提供する製品やサービスは持続可能な社会の構築と高い親和性があります。

当社グループは、持続可能な管理を行っている森林から調達した木質原材料を活用した多彩な製品を展開しています。さらに、木質資源の特性を活かし、化石由来原料の削減やリサイクル性、輸送効率向上など、環境に配慮した製品も提供しています。

《当社グループ製品の環境配慮の例》

*輸送効率向上

形状を工夫し、積載効率を向上させることで輸送時のCO₂排出量の削減につながります。

*リサイクル性

使用後の紙製品を分別・回収し、木質繊維を取り出すことにより、古紙パルプとして利用することができ、廃棄物の量を減らすことができます。

*化石由来原料の削減

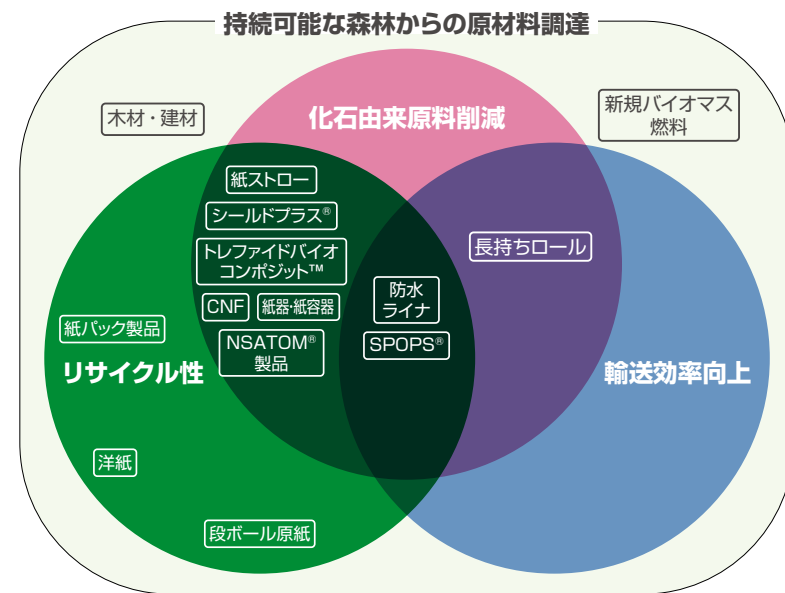
従来のプラスチック製品を紙化することで化石由来原料が削減でき、原材料は持続可能なものとなります。

また、形状の工夫による梱包材の削減も化石由来原料の使用量削減につながります。

事例

浜松市でのリサイクル協働事業

当社は2021年4月より、浜松市の後援を得て、1年間の新リサイクル事業の実証実験を開始しました。これは、浜松グリーンウェブ株式会社およびNPO法人エコライフはままつとともに、浜松市の環境啓発施設「えこはま」に設置する回収ボックスを用いて使用済み食品用紙容器を回収し、当社の工場で製紙原料として使用



リサイクルの推進

当社グループは、「日本製紙グループ環境憲章」の基本方針に資源の循環利用を掲げ、持続可能な循環型社会形成への貢献を目指しています。

当社グループは、紙製品のリサイクル推進を通して、木質資源の消費抑制と循環資源の適正利用による省資源を進め、循環経済を体現するとともに炭素固定増大に貢献し、持続可能な社会の実現を目指します。「中期経営計画2025」では製品リサイクルを積極的に進めるため、「リサイクル推進室」を新設し、従来は再資源化が困難な未利用古紙の利用推進と紙コップや新たな紙化製品の回収リサイクルシステムを構築します。これらの取り組みにより、環境負荷の低減を図るとともに社会的要求に基づいた事業機会の獲得を目指します。

する新たな資源化事業です。

この事業は、一般消費者のリサイクル意識向上と当社の古紙リサイクル技術により、紙が本来持つリサイクル性を活かして資源として再利用するものです。これにより、焼却ごみの量を減らすとともに、木質資源の長期利用により炭素固定に貢献します。

人権の尊重

日本製紙グループ
ESGデータブック2021



基本的な考え方

人権と雇用・労働に関する
理念と基本方針



日本製紙グループは、国連グローバル・コンパクトが定める4分野（人権、労働、環境、腐敗防止）10原則に基づき、2004年に「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」を制定しました。さらに、2005年に「原材料調達に関する理念と基本方針」を定め、グループ従業員の人権に配慮するとともに、

推進体制

当社グループでは、日本製紙の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、年1回以上開催しています。当社グループの人権に関するリスクは、このリスクマネジメント推進体制において対処します。

また、人権侵害の懸念については、当社が設置す

人権の尊重に関する活動

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、年1回以上意見交換を行う機会を持っています。その中で出た意見を踏まえて、2015年から毎年、国内工場協力会社の人権課題調査と海外チップサプライヤーの監査目的での現地調査を実施しています。

国内工場協力会社の人権課題調査

当社は国内工場協力会社に対し、年に1回調査票を送付し、労働・安全法令順守状況の確認を中心にセルフチェックを行っています。調査結果は、改善のためのサポートを目的として、当社の工場人事担当課長とも共有しています。さらに、2019年度からはフォローアップ調査も実施しています。

海外チップサプライヤーの人権配慮の確認

当社は「原材料調達に関する理念と基本方針」に基づき、海外各地のチップサプライヤーに対して当

サプライチェーンにおける人権の尊重も重視する活動を進めています。

今後、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、バリューチェーン全体で人権の尊重を強化する取り組みを進めていきます。

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/inquire/>）においても受け付けており、当社コンプライアンス室および関係部門で対応しています。

タイでの視察



事務所内に設置されたアルコール消毒スプレー



従業員の休憩所の様子



新型コロナウイルス感染防止に関する注意書きの表示



緊急時の集合場所を示す表示

社の調達担当者が順次、直接訪問し、人権への配慮の観点から、健康・衛生・安全・防災・地域環境に関するヒアリングを行っています。2020年度はタイで視察*を行いました。

*当社の現地駐在員による実施

人材

日本製紙グループ
ESGデータブック2021



基本的な考え方

日本製紙グループは企業グループ理念を実現するための「目指す企業像」の要件として、「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを掲げています。そのため、国内の人口減少や少子高齢化をはじめとした人材を取り巻く環境変化が進む中、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりを重要

多様な人材が活躍できる環境整備

柔軟な働き方の実現

日本製紙では、従業員がより力を発揮できる環境整備に主眼を置き、「柔軟な働き方」を実現する労働環境の整備や勤務制度の見直しを進めています。「柔軟な働き方」については、ダイバーシティ推進に加えて感染症パンデミックなどでも対応を要するBCPの策定においても、検討が必要になります。

2020年度は、育児・介護等の固有の事情を抱えて働く従業員への支援を中心に以下の制度を導入しました。

- ①失効積立年休（保存休暇）の半日単位取得制度
- ②短期間育児休業への所定休暇（失効積立年休）の充当制度（有給化が可能）
- ③非世帯主の単身赴任時の援助制度
- ④配偶者海外同行休業制度

さらに、2021年度は、柔軟な働き方を実現するための制度として、次の3制度を導入しています。

- ①フレックスタイム制度の改訂
- 従業員自身の裁量で、自律的で柔軟な働き方を実現するため、コアタイム（必ず勤務しなければならない時間帯）を設けないフレックスタイム制度へ改訂しました。
- ②在宅勤務制度の導入

育児・介護等の事情がある従業員に限定せず、在宅勤務が可能な業務を担い、かつ自律的に勤務することができる従業員を対象に、広く利用できる制度として導入しました。

課題と捉えています。

個性の異なる多様な人材が能力を最大限発揮できるよう成長戦略に沿って人員を配置し、それを後押しする組織体制を確立するとともに、従業員のエンゲージメントを強化することで、従業員と企業がともに成長できる組織を目指しています。

③年次有給休暇の時間単位取得制度の導入

1日のうち、従業員それぞれの事情に合わせ柔軟に休暇取得ができるため、育児や介護等と仕事を両立させながら働く従業員にとって有効な休暇制度として導入しました。

「次世代育成支援対策推進法」への対応

当社では、「次世代育成支援対策推進法」に基づいた行動計画を2021年4月に策定し、従業員の仕事と育児の両立を支援しています。

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画	
1.計画期間	2021年4月1日から2023年3月31日までの2年間
2.内 容	目標1 年次有給休暇取得率向上に向けた取り組みを実施する。 目標2 育児休業からの復職後または子育て中の労働者を対象に、キャリア形成を支援するための取り組みを実施する。

ダイバーシティの推進

当社では、「女性活躍推進法に基づく行動計画」を2021年4月に策定し、継続して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。

女性活躍推進法に基づく行動計画

1.計画期間

2021年4月1日～2026年3月31日までの5年間

2.内 容

- 【目標1】 直近3事業年度の平均した1つ下位の職階から課長級に昇進した男性労働者の割合に対する、直近3事業年度の平均した1つ下位の職階から課長級に昇進した女性労働者の割合を80%以上とする。
- 【目標2】 製造現場を持たない本社部門において、フレックスタイム制度、時間単位年休制度、在宅勤務制度等のダイバーシティ推進のための制度の利用률을男女共に70%以上とする。

今後、行動計画における目標の達成に向けて、オンラインを活用した自律的にキャリアを考える仕組みづくりや、管理職として必要なスキルを身に付ける機会・ツールの提供など、新たな施策を検討し、実

行していきます。また、2021年4月に導入した柔軟な働き方を実現するための制度（P.89）の利用状況をモニタリングし、目標達成に向けた見直しや新たな施策等につなげていきます。

事例

ダイバーシティ勉強会の開催（日本製紙クレシア）

日本製紙クレシアは、ダイバーシティ勉強会を2021年3月に開催しました。

今回は『LGBTQ*について知ろう』をテーマに、まずLGBTQの基礎知識について学んだ上で、ゆうくん（トランスジェンダー）とかずえちゃん（ゲイ）をお招きし、ライフストーリーやさまざまな経験談をお話しいただきました。当日は会場とオンラインの両方で開催し、当社グループの従業員約320人が参加しました。

勉強会後のアンケートでは、「アンコンシャスバイアスを誰でも持っていることを意識していかなければならない」「LGBTQのことを正しく知り、多様な人材が活躍できる会社となるための風土醸成につながるきっかけになった」など、多くの感想がありました。

※L：女性同性愛者
G：男性同性愛者
B：両性愛者（男女問わず）
T：心の性と身体の性が一致しない人
Q：自分の性のあり方が自分でもわからず迷っている人



人材の育成

当社グループは、企業グループ理念実現のために従業員が重視する価値・判断基準として、「Challenge、Fairness、Teamwork」を掲げています。また、「中期経営計画2025」においては、「事業構造転換の加速」を基本戦略としています。

当社は、こうした変革を押し進めるリーダー人材の育成強化に取り組んでいます。採用にあたっては、「新しいことに挑戦し続ける力」「公正に判断し実行できる力」「周囲を巻き込むチームワーク力」「困難を乗り越えられる強い精神力」を持つ人材を求めています。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強化に取り組んでいます。

（1）リーダー人材の教育体系

当社は、OJTおよび計画的なローテーションとOFF-JT（階層別研修、選択型研修など）を通じ、総合職を育成しています。

ローテーションは、部署内外・関係会社への異動を計画的に行うことで、ひとつの物事にとらわれない幅広い視野を養う仕組みとして運用しています。OFF-JTでは、キャリア開発のためのプログラムとして、管理職登用前までは、階層別研修に加え海外拠点への派遣制度等を整備しています。また、管理職登用後についても、登用・昇格時の研修や幹部候補育成を目的とした選抜研修等を実施しています。

（2）人材育成の取り組み

当社グループでは、通信教育・集合研修・資格取得奨励制度などを通じて、従業員の自律的な能力開発を支援しています。新入社員研修や新任管理職研修などの階層別教育もグループで共催するなど、グループ横断的な人材育成に取り組んでいます。工場における階層別教育も近隣工場と共催するなど、それぞれの事業所にとどまることなく広い視野を持った人材育成に取り組んでいます。

事業構造転換に即した人材配置

「中期経営計画2025」達成のために、人事部門として、当社の事業構造転換に応じた人材配置の推進に加え、それを後押しする組織体制の確立や人材情報の可視化を実施していきます。

また、グループ全体の人材活用と併せ、事業構造転換を推し進めるために、中途採用に取り組んでい

ます。社外での特別な知見および経験を持った人材を積極的に採用し、早期に配置できるよう努めています。さまざまな知見および経験を持った人材が活躍することが組織の活性化、ひいては会社の発展につながると考え、今後も継続して取り組んでいきます。

エンゲージメントの強化

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ることにより、今後も大きく変化していきます。そのような変化の中にあっても従業員が働きがいと働きやすさを感じられるようにするためには、エンゲージメントの強化が重要です。エンゲージメントを「従業員と企業の双方が成長していける関係」と定義し、強化の

ための施策を実施していきます。2021年度は、全従業員を対象に2回目となる従業員エンゲージメント調査を実施し、調査結果を踏まえ、新たな施策に反映していきます。また、個人の成長意欲に応じたチャレンジが可能となるように、社内副業制度のトライアルも実施していきます。



基本的な考え方

安全防災に関する
理念と基本方針

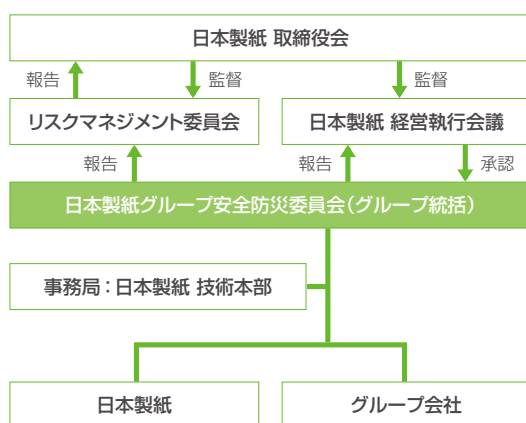


日本製紙グループは、企業グループ理念を実現するために「目指す企業像」の要件として、「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを掲げています。その前提となる、当社グループの各拠点で働く人たちの安全衛生の確保は、健全な経営を維持するため

の重要課題であると認識しています。

当社グループは「安全防災に関する理念と基本方針」を定め、労働・安全衛生体制を構築し、労使一体で従業員の健康を維持するとともに、快適で働きやすい職場環境の実現と防災に努めています。

推進体制



当社グループは、日本製紙の取締役会の監督のもと、リスクマネジメント委員会を設置し、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」が労働安全衛生、防災を統括・推進しています。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。

当社では、本社、工場、労働組合の安全衛生担当者で労使合同安全衛生会議を定期的に開催し、従業員の意見を反映しています。工場・事業所等の各拠点では個別に「安全衛生委員会」と「安全衛生推進協議会（工場、協力会社で組織）」を開催しています。労使および各拠点で作業する協力会社、関係請負会社と協調・連携し、安全衛生管理活動を推進しています。

工場の安全衛生組織の例（日本製紙）



労働災害防止への取り組み

当社グループでは、組織的・継続的な活動を目指した独自の労働安全衛生マネジメントシステム（NPSS*）を運用しています。NPSSは、安全衛生について会社の方針や施策に沿って、拠点ごとに具体的かつ自主的な活動を組み込んだ安全衛生計画を策定し、労働災害の防止と労働者の健康増進、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。

また、拠点ごとの安全衛生計画は、年1回以上の「工場安全監査」により、進捗などについて評価・改善し、全社の安全水準の向上を図っています。この工場安

全監査はグループ各社へも展開し、グループ各社間の交流を深めるとともに安全水準の向上を図っています。

さらに当社では、2020年7月に「安全活動に関する中期計画」を策定しました。①安全な環境づくり、②リスク管理、③安全人の育成、を活動の柱として、AI-IoT技術を活用した災害防止対策や安全な環境の実現などを掲げた安全アクションプラン（2020年～2025年）を定め、労働災害を防止する基盤づくりに取り組んでいます。

*Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System