

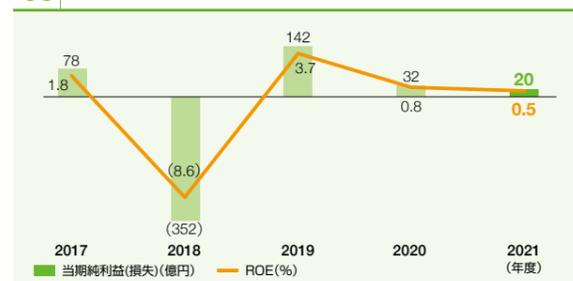
財務ハイライト

01 売上高・海外売上高比率



コロナ禍の需要減少の反動などにより、2021年度の売上高は1兆451億円となり前年度を上回りました。また、海外では2020年に譲り受けたOpal社の板紙パッケージ事業が通年で寄与したこともあり、海外売上高比率は27.0%まで伸長しました。

03 当期純利益(損失)*1・ROE*2



事業構造転換を加速するために、生産体制再編にかかる費用を特別損失に計上した結果、2021年度の当期純利益は20億円となりました。ROEは中期経営計画2025の後半にかけて改善させ、5.0%以上を目標としています。

05 1株当たり当期純利益(損失)*1・1株当たり配当金



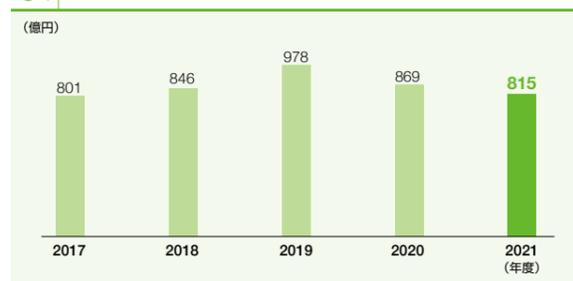
2021年度の1株当たり当期純利益は17.23円となりました。株主還元については、業績や内部留保の状況などを総合的に勘案して決定することを基本方針としており、2021年度の1株当たり配当金は40円としています。

02 営業利益・売上高営業利益率



原燃料価格の高騰が大きく影響し、2021年度の営業利益は121億円、売上高営業利益率は1.2%となり、それぞれ前年度を下回りました。中期経営計画2025では早期に営業利益400億円以上を目標とし、収益改善の取り組みを進めていきます。

04 EBITDA*3



EBITDAはここ数年は800~900億円台で推移し、2021年度は815億円となりました。成長への投資や負債の返済・株主還元など、資金の使途を充実させるためにも、安定的に1,000億円の計上を目指しています。

06 純有利子負債・調整後ネットD/Eレシオ*4

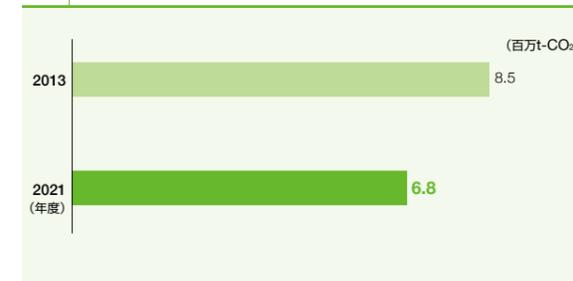


2021年度末の純有利子負債は前年度からやや増加し、調整後ネットD/Eレシオは1.89倍となりました。中期経営計画2025で目標とする1.5倍台の達成を目指し、事業構造転換を加速させます。

*1 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) *2 自己資本当期純利益(損失)率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) ÷ 株主資本およびその他の包括利益累計額の期首期末平均×100 *3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 受取利息 + 受取配当金 + のれん償却 *4 調整後ネットD/Eレシオ = (純有利子負債 - 資本性負債*) ÷ (株主資本 + 資本性負債) *5 資本性負債: ハイブリッド・ローンで調達した負債のうち、格付機関から資本性の認定を受けた額(調達額の50%)

非財務ハイライト

01 温室効果ガス(GHG)排出量*1



2050年カーボンニュートラルに向けて、省エネルギー対策や木質バイオマス燃料・廃棄物燃料への燃料転換を推進するとともに、追加施策により、2030ビジョンで描いたシナリオを前倒しで進めます。

03 自社林の森林認証の取得率



国内外で管理する約16万ヘクタールの森林において、環境・社会・経済に配慮した持続可能な森林経営を行い、国内外全ての自社林で森林認証を取得しています。

05 新卒総合職女性採用比率・女性管理職比率*3



ダイバーシティ推進のため、2021年4月に「女性活躍推進法に基づく行動計画」を策定し、目標達成に向けた環境整備や総合職採用における女性採用数の増加に取り組んでいます。

*1 対象組織: 連結子会社および非連結子会社 *2 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 *3 対象組織: 日本製紙

02 燃料全体に占める非化石エネルギー使用比率*1(熱量換算*2)



GHG排出量を削減するため、石炭などの化石燃料から木質バイオマス・廃棄物燃料など非化石燃料への転換を加速することで、非化石エネルギー使用比率の向上に取り組むとともに国内の資源循環を推進します。

04 連結従業員数・海外連結子会社従業員比率



事業構造転換を加速するため、新規事業や成長事業への従業員の再配置を進めています。成長事業においては海外市場の取り込みにも注力し、人口増加・経済成長が期待できる東南アジア・オセアニアを中心に事業拡大を進めています。

06 社外取締役の会議への出席回数(2021年度、3名平均)

- 取締役会: 13回
- グループ経営戦略会議: 23.3回
- 人事・報酬諮問委員会: 3回
- 機関投資家とのミーティング: 2回
- 経営執行会議: 11.3回
- その他: 47回

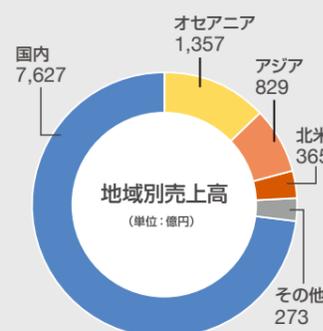
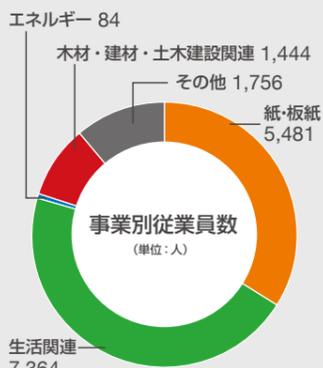
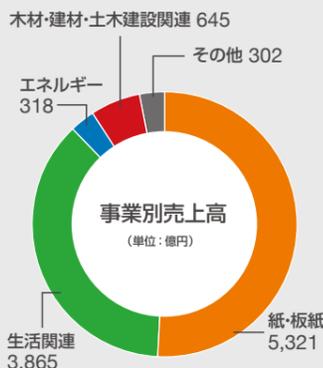
コーポレートガバナンスを強化するため、社外取締役について、機関投資家との対話や事業戦略を議論する会議への出席の機会を継続して確保し、機能強化を推進しています。



2021年度実績

【売上高】 **1兆451** 億円

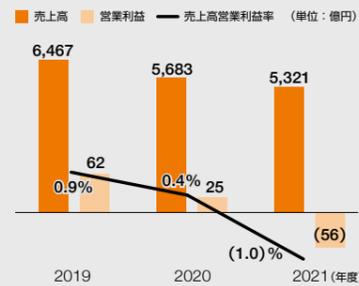
【営業利益】 **121** 億円



主要製品・サービス／主要指標

事業概要／決算概況

紙・板紙事業 → P.40-41



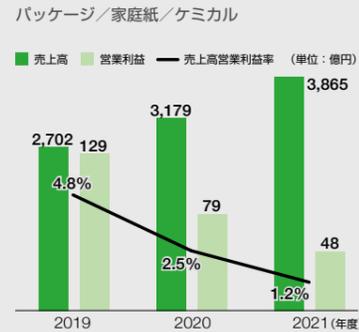
【紙】新聞用紙／印刷用紙／情報用紙／産業用紙／機能性特殊紙／機能用紙
【板紙】段ボール原紙／白板紙

売上高: **5,321** 億円 (前年度比6.4%減)
営業利益: **▲56** 億円
連結子会社: **9** 社 (国内5社、海外4社)

【紙】「情報を伝える」という紙の機能を追求した製品だけでなく、紙の持つリサイクル性や生分解性を活かし、環境に配慮した製品の開発・販売を行っています。【板紙】環境に配慮した最新の製造技術と時代の変化に即した製品開発で、安全性、貼合性、加工性に優れた製品を提供しています。

新聞用紙は、地震による操業停止などの影響で国内販売数量は前年度を下回りました。印刷用紙は、前年度にコロナ禍で需要が大きく落ち込んだ反動により、国内販売数量は前年度を上回りました。段ボール原紙は、工業製品向けなどの需要回復に加え、加工食品や通販・宅配向けなどが堅調に推移し、国内販売数量は前年度を上回りました。紙・板紙ともに石炭・重油・チップなどの原燃料価格高騰により、営業損益は損失を計上しました。2021年後半に表明した価格修正の効果は主に2022年度に発現します。

生活関連事業 → P.42-45



【パッケージ】液体用紙容器 (国内)／段ボール (海外)
【家庭紙・ヘルスケア】ティッシュ／トイレトロール／大人用紙おむつ
【ケミカル】溶解パルプ／化粧品／機能性コーティング樹脂／機能性フィルム

売上高: **3,865** 億円 (前年度比21.6%増)
営業利益: **48** 億円 (前年度比39.6%減)
連結子会社: **24** 社 (国内5社、海外19社)

【パッケージ】国内では、液体用紙容器の原紙の加工から充填機の販売・メンテナンスを手がけています。海外では、Opal社やNDP社でパッケージ用素材などの生産、加工を行っています。【家庭紙・ヘルスケア】「クリネックス®」「スコッティ®」ブランドの家庭用品、ヘルスケア用品、業務用製品の分野で多彩な製品を提供しています。【ケミカル】木質資源を多様な素材へと活かす技術、紙づくりで育んだ塗工技術を活かし、化粧品などを提供しています。

国内パッケージは、コロナ禍の影響で、液体用紙容器の販売数量が前年度を若干下回りました。海外パッケージは、Opal社の収益改善に加えてNDP社のドライパルプマシンの操業が順調で増収・赤字縮小となりました。家庭紙・ヘルスケアは、前年度にコロナ禍で落ちこんだ需要の回復などにより増収となったものの、パルプなど原燃料価格の高騰により減益となりました。ケミカルは、溶解パルプが販売数量の増加と市況の回復により収益は改善しました。また、機能性フィルムや化粧品は需要が概ね堅調に推移しました。

エネルギー事業 → P.46



電力販売

売上高: **318** 億円 (前年度比4.8%減)
営業利益: **16** 億円 (前年度比76.9%減)
連結子会社: **1** 社 (国内1社)

自家発電の操業ノウハウを活かし、木質バイオマス燃料などを利用した発電事業に取り組んでいます。また、カーボンニュートラル社会の構築に向けて、新規木質バイオマス燃料の開発を行っています。

エネルギー事業は、再生可能エネルギーの固定価格買取制度 (FIT) における激変緩和措置が終了したことにより減収となりました。営業利益は、石炭など原燃料価格の高騰などにより減益となりました。

木材・建材・土木建設関連事業 → P.47



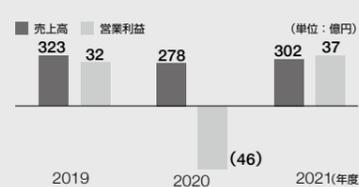
原木／製建材／製紙原燃料

売上高: **645** 億円 (前年度比7.7%増)
営業利益: **76** 億円 (前年度比17.1%増)
連結子会社: **13** 社 (国内9社、海外4社)

国内・海外の原木・製材品などの仕入販売や、日本製紙グループの持つ国産材集荷網や輸入材調達網を活用し、燃料チップなどの供給を行っています。ブラジルでは植林事業を展開し、チップの製造・販売を行っています。

木材・建材は、世界規模での木材の供給不足による価格高騰に加え、新設住宅着工戸数が増加したことや燃料チップの販売数量が増加したことなどにより、増収・増益となりました。海外では、AMCEL社のチップ販売が堅調に推移しました。

その他事業



レジャー施設運営／物流・倉庫管理

売上高: **302** 億円 (前年度比8.4%増)
営業利益: **37** 億円
連結子会社: **7** 社 (国内7社)

レジャー事業では、スキー場やキャンプ場、ゴルフ練習場などの施設を運営しています。物流事業では、当社グループの工場などから出荷される製品の輸送や、倉庫での保管業務を行っています。

レジャー事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、設備増強によりスキー場やゴルフ練習場の入場者数が増加したことなどにより増収となりました。物流事業は紙・板紙製品の需要が持ち直したことにより増収となりました。

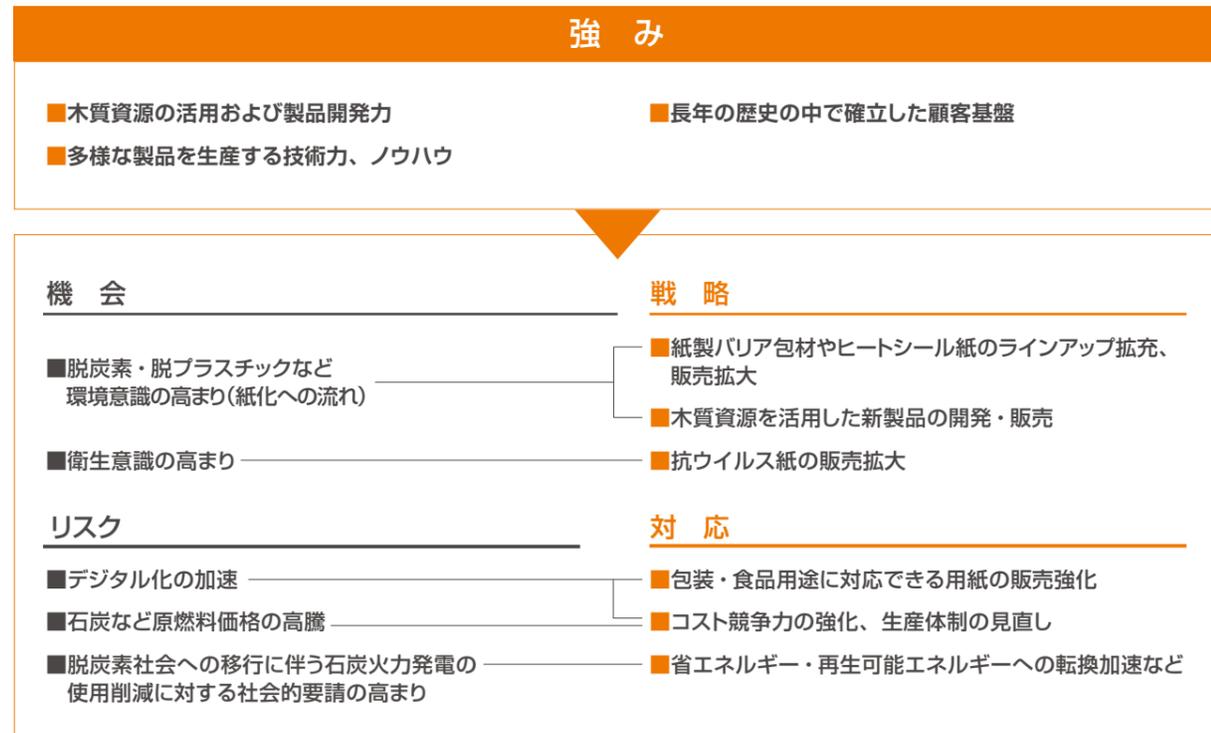
* 2019年度実績は、2020年度以降の報告セグメントに組み替えている

* 2020年度実績のその他事業の営業利益は、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譲受けに伴う取得関連費用60億円を含む



紙事業

コスト競争力の強化と生産体制の再編成による収益力強化



成長戦略

新聞用紙や印刷用紙、PPC用紙は、新型コロナウイルス感染症拡大によりデジタル化が加速し、マーケットはさらに縮小していくと見えています。また、2021年度は、コロナ禍をきっかけにした物流網の混乱や、気候変動対策に伴うグリーンフレーションによる原燃料価格の上昇などの影響を大きく受けました。

中期経営計画2025においては「コスト競争力の強化」と「生産体制の見直し」の2点に注力しています。

1つ目のコスト競争力の強化については、価格が高騰している石炭の使用量削減を加速させます。省エネルギーやバイオマス燃料などへの燃料転換、石炭ボイラーの出力抑制、生産品目の絞り込みなどによる生産効率の最大化に取り組み、石炭の使用量削減を実現する操業体制を構築します。

2つ目の生産体制の見直しは、新たな生産体制再編成案を2022年度上期中に立案し、洋紙の需要減少を先取りした見直しを進めます。

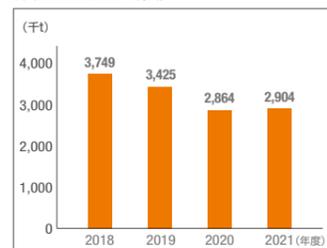
一方、脱炭素・脱プラスチックの動きが世界で加速しており、生分解性に優れ、再生可能な木質資源の用途拡大が期待され

ています。紙製バリア包材「シールドプラス®」やヒートシール紙「ラミナ®」は、ラインアップを拡充し、販売を拡大することで軟包装紙市場での地位確立を目指します。

また、包装・食品用途で紙に切り替える動きが進んでいることから、これらの用途に対応可能な製品の販売強化を図ってまいります。

生産体制の再編成を実行しながら、徹底的にコストを削減するとともに、社会課題の解決に対応する紙化製品の拡販に取り組んでいきます。

洋紙販売数量の推移



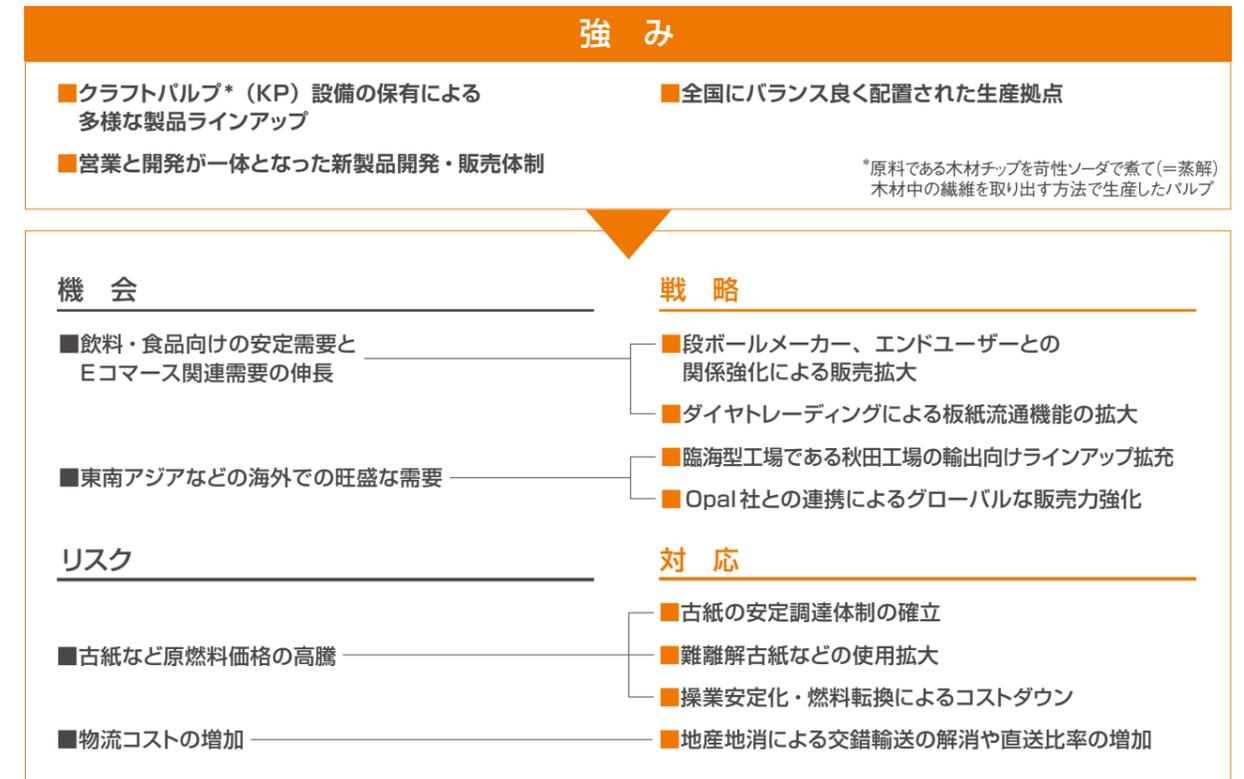
2018年度以降に実施した生産体制見直し

年度	実施内容	削減能力(千t/年)
2018	秋田工場 塗工機1台停機 石巻工場 塗工機1台停機	233
2019	富士工場 紙事業撤退 釧路工場 抄紙機1台停機 北海道工場勇弘事業所 紙事業撤退	531
2021	釧路工場 紙・パルプ事業撤退	221
2022	石巻工場 抄紙機1台停機	271



板紙事業

クラフトパルプ設備の最大活用による販売拡大



成長戦略

世界的なグリーンフレーションの流れの中で、2021年度は原燃料価格が上昇した影響を大きく受けました。原燃料価格に左右されないコスト競争力を確保するために、早期に燃料転換を進めるとともに、古紙の安定調達体制をより強化し、難離解古紙などの使用拡大に向けた取り組みを進めていきます。

販売面においては、段ボールは飲料・食品向けなど生活必需品の包装資材としての安定的な需要とEコマース関連の需要の伸長があり、今後も幅広いニーズに支えられて堅調に推移すると考えています。今後の成長市場取り込みを図るべ



クラフトパルプ設備を有する秋田工場

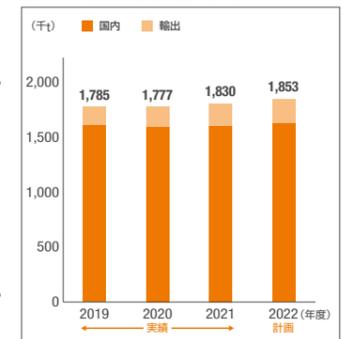
く、三菱商事グループの三菱商事パッケージング株式会社と日本製紙グループの日本紙通商の板紙事業を統合し、2022年4月にダイヤトレーディングを発足させ

ました。流通機能の拡大により、板紙・産業用紙の販売力を強化します。また、強みである自製クラフトパルプを活かした高付加価値製品の開発に注力し、他社との差別化を図っていきます。総合製紙メーカーとして

の開発力を活かした独自の原紙の開発に取り組み、東南アジアなど海外の旺盛な需要に対応した製品ラインアップの拡充を進めます。臨海型工場である秋田工場をはじめ、全国にバランス良く配置された生産拠点を活かし、国内外に製品を安定供給していきます。

今後も安定的な需要を確実に取り込み、段ボール原紙の販売拡大につなげていきます。

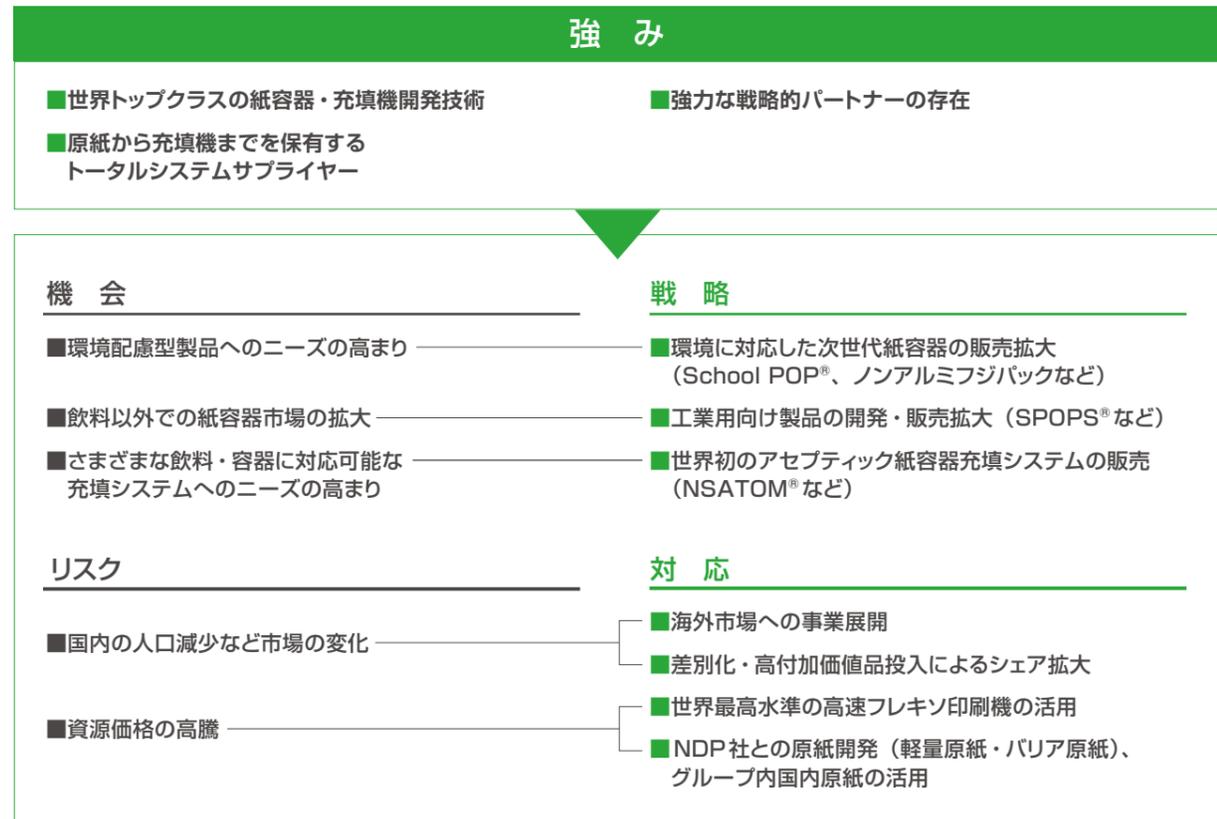
段ボール原紙販売数量の推移





国内パッケージ事業

海外市場への事業展開と環境に対応した次世代紙容器の販売拡大



成長戦略

新型コロナウイルス感染症の影響で、過去数年国内市場は減少傾向となっていますが、日本製紙が開発を進めてきた環境配慮型の新型紙容器のニーズは国内外で高まってきています。

これらの事業環境への対応として、「海外市場への事業展開」と「環境に対応した次世代紙容器の販売拡大」の2点に注力していきます。

1つ目の海外市場への事業展開は、2021年6月に液体紙容器事業を展開するElopak社の株式の一部取得しました。2022年3月にはオセアニア地域でのライセンス契約を締結、6月には



Elopak社コルメンディ社長と当社大林専務執行役員

現地法人を設立し、Elopak社および当社ブランドの紙容器、並びに四国化工機株式会社との充填機を販売する体制が整いました。今後5年間で、オセアニア地域において10%のシェア獲得

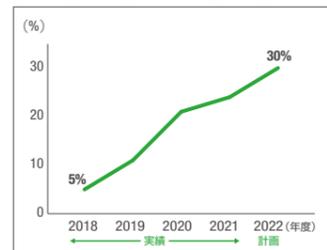
を目指します。

2つ目の次世代紙容器の販売拡大は、ストロレス学乳容器 School POP[®]の採用エリアが全国で飛躍的に拡大し、環境配慮型紙パック「ノン

アルミフジパック」やSPOPS[®]も、環境意識の高まりにより採用件数が増加しています。2016年以降、新容器への移行を進めており、2022年には当社販売の紙容器の3割が新容器に置き換わる見込みです。また、2021年10月に稼働したCIフレキソ印刷機は、最新鋭の設備として高い印刷能力を有しており、同設備の活用を通じて付加価値製品の生産およびコスト競争力の強化を図ります。

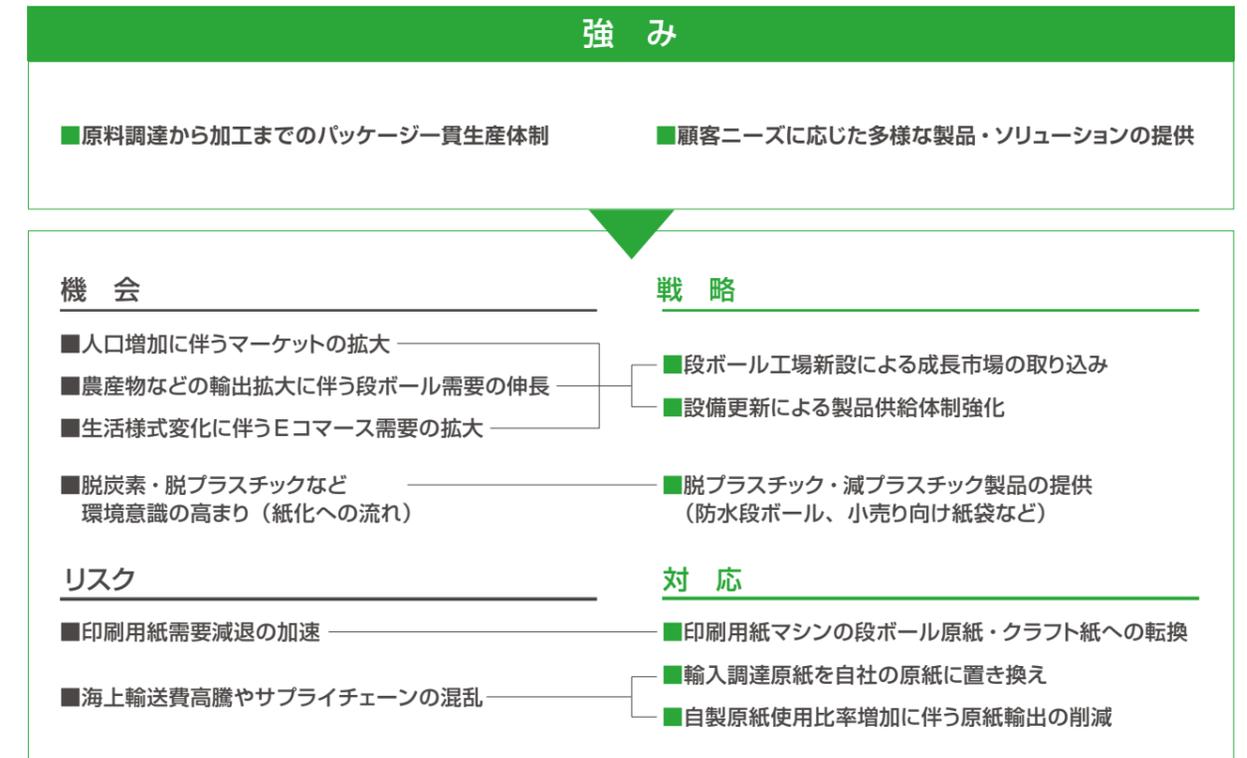
紙パック事業は、世界有数のトータルシステムサプライヤーとしての事業基盤を着実に強化していきます。

当社の紙容器販売に占める新型容器比率の推移



Opal社

パッケージ一貫生産体制のさらなる強化



成長戦略

豪州では、人口増加によるマーケットの成長やEコマースの伸長に伴う段ボール需要の拡大が期待される一方、コロナ禍で急速に普及した在宅勤務などの影響により印刷用紙需要の減退が加速しています。また、エネルギー価格や海上輸送費の高騰、サプライチェーンの混乱が生じています。

Opal社では、これらの事業環境に対応するため、原材料調達から原紙の生産、加工までのパッケージ一貫生産体制の強化に注力します。具体的には、印刷用紙の抄紙機1台を段ボール原紙・クラフト紙に転抄し、その原紙を加工部門に供給します。原紙の内製化を促進することで、輸出市況の変動影響やサプライチェーンリスクを低減します。



発泡スチロール代替の防水段ボール

また、豪州ビクトリア州に新たな段ボール工場を建設し、成長する市場の需要を確実に取り込んでいきます。既存の段ボール工場でも順次設備更新を実施し、製品



新段ボール工場完成予想図

供給体制の強化を図ります。

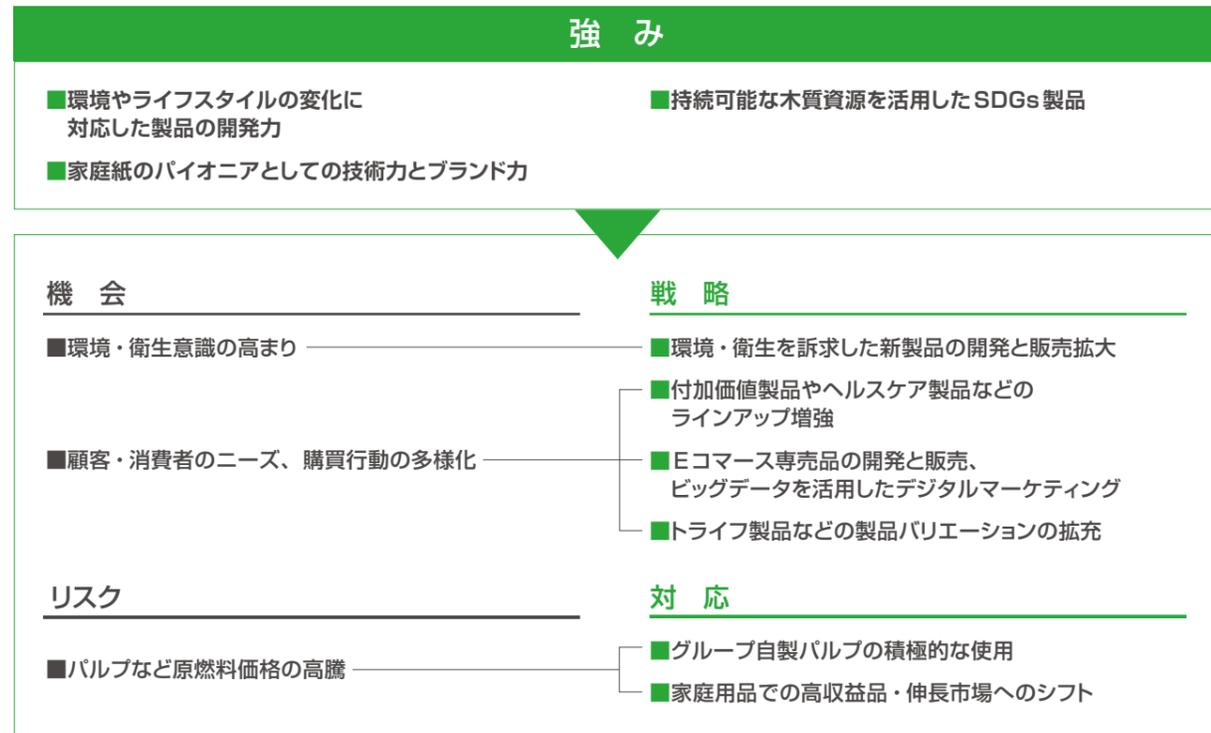
環境意識の高まりや新たな規制の導入によって、パッケージを環境負荷の高いプラスチック素材から紙素材へ転換する動きが強まっています。こうした市場ニーズに迅速に対応するため、原紙部門と加工部門の連携を強め、パッケージ製品の拡販につなげます。

足元の収益を改善するとともに、洋紙事業から段ボールなどのパッケージ事業に経営資源をシフトし、構造改革を加速させることで、収益拡大を目指していきます。

家庭紙・ヘルスケア事業



「衛生を、ずっと」～社会課題解決型製品の開発と育成～



成長戦略

新型コロナウイルス感染症拡大により、世界的に環境や衛生に対する意識が高まりました。また、生活環境が大きく様変わりしたことで消費者のニーズや購買行動が多様化しています。日本製紙クレシアは、環境や衛生を訴求した新製品の開発やラインアップの拡充に努め、消費者の利便性向上と環境負荷の軽減が図れる製品の拡販に注力しています。

2021年4月に通常のトイレットロール（12ロール製品）から切り替えた「長持ちロール」は、取替え回数の削減や省スペース化、持ち運びの良さとで消費者の利便性が向上します。また、輸送効率向上や包装フィルム・芯などの資材の減少により



スコットティ®フラワーバック 3倍長持ち4ロール

CO₂削減に貢献します。トイレットロール市場での長持ちロールのシェアは年々拡大しており、その需要に応えるため、長持ちロールの生産設備を増強していきます。

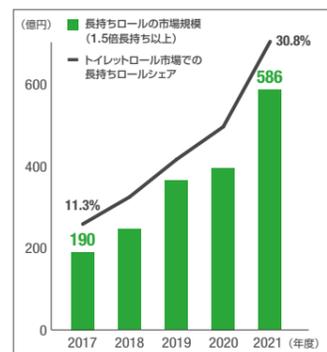
伸長が著しいEコマース市場においては、Eコマースの業態に合った

製品の開発にビッグデータを活用するなど、デジタルマーケティングを強化しています。

一方、世界的な衛生用紙需要の高まりや物流網の混乱によって、パルプをはじめとする原燃料価格の高騰影響を大きく受けていますが、安定的な品質かつコスト競争力のある日本製紙グループの自製パルプの使用を拡大し、市況変動影響の低減を図ります。また、製品設計の段階から輸送効率を向上させることを基本とし、店頭陳列や使用シーンまで考慮した開発を進めています。

環境や社会の変化に対応しながら、お客さまのニーズを先取りする製品開発をすることで販売を伸ばし、事業の継続的な拡大を目指します。

長持ちロールの市場規模およびトイレットロール市場での長持ちロールシェアの推移

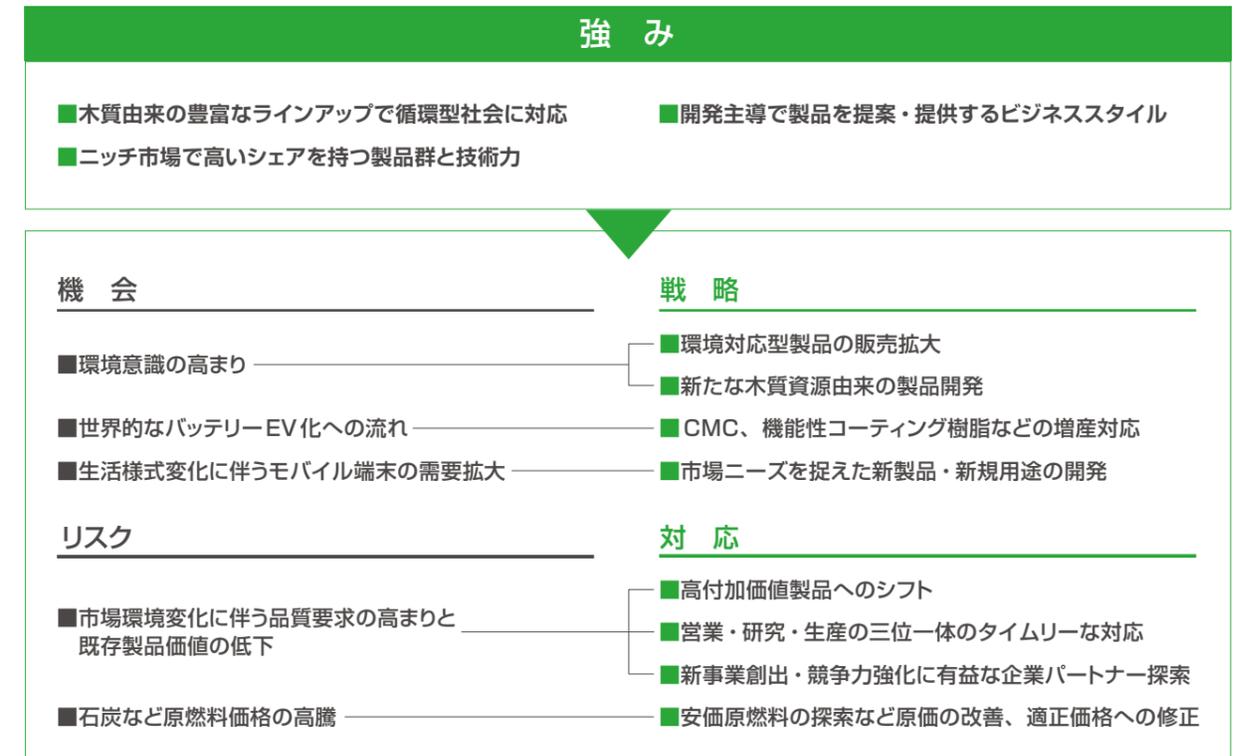


* 出所：インテージSRI+2017年4月～2022年3月累計販売金額
* 長持ちロールは、シングル50m、ダブル25mを基準に1ロールの巻長が1.5倍以上のもの（プレミアム4R除く）日本製紙クレシアによる自社独自定義

ケミカル事業



世の中のニーズを捉えた環境対応型製品で事業成長を目指す



成長戦略

環境問題への意識が世界的に高まる中で、再生可能な原材料の需要が増加しています。また、自動車業界ではBEV（バッテリーEV）化への流れが加速するなど、ケミカル事業を取り巻く環境は大きく変化しています。

環境意識の高まりへの対応については、再生可能な木質資源由来のセルローズ製品・リグニン製品など、環境対応型製品の拡販に注力します。開発主導の提案営業を活かして、世の中の流れを捉えた木質資源由来製品の開発・提供を進めていきます。BEV化への対応については、市場の拡大に備えて



セルローズの用途例



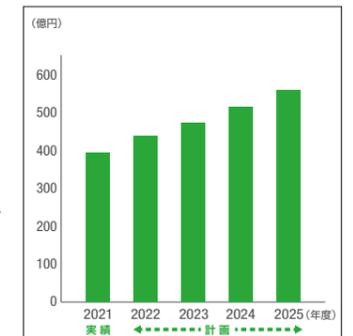
CMCや機能性コーティング樹脂などの増産対応を進めてきています。自動車向けとしては、CMCはLiB（リチウ

ムイオンバッテリー）用途、機能性コーティング樹脂は軽量化が求められる車体の樹脂部品の塗料に添加して使用されています。これらの製品の販売は堅調に売上を伸ばしており、今後も国内外に向けて製品を提供してまいります。

市場環境の急速な変化に伴い品質要求も高まっており、お客さまのニーズに応える高品質・高性能な製品へのシフトを推進しています。また、お互いに有益な関係を構築できる企業パートナーとの連携強化などにより、新事業創出・競争力強化につなげていきます。

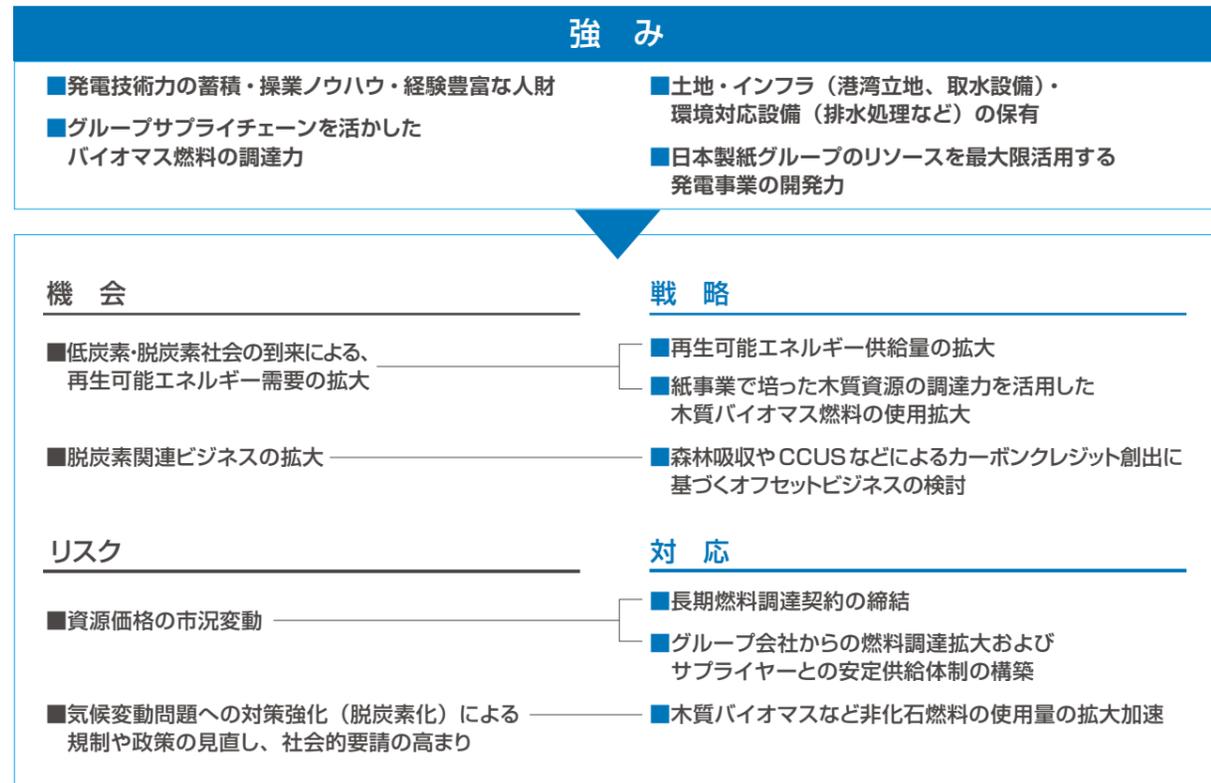
ケミカル事業は、営業・研究・生産が三位一体となって、変化するニーズに応える製品をタイムリーに提供することで、中期経営計画2025の達成に向けて事業の拡大を目指してまいります。

売上高推移(日本製紙ケミカル営業本部)





再生可能エネルギーの供給力のさらなる拡大へ



成長戦略

世界的な脱炭素社会の構築に向けた動きを受け、日本においても気候変動問題に関する社会的要請が高まり、再生可能エネルギーの需要が増加しています。

現在、当社グループは、再生可能エネルギーの供給力のさらなる拡大を目指しており、2022年度は2つのバイオマス専焼発電設備を稼働します。

1つ目は、鈴川エネルギーセンターです。既設の発電規模112MWの石炭火力発電設備を改造することで、微粉炭ボイラーでは国内初となる石炭専焼から木質バイオマス専焼への燃料転換を実現し、2022年6月より稼働しました。

2つ目は、勇払エネルギーセンターです。白老工場勇払敷地とインフラを活用し、発電規模75MWの木質バイオマス専焼設備を新設します。工事は順調に進んでおり、2023年1月の稼働開始を予定しています。



建設中の勇払エネルギーセンター

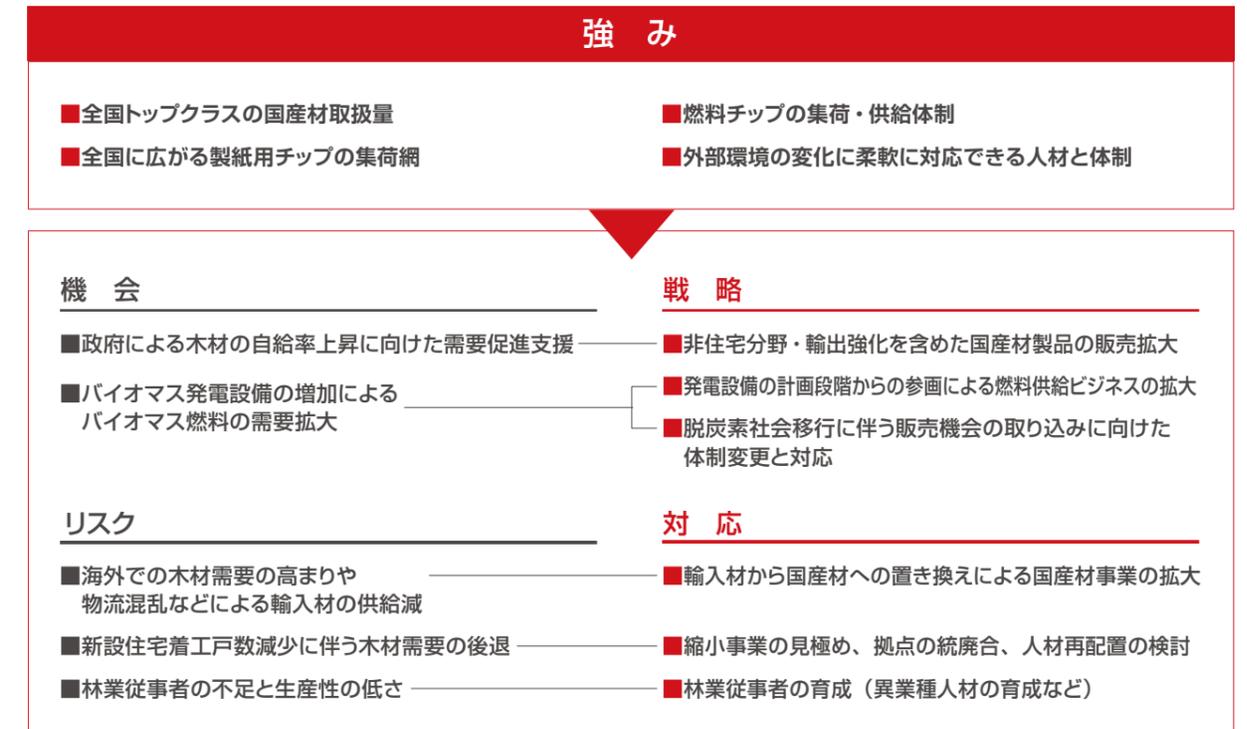
さらに、木質バイオマス混焼設備である発電規模149MWの日本製紙石巻エネルギーセンターは、現状最大30%のバイオマス混焼比率を高めるため、設備改造工事を行っています。2023年11月に完工予定で、再生可能エネルギーの供給力のさらなる拡大を図ります。

バイオマス発電供給量の拡大と並行し、バイオマス燃料の安定調達も強化しています。紙事業で培った木質資源の調達力を活用し、サプライヤーとのさらなる安定供給体制の構築を進めています。

これらの取り組みにより、2021年度に約40万MWhであった再生可能エネルギーの売電量は2025年度には約170万MWhまで拡大します。政策や社会動向を見極めつつ、中長期にわたる安定的な収益の確保を進めるとともに事業の成長を目指していきます。



国産材事業拡大と燃料事業強化に向けて



成長戦略

国内の住宅用木材は、現在、輸入材が多く使われています。しかしながら、海外での木材需要の高まりや物流網の混乱などにより、輸入材の安定供給と価格高騰が懸念されています。また、世界的な脱炭素社会への流れの中、国内においてもバイオマス発電の増加によるバイオマス燃料のさらなる需要拡大が見込まれています。

これらの事業環境の変化への対応として、中期経営計画2025では「国産材事業の拡大」と「燃料事業の強化」を基本戦略としています。

1つ目の国産材事業の拡大については、輸入材から国産材への置き換えにより国産材比率を高めていきます。日本製紙グループの強みでもある全国に築いた集荷・販売のネットワークを最大限活用し、中期経営計画2025最終年度の2025年度には、国産材原木の年間取扱量100万m³を目標として取り組んでいきます。



国産材原木

2つ目の燃料事業の強化については、バイオマス発電設備の計画段階から参画することにより販売機会の取り込みを図り、燃料供給ビジネスを拡大していきます。当社グループ内においても、2023年1月に稼働予定の勇払エネルギーセンター向けの燃料供給体制を整備するなど、脱炭素社会への移行に向けた取り組みを強化します。

燃料取扱量は、2021年度実績で約220万トンでしたが、2025年度は370万トンを目指しています。日本製紙木材は、これからも国産材事業のリーディングカンパニーを目指すとともに、当社グループの木材・建材事業のさらなる拡大に向けて取り組んでいきます。



取締役および監査役（2022年6月29日現在）

* 所有する日本製紙の株式の数は、2022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。

取締役

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。

	所有する当社の株式の数 22,622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

	所有する当社の株式の数 9,772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
 いいづか まさのぶ

	所有する当社の株式の数 4,611株
略 歴	1963年生 1986年 山陽国策パルプ株式会社入社 2022年 当社取締役(現任)

取締役
野尻 知巳
 のじり ともみ

	所有する当社の株式の数 41,273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 14,150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 6,004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

	所有する当社の株式の数 1,000株
略 歴	1950年生 1975年 米国ハーバード大学経営大学院留学(MBA取得) 1987年 IEA(国際エネルギー機関)省エネルギー部長(在フランス) 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節特命全權大使 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

重要な兼職の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・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
-----------------	---

	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IHJ 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) 2022年 味の素株式会社社外取締役(監査委員会委員)(現任) 広栄化学株式会社取締役監査等委員(社外)(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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・味の素株式会社社外取締役(監査委員会委員) ・広栄化学株式会社取締役監査等委員(社外)
-----------------	---

監査役

	所有する当社の株式の数 5,512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 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

重要な兼職の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・森 濱田松本法律事務所客員弁護士
-----------------	---

	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) 2022年 伊勢化学工業株式会社社外取締役(現任) 千代田化工建設株式会社社外取締役(現任)

社外取締役
救仁郷 豊
 くにごう ゆたか

重要な兼職の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・伊勢化学工業株式会社社外取締役 ・千代田化工建設株式会社社外取締役
-----------------	---

	所有する当社の株式の数 11,142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

	所有する当社の株式の数 0株
略 歴	1962年生 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	<ul style="list-style-type: none"> ・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
-----------------	--



基本的な考え方

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

株主をはじめとするステークホルダーに対する経営の透明性を一層高め、公正な経営を実現することが経営の最重要課

題であり、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司令塔として成長戦略を推進し、傘下事業をモニタリングするとともに、リスクマネジメントやコンプライアンスを推進しています。

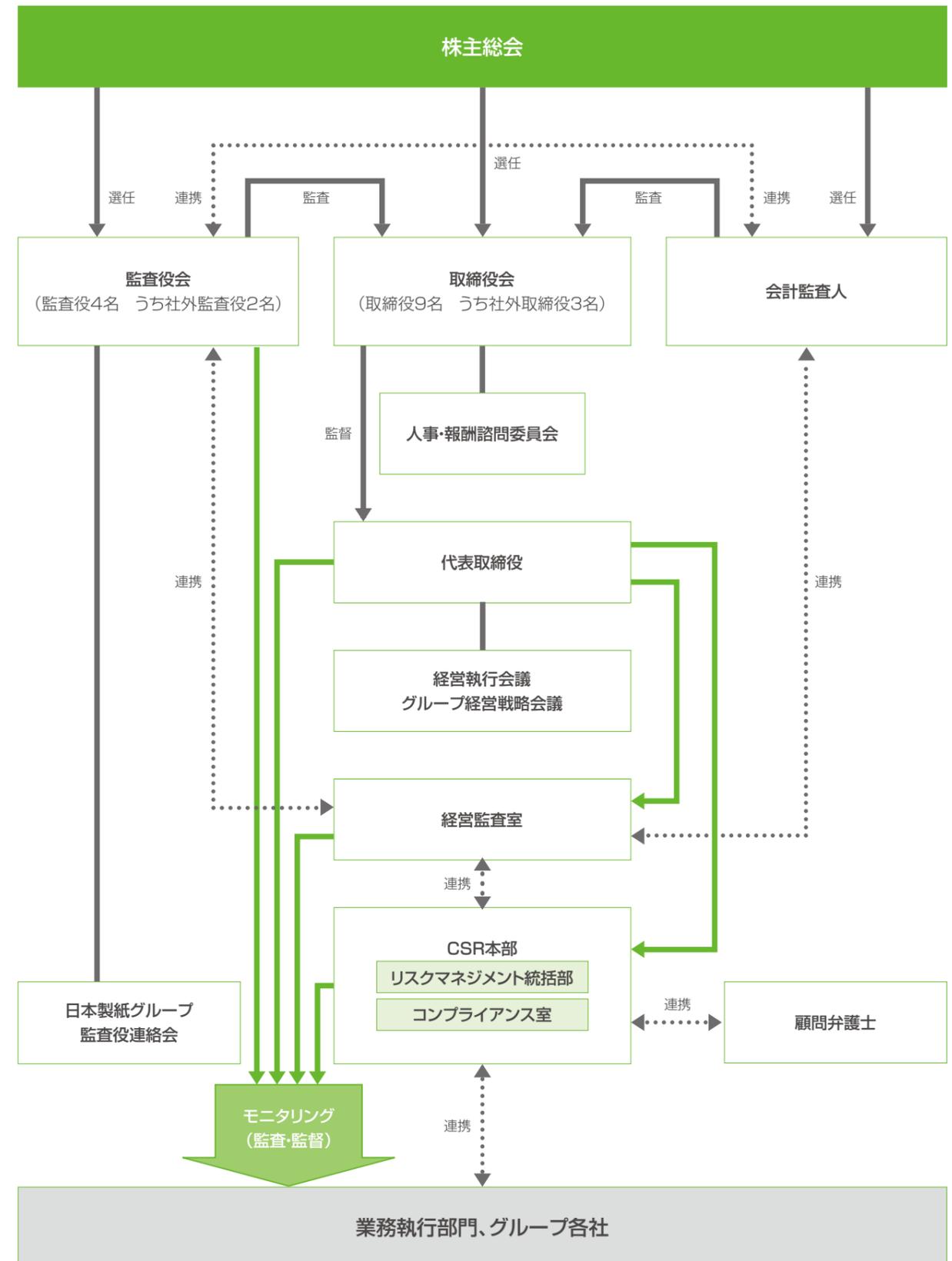
コーポレートガバナンス強化の取り組み

2006年度	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度を導入・独立社外取締役を導入
2015年度	<ul style="list-style-type: none"> 「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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の議題に従来の月次業務報告に加え四半期における業務課題報告を導入

コーポレートガバナンス体制

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	9名（うち3名が社外取締役）
監査役	4名（うち2名が社外監査役）
独立役員	5名（うち3名が社外取締役、2名が社外監査役）
2021年度 取締役会開催状況	開催回数：13回 ●取締役平均出席率：100.0%（うち社外取締役100.0%） ●監査役平均出席率：100.0%
2021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

コーポレートガバナンス体制図（2022年7月1日現在）



取締役会

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などを通じて、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日本製紙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しています。取締役会における社外取締役比率1/3を確保するとともに、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。

また、当社は2021年11月、各取締役に発揮することを期待するスキルを一覧化しました。各スキルは、経営戦略および重要課題の観点から、2030ビジョンの基本方針およびマテリアリティを踏まえて特定しています。

取締役のスキル・マトリックス

地位	氏名	スキル								
		企業経営	ESG / サステナビリティ	財務 / 会計	人事 / 労務	リスクマネジメント / ガバナンス	技術 / 研究開発	営業	購買 / 調達	国際性
取締役会長	馬城文雄	○	○		○				○	
代表取締役社長	野沢 徹	○	○	○		○				
代表取締役副社長	福島一守	○			○		○	○		
取締役	飯塚匡信	○					○			○
取締役	板倉智康	○		○		○				
取締役	野尻知巳		○				○	○		
社外取締役	藤岡 誠	○	○			○				
社外取締役	八田陽子			○		○				○
社外取締役	救仁郷豊	○	○						○	

上記の一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

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。メンバーは、社外取締役を含む当社経営層、主要なグループ会社の社長で構成されています。

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、独立役員である社外取締役3名のほか、当社の代表取締役社長、総務・人事本部長で構成されています。取締役および監査役候補者の選任プロセス、資質、指名理由、独立社外役員にかかる独立性判断基準等並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。

2021年度は人事・報酬諮問委員会を3回開催し、各委員の出席率は100%です。新たに、代表取締役に対する評価について、意見交換を実施しました。さらに、2022年度より定期開催回数を年4回に増やし、議題の拡充を図ることとしています。

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。

2021年度の取り組み

2020年度に実施した取締役会の実効性評価では、①中長期的な視点を踏まえた議論の実施、②報告事項の充実化・一層の審議時間の確保、という2つの課題を抽出しました。

中長期的な視点を踏まえた議論は、2021年5月に公表した2030ビジョンと中期経営計画2025の策定過程において議論を重ねることにより、中長期の戦略課題に対する認識を深めました。また、報告事項の充実化については、従来の月次業務報告に加え、技術部門、研究開発部門、原材料部門、物流部門、営業部門、CSR部門について、四半期における

業務課題報告を導入しました。さらに、案件に応じた事前説明をすることで、審議内容への理解度が向上していることを確認しました。

2021年度のアンケートでは、重要案件のフォローアップ、2030ビジョンと中期経営計画2025の進捗監督と目標達成への施策の議論拡充、社外取締役と代表取締役との意見交換の機会の拡充、という課題を抽出しました。これらの取り組みにより、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。

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、原則として中期経営計画の達成度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、その職責に応じ、役員持株会への拠出は任意としています。

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）に對

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。

取締役および監査役の報酬等の総額*1（2021年度）

	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	12名	297百万円	72百万円	31百万円	401百万円
（うち社外取締役）	（3名）	（38百万円）	（—）	（—）	（38百万円）
監査役	5名	58百万円	—	—	58百万円
（うち社外監査役）	（2名）	（13百万円）	（—）	（—）	（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3名および監査役1名を含んでいます。

社内取締役の報酬について

	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
方式	現金支給		ポイント付与
報酬枠	年額700百万円以内		年25,000ポイント以内 （1ポイント=1株）
支給時期	月次（賞与、退職慰労金はなし）		取締役退任時 （累積ポイントを株式等に換算して給付）
算定方法	職責に応じて基準額を定める		職責に応じたポイントを付与
	70%を 固定的に支給	30%を原則として 中期経営計画の達成度に応じて 増減した上で支給	
業績評価基準	—	70%：連結業績 （主として、売上高、営業利益） 30%：単体業績 （主として、売上高、営業利益）	—
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としています。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

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。



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。
-------------	---

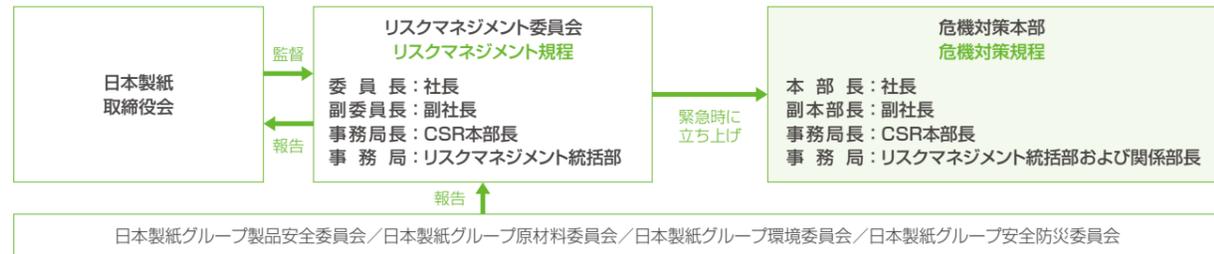
推進体制

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。

また、製品安全、原材料調達、環境、安全防災に関わるそ

れぞれのリスクについては、当社における各担当部門の本部長が委員長を務める委員会において検討・審議し、リスクマネジメント委員会を通じて当社の取締役会に報告します。

緊急時は、危機対策本部を立ち上げます。危機対策本部では自然災害や感染症など、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

BCPの整備

近年、頻発する大規模自然災害については、前年度に取り組んだBCM（事業継続マネジメント：Business Continuity Management）の枠組みに基づき、BCPの整備を継続して進めています。

当社の本社では、食料・生活物資の備蓄に加えて、危機対策本部立ち上げ時に必要となる備品を追加するとともに、重

要業務の選定を行いました。また、各部において取りまとめたBCPについては、社内に周知しています。当社の工場では、想定災害を地震・津波、台風・水害、火山の噴火として、既存のBCPの見直しに取り組んでいます。また、グループ会社では、危機対策本部規程を整備、緊急時には対策本部を立ち上げる体制を整えました。今後、BCPの整備・充実を図っていきます。

開催した委員会(2021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、全本部長、日本東海インダストリアルペーパーサプライ/社長
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

リスクの抽出

2021年度は、当社（本社・工場）、当社連結子会社および非連結子会社5社を対象にリスク調査を行いました。リスクの抽出とともに、2021年度に顕在化したリスクと、今後重

要性を増すリスクも確認しました。その結果をもとに関係部門やリスクマネジメント委員会で討議し、当社の事業リスクを下記のように考えました。

	概要	リスクを軽減する主な取り組み
経営戦略に関する重要なリスク	事業構造転換・新規事業創出遅延に関するリスク ・洋紙事業市場縮小への対応	・生活関連事業等の成長事業への投資や人材の再配置等の経営資源のシフト ・容器包装を中心としたプラスチック代替となる紙製品の開発促進 ・CNF等の木質バイオマスの利用拡大 ・海外展開拡大と既存事業とのシナジー効果発現
	気候変動に関するリスク ・カーボンプライシングや排出権取引本格導入への対応	・GHG排出量の削減 ・再生可能エネルギーへの燃料転換 ・保有する森林資源の生産性向上等の森林価値の最大化
	製品需要及び市況の変動リスク ・経済情勢等に基づく需要変動 ・市況動向に基づく製品売価変動	・生産体制再編成 ・コストダウン ・販売価格の維持による利益確保 ・新規ニーズ開拓
	原燃料調達や海外輸送に関するリスク ・国際市況及び国内市況による価格変動 ・世界的なコンテナ輸送能力不足 ・原燃料価格上昇による海上運賃高騰	・予約購入スキームの活用 ・船会社との関係構築 ・他社との共同輸送や共同調達の検討 ・長期契約、複数購買
事業環境及び事業活動に関する主なリスク	生産設備に関するリスク ・設備トラブル ・火災	・生産設備の定期的な点検 ・脆弱箇所の計画的な更新
	自然災害及び感染症等のリスク ・地震、津波、台風、洪水 ・新型コロナウイルス感染症	・危機対策本部の立ち上げ ・BCM（事業継続マネジメント）の整備 ・感染症対応ガイドラインの作成・改定
	環境法令関連のリスク	・環境法令変更への対応
	人材確保及び労務関連リスク ・人材戦略に基づく適切な人材の確保	・働き方の柔軟性、多様性を前提とした職場環境の整備 ・労働安全衛生マネジメントシステムの運用
	製造物責任に基づくリスク	・生産物賠償責任保険の加入 ・製品安全委員会の設置と活用

コンプライアンス

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。

推進体制

当社はCSR本部の中に設置したコンプライアンス室が「グループCSR連絡会」の中で、グループ各社のコンプライアンス担当責任者とコンプライアンスに関する連携の充実を図

るとともに、取締役会のほか、四半期ごとに監査役および経営執行会議に報告しています。

コンプライアンス活動

「日本製紙グループ行動憲章」では、「国内・海外を問わず、法令およびその精神を遵守するとともに、高い倫理観と社会的良識をもって行動する」と定めています。当社では、計画的にコンプライアンス研修を実施しており、事業活動を行う国内外の現地行政や公務員との不適切な関係や、顧客や取引先等との不適切な利益の授受を行わないことを教育するとともに、

疑いのある事例が発生すれば是正の取り組みを行っています。当社は、法令違反や企業倫理上、職場で問題になりそうな行為を匿名でも直接通報・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。利用対象外の第三者からの意見等は、日本製紙グループウェブサイト「お問い合わせ」を通じて受け付けています。

製品安全

当社グループは、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「お客様のニーズに的確に応える」ことを掲げています。世の中に必要とされる製品を安全性と品質を確保して提供することは、製造業として当然取り組むべき

推進体制

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

製品安全の取り組み

当社グループとしての製品安全管理の強化を目指して、2020年度より外部コンサルタントを導入し、リスクマネジメント体制再構築に取り組んでいます。

2021年度は、現状把握のために前年度より実施していたグループ各社へのアンケートやヒアリングの結果を取りまとめ、製品安全管理に関して喫緊で対処すべき問題点はないことを

き重要課題です。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、生活に不可欠である多様な製品の安定供給に努めています。

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。

確認しました。一方でグループ各社間の連携強化、ばらつきのある管理基準の平準化等の課題解決に向けて「日本製紙グループ製品安全委員会」の運用方法見直しやミニマムスタンダードの策定等を実施しています。

今後も継続的な製品安全管理体制のレベルアップを目指して活動していきます。

労働安全衛生

当社グループは、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

推進体制

当社グループの労働安全衛生、防災に関する活動は、技術本部長を委員長とする「日本製紙グループ安全防災委員会」が統括しリスクマネジメント委員会へ報告しています。災害発

労働災害防止への取り組み

当社グループでは、「いかなるものにも工場敷地内で怪我をさせてはならない」という使命に基づき、労働組合や協力会社と連携して、労働災害防止に取り組んでいます。経営トップは、年末年始の講話・工場訪問・社内報等を通じ、この使命を従業員に伝えています。

また、組織的・継続的な活動を目的とした独自の労働安全

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。

生時の工場・本社間、本社内各部門間の連絡体制を定め、必要な情報を「日本製紙グループ安全防災委員会」および経営層に報告する仕組みを構築し、運用しています。

衛生マネジメントシステム（NPSS*）を運用することで、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。

さらに当社では、2020年に「安全活動に関する中期計画」（2020～2025年）を策定し、労働災害を防止する基盤づくりに取り組んでいます。

日本製紙グループ
ESGデータブック2022



日本製紙グループ
ESGデータブック2022



人権の尊重

当社グループは、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、人権を尊重する姿勢を明確に示しました。2005年には「原材料調達に関する理念と基本方針」を定め、当社グループの事業基盤である木質資源の調達については、毎年サプライヤー調査を厳格に実施するなど、サプライチェーン全体で人権を尊重する取り組みを継続して進めています。2022年5月、企業グループ理念の実現に向けて、

推進体制と救済

当社グループでは、当社の取締役会が監督し、代表取締役社長が責任者を務めるリスクマネジメント推進体制のもと、人権リスクへの対応を行っています。

人権侵害の懸念は、当社が設置する内部通報制度「日本

人権デュー・ディリジェンス

当社では、2021年に人権ワーキンググループを立ち上げ、人権デュー・ディリジェンスを導入しました。2022年からは紙・板紙事業、紙パック事業、ケミカル事業に関するバリューチェーン上で、全てのステークホルダーを対象に人権リスク

人権尊重に関する活動

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の意見交換を踏まえて、2015年から毎年、以下の活動を実施しています。

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実施しています。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、フォローアップ調査も実施することで、人権課題の改善状況について確認をしています。

オーストラリアでの視察



安全への注意喚起をうながす看板



火災時の初期消火に使用するためのポンプ車



緊急避難場所の設置

より実効的な人権尊重の取り組みを行っていくため、既存の「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」を改定し、「日本製紙グループ人権方針」を策定しました。これまでの取り組みを踏まえつつ、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、グローバル基準に沿う方針を制定しました。

この方針に基づき、バリューチェーン全体において人権の尊重を強化していきます。

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います（担当：当社コンプライアンス室および関係部門）。

をリストアップした後、それらの評価を実施し、優先度の高い人権リスクの抽出と対策の検討を進めています。今後も定期的に人権リスクの評価を行うとともに、対象範囲の拡大を図っていきます。

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。2021年度はオーストラリアで視察を行い、問題ないことを確認しました。



調 達

基本的な考え方

日本製紙グループは、環境と社会に配慮したサプライチェーン・マネジメントを通じ、広くステークホルダーに信頼される、持続可能な原材料調達体制の構築に取り組んでいます。当社グループの「原材料調達に関する理念と基本方針」に基づいた調達活動を行い、ステークホルダーとの対話を推進することで、原材料調達のレベル向上を図っています。

推進体制

当社グループでは、日本製紙の原材料本部長を委員長とする「日本製紙グループ原材料委員会」を設置して、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、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。

「原材料調達に関する理念と基本方針」の改定

当社グループは、「原材料調達に関する理念と基本方針（以下、調達方針）」を2005年10月に制定し、この調達方針に沿った持続可能な調達を推進してきました。今般、企業グループ理念の実現に向けて、人権尊重や気候変動問題などへの対応をより実効的なものとするため、2022年9月に調達方針を改定しました。また、当社グループの事業基盤である、森林から調達する資源については、調達方針のもとに「木質資源の調達指針」を新たに策定しました。

改定にあたっては、「日本製紙グループ原材料委員会」の中に、主要グループ会社の調達部門および当社の関連部署の部長を招集した検討会（事務局：日本製紙原材料本部）を設置し、約1年間にわたり議論を行いました。また、ステークホルダー

との対話を重視し、社外の各分野の有識者との意見交換を重ね、それを改定内容に反映させています（→P.62-63）。

今回の改定では、「はじめに」を序文として追加し、その中で、改定の目的と参照した国際規範・ガイドラインを示すとともに、2022年5月に改定した「日本製紙グループ人権方針」に定める内容に準拠するものであること、取締役会の監督のもとに見直しを行うガバナンス体制を明記しています。

今後、改定した調達方針に沿った調達を推進していくため、具体的なアクションプランを策定し、サプライヤーと協働して持続可能なサプライチェーンの構築に取り組むとともに、ステークホルダーとの対話を積極的に継続していきます。

木質資源の調達

当社グループは、再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用しています。木質資源の利用は当社グループにとって不可欠であることから、当社グループでは、持続可能な森林経営から生み出される資源を継続的に調達する仕組みを構築しています。

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)

「木質資源の調達指針」の策定

2022年9月に改定した調達方針のもとに「木質資源の調達指針」を新たに策定し、持続可能な森林資源の調達体制をさらに強化していきます。

木質資源の調達指針(抜粋) (2022年9月制定)

<ol style="list-style-type: none"> 1. 違法伐採木材の不使用 2. 森林破壊ゼロ 3. 高い保護価値（HCV）の森林資源の不使用 4. 森林のCO₂吸収・固定量拡大に繋がる調達 5. 国産材活用推進 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 製材廃材や未利用材の活用推進 7. 第三者認証や監査を受けた資源の調達推進 8. 原産地までのトレーサビリティ確保 9. サプライヤーとの対話・エンゲージメント
---	--

全文はこちら

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、木材チップの約6割を海外から、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。

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木質資源の調達を実践していくためにアクションプランを制定し、2007年より実行しています。

海外材については、サプライヤーに対し、毎年のアンケート調査や現地ヒアリングなどを行い、その持続可能性を確認

しています。国産材については、合法証明に関する事業者団体認定により確認を行っています。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アリティ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。

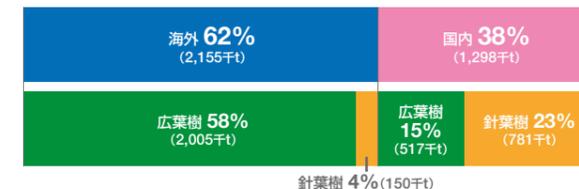
今後は、2022年に改定した調達方針と新たに策定した「木質資源の調達指針」に沿った調達を推進するために、サプライヤーの理解を求めながら現在実行しているアクションプランを強化し、お客さまをはじめとするステークホルダーにさらに信頼される木質資源調達体制を構築していきます。

紙製品の主要原材料の内訳（国内連結会社、2021年度）



* 購入古紙パルプを含む

製紙用木材チップの調達内訳（日本製紙、2021年度）



サプライヤーへのアンケート調査内容

- 供給源の森林の基本情報（樹種、森林関連法規の順守など）
- 森林認証の取得状況
- 人権や労働についての方針と対処するシステムの確立
- 生物多様性に対する配慮の実施、など

木質原材料調達に関するアクションプラン実施件数（日本製紙、2021年度）

国産材	チップ 357 件、パルプ 7 件 (全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認)
海外材	チップ 22 件、パルプ 13 件 (全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認)

原材料調達に関する理念と基本方針(抜粋) (2005年10月制定、2022年9月改定) 全文はこちら

理 念 私たちは、調達活動における社会と環境に関わる課題把握と問題解決に努め、サプライヤーと協働して持続可能な原材料調達を行い、世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。

基本方針

- 1. 法令遵守と公平公正な取引**
国際規範の尊重と法令遵守、公正な取引と公平な競争機会提供、情報の管理
- 2. 社会課題解決への取り組み**
人権尊重（人権侵害および労働者の権利侵害の防止）、地域社会の権利尊重、違法伐採木材・紛争鉱物の不使用
- 3. 環境課題解決への取り組み**
森林資源・水資源の持続可能な利用、生物多様性保全、省エネルギー・温室効果ガス削減、リサイクル原料活用、化学物質の適正管理
- 4. トレーサビリティの確保とモニタリング**
トレーサビリティの確認、モニタリング、サプライヤーへの改善要請
- 5. ステークホルダーとのコミュニケーション**
ステークホルダーとの対話、積極的な情報開示

有識者対話（調達方針の改定）

ステークホルダーとともに 持続可能な原材料調達体制の構築を目指す

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」という企業グループ理念の実現に向けて、2005年に制定した「原材料調達に関する理念と基本方針」の改定を進めてきました。そのプロセスにおいては、社外の有識者の方々と対話を重ね、構成や文言に関する貴重な助言をいただき、改定内容に反映しています（→P.60-61）。ここでは、改定プロセスに参画された有識者の方々の改定方針に対するご意見や今後の方針運用に向けた当社グループへの期待をまとめました。

当社グループは、今後もステークホルダーとの対話を重視し、サプライヤーと協働して持続可能な原材料調達を行っていきます。



企業のリスクマネジメントと調達方針



初井 まり 氏

ディーグリーン・コンサルティング
代表

この方針が何を指し、どのステークホルダーを対象とし、何をリスクと捉えて解決していきたいのか、「はじめに」と「理念」の部分で整理され、丁寧に説明された点を高く評価しています。

調達方針は、企業のネガティブインパクトを低減し、リスクを最小化するための一つのツールです。一方で企業が達成しようとするESG面のポジティブインパクトも明確になる上、独自の取り組みを明確にすることでブランディングの機会とも捉えられます。今回の改定ではリスクの最小化の明記とガバナンスへの言及があり、改定前と比べて会社の姿勢がより明確になっていると感じられます。

サプライチェーンにおけるリスク管理やトレーサビリティの確保は、第三者認証のみでは代替できず企業自身の検証が必要とされるようになってきています。改定方針に基づき、よりリスクが高いケースでは、一次サプライヤーのみでなく、サプライチェーン全体を通して検証と対応を進めていかれることを期待します。

人権などの社会課題は環境課題とリンク



佐藤 暁子 氏

国連開発計画（UNDP）
ビジネスと人権
リエゾンオフィサー

「はじめに」が本方針の趣旨を的確に伝え、今後の軸になる内容だと思えます。企業の方針もSDGsの考え方も、全ては「人権」をコアバリューとして組み立てることができそうです。環境の課題も人権と常にリンクし、気候変動や生物多様性保全、先住民族の権利尊重などのテーマは全て人権の切り口で説明することが可能です。その点、今回改定されたこの方針は企業グループ理念に加えて人権方針をベースにしており、出発点となるコアバリューに人権がしっかり押し出されています。

ただし、今回の改定方針の中で「社会課題」と「環境課題」という分け方をしている点については、持続可能性の観点では今この2つをつなげる見方がグローバルでは実践のポイントとなっているので、独立して議論されないように社内で意識付けを行うことも必要になるのではないのでしょうか。環境・気候変動と人権との関わり、またビジネスと人権の取り組みは、世界共通の課題としてますます重要性が増しています。すぐに変化が見えるものばかりではないですが、一步一步着実に進めるために、国際的な動きを注視しながら、引き続き対応していられることを期待しています。

モニタリングと改善プロセスの構築が重要



上河 潔 氏

一般財団法人林業経済研究所（FOERI）
理事・フェロー研究員

「はじめに」で日本製紙グループの企業グループ理念や人権方針と原材料調達方針とのつながりが明確に示されており、わかりやすいと感じました。日本製紙グループの事業基盤である森林資源の調達についてより詳細な指針が定められたことも良いと思います。方針を運用していく上ではモニタリングが必須になりますが、「トレーサビリティの確保とモニタリング」にその文言がしっかり盛り込まれたことも評価しています。

原材料調達方針に基づくアクションは、実施するだけでなくチェックする体制が必要です。また、方針自体を見直していくプロセスも生じてくるのが考えられますが、そうした体制づくりやプロセスにおいてはさまざまな立場のステークホルダーとの対話を含めるべきだと考えます。対話は適宜行うということではなく、定期的にある程度固定したメンバーで対話を行うと公表しておく、より説得力が出るでしょう。

また、アクションを実行するにあたっては、具体的な目標設定と目標達成に向けてのマイルストーンを示し、その改善プロセスも含めた情報を積極的に開示していくことが企業の評価と価値を高めることにつながると考えます。

ステークホルダーとの対話継続に期待



古澤 千明 氏

公益財団法人世界自然保護基金ジャパン
（WWF ジャパン）
森林グループ プロジェクトマネージャー

今回の改定で、「木質資源の調達指針」を新たに定められ、その中に「森林破壊ゼロ」「生物多様性」「高い保護価値（HCV）」などの重要なキーワードを織り込まれた点を評価しています。ただし、それらのキーワードの定義について、環境NGOのみならず社会は強い関心を持っています。改定した方針の適切な運用に対する信頼性を獲得していくためには、社内の共通理解に加えて、サプライヤーへの説明においても、用語を明確に説明できるようにしておくことが必要だと考えます。

今回、私たちNGOも含めたステークホルダーとの対話を重視し、外部の意見に十分に耳を傾けた上で方針を改定しようとする姿勢を、一連のプロセスを通じて感じることができました。NGOも含めたさまざまなステークホルダーとの対話の機会を継続的に設けることで、調達活動におけるリスクを把握しやすくなると思います。場合によっては方針に適合しないような課題が出てくることもあるでしょう。そのような場合にも、ステークホルダーとの対話からより良い改善策を見いだし、実行していただきたいと思います。

グローバル社会における企業価値の創造



松原 稔 氏

りそなアセットマネジメント株式会社
執行役員 責任投資担当

方針改定のプロセスの中で、「はじめに」に続いて「ガバナンス」の項目が追加されました。これは私が期待していたところで、方針への経営層の関わり方が明確になったという点においても評価しています。リスクモニタリングとリスクマネジメントでは企業のガバナンスが重要であり、経営層における方針決定や統治を明確にすべきだと考えます。

ESG投資における世界の潮流として、環境はもちろん、社会の課題の比重も増えています。企業に対し、会計上の利益だけでなく、社会の持続可能性という視点で企業が長期的にどのように関わり、価値を生み出していくのかということが求められるようになってきています。投資家が企業の取り組みを評価するにあたり、企業がステークホルダーの声を集め経営層に届ける仕組みと、それらに対するアクションについての情報開示も重要になります。投資家や株主の立場からも、投資先の企業の価値を高めるために、直接的なエンゲージメントを行う動きが進んでおり、今回のような対話は私にとっても大変貴重な機会となりました。

今後もステークホルダーと対話を重ね、今回改定された方針に命を吹き込み、従業員一人ひとりに浸透させ、活性化させてほしいと思います。

森林経営

日本製紙グループ
ESGデータブック2022



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、自らも森林資源の育成を行っています。

日本製紙は、国内外で計約16万ヘクタールの森林を管理・経営しており、環境、社会、経済に配慮した施業を行い、その全てにおいて森林認証を取得しています。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森林の公益的機能発揮

持続可能な森林経営と生産性向上

海外では、ブラジル・オーストラリアで計約7万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・生態系に配慮した森林経営を行っています（→P.65）。先住民への配慮、地域住民に対する教育活動への援助などを行うことにより、地域社会への貢献にも取り組んでいます。

国内では、全国に約400カ所、約9万ヘクタールの社有林を保有し、そのうち約80%を木材生産を行う経営林分、約

20%を木材生産を行わず生態系維持・水資源保全（水源涵養）などの環境機能を保全する環境林分に区分して管理し、バランスの取れた持続可能な森林経営を行っています。

また、当社が長年培ってきた独自の育種・増殖技術や森林施業技術を活用し、単位面積当たりの生産性向上（＝CO₂固定効率向上）を行い、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きます（→P.24-25）。

森林資源のサプライチェーン維持（国内林業の活性化）

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、国産材利用を積極的に推進しています。近年は、バイオマス燃料やウッドショックによる建材などの木

材需要の高まりにより、国産材の価値が見直されていますが、国内林業では、労働者不足や獣害対策費の増加等の多くの課題が顕在化しています。当社グループは、今後も国内の森林資源を活用し続けるために国内サプライチェーンを維持するとともに、これらの課題解決に向けて、当社の育種・増殖技術や社有林を活用し、さまざまな取り組みを進めています（→P.24-25）。

事例 施業集約による林業の効率化

当社は、熊本県五木地区に山林を所有する民間企業の1社として、九州森林管理局、五木村、森林組合、企業などとともに、官民連携による「五木地域森林整備推進協定」に参加しています。この協定により、現在2万ヘクタール以上の大規模施業団地が形成され、効率的施業に向けた林内チッピングなど技術面での検討のほか、川下サプライチェーンとの連携による安定供給の試行、大面積での年間作業量確保による労働者不足対策などの検討を行っています。

事例 先端技術の活用

社有林をフィールドにして、ドローンや航空レーザー計測による森林資源情報の把握や森林管理の省力化・効率化の検討を進めています。2022年5月には静岡県との間で「先端技術現場実装に関する協定」を締結し、静岡県の社有林を活用して先端技術の実証などを行っています。



ドローンによる森林資源情報把握
／北山社有林（静岡県）

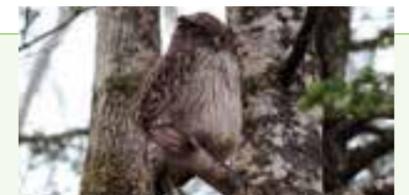
生物多様性保全など森林の公益的機能発揮

森林はCO₂の吸収・固定や生態系維持、水資源保全（水源涵養）、災害防止といった公益的機能を有しています。当社グループは、持続可能な森林資源調達のために、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」を制定しています。当社グループは、自社による取り組みのほか、さまざまなステークホルダーとの協働を通じて、生物多様性保全などの森林の持つ公益的機能・価値を維持、拡大していきます（→P.24-25）。

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）

事例 海外植林事業会社における生物多様性調査

ブラジルの植林事業会社であるAMCEL社は、約30万ヘクタールに及ぶ社有地のうち約17万ヘクタールを保護区として設定しています。保護区には多くの野生生物が生息しており、希少種・絶滅危惧種が存在する保護価値の高い森林も含まれています。生物多様性保全の取り組みとして、保護区内での植生モニタリング調査や、社有地内の野生動物や魚類の生息状況調査を継続して実施しています。



植生調査の様子（AMCEL社）

事例 コカ・コーラ ボトラーズジャパンとの相互連携

当社と当社グループの丸沼高原リゾートは、コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社と、森林資源および水資源の保全・保護に関する相互連携に合意し、「豊かな水」を育む「健やかな森」を保つための取り組みを協働で進めています。3社の協定に基づき、当社菅沼社有林（群馬県）の一部区域において、水源涵養力確保のため、森林保全・維持管理の活動を行っています。



菅沼社有林（群馬県）

事例 「生物多様性のための30by30アライアンス」への参加

当社は、2030年までに陸域・海域それぞれ30%以上を自然環境エリアとして保全するという国際目標の実現のため、環境省が発足させた有志の企業・自治体・団体による「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加しました。2022年度は、環境省が2023年度から認定開始予定の「自然共生サイト（仮称）」における審査プロセスの試行・検証事例として、当社の鳳凰社有林（山梨県）の情報等を提供することを表明しています。



鳳凰社有林（山梨県）

環境経営



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、気候変動問

題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、これらをマテリアリティと位置付け、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。

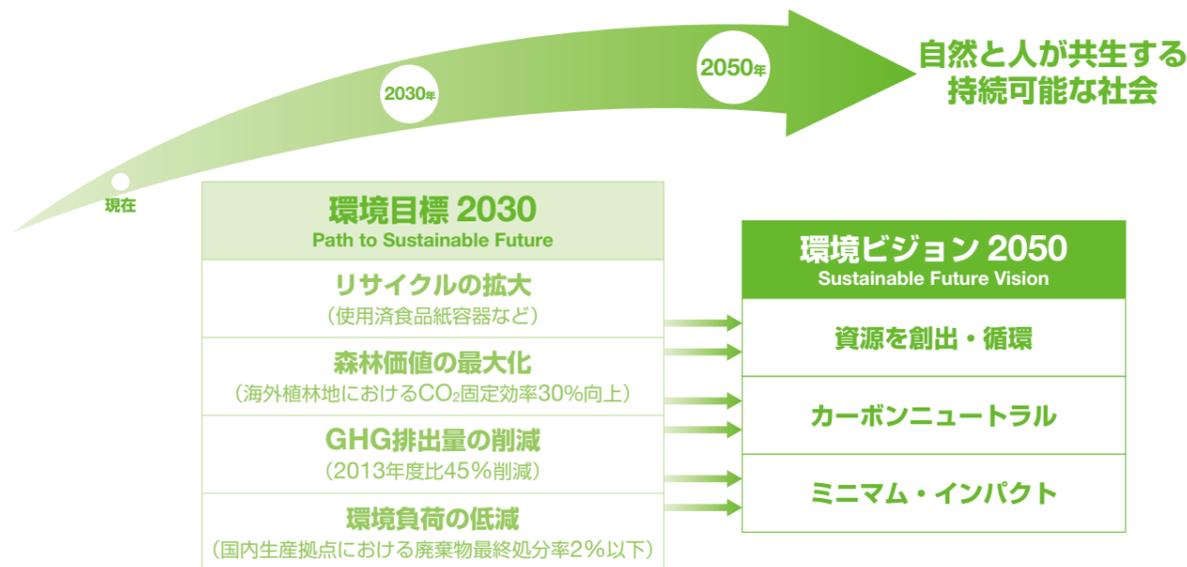
推進体制

当社グループの環境に関わる経営リスクは、日本製紙のGHG排出削減・環境経営推進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」に基づく環境目標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年の目標を策定し、グループ一丸となって取り組んでいます。

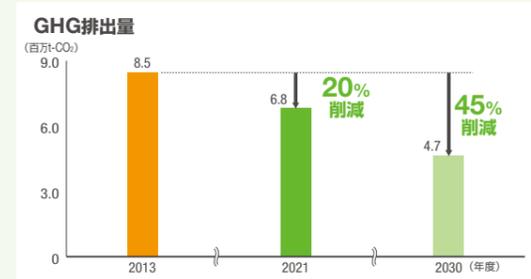


「環境目標2030」の2021年度の実績 (抜粋)

1. GHG排出量を削減する

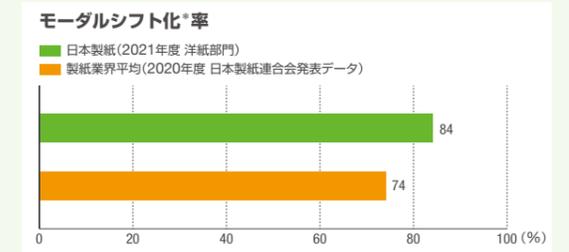
目標: 直接排出するGHG排出量 (Scope1+2) を2013年度比で45%削減

進捗: 2013年度比で20%削減



目標: 紙・板紙事業における国内製品輸送時のGHG排出量を2020年度比で23%削減 (日本製紙)

進捗: コロナ禍からの生産回復に伴う輸送量の増加により、2020年度比で3%増加

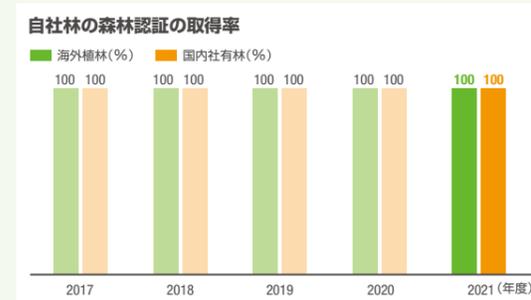


* 鉄道や内航船舶などで、一度に大量の荷物を積載して長距離輸送

2. 資源の創出と循環利用を促進する

目標: 国内外全ての自社林で森林認証を取得・維持

進捗: 国内外全ての自社林で森林認証を取得・維持を継続



目標: 古紙利用技術の開発により、これまで再資源化が困難であった未利用古紙を12,000トン/年活用

進捗: 未利用難処理古紙を22.5トン利用

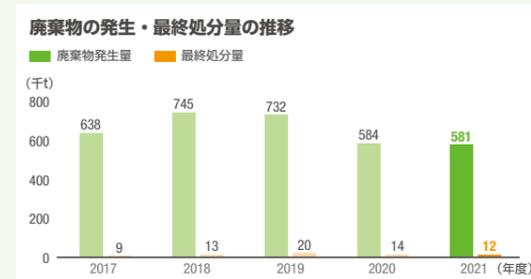


破砕後の紙コップ

3. 環境負荷を低減する

目標: 国内生産拠点における産業廃棄物の最終処分量2%以下

進捗: 産業廃棄物の最終処分量2.1%



目標: ライフサイクル全体で環境影響の少ない製品・サービスを社会に提供

進捗: プラスチック使用量削減、資源循環に貢献する製品として、ヒートシール紙「ラミナ®」などを販売



ラミナ®の使用イメージ

気候変動問題への対応

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、マテリアリティ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、「GHG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。

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

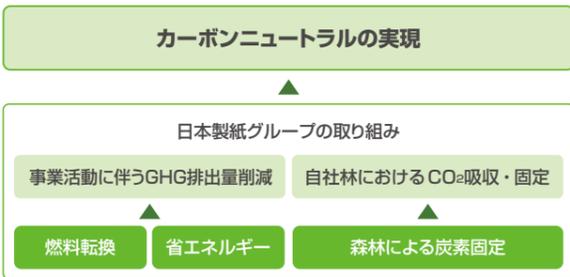
- ・海外植林地におけるCO₂固定効率2013年比30%向上
- ・脱プラスチック・減プラスチック需要への対応 (紙化製品の拡大)

2050年カーボンニュートラル

GHG削減の取り組み

当社グループは、「燃料転換」「製造・物流工程での省エネルギー」「森林による炭素固定」を3つの柱として取り組んでいます。2021年度はさらに積極的に燃料転換に取り組み、化石エネルギー使用比率 (熱量)*を55%まで削減しました。

*当社グループ (国内) 主要生産拠点



日本製紙グループ ESGデータブック2022



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、マテリアリティと位置付けて、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GHG排出削減・環境経営推進担当役員から取締役会に課題等の報告を行っています。

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.56)。

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。

指標と目標 (2030年度)

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

GHG排出量削減計画: GHG排出量 (Scope 1+2) 45%削減 (2013年度比)

非化石エネルギー使用比率 60%以上

気候関連リスクに対応するための投資: 520億円

内部炭素価格: 石炭などの燃料価格の高騰に伴い一時的に運用を停止中

シナリオ分析と戦略

当社グループは、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1.5℃に抑制される場合と4℃以上に上昇する場合の2つのシナリオを用いて、国内紙パル

プ事業を中心に、気候変動関連リスクと機会が財務計画に与える影響について定量・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、国内では炭素税やエネルギー政策による規制リスクの影響を受けます。

移行リスクに対しては、2030ビジョンで描いたシナリオを

前倒して早期にGHG排出量削減目標を達成するため、多面的な施策を講じることで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事業継続のための綿密な体制整備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		財務計画に大きな影響を与える事象	
移行リスク	規制	炭素税の導入など炭素価格の引き上げ	・燃料価格・再生可能エネルギー発電促進賦課金が増加する ・燃料転換・省エネルギーの設備投資費用が増加する
物理リスク	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上昇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
	慢性	気温上昇、降水量等の変化	・森林火災の頻発や植物の生長低下により、森林資源など植物由来の資材価格が増加する

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、エシカル消費の拡大など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)

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 ・車両の軽量化が進む ・カーボンリサイクルが進む
消費者の嗜好の変化	・バイオマス素材を利用した製品需要が拡大する
環境配慮型製品の需要の増加	・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)
激甚災害による被害	・バイオマス素材開発技術 ・リサイクル技術・古紙調達網
気温上昇、降水量等の変化	・紙化ニーズの高まり ・畜産由来GHG排出を抑制する製品の需要が増加する ・多機能性包装材技術、バリア包装技術、長期液体保存技術 ・セルロース材料利用技術
建物への強靭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
高温・乾燥・病虫害耐性を持つ樹木が必要になる	・樹木の育種・増殖技術



基本的な考え方

日本製紙グループは、企業グループ理念の「目指す企業像」の要件の一つに、「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを掲げ、「多様な働き方の実現」と「多様な人材の活躍」をマテリアリティに位置付けています。

当社グループは、2030ビジョンを実現するための中期経営計画2025において「事業構造転換の加速」を基本戦略

に掲げています。少子高齢化が進む社会において、人材の育成・確保に力を入れるとともに、成長事業への人材のシフトを進めます。また、多様な働き方の実現と、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりを推進し、従業員のエンゲージメント向上を目指します。

人材リソースの活用

当社グループでは、新規事業や成長事業において必要な人材ニーズを把握し、事業構造転換の進展に応じた人材の再配置を行っています。同時に、外部から専門的な知見や経験を持った人材を積極的に採用することにより、組織の活性化を図っています。

新規事業の立ち上げや新製品の量産化においては、安定操

業を実現できる人材が必要です。当社グループは、事業展開に合わせて、洋紙事業の工場での高い操業スキルを蓄積した従業員の適切な配置を進めています。また、国内の生産年齢人口の減少に対応するため、工場採用従業員のリーダー教育に力を入れるとともに、従業員のニーズなどに対応した柔軟かつ多様な勤務体制や制度の実現に取り組んでいます。

人材の育成

当社グループが求める人材像

当社グループは、企業グループ理念を実現するために従業員が重視する価値を定めています。

当社グループの中核会社である日本製紙では、人材の採用にあたり、①新しいことに挑戦し続ける力、②公正に判断し実行できる力、③周囲を巻き込むチームワーク力、④困難を乗り越えられる強い精神力を求めています。

その上で、「事業構造転換の加速」を推し進めるリーダーと

して、総合職については、自ら目標達成に向けて行動する「自律型人材」、新しいことに挑戦できる「チャレンジ型人材」、グローバルなビジネスフィールドで活躍できる「グローバル人材」を目指すべき人材像として、育成・キャリア形成を図っています。

企業グループ理念を実現するために
従業員が重視する価値、判断基準
Challenge Fairness Teamwork

従業員の教育

当社は、入社後に、通信教育・集合研修の機会の定期的な提供や資格取得奨励制度の整備などを通じて、従業員の自律的な能力開発を支援しています。

総合職新入社員研修については、グループ横断的な人材育成を目指して、2010年度から継続して、当社と主要グループ会社が共催で実施しています。また、当社では、立地的に近い複数の工場が共同して階層別研修を実施することで、従業員が、勤務している工場以外の人との交流を通じて幅広い視野を養うことができるようにしています。

総合職の教育については、OJTと計画的なローテーションの組み合わせにより、幅広い経験を積むことを目指しています。

加えて、階層別研修や選択型研修を通じて、リーダーとしての責任感を自覚し、必要な技能やスキルを開発する機会を提供しています。さらに、グローバル人材育成のため、TOEIC受検や海外研修の機会も設けています。

日本製紙の主な教育・研修体系

OFF-JT	階層別研修 (新入社員研修、新任管理職研修、昇格・登用時研修、選抜研修など)
	選択型研修 (通信教育、集合研修、資格取得奨励制度など)
	海外拠点への派遣制度、中堅管理者育成コース、 評定者研修、その他
OJT・ローテーション	

従業員エンゲージメントの強化

当社は、多様な働き方を実現し、ダイバーシティを推進するとともに、働きがいを向上させることで、「従業員と企業の

双方が成長していける関係」の構築を進めています。

多様な働き方の実現

当社は、ダイバーシティ推進およびパンデミックなど環境の変化に対応するため、多様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。また、業務効率化と

ともに働き方の見直しに取り組み、総労働時間の短縮を進めています。

導入・改定した制度（日本製紙）

2020年4月	2021年4月	2022年4月
<ul style="list-style-type: none"> 失効積立年休（保存休暇）の半日単位取得 短期間育児休業への所定休暇（失効積立年休）の充当 非世帯主の単身赴任時の援助 配偶者海外赴任休職制度 	<ul style="list-style-type: none"> フレックスタイム制度のコアタイム撤廃 在宅勤務制度（常設制度）（対象：在宅勤務が可能な業務を担う従業員） 時間単位年休 	<ul style="list-style-type: none"> 不妊治療や妊娠にかかわる休務、疾病治療に伴う断続的な休務への失効積立年休適用 育児援助措置等の適用期間延長 育児休業・介護休業取得者の評価取扱いの見直し

総労働時間の推移（日本製紙）

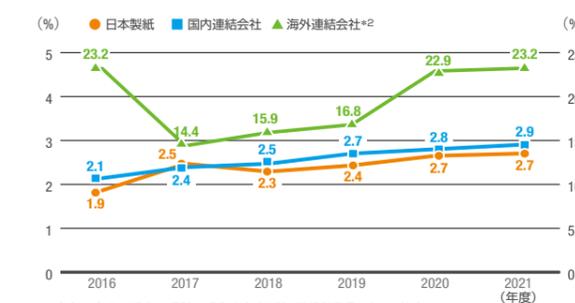
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
総労働時間	1,927 時間	1,923 時間	1,894 時間	1,888 時間	1,905 時間

ダイバーシティの推進

当社は多様な人材が能力を最大限発揮することを目指しています。女性の活躍の観点では、「女性活躍推進法に基づく行動計画」を2021年4月に策定し、目標達成に向けて実効性のある環境整備を進めています。当社は、過去に女性の採用数が少なかったことから、管理職に占める女性の比率向上には時間を要しますが、総合職採用における女性の採用数

を増やすとともに、女性を配属する職場の拡大に取り組んでいます。

女性管理職比率^{*1}の推移



^{*1} 参与・参事・理事・嘱託・受入出向者を除く正規従業員に占める比率
^{*2} 課長・部長など課以上の組織単位の長を対象

総合職新卒採用数と女性比率（日本製紙）

	2020年度	2021年度	2022年度
総合職採用人数 (女性比率)	48人 (35%)	43人 (30%)	48人 (40%)

従業員の働きがいの向上

当社は、従業員の働きがいを向上させる施策として、2021年9月から2022年3月まで、社内副業プログラムのトライアルを本社で実施し、2022年度より正式に導入しました。従業員が所属する組織の業務以外にも興味を持つ業務に携わるこ

とによるモチベーションの向上や、従業員が自ら成長を目指す企業風土の醸成と組織力強化などの効果を通じて、事業構造転換を加速していきます。