

# 取締役および監査役 (2023年6月29日現在)

## 取締役



取締役会長  
**馬城 文雄**  
まのしろ ふみお

<b>所有する当社の株式の数</b>	48,438株
<b>略 歴</b>	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)



代表取締役社長  
**野沢 徹**  
のざわ とおる

<b>所有する当社の株式の数</b>	29,357株
<b>略 歴</b>	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)

**担当および重要な兼職の状況**  
・社長執行役員



社外取締役  
**救仁郷 豊**  
くにとこう ゆたか

<b>所有する当社の株式の数</b>	0株
<b>略 歴</b>	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)

**重要な兼職の状況**  
・伊勢化学工業株式会社社外取締役  
・千代田化工建設株式会社社外取締役



代表取締役副社長  
**飯塚 匡信**  
いづか まさのぶ

<b>所有する当社の株式の数</b>	12,449株
<b>略 歴</b>	1960年生 1984年 十條製紙株式会社入社 2019年 当社取締役 2023年 当社代表取締役副社長(現任)

**担当および重要な兼職の状況**  
・副社長執行役員 社長補佐  
・日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社代表取締役社長



取締役  
**安永 敦美**  
やすなが あつみ

<b>所有する当社の株式の数</b>	12,049株
<b>略 歴</b>	1960年生 1990年 十條製紙株式会社入社 2023年 当社取締役(現任)

**担当および重要な兼職の状況**  
・日本製紙クレシア株式会社代表取締役社長



社外取締役  
**救仁郷 豊**  
くにとこう ゆたか

<b>所有する当社の株式の数</b>	0株
<b>略 歴</b>	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)

**重要な兼職の状況**  
・伊勢化学工業株式会社社外取締役  
・千代田化工建設株式会社社外取締役

## 監査役



取締役  
**杉野 光広**  
すぎの みつひろ

<b>所有する当社の株式の数</b>	9,937株
<b>略 歴</b>	1963年生 1988年 山陽国策パルプ株式会社入社 2023年 当社取締役(現任)

**担当および重要な兼職の状況**  
・常務執行役員 ハイオマスマテリアル事業推進本部長



取締役  
**板倉 智康**  
いたくら ともやす

<b>所有する当社の株式の数</b>	8,611株
<b>略 歴</b>	1964年生 1988年 十條製紙株式会社入社 2021年 当社取締役(現任)

**担当および重要な兼職の状況**  
・執行役員 管理本部長



常任監査役  
**樹 一成**  
たつ かずなり

<b>所有する当社の株式の数</b>	8,119株
<b>略 歴</b>	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)

**重要な兼職の状況**  
・日本製紙クレシア株式会社監査役



監査役  
**西本 智美**  
にしもと ともよし

<b>所有する当社の株式の数</b>	13,661株
<b>略 歴</b>	1962年生 1984年 十條製紙株式会社入社 2021年 当社監査役(現任)

**重要な兼職の状況**  
・日本紙通商株式会社監査役



社外取締役  
**藤岡 誠**  
ふじおか まこと

<b>所有する当社の株式の数</b>	1,000株
<b>略 歴</b>	1950年生 1975年 米國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留特命全權大使 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(～2023年) NOK株式会社社外取締役(現任) 当社社外取締役(現任)

**重要な兼職の状況**  
・NOK株式会社社外取締役



社外取締役  
**八田 陽子**  
はった ようこ

<b>所有する当社の株式の数</b>	0株
<b>略 歴</b>	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 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) 2022年 味の素株式会社社外取締役(現任) 広栄化学株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)

**重要な兼職の状況**  
・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  
・広栄化学株式会社社外取締役(監査等委員)



社外監査役  
**奥田 隆文**  
おくだ たかふみ

<b>所有する当社の株式の数</b>	0株
<b>略 歴</b>	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)

**重要な兼職の状況**  
・森・濱田松本法律事務所客員弁護士



社外監査役  
**青野 奈々子**  
あおの ななこ

<b>所有する当社の株式の数</b>	0株
<b>略 歴</b>	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(～2023年) 2022年 株式会社明光ネットワークジャパン 社外取締役(監査等委員)(現任)

**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  
・株式会社明光ネットワークジャパン社外取締役(監査等委員)

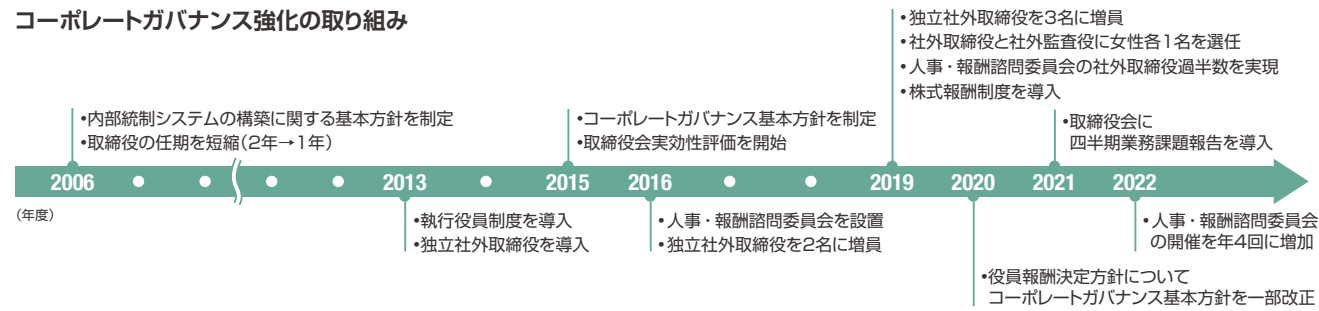
基本的な考え方

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

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

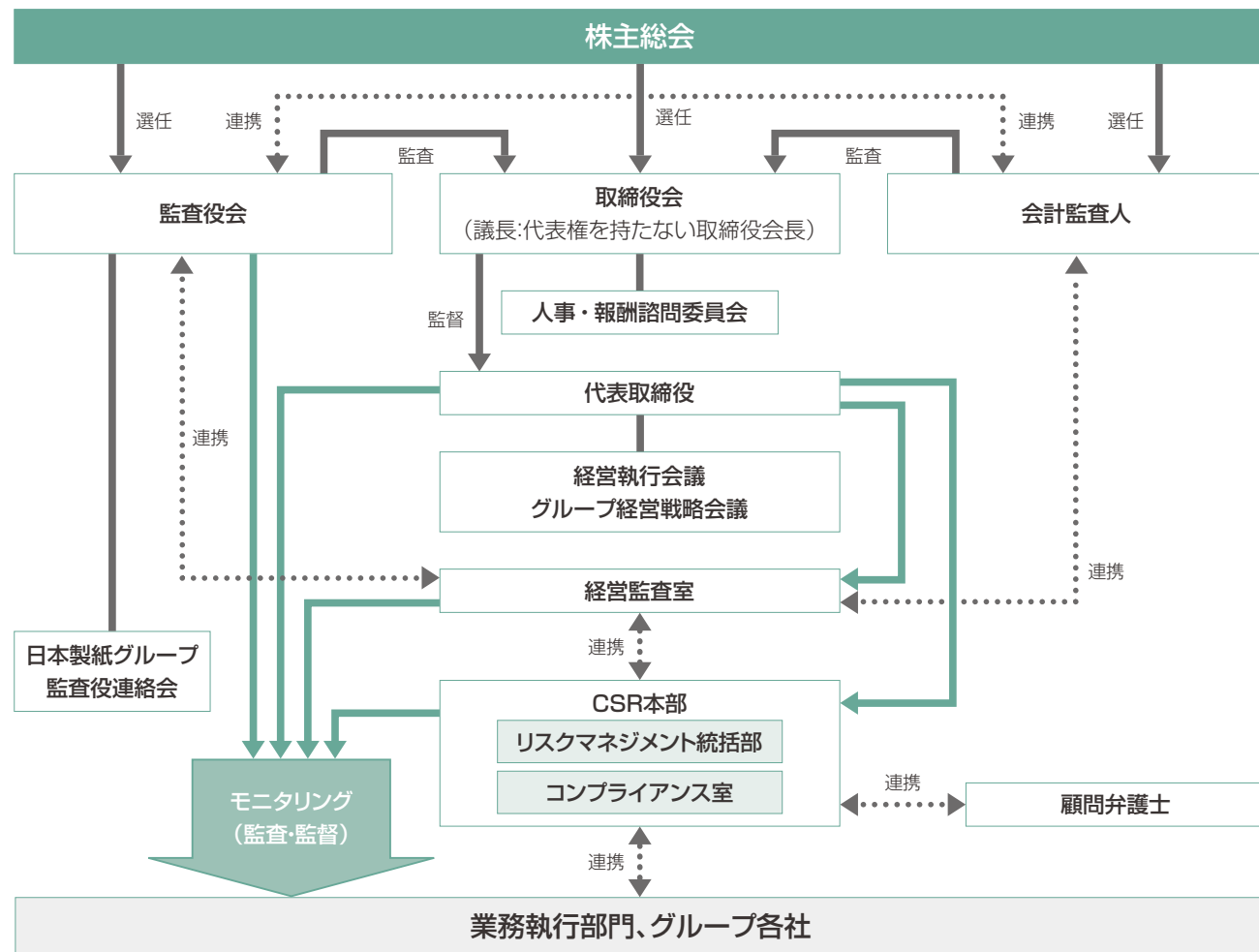
題としています。業務執行と経営の監督の分離を確保するため、執行役員制度を採用するとともに、取締役会の監督機能の強化に努めています。また、グループ経営の司令塔として成長戦略を推進し、傘下事業をモニタリングするとともに、リスクマネジメントとコンプライアンスを推進しています。

コーポレートガバナンス強化の取り組み



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図(2023年7月1日現在)

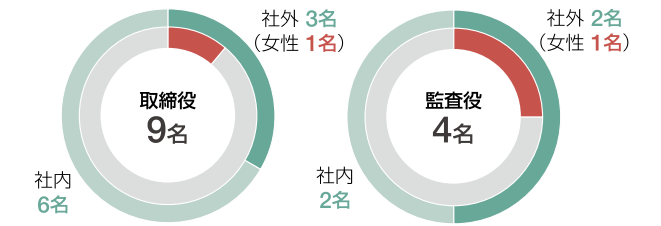


・当社は、監査役会設置会社の形態をとっています。 ・会計監査人は、EY 新日本有限責任監査法人を選任しています。

取締役会

取締役会の議長は、代表権を持たない取締役会長が務めています。取締役会は、経営全般に対する監督機能を担い、経営の公正性・透明性を確保するとともに、法令上取締役会が決定すべき事項とされている重要な業務執行の決定等を通じて、当社のために最も適切な意思決定を行っています。また、代表取締役社長およびその他執行役員の職務執行の状況を監督しています。

取締役会の構成(2023年6月29日現在)



取締役のスキル・マトリックス

当社が、各取締役に発揮することを期待するスキルは次の通りです。各スキルは、2030ビジョンの基本方針および企業グループ理念の実現に向けた経営の重要課題 (マテリアリティ) を踏まえて特定しています。

地位	氏名	スキル								
		企業経営	ESG / サステナビリティ	財務 / 会計	人事 / 労務	リスクマネジメント / ガバナンス	技術 / 研究開発	営業	購買 / 調達	国際性
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	飯塚匡信	○			○		○			○
取締役	安永敦美	○			○		○			
取締役	杉野光広						○	○		○
取締役	板倉智康	○		○		○				
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

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

監査役・監査役会

監査役は、取締役の業務執行について厳正な監視を行うとともに、当社の各部門・事業所およびグループ会社の往査を実施し、会社業務全般が適法・適正に行われているかを厳しく監査します。監査役会は、代表取締役との相互理解を深め、グループ各社の監査役と連携強化を図っています。

取締役会開催状況(2022年度)

取締役会開催回数: 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: 100.0% (うち社外監査役 100.0%)

グループ経営戦略会議

必要に応じて開催し、事業分野ごとの経営戦略などグループに関する重要事項について審議を行っています。社外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しています。

経営監査室

社長直属の組織として、当社およびグループ各社の内部監査と財務報告にかかる内部統制の整備・運用状況の総合評価を行います。監査役監査と内部監査の連携を図っています。

監査役会開催状況(2022年度)

監査役会開催回数: 14回  
 監査役平均出席率: 100.0% (うち社外監査役 100.0%)



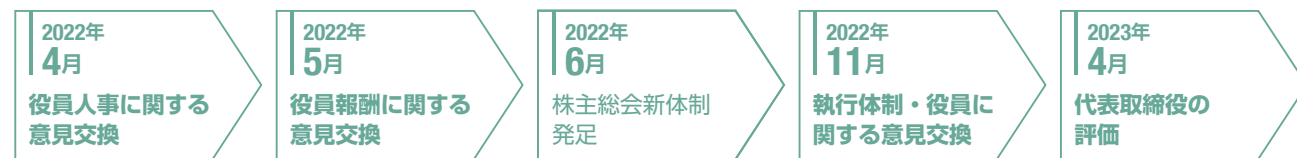
## 人事・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、独立役員である社外取締役3名と、当社の代表取締役社長、総務・人事本部長を構成員とする人事・報酬諮問委員会を設置しています。当社の代表取締役社長が委員長を務め、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ながら、検討を進めています。議長は原則として委員長が務めますが、独立性と客観性が特に必要な審議事項については、独立社外取締役が議長を務めています。

当委員会は、取締役および監査役候補者の選任プロセス、資質、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、その適切性等について、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ながら検討し、会社の業績等の評価も踏まえ、答申を行います。取締役会は、その答申を得て、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・報酬諮問委員会の実績（2022年度）

・定期開催回数を年2回から年4回に変更 ・委員の平均出席率：100.0%



### 社長後継者

社長の後継者候補は、執行役員・取締役等の重要な役職を歴任させることで育成することとしています。

社長は、取締役会の諮問機関として設置している人事・報酬諮問委員会において、中長期的な経営課題に関する説明を行い、意見交換の上で、委員会の信任を求めています。また、人事・報酬諮問委員会では、今後の経営課題を踏まえて社長が備え

るべき資質と果たすべき職責について議論を深めています。

人事・報酬諮問委員会は、社長の選解任を含む役員人事について議論し、取締役会に答申します。答申を受けた取締役会は、答申内容や議論経過等を精査し、候補者を決定します。取締役会では、このようなプロセスを通じて、後継者計画の策定・運用を監督しています。

## 取締役および監査役の報酬等の決定に関する方針

取締役（社外取締役を除く）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ています。基準額は、外部の客観的な調査データを活用し、当社の業績、事業規模、経営環境等を考慮して決定しています。業績指標は、業績目標達成の動機付けとして有効に機能するように設定し、適宜、環境の変化に応

じて見直しを行っています。また、取締役が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、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、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ています。

### 取締役および監査役の報酬等の総額\*1（2022年度）

	人数 <sup>*2</sup>	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	290百万円	71百万円	30百万円	392百万円
（うち社外取締役）	（3名）	（39百万円）	（-）	（-）	（39百万円）
監査役	4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1名を含んでいます

### 取締役（社外取締役を除く）の報酬制度

	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
方式	現金支給		ポイント付与
報酬枠	年額700百万円以内		年25,000ポイント以内 （1ポイント=1株）
支給時期	月次（賞与、退職慰労金はなし）		取締役退任時 （累積ポイントを株式等に換算して給付）
算定方法	職責に応じて基準額を定める		
	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		-

## 取締役会の実効性評価

当社は、2015年度より年1回、取締役会の実効性評価として、取締役会事務局が、取締役会の運営や取締役会における議論について、取締役と監査役にアンケートを行っています。

集計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、実効性の向上に取り組んでいます。

### 2022年度の実効性改善の取り組み

2021年度に抽出された課題	2022年度に取り組んだ改善(実績)
1. 重要案件のフォローアップ	・取締役会で決議した案件について、個別案件に応じた方法で進捗報告を実施。 ・特に重要な経営課題について、業務執行上の責任者を定め、レポートラインを整えることで、情報集約と意思決定のスピードを上げ、対策を着実に推進する体制を明確化。
2. 2030ビジョンと中期経営計画2025の進捗を監督し目標達成に向けた施策を後押ししていくための議論の拡充	・原材料、技術、研究開発、物流の各部門でグループ全体に横串をさす役割のチーフオフィサーを選定し、四半期ごとに取締役会に対し定例報告を実施。 ・グループ経営戦略会議や、月次報告を行う経営執行会議などへの取締役・監査役の出席機会を確保し、包み隠さず情報を共有した上で、取締役会において議論。
3. 社外取締役と代表取締役との意見交換の機会の拡充	・人事・報酬諮問委員会において、社長から社外取締役に対し、中期経営計画2025達成に向けた方針を説明し、社外取締役が質問したり意見を述べたりする機会を確保。

### 2022年度に実施した実効性評価の結果

2022年度に実施したアンケート項目（全8項目・20問）	抽出された主な意見
(1) 取締役会の構成 (2) 取締役会の付議事項 (3) 取締役会の運営 (4) 取締役・監査役へのトレーニング (5) 取締役会の議論 (6) 人事・報酬諮問委員会の実効性（回答対象：委員のみ） (7) 社外役員に対する支援（回答対象：社外役員のみ） (8) その他コーポレートガバナンスの取り組み状況へのご意見	報告事項の範囲・内容 ・取締役会で議論した案件の進捗を確認し、見込みと実績を比較して検証する機会をさらに増やす。 中長期的な観点等の議論 ・各本部、子会社、主なプロジェクトの進捗や対応について長期ビジョンや中期経営計画をより一層明確に意識して説明する。 ・リスク想定、影響評価などについて取締役会で議論する機会の拡充を図る。

2023年度の課題 経営環境が厳しく変化する中であっても、中期経営計画2025の達成に向け、取締役会において、進捗、課題、今後の戦略について議論をさらに深めていく。



## 危機をチャンスに変え、稼ぐ力を高める

**藤岡 誠** | 通商産業省(現経済産業省)で産業政策を幅広く手掛けた後、日本軽金属株式会社副社長として企業経営にも携わる。アラブ首長国連邦駐節特命全権大使を務めるなど海外経験も豊富

### 取締役会でより有意義な議論が交わされるように

2022年度は、激動の1年であったと思います。事業構造転換を進めるために、数多くの重要な課題を取締役会で審議してきました。昨年、今の不確実な時代において、取締役会には「長期的な視座で社会と経済の方向性を見極めること」「有事の際に即応できる強靱で柔軟な経営体質にしておくこと」「次々発生する不測の事態は脅威であると同時にビジネスチャンスと捉えること」という3つの視点で、会社を正しい方向へ導いていく役割が求められると述べましたが、私はそのことを常に意識し、取締役会の役割を果たすべく努めてきました。振り返ってみて、一定程度は果たせたと思っています。

あらゆる会議は、報告のための報告を行うのではなく、取るべきアクションや進むべき方向性を議論すべきであり、取締役会においても、会社として取るべきアクションの方向性を定めるためには、建設的な議論により多くの時間を使うことが重要です。当社においても、チーフオフィサーを定め、2021年度から取締役会で四半期ごとの業務報告を設けたことで、取締役会における議論が活発になったと実感しています。

2022年度は業績面で大変厳しい1年でしたが、その中でも努力を続け、将来の成長に向けた前向きな意思決定ができ、立て直しへの道筋をつけることができました。2023年度の確実な黒字転換を実現する計画のもと、中期経営計画2025の軌道に戻すための戦略も整えられました。

### 人事・報酬諮問委員会での議論の機会を増やす

これまでの人事・報酬諮問委員会の活動を振り返り、私自身は有意義な役割を果たしてきたと思っています。2022年度からは、開催回数を年2回から4回に増やしました。これは、社長と社外取締役の間で、経営課題とその対応について率直かつ突っ込んだ議論をする意見交換の機会を拡充することが必要ではないかと、社長に申し上げて、実現しました。

取締役会では、どうしても個別課題の議論が中心になります。全体を俯瞰した議論の機会として、取締役会以外の場で社長と率直に議論し、課題や方向性について認識を共有していくことは、具体的施策を進める前提として非常に重要であると考えています。また、人事・報酬諮問委員会は、社長の評価と再任を審議する場でもあり、その意味でも社長との意見交換の機会の拡充は、非常に公正で適切なプロセスであると考えています。

### 中期経営計画2025への道筋と2030ビジョン実現への期待

2022年度は原燃料価格、特に石炭価格が甚だしく上昇し、

ここに手をつけなければ経営が成り立たない状況となりました。その中で事業構造転換を進め、生産体制の再編成や燃料転換、省エネルギーなど、最大限の自助努力で大幅なコスト削減を行いました。それでも補いきれず、お客さまにお願いして価格への転嫁も実施しました。これらにしっかり取り組んだ成果として、2023年度に黒字転換という道筋を早期につけられたと評価しています。

また、石炭使用量の削減は、温室効果ガス(GHG)排出量の削減にも大きく寄与するものです。この取り組みを経営トップの強い意志のもとで、若手・中堅層も頑張っ、部門横断でやり遂げられたことは、大きな成果です。

当社は昨年、危機に対してひるむことなく臨み、従業員全員で経営改革のチャンスに変えることができました。当初は霧の中を進んでいる感覚すらありましたが、結果的に2023年度の黒字転換と、中期経営計画2025達成への道筋をつけられたことは、ピンチをチャンスに変えたという確信に変わっています。

2023年度は、収益力の改善に最大限努める必要があります。中期経営計画2025の軌道へ戻す道筋を確実に歩むためには“稼ぐ力”をしっかりとつけることが必要です。この1年で傷んでしまった財務体質の改善も、“稼ぐ力”があれば実現できますし、株主への還元も再びできるようになります。

“稼ぐ力”は、お客さまとの接点である営業力の強化によって得られます。お客さまのニーズを満たす新製品を出せるか、お客さまの困りごとに対してソリューションを提供できるかどうか、会社の発展につながります。戦略的な営業力が鍵となります。社外取締役として、その必要性を取締役会などさまざまな場で申し上げています。

中期経営計画2025は通過点であり、目標は長期目標である2030ビジョンの実現です。そのためには、新事業・新製品の開発と事業化の取り組みをスピードアップさせることが不可欠です。私はセルロースを活用した養牛用飼料「元気森森®」や航空業界で課題となっているSAFの原料として活用可能なセルロース由来のバイオエタノールなど、将来が楽しみなプロジェクトも多いと思っています。

さまざまな投資の審議に際しては、リスク要因の見極めをきちんとチェックします。私の目から見て不足があれば、取締役として意見しますが、「これはだめ、あれもだめ」でも役割を果たせません。会社の発展には、適切なリスクを取りながらも、必要なプロジェクトを前に進めていくことが必要です。会社が前向きに可能性を探る方向を後押しすることを心がけ、これからも発言していきます。

## 政策保有株式

### 保有に関する方針

当社は、個別の政策保有株式について、保有する上での中長期的な経済合理性や、取引先との総合的な関係の維持・強化の観点から企業価値の向上に資すると判断した銘柄を保有し

### 議決権行使基準

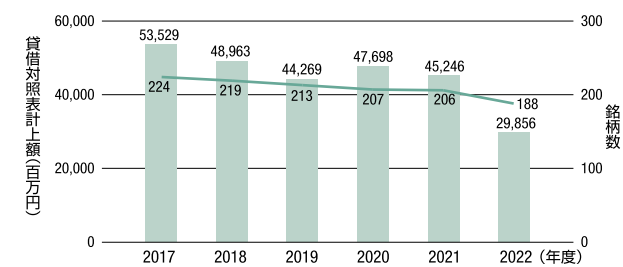
当社は、政策保有株式にかかる議決権の行使については、その議案の内容を精査し、当該議案が当社および投資先企業の企業価値向上に資するか否かを判断した上で適切に行いません。当社および投資先企業の企業価値を毀損するような議案については、賛成行使を行いません。

### みなし保有株式の貸借対照表計上額

2023年3月31日現在のみなし保有株式の貸借対照表計上額は31,797百万円で、政策保有株式と合算した場合、総額は61,653百万円となり、純資産に占める割合は14.85%です。

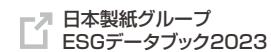
ています。毎年取締役会が保有意義を検証し、保有の合理性が認められない銘柄については、損益状況等を勘案しながら、売却を実施しています。

### 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額



・当社は段階的に銘柄数および保有金額を削減しています。2020年度は貸借対照表計上額が増加していますが、上場株式の時価評価によるものです。  
・上記の銘柄数および貸借対照表計上額にはみなし保有株式は含まれていません。

## コンプライアンス



### 基本的な考え方

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

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

### コンプライアンス活動

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

当社は、人権や腐敗、環境などに関する法令や企業倫理に

違反する行為を通報・相談できる内部通報制度「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。通報件数の多いハラスメントについて防止を強化するため、2021年度下期から継続して管理監督者向けの研修を実施しています。

**独占禁止法順守に向けた取り組み** | 当社の子会社である日本紙通商は、2023年4月11日、独立行政法人国立印刷局を発注者とする官報用紙(再生巻取用紙)の入札に関して、独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会による立入検査を受けました。当社グループは、立入検査を受けたことを厳粛かつ真摯に受け止め、公正取引委員会の調査に協力しております。このような事態が二度と生じないよう、今後再発防止策を講じてまいります。



## 課題に着実に取り組み、改善を実感

八田 陽子

米国で10年以上にわたり日系企業に対する税務アドバイザーを務め、退職後は監査役、取締役として外部ならではの視点を活かし企業経営に貢献する



### “横連携”が機能し、可能な限りの迅速対応を実現

2022年度はロシアのウクライナ侵攻を受けた原燃料価格高騰という不測の事態があり、業績が非常に厳しいものになりました。一方で、その影響を除けば、当社グループの計画の精度はかなり高まってきたと感じています。取締役会においては、当然ですが強い危機感を共有し、この状況乗り越えるための具体的な議論が活発に行われました。チーフオフィサーによる四半期の業務報告も、当初は収集した情報を報告する程度でしたが、段々と幅広い目配りが行われ、対応策がはっきりと示されるようになってきました。また、社長から従業員へ定期的にメッセージを発信しており、従業員がそれぞれの立場で危機感を共有できていると実感しています。

事業構造転換には、他の部門と情報を共有し、全体としてどう動くかを考える“横連携”が必須です。大企業は得てして、声がけしただけでは変化がなかなか起きないものですが、2022年度は、部門横断的な連携が機能するようになってきました。工場の課題や環境対策、さらに研究開発、調達なども横の連携を意識し、事業構造転換に可能な限りのスピード感を持って取り組んでいる様子が伝わってきます。

さらにスピード感を求めるとなると、今まで作り上げたものを一度全て壊して作り直すというやり方もあるかもしれませんが、当社は、地域と密着して事業活動を行っているため、そのようなやり方は選ばず、極力WIN-WINになる形を目指しています。

今回の原燃料価格高騰への対応では、さまざまなコスト削減対策を実施しましたが、それでも足りない部分があり、お客さまにお願いして製品価格の値上げに踏み込みました。品種によっては交渉が厳しいものもあり、価格修正には1年ほどかかりましたが、実情を考えれば可能な限りスピーディーな対応ができたことと評価しています。

一方で、新事業に関してはまだスピード感に課題があります。紙の需要がさらに減少した場合を見据えて、より早く進めていくことが必要だと感じています。

### 役員報酬制度と多様性確保に、さらなる検討を期待

人事・報酬諮問委員会については、運用のあり方が大きく変わってきました。今何が問題であるかを認識し、どう対応していくのか、社長の考えを一つひとつ細かく伺う機会が増えました。そこで確認した社長の考えが、私ならこうしなければいけないであろうとする方向性と一致した考え方であるので、社外取締役として安心できています。

役員報酬に関しては、当社はまだ業績評価のみに基づいていますが、単に業績を伸ばすことのみが役員としての責任ではないため、これからはサステナビリティの取り組みの評価を役員報酬に紐付ける必要が出てきていると思います。報酬制度を一度に変えることは難しいですが、役員報酬のあり方を考えてもらいたいと提案をしており、今後、人事・報酬諮問委員会でも検討していくことになると思います。

当社には優秀な人材が多くいると思いますが、これまでは自分の範囲だけをきっちりこなし、他の人のことには口を出さない風土があると感じていました。しかし、皆さん、少しずつ変わってきた印象です。

私個人としては、会社が大きく変わるためには多様な考え方、ダイバーシティが必要だということを訴えたいと思います。女性はもちろん、Z世代など若い人たちの意見も積極的に聞くとともに、処遇においても、階段を順々に上げていくだけではなく、時には斜めに跳ぶような考え方も参考にしていくべきです。当社は、そういう取り組みはまだ十分とはいえないので、今後を期待しています。

女性活躍推進に関しては、当社のような会社、特に工場ではなかなか難しいのですが、私は改善に向けた話題を積極的に口に出すようにしています。当社においては、まだ深く議論するところまで至っていませんが、まず責任ある地位の女性の数を増やすことです。機会を与えて、ポジションにつけてみたら、細かい対応を検討するなど、打ち手はあると考えています。

### 中期経営計画2025の達成まで一気走り切る意志を持つ

当社の社長は、中期経営計画2025の達成に向けた道筋を確実に進められているかどうかをきちんと見ています。私たち社外取締役からも、取締役会における報告において、「中期経営計画2025と比べてどうなのか、数字と合わせて報告を入れてください」と毎回話しています。

私としては、中期経営計画2025の達成には、収益力の改善をいったん確認できたとしても、一息つかずに、走り切る意志が必要だと考えています。その意志を、社長自身もまた、自らの発言等を通じて従業員に示されています。

新事業・新製品については、脱プラスチックの流れ、蓄電池への活用などで需要が見込まれている、セルロースナノファイバー（CNF）が大きく伸びることを期待しています。

また、私としてはやはり紙に魅力を感じますし、その紙を事業の柱として社会に貢献してきた当社グループには、将来においても、世の中に大きな価値を提供し得るものと確信しています。

## 部門を超えた連携で施策を推進

救仁郷 豊

出身会社ではガスと電力の調達・生産・営業を担当し、エネルギー全般の知識と経験を有する。現在、日本製紙を含め製造業3社で社外取締役を務める



### 社外取締役への情報共有が充実

当社では、社外取締役が、取締役会のほかグループ経営戦略会議や経営執行会議にも出席できるため、執行側をしっかり見させていただきながら、質問や意見交換ができます。議決権はありませんが、重要な会議に出席して貴重な情報を直接取得できます。ここまで執行側の情報をオープンにしている企業はなかなかないのではないのでしょうか。大変素晴らしい仕組みだと思います。

取締役会決議事項の執行状況に関しても、2022年度からフォローアップの取り組みが進んできています。取締役会の場以外でも、状況を把握しておきたいタイミングで、個別にフォローアップをお願いしてモニタリングを強化しています。

取締役会の監督と執行の関係からは少々離れますが、当社は社外取締役と機関投資家のミーティングを定期的で開催している点がユニークだと思います。大変緊張し、まだ実現できていない課題もありますが、株主が社外取締役に何を期待しているのかを直接聞くことができることは有意義ですし、社外取締役にできるだけオープンに情報を提供していこう、という社風の表れと思っています。

2022年は「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」が改訂され、社外取締役はリスクを抑えるだけでなく、むしろ経営陣に対して適正にリスクを取らせる立場に変わるべきとの方向性が示されました。その流れもあり、施策のスピードアップとさらなるリスクへの対応に関して、社外取締役の責務に緊張感が増してくると思っています。

### “横連携”がさらなるGHG排出量の削減、人材育成へ

2022年度は、当社が重要であるとする経営テーマについて、責任者となる執行役員を明確化しました。それにより実際にいくつかの成果が生まれています。

例えば、温室効果ガス（GHG）排出量削減の取り組みに関しては、関連する本部が連携し、期待以上の成果が出ました。2030ビジョンに掲げていた目標も、これまでより大幅に上回る目標に見直すことができました。このように、課題に取り組むために責任者を決め、連携の仕組みを作ると、関係する従業員の皆さんがすぐその目的を理解し、迅速な行動に結び付けていけるのは当社の特長だと再認識しています。

同じような“横連携”が、GHG排出量削減の取り組み以外にも生まれています。事業構造転換もそのひとつで、生産体制の変革を各本部の横の連携で進めており、2023年度には方向性が見えてくると思います。従来の当社はプロダクト

アウト型で、工場がプロフィットセンターの位置付けにありましたが、マーケットの変化に対応するという観点で、営業側にプロフィットセンターとしてリーダーシップを取らせるようにしています。これは大変な発想の転換です。

当社は縦割り意識の強い組織ですが、社長が“横連携”を強く推進しており、大きく変わり始めています。例えば、グループ経営戦略会議などで、役員が自分の担当以外の事業についても積極的に発言するようになってきました。マネジメントクラスも視点と知識の幅を広げていると感じています。

当社には本当に誠実な方が多い。ですから、自分のミッションについては一生懸命取り組みます。そこに“横連携”の動きが加われば、自らのミッション以外にも経験を上げていく機会が生まれるはず。従業員が視野を広げる行動を起こすことになり、それは、間接的に人材育成にもつながります。キャリアパスを整備していけば、リーダーの育成にも役立ちます。

社長の考えを伺うと、役員になってからのキャリアパスを描きながら後継者育成を進めていて、これには社外取締役として賛同しています。現場レベルでは、生産技術系の従業員が担当範囲を広げる動きもあり、人材育成と効率化の観点で、今後さらに効果を生むことを期待しています。

### 見直した中期経営計画2025に不退転の決意で臨む

2022年度は経営環境が厳しく、中期経営計画2025の目標の一部は達成不可能となり、目標の設定を見直しました。このことは、株主の皆さまにも本当に申し訳ないと思っています。ただ、見直した中期経営計画2025においても、目指すところはこれまでと同じです。取り組み課題も一緒です。特に中期経営計画2025の重要課題である事業構造転換や、GHG排出量削減、あるいは紙に代わる新たなパルプ需要の開拓などは、引き続き取り組みを進めています。

ですから、取締役会としても執行側としても、中期経営計画2025を絶対に達成するという気概を持ち、不退転の決意で取り組んでいくことには変わりはありません。取締役会としては、執行側が上げてくる数字のモニタリング精度をさらに上げ、かつタイムリーに見ていく必要があるため、今その具体的な方法を社内で検討しています。そしてその先にある2030ビジョンを実現するには、セルロースを活用した成長分野をしっかりと伸ばしていくことがポイントになります。さらに、2050年を見据えると、当社が持つ森林資源の価値化です。そこに向かうために、どのような新規事業のタネを仕込んでおくのか、長期的な視点も忘れずに臨んでいきます。

## 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。具体的には、(1)法令等の順守に関するリスク、(2) 労務に関するリスク、(3)

業務に関するリスク、(4) 財務に関するリスク、(5) 災害等に関するリスク、(6) 情報システムに関するリスク、(7) その他前項に準ずるリスク、の7項目となります。

<b>基本方針</b>	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。
-------------	---

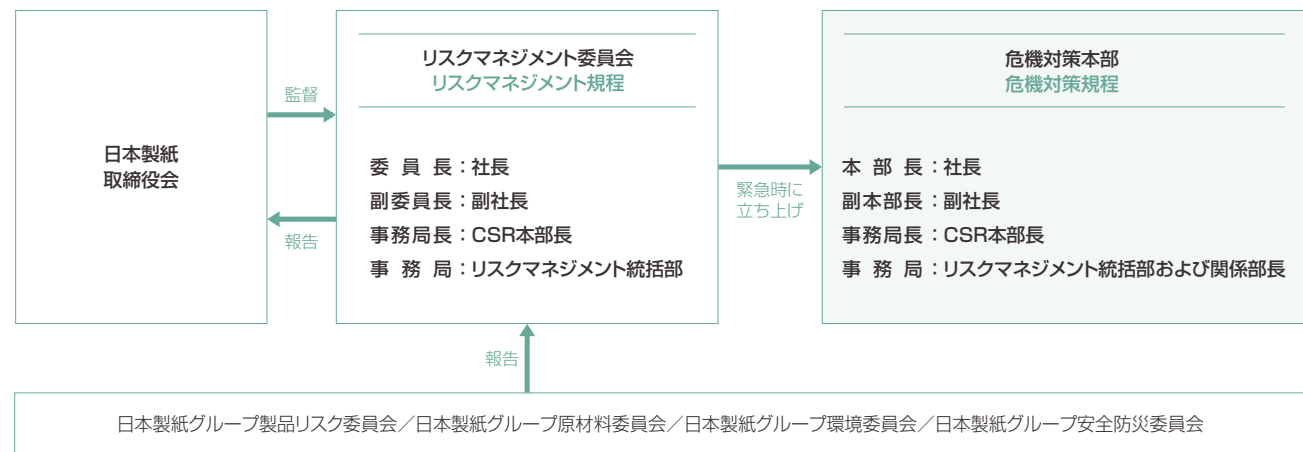
## 推進体制

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、年1回以上開催しています。平常時は、当社グループのリスクの定期的な洗い出しと評価を行い、低減対策および発現時の対策を検討・審議し、取締役会に報告します。

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

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

緊急時は、危機対策本部を立ち上げます。危機対策本部では、地震や台風、感染症など、リスクに応じて緊急時の初動対応とBCP（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、2020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、各部において取りまとめたBCPを社内に周知しています。また、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。当社の工場では、想定災害を地震・津波、台風・水害、火山の噴火として、既存のBCPの見直しに取り組んでいます。また、グループ会社のうち32社で危機対策規程を整備しています。今後も、BCPの整備・充実を図っていきます。

## リスクの抽出

2022年度は、当社（本社・工場）、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、2022年度に顕在化したリスクと今後重要性を

増すリスクの確認もしました。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、当社グループの事業リスクを下表のように認識しています。

### 当社グループの主要な事業リスク（2022年度）

	概要	リスクを軽減する主な取り組み
経営戦略に関する重要なリスク	<b>原燃料調達や海外輸送に関するリスク</b> ・海外情勢に起因するグローバルサプライチェーンの寸断 ・物流の「2024年問題」の顕在化	・複数購買、輸出入先の分散 ・在庫水準の見直し ・日本製紙グループ横連携強化による融通および調達網拡大
	<b>事業構造転換・新規事業創出遅延に関するリスク（国内・海外）</b>	・新規事業の早期戦力化 ・成長分野の収益力拡大施策の実行
	<b>気候変動に関するリスク</b> ・カーボンプライシングや排出権取引本格導入への対応	・非化石エネルギーへの転換加速による温室効果ガスの削減 ・J-クレジットの活用
	<b>製品需要および市況の変動リスク</b> ・経済情勢等に基づく需要変動 ・市況動向等に基づく製品売価変動	・グラフィック用紙の生産体制再編成 ・新製品、新素材の開発
事業環境および事業活動に関する主なリスク	<b>生産設備に関するリスク</b>	・計画的な老朽化対策
	<b>自然災害および感染症等のリスク</b> ・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 ・BCPの整備 ・感染症予防対策の徹底 ・在宅勤務の活用
	<b>環境法令関連のリスク</b>	・環境法令関連の周知・順守
	<b>人材確保および労務関連リスク</b> ・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
	<b>情報システムに関するリスク</b>	・サイバー攻撃に備えたシステムの構築や運用 ・継続的な社内意識啓発
	<b>ESG・SDGs等の社会的要求に対するリスク</b>	・ESG評価機関とのエンゲージメント強化 ・社内意識啓発 ・外部ステークホルダーとの丁寧なコミュニケーション強化
<b>製造物責任に基づくリスク</b>	・生産物賠償責任保険の活用 ・新製品のリスク管理	

## 製品安全

### 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「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。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リスク委員会」が統括し、リスクマネジメント委員会を通じて取締役会へ報告しています。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。

### 製品安全の取り組み

当社グループは、製品安全管理の強化を目指して、製品リスク管理体制の構築に取り組んでいます。2021年度は、各社でばらつきがあった製品安全と品質保証に関する管理基準の平準化を目的に、共通のミニマムスタンダード（守るべき最低限の基準）を策定しました。2022年度は、ミニマムス

タンダードに基づき、主要グループ会社で製品リスク管理規程を策定し、運用を開始しました。また、「日本製紙グループ製品リスク委員会」における製品安全管理体制の強化に向けた議論を充実させることを目的に、グループ各社と協議する回数を増やすなど、委員会の運用方法を見直しました。



### 基本的な考え方

日本製紙グループは、企業グループ理念の実現に向けてより実効的な人権尊重の取り組みを行うために、2022年、従来の「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」（2004年制定）を改定し、日本製紙取締役会の決議を経て、「日本製紙グループ人権方針」（以下、人権方針）を制定しました。人

権方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等のグローバル基準に従い作成しました。

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

### 人権に関する方針、国際イニシアチブへの参加



### 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、代表取締役社長を責任者とするリスクマネジメント委員会を設置し、年1回以上開催をしています。当社グループの人権に関するリスクは、リスクマネジメント推進体制（→P.52）において対処します。

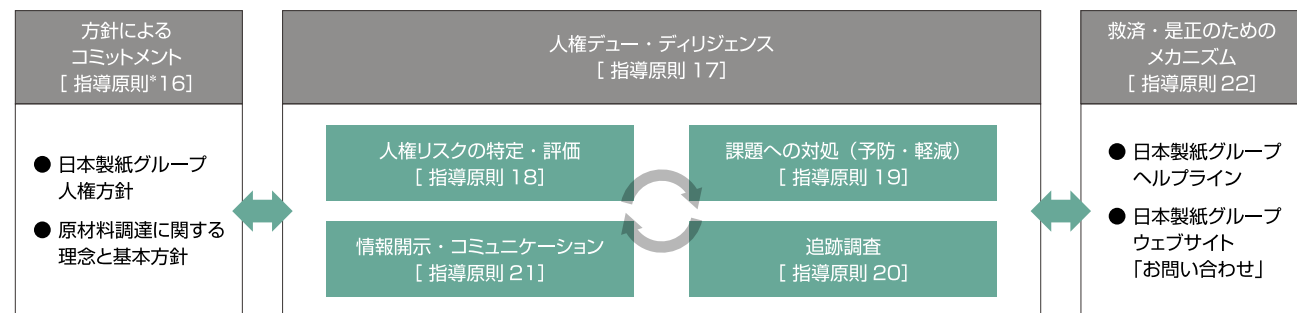
人権侵害の懸念は、当社が設置する内部通報制度「日本製紙グループヘルプライン」に加え、当社グループウェブサイトの「お問い合わせ（<https://www.nipponpapergroup.com/inquire/>）」でも受け付けています。

### 人権デュー・ディリジェンス

当社は、2021年に人権ワーキンググループを立ち上げ、人権デュー・ディリジェンスを導入しました。2022年は、人権方針のもと、紙・板紙事業、紙パック事業、ケミカル事業のバリューチェーンを俯瞰した人権リスク評価を行い、人権リス

クが高く、優先して対処すべき課題を特定しました。引き続き、特定した課題への対処を進めています。今後も定期的到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。

### 人権デュー・ディリジェンスの全体像（日本製紙）



\* 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」

### 人権リスクおよび優先すべき課題の特定プロセス

- ① グローバル基準\*をもとに、バリューチェーンにおけるステークホルダーごとの人権リスクを一覧化しました。  
\* UNEP FI（国連環境計画・金融イニシアティブ）の人権ガイダンスツールなど
- ② 人権リスク一覧上の全ての人権リスクについて「人権に対する負の影響度」「発生可能性」「当社との関係・距離」を視点としたスコア評価を行い、優先して対処すべき人権課題を特定しました。

### 課題への対処

#### 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、定期的に調査票を送付し、労働や安全に関する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、改善に向けた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、2019年度からはフォローアップ調査も実施しています。2022年度は、人権リスクの評価結果を踏まえて調査票の内容を見直しました（調査実施は2023年度を予定）。

#### 海外チップサプライヤーの人権配慮の確認

当社は、サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを強化するため、2022年に「原材料調達に関する理念と基本方針」（以下、調達方針）を改定しました。この調達方針に基づき、当社の調達担当者もしくは現地駐在員が海外各地のチップサプライヤーを直接訪問し、人権配慮の観点から健康・衛生・安全・防災・労働条件・地域環境に関するヒアリングを行っています。2022年度はベトナムで視察を行い、問題ないことを確認しました。

### 外部機関との関わり

#### アムネスティ・インターナショナル日本との意見交換

当社は、公益社団法人アムネスティ・インターナショナル日本と毎年、意見交換会を実施しています。2022年度は調達方針の改定内容や、現地での海外サプライヤー人権調査などについて、意見を交換しました。

#### グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの分科会への参加

当社は、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの人権デュー・ディリジェンス分科会に参加し、人権に関する最新の動向や各社の取り組みについて、情報収集や意見交換をしています。

### 有識者からのコメント

## ライツホルダーとの実効的な対話の継続を期待



**大村恵実**  
CLS日比谷東京法律事務所パートナー  
弁護士（2002年登録）、ニューヨーク州  
弁護士（2007年登録）、ビジネスと人権  
ロイヤルネットワーク運営委員、共著「人  
権デュー・ディリジェンスの実務」（一般社  
団法人金融財政事情研究会・2023年）

貴社は、基本的人権の尊重や強制労働・児童労働の禁止について、早くも2004年には基本方針を制定し、サプライヤーと協働して、労働安全衛生の確保を含む人権尊重を実践してこられました。2022年に人権方針を制定し、人権リスクへの対策の検討を進めたことは、貴社グループの人権に関する取り組みの発展に向けたコミットメントを示しています。特に、人権リスクの評価結果を踏まえて見直された国内協力会社に対する調査票の質問項目や、海外サプライヤーの意識啓発に資する詳細なヒアリング項目は、人権デュー・ディリジェンスを実効的にする

ための進化と評価できます。

2022年に労働安全衛生が追加されたILOの中核的労働基準の観点から、グループ従業員との対話や、サプライヤーに対するヒアリングの推進が人権デュー・ディリジェンスにおいて重要になると考えられます。また、国際社会において、水へのアクセスや、清潔かつ健康的でサステナブルな環境への権利が人権として確立されました。貴社には、製紙業界における人権に関する取り組みの先駆者として、ライツホルダーである原材料調達地域の住民と継続的に対話し、その取り組みを積極的に発信いただきたいと思います。

救済メカニズムに関し、貴社がESGデータブックで人権に関する苦情件数を開示していることを歓迎します。人権侵害の予防・軽減のための具体的措置について、取締役会がモニタリングの役割を担うことで、救済のさらなる進捗を期待しております。

## 基本的な考え方

日本製紙グループは、環境と社会に配慮したサプライチェーン・マネジメントを通じ、広くステークホルダーに信頼される、持続可能な原材料調達体制の構築に取り組んでいます。2022年9月には、人権尊重や気候変動問題などへの対応を

より実効的なものとするため、「原材料調達に関する理念と基本方針」（以下、調達方針）を改定しました。調達方針に基づいた調達活動を通して、ステークホルダーとの対話を推進することで、原材料調達のレベル向上を図っています。

## 推進体制

当社グループでは、日本製紙の原材料本部長を委員長とする「日本製紙グループ原材料委員会」において、調達方針などグループ全体の原材料調達に関する重要事項を審議し、リ

スクマネジメント委員会（→P.52）を通じて取締役会に報告しています。

## 木質資源の調達

当社グループは、再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用しています。木質資源の利用は当社グループにとって不可欠であることから、持続可能な森林経営から生み出される資源を継続的に調達する仕組みを構築しています。2022年9月に改定した調達方針のもとに「木質資源の調達指針」（以下、調達指針）を新たに制定し、持続可

能な木質資源の調達体制をさらに強化しています。

### 当社グループ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）

## 調達先のマネジメント

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

木質資源のサプライヤーに対しては、毎年のアンケート調査や現地ヒアリングなどを行い、その持続可能性を確認しています。

さらに、毎年の森林認証審査や、クリーンウッド法で定められた合法証明デューデリジエ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。

今後は、2022年に改定した調達方針と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拡充し、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ようサプライチェーン・マネジメントを強化していきます。

### サプライヤーへのアンケート調査内容（抜粋）

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

### 木質原材料調達に関するアクションプラン実施件数（日本製紙、2022年度）

国産材	<b>チップ316件、パルプ5件</b> （全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認）
海外材	<b>チップ22件、パルプ13件</b> （全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認）

## 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。

日本製紙グループは、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っています。日本製紙および海外植林子会社で管理する全ての森林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（→P.40-41）。

## 持続可能な森林経営

海外では、ブラジルと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、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。先住民族への配慮、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%を木材生産を目的とせず生態系維持・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、独自技術により、森林資源の拡充とともに、カーボンニュートラル社会の構築に貢献する取り組みも推進しています。

### 当社グループの持続可能な森林経営の定義

- 生物多様性の保全がなされていること
- 森林生態系の生産力および健全性が維持されていること
- 土壌および水資源が保全されていること
- 多面的な社会の要望に対応していること

## 生物多様性の保全

## 基本的な考え方

日本製紙グループの事業活動は、生物多様性を育む自然界に大きく依存していると同時にさまざまな影響を与えています。そのため、「生物多様性保全に関する基本方針」を制定し、

主要な原材料である木質資源や豊富な水資源などの持続的な利用と、環境負荷の低減（→P.58-59）など事業活動の調和に努めています。

## 森林経営における生物多様性保全

森林はCO<sub>2</sub>の吸収・固定や生態系維持、水資源保全、災害防止といった公益的機能を有しています。当社グループでは、国内外に保有する自社林にて、さまざまなステークホルダー

と協働で生物多様性保全に取り組むことで、持続可能な木質資源の調達と公益的機能の維持・向上を目指します。

### 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、環境省が発足した「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年度から認定を開始している「自然共生サイト」における審査プロセスの試行・検証事例として、鳳凰社有林（山梨県）の情報等を提供しました。今後、対象エリアの拡大も検討していきます。

\* 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、環境省が発足した企業・自治体・団体による有志連合



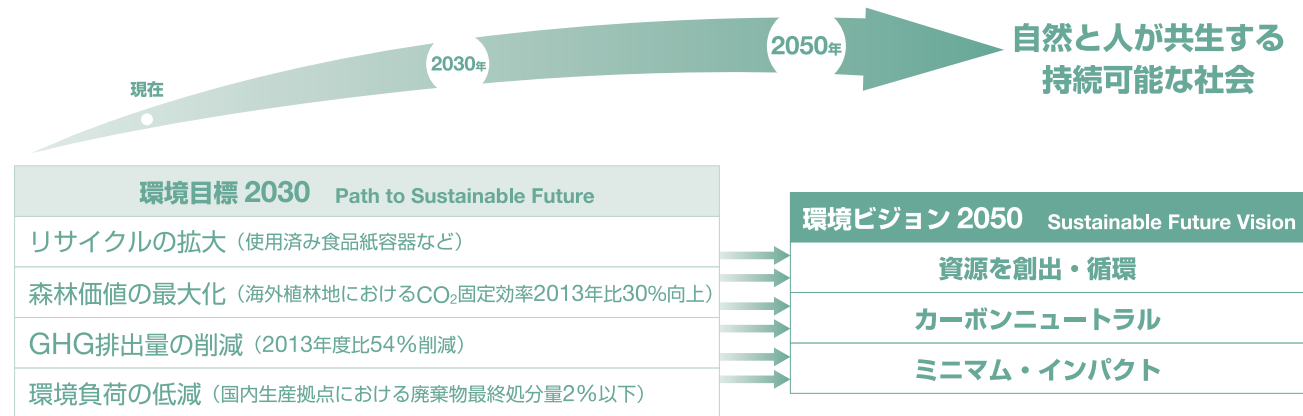
鳳凰社有林（山梨県）



### 基本的な考え方

日本製紙グループは、「日本製紙グループ環境憲章」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

社会の構築に貢献する環境経営を実践しています。2050年のあるべき姿を設定し、その実現に向けて策定した環境目標2030にグループ一丸となって取り組んでいます。



### 推進体制

当社グループは、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を委員長とする「日本製紙グループ環境委員会」を設置しています。同委員会では、環境目標

の適切な実行の管理・評価をはじめとした環境経営に関する重要事項を審議し、リスクマネジメント委員会(→P.52)を通じて取締役会に報告しています。

### 環境負荷の低減

#### 水資源の管理

当社グループでは、水資源を持続的に利用するために、水利用量の削減と水質汚濁物質の削減に取り組んでいます。当社グループの国内外の生産拠点では、水リスクは低い状況に

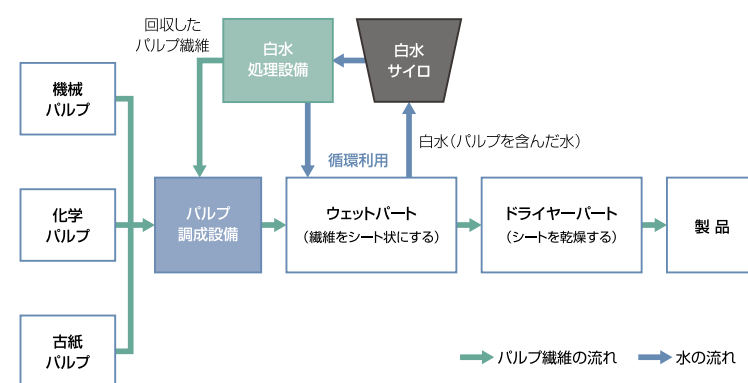
あると認識しています。今後、水リスクについて検証した上で、水資源の利用について目標を設定して取り組むなど、適切な対策を講じていきます。

#### 事例 白水の循環利用による節水

当社グループの製紙工場では、紙の製造工程において、白水と呼ばれるウェットパートで発生する微細なパルプ繊維を含んだ水を回収しています。回収した白水を処理設備で分離し、パルプ繊維は調成設備に、水分はウェットパートに戻して循環利用することで水利用量の削減に努めています。

節水は水利用量削減だけでなく、副次的な効果として機器の省エネルギーにもつながっています。

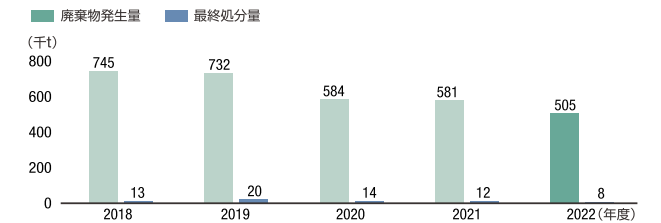
白水の循環フロー図



### 廃棄物の削減

当社グループは、2030年度までに国内生産拠点で発生する産業廃棄物の最終処分量を2%以下とする目標を掲げ、生産プロセスの見直しやボイラー燃焼灰を土木用資材などに有効利用する取り組みを進めています。また、当社グループ内での削減にとどまらず、地域の廃棄物を燃料として受け入れることで、地域で発生する廃棄物の削減にも貢献しています。

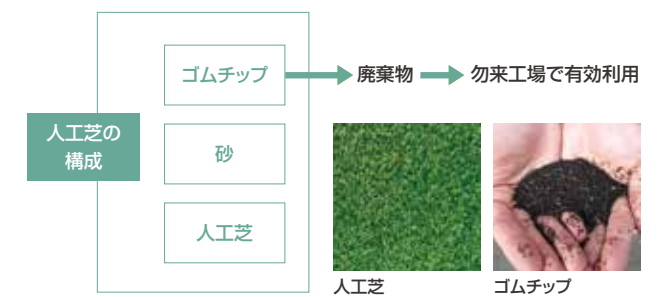
廃棄物の発生・最終処分量の推移



#### 事例 地域の廃棄物の有効利用 (日本製紙)

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。2022年には、株式会社福島民報社主催の第7回ふくしま産業賞特別賞を受賞しました。

#### 勿来工場における人工芝のゴムチップの有効利用



### 資源循環の推進

当社グループでは、長年にわたり、製紙原料として積極的に古紙を利用してきました。今後は、お客さまの紙化ニーズに紙製品の再資源化とセットで応えていくことで、資源の循環利用を促進します。そのために、古紙安定調達システムを拡充し、分別回収リサイクルシステムの構築により未利用難処理古紙を活用していきます。さらに、食品・飲料容器等での水平リサイクルスキームを構築します。

当社は2022年10月に富士工場にて、紙コップ・紙パック等の食品・飲料用紙容器の再資源化設備を稼働させました。本設備では、高品質・高白色のパルプを生産することが可能です。

この特性を活かし、紙・板紙・家庭紙など幅広い分野において、製紙原料として利用することを目指します。

2022年度は、顧客や行政と協働し、イベント等での使用済み紙コップ回収実証テストの実施や紙コップリサイクル賛同企業のオフィスからの収集、難処理古紙の収集リサイクル活動を開始しました。これらの取り組みにより、1,707トンの未利用難処理古紙を活用しました。



食品・飲料用紙容器の再資源化設備(富士工場)

#### 事例 日本航空との協働による紙コップリサイクル

当社は日本航空株式会社(以下、JAL)と2022年12月より、紙製カップ類(蓋・コップ他)のリサイクルを開始しました。両社の協力体制のもと、JALグループが機内サービスで使用した紙コップ等を適切に分別・回収し、当社グループが輸送・集積・梱包を行う独自のルートを構築することにより、使用済み紙コップ古紙の分別収集・リサイクルが実現可能となりました。現在は段ボールやトイレットロールに再生していますが、将来は紙コップから紙コップへ再生する水

平リサイクルの実現により、資源循環の推進とGHG排出量の削減を目指します。



JALによる草加工場リサイクル工程取材の様子(提供: JAL)



機内での紙コップ回収の様子(提供: JAL)