

日本製紙グループの歩み

日本製紙グループは長い歴史の中で豊かな生活や文化の創造に貢献してきました。

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、

総合バイオマス企業としての事業展開を進めていきます。

1870～1980年代

紙文化の開拓と創造から 用途拡大へ



1873年、渋沢栄一らによって抄紙会社が設立されました。新聞や雑誌の発行量の増加、紙幣、公債、切手の政府用紙など、急増する旺盛な紙需要に応え、日本の近代化、文化の発展に貢献してきました。

戦後、紙用途の技術の発展によって、ティッシュやトイレットペーパー、液体用紙容器など、日々の生活に欠かせない製品を開発、販売してきました。人々の暮らしに衛生意識や快適さという価値を提供し、事業を拡大してきました。

1990～2000年代

日本製紙誕生 合併による事業規模拡大



日本製紙グループは、合併、経営統合を経て、日本国内における洋紙、板紙、家庭紙の国内最大級の生産キャパシティを有し、1995年度に連結売上高1兆円を突破しました。

当社グループの事業活動の起点となる木質資源の調達のため、国内外に森林を保有し、伐採後に植林し森林を再生するなど、持続的な森林経営を行ってきました。2001年に産地の森林生態系や地域社会に配慮し、環境との共生を重視する方針として、「環境憲章」を制定し、業界に先駆けて廃棄物ゼロ化、海外植林の推進等に積極的に取り組んできました。

2010年代

事業構造転換 グローバル展開を加速



東日本大震災以降、国内のエネルギー事情が大きく変化したことを契機に、電力供給をはじめとするエネルギー事業の拡大に取り組みしました。日本製紙グループは、製紙過程で培った自家発電設備の運用ノウハウを活かし、木質バイオマス発電などによりエネルギーの安定供給に貢献してきました。

また、グラフィック用紙の需要減少に向き合いつつ、木材を高度利用する技術を駆使し、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、バイオケミカル（生活関連事業）など多様な製品・サービスを提供する事業構造転換を進めてきました。海外事業は、当社グループのバリューチェーンを伸ばすことができる案件を中心に、業務提携やM&Aなどを通じて拡大を図りました。

2020年代

持続可能な社会の実現 新たな価値創造へ

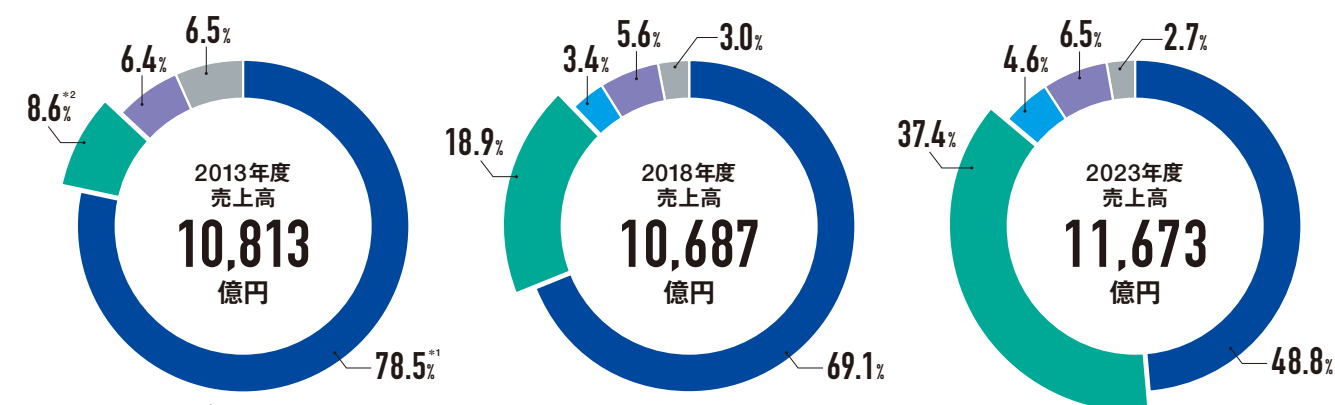


日本製紙グループは、気候変動をはじめとするさまざまな世界的な課題に対処し、持続可能な社会の実現に貢献するため、木質資源を活用した事業展開を加速させています。

150年間にわたる事業活動の中で構築された社内外の関係者との強固な結び付きを通じて、木質資源を持続的に活用していくための育種・増殖技術の活用、セルロースナノファイバーをはじめとするバイオマス製品の開発・普及、さらに製品のリサイクルを積極的に推進しています。

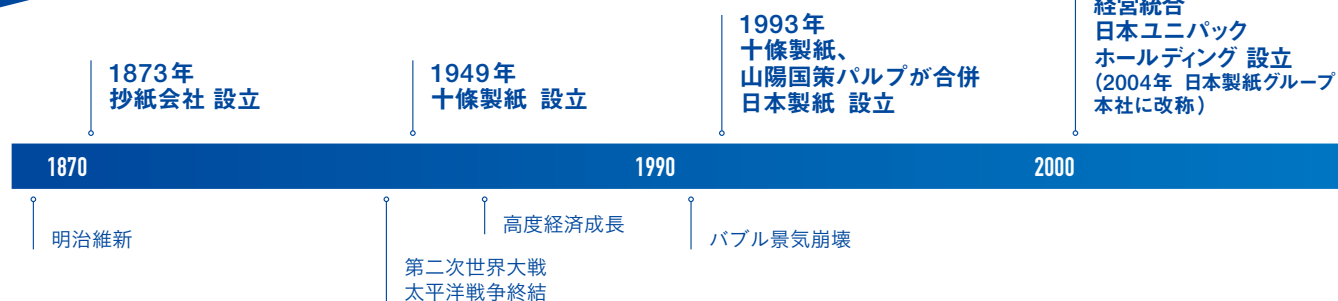
カーボンニュートラルを実現するビジネスモデル「3つの循環」を通して、今後も社会へ新たな価値を提供し続けます。

事業ポートフォリオの変遷



*1 2013年度 紙・パルプ事業
*2 2013年度 紙関連事業

2013年
日本製紙、日本製紙グループ本社が合併し、新生「日本製紙」としてスタート



取締役および監査役

(2024年6月27日現在)

取締役



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
53,199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)



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
34,118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)

担当および重要な兼職の状況
社長執行役員



代表取締役副社長
飯塚 匡信
いづか まさのぶ

所有する当社の株式の数
14,354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
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 Opal社取締役



取締役
杉野 光広
すぎの みつひろ

所有する当社の株式の数
11,841株
略歴
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 バイオマスマテリアル事業推進本部長



取締役
安永 敦美
やすなが あつみ

所有する当社の株式の数
13,954株
略歴
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



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
10,515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)

担当および重要な兼職の状況
常務執行役員 管理本部長



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
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(～2023年) NOK株式会社社外取締役(～2024年) 当社社外取締役(現任)
2024年 NOK株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
NOK株式会社社外取締役(監査等委員)



社外取締役
八田 陽子
はった ようこ

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
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)

[独立役員] : 日本製紙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] : 2024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。



社外取締役
救仁郷 豊
くにごう ゆたか

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)

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



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
10,023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)
重要な兼職の状況
日本製紙クレシア株式会社監査役



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
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)
重要な兼職の状況
森・濱田松本法律事務所客員弁護士



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
15,565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)
重要な兼職の状況
日本紙通商株式会社監査役



社外監査役
青野 奈々子
あおの ななこ

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(～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)

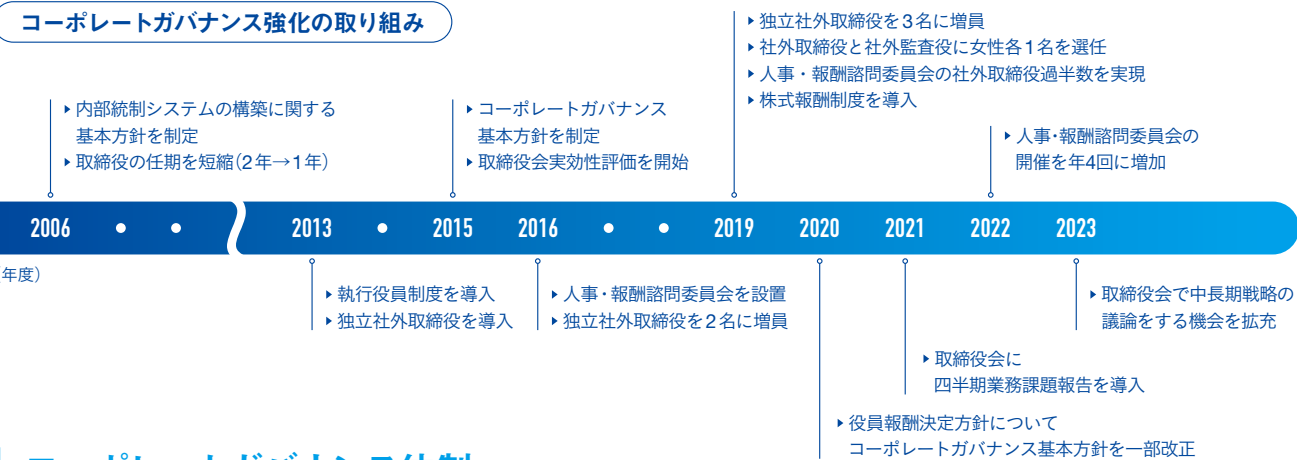
コーポレートガバナンス

基本的な考え方

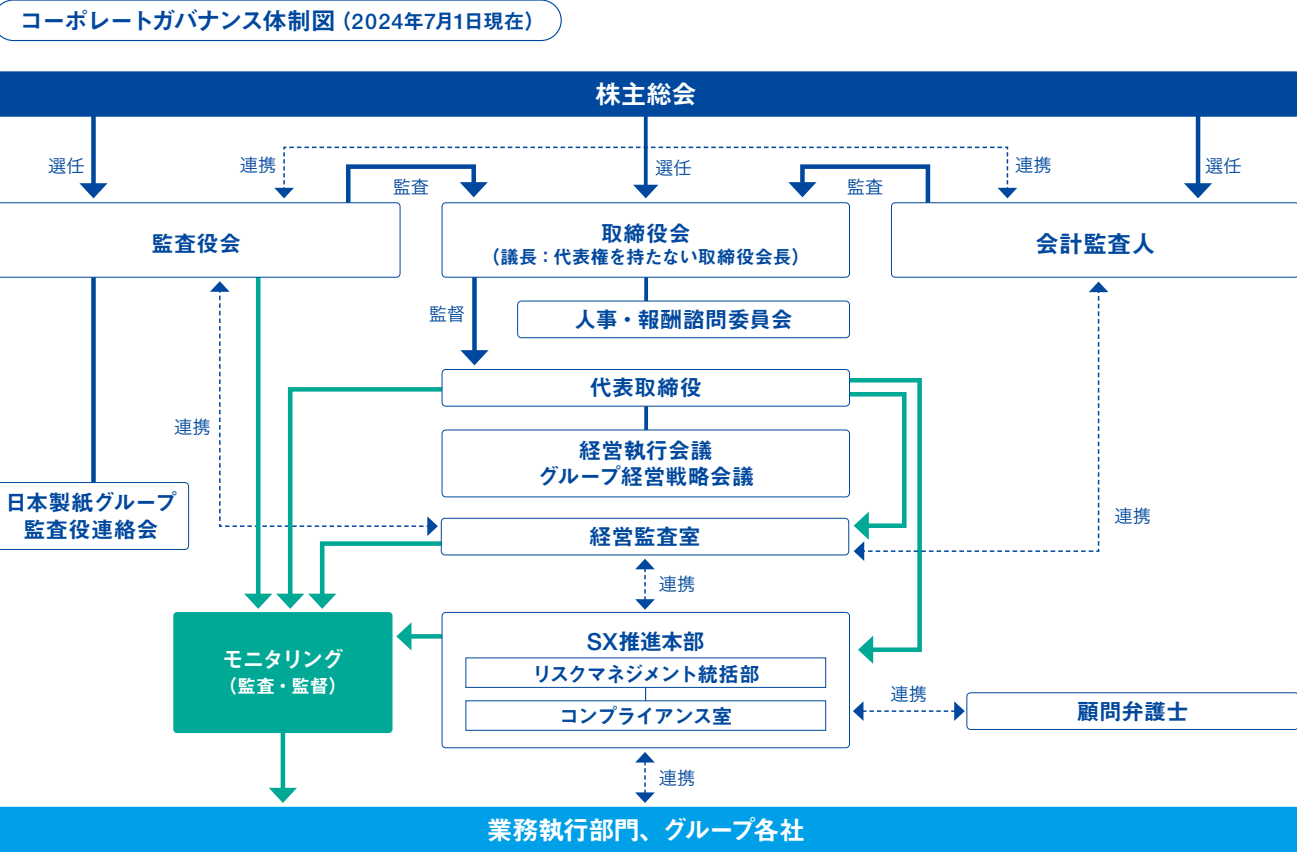
日本製紙は、企業グループ理念に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、コーポレートガバナンスの強化に努めています。

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体制



* 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	教仁郷豊	○	○						○	

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。

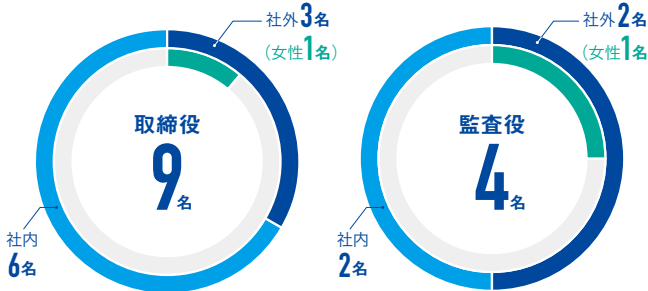
〔監査役・監査役会〕

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、監査役の4名で構成され、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。

〔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。社外役員を含む当社経営層、主要グループ会社の社長が参加しています。

取締役会の構成(2024年6月27日現在)



〔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。

取締役会開催状況(2023年度)

取締役会開催回数：14回
取締役平均出席率：99.2% (うち社外取締役97.6%)
監査役平均出席率：100.0% (うち社外監査役100.0%)

監査役会開催状況(2023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・助言を得ております。議長は原則として委員長が務めますが、独立性と客観性の確保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。

2022年度より、定期開催回数を年2回から4回に変更しています。

人事・報酬諮問委員会の実績(2023年度)

・社外取締役の平均出席率：100%

2023年4月

役員人事に関する
意見交換

2023年6月

役員報酬に関する意見交換
株主総会新体制発足

2023年12月

執行体制・役員に
関する意見交換

2024年3月

代表取締役社長の
評価

【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

社内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、社内取締役に對し、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。

2024年7月以降は、社内取締役の業績評価基準に、ESG指標に対する目標達成度を追加しています。

取締役および監査役の報酬等の総額*1(2023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	11名	294百万円	73百万円	25百万円	393百万円
(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2名を含んでいます

社内取締役の報酬制度

	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		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		－

* 2024年7月以降、ESG指標(2030ビジョンにおける温室効果ガス排出量削減、従業員エンゲージメント)に対する目標達成度を追加

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、取締役と監査役に対して、取締役会の運営や取締役会における議論についてアンケートを行って

います。アンケートの実施による自己評価・分析について、外部機関の助言を得ています。また、アンケートの回答先を外部機関とすることで、匿名性を確保しています。

2023年度の実効性改善の取り組み

2022年度に抽出された課題

経営環境が厳しく変化するなかにあっても、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。



2023年度に取り組んだ改善(実績)

取締役会メンバー向けの全ての月次業務報告資料において、中期経営計画(以下「中計」という。)目標に対する進捗率の記載を徹底。

グループ経営戦略会議および月次報告を行う経営執行会議に取締役・監査役(社外取締役・社外監査役を含む)が出席できるようにする取り組みに加えて、人事・報酬諮問委員会において社長と社外取締役とが経営課題について掘り下げた議論をする取り組みを継続することで、取締役会における議論の基盤を確保。

経営上のより大きな打ち手についてバックカastingで議論すべく、活発な質疑および意見交換を実施。

四半期ごとに企画本部長が中計進捗状況のとりまとめ報告を行い、中計の進捗、課題、今後の戦略について議論。2023年度においては、8月、11月、2月に開催した定時取締役会で議題として取り上げ、中計の達成、および2030ビジョンの実現に向けた重要課題についてより深く議論。

2023年度に実施した実効性評価の結果

2023年度に実施したアンケート項目 (全6項目・20問)

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役・監査役に対する支援体制
- 取締役・監査役のトレーニング
- 人事・報酬諮問委員会の運営
(⑥の回答対象:社長、社外取締役のみ)



抽出された主な意見

取締役会の議論

社外役員に対するタイムリーな情報提供が進んでおり、それを踏まえた建設的な議論ができています。

変化が急で激しい時代であるので、当社グループが目指す長期的方向性と戦略、リスクについての議論を通して、認識と理解を深め、経営の変革につなげていくことが望ましい。

取締役・監査役 のトレーニング

新規の検討事項等の内容に関して専門家の視点も加えた情報が得られるとよい。

社外役員による現場の視察および現場幹部との意見交換を今後も継続していくべきだ。

2024年度の課題

当社グループのビジネスモデルである「3つの循環」を強化して2030ビジョンを実現するために、現状を評価して進捗状況を把握し、取り組みのテーマごとに、それぞれの長期的方向性を議論する。

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。

〔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使します。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。

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。

コンプライアンス活動

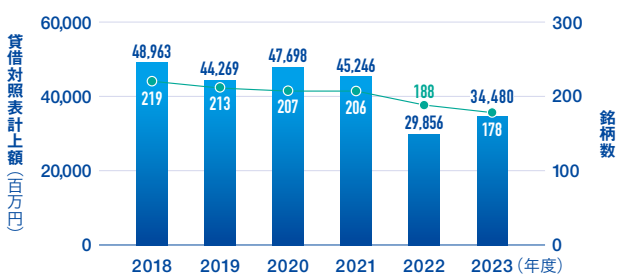
当社グループでは、計画的にコンプライアンス研修を実施しています。腐敗防止については、事業活動を行う国内外の現地行政や公務員との不適切な関係、顧客や取引先等との不適切な利益の授受を行わないなどの内容を教育するとともに、疑いのある事例が発生すれば是正の取り組みを行っています。

当社は、人権や腐敗、環境などに関する法令や企業倫理に

〔みなし保有株式の貸借対照表計上額〕

2024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40,243百万円で、政策保有株式と合算した場合、総額は74,723百万円となり、純資産に占める割合は15.08%です。

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年度および2023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。

日本製紙グループ
ESGデータブック2024

当社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。

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対する防止強化のため、2023年度から管理監督者に加え、一般職向けの研修も開始しました。

公正取引委員会からの排除措置命令等について

当社子会社の日本紙通商は、2024年3月14日、独立行政法人国立印刷局が発注する再生巻取用紙の一般競争入札に関し、公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。同社は、各命令を厳粛に受け止め、再発防止に向けた取り組みを徹底いたします。同社以外のグループ各社においても、競争法順守の研修実施を徹底し、当社グループ全体でコンプライアンスの強化と信頼回復に努めてまいります。

社外取締役メッセージ

施策のスピードアップに手応えを実感

危機感を共有し、全社一丸で黒字転換を達成

2023年度は、前年度の大幅な赤字から黒字へと転換させ、国内事業は中期経営計画2025の軌道に戻すことができたことで、社内の雰囲気も明るさが出てきたと感じます。また、厳しい事業環境にもまれる中で、経営陣のみならず中堅・若手も含めた全員が危機感を共有して一丸となり、社内連携を強化して改善への打ち手を講じることで、組織的な経営の実力も上がってきました。今後は、危機を乗り越えた自信が従業員のモチベーションをさらに高める方向に働くこと、また黒字転換を実現したことで、対外的にも日本製紙グループに対する信頼性が向上することを期待しています。

ただし、危機を乗り越えたからといってそこで終わりではありません。中期経営計画2025や2030ビジョンに掲げる目標の達成に向け、歩みを止めることなく変革することが必要です。そのために経営課題に対する諸施策のスピード感をさらに上げていくことが求められ、私は取締役会でも常にそのことを促してきました。最近では施策の実現に向けた動きが迅速になっている手応えを感じています。

経営環境の変化に対応する事業構造転換の必要性

経営を巡る環境の変化が激しいため、その変化に応じて常に手を打っていかなければなりません。グラフィック用紙の需要減少が想定を上回るペースで進んでおり、生産体制の再編成については、もう一段前倒しで実行する必要があると執行側に伝えています。この点、経営陣もよく理解し、速やかにアクションを取ると明言しているので期待しています。

事業構造転換の実現にはリーダーの舵取りや従業員との結束が重要です。その点、野沢社長はリーダーシップを発揮し、従業員の力を引き出しながらグループ全体を前向きな方向に導いていると感じます。取締役会でも、ご自身の考えを明確に持ちつつ、社外取締役の意見をしっかりと聞くというスタンスを持っており、議論が深まりやすいと感じます。

従業員エンゲージメントの観点でも、社長自ら全国を回って従業員と意見交換する場を設けるなど、コミュニケーションを進めています。加えて若手従業員と所属本部以外の各本部長



藤岡 誠 MAKOTO FUJIOKA

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

との交流の場を設ける計画もあると聞いています。社内コミュニケーションを高めるために会社として積極的に動いていることが、エンゲージメント向上に結び付くことを期待しています。

中長期視点で社会に影響ある製品を生み出す

持続可能である木質資源を活用した新製品・新事業については、比較的利益のめどが早めに立つものと、持続可能な社会実現の貢献に強いインパクトが期待できるものの、開発には技術的なブレイクスルーが必要であり、中長期視点に立った取り組みが求められるものがあります。後者は時間軸が長く今のうちから取り組みを進めておく必要がありますが、この1年間でも取り組みは着実に進んでいると評価しています。

また、新製品の開発スピードを加速し需要拡大を図るためには、社会課題解決に向けたソリューションの視点で、マーケットイン思考に基づく営業力の強化や、研究機関や異業種の他社などとの協働の充実も必要です。すでいくつかの分野において進展が見られていますが、さらなる強化が必要と考えています。

当社グループの持続的成長と社会課題解決の両立に向けて、社外取締役として、きちんとモニターしつつ、執行側の適正な経営判断はしっかりと後押ししていきたいと考えています。

変革に向け多様性を高めることが重要に

ダイバーシティ・女性活躍推進の加速

ダイバーシティの推進は、会社に変革や新たな価値創造を促す大きなきっかけとなります。変革や価値創造が中長期的な企業価値の向上につながることを考えれば、ダイバーシティ推進はまさに今の日本製紙グループが最も必要としているものだといえます。ダイバーシティの一環である女性活躍推進の観点で見ると、当社グループはもともと女性従業員が少なく、とりわけ工場でその傾向が強く見られますが、その数を急激に増やすことは容易ではありません。その中でも今回、女性が初めて執行役員に就任したことに加えて、工場長や営業本部長の業績評価ポイントに女性活躍推進に関する項目が加えられることになり、今後の変化に期待できる状況になってきたと思います。

女性のマネジメント層を充実させるためには、女性が管理職の地位に就くことに対するアレルギーを減らす努力が必要なほか、出産・育児や介護などで気兼ねなく職場を離れられるよう、仕事を属人化させず、また他の社員がいつでもカバーできる体制の整備が求められます。それがひいては社員の働きやすい環境づくり、さらには会社自体の構造改革にもつながるため、執行側の方々には、そうした体制の整備をやり遂げてほしいと、さまざまな機会でお伝えしています。

取締役会の雰囲気の変化を実感

当社グループでは、取締役会だけでなくグループ経営戦略会議やその他の社内会議で、社外取締役が発言する機会が用意され、しかも発言一つひとつをしっかり受け止めていただいていると思います。取締役会においては、すでに違う会議で議論されているテーマについては、以前は議論が少ない印象を持っていましたが、社外取締役として進んで声を上げるように努めてきたところ、ここ数年は発言に対する質問やコメントが増え、実質的な議論ができる雰囲気に変わってきたことを実感しています。

取締役会では、3人の社外取締役がそれぞれの視点から話をしています。自身のスタンスとしては、私の知見や経験を踏まえた社外ならではの発言をするようにし、議論がより適切かつ効率的に進むことを心がけています。また、執行側に対しての個別のコミュニケーションも頻繁に行い、社外取締役の立場としての



八田 陽子 YOKO HATTA

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

意見を積極的に伝えるようにしています。

“横連携”が社内で確実に深化、新事業に対しスピード感ある投資を期待

グラフィック用紙の需要減少が加速する中で、事業構造転換を強力に進める必要があります。昨年の統合報告書で、当社グループには“横連携”が必須であると申し上げました。その点、2023年度は工場同士の情報共有もよりスムーズに行われるようになり、ムダの削減や在庫圧縮につながったと感じています。また、それぞれの会議においても、各部門からの数字は当初は単なる集積の感がありましたが、2023年度は各部門が自分たちの状況をしっかり把握した上で、全体最適に向けて具体的に検討する土台として考えた結果の数字が上がってくるようになり、報告の質も変わってきました。

最後に新事業の事業化についてですが、時間が掛かるのは仕方のないところとしても、新事業というものは少しずつ投資してもなかなか伸びません。無謀な投資はもちろん問題ですが、新事業のストレッチにはリスクを取ることも必要です。執行側には資本を注ぐポイントとタイミングを見極めながらも、スピード感を持った積極的な投資を実行することを期待しています。

成長ストーリー実現に向け、重要課題に対処

Opal社の立て直しが最大の課題

日本製紙グループが掲げる成長ストーリーに対する株主・投資家の皆さまの期待というのは、残念ながら、株価やPBR（株価純資産倍率）が示す通り、高まっているとはいえない状況です。PBR改善のためには、当社グループの成長ストーリーをしっかりと示し、結果を残すことが必要で、そのためにも、最大の課題であるOpal社の立て直しは不可欠です。

立て直しの重点課題がメアリーベール工場の構造改革とパッケージ事業の収益拡大です。私自身は、Opal社をはじめとした海外子会社との対話の充実が必要という印象を持っていましたが、野沢社長自身が豪州に何度も足を運ぶなど、執行側が課題に潜む根本的な問題点の抽出に注力したことで、漸くその核心が見えてきたと考えています。

メアリーベール工場の構造改革には痛みも伴いますが、ここはやり遂げねばなりません。その上で、豪州で需要が増えていくと想定されるパッケージ事業を伸ばすためには、黒字化に向けた施策を着実に打っていく必要があります。これを完遂することで生活関連事業全体の拡大につながり、当社グループの成長ストーリーに対する株主・投資家の皆さまの見方も変わってくると考えています。

森林の価値最大化がより重要に

当社グループの成長ストーリーを描く上で、森林の持つ価値を最大化し、木質資源から生み出されるバイオマス製品を拡大する取り組みも重要です。

国内ではエリートツリー苗生産事業の推進やエリートツリーを社有林に植栽する取り組みを通じて、原材料の安定調達と国内林業の再生支援を図ります。海外植林地では当社独自の植林技術を駆使し、生産性の向上に取り組んでいます。今後世界経済が発展していく過程で、木質資源への需要がさらに高まる可能性があり、木質資源の安全保障という観点からも、これらの取り組みは重要になると考えています。

バイオマス製品の拡大では、当社グループの持つ技術力を背景に、木から紙製品やエネルギー源など多様なものを生み出し、脱炭素や脱プラスチックに貢献するバイオリファイナリー



救仁郷 豊 YUTAKA KUNIGO

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

構想を掲げ、用途の拡大に注力しています。SAF（持続可能な航空燃料）もこの構想に含まれていますが、当社のSAFは非可食バイオマスであり食糧用途との競合がなく、将来的に大きく成長する分野と期待をしています。そのため今からしっかり種まきをしておくことが重要と考えています。

攻めのガバナンスに向け背中を押す

大きな課題の解決には、思い切った手を打つ必要があります。2024年はより踏み込んだ施策をテーブルに載せ、議論を深めて、力強く前に進み始める年にすべきと執行側には伝えています。国内事業は中期経営計画2025の軌道に戻ったので、次にOpal社を立て直すことで、当社グループが成長していく確固とした道筋を示すことができます。さらには、株主・投資家の皆さまが昨年注視されている、資本コストや株価を意識した経営についてもしっかりと取り組む必要がありますが、当社グループでは社内管理指標としてROICの導入に向けた議論を始めています。

中期経営計画2025の達成に向け、必要な手は打っていると評価しています。その達成を確実なものとし2030ビジョン実現につなげていくためには施策スピードのさらなる向上や、適切なリスクを取った投資が必要と考えています。社外取締役として、きちんとモニタリングしながら、攻めのガバナンスに向けて執行側の背中を押していきたいと考えています。

リスクマネジメント

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。

推進体制

日本製紙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

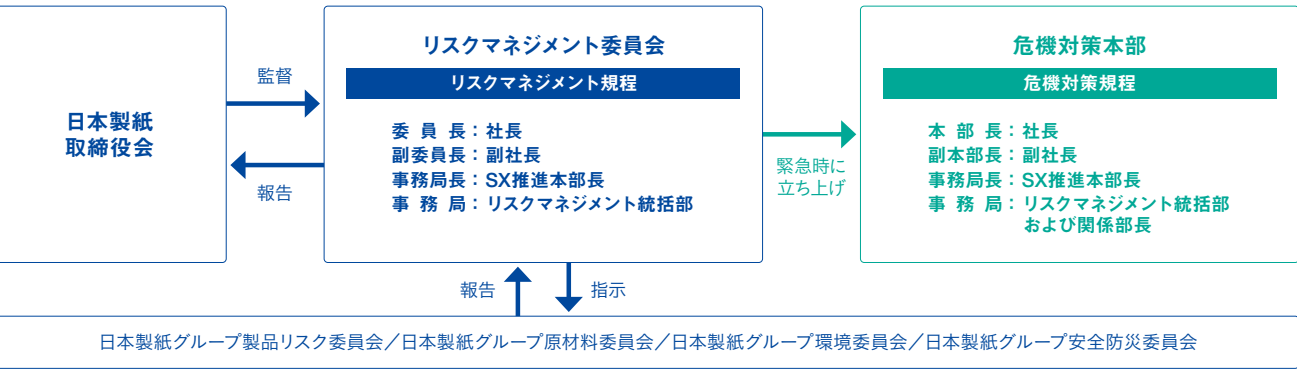
基本方針

- 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。

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を社内周知し、食料・生活物資の備蓄や危機対策本部立ち上げ時に必要となる備品の追加、さらには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のさらなる整備と強化を図っていきます。

〔危機管理(クライシスマネジメント)の強化〕

当社の本社では、発生時の初期対応などの危機管理能力を高めることを目的として、BCMの枠組みのもとで危機対策本部のスムーズな設置に関する訓練を行っています。2023年度は、休日における大規模災害発生を想定した、オンラインによる危機対策本部設置訓練を実施しました。

〔リスクの抽出〕

2023年度は、当社（本社・工場）、国内連結子会社と非連結子会社4社、および海外連結子会社3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、2023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(2023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	人材確保および労務関連リスク ▶ 人材戦略に基づく適切な人材の確保 ▶ 少子高齢化の進展による労働力人口の減少	▶ 多様な背景を持つ人材の積極的な採用・育成 ▶ 柔軟な働き方を支える職場環境の整備 ▶ 操業現場の自動化・省人化 ▶ 労働安全衛生マネジメントシステムの運用
	自然災害および感染症等のリスク	▶ 危機対策本部の立ち上げ ▶ BCPの整備 ▶ 災害想定に基づく各種訓練の定期的な実施 ▶ 感染症予防対策の徹底
	気候変動に関するリスク ▶ GHG 排出量削減 ▶ カーボンプライシング政策への対応	▶ 省エネ、再生可能・廃棄物エネルギー比率増等によるGHG 排出量削減 ▶ J-クレジットの活用 ▶ エリートツリー推進
	事業構造転換・新規事業創出遅延に関するリスク	▶ 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 ▶ Opal 社の生産体制最適化
	製品需要および市況の変動リスク	▶ グラフィック用紙の生産体制再編成 ▶ ニーズに応えた新製品・新素材の開発
	原燃料調達や海外輸送に関するリスク ▶ 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 ▶ 他社との共同輸送、トラック受入予約システムの導入
	ESG-SDGs等の社会的要求に対するリスク	▶ ステークホルダーとの丁寧なコミュニケーションの継続 ▶ 社内意識啓発
事業環境および事業活動に関する主要なリスク	生産設備に関するリスク	▶ 計画的な老朽化対策 ▶ 予防保全
	コンプライアンスに関するリスク	▶ 定期的な教育・研修 ▶ コンプライアンス意識調査
	製造物責任に基づくリスク	▶ グループ製品リスク委員会による監督 ▶ 生産物賠償責任保険の活用
	環境法令関連のリスク	▶ 環境法令関連の周知・順守
	下請取引関連のリスク	▶ 政府方針の周知・教育 ▶ 適正な下請取引の促進
	情報システムに関するリスク	▶ サイバー攻撃に備えたシステムの構築や運用 ▶ 個人情報管理体制の強化
	知的財産紛争に関するリスク	▶ 知的財産権の保護 ▶ 社内教育

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、暮らしや文化を支え、

社会から信頼され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、SX推進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年度に、製品安全と品質保証に関する当社グループ各社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、2022年度より、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、運用を開始しています。また、日本製紙では2023年度より紙・板紙の食品用器具・容器包装のポジティブリスト制度への対応として、食品に接触することを意図した紙・板紙を対象とする製造に関わるガイドラインの改訂を進めています。

人権の尊重

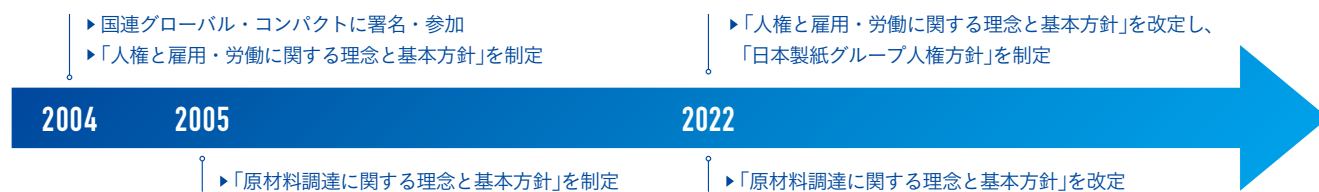
基本的な考え方

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.60）において対処します。

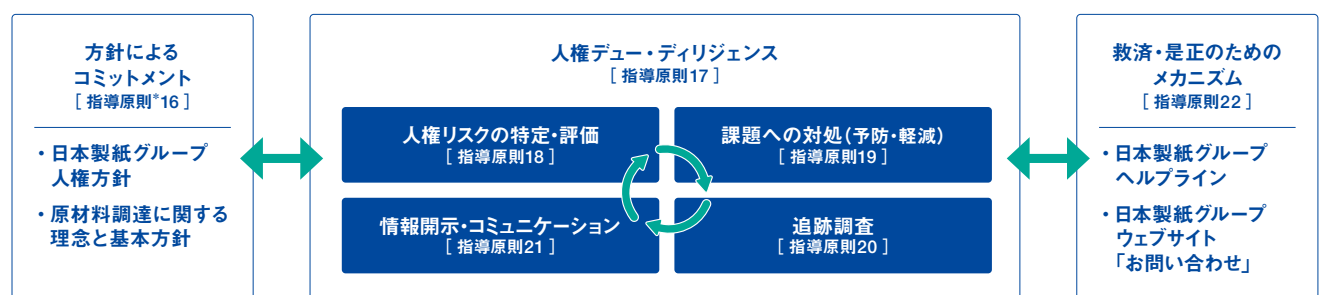
人権侵害の懸念は、当社が設置する内部通報制度「日本製紙グループヘルプライン」に加え、当社グループウェブサイトの「お問い合わせ（<https://www.nipponpapergroup.com/inquire/>）」でも受け付けています。

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。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で求められる「人権を尊重する企業の責任」に基づいて人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。2022年には、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。

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〕

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。2023年度はブラジルとタイで視察を行い、問題ないことを確認しました。

ブラジルでの視察



（左）清潔に保たれている事務所トイレ
（右）原木保管ヤード内に設置された消火栓

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年度に人権リスクの評価結果をもとに調査票の内容を見直し、2023年度にその改訂版による調査を実施しました。

非木質系原材料サプライヤーにおける人権課題の確認

当社は調達方針に基づき、全ての原材料調達に関するアクションプランを2022年度に策定しました。2023年度はアクションプランに基づき、従来チップ・パルプなどの木質系サプライヤーに対し実施していた調査票による人権課題の確認を、紙・板紙事業における原材料全般の重要取引先にも拡大しました（2024年度以降、順次調査を実施予定）。

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。2023年度は当社の人権リスク評価プロセスや国内工場協力会社の人権課題調査票見直し、原材料サプライヤーへの調査票見直しなどについて、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。

教育・研修

当社グループでは人権関連のグループ内教育・研修を各種実施しています。2023年度は、ハラスメント防止強化を目的

とした研修や、人権方針に基づき、グループ従業員を対象とした「人権尊重に関する研修」などを実施しました。

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。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、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.60)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」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。

2023年度より対象を紙・板紙事業における原材料全般の重要サプライヤーにも拡大し、木質原材料と同水準でのアクションプランの実施に向けて対応を進めています。これからもお客さまをはじめとするステークホルダー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、2023年度)

国産材	チップ 326 件、パルプ 6 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 21 件、パルプ 19 件、木質燃料 8 件 (全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認)