

取締役および監査役

(2025年6月27日現在)

取締役



代表取締役会長
野沢 徹
のざわ とおる

所有する当社の株式の数
40,667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
2025年 当社代表取締役会長(現任)
担当および重要な兼職の状況
日本製紙連合会会長



代表取締役副社長
杉野 光広
すぎの みつひろ

所有する当社の株式の数
14,443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
2025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



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
16,568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



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劄特命全權大使
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 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)、 指名・報酬諮問委員会委員長(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)、 指名・報酬諮問委員会委員長



代表取締役社長
瀬邊 明
せべ あきら

所有する当社の株式の数
13,489株
略歴
1965年生
1988年 十條製紙株式会社入社
2025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 CEO



代表取締役副社長
村上 泰人
むらかみ やすひと

所有する当社の株式の数
13,847株
略歴
1962年生
1986年 山陽国策パルプ株式会社入社
2025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
渡邊 恵子
わたなべ けいこ

所有する当社の株式の数
4,057株
略歴
1966年生
1991年 十條製紙株式会社入社
2025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 SX推進本部長



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)



社外取締役
救仁郷 豊
くにこう 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
板倉 智康
いたくら ともやす

所有する当社の株式の数
13,105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
2025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 (現森・濱田松本法律事務所外国法 共同事業客員弁護士) 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外国法共同事業客員弁護士



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
18,125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)

[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] : 2025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。

コーポレートガバナンス

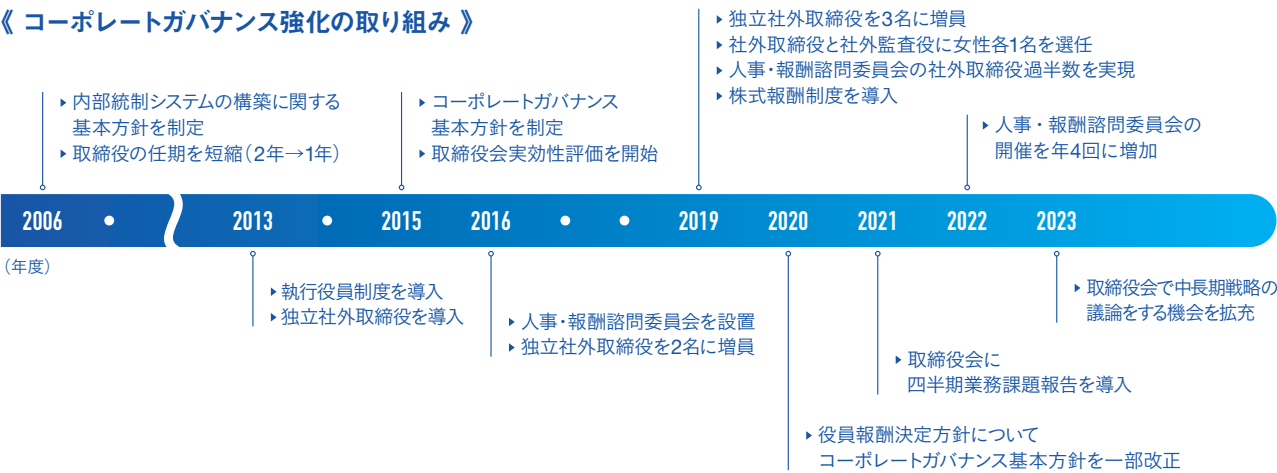
基本的な考え方

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

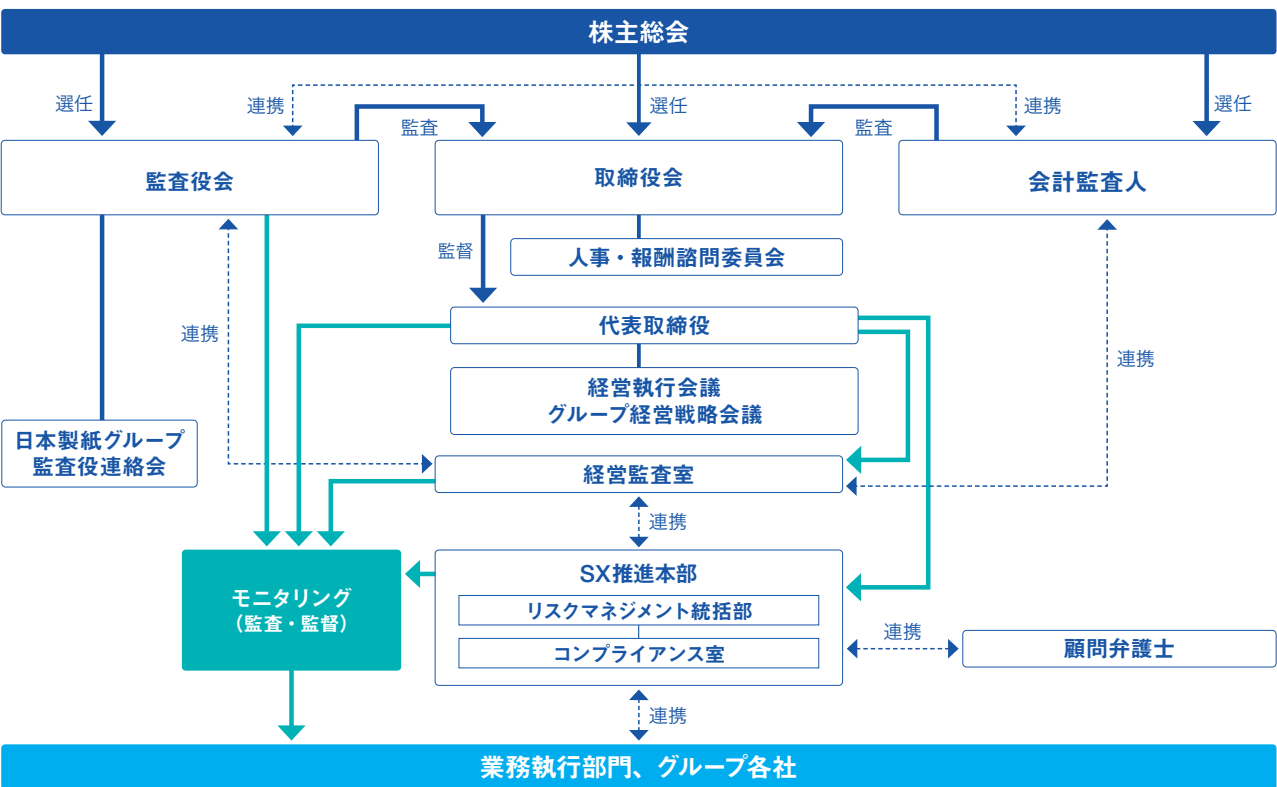
としています。業務執行と経営の監督の分離を確保するため、執行役員制度を採用するとともに、取締役会の監督機能の強化に努めています。また、グループ経営の司令塔として成長戦略を推進し、傘下事業をモニタリングするとともに、リスクマネジメントとコンプライアンスを推進しています。

《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(2025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、代表取締役および執行役員の職務執行の状況を監督しています。取締役会の議長は、会長が務め、取締役会による監督機能の発揮と強化に尽力しています。

《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
代表取締役会長	野沢 徹	○	○	○		○				
代表取締役社長	瀬邊 明	○			○				○	○
代表取締役副社長	杉野光広	○					○	○		○
代表取締役副社長	村上泰人	○			○		○			○
取締役	安永敦美	○			○		○			
取締役	渡邊恵子		○			○	○			
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ています。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(2025年6月27日現在)》

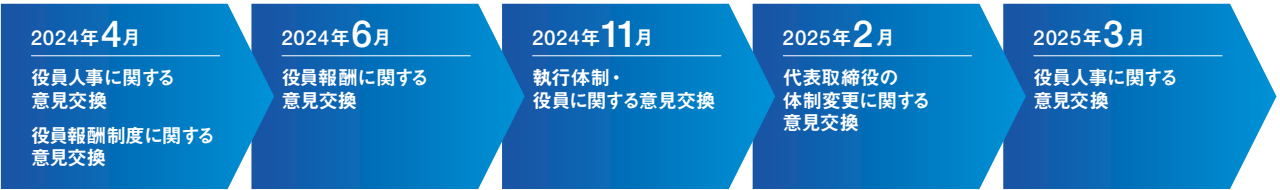


人事・報酬諮問委員会

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。

《人事・報酬諮問委員会の実績（2024年度）》・開催回数：6回、社外取締役の平均出席率：100%



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、非財務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*（2024年度）》

	人数	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	9名	306百万円	89百万円	26百万円	422百万円
（うち社外取締役）	（3名）	（43百万円）	（－）	（－）	（43百万円）
監査役	4名	62百万円	－	－	62百万円
（うち社外監査役）	（2名）	（15百万円）	（－）	（－）	（15百万円）

* 百万円未満は切り捨てて表示しています

《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、そのうち70%を固定的に支給	職責に応じて基準額を定め、そのうち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	職責に応じたポイント数
業績評価基準	－	〈財務指標〉 70%：連結業績(売上高、営業利益) 30%：単体業績(売上高、営業利益) 〈非財務指標〉 ① 2030ビジョンにおける温室効果ガス排出量削減目標達成度 ② 従業員エンゲージメントに関する目標達成度	－
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。

《2024年度の実効性改善の取り組み》

2023年度に抽出された課題	2024年度の取り組み実績
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。	取締役会の議論に基づき、2024年6月28日に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示した。 開示概要 ① 現状分析 ・PBRが低位にとどまる理由 ② PBR改善に向けた方針 ・PBR向上に向けた要因分解(ロジックツリー) ③ PBR向上に向けた取り組み ・収益性の向上 ・適切な資本配分とバランスシート改善 ・成長戦略の推進と対話の強化 第2四半期以降、企画本部を中心に、事業ごと、重点課題ごとの目標達成シナリオ、KPI、ハードルレートについて検討を進めた。2024年10月から11月にかけてのグループ経営戦略会議および取締役会において、検討結果を説明したうえで、事業別の長期的方向性および取組事項等について議論を行った。

《2024年度に実施した実効性評価の結果》

項目	抽出された主な意見
取締役会の議論	月次経営執行会議、グループ経営戦略会議への社外役員の出席、並びに四半期ごとのチーフオフィサー報告により、タイムリーに情報提供が行われており、取締役会での建設的な議論につながっている。 取締役会の場以外で、社長と社外取締役との意見交換の場とか、執行側との議論の場がかなり設けられているので、取締役会ではポイントを絞った質疑、議論ができています。 ステークホルダーのニーズに合致した議論が行われていると感じる。
支援体制	グループ経営戦略会議は情報提供の補完的な役割を十分果たしており、取締役会での活発な議論につながっている。 取締役会以外のグループ経営戦略会議や月次経営執行会議の場で、社外役員が報告、議論に参加していることで、課題や対応を含めてかなり詳細に情報提供できていると感じている。 社外役員が執行の会議に出席できて、質問や意見を述べるができることは素晴らしい取り組みだと思う。 取締役会決議の前に執行側と一定の議論ができる。各本部長は月次経営執行会議における中期経営計画達成に向けた進捗率の報告に限らず、常に中期経営計画の達成に意識を向けながら業務に取り組んでいる。

2025年度の課題	2025年度は、中期経営計画2025の最終年度であり、次期中期経営計画策定の年である。取締役会としては、取締役・監査役全員が出席するグループ経営戦略会議も議論の場として活用して、中期経営計画2025の達成に向けた取り組みを監督するとともに、次期中期経営計画の策定について、充実した議論を行う。
-----------	--

政策保有株式

〔保有・縮減に関する方針〕

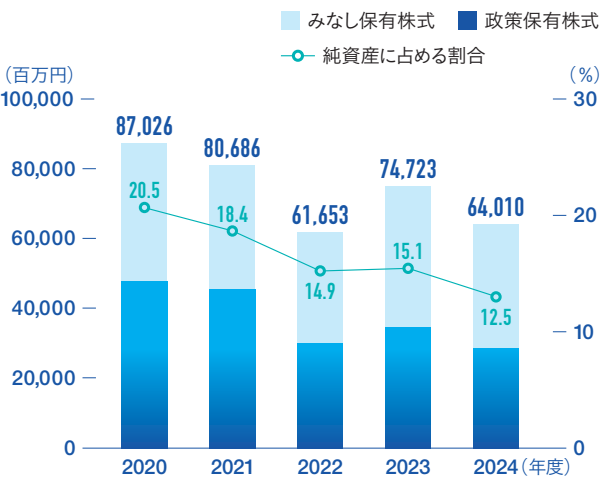
当社は、企業価値向上のための中長期的な視点に立ち、事業戦略上の重要性、取引先との関係等を総合的に勘案し、政策的に必要と判断する株式を保有しています。

取締役会において、毎年個別の政策保有株式について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、保有効果等を検証しています。

保有の合理性が認められない銘柄については、損益状況を勘案しながら売却し、2023年度から2024年度の間に、約300億円相当を売却しました。

2025年5月、政策保有株式のさらなる縮減について、「原則として全廃」を目標とすることを公表し、縮減に向けた取り組みを推進しています。政策保有株式の縮減を通じて取得した資金は、成長投資・環境投資を中心とした持続的な成長に向けた投資に活用します。本方針に基づく政策保有株式の縮減は、持続的な成長のための重要な施策として位置付けています。今後も政策保有株式縮減に向けた取り組みを推進するとともに、政策保有株式縮減の進捗状況に関する情報開示に努めます。

〔貸借対照表計上額等の推移〕



銘柄数 | 212 | 210 | 193 | 183 | 173

・銘柄数および貸借対照表計上額は、政策保有株式とみなし保有株式とを合算しています。
純資産に占める割合も、政策保有株式とみなし保有株式とを合算して計算しています。
・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。
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。

〔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。

行動憲章・行動規範の改定

当社は2024年10月に、従来の「日本製紙グループ行動憲章」「日本製紙（株）行動規範」を改定しました。

これまでは、行動憲章のみグループ共通とし、行動規範は各社で作成していましたが、グループ全従業員が同じ価値観を

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

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。

共有し一貫した基準で行動することで社会的信頼と企業全体のブランド価値を高めるべく、今回の改定に合わせて行動規範もグループ共通としました。

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。

労働安全衛生

基本的な考え方

「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ためには、各拠点で働く人々の安全衛生を確保し、健全な経営を維持することが前提となります。日本製紙グループは「安全防災に関する理念と基本方針」を定め、労働安全衛生推進体制を構築し、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。

労働災害防止への取り組み

当社グループでは、「工場構内でいかなる者にも怪我をさせない」を使命として、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、年末年始の講話や工場訪問、社内報などを通じ、この使命を従業員に伝えています。

また、組織的かつ継続的な活動を目的とした独自の労働安全衛生マネジメントシステム（NPSS*）を運用することで、労

当社グループの労働安全衛生、防災に関する活動は、当社の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を通じて取締役会へ報告しています。災害発生時の工場・本社間、本社内各部門間の連絡体制を定め、必要な情報を「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。

働災害の防止、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。

* Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System

社外取締役メッセージ

目指す収益を確実に積み上げ、 企業成長のストーリーを紡ぐ

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



社内の意識変革が浸透、 営業利益400億円の達成を期待

2024年度は売上高・営業利益ともに前年度を上回りました。海外事業は依然として課題を残すものの、国内事業は2023年度に続いて営業利益300億円以上を安定的に達成し、中期経営計画2025の軌道を維持していることが確認できました。2022年度の営業赤字に対し、全社一丸で価格修正やコスト削減、生産体制再編成に不断に取り組み、危機を乗り越えた後も歩みを止めずに進んできた結果と評価しています。また、その背景には、紙・板紙事業における営業部門のプロフィットセンター化への変革があったと思います。

今年度は中期経営計画2025の最終年度であり、その目標である営業利益400億円以上はぜひとも達成していただきたいと思います。社外取締役としてもその達成に向け目を配ります。

基本戦略である事業構造転換の加速も、着実に進んでいると見ています。生産体制再編成については、需要を予測しながら経営陣が先手を打つことで現在も紙・板紙事業の設備は高い操業率を維持していますし、国内の生活関連事業もおおむね想定通りに拡大していますので、今後も手を緩めることなく、現在策定中の次期中期経営計画でも企業価値のさらなる向上に資する施策を講じることを期待しています。

社会課題解決に貢献するビジネスで 企業価値向上を図る

当社は持続可能な木質資源を多種多様に活用する技術や人材、森林を起点とする各事業チェーンの連携に強みを持っており、その強みを活かして、脱炭素やサーキュラーエコノミーなどの大きな社会課題解決に貢献するさまざまなソリューションを提供できていると考えています。一方、新製品の社会実装や需要

拡大を加速させるために異業種の他社などとの連携が必要と考えています。例えば、国産材によるバイオエタノール製造を検討するプロジェクトである「森空プロジェクト」において、当社は商用生産を目指して協働先と合併会社を立ち上げました。

こうした進展は、ビジネスやネットワークの拡大とともに社会課題解決にも貢献し、企業価値の向上につながる取り組みとして期待していますし、今後も社会課題解決に向けたソリューションの視点で常に機会を探ることで、当社リソースを高度に活用した新たな価値創造の機会も生まれると考えています。

当社の株価やPBRが示す通り、資本市場からの評価は依然として厳しく、資本コストや株価を意識した経営の実現が重要な課題であると認識しています。取締役会でもPBRの改善に向けて議論を重ねました。改善に向けては、収益力や資本効率を高めることは当然ですが、それに加えて当社の成長性に対する市場からの信頼度を高めることも重要です。次期の長期ビジョンや中期経営計画において、当社の強みに裏付けられた成長ストーリーをしっかりと作成し、それをわかりやすく示していくことが必要と考えています。

取締役会で本質的な議論を深め、 新経営陣を後押し

私は、取締役会とは本質的には中長期的な企業価値向上を目的とした戦略的な議論を行う場であると考えており、取締役会では、将来のあるべき方向性やリスクなどの観点から議論を深めることを心がけています。当社の取締役会は、社外取締役の意見に対しても真摯に耳を傾け、それを経営に反映させる建設的な議論の場として機能しており、その実効性の高さを感じています。社外取締役として、引き続き、新しい経営陣の積極的な構造改革への取り組みを後押ししていきたいと考えています。

資本市場の評価改善に向け、 多様性のある組織も重要に

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、退職後は監査役や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



資本コストや株価を意識した経営が 着実に進展

株主・投資家の皆さまが資本コストや株価を意識した経営の推進に関心を寄せる中、当社も取締役会で議論を重ねました。資本効率を重視した事業運営への意識が社内に根付くまでに時間を要しましたが、会社別ROIC、事業別ROA管理を2025年度から試験導入できたことは、株主・投資家の皆さまの期待に応える方向に着実に進んでいると評価していますし、社内にその重要性を伝え続けた社外取締役として、一定の責任を果たせたと感じています。

また、株価の向上には、持続可能な社会に貢献する取り組みをもっとアピールし、当社への期待を高めていただくことが必要だと考えています。執行側には資本市場との丁寧な対話のさらなる充実を期待しています。

Opal社は回復の兆し、 黒字化を急ぐ

海外事業においては、Opal社の早期黒字化が最重要課題です。2024年度は期を追うごとに赤字幅が縮小し、収益回復の兆候が見えてきました。しかし依然として赤字が続いており、もう一段の収益改善が必要です。メアリーベール工場は操業安定化や原価改善、原紙販売構成の改善などに取り組むことで収益改善の加速を図ります。パッケージ事業については、新段ボール工場や更新した設備を最大限活用し、営業体制の強化によるシェア拡大に注力いたします。社外取締役として、取り組みの進捗を注視していきます。

当時の野沢社長の陣頭指揮のもと、グループ一丸でOpal社への支援を続けてきたことで、漸く競争力のあるパッケージの一貫生産拠点として基盤が整いつつあると感じています。足元では豪州の需要はやや停滞気味ではありますが、黒字化への道筋は見えていますので、収益改善に向けた施策を着実に実行するこ

とで、中長期の視点でしっかり結果につながることを期待します。

多様な人材が輝く組織が、 新たな価値創造を促進させる

私が社外取締役として、社内に一貫して申し上げているのがDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の重要性です。これは単に女性を増やすということではありません。歴史のある企業ほど、既存の考え方に固執して同質性の高い組織になりがちです。紙事業から新たな事業領域へ挑戦し、既存の枠を超えたイノベーションを創出するためには、多様な価値観や視点を持つ人材が不可欠です。特に海外へ事業を展開していく上では、多様性を受け入れる組織文化の醸成が、現地市場を理解し成功を収めることの前提となります。

今回、女性が初めて社内取締役に就任しましたが、それに続く幹部候補を継続的に育成するためには、女性キャリアのロールモデルが存在し、キャリアの空白を生まない制度設計が求められます。早期に実現することを執行側に期待しています。

また、当社にとっては、人材の確保や定着も大きな事業リスクです。特に24時間稼働の操業現場では、少子高齢化が進む中、人材確保が年々困難となっていることに加え、若手人材の早期離職も課題となっています。従業員のエンゲージメント向上については、2024年度に工場へのコーチング研修を実施し効果が見られたことから、現在全社で職場内のコミュニケーション活性化に取り組んでいます。

仕事を属人化させず、育児や介護などの多様な働き方ができるようにサポートする体制も含め、従業員一人ひとりが誇りを持って明るく仕事ができる環境づくりが、事業構造転換を完遂する意味でも大変重要であると考えます。

企業の価値創造を可能にするのは紛れもなく「人」であり、DE&Iの推進は新たな価値創造を促し社外からの評価向上につながります。私は新しい経営体制でも、これまでと同様に多様な人材が輝ける組織づくりに貢献していきます。

新体制のもとで、 将来に向け森林の価値を高める

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



長期的な視点で 森林の価値向上を追求

当社は国内外に森林を保有し、CO₂吸収や生態系の維持、水資源の保全といった公益的価値を創出していますが、現時点ではそれが直接的な収益にどう反映されるかを明示する段階に至っていません。長期的な視点に立てば、国内においては環境負荷の低い製品・サービスを求める市場からのニーズや資源枯渇リスクへの対応として、持続可能な木質資源を創出する国内森林の社会的な重要性は確実に高まってくると考えています。また、海外においても木質資源の安定調達の観点から同様に重要になると認識しています。

このような将来を予測して、エリートツリー苗生産事業や、海外植林で培った技術を駆使した森林生産性の向上を推進することは重要です。これらの取り組みを通じて、中長期にわたり環境面での価値を高めるとともに、森林・木材関連事業の成長や、新たなビジネス機会の創出に寄与すると期待しています。

持続可能な社会において、森林の価値は高まりますが、一方で排出量取引制度などのリスクもあります。当社は、同制度とともに脱炭素の政策パッケージのひとつであるGX経済移行債による脱炭素支援なども積極的に活用し、GHG削減を加速することでリスク低減を図ります。また、同制度の導入により、国内でもカーボンクレジット市場が活性化すると考えられます。森林吸収クレジットも含め、新たなビジネス機会として注視していきたいと思います。

投資判断への意識が変化、 現場の即応性に強み

私は製造業の出身というバックグラウンドから、取締役会では特に現場のオペレーションに注目し、設備投資の妥当性については採算性やリスクの観点から常に慎重に評価する姿勢を取っています。例えば、当社石巻工場に計画されている新黒液回

収ボイラーは、既存の石炭ボイラー停機とセットでのGHG排出量削減効果と、製造時のGHG排出量が少ないバイオマス製品の社会提供によって環境への貢献と企業成長の双方を目指す環境投資ですが、導入にあたってはさまざまなリスクを想定したシナリオ分析を求め、採算性と合わせ十分な検討を行うよう執行側に伝え、その内容について何度も議論を行いました。このように投資案件に対する議論を深め、実効性を高めることが社外取締役としての役割であり、繰り返し伝えることで執行側もその意識が強まったように感じています。

また、工場で操業トラブルが発生した場合に対策組織を即座に立ち上げるなど、過去のトラブルを教訓とした当社のオペレーションの迅速さと一体感は、私自身の経験と照らしても高く評価しています。一方で工場における人材確保が大きな課題となる中、この強みをどう維持するのか、執行側にぜひ向き合っていただきたいと考えています。

次のステージに向け、 社外取締役としての責務を果たす

野沢会長が社長として在任された6年間は、新型コロナウイルス感染症の影響やロシアによるウクライナ侵攻、原燃料価格の高騰といった大変厳しい環境下での経営でしたが、これをはじめとする諸課題への対処は社長一人に集中する体制になっていました。これに対し、新しい体制では、代表取締役の中で役割を分担することで、経営の効率性と迅速な意思決定が図れると考えています。

瀬邊社長は木材をはじめとする原材料調達の分野に精通しており、森林を起点とした各事業がもたらす当社グループの成長ストーリーを、次の長期ビジョンや中期経営計画で明快に描いてくれることを期待しています。

新しい経営陣が、足元の課題にしっかりと手を打ち、次の中期経営計画にスムーズに移行できるよう、社外取締役としてきちんと監督し、積極的に助言を行います。

ステークホルダーとの対話

当社は、持続的な成長と企業価値の向上を目指し、株主や投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を重視しています。その一環として、2025年3月12日に社外取締役と機関投資家によるスモールミーティングを開催しました。

藤岡、八田、救仁郷の各取締役が出席し、オンラインと来場を合わせて10名の機関投資家の皆さまが参加しました。こ

のミーティングは2021年から継続して行われており、今回で5回目となります。当日は、機関投資家の皆さまからの質問とともに、企業価値向上に向けた社外取締役の取り組みやガバナンス体制について意見交換を行いました。

本記事では、当日いただいた質問の中からガバナンス体制に関する質疑を一部抜粋して紹介します。

Q1 取締役会がガバナンス機能を 十分に果たしているかどうか

当社の取締役会では、社外取締役が自由に発言できる環境が整っており、執行側もその意見を真摯に受け止める姿勢を持っています。このように、単なる形式ではなく、実質的に議論が行われている状態こそが「ガバナンスが機能している」証左だと考えています。取締役会に議案を上げる際は、事前に徹底した議論を行い、リスクや課題など問題点を指摘します。納得いく対応策が示されるまで、何度も議論を繰り返し、最終的に取締役会に諮り、決議しています。また、重要案件に対しては、取締役会での決議に至る前の段階から説明を受け、積極的に意見を述べており、こうした関与が、実効性あるガバナンスの確保に重要であると考えています。

Q2 社外取締役の割合や構成、 審議や意思決定の迅速化

現在、当社には社外取締役が3名いますが、それぞれ異なる視点から意見を述べており、また、業界の価格動向などの変化に対しても積極的にモニタリングを行い、先手を打って対応するなど、社外取締役としての役割を果たすように努めています。取締役会での審議の迅速化については、執行側が取締役会の2週間以上前から社外取締役への説明を開始するなど、必要な検討や意見交換を前倒しで行いながら、スピード感を保つ工夫がなされています。また、投資判断などの重要な意思決定においては、スピードを重視しつつ、客観的な視点を持って審査・判断を行っています。

Q3 社外取締役への サポート体制

社外取締役へのサポートは非常に手厚く、取締役会に加えてグループ経営戦略会議や経営執行会議などの重要な会議体へのオブザーバー参加や事前説明の機会が設けられています。また、重要案件については検討初期の段階から意見を求められるなど、執行側との双方向のコミュニケーションが築かれています。こうした体制を踏まえて、社外取締役がその役割を十分に発揮できる環境が整っているといえます。

Q4 社外取締役の立場から 経営陣への要望について

当社が保有する森林資源や環境投資の取り組みは、社内では当たり前と捉えられているかもしれませんが、社外の視点から見ると十分にアピールされていないと感じます。CO₂排出量削減の見通しや計画の確実性についてはもっと積極的に発信すべきです。また、PBRの1倍割れという経営課題については、ROEの向上のみならず、PERの改善、すなわち市場からの評価を高めるための「成長ストーリー」の提示が不可欠です。今後策定される次期中期経営計画では、当社の将来像を具体的に描き、わかりやすく発信していただくことを強く望んでいます。



スモールミーティング（2025年3月12日開催）の様子

リスクマネジメント

日本製紙グループ
ESGデータブック2025

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

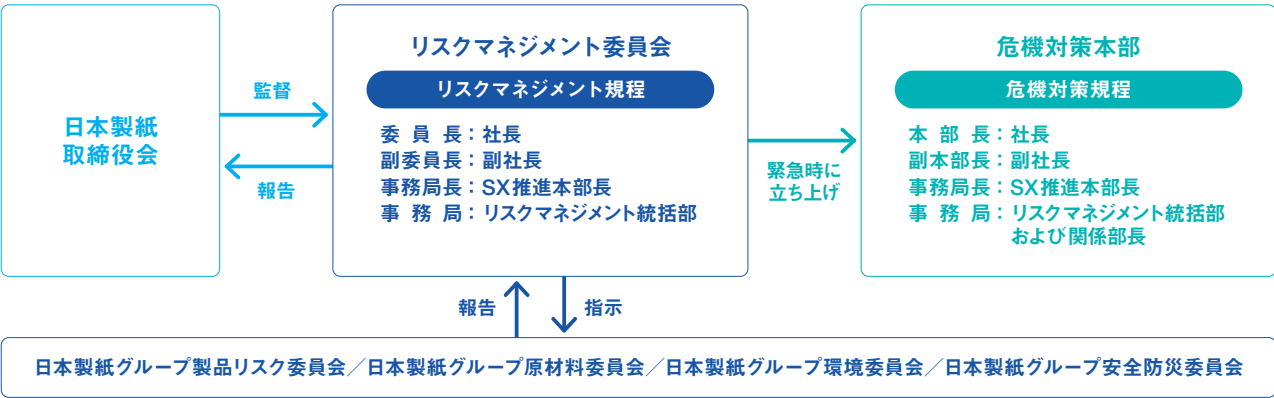
基本方針

- 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を社内に周知し、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30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。2024年度は、首都直下型地震の発生時に、当社岩国工場に本社機能の一部を移管し、危機対策本部を立ち上げることを想定した訓練を実施しました。

〔リスクの抽出〕

2024年度は、当社（本社・工場）、国内連結子会社と非連結子会社3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、2024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(2024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	人材確保のリスク	▶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
	Opal社収益改善の遅延に関するリスク	▶メアリーベール工場の生産体制最適化および操業安定化 ▶パッケージ事業における設備投資による生産能力増強と生産性向上
	気候変動に関するリスク	▶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
	グラフィック製品の需要減少に関するリスク	▶グラフィック用紙の生産体制再編成による競争力強化 ▶環境配慮型製品の開発・ラインアップ拡充による販売数量の維持・拡大 ▶海外向け製品の開発と販売供給体制強化による輸出拡大
	バイオマス素材事業拡大の遅延に関するリスク	▶バイオマス素材製品の用途開発、事業化、販売拡大 ▶オープンイノベーションの推進 ▶積極的な知財戦略
	サプライチェーンマネジメントに関するリスク	▶複数地域、複数ソースからの調達 ▶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 ▶他社との海上共同輸送 ▶トラック受入予約システムの導入
	自然災害及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
事業活動および 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
	労働者の安全衛生に関するリスク	▶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	▶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
	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

日本製紙グループ
ESGデータブック2025

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答える」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。日本製紙では、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を、業界自主基準の改定に先立ち、2024年度に改定しました。

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.64)において対処します。

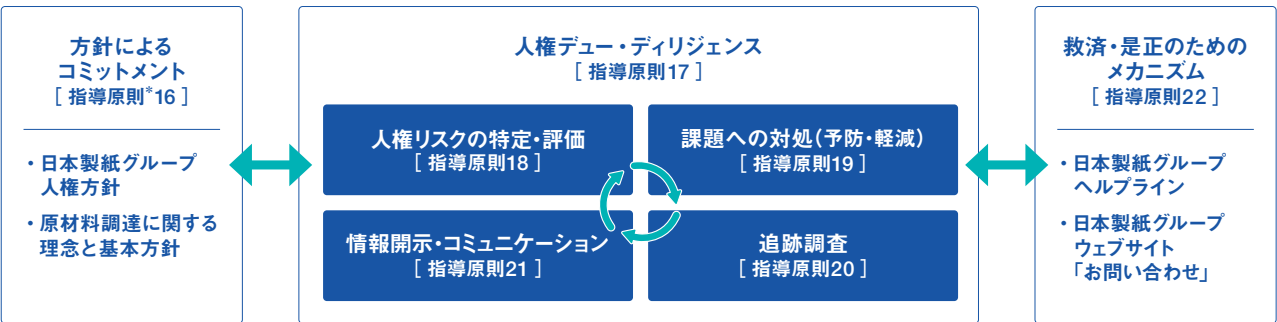
人権侵害の懸念は、当社が設置する内部通報制度「日本製紙グループヘルプライン」に加え、当社グループウェブサイトの「お問い合わせ」(<https://www.nipponpapergroup.com/inquire/>)でも受け付けています。

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。2024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。

《ベトナムでの視察》



(左) 空調が整備された清潔な休憩場所
(右) チップヤード内の消火設備と異物混入防止の注意喚起

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。2024年度は当社グループ従業員を対象とした人権関連の研修や国内工場協力会社の人権課題調査、原材料サプライヤー調査票による人権課題確認の対象範囲拡大などについて、意見を交換しました。

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。2024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

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て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を確認するセルフチェックを実施しています。調査結果は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年度には人権リスク評価を踏まえて調査票を見直し、2023年度から改訂版による調査を行っています。2024年度は国内15拠点の協力会社延べ82社より調査回答をいただきました。

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。この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実施していた調査票による人権課題の確認を、洋紙・板紙のほか紙パック、ケミカル、家庭紙・ヘルスケア、特殊紙の原材料全般の重要取引先にも拡大し、2024年度以降、順次調査を実施しています。

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。

た「ビジネスと人権の基礎」研修などを実施しました。また、人権をテーマとした講演会も開催し、グループ従業員および国内工場の協力会社の方々への意識啓発を行いました。

自然保全

1 環境経営

日本製紙グループ
ESGデータブック2025

〔日本製紙グループ環境ビジョン2050、日本製紙グループ環境目標2030〕

当社グループは、「日本製紙グループ環境憲章」を定め、環境負荷の低減、資源の循環利用、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て取り組み、持続可能な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、バックキャストで策定した日本製紙グループ環境目標2030にグループ一丸となって取り組んでいます。



〔環境経営推進のガバナンス〕

当社グループは、日本製紙の代表取締役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、日本製紙グループ環境目標2030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.64）を通じて日本製紙取締役に報告しています。

2 気候変動問題への対応

日本製紙グループ
ESGデータブック2025

気候変動問題は世界が直面している社会課題であり、当社グループも2030ビジョンの基本方針に、「温室効果ガス（GHG）削減、環境課題等の社会情勢激変への対応」を掲げ、GHG排出量の削減を中心とした緩和および適応対策を進めています。

当社グループはTCFD提言に基づき、気温上昇を想定した複数のシナリオ分析を実施し、指標および目標を定めるとともに、リスクの低減と強みを活かした機会の獲得のための対応策に取り組んでいます。日本製紙取締役会は、リスクマネジメント委員会のほか、GHG排出削減・環境経営推進担当役員より、分析結果や取り組みについて報告を受け、業務執行の監督を行っています。

気候変動問題に関する情報開示

《2030年時点でのリスクと機会（一部を抜粋して記載）》

リスクの種類			財務計画に影響を与える事象	財務影響	
				1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク	規制	カーボンプライシングの導入等	・炭素価格が上昇する	大*	小*
			・燃料転換・省エネルギーの設備投資費用が増加する	大	小
物理リスク	急性	激甚災害の増加	・物流網の寸断により資材・製品配送が停止する	中～大	大
			・生産拠点が被害を受け、生産が停止する		
	慢性	気温上昇・降水パターン等の変化	・森林火災の頻発や植物の生長量低下により森林資源等の植物由来の資材価格が上昇する	中	大

* 炭素価格影響額 小：100億円未満、中：100億円以上500億円未満、大：500億円以上(炭素価格以外は定性評価)。
炭素価格は、IEAによるNet Zero Emissionsシナリオを採用

機会の種類	財務計画に影響を与える事象	当社グループの強み	市場成長	
			1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
カーボンプライシングの導入等	・蓄電池が普及し、蓄電池用原材料の需要が増加する	・CMC技術・生産設備	大きく拡大	拡大
	・自動車などの軽量化ニーズにより、CNFの需要が増加する	・CNF技術・生産設備		
	・森林吸収クレジットの需要が増加する	・国内社有林 ・エリートツリー苗事業 ・森林管理・育種・増殖技術	大きく拡大	維持
市場ニーズの変化	・木質由来CO ₂ を利用した化学原料の需要が高まる	・バイオマス由来CO ₂ 供給インフラ(回収ボイラー) ・化学的CO ₂ 固定・利用技術	大きく拡大	維持
	・脱石化により紙化ニーズが高まるなど、バイオマス素材・リグニン製品の需要が増加する	・木質バイオマス素材開発技術 ・リグニン抽出・活用技術 ・未利用古紙リサイクル技術	大きく拡大	拡大
	・国産材の需要が増加する	・国内社有林 ・国産材調達網	拡大	大きく拡大
	・国内の再造林面積増によりエリートツリー苗の需要が増加する	・森林管理・育種・増殖技術		
	・持続可能な航空燃料の需要が増加する	・木質資源からのバイオエタノール製造技術 ・複数のクラフトパルプ製造設備	拡大	拡大

〔GHG排出量削減への取り組み〕

エネルギー多消費型産業である紙パルプ産業は、カーボンプライシングやエネルギー政策などの導入による移行リスクの影響を大きく受けやすいため、GHG排出量の削減は喫緊の課題です。当社グループは燃料転換、省エネルギー、生産体制の再編成によりGHG排出量削減に取り組んでいますが、これらの取り組みが順調に進んでいることから、2023年5月に、2030ビジョンの削減シナリオを前倒しし、2030年度目標を「GHG排出量（Scope1+2）2013年度比54%削減*」に見直しました。今後も、燃料転換や省エネルギーなどの脱炭素施策を加速し、また洋紙事業の生産体制再編成も一体的に進めることで移行リスクの低減に取り組めます。

* エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出

《2024年度GHG排出量 Scope別》

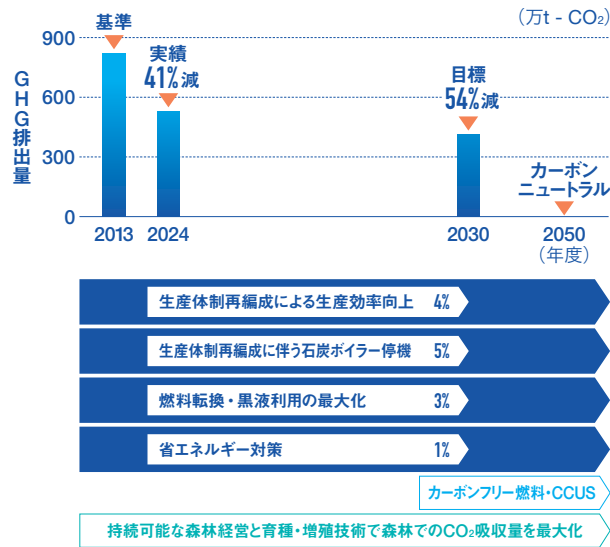
Scope1+2*	504 万t - CO ₂	Scope3	578 万t - CO ₂
-----------	--------------------------	--------	--------------------------

* エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出

〔燃料転換の取り組み〕

2021年度後半より、世界的に原燃料価格が上昇し、特に石炭価格の高騰は、当社の収益に大きな影響を与えました。当社グループでは、これまで蓄積してきた、バイオマスや廃棄物を燃料とし

《カーボンニュートラル移行計画》



《石炭使用量削減に向けた取り組み》

取り組み	課題	対応策
・燃料転換(バイオマス、廃棄物、購入電力への振替)	燃料転換、設備改造に伴う作業方法変更への対応	蓄積してきたボイラー技術のノウハウの活用
・石炭ボイラーの出力抑制、工場休転の集約	石炭以外の燃料の安定調達	グループ内の調達網の活用、黒液利用の最大化

―日本製紙 石巻工場 「GHG排出量大幅削減によるバイオマス製品競争力強化事業」

石巻工場では、高効率黒液回収ボイラーを設置することで、石炭ボイラー1基を停止し、GHG排出量を大幅に削減する燃料転換プロジェクトを実施しています。本プロジェクトは経済産業省「排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業」の交付決定を受けています。これにより気候変動に関わる移行リスク等を確実に低減すると同時に、製造時のGHG排出量の少ないバイオマス素材を環境価値とともに社会に提供することで、「グリーン市場の創造」に取り組み、脱炭素と経済成長の同時実現（GX）を目指します。

設備投資計画の概要

〔設置場所〕 日本製紙(株) 石巻工場
〔投資規模〕 550億円(うち政府支援上限額:183億円)*1
〔投資内容〕 高効率黒液回収ボイラー 蒸発量 390 t/h
蒸気タービン・発電機 発電量 56 MW
〔稼働開始〕 2028年度 第4四半期
〔GHG排出量削減*2〕 50万t-CO₂e(当社排出量*3の10%相当)

*1 採択時 *2 既存石炭ボイラーの停機による削減効果を含む
*3 エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出

〔省エネルギーの取り組み〕

エネルギー多消費型産業において、「省エネルギー」は非常に重要な施策です。当社グループは、生産における総エネルギー原単位の前年比1%以上の改善を目標に掲げ、省エネルギー対策工事に関するデータベースを作成し、設備と操業管理の両面から省エネルギー対策に取り組んでいます。また、製紙工場では、品質維持の

ため製造工程において大量の水を利用するため、それに伴うエネルギーロスが発生することから、省エネルギーを目的とした節水にも取り組んでいます。当社グループでは、常に新しい技術の導入に挑戦することで、節水・省エネルギー・品質維持の同時実現を目指しています。

〔GXリーグへの参画〕

当社は、GXに挑戦する企業群が官・学と協働するGXリーグにおいて、市場ルール形成や自主的な排出量取引（GX-ETS*）などの活動に参画しています。積極的にGHG削減施策を進めた結果、2023年度は、39%まで削減が進んでいます。今後も、目標達成に向けて、さまざまな施策を検討、実施していきます。

また、GHG削減により環境負荷の少ない素材・製品を社会に提供することで、GXリーグの活動のひとつである「グリーン市場の創造」に積極的に貢献していきます。



3 環境負荷の低減

日本製紙グループ ESGデータブック2025

〔水資源の管理〕

当社グループは、水資源を持続的に利用するために、水利量の削減と水質汚濁物質の削減に取り組んでいます。2023年度からは、水リスクに関する分析を開始していますが、現時点では、国内

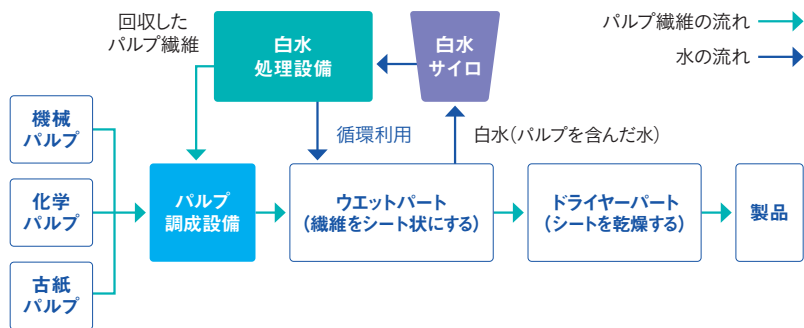
外の生産拠点における水リスクは低いと認識しています。今後、さらに詳細な分析・検証を進めた上で、水資源の利用について目標を設定して取り組むなど、適切な対策を講じていきます。

― 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パルプ繊維と水分に分離し、

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量の削減に努めています。節水は水利量削減だけでなく、副次的な効果として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 》



― 水リスク評価

当社グループは、事業の特性上、水資源への依存度が高く、持続可能な水資源管理が重要です。そのため国内外の生産拠点および非生産拠点における水ストレスの状況を的確に把握し、リスク低減に向けた対策に積極的に取り組んでいます。

今年度は、国内42拠点（生産拠点27、非生産拠点15）と海外47拠点（生産拠点33、非生産拠点14）の合計89拠点について、

世界資源研究所（WRI）の「Aqueduct 4.0」のWater Risk Atlasで水リスクを評価し（Baseline Water Stress：5段階評価）、各拠点のリスクレベルを把握しました。当社グループは、これらの評価結果をもとに、水使用効率の向上やリスクの高い拠点への重点的な対策を推進し、持続可能な事業活動に努めています。

日本製紙グループ ESGデータブック2025

（1）国内

国内拠点については、「Low to Medium」および「Medium to High」の拠点が大半を占めており、「High」や「Extremely High」といった極端な水リスクを抱える拠点はなく、全体として安定したリス

ク分布が維持されています。生産拠点については、「Medium to High」が44%を占めていることから、今後も継続的なモニタリングと節水対策を推進していきます。

（2）海外

海外拠点については、地域特性や立地条件の違いから「Low」から「Extremely High」まで多様なリスク分布が見られました。特にオセアニアでは、一部の拠点で「High」や「Extremely High」の水リスクが見られます。これは、オセアニア特有の乾燥した気候や降水量の地域差、水資源の分布によるものであり、現地の状況に応じた水資源管理を強化しています。

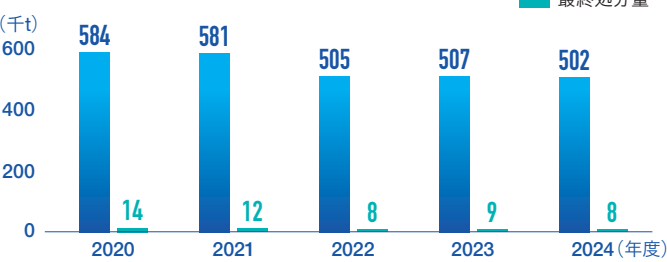
一方、オセアニア以外の地域の生産拠点は、「Low」または「Low

to Medium」であり、安定した水資源環境下で事業を継続しています。また、一部の非生産拠点で「Extremely High」が見られますが、これらは支店などの事務機能であり、生産活動に直接影響を及ぼすものではありません。海外拠点においても取水・排水の削減を積極的に進めており、水消費率は2%以下と国内よりも高い水利用効率を実現しています。

〔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 》



4 資源の循環利用の推進

日本製紙グループ ESGデータブック2025

当社グループは、高品質・高白色パルプの生産が可能な食品・飲料用紙容器の再資源化設備を稼働し、紙・板紙・家庭紙など幅広い分野での製紙原料化を推進しています。使用済み紙コップや剥離紙などの難処理古紙のリサイクル活動を拡大することで、

2024年度はグループ全体で11,908トンの未利用難処理古紙を活用しました。今後も、分別回収リサイクルシステムの構築や水平リサイクル・アップサイクルなど資源循環で持続可能な循環型社会の構築に貢献するとともに新たなスタイルのビジネス構築を目指します。

― 新日本海新聞社との、印刷損紙リサイクルの推移

当社は、2025年3月に、鳥取県および関連団体とともに「新時代の森林資源造成及び循環利用」に関する共同宣言に署名しました。この宣言では、鳥取県内での持続可能な森林資源の循環利用への転換を目指し、持続可能な森林管理、木質資源の高度化利用、古紙リサイクルについて、県内のパートナーと協働し各種取り組みを推進していく予定です。

その一環として、株式会社新日本海新聞社と協働で、新聞印刷時に発生する印刷損紙のクローズド・ループ化を開始しました。また、読者から回収する新聞古紙のクローズド・ループ化についても両社間で検討しています。



2025年3月 鳥取県での共同宣言式の様子（日本海新聞 2025年3月27日掲載）

― 日本航空、東罐興業との三社協働による紙コップリサイクル

当社は2022年12月より、日本航空株式会社（以下：JAL）と紙コップ等のリサイクルにおける協働を継続しています。JALグループが対象国内線の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しています。

当初は段ボール原紙等へリサイクルしていましたが、さらなる取り組みとして、紙コップメーカーである東罐興業株式会社との三社協働により、2024年6月に「紙コップから紙コップへ*1」の水平リサイクルを国内で初めて*2実現しました。

*1 原材料の一部に使用済み紙コップ等を含む再生紙を使用 *2 当社調べ

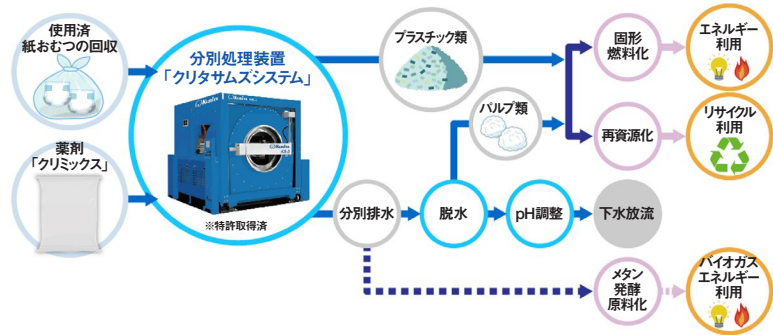


再生された紙コップ（画像提供：日本航空）

― 栗田工業との“環境にやさしい”紙おむつの共同開発

国内で発生する使用済み紙おむつのほとんどは、一般・産業廃棄物処理施設で焼却処分されています。高齢化社会の進行などに伴い、使用済み紙おむつの発生量は、今後も増加が予想されるため、再資源化への要請が高まっています。日本製紙クレシアは、栗田工業株式会社（以下：栗田工業）と共同で、“環境にやさしい”紙おむつの開発を進めています。本開発では、日本製紙クレシアが紙おむつ製品に係る情報を、栗田工業が開発した「クリタサムズシステム[®]」で分別処理した際の情報を出し合い、分別処理されたプラスチック・パルプ類のマテリアルとしての品質向上につながる紙おむつの製品仕様を検討しています。本開発を通じ、循環型社会の構築や脱炭素社会の実現に寄与することで、持続可能な社会へのさらなる貢献を目指します。

《 クリタサムズシステム[®]を利用したリサイクルフロー 》



5 生物多様性の保全

日本製紙グループ
ESGデータブック2025

当社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や環境負荷の低減などを通じて、生物多様性と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、CO₂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。

【 TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に基づく情報開示 】

当社グループは、国内外から石炭・木質チップ・パルプなどの原料燃料を調達すると同時に、製造工程では多くの水資源を利用しています。そのため、直接操業（製造）や上流サプライチェーン（調達）

における自然資本や生物多様性への依存・影響について、LEAPアプローチ^{*1}を用いた分析・評価に取り組んでいます。

・ガバナンス

当社グループは、自然資本および生物多様性について、気候変動問題への対応と同様のガバナンス体制を構築しています。

・戦略

依存と影響（LEAPアプローチ：L）

ENCORE^{*2}を用いて分析し、生態系サービスへの依存および自然資本への影響が非常に高いものについて、以下の通り認識しました。

《 生態系サービスへの依存 》

	生態系サービス	依存する内容
供給	繊維およびその他の材料	植物や動物等から採れる素材
	地下水	地下水
	表面水	表面水・地上水
調整	気候調整	土壌や海におけるCO ₂ の長期貯蔵、植生による気温・湿度・風速などの調整
	洪水および暴風雨からの保護	植生による洪水や暴風雨からの保護
	質量安定化および砂防	植生による沿岸や砂丘等の安定化や浸食防止

《 自然資本への影響 》

	影響要因	具体的要因
投入	水利用	地下水、地上水の利用量など
	陸域生態系の利用	農地・植林地のタイプ別面積など

「排出」については非常に高い項目は無し

*1 LEAPアプローチはTNFDが提唱する自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのプロセス。自然との接点を発見する「Locate」、自然への依存と影響を診断する「Evaluate」、自然に関する重要なリスクと機会を評価する「Assess」、リスクと機会に対応し報告する準備を行う「Prepare」の4つのステップの順に進めることが特徴。 *2 ENCOREは自然への影響や依存度の大きさを把握することができる分析ツール

優先地域の特定（LEAPアプローチ：E）

優先地域の特定にあたっては、調達地（Tier1）を対象に、WWF Biodiversity Risk Filterを用いて生物多様性影響に関する35項目の評価を実施しました。優先地域は、自然への依存・影響が大きく、事業上重要と考えられるマテリアルなエリアと定義し、WWFの評価結果および調達量が多い地域も考慮して特定しています。本分析の結果、南アフリカ、ベトナムのTier1チップサプライヤーとブラジルの植林会社が優先地域に該当したため、南アフリカ、ベトナムについてはTier3まで分析範囲を拡大しました。

リスクと機会（LEAPアプローチ：A）

自然への依存と影響の評価結果に基づき、対応が必要な自然関連のリスクと機会を特定しました。

《 優先地域におけるリスク 》

カテゴリー	リスク	日本製紙グループの取り組み
物理	異常気象、森林火災による木材生産低下	・火災保険の利用、監視体制の強化 ・樹齢構成の平準化を図ることで、多様で災害に強い森林を造成する
	水質汚染や水不足が発生した場合、木材生産性が減少する	・水源涵養林等の保安林を含む社有林における森林管理や再造林の実施による水源保全
	生態系の劣化により樹木の生長が低下する	・人工林および二次林においては、樹齢構成の平準化により森林の若返りを図り、森林生態系の多様化を図る ・当社ユーザーと森林の多面的機能に関する理解を深め、かつ社有林での森林保全・再生活動を促進し、持続可能な森林生態系の維持に努める
政策	保護地域の拡大に伴い、植林化可能地が制限され、木材生産量が減少する	・環境林と経済林のゾーニングを図る ・森林の生産性を高めることで保護すべき貴重な森林への開発圧を軽減する ・経済林であっても貴重な動植物の生息が確認された場合は、NPOなどと協働し、生物種の保護・保全と木材生産の両立を図る

《 機会 》

カテゴリー	機会	日本製紙グループの取り組み
市場	森林の持つ多面的な機能(CO ₂ 、生物多様性、土壌、栄養、水源涵養)に対する経済的価値の向上	・国内社有林において20万t-CO ₂ 相当のJ-クレジットの創出に向けたプロジェクトを進める ・自然資本金計において、ISFCに参加して森林の価値定量化の制度確立に加わることで、国内・海外の所有森林の価値の向上を図る
	持続可能な木質資源への引き合い増加	・開発履歴の確かな森林において、優良樹種やエリートツリーの活用によって森林の生産性を向上させることで、持続可能な木質資源を供給する
	森林の生産性向上技術によるビジネス展開	・国内ではエリートツリー苗事業を拡大し、2030年度までに1,000万本の生産体制を構築する(2030年の林業用苗需要は1億本と推定) ・海外では優良品種の早期選抜技術、植林技術を既存の植林事業に提供し、当社の海外材調達につなげる
製品	木質資源を原料とした環境配慮型製品の売上増加	・脱プラスチックやサステナブル消費の拡大を背景とした紙・バイオマス由来製品の需要増加に対応し、環境配慮型製品の開発・拡販を通じて新市場の獲得やブランド価値の向上を図るとともに、バイオマス発電やバイオケミカル、セルロースナノファイバー、SAF(持続可能な航空燃料)などでバイオマス素材事業を拡大する
	森林認証制度も活用した持続可能な原材料調達・サプライチェーンマネジメントによる環境価値向上	・サプライヤーアンケートやエンゲージメント、現地確認等を含む自社DDSを構築し、確実なサプライチェーンマネジメントを行うことで、持続可能な木質原材料調達を実現する
	環境意識の高まりや不透明な国際情勢から国産木材および由来製品の引き合いが高まる	・当社グループの日本製紙木材が持つ国内最大級の国産材流通網(年間約400万㎡)を強みとして、国産材サプライチェーンの強化・拡大を進める ・当社グループでは、製紙原料の国内調達比率は約36%で業界平均26%に比べ高く、安定した調達を実施(2024年度実績)

指標と目標（LEAPアプローチ：P）

TNFD提言v1.0に基づく、グローバル中核開示指標について「日本製紙グループ ESGデータブック2025」(P.55) で開示しています。

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.64）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。

当社グループの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)
- ・きちんと説明ができること(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、2024年度） 》

国産材	チップ304件、パルプ5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26件、パルプ14件、木質燃料9件 (全サプライヤーに対して実施、全てで適合を確認)

ステークホルダー・エンゲージメント

日本製紙グループは150年の歴史で培ったステークホルダーとの強固な関係を基盤に、ビジネス拡大と企業価値向上を目指しています。積極的なコミュニケーションを通じて意見交換を行い、協働を深めることで、ステークホルダーとの連携を強化し、持続可能な成長を実現します。

《 主要なステークホルダーとの関係強化に向けた取り組み、創出される価値（アウトカム） 》

	当社グループへの期待	当社グループにおける関係強化の取り組み	主な関係資本	アウトカム
お客さま	▶安全で高品質な製品・サービスの提供 ▶環境・社会課題解決に資する製品の提供 ▶お客さまの声を伺う仕組み、など	▶各種展示会への出展 ▶営業活動を通じた対話 ▶社外向け広報活動 ▶お問い合わせ窓口の設置、など	財務資本 知的資本 人的資本	〈当社グループが享受する価値〉 ▶紙化市場の拡大 ▶製品安全におけるリスク管理への反映、など 〈お客さまに提供する価値〉 ▶当社グループに対するブランドイメージ向上 ▶資源の循環利用促進、など
ビジネスパートナー	▶公正な取引 ▶イノベーションの協創による相互成長 ▶持続可能なサプライチェーンの構築および維持、など	▶定期的、建設的な対話 ▶共同研究、共同開発 ▶サプライヤーへの調査、など	財務資本 自然資本 知的資本 製造資本	〈当社グループが享受する価値〉 ▶バイオマス製品の販売拡大 ▶原材料の安定調達および低コスト化、など 〈ビジネスパートナーに提供する価値〉 ▶新規ビジネスの機会 ▶持続可能な公正で安心な取引環境、など
従業員	▶働き甲斐の向上 ▶能力開発や能力発揮の機会提供 ▶多様性の尊重 ▶労働安全衛生の確保、など	▶多様な働き方を実現する人事制度や社内環境の整備 ▶人事希望調査・面談 ▶従業員エンゲージメント調査 ▶労使協議会 ▶内部通報制度、など	人的資本 知的資本 製造資本	〈当社グループが享受する価値〉 ▶従業員エンゲージメントの向上 ▶技術やノウハウの蓄積と継承、など 〈従業員に提供する価値〉 ▶従業員自身が成長を実感する機会の増加 ▶安全・安心な職場環境の維持、など
行地域社会・	▶環境・社会課題解決への取り組み ▶地域社会との共生 ▶雇用の創出 ▶公共政策への協力 ▶法令順守、など	▶定期的、建設的な対話 ▶地域社会との共生活動、社会貢献活動 ▶就職説明会 ▶産官学による各種イニシアチブへの参画、など	自然資本 人的資本 知的資本 製造資本	〈当社グループが享受する価値〉 ▶長期・安定的な人材の確保 ▶法務におけるリスク管理への反映、など 〈地域社会・行政に提供する価値〉 ▶気候変動の緩和 ▶森林の公益的機能の発揮 ▶地域産業の活性化、など
株主・投資家・	▶企業価値の向上 ▶適正な利益の還元 ▶適切な情報開示、など	▶株主総会 ▶決算説明会 ▶森林資源価値説明会 ▶有価証券報告書 ▶投資家との個別ミーティング、など	財務資本	〈当社グループが享受する価値〉 ▶市場からの信頼性向上 ▶格付の向上、など 〈株主・投資家に提供する価値〉 ▶安定配当の継続