日本製紙グループ

統合報告書2026　2026年3月期

SHAPING
THE FUTURE
WITH
TREES

www.nipponpapergroup.com

日本製紙株式会社　証券コード 3863

住所　〒101-0062　東京都千代田区神田駿河台4-6（御茶ノ水ソラシティ）
問い合わせ先　経営企画部　TEL: 03-6665-1002　サステナビリティ経営推進部　TEL: 03-6665-1015
ウェブサイト　www.nipponpapergroup.com/

木とともに未来を拓く
～日本製紙グループ～

木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として、
これまでにない新たな価値を創造し続け、真に豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。

**日本製紙
企業グループ理念**

**理念
MISSION**

社会の中での存在理由・意義

**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**

**目指す企業像
VISION**

理念実現のために目標として目指す姿　以下の要件を満たす、社会から永続的に必要とされる企業グループ

1. 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する
2. お客様のニーズに的確に応える
3. 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む
4. 安定して利益を生み出し社会に還元する

**重視する価値
VALUE**

理念実現のために社員が重視する価値、判断基準

Challenge, Fairness, Teamwork

**スローガン
SLOGAN**

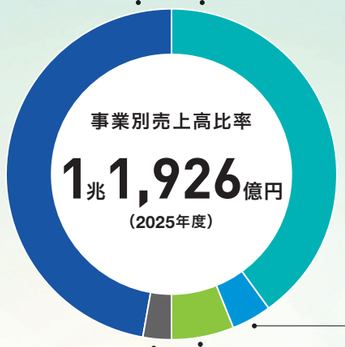
事業環境を織り込んだ当面の方針

木とともに未来を拓く

At a Glance

日本製紙グループは、持続可能な木質資源を起点に、多様な価値を創造する企業グループです。紙・板紙事業を中核に培ってきた技術や事業基盤を活かし、液体用紙容器、家庭紙、ケミカル、エネルギーなどへ事業領域を広げ、事業構造転換を推進しています。木質資源の可能性を最大限に引き出し、多様な事業ポートフォリオを通じて持続的成長と社会課題解決への貢献を実現します。

セグメント構成



紙・板紙事業 47%

主要製品
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
パッケージング用紙
段ボール原紙／紙器用原紙(白板紙・カップ原紙)

2025年度
売上高 5,579億円 営業利益 6億円

その他事業 3%

主要製品
レジャー事業、物流

2025年度
売上高 330億円 営業利益 41億円

木材・建材・土木建設関連事業 6%

主要製品
原木／製建材／原燃料

2025年度
売上高 765億円 営業利益 100億円

生活関連事業 40%

主要製品
パッケージング加工
液体用紙容器／液体用紙容器原紙
家庭紙・ヘルスケア
ティシュー／トイレットロール／ペーパータオル
大人用紙おむつ
ケミカル
溶解パルプ／機能性セルロース／機能性化成品
機能性コーティング樹脂／機能性フィルム

2025年度
売上高 4,820億円 営業利益 72億円

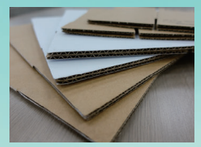
エネルギー事業 4%

主要製品
電力販売

2025年度
売上高 432億円 営業利益 33億円

主要製品

紙・板紙事業



生活関連事業

家庭紙・ヘルスケア

ケミカル

パッケージング加工

エネルギー事業

木材・建材・土木建設関連事業

その他事業

数字でみる日本製紙グループ

国産材利用量
No.1

洋紙シェア
国内No.1

液体用紙容器*シェア
国内No.1
*屋根型容器

家庭紙シェア
国内No.2

サルファイトパルプおよび**リグニンスルホン酸**を製造する日本で**唯一**のメーカー

日本製紙グループのあゆみ

1870-1980年代
- 洋紙製造を開始　紙文化の開拓と創造に貢献
- 家庭紙、液体用紙容器、ケミカルなど現在の主力事業の基礎が誕生

1990-2000年代
- 洋紙、板紙、家庭紙の生産能力が国内最大級に
- 環境憲章を制定
- 海外植林を開始　森林育成技術の高度化を進める

2010年代
- 事業構造転換を推進
- 生活関連、エネルギーなどの製品・サービスを拡大
- 海外事業を拡大しグローバル展開を加速

2020年代
- 環境負荷低減など、社会課題の解決に資する木質バイオマス製品を拡大
- カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブに向けて取り組む

1873年
抄紙会社 設立

1949年
十條製紙 設立

1950年代
溶解パルプの生産を開始(現在のケミカル事業の源流の一つ)
1960年代
日本で初めてティシューペーパーを発売、トイレットロールの大量生産を開始(現在の家庭紙・ヘルスケア事業)
牛乳用紙パックの販売を開始(現在のパッケージング加工事業)

1993年
十條製紙と山陽国策パルプが合併
日本製紙 誕生

1995年
植林用クローン苗の大量生産方法の開発に世界で初めて成功

2001年
日本製紙、大昭和製紙が経営統合
日本ユニパックホールディング設立
(2004年日本製紙グループ本社に改称)

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」がスタート

1900 | 2000 | 2010 | 2020

2015年
世界初となる機能性セルロースナノファイバー(CNF)の実用化商品を販売開始

2021年
環境ビジョン2050を策定
環境目標2030を策定

2026年
環境目標2035を策定

目次

Section 1

イントロダクション

P.1-2　企業グループ理念
P.3-4　At a Glance／日本製紙グループのあゆみ
P.5-6　目次／編集方針／統合報告書2026のポイント

Section 2

日本製紙グループの価値創造ストーリー

P.7-12　社長メッセージ
P.13-14　価値創造プロセス
P.15-16　循環型事業モデル「3つの循環」
P.17-18　技術の競争優位性
P.19-22　マテリアリティの改定

Section 3

中期経営計画と成長戦略

P.23　中期経営計画2025の振り返り
P.24-26　中期経営計画2030の概要
P.27　財務戦略
P.28-30　財務担当役員メッセージ
P.31-34　グリーン戦略
P.35-38　研究開発戦略
P.39-40　研究開発特集：役員×若手社員座談会
P.41-48　事業別戦略

Section 4

持続的な価値創造に向けて

P.49　サステナビリティ担当役員メッセージ
P.50-55　自然資本戦略
P.56　調達
P.57-61　人的資本戦略
P.62　取締役会議長メッセージ
P.63-66　社外取締役メッセージ
P.67-68　役員一覧
P.69-73　コーポレートガバナンス
P.74-78　リスクマネジメント／人権の尊重／労働安全衛生／コンプライアンス

Section 5

データセクション

P.79-80　11カ年財務サマリー
P.81-82　11カ年ESGデータ／事業別3カ年データ
P.83-84　旧マテリアリティの実績
P.85-86　会社情報／投資家情報

編集方針

本報告書は、日本製紙グループが中長期的にどのように価値を創造し、持続的な成長と企業価値向上を実現していくのかを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにお伝えすることを目的に発行しています。2026年版では、長期的に目指す姿と未来の活動領域、中期経営計画2030を本報告書全体を貫く編集軸とし、それらの実現に向けた各戦略や取り組みを体系的に整理しました。2035の目指す姿の実現に向け、中期経営計画2030に基づく企業価値向上の取り組みを中心に、グリーン戦略や事業戦略、サステナビリティ、人的資本戦略などを紹介しています。また、取締役会議長メッセージや、役員と若手社員の座談会などを初めて掲載し、経営の考え方と、それを支える現場の実践や挑戦をお伝えしています。

統合報告書2026のポイント

POINT 1　2035の目指す姿と中期経営計画2030を公表

「森林資源の力を引き出し、企業価値向上と持続可能な社会の構築をともに追求する企業グループ」を2035の目指す姿として掲げ、その実現に向けた中期経営計画2030を策定しました。目指す姿と中期経営計画戦略を一体的に示し、企業価値向上への道筋をお伝えします。

P.7 社長メッセージ　P.24 中期経営計画2030の概要　P.27 財務戦略
P.28 財務担当役員メッセージ

POINT 2　マテリアリティの改定

2035の目指す姿と中期経営計画2030の実現に向け、重要な経営課題を新たなマテリアリティとして整理しました。目指す企業像とのつながりを明確にし、事業活動を通じた価値創造と持続可能な社会への貢献を説明します。

P.19 マテリアリティの改定　P.49 サステナビリティ担当役員メッセージ

POINT 3　森林資源を起点としたグリーン戦略

国内外の森林資源、育種・増殖技術、木質資源サプライチェーンなどの強みを活かし、森林・木材関連事業の拡大を目指します。森林資源の持続的な育成・活用を通じて、事業成長と社会課題の解決を両立する戦略を紹介します。

P.31 グリーン戦略

POINT 4　新規バイオマス素材の社会実装を加速

セルロースナノファイバー、バイオエタノール、畜産用飼料など、木質資源を活用した新規バイオマス素材の開発・用途拡大を推進し、循環型社会の実現に貢献します。

P.17 技術の競争優位性　P.35 研究開発戦略
P.39 研究開発特集：役員×若手社員座談会

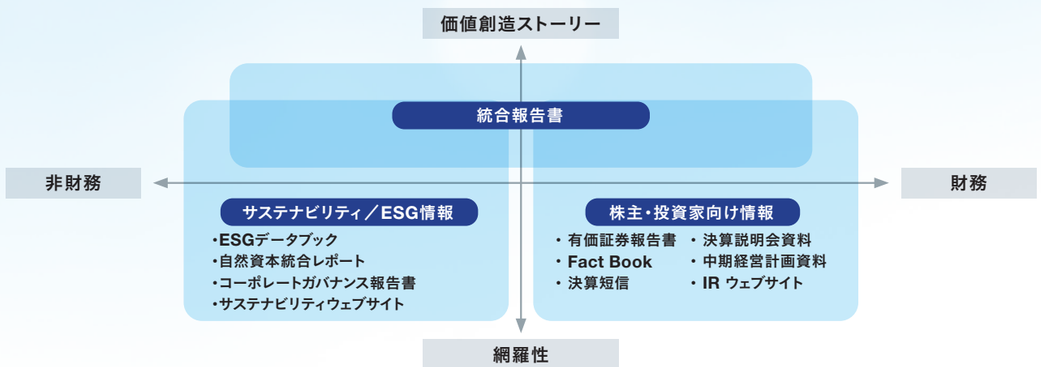
POINT 5　人的資本を起点とした組織力の強化

中期経営計画2030の実行を支える基盤として、多様な人材の活躍、人材育成、エンゲージメントの向上に取り組みます。人材戦略と経営戦略の連動を図り、一人ひとりが力を発揮できる組織づくりを進めます。

P.57 人的資本戦略

情報開示体系

統合報告書を中長期の価値創造ストーリーを伝える中核媒体と位置付け、詳細情報はウェブサイトなどで補完します。



社長メッセージ

はじめに、令和8年熊本地震により被災された皆さまに、会社を代表し、心よりお見舞い申し上げます。

この地震により日本製紙八代工場が被災し、9名のかけがえのない命を失いました。現在、外部の専門家を中心とする被害調査委員会において、煙突が損傷・倒壊するに至ったメカニズムおよびその原因を究明する調査を行っております。

また、2026年5月に米国子会社の日本ダイナウェーブパッケージング(NDP社)で発生したタンクの倒壊事故では、11名の尊い命が失われました。現在、NDP社において、現地関係当局の調査に全面的に協力し、その原因を調査中です。

お亡くなりになった方々に謹んで哀悼の意を表し、ご遺族の皆さまに心よりお悔やみ申し上げます。また、負傷された皆さまの一日も早いご回復を心よりお祈り申し上げます。地域の皆さまやお取引先をはじめとする関係者の皆さまに、多大なるご心配をおかけしておりますことを、重ねて深くお詫び申し上げます。

変化への対応力を高め、資本市場の期待に応える

2025年6月の社長就任から1年余りが経ち、あらためて事業環境の変化への対応力が求められていると感じています。世界では各地で紛争が常態化し、誰もが予想しなかったホルムズ海峡の封鎖により原油や資材の供給制限が発生するなど、国際的なサプライチェーンの分断が当社グループの事業にも直接的な影響を及ぼしています。私たちは、激しい国際情勢の変化と常に隣り合わせで事業を運営していることを認識し、対応力を高めなければなりません。

一方、国内では、労働力不足が深刻化する中、賃上げが定着し、長く続いたデフレ経済からインフレ・金利ある世界への明確な転換点を迎えています。今後もコスト上昇が続くことを前提とし、製品・サービスの高付加価値化と価格転嫁力の強化を進め、事業環境の変化に対応しながら持続的に成長する企業体質への変革を急ぐ必要があります。

また、資本市場からは、資本コストや株価を意識した経営が一段と求められています。当社のPBR(株価純資産倍率)は極めて低い水準で推移し、就任以来、私は資本市場の期待に応えられていないという思いを抱き続けてきました。株主・投資家の皆さまからは多くの厳しいご意見もいただきました。皆さまからお預かりした資金で利益を上げ、還元し、そして社会に貢献するために何をしなければならないか、深く考え、議論した1年でもありました。

こうしたさまざまな思いを胸に、新しく「中期経営計画2030」を策定し、2026年5月に公表しました。私が先頭に立って、この中期経営計画を実行し、変革を着実に進める決意です。

2035の目指す姿　森林資源の力を引き出す「総合バイオマス企業」へ

中期経営計画2030の策定に先立って、その土台となる「2035の目指す姿」を検討し、10年後に目標とする当社グループの姿を「森林資源の力を引き出し、企業価値向上と持続可能な社会の構築をともに追求する企業グループ」と定めました。また、外部環境の変化を踏まえ、私たちの事業が社会に与える影響、社会から受ける影響の両面をあらためて分析し、当社グループの「目指す企業像」を基軸としてマテリアリティも刷新しました。これらはいずれも、森林資源を幅広く活用する多様な事業を通じて、企業としての成長と社会への貢献をともに成し遂げたいという、私たちの強い意志を盛り込んだものです。

森林資源を起点に考えると、当社グループの事業は、最も川上に森林・木材関連事業があり、川下に向かってグラフィック用紙事業、パッケージング原紙事業、ケミカル・バイオマス素材事業、エネルギー事業、パッケージング加工事業、家庭紙・ヘルスケア事業などを展開しています。目指す姿の検討過程では、10年後にどの事業をどの方向に伸ばしたいかというフォアキャストの視点に加え、世界規模で自然環境や社会構造が変容する中で、もう少し先の未来(例えば2050年)からのバックキャストの発想で、私たちが注力すべき活動領域についてグループ内のさまざまな世代を交えて議論しました。これは、プロダクト・アウトとマーケット・イン双方向での検討と言ってもよく、大変おもしろい議論になりました。当社グループの強みは何か、どのような可能性を持っているか、何をやりたいか、未来の社会は私たちに何を期待するのか。検討の結果、2035年に向かって注力すべき活動領域として、「農林水産・食」「ライフスタイル」「社会インフラ・環境」「先端機能材料」を選定しました。

総合バイオマス企業として、森林資源を幅広く活用し、収益性が高く未来の社会に貢献する多様な事業群で成長することを目指します。

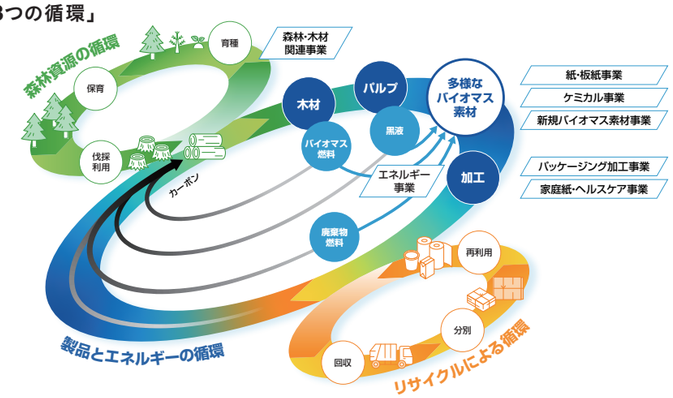
究極の循環型事業モデル「3つの循環」

当社グループが、注力する活動領域で事業を拡大するうえでのキーポイントは、なんと言っても、強みである「3つの循環」をフル活用することです。3つの循環、すなわち「森林資源の循環」「製品とエネルギーの循環」「リサイクルによる循環」は、長い紙パルプ事業の歴史の中で私たちがつくり上げてきた、まさに究極の循環型事業モデルです。私たちの成長戦略はこの3つの循環を土台としており、当社グループの成長が、同時にカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの実現に貢献するという、2035の目指す姿を体現する事業モデルです。

なお、GHG削減目標については、2030年度の54％削減（2013年度比）に向けた順調な進捗を踏まえて、今回新たに2035年度60%削減、2040年度65%削減という高い目標を掲げました。今後、2050年度のカーボンニュートラルに向けて取り組みを強化していきます。

P.15 循環型事業モデル「3つの循環」

循環型事業モデル「3つの循環」



中期経営計画2030「資本効率の向上」を最重要テーマに

中期経営計画2030の策定にあたっては、前中期経営計画（2021～2025年）でできたこと、できなかったことをあらためて深く分析するところから作業を始めました。

5年間を振り返ると、国内事業は、コストダウンや価格修正によって原燃料価格の高騰などを打ち返し、2023年度以降おおむね中期経営計画2025の軌道を維持しましたが、海外事業、特にOpal社の業績が低迷したため、全体の収益目標は未達となりました。生活関連事業の拡大を中心とする事業構造転換、グラフィック用紙の生産体制見直しと稼働率維持、GHG排出量の削減などは一定の成果を得ましたが、一方で収益力やROEをはじめとする資本効率は低位にとどまりました。積極的な資産売却の実行などにより、ネットD/Eレシオ、純有利子負債残高は目標を達成したものの、バランスシートはなお改善が必要です。総括すると、改革はある程度は進んだがまだまだ不十分、というのがこれまでの5年間の自己評価です。

これを踏まえて、次の5年間でなすべきことを検討・議論した結果、資本効率の改善に軸足を置くことが当社グループの多くの課題解決につながる、という結論に至り、中期経営計画2030では「資本効率の向上」を最重要テーマとしました。

そして、その達成のための基本戦略として「バランスシートの最適化」「構造改革の断行」「収益性の向上」の3つを掲げ、財務目標としてROIC4％以上、ROE8％以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下、営業利益600億円以上を設定しました。

P.24 中期経営計画2030の概要

3つの基本戦略「バランスシートの最適化」「構造改革の断行」「収益性の向上」

資本効率の向上に向けた3つの基本戦略について触れます。「バランスシートの最適化」では、バランスシート重視の姿勢を明確にし、政策保有株式の縮減など資産のスリム化を加速するとともに、重くなっている有利子負債の削減を進めます。財務基盤の健全化・安定化を図ったうえで、あらためて最適な資本構成の検討を行う考えです。

「構造改革の断行」は、既存事業の強靭化と低収益事業の整理・改革を進めます。グラフィック用紙事業については、紙の文化を守るという強い決意の一方で、需要減少が進む現実を正面から受け止めて事業の強靭化を図ります。具体的には、生産拠点を石巻・岩沼・岩国に集約し、その他の工場は事業転換を加速します。グラフィック用紙事業を衰退事業と捉えるのではなく、強靭化により利益率を向上させ、需要が減る中でも当社グループの成長と社会・文化の発展に貢献し続けることを目指します。

Opal社については、グラフィック用紙事業撤退後の生産体制最適化や固定費削減に向けて、同社の社員一人ひとりが問題意識を持って組織的に取り組んだ意義は大きいと感じています。しかし一方で、未だに黒字化に至っていないという現状は重く受け止めなければなりません。不採算事業の整理などぜい肉を徹底して削ぎ落し、堅調な市場成長が見込める段ボール一貫事業に集中することで早急に黒字化を目指す方針です。同時に資本効率の観点から事業の総合的なレビューを行い、親会社としての監督も一段と強化していきます。

「収益性の向上」については、各事業の利益率の向上にこだわり、連結売上高営業利益率5%以上を目指します。収益性・資本効率が比較的高い森林・木材関連事業、生活関連事業（パッケージング加工事業、ケミカル事業、家庭紙・ヘルスケア事業）を注力事業として強化・拡大するほか、パッケージング事業の川下戦略、新規バイオマス素材事業の戦力化を進めます。

これらの基本戦略を具体的・計画的に実行していくことで、資本効率を確実に高め、ROICやROEの目標達成を目指す考えです。

P.27 財務戦略

ありたい姿に向けたロードマップ

独自の成長戦略
企業価値向上と持続可能な社会の構築をともに目指す

2035の目指す姿、ならびに中期経営計画2030の実現に向けた当社グループ独自の成長戦略の一端をご紹介します。

大きな柱の一つが、グリーン戦略に基づく森林・木材関連事業の拡大です。中期経営計画2030では、本事業をグループの成長を牽引する中核事業と位置付けており、入社以来、長年にわたって国内外の森林経営や木質原材料の調達に携わってきた私自身にとっても大変思い入れの強い分野です。成長の原動力となるのは、世界トップクラスの育種・増殖技術、国内外の強固な木質資源サプライチェーン、そして自社森林資源と森林経営ノウハウなど、当社グループ独自の強みです。これらを最大活用し、国産材・海外材の流通事業の拡大や、エリートツリー苗木事業を含む育種・増殖技術の高度利用、さらにはカーボン・自然資本市場における森林資源の価値化など、高付加価値な事業展開を推進します。本事業の成長によって、長い歴史をともに歩んできた国内林業の活性化やネイチャーポジティブの実現といった社会課題解決への貢献をあわせて実現したいと考えています。

他方、パッケージング事業においては川下戦略を推進します。パートナー企業との協業体制を強化し、原紙供給から加工、製品販売に至る垂直ビジネスモデルで、パートナー企業とともに収益力の向上を図ります。段ボール原紙事業では、2026年4月に、当社グループ、段ボール専業大手の株式会社トーモク、特種東海製紙株式会社との間で協業検討に関する覚書を締結するなど、具体的な取り組みが加速しています。

セルロースナノファイバーやバイオエタノール、畜産用飼料といった新規バイオマス素材の社会実装と早期戦力化も成長の鍵です。セルロースやリグニンなど関連製品の開発・販売で長い歴史を持つケミカル事業との一体的な事業拡大に加え、パートナー企業との連携・協業による独自技術の高度化を推進します。「低GHG」「リサイクル性」などの強みを活かした高付加価値化により、「2035の目指す姿」に掲げた4つの活動領域を中心に市場を拡大し、中期経営計画2030の期間中に社会実装と戦力化を実現したいと考えています。

P.31 グリーン戦略

そして、これらの成長戦略を支える礎は、言うまでもなく研究開発力です。森林の生産性向上や既存事業の競争力強化、そして新規バイオマス製品の開発など、研究開発はまさに成長の源泉です。2035の目指す姿で掲げた注力する4つの活動領域での事業拡大を目指し、研究者たちの日々の努力はもちろんのこと、AIや知的財産データの活用による開発効率の向上、外部組織とのアライアンスやオープンイノベーションによる開発のスピードアップなど、研究開発機能を一層強化していきます。

P.35 研究開発戦略

収益性の向上｜グリーン戦略による森林・木材関連事業の拡大

基本方針

森林資源の力を引き出し、森林・木材関連事業の拡大と社会課題解決への貢献をともに目指す

グリーン戦略を可能にする日本製紙グループの強み

- **技術**　世界トップクラスの育種・増殖・育苗技術、森林管理ノウハウ
- **調達力**　製紙原料調達で培った国内外の強固な木質資源サプライチェーン
- **アセット**　国内外16万haの自社森林、森林経営・調達・流通に関わる人材とネットワーク

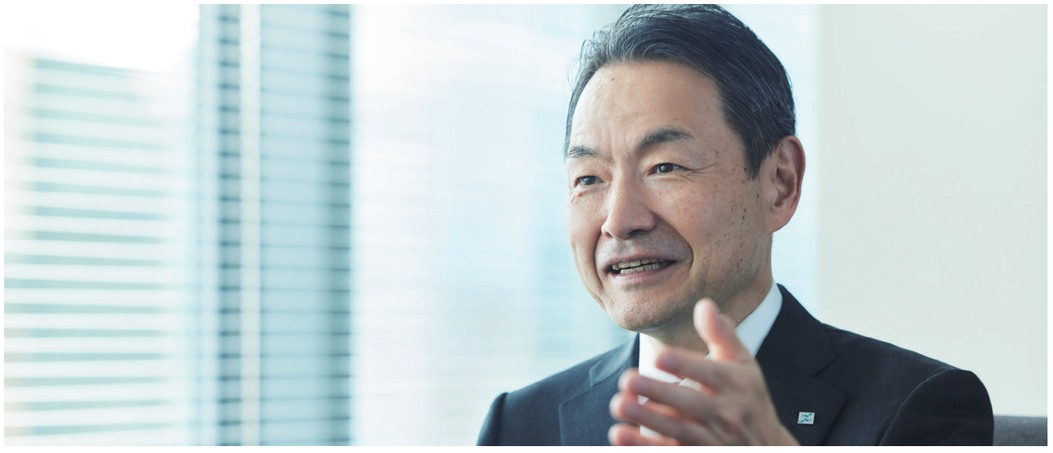
森林・木材関連事業の拡大

- 国内外で森林経営と木質資源の流通事業を拡大
- 技術を価値化する森林テック事業*を拡大
- 森林資源の新たな価値創出

社会課題解決への貢献

- 国内林業の活性化　● 森林の生産性向上
- 森林の公益的機能の保全（生物多様性、水源涵養、他）
- ネイチャーポジティブの実現

＊育種・増殖技術や各種の林業技術を活用し、森林の蓄積量を増大させ生産性と森林資源価値の向上を図る事業木材市場・カーボン市場・自然資本市場等、広範な領域で利益創出を目指すが、短期的にはエリートツリー事業や海外植林事業での収益拡大を進める



ステークホルダーの期待に応え、
社員が誇りを持って明るく仕事に取り組むグループへ

「2035の目指す姿」の実現には、地に足の着いた具体的な施策を、スピード感を持って進めていくことが大事であり、そのための実行計画が中期経営計画2030です。株主をはじめとするステークホルダーの期待に応えるため、資本効率を必ず向上させる決意のもとで、「バランスシートの最適化」「構造改革の断行」「収益性の向上」の3つの基本戦略を、社長として先頭に立ち全力で推し進めていきます。

しかし、この変革は決して社長一人で成し遂げられるものではありません。グループで働く仲間一人ひとりの力が結集して初めて、大きな変革の波が生まれます。当社グループでは、近年、グループ会社間・部門間の横連携が定着していると感じています。お互いの取引先を紹介し合うことはもちろん、共同での製品開発や拡販などの取り組みが、組織の垣根を越えて日常的に行われるようになりました。グループ全体が風通しの良い「お節介焼き集団」になることで、変革に一体感とスピード感が生まれています。グループ連携の強さは、もはや当社グループの新たな社風であり、変革の大きな原動力になっていると実感しています。私もタウンミーティングなどを通じて引き続き積極的にメッセージを発信していきます。

2035の目指す姿に向けて、多様な人材が互いに高め合い、それぞれが自分の現在位置と果たすべき役割を確認して、力を合わせて中期経営計画2030を達成します。一人ひとりが誇りを持って明るく仕事に取り組む日本製紙グループを、社員とともに築いていきたいと思っています。

日本製紙株式会社
代表取締役社長　瀬邊 明

価値創造プロセス

日本製紙グループは「森林資源の幅広い活用」「長年製紙業で培ってきた技術・開発力」「3つの循環」により、
川上から川下まで連なる事業チェーンを展開することで、経済的価値と社会的価値の双方を継続的に創出します。
これにより、企業グループ理念「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します」を実現します。

重要な経営資源

人的資本
- 価値を創造する多様な人材
- 森林・製造・研究に精通した専門人材の厚み

製造資本
- 多様な製品を生み出す生産設備・拠点

自然資本
- 豊富な森林資源
- 独自の育種・増殖技術
- 強固なサプライチェーン

知的資本
- 多岐にわたる木質資源活用
- 技術の蓄積と応用

社会関係資本
- 多様なステークホルダーとの協業

財務資本
- 財務基盤の健全化
- ポートフォリオ改革による収益力強化

外部環境認識：気候変動　人口問題　自然災害　地政学リスク

マテリアリティ P.19-22

ビジネスモデル

- 森林資源の幅広い活用 P.31-34
- 循環型事業モデル「3つの循環」 P.15-16
- 長年製紙業で培ってきた技術・開発力 P.17-18

経営基盤
- 人材 P.57-61
- ガバナンス P.69-73

OUTPUT

川上から川下まで連なる事業チェーンを展開

- 森林・木材関連事業
- 紙・板紙事業
- ケミカル事業
- 新規バイオマス素材事業
- エネルギー事業
- パッケージング加工事業
- 家庭紙・ヘルスケア事業

注力する活動領域

- 農林水産・食
- ライフスタイル
- 社会インフラ・環境
- 先端機能材料

経済的価値

2035 の目指す姿

森林資源の力を引き出し、
企業価値向上と
持続可能な社会の構築を
ともに追求する企業グループ

中期経営計画 2030

テーマ　資本効率の向上

基本戦略：B/S の最適化 / 構造改革の断行 / 収益性の向上

ROIC　4% 以上
ROE　8% 以上
ネット D/E レシオ 1.0 倍以下
営業利益 600 億円以上

社会的価値

GHG排出量削減（Scope1+2）
2013年度比
54% 減　2030 年
60% 減　2035 年
65% 減　2040 年

バイオマス素材・製品の拡大
資源の循環利用の促進
環境負荷の低減
生物多様性の保全
ダイバーシティ推進をはじめエンゲージメントの向上

OUTCOME

企業理念の実現
社会課題の解決

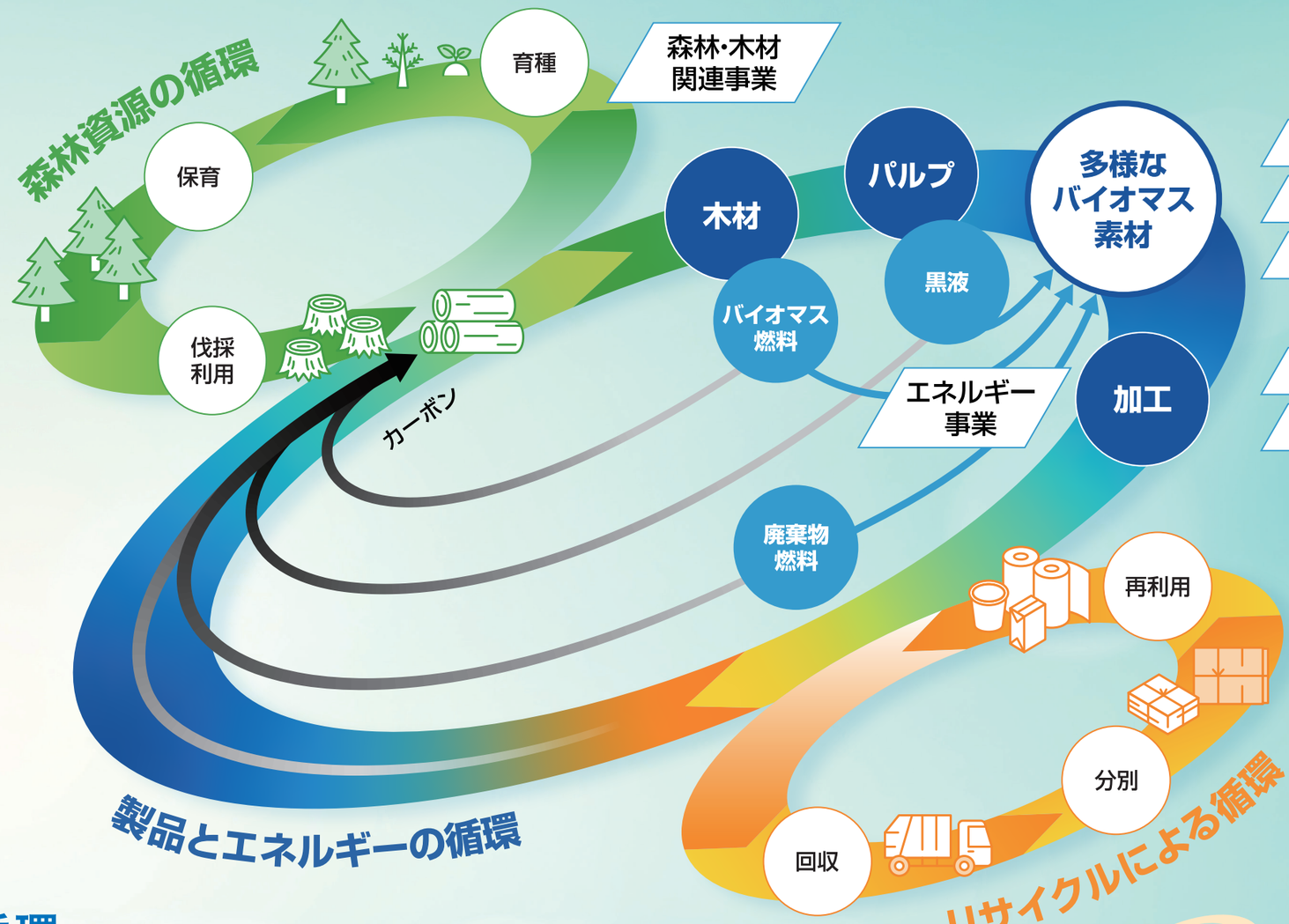
世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

価値の循環

価値の循環

循環型事業モデル「3つの循環」

日本製紙グループの川上から川下まで連なる事業領域において、「森林資源」「製品とエネルギー」「リサイクル」からなる循環型事業モデル「3つの循環」を展開することで、企業価値向上と持続可能な社会の実現をともに追求しています。



森林資源の循環

森林資源は、当社グループにとって安定的な原料調達の基盤であると同時に、多様な価値を生み出す源泉です。国産材の積極的な活用や、林業関係者との協働によるエリートツリー苗生産などを通じ、「伐採利用、育種、保育」の循環を推進しています。さらに、この一連の循環を通じ、森林の育成・維持を図ることで、生物多様性の保全や土砂災害防止といった公益的機能などの価値を提供しています。

強固なサプライチェーン
国産材利用率（業界平均26%）
36.6%

自然関連リスク低減
管理する森林における森林認証取得率
100%

森林造成支援
エリートツリーの供給体制
460万本

製品とエネルギーの循環

当社グループは、木材や木材成分を幅広く活用し、私たちの生活のさまざまな場面で使われるバイオマス素材製品を供給しています。気候変動問題などに基づく社会的要請を成長機会と捉え、新規素材の開発、事業化による収益力向上を図ります。
また、多段階的な木材活用と工程副産物のエネルギーによって、化石資源に依存しない、カーボンニュートラル社会構築の実現を目指します。

木質資源を多様な素材・製品に展開する技術力
特許保有件数
2,478件

エネルギー循環の実効性
木質バイオマス比率、廃棄物等のエネルギー使用率
42%

GHG排出量の削減実績
GHG排出量（2013年度比）
43%減

リサイクルによる循環

古紙リサイクル技術を活かし、未利用難処理古紙（例：使用済紙コップ）も積極活用。廃棄物削減と資源の有効活用で原材料供給の厚みを増し、競争力を高めます。

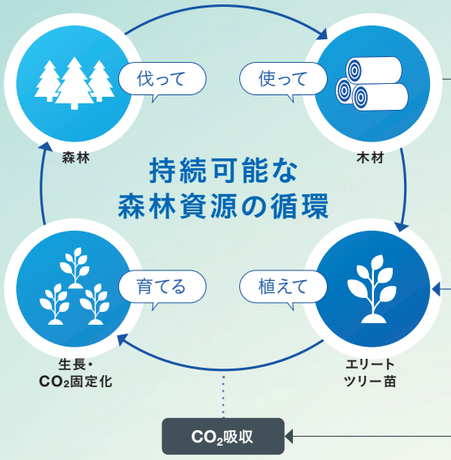
古紙の調達量
201万トン
（国内メーカー総入荷量の14%（2025年度実績））

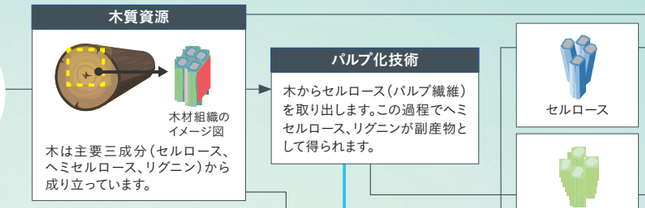
廃棄物の有効利用率
98.4%
（国内グループ企業の産業廃棄物）

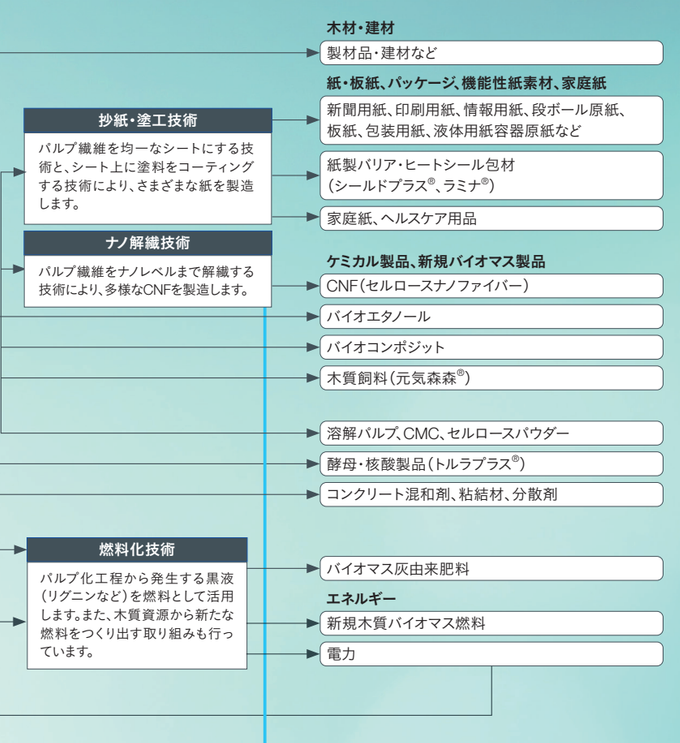
未利用難処理古紙活用量
1.3万トン

技術の競争優位性　森林資源を余すところなく使いつくす技術力

日本製紙グループの研究開発の根底には、「バイオマス素材として無限の可能性を持つ木質資源を余すところなく使い尽くす」という、長年受け継がれてきた信念があります。森林資源を活用するには、高度な素材設計と用途展開の技術力が必要となりますが、当社グループは、この信念に基づき木の育種・増殖技術、木質成分を解繊・解砕する技術、紙に塗料を塗布するための精密塗工技術など、さまざまな技術を培ってきました。これらの技術を礎として、環境負荷の低減や循環型社会構築への貢献を目指します。







森林関連技術

国産材事業の製品・原材料技術応用

エリートツリーは、国内の公的研究機関により開発され、成長等に優れた特徴を持つスギやヒノキなどの品種です。エリートツリーの苗を植栽することで、森林管理コストの削減等が可能となり、国内林業の課題解決が期待されています。

当社グループは、エリートツリーの早期普及に向け、苗生産期間の短縮や歩留まり向上、苗生産に使用する種子生産技術の開発を進めています。特に、種子生産における採種園では、温室を用いる閉鎖型を採用することで外来花粉の侵入を防ぎ、エリートツリー同士による確実な交配を行っています。

閉鎖型採種園の様子

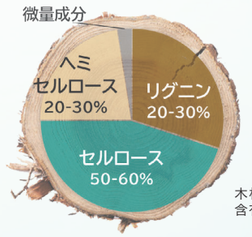
海外植林事業の育種・増殖技術

海外においては、当社グループの植林事業会社であるAMCEL社にて、独自の育種技術によるユーカリ優良品種の開発を進めています。DNA情報を利用したDNAマーカー選抜技術により、優良品種の開発期間を12年から5年へ短縮することが可能となりました。本技術を用いたユーカリの産業植林での実用化は世界初（当社調べ）です。このようにこれらの手法で開発した優良品種を植栽することで、単位面積当たりの生産性および、CO_2固定効率の向上を図り、植林事業の収益拡大に貢献します。

木材成分利用技術

木材チップは、蒸解と呼ばれる高温高圧の薬液処理により、主要三成分（セルロース、ヘミセルロース、リグニン）へ化学的に分離されます。蒸解には「クラフト蒸解法」と「サルファイト蒸解法」の2つの技術があります。当社グループはサルファイト蒸解設備を 国内で唯一所有しています。この蒸解法は、木質成分をより高純度かつ精度高く分離・回収できる点に最大の特長があり、当社グループは長年の実績に裏打ちされた独自のノウハウを蓄積し続けてきました。

この独自技術は、森林資源のポテンシャルを極限まで引き出す当社の高度なバイオリファイナリーを可能にしています。回収した高純度セルロースやリグニン等は、石油由来製品の代替素材、機能性素材、あるいは飼料・食品添加物原料など、環境配慮型素材として多岐にわたる用途に展開されています。厳しい環境規制をクリアしながら、独自の高純度分離技術で提供する付加価値の高い素材は、当社グループの企業成長と持続可能な社会の実現を支える基盤となっています。

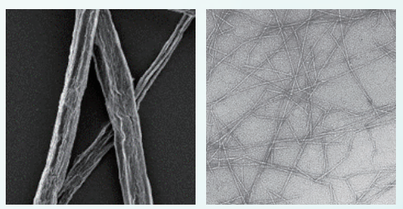


木材の主要成分と含有率

ナノ解繊・解砕技術

当社グループは長年培ったパルプ化技術の応用範囲をナノ解繊・解砕技術へと拡大しています。当社グループのセルロースナノファイバー（CNF）は、繊維長・粒度を精密に制御する独自の「解砕技術」と、繊維幅を数十μmから数nmという極小レベルまで自在に調整する「ナノ解繊技術」の融合によって競争優位性を確立しています。模倣困難なこの技術を用いることで、要求される機能に合わせてナノ繊維の構造を設計できるため、素材の特性を最大限に引き出すことが可能です。

当社グループのCNF「セレンピア®」シリーズは、この緻密な技術進化の結晶であり、森林資源由来でありながら、軽量・高硬度・高保水性・蓄電性といった優れた特長を備え、環境負荷の低減と高度な機能性を両立させています。当社グループは、素材から最終製品に至る広範な知的財産権を確保したうえで、食品・化粧品・次世代蓄電部材など多様な用途に向け、産業構造を根底から変えるソリューションとして「セレンピア®」シリーズを展開しています。


パルプ（左）とCNF（右）の写真観察結果

精密塗工・処方設計技術

当社グループの「精密塗工・処方設計技術」は、各種原紙やフィルム基材に対し、最適な機能性を付与します。多様な塗工方式、緻密な塗料設計、そして高度な多層塗工構成を自在に組み合わせることで、素材に付加価値を与え魅力ある製品を提供します。この技術の優位性は、長年培った独自の技術の蓄積と、それを強固に守る知的財産権にあります。この技術により、刻々と変化する市場ニーズに対し、的確に応えるソリューションを提案します。その成果は、食品をはじめとする多様な包装材料から、最先端のディスプレイ用機能性フィルムに至るまで多岐にわたります。

素材複合化技術

当社グループの「素材複合化技術」は、パルプと他素材を独自の技術で混合・一体化し、単独素材では得られない新たな機能を発現させます。多様な知的財産権に裏打ちされた設計ノウハウと高度なプロセス技術が最大の特徴であり、さらに環境負荷を低減する「高リサイクル性」を有しています。

この技術により、パルプへの無機物担持による抗菌・消臭・防炎やX線遮蔽といった高付加価値機能の付与、パルプと樹脂の混練による軽量・高強度な樹脂の製造など、素材単体の限界を超えた高度な課題解決を実現します。これらの技術を通じて生まれた製品は、医療現場や衛生用品をはじめ、住宅・工事用品、モビリティ分野など、幅広い産業領域において持続可能な高機能素材として評価されています。

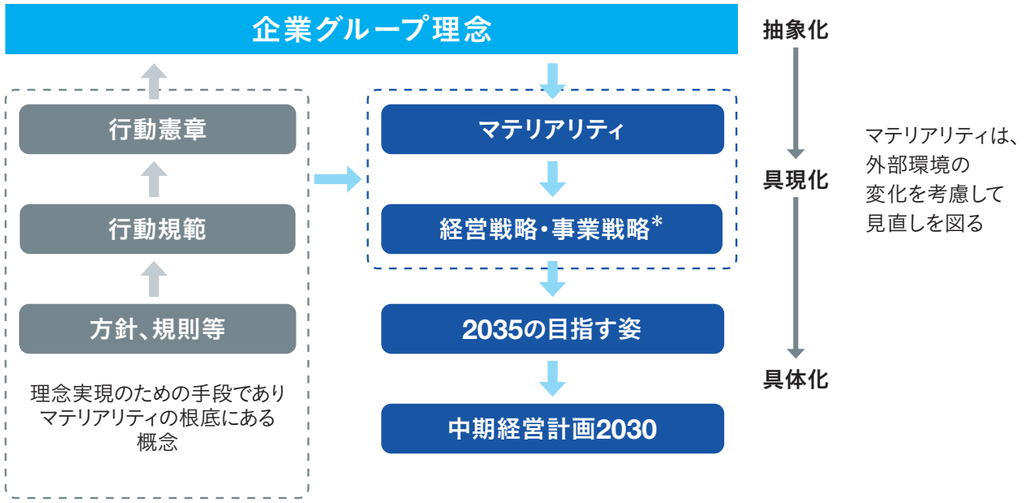
マテリアリティの改定

マテリアリティ改定の背景

日本製紙グループは、企業グループ理念「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」とこれを実現するための行動指針として、「VISION 目指す企業像」を掲げています。この実現に向けて、2021年に「2030ビジョン」とともにマテリアリティを策定しましたが、「2030ビジョン」で掲げた事業構造転換が進展したことに加え、当社グループを取り巻く事業環境も大きく変化していることから、マテリアリティを見直すこととしました。

新しいマテリアリティは、さらに中長期的な視点で、当社グループの目指す姿の方向性を示しています。

マテリアリティの位置付け



＊経営戦略におけるリスク・機会とマテリアリティは相互に関連している

マテリアリティの改定・推進体制

マテリアリティの改定にあたっては、研究機関のレポートなどを参照し、2035年頃の世界観や社会課題を社内で議論、想定し、ダブルマテリアリティの考えに基づき、当社グループに関連する事象を抽出、58項目から成るロングリストを作成しました。

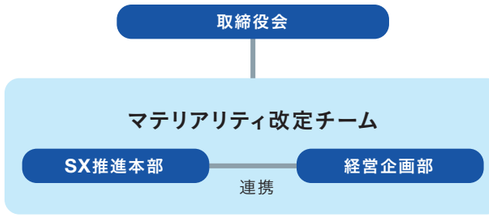
このロングリストの各項目について、社内ヒアリングやアンケート、外部有識者の意見、ステークホルダーダイアログの結果を踏まえて評価を行いました。最終的に8項目に絞り込み、2026年5月15日の取締役会にて承認されました。

新しいマテリアリティは、ステークホルダーへの伝わりやすさを考慮し、企業グループ理念や価値創造ストーリーの実現などに必要な強みとその方向性を簡潔にまとめました。また、自分の業務が会社全体のどこに位置付けられているのか、従業員一人ひとりが確実に意識できるように、マテリアリティ8項目を「VISION 目指す企業像」の4項目で分類しました。

今回のマテリアリティの改定と並行して、「2035の目指す姿」を策定しました。これはグループの将来像と経営課題を明確にしたものです。また、そのマイルストーンとして「中期経営計画2030」も策定しました。

当社グループは、企業グループ理念の実現に向けて、社員一人ひとりが新しいマテリアリティを体現し、企業価値向上と持続可能な社会の構築をともに追求するサステナビリティ経営を進めていきます。今後は、マテリアリティに基づくKPIを設定し、定期的に進捗を開示します。

検討体制



マテリアリティ改定における特定のプロセス

STEP 1

2035年頃の世界観・社会課題の想定

- 各種調査機関レポートなど、2次情報の収集
- 国内外の他社事例の調査
- 国際的なガイドライン、ESG格付などの評価基準の調査

ロングリスト項目の抽出

当社グループに関連する事象の抽出と方向性の探索

- リスクマネジメント視点からの検討
- グループ企業へのヒアリング

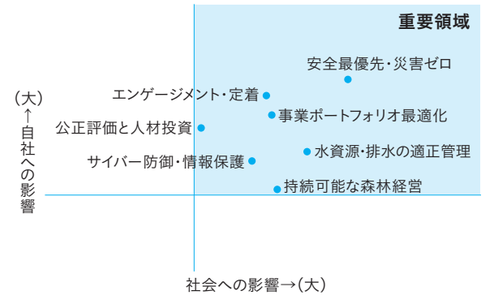
ロングリスト 58項目の抽出

STEP 2

重要性・影響性調査

- 経営層・従業員を対象とした全社アンケートの実施
  「ステークホルダーからの期待（社会への影響）」と「事業・財務へのインパクト（自社への影響）」の2軸評価
- アンケート結果に基づき重要領域の項目を特定

ショートリスト 20項目の抽出



STEP 3

有識者・ステークホルダーダイアログの実施

- 外部有識者や多様なステークホルダーとの対話を実施
- 当社グループへの期待や課題などの客観的な意見をプロセスに組み入れる
- 企業グループ理念の実現に向けて、中長期的に注力すべきマテリアリティ8項目を選定

注力すべきマテリアリティ候補 8項目の選定

2025年度 ステークホルダーダイアログ
大学生・大学院生と当社の若手を中心としたメンバーで、当社グループの企業理念と事業活動、環境保全活動について意見交換を行いました。

STEP 4

経営層の承認

- グループ経営戦略会議、経営執行会議で議論し、マテリアリティ候補8項目を上申
- 取締役会で審議のうえ、上程した8項目をマテリアリティとして承認

位置付け：企業グループ理念を実現するための「羅針盤」であり、経営戦略の中核とする
中期経営計画2030 の各事業戦略におけるKPIと紐付けて実効性を高める

マテリアリティの改定

新マテリアリティ 一覧

VISION
目指す企業像

1. 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する
2. お客様のニーズに的確に応える
3. 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む
4. 安定して利益を生み出し社会に還元する

新マテリアリティ	主要な資本分類	概略：ポイント	マテリアリティの概略
(1) 森林・水など自然資本の持続的な利用と保全	自然資本	■ 自然環境の保護・回復による社会への貢献 • 生物多様性の保全 • 持続可能な森林経営 • 環境負荷の低減	• 森林資源をはじめとする自然資本は、当社グループの事業活動を支える重要な事業基盤です。 • カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブを追求する循環型事業モデル「3つの循環」により、自然環境へのミニマムインパクトとポジティブインパクトを実践することで、自然資本の利用と保護・回復の同時実現を目指します。
(2) 脱炭素・循環型ものづくりの推進		■ 自然環境の保護・回復による社会への貢献 • 脱炭素・脱化石資源の推進 • 再生可能エネルギーの活用 • 省エネルギーの推進 • リサイクルの推進 • 廃棄物の削減	
(3) 社会課題解決につながる研究開発と製品・サービスの創出	知的資本 製造資本 社会関係資本	■ 社会課題の解決に取り組むステークホルダーへの解決策の提供 〈追求する解決策〉 • カーボンニュートラル（脱炭素・脱化石資源） • サーキュラーエコノミー • ネイチャーポジティブ • 省人化・省力化・効率化 • 資源制約対応サプライチェーンの強靭化（国産化）	• 社会課題の解決に貢献する製品・サービスの創出は、当社グループが注力する活動領域で成長していくための原動力です。 • 研究開発、製造、販売部門が一体となり、市場の多様なニーズと当社グループの技術・ネットワークを掛け合わせ、効率的にアイデアを創出・育成、事業化を進めることで、持続的な企業成長を実現します。
(4) 安定供給と事業継続を支える強靭な事業基盤の確立		■ 適正な企業統治のもと事業を継続する • 継続的な改善によるガバナンス強化 • ステークホルダーとのコミュニケーション • 継続的な改善によるBCP・BCMの強化 • 経営ならびに事業活動に関するリスク管理 • サプライチェーン管理	• 製品・サービスの安定供給と事業継続は、顧客からの信頼と収益の安定性を支える土台です。 • 適切な企業統治のもと、サプライチェーンにおけるリスクを適切に管理することで供給途絶リスクを低減し、ステークホルダーとの信頼関係をさらに高めていきます。
(5) 安全・安心・働きがいを支える職場づくり	人的資本	■ 従業員のウェルビーイングの維持・向上 • 安全・衛生の確保・推進 • 人権の確保（CSR／コンプライアンス） • 日本製紙グループ行動憲章の浸透	• 従業員の安全と健康の維持・向上は、企業の重要な責任です。 • 災害ゼロの追求と心身の健康維持、働きがいの向上を通じて、従業員一人ひとりが力を発揮できる職場を築き、組織全体の生産性や活力の向上を実現します。
(6) 変革と成長を支える人的資本の強化		■ 成長戦略と連動した人的資本経営の推進 • 人材採用・育成・定着・配置 • ダイバーシティの推進	• 人的資本は、持続的な企業成長を実現するための競争力の源泉です。 • 採用・育成・定着・配置の人材マネジメントサイクルにより、多様な人材の確保、社員の知識・スキルの向上、エンゲージメントの強化を図り、当社グループの変革と成長を支える人材基盤を確立します。
(7) 循環型ビジネスの推進による事業拡大	財務資本	■ 模倣困難なビジネスモデルの構築 • 森林／木材サプライチェーンの活用 • 森林関連技術の活用 • 森林資源のカスケード・高度化利用 • 事業チェーン・ネットワークの活用と拡大	• 世界中の森林資源にアクセスできる強固なサプライチェーンを活用し、川上から川下まで連なる事業チェーンを展開していることは、模倣困難性の高い当社グループの強みです。 • 循環型事業モデル「3つの循環」の各循環で強みを活かし、注力する活動領域で事業を拡大するとともに、事業間でのシナジー効果を生み出します。
(8) 安定的に利益を生み出す事業ポートフォリオの構築		■ 財務基盤の強化と成長 • 経営指標 • 資本効率	• 収益性の高い事業ポートフォリオの構築は、持続的に利益を生み出す経営基盤です。 • 紙の文化を守る社会的責任を果たしつつ、事業構造転換の加速と成長分野の高収益化・事業化を進め、資本効率の改善を図り、利益を社会に還元する好循環をつくっていきます。

2025年度の実績値はデータセクションへ P.83-84

中期経営計画2025の振り返り

重点指標の振り返り

日本製紙グループは、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とし、生活関連事業の収益力強化やグラフィック用紙事業の競争力強化、GHG 排出量削減の加速、財務体質の改善に取り組みました。2025年度実績では、ネットD/Eレシオおよび純有利子負債は中期経営計画2025の目標を達成し、資産売却や純有利子負債削減を通じて財務体質の改善は一定程度進みました。しかしながら、売上高、営業利益、EBITDA、ROEは目標未達となり、収益力の強化と資本効率の向上に課題を残しました。

中期経営計画2025の前半は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う生活様式の変容や、ロシアによるウクライナ侵攻に端を発した原燃料価格の高騰など、事業環境の大きな変化に見舞われました。このような事業環境の変化に対し、コストダウンや価格修正をはじめ、さまざまな施策を実行し、国内事業は2023年度以降、中期経営計画2025で想定した軌道をおおむね維持しました。一方で、海外事業は、Opal社などの収益低迷により、2022年度以降赤字が継続しました。ROEについては、2023年度に5%を超えたものの、2025年度は2.4%にとどまりました。

中期経営計画2025を通じて、国内事業の基盤強化と財務改善には一定の進捗があったものの、低収益事業の立て直しと、資本効率を意識した経営管理の強化が、中期経営計画2030に向けた重要な課題となりました。

年度	2023	2024	2025	中期経営計画2025目標
売上高(億円)	11,673	11,824	**11,926**	12,000億円以上
営業利益(億円)	173	197	**252**	早期に400億円
EBITDA(億円)	848	907	**920**	安定的に1,000億円以上
ROE	5.3%	1.0%	**2.4%**	5.0%以上
ネットD/Eレシオ(株主資本ベース)	1.95倍	1.84倍	**1.74倍**	1.7倍台
純有利子負債(億円)	7,235	6,949	**6,752**	7,100億円以下
GHG排出量(Scope1+2)(2013年度比)	▲37%	▲41%	**▲43%(確定値)**	▲54%(2030年度目標)

重点テーマの成果と課題

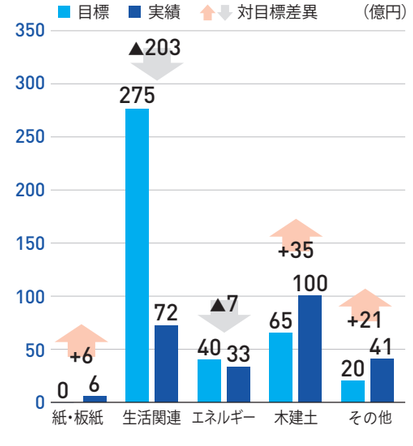
事業構造転換の加速については、生活関連事業の売上高比率は2025年度に40%まで拡大できたものの、海外事業の収益力向上が課題となりました。既存事業の基盤強化については、国内グラフィック用紙に関して需要減少を上回るペースで生産体制の見直しを進めました。その結果、中期経営計画2025の5年間において生産能力を30%削減し、稼働率90%以上を維持することで、競争力の強化を図りました。資本効率の向上については、固定資産や政策保有株式など計画を上回るペースで資産売却を実行しましたが、低い売上高営業利益率と構造改革に伴う特別損失の発生により、ROEは総じて低位に推移しました。温室効果ガス(GHG)排出量の削減は、2030年度目標54%削減に向けて順調に進捗しました。

セグメント別営業利益は、木材・建材・土木建設関連事業が目標を大きく上回ったものの、生活関連事業においてOpal社をはじめとする海外事業の収益低迷により、目標に対して200億円を超える差異が生じました。

中期経営計画2025の成果と課題

テーマ	評価	成果と課題
事業構造転換の加速	△	生活関連事業の売上高比率を拡大(2020年度32%→2025年度40%)も、海外の収益力向上が課題
既存事業の基盤強化	△	国内グラフィック用紙の生産能力を30%削減、稼働率90%維持も、需要減少への対応は引き続き必要
	△	原燃料費・固定費等の上昇に対し、コストダウンと価格改定を実行も、安定操業が課題
収益力強化	△	国内事業の営業利益は、おおむね目標を達成したものの、一段の収益力強化が必要
	×	海外事業の営業利益は、Opal社等の収益低迷により目標未達
資本効率の向上	○	固定資産や政策保有株式等の資産売却は計画を上回るペースで実行
	△	ネットD/Eレシオ1.7倍台、純有利子負債7,100億円以下の目標を達成するも、資本構成の最適化は引き続き課題
	×	低い営業利益率と構造改革に伴う特別損失発生等により、ROEは低水準で推移
GHG排出量の削減	○	2025年度実績43%(確定値)、2030年度目標54%削減に向け順調に進捗

セグメント別営業利益実績(対中計目標)



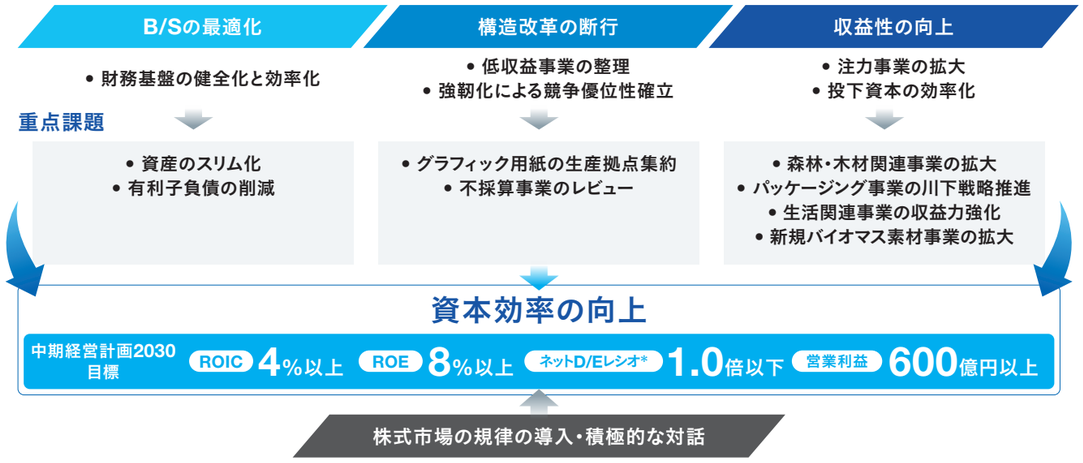
中期経営計画2030の概要

全体像

中期経営計画2030では、「資本効率の向上」を最大のテーマに掲げ、バランスシートの最適化、構造改革の断行、収益性の向上の3つを基本戦略として推進します。1つ目のB/Sの最適化は、資産のスリム化と有利子負債の削減により、財務基盤の健全化と効率化を図ります。2つ目の構造改革の断行は、グラフィック用紙の生産拠点集約や不採算事業のレビューを進め、低収益事業の整理、あるいは強靭化による競争優位性の確立に取り組みます。3つ目の収益性の向上は、森林・木材関連事業、パッケージング加工事業、家庭紙・ヘルスケア事業、ケミカル事業などの注力事業の拡大を進めるとともに投下資本の効率化を図ります。また、資本コストと株価を意識した経営の推進など、株式市場の規律への対応、市場との積極的な対話を進めます。

中期経営計画2030は、3つの基本戦略を実行し、ROIC 4%以上、ROE 8%以上、ネットD/Eレシオ(自己資本ベース)1.0倍以下、営業利益600億円以上を目指します。資本効率の向上と持続的な成長を両立させることで、企業価値の向上を図ります。

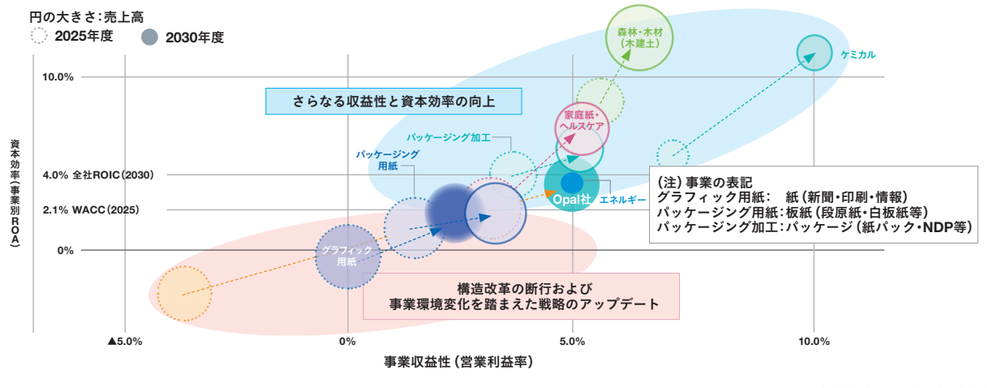
基本戦略



＊ ネットD/Eレシオ(2026年度よりKGIは自己資本ベースに変更)
自己資本ベース:(純有利子負債－資本性負債)÷(自己資本＋資本性負債)
株主資本ベース:(純有利子負債－資本性負債)÷(株主資本＋資本性負債)
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%)

目指す方向性

中期経営計画2030では、各事業の目指す方向性を2つに分けています。一つは、さらなる収益性と資本効率の向上を図る事業群です。ここには、森林・木材関連事業、家庭紙・ヘルスケア事業、ケミカル事業などが含まれます。もう一つは、構造改革の断行および事業環境変化を踏まえた戦略のアップデートを図る事業群です。グラフィック用紙事業、Opal社などが含まれます。パッケージング用紙事業は川下事業とのシナジー創出を通して、事業別ROAや売上高営業利益率を持ち上げていきます。



中期経営計画2030の概要

財務目標（KGI）

中期経営計画2030では、資本効率性、財務健全性、事業成長、収益力、キャッシュ創出力の観点から、財務目標（KGI）を設定しました。ROICは、各事業の目指す方向性に沿った施策を実行することで、資産効率と収益性を改善し、4%以上を目指します。ROEは、バランスシートの最適化により財務健全性を高めるとともに、収益性向上により利益率を引き上げ、8%以上を目指します。また、有利子負債の削減を進め、ネットD/Eレシオは1.0倍以下を目標とします。木材・建材・土木建設関連事業と生活関連事業の売上高構成比を高めることで、全体の利益率とキャッシュ創出力を向上させます。

テーマ	項目	2025年度 実績	中期経営計画2030 目標
資本効率性	ROIC	2.3%	4%以上
	ROE	2.4%	8%以上
財務健全性	ネットD/Eレシオ（自己資本ベース）*	1.20倍	1.0倍以下
	（参考）ネットD/Eレシオ（株主資本ベース）*	1.74倍	1.3倍以下
事業成長	木建土＋生活関連売上高比率	46.8%	55.0%
収益力	営業利益	252億円	600億円以上
	売上高営業利益率	2.1%	5%以上
キャッシュ創出力	EBITDA	920億円	1,400億円以上

＊ ネットD/Eレシオ（2026年度よりKGIは自己資本ベースに変更）
自己資本ベース：（純有利子負債－資本性負債）÷（自己資本＋資本性負債）
株主資本ベース：（純有利子負債－資本性負債）÷（株主資本＋資本性負債）
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%）

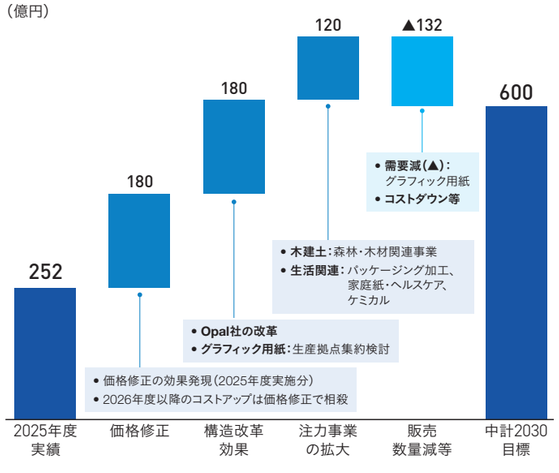
営業利益600億円以上への成長シナリオ

中期経営計画2030では、木材・建材・土木建設関連事業、生活関連事業、紙・板紙事業を中心に利益の拡大を図り、エネルギー事業を含むその他事業においても効率性を重視した事業・組織力の強化により安定収益を確保し、営業利益600億円以上を目指します。

木材・建材・土木建設関連事業と生活関連事業（Opal社除く）は、注力事業の拡大として合計120億円の利益拡大を図ります。

Opal社は事業の選択と集中による構造改革効果の発現に取り組みます。紙・板紙事業については、グラフィック用紙の需要減少による減益影響を織り込んだうえで、価格修正効果、生産拠点集約による構造改革効果を発現させます。価格修正は、2025年度に実施した価格修正効果の寄与によるもので、2026年度以降の価格修正はコストアップと相殺することを想定しています。

（億円）



（億円）

		2025年 実績		中計 2030 目標	
		営業利益	利益率*	営業利益	利益率*
木材・建材・土木建設関連		100	5.8%	150	6%
生活関連	パッケージング加工	72	4.3%	300〜	5%
	家庭紙・ヘルスケア		3.7%		5%
	ケミカル		8.5%		10%
	Opal社		▲4.8%		5%
紙・板紙		6		100	
エネルギー		33		20	
その他（物流等）		41		30	
合計		252		600〜	

＊単純合算（連結修正前）の利益率にて表示

2035の目指す姿

当社グループは、企業グループ理念を実現するために「2035の目指す姿」を「森林資源の力を引き出し、企業価値向上と持続可能な社会の構築をともに追求する企業グループ」と定め、その基本方針として、事業構造の変革、資本効率の向上、持続可能な社会構築への貢献、変革を支える人材基盤の確立を掲げました。

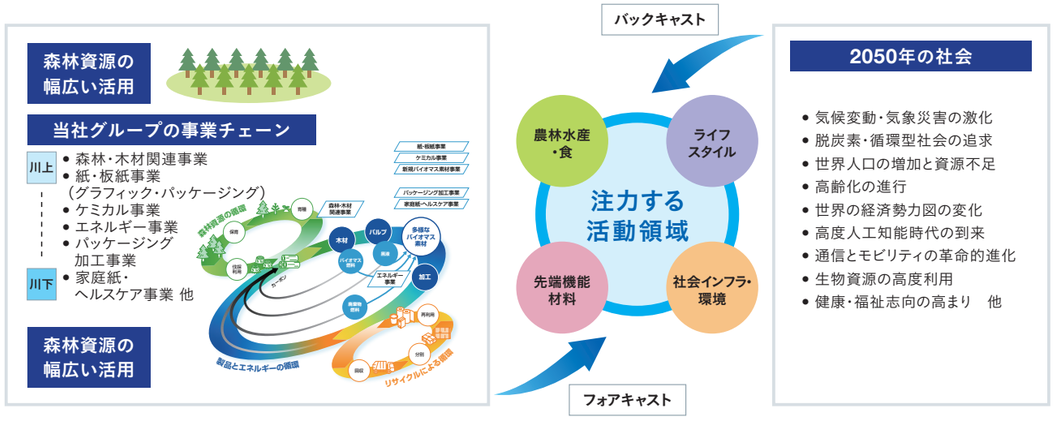
また、木質資源の幅広い活用を基軸とした循環型事業モデル「3つの循環」は、循環型社会構築に向けて大きなアドバンテージがあります。この強みを活かし、森林資源の生産・調達から、紙・板紙、ケミカル、新規バイオマス素材、エネルギー、パッケージング、家庭紙・ヘルスケアまで、事業チェーン全体で価値を創出していきます。さらに、2050年を見据えた社会課題や市場変化を踏まえ、「農林水産・食」「ライフスタイル」「社会インフラ・環境」「先端機能材料」を注力する活動領域と定め、それぞれの活動領域で企業価値向上を目指します。

2035の目指す姿

森林資源の力を引き出し、企業価値向上と持続可能な社会の構築をともに追求する企業グループ

基本方針

事業構造の変革	資本効率の向上	持続可能な社会構築への貢献	変革を支える人材基盤の確立
• 高収益事業の拡大 • 新規事業の創出・育成 • 既存事業の競争優位性確立	• 資本構成の最適化 • 効率的な資産活用	• 循環型事業モデル「3つの循環」に基づき注力する活動領域で事業を拡大 • ネイチャーポジティブの追求 • カーボンニュートラルの推進	• 人材育成とキャリア開発の強化 • 求める人材像の明確化と人材マネジメントの深化 • 働きがいを感じられる企業文化の醸成



経営基盤の強化

中期経営計画2030は、この目指す姿に向けた重要なステップです。計画の実行を支える経営基盤として、人的資本では多様な人材の確保やスキル・知識・技術の向上、エンゲージメント向上、自然資本ではGHG排出量削減、資源循環、森林資源の価値化、知的資本では木質資源や知的財産を活かした新規事業創出、コーポレートガバナンスではROICや事業別ROA等を活用した経営管理の強化を進めます。詳細は各非財務戦略ページで説明しています。

財務戦略

中期経営計画2030における財務戦略は、資本効率の向上を最重要テーマとし、基本戦略として「バランスシート（B/S）の最適化」「構造改革の断行」「収益性の向上」を一体で進め、ROIC4%以上、ROE8%以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下、営業利益600億円以上の達成を目指します。本パートでは、資本効率向上に向けた基本戦略、キャッシュアロケーション、モニタリングや投資判断の考え方を財務担当役員メッセージとともに説明します。

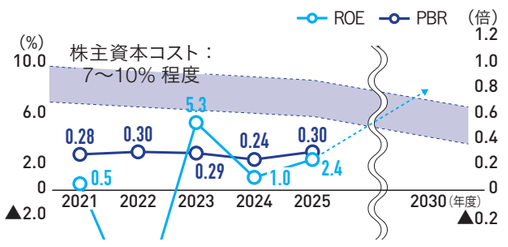
中期経営計画2030の財務戦略

中期経営計画2030期間中においては、グラフィック用紙などの需要減による減益影響を見込んでいますが、コストダウン、価格修正、Opal社の改革やグラフィック用紙の生産拠点集約などの構造改革の断行による増益効果、森林木材関連事業やパッケージング加工、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルなど注力事業の拡大による収益性の向上で、2030年度には営業利益を600億円以上に引き上げる計画です。2030年度の売上高営業利益率は5%以上を目標とし、セグメント別では生活関連事業で5～10%、木材・建材・土木建設関連事業で約6%を想定しています。

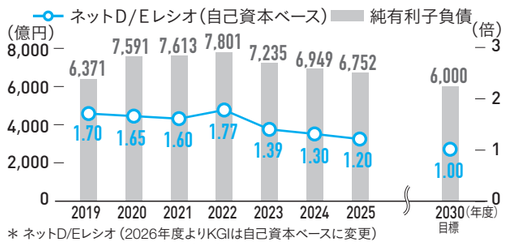
これらの利益率目標と構造改革による利益構造の変化を前提に、連結ベースでのEBITDAは中期経営計画2030の5年間で累計6,000億円を確保し、キャッシュの創出を図ります。同時に、政策保有株式等の資産の圧縮を一層推進します。政策保有株式については2025年に「原則として全廃」の目標を掲げ、その第一歩として2027年度までに150億円の縮減を目標に掲げましたが、2025年度末時点で161億円を縮減し、目標を前倒しで達成しました。そのため、新たに2026年度から2030年度末までに250億円の縮減目標を設定しました。

創出したキャッシュは、有利子負債削減を最優先として、成長投資や環境投資、設備の維持・更新、株主還元に配分します。特に、有利子負債の削減は前中期経営計画でも目標として掲げており、純有利子負債7,100億円以下、ネットD/Eレシオ1.7倍台の目標を達成しました。しかし、依然として負債水準は高く、資 本構成の最適化が引き続き課題となっています。金利上昇リスク を踏まえて有利子負債の削減を急ぎ、財務基盤の健全化に向けて、中期経営計画2030では純有利子負債を6,752億円から6,000億円へ削減し、自己資本を5,085億円から5,500億円へ増加させる計画です。

ROE・PBRの推移と今後の改善イメージ



ネットD/Eレシオ（自己資本ベース）*の推移



＊ ネットD/Eレシオ（2026年度よりKGIは自己資本ベースに変更）
（純有利子負債－資本性負債）÷（自己資本＋資本性負債）
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%）

資本効率向上の実現

中期経営計画2025の期間中、当社のPBRは0.24～0.30倍と低位で推移しました。PBRが低位にとどまることについては、当社の認識する株主資本コストが7%から10%であるのに対し、海外事業の赤字や構造改革費用の発生などにより、ROEが株主資本コストを大きく下回っていることが要因です。PBRの改善に向けては、バランスシートの最適化により株主資本コストを低減すると同時に、ROEの向上が必要です。

ROEの向上は、事業の収益性を改善し、投下した資本からより多くの利益を生み出すことで実現します。構造改革や事業拡大による収益性向上の施策を実行する一方で、全社ROIC、日本製紙を含む各社別ROIC、および事業別のROA管理、KPIを設定して改善計画を数値化し、事業資産の効率運用と、非事業資産の再活用や縮減を進めます。投資判断は投資採算計算規則および国別ハードルレートに基づくゲート審査を必須とし、戦略性などを総合的に勘案して実行します。 KPIに対する進捗は四半期ごとに取締役会に報告し、未達時は是正措置を速やかに実行するなど、モニタリングを行います。こうした資本効率性の管理体制は2025年度から試験運用を開始、2026年度から本格運用を開始しています。事業別KPIの設定によって数値目標を各事業部門の具体的な戦略に落とし込み、全社目標の達成を目指します。

中期経営計画2030の財務戦略は、営業利益率の目標化、事業別ROA・KPIの進捗管理、投資の選別、政策保有株式を含む非事業資産の計画的縮減、そして厳格なキャッシュアロケーションによって整合性を担保しながら、最優先事項である有利子負債の削減と環境投資を含む成長投資を両立させるものです。四半期ベースのモニタリングと厳格な投資審査により、掲げたKGIの達成と企業価値の向上を目指します。

財務担当役員メッセージ

財務規律を高め、日本製紙グループの潜在力を企業価値へとつなげる

HIROMICHI MATOBA

日本製紙株式会社
執行役員 管理本部長
的場 宏充

資本効率を中期経営計画2030の実行軸に据える

日本製紙グループは、木質資源を余すことなく活用し、社会に不可欠な素材・製品を供給しています。創業以来の事業活動の根幹にある、森林を「伐って」「使って」「植えて」「育てる」という循環には、サステナビリティやサーキュラーエコノミーの思想が組み込まれています。これは、当社グループならではの価値創造の源泉です。

一方で、こうした潜在力が、資本市場から見た現在の企業価値に十分結び付いているとは言えません。2025年度は、売上高1兆1,926億円、営業利益252億円、売上高営業利益率2.1%、EBITDA920億円となりましたが、ROICは2.3%、ROEは2.4%にとどまりました。2025年度のWACCは2.1%であり、ROICはこれをわずかに上回る水準にとどまっています。持続的に企業価値を高めるためには、ROICとWACCスプレッドを拡大していく必要があります。

2026年度から始まる「中期経営計画2030」では、2030年度にROIC4%以上、ROE8%以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下、営業利益600億円以上、売上高営業利益率5%以上、EBITDA1,400億円以上を目標に掲げました。財務担当役員である私の役割は、これらを単なる計画値にとどめず、各事業の意思決定、投資判断、資産活用、キャッシュ配分に資本効率の視点を組み込み、企業価値へと転換していくことです。

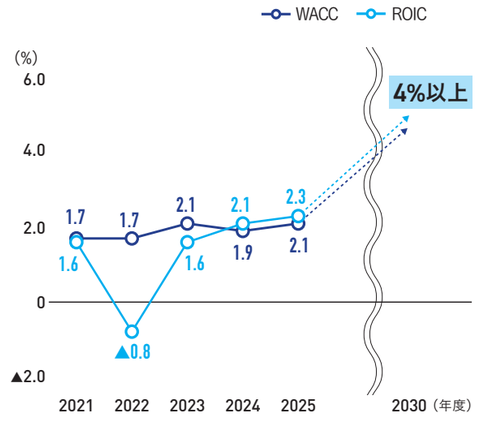
バランスシート改革により、成長投資の土台を整える

当社グループの財務構造の課題は、装置産業である紙・板紙事業の固定資産が大きいこと、そして有利子負債の水準が高いことにあります。2025年度末の純有利子負債は6,752億円、ネットD/Eレシオは自己資本ベースで1.20倍です。中期経営計画2030では、2030年度に純有利子負債を 6,000億円へ圧縮し、自己資本を5,500億円へ積み上げることで、ネットD/Eレシオを1.0倍以下へ改善することを目指します。

バランスシートの最適化による財務健全性と収益性の向上を図り、持続可能な事業体制を構築することが急務です。財務健全性の向上は、単なる守りではなく、成長投資や環境対応、新規事業への挑戦、さらには資本市場からの信頼獲得を可能にする「攻めの条件」と捉えています。

一方で、需要減少が続くグラフィック用紙事業においては、競争力のある設備への集約と生産体制のスリム化を断行し、固定費の削減と採算性の改善を進めるとともに、長年社会インフラを支えてきた供給責任を果たしてまいります。

WACC・ROICの推移と今後の改善イメージ

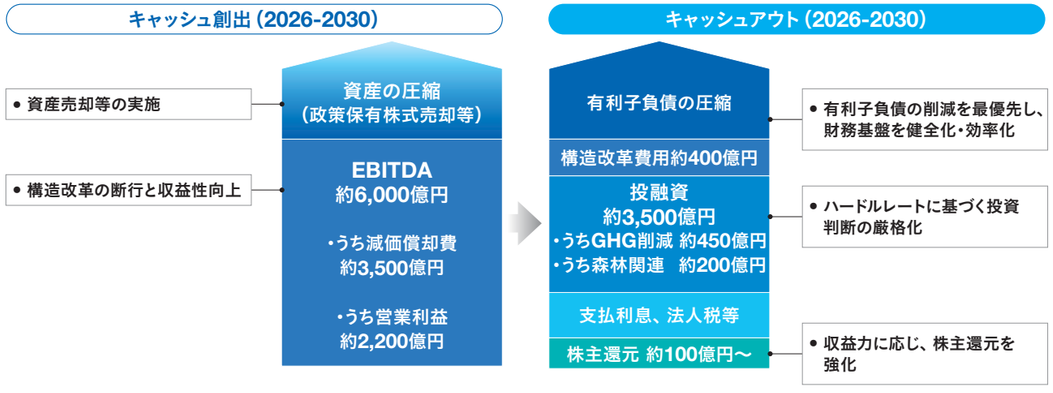


キャッシュアロケーションの規律を徹底する

中期経営計画2030では、2030年度までの5年間でEBITDA約6,000億円を創出する計画です。このキャッシュは、有利子負債の圧縮、構造改革費用約400億円、投融資約3,500億円、株主還元などに規律を持って配分します。

キャッシュアロケーションにおいては、金利の上昇局面において支払利息の増加を抑えることも重要で、有利子負債の削減による財務基盤の健全化が最優先の課題になります。投資については、環境投資や成長投資により、中期経営計画期間の前半にはキャッシュアウトが先行する局面も想定しています。これを踏まえて、政策保有株式を含む非事業資産の縮減を進めるとともに、投資回収の進捗を継続的にモニタリングします。

キャッシュアロケーション



構造改革をポートフォリオ転換につなげる

構造改革の断行は、単に低収益事業の損失を解消するための取り組みではありません。ROICをWACC以上に高め、営業利益を2025年度の252億円から2030年度に600億円以上へ引き上げるための事業ポートフォリオ転換そのものです。

グラフィック用紙では、需要減少を前提に、生産体制の最適化と稼働率の維持を進めます。Opal社については、段ボール一貫事業に経営資源を集中し、メアリーベール工場のEBITDA黒字化、低収益事業の整理、固定費削減、調達・物流の効率化を進め、早期の黒字化を目指します。

一方で、森林・木材関連事業、ケミカル事業、家庭紙・ヘルスケア事業、パッケージング加工事業など、収益性・資本効率の比較的高い領域には経営資源を重点配分します。

営業利益については、木材・建材・土木建設関連事業は2025年度の100億円から150億円へ、生活関連事業は同72億円から同300億円以上へ拡大する計画です。ケミカル事業では売上高営業利益率10%、家庭紙・ヘルスケア事業やパッケージング加工事業では売上高営業利益率5%を目指し、グループ全体の売上高営業利益率を2025年度2.1%から5%以上へ高めていきます。重要なのは、各事業の成長性だけでなく、投下資本に対してどれだけのリターンを生み出しているかということです。

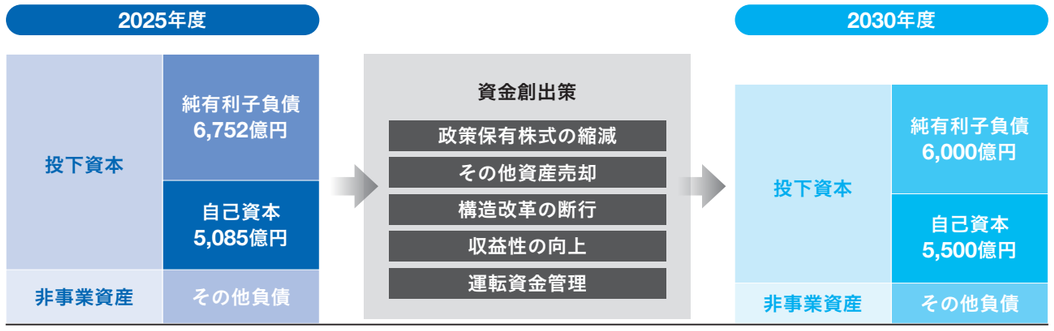
中期経営計画2030 セグメント別営業利益目標

（億円）

		2025年度 実績		中期経営計画2030 目標	
		営業利益	利益率*	営業利益	利益率*
木材・建材・土木建設関連		100	5.8%	150	6%
生活関連	パッケージング加工	72	4.3%	300〜	5%
	家庭紙・ヘルスケア		3.7%		5%
	ケミカル		8.5%		10%
	Opal社		▲4.8%		5%
紙・板紙		6		100	
エネルギー		33		20	
その他（物流等）		41		30	
合計		252		600〜	

＊単純合算（連結修正前）の利益率にて表示

バランスシートのイメージ



ネットD/Eレシオ（自己資本ベース）1.20倍*　　ネットD/Eレシオ（自己資本ベース）1.0倍以下*

＊ネットD/Eレシオの数値は資本性負債を加味

ROICを現場の共通言語にする

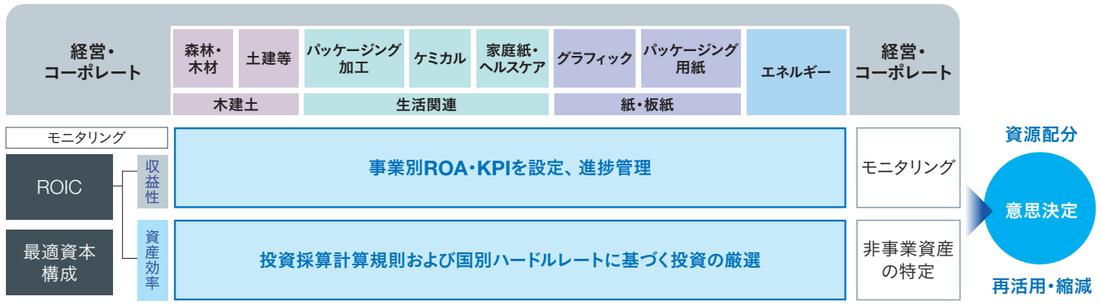
資本効率の向上は、本社コーポレート部門だけで実現できるものではありません。当社グループでは、全社ROICに加え、会社別ROIC、事業別ROA、事業別KPIの本格運用を進め、各事業部門が自らの収益性と資産効率を把握し、価格改定、原価低減、在庫圧縮、設備稼働率向上、投資判断に反映できる仕組みを整えていきます。ROICやROEは、事業ポートフォリオを見直し、経営資源を最適に配分するための共通言語です。

また、人的資本、技術、森林資源、顧客基盤といった非財務資本についても、将来の収益力や資本効率とのつながりをより明確にしていきます。森林資源を活用した新素材、ケミカル、パッケージング加工などの成長機会は、当社グループならではの価値創造の源泉です。これらを売上成長、利益率改善、ROIC向上、キャッシュ創出へとつなげる道筋を示していきます。

2035年に向け、資本市場から信頼される経営へ

2030年は、当社グループが2035の目指す姿に向けた通過点です。中期経営計画2030で掲げたROIC4%以上、ROE8%以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下、営業利益600億円以上は、資本市場からの信頼を高め、PBR向上を目指すための重要な目標です。構造改革の進捗、投資効果、キャッシュ創出力、財務体質の改善状況を適時適切に開示し、株主・投資家の皆さまとの対話を重ねていきます。財務規律を高めることと、成長へ投資することは、対立するものではありません。規律ある財務運営を土台に、当社グループが長年培ってきた競争優位性を、キャッシュ創出力と資本効率の向上につなげ、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

資本効率の管理体制



グリーン戦略

「グリーン戦略」とは、当社グループの事業の根幹である森林資源を持続的・安定的に確保するとともに、植林に関わる技術やノウハウ、木質資源のサプライチェーン、自社資源などを活用し、森林・木材関連事業の拡大と社会課題解決への貢献を同時に目指す、当社グループ独自の成長戦略です。
当社グループは、中期経営計画2030において、グリーン戦略に基づく森林・木材関連事業をグループの成長を牽引する新たな中核事業と位置付け、2035の目指す姿で掲げた「企業価値向上と持続可能な社会の構築を同時に追求する」を実践していきます。

グリーン戦略の概要

基本方針

森林資源の力を引き出し、森林・木材関連事業の拡大と社会課題解決への貢献をともに目指す

グリーン戦略を可能にする日本製紙グループの強み

- **技術**　世界トップクラスの育種・増殖・育苗技術、森林管理ノウハウ
- **調達力**　製紙原料調達で培った国内外の強固な木質資源サプライチェーン
- **アセット**　国内外16万haの自社森林、森林経営・調達・流通に関わる人材とネットワーク

森林・木材関連事業の拡大

- 国内外で森林経営と木質資源の流通事業を拡大
- 技術を価値化する森林テック事業*を拡大
- 森林資源の新たな価値創出

社会課題解決への貢献

- 国内林業の活性化　● 森林の生産性向上
- 森林の公益的機能の保全（生物多様性、水源涵養、他）
- ネイチャーポジティブの実現

＊育種・増殖技術や各種の林業技術を活用し、森林の蓄積量を増大させ生産性と森林資源価値の向上を図る事業木材市場・カーボン市場・自然資本市場等、広範な領域で利益創出を目指すが、短期的にはエリートツリー事業や海外植林事業での収益拡大を進める

グリーン戦略を可能にする当社グループの強み

グリーン戦略を可能にする当社グループの強みは、技術、調達力、そして自社森林資源などのアセットです。

当社グループは、長年にわたる国内外での森林経営・研究活動を通じて、世界トップクラスの育種・増殖技術や森林管理ノウハウを培ってきました。海外では、高度な選抜育種技術により植林木の生産性を高める取り組みを進めています。国内では、育苗技術を用いてエリートツリー苗木事業を展開するなど林業の活性化にも貢献しています。こうした技術・ノウハウの活用により、森林の生産性、質、コスト競争力を高めるとともに公益的機能の強化を図ることが可能です。

製紙原料調達を通じて構築してきた木質資源のサプライチェーンも私たちの大切な財産です。国内においては、創業以来、林業・木材産業に関わる方々とのパートナーシップによって国産材を安定的に調達してきました。海外では、植林事業会社やチップサプライヤーとの長期的な取り引きをベースに、商社や船会社とも連携し強固なサプライチェーンを構築しています。こうした調達力は、今後、当社グループが森林資源を活用し幅広く事業展開を行う上でのまさに礎です。

また、国内外に保有する16万haの自社林は、木質資源の供給ソースとしてはもちろん、新たな技術開発や協業のフィールドとしても重要です。海外自社植林地での新規クローンの導入や、国内社有林での先進林業技術の実証など、将来の成長に向けた活動の場として積極的に活用しています。

森林・木材関連事業の拡大と社会課題解決への貢献をともに目指す

グリーン戦略の重要な意義は、当社グループの成長と社会課題解決への貢献を同時に追求することにあります。

例えば、育種・増殖技術により森林の生産性を高めて木材の供給量を増やすことは、当社グループの原材料の安定的な確保や木材流通事業の拡大につながると同時に、森林のCO_2固定効率を高め脱炭素社会の構築に貢献します。森林の蓄積量が増大し、持続可能な森林経営がなされることで、生物多様性の保全や水源涵養など公益的機能の強化も期待できます。

国内におけるエリートツリー苗木事業の展開は、新規事業として当社グループの成長に資すると同時に、苗木不足が課題となっている国内林業の支援にもつながります。国内林業の活性化を支援することで国産材の供給量が増大すれば、当社グループの国産材流通事業を拡大する機会も増えます。

強固なサプライチェーンを通じて森林資源を安定的に調達し多様なバイオマス製品を生産・販売することで、持続可能な社会の構築にも貢献できると考えています。

当社グループは、グリーン戦略の展開を通じて、2035の目指す姿で掲げた企業価値向上と持続可能な社会の構築を追求していきます。

日本製紙グループ ESGデータブック2026

中期経営計画2030におけるグリーン戦略の施策と目標

戦略のポイント

- 国内林業の活性化を支援　● 先進技術の高度利用
- 国内外のサプライチェーン強化　● 森林の多様な機能の価値化

安定供給
生産性向上
新たな価値創出

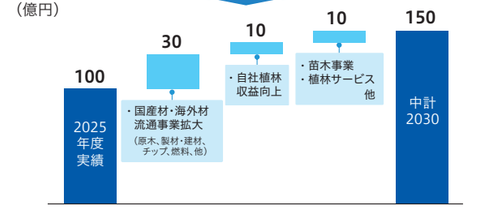
森林・木材関連事業の拡大を実現

- 国産材・海外材流通事業の拡大
- 森林経営・植林事業の生産性向上と収益拡大
- 育種・増殖技術を活用した事業拡大
- カーボン市場・自然資本市場における森林資源の価値化

中期経営計画2030目標
（木材・建材・土木建設関連事業 営業利益）

2025年度100億円

2030年度 150億円



中期経営計画2030ではグリーン戦略の具体的な展開により森林・木材関連事業を着実に成長させる方針です。

国内林業の活性化を支援することや国内外のサプライチェーンを強化することにより木材の安定供給力を高め、原木や製材・建材、木材チップ、バイオマス燃料など国産材・海外材の流通事業を拡大します。

また、育種・増殖技術により森林の生産性を高め、海外植林事業などの収益性向上を図るとともに、国内ではエリートツリー苗木事業を拡大します。海外では他の植林事業会社などに技術を提供する植林サービス事業も進めています。

これらの取り組みにより、木材・建材・土木建設関連事業セグメントの営業利益を、2025年度の100億円から2030年度には150億円に拡大することを目標としています。

一方で、炭素固定や水源涵養など森林の多様な機能を正しく評価しようとする国際的な議論も活発になっています。当社グループはこれに積極的に参加し、カーボン市場や自然資本市場において自社森林資源や技術のさらなる価値化を目指します。

森林資源価値化の取り組み

森林は、生物多様性の保全や水源涵養、災害防止、炭素蓄積といった様々な公益的機能を有し、そうした生態系サービスを社会に提供する「自然資本」と位置付けられています。当社グループは、International Sustainable Forestry Coalition（ISFC）の活動などを通じて、森林保有の価値を経済的に評価する「自然資本会計」の制度確立に向けた取り組みに積極的に参加していきます。なお、環境省の手法に基づく試算では、当社グループが全国に所有する社有林は、年間約3,500億円に相当する便益を社会に提供しています*。

また、カーボンクレジットの創出による森林資源の価値化にも取り組みます。

国内社有林でJ-クレジット制度を活用して森林吸収クレジットの創出を進めるほか、豪州の自社植林地において広葉樹から針葉樹への樹種転換を行い、同国の制度に則って2027年からカーボンクレジットの創出・取得を開始する計画です。

＊環境省「平成29年度　企業の生物多様性保全活動に関わる生態系サービスの価値評価」をもとに試算

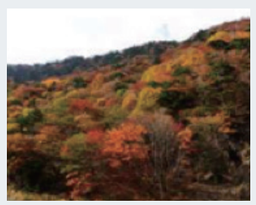
TOPIC

ネイチャーポジティブへの取り組み

環境省が定める「自然共生サイト」に認定

当社は、環境省が運営する「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加しています。「30by30」は、ネイチャーポジティブの実現に向け、2030年までに陸・海域の30%以上を自然環境エリアとして保全することを目指す国際目標です。当社の鳳凰社有林（山梨県、1,359ヘクタール）は、2023年、同省が定める「自然共生サイト*」に認定されました。

＊「30by30」の達成に向け、民間の取り組み等により生物多様性の保全が図られている区域を環境省が認定する制度



鳳凰社有林（山梨県韮崎市）

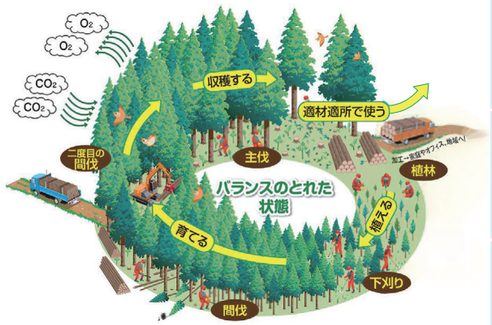
中期経営計画2030における森林・木材関連事業の取り組み

国内

「伐って、使って、植えて、育てる」林業を支援
林業・木材産業界と連携してサプライチェーンを強化

社有林活用

先進林業技術導入・普及



＊「令和3年度森林・林業白書」を加工して作成

伐出能力強化・生産性向上

エリートツリー苗供給

林業・木材産業界との連携・協業

■**国産材原木取扱量拡大**　2025年 100万m³⇒2030年 130万m³（国内最大規模）
■**エリートツリー苗木生産体制拡大**　2025年 460万本⇒2030年 1,000万本
■**低LCA国産材原料の安定供給** → バイオエタノールなど新規バイオマス素材でも利用拡大
■**社有林でのカーボンクレジット供給体制拡大**

●国産材活用と林業再生への思い

当社グループは、創業以来、国内の林業・木材産業界と深く関わりながら国産材原料（原木・木材チップ）を調達してきました。森林資源を活用するうえでは、製材用、合板用、紙パルプ用、そして燃料用と、木材を多段的に無駄なく使うカスケード利用が重要です。私たちは、間伐材や製材端材などを安定的に利用し、カスケード利用を支える一員として大きな責任を担っています。また、日本製紙木材の事業を通じて、長年にわたり国産材原木、製材・建材、木材チップ、バイオマス燃料等の流通にも携わっています。

海外材に比べて輸送距離の短い国産材はLCAなどの点で優位性があります。当社グループは、これからも国産材を中核的な原料として最大活用するとともに、流通事業を通じて需要創出・市場拡大に貢献していきます。

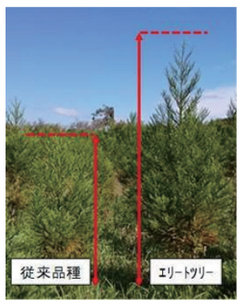
一方で、国産材供給の土台である我が国の林業は、零細な所有形態、低い生産性、担い手不足、再造林の遅れなど多くの課題を抱えています。当社グループは、林業・木材産業界との連携・協業を一段と深め、生産性向上や先進林業技術の導入、エリートツリーの普及などを通じ、「伐って、使って、植えて、育てる」林業を支援していきます。

林業再生をサポートし、国産材の供給力を高めることで、原料の安定調達と流通事業の拡大を図り、企業価値向上と社会課題解決への貢献をともに追求していきます。

●エリートツリー苗木事業の展開

エリートツリーは、国内の公的研究機関によって開発された優れた性質を持つスギ、ヒノキ等の品種です。成長性が在来品種と比べて1.5倍以上、花粉量が半分以下、幹が真直ぐで曲がりがなく、木材としての強度は従来品種と同等以上といった特性があり、林業の生産性向上やコストダウン、CO_2固定効率の向上、花粉症対策など、さまざまな効果が期待されています。

当社グループでは、秋田・静岡・広島・鳥取・熊本・大分の6県で「特定増殖事業者」の認定を受け、各地に採種園・採穂園を整備し、地元の苗木生産者との協業によりエリートツリーの普及事業を展開しています。独自の増殖技術により生産効率を高めたことで、エリートツリー苗木の生産体制は2025年度に460万本となり、2030年までに1,000万本へと拡大する計画です。



海外

独自技術（育種・増殖等）の高度利用
森林資源価値化の活動を推進

独自の育種・増殖技術

DNAマーカー選抜

挿し木クローン増殖

植林経営ノウハウ

土壌調査

生育調査

海外資源サプライチェーン

チップヤード

チップ船

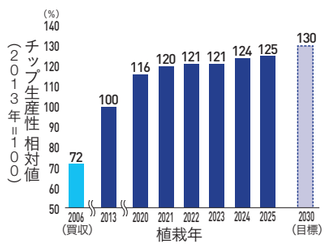
■**優良クローン開発による海外植林事業の収益拡大**
　2030年までにAMCEL社の生産性・炭素固定効率30%向上（2013年度比）
■**植林サービス事業の拡大** → 他者植林地の生産性向上支援
■**海外資源の流通事業拡大**　木材チップ、バイオマス燃料の取扱量拡大
■**カーボン市場・自然資本市場での森林資源価値化の方法論確立**

●ブラジルAMCEL社での成果を他地域へ展開

AMCEL社では、DNAマーカーを活用した早期選抜育種技術により選抜期間を大幅に短縮することに成功し、現在は毎年1～2系統の新規事業用クローンを開発しています。同社植林地の単位面積当たりの生産性は事業買収時（2006年）から2倍以上に向上し、事業収益の改善に貢献するとともに、2030年度までに2013年度比で炭素固定効率を30%向上させるという目標に向けて順調に進捗しています。

日本製紙グループの早期選抜育種技術
DNAマーカー選抜の活用
熱帯・亜熱帯地域での優良木選抜期間を従来の12年程度から5年程度に短縮

AMCEL社におけるCO_2固定効率



当社グループでは、AMCEL社で確立した育種・増殖技術を他地域でも展開する取り組みを進めています。

2022年に丸紅と開始した同社のインドネシア植林事業会社の森林蓄積量向上プロジェクトは順調に成果を上げています。また、2026年にはマレーシアの植林・農業事業大手PLS Plantations Berhadとの間で、当社グループの育種・増殖技術を活用したユーカリ植林事業の開始を目指す戦略的パートナーシップ契約を締結しました。

今後も、アジア地域を中心に育種・増殖技術を活用した事業拡大を進める方針です。

●海外資源の流通事業拡大

当社グループは、木材チップやバイオマス燃料を中心に海外資源の流通事業を拡大していきます。

2026年には、豪州の木材関連事業会社と共同でニュージーランドの針葉樹チップ生産輸出事業会社を買収しました。針葉樹チップの世界的な需要増加が見込まれる中、自社向けの資源を安定的に確保するとともに、アジア市場で針葉樹チップを販売し、森林・木材関連事業の収益拡大を目指します。

今後も、アジア・オセアニア地域を中心に海外材流通事業の拡大を推進します。

研究開発戦略

P.17 技術の競争優位性

日本製紙グループの研究開発は、「木質資源を余すところなく使い尽くす」という信念を土台に、製紙事業で培った知見を起点として、木質資源の価値を最大化する技術開発を一貫して推進しています。日本製紙の研究開発本部は、基盤技術研究所、パッケージング研究所、富士革新素材研究所、化成品研究所、機能材料研究所、知的財産部、およびそれらをサポートする部門で構成されており、グループ会社の研究開発部門と連携し、事業戦略に即した形で機能することを重視しています。
また、研究、生産、営業が三位一体の体制をとり、技術の検証から製品化までを一気通貫で進めます。外部パートナーとの協働も積極的に行い、既存事業の収益拡大と新規領域の開拓を同時に推進する体制にあります。こうした体制のもとで、当社グループの成長実現と、循環型社会構築への貢献を技術で支えます。

基本方針

中期経営計画2030の達成に向けて、研究開発本部は「既存事業の収益拡大」と「木質資源の最大活用による循環型社会への貢献」を掲げています。「既存事業の収益拡大」では、植林・育種技術の高度化を通じて、森林・木材関連事業の拡大に取り組みます。また、パッケージングやケミカルなど生活関連分野においては、製品の高付加価値化・差別化を進め、さらに紙・板紙製品では新製品開発とコストダウンを図ります。「木質資源の最大活用による循環型社会への貢献」では、セルロースナノファイバーやリグニン由来のケミカル製品など、新規バイオマス素材の開発によって、注力する活動領域への事業拡大を推進します。これらの施策の実現に向けて、研究開発マネジメントの体制構築、AIを含むデジタル技術の活用による研究開発の効率化、知財戦略の高度化に取り組みます。

中期経営計画2030に向けた研究開発方針

2030年度目標　営業利益　600億円以上

研究開発による既存事業の収益拡大や新製品開発で業績に貢献

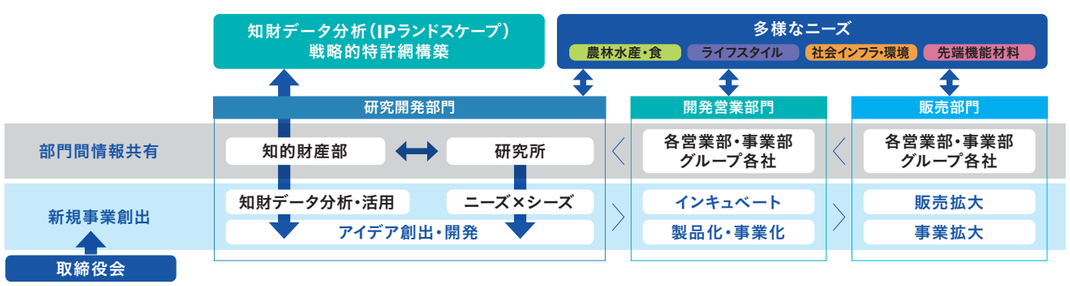
既存分野の収益拡大	木質資源の最大活用	注力する活動領域	研究開発マネジメント（ガバナンス）・知財戦略
● 植林技術の拡大、育種・増殖技術の高度化 ● 既存分野での高付加価値化・新製品開発・コストダウン ● GHG排出量削減、環境負荷低減	● バイオマス資源を最大活用した新機能性素材・製品の開発 ● デジタル技術の活用とデータ駆動型研究	農林水産・食 ライフスタイル 社会インフラ・環境 先端機能材料	● 新規事業開発プラットフォームの構築 ・新規テーマの横断的共有 ・ゲート審査 ・取締役会での進捗モニタリング ● IPランドスケープを活用した知財戦略

研究開発マネジメント

新製品・新規事業の創出・事業化をより早く、確実に結果に結び付けるため、新規事業開発プラットフォームを構築しています。

はじめに、研究開発部門や営業部門のグループ各社が社会課題への対応や市場ニーズの観点から収集したテーマを部門横断的に共有し、優先順位付けを行います。その後、副社長をリーダーとした関係部門長がそれぞれのテーマについてゲート審査を行い、研究からインキュベートへ移行する案件を抽出します。

抽出した案件は定期的に継続・中止の審査を受け、事業化する案件は経営会議により判断し、経営資源の集中と再分配を徹底します。これらの進捗は取締役会が継続的にモニタリングを行い、確実な事業化につなげます。



既存事業の収益拡大

紙・板紙、液体用紙容器やケミカルなどの既存事業では、コスト削減や生産効率の向上につながる技術の開発を継続するとともに、原材料調達事情の変化や新たな市場ニーズに対応する高付加価値・差別化製品の開発を進め、収益拡大を目指します。中期経営計画2030においては、グラフィック用紙事業における生産拠点の集約に向けて、原材料の調達元や薬品、設備の変更に対応した処方や製法の検討により、安定した品質確立を支援します。また、成長分野である森林・木材関連事業においては、育種・増殖・育苗技術などの独自の森林関連技術の開発およびさらなる高度化により、国内外の森林資源の蓄積量・流通量の増加を図る森林テック企業としての地位確立を目指します。

TOPIC

木材成分利用技術 × 製紙技術

ライフスタイル

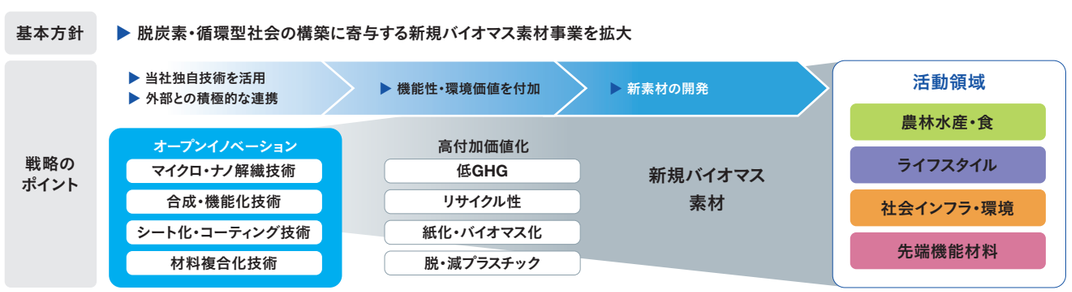
GHG排出量を削減した雑誌本文用紙「N.Polaris43Mocha」

当社グループの雑誌本文用紙には、これまで、軽量・嵩高・高不透明度の品質を確保するため、機械パルプ*1を高配合していましたが、機械パルプは化学パルプ*2や古紙パルプに比べて製造時消費エネルギーが大きく、GHG排出量が相対的に多くなるという課題がありました。当社グループが2023年に発売した「N.Polaris43Mocha」では、独自技術である嵩高剤やインキ吸着性、光散乱性の高い内添填料を配合し、染料のバランスを最適化することで、化学パルプを100%使用しながら、機械パルプの特徴である低密度、高不透明性、さらには高い印刷再現性を実現すると同時に、製品ライフサイクルにおけるGHG排出量を約20%削減することに成功しました。*3「N.Polaris43Mocha」の発売後、同様の技術による銘柄のラインアップを拡充し、環境配慮型製品として、紙事業における差別化を実現しています。

*1 機械を用いて木材を力学的に摩砕して製造するパルプ
*2 化学的な処理によって木材の繊維を取り出し製造するパルプ
*3 従来の当社製品と「N.Polaris43Mocha」の製造条件を同等と仮定し、パルプの配合比率のみを変更した場合のライフサイクルGHG排出削減量を試算

新規事業の創出・育成

新規バイオマス素材事業の拡大に向け、新たな価値を生み出す鍵であるナノ解繊技術、合成・機能化技術、材料複合化技術などの当社独自の技術を組み合わせ、用途に応じた設計・評価を通じて、低GHGやリサイクル性、紙化・バイオマス化、脱・減プラスチックといった環境価値と、必要な機能性を両立する形で付加価値を付与した新規バイオマス素材の創出を目指します。あわせて、オープンイノベーションにより、当該領域でのノウハウを持つパートナーと連携し、技術の組み合わせを加速して新素材の社会実装を進めます。こうした取り組みを通じ、農林水産・食、ライフスタイル、社会インフラ・環境、先端機能材料の4つの活動領域へ事業を拡大します。



研究開発戦略

当社グループは、「農林水産・食」の領域では、食料自給率の向上につながる国産の畜産飼料や畜産サプリメント、「ライフスタイル」の領域においては化粧品・食品に添加可能なCNF等をすでに上市しており、今後、販売量拡大と収益性の向上を進めます。「社会インフラ・環境」では、土木建設、エネルギー、鉄鋼の分野で石化由来素材の代替となるリグニンやバイオエタノールを活用した製品が実証段階へ移行しつつあり、一部はすでに採用実績を積み上げています。

「先端機能材料」では、CNF蓄電体の実用品質達成を目指すほか、すでに商用モビリティ製品に採用されたCNF強化樹脂は、今後はボリュームゾーンへの採用拡大を目指しています。また、並行して研究開発プラットフォームを活用した新たなテーマの探索を進めます。

新製品開発・用途拡大ロードマップ

			2030		2035
農林水産・食	養牛飼料	大手配合飼料メーカーへ販売	販売量　1万BDt/年		販売量 5万BDt/年
	トルラプラス®	畜産サプリメント（牛・豚）として販売	販売量　400t/年		販売量 550t/年
ライフスタイル	カルボキシメチル化CNF	化粧品・食品用途等拡大 （海外販売強化）	販売量　75t/年	海外展開	販売量 100t/年
	バイオコンポジット	カトラリー、建材、家電製品への用途展開	販売量　400t/年	モビリティ、建材、家電等への展開	セルロース販売 1,600t/年
社会インフラ・環境	特殊変性リグニン	施工実績の拡大、 環境価値等の訴求	販売量　230t/年	国内外での拡販	販売量 1,000t/年
	バイオエタノール	基礎技術開発、 セミコマーシャル生産	1,000kL/年	商業生産開始	販売量 数万kL/年
	バイオカーボン	実機スケール技術開発	事業化スキーム 構築	鉄鋼会社への バイオカーボン販売	販売量 25万t/年
先端機能材料	CNF蓄電体	産学連携開発、生産技術の深化	実用品質達成	実用化	社会実装
	CNF強化樹脂	自動車メーカー・産学連携開発	大手モビリティ向け 処方確定・試験開始		製造 600t/年

新規事業テーマの発掘・追加

TOPIC

木材成分利用技術 × ナノ解繊・解砕技術

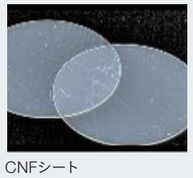
農林水産・食　社会インフラ・環境　ライフスタイル　先端機能材料

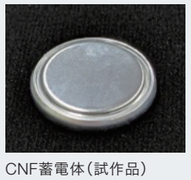
セルロースナノファイバー（CNF）

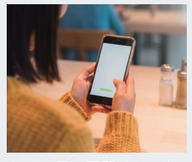
CNF「セレンピア®」シリーズは、木材（パルプ）から得られるセルロースをナノサイズまで解繊する技術を活用した超極細繊維のバイオマス素材です。植物由来のため生産・廃棄の環境負荷が小さく、軽くて強い（弾性率は高強度繊維で知られるアラミド繊維並み）特長があるほか、水中で特徴的な粘性を示すことや、温度変化に伴う寸法変化が小さいこと、CNFシートの蓄電性など、優れた性質を備えています。

当社は宮城県石巻市に工業用途向けTEMPO酸化CNF、島根県江津市に食品・化粧品用途にカルボキシメチル（CM）化CNF、静岡県富士市にCNF強化樹脂の量産機や実証機を設置し、供給体制を整えています。CNFは、塗料・食品・化粧品等の添加剤、モビリティや電子機器用の樹脂強化材など、さまざまな用途の素材として実用化が拡大しています。

今後は、蓄電体、半導体、医療分野など、ナノサイズの繊維であること、軽量、高強度、薄膜展開性、バリア性、保形性などCNFのさまざまな特徴を発揮できる新たな領域への用途拡大によって、研究成果を確実に製品化へつなぎ、量産化・社会実装へ結びつけることを目指します。


CNFシート


CNF蓄電体（試作品）


CNFの用途展開イメージ

＊ 一部イメージ画像には生成AIを使用しています。

TOPIC

木材成分利用技術 × バイオものづくり技術

社会インフラ・環境

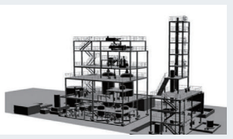
木質由来のバイオエタノール

「バイオリファイナリー構想*1」の実現に向けて、主にSAF（持続可能な航空燃料）向けとなる木質由来のバイオエタノールの社会実装を目指す、「森空（もりそら）プロジェクト」を推進しています。森空プロジェクト®は「森のチカラを空飛ぶチカラに」をスローガンに、当社をはじめ原材料調達（森）からSAF利用（空）に係る各社が参画し、それぞれの「チカラ」を合わせたオープンイノベーションの枠組みです。

製造するバイオエタノールの特徴は、原料が国産材100%であり、製造時の副産物から得られるバイオマスエネルギーを活用するため、GHG排出量が少なく、高い環境価値が期待されることです。また、木材由来のため食料生産と競合しません。2027年から岩沼工場でバイオエタノールの実証生産を開始し、2030年頃の商用化を目指します。実証から商用化のステップを踏むことで、安定した品質・供給体制の構築に向けた知見を積み上げ、社会実装の条件を整えます。また、石油元売り会社とも純国産ATJ-SAF*2のサプライチェーン構築に向けた共同検討等を開始しました。

今後も、バイオリファイナリーの実現に向け、バイオエタノールの生産体制確立から実装まで、業界横断の連携*3によって進めます。

（左から）木材チップ、パルプ、発酵液、バイオエタノール


実証プラントイメージ

＊1 持続可能な森林資源から得られた木質バイオマスを原料としたバイオ燃料や化学品を生産する仕組み
＊2 ATJ（Alcohol to Jet）-SAF：エタノール等からSAFを製造する技術・プロセス
＊3 森空バイオリファイナリー合同会社（https://www.morisorabr.com/）

「森空プロジェクト®」が目指す純国産ATJ-SAFのサプライチェーン

原料調達（国産材） → 前処理・バイオエタノール製造 → 国産SAF製造 → 国産SAF利用

森空プロジェクト®参画企業

日本製紙株式会社
住友商事株式会社
住友林業株式会社　Green Earth Institute株式会社　日本航空株式会社　エアバス社

知財戦略

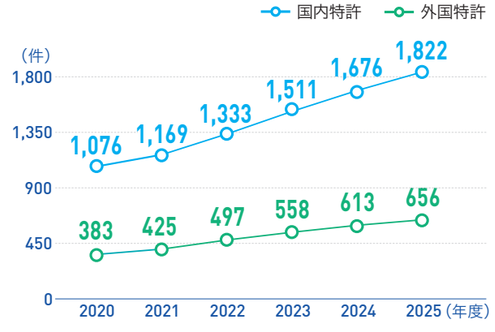
当社グループは、知的財産を事業成長の源泉と位置付け、「攻め」と「守り」の両輪による知財戦略を推進します。

「攻めの知財」：新規事業開発の加速　IPランドスケープ（知財情報分析）を導入し、AIによる解析も駆使しながら、膨大なデータを事業の意思決定に直結する「判断材料」として活用します。技術・市場・競合状況を俯瞰・分析し、顧客ニーズが満たされていない空白地帯や、他社が未踏の有望領域（ブルーオーシャン）を特定することで、事業創出を加速させます。

「守りの知財」：強固な基盤構築　研究開発成果および事業基盤を適切に保護し、グローバル展開を支える土台を構築しています。緻密な権利調査・分析により侵害リスクを未然に防ぎ、安心して技術開発に挑戦できる環境を維持します。

仕組みづくり：依頼受付体制の構築　知的財産部の担当者が、各事業部門からの分析依頼を受け付ける体制を整えました。さまざまな分野・製品のIPランドスケープを横断的に実施することで、研究開発と事業戦略を直結させるプラットフォームを構築し、持続的な企業価値向上を実現します。

特許保有件数*



＊ 日本製紙と関連6社（日本製紙クレシア、日本製紙パピリア、フローリック、日本製紙木材、桜井、秋田十條化成）の合計件数

研究開発特集：役員×若手社員座談会

「マーケットイン」で拓く未来

―若手とともに「市場から求められる新規事業」を創出する日本製紙の変革

（左から）

旭川工場 技術室 技術グループ
森 壮俊
2017年入社。岩国工場技術室で8年間、製紙技術に携わった後、旭川工場に異動。現在も製紙技術に携わるとともに、2026年度から新規事業担当制度に参加し、工場の立場から新規事業創出の可能性を探る。

バイオマスマテリアル事業推進本部 バイオマスマテリアル販売推進部
田中 絢子
2019年入社。八代工場技術室で品質管理や操業安定化に4年間携わった後、現部署に異動。現在は、化粧品向けセルロースナノファイバー（CNF）の営業を担当し、顧客の製品開発におけるCNF採用に向けた提案を行っている。

代表取締役副社長
杉野 光広
1988年入社。研究所、勇払工場、生産部、オーストラリアンペーパー社（現Opal社）を経て、経営企画部長、生産部長、技術本部長、バイオマスマテリアル事業推進本部長を歴任し現在に至る。

富士革新素材研究所 セルロース材料研究室Ⅱ
角田 惟緒
2018年入社。入社以来、富士革新素材研究所でCNF強化樹脂の研究開発に従事。自ら考案した処方がヤマハ発動機株式会社に採用。現在は、企業や大学との共同研究、学会、展示会で得た知見を活かし新技術開発に挑む。

プロダクトアウトからマーケットインへ。他業界との協働で市場を切り拓く

杉野 「中期経営計画2030」では、「農林水産・食」「ライフスタイル」「社会インフラ・環境」「先端機能材料」という4つの注力活動領域を掲げています。「中期経営計画2025」を振り返ると、セルロースナノファイバー（CNF）や養牛用飼料「元気森森®」、バイオエタノールなど、当社の新素材・新規事業は大きく前進しています。その原動力は、他業界のパートナーと手を組む「オープンイノベーションの徹底」と「横連携」です。以前はCNFがあります、さあどこに使いましょうという「プロダクトアウト」的な発想でしたが、当社グループはマーケティング力が弱いという反省を踏まえ、市場の潜在ニーズを捉える「マーケットイン」の視点を強化しています。

田中 市場・顧客ニーズの観点で言うと、お客さまや代理店との対話は、新たなニーズや視点を得るために欠かせない場です。私は現在、化粧品向けCNF「セレンピア® ビューティ」の営業を担当していますが、近年化粧品業界では欧州を起点とした「自然由来」というニーズが台頭しており、多機能かつ環境負荷の少ない当社原料への注目が高まっています。化粧品の場合、メーカーによっては原料紹介から採用決定までに2年近くかかることもありますが、これまでの地道なアプローチの結果、ここ数年で大口採用が決定するなど、芽が出つつあり、化粧品分野における採用件数は前年比約40％増の約170件まで伸び、海外比率は15％を占めています。今後は海外市場でのさらなる数量拡大を目指しています。

森 工場の製造現場側から見ると、前中期経営計画期間は期待と不安が入り混じる時期でしたが、今は旭川工場の国産パルプなどを使い、「元気森森®」を含む新たな事業創出に向けて試行錯誤しています。当社の持つさまざまな素材やその活用例には、私自身も十分に把握しきれていないものがありますが、社外からも「おもしろい会社だな」と思っていただけるような、ワクワクする素材や技術がたくさんあると感じています。

角田 研究開発の現場でも大きなブレイクスルーがありました。私はCNF強化樹脂「セレンピア®プラス」の開発を行っていますが、樹脂関係をはじめとする工業用途は求められるハードルが非常に高く開発スパンも長いです。その中で、私が入社2年目に携わった配合設計や製造プロセスが、ヤマハ発動機株式会社向け製品の採用へと結びつきました。それまでのやり方にとらわれず、学会などで得た新たな知見をもとに処方を大胆に変えたことで物性が一気に向上し、「失敗してもいいから、とにかく新しいことに挑戦する」という学びをもとに、今まさに新しい技術開発を進めています。

杉野 皆さんの姿勢・視点はすばらしいですね。頭の中で「これはダメだ」と結論を出さず、実際に手を動かしてやってみることで、他社との差別化につながるブレイクスルーが生まれることがあります。マーケットインへと舵を切ったことで、関係部門及びグループ会社が同じ方向を向き始めており、2035年に向けてオープンイノベーションをさらに強化し、グループ社員約1万5,000人の力を結集して社外との接点をより強化していきます。

組織の壁を取り払い、若手が経営視点を持って“打席”に立つ仕組みをつくる

杉野 新領域への挑戦を継続性のあるものにするため、社内の仕組みも大きく変えています。各活動領域別の方針会議を、テーマを見つけ、育てていく場として位置付け、グループ全体からテーマ提案を促しています。同時に、工場の技術室員を対象とした新規事業担当制度や、若手・中堅技術系社員の経営リテラシー強化のための教育・研修を2026年4月から本格的にスタートさせました。技術者が企業経営理論や財務会計、マーケティングのフレームワークといった共通言語を持つことで、経営と接続し、見方が大きく変わると期待しています。

森 私は今年からまさに、その新規事業担当制度に参加しています。制度を通じて分野別の方針会議に参加したことで、好奇心が刺激されています。旭川工場は北海道産の木材を使用しているという独自の強みがあり、営業の田中さんから「化粧品業界では限定された地域の木材というストーリー性がブランド価値になる」と聞きました。工場の持つ地方ならではのニーズや素材の価値を他分野につなげ、「工場から新しい事業の種を提案するんだ」という気持ちで取り組んでいます。

田中 森さんのように工場側でキーパーソンが動いてくれるのは、営業としても非常に心強いです。今後は、この連携をさらに一歩進め、DXを強力な武器として活用する必要があります。最先端の市場ニーズや、顧客からのフィードバックを、デジタルツールを活用して研究所や各工場にリアルタイムで共有・一元管理できる基盤をつくりたいです。特に海外のお客さまは意思決定のスピードが非常に早いため、DXによる社内連携の高速化こそが、今後のグローバル競争を勝ち抜くカギになると思っています。

角田 研究開発の現場でもデータドリブンへの変革が始まっています。これまで研究者の勘や職人技、経験則に頼っていた実験データ、処方の履歴をデジタル化して体系的に蓄積・分析することで、開発効率を高め、国内外の競合メーカーに先駆けて、巨大市場で受注数量を一気に上げるような大型案件を獲得したいです。世界に通用する圧倒的な差別化技術を、最先端のデジタル技術と自分たちの研究力で生み出していきます。

森 工場にいても、デジタルで世界市場の動きと直結していれば、「世界へ打って出る新規事業」を発信することも決して夢ではありません。地域の強みであるバイオマス資源の価値を、営業・研究・工場間で共有し、グローバルな新規ビジネスへと昇華させていきたいです。

杉野 非常に頼もしい限りです。これからの時代は、AIやDXの急速な進化への対応、海外市場への挑戦など、変化の波はさらに激しくなります。だからこそ経営陣としては、どの領域に注力し、どのテーマを育てていくのかという方向性を示し、選択と集中を進めていく必要があります。あわせて、若手・中堅社員が経営視点を持って新規事業に関われるよう、教育機会を充実させ、挑戦する人材が、自分の専門性を活かしながら新しいテーマに取り組める環境を整えることが、経営陣の役割だと考えています。若手社員の情熱と経営としての仕組みを結びつけながら、新たな価値創出につなげていきたいと思います。

事業別戦略

紙事業

- グラフィック用紙事業の強靭化を図り収益性を向上 、紙の文化を守る
- 需要減少を見越した生産体制の最適化による稼働率の維持

事業概要

【主要な製品】
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

新聞用紙、印刷用紙、情報用紙などの情報伝達媒体としての紙製品や、包装紙等の産業用紙、複写用紙、水溶紙などの機能を付与した機能性特殊紙を取り扱っています。高品質、高機能の各種紙製品のほか、製造過程でのGHG排出量が少ない環境配慮型の製品など、新たな価値を提供しています。

強みを機会につなげる

強み STRENGTHS
- 多様な製品を生産する技術力・ノウハウ
- 全国をカバーする安定供給体制と販売流通網

機会 OPPORTUNITIES
- 脱炭素・脱プラスチックなど環境意識の高まり（紙化への流れ）

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES
- 燃料構成における石炭比率の高さ
- 設備の多さに起因する固定費の高さ
- 老朽化の進行による維持コストの上昇

脅威 THREATS
- リモートワーク等生活様式の変化やデジタル化によるグラフィック用紙需要減の加速
- 価格転嫁（労務費・物流費・設備維持コスト等の上昇分）による需要減の加速
- 製造現場での人手不足

中期経営計画2025の振り返り

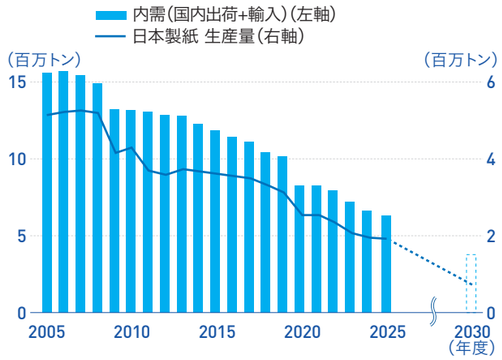
国内の需要が減少する中、5年間で6台の抄紙機を停機しました。これにより、生産能力を約30%削減し、全体では90%程度の稼働率を維持しています。また、ロシアによるウクライナ侵攻をはじめ、外部環境が大きく変動する中、原価改善と複数回にわたる価格修正によって原燃料価格・労務費・物流費などのコストアップに対応しました。需要減少が継続する中で、収益性の維持が引き続き課題となっています。

固定費削減額（2021年度～2025年度）	削減した生産能力（2021年度～2025年度）
約100億円	約870千t
生産能力削減割合（対2020年度）	**抄紙機の稼働率**
約30%	90%程度を維持

中期経営計画2030戦略のポイント

グラフィック用紙の内需は、今後５年間で３割以上減少すると想定しています。引き続き需要減少を見越したうえで、生産能力を適時に削減し、稼働率の維持と利益の追求に努めます。グラフィック用紙の生産拠点については、石巻工場、岩沼工場、岩国工場の3拠点への集約を検討します。石巻工場は2028年に新回収ボイラーの稼働を予定しており、GHG排出量の少ない拠点として製品の競争力を高めます。岩沼工場は国内最大の新聞用紙の供給拠点であり、岩国工場は、コスト・環境面とも競争力の高い西日本の拠点です。他の工場については、現在のリソースを最大限活用し、家庭紙事業などへの事業構造転換を推進します。生産拠点の集約により、全国への供給体制を維持しながら、競争力を強化し、収益性の向上を目指します。

需要減少を見越して生産能力を削減し稼働率を維持



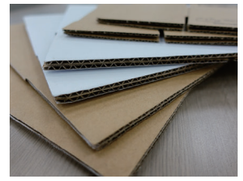
パッケージング用紙事業

- グループ内外のパッケージング加工事業・会社との協業によるシナジー効果の早期発現と収益性向上

事業概要

【主要な製品】
段ボール原紙／紙器用原紙（白板紙・カップ原紙）

段ボール加工会社や段ボール一貫メーカーに段ボール原紙を販売しています。また、紙器用原紙は、紙箱や紙容器をはじめ幅広く使用される白板紙や飲料・食品用容器などに使用されるカップ原紙を製造、販売しています。環境に配慮した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。



強みを機会につなげる

強み STRENGTHS
- 自製クラフトパルプを活かした高付加価値製品の開発
- 営業と開発が一体となった新製品開発・販売体制
- 全国にバランス良く配置された生産拠点

機会 OPPORTUNITIES
- 飲料・食品向け、Eコマース関連の安定した需要
- 国内外の環境規制導入による他素材からの切替需要

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES
- 操業の安定性
- 販売価格の維持

脅威 THREATS
- 国内外の経済鈍化による需要減少
- 物流コストの増加
- 原燃料価格の高騰

中期経営計画2025の振り返り

インバウンドやeコマース需要により底堅く推移する国内需要の取り込み、競争力の強化、顧客ニーズに対応した高付加価値製品の開発・拡販を基本方針として取り組みました。段ボール原紙では、クラフトパルプを高配合し強度を高めたライナーや防水ライナーなどの高付加価値製品を開発し、採用実績を積み上げました。生産面では、石炭の使用量削減、コストダウンの徹底、他社との連携による物流体制の効率化などを進めました。

中期経営計画2030戦略のポイント

各種コストアップへの対応、販売強化を課題とし、段ボール原紙、紙器用原紙、包装紙それぞれの分野において、お客さまの多様なニーズにお応えするため、グループ内外の加工会社との連携・協業を推進することにより、原紙・加工の垂直事業モデルによるシナジー発現を目指します。段ボール原紙については、2026年４月、特種東海製紙株式会社、および株式会社トーモクと4社による協業検討に関する覚書を締結しました。

2026年４月、協業検討に関する覚書を締結
（日本製紙、特種東海製紙、日本東海インダストリアルペーパーサプライ、トーモク）

覚書締結目的：4社で協業推進委員会を発足、環境負荷軽減を目的に多角的な協業を検討

今後の協業検討項目
- 共同で製品・技術を開発
- 各社のリソースを活用したコスト削減
- マーケティングでの連携
- 上記以外の協業によるシナジー創出（古紙回収等）
- 高付加価値・差別化製品の開発
- 生産・物流効率化等によるコスト最適化
- ブランド価値を高めるための顧客へのプロモーション活動の共同実施

原紙製造（日本製紙（5工場）、新東海製紙） → 販売（日本東海インダストリアルペーパーサプライ） → 加工（日本トーカンパッケージ、トーモク） → エンドユーザー

事業別戦略

Opal社

事業の選択と集中による早期の黒字化

- 段ボール一貫事業（原紙＋加工）に経営資源を集中
- メアリーベール工場は速やかにEBITDA黒字化
- 低収益事業の整理

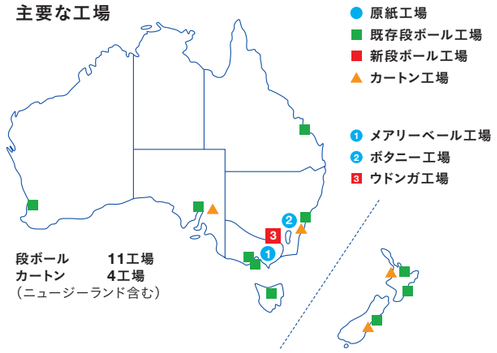
事業概要

【主要な製品】

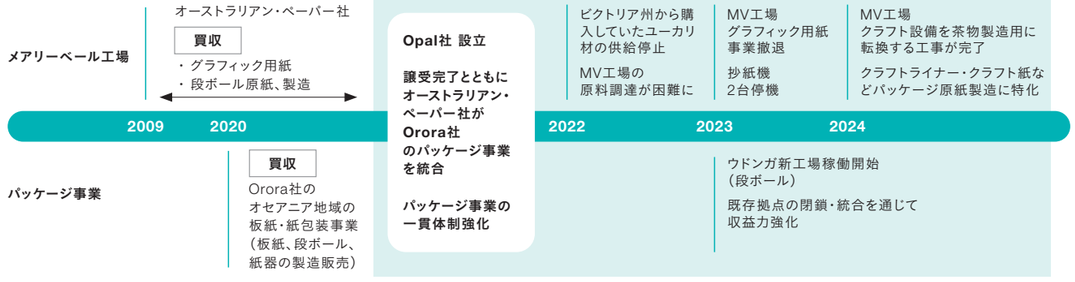
段ボール原紙／パッケージング原紙／段ボール／カートン

Opal社は、原紙からパッケージまでを一貫して生産する紙・板紙素材の総合パッケージ企業として、経済成長が見込まれるオセアニア地域を中心に事業を展開しています。メアリーベール工場（以下、MV工場）とボタニー工場の2拠点で段ボール原紙を製造し、その原紙を活用した顧客用途に応える最適な原紙・梱包資材の提供やパッケージデザインの提案などにより差別化を進め、豪州の紙・板紙素材パッケージング市場では第2位のシェアを占めています。

主要な工場



Opal社のこれまでの歩み



強みを機会につなげる

強み STRENGTHS

- 顧客ニーズに応じた多様な製品・サービスの提供
- 原紙・パッケージの製販一貫体制を活かした製品開発力

機会 OPPORTUNITIES

- 市場の人口増、GDPの安定的な成長
- プラスチック規制による紙パッケージ需要の高まり

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES

- 製紙・加工設備の老朽化
- 高コスト体質

脅威 THREATS

- 市場での景況感・個人消費のさらなる冷え込み
- 古紙輸出規制等による段古紙高騰・集荷力低下
- 環境やCO_2排出等の規制強化による対応コスト増

中期経営計画2025の振り返り

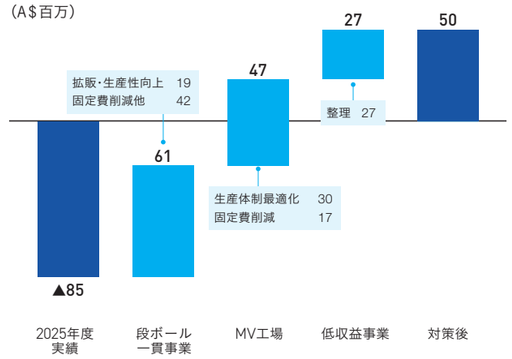
MV工場は、ビクトリア州から購入していたユーカリ材の予期せぬ供給停止に伴い、2023年にグラフィック用紙事業からの撤退を余儀なくされ、パッケージ原紙の専抄へ転換することを決定しました。その実現に向けて、抄紙機の停機やパルプ設備の入れ替えによる生産体制最適化や、生産体制に見合った人員配置最適化を中心とした固定費削減などの構造改革を着実に実行しました。

また、パッケージ事業では2023年に新たな段ボール製造拠点としてウドンガ工場の稼働を開始しましたが、一方で豪州経済の停滞に伴う段ボール製品の販売伸び悩み、原紙輸出先の喪失、2023年以降の原紙輸出市況の低落などにより、Opal社全体で営業利益85百万豪ドルの赤字にて中期経営計画2025を終える結果となりました。

中期経営計画2030戦略のポイント

豪州・ニュージーランドでは、引き続きエネルギー価格の上昇や労務費の上昇などが予想されています。Opal社では中期経営計画2030期間中の早い段階での黒字化を目指し、事業の選択と集中を検討・実行します。具体的には、パッケージ事業では、段ボール一貫事業に経営資源を集中し、販売拡大と価格改定、競争力の強化により収益性向上を図ります。段ボール以外の加工事業は、事業内容を精査し、低収益のものについては整理の検討・判断を行います。MV工場では、さらなる生産体制最適化と固定費削減により、EBITDAの速やかな黒字化を図ります。また、全社的に組織と人員体制の抜本的な見直し、調達・物流部門における集中購買や一元管理により効率化を進めます。これらの施策により、中期経営計画2030期間前半をめどにOpal社全体で営業利益50百万豪ドルの黒字達成を目指します。

営業利益（A$百万）	2025年度	対策後
段ボール一貫事業（原紙・加工）	4	65
メアリーベール工場	▲67	▲20
その他加工事業（段ボール以外）	▲22	5
Opal社計	▲85	50



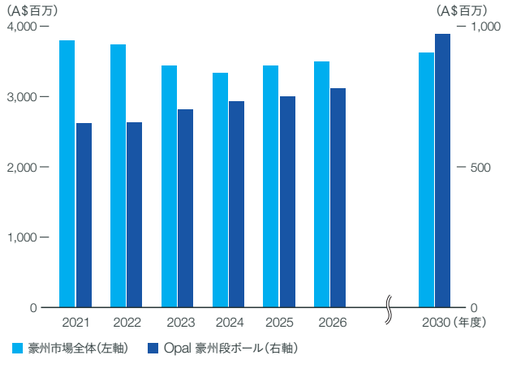
段ボール一貫事業の収益性向上

段ボール一貫事業は、顧客のニーズに合わせて設計する原紙など高付加価値・差別化製品の開発や、納期管理などの徹底した顧客サービスの提供、紙化需要の取り込みにより販売拡大を図るとともに、加工機新設、更新工事の効果発現で収益性の向上を進めます。

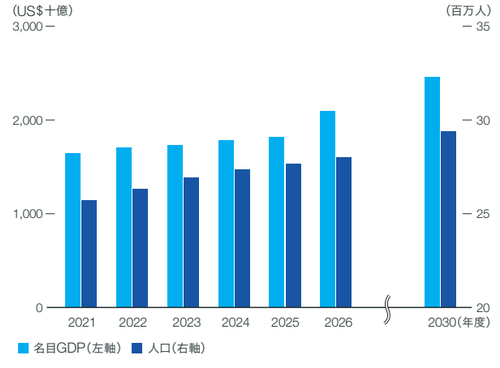
段ボール原紙マシン

需要が拡大するパネット

豪州段ボール市場とOpal社販売額の推移



豪州名目GDPと人口推移（IMF予測）



事業別戦略

パッケージング加工（グループ内原紙・加工一貫）事業

- グループ原紙を活用した差別化容器の開発・上市（加工事業拡大による原紙販売拡大）
- Elopak ASA・四国化工機株式会社との協業によるアジア・オセアニア地区事業拡大

事業概要

【主要な製品】
液体用紙容器／液体用紙容器原紙

国内では液体用紙容器の加工から、四国化工機との協業による充填機の販売、メンテナンスまでを一貫して提供するトータルシステムで付加価値の高い紙容器を販売しています。海外では、北米NDP社で液体用紙容器原紙などの生産・加工を行っています。

強みを機会につなげる

強み STRENGTHS
- 世界トップクラスの紙パック・充填機開発技術
- 強力な戦略的パートナーの存在

機会 OPPORTUNITIES
- 多様な飲料・容器に対応可能な充填システムへのニーズの高まり
- 国内外における環境配慮型製品へのニーズの高まり

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES
- 海外展開人材の確保・育成

脅威 THREATS
- 世界各地での紛争や自然災害等による紙パック原紙の供給不安

中期経営計画2025の振り返り

国内では、人口減少により市場規模が縮小傾向にある中、差別化戦略を徹底して推進しました。ストローレス学乳容器「School POP®」や「ノンアルミフジパック」などの環境配慮型製品、固形物・長繊維・高粘度な内容物の充填に対応する、新しいコンセプトの常温保存液体用紙容器「NSATOM®」など、付加価値の高い紙容器と充填システムの採用を拡大しました。また、自製原紙調達の強化、二次包装を含めたグループ内供給体制の整備等によりグループ全体の競争力の向上に努めました。

中期経営計画2030戦略のポイント

差別化容器の開発・拡販による国内・海外でのパッケージ事業拡大とグループ内原紙の使用量拡大を基本方針とします。衛生用品など飲料用途以外の紙容器も含めた新型差別化紙容器による他容器からのシェア奪取を目指します。グループ内製造原紙活用、リサイクル性の高い製品開発やリサイクル活動等による紙パックリサイクルの促進、Elopak ASAとのライセンス契約・技術交流等による競争力向上、四国化工機株式会社との新充填機共同開発といった協業体制で、トータルパッケージングソリューションを一貫して提供します。

この協業体制を活用して、日本と同様のトータルシステムによる飲料容器の販売とともに、すでにシャンプーなどで採用実績のある衛生用品の詰め替え可能容器「SPOPS®」等非飲料容器の拡販を進めることでアジア・オセアニア地区の事業拡大を進めます。北中米ではElopak ASA向けの付加価値原紙の販売強化を行い、地域ごとの戦略によって海外売上高比率を高め、2030年度にはパッケージング加工事業全体の売上高営業利益率5%を目指します。

中期経営計画2030目標 売上高営業利益率

パッケージング加工事業（紙パック、NDP他）

4.3% → 5%

2025年度実績 | 中期経営計画2030目標

家庭紙・ヘルスケア事業

- 社会構造の変化に対応した事業展開
- ビジネスパートナーとの協業によるグローバル展開の加速

事業概要

【主要な製品】
ティシュー／トイレットロール／ペーパータオル／大人用紙おむつ

日本製紙クレシアは、わが国で初めてティシューペーパーを発売し、家庭用トイレットロールを大量生産した、国内家庭紙業界のパイオニアです。すべての人の暮らしがどんな時でも清潔であり続けるために、「衛生環境の維持と拡大」をパーパスに掲げ、環境と社会の変化に対応した製品ラインアップの拡充を図っています。

強みを機会につなげる

強み STRENGTHS
- 家庭紙のパイオニアとしての技術力とブランド力
- 木質資源を原料とするサステナブルな製品の開発
- グループ内からの自製パルプ調達

機会 OPPORTUNITIES
- 環境・衛生に対する意識の高まり
- 環境対応製品の需要増加
- 高齢化、生活スタイルの多様化による需要増加

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES
- 内需への高依存
- 原材料価格上昇時のコスト影響

脅威 THREATS
- 人件費・物流費の増加
- 労働者不足
- 輸入品の増加

中期経営計画2025の振り返り

前中期経営計画では、新規設備の稼働による競争力強化と売上拡大、差別化戦略推進を基本方針として取り組みました。この戦略に沿って家庭紙抄紙機2台を新設し、販売数量の拡大に成功しました。トイレットロールのラインアップを「長持ちロール」に切り替え、消費者側の利便性向上と、環境面への貢献を両立する差別化製品の市場を開拓し、その後の長尺製品市場を牽引しました。ティシューも含め「長持ち・コンパクト」のコンセプトを市場に浸透させることで、売上高の拡大と物流費の抑制を実現し、収益性向上につなげました。

中期経営計画2030戦略のポイント

家庭紙では人口減少局面にある国内市場において、eコマースなどによる販売チャネルの多様化、高付加価値製品の継続的な市場への投入、新抄紙機を活用した製品開発を推進します。ヘルスケア製品は高齢化による需要の多様化・拡大を見据え、生産設備の増強と拡販を図ります。また、海外向けには、グローバルパートナーとの連携により輸出を拡大し、海外売上高比率の向上を目指します。今後も続くと予想されるコストアップに対しては、原材料調達等においてグループリソースを最大活用し、コスト競争力を強化します。

中期経営計画2030目標 売上高営業利益率

家庭紙・ヘルスケア事業

3.7% → 5%

2025年度実績 | 中期経営計画2030目標

事業別戦略

ケミカル事業

- 自動車・ディスプレイ等、成長市場向け製品の拡販
- 新製品・新用途の開発と海外展開強化　● 各事業の成長を支える生産体制・能力の整備

事業概要

【主要な製品】
溶解パルプ／機能性セルロース／機能性化成品
機能性コーティング樹脂／機能性フィルム
日本製紙グループのケミカル事業では、溶解パルプ・リグニン・発酵製品・CMC（カルボキシメチルセルロース）・セルロースなど、再生可能な木質資源を高度に活用した製品を中心に、食品、化粧品、土木建設、自動車などの分野に幅広く展開しています。また、製紙業で培った精密塗工技術を活かし、ディスプレイ用途の機能性フィルムを提供しています。

強みを機会につなげる

強み STRENGTHS
- 木材成分利用、ナノ解繊・解砕、精密塗工・処方設計、素材複合化などの高い技術力
- ニッチ市場で高いシェアを持つ製品群と技術力
- 循環型社会実現に貢献する木質由来製品の豊富なラインアップ

機会 OPPORTUNITIES
- 安定的な自動車市場の拡大
- 環境意識の高まりによる環境配慮型製品の需要増加
- ディスプレイ市場の需要拡大

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES
- 生産設備更新の投資コストが高い
- 生産規模が小さく高コスト

脅威 THREATS
- 市場環境変化に伴う品質要求の高まりと既存製品価値の低下
- 海外メーカーの攻勢

中期経営計画2025の振り返り

前中期経営計画では、高付加価値製品・環境対応製品の開発による成長市場でのシェア拡大、海外市場での積極的な販売拡大を基本方針として、機能性セルロースの安定供給体制構築や、高付加価値製品の開発と拡販に取り組みました。自動車関連、ディスプレイなど成長分野への製品投入、ニッチ市場におけるシェア拡大を進めました。また、2025年度に木材由来の糖分で培養した「トルラ酵母」から製造される家畜用サプリメント「トルラプラス®」の生産設備を増設しました。

中期経営計画2030戦略のポイント

前中期経営計画の基本方針を継続し、販売面では、成長市場向け製品の拡販、新製品・新用途の開発と海外展開強化に努めます。生産面では、中核拠点である江津工場の生産体制・能力の整備によって事業成長を下支えします。

自動車用塗料などに使用される機能性コーティング樹脂は海外市場での拡販を進め、機能性フィルムは有機ELディスプレイ向けの採用拡大を図るなど、成長市場での一段の収益拡大を目指します。溶解パルプはレーヨン原料以外にも医薬・食品向けの高付加価値品の販売を強化し、機能性セルロースは樹脂用フィラー、リチウムイオン電池用途での海外市場での拡販を進めます。またリグニン関連製品は土木建設用途での販売強化と新製品の投入による拡販を目指します。これらの施策により、ケミカル事業全体の売上高営業利益率10%を目標としています。

中期経営計画2030目標 売上高営業利益率

ケミカル事業

8.5%（2025年度実績）→ **10%**（中期経営計画2030目標）

エネルギー事業

- 再生可能エネルギーの活用による収益の確保

事業概要

当社グループのエネルギー事業は、製紙工場における自家発電の操業ノウハウを基盤として発展してきました。特に、勇払、石巻の2拠点では、木質バイオマスエネルギーを積極的に利用する発電事業に取り組んでいます。

強みを機会につなげる

強み STRENGTHS
- 長年培った発電技術力とインフラ
- 木質バイオマス燃料の調達力

機会 OPPORTUNITIES
- 2050年カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギー需要の高まり

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES
- エネルギー構成における化石燃料比率の高さ
- 石炭の使用による社会的評価とコスト

脅威 THREATS
- 石炭使用に対する批判意識の高まり
- カーボンプライシング導入の動き

売電専用設備概要

勇払バイオマス発電事業

木質バイオマス専焼発電事業を展開。製紙事業で培った発電設備の運転・保守ノウハウや燃料調達力を活かし、CO_2排出量の低減と地域資源の有効活用に取り組んでいます。

所在地	北海道苫小牧市
事業開始	2023年2月
発電規模	74,950kW
エネルギー源	木質チップ、PKS（パーム椰子殻）

秋田風力発電事業

所在地	秋田県秋田市
事業開始	2018年1月
発電規模	7,458kW
エネルギー源	風力

石巻雲雀野火力発電事業

バイオマス高混焼化改造工事により混焼比率を高め、木質資源の有効活用と収益基盤の強化に取り組んでいます。

所在地	宮城県石巻市
事業開始	2018年3月
発電規模	149,000kW
エネルギー源	木質ペレット、木質チップ、石炭

小松島太陽光発電事業

所在地	徳島県小松島市
事業開始	2015年2月
発電規模	25,250kW
エネルギー源	太陽光

サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティを原動力とする新たな価値創造

KEIKO WATANABE

日本製紙株式会社 取締役
執行役員 SX推進本部長
渡邊 恵子

りません。むしろ、リスク低減、事業機会の拡大、資本効率の向上に資するトレードオンの取り組みと捉え、投資対効果を見極めながら、経営として優先順位を判断しています。

当社グループは、グローバルでのESG投資の拡大、非財務情報開示などの動きを受け、2021年に重点領域（マテリアリティ）を掲げましたが、現在、気候変動の加速、人口問題、資源制約や資源枯渇など、当社グループの経営を取り巻く外部環境は大きく変化しています。この変化を直視し、将来にわたって企業価値を向上し続けるために、今回、マテリアリティを改定しました。これは、私たちを取り巻くさまざまな課題を「守りの領域」から「攻めの領域」へと転換するためです。自らの事業活動が社会に与えるインパクトと、社会の変化が事業・財務に与えるインパクトを分析し、それを経営戦略と接続させること。このプロセスこそが、新しいマテリアリティ設定の本質です。

マテリアリティの改定については、2035年頃の世界観を想定し、その中で当社グループがどのような影響を受けるかを分析し、同時期に検討を進めていた「2035の目指す姿」「中期経営計画2030」も考慮しながら、将来に向けて取り組み始めるべきことを話し合いました。マテリアリティは、私たちが進むべき道を示す「羅針盤」です。グループの目指す方向性を、従業員の皆さんが直感的にイメージできるような言葉を選びました。

森林資源を起点とした循環型事業モデル「3つの循環」

当社グループは、「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と、これを実現するための行動指針として「VISION 目指す企業像」を掲げ、森林資源の力を引き出し、企業価値向上と持続可能な社会の構築をともに追求するサステナビリティ経営を推進しています。

私たちは、サステナビリティ経営を単なるリスク対応や社会貢献としてではなく、持続可能な社会において「稼ぐ力」を最大化するための原動力として位置付け、その原動力を生み出す仕掛けとして循環型事業モデル「3つの循環」を掲げています。「3つの循環」は、自然資本を企業価値へと変換する当社グループ固有の事業モデルです。森林資源を持続的に育成・活用する「森林資源の循環」で調達基盤を強化し、「製品とエネルギーの循環」と「リサイクルによる循環」を通じてコスト競争力や脱炭素対応力を高め、事業機会を拡大していく。この一連の循環を高度化することが、当社グループの中長期的な競争優位につながると考えています。

生物多様性の保全をはじめとするサステナビリティへの取り組みは、企業価値向上とトレード・オフの関係にあるものではあ

社会から選ばれ続ける企業グループであるために

サステナビリティ経営を真に機能させる鍵は、組織の在り方にあります。企業として、透明性の高いガバナンス体制を維持することはもちろんですが、何よりも重要なのは、その精神を共有する「人」の力です。多様な個性が集い、意識を高く持って、将来に向かってイノベーションに挑戦できる企業文化の醸成が重要だと考えています。「自分の仕事が未来の社会にどのように貢献しているか」を実感できることこそが、当社グループが掲げた企業価値の向上と持続可能な社会づくりの源泉となるからです。

変化が激しく、不確実性が高まる時代だからこそ、私たちは「木とともに」という原点に立ち返ります。短期的な利益の追求のみならず、次世代にどのような社会を残せるのかという問いに対して、真摯に向き合い続けていきます。変化する社会の中で確実に企業としての役割を果たしていくためには、ステークホルダーの皆さまとの対話が重要です。当社グループは、統合報告書、ESGデータブックに加え、2026年度は、自然資本統合レポートを発行しました。これからもステークホルダーの皆さまと対話を重ね、対話を価値創造の糧としながら、企業グループ理念の実現に取り組んでまいります。

自然資本戦略

基本的な考え方

当社グループは、2001年3月に「日本製紙グループ環境憲章」を定め、事業活動における自然資本の持続的な利用と保護・回復に取り組んでいます。当社グループの自然資本戦略は、「自然と人が共生する持続可能な社会」をあるべき姿として描き、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」の3つを戦略を実行するための柱としています。

この戦略に基づき、「環境ビジョン2050」ならびにマイルストーンとして「環境目標」を定め、これらの達成に向けてグループ一丸となって取り組みを進めています。

「自然と人が共生する持続可能な社会」を実現する3つの柱

カーボンニュートラル	サーキュラーエコノミー	ネイチャーポジティブ
脱炭素の推進 （GHG排出量の削減）	資源循環の拡大 （廃棄物削減、リサイクルの推進）	生物多様性の保全・回復 （持続可能な森林経営、環境負荷の低減）

日本製紙グループ環境憲章

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

自然資本に関する中期目標

日本製紙グループ 自然資本統合レポート2026

当社グループは2021年5月に発表した「2030ビジョン」とともに、「環境目標2030」を策定し、この達成に向けて取り組んでいます。しかし、社会課題への対応を求める動きが高まっていること、また当社グループの取り組みも一定の成果を上げていることから、政策、市場ニーズ、技術開発などの将来動向を再評価し、環境目標2030を見直すとともに、新たに環境目標2035を策定しました。

また、温室効果ガスについては、2040年度目標を設定しました。

重視する管理指標・目標	2030年度	2035年度	2040年度
温室効果ガス排出量削減率*1	54%	60%	65%
産業廃棄物再資源化率（国内）*2	98%以上	98%以上	—
水使用量削減率（国内）*3	10%以上	15%以上	—
未利用難処理古紙活用量	17,600t/年 *4	22,600t/年	—

*1 Scope1+2排出量合計（2013年度比）
*2 「産業廃棄物最終処分量2%以下」から表現を変更
*3 2026年8月に新設（2018年度比）
*4 当初目標12,000t/年から引上げ

自然資本戦略

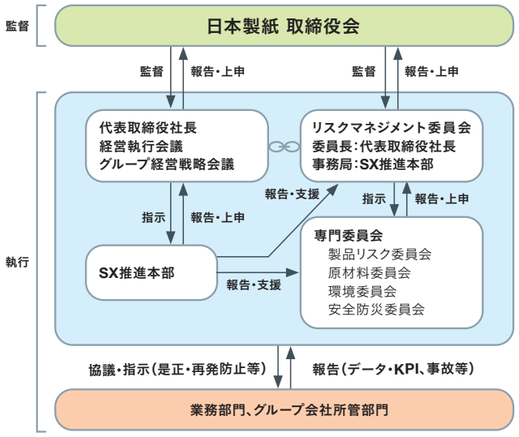
ガバナンス

当社グループでは、取締役会が、自然資本関連のリスクと機会を監督する責任を負っています。取締役会は、経営の公正性および透明性の確保のもと、サステナビリティに関する基本方針、目標と進捗、重要な投資、資本配分、リスクと機会の管理状況などについて報告を受け、審議することにより、業務執行を監督しています。

2025年度は、取締役会に対して、自然資本に関する報告を4回実施しました。

業務執行側の最終責任者である代表取締役社長は、環境経営推進担当役員およびGHG削減担当役員を配置すると同時に、各会議体を通じて自然資本関連のリスクと機会を事業戦略、人材戦略などの経営課題と統合して審議し、業務執行部門およびグループ会社所管部門に対して必要な指示を行っています。

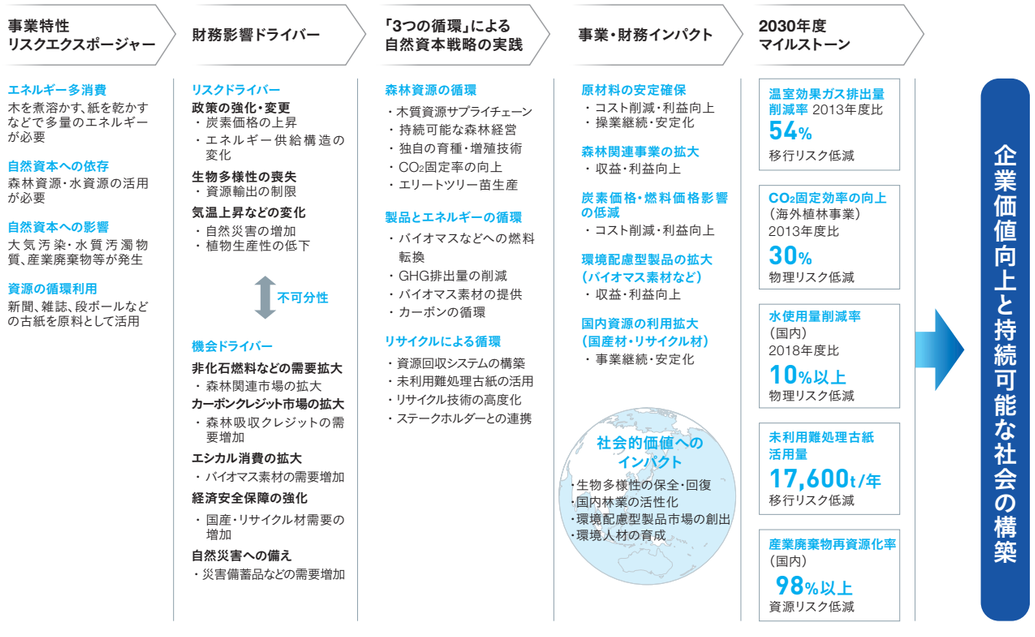
サステナビリティ経営の実行体制



自然資本戦略の全体像

当社グループは、「自然と人が共生する持続可能な社会」をあるべき姿として掲げ、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」の3つの柱に基づいた環境経営を推進しています。

一方で、これを推進するうえでは、3つの柱の間でシナジーやトレード・オフが生まれることがあります。当社グループは、これらを可能な限り定量化することで、事業・財務に与える影響を明らかにすると同時に、社会的価値も考慮した環境経営を実践しています。



カーボンニュートラルに向けた気候変動問題への対応

日本製紙グループ 自然資本統合レポート2026

当社グループは気候変動問題への対応を重要な経営課題と位置付けています。複数のシナリオ分析によりリスクと機会を特定し、指標と目標を設定してリスク低減と機会獲得に取り組んでいます。また、脱炭素政策や技術開発、社会実装の進展を予測し、移行計画を策定しています。

リスクと機会

2030年度時点でのリスクと機会（一部を抜粋して掲載）

リスク区分	リスク分類	リスクの種類	財務計画に影響を与える事象	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など	炭素価格が上昇する*	中	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		大
	慢性	気温上昇・降水パターンなどの変化	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。

機会区分	機会の種類	財務計画に影響を与える事象	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			
	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
	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
市場ニーズの変化	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	国内社有林、国産材調達網 森林管理・育種・増殖技術	拡大	大きく拡大
	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

カーボンニュートラル移行計画

紙の製造では、木を煮溶かす、紙を乾燥するなどで多くの蒸気や電気を必要とするため、工場内にボイラーを設置し、自ら蒸気・電気をつくり出しています。

そのため、カーボンニュートラルへの移行の過程では、アンモニア・水素などの次世代燃料の導入が必須です。一方で、これらの燃料はいまだ技術開発・実証の段階であり、産業用に安定供給されるまでにはまだ相当な時間を要すると見込んでいます。

当社グループは、次世代燃料の開発・社会実装を待つ間も、確実にGHG排出量を削減します。その核となるのが、すでに確立された技術・設備の導入やバイオマス・廃棄物燃料の最大活用です。当社グループは、5年毎の削減目標を設定することで、これらの対策を着実に進めてまいります。

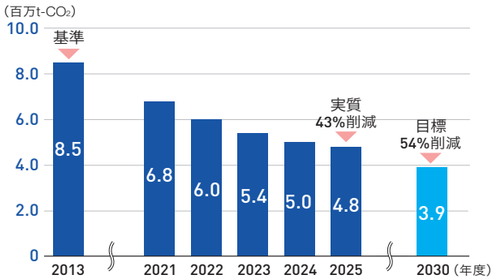
期間	短期	中期		長期
	～2030	～2035	～2040	～2050
目標 2013年度比	54%削減	60%削減	65%削減	カーボンニュートラル
〈削減〉石炭使用量の削減	省エネルギー対策の継続・強化 ● 省エネ設備への更新、新規技術・プロセスの開発・導入			
	生産効率の向上 ● 生産体制の再編成	● 新規技術・プロセスの開発・導入		
	燃料転換 ● バイオマス・廃棄物燃料への転換と設備改造		● カーボンフリー燃料の本格導入	
〈吸収〉森林生産性の向上	森林によるCO_2吸収量の最大化 ● 持続可能な森林経営と育種・増殖技術の展開によるカーボンクレジット創出		● 森林吸収による残余排出量の相殺	

自然資本戦略

気候変動リスクの低減

当社グループは、2030年度までに2013年度比54%のGHG排出量削減を目指しており、2025年度には43%まで進捗させることができました。今後は2026年導入の排出量取引制度も考慮しつつ、まずは2030年度の目標達成を最優先として、実績のある削減対策を進めてまいります。

GHG排出量削減の進捗



＊ エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出

一方で、気候変動問題については、中長期的な視点で取り組む必要があるため、あらたに2035年度と2040年度の削減目標を策定するとともに、エネルギー事業分野の排出も対象に含めました。

主な施策(2026-2040年度のGHG削減計画26%*2)

石巻工場における高効率黒液回収ボイラー設置	4%
石炭ボイラー停機(生産体制再編成等)	14%
燃料転換の推進	5%
省エネの推進	1%
その他	2%

2025年度GHG排出量

Scope1+2*1	485万t-CO2	Scope3*2	667万t-CO2

＊1 削減目標対象企業の合計

＊2 主要グループ企業の合計

事例

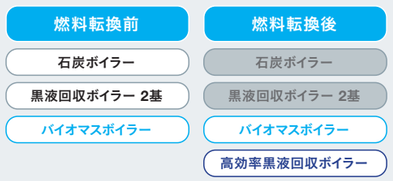
石炭からバイオマス燃料へ

「黒液(こくえき)」は、木材からパルプを生産する際に副生されるカーボンニュートラルなバイオマス燃料です。当社石巻工場(宮城県)では、高効率な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の「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。

GHG排出量を削減し、気候変動リスクを確実に低減すると同時に、同工場で生産する紙、セルロースナノファイバーなどのバイオマス素材を環境価値とともに社会に提供し、「グリーン市場の創造」に取り組みます。

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	555億円(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

ネイチャーポジティブに向けた生物多様性の保全

日本製紙グループ 自然資本統合レポート2026

当社グループの事業活動は、森林、水などの自然資本に依存すると同時に土地利用、排出物などを通じて自然に影響を与えています。当社グループは、自然資本を支える生物多様性の保全を重要な経営課題と捉え、2016年に策定した「生物多様性保全に関する基本方針」に基づき、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。

森林資源は、当社グループの事業成長と社会課題解決の基盤です。森林資源の力を引き出し、企業価値向上と持続可能な社会の構築をともに追求することを目指し、自然への負の影響の最小化(ミニマムインパクト)と生物多様性の保全・回復(ポジティブインパクト)を同時に進めています。

リスクと機会

当社グループは、自然関連財務情報開示タスクフォースの最終提言v1.0を参照し、LEAPアプローチを活用しながら、自然関連の依存、影響、リスクおよび機会の評価を進めています。

当社グループの主要事業は、森林資源や水資源に加え、気候調整、水流調整、土壌維持、病害虫抑制などの生態系サービスに支えられ、また土地利用、排出物などを通じて自然資本に影響を与えていることも確認しています。

資源	区分	カテゴリ	内容	主な対応・方向性
木質資源	リスク	物理	異常気象・森林火災により、木材生産性が低下する。	火災保険、監視体制強化、自衛消防隊の編成、近隣同業他社との連携、樹齢構成の平準化により、多様で災害に強い森林を造成。
		物理	水不足・水質汚染により、樹木の水分・養分吸収が阻害され、木材収量が減少する。	水源涵養林など保安林を含む社有林管理、再造林、森林保全により水源を保全。
		物理	生態系の劣化により、土壌環境、水循環、更新機能が低下し、森林の長期的な生産力が低下する。	人工林・二次林の樹齢構成の平準化による若返り、森林の多面的機能拡大や生態系の多様化を図る。
		政策	保護地域の拡大・自然保護規制の強化により、植林・伐採可能区域が制限され、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。
	機会	環境価値	森林のCO2吸収・固定、生物多様性保全、災害防止、水源涵養など多面的機能の価値向上。	J-クレジット創出、ISFCへの参画、自然共生サイトを通じ、森林価値を可視化・向上。
		資源・技術	持続可能な木質資源の需要増、森林テック事業の拡大によるビジネス展開。	モニタリングおよび解析技術や、伐木集材技術などのスマート林業技術の導入とエリートツリー苗の拡大により、林業の負担コストを低減し、木材流通事業を拡大する。
		製品・調達	環境配慮型製品、森林認証材、国産材由来製品への需要拡大。	紙・包装、CNF、リグニン、SAF等を拡大。
水資源	リスク	物理	渇水や取水制限により操業用水の確保が困難となり、生産量低下や操業停止が発生する。	節水対策、渇水時の操業継続体制を整備。
		規制	排水基準の変更により、水質管理・処理に係る操業コストが増加する。	水質汚濁物質(COD、BOD、SS)の削減目標を設定し、取水から排水までの管理を徹底。
		コスト	水道料金等の上昇により、用排水コストが増加する。	水原単位改善、カスケード利用を推進。
		サプライチェーン	取引先・調達地域の水リスクにより、供給不安定化や調達コスト増が発生する。	水リスク分析ツールを用い、国・地域・拠点別に物理、規制、評判リスクを把握。
	機会	製品・技術	節水・循環利用により水使用量、排水処理負荷、薬品・エネルギーコストを低減する。	系内水質モニタリング、薬品添加最適化、AI活用、循環水利用率向上を推進。
		地域・共生	水源・涵養の推進により、森林価値、レピュテーション、事業基盤を強化する。	植林、森林保全活動を通じて水源の維持に貢献。

指標と目標

マテリアリティ(重要課題)	主要な指標・目標(達成年度:2030年度)
持続可能な森林資源の活用・生物多様性の保全	•林業用エリートツリー苗1,000万本/年の生産体制構築 •J-クレジット20万t創出 •海外植林地のCO2固定効率2013年度比30%以上向上 •アジアを中心とした植林地確保
森林の適切な管理と自然価値の維持	•国内外すべての自社林で森林認証を取得・維持し、国内社有林の適切な管理による水源涵養などの公益的機能の発揮 •生物多様性の保全・自然共生サイトを活用した協業を推進
環境負荷低減・気候変動対応	•大気汚染・水質汚濁物質量を2018年度比15%削減 •気候変動イニシアチブへの対応
社会環境の変化への対応・事業構造転換	•バイオマス事業の拡大 •脱プラ・減プラ需要への対応

サーキュラーエコノミーに向けた資源の循環利用

日本製紙グループ 自然資本統合レポート2026

今後は、大量生産・大量消費型のリニアエコノミーから、資源を持続的に活用するサーキュラーエコノミーへ向かう流れが加速しています。当社グループは、従前からこの考え方を取り入れ、循環型事業モデル「3つの循環」を各事業領域で展開しています。

当社グループは、長年にわたって古紙リサイクルに取り組み資源の循環システムを構築していますが、サーキュラーエコノミーの実現に向けて、資源循環のさらなる拡大・進化・高度化に取り組んでまいります。

リスクと機会

当社グループは、資源の循環利用を単なる環境負荷の低減にとどまらず、成長の機会と捉えています。今後は、環境と財務の両面から分析を行うフレームワーク「Global Circularity Protocol（GCP）for Business」を活用し、リスクと機会の評価に基づいた戦略的な対応を推進していきます。

指標と目標

分類	指標	ねらい（何を見ているか）	目標（2030年度）	2025年度実績
インプット	未利用難処理古紙活用量	これまで利用が進みにくかった古紙の利用を進め、循環材料の流入を拡大する	17,600t/年*1	13,152t/年
アウトプット	産業廃棄物再資源化率*2	廃棄物の有効利用を進め、最終処分に伴う負担を抑える	98%以上	98.4%

*1 当初目標12,000t/年から引上げ　　*2「産業廃棄物最終処分量2%以下」から表現を変更

事例

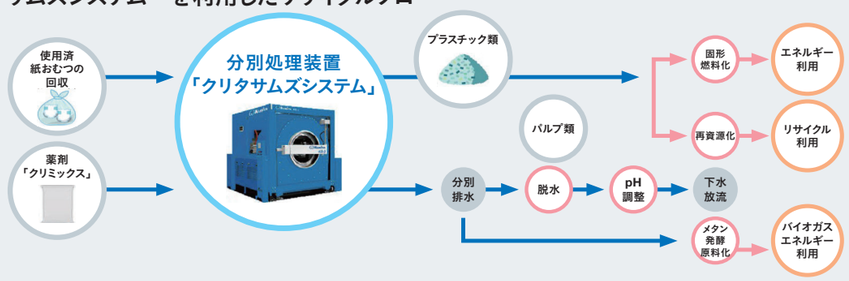
再資源化しやすい「紙おむつ」へ

紙おむつは、子育てや介護を支える身近な製品ですが、使用後は多くが焼却処分されています。高齢化が進む日本では、使用済み紙おむつの量が今後さらに増えると見込まれており、衛生面に配慮しながら、資源として活かす仕組みづくりが重要です。

日本製紙クレシアは栗田工業株式会社（以下、栗田工業）と紙おむつの再資源化に向けた共同開発を開始しました。栗田工業の「クリタサムズシステム™」は、使用済み紙おむつを消毒・洗浄・分解し、プラスチック類とパルプ類などに分別する装置で、分別された素材は、製品原料や燃料として再利用されることを前提に開発されました。

日本製紙クレシアは、紙おむつとしての使い心地や吸収性能を保ちながら、分別および再資源化しやすい製品設計を目指しています。

クリタサムズシステム™を利用したリサイクルフロー



調達

日本製紙グループ ESGデータブック2026

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.74）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ィリジェンスシステムなどを活用して、第三者による検証を受けています。

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、2025年度）

国産材	チップ292件、パルプ5件、木質燃料13件 （全サプライヤーに対して実施、すべてで適合を確認）
海外材	チップ19件、パルプ21件、木質燃料10件 （全サプライヤーに対して実施、すべてで適合を確認）

人的資本戦略

社員の成長がグループの未来を拓く

KOICHIRO TAKAHASHI

日本製紙株式会社
執行役員 総務・人事本部長
高橋 孝一郎

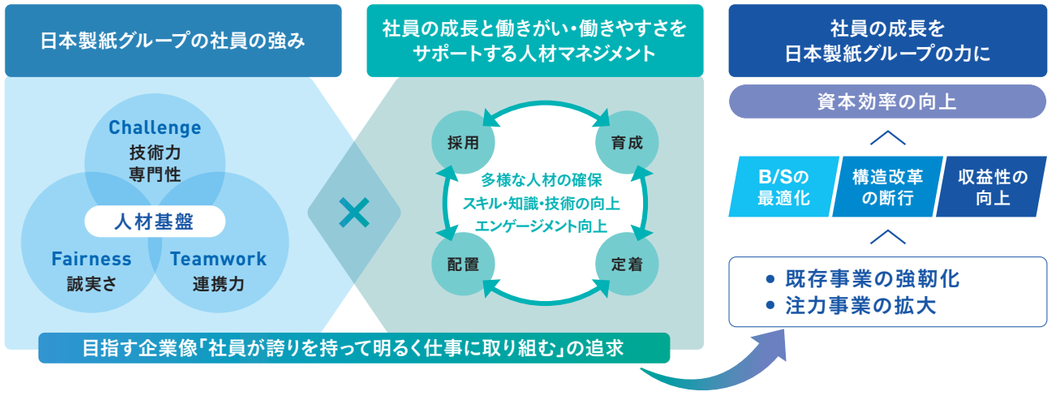
日本製紙グループの社員の強みは、長年の操業を支えてきた高度な「技術力」、木質資源に関する深い「専門性」、一つひとつの仕事に真摯に向き合う「誠実さ」、そして部門や組織の壁を越えた「連携力」にあります。前中期経営計画では、これら固有の強みがあったからこそ、事業構造転換に伴う人材の適正配置が実現でき、生活関連事業の売上拡大という確かな成果に結びつけることができました。

一方で、2026年度に公表した「中期経営計画2030」で掲げる「構造改革の断行」と「収益性の向上」を着実に実行していくためには、これまでの延長線上ではない人的資本戦略が不可欠です。現在、国内の労働力人口の減少や労働市場の流動化に加え、当社グループ内における年齢構成の高齢化も進んでおり、人材獲得の難易度は加速度的に高まっています。もはや、採用や省人化といった個別の施策を「点」で実行するだけでは十分とは言えません。採用・育成・定着・配置を連関させた強固な仕組みを構築できなければ、当社グループの持続的成長を成し遂げることはできないという強い危機感を抱いています。

これまで当社は、どちらかと言えば「職場に何人必要か」という『人員数の管理』を重視してきました。しかし、事業構造の変革期において、多様なバックグラウンドを持つ人材が共に働くこれからの時代は、単なる人数合わせではなく、「誰がどんなスキルを持っているのか」「そのスキルを最も発揮できる場所はどこか」という『人材の質の管理(タレントマネジメント)』へ舵を切らなければなりません。これこそが、人的資本の価値を最大化するための大前提と考えています。

当社グループは、採用・育成・定着・配置を連関させた人材マネジメントサイクルを回すことで、社員一人ひとりの成長と、働きがい・働きやすさを一体的にサポートする新たな人材マネジメントを推進します。これにより、多様な人材の確保、社員のスキル・知識・技術の向上、エンゲージメントの強化を図ります。そして、企業グループ理念の目指す企業像に掲げる「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」姿を実現し、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

社員の成長を日本製紙グループの成長につなげる人材マネジメント



社員の成長と働きがい・働きやすさをサポートする人材マネジメント

当社の人材マネジメントは、「採用」「育成」「定着」「配置」の四つの視点から構成されています。これらの視点はそれぞれが独立したものではなく、有機的に連携しながら、個々の社員の成長・キャリア形成に一貫して寄り添うものです。人材マネジメントを通じて、人材が持つ潜在能力を最大限に引き出し、中期経営計画の目標達成に資する行動変容を促します。構造改革の断行において求められるスキル・マインドのアップデートや、収益性の拡大に必要な知見の獲得といった、社員の成長と活躍を後押しする取り組みを展開しています。

人材マネジメントの施策

人材マネジメントの狙い	重視する視点				社員の成長と活躍を後押しする主な取り組み
	採用	育成	定着	配置	
多様な人材の確保			○	○	転勤支援制度の拡充 ―「単身赴任特別手当」「帰省旅費の配慮」等により、地元採用一般職の新天地における活躍を促進
	○			○	主要グループ会社間での労働条件標準化 ―共同採用の推進・グループ会社間での人材交流促進
	○	○			グローバル人材、DX推進人材の採用・育成 ―新規・成長分野を担う専門人材の確保
		○	○		オンボーディング研修プログラム ―キャリア採用者の定着を支援するための研修
	○	○	○	○	人材要件の明確化 ―『人員数の管理』から『人材の質の管理』へ転換するための基盤づくり 組織・個人の役割を明確化し、採用・育成・定着・配置を高度化
	○				人材獲得力強化 ―キャリア採用強化(カムバック採用、社員紹介採用の制度化・強化) ―女性・外国人人材採用の推進(労働力人口減少を見据えた検討)
		○			重要ポストサクセッションプラン ―部門長適性人材の育成による次世代の経営層確保
		○			女性幹部育成 ―女性の役職者を対象とした育成プログラムの提供
			○		多様化するライフイベントに応じた制度の導入 ―社員の声を汲み取り、ライフイベントにおける課題を持つ社員を支援する「ウェルネス休暇」「ライフサポート休業」制度を導入 ―ライフイベントに関する外部相談窓口を設置 ―地域限定総合職制度の導入検討 (一定期間の勤務地制限により、若手総合職のリテンション向上とキャリア形成の多様化を図る)
			○	○	交替勤務者の働き方見直し ―人材確保に資する交替勤務サイクルへの見直しを検討
スキル・知識・技術の向上		○		○	工場地元人材の積極登用 ―早期抜擢・育成支援制度の導入により、既存事業を担う基盤人材を育成
		○		○	コース転換制度拡充 ―優秀な一般職が総合職にコース転換可能な制度の設置
		○	○	○	総合職の経営リテラシー強化・新規事業参画促進 ―既存事業だけでないキャリアアップの方向性を示し、選択の幅を広げる
		○		○	選抜型教育(リスキリング等) ―事業構造転換の担い手を育成
		○		○	資格取得奨励金制度・資格手当 ―操業に必要な資格の取得を推進
エンゲージメント向上				○	一般職向け職種転換手当 ―インセンティブによって異動を前向きに捉えられるようマインドチェンジ
		○	○		コーチングスキル研修 ―職場内コミュニケーションの強化により、エンゲージメント向上を推進
			○		ダイバーシティの推進 ―制度導入にとどまらず、経営陣自らダイバーシティに関する目標を宣言・実行し風土醸成を推進
		○	○		本部長と他部門若手総合職のコミュニケーション ―経営状況・事業構造転換への理解を深める

中期経営計画2030に連動した人的資本戦略テーマ

中期経営計画2030の基本戦略に連動した形で、3つの人的資本戦略テーマを設定しました。「構造改革の断行」に対しては「最適人材配置の実行」、「収益性の向上」に対しては「イノベーション人材の創出」、その両方を支える取り組みとして「人材基盤の強化」を掲げています。

最適人材配置の実行

工場地元人材のさらなる積極登用、転勤制度の見直しによる総合職の定着強化、主要グループ会社間での労働条件標準化によるグループ内人材交流の活性化などによって、構造改革後の事業運営を支える人材の安定確保を図ります。

イノベーション人材の創出

総合職の経営リテラシー強化および新規事業への参画促進、グローバル人材やDX推進人材の計画的な採用と育成、キャリア採用者の組織適応と早期戦力化を促すオンボーディング研修、リスキリング等を通じた次世代リーダー候補の選抜型教育などを通じて、収益性の高い事業を担う人材の確保を進めます。

人材基盤の強化

人材要件の明確化、人材獲得力の強化、重要ポストのサクセッションプラン構築、職場環境改善、交替勤務の見直し実現およびさらなるエンゲージメント向上などを進めていきます。

特に人材要件の明確化については、人材の流動化が一層進む中でも工場・事業所の安定操業を維持するために不可欠です。単なる要員数確保にとどまらず「誰がどのようなスキルを有しているか」「そのスキルを最も効果的に活用できる職場はどこか」を重視した人材マネジメントを行ううえで重要な取り組みと考えています。

また、人材獲得力強化とあわせて省人化投資にも取り組むことで、生産年齢人口の減少による人材獲得リスクの増加に耐えうる体制を構築します。

人的資本戦略テーマと主要な取り組み内容

中期経営計画2030 基本戦略	人的資本戦略テーマ	社員の成長と活躍を後押しする主な取り組み
構造改革の断行	1. 最適人材配置の実行	• 工場地元人材の積極登用（早期抜擢、育成支援制度の導入） • コース転換制度拡充（一般職⇒総合職） • 一般職向け職種転換手当 • 転勤支援制度の拡充 • 主要グループ会社間での労働条件標準化
収益性の向上	2. イノベーション人材の創出	• 総合職の経営リテラシー強化・新規事業参画促進 • グローバル人材、DX推進人材の採用・育成 • オンボーディング研修プログラム • 選抜型教育（リスキリング等）
B/Sの最適化	3. 人材基盤の強化	• 人材要件の明確化 • 人材獲得力強化（キャリア採用強化、女性・外国人人材採用の推進） • 重要ポストサクセッションプラン、女性幹部育成 • 多様化するライフイベントに応じた制度の導入、交替勤務者の働き方見直し • 資格取得奨励金制度・資格手当 • エンゲージメント向上施策 （コーチングスキル研修、ダイバーシティ推進、本部長と他部門若手総合職のコミュニケーション等）

拠点別の基本戦略

中期経営計画2025では、事業構造転換の加速と既存事業の基盤強化を実現するため、国内グラフィック用紙の生産能力を削減して稼働率を維持しつつ、生活関連事業へ人材をシフトするなど、事業構造転換に対応した人材の適正配置を進めてきました。

中期経営計画2030では、グラフィック用紙事業の拠点を石巻工場、岩沼工場、岩国工場へ集約する一方、他の工場・事業所ではリソースを最大限に活用して事業構造転換を推進していく方針です。今後は、それぞれの事業の方向性に応じた基本的な人的資本戦略を整理したうえで、各工場・事業所の将来構想に基づいた人材確保を進めていきます。

人材育成および人材定着（社内環境整備）に関する指標と目標

当社は、人材育成や人材定着（社内環境整備）の進捗状況をモニタリングするため、中期経営計画2025において下表の通り指標と目標を設定し、取り組みを進めてきました。今回の実績を検証したうえで、中期経営計画2030の人的資本戦略テーマである「最適人材配置の実行」「イノベーション人材の創出」「人材基盤の強化」の実現に向けて、よりふさわしい新たな指標と目標を検討していきます。

中期経営計画2025における人材育成および人材定着（社内環境整備）に関する指標と目標[*1]

指標		目標	実績					
			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	5カ年平均
入社10年後の在籍率（%）		80%以上	60.3%	63.4%	50.0%	70.9%	48.5%	58.6%
女性総合職採用比率（%）		40%以上（2025年度まで）	39.6%	48.8%	36.5%	47.3%	30.2%	40.5%
年間総労働時間（時間）		1,850時間／年以下	1,905時間	1,884時間	1,872時間	1,870時間	1,869時間	1,880時間
年次有給休暇取得率（%）		70%以上	73.8%	79.0%	80.2%	78.8%	78.3%	78.0%
ダイバーシティ推進制度利用率（%）[*2]		70%以上	97.8%	93.2%	84.6%	84.4%	81.6%	88.3%
内訳	フレックスタイム制度利用率（%）	–	42.1%	41.2%	43.2%	43.2%	41.7%	42.3%
内訳	時間単位年休制度利用率（%）	–	9.2%	13.3%	18.0%	22.0%	23.5%	17.2%
内訳	在宅勤務制度利用率（%）	–	96.0%	83.4%	71.4%	69.6%	61.0%	76.3%

＊1 指標に関する目標および実績は、制度の異なる連結会社の状況等を一体的に進捗管理することが困難なため、日本製紙株式会社単体のものを記載しています。
＊2 ダイバーシティを推進する制度（フレックスタイム制度、時間単位年休制度および在宅勤務制度）を当年度中に利用したことがある本社部門従業員の比率です。

［5カ年平均値が未達となった指標と目標についての分析］

- 入社10年後の在籍率：当該指標を設定した2021年当時に比べて、社会全体の人材の流動性が高まっていることが影響していると考えています。社内コミュニケーション機会の創出・充実と、各種制度整備を進めていくことでエンゲージメントを向上し、人材の定着を図っていきます。
- 年間総労働時間：毎年、着実に削減を進めてきており、特に日勤部門では目標を達成していますが、さらなる業務効率化・削減に取り組んでいきます。一方で交替部門では目標に対して未達となっており、採用活動を強化し人員を充足することで総労働時間の削減を図っていきます。

エンゲージメント調査の結果

当社はエンゲージメント調査を2019年度から定期的に実施しており、「“社員と企業の双方が成長していける関係”をより強固にするための重要な調査」と位置付けています。調査結果を経営層・役職者に報告するとともに、外部コンサルタントのアドバイスも踏まえながら、職場内コミュニケーションの増進、教育・研修の充実および労働環境の改善を継続的に図っています。エンゲージメント向上に取り組むことで人材基盤を強化し、人的資本戦略の実効性を高めていきます。

2025年度エンゲージメント調査概要

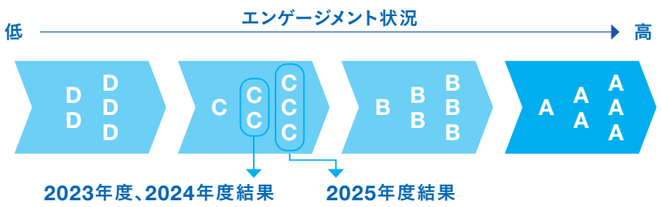
調査対象 ： 日本製紙(株)勤務者
対象者数 ： 5,086人(2025/11/1時点、休業者等を除く)
回答率 ： 98.9%
回答期間 ： 2025年11月28日～12月19日

結果の概要

現在の組織状態

エンゲージメントレーティング＊　CCC(前年比1ランクアップ)

＊ 第三者調査会社による調査結果を偏差値化し、組織状態をAAA～DDの11段階で示したもの



2024年度調査結果

<傾向>
- 強み：上司ー部下間において、発言しやすく相談しやすい関係
- 弱み：事業や経営に対する不安、働きやすい設備・環境への不満

<分析>
- 上司との関係性は全社的な強みである一方で、職場ごとにエンゲージメント状態のばらつきがあり、高い職場と低い職場を分ける要素は、「上司による傾聴姿勢」と高い相関が見られた
- 役職が上位の社員ほどエンゲージメントが高く、現場に近い一般社員層ほど低い傾向が見られた

→ 上下のコミュニケーションの滞りをなくすことが、エンゲージメント状態の役職間格差を埋め、組織状態の底上げにつながることが考えられた

2025年度取り組み

<各職場での改善活動を後押しする施策の実施>
① 各職場での調査結果共有および改善アクションプラン策定
② 工場の部長・課長・係長を対象としたコミュニケーションスキル研修を実施
—メンバーの意見を傾聴し双方向で対話を行う「コーチングスタイル」の習得を支援し、コミュニケーションの活性化を図る
③ 人事部門による一部職場への直接改善支援

2025年度調査結果

<傾向>
- 強み：2024年度の傾向は継続しつつ、上司による部下の状況把握や支援行動に関する項目が改善傾向
- 弱み：2024年度の傾向は継続しつつ、経営に対する不安がやや改善傾向

<分析>
- 役職によるエンゲージメント状態の差は依然として残るものの、これまで相対的に低かった一般社員層のエンゲージメントが改善し、役職間の差が縮まりつつある
- 工場では、過半数の職場でエンゲージメント状態が改善しており、それらの職場では上司による「傾聴」や「支援」の項目が大きく影響
- 一方、本社部門に比べて工場のエンゲージメント状態は相対的に低い状態が継続しており、引き続き工場に重点を置いた改善活動を要する

取締役会議長メッセージ

企業価値向上を支える、実効性ある取締役会へ

TORU NOZAWA

日本製紙株式会社
代表取締役会長
取締役会議長
野沢 徹

2021年度から、チーフオフィサー等による四半期業務課題報告を行っています。各分野の戦略推進を担う執行役員が取締役会に出席し、取締役会メンバーと直接議論することで、経営陣の取り組みが後押しされると同時に、取締役会の監督機能が強化されます。

取締役会の議長として、中期経営計画2030の実現を確かなものとしていくために、四半期業務課題報告の実効性をさらに高めていきたいと考えています。各報告者に対して、「対処すべき課題と取り組み方針」を明確に示して報告することを求め、自らが思い描く戦略遂行ストーリーを説明するように働きかけています。緊張感に満ちた審議を積み重ねる先に、中期経営計画の達成が見えてくるはずです。

中期経営計画2030実行に向けて取締役会がモニタリング機能を果たす

取締役会は、「2035の目指す姿」と中期経営計画2030の草案について、経営陣から説明を受けた後、臨時取締役会も開催して十分な審議時間を確保しながら熟議しました。株主・投資家の視点を強く意識し、議論を重ねました。

取締役会の議論が深まるのは、常日頃から取締役会と経営陣が情報共有に取り組んでいるからこそだと考えています。取締役・監査役の全員が、月次決算情報を共有化するための月次経営執行会議と、グループに関する重要事項を審議するためのグループ経営戦略会議に出席しています。加えて、人事・報酬諮問委員会も、社長と社外取締役が深く対話するための場として、重要な機能を果たしています。役員人事と役員報酬を審議するためには、社長がいま何を目指しているか、何に注力しているかを自ら語り、社外取締役と本音で意見をぶつけ合うことが不可欠です。

細部に裏打ちされた、地に足の着いた議論を展開

毎年実施している取締役会の実効性評価においても議論になるポイントの一つですが、「細部にこだわらない大局的な視点からの議論」というものは、成立しえないというのが私の信念です。当社の社外取締役と社外監査役には、大きなご負担をおかけしていますが、取締役会、月次経営執行会議、グループ経営戦略会議、案件ごとの個別の事前説明、工場等の視察など、膨大な時間を当社のために費やしていただいています。主要な製造拠点の操業状況や、グループ会社の財務状況まで具体的にご理解いただいたうえで、生産体制再編成やバランスシート改善などの大局的な課題を議論しています。

中期経営計画2030は、当社が目指す方向性の羅針盤になっていくものと確信しています。2026年度はその初年度として、進捗をしっかりとモニタリングするとともに、事業構造の変革と資本効率の向上に向けた建設的な議論を積み重ねていきます。

社外取締役メッセージ

確固たる覚悟で挑む構造改革と資本効率の向上

――「総合バイオマス企業」の成長ストーリーを着実に実行する

社外取締役
藤岡 誠

経済産業省で産業政策などに従事。ハーバード大学経営大学院にてMBAを取得したほか、アラブ首長国連邦駐箚特命全権大使を務めるなど海外に精通。退官後は日本軽金属株式会社で企業経営にも携わる。

新社長の就任1年間の評価とリーダーの資質

新経営体制の発足から約1年が経過しました。私は客観的な立場から経営を厳しく監督する役割を担っていますが、同時に当社の持続的な成長を期する者として、中長期的な視点から経営陣とともに課題に向き合い議論を重ねています。

リーダーの資質とは、企業の「ありたい姿」を明確に示し、社内リソースをその方向に結集できる力だと考えます。この1年間、新社長・瀬邊氏の業務執行を近くで監督してきましたが、事業構造転換や海外事業の立て直しといった山積する課題に精力的に取り組む姿を評価しています。社長は当社の成長の柱である森林・木材関連事業に深い造詣を持っています。変革への強い意志を持ち、ありたい姿の実現に向けて今後も力強く陣頭指揮を執っていける最適なリーダーであると期待しています。

「中期経営計画2030」策定における議論と高い透明性

当社は、激変する環境に対応するべく、新たに「中期経営計画2030」および2035の目指す姿を公表しました。中期経営計画2030の策定にあたっては、公表の1年ほど前の段階から社外取締役に丁寧な説明があり、対話を重ねてきました。取締役会や事前の議論の場も含め、私は一般株主の代表として、苦言や厳しい意見も率直に述べてきました。執行側が私たちの意見を真摯に受け止め、忌憚なきディスカッションを経て策定されたのが今回の中期経営計画です。当社の取締役会は非常に自由かつ活発な意見交換ができる環境にあり、中期経営計画2030策定のプロセスにおいても、透明性とガバナンスは高いレベルにあります。

資本効率の向上と成長ストーリーの実行を促す

昨今の東京証券取引所によるPBR改善要請以前から、私は「資本効率の向上こそが企業経営における基本中の基本である」と指摘し続けてきました。当社は課題を多く抱えており、資本効率の向上を進めていく必要があります。瀬邊社長自身も資本収益性の低さを経営の根幹に関わる課題と強く認識しており、監督側と意識が一致していると思います。

2025年度に試験導入したROICや事業別ROA管理を、2026年度からいよいよ本格始動させます。取締役会での四半期報告などを通じて、しっかりとモニタリングします。何より重要なのは、提示した成長戦略をスピード感を持ってしっかり実行していくことです。

企業価値向上と社会課題解決の両立を後押し

国内の紙パルプ需要が構造的な需要減少に直面している中、当社の収益性を向上させるためには、構造改革の断行と新規事業への成長を同時並行で進めることが重要です。前中期経営計画では、グラフィック用紙の生産能力をおよそ3割縮小しながら、稼働率を90%維持するという改革を実現してきました。

現在は2035年を見据えた、「総合バイオマス企業」としての変革の途上にあると思います。強みである木質資源を扱うノウハウと、そのサプライチェーンを活かし、CNF、バイオエタノール、バイオケミカルといった新規事業の創出に注力しており、成果を積み上げています。新規事業の収益化には時間を要しますが、これらは持続可能な循環素材である「木」を活用する戦略の要であります。

中期経営計画2030の達成はあくまで通過点であり、真の目標は2035の目指す姿の実現にあります。

企業価値の向上と社会課題の解決を目指す企業として、その発展を監督していきたいと考えています。

MAKOTO FUJIOKA

さらなる成長のための、社内風土の変革

―― バックキャストの視点で、製紙業を超えた未来の成長を形にする

社外取締役
八田 陽子

KPMG LLPニューヨーク事務所をはじめ、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。

激変する事業環境と新中期経営計画への進言

前中期経営計画期間中は、コロナ禍によるペーパーレス化の加速、ロシアのウクライナ侵攻に伴う原燃料価格の高騰、中国経済の失速など、当社にとって厳しい事業環境が続きました。成長のためには事業構造転換を推し進めることが必要です。

当社は非常に真面目な会社であり、中期経営計画2030の策定段階でも「確実に実行できること」を前提に数字を設定する傾向がありました。しかし私は、「紙の需要減少という環境下で、日本製紙は何を強みとして生き残っていくのか」という本質的なリスクに焦点を当て、10年後、20年後の未来からバックキャストの視点で計画を立ててほしいと進言しました。例えば、生産能力の縮減に関しても、需要減少が業界予測よりも一段と大きくなることを見据えて進めるべきだと話しています。

Opal社のモニタリング

投資家の皆さまから厳しい目が向けられているOpal社については、買収直後のコロナ禍により現地でのPMI*が遅れたことや、州有林からのユーカリ材供給停止によりグラフィック用紙事業から撤退したことで多額の損失を計上しましたが、今後は段ボール一貫事業に経営資源を集中し、早期に営業利益の黒字化を目指すという方針を明確に示しました。現在はオペレーションの改善が進んでいます。目標が計画値より遅滞する場合は取締役会で進捗について厳しく指摘していきます。

＊ PMI（Post Merger Integration）：M&A（合併・買収）後の統合プロセス

社内風土の変革と、真のダイバーシティ推進へ

既存の経験則や既成概念にとらわれる組織は、時代の急激な変化に対して適切な対応がとれず、結果として緩やかな衰退を招く恐れがあります。この閉塞感を打破し、組織として再成長するためには、若手や女性の積極的な登用による社内風土の改革が重要と考えます。特にデジタル技術と共に育ち、それを使いこなし精通している若者の力を有効に活用し、かつ多角的な視点を持つ若手、女性の声を取り入れることで、組織に不可欠な変革の機運を醸成すべきです。当社の場合、グループ内での横連携は進んでいますが、現状では意見交換の域にとどまるケースも見受けられます。今後は、特定のプロジェクトごとに各部門の知見者を集め、迅速に意思決定と実行まで落とし込み、より実践的で機動的な連携体制を構築するように進言していきます。

また、イノベーションは既存資産と新しい知見の融合から生まれます。特に当社が不慣れなBtoC市場の開拓などにおいては、自前主義に固執せず、スタートアップや他業界の知見を持つ企業とのパートナーシップが有効です。外部の力を積極的に取り入れ、強みを掛け合わせる戦略的なアプローチこそが、新規事業を加速させる鍵となります。これまで、スピードアップの必要性は常々お伝えしてきましたが、今こそ組織の殻を破る変革を加速させる時です。

ステークホルダーの皆さまには、殻を破って新時代へと変化していく当社の挑戦を、期待を持って見守っていただければ幸いです。

YOKO HATTA

社外取締役メッセージ

不退転の決意で挑む数値目標の必達と財務基盤の強化

――「車の両輪」として執行側を後押しし、着実に歩みを進める

社外取締役
救仁郷 豊

東京ガス株式会社で長年にわたり、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。現在は、日本製紙を含め製造業3社で社外取締役を務める。

YUTAKA KUNIGO

資本市場から評価されるための最低限の必達目標

このたび公表した「中期経営計画2030」は、「企業として生き残るために必ずやり遂げなくてはならない最低限の計画」であると認識しています。特に、KGI（財務目標）に掲げた「ROE8%以上」という数値は、これをクリアしなければそもそも資本市場から相手にされないという不退転の決意で臨む必達目標だと認識しています。

策定にあたっては、取締役会のみならず事前の議論の場も含めて執行側と何度も議論を深めました。ここから重要になるのは実行力にほかなりません。各部門が自ら設定したKPIを確実に達成し、「ROE8%以上」の達成に向けて着実に歩みを進められるよう執行側を後押ししていきたいと思っています。

徹底的にうるさく意見し、成長を後押し

私は社外取締役の立場として、重要な課題については幅広いリスクを想定し、徹底的に掘り下げた議論をするための多少しつこい指摘をすることを心がけています。例えば、投資案件の議論において、10年、20年先の将来の広範なリスクも考え尽くした内容となっているかどうか、逆にもっとメリットを生み出せるチャンスがないのか納得するまでうるさく追及します。これは、むやみに批判するのではなく、企業の成長を本当の意味で後押しすることが重要と捉えているためです。厳しい意見を伝えてリスクの議論ばかりをするだけではなく、企業の成長につながる施策を後押しすることもコーポレートガバナンス・コードでも求められている姿勢だと認識しています。

私は取締役会の機能を、「執行の監督」とは考えていません。取締役会は執行側と“車の両輪”であり、地道に利益を出すプロセスを一体となって推し進めたいと考えています。

事業ポートフォリオの転換と、痛みに耐えうるバランスシートの構築

国内事業は、需要が減退するグラフィック用紙事業の生産拠点集約を進める必要があり、また、海外事業では、最重要課題であるOpal社について、操業安定化という1段階目はクリアしたものの、今後はさらなるコストダウンと、ポテンシャルの高いパッケージ事業の成長が不可欠です。資本効率の向上に向けては、国内・海外とも構造改革を断行し、成長事業に資源をシフトする事業ポートフォリオの変革を実行しなければなりません。

これら一連の構造改革を進める過程では、一時的にバランスシートが悪化することも考えられます。だからこそ、今後の改革の過程で生じる予期せぬ損失が発生したとしても耐えうる強固な財務体質をつくるため、有利子負債の削減は何としても進めなければなりません。

株式市場からの期待に応えるスタートラインに立つために

当社が誇る森林資源の保有価値や調達力、そして現場の優れた操業力と技術力といったポテンシャルは極めて高いものがあります。しかし、これらを企業価値向上へと結実させるためには時間が必要です。まずは中期経営計画2030の目標をしっかりと完遂し、株式市場からの期待に応える成長のスタートラインに立つことが必要です。

ステークホルダーの皆さまのご期待に応える成果を確実に出すため、今後も執行側と深く対話を続けながら、企業価値向上に貢献したいと考えています。

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、2026年3月11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11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6回目となります。当日は、機関投資家の皆さまからの質問をもとに、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しました。

本記事では、当日いただいた質疑の内容を一部抜粋して紹介します。

Q1 貴社は、PBRの改善に向けて、バランスシートの強化が必要だと思うが、現状の立ち位置と課題をどのように捉えているか

PBRが低い水準で推移しており、株主の皆さまの期待に応えられていないことを重く受け止めています。

資本コストを前提として、PBR改善に向けた議論を取締役会でも進めており、投資のハードルレート等も含め「仕組み化」の検討を重ねてきました。仕組みとして目指すべき形ができてきたと思いますが、業績面ではまだまだ途上段階で「5合目」程度であると認識しています。Opal社の立て直しをはじめ、取り除くべき課題が残っている状況です。

また、当社は製紙工場等を抱える中でのキャッシュの配分検討が課題であり、議論を進めています。

Q2 貴社は監査役会設置会社であるが、監督機能がどのように機能しているか。また、将来的にはどのような形態がより適切であると考えているのか

ガバナンス形態（監査役会設置会社/監査等委員会設置会社/指名委員会等設置会社）は会社ごとの状況に応じて選択すべきであり、形式よりも実際に監督が機能しているかが重要と考えています。

現状の監督機能は社外取締役3名の参画や、取締役会実効性評価（記述式・第三者支援の活用）などにより、有効に機能していると感じています。

指名委員会等設置会社では、執行に関する監督をかなり執行側に委任するので、結果を監督して評価する形になります。しかし、当社は目標とする数字にまだ遠いのが現状です。そのため、結果を出す前から監督するという現状の形がふさわしいと考えています。

Q3 資本コストを意識するのであれば、役員報酬のKPIはROICやROEと結びつけるべきではないか

役員報酬について、売上高と営業利益の紐づけだけでは物足りず、資本コストも意識してほしいというのは、ご指摘の通りだと思います。役員報酬は、現在の形を将来もずっと続けていくわけではなく、必要に応じて見直しを行うものだと考えています。

ただ、PBRを分解すると、利益とエクイティに帰着しますが、当社の場合、まずフォーカスすべきは営業利益です。PBRを改善するためには、まず営業利益を上げる必要があります。人事報酬諮問委員会でも議論していますが、営業利益にフォーカスし、それが定着したらROEやROICに移行していくのが良いのではないかと考えています。

Q4 金利が上昇している状況において、利払い負担を懸念している。現状の有利子負債の額、金利負担について取締役会ではどのように議論しているのか

金利が上がる状況下で、キャッシュやバランスシート、特に有利子負債額と金利負担を強く意識しています。

執行側も金利上昇時に備えて手を打つ必要があるという意識を持ち有利子負債の削減を進めています。取締役会として、キャッシュアロケーションを含めて、有利子負債の額をどのようにしていくべきか、やりたいことができない、ということがないようにモニタリングする必要があると考えています。

役員一覧（2026年6月26日現在）

取締役

1 代表取締役会長
野沢 徹
所有する当社の株式の数
46,301株
取締役在任期間
12年
取締役会出席回数
13回／13回（100%）

2 代表取締役社長
瀬邊 明
所有する当社の株式の数
17,951株
取締役在任期間
1年
取締役会出席回数
10回／10回（100%）

3 代表取締役副社長
杉野 光広
所有する当社の株式の数
16,672株
取締役在任期間
3年
取締役会出席回数
13回／13回（100%）

4 代表取締役副社長
村上 泰人
所有する当社の株式の数
16,057株
取締役在任期間
1年
取締役会出席回数
10回／10回（100%）
重要な兼職状況
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

5 取締役
渡邊 恵子
所有する当社の株式の数
6,160株
取締役在任期間
1年
取締役会出席回数
10回／10回（100%）

6 取締役
藤原 隆史
所有する当社の株式の数
10,385株
新任
重要な兼職状況
日本製紙クレシア株式会社代表取締役社長

7 社外取締役
藤岡 誠
所有する当社の株式の数
1,000株
社外取締役在任期間
10年
取締役会出席回数
13回／13回（100%）
重要な兼職状況
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

8 社外取締役
八田 陽子
所有する当社の株式の数
0株
社外取締役在任期間
7年
取締役会出席回数
13回／13回（100%）
重要な兼職状況
味の素株式会社社外取締役

9 社外取締役
救仁郷 豊
所有する当社の株式の数
0株
社外取締役在任期間
6年
取締役会出席回数
13回／13回（100%）
重要な兼職状況
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

取締役会出席回数は、2025年度の在任中の実績を記載しております。なお、瀬邊明氏、村上泰人氏、渡邊恵子氏および板倉智康氏は、2025年6月27日開催の第101回定時株主総会において新たに選任され、就任いたしましたので、出席対象取締役会の回数が他の取締役、監査役と異なります。板倉智康氏の監査役会出席回数についても同様です。

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、中長期の経営戦略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	渡邊 恵子		○			○	○			
取締役	藤原 隆史				○			○		○
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、各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

監査役

常任監査役
板倉 智康
所有する当社の株式の数
22,417株
監査役在任期間
1年
取締役会出席回数
10回／10回（100%）
監査役会出席回数
10回／10回（100%）
重要な兼職状況
日本製紙クレシア株式会社監査役

監査役
西本 智美
所有する当社の株式の数
20,296株
監査役在任期間
5年
取締役会出席回数
13回／13回（100%）
監査役会出席回数
14回／14回（100%）
重要な兼職状況
日本紙通商株式会社監査役

社外監査役
奥田 隆文
所有する当社の株式の数
0株
監査役在任期間
6年
取締役会出席回数
13回／13回（100%）
監査役会出席回数
14回／14回（100%）
重要な兼職状況
森・濱田松本法律事務所外国法共同事業客員弁護士

社外監査役
青野 奈々子
所有する当社の株式の数
0株
監査役在任期間
7年
取締役会出席回数
13回／13回（100%）
監査役会出席回数
14回／14回（100%）
重要な兼職状況
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
当社は独立役員の資格を満たす社外役員をすべ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等）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
2026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

日本製紙グループ ESGデータブック2026

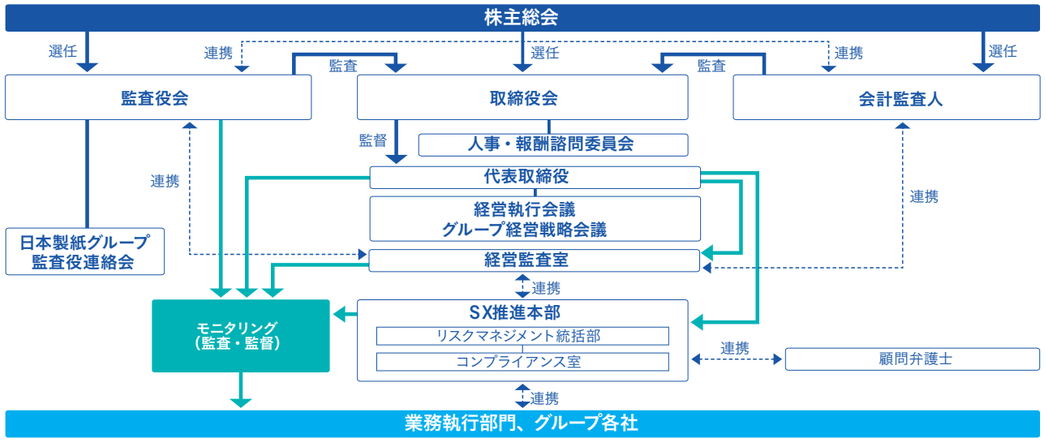
基本的な考え方

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

コーポレートガバナンス体制図（2026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。

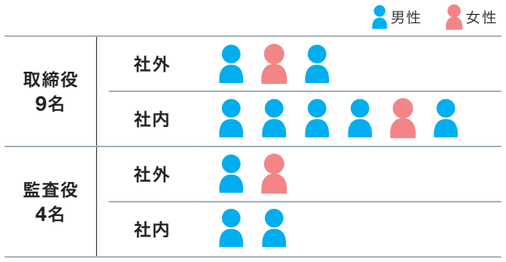
経営執行会議

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。

取締役会の構成（2026年6月26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。

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。

取締役会の取り組み

取締役会への付議内容については、取締役会実効性評価に基づく課題の設定と取り組み実績が蓄積されて現在に至っています。

2021年度から四半期業務報告を開始しました。チーフオフィサーなどが各分野における課題と方針を説明することで、報告事項が充実化し、審議時間が確保されています。

2023年度から四半期ごとに企画本部長が中期経営計画進捗状況のとりまとめ報告を行っています。月次業務報告では、中期経営計画目標に対する進捗率を確認します。これにより、重要課題と今後の戦略についてより深く議論することができるようになりました。

2024年度は事業ごと、重点課題ごとの目標達成シナリオ、KPI、ハードルレートを確認しながら、事業別の長期的方向性および取り組み事項などについて議論しました。2025年度は、資本効率管理体制の導入に向けた取り組みについて、進捗状況を四半期ごとに取締役会に報告しました。資本コストや株価を意識した経営の実践を図っています。

時期	付議事項	
2025年度 4月 （4月下旬）	決議事項	・年度予算承認の件 ・関係会社に対する年度融資基本枠設定の件
	報告事項	・政策保有株式の検証について ・普通社債募集状況報告 ・取締役会の実効性評価について ・内部統制システムの運用状況について
2025年度 5月① （決算発表）	決議事項	・定時株主総会招集の件 ・配当方針決定の件 ・決算短信公表の件 ・政策保有株式の縮減に関する方針決定および対外発表の件
	報告事項	・事業報告およびその附属明細書について
2025年度 5月② （5月下旬）	決議事項	・事業報告・連結計算書類・計算書類承認の件
	報告事項	・前年度「財務報告に係る内部統制評価」および「内部監査」の結果報告 ・中期経営計画進捗状況と中期経営計画達成に向けての重点課題 ・「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けた対応について ・連結子会社等からの受取配当金について ・第４四半期業務報告
2025年度 6月 （6月下旬 株主総会後）	決議事項	・代表取締役選定の件 ・役付取締役選定および取締役の順序決定の件 ・執行役員の選任ならびに役付、順序および担当業務決定の件 ・本部長および工場長（執行役員を除く重要な使用人）選任の件 ・取締役および執行役員の報酬決定の件 ・他会社役員兼任承認の件 ・会社役員賠償責任保険契約締結の件
	報告事項	・「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けた対応について ・定時株主総会について
2025年度 7月 （8月上旬）	決議事項	・第1四半期決算の件 ・発行登録に基づく国内普通社債募集の件
	報告事項	・普通社債募集状況報告 ・（監査役による）前年度監査活動報告および本年度監査計画 ・TNFDに基づく非財務情報開示について
2025年度 8月 （8月下旬）	報告事項	・中期経営計画進捗報告 ・第1四半期KPI実績報告 ・第1四半期業務報告
2025年度 9月 （9月下旬）	決議事項	・下期修正予算承認の件
2025年度 10月 （11月上旬）	決議事項	・第2四半期決算の件 ・中間配当実施の件
	報告事項	・普通社債募集状況報告
2025年度 11月 （11月下旬）	報告事項	・中期経営計画進捗報告 ・第2四半期KPI実績報告 ・第2四半期業務報告
2025年度 12月 （12月下旬）	決議事項	・他会社役員兼任承認の件
2025年度 1月 （2月上旬）	決議事項	・第3四半期決算の件
	報告事項	・普通社債募集状況報告
2025年度 2月 （2月下旬）	報告事項	・中期経営計画進捗状況と2026年度に向けての重点課題 ・第3四半期KPI実績報告 ・第3四半期業務報告
2025年度 3月 （3月下旬）	決議事項	・年度予算承認の件 ・電子CP発行の件
	報告事項	・リスクマネジメント委員会報告

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ならびに役員報酬体系等に関して、取締役会から諮問を受け、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（2025年度）　・開催回数：4回、社外取締役の平均出席率：100％

- **2025年6月**
  - ・役員報酬に関する意見交換
- **2025年11月**
  - ・執行体制・役員に関する意見交換
- **2026年2月**
  - ・コーポレートガバナンス強化の取り組みに関する意見交換
- **2026年3月**
  - ・代表取締役社長の評価

役員候補者の育成・選定に関する基本的な考え方

役員候補者の育成

当社は、将来的に当社の経営を担いうる人材確保という観点で、
・さまざまな職種・事業所間のローテーション実施
・部長職、また関係会社や海外子会社のトップなど、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・職務経験を積ませることにより、次世代の役員候補者を計画的に育成・選抜しています。

役員候補者の選定

社内取締役候補者は、以下を条件として選定します。
① 当社グループにおける豊富な知識、経験があること
② 社業を十分に理解し、経営を公正・的確に遂行しうること
社外取締役候補者は、以下を条件として選定します。
① 独立性判断基準を満たすこと
② 当社の経営理念と社会的な責務や役割に十分な理解があること
③ 企業経営、経済、法務等の専門的知識や経験を活かして、当社の経営を監督しうること
また、監査役候補者については、公正かつ客観的な立場から業務執行状況を監査できることを条件として選定しています。

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、意見交換のうえ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うえで支給しています。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。

2024年度からは、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*(2025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	12名	316百万円	97百万円	24百万円	438百万円
(うち社外取締役)	(3名)	(45百万円)	(ー)	(ー)	(45百万円)
監査役	5名	63百万円	ー	ー	63百万円
(うち社外監査役)	(2名)	(15百万円)	(ー)	(ー)	(15百万円)

＊ 上記には2025年度中に退任した取締役3名および監査役1名が含まれています。
＊ 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うえで支給	職責に応じたポイント数
業績評価基準	ー	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 ❶ 長期ビジョンにおける温室効果ガス排出量削減目標達成度 ❷ 従業員エンゲージメントに関する目標達成度	ー
その他	一定額を役員持株会に拠出		ー

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。

2025年度の実効性改善の取り組み

課題	2025年度の取り組み実績
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。	以下の通り、充実した議論のための基盤整備をさらに進めた。なお、議論の充実ぶりについては、下記「抽出された主な意見」の通り、深度ある議論を行うことができたものと評価している。 **(1)議論を充実させるための環境整備** ・取締役および監査役等に対しタブレット端末を支給した。取締役会、グループ経営戦略会議、月次経営執行会議等の資料アーカイブをインターネット上で閲覧可能にした。またグループ経営戦略会議等の欠席者に対し録画データをオンデマンド配信した。 ・外部機関が提供する役員トレーニングプログラム(WEB版)を導入し、各取締役および監査役が、各自のニーズに応じて幅広い講義テーマから選択して受講できるようにした。 ・取締役会議事録への議事内容の反映を継続し、情報提供の一助とした。 **(2)支援体制** ・グループ経営戦略会議や月次経営執行会議を、社外役員を交えて開催する体制を維持した。 **(3)議題設定** ・四半期業務課題報告を継続した。月次業務報告とは別に、技術部門、研究開発部門、原材料部門および物流・営業企画部門について部門別に、加えてバイオマスマテリアル事業推進、SX推進、パッケージ事業推進について分野別に、それぞれ担当役員から報告を行った。 ・月次業務報告において、中期経営計画目標に対する進捗率の明示を継続した。四半期ごとに企画本部長が中期経営計画進捗状況のとりまとめ報告を行い、重要課題と今後の戦略についてより深く議論した。 ・資本効率管理体制の導入に向け、各部門がKPIを設定し、進捗管理等を通じて改善を目指す取り組みを開始した。進捗状況を四半期ごとに取締役会に報告した。

2025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	・経営戦略・経営計画については、適切な議論のもと、評価、振り返り、原因追求の指示など具体的な指摘が出ており、維持・改善に向けての仕組みが機能している。 ・中長期や資本効率向上の観点が増え、議論の質的向上と深化が図られている。 ・事業環境の情報提供と議論の回数、タイミング等は十分尽くされてきた。
社外取締役のパフォーマンス	・社外取締役がそれぞれ独自性のある多様な経験、知見を有していることから、多様な視点から有用な質問、助言がなされている。 ・社外取締役は、多岐にわたり、深い知見を有しており、発言・指摘が取締役会の実効性向上に大きく寄与している。
社内取締役のパフォーマンス	・社外取締役からの問いかけに関して、議長が社内取締役に意見を求める場面が増えた。社内取締役が積極的に議論に参加することを助ける、とても良い取り組みである。
支援体制	・取締役への情報提供体制は、他社と比較してかなりよく整えられている。 ・重点的に検討しなくてはならない議題に関して必要に応じて何度か繰り返し取り上げて説明の機会をつくられた。これは議題の理解に大変に役に立った。 ・社外取締役への情報提供充実化はトレンドとなっているが、これほどオープンな取り組みをしている企業はまずないのではないか。 ・出席できなかった際にもオンデマンドにて視聴できるようになったことで大変助かった。

2026年度の課題

2026年度は、新たな長期ビジョンおよび中期経営計画の初年度である。中期経営計画の目標達成に向けたモニタリング機能を果たしつつ、企業価値向上のための中長期の戦略に関する議論を充実させる。

過年度の取り組みとその成果

取組年度	課題	取り組み実績
2018	取締役会報告の改善	業績報告について、資料の見せ方や報告の方法を工夫した。
2019	社外役員への支援強化	事前説明の充実、取締役会議事録への議論内容の反映、情報提供の充実を強化した。
2020	取締役会報告事項の拡充	取締役会における中長期的な観点からの議論を拡充した。
2021	報告事項の充実化、審議時間の確保、資料のわかりやすさ向上	四半期業務課題報告を開始した。
2022	重要案件のフォローアップ、議論の拡充、社外取締役と代表取締役との意見交換機会の拡充	重要案件の進捗について取締役会報告等を実施し、フォローアップを強化した。人事・報酬諮問委員会において社外取締役と社長が意見交換する機会を確保した。
2023	中期経営計画2025の達成に向け、進捗、課題、今後の戦略について議論をさらに深めていく。	月次業務報告資料において、中期経営計画目標に対する進捗率の記載を徹底した。四半期ごとに企画本部長が中期経営計画進捗状況の取りまとめ報告を行い、重要課題と今後の戦略についてより深く議論した。
2024	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。	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、執行側で整理したうえで、取締役会として、事業別の長期的方向性および取組事項等について議論した。

社外取締役への情報提供

当社は、社外取締役に対し、取締役会の審議に必要な情報を、事前に十分な時間をもって提供し、実効的な意思決定を支援しています。また、工場見学および研究所への見学会を実施し、事業の現場や研究開発の取り組みを直接理解する機会を提供しています。

2026年3月
研究成果報告会を視察

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。

政策保有株式は原則として撤廃することを目標とし、2026年度から2030年度末までで250億円の縮減目標を掲げています。政策保有株式の縮減を通して取得した資金は、有利子負債の削減、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。

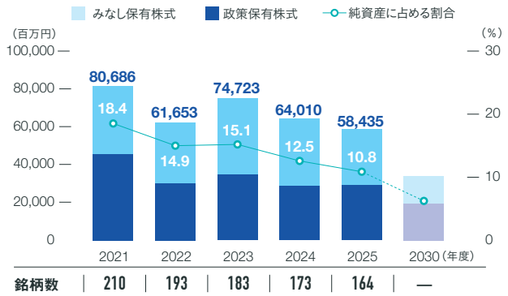
本方針に基づく政策保有株式の縮減は、持続的な成長のための重要な施策として位置付けています。今後も政策保有株式縮減に向けた取り組みを推進するとともに、政策保有株式縮減の進捗状況に関する情報開示に努めます。

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うえ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。

貸借対照表計上額等の推移



＊ 2030年度は2026年3月末簿価にて想定

縮減目標

対象	政策保有株式として保有する上場株式 (退職給付信託に拠出したみなし保有株を含む)
期間	2026年度から2030年度まで
縮減目標	250億円(売却額ベース)
取得資金の使途	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

リスクマネジメント

日本製紙グループ ESGデータブック2026

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すべての可能性と位置付けています。

基本方針

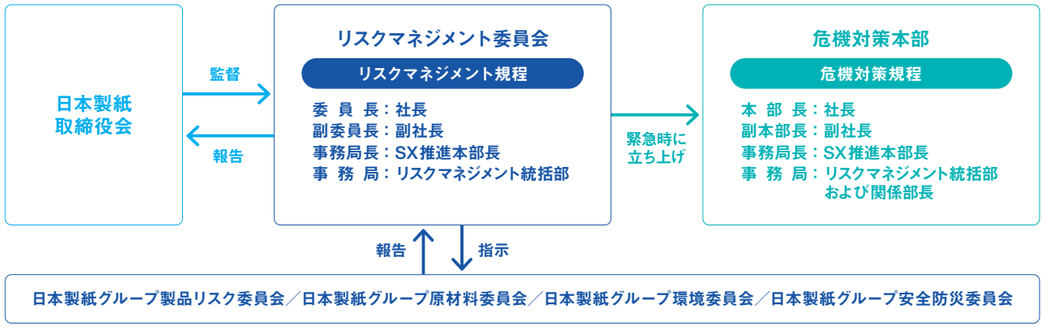
①人命・安全を最優先する
②事業を継続する
上記基本方針のもと、
国・地方自治体の指導や勧告に従い協力する。

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(Business Continuity Plan:事業継続計画)を速やかに実行します。



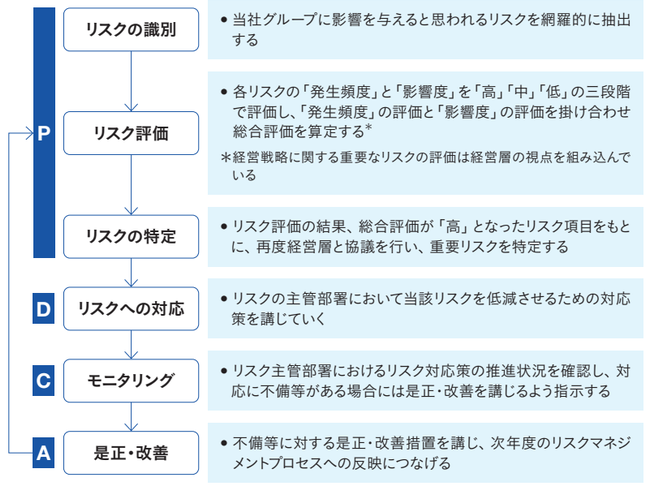
リスクマネジメント活動

リスクマネジメントのプロセス

当社グループでは年度ごとにリスクの見直しを行ったうえで、右図のPDCAサイクルを回し、多様化するリスクの発見および低減に取り組んでいます。具体的には、網羅的にリスクを抽出したうえで、各リスクの「発生頻度」と「影響度」を評価し、特定したリスク*への対策を講じていく仕組みとしています。

また、リスクマネジメント委員会において適宜モニタリングを実施し、必要な是正・改善を図ることにより実効性のあるリスクマネジメントを推進しています。

＊ リスクの特定にあたってはリスク評価の段階から経営層の視点を組み込み、またリスクマネジメント委員会の場においても経営層による十分な議論を経ることとしています。



当社グループの主要な事業リスク（2025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	• 段ボール事業の販売拡大、価格改定、競争力強化 • メアリーベール工場の一段の生産体制最適化、固定費削減 • 組織と人員体制の抜本的見直し
	グラフィック製品の需要減少に関するリスク	• グラフィック用紙事業の基盤強化のための操業安定化および継続的なコストダウン等の採算性改善 • 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 • GHG排出量削減と連動した競争力強化
	成長分野（森林・木材関連事業、生活関連事業および新規バイオマス素材事業）の成長鈍化によるリスク	• 林業・木材産業界と連携したサプライチェーンの強化や独自技術の高度利用による森林資源価値化の活動推進（森林・木材関連事業） • 新製品開発・設備投資・パートナーとの協業等による販売の拡大推進（生活関連事業） • 独自技術とオープンイノベーションの活用による環境価値と優れた機能特性を併せ持つ新規バイオマス素材の開発（新規バイオマス素材）
	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 • GHG排出上限と排出予測の定期モニタリングシステム・体制の構築
	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
	情報セキュリティに関するリスク	• 初動対応体制の構築　• 初動対応訓練の実施　• BCP検討 • 不正アクセス検知等の監視システム強化
事業環境およ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	• 計画的な老朽化対策　• 予防保全
	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
	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
	インターネットにおける批判・中傷に関するリスク	• 事案発生時の連絡・検討体制の構築　• 継続的なモニタリング

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（Business Continuity Management：事業継続マネジメント）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、各部においてとりまとめた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。2025年度は、南海トラフ地震の発生時に、本社で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。

令和8年熊本地震による被災状況

2026年7月28日に発生した令和8年熊本地震により、日本製紙八代工場では、煙突や建屋・設備等に大きな被害が生じました。

- 人的被害　：死者9名
- 操業への影響　：八代工場は操業を停止しています。

地震発生当日に「危機対策本部」を設置し、被害状況を把握するとともに、被災した従業員の安全確保と必要な支援を行うための全社体制を整えました。

また、2026年9月10日に、科学的・技術的視点から、八代工場における煙突の損傷・倒壊のメカニズムおよびその原因を調査するため、外部の専門家を招き、「被害調査委員会」を設置しました。

当社は、本委員会の調査結果を踏まえ、今後の工場運営における安全対策のさらなる強化に努めてまいります。また、関係当局において行われている調査につきましても、全面的に協力してまいります。

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。

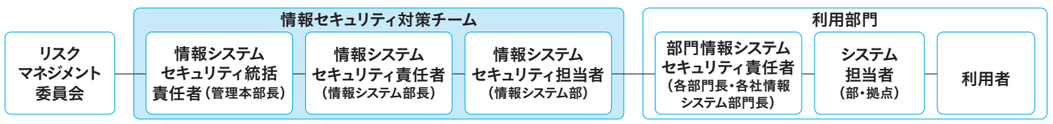
情報セキュリティ

基本的な考え方

当社グループは、原材料の調達から受注・生産・出荷に至るバリューチェーン全体で情報システムを活用しています。サイバー攻撃等による不正アクセスや情報漏えいは、社会的信頼の毀損や事業活動の停止につながる重大なリスクであり、そのリスク影響の大きさを踏まえ、情報セキュリティを経営上の重要課題として位置付けています。予防・検知・対応・復旧の各フェーズにわたる施策を体系的かつ継続的に実行することで、情報資産を保護し、持続的かつ安定した事業運営の実現を目指します。

推進体制

当社は、管理本部長を情報システムセキュリティ統括責任者として、全社的な推進体制を整備しています。統括責任者のもとで役割と責任を明確化し、運用状況の点検・評価を通じて継続的な改善を図ります。セキュリティインシデントの発生状況や対策の進捗等は毎年とりまとめ、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。これにより、経営レベルでのガバナンス強化と対策の実効性向上に取り組んでいます。



取り組み

当社は、情報セキュリティの強化に向け、以下の取り組みを推進しています。

① 予防（平時の取り組み）

「情報システムセキュリティ対策規則」に基づき、脅威の変化に対応した防御システムを継続的に導入・更新しています。在宅勤務環境においても端末・通信経路の管理を徹底し、オフィス環境と同等のセキュリティ水準を維持しています。また、全従業員を対象とした情報セキュリティ教育を毎年実施し、セキュリティ意識の向上を通じて人的リスクの低減に努めています。AIの業務利用については、社内情報が外部へ流出しない専用環境のサービスを利用することで、情報漏えいの防止を図っています。

② 検知（監視体制）

日常的なシステム運用監視に加え、外部の専門業者による定期的な脆弱性診断を実施するとともに、外部に公開されたIT資産を継続的に把握・監視することで、攻撃の侵入経路となりうるリスクの低減に努めています。

③ 対応・封じ込め（インシデント発生時の初動対応）

インシデント発生時に備え、連絡ルートや初動対応手順を含む運用体制をあらかじめ整備しています。発生時には被害範囲の特定と拡大防止を徹底し、関係部門間の連携により迅速な対応を図ります。

④ 復旧・再発防止

インシデント収束後は対応内容の検証・見直しを行い、再発防止策の策定や教育を通じて継続的な改善につなげることで、より強固な情報セキュリティ体制の構築を目指します。

人権の尊重

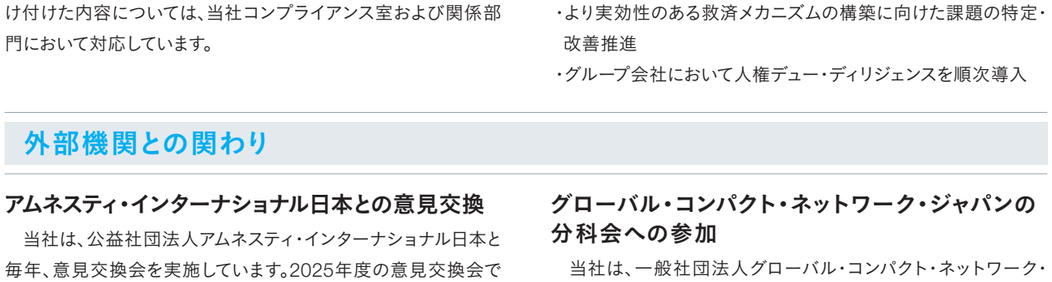
日本製紙グループ ESGデータブック2026

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」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。当社グループは、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。



＊ 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すべ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。

特定した人権リスクの概要

2025年に実施した人権リスク評価の結果、優先して対処すべき人権課題として3つの課題（①個人情報・プライバシー、②土地へのアクセス（強制移住含む）、③責任あるマーケティング）が特定されました。特定された優先課題における人権リスクに対しては、当該リスクを主管する部署がそれぞれ人権への負の影響を防止・軽減するための対策を講じていくこととし、人権デュー・ディリジェンスの推進主体であるリスクマネジメント委員会（リスクマネジメント委員会傘下の委員会を含む）を中心としてモニタリングにより当該防止・軽減策の実効性評価を実施していきます。

救済

人権侵害への懸念は、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/contact/）でも受け付けています。

「日本製紙グループヘルプライン」および「お問い合わせ」で受け付けた内容については、当社コンプライアンス室および関係部門において対応しています。

今後の取り組み

日本製紙は人権の尊重に向けた各種取り組みを実施していますが、今後さらに実効性のある取り組みとしていくため、下記の対応を推進していきます。

・紙・板紙事業、紙パック事業、ケミカル事業以外の事業のバリューチェーンを俯瞰した人権リスク評価の実施
・より実効性のある救済メカニズムの構築に向けた課題の特定・改善推進
・グループ会社において人権デュー・ディリジェンスを順次導入

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。2025年度の意見交換会では、2024年10月に改定した当社グループの行動憲章・行動規範の社内への周知・定着に向けた取り組み、原材料サプライヤーへの調査票を用いた人権課題確認における対象範囲拡大、国内工場協力会社を対象とした人権課題調査の状況などについて意見交換を行いました。

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行っています。

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。2025年度は、ハラスメント防止強化を目的とした研修を実施したほか、2024年度下期にグループ従業員および当社工場の協力会社を対象として実施したeラーニング研修・オンデマンド講演会の受講状況や寄せられた感想を、社内報やデジタルサイネージ等を通じてグループ従業員に共有しました。これらの取り組みを通じて、人権尊重に関する継続的な意識啓発に努めました。

労働安全衛生

日本製紙グループ ESGデータブック2026

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。

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。

労働災害防止の取り組み

当社グループでは、「いかなる者にも工場敷地内で怪我をさせてはならない」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*1）を運用することで、労働災害の防止、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、2026年4月に「安全活動に関する中期計画2030」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。

「安全活動に関する中期計画2030」（2026年4月策定）

あるべき姿	「いかなる者*2にも工場敷地内で怪我をさせてはならない」
目標	継続的な安全管理の仕組みに基づいた災害ゼロ達成の基盤づくり
計画期間	2026年～2030年
指標*3	・重篤災害0件 ・重篤リスクの高い災害の型*4における休業災害度数率 0.1以下

＊1 Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System
＊2 日本製紙グループ従業員、協力会社、外部からの見学者など敷地内でのすべてのステークホルダーが対象
＊3 工場の管理指標は、12カ月ごとに設定
＊4 挟まれ・巻き込まれ、墜落・転落、有害物との接触、激突、感電、飛来・落下、高温物との接触（熱中症含む）

コンプライアンス

日本製紙グループ ESGデータブック2026

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。

11カ年財務サマリー

日本製紙および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度
有価証券報告書とあわせてご覧ください。

日本製紙
有価証券報告書

単位：百万円

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
損益状況（会計年度）											
売上高	1,007,097	992,428	1,046,499	1,068,703	1,043,912	1,007,339	1,045,086	1,152,645	1,167,314	1,182,431	**1,192,606**
売上原価	800,185	787,464	846,109	871,218	832,151	803,686	872,011	1,008,246	985,917	991,368	**993,594**
営業利益（損失）	22,623	23,764	17,613	19,615	35,048	19,233	12,090	(26,855)	17,266	19,706	**25,205**
経常利益（損失）	17,123	26,994	18,649	23,901	30,524	12,276	14,490	(24,530)	14,550	15,505	**23,098**
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	2,424	8,399	7,847	(35,220)	14,212	3,196	1,990	(50,406)	22,747	4,539	**11,743**
包括利益	(318,214)	25,795	15,285	(45,838)	(1,946)	45,534	22,104	(28,588)	82,102	17,259	**32,721**
営業活動によるキャッシュ・フロー	52,419	87,087	44,944	59,760	67,036	84,197	72,378	65,823	90,283	72,790	**74,986**
投資活動によるキャッシュ・フロー	16,270	(65,278)	(62,731)	(47,461)	(70,113)	(182,945)	(61,247)	(68,018)	(22,031)	(33,435)	**(43,581)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(39,168)	(49,694)	(12,548)	(6,720)	(7,397)	113,696	54,314	6,976	(46,566)	(18,274)	**(7,863)**
フリーキャッシュ・フロー	68,689	21,809	(17,787)	12,299	(3,077)	(98,748)	11,131	(2,195)	68,252	39,355	**31,405**
財政状態（会計年度末）											
総資産	1,390,918	1,388,885	1,429,892	1,390,814	1,363,469	1,547,326	1,639,286	1,666,542	1,731,245	1,703,308	**1,738,479**
流動資産	502,912	486,205	490,479	515,407	496,871	533,764	617,934	627,705	638,613	638,305	**665,069**
有形固定資産	669,298	686,813	717,927	677,613	680,524	782,012	774,989	796,820	805,331	783,982	**788,917**
その他の固定資産	218,707	215,867	221,484	197,792	186,074	231,549	246,363	242,016	287,301	281,020	**284,491**
負債	966,233	953,974	986,493	995,470	976,892	1,122,605	1,200,682	1,251,341	1,235,597	1,192,873	**1,197,971**
純資産	424,685	434,911	443,398	395,343	386,577	424,721	438,604	415,200	495,648	510,435	**540,507**
有利子負債	703,831	678,504	693,562	688,703	689,937	828,870	898,125	924,406	888,390	880,812	**882,574**
純有利子負債	591,321	587,990	634,559	625,248	637,091	759,136	761,280	780,056	723,531	694,871	**675,163**
その他											
設備投資額	46,899	51,289	72,765	60,338	70,636	57,929	58,107	85,972	60,696	52,386	**60,578**
減価償却費	57,672	55,083	57,892	60,422	58,705	63,357	66,549	66,279	64,184	66,642	**63,213**
研究開発費	5,555	5,622	6,013	6,694	6,051	6,217	5,672	5,760	5,557	5,272	**5,802**
1株当たり情報											（単位：円）
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	20.95	72.57	67.80	(304.34)	122.89	27.67	17.23	(436.28)	197.09	39.33	**101.69**
配当金	60.00	60.00	60.00	30.00	40.00	40.00	40.00	0.00	10.00	10.00	**15.00**
純資産	3,645.87	3,714.63	3,776.26	3,328.28	3,248.53	3,570.15	3,695.31	3,415.75	4,062.19	4,175.77	**4,409.63**
財務指標											
売上高営業利益率	2.2%	2.4%	1.7%	1.8%	3.4%	1.9%	1.2%	(2.3%)	1.5%	1.7%	**2.1%**
EBITDA（百万円）	85,145	83,571	80,137	84,583	97,779	86,940	81,546	42,830	84,826	90,657	**91,962**
自己資本当期純利益率（ROE）	0.5%	2.0%	1.8%	(8.6%)	3.7%	0.8%	0.5%	(12.3%)	5.3%	1.0%	**2.4%**
総資産利益率（ROA）	2.0%	2.6%	1.9%	2.2%	2.7%	1.3%	1.3%	(1.0%)	1.4%	1.4%	**2.0%**
投下資本利益率（ROIC）	1.7%	2.2%	1.9%	2.6%	3.0%	1.7%	1.6%	(0.8%)	1.6%	2.1%	**2.3%**
自己資本比率	30.3%	31.0%	30.6%	27.7%	27.5%	26.7%	26.0%	23.7%	27.1%	28.3%	**29.2%**
調整後ネットD/Eレシオ（倍）	1.47	1.49	1.61	1.76	1.75	1.86	1.89	2.25	1.95	1.84	**1.74**
海外売上高比率	13.8%	14.3%	17.0%	17.5%	16.2%	20.5%	27.0%	29.4%	26.7%	28.4%	**28.1%**

・フリーキャッシュ・フロー ＝ 営業活動によるキャッシュ・フロー ＋ 投資活動によるキャッシュ・フロー
・有利子負債 ＝ 短期借入金 ＋ 長期債務
・EBITDA＝ 営業利益（損失） ＋ 減価償却費 ＋ 受取配当金 ＋ 受取利息 ＋ のれん償却
・自己資本当期純利益率（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
・総資産利益率（ROA）＝（経常利益（損失）＋ 支払利息）÷ 期末総資産 ×100
・投下資本利益率（ROIC）＝税引後事業利益（税引後営業利益 ＋ 受取配当金 ＋ 持分法による投資利益）÷ 投下資本（自己資本+純有利子負債）×100
・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）
・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%）

11カ年ESGデータ*1

日本製紙および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

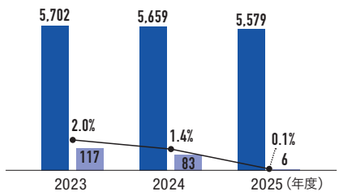
*1 集計対象の変更等を踏まえ、比較可能な連続性のあるデータを掲載しています。
*2 連結子会社および非連結子会社
*3 2024年度まで：日本製紙、日本製紙クレシア、日本製紙パピリア、Opal社、NDP社
　2025年度：上記5社に日本紙通商、勇払エネルギーセンター、日本製紙石巻エネルギーセンターを追加
*4 日本製紙（売電、売蒸気含む）　*5 日本製紙　*6 国内連結会社
*7 日本製紙、日本製紙クレシア、日本製紙パピリア、日本製紙リキッドパッケージプロダクトの製造事業所（協力会社含む）

ESG区分 E（環境）	ESG区分 S（社会）	ESG区分 G（ガバナンス）		関連ページ	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
●			GHG排出量（Scope1+2）*2	P.53	百万 t-CO_2	—	—	8.1	7.9	7.4	6.9	6.8	6.0	5.3	5.0	**4.9**
●			GHG排出量（Scope3）*3	P.53	百万 t-CO_2	—	—	—	—	—	—	—	6.9	6.1	5.8	**6.7**
●			石炭使用量*4	P.53	千 t	2,634	2,580	2,534	2,521	2,302	2,115	1,957	1,556	1,529	1,441	**1,326**
●	●		森林認証取得率（全世界）	P.31	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	**100**
●	●		製紙原料における国産材の利用率*5	P.33	%	35.8	36.8	36.1	35.2	35.8	39.5	37.6	35.1	36.8	36.0	**36.6**
●	●		産業廃棄物の最終処分量*6	P.55	%	2.4	1.6	1.4	1.7	2.7	2.4	2.1	1.6	1.8	1.6	**1.6**
●	●		未利用難処理古紙利用量	P.55	t	—	—	—	—	—	—	23	1,707	4,933	11,908	**13,152**
	●		連結従業員数	—	人	11,741	13,057	12,881	12,943	12,592	16,156	16,129	15,959	15,557	15,145	**15,042**
	●		海外連結子会社従業員比率	—	%	13.4	20.9	19.4	19.4	19.2	36.5	37.1	37.6	36.5	35.2	**34.0**
	●		入社10年後の在籍率*5	P.60	%	—	—	66	69	73	66	60	63	50	71	**49**
	●		女性管理職比率*5	—	%	1.60	1.86	2.47	2.29	2.43	2.65	2.71	3.18	2.97	3.28	**3.91**
	●		女性総合職採用比率*5	P.60	%	21	18	25	26	35	30	40	49	37	47	**30**
	●		男性育休取得率*5	—	%	—	—	—	—	—	—	—	91.2	90.7	86.0	**95.9**
	●		総労働時間*5	P.60	時間	—	—	1,927	1,923	1,894	1,888	1,905	1,884	1,872	1,870	**1,869**
	●		休業災害度数率*7	P.78	—	0.44	0.40	0.64	0.77	0.79	0.79	0.55	0.87	0.73	0.83	**0.62**
		●	社外取締役比率	P.69	%	12.5	22.2	22.2	22.2	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	**33.3**
		●	取締役会女性人数	P.69	人	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	**3**

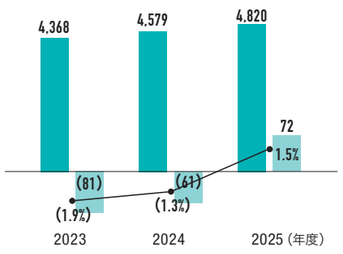
事業別3カ年データ

売上高・営業利益（単位：億円）

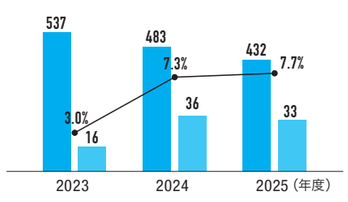
紙・板紙事業 → P.41
■ 売上高 ■ 営業利益 ― 売上高営業利益率



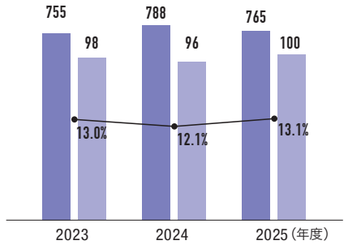
生活関連事業 → P.43-47
液体用紙容器／Opal社／家庭紙・ヘルスケア／ケミカル
■ 売上高 ■ 営業利益 ― 売上高営業利益率



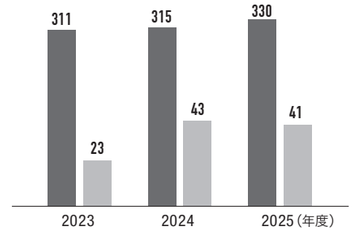
エネルギー事業 → P.48
■ 売上高 ■ 営業利益 ― 売上高営業利益率



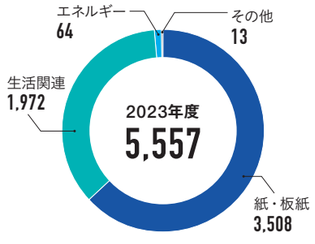
木材・建材・土木建設関連事業 → P.31
■ 売上高 ■ 営業利益 ― 売上高営業利益率

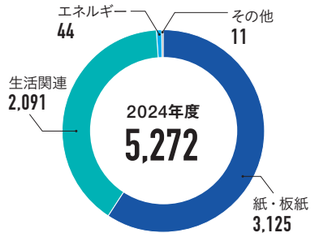


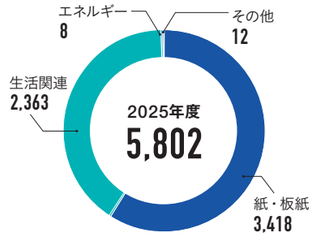
その他事業
レジャー施設運営／物流・倉庫管理など
■ 売上高 ■ 営業利益



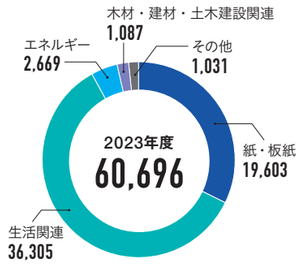
研究開発費（単位：百万円）

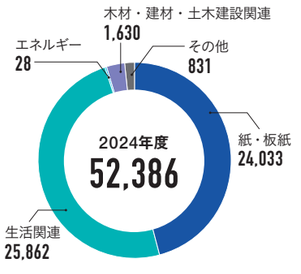


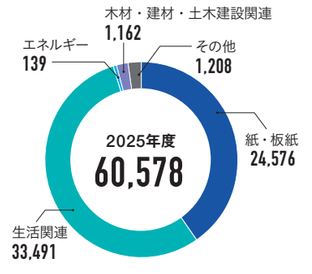




設備投資額（単位：百万円）







旧マテリアリティの実績

目指す企業像	マテリアリティ（重要課題）	2030ビジョン 基本方針	2030ビジョン 取り組むテーマ	2030年度までに達成を目指す目標（KPI） 対象範囲…■日本製紙グループ ■日本製紙	2025年度の主な取り組みと進捗状況
安定して利益を生み出し社会に還元する	事業構造転換の推進	成長事業への経営資源のシフト	成長事業の拡大	売上高目標1兆3,000億円のうち生活関連事業で50%以上 ・戦略投資枠3,500億円の約80%を成長事業に投資	・生活関連事業の売上高 4,820億円（売上高全体に占める割合40%） ・2021～2025戦略投資 1,404億円（成長事業への投資94.3%）
			新規事業・新素材の早期戦力化	**セルロースの新規利用の拡大・新素材の事業化** **新規事業の売上高目標650億円（バイオマス製品の拡大含む）** ・CNF量産化体制と製造技術確立による事業化めど ・養牛用飼料（元気森森®）の拡販 ・パルプ製造設備を活用した新事業立ち上げ	・江津工場CNFは、食品・化粧品用途を中心に韓国、中国、タイ向けの輸出が拡大 ・石巻工場CNFが、高付加価値の日用雑貨用途で初採用 ・養牛用セルロース飼料「元気森森」の採用件数が、2024年度比20件増の38件に拡大 ・バイオエタノールは、NEDO「バイオものづくり革命推進事業」における実証機の建設を開始 ・2025年7月に「森空バイオリファイナリー合同会社」を設立。住友林業株式会社の参画により、「森空プロジェクト®」の参画企業は6社に拡大
			基盤事業の構造改革	**紙・板紙事業の競争力強化** ・グラフィック用紙生産拠点を3カ所程度に集約	・白老工場8号抄紙機、八代工場N2抄紙機の停機。八代工場では石炭ボイラー1基も同時に停機 ・省エネほかコストダウンを推進（2021-2025年度コストダウン実績189億円）
			海外市場の取り込み	**海外売上高比率30%以上** ・海外事業の売上高拡大、収益力強化	・2026年1月に韓国へ充填機を設置し、同国のアセプティック容器市場に参入
事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する	気候変動問題への対応	GHG削減、環境課題等の社会情勢激変への対応	GHG削減	**省エネルギー対策と燃料転換でGHG削減** ・GHG排出量（Scope1+2）を2013年度比54%削減 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー比率60%以上 ・生産および物流における総エネルギー原単位を前年比1%改善	・GHG排出量（Scope1+2）2013年度比 43%削減 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー使用比率 42% ・日本製紙の総エネルギー原単位（2024年比）生産：洋紙事業 0.2%減、板紙事業 0.4%減、物流：2.8%増 ・GX経済移行債を活用した政府支援を受け、石巻工場に高効率回収ボイラー建設を開始
				気候変動イニシアチブへの対応	・CDPスコア（2025年 気候変動 B、水資源 A－、森林 B）
	持続可能な森林資源の活用 生物多様性の保全		グリーン戦略（森林価値の最大化）	**森林資源の保全、サプライチェーン強化、国内林業再生に資する事業モデルを構築** ・林業用エリートツリー苗の1,000万本/年の生産体制構築 ・J-クレジット20万t-CO_2創出の取り組み	・秋田工場内に国内最大規模の閉鎖型採種園を開設 ・エリートツリー苗の生産能力は、2025年度末時点で460万本/年 ・国内社有林において、累計で5カ所、9.2万t-CO_2相当のJ-クレジットプロジェクト登録済
				育種・増殖技術の活用による森林の生産性向上とCO_2固定量増大 ・海外植林地におけるCO_2固定効率を2013年比30%向上 ・アジアを中心に植林地確保	・AMCEL社においてCO_2固定効率の指標としているチップ生産性は2013年度比で25.0%向上 ・マレーシアPLS社と戦略的パートナーシップ契約を締結
				国内外すべての自社林で森林認証を取得・維持	・日本製紙および海外植林事業会社の自社林全面積での森林認証（FM）取得を維持
				国内社有林の適切な管理による公益的機能の発揮 ・水資源保全など公益的機能発揮	・コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社との水源域の森林保全活動（群馬県菅沼社有林） ・阿寒社有林におけるアイヌ文化保全・振興活動について、阿寒アイヌ協会と協定を締結
				生物多様性の保全	・自然共生サイトである鳳凰社有林における協業について、山梨県韮崎市およびリンテック株式会社と協定を締結
	環境負荷の低減		環境負荷の低減	**製造工程で発生する環境負荷の削減** ・2018年度比で、大気汚染物質15%削減、水質汚濁物質15%削減 ・国内生産拠点における産業廃棄物の最終処分量2%以下	・国内生産拠点における削減率（2018年度比）SOx 49%、NOx 25%、ばいじん 25%、COD/BOD 32%、SS 24% ・産業廃棄物の最終処分量 1.6%
	資源循環の推進		リサイクル推進	**資源の循環利用を促進** ・古紙安定調達システムの拡充 ・分別回収リサイクルシステムを構築し、未利用難処理古紙を12,000t/年活用 ・食品・飲料容器等での水平リサイクルスキームの構築	・未利用難処理古紙活用量 13,152t/年 ・紙パック水平リサイクルに向けて、富士PSF設備で生産した紙パック古紙パルプを配合した紙パック原紙を大竹工場で試作 ・東罐興業株式会社と協業した紙コップ水平リサイクルの拡大
	人権の尊重		人権の尊重	**人権デュー・ディリジェンスの実施**	・人権デュー・ディリジェンスを推進していくための体制整備 ・人権リスク評価を実施し、優先して対処すべき課題を特定 ・優先して対処すべき課題に対する防止・軽減策の決定 ・原材料調達関連リスク対策として、サプライヤー調査の対象を従来のチップ・パルプのみから、紙・板紙事業での主要取引先に拡大 ・工場関連リスク対策として、国内工場協力会への人権課題調査を実施
お客様のニーズに的確に応える	社会環境の変化への対応		グリーン戦略（バイオマス製品の拡大）	**バイオマス製品の拡大** ・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）	・パッケージ素材の紙化を推進するため、国内コンバータなどとの協業強化および海外でのマーケティング活動中 ・ストローレス学乳容器「School POP®」が24都道府県で採用
	製品の安定供給・安全性向上		製品の安定供給 製品安全と品質管理	**安定生産への取り組み、自然災害への対応（BCP強化）**	・天災や万一の生産トラブルに備える体制構築を推進
				安定輸送の確保、物流問題への対応	・物流効率化法（2025年4月施行）に基づき、物流効率化に向けてドライバーの荷待ち待機時間削減対策を実施
				サプライチェーンとの連携・共存共栄	・中小受託取引適正化法対応の徹底、パートナーシップ構築宣言の更新
				製品安全マネジメント体制の充実	・日本製紙の紙・板紙工場における管理レベルの再評価および各工場の管理状況調査
社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む	多様な働き方の実現 多様な人材の活躍	成長事業への経営資源のシフト	働きやすさ・働き甲斐の向上 人材リソースの最大活用	**ダイバーシティ推進をはじめエンゲージメントの向上** ・総労働時間 1,850時間/年以下 ・2030年度における入社10年後の在籍率 80%以上 ・女性総合職採用比率 2025年度までに40%以上	・総労働時間 1,869時間／年（5カ年度平均：1,880時間／年） ・2015年度に入社した従業員の在籍率 48.5%（5カ年度平均：58.6%） ・2025年度新卒総合職における女性採用比率 30.2%（5カ年度平均：40.5%）
	労働安全衛生の推進			**働く人たちの安全衛生確保** ・重篤災害0件／年	・重篤災害 0件
安定して利益を生み出し社会に還元する	ガバナンスの充実	取締役会の機能強化		**取締役会の実効性向上**	・充実した議論のための基盤整備をさらに進め、深度ある議論を行い、取締役会の実効性を確保
	地域・社会との共生 ステークホルダーとの対話	企業経営の透明性の確保		**企業情報を積極的かつ公正に開示**	・環境リスクコミュニケーション 23件（国内生産拠点） ・社外取締役と機関投資家のスモールミーティング1回

会社情報／投資家情報 （2026年3月31日現在）

会社概要

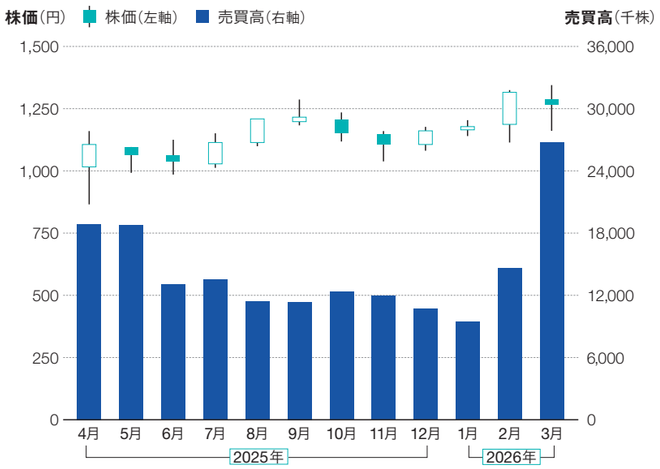
会社名	日本製紙株式会社
本社	〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地
設立	1949年8月1日
従業員数	単体 5,028人 連結 15,042人
資本金	1,048億73百万円
株式の状況	発行可能株式総数 300,000,000株 発行済株式の総数 116,254,892株（自己株式385,753株を含む）
株主数	208,899人
上場市場	東京証券取引所 プライム市場（証券コード 3863）
決算期	3月末日

大株主の状況

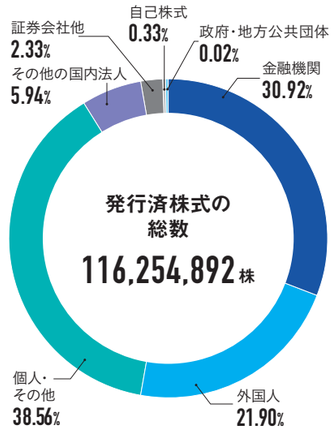
株主名	持株数（株）	持株比率（%）*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	13,377,700	11.55
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7,993,700	6.90
日本製紙従業員持株会	3,054,429	2.64
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505223	3,025,743	2.61
日本製紙取引先持株会	2,684,800	2.32
野村　絢	2,476,300	2.14
日本生命保険相互会社	2,473,165	2.13
大樹生命保険株式会社	2,258,900	1.95
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505001	1,912,340	1.65
INTERACTIVE BROKERS LLC	1,601,415	1.38

＊ 持株比率は自己株式385,753株を控除して計算しています。

株価および株式売買高の推移



所有者別株式分布状況



IR活動実績（2025年度）

決算•経営説明会	2回
決算説明会	2回
個別ミーティング	150回 うちESGに関するミーティング7回
社外取締役 スモールミーティング	1回

格付情報

格付機関	長期債	短期債(CP)
日本格付研究所（JCR）	A－	－
格付投資情報センター（R&I）	BBB+	a-2

（2026年3月現在）

社外からの評価

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

DBJ 環境格付 2018

当社は、2018年11月日本政策投資銀行（DBJ）より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）

S&P 日本 500 スコアリング＆スクリーニング指数

2026年6月末時点

（免責事項）

・FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここに日本製紙株式会社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index及びFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

・日本製紙株式会社の MSCI インデックスへの組み入れや、MSCI のロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCI又はその関係会社による日本製紙株式会社の後援、宣伝、販売促進を目的としていません。MSCI のサービスおよびデータは MSCI の独占的財産で、MSCI 及び MSCI インデックスの名称とロゴは、MSCI 又はその関係会社の商標又はサービスマークです。

見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている日本製紙株式会社および日本製紙グループ各社の計画、予想、戦略、確信に関する記述は、過去の事実を除き、日本製紙株式会社および日本製紙グループ各社の経営者が現在入手可能な情報に基づいて判断した将来の業績に関する見通しです。
したがいまして、これらの業績見通しに全面的に依拠して投資判断されることは控えるようお願いいたします。
実際の業績はさまざまな要因の変化により、これらの業績見通しとは大きく異なる場合があることをご承知ください。

報告の対象期間

2025年度：2025年4月1日～2026年3月31日
一部に2025年4月1日よりも前、または2026年4月以降の情報を含めています。対象箇所では日付を明記しています。

報告の対象組織

本報告書は日本製紙株式会社を報告主体としています。ただし、取り扱いデータは2026年3月末時点の当社および全連結子会社54社を報告対象として算出しています。

参考ガイドライン

・環境省「環境報告ガイドライン」（2018年版）
・GRIスタンダード
・国連グローバル・コンパクト
・SASBスタンダード
・ISO26000　ほか

ガイドラインとの対照表

https://www.nipponpapergroup.com/csr/

2026年10月発行
発行：日本製紙株式会社
https://www.nipponpapergroup.com/
©Nippon Paper Industries Co., Ltd. 2026
https://www.nipponpapergroup.com/csr/
本報告書は、法律の定めのある場合または権利者の承諾のある場合を除き、
いかなる方法においても複製・複写することはできません。