



表紙の写真
日本製紙(株)阿寒社有林
撮影者:五海ゆうじ



木とともに未来を拓く



日本製紙株式会社(証券コード3863)

〒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: <https://www.nipponpapergroup.com/>



本報告書に使用した紙の価格には、林地に捨てられる間伐材を資源として活用する費用の一部が含まれています。

本報告書で使用した用紙

- ・表紙
「ユーライト」157.0g/m²(日本製紙株式会社)
- ・本文
「b7トラネクスト」100.0g/m²(日本製紙株式会社)

Shaping the Future with Trees

日本製紙グループ
統合報告書 2020

2020年3月期

目次

1 2019年度月別トピックス

2 企業グループ理念

4 ビジネスモデル

- 4 日本製紙グループの
価値創造フロー
- 6 木質資源の特性
- 8 日本製紙グループが
提供する価値
- 10 日本製紙グループとSDGs

12 日本製紙グループ
の概要

- 12 財務・非財務ハイライト
- 14 日本製紙グループ
at a Glance
- 17 グループ戦略

18 社長メッセージ

26 事業戦略

- 26 紙事業
- 28 板紙事業
- 30 パッケージ事業
- 32 家庭紙・ヘルスケア事業
- 34 ケミカル事業
- 36 エネルギー事業
- 38 木材・建材・土木建設
関連事業
- 40 日本製紙グループの
海外展開
- 42 事業を支える研究開発

46 成長を支える基盤

- 46 新型コロナウイルス
感染症への対応
- 47 コーポレートガバナンス
- 54 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 取締役および監査役
- 58 調達
- 60 森林経営
- 62 環境
- 70 お客さまの信頼
- 72 人権への配慮
- 73 人材
- 75 労働安全衛生
- 76 地域・社会との共生

77 財務情報

- 78 11ヵ年財務・非財務
サマリー
- 80 財務戦略
- 82 財務の概況
- 83 事業等のリスク
- 86 連結財務諸表

94 企業情報

- 94 連結子会社・持分法適用
関連会社
- 96 会社概要／株式情報

編集方針

日本製紙グループでは、2019年度から財務情報と非財務情報を体系的にまとめた「統合報告書」を発行しています。本報告書では、当社グループのビジネスモデルや強みを明らかにするとともに、中長期的な成長戦略および経営基盤強化への取り組みをお示しすることで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに当社グループが今後どのように持続的成長を実現していくのかをご理解いただけるよう努めています。

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。したがって、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。

発行：日本製紙株式会社

<https://www.nipponpapergroup.com/>

©Nippon Paper Industries Co., Ltd. 2020

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。

2019年度月別トピックス

トピックス (製品)		トピックス (経営)
	5月	勇払バイオマス専焼発電事業を決定
紙製ストロー「シルフィール™」が 飲食業界で初採用	6月	代表取締役社長に野沢徹が就任 取締役に対する株式報酬制度を導入
養牛用「高消化性セルロース」を開発 差し替え型容器「SPOPS®」が「LIFE×DESIGNアワード ベストサステナビリティ賞」を受賞	9月	「シールドプラス®」シリーズ欧州展開に向けて 設備投資を決定
セルロースナノファイバー (CNF) 「セレンピア®」が 住友ゴム工業株式会社の 高性能タイヤに採用	10月	オローラ社豪州・ニュージーランド事業の 板紙パッケージ部門譲受けで合意 
ヒートシール紙「ラミナ®」 を開発		
CNF強化樹脂を環境省NCVプロジェクトの コンセプトカー「木からつくる自然なクルマ」に提供		
紙製ストロー「シルフィール™」が「2019 第32回 小学館 DIMEトレンド大賞」で「日用品部門賞」を受賞	11月	
国立競技場に当社社有林からSGEC森林認証木材を供給		
差し替え型容器「SPOPS®」が山陽物産株式会社のホテル 向け製品など2社で採用	12月	鈴川エネルギーセンター発電事業の バイオマス専焼化を決定 四国化工機株式会社と資本業務提携契約を締結
	2月	勇払事業所に機能性特殊素材事業会社を設立
CNF「セレンピア®」が凸版印刷株式会社の 飲料向け紙製バリアカップに採用	3月	株式会社読売新聞東京本社と新聞古紙リサイクルに関する 契約を締結

企業グループ理念

MISSION

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

VISION

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

VALUE

Challenge, Fairness, Teamwork

SLOGAN

木とともに未来を拓く

燃料・原料を「**木**」でまかない、
低炭素社会の実現に貢献

日本製紙グループは企業グループ理念の実現が、
社会の要請にお応えしていくことであると考えています。

- 持続的な資源利用
- 環境負荷の低減
- CO₂排出量削減
- 挑戦できる風土の醸成
- 従業員満足度の定量化
- ワークとライフの充実

事業活動を通じて
持続可能な社会
の構築に
寄与するため

お客様のニーズに
的確に
応えるため

グループ理念実現のため、
VISIONを実現する
テーマについて全社で
議論を重ねています。

社員が
誇りを持って
明るく仕事に
取り組むため

安定して
利益を生み出し
社会に還元するため

- オープンイノベーション
- 時間の価値重視
- 社会のトレンド予測
- 開発営業の推進
- 社会に貢献する実感

日本製紙グループの価値創造フロー



木質資源の特性

長期的視野に立ち、経済活動と両立する持続可能な社会を築くには、資源循環型社会を実現するための取り組みが必要不可欠です。

日本製紙グループは、「木とともに未来を拓く」というスローガンのもと、木質バイオマスを最大限活用することができる技術力を基盤に事業を展開しています。

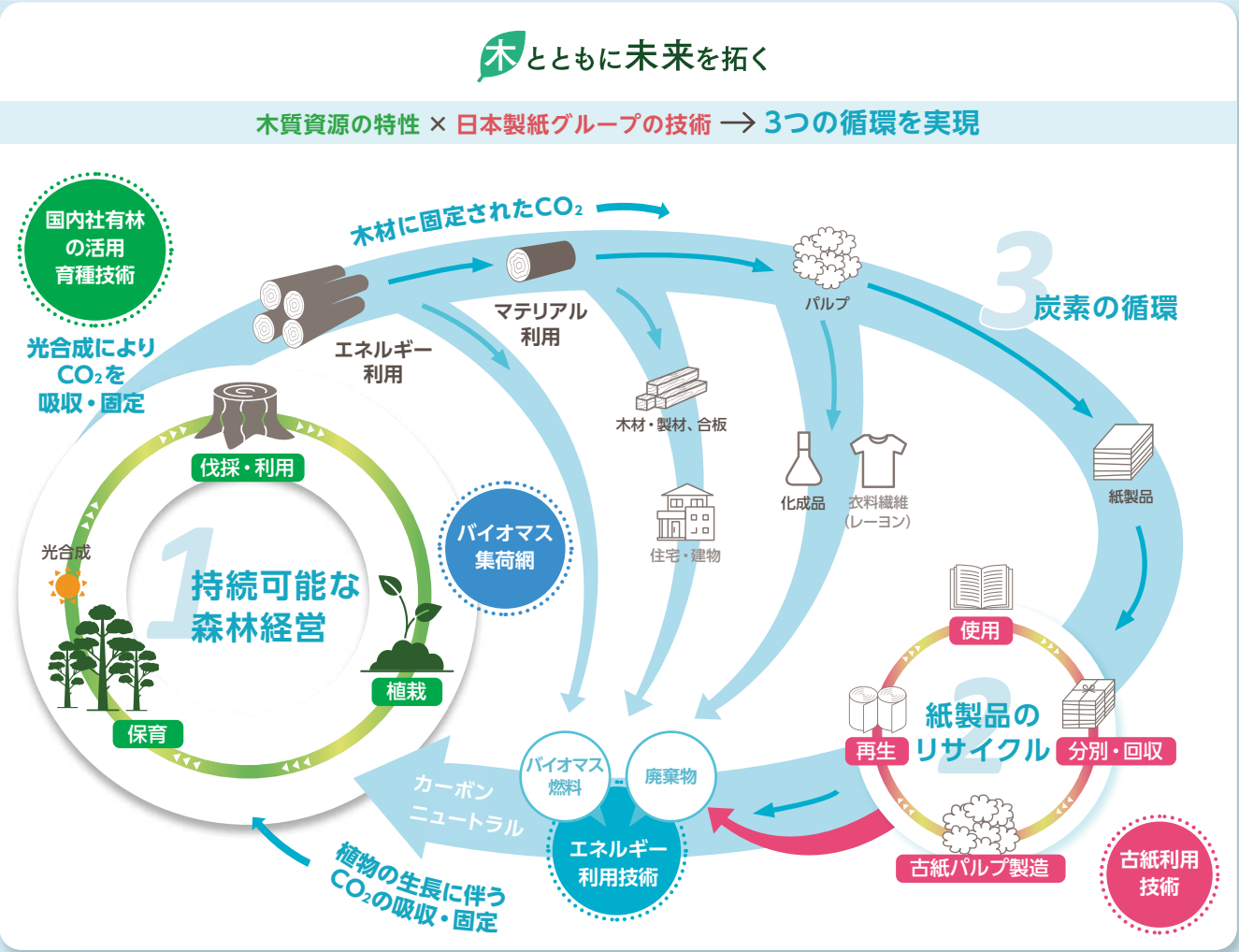
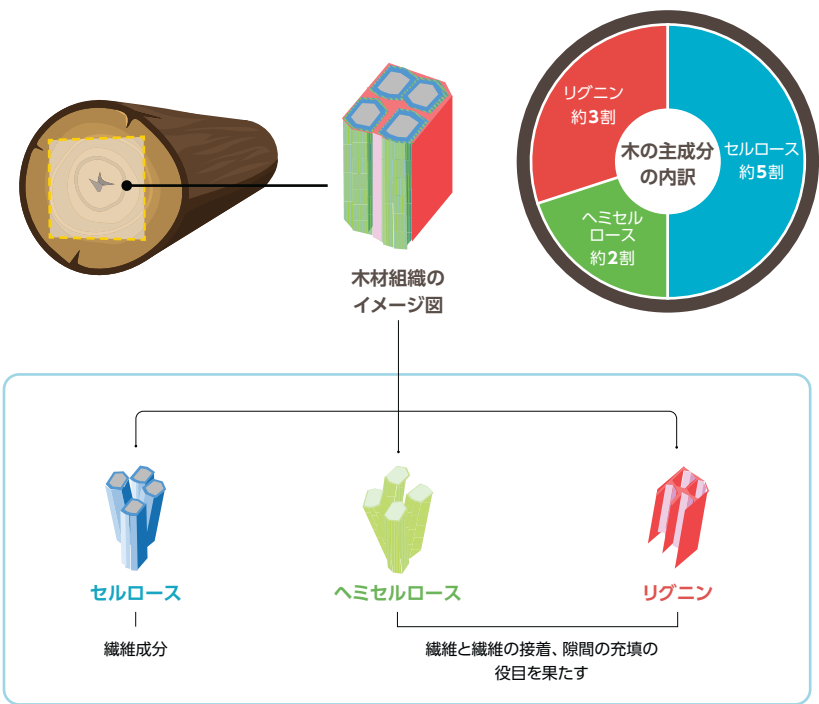
「木」は植えて育てることにより再生可能となる資源です。また、光合成により体内に固定した炭素は、「木」が原材料として利用され、木材や紙などの製品に加工されても固定され続けます。それらを焼却するときには二酸化炭素(CO₂)を排出しますが、その二酸化炭素は本来、大気中から吸収したものであるとしてオフセットできます(カーボンニュートラル)。

当社グループは長年、国内外で森林を持続的に資源として活用する技術・ノウハウを蓄えてきました。さらに、木質成分を無駄なく利用する技術や、高度にリサイクルする技術、独自の育種技術などの蓄積があり、今後も、木質資源の特性を活かす技術開発により、資源循環を推進していきます。

木質バイオマスを余すところなく利用しています

木は、主に3つの成分(セルロース、ヘミセルロース、リグニン)から構成されています。当社グループは、木材加工、パルプ化、抄紙・塗工、バイオケミカル、発電など、木質バイオマスを段階的に適切に利用する技術を蓄積しています。主にセルロース、ヘミセルロースはパルプの原料に、リグニンはバイオマス燃料として使用します。またこれらの成分はさまざまなバイオケミカル品にも利用しています。

(→P.42-45)



木質資源の特性

再生可能な資源 当社グループは持続可能な管理が行われている木質資源を調達しています。 また自らも国内外に17.3万ヘクタールの森林資源を持ち、植えて育て、伐採後は再び植栽・育成を繰り返す、持続的な森林経営を行っています。	リサイクル可能 使用後の紙製品を分別・回収し、木質繊維を取り出すことにより、古紙パルプとして利用することができます。 当社は、回収された新聞・雑誌・段ボールや紙パックをリサイクルし、製紙原料として利用しています。
生分解性 木質繊維は、廃棄されても微生物などにより分解され自然に還ります。 当社グループは、「紙でできることは紙で。」を合言葉に、木質繊維からなる紙を素材とする製品の提供により、環境負荷の低減に貢献しています。	CO₂吸収・固定 木は光合成によりCO ₂ を吸収し、酸素を放出するとともに、炭素を体内に蓄えます。その炭素は燃焼されない限り、固定され続けます。 当社は独自の育種技術により、CO ₂ 吸収・固定量を増やす取り組みを進めています。

日本製紙グループが提供する価値

日本製紙グループは、企業グループ理念に掲げる通り、「文化の発展」という普遍的な価値と、「豊かな暮らし」という生活をより良くしていく価値を提供しています。
2つの側面から世界の人々に提供する価値の一例を紹介します。

01 木、森林との触れ合い／ 森林の保護・育成

 丸沼高原／社有林

02 燃料化技術

石炭代替燃料として、CO₂排出削減に貢献します。

 バイオマス固形燃料

02 バイオマス発電の技術／ 操業ノウハウ

 電力販売 → P.37

03 暮らしの進化を支える

進化し続ける電子デバイスの高機能化に貢献します。

 機能性フィルム

04 軽量化／ 暮らしの進化を支える

自動車部品などの軽量化、リチウムイオン電池の普及によりCO₂排出削減に貢献します。

 CNF

 高機能性セルロース(CMC) → P.35

06 品質を維持する／ 使い捨てプラスチックの削減

環境にやさしいパッケージをお届けします。

 口栓付き紙容器

 シールドプラス®/ラミナ® → P.27

07 肌・体をケアする／ 健康的で充実した生活

便利で快適な生活を実現させます。

 ヘルスカケア製品(大人用紙おむつ製品、軽失禁用製品)

05 物を包む・守る／運ぶ

 段ボール原紙／包装用紙 → P.29

08 木のぬくもり

木の香りやぬくもりが住まいに快適さや心地良さをもたらします。

 建材／スーパージェットファイバー(断熱材)

09 拭く／肌・体をケアする

さまざまな生活シーンで衛生意識の高まりに貢献します。

 家庭用品(ティッシュ、トイレットロール) → P.33

10 読む／書く／伝える

活字印刷文化を育み、後世に伝えます。

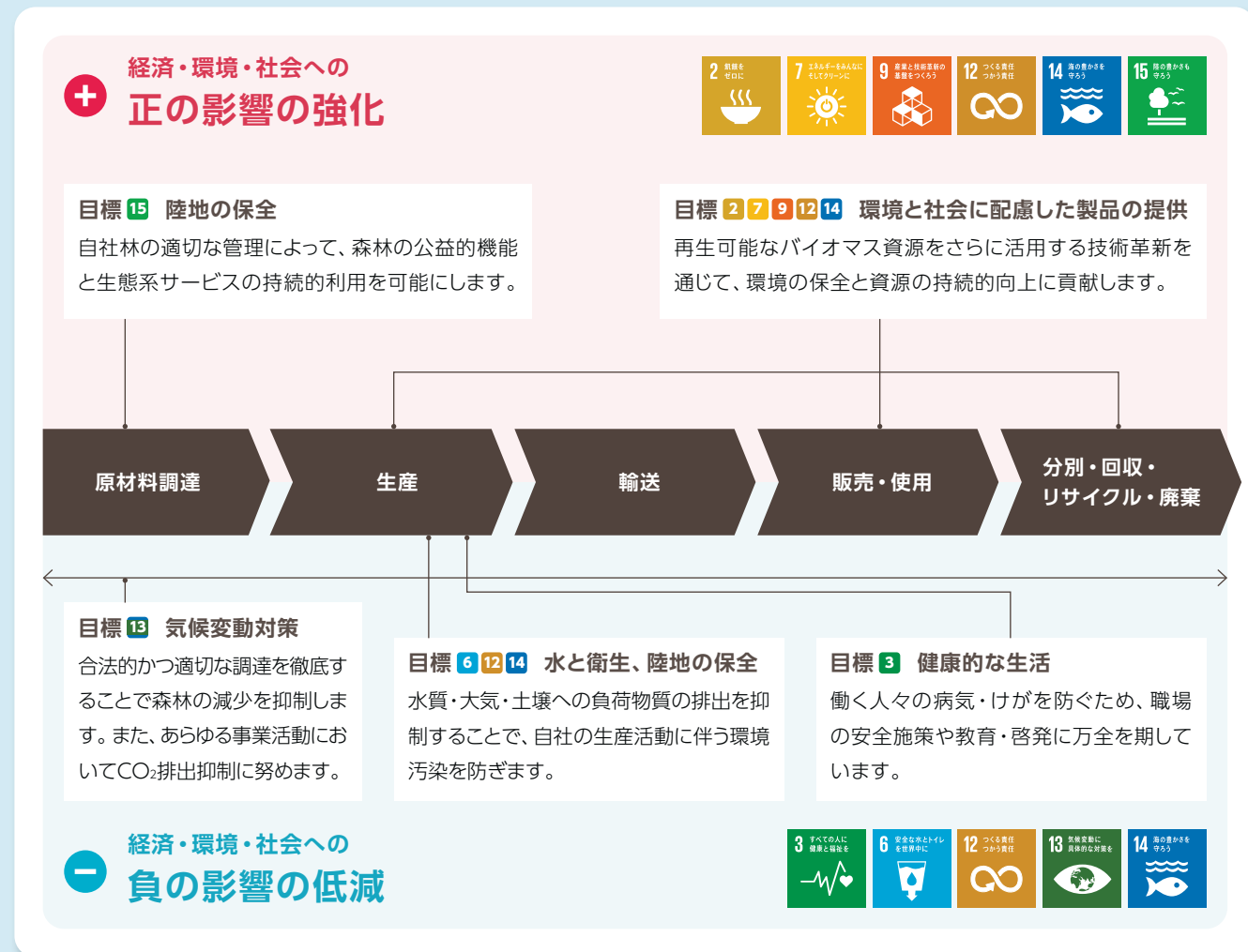
 新聞用紙／印刷情報用紙

日本製紙グループとSDGs

持続可能な開発とは、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」と定義づけられ、2015年に国連により採択されたSDGs(持続可能な開発目標)では、経済・環境・社会の側面を統合した方法で、企業を含む全ての団体・個人が行動を起こしていくことが求められています。

日本製紙グループは、バリューチェーンのそれぞれの段階におけるSDGsの目標に与える影響を整理しています。企業グループ理念の実現に向けた取り組みの中で、正の影響を強化し、負の影響を低減するよう努めていきます。

バリューチェーンにおけるSDGsに対する正と負の影響



日本製紙グループのSDGsの取り組み

- 2015 国連で採択
- 2016 日本製紙グループ環境・社会コミュニケーション誌「紙季折々」：SDGs特集 (Vol.24 https://www.nipponpapergroup.com/csr/Vol24_contents.pdf)
- 2017 「CSR報告書2017」：バリューチェーンにおけるSDGsの正負の影響を開示
- 2018 日本製紙グループ広報誌「ダイナウェブ」：「SDGsについて考えてみよう」連載 (2018年10月号～2019年10月号、計12回 <https://www.nipponpapergroup.com/csr/download/sdgs/>)
- 2019 全社員向けe-ラーニング実施

企業グループ理念とSDGsの統合へ

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

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

SDGs 持続的な開発目標

「誰も取り残さない」
17の目標と169のターゲット

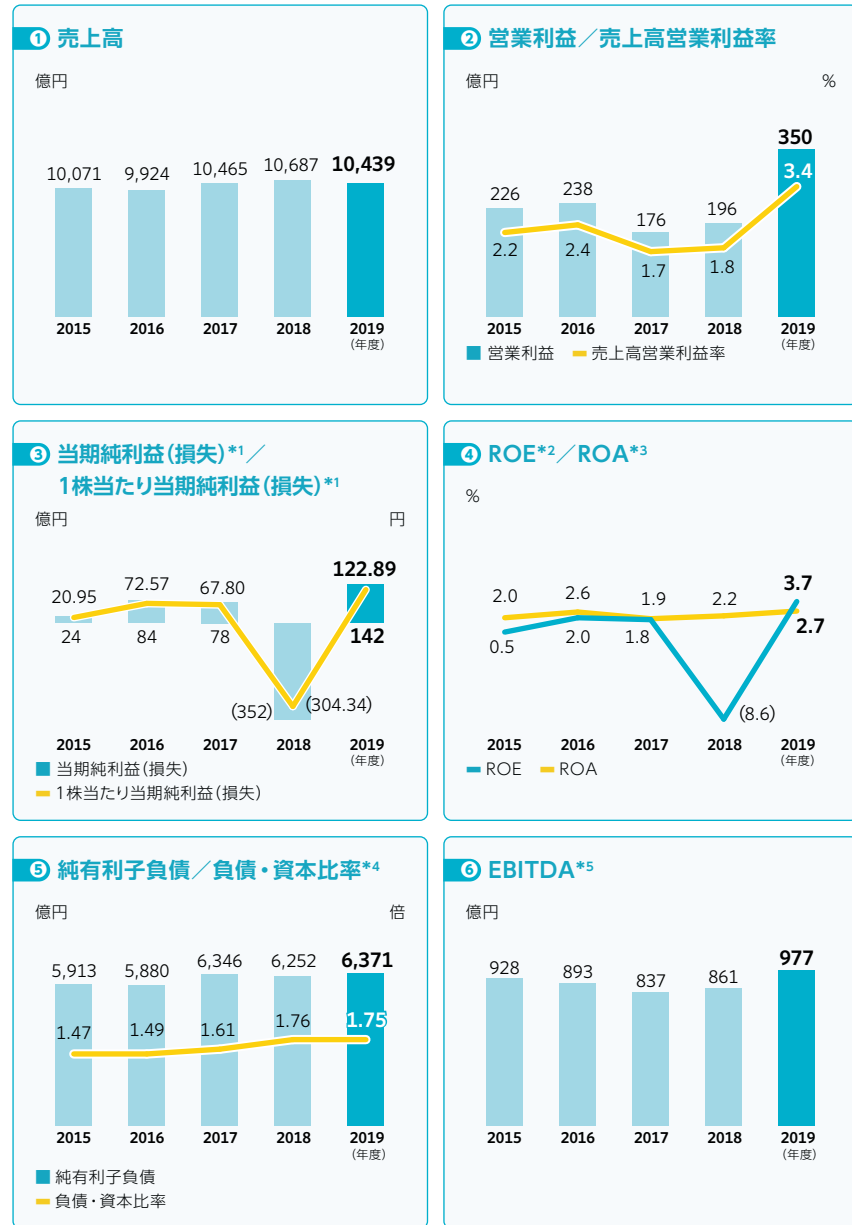
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

持続可能な社会の構築

木とともに未来を拓く

日本製紙グループが目指す「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献」という企業グループ理念は、「誰も取り残さない」とするSDGsの理念に調和します。また、「木とともに未来を拓く」というスローガンに則り、企業グループ理念における「目指す企業像」の4つの要件に関するテーマに真摯に取り組むことは、SDGsが目指す「持続可能な社会の構築」に貢献することにつながります。

財務・非財務ハイライト



① 売上高

- 紙・板紙事業は、国内需要減や輸出市況の低迷により321億円の減収。
- 生活関連事業は、家庭紙・ヘルスケアを中心に89億円の増収。

② 営業利益／売上高営業利益率

- 紙・板紙事業は、値上げ後の価格が維持できたことと生産体制再編成効果の発現により、146億円の増益となり黒字に転換。

③ 当期純利益(損失)／1株当たり当期純利益(損失)

- 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)は黒字に転換。前年度は生産体制再編成費用などを特別損失として計上。

④ ROE／ROA

- ROEは、親会社株主に帰属する当期純利益(損失)が黒字に転換したことにより上昇。

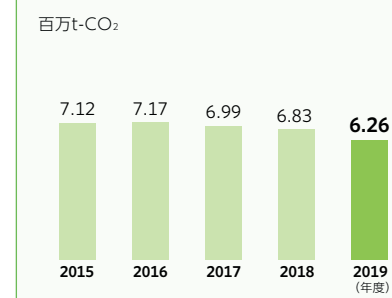
⑤ 純有利子負債／負債・資本比率

- 2020年度は、オローラ社豪州・ニュージーランドの板紙・パッケージ部門の譲受により借入金が増加することから、純有利子負債は増加する見込み。

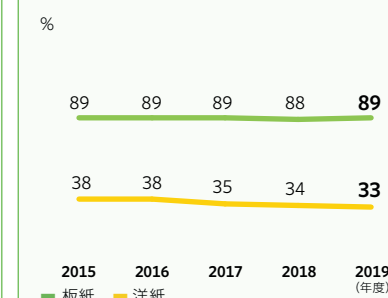
⑥ EBITDA

- EBITDAは、減価償却費が減少したものの営業利益が増加したことで、116億円増加。

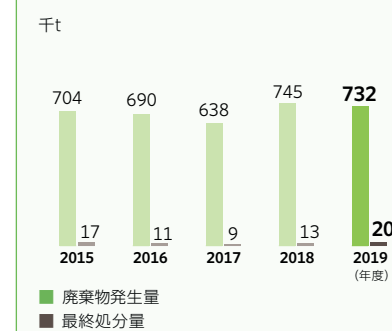
① 温室効果ガス排出量(国内)*6



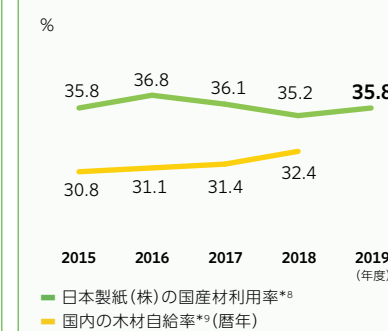
② 古紙利用率(国内)*7



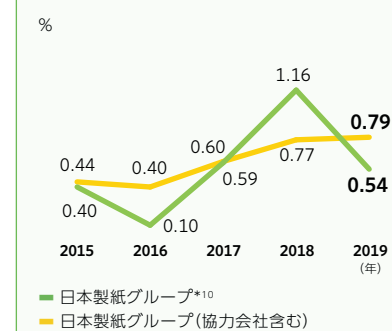
③ 資源の循環利用(国内)*7



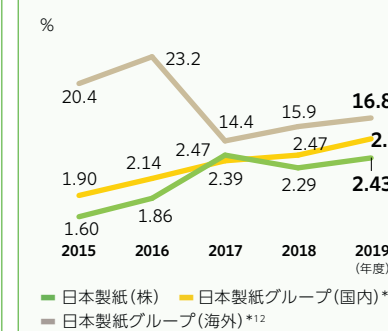
④ 製紙原料における国産材利用率



⑤ 休業災害度数率



⑥ 女性管理職比率



① 温室効果ガス排出量

- 計画的な省エネ投資や燃料転換の推進により、「グリーンアクションプラン2020」の目標を上回った。

② 古紙利用率

- 古紙の調達環境は厳しくなっているが、クローズド・ループシステムの構築やリサイクルの難しい種類の紙の利用技術開発にも取り組む。

③ 資源の循環利用

- 廃棄物発生量は年度により異なるが、生産プロセスの見直しやボイラー燃焼灰を土木資材に利用する取り組みを進めている。

④ 製紙原料における国産材利用率

- 国産材集荷網をベースに、国産材の利用に取り組む。
- 今後も積極的に国産材を活用する。

⑤ 休業災害度数率

- 1件の重篤災害が発生。
- 安全活動中期計画を策定し、災害防止の基盤づくりに取り組む。

⑥ 女性管理職比率

- 女性の配属職場の拡大に取り組み、2020年度までに女性管理職の倍増を目指す。

*1 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

*2 自己資本当期純利益(損失)率(ROE)＝親会社株主に帰属する当期純利益(損失)÷株主資本およびその他の包括利益累計額の期首期末平均×100

*3 総資産利益率(ROA)＝(経常利益+支払利息)÷期末総資産×100 *4 負債・資本比率＝(有利子負債－現金及び預金)÷株主資本

*5 EBITDA＝営業利益+減価償却費+受取利息+受取配当金+のれん償却額

*6 国内連結会社と国内非連結子会社の「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」対象企業 *7 CSR報告書2020の環境関連対象組織のうち国内

*8 国内製材所の廃材チップを含めて計算 *9 林野庁「木材需給表」(用材の自給率)より

*10 日本製紙(株)、日本製紙クレシア(株)、日本製紙パピリア(株)、日本製紙リキッドパッケージプロダクト(株)の製造事業所の集計値

*11 国内連結会社の集計値 *12 課以上の組織単位の長(課長、部長など)が対象

日本製紙グループ at a Glance

2019年度実績 売上高 **1兆439億円** 営業利益 **350億円**

紙・板紙事業



売上高構成比

67.6%

洋紙

その他

板紙

売上高／営業利益(損失)

億円

年度	売上高	営業利益(損失)	売上高営業利益率
2017	7,417	(63)	(0.8)%
2018	7,385	(81)	(1.1)%
2019	7,064	65	0.9%

事業概況

紙事業

主要製品／サービス

- 新聞用紙
- 印刷用紙
- 情報用紙
- 産業用紙
- 機能性特殊紙
- 機能用紙

板紙事業

主要製品／サービス

- 段ボール原紙
- 白板紙

事業戦略 → P.26

事業戦略 → P.28

14 日本製紙グループ 統合報告書2020

生活関連事業



売上高構成比

20.2%

ケミカル

家庭紙・ヘルスケア

パッケージ

売上高／営業利益

億円

年度	売上高	営業利益	売上高営業利益率
2017	1,925	120	6.2%
2018	2,017	116	5.8%
2019	2,106	126	6.0%

事業概況

パッケージ事業

主要製品／サービス

- 液体用紙容器原紙
- 液体用紙容器

家庭紙・ヘルスケア事業

主要製品／サービス

- フェイシャルティッシュ
- トイレットロール
- 軽失禁用製品
- 大人用紙おむつ製品

ケミカル事業

主要製品／サービス

- 溶解パルプ
- セルローズ製品
- 化成品
- 機能性コーティング樹脂
- 機能性フィルム

事業戦略 → P.30

事業戦略 → P.32

事業戦略 → P.34

日本製紙グループ 統合報告書2020 15

日本製紙グループ at a Glance

エネルギー事業

売上高構成比

3.2%

売上高／営業利益

年度	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	売上高営業利益率 (%)
2017	178	41	23.0%
2018	362	79	21.8%
2019	330	68	20.6%

電力販売

日本製紙石巻エネルギーセンター(株)の発電設備は順調に稼働しました。一方で、前年度と比べて発電設備の運転日数が減少したことや、固定資産税など固定費が増加したことなどにより、売上高・営業利益とも減少しました。

事業戦略 → P.36

木材・建材・土木建設関連事業

売上高構成比

5.9%

売上高／営業利益

年度	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	売上高営業利益率 (%)
2017	628	45	7.2%
2018	598	49	8.2%
2019	616	59	9.6%

木材・建材
・原木 ・製建材 ・製紙原燃料
土木建設関連

木材・建材は、新設住宅着工戸数が弱含みで推移し、日本製紙木材(株)の製材品などの販売数量が減少しました。土木建設関連は、受注工事が増加しました。これらの結果、売上高は増加しました。営業利益は、アムセル社の販売が堅調に推移したことなどにより増加しました。

事業戦略 → P.38

その他事業

売上高構成比

3.1%

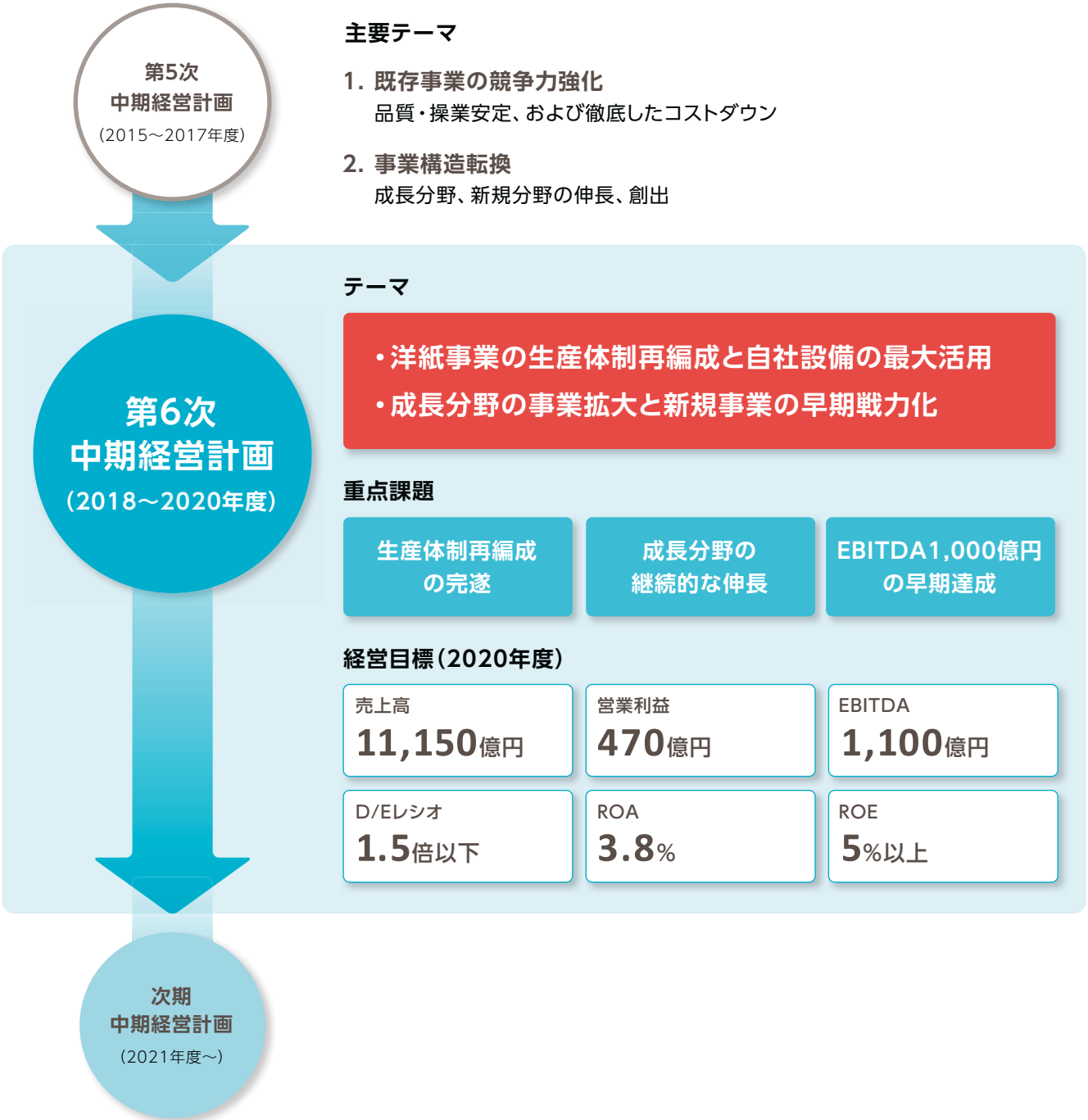
売上高／営業利益

年度	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	売上高営業利益率 (%)
2017	317	33	10.4%
2018	325	33	10.2%
2019	323	32	9.9%

倉庫、運輸、レジャー施設運営
・スキー場
・ボウリング場

レジャー事業は、新型コロナウイルス感染症の影響が一部であったものの、丸沼高原の設備拡充の効果などにより入場者数が増加し、売上高・営業利益とも増加しました。

グループ戦略



持続可能な社会の実現へ
「目指す企業像」を
ステークホルダーの皆さまと
一緒に実現していきます

日本製紙株式会社
代表取締役社長

野沢 徹

企業グループ理念

理念 (Mission)

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)

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)

Challenge Fairness Teamwork

スローガン (Slogan)

木とともに未来を拓く

新型コロナウイルス感染症に感染された方々にお見舞い申し上げますとともに、医療従事者の方々に心より敬意を表します。

また、令和2年7月豪雨により被災された皆さまに対し衷心よりお見舞い申し上げます。

01 感染症と自然災害への対応

日本製紙グループは、国内外で新型コロナウイルス感染症の拡大が懸念された当初から情報を収集するとともに、代表取締役社長である私を本部長として対策本部を設置し、「グループ社員の感染防止」「事業継続により供給責任を果たす」という観点から、国・地方自治体の方針に従い、対策を講じてきました。また、令和2年7月豪雨による災害においても、過去の経験を踏まえ、従業員の安全確保とともに、製品出荷への影響を最小限に抑えるよう努めました。

2020年前半は感染症や自然災害に見舞われましたが、グループ社員の真摯な努力により、サプライチェーンの維持と製品の安定供給を継続しています。

新型コロナウイルス感染症への主な対応

- ・ 日常的な健康管理の徹底 (出社前の検温、発熱や体調不良が認められる場合は出社抑制、等)
- ・ 手洗い、手指の消毒、咳エチケットの徹底
- ・ 在宅勤務・時差出退勤の推進
- ・ 国内外の出張禁止
- ・ 3密回避の徹底
- ・ 機動的な資金調達の実施 (手元流動性を1,000億円程度確保)

02 社長就任1年を振り返って

企画本部長を務めていた頃から、経営の基本的な考え方に変化はありませんが、トップは見える世界が違うと実感しています。社長になってみて、あらためて、企業はさまざまなステークホルダーに支えられていると非常に強く思うようになりました。

業績面では、営業利益で前年度比プラス78%の増益を確保しました。第6次中期経営計画における2019年度の目標は、国内の紙・板紙事業をはじめ、おおむね達成できました。

しかし、海外事業は米中貿易摩擦の影響などから未達となりました。ケミカル事業も、機能性フィルムや機能性樹脂は順調でしたが、溶解パルプ(DP)の市況下落などにより、目標には届きませんでした。これらは早期挽回を図っていきたいと思っています。

また、2019年度は、一部の工場で操業全停止につながる設備トラブルが発生した結果、紙・板紙事業の原価改善が目標未達となりました。このことは大変残念に思っており、あらためて、操業の基盤となる原動・原質設備については、優先的に修繕工事を実施するとともに、操業現場の判断で、操業に影響が出る前に、早め早めの対処に動くようにしています。

一方で、第5次中期経営計画に引き続き成長事業に設備投資を行っていますが、2019年度はその効果が徐々に発現していると実感しています。

顕著な例は、家庭紙・ヘルスケア事業です。当社富士工場は、その資産を活かし、洋紙から家庭紙への事業転換を進めています。日本製紙クレシア(株)が春日製紙工業(株)と合併で富士工場の敷地内に「クレシア春日(株)」を立ち上げ、第一抄紙機に引き続き第二抄紙機を設置した結果、生活必需品としての家庭紙の需要増に対応することができました。

今後、新型コロナウイルス感染症等による影響の見通しは不透明ですが、当社グループが目指す収益レベル「営業利益500億円」の達成に向け、引き続き諸施策を実行していきます。

なお、EBITDAについては、2019年度は977億円となりました。1,000億円以上の金額があれば、借入金の返済を行いながら一定の規模以上の成長投資も行うことができ、株主の皆さま、お客さま・お取引先、従業員など、あらゆるステークホルダーのご期待にお応えしていくことができると考えており、実際、そのレベルになってきたと思います。これからも安定的なキャッシュの創出に努めていきます。

成長分野における主な投資

	内容		金額	完工時期
パッケージ	ドライパルプマシン設置ほか	日本ダイナウェーブパッケージング	144億円	2020年度
家庭紙・ヘルスケア	ヘルスケア加工機増設	日本製紙クレシア京都工場	20億円	2019年度
	家庭紙第一抄紙機設置	クレシア春日	61億円	2018年度
	不織布製造設備設置	日本製紙クレシア(日本製紙富士工場内)	46億円	2019年度
	家庭紙第二抄紙機設置	クレシア春日	80億円	2020年度
ケミカル	スーパークロン増産対応①	日本製紙岩国工場	17億円	2018年度
	スーパークロン増産対応②	日本製紙岩国工場	24億円	2021年度
	CMC製造設備更新	日本製紙江津工場	47億円	2020年度
エネルギー	勇払バイオマス専焼発電事業		341億円	2022年度

(第6次中期経営計画期間に完了したものおよび投資を決定したもの)

03 今後の展望 ー社会の変容に対応する

近年、人々の地球環境や健康・衛生への意識が高まっていると感じます。新型コロナウイルス感染症で顕在化した面もあるとは思いますが、特に若い世代を中心に、経済優先ではない、環境面での新しい価値観が台頭しているのではないのでしょうか。

私は、世界的な社会の変容(パラダイムシフト)が起こっていると捉えており、その動きを見極めていくことにより、新しいビジネスチャンスを獲得できると考えています。

すでに手を打っているものもあります。例えば、長尺トイレットロールの主力商品化です。日本製紙クレシア(株)の「スコッティ® フラワーパック 3倍長持ち4ロール」はコンパクトで収納スペースを取らず、輸送効率の向上によるCO₂排出量の削減、包装材の減少などで、地球環境にもやさしいトイレットロールとして、積極的にアピールし、拡販を図っていきます。

04 課題は洋紙事業 –10年後の姿を描く

当社グループ事業のうち、事業環境が厳しいのは情報媒体としての紙です。2020年春には、新型コロナウイルス感染拡大防止のために外出が自粛され、情報通信技術 (ICT) の普及が一気に進んだ結果、新聞・印刷用紙などグラフィック系の紙の需要が激しく落ち込みました。従来、少子化や電子化の影響により続いていた需要の減少速度が2～3年は早まったと感じています。

安定供給を続け、文化の発展に貢献するという考えに変わりはありませんが、従前に増して対応にスピード感が重要になってくると考え、現在、10年後の当社の姿を描くように指示しています。皆で議論して描く10年後の姿に基づき、今後の対応について検討を進め、状況に応じて適切な手を打てるようにしていきます。

05 事業構造転換の加速

洋紙事業への対処とともに、これまで取り組んできた事業構造転換について、昨今の社会情勢の変化の速さに対応していきます。キーになってくるのが、「海外事業」と「新事業・新製品」です。

2020年5月、豪州において一貫パッケージ事業体のオパール社を連結に加えました。オーストラリアン・ペーパー社とオローラ社の事業ユニットで構成されており、総合的な包材メーカーとして、今後の展開に向けて幅広い検討が可能になりました。本件により一時的に借入金は増えましたが、財務規律に配慮しながら、成長分野に対しては手を緩めることなく投資を行っています。

企業グループとして成長していくためには、海外展開が不可欠です。米国・欧州・アジア・オセアニアと事業拠点は広がっており、世界的な地球環境保全への潮流も捉えながら、積極的な事業展開を図っていきます。

また、新事業・新製品も、人々の環境意識の高まりに呼応していく必要があります。当社グループ理念の「目指す企業像」に掲げている通り、お客さまのご要望を的確にくみ取り、いかに製品・事業に反映させていけるかが重要です。

従来手掛けてきた「シールドプラス®」や「セレンピア®」などは採用事例が増えてきました。それらは、すでに、開発の段階から、お客さまとともに世の中に新たな価値を提供する商品化を図るステップに入っていると思っています。

成長分野への投資を手を
緩めることなく行っていきます。



06 長期的に当社の強みを活かす –木質バイオマス利用技術とリサイクル技術

気候変動影響や感染症の蔓延など、地球規模で対処すべき課題に対し、当社グループが長期的視野に立って取り組む基盤は、やはり木質バイオマスです。木質バイオマスは自ら造成できる資源であり、セルロースなどの成分から多様な製品を生み出すことができます。さらに、使用後は生分解やリサイクルが可能であるという特質があります。

当社グループの強みは、植林技術を持つとともに、木材から多様なパルプを製造できる技術を蓄積していることです。また、木材成分を有効利用し、木質バイオマスを無理なく無駄なく使い尽くすことができる技術があります。

さらに、生長量に優れた樹種を選抜育種し、苗木を量産化する独自の技術も開発・蓄積しており、海外植林事業で活用しています。この技術を応用すれば、将来、森林のCO₂固定量を増大させることにより、気候変動への有効な対応策になると考えています。

紙製品の使用後のリサイクル技術も、当社グループの強みです。新聞・印刷用紙、段ボールのリサイクルだけでなく、紙パックから家庭紙へ、使用済み紙コップから段ボール原紙へ再生しています。さらに、難処理古紙の処理技術の開発にも取り組んでいます。

木質バイオマスの資源循環を追求する当社グループのビジネスモデルは、それ自体が「環境にやさしい」ことだと確信しています。今後は、バイオリファイナリーの可能性を広げる研究開発体制の強化・拡充が重要になってくると考えています。

07 理念の実現は、持続可能な社会の構築に貢献する

当社グループは、木質バイオマスを基盤とする強みを活かしながら、エネルギー多消費の事業構造を見直し、温室効果ガスの削減も進めていきます。具体的な目標については、今後グループ内で議論を進めていきますが、「木とともに未来を拓く」というスローガンを推進し、「目指す企業像」の「事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する」という要件を追求することは、世界が希求する低炭素社会の実現に貢献することでもあります。

当社は、2004年に国連グローバル・コンパクトに参加し、4分野・10原則への支持を表明しました。企業グループ理念の実現に向けた取り組みは、このイニシアチブが目指す方向性にも合致していると考えています。

事業構造転換により低炭素社会の実現にも貢献していきます。

08 人材の活用・安全最優先

社長就任時に、「多様な価値観を持つ人材を最大限に活用していきたい」と申し上げました。その点において、当社グループ理念の「目指す企業像」に掲げる、「社員が誇りを持って」という点は重要であると思っています。決して簡単ではありませんが、多様な働き方が求められる中で、社員が働いて幸福を感じることができるような仕組みをつくっていくことが必要だと感じています。

また、製造業である以上、安全は最重要の取り組みです。「いかなる者にも工場敷地内で怪我をさせてはならない」という使命に基づき、工場構内にいる全ての人に意識喚起を徹底するとともに、物理的なリスクをなくす取り組みを進めていきます。

09 ステークホルダーへのメッセージ

この1年間、当社の各本部長および主なグループ会社の社長と、毎月定期的に1対1で1時間程度のミーティングを実施するなど、経営判断のスピードアップに努めてきました。

現在、バイオリファイナリーを志向する「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、当社グループの10年後の具体的な成長の姿を描いており、ステークホルダーの皆さまと一緒に、企業グループ理念に掲げる「目指す企業像」の実現に取り組んでいきたいと思えます。今後ともご理解・ご支援のほどよろしくお願いいたします。

日本製紙株式会社
代表取締役社長

野沢 徹

紙事業



日本製紙株式会社
常務執行役員
グループ販売戦略本部長

今野 武夫

グラフィック用途の市場が縮小する中で、品質・サービスの差別化により当社製品が最終的に顧客から選ばれる存在になることを目指します。また、地球環境にやさしい紙素材の特長を訴求し、新型コロナウイルス収束後を見据えた新たな紙製品のニーズをつくり出していきます。

目指す姿

需要減のもと、安定的な収益構造を構築するとともに、紙の新しいニーズを追求します

強み

- 全国をカバーする生産拠点と販売流通網
- 高い技術開発力
- 豊富な品揃えとユーザーニーズへの対応

課題

- 生産・物流効率の向上
- 市況の安定
- 操業安定化とさらなるコストダウン

機会

- 地球環境に貢献する紙の優位性
- 海外の成長市場への拡販
- 電子媒体とのクロスメディア化

脅威

- 電子化、新型コロナウイルス影響などによる紙媒体の減少
- 原燃料価格の変動
- 為替変動による輸入紙の増加

電子化、新型コロナウイルス影響などによる紙媒体の減少や、広告需要の縮小により、印刷・情報用途としての紙の消費減少が継続する中、10年後の姿を描き、その姿に合わせた対応を進めていきます。紙の持つリサイクル性や生分解性に優れた特長は、地球環境問題の解決に貢献できます。バリア性を有する紙や、生分解性を備えた紙ストローなどへの取り組みを強化し、紙の可能性を広げていきます。



左：紙ストロー
右：「シールドプラス®」製品例

生産体制再編成の完遂と効果発現

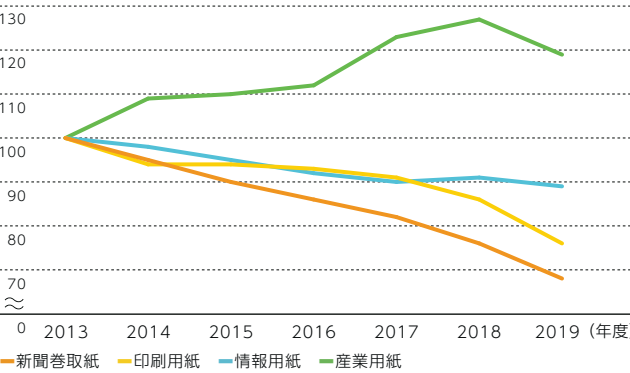
国内洋紙市場の縮小による紙需要減少に見合った生産体制へ移行すべく、当社はいち早く生産体制再編成に取り組みました。お客さまへの品質要望に十分配慮しながら製品の移抄を着実に進め、予定通り2019年末までに抄紙機8台を停機しました。生産体制再編成の完遂に伴い、固定費の削減など110億円の収益改善効果の発現を目指すとともに、キャッシュ創出力の強化や生産の効率化、製品価格の維持を図ります。

また、サプライチェーンの最適化にも取り組んでおり、生産・物流のトータルコスト改善に努めています。

紙化の推進「紙でできることは紙で。」

海洋プラスチックごみの問題をきっかけに、紙への関心が世界的に高まっています。今後の重要な戦略として位置付けているのは、世界の紙化の流れを捉えた新製品の開発です。当社では、「紙化ソリューション推進室」、「シールドプラス事業推進室」という2つの部署を新設し、紙ストローや「シールドプラス®」、「ラミナ®」を上市しました。当社は、紙づくりで培った技術や知見を最大限に活用し、新領域における紙製品の開発や顧客ニーズに合った提案を行うことで、紙の需要を拡大する取り組みを進めます。

品種別販売推移(2013年度：100)(日本製紙(株)) (%)



紙素材への切り替えを目指す領域

プラスチックカップ	▶ バリア紙カップ
軟包装・プラスチック容器	▶ 紙製バリア素材「シールドプラス®」ヒートシール紙「ラミナ®」・板紙
ポリ容器・PET容器	▶ 紙パック
プラスチックトレイ・容器	▶ 紙製トレイ
発泡スチロール	▶ 機能性段ボール
プラスチックストロー	▶ 紙ストロー
プラスチック緩衝材	▶ 紙製緩衝材

板紙事業



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

武藤 悟

再生産可能利益の確保を目指し、今後、新型コロナウイルスの影響で一層の成長が見込めるeコマース分野の需要を確実に取り込みます。また、国内の需給バランスを考慮しつつ、オパール社との統合効果を視野に入れて輸出版売にも注力していきます。

目指す姿

ユーザーニーズを的確にくみ取り、他社と差別化した製品で段ボールの需要増加に対応します

強み

- 全国にバランス良く配置された生産拠点
- 安定配送(きめ細かなデリバリー)
- NUKP自製によるライナーマシンを保有
- 営業と開発が一体となった充実の研究開発体制

課題

- 販売数量の確保
- 販売価格の維持
- 適正な販売費の追求

機会

- 安定的な販売数量が見込める国内段ボール需要
- オパール社と連携し、成長が見込めるアジア圏への輸出
- 新素材・新技術を活用した製品開発

脅威

- 需給バランスの悪化
- 新型コロナウイルスの影響による市場の成長減速(鈍化)
- 原燃料価格の高騰
- 物流コストの増加

新型コロナウイルス感染症などの影響により、段ボールの需要動向は見通しづらい状況ですが、国内の需要を的確に取り込むとともに、営業と開発が一体となって新素材を活用した新製品の開発を進めていきます。また、オパール社との連携による成長戦略を模索し、アジア圏を中心に新しい販路の開拓に取り組みます。

国内最大の段原紙専門メーカーとしての強みを活かす

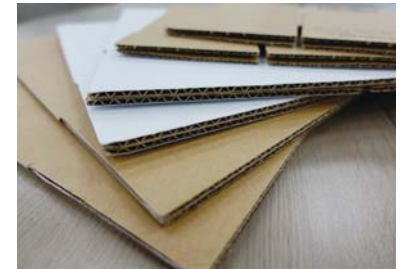
国内最大の段原紙専門メーカーとして、全国にバランス良く配置された工場立地の特性を活かし、安定供給と、きめ細かなデリバリー対応に努めるとともに、顧客密着による提案型営業をこれまで以上に推進していきます。今後も成長が見込める国内の段ボール需要を的確に捉え、お客さまから選ばれる会社であり続けるための努力を続けていきます。

輸出に関しては、国内の需給バランスを考慮しながら、豪州のオパール社との連携も視野に入れ、中国や東南アジア向けに新規顧客の開拓を進めるなど積極的な拡販に取り組めます。

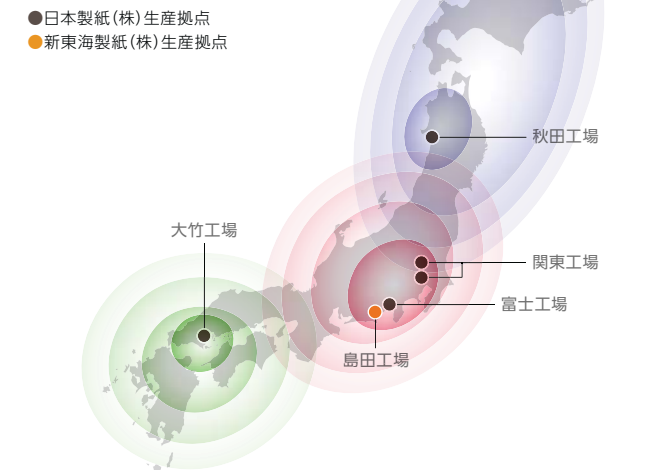
新製品の開発に注力

脱プラスチックや脱発泡スチロールといった世界的な紙化の流れへの対応、また、マーケットが求める原紙の市場への投入といった観点から、今後、新製品の開発が必須となります。板紙事業においては、新製品の開発を重要な戦略と位置付け、研究開発・生産・販売と日本製紙グループが一丸となり、高付加価値や新機能を備え、差別化された新製品の投入を進めていきます。また、段ボール加工メーカーとの連携強化に関してもさまざまな側面から模索していきます。

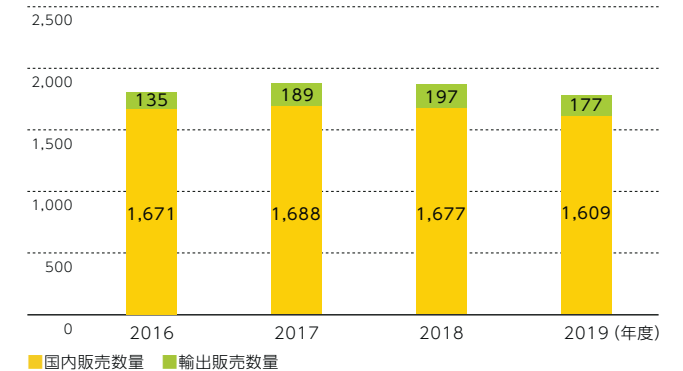
段ボール原紙



生産拠点とその出荷範囲



段ボール原紙・販売数量推移 (千t)



パッケージ事業



日本製紙株式会社
常務執行役員
紙パック営業本部長

大林 保仁

2019年度は新型充填機等の販売増で売上高は前年度比6%増加。国内最大手の充填機メーカー四国化工機と資本業務提携を行いました。2020年度は新型コロナウイルス収束後を見据えた新しい容器や充填機の開発・上市を加速させます。

目指す姿

「世界の人々の食生活の向上・発展」に
貢献できる世界の一流事業を構築します

強み

- 原紙から充填機までを保有するトータルシステムサプライヤー
- 四国化工機との資本業務提携を活かした国産高速充填機開発力

課題

- 新容器、充填機の開発販売(国内／海外)
- 環境配慮・機能性包材の開発(日本製紙グループの強みを活かす)

機会

- 従来の付加価値容器の市場拡大
- 脱プラスチック化による紙容器ニーズの高まり
- IoT機能等を搭載した、労働人口減少に伴う省人化対応可能な製造設備ニーズ

脅威

- 少子高齢化等の構造的要因、突発要因(コロナ、気候変動等)による市場縮小
- 紙容器市場への他社参入競争激化

国内の人口減少による飲料市場の減少や国内外メーカーによる紙容器市場への参入で競争が激化する中、当社独自のシステム開発によって、環境に配慮した新製品の販売を加速させていきます。また、顧客の生産性向上を目指し、メンテナンスを支援するIoT機能を搭載した新型充填機の拡販を目指します。

左: ストロー不要の学校給食用紙パック
右: 差し替え型容器「SPOPS®」



● 相次ぐ新型容器の上市・拡販

チルド飲料分野では、顧客のニーズに応えたさまざまな新型充填機の販売に注力しています。2020年度は、新たに「Pure-Pak® Sense」の口栓付き商品が採用され、市場販売を開始しました。また、ストロー不要の学校給食用紙パック「NP-PAK-mini School POP」を開発し、販売を開始します。

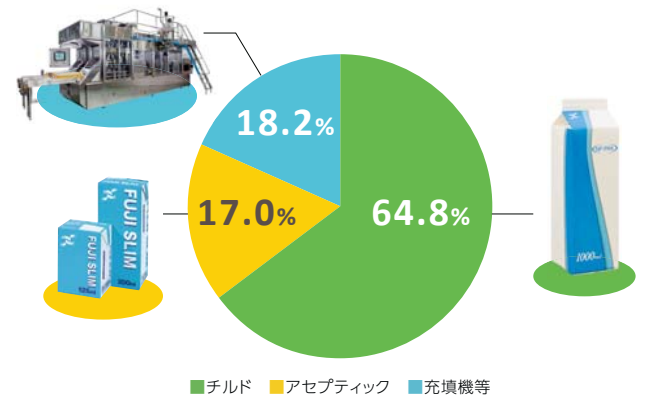
アセプティック飲料分野では、口栓付き多機能紙容器無菌充填システム「NSATOM®」の実機が完成し、2021年度に上市する計画です。非飲料分野では、差し替え型容器「SPOPS®」がシャンプー用容器として販売を開始しました。

● 新型コロナウイルス収束後の対応

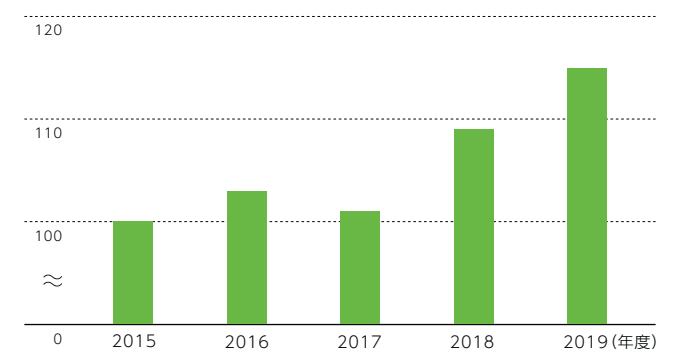
今後の飲料容器市場は、環境親和性・高衛生・多機能のニーズが一層高まることが予想されます。当社の「高衛生・高機能」紙容器システムにより、世界の人々の食生活向上に貢献することを目指します。

充填機事業は、2019年に四国化工機株式会社と資本業務提携し、新型充填機や新製品開発を加速させます。容器事業は、飲料の多様化や商品サイクルの短期化が進む中、効率的な多品種小ロット生産体制の整備を進めます。メンテナンス事業は、IoT機能を活用した新たなソリューション提供体制の整備を進め、顧客側での生産性向上を実現します。

製品別売上高構成比(日本製紙(株))
(%)



国内紙パック事業売上高推移(2015年度:100)
(%)



家庭紙・ヘルスケア事業



日本製紙クレシア株式会社
代表取締役社長

山崎 和文

お客さまのライフスタイルの変化に寄り添える新商品の開発や企業活動の推進に、一丸となって取り組みます。また、日本製紙グループの事業構造転換の中核となる事業展開を目指します。

目指す姿

健康で清潔な生活に貢献できる
価値ある商品とブランドを提供します

強み

- 信頼のブランド
- 当社独自の長尺トイレットロール
- CNFを活用したヘルスケア商品
- 高い競争力を有する生産拠点

課題

- 新規設備の早期立ち上げ
- 物流の効率化（地球環境に貢献）
- ライフスタイルの変化を牽引する商品の開発
- パルプのグループ内調達量の増加と紙包装の活用

機会

- 世界的な衛生意識の高まり
- プラスチックからバイオマス化への世界的な動き
- 高齢化の進展
- 急拡大するeコマース市場

脅威

- 家庭紙競合各社の設備増強による競争激化
- パルプ価格の高騰、パルプの世界的な供給不安
- 伸長するヘルスケア市場の競争激化

新型コロナウイルスの影響をきっかけに衛生意識の変化が加速する中、ティッシュ、トイレットロール、ハンドタオル、キッチンタオル、ワイパー、ウェットティッシュなど、お客さまの健康で清潔な生活に貢献する商品の提供を進めていきます。また、稼働を開始した最新鋭の抄紙機を早期に戦力化することで供給体制を強化し、3倍巻きの長尺トイレットロールなど独自商品により、他社との差別化を図ります。

左：スコッティファイン 3倍巻キッチンタオル
右：スコッティ® フラワーパック 3倍長持ち4ロール

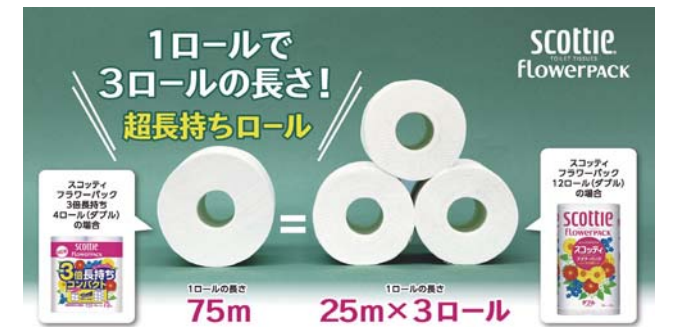


● 新抄紙機の増設による競争力の強化

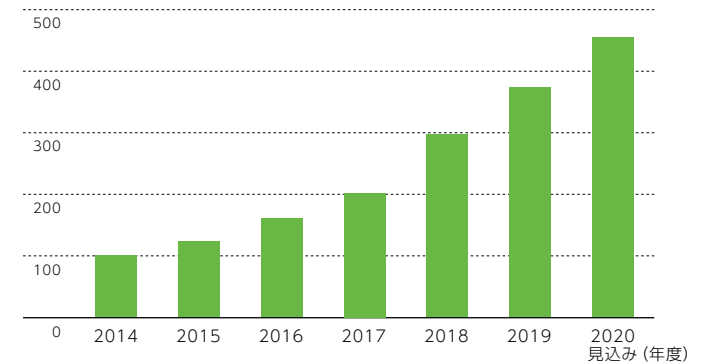
2020年5月にクレシア春日(株)で国内最新鋭の家庭紙生産設備である第二抄紙機の稼働を開始し、需要が増加する長尺トイレットロールの供給体制を拡充しています。クレシア春日は、大消費地である首都圏に隣接した静岡県に位置し、日本製紙(株)富士工場のユーティリティーなどの資源を有効活用できることから、高い競争力を有しています。第二抄紙機を早期に戦力化するとともに、日本製紙クレシア(株)4工場の加工体制の整備などを推進することにより、さらなる競争力強化を図っていきます。

● CO₂排出量削減にもつながる長尺化製品の販売促進

当社が販売する長尺化製品は、コンパクトであることから持ち帰りが容易であり、収納スペースや取り替えの手間を削減できるなど、お客さまに多くのメリットを提供することができます。また、物流の効率化によるCO₂排出量の削減、包装資材の減少など地球環境改善にも貢献できる商品です。当社は、長尺化製品を消費者・流通・メーカーの「三方よし」に地球へのやさしさをプラスした「四方よし」の商品と位置付け、より多くのお客さまに届けるとともに、今後も地球環境の保全にも貢献できる商品の開発を推進していきます。



長尺化製品の売上高推移(2014年度:100)
(%)



ケミカル事業



日本製紙株式会社
執行役員
ケミカル営業本部長

板谷 和徳

研究・製造・営業が一体となり、ユーザーと強く結びついた製品開発を進め、オンリーワン製品を武器に、バリューイノベーションによる拡販と新市場の開拓を進めていきます。

目指す姿

グローバルニッチ市場で
オンリーワン製品を提供します

強み

- ・木質由来製品の豊富なラインアップ
- ・ニッチ市場でのオンリーワン製品群
- ・ユーザーと密着した製品開発

課題

- ・溶解パルプのコスト競争力強化
- ・酵母製品の用途開発および拡販
- ・新たな木質由来製品の開発
- ・機能性フィルム事業の収益安定化

機会

- ・再生可能資源の需要増
- ・世界的な自動車市場の拡大
- ・世界的な人口増による繊維製品の需要増
- ・プラスチック部材のモノマテリアル化
- ・高機能フィルムの需要拡大

脅威

- ・国内市場の縮小
- ・海外メーカーの攻勢
- ・保有技術の陳腐化

豊富な木質由来製品を活かした再生可能なマテリアルの供給により循環型社会の構築に貢献し、全製品において海外拡販を推進します。

また、市場が拡大している自動車用塗料原料や包装フィルム用インキ原料に用いられる機能性コーティング樹脂の供給強化と製品ライフサイクルが短い機能性フィルム事業の収益安定化を進めていきます。

左：溶解パルプの使用例
中央、右：CMCの使用例



●機能性コーティング樹脂生産能力増強

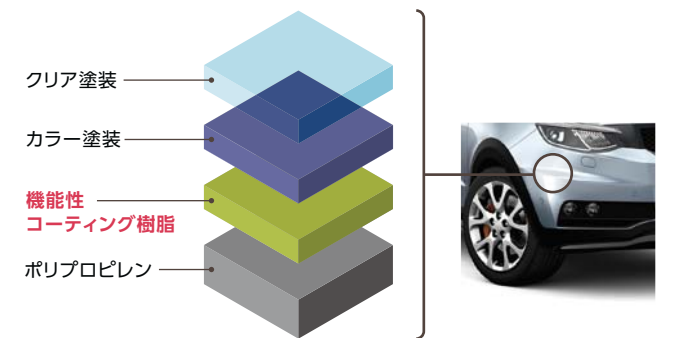
機能性コーティング樹脂は、軽量化が求められる自動車の外部材に使われるポリプロピレンへの付着付与剤として需要が増加していますが、インキ用途でも需要の拡大が進んでいます。今後は環境問題の観点からリサイクルに適した単一素材(モノマテリアル)である安価で加工しやすいポリプロピレンの使用増が想定され、ポリプロピレンへの付着に不可欠な機能性コーティング樹脂も需要の拡大が見込まれます。増加する需要に対応できるよう、供給体制の強化を目指し、製造設備の増設を進めています。

●ラインアップが豊富な木質由来製品

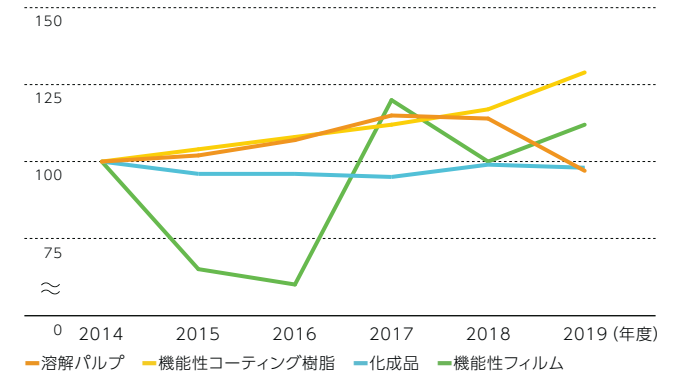
ケミカル事業は、数多くの木質由来製品を有しています。その一つである溶解パルプは、顧客ニーズに合わせた高品質品を提供し差別化を図ります。溶解パルプ製造工程の副産物であるリグニンは、粘結剤や分散剤として広く使用されていますが、独自技術で改質し、より高機能な分散性能を付与して幅広い分野に提供していきます。

また、高機能性セルロース(CMC)の設備増強は順調に進んでおり、リチウムイオン電池用途以外にも高機能新銘柄を用意します。粉末セルロース(KCF)は食品や強化樹脂など幅広い用途に展開し、拡販を進めていきます。

機能性コーティング樹脂の使用例



製品別売上高推移(2014年度:100)(日本製紙(株)) (%)



エネルギー事業



日本製紙株式会社
執行役員
エネルギー事業本部長

杉野 光広

世界的にCO₂排出量削減の流れが高まる中、エネルギー事業を取り巻く環境は大きな変革の途上にあります。国のエネルギー政策に適切に対応し、当社の強みであるバイオマス発電事業の拡大を進めるとともに、工場自家発電の余剰電力販売も継続していきます。

目指す姿

再生可能エネルギーを中心に事業拡大を進め、
長期にわたり安定的な収益を創出します

強み

- ・製紙で培った発電技術
- ・200万kWに及ぶ発電設備
- ・全国に配置された好立地な拠点
- ・世界に広がる木質資源の調達網とバイオマス燃料の知見

課題

- ・既存発電事業の安定強化
- ・バイオマス専焼技術の確立
- ・開発中の発電・燃料事業案件の推進

機会

- ・再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)
- ・世界的なCO₂排出量削減の流れ

脅威

- ・バイオマス燃料価格の高騰
- ・電力販売価格の下落
- ・国のエネルギー制度の改革
- ・新型コロナウイルスによる事業への影響

CO₂排出量削減の流れから、バイオマス燃料が注目されています。「木」とともに歩む当社グループの木質資源調達力の強みを活かし、バイオマス発電事業を優位に進めていきます。

日本製紙石巻エネルギーセンター(株)では、今後、バイオマス混焼比率をさらに高め、CO₂排出量削減とともに収益の安定化を図ります。

左:石巻雲雀野発電所
右:勇払エネルギーセンター(完成イメージ)



● バイオマス専焼発電事業の拡大

勇払エネルギーセンター(同)は、旧北海道工場勇払事業所敷地の一部を利用した発電規模75MWの国内最大級のバイオマス専焼事業です。2020年3月に着工し、2023年1月の運転開始に向けて、建設は順調に進んでいます。

鈴川エネルギーセンター(株)は、2016年に石炭専焼で運転を始めましたが、バイオマス専焼化への転換を決定しました。2019年12月より燃料置き場の改造工事が始まり、2022年4月のバイオマス専焼運転開始に向けて、工事は順調に進んでいます。

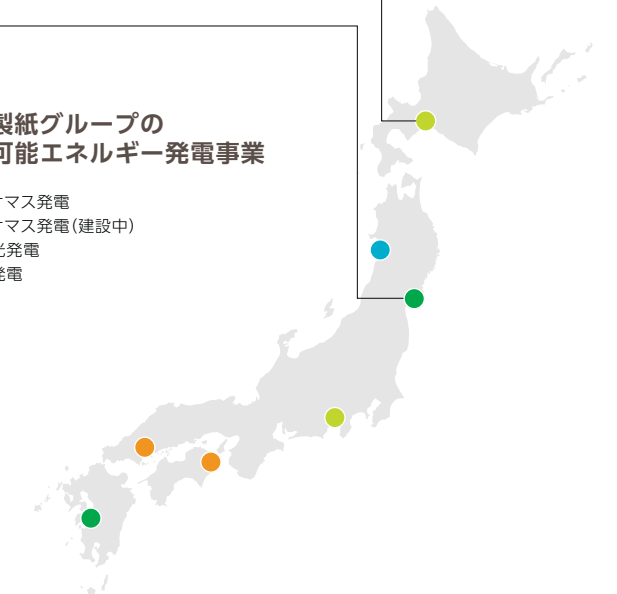
さらに、岩国工場でのバイオマス専焼発電事業検討のため、環境アセスメントを実施中です。

● 再生可能エネルギーによる売電量の拡大

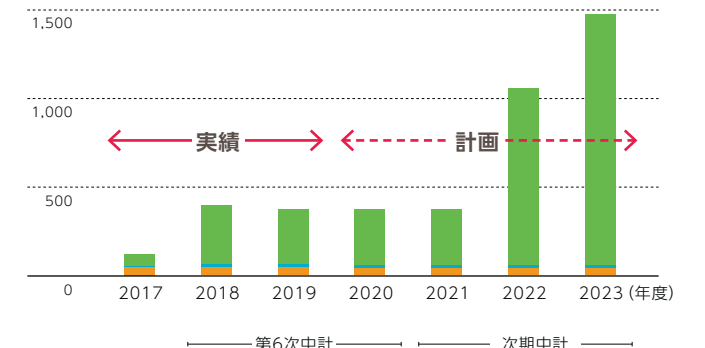
第6次中期経営計画の最終年度である2020年度は、エネルギー事業においてバイオマス専焼事業拡大に向けた準備期間と位置付けています。今後、2022年4月にバイオマス専焼事業となる鈴川エネルギーセンターが約600GWh/年規模の発電量で、2023年1月に完成する勇払エネルギーセンターが約500GWh/年規模の発電量でそれぞれ運転開始予定です。その結果、売電専用事業における再生可能エネルギーによる売電量は、2023年度に合計約1,500GWh/年近くまで拡大する計画です。

日本製紙グループの 再生可能エネルギー発電事業

- バイオマス発電
- バイオマス発電(建設中)
- 太陽光発電
- 風力発電



売電専用事業における再生可能エネルギーによる売電量 (GWh/年) ■ 太陽光 ■ 風力 ■ バイオマス



木材・建材・土木建設関連事業



日本製紙木材株式会社
代表取締役社長

羽山 邦彦

当社は、国内随一の木材の専門商社として国内外の木材に関するビジネスに日々取り組んでいます。200人余りという少数精鋭で、目まぐるしく変化する情勢に臨機応変に対応し、チャンスを最大限活かし、リスクを極小化して、継続的に収益を上げていきます。

目指す姿

国産材取扱量No.1企業の確固たる地位を確立します

強み ・国内随一の製紙原燃料集荷網と国内材の調達基盤

課題 ・木質燃料需要拡大に向けての調達網整備

機会 ・バイオマスボイラーの増加による木質燃料の需要拡大

脅威 ・新型コロナウイルスの影響による住宅購入マインドの低下

当社は、木材の製材用(A材)からエネルギー利用(D材)までを供給できる販売網を有しています。再生エネルギー固定価格買取制度をはじめ国のエネルギー政策により新たな木質ビジネスの機会が創出されていることから、木材流通の川上に力点を置いて資力と人材を投入し、国内外で木質燃料調達の仕組みを構築していきます。

左:国産材原木
右:多くの国内材チップを納入する日本製紙(株)旭川工場

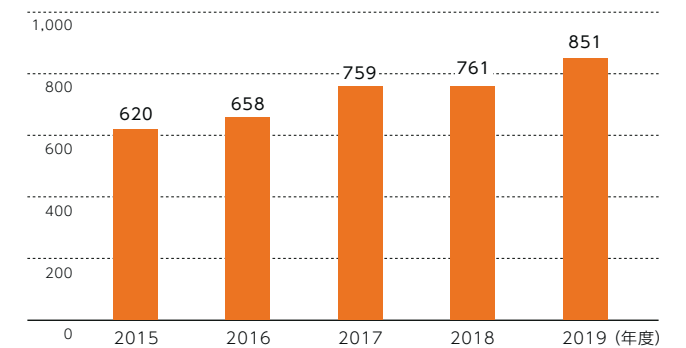


「いま」に囚われない

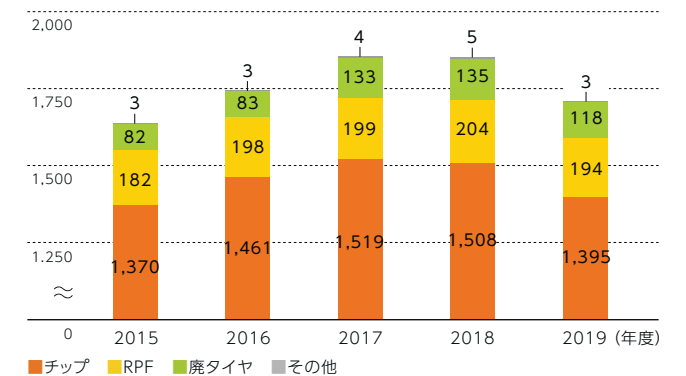
新型コロナウイルスの影響により私たちの生活パターンが大きく変化していくことが想定される中、さまざまな世代がこれからの「新しい生活様式」に則した生活を送ることで、住まいのあり方や働き方、学び方などに新しい発想が出てくることが期待できます。人の五感に心地良さをもたらし、循環型資源である木材をコアビジネスとしている当社は、この変化に機敏に対応していくことが事業の継続発展のポイントとなってくると考えています。

わが国のエネルギー政策である再生エネルギー固定価格買取制度の導入により、木材業界以外の事業者も発電事業に参入し、バイオマス発電所を建設することで木質燃料の需要が急速に拡大しています。当社の強みである国産材関連のビジネスの伸長と、バイオマス発電に利用される木質燃料の供給拡大を重点課題としています。国内では、「1本の木を使い切る」というカスケード利用を念頭に置き、現在の調達基盤を活用しながら、より多くの資源獲得に向けた取り組みをさらに強化します。そして、海外ではPKS(パームやし殻)のサプライヤーの育成による安定調達にも引き続き取り組んでいきます。柔軟な思考と迅速な事業判断で事業の拡大を目指します。

国産材原木取扱量の推移(日本製紙木材(株))
(千m³)



燃料取扱量の推移(日本製紙木材(株))
(t)



日本製紙グループの海外展開

オパール社の強みを活かし、 包装資材事業の成長を加速させます

日本製紙株式会社
企画本部長
掛橋 裕哉



日本製紙グループにおける海外事業の位置付け

日本製紙グループは、国内洋紙需要の縮小が見込まれる中、「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」を第6次中期経営計画のテーマの一つに掲げて取り組んでいます。海外事業は、それぞれの地域における人口や経済の成長をダイレクトに享受できるメリットがあります。また、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけに、環境意識の高まりが顕在化する中、リサイクル性や生分解性を有する素材として「紙」が世界的に見直

されています。海外でも「紙化」への動きに伴う事業展開が期待できることから、事業構造転換を進める当社グループとして、非常に重要な役割を担うと位置付けています。

既に国内外で進めているさまざまな事業とのシナジー効果も期待でき、かつ需要の拡大が期待できるエリアとして、東南アジアをはじめ、アジア、オセアニアも含めた環太平洋地域を中心に海外事業の拡大を図っています。

オローラ社の豪州・ニュージーランドの板紙パッケージ部門譲受けについて

当社は2020年4月30日にオローラ社豪州・ニュージーランドの板紙パッケージ部門の譲受けを完了しました。オーストラリアン・ペーパー社の紙・板紙製造販売事業と本事業を統合し、

オセアニア地域におけるパッケージ事業を主力とする事業体「オパール」として、2020年5月より新たに出発しました。

世界的規模の新型コロナウイルス感染拡大により、オセアニア地域でも経済活動の停滞を余儀なくされていますが、先進国でありながら人口の緩やかな拡大が続いており、青果物や肉類など、輸出用途での包装材の需要も高く、パッケージ事業を新たに展開するにあたり、大変魅力的な市場です。

また、紙の生産から段ボール製品の販売まで、一貫体制を構築できることは、バリューチェーンの拡大の実現、事業収益の安定化といった面で極めて重要なポイントであると考えています。加えて、オーストラリアン・ペーパー社と重複するコストの削減や効率化の推進など、あらゆるシナジー効果を追求するこ

世界各地での海外事業展開

当社は、オセアニア以外でも世界各地で多様なビジネスを展開しています。

北米では日本ダイナウェーブパッケージング社が、牛乳パックなど液体用紙容器の素材となる紙を製造しており、顧客のニーズの多様化に対応するため、製品の高機能化を図っています。

欧州では十條サーマル社がラベルやレシートなどに使用される感熱紙を生産しています。また、同社では、湿気や香りを通さない紙製バリア素材「シールドプラス®」の開発に取り組んでおり、世界的な潮流である脱プラスチック、紙化の流れを捉え、この新規事業を新たな収益の柱として育成していきたいと考えています。

アジア地域ではタイにおいてサイアム・ニッポン・インダストリアル・ペーパー社が多用途薄物産業用紙事業を行っており、成長するアジア市場において着実に事業を拡大しています。

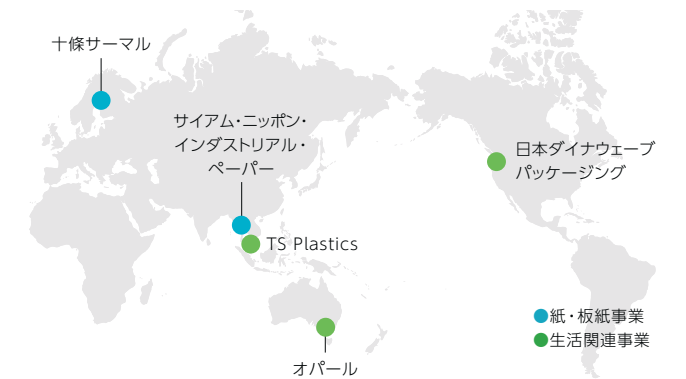
また、同じくアジア地域に属するマレーシアにおいて、軟包装事業を展開するTS Plastics社を2019年3月に買収しました。同社が持つ軟包装分野の技術ノウハウと顧客基盤をベースに、

とにより、収益力の向上も図ることができると考えており、まずはシナジー効果の発現に全力で取り組んでいきます。

これまで当社グループの板紙事業は、いわゆる「川上」に当たる原紙の製造・販売に限定された事業ポートフォリオとなっていました。本譲受けにより「川下」とも言える段ボール製品の製造販売に本格的に参入し、さらなる事業拡大の可能性を広げることができたと考えています。今後は、オパール社を中心に、当社グループにおける段ボールやクラフトなど包装資材事業の成長を加速させていきます。

当社グループの技術開発力や販売網活用等によるシナジー効果を発現させ、経済発展を続けるアジア市場での事業拡大につなげていきたいと考えています。

当社グループは、木質資源に関するノウハウやリソースをさまざまな分野で活かし、中長期的な企業価値向上を目指しています。海外においても、各地域や事業における成長性などを見極め、積極的な事業展開を検討し、実行していきます。



事業を支える研究開発

幅広い分野での研究開発と横連携の強化で、日本製紙グループの未来を創る

日本製紙株式会社
執行役員
研究開発本部長
越智 隆

研究開発本部のミッション ―既存事業強化、成長分野拡大、新規事業推進―

研究開発本部では、日本製紙グループのスローガンである「木とともに未来を拓く」の実現に向け、木を余すところなく活用するために植林、紙・パルプ、バイオマスの利活用などの研究開発を進めています。第6次中期経営計画では「洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用」と「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」をテーマに掲げており、研究開発の立場からどのように貢献できるか日々考えています。

洋紙をはじめとする既存事業は、最近では塗工紙に使用する顔料に関して新しい技術を導入するなど、まだコストダウンの余地はあります。研究開発本部で保有するパイロットラインを活用し、得られたデータをもとに工場の製造ラインでのテストを行い、実機印刷機を用いて品質評価まで迅速に検討を進め

ることができます。洋紙の研究開発で心掛けているのは、3つのE、すなわちEcology(環境にやさしい)、Economy(お得感、割安感)、Efficiency(作業効率・作業性が良い)で、お客さまの視点で製品を開発しています。

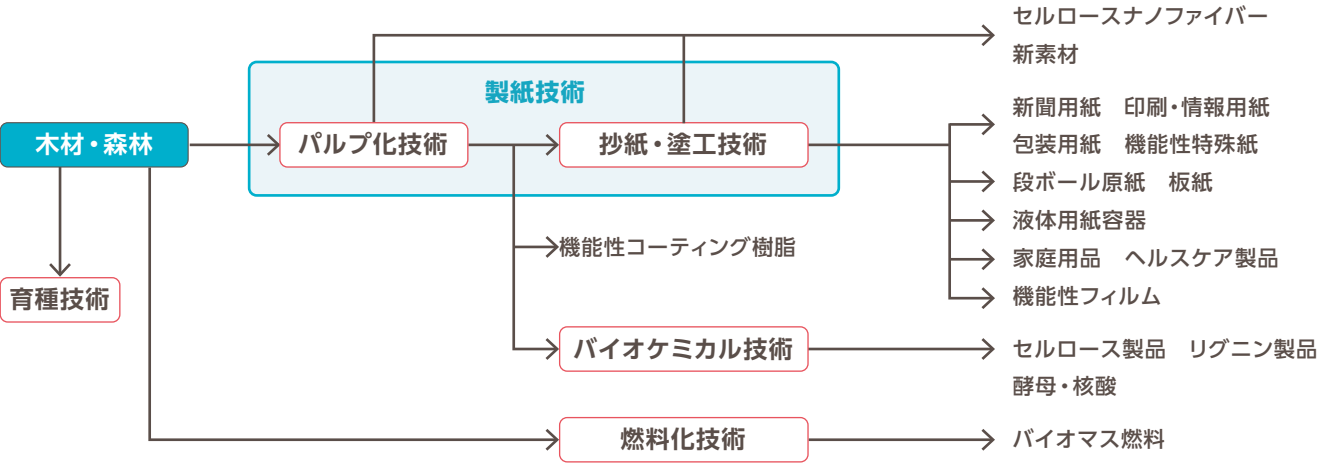
成長分野と新規事業は、近年、人や費用をより多く配分し、収益性の高い事業の早期立ち上げに取り組んでいます。気候変動問題によるCO₂排出量削減などに対して世界的に関心が高まっていますが、リサイクル可能、かつ化石資源の使用量を減らせる「紙」という素材は、この問題解決に大きな貢献を果たせるはずです。また、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルなど成長分野の研究開発にも注力し、企業グループ理念にある「豊かな暮らしに貢献する」ことを目指します。

研究開発における強み ―幅広い分野の技術・ノウハウの蓄積と横連携―

日本製紙グループの強みの一つは、幅広い分野の事業を開発し、長年の研究開発で得た技術・ノウハウの蓄積です。これまでに高高紙をはじめ、各種機能紙、液体用紙容器、自動車用の機能性コーティング樹脂、セルロース製品、リグニン製品、スマートフォン用の機能性フィルム、大人用紙おむつ、バイオマス燃料など数多くの新製品を開発してきました。これらの製品はそれぞれつながりがないように見えますが、いずれも製紙技術を核とし研究領域を広げてきた成果として生み出されました。こうした強みをさらに進化させるため、2017年にケミカル事業と

紙パック事業の研究開発機能を研究開発本部に統合しました。

私は、常日頃、「部門間の壁をつくらない」という言葉を発信し、研究員同士の交流や研究課題の共有化を促しており、これまで以上に研究所間の横連携が活性化されています。例えば、パルプと無機材料の複合材料である「ミネルパ®」は、パルプ化の技術と無機顔料の合成技術の融合から生まれた製品ですし、セルロースナノファイバー強化樹脂(CNF樹脂)はCNFの技術に自動車用機能性コーティング樹脂の技術が応用されています。



注力している新製品や技術の開発状況

近年、注力している新製品の一つにCNFがあります。CNFは、非常に注目を集めている素材で、世界中で多くのメーカーが研究を進めています。当社の特長は、さまざまなタイプのCNFを開発・製品化できる技術を有していることです。江津工場で生産するCNFは、増粘性と感触の良さが両立できることや、高い保水性や保形性といった特長が評価され、化粧品や食

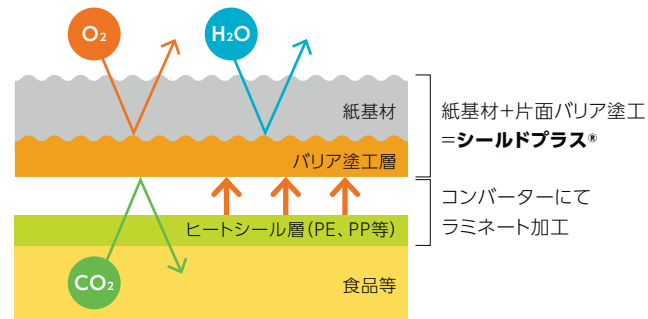
品用途で着実に採用が増えていきます。石巻工場で生産するCNFは、自動車用コンセプトタイヤに採用されました。今後、タイヤ以外の工業用途での採用も目指します。また、CNF中間体に金属イオンを担持することで「抗ウイルス」および「抗菌・消臭」性能を発現する変性セルロースを開発し、不織布や紙製品などへの展開を図っています。

事業を支える研究開発

木質素材からなる基材に製紙用水系塗工技術を活用したバリア塗工層を付与した「シールドプラス®」は、酸素・水蒸気バリア性、フレーバーバリア性、環境適合性といった特長を有しています。用途に応じてバリア性を調整したラインアップを充実させ、食品関係をはじめ多くの方に関心を持っていただいています。現在、ユーザーごとに情報交換を行いながら、加工工程を含めた品質の適正化を進めています。

「ミネルパ®」は、パルプ繊維表面に付着させた無機材料の種類により消臭効果や防炎、放射線遮蔽などの効果を持つものが開発できています。お客さまの要望に合わせ、シート、モール

「シールドプラス®」を使用したパッケージ構成イメージ



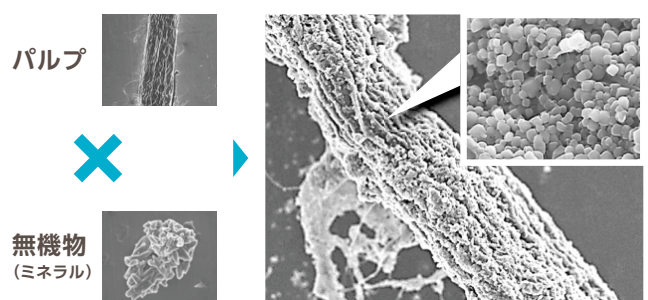
外部との連携強化による開発スピードの加速

洋紙の開発では、研究から製品化までほとんど社内ですべて完了してきました。しかし、成長分野や新規事業分野の開発では、自社で素材の開発はできても、製品化するための加工技術や設備がない、あるいは顧客によって異なる加工条件に対応しきれない、参入する業界の情報に乏しいといった問題が生じています。そのため、他の企業や大学、政府機関などと連携することで当社に足りない技術を補い、スピードアップを図っています。また、

ド、フレークなどさまざまな形態でサンプル提供を行い、採用に向けた取り組みを進めています。

また、これまでも研究を続けていた育種技術については、世界的な環境意識の高まりを受け、技術のさらなる向上に力を入れて取り組んでいます。主にブラジルの植林地で生長性の良い木を選び、掛け合わせを行って、CO₂固定化能力に優れた樹木などをつくっています。今後も生長性やパルプ適性を早期に予測できる研究を進め、掛け合わせた個体の選抜に活用したいと考えています。別途、注力してきた発根技術では、花粉の少ない杉苗の生産で高い評価を得ています。

「ミネルパ®」表面の拡大図



お客さまを訪問して生の声を聞くことで要望を把握したり、ニーズとシーズを結ぶマッチング企業のサービスを利用することで外部の知見を取り込んでいます。その一方で、外部との連携を強化するにあたり、知的財産管理が重要な課題になります。他社が真似できない強い特許網の構築を意識しながら、秘密保持契約の締結や製品化時のロイヤリティ・バランスを精査しながら進めています。

研究開発の活性化 —自由な時間、若手育成—

新たな研究テーマの選定や既存の研究テーマの継続判断のために、年1回研究計画を策定しています。研究開発本部として取り組みたいテーマを集約すると同時に、本社や工場からもテーマを提案してもらい、優先順位をつけてテーマを決定することで全社的に重要度が高いテーマに取り組むこととなります。個々の研究員に対しては、研究計画をもとにした目標が設定されますが、人材育成の観点から個々の研究員の意欲向上につながるように、自身が考えたアイデアの研究にもある程度関与できるよう人員配置を考えています。

若手社員には、早い時期から特定のテーマや顧客を担当させることで、工場での試作立ち合いや経営陣への説明、営業の顧客訪問への同行などといった機会を増やし、責任感を持って

木質資源の可能性と利用技術の追求

木材資源は、木を植えて育てれば得られるサステナブル(持続可能)な資源であり、環境問題や豊かな暮らしに貢献できる事業は、まだまだ大きな可能性を秘めています。全ての素材の代替はできませんが、木質資源の可能性と利用技術を追求する研究開発を進めることこそが、社会に大きな貢献を果たすこ

うことに努めています。また、研究討論会を定期的に開催したり、海外の学会や展示会に一人で参加してもらう取り組みも進めています。一人で参加することで、出張計画立案や現地での情報収集、報告書作成・発表などを全て自分で行う必要があるため、その後の業務に対しても良い影響を与えていると考えています。小集団活動では、自分たちのアイデアをもとに、新たな発想が生まれ、斬新な商品開発が実現することもあります。若手社員がリーダーとして自由にプロジェクトを進めることが多く、チームの舵取り、進捗管理、メンバーのフォローなどを経験する場となります。2019年に販売を開始した紙ストローは、小集団活動で取り組んだことで早期の上市につながりました。

とにつながると信じています。「日本製紙グループの未来は我々研究開発本部が創る」という意識を持ち、全ての研究所や研究員がそれぞれ有する技術や知見をお互いに利用して新たな価値を生み出せるよう、ワンチームとなってこれからも研究を進めていきます。



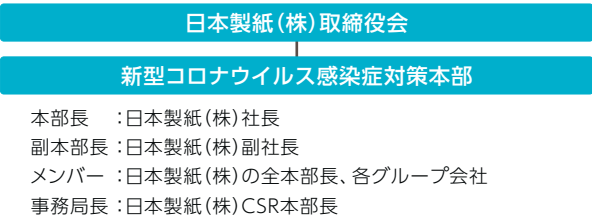
新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症対応の基本方針

- (1) 人命を優先する
- (2) 国・地方自治体の指導や勧告に従い協力する
- (3) 社内での急速な感染拡大を防止する
- (4) 事業を継続する

新型コロナウイルス感染症への対応体制

日本製紙グループでは、日本製紙(株)社長を本部長とする対策本部を設置しました。対策本部は、緊急事態宣言の全国的な解除後も維持し、2020年6月19日に全国的な移動制限解除に伴い解散しましたが、引き続きグループ内の緊密な連携体制を維持し、感染防止に努めています。



具体的な取り組み

グループ社員・家族に対し体調管理の徹底を要請するとともに、感染リスク低減と事業継続のため、グループ全社員へマスクを配布しました。

当社グループでは、「日本製紙グループ 感染予防対策ガイドライン」を定め、手洗い、咳エチケット、および「3つの密の回避」に取り組んでいます。また、本社部門・支社では在宅勤務の推進とともに、時差出退勤による通勤時の混雑回避を呼び掛けています。

医療現場への支援

医療用品の不足に対し、日本製紙クレシア(株)が取り扱う製品を提供しました。

1. クリーンガードA40ツナギ服 計12,500着
- 提供先：一般社団法人日本経済団体連合会を通じて
独立行政法人労働者健康安全機構など
2. クレシア ジャンボ除菌ウェットタオル
本体・詰め替え用、各100ケース
- 提供先：東京都



ニュースリリース ▶ 新型コロナウイルス感染症対策支援として業務用ワークウェア・ウェットタオルを提供
<https://www.nipponpapergroup.com/info/2020/info200428004688.html>

製品供給への影響

当社グループは人々が安心して生活するために不可欠な、さまざまな製品をご提供しており、お客さまへの供給責任を果たすため、感染防止策の徹底による事業の継続に努めています。

コーポレートガバナンス

→ コーポレートガバナンス基本方針
https://www.nipponpapergroup.com/ir/mt_pdf/20151105CGC.pdf

基本的な考え方

日本製紙(株)は、グループ経営の司令塔として、日本製紙グループが掲げる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、2015年11月に「コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方の指針を定めています。

当社は、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、当社はグループ経営の成長戦略を推進し、傘下事業をモニタリング、コンプライアンスを推進しています。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

コーポレートガバナンス報告書(最終更新日 2020年7月1日)
<https://www.nipponpapergroup.com/ir/20200701cgr.pdf#page=1>

コーポレートガバナンス強化の取り組み

2006年度	・内部統制システムの構築に関する基本方針を制定 ・取締役の任期を2年から1年に短縮
2013年度	・執行役員制度を導入 ・独立社外取締役を導入
2015年度	・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定 ・取締役会の実効性評価を開始
2016年度	・人事・報酬諮問委員会を設置 ・独立社外取締役を2名に増員
2019年度	・独立社外取締役を3名に増員 ・社外取締役と社外監査役に女性各1名を選任 ・人事・報酬諮問委員会の社外取締役過半を実現 ・株式報酬制度「株式給付信託」を導入

コーポレートガバナンス体制

取締役会

当社は、2006年5月に内部統制システムの構築に関する基本方針を制定しました。当社の取締役会については、コーポレートガバナンス基本方針にその役割等を明記しています。

当社の取締役会は経営全般に対する監督機能を担い、法令・定款上取締役会が決定すべき事項とされている重要な業務執行の決定等を通じて、当社のためにもっとも適切な意思決定を行うとともに、当社の代表取締役社長およびその他執行役員の職務執行の状況を監督します。また、サステナビリティ(持続可能性)を巡る環境・社会的な課題の重要性に鑑み、役員および従業員の意識を高めるとともに、ステークホルダーに配慮しながら課題解決に向け積極的な取り組みを推進することを通じ、社会の持

続可能な発展と当社グループの企業価値の向上を図ります。

また、当社の取締役会は、各担当業務における業績とマネジメント能力に秀でた社内取締役と、専門的な知識や経験の豊富な社外取締役で構成することにより、知識、経験、能力のバランスおよび多様性を確保しています。2019年度は取締役会における社外取締役比率1/3を実現するとともに、社外取締役と社外監査役に女性各1名を選任しました。

内部統制システムの構築に関する基本方針
(第96回定時株主総会招集ご通知 P.46)
<https://www.nipponpapergroup.com/ir/syosyututi20200601.pdf>

コーポレートガバナンス

経営執行会議

当社の経営執行会議は、社長の業務執行を補佐するために、原則週1回開催し、社長決裁権限事項など重要な業務執行の審議を行っています。その構成メンバーは、原則として、社長以下の取締役(社外取締役を除く)および取締役でない本部長です。

なお、月1回、経営執行会議の出席者に、社外役員と全工場長を加え、経営層での月次決算情報の共有化を図っています。

グループ経営戦略会議

当社のグループ経営戦略会議は、必要に応じて開催し、事業分野ごとの経営戦略などグループに関する重要事項について審議を行っています。その構成メンバーには、当社経営層のほか、主要なグループ会社の社長も含まれます。

監査役・監査役会

当社の監査役は、取締役会をはじめ経営執行会議、グループ経営戦略会議などの重要な会議に出席し、取締役の業務執行について厳正な監視を行うほか、会社業務全般にわたり適法・適正に行われているかを厳しく監査しています。

監査役会は、「日本製紙グループ監査役連絡会」を主宰し、主要グループ各社の監査役と監査方針・監査方法などを定期的に協議するほか、お互いに情報交換を実施するなど連携強化を図り、グループ監査の充実に努めています。

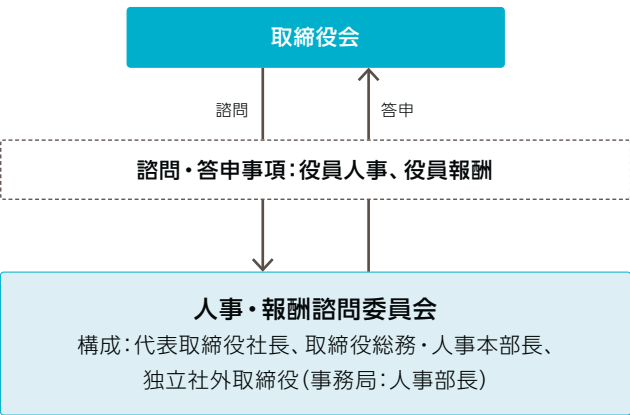
経営監査室

当社では、社長直属の経営監査室が、当社およびグループ各社の内部監査と財務報告にかかる内部統制の整備・運用状況の総合評価を行っています。内部監査は、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で行われます。

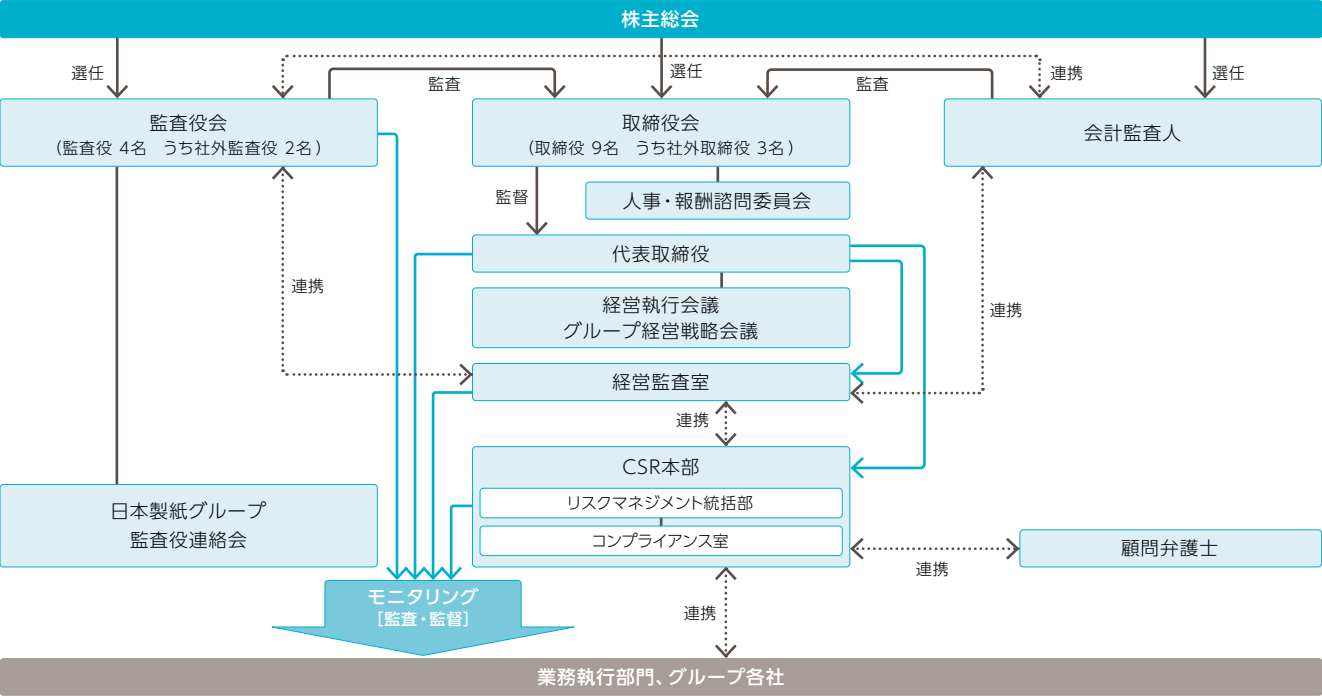
人事・報酬諮問委員会

コーポレートガバナンス基本方針に明記している通り、当社の人事・報酬諮問委員会は、取締役および監査役候補者の選任プロセス、資質および指名理由、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て、その適切性などについて検討し、会社の業績などの評価も踏まえ、答申を行います。同委員会は、代表取締役社長、取締役総務・人事本部長および独立社外取締役で構成され、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ながら検討を進めます。当社の取締役会は、人事・報酬諮問委員会の答申を得て、取締役・監査役候補者の指名および取締役の報酬等の決定を行います。

人事・報酬諮問委員会の構成と機能



コーポレートガバナンス体制図(2020年7月1日現在)



コーポレートガバナンス体制一覧(2020年7月1日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役会議長	取締役会長 馬城 文雄
取締役人数	9名(うち3名が社外取締役)
監査役人数	4名(うち2名が社外監査役)
独立役員の選任	5名(うち3名が社外取締役、2名が社外監査役)
2019年度 取締役会開催状況	開催回数:14回 取締役会平均出席率:98.4%(うち社外取締役:97.4%) 監査役平均出席率:100%
2019年度 監査役会開催状況	開催回数:13回 監査役平均出席率:100%
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

コーポレートガバナンス

独立役員

当社は独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しています。なお当社は、社外取締役および社外監査役の候補者を決定する際に、法令に定める社外性の要件(過去に当社および当社の子会社の取締役、使用人等となったことがないこと)に加え、東京証券取引所が定める独立性判断基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生ずるおそれがないことも加味して、その独立性を判断しています。

社外取締役

藤岡 誠	藤岡氏は、通商産業省(現経済産業省)における大臣官房審議官、アラブ首長国連邦駐劬特命全権大使などを歴任された一方、民間企業の経営幹部としてのご経験をお持ちであり、官・民両方の経験を通じて培われた幅広い見識と国際感覚を活かし、当社の取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけると判断しております。
八田 陽子	八田氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、国際的な会計事務所における豊富な経験と国際税務等に関する高い見識、および当社社外監査役としての経験(2016年6月～2019年6月)を活かし、当社取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけるものと判断しております。
救仁郷 豊	救仁郷氏は、東京ガス株式会社においてエンジニアリングや人事、調達、営業、海外事業など幅広い分野に携わり、さらに同社の経営陣幹部として経営の舵取りを担ってこられた豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社取締役の職務の執行について客観的な立場から監督と助言をいただけるものと判断しております。

社外監査役

奥田 隆文	奥田氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、司法機関における豊富な経験と法律の専門家として培われた高い見識を当社の監査に活かして、中立・客観的な視点で当社取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献していただけると判断しております。
青野 奈々子	青野氏は、幅広い分野の民間企業における取締役・監査役の経験と、公認会計士として培われた高い見識を活かして、中立・客観的な視点で当社取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献していただけると判断しております。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能を継続的に強化していくために、2015年度から取締役会の実効性を自己評価しています。毎年1回、取締役会の運営や取締役会での議論などに関し、取締役会事務局が各取締役と各監査役に対しアンケートを

取ります。担当取締役がアンケートの分析結果を取締役会に報告し、取締役会は、報告内容の審議等を通じて取締役会の実効性を分析・評価し、その結果に基づき、実効性の向上に取り組んでいます。

2019年度における分析・評価結果の概要

取締役会の実効性についてアンケート形式での自己評価を踏まえ、分析・評価を行いました。「取締役会の構成」、「取締役会の付議事項」、「取締役会の運営」、「取締役・監査役トレーニング」、「社外役員への情報提供・支援体制」という5つの項目について、全体としておおむね適切であると評価しました。なお前回テーマ

役員報酬

役員報酬は、人事・報酬諮問委員会(P.48)の答申を受けて、取締役会が決定しています。

月次報酬

取締役の月次報酬は、当社における職責に応じて基準額を定め、そのうち70%を固定的に支給し、30%については、原則として前事業年度業績に応じて増減した上で支給します。

業績評価の基準は、60%が当社単体業績(売上高、経常利益、ROAの対前年度増減率)、40%が当社グループ連結業績(売上高、営業利益、ROAの対中期経営計画達成率)です。なお、賞与、退職慰労金はありません。また、月次報酬のうち一定額を、役員持株会への拠出により当社株式の取得に当てます。取得した株式は在任中継続して保有します。

社外取締役および監査役については、月次報酬を固定的に支給します。なお、その職責に鑑み、役員持株会への拠出は任意とします。

に挙げた「社外役員がより活動しやすくするための支援強化」については、取締役会議事録の記載内容を充実させる、重要案件の事前説明を充実させる、グループ経営戦略会議等の社内会議にご出席いただくなどの改善に取り組みました。

今後とも、取締役会報告事項の拡充など、取締役会の機能強化に取り組んでいきます。

2019年度にかかる取締役および監査役の報酬等の総額*1

役員区分	人数	報酬等の総額
取締役	11名*2	383百万円
監査役	6名*2	56百万円

*1 百万円未満は切り捨てて表示しています。

*2 当該事業年度中に退任した取締役2名および監査役2名を含んでいます。

株式報酬制度の導入

取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、取締役(社外取締役を除く)に対して月次報酬とは別に、株式報酬制度「株式給付信託(BBT:Board Benefit Trust)」を導入しました(2019年6月27日開催の第95回定時株主総会にて決議)。

コーポレートガバナンス

(参考) 社内取締役に対する報酬の全体像(2019年度)

	固定報酬		業績連動報酬	株式給付信託
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 として前事業年度業績に応じて増減した上で支給		役位に応じて定まる数のポイントを付与
業績評価基準	—	60%:単体業績(売上高、経常利益、ROA) 40%:連結業績(売上高、営業利益、ROA)		—
その他	一定額を役員持株会に提出			—

(注) 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

社長の後継者および役員の育成

社長後継者

当社は、社長の後継者候補を、執行役員・取締役等の重要な役職を歴任させることで育成することとしています。執行役員・取締役の候補者については、取締役会の諮問機関として設置している人事・報酬諮問委員会において議論し、取締役会に答申を行っています。答申を受けた取締役会は、答申内容や議論経過等を精査し、候補者を決定します。

取締役会は、このようなプロセスを通じて、次期社長となり得る候補者の計画的・継続的な育成を監督しています。

なお、社長の選解任のプロセスについては、役員候補者の決定と同じであり、人事・報酬諮問委員会が取締役会からの諮問を受けて検討し、答申を行います。

役員候補者の育成

将来的に当社の経営を担い得る人材確保という観点では、特に総合職を中心として、さまざまな職種・事業所間のローテーション実施、部長職または関係会社や海外子会社のトップといった重要なポスト・経営を補佐する立場への早期抜擢など、高レベルで密度の濃い業務・職務を経験させることにより、次世代の役員候補者を育成・選抜しています。

役員の研修等の方針

当社役員が、その役割および機能を果たすために必要とする事項(経済情勢、業界動向、法令順守、コーポレートガバナンス、財務会計、その他)に関する情報を継続的に提供するとともに、各役員が希望する外部研修への参加機会を確保することにより、役員の職務執行を支援しています。

社外取締役メッセージ「当社グループの中長期的成長に向けた認識」



社外取締役
藤岡 誠

「木」をベースに価値創造

当社グループは、「木とともに未来を拓く」というスローガンを掲げて、さまざまな事業を、積極的に展開しています。このスローガンは、まさに当社グループの独自性、社会的な価値および中長期的な成長の方向性を簡にして的確に示していると考えます。

当社グループの特徴的な強みは、持続可能な資源である「木」を高度に余すことなく活用する技術・ノウハウを多く有していることにあります。また、自らも、国内および海外に広大な森林を所有して、持続的な森林経営と原材料調達も実践しています。これら自社の経営資源と能力を活用して、木をベースに価値を創造して世の中の新たなニーズに応えていくことにより、当社グループは持続的な発展を遂げることができると考えます。

事業構造転換と競争力強化

当社グループは、現中期経営計画において、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギーを成長分野と位置付けて多面的に事業拡大に努めていますが、それは以上のような基本的な考え方に沿ったものです。同様に、より長期の視点から、最先端のバイオマス素材であるセルロースナノファイバーなどパルプから派生する新たな機能性素材の戦力化にも重点をおいて取り組んでいます。

他方、既存の洋紙事業は、近年のIT化の進展などにより国内需要が縮小を続けていることが課題です。当社は、これに対して、洋紙事業の生産体制を再編成して収益力の改善に努めています。しかし、今後も国内需要のさらなる縮小が予想されますので、それに対する積極的な事業構造転換および競争力の強化は将来に向けた重要な課題です。

持続可能な社会の構築に貢献

企業は、社会の一員として、社会とともに発展を目指すことが必要です。

近年、地球規模の気候変動問題が一層深刻化するとともに海洋プラスチックごみ問題が世界規模の新たな課題となっていますが、そのような中、再生可能な資源である木質資源の活用に対するニーズ、期待は従来以上に高まっています。私は、新しい紙素材・製品などを開発・展開することができる当社グループは、このような新たな社会的ニーズに応えてさまざまな事業を創出、展開することにより、長期的な企業価値向上とともに持続可能な社会の構築にも貢献できる機会が高まっていると考えます。

スピード感を持って

変化の激しい時代において企業が持続的な発展を遂げるためには、スピード感を持って課題に対応することが重要です。当社グループは、例えば、海洋プラスチックごみ問題が新たな課題として注目されるようになってから間をおかず「紙化ソリューション推進室」を設立して、紙製ストローなど環境に配慮した新製品を開発・展開するなど対応してきました。

このように経営環境の変化に応じてスピーディーに変化、対応できる当社グループの能力を、私は今後も期待しています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

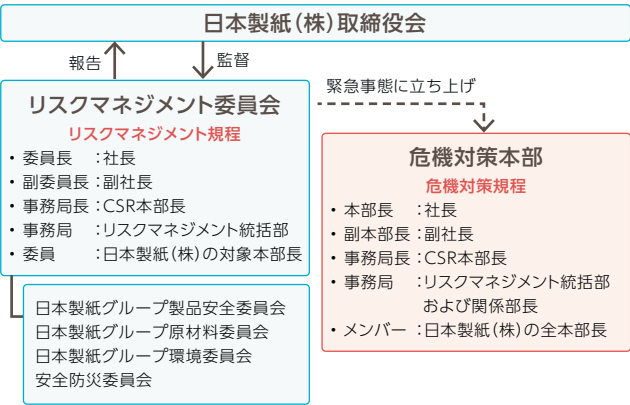
日本製紙グループは、日本製紙(株)の取締役会の監督のもと、当社の代表取締役社長を責任者とするリスクマネジメント委員会を設置しています。当社グループの経営におけるリスク発生防止と、実際にリスクが発生した場合の影響を最小限にと

推進体制

リスクマネジメント委員会は、当社のCSR本部に設置されたリスクマネジメント統括部が事務局を担当し、当社コーポレート部門の本部長を中心に委員を構成しています。さらに各種委員会等も活用し、当社グループのリスクを定期的に洗い出し・評価を実施するとともに、防止対策および発生時の対策を検討・審議し、取締役会に報告します。

緊急事態が発生した時は危機対策本部を立ち上げることとしています。地震や台風、感染症など、リスクに応じて緊急時の初動対応とBCP(事業継続計画)を速やかに実行できるように定期的な点検と見直しを行っています。

定めることを目的として、リスクマネジメント規程と危機対策規程を定めており、平常時と緊急時の両面に対応することとしています。



具体的な取り組み

自然災害リスクへの対応

当社グループでは、東日本大震災をはじめとする地震災害や豪雨水害などの経験を踏まえ、新たにマニュアルを見直しています。新型コロナウイルス感染症への対応も同時に起こり得ることを想定し、備蓄を増強するなど、細やかに対応し、災害が発生した場合の影響を最小限にするようグループ全社をあげて取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症への対応

当社グループは、国・地方自治体の方針や対策に従い、感染拡大の防止と事業継続に努めています。(→新型コロナウイルス感染症への対応 P.46)

気候変動リスクへの対応

気候変動問題は不確実性が高く、また、対応・対策が長期に及ぶ難しい問題です。当社グループは、気候変動に関するリスクを経営課題として認識するとともに、機会も想定し、評価・検討を進めていきます。(→気候変動問題への取り組み P.66)

コンプライアンス

→ 以下のサイトもご参照ください。
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2020_management.pdf

基本的な考え方

日本製紙グループは、「日本製紙グループ行動憲章」において「国内・海外を問わず、法令およびその精神を遵守するとともに、高い倫理観と社会的良識をもって行動する」と定めるとともに、当社グループにおけるコンプライアンスを「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」と位置付けています。コーポレートガバナンス基本方針に則り、「日本製紙グループ行動憲章」、および「日本製紙行動規範」をはじめとするグループ各社の行動規範の実践に向けて、当社グループ社員に対し、周知・研修活動を通じてコンプライアンス意識の喚起を行っています。

コンプライアンス体制

日本製紙(株)CSR本部に専門部署であるコンプライアンス室を設置し、総務部法務室、経営監査室、人事部などの関係部門と必要に応じて連携しながら、継続してコンプライアンスに関わる取り組みを進めています。

また、グループ各社では「コンプライアンス担当責任者」を選

日本製紙グループ行動憲章

1. 将来にわたって持続的な発展に邁進し、事業活動を通じて社会に貢献する。
2. 国内・海外を問わず、法令およびその精神を遵守するとともに、高い倫理観と社会的良識をもって行動する。
3. 公正、透明、自由な企業活動を行う。
4. 社会的に有用かつ安全な製品・サービスの開発・提供を通じて、お客さまの信頼を獲得する。
5. 会社を取り巻く全ての利害関係者に対して、企業情報を積極的かつ公正に開示する。
6. 環境問題に積極的に取り組み、地球環境の維持、向上に努める。
7. 会社の発展と個人の幸福の一致を図り、夢と希望にあふれた会社を創造する。

任しており、コンプライアンス室が主宰する「グループコンプライアンス連絡会」などを活用して連携し、コンプライアンスの徹底を図っています。

当社グループのコンプライアンス活動については、CSR本部長から年に1回、当社の取締役会に報告を行っています。

内部通報制度の運用

当社グループは、法令・社会規範・企業倫理上、職場において問題になりそうな行為について、グループ社員が日常の指示系統を離れて直接通報・相談できる「日本製紙グループヘルプライン」を設置しています。当社グループ内の窓口はコンプライアンス室とし、グループ外における窓口も設けており、「日本製紙グループ コンプライアンスカード」を配付し、従業員、派遣社員、常駐の請負従業員などにも周知を図っています。

「日本製紙グループヘルプライン」は、通報者が不利益を被らないように、またプライバシーの保護を徹底して運用し、四半

期ごとに当社の監査役および経営執行会議に通報状況の報告を行っています。

日本製紙グループヘルプライン 通報受付件数の推移

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
19件	11件	32件	33件	46件

取締役および監査役 (2020年6月25日現在)

取締役



取締役会長
馬城 文雄
まのしろ ふみお

所有する当社の株式の数
30,374株

略歴
1953年生
1975年 十條製紙株式会社入社
2006年 当社取締役
2014年 当社代表取締役社長
2019年 当社取締役会長(現任)



代表取締役社長
野沢 徹
のざわ とおる

所有する当社の株式の数
12,548株

略歴
1959年生
1981年 十條製紙株式会社入社
2014年 当社取締役
2019年 当社代表取締役社長(現任)

担当および重要な兼職の状況
・社長執行役員



社外取締役
救仁郷 豊
くにごう ゆたか

所有する当社の株式の数
0株

略歴
1954年生
2014年 東京ガス株式会社代表取締役 副社長執行役員(～2017年)
2017年 東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社取締役会長(～2020年)
2020年 当社社外取締役(現任)



代表取締役副社長
山崎 和文
やまさき かずふみ

所有する当社の株式の数
22,766株

略歴
1955年生
1980年 山陽国策パルプ株式会社入社
2010年 当社取締役
2017年 当社代表取締役副社長(現任)

担当および重要な兼職の状況
・副社長執行役員 社長補佐
・日本製紙クレシア株式会社代表取締役社長



取締役
内海 晃宏
うつみ あきひろ

所有する当社の株式の数
10,692株

略歴
1956年生
1979年 十條製紙株式会社入社
2015年 当社取締役(現任)

担当および重要な兼職の状況
・専務執行役員 総務・人事本部長

監査役



常任監査役
藤森 博史
ふじもり ひろふみ

所有する当社の株式の数
10,862株

略歴
1955年生
1987年 山陽国策パルプ株式会社入社
2015年 当社取締役
2018年 当社常任監査役(現任)

重要な兼職の状況
・日本製紙クレシア株式会社監査役



監査役
樹 一成
たつ かずなり

所有する当社の株式の数
1,649株

略歴
1960年生
1983年 十條製紙株式会社入社
2019年 当社監査役(現任)

重要な兼職の状況
・日本紙通商株式会社監査役



取締役
今野 武夫
こんの たけお

所有する当社の株式の数
9,634株

略歴
1957年生
1981年 十條製紙株式会社入社
2018年 当社取締役(現任)

担当および重要な兼職の状況
・常務執行役員 グループ販売戦略本部長
・日本製紙ロジスティクス株式会社代表取締役社長



取締役
飯塚 匡信
いづか まさのぶ

所有する当社の株式の数
5,774株

略歴
1960年生
1984年 十條製紙株式会社入社
2019年 当社取締役(現任)

担当および重要な兼職の状況
・執行役員 Opal社 社長



社外監査役
奥田 隆文
おくだ たかふみ

所有する当社の株式の数
0株

略歴
1951年生
1976年 東京地方裁判所判事補
2006年 東京高等裁判所判事
2007年 新潟地方裁判所長
2009年 東京高等裁判所部総括判事
2015年 横浜地方裁判所長
2016年 弁護士登録(東京弁護士会)
森・濱田松本法律事務所客員弁護士(現任)
2020年 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況
・森・濱田松本法律事務所客員弁護士



社外監査役
青野 奈々子
あおの ななこ

所有する当社の株式の数
0株

略歴
1962年生
1995年 中央青山監査法人入所
2005年 株式会社ビジコム(現株式会社OAGビジコム)取締役
2008年 株式会社ダスキン社外監査役(～2016年)
2010年 株式会社GEN代表取締役社長(現任)
2017年 株式会社ミスミグループ本社社外監査役(現任)
2019年 当社社外監査役(現任)
2020年 オプテックスグループ株式会社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
・株式会社GEN代表取締役社長
・株式会社ミスミグループ本社社外監査役
・オプテックスグループ株式会社社外取締役

* 所有する当社の株式の数は、2020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。

調達

→ 以下のサイトもご参照ください。
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2020_procurement.pdf

基本的な考え方

日本製紙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。事業の長期的な存続・成長のため、当社グループは、持続可能な森林経営から産み出される木質バイオマス資源を継続的に調達できる仕組みを構築しています。

当社グループは、「原材料調達に関する理念と基本方針」を2005年に制定し、この理念と方針に基づき、サプライチェーン・マネジメントを通じて持続可能な原材料調達を実施しています。また、ステークホルダーとの対話を推進し、常に環境と社会に配慮した原材料調達のレベル向上を図っています。

原材料調達に関する理念と基本方針
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/policies/>

原材料調達に関する理念と基本方針(抜粋) (2005年10月5日制定)

- 理念**
私たちは環境と社会に配慮したグローバル・サプライチェーン・マネジメントを通じて、信頼される原材料調達体制の構築を目指します。
- 基本方針**
- 環境に配慮した原材料調達
 - 持続可能な森林からの調達
 - 違法伐採材の排除
 - リサイクル原料の積極的活用
 - 化学物質の関連法規遵守
 - トレーサビリティ・システムの構築
 - 社会に配慮した原材料調達
 - 公平・公正な取引と、人権・労働への配慮
 - ステークホルダーとの対話の推進
 - ステークホルダーとの対話と積極的な情報開示

調達先のマネジメント

当社グループにおける木質資源調達のポイント

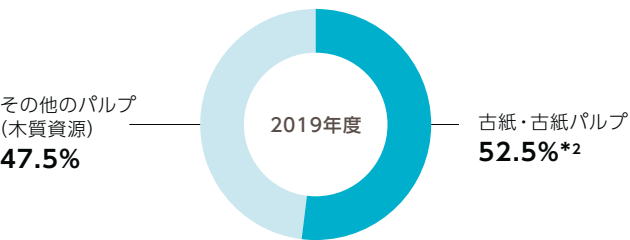
- ・ 持続可能であること(サステナビリティ)
- ・ 木材の出所が明らかであること(トレーサビリティ)
- ・ きちんと説明できること(アカウンタビリティ)

日本製紙(株)の製紙原料のうち、木質原材料(木材チップ)の6割強は海外材を使用しています。また、国内森林の健全な育成と林業活性化を目的として国産材利用を推進しており、製紙原料における国産材比率の向上に取り組んでいます。

日本製紙(株)が調達している木質原材料(木材チップ)の調達内訳 (2019年度)

海外 64%(2,651千トン)		国内 36%(1,479千トン)	
広葉樹 58%(2,403千トン)	針葉樹 6%(248千トン)	広葉樹 14%(568千トン)	針葉樹 22%(911千トン)

日本製紙グループの紙製品の主要原材料の内訳*1



*1 国内連結会社 *2 購入古紙パルプを含む

木質原材料の調達には、国内外のサプライヤーだけでなく、地域社会や行政機関を含めた多くの人が関与しています。こうした社会と環境との関わりを踏まえて、サプライヤーとともに産地の森林生態系や地域社会、労働安全衛生などに配慮しながら持続可能なサプライチェーンを確立していくことが重要と考えています。

当社は木材の合法性確認はもとより、人権、労働および地域社会、生物多様性保全への配慮を含む原材料調達を実践していくために、アクションプランを制定・実行しています。

木質原材料調達に関するアクションプラン
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/forest/sustainability/actionplan/index.html>

日本製紙(株)の木質原材料調達に関するアクションプラン実施件数(2019年度)

国産材	チップ 377件、パルプ 7件 (全サプライヤーに対して実施)
海外材	チップ 23件、パルプ 16件 (全サプライヤーに対して実施)

海外材についてはトレーサビリティの充実、国産材については合法性証明に関する事業者団体認定の推進を柱としています。特に海外材ではサプライヤーへの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。

サプライヤーへのアンケート調査内容

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

さらに、毎年の森林認証審査や、2017年に日本で施行されたクリーンウッド法で定められた合法証明デューディリジェンスシステムなどを活用して、第三者の検証を受けています。2019年度実績において、当社の使用する製紙用の木質原材料は、全て森林認証制度によって認められた材(管理材・管理木材を含む)となっています。

古紙の安定調達の取り組み

当社グループは、原材料の5割強でリサイクル原料である古紙を使用しています。

古紙は「リサイクルの優等生」であり、日本の製紙業が使う原材料の過半を占める不可欠な資源となっています。当社グループでは、長年にわたって古紙業界とともに安定的な調達体制を築き上げてきました。さらに、回収された新

聞古紙を長期的かつ安定的に新聞用紙の原料として資源循環させるため、新聞社が回収した古紙を当社が直接買い受ける「クローズド・ループ」システムという新たな調達の仕組みづくりなどを進めており、紙のリサイクルシステムの維持拡大により一層の貢献を図っていきます。

森林経営

持続可能な森林経営

日本製紙グループでは、持続可能な木質原材料を外部から調達するとともに、自らも国内外での森林資源育成を行っています。森林経営にあたっては、「原材料調達に関する理念と基本方針」に基づき、環境・社会への配慮を行い、森林の多面的な機能が発揮できる持続可能な管理を行っています。

日本製紙(株)は、国内外で計17.3万ヘクタールの森林を管理・経営しています。この全ての自社林において、森林認証を

地域との共生・生物多様性保護に配慮した森林経営

当社グループにとって、森林は経営資源として重要な意味を持つ一方、森林経営を行う企業の社会的責任として、森林の多面的な機能を重要視し、その維持に努めるとともに、地域社会への貢献を図っています。

国内社有林での取り組み

当社国内社有林の約20%にあたる1.8万ヘクタールは、木材生産を行わず生態系・水源涵養などの環境機能を保全する「環境林分」として位置付け、多くの生命の営みの場となっています。木材生産を行う「経営林分」においても、水辺林への配慮や、絶滅危惧種の存在有無確認などを行い、林業経営と環境、社会への配慮を両立させる林業活動を行っています。

取得済であり、持続可能な森林経営が行われていることが第三者によって認証されています。

国内には、日本各地に計約9万ヘクタールの社有林を保有、海外では、ブラジル・チリ・オーストラリア・南アフリカで計8.3万ヘクタールの植林地を管理し、自社資源を造成することで、当社グループの木質原材料の安定調達に寄与しています。

事例 シマフクロウの生息地保全と事業の両立

(公財)日本野鳥の会と協働し、北海道の社有林において、環境省のレッドリストで絶滅危惧IA類(CR)に指定されているシマフクロウの生息地保全と事業の両立に取り組んでいます。



シマフクロウ
提供：(公財)日本野鳥の会

事例 シラネアオイ植栽活動

群馬県の絶滅危惧II類に指定されているシラネアオイを保護するために活動している「シラネアオイを守る会」を運営面で支援するとともに、シラネアオイの群生復元のために社有林の一部を開放しています。また、グループ社員がボランティアとして、植栽や種子採取補助などの作業活動に参加しています。



植栽活動の様子

海外植林事業会社での取り組み

海外の植林地においても、地域住民、地域の文化・伝統と自然環境・生態系に配慮した森林経営を行っています。所有する植林地周辺のコミュニティなどステークホルダーへの訪問・定期的なミーティングを行い、事業活動に対する意見・要望を確認し、先住民への配慮、教育活動への援助などを通じて地域社会にも貢献しています。

事例 地域住民への安全配慮

オーストラリアの植林地では、伐採や運搬作業の際に公共道路を利用する機会が多いため、スクールバスの利用状況への対応や道路状態の維持に努めるなど、地域住民の生活に支障を及ぼさない作業基準を設定し、地域住民の安全や交通に配慮した取り組みを徹底しています。



スクールバス運転手への説明

事例 生物多様性調査の実施

チリ・ヴォルテラ社、ブラジル・アムセル社では、生物多様性保護の観点から、保有地に大規模な保護地区・保護林を設定し、定期的な動植物生息調査を行うなどの取り組みを行っています。

ヴォルテラ社での取り組み



ブービー(準絶滅危惧種(NT))



水質調査

アムセル社での取り組み



野生動物のモニタリング



植生調査

事例 地域住民を対象にした職業訓練

ブラジル・アムセル社では、地域の人々から就業や生活のために学びたいことを聞き取り、それらに沿ったテーマで講習会を継続的に開いており、毎年100～300人ほどが参加しています。



講習会の様子

事例 先住民への配慮

チリ・ヴォルテラ社では、社有植林地に隣接する先住民地区の下水タンクとパイプの寄付や、道路舗装化・拡張プロジェクトに参加し、フェンス材の提供・設置を行うなど、先住民地区の生活環境の改善に寄与しています。また、ブラジルやオーストラリアの所有地内で発見された先住民の遺跡の保全に努めるなど、先住民社会・文化への理解、貢献を図っています。



寄付したタンクとパイプ



設置したフェンス



遺産教育講演会(ブラジル)



発見された石器(オーストラリア)

環境

→ 以下のサイトもご参照ください。
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2020_environment.pdf

→ ESGデータ編
https://www.nipponpapergroup.com/csr/data_packet.html

基本的な考え方

日本製紙グループは、再生可能な資源である「木」を有効活用し、多彩な製品・サービスを社会に提供しています。一方で、企業活動に伴い多くのエネルギーや水を使用していることから、環境負荷の低減、化学物質の管理、水資源の有効利用、生物多様性の保全、および気候変動への取り組みを進めていくことは重要な経営課題であると認識しています。

当社グループは、「日本製紙グループ環境憲章」を定め、これに基づき、循環型社会の形成に貢献するため、長期的な視野に立ち、バリューチェーン全体で生物多様性に配慮した企業活動に取り組めます。

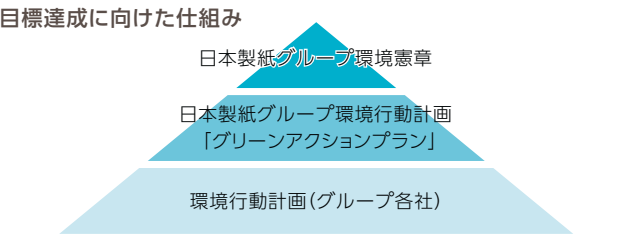
日本製紙グループ環境憲章
(2001年3月30日制定 2007年3月30日改定)

理念
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。

基本方針
1. 地球温暖化対策を推進します。
2. 森林資源の保護育成を推進します。
3. 資源の循環利用を推進します。
4. 環境法令の順守はもとより、さらなる環境負荷の低減に努めます。
5. 環境に配慮した技術・製品の開発を目指します。
6. 積極的な環境コミュニケーションを図ります。

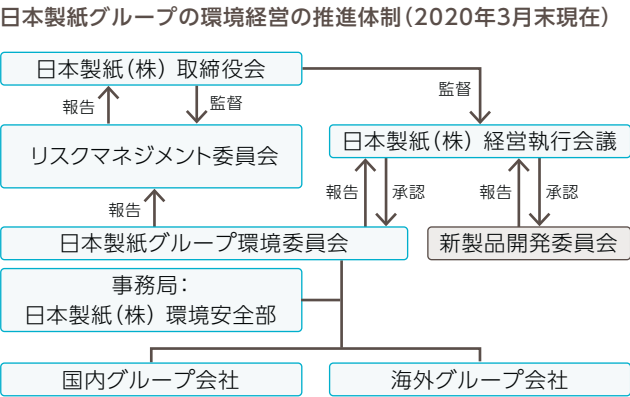
環境行動計画「グリーンアクションプラン」

当社グループでは、環境憲章の基本方針6項目に沿った環境行動計画「グリーンアクションプラン」を定めています。これに基づき、グループ各社がそれぞれの事業特性に即した環境行動計画を定めることで「グリーンアクションプラン」の目標達成に向けた実効性を高めています。(→P.63)



環境経営の推進体制

当社グループのリスクマネジメント体制のもと、当社の環境担当役員を委員長とする日本製紙グループ環境委員会は、グループ各社の環境行動計画の進捗を管理しています。また環境に関わるリスクと機会の評価・検討を行い、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。併せて、新製品開発委員会において木質バイオマス由来の製品の開発に取り組んでいます。当社の経営執行会議において環境方針・施策を審議・決定し、グループ事業の戦略に反映させることにより、企業グループとしての環境と経済の両立を目指した成長を図っています。



環境管理体制の強化

当社グループでは、環境経営を推進する施策の一つとして、ISO14001やエコアクション21などの認証機関による環境マネジメントシステムを導入しています。当社の生産拠点におけるISO14001認証の取得率は100%(2020年3月現在)です。

また、環境省と経済産業省による、環境管理の取り組みに関する行動方針である「公害防止に関する環境管理の在り方」に基づき、グループ各社の環境担当部門による環境監査を実施しています。複雑な生産工程を独自の視点で観察し、法令順守の

状況を確認、問題点などを抽出することで、環境法令違反および事故の未然防止に取り組んでいます。さらに、グループ各社間での相互監査も行い体制の強化を図っています。

ISO14001取得状況、エコアクション21取得状況

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

日本製紙グループ環境行動計画「グリーンアクションプラン2020」の進捗状況(抜粋)

地球温暖化対策

目標 温室効果ガス排出量を2013年度比で10%削減する*1

進捗 2013年度比で14.0%削減

温室効果ガス排出量の推移(Scope 1、2の合算値)
百万t-CO₂

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
排出量(百万t-CO ₂)	7.28	7.18	7.12	7.17	6.99	6.83	6.26	6.55

2013年度比 14.0%削減

2013 (基準年度) 2020 (目標年度)

資源の循環利用

目標 廃棄物の再資源化率を98%以上とする*2

進捗 再資源化率97%

廃棄物の発生・最終処分量の推移
千t

年度	2015	2016	2017	2018	2019
発生量(千t)	704	690	638	745	732
最終処分量(千t)	17	11	9	13	20

発生量 最終処分量

森林資源の保護育成

目標 国内外全ての自社林での森林認証を維持する

進捗 国外8.3万ヘクタール、国内9.0万ヘクタールの自社林で森林認証を維持

環境に配慮した技術・製品の開発

目標 環境配慮型製品・サービスを通じて環境負荷の低減を推進する

進捗 プラスチックに替わる差し替え型容器「SPOPS®」の販売を本格化

*1 国内連結会社と国内非連結子会社の「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」対象企業
*2 CSR報告書2020の環境関連対象組織のうち国内

環境

環境負荷の低減

製品やサービスを提供していく上では、企業活動に伴って発生する環境負荷を完全になくすることはできません。しかし、それらを可能な限り小さくする取り組みを継続することで、持続可能な社会の構築に企業として貢献できると考えています。

製品の製造工程では、エネルギーや水を利用すると同時に、ボイラーの燃焼に伴い温室効果ガスや硫黄酸化物などの大気汚染物質が発生します。また、水質汚濁物質を含んだ排水や廃棄物も発生します。当社グループでは、これらの物質を取り除くための設備や技術を導入し、環境負荷を可能な限り小さくすることを目指しています。

主要な環境負荷データの推移

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

ご意見や苦情への対応

当社グループでは、ウェブサイトや工場で苦情・お問い合わせを受け付けているほか、リスクコミュニケーションや近隣住民の方々に情報提供をお願いする環境モニター制度などを活用して、皆さまのご意見を伺い、環境負荷低減の取り組みに取り入れています。

苦情については、速やかに原因を究明し、応急・恒久対策を実施しています。また、苦情を寄せられた方には原因と対策を説明し、ご理解を得るよう対応しています。

環境に関する国内の苦情件数(2019年度)

項目	件数	項目	件数
騒音	8	振動	1
ダスト・ミスト飛散	2	排煙	25*
臭気	2	その他	0

合計 38件

* 2019年6月から8月にかけて、日本製紙(株)秋田工場の回収ボイラーから出る白煙が下降するトラブルが生じ、一時的に地域住民から苦情(問い合わせ含む)が多く寄せられました。秋田工場から状況を説明するとともに、設備の点検・整備などを実施し、問題は解決しています。

化学物質の管理

当社グループでは、「日本製紙グループ化学物質管理ガイドライン」に則り、製品の製造工程で使用する化学物質を社内で審査し、その使用量と環境への排出量を監視するリスク管理を行っています。各工場で開催するリスクコミュニケーションでは、PRTR制度*対象化学物質の排出・移動量を地域のステークホルダーに説明しています。

* 人の健康や生態系に有害なおそれのある化学物質が、事業所から環境に排出される量および事業所外へ移動する量を、事業者が把握し、行政に届け出る制度。

PRTR制度対象化学物質の排出量・移動量の一覧

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

水資源の有効活用

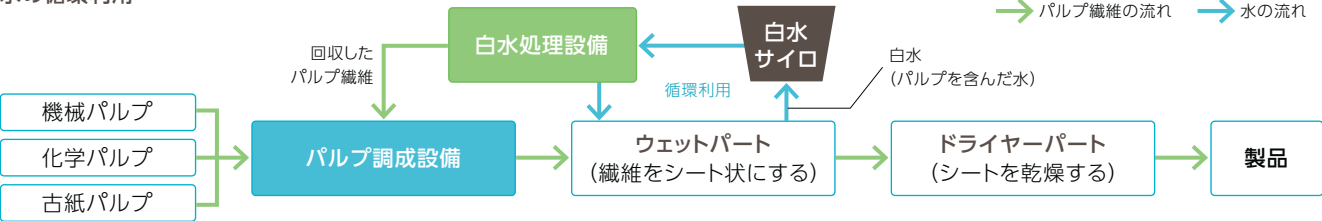
紙をつくるためには大量の水が必要です。当社グループの製紙工場では、自然資本である水資源を大切に使用するため、パルプ繊維を水中に分散させて薄いシートにするウェットパートで発生する微細な繊維を含んだ白水と呼ばれる水を回収し、循環利用しています。なお、現時点では、日本製紙グループ各社の工場が取水することによって環境影響を与えているような

情報は、行政や近隣住民から受けておらず、国内における水リスクは低い状況にあります。

水に関するデータの推移

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

水の循環利用



生物多様性の保全

当社グループの事業活動は、生物多様性を育む森林に対し、大きく依存していると同時にさまざまな影響を与えています。そのため、森林を持続可能な形で活用していくことが、事業の存続・発展の基盤となります。

当社グループでは「環境憲章」の理念に「生物多様性に配慮した企業活動」を掲げており、2016年4月には「生物多様性保全に関する基本方針」を制定し、グローバルなサプライチェーンを通じた取り組みを推進しています。

当社グループは、持続可能な森林経営の中で自社林の生物多様性調査などを実施しています。生産工程でも、排水処理や温室効果ガスの排出抑制など生物多様性に与える影響の低減に努めています。

生物多様性保全に関する基本方針

<https://www.nipponpapergroup.com/csr/policies/>

海外における生物多様性調査の実施(ブラジル・アムセル社、チリ・ヴォルテラ社)

当社の連結子会社であるアムセル社(ブラジル)は、約30万ヘクタールに及ぶ社有地のうち17万ヘクタールを保護区としています。また、ヴォルテラ社(チリ)は、約1万9千ヘクタールの社有地のうち約5千ヘクタールを保護林に設定しています。

いずれの保護地域とも多くの野生動植物が生息しており、希少種・絶滅危惧種が存在する保護価値の高い森林も含まれています。両社ともに、生物多様性の確認のために生息調査などさまざまな取り組みをしています。(→P.61)

環境

気候変動問題への取り組み

推進体制

日本製紙グループは、地球温暖化の進行による気候変動がもたらすさまざまな影響に加え、パリ協定に基づく世界の動きや日本政府の方針も経営に影響を与える重要な要因と捉え、環境と経済を両立させる環境経営を推進しています。

当社グループは、環境経営の推進体制(→P.62)の一環として、日本製紙(株)の社長を責任者としたリスクマネジメント委員会(→P.54)のもとに、日本製紙グループ環境委員会を設置しており、気候変動に関連するリスクと機会の評価・検討を行っ

ています。それらをもとに、当社の経営執行会議において、気候変動に関わる方針や施策を審議・決定し、グループ事業の戦略に反映させていくことにより、企業グループとしての成長を図っています。

主なリスクと機会

気候変動問題は不確実性が高く、また、対応・対策が長期に及ぶ難しい問題です。当社グループは、主に次のようなリスクと機会を想定し、評価・検討を進めていきます。

主な気候変動に関するリスクの検討状況

物理的リスク	対応および検討の方向性
異常気象(暴風雨や干ばつ、高温による火災等)に伴う自然災害による森林資源の調達困難(自社林・サプライヤーの森林資源の損害、搬出・運搬困難)	・木質資源調達先の分散化 ・育種技術を用いたその地域の気候に適した樹種の選抜・育樹
異常気象(暴風雨や干ばつ、火災等)に伴う生産拠点の被災や物流網寸断	・災害時における危機対策としての事業継続計画(BCP)の準備
移行リスク	対応および検討の方向性
企業の温室効果ガスの排出に対する新たな法規制、炭素税や排出量取引などの政策による、財務上の負担増加	・再生可能エネルギーの利用拡大 ・自社林のCO ₂ 固定量の維持、および育種技術を用いたCO ₂ 吸収量の増加
化石燃料からの燃料代替に伴うコスト増(採算に合う調達しやすい燃料の確保困難、設備改造・更新などの対応の必要性)	・原材料調達のネットワーク網の活用 ・設備運用上のノウハウの活用
土地利用の制約に伴う森林資源調達機会の減少	・育種技術を用いた単位面積当たりの材生産性の増大
評判リスク	対応および検討の方向性
化石資源を使い続けることによるステークホルダーからのネガティブ評価	・生産体制に応じた使用量の最小化 ・再生可能エネルギーの利用拡大
木質バイオマス燃料の調達に対する持続可能性の担保要求の高まり	・サプライヤー調査の実施と監査 ・森林認証の活用

主な気候変動に関する機会の検討状況

機会となる分野	市場の拡大など当社グループの強みの発揮可能性
森林資源・木質バイオマス	・持続可能な森林経営の経験やノウハウに基づく事業展開 ・CO ₂ クレジットの活用 ・木質バイオマス由来の原料や製品の価値向上と販売機会の拡大
独自の育種技術	・気候変動に対応する森林資源の拡大 ・土地利用の生産性向上とビジネス機会の拡大
再生可能エネルギー	・発電事業における機会の拡大 ・新規木質バイオマス燃料開発の評価向上

中長期的視野での取り組み

当社グループは、温室効果ガス排出量の着実な削減に取り組む中期的視野と、気候変動の緩和と適応に積極的に対応する長期的視野の両方を持つことで、リスクを低減し、機会を活かす取り組みを進めていきます。

中期的視野においては、当社グループは、2006年に環境行動計画「グリーンアクションプラン」を策定して以来、5年ごとに気候変動への対応をはじめとする環境全般に関わる定量的・定性的な経営目標を設定し、具体的な取り組みを進めています。

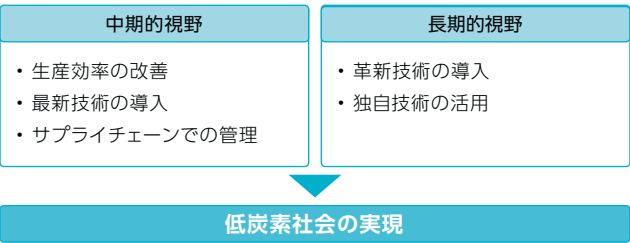
ESGデータ編

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

今後、2030年・2050年における当社グループを展望しつつ、生産体制に応じて温室効果ガス排出量を最小化することを

目指して、生産効率の改善や新技術の開発・導入を積極的に進めていきます。

長期的視野においては、今後国内外でさまざまな開発の中から生まれてくる革新的な技術の進歩も、企業グループとしての成長シナリオに組み入れていきます。また、当社グループはセルロースナノファイバーや機能性を付与した新しいパルプ・紙素材などの開発に積極的に取り組んでおり、今後も、お客さまのニーズに的確に応える木質バイオマス由来の製品・サービスの提供を通じて、低炭素社会の実現に貢献していきます。



バイオマス燃料室を新設

当社は、エネルギー事業分野において、高まる低炭素社会のニーズに応えていくために、バイオマス発電事業に注力しています。

当社は、2020年4月1日付で、原材料本部林材部の中に「バイオマス燃料室」を新設しました。当社の強みである持続可能な木質資源のサプライチェーンを活かして、木質バイオマス燃料の開発・調達を積極的に進めるとともに、再生可能エネルギーに関する情報を幅広く収集し、気候変動に対応する持続可能な燃料調達を目指します。

環境

温室効果ガス排出量の削減

温室効果ガス排出削減の3つの柱

日本製紙グループは、(一社)日本経済団体連合会および日本製紙連合会の「低炭素社会実行計画」に基づきながら、エネルギー多消費・森林資源の保有という事業特性を踏まえ、積極的に温室効果ガスの排出量を削減する取り組みを進めています。

具体的には、「燃料転換」、「製造・物流工程での省エネルギーの推進」、「自社林の適切な管理によるCO₂吸収・固定」という3つの取り組みを柱として、バリューチェーンの各段階で温室効果ガスの排出削減に取り組んでいます。

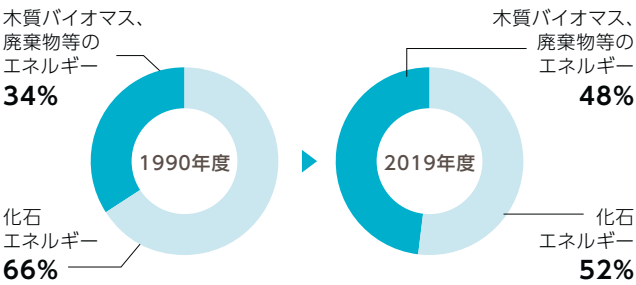
燃料転換

当社グループは、パルプ製造時に副生される副産物(黒液)や建築廃材などを木質バイオマス燃料として使用しています。併せて、国内外における木質バイオマス集荷網を通じて木質バイオマス燃料を適切に調達し、エネルギーとして活用しています。

これまでに建築廃材などの木質バイオマス燃料や、使用済みタイヤ、RPF*廃棄物燃料を燃焼できるボイラーや高効率ボイラーを導入しており、2019年度における当社グループ(国内)が使用する燃料全体に占める化石エネルギー使用比率(熱量換算)は52%まで低減しています。今後、こうした燃料転換をさらに推進し、化石燃料の使用量をより一層削減していきます。

* Refuse derived paper and plastics densified Fuel の略称。
主に産業系廃棄物のうち、マテリアルリサイクルが困難な古紙および廃プラスチック類を主原料とした高品位の固形燃料。
(一社)日本RPF工業会のホームページより)

日本製紙グループ(国内)が使用する燃料全体に占める化石エネルギー使用比率(熱量換算)



* 資源エネルギー庁「一次エネルギー国内供給の推移(2018年度確報)」をもとに日本製紙(株)で試算

トレファクション技術と新規木質バイオマス燃料

トレファクション技術とは、比較的低温で木質バイオマスを炭化する技術です。熱量を大幅に残したまま、燃料に良好な粉碎性と屋外保管が可能な耐水性を持たせることができます。当社は、火力発電の燃料として石炭に代替する新規木質バイオマス燃料を製造するために有用なトレファクション技術を確認しています。



新規木質バイオマス固形燃料のサンプル

製造・物流工程での省エネルギーの推進

紙・板紙事業の省エネルギー事例を国内外で展開

当社グループは、国内の製紙工場で長年にわたり継続して省エネルギーに取り組んでいます。効果的な取り組みについては、他の工場にも事例の共有を図り、効果の増大に努めています。さらに近年は、オーストラリアやタイなど、海外のグループ会社の製紙工場においても、日本国内の工場で得られた省エネルギーの知見を展開しています。

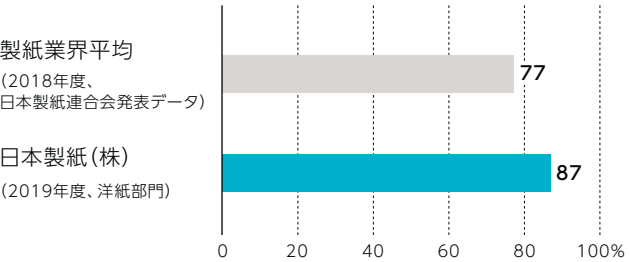
グリーン物流

当社グループは、温室効果ガスの削減につながるグリーン物流の取り組みとして、「積載効率の向上」「輸送距離の短縮」に取り組んでいます。

積載効率の向上という観点から、当社グループはモーダルシフト輸送を推進しています。当社の洋紙事業における2019年度のモーダルシフト化率*は87%と高水準を維持しています。

* 輸送距離500km以上の産業基礎物質以外の一般貨物輸送量のうち、鉄道または海運(内航海運・フェリーを含む)によって運ばれる輸送量の比率

モーダルシフト化率



また、当社グループ全体で、流通事業者と協力することにより、倉庫を経由せずにお客さまに製品を直接納入し輸送距離を短縮する取り組みを推進しています。

輸送・保管効率を向上させた長尺トイレットロール

日本製紙クレシア(株)が2016年に発売した「スコッティ® フラワーバック 3倍長持ち4ロール(ダブル)」は、品質を維持しながら1ロール3倍*の長さのペーパーを巻き上げる技術開発により、家庭や店頭での省スペース、芯やパッケージの減量に加えて、物流効率の向上により、CO₂削減につながります。

* 「スコッティ® フラワーバック 12ロール(ダブル)」との比較

自社林の適切な管理によるCO₂吸収・固定

当社グループは、日本国内に9万ヘクタール、海外4カ国に8.3万ヘクタール、合わせて17.3万ヘクタールの森林を管理しています。持続可能な森林経営の考えに基づき、これらの森林を適切に管理し、木が持つCO₂吸収・固定能力を維持することで、当社グループは自社林に約3,200万トンのCO₂を継続的に固定しています。(→P.60)

適切な社有林管理によるCO₂吸収をクレジットとして定量化、オフセットの試みに寄与

当社グループは、持続的な社有林経営を目指した適切な森林管理を継続していますが、その一部間伐による温室効果ガス吸収効果が、J-クレジットとして認定を受けています。森林由来のクレジットとして供給されることにより、地域におけるオフセットの試みに寄与しています。

お客さまの信頼

→ 以下のサイトもご参照ください。
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2020_customer.pdf

基本的な考え方

日本製紙グループは、顧客ニーズへの確に対応するとともに、持続可能な社会の構築に寄与する製品・サービスを提供することで、企業の社会的価値と経済的価値の向上を図り、企業グループ理念(→P.2)の実現を目指します。

当社グループは紙、フィルム、ヘルスケア製品、ケミカル製品

や木材・建材など多様な事業を営んでいます。生活に不可欠なそれらの製品を、安全性・品質を確保した上で安定的に供給することが、上記の取り組みの前提であり、お客さまに関わる責任の基本と考えています。平常時と緊急時の両面で安定供給を確保するための体制を構築しています。

製品安全への取り組み

当社グループは、「製品安全に関する理念と基本方針」に基づき、お客さまの信頼に継続して応えられる品質を追求しています。

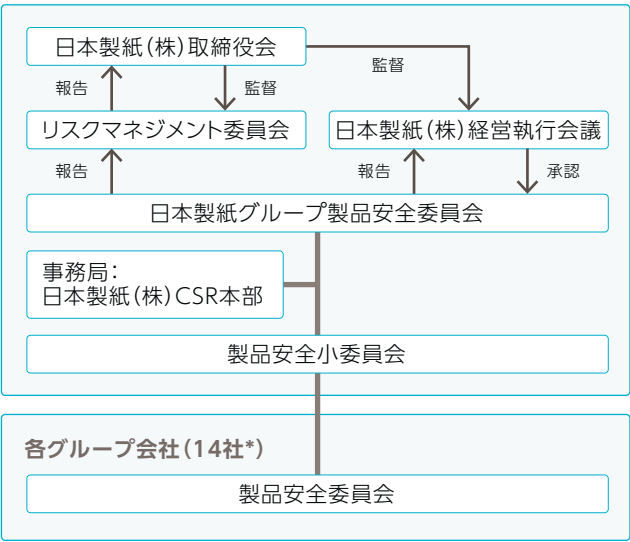
日本製紙(株)は、取締役会の監督のもと、リスクマネジメント委員会(→P.54)を設置し、製品安全を含むグループ全体のリスクマネジメントを推進しています。日本製紙(株)CSR本部長を委員長とする「日本製紙グループ製品安全委員会」が、グループ全体の活動方針や施策などの重要事項を審議・決定するなど、グループの製品安全に関わる活動を統括し、リスクマネジメント委員会へ報告しています。

日本製紙グループ製品安全委員会の下に「製品安全小委員会」を置き、グループ各社の活動状況を把握・管理するとともに、各社間で情報・意見交換した上で、懸念事項がある場合は対応策を協議し、製品安全委員会へ報告・答申しています。また各グループ会社にも「製品安全委員会」もしくは類似の組織を設置して、それぞれの製品安全活動を推進しています。

当社グループは国内外の化学物質管理や食品に関わる法規制等を順守し、事業・製品の特性に応じた管理手法を用いて製品安全に努めています。

当社では、「製品安全に関する管理基本ガイドライン」に基づき、既存の管理体制で管理できない新製品についても上市前に製品安全リスク管理体制を構築しています。

製品安全マネジメント体制



* 日本製紙(株)、日本製紙クレシア(株)、日本製紙パピリア(株)、日本製紙木材(株)、大昭和ユニボード(株)、日本製袋(株)、共栄製袋(株)、日本紙通商(株)、日本製紙総合開発(株)、オパール、十條サマー、サイアム・ニッポン・インダストリアル・ペーパー、日本ダイナウェーブパッケージング、秋田十條化成(株)
(2020年6月末現在)

製品安全に関する理念と基本方針
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/policies/>

品質管理

当社グループでは、製品・サービスの特徴に合わせた品質管理を行っています。

例えば、紙・板紙部門では、紙の生産に携わる技術スタッフがサービスエンジニア(SE)として印刷・加工工程といった紙の使用現場に立ち会い、お客さまの声を伺うSE制度を設けています。製品に不具合が発生した場合には営業部門の技術担当者が窓口となり、品質事故情報データベースなども活用し、工場、本社関連部門と連携して速やかに対応できる体制となっています。

紙パック部門では生産会社(日本製紙リキッドパッケージプロダクト(株))に対して年1回の現地品質会議と製品安全衛生監査を実施し、食品安全に関わる重要項目の共有化や横展開による品質向上に努めています。

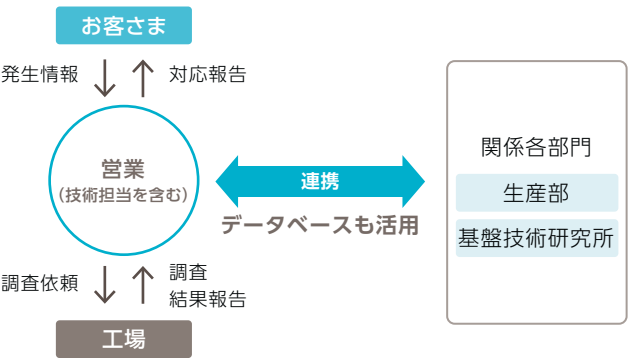
安定供給

当社グループでは原材料の安定確保、計画的な生産設備の整備・更新により安定生産に取り組んでいます。また、営業部門と生産部門が協調して、フレキシブルで無駄のない生産計画を策定し、適切な在庫管理を行い、製品の安定供給に努めています。災害等の緊急時においても被害を最小限にとどめ、速やかに復旧できる体制の構築に取り組んでいます。

緊急時と判断される場合、リスクマネジメント委員会(→P.54)が、危機対策本部を立ち上げます。危機対策本部は、基本方針に基づき、危機対策規程に定める初動対応と事業継続計画を実行します。

また、個人のお客さまに製品を提供する日本製紙クレシア(株)では、全ての製品にお客様相談室の連絡先を記載しているほか、ウェブサイトでもご質問やご意見を随時受け付けています。

製品不具合発生時の対応体制(紙・板紙部門)



操業安定化の取り組み

製紙業は代表的な装置産業で、設備の安定稼働が安定供給や品質に直接関わります。当社と日本製紙ユニテック(株)は、無線センサーで機械装置の異常予兆を常時監視するシステム「e-無線巡回®」を開発・運用しています。

これにより設備のトラブルを未然に防ぎ、操業の安定化につなげています。

国内全工場への導入およびグループ外への販売も積極的に展開を進めているほか、2019年度よりタイでの販売も開始しています。

⇒「e-無線巡回®」特設ページ 販売会社: 桜井(株)
<https://www.sakurai.co.jp/landing/e-musen/index.html>

人権への配慮

→ 以下のサイトもご参照ください。
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2020_humanrights.pdf

基本的な考え方

「ビジネスと人権に関する国連指導原則」でも定めている通り、企業には人権を尊重する責任が求められており、近年、人権問題がビジネスに与える影響はますます大きくなっています。

日本製紙グループは2004年に「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」を制定しました。この理念と基本方針に基づき、社内のみならずバリューチェーン全体で、人権の尊重に取り組んでいます。

人権と雇用・労働に関する理念と基本方針
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/policies/>

人権の尊重に向けた取り組み

日本製紙(株)は、2014年に開催した(公社)アムネスティ・インターナショナル日本との意見交換会を踏まえ、2015年から国内協力会社と海外チップサプライヤーを対象に人権課題のチェックを行っています。その後も、アムネスティ・インターナショナル日本とは、定期的な意見交換を継続しています。

国内協力会社における人権配慮

当社では、2015年から国内協力会社の労働・安全法令順守状況の確認を中心に、人権課題調査を実施しています。調査結果は各工場の人事担当課長を通じてフィードバックし、改善に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける人権配慮

当社グループでは「原材料調達に関する理念と基本方針」の中で、サプライチェーン全体で人権と労働への配慮を実践していくことを明記し、サプライヤーに対する監査目的でのアンケートやヒアリングなどを実施しています(→P.59)。加えて、調達担当者が毎年、主要または新規の海外チップサプライヤーを直接訪問し、人権への配慮の状況を確認しています。2019年度はマレーシアとロシアの現地サプライヤーを視察し、健康・衛生・安全・防災・地域環境面などを、ヒアリングによる補足も併せて確認しています。

また、海外植林事業においては、地域の住民とその文化・伝統に配慮した森林経営を進めています。

ロシアでの視察



伐採班への聞き取り調査



安全用具の着用を示す看板



ヘルメット、耳栓をした作業員



オフィス内に設置された消火設備

人材

→ 以下のサイトもご参照ください。
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2020_humanrights.pdf

基本的な考え方

日本製紙グループは、個性の異なる多様な人材が能力を発揮し、お互いに刺激し合い、知見を深め合える活力ある組織を目指しています。

目指す人材像に向けた育成

当社グループは、企業グループ理念において「Challenge、Fairness、Teamwork」を重視する価値としています。また、第6次中期経営計画においては、「洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用」と「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」をテーマとして掲げています。

日本製紙(株)は、こうした変革を押し進めるリーダー人材の育成強化に取り組んでいます。採用にあたっては、「新しいことに挑戦し続けられる力」「公正に判断し実行できる力」「周囲を巻き込むチームワーク力」「困難を乗り越えられる強い精神力」を持つ人材を求めています。リーダー育成においては、何をすべきか考え、それを成し遂げる挑戦的な「自律型人材」を目標の人材像とし、新しいことに「挑戦」できるグローバルな視野を持った人材の育成強化に取り組んでいます。

リーダー人材の教育体系

当社は、OJTおよび計画的なローテーションとOFFJT(階層別研修、選択型研修など)を通じ、総合職を育成しています。

ローテーションは、部署内外・関係会社への異動を計画的に行うことで、一つの物事にとらわれない幅広い視野を養う仕組みとして運用しています。OFFJTでは、キャリア開発のためのプログラムとして、管理職登用前までは階層別研修に加え、海外拠点への派遣制度等を整えています。また、管理職登用後についても登用・昇格時の研修や幹部候補育成を目的とした選抜研修等を実施しています。

人材育成の取り組み

当社グループでは、通信教育・集合研修・資格取得奨励制度などを通じて、従業員の自律的な能力開発を支援しています。新入社員研修や新任管理職研修などの階層別教育もグループで共催するなど、グループ横断的な人材育成に取り組んでいます。工場における階層別教育も近隣工場と共催し、それぞれの事業所にとどまることなく広い視野を持った人材育成に取り組んでいます。



社内研修

人材

ダイバーシティの推進

ダイバーシティ推進への考え方

当社グループでは、多様な人材が個性を活かしながら活躍することは企業の持続的発展において重要であるとの考え方のもと、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。

多様な人材が活躍できる環境整備

当社では、さまざまな年齢、性別、育児や介護に従事する社員等、多様な背景のある社員が力を発揮できる環境整備を進めています。その一施策として、育児・介護等の固有の事情を抱えた社員への支援を中心とした4つの制度を2020年4月、新たに導入しました。

- 失効積立年休（保存休暇）の半日単位取得制度
- 短期間育児休業への所定休暇（失効積立年休）の充当
- 非世帯主の単身赴任時の援助制度
- 配偶者海外赴任休職制度

柔軟な働き方の実現・ダイバーシティの実現に資する施策については、今後も継続して検討・実施していきます。

女性の活躍推進への取り組み

組織の活性化や少子化社会での人材確保の観点からも、女性の活躍というテーマの重要性が増しています。当社では、「女性活躍推進法」に対応した行動計画を2016年4月に策定し、女性が活躍できる環境整備とその実現に取り組んでいます。

「女性活躍推進法」に対応した行動計画

1. 女性総合職の新卒採用比率を25%以上とする。
2. 8事業年度から12事業年度前に採用された*女性総合職の平均継続雇用比率を男性の0.8以上とする。
3. 生産拠点において女性の職域を拡大するため、各職場に女性を配置する場合の課題を洗い出すとともに、課題に対する対応策を検討し、女性を配置する職場の具体的計画を策定する。

* 2004年度入社から2008年度入社

特に当社では操業現場での勤務が多く、女性採用数そのものが少なかったこともあり、管理職に占める女性の比率が低い(2.43%:2019年度)のが現状です。現在、女性の配属職場の拡大に取り組み、2020年度までに女性管理職を倍増させることを目指しています。また、職場の枠を超えた全社横断的な女性総合職ネットワークを構築し、キャリア形成における悩みをフォローする取り組みも実施しています。さらに、女性総合職と直属の上司がキャリア形成の課題を共有するためのキャリア研修を実施しています。



女性総合職ネットワークメンバーを対象とした集合研修

労働安全衛生

→ 以下のサイトもご参照ください。
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2020_humanrights.pdf

基本的な考え方

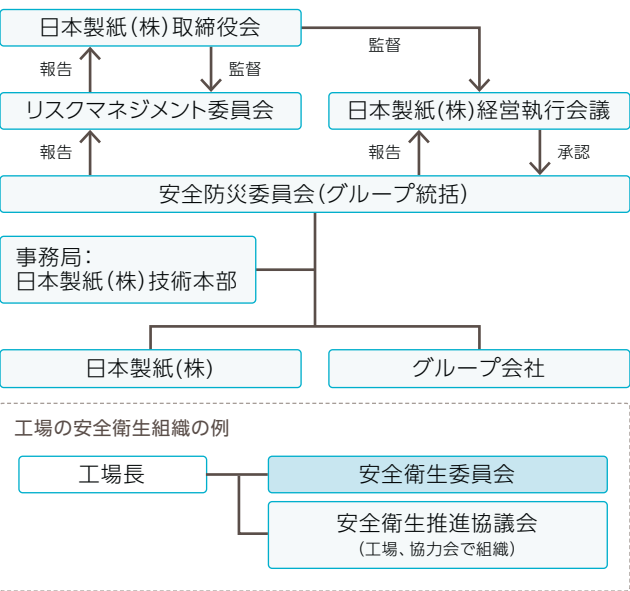
職場に潜む危険を「ゼロ」と断じることができません。日々、リスクの洗い出しに努め、これを減らす努力を続けることが必要です。また、従業員の健康維持増進や快適な職場環境づくりを進めることは、従業員の信頼に応えながら健全な経営を維持していく上で重要です。日本製紙グループでは、こうした認識に立って、「安全防災に関する理念と基本方針」を掲げ、労働・

労働安全衛生推進体制

当社グループは、日本製紙(株)の取締役会の監督のもと、リスクマネジメント委員会(→P.54)を設置し、技術本部長を委員長とする「安全防災委員会」が労働安全衛生、防災を統括・推進しています。

当社では、本社、工場、労働組合の安全衛生担当で構成する労使合同安全衛生会議を定期的開催し、年次安全衛生管理計画の進捗などを管理しています。工場・事業所では個別に「安全衛生委員会」、「安全衛生推進協議会」を設けています。

当社グループでは、災害発生時の工場・本社間、本社内各部門間への連絡体制を定め、必要な情報が安全防災委員会および経営層に報告される仕組みを構築し運用しています。



労働安全衛生マネジメントシステム

当社グループでは、組織的・継続的な活動を目的とした独自の労働安全衛生マネジメントシステム(NPSS*)を2009年から運用しています。NPSSは、安全衛生について会社の方針や施策に沿って、工場、事業所ごとに具体的、継続的かつ自主的な

活動を安全衛生計画として組み込み、労働災害の防止と労働者の健康増進、快適な職場環境など安全衛生水準の向上に役立っています。

* Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System

地域・社会との共生

→ 以下のサイトもご参照ください。
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_csrr2020_communities.pdf

基本的な考え方と推進体制

日本製紙グループは、広大な森林を育成・管理し、大規模な生産拠点を持つことから、その地域と働く人たちに大きな影響力があります。地域との共生は、当社グループの持続性にとって不可欠です。

当社グループは社会の一員として社会全体の発展に貢献したいと考えています。必要とされる製品の供給を続けるとともに、地球環境の保護、文化や地域社会の発展に貢献するための活動を積み重ねていくことが、社会から信頼を得て、地域と共生しながら事業活動を続けていくことにつながります。

当社グループでは、日本製紙(株)CSR本部が中心となって、

グループ全体の社会貢献活動を行っています。また、各工場およびグループ各社においても、地域・社会と共生するため、さまざまな活動を行っています。

社会貢献活動の理念と基本方針
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/policies/>

日本製紙グループの主要な社会貢献活動一覧
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/society/activity/>

「丸沼高原 植樹2019」を開催*

当社は、豊かな森林を未来に残していくための取り組みを進めています。その一環として2010年5月から群馬県の菅沼社有林(丸沼高原)で植樹活動を行っており、2019年度は8回目となる「丸沼高原 植樹2019」を開催し、日本製紙グループ内外から約90人が参加しました。



参加者による植樹

「森と紙のなかよし学校」を開催*

「森と紙のなかよし学校」は当社の国内社有林(約9万ヘクタール)を活用した自然環境教室です。社有林の豊かな自然に触れ、「森」と生活になくはならない「紙」とのつながりを体験してもらう機会の提供を目的として、2006年10月に群馬県の菅沼社有林でスタートしました。2019年度までに24回実施し、一般親子、地元の高校生など計800人が参加しました。

また、2007年度からは当社八代工場が中心となり、熊本県の豊野社有林で「豊野・森と紙のなかよし学校」を地域に根ざした活動として毎年実施しています。



スタッフの説明に聞き入るこどもたち

* 2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により中止としましたが、今後も引き続き森林と親しむ活動に取り組んでいきます。

財務情報

- 78 11ヵ年財務・非財務サマリー
- 80 財務戦略
- 82 財務の概況
- 83 事業等のリスク
- 86 連結財務諸表
 - 86 連結貸借対照表
 - 88 連結損益計算書
 - 89 連結包括利益計算書
 - 90 連結株主資本等変動計算書
 - 92 連結キャッシュ・フロー計算書

11カ年財務・非財務サマリー

日本製紙株式会社および連結子会社*1
3月31日に終了した各会計年度

											(単位:百万円)	(単位:千米ドル)*2
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2019年度
損益状況(会計年度)												
売上高	¥1,095,233	¥1,099,817	¥1,042,436	¥1,025,078	¥1,081,277	¥1,052,491	¥1,007,097	¥ 992,428	¥1,046,499	¥1,068,703	¥1,043,912	\$ 9,577,174
売上原価	844,033	854,238	803,653	796,411	844,603	825,576	800,185	787,464	846,109	871,218	832,151	7,634,413
営業利益	43,149	35,608	36,524	25,145	28,536	23,656	22,623	23,764	17,613	19,615	35,048	321,541
経常利益	37,547	31,599	6,057	23,081	28,188	23,204	17,123	26,994	18,649	23,901	30,524	280,037
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	30,050	(24,172)	(41,675)	10,652	22,770	23,183	2,424	8,399	7,847	(35,220)	14,212	130,385
営業活動によるキャッシュ・フロー	116,908	115,454	60,114	65,978	75,763	81,846	52,419	87,087	44,944	59,760	67,036	615,009
投資活動によるキャッシュ・フロー	(70,934)	(93,467)	(46,626)	(61,766)	(24,861)	(42,483)	16,270	(65,278)	(62,731)	(47,461)	(70,113)	(643,239)
フリーキャッシュ・フロー	45,974	21,987	13,488	4,212	50,902	39,363	68,689	21,809	(17,787)	12,299	(3,077)	(28,229)
財政状態(会計年度末)												
総資産	¥1,500,246	¥1,560,592	¥1,527,635	¥1,497,729	¥1,480,894	¥1,495,622	¥1,390,918	¥1,388,885	¥1,429,892	¥1,390,814	¥1,363,469	\$12,508,890
流動資産	450,529	515,392	546,344	507,335	505,417	484,498	502,912	486,205	490,479	515,407	496,871	4,558,450
有形固定資産	837,698	798,482	752,501	747,423	729,179	715,406	669,298	686,813	717,927	677,613	680,524	6,243,339
その他の固定資産	212,017	246,718	228,789	242,970	246,297	295,716	218,707	215,867	221,484	197,792	186,073	1,707,092
負債	1,040,267	1,151,829	1,160,983	1,101,269	1,054,309	1,005,881	966,233	953,974	986,493	995,470	976,892	8,962,312
純資産	459,978	408,762	366,652	396,460	426,584	489,740	424,685	434,911	443,398	395,343	386,577	3,546,578
有利子負債	762,899	832,347	838,285	830,220	775,597	731,834	703,831	678,504	693,562	688,703	689,937	6,329,697
その他												
設備投資額	¥ 35,587	¥ 46,591	¥ 57,172	¥ 53,323	¥ 47,162	¥ 48,518	¥ 46,899	¥ 51,289	¥ 72,765	¥ 60,338	¥ 70,636	\$ 648,037
減価償却費	81,943	78,639	74,352	64,903	63,181	61,374	57,672	55,083	57,892	60,422	58,705	538,578
研究開発費(百万円)	6,985	6,855	6,484	6,348	5,690	5,431	5,555	5,622	6,013	6,694	6,051	
1株当たり情報											(単位:円)	(単位:米ドル)*2
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ 264.03	¥ (208.73)	¥ (359.90)	¥ 92.00	¥ 196.67	¥ 200.27	¥ 20.95	¥ 72.57	¥ 67.80	¥ (304.34)	¥ 122.89	\$ 1.13
配当金	80.00	60.00	30.00	40.00	40.00	50.00	60.00	60.00	60.00	30.00	40.00	0.37
財務指標												
売上高営業利益率	3.9%	3.2%	3.5%	2.5%	2.6%	2.2%	2.2%	2.4%	1.7%	1.8%	3.4%	
自己資本当期純利益(損失)率(ROE)	7.0%	(5.6%)	(10.9%)	2.8%	5.6%	5.1%	0.5%	2.0%	1.8%	(8.6%)	3.7%	
総資産利益率(ROA)	3.2%	2.7%	1.2%	2.3%	2.7%	2.2%	2.0%	2.6%	1.9%	2.2%	2.7%	
投下資本利益率(ROIC)	4.0%	3.5%	1.5%	2.9%	3.3%	2.8%	2.4%	3.2%	2.3%	2.9%	3.5%	
負債・資本比率(倍)	1.64	1.75	1.94	1.89	1.70	1.55	1.47	1.49	1.61	1.76	1.75	
ESG指標*3												
従業員数(人)	14,210	13,834	13,407	13,052	13,107	12,771	11,741	13,057	12,881	12,943	12,592	
温室効果ガス排出量(百万t-CO ₂)*4	—	—	—	—	7.28	7.18	7.12	7.17	6.99	6.83	6.26	
女性管理職比率(日本製紙株式会社)	—	—	—	1.49%	1.48%	1.57%	1.60%	1.86%	2.47%	2.29%	2.43%	

*1 当社は当社の親会社であった株式会社日本製紙グループ本社を吸収合併し、2013年4月1日上場しました。そのため、2012年度以前については、同社の連結実績値を記載しています。

*2 便宜上、米ドルによる金額を表示していますが、これには2020年3月31日の概算レート1米ドル=109円を用いています。

*3 集計対象の変更等を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載しています。

*4 国内連結会社と国内非連結子会社の「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」対象企業

・有利子負債＝短期借入金＋長期債務
・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
・自己資本当期純利益(損失)率(ROE)＝親会社株主に帰属する当期純利益(損失)÷株主資本およびその他の包括利益累計額の期首期末平均×100
・総資産利益率(ROA)＝(経常利益＋支払利息)÷期末総資産×100
・投下資本利益率(ROIC)＝(経常利益＋支払利息)÷(期末株主資本およびその他の包括利益累計額＋有利子負債)×100
・負債・資本比率＝(有利子負債－現金及び預金)÷株主資本

財務戦略

財務方針

当社グループは、資金調達を有効に活用しつつ持続的な成長を可能とする投資を通じてキャッシュ・フローの創出力を高め、株主に対して安定的な利益還元を行いながら、健全な財政状態を維持することを財務方針としています。

資金調達の方針

調達に際しては、調達の安定性を確保するため調達手法の多様化に努めつつ、返済年限の長期化および平準化を図っています。

具体的な調達は、グループ全体の設備投資計画などに基づいた資金予測により、必要な時期に金融機関借入、コマーシャル・ペーパーや社債の発行などで調達しています。

なお、資金調達の流動性保持のため、主要金融機関との間で総額500億円のコミットメントライン契約を締結しています。

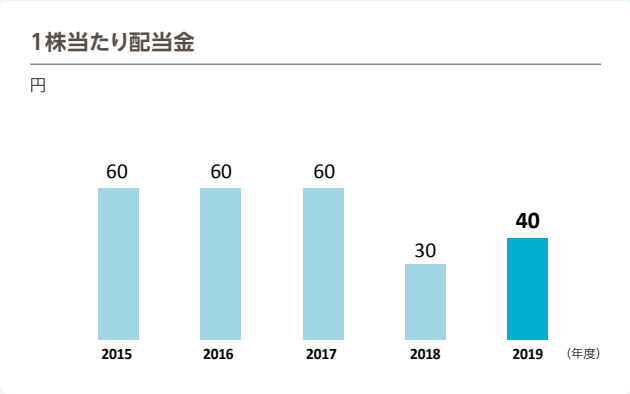
今般の新型コロナウイルス感染症拡大に対する緊急対応として、2020年4月以降、外貨を含めた短期資金枠を拡充しつつ、手元現預金の残高水準を高め、流動性保持にさらに努めています。

オローラ社豪州・ニュージーランドの板紙パッケージ部門の譲受けについては、機動的な調達を行うため、借入期間を最長1ヵ年としたブリッジ・ローン契約を締結し、2020年4月末に1,250億円の借入を行い、長期借入金によるパーマネント化を完了しています。

株主還元の考え方

配当につきましては、グループとしての経営の健全性、将来にわたる株主価値の向上を視野に入れ、業績の状況や内部留保の充実等を総合的に勘案した上で、安定した配当を継続して実施することを基本方針としています。

内部留保金につきましては、今後の事業展開ならびに経営基盤の強化、拡充に役立てることとし、企業価値向上に努めていきます。



財務の安定性確保の方針

当社は、①ネットD/E倍率、②債務償還年数、③EBITDAを財務規律の指標として重視しており、財務規律の維持・改善を通じた安定した格付の維持および格付の向上は重要な経営課題であると考えています。当社の中期経営計画における目標水準についてはP.17をご参照ください。現状、当社が取得している格付は以下の通りです。

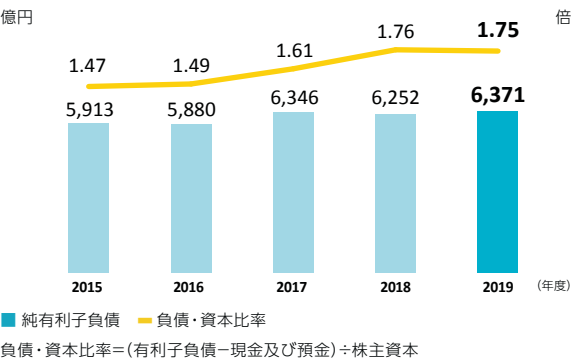
	長期債	短期債 (CP)
株式会社格付投資情報センター	BBB+	a-2
株式会社日本格付研究所	A	—

調整後ネットD/E倍率の設定

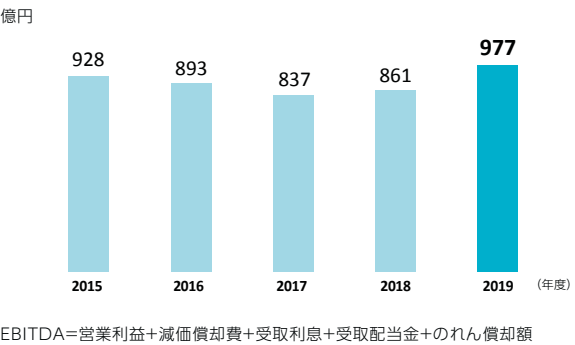
2020年4月末のオローラ社豪州・ニュージーランドの板紙パッケージ部門の譲受けに際し、財務規律の維持の観点から、調達額の50%が資本認定されるハイブリッド・ローンにより600億円を調達しました。

これに伴い、当社はハイブリッド・ローンで調達した負債について格付機関から資本性の認定を受けた金額を考慮して算出した調整後ネットD/E倍率を経営指標として採用します。2020年6月時点のハイブリッド・ローン実行後の調整前ネットD/E倍率は1.8倍台、調整後ネットD/E倍率は1.6倍台です。

純有利子負債／負債・資本比率



EBITDA



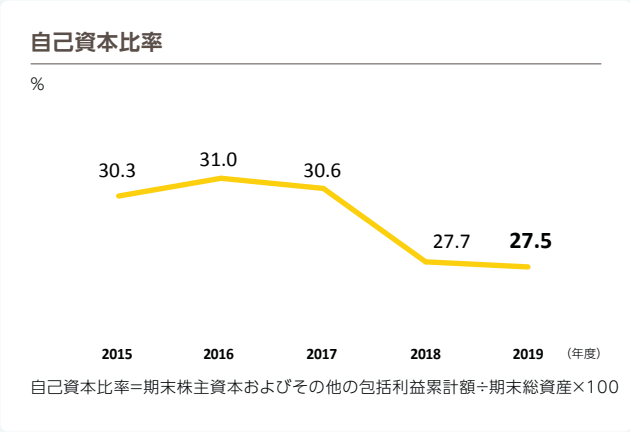
財務の概況

財政状態

2019年度末の連結総資産は、2018年度末の1兆3,908億円から273億円減少し、1兆3,635億円となりました。この主な要因は、現金及び預金が106億円減少したほか、2018年度末が金融機関の休日であったこと等により受取手形及び売掛金が65億円、また新型コロナウイルス感染症の影響による株価の下落等により、退職給付に係る資産が51億円、投資有価証券が33億円減少したことによるものです。

負債は、2018年度末の9,955億円から186億円減少し、9,769億円となりました。この主な要因は、2018年度末が金融機関の休日であったこと等により、支払手形及び買掛金が245億円減少したことによるものです。

純資産は、2018年度末の3,953億円から88億円減少し、3,866億円となりました。この主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益等により利益剰余金が96億円増加した一方、新型コロナウイルス感染症の影響による株価の下落や円高の進行等により、その他の包括利益累計額が191億円減少したことによるものです。



以上の結果、ネットD/E倍率は1.75倍、自己資本比率は、27.5%となりました。

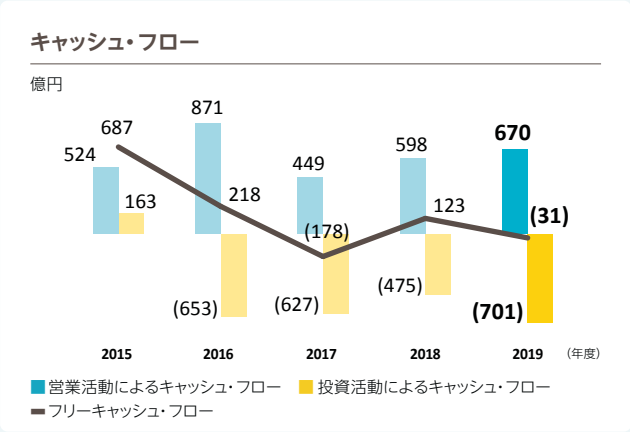
キャッシュ・フローの状況

2019年度末における現金及び現金同等物(以下、「資金」という。)は、528億円となり、2018年度末に比べ106億円減少しました。

営業活動の結果得た資金は、670億円となりました。この主な内訳は、税金等調整前当期純利益216億円、減価償却費587億円、運転資金の増減(売上債権、たな卸資産および仕入債務の増減合計額)による支出115億円です。

投資活動の結果使用した資金は、701億円となりました。この主な内訳は、固定資産の取得による支出677億円です。

財務活動の結果使用した資金は、74億円となりました。この主な内訳は、短期借入金の純減260億円、長期借入金の返済698億円、社債の償還100億円、長期借入れ1,070億円、配当金の支払46億円です。



事業等のリスク

経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下の通りです。

製品需要および市況の変動リスク

当社グループは、主力の紙・板紙事業をはじめ、生活関連事業、エネルギー事業、木材・建材・土木建設関連事業等を行っています。これらの製品等は経済情勢等に基づく需要の変動リスクおよび市況動向等に基づく製品売価の変動リスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

生産状況の変動リスク

当社グループは、主として需要と現有設備を勘案した見込生産を行っています。全ての生産設備について定期的な災害防止検査や点検等を行っていますが、火災や設備のトラブルのほか、原燃料調達面の支障等により生産設備の稼働率が低下した場合などに製品供給力が低下するリスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

原燃料価格の変動リスク

当社グループは、主としてチップ、古紙、重油、石炭、薬品などの諸原燃料を購入して製品を製造・販売する事業を行っています。そのため国際市況および国内市況による原燃料価格の変動リスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

訴訟等のリスク

当社グループは、業務の遂行にあたり法令遵守などコンプライアンス経営に努めていますが、国内外の事業活動の遂行にあたり、刑事・民事・租税・独占禁止法・製造物責任法・知的財産権・環境問題・労務問題等に関連した訴訟等のリスクを負っており、その結果、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

製造物責任に基づくリスク

当社グループは、製品について製造物責任に基づく損害賠償を請求される対象であり、現在のところ重大な損害賠償請求を受けていませんが、将来的には直面する可能性があります。製造物責任にかかる保険(生産物賠償責任保険)を付保していますが、当社グループが負う可能性がある損害賠償責任を補償するには十分でない場合があります。

環境関連の法的規則のリスク

当社グループは、各種事業において環境関連の法規制の適用を受けており、これらの規制の変更・改正によって、生産活動が制限されたり、追加の費用が発生することにより、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

為替レートの変動リスク

当社グループは、輸出入取引等について為替変動リスクを負っています。輸出入の収支は、チップ、重油、石炭、薬品などの諸原燃料等の輸入が、製品等の輸出を上回ってお

事業等のリスク

り、主として米ドルに対して円安が生じた場合には経営成績にマイナスの影響を及ぼします。なお当社グループは、為替変動による経営成績への影響を軽減することを目的として、為替予約等を利用したリスクヘッジを実施しています。

株価の変動リスク

当社グループは、取引先や関連会社等を中心に市場性のある株式を保有していますので、株価の変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

金利の変動リスク

当社グループは、有利子負債などについて金利の変動リスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

信用リスク

当社グループは、得意先などの信用リスクに備えていますが、経営の悪化や破綻等により債権回収に支障を来たすなど、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

固定資産の減損リスク

当社グループは、生産設備や土地をはじめとする固定資産を保有しています。事業環境等の変化により当該資産から得られる将来キャッシュ・フローが著しく減少した場合、減損損失が発生し、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

退職給付債務に関するリスク

当社グループの退職給付費用および債務は、年金資産の運用収益率や割引率等の数理計算上の前提に基づいて算出していますが、数理計算上の前提を変更する必要が生じた場合や株式市場の低迷等により年金資産が毀損した場合には、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

繰延税金資産の取崩しリスク

当社グループは、将来減算一時差異および税務上の繰越欠損金に対して、将来の課税所得を見積った上で回収可能性を判断し、繰延税金資産を計上しています。しかし、事業環境等の変化による課税所得の減少や税制改正等により回収可能性を見直した結果、繰延税金資産の取崩しが発生し、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

人材確保および労務関連リスク

当社グループは、人材戦略を事業活動における重要課題の一つとして捉えており、今後の事業展開には適切な人材の確保・育成が必要と認識しています。多様な人材の積極的な採用や育成、働き方の柔軟性・多様性を前提とした職場環境の整備等を通じて最適かつ効率的な人材の確保に努めていますが、適切な人材を十分に確保できなかった場合、当社グループの事業遂行に制約を受けることにより、経営成績および財政状態等に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは法令に基づく適正な労務管理などにより、労務関連のリスクの低減に取り組んでいますが、労務関連の各種コンプライアンス違反（雇用問題、ハラスメント、人権侵害等）が発生した場合、訴訟や当社グループの社会的信頼喪失により、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

自然災害および感染症等のリスク

当社グループの生産および販売拠点周辺で地震や大規模な自然災害および新型の感染症等が発生して生産・販売等の事業活動に影響を及ぼした場合、生産停止による機会損失、設備復旧のための費用、製品・商品・原材料等への損害などにより、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

情報システムに関するリスク

当社グループは、情報システムに関するセキュリティを徹底・強化し、また個人情報について「個人情報取扱規則」を定め、全役員、全従業員および関係取引先への周知を図るなど、管理体制を強化していますが、今後、コンピュータへの不正アクセスによる情報流出や犯罪行為による情報漏えい等問題が発生した場合には、損害賠償請求や当社グループの社会的信頼喪失により、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

海外事業リスク

当社グループは、北米・南米・北欧・東南アジア・豪州等で、紙・パルプの製造販売、植林等の海外事業展開を行っています。海外における事業展開には、現地政府による法規制の変更、労働争議の発生、政情不安に伴う経済活動への影響等のリスクが内在しています。外部法律事務所と情報を共有し適切に対応することでリスクの未然防止に努めていますが、これらのリスクが顕在化した場合には、経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

M&Aや業務提携に関するリスク

当社グループは、新たな事業機会の創出により持続的成長を実現するため、M&Aや業務提携等を行うことがあります。これらの実施にあたっては、事前に事業戦略や相乗効果を十分吟味の上、実施を決定し、実施後は、最大の効果が得られるよう経営努力をしています。しかし、事業環境等の変化により、当初期待した成果をあげられない場合には、経営成績や財政状態等に影響を与える可能性があります。

その他の事業環境等の変動リスク

当社グループは、上記以外の項目に関しても偶発事象に起因する事業環境等の変動リスクを負っており、その変動により経営成績および財政状態等に影響を与える可能性があります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

2019年および2020年3月31日現在

		(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
	2018年度	2019年度	2019年度
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 63,455	¥ 52,846	\$ 484,826
受取手形及び売掛金	234,671	228,178	2,093,376
商品及び製品	87,025	86,985	798,028
仕掛品	20,518	19,087	175,110
原材料及び貯蔵品	70,351	65,715	602,890
その他	39,933	44,589	409,073
貸倒引当金	(550)	(530)	(4,862)
流動資産合計	515,407	496,871	4,558,450
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	504,094	509,606	4,675,284
減価償却累計額	(368,097)	(373,790)	(3,429,266)
建物及び構築物(純額)	135,997	135,815	1,246,009
機械装置及び運搬具	2,217,462	2,222,315	20,388,211
減価償却累計額	(1,930,080)	(1,946,441)	(17,857,257)
機械装置及び運搬具(純額)	287,382	275,873	2,530,945
土地	199,435	197,676	1,813,541
山林及び植林	26,146	25,953	238,101
建設仮勘定	22,096	37,803	346,817
その他	47,230	49,121	450,651
減価償却累計額	(40,674)	(41,719)	(382,743)
その他(純額)	6,555	7,401	67,899
有形固定資産合計	677,613	680,524	6,243,339
無形固定資産	11,137	8,996	82,532
投資その他の資産			
投資有価証券	159,198	155,891	1,430,193
退職給付に係る資産	6,215	1,095	10,046
繰延税金資産	4,492	4,776	43,817
その他	17,452	15,975	146,560
貸倒引当金	(703)	(662)	(6,073)
投資その他の資産合計	186,655	177,077	1,624,560
固定資産合計	875,406	866,598	7,950,440
資産合計	¥ 1,390,814	¥ 1,363,469	\$ 12,508,890

		(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
	2018年度	2019年度	2019年度
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 145,132	¥ 120,593	\$ 1,106,358
短期借入金	224,227	191,719	1,758,890
1年内償還予定の社債	10,000	15,000	137,615
未払法人税等	5,156	5,363	49,202
その他	93,349	101,531	931,477
流動負債合計	477,866	434,209	3,983,569
固定負債			
社債	50,000	35,000	321,101
長期借入金	401,474	444,677	4,079,606
繰延税金負債	27,600	18,569	170,358
環境対策引当金	14,780	14,947	137,128
退職給付に係る負債	13,776	18,361	168,450
その他	9,970	11,128	102,092
固定負債合計	517,603	542,683	4,978,743
負債合計	995,470	976,892	8,962,312
純資産の部			
株主資本			
資本金	104,873	104,873	962,138
資本剰余金	216,414	216,414	1,985,450
利益剰余金	35,265	44,847	411,440
自己株式	(1,427)	(1,838)	(16,862)
株主資本合計	355,125	364,296	3,342,165
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	21,274	16,804	154,165
繰延ヘッジ損益	(2,283)	(7,631)	(70,009)
為替換算調整勘定	15,419	14,095	129,312
退職給付に係る調整累計額	(4,377)	(12,332)	(113,138)
その他の包括利益累計額合計	30,033	10,936	100,330
非支配株主持分	10,184	11,344	104,073
純資産合計	395,343	386,577	3,546,578
負債純資産合計	¥1,390,814	¥1,363,469	\$12,508,890

連結財務諸表

連結損益計算書

2019年および2020年3月31日に終了した会計年度

		(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
	2018年度	2019年度	2019年度
売上高	¥1,068,703	¥1,043,912	\$9,577,174
売上原価	871,218	832,151	7,634,413
売上総利益	197,485	211,760	1,942,752
販売費及び一般管理費			0
運賃諸掛	66,169	65,811	603,771
販売諸掛	49,571	47,802	438,550
給料及び手当	34,499	35,072	321,761
その他	27,629	28,025	257,110
販売費及び一般管理費合計	177,870	176,711	1,621,202
営業利益	19,615	35,048	321,541
営業外収益			
受取利息	444	454	4,165
受取配当金	2,066	1,732	15,890
持分法による投資利益	10,641	4,230	38,807
受取賃貸料	1,465	1,308	12,000
その他	3,036	2,707	24,835
営業外収益合計	17,655	10,434	95,725
営業外費用			
支払利息	7,391	6,345	58,211
為替差損	1,707	1,768	16,220
その他	4,269	6,845	62,798
営業外費用合計	13,368	14,958	137,229
経常利益	23,901	30,524	280,037
特別利益			
子会社清算益	—	2,519	23,110
固定資産売却益	1,987	790	7,248
その他	3,197	299	2,743
特別利益合計	5,185	3,609	33,110
特別損失			
減損損失	14,252	2,971	27,257
固定資産除却損	2,088	2,933	26,908
投資有価証券評価損	625	2,562	23,505
生産体制再編成費用	18,330	—	—
環境対策引当金繰入額	13,700	—	—
その他	7,733	4,018	36,862
特別損失合計	56,730	12,485	114,541
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	(27,644)	21,648	198,606
法人税、住民税及び事業税	4,454	6,275	57,569
法人税等調整額	644	(1,745)	(16,009)
法人税等合計	5,098	4,530	41,560
当期純利益又は当期純損失	(32,742)	17,118	157,046
非支配株主に帰属する当期純利益	2,477	2,905	26,651
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	¥ (35,220)	¥ 14,212	\$ 130,385

連結包括利益計算書

2019年および2020年3月31日に終了した会計年度

		(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
	2018年度	2019年度	2019年度
当期純利益又は当期純損失	¥(32,742)	¥ 17,118	\$ 157,046
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(1,718)	(4,221)	(38,725)
繰延ヘッジ損益	(189)	(6,125)	(56,193)
為替換算調整勘定	(7,124)	(2,548)	(23,376)
退職給付に係る調整額	(3,000)	(7,781)	(71,385)
持分法適用会社に対する持分相当額	(1,062)	1,613	14,798
その他の包括利益合計	(13,096)	(19,064)	(174,899)
包括利益	¥(45,838)	¥ (1,946)	\$ (17,853)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥(48,825)	¥ (4,884)	\$ (44,807)
非支配株主に係る包括利益	2,986	2,938	26,954

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

2019年および2020年3月31日に終了した会計年度

	発行済株式数 (単位:株)	株主資本				
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2018年4月1日残高	116,254,892	¥104,873	¥216,420	¥ 73,506	¥(1,414)	¥393,386
当期変動額						
剰余金の配当				(3,473)		(3,473)
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失				(35,220)		(35,220)
自己株式の取得					(13)	(13)
自己株式の処分			(0)		0	0
連結範囲の変動				452		452
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(6)			(6)
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減					0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		—	(6)	(38,240)	(13)	(38,260)
2019年3月31日残高	116,254,892	¥104,873	¥216,414	¥ 35,265	¥(1,427)	¥355,125
2019年4月1日残高	116,254,892	¥104,873	¥216,414	¥ 35,265	¥(1,427)	¥355,125
当期変動額						
剰余金の配当				(4,630)		(4,630)
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失				14,212		14,212
自己株式の取得					(411)	(411)
自己株式の処分			(0)		0	0
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減					0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		—	(0)	9,582	(411)	9,170
2020年3月31日残高	116,254,892	¥104,873	¥216,414	¥ 44,847	¥(1,838)	¥364,296

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2019年4月1日残高	\$962,138	\$1,985,450	\$323,532	\$(13,092)	\$3,258,028
当期変動額					
剰余金の配当			(42,477)		(42,477)
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失			130,385		130,385
自己株式の取得				(3,771)	(3,771)
自己株式の処分		(0)		0	0
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	(0)	87,908	(3,771)	84,128
2020年3月31日残高	\$962,138	\$1,985,450	\$411,440	\$(16,862)	\$3,342,165

(単位:百万円)						
その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
¥23,243	¥(1,566)	¥23,338	¥ (1,376)	¥ 43,638	¥ 6,373	¥443,398
(1,968)	(717)	(7,918)	(3,000)	(13,605)	3,811	(9,793)
(1,968)	(717)	(7,918)	(3,000)	(13,605)	3,811	(48,054)
¥21,274	¥(2,283)	¥15,419	¥ (4,377)	¥ 30,033	¥10,184	¥395,343
¥21,274	¥(2,283)	¥15,419	¥ (4,377)	¥ 30,033	¥10,184	¥395,343
(4,470)	(5,347)	(1,324)	(7,954)	(19,097)	1,159	(17,937)
(4,470)	(5,347)	(1,324)	(7,954)	(19,097)	1,159	(8,766)
¥16,804	¥(7,631)	¥14,095	¥(12,332)	¥ 10,936	¥11,344	¥386,577

(単位:千米ドル)						
その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
\$195,174	\$(20,945)	\$141,459	\$ (40,156)	\$ 275,532	\$ 93,431	\$3,627,000
(41,009)	(49,055)	(12,147)	(72,972)	(175,202)	10,633	(164,560)
(41,009)	(49,055)	(12,147)	(72,972)	(175,202)	10,633	(80,422)
\$154,165	\$(70,009)	\$129,312	\$(113,138)	\$ 100,330	\$104,073	\$3,546,578

連結財務諸表

連結 キャッシュ・フロー計算書

2019年および2020年3月31日に終了した会計年度

		(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
	2018年度	2019年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥(27,644)	¥ 21,648	\$ 198,606
減価償却費	60,422	58,705	538,578
のれん償却額	2,036	1,840	16,881
貸倒引当金の増減額	100	(59)	(541)
退職給付に係る負債の増減額	(3,763)	(1,431)	(13,128)
環境対策引当金の増減額	14,466	166	1,523
受取利息及び受取配当金	(2,511)	(2,187)	(20,064)
支払利息	7,391	6,345	58,211
持分法による投資損益	(10,641)	(4,230)	(38,807)
投資有価証券売却損益	(3,106)	(220)	(2,018)
投資有価証券評価損	625	2,562	23,505
子会社清算損益	—	(2,519)	(23,110)
減損損失	14,252	2,971	27,257
固定資産除却損	2,088	2,933	26,908
生産体制再編成費用	18,330	—	—
売上債権の増減額	(13,594)	6,231	57,165
たな卸資産の増減額	(11,821)	6,571	60,284
仕入債務の増減額	2,633	(24,331)	(223,220)
その他	10,497	1,281	11,752
小計	59,761	76,275	699,771
利息及び配当金の受取額	5,072	4,554	41,780
利息の支払額	(7,606)	(6,770)	(62,110)
特別退職金の支払額	(389)	(166)	(1,523)
法人税等の支払額又は還付額	2,923	(6,856)	(62,899)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 59,760	¥ 67,036	\$ 615,009

		(単位:百万円)	(単位:千米ドル)
	2018年度	2019年度	2019年度
投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産の取得による支出	¥(72,022)	¥(67,676)	\$ (620,881)
固定資産の売却による収入	3,813	1,227	11,257
投資有価証券の取得による支出	(1,294)	(1,191)	(10,927)
投資有価証券の売却による収入	22,559	572	5,248
出資金の払込による支出	(1)	(977)	(8,963)
事業撤退による支出	(90)	—	—
短期貸付金の増減額	413	(1,279)	(11,734)
長期貸付けによる支出	(699)	(849)	(7,789)
長期貸付金の回収による収入	130	104	954
その他	(270)	(43)	(394)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(47,461)	(70,113)	(643,239)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	(62,133)	(26,016)	(238,679)
長期借入れによる収入	129,239	106,978	981,450
長期借入金の返済による支出	(70,030)	(69,838)	(640,716)
社債の償還による支出	—	(10,000)	(91,743)
自己株式の取得による支出	(13)	(411)	(3,771)
非支配株主からの払込みによる収入	660	—	—
配当金の支払額	(3,480)	(4,634)	(42,514)
非支配株主への配当金の支払額	(2)	(1,778)	(16,312)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(959)	(1,684)	(15,450)
その他	(0)	(11)	(101)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(6,720)	(7,397)	(67,862)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,135)	(135)	(1,239)
現金及び現金同等物の増減額	4,443	(10,609)	(97,330)
現金及び現金同等物の期首残高	59,003	63,455	582,156
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	8	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 63,455	¥ 52,846	\$ 484,826

連結子会社・持分法適用関連会社 (2020年3月31日現在)

連結子会社

紙・板紙事業	所在地	資本金または出資金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要製品または事業
日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社	日本	350	65.00	段ボール原紙
日本製紙パピリア株式会社	日本	3,949	100.00	印刷・産業用紙
日本紙通商株式会社	日本	1,000	100.00	紙およびパルプの仕入販売
北上製紙株式会社	日本	10	99.85	—
国永紙業株式会社	日本	100	100.00	紙類の断裁加工および販売
株式会社 サンオーク	日本	75	100.00	紙類の断裁加工および販売
オーストラリアン・ペーパー (および子会社10社)	オーストラリア	千豪ドル 662,280	100.00	印刷用紙
十條サーマル	フィンランド	千ユーロ 7,651	100.00	感熱紙
サイアム・ニッポン・インダストリアル・ペーパー	タイ	千タイバーツ 1,100,000	55.00	薄物産業用紙
日本製紙USA	米国	千米ドル 53	100.00	—
ダイナ・ウェーブ・ホールディング・アジア	英国領ケイマン諸島	千香港ドル 1	100.00	—

生活関連事業	所在地	資本金または出資金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要製品または事業
日本製紙クレシア株式会社	日本	3,067	100.00	家庭用および業務用衛生紙
クレシア春日株式会社	日本	450	80.00	家庭用および業務用衛生紙
株式会社 フローリック	日本	172	100.00	コンフリート用化学混和剤
日本製袋株式会社	日本	424	100.00	重包装用クラフト紙袋
共栄製袋株式会社	日本	40	60.19	重包装用クラフト紙袋
日本ダイナウェーブパッケージング	米国	千米ドル 200,000	100.00	液体用紙容器原紙およびパルプ

エネルギー事業	所在地	資本金または出資金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要製品または事業
日本製紙石巻エネルギーセンター株式会社	日本	6,000	70.00	電力販売

木材・建材・土木建設関連事業	所在地	資本金または出資金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要製品または事業
日本製紙木材株式会社	日本	440	100.00	原木および製建材
岩国海運株式会社	日本	20	100.00	海運事業
日本製紙ユニテック株式会社	日本	40	100.00	土木・建築工事
国策機工株式会社	日本	60	100.00	土木・建築工事
日本製紙石巻テクノ株式会社	日本	40	100.00	土木・建築工事
エヌ・アンド・イー株式会社	日本	450	70.00	中密度繊維板 (MDF)
大昭和ユニボード株式会社	日本	490	100.00	メラミン樹脂加工高級化粧パーティクルボード
株式会社南栄	日本	30	100.00	木材 チップ
株式会社 ニチモクファンシーマテリアル	日本	50	100.00	製建材
アマパ・フロレスタル・エ・セルロース (および子会社1社)	ブラジル	千ブラジルレアル 329,144	100.00	植林
ニッポン・ペーパー・リソーシズ・オーストラリア	オーストラリア	千豪ドル 26,500	100.00	植林

その他事業	所在地	資本金または出資金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要製品または事業
日本製紙総合開発株式会社	日本	710	100.00	レジャー事業
日本製紙ロジスティクス株式会社	日本	10	100.00	物流に関するコンサルティング
日本製紙物流株式会社	日本	70	100.00	物流サービス
旭新運輸株式会社	日本	80	100.00	物流サービス
南光運輸株式会社	日本	160	100.00	物流サービス
桜井株式会社	日本	120	54.77	オフィス用品
株式会社豊徳	日本	25	100.00	物流サービス
株式会社 ジーエーシー	日本	48	100.00	印刷・加工事業

持分法適用関連会社

	所在地	資本金または出資金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要製品または事業
新東海製紙株式会社	日本	3,135	35.00	段ボール原紙
株式会社共同紙販ホールディングス	日本	2,381	30.75	紙類および紙製品
フェニックス・パルプ・アンド・ペーパー	タイ	千タイバーツ 2,462,811	30.00	紙およびパルプ
株式会社大昭和加工紙業	日本	235	44.68	貼合紙および紙器、情報用紙
株式会社日本 デキシー	日本	100	44.41	飲料用紙カップ
日本トーカンパッケージ株式会社	日本	700	45.00	段ボールおよび紙器
リンテック株式会社	日本	23,249	30.97	粘・接着製品
日本製紙メガソーラー小松島合同会社	日本	1	50.00	太陽光発電設備の運営および電力販売
鈴川エネルギーセンター株式会社	日本	1,591	20.00	電力販売
千代田スバック株式会社	日本	200	32.50	不動産売買

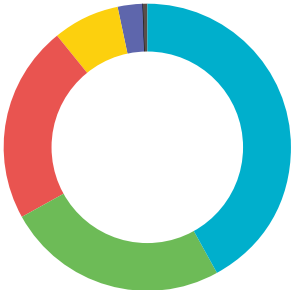
会社概要／株式情報 (2020年3月31日現在)

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 5,324人 連結 12,592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349,789株を含む)
株主数	97,186人

株主名	持株数(株)	持株比率(%)*
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	13,493,600	11.64
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,149,800	7.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,093,400	6.98
株式会社みずほ銀行	4,341,855	3.75
日本製紙従業員持株会	3,023,829	2.61
JPモルガン証券株式会社	2,616,665	2.26
日本生命保険相互会社	2,473,165	2.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,374,900	2.05
大樹生命保険株式会社	2,258,900	1.95
日本製紙取引先持株会	1,948,700	1.68

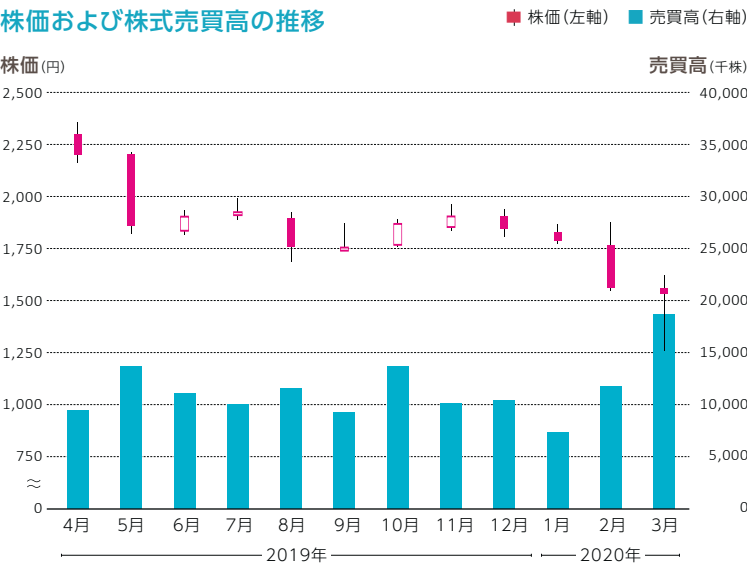
* 持株比率は自己株式349,789株を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



金融機関	42.09%
外国人	25.13%
個人・その他	22.11%
その他の国内法人	7.60%
証券会社	2.75%
政府・地方公共団体	0.02%
自己株式	0.30%

株価および株式売買高の推移



CSR報告書

日本製紙グループは、CSR(企業の社会的責任)に関わる取り組みについて、毎年CSR報告書を発行し、ステークホルダーの皆さまに対し情報を開示しています。本報告書と同時にウェブサイト上に掲載した「CSR報告書2020」は、Global Reporting Initiative (GRI)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」の「中核(Core)」に準拠し、「特集」では当社グループの理念などについてご説明しています。

P.1 編集方針	P.15 経営に関わる責任	P.56 お客さまに関わる責任
P.2 社長メッセージ	P.28 森林経営・原材料調達に関わる責任	P.65 人権と雇用・労働に関わる責任
P.6 特集	P.39 環境に関わる責任	P.80 地域・社会への責任
P.13 事業概要・生産拠点		P.87 社外からの評価

情報開示ツール

日本製紙グループWebサイト： https://www.nipponpapergroup.com/		CSRサイト： https://www.nipponpapergroup.com/csr/	
有価証券報告書「金融庁 EDINET」： https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/ (EDINETコード:E11873)		コーポレートガバナンス報告書： https://www.nipponpapergroup.com/ir/20200701cgr.pdf#page=1	

社外からの評価(採用された主なESG指数など)

日本政策投資銀行「DBJ環境格付」： 最高ランク「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」 環境格付取得年月：2018年11月		三井住友銀行「ESG/SDGs評価型資金調達」： 最上位「AAA」		