

# 日本製紙グループの価値創造フロー

## 事業環境・社会のトレンド

脱プラスチックの動き

衛生意識の高まり

低炭素社会への移行

消費ニーズの多様化

少子高齢化の進行

デジタル化の進行

## INPUT

(2019年度)

### 財務資本

- 総資産: **13,635**億円 (2020年3月末)

### 製造資本

- 国内: **24**拠点  
日本製紙(紙パック・ケミカル含む)、日本製紙クレシア、日本製紙パピリア
- 海外主要拠点:  
オーストラリアン・ペーパー、十條サーマル、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

- 設備投資額: **706**億円

- 木材チップ: **5,228**千BDt\*1

- 古紙(パルプ): **2,705**千ADt\*1

### 知的資本

- 研究開発費: **61**億円
- 木を余すところなく活用する技術・ノウハウ

### 人的資本

- 従業員数: **12,592**人 (2020年3月末)

### 社会・関係資本

- リサイクルの仕組み
- CLOMA

### 自然資本

- 森林面積: **17.3**万ha
- 環境保全コスト: **353**億円
- 水使用量: **930**百万t

持続可能な森林経営

木質資源を持続的に調達する仕組み

紙製品のリサイクル

## 木の活用を起点にした多彩な事業

紙・板紙事業

生活関連事業

パッケージ

家庭紙・ヘルスケア

ケミカル

エネルギー事業

木材・建材・土木建設関連事業

新素材

## OUTPUT/OUTCOME

(2019年度)

### 財務資本

- 売上高: **10,439**億円
- 営業利益: **350**億円
- ROE: **3.7**%
- D/ELシオ: **1.75**倍
- EBITDA: **977**億円

### 製造資本

- 洋紙・家庭紙: **4,023**千t
- 板紙: **2,044**千t
- 化成品: **100**千t

### 知的資本

- ヒートシール紙「ラミナ®」を開発
- 差し替え型容器「SPOPS®」を製品化

### 人的資本

- 休業災害度数率: **0.79** (日本製紙グループ(協力会社含む))
- 年休取得率: **74.4**% (国内の連結会社)
- 女性管理職比率: **2.70**% (国内の連結会社)

### 社会・関係資本

- 投資家との個別ミーティング: **136**回
- 地域住民とのリスクコミュニケーション: **26**回

### 自然資本

- 温室効果ガス排出量: **6.26**百万t-CO<sub>2</sub>\*2
- 廃棄物最終処分量: **141**千BDt\*1

\*1 BDt: 絶乾トン, ADt: 風乾トン

\*2 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

# 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。

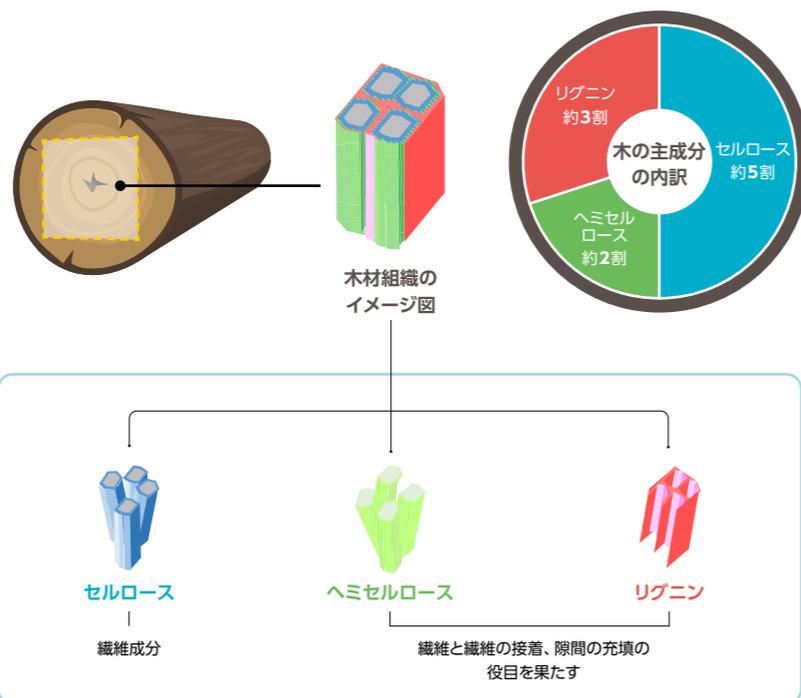
日本製紙グループは、「木とともに未来を拓く」というスローガンのもと、木質バイオマスを最大限活用することができる技術力を基盤に事業を展開しています。

「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(CO<sub>2</sub>)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と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。

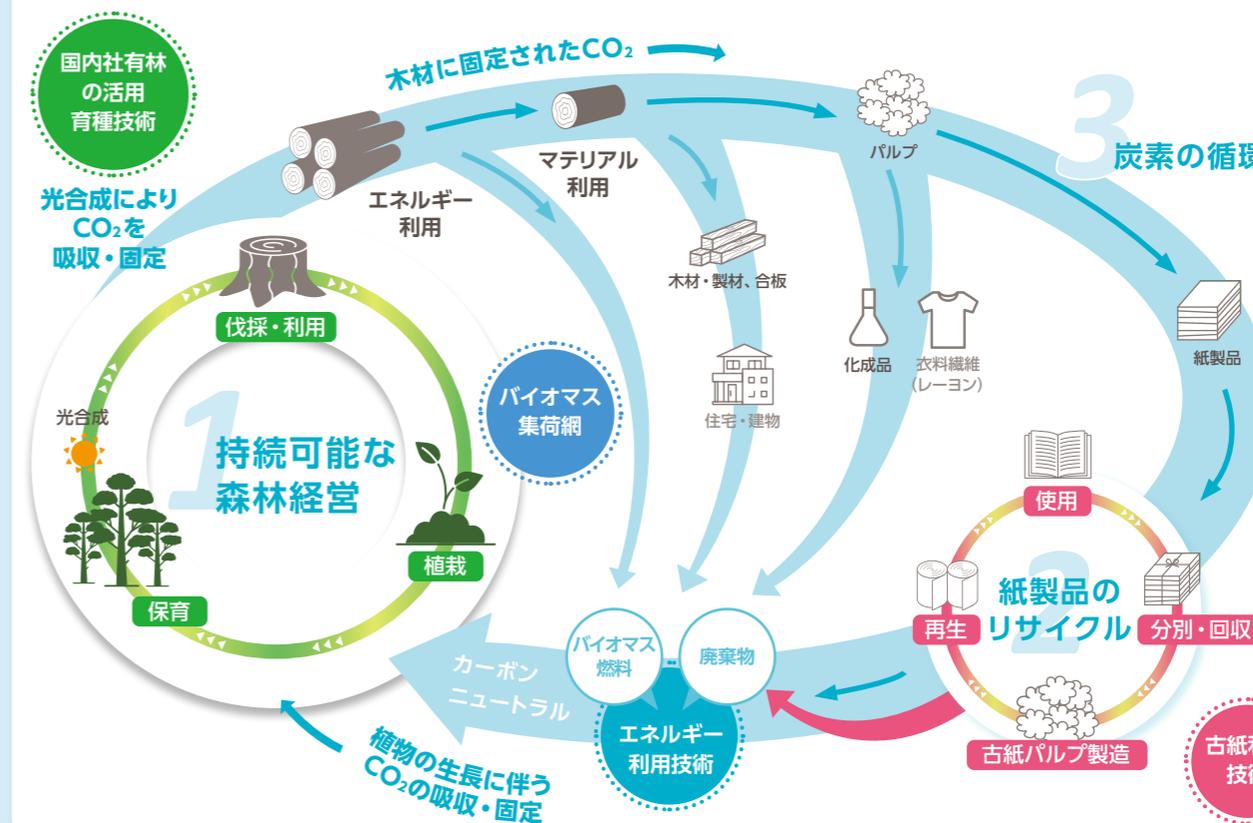
## 木質バイオマスを余すところなく利用しています

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)



## 木とともに未来を拓く

木質資源の特性 × 日本製紙グループの技術 → 3つの循環を実現



### 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。

#### 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。

#### 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。

#### CO<sub>2</sub>吸収・固定

木は光合成によりCO<sub>2</sub>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<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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

## 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CO<sub>2</sub>排出削減に貢献します。

 CNF

 高機能性セルロース(CMC)

## 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®

## 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。

 ヘルスクエア製品(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

## 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)

## 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



01



02



03



04



05



06



10

09

08



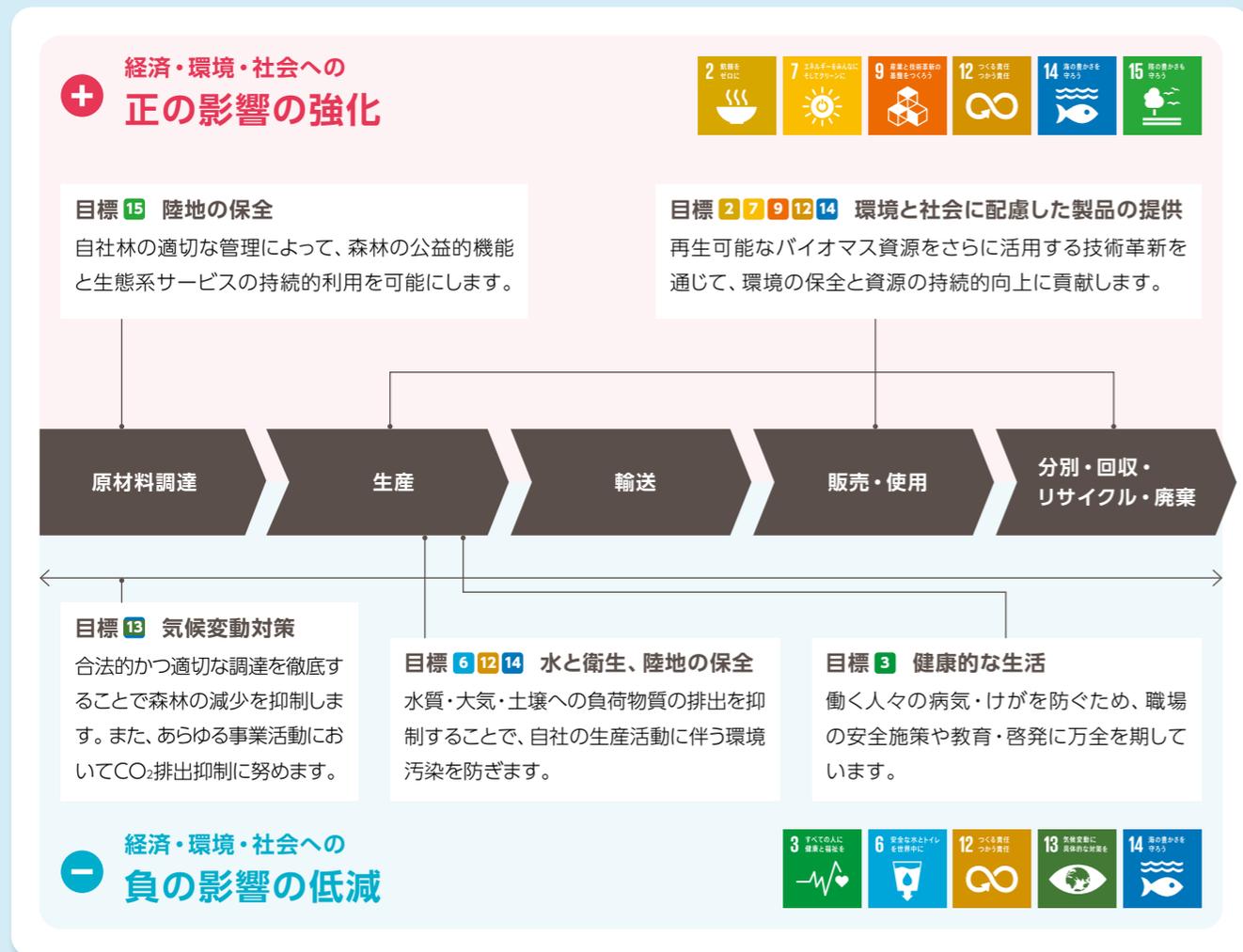
07

# 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](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



### 持続可能な社会の構築

木とともに未来を拓く

- 2030 ●
- 2050 ●

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

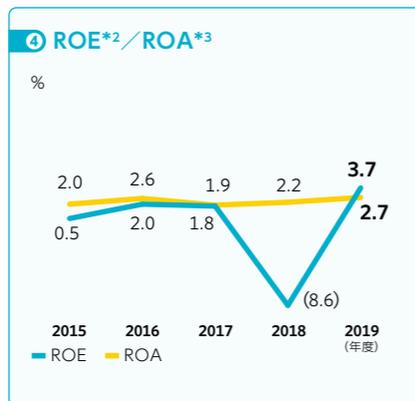


### ① 売上高

- 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。

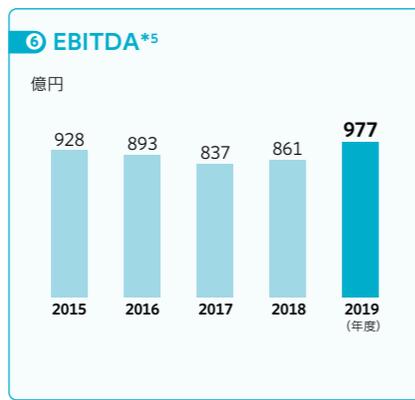


### ③ 当期純利益(損失) / 1株当たり当期純利益(損失)

- 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。

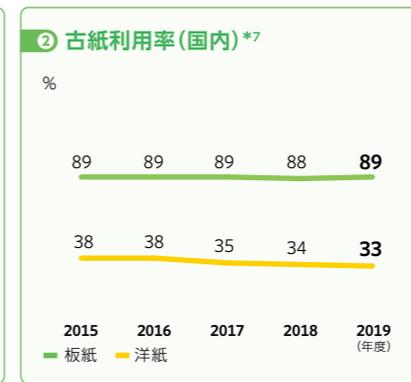


### ⑤ 純有利子負債 / 負債・資本比率

- 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

- 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。

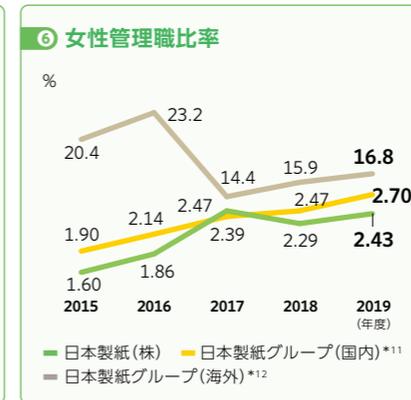
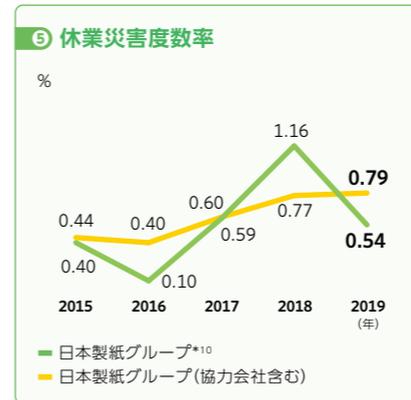


### ③ 資源の循環利用

- 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む、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ング(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%

**売上高／営業利益(損失)**  
億円

年度	売上高 (億円)	営業利益(損失) (億円)	売上高営業利益率 (%)
2017	7,417	(63)	(0.8)%
2018	7,385	(81)	(1.1)%
2019 (年度)	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

新聞の発行部数減少や印刷用紙の広告需要低迷などにより、販売数量が減少したことから売上高は減少しました。一方で、抄紙機8台の停機をはじめとする生産体制再編成が計画通り完了し、コスト削減効果が発現したことや、2019年に実施した価格修正が浸透したことなどにより、営業利益は改善しました。海外のオーストラリアン・ペーパー社や十條サーマル社は、販売数量が減少したことなどにより、それぞれ減益となりました。

国内において天候不順による日照不足や台風被害などにより青果物や農作物などの荷動きが鈍化したことや、中国を中心としたアジア地域での需要が弱くなったことなどが影響し、販売数量は減少しました。一方で、2018年に実施した段ボール原紙の価格修正効果を維持できたことなどにより、営業利益は改善しました。

## 生活関連事業

**売上高構成比**

20.2%

**売上高／営業利益**  
億円

年度	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	売上高営業利益率 (%)
2017	1,925	120	6.2%
2018	2,017	116	5.8%
2019 (年度)	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

国内の液体用紙容器は、夏場の天候不順などにより飲料市場が低迷したことや、新型コロナウイルス感染症の影響による学校給食牛乳向け容器が落ち込んだことから、販売数量が減少しました。一方で、充填機の販売台数は増加し、増収増益となりました。海外の日本ダイナウェーブパッケージング社は、米中貿易摩擦に伴う中国向け販売数量の減少や、大型休転実施の影響などにより、減収減益となりました。

**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

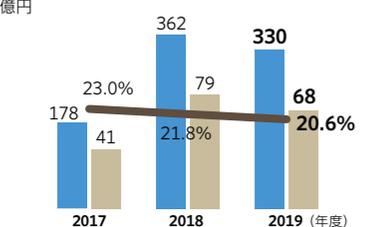
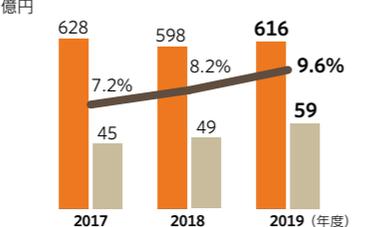
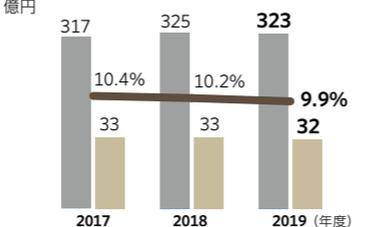
家庭紙は、フェイシャルティッシュやトイレットロールなどの需要が堅調だったことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、販売数量は増加しました。ヘルスケアは、高齢化の進展で軽失禁用製品や大人用紙おむつの市場が拡大しており、販売数量は増加しました。家庭紙・ヘルスケアとも、2018年に行った増産対策工事の効果が発現しています。家庭紙の価格改定効果の発現もあり、増収増益となりました。

**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

溶解パルプは、中国など海外での需要低迷を受け、販売数量は減少しました。化成品は、インキ用途向け機能性コーティング樹脂の海外での販売が堅調に推移しました。機能性フィルムは、中小型ディスプレイ向け用途が堅調で国内販売数量は増加しました。これらの結果、ケミカル事業全体の売上高は前年度と比べて減少しました。営業利益は、溶解パルプの海外での市況下落の影響などにより減少しました。

# 日本製紙グループ at a Glance

 エネルギー事業	 木材・建材・土木建設関連事業	 その他事業																																																
																																																		
<p>売上高構成比</p> <p><b>3.2%</b></p> 	<p>売上高構成比</p> <p><b>5.9%</b></p> 	<p>売上高構成比</p> <p><b>3.1%</b></p> 																																																
<p>売上高／営業利益</p> <p>億円</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th><th>売上高営業利益率</th></tr> <tr><td>2017</td><td>178</td><td>41</td><td>23.0%</td></tr> <tr><td>2018</td><td>362</td><td>79</td><td>21.8%</td></tr> <tr><td>2019</td><td>330</td><td>68</td><td>20.6%</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	売上高営業利益率	2017	178	41	23.0%	2018	362	79	21.8%	2019	330	68	20.6%	<p>売上高／営業利益</p> <p>億円</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th><th>売上高営業利益率</th></tr> <tr><td>2017</td><td>628</td><td>45</td><td>7.2%</td></tr> <tr><td>2018</td><td>598</td><td>49</td><td>8.2%</td></tr> <tr><td>2019</td><td>616</td><td>59</td><td>9.6%</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	売上高営業利益率	2017	628	45	7.2%	2018	598	49	8.2%	2019	616	59	9.6%	<p>売上高／営業利益</p> <p>億円</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th><th>売上高営業利益率</th></tr> <tr><td>2017</td><td>317</td><td>33</td><td>10.4%</td></tr> <tr><td>2018</td><td>325</td><td>33</td><td>10.2%</td></tr> <tr><td>2019</td><td>323</td><td>32</td><td>9.9%</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	売上高営業利益率	2017	317	33	10.4%	2018	325	33	10.2%	2019	323	32	9.9%
年度	売上高	営業利益	売上高営業利益率																																															
2017	178	41	23.0%																																															
2018	362	79	21.8%																																															
2019	330	68	20.6%																																															
年度	売上高	営業利益	売上高営業利益率																																															
2017	628	45	7.2%																																															
2018	598	49	8.2%																																															
2019	616	59	9.6%																																															
年度	売上高	営業利益	売上高営業利益率																																															
2017	317	33	10.4%																																															
2018	325	33	10.2%																																															
2019	323	32	9.9%																																															
<p>電力販売</p> <p>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。</p>	<p>木材・建材</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・原木</li> <li>・製建材</li> <li>・製紙原燃料</li> </ul> <p>土木建設関連</p> <p>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。</p>	<p>倉庫、運輸、レジャー施設運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スキー場</li> <li>・ボウリング場</li> </ul> <p>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。</p>																																																

# グループ戦略

第5次  
中期経営計画  
(2015～2017年度)

↓

**第6次  
中期経営計画  
(2018～2020年度)**

↓

次期  
中期経営計画  
(2021年度～)

**主要テーマ**

- 既存事業の競争力強化  
品質・操業安定、および徹底したコストダウン
- 事業構造転換  
成長分野、新規分野の伸長、創出

**テーマ**

- ・洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用
- ・成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化

**重点課題**

生産体制再編成の完遂	成長分野の継続的な伸長	EBITDA 1,000億円の早期達成
------------	-------------	---------------------

**経営目標(2020年度)**

売上高 <b>11,150億円</b>	営業利益 <b>470億円</b>	EBITDA <b>1,100億円</b>
D/Eレシオ <b>1.5倍以下</b>	ROA <b>3.8%</b>	ROE <b>5%以上</b>