# 中期経営計画2025の進捗

喫緊の課題への対処と事業構造転換の加速

2022年5月13日

日本製紙株式会社







- 1. 中期経営計画2025の基本戦略と財務目標
- 2. 中期経営計画2025の進捗状況
  - ・2021年度の主な取り組み
  - ・セグメント別売上高・営業利益の推移
- 3. 2022年度の重要課題
  - ・現状認識
  - ・重要課題
    - (1) 石炭使用量削減の加速
    - (2) 洋紙事業の構造改革
    - (3) Opalの収益改善
- 4. 成長事業・新規事業の強化
- 5. サステナビリティ経営の強化
- 6. 資本戦略の考え方

# 1. 中期経営計画2025の基本戦略と財務目標



### 日本製紙グループが目指す総合バイオマス企業とは

安定した利益を生み出す複数の事業で構成され、 再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用し、循環型 社会の形成に貢献する製品を幅広く提供することで利益の拡大につなげ、 豊かな暮らしと文化の発展を実現する企業グループ

### 基本戦略

### 事業構造転換の加速

### 重点課題

- ・成長事業への経営資源シフト
- ・新規事業の戦力化加速
- ・基盤事業の競争力強化

# 財務目標

- · 売上高 2025年度 **11,000**億円
- ・営業利益 早期に 400億円以上
- EBITDA 安定的に 1,000億円
- ・**D/Eレシオ** 2025年度 **1.5倍台**
- · ROE 2025年度 **5.0%以**上

# 2. 中期経営計画2025の進捗状況



# 2021年度の主な取り組み

# 基盤事業 (洋紙事業)

- ●洋紙生産能力を50万 t 削減 釧路工場紙パルプ事業撤退、石巻工場N6抄紙機停機(2022.5予定)
- ●洋紙の価格修正

# 成長事業 新規事業

- ●パッケージ分野で各種環境対応製品を拡販
- ●板紙の流通・販売網強化
- ●家庭紙の長持ち化戦略展開
- ●紙パック事業の海外展開推進
- 機能性セルロース・コーティング樹脂の生産能力増強
- ●CNFほか新規セルロース製品の市場拡大
- ●海外パッケージ事業の収益力強化(Opal、NDP)
- ●板紙・家庭紙・紙パック・ケミカル製品などの価格修正

### サステナビリティ ESG

- ●石炭使用量の削減
- ●グリーン戦略推進
- BCP強化
- ●リサイクル推進
- ●ガバナンス強化

2021年度は、中計に織り込んだ事業構造転換の施策に加え、価格修正を実施

# 2. 中期経営計画2025の進捗状況



# セグメント別売上高・営業利益の推移

	2021年度当初計画		2021年度実績		中計2025目標	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
紙・板紙	5,350	15	5,321	<b>▲</b> 56	4,900	50
生活関連	3,800	110	3,865	48	4,600	275
エネルギー	300	45	318	16	450	40
木材・建材・ 土木建設関連	550	65	645	76	750	65
その他	300	15	302	37	300	20
取得関連費用	_	_	_	_	_	_
エネルギー転換	_	_	_	_	_	<b>▲</b> 50
合計	10,300	250	10,451	121	11,000	400

- ●2021年度は原燃料価格高騰により当初計画未達
- ●2022年度も資源高や需要減退により、極めて厳しい経営環境が続くと予想

# 3. 2022年度の重要課題



# 現状認識(リスクと機会)

経営環境の変化	リスク	機会
ウクライナ影響の長期化 (国際供給網の混乱継続)	●原燃料価格高止まり	●木材・パルプなどの販売機会が 増加
インフレ・為替変動 (景気後退懸念)	<ul><li>● 洋紙需要縮小の加速</li><li>● 各種コストの上昇</li></ul>	●円安による輸出環境良化
海上物流混乱の継続	<ul><li>●物流コスト上昇</li><li>●原燃料調達・製品出荷の停滞</li></ul>	●国内製品への需要回帰
GHG削減要請のさらなる 高まり	<ul><li>● GHG排出量による市場の製品選別</li><li>● 炭素税などの性急な導入</li></ul>	<ul><li>●森林資源の価値向上</li><li>●バイオマス製品の市場拡大</li><li>●カーボンクレジットの制度整備</li></ul>
脱プラ・減プラの加速	●再利用技術の確立などによるプ ラスチックへの回帰	●紙化需要・バイオマス製品需要 の高まり
新型コロナにより生じた 新たな生活様式の定着	●デジタル化進展などによる 洋紙需要のさらなる縮小	●衛生志向に対応した家庭紙・へ ルスケア製品の拡販機会

# 3. 2022年度の重要課題



# 現状認識 (危機意識)

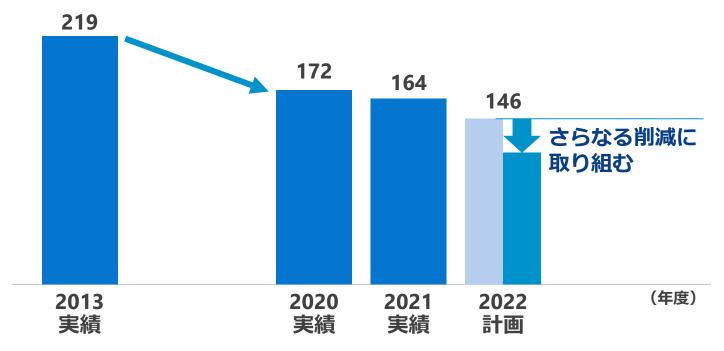
- ●経営環境は急速かつ劇的に変化 原燃料価格は当面高止まりを想定
- ●化石燃料の価格高騰は、カーボンプライシングが前倒しで到来したことと同義 GHG削減(=石炭削減)は損益に直結する課題に
- ●洋紙事業は、コロナ禍による需要減少に加え石炭価格の高騰により事業環境が さらに悪化 構造改革を一段と急がなければならない
- ●生活関連事業などその他の事業は、厳しい環境下でも一定の収益を確保 ただし、収益回復が遅れているOpalは早期の改善が必須
- ■2022年度の重要課題
  - (1) 石炭使用量削減の加速
  - (2) 洋紙事業の構造改革
  - (3) Opalの収益改善

事業環境の急激な変化に対し強い危機意識を持って取り組みを強化

# 3. 2022年度の重要課題(1)石炭使用量削減の加速



- ●GHG削減対策のみならず、喫緊の収益改善対策として石炭使用量を追加削減
- ◆石炭使用量(万t)\*日本製紙(自家消費分)



- ・ロシア炭(約30万 t )の購入停止に合わせて、石炭使用量の大幅削減に 取り組む
- ・省エネ、燃料転換、KP黒液の最大活用、石炭ボイラーの出力抑制、休転 集約など削減に直接つながる施策を強化

# 3.2022年度の重要課題(2)洋紙事業の構造改革



- 原燃料価格の高止まりを前提に、調達・生産・販売のあらゆる分野で収益力を強化
- ・これまで通りの施策では、洋紙事業の収支均衡は困難
- ・厳しい状況を機会と捉え、一段の構造改革に踏み込む

### ■コストダウン

・従来の概念にとらわれず比例費・固定費を削減

### ■生産効率の向上

- ・石炭削減を実現する操業体制の構築
- ・生産品目の絞り込みなどによる生産効率最大化

### ■生産体制の見直し

- ・石炭削減と一体的に生産体制を見直し
- ・2022年度上期中を目途に新たな生産体制再編成案を立案

### ■第二次価格修正

・原燃料価格の動向を見極めて判断



早期に洋紙事業の黒字確保を目指す

# 3. 2022年度の重要課題(3)Opalの収益改善



- ●足もとの収益改善を強化するとともに、洋紙からパッケージへ経営資源をシフトして構造改革を加速
- ・2021年度は前年度に対し赤字は縮小するも、当初計画に未達
- ・追加の価格修正・原価改善を計画
- ・パッケージー貫体制の強化により収益拡大

### ■販売数量回復、価格修正、海上物流対策

- ・需要回復・市場伸長による販売機会の確実な取り込み
- ・洋紙、パッケージとも追加値上げ実施
- ・輸入調達原紙の内製化、製品輸出先の多角化などにより、海上物流の混 乱影響を緩和

### ■シナジー効果の確実な発現

·2021年度実績A\$25百万、2022年度見込A\$28百万

### ■パッケージー貫生産体制の強化

- ・パッケージ原紙の内製化推進
- ・新段ボール工場建設・既存段ボール工場設備更新を進める



### 4. 成長事業・新規事業の強化



●成長事業・新規事業の成長施策は概ね計画通りに進捗 それぞれの施策の効果を発現させ、売上高と収益の拡大を目指す。

#### ■ 板紙事業

### 成長市場の取り込みと高付加価値化による安定的収益の確保

- ●ダイヤトレーディング株式会社による流通 機能の拡大(2022年4月発足)
- 自製クラフトパルプを生かした高付加価値 製品の開発



- ・飲料・加工食品向けやEコマース関連の需要の取り込みによる販売数量拡大
- ・新規開発品による新たな販売先の開拓

#### **■ 紙パック事業**

#### 次世代紙容器の販売拡大と海外市場での展開加速

- School POP®やNSATOM®の拡販を推進
- Elopak社との関係深化
- ●米国・NDPとの連携強化



- ・高付加価値製品を軸とした収益拡大
- ・今後5年間でオセアニア地域で10%の シェア獲得を目指すなど海外展開加速

#### ■米国・NDP

#### 紙器原紙のプレミアムサプライヤーとして収益拡大

- ●紙パック事業と連携し、高付加価値製品を 開発
- ●ドライパルプの販売量を最大化



- ・拡大する紙器原紙需要の取り込みによる安定収益の確保
- ・高付加価値化による収益拡大

### 4. 成長事業・新規事業の強化



#### ■家庭紙・ヘルスケア事業

### ニーズを先取りする商品開発と差別化による販売拡大

- ●グループ内パルプの最大活用
- ●独自技術による品質改良・新製品の投入
- ●価格修正の実施



- ・コスト競争力の強化による収益の確保
- ・差別化製品による販売拡大

#### ■ケミカル・新素材事業

### ケミカル製品・セルロース製品の販売拡大による事業構造転換の加速

- ●設備投資効果の確実な発現
- ●新規セルロース製品の市場開発と製造技術 の早期確立



- ・需要動向を見据えたタイムリーな投 資による販売拡大
- ・社会のニーズ・課題解決に資する新素材製品の販売拡大

#### ■エネルギー事業

#### 政策・社会動向を見極めつつ、安定的な収益を確保

- ●勇払バイオマス発電所の稼働
- ・2023年1月の稼働に向け、建設工事は順調



・中長期にわたる安定的な収益の確保

■木材・建材事業(日本製紙木材)

### 国産材リーディングカンパニーとしてグループの森林経営・木材事業をけん引

- ●国産材事業の拡大
- ●バイオマス燃料・非化石燃料事業の強化



- ・国産材原木年間取扱量100万㎡達成
- ・2023年度燃料取扱量3,000千 t を目指す



# GHG排出量削減のスピードアップ

● GHG排出量削減を加速し、2030ビジョンの目標の見直しを行う

・2030ビジョン(目標) : 2013年度比▲45%削減 (Scope1+Scope2)

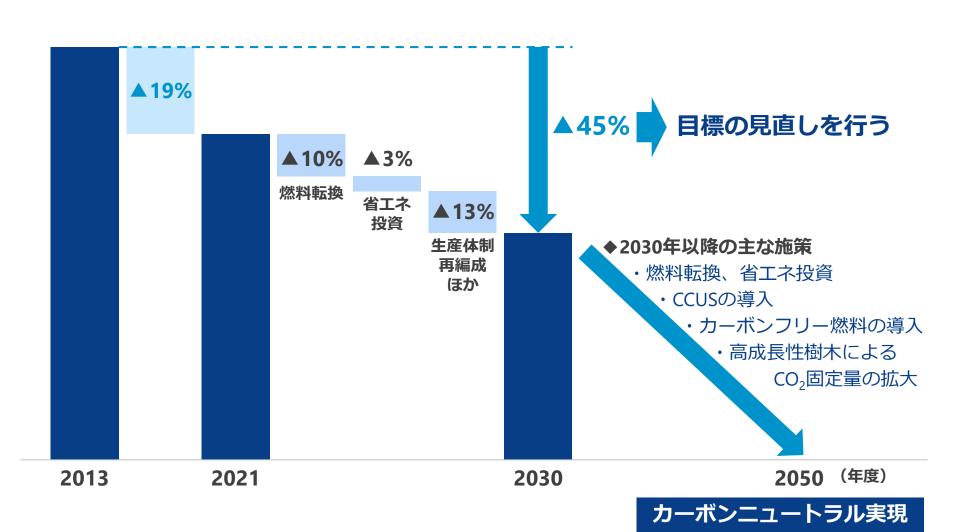
·2021年度(実績) : 2013年度比▲19%削減

- ◆GHG排出量削減に向けた主な施策
  - ●省エネ・燃料転換による石炭削減のさらなる推進
    - ・紙・板紙工場で▲1.0%/年の省エネ目標
    - ・廃棄物燃料・リサイクル燃料の最大活用
    - ・地域・自治体・異業種との連携による新規燃料の探索・開発
    - ・次世代燃料の実用化(ブラックペレットほか)
  - ●生産体制再編成とGHG削減を一体的に検討
    - ・石炭ボイラーの停止や出力抑制を前提とした生産体制の見直し
  - ●カーボンプライシングなどのルール作りへの参画



# カーボンニュートラルに向けたロードマップ

■GHG排出量





# グリーン戦略

森林の持つさまざまな価値を最大化させつつ、バイオマス製品の普及等による循環型社会構築に貢献するとともに、事業基盤強化を図る当社独自の戦略

### ◆海外植林事業

- ●育種・増殖技術の強化、CO<sub>2</sub>固定効率の向上
  - ・海外植林事業のCO2固定効率を2030年度までに30%向上(2013年度比)
- ●他社植林事業への技術供与による森林資源の確保
  - ・2022年3月、丸紅株式会社とインドネシア植林事業における戦略的パートナーシップ契約を締結
- ●新規植林資源の確保
  - ・10万haを目途とした植林地の確保を目指し、アジアを中心に検討中

### ◆国内社有林

- ●エリートツリー苗生産事業の拡大
  - ・「認定特定増殖事業者」を静岡、鳥取、広島、大分の4県で取得
- ●公益的機能の維持

### ◆カーボンクレジット

- ●CO<sub>2</sub>吸収量・固定量の算定方法の構築
- ●環境価値クレジット創出のルール形成への参加(GXリーグ基本構想への賛同)
- J クレジットなど既存制度の活用を推進



# BCP強化

- ◆自然災害への対策を強化
  - ・2021年2月の地震後、岩沼工場では建屋の素材を変更し軽量化を図るなど 強度対策工事を実施
  - ・2022年3月の地震による被害を最小限に留めた

	2021年2月13日「福島県沖地震」	2022年3月16日「福島県沖地震」		
マグニチュード	7.3	7.4		
震度(岩沼市)	6弱	6弱		
主な影響 (岩沼工場)	生産設備全停止。 全マシン運転再開まで3カ月半。	生産設備全停止。 全マシン運転再開まで1カ月。		



製品の安定供給のための取り組みを引き続き推進



# リサイクル

- ◆古紙リサイクルシステム
  - ・行政との連携・協力により、長期にわたる安定的な資源調達と、総合的な古紙 リサイクルシステムの構築を目指す

自治体の協力を得て 資源を回収

段ボール古紙 新聞古紙 紙パックなど 日本製紙グループの 各拠点で再資源化



段ボール原紙 新聞用紙、印刷用紙 コピー用紙 家庭紙など

- ◆使用済み紙容器のリサイクル事業
  - ●日本製紙富士工場に食品・飲料用紙容器の再資源化設備の設置 (2022年9月稼働予定)
  - ●浜松市で使用済み紙容器のリサイクルを実施(実証実験)



- ・紙カップや紙パック製品の分別・回収スキーム構築を推進
- ・2030年に年間12,000 t の紙容器類古紙の安定収集・利用を目指す



# 人材の確保と活用

- ◆成長事業・新規事業への人材配置
  - ・高い操業スキルを有する紙・板紙事業の人材の活用 事業立ち上げ、量産化における早期の安定操業を実現
  - ・海外事業の強化を見据えた人材の育成
- ◆操業要員、請負要員の人材確保
  - ・高齢者の活用
  - ・働きやすさの向上に資する交替勤務制度の導入
- ◆エンゲージメントの強化
  - ・育児・介護と仕事の両立など柔軟な働き方を実現する人事制度の導入
  - ・社内副業制度など働き甲斐を高める新しい仕組みの検討・導入



多様な人材が能力を最大限発揮できる組織づくり・職場づくりを推進し、 国内の生産年齢人口が減少する中でも人材の確保と育成・活用を図る

### 6. 資本戦略の考え方



# 資本戦略(キャピタルアロケーション)の考え方

- EBITDA 1,000億円を安定的に生み出す体制の早期構築に取り組む
- ●成長事業に重点的に投資
- ●政策保有株式の縮減、遊休資産の売却を加速する

### ■戦略投資

- ・厳選しつつ成長事業への重点的な投資を継続
- ・GHG削減に寄与する投資は早期に実施

### ■設備の維持・更新

・BCPは重視しつつ、可能な限り縮減

### ■財務規律の維持

・資産売却を進め、財務規律の維持を図る

### ■配当

- ・2022年度の業績予想が未定であるため、2022年度の配当予想額は未定とさせていただきます
- ・配当予想額の開示が可能となった時点で速やかに開示します



# 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

### <注意事項>

当資料に記載されている見通しに関する内容については、種々の前提に 基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約し たり、保証するものではありません。

# 日本製紙株式会社