戦略説明資料

2024年5月15日

日本製紙株式会社

木とともに未来を拓く

目次

○中期経営計画2025・2030ビジョンの位置付け P4

○中期経営計画2025の進捗と目標達成に向けた取り組み P5

○中期経営計画2025達成に向けた施策・戦略

- グラフィック用紙の需要減少加速への対応 P8
- 生活関連事業の拡大と収益力強化 P10
- Opalの立て直し P14
- その他海外事業の収益力強化 P21
- B/Sを強く意識した経営 P22

○サステナビリティ経営の強化

- GHG排出量削減の取り組み P25
- 人的資本経営の推進 P26
- 3つの循環をベースにした成長戦略 P27

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

〇中期経営計画2025・2030ビジョンの位置付け

〇中期経営計画2025の進捗と目標達成に向けた取り組み

〇中期経営計画2025達成に向けた施策・戦略

- グラフィック用紙の需要減少加速への対応
- 生活関連事業の拡大と収益力強化
- Opalの立て直し
- その他海外事業の収益力強化
- B/Sを強く意識した経営

〇サステナビリティ経営の強化

- GHG排出量削減の取り組み
- 人的資本経営の推進
- 3つの循環をベースにした成長戦略

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

中期経営計画2025・2030ビジョンの位置付け

木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として持続的な成長を遂げる

中期経営計画2025

基本戦略　事業構造転換の加速

重点課題
1）生活関連事業の収益力強化
2）グラフィック用紙事業の競争力強化
3）GHG排出量削減の加速
4）財務体質の改善

目標

売上高	**12,000**億円以上
営業利益	早期に **400**億円
EBITDA	安定的に **1,000**億円
ネットD/Eレシオ	**1.7**倍台
ROE	**5.0**%以上

2030ビジョン

・日本製紙グループの持続的成長の実現
・木質資源を最大活用した循環型社会の構築

基本方針
1）成長事業への経営資源のシフト
2）GHG削減、環境課題等の社会情勢激変への対応

バックキャスティング

目標

売上高	**13,000**億円
	・うち、生活関連事業が **50**%以上（＝**6,500**億円以上）
	・新規事業 **650**億円を含む　・海外売上高比率 **30**%以上
生活関連事業の売上高営業利益率	**7**%以上
ROE	**8.0**%以上
GHG排出量	**54**%削減（2013年度比、Scope1＋2）

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

中期経営計画2025の進捗と目標達成に向けた取り組み

業績推移

（億円）

	2021年度 実績	2022年度 実績(a)	2023年度 実績(b)	2024年度 予想(c)	(b-a)	(c-b)
売上高	10,451	11,526	11,673	12,000	147	327
営業利益	121	▲269	173	230	442	57
国内 *	99	▲222	311	300	533	▲11
海外 *	20	▲19	▲120	▲70	▲101	50
連結消去 *	2	▲28	▲18	0	10	18
親会社株主に帰属する当期純利益	20	▲504	227	30	731	▲197
EBITDA	815	428	848	900	420	52

* 単純合算ベース

- 2023年度の営業利益は黒字回復
- 国内事業は大きく改善も、海外事業の収益は悪化

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

中期経営計画2025の進捗と目標達成に向けた取り組み

国内事業

- 国内事業は原価改善と価格修正で2023年度に中計軌道に回帰
- 2024年度以降も収益力を維持・拡大

＜目標達成に向けた取り組み＞

- グラフィック用紙の需要減少加速への対応 ➡ 販売数量維持、原価改善、生産体制の適切な見直し
- 生活関連事業の拡大と収益力強化 ➡ 継続的な設備投資と確実な効果発現

海外事業

- 海外事業はOpalはじめ各事業で2023年度の収益が悪化
- 中計達成に向けて改善が急務

＜目標達成に向けた取り組み＞

- Opalの立て直し ➡ メアリーベール工場の構造改革とパッケージ事業の競争力強化
- その他海外事業の収益力強化 ➡ NDP、十條サーマルの収益改善

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

○中期経営計画2025・2030ビジョンの位置付け

○中期経営計画2025の進捗と目標達成に向けた取り組み

○中期経営計画2025達成に向けた施策・戦略

- **グラフィック用紙の需要減少加速への対応**
- **生活関連事業の拡大と収益力強化**
- **Opalの立て直し**
- **その他海外事業の収益力強化**
- **B/Sを強く意識した経営**

○サステナビリティ経営の強化

- GHG排出量削減の取り組み
- 人的資本経営の推進
- 3つの循環をベースにした成長戦略

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

グラフィック用紙の需要減少加速への対応

戦略的な販売数量維持・拡大

- 高い技術力で市場に選ばれる環境配慮型製品などを開発・拡販
  雑誌本文用紙「N.Polaris43Mocha」：GHG排出量約20%削減（当社従来品比）
- 産業用紙（パッケージ、ラベル用途など）の戦略的な輸出拡大

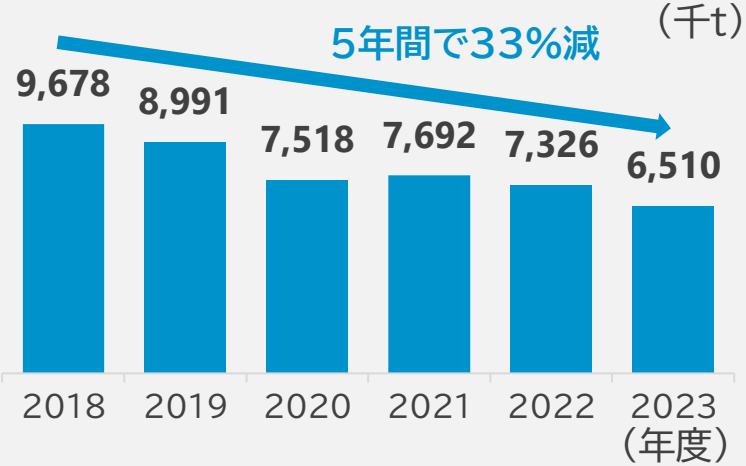
原価改善による競争力強化

- 安定操業による操業効率改善
- 省エネ、石炭使用量削減など継続的なコストダウン推進

生産体制再編成の加速

- 2024年度上期を目途に新たな生産体制再編成案を立案
- 2028年度を目途にグラフィック用紙生産拠点を3カ所程度に集約
- 生産体制再編成は生産性向上・GHG削減と一体的に推進

グラフィック用紙の国内出荷量推移



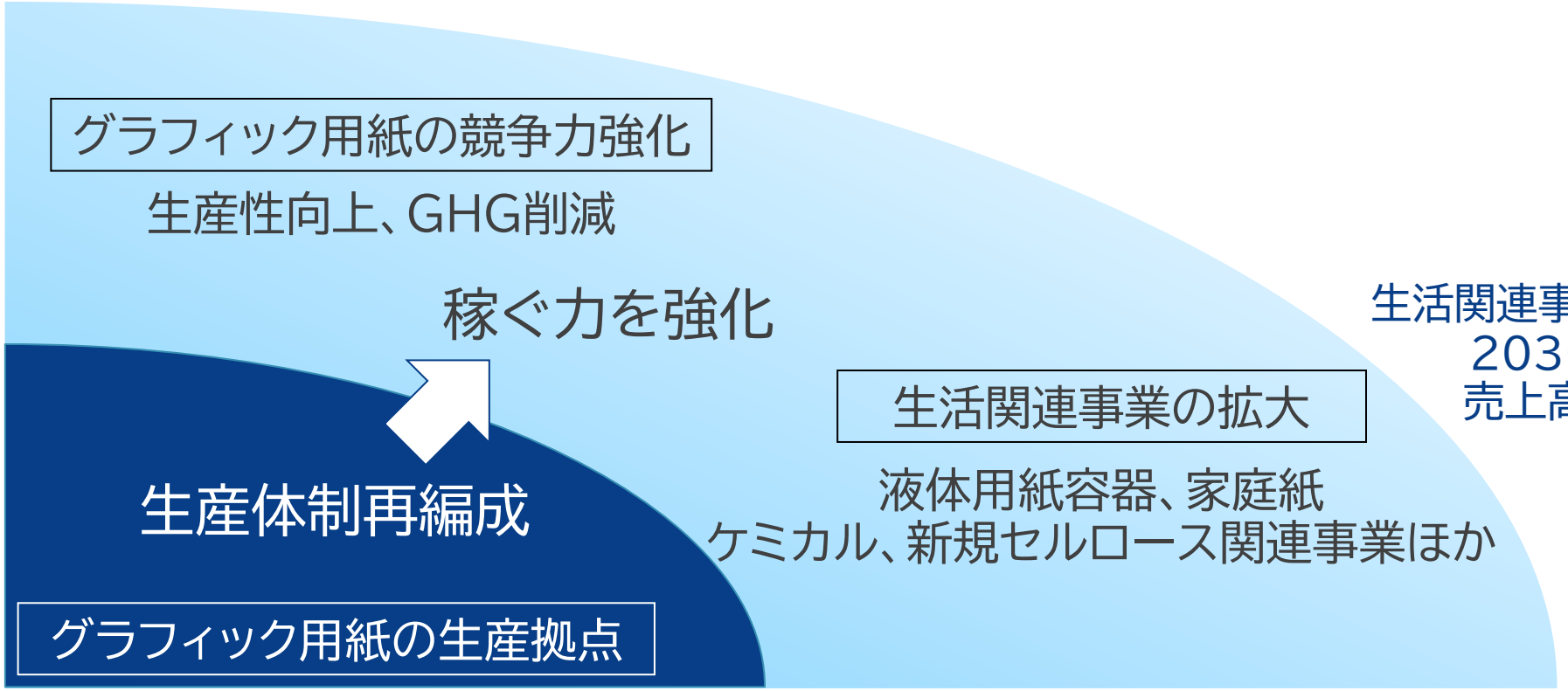
出所：日本製紙連合会
（グラフィック用紙＝新聞用紙＋印刷・情報用紙）

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

生産体制再編成の加速

事業構造転換による生産体制再編成の方向性

- グラフィック用紙の生産拠点を3カ所程度に集約して競争力強化
- 既存リソース（人材、パルプやユーティリティ供給力、サプライチェーンなど）を活用して生活関連事業を中心に成長領域を拡大



生活関連事業の拡大と収益力強化により
2030年度に生活関連事業の
売上高6,500億円以上を実現

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

生活関連事業の拡大と収益力強化

液体用紙容器

国内　トータルシステムを活用した差別化戦略推進

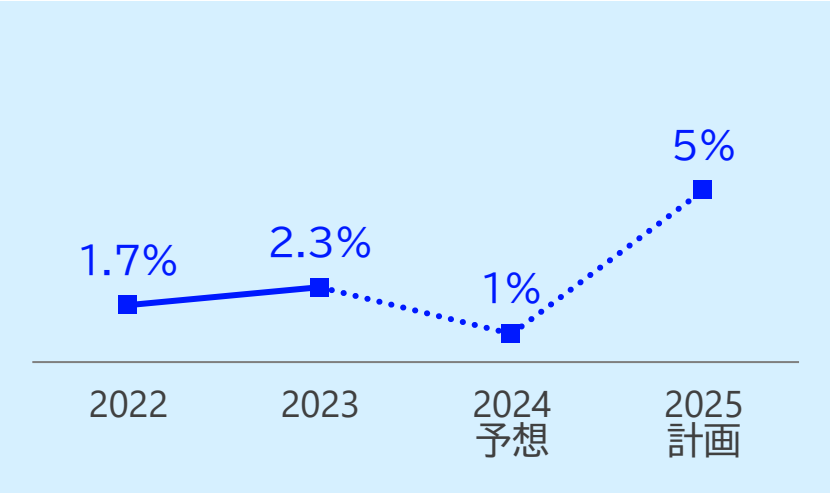
- 環境対応原紙・容器開発、リサイクル強化
  School POP®、ノンアルミ、LiterLyte®、PakUpcycle ®*
- 新充填システムの四国化工機株式会社との共同開発上市
  NSATOM、LA82（充填機）など
- 国内原紙の活用拡大
- 充填機エンジニアリングサービスの拡充

海外　NDPを含む当社グループ、ELOPAK、四国化工機との協業を基軸としたグローバル展開

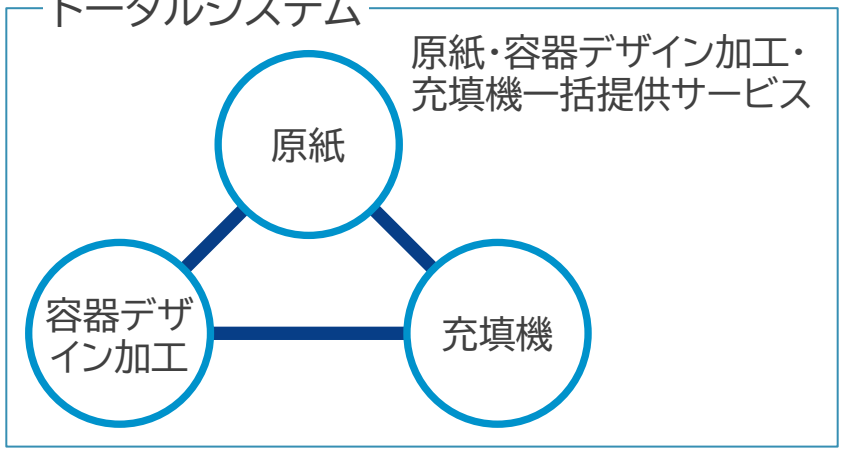
- NDP高付加価値原紙の販売拡大
- 日本からパンパシフィック市場への輸出を拡大
- 豪州液体用紙容器販売子会社を活用

*PakUpcycle®
「Pak」（飲料用紙パック）+「Upcycle」（不用品や廃棄物を、商品としての価値を高めるような加工を行い再利用すること）の造語。液体用紙容器のリサイクルを表すキャッチフレーズ。

売上高営業利益率



＊国内紙パック＋日本ダイナウェーブパッケージング（NDP）



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

生活関連事業の拡大と収益力強化

家庭紙・ヘルスケア

差別化と販売機能強化による国内シェア拡大

- 「コンパクト化・大容量化」をコンセプトに販売拡大
  3倍巻きトイレットロール、スコッティフラワー250W、ポイズ超スリム＆コンパクト
- Eコマースによる販売拡大
  Eコマース販売額　2021年度81億円　2023年度110億円

新抄紙機稼働による生産能力拡大とコスト削減

- 新抄紙機稼働　クレシア春日（2023年8月）、クレシア宮城工場（2024年4月）
- 新鋭機による生産性向上と自製パルプ活用によりコスト削減

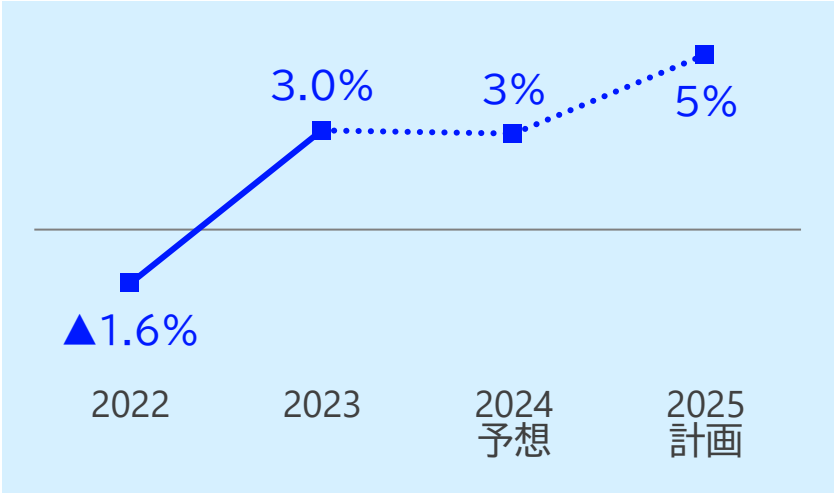
適正価格の確保

- 物流費・人件費の実態に沿った価格改定
  2024年4月22日より5～10%以上の値上げを実施

海外展開の検討

- グローバルパートナーとの連携による海外販売を検討

売上高営業利益率



「コンパクト化・大容量化」をコンセプトにした製品群

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

生活関連事業の拡大と収益力強化

ケミカル

設備投資効果発現による売上拡大

- 2021-2023年度に実施した増産対応工事の確実な効果発現
  （機能性セルロース、機能性コーティング樹脂ほか）

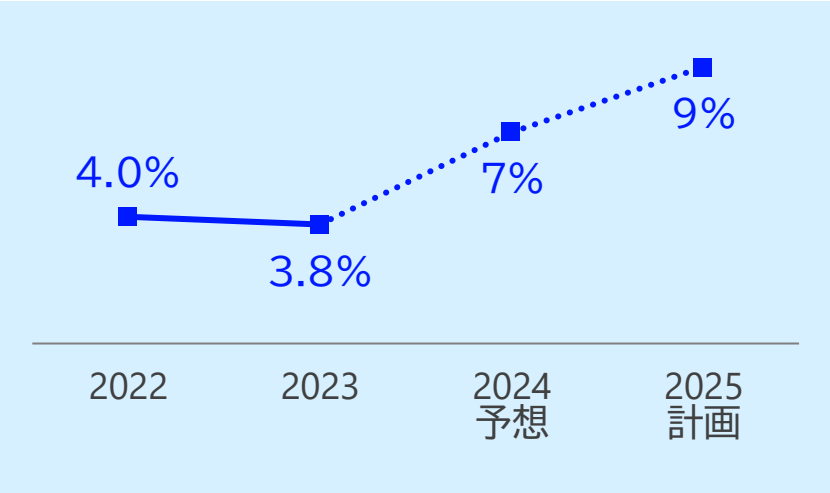
新規用途開拓と製品開発による売上拡大

- セルロース誘導体向けなど溶解パルプの販売拡大
- リグニン関連製品の新規用途開拓
- 機能性フィルムの環境対応製品の開発、ほか

海外市場への進出と輸出拡大

- LiB用CMCの現地生産（ハンガリー）による販売拡大
  （2024年12月稼働予定）
- 機能性コーティング樹脂のアジア市場向け販売拡大、ほか

売上高営業利益率



機能性セルロース

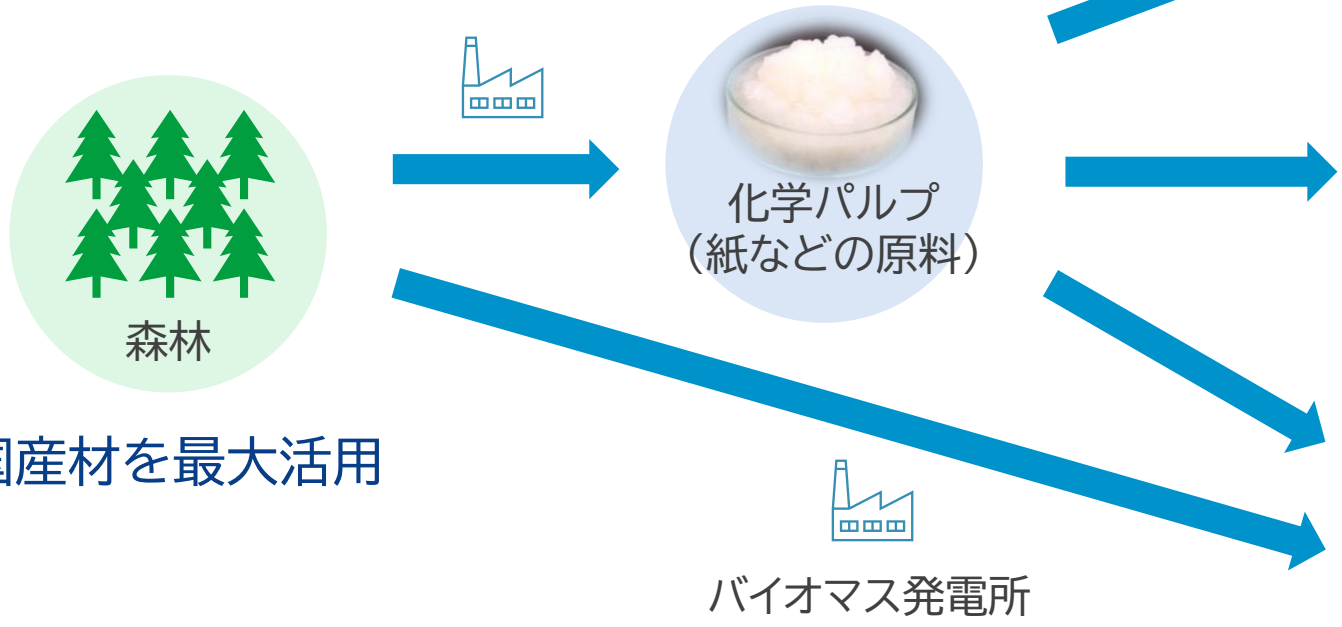
溶解パルプ

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

新規セルロース関連事業

再生可能な資源であるパルプ＝セルロースの用途拡大

- 国産材の集荷網を生かした製品開発
- 当社グループの商流を生かした多様な用途への展開
- 他社や研究機関など外部機関との連携強化による早期戦力化



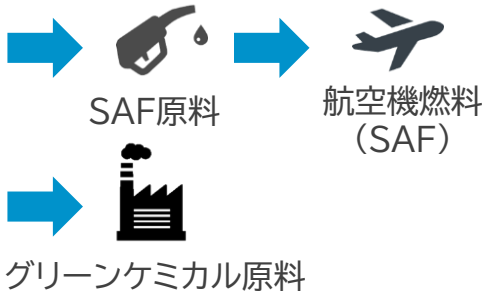
セルロース由来新製品

CNF
（セルロースナノファイバー）

セルロースパウダー・
CNF強化樹脂

バイオエタノール

糖･エタノール



飼料･肥料関連製品

木質飼料

飼料添加物
「トルラプラス®」

肥料
「バイオマス灰」

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

Opalの立て直し

基本方針と重点課題

基本方針	Opalの立直しを足元の最重要課題と認識 グループを挙げて同社再建の取り組みを強化 ↓ 2024年度末までに黒字化体制を構築 **2025年度の確実な黒字達成**を目指す
重点課題	**メアリーベール工場（旧AP事業）の構造改革と収益力強化** **パッケージ事業（旧AP以外）の基盤強化と収益拡大**

Opalの営業利益推移（計画）

（A$百万）

	2023実績	2024予測	2025予測
メアリーベール工場（旧AP）	▲128	▲90	▲30
パッケージ事業（旧AP以外）	▲23	10	50
Opal 計	▲151	▲80	20

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

メアリーベール工場の構造改革と収益力強化

基本戦略

- 最適生産体制の追求(パルプ・抄紙機)
- 徹底した固定費削減
- 市況の不安定な輸出原紙の極小化

➡

- シンプル且つ競争力あるパッケージ原紙工場へ
- 内販比率を高めパッケージ一貫生産体制強化
- 黒字化に向け追加の収益改善対策を検討

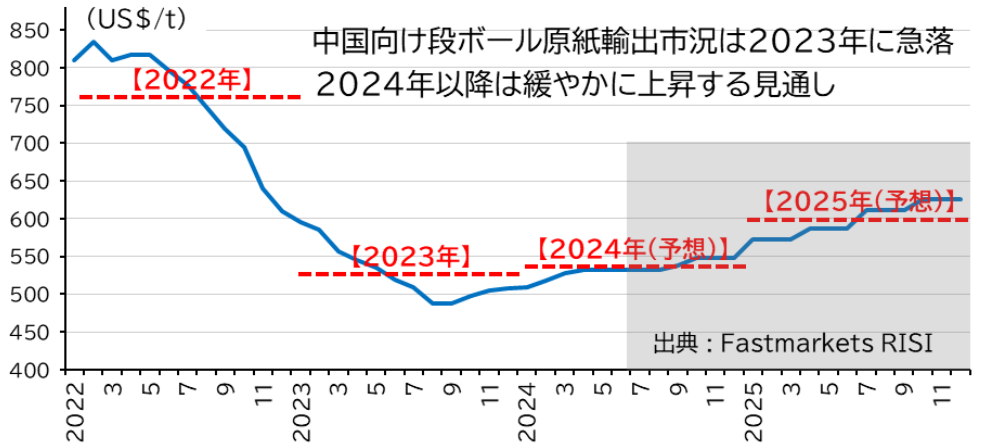
生産体制再構築の概要

種別	生産体制再構築	
パルプ	KP(連続蒸解釜)	
	KP(バッチ釜)	➡ 停止
	セミケミカルパルプ	
	古紙パルプ	
	古紙パルプ(洋紙系)	➡ 停止
抄紙機	M1(未晒クラフト)	
	M2(晒クラフトほか)	➡ 停止
	M3(グラフィック用紙⇒段ボール原紙)	➡ 抄物変更
	M4(段ボール原紙)	
	M5(グラフィック用紙)	➡ 停止

メアリーベール工場　内販比率

2022実績	2023実績	2024計画	2025計画
30%	47%	52%	さらに拡大予定

(参考)中国向け段原紙(クラフトライナー)市況



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

メアリーベール工場の構造改革と収益力強化

2023-2025年度　概況と主要施策

	2023年度	2024年度・2025年度（計画）
生産体制最適化	• グラフィック用紙事業撤退に伴い抄紙機2台停機 パッケージ系3台体制へ • パルプ生産移行（バッチ釜→連続蒸解釜）は 開発許可取得に時間を要し2024年に遅延	• 2024年3月にパルプ生産移行完了 パルプ日産増・原単位改善を推進
固定費削減	• 人員削減・修繕費削減等を概ね計画通り実行	• 削減効果が通年で寄与 • 全社的な人員削減をさらに推進
販売	• アジア向け輸出原紙市況が大幅に悪化	• アジア向け輸出から内販及び他地域へシフト
グループ連携強化	• 日本製紙からの操業支援・技術支援強化	• あらゆる面で日本製紙グループ連携強化

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

メアリーベール工場の構造改革と収益力強化

営業利益　増減益内訳（対前年）

（A$百万）

	2023実績	2024予測	2025予測
抄紙機2台停機による限界利益減	▲101	▲10	―
パルプ生産移行による日産増・原単位改善	―	+26	+15
固定費削減（人員・修繕費等の削減）	+78	+23	+30
原紙輸出市況	▲53	―	+10
原紙販売構成（アジアから内販・他地域へシフト）	―	+4	+5
その他	+1	▲5	―
対前年増減計	▲75	+38	+60
メアリーベール工場 営業利益	▲128	▲90	▲30

生産体制最適化・固定費削減策を実行するが、2025年度も赤字継続の見通し

⇒ 黒字化に向け追加の収益改善対策を検討

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

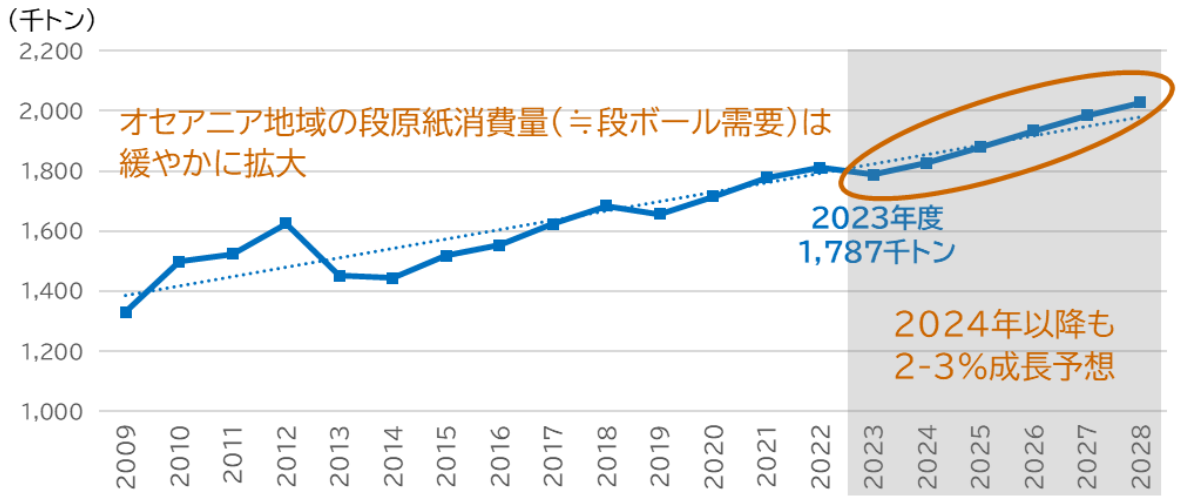
Opalの立て直し

パッケージ事業の基盤強化と収益拡大

基本戦略　設備投資による生産能力増強とコスト低減
営業組織の強化と顧客サービスの再構築

緩やかに伸長するオセアニア地域の需要取り込み
新規顧客獲得と市場シェアの拡大

オセアニア地域の段ボール原紙消費量（2024年度以降は予想）

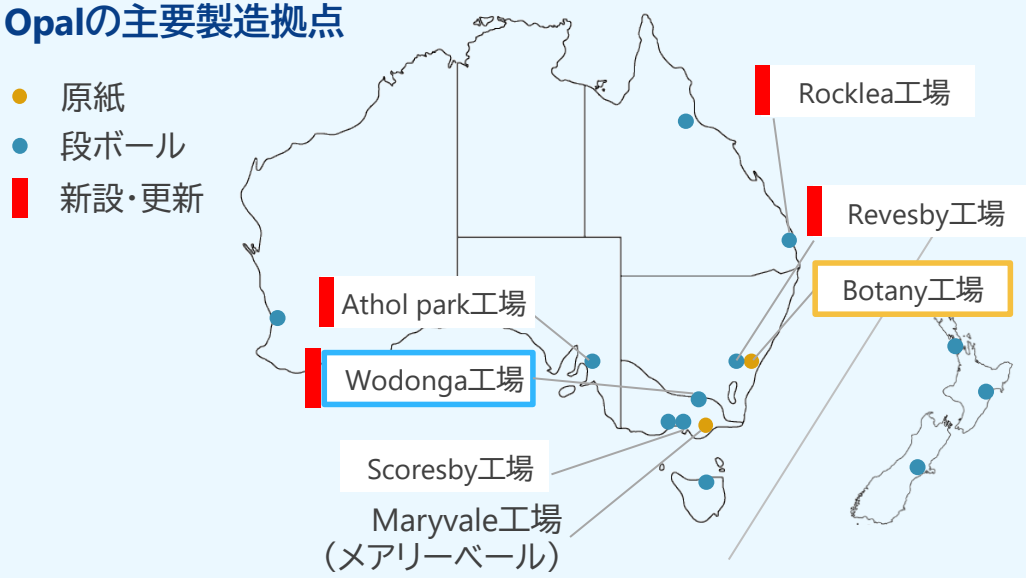


出典：RISI（World Containerboard Annual Historical Data, World Containerboard Forecast）

豪州段ボール事業の販売数量増加

- 2025年までに22%の生産能力増（対2022年）
  最新鋭加工機導入により生産性が向上
- ボタニー原紙工場との立地優位性を生かし豪州東部沿岸地域の需要を重点的に取り込む

Opalの主要製造拠点



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

パッケージ事業の基盤強化と収益拡大

2023-2025年度　概況と主要施策

	2023年度	2024年度･2025年度（計画）
設備投資	• 2023年8月にVIC州新段ボール工場稼働 • NSW州、QLD州、SA州の3工場で合計5台の加工機更新（老朽化設備8台リプレース）を決定	• 新段ボール工場は順調に運転 従来工場のおよそ2倍の労働生産性 • 新加工機が2024年4月以降順次稼働予定
固定費削減	• 製袋事業の拠点を統廃合	• 加工機更新による生産性向上で要員合理化 • 全社的な人員削減を推進 • 紙器事業の拠点を統廃合
販売	• オセアニア域内の段ボール需要は緩やかに伸長 • 営業人材の増強による販売体制強化 • ボタニー工場のアジア向け輸出原紙も市況悪化	• 設備投資による生産能力増強とコスト低減で段ボール市場シェア拡大 • 段ボール販売拡大で原紙の内販増（輸出減）
グループ連携強化		• グループ連携で新規製品開発･拡販

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

パッケージ事業の基盤強化と収益拡大

営業利益　増減益内訳（対前年）

（A$百万）

	2023実績	2024予測	2025予測
段ボール販売拡大（23年5.9億㎡→25年6.6億㎡）	+4	+15	+13
段ボール製品価格修正	+36	―	―
原紙輸出市況	▲16	―	+10
段ボール拡販に伴う原紙内販増（輸出減）	―	+9	+9
固定費削減（加工機更新、全社的人員削減、拠点統廃合）	―	+30	+22
原材料・フレート・その他	▲15	▲21	▲14
対前年増減計	+9	+33	+40
パッケージ事業 営業利益	▲23	10	50

設備投資と営業戦略強化で生産能力増強・コスト低減・販売拡大を図り確実に収益増大

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

その他海外事業の収益力強化

NDP(日本ダイナウェーブパッケージング)

■ 2023年度の概況
- 北米市場での需要低迷に加え、チップヤード火災による減産・操業効率悪化などにより収益が毀損

■ 2024・2025年度の計画
- 設備健全化を目的に2024年5～6月に長期休転を計画、回収ボイラーほか主要設備の大規模メンテナンス実施中
  (例年の長期休転約15日→今回30日以上、追加修繕費約U$15百万)
- 長期休転影響のほか2024年1月の寒波による減産で2024年度の収益は低位の見通し
- 足元の液体用紙容器原紙及びパルプ需要は堅調、操業安定化により2024年度下期以降は安定収益を確保する計画

JTOy(十條サーマル)

■ 2023年度の概況
- 欧州経済の減速による販売低迷(売上高:対前年▲20%)と原材料・エネルギーコストの高止まりにより収益悪化

■ 2024・2025年度の計画
- 欧州域外への販売拡大、環境対応製品などの拡販、原価改善により2024年度は業績回復の見通し
- 価格修正を併せて実施し収益拡大を計画

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

B/Sを強く意識した経営

財務戦略・資本戦略

資産売却

- 2024年3月、東京都北区に所有していた土地・建物を譲渡
- 政策保有株式は、2023年度に9銘柄の売却を完了

戦略投資

- 案件を厳選し、環境投資・成長投資を実行
- 補助金の活用などにより資金支出を抑制

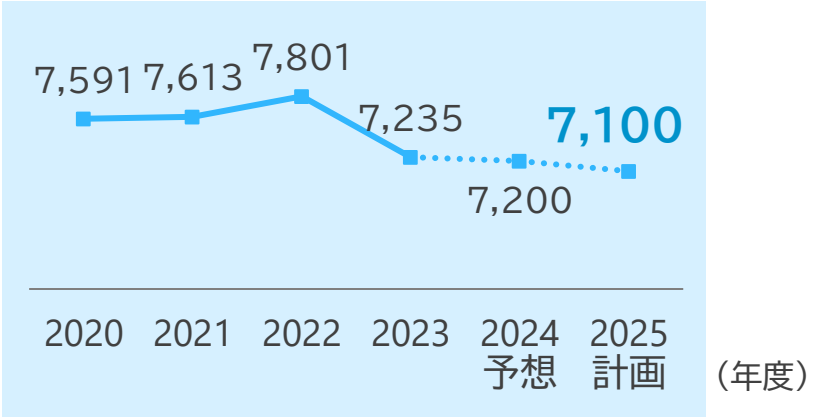
株主還元

- 安定した配当を継続して実施することを目指す

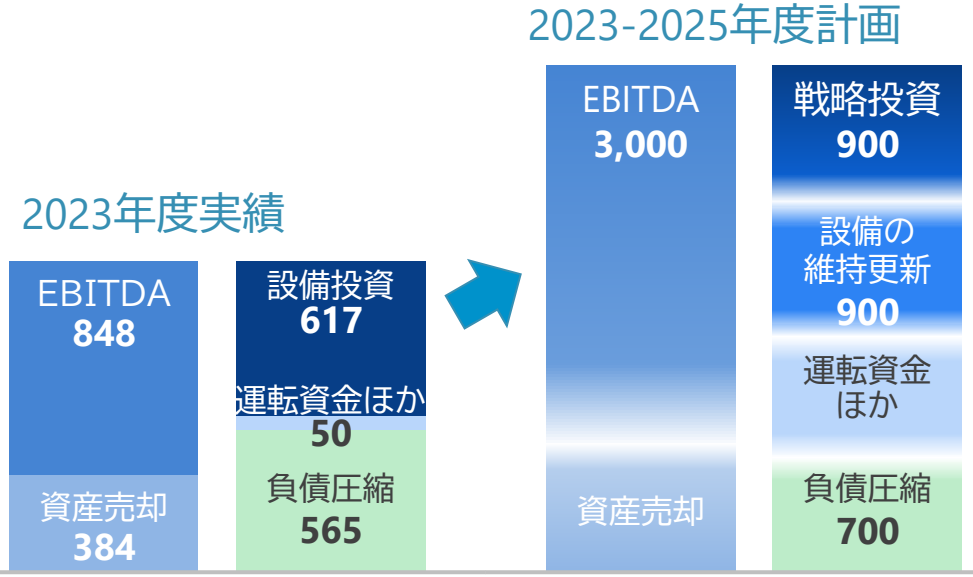
純有利子負債の圧縮

- 純有利子負債の2024年度末の見込みは7,200億円
- 財務規律に配慮しながら財務体質を改善

純有利子負債の推移



キャッシュアロケーション



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

資本コストと株価を意識した経営の推進

取り組みの流れ

2023年5月「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示

2024年6月「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示を更新予定

- 資本コスト・資本効率の現状分析（2023年度実績ベース）
- PBR改善に向けた課題整理と成長戦略の確認
- 取締役会で議論

ステークホルダーの皆様に取り組み状況を適宜ご説明

- 前提とする資本コストの確認
- 資本効率改善に向け各事業部門に適したKPIを検討・設定
- 取締役会で継続的に議論

PBRの推移

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

○中期経営計画2025・2030ビジョンの位置付け

○中期経営計画2025の進捗と目標達成に向けた取り組み

○中期経営計画2025達成に向けた施策・戦略

- グラフィック用紙の需要減少加速への対応
- 生活関連事業の拡大と収益力強化
- Opalの立て直し
- その他海外事業の収益力強化
- B/Sを強く意識した経営

○サステナビリティ経営の強化

- **GHG排出量削減の取り組み**
- **人的資本経営の推進**
- **3つの循環をベースにした成長戦略**

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

GHG排出量削減の取り組み

GHG排出量削減目標と実績・計画

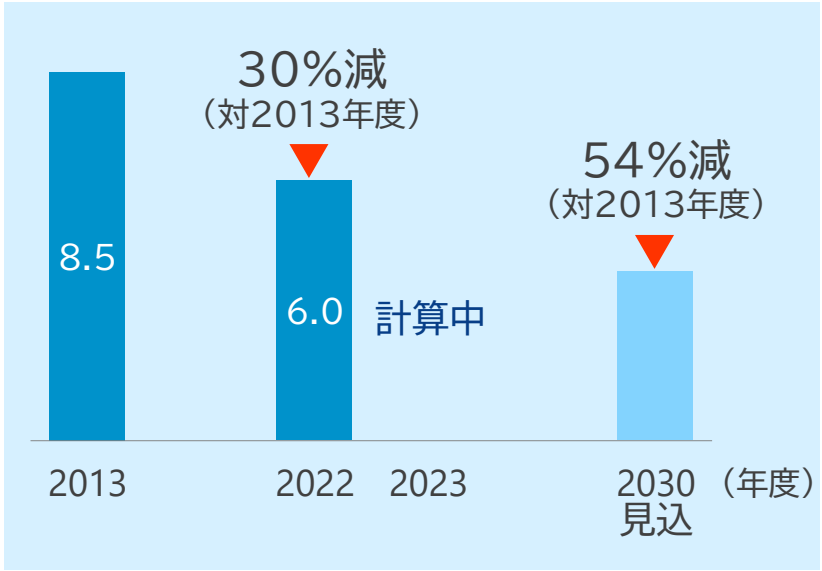
■ 2030年度削減目標：**54%削減**（対2013年度 *Scope1+2）

・2013-2022年度削減実績　：30%削減
・2023-2030年度計画　：**残り24%削減**

2023-2030年度24%削減の施策

日本製紙	生産体制再編成による生産効率向上	6%
	生産体制再編成に伴う石炭ボイラー停止	7%
	燃料転換・黒液利用の最大化	5%
	省エネルギー対策	2%
関係会社	取り組み全般	4%

GHG排出量削減見通し（百万t-CO_2）



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

事業戦略と人材戦略の連動

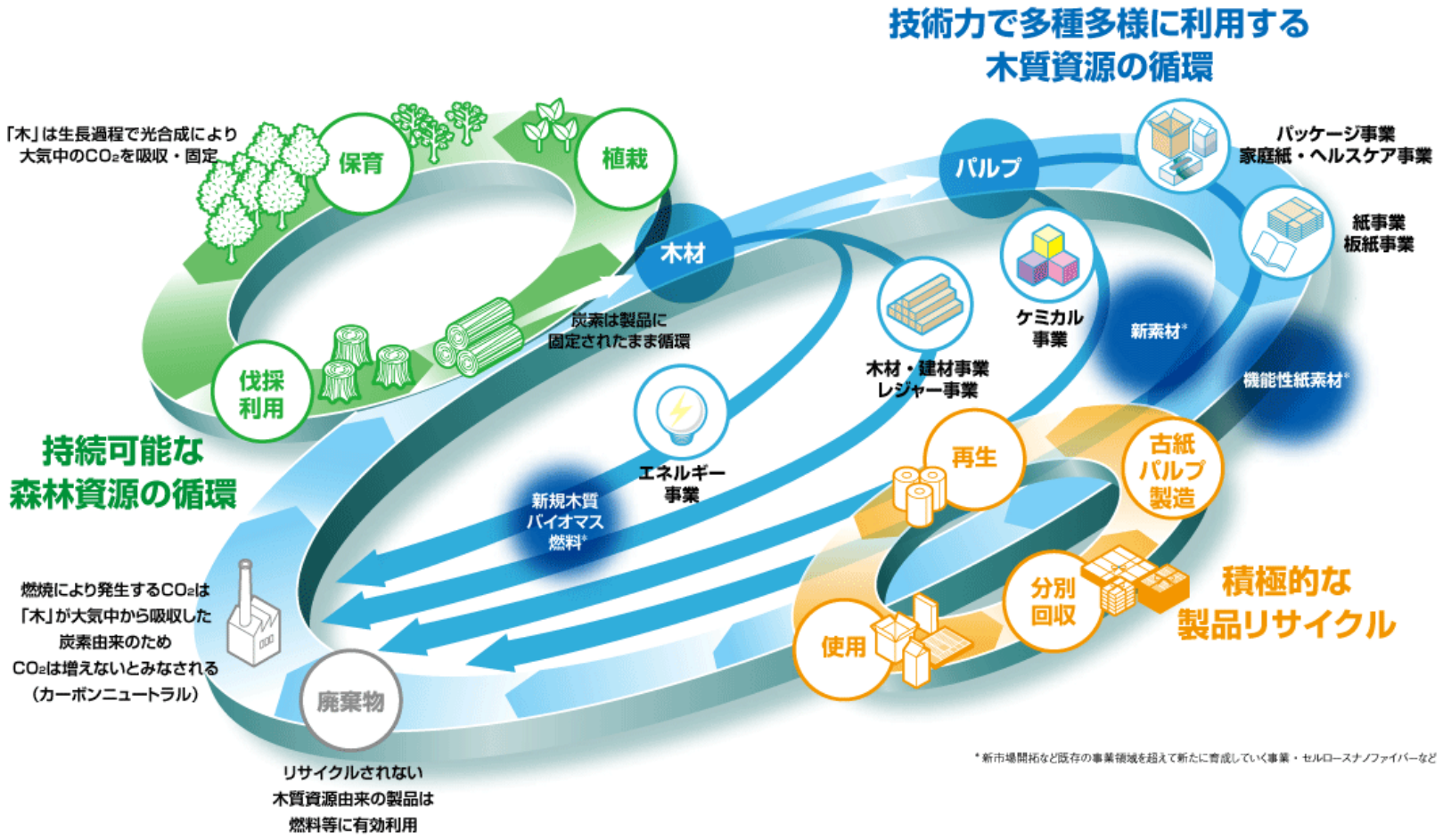
中期経営計画2025	人材戦略（変化にチャレンジする人材づくり）		
重点課題	事業ごとの方針	✖	3つの柱
グラフィック用紙事業の競争力強化	**人材活用と適正配置の推進** **競争力の維持・強化と省人化の同時実現** 1. 地元人材の工場幹部登用を積極化 2. 自動化・DX化の推進		
生活関連事業の収益力強化	**新規・成長分野への人材投入** **スムーズな事業構造転換の実行** 1. 必要なスキルを持つ人材の採用・育成 2. 既存人材の再教育・再配置		
GHG排出量削減の加速	**従業員のエンゲージメント向上** **優秀な人材の確保・維持** 1. 働きやすい制度と環境の整備・拡充 2. 事業戦略に適合した採用・育成 3. 適正な人材配置	⇔	育成 採用・定着（社内環境整備） 適正配置
財務体質の改善			

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

3つの循環をベースにした成長戦略

日本製紙グループの持続的成長と、木質資源の最大活用による循環型社会構築を目指す

日本製紙グループの総合バイオマス企業としての事業展開「3つの循環」



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

3つの循環をベースにした成長戦略

日本製紙グループの強みを生かし持続可能な社会の実現に貢献

日本製紙Gの強み

- 木材資源調達能力
- 多岐にわたる木質資源の活用技術
- 幅広いパートナーとの協業
  ビジネスパートナー
  地域社会など

森林資源の循環

- エリートツリー苗事業
- 木材資源流通事業
- 海外植林事業
- カーボンクレジット事業など

木質資源の循環

- 紙・板紙事業
- 家庭紙・ヘルスケア事業／ケミカル事業／液体用紙容器事業
- セルロース関連事業など

積極的な製品リサイクル

- 古紙安定調達システムの拡充
- 分別リサイクルシステム
- 水平リサイクルシステムなど

日本製紙Gが享受する価値

事業構造転換の加速

木質資源の安定調達と低コスト化・高品質化
事業基盤・収益力の強化

社会に提供する価値

循環型社会の構築に貢献

脱炭素社会の実現
生物多様性の保全
国内林業の活性化
資源の循環利用の促進

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

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

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved