

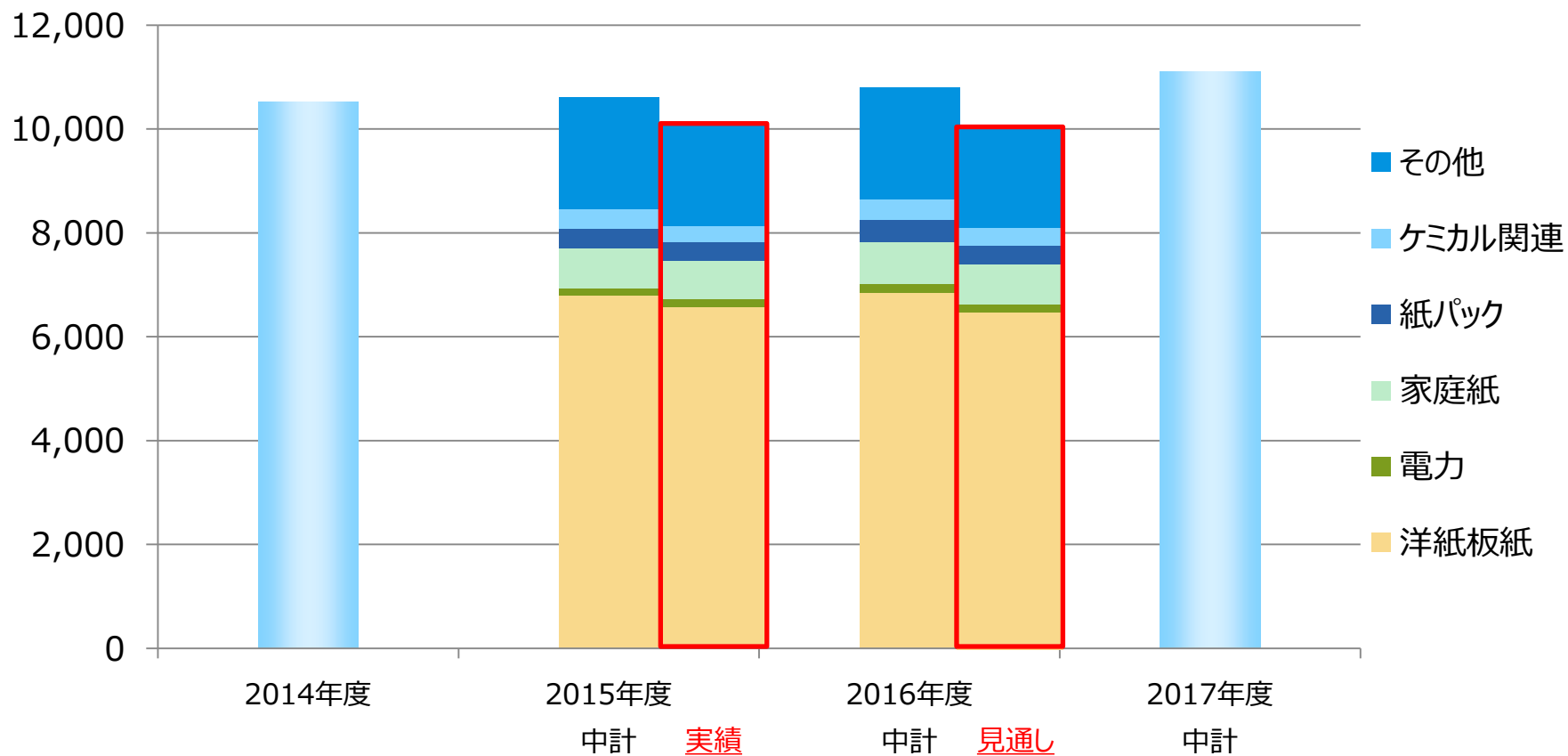
第5次中期経営計画の進捗

2016年5月24日 決算・経営説明会
日本製紙株式会社



売上高11,100億円達成に向け、今後2年間で新たな取組みが必要

（単位：億円）

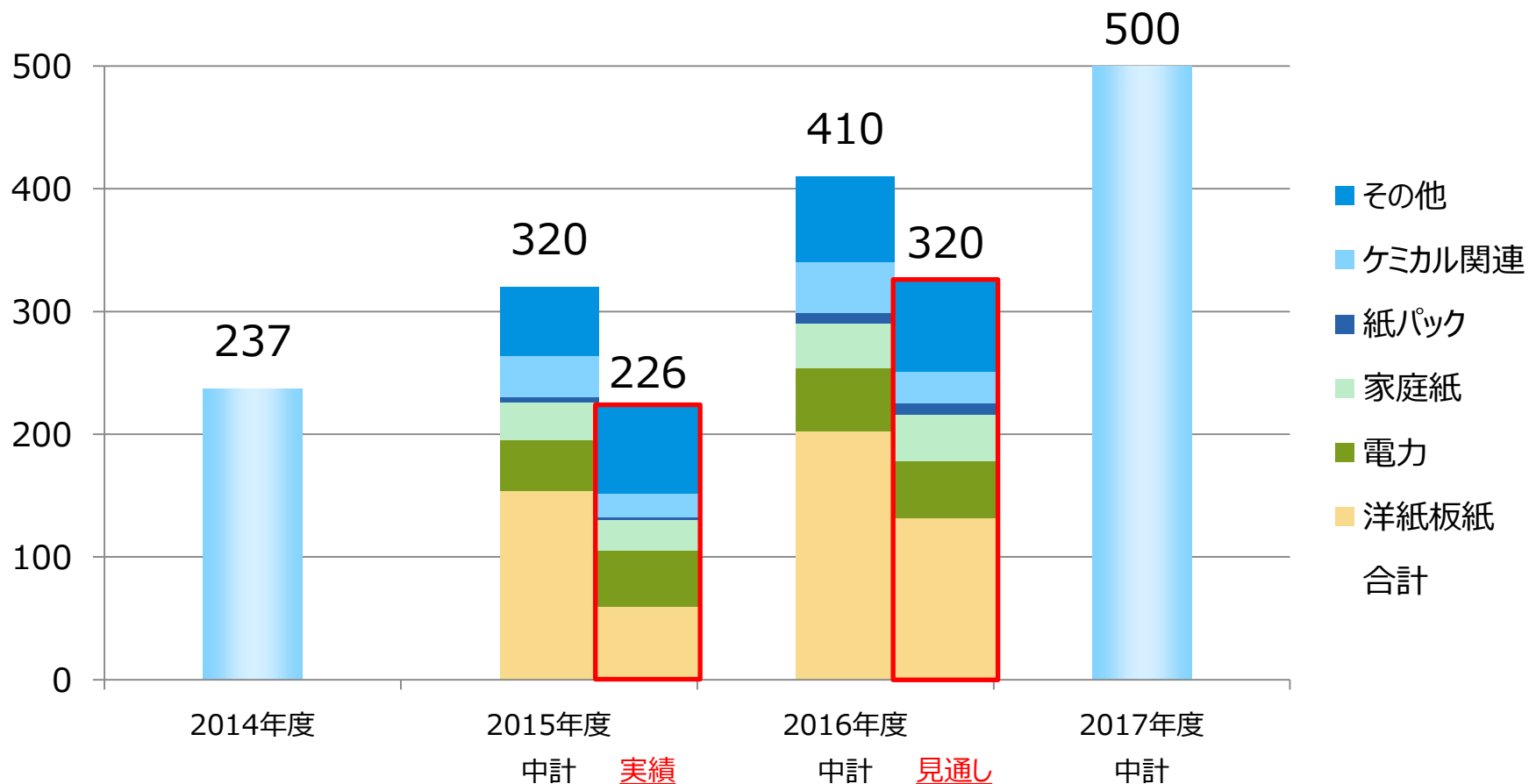


第5次中期経営計画



営業利益500億円達成に向け、今後2年間で新たな取組みが必要

（単位：億円）

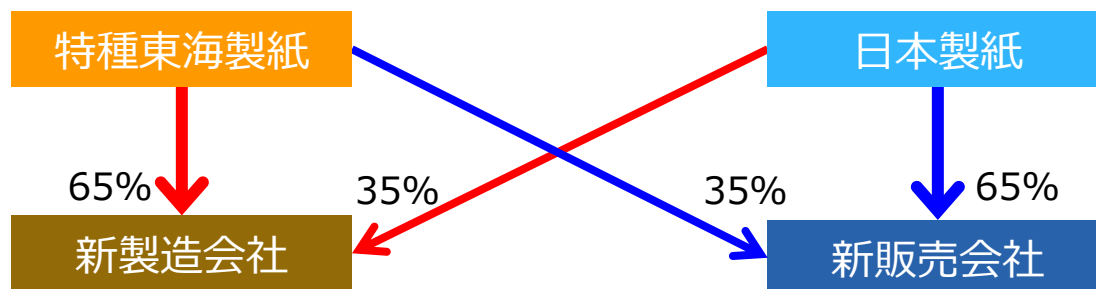


第5次中期経営計画



5次中計の重点課題	これまでの主な取り組み	投資額
1.新聞用紙・印刷用紙のトップシェア維持 ●ユーザーニーズに応える品質設計 ●販売体制強化	◆印刷・情報・産業用紙に製品管理システム「洋紙Planet」を導入（2016年度以降順次） ◆お客さまのニーズに応えた製品開発 ・「ユーライトDRY」（2015年10月発売）他	39億円
2.産業用紙、段原紙の強化 ●川下との連携強化 ●食品用途向け衛生対応 ●輸出拡大、グローバル販売体制強化	◆特種東海製紙との事業提携 （2016年4月25日統合契約を締結）	63億円

◆事業提携の概要図（出資比率は事業提携完了後のもの）



<特種東海製紙 島田工場>



工場の競争力強化で安定的に収益を確保

5次中計の重点課題	これまでの主な取り組み	投資額
<p>3.物流体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●直納推進、消費地在庫極小化 ●物流拠点の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆新倉庫設置による物流費削減（秋田工場・石巻工場・岩国工場） 	<p>14億円</p>
<p>4.徹底的なコスト競争力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●比例費 <ul style="list-style-type: none"> ・操業安定化、 ・収益改善特別投資枠設定 ・燃料転換 ・安価原材料調達 ●固定費 <ul style="list-style-type: none"> ・協業化推進 ・合理化の推進 ・成長分野への人材配置 	<ul style="list-style-type: none"> ◆パルプ設備の操業安定化・コストダウン（秋田工場・石巻工場） ◆キルン燃料転換（北海道工場白老事業所・石巻工場） ◆富士工場と吉永工場を統合（2015年4月） ◆草加工場と足利工場を統合（2016年4月） 	<p>特別枠 200億円 (2014～16年度合計)</p>



海外事業の収益力改善

5次中計の重点課題	これまでの主な取り組み	投資額
<p>1. 徹底した合理化、コストダウン、操業安定化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● M/C停機、工場閉鎖 ● 安価原料への置換え、DIP自製化 ● 老朽化設備の更新 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ オーストラリアンペーパー・総合収益改善計画 (2016年度中) <ul style="list-style-type: none"> ・ ショールヘイブン工場の閉鎖 (2015年度) ・ 本社人員合理化、工場労使交渉、原燃料購買価格交渉 ・ 人的支援による操業安定化 	13億円
<p>2. 品種転換、新規事業推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値品の生産体制整備 ● 有利品種への転抄 ● 売電事業の安定化 ● SCGとの協働強化 (片艶、セミグラシン拡販) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 十條サーマル・感熱紙事業の立て直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 高付加価値品対応 (バックコート設備更新) (2015年秋) ・ 欧州にて感熱紙製品値上げ (2015年冬) ◆ 日本製紙USA・電話帳用紙専業からの脱却 <ul style="list-style-type: none"> ・ 産業用紙、紙タオルへの品種転換の加速 ・ OCC溶解設備 (2015年9月稼働) ・ 紙タオル原紙加工設備 (2015年11月稼働) ・ 売電事業の安定操業確立 ◆ ベトナム事務所の設立 <ul style="list-style-type: none"> ・ アジア地域におけるマーケティング機能強化 ・ 事業領域の拡大に向けた拠点の設置 ◆ SCG・セミグラシン生産開始 (2015年11月) 	9億円 10億円



バイオマス・太陽光・風力で再生可能エネルギーによる発電を拡充

5次中計の重点課題	これまでの主な取り組み	投資額
<p>1. 推進中案件の確実な遂行</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 確実な稼働と操業の安定化、事業運営体制の確立 ● バイオマス燃料の安定集荷 ● パートナーとの協力体制継続 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 八代工場バイオマス発電所稼働（2015年6月） ◆ 鈴川火力発電（2016年9月稼働予定） 	<p>30億円 (総事業費)</p>
<p>2. 石巻火力発電の事業化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スケジュールに沿った建設と稼働 ● バイオマス燃料の安定集荷体制確立 ● パートナーとの連携 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2015年11月建設開始 <ul style="list-style-type: none"> ・当初計画通り、2018年3月稼働に向けて順調に進捗中 	<p>400億円 (総事業費)</p>
<p>3. 検討中案件の早期具体化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 秋田火力発電などの事業化計画具体化 ● PPSなど事業展開戦略検討 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 秋田火力発電は現在検討中 <ul style="list-style-type: none"> ・環境アセスメントは実施 ◆ 秋田風力発電事業開始 (2018年1月稼働予定) ◆ 小松島太陽光発電増設工事決定 (2016年9月稼働予定) 	



●主要プロジェクトの稼働スケジュール

サイト	エネルギー源	出力 (MW)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度以降
小松島	太陽光	21	稼働中			
2016年3月リリース						
小松島	太陽光Ⅱ期	13		2016/9	稼働中	
八代	バイオマス	5	2015/6	稼働中		
鈴川	石炭	102		2016/5	→2016/9	稼働中
石巻	石炭・バイオマス	135		2015/11建設開始	2018/3	稼働中
秋田	石炭・バイオマス	112	計画検討中		設立・建設・試運転等	2018年度
2016年3月リリース						
秋田	風力	7			2018/1	稼働中
新規案件				計画検討		



既存技術・資源を生かした発電周辺事業への進出

5次中計の重点課題	これまでの主な取り組み	投資額
<p>4. バイオマス燃料開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ● トレファクションなどの技術確立 ● 事業化計画具体化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 木質バイオマス燃料（トレファイドペレット） <ul style="list-style-type: none"> ・タイに生産実証設備の設置を決定（2017年春実証生産開始） ◆ 高品質フライアッシュ「CfFA®」 <ul style="list-style-type: none"> ・石巻工場に製造設備を設置（2015年12月竣工） 	9億円

● 木質バイオマス燃料（トレファイドペレット）

- ・タイのSCGファイブラス事業と共同研究開発で、年間8,000トン規模の実証生産を実施
- ・釧路工場の微粉炭ボイラーで混焼試験



- ・2017年12月をめぐりに事業化の可否を判断
- ・年産8万トン規模の商業生産設備の設置を目指す

● 高品質フライアッシュ「CfFA®」

- ・石炭ボイラーの燃焼灰から高品質のコンクリート混和材を製造
- ・年産1万トン規模で2016年4月から本格的に発売開始。地産地消による事業展開を目指す



<トレファイドペレット>



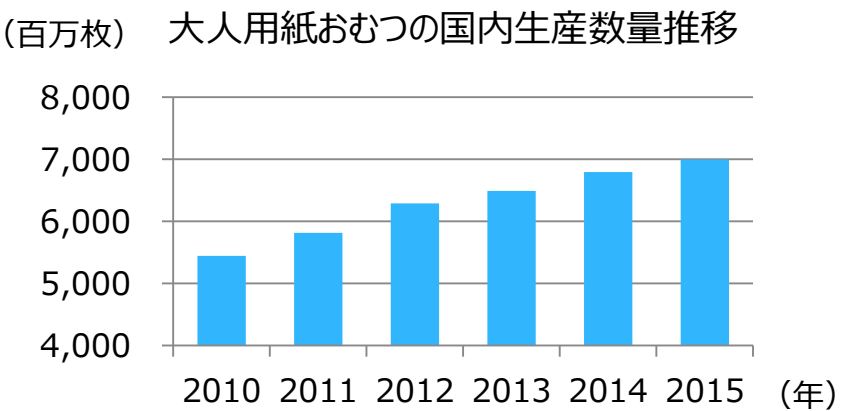
<CfFA®製造設備>



市場の拡大が続くヘルスケア分野で長期的な成長を目指す

5次中計の重点課題	これまでの主な取り組み	投資額
<p>1.ヘルスケア生販体制強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 京都工場に集中投資 ● 営業人員増強 ● 商品開発人員増強、ラインナップ拡充 ● 海外展開、輸出促進 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 日本製紙クレシア京都工場に集中投資 (2016年度中完了) <ul style="list-style-type: none"> ・ 京都工場をマザー工場として位置付け ・ 製品開発、効率的生産により採算性強化 ◆ 「肌ケア」製品の上市 <ul style="list-style-type: none"> ・ 大人用紙おむつ「肌ケア アクティ」(2015年10月) ・ 軽失禁パッド「ポイズ® 肌ケアパッド」(2016年4月) ◆ 子ども用紙おむつを中国に輸出開始 	<p>27億円</p>

◆ 機能性セルロースナノファイバーを用いた超強力消臭シートを採用した「肌ケア」製品



素材事業に留まらないバリューチェーンの伸長

5次中計の重点課題	これまでの主な取り組み	投資額
1. 汎用品のコスト競争力強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 生産効率の向上 ● 自社原紙使用促進 	◆ 江川紙パック、三木紙パックの増産(スクラップ&ビルド)対策工事完了 (2016年1月)	21億円
2. 拡販対策 <ul style="list-style-type: none"> ● 組織改編、地域別体制見直し ● 海外販売体制整備、販路開拓 	◆ 東南アジアでの販路開拓のためにカートンの輸出を開始	
3. 商品開発力強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 商品開発部強化 (パッケージング研究所) ● 外部との連携 	◆ Elopak社とのライセンス契約締結 (2016年3月) <ul style="list-style-type: none"> ・ Elopak社の口栓付きチルド用新デザイン容器の導入 ◆ パッケージング・コミュニケーションセンターおよびパッケージング研究所の新設 (2016年4月)	

◆ 口栓付きチルド用新デザイン容器

<ピュアパック センス>

- ・ 容器上部にエンボス加工された「ファースト・タッチ・ゾーン」により見た目と持ちやすさを差別化
- ・ 新しい「イージー・フォールド・ライン」で折り畳むと、高粘度の中身を絞り出すことが可能



<ピュアパック カーブ>

- ・ カートンの1辺に優美なカーブ面を追加
- ・ カーブ面は、製品・ブランドの差別化、また宣伝面として活用も可能



素材事業に留まらないバリューチェーンの伸長

●パッケージング分野での事業拡大へ体制強化

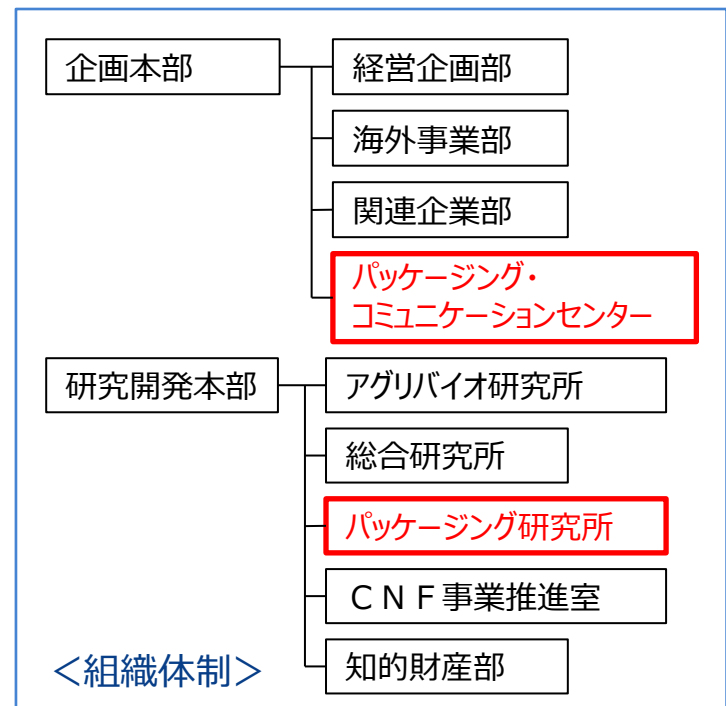
○パッケージング・コミュニケーションセンター、パッケージング研究所の役割

- ・顧客の包装課題解決にともに取り組みマーケティング組織と技術開発組織
- ・立体化技術に支えられた、機能紙+プラスチック複合素材などの開発
- ・デザイン思考で開発した当社オリジナルパッケージの事業化推進
- ・グループ内パッケージ拠点と有機的につなげるハブ機能

◆紙製包装材料「シールドプラス®」



Material ConneXion® Tokyo



木質資源を原料とするバイオリファイナリービジネスの拡大

5次中計の重点課題	これまでの主な取り組み	投資額
1. 江津事業所の競争力強化 マザー工場としての基盤整備 <ul style="list-style-type: none"> ● 発電効率改善 ● チップヤード整備 ● 倉庫更新 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 江津事業所への集中投資 <ul style="list-style-type: none"> ・タービン更新による発電効率改善 (2017年度完了予定) 	15億円
2. 拡販と増産対策 <ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値品の拡大 ● 江津黒液処理能力の向上 ● 各品種生産設備増強 ● 輸出拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 江津事業所DP増産工事 (2017年3月完了予定) ◆ 微結晶セルロースの拡販 	26億円
3. M&A機会の探索 <ul style="list-style-type: none"> ● 他社との提携推進 ● 海外展開の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ M&Aは引き続き探索 	



木質資源を原料とするバイオフィナリービジネスの拡大

5次中計の重点課題	これまでの主な取り組み	投資額
※セルロースナノファイバー (CNF)の早期実用化	<ul style="list-style-type: none"> ○石巻工場に年産500トンのCNF量産設備を設置 (2017年4月稼働予定) 5月18日リリース <ul style="list-style-type: none"> ・抗菌・消臭機能を持つ機能性セルロースナノファイバーの利用拡大に対応 ○早期の市場獲得を目指す <ul style="list-style-type: none"> ・有望用途へのサンプル提供を強化 ・量産化による製造コスト削減を推進 ・「機能性添加剤」用途は年内に実用化予定 ・「機能性透明フィルム」「ナノ複合材」用途は数年以内の実用化を目指す 	16億円



2016年度の基本方針として着実に遂行

重点課題	主な内容
国内工場の稼働率維持	<ul style="list-style-type: none"> ◆国内需要減を輸出拡販でカバー <ul style="list-style-type: none"> ・課題：円高による輸出採算性の悪化 ・対応：さらなるコストダウンの実施
海外事業の収益力改善	<ul style="list-style-type: none"> ◆操業安定 ◆収益改善施策の完遂
実施した施策の効果を確実に発現	<ul style="list-style-type: none"> ◆エネルギー、ケミカル、ヘルスケア、パッケージング ・成長分野の強化



追加施策 2015年度未達分 90億円を挽回	<ul style="list-style-type: none"> ◆成長分野のM & A ◆さらなるコストダウンの検討（製造、物流、販売） ◆特種東海製紙との事業提携効果発現 ◆不採算事業の見直しを含む国内・海外の最適生産体制の検討
------------------------------	--



既存事業の競争力強化と事業構造転換によって
 売上高11,100億円と営業利益500億円の達成（2017年度）を目指す



資産の見直しを継続し、有効活用を図る

(単位：億円)

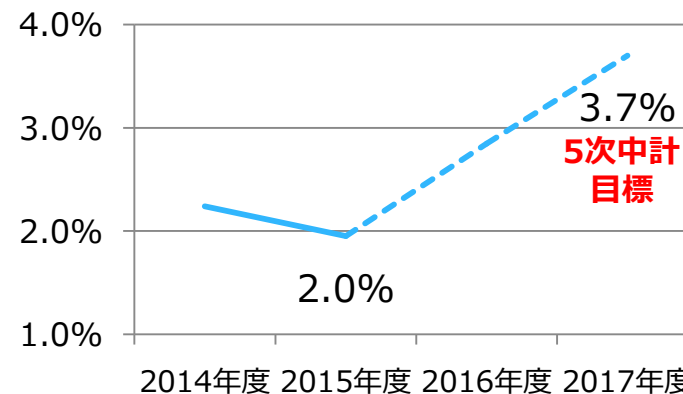
	2015年3月末	2016年3月末	前年同期比
総資産	14,956	13,909	▲1,047
現預金	841	1,125	284
棚卸資産	1,631	1,581	▲50
その他流動資産	2,373	2,323	▲50
有形・無形固定資産	7,344	6,846	▲498
投資その他の資産	2,767	2,034	▲733

ROA (総資産利益率)	2.2%	2.0%	▲0.2%
--------------	------	------	-------

● 不採算事業・不要事業の見直し

- ・SEFE (豪州植林事業会社) の売却 (2015年12月)
- ・家庭用ラップフィルム事業からの撤退 (2017年3月末)

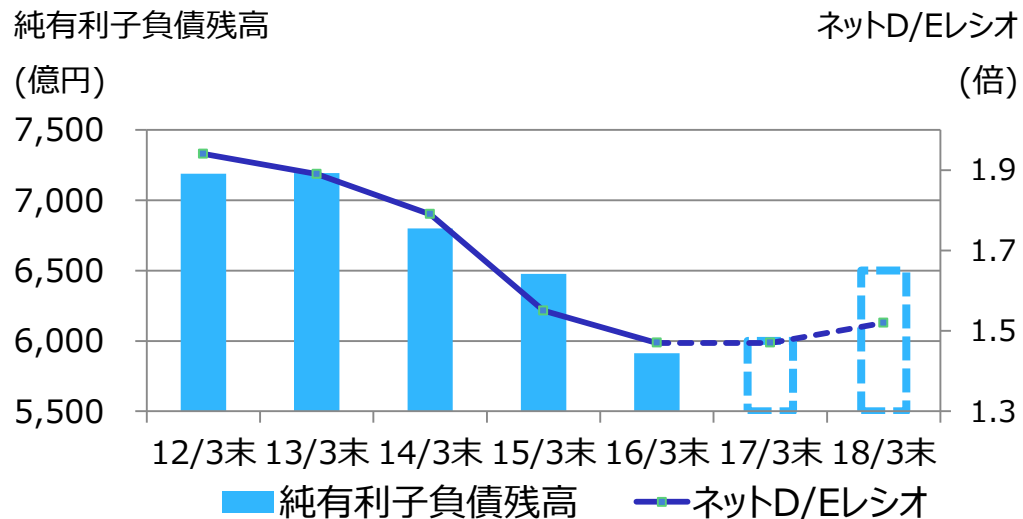
【ROA推移見込み】



● 純有利子負債とネットD/Eレシオ

今後の方針

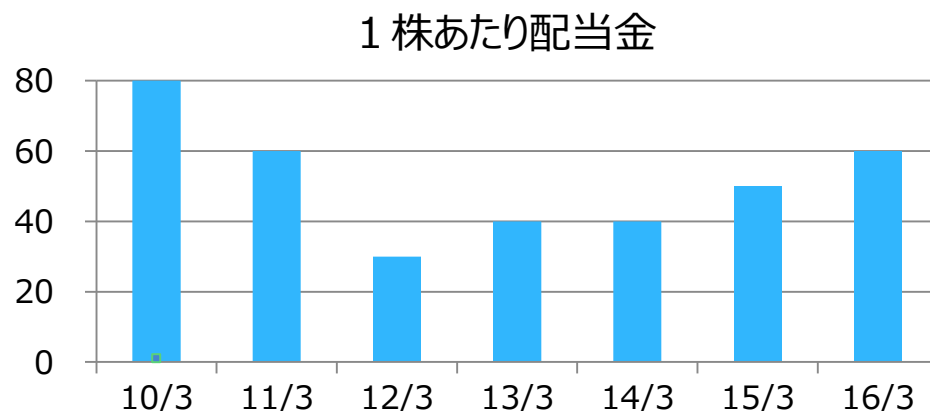
16/3末の純有利子負債は5,913億円、ネットD/Eレシオは1.47倍。
18/3末の純有利子負債は、15/3末と同レベル(6,500億円)を想定。



● 配当

今後の方針

2015年度の配当は、60円。
(中間30円、期末30円)
今後も安定配当を目指す。



<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

