

# 戦略説明資料

---

2023年11月10日  
日本製紙株式会社



木とともに未来を拓く

中期経営計画2025の軌道に戻す

中計2025  
達成

2030ビジョン  
実現

- ・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

## ■2023-2025年度の基本戦略と重点課題

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

## 達成へのアクション

- 生活関連事業の売上高拡大
- Opal事業の立て直し
- 設備投資効果の確実な発現
- さらなるコストダウンの推進
- 適正価格の確保・維持

## ■中期経営計画2025目標

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

## セグメント別、国内・海外別 営業利益

(億円)

	2023年度			2022年度 実績	前年比
	上期実績	下期予想	年度予想		
紙・板紙	39	121	160	▲292	+452
生活関連	▲50	0	▲50	▲78	+28
エネルギー	2	13	15	▲17	+32
木材・建材・土木建設関連	52	33	85	89	▲4
その他	6	24	30	29	+1
国内	121	231	352	▲241	+593
海外	▲72	▲40	▲112	▲28	▲84
合計	49	191	240	▲269	+509

- 営業利益は第1四半期より黒字に転じ合計では計画レベルで推移
- 国内はコストダウンと価格修正により収益回復、海外は市場環境悪化等により想定より苦戦
- 生活関連は、Opalメアリーボール工場の収益回復が遅れ赤字見通し

# 生活関連事業の収益力強化

- 国内：売上高は着実に拡大、売上高営業利益率も2023年度上期に想定通り回復
- 海外：世界的な市場悪化、Opalの収益回復遅れ等により、売上高・営業利益とも低水準

## 売上高推移

(億円)

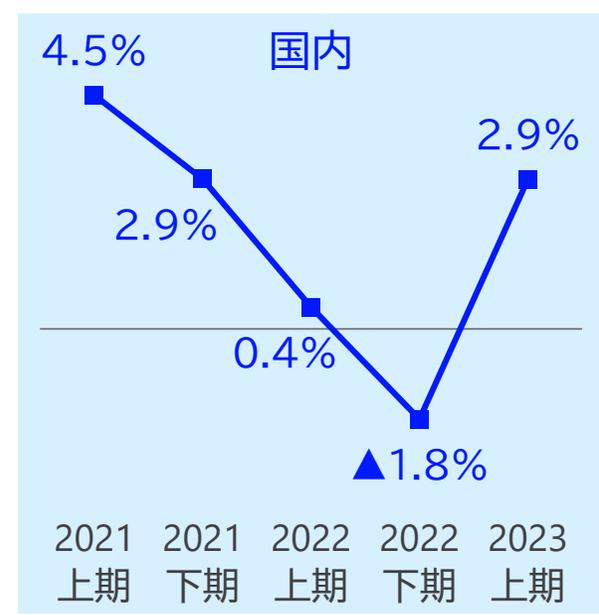
	2021年度		2022年度		2023年度
	上期	下期	上期	下期	上期
国内	905	928	949	970	1,036
海外	992	1,040	1,174	1,308	1,149
合計	1,897	1,968	2,123	2,278	2,185
売上高比率	37%	37%	39%	38%	37%

## 営業利益推移

(億円)

	2021年度		2022年度		2023年度
	上期	下期	上期	下期	上期
国内	41	27	4	▲17	30
海外	▲23	3	▲57	▲8	▲80
合計	18	30	▲53	▲25	▲50

## 売上高営業利益率



## 液体用紙容器 (国内紙パック事業+日本ダイナウェーブパッケージング(NDP))

市場環境 ・飲料消費低迷、国内の紙容器需要は前年割れが続く  
 ・為替及び原燃料変動、コスト上昇リスク(物流費・人件費等)

差別化戦略 推進	<p>NDPと共同で環境配慮型紙パック「LiterLyte®」を開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内最軽量の8%軽量化原紙を用いた紙パックを上市(採用先増加中)</li> </ul> <p>飲料メーカーの差別化ニーズに応える新デザイン紙容器          および充填機の拡販</p>
協業強化	<p>ストローレス紙容器「School POP®」供給大幅拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用エリア18都道府県に拡大</li> <li>進化する容器School POP®新容量バージョン投入(300ml)</li> </ul>

差別化戦略  
遂行の成果

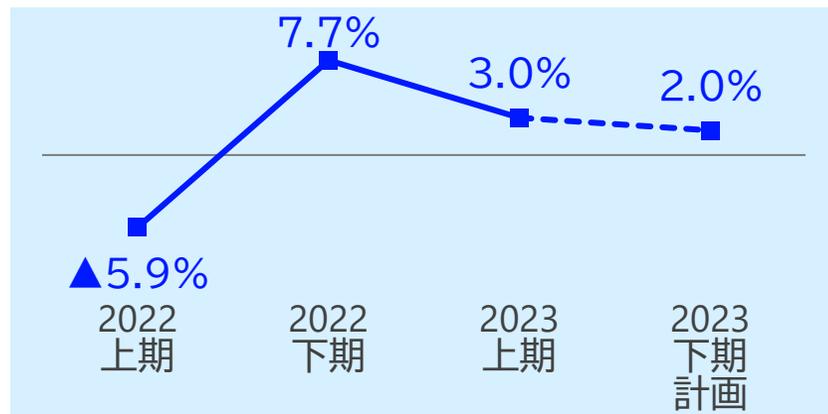
市場が落ち込む中、当社は販売数量を確保しシェア拡大

- 上期の市場伸長率 対前年▲5%に対し当社は数量微減

市場環境変化への対応

継続的なコスト削減  
 賄いきれないコスト上昇への価格対応を検討

売上高営業利益率



NDPの販売数量減少により、2023年度の売上高営業利益率は低位と予想

School POP®の販売枚数(百万枚)



## 家庭紙・ヘルスケア

市場環境

- ・家庭用品需要は節約志向の高まりなどにより低調
- ・業務用品需要はインバウンド消費の増加で回復基調

差別化戦略

「長持ち & コンパクト」をコンセプトに販売拡大

- ・トイレットロールは長尺品100%化で販売数量拡大
- ・ティッシュペーパーでも長持ち製品  
スコッティ® フラワーボックス 250組 を発売

新規設備の戦力化

クレシア春日3号抄紙機(2023年8月稼働)

- ・長尺トイレットロールの伸長を取り込み早期フル稼働へ

クレシア宮城工場抄紙機(2024年5月稼働予定)

- ・生産性向上とパルプ一貫体制により競争力強化

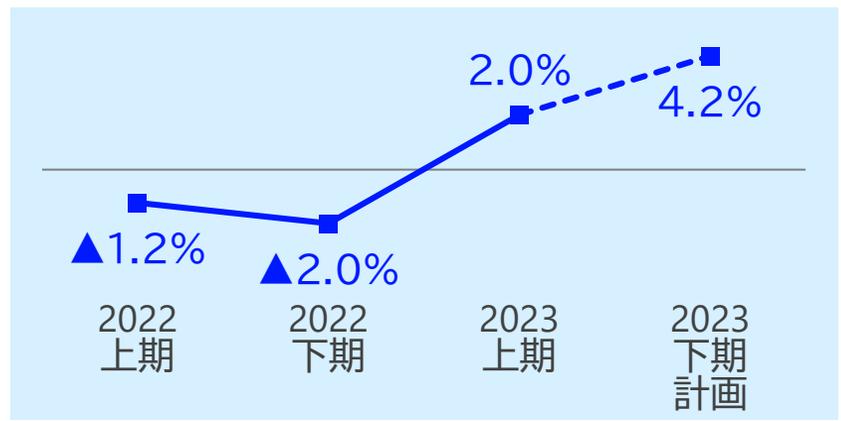
コスト上昇への対応

継続的なコスト削減

賄いきれないコスト上昇への価格対応を検討

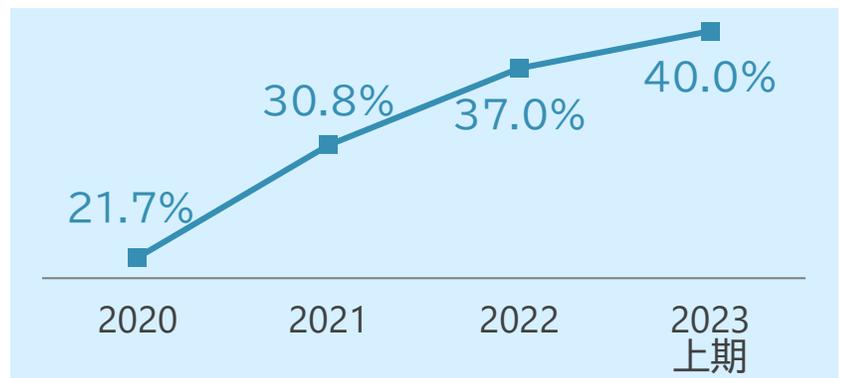
- ・物流費、人件費などの上昇に対応

売上高営業利益率



コストダウンと適正価格の確保により売上高営業利益率は改善

トイレットロール市場における長尺品の構成比



出所: SRI + データをもとに当社推定

## ケミカル

- 市場環境
- ・中国の景気減速などにより低調な事業環境が継続
  - ・スマートフォンやタブレット端末は世界的に販売低迷
  - ・電気自動車(EV)販売は中長期的には伸長も足元は低調

### 新規設備の戦力化

- 岩国工場機能性コーティング樹脂増産対策
  - ・今後自動車生産の回復により販売数量も回復
- 江津工場CMC生産設備更新
- ハンガリーでのLiB用CMC製造販売会社の設置
  - ・電気自動車(EV)の市場拡大に備え、リチウムイオンバッテリー(LiB)用途の供給体制を強化

### 差別化戦略の推進

- 機能性フィルムや機能性コーティング樹脂で、環境配慮型の高付加価値製品を先行開発
- 溶解パルプは、ロールパルプの増産体制を確立し、高付加価値品にシフト

売上高営業利益率



2023年度下期は回復途上  
本格的な回復は2024年度を想定

## Opal メアリーバール工場(旧AP事業)

### メアリーバール工場の再建 進捗状況

設備停機	M5抄紙機に続きM2抄紙機を停機 ・M2抄紙機停機に伴う一時的な固定費負担が発生
人員合理化	概ね想定通り進捗
生産体制最適化	パルプ生産移行(バッチ釜→連続蒸解釜)が遅延 ・当初計画より約半年遅れて2024年2月完了予定
製品販売	生産量の4割以上を占める輸出原紙の市況が大幅に悪化



### メアリーバール工場の赤字が計画に対し拡大

重要課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適生産体制への早期移行と固定費削減 (対2022年度 固定費削減額) 2023年度見込:A\$80百万 → 2024年度目標:A\$130百万</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>内販の拡大によるパッケージ一貫損益の最大化</li> </ul>

### 売上高営業利益率(メアリーバール工場)



### 営業利益(メアリーバール工場) (A\$百万)

2022年度		2023年度計画	
上期	下期	上期	下期
▲9	▲44	▲64	▲49

### 板紙価格推移(東南アジア) (US\$/t)



出所:RISI

## Opal パッケージ事業(旧AP以外)

市場環境 ・オセアニア地域の足元のパッケージ需要は低調  
 ・2024年以降緩やかに回復の見通し

### パッケージ事業の収益力強化

#### 実施済の施策

コストダウン・  
価格修正

新段ボール工場  
の稼働

#### 今後実施予定の施策

既存工場の  
老朽設備更新

カートン事業の  
生産拠点集約

#### 施策の狙い

・収益基盤強化

・段ボールの生産性向上  
・新規顧客獲得によるシェア拡大

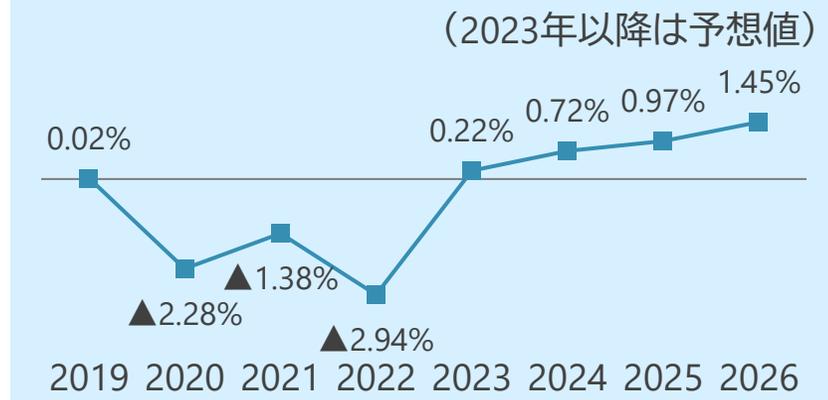
・コスト競争力強化  
・紙化需要取り込み

2023年度下期は黒字転換を目指す

### 売上高営業利益率(旧AP以外)



### 豪州段ボール需要の伸長率(対前年)



出所:IBIS Worldデータ

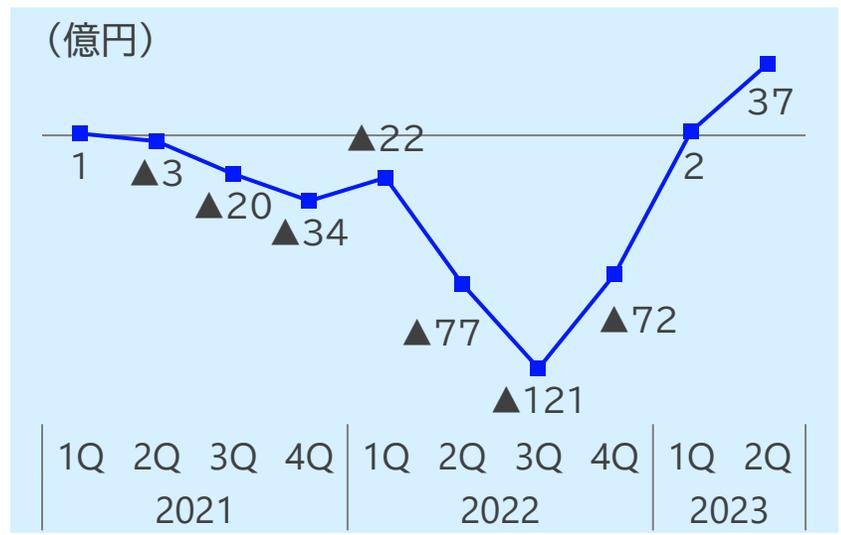
## 紙・板紙

市場環境 ・グラフィック用紙の需要縮小は一段と加速  
 ・板紙は国内出荷・輸出とも当面低調な状況が続く見通し

コストダウン	年度目標: <b>97</b> 億円
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・石炭使用量削減(対前年▲38千t減) 11億円</li> <li>・安価炭への切り替え 10億円</li> <li>・修繕費削減 5億円</li> <li>・その他の原価改善(省エネほか) 3億円</li> <li>・設備停機影響(秋田・石巻) 7億円</li> <li>・労務費削減(希望退職の実施) 14億円</li> <li>・その他 6億円</li> </ul>
価格修正	計画通りに進捗
差別化製品の開発	<p>社会的ニーズに応える環境配慮型製品の開発・拡販</p> <p>雑誌本文用紙「N.Polaris43Mocha」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機械パルプを使用せず、化学パルプを100%使用することでエネルギー消費量を低減</li> <li>・品質は同等だが、従来品との比較でライフサイクルGHG排出量を約20%削減</li> </ul>

上期 **56**億円

紙・板紙事業の営業利益推移



コストダウンと価格修正が計画通り進捗し、第1四半期より黒字に転換

## 紙・板紙

### 直面する課題

#### 需要の減少

- ・グラフィック用紙の減少加速
- ・価格修正の反動減
- ・消費者の節約志向



- ・環境配慮型製品の販売拡大
- ・生産調整による需給ギャップの解消
- ・適切な生産体制見直し時期の検討

#### コスト上昇

- ・円安の継続
- ・不安定な原燃料市況
- ・物流費の上昇
- ・人件費・請負賃の上昇
- ・GHG削減、省エネ、省人化など設備投資の増加



- ・コストダウンの一段の推進
- ・賄いきれないコスト上昇への対応を検討

## エネルギー

基本方針 ・バイオマス発電事業を中心とした安定収益の確保

勇払  
エネルギーセンター

上期順調、安定操業で引き続き安定収益を確保

日本製紙石巻  
エネルギーセンター

上期順調、安定操業で引き続き安定収益を確保  
バイオマス高混焼化を推進(26%→42%)  
(2023年12月完成予定)

釧路事業所  
発電事業

- ・石炭指標価格連動で売価が低下した一方、割高石炭が入荷し収益悪化
- ・低価格炭への切り替え、販売契約条件の見直しに取り組み中

売上高営業利益率



バイオマス混焼比率を拡大する  
日本製紙石巻エネルギーセンター

## 木材・建材

基本方針 ・原燃料の調達力強化と木材関連事業での収益拡大

国産材事業  
の拡大

国産材原木取扱量100万 $m^3$ 目標  
(2023年度見込み 約90万 $m^3$ )

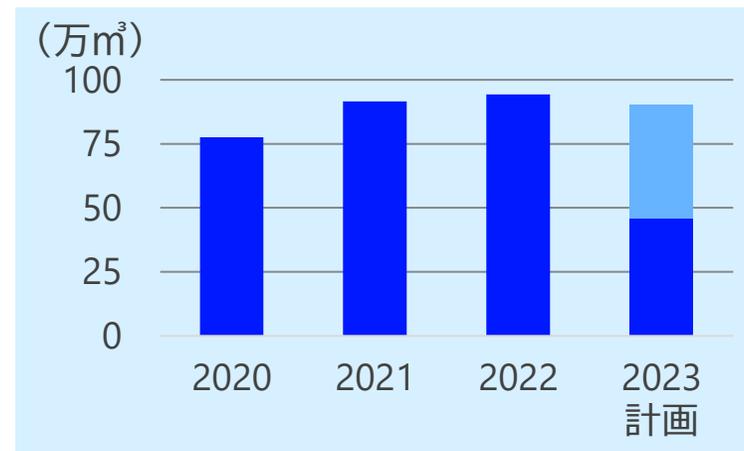
燃料事業の  
拡大

国内外でのバイオマス燃料調達拡大  
廃棄物燃料の利用推進  
(富士地区での廃タイヤ処理設備稼働ほか)

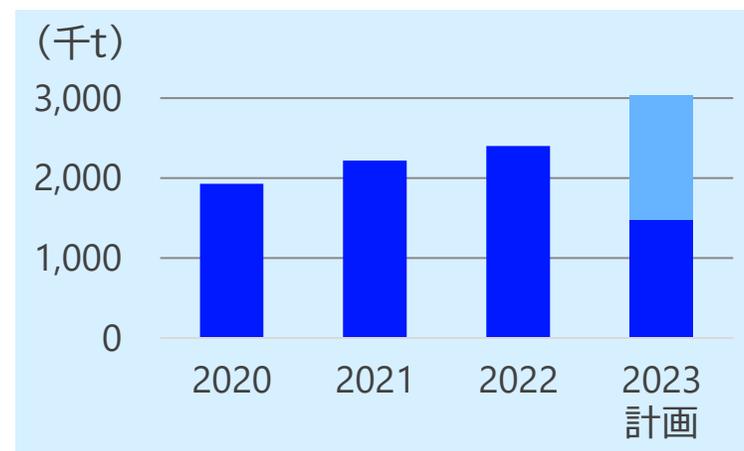
海外事業の  
拡大

ベトナム、タイに拠点設置、海外原燃料の調達力強化

国産材原木取扱量の推移(日本製紙木材)

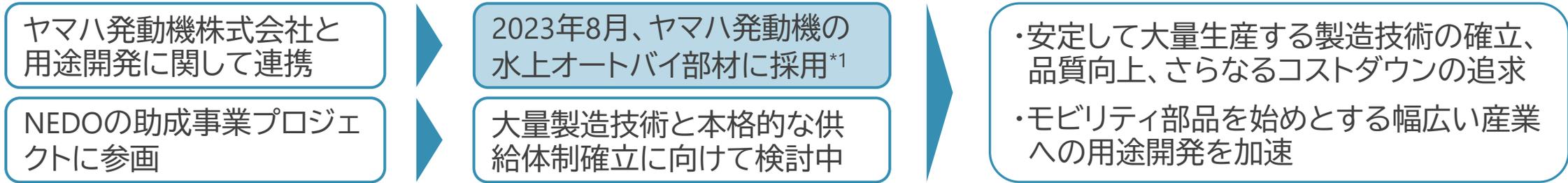


燃料取扱量の推移(日本製紙木材)



## セルロースナノファイバー(CNF)

### ・CNF強化樹脂



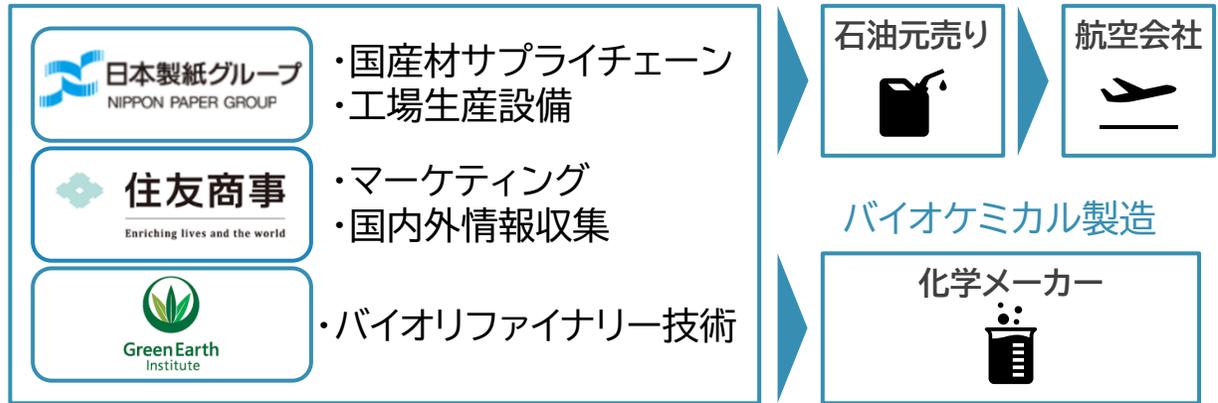
\*1 CNF強化樹脂を用いた輸送機器部品の量産化は世界初(当社調べ)

- ・化粧品分野・・・ストーリー性強化のためリブランディングを実施
- ・CNF蓄電体・・・蓄電量は開発初期に比べて10倍以上に向上

## バイオエタノール

- ・「SAFの導入促進に向けた官民協議会」に入り、CORSA適格燃料(CEF)<sup>\*2</sup>としての木質燃料の登録・認証を目指すパイロット事業者を選定される
- ・年産数万キロリットルの国産材由来のバイオエタノールを2027年度に製造開始することを目指す

### 糖・バイオエタノール製造



\*2 CORSA: 国際民間航空のためのカーボンオフセットおよび削減スキーム

## ■資産売却

- ・2023年9月、東京都北区に所有する土地・建物の譲渡契約を締結
- ・政策保有株式は、2023年度上期に6銘柄の売却を完了
- ・引き続き政策保有株式や遊休資産の売却を進める

## ■戦略投資

- ・環境投資は優先的に実行し、GHG排出量の削減を推進
- ・その他の投資は、引き続き案件の厳選と補助金などの活用による投資額の圧縮を図る
- ・2023年度の戦略投資は300億円を見込む

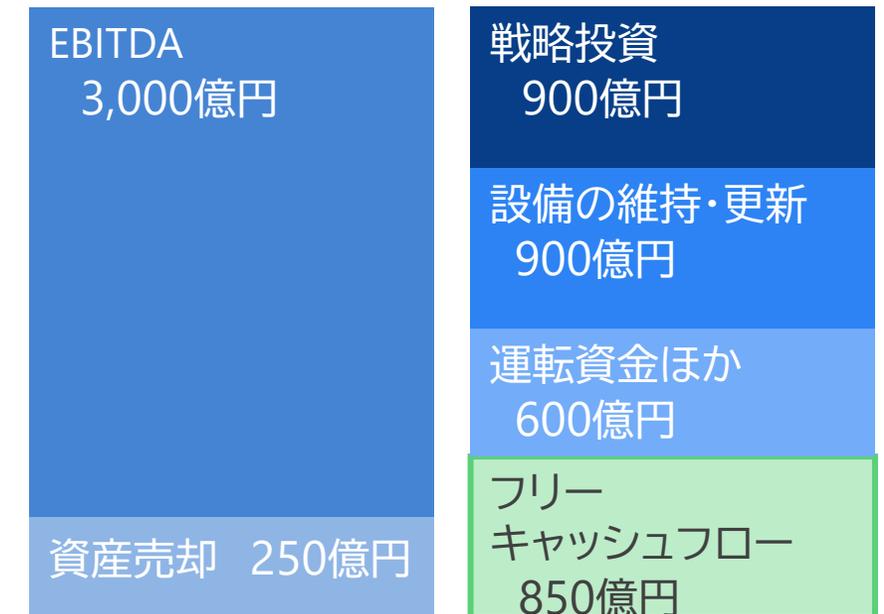
## ■株主還元

- ・2023年度の配当は、業績動向や事業環境などを見極めて判断

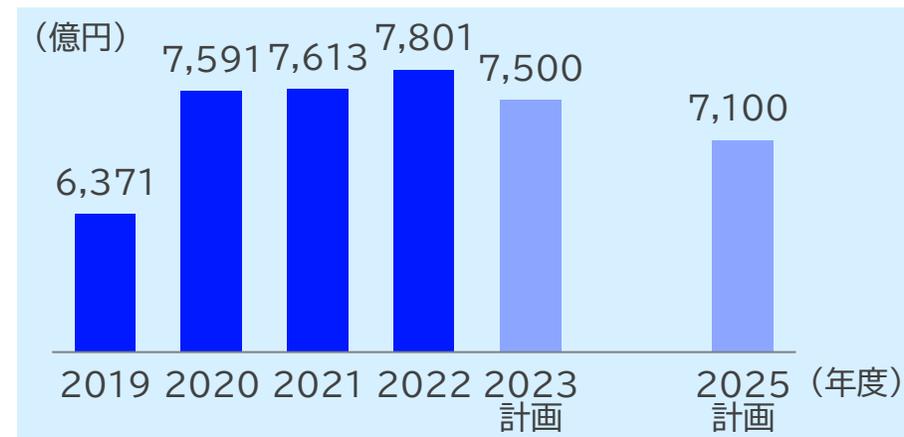
## ■純有利子負債の圧縮

- ・純有利子負債の2023年度末の見込みは7,500億円
- ・今後も財務規律に配慮しながら財務体質の改善を進める

## キャッシュフロー(2023-2025年度)



## 純有利子負債の推移



**GHG排出量削減目標\*(2030年度)  
(Scope1+2)**

**54%** (対2013年度)

■2023-2030年度のGHG削減率 24%

主な施策	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機	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<sub>2</sub>)



■GXリーグ 自主的な排出量取引制度(GX-ETS)における削減目標を設定

削減目標 2030年度 直接排出 54% 間接排出 5%

・参画単位:日本製紙、基準年度:2013年度

\* エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出

森林の持つ価値の最大化とバイオマス製品・サービスの拡大により  
循環型社会構築への貢献と事業基盤強化・利益の拡大を同時に追求

## エリートツリー

- ・エリートツリー事業拡大のためにエリートツリー推進室を新設
- ・2030年度に1,000万本／年の生産体制を構築
- ・エリートツリーへの転換で社有林の価値向上とCO<sub>2</sub>吸収量増大
- ・国内林業の競争力強化、花粉症問題の解決に貢献
- ・苗を「スゴイ苗™」としてブランド化



## J-クレジット

- ・2022年の方法論改定によりJ-クレジットの取得・普及の可能性が拡大
- ・GXリーグの排出量取引でJ-クレジットが対象に

- ・社有林でのクレジット取得をさらに拡大
- ・社有林9万haのポテンシャルの最大活用
- ・新設されたカーボン・クレジット市場での取引も検討



2022年にJ-クレジット認証を取得した  
桑崎(かざき)社有林(静岡県)

## 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

### ■2030ビジョンの基本方針

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

### ■2030年度目標

売上高	<b>13,000</b> 億円	・うち、生活関連事業が <b>50%</b> 以上(新規事業 <b>650</b> 億円を含む) ・海外売上高比率 <b>30%</b> 以上
生活関連事業の 売上高営業利益率	<b>7%</b> 以上	
ROE	<b>8.0%</b> 以上	
GHG排出量	<b>*54%</b> 削減	・2013年度比    ・Scope1+2    *目標を見直し

### ■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

# 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