

戦略説明資料

2024年11月6日
日本製紙株式会社



木とともに未来を拓く

01	中期経営計画2025達成に向けた進捗	P4
02	中期経営計画2025達成に向けた施策・戦略	P8
	・ グラフィック用紙の需要減少加速への対応	P9
	・ 生活関連事業の拡大と収益力強化	P11
	・ Opalの立て直し	P15
	・ B/Sを強く意識した経営	P18
03	サステナビリティ経営の強化	P19
	・ GHG排出量削減目標と実績・計画	P20
	・ 人的資本経営の推進	P21
	・ 3つの循環をベースにした成長戦略	P22

01 | 中期経営計画2025達成に向けた進捗

02 | 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
- B/Sを強く意識した経営

03 | サステナビリティ経営の強化

- GHG排出量削減目標と実績・計画
- 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



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

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

バックキャストिंग

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

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)



国内事業は、各セグメントとも中期経営計画2025の軌道を概ね維持
 海外事業は、上期赤字となったが下期は黒字転換見込み

(億円)

	2023年度 実績	2024年度		
		上期実績	下期予想	年度予想
売上高	11,673	5,845	6,155	12,000
営業利益	173	21	209	230
紙・板紙	117	35	65	100
生活関連事業	▲81	▲91	71	▲20
エネルギー	16	17	13	30
木材・建材・土木建設関連	98	40	45	85
その他	23	20	15	35
国内	304	156	174	330
海外	▲131	▲135	35	▲100



収益改善が進み、3Qに黒字転換見込み

2024年度 海外事業の営業利益推移

(億円)

1Q実績	2Q実績	上期実績	3Q見込	4Q予想	下期予想	年度予想
▲39	▲96	▲135	3	32	35	▲100

主要事業の2024年度概況

事業	上期	下期
Opal メアリーバール工場	<ul style="list-style-type: none"> 生産体制見直し後の最適操業条件の確立に時間を要した アジア向け輸出原紙市況は引き続き低迷 	<ul style="list-style-type: none"> 操業安定化、固定費削減、販売構成改善を推進中
Opal パッケージ事業	<ul style="list-style-type: none"> 豪州の段ボール需要は総じて低調 老朽設備の更新など生産効率改善を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 段ボール販売強化、生産効率向上、固定費削減を推進中
NDP	<ul style="list-style-type: none"> 1Qは寒波影響により減産 2Qは大規模メンテナンスに加え追加修繕を実施し休転期間を延長 	<ul style="list-style-type: none"> 3Q以降、安定操業継続 液体容器原紙・パルプの需要堅調



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、生産体制の適時見直し

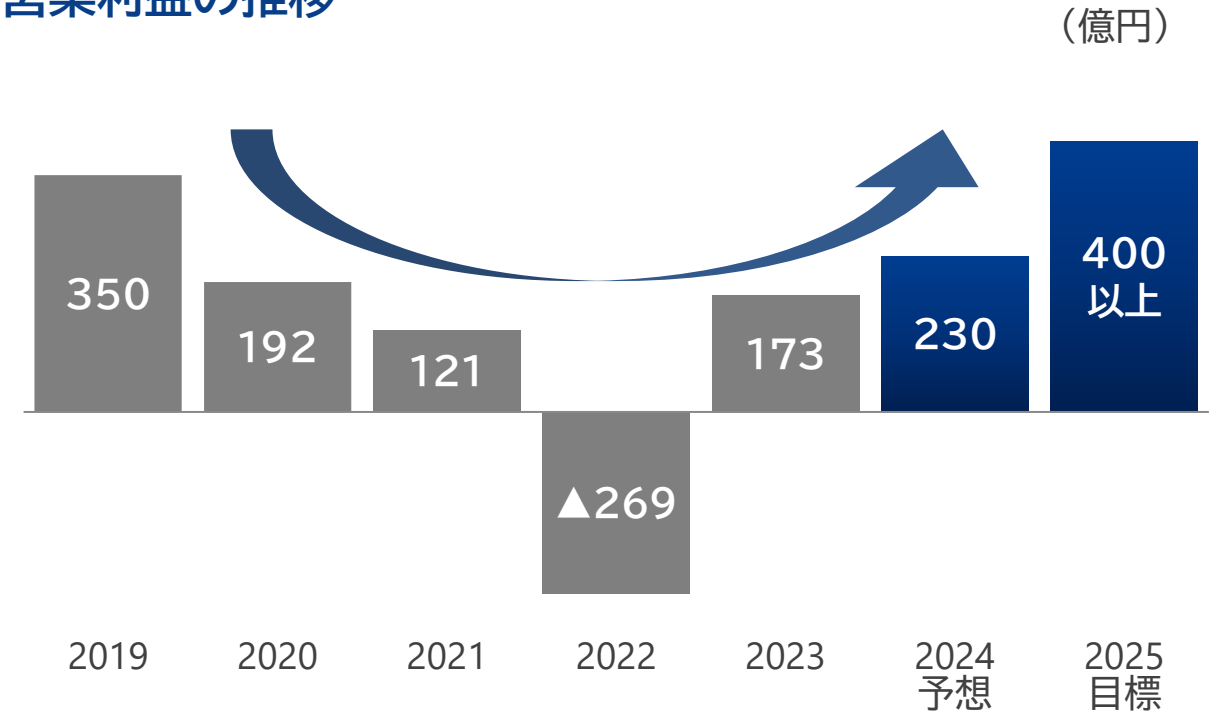
生活関連事業の拡大と収益力強化

- 高付加価値製品など差別化戦略による販売拡大
- 海外事業の収益力強化

B/Sを強く意識した経営

- 資産のスリム化、純有利子負債の圧縮

営業利益の推移



01 | 中期経営計画2025達成に向けた進捗

02 | 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
- B/Sを強く意識した経営

03 | サステナビリティ経営の強化

- GHG排出量削減目標と実績・計画
- 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



加速する需要減少への対応

戦略的な販売数量拡大・維持

- 製造工程でのGHG排出量が少ない印刷用紙など環境配慮型製品の開発とラインアップ拡充
- 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

- 省エネなど紙・板紙事業のコストダウン推進

生産体制の適時見直し

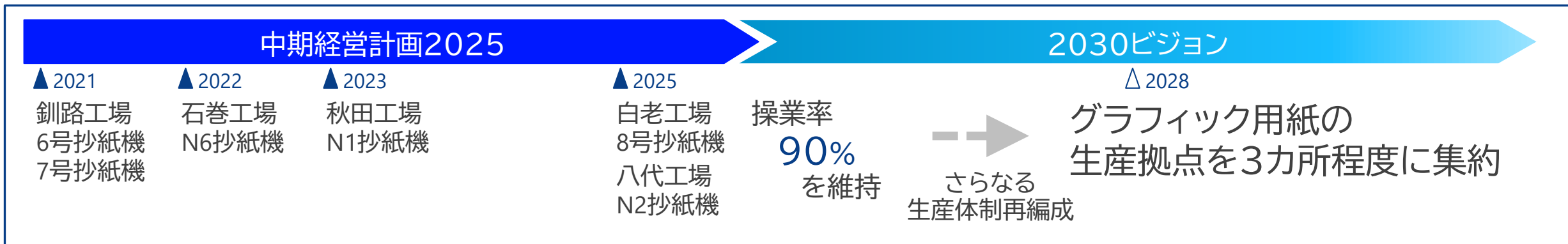
- 2025年度に白老工場8M/C、八代工場N2M/Cを停機予定



紙・板紙事業の収益力を維持



生産体制再編成の進捗と計画



固定費削減額 (2021年度～)

約 **100** 億円

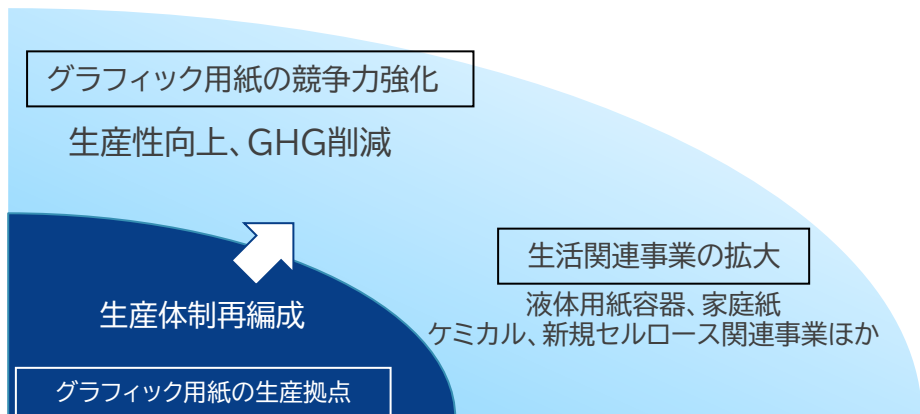
削減した生産能力 (2021年度～)

約 **870** 千t

生産能力削減割合 (2020年比)

約 **30** %

生産体制再編成の方針



- グラフィック用紙の生産拠点集約により競争力を強化
 - ・ 減価償却費など固定費削減、操業率維持・改善による生産性向上
- 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分野を拡大
 - ・ 2024年4月 日本製紙石巻工場で家庭紙の新抄紙機が稼働
 - ・ 2027年度 日本製紙八代工場で家庭紙事業を開始予定



生活関連事業の2025年度目標（イメージ）

上段:売上高(億円)、下段:売上高営業利益率(%)

事業	2023年度 実績	2024年度 予想(a)	2025年度 目標イメージ(b)	中期経営計画2025達成に向けたポイント
紙容器・製袋	1,038 2.3%	1,150 0.9%	1,200 5%	紙容器の販売拡大とNDPの安定収益確保
家庭紙・ヘルスケア	1,048 3.0%	1,200 2.5%	1,300 5%	差別化戦略の推進と新設備の最大活用
ケミカル・ セルロース製品	550 3.8%	600 8.3%	600 9%	設備投資効果の発現と セルロース製品の開発・拡販加速
Opal	1,732 ▲8.1%	1,850 ▲5.7%	1,900 1%	メアリーバール工場の構造改革と パッケージ事業の基盤強化
合計	4,368 ▲1.8%	4,800 ▲0.4%	5,000 4%	



液体用紙容器

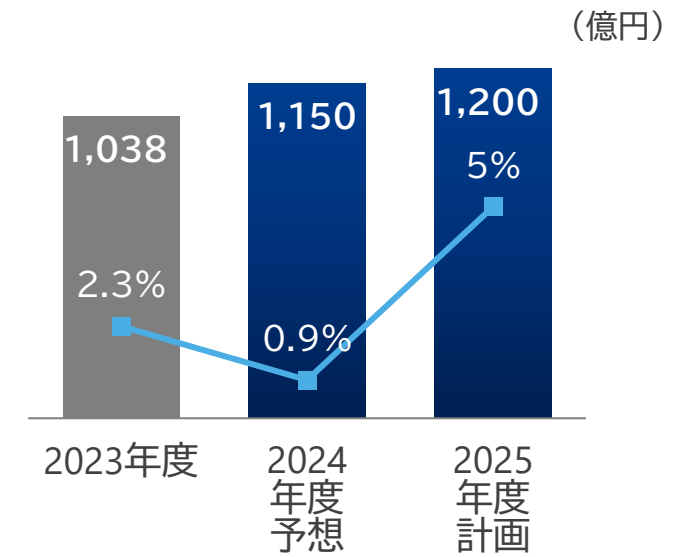
国内:トータルシステムを活用した差別化戦略で売上高拡大

- 環境対応原紙・容器の販売拡大
 - ・ ストローレス容器School POP®の採用エリアのさらなる拡大
 - ・ 環境配慮型の紙パックの採用拡大
 - ・ 次世代型アセプティック紙容器システムNSATOM®の早期製品化
- 当社グループの国内原紙の活用拡大

NDP:安定操業と生産・販売の最大化で収益拡大

- 安定操業の維持（大規模メンテナンスの効果発現）
- 生産・販売の最大化による収益拡大
 - ・ 需要堅調な液体容器原紙・カップ原紙の販売拡大
- 高付加価値製品の販売拡大

売上高／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)



家庭紙・ヘルスケア

差別化と販売機能強化による売上拡大

- 「コンパクト化・大容量化」をコンセプトに販売拡大
- eコマースによる販売拡大

コスト削減と適正価格の確保による収益力強化

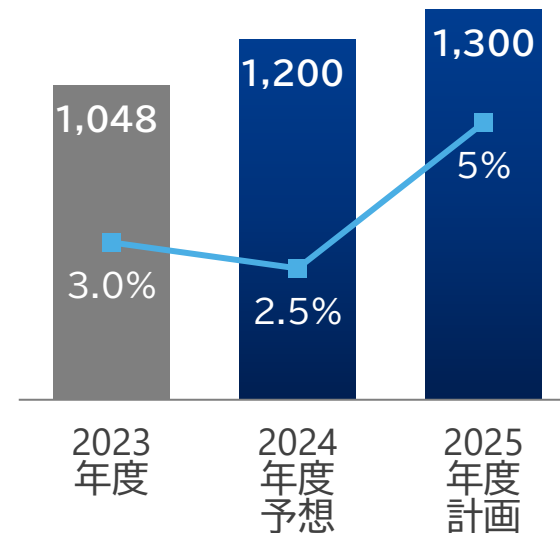
- 新鋭機による生産性向上と自製パルプ活用によるコスト削減及びグループメリットの最大化
- 物流費・人件費の実態に沿った適正価格の維持

海外展開を推進

- グローバルパートナーとの連携強化による海外展開推進

売上高／売上高営業利益率

(億円)



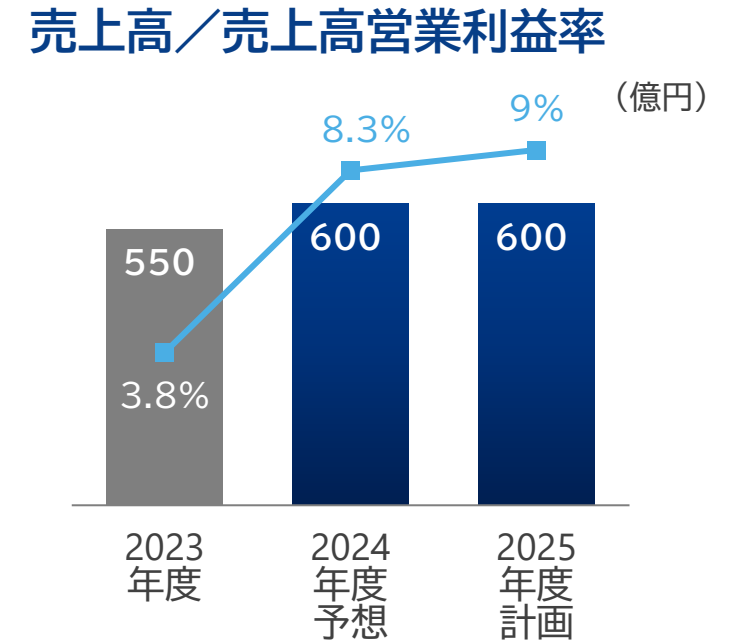
「コンパクト化・大容量化」をコンセプトにした製品群
(スコッティフラワー250組、3倍巻きトイレットロールほか)



ケミカル

設備投資効果と高付加価値品製品の開発・拡販により売上高営業利益率を向上

- 設備投資効果の発現
 - ・ 機能性セルロース、機能性コーティング樹脂等の増産対応工事効果発現
- 溶解パルプ(DP)の販売拡大
 - ・ 国内・海外ともに販売数量拡大
 - ・ 生産量の最大化により江津工場の原価改善推進
- 機能性セルロースの販売拡大と安定供給体制構築
 - ・ 需要堅調な食品用、工業用などの市場開発・販売先拡大
 - ・ 江津工場新設備のフル活用、ハンガリー新工場の立上げ(2025年春稼働予定)によるLiB用CMCの増販
- その他製品の販売施策
 - ・ 機能性コーティング樹脂 ➡ 環境対応製品の開発、新規用途開拓により販売拡大
 - ・ 機能性フィルム ➡ 高機能性付与製品の継続的開発、ディスプレイ市場での販売拡大
 - ・ リグニンなどの機能性化成品 ➡ 工業分野や農業分野で新規市場拡大





Opalの基本方針と重点課題

基本方針	2025年度の確実な黒字達成を目指す
重点課題	<ul style="list-style-type: none"> 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

	2023 実績	2024予想							2025 予想	(A\$百万) ※5月公表 2024 予想
		1Q実績	2Q実績	上期計	3Q見込	4Q予想	下期計	年度計		
メアリーベール工場	▲128	▲38	▲27	▲65	▲20	▲15	▲35	▲100	▲30	▲90
パッケージ事業	▲23	▲13	▲4	▲17	▲2	15	13	▲5	50	10
Opal 計	▲151	▲51	▲31	▲82	▲22	0	▲22	▲105	20	▲80

- メアリーベール工場、パッケージ事業とも2024年度は赤字見通しも、収益は四半期ごとに改善
- パッケージ事業は4Qに黒字転換見込み



メアリーバ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年度上期	2024年度下期～2025年度
生産体制最適化 操業安定化	<ul style="list-style-type: none"> 抄紙機2台停機、パッケージ系3台体制へ パルプ生産移行完了(バッチ釜→連続蒸解釜) 最適操業条件の確立に時間を要し日産及び原単位は計画未達 	<ul style="list-style-type: none"> 日本製紙からの技術支援強化(専門技術者派遣) 最適操業条件の確立と操業安定化を推進
固定費削減	<ul style="list-style-type: none"> 大規模な人員削減を計画通り実行 操業トラブルにより修繕費が増加 	<ul style="list-style-type: none"> 人員削減を継続実施 操業安定化により修繕費を削減 構内作業等により抜本的な見直し
販売構成改善	<ul style="list-style-type: none"> アジア向け輸出原紙市況の低迷が続くなか有利品種、有利地域へのシフトによる販売構成改善を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 高収益のクラフト紙の販売を増加 内販及びアジア以外の地域への販売を増加
グループ連携強化	<ul style="list-style-type: none"> 日本製紙からの操業支援・技術支援強化 	<ul style="list-style-type: none"> グループ販売網活用など販売面でも連携強化



操業安定化、固定費削減、販売構成見直しにより早期黒字化体制構築に向け収益改善を加速



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年度上期	2024年度下期～2025年度
設備投資	<ul style="list-style-type: none"> VIC州新段ボール工場は順調に運転 NSW州、QLD州、SA州の3工場で合計4台の加工機の更新を決定（老朽化設備8台リプレース） 	<ul style="list-style-type: none"> 新段ボール工場及び更新した加工機を最大活用
固定費削減	<ul style="list-style-type: none"> 製袋事業、紙器事業の拠点を統廃合 加工機更新による生産性向上と大幅な要員合理化 全社的な人員削減を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 段ボール工場の統廃合（QLD州の1工場閉鎖） 要員合理化効果をフル発現 全社的な人員削減を継続
販売	<ul style="list-style-type: none"> オセアニア地域の段ボール需要は低調も、Opalの販売数量は市場成長を上回り対前年4～5%伸長 ボタニー工場のアジア向け輸出原紙市況は低迷 	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資による生産効率改善 高い品質・サービスによる差別化 段ボール市場シェアを収益性を確保しつつ拡大 原紙の内販増（輸出減）



設備投資効果と営業戦略強化で生産効率改善・コスト低減・販売拡大を図り確実に収益増大

* VIC州: ヴィクトリア州、NSW州: ニューサウスウェールズ州、QLD州: キーンズランド州、SA州: サウスオーストラリア州



財務安定性の向上

適切な投資判断

- 投資採算管理強化による案件の厳選

資産のスリム化

- 遊休固定資産の活用、売却を検討
- 投資有価証券の保有意義検証と縮減

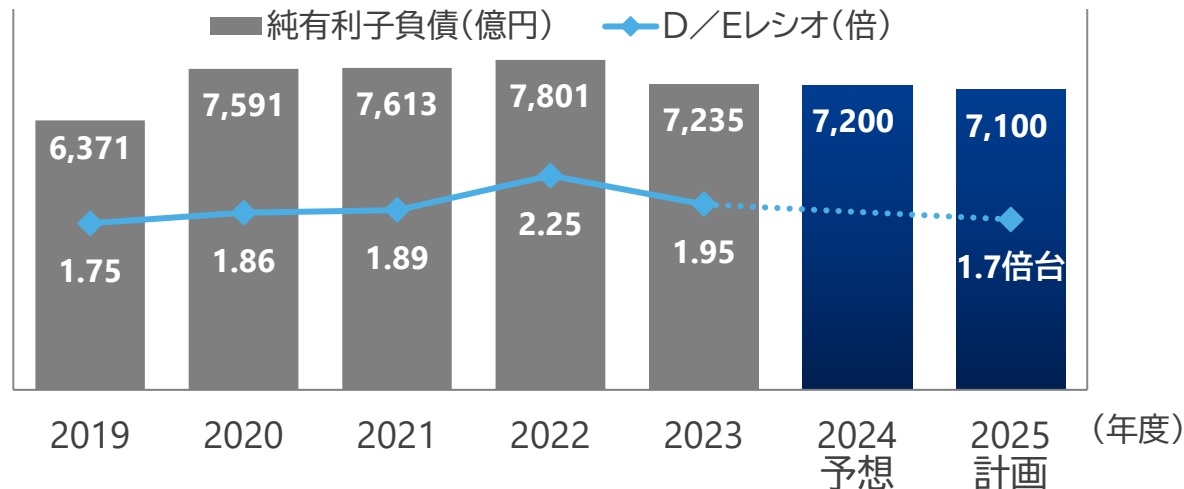
純有利子負債の圧縮

- 純有利子負債を2025年度末までに7,100億円に圧縮
- 運転資金の圧縮
- 補助金の活用などにより資金支出を抑制

資産・資本収益性向上に向けた社内管理指標の導入

- 2024年度内に方向性を開示する

純有利子負債・D/Eレシオの推移



キャッシュアロケーション(2023-2025年度計画)



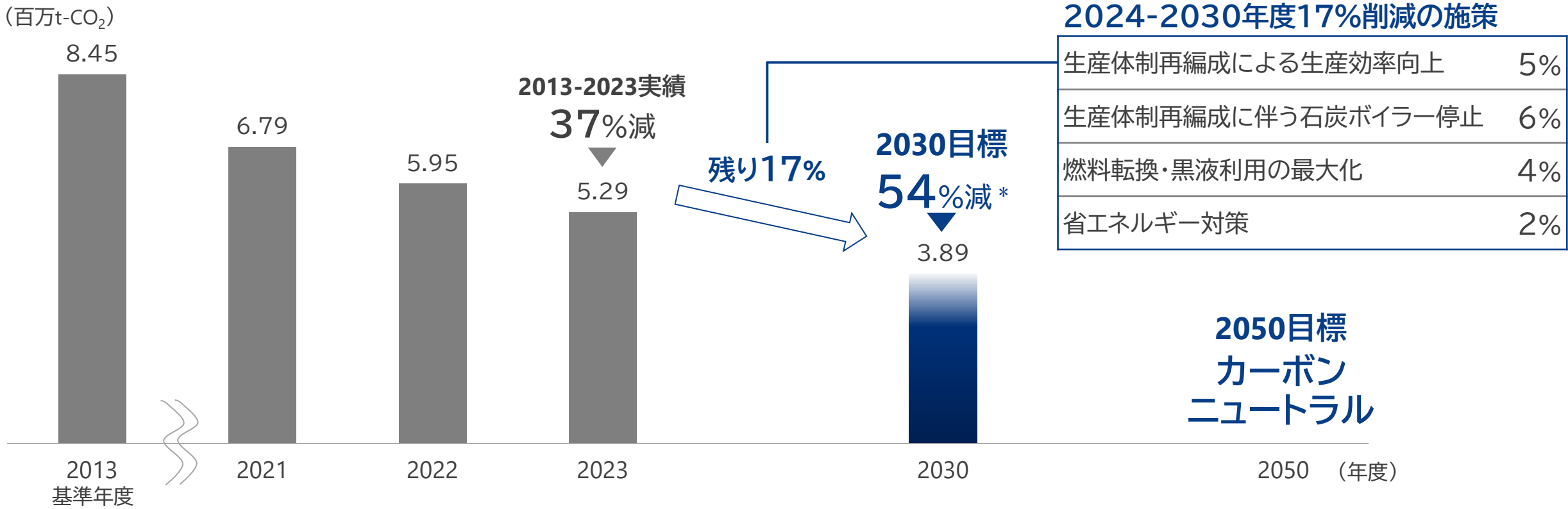
01 | 中期経営計画2025達成に向けた進捗

02 | 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
- B/Sを強く意識した経営

03 | サステナビリティ経営の強化

- GHG排出量削減目標と実績・計画
- 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

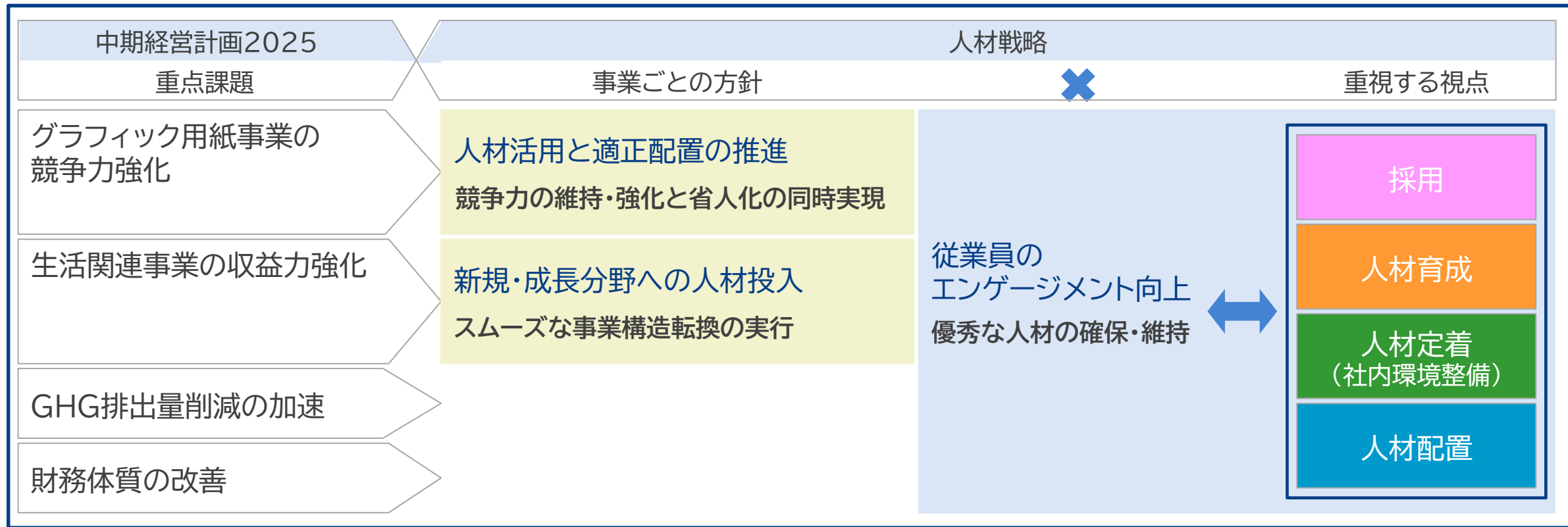


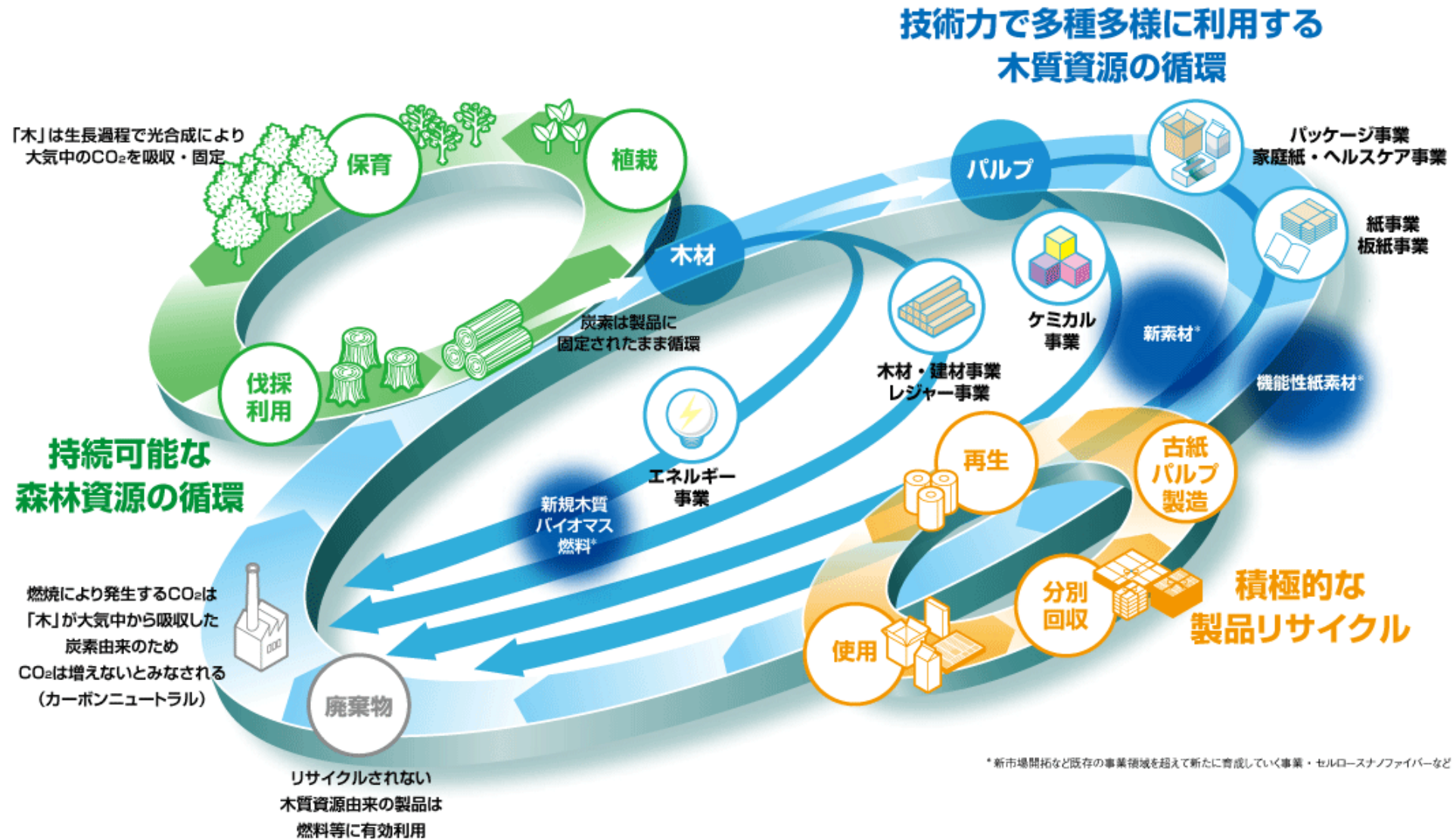
- 重点施策**
- 省エネルギー対策の継続・強化 (前年度比1%以上の原単位改善)
 - 非化石燃料への転換 (2030年度までの非化石エネルギー比率60%以上)
 - 生産効率の向上、生産体制再編成
 - カーボンフリー燃料・CCUSの導入
 - 森林によるCO₂吸収量の最大化、持続可能な森林経営と育種・増殖技術の活用

*エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出



中期経営計画2025の重点課題と連動する人材戦略







日本製紙国内社有林の公益的機能の価値化

日本製紙
国内社有林

約9万ha

国内社有林の
公益的機能の価値（試算）

約3,500億円*

*環境省「平成29年度 企業の生物多様性保全活動に関わる生態系サービスの価値評価」を基に試算
「日本製紙グループ統合報告書2022」24ページにて公表済みの数値より引用

森林の公益的機能

- 水資源保全機能(水源涵養)
- 土砂災害防止機能
- 生物多様性保全機能
- 温暖化防止機能
- 文化・保健・レクリエーション機能
- 快適環境形成機能

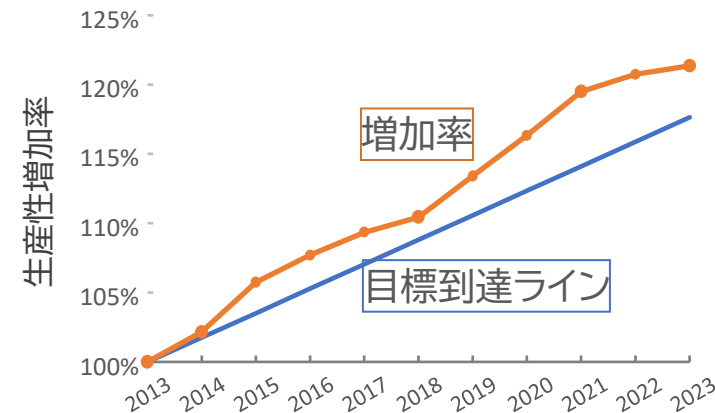
海外植林事業における森林の生産性向上

- ゲノム情報を利用した選抜育種技術の活用
- 優良系統の選抜期間を大幅に短縮(12年→5年)
- 生産性、CO₂固定効率の向上

CO₂固定効率
2030年目標 (2013年比)

30%向上

生産性向上の進捗 (AMCEL)





安定調達基盤と独自技術を活用した供給力強化と事業拡大

国産材事業の拡大

- 全国に築いた調達・供給体制の最大活用
- トップクラスの国産材取扱量をさらに拡大

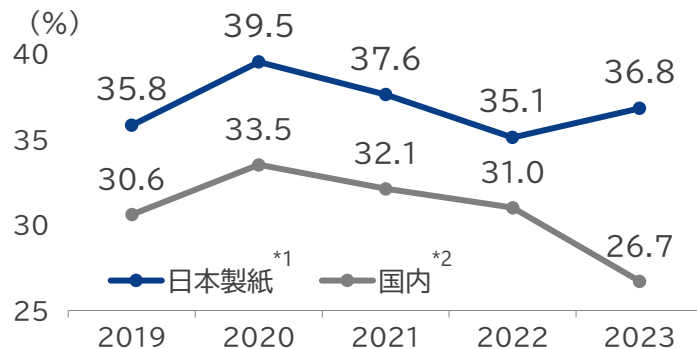
バイオマス燃料事業の拡大

- 国内・海外での調達基盤強化
- グループ内及び外部へのバイオマス燃料の供給拡大

エリートツリー苗事業の拡大

- 1.5倍の成長性など優れた性質を持つ苗の安定供給
- 伐期短縮、育林費用削減など林業競争力強化への貢献
- 1,000万本/年の生産体制構築を目指す

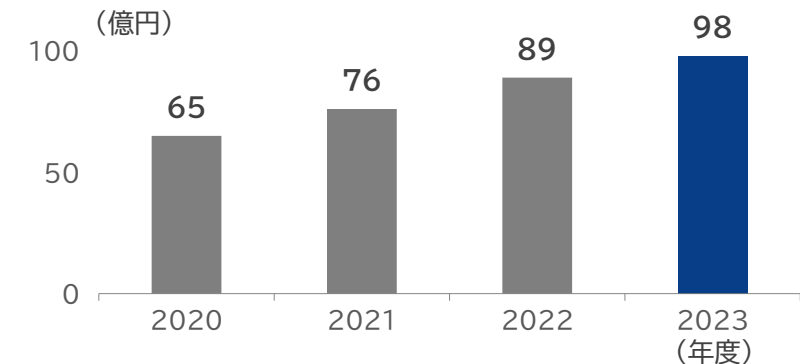
製紙原料における国産材利用率の推移



エリートツリー／
閉鎖型採種園による優良種子の生産



木材・建材・土木建設関連事業 営業利益推移



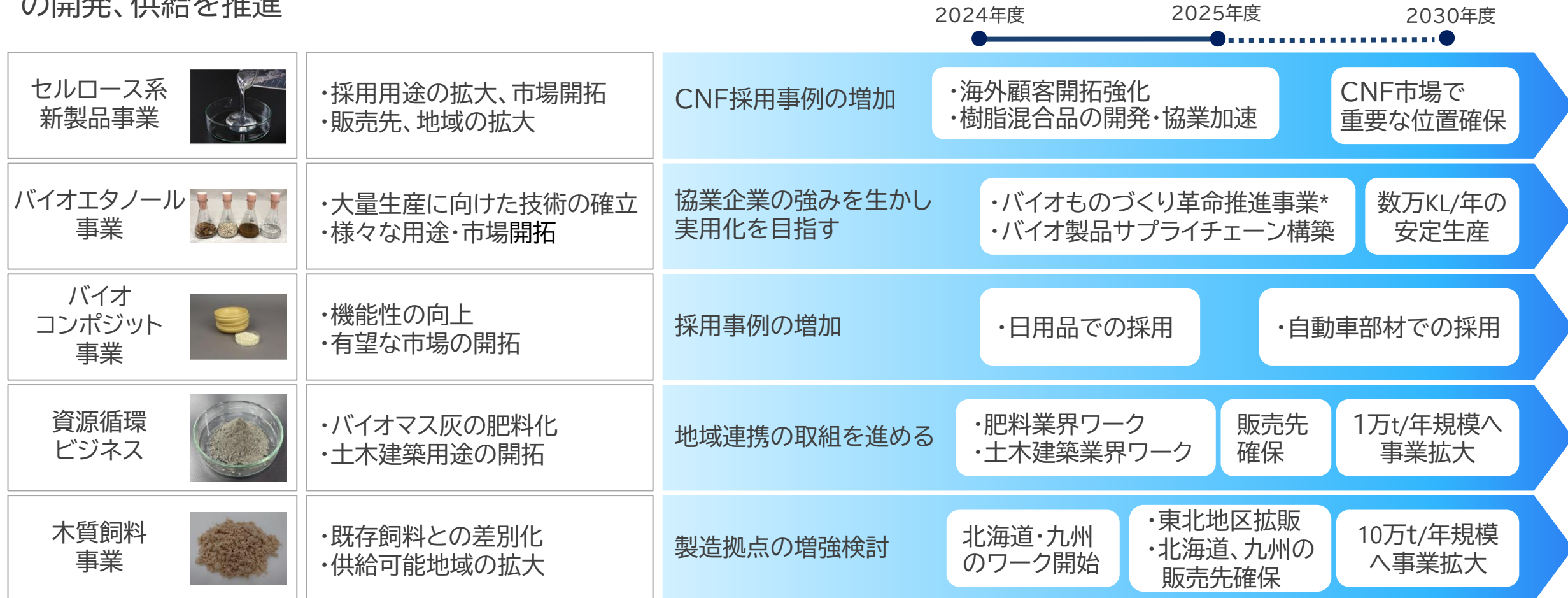
*1 日本製紙の国産材利用率(製紙原料)(年度):国内製材所の廃材チップを含めて計算

*2 パルプ・チップ用材の木材自給率:日本製紙連合会「パルプ材需給実績」より



新規事業・新素材のロードマップ

国産材を中心とする木質資源を有効活用し、食糧安全保障、GHG排出量削減など社会課題の解決に貢献する製品の開発、供給を推進



*NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)バイオものづくり革命推進事業の研究開発テーマとして採択

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