



日本製紙株式会社

2021 年度 決算・経営説明会

2022 年 5 月 13 日

イベント概要

[企業名] 日本製紙株式会社

[企業 ID] 3863

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2021 年度 決算・経営説明会

[決算期] 2021 年度 通期

[日程] 2022 年 5 月 13 日

[時間] 17:30 – 18:39
(合計：69 分、登壇：39 分、質疑応答：30 分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者]	代表取締役社長	野沢 徹	(以下、野沢)
	執行役員 管理本部長	板倉 智康	(以下、板倉)
	執行役員 企画本部長	瀬邊 明	(以下、瀬邊)
	経営企画部長	上野 隆	(以下、上野)

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



連結損益概要

(億円)

	2020年度 実績	2021年度 実績	前年同期比	
			増減額	増減率
売上高	10,073	10,451	378	3.7%
営業利益	192	121	▲71	▲37.1%
経常利益	123	145	22	18.0%
当期純利益*	32	20	▲12	▲37.7%

*親会社株主に帰属する当期純利益

- 売上高は、今年度より収益認識会計基準を適用した影響はあるものの、前年は新型コロナの影響で需要が大きく落ち込んだことの反動や、2020年4月末に豪州・ニュージーランドの板紙パッケージ事業を譲り受けたことにより、前年同期比で増収となった。
- 営業利益は、原燃料価格の高騰により厳しい事業環境となり、前年同期比で減益となった。

2

板倉：私から、2021 年度決算概要につきましてご説明させていただきます。

売上高は、前年に対して 3.7%増の 1 兆 451 億円、営業利益は前年に対して 37.1%減の 121 億円となりました。売上高は、前年は新型コロナの影響で需要が大きく落ち込んだことの反動や、2020 年 4 月末に豪州・ニュージーランドの板紙パッケージ事業を譲り受けたことなどにより、378 億円の増収となっております。なお、今期より収益認識会計基準を適用しており、その影響は、売上高 689 億円の減少となっております。

営業利益は、前年は豪州・ニュージーランドの板紙パッケージ事業の取得関連費用として 60 億円計上しておりましたが、当期においては第 2 四半期以降、原燃料価格が上昇し、今年に入ってからウクライナ情勢の緊迫化に伴い、さらに急騰しているという状況下、一段と厳しい環境にございまして、対前年で 71 億円の減益となっております。

営業外損益といたしましては、前期のブラジル子会社でのドル建て借入金による為替評価差損。こちらが今期は小さくなり、経常利益は 22 億円の増益となりました。また、有価証券売却益を特別利益に、福島県沖地震に伴う災害損失、石巻工場 N6 マシン停機に伴う減損損失、釧路工場事業撤退損などを特別損失に計上しております。以上の結果、経常利益は 145 億円、当期純利益は 20 億円となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

セグメント別概要

(億円)

	売上高			営業利益		
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比	2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比
紙・板紙	5,683	5,321	▲362	25	▲56	▲81
生活関連	3,179	3,865	686	79	48	▲31
エネルギー	334	318	▲16	69	16	▲53
木材・建材・ 土木建設関連	599	645	46	65	76	11
その他	278	302	24	14	37	23
取得関連費用	—	—	—	▲60	—	60
合計	10,073	10,451	378	192	121	▲71

3

セグメント別の売上高と営業利益はご覧のとおりとなります。

売上高は、対前年 378 億円増収の 1 兆 451 億円です。紙・板紙事業は収益認識会計基準の影響で減収となっておりますけども、こちらを除きますと実質的には増収ということになります。また、生活関連事業は、2020 年 4 月末に豪州・ニュージーランドの板紙パッケージ事業を譲り受けたことなどにより増収です。

営業利益は、対前年 71 億円減益の 121 億円となります。詳細は後ほどセグメント別業績のところでご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

増減要因内訳

(億円)

数量・売価	67	－
原燃料価格	▲231	チップ ▲19、古紙 ▲19、パルプ ▲16、重油 ▲26、石炭 ▲86、LNG ▲14、薬品他 ▲51 (価格影響 ▲187、為替影響 ▲44)
コストダウン等	32	原価改善 35、修繕・操業用品 ▲9、釧路停機影響 34 労務費 0、物流費 ▲28
その他	51	海外事業 ▲6、減価償却 25、退職給付費用 ▲13、受払影響ほか 45
紙・板紙事業	▲81	
生活関連事業	▲31	国内 ▲59：家庭紙・ヘルスケア ▲50、その他 ▲9 海外 28：オパール 15、NDP 17、その他 ▲4
その他事業	41	エネルギー ▲53、木建土 11、その他 23、取得関連費用 60
営業利益	▲71	
営業外損益	93	金融収支 ▲1、持分法投資損益 39、為替差額 47、その他 8
経常利益	22	

4

こちらは増減要因の内訳となります。

まず、紙・板紙事業の要因についてです。内訳の開示は控えさせていただきますが、数量・売価はプラスで 67 億円となりました。国内の販売数量ですが、前年同期比で洋紙がプラスの 0.1%。板紙がプラス 3%となりました。昨年秋から冬にかけて打ち出しました価格修正の効果は、2022 年度から本格的に発現する見込みとなっております。

原燃料価格はマイナス 231 億円となりました。数字をご覧くださいますと、石炭、重油をはじめ全ての原燃料が大きな影響を受けております。コストダウンなどはプラス 32 億円となりました。この中には、原価改善や釧路工場の停機に伴います固定費圧縮の効果が含まれております。

一方で、物流費につきましては、輸出に関わる海上輸送費の高騰などがあり、対前年でマイナス 28 億円となりました。生活関連事業などほかの事業につきましては、後ほどご説明いたします。

以上の結果、営業利益は前年同期比マイナス 71 億円となりました。営業外損益につきましては、為替差額の影響と、持分法投資損益が寄与し、前年同期比プラス 93 億円となり、経常利益は前年同期比プラス 22 億円の増益となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

紙・板紙事業

(億円)

売上高			営業利益		
2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比	2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比
5,683	5,321	▲362	25	▲56	▲81

● 国内

- ・印刷用紙の国内販売数量は、前年同期に需要が落ち込んだ反動により、前年同期比で+2.7%増加。
- ・板紙の国内販売数量は、加工食品や通販・宅配向けの需要が堅調に推移したことにより、前年同期比で+3.0%増加。
- ・石炭や重油、チップなど原燃料価格の上昇により減益となった。

● 海外

- ・十條サーマル・SNPとも、前年同期に需要が落ち込んだ反動で販売数量は増加。
- ・パルプ価格や海上輸送費の上昇に伴い、製品の価格修正を進めているものの、前年同期比で▲6億円の減益となった。

5

ここからは、セグメント別の業績についてご説明いたします。

まず、紙・板紙事業になります。国内事業について、印刷用紙の国内販売数量は、先ほど申し上げましたが、前年同期に需要が大きく落ち込んだ反動により、前年同期を上回っております。板紙の国内販売数量は、加工食品や通販・宅配向けの需要が堅調に推移したことなどにより前年同期を上回っております。ただ、紙・板紙とも石炭や重油、チップなどの原燃料価格の上昇などにより、減益となっております。

海外事業、十條サーマル・SNPとも販売数量は前年同期を上回りましたが、パルプ価格や海上輸送費は大きく上昇しております。製品の価格修正は進めておりますけれども、コストアップをカバーするに至らず、減益となりました。以上の結果、紙・板紙事業は前年に対して減収減益となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

生活関連事業

(億円)

	売上高			営業利益		
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比	2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比
国内	1,719	1,833	114	127	68	▲59
海外	1,460	2,032	572	▲48	▲20	28
生活関連事業 合計	3,179	3,865	686	79	48	▲31

● 国内

- ・国内紙パックは、充填機の設置効果による増加はあるものの、コロナ禍の緊急事態宣言や天候不順の影響などにより、販売数量は前年同期を若干下回った。また、原紙価格の上昇により前年同期比で減益となった。
- ・家庭紙・ヘルスケアは、前年同期に落ち込んだ需要の回復などにより売上高は前年同期を上回ったものの、原燃料価格の上昇により前年同期比で減益となった。

● 海外

- ・Opalは、上期はコロナ禍で事業環境が厳しかったが、下期は段ボールの販売数量回復や輸出製品の売価上昇、シナジー効果の発現などにより収益が改善。前年同期比で増収、赤字縮小となった。
- ・日本ダイナウェーブパッケージング（NDP）は、ドライパルプマシンの操業が順調で、パルプの販売数量が増加したことなどにより、増収増益となった。

6

次に生活関連事業の業績について説明いたします。

国内紙パックは、充填機の設置効果による増加はあるものの、コロナ禍の緊急事態宣言や、天候不順などにより販売数量は前年同期を若干下回っております。また、原紙価格の上昇などにより、前年同期比で減益となりました。

家庭紙・ヘルスケアは、前年同期に落ち込んだ需要の反動に加え、トライフとハンドタオルの販売統合を行ったことで、売上高は前年同期を上回りました。しかし、パルプ価格など原燃料価格の上昇もあり、増収減益となりました。

海外事業のうち Opal は、上期はコロナ禍で厳しい事業環境にありましたが、下期は段ボールの販売数量回復や、輸出製品の売価上昇、シナジー効果の発現などにより収益は改善してきております。その結果、増収、赤字幅縮小ということになっております。

北米の NDP は、ドライパルプマシンの操業が順調で、パルプの販売数量が増加したことや、前期に実施いたしました大型休転が今期は行われなかったことによる固定費の減少などもあり、増収増益となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

エネルギー事業

(億円)

売上高			営業利益		
2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比	2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比
334	318	▲16	69	16	▲53

・再生可能エネルギーの固定価格買取制度（FIT）における激変緩和措置が終了したことや原燃料価格の高騰などにより、減収減益。

木材・建材・土木建設関連事業

(億円)

売上高			営業利益		
2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比	2020年度 実績	2021年度 実績	前年 同期比
599	645	46	65	76	11

・世界規模での木材の供給不足による価格高騰に加え、新設住宅着工戸数が増加したことなどにより、増収増益。

7

エネルギー事業は、再生可能エネルギーの固定価格買取制度、FIT ですけれども、こちらの激変緩和措置が終了したことや、原燃料価格の高騰などにより、減収減益となりました。

木材・建材・土木建設関連事業は、木材・建材が世界規模での木材の供給不足による価格高騰に加え、新設住宅着工戸数が増加したことなどにより、前年に対して増収増益となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

連結貸借対照表

	2021年3月末	2022年3月末	(億円) 前期末増減
資産の部合計	15,473	16,392	919
現預金	697	1,368	671
棚卸資産	1,737	1,907	170
その他流動資産	2,904	2,903	▲ 1
有形・無形固定資産	8,067	7,982	▲ 85
投資その他の資産	2,068	2,230	162
負債の部合計	11,226	12,006	780
有利子負債	8,289	8,981	692
その他負債	2,937	3,025	88
純資産の部合計	4,247	4,386	139
うち株主資本	3,621	3,578	▲ 43
負債および純資産合計	15,473	16,392	919
	2021年3月末	2022年3月末	前期末増減
純有利子負債	7,591	7,613	22
調整後ネットD/Eレシオ *	1.86	1.89	0.03

* 調整後ネットD/Eレシオ=(純有利子負債－資本性負債) / (株主資本＋資本性負債)

資本性負債：ハイブリッドローンで調達した負債のうち、格付機関から資本性の認定を受けた額（調達額の50%）

8

バランスシートはご覧のとおりとなります。

2022年3月末の総資産は1兆6,392億円となり、前期末から919億円増加しました。手元資金の流動性を確保するため、コマーシャルペーパーの発行などを行ったことで、現預金が671億円増加しております。それに加えまして、在庫単価の上昇もありまして、棚卸資産。こちらも増えている要因となっております。

また、2022年3月末の純有利子負債は前期末からわずかに増加し、7,613億円となりました。ネットD/Eレシオに関しては、ハイブリッドローンで調達した負債について、格付機関から資本性の認定を受けた金額を考慮した数値をお示ししております。2022年3月末は1.89倍となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2022年度の業績予想は、世界経済の不確実性が高まる中、石炭をはじめとする原燃料価格の動向などが不透明な状況であり、当社グループへの影響を現時点で合理的に算定することが困難であることから、未定とさせていただきます。

**合理的な予想が可能になった時点で
速やかに公表します。**

9

2022年度の業績予想につきましては、世界経済の不確実性が高まる中、石炭をはじめとする原燃料価格の動向などが不透明な状況であり、当社グループへの影響を現時点で合理的に算定することが困難であるということから、未定とさせていただきます。今後、合理的な予想が可能になった時点で速やかに公表いたします。

以上をもちまして、2021年度決算概要についての説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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

2

瀬邊：私からは、中期経営計画 2025 の進捗についてご説明をさせていただきます。

今回のテーマは、喫緊の課題への対処と事業構造転換の加速でございます。本日はご覧の内容でご説明をさせていただきます。

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

3

こちらは、日本製紙グループが目指す総合バイオマス企業ならびに中期経営計画 2025 の基本戦略と、財務目標をあらためてお示ししたものでございます。中計 2025 の基本戦略といたしまして、事業構造転換の加速を掲げております。これは毎回申し上げておりますけれども、この中計期間は当社グループを成長軌道に乗せるための極めて重要な 5 年間と位置づけております。

上段の総合バイオマス企業の定義にもございますが、企業理念の実現に向けては、まずは安定した利益を生み出すことが重要と考えておりまして、きちんと稼ぐことにこだわって、早期に営業利益 400 億円以上の達成を目指して取り組みを進めてまいりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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

4

こちらは、中計初年度でございます、2021 年度に実施いたしました主な取り組みを示したものでございます。基盤事業において、洋紙の生産能力削減を予定どおり進めましたほか、成長事業、新規事業におきましても、中計に織り込んだ各種施策を、おおむね計画どおり実行いたしました。

加えて、昨年秋以降、洋紙・板紙・家庭紙・紙パックなど主要製品の価格修正を打ち出し、実施させていただきました。また、石炭使用量の削減、グリーン戦略、リサイクルの推進など、サステナビリティ経営の強化にも努めてまいりました。全体といたしまして、2021 年度は中計に折り込んだ取り組みならびに価格修正を丁寧に行なった1 年であったと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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	▲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	—	—	—	—	—	▲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

5

ただ、その一方で、こちらは2021年度のセグメント別売上高と営業利益につきまして、中計の当初計画と実績を比べたものでございます。先ほどの決算説明にもありましたとおり、売上高は計画を上回ったものの、営業利益は原燃料価格の高騰を十分に跳ね返すことができず、当初計画の250億円に対しまして、121億円となりまして、これは大変不本意ながら、計画に対して未達ということになりました。

2022年度につきましては、業績予想は未定とさせていただきましたが、資源高や不安定な景気動向を勘案いたしますと、引き続き極めて厳しい経営環境に置かれると予想しております。このような足元の状況をしっかりと認識した上で、早期に営業利益400億円以上という目標に向け、中計達成の軌道に戻すための施策を早急に実行しなければならないと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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)	● 洋紙需要縮小の加速 ● 各種コストの上昇	● 円安による輸出環境良化
海上物流混乱の継続	● 物流コスト上昇 ● 原燃料調達・製品出荷の停滞	● 国内製品への需要回帰
GHG削減要請のさらなる高まり	● GHG排出量による市場の製品選別 ● 炭素税などの性急な導入	● 森林資源の価値向上 ● バイオマス製品の市場拡大 ● カーボンクレジットの制度整備
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・ヘルスケア製品の拡販機会

6

その上で、2022年度の重要課題についてご説明いたします。

ウクライナ情勢をはじめといたします経営環境の変化は、表にまとめておりますとおり、当社グループの事業に機会とリスクをもたらします。紙化需要の高まりなど、機会を生かす活動を進める一方で、まずは原燃料の高騰や、需要縮小など喫緊のリスクに適切に対処することが重要と考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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

7

このような中で、私どもの現状認識、危機意識を整理いたしますと、まず、経営環境は急速かつ劇的に変化しており、原燃料価格は当面、高止まりを想定しなければならないと考えております。

石炭をはじめとする化石燃料の高騰は、カーボンプライシングが前倒しで到来したことと同じ意味を持つと考えておりまして、これによって GHG 削減すなわち石炭使用量の削減は損益にいつそう直結する課題となったと認識しております。

洋紙事業は、コロナ禍による需要減少の加速に加えまして、石炭をはじめ、原燃料価格の高騰により、事業環境がさらに悪化しており、構造改革を一段と急がなければなりません。

一方で、洋紙以外の生活関連事業などは、原料価格の高騰影響を受けながらも、全般に一定の収益を確保することができております。ただし、豪州 Opal 事業は収益の回復が計画に対して遅れておりますので、早期の改善が必要と認識しております。

このような現状認識を踏まえまして、2022 年度は石炭使用量削減の加速、洋紙事業の構造改革、そして、Opal の収益改善の 3 点を重要課題とし、強い危機意識を持って取り組みを強化してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

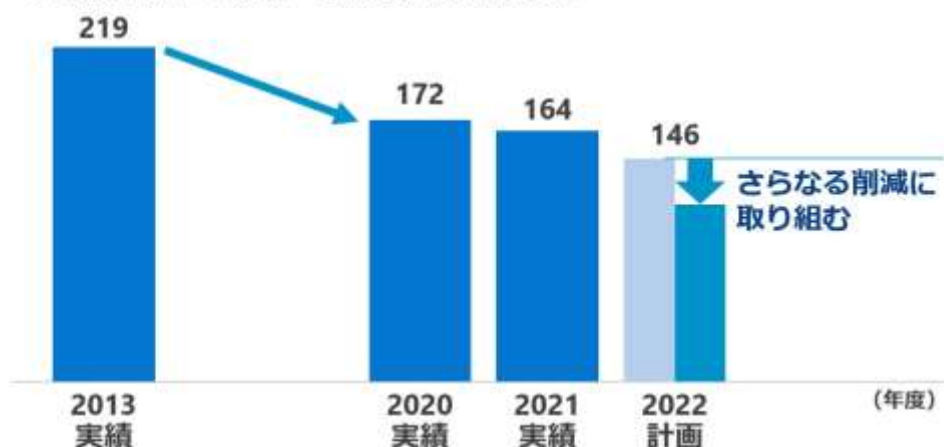


3. 2022年度の重要課題（1）石炭使用量削減の加速



● 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

8

重要課題として挙げました三つの取り組みについて、具体的にご説明申し上げます。

まず、石炭使用量削減の加速についてでございます。もともと GHG 排出量を削減する取り組みの中で、石炭の使用量は年々削減しておりまして、2022 年度につきましては、日本製紙の生産活動に用います石炭は 146 万トンまで減らす計画でございますが、収益改善を目指しまして、さらに追加の削減を進めてまいります。とにかく早く、1 トンでも石炭使用量を減らすということでございます。

当社は、これまでロシア炭を年間約 30 万トン使用してまいりましたが、政府の禁輸方針に沿いまして、2022 年度はこの購入を停止する予定でございます。この購入停止分につきましては、ほかの地域から代替調達せず、できる限りそのまま使用量の削減につなげたいと考えております。具体的には省エネと燃料転換の強化、KP 黒液の最大活用、さらには、石炭ボイラーの出力抑制や一時停止、休転の拡大などにまで踏み込んで削減を進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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

9

2点目は、洋紙事業の構造改革でございます。

洋紙事業は、原燃料価格が高止まりするという前提に立ちますと、これまでどおりの施策だけでは赤字脱却を図るのは困難だと考えております。この厳しい状況を一段の構造改革に踏み込む機会と捉えまして、調達・生産・販売のあらゆる分野での収益力強化を進めてまいります。

まず、コストダウンにつきましては、従来の概念にとらわれず、比例費・固定費の削減を徹底して進めます。

生産効率の向上は、先ほどご説明いたしました、石炭削減を実行するための操業体制をきちんと構築することや、生産品目の絞り込みなどを行うことで実現してまいります。

生産体制の見直しについては、石炭削減と一体的に検討し、2022年度上期中をめどに新たな再編成案を立案する計画でございます。

また、これらの取り組みをしっかり行った上で、第二次価格修正につきましても、原燃料価格の動向をよく見極めて判断してまいりたいと考えております。これらの施策によりまして、早期に洋紙事業の黒字確保を目指す考えでございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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
- ・ パッケージ一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

■ パッケージ一貫生産体制の強化

- ・ 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



2022年度の黒字転換、2023年度以降の収益拡大を目指す

10

3点目は、豪州 Opal 事業の収益改善でございます。

Opal は、足元の収益改善を強化するとともに、洋紙からパッケージに経営資源をシフトし、事業構造改革を加速することが鍵となってまいります。

2021 年度につきましては、販売数量が緩やかに回復し、価格修正も進めましたが、原燃料価格や海上物流費の上昇を吸収することができず、前年に対し、赤字は縮小しましたものの、当初計画に対しては未達となりました。

2022 年度は、販売面においては、需要の回復や市場の伸長による販売数量の確実な取り込み、そして、洋紙、パッケージ、それぞれの追加値上げを実施いたします。パッケージ事業買収後のシナジー効果につきましては、2021 年度は 2,500 万豪ドルと計画を上回るペースで着実に進捗しておりまして、2022 年度はさらに 2,800 万豪ドルの発現を見込んでおります。

生産面におきましては、パッケージ原紙の内製化や、新段ボール工場の建設、既存段ボール工場の設備更新を進めまして、パッケージ一貫生産体制の強化によりまして、収益拡大を図ってまいります。これらの取り組みによりまして、2022 年度の黒字転換ならびに 2023 年度以降の収益拡大を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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

11

今ご説明しました3点、2022年度の重要課題に加えまして、次に成長事業・新規事業の強化につきましてご説明いたします。

今ほどご説明いたしました足元の対応をしっかりと実施した上で、一方で、成長事業・新規事業へのシフトはスピードアップいたしまして、事業構造転換を加速する考えでございます。成長事業・新規事業における設備投資などの施策は、おおむね計画通り進捗しておりまして、今後はそれぞれの施策の効果を確実に発現させて、売上高と収益の拡大を目指してまいります。

板紙事業は、成長市場の取り込みと、高付加価値化による安定的な収益の確保を目指し、流通機能の拡大や製品開発を進めております。

紙パック事業につきましては、次世代容器の販売拡大と海外市場での展開加速を目指しております。2021年度は、欧州 Elopak 社との関係強化をいたしまして、オセアニア地域でのライセンス契約を締結いたしました。今後5年間で、オセアニア地域で10%のシェア獲得を目指しております。

米国の NDP 社につきましては、紙器原紙のプレミアムサプライヤーとしての収益拡大を目指しております。米国で拡大しております紙器原紙事業の取り込みや、国内紙パック事業との連携強化、また、2021年から本格稼働しておりますドライパルプマシンの最大活用などを推進してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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m³達成
- ・2023年度燃料取扱量3,000千tを目指す

12

家庭紙・ヘルスケア事業でございますが、ニーズを先取りする商品開発と、差別化による販売拡大を進めてまいります。グループ内のパルプの最大活用によるコストダウン、日本製紙クレシアの独自技術を生かした品質改良や新製品の投入、そして、価格修正を進めてまいります。

ケミカル・新素材事業につきましては、引き続き、需要動向を見据えたタイムリーな投資を行い、その投資効果を確実に発現させます。さらに、セルロースナノファイバーや木質飼料など、セルロース製品の市場開発と、製造技術の確立を進めて早期の戦力化を図ってまいります。

エネルギー事業につきましては、勇払バイオマス発電所は2023年1月の稼働に向けまして、工事が順調に進んでおります。エネルギー事業全体といたしまして、国のエネルギー政策や社会動向を見極めつつ、中長期にわたって安定的な収益確保を目指してまいります。

木材・建材事業につきましては、日本製紙木材が国産材のリーディングカンパニーとして、グループの森林経営・木材事業をけん引しております。国産材事業の拡大や、バイオマス燃料・非化石燃料事業の強化によりまして、収益拡大を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



5. サステナビリティ経営の強化



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

13

次に、サステナビリティ経営の強化についてご説明いたします。

まず、GHG 排出量削減につきましては、先ほどご説明いたしました、石炭削減の取り組みと合わせて、これまで以上にスピードアップを図ります。

当社グループは、2030 年度の目標として、2013 年度比 45%の GHG 削減を掲げておりますが、各種施策の投入によって、目標達成の道筋がおおよそ見えてきたことに加えまして、社会的要請のいっそうの高まり、そして何よりも、早期の石炭削減の観点から、スピードアップが必要と判断いたしまして、さらなる GHG 削減に向け、目標の見直し作業を開始しているところでございます。

GHG の一段の削減に向けて、省エネ・燃料転換による石炭削減のいっそうの推進、生産体制再編成と GHG 削減の一体的な検討、カーボンプライシング等のルール作りへの参画などの施策を加速してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

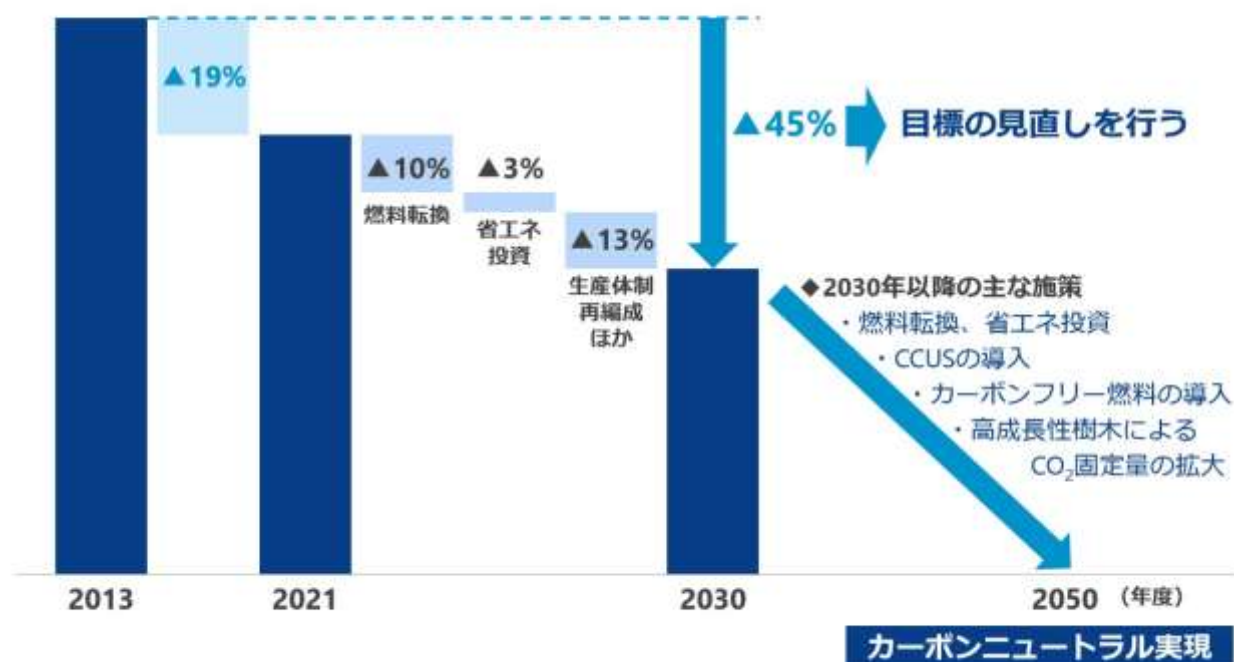


5. サステナビリティ経営の強化



カーボンニュートラルに向けたロードマップ

■ GHG排出量



14

こちらはカーボンニュートラルに向けた GHG の削減イメージを示したものでございます。

GHG の排出量は、2013 年度から 2021 年度までで約 19%削減いたしました。現在、2030 年度に向けて、バイオマス燃料や廃棄物燃料等の活用による燃料転換、生産現場での省エネ、生産体制の見直しによるボイラーの出力抑制や停止などによって、合計で 45%の削減を目指しておりますが、先ほどご説明いたしましたとおり、今後、目標の見直しを行います。

2030 年度以降につきましては、CCUS やカーボンフリー燃料の導入など、新たな技術も積極的に活用いたしまして、2050 年度のカーボンニュートラル実現を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

5. サステナビリティ経営の強化



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、CO₂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נקレジット

- CO₂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

15

次に、グリーン戦略についてご説明いたします。

当社はグリーン戦略を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の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と位置付けております。

最近の取り組みといたしましては、今年3月には、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を締結いたしました。また、国内ではエリートツリー苗木事業におきまして、新たに4県で、特定増殖事業者の認定を取得し、供給体制の拡充を図っております。こうした取り組みを通じまして、社会課題の解決に貢献するとともに、資源の安定確保や、自社社有林の価値向上などを図ってまいります。

カーボנקレジットに関しましては、市場メカニズムの動向などを見極めながら、CO₂吸収量・固定量の算定方法の構築、クレジット創出のルール形成への参加、Jクレジットなど既存制度の活用検討など、引き続き積極的に取り組んでまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



5. サステナビリティ経営の強化



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

16

次に、BCPの強化についてご説明いたします。

ご存知のとおり、近年、台風、豪雨、地震といった自然災害が増えておりますけれども、2021年2月に福島県沖地震で大きな被害を受けました当社の岩沼工場でございますが、このとき、全マシンの運転再開までおよそ3カ月半を必要といたしました。

この間、お客様に大変なご迷惑をおかけした反省から、その後、建屋の素材を変更したり、軽量化を図るなどいたしまして、耐震強度対策工事を実施いたしました。その後、岩沼工場は今年3月にも再度、地震に見舞われまして、生産設備が全て停止し、お客様に再びご心配をおかけいたしましたけれども、今回は1カ月で全マシンの運転再開となりました。1カ月が決して短いわけではないと思いますけれども、耐震強度対策によりまして、一定の効果が得られたと考えております。

今後も耐震対策に限らず、製品の安定供給のために、実効性のあるBCPの取り組みをグループ全体で進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



5. サステナビリティ経営の強化



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



◆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

17

次に、リサイクルについてご説明いたします。

1 点目は安定した古紙リサイクルシステムの構築でございます。現在、地方自治体との連携によりまして、段ボール古紙や新聞古紙、紙パックなどを安定的に回収し、当社グループの各拠点で段ボール原紙や新聞用紙などの製造に利用する取り組みを進めております。これによりまして、長期にわたる安定的な資源調達と、古紙リサイクルシステムの構築を目指してまいります。

もう 1 点は、使用済み紙容器のリサイクルの取り組みでございます。食品・飲料用の紙容器は、複合素材でありますので、パルプへの再生が難しく、また、残渣による汚れや臭いなどの問題がございます。これまでリサイクル不適とされてきましたが、富士工場での再資源化設備の設置を決定いたしまして、今年 9 月に稼働する予定でございます。また、浜松市の後援を得まして、使用済み紙容器のリサイクルの実証実験なども進めてまいります。

今後、パートナー企業や行政と連携いたしまして、分別・回収スキームの構築を進めて、使用済み紙容器の利用拡大を図ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



5. サステナビリティ経営の強化



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

18

次に、人材の確保と活用について説明いたします。

事業構造転換を進める上では、長年、紙・板紙事業の操業に携わり、高い操業スキルを持つ人材を成長事業・新規事業で活用し、活躍していただくことが重要と考えております。また、今後の海外事業の強化を見据えた人材育成にも取り組んでまいります。

今後、国内の生産年齢人口が減少する中、操業要員、請負要員の人材確保が大きな課題になります。高齢者の活用や、3 交替勤務制度の見直しなどに取り組んでまいります。

エンゲージメントの強化につきましては、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や、社内副業制度など、働きがいをもつ新しい仕組みの導入などを進めてまいります。多様な人材が能力を最大限発揮できる組織づくり・職場づくりを推進するとともに、エンゲージメントの強化を通じて事業構造転換の加速を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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

19

最後になりますけれども、資本戦略の考え方についてご説明申し上げます。

中計 2025 では、EBITDA1,000 億円を安定的に生み出す体制の早期構築に取り組む。そして、成長事業に重点的に投資するとしておりまして、この考え方に変更はございません。併せて、政策保有株式の縮減や、遊休資産の売却も進めてまいります。

戦略投資につきましては、投資内容をしっかり吟味して厳選いたしますけれども、成長につながる戦略投資を重点的に行うという方針に変わりはありません。また、GHG 削減に寄与する投資はできるだけ早く実施してまいります。設備の維持・更新は、BCP は重視してまいりますけれども、可能な限り縮減を図ってまいります。財務規律につきましては、資産売却を進め、適切に管理、維持していく考えでございます。

最後に、2022 年度の配当予想については、業績予想を未定といたしましたため、配当につきましても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させていただきますので、ご了承くださいますようお願い申し上げます。

以上で中計 2025 の進捗に関する私の説明を終わります。非常に不透明かつ厳しい事業環境でございますが、足元の防御はきちんと固めながら、一方で、事業構造転換を加速し、中計の達成を目指してまいりたいと思います。やはり、スピードアップが重要と思っております。しっかり対応してまいりますので、今後ともご支援をよろしくお願いいたします。以上でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

