

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] 2022 年度 決算・経営説明会

[決算期] 2022 年度 通期

[日程] 2023 年 5 月 15 日

[時間] 17:30 – 18:58
(合計：88 分、登壇：52 分、質疑応答：36 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)

連結損益概要

(億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	前年同期比 増減額	前年同期比 増減率
売上高	10,451	11,526	1,075	10.3%
営業利益	121	▲269	▲390	—
経常利益	145	▲245	▲390	—
当期純利益*	20	▲504	▲524	—

* 親会社株主に帰属する当期純利益

■売上高は、価格修正の効果発現などにより、前年同期比で増収

■原燃料価格の高騰による厳しい事業環境が継続し、営業損失を計上

■特別損益は、政策保有株式などの売却に伴う投資有価証券売却益や、Opalのグラフィック用紙事業撤退損、秋田工場N1抄紙機などの停機決定に伴う減損損失、希望退職実施に伴う費用を計上

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

2

板倉： 管理本部の板倉でございます。よろしくお願いいたします。私から 2022 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、生活関連事業における増収と、各種製品価格修正の効果発現などにより、前年に対して 10.3%増の 1 兆 1,526 億円となりました。しかしながら損益については、原燃料価格の高騰と円安といった厳しい事業環境が継続したことから、前年に対して 390 億円減益となり、営業損失は 269 億円と大変厳しい結果となりました。

営業外損益では、ブラジル子会社でのドル建て借入金による為替評価差益が発生しました。

特別損益では、政策保有株式などの売却に伴う投資有価証券売却益を特別利益として計上する一方で、国内秋田工場 N1 抄紙機などの停機決定に伴う減損損失や、希望退職実施に伴う費用に加え、海外 Opal 社のグラフィック用紙事業撤退損 197 億円を特別損失に計上しております。

以上の結果、経常損失は 245 億円、当期純損失は 504 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@scriptsasia.com

セグメント別概要

(億円)

	売上高			営業利益		
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年 同期比	2021年度 実績	2022年度 実績	前年 同期比
紙・板紙	5,321	5,632	311	▲56	▲292	▲236
生活関連	3,865	4,401	536	48	▲78	▲126
エネルギー	318	499	181	16	▲17	▲33
木材・建材・ 土木建設関連	645	689	44	76	89	13
その他	302	305	3	37	29	▲8
合計	10,451	11,526	1,075	121	▲269	▲390

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

3

セグメント別の売上高と営業利益はご覧の通りです。

売上高は、生活関連事業をはじめとする全てのセグメントで増収となり、1兆1,526億円です。

また、生活関連事業をはじめとした紙・板紙以外の売上高が50%以上となり、中期経営計画2025で進めている事業構造転換の動きが売上高に表れております。しかしながら営業利益は、紙・板紙に加えまして、生活関連、電力事業が赤字となり、269億円の営業損失となりました。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)

		紙・板紙事業		生活関連事業	
数量・売価	571	479	—	92	—
原燃料価格	▲1,170	▲986	チップ ▲154、古紙 ▲116、パルプ ▲24、 重油 ▲10、石炭 ▲434、LNG ▲48、薬品他 ▲200 (価格影響 ▲722、為替影響 ▲264)	▲184	パルプ ▲32、石炭 ▲27、 LNG ▲23、薬品他 ▲102
コストダウン等	171	160	原価改善 40、釧路・石巻停機影響 40、 石炭削減効果 79、労務費 2、物流費 ▲1	11	—
その他	66	111	海外事業 0、減価償却 19、退職給付費用 8、 受払影響ほか 84	▲45	海外事業 ▲45
合計	▲362	▲236	国内 ▲236、海外 0	▲126	国内 ▲81、海外 ▲45
その他事業	▲28	エネルギー ▲33、木建土 13、その他 ▲8			
営業利益	▲390				
営業外損益	0	金融収支 ▲1、持分法投資損益 ▲11、為替差額 6、その他 6			
経常利益	▲390				

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

4

増減要因の内訳はご覧の通りです。

2022年度は、原燃料価格の高騰により、紙・板紙事業、生活関連事業の合計で1,000億円を超えるコストアップとなりました。

紙・板紙事業は、対前年236億円の減益となります。内容の開示は控えさせていただきますが、数量・売価は、プラス479億円となりました。昨年6月以降に発表しました、印刷・情報用紙、段原紙などの価格修正効果が寄与しております。

原燃料価格は、為替影響も含めて非常に大きな影響が及び、マイナス986億円となりました。

コストダウン等はプラス160億円と、大きな効果を発現しております。この中には、釧路工場・石巻工場の停機による固定費圧縮の効果や、使用量を2割以上削減した石炭削減効果、および省エネ、操業安定化などによる原価改善などが含まれております。

生活関連事業は、対前年126億円の減益となりました。パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルのいずれの事業も原燃料価格高騰の影響が大きく、パルプのグループ間融通などのコストダウンや価格修正に取り組んだものの、その影響を吸収するには至りませんでした。

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

紙・板紙事業

売上高			営業利益		
2021年度 実績	2022年度 実績	前年同期比	2021年度 実績	2022年度 実績	前年同期比
5,321	5,632	311	▲56	▲292	▲236

(億円)

- 国内
 - ・洋紙の国内販売数量は、総じて需要が低調に推移し、前年同期比で減少。
 - ・板紙の国内販売数量は、概ね堅調に推移したものの、工業製品や自動車関連製品など部品不足の影響により、前年同期を下回った。
 - ・価格修正の効果が発現し、前年同期比で増収となったが、石炭やチップ、古紙など原燃料価格の上昇により営業利益は赤字となった。
- 海外
 - ・原燃料価格や海上輸送費の上昇の影響はあるものの、製品の価格修正を進め、営業利益は前年同期並みとなった。

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

5

こちらからは、セグメント別の業績について説明します。まず紙・板紙事業についてです。

国内事業についてですが、洋紙の国内販売数量は総じて需要が低調に推移し、前年同期を下回りました。

板紙の国内販売数量は、おおむね堅調に推移したものの、工業製品や自動車関連製品など部品不足の影響により、前年同期を下回りました。

価格修正の効果が発現し、前年同期比で増収となりました。しかしながら、コストダウンや価格修正に取り組みましたが、石炭や古紙、チップなどの原燃料価格の上昇が上回り、営業利益は赤字幅拡大ということになりました。

海外事業は、原燃料価格や海上輸送費の上昇の影響はあるものの、製品の価格修正を進め、営業利益は前年同期並みとなりました。

以上の結果、紙・板紙事業は、前年に対して増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

	売上高			営業利益			(億円)
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年 同期比	2021年度 実績	2022年度 実績	前年 同期比	
国内	1,833	1,919	86	68	▲13	▲81	パッケージ ▲20、ケミカル ▲15 家庭紙・ヘルスケア ▲46
海外	2,032	2,482	450	▲20	▲65	▲45	Opal ▲38、NDP ▲6、TSP ▲1
合計	3,865	4,401	536	48	▲78	▲126	

- 国内
 - ・価格修正の効果発現や、長尺トイレットロールの販売好調、充填機販売に伴う拡販による液体用紙容器の販売数量増加などにより、売上高は前年同期を上回った。
 - ・パルプ、石炭、紙バック原紙など原燃料価格高騰の影響により営業利益は赤字となった。
- 海外
 - ・Opalは、原燃料価格高騰や物流費の上昇などにより、前年同期比で減益となった。
 - ・日本ダイナウェーブパッケージング(NDP)は、第1四半期に休転を実施したことなどにより、前年同期比で減益となった。

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

6

次に、生活関連事業の業績について説明します。

国内事業は、価格修正の効果や、長尺トイレットロールの販売好調、充填機販売に伴う拡販による液体用紙容器の販売数量増加などにより、売上高は前年同期を上回りました。しかしながら、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルのいずれも原燃料価格高騰の影響を大きく受け、全体では営業利益は赤字となりました。

海外事業のうち、Opal は、原燃料価格高騰や物流費の上昇などにより、前年同期比で減益となり、営業利益の赤字が拡大しました。北米の NDP は、昨年度には実施しなかった大型休転による固定費の増加などにより、前年同期比で減益となりました。

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

2022年度 決算



エネルギー事業

(億円)					
売上高			営業利益		
2021年度 実績	2022年度 実績	前年 同期比	2021年度 実績	2022年度 実績	前年 同期比
318	499	181	16	▲17	▲33

・電力価格の上昇などで売上高は前年同期を上回ったものの、石炭価格の高騰などの影響により、営業利益は赤字となった。

木材・建材・土木建設関連事業

(億円)					
売上高			営業利益		
2021年度 実績	2022年度 実績	前年 同期比	2021年度 実績	2022年度 実績	前年 同期比
645	689	44	76	89	13

・世界的な木材の供給不足の影響などにより、国内原木の販売数量は堅調に推移し、増収増益となった。

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 7

エネルギー事業は、原燃料価格高騰による電力価格の上昇などで、売上高は前年同期を上回ったものの、石炭価格の高騰などの影響により、営業利益は赤字となりました。

木材・建材・土木建設関連事業は、世界的な木材供給の不足の影響などにより、国内原木の販売数量が堅調に推移し、増収増益となりました。

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



連結貸借対照表

	2022年3月末	2023年3月末	(億円) 前期末増減
資産の部合計	16,392	16,665	273
現預金	1,368	1,443	75
棚卸資産	1,907	2,385	478
その他流動資産	2,903	2,448	▲ 455
有形・無形固定資産	7,982	8,193	211
投資その他の資産	2,230	2,194	▲ 36
負債の部合計	12,006	12,513	507
有利子負債	8,981	9,244	263
その他負債	3,025	3,269	244
純資産の部合計	4,386	4,152	▲ 234
うち株主資本	3,578	3,037	▲ 541
負債および純資産合計	16,392	16,665	273
純有利子負債	7,613	7,801	188
調整後ネットD/Eレシオ *	1.89	2.25	0.36

* 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%)

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

8

バランスシートはご覧の通りです。

2023年3月末の総資産は1兆6,665億円となり、前期末から273億円増加しました。勇払エネルギーセンターを新規連結したことや原燃料価格の高騰の影響により、棚卸資産が増加したことなどによるものです。

また、2023年3月末の純有利子負債は、前期末から188億円増加し、7,801億円となりました。

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ました負債について、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。2023年3月末は、2.25倍となりました。財務規律につきましては、今年度の状況を受けて悪化しております。このあとにあります戦略の説明でも触れさせていただきますが、2022年度をボトムとして、2025年度末に向けて、純有利子負債の圧縮と資本の回復に努め、D/Eレシオを今後改善して参ります。

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

2023年度 業績予想



連結損益概要

	2022年度 実績	2023年度 予想	(億円)	
			増減額	増減率
売上高	11,526	12,300	774	6.7%
営業利益	▲269	240	509	—
経常利益	▲245	180	425	—
当期純利益*	▲504	150	654	—

* 親会社株主に帰属する当期純利益

■グラフィック用紙事業における生産体制再編成や石炭使用量の削減によるコストダウン、各種製品の価格修正の効果発現などにより、前年同期比で増収、黒字転換を見込む

■ただし、2023年3月末の原燃料や製品の在庫単価が高い水準にあることや、Opalのグラフィック用紙事業の撤退の一環として実施する人員合理化の効果は段階的に発現すると見込まれることから、本格的な業績の回復は下期になると想定

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 9

こちらからは、2023年度の業績予想についてご説明いたします。

売上高は、価格修正の効果発現や、今年2月に営業運転を開始した勇払エネルギーセンターの影響などにより、前年に対して6.7%増の1兆2,300億円を見込んでいます。

営業利益は、グラフィック用紙事業における生産体制再編成や、石炭使用量の削減などによるコストダウン効果に加え、各種製品の価格修正が寄与することから黒字に転換し、前年に対して509億円増益の240億円を見込んでいます。

ただし、2023年3月末の原燃料や製品在庫の影響、Opalのグラフィック用紙事業撤退の一環として実施する人員合理化の効果は段階的に発現すると見込まれることから、本格的な業績の回復は、下期になると想定しております。

また特別損益に関しては、昨年度から進めております資金ベースで250億円程度の資産売却益や、Opal社のグラフィック用紙事業の撤退に関わる特別損失が発生すると想定しておりますが、いずれも現段階では詳細は決まっていないため、概算にて見込んでおります。

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



セグメント別概要

(億円)

	売上高			営業利益		
	2022年度 実績	2023年度 予想	前年 同期比	2022年度 実績	2023年度 予想	前年 同期比
紙・板紙	5,632	6,150	518	▲292	90	382
生活関連	4,401	4,410	9	▲78	10	88
エネルギー	499	680	181	▲17	30	47
木材・建材・ 土木建設関連	689	750	61	89	70	▲19
その他	305	310	5	29	40	11
合計	11,526	12,300	774	▲269	240	509

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 10

セグメント別の売上高と営業利益はご覧の通りです。

売上高は、全てのセグメントで前年同期を上回る見込みです。なお生活関連事業については、Opal社のグラフィック用紙事業の撤退に伴う売上高の減少があるため、前年同期を若干上回る程度と見込んでおります。

営業利益は、全てのセグメントで黒字になる見通しです。

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



主要な前提条件

■国内販売数量(対前年)

	上期	下期	通期
新聞用紙	▲12%	▲12%	▲12%
印刷用紙	▲6%	▲8%	▲7%
情報用紙	▲2%	▲4%	▲3%
段原紙	0%	3%	1%

■主要原材料価格、為替

	通期
為替(米ドル)	135円/ドル
為替感応度	米ドル1円円高で+10億円/年
石炭	300ドル/t (2023年3月末の在庫影響、および今後の 価格変動リスクを勘案)
原油	85ドル/バレル(ドバイ)
古紙	足元の価格動向を勘案

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 11

業績予想に当たっての主要な前提条件は、ご覧の通りとなります。

国内の販売数量については、新聞用紙、印刷用紙、情報用紙は需要減少が継続し、前年と比べてマイナス。段原紙は前年並みと見ております。

主要原材料価格と為替は、基本的に足元の価格動向を勘案しております。石炭価格につきましては、2023年3月末の在庫影響や、不安定な国際情勢に伴い、価格が大きく変動する可能性もあることから、300ドルと想定しております。

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



増減要因内訳

(億円)

		紙・板紙事業		生活関連事業	
数量・売価	801	634	—	167	—
原燃料価格	▲338	▲252	チップ ▲88、古紙 ▲33、パルプ ▲2、 重油 ▲3、石炭 ▲21、LNG 5、薬品他 ▲110 (価格影響 ▲260、為替影響 8)	▲86	チップ▲7、パルプ ▲19、 薬品他 ▲60
コストダウン等	108	99	原価改善 61、秋田・石巻停機影響 10、 労務費 24、物流費 4	9	—
その他	▲101	▲99	海外事業 2、減価償却 28、退職給付費用 10、 受払影響ほか ▲139	▲2	海外事業 3、その他 ▲5
合計	470	382	国内 380、海外 2	88	国内 85、海外 3
その他事業	39	エネルギー 47、木建土 ▲19、その他 11		国内: パッケージ 21、ケミカル 22 家庭紙・ヘルスケア 42 海外: Opal 9、NDP ▲7、TSP 1	
営業利益	509				

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 12

増減要因の内訳はご覧の通りとなります。

紙・板紙事業は、対前年 382 億円の増益を見込んでいます。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 634 億円と見込んでいます。新聞用紙、印刷・情報用紙、段原紙などの価格修正効果を織り込んでおります。原燃料価格は、チップや石炭などコストアップの影響が続き、マイナス 252 億円の見込みです。コストダウン等は、プラス 99 億円を見込んでいます。今年度も、省エネをはじめ、原価改善に精力的に取り組むとともに、秋田工場と石巻工場の停機による固定費の圧縮、2022 年度に実施しました希望退職などによる労務費削減効果などを織り込んでおります。

生活関連事業は、対前年 88 億円の増益を見込んでいます。国内事業、海外事業とも、引き続き原燃料価格の影響は残りますが、価格修正や販売数量拡大の効果を見ています。

原燃料の価格動向は、全体としては落ち着きを取り戻しつつあるものの、先行きの動向は不透明で大きく変動する可能性があります。紙・板紙事業、生活関連事業とも、コストダウンとともに価格修正とその後の維持をしっかりと進めてまいります。

エネルギー事業は黒字への転換を見込んでおり、木材・建材・土木建設関連事業はウッドショックの影響が落ち着いた足元の状況を勘案しております。

2023 年度は、中期経営計画 2025 の折り返しの起点となる重要な年度であり、その実現に向けて諸施策にしっかりと取り組んでまいりたいと考えております。

以上をもちまして、2022 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



■外部環境の変化と事業への影響

外部環境の変化

- ・新型コロナまん延長期化による新しい生活様式の定着
- ・国際情勢の変動によるサプライチェーンの混乱・分断
- ・世界的なインフレの進行
- ・各国の金融政策による為替変動
- ・中国経済の減速
- ・GHG排出量削減の世界的な潮流は変わらず

事業への影響

グラフィック用紙需要の
減少加速

資源高と円安による
未曾有の原燃料コスト上昇

物流費をはじめとする
各種コストの上昇

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

2

瀬邊：日本製紙企画本部の瀬邊でございます。どうぞよろしくお願いいたします。私から、戦略説明といたしまして、中期経営計画 2025 の進捗状況、並びに今回一部見直しも行っておりますので、その内容と達成に向けた取り組みを中心にご説明をいたします。

まず、中計 2025 をスタートしました 2021 年度から足元までの振り返りでございますが、外部環境につきましては改めて申し上げるまでもありませんけれども、新型コロナの長期化による新しい生活様式の定着であるとか、国際的なサプライチェーンの混乱、あるいは世界的なインフレ、為替変動、中国経済の減速などなど、まさに環境激変の期間であったと認識をしております。GHG 排出量削減の世界的な潮流については変わらず、むしろ加速しているという認識をしております。

このような外部環境の動きの中で、当社グループでは、グラフィック用紙需要の減少加速、あるいは資源高と円安による未曾有の原燃料コスト上昇、それから物流費をはじめとする各種コスト上昇と、非常に大きな影響を受けた期間でございました。

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





■売上高

	2019実績	2020実績	2021実績	2022実績	2023計画
紙・板紙	6,467	5,683	5,321	5,632	6,150
生活関連	2,702	3,179	3,865	4,401	4,410
エネルギー	330	334	318	499	680
木材・建材・土木建設関連	616	599	645	689	750
その他	324	278	302	305	310
合計	10,439	10,073	10,451	11,526	12,300
紙・板紙事業以外の売上高比率	38%	44%	49%	51%	50%

・売上高では事業構造転換が進展
・生活関連事業を中心とする成長事業のさらなる拡大を目指す

■営業利益

	2019実績	2020実績	2021実績	2022実績	2023計画
紙・板紙	61	25	▲56	▲292	90
生活関連	130	79	48	▲78	10
エネルギー	68	69	16	▲17	30
木材・建材・土木建設関連	59	65	76	89	70
その他	32	▲46	37	29	40
合計	350	192	121	▲269	240

・2021-2022年度は原燃料価格高により利益が大きく毀損
・2023年度までに確実に立て直しを図る

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

3

こちらは、セグメント別の売上高と営業利益の推移を示したものでございます。

22年度の売上高をご覧くださいますと、今ほどの決算説明でもお話がありましたけれども、紙・板紙事業の売上高が5,632億円に対しまして、生活関連事業などその他の売上高、合計の記載がなくて申し訳ございませんが、これを足していただくと5,894億円となっております。紙・板紙事業以外の比率が初めて50%を超えて、51%になってまいりました。売上高構成の面では、事業構造転換が進展していると、一定の手応えを感じているところでございます。

一方で、下の営業利益をご覧くださいますと、原燃料価格高騰の影響によりまして、21年度から22年度にかけて利益が大きく毀損しておりまして、特に22年度は、これも先ほど説明がありました通り、紙・板紙、生活関連、エネルギーの3部門で赤字になりまして、合計で269億円の赤字という大変不本意な結果となりました。

この状況を受けして、収益悪化を速やかに打ち返すために、これまでさまざまな施策を投入してきております。これによりまして、2023年度までに確実に収益の立て直しを図ってまいります。具体的に、次のページでご説明をいたします。

サポート

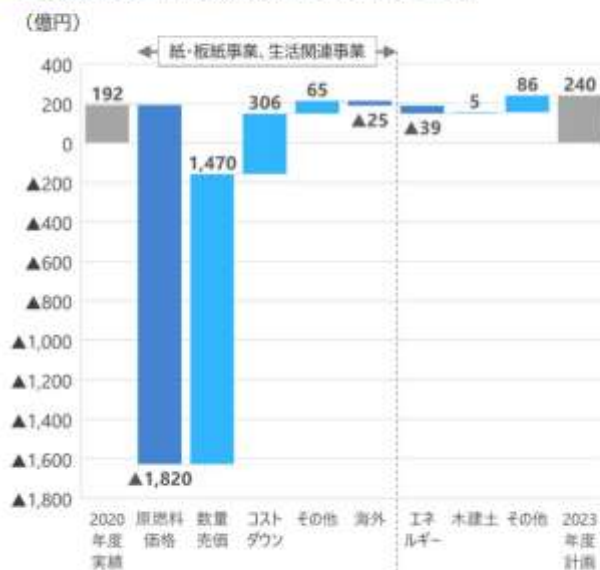
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2023年度までのアクション



■増減益要因内訳(2023年度対2020年度)



■事業環境の変化への対応

- コストダウン**
 - ・石炭使用量を2年間で47万t削減(2020年度:172万t→2022年度:125万t)
 - ・省エネルギーなど原価改善を推進
 - ・労務費ほか固定費を削減(希望退職などにより100人程度削減)
 - ・その他諸コストの節減を徹底
- 生産体制の見直し**
 - ・釧路工場紙・パルプ事業からの撤退(2021年8月)
 - ・石巻工場N6抄紙機を停機(2022年5月)
 - ・秋田工場N1抄紙機を停機(2023年3月)
- 価格修正**
 - ・印刷・情報用紙、段原紙、液体用紙容器、家庭紙など広範な製品で複数回の価格修正を実施

コストダウンと価格修正で原燃料高騰影響を打ち返す

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

4

左のグラフは、2020年度に対して、2023年度の計画までの3年間の営業利益の増減益要因を表したものでございます。3年分の変動を表したものでございますが、ご覧の通りで、原燃料価格の高騰によるコストアップが3年間で1,800億円を超える見通しでございます。

この、まさに未曾有の原燃料コスト上昇を打ち返すために、まずはグループを挙げてコストダウンに取り組んでおりまして、3年間で300億円以上のコスト改善を見込んでおります。具体的には、価格が高騰しました石炭の使用量を、21年度、22年度の2年間で47万トン削減いたしました。併せて省エネや原単位向上などの原価改善を進めるとともに、労務費をはじめとする固定費の削減にも努めております。労務費の削減対策には、希望退職などによる100名程度の人員削減を含んでおります。

また生産体制につきましては、長期的に目指す姿を想定して見直しを進めております。21年度以降で申しますと、釧路工場での紙パルプ事業の撤退、石巻N6抄紙機の停機、秋田N1抄紙機の停機を行っております。

ただ、こうした自助努力だけでは原燃料高騰影響を吸収することが困難であると判断しまして、お客様のご理解をいただきながら、グループ各部門の本当に広範な製品におきまして、複数回の価格修正を実施いたしました。今期を含めました3年間のコストダウンと価格修正によりまして、原燃料価格高騰影響を確実に打ち返す方針でございます。

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



2023年度までのアクション(Opal)



■事業環境の変化に対するアクション

- ・新型コロナ長期化によるパッケージ需要の回復遅れ
- ・原燃料価格、物流費の高騰



- ・操業安定・生産効率改善によるコストダウン
- ・パッケージ用原紙の低コスト化
- ・価格修正(サーチャージ制の導入含む)

- ・2022年11月よりビクトリア州有林(VicForests社)からの原木供給停止



- ・グラフィック用紙事業*からの撤退を決定(メアリーベール工場M5抄紙機を停機)

*グラフィック用紙の販売数量約22万トン、売上高はOpal全体の約15% (2022年度)

■メアリーベール工場の生産体制最適化

- ・M5抄紙機のほか一部バルブ設備など関連設備も停機
- ・パッケージ用のバルブを高効率な連続蒸解釜で生産
- ・新しい生産体制に合わせたエネルギーバランス最適化
- ・豪州労働法制および諸規制に則り、工場関連従業員の人員合理化手続きを開始、進行中

グラフィック用紙事業からの撤退を2023年中に完了させ年内に黒字転換を目指す

Opalの営業利益 (A\$百万)

2022年度		2023年度(計画)	
上期	下期	上期	下期
▲27	▲58	▲71	▲3

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

5

豪州 Opal の状況について、少し詳しくご説明をしたいと思います。

この2年ないし3年、オセアニア地域におきましても、新型コロナの長期化に伴うパッケージ需要の回復遅れ、あるいは原燃料価格、物流費の高騰にさらされてまいりました。これに対して、操業安定・生産効率改善等によるコストダウン、パッケージ用原紙の低コスト化、それからサーチャージ制の導入を含む製品価格修正といった対策に取り組んでまいりまして、今年度はその効果が発現しつつあります。

その一方で、昨年11月にグラフィック用紙の主要原料でありますビクトリア州有林のユーカリ原木の供給が停止されるという事態が発生いたしまして、メアリーベール工場のM5抄紙機を停機して、グラフィック用紙事業から撤退する決断をしております。

メアリーベール工場は、今後、パッケージ用紙の専抄工場として生産体制の最適化を進めてまいります。また関連する従業員につきましては、人員合理化プロセスを開始しておりまして、今後、豪州の労働法制や諸規則にのっとりて手続きを進めてまいります。

2023年度のOpalの営業利益の表を載せておりますけれども、グラフィック用紙の生産停止影響などによりまして、通期で7,000万豪ドルを超える赤字となる見通しでございますが、グラフィック用紙事業からの撤退を今期中に確実に完了させて、年度後半には単月ベースでは黒字転換を図る計画でございます。足元までの振り返りと、2023年度までのアクションについては、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



中期経営計画2025達成に向けた方針

- ・外部環境の変化に対応した事業戦略・資本戦略を推進
- ・中期経営計画2025の成長軌道に戻し目標を達成



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

6

ここからは、中期経営計画 2025 の達成に向けた戦略と施策をご説明してまいります。

2023 年度から 25 年度の基本戦略は、これは従来と変わりませんで、事業構造転換の加速でございます。

重点課題は、生活関連事業の収益力強化、グラフィック用紙事業の競争力強化、GHG 排出量削減の加速、財務体質の改善の四つとしまして、外部環境の変化に対応した事業戦略・資本戦略を推進することで、中計 2025 の成長軌道への回帰を目指してまいります。

中計で掲げました営業利益 400 億円以上という目標につきましては、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・維持といったアクションを確実に実行することで、2025 年までに確実に十分に達成可能であると考えております。次のページ以降で、少し具体的にご説明をしてまいります。

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



売上高の拡大

■売上高

売上高
比率

32%

37%

38%

36%

40%

- ・各事業とも設備増強などで売上を伸ばし、2025年度に生活関連事業の売上高比率は全体の40%に達する
- ・Opalはグラフィック用紙事業の撤退により一旦売上が減少するもパッケージ事業の成長により再び拡大
- ・日本製紙(紙バック)+日本ダイナウェーブパッケージング(NDP)

利益率の確実な回復

■売上高営業利益率



- ・販売拡大、Opal事業の立て直し、設備投資効果の発現、コストダウンなどにより、生活関連事業の営業利益率は2025年度に5%への回復を目指す

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

7

まず、生活関連事業の収益力強化についてでございます。生活関連事業の収益力強化において重視しておりますのは、売上高の拡大と営業利益率の確実な回復でございます。

左のグラフは、液体用紙容器、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、Opalの売上高の推移を示したものでございます。ご覧の通り、各事業とも設備増強などにより売上高を伸ばしておりまして、2025年度には、生活関連事業の売上高比率は全体の40%に達する見通しでございます。なおOpalは、グラフィック用紙事業の撤退に伴って、2023年度にいったん売上が減少いたしますが、パッケージ事業の成長によりまして再び拡大する見込みでございます。

それから右のグラフは、生活関連事業の売上高営業利益率の推移を示したものでございます。2019年度以降、新型コロナによる販売数量の低迷、あるいは原燃料コストの上昇などによりまして利益率が低下してまいりまして、2022年度は赤字ということになりました。これに対しまして、2023年度以降、販売拡大、Opal事業の立て直し、設備投資効果の発現、コストダウンの推進などによりまして、営業利益を着実に回復させまして、2025年度は利益率を5%まで引き上げてまいり計画でございます。

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



■主要な設備投資と発現効果

件名		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
液体用紙容器	NLPP江川事業所 ^{*1} 新型印刷機増設					
	NDP ドライバルプマシン設置					
	NDP L3抄紙機メタルベルトカレンダー設置					
家庭紙ヘルスケア	クレシア春日3号抄紙機設置					
	クレシア宮城工場抄紙機設置					
	クレシア京都工場ヘルスケア加工機設置					
ケミカル	江津工場CMC ^{*2} 生産設備更新					
	岩国工場機能性コーティング樹脂増産対策					
	LiB用 ^{*3} CMC製造販売会社(ハンガリー)					
Opal	新段ボール工場建設					

*1 NLPP:日本製紙リキッドパッケージングプロダクト

*2 CMC:カルボキシメチルセルロース

*3 LiB:リチウムイオンバッテリー

設備投資による効果発現額
(2025年度)

約**60**億円

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

8

生活関連事業の主要な設備投資をお示したものでございます。それぞれの事業で、将来の成長を見据え、収益力の強化に繋がる戦略投資として進めているものでございます。これらの設備投資による効果といたしまして、2025年度には約60億円を見込んでおりまして、売上高と収益の拡大に確実に繋げてまいります。

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



液体用紙容器

市場の見通し(2023-2025年度)

- 国内市場は牛乳類の減少などにより需要拡大の余地は小さいと予想
- 世界的には脱プラの流れなどにより紙パック製品の需要拡大が期待できる

基本方針

- ・差別化戦略による国内市場でのシェア拡大
- ・アライアンスを活用したグローバル市場での成長

戦略のポイント

■国内市場での差別化製品の拡販

- ・新型充填機・新容器による付加価値製品の拡販
- ・School POP®など環境対応製品の拡販
- ・新たな環境対応製品の開発と市場開拓

■グループ内自製原紙の活用

- ・グループ内国産原紙の活用拡大
- ・NDPIは環境対応原紙など戦略製品の開発推進

■アライアンス活用による海外市場での成長

- ・Elopak社、四国化工機株式会社との連携による海外でのトータルシステムサプライ体制構築
- ・豪州、欧州ほか各地でElopak社と相互ライセンス供与によるクロス・セル拡大

■NDPの収益力強化

- ・設備投資効果の発現と高付加価値品の販売拡大

売上高営業利益率:液体用紙容器



採用エリアが拡大する School POP®

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

9

ここからは、事業ごとにご説明をいたします。

まず、日本製紙の紙パック事業と、北米の日本ダイナウェーブパッケージング（NDP）を合わせました液体用紙容器事業についてでございます。

国内は、人口減少による牛乳類の消費減少などにより、市場拡大の余地は限定的と見ておりますけれども、一方で世界を見渡しますと、脱プラの流れが強まり、紙パック製品の需要拡大が期待できると捉えております。したがって、国内市場では、各種環境対応製品など差別化製品の拡販によるシェア拡大にまずは重点を置き、一方で、豪州やヨーロッパをはじめとするグローバル市場では、Elopak 社や四国化工機株式会社とのアライアンスを活用しながら、事業の成長を図ってまいります。

また、北米の NDP におきましては、ドライパルプマシンをはじめとする設備投資効果の発現と、高付加価値原紙の販売拡大によりまして、収益力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@scriptsasia.com

家庭紙・ヘルスケア

市場の見通し(2023-2025年度)

- インバウンドの本格的な回復が期待できるなど需要は比較的堅調と予想
- 一方で各社の設備投資が進み競争は激化する見通し

基本方針

- ・新規設備の稼働による競争力強化と売上拡大
- ・差別化戦略による販売数量拡大と、コストダウン・適正価格の維持による収益確保

戦略のポイント

■新規設備の早期戦力化

- ・クレシア春日3号抄紙機(2023年8月稼働予定)
- ・クレシア宮城工場抄紙機(2024年5月稼働予定)
- ・ヘルスケア加工機(2023年2月稼働)

■差別化による販売拡大と収益率向上

- ・長尺製品など高付加価値品へのさらなるシフト
- ・コンパクト化・大容量化など環境訴求製品の開発・拡販
- ・伸長するEC市場での販売拡大 など

■コストダウンと適正価格の維持

- ・グループ内自製パルプの最大活用
- ・省エネ、原単位改善などによる徹底的なコストダウン
- ・処方改良等による品質改善
- ・適正価格の維持



ポイズ® 肌ケアパッド
超スリム&コンパクト

売上高営業利益率:家庭紙・ヘルスケア



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 10

家庭紙・ヘルスケア事業についてでございます。

家庭紙・ヘルスケア事業は、インバウンドの本格的な回復が期待できるなど、需要は比較的堅調に推移すると予想しております。ただ、各社とも設備投資を進めていることから、競争環境は激化するものと見通しております。

当社グループはクレシア春日の三号抄紙機、あるいは日本製紙石巻工場に設置します新しい抄紙機など、新規設備の稼働を予定しております。計画通りに設備を立ち上げまして、早期に戦力化することで、競争力の強化と売上高の拡大に繋げてまいります。

また、多くのお客様からご好評いただいております長尺トイレットロールであるとか、あるいは今春新たに発売をしています、写真を載せましたが、軽失禁ケア商品のポイズ超スリム&コンパクトというような、差別化・高付加価値化製品によって利益の上積みを図ってまいりたいと考えております。コンパクト化・大容量化といったキーワードで、環境訴求製品の開発・拡販に引き続き力を入れていく考えでございます。

また、グループ内のリソースの最大活用、徹底したコストダウン、適正価格の維持にも引き続き注力をしてまいりまして、家庭紙・ヘルスケア事業は22年度に赤字に陥りましたが、これらの施策によって、23年度以降は収益を確実に回復させる計画でございます。

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

ケミカル

市場の見通し(2023-2025年度)

- 中国経済の減速などにより一時的な落込みはあるものの中長期的な需要は全般に堅調と予想

基本方針

- ・高付加価値製品・環境対応製品の開発による成長市場でシェア拡大
- ・海外市場での積極的な販売拡大

戦略のポイント

■機能性セルロースの安定供給体制構築と拡販

- ・江津工場新設備のフル活用、ハンガリー新工場の立上げ(2024年12月稼働予定)によるLiB用CMCの増販
- ・需要堅調な食品用、工業用などのさらなる用途開発・販売先拡大

■各種高付加価値製品の開発と拡販

- ・塗料・インキ向けの機能性コーティング樹脂は環境対応製品の開発、新規用途開拓により販売拡大
- ・機能性フィルムは高機能性付与製品を継続的に開発し、ディスプレイ市場で販売拡大
- ・リグニンや発酵製品などの機能性化成品は工業分野や農業分野で新規市場拡大

売上高営業利益率:ケミカル



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 11

ケミカル事業についてでございます。

当社グループのケミカル製品は多岐にわたっておりますけれども、全般的に申し上げますと、足元は中国経済の減速などがございまして一時的に落ち込みはありますが、中長期的には需要は堅調に推移、拡大していくと見込んでおります。

ケミカル製品におきましても、やはり高付加価値化、あるいは環境対応といったものをコンセプトに設備増強を図っておりまして、成長市場、特に海外市場での積極的な販売拡大を図ってまいります。

機能性セルロースにつきましては、江津工場の設備増強を実施したほか、現在ハンガリーでEV車載用のリチウムイオン電池向けのCMCの新工場立ち上げを進めております。バイオマス素材であることの強みを生かしながら、新設備をフル活用して拡大する需要を確実に取り込んでまいりたいと思います。

その他、機能性コーティング樹脂、機能性フィルムは、お客様のニーズを捉えたスピーディーな製品開発で売上を拡大してまいります。

リグニン製品や発酵製品などは、工業分野、農業分野などで新たな市場が広がる可能性がございますので、市場獲得の機会を逃さずに事業拡大に繋げてまいりたいと思います。

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



Opal

市場の見通し(2023-2025年度)

- ▶ 豪州段ボール市場は2022/2023年度を底にプラス成長に転じる見通し*
- ▶ 包装資材のリサイクル化政策により紙化需要が拡大すると予想

基本方針

- ・グラフィック用紙事業の撤退完遂とメアリーベール工場の競争力強化
- ・パッケージ一貫サプライヤーとしての収益拡大

戦略のポイント

■メアリーベール工場の競争力強化

- ・生産体制最適化と合理化による固定費削減(2025年度削減額 A\$130百万)
- ・パッケージ用原紙に特化した高効率操業体制構築
- ・操業安定・省エネなどによるコストダウン

■パッケージ事業のトップライン拡大と収益力強化

- ・新段ボール工場(ビクトリア州)稼働による供給体制強化(2023年8月稼働予定)
- ・既存工場の加工機更新による生産効率改善
- ・パッケージ用原紙の低コスト化による収益向上
- ・コスト上昇を適切に転嫁し、適正価格の維持
- ・脱プラ製品需要取り込み(製袋・カートン)

売上高営業利益率: Opal(のれん含まず)



*出所: IBIS World

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 12

Opal についてでございます。

豪州の段ボール市場ですけれども、新型コロナの影響もございまして、需要の低迷が続いておりましたけれども、この2022年、23年をまたぐ年度を底に、プラス成長に転じると予測されております。また、包装資材のリサイクル化政策が政府によって進められておりますので、今後、パッケージ全体に紙化需要が拡大すると予想しているところでございます。

Opal いたしましては、まずは、これは繰り返しになりますが、メアリーベール工場のグラフィック用紙事業からの撤退を速やかに完遂して、パッケージ一貫サプライヤーとして収益拡大を図ってまいります。

メアリーベール工場は、生産体制最適化と合理化によりまして、2025年には1億3,000万豪ドルの固定費削減を実現する計画でございまして、あわせて、パッケージ原紙専抄工場として高効率な操業体制を築いて、コストダウンも進めてまいります。

また本年8月に、ビクトリア州におきまして新段ボール工場が稼働するほか、今後、既存工場でも老朽化した加工機を順次更新して競争力を高めるとともに、生産性を改善して回復する需要を確実に取り込んで、同時にシェアも拡大いたしまして、パッケージ一貫サプライヤーとして売上・利益を拡大してまいりたいと思います。これらの施策によりまして、2024年度以降は安定して利益を上げられる体制を構築してまいります。生活関連の収益力強化については、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





グラフィック用紙(国内)

市場の見通し(2023-2025年度)

➤ デジタル化の進展や値上げ影響などにより需要減少がさらに加速すると予想

基本方針

・長期的に目指す姿(高いコスト競争力、低いGHG排出量、製品の安定供給)を想定し、バックカスティングで施策を投入して黒字を確保する

戦略のポイント

■お客様に求められる製品の安定供給

- ・安定操業によりお客様の信頼に応える供給を継続
- ・環境対応製品などニーズに応える製品を開発・拡販

■一層のコストダウン

- ・石炭削減、省エネ、固定費削減などを継続的に実行

■GHG削減

- ・KP黒液回収ボイラーの最大活用やLCA管理によりGHG排出量の少ない製品を生産
- ・石炭ボイラーの燃料転換や高効率な回収ボイラー導入のための投資を検討

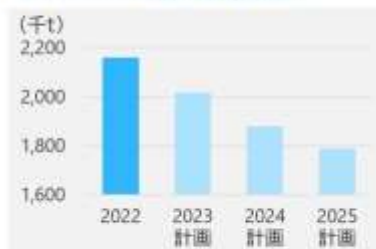
■生産体制の最適化

- ・2030年までにグラフィック用紙の国内生産拠点を3か所程度に集約
- ・2025年までに30-60億円規模の特別損失発生を想定

■適正価格の維持

- ・GHG排出量削減や生産体制最適化を進め安定供給を維持する上で適正価格の維持が重要

グラフィック用紙の販売見通し



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 13

グラフィック用紙についてご説明をいたします。

グラフィック用紙は、デジタル化の一層の進展、あるいは値上げの影響などによりまして、今後需要の減少がさらに加速するものと想定をしております。

そのため、長期的に目指す姿といたしまして、高いコスト競争力、低い GHG 排出量、製品の安定供給を念頭に置きまして、常にバックカスティングで施策を実施して、黒字を確保していく方針でございます。

お客様に求められる製品の安定供給や、一層のコストダウンを継続するとともに、GHG 排出量の削減につきましては、石炭ボイラーの燃料転換、あるいは高効率な黒液回収ボイラーの導入などの投資を検討してまいります。

また、生産体制に関しましては、昨年 11 月にお示しいたしました通り、2030 年までにグラフィック用紙の国内生産拠点を 3 か所程度に集約して、最適化を図る計画でございます。具体的には今後の検討になってまいりますけれども、2025 年までに生産体制見直しに伴って、30 億円ないし 60 億円規模の特別損失発生を想定しております。

そして、GHG 排出量の削減や生産体制の最適化を進めて、安定供給を維持していく上では、お客様のご理解をいただきながら適正価格を維持していくことが重要と考えておりまして、この点にもしっかり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



板紙(国内)

市場の見通し(2023-2025年度)

- インバウンド回復や堅調なEコマース需要を背景に国内需要は底堅く推移する見通し
- 輸出は中国経済の減速で一時的に落ち込むものの中長期的には堅調と予想

基本方針

- ・需要の確実な取り込みとコスト競争力強化による安定的な収益確保
- ・顧客ニーズに対応した高付加価値製品の開発・拡販

戦略のポイント

■操業安定化とコスト競争力の強化

- ・品質対策工事の実施による安定供給体制の整備
 - 富士工場 14号抄紙機競争力強化(2022年8月完工)
- ・石炭削減、省エネ、固定費削減ほかコストダウンの徹底
- ・2024年問題を踏まえた物流体制の検討と販売費削減
 - 大竹工場 段原紙倉庫増設(2023年4月完成)
 - 秋田工場 DOWAエコシステム・JR貨物と鉄道を活用したラウンド輸送(2023年3月開始)

■高付加価値製品の開発・拡販

- ・秋田工場でKP高配合の高強度ライナーを生産
中国・東南アジア地域で拡販(2023年度開始予定)
- ・防水ライナーなど環境対応製品の拡販

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 14

板紙、段ボール原紙事業についてご説明をいたします。

板紙の国内事業は、インバウンドの回復や堅調なEコマース事業の背景に、底堅く推移すると見ております。また輸出に関しましては、足元は中国経済の減速による落ち込みはございますけれども、中長期的には堅調に推移するものと予想をしております。

当社グループは、国内外の需要を確実に取り込むとともに、コスト競争力強化を図り、またお客様のニーズに対応した高付加価値製品の開発・拡販を推進することで、安定的な収益確保を目指してまいります。具体的には、品質対策を含めた安定供給体制の整備や、徹底したコストダウンを継続するほか、2024年問題を踏まえた物流体制の構築などを進めて、操業安定化並びにコスト競争力の強化を図ってまいります。

また、クラフトパルプを高配合できる秋田工場の特徴を生かした高強度ライナーを生産して、中国や東南アジアでの販売を進めるなど、高付加価値製品の開発・拡販によっ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

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

戦略のポイント

- ・既存事業の操業ノウハウを活かした安定操業
- ・グループの木質資源調達基盤活用によるバイオマス燃料の安定集荷

■勇払エネルギーセンター(2023年2月営業運転開始)

- ・国内最大級のバイオマス専焼発電設備(75MW)として安定操業を継続し計画収益を確保
- ・再生可能エネルギー供給拡大に貢献

■日本製紙石巻エネルギーセンター

- ・バイオマス高混焼化工事(2023年11月完工予定)
- ・バイオマス混焼比率の拡大(26%→42%)により収益基盤を強化

再生可能エネルギー売電量(GWh/年)



勇払エネルギーセンター

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

15

エネルギー事業でございます。

エネルギー事業は、これまで既存事業で培ってまいりました操業ノウハウや、グループの木質資源調達基盤を生かしながら、バイオマス発電を中心に安定収益を確保してまいります。今年2月に営業運転を開始いたしました勇払エネルギーセンターは、順調に操業を続けております。計画通り収益を上げるとともに、バイオマス専焼設備として再生可能エネルギーの供給拡大にも貢献してまいります。

また日本製紙石巻エネルギーセンターは、石炭とバイオマスの混焼による発電設備でございますけれども、バイオマス混焼比率を42%まで高める工事を現在、行っておりまして、収益基盤を強化してまいります。

2022年度は、エネルギー事業におきましても、石炭価格高騰影響を受けて、営業利益は赤字となりました。バイオマス発電による利益拡大のほか、石炭を使用する設備においては、石炭価格の変動影響を受けにくい契約内容への変更などによりまして、2023年度以降は、エネルギー事業は確実に収益を確保してまいります。

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

木材・建材

市場の見通し(2023-2025年度)

- ウッドショックの収束により木材需給・市況は落ち着きを取り戻すがバイオマス燃料向けの需要拡大などにより資源獲得競争は継続
- LCAの観点からも国産材への注目度は一層高まると予想

基本方針

- ・国産材事業の拡大(原木取扱量目標100万m³/年)
- ・燃料事業の拡大(取扱量目標300万トン/年)

戦略のポイント

■国産材調達基盤の強化

- ・立木購入など地域調達力を活かした資源確保
- ・素材生産事業者との連携拡大などによるサプライチェーン強化

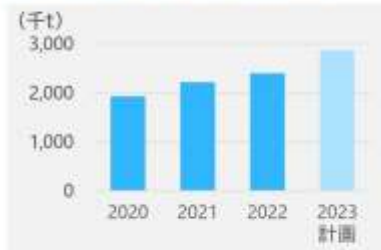
■燃料事業の収益拡大

- ・バイオマス燃料・廃棄物燃料(RPF、廃タイヤほか)の調達基盤強化、新規開発
- ・海外拠点を活用した集荷体制の構築

■エリートツリー(少花粉・高成長)苗木事業

- ・独自の育苗技術を活用し全国で生産販売体制を構築中
- ・国内林業の競争力向上とCO₂固定量の増大を推進
- ・国民病である花粉症問題の解決にも貢献

燃料取扱量の推移(日本製紙木材)



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

16

木材・建材事業についてでございます。

木材市況は、ウッドショックやロシア材の供給停止などで高騰した後、足元は軟化しておりますが、中長期的にはバイオマス燃料向け需要拡大などもあり、資源獲得競争は継続するものと見ております。特に LCA などの観点からも、国産材への注目度は一層、増してくるものと予想しております。

当社グループは、日本製紙木材を中心に、国産材事業および燃料事業を強化しております。長年、製紙原料調達あるいは原木・製材建材ビジネスで培ってまいりましたノウハウをフル活用して、引き続き安定収益を維持してまいります。

また少花粉・高成長のエリートツリー苗木事業にも力を入れております。当社独自の育苗技術、これは苗を育てる技術でございますが、これを活用しまして、全国での生産・販売体制の構築を進めております。エリート苗は国内林業の競争力向上、あるいは CO₂ 固定量の増大に寄与するものですが、そのほかに現在、国を挙げて進められております花粉症問題の解決にも貢献できますので、今後、事業規模をさらに拡大していきた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

		進捗状況	2030年に向けて
セルロース関連	セルロースナノファイバー (CNF)	- 食品・化粧品用途を中心として採用が大幅に拡大(2021年度比約4倍) - CNF強化樹脂の採用拡大、およびCNF配合天然ゴムの実採用に向けた取り組みを推進 - CNF蓄電体は大阪万博に向けてモデルデバイスを開発中	- 生産能力の増強検討 - CNF強化樹脂やCNF配合天然ゴムなど複合素材の販売拡大 - 海外販売の拡大
	養牛用飼料	- 岩沼工場での生産が本格化 - 飼料生産施設や畜産農家での採用が拡大	- 生産拠点の拡大検討 - 従来飼料に対する性質優位性をさらに追求
	バイオエタノール	- 住友商事様、Green Earth Institute様と共同検討を開始 - 国産材由来のバイオエタノール開発に着手	- 技術確立と生産拠点の整備 - SAFなどをターゲットに用途・市場開発
	バイオコンポジット	- 三井化学様と共同検討を開始 - セルロース高配合により減プラ効果の大きい素材開発を推進	日用品、容器、建材、家電製品、自動車部材など幅広い分野へ展開
	その他	パルプ、セルロースをベースとした各種事業開発を検討	新たに複数の新規案件の事業化を目指す
紙化	機能包材 紙容器	- 食品二次包装、EC包材用途で採用実績が増加 - 飲料カップ、食品容器などでもプラからの置き換え需要が拡大	- 脱プラ・減プラ需要の確実な取り込み - 生分解性・リサイクル性などの付加価値付与

グラフィック用紙事業の生産体制見直しと歩調を合わせて事業化を急ぐ
2030年までに新規分野で売上高数百億円規模を目指す

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 17

新規事業・新規製品の開発状況についてご説明をいたします。

新規事業は、大きくはセルロース関連と紙化の2分野を中心に開発を進めております。詳細はまた後ほどご覧いただきたいと思いますけれども、セルロースナノファイバーにつきましては、食品・化粧品用途等での採用が大きく増えておりますし、蓄電体につきましても、大阪万博を一つの目標に開発を急いでいるところでございます。

また、パルプを原料としております養牛用飼料、元気森森と申しますが、着実に採用が増えているところです。

それからバイオエタノールは住友商事さん、GEIさんと、そしてバイオコンポジットは三井化学さんと、それぞれ共同検討を開始しておりまして、他社連携も進めております。バイオエタノールにつきましては、SAFへの展開も見据えて開発を進めてまいります。

紙化の分野につきましては、引き続き、脱プラ・減プラ、そしてリサイクル等の大きな潮流がございますので、この中で市場獲得機会を逃さずに製品を投入してまいります。

新規事業につきましては、今、申し上げた通り、全体の進捗には一定の手応えを感じておりますけれども、一方でグラフィック用紙事業の生産体制の見直しと、新規事業開発の歩調・時間軸をどう合わせていくかというのが、この中計期間中の課題だと思っております。やはりスピード感が重要でございまして、そのためには、新しい市場の形成にも参画していかなければならないと思っておりますし、他社・異業種との連携をもっと進める必要があると考えております。これらを急いで、2030年までに新規分野で数百億円規模の売上創出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





■資本戦略の概要



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 18

ここからは財務戦略・資本戦略についてご説明をいたします。

まず基本方針といたしまして、D/E レシオを 2025 年度までに 1.7 倍台まで改善いたします。さらに、26 年度以降になりますが、早期に当初の中計目標であります 1.5 倍台達成を目指してまいります。

これを実現するために、財務基盤の観点では、総資産の圧縮、資本の回復・拡充、そして有利子負債の圧縮を進めてまいります。また、投資の観点からは、設備投資の厳選を進めてまいります。次のページで具体的にご説明をいたします。

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

■キャッシュフロー(2023-2025年度)



●資産売却

- ・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

	2021-22年度	2023-25年度	合計
戦略投資	860億円	900億円	1,760億円
うち環境投資	60億円	280億円	340億円

●設備の維持・更新

- ・原動・原質部門など基幹設備への投資を優先

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 19

2023年から2025年度のキャッシュフローのイメージをお示したものでございます。

キャッシュインにつきましては、収益力の回復によってEBITDA1,000億円を安定的に確保し、3年間で3,000億円とするとともに、政策保有株式などの資産売却をさらに進めることで創出してまいります。

キャッシュアウトのうち、将来の成長に向けた戦略投資は、GHG排出量の削減に繋がる環境投資を優先的に実行して、その他の投資については、引き続き案件の厳選と、補助金の活用等による投資額の圧縮を図りながら進めてまいります。

また設備の維持・更新は、原動・原質部門など基幹設備への投資を優先し、操業安定を損なわないように進めてまいります。

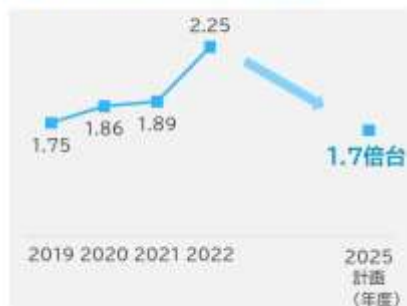
運転資金ほかには、税金費用や支払利息などが含まれております。

以上の結果、3年間のフリーキャッシュフローは850億円程度になると見込んでおりまして、そのうち有利子負債の圧縮に700億円程度を充当し、残りの150億円程度を株主還元および非支配株主への配当金に充てる考えでございます。

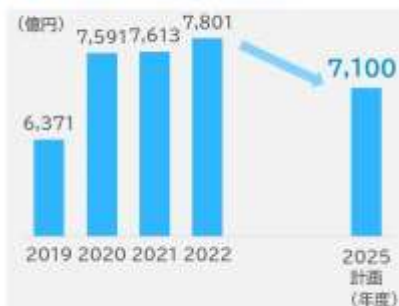
サポート

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@scriptsasia.com

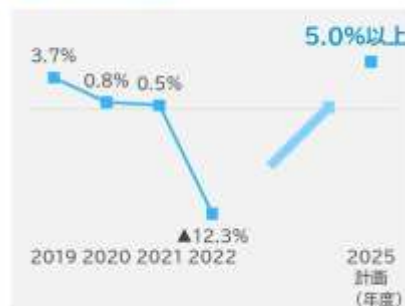
■ ネットD/Eレシオ*の改善



■ 純有利子負債の圧縮



■ ROEの改善



● 純有利子負債の圧縮

・EBITDA 1,000億円の実現
・資産売却

・純有利子負債 7,100億円の圧縮
・D/Eレシオ 1.7倍台

● 資本の回復・拡充

・利益剰余金の積み増し
(2023年3月末: ▲158億円)

・ROE 5.0%以上の実現
・配当の再開

*ハイブリッドローン組み替え後

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 20

こちらのグラフは、D/E レシオ、純有利子負債、ROE の推移と計画を示したものでございます。

2022 年度末のネット D/E レシオは、ハイブリッドローン組み替え後で 2.25 倍となりましたが、先ほどご説明した通り、2025 年度末には 1.7 倍台まで改善させる方針でございます。

純有利子負債は、2022 年度末に 7,801 億円でしたが、今後 3 年間で 700 億円減少させて、2025 年度末には 7,100 億円まで圧縮する計画でございます。

また利益剰余金は、2022 年度末でマイナス 158 億円となりましたけれども、今後確実に利益を積み上げて、利益剰余金も積み増して、資本の回復・拡充を図ってまいります。

これらを確実に実行することで、ROE5%以上を達成するとともに、早期の配当再開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

中期経営計画2025の財務目標



中期経営計画2025の進捗と今後の財務戦略に基づき、
売上高とネットD/Eレシオの目標を見直し

	2022年度実績	2023年度計画	中期経営計画2025目標	
売上高	11,526億円	12,300億円	12,000 億円以上	従来目標を見直し
営業利益	▲269億円	240億円	早期に 400 億円	
EBITDA	428億円	900億円	安定的に 1,000 億円	
ネットD/Eレシオ*	2.25	—	1.7 倍台	従来目標を見直し
ROE	▲12.3%	—	5.0 %以上	

*ハイブリッドローン組み替え後

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 21

中計 2025 の財務目標についてご説明をいたします。これまでご説明いたしました中計の進捗状況と今後の計画に基づきまして、今回、売上高と D/E レシオの目標を見直すことといたしました。

売上高は、2022 年度に当初目標であります 1 兆 1,000 億円を達成し、今後も投資効果の発現などにより、拡大する見通しでございます。そのため今回、売上高目標を 1 兆 2,000 億円以上に見直しました。

D/E レシオにつきましては、ご説明した有利子負債圧縮計画に沿いまして、目標を 1.5 倍台から 1.7 倍台に見直しさせていただきます。当初目標の 1.5 倍台につきましては、2026 年度以降を早期に達成を目指してまいります。

その他、営業利益を早期に 400 億円以上、EBITDA を安定的に 1,000 億円以上、ROE5%以上につきましては、2025 年度までの中計期間中に十分達成可能と判断しておりまして、実現に向けて、ご説明してまいりました各施策を確実に進めてまいります。

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



■GHG排出量削減目標(2030年度)の見直し

従来目標 **45%** → 新目標 **54%** (対2013年度)

- ・石炭使用量削減、燃料転換、省エネなどを推進し、従来目標の達成に目途
- ・生産体制再編成と連動させた追加施策などを検討した結果、目標を見直し

●2023-2030年度のGHG削減率 23%

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	4%
		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-CO₂)

■石炭使用量削減

●2022年度の取り組み

(1)石炭削減プロジェクト

- ・燃料転換(バイオマス、廃棄物、購入電力への振替)
- ・石炭ボイラーの出力抑制、休転集約

(2)省エネルギー対策の強化

- ・従来よりも幅広い案件を対象として工事を実施

石炭削減量
36万t/年
(対前年度)

石炭使用量見通し(万t) *日本製紙(自家消費分)



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 22

ここからは、サステナビリティの推進に関わる取り組みをご説明してまいります。

まず GHG の排出量につきましては、2030 ビジョンにおいて、2013 年度比で 45%削減を目標として掲げまして、石炭使用量削減、燃料転換、省エネなどを強力に推進してまいりました。その結果、2022 年度は、まだ暫定値でございますけれども、2013 年度に比べて 31%減少となりまして、目標達成のめどが立ってきております。

今回、グラフィック用紙事業の生産体制再編成と連動させた今後の追加施策などを検討した結果、2030 年度の目標を 2013 年度比 54%削減に引き上げることを決定いたしました。具体的な施策といたしましては、生産体制再編成による生産効率向上、石炭ボイラーの停機、それから燃料転換・黒液利用の最大化、省エネ対策などを推進してまいります。

当社グループは、今後も国際情勢、あるいは政策動向を見極めながら、GHG 削減を加速していく方針でございます。

また、GHG 削減に関連しまして、22 年度は石炭使用量の削減に注力いたしました。石炭削減プロジェクトを立ち上げまして、燃料転換、石炭ボイラーの出力抑制、休転集約、省エネなどに取り組んだ結果、2022 年度の石炭使用量は前年度に対して 36 万トン減って、125 万トンとなりました。今後も削減を進めまして、2025 年度には 90 万トンまで削減すること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

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

2021-2022年度の取り組み

【海外でのCO₂吸収源の拡大】

- ・育種・増殖技術を活かしブラジル アムセル社でさらにCO₂固定効率向上
- ・丸紅味のインドネシア植林事業で戦略的パートナーシップ契約締結

【国内林業の再生支援】【社有林事業の収益向上】【カーボנקレジット創出】

- ・エリート苗の生産・販売拠点を7道県に拡大、60万本生産体制を整備
- ・社有林で新たにJクレジット取得の取り組みを開始

【環境配慮型製品の販売拡大】【バイオマス関連事業の推進】

- ・機能包材、紙容器など紙化製品・環境配慮型製品の販売拡大
- ・CNF、CMCなどセルロース製品の販売拡大
- ・他社との連携によるバイオエタノール、バイオコンポジット等の開発加速

【再生可能エネルギーの活用・供給】【CCUSなど新技術の検討】

- ・勇払バイオマス発電所運転開始、CCUS調査事業に参画

2023-2025年度の方針

- 海外CO₂吸収源フィールドの拡大
- エリート苗事業のさらなる拡大ほか国内林業支援・社有林事業の収益化を加速
- クレジット創出・活用の方法論構築（国内外の議論に参画）
- 森林価値の定量化
- バイオマス関連事業の拡大など事業構造転換と一体的にグリーン戦略を推進
- 地域社会・経済とも連携した事業展開



ブラジル アムセル社植林地



静岡県 北山社有林

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

23

グリーン戦略についてでございます。

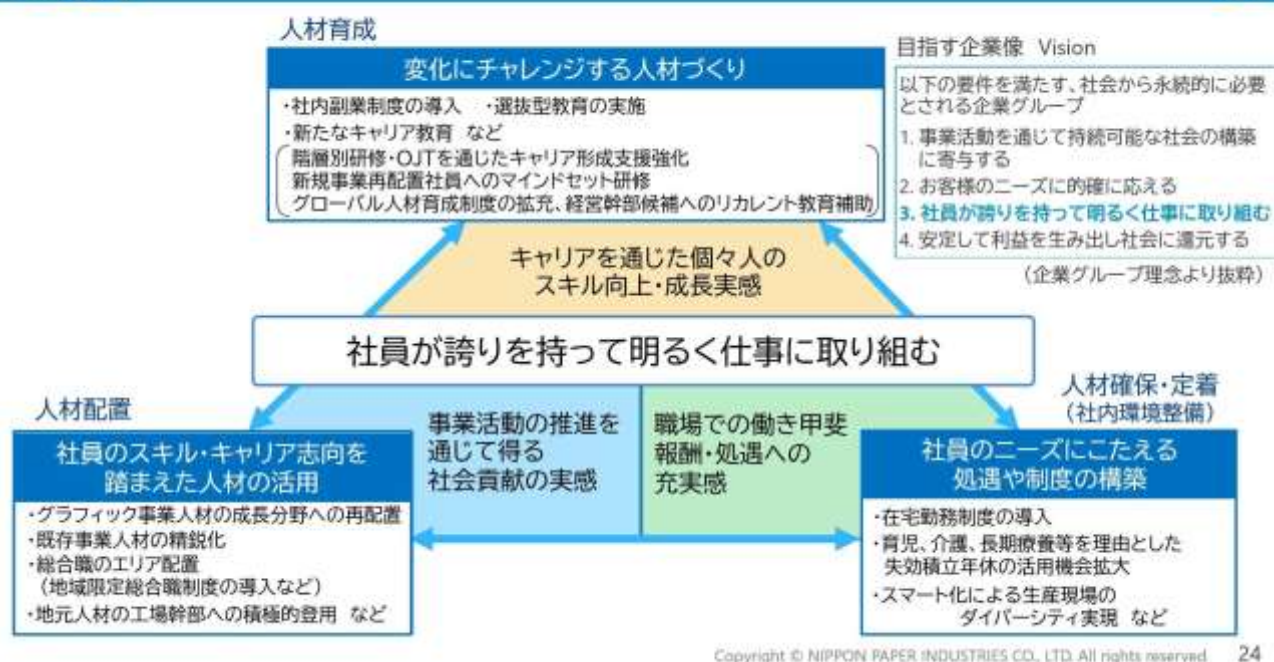
当社グループは、森林の持つ価値の最大化とバイオマス製品・サービスの拡大によりまして、循環型社会構築への貢献、そして事業基盤強化・利益の拡大を同時に追求してまいりますグリーン戦略を進めております。

これまでご説明してまいりました内容と一部重複いたしますけれども、この2年間では、記載の通り、海外でのCO₂吸収源の拡大、国内林業の再生支援、バイオマス関連事業の推進、再生可能エネルギーの供給・拡大など、着実に成果が表れてきたと感じております。

一方で、2023年度以降は、この2年間の取り組みをさらに拡大するとともに、カーボנקレジットの創出や活用、そして森林価値の定量化、あるいは地域社会・経済と連携した事業展開など、より具体的に踏み込んで、企業価値の向上に繋がるグリーン戦略を検討してまいりた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



人材戦略についてご説明いたします。

当社グループは、目指す企業像の一つといたしまして、社員が誇りを持って明るく仕事に取り組むことを掲げております。この企業像を実現するためには、社員のエンゲージメント向上が重要でございますが、私たちは社員とのエンゲージメントを、社員と企業の双方が成長していける関係と定義づけて、これを実現するため、三つの柱を据えております。

一つ目の柱は「変化にチャレンジする人材づくり」でございます。キャリアを通じて、個々人がスキルの向上や成長を実感できるような人材育成を進めてまいります。

二つ目の柱は「社員のスキル・キャリア志向を踏まえた人材の活用」でございます。事業活動を通じて、社会貢献の実感を得られるような仕組みを整えてまいります。

三つ目の柱は「社員のニーズにこたえる処遇や制度の構築」でございます。職場での働きがい、報酬・処遇への充実感は、人材確保・定着において重要な要素と捉えております。

これら三つの柱は、いずれも重要かつ相互に連動・循環するものでございますが、特に一つ目の柱であります「変化にチャレンジする人材づくり」は、当社グループの現状において最も重要な課題と捉えております。労働力人口の減少や人材の流動化に伴い、人材の確保が難しい状況でございますけれども、既存事業の生産現場で高い操業スキルを蓄積した優秀な人材の職務領域をさらに拡大して、新規事業の立ち上げや新製品の生産を担う人材として、再育成・再配置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@scriptsasia.com



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	13,000億円	・うち、生活関連事業が 50%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 *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

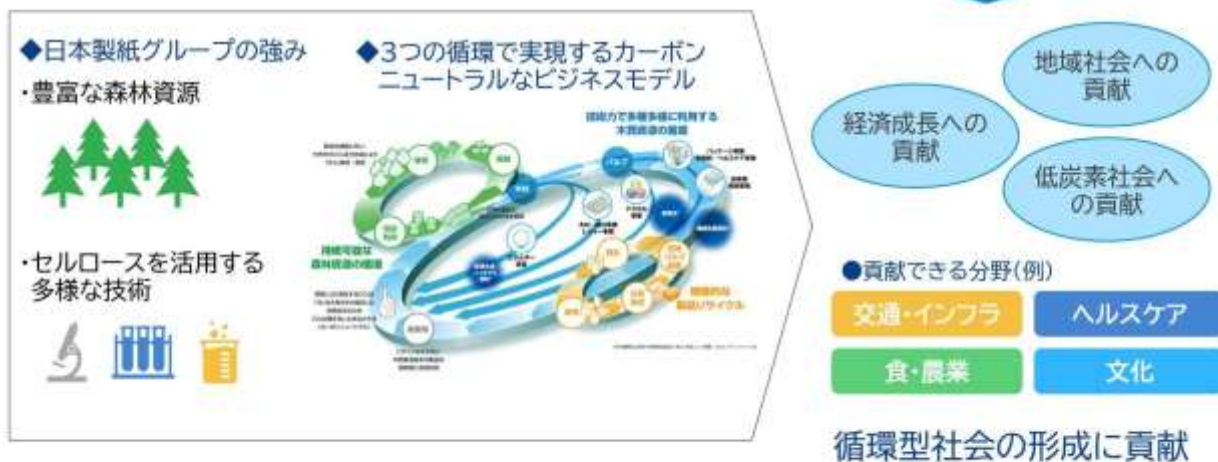
Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 25

最後になりますけれども、2030年に目指す姿について触れたいと思います。当社グループの長期ビジョン、2030ビジョンにおいて、私たちが2030年に目指す姿、数値目標、それから総合バイオマス企業の定義は記載の通りでございます。あえて読みませんが、ご覧いただければと思います。

この1年ないし2年、非常に大きな外部環境の変化にさらされてまいりましたが、2030年に向けて私たちが目指すべき方向は、このビジョンの通りで何も変わっていないと確信をしております。この2030年の姿を常に念頭に置きまして、本日ご説明した中計の施策をやりきって、これをさらに拡大して、2030ビジョンの達成を目指していきた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



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 26

もう1ページだけおめくりいただいて、当社グループの強みは、森林資源とそれを活用する技術でございますので、これらによって、ちょっと字が小さいのですが、三つの循環、森林資源、バイオマス製品で回す木質資源の循環、リサイクルでございますが、この循環をしっかりと回すビジネスモデルを構築して、例えば交通インフラ、ヘルスケア、食や農業、文化といった広範なフィールドで事業を拡大して、循環型社会の形成に貢献していけると思っておりますので、今後ともご支援をよろしくお願いいたします。

以上で、戦略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。

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

