

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] 2023 年度 決算・経営説明会

[決算期] 2023 年度 通期

[日程] 2024 年 5 月 15 日

[時間] 17:00 – 18:25
(合計：85 分、登壇：48 分、質疑応答：37 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)
	取締役 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	佐野 孝典 (以下、佐野)

連結損益概要

	2022年度 実績	2023年度 実績	(億円)	
			増減額	増減率
売上高	11,526	11,673	147	1.3%
営業利益	▲269	173	442	—
経常利益	▲245	146	391	—
当期純利益*	▲504	227	731	—

* 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。
- 営業利益は、コストダウンの効果や製品の価格修正の寄与により、黒字に転じた。
- 特別損益は、土地・建物の譲渡に伴う固定資産売却益や、Opalのグラフィック用紙事業撤退損を計上。

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 2023 年度決算概要につきましてご説明させていただきます。

2023 年度の業績概要となります。売上高は、各種価格修正の効果発現などにより、前年に対して 1.3%増の 1 兆 1,673 億円となりました。損益につきましては、コストダウンの効果や価格修正の寄与などにより、前年同期に対して 442 億円増益となり、営業利益は 173 億円となりました。

営業外損益では、持分法投資損益が前年同期比で減少しております。

特別損益ですが、東京都北区に所有しておりました土地・建物の譲渡などに伴う固定資産売却益 266 億円を特別利益で計上する一方で、Opal のグラフィック用紙事業撤退損 103 億円を特別損失に計上しております。

以上の結果、経常利益は 146 億円、当期純利益は 227 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		
	2022年度 実績	2023年度 実績	前年 同期比	2022年度 実績	2023年度 実績	前年 同期比
紙・板紙	5,632	5,702	70	▲292	117	409
生活関連	4,401	4,368	▲33	▲78	▲81	▲3
エネルギー	499	537	38	▲17	16	33
木材・建材・ 土木建設関連	689	755	66	89	98	9
その他	305	311	6	29	23	▲6
合計	11,526	11,673	147	▲269	173	442

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とおりとなります。

売上高は、生活関連事業を除いて増収となり、1兆1,673億円となりました。営業利益は、紙・板紙事業、エネルギー事業、木材・建材・土木建設関連事業で増益となっております。詳細はのちほど、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	695	541	－	154	－
原燃料価格	▲82	▲22	チップ ▲63、古紙 24、パルプ ▲3、重油 ▲8、 石炭 96、LNG 19、薬品他 ▲87 (価格影響 107、為替影響 ▲129)	▲60	パルプ ▲19、チップ ▲6、 薬品他 ▲35
コストダウン等	59	54	原価改善 23、秋田・石巻停機影響 10、 労務費 16、その他 5	5	－
その他	▲266	▲164	海外事業 ▲20、減価償却 29、退職給付費用 15、 受払影響ほか ▲188	▲102	海外事業 ▲89、 受払影響ほか ▲13
合計	406	409	国内 429、海外 ▲20	▲3	国内 86、海外 ▲89
その他事業	36	エネルギー 33、木建土 9、その他 ▲6			
営業利益	442				
営業外損益	▲51	金融収支 ▲25、持分法投資損益 ▲19、為替差額 8、その他 ▲15			
経常利益	391				

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

4

増減要因の内訳はご覧のとおりとなります。

全体として、原燃料価格の動向は落ち着きを取り戻しつつありますが、2023年度におきましては為替の影響もあり、引き続き原燃料価格差で紙・板紙事業、生活関連事業を合わせまして、82億円のコストアップとなりました。

まず、紙・板紙事業ですが、対前年では409億円の増益です。数量・売価は、プラス541億円となります。販売数量は減少しましたが、新聞用紙、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。原燃料価格はチップや薬品、原料を中心にマイナス22億円となりました。

一方で、コストダウンなどはプラス54億円の効果を発現しております。この中には操業工夫による原価低減、省エネ、燃料転換といった原価改善、秋田工場、石巻工場の設備停機などによる固定費圧縮の効果などが含まれております。

次に、生活関連事業ですが、対前年で3億円の減益となります。国内事業では、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はあるものの、コストダウンや価格修正効果が寄与し増益となっております。

一方で、海外事業では、Opal社のグラフィック用紙事業撤退に伴う販売数量減の影響が大きく、減益となっております。

その他事業につきましては、エネルギー事業や木材・建材・土木建設関連事業で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)					
2022年度 実績	売上高		2022年度 実績	営業利益	
	2023年度 実績	前年同期比		2023年度 実績	前年同期比
5,632	5,702	70	▲292	117	409

- 国内
 - ・洋紙と板紙の国内販売数量は、需要が低調に推移し、前年同期比で減少。
 - ・チップや薬品など原燃料価格の上昇による影響はあるものの、コストダウンの効果や製品の価格修正の寄与により、黒字に転じた。
- 海外
 - ・十條サーマル(JTOy)は、欧州における感熱紙の需要が低調に推移したこと、原燃料価格上昇により、営業利益は赤字となった。

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ご説明いたします。

まず、紙・板紙事業についてです。

国内事業について、洋紙、板紙ともに需要が低調に推移し、国内販売数量は前年同期を下回りました。チップや薬品、原料など原燃料価格の上昇による影響はございますが、原価改善や固定費削減といったコストダウンの効果および製品の価格修正効果が寄与いたしまして、営業利益は黒字に転じております。

一方で、海外事業は十條サーマルにおいて、欧州における感熱紙の需要が低調に推移したことに加えまして、電力を含む原燃料価格の上昇により、営業利益は赤字に転じております。

以上の結果、紙・板紙事業については、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@scriptsasias.com

生活関連事業

(億円)						
	2022年度 実績	売上高 2023年度 実績	前年 同期比	2022年度 実績	営業利益 2023年度 実績	前年 同期比
国内	1,919	2,108	189	▲13	73	86
海外	2,482	2,260	▲222	▲65	▲154	▲89
合計	4,401	4,368	▲33	▲78	▲81	▲3

パッケージ 33、ケミカル 0
家庭紙・ヘルスケア 53
Opal ▲64、NDP ▲26、TSP 1

- 国内
 - ・ヘルスケア製品などの販売数量は増加。
 - ・機能性フィルムやティッシュペーパー、液体用紙容器などの販売数量は減少。
 - ・原燃料価格高騰の影響はあったものの、製品の価格修正が寄与したことで、増収増益となった。
- 海外
 - ・Opalは、グラフィック用紙事業の撤退に伴う販売数量の減少などにより、前年同期比で減収減益となった。
 - ・日本ダイナウェーブパッケージング(NDP)は、北米市場での需要低迷に伴う販売数量減少などが影響し、前年同期比で減収減益となった。

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ご説明いたします。

国内事業は、ヘルスケア製品などの販売数量は増加いたしました。機能性フィルムやティッシュペーパー、液体用紙容器などは販売数量が減少しました。社会経済活動の正常化が進む中、物価高の影響を受けて、需要動向に差が見られたということになります。全体といたしましては、原燃料価格高騰の影響はございましたが、コストダウンや製品の価格修正といったところが寄与いたしまして、国内は増収増益となっております。

一方で海外事業ですが、Opal は、グラフィック用紙事業の撤退に伴う販売数量の減少などによりまして、前年同期比で減収減益となり、営業利益の赤字幅が拡大しております。北米の NDP は、市場の需要低迷に伴う販売数量の減少などにより、減収減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		
2022年度 実績	2023年度 実績	前年 同期比	2022年度 実績	2023年度 実績	前年 同期比
499	537	38	▲17	16	33

・勇払エネルギーセンターが営業運転を開始したことなどにより、増収増益となった。

木材・建材・土木建設関連事業

(億円)					
売上高			営業利益		
2022年度 実績	2023年度 実績	前年 同期比	2022年度 実績	2023年度 実績	前年 同期比
689	755	66	89	98	9

・新設住宅着工戸数が減少し、製材品の販売数量は前年同期を下回ったものの、燃料チップの取扱量が増加したことなどにより、増収増益となった。

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

エネルギー事業でございますが、2023年度2月に勇払エネルギーセンターが営業運転を開始しております。この影響もございまして増収増益で、営業利益についても黒字化になっております。

木材・建材・土木建設関連事業につきましては、新設住宅着工戸数が減少しております。製材品の販売数量は前年同期を下回っておりますが、燃料チップの取扱量が増加したことなどによりまして、増収増益になりました。

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

	2023年3月末	2024年3月末	(億円) 前期末増減
資産の部合計	16,665	17,312	647
現預金	1,443	1,648	205
棚卸資産	2,385	2,248	▲ 137
その他流動資産	2,448	2,489	41
有形・無形固定資産	8,193	8,279	86
投資その他の資産	2,194	2,647	453
負債の部合計	12,513	12,355	▲ 158
有利子負債	9,244	8,883	▲ 361
その他負債	3,269	3,472	203
純資産の部合計	4,152	4,956	804
うち株主資本	3,037	3,264	227
負債および純資産合計	16,665	17,312	647
純有利子負債	7,801	7,235	▲ 566
調整後ネットD/Eレシオ *	2.25	1.95	▲ 0.30

* 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

こちらはバランスシートになります。

2024年3月末の総資産は1兆7,312億円で、前期末から647億円増加しております。主に3月末が休日だったことに加えまして、円安および株価上昇で影響を受けております。

また、2024年度の3月末の純有利子負債は7,235億円で、前期に比較して566億円、有利子負債としては減少しております。

ネットD/Eレシオに関しましては、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が、2024年3月末は1.95倍で、昨年の2倍から1倍台に回復しております。

2023年度につきましては、純有利子負債の圧縮と資本の充実を図ってまいりました。中期経営計画2025の目標でございます純有利子負債7,100億円以下、D/Eレシオ1.7倍台に向けて、引き続き取り組みを行ってまいります。

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

連結損益概要

(億円)

	2023年度 実績	2024年度 予想	前年同期比	
			増減額	増減率
売上高	11,673	12,000	327	2.8%
営業利益	173	230	57	33.2%
経常利益	146	190	44	30.6%
当期純利益*	227	30	▲197	▲86.8%

* 親会社株主に帰属する当期純利益

- Opalの新段ボール工場やクレシア宮城工場など新規設備稼働による販売数量の増加、Opalの構造改革やJTOyの販売数量回復による海外事業の収益改善などで、前年同期比で増収増益を見込む。
- ただし、NDPで例年よりも長い大型休転を上期に実施することや、Opalのメアリーベール工場の構造改革に伴う効果は段階的に発現すると見込むことから、利益の大部分は下期に計上される見通し。
- Opalにおいて構造改革に伴う特別損失の計上を見込む。

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

9

こちらから、2024年度の業績予想についてご説明いたします。

売上高は、Opalの新段ボール工場とクレシア宮城工場が設備稼働になってきますので、こちらの販売数量の増加を見ております。全体として、前年に対して2.8%増の1兆2,000億円を見込んでおります。

営業利益230億円ですが、主にOpalのメアリーベール工場による構造改革、それと十條サーマルでの販売数量回復に伴う海外事業の収益が向上すると。この辺を織り込みまして、前年に対して33.2%増の230億円を見込んでおります。

ただ、上期と下期ということでお話し申し上げますと、NDPで例年よりも長い大型休転を上期で実施しております。足元、今、実施しております。それと、Opalでのメアリーベールの構造改革の効果が段階的に発現してくることも鑑みまして、営業利益の出方としては下期に大きく出てくる見方をしております。

もう一つ、経常利益に対する当期利益は30億円でかなり低い水準になっておりますが、特別損失として計上して見込んでいるものがございます。これは引き続いてのOpalに関する構造改革で、痛みの部分ということで来期以降固定費の圧縮、さらにはOpalの収益向上につながる部分のリスク策を含んでいるものです。この辺を特別損失に計上している、それを受けて当期純利益は30億円という見立てをしております。

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

セグメント別概要

(億円)

	売上高			営業利益		
	2023年度 実績	2024年度 予想	前年 同期比	2023年度 実績	2024年度 予想	前年 同期比
紙・板紙	5,702	5,650	▲52	117	130	13
生活関連	4,368	4,800	432	▲81	▲20	61
エネルギー	537	500	▲37	16	20	4
木材・建材・ 土木建設関連	755	750	▲5	98	75	▲23
その他	311	300	▲11	23	25	2
合計	11,673	12,000	327	173	230	57

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

セグメント別の売上高は、営業利益はご覧のとおりになります。

売上高は Opal、クレシアの新設備稼働による効果を含め、生活関連事業で特に伸ばす見方になります。営業利益は、木材・建材・土木建設関連事業が前年を下回る見込みですが、その他のセグメントは増益となる見込みです。

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	▲9%	▲8%	▲9%
印刷用紙	▲12%	▲3%	▲8%
情報用紙	▲5%	▲3%	▲4%
段原紙	▲1%	3%	1%

■主要原材料価格、為替

	通期
為替(米ドル)	155円/ドル
為替感応度	米ドル1円円高で+7億円/年
石炭	現状の調達計画を勘案 (豪州炭ベンチマーク価格:145.95ドル/t)
原油	90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

業績予想にあたりまして、主な前提条件をお示ししております。

左側の紙の国内の販売数量の見方ですが、上期と下期でやや差がございますが、新聞用紙、印刷用紙、情報用紙につきましては需要減少が継続し、前年と比べてマイナスと見ております。段原紙につきましては、通期では前年をやや上回る見方としております。

主要な原材料価格と為替は、基本的に足元の価格動向を勘案ということになります。為替の感応度は、米ドル1円円高で年間プラス7億円と考えております。石炭価格は、現状の調達計画を勘案し、想定しております。2024年度の豪州炭ベンチマークは、トン当たり145.95ドルです。当社はこのベンチマーク価格で、一部一定量契約しておりますが、それ以外の部分についてはスポット価格等、別途価格を決定していくことになります。

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	73	▲21	－	94	－
原燃料価格	▲88	▲60	チップ ▲80、古紙 ▲22、パルプ ▲2、 重油 ▲15、石炭 97、LNG ▲2、薬品他 ▲36 (価格影響 19、為替影響 ▲79)	▲28	チップ 2、パルプ ▲13、 薬品他 ▲17
コストダウン等	21	33	原価改善 82、労務費 ▲23、物流費 ▲26	▲12	－
その他	68	61	海外事業 29、減価償却 16、退職給付費用 39、 その他 ▲23	7	海外事業 44、その他 ▲37
合計	74	13	国内 ▲16、海外 29	61	国内 17、海外 44
その他事業	▲17	エネルギー 4、木建土 ▲23、その他 2		国内: パッケージ 1、ケミカル 16、 家庭紙・ヘルスケア 0	
営業利益	57			海外: Opal 59、NDP ▲15、TSP 0	

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

増減要因の内訳はご覧のとおりです。まず、紙・板紙事業ですが、対前年ではトータルで13億円の増益を見込んでおります。国内でマイナス16億円、海外で29億円の増益という内訳です。国内については、数量・売価はマイナス21億円で見込んでおります。主には、国内の販売数量減少を見込んだものとなります。原燃料価格は、為替の影響を155円で見ていることもありまして、マイナス60億円という見込みになります。コストダウンなどプラス33億円を見えています。こちらについては、引き続き操業工夫の効率化、省エネ、燃料転換で、原価改善を引き続き精力的に取り組んでまいります。労務費、物流費のコストアップを見込んでいる状況でございます。海外事業は、昨年度業績の悪かった十條サーマルにつきましては、拡販、コストダウンで業績回復を見込んでいます。

続きまして、生活関連事業です。全体では61億円の増益で、国内で17億円、海外で44億円という見立てになります。国内事業は、引き続き原燃料価格のコストアップが続きますが、販売数量の拡大、価格修正の効果を織り込んでいます。

海外事業は、Opalは、メアリーベール工場の構造改革による収益改善を見込んでおります。NDPは、例年よりも長期間で予定しております大型休転による修繕費の増加、それと直近の2024年1月の寒波の減産影響が実績で出てきておりますので、この辺を織り込んでございます。

木材・建材・土木建設関連事業は、ここ3年ほどさまざまな追い風もあって好調に推移しておりますが、国内・海外とも足元の事業環境が落ち着いておりますので、その辺の状況を勘案した数字となっております。

中期経営計画2025は残り2年になります。最終年度2025年につながる形で、しっかり諸対策を打ち出していきたいと考えております。以上をもちまして、2023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

○中期経営計画2025・2030ビジョンの位置付け	P4
○中期経営計画2025の進捗と目標達成に向けた取り組み	P5
○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	P8
・生活関連事業の拡大と収益力強化	P10
・Opalの立て直し	P14
・その他海外事業の収益力強化	P21
・B/Sを強く意識した経営	P22
○サステナビリティ経営の強化	
・GHG排出量削減の取り組み	P25
・人的資本経営の推進	P26
・3つの循環をベースにした成長戦略	P27

瀬邊：日本製紙企画本部の瀬邊でございます。よろしくお願いいたします。私からは戦略説明といたしまして、中期経営計画 2025 の達成に向けた取り組みを中心にご説明をさせていただきます。

本日は、ご覧の内容で説明をさせていただきます。

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



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

4

こちらは中期経営計画 2025 並びに 2030 ビジョンの戦略と目標を改めてお示ししたものでございます。

内容についてはご覧いただきたいと思います。2030 ビジョンの前半 5 年間の計画として策定いたしました中計 2025 は 3 年間を終えまして、残り 2 年間での目標達成を目指して取り組みを進めているところでございます。

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

業績推移

(億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績(a)	2023年度 実績(b)	2024年度 予想(c)	(b-a)	(c-b)
売上高	10,451	11,526	11,673	12,000	147	327
営業利益	121	▲269	173	230	442	57
国内 *	99	▲222	311	300	533	▲11
海外 *	20	▲19	▲120	▲70	▲101	50
連結消去 *	2	▲28	▲18	0	10	18
親会社株主に帰属する当期純利益	20	▲504	227	30	731	▲197
EBITDA	815	428	848	900	420	52

* 単純合算ベース

- 2023年度の営業利益は黒字回復
- 国内事業は大きく改善も、海外事業の収益は悪化

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 5

こちらは、中計初年度の 2021 年度から本年 2024 年度の予想までの主な業績推移を示したものでございます。

先ほども説明がありましたが、2023 年度の営業利益は 173 億円になりまして、2022 年度の 269 億円の赤字から黒字に転じました。これを、連結消去前の単純合算ベースでございしますが、国内と海外に分けてご覧いただきますと、国内は前年度に比べて 530 億円以上改善した一方で、海外はのちほどご説明いたしますが、Opal をはじめとして収益が悪化し、営業利益は前年度に比べて 100 億円以上悪化いたしました。

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

国内事業

- 国内事業は原価改善と価格修正で2023年度に中計軌道に回帰
- 2024年度以降も収益力を維持・拡大

<目標達成に向けた取り組み>

- 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、生産体制の適切な見直し
- 生活関連事業の拡大と収益力強化 ➡ 継続的な設備投資と確実な効果発現

海外事業

- 海外事業はOpalはじめ各事業で2023年度の収益が悪化
- 中計達成に向けて改善が急務

<目標達成に向けた取り組み>

- Opalの立て直し ➡ メアリーベール工場の構造改革とパッケージ事業の競争力強化
- その他海外事業の収益力強化 ➡ NDP、十條サーマルの収益改善

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 6

国内事業、海外事業の状況を、中計 2025 の目標達成に向けた取り組みと併せて、ご説明をいたします。

国内事業は、原価改善と収益改善を進めたことで営業利益は前年度から大きく改善し、事業ごとに多少の濃淡はございますが、総じて中計の軌道に回帰することができました。こちらについては、手応えを感じているところでございます。2024 年度以降も、中計に沿って収益力を維持拡大してまいります。

そのために必要な主な取り組みといたしまして、グラフィック用紙の需要減少加速への対応と、生活関連事業の拡大と収益力強化を挙げております。グラフィック用紙事業では、販売数量の維持、原価改善に努めながら生産体制を適切に見直してまいります。生活関連事業では、継続的に設備投資を行うとともに、その効果を確実に発現させてまいります。

一方、海外事業につきましては、Opal を中心に収益が悪化しておりまして、加えて 2023 年度は、北米の日本ダイナウェーブパッケージング、NDP 社やフィンランドの十條サーマルでも業績が落ち込み、中計 2025 達成に向けて海外事業の改善が足元の大きな課題、急務であると捉えております。

のちほどご説明いたしますが、Opal はメアリーベール工場の構造改革とパッケージ事業の競争力強化を進めてまいります。NDP や十條サーマルでも収益改善の取り組みを進めているところでございます。

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

戦略的な販売数量維持・拡大

- 高い技術力で市場に選ばれる環境配慮型製品などを開発・拡販
雑誌本文用紙「N.Polaris43Mocha」:GHG排出量約20%削減(当社従来品比)
- 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

- 安定操業による操業効率改善
- 省エネ、石炭使用量削減など継続的なコストダウン推進

生産体制再編成の加速

- 2024年度上期を目途に新たな生産体制再編成案を立案
- 2028年度を目途にグラフィック用紙生産拠点を3カ所程度に集約
- 生産体制再編成は生産性向上・GHG削減と一体的に推進

グラフィック用紙の国内出荷量推移



出所:日本製紙連合会
(グラフィック用紙=新聞用紙+印刷・情報用紙)

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

8

まず、グラフィック用紙の需要減少加速への対応についてご説明いたします。

ご存知のとおり、グラフィック事業の需要縮小は一段と加速しておりまして、2018年度から2023年度の5年間で、国内の出荷量は約33%減少いたしました。このグラフィック用紙の需要減少加速への対応といたしまして、主に3点に取り組めます。

一つ目は、戦略的な販売数量の維持・拡大でございます。需要の減少に手をこまねいているだけではなくて、長年培ってまいりました技術力を生かして、環境配慮型製品など市場に選ばれる製品を開発し、拡販してまいります。また、パッケージやラベル用途などの産業用紙を含めまして、戦略的に輸出を拡大する方針でございます。

二つ目は、原価改善による競争力強化でございます。国内の紙・板紙事業では、2021年から2023年度の3年間で、約250億円の原価改善を実現いたしました。2024年度以降も安定操業による操業効率改善、省エネや石炭使用量の削減などのコストダウンに継続的に取り組んでまいります。

三つ目は、やはり生産体制再編成の加速になります。2024年度上期を目途に、新たな生産体制再編成案を立案いたしますとともに、グラフィック用紙生産拠点の集約につきましては、当初計画よりも前倒しして、2028年度を目途に3カ所程度に集約することを検討しております。生産体制再編成は生産性向上、GHG排出量削減と一体的に、バックカスティングで遅滞なく進める方針でございます。

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

生産体制再編成の加速

事業構造転換による生産体制再編成の方向性

- グラフィック用紙の生産拠点を3カ所程度に集約して競争力強化
- 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領域を拡大



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

9

ここでは、生産体制再編成の考え方について、改めて触れておきたいと思います。

生産体制再編成の目的は、生産拠点を集約することで、生産性向上と GHG 排出量削減を図りながら、グラフィック用紙事業の競争力を強化することです。同時に、これまでグラフィック用紙事業で培った人材、パルプやユーティリティの供給力、あるいはサプライチェーンなどの大切なリソースを、生活関連事業を中心とする成長領域の拡大に活用し、全体として稼ぐ力を強化していくことです。

特にグラフィック用紙事業で余剰となるパルプを、液体用紙容器、家庭紙、ケミカルあるいは新規セルロース関連事業など生活関連事業で有効活用していくことが重要と考えております。生活関連事業は、2030 年度に売上高 6,500 億円以上への拡大を目指しておりますが、生産体制再編成に伴う既存リソースの活用が、目標達成に向けた重要なポイントと考えております。

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

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推進

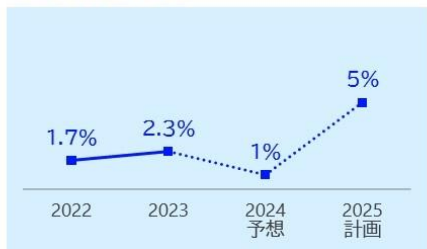
- 環境対応原紙・容器開発、リサイクル強化
School POP[®]、ノンアルミ、LiterLyte[®]、PakUpcycle[®]*
- 新充填システムの四国化工機株式会社との共同開発上市
NSATOM、LA82(充填機)など
- 国内原紙の活用拡大
- 充填機エンジニアリングサービスの拡充

海外 NDPを含む当社グループ、ELOPAK、四国化工機との協業を基軸としたグローバル展開

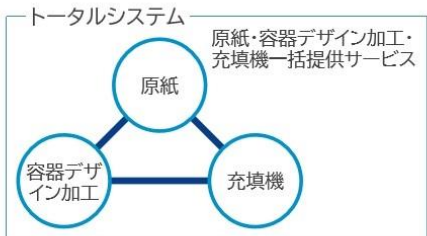
- NDP高付加価値原紙の販売拡大
- 日本からパンパシフィック市場への輸出を拡大
- 豪州液体用紙容器販売子会社を活用

*PakUpcycle[®]
「Pak」(飲料用紙パック) + 「Upcycle」(不用品や廃棄物を、商品としての価値を高めるような加工を行い再利用すること)の造語。液体用紙容器のリサイクルを表すキャッチフレーズ。

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)



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

ここからは、今申し上げました生活関連事業の拡大と収益力強化について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 NDP を合わせた液体用紙容器事業についてです。

国内では、原紙・容器デザイン加工・充填機の一括提供サービスでありますトータルシステムを活用した差別化戦略を推進してまいります。ストローレス紙容器 School POP や環境配慮型紙パック LiterLyte をはじめとする環境対応製品の開発、販売拡大を進めてまいります。リサイクルに関しましては、PakUpcycle をコンセプトに、これまで廃棄処理されていた紙パックのリサイクルを強化する取り組みを推進しております。充填機につきましては、四国化工機との共同開発を進めるとともに、エンジニアリングサービスの拡充を図っております。

また海外につきましては、NDP を含む当社グループ、そして ELOPAK 社、四国化工機との協業を基軸にしたグローバル展開を進めてまいります。NDP につきましては、バリア性の高い高付加価値原紙などを中心に販売拡大を進めてまいります。また、日本からは環太平洋地域への輸出を拡大するとともに、オセアニアでは豪州に設立いたしました販売子会社の活用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@scriptsasias.com

家庭紙・ヘルスケア

差別化と販売機能強化による国内シェア拡大

- 「コンパクト化・大容量化」をコンセプトに販売拡大
3倍巻きトイレットロール、スコティーフラワー250W、ボイズ超スリム&コンパクト
- Eコマースによる販売拡大
Eコマース販売額 2021年度81億円 2023年度110億円

新抄紙機稼働による生産能力拡大とコスト削減

- 新抄紙機稼働 クレシア春日(2023年8月)、クレシア宮城工場(2024年4月)
- 新鋭機による生産性向上と自製パルプ活用によりコスト削減

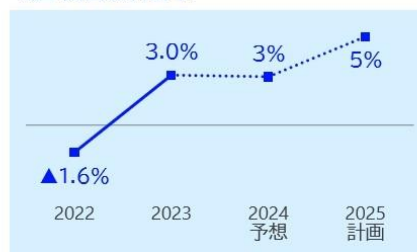
適正価格の確保

- 物流費・人件費の実態に沿った価格改定
2024年4月22日より5~10%以上の値上げを実施

海外展開の検討

- グローバルパートナーとの連携による海外販売を検討

売上高営業利益率



「コンパクト化・大容量化」をコンセプトにした製品群

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

続いて、家庭紙・ヘルスケア事業についてでございます。

家庭紙・ヘルスケア事業では、コンパクト化・大容量化をコンセプトにした差別化と販売機能の強化によって、国内シェアの拡大を図ります。長尺のトイレットロールやキッチンタオル、コンパクトタイプの肌ケア製品などに続きまして、昨年秋には、ティッシュペーパーでも長持ち製品を発売し、販売数量を伸ばしております。また、Eコマースによる販売も100億円を超える売上規模に拡大しておりまして、今後お客様の購買形態の変化に対応して販売機能を強化してまいります。

新抄紙機の稼働による生産能力拡大とコスト削減につきましては、2023年8月のクレシア春日の3号抄紙機に続きまして、本年4月には石巻でクレシア宮城工場の新抄紙機が稼働し、順調に生産を開始しております。新抄紙機による生産性向上と、グループ内の自製パルプ活用によりましてコスト削減を図り、パルプから製品までの一貫生産体制で収益力を強化していく方針でございます。

一方で、家庭紙部門でも物流費、人件費などのコスト上昇への対応が大きな課題となっております。一昨年、昨年に続きまして、本年4月からもお客様に価格修正のお願いをしておりますが、自助努力で賄いきれないコスト上昇に対しては、今後も適切な価格帯を検討してまいります。

また今後、家庭紙事業でも海外展開を進める方針でございます。グローバルパートナーとの連携など、中長期的な視点で海外での販売拡大を検討してまいります。

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

ケミカル

設備投資効果発現による売上拡大

- 2021-2023年度に実施した増産対応工事の確実な効果発現（機能性セルロース、機能性コーティング樹脂ほか）

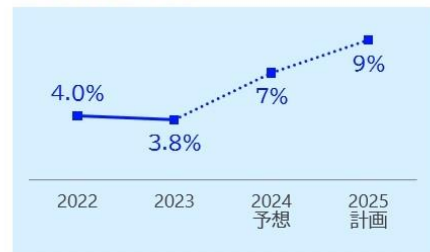
新規用途開拓と製品開発による売上拡大

- セルロース誘導体向けなど溶解パルプの販売拡大
- リグニン関連製品の新規用途開拓
- 機能性フィルムの環境対応製品の開発、ほか

海外市場への進出と輸出拡大

- LiB用CMCの現地生産（ハンガリー）による販売拡大（2024年12月稼働予定）
- 機能性コーティング樹脂のアジア市場向け販売拡大、ほか

売上高営業利益率



機能性セルロース



溶解パルプ

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

続いて、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の多くは、中長期的に市場の成長が期待できることから、需要の伸びを見据えまして増産対応工事、あるいは設備更新を計画的に実施してまいりました。中計 2025 の期間においても、機能性セルロースや機能性コーティング樹脂などで大型の設備投資を行っており、その工事効果を確実に発現させて、売上並びに収益の拡大を図る計画でございます。

新規用途開拓と製品開発に関しましては、溶解パルプやリグニン関連製品などで新規用途での活用の可能性が広がっており、市場の要請に応える製品供給によりまして売上の拡大を目指すほか、機能性フィルムなどでは環境対応製品を先行開発することで販売拡大を進めております。

海外市場への進出と輸出拡大につきましては、ケミカル事業はもともと輸出比率が高い事業でございますが、今後さらに海外販売の拡大を目指す方針でございます。ハンガリーのリチウム電池用 CMC の新工場は、本年 12 月の稼働に向けて順調に建設が進んでおります。また、機能性コーティング樹脂などでは、中国のみならず広くアジア市場での販売拡大を進めておりまして、ケミカル事業全体として海外市場展開を加速す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

新規セルロース関連事業

再生可能な資源であるパルプ＝セルロースの用途拡大

- 国産材の集荷網を生かした製品開発
- 当社グループの商流を生かした多様な用途への展開
- 他社や研究機関など外部機関との連携強化による早期戦力化



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

続いて、新規セルロース関連事業についてでございます。

当社では、重要なリソースでありますパルプ生産能力を活用して、幅広くセルロース関連事業の開発に取り組んでおります。セルロースナノファイバーは、食品や化粧品分野での販売が着実に拡大しており、今後は海外販売も強化する計画でございます。

CNF 強化樹脂は、低コストでの生産手法が確立しつつあり、実用化の可能性が広がっております。国産材の調達力を生かした製品開発も当社の特徴でございます。LCA の観点からも優位性が期待できる国産材由来のバイオエタノールをパートナー企業と共同で製造し、持続可能な航空燃料の原料として供給する検討を進めております。

また、パルプをベースとした飼料やバイオマス炭を活用した肥料など、国産化の期待が高まる農業分野での関連製品の開発、販売にも注力しております。今後も、セルロース関連製品の開発に幅広くかつスピード感を持って取り組み、早期戦力化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

基本方針と重点課題

基本方針	Opalの立て直しを足元の最重要課題と認識 グループを挙げて同社再建の取り組みを強化 ↓ 2024年度末までに黒字化体制を構築 2025年度の確実な黒字達成を目指す
重点課題	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(計画)

(A\$百万)

	2023実績	2024予測	2025予測
メアリーベール工場(旧AP)	▲128	▲90	▲30
パッケージ事業(旧AP以外)	▲23	10	50
Opal 計	▲151	▲80	20

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

14

ここからは、Opal の立て直しについて少し詳しくご説明いたします。

Opal の立て直しは、足元の最重要課題と認識しておりまして、現在グループを挙げて再建の取り組みを進めているところでございます。2024 年度中に黒字化体制を構築して、2025 年度の確実な黒字達成を目指すことを基本方針としまして、重点課題としてメアリーベール工場、旧オーストラリアンペーパー社の事業の構造改革と収益力強化、そしてパッケージ事業については基盤強化と収益拡大を掲げております。

2023 年度はメアリーベール工場、パッケージ事業それぞれ 1 億 2,800 万豪ドル、そして 2,300 万豪ドルの赤字となり、合計で 1 億 5,100 万豪ドルの赤字という大変厳しい結果となり、事態を大変重く受け止めております。パッケージ事業につきましては、2024 年度から黒字化の目途が立ちつつある一方で、メアリーベール工場については、現状では 2025 年度まで赤字が残る見通しですので、追加の収益改善策が必要と認識しております。

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

メアリーベール工場の構造改革と収益力強化

基本戦略

- ・最適生産体制の追求(パルプ・抄紙機)
- ・徹底した固定費削減
- ・市況の不安定な輸出原紙の極小化



- ・シンプル且つ競争力あるパッケージ原紙工場へ
- ・内販比率を高めパッケージ一貫生産体制強化
- ・黒字化に向け追加の収益改善対策を検討

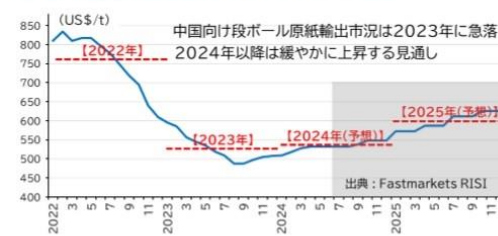
生産体制再構築の概要

種別	生産体制再構築
パルプ	KP(連続蒸解釜)
	KP(パッチ釜) → 停止
	セミケミカルパルプ
	古紙パルプ
抄紙機	古紙パルプ(洋紙系) → 停止
	M1(未晒クラフト)
	M2(晒クラフトほか) → 停止
	M3(グラフィック用紙⇒段ボール原紙) → 抄物変更
	M4(段ボール原紙)
	M5(グラフィック用紙) → 停止

メアリーベール工場 内販比率

2022実績	2023実績	2024計画	2025計画
30%	47%	52%	さらに拡大予定

(参考)中国向け段原紙(クラフトライナー)市況



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

15

まず、メアリーベール工場の構造改革と収益力強化についてご説明をいたします。

基本戦略は最適生産体制の追求、徹底したコスト削減、市況の不安定な輸出原紙の極小化によりまして、シンプルかつ競争力あるパッケージ原紙工場に移行して、原紙の内販比率を高めて、パッケージ一貫生産体制を強化することと、早期の赤字解消に向けて追加の収益改善対策を検討していくことです。

2022 年末のビクトリア州有林からのユーカリ材供給停止に端を発しましたグラフィック用紙事業からの撤退に対応するため、表でお示ししているとおり生産体制の再編成を実行し、大規模な人員合理化を中心といたします固定費削減や、原紙内販比率の拡大などに取り組んでまいりました。

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

メアリーベ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・2025年度（計画）
生産体制最適化	- グラフィック用紙事業撤退に伴い抄紙機2台停機 パッケージ系3台体制へ - パルプ生産移行（バッチ釜→連続蒸解釜）は 開発許可取得に時間を要し2024年に遅延	2024年3月にパルプ生産移行完了 パルプ日産増・原単位改善を推進
固定費削減	人員削減・修繕費削減等を概ね計画通り実行	- 削減効果が通年で寄与 - 全社的な人員削減をさらに推進
販売	アジア向け輸出原紙市況が大幅に悪化	アジア向け輸出から内販及び他地域へシフト
グループ連携強化	日本製紙からの操業支援・技術支援強化	あらゆる面で日本製紙グループ連携強化

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 16

生産体制最適化につきましては、2023年度に抄紙機2台を停機し、パッケージ系3台体制を構築したほか、遅れておりましたバッチ釜から連続蒸解釜へのパルプ生産移行は本年3月に完了し、足元でパルプ日産増と原単位の改善が進んでおります。

固定費削減につきましては、人員削減・修繕費削減がおおむね計画どおり進捗しておりまして、2024年度はさらに追加で全社的な人員削減を進めております。

一方で、販売面ではアジア向け輸出市況の大幅悪化により、2023年度の収益が大きく悪化し、先ほど触れました内販比率アップや、アジア以外への販売シフトに取り組んでいるところでございます。

また、メアリーベール工場の再建は、グループ全体で取り組むべき課題と認識しておりまして、日本製紙から操業支援、技術支援のほか、販売面でも連携を拡大し、グループを挙げてメアリーベール工場の立て直しに当たっております。

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@scriptsasias.com

メアリーベール工場の構造改革と収益力強化

営業利益 増減益内訳(対前年)

(A\$百万)

	2023実績	2024予測	2025予測
抄紙機2台停機による限界利益減	▲101	▲10	—
パルプ生産移行による日産増・原単位改善	—	+26	+15
固定費削減(人員・修繕費等の削減)	+78	+23	+30
原紙輸出事況	▲53	—	+10
原紙販売構成(アジアから内販・他地域ヘシフト)	—	+4	+5
その他	+1	▲5	—
対前年増減計	▲75	+38	+60
メアリーベール工場 営業利益	▲128	▲90	▲30



生産体制最適化・固定費削減策を実行するが、2025年度も赤字継続の見通し

⇒ 黒字化に向け追加の収益改善対策を検討

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

こちらは、メアリーベール工場の対前年の営業利益の増減益要因をお示ししたものでございます。

2023年度は、抄紙機2台停機による1億豪ドル以上の限界利益の減少を固定費削減で賄えず、また原紙の輸出事況、悪化影響を大きく受けたことで、1億2,800万豪ドルの赤字という非常に厳しい結果となりました。

2024年度、2025年度は、パルプ生産移行による固定費削減の効果が発現し、メアリーベール工場の収益は改善いたしますが、現状では2025年度においても3,000万豪ドル程度の赤字が残る見通しとなっております。現在、黒字化に向けた一段の収益改善対策を検討しておりまして、引き続き早期の立て直しに向けて、総力を挙げて取り組む方針でございます。

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@scriptsasias.com

パッケージ事業の基盤強化と収益拡大

基本戦略 設備投資による生産能力増強とコスト低減
営業組織の強化と顧客サービスの再構築



緩やかに伸長するオセアニア地域の需要取り込み
新規顧客獲得と市場シェアの拡大

オセアニア地域の段ボール原紙消費量(2024年度以降は予想)



豪州段ボール事業の販売数量増加

- 2025年までに22%の生産能力増(対2022年)
最新鋭加工機導入により生産性が向上
- ポタニー原紙工場との立地優位性を生かし豪州東部沿岸
地域の需要を重点的に取り込む

Opalの主要製造拠点



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

続いて、パッケージ事業の基盤強化と収益拡大についてご説明をしたいと思います。

基本戦略は、設備投資によって生産能力増強とコスト低減を図ることと、営業組織の強化と顧客サービスの再構築によって、緩やかに伸長するオセアニア地域の段ボール需要を確実に取り込むこととともに、新規顧客の獲得と市場シェアの拡大で売上並びに収益を拡大させることでございます。

オセアニアの段ボール市場は、2024年度以降も緩やかながら2%から3%の確実な伸長が予想されており、併せて設備投資効果、優位な生産拠点立地、営業戦略強化によりまして、市場シェアを拡大す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

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・2025年度（計画）
設備投資	2023年8月にVIC州新段ボール工場稼働 - NSW州、QLD州、SA州の3工場で合計5台の加工機更新(老朽化設備8台リプレイス)を決定	- 新段ボール工場は順調に運転 従来工場のおよそ2倍の労働生産性 - 新加工機が2024年4月以降順次稼働予定
固定費削減	製袋事業の拠点を統廃合	- 加工機更新による生産性向上で要員合理化 - 全社的な人員削減を推進 - 紙器事業の拠点を統廃合
販売	- オセアニア域内の段ボール需要は緩やかに伸長 - 営業人材の増強による販売体制強化 - ボタニー工場のアジア向け輸出原紙も市況悪化	- 設備投資による生産能力増強とコスト低減で 段ボール市場シェア拡大 - 段ボール販売拡大で原紙の内販増(輸出減)
グループ連携強化		グループ連携で新規製品開発・拡販

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

設備投資に関しましては、2023年8月にビクトリア州で新段ボール工場が稼働いたしまして、現在、従来工場のおよそ2倍の労働生産性で操業しているほか、ニューサウスウェールズ州、クイーンズランド州、サウスオーストラリア州の3工場でも、老朽化設備8台を停機し、5台の新加工機を設置して本年4月より順次稼働させています。

固定費削減につきましては、設備投資による生産性向上に伴って要員合理化が可能になるほか、パッケージ部門においても全社的な人員削減を進めており、2024年度以降、人件費を大幅に削減する計画でございます。

販売面では、パッケージ業界で豊富な経験を持つ営業人材の増強など、販売体制を強化いたしました。設備投資による生産能力増強とコスト低減を武器に、伸長する需要を取り込むことはもちろんのこと、市場シェアの拡大にも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@scriptsasias.com

パッケージ事業の基盤強化と収益拡大

営業利益 増減益内訳(対前年)

(A\$百万)

	2023実績	2024予測	2025予測
段ボール販売拡大(23年5.9億㎡→25年6.6億㎡)	+4	+15	+13
段ボール製品価格修正	+36	—	—
原紙輸出市況	▲16	—	+10
段ボール拡販に伴う原紙内販増(輸出減)	—	+9	+9
固定費削減(加工機更新、全社の人員削減、拠点統廃合)	—	+30	+22
原材料・フレート・その他	▲15	▲21	▲14
対前年増減計	+9	+33	+40
パッケージ事業 営業利益	▲23	10	50



設備投資と営業戦略強化で生産能力増強・コスト低減・販売拡大を図り確実に収益増大

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

パッケージ事業の営業利益は、2023年度は段ボールの価格修正を実施する一方で、原紙輸出市況の悪化と原燃料コストの上昇の影響により赤字が継続しましたが、2024年度以降は段ボールの販売拡大、原紙の内販増、人件費を中心とする固定費削減等により、黒字転換を見込んでおります。

パッケージ事業は、設備投資と営業戦略強化で生産能力増強・コスト低減・販売拡大を図り、確実に収益増大を実現する計画、見通しでございます。

繰り返しになりますが、Opalの立て直しは喫緊の経営課題と認識しておりまして、メアリーベール工場の早期赤字脱却とパッケージ事業の収益拡大によりまして、パッケージ一貫生産体制のもとで収益力の強化を目指す方針でございます。Opalの立て直し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

NDP(日本ダイナウェーブパッケージング)

- 2023年度の概況
 - ・北米市場での需要低迷に加え、チップヤード火災による減産・操業効率悪化などにより収益が毀損
- 2024・2025年度の計画
 - ・設備健全化を目的に2024年5～6月に長期休転を計画、回収ボイラーほか主要設備の大規模メンテナンス実施中（例年の長期休転約15日→今回30日以上、追加修繕費約US\$15百万）
 - ・長期休転影響のほか2024年1月の寒波による減産で2024年度の収益は低位の見通し
 - ・足元の液体用紙容器原紙及びパルプ需要は堅調、操業安定化により2024年度下期以降は安定収益を確保する計画

JTOy(十條サーマル)

- 2023年度の概況
 - ・欧州経済の減速による販売低迷(売上高:対前年▲20%)と原材料・エネルギーコストの高止まりにより収益悪化
- 2024・2025年度の計画
 - ・欧州域外への販売拡大、環境対応製品などの拡販、原価改善により2024年度は業績回復の見通し
 - ・価格修正を併せて実施し収益拡大を計画

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

Opal 以外の海外事業、北米の NDP 社、フィンランドの十條サーマル社について説明します。

先ほどもお話がありましたが、2023 年度は NDP、十條サーマルでも収益が悪化し、2024 年度、2025 年度に向けて収益力の強化に取り組んでおります。

アメリカの NDP 社は、2023 年度に北米市場で液体用紙容器原紙の需要が低迷したことに加えまして、チップヤード火災による減産、操業効率悪化などにより、収益が毀損いたしました。

一方、2024 年度につきましては、懸案であった設備健全化を目的に、例年より 2 週間ほど長い 30 日以上長期休転を計画し、回収ボイラーをはじめ主要設備の大規模メンテナンスを行う予定で、まさにこの 5 月に実施中でございます。修繕費は例年より 1,500 万ドル程度多くかかる見通しですが、老朽化が進んだ設備に手を入れて、今後の操業安定化を図る方針でございます。

この長期休転影響に加えて、1 月には寒波による減産もあったことから、2024 年度の収益は低位に推移する見通しですが、足元の液体用紙容器原紙、およびパルプの需要は堅調ですので、操業安定化により 2024 年度下期以降は安定収益を確保する計画でございます。

続いて、フィンランドの十條サーマル社ですが、欧州経済の減速によりまして、2023 年度前半の販売数量が大幅に減少し、また原材料・エネルギーコストの高止まりもあって、2023 年度の収益が悪化いたしました。

これに対し、欧州域外への販売拡大や環境対応製品の拡販、コストダウンに取り組んだほか、足元では販売数量が回復していることもありまして、2024 年度は業績が回復する見通しでございます。引き続き販売拡大と原価改善に取り組んで、2025 年度に向けて収益力をさらに強化してまいります。このページについては、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

財務戦略・資本戦略

資産売却

- 2024年3月、東京都北区に所有していた土地・建物を譲渡
- 政策保有株式は、2023年度に9銘柄の売却を完了

戦略投資

- 案件を厳選し、環境投資・成長投資を実行
- 補助金の活用などにより資金支出を抑制

株主還元

- 安定した配当を継続して実施することを目指す

純有利子負債の圧縮

- 純有利子負債の2024年度末の見込みは7,200億円
- 財務規律に配慮しながら財務体質を改善



キャッシュアロケーション 2023-2025年度計画



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

ここからはバランスシートを強く意識した経営についてご説明をいたします。

まずは財務戦略・資本戦略についてでございます。資産売却につきましては、先ほども説明がありましたが、2024年3月に北区王子に所有しておりました土地・建物の譲渡が完了いたしました。また、政策保有株式の売却を引き続き進め、2023年度は9銘柄の売却を行いました。

戦略投資の基本的な考え方については、変更ございません。図にお示ししておりますとおり、2023年度から2025年度の戦略投資はおおよそ900億円を計画しており、その範囲内で案件を厳選して環境投資、成長投資を優先的に実行する計画でございます。

併せて補助金の活用などにより、資金支出の抑制を図ってまいります。純有利子負債につきましては、これも先ほど説明のあったとおりで、2025年度末に7,100億円とする目標に向けて、おおむね計画どおり進捗しております。

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

資本コストと株価を意識した経営の推進

取り組みの流れ

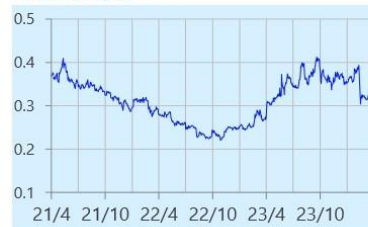
- 2023年5月「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示
- 2024年6月「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示を更新予定

- 資本コスト・資本効率の現状分析（2023年度実績ベース）
- PBR改善に向けた課題整理と成長戦略の確認
- 取締役会で議論

ステークホルダーの皆様に取り組み状況を適宜ご説明

- 前提とする資本コストの確認
- 資本効率改善に向け各事業部門に適したKPIを検討・設定
- 取締役会で継続的に議論

PBRの推移



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 23

次に、資本コストと株価を意識した経営の推進についてでございます。

当社は、2023年5月に、資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応を開示しておりますが、その後の議論を経て、本年6月を目途に開示内容の更新を予定しております。現在2023年度実績をベースに、資本コスト・資本効率の現状をレビューするとともに、PBR改善に向けた課題の整理と成長戦略の確認を行っております。取締役会においても、議論を進めているところでございます。

今後も、前提とする資本コストの確認、資本効率改善に向けたKPIの検討などを進めまして、投資家の皆様をはじめステークホルダーの皆様に対して、当社の取り組み状況を適宜ご説明してまいります。

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

GHG排出量削減目標と実績・計画

■ 2030年度削減目標: **54%削減** (対2013年度 *Scope1+2)

- ・2013-2022年度削減実績 : 30%削減
- ・2023-2030年度計画 : **残り24%削減**

2023-2030年度24%削減の施策

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止	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-CO₂)

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

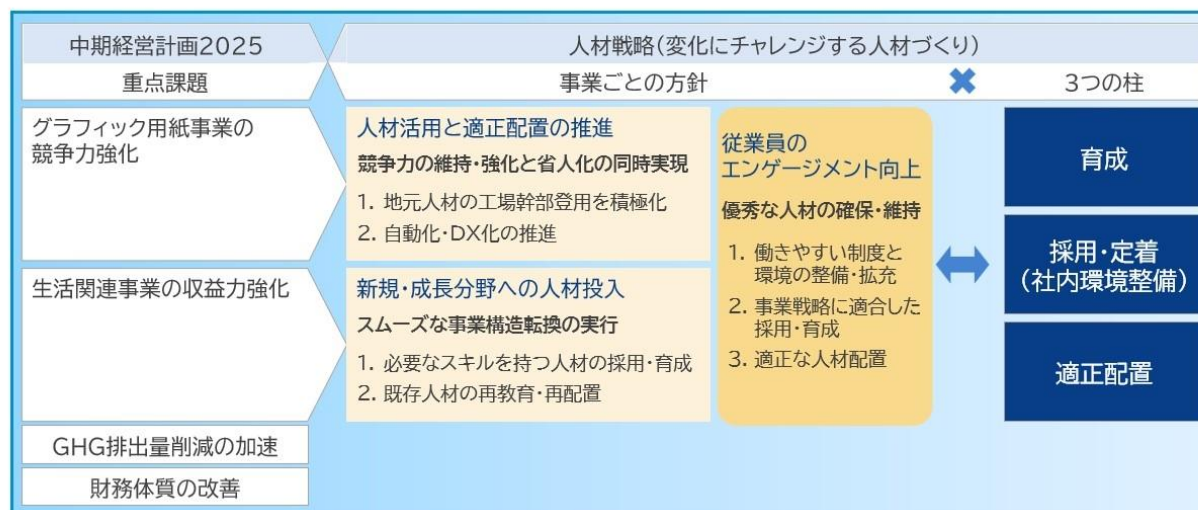
最後になりますが、ここからはサステナビリティ経営の強化に関わる取り組みをご説明いたします。

まず、GHG 排出量削減の取り組みについて、2030 年度の削減目標であります 2013 年度に対して 54%削減の達成に向けて、引き続き生産体制再編成による生産効率向上、石炭ボイラーの停止、燃料転換、黒液利用の最大化、省エネ対策などを計画的に推進してまいります。2023 年度の GHG 排出量は現在集計中ですが、削減の施策はおおむね計画どおりに進捗しております。今後も GHG 排出量の削減を、生産体制再編成と一体的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

事業戦略と人材戦略の連動



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

こちらでは、人的資本経営の推進についてご説明をいたします。

中計 2025 の達成のためには、変化にチャレンジする人材づくりが不可欠であるとの考えから、育成、採用と定着、適正配置を三つの柱として、事業別に人材戦略を明確にして、それぞれの重点課題に対応する施策に取り組んでおります。

重点課題として掲げましたグラフィック用紙事業の競争力強化に対しましては、人材活用と適正配置の推進を基本方針として、競争力の維持強化と省人化を同時に実現することを目指しております。また、生活関連事業の収益力強化に対しては、新規分野・成長分野への人材投入を基本方針としまして、スムーズな事業構造転換の実行につなげます。

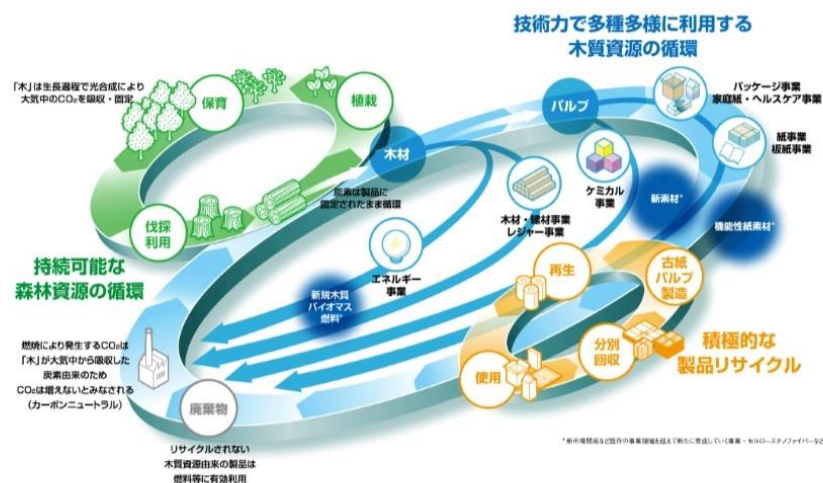
そして、当社の事業戦略を支える人材の確保という観点から、従業員のエンゲージメント向上を人材戦略におけるもう一つの重要な基本方針とし、各種の人事施策を通じて優れた人材の確保、維持を図ってまいります。事業ごとの重点課題を踏まえ、事業戦略と連動した人材戦略を引き続き進めてまいります。

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

日本製紙グループの持続的成長と、木質資源の最大活用による循環型社会構築を目指す

日本製紙グループの総合バイオマス企業としての事業展開「3つの循環」



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 27

最後に、当社グループの総合バイオマス企業としての事業展開を示します三つの循環について触れたいと思います。

これは持続的な森林資源の循環、技術力で多種多様に利用する木質資源の循環、積極的な製品リサイクルの三つの循環を速く、そしてより大きく回していくことで、当社グループの持続的な成長と循環型社会の構築を同時に目指すビジネスモデルを表しております。

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

日本製紙グループの強みを生かし持続可能な社会の実現に貢献



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 28

当社グループの強みは、木質資源の調達力、多岐にわたる木質資源の活用技術、そして幅広いパートナーとの協業にあると考えております。これらの強みを生かして、当社グループは森林資源の循環、木質資源の循環、積極的な製品リサイクル、それぞれの循環の中で、記載のとおりさまざまな事業展開の機会を得ております。

これら事業の拡大は、中計のテーマであります事業構造転換の加速を進める原動力であり、同時に循環型社会の構築に貢献する取り組みでもあります。中計 2025 そして 2030 ビジョンの達成に向けて、今後も三つの循環をベースにした成長戦略を推進してまいります。

以上で戦略説明を終わります。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

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、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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