# 会長メッセージ

新体制のもと、 事業構造転換の取り組みを

加速するとともに、グループの 求心力向上に尽力します。

日本製紙株式会社

取締役会長 馬城 文雄



#### 新体制の発足

この度、2019年6月に開催された定時株主総会および取締役会の承認を得て、私が 取締役会長に就任するとともに、野沢徹(のざわ とおる)が新たに代表取締役社長に就 任したことをご報告いたします。

第6次中期経営計画の初年度である2018年度は、生産体制再編成に関わる取り組 みが計画通り進むとともに、パッケージや家庭紙・ヘルスケア、ケミカルなど成長分野 への投資を複数決定しました。これまで行ってきた投資の成果も着実に発現しており、 グループが成長するための準備が整ったと感じる今こそ、新体制に移行し、事業構造転 換の取り組みを加速させる好機であると考え、社長交代に至りました。

新たに代表取締役社長に就任した野沢は、長年にわたる財務・経理業務の経験によ り、財務情報から現場の動向を的確に読み取る能力に長けています。グループ経営に おいては、現地現物で判断できる機会が限られるため、彼の能力は経営者が持つべき

重要な資質として高く評価しています。さらに、この5年間、企画本部長として発揮し てきた視野の広さや先見性、周囲から厚い信頼を集めるリーダーシップを存分に活か し、グループの舵取りをしてくれると確信しています。

#### 取締役会長としての使命

今後は、事業の執行を野沢新社長に託し、経営の監督という立場からガバナンスの 強化に努める一方、経営と現場をつなぐことでグループの求心力向上に尽力していく ことが私の使命だと考えています。

当社は、2013年の執行役員制度と社外取締役の導入をはじめ、継続的にガバナン ス体制を強化してきました。新体制発足にあたっては、社外取締役を1名増員し3名と するなど、体制の強化は着実に進んでいます。今後は、代表権を持たない会長として 取締役会議長の役割に特化し、監督と執行の分離をより明確にするとともに、取締役 会の客観性を高めることで名実ともに一層のガバナンス強化を実現していきます。

将来にわたり社会から信頼され、必要とされる企業グループであるためには、グルー プの存在価値を明確にし、それを社員一人ひとりが共有することが必要であると考え、 2015年に企業グループ理念を明文化しました。スローガンである「木とともに未来 を拓く」は、持続可能な社会の構築という社会の課題に正面から取り組むものだと自 **負しています。グループ全体に理念が浸透してきたと感じていますが、今後も工場や** 研修などの場に足を運び、社員との意識の共有を図るなど、これまで以上の細やかさ でグループ全体を見渡したコミュニケーションに努めます。

依然として厳しい経営環境は続きますが、野沢新社長との連携を密にしながら取り 組みをさらに加速させ、グループー丸となって持続的成長を果たしてまいります。 ステークホルダーの皆さまには、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上 げます。

日本製紙株式会社 取締役会長

馬城文雄



この度、代表取締役社長に就任しました野沢徹です。私は1981年に入社して以来、33年にわたり経理・財務業務に従事し、その後5年間、企画本部長として中期経営計画の策定等に携わってきました。第6次中期経営計画で掲げた「洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用」および「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」を着実にやり抜き、事業構造転換を進めることで、グループ全体の成長を加速していきます。



## 2018年度の振り返り

第6次中期経営計画の初年度である2018年度は、売上高10,687億円、営業利益196億円となりました。前年度からの増収増益は果たしたものの、原燃料価格の上昇と洋紙の販売数量の減少が想定を大きく上回り、目標としていた営業利益250億円に対して未達に終わりました。特に、紙・板紙事業は2年続けて営業赤字となり、厳しい事業環境が続いています。また、生産体制再編成費用、新聞用紙事業の減損損失、環境対策引当金等を特別損失に計上したことにより、当期純損失は352億円と大幅な赤字となりました。

洋紙事業の生産体制再編成と新聞用紙事業の減損損失は、将来の成長のために通過しなければならないと強い決意を持って実行しました。2018年度は今後の成長に向けて粛々と施策を打った1年でしたが、2019年度は上昇基調に変えていきたいと考えています。

#### 2018年度連結業績および第6次中期経営計画経営目標(2020年度)

2017年度実績	2018年度実績	2020年度経営目標
10,465億円	10,687億円	11,150億円
176億円	196億円	470億円
186億円	239億円	_
78億円	(352)億円	<del>-</del>
781億円	825億円	1,100億円
1.61倍	1.76倍	1.5倍以下
1.9%	2.2%	3.8%
1.8%	(8.6)%	5%以上
	10,465億円 176億円 186億円 78億円 781億円 1.61倍 1.9%	10,465億円 10,687億円   176億円 196億円   186億円 239億円   78億円 (352)億円   781億円 825億円   1.61倍 1.76倍   1.9% 2.2%

<sup>\*1</sup> 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

<sup>\*2</sup> EBITDA=営業利益+減価償却費+受取利息+受取配当金



## 洋紙事業の牛産体制再編成

2019年度は、洋紙事業の生産体制再編成を完遂することが、最も重要な命題です。洋 紙の需要が年々減少する中、需要に見合った生産体制に編成し直すことで固定費削減と稼 働率向上を実現し、競争力を強化します。今回の生産体制再編成では、8台の抄紙機と2台 の塗工機の停機により76万tの生産能力を削減し、洋紙事業で110億円の収益改善を計画 しています。お客さまのご理解を得ながら製品の移抄を進め、設備の停機を計画通りに完 遂することで、紙·板紙事業の黒字化の実現を目指します。

## 成長分野の取り組み

日本製紙グループは、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギー、木材の5 つの事業を成長分野として位置付けています。各事業とも堅調に推移しています。生活関 連事業は、将来にわたる需要の伸びを見据え、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルそ れぞれで設備投資を決定しました。2019年度は、建設工事を進めるという意味で仕込みの 年となりますが、2020年度から遅滞なく計画通りに設備投資の効果が発現できるよう進め ていきます。

#### 既存事業の強化と事業構造転換の進捗

セグメント別営業利益(損失)

紙•板紙事業

(単位:億円)

生活関連事業~その他事業 計

(単位:億円)





エネルギー事業は、2018年3月に運転を開始した日本製紙石巻エネルギーセンター(株) のバイオマス混焼発電設備が順調に稼働し、収益に想定通り寄与しました。北海道工場勇払 事業所では、事業所の土地と設備、そして製紙事業で培った発電の技術・ノウハウを活かした 勇払バイオマス専焼発電の事業化を決定しました。2023年1月の運転開始を目指します。さ らに、岩国工場でもバイオマス専焼発電事業の検討を進めています。当社グループの力を最 も発揮できるバイオマス専焼発電事業を進め、長期的かつ安定的な収益確保を目指します。 木材・建材・十木建設関連事業は、バイオマス発電の燃料集荷において、エネルギー事業 とのシナジーが見込めます。国産材取扱量が非常に多く、木材チップの強力な集荷網があ る日本製紙木材(株)を中心に、バイオマス燃料の事業展開を加速したいと考えています。



## 新素材の可能性

「セレンピア®(セルロースナノファイバー: CNF) | 「シールドプラス®| 「ミネルパ®| をはじ めとする新素材は、それぞれの機能や特性を活かした用途開発と早期実用化が課題です。 「セレンピア®」は、食品・化粧品用途での採用が広がりつつあります。当社の強みは、 TEMPO酸化CNF、CM化CNF、CNF強化樹脂などのさまざまなCNFをつくれることで す。処理方法を少し変えるだけで、全く異なる性質を持ったCNFができます。品揃えを拡 充し、お客さまのニーズに合ったCNFの提案を進めていきます。

紙にバリア性を持たせた「シールドプラス®」は、2017年の発売以来、非常に高い評価を いただいています。海洋プラスチックごみの問題をきっかけに紙を見直す動きがあり、手応 えを感じています。「シールドプラス®」についても、紙の良さや価値を認めてくださるお客 さまと一緒に良いものをつくり上げ、持続可能な社会の構築に寄与したいという思いがあ ります。脱プラの動きが人々の生活スタイルを変えるのはもう少し先だと思いますが、2020 年の東京五輪は、日本ではどのような紙素材を用いて包装しているのかを世界の人々に知っ てもらえる良い機会です。目指すべき時間軸のひとつとして開発を進めています。

# **( )** 「 グループの成長を実現する原動力

当社が推し進める施策を実行し、グループの成長を実現する原動力は人材です。当社グ ループの人材は、一人ひとりの能力が高く、何事に対しても真面目に取り組みます。企業グ ループ理念で掲げる[Challenge][Fairness][Teamwork]という重視する3つの価値 に対する意識も高まっています。今後は、スピード感への意識を高めていきたいと思いま す。また、女性活躍の推進をはじめ、社員がそれぞれの持ち場でさらに能力を発揮できる 什組みをつくり、多様な価値観を持つ人材を最大限に活かしたいと考えています。

その上で、当社は、多種多様なパルプをつくれるという技術的な強みがあります。木材か らいろいろなパルプをつくり、そこから派生して紙製品はもちろん、ケミカルなど多様な製 品をつくり出すことができます。技術力の蓄積が、当社グループが将来にわたって成長す る鍵になります。

また、企業の社会的責任を果たすために、安全と環境については、改めて緊張感を持って 取り組みます。安全面では、丁場での災害ゼロに向けたさらなる取り組みが必要です。環 境面では、PCB廃棄物の処理が課題です。経営陣から丁場長、部長、課長、係長といったラ インを通じ、社員一人ひとりに安全と環境に対する徹底した意識を浸透させます。



# ○ ○ 企業グループ理念の実現

当社は、「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します」を企業グループ理念と して掲げています。「豊かな暮らし」は板紙事業と成長分野の各事業、「文化の発展」は洋紙 事業を指しています。木をベースにこれらの事業を展開することで、新たな価値を創造し続 け、持続可能な社会の構築に寄与できると考えます。企業グループ理念の実現こそが、当 社の目指す姿そのものです。

企業が生き残っていくためには人類の共通課題である持続可能な社会の構築と正面から 向き合う必要があると認識しています。当社は、国連グローバル・コンパクトに参加し、その 「人権・労働・環境・腐敗防止」における10の原則を支持し、取り組んでいます。

## ▽ ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

目指すべき営業利益目標として掲げた500億円を早期達成することが私の当面の使命 です。営業利益500億円は、当社の安定的な成長と、株主や取引先、社員など全てのス テークホルダーの皆さまに満足できる還元を行うことのできる水準だと捉えています。一 方で、当社は借入金が多いため、財務規律にもしっかりと目配りをしていきます。

常に企業グループ理念に立ち戻り、その実現に向けてできることを社員全員で考えてい きます。最終的には「日本製紙って、何をつくっている会社なのかわからない」と皆さまから いわれるような、多彩な事業を展開する企業グループにしていきたいと思っています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解・ご支援の ほど、よろしくお願い申し上げます。

日本製紙株式会社 代表取締役社長

# 紙事業



#### 目指す姿

需要減のもと、安定的な収益構造を 構築するとともに、新しい紙の 可能性・ニーズを追求します

日本製紙株式会社 専務執行役員 印刷用紙営業本部長

福島 一守

### 強み

- ・ 新製品を生み出す高い技術力
- 全国をカバーする生産拠点、 販売(流通)網
- 幅広い製品ラインアップ

#### 課題

- コモディティ製品のコスト競争力向上
- 市況の安定
- ・ 小ロット多品種への対応 (生産・物流・在庫)



印刷用紙



情報用和

#### 機会

- デジタル印刷の普及、印刷通販の 伸長
- 広告宣伝、出版物のクロスメディア化
- 紙化の流れ

#### 脅威

- 紙媒体の発行部数減、ページ数減の 加速
- ・電子化の進行
- 物流費(単価)の上昇

### - 2018年度の成果と課題

# 生産体制再編成に着手し、価格修正を想定通り実現

国内の洋紙市場は、新聞・雑誌等の発行部数減少や広告 需要の低迷などにより、縮小が続いています。

長引く需要の低迷により需給ギャップの拡大と市況の低迷に直面し、収益構造の抜本的な改善が喫緊の課題でした。このような中、日本製紙(株)は、需要減を先取りした最適生産への移行と、固定費等のコスト削減を主たる目的として生産体制再編成に着手しました。その後、同業他社でも設備の停止や改造の発表が相次いだこともあり、印刷用紙を中心に需給環境が大幅に改善しました。新聞用紙事業に関しては、厳しい事業環境が続いていることから、固定資産の減損損失を計上しました。

また、原燃料価格や物流費の高騰を受け、印刷・情報用紙や新聞用紙の価格修正に取り組みました。2018年11月に発表した印刷・情報用紙の価格修正は早期決着となり、その効果は主に第4四半期に発現させることができました。新聞用紙の価格修正も実現しています。輸出製品は、海外市況の好転もあり、期初より段階的に価格修正を実現しました。しかしながら、2018年度は、原燃料価格高騰から価格修正までのタイムラグにより、収益は厳しい結果となりました。

生産体制再編成を実行段階に移すための移抄は計画通り進捗しています。ただし、情報用紙や産業用紙の製品はお客さまごとにカスタマイズされた製品も多く、品質確認には細心の注意が必要です。毎日使用される新聞用紙は、品質に加え、日々安定的に供給することも求められます。お客さまにご迷惑をおかけすることのないよう、当社の技術力を結集して移抄を進め、生産体制再編成を完遂します。

#### 今後の戦略

### 生産体制再編成の効果発現と市況の安定に注力

国内洋紙市場の縮小は今後も続くと予想しますが、この 環境下で安定した収益を確保するために次の2点に重点的 に取り組みます。

一つは、生産体制再編成に伴うコスト削減効果をきちんと発現させることです。固定費の削減はもとより、さまざまな部分で効率化を進めなければなりません。豊富な品揃えは当社の強みですが、生産体制再編成後は従来よりも大型の設備で小ロット多品種の生産を行う必要があります。生産効率、物流効率、在庫回転率等が最適となるバランスを事業活動の中で見極め、トータルコストの削減に努めていきます。

もう一つは、市況の安定です。市況の安定を実現するためには、国内外の需給、市況を注視しながら、臨機応変に輸出や他品種へのシフトを行い、需給バランスを保つことが重要となります。価格を重視するという当社の姿勢を市場に示していきます。

海外市場においても、国内市場と同様に新聞用紙や印刷 用紙の需要の伸びは期待できませんが、ラベルや包装用途 等の情報用紙や産業用紙の需要は堅調です。海洋プラス チックごみの問題をきっかけに紙への関心が世界的に高まっ ていることから、包材としての紙の拡販をグローバルで進め ていきます。

# 板紙事業



#### 目指す姿

ユーザーニーズを的確にくみ取り、 他社と差別化した製品で段ボール の需要増加に対応します

日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社 代表取締役社長

武藤 悟

### 強み

機会

- 全国にバランス良く配置された生産拠点
- NUKP自製によるライナーマシンを保有
- 充実した研究開発体制
- 段ボールメーカー、エンドユーザーとの 長年醸成された信頼関係
- 提案力、機動力ある営業体制

### 脅威

- 成長が見込める国内の段ボール需要
- 高成長なアジア圏への輸出
- 新素材を活用した新たな製品開発

課題

- 景気減速による市場の成長鈍化
- 原燃料価格の高騰

• 販売価格の維持

• 販売数量の確保

・ 販売費の削減

- 物流コストの増加
- ・需給バランスの悪化



段ボール原紙

### - 2018年度の成果と課題

## 原燃料価格の高騰に直面するも、 価格修正を想定通り実現

2018年度は、主力製品である段ボール原紙の国内販売では、エンドユーザー向け指定支給紙の販売が増加した一方で、一貫メーカーや中小段ボールメーカー向けの販売は減少しました。輸出は、中国を起点としたアジアでの段ボール需要の高まりを受けて堅調に推移しました。

収益面においては、2018年夏より古紙をはじめとする原 燃料価格の高騰に直面し、極めて厳しい収益状況となりまし た。2018年10月に価格修正を発表し、お客さまのご理解 を得て想定通りの効果を得ることができました。上昇する 物流費に対しては、全国にバランス良く配置された生産拠点を有する強みを活かして物流効率の最大化に取り組んでいます。今後も、生産地・消費地の在庫水準適正化に注力するなど、最適な販売体制の構築に努めます。

板紙事業は、主原料である段ボール古紙の価格動向により収益が大きく左右されます。また、業界各社に段ボール原紙の供給力強化を目指す動きが出てきています。段ボール古紙価格が乱高下する状況や、需給バランスが不安定な状況に直面した場合でも、再生産可能な収益を安定的に確保できる事業基盤の確立が課題です。

#### 今後の戦略

## eコマース分野の需要取り込み、新製品の開発を 通じた事業拡大を目指す

段ボール原紙の安定供給に努め、今後もお客さまに選ばれるためにさまざまな取り組みを進めます。具体的には、顧客データ管理をこれまで以上に徹底し、品種や販売先ごとのベストミックスを追求します。国内販売では価格修正後の売価維持を前提に、成長を続けるeコマース分野の需要を確実に取り込むことに注力するなど、エンドユーザーへの拡販に努めます。私たちの強みを活かしたきめ細かなデリバリー対応をさらに強化し、お客さまからより一層信頼される存在になることを意識した営業活動を行います。

輸出は、国内の需給バランスを意識しながら進めていきますが、これまで通り東南アジア向けの定期案件を中心とした販売を行いながら、新たなユーザーの開拓も進め、機動的な輸出体制を構築します。

今後の重要な戦略として位置付けているのは、世界の紙化の動きを捉えた新製品の開発です。新たな段ボール原紙の開発は急務であり、日本製紙グループの充実した研究開発体制のもと、開発・生産・販売が一丸となって付加価値や新機能を備えた新製品を開発し、段ボール原紙専業メーカーとしての強みを発揮したいと考えます。グループで総力をあげて取り組んでいきます。

# パッケージ事業



目指す姿

液体用パッケージ事業において 世界の一流事業を構築します

日本製紙株式会社 執行役員 紙パック営業本部長

大林 保仁

### 強み

機会

• 世界市場を目指す日本最大の 液体用紙容器トータルシステム サプライヤー

固形物・長繊維などが充填可能な

環境配慮容器「紙容器」へのシフト

高付加価値紙容器の市場拡大・プラスチックなどの他素材から

脅威

課題

- 紙容器市場への他社参入・競争激化
- 少子高齢化などによる国内飲料市場 の縮小



- 次世代液体用紙容器・充填機の 開発・販売
- グループの強みを活かした環境親和性 の高いバリア包材の開発



口栓付き紙容器



NSATOM®(開発品)

### ■ 2018年度の成果と課題

## 口栓付き紙容器の拡販、充填機の販売台数増加 により増収

2018年度は、西日本豪雨や北海道胆振東部地震等、自然災害の影響を受けましたが、牛乳向け口栓付き新容器の上市、果汁向け口栓付き紙容器・紅茶飲料向け紙容器の拡販、紙容器の輸出拡大、充填機の販売台数増加により、売上高は前年度比8%増加しました。チルド用液体紙容器分野での国内シェアは着実に拡大しています。

営業利益は原紙やインキなど主要原材料価格の高騰により、2017年度を下回りました。特に原紙は2017年度に続き価格が上昇しました。また、環境対応に伴うインキコストの増加、樹脂価格アップ、トラックなどの輸送費用増加も影響しました。一方、生産部門では、歩留改善、予防保全の推進、故障停機時間の削減などの成果を上げました。

2018年9月に発表した世界初の口栓付き多機能アセプティック紙容器「NSATOM®」は、固形物・長繊維・高粘度充填に対応した独自形状で、充填機も高殺菌性を保持しつつIoT技術によるリモート機能で予防保全を可能にします。2019年度以降に発売予定ですが、既に多くの引き合いが来ています。また、同時期に発表した最新鋭の高速チルド充填機「UPN-SEC14S」は、高衛生性に加え口栓装着やIoT活用を可能にしており、多数の受注をいただいています。

一方、海外では、北米で液体用紙容器原紙を手掛ける日本ダイナウェーブパッケージングが、安定した顧客基盤を持つ強みを活かし、飲料用紙容器の世界的な需要増加を追い風に、順調に販売量を伸ばしました。また、2019年3月、マレーシアで軟包装事業を展開するTS Plastics Sdn. Bhd. (TSP)の70%の株式を取得しました。TSPは軟包装分野のこれまでの知見を活かし経済発展を続けるアジア市場での

事業拡大を図るとともに、日本製紙グループの「紙化」展開 の拠点として、新たな紙包材の開発にも取り組みます。

### ●今後の戦略

## 市場ニーズを捉えた生産・販売体制で 売上高30%拡大を目指す

第6次中期経営計画期間では、海洋プラスチックごみ問題の顕在化による脱プラスチック・紙化への潮流という機会がある一方で、消費者の嗜好の多様化と少子高齢化等による容器市場の競争激化も進んでいます。

日本製紙(株)は、チルド分野では利便性を向上させた口栓付き紙容器を開発し、清涼飲料用に加え主力の牛乳用への販売を開始しました。当社のチルド充填機は口栓装着可能で衛生性・機能性・作業性等が世界のトップレベルにあり、多くの顧客で採用され新しい紙容器への置き換えが進んでいます。

また、アセプティック分野(常温流通)でも顧客ニーズを徹底的に分析し、プラスチック容器や金属容器からの代替が期待できる紙容器「NSATOM®」は順調に開発が進んでおり、2019年度内には実機の生産を開始する予定です。

今後は、機能性飲料などの増加やコンビニエンスストアなどでの商品サイクルの短期化が予想されています。これらの変化に対しても、多品種小ロット生産を可能にする体制を整備し、顧客の要請に合わせた紙容器・充填機を提供します。

また、人材開発に一層注力し、グローバルな人材を育成する一方、増加する業務量への対策として、システム対応やAI化による負担軽減を推進します。常にイノベーションが求められる容器市場において、各部門での施策を確実に実施することにより、6次中計最終年度(2020年度)には2017年度比で売上高の30%拡大を目指します。

## 家庭紙・ヘルスケア事業



目指す姿

健康で清潔な牛活に貢献できる 価値ある商品とブランドを 提供します

日本製紙クレシア株式会社 代表取締役社長

山崎 和文

#### 強み

機会

- 愛される信頼のブランド
- 高い競争力を有する生産拠点
- 当社独自の差別化商品

• インバウンド需要

• 高齢化の進展

(東京五輪・訪日外国人増)

• 急拡大するeコマース市場

・ 輸入ティシュー減少に伴う 国内品代替需要

• CNFを活用したヘルスケア商品

#### 課題

- 家庭用品の適正価格への復元
- パルプのグループ内調達量の増加

• 南米パルプサプライヤーの寡占化

• 伸長するヘルスケア市場の競争激化

• 家庭紙競合各社の設備増強

- 新規設備の早期立ち上げ
- 物流の効率化

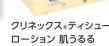
• 物流費の高騰

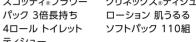
脅威



パック 3倍長持ち

ティシュー













肌ケア アクティ®

# ■ 2018年度の成果と課題

## 売上高は過去最高を記録 適正価格への復元を日指す

2018年度は、家庭紙の消費量と国内メーカーの出荷量 は堅調に推移しました。しかし、低価格の輸入紙が価格を大 幅に引き上げたことから、市場ではティシューの輸入量が減 少し、2019年初頭から品薄感が強まりました。

日本製紙クレシア(株)は、2018年5月にグループのクレ シア春日(株)で1号抄紙機が稼働したことにより、生産量が 拡大しました。インバウンド需要による販売量の拡大もあり、 需要に応えきれない状況が続いています。

ヘルスケア事業は、好調な販売が続き供給量が不足する 見通しになったことから、加工機2台の投資を決定し2019 年5月に稼働しました。

当社の売上高は過去最高を記録したものの、パルプ価格 の高騰や物流費の上昇が大きく影響し、営業利益は前年度 比半減の厳しい結果となりました。2018年度初めに価格 修正のアナウンスを行いましたが、価格は小幅の上昇にと どまったことから、2019年春に再度価格修正を行い、コス トアップの転嫁に取り組んでいます。

新商品については、2018年に上市した「クリネックス®ティ シューローション 肌うるる ソフトパック は市場から高い評 価を受けており、当社独自の差別化商品である「スコッティ® フラワーパック 3倍長持ち 4ロール トイレットティシュー」や 「ポイズ®肌ケアパッド」、「肌ケア アクティ®」の販売も順調で す。引き続き商品開発の強化に取り組みます。

#### ●今後の戦略

## 家庭紙市場、ヘルスケア市場の拡大に合わせて 供給体制を強化

現在、国内の家庭紙需給はひっ迫した状況にあり、店頭で はティシューの品薄状態が続いています。主な原因は、輸 入ティシューの減少や、国内他メーカーの操業トラブルなど による供給減です。2019年度は消費増税前の駆け込み需 要も見込まれることから、需給のひっ迫感はしばらく続くと 考えています。

当社は、供給体制を強化するため、クレシア春日(株)に2 台目の抄紙機設置を決定しました。2号抄紙機は2020年6 月に稼働する予定で、それと同時に、当社4丁場の加丁体制 を整備し、フェイシャルティシュー・トイレットロール・キッチン タオルと業務用品の供給バランスを整えます。これにより、

市場のティシュー供給不安の払拭に寄与します。取り組み 中の価格修正を完遂し、ブランドコミュニケーションの強化 継続を行うことで、家庭紙事業基盤の強化に努めます。

ヘルスケア事業は、高齢化の進展で市場が拡大する中、 当社は市場の伸びを上回る売上高の拡大を続けています。 京都工場に増設した2台の加工機を活かし、今後も増加す る需要に応えていきます。

コスト面では、南米パルプサプライヤーの寡占化により パルプ価格が高値で推移する懸念と、運送業者の人手不足 問題による物流費高騰への対応が急務です。パルプ調達 は、グループ力を活かし日本製紙(株)が製造するパルプの 使用拡大を進めます。物流面では、これまで手積み手降ろ しが中心だった家庭紙の物流においてパレット輸送を導入 し、運送作業の効率化を進めていきます。

日本製紙グループ 統合報告書2019

## ケミカル事業



目指す姿

グローバルニッチ市場で オンリーワン製品を提供します

日本製紙株式会社 執行役員 ケミカル営業本部長

五十嵐 陽三

## 強み

- 木質由来製品の豊富なラインアップ
- ニッチ市場でのオンリーワン製品群

#### 課題

脅威

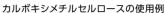
• 国内市場の縮小

• 原材料価格の高騰

• 海外メーカーの攻勢

- 溶解パルプのコスト競争力強化
- 酵母培養製品の用途開発および拡販
- 木質由来製品の用途開発







機能性コーティング樹脂の使用例

#### 機会

- 再生可能資源の需要増
- 世界的な自動車市場の拡大
- 世界的な人口増による繊維製品の 需要増
- プラスチック部材のモノマテリアル化
- 高機能フィルムの需要拡大

### ■2018年度の成果と課題

## リチウムイオン電池(LiB)向け 高機能性セルロース(CMC)が好調

ケミカル事業では次の5つの製品群を有しています。レーヨン・セロハン・アセテートの原料となる溶解パルプ、セルロース製品、木質資源を利用した化成品、ポリオレフィン系素材の付着付与剤として塗料やインキに配合される機能性コーティング樹脂、そしてさまざまなフィルムをコーティングすることで機能を付与する機能性フィルムです。

2018年度は、原燃料価格上昇の影響もあり、減収減益となりました。溶解パルプは、レーヨン向けの需要は堅調でしたが、西日本豪雨により減産を余儀なくされたこともあり、収益は厳しい結果となりました。機能性フィルムは、2017

年に販売を開始した有機EL向けハードコートフィルムの販売数量が対前年度で減少しました。リグニンは、汎用用途である土木用やバインダー用の販売数量がやや減少しました。一方、機能性コーティング樹脂は、自動車市場の世界的な拡大などもあり堅調に推移しました。パルプを原料とした水溶性高分子であるCMC(カルボキシメチルセルロース)は、LiB向けが好調で販売数量を伸ばしました。ステビア甘味料は大手清涼飲料メーカー向けなどに採用され、安定した販売量となっています。

今後は、課題である溶解パルプの収益改善に取り組みます。さらなる生産安定化を図り、高付加価値用途への販売を目指します。

#### ●今後の戦略

## 木質由来のオンリーワン製品を 世界のニッチ市場に拡販

ケミカル事業は、「グローバルニッチ市場でオンリーワン 製品を提供」することにより収益拡大を目指します。世界中 のニッチな市場にオンリーワン製品を提供することで顧客と の信頼関係を築き、さまざまなビジネスを展開していきます。

提供する製品の多くは木材を原料とした再生可能素材であることが強みです。その一つである溶解パルプは、顧客ニーズに合わせた高品質品を提供し差別化を図ります。パルプ製造時に発生する蒸解液の主成分であるリグニンは粘結剤として広く使用されています。そのほか、独自技術でリグニンを改質し、より高機能な分散性能を付与して幅広い分野に提供していきます。

機能性コーティング樹脂は、軽量化が求められる自動車の外装部材に使われるポリプロピレン(PP)への付着付与剤

として需要が増加していますが、今後はインキ用途でも需要の拡大が見込めます。また、リサイクルの観点でプラスチック部材のモノマテリアル化が進んでおり、安価で加工しやすいPPは今後の使用拡大が想定されます。機能性コーティング樹脂は、PPとインキの付着に不可欠な材料として、需要がますます増加すると見込んでいます。

CMCについては、江津工場に設備の新設を決定しました。47億円を投資し、2020年11月に稼働する予定です。 今後も需要の伸びが予想される食品用途やLiB向け特殊銘柄など、高付加価値・高品質分野へのシフトを進めます。

機能性フィルムのターゲットであるフラットパネルディスプレイ市場は拡大傾向にあります。市場のニーズを的確に捉え、品揃えも拡充しながら拡販を進めます。

ケミカル事業は、オンリーワン製品や独自技術による高付加価値化を図るとともに、需要の伸長に沿った生産体制の強化に努め、海外への拡販に取り組みます。

# エネルギー事業



#### 目指す姿

再生可能エネルギーを中心に 事業拡大を進め、長期にわたり 安定的な収益を創出します

日本製紙株式会社 執行役員 エネルギー事業本部長

杉野 光広

### 強み

機会

度(FIT)

- ・ 製紙で培った発電技術
- 200万kWに及ぶ発電設備
- 全国に配置された好立地な拠点
- ・世界に広がる木質資源の調達網と バイオマス燃料の知見

• 再生可能エネルギー固定価格買取制

• 世界的なCO2排出抑制の流れ

脅威

課題

• バイオマス燃料価格の高騰

• バイオマス高混焼技術の確立

• 既存発電事業の安定強化

• 開発中の発電・燃料事業案件の推進

- ・電力販売価格の下落
- エネルギー制度の改革



石巻雲雀野発電所



勇払バイオマス専焼発電設備(完成イメージ)

### ■2018年度の成果と課題

### 日本製紙石巻エネルギーセンターが収益に寄与

日本製紙(株)は、2018年度より報告セグメントの区分を変更し、新たにエネルギー事業を一つのセグメントと定めました。本事業には、石巻雲雀野発電所をはじめとする売電専用設備と、工場自家発電の余剰電力販売が含まれます。売電専用設備としては、石巻以外に秋田風力発電、大竹太陽光発電、小松島太陽光発電、八代バイオマス発電、釧路火力発電、鈴川火力発電が含まれます。

石巻雲雀野発電所は、日本製紙石巻エネルギーセンター (株)を運営会社として、2018年3月にバイオマス混焼発電 設備(149MW)の営業運転を開始しました。年間を通じて

操業は非常に安定しており、収益(売上高362億円、営業利益79億円)に大きく寄与しました。燃料は宮城県内を中心とした東北地方の未利用材や、北米およびアジアから調達した木質ペレットを利用しています。今後さらにバイオマス混焼率を高めていくことを目指します。

一方で、国内および欧州での大型バイオマス発電所の増加により、バイオマス燃料需給がタイトになり、価格が上昇しています。今後は燃料調達先の多様化等による安定調達を図ります。

### ●今後の戦略

## バイオマス専焼発電事業を中心に長期的かつ 安定的に収益を確保

既存発電事業の安定操業による収益力強化を図るとともに、工場自家発電の余剰電力販売も引き続き進めていきます。世界的に再生可能エネルギーの活用が求められる中、 木質資源の調達力や活用技術を活かした新規発電・燃料事業の開発に取り組みます。

第6次中期経営計画では、石巻雲雀野発電所のバイオマス高混焼技術を確立し操業を一段と安定させることにより、エネルギー事業の営業利益目標75億円の達成を目指します。さらに営業利益100億円を目指し、再生可能エネルギーによる新規発電事業の検討を進めます。双日(株)と共同で行う勇払バイオマス専焼発電事業(74.95MW)は、北海道

工場勇払事業所の敷地の一部を利用して発電設備を設置する計画で、2019年5月に事業化を決定しました。2020年3月に着工し、2023年1月の運転開始を予定しています。燃料は、主に海外から調達する燃料用木質チップとPKS(パームやし殻)ですが、国内の未利用材も使用します。岩国工場でもバイオマス専焼発電事業の検討を進めています。

木質資源調達力を活かして取り組んできた新たなバイオマス燃料の開発は、実証テストを通じて技術を確立しました。今後はバイオマス燃料事業の実用化を目指します。

世界的にCO<sub>2</sub>排出量低減の流れが高まり、資源調達環境も変化する中、エネルギー事業を取り巻く環境は大きな変革の途上にあります。国のエネルギー政策に適切に対応し、当社の強みを活かしてバイオマス専焼発電事業を中心に長期的かつ安定的な収益確保に取り組んでいきます。

## 木材・建材・土木建設関連事業



#### 目指す姿

## 国産材取扱量トップクラスの 確固たる地位を確立します

#### 強み

- 国内随一の製紙原燃料集荷網と 国内材の調達基盤
- 9万haの国内社有林を保有

#### 機会

- 森林・林業再生プランに基づく 国産材の需要拡大
- バイオマスボイラーの増加による 木質燃料の需要拡大

#### 課題

- 国産材拡販に向けた資源獲得と 販路拡大
- ・ 木質燃料需要拡大に向けての 調達網の整備

#### 脅威

- 少子高齢化の進行による 住宅着工戸数の減少
- ・ 発電事業者の台頭による 製紙原燃料調達への影響

## 2018年度の成果と課題

## 木材製品の市況安定等により 堅調に推移

2018年度の新設住宅着工戸数は、消費増税前の駆け込 み需要もあり、前年度比微増となりました。日本製紙木材 (株)の主力事業のひとつである原木・製材品等の木材製品 は、合板の需要が堅調であったことや、年度を通じて市況が 安定していたことにより、売上高・利益とも堅調に推移しま した。国内の製紙原料は、バイオマス発電の広がりに伴う木 質燃料の需要増加の影響を受け、集荷量が減少しました。

#### ●今後の戦略

## 国産材関連ビジネスの伸長と木質燃料の 供給拡大に注力

2019年10月に実施される消費増税後の住宅需要の落 ち込みが懸念され、先行きに不透明感があります。また、少 子高齢化の影響、製紙業界のマーケット縮小など厳しい事 業環境に置かれています。

今後は、当社の強みである国産材関連ビジネスの伸長と、 バイオマス発電で利用される木質燃料の供給拡大に主眼を 置いて取り組みます。国産材については、現在の調達基盤に 当社独自のノウハウを加えて資源獲得の多様化に努めます。 木質燃料の供給拡大については、未利用材の集荷網を整備 し、新規の発電事業者向けの燃料供給を本格化させます。 さらに、海外サプライヤーの育成によるPKS(パームやし殻) の安定調達にも引き続き取り組んでいきます。

## その他事業



## ■ 2018年度の成果と課題/今後の戦略 安定的な物流体制の構築に向け、 輸送力の確保に注力

2018年度の物流事業は、人件費や燃料費などのコスト が上昇し、厳しい事業環境が続きました。その中で、安定的 な物流体制の構築に向け、トラックドライバー不足への対応 なども含めた、輸送力の確保に取り組んでいます。

今後は日本製紙物流(株)・南光運輸(株)・旭新運輸(株) などのグループ会社間で運行情報を共有化し、グループ製 品を効率的に輸送できるよう広域連携を深め、グループ外 の製品も取り込みながら、収益拡大に努めます。また、同業 他社との共同物流の推進など多様な運送手段を確保し、 BCPを意識した物流体制の構築を進めます。

#### レジャー

## ■ 2018年度の成果と課題/今後の戦略 丸沼高原の魅力を高めるとともに、 新たなビジネスも展開

2018年度のレジャー事業は、早期融雪による春スキー 営業期間の短縮や、猛暑によるゴルフ練習場の集客減など がありましたが、カフェのリニューアルによる増収などでカ バーし、前年度並みの売上高を確保しました。

今後は、丸沼高原の設備拡充等によりリゾート地としての 魅力を高め、入場者数および入場者一人当たり売上高の増 加につなげます。

東京と九州で展開するスポーツ・レジャー事業やテナント 事業においては、整体・骨盤サロンの展開など新たなビジ ネスを開始し、売上高の増加を図ります。