

## 中期経営計画2025の進捗

日本製紙グループの中期経営計画2025は、2030年に目指す姿の達成に必要な経営課題の解決や達成に向けて、2021年度から2025年度までの5年間に実行する計画です。

2022年度における計画の進捗は、まず売上高において中期経営計画の当初目標を達成しました。これは、生活関連事業を中心とする成長分野で投資を実施し、高付加価値製品や差別化製品の開発、供給能力の拡大を進めてきた「事業構造転換の加速」による成果と考えています。

一方で、営業利益は大幅な減益となり、上場以来初の営業赤字となりました。その主な要因は、不安定な国際情勢や世界的なインフレの進行などによる、原燃料価格や物流費をはじめとしたさまざまなコストの大幅な上昇です。その対策として、生産設備の停止を含む固定費圧縮や石炭使用量削減などのコ

ストダウンに加えて、幅広い製品における価格修正を実施しましたが、コストの上昇を補いきれませんでした。

外部環境の変化を踏まえ、中期経営計画2025の折り返しとなる2023年度は、計画目標の一部を見直すとともに、2023-2025年度の基本戦略と重点課題を改めて設定しました（右図）。

原燃料コストアップをコストダウンと価格修正を中心とする施策で打ち返し、紙・板紙事業、生活関連事業、エネルギー事業の黒字転換を図り、中期経営計画2025の軌道に早期に回帰し、中期経営計画2025の達成と2030ビジョン\*の実現を目指します。

\* 2030ビジョン：日本製紙グループが、2030年に目指す姿とその達成に向けた経営課題を明らかにし、企業グループ理念を実現するために定めたガイドライン

### 2023-2025年度の基本戦略と重点課題

基本戦略	事業構造転換の加速	
重点課題	①生活関連事業の収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資効果の発現による売上高拡大</li> <li>パッケージー貫サプライヤーとしてのOpal社の立て直し</li> </ul>
	②グラフィック用紙事業の競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コストダウンの継続と適正価格の維持</li> <li>需要減少を先取りする生産体制の見直し</li> </ul>
	③GHG排出量削減の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー対策、燃料転換・黒液利用の最大化</li> <li>生産体制の再編成に伴う石炭ボイラーの停機</li> </ul>
	④財務体質の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式や遊休資産の売却</li> <li>設備投資の厳選</li> </ul>

## 中期経営計画2025、2030ビジョンに向けた進捗

中期経営計画2025の目標として設定したもの

年度	2021実績	2022実績	2023計画	2025計画
売上高（億円）	10,451	11,526	12,300	12,000億円以上
売上高全体に占める生活関連事業の割合	37%	38%	36%	40%
海外売上高比率	27.0%	29.4%		
営業利益（億円）	121	▲269	240	早期に400億円以上
生活関連事業の売上高営業利益率	1.2%	▲1.8%	0.2%	5.0%
EBITDA（億円）	815	428	900	安定的に1,000億円
ROE	0.5%	▲12.3%		5.0%以上
ネットD/Eレシオ	1.89	2.25		1.7倍台
純有利子負債（億円）	7,613	7,801		7,100
GHG排出量（2013年度比）	▲20%	▲30%		

**GHG排出量削減に向けた施策**

- 生産体制再編成による生産効率向上
- 生産体制再編成に伴う石炭ボイラー停機
- 燃料転換・黒液利用の最大化
- 省エネルギー対策

## 2030ビジョン

**基本方針**

- 成長事業への経営資源のシフト
- GHG削減、環境課題等の社会情勢激変への対応

売上高	13,000億円 (うち、生活関連事業) 50%以上 (新規事業) 650億円 (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（2013年度比）(Scope1+2)	▲54%削減

紙事業 【主要な製品】新聞用紙／印刷用紙／情報用紙／産業用紙／機能性特殊紙／機能用紙



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な製品を生産する技術力、ノウハウ</li> <li>全国をカバーする安定供給体制と販売流通網</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素・脱プラスチックなど環境意識の高まり（紙化への流れ）</li> </ul>
S 強み Strengths	O 機会 Opportunities
W 弱み Weaknesses	T 脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料構成における石炭比率の高さ</li> <li>設備の多さに起因する高い固定費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化によるグラフィック用紙市場の縮小</li> <li>リモートワークの定着、改正電子帳簿保存法の施行などによるグラフィック用紙需要減の加速</li> </ul>
弱みと脅威への対応	

コスト競争力の強化と  
生産体制の再編成による収益力強化

新聞用紙や印刷用紙、PPC（コピー）用紙などのグラフィック用紙は、デジタル化に加えリモートワークなどの新たな生活様式が定着したことで、需要の減少がさらに加速すると予想されます。

将来的な需要減少を見据え、2030年度までのできるだけ早い時期に国内のグラフィック用紙生産拠点を3カ所程度に集約する一方、パッケージ系への生産シフトを図り、事業構造転換を進めていく計画です。

その中で、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）の実現に向けてバックカスティングで施策を投入していきます。石炭ボイラーの燃料転換や省エネルギー、生産品目の絞り込みなどによる生産効率の最大化を進め、石炭使用量の削減によるコスト競争力の強化とGHG排出量の削減を両立します。さらに、お客さまの信頼に応える製品を供給し続けるために安定操業にも注力していきます。

これらの施策を実行するためには適正価格の維持が重要となるので、お客さまとの対話を継続し、市況維持に努めていきます。

液体用紙容器事業 【主要な製品】液体用紙容器／液体用紙容器原紙



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> <li>世界トップクラスの紙容器・充填機開発技術</li> <li>強力な戦略的パートナーの存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外における環境配慮型製品へのニーズの高まり</li> <li>さまざまな飲料・容器に対応可能な充填システムへのニーズの高まり</li> </ul>
S 強み Strengths	O 機会 Opportunities
W 弱み Weaknesses	T 脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>海外展開人員の育成・確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>紙容器市場での競争激化</li> </ul>
弱みと脅威への対応	

海外市場への事業展開と  
環境に対応した次世代紙容器の販売拡大

原材料価格高騰、為替の影響に端を発した飲料類の価格高騰があるものの、国内外では脱プラスチックの流れが進み、紙容器の需要拡大が見込まれています。

これらの事業機会に迅速に対応すべく、当社はストローレス学乳容器 School POP®や環境配慮型紙パック「ノンアルミフジパック」の次世代紙容器による差別化戦略を推進しています。それぞれの製品で採用件数が増加しており、着実な効果が得られています。

液体用紙容器事業を展開するElopak社とのオセアニア地域でのライセンス契約締結と現地法人の設立により、Elopak社および当社ブランドの紙容器、並びに四国化工機株式会社の充填機を、成長するオセアニア地域で販売する体制が整いました。同地域における10%のシェア獲得を早期に目指します。

また、グループ内自製原紙調達体制を整え、コスト競争力をさらに強化していくことで、世界有数のトータルシステムサプライヤーとしての事業基盤の拡大を進めていきます。

板紙事業 【主要な製品】段ボール原紙／白板紙



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> <li>自製クラフトパルプを活かした高付加価値製品の開発</li> <li>営業と開発が一体となった新製品開発・販売体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>飲料・食品向け、Eコマース関連の安定した需要</li> </ul>
S 強み Strengths	O 機会 Opportunities
W 弱み Weaknesses	T 脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>操業の安定性</li> <li>販売価格の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の経済鈍化による需要減少</li> <li>物流コストの増加</li> <li>原燃料価格の高騰</li> </ul>
弱みと脅威への対応	

クラフトパルプ設備の  
最大活用による販売拡大

2022年度は国際的な需給バランス変動により原燃料価格が大きく上昇しました。板紙事業においても、石炭使用量削減に向けて省エネルギーなどに取り組むとともに、再生産可能な利益確保のため価格修正を実施しました。今後は、原料である古紙の安定調達体制をより強化し、難処理古紙などの使用拡大に向けた取り組みも進め、安定した収益の確保を図ります。

段ボールは飲料・食品向けなど生活必需品の包装資材としての需要が安定しており、さらにEコマース関連の需要もあることから、今後も市場は堅調に推移すると考えています。国内外での市場ニーズを捉えるために、強みである自製クラフトパルプを活かした高付加価値製品の開発・販売に注力し、さらなる事業成長を実現します。臨海型工場である秋田工場をはじめ、全国にバランス良く配置された生産拠点を活かし、国内外に製品を安定供給していきます。

一方で、物流の「2024年問題」への対応がありますが、当社はそのリスクに前倒しで対応し、物流体制の最適化を推進していきます。

Opal社 【主要な製品】段ボール／段ボール原紙



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズに応じた多様な製品・サービスの提供</li> <li>原燃料調達から原紙、加工までの一貫生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活様式の変化に伴うEコマース需要の拡大</li> <li>脱炭素・脱プラスチックなど環境意識の高まり（紙化への流れ）</li> </ul>
S 強み Strengths	O 機会 Opportunities
W 弱み Weaknesses	T 脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>製造設備の老朽化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合他社の設備増強による競争激化</li> <li>国内物流費の高止まり</li> <li>金利上昇に伴う国内景気減速懸念</li> </ul>
弱みと脅威への対応	

パッケージ一貫サプライヤーとしての  
競争力・収益力の強化

Opal社は、豪州ビクトリア州有林（VicForests社）からユーカリ材の供給が停止されたことにより、グラフィック用紙事業からの撤退を決定しました。2023年中に、撤退に伴うメアリーベール工場の合理化を完遂し、今後は需要の伸長が見込まれるパッケージ事業に注力します。

2023年8月に豪州ビクトリア州に新段ボール工場を立ち上げ、成長する市場の需要を確実に取り込むとともに、既存の段ボール工場においても順次設備更新を実施し、製品供給体制の強化を図ります。また、コスト競争力の強化による収益性向上に加え、原紙の内部消費比率を高めることで、輸出市況の変動影響やサプライチェーンリスクを低減します。

豪州では、2025年の政府目標に向けて、サステナブルなパッケージへの移行が加速しており、製品パッケージを環境負荷の高いプラスチック素材から紙素材へ転換する動きが強まっています。Opal社は、こうした市場ニーズを迅速に取り込むための新製品開発を推進し、収益拡大を目指します。

家庭紙・ヘルスケア事業 【主要な製品】ティッシュ／トイレットロール／大人用紙おむつ



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な木質資源が原料(カーボンニュートラル)</li> <li>家庭紙のバイオニアとしての技術力とブランド力</li> <li>サステナブルな商品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境・衛生に対する意識の高まり</li> <li>地球環境にやさしい商品への需要</li> </ul>
強み Strengths	機会 Opportunities
弱み Weaknesses	脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>非効率な部分を有する操業・物流</li> <li>パルプのグループ内調達量の増加余地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合他社の多さ</li> <li>他社の設備増強による競争激化</li> <li>原燃料価格の変動</li> </ul>
弱みと脅威への対応	

環境や社会課題を解決するため、「長持ち&コンパクト」の商品を拡充

衛生意識の高まりや生活環境の変化で、消費者のニーズや購買行動が多様化しており、国内市場は堅調に推移する見込みです。

日本製紙クレシアは、すべての人の暮らしが、どんな時でも清潔にあり続けるために「衛生環境の維持と拡大」をパーパスとして決めました。サステナブルな社会の実現に貢献できるよう、地球環境や衛生を訴求した新商品開発やラインアップ拡充に努め、消費者の利便性向上と環境負荷の低減を図る商品の提供に注力しています。一方、世界的な衛生用紙需要の高まりや物流網の混乱によって、パルプをはじめとする原燃料価格の高騰影響を大きく受けていますが、安定的な品質かつコスト競争力のある当社グループ内の自製パルプ使用を拡大し、市況変動影響の低減を図ります。

トイレットロールで大好評をいただいた「長持ち&コンパクト」のコンセプトは今後、全てのカテゴリーに展開していきます。環境や社会の変化に対応しながら、消費者のニーズを先取りし提案する商品の開発を推進することで販売を伸ばし、「四方良し\*」の市場浸透を目指します。

\* 四方良し：消費者、流通、メーカー、地球環境

エネルギー事業 【主要な製品】電力販売



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> <li>長年培った発電技術力とインフラ</li> <li>木質バイオマス燃料の調達力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギーに対する需要の高まり</li> </ul>
強み Strengths	機会 Opportunities
弱み Weaknesses	脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー構成における化石燃料比率の高さ</li> <li>石炭の使用によるコスト、社会的評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世の中の環境意識の高まり</li> <li>カーボンプライシング導入の動き</li> </ul>
弱みと脅威への対応	

再生可能エネルギー供給力のさらなる拡大

総合バイオマス企業として事業展開を進める当社グループは、再生可能エネルギーの需要に対応した供給力のさらなる拡大に取り組んでいます。

勇払エネルギーセンターは、当社白老工場の勇払敷地とインフラを活用した発電規模75MWのバイオマス専焼発電設備として、2023年2月に営業運転を開始しました。また、バイオマス混焼設備である日本製紙石巻エネルギーセンターは、木質バイオマス混焼比率を42%に高める設備改造工事を行っており、2023年11月に完工予定です。これらにより売電専用設備による再生可能エネルギーの売電量は、2025年度に年間約170万MWhへ拡大します。加えて、余剰電力販売を行う自家発電用の石炭ボイラーについては、燃料転換や省エネルギーなどによりGHG排出量の削減を進めます。

当社グループは、既存事業で培った発電技術力と木質資源調達力を活用したバイオマス発電を軸に、中長期にわたる安定的な収益の確保を進め、エネルギー事業の成長を目指します。

ケミカル事業 【主要な製品】溶解パルプ／機能性セルロース／機能性化学品／機能性コーティング樹脂／機能性フィルム



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ニッチ市場で高いシェアを持つ製品群と技術力</li> <li>木質由来の豊富なラインアップで循環型社会に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的なバッテリーEV化への流れ</li> <li>環境意識の高まり</li> </ul>
強み Strengths	機会 Opportunities
弱み Weaknesses	脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備更新の投資コストが高い</li> <li>生産規模がいさく高コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場環境変化に伴う品質要求の高まりと既存製品価値の低下</li> <li>海外メーカーの攻勢</li> </ul>
弱みと脅威への対応	

世の中のニーズを捉えた環境対応製品で事業成長を推進

環境問題への意識が世界的に高まる中で、環境配慮型の製品の需要が増加しています。また、電気自動車へのシフトが加速するなど、ケミカル事業を取り巻く環境は大きく変化しています。当事業では、以前より溶解パルプ・リグニン・発酵・セルロースなど、再生可能な木質資源の総合利用で事業を展開してきました。環境意識の高まりに対応し、新たな木質由来製品の開発・提供を進めていきます。

市場が拡大する電気自動車向けでは、リチウムイオン電池用途の高機能性セルロース(CMC)の設備増強を進めています。機能性コーティング樹脂は軽量化が求められる車体の樹脂部品の塗料に添加して使用されているほか、包装フィルムのインキ用途でも需要が高まっています。市場環境の急速な変化に伴って品質要求も高まっており、お客さまのニーズに応える高付加価値品へのシフトを推進しています。また、企業パートナーと連携し新事業創出・競争力強化につなげていきます。

ケミカル事業は、営業・研究・生産の三位一体により、変化するニーズに応える製品を提供し、海外を含めた市場の拡大を推進していきます。

木材・建材事業 【主要な製品】原木／製建材／原燃料



強みを機会につなげる	
<ul style="list-style-type: none"> <li>全国トップクラスの国産材取扱量</li> <li>燃料チップの集荷供給体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国産木材の自給率拡大の動き</li> <li>バイオマス発電設備の増加によるバイオマス燃料の需要拡大</li> </ul>
強み Strengths	機会 Opportunities
弱み Weaknesses	脅威 Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>紙需要減少に伴う製紙用原料調達網の脆弱化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>林業従事者の不足と生産性の低下</li> </ul>
弱みと脅威への対応	

国産材調達基盤のさらなる強化と燃料事業の収益力拡大

2022年度は、前年に業界を席卷した、いわゆる「ウッドショック」が年度後半には終焉を迎え、余波として流通在庫が高水準となり市場は下降基調で推移しています。一方、世界的な脱炭素社会への流れの中、国内においてもバイオマス発電設備の増加によるバイオマス燃料のさらなる需要拡大が見込まれています。これらの事業環境の変化への対応として、「国産材事業の拡大」を掲げ、輸入材からの置き換えや海外への販路拡大も含めた国産材の販売拡大を目指します。当社グループの強みである全国に築いた集荷・販売のネットワークを最大限活用し、国産材調達基盤のさらなる強化を進めていきます。同様に「燃料事業の強化」にも注力し、当社エネルギー事業におけるバイオマス発電設備への安定供給や外部顧客に対する販売機会の取り込みなど、脱炭素社会への移行に向けた取り組みを強化し、燃料事業の収益拡大を目指します。

日本製紙木材は、これからも国産材事業のリーディングカンパニーを目指すとともに、当社グループの木材・建材事業のさらなる拡大に向けて取り組んでいきます。