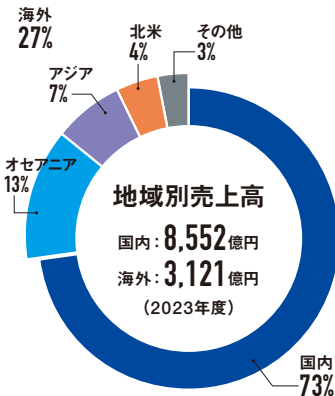
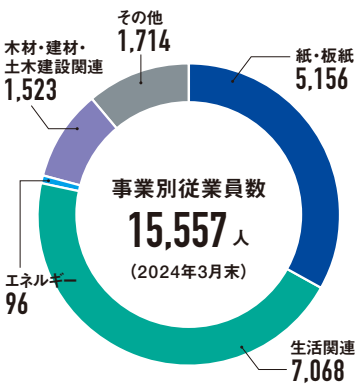
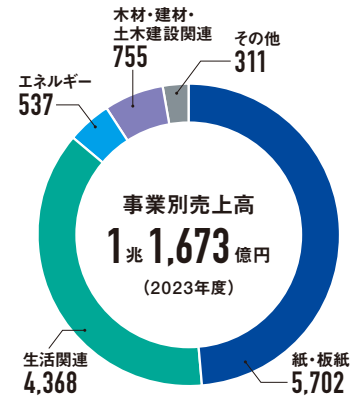


# At a Glance

## 2023年度実績

売上高 **1兆1,673** 億円

営業利益 **173** 億円



### 紙・板紙事業

【紙】「情報を伝える」という紙の機能を追求した製品だけでなく、紙の持つリサイクル性や生分解性を活かし、環境に配慮した製品の開発・販売を行っています。【板紙】環境に配慮した最新の製造技術と時代の変化に即した製品開発で、安全性、貼合性、加工性に優れた製品を提供しています。

2023年度 売上高 **5,702** 億円  
営業利益 **117** 億円

### 生活関連事業

【パッケージ】国内では液体用紙容器の原紙の加工から充填機の販売・メンテナンスを手がけています。海外ではOpal社やNDP社でパッケージ用素材などの生産、加工を行っています。【家庭紙・ヘルスケア】「クリネックス®」「スコッティ®」ブランドの家庭用品、ヘルスケア用品、産業用・業務用製品の分野で多彩な製品を提供しています。【ケミカル】木質資源を多様な素材へと活かす技術、紙づくりで育んだ塗工技術を活かし、化粧品などを提供しています。

2023年度 売上高 **4,368** 億円  
営業利益 **▲81** 億円

### エネルギー事業

製紙工場で蓄積した自家発電の操業ノウハウを活かし、木質バイオマス燃料などを利用した発電事業に取り組んでいます。また、カーボンニュートラル社会の構築に向けて、再生可能エネルギー供給力のさらなる拡大を進めています。

2023年度 売上高 **537** 億円  
営業利益 **16** 億円

### 木材・建材・土木建設関連事業

国内・海外の原木・製材品などの仕入販売や、日本製紙グループの持つ国産材調達網や輸入材調達網を活用し、燃料チップなどの供給を行っています。ブラジルでは植林事業を展開し、チップの製造・販売を行っています。

2023年度 売上高 **755** 億円  
営業利益 **98** 億円

### その他事業

レジャー事業では、スキー場やキャンプ場、ゴルフ練習場などの施設を運営しています。物流事業では、当社グループの工場などから出荷される製品の輸送や、倉庫での保管業務を行っています。

2023年度 売上高 **311** 億円  
営業利益 **23** 億円



## 中期経営計画2025の進捗と達成

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。

2023年度における計画の進捗は、売上高において対前年で147億円の増収となりました。新聞用紙、印刷・情報用紙、段ボール原紙をはじめとする各種製品の価格修正の効果が発現しました。

営業利益は大幅な増益となり、黒字に転じました。ただし、国内事業はコストダウンや価格修正効果の寄与により500億円以上改善した一方、海外事業はOpal社のグラフィック用紙事業撤退に伴う収益悪化をはじめ厳しい事業環境となり、前年度と比べて100億円以上悪化しました。

\* 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

純有利子負債は、2023年度末に7,235億円まで圧縮し、2025年度末に7,100億円とする目標に向けておおむね計画通り進捗しています。

中期経営計画2025の達成に向け、生活関連事業の収益力を強化しています。各事業の2025年度の売上高と売上高営業利益率の目標を設定し、2025年度の生活関連事業の売上高は5,000億円を目指します。国内事業は、継続的な設備投資と確実な効果発現に取り組むとともに、海外市場での販売拡大を図ります。海外事業は、Opal社におけるメアリーベール工場の構造改革とパッケージ事業の基盤強化を軸に進めます。これらの施策により、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。

## 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	2022実績	2023実績	2024計画	2025計画	2026-2030
売上高(億円)	11,526	11,673	12,000	12,000億円以上	
売上高全体に占める生活関連事業の割合	38%	37%	40%	—	
海外売上高比率	29.4%	26.7%	—	—	
営業利益(億円)	▲269	173	230	早期に400億円以上	
生活関連事業の売上高営業利益率	▲1.8%	▲1.8%	▲0.4%	—	
EBITDA(億円)	428	848	900	安定的に1,000億円	
ROE	▲12.3%	5.3%	—	5.0%以上	
ネットD/Eレシオ	2.25	1.95	—	1.7倍台	
純有利子負債(億円)	7,801	7,235	—	7,100	
GHG排出量(Scope1+2)(2013年度比)	▲30%	▲37%	—	GHG排出量削減に向けた施策 ▶ 生産体制再編による生産効率向上 ▶ 生産体制再編に伴う石炭ボイラー停機	

## 生活関連事業の収益力強化に向けた主な施策

2025年度目標	売上高 5,000 億円以上	2030年度目標	売上高 6,500 億円以上
上段：売上高(億円) 下段：売上高営業利益率(%)			
事業	施策	2023年度実績	2025年度目標
液体用紙容器、製袋	・トータルシステムを活用した差別化戦略推進 ・NDP社、Elopak社、四国化工機との協業によるグローバル展開	1,038 2.3%	1,200 5%
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 ・新抄紙機稼働による生産能力拡大と競争力強化 ・グローバルパートナーとの協業による海外販売拡大	1,048 3.0%	1,300 5%
ケミカル	・機能性セルロース、機能性コーティング樹脂等設備投資効果発現による売上拡大(輸出含む)	550 3.8%	600 9%
Opal社	・メアリーベール工場の構造改革と収益力強化 ・パッケージ事業の基盤強化と売上拡大	1,732 ▲8.1%	1,900 1%
<b>合計</b>		4,368	5,000

## 営業利益推移(国内・海外別)

	2021年度実績	2022年度実績(a)	2023年度実績(b)	2024年度計画(c)	(b-a)	(c-b)
営業利益	121	▲269	173	230	442	57
国内事業	111	▲241	304	300	545	▲4
海外事業	10	▲28	▲131	▲70	▲103	61

## 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(Scope1+2)(2013年度比)	▲54%削減

# 事業別戦略

## 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

### 生産体制再編成による競争力強化と差別化製品の拡販

新聞用紙、印刷用紙、コピー用紙などグラフィック用紙の市場は、デジタル化やリモートワークなどの新たな生活様式が定着したこと  
で需要の減少が加速しています。

日本製紙グループは、製造過程におけるGHG排出量を従来より  
20%削減した環境配慮型の新製品を投入するなどの差別化を進めて  
国内のシェアの維持・拡大を図る一方、海外市場に向けた組織・人  
材を強化して戦略的に販売を拡大し、需要減少に対応します。

また、需要に応じた生産体制の最適化を継続的に進めています。  
国内グラフィック用紙の生産拠点は2028年度をめぐりに3カ所程度  
に集約し、同時にパッケージ系製品へシフトして稼働率を維持し、  
パルプなどの既存リソースを活用した新規事業を拡大させて工場の  
操業効率化を図ります。生産体制再編成の検討の際にはGHG排  
出量低減を優先事項として捉え、石炭ボイラーの燃料転換など石  
炭使用量の大幅削減により、コスト競争力の強化とGHG排出量削  
減を実現し、お客さまに選ばれる企業を目指します。

強みを機会につなげる	
<b>強み [ Strengths ]</b> <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>	<b>機会 [ Opportunities ]</b> <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>
弱みと脅威への対応	
<b>弱み [ Weaknesses ]</b> <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固定費の高さ</li> </ul>	<b>脅威 [ Threats ]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ リモートワーク等生活模式の変化やデジタル化によるグラフィック用紙需要減の加速</li> <li>▶ 需要減少局面での労務・物流等上昇コストの価格転嫁</li> </ul>

## 板紙事業 〈主要な製品〉段ボール原紙／白板紙

### クラフトパルプ設備の最大活用による販売拡大

国内市場では、食品・飲料向け、Eコマース関連で段ボールの底  
堅い需要が見込まれますが、足元では物価高騰による消費減退の  
影響を受けています。また、包装資材コストの削減で軽量化、省包  
装化の動きも進展しています。海外市場では東南アジアを中心に需  
要拡大が見込まれますが、直近では中国の市況低迷により、輸出市  
況は低調な状況です。一方、欧州では、環境規制によりプラスチッ  
クパッケージから紙への移行による需要が一定程度見込まれています。

日本製紙グループは、強みである自製クラフトパルプを高配合し  
た高付加価値製品の拡販や新製品の投入により、国内外の需要に  
対応します。また、環境問題や物流問題に対応した原紙の開発、  
拡販に注力し、製品の差別化を進めます。特に、物流問題に対し  
ては、共同物流やモーダルシフト化の推進による輸送効率向上など  
の対応を前倒しで行うとともに、消費地への在庫増などで製品供  
給能力を確保していきます。また、原料である古紙の安定調達体制  
を強化し、安定供給と競争力の確保を図っていきます。

強みを機会につなげる	
<b>強み [ Strengths ]</b> <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>	<b>機会 [ Opportunities ]</b> <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>
弱みと脅威への対応	
<b>弱み [ Weaknesses ]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 操業の安定性</li> <li>▶ 販売価格の維持</li> </ul>	<b>脅威 [ Threats ]</b> <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（物流2024年問題）</li> <li>▶ 原燃料価格の高騰</li> </ul>

## 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

### 自社の強みと外部連携を活かし、差別化戦略を徹底

国内市場は、人口減少により規模縮小傾向にある一方、付加価  
値の高い飲料に向けた新容器、充填機のニーズが増加しています。  
世界市場では脱プラスチックの動きから紙容器の需要拡大が見込ま  
れていますが、国内では今のところ容器の紙化の動きは限定的です。

日本製紙グループは差別化戦略を徹底して推進し、戦略的パー  
トナーとの連携、原紙製造技術やパッケージ開発力を活かした付  
加価値の高い紙容器を国内外の市場に提供すると同時に、自製原  
紙調達によりコスト競争力を強化します。国内では、ストローレス  
学乳容器「School POP®」、「ノンアルミフジパック」、「LiterLyte®  
（軽量品）」などの環境配慮型製品が採用件数を伸ばしており、一  
層の拡販に努めます。世界市場では、NDP社を含む当社グループと、  
Elopak社、四国化工機株式会社の協働を基軸として紙パック事業  
拡大を目指します。また、アルミを使用した紙容器のリサイクル  
（PakUpcycle®）を推進し、脱プラスチック、紙化の流れを強力に  
後押しします。

強みを機会につなげる	
<b>強み [ Strengths ]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 世界トップクラスの紙パック・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>	<b>機会 [ Opportunities ]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 多様な飲料・容器に対応可能な充填システムへのニーズの高まり</li> <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> </ul>
弱みと脅威への対応	
<b>弱み [ Weaknesses ]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 海外展開人材の育成・確保</li> </ul>	<b>脅威 [ Threats ]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 世界各地での紛争、自然災害等による紙パック原紙の供給不安</li> <li>▶ 紙パック市場での競争激化</li> </ul>

## Opal社 〈主要な製品〉段ボール／段ボール原紙

### 競争力強化および顧客価値の最大化による事業成長

豪州のGDPや人口は堅調に推移しており、今後も依然として増  
加が見込まれています。段ボール市場もこれらに牽引され、安定的  
な成長が予測されています。しかしながら、足元では異常気象や、  
インフレ・利上げ等による消費低迷が見られ、Opal社の販売量は  
伸び悩む結果となりました。

メアリーベール工場では、2024年3月にパルプ製造設備を連続  
蒸解釜に転換し、生産性向上と人員適正化を進めています。また、  
段ボール原紙から製品に至る一貫事業の特性を活かし、原紙開発  
を通じ内部消費量を増加させ、輸出市況変動の影響を低減します。  
パッケージ部門では、2023年8月に稼働した新段ボール工場の最  
新鋭設備により労働生産性改善が実現しています。また、他拠点  
の老朽化設備を積極的に更新し、生産性向上とコスト削減による  
収益拡大を図ります。さらに、全社的な人員合理化を実施しコスト  
削減を実現します。これらの取り組みにより、競争力を強化するこ  
とで収益拡大を図り、一貫事業としての成長を目指していきます。

強みを機会につなげる	
<b>強み [ Strengths ]</b> <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>▶ 原紙・パッケージの製販一貫性を活かした製品開発力</li> </ul>	<b>機会 [ Opportunities ]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 市場の人口増、GDPの安定的な成長</li> <li>▶ プラスチック規制による紙パッケージ需要の高まり</li> </ul>
弱みと脅威への対応	
<b>弱み [ Weaknesses ]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 製紙・加工設備の老朽化</li> <li>▶ 高コスト体質</li> </ul>	<b>脅威 [ Threats ]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 市場での景況感・個人消費のさらなる冷え込み</li> <li>▶ 古紙輸出規制等による古紙高騰・集荷力低下</li> <li>▶ 環境やCO<sub>2</sub>排出等の規制強化による対応コスト増</li> </ul>

**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/ペーパータオル/大人用紙おむつ

多様化するニーズを先取りし、環境問題に対応する製品を拡充

国内市場は、高齢単身世帯の増加や、女性や高齢者の就労率の上昇、またインバウンド需要の増加などにより消費者ニーズや購買行動が多様化しています。新型コロナウイルスの流行に端を発した衛生意識の高まりや、気候変動による自然災害対策として、非常用・備蓄用品の需要も増加しています。

日本製紙クレシアではすべての人の暮らしがどんな時でも清潔であり続けるために、「衛生環境の維持と拡大」をパーパスに掲げています。使用シーンや用途に適した製品開発をはじめ、アクティブシニアの日常生活を後押しする吸水ケア製品や大人用紙おむつ、インバウンドにも対応するユニバーサルデザイン製品、ローリングストックを推奨するアイテムなど、多様化するニーズに対応したラインアップ拡充を図ります。同時に、輸送効率化や資材減量によるGHG排出量削減につながる「長持ち&コンパクト」製品の市場浸透を一層推進し、差別化に努めます。コスト面では、パルプのグループ内調達量を増やし市況変動影響を抑え、操業面のDX化を推進します。

強みを機会につなげる	
<b>強み [Strengths]</b> <ul style="list-style-type: none"> <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>▶ 木質資源を原料とするサステナブルな製品の開発</li> </ul>	<b>機会 [Opportunities]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 環境・衛生に対する意識の高まり</li> <li>▶ 環境にやさしい商品の需要増加</li> </ul>
弱みと脅威への対応	
<b>弱み [Weaknesses]</b> <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>	<b>脅威 [Threats]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 物流コストの増加(物流2024年問題)</li> <li>▶ 労働者不足 ▶ 為替の変動</li> <li>▶ 他社の設備増強による競争激化</li> </ul>

**ケミカル事業** 〈主要な製品〉溶解パルプ/機能性セルロース/機能性化成品/機能性コーティング樹脂/機能性フィルム

環境対応製品を多面的に展開し、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、環境配慮型製品の需要が増加しています。ケミカル事業では、以前より溶解パルプ・リグニン・発酵・CMC・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います。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CMCの設備増強を進め、2024年12月にはハンガリーにも生産拠点を完成させ万全の供給体制を確立します。また、リグニンは石化系・可食系に代わる木質資源由来粘結剤として引き合いが増えています。木質由来以外では、販売が堅調である自動車用樹脂部品の塗料用途や包装フィルムのインキ用途を主体とした機能性コーティング樹脂とモバイルディスプレイに使用される機能性フィルム関連も環境配慮への要求が高まっており、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。今後も、環境意識の高まりに対応した新たな木質由来製品を中心に、営業・研究・生産の三位一体により製品を開発し、海外を含めた市場への提供を推進していきます。

強みを機会につなげる	
<b>強み [Strengths]</b> <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>▶ 循環型社会実現に貢献する木質由来製品の豊富なラインアップ</li> </ul>	<b>機会 [Opportunities]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 世界的なEV化への流れ</li> <li>▶ 環境意識の高まりによる環境配慮型製品の需要増加</li> </ul>
弱みと脅威への対応	
<b>弱み [Weaknesses]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 生産設備更新の投資コストが高い</li> <li>▶ 生産規模が小さく高コスト</li> </ul>	<b>脅威 [Threats]</b> <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>

**エネルギー事業** 〈主要な製品〉電力販売

再生可能エネルギー供給力の拡大により安定収益を確保

世界的に再生可能エネルギー需要が高まる中、国内では2024年4月に「容量市場」制度がスタートするなど、電力市場の環境は目まぐるしく変化しています。また、2022年度に高騰した石炭価格は落ち着きを見せる一方、国内のバイオマス発電所の増加により燃料価格は上昇傾向にあります。日本製紙グループは制度変更や社会の変化に臨機応変に対応し収益の確保に努め、石炭ボイラーの燃料転換や省エネルギーでGHG排出量削減とコスト削減に継続して取り組みます。

再生可能エネルギーの需要拡大に対応し、勇払エネルギーセンターは発電規模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、混焼比率を42%に高める改造工事を2023年12月に完了しました。これらにより売電専用設備による再生可能エネルギー発電規模は、約270MWへ拡大しました。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最大限活用し、中長期的な安定収益の確保を目指します。

強みを機会につなげる	
<b>強み [Strengths]</b> <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>	<b>機会 [Opportunities]</b> <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需要の高まり</li> </ul>
弱みと脅威への対応	
<b>弱み [Weaknesses]</b> <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>▶ 石炭の使用による社会的評価、コスト</li> </ul>	<b>脅威 [Threats]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 石炭使用に対する批判意識の高まり</li> <li>▶ カーボンプライシング導入の動き</li> </ul>

**木材・建材事業** 〈主要な製品〉原木/製建材/原燃料

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

国内では、集合住宅の再開発や建て替えによる底堅い木材需要はあるものの、戸建ての新設住宅需要が低迷しており、木材関連業界は厳しい環境が続いています。北米市場においては、金利上昇に伴い住宅着工戸数が低調に推移していますが、金利の引き下げによる需要の回復時期が注視されています。一方で、燃料用チップの需要は、国内バイオマス発電所の増加により拡大し、価格も上昇基調となっています。

日本製紙グループは、強みである全国に築いた木材の集荷ネットワークを最大限活用し、国産材調達基盤をさらに強化します。木材市況の変化に臨機応変に対応し、輸入品の国産材製品への置き換えの推進や、将来需要が見込まれる海外市場も念頭に置き、国内外での国産材原木、製品の販路拡大を目指します。燃料の分野では、当社グループのエネルギー事業におけるバイオマス発電設備へ燃料チップを安定的に供給するとともに、外部顧客に対する販売機会の取り込みや新規燃料の開発により、燃料事業の収益拡大を目指します。

強みを機会につなげる	
<b>強み [Strengths]</b> <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>	<b>機会 [Opportunities]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 国産材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>
弱みと脅威への対応	
<b>弱み [Weaknesses]</b> <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>	<b>脅威 [Threats]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 林業従事者の不足と生産性の低下</li> <li>▶ 金利上昇による新設住宅着工戸数の低迷</li> </ul>