

本報告書で使用した用紙

〔表紙〕 ユーライト 157.0g/㎡ (日本製紙株式会社)

〔本文〕 b7トラネクスト 100.0g/㎡ (日本製紙株式会社)

SHAPING THE FUTURE WITH TREES

日本製紙グループ 統合報告書2025

2025年3月期



日本製紙株式会社 (証券コード 3863)

〒101-0062
東京都千代田区神田駿河台4-6 (御茶ノ水ソラシティ)

問い合わせ先

経営企画部 TEL. 03-6665-1002
サステナビリティ経営推進部 TEL. 03-6665-1015

ウェブサイト

<https://www.nipponpapergroup.com/>





木とともに未来を拓く

私たち日本製紙グループは、森林資源を育成し、最大限に活用することで、日々の生活に密接した多様な製品を生み出し、皆さまにお届けしています。これからも、未来の社会を見据えた事業を展開し、総合バイオマス企業としての成長と持続可能な社会の構築を目指します。

MISSION

理念／社会の中での存在理由・意義

日本製紙グループは世界の人々の
豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

VISION

目指す企業像／理念実現のために目標として目指す姿

以下の要件を満たす、社会から永続的に必要とされる企業グループ

1. 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する
2. お客様のニーズに的確に応える
3. 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む
4. 安定して利益を生み出し社会に還元する

VALUE

重視する価値／理念実現のために社員が重視する価値、判断基準

Challenge, Fairness, Teamwork

SLOGAN

スローガン／事業環境を織り込んだ当面の方針

木とともに未来を拓く ～日本製紙グループ～

木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として、
これまでにない新たな価値を創造し続け、
真に豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。

日本製紙グループ統合報告書2025のポイント／編集方針

日本製紙グループは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当社グループの持続的成長や企業価値向上について理解を深めていただくための対話のツールとして、統合報告書を作成しています。

「日本製紙グループ統合報告書2025」では、当社グループが推進してきた事業構造転換の成果と課題、今後の成長ストーリーに焦点を当て、海外事業のねらいと展望、バイオマス素材製品の展開、人材確保を最重要課題とした人材戦略等に

ついてお伝えしています。また、当社の重要な経営資源である森林資源の価値とその活用について、グリーン戦略として詳しく掲載しました。コーポレートガバナンスや環境課題への対応など、持続的な価値創造の基盤となる取り組みについても、具体的な事例を交えて紹介しています。

祖業である紙・板紙事業を通じて培った経営資源を活用し、新たな価値創造に取り組む当社グループの企業価値向上への道筋を、本報告書を通じてお伝えしたいと考えています。

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



ILLUSTRATION

企業グループ理念のスローガンである「木とともに未来を拓く」をテーマに、重要な経営資源である森林資源の育成・活用、研究開発、また、紙・板紙・家庭紙などの製品が広く社会で使用されている様子を表現しました。

さらに、森林資源から生み出す飼料・化学添加剤・燃料・蓄電体など、未来の社会で想定されるさまざまな課題に対応した新たな活動領域での事業展開によって、企業成長と持続的な社会の実現を目指す様子をイメージしています。

表紙・イラスト 川口潮生

イラストについて

CONTENTS

イントロダクション

- | | | |
|---|--|---|
| 4 | MISSION・VISION・VALUE・SLOGAN
日本製紙グループ統合報告書2025のポイント／編集方針 | |
| 6 | 日本製紙グループが推進してきた
事業構造転換 | 事業構造転換
日本製紙グループの
成長事業へのシフトに
ついてはこちら |
| 8 | At a Glance／日本製紙グループの歩み | |

企業価値の向上に向けて

- | | | |
|----|----------------------------------|--|
| 10 | 会長メッセージ | |
| 12 | 社長メッセージ | |
| 18 | 日本製紙グループの価値創造プロセス | |
| 20 | 重要な経営資源 | |
| 22 | 3つの循環が生み出す価値 | |
| 24 | 企業グループ理念の実現に向けた重要課題
(マテリアリティ) | |
| | 事業の収益力の強化 | Opal社特集
日本製紙グループの
豪州子会社に関する
戦略と展望はこちら |
| 28 | 財務担当役員メッセージ | |
| 32 | 中期経営計画2025の進捗と達成 | |
| 34 | Opal社特集 | |
| 36 | 事業別戦略 | |
| 36 | 紙事業／板紙事業 | グリーン戦略・
研究開発
日本製紙グループが
森林から価値を生み
出す戦略、木質資源
を活用する技術と製
品についてはこちら |
| 37 | 液体用紙容器事業／家庭紙・ヘルスケア事業 | |
| 38 | ケミカル事業／エネルギー事業 | |
| 39 | 木材・建材事業／
〈コラム〉物流における取り組み | |
| | 価値創造力の強化・強靱化 | |
| 40 | グリーン戦略 | |
| 44 | 研究開発 | |
| 48 | 人材戦略 | |

持続的な価値創造の基盤

- | | | |
|----|-------------------|--|
| 52 | 取締役および監査役 | |
| 54 | コーポレートガバナンス | |
| 59 | コンプライアンス／労働安全衛生 | |
| 60 | 社外取締役メッセージ | |
| 64 | リスクマネジメント | |
| 65 | 製品安全 | |
| 66 | 人権の尊重 | |
| 68 | 自然保全 | 自然保全
日本製紙グループの
環境に関する取り組
みについてはこちら |
| 74 | 調達 | |
| 75 | ステークホルダー・エンゲージメント | |

データセクション

- | | |
|----|----------------------|
| 76 | 11カ年財務サマリー |
| 78 | 11カ年ESGデータ／事業別3カ年データ |
| 80 | 会社情報／投資家情報 |

日本製紙グループが推進してきた 事業構造転換

日本製紙グループは、グラフィック用紙の需要減少が続く中、グラフィック用紙の生産体制再編成と、生活関連事業をはじめとする成長領域の事業拡大を中心とした事業構造転換を推進してきました。その結果、この10年間で生活関連事業の売上高比率は大きく拡大しました。今後も事業構造転換を通じて収益力を強化し、当社グループの持続的な成長と企業価値向上の実現を目指します。

既存リソースを 活用しながら、 新たな成長領域で 稼ぐ事業構造を構築

生活関連事業の拡大とグラフィック用紙事業の生産拠点集約化を同時並行で進めたことで、事業構造転換のスピードを加速



日本ダイナウェーブパッケージング社(米国)液体用紙容器事業のバリューチェーン拡大や海外事業の拡大に寄与

1

業務提携、 M&A

海外事業の拡大およびバリューチェーンの拡充を図るため積極的な業務提携とM&Aを実施

海外事業の拡大

- ・日本ダイナウェーブパッケージング(NDP)社(米国)買収(2016年)
- ・Orora社から板紙・パッケージ事業を譲受Opal社(豪州) 設立(2020年)

バリューチェーンの拡大

- ・四国化工機株式会社と資本業務提携(2019年)
- ・Elopak社の一部株式取得(2021年)
- ・特種東海製紙株式会社との協業強化(2021年)

2

成長領域の 生産能力拡大

グラフィック用紙事業の既存リソース(人材、パルプやユーティリティ供給力、サプライチェーン)を活用

生活関連事業

[家庭紙・ヘルスケア]

- ・クレシア春日(2018年稼働開始)
- ・日本製紙クレシア宮城工場(2024年稼働開始)
- ・日本製紙八代工場での家庭紙新設備(2027年度稼働予定)

[Opal社]

- ・ウドンガ工場(2023年稼働開始)

エネルギー事業

- ・日本製紙石巻エネルギーセンター(2018年稼働開始)
- ・勇払エネルギーセンター(2023年稼働開始)

3

グラフィック用紙事業の 生産体制再編成

グラフィック用紙の生産拠点集約により競争力を強化
2028年度までに3カ所程度に集約

固定費削減額
(2021年度～2025年度)

約100億円

削減した生産能力
(2021年度～2025年度)

約870千t

生産能力削減割合
(2020年度対2025年度比)

約30%

抄紙機の稼働率

90%程度を維持

生活関連事業への 経営資源シフトが 劇的に進み、稼げる 事業ポートフォリオへ変化

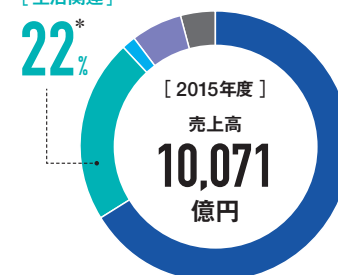
生活関連事業の売上高拡大は着実に進展
一層の収益力強化を図る

紙・板紙事業に依存しない事業ポートフォリオの改革

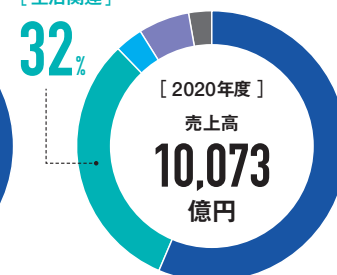
海外をはじめとする生活関連事業の売上高拡大をねらい、業務提携・M&Aを実施

■ 紙・板紙 ■ 生活関連 ■ エネルギー
■ 木材・建材・土木建設関連 ■ その他

[生活関連]
22%*



[生活関連]
32%



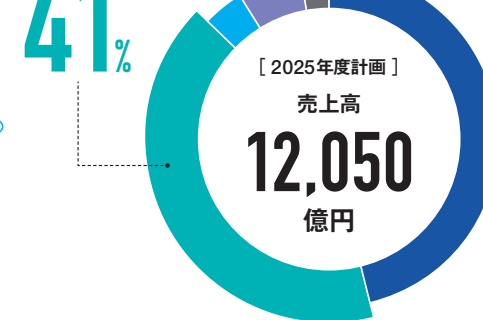
* 2015年度の数値は当時のセグメントを現在のセグメントに合わせて組み替え

中期経営計画2025 (2021年度～2025年度)

事業構造転換を加速させ、
成長事業へ経営資源を集中

[生活関連]

41%



2030ビジョンの実現

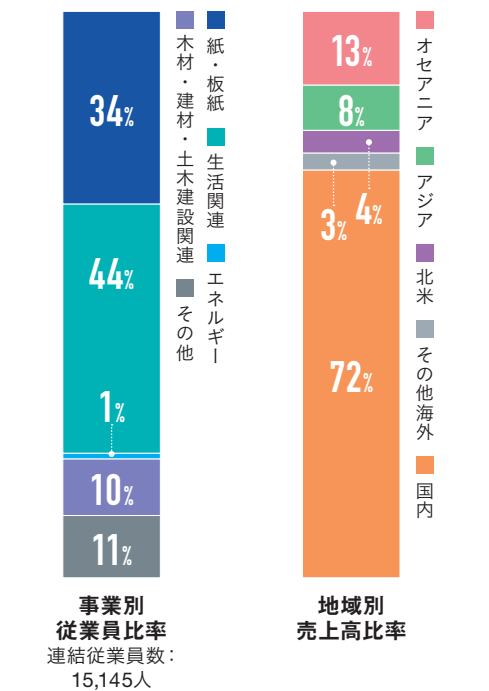
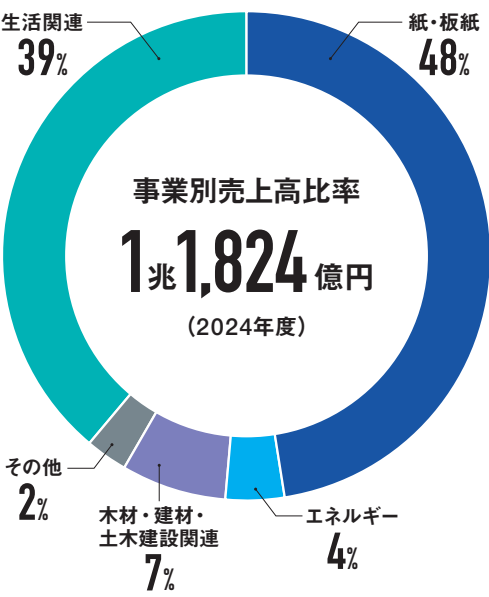
成長事業・新規事業の事業領域をさらに拡大させ、
木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として
持続的な成長を遂げる

[生活関連]

50%以上



At a Glance



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。

2024年度	売上高	5,659億円
	営業利益	83億円



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。

2024年度	売上高	483億円
	営業利益	36億円



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、バイオマス燃料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。

2024年度	売上高	788億円
	営業利益	96億円



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。

2024年度	売上高	315億円
	営業利益	43億円



生活関連事業

〔パッケージ〕

【国内】液体用紙容器の原紙の加工から充填機の販売・メンテナンスまでを提供するトータルシステムで、付加価値の高い紙容器を販売しています。

【海外】豪州Opal社、北米NDP社でパッケージ用原紙などの生産・加工を行っています。

P.34-35 Opal社特集

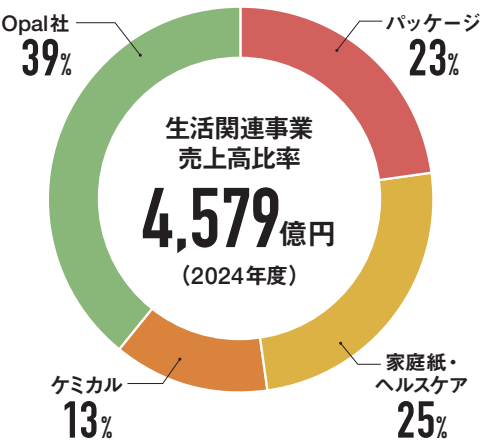
〔家庭紙・ヘルスケア〕

「クリネックス®」「スコッティ®」ブランドのティッシュやトイレットロールなどの家庭用品、「ボイズ®」ブランドの軽失禁用製品など、高齢化社会のニーズに対応するヘルスケア用品、産業用・業務用品等、さまざまな製品を幅広く提供しています。

〔ケミカル〕

セルロースやリグニンなどの木材成分を無駄なく活用し、食品・化粧品をはじめとした幅広い分野で利用される化成品を提供しているほか、塗工技術を活かした製品も取り扱っています。

P.44-47 研究開発



ストローレス学乳容器「School POP®」、固形物・高粘度な内容物の充填に対応した「NSATOM®」などの差別化製品



使いやすさと環境負荷低減に貢献する「長持ち&コンパクト」製品

CNFを用いた「超強力消臭シート」使用のヘルスケア用品



パルプを細かく粉碎したセルロースパウダー



パルプをナノ解繊したセルロースナノファイバー(CNF)

2024年度	売上高	4,579億円
	営業損失	61億円

日本製紙グループの歩み

〔1870-1980年代〕新文化の開拓と創造から用途拡大へ

渋沢栄一らが抄紙会社を設立し、急増する紙需要に対応して日本の近代化に貢献しました。戦後、ティッシュや液体用紙容器等で人々の暮らしに衛生意識や快適さを提供し、事業を拡大しました。

〔1873年〕抄紙会社 設立

〔1949年〕十條製紙 設立

〔1990-2000年代〕日本製紙誕生 合併による事業拡大

合併・経営統合を経て日本製紙グループの洋紙、板紙、家庭紙の生産能力は国内最大となり、1995年に売上高1兆円を突破。2001年に「環境憲章」を制定し、業界に先駆けて環境対応を推進しました。

〔1993年〕十條製紙、山陽国策パルプが合併 日本製紙 設立

〔2001年〕日本製紙、大昭和製紙が経営統合 日本ユニパックホールディング 設立 (2004年日本製紙グループ本社に改称)

〔2010年代〕事業構造転換、グローバル展開を加速

東日本大震災以降、木質バイオマス発電等のエネルギー事業拡大に取り組みと同時に、グラフィック用紙の需要減少に対応し、生活関連事業等の成長事業への事業構造転換、海外事業の拡大を推し進めました。

〔2013年〕日本製紙、日本製紙グループ本社が合併し、新生「日本製紙」としてスタート

〔2020年代〕持続可能な社会の実現 新たな価値創造へ

気候変動等の課題に対処し、持続可能な社会の実現に貢献するため、木質資源を活用した事業展開を加速させています。新規バイオマス製品の開発・普及、製品のリサイクルを推進しています。