

MESSAGE *from*

〔会長メッセージ〕

成長と変革で危機を乗り越え、 新たな挑戦で未来を築く

世界的な構造変化の波の中で 事業構造転換に取り組む

日本製紙グループは、「木とともに未来を拓く」というスローガンを掲げ、創業以来、自然の恵みを活かしたものづくりを通じて、世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献してまいりました。思い返せば、私が社長に就任した2019年は、米中貿易戦争の激化や、英国がEU離脱に向かう中での欧州の政治的混乱など世界的にも大きな構造変化が始まりつつあった時期でした。グラフィック用紙の市場縮小が続く中、私たちは「総合バイオマス企業」として、洋紙事業の生産体制再編成、成長分野の事業拡大という事業構造転換を進めました。

こうした取り組みが成果に結び付いて、グループ全体の成長の道筋が少しついてきたと手応えを感じる中、2020年には新型コロナウイルス感染症の拡大という危機に直面しました。人の動きが止まり、物流が滞り、世界中の経済活動が一斉に停止するような状況の中で、私たちの生産・販売活動も大きな影響を受けました。

私が最も心を砕いたのは、従業員とその家族の健康を守りながら、事業の継続性を確保するという両立が難しい課題への対応でした。感染防止対策を徹底しつつ、必要最小限の体制で事業を続けるために、本社と工場お互いに知恵を出し合い、業務の見直しを図りました。これまでになかった働き方を一気に導入せざるを得ない中で、私たちは「変化に適応する力」の重要性を改めて痛感しました。

2022年には、ロシアのウクライナ侵攻という地政学リスクが加わりました。原燃料価格の急騰、サプライチェーンの混乱といった新たな課題が私たちを襲いました。特に、石炭の調達コストが未曾有の高騰をしたことは、当社にとって経営の根幹に関わる重大な問題でした。

危機こそ変革に取り組む契機 困難を乗り越えた従業員には感謝

このような外部環境の激変に直面する中で、私が常に心に留めていたのは「危機こそ変革の契機である」という信念でした。危機を自らの進化の機会と捉え、タイミングを逸しないよう思い切って決断することを心がけ、そのような価値観を、全社的に共有していくことが必要だと強く感じました。

とはいえ、実際に変革を進めることは容易ではありませんでした。既存の収益構造を維持しつつ、新たな収益源を育てるという両輪を同時に回していくには、大きな経営判断と現場のたゆまぬ努力が求められました。

リーマン・ショック以降、紙の需要が大きく減退する中、営業部門が損益の最終責任を持って利益を生み出す意識変革が必要だと感じ、2021年には、自ら陣頭指揮を取って紙・板紙事業におけるプロフィットセンターを従来の工場から営業部門に変える方針を打ち出しました。

営業部門は、各々が自分の担当工場・担当マシンという意識を持つようになり、数度にわたる製品価格の値上げに取り組みました。同時に工場では生産体制再編成を進めました。中期経営計画2025の5年間では、2021年に釧路工場において紙・パルプ事業から撤退し、石巻工場では2022年にN6抄紙機を停機しました。さらに、2023年に秋田工場N1抄紙機を停機し、2025年度は白老工場と八代工場の一部生産設備を停機する予定です。石巻工場と八代工場では新たに家庭紙事業を展開するとはいえ、抄紙機を停機するというのは苦渋の決断です。従業員には大きな困難を強いて、地域社会にも大変なご心配をおかけしましたが、協力いただいたことを心より感謝いたします。

一方で生活関連事業では、2016年の北米での液体用紙容器原紙事業の買収をはじめ、豪州の板紙パッケージ事業の買

THE CHAIRMAN



TORU
NOZAWA

日本製紙株式会社
代表取締役会長

野沢 徹

収、特種東海製紙株式会社との協業強化を行いました。また、パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルそれぞれの事業で設備投資を行うなど、多くの成長戦略を進めました。

乱気流に巻き込まれたと言ってもよい6年間でしたが、国内事業の営業利益は2年連続で300億円を超え、業績ははっきりとした回復傾向にあると考えています。

企業の真の競争力は人に宿る 新しい経営のサポートを続ける

市場や技術は常に変化しますが、変化に対応し、前に進む力の源泉は、やはり従業員一人ひとりの意識と行動にほかなりません。変革を担うのは経営者だけではなく、現場にいる従業員一人ひとりです。経営と現場が一体となっこそ、本当の意味での組織の力が生まれます。

このたび私は社長のバトンを瀬邊明氏に受け渡しました。彼は原材料に精通した木のスペシャリストで、当社の強みと課題を深く理解し、現場を巻き込む力にも優れた実践的なリーダーです。これからの日本製紙には、当社の強みである森林資源を成長戦略に組み込むことが求められていると考えていますので、その点に関しても期待しています。

私は会長として取締役会の議長を務めるとともに、経営全体の中長期的な方向性を見据え、ガバナンス体制強化や後継者育成、人材確保・定着に力を入れます。皆さまにおかれましては、今後も日本製紙グループに変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

日本製紙株式会社
代表取締役会長

野沢 徹

MESSAGE *from*

[社長メッセージ]



THE PRESIDENT

総合バイオマス企業として 永続的に必要とされる存在へ

時代の節目に变革を担うやりがいと使命感 原材料部門で得た知識や経験を活かす

2025年6月、日本製紙株式会社の代表取締役社長に就任しました。当社グループは、150年を超える長い歴史の中で、現在まさに最大の転換期を迎えていると認識しています。このような時期にグループの舵取りを担う責任を重く受け止める一方で、時代の節目に立ち会い、变革を推進することに大きなやりがいと強い使命感を抱いています。

私は大学で林学を学び、1988年に入社して以来、主に原材料部門でキャリアを積んできました。原材料の安定調達や原価改善、製品の品質向上、生産体制の見直し、GHG（温室効果ガス）排出量削減、リサイクル推進など、原材料を通じてグループ内外の多くの人たちと多様なテーマに取り組む中で得た知識や経験が、今私が経営を考える上での土台になっています。特に、入社以来長年携わってきた国内外での森林経営や木質原材料の調達を通じて、森林資源とそのサプライチェーンの重要性、そして当社グループが展開する循環型事業モデルとの深い結び付きを肌で感じてきました。長い歴史の中で培ってきたバリューチェーンは事業の礎であり、当社グループの財産だと考えています。

こうしたバックグラウンドを活かし、森林資源の幅広い活用を基軸とした当社グループの事業をより大きく展開し、「木とともに未来を拓く」総合バイオマス企業として、さらなる成長を目指します。

企業グループ理念を経営の指針として大切に 事業構造転換をより速く大きく確かなものに

新体制発足にあたり、まず大前提としているのは、日本製紙グループの企業グループ理念を経営の指針として大切にしてい

くことです。当社グループは「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献する」という企業グループ理念を掲げています。そして、その理念実現のための目標として、「事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する」「お客様のニーズに的確に応える」「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」「安定して利益を生み出し社会に還元する」という4つの目指す企業像を定めています。さらに、理念実現のために重視する価値・判断基準として「Challenge」「Fairness」「Teamwork」の3つを掲げています。

豊かな暮らしと文化の発展に貢献するという理念は幅広く包括的なものですが、それを具体化したものが4つの目指す企業像であり、3つの重視する価値は、これらを実行する上での精神というべきものです。事業環境が目まぐるしく変化する中で、私たちの日々の取り組みは柔軟に変えていく必要がありますが、こうした理念や目標、判断基準は普遍的なものとしてグループ内で改めて共有し、一人ひとりが意識して日々の仕事に取り組む風土を一層定着させたいと考えています。

その上で、当社グループの大きなテーマである「事業構造転換の加速」を新体制においても基本方針としてしっかり進めていきます。デジタル化の進展などによりグラフィック用紙の需要減少が進む中、生活関連事業（パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル等）を中心とした成長分野へのシフトを進める当社グループの事業構造転換は、過去10年間で生活関連事業の売上が2倍以上に拡大し、全体の約4割を占めるようになるなど着実に進展しています。その一方で、グラフィック用紙事業の競争力維持や成長分野のさらなる収益力強化など、引き続き取り組むべき課題も多く残っています。こうした状況を踏まえ、企業グループ理念を常に念頭に置きながら、事業構造転換の流れをより速く、大きく、そして確かなものにしていく考えです。

社員一人ひとりの行動で危機を克服
中計2025の目標達成に向けて一段と努力

2021年度にスタートし、2025年度を最終年度とする中期経営計画2025の進捗状況を振り返ると、コロナ禍による需要低迷や未曾有の原燃料価格高騰など、前半は極めて厳しい外部環境に直面し、2022年度には上場以来初の営業赤字に陥りました。グループ内は重苦しい空気に包まれ、本当に厳しい時期でしたが、まさにグループ一丸となってコストダウンと価格改定に取り組んだ結果、2023年度には黒字へと回復することができました。石炭使用量の大幅削減、固定費の圧縮、各種経費の節減、そして長年実現できなかった主要製品の複数回にわたる値上げなど、グループの社員全員が強い危機意識を持ち、一人ひとりが自分ごととして具体的な行動を起こしたことが、苦境からの脱出につながりました。

2024年度は、こうした取り組みの成果により、国内事業は2年連続で営業利益300億円超を達成し、中期経営計画の軌道を維持しています。収益回復の足かせとなっていた海外事業も、豪州Opal社の立て直しが依然として大きな課題であるものの、下期には全体で黒字を確保し、改善基調にあります。中期経営計画2025の最終年度である2025年度は、こうした流れをさらに加速させ、中期経営計画目標の達成を目指します。

中期経営計画2025ではKPIとして、売上高1兆2,000億円以上、営業利益400億円以上、EBITDA1,000億円、ROE5%以上、ネットD/Eレシオ1.7倍台を掲げています。これに対し、

2025年度の業績予想では営業利益340億円、ROE2～3%と利益面で中期経営計画目標には届いておらず、現在、これらの改善に向けて収益の上積みに取り組んでいます。

紙・板紙事業では、まず安定操業による一層の原価改善を追求します。グラフィック用紙の生産体制見直しについては、計画通り2025年度に白老工場および八代工場それぞれ抄紙機1台の停機を実施し、全体の稼働率90%以上を維持します。これにより、中期経営計画2025の5年間でグラフィック用紙の生産能力は合計87万トン、約3割削減される見込みです。

生活関連事業（パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル等）では、差別化戦略による国内市場でのシェア拡大と、グローバルパートナーとの連携による海外での販売拡大を一層推進します。これらの実現に向けて、石巻に新設した家庭紙の抄紙機や、江津およびハンガリーで増設した機能性セルロースの生産設備など、この中期経営計画期間中に実施した戦略投資については、モニタリング体制を強化し、投資効果の最大化を確実に図ります。

課題であるOpal社の立て直しについても、2025年度の対応を加速させます。メアリーベール工場では、2022年末のユーカリ材の突然の供給停止に伴うグラフィック用紙事業の撤退から2年以上が経過しました。この間、人員削減を中心とした固定費の圧縮や、パッケージ原紙工場としての生産体制確立（パルプ生産設備の最適化）などを実施し、その成果は期を追うごとに赤字縮小という形で着実に現れています。2025年度は、これらの取り組みをさらに強化し、一層の改善を図ります。

一方、パッケージ事業では、新たな段ボール工場の建設や老朽化した加工機の更新、生産拠点の統廃合などを推進し、生産性が大きく向上しました。今後は、これらを活用して、段ボールをはじめとするパッケージ製品の販売拡大を図ります。2025年度中にOpal社全体として黒字体制を確立できるよう、切れ目なく施策を講じます。

そして、これは国内外全ての製品に共通することですが、原価改善などの努力を尽くしても吸収しきれないコストアップ、特に労務費や物流費などの上昇については、お客さまのご理解をいただきながら、適切に販売価格へ転嫁していく方針です。適正価格の確保は、製品の安定供給の観点からも極めて重要であると認識しています。

グループ全員の力で危機を乗り越えた経験を活かし、収益の上積みに向けた取り組みを着実に進め、2025年度の中期経営計画目標の達成に向けて全力を尽くします。

循環型の事業チェーンで安定した利益を
若い世代を中心に未来の活動領域を想起

現在、2026年度から始まる新たな長期ビジョン・中期経営計画の策定を進めています。今後の社会情勢を見渡すと、気候変動の激化、国内の人口減少と人手不足、世界人口の増加、それらに対応するためのGX（グリーントランスフォーメーション）やDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展、世界各地で続く紛争や地政学リスクの高まりなど、事業環境はますます大きく変化することが予想されます。こうした変化を見据え、社会課題解決への貢献と企業としての持続的成長の両面から、当社グループの目指すべき姿を改めて検討します。

当社グループの各事業を循環型の事業チェーンとして捉え、社会情勢の変化の中で求められる製品やサービスを国内外で幅広く提供し、安定して利益を上げられる企業グループを目指します。森林資源を起点に考えると、当社グループの事業は、川上に森林や木材に直接関わる事業があり、川中で紙・板紙事業、ケミカル・バイオマス素材事業、エネルギー事業などを展開し、そして川下にはより消費者に近いパッケージ事業や家庭紙・ヘルスケア事業などがあり、さらにこれらにまたがる形で流通、物流、エンジニアリング、不動産、レジャーなどの事業を有しています。こうした川上から川下に連なる事業チェーンの全体像を改めて明確にし、強みと弱みを整理した上で、どの領域をどの方向に伸ばしていくのか、次の長期ビジョンや中期経営計画の中で具体的に示していきます。事業全体のマッ



プを改めて明らかにすることで、自分がグループの中のどの位置でどのような役割を担っているのか、社員一人ひとりがわかるようにしたいという思いもあります。

検討にあたっては、フォアキャストに加え、2050年の人口動態や食糧事情、地球環境問題など、未来社会を想定したバックキャストの視点も取り入れています。その上で、今後5年・10年の間にどのような活動領域で事業を展開するのか、当社グループの成長にどのようにつなげていくのかを、若い世代を中心に検討しています。現時点では、農林水産、食料や水、土木建設、モビリティ、エネルギー、パーソナルケア、文化・教育といった分野に着目しています。新しい長期ビジョンや中期経営計画にぜひご期待ください。

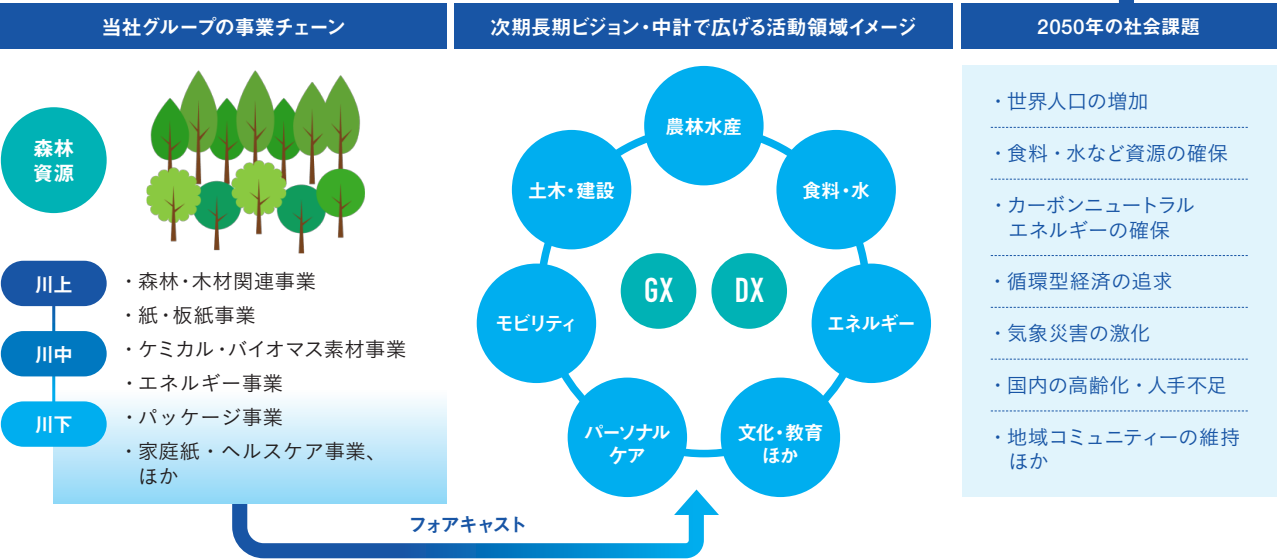
安定した収益を上げ財務基盤を強化
管理指標を導入し資本収益性の向上を目指す

新しい長期ビジョンや中期経営計画を検討する中で、私が特に力を入れたいと考えていることについて触れたいと思います。まず一つ目は、当社グループ全体の収益性向上と財務基盤の強化です。近年、株価やPBRIに関する議論の中で、当社グループの資本収益性の低さや財務基盤の弱さが指摘されていますが、これらは経営の根幹に関わる重要課題と捉えています。改善のためには、事業構造転換を進める中で、紙・板紙事業の競争力を維持しながら、生活関連事業を中心とする成長分野でより効率的に利益を上げていく必要があります。

紙・板紙事業では、安定操業、原価改善、適正価格の確保、生産体制の見直しを進めます。成長分野においては、これらに加え、国内外でのさらなる販売拡大や、これまで行ってきた設備投資効果の確実な発現が重要です。

資本収益性の向上については、2025年度に会社別ROIC

01 《当社グループの事業チェーンと活動領域の拡大イメージ》



と事業別ROA管理を試験導入しました。会社別・事業別に資本収益性向上に結び付くKPIを設定し、その進捗状況を四半期ごとに取締役会で報告します。投資判断におけるハードルも資本コストを意識した内容に見直し、より厳格な審議を行っています。また、政策保有株式を原則として全廃する方針を打ち出しましたが、資産をスリム化し資産効率・資本効率を高める施策を一段と進めます。安定して利益を上げ、バランスシートを強化し、さらなる成長投資につなげるという好循環を生み出すことに、強いこだわりを持って取り組みます。

人的資本に関する改革を着実に進める グループ連携をさらに強化

二つ目は、人手不足や社員のエンゲージメント向上など、人的資本に関する課題への対応とグループ組織力の強化です。人手不足は、グループ全体のリスクとして提起されており、一部で対応策の検討や実行を始めていますが、交替職場の多い当社グループにとっては、重要かつ差し迫った課題です。DXなどを活用した省人化・自動化の推進に加え、人材確保に関する課題の洗い出しと対応、操業のあり方や働き方を含めた制度改革も必要です。一足飛びに解決できる問題ではありませんが、しっかりと議論し、計画的に進めていきます。

同時に重要なのが、グループで働く全ての社員のエンゲージメント向上です。当社グループには冒頭で述べた4つの「目指す企業像」がありますが、これらは相互に作用し合っていると考えています。特に3番目の「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことが実現できれば、他の3つの企業像の実現に結びつき、それがさらに社員のエンゲージメントを高めるという好循環が生まれると考えています。そのためには、安定して利益を上げる企業グループであることや、共通の目標に向かってそれぞれが働きがいを感じられる環境が重要です。一方で、個々の事情や価値観が多様化する中、画一的な施策だけでは十分とは言えません。社員の声に耳を傾けながら、組織風土改革も含めて一歩ずつ着実に進めていきたいと考えています。

また、グループ連携のさらなる強化にも取り組みます。この数年を振り返ると、未曾有の原燃料価格高騰などを経て、グループ全体で危機感や目標を共有した結果、パルプの融通拡大や製品販売での協働など、グループ連携の取り組みが大きく進展しました。グループ内の風通しが良くなったことが、当社グループの大きな強みになっていると実感しています。今後も、グループ全体の収益性向上や財務基盤強化、人手不足対応、社員エンゲージメント向上といった共通課題に連携して取り組み、グループ目線での活動を一段と強化していきます。

紙の文化を守りつつグリーン戦略を推進 循環型社会構築と企業成長をともに目指す

当社グループは、新しい長期ビジョンや中期経営計画においても、循環型社会構築への貢献と企業としての持続的成長の両立を目指します。世界的な脱炭素の潮流は、一部で揺り戻しが見られるものの、長期的には社会全体の意思として続く予想されます。その中で、森林資源の幅広い活用を基軸とする当社グループの事業モデルには大きなアドバンテージがあると考えています。

グループ全体の製造過程で発生するGHG（Scope1+2）は、2030年度に2013年度比で54%削減することを目標としています。2024年度までの削減実績は41%で、概ね計画通りに進捗しています。全社的な省エネや代替燃料への転換による石炭使用量の削減に加え、八代工場では2025年度にN2抄紙機の停機に合わせて主力の石炭ボイラーを停止し、石炭使用量ゼロを実現します。また、石巻工場ではGX経済移行債を活用した補助金を利用し、2028年度に高効率な黒液回収ボイラーを導入することでGHG排出量を大幅に削減する計画です。これらの取り組みにより、2030年度目標の確実な達成と、2035年に向けたさらなる削減を目指します。

私は、「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献する」を実現する上で、紙は欠かせないアイテムだと考えています。デジタル化が進む中でも、再生可能な森林資源を原材料とし、リサイクルも可能な紙素材は、循環型社会の構築や文化の発展に必ず貢献できると確信しています。グラフィック用紙の競争力維持や製造過程でのGHG排出量削減などに取り組みながら、紙の文化をしっかり継承していきたいと考えています。

併せて、グリーン戦略として森林・木材関連事業やバイオマス素材事業の拡大に注力します。当社グループは古くから国産材を主要な原材料として使用していますが、その根幹である日本の林業は、担い手不足や生産性の低さなど多くの課題を抱



えています。エリートツリー苗の供給や先進的な伐出技術の導入など、当社グループが「伐って、使って、植えて、育てる」健全な林業の再生を支援することで、原材料の安定調達と国産材流通事業の拡大を図ります。さらに、国産材を原料として、紙製品はもとより、セルロースナノファイバー、バイオエタノール、飼料（元気森森[®]）、建設土木資材など、バイオマス素材事業を幅広く展開する計画です。

海外では、当社の強みである育種・増殖技術を活用し、植林事業を拡大します。ブラジルのAMCEL社では、2030年度のCO₂固定効率を2013年度比で30%以上向上させることを目標とし、2024年度時点で23.9%の向上を達成しています。生産性を高めることで植林事業の収益拡大を図るとともに、将来的にはカーボン・クレジット事業の展開や、用途に応じた最適クローンの開発・活用なども検討していきます。健全な森林を守り、育て、そこから産出される木材を余すことなく活用することで、循環型社会構築への貢献と企業としての持続的成長を実現していきます。

ガバナンスの強化で緊張感のある議論 透明性が高くスピード感ある経営を目指す

ガバナンスについては、着実に強化が進んでいると感じています。ここ数年、執行役員が出席する経営執行会議やグループ経営戦略会議では、忌憚のない意見が活発に出るようになりました。大型の投資案件などにおいても、リスクシナリオやその対処方法についても突き詰めた議論が行われています。社外取締役は、グループ経営戦略会議や月次経営執行会議などにも参加し、必要な場合には担当部門から幾度も説明を受け、執行側の検討状況や課題を十分に理解した上で取締役会に臨み、厳しい指摘も行います。透明性の高い運営のもと、緊張感のある議論がなされていると考えています。

経営体制については、会長、社長、2人の副社長の4人が代表権を持つ体制としました。会長は取締役会議長としてガバナンス強化や中長期的な人材の確保・育成など、グループの体制強化を担います。社長はCEOとして経営執行全般の責任を担いますが、全ての課題に一人に対処するのではなく、副社長に一定の権限を委ねています。2人の副社長は、社長を補佐しつつ、それぞれバイオマスマテリアル事業、パッケージ事業を統括します。経営陣の役割を明確にすることで、緊密なコミュニケーションと透明性の高い意思決定を徹底し、スピー



ド感のある経営を実現します。健全なガバナンス体制のもと、持続的な企業価値向上を目指します。

変革の主人公はグループ社員一人ひとり 全員の力を結集して未来を切り拓く

これまで申し上げてきたことを、当社グループが重視する3つの価値、Challenge、Fairness、Teamworkに当てはめて表現すると、Challengeは事業構造転換という大きな目標を必ず成し遂げるという意志を、Fairnessは法令順守、安全第一、人権尊重、そしてステークホルダーの皆さまの信頼獲得に誠実に向き合う心構えを、Teamworkは目標達成に向けた組織力やグループ連携の強さを表していると考えています。

当社グループは今、大きな転換期の中で変革の途上にあります。私自身がChallenge、Fairness、Teamworkの精神を体現し、先頭に立って全力で変革を推進する覚悟です。しかし、企業の変革は社長一人で成し遂げられるものではありません。私は常々、変革の主役はグループで働く全ての仲間であると考えています。社員一人ひとりが当事者として参画意識を持ち、具体的に行動することが何よりも大切です。

総合バイオマス企業として社会から持続的に必要とされる存在となり、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるよう、社員全員の力を結集して、日本製紙グループの未来を切り拓いていきます。

日本製紙株式会社
代表取締役社長

瀬 邊 明

日本製紙グループの価値創造プロセス

「総合バイオマス企業」としての持続的成長と循環型社会構築の実現

日本製紙グループは、マテリアリティとビジネスモデル「3つの循環」から日本製紙グループ2030ビジョンを策定しました。当社グループが有する経営資源を最大限活用し、2030ビジョンに基づいた事業活動を実践することで、「日本製紙グループの持続的成長」と「木質資源を最大活用した循環型社会の構築」をともに創出していきます。これにより、当社グループが掲げる理念「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します」を実現します。

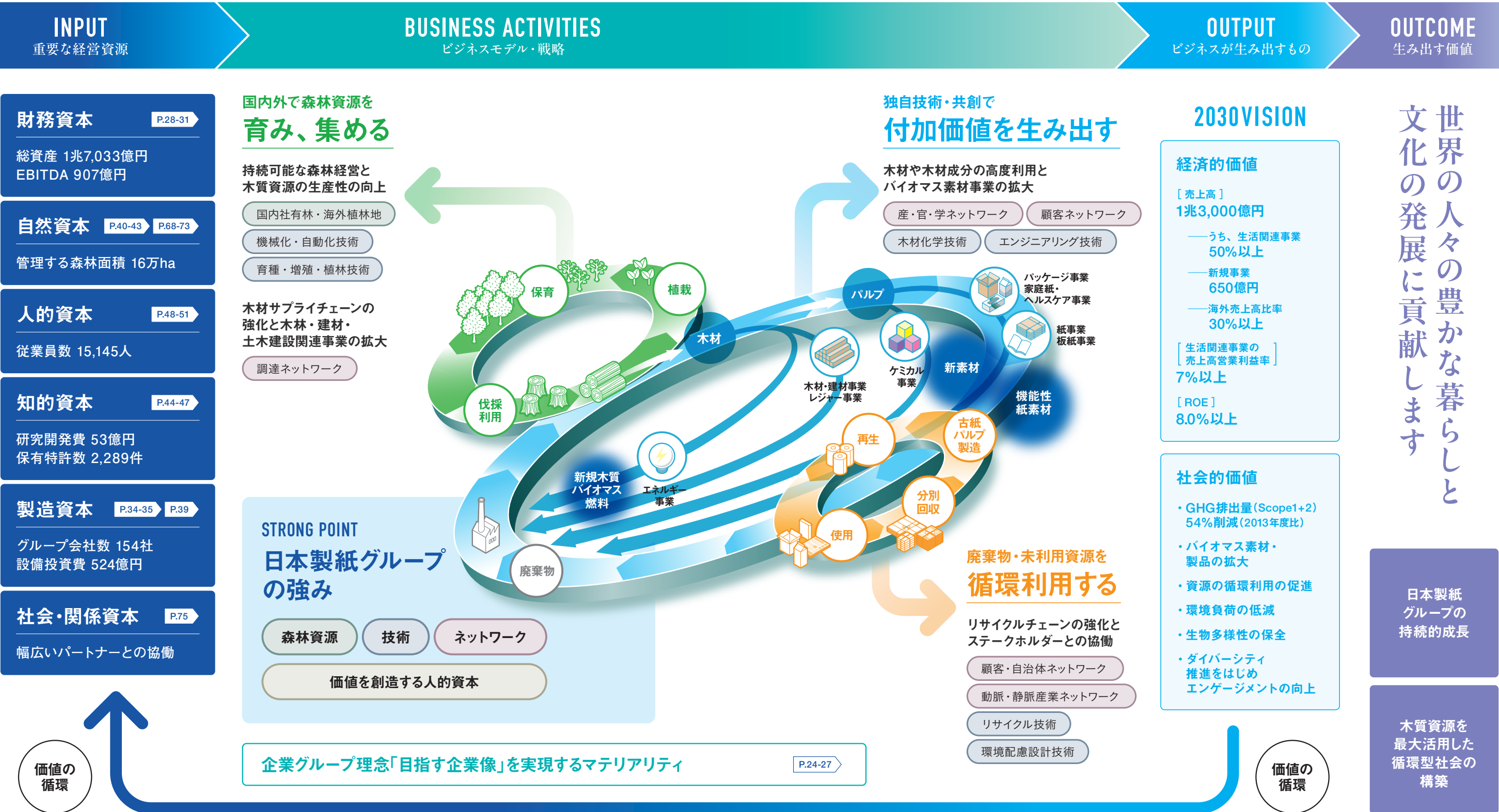
日本製紙グループが見据える中長期的な機会とリスク

中長期的な機会

- ◆新興国での人口増加や経済成長
- ◆脱炭素・循環型社会への移行
- ◆ネイチャーポジティブ経済の主流化
- ◆環境保全・衛生意識の高まり

中長期的なリスク

- ◆労働人口の減少(日本)
- ◆地政学リスクによるサプライチェーンの分断
- ◆自然災害・感染症等の増加
- ◆市場ニーズ・構造の急激な変化



重要な経営資源

日本製紙グループは、長年にわたる事業活動の中で価値を生み出す源泉となる経営資源を蓄積しています。
これらの経営資源は持続的な価値創造の原動力として、カーボンニュートラルを実現する
ビジネスモデル「3つの循環」を通じて、新たな価値を生み出します。
この価値は経営資源として還流し、増大した経営資源はさらなる価値創造につながっていきます。

 財務資本 ビジネスを支える 経営基盤	 自然資本 持続可能な森林経営と 環境への配慮	 人的資本 価値を創造する 多様な人材	 知的資本 木質資源の活用を 支える技術	 製造資本 多様な製品を生み出す 生産設備・拠点	 社会・関係資本 幅広いパートナーとの 協働
インプット	インプット	インプット	インプット	インプット	インプット
総資産 (2025年3月末) 1兆7,033億円 EBITDA (2024年度) 907億円	管理する森林面積 16万ha (東京23区の約2.5倍) 管理する森林における森林認証取得率 100%	従業員数 (2025年3月末) 15,145人	研究開発費 (2024年度) 53億円 保有特許数 (2025年3月末) 2,289件	グループ会社数 (2025年3月末) 154社 設備投資額 (2024年度) 524億円	お客さま、ビジネスパートナー、 従業員、地域社会・行政、 株主・投資家など ステークホルダーとの関係
特徴・強み	特徴・強み	特徴・強み	特徴・強み	特徴・強み	特徴・強み
事業構造転換の着実な進捗	- 独自の育種・増殖技術およびそれを活かすフィールド - 強固なサプライチェーン - 公益的機能を有する社有林	合併・統合を経て多様なバックグラウンドの人材が融合	- 多岐にわたる技術の蓄積と応用 - 研究開発における社内外の連携 - 社会課題にアプローチする技術力	- 多様な製造拠点 - 環境に配慮した生産・輸送体制 - グループ内の人材・ノウハウの連携	- 産官学にわたる多様なステークホルダーとのネットワーク - 各事業拠点における地域社会とのつながり
取り組み	取り組み	取り組み	取り組み	取り組み	取り組み
- 事業構造転換による収益力の向上 - 有利子負債の圧縮 - 投資規律の強化	- 国内林業再生の支援 - 国産材事業、海外植林事業の拡大 - 環境経営の促進	- 人材確保に向けた制度改革の検討 - 採用、育成、定着、適正配置における人事制度拡充 - エンゲージメント向上施策	- グループ内の連携強化 - 社外とのネットワーク拡大・強化 - 研究開発案件の早期事業化 - 知的財産の保護、侵害予防	- 消費地に近い立地の活用 - 製造拠点間での情報水平展開によるノウハウの向上 - 省力化、DX推進、物流の効率化	- 各ステークホルダーとの事業活動を通じた関係強化 - 広報活動・情報開示を通じたコミュニケーション
関連コンテンツ	関連コンテンツ	関連コンテンツ	関連コンテンツ	関連コンテンツ	関連コンテンツ
P.28-31 財務担当役員メッセージ	P.40-43 グリーン戦略 P.68-73 自然保全	P.48-51 人材戦略	P.44-47 研究開発	P.34-35 Opal社特集 P.39 物流における取り組み	P.75 ステークホルダー・エンゲージメント

3つの循環が生み出す価値

日本製紙グループは、社会と当社グループの持続可能性をともに追求するために、国内外における地域社会との連携のもと、「3つの循環」に基づくビジネスを展開しています。森林・木材事業の強化に加え、新たなバイオマス素材の開発および事業の拡大、リサイクル技術の高度化を進めることで、企業価値のさらなる向上と持続可能な社会の同時実現を目指していきます。

森林資源の循環

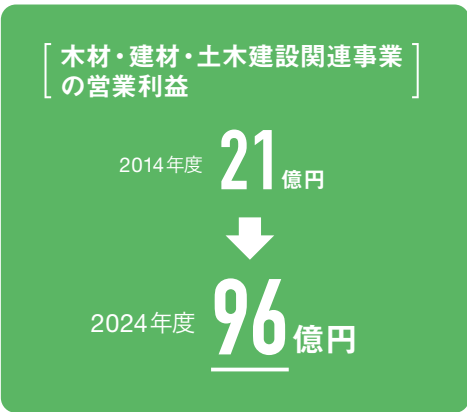
持続可能な森林経営を通じた森林価値の最大化

当社グループは、森林資源の価値向上とバイオマス製品の拡大を目指すグリーン戦略を推進し、国内外で木材・建材・土木建設関連事業の拡大に取り組んでいます。その結果、過去10年間で同事業の営業利益は約4.5倍に成長しました。

収益性の高い同事業の拡大に向け、国内では最大級の国産材サプライチェーンや苗生産技術など当社の強みを活かした林業支援を進めています。これにより、国内原料の安定調達と国産材流通事業の拡大につなげていきます。国産材の調達比率をさらに高め、集めた木材をバイオマス素材事業にも広く活用する計画です。

海外植林事業では、独自の育種・増殖技術により、優良木の選抜期間短縮や森林の生産性向上（＝CO₂固定効率の向上）を実現し、グローバル市場での競争力を強化していきます。ブラジル植林地における森林の生産性は2013年比で23.9%向上しています。さらに、他社植林地への技術支援やカーボנקレジット事業の展開などで新たな収益源を創出していきます。

P.36-39 事業別戦略 P.40-43 グリーン戦略
P.75 ステークホルダー・エンゲージメント

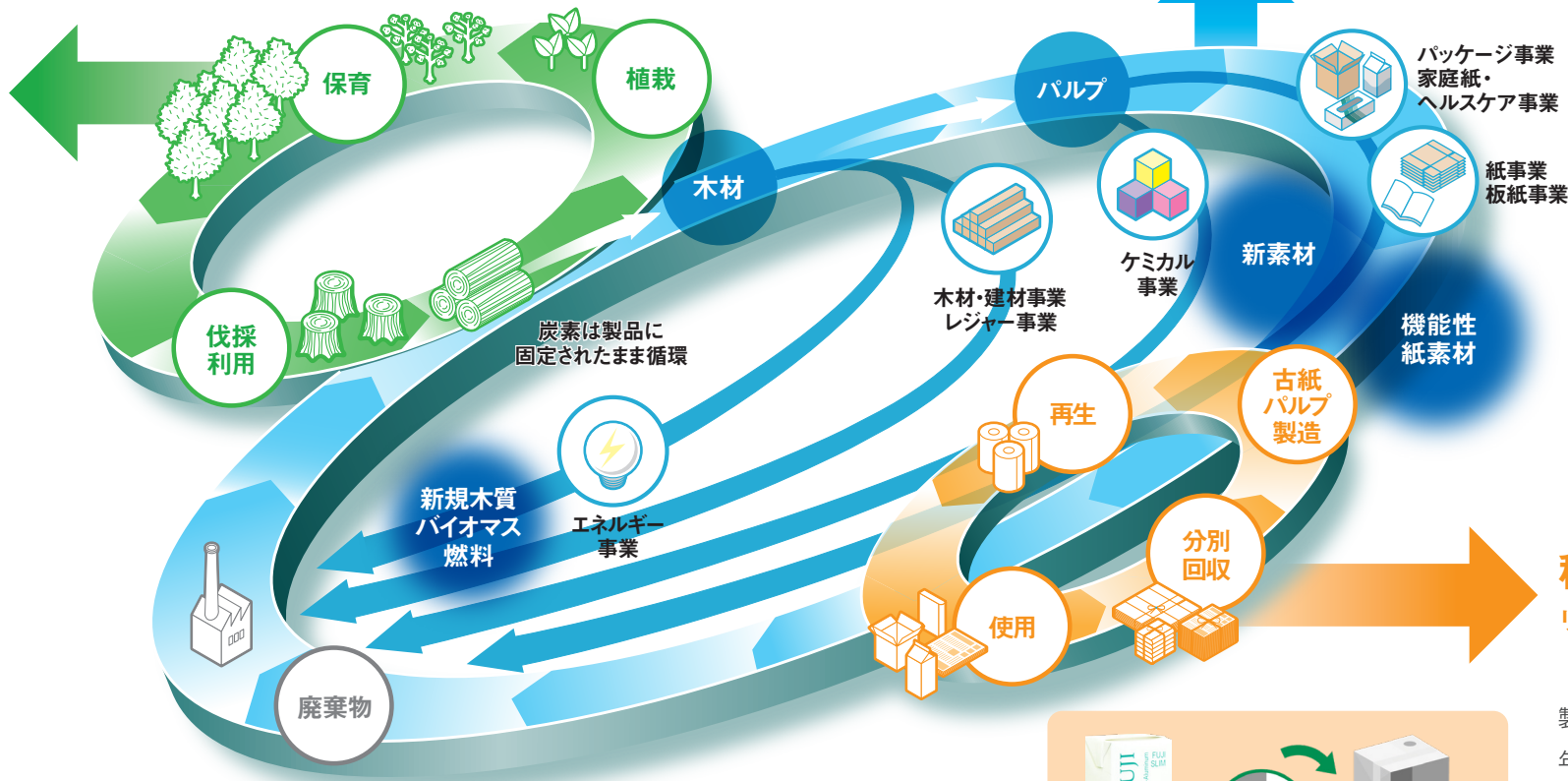


切り出された丸太



AMCEL社植林地

《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」～カーボンニュートラルなビジネスモデルを実現～》



木質資源の循環

バイオマス製品の販売拡大を通じたカーボンニュートラル社会構築への貢献

当社グループは、ケミカル、パッケージ、家庭紙・ヘルスケアの各事業を含む生活関連事業を成長の柱とした事業構造転換を進めています。2015年度に全売上高の22%を占めていた同事業は、2025年度にはその割合が41%まで拡大する見込みです。同事業の売上高営業利益率7%以上の達成を目指し、2030ビジョンで描いた成長軌道を着実に進んでいきます。

すでに、セルロースなどの木材成分を幅広く活用する木材化学技術やグループ内外のネットワークを活かし、溶解パルプや機能性セルロース、コンクリート用混和剤や養牛用飼料など、食品、



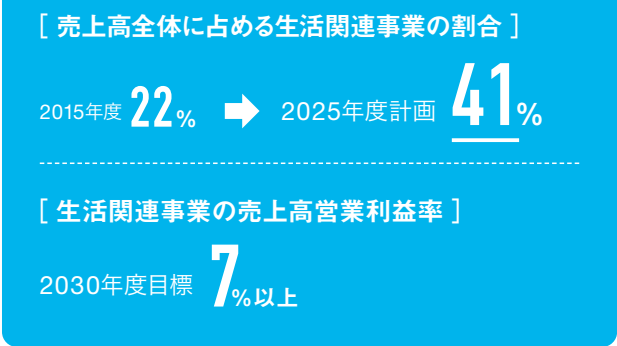
養牛用飼料「元気森森®」

バイオエタノール

化粧品、土木など多様な分野で木材由来製品を供給し、バイオマス素材の売上高は約200億円に達しています。

引き続き、環境規制の強化や脱炭素社会への移行といった社会的要請を成長機会と捉え、持続可能な航空燃料（SAF）やバイオケミカルの原料となるバイオエタノールなど、新たなバイオマス素材の開発・事業化を進め、安定した収益基盤の確立と持続可能な成長を目指します。

P.36-39 事業別戦略 P.44-47 研究開発
P.75 ステークホルダー・エンゲージメント



積極的な製品リサイクル

リサイクルを通じた循環型社会構築の実現

当社グループは、リサイクル技術を活かし、従来廃棄されていた使用済み紙製食品容器などの未利用難処理古紙を製紙原料として活用しています。2024年度は、11,908トンの未利用難処理古紙を活用し、廃棄物削減と資源の有効活用を実現するとともに、環境負荷の低減にも貢献しています。

また、ビジネスパートナーとの協働で古紙のクローズドループ化を推進し、安定した原料調達システムを拡充するほか、環境保全意識の高まりや循環型社会への移行を事業拡大の機会と捉え、再生処理が可能な環境配慮型製品の開発にも注力しています。

2014年発売の「ノンアルミフジパック」は、アルミ箔を使わず常温で飲料の長期保存が可能な紙容器です。従来の屋根型紙パックと同じルートで回収が可能のため、回収率のさらなる向上に貢献します。

今後も未利用難処理古紙の活用と環境配慮型製品の提供を通じて、新たなリサイクルビジネスの構築を進めるとともに、多様な資源を安定的に利用することにより競争力強化を目指します。

P.68-73 自然保全 P.75 ステークホルダー・エンゲージメント



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）

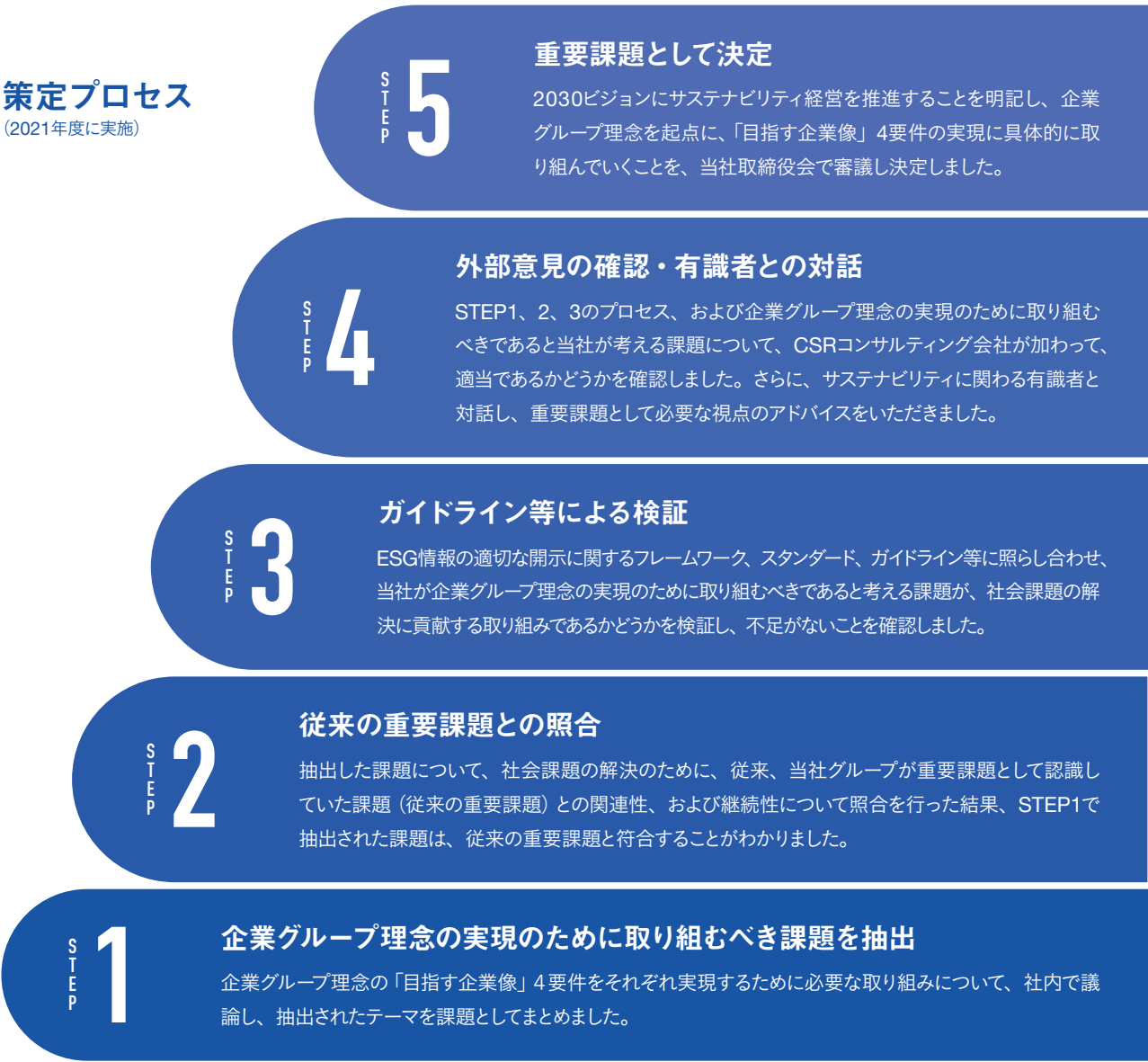
日本製紙グループは、取り巻く環境の変化に対応しながら
企業グループ理念の「目指す企業像」の4要件を満たすためのマテリアリティを明確に定め、
企業の成長と社会・環境の持続可能性をともに追求するサステナビリティ経営を推進していきます。

〈理念〉

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

	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	日本製紙グループの マテリアリティ	選定した背景と 貢献するSDGs
目指す企業像	1 事業活動を通じて 持続可能な社会の 構築に寄与する	バリューチェーンを通じた ◆気候変動問題への対応 ◆持続可能な森林資源の活用 ◆生物多様性の保全 ◆環境負荷の低減 ◆資源循環の推進 ◆人権の尊重	当社グループは自然資本である森林資源を基盤とした事業活動を通じて、バリューチェーン全体で環境と社会への配慮に取り組むことで、「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実現します。 
	2 お客様のニーズに 的確に応える	◆社会環境の変化への対応 （環境配慮やヘルスケアなど） ◆製品の安定供給・安全性向上	社会変容やお客様のニーズの変化を捉え、求められる製品を提供し続けることは、人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。製品の安全性・品質を確保し、安定的に供給することでお客様から選ばれる企業を目指します。 
	3 社員が誇りを持って 明るく仕事に取り組む	◆多様な働き方の実現 ◆多様な人材の活躍 ◆労働安全衛生の推進	全ての事業活動は人によって支えられています。多様な人材が誇りを持って明るく仕事に取り組める職場づくりをすることで価値創造力を最大限に発揮し、企業の成長へつなげます。 
	4 安定して 利益を生み出し 社会に還元する	上記1、2、3の取り組みに加えて、 ◆事業構造転換の推進 ◆ガバナンスの充実 ◆地域・社会との共生 ◆ステークホルダーとの対話	理念の実現には、安定的に利益を生み出すことが前提で、そのためにはガバナンスの強化が不可欠です。事業構造転換の推進とともに、ステークホルダーとの対話を通じて、社会で必要とされる企業グループを目指します。 

策定プロセス (2021年度に実施)



マテリアリティと2030ビジョンの進捗確認

当社グループでは、マテリアリティと2030ビジョンで取り組むテーマを対応させ、各テーマにKPI（2030年度までに達成を目指す目標）を設定して進捗を管理しています。

2021年度以降は、経営執行会議やグループ経営戦略会議において、マテリアリティおよび対応するKPIに関するディスカッションを行っています。各項目の進捗や取り組みの検証を行い、2030ビジョンの実現に向けた経営の執行状況を考慮しながら、マテリアリティの追加やKPIの見直しを行っています。

2024年度の実績についても同様に検証を行い、グループ全体で議論を深めるために、2025年6月に開催されたグループ経営戦略会議にてディスカッションを行いました。その結果、2025年度の取り組みを進めるにあたり、マテリアリティに対応するKPIの見直しを行っています。

今後も、重要な経営テーマについては、グループ全体で議論を深めていきます。

《 マテリアリティと2030ビジョンの取り組むテーマの進捗 》

目指す企業像	マテリアリティ (重要課題)	2030ビジョン		2030年度までに達成を目指す目標(KPI) 対象範囲…■日本製紙グループ ■日本製紙	2024年度の主な取り組みと進捗状況	統合報告書 2025 関連ページ	貢献する SDGs
		基本方針	取り組むテーマ				
安定して 利益を生み出し 社会に還元する	事業構造転換の 推進	成長事業への 経営資源の シフト	成長事業の拡大	売上高目標1兆3,000億円のうち生活関連事業で50%以上 ・戦略投資枠3,500億円の約80%を成長事業に投資	・生活関連事業の売上高 4,579億円(売上高全体に占める割合39%) ・2021-2024年度戦略投資額 1,225億円(うち成長事業への比率は94%)	P.32-33	9 16 17
			新規事業・新素材の 早期戦力化	セルロースの新規利用の拡大・新素材の事業化 新規事業の売上高目標650億円(バイオマス製品の拡大含む) ・CNF量産化体制と製造技術確立による事業化めど ・養牛用飼料(元気森森®)の拡販 ・パルプ製造設備を活用した新事業立ち上げ	・CNFは化粧品用途において大手メーカーで初めて採用が決定。江津工場CNF販売数量が拡大し、日動でフル生産 ・バイオエタノールはNEDOバイオものづくり補助金に採択・実証事業開始 ・養牛用セルロース飼料の販売拡大、八代工場品の一部を南九州地区に納入開始	P.46-47	
			基盤事業の 構造改革	紙・板紙事業の競争力強化 ・グラフィック用紙生産拠点を3カ所程度に集約	・白老工場8号抄紙機、八代工場N2抄紙機の停機を決定。八代工場では石炭ボイラー 1基も同時に停機決定 ・省エネほかコストダウンを推進(2021-2024年度コストダウン実績230億円)	P.32-33 P.36	
			海外市場の 取り込み	海外売上高比率30%以上 ・海外事業の売上高拡大、収益力強化	・海外売上高比率 28% ・Opal社は、メアリーベール工場の生産体制見直しと、パッケージ事業の販売拡大・効率改善および合理化を推進 ・ケミカル事業は、2025年3月、ハンガリーでLiB用CMC(カルボキシメチルセルロース) 製造工場稼働	P.8-9 P.34-35	
事業活動を通じて 持続可能な社会の 構築に寄与する	気候変動問題 への対応	GHG削減、 環境課題等の 社会情勢激変 への対応	GHG削減	省エネルギー対策と燃料転換でGHG削減 ・GHG排出量(Scope1+2)を2013年度比54%削減 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー比率60%以上 ・生産および物流における総エネルギー原単位を前年比1%改善	・GHG排出量(Scope1+2) 2013年度比 41%削減 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー使用比率 44% ・日本製紙の総エネルギー原単位(2023年比) 生産：洋紙事業 2.8%減、板紙事業 2.2%減、物流：3.8%増 ・GX経済移行債を活用した政府支援を受け、石巻工場に高効率回収ボイラー設置を決定	P.68-70	6 7 12 13 15
				気候変動イニシアチブへの対応	・CDPスコア(2024年 気候変動 B、水資源 B、森林 B)	P.68-70	
	持続可能な 森林資源の活用 生物多様性の 保全		グリーン戦略 (森林価値の最大化)	森林資源の保全、サプライチェーン強化、 国内林業再生に資する事業モデルを構築 ・林業用エリートツリー苗の1,000万本/年の生産体制構築 ・J-クレジット20万t-CO ₂ 創出の取り組み	・国産材拡大PJを始動、サプライチェーンにおける課題やニーズのヒアリング実施 ・静岡県・鳥取県・広島県で閉鎖型採取園を竣工、秋田工場内に採取園設定を決定 ・エリートツリー苗は、18道県に生産規模を拡大 ・国内社有林において、7.1万t-CO ₂ 相当のJ-クレジットプロジェクト登録準備完了	P.40-43	
				育種・増殖技術の活用による森林の生産性向上とCO ₂ 固定量増大 ・海外植林地におけるCO ₂ 固定効率を2013年比30%向上 ・アジアを中心に植林地確保	・AMCEL社においてCO ₂ 固定効率の指標としているチップ生産性は2013年度比で23.9%向上 ・育種技術を活用し、アジア各国で新規植林事業を開発中	P.40-43	
				国内外全ての自社林で森林認証を取得・維持	・日本製紙および海外植林事業会社の自社林全面積での森林認証(FM) 取得を維持	P.40-43	
				国内社有林の適切な管理による公益的機能の発揮 ・水資源保全など公益的機能発揮	・コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社との水源域の森林保全活動(群馬県菅沼社有林)	P.70	
				生物多様性の保全	・TNFD開示に対応した影響評価を実施 ・自然共生サイトである鳳凰社有林における協業についてリンテック株式会社と協議	P.72-73	
	環境負荷の低減		環境負荷の低減	製造工程で発生する環境負荷の削減 ・2018年度比で、大気汚染物質15%削減、水質汚濁物質15%削減 ・国内生産拠点における産業廃棄物の最終処分量2%以下	・国内生産拠点における削減率(2018年度比) SOx 50%、NOx 26%、ばいじん 27%、COD/BOD 35%、SS 17% ・産業廃棄物の最終処分量 1.6%	P.68-71	
	資源循環の推進		リサイクル推進	資源の循環利用を促進 ・古紙安定調達システムの拡充 ・分別回収リサイクルシステムを構築し、未利用難処理古紙を12,000t/年活用 ・食品・飲料容器等での水平リサイクルスキームの構築	・未利用難処理古紙活用量 11,908t ・グループ企業に紙製飲料容器用破砕洗浄機設置、使用済み紙コップの処理促進 ・日本航空株式会社・東罐興業株式会社と協働し、紙コップから紙コップ原紙への水平リサイクル実証テストを実施 ・日本テトラパック株式会社と紙パックのリサイクル率向上に向けた検討・取り組みにつき協業することで合意	P.71-72	
	人権の尊重		人権の尊重	人権デュー・ディリジェンスの実施	・原材料調達関連リスク対策として、サプライヤー調査の対象を従来のチップ・パルプのみから、 紙・板紙事業での主要取引先に拡大 ・工場関連リスク対策として、国内工場協会の人権課題調査項目を実施	P.66-67	
	お客様のニーズに 的確に応える		社会環境の 変化への対応	グリーン戦略 (バイオマス製品の拡大)	バイオマス製品の拡大 ・脱プラスチック・減プラスチック需要への対応(紙化製品の拡大)	・パッケージ素材の紙化を推進するため、国内コンバータなどとの協業強化および海外でのマーケティング活動開始 ・ストローレス学乳容器「School POP®」の採用が24都道府県に拡大	
製品の安定供給・ 安全性向上			製品の安定供給 製品安全と 品質管理	安定生産への取り組み、自然災害への対応(BCP強化)	・天災や万一の生産トラブルに備える体制構築を推進	P.64-65	
				安定輸送の確保、物流問題への対応	・物流効率化法(2025年4月施行)に基づき、物流効率化に向けてドライバーの荷待ち待機時間削減対策を実施	P.39	
				サプライチェーンとの連携・共存共栄	・下請法改正への対応の徹底、パートナーシップ構築宣言の更新	P.64-65	
				製品安全マネジメント体制の充実	・品質管理に関する調査を実施し、課題を特定	P.65	
社員が誇りを持って 明るく仕事に 取り組む	多様な働き方の実現 多様な人材の活躍	成長事業への 経営資源の シフト	働きやすさ・ 働き甲斐の向上 人材リソースの 最大活用	ダイバーシティ推進をはじめエンゲージメントの向上 ・総労働時間 1,850時間/年以下 ・2030年度における入社10年後の在籍率 80%以上 ・女性総合職採用比率 2025年度までに40%以上	・総労働時間 1,870時間/年 ・2014年度に入社した従業員の在籍率 70.9% ・2025年度新卒総合職における女性採用比率 47.3%	P.48-51	5 8 10 16
	労働安全衛生の推進			働く人たちの安全衛生確保 ・重篤災害0件/年	・重篤災害 0件	P.59	
安定して 利益を生み出し 社会に還元する	ガバナンスの充実	取締役会の機能強化		取締役会の実効性向上	・事業別の方向性および取り組み事項などについて長期的な視点から議論を深め、取締役会の実効性を確保	P.54-58	9 16 17
	地域・社会との共生 ステークホルダー との対話	企業経営の透明性の確保		企業情報を積極的かつ公正に開示	・環境リスクコミュニケーション 23件(国内生産拠点) ・社外取締役と機関投資家のスモールミーティング1回	P.60-63 P.81	

財務担当役員メッセージ



事業構造転換により収益力を強化し 未来に向けた成長戦略の基盤を固める

2025年6月より管理本部長を拝命いたしました。このたびの任命に際し、その責任の重さを改めて実感し、身の引き締まる思いです。当社が掲げる中期経営計画2025においては、営業利益400億円以上、EBITDA1,000億円の達成を経営目標と位置付けており、私自身、これらの目標達成に強い使命感を持って取り組んでいきます。財務面では、事業活動によるキャッシュ・フローの安定的な創出に注力します。投資についてはその効果を十分に検証し投資効果の発現が十分でない場合は対策を行い、リターンの獲得につなげていく所存です。また、国内金融市場では、長く続いたゼロ金利から「金利のある世界」に移行しています。財務体質の一層の強化を図り金利コストの削減を行い、キャッシュ創出力をさらに高めてまいります。こうした一連の取り組みによって好循環を確立し、株主還元の実現を図るとともに、瀬邊社長が描く成長戦略の実現に向けた基盤を築いていきたいと考えております。



02 《 業績推移と2025年度計画 》 (単位：億円)

	2023年度	2024年度	2025年度計画
売上高	11,673	11,824	12,050
営業利益	173	197	340
国内	304	316	305
海外	▲131	▲119	35

全社を挙げて断行した事業構造転換 着実に回復軌道に乗る

2024年度は、当社にとって収益力強化への確かな足取りを示す1年になりました。売上高は11,824億円で、2021年度以降4年度連続の増収となりました。営業利益は197億円、EBITDAは907億円と回復基調にあります。(図01) 当期純利益については、政策保有株式や固定資産の売却益、退職給付信託返還益を特別利益に計上した一方で、海外事業の構造改革費用や国内工場の減損損失などの特別損失を計上した結果、45億円となりました。(図02)

2024年度の国内事業は、生活関連事業での販売数量増加や価格修正の効果が寄与しました。営業利益は前年度を上回る316億円を計上し、国内事業300億円を2期連続で達成しました。紙・板紙事業が、グラフィック用紙の需要減少や物流費・労務費の上昇により減益となったにもかかわらず、生活関連事業の拡大により収益を堅持できたことは、事業構造転換の大きな成果だと見ています。

海外事業については、営業損失が2023年度の131億円から2024年度には119億円に縮小しました。2023年度に続き赤字となった要因として、北米NDP社における大規模メンテナンスや寒波による操業不調、並びに豪州Opal社におけるパッケージ事業の販売数量が計画に対し未達であったこと、メアリーベール工場の生産体制最適化に時間を要したことなどが挙げられます。しかしながら、NDP社における大規模メンテナンス後の安定操業の継続や、Opal社の収益改善に向けた各種施策が奏功しつつあることで、海外事業全体では、2024年度下期は16億円の営業黒字を確保することができ、海外事業の再構築に向けた確かな一歩と捉えております。

当社は2022年度にウクライナ情勢やエネルギー価格高騰の影響を受け、上場以来初の営業赤字を計上しました。この経験は、当社にとって大きな経営上の試練であったと同時に、事業構造転換の必要性和そのスピードを加速させる契機になりました。2023年度以降、全社を挙げた改革により、収益は回復軌道に乗ったと認識しています。

中期経営計画2025 最終年度の進捗と展望 重点項目の実行で目標達成へ

2025年度は中期経営計画2025の最終年度であり、次期中期経営計画策定の礎となる極めて重要な年となります。売上高12,050億円、営業利益340億円、EBITDA1,000億円、当期純利益120億円の計画を達成し、成長を加速させる方針です。

生活関連事業の国内事業は、需要が堅調なケミカル製品の販売数量増や日本製紙クレシア宮城工場のフル稼働による家庭紙の販売数量増、紙パックや家庭紙・ヘルスケア製品の価格修正の効果で、増益を見込んでいます。海外事業は、Opal社の早期黒字化を最大の課題として各種施策を実行してまいります。パッケージ事業では新段ボール工場や更新した加工機を最大活用し、生産性向上と省力化への取り組みを継続していきます。メアリーベール工場では、日本製紙の技術支援によるメンテナンス強化と最適操業条件を確立し、操業安定化に取り組めます。加えてNDP社の安定操業を通じて、海外事業は営業黒字転換を達成する計画です。

生活関連事業が成長の牽引役を担うことから、価格戦略の見直し、操業安定化、原価改善、過去の設備投資による成果の顕在化など、多面的な取り組みを進めていきます。生活関連事業への事業構造転換は着実に進展しており、2015年度に2,201億円であった売上高は、2024年度には4,579億円と約2倍に拡大しました。2025年度には5,000億円に達し、2015年度比で約2.3倍となる見通しです。

紙・板紙事業は、グラフィック用紙の需要減少、原材料価格や労務費・物流費の上昇を織り込んで減益となる見通しです。原価改善などの自助努力で最大限に対応しつつ、吸収しきれないコスト上昇分については、安定供給を維持するための再生産可能な適正価格水準への引き上げを検討していきます。エネルギー事業は、石炭価格に伴う売電価格の下落によって減収減益の見込みですが、安定操業によって一定の収益を確保します。木材・建材・土木建設関連事業は、新設住宅着工戸数が減少しているものの、バイオマス燃料の取扱量増加により高収益を維持する見通しです。

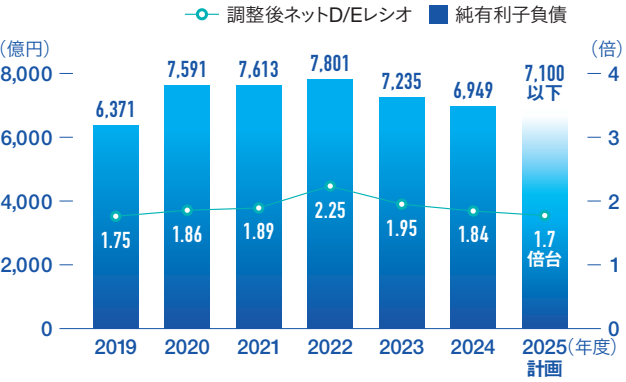
2025年度の営業利益計画340億円は、達成すべき「最低ライン」と位置付けています。計画に織り込み済みの賃上げや物価上昇に伴うさらなるコストアップ分を吸収すべく、原価改善によるコストダウンや価格修正の検討を進め、Opal社の早期黒字化に向けた施策を着実に実行していくことで、中期経営計画400億円達成に向けて利益を積み上げてまいります。

利益水準の向上と純有利子負債の削減で 財務体質を強化

国内金融市場が「金利のある世界」に移行する中、財務体質の強化を図るために、純有利子負債の縮減を進めていく必要があります。

純有利子負債残高は、ピークであった2022年度末の7,801億円から800億円以上を削減して、2024年度末に

03 《 純有利子負債・調整後ネットD/Eレシオ*の推移 》



* 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%)

6,949億円へと減少し、中期経営計画2025の目標である7,100億円以下を1年前倒しで達成しました。これは国内事業の営業利益が2023年度～2024年度と2期連続で300億円を超え、収益の改善が進んでいることが要因です。また、2023年度に行った東京都北区の土地・建物の売却や、近年注力してきた政策保有株式の縮減などを進めてきました。2024年度末のネットD/Eレシオは1.84倍に改善し、2025年度末は、1.7倍台を目指しますが、次期中期経営計画ではさらなる改善を目指します。(図03)

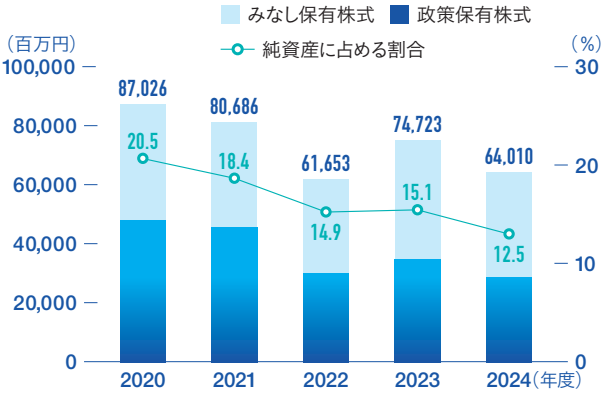
資本効率向上の一環として、2025年5月に政策保有株式縮減の方針を公表しました。社外取締役からの助言を受けつつ検討を重ね、政策保有株式は原則全廃を目標とし、2025～2027年度末までの間に150億円の縮減を進めます。政策保有株式については2023～2024年度の2年間でも300億円の売却を進めており、キャッシュ・フローを下支えします。(図04)

資産売却などにより獲得した資金は、主に成長投資、環境投資を中心とした持続的成長に必要な投資と、純有利子負債の圧縮に振り向ける方針です。財務体質のさらなる強化と営業利益の積み上げに注力し、収益の拡大や有利子負債圧縮によってキャッシュ獲得を進めることが、今後の株主還元の実実につながると考えています。(図05)

低PBRの改善に向けて
事業部門別のROICを試験導入

当社のPBR(株価純資産倍率)は低位にとどまっています。PBRの構成要素であるROE(自己資本利益率)については、2023年度に5.3%であったものの、2024年度には1.0%へと低下しました。当社が認識すべき株主資本コストは、おおむね7～10%程度と認識しており、現状のROEは株主資本コ

04 《 政策保有株式の状況(貸借対照表計上額) 》



銘柄数	212	210	193	183	173
-----	-----	-----	-----	-----	-----

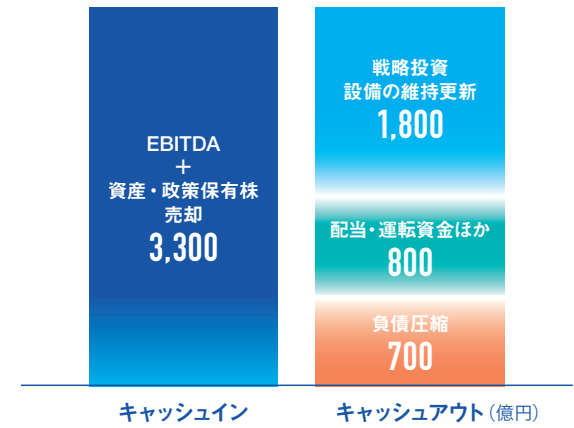
ストを下回って推移しています。

PBRのもうひとつの構成要素であるPER(株価収益率)は、現在相対的に高い水準にあります。これは当期純利益が事業構造転換に伴う特別損失の計上などにより低位にとどまっていることが背景にあります。海外事業の早期黒字化に加え、生活関連事業における収益拡大を通じて、利益水準の引き上げを図ります。成長戦略を具体的な成果として示し、市場からの評価改善につなげていきたいと考えています。

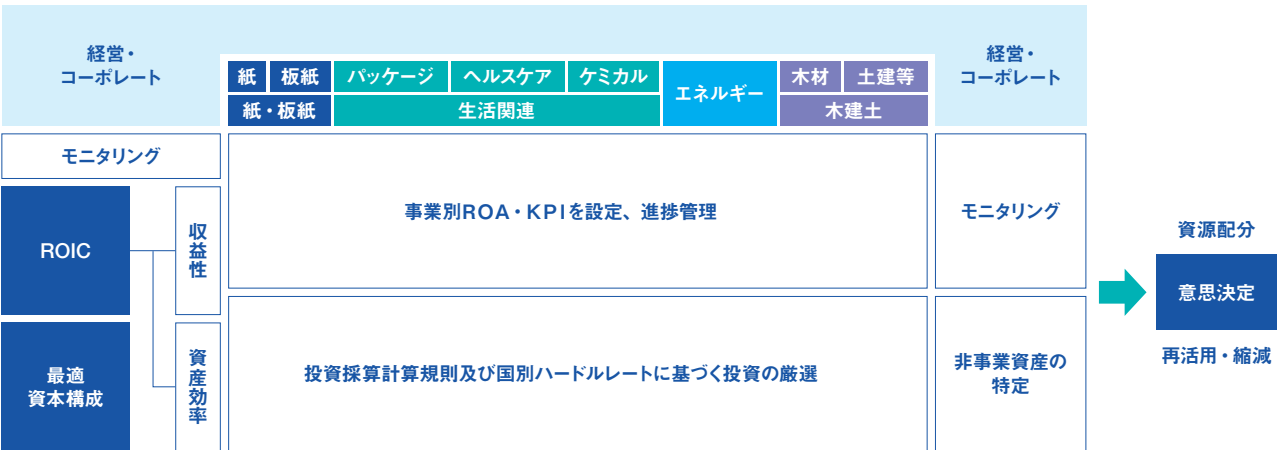
PBRの改善に向けた取り組みのひとつとして、2025年度よりROIC(投下資本利益率)およびROA(総資産利益率)を社内管理指標として取り入れ、会社別・事業部門別に当該指標の向上を目指す管理体制を試験的に導入しています。

ROICに関しては、当該指標の意義や向上のポイントを社内に浸透させ、管理を行っています。連結ベースの全社ROICと日本製紙を含む会社別ROICによる管理を行っています。当社のROICは2024年度が2.1%でしたが、近年では、WACC

05 《 キャッシュアロケーション(2023-2025年度計画) 》



06 《 資本効率性管理体制の導入 》



(加重平均資本コスト)を下回る低位で推移しています。事業別に見た場合、多くの工場を有し投下資本が大きい紙事業の収益性が課題で、収益性の高い成長事業に投資をシフトすることが重要と捉えています。ROIC指標に基づく投資採算管理を通じて事業構造転換を推進するとともに、次期中期経営計画の策定にも活かします。

また、事業用資産を事業別に定義し、事業別ROAを管理指標に加えることで、事業用資産の効率運用を目指す体制も構築しました。各社・各事業部門において当該指標をゴールとする重要成功要因(KSF)・重要業績評価指標(KPI)を設定し、四半期ごとに取締役会に進捗を報告する運用を行っています。各社・各事業部門のレベルで資本効率の改善を進めることで、全体としての稼ぐ力の底上げを図ります。2025年度は試験運用としてROICの定着を図ります。取締役会での継続的なモニタリングを通じてより適切なKPIを各社・各事業部門で検討し、次期中期経営計画での本格導入を目指します。(図06)

2025年6月には「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を更新しました。PBR改善に向けた取り組みの項目として①収益性の向上②資本効率の向上③最適資本構成の見直し④期待成長率の引き上げを掲げていますが、これらの取り組みによって、PBR向上に努めてまいります。

環境対応投資を強化
GHG排出量削減で環境負荷低減を加速

GHG排出量削減は、2030ビジョンで掲げた2013年度比54%削減という目標の達成に向け、着実に取り組みを進めています。2024年度ですでに41%削減を実現しており、目標に向けた進捗は順調です。今後も、生産体制再編成による効率向上、石炭ボイラーの停機、省エネルギー対策、燃料転

換および黒液利用の最大化など、さまざまな取り組みを進めています。2025年度は、N2抄紙機を停機する八代工場で石炭ボイラーの停機を予定しています。さらに、石巻工場ではGX経済移行債を活用した政府支援を受け、2028年度に石炭ボイラー1基を停機し、高効率な黒液回収ボイラーを設置する予定です。石炭から黒液への燃料転換により、GHG排出量を大幅に削減する計画です。

環境投資は、長期的なROIC改善とESG評価向上による持続可能性の向上という二重の投資リターンを想定しています。カーボンニュートラル社会の実現に貢献するとともに、投資家・取引先からの信頼確保につながる重要な施策と位置付けています。

企業価値向上で
未来の成長へと橋渡しする年にする

2025年度は、2030ビジョン達成に向けた足がかりを築く極めて重要な1年になると考えており、中期経営計画2025の目標達成と次期中期経営計画への基盤を築きます。

国内事業につきましては、今後も拡大が見込まれる生活関連事業の高収益化を図り、紙・板紙事業は、生産体制再編成や価格修正による収益基盤維持・強化を進めます。また、原料の安定調達や国産材流通事業の拡大につなげるビジネスモデルの強化によって当社グループで最も高収益の事業である木材・建材・土木建設関連事業をいっそう伸ばしていきたいと考えています。海外事業においては、Opal社を中心に収益改善を加速させ、早期に黒字化を実現し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えます。

企業理念である「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献する」を実現するため、企業価値の最大化に取り組み、事業の継続と拡大を進めていきます。

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。

2024年度における計画の進捗は、売上高において対前年で151億円の増収となりました。グラフィック用紙の需要減少影響による販売数量の減少があったものの、家庭紙・ヘルスケア製品や液体用紙容器の価格修正効果が発現しました。

営業利益は197億円と前年度から24億円の増益となりました。国内事業では、生活関連事業やエネルギー事業が堅調に推移し、2023年度に続いて300億円を超え、中期経営計画2025で想定した軌道をおおむね維持しています。一方、海外事業は、Opal社の赤字が継続したこと、NDP社で上期に実施した大規模メンテナンスの影響を受け、119億円の赤字と

なりました。しかし2024年度下期には、NDP社がメンテナンス後も順調に生産・販売を継続し、Opal社の収益改善も一定程度進んだことで、黒字に転換しました。

純有利子負債は、2024年度末に6,949億円まで圧縮し、2025年度末に7,100億円とする目標に対して1年前倒しで達成しました。2025年度はネットD/Eレシオ 1.7倍台を目指します。

2025年度は、中期経営計画2025の最終年度にあたります。重点項目として、生活関連事業の拡大と収益力強化、Opal社の収益改善、紙・板紙事業の基盤強化の3点を掲げ、これらの取り組みを着実に進めるとともに、コストダウンや価格修正など、さらなる収益向上策を検討・実行し、計画の達成に向け収益の上積みを図ります。

中期経営計画 2025、2030ビジョンに向けた進捗

年度	2023実績	2024実績	2025計画	中期経営計画 2025目標	2026-2030
売上高(億円)	11,673	11,824	12,050	12,000億円以上	生活関連事業 ▶ Opal社のさらなる収益力強化 ▶ 戦略投資の継続
売上高全体に占める生活関連事業の割合	37%	39%	41%	—	グラフィック用紙事業 ▶ 国内グラフィック用紙の生産拠点は3カ所程度に集約 ▶ 稼働率維持、コストダウン、適正価格の維持、生産体制見直しによる黒字確保
海外売上高比率	26.7%	28.4%	—	—	新規事業・新素材 ▶ 早期の事業化 ▶ パルプ・セルロースをベースとした新規事業の開発
営業利益(億円)	173	197	340	早期に400億円以上	海外売上高の拡大
生活関連事業の売上高営業利益率	▲1.8%	▲1.3%	3.0%	—	財務体質の改善 ▶ 有利子負債の圧縮 ▶ 資本の拡充 ▶ ネットD/Eレシオを早期に1.5倍台にし、さらに改善
EBITDA(億円)	848	907	1,000	安定的に1,000億円	
ROE	5.3%	1.0%	2～3%	5.0%以上	
ネットD/Eレシオ	1.95	1.84	1.7倍台	1.7倍台	
純有利子負債(億円)	7,235	6,949	7,100億円以下	7,100億円以下	
GHG排出量(Scope1+2)(2013年度比)	▲37%	▲41%	—	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 ▶ 燃料転換・黒液利用の最大化 ▶ 省エネルギー対策	

[中期経営計画2025と2025年度計画の比較]

	中期経営計画 2025目標	2025年度 計画
(億円)		
売上高	12,000	12,050
営業利益	400	340
紙・板紙	50	50
生活関連	200	150
エネルギー	30	30
木材・建材・土木建設関連	80	85
その他	40	25
EBITDA	1,000	1,000
ROE	5.0%以上	2～3%
ネットD/Eレシオ	1.7倍台	1.7倍台

2025年度の考え方

- ① 2025年度の重点項目を確実に実行
→ 2025年度計画を達成
- ② さらなる収益向上策の検討と実施
→ 中期経営計画2025の目標達成

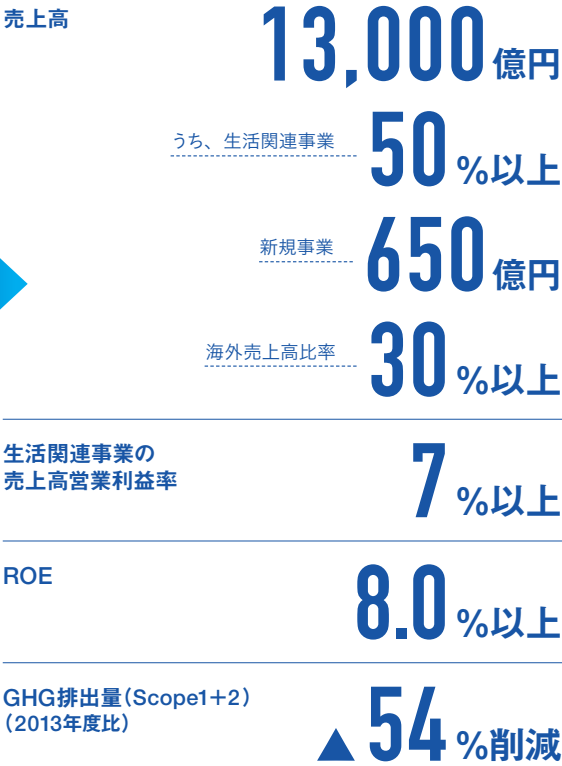
追加収益向上策(検討中の施策を含む)

- ・ 賃上げ・物価上昇に伴うコストアップへの対応
→ コストダウンの上積み、価格修正
- ・ 投資効果の早期発現
→ 発現効果の検証など投資後のフォローを徹底
- ・ Opal社の早期黒字化に向けた施策の実行

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



Opal 社特集

新たな成長軌道に踏み出す Opal社の価値創造ストーリー

Opal社は、経済成長が見込まれるオセアニア地域を中心にパッケージ事業を展開し、日本製紙グループにおける生活関連事業拡大の中核的な役割を担います。顧客ニーズに応える品質・サービスの提案力による差別化とパッケージ事業の売上拡大により、収益力を向上させ、企業価値を拡大してまいります。



YOSHIFUMI
NAGAURA
Opal社 CEO
長浦善文

Opal社の成り立ち

豪州の総人口は、2000年から2022年にかけて約38%（約1,900万人→約2,600万人）増加しており、2055年までにさらに約700万人（26%）の増加が予測されています。人口増加に牽引され、豪州の名目GDPは1992年から2019年まで28年間プラス成長を続けており、消費意欲が旺盛なことから段ボール需要の伸びが期待されています。

日本製紙グループは、2009年にグラフィック用紙や段ボール原紙を製造するオーストラリアン・ペーパー社（以下、AP社）を買収しました。2020年には、さらなる生活関連事業の拡大を目指し、Orora社のオセアニア地域の板紙・紙包装事業を譲り受け、AP社

の事業と統合し、原紙からパッケージングまでを一貫して生産する紙・板紙素材の総合パッケージ企業としてOpal社をスタートしました。

Opal社の事業は大きく分けて製紙事業とパッケージ事業の2つから成り立ちます。紙・パルプ製造に関する日本製紙の技術と知見が下支えする製紙事業では、メアリーベール工場（以下、MV工場）とボタニー工場の豪州2拠点で原紙を製造しています。パッケージ事業はその原紙を活用し、単なる段ボール箱の提供だけではなく、顧客の業態やニーズに応じて社内デザインチームによるパッケージデザインの提案やOpal社の梱包資材に適した機械設備の導入支援など、一貫サービスを提供しています。

メアリーベール工場の早期黒字化に向けた取り組み

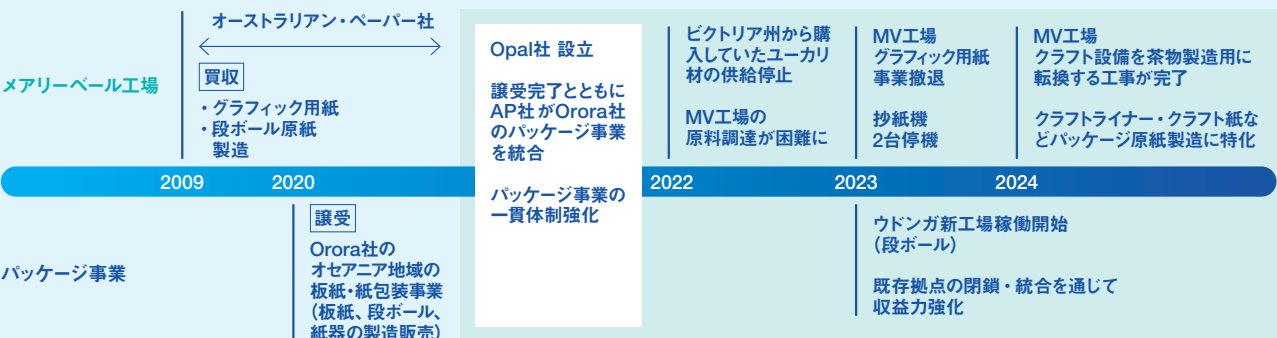
MV工場は、ビクトリア州から購入していたユーカリ材の予期せぬ供給停止に伴い、2023年にグラフィック用紙事業から撤退し、パッケージ原紙の製造拠点到転換することを決定しました。その実現に向けて、抄紙機の停機やパルプ設備の入れ替えによる生産体制最適化や、人員削減を中心とした固定費削減などの構造改革に取り組み、黒字化に向けた施策を着実に実行してきました。

MV工場の収益力のさらなる改善に向け、操業安定化・原価改善・販売強化に取り組んでいます。操業安定化に向けては、

日本製紙の技術支援によるメンテナンス強化と最適操業条件の確立を図ります。原価改善は、固定費削減や調達・生産・出荷の全工程の見直しを行い、販売強化は、有利品種・有利地域へのシフトに取り組みます。

また、日本製紙から製造・研究開発・営業・管理など、多様なバックグラウンドを持った駐在員がOpal社に派遣されており、営業支援や管理体制の強化に貢献しています。これらの取り組みによりMV工場の早期黒字化を実現します。

《Opal社のこれまでの歩み》



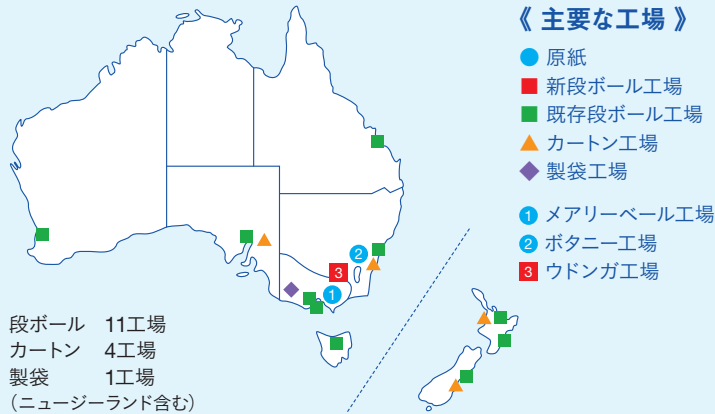
顧客ニーズに応じた最適な提案を行うパッケージ事業

パッケージ事業の強みは、原紙から加工までの一貫体制を有し、用途に応じた最適な原紙と梱包資材を提供できることです。パッケージ事業の顧客は多岐にわたりますが、青果物や重量梱包物向けには強度・耐湿性に優れたMV工場のバージンパルプ100%の原紙を使用した箱、一般消費材・加工製品向けにはボタニー工場の古紙100%の原紙を使用した箱など、顧客ニーズに応じた提案を行っています。

パッケージ事業の製品バリエーションを活用し、段ボールと他品目（紙箱や紙器等）のセット提案を行うことが可能です。豪州では、プラスチック使用の規制が開始しており、食品スーパーで見られるパネットと呼ばれる青果陳列用の容器は、プラスチック製から紙製への置き換えが進んでいます。Opal社の顧客である青果物の生産者に対し、容器・段ボール・梱包機械の販売からメンテナンスまで一貫サービスを提供することができます。



陳列用のパネット



パッケージ事業の中長期的な成長戦略

パッケージ事業は、原紙から加工までの一貫体制を強化し、競合他社に対する差別化戦略を推進することで、段ボール製品の販売拡大と収益力の強化を加速させます。

一貫体制の強化については、2023年に豪州2大都市（シドニー・メルボルン）がある州の境に、新たな段ボール製造拠点としてウドンガ工場が稼働を開始しました。人口増加に伴う段ボール需要の増加を取り込むだけでなく、これまで製造拠点がなく拡販することができなかった地域に製品を展開することで、販路開拓および売上拡大を達成しています。また、既存工場の老朽化した設備の更新により、生産数量増加と生産性向上を図ります。

この取り組みによって、市場成長を上回る段ボール製品の拡販を達成し自社内での原紙消費率を増加させ、収益力を強化します。

差別化戦略については、環境意識が高いとされる豪州でプラスチック使用の規制が開始することによって、パッケージの紙化需要が増加すると予想されています。段ボールと他品目（紙箱や紙器等）のセット提案や一貫サービスを提供することで競合他社との差別化を図り、顧客ニーズに応えていきます。

将来的には、豪州での生産・販売活動で得ることができたOpal社の技術や知見を当社グループ内で最大限活用し、海外におけるパッケージ事業の拡大を目指します。

《Opal社 概要》

事業内容	段ボール原紙、段ボール箱、一般紙器、重袋、紙袋等の製造販売、包装資材・産業用資材の販売
------	---

《中長期的な目標》

売上高	[2025年度計画]	[2029年度計画]
	約A\$1,920million	約A\$2,300million



ウドンガ工場

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新たな生活様式の定着により需要の減少が継続しています。この市場動向を踏まえ、日本製紙グループは、製造過程でのGHG排出量が少ない環境配慮型製品を投入するなど差別化を進めて国内シェアの維持・拡大を図ります。また、海外向けの製品開発や組織・人材の強化により戦略的な販売拡大を進め、需要減少に対応します。

需要に応じた生産体制の最適化を進めており、国内グラフィック用紙の生産拠点を2028年度までに3カ所程度に集約する計画です。2025年度は白老工場と八代工場で抄紙機を1台ずつ停機予定です。他製品へのシフトや、新規事業の拡大により事業構造転換を進め、将来の人手不足を見据えた対応により工場の省力化に取り組みます。生産体制再編成にあたっては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会社を目指します。

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ていますが、一方で物価高騰による消費減退の影響や包装形態の変更、軽量化・省包装化の動きも見られます。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、中国の景気停滞により輸出市況は低調な状態が続いています。欧州地域では、環境規制を背景とした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予想されています。

当社グループは、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、重量物向けなど新製品の開発・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行うとともに、消費地の在庫数量を適正な水準とすることで製品供給能力を確保しています。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ります。

強みを機会につなげる

強み STRENGTHS	機会 OPPORTUNITIES
▶ 多様な製品を生産する技術力・ノウハウ	▶ 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）
▶ 全国をカバーする安定供給体制と販売流通網	

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES	脅威 THREATS
▶ 燃料構成における石炭比率の高さ	▶ リモートワーク等生活様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
▶ 設備の多さに起因する固定費の高さ	▶ 需要減少局面での労務費・物流費の上昇
	▶ 製造現場での人手不足

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

トータルシステム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。海外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。

当社グループは、Elopak社、四国化工機株式会社等の戦略的パートナーとの連携によって、単なる紙容器の開発にとどまらず原紙から紙容器、そして充填機まで、トータルシステムサプライヤーとして開発を進められる体制を構築しています。これに基づき、徹底した差別化戦略のもと国内外の市場で付加価値の高い紙容器の拡販に努めており、国内ではストローレス学乳容器「School POP[®]」、「ノンアルミフジバック」などの環境配慮型製品に対して、お客さまからのニーズが高まっています。海外市場では、NDP社を含む上述の戦略的パートナーとの協働を基軸に事業拡大を目指します。また紙容器のリサイクル（PakUpcycle[®]）推進により、脱プラスチック・紙化の流れを強力に後押しします。

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／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

国内市場においては、高齢単身世帯の増加や女性・高齢者の就労率の上昇、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感染症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、アクティブシニア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製品ラインアップの拡充を図ります。また、GHG削減と消費者ニーズに対応する「長持ち&コンパクト」製品の拡大を一層進め、差別化戦略を推進します。さらに、輸出も視野に入れた新抄紙機の稼働により数量の拡大を図ります。コスト面ではパルプのグループ内調達量を増やして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

強み STRENGTHS	機会 OPPORTUNITIES
▶ 世界トップクラスの紙バック・充填機開発技術	▶ 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
▶ 強力な戦略的パートナーの存在	▶ 国内外における環境配慮型製品へのニーズの高まり

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES	脅威 THREATS
▶ 海外展開人材の育成・確保	▶ 世界各地での紛争や自然災害等による紙バック原紙の供給不安
	▶ 国内紙バック市場での競争激化
	▶ 事業継続に必要な要員の不足

強みを機会につなげる

強み STRENGTHS	機会 OPPORTUNITIES
▶ 家庭紙のバイオニアとしての技術力とブランド力	▶ 環境・衛生に対する意識の高まり
▶ 木質資源を原料とするサステナブルな製品の開発	▶ 環境にやさしい商品の需要増加

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES	脅威 THREATS
▶ 非効率な部分を有する操業・物流	▶ 物流コストの増加
▶ パルプのグループ内調達量の増加余地	▶ 人手不足
	▶ 為替の変動
	▶ 他社の設備増強による競争激化

 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

木質資源を活用し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。ケミカル事業は、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、2025年3月ハンガリーに生産拠点を完成させ、サンプルの提供を開始しました。また、リグニンは石化系・可食系に替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。

木質由来製品ではないものの、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や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に対して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	
強み STRENGTHS	機会 OPPORTUNITIES
▶ ニッチ市場で高いシェアを持つ製品群と技術力 ▶ 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	▶ 世界的なバッテリー EV化への流れ ▶ 環境意識の高まりによる環境配慮型製品の需要増加
弱みと脅威への対応	
弱み WEAKNESSES	脅威 THREATS
▶ 生産設備更新の投資コストが高い ▶ 生産規模が小さく高コスト	▶ 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 ▶ 海外メーカーの攻勢

 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設備の安定操業により収益を確保

世界的に再生可能エネルギー需要が高まる中、電力を取り巻く制度や環境はめ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等によりバイオマス燃料価格は上昇傾向にあります。当社グループは制度変更や社会の変化に柔軟に対応することで収益の確保に努め、石炭ボイラーの燃料転換や省エネ対策で、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、石炭・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では、改造工事を行い2023年12月にバイオマス混焼率を42%に増加しました。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に上ります。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最大限活用し、安定操業を基盤に中長期的な収益確保を目指します。

強みを機会につなげる	
強み STRENGTHS	機会 OPPORTUNITIES
▶ 長年培った発電技術力とインフラ ▶ 木質バイオマス燃料の調達力	▶ 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
弱みと脅威への対応	
弱み WEAKNESSES	脅威 THREATS
▶ エネルギー構成における化石燃料比率の高さ ▶ 石炭の使用による社会的評価とコスト	▶ 石炭使用に対する批判意識の高まり ▶ カーボンプライシング導入の動き

 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低迷により、木材関連業界は厳しい環境が継続しています。一方、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。また、地元の林業事業者とも協力の上、林業支援を通じて国産材の流通量増加を図ります。海外植林地においても独自の育種・増殖技術を活用して生産性を向上させ、木材流通量の拡大を目指します。販売面では、木材市況の変化に臨機応変に対応し、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・製品の販路拡大を推進します。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バイオマス燃料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により、燃料事業の収益拡大に取り組みます。

強みを機会につなげる	
強み STRENGTHS	機会 OPPORTUNITIES
▶ 全国トップクラスの国産材取扱量 ▶ 燃料チップの集荷供給体制	▶ 国産木材の自給率拡大の動き ▶ 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
弱みと脅威への対応	
弱み WEAKNESSES	脅威 THREATS
▶ 紙需要減少および価格競争力不足に伴う製紙用原料調達網の脆弱化 ▶ 製建材部門の取り扱い規模が小さく価格競争力で劣る	▶ 林業従事者の不足と生産性の低下 ▶ 人口減少による新設住宅着工戸数の低迷 ▶ 新規バイオマス発電向け燃料の集荷競争激化

〈コラム〉物流における取り組み

日本製紙グループは、製品販売および原燃料調達に関するグループ内横断のプロジェクトチームを編成し、各工場にトラック受入予約システムを導入する等、物流における法令順守とコストアップの最小化に取り組んでいます。取引先とも協力を築き、計画的な納品依頼や輸送体制の変更、消費地近隣への新たな在庫拠点の設置などの施策を講じています。

製紙業界における取り組み

製紙業界各社と物流アセットの相互活用を行い、物流効率化を推進しています。大王製紙株式会社との協働では、従来トラック輸送を行っていた日本製紙勿来工場(福島県)～関西圏の

製品輸送について、同社の輸送船を活用したモーダルシフトに取り組み、従来のトラック輸送と比較してGHG排出量を年間46.7%、トラックドライバーの総走行時間を78.8%削減しました。

異業種との共同輸送

DOWAエコシステム株式会社(以下、DOWA社)、日本貨物鉄道株式会社との協力により、秋田県と首都圏エリアのラウンド輸送を行っています。DOWA社製作の20フィートコンテナの空荷区間とマッチングさせることで、段ボール原紙の輸送手段を複線化し、長距離輸送の効率化を実現しました。また、株式会社Hacobuが立ち上げた「物流ビッグデータラボ」に参画し、キリンビバレッジ株式会社、株式会社スギ薬局、YKK AP株式会社、アスクル株式会社と物流システム「MOVO」に集

まる物流データを共有することで、業種を超えた共同輸配送実現に向け取り組んでいます。



DOWA社製作のラウンド輸送用コンテナ

グリーン戦略

日本製紙グループの事業基盤は森林資源であり、健全で持続可能な森林を育て、生み出される木材を余すことなく活用し、バイオマス製品を拡大するとともに、その過程でさまざまな社会課題の解決に貢献していきます。当社グループはこのグリーン戦略を推進することで、世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します。

グリーン戦略のシナリオ

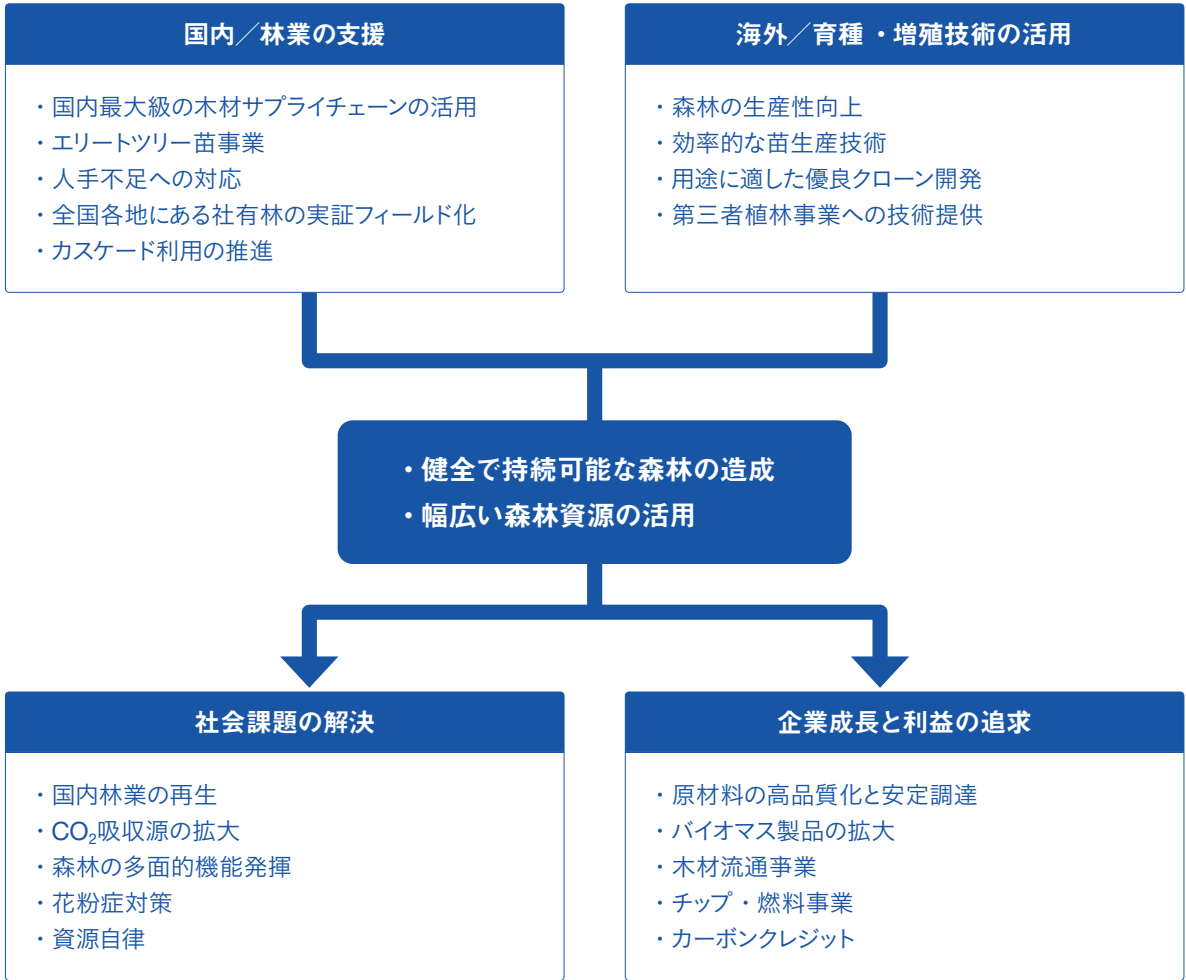
国内においては、林業の支援として当社グループと既存サプライヤーによって構築された国内最大級の木材サプライチェーンの活用や、エリートツリー苗の拡大とそれに伴う林業作業の軽減、当社が全国各地に所有する社有林をフィールドとした林業技術の実証などを行います。また、林業・林産業において発生する低質材を製紙原料として、木材を余すことなく使用するカスケード利用を推進します。

海外においては、育種・増殖技術の開発により森林の生産性向上を図ります。一般に海外産業植林では広大な土地が必要な一方、山火事などの災害や食料生産との競合などさまざまなリスクがありますが、森林の生産性向上はこうしたリスクの低減が期待されます。さらに、育種技術を発展させ、紙を含

むバイオマス製品に最適な特徴を持つ品種の開発も推進します。また、こうした技術を第三者の植林事業に提供し、当社グループの資源確保につなげていきます。

このようにして当社グループでは健全で持続可能な森林を国内外に造成し、木材関連事業を拡大していきます。そして、安定的に調達された森林資源を原材料として、さまざまなバイオマス製品の生産を拡大し、企業成長や事業構造転換を図ります。（→P.46-47 バイオマス素材新製品の事業開発）

一方で、こうしたさまざまな取り組みは、国内林業の再生やCO₂吸収源の拡大など、国内外における社会課題の解決にも貢献できます。このように、企業成長と社会課題の解決を同時に実現するのが当社グループのグリーン戦略です。

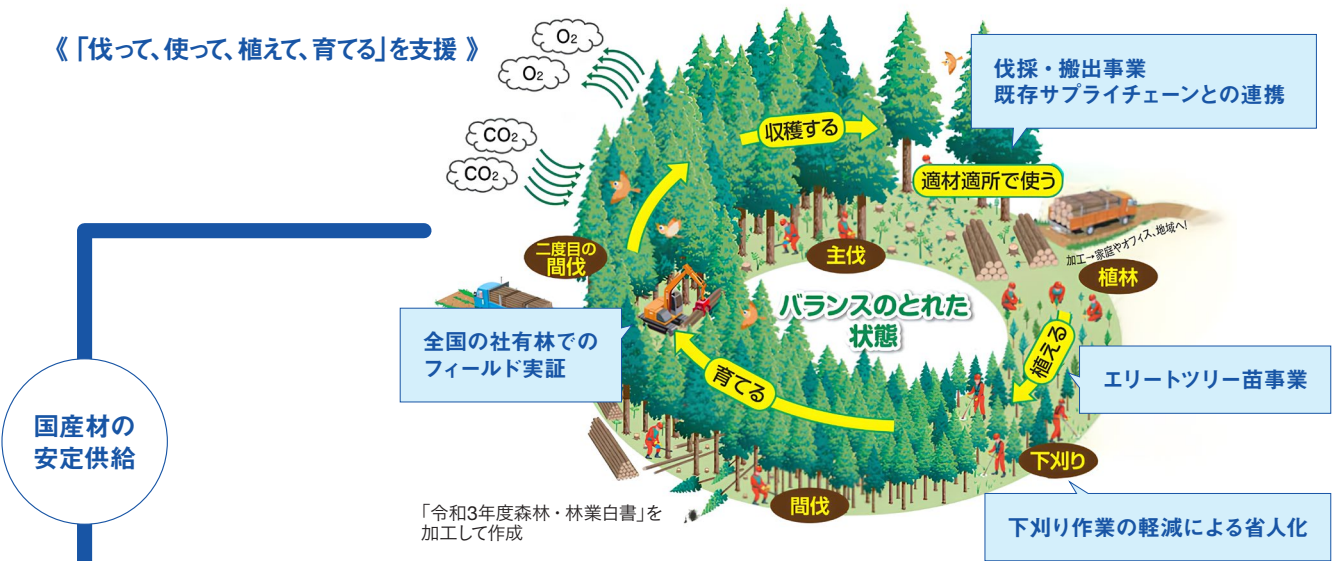


国内林業の支援と国産材事業の拡大

日本の国土の約7割は森林で、そこで育つ森林資源も年々増加しています。一方、この豊富な森林資源を使えるようにするための林業はさまざまな課題を抱えています。日本製紙グループは、「伐って、使って、植えて、育てる」国内林業の支援を

目的として、国産材サプライチェーンの活用、エリートツリー苗事業の拡大、社有林でのさまざまな林業技術の実証等を行い、国産材の安定供給を目指します。

《「伐って、使って、植えて、育てる」を支援》



国産材の安定供給

国内原料の安定調達

《製紙原料の国内調達比率（2024年度）》

業界平均* **26%** 日本製紙 **36%**

* パルプ・チップ用材の木材自給率(製材廃材チップを含む)
日本製紙連合会「パルプ材需給実績」より



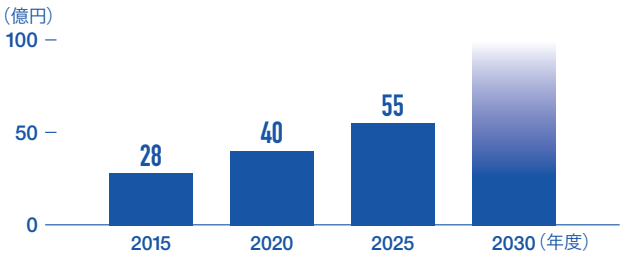
チップヤード

国産材流通事業の拡大



丸太を積んだトラック

《国内における木材・建材・土木建設関連事業 営業利益推移》



日本製紙木材の2025年度 国産材原木取扱量100万m³へ

【～「伐って」を支援～ 既存サプライヤーとの連携、国内社有林を活用した林業技術の開発】

当社の社有林を管理する当社グループの日本製紙木材による原木の生産事業を拡大するとともに、長年にわたり関係性を構築してきた既存の木材生産事業者、チップサプライヤーとの連携を強化していきます。

また、日本列島にはさまざまな地形・気候に適応した多様な森

林が存在し、これを利用するための林業技術も多岐にわたります。当社は北海道から九州まで各地に社有林を所有しており、これらを実証フィールドとして活用することにより、国内全体の林業技術の向上に貢献していきます。

【 ～「使って」を支援～ 最大級の国産材流通事業 】

当社の製紙用向け国産材利用率は業界平均を大きく上回る36%で、まさに「余すことなく」国産材を使用するカスケード利用を実践しています。また、国産材チップの供給を担う日本製紙木材は、丸太からチップ、製材品に至る幅広い森林資源のサプライチェーン

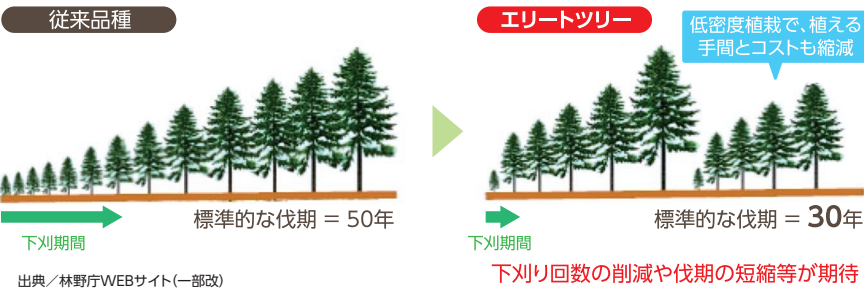
を構築・拡大しており、当社向けのほかに国内最大級の規模となる100万㎡に達する木材を取り扱っています。このように、国産材の「使って」を支援することで、国内林業のさらなる活性化と当社グループの森林・木材関連事業の成長を目指します。

日本製紙グループ
ESGデータブック2025

【 ～「植えて・育てる」を支援～ エリートツリー苗生産事業 】

エリートツリーは主に（国研）森林研究・整備機構などの公的な研究機関が開発した優れた特徴を持つスギやヒノキなどの品種で、従来品種に比べ成長性が1.5倍以上、花粉量が半分以下、幹が通直、木材強度は同等以上とされています。特に、植付け初期の成長が早いため、保育作業で最も作業負荷が大きい下刈り作業の大幅軽減が見込め、これによりコスト削減や人手の確保が可能となり

ます。また、伐期の短縮による早期の資金回収など、林業の課題解決が期待されています。当社グループはエリートツリー種子の安定生産、苗生産期間の大幅短縮や歩留まり向上などを実現しました。今後、2030年度までにエリートツリー苗1,000万本生産体制を構築し、社有林を含め速やかな普及拡大を目指します。



Ⅱ 育種・増殖技術を活用した海外植林事業の拡大

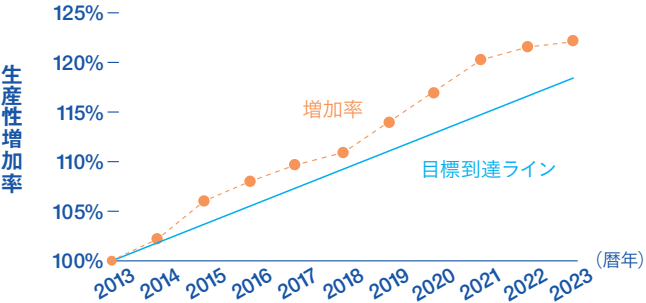
当社グループの植林事業会社であるブラジルのAMCEL社では、当社独自の育種技術によるユーカリ優良品種開発と増殖技術の開発により、事業買収後15年で面積当たりの森林資源の生産性が倍化し、事業収益の飛躍的改善を実現しました。さらに近年、ゲノム情報利用による選抜育種を世界で初めて実用化

し、選抜期間を大幅に短縮しており、今後さらなる向上を目指します（→P.26-27 マテリアリティと2030ビジョンの取り組みテーマの進捗）。森林資源の生産性向上は産業植林において極めて重要な要素であり、当社グループではこうした技術の一層の高度化を進めるとともに、東南アジアを中心に展開を図ります。

ブラジルを中心とした海外植林事業での実績

- ・ゲノム情報利用による選抜期間の短縮（12年→5年）
- ・生産性、CO₂固定効率の向上
- ・利用目的に応じた最適クローンの開発

《 生産性向上の進捗(AMCEL社) 》

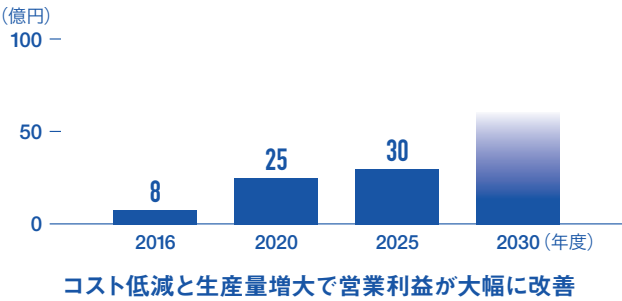


技術の
収益化

生産性向上による植林事業の
収益拡大



《 海外における木材・建材・土木建設関連事業 営業利益推移 》



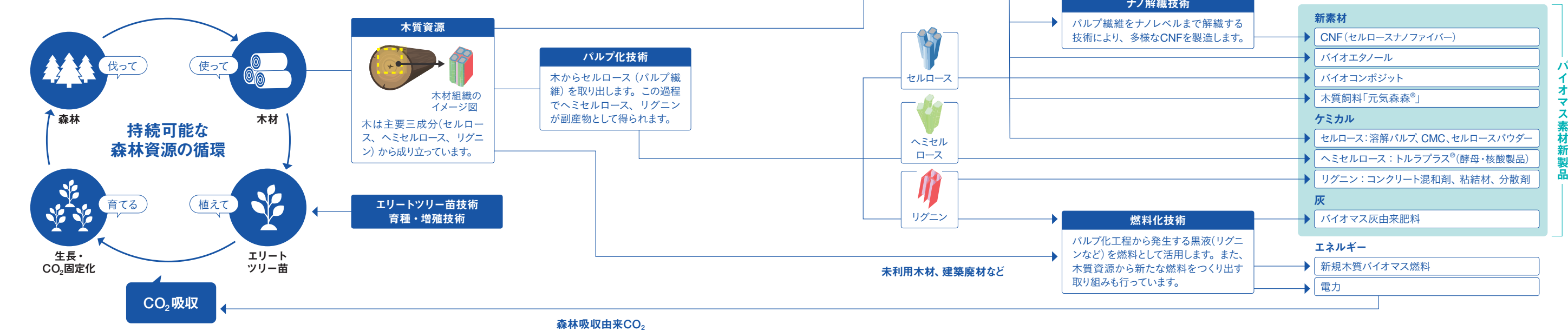
新たな技術活用の検討

- ・他社植林地への技術支援による資源確保
東南アジアを中心に自社植林地含め10万haをめどとして拡大
- ・生産性向上による増加分の一部を当社資源に
- ・最適クローンによる紙・バイオマス製品の高付加価値化
生産品目に最適な木材品質の付与
- ・カーボン・クレジット事業の展開
CO₂固定効率向上、生産性向上に伴う
天然林等の開発圧軽減などのクレジット化



研究開発

グラフィック用紙の需要が減少し、日本製紙グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。当社グループは、製紙業を起点に蓄積した技術力を基盤として、紙・板紙、液体用紙容器や家庭紙などの既存分野に加え、燃料用途、プラスチック代替用途、エレクトロニクス部材、モビリティ部材、農・水産・畜産、土木分野など、幅広い分野で木質資源の用途を拡大しています。また事業を通じて、循環型社会の構築、GHG排出量削減、食料自給率の向上などの社会課題解決への貢献に取り組んでいます。





TAKASHI OCHI

日本製紙株式会社
専務執行役員研究開発本部長

越智 隆

研究開発本部は、既存事業の収益拡大と社会への貢献を両立するため、木質資源を最大限に活用し、環境負荷の低減と暮らしの向上に寄与することを基本方針としています。基盤技術研究所をはじめ、紙の新たな機能を開発するパッケージング研究所、CNFを中心に研究する富士革新素材研究所など5つの研究所と、国内外の関係会社の研究部門が、研究開発本部を中心に連携しています。基盤技術研究所では、パルプ化技術や植林技術等の基礎技術に関する研究を長年継続してきました。この研究成果の蓄積をもとに、その他の研究所が新規技術や製品の開発・商品化を進める体制となっています。

新たな分野での製品開発に必要な、グループ内外の連携によるオープンイノベーションに対応し、研究開発のスピードを上げるため、それぞれの研究開発の進捗に応じた機動的な人員配置ができるよう、各研究所内はフレキシブルにチーム編成を

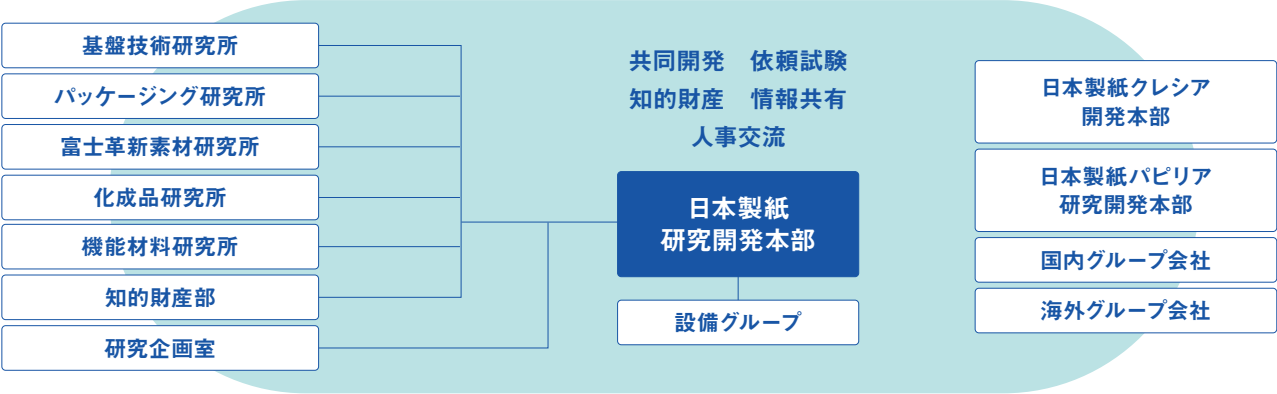
できる体制にしています。また、マテリアルズ・インフォマティクス (MI) や人工知能 (AI) を活用することで、研究開発の効率化を進め、研究成果の最大化を図っていきます。

CNF「セレンピア®」については、2017年度に設置した量産設備 (石巻、江津) により、用途に応じた製造技術と本格的な供給体制を確立し、特に化粧品や食品用途分野で採用が大幅に増えました。また、GHG排出削減に有効な蓄電デバイスを持続可能な資源から製造する取り組みとして、CNFを用いた次世代蓄電デバイスの開発を進め、2025年の大阪・関西万博で試作品を展示しました。

熱可塑性樹脂中にCNFを強化剤として均一分散・配合するCNF強化樹脂「セレンピア®プラス」は、実証生産設備 (富士) によるサンプルワークを進め、自動車等モビリティ向けへの採用を目指し、高強度、軽量化、化石資源の削減、リサイクル性等の特徴を活かした研究開発を行っています。その研究活動を通じて、2023年8月、共同研究先が発売した水上オートバイのエンジン部材として採用されました。本部材の採用はCNF強化樹脂を用いた輸送機器部品の量産化として世界初の事例となります。

環境負荷の低い木質バイオマス素材新製品の拡大は、当社グループの長期的成長の重要な柱のひとつです。市場のニーズをしっかりと捉え、収益拡大と社会貢献の両立を目指します。

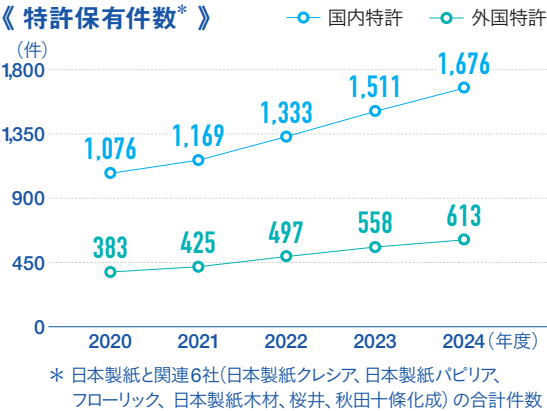
《 研究開発本部を扇の要としたグループ連携 》



知的資本の価値を最大化する知財戦略

当社グループの研究開発の成果と事業を保護し、同時に社会課題の解決に資する技術の発展に貢献すべく、研究・開発部門と知的財産部が密接に連携し、定期的に研究成果を精査することで、成長分野・新規事業分野への特許出願・権利化を強化しています。また、海外事業の拡大を念頭に外国特許出願にも注力しています。

事業展開において他社の知的財産権を侵害しないよう、関連部門と協力して、他社の知的財産権の調査を行い、権利範囲を的確に把握し、侵害を未然に防止することに努めています。



バイオマス素材新製品の事業開発

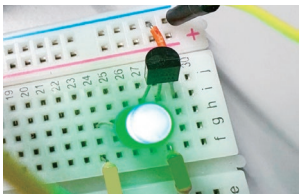
注目の研究テーマ

CNF蓄電体

東北大学で発見され、同大学との共同研究を経て開発を進めてきたCNF蓄電体は、レアメタルや有機電解液を使用しないため発火リスクや環境負荷が低く、電池と異なり急速な充電・放電が可能という特長があります。

現在、デバイス化に向けコイン型とラミネート型の試作品を製作し、実用性評価を行っております。2025年大阪・関西万博では「ナノセルロースジャパン」として参加し、CNF蓄電体を使った試作デバイスを初めて公開しました。

今後は、性能をさらに向上させるとともに、製品化に向けたパートナーとの連携を早期に図り、まずはウェアラブル用途やIoTセンサーなど小型用途での実用化を目指します。最終的には、太陽光発電などの大規模再生可能エネルギーの蓄電デバイスとしての用途を確立し、電力平準化に貢献することを目指しています。



(上) CNF蓄電体で点灯させたLED
(下) 大阪・関西万博の展示

安全で環境負荷の少ない電源を社会に届ける

CNF蓄電体については、TEMPO酸化した微細なCNFを均一にシート化する成膜方法を確立し、2021年と比較して蓄電量を10の6乗倍まで向上させました。私は木材・高分子が専門のため、電気化学を基礎から学び直し、紙加工技術と電子材料の知見を融合して開発に挑んでいます。数ミクロンの透明なCNFシートでLEDが点灯する瞬間には、新技術が社会につながる手応えを感じました。

ただ、膜厚や表面性の均一化、性能の再現性、長期耐久性の確保など多くの課題があり、量産性の確保やコスト削減も不可欠です。CNF蓄電体は、小型のIoTセンサーやウェアラブル端末、住宅や農業のモニタリング機器、再生エネルギーの平準化などの用途を想定しています。2030年度の実用化に向け、スピード感を持って開発を進めていきます。



MINORU YADA
研究開発本部
富士革新素材研究所
矢田 実

《バイオマス素材新製品のロードマップ》

2024年度		2025年度		2030年度
モビリティ&インダストリアル	CNF蓄電体	大阪・関西万博出展		性能向上・用途別評価・製品化パートナー探索 実用化
	バイオエタノール	NEDOバイオものづくり事業採択	合併会社設立	セミコマーシャル生産 1,000kL/年 コマーシャル生産 数万kL/年
	セレンピア®プラス (CNF強化樹脂)	水上オートバイ部材採用	製造能力拡大	家電・建材・運送などで20社以上と検討 早期事業化
	LiB用CMC	世界シェア15-20%		ハンガリー工場稼働 世界シェア 25%以上
フード&アグリ	セレンピア® (CNF)	食品・化粧品で採用多数		冷凍用途、メイク市場への参入 販売量70t/年→ 2035年100t/年
	トルラプラス®	販売量72t		増産設備導入 販売量410t
	元気森森®	販売量1,300BDt		エビデンス蓄積 環境価値・国産の訴求 販売量5万BDt
コンクッション	スターリグノ®	コンクリート混和剤原料・常温アスファルト乳剤用添加剤として利用開始		リグニンの特徴を活かし 広い産業分野で活用
	セレンピア®μ (MFC)	モルタル養生材、営業施工開始 雑草抑制剤、有償販売開始		特徴的な粘性・保水性などを 活かし、分野を拡大

研究所説明会

2025年4月、アナリストや機関投資家・メディア関係者を招き、当社グループが進める事業構造転換において研究開発部門が担う役割と最新の技術動向を共有することを目的に、研究所説明会を実施しました。木質資源を最大限に活用する技術により、広範な分野で新規事業の拡大を目指す戦略を説明しました。



モビリティ&インダストリアル



バイオ
エタノール

非化石燃料の原料として
国産クリーンエネルギーの実現に貢献

自動車向けを含む国内バイオエタノール市場規模は、2030年に500万kL/年と推計されています。当社は、国産材を原料とした木質セルロース由来のバイオエタノール生産・販売のため、住友商事株式会社、Green Earth Institute株式会社と合併会社を設立しました。SAF やガソリンへの直接混合向け、バイオケミカル製品などに展開すべく、2030年度をめどに年数万kL単位の商用生産を目標としています。

フード&アグリ



セレンピア®
(セルロース
ナノファイバー／CNF)

食品への添加で消費期限を延長、
フードロスを削減

高純度パルプにカルボキシメチル化を施したCM化CNFは食品添加物規格に適合しており化粧品や医薬部外品にも使用可能です。食品に添加すると、CM化CNFが微細な網目構造を形成し、保水・保形性、乳化安定性などの機能を発揮。化粧品では、べたつかない触感の良さが好評を得て、採用件数が増加しています。今後は、冷凍食品市場やメイク市場での新機能開発、海外拠点を含めた販売活動を行い、2035年には100トン規模の販売を目指します。

コンストラクション



スターリグノ®

工事現場の作業効率向上、GHG排出量削減に貢献

パルプ製造の過程で得られるリグニンから開発した、土木建設向け化学添加剤です。コンクリート混和剤として、長年の研究により粉体でありながら従来の液体分散剤に匹敵する分散性を持たせることに成功しました。現場でコンクリートの品質を保ちながら流動性を高めることができ、作業効率を向上させます。アスファルト乳剤に添加することで、道路舗装にも利用可能な強度を持つ常温アスファルト混合物の製造も可能です。今後はさらに広い分野での用途拡大を目指しています。



セレンピア®プラス
(CNF強化樹脂)

パルプ由来の樹脂強化剤で
環境負荷を低減、リサイクル性向上

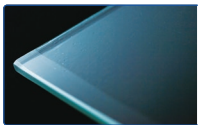
CNFを樹脂の中に配合するフィラーとして使用し、樹脂の強度向上・軽量化を実現します。外部機関で認証を受けた再生可能な森林からのパルプを原料とし、繰り返し成形しても強度低下がないリサイクルに適した素材です。ヤマハ発動機株式会社との共同開発を経て水上オートバイの部材として採用されたほか、自動車などの分野で20社以上と協力し導入への検討に取り組んでいます。



トルラプラス®

家畜の成長促進や
免疫・腸内環境の安定化に

酵母細胞壁に核酸を配合した飼料であり、パルプ製造時に得られるヘミセルロースを原料に製造されています。実証試験でも成長促進や免疫・腸内環境の安定化が確認されています。トルラプラス®の国内潜在需要は対象家畜を合わせて約27,000トンです。2025年度には増産設備を導入し、2030年度までに410トンの販売を目指します。畜産分野の生産性向上につながるエビデンスを今後も蓄積し、採用先への技術フォローを強化します。



LiB用
CMC

リチウムイオン電池の安全性向上、
生産性向上に寄与

リチウムイオン電池 (LiB) の負極のバインダーとして開発したカルボキシメチルセルロース (CMC) の専用銘柄で、LiB用CMC市場において15 ～ 20%のシェアを獲得しています。CMCの特性によりLiBの短絡・発火の原因抑制、生産性向上に寄与します。2025年3月にハンガリーで製造工場の稼働を開始したほか、ニーズに応じた製品開発や全固体電池など次世代電池に対応した開発も進めています。



元気森森®

国産材飼料として
総合食料自給率の向上に貢献

国内調達した製材残材などから得た木材チップを原料とする養牛用飼料です。リグニンを取り除いているため消化率が良く、高エネルギーで緩やかに消化されるため牛への負荷が低いという特長があり、乳量、繁殖成績、肥育成績の向上が確認されています。また、国産材を利用しているため、飼料の輸入依存度の軽減が期待できます。国内では年間150万トンの潜在需要があり、2030年に販売数量5万トンを目指しに数量拡大を目指します。



セレンピア®μ
(マイクロフィブリルセルロース/MFC)

特性を活かして工数削減に貢献、用途拡大を目指す

MFCはパルプとCNFの中間の性能を持ち、一般的な装置によって現場で製造・使用することができます。スプレーで噴霧でき、保水性や分散安定性に優れるという特徴を活かし、ライト工業株式会社との共同研究によって、MFCを用いた法面モルタル吹付工法を開発しました。クラックを抑制することで、工程削減を実現します。生分解性を活かした環境にやさしい雑草抑制剤としても販売を開始しており、用途の拡大を目指しています。

人材戦略

日本製紙グループは、人材戦略を事業活動における重要課題のひとつとして捉えており、今後の事業展開のために適切な人材の確保に注力しています。中期経営計画2025における事業別の重点課題を踏まえ、人材戦略の基本方針を明確にし、採用・育成・定着・配置に取り組んでいます。

経営戦略における最重要課題は「人材確保」

当社の社員の年齢構成は、わが国の年齢別人口の分布と比較すると50代以上のベテラン層が多い一方、将来の事業を担う30～40代の中堅層が他の年代よりも少ない傾向にあります（図1）。また、社会全体における人材の流動化が加速する中、近年は当社においても離職数が増加傾向にあります（図2）。

このような労働市場および当社の現状から、当社は「人材確保」を経営戦略における最重要課題と捉えています。人材不

足によって既存事業の持続的な成長と競争力の維持、事業構造転換の実行が妨げられてしまうリスクを払拭するため、スピード感を持って4つの視点（採用・育成・定着・配置）をもとにした各種の施策を実行し、「社員に選び続けてもらえる会社」を目指します。併せて、操業現場の自動化や省人化、物流分野におけるIoT技術の導入等による必要人員の最適化も行いながら適切な人材確保を推進し、持続的な成長に努めています。

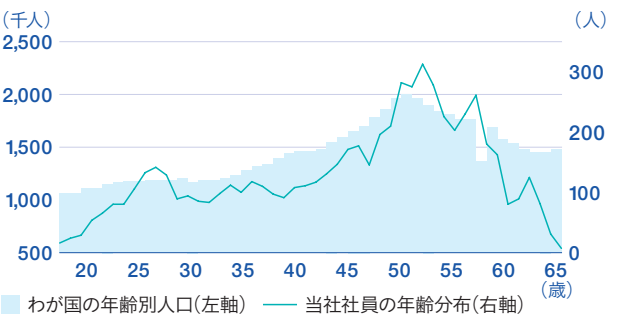


図1 わが国の年齢別人口・当社社員の年齢分布
(総務省統計局 人口調査より当社作成)

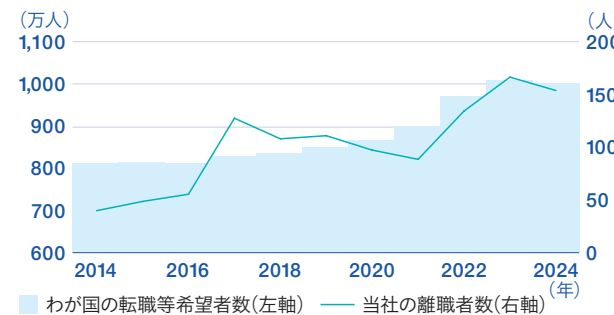


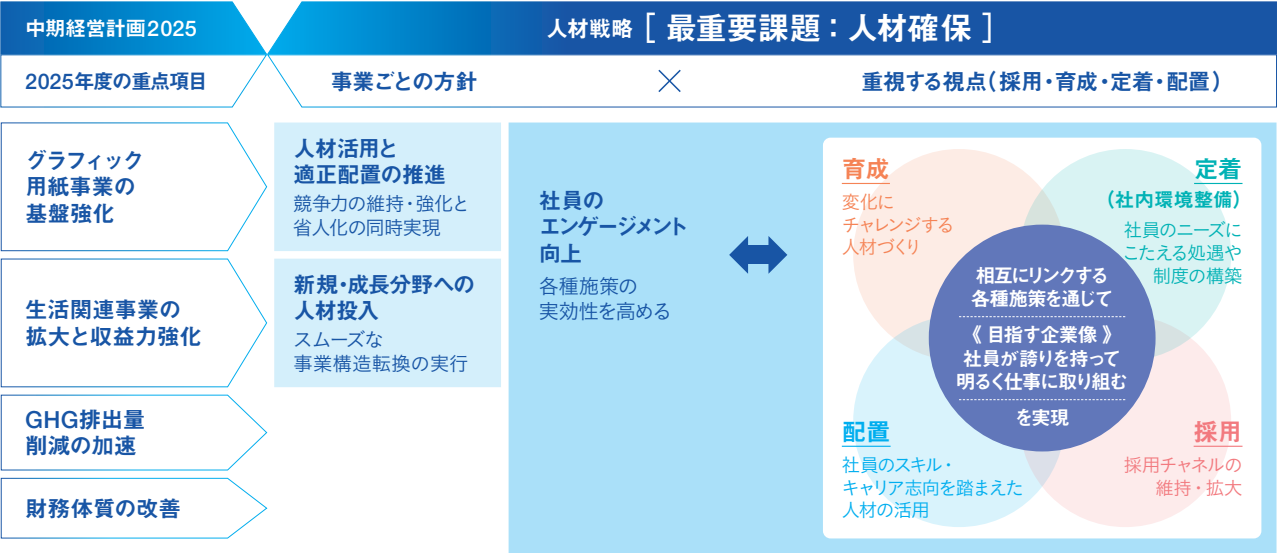
図2 わが国の転職等希望者数・当社の離職者数
(総務省統計局 労働力調査より当社作成)

事業戦略と人材戦略の連動

当社は、事業別に人材戦略の基本方針を明確化し、中期経営計画2025で掲げている重点項目に対応する施策に取り組んでいます。グラフィック用紙事業の基盤強化に対しては「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います。また、生活関連事業の拡大と収益力強化に対しては「新規分野・成長分野への人材投入」を基本方針として、スムーズな事業構造転換の実行につなげます。

《 中期経営計画2025と連動する人材戦略 》



人的資本投資の施策 ～社員に選び続けてもらえる会社であるために～

当社は、経営戦略における最重要課題である「人材確保」、中期経営計画2025における事業別の重点項目に対応した人材戦略の基本方針を実現するため、採用・育成・定着・配置の視点から各種施策に取り組んでいます。これらの取り組みは独立したものではなく、有機的に連携し個々の社員の成長・キャリア形成に寄り添いながら、エンゲージメント向上を促進

することで長期的に人材を確保するためのものです。人材が持つ潜在能力を最大限に引き出し、企業価値の向上に貢献するためには、「社員に選び続けてもらえる会社」であることが不可欠であり、当社の人事施策は、この目標達成に向けた包括的な取り組みとして展開しています。

重視する視点	ねらい	主な施策	ターゲット
採用 採用チャネルの維持・拡大	採用が難化する中でも人材を獲得	キャリア採用強化 ―カムバック採用、社員紹介採用の制度化・強化	全社員
		女性・外国人人材採用の推進 ―労働力人口減少を見据えた検討	
育成 変化にチャレンジする人材づくり	新規・成長分野を担うリーダー人材・専門人材の育成	選抜型教育 ―事業構造転換の担い手を育成	全社員
	既存事業を担う基盤人材の育成	DX人材育成推進 ―職場の生産性向上に向けた研修・ワークショップ	
		資格取得奨励金制度・資格手当 ―操業に必要な資格の取得を推進	
定着 社員のニーズにこたえる処遇や制度の構築	社員のエンゲージメント向上を推進する人材の育成	コーチングスキル研修 ―職場内コミュニケーションの強化	ビジネスリーダー
		本部長と他部門若手総合職のコミュニケーション ―経営状況・事業構造転換への理解を深める(P.50-51)	
	人材確保に資する勤務スタイルの実現	キャリア相談窓口設置 ―ライフイベントに関する外部相談窓口を設置	全社員
		ダイバーシティの推進 ―制度導入(P.50)にとどまらず、経営陣自らダイバーシティに関する目標を宣言・実行し風土醸成を推進	
	地元採用一般職の活躍促進	多様化する健康課題を踏まえた制度の見直し検討 ―労使合同で検討のための委員会設置	エキスパート
		交替勤務者の働き方見直し ―交替勤務サイクルの見直し等を検討中	
配置 社員のスキル・キャリア志向を踏まえた人材の活用	事業戦略の実現に向けた適正配置	コース転換制度拡充 ―優秀者の総合職へのコース転換制度設置	エキスパート
		職種転換手当の新設 ―異動を前向きに捉えられるようマインドチェンジ	
	事業戦略の実現に向けた適正配置	転勤支援制度の拡充 ―「単身赴任特別手当」「帰省旅費の配慮」等	全社員
		事業構造転換に向けた人材の再配置 ―既存事業で高いスキルを蓄積した人材を成長事業・新規事業の立ち上げに配置	

(注) 1 ビジネスリーダー:キャリアパスを通じて多様な分野で幅広い業務を担いながら、会社全体を牽引する役割を期待する、いわゆる総合職としてのキャリアコース
2 エキスパート:本社・営業支社・工場・事業所が立地している各地域での採用者を中心とした、当社の事業運営において不可欠な各種業務(三交代オペレーター、設備メンテナンス、ほか)に専門家として従事する、いわゆる一般職としてのキャリアコース

人材育成および人材定着(社内環境整備)に関する指標と目標*1

当社は、人材育成や人材定着（社内環境整備）の進捗状況をモニタリングするために、下表の通り指標や目標を設定しています。今後は、進捗状況や外部環境の変化を踏まえながら、

各方針の進捗状況をモニタリングする上でよりふさわしい指標への見直し・追加等を、必要に応じて検討していきます。

指標	目標	実績				
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	4力年平均
入社10年後の在籍率（%）	80%以上	60.3	63.4	50.0	70.9	62.7
女性総合職採用比率（%）	40%以上 (2025年度までに)	39.6	48.8	36.5	47.3	43.0
年間総労働時間（時間）	1,850時間／ 年以下	1,905	1,884	1,872	1,870	1,883
年次有給休暇取得率（%）	70%以上	73.8	79.0	80.2	78.8	77.9
ダイバーシティ推進制度 利用率(%) *2	70%以上	97.8	93.2	84.6	84.4	90.0
(内訳)	フレックスタイム制度 利用率(%)	—	42.1	41.2	43.2	41.7
	時間単位年休制度 利用率(%)	—	9.2	13.3	18.0	15.6
	在宅勤務制度 利用率(%)	—	96.0	83.4	71.4	69.6

*1 指標に関する目標および実績は、制度の異なる連結会社の状況等を一体的に進捗管理することが困難なため、日本製紙株式会社単体のものを記載しています。
*2 ダイバーシティを推進する制度（フレックスタイム制度、時間単位年休制度および在宅勤務制度）を当年度中に利用したことがある本社部門従業員の比率です。

未達となっている目標に関する分析

入社10年後在籍率

当該指標を設定した2021年当時に比べて、社会全体の人材の流動性が高まっていることが影響していると考えています。社内コミュニケーション機会の創出・充実と、各種制度整備を進めていくことでエンゲージメントを向上し、人材の定着を図っていきます。

年間総労働時間

日勤部門では目標を達成していますが、さらなる業務効率化・削減に取り組んでいます。交替部門では目標に対して未達となっています。採用活動を強化し、人員を充足することで総労働時間の削減を図っていきます。

社内コミュニケーション活性化事例

本部長と他部門若手総合職のコミュニケーション

若手総合職が複数のグループに分かれ、自部門以外の本部長と定期的に懇談する機会を作っています。日常の業務を離れて、当社グループの幅広い事業・業務領域・経営層の考え、成長機会といった「違う空」を感じ取ってもらうことを通じて、リテンション・エンゲージメント向上につなげることをねらいとしています。

実施概要

期間：第1期 2024年10月1日～ 2025年6月30日（第2期を2025年7月～実施中）
対象者：計18部門の本部長と、25歳～ 35歳の入社4年度目以降の総合職社員（本社・王子研究所所属）
方法：本部長1人と社員4～ 5人のグループに分かれ、1回1時間程度、期間中に3回以上の懇談の機会を設ける



エンゲージメント向上の取り組み

当社は、エンゲージメント調査を2019年度から定期的に実施しています。当社は本調査を「社員と企業の双方が成長していける関係」をより強固にするための重要な調査」と位置付けています。

2024年度調査結果からは、上司や職場といった身近な人間関係や環境に対しては一定の満足感がある一方で、財務状態や事業の将来性・成長性への不安など、会社全体に関する

領域で多くの不安・不信を抱えていることが示されています。この状態を脱却し「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを実現するため、会社が目指す方向性や自部門のミッションについて認識をひとつにするための職場内での対話・コミュニケーション機会を提供していきます。それによって、採用・育成・定着・配置といった各種施策の実効性を高め、事業構造転換のスムーズな実現につなげていきます。

2024年度エンゲージメント調査概要

調査対象：日本製紙株式会社 勤務者
対象者数：5,074人(2024/11/1時点、休業者等を除く)
回答率：99.5%
回答期間：2024年11月29日～ 12月20日

結果の概要(回答者の主観)



参加者の声 私たちのチームは営業部署の方が多く、自身の業務に具体的に持ち帰れる議論が大変多くありました。一口に営業と言ってもさまざまなアプローチや人脈があることがわかったので、営業本部間での協業ができたかと考えています。自分が所属する領域でプロフェッショナルを目指すことは当然必要ですが、幅広い事業領域を持つ会社なので、それに横串を刺す仕事も必要だと感じました。また会社が若手社員の定着に対し前向きに施策を打っていく方針に希望を持ちました。今後も、部門を横断したコミュニケーションの機会を継続的に設定してほしいです。

日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社
板紙営業本部 段原紙営業部
青木 純

参加者の声 対話を通じて、会社の経営方針や戦略がどのように他部門の現場に落とされているか知ることができました。今回の取り組みで、自分の業務が本部の成長にどう寄与するかという視点だけでなく、自身の所属する本部の事業が組織全体のビジョンとどうリンクするのか、組織の成長に求められる本部の役割についても意識することが重要だと感じました。この視点を持つことで、より広い視野で業務に取り組むことができ、自身のキャリア形成にも大きな影響を与えていると考えています。今後も異なる経歴や視点を持つ社員との交流を促進する機会を増やしてほしいです。

日本製紙株式会社
紙バック営業本部 紙バック営業統括部
橋本 木乃実