

中期経営計画2025の振り返り

重点指標の振り返り

日本製紙グループは、中期経営計画2025において、事業構造転換の加速を基本戦略とし、生活関連事業の収益力強化やグラフィック用紙事業の競争力強化、GHG 排出量削減の加速、財務体質の改善に取り組みました。2025年度実績では、ネットD/Eレシオおよび純有利子負債は中期経営計画2025の目標を達成し、資産売却や純有利子負債削減を通じて財務体質の改善は一定程度進みました。しかしながら、売上高、営業利益、EBITDA、ROEは目標未達となり、収益力の強化と資本効率の向上に課題を残しました。

中期経営計画2025の前半は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う生活様式の変容や、ロシアによるウクライナ侵攻に端を発

した原燃料価格の高騰など、事業環境の大きな変化に見舞われました。このような事業環境の変化に対し、コストダウンや価格修正をはじめ、さまざまな施策を実行し、国内事業は2023年度以降、中期経営計画2025で想定した軌道をおおむね維持しました。一方で、海外事業は、Opal社などの収益低迷により、2022年度以降赤字が継続しました。ROEについては、2023年度に5%を超えたものの、2025年度は2.4%にとどまりました。

中期経営計画2025を通じて、国内事業の基盤強化と財務改善には一定の進捗があったものの、低収益事業の立て直しと、資本効率を意識した経営管理の強化が、中期経営計画2030に向けた重要な課題となりました。

年度	2023	2024	2025	中期経営計画2025目標
売上高(億円)	11,673	11,824	11,926	12,000億円以上
営業利益(億円)	173	197	252	早期に400億円
EBITDA(億円)	848	907	920	安定的に1,000億円以上
ROE	5.3%	1.0%	2.4%	5.0%以上
ネットD/Eレシオ(株主資本ベース)	1.95倍	1.84倍	1.74倍	1.7倍台
純有利子負債(億円)	7,235	6,949	6,752	7,100億円以下
GHG排出量 (Scope1+2) (2013年度比)	▲37%	▲41%	▲43%(確定値)	▲54%(2030年度目標)

重点テーマの成果と課題

事業構造転換の加速については、生活関連事業の売上高比率は2025年度に40%まで拡大できたものの、海外事業の収益力向上が課題となりました。既存事業の基盤強化については、国内グラフィック用紙に関して需要減少を上回るペースで生産体制の見直しを進めました。その結果、中期経営計画2025の5年間ににおいて生産能力を30%削減し、稼働率90%以上を維持することで、競争力の強化を図りました。資本効率の向上については、固定資産や政策保有株式など計画を上回るペースで資産売却を実行し

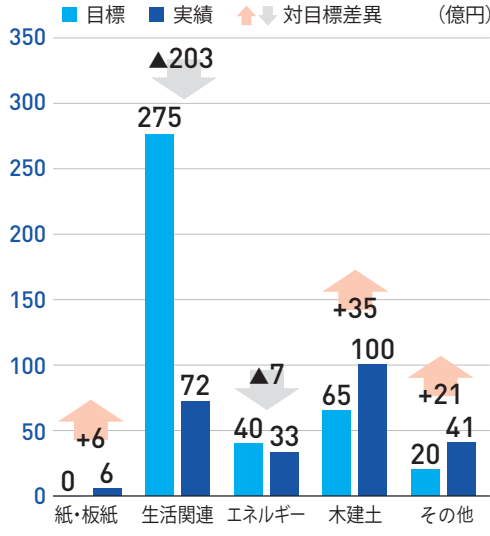
ましたが、低い売上高営業利益率と構造改革に伴う特別損失の発生により、ROEは総じて低位に推移しました。温室効果ガス(GHG)排出量の削減は、2030年度目標54%削減に向けて順調に進捗しました。

セグメント別営業利益は、木材・建材・土木建設関連事業が目標を大きく上回ったものの、生活関連事業においてOpal社をはじめとする海外事業の収益低迷により、目標に対して200億円を超える差異が生じました。

中期経営計画2025の成果と課題

テーマ	評価	成果と課題
事業構造転換の加速	△	生活関連事業の売上高比率を拡大(2020年度32%→2025年度40%)も、海外の収益力向上が課題
既存事業の基盤強化	△	国内グラフィック用紙の生産能力を30%削減、稼働率90%維持も、需要減少への対応は引き続き必要
	△	原燃料費・固定費等の上昇に対し、コストダウンと価格改定を実行も、安定操業が課題
収益力強化	△	国内事業の営業利益は、おおむね目標を達成したものの、一段の収益力強化が必要
	×	海外事業の営業利益は、Opal社等の収益低迷により目標未達
資本効率の向上	○	固定資産や政策保有株式等の資産売却は計画を上回るペースで実行
	△	ネットD/Eレシオ1.7倍台、純有利子負債7,100億円以下の目標を達成するも、資本構成の最適化は引き続き課題
	×	低い営業利益率と構造改革に伴う特別損失発生等により、ROEは低水準で推移
GHG排出量の削減	○	2025年度実績43%(確定値)、2030年度目標54%削減に向け順調に進捗

セグメント別営業利益実績(対中計目標)



中期経営計画2030の概要

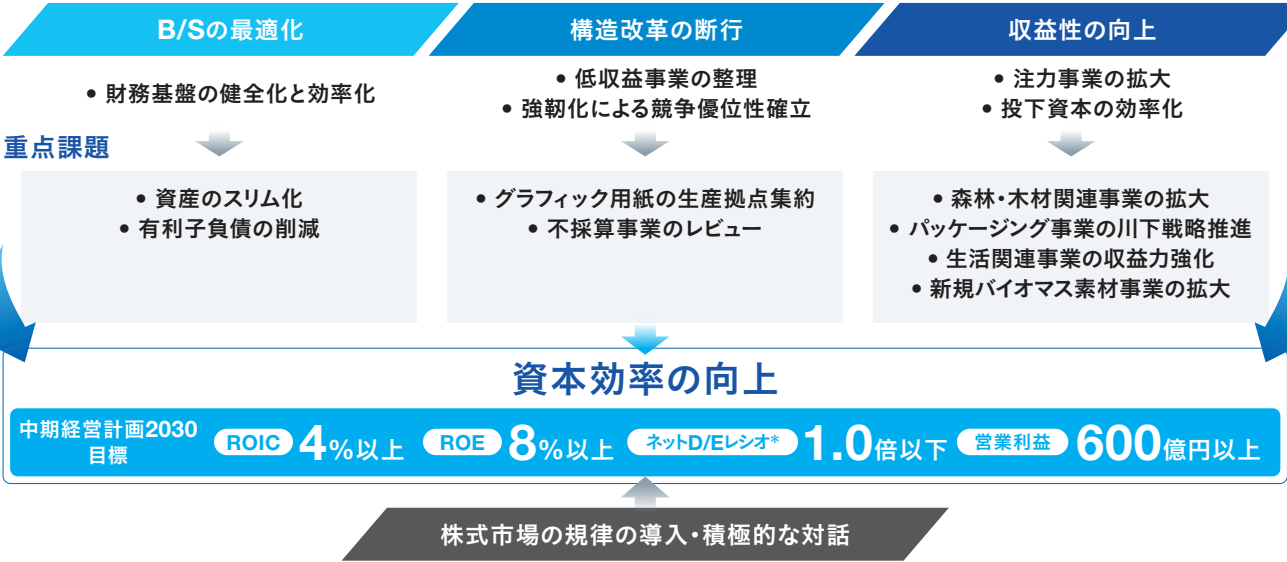
全体像

中期経営計画2030では、「資本効率の向上」を最大のテーマに掲げ、バランスシートの最適化、構造改革の断行、収益性の向上の3つを基本戦略として推進します。1つ目のB/Sの最適化は、資産のスリム化と有利子負債の削減により、財務基盤の健全化と効率化を図ります。2つ目の構造改革の断行は、グラフィック用紙の生産拠点集約や不採算事業のレビューを進め、低収益事業の整理、あるいは強靱化による競争優位性の確立に取り組みます。3つ目の収益性の向上は、森林・木材関連事業、パッケージ

ング加工事業、家庭紙・ヘルスケア事業、ケミカル事業などの注力事業の拡大を進めるとともに投下資本の効率化を図ります。また、資本コストと株価を意識した経営の推進など、株式市場の規律への対応、市場との積極的な対話を進めます。

中期経営計画2030は、3つの基本戦略を実行し、ROIC 4%以上、ROE 8%以上、ネットD/Eレシオ(自己資本ベース)1.0倍以下、営業利益600億円以上を目指します。資本効率の向上と持続的な成長を両立させることで、企業価値の向上を図ります。

基本戦略

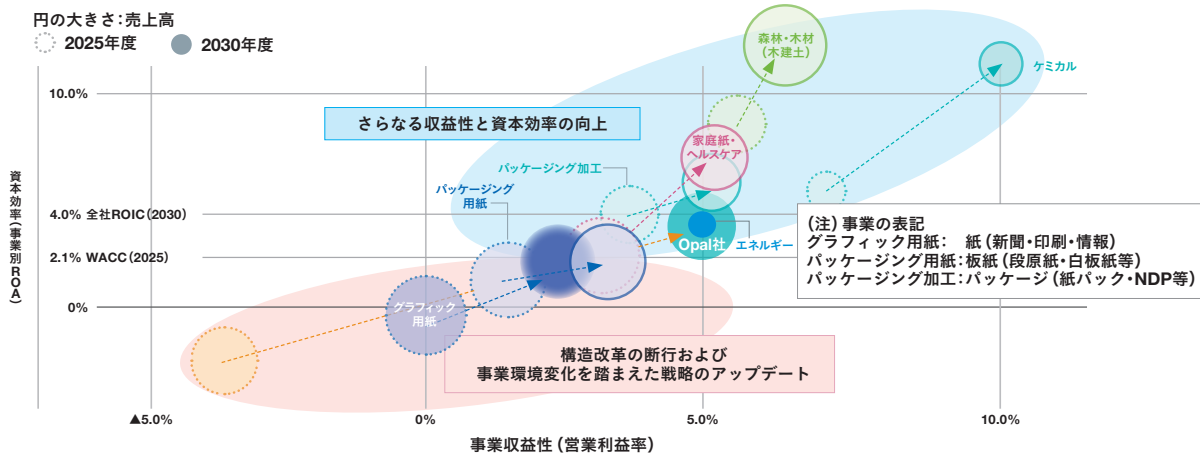


* ネットD/Eレシオ(2026年度よりKGIは自己資本ベースに変更)
自己資本ベース: (純有利子負債－資本性負債)÷(自己資本+資本性負債)
株主資本ベース: (純有利子負債－資本性負債)÷(株主資本+資本性負債)
資本性負債: ハイブリッド・ローンで調達した負債のうち、格付機関から資本性の認定を受けた額(調達額の50%)

目指す方向性

中期経営計画2030では、各事業の目指す方向性を2つに分けています。一つは、さらなる収益性と資本効率の向上を図る事業群です。ここには、森林・木材関連事業、家庭紙・ヘルスケア事業、ケミカル事業などが含まれます。もう一つは、構造改革の断行および事業環境変化を踏まえた戦略のアップデートを図る事業

群です。グラフィック用紙事業、Opal社などが含まれます。パッケージング用紙事業は川下事業とのシナジー創出を通して、事業別ROAや売上高営業利益率を持ち上げていきます。



中期経営計画2030の概要

財務目標 (KGI)

中期経営計画2030では、資本効率性、財務健全性、事業成長、収益力、キャッシュ創出力の観点から、財務目標 (KGI) を設定しました。ROICは、各事業の目指す方向性に沿った施策を実行することで、資産効率と収益性を改善し、4%以上を目指します。ROEは、バランスシートの最適化により財務健全性を高め

るとともに、収益性向上により利益率を引き上げ、8%以上を目指します。また、有利子負債の削減を進め、ネットD/Eレシオは1.0倍以下を目標とします。木材・建材・土木建設関連事業と生活関連事業の売上高構成比を高めることで、全体の利益率とキャッシュ創出力を向上させます。

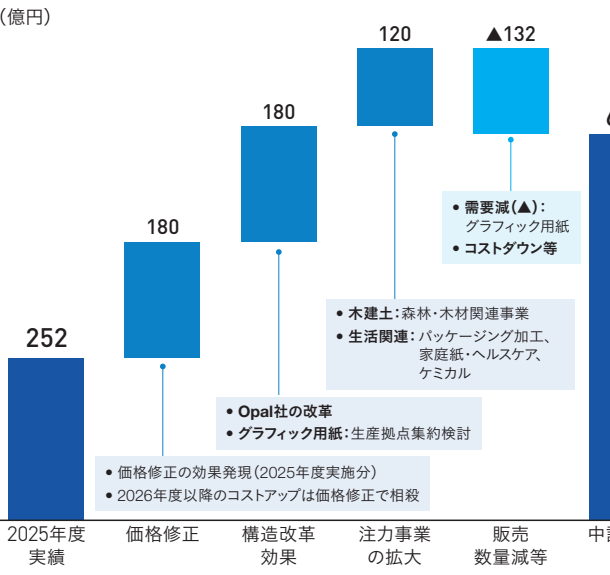
テーマ	項目	2025年度 実績	中期経営計画2030 目標
資本効率性	ROIC	2.3%	4%以上
	ROE	2.4%	8%以上
財務健全性	ネットD/Eレシオ (自己資本ベース)*	1.20倍	1.0倍以下
	(参考) ネットD/Eレシオ(株主資本ベース)*	1.74倍	1.3倍以下
事業成長	木建土+生活関連売上高比率	46.8%	55.0%
収益力	営業利益	252億円	600億円以上
	売上高営業利益率	2.1%	5%以上
キャッシュ創出力	EBITDA	920億円	1,400億円以上

* ネットD/Eレシオ (2026年度よりKGIは自己資本ベースに変更)
自己資本ベース: (純有利子負債－資本性負債)÷(自己資本+資本性負債)
株主資本ベース: (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%)

営業利益600億円以上への成長シナリオ

中期経営計画2030では、木材・建材・土木建設関連事業、生活関連事業、紙・板紙事業を中心に利益の拡大を図り、エネルギー事業を含むその他事業においても効率性を重視した事業・組織力の強化により安定収益を確保し、営業利益600億円以上を目指します。

木材・建材・土木建設関連事業と生活関連事業 (Opal社除く) は、注力事業の拡大として合計120億円の利益拡大を図ります。



Opal社は事業の選択と集中による構造改革効果の発現に取り組みます。紙・板紙事業については、グラフィック用紙の需要減少による減益影響を織り込んだうえで、価格修正効果、生産拠点集約による構造改革効果を発現させます。価格修正は、2025年度に実施した価格修正効果の寄与によるもので、2026年度以降の価格修正はコストアップと相殺することを想定しています。

		2025年 実績		中計 2030 目標	
		営業利益	利益率*	営業利益	利益率*
木材・建材・土木建設関連		100	5.8%	150	6%
生活 関連	パッケージング加工	72	4.3%	300～	5%
	家庭紙・ヘルスケア		3.7%		5%
	ケミカル		8.5%		10%
	Opal社		▲4.8%		5%
紙・板紙		6		100	
エネルギー		33		20	
その他 (物流等)		41		30	
合計		252		600～	

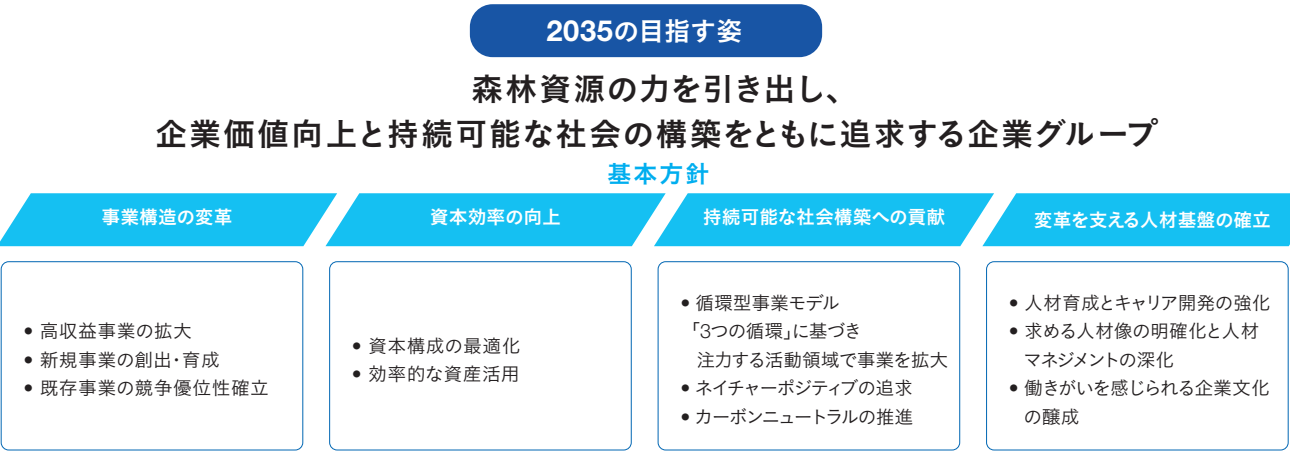
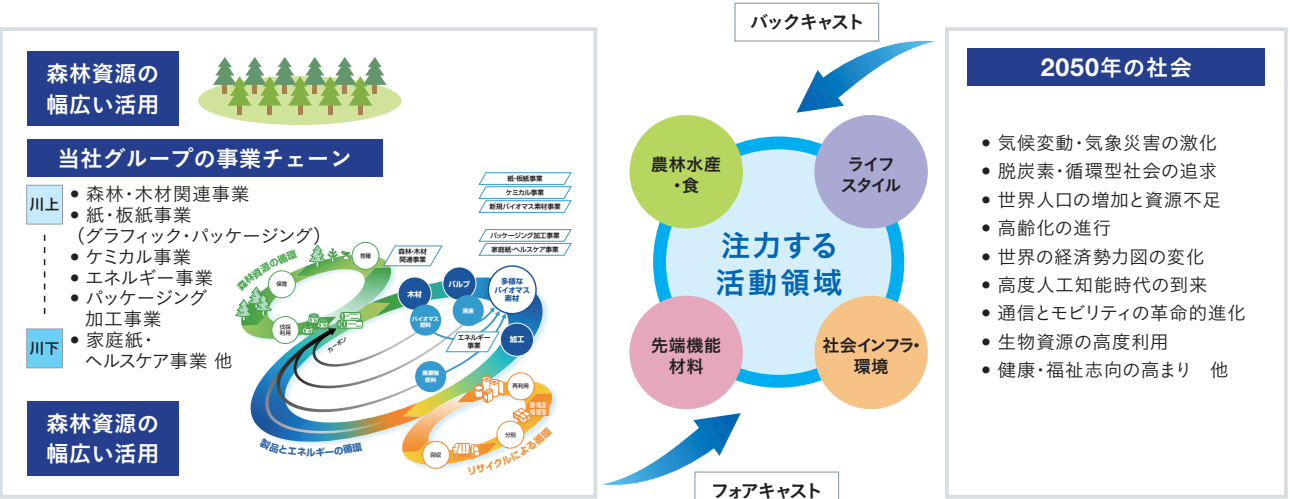
*単純合算 (連結修正前)の利益率にて表示

2035の目指す姿

当社グループは、企業グループ理念を実現するために「2035の目指す姿」を「森林資源の力を引き出し、企業価値向上と持続可能な社会の構築をともに追求する企業グループ」と定め、その基本方針として、事業構造の変革、資本効率の向上、持続可能な社会構築への貢献、変革を支える人材基盤の確立を掲げました。

また、木質資源の幅広い活用を基軸とした循環型事業モデル「3つの循環」は、循環型社会構築に向けて大きなアドバンテージ

があります。この強みを活かし、森林資源の生産・調達から、紙・板紙、ケミカル、新規バイオマス素材、エネルギー、パッケージング、家庭紙・ヘルスケアまで、事業チェーン全体で価値を創出していきます。さらに、2050年を見据えた社会課題や市場変化を踏まえ、「農林水産・食」「ライフスタイル」「社会インフラ・環境」「先端機能材料」を注力する活動領域と定め、それぞれの活動領域で企業価値向上を目指します。



経営基盤の強化

中期経営計画2030は、この目指す姿に向けた重要なステップです。計画の実行を支える経営基盤として、人的資本では多様な人材の確保やスキル・知識・技術の向上、エンゲージメント向上、自然資本ではGHG排出量削減、資源循環、森林資源の

価値化、知的資本では木質資源や知的財産を活かした新規事業創出、コーポレートガバナンスではROICや事業別ROA等を活用した経営管理の強化を進めます。詳細は各非財務戦略ページで説明しています。

財務戦略

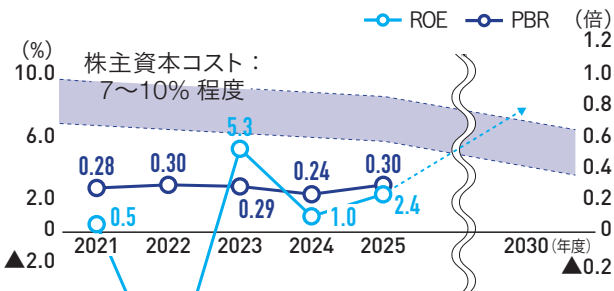
中期経営計画2030における財務戦略は、資本効率の向上を最重要テーマとし、基本戦略として「バランスシート(B/S)の最適化」「構造改革の断行」「収益性の向上」を一体で進め、ROIC4%以上、ROE8%以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下、営業利益600億円以上の達成を目指します。本パートでは、資本効率向上に向けた基本戦略、キャッシュアロケーション、モニタリングや投資判断の考え方を財務担当役員メッセージとともに説明します。

中期経営計画2030の財務戦略

中期経営計画2030期間中においては、グラフィック用紙などの需要減による減益影響を見込んでいますが、コストダウン、価格修正、Opal社の改革やグラフィック用紙の生産拠点集約などの構造改革の断行による増益効果、森林木材関連事業やパッケージング加工、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルなど注力事業の拡大による収益性の向上で、2030年度には営業利益を600億円以上に引き上げる計画です。2030年度の売上高営業利益率は5%以上を目標とし、セグメント別では生活関連事業で5～10%、木材・建材・土木建設関連事業で約6%を想定しています。

これらの利益率目標と構造改革による利益構造の変化を前提に、連結ベースでのEBITDAは中期経営計画2030の5年間で累計6,000億円を確保し、キャッシュの創出を図ります。同時に、政策保有株式等の資産の圧縮を一層推進します。政策保有株式については2025年に「原則として全廃」の目標を掲げ、その第

ROE・PBRの推移と今後の改善イメージ



資本効率向上の実現

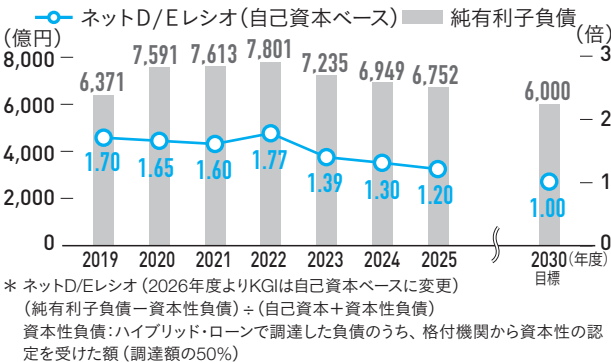
中期経営計画2025の期間中、当社のPBRは0.24～0.30倍と低位で推移しました。PBRが低位にとどまることについては、当社の認識する株主資本コストが7%から10%であるのに対し、海外事業の赤字や構造改革費用の発生などにより、ROEが株主資本コストを大きく下回っていることが要因です。PBRの改善に向けては、バランスシートの最適化により株主資本コストを低減すると同時に、ROEの向上が必要です。

ROEの向上は、事業の収益性を改善し、投下した資本からより多くの利益を生み出すことで実現します。構造改革や事業拡大による収益性向上の施策を実行する一方で、全社ROIC、日本製紙を含む各社別ROIC、および事業別のROA管理、KPIを設定して改善計画を数値化し、事業資産の効率運用と、非事業資産の再活用や縮減を進めます。投資判断は投資採算計算規則および国別ハードルレートに基づくゲート審査を必須とし、戦略性など

一步として2027年度までに150億円の縮減を目標に掲げましたが、2025年度末時点で161億円を縮減し、目標を前倒して達成しました。そのため、新たに2026年度から2030年度末までに250億円の縮減目標を設定しました。

創出したキャッシュは、有利子負債削減を最優先として、成長投資や環境投資、設備の維持・更新、株主還元に配分します。特に、有利子負債の削減は前中期経営計画でも目標として掲げており、純有利子負債7,100億円以下、ネットD/Eレシオ1.7倍台の目標を達成しました。しかし、依然として負債水準は高く、資本構成の最適化が引き続き課題となっています。金利上昇リスクを踏まえて有利子負債の削減を急ぎ、財務基盤の健全化に向けて、中期経営計画2030では純有利子負債を6,752億円から6,000億円へ削減し、自己資本を5,085億円から5,500億円へ増加させる計画です。

ネットD/Eレシオ(自己資本ベース)*の推移



* ネットD/Eレシオ(2026年度よりKGIは自己資本ベースに変更)
(純有利子負債－資本性負債)÷(自己資本＋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%)

を総合的に勘案して実行します。KPIに対する進捗は四半期ごとに取締役会に報告し、未達時は是正措置を速やかに実行するなど、モニタリングを行います。こうした資本効率性の管理体制は2025年度から試験運用を開始、2026年度から本格運用を開始しています。事業別KPIの設定によって数値目標を各事業部門の具体的な戦略に落とし込み、全社目標の達成を目指します。

中期経営計画2030の財務戦略は、営業利益率の目標化、事業別ROA・KPIの進捗管理、投資の選別、政策保有株式を含む非事業資産の計画的縮減、そして厳格なキャッシュアロケーションによって整合性を担保しながら、最優先事項である有利子負債の削減と環境投資を含む成長投資を両立させるものです。四半期ベースのモニタリングと厳格な投資審査により、掲げたKGIの達成と企業価値の向上を目指します。

財務担当役員メッセージ

財務規律を高め、日本製紙グループの
潜在力を企業価値へとつなげる

HIROMICHI MATOBA



日本製紙株式会社
執行役員 管理本部長

的場 宏充

資本効率を中期経営計画2030の
実行軸に据える

日本製紙グループは、木質資源を余すことなく活用し、社会に不可欠な素材・製品を供給しています。創業以来の事業活動の根幹にある、森林を「伐って」「使って」「植えて」「育てる」という循環には、サステナビリティやサーキュラーエコノミーの思想が組み込まれています。これは、当社グループならではの価値創造の源泉です。

一方で、こうした潜在力が、資本市場から見た現在の企業価値に十分結び付いているとは言えません。2025年度は、売上高1兆1,926億円、営業利益252億円、売上高営業利益率2.1%、EBITDA920億円となりましたが、ROICは2.3%、ROEは2.4%にとどまりました。2025年度のWACCは2.1%であり、ROICはこれをわずかに上回る水準にとどまっています。持続的に企業価値を高めるためには、ROICとWACCスプレッドを拡大していく必要があります。

2026年度から始まる「中期経営計画2030」では、2030年度にROIC4%以上、ROE8%以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下、営

業利益600億円以上、売上高営業利益率5%以上、EBITDA1,400億円以上を目標に掲げました。財務担当役員である私の役割は、これらを単なる計画値にとどめず、各事業の意思決定、投資判断、資産活用、キャッシュ配分に資本効率の視点を組み込み、企業価値へと転換していくことです。

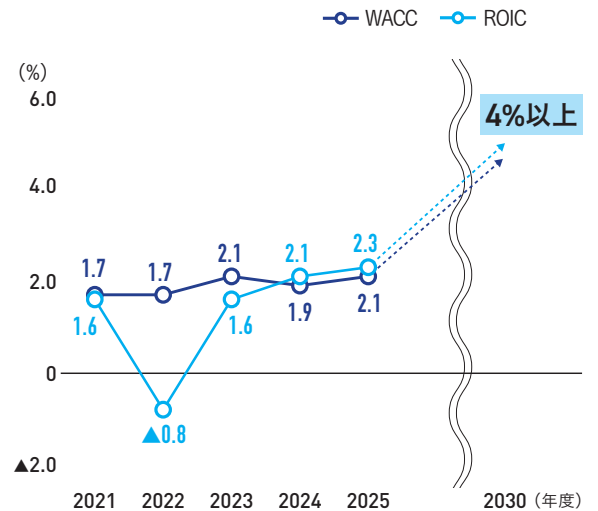
バランスシート改革により、
成長投資の土台を整える

当社グループの財務構造の課題は、装置産業である紙・板紙事業の固定資産が大きいこと、そして有利子負債の水準が高いことにあります。2025年度末の純有利子負債は6,752億円、ネットD/Eレシオは自己資本ベースで1.20倍です。中期経営計画2030では、2030年度に純有利子負債を6,000億円へ圧縮し、自己資本を5,500億円へ積み上げることで、ネットD/Eレシオを1.0倍以下へ改善することを目指します。

バランスシートの最適化による財務健全性と収益性の向上を図り、持続可能な事業体制を構築することが急務です。財務健全性の向上は、単なる守りではなく、成長投資や環境対応、新規事業への挑戦、さらには資本市場からの信頼獲得を可能にする「攻めの条件」と捉えています。

一方で、需要減少が続くグラフィック用紙事業においては、競争力のある設備への集約と生産体制のスリム化を断行し、固定費の削減と採算性の改善を進めるとともに、長年社会インフラを支えてきた供給責任を果たしてまいります。

WACC・ROICの推移と今後の改善イメージ



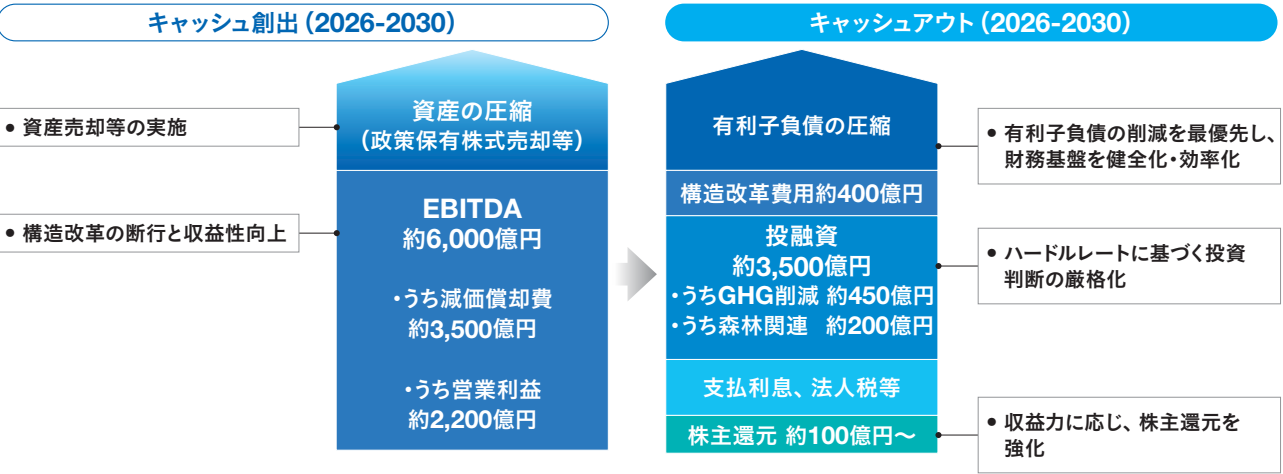
財務担当役員メッセージ

キャッシュアロケーションの規律を徹底する

中期経営計画2030では、2030年度までの5年間でEBITDA約6,000億円を創出する計画です。このキャッシュは、有利子負債の圧縮、構造改革費用約400億円、投融資約3,500億円、株主還元などに規律を持って配分します。

キャッシュアロケーションにおいては、金利の上昇局面において支払利息の増加を抑えることも重要で、有利子負債の削減に

キャッシュアロケーション



構造改革をポートフォリオ転換につなげる

構造改革の断行は、単に低収益事業の損失を解消するための取り組みではありません。ROICをWACC以上に高め、営業利益を2025年度の252億円から2030年度に600億円以上へ引き上げるための事業ポートフォリオ転換そのものです。

グラフィック用紙では、需要減少を前提に、生産体制の最適化と稼働率の維持を進めます。Opal社については、段ボール貫事業に経営資源を集中し、メアリーベール工場のEBITDA黒字化、低収益事業の整理、固定費削減、調達・物流の効率化を進め、早期の黒字化を目指します。

一方で、森林・木材関連事業、ケミカル事業、家庭紙・ヘルスケア事業、パッケージング加工事業など、収益性・資本効率の比較的高い領域には経営資源を重点配分します。

営業利益については、木材・建材・土木建設関連事業は2025年度の100億円から150億円へ、生活関連事業は同72億円から同300億円以上へ拡大する計画です。ケミカル事業では売上高営業利益率10%、家庭紙・ヘルスケア事業やパッケージング加工事業では売上高営業利益率5%を目指し、グループ全体の売上高営業利益率を2025年度2.1%から5%以上へ高めていきます。重要なのは、各事業の成長性だけでなく、投下資本に対してどれだけのリターンを生み出しているかということです。

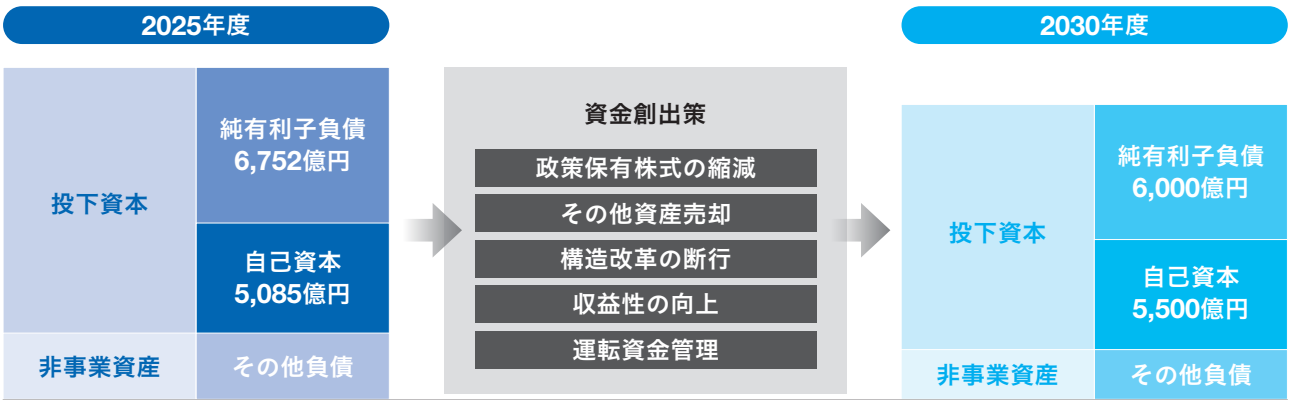
よる財務基盤の健全化が最優先の課題になります。投資については、環境投資や成長投資により、中期経営計画期間の前半にはキャッシュアウトが先行する局面も想定しています。これを踏まえて、政策保有株式を含む非事業資産の縮減を進めるとともに、投資回収の進捗を継続的にモニタリングします。

中期経営計画2030
セグメント別営業利益目標

		2025年度 実績		中期経営計画2030 目標	
		営業利益	利益率*	営業利益	利益率*
木材・建材・土木建設関連		100	5.8%	150	6%
生活 関連	パッケージング加工	72	4.3%	300～	5%
	家庭紙・ヘルスケア		3.7%		5%
	ケミカル		8.5%		10%
	Opal社		▲4.8%		5%
紙・板紙		6		100	
エネルギー		33		20	
その他(物流等)		41		30	
合計		252		600～	

*単純合算（連結修正前）の利益率にて表示

バランスシートのイメージ



ネットD/Eレシオ（自己資本ベース）1.20倍*

*ネットD/Eレシオの数値は資本性負債を加味

ネットD/Eレシオ（自己資本ベース）1.0倍以下*

ROICを現場の共通言語にする

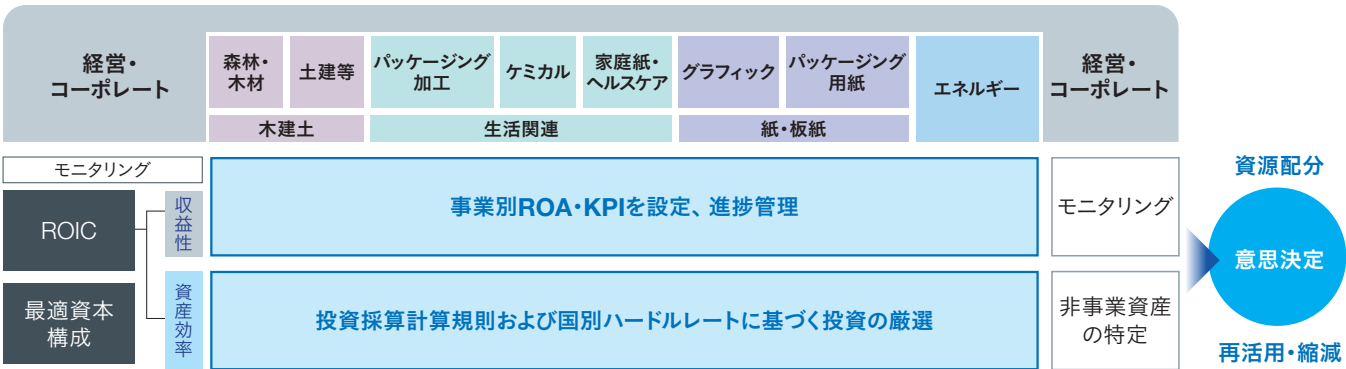
資本効率の向上は、本社コーポレート部門だけで実現できるものではありません。当社グループでは、全社ROICに加え、会社別ROIC、事業別ROA、事業別KPIの本格運用を進め、各事業部門が自らの収益性と資産効率を把握し、価格改定、原価低減、在庫圧縮、設備稼働率向上、投資判断に反映できる仕組みを整えていきます。ROICやROEは、事業ポートフォリオを見直し、経営資源を最適に配分するための共通言語です。

また、人的資本、技術、森林資源、顧客基盤といった非財務資本についても、将来の収益力や資本効率とのつながりをより明確にしていきます。森林資源を活用した新素材、ケミカル、パッケージング加工などの成長機会は、当社グループならではの価値創造の源泉です。これらを売上成長、利益率改善、ROIC向上、キャッシュ創出へとつなげる道筋を示していきます。

2035年に向け、資本市場から
信頼される経営へ

2030年は、当社グループが2035の目指す姿に向けた通過点です。中期経営計画2030で掲げたROIC4%以上、ROE8%以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下、営業利益600億円以上は、資本市場からの信頼を高め、PBR向上を目指すための重要な目標です。構造改革の進捗、投資効果、キャッシュ創出力、財務体質の改善状況を適時適切に開示し、株主・投資家の皆さまとの対話を重ねていきます。財務規律を高めることと、成長へ投資することは、対立するものではありません。規律ある財務運営を土台に、当社グループが長年培ってきた競争優位性を、キャッシュ創出力と資本効率の向上につなげ、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

資本効率の管理体制

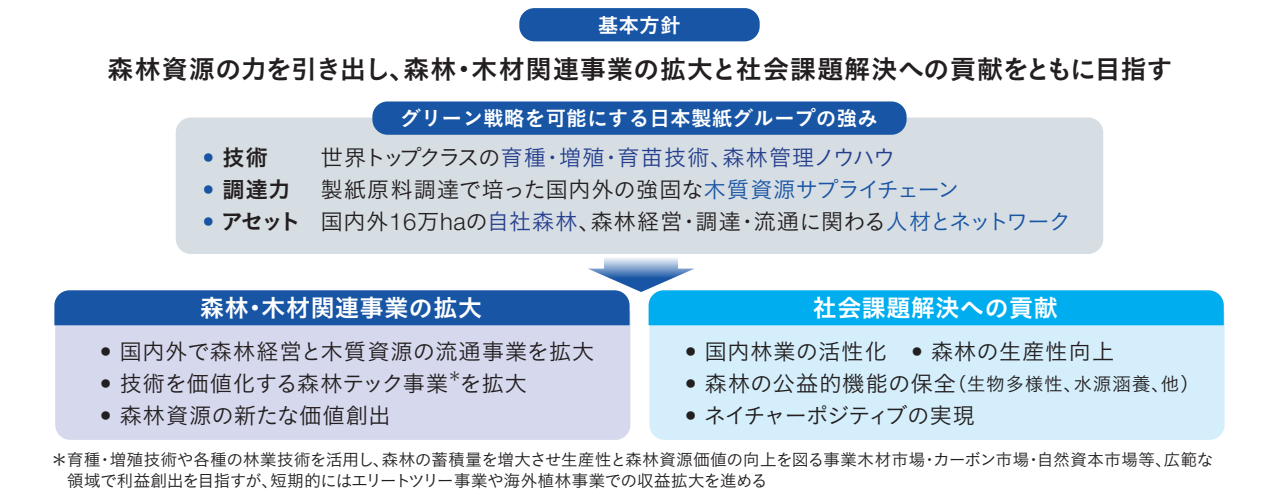


グリーン戦略

「グリーン戦略」とは、当社グループの事業の根幹である森林資源を持続的・安定的に確保するとともに、植林に関わる技術やノウハウ、木質資源のサプライチェーン、自社資源などを活用し、森林・木材関連事業の拡大と社会課題解決への貢献を同時に目指す、当社グループ独自の成長戦略です。

当社グループは、中期経営計画2030において、グリーン戦略に基づく森林・木材関連事業をグループの成長を牽引する新たな中核事業と位置付け、2035の目指す姿で掲げた「企業価値向上と持続可能な社会の構築を同時に追求する」を実践していきます。

グリーン戦略の概要



グリーン戦略を可能にする当社グループの強み

グリーン戦略を可能にする当社グループの強みは、技術、調達力、そして自社森林資源などのアセットです。

当社グループは、長年にわたる国内外での森林経営・研究活動を通じて、世界トップクラスの育種・増殖技術や森林管理ノウハウを培ってきました。海外では、高度な選抜育種技術により植林木の生産性を高める取り組みを進めています。国内では、育苗技術を用いてエリートツリー苗木事業を展開するなど林業の活性化にも貢献しています。こうした技術・ノウハウの活用により、森林の生産性、質、コスト競争力を高めるとともに公益的機能の強化を図ることが可能です。

製紙原料調達を通じて構築してきた木質資源のサプライチェーンも私たちの大切な財産です。国内においては、創業以来、林業・

森林・木材関連事業の拡大と社会課題解決への貢献をともに目指す

グリーン戦略の重要な意義は、当社グループの成長と社会課題解決への貢献を同時に追求することにあります。

例えば、育種・増殖技術により森林の生産性を高めて木材の供給量を増やすことは、当社グループの原材料の安定的な確保や木材流通事業の拡大につながると同時に、森林のCO₂固定効率を高め脱炭素社会の構築に貢献します。森林の蓄積量が増大し、持続可能な森林経営がなされることで、生物多様性の保全や水源涵養など公益的機能の強化も期待できます。

国内におけるエリートツリー苗木事業の展開は、新規事業とし

木材産業に関わる方々とのパートナーシップによって国産材を安定的に調達してきました。海外では、植林事業会社やチップサプライヤーとの長期的な取引引きをベースに、商社や船会社とも連携し強固なサプライチェーンを構築しています。こうした調達力は、今後、当社グループが森林資源を活用し幅広く事業展開を行う上で、のまさに礎です。

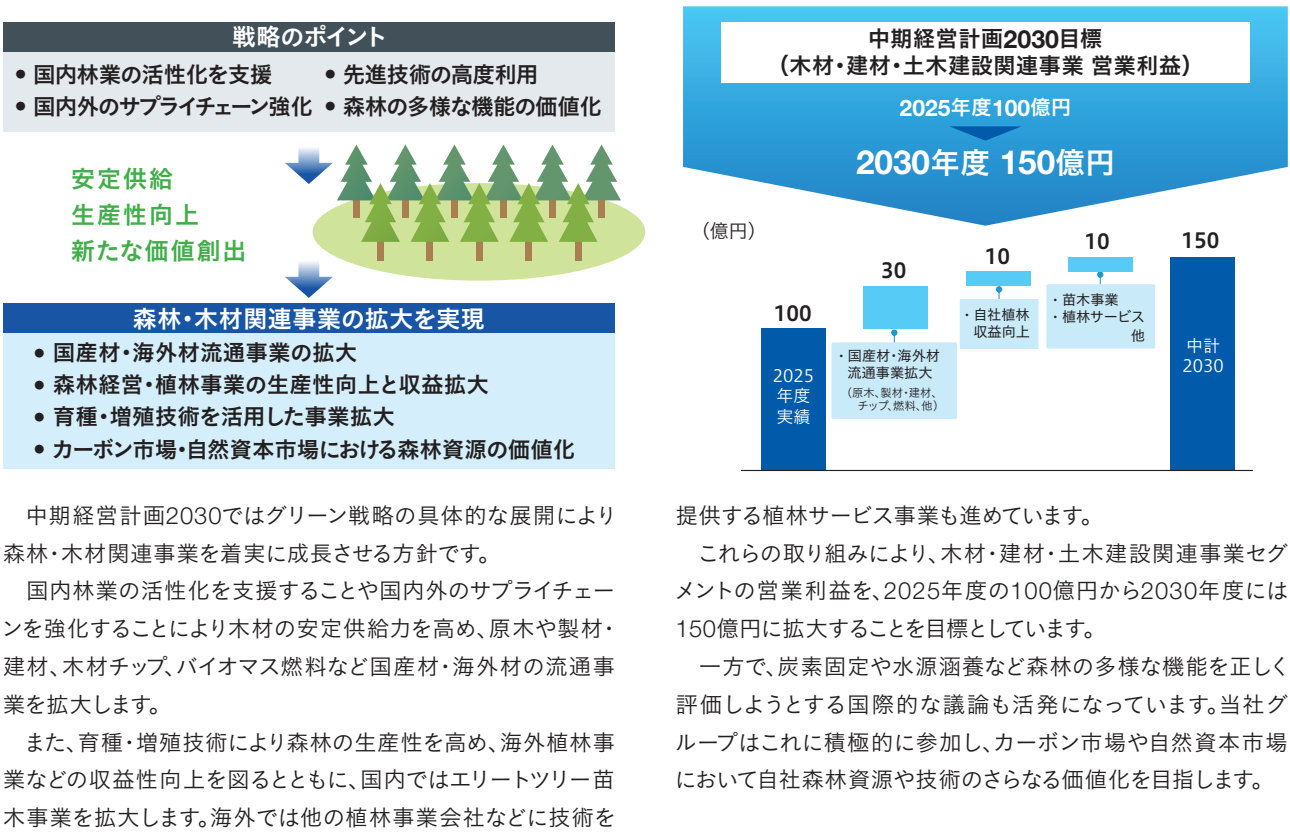
また、国内外に保有する16万haの自社林は、木質資源の供給ソースとしてはもちろん、新たな技術開発や協業のフィールドとしても重要です。海外自社植林地での新規クローンの導入や、国内社有林での先進林業技術の実証など、将来の成長に向けた活動の場として積極的に活用しています。

て当社グループの成長に資すると同時に、苗木不足が課題となっている国内林業の支援にもつながります。国内林業の活性化を支援することで国産材の供給量が増大すれば、当社グループの国産材流通事業を拡大する機会も増えます。

強固なサプライチェーンを通じて森林資源を安定的に調達し多様なバイオマス製品を生産・販売することで、持続可能な社会の構築にも貢献できると考えています。

当社グループは、グリーン戦略の展開を通じて、2035の目指す姿で掲げた企業価値向上と持続可能な社会の構築を追求していきます。

中期経営計画2030におけるグリーン戦略の施策と目標



森林資源価値化の取り組み

森林は、生物多様性の保全や水源涵養、災害防止、炭素蓄積といった様々な公益的機能を有し、そうした生態系サービスを社会に提供する「自然資本」と位置付けられています。当社グループは、International Sustainable Forestry Coalition (ISFC)の活動などを通じて、森林保有の価値を経済的に評価する「自然資本会計」の制度確立に向けた取り組みに積極的に参加していきます。なお、環境省の手法に基づく試算では、当社グループが全国に所有する社有林は、年間約3,500億円に相当する便益を社会に提供しています*。

また、カーボンクレジットの創出による森林資源の価値化にも取り組みます。

国内社有林でJ-クレジット制度を活用して森林吸収クレジットの創出を進めるほか、豪州の自社植林地において広葉樹から針葉樹への樹種転換を行い、同国の制度に則って2027年からカーボンクレジットの創出・取得を開始する計画です。

*環境省「平成29年度 企業の生物多様性保全活動に関わる生態系サービスの価値評価」をもとに試算

TOPIC

ネイチャーポジティブへの取り組み 環境省が定める「自然共生サイト」に認定

当社は、環境省が運営する「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加しています。「30by30」は、ネイチャーポジティブの実現に向け、2030年までに陸・海域の30%以上を自然環境エリアとして保全することを目指す国際目標です。当社の鳳凰社有林(山梨県、1,359ヘクタール)は、2023年、同省が定める「自然共生サイト*」に認定されました。

*「30by30」の達成に向け、民間の取り組み等により生物多様性の保全が図られている区域を環境省が認定する制度



鳳凰社有林(山梨県韮崎市)

グリーン戦略

中期経営計画2030における森林・木材関連事業の取り組み

国内

「伐って、使って、植えて、育てる」林業を支援
林業・木材産業界と連携してサプライチェーンを強化



- 国産材原木取扱量拡大 2025年 100万m³⇒2030年 130万m³(国内最大規模)
- エリートツリー苗木生産体制拡大 2025年 460万本⇒2030年 1,000万本
- 低LCA国産材原料の安定供給 → バイオエタノールなど新規バイオマス素材でも利用拡大
- 社有林でのカーボンクレジット供給体制拡大

●国産材活用と林業再生への思い

当社グループは、創業以来、国内の林業・木材産業界と深く関わりながら国産材原料(原木・木材チップ)を調達してきました。森林資源を活用するうえでは、製材用、合板用、紙パルプ用、そして燃料用と、木材を多段的に無駄なく使うカスケード利用が重要です。私たちは、間伐材や製材端材などを安定的に利用し、カスケード利用を支える一員として大きな責任を担っています。また、日本製紙木材の事業を通じて、長年にわたり国産材原木、製材・建材、木材チップ、バイオマス燃料等の流通にも携わっています。

海外材に比べて輸送距離の短い国産材はLCAなどの点で優位性があります。当社グループは、これからも国産材を中核的な原料として最大活用するとともに、流通事業を通じて需要創出・市場拡大に貢献していきます。

一方で、国産材供給の土台である我が国の林業は、零細な所有形態、低い生産性、担い手不足、再造林の遅れなど多くの課題を抱えています。当社グループは、林業・木材産業界との連携・協業を一段と深め、生産性向上や先進林業技術の導入、エリートツリーの普及などを通じ、「伐って、使って、植えて、育てる」林業を支援していきます。

林業再生をサポートし、国産材の供給力を高めることで、原料の安定調達と流通事業の拡大を図り、企業価値向上と社会課題解決への貢献をとともに追求していきます。

●エリートツリー苗木事業の展開

エリートツリーは、国内の公的研究機関によって開発された優れた性質を持つスギ、ヒノキ等の品種です。成長性が在来品種と比べて1.5倍以上、花粉量が半分以下、幹が真直ぐで曲がりがなく、木材としての強度は従来品種と同等以上といった特性があり、林業の生産性向上やコストダウン、CO₂固定効率の向上、花粉症対策など、さまざまな効果が期待されています。

当社グループでは、秋田・静岡・広島・鳥取・熊本・大分の6県で「特定増殖事業者」の認定を受け、各地に採種園・採穂園を整備し、地元の苗木生産者との協業によりエリートツリーの普及事業を展開しています。独自の増殖技術により生産効率を高めたことで、エリートツリー苗木の生産体制は2025年度に460万本となり、2030年までに1,000万本へと拡大する計画です。



海外

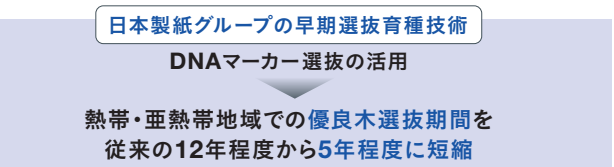
独自技術(育種・増殖等)の高度利用
森林資源価値化の活動を推進



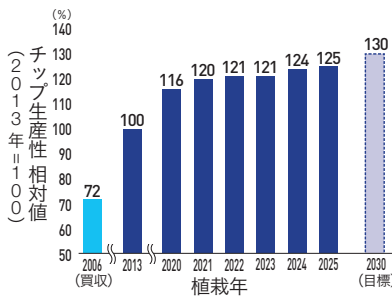
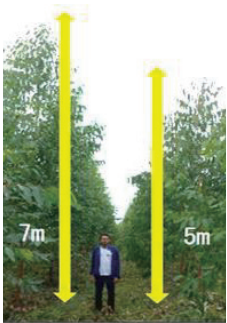
- 優良クローン開発による海外植林事業の収益拡大
2030年までにAMCEL社の生産性・炭素固定効率30%向上(2013年度比)
- 植林サービス事業の拡大 → 他者植林地の生産性向上支援
- 海外資源の流通事業拡大 木材チップ、バイオマス燃料の取扱量拡大
- カーボン市場・自然資本市場での森林資源価値化の方法論確立

●ブラジルAMCEL社での成果を他地域へ展開

AMCEL社では、DNAマーカーを活用した早期選抜育種技術により選抜期間を大幅に短縮することに成功し、現在は毎年1~2系統の新規事業用クローンを開発しています。同社植林地の単位面積当たりの生産性は事業買収時(2006年)から2倍以上に向上し、事業収益の改善に貢献するとともに、2030年度までに2013年度比で炭素固定効率を30%向上させるという目標に向けて順調に進捗しています。



AMCEL社におけるCO₂固定効率



当社グループでは、AMCEL社で確立した育種・増殖技術を他地域でも展開する取り組みを進めています。

2022年に丸紅と開始した同社のインドネシア植林事業会社の森林蓄積量向上プロジェクトは順調に成果を上げています。また、2026年にはマレーシアの植林・農業事業大手PLS Plantations Berhadとの間で、当社グループの育種・増殖技術を活用したユーカーリ植林事業の開始を目指す戦略的パートナーシップ契約を締結しました。

今後も、アジア地域を中心に育種・増殖技術を活用した事業拡大を進める方針です。

●海外資源の流通事業拡大

当社グループは、木材チップやバイオマス燃料を中心に海外資源の流通事業を拡大していきます。

2026年には、豪州の木材関連事業会社と共同でニュージーランドの針葉樹チップ生産輸出事業会社を買収しました。針葉樹チップの世界的な需要増加が見込まれる中、自社向けの資源を安定的に確保するとともに、アジア市場で針葉樹チップを販売し、森林・木材関連事業の収益拡大を目指します。

今後も、アジア・オセアニア地域を中心に海外材流通事業の拡大を推進します。

研究開発戦略

P.17 技術の競争優位性

日本製紙グループの研究開発は、「木質資源を余すところなく使い尽くす」という信念を土台に、製紙事業で培った知見を起点として、木質資源の価値を最大化する技術開発を一貫して推進しています。日本製紙の研究開発本部は、基盤技術研究所、パッケージング研究所、富士革新素材研究所、化成品研究所、機能材料研究所、知的財産部、およびそれらをサポートする部門で構成されており、グループ会社の研究開発部門と連携し、事業戦略に即した形で機能することを重視しています。

また、研究、生産、営業が三位一体の体制をとり、技術の検証から製品化までを一気通貫で進めます。外部パートナーとの協働も積極的に行い、既存事業の収益拡大と新規領域の開拓を同時に推進する体制にあります。こうした体制のもとで、当社グループの成長実現と、循環型社会構築への貢献を技術で支えます。

基本方針

中期経営計画2030の達成に向けて、研究開発本部は「既存事業の収益拡大」と「木質資源の最大活用による循環型社会への貢献」を掲げています。「既存事業の収益拡大」では、植林・育種技術の高度化を通じて、森林・木材関連事業の拡大に取り組みます。また、パッケージングやケミカルなど生活関連分野においては、製品の高付加価値化・差別化を進め、さらに紙・板紙製品では新製品開発とコストダウンを図ります。「木質資源の最大活用による循環型社会への貢献」では、セルロースナノファイバーやリグニン由来のケミカル製品など、新規バイオマス素材の開発によって、注力する活動領域への事業拡大を推進します。これらの施策の実現に向けて、研究開発マネジメントの体制構築、AIを含むデジタル技術の活用による研究開発の効率化、知財戦略の高度化に取り組みます。

中期経営計画2030に向けた研究開発方針



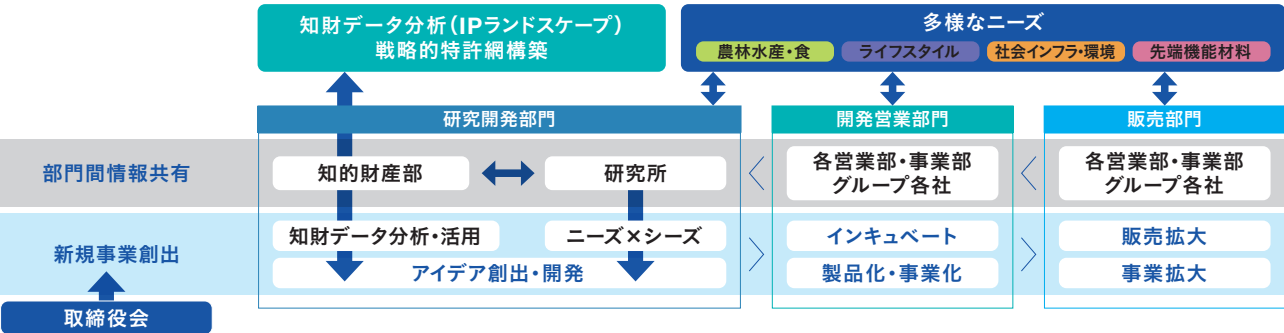
研究開発マネジメント

新製品・新規事業の創出・事業化をより早く、確実に結果に結び付けるため、新規事業開発プラットフォームを構築しています。

はじめに、研究開発部門や営業部門のグループ各社が社会課題への対応や市場ニーズの観点から収集したテーマを部門横断的に共有し、優先順位付けを行います。その後、副社長をリーダーとした関係部門長がそれぞれのテーマについてゲート審査を行

い、研究からインキュベートへ移行する案件を抽出します。

抽出した案件は定期的に継続・中止の審査を受け、事業化する案件は経営会議により判断し、経営資源の集中と再分配を徹底します。これらの進捗は取締役会が継続的にモニタリングを行い、確実な事業化につなげます。



既存事業の収益拡大

紙・板紙、液体用紙容器やケミカルなどの既存事業では、コスト削減や生産効率の向上につながる技術の開発を継続するとともに、原材料調達事情の変化や新たな市場ニーズに対応する高付加価値・差別化製品の開発を進め、収益拡大を目指します。中期経営計画2030においては、グラフィック用紙事業における生産拠点の集約に向けて、原材料の調達元や薬品、設備

の変更に対応した処方や製法の検討により、安定した品質確立を支援します。また、成長分野である森林・木材関連事業においては、育種・増殖・育苗技術などの独自の森林関連技術の開発およびさらなる高度化により、国内外の森林資源の蓄積量・流通量の増加を図る森林テック企業としての地位確立を目指します。

TOPIC

木材成分利用技術 × 製紙技術

GHG排出量を削減した雑誌本文用紙「N.Polaris43Mocha」

当社グループの雑誌本文用紙には、これまで、軽量・嵩高・高不透明度の品質を確保するため、機械パルプ*1を高配合していましたが、機械パルプは化学パルプ*2や古紙パルプに比べて製造時消費エネルギーが大きく、GHG排出量が相対的に多くなるという課題がありました。当社グループが2023年に発売した「N.Polaris43Mocha」では、独自技術である嵩高剤やインキ吸着性、光散乱性の高い内添填料を配合し、染料のバランスを最適化することで、化学パルプを100%使用しながら、機械パルプの特徴である低密度、高不透明性、さらには高い印刷再現性を実現すると同時に、製品ライフサイクルにおけるGHG排出量を約20%削減することに成功しました。*3

「N.Polaris43Mocha」の発売後、同様の技術による銘柄のラインアップを拡充し、環境配慮型製品として、紙事業における差別化を実現しています。



*1 機械を用いて木材を力学的に摩砕して製造するパルプ
*2 化学的な処理によって木材の繊維を取り出し製造するパルプ
*3 従来の当社製品と「N.Polaris43Mocha」の製造条件を同等と仮定し、パルプの配合比率のみを変更した場合のライフサイクルGHG排出削減量を試算

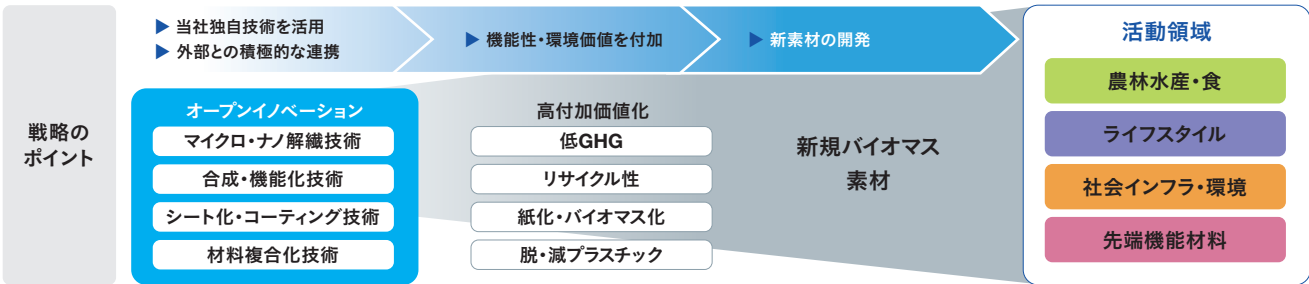
新規事業の創出・育成

新規バイオマス素材事業の拡大に向け、新たな価値を生み出す鍵であるナノ解繊技術、合成・機能化技術、材料複合化技術などの当社独自の技術を組み合わせ、用途に応じた設計・評価を通じて、低GHGやリサイクル性、紙化・バイオマス化、脱・減プラスチックといった環境価値と、必要な機能性を両立する形で付加価値を付与した新規バイオマス素材の創出を目指します。

す。あわせて、オープンイノベーションにより、当該領域でのノウハウを持つパートナーと連携し、技術の組み合わせを加速して新素材の社会実装を進めます。こうした取り組みを通じ、農林水産・食、ライフスタイル、社会インフラ・環境、先端機能材料の4つの活動領域へ事業を拡大します。

基本方針

▶ 脱炭素・循環型社会の構築に寄与する新規バイオマス素材事業を拡大



研究開発戦略

当社グループは、「農林水産・食」の領域では、食料自給率の向上につながる国産の畜産飼料や畜産サプリメント、「ライフスタイル」の領域においては化粧品・食品に添加可能なCNF等をすでに上市しており、今後、販売量拡大と収益性の向上を進めます。「社会インフラ・環境」では、土木建設、エネルギー、鉄鋼の分野で石化由来素材の代替となるリグニンやバイオエタノールを活用した製品が実証段

階へ移行しつつあり、一部はすでに採用実績を積み上げています。「先端機能材料」では、CNF蓄電体の実用品質達成を目指すほか、すでに商用モビリティ製品に採用されたCNF強化樹脂は、今後はボリュームゾーンへの採用拡大を目指しています。また、並行して研究開発プラットフォームを活用した新たなテーマの探索を進めます。

新製品開発・用途拡大ロードマップ

		2030		2035	
農林水産・食	養牛飼料	大手配合飼料メーカーへ販売	販売量 1万BDt/年	販売量 5万BDt/年	新規事業テーマの発掘・追加
	トルラプラス®	畜産サプリメント(牛・豚)として販売	販売量 400t/年	販売量 550t/年	
ライフスタイル	カルボキシメチル化CNF	化粧品・食品用途等拡大(海外販売強化)	販売量 75t/年	海外展開 販売量 100t/年	
	バイオコンポジット	カトラリー、建材、家電製品への用途展開	販売量 400t/年	モビリティ、建材、家電等への展開 セルロース販売 1,600t/年	
社会インフラ・環境	特殊変性リグニン	施工実績の拡大、環境価値等の訴求	販売量 230t/年	国内外での拡販 販売量 1,000t/年	
	バイオエタノール	基礎技術開発、セミコマーシャル生産	1,000kL/年	商業生産開始 販売量 数万kL/年	
	バイオカーボン	実機スケール技術開発	事業化スキーム構築	鉄鋼会社へのバイオカーボン販売 販売量 25万t/年	
先端機能材料	CNF蓄電体	産学連携開発、生産技術の深化	実用品質達成	実用化 社会実装	
	CNF強化樹脂	自動車メーカー・産学連携開発	大手モビリティ向け処方確定・試験開始	製造 600t/年	

TOPIC

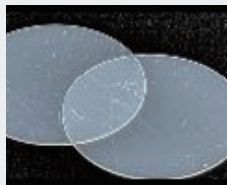
木材成分利用技術 × ナノ解繊・解砕技術
セルロースナノファイバー (CNF)

CNF「セレンピア®」シリーズは、木材(パルプ)から得られるセルロースをナノサイズまで解繊する技術を活用した超極細繊維のバイオマス素材です。植物由来のため生産・廃棄の環境負荷が小さく、軽くて強い(弾性率は高強度繊維で知られるアラミド繊維並み)特長があるほか、水中で特徴的な粘性を示すことや、温度変化に伴う寸法変化が小さいこと、CNFシートの蓄電性など、優れた性質を備えています。

当社は宮城県石巻市に工業用途向けTEMPO酸化CNF、島根県江津市に食品・化粧品用途にカルボキシメ

チル(CM)化CNF、静岡県富士市にCNF強化樹脂の量産機や実証機を設置し、供給体制を整えています。CNFは、塗料・食品・化粧品等の添加剤、モビリティや電子機器用の樹脂強化材など、さまざまな用途の素材として実用化が拡大しています。

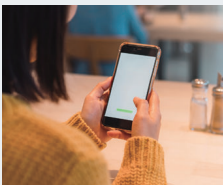
今後は、蓄電体、半導体、医療分野など、ナノサイズの繊維であること、軽量、高強度、薄膜展開性、バリア性、保形性などCNFのさまざまな特徴を発揮できる新たな領域への用途拡大によって、研究成果を確実に製品化へつなぎ、量産化・社会実装へ結びつけることを目指します。



CNFシート



CNF蓄電体(試作品)



CNFの用途展開イメージ



* 一部イメージ画像には生成AIを使用しています。



農林水産・食

社会インフラ・環境

ライフスタイル

先端機能材料

TOPIC

木材成分利用技術 × バイオもののづくり技術

木質由来のバイオエタノール

「バイオリファイナリー構想*1」の実現に向けて、主にSAF(持続可能な航空燃料)向けとなる木質由来のバイオエタノールの社会実装を目指す、「森空(もりそら)プロジェクト」を推進しています。森空プロジェクト®は「森のチカラを空飛ぶチカラに」をスローガンに、当社をはじめ原材料調達(森)からSAF利用(空)に係る各社が参画し、それぞれの「チカラ」を合わせたオープンイノベーションの枠組みです。

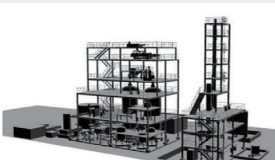
製造するバイオエタノールの特徴は、原料が国産材100%であり、製造時の副産物から得られるバイオマスエネルギーを活用するため、GHG排出量が少なく、高い環境価値が期待されることです。また、木材由来のため食料生産と競合しません。2027年から岩沼工場でバイオエタノールの実証生産を開始し、2030年頃の商用化を目指します。実証から商用化のステップを踏むことで、安定した品質・供給体制の構築に向けた知見を積み上げ、社会実装の条件を整えます。また、石油元売り会社とも純国産ATJ-SAF*2のサプライチェーン構築に向けた共同検討等を開始しました。

今後も、バイオリファイナリーの実現に向け、バイオエタノールの生産体制確立から実装まで、業界横断の連携*3によって進めます。

*1 持続可能な森林資源から得られた木質バイオマスを原料としたバイオ燃料や化学品を生産する仕組み
*2 ATJ (Alcohol to Jet) - SAF: エタノール等からSAFを製造する技術・プロセス
*3 森空バイオリファイナリー合同会社 (<https://www.morisorabr.com/>)



(左から) 木材チップ、パルプ、発酵液、バイオエタノール



実証プラントイメージ

「森空プロジェクト®」が目指す純国産ATJ-SAFのサプライチェーン



森空プロジェクト®参画企業

日本製紙株式会社

住友商事株式会社

住友林業株式会社

Green Earth Institute株式会社

日本航空株式会社

エアバス社

知財戦略

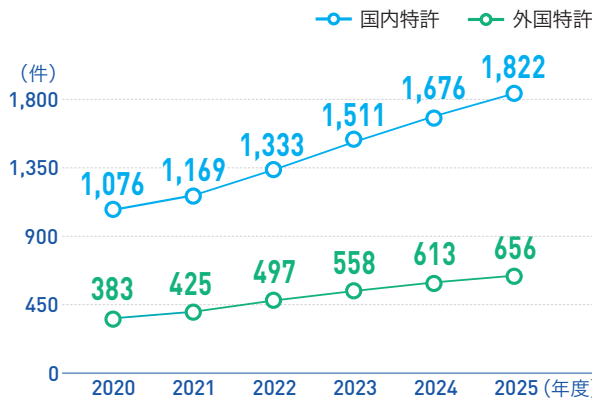
当社グループは、知的財産を事業成長の源泉と位置付け、「攻め」と「守り」の両輪による知財戦略を推進します。

「攻めの知財」: 新規事業開発の加速 IPランドスケープ(知財情報分析)を導入し、AIによる解析も駆使しながら、膨大なデータを事業の意思決定に直結する「判断材料」として活用します。技術・市場・競合状況を俯瞰・分析し、顧客ニーズが満たされていない空白地帯や、他社が未踏の有望領域(ブルーオーシャン)を特定することで、事業創出を加速させます。

「守りの知財」: 強固な基盤構築 研究開発成果および事業基盤を適切に保護し、グローバル展開を支える土台を構築しています。緻密な権利調査・分析により侵害リスクを未然に防ぎ、安心して技術開発に挑戦できる環境を維持します。

仕組みづくり: 依頼受付体制の構築 知的財産部の担当者が、各事業部門からの分析依頼を受け付ける体制を整えました。さまざまな分野・製品のIPランドスケープを横断的に実施することで、研究開発と事業戦略を直結させるプラットフォームを構築し、持続的な企業価値向上を実現します。

特許保有件数*



* 日本製紙と関連6社(日本製紙クレシア、日本製紙パピリア、フローリック、日本製紙木材、桜井、秋田十條化成)の合計件数

研究開発特集：役員×若手社員座談会

「マーケットイン」で拓く未来

―若手とともに「市場から求められる新規事業」を創出する日本製紙の変革

(左から)
旭川工場 技術室
技術グループ

森 壮俊

2017年入社。岩国工場技術室で8年間、製紙技術に携わった後、旭川工場に異動。現在も製紙技術に携わるとともに、2026年度から新規事業担当制度に参加し、工場の立場から新規事業創出の可能性を探る。

バイオマスマテリアル事業推進本部
バイオマスマテリアル販売推進部

田中 絢子

2019年入社。八代工場技術室で品質管理や操業安定化に4年間携わった後、現部署に異動。現在は、化粧品向けセルロースナノファイバー（CNF）の営業を担当し、顧客の製品開発におけるCNF採用に向けた提案を行っている。

代表取締役副社長

杉野 光広

1988年入社。研究所、勇払工場、生産部、オーストラリアンペーパー社（現Opal社）を経て、経営企画部長、生産部長、技術本部長、バイオマスマテリアル事業推進本部長を歴任し現在に至る。

富士革新素材研究所
セルロース材料研究室II

角田 惟緒

2018年入社。入社以来、富士革新素材研究所でCNF強化樹脂の研究開発に従事。自ら考案した処方がヤマハ発動機株式会社に採用。現在は、企業や大学との共同研究、学会、展示会で得た知見を活かし新技術開発に挑む。



プロダクトアウトからマーケットインへ。他業界との協働で市場を切り拓く

杉野 「中期経営計画2030」では、「農林水産・食」「ライフスタイル」「社会インフラ・環境」「先端機能材料」という4つの注力活動領域を掲げています。「中期経営計画2025」を振り返ると、セルロースナノファイバー（CNF）や養牛用飼料「元気森森®」、バイオエタノールなど、当社の新素材・新規事業は大きく前進しています。その原動力は、他業界のパートナーと手を組む「オープンイノベーションの徹底」と「横連携」です。以前はCNFがあります、さあどこに使いましょうという「プロダクトアウト」的な発想でしたが、当社グループはマーケティング力が弱いという反省を踏まえ、市場の潜在ニーズを捉える「マーケットイン」の視点を強化しています。

田中 市場・顧客ニーズの観点で言うと、お客さまや代理店との対話は、新たなニーズや視点を得るために欠かせない場です。私は現在、化粧品向けCNF「セレンピア® ビューティ」の営業を担当していますが、近年化粧品業界では欧州を起点とした「自然由来」というニーズが台頭しており、多機能かつ環境負荷の少ない当社原料への注目が高まっています。化粧品の場合、メーカーによっては原料紹介から採用決定までに2年近くかかることもあります。これまでの地道なアプローチの結果、ここ数年で大口採用が決定するなど、芽が出つつあり、化粧品分野における採用件数は前年比約40%増の約170件まで伸び、海外比率は15%を占めています。今後は海外市場でのさらなる数量拡大を目指しています。

森 工場の製造現場側から見ると、前中期経営計画期間は期

待と不安が入り混じる時期でしたが、今は旭川工場の国産バルブなどを使い、「元気森森®」を含む新たな事業創出に向けて試行錯誤しています。当社の持つさまざまな素材やその活用例には、私自身も十分に把握しきれていないものがありますが、社外からも「おもしろい会社だな」と思っていたけような、ワクワクする素材や技術がたくさんあると感じています。

角田 研究開発の現場でも大きなブレイクスルーがありました。私はCNF強化樹脂「セレンピア®プラス」の開発を行っていますが、樹脂関係をはじめとする工業用途は求められるハードルが非常に高く開発スパンも長いです。その中で、私が入社2年目に携わった配合設計や製造プロセスが、ヤマハ発動機株式会社向け製品の採用へと結びつきました。それまでのやり方にとらわれず、学会などで得た新たな知見をもとに処方大胆に変えたことで物性が一気に向上し、「失敗してもいいから、とにかく新しいことに挑戦する」という学びをもとに、今まさに新しい技術開発を進めています。

杉野 皆さんの姿勢・視点はすばらしいですね。頭の中で「これはダメだ」と結論を出さず、実際に手を動かしてやることで、他社との差別化につながるブレイクスルーが生まれることがあります。マーケットインへと舵を切ったことで、関係部門及びグループ会社が同じ方向を向き始めており、2035年に向けてオープンイノベーションをさらに強化し、グループ社員約1万5,000人の力を結集して社外との接点をより強化していきます。

組織の壁を取り払い、若手が経営視点を持って“打席”に立つ仕組みをつくる

杉野 新領域への挑戦を継続性のあるものにするため、社内の仕組みも大きく変えています。各活動領域別の方針会議を、テーマを見つけ、育てていく場として位置付け、グループ全体からテーマ提案を促しています。同時に、工場の技術室員を対象とした新規事業担当制度や、若手・中堅技術系社員の経営リテラシー強化のための教育・研修を2026年4月から本格的にスタートさせました。技術者が企業経営理論や財務会計、マーケティングのフレームワークといった共通言語を持つことで、経営と接続し、見方が大きく変わると期待しています。

森 私は今年からまさに、その新規事業担当制度に参加しています。制度を通じて分野別の方針会議に参加したことで、好奇心が刺激されています。旭川工場は北海道産の木材を使用しているという独自の強みがあり、営業の田中さんから「化粧品業界では限定された地域の木材というストーリー性がブランド価値になる」と聞きました。工場の持つ地方ならではのニーズや素材の価値を他分野につなげ、「工場から新しい事業の種を提案するんだ」という気持ちで取り組んでいます。

田中 森さんのように工場側でキーパーソンが動いてくれるのは、営業としても非常に心強いです。今後は、この連携をさらに一歩進め、DXを強力な武器として活用する必要があります。最先端の市場ニーズや、顧客からのフィードバックを、デジタルツールを活用して研究所や各工場にリアルタイムで共有・一元管理できる基盤をつくりたいです。特に海外のお客さまは意思決定のスピードが非常に早いため、DXによる社内連携の高速化こそが、今後のグ

ローバル競争を勝ち抜くカギになっていると思っています。

角田 研究開発の現場でもデータドリブンへの変革が始まっています。これまで研究者の勘や職人技、経験則に頼っていた実験データ、処方の履歴をデジタル化して体系的に蓄積・分析することで、開発効率を高め、国内外の競合メーカーに先駆けて、巨大市場で受注数量を一気に上げるような大型案件を獲得したいです。世界に通用する圧倒的な差別化技術を、最先端のデジタル技術と自分たちの研究力で生み出していきます。

森 工場にいても、デジタルで世界市場の動きと直結していれば、「世界へ打って出る新規事業」を発信することも決して夢ではありません。地域の強みであるバイオマス資源の価値を、営業・研究・工場間で共有し、グローバルな新規ビジネスへと昇華させていきたいです。

杉野 非常に頼もしい限りです。これからの時代は、AIやDXの急速な進化への対応、海外市場への挑戦など、変化の波はさらに激しくなります。だからこそ経営陣としては、どの領域に注力し、どのテーマを育てていくのかという方向性を示し、選択と集中を進めていく必要があります。あわせて、若手・中堅社員が経営視点を持って新規事業に関われるよう、教育機会を充実させ、挑戦する人材が、自分の専門性を活かしながら新しいテーマに取り組める環境を整えることが、経営陣の役割だと考えています。若手社員の情熱と経営としての仕組みを結びつけながら、新たな価値創出につなげていきたいと思います。

事業別戦略

紙事業

- グラフィック用紙事業の強靱化を図り収益性を向上、紙の文化を守る
- 需要減少を見越した生産体制の最適化による稼働率の維持

事業概要

【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

新聞用紙、印刷用紙、情報用紙などの情報伝達媒体としての紙製品や、包装紙等の産業用紙、複写用紙、水溶紙などの機能を付与した機能性特殊紙を取り扱っています。高品質、高機能の各種紙製品のほか、製造過程でのGHG排出量が少ない環境配慮型の製品など、新たな価値を提供しています。



中期経営計画2025の振り返り

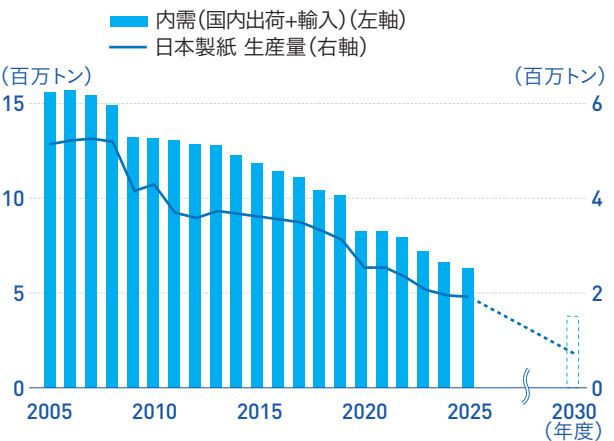
国内の需要が減少する中、5年間で6台の抄紙機を停機しました。これにより、生産能力を約30%削減し、全体では90%程度の稼働率を維持しています。また、ロシアによるウクライナ侵攻をはじめ、外部環境が大きく変動する中、原価改善と複数回にわたる価格修正によって原燃料価格・労務費・物流費などのコストアップに対応しました。需要減少が継続する中で、収益性の維持が引き続き課題となっています。



中期経営計画2030戦略のポイント

グラフィック用紙の内需は、今後5年間で3割以上減少すると想定しています。引き続き需要減少を見越したうえで、生産能力を適時に削減し、稼働率の維持と利益の追求に努めます。グラフィック用紙の生産拠点については、石巻工場、岩沼工場、岩国工場の3拠点への集約を検討します。石巻工場は2028年に新回収ボイラーの稼働を予定しており、GHG排出量の少ない拠点として製品の競争力を高めます。岩沼工場は国内最大の新聞用紙の供給拠点であり、岩国工場は、コスト・環境面とも競争力の高い西日本の拠点です。他の工場については、現在のリソースを最大限活用し、家庭紙事業などへの事業構造転換を推進します。生産拠点の集約により、全国への供給体制を維持しながら、競争力を強化し、収益性の向上を目指します。

需要減少を見越して生産能力を削減し稼働率を維持



パッケージング用紙事業

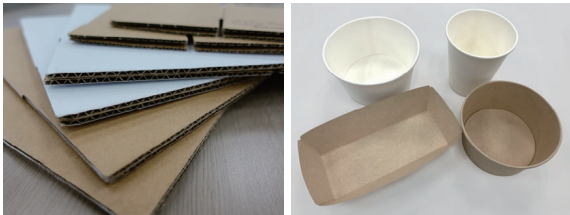
- グループ内外のパッケージング加工事業・会社との協業によるシナジー効果の早期発現と収益性向上

事業概要

【主要な製品】

段ボール原紙／紙器用原紙(白板紙・カップ原紙)

段ボール加工会社や段ボール一貫メーカーに段ボール原紙を販売しています。また、紙器用原紙は、紙箱や紙容器をはじめ幅広く使用される白板紙や飲料・食品用容器などに使用されるカップ原紙を製造、販売しています。環境に配慮した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。



強みを機会につなげる

強み STRENGTHS

- ▶ 自製クラフトパルプを活かした高付加価値製品の開発
- ▶ 営業と開発が一体となった新製品開発・販売体制
- ▶ 全国にバランス良く配置された生産拠点

機会 OPPORTUNITIES

- ▶ 飲料・食品向け、Eコマース関連の安定した需要
- ▶ 国内外の環境規制導入による他素材からの切替需要

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES

- ▶ 操業の安定性
- ▶ 販売価格の維持

脅威 THREATS

- ▶ 国内外の経済鈍化による需要減少
- ▶ 物流コストの増加
- ▶ 原燃料価格の高騰

中期経営計画2025の振り返り

インバウンドやeコマース需要により底堅く推移する国内需要の取り込み、競争力の強化、顧客ニーズに対応した高付加価値製品の開発・拡販を基本方針として取り組みました。段ボール原紙では、クラフトパルプを高配合し強度を高めたライナーや防水ライナーなどの高付加価値製品を開発し、採用実績を積み上げました。生産面では、石炭の使用量削減、コストダウンの徹底、他社との連携による物流体制の効率化などを進めました。

中期経営計画2030戦略のポイント

各種コストアップへの対応、販売強化を課題とし、段ボール原紙、紙器用原紙、包装紙それぞれの分野において、お客さまの多様なニーズにお応えするため、グループ内外の加工会社との連携・協業を推進することにより、原紙・加工の垂直事業モデルによるシナジー発現を目指します。段ボール原紙については、2026年4月、特種東海製紙株式会社、および株式会社トーモクと4社による協業検討に関する覚書を締結しました。

2026年4月、協業検討に関する覚書を締結 (日本製紙、特種東海製紙、日本東海インダストリアルペーパーサプライ、トーモク)

覚書締結目的：4社で協業推進委員会を発足、環境負荷軽減を目的に多角的な協業を検討

今後の協業検討項目

- ・ 共同で製品・技術を開発
- ・ 各社のリソースを活用したコスト削減
- ・ マーケティングでの連携
- ・ 上記以外の協業によるシナジー創出(古紙回収等)
- ・ 高付加価値・差別化製品の開発
- ・ 生産・物流効率化等によるコスト最適化
- ・ ブランド価値を高めるための顧客へのプロモーション活動の共同実施



事業別戦略

Opal社

事業の選択と集中による早期の黒字化

- 段ボール一貫事業(原紙+加工)に経営資源を集中
- メアリーベール工場は速やかにEBITDA黒字化
- 低収益事業の整理

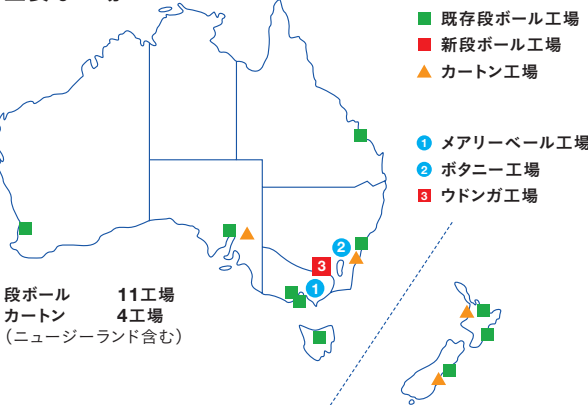
事業概要

【主要な製品】

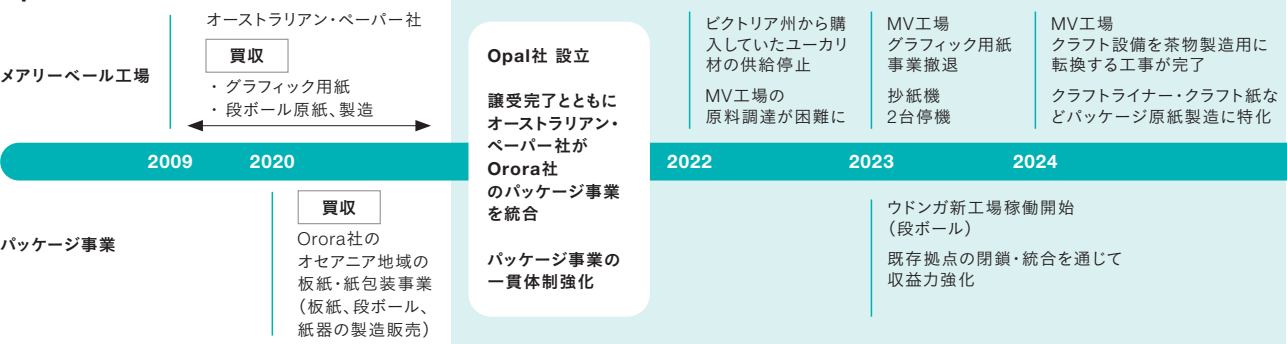
段ボール原紙／パッケージング原紙／段ボール／カートン

Opal社は、原紙からパッケージ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、経済成長が見込まれるオセアニア地域を中心に事業を展開しています。メアリーベール工場(以下、MV工場)とボタニー工場の2拠点で段ボール原紙を製造し、その原紙を活用した顧客用途に応える最適な原紙・梱包資材の提供やパッケージデザインの提案などにより差別化を進め、豪州の紙・板紙素材パッケージング市場では第2位のシェアを占めています。

主要な工場



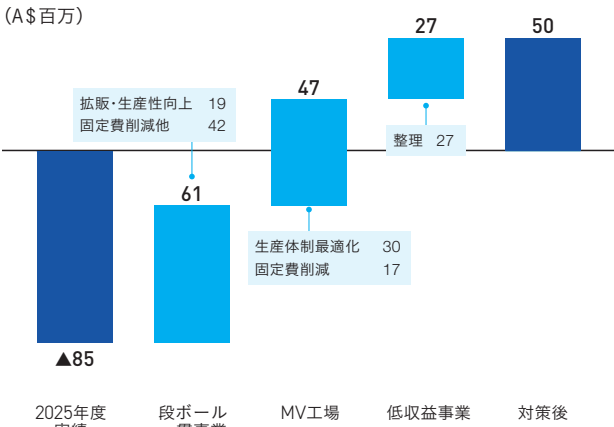
Opal社のこれまでの歩み



中期経営計画2030戦略のポイント

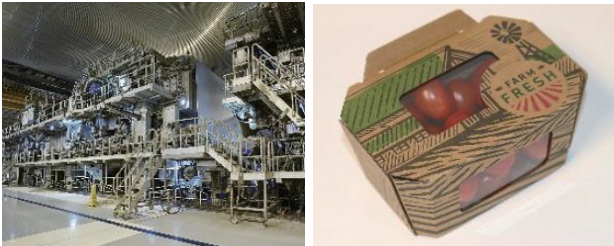
豪州・ニュージーランドでは、引き続きエネルギー価格の上昇や労務費の上昇などが予想されています。Opal社では中期経営計画2030期間中の早い段階での黒字化を目指し、事業の選択と集中を検討・実行します。具体的には、パッケージ事業では、段ボール一貫事業に経営資源を集中し、販売拡大と価格改定、競争力の強化により収益性向上を図ります。段ボール以外の加工事業は、事業内容を精査し、低収益のものについては整理の検討・判断を行います。MV工場では、さらなる生産体制最適化と固定費削減により、EBITDAの速やかな黒字化を図ります。また、全社的に組織と人員体制の抜本的な見直し、調達・物流部門における集中購買や一元管理により効率化を進めます。これらの施策により、中期経営計画2030期間前半をめどにOpal社全体で営業利益50百万豪ドルの黒字達成を目指します。

営業利益(A\$百万)	2025年度	対策後
段ボール一貫事業(原紙・加工)	4	65
メアリーベール工場	▲ 67	▲ 20
その他加工事業(段ボール以外)	▲ 22	5
Opal社計	▲ 85	50



段ボール一貫事業の収益性向上

段ボール一貫事業は、顧客のニーズに合わせて設計する原紙など高付加価値・差別化製品の開発や、納期管理などの徹底した顧客サービスの提供、紙化需要の取り込みにより販売拡大を図るとともに、加工機新設、更新工事の効果発現で収益性の向上を進めます。



段ボール原紙マシン

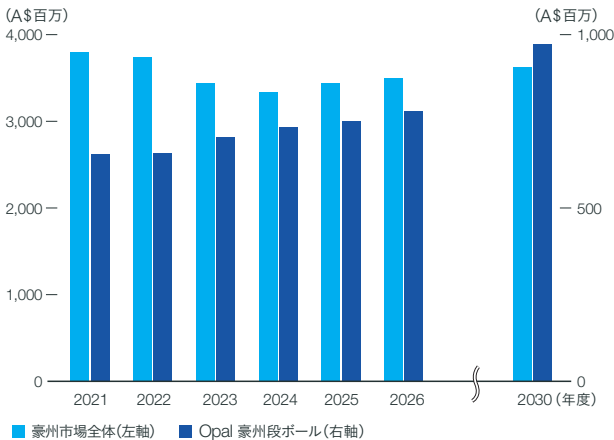
需要が拡大するパネット

中期経営計画2025の振り返り

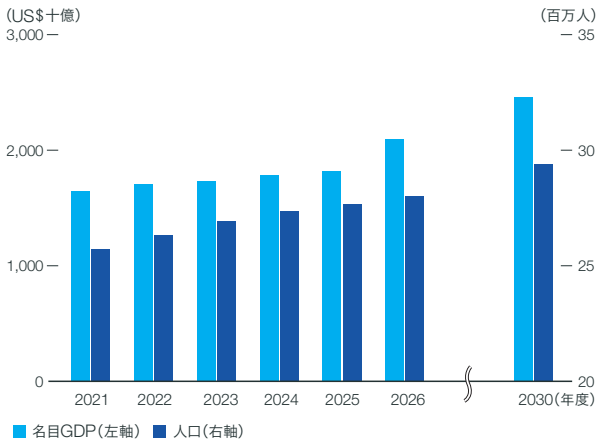
MV工場は、ビクトリア州から購入していたユーカリ材の予期せぬ供給停止に伴い、2023年にグラフィック用紙事業からの撤退を余儀なくされ、パッケージ原紙の専抄へ転換することを決定しました。その実現に向けて、抄紙機の停機やパルプ設備の入れ替えによる生産体制最適化や、生産体制に見合った人員配置最適化を中心とした固定費削減などの構造改革を着実に実行しました。

また、パッケージ事業では2023年に新たな段ボール製造拠点としてウドンガ工場の稼働を開始しましたが、一方で豪州経済の停滞に伴う段ボール製品の販売伸び悩み、原紙輸出先の喪失、2023年以降の原紙輸出市況の低落などにより、Opal社全体で営業利益85百万豪ドルの赤字にて中期経営計画2025を終える結果となりました。

豪州段ボール市場とOpal社販売額の推移



豪州名目GDPと人口推移 (IMF予測)



事業別戦略

パッケージング加工(グループ内原紙・加工一貫)事業

- グループ原紙を活用した差別化容器の開発・上市(加工事業拡大による原紙販売拡大)
- Elopak ASA・四国化工機株式会社との協業によるアジア・オセアニア地区事業拡大

事業概要

【主要な製品】

液体用紙容器／液体用紙容器原紙

国内では液体用紙容器の加工から、四国化工機との協業による充填機の販売、メンテナンスまでを一貫して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。海外では、北米NDP社で液体用紙容器原紙などの生産・加工を行っています。



強みを機会につなげる

強み STRENGTHS

- ▶ 世界トップクラスの紙パック・充填機開発技術
- ▶ 強力な戦略的パートナーの存在

機会 OPPORTUNITIES

- ▶ 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
- ▶ 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

- ▶ 海外展開人材の確保・育成

脅威 THREATS

- ▶ 世界各地での紛争や自然災害等による紙パック原紙の供給不安

中期経営計画2025の振り返り

国内では、人口減少により市場規模が縮小傾向にある中、差別化戦略を徹底して推進しました。ストローレス学乳容器「School POP®」や「ノンアルミフジバック」などの環境配慮型製品、固形物・長繊維・高粘度な内容物の充填に対応する、新しいコンセプトの常温保存液体用紙容器「NSATOM®」など、付加価値の高い紙容器と充填システムの採用を拡大しました。また、自製原紙調達の強化、二次包装を含めたグループ内供給体制の整備等によりグループ全体の競争力の向上に努めました。

中期経営計画2030戦略のポイント

差別化容器の開発・拡販による国内・海外でのパッケージ事業拡大とグループ内原紙の使用量拡大を基本方針とします。衛生用品など飲料用途以外の紙容器も含めた新型差別化紙容器による他容器からのシェア奪取を目指します。グループ内製造原紙活用、リサイクル性の高い製品開発やリサイクル活動等による紙パックリサイクルの促進、Elopak ASAとのライセンス契約・技術交流等による競争力向上、四国化工機株式会社との新充填機共同開発といった協業体制で、トータルパッケージングソリューションを一貫して提供します。

この協業体制を活用して、日本と同様のトータルシステムによる飲料容器の販売とともに、すでにシャンプーなどで採用実績のある衛生用品の詰め替え可能容器「SPOPS®」等非飲料容器の拡販を進めることでアジア・オセアニア地区の事業拡大を進めま

す。北中米ではElopak ASA向けの付加価値原紙の販売強化を行い、地域ごとの戦略によって海外売上高比率を高め、2030年度にはパッケージング加工事業全体の売上高営業利益率5%を目指します。

中期経営計画2030目標 売上高営業利益率

パッケージング加工事業(紙パック、NDP他)

4.3% → 5%

2025年度実績

中期経営計画2030目標

強みを機会につなげる

強み STRENGTHS

- ▶ 家庭紙のバイオニアとしての技術力とブランド力
- ▶ 木質資源を原料とするサステナブルな製品の開発
- ▶ グループ内からの自製パルプ調達

機会 OPPORTUNITIES

- ▶ 環境・衛生に対する意識の高まり
- ▶ 環境対応製品の需要増加
- ▶ 高齢化、生活スタイルの多様化による需要増加

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES

- ▶ 内需への高依存
- ▶ 原材料価格上昇時のコスト影響

脅威 THREATS

- ▶ 人件費・物流費の増加
- ▶ 労働者不足
- ▶ 輸入品の増加

家庭紙・ヘルスケア事業

- 社会構造の変化に対応した事業展開
- ビジネスパートナーとの協業によるグローバル展開の加速

事業概要

【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

日本製紙クレシアは、わが国で初めてティッシュペーパーを発売し、家庭用トイレットロールを大量生産した、国内家庭紙業界のバイオニアです。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、環境と社会の変化に対応した製品ラインアップの拡充を図っています。



中期経営計画2025の振り返り

前中期経営計画では、新規設備の稼働による競争力強化と売上拡大、差別化戦略推進を基本方針として取り組みました。この戦略に沿って家庭紙抄紙機2台を新設し、販売数量の拡大に成功しました。トイレットロールのラインアップを「長持ちロール」に切り替え、消費者側の利便性向上と、環境面への貢献を両立する差別化製品の市場を開拓し、その後の長尺製品市場を牽引しました。ティッシュも含め「長持ち・コンパクト」のコンセプトを市場に浸透させることで、売上高の拡大と物流費の抑制を実現し、収益性向上につなげました。

中期経営計画2030戦略のポイント

家庭紙では人口減少局面にある国内市場において、eコマースなどによる販売チャネルの多様化、高付加価値製品の継続的な市場への投入、新抄紙機を活用した製品開発を推進します。ヘルスケア製品は高齢化による需要の多様化・拡大を見据え、生産設備の増強と拡販を図ります。また、海外向けには、グローバルパートナーとの連携により輸出を拡大し、海外売上高比率の向上を目指します。今後も続くと予想されるコストアップに対しては、原材料調達等においてグループリソースを最大活用し、コスト競争力を強化します。

中期経営計画2030目標 売上高営業利益率

家庭紙・ヘルスケア事業

3.7% → 5%

2025年度実績

中期経営計画2030目標

事業別戦略

ケミカル事業

- 自動車・ディスプレイ等、成長市場向け製品の拡販
- 新製品・新用途の開発と海外展開強化
- 各事業の成長を支える生産体制・能力の整備

事業概要

【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

日本製紙グループのケミカル事業では、溶解パルプ・リグニン・発酵製品・CMC（カルボキシメチルセルロース）・セルロースなど、再生可能な木質資源を高度に活用した製品を中心に、食品、化粧品、土木建設、自動車などの分野に幅広く展開しています。また、製紙業で培った精密塗工技術を活かし、ディスプレイ用途の機能性フィルムを提供しています。



強みを機会につなげる

強み STRENGTHS

- ▶ 木材成分利用、ナノ解繊・解砕、精密塗工・処方設計、素材複合化などの高い技術力
- ▶ 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

機会 OPPORTUNITIES

- ▶ 安定的な自動車市場の拡大
- ▶ 環境意識の高まりによる環境配慮型製品の需要増加
- ▶ ディスプレイ市場の需要拡大

弱みと脅威への対応

弱み WEAKNESSES

- ▶ 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

脅威 THREATS

- ▶ 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

中期経営計画2025の振り返り

前中期経営計画では、高付加価値製品・環境対応製品の開発による成長市場でのシェア拡大、海外市場での積極的な販売拡大を基本方針として、機能性セルロースの安定供給体制構築や、高付加価値製品の開発と拡販に取り組みました。自動車関連、ディスプレイなど成長分野への製品投入、ニッチ市場におけるシェア拡大を進めました。また、2025年度に木材由来の糖分で培養した「トルラ酵母」から製造される家畜用サプリメント「トルラプラス®」の生産設備を増設しました。

中期経営計画2030戦略のポイント

前中期経営計画の基本方針を継続し、販売面では、成長市場向け製品の拡販、新製品・新用途の開発と海外展開強化に努めます。生産面では、中核拠点である江津工場の生産体制・能力の整備によって事業成長を下支えします。

自動車用塗料などに使用される機能性コーティング樹脂は海外市場での拡販を進め、機能性フィルムは有機ELディスプレイ向けの採用拡大を図るなど、成長市場での一段の収益拡大を目指します。溶解パルプはレーヨン原料以外にも医薬・食品向けの高付加価値品の販売を強化し、機能性セルロースは樹脂用フィラー、リチウムイオン電池用途での海外市場での拡販を進めます。またリグニン関連製品は土木建設用途での販売強化と新製品の投入による拡販を目指します。これらの施策により、ケミカル事業全体の売上高営業利益率10%を目標としています。

中期経営計画2030目標 売上高営業利益率

ケミカル事業

8.5%

2025年度実績

10%

中期経営計画2030目標

エネルギー事業

- 再生可能エネルギーの活用による収益の確保

事業概要

当社グループのエネルギー事業は、製紙工場における自家発電の操業ノウハウを基盤として発展してきました。特に、勇払、石巻の2拠点では、木質バイオマスエネルギーを積極的に利用する発電事業に取り組んでいます。

売電専用設備概要

勇払バイオマス発電事業

木質バイオマス専焼発電事業を展開。製紙事業で培った発電設備の運転・保守ノウハウや燃料調達力を活かし、CO₂排出量の低減と地域資源の有効活用に取り組んでいます。



所在地	北海道苫小牧市
事業開始	2023年2月
発電規模	74,950kW
エネルギー源	木質チップ、PKS(パーム椰子殻)

秋田風力発電事業



所在地	秋田県秋田市
事業開始	2018年1月
発電規模	7,458kW
エネルギー源	風力

強みを機会につなげる

強み STRENGTHS

- ▶ 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

機会 OPPORTUNITIES

- ▶ 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

- ▶ 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

脅威 THREATS

- ▶ 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

石巻雲雀野火力発電事業

バイオマス高混焼化改造工事により混焼比率を高め、木質資源の有効活用と収益基盤の強化に取り組んでいます。



所在地	宮城県石巻市
事業開始	2018年3月
発電規模	149,000kW
エネルギー源	木質ペレット、木質チップ、石炭

小松島太陽光発電事業



所在地	徳島県小松島市
事業開始	2015年2月
発電規模	25,250kW
エネルギー源	太陽光