

戦略説明資料

2025年5月15日
日本製紙株式会社



木とともに未来を拓く



01 | 中期経営計画2025の進捗 P3

- 1) 2024年度業績の振り返り
- 2) 事業構造転換の推移
- 3) 営業利益推移
- 4) 中期経営計画2025の進捗

02 | 2025年度の重点項目 P8

- 1) 生活関連事業の拡大と収益力強化
ー 液体用紙容器、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルー
- 2) Opalの収益改善
- 3) 紙・板紙事業の基盤強化

03 | B/Sを強く意識した経営 P14

- 1) 政策保有株式の縮減
- 2) 財務安定性の向上

04 | 次期中期経営計画の策定に向けて P17

- 1) グリーン戦略の推進と森林・木材関連事業の拡大
- 2) 次期長期ビジョン・中期経営計画で広げる活動領域イメージ

05 | Appendix P21



01 | 中期経営計画2025の進捗

- 1) 2024年度業績の振り返り
- 2) 事業構造転換の推移
- 3) 営業利益推移
- 4) 中期経営計画2025の進捗



1)2024年度業績の振り返り

国内事業は中期経営計画2025の軌道を概ね維持

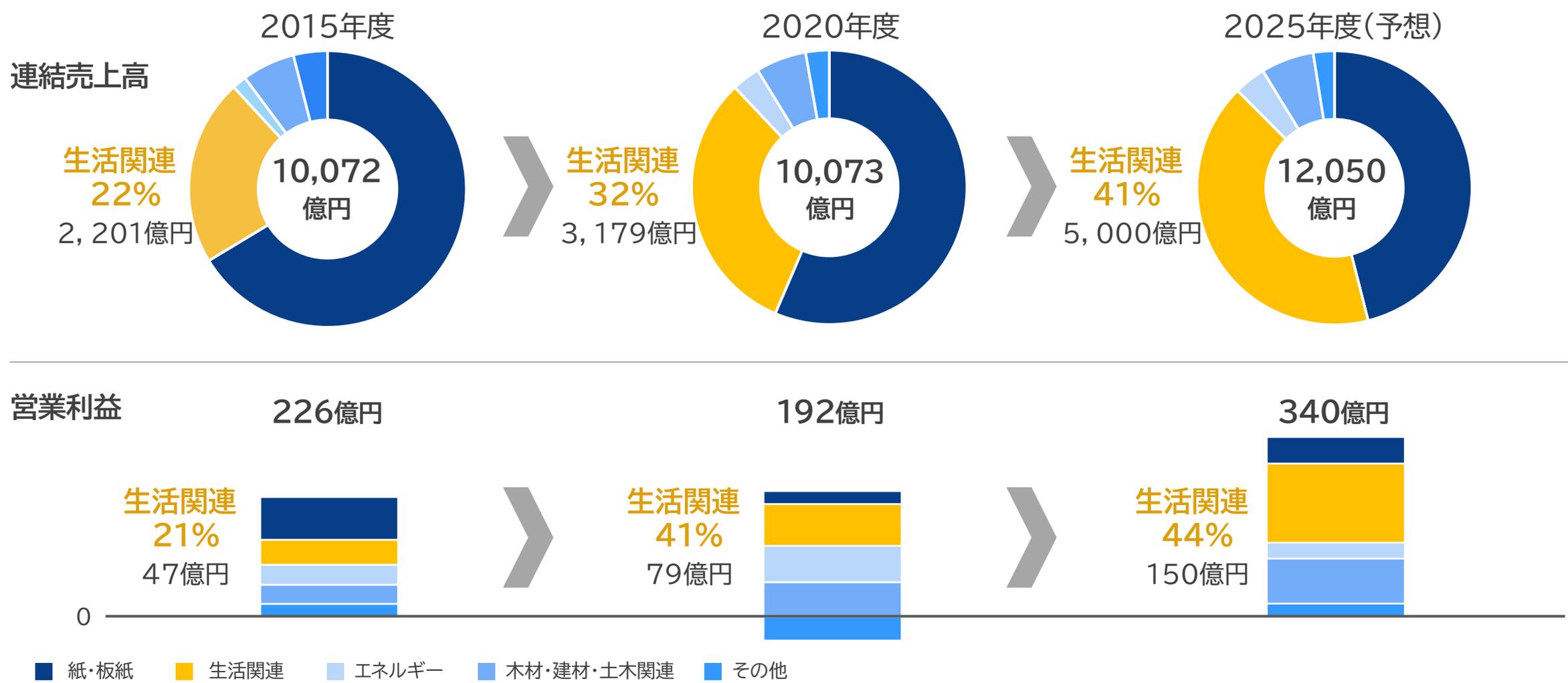
海外事業は回復基調であり下期に黒字転換、ただしOpalの課題には引き続き対応が必要

(億円)

	2023年度 実績	2024年度実績			2025年度 予想
		上期	下期	年度	
売上高	11,673	5,845	5,979	11,824	12,050
営業利益	173	21	176	197	340
紙・板紙	117	35	48	83	50
生活関連事業	▲81	▲91	30	▲61	150
エネルギー	16	17	19	36	30
木材・建材・土木建設 関連	98	40	56	96	85
その他	23	20	23	43	25
国内	304	156	160	316	305
海外	▲131	▲135	16	▲119	35

2) 事業構造転換の進捗 —生活関連事業へのシフト—

事業構造転換を推進し、生活関連事業は売上高・営業利益とも大きく伸長



* 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た



3) 営業利益推移

コロナ禍や原燃料価格高騰を乗り越え、営業利益は着実に回復





4) 中期経営計画2025の進捗

- ・ 国内事業・NDPは、中期経営計画の軌道に概ね回帰。Opalは改善が進むも想定に対して遅れ。
- ・ 売上高、EBITDA、ネットD/Eレシオは目標達成を見込むが、営業利益とROEは未達の見通し。

中期経営計画2025に対する進捗

(億円)	中期経営計画 2025目標	2025年度 予想
売上高	12,000	12,050
営業利益	400	340
紙・板紙	50	50
生活関連事業	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年度業績予想を達成
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

検討中の追加収益向上策

- ・ 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の早期黒字化に向けた施策の実行
→P12へ



02 | 2025年度の重点項目

- 1) 生活関連事業の拡大と収益力強化
 - － 液体用紙容器、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルー
- 2) Opalの収益改善
- 3) 紙・板紙事業の基盤強化



1)生活関連事業の拡大と収益力強化

生活関連事業の事業別売上高と売上高営業利益率の推移

上段:売上高(億円)、下段:売上高営業利益率(%)

事業	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	*2025年度 目標イメージ
液体用紙容器 重袋、紙コップ等	1,038 2.3%	1,073 0.1%	—	1,200 5%
家庭紙・ ヘルスケア	1,048 3.0%	1,153 2.5%	—	1,300 5%
ケミカル、 バイオマス素材	550 3.8%	583 7.8%	—	600 9%
Opal	1,732 ▲8.1%	1,770 ▲6.5%	—	1,900 1%
合計	4,368 ▲1.8%	4,579 ▲1.3%	5,000 3%	5,000 4%

* 2025年度目標イメージは、2024年11月「戦略説明資料」に記載したもの

「2025年度目標イメージ」に対する進捗

■ 売上高

- 販売数量の増加や価格修正の効果により、いずれの事業も概ね想定通りに拡大

■ 売上高営業利益率

- 液体用紙容器、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルは概ね順調
- 一方でOpalは未達

1)生活関連事業の拡大と収益力強化

基本的な考え方

- 開発：環境対応製品など高付加価値製品の開発による差別化
- 生産：生産能力拡大による増産、原価改善の推進
- 販売：投資効果の発現による販売拡大、価格修正の実施

事業別の取り組み

液体用紙容器(紙パック+NDP)

紙容器の活躍シーンの拡大

✓ グローバルパートナーとの連携

- 海外展開の拡大(北米・韓国・豪州等)
→Opal・Elopak・四国化工機と連携

✓ 環境対応

- オールバイオマス紙容器
- ノンアルミ紙容器など

✓ 飲料以外への領域拡大

- スープ類、パーソナルケア用品

家庭紙・ヘルスケア

新鋭機立ち上げによる販売拡大

✓ コスト競争力の強化

- パルプからの一貫生産

✓ グローバルパートナーとの連携

- 海外展開の拡大



「コンパクト化・大容量化」製品群
(スコッティフラワー250組、3倍巻きトイレトロールほか)

ケミカル

設備投資効果の発現最大化

• 溶解パルプ

- 既存顧客需要への対応と新規顧客開拓

• 機能性化成品(リグニン等)

- 工業、農業、食品分野での拡大

• 機能性コーティング樹脂

- 海外市場での積極的な拡販

• 機能性フィルム

- 有機EL向け拡販

2)Opalの収益改善

2024年度および直近の概況

■ メアリーベール工場

- パッケージ原紙工場としての生産体制を確立(抄紙機5台→3台、バッチ釜から連続蒸解釜へのKP生産転換、他)
- 操業効率改善や固定費削減は進むも、生産トラブルや輸出市況低迷により2024年度は大幅赤字継続
- 2025年1Qの約1ヵ月にわたる労働争議・操業停止を経て、生産体制に対応した柔軟な労使協定締結で基本合意

■ パッケージ事業

- 生産能力増強による段ボール販売拡大、拠点統廃合や効率改善による原価改善で2024年下期は黒字転換

■ 2025年度業績予想

- 労働争議影響と豪州経済の停滞により2025年上期は赤字継続見通し、下期にOpal全体で黒字化を予想

営業利益推移

(A\$百万)

	2023年度 実績	2024実績			2025予想		
		上期	下期	年度	上期	下期	年度
メアリーベール工場	▲128	▲65	▲42	▲107	▲30	▲20	▲50
パッケージ事業	▲23	▲17	9	▲8	▲10	25	15
Opal 計	▲151	▲82	▲33	▲115	▲40	5	▲35

2)Opalの収益改善

早期黒字化に向けた施策

メアリーベール工場

操業安定化による生産基盤強化と
一段のコストダウン、販売構成改善を推進

✓ 操業安定化

- 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

✓ 原価改善

- さらなる固定費削減の推進
- 調達・生産・出荷の全工程見直しによる追加コストダウン

✓ 販売強化

- 有利品種、有利地域へのシフトの一段の推進

パッケージ事業

投資効果の確実な発現と営業強化による
販売拡大・原価改善で収益力を強化

✓ 設備投資効果の発現

- 新段ボール工場及び更新した加工機の最大活用

✓ 原価改善

- 生産性向上・省力化の取り組みを継続

✓ 販売強化

- 顧客の要求に応える品質・サービスで差別化戦略推進
- 原紙の内販及び国内向け販売最大化
(低収益の輸出極小化)

一段の収益改善により2025年度の黒字化時期を早める

3)紙・板紙事業の基盤強化

基盤強化のための取り組み

生産

- 安定操業とBCP体制の強化
- 省エネなどによるコストダウン
- 生産体制の最適化

販売

- お客さまと連携した環境配慮型製品の開発
- 輸出拡大
- 安定供給のための再生産可能な適正価格の確保

生産体制再編成の進捗



固定費削減額 (2021年度～)

約 100 億円

削減した生産能力 (2021年度～)

約 870 千t

生産能力削減割合 (2020年比)

約 30 %



03 | B/Sを強く意識した経営

- 1) 政策保有株式の縮減
- 2) 財務安定性の向上

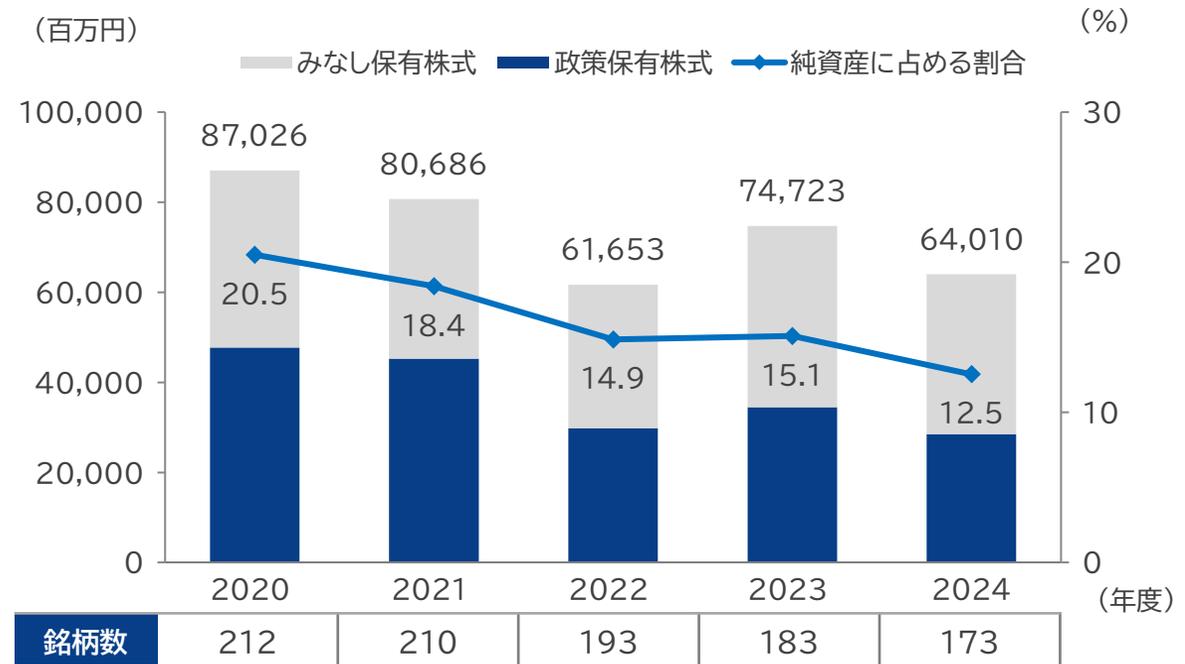
1)政策保有株式の縮減

「原則として全廃」を目標に取り組む

政策保有株式の縮減目標

対象	政策保有株式として保有する上場株式(退職給付信託に拠出したみなし保有株を含む)
期間	2025年度から2027年度末まで
縮減目標	150億円(売却額ベース)
取得資金の用途	成長投資・環境投資を中心とした持続的な成長に向けた投資

政策保有株式の状況(貸借対照表計上額)



2023~2024年度
売却金額

300億円

- 主な用途
- 有利子負債の圧縮
 - 設備投資

2025~2027年度
縮減目標金額

150億円

- 主な用途
- 成長投資:八代工場家庭紙事業展開ほか
 - 環境投資:石巻工場黒液回収ボイラー設置ほか

2)財務安定性の向上

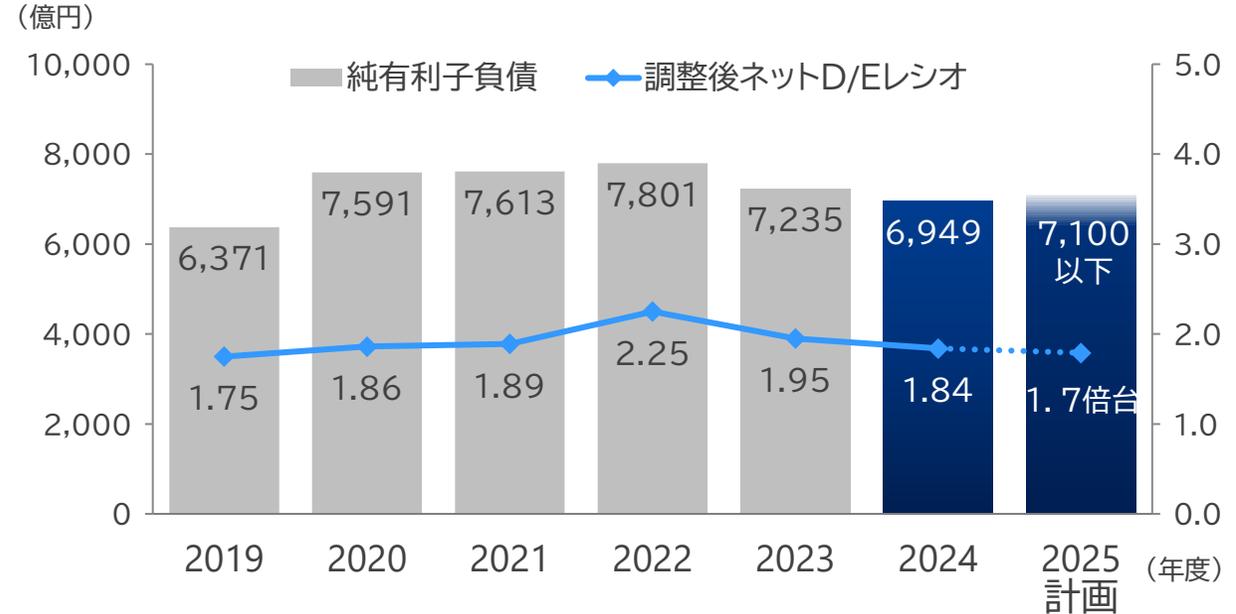
純有利子負債の圧縮

- 2025年度末計画
残高:7,100億円以下 調整後ネットD/Eレシオ:1.7倍台
- 適正な運転資金レベルに圧縮
- 更なる資産売却

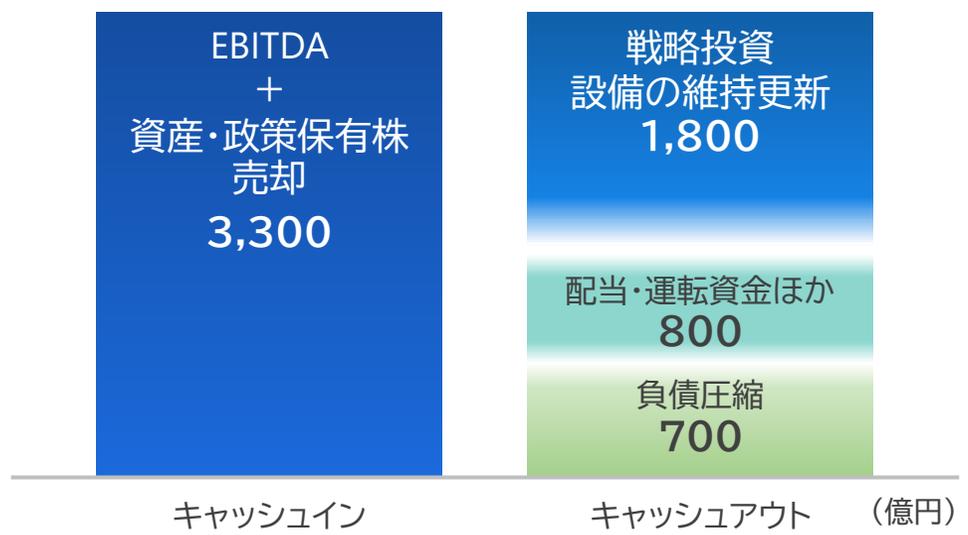
資本収益性向上に向けた社内管理指標の導入

- 2024年度 取締役会での議論
グループ内への啓蒙
- 2025年度 ハードルレートの見直し
ROIC・KPI管理をパイロット導入
社内目標への落とし込み

純有利子負債・調整後ネットD/Eレシオ*の推移



キャッシュアロケーション(2023-2025年度計画)



* 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)



04 | 次期中期経営計画の策定に向けて

- 1) グリーン戦略の推進と森林・木材関連事業の拡大
- 2) 次期長期ビジョン・中期経営計画で広げる活動領域イメージ

1) グリーン戦略の推進と森林・木材関連事業の拡大

国内林業の支援と国産材事業の拡大

「伐って・使って・植えて・育てる」林業を支援



イラスト出所: 林野庁資料「木材利用の拡大に向けて」

- ・ エリートツリー事業
- ・ 伐採・搬出事業
- ・ 林業支援フィールドとしての社有林活用
- ・ 既存サプライチェーンとの連携

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)

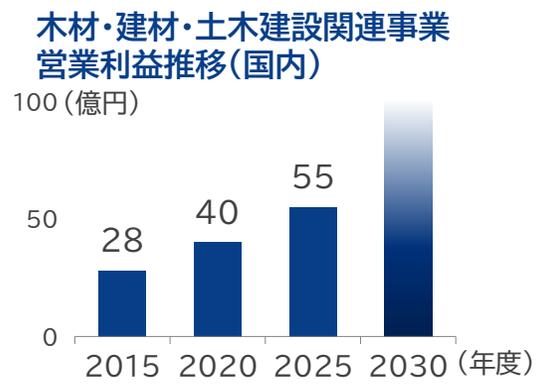
業界平均*	26%
日本製紙	36%

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

今後、バイオマス素材事業などにも国産材を広く活用

国産材流通事業の拡大

日本製紙木材の2025年度国産材原木取扱量100万m³へ



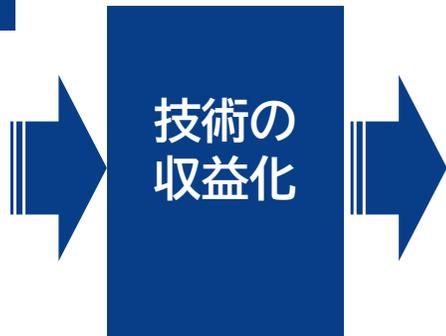
1) グリーン戦略の推進と森林・木材関連事業の拡大

育種・増殖技術を活用した海外植林事業の拡大

育種・増殖技術のさらなる高度化

ブラジルを中心とした海外植林地での実績

- 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

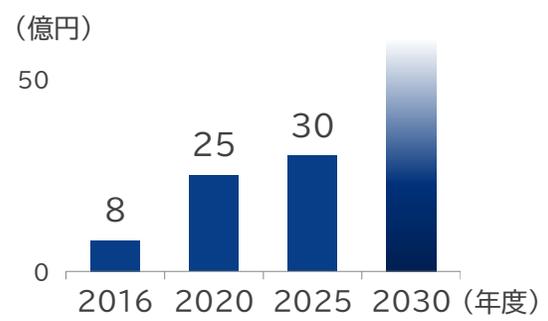


生産性向上による植林事業の収益拡大



AMCEL社のチップ船積

木材・建材・土木建設関連事業
営業利益推移(海外)



新たな技術活用の検討

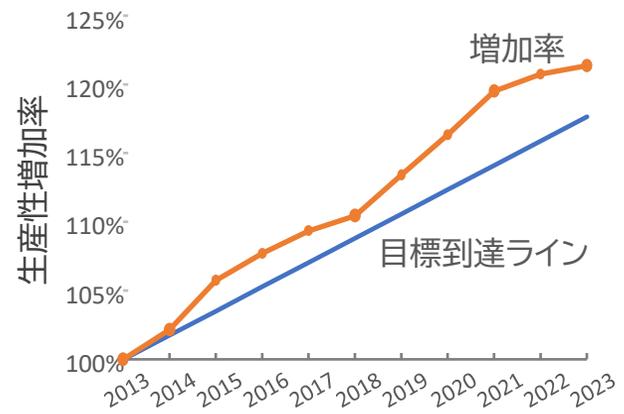
- ✓ 他社植林地への技術支援による資源確保
- ✓ カーボン・クレジット事業の展開
- ✓ 最適クローンによる紙・バイオマス製品の高付加価値化



AMCEL社植林地

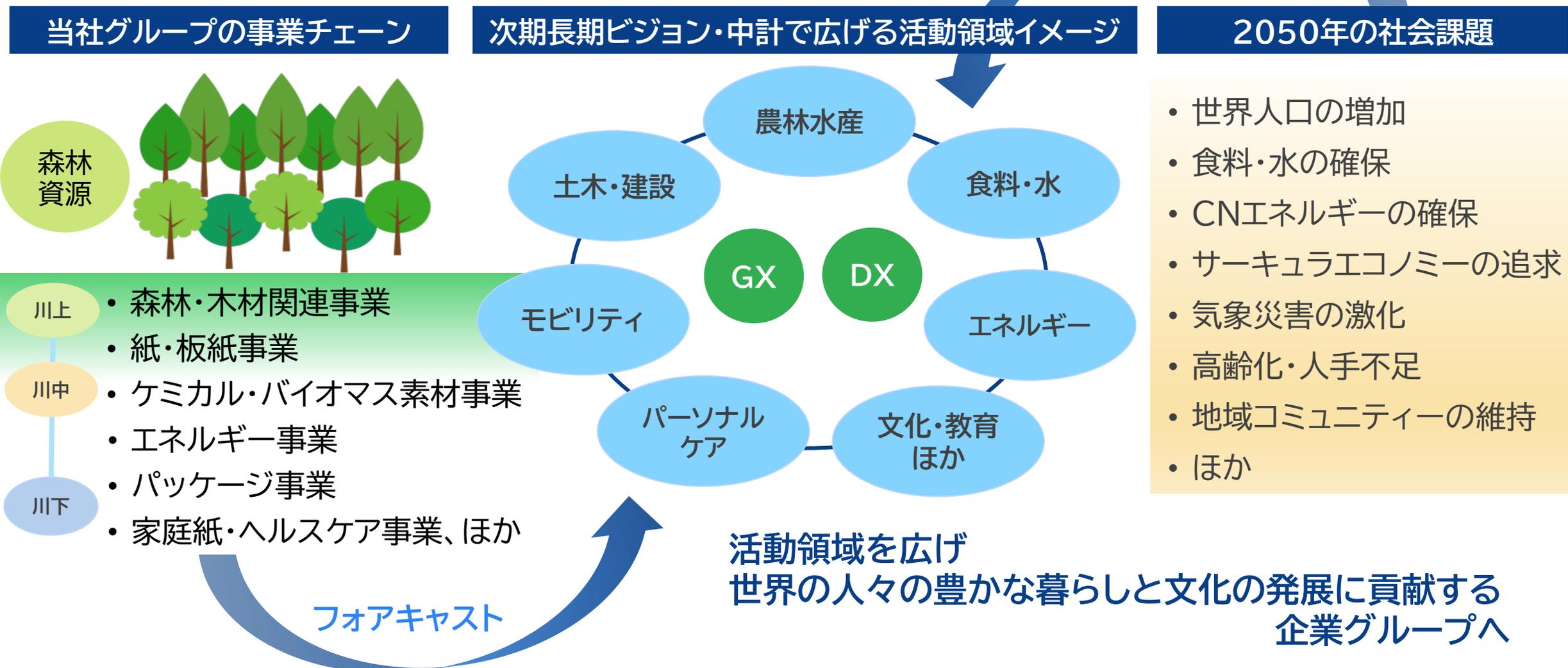
生産性向上の進捗(AMCEL社)

目標：2030年度 生産性(CO₂固定効率)
30%向上 (2013年度比)



2)次期長期ビジョン・中期経営計画で広げる活動領域イメージ

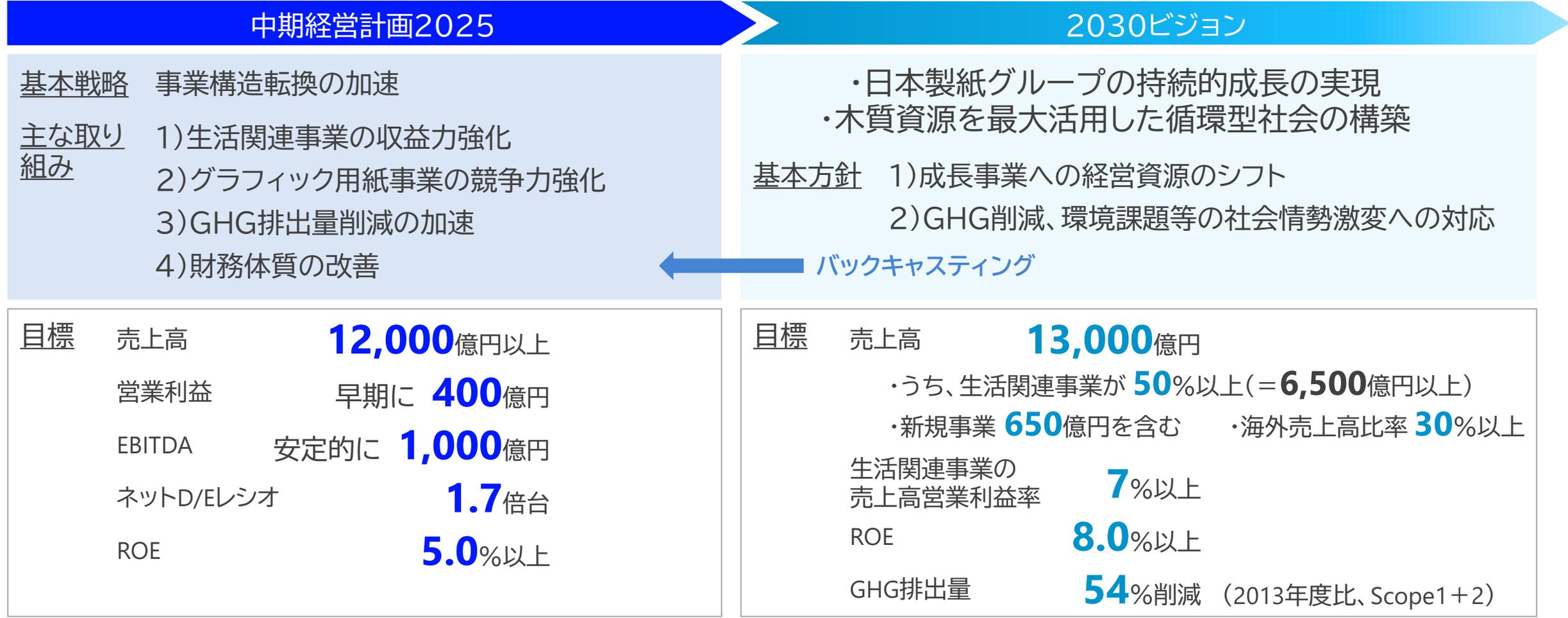
フォアキャストとバックキャストで活動領域を拡大





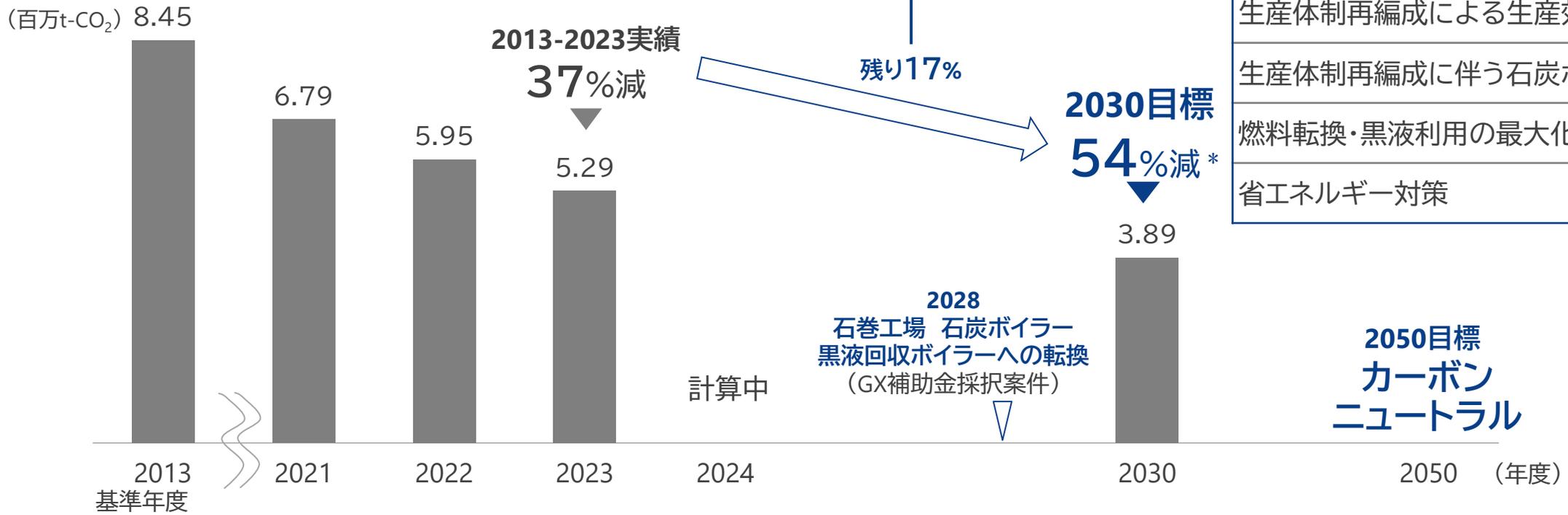
05 | Appendix

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



脱炭素など社会的要請への対応継続

GHG排出量削減目標と実績・計画



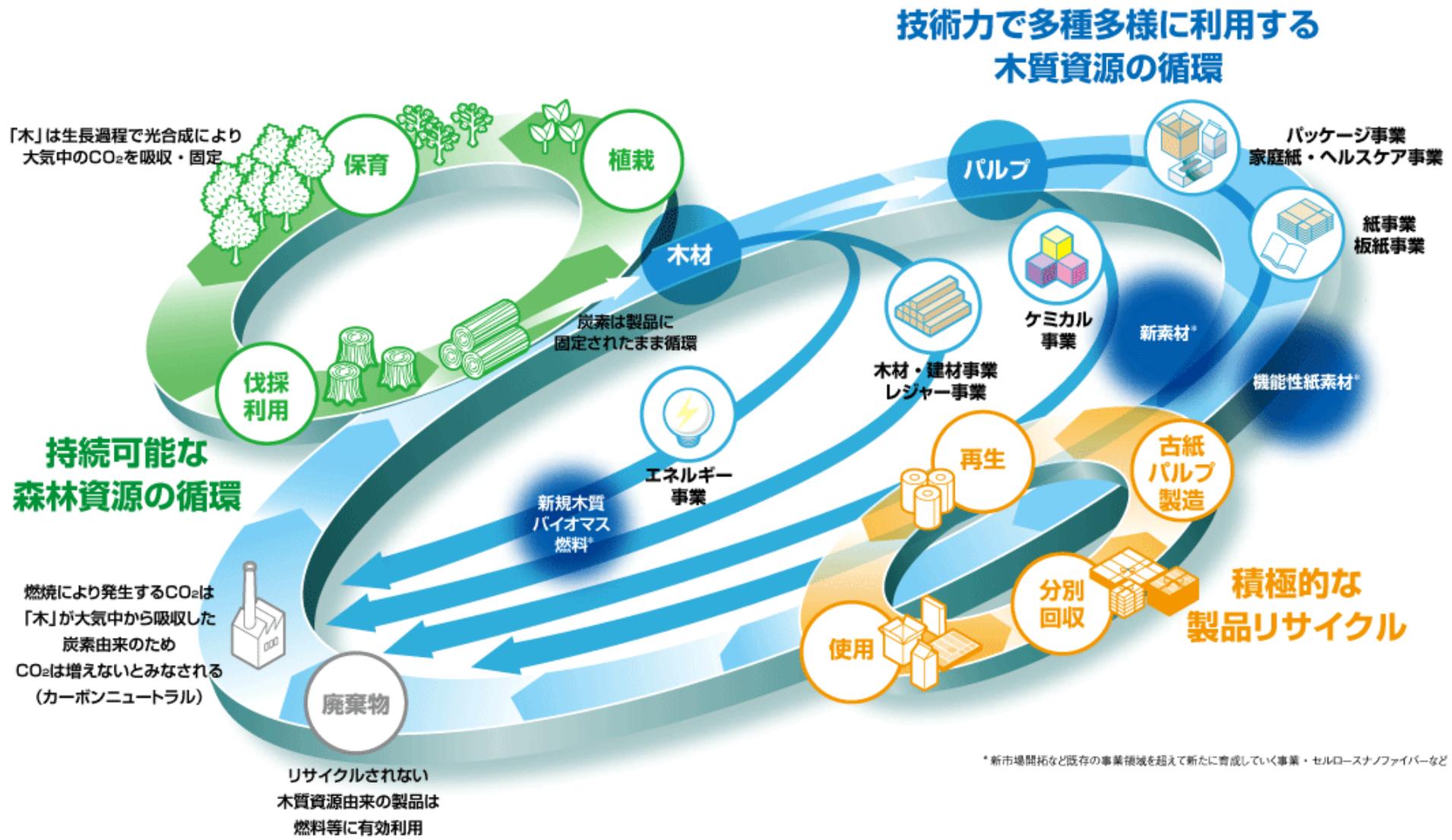
2024-2030年度17%削減の施策

生産体制再編成による生産効率向上	5%
生産体制再編成に伴う石炭ボイラー停止	6%
燃料転換・黒液利用の最大化	4%
省エネルギー対策	2%

重点施策

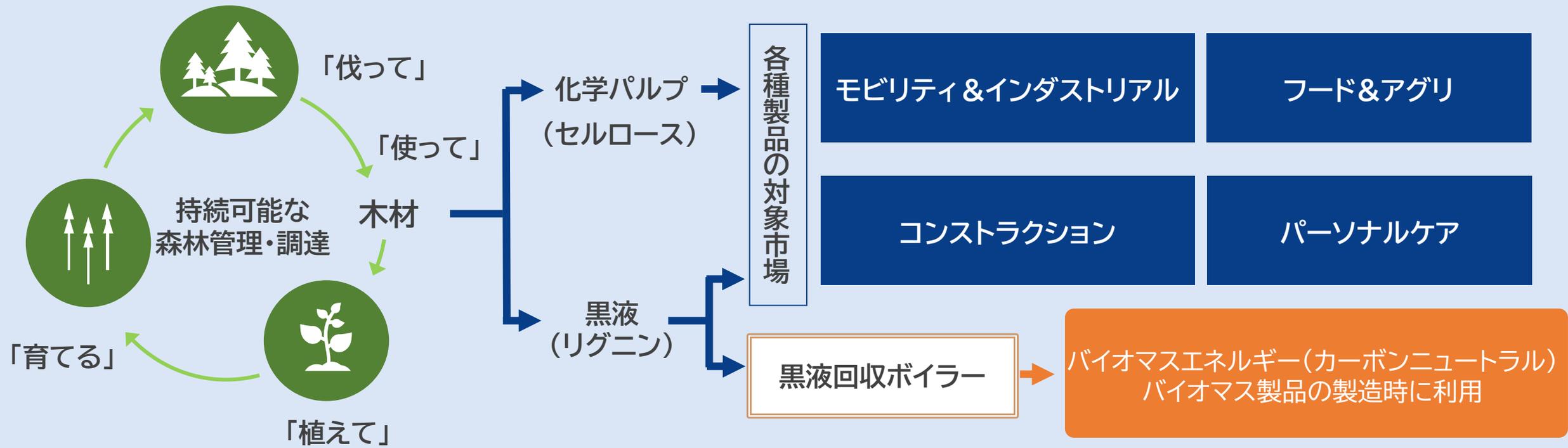
- 省エネルギー対策の継続・強化 (前年度比1%以上の原単位改善)
- 非化石燃料への転換 (2030年度までの非化石エネルギー比率60%以上)
- 生産効率の向上、生産体制再編成
- カーボンフリー燃料・CCUSの導入
- 森林によるCO₂吸収量の最大化、持続可能な森林経営と育種・増殖技術の活用

*エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出



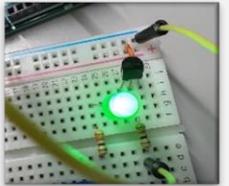
バイオマス素材事業の拡大

木質資源を余すところなく活用し、様々な市場へ製品を展開



バイオマス素材事業の拡大

バイオマス素材製品の用途開発、事業化、販売拡大を加速

	モビリティ&インダストリアル	コンストラクション	フード&アグリ、パーソナルケア
社会に提供する価値	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GHG排出量、環境負荷の低減 ✓ 化石由来の燃料・原料 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 作業負荷低減 ✓ 省力化、省人化 ✓ GHG排出量、環境負荷の低減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 飼料・肥料の国産化 ✓ 家畜の生産性向上 ✓ 食料自給率の向上 ✓ フードロス削減
事業価値拡大に寄与するバイオマス素材製品	<ul style="list-style-type: none"> ・バイオエタノール (SAF等原料)  ・輸送用機器部品  ・蓄電池・蓄電体  	<ul style="list-style-type: none"> ・コンクリート混和剤用添加剤 ・常温アスファルト混合物用添加剤 ・モルタル養生材 ・雑草抑制用資材 ・害虫防除 	<ul style="list-style-type: none"> ・食品添加剤  ・化粧品用添加剤  ・養牛飼料  ・畜産用サプリメント ・バイオマス灰由来肥料 

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

<注意事項>

当資料に記載されている見通しに関する内容については、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

日本製紙株式会社