



2026年5月18日

各 位

会社名 日本製紙株式会社
代表者名 代表取締役社長 瀬邊 明
(コード番号: 3863 東証プライム)
問合せ先 経営企画部長 山口 崇
(電話番号03-6665-1002)

(訂正)

中期経営計画 2030 骨子の公表についての一部訂正について

当社は、2026年5月15日に発表しました標記開示資料について訂正がありましたのでお知らせします。
また、訂正後の中期経営計画 2030 骨子は添付資料をご参照ください。

記

1. 訂正の理由

当該資料 p.11 「B/S の最適化 | 資本効率の向上に向けた財務戦略」に記載された内容について誤りがあったため、訂正を行うものです。

2. 訂正の内容

訂正箇所には下線を付して表示しています。

<訂正前>

2025年度 ネットD/E レシオ(自己資本ベース) 1.25倍

<訂正後>

2025年度 ネットD/E レシオ(自己資本ベース) 1.20倍

以 上

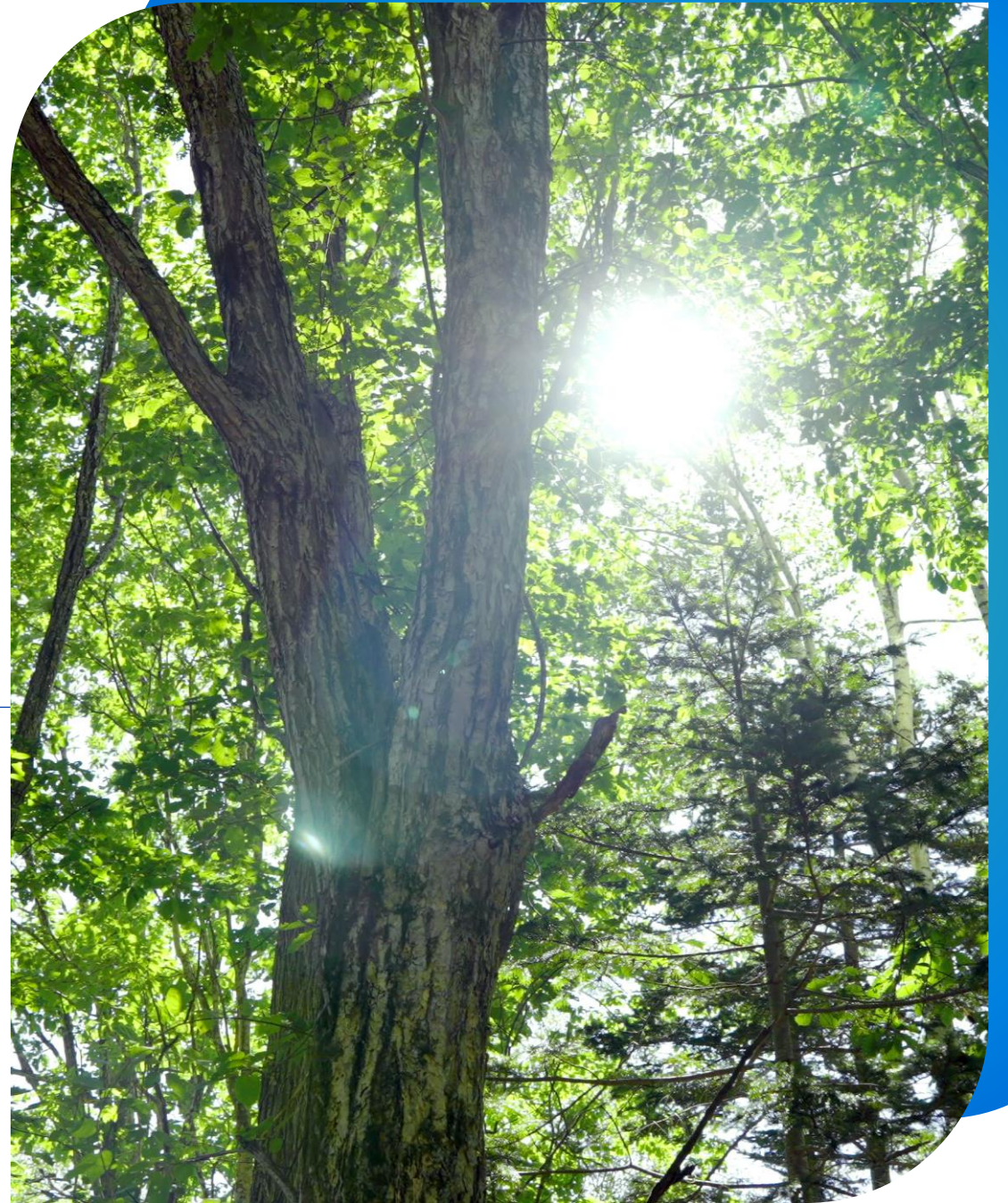


中期経営計画2030 骨子

2026.05.15

日本製紙株式会社

証券コード：3863



目次

1 中期経営計画2025の振り返り

目標達成状況
成果と課題

2 中期経営計画2030 ー基本戦略と重点課題ー

全体像
目指す方向性
B/Sの最適化
 キャッシュアロケーション
 政策保有株式の縮減
 資本効率の向上に向けた財務戦略



日本製紙株式会社

1 中期経営計画2025 の振り返り



中期経営計画2025 目標達成状況

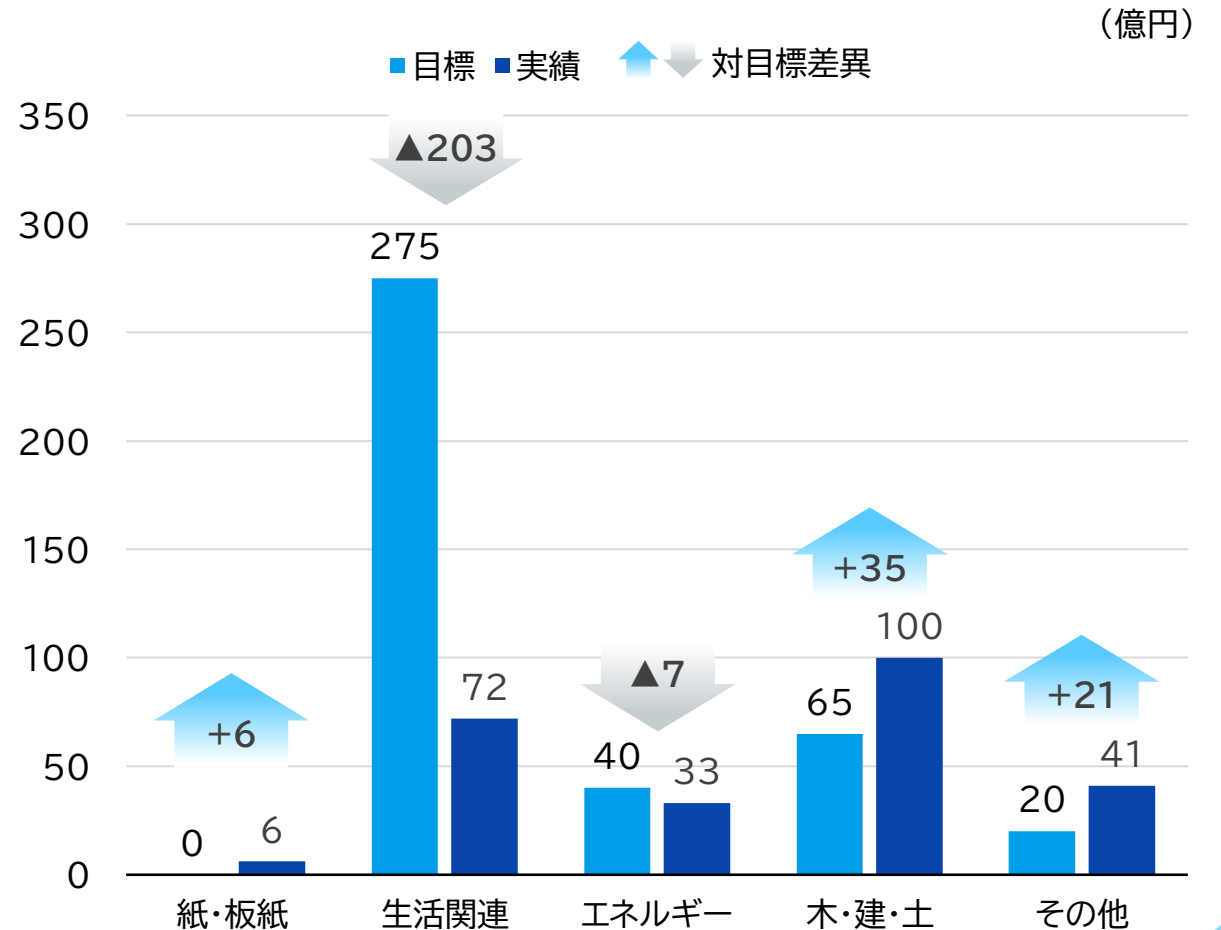
■ 中期経営計画2025の目標と実績

(億円)

項目	中計2025 目標*	2025年度 実績
売上高	12,000億円以上	11,926
営業利益	早期に400億円	252
EBITDA	安定的に 1,000億円以上	920
ネットD/Eレシオ (株主資本ベース)	1.7倍台	1.74倍
純有利子負債	7,100億円	6,752
ROE	5.0%以上	2.4%

※2023年5月に一部の目標値を見直し

■ セグメント別営業利益実績(対中計目標)



中期経営計画2025 成果と課題

■ 事業構造転換や既存事業の基盤強化は一定の成果を得るも、収益力強化・資本効率の向上が引き続き課題

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、概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ともな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%（暫定値）、2030年度目標54%削減に向け順調に進捗

中期経営計画2030で実行すべきこと

B/Sの最適化

構造改革の断行

収益性の向上

資本効率の向上



日本製紙株式会社

2 中期経営計画2030



全体像

基本戦略

B/Sの最適化

- 財務基盤の健全化と効率化

構造改革の断行

- 低収益事業の整理
- 強靱化による競争優位性確立

収益性の向上

- 注力事業の拡大
- 投下資本の効率化

重点課題

- 資産のスリム化
- 有利子負債の削減

- グラフィック用紙の生産拠点集約
- 不採算事業の抜本的改革

- 森林・木材関連事業の拡大
- パッケージング事業の川下戦略推進
- 生活関連事業の収益力強化
- 新規バイオマス素材事業の拡大

資本効率の向上

中期経営計画2030
目標

ROIC 4%以上

ROE 8%以上

ネットD/Eレシオ※ 1.0倍以下

営業利益 600億円以上

株式市場の規律の導入・積極的な対話

※ネットD/Eレシオは2026年度より自己資本ベースに変更

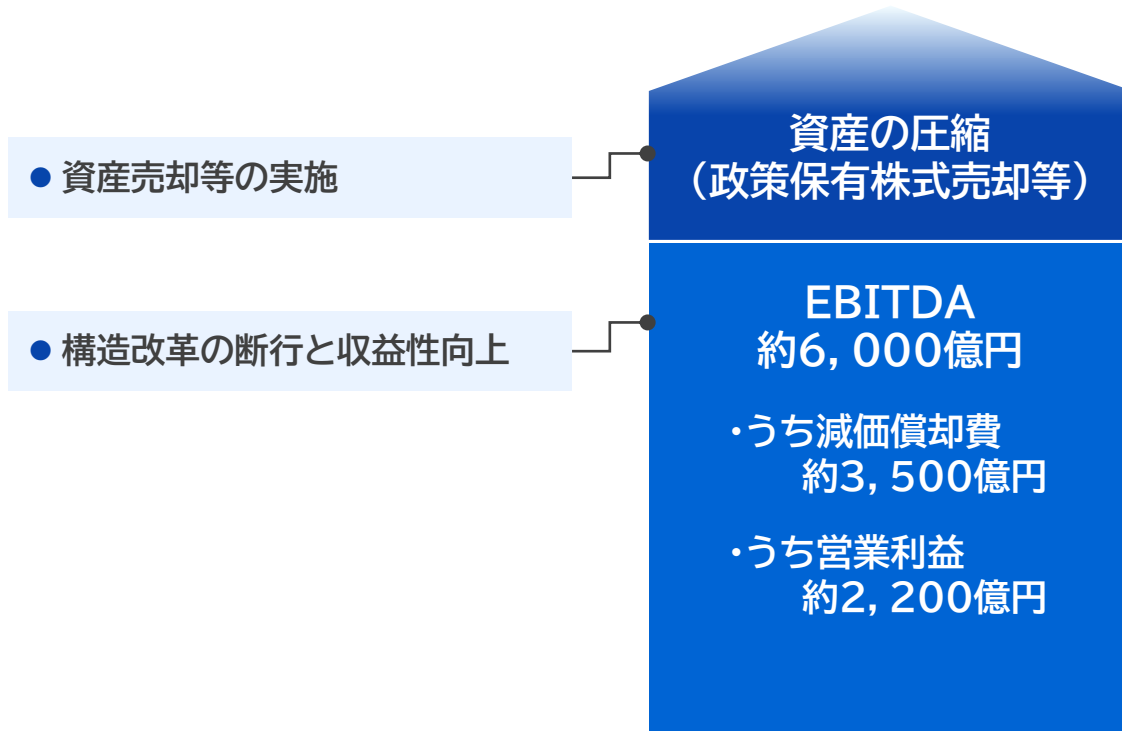
自己資本ベース: (純有利子負債 - 資本性負債) ÷ (自己資本 + 資本性負債)

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%)

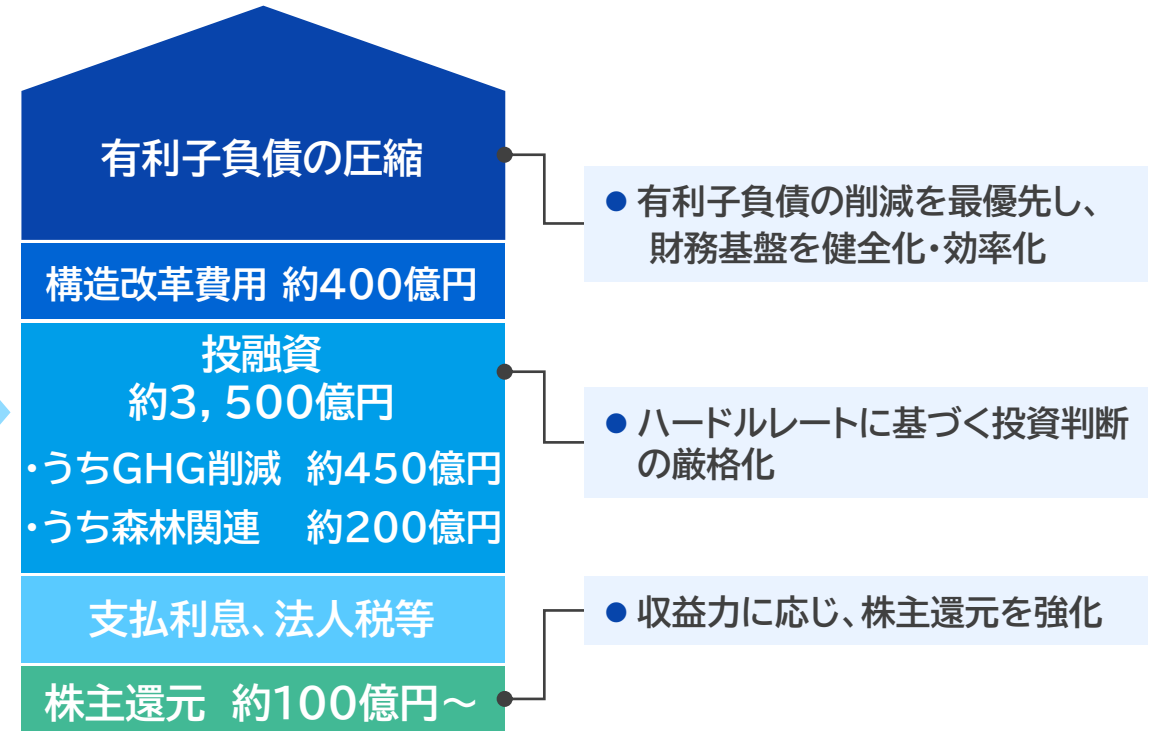
B/Sの最適化 | キャッシュアウトロケーション

- 構造改革の断行、収益性向上、資産売却等による資金創出
- 有利子負債の削減を最優先し、財務基盤を健全化・効率化

キャッシュ創出(2026-2030)



キャッシュアウト(2026-2030)



B/Sの最適化 | 政策保有株式の縮減

- 取締役会において、毎年、政策保有株式の保有効果等を検証
- 「原則として全廃」を目標とすることを2025年に公表し、縮減に向けた取り組みを推進
- 従来の縮減目標を前倒しで達成したため、縮減目標を新たに設定

縮減目標(従来)

期 間：2025年度から2027年度末まで
縮 減 額：150億円

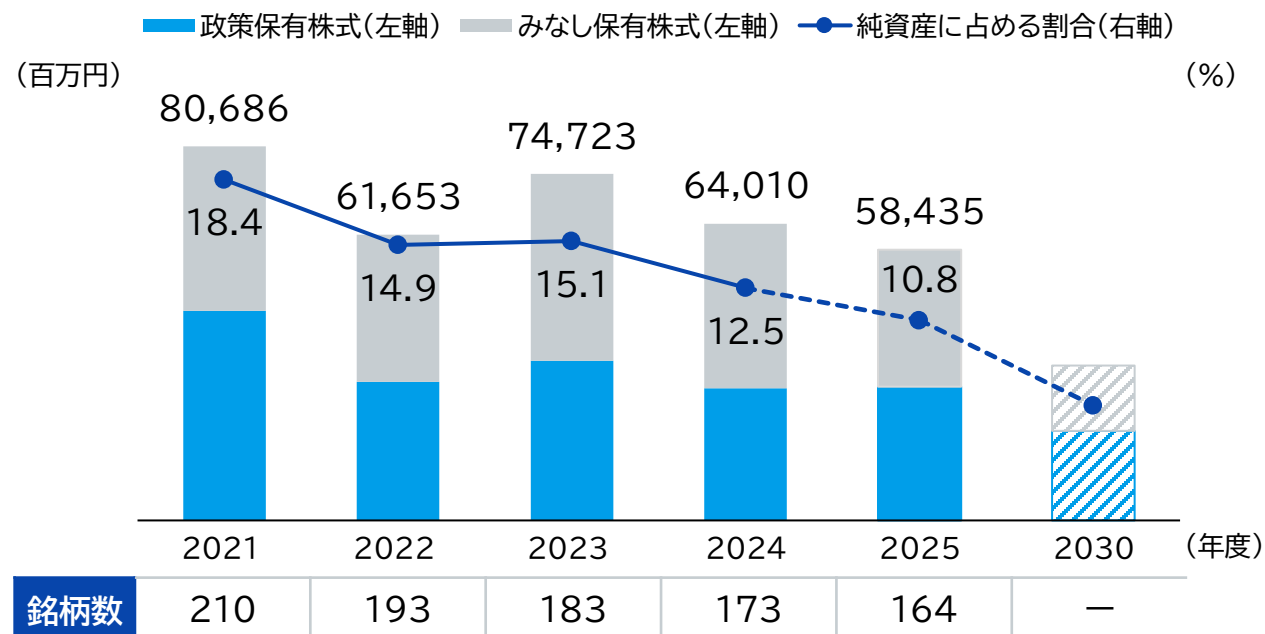
2025年度実績 **161億円**

従来の
縮減目標を
達成

縮減目標(新)

期 間：2026年度から2030年度末まで
縮 減 額：250億円

政策保有株式の状況(貸借対照表計上額)

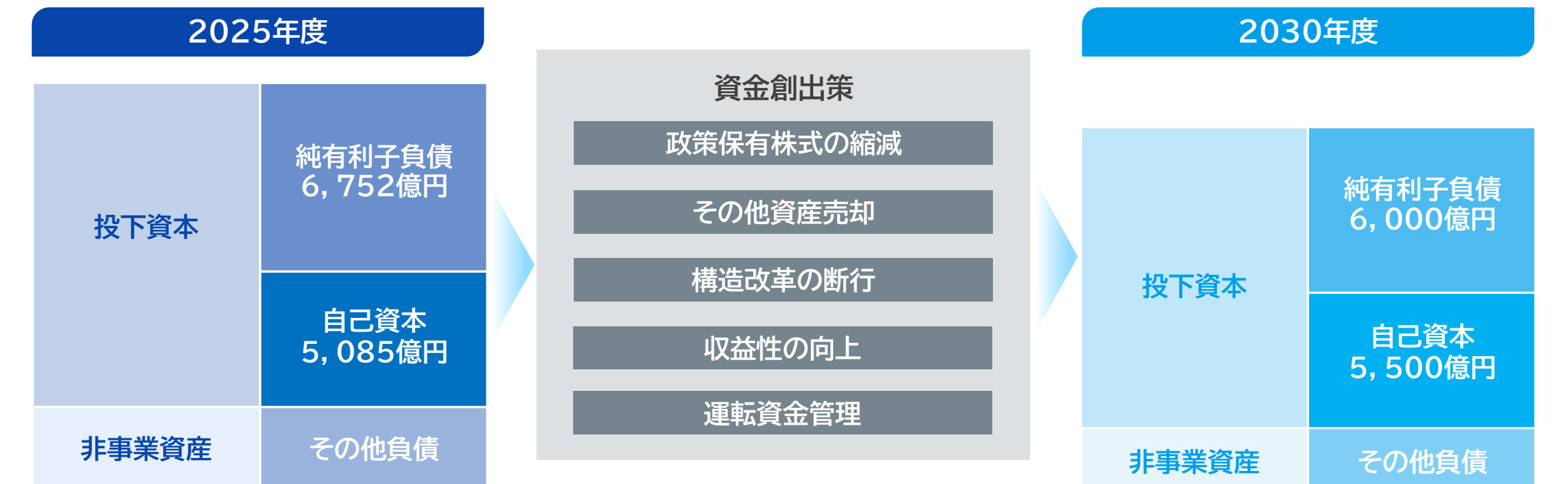


※2030年度は2026年3月末簿価にて想定

B/Sの最適化 | 資本効率の向上に向けた財務戦略

B/Sマネジメント方針

- 資金創出策を確実に実施し、ネットD/Eレシオ1.0倍以下を目指す



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(自己資本ベース) 1.0倍以下※

※ネットD/Eレシオの数値は資本性負債を加味

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