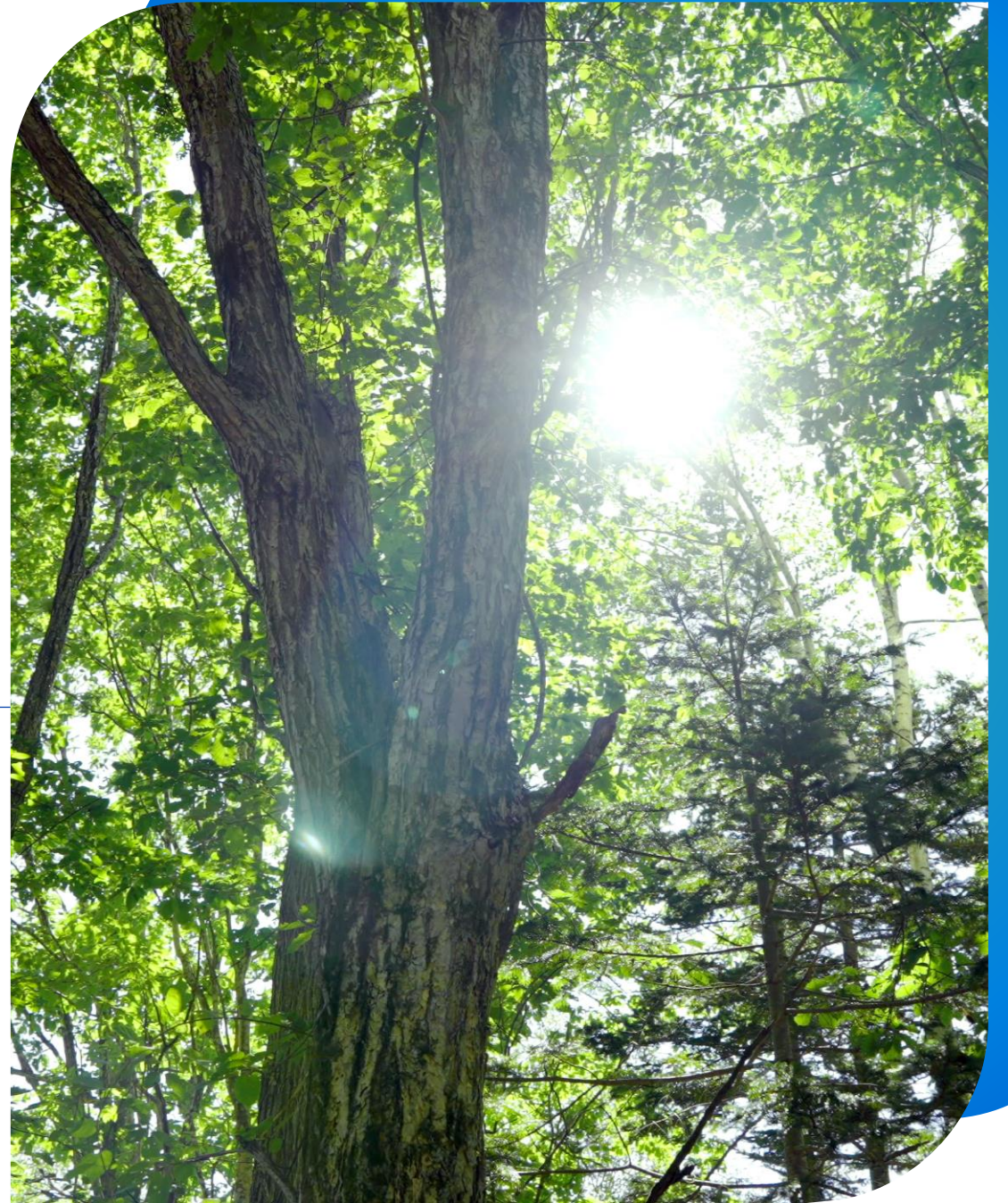


中期経営計画2030

2026.05.28

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

② 中期経営計画2030 －基本戦略と重点課題－

全体像

財務目標(KGI)

目指す方向性

セグメント別営業利益目標

施策別増減内訳

基本戦略と重点課題

①B/Sの最適化

②構造改革の断行

③収益性の向上

③ 2035の目指す姿

④ 経営基盤の強化(非財務戦略)

人的資本戦略

自然資本戦略

知的資本戦略

コーポレートガバナンス

Appendix

略称に
ついて

NDP : Nippon Dynawave Packaging

NTI : 日本東海インダストリアルペーパーサプライ

本日本お伝えしたいこと

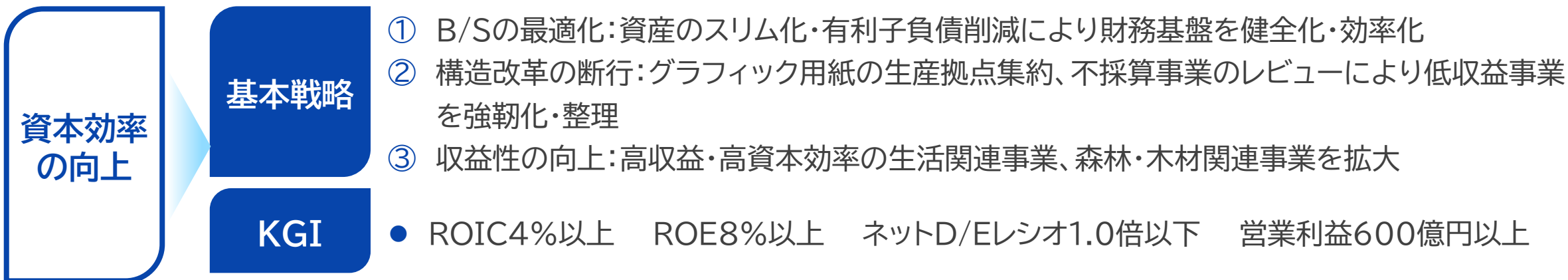
中期経営計画2025の振り返り

- 国内事業は2023年度から中計軌道を維持するも、海外事業の業績が低迷し、全体の収益目標は未達
- 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、収益力や資本効率に課題を残す

2035の目指す姿

- 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

中期経営計画2030



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

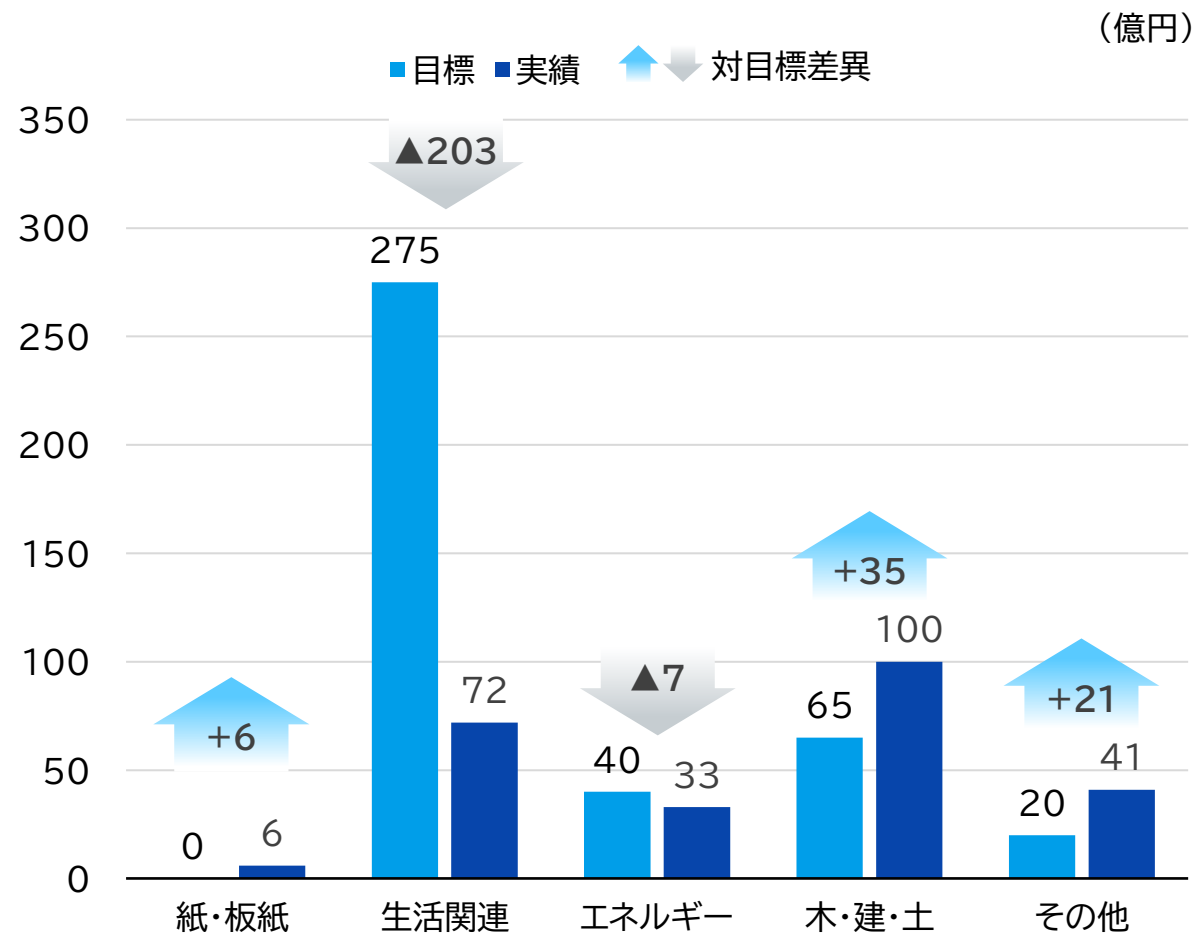
■ 中期経営計画2025の目標と実績

(億円)

項目	中期経営計画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 セグメント別営業利益 財務指標推移

(億円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
紙・板紙	▲56	▲292	117	83	6
生活関連	48	▲78	▲81	▲61	72
エネルギー	16	▲17	16	36	33
木材・建材・土木建設関連	76	89	98	96	100
その他	37	29	23	43	41
国内	111	▲241	304	316	287
海外	10	▲28	▲131	▲119	▲35
合計	121	▲269	173	197	252
ROE(%)	0.5	▲12.3	5.3	1.0	2.4
ネットD/Eレシオ (株主資本ベース)(倍)	1.89	2.25	1.95	1.84	1.74
ROIC(%)	1.6	▲0.8	1.6	2.1	2.3

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

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
- 不採算事業のレビュー

- 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%)

財務目標(KGI)

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

- ROEは、B/S最適化×収益性向上で8%以上を目指す
- 有利子負債を削減し、ネットD/Eレシオは1.0倍以下を目指す
- 森林・木材関連事業※と生活関連事業を成長させ、全体の営業利益率を高める

※木材・建材・土木建設関連事業に含まれる事業のうち、森林・木材・建材に関わる事業を指す。

※ 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)

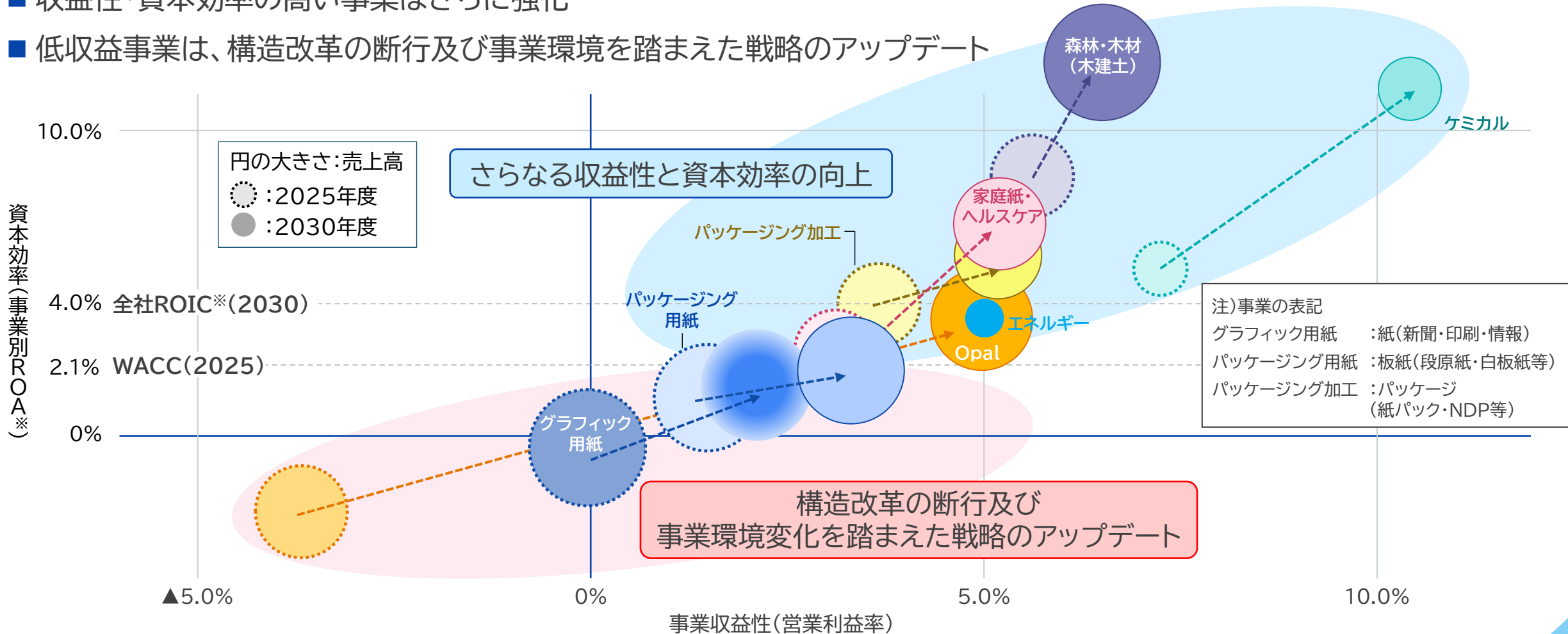
自己資本ベース： $(\text{純有利子負債} - \text{資本性負債}) \div (\text{自己資本} + \text{資本性負債})$

株主資本ベース： $(\text{純有利子負債} - \text{資本性負債}) \div (\text{株主資本} + \text{資本性負債})$

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

- 収益性・資本効率の高い事業はさらに強化
- 低収益事業は、構造改革の断行及び事業環境を踏まえた戦略のアップデート



※事業別ROA:税引後事業利益÷事業資産

※全社ROIC:税引後事業利益(税引後営業利益+受取配当金+持分法投資損益)÷投下資本(純有利子負債+自己資本)

セグメント別営業利益目標

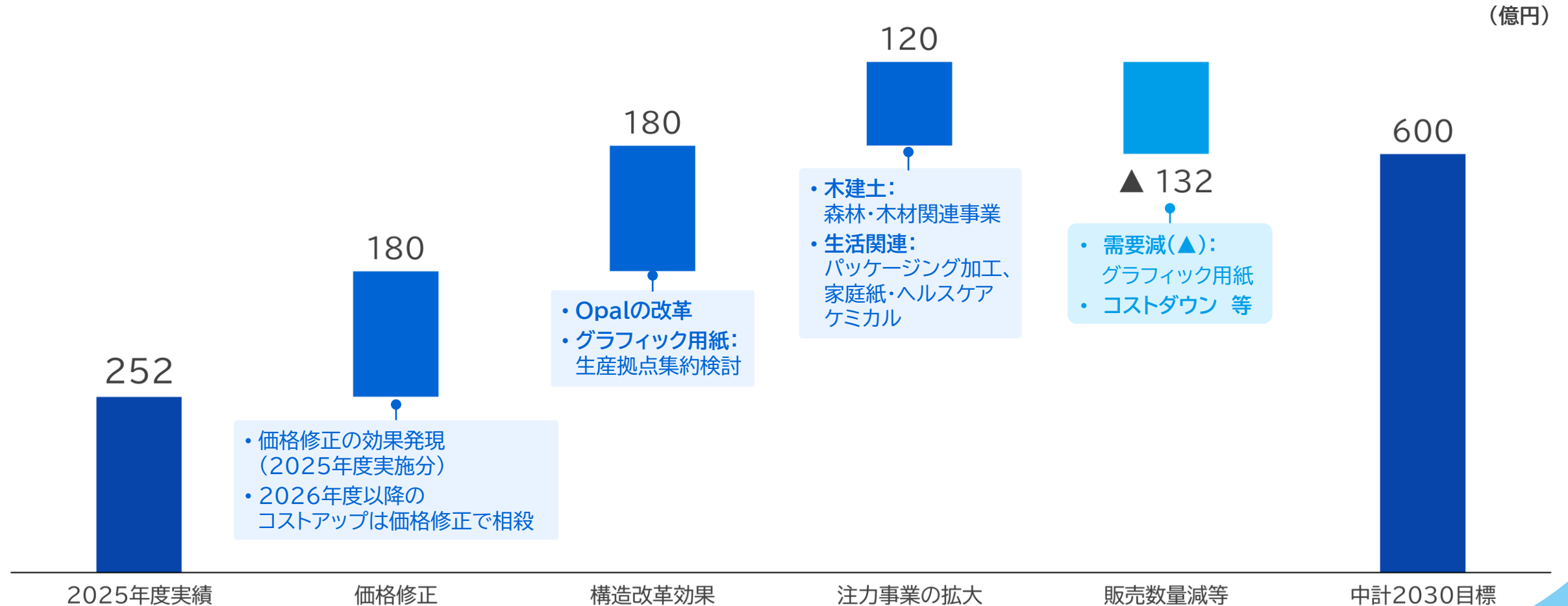
(億円)

		2025年度 実績		中計2030 目標		主要施策
		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%	<ul style="list-style-type: none"> ・国産材、海外材流通事業の拡大 ・植林事業の収益拡大と、育種・増殖技術を活用した事業拡大
生活関連	パッケージング加工	72	4.3%	300~	5%	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスパートナーとの協業による国内外での事業拡大 ・グローバル展開の加速、新市場の開拓による収益拡大
	家庭紙・ヘルスケア		3.7%		5%	
	ケミカル		8.5%		10%	
	Opal		▲4.8%		5%	
紙・板紙		6		100		<ul style="list-style-type: none"> ・需要減少を見越した生産体制の最適化と稼働率の維持 ・原紙と加工の協業推進によるパッケージング事業の拡大
エネルギー		33		20		<ul style="list-style-type: none"> ・効率性を重視した事業・組織力の強化、組織の最適化
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

施策別増減内訳

■ 構造改革の断行と注力事業の拡大により、営業利益600億円を目指す



基本戦略と重点課題



① B/Sの最適化

- 資産のスリム化
- 有利子負債の削減



② 構造改革の断行

- グラフィック用紙の生産拠点集約
- 不採算事業のレビュー（Opalの改革、その他低収益事業の整理）



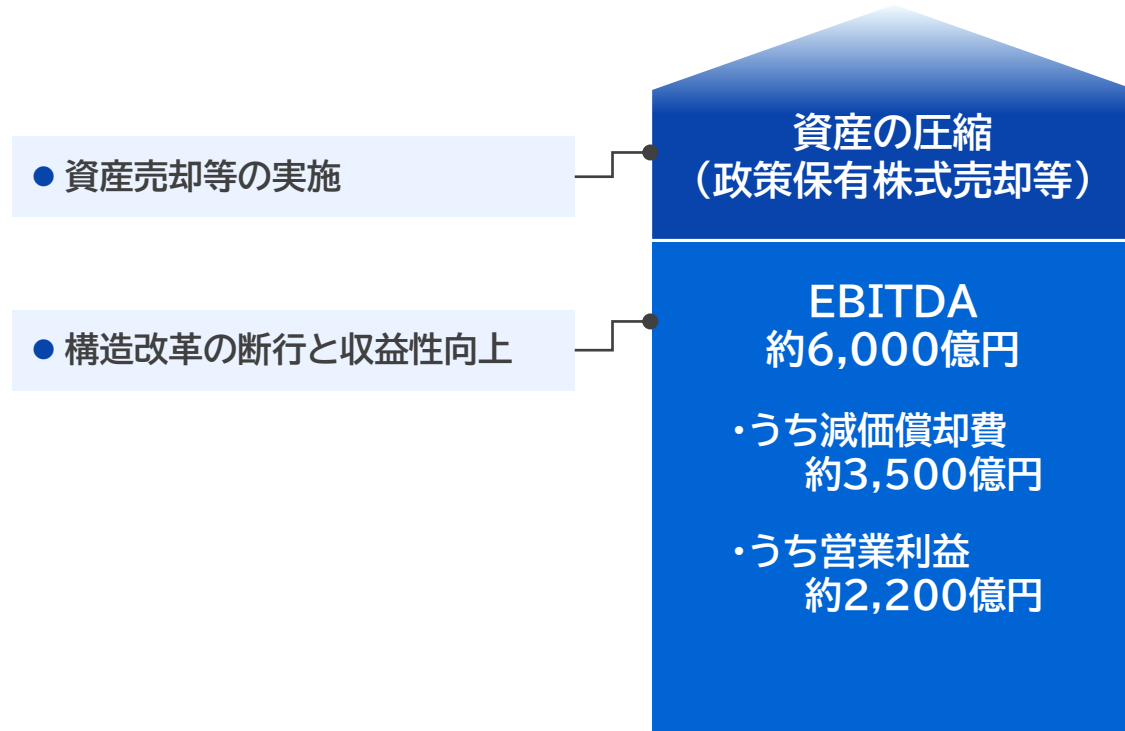
③ 収益性の向上

- グリーン戦略による森林・木材関連事業の拡大
- パッケージング事業の川下戦略（原紙と加工の協業推進）
- 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

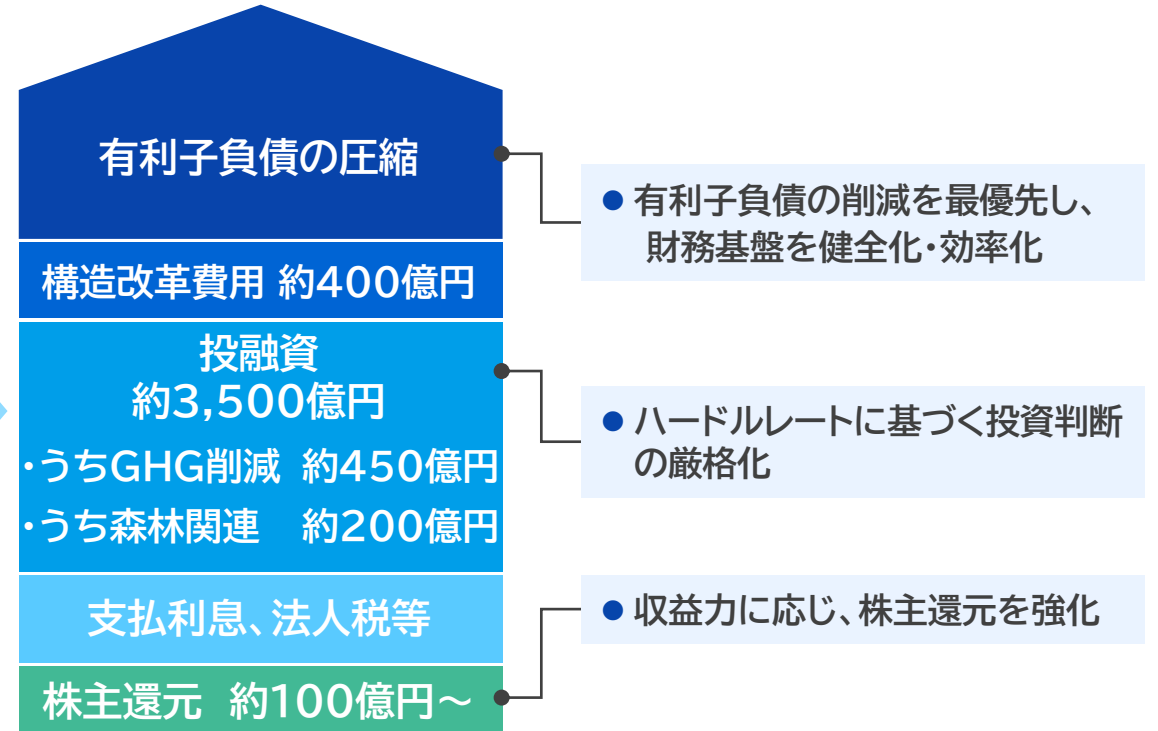
①B/Sの最適化 | キャッシュアウトロケーション

- 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)



①B/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

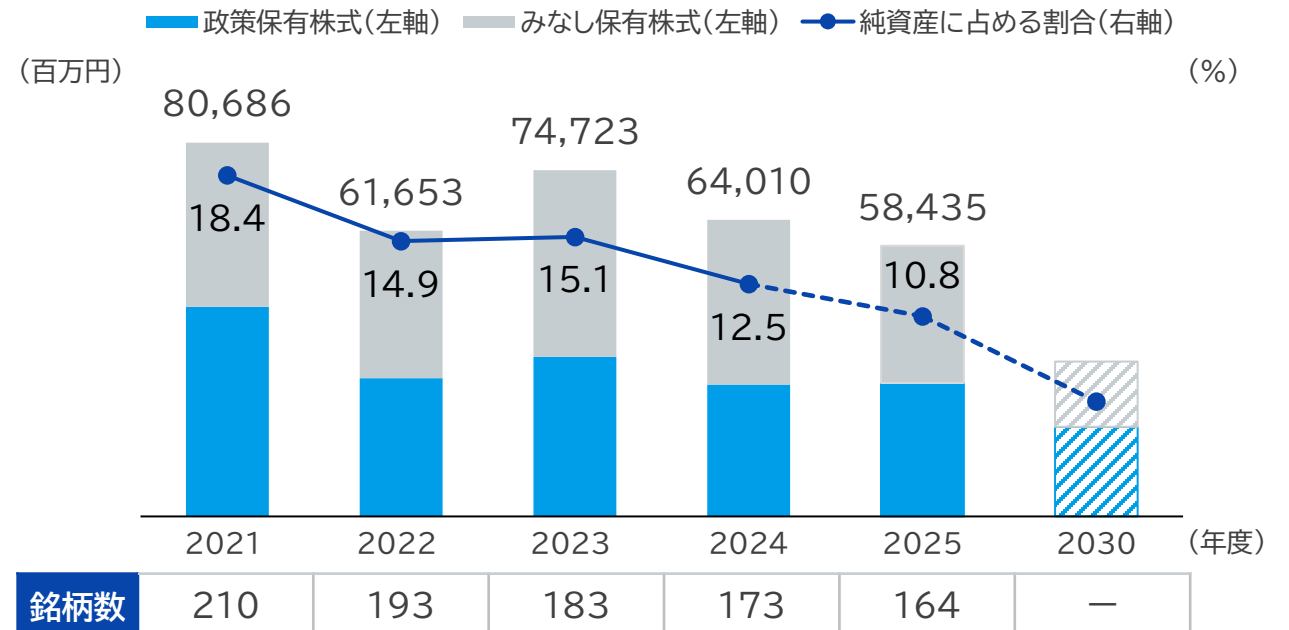
2025年度実績 **161億円**

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)

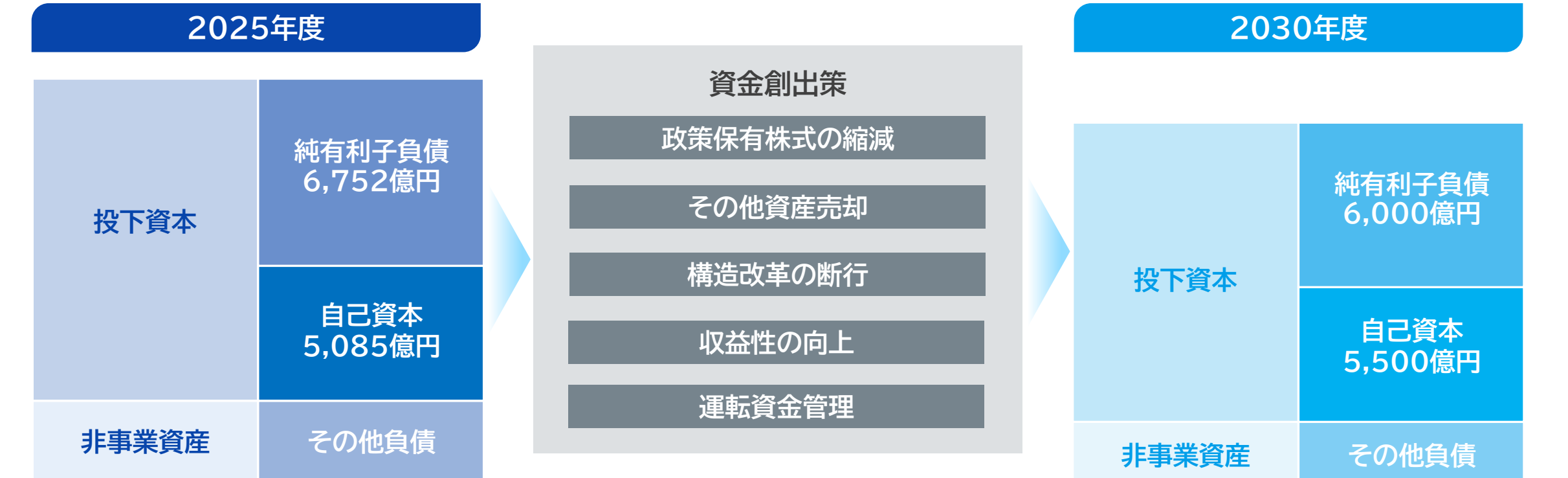


* 2030年度は2026年3月末簿価にて想定

①B/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※

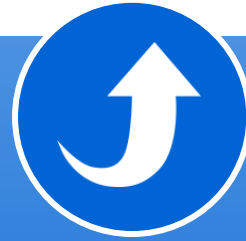
※ネットD/Eレシオの数値は資本性負債を加味

基本戦略と重点課題



① B/Sの最適化

- 資産のスリム化
- 有利子負債の削減



② 構造改革の断行

- グラフィック用紙の生産拠点集約
- 不採算事業のレビュー（Opalの改革、その他低収益事業の整理）



③ 収益性の向上

- グリーン戦略による森林・木材関連事業の拡大
- パッケージング事業の川下戦略（原紙と加工の協業推進）
- 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

②構造改革の断行 | グラフィック用紙の生産拠点集約

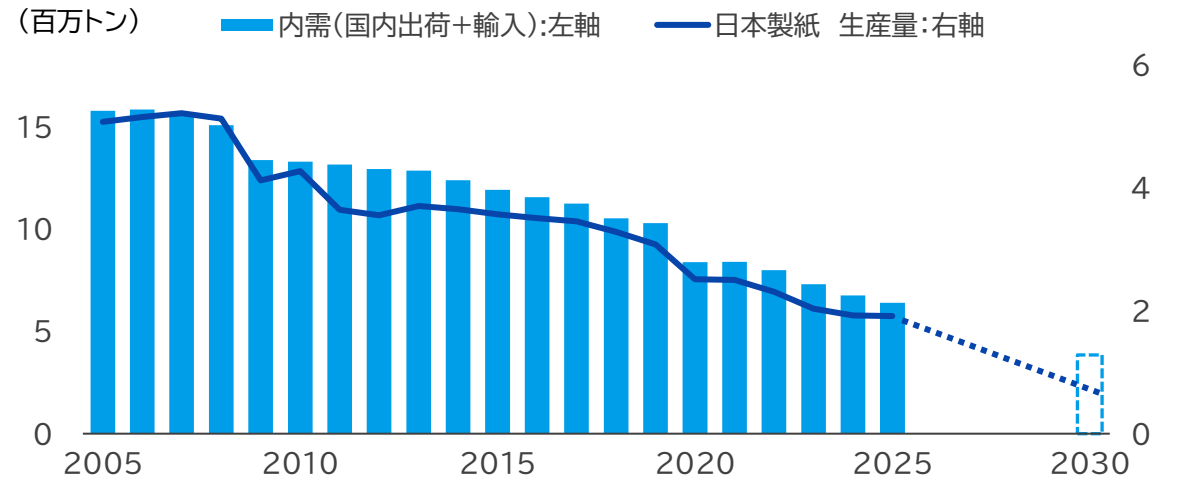
基本方針

- ▶ グラフィック用紙事業の強靱化を図り利益率を向上
- ▶ 需要減少を見越した生産体制の最適化と稼働率の維持

戦略のポイント

- 需要減少を見越して生産能力を適時削減
 - ・ 内需は2030年度までの5年間で3割以上減少と想定
- 生産拠点の集約検討
 - ・ 早期に石巻、岩沼、岩国への集約を検討
 - ・ 競争力ある東西基幹工場からの供給体制を確立
 - ・ 他の工場はリソースを最大活用し事業構造転換を推進
 - ・ 稼働率90%以上を維持
- GHG削減による競争力強化
 - ・ 2040年度までに65%削減(2013年度比)

■ 需要減少を見越して生産能力を削減し稼働率を維持



石巻

- ・ 家庭紙、新規事業等も含む東日本の拠点
- ・ 新回収ボイラー設置による低GHG工場化

岩沼

- ・ 国内最大の新聞用紙供給拠点

岩国

- ・ コスト競争力の高い西日本の拠点
- ・ 低GHG工場

②構造改革の断行 | Opalの改革

基本方針

事業の選択と集中

- ▶ 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(MV)工場は速やかにEBITDA黒字化
- ▶ 低収益事業の整理

早急に営業利益を黒字化

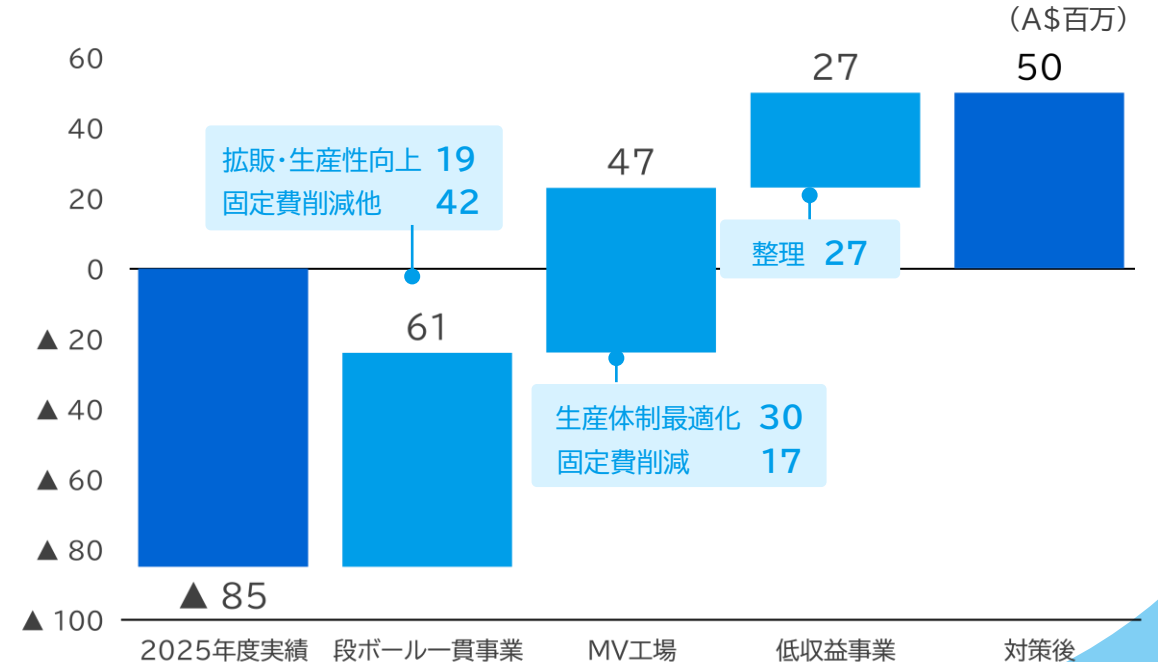
黒字化に向けて迅速に行う対策

- 段ボール一貫事業の収益性向上 ➡ 販売拡大、価格改定、競争力強化
- MV工場 EBITDA黒字化 ➡ 一段の生産体制最適化、固定費削減
- 低収益事業の整理 ➡ その他加工事業を対象に精査・判断
- 人員削減 ➡ 組織と人員体制の抜本的見直し※
- 調達・物流の効率化 ➡ 集中購買、一元管理

2025年度実績 ▲A\$85百万 ➡ 対策後 A\$50百万

※2026年3月に決定、実行開始

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計	▲ 85	50



②構造改革の断行 | Opalの改革

段ボール一貫事業の収益性向上

- ▶ 需要が増加する豪州市場で自然成長以上の販売拡大
- ▶ 生産性向上とコストダウンによる競争力強化

■ 販売拡大の取り組み

- 原紙・加工一貫体制による高付加価値・差別化製品の開発・拡販
- 納期管理等、徹底した顧客サービス提供
- 紙化需要の取り込み

■ 競争力強化の取り組み

- 近年実施した加工機新設・更新工事効果のフル発現
- 組織・人員体制の抜本的見直し、調達・物流の効率化



段ボール原紙マシン
(ポタニー工場 B9)



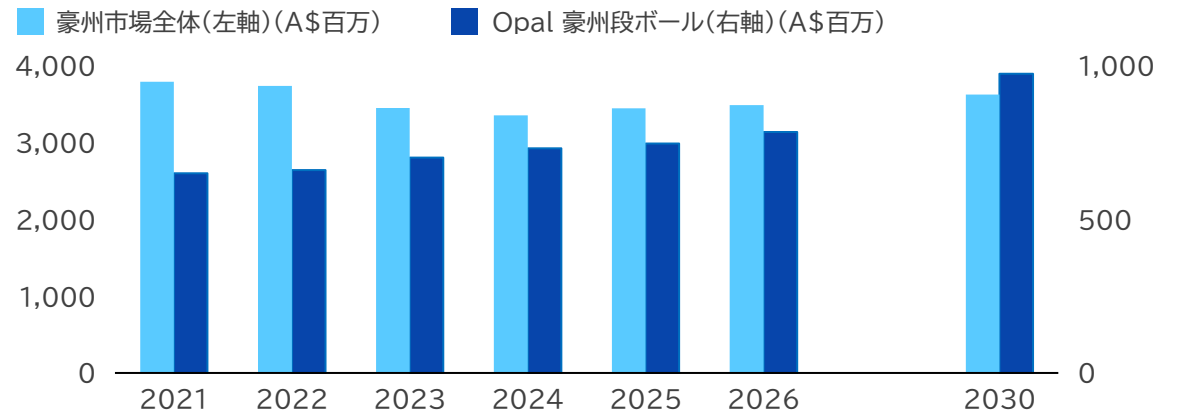
ウドンガ新段ボール工場
(2023年稼働)

* Images courtesy of
Wodonga City Council.

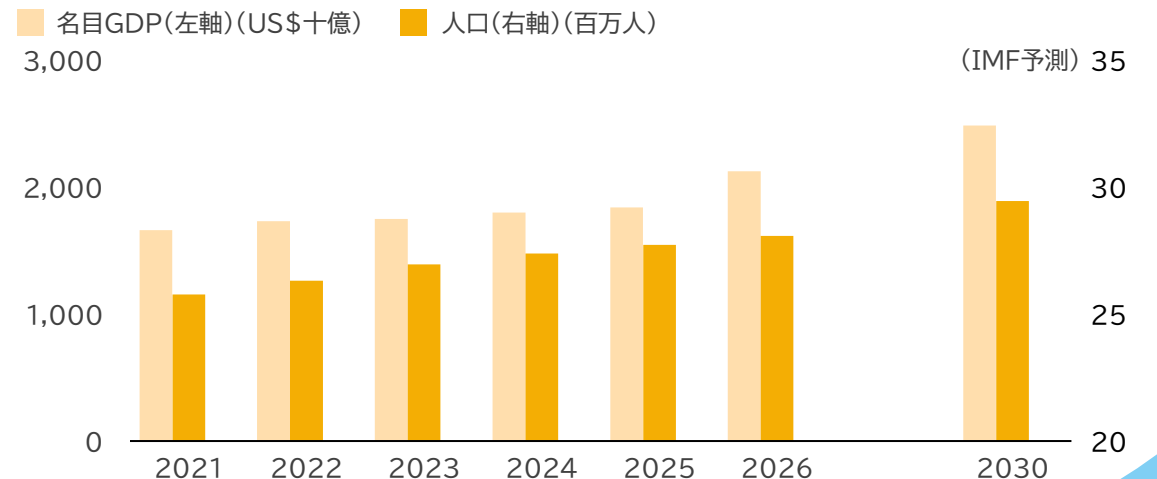


需要が増大する紙製パネット

【豪州段ボール市場とOpal販売額の推移】 出典 豪州市場全体:IBIS World 2025



【豪州名目GDPと人口推移】



基本戦略と重点課題



① B/Sの最適化

- 資産のスリム化
- 有利子負債の削減



② 構造改革の断行

- グラフィック用紙の生産拠点集約
- 不採算事業のレビュー（Opalの改革、その他低収益事業の整理）



③ 収益性の向上

- グリーン戦略による森林・木材関連事業の拡大
- パッケージング事業の川下戦略（原紙と加工の協業推進）
- 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

③収益性の向上 | グリーン戦略による森林・木材関連事業の拡大

基本方針

森林資源の力を引き出し、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

グリーン戦略を可能にする日本製紙グループの強み

- 技術 ▶ 世界トップクラスの育種・増殖・育苗技術、森林管理ノウハウ
- 調達力 ▶ 製紙原料調達で培った国内外の強固な木質資源サプライチェーン
- アセット ▶ 国内外16万haの自社森林、森林経営・調達・流通に関わる人材とネットワーク

森林・木材関連事業の拡大

- ・国内外で森林経営と木質資源の流通事業を拡大
- ・技術を価値化する森林テック事業※を拡大
- ・森林資源の新たな価値創出

社会課題解決への貢献

- ・国内林業の活性化
- ・森林の生産性向上
- ・森林の公益的機能の保全（生物多様性、水源涵養、他）
- ・ネイチャーポジティブの実現

※森林テック事業

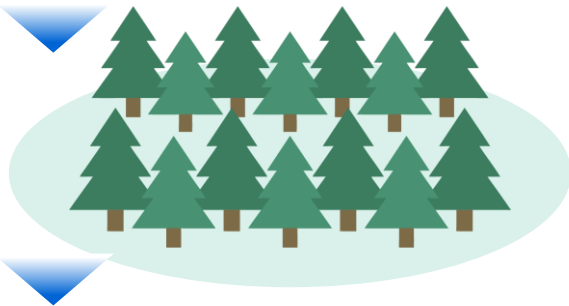
育種・増殖技術や各種の林業技術を活用し、森林の蓄積量を増大させ生産性と森林資源価値の向上を図る事業
木材市場・カーボン市場・自然資本市場等、広範な領域で利益創出を目指す。短期的にはエリートツリー事業や海外植林事業での収益拡大を進める

③収益性の向上 | グリーン戦略による森林・木材関連事業の拡大

戦略のポイント

- ・国内林業の活性化を支援
- ・国内外のサプライチェーン強化
- ・先進技術の高度利用
- ・森林の多様な機能の価値化

安定供給
生産性向上
新たな価値創出



森林・木材関連事業の拡大を実現

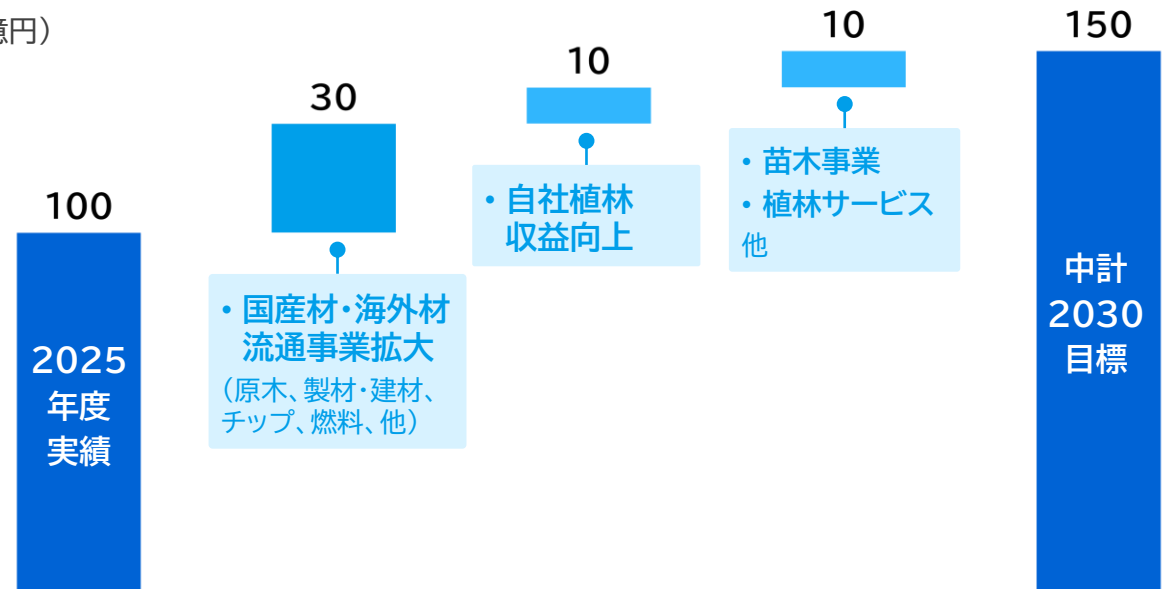
- ・国産材・海外材流通事業の拡大
- ・森林経営・植林事業の生産性向上と収益拡大
- ・育種・増殖技術を活用した事業拡大
- ・カーボン市場・自然資本市場における森林資源の価値化

中期経営計画2030目標 (木材・建材・土木建設関連事業 営業利益)

2025年度 100億円

2030年度 150億円

(億円)



③収益性の向上 | グリーン戦略による森林・木材関連事業の拡大

中期経営計画2030の具体的な取り組み

国内

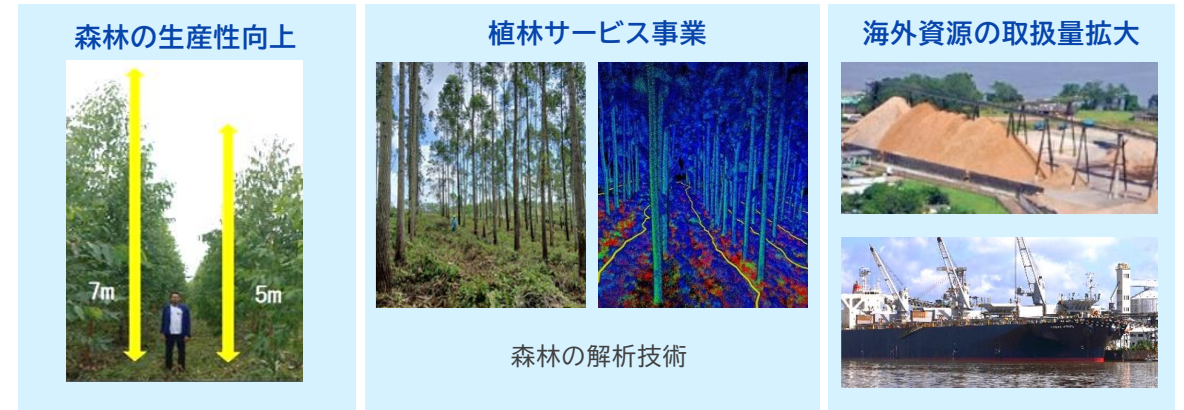
「伐って、使って、植えて、育てる」林業を支援
林業・木材産業界と連携してサプライチェーンを強化



- 国産材原木取扱量拡大
2025年 100万m³ → 2030年 130万m³ (国内ナンバーワン)
- 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 → バイオエタノール等での利用
- 社有林でのカーボンクレジット供給体制拡大

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

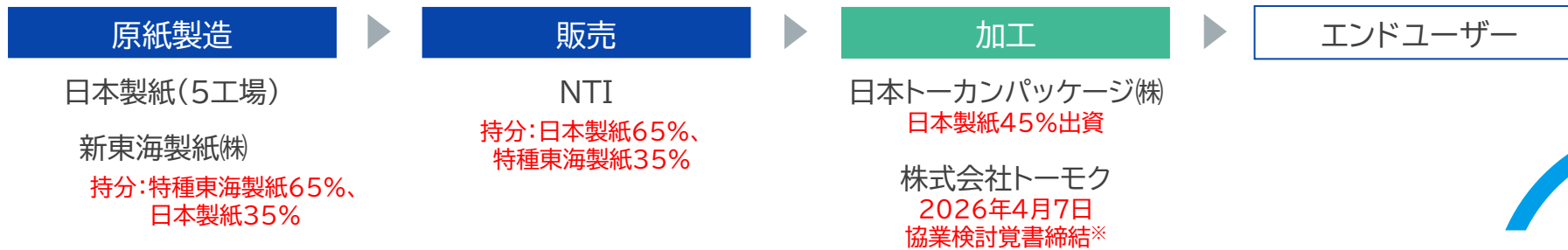
③収益性の向上 | パッケージング事業の川下戦略(原紙と加工の協業推進)

パッケージング用紙事業(原紙製造事業)

基本方針

- ▶ 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

- 原紙生産・段ボール加工・販売ノウハウ・リソース相互活用に向けた專業段メーカーとのさらなる協業拡大



※協業検討に関する覚書締結概要: トーモク・特種東海製紙・NTI・当社

【協業目的: 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】

- ・ 共同で製品・技術を開発 : 高付加価値・差別化製品の開発
- ・ 各社のリソースを活用したコスト削減 : 生産・物流効率化等によるコスト最適化
- ・ マーケティングでの連携 : 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
- ・ 上記以外の協業によるシナジー創出(古紙回収等)

戦略のポイント



③収益性の向上 | パッケージング事業の川下戦略(原紙と加工の協業推進)

パッケージング加工事業(グループ内原紙・加工一貫事業)

基本方針

- ▶ 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)
差別化容器※1比率: 20%(2025)→30%(2030)
- ▶ ELOPAK・四国化工機との協業によるアジア・オセアニア地区事業拡大
海外売上高比率※2: 1%(2025)→4%(2030)→12%(2035)



戦略のポイント

- 液体用紙容器事業ビジネスフロー:
ビジネスパートナー(日本製紙出資先)と協業し、トータルパッケージングソリューション提供



- 海外展開(環太平洋地域)
 豪州: ELOPAK・四国化工機・Opalと協業し、販売拡大
 アジア: 差別化容器輸出拡大(韓国・東南アジア)
 北中米: ELOPAK北米事業へのNDP付加価値原紙販売強化

中期経営計画2030目標 営業利益率

パッケージング加工事業(紙パック、NDP他)

4.3% (2025年度実績) → 5% (中計2030目標)

※1 差別化容器: 当社開発飲料用新型容器 + 飲料用途以外の紙容器の新型容器

※2 海外売上高比率: 紙パック事業海外売上高比率

③収益性の向上 | 生活関連事業の収益力強化

家庭紙・ヘルスケア事業

基本方針

- ▶ 高齢化等、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

戦略のポイント

- 高付加価値製品の開発と成長市場での拡販
 - ・ 家庭用品 : 差別化製品の継続投入、新型抄紙機を活用した製品開発
 - ・ ヘルスケア : 市場拡大を見据えた生産設備増強と拡販
- グローバルパートナーと連携した輸出拡大
 - ・ 東アジア・オセアニア・北米西海岸等、環太平洋地域への展開の加速
海外売上高比率 : 3%(2025) → 7%(2030)
- e-コマース、D2C等、販売チャネルの多様化と拡大
e-コマース売上高比率 : 10%(2025) → 15%(2030)
- 原材料調達等、グループリソースを最大活用したコスト競争力強化



中期経営計画2030目標 営業利益率

家庭紙・ヘルスケア事業

3.7%

2025年度実績

5%

中計2030目標

③収益性の向上 | 生活関連事業の収益力強化

ケミカル事業

基本方針

- ▶ 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

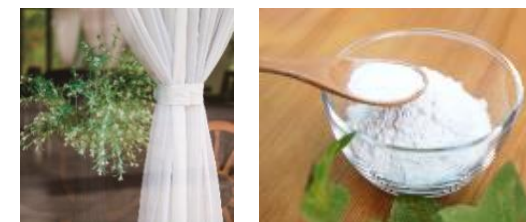


戦略のポイント

■ 成長市場で確実に収益を拡大

<2030年度売上高 20%増 (対2025年度比)>

- 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 : OLEDディスプレイ向けの採用拡大



■ 中核工場である江津工場の競争力向上・収益基盤強化

<2030年度売上高 20%増 (対2025年度比)>

- 溶解パルプ : 医薬・食品向け等、高付加価値品の販売強化
- 機能性セルロース : 樹脂用フィラー、LiB用途の海外市場向け拡販
- リグニン関連製品 : 土木建設用途の強化と新製品の投入による拡販

中期経営計画2030目標 営業利益率

ケミカル事業

8.5% 10%

2025年度実績 中計2030目標

③収益性の向上 | 新規バイオマス素材事業の拡大

新規バイオマス素材事業

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

戦略のポイント

- 当社独自技術を活用
- 外部との積極的な連携

■ 機能性・環境価値を付加

■ 新素材の開発

オープンイノベーション

マイクロ・ナノ解繊技術

合成・機能化技術

シート化・コーティング技術

材料複合化技術

<高付加価値化>

低GHG

リサイクル性

紙化・バイオマス化

脱・減プラスチック

新規バイオマス
素材

活動領域

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

③収益性の向上 | 新規バイオマス素材事業の拡大

現在の取り組みと進捗状況

■ 早期戦力化とともに、さらなる新規事業テーマの創出と育成を強化 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
	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ercial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

新規事業テーマの発掘・追加

※ セルロースナノファイバー

③収益性の向上 | 新規バイオマス素材事業の拡大

セルロースナノファイバー(CNF)「セレンピア®」を活用した未来

■ CNFの“+α”の価値

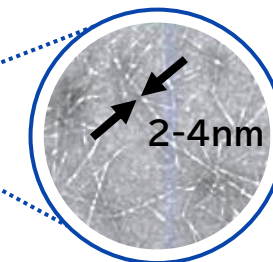
- ① バイオマス ② サステナブル ③ 自給可能



粉体



水分散体



■ 開発から社会実装のステージへ

強化樹脂:モビリティ・構造材
 <軽量・高強度・リサイクル性>

CNF樹脂ペレット



蓄電体:キャパシタ・固体電池
 <安全・軽量・薄膜・経済安保>

CNFシート

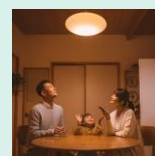


充電



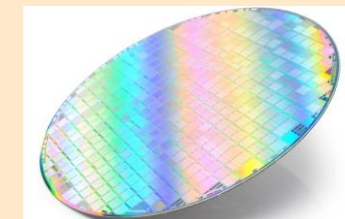
CNF蓄電体

放電



電子部材・医療へ
 <微細・クリーン・バリア・保護>

CNF材、フィルム

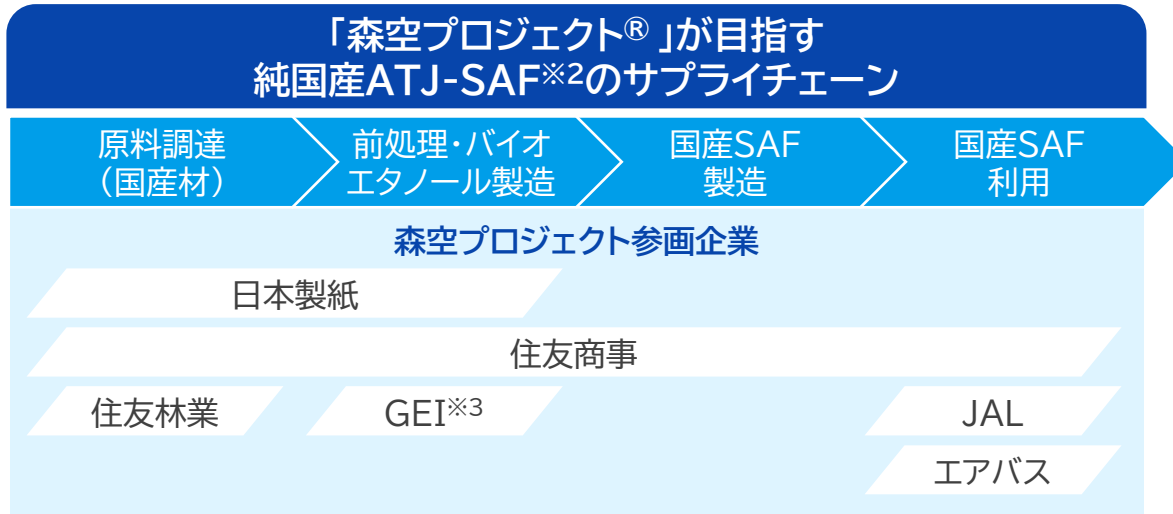


* 一部画像は生成AIにて作成

③収益性の向上 | 新規バイオマス素材事業の拡大

バイオエタノール(国産材100%原料)

- ▶ バイオリファイナリー構想※1の実現に向けて「森空プロジェクト®」を推進
- ▶ 木質由来のSAF(持続可能な航空燃料)向けバイオエタノールの社会実装を目指す



※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しくみ

※2 ATJ(Alcohol to Jet)-SAF:エタノール等から SAF(持続可能な航空燃料)を製造する技術・プロセス

※3 Green Earth Institute株式会社

特長

- 国産材100%を原料として使用
 - 低GHGのSAF原料を供給
 - エネルギー自給率の向上に寄与

今後の取り組み

- 岩沼工場内で2027年から実証生産開始※4
- 2030年頃から数万KL/年の商業生産を計画
- 出光興産と純国産ATJ-SAFサプライチェーンの構築に向けた共同検討開始※5

<検討内容>

- ロジスティクス
- 純国産ATJ-SAFの情報発信
- 社会実装に向けた制度・環境整備

※4 NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)のバイオものづくり革命推進事業において実施

※5 出光興産ー森空バイオリファイナリー合同会社間で共同検討の覚書を締結(2026年5月27日お知らせ)

3 2035の目指す姿



2035の目指す姿と中期経営計画策定の考え方



MISSION/理念

当社グループが社会に存在する理由・意義
時代に関わらず不変の行動指針

マテリアリティ

当社グループが企業理念の実現に向けて
取り組むべき重要課題

2035の目指す姿

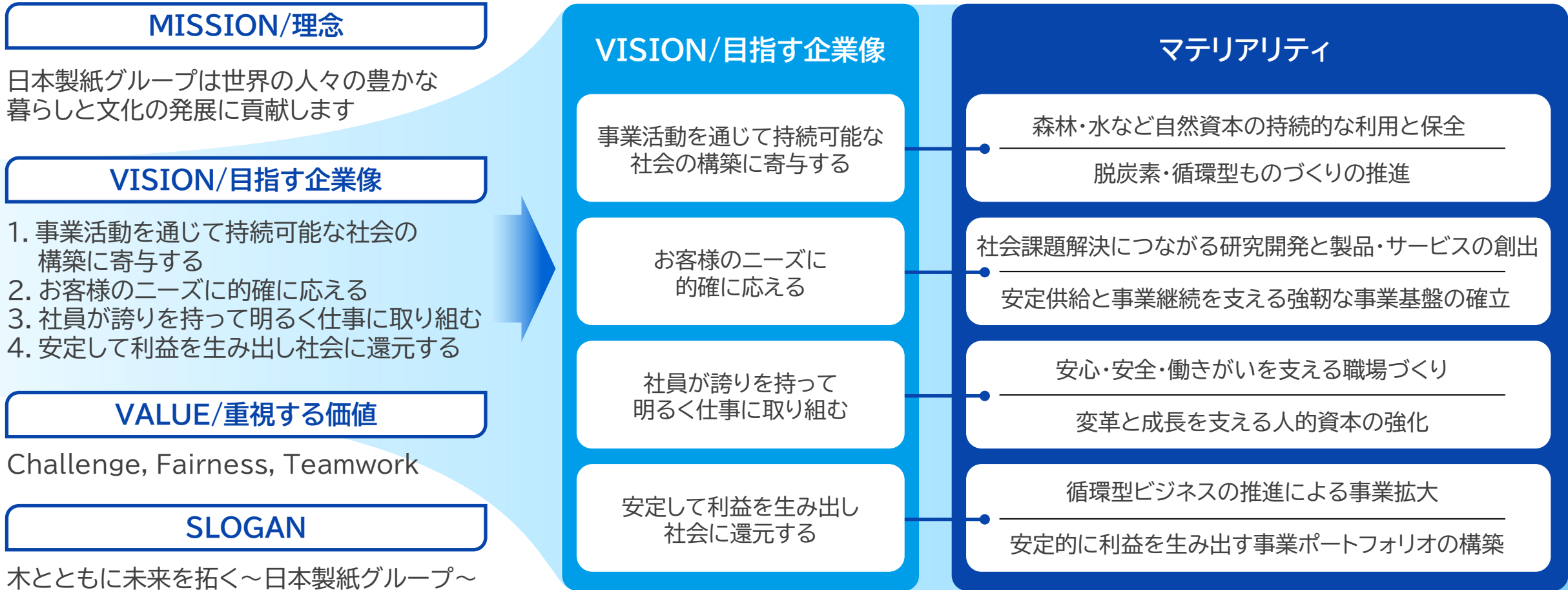
2035年に目指す当社グループの姿と
その達成に向けた経営課題を明らかにしたガイドライン

中期経営計画2030

2035の目指す姿

マテリアリティから2035の目指す姿を検討

■ 当社グループを取り巻く外部環境の変化に合わせ、マテリアリティを見直し



目指す姿と基本方針

目指す姿

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

基本方針

事業構造の変革

- 高収益事業の拡大
- 新規事業の創出・育成
- 既存事業の競争優位性確立

資本効率の向上

- 資本構成の最適化
- 効率的な資産活用

持続可能な 社会構築への貢献

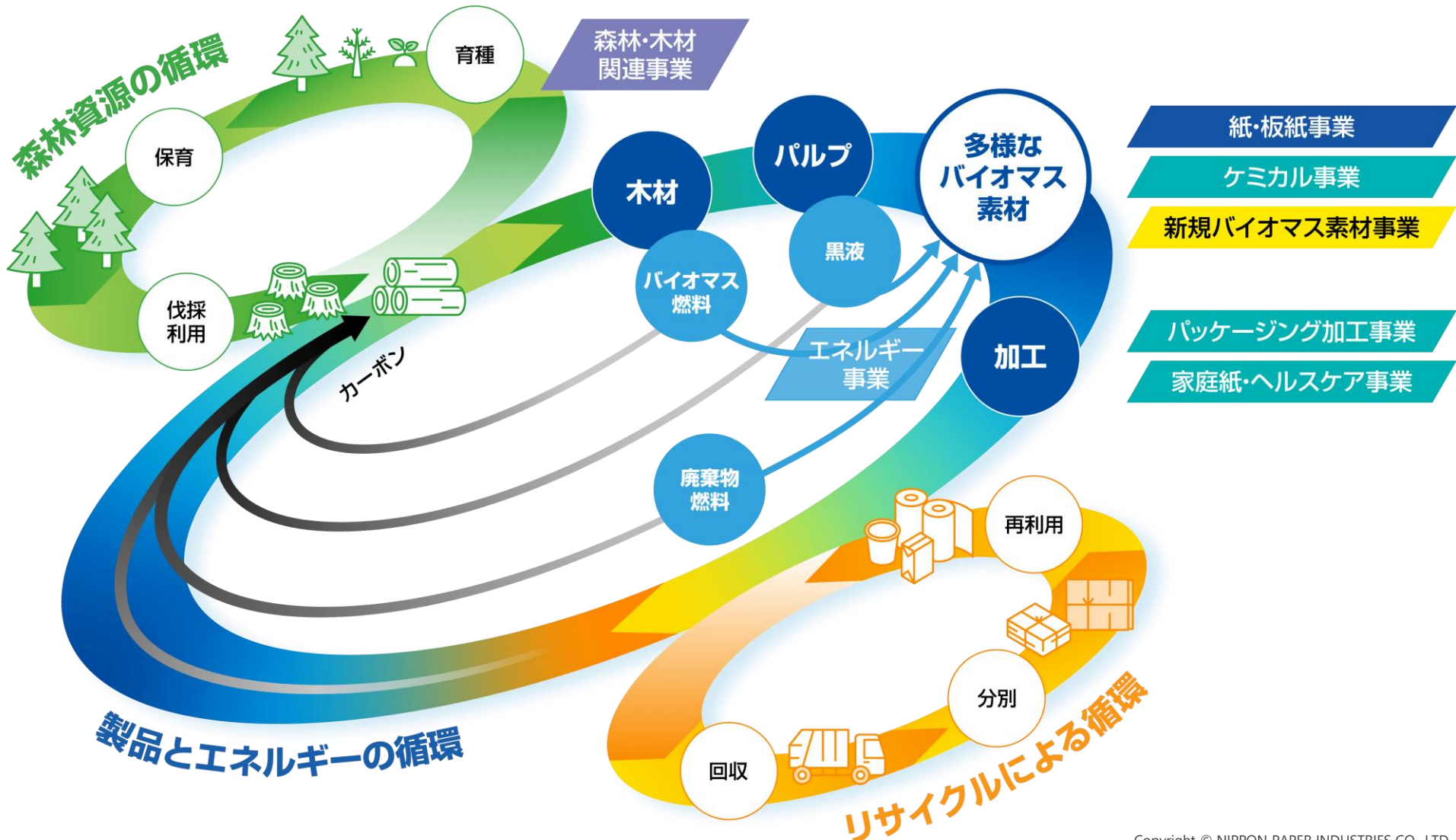
- 循環型事業モデル
「3つの循環」に基づき
注力する活動領域で事業を拡大
- ネイチャーポジティブの追求
- カーボンニュートラルの推進

変革を支える 人材基盤の確立

- 人材育成とキャリア開発の強化
- 求める人材像の明確化と
人材マネジメントの深化
- 働きがいの感じられる
企業文化の醸成

2035の目指す姿

循環型事業モデル「3つの循環」



2035の目指す姿

活動領域の拡大

■ 注力する活動領域で事業拡大し、持続可能な社会構築に貢献

森林資源の幅広い活用



当社グループの事業チェーン

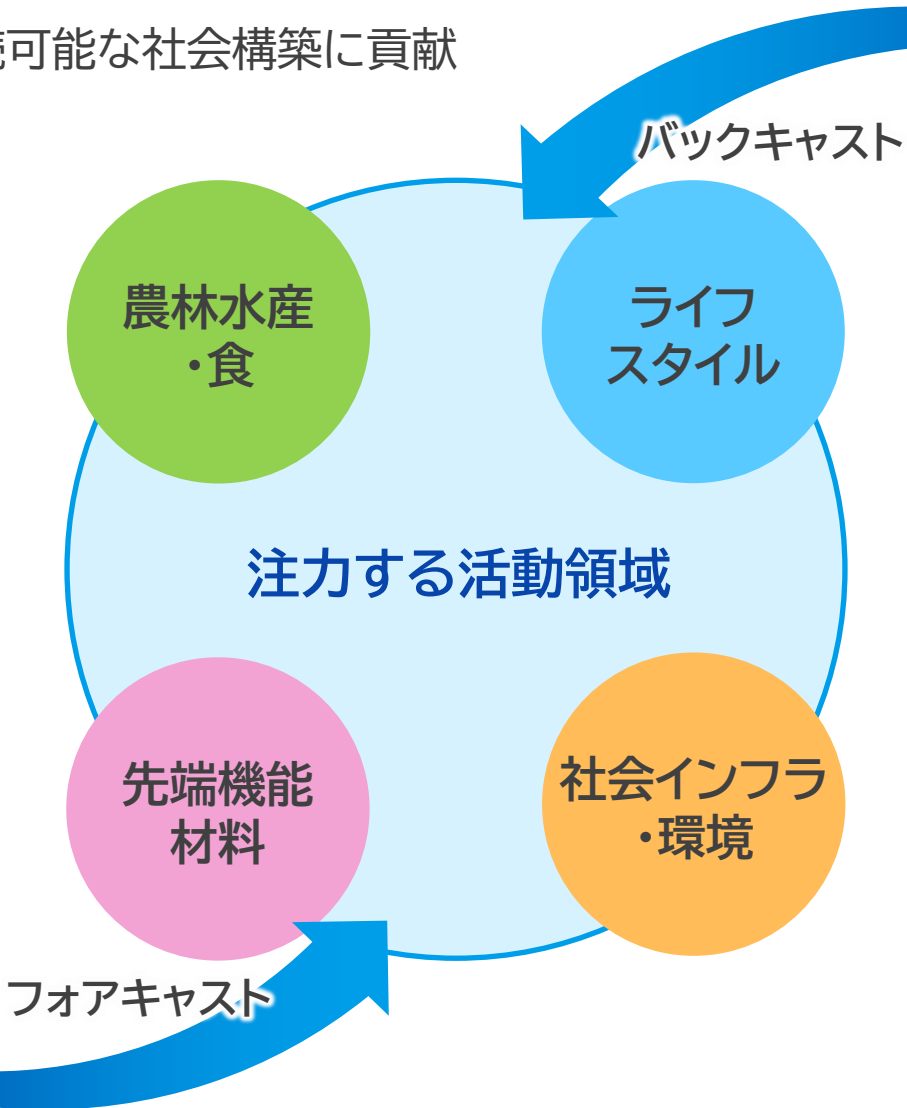
川上

- 森林・木材関連事業
- 紙・板紙事業 (グラフィック・パッケージング)
- ケミカル事業
- エネルギー事業
- パッケージング加工事業

川下

- 家庭紙・ヘルスケア事業 他

循環型事業モデル「3つの循環」

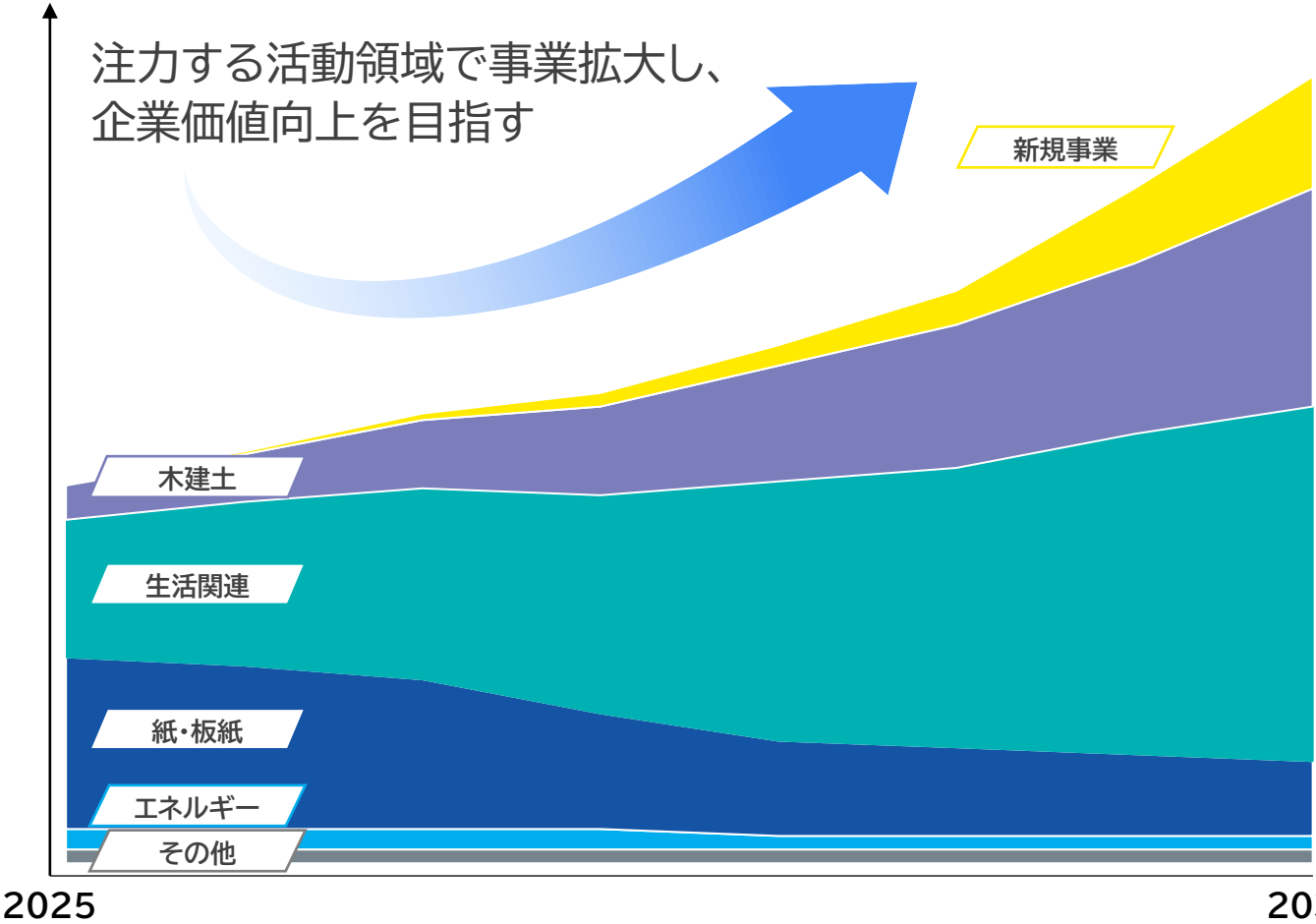
2050年の社会

- 気候変動・気象災害の激化
- 脱炭素・循環型社会の追求
- 世界人口の増加と資源不足
- 高齢化の進行
- 世界の経済勢力図の変化
- 高度人工知能時代の到来
- 通信とモビリティの革命的進化
- 生物資源の高度利用
- 健康・福祉志向の高まり
- 他

2035の目指す姿

将来の事業構造イメージ

日本製紙グループの事業イメージ



創出・育成・早期戦力化
新規事業

事業拡大・高収益化
木材・建材・土木建設関連
生活関連

最適化・競争優位性確立
紙・板紙
エネルギー
その他

注力する活動領域

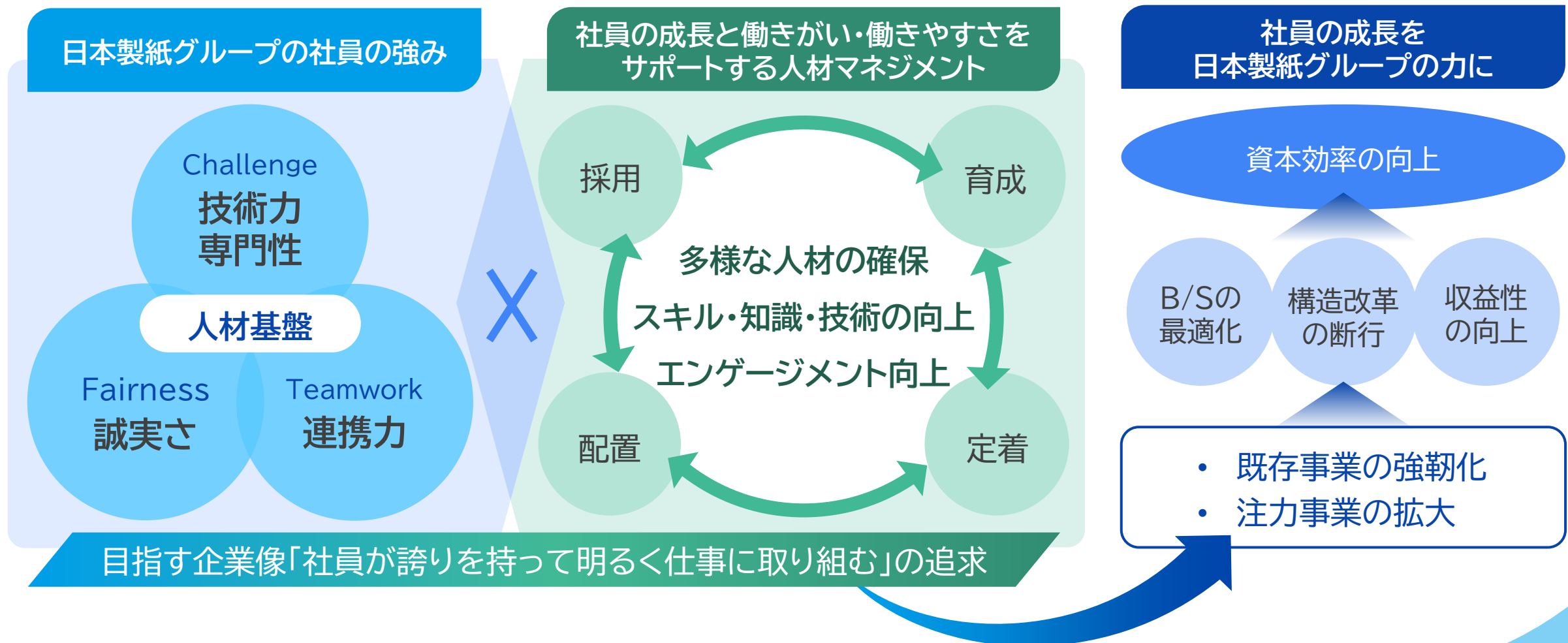
- 農林水産・食
- ライフスタイル
- 社会インフラ・環境
- 先端機能材料

4 経営基盤の強化 (非財務戦略)



人的資本戦略

社員の成長を日本製紙グループの成長につなげる人材マネジメント



自然資本戦略

「自然と人が共生する持続可能な社会」を実現する3つの柱

カーボンニュートラル

脱炭素の推進
(GHG排出量の削減)

サーキュラーエコノミー

資源循環の拡大
(廃棄物削減、リサイクルの推進)

ネイチャーポジティブ

生物多様性の保全・回復
(持続可能な森林経営、
環境負荷の低減)

環境ビジョン2050の実現に向けて中期目標「環境目標2035」を策定



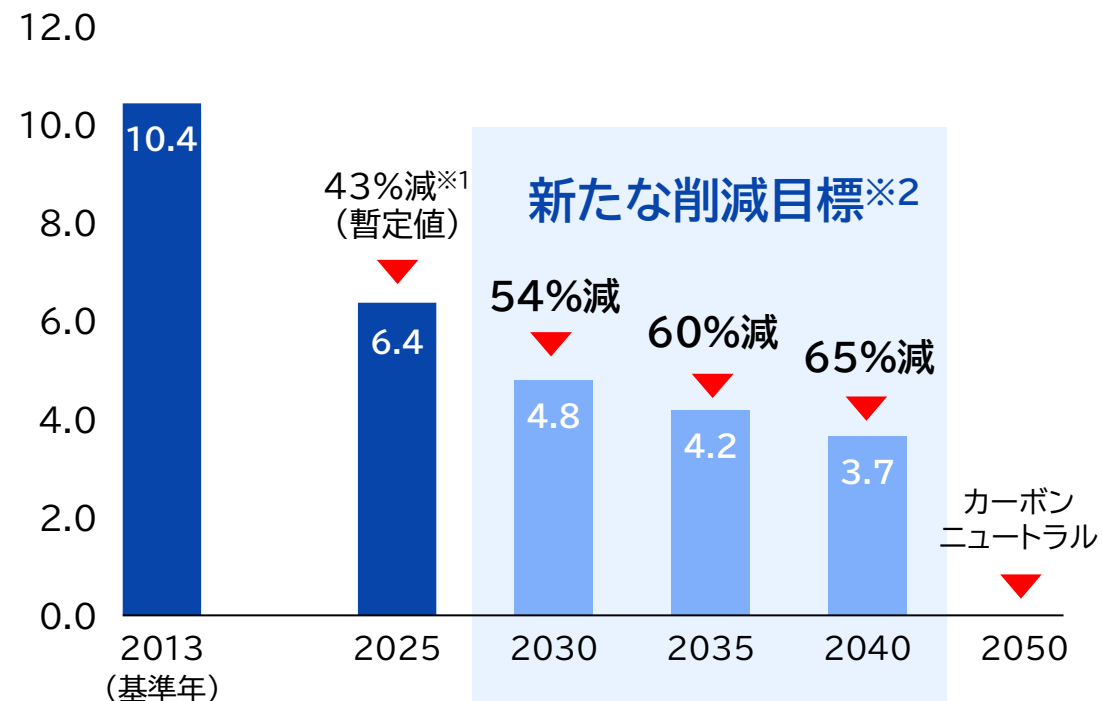
自然資本戦略

温室効果ガス(GHG)排出量の削減

■ 2035年度、及び2040年度削減目標の設定(Scope1+Scope2)

GHG削減計画

GHG排出量
(百万t-CO₂)



主な施策 (2026-2040年度のGHG削減計画 26%※2)

- 石巻工場における高効率黒液回収ボイラー設置 4%
- 石炭ボイラー停機(生産体制再編成等) 14%
- 燃料転換の推進 5%
- 省エネの推進 1%
- その他 2%

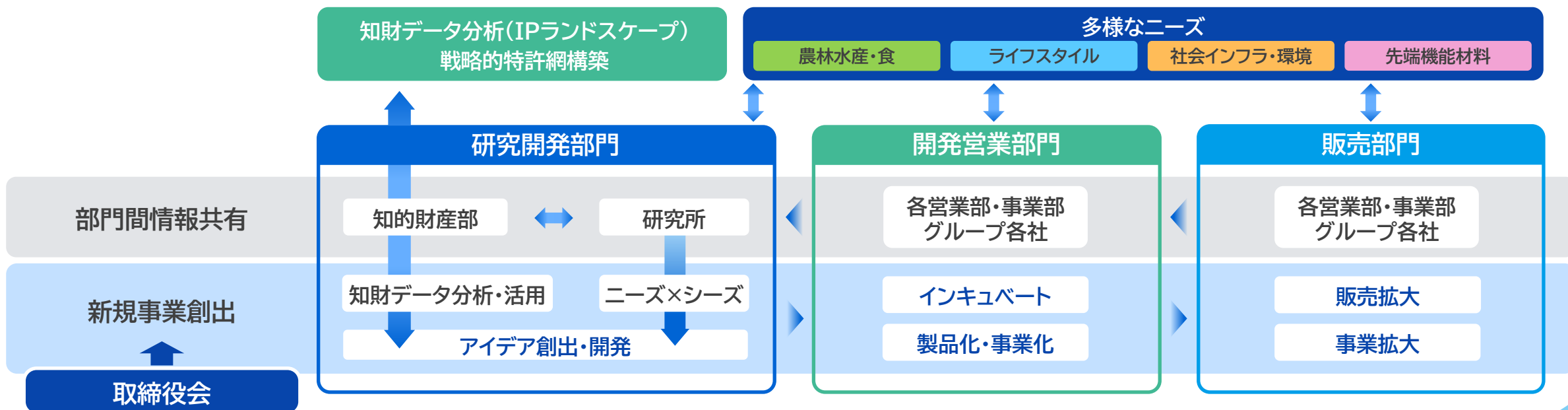
(GHG排出量算定条件)

対象	基準年	基準年における排出量
※1 従来: エネルギー事業分野を除く製造に関わる排出	2013年度	8.4百万t-CO ₂
※2 今後: エネルギー事業分野を含む排出	2013年度	10.4百万t-CO ₂

知的資本戦略 | 研究開発

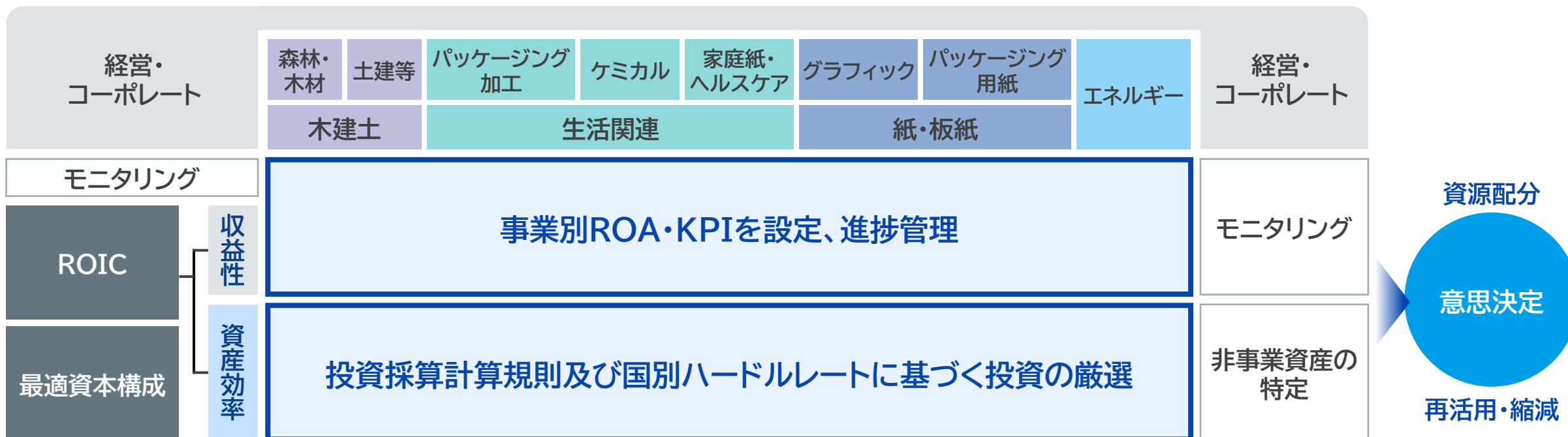
新規事業の創出・育成

- 市場の多様なニーズの収集・共有、知財データ分析を活用した新規事業開発・事業戦略策定の効率化
- ゲート審査やグループ経営戦略会議による、研究→開発→事業化への移行の厳格化と優先開発テーマへのリソース再分配の徹底
- オープンイノベーションを活用した研究開発のスピードアップ
- 取締役会での進捗モニタリング



コーポレートガバナンス | 資本効率管理体制の導入

- 連結ベースの全社ROICと、日本製紙を含む会社別ROIC・事業別ROA管理、事業別KPIを本格運用
 - ⇒ 事業資産(売掛債権・棚卸資産・固定資産・投資有価証券・関係会社株式含)を効率運用
 - ⇒ 政策保有株式の縮減を含む、非事業資産の再活用・売却・縮減
- 進捗状況を四半期毎に取締役会に報告



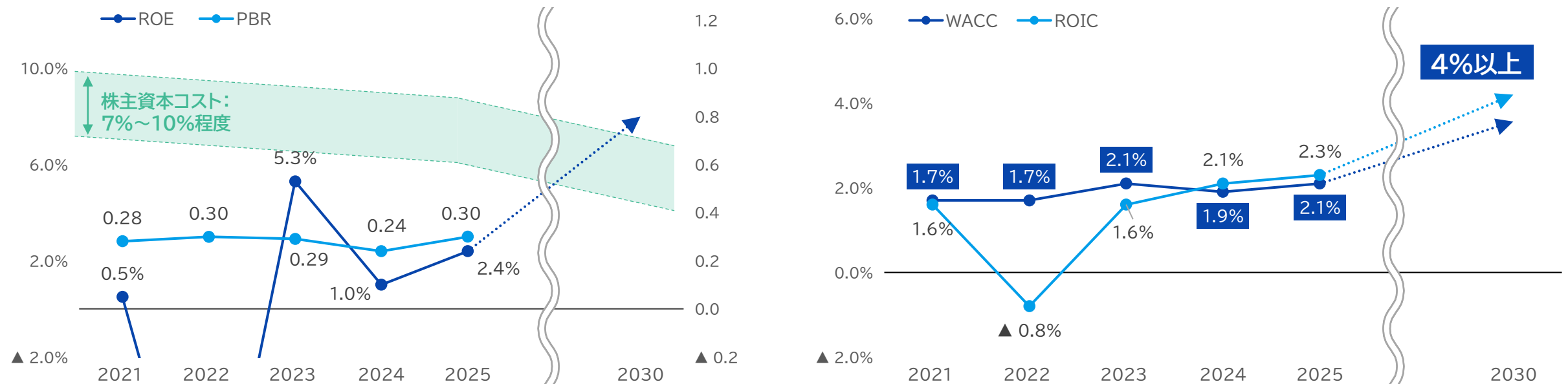
Appendix



資本効率の向上に向けた財務戦略

- 事業構造転換にともなう特別損失計上によりROEが低位で推移
- 事業構造強化により、資本効率を改善(ROE・ROICスプレッドをプラスに)
- ネットD/Eレシオの適正化に向けた資本構成を見直し、資本コストの低減と資本効率の向上を通じて企業価値を向上

ROE・PBR・ROICの推移と今後の改善イメージ



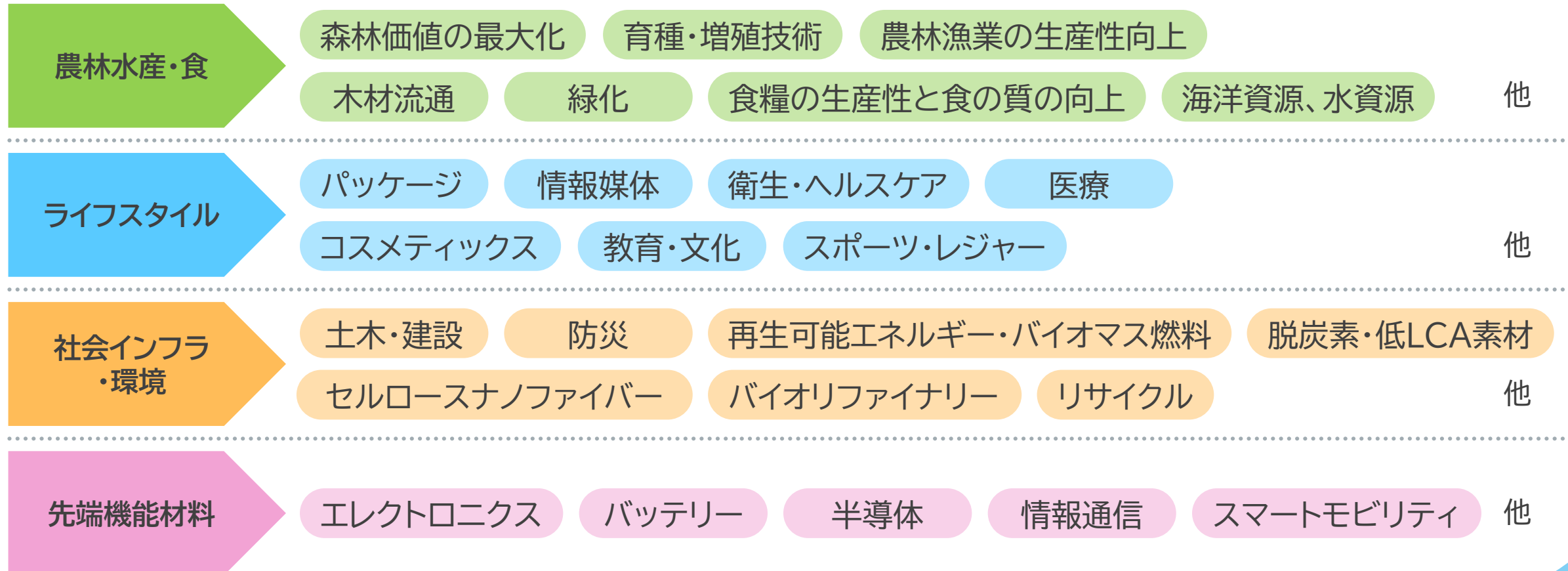
* ROIC: 税引後事業利益(税引後営業利益+受取配当金+持分法投資損益) ÷ 投下資本(純有利子負債+自己資本)

* WACC: 他人資本コスト;各年度支払利息、株主資本コスト;7%(CAPM)・株式時価総額ベース

4つの活動領域

- 当社が強みを発揮できる活動領域を整理、各領域でプレゼンスを強化

事業分野イメージ（キーワード）



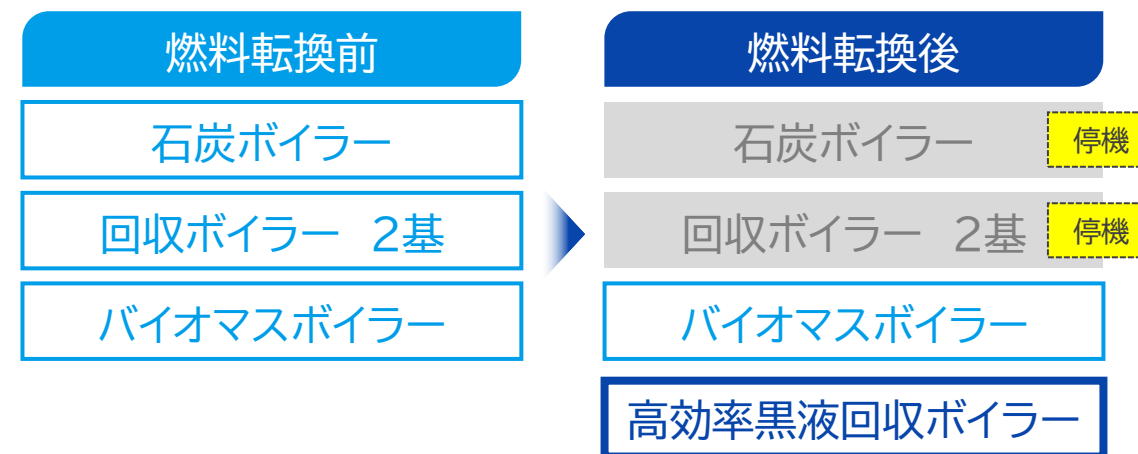
GHG排出量削減に向けた取り組み事例

石巻工場の燃料転換

- 高効率な黒液回収ボイラーの設置、石炭ボイラーの停機により、GHG排出量の大幅削減を実現
- 低GHGバイオマス製品の拡大に向けた基盤整備

設備投資計画

稼働設備	<u>高効率黒液回収ボイラー</u>
稼働開始	2028年度 第4四半期
GHG排出量削減	50万t-CO ₂ e※ ¹ <u>当社排出量※²の10%</u> (79万4千t-CO ₂ e → 29万4千t-CO ₂ e)
投資規模	555億円 (うち政府支援上限額:183億円※ ³)



※1 既存石炭ボイラーの停機による削減効果を含む

※2 製品製造に関わるScope1及びScope2排出量

※3 経済産業省「排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業」に採択(2025年1月)

日本製紙グループロゴの見直し

日本製紙グループは、新たな成長フェーズを見据え、グループブランドをより明確かつ一貫して発信するため、グループロゴを見直します。

旧グループロゴ



新グループロゴ



見直し の内容

視認性の向上に加え、海外を含む多様なステークホルダーに対し、グループブランドをより明確かつ一貫して発信する観点から、グループロゴ及び日本製紙ロゴの表記を英字の「NIPPON PAPER」に統一します。また、文字部分にはユニバーサルデザイン(UD)フォント「フルティガー」を採用します。世界の空港や駅の標識にも使用されている書体であり、より分かりやすい情報発信につなげていきます。

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。

