

## イベント概要

---

[企業名] 日本製紙株式会社

[企業 ID] 3863

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 中期経営計画説明会

[イベント名] 中期経営計画 2030 説明会

[決算期]

[日程] 2026 年 5 月 28 日

[時間] 15:00 – 16:34  
(合計：94 分、登壇：39 分、質疑応答：55 分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 3 名  
代表取締役社長 CEO 瀬邊 明 (以下、瀬邊)  
執行役員 企画本部長、関連企業担当 佐野 孝典 (以下、佐野)  
企画本部経営企画部長 山口 崇 (以下、山口)

## 本日お伝えしたいこと

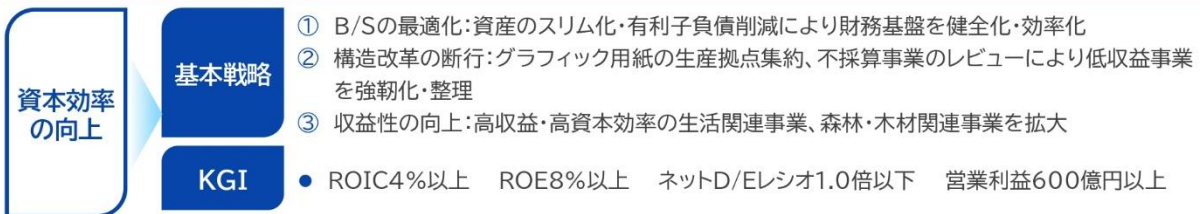
### 中期経営計画2025の振り返り

- 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



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 3

**瀬邊:** 皆様、あらためまして、社長の瀬邊でございます。ここからは、本日公表いたしました日本製紙グループの中期経営計画 2030 についてご説明をまいります。まず、私から概要を簡単にお話しした後に、企画本部より詳細のご説明をいたします。

こちらは、本日お伝えしたい内容の要約です。

まず、中計 2025 の 5 年間の振り返り、総括といたしまして、国内事業については、コロナ禍や原料価格高騰の影響を打ち返して、2023 年度から中計軌道をおおむね維持できましたけれども、海外事業、とりわけ Opal の業績が低迷したため、全体の収益目標は未達となりました。

事業構造転換や既存事業の基盤強化は一定の成果が出せましたけれども、収益力や ROE をはじめとする資本効率は低水準で推移し、大きな課題が残る結果であったと認識しております。

こうした中、2035 年までの 10 年間に目指す姿を、後ほど説明がありますが、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した上で、中計 2025 の課題を踏まえて、今年度からスタートする中計 2030 では、資本効率の向上をテーマに掲げて、三つの基本戦略によってこれを推進してまいります。

一つ目は、バランスシートの最適化で、資産のスリム化、有利子負債の削減による財務基盤の健全化と効率化を図ってまいります。二つ目は、構造改革の断行であります。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を行い、低収益事業の強靱化、あるいは整理を進めてまいりま

す。そして三つ目は、収益性の向上です。高収益、高資本効率の生活関連事業、森林・木材関連事業を注力事業と位置づけて拡大し、全体の収益性を向上させます。

これらの基本戦略を進める上での KGI として、ROIC4%以上、ROE8%以上、D/E レシオ 1.0 倍以下、そして営業利益 600 億円以上を掲げました。

資本効率を向上させるという強い決意のもとで、それぞれの目標の達成を目指していきたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

では、ここから詳細を企画本部よりご説明いたします。

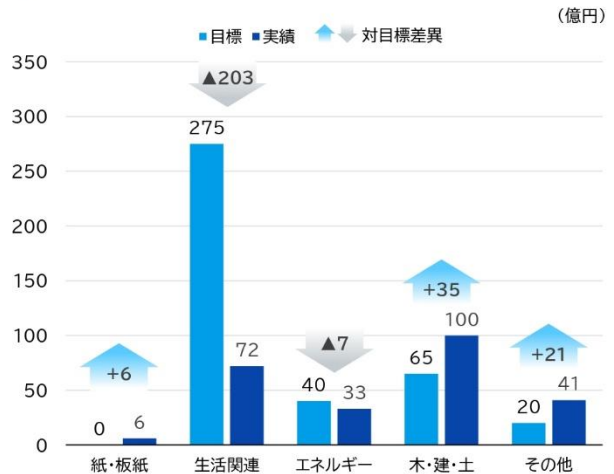
## 中期経営計画2025 目標達成状況

### ■ 中期経営計画2025の目標と実績

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)



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 5

**佐野**：それでは、中期計画 2025 の振り返りから、佐野が説明させていただきます。併せて中計の 2030 についてもご説明をしたいと思えます。

5月15日の決算説明会において、中計 2030 の骨子についてお話をさせていただいておりますので、この内容については簡単に触れていきたいと思っておりますのでご了解ください。

こちらの表につきましては、中計 2025 の目標と 2025 年の実績です。ネット D/E レシオおよび純有利子負債は目標を達成したものの、営業利益、EBITDA は未達となりました。セグメント別営業利益実績のグラフのとおり、生活関連事業の営業利益において、Opal をはじめとする海外事業の収益低迷、これによって大きな差が生じたということです。

## 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

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

6

こちらは中計 2025 のセグメント別の営業利益の推移です。

中計 2025 は、前半は外部環境の大きな変化に見舞われました。2020 年のコロナウイルス感染拡大に端を発した生活様式の変容、2022 年はロシアのウクライナ侵攻に端を発した石炭価格高騰の影響が大きく、営業利益が大きくマイナスとなりました。

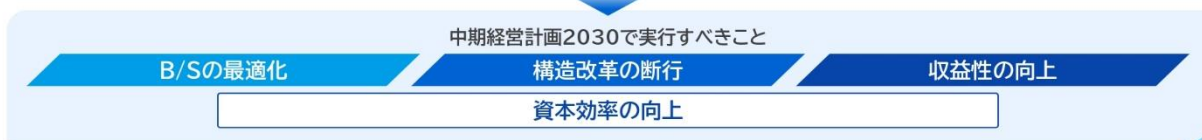
2023 年度には中期経営計画のアップデートを行い、国内事業につきましては、価格修正や各施策に取り組むことで、営業利益は計画並みの軌道で推移いたしました。

一方、海外については、2021 年度は営業利益が出たものの、2022 年度以降、2025 年度まで赤字が継続し、結果として営業利益目標 400 億円を達成することができませんでした。

## 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、安定操作が課題
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
GHG排出量の削減	×	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
	○	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



こちらでは中計 2025 の成果と課題をお示ししています。

中計 2025 では、ご覧のテーマを中心に実行してまいりました。成果と課題について、丸、三角、バツという形で評価しております。特に海外事業の収益性と ROE の低迷が大きな課題であると認識しております。

中計 2030 では、これらの中計 2025 の成果、課題や、市場投資家の皆様との対話を踏まえ、バランスシートの最適化、構造改革の断行、収益性の向上を進め、資本効率の向上を図ってまいります。

## 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%)

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 9

ここからは中計 2030 についてのご説明になります。

まず、中計 2030 の全体像です。基本戦略は、先ほどからお話ししておりますバランスシートの最適化、構造改革の断行、収益性の向上、この三つとなります。

これらの基本戦略と、その中における重点課題を着実に実行することに加え、株式市場の規律の導入や積極的な対話を通じて資本効率の向上を実現し、中計 2030 では ROIC4%以上、ROE8%以上、ネット D/E レシオ 1.0 倍以下、営業利益 600 億円以上を計画してまいります。このように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ってまいります。

## 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。

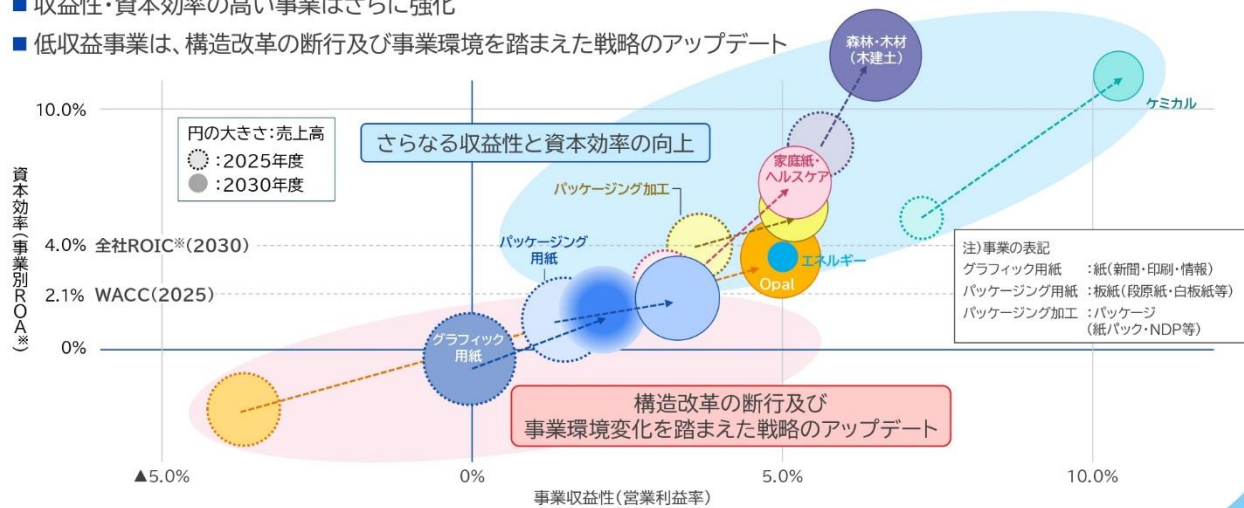
※ ネットD/Eレシオ(2026年度よりKGIは自己資本ベースに変更)  
 自己資本ベース:(純有利子負債-資本性負債)÷(自己資本+資本性負債)  
 株主資本ベース:(純有利子負債-資本性負債)÷(株主資本+資本性負債)  
 資本性負債:ハイブリッド・ローンで調達した負債のうち、格付機関から資本性の認定を受けた額(調達額の50%)

こちらは中計 2030 の財務目標、KGI となります。

9 ページのスライドでもご説明しました中計の三つの基本戦略、バランスシートの最適化、構造改革の断行、収益性の向上の各重点課題にしっかり取り組むことで、繰り返しになりますが ROE8% 以上、ネット D/E レシオ 1.0 倍以下、そして全体の利益率向上をはじめとするこれらの財務目標をしっかりと達成していきたいと思っております。

## 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)

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 11

2030年度の事業別の目指す方向性を示しております。これらのセグメントをさらに細かくした各事業のポジショニングを示しています。グラフは縦軸が事業別ROA、横軸が売上高営業利益率、そして円の大きさが売上高です。

水色の大きな円で囲んだ事業群は、現時点で事業別ROAが高く、WACCを上回る水準で推移しておりますので、今後さらなる収益性と資本効率の向上を図り強化をしてみたいと思っております。

ピンク色の大きな円で囲んだ事業群は、現時点で事業別ROA、売上高営業利益率ともに低いということで、構造改革の断行により強靱化を進め、資本効率改善に向けた追加施策を事業環境の変化を踏まえて進めていきたいと思っております。

2030年度にはこのような事業構造を目指していきたいと考えております。

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%	・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	4.3%	300~	5%	・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%	・段ボール一貫事業(原紙+加工)に集中 ・低収益事業の整理
紙・板紙	6		100		・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		・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

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 12

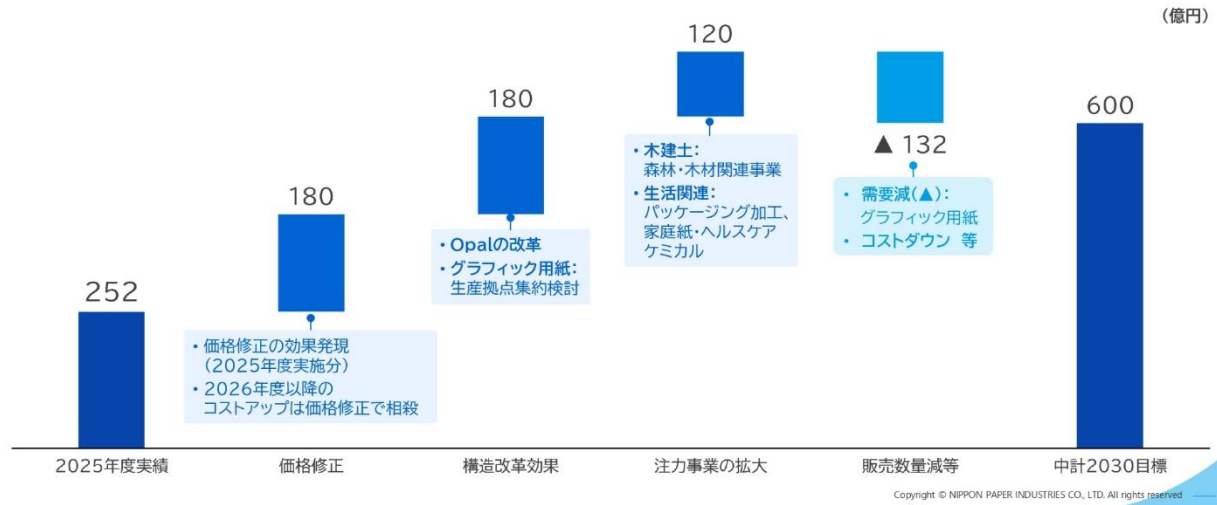
セグメント別の営業利益の目標を示しております。

2030年度の目標として、まず、木材・建材・土木建設関連事業で150億円、生活関連事業で300億円以上、紙・板紙事業で100億円、エネルギー事業およびその他事業で50億円としています。

右側に各セグメントでの中計の主要施策を記載しております。これらの施策を確実に実行することで、営業利益目標の達成を目指していきたいと考えております。

## 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



こちらは 2030 年度における営業利益目標 600 億円に向けた施策別の増減内訳を示したグラフです。

グラフィック用紙など、需要減により約 130 億円の減益を見込んでいますが、2025 年度に実施した価格修正の効果が 2026 年度以降は年間を通して寄与することで 180 億円の増益、Opal の抜本的改革やグラフィック用紙の生産拠点集約など、構造改革の効果で 180 億円の増益、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、ケミカルなどの注力事業の拡大で 120 億円の増益を図り、2030 年度営業利益を 600 億円まで高めたいと考えております。

## ①B/Sの最適化 | キャッシュアロケーション

- 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



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 15

バランスシートの最適化のキャッシュアロケーションです。2026年度から2030年度の5年間の累計値をお示ししています。

キャッシュアロケーションにつきましては、構造改革の断行、収益性向上、資産売却等により創出した資金で有利子負債の削減を最優先で進めていきます。

中期経営計画2030では、財務基盤の健全化、効率化をしっかりと図り、不採算事業の抜本的な改革、低収益事業の整理などの構造改革を進めることにより、企業価値の向上を目指してまいります。

## 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
- 従来からの縮減目標を前倒して達成したため、縮減目標を新たに設定



### 政策保有株式の状況(貸借対照表計上額)



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 16

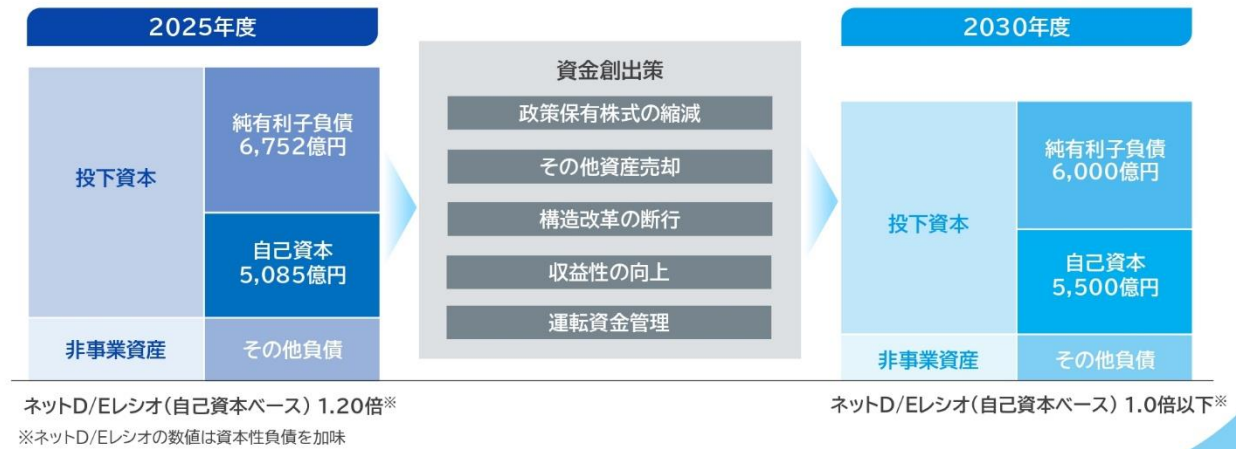
こちらはキャッシュ創出のうち政策保有株式の縮減です。

2025年度から2027年度までの3年間で150億円と縮減目標を掲げてまいりましたが、2025年度実績が161億円となり、目標を既に達成しましたことから、新たに2026年度から2030年度までで250億円の縮減目標を設定しております。原則としては全廃ということですが、まずは250億円の縮減目標を設定いたしました。

## 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



こちらは資本効率の向上に向けた財務戦略です。

バランスシートのマネジメント方針については、資金創出策を確実に実施し、ネット D/E レシオ 1.0 倍以下を目指すとしてしました。

この図は、2025 年度末と 2030 年度末のバランスシートをイメージしたのですが、有利子負債は 6,752 億円から 6,000 億円に、自己資本は 5,085 億円から 5,500 億円に高めると設定しています。

続きまして、構造改革の断行から、経営企画部の山口からご説明をしたいと思います。

## ②構造改革の断行 | グラフィック用紙の生産拠点集約

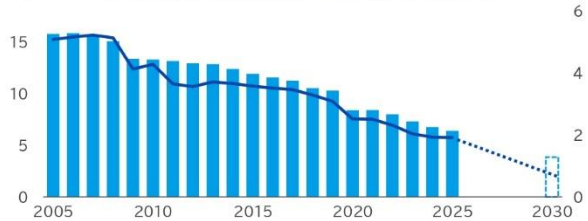
### 基本方針

- ▶ 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  
(百万トン) 内需(国内出荷+輸入):左軸 日本製紙 生産量:右軸



#### 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

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved

19

山口：経営企画部の山口です。二つ目の基本戦略であります構造改革の断行についてご説明差し上げます。グラフィック用紙の生産拠点の集約と不採算事業のレビューです。

まず、グラフィック用紙の生産拠点の集約です。

グラフィック用紙事業の強靱化を図り、収益性を向上させるため、将来の需要減少を見越して生産体制の最適化を実行することで、稼働率を維持していきます。

戦略のポイントとしては、右のグラフに示したとおり、グラフィック用紙の需要減少は今後も継続すると想定していますので、それを正面から受け止めて、生産能力の削減を進め、稼働率は90%以上に維持します。

生産拠点につきましては、石巻、岩沼、岩国への集約を検討します。一方、他の工場は、拠点ごとにリソースを最大活用することで事業構造転換を進めます。

GHG 排出量につきましても、後ほどご説明いたしますけれども、石巻の回収ボイラーや石炭ボイラーの設置、燃料転換などを進めることで、2040年度までに2013年度比で65%削減し、他社との競争優位性を確保します。

## 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

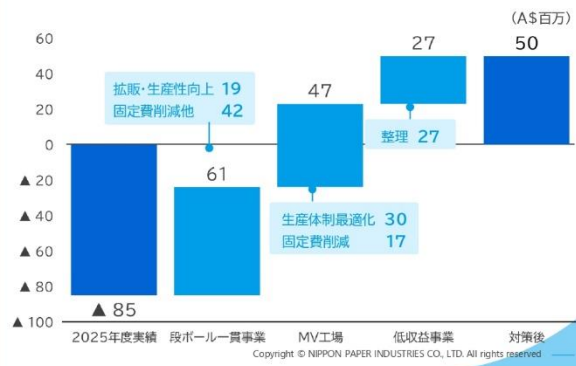
### 黒字化に向けて迅速に行う対策

- 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



続いて、Opal の改革です。

複数の事業を抱えています Opal では、選択と集中を進めます。具体的には、事業としては 2025 年度、黒字であった段ボール一貫事業に経営資源を集中し、収益性を高めていきます。

一方で、いまだ大きな赤字となっているメアリーベール工場につきましては、一段の生産体制の最適化と固定費削減により、速やかに EBITDA を黒字化します。その他の低収益事業についても整理を進め、早急に Opal として営業利益を黒字化します。

既に取り組みを開始した対策もありますので、これらを確実に実行することで、まずは営業利益 50 ミリオン豪ドルまで持ち上げていきます。

## 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)



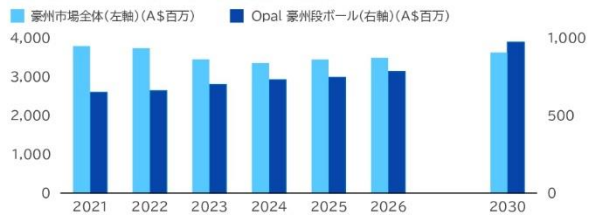
ウドンガ新段ボール工場  
(2023年稼働)

\* Images courtesy of  
Wodonga City Council.

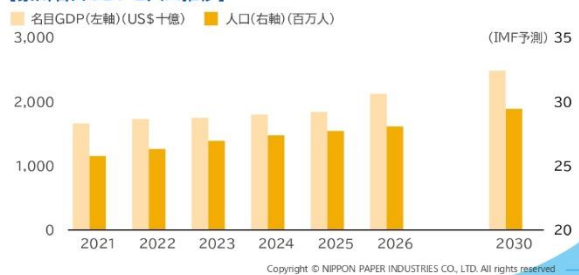


需要が増える紙製パレット

【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】



前のページでも触れましたけれども、Opalの段ボール一貫事業につきましては、収益性の向上を図っていきます。

人口やGDPが伸びているオーストラリア市場では、今後も段ボール需要が増加すると想定していますので、生産性向上とコストダウンによる競争力強化を図ることで、自然成長以上に販売を拡大していきます。

販売面では、Opalの強みである原紙から加工までの一貫体制を活かした付加価値、差別化製品の開発、拡販に加えて、納期管理など、サービス面の優位性を活かし、またオーストラリアで拡大する紙化需要を確実に取り込んでいきます。

一方、競争力という点では、前の中計で実施しました加工機の新設や更新工事の効果をフルに発現させることで、加工事業の生産性をさらに高めていきます。また、調達や物流など、組織や人員体制を抜本的に見直すことで、会社としての効率化を図っていきます。

### 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

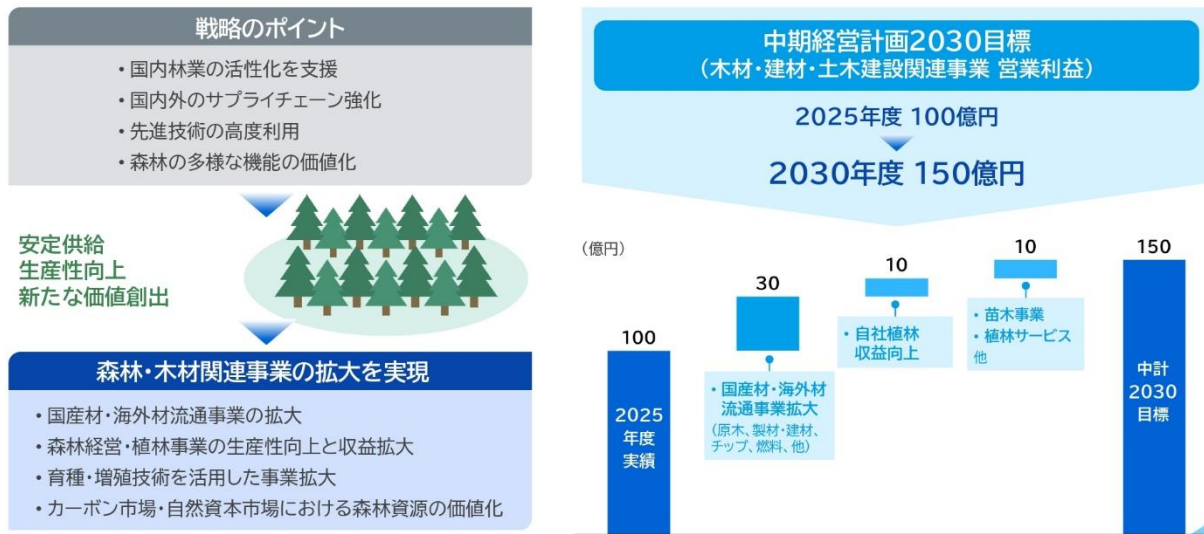
Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 23

ここからは、基本戦略の三つ目として、収益性の向上についてご説明します。

グリーン戦略による森林・木材関連事業の拡大です。

当社グループの強みであります、世界トップクラスの育種・増殖技術、国内外の木質資源サプライチェーンによる調達力、自社森林資源、人材とネットワークなど、これらを活用し、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グリーン戦略を展開していきます。

### 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



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 24

グリーン戦略のポイントですけれども、資料に示したとおり、国内林業の活性化支援、国内外のサプライチェーンの強化、育種・増殖や森林解析などの先進技術の高度利用、これらに加えて、森林の多様な機能の価値化を進めていきます。

具体的には、国産材・海外材流通事業の拡大、育種・増殖技術を活用した海外植林事業、エリートツリー苗木事業の拡大、カーボン市場、自然資本市場における森林資源の可視化などに取り組んでいきます。

これらにより、右に示していますけれども事業の拡大を図り、2030年度の木材・建材・土木関連事業の営業利益を150億円まで持ち上げていきます。

### 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	海外
<p>「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</p> <p>※「令和3年度森林・林業白書」を加工して作成</p>	<p>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</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>森林の生産性向上</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>植林サービス事業</p> <p>森林の解析技術</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>海外資源の取引量拡大</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国産材原木取引量拡大 2025年 100万m<sup>3</sup> → 2030年 130万m<sup>3</sup> (国内ナンバーワン)</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 社有林でのカーボンプレジット供給体制拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>■ 植林サービス事業の拡大 → 他者植林地の生産性向上支援</li> <li>■ 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引量拡大</li> <li>■ 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</li> </ul>

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 25

こちらの資料左側に記載した国内事業では、林業支援を中心に、林業や木材産業界と連携してサプライチェーンを強化していきます。

一方で、資料の右側に示した海外では、当社の独自技術である育種・増殖・育苗、さらには森林モニタリングや解析などの高度利用と森林資源の価値化の検討を進めていきます。

### 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専門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)



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 26

パッケージング事業の川下戦略の推進です。

まず、26 ページ目ですけれども、パッケージング事業を示しております。こちらは原紙製造専門の事業を示しています。この事業では、グループ内外の加工会社と連携、協業による川下戦略を進め、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。

ここでは段ボール原紙事業について示しておりますけれども、2026年4月に当社グループ、段ボール業界大手のトーモク、そして特種東海製紙の、原紙と加工の専門メーカーの間で協業検討に関する覚書を締結しました。今後、収益性向上に向け、さまざまな取り組みを加速していきます。

### 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

パッケージング加工事業です。これはグループ内で原紙から加工事業まで一貫化が進んだ事業を指しています。これまではパッケージ事業と呼んでいました。こちらの資料では、主に液体用紙容器原紙を示しております。

国内では、グループ製造原紙を活用した高付加価値差別化容器の開発と、充填機メーカーの四国化工機との協業による、原紙から加工、充填機にわたる一貫サービスの提供により、市場シェアの拡大を目指します。

海外では、ELOPAK などパートナー企業と連携し、環太平洋地域を中心に事業拡大を図り、2030年度までに営業利益率5%を目指します。

### 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

クレシア CRECIA



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

続いて、家庭紙・ヘルスケア事業です。

家庭紙・ヘルスケア事業では、高齢化など社会構造の変化に対応した高付加価値製品の開発、拡販を進めます。家庭用品では、既に稼働したクレシア宮城と次期中計で八代に導入する新型抄紙機をフル活用し、また、需要が増加するヘルスケア製品でも、生産能力の増強により、それぞれ差別化製品の販売、拡大を図っていきます。

さらに、グローバルパートナーと連携して、アジア、オセアニア、北米などへの輸出を拡大するとともに、eコマースなど新たなチャネルでの販売も強化することにより、2030年度までに営業利益率5%を目指します。

### 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%

2025年度実績

10%

中計2030目標

こちらはケミカル事業となります。

ケミカル事業では、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などは、海外市場での拡販を進めていきます。また、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、ともに成長市場での一段の収益拡大を目指していきます。

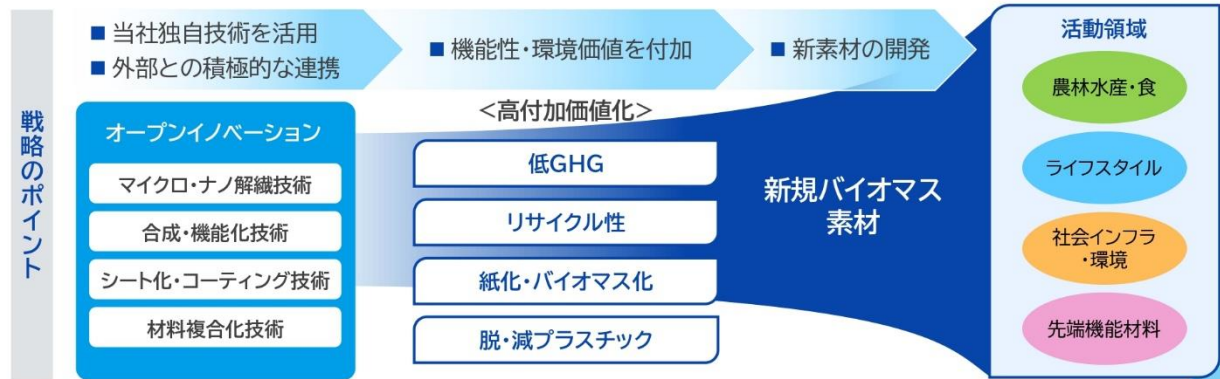
また、ケミカル事業の中核生産拠点である江津工場につきましては、競争力向上、収益基盤強化を進め、主力製品である溶解パルプ、機能性セルロース、リグニンなどのバイオマス素材の販売拡大と収益力強化を図り、2030年度までに営業利益率10%を目指していきます。

### 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



最後に、ここからは新規バイオマス素材事業の拡大についてご説明します。

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の拡大を図るという基本方針のもと、オープンイノベーションを活用しながら、資料の右側に示した四つの今後当社が注力していく活動領域に向けて、さまざまな製品を提供していきます。

### 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

		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

こちらは、現在取り組んでいるバイオマス製品の開発と販売拡大になります。

こちらに記載のとおり、拡大を進めてまいりますけれども、これらにとどまることなく、さらに新しいテーマを発掘、追加していきます。

### 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

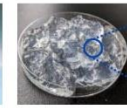
- ① バイオマス ② サステナブル ③ 自給可能



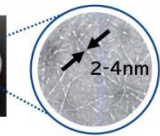
CNFへ



粉体



水分散体



■ 開発から社会実装のステージへ

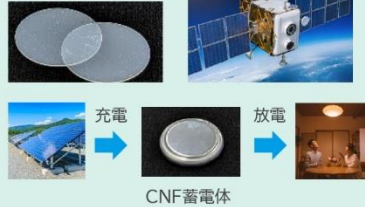
強化樹脂:モビリティ・構造材  
 <軽量・高強度・リサイクル性>

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



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

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 32

こちらは、新規バイオマス素材の中のセルロースナノファイバーの取り組みを示しております。

CNF ですけれども、食品や化粧品を始め、採用件数は順調に増えていっておりますけれども、事業としてはまだまだ小さいというのが現状です。

将来的には、ここにあるようなモビリティや蓄電体、半導体や医療分野にも活動シーンを拡大させる研究開発を現在行っていますので、早期の戦力化を目指したいと考えております。

### 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-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)

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 33

こちらは、バイオエタノール事業になります。

バイオエタノール事業につきましては、SAFのサプライチェーンに関わる企業が連携した、森空プロジェクトを当社が主導しています。ここで生産するバイオエタノールの特徴は、資料の右側に示したとおり、原料が国産材100%で、低GHGであること、そして国内のエネルギー自給率の向上にも寄与するということになります。

2027年から岩沼工場の実証生産を開始する予定でして、2030年ごろの商用化を目指して検討を進めております。また、昨日ですけれども、石油元売りの出光興産とも純国産ATJ-SAFのサプライチェーン構築に向けた共同検討を開始する旨のリリースを行いました。今後も関係会社が一丸となって社会実装に向けた取り組みを進めていきます。

続けて、佐野から説明いたします。

## 2035の目指す姿と中期経営計画策定の考え方



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 35

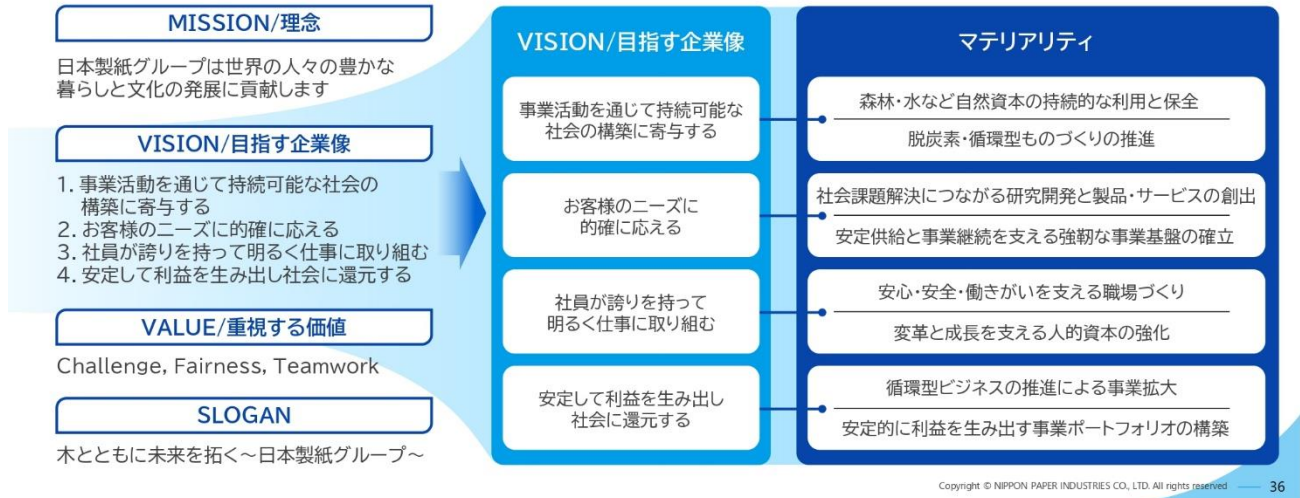
**佐野**：続きまして、2035の目指す姿についてご説明いたします。

こちらは、2035に当社が目指す姿、中計2030策定の考え方を示しています。

当社グループを取り巻く外部環境は大きく変化しています。その中で、当社は企業グループ理念の実現を目指し、2035年度に目指す企業グループ像の達成に向けたガイドラインとして、2035年に目指す姿を検討してまいりました。目指す姿の実現に向け、今後5年間で実行する計画を中計2030という位置付けとしております。

## 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



また今回、中計 2030 の作成と併せてマテリアリティの見直しを行っています。従来から当社グループのビジョン、目指す企業像のそれぞれの四つの項目と、新たなマテリアリティをひも付ける形で整理いたしました。

新マテリアリティに関する詳細は、当社グループのホームページや統合報告書で、後日ご報告してまいりたいと思っております。

## 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	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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・高収益事業の拡大</li> <li>・新規事業の創出・育成</li> <li>・既存事業の競争優位性確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本構成の最適化</li> <li>・効率的な資産活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・ネイチャーポジティブの追求</li> <li>・カーボンニュートラルの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成とキャリア開発の強化</li> <li>・求める人材像の明確化と 人材マネジメントの深化</li> <li>・働きがいの感じられる 企業文化の醸成</li> </ul>

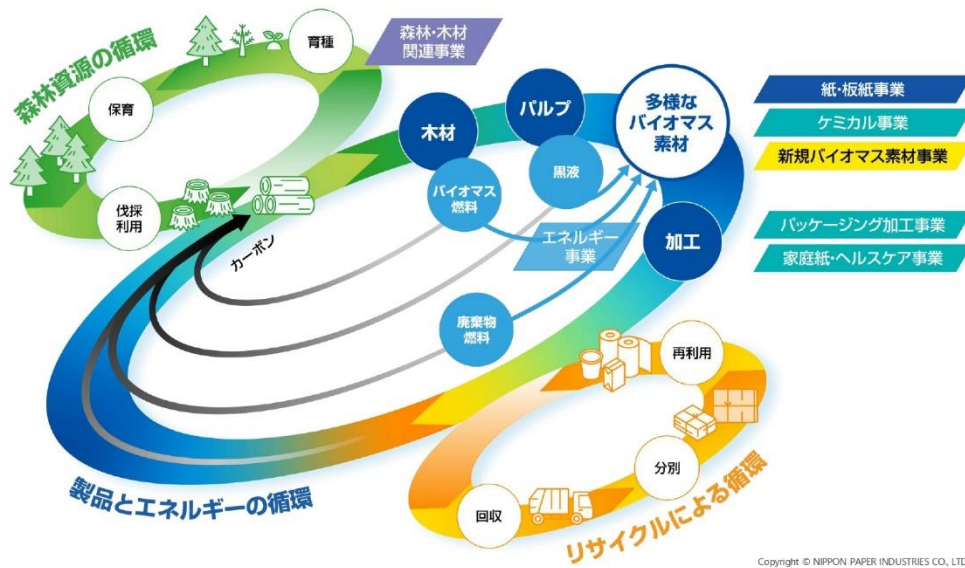
Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 37

こちらは 2035 の目指す姿について示しております。

当社グループの目指す姿は、「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」と決めました。

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、企業価値の向上に向けて取り組んでまいります。

## 循環型事業モデル「3つの循環」



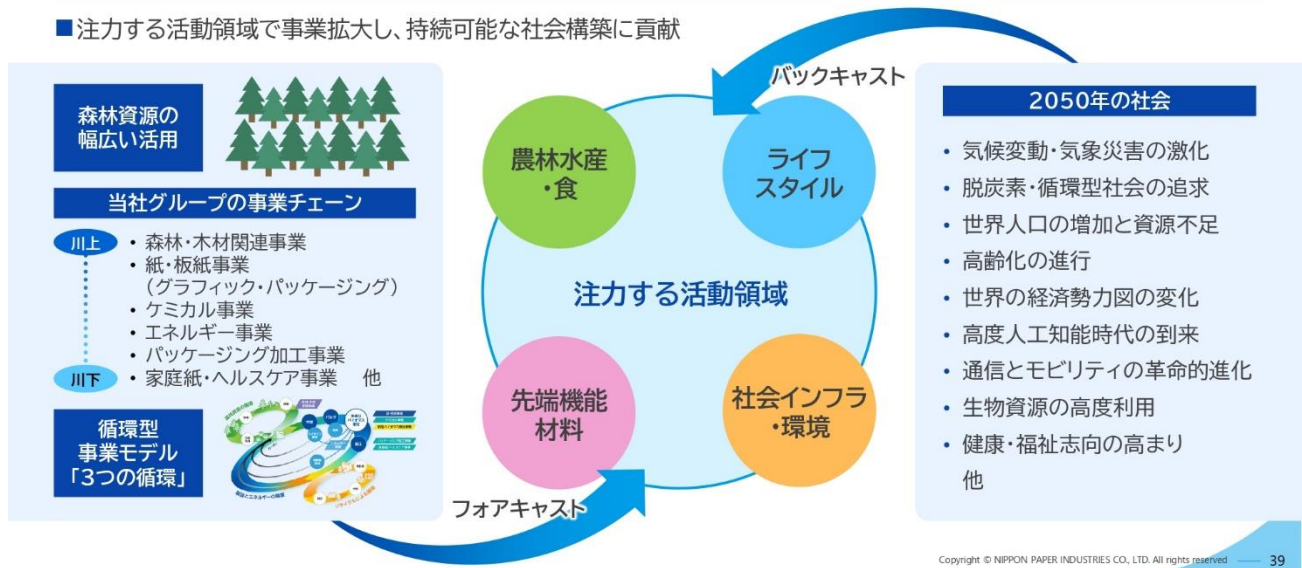
Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 38

こちらでお示ししている図は、当社グループが強みとしている循環型事業モデル、三つの循環図です。

木質資源の幅広い活用を基軸とした当社グループの事業モデルは、循環型社会構築に向けて大きなアドバンテージがあると考えており、当社の強みを活かし、持続的な成長を図ってまいりたいと思っております。

## 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

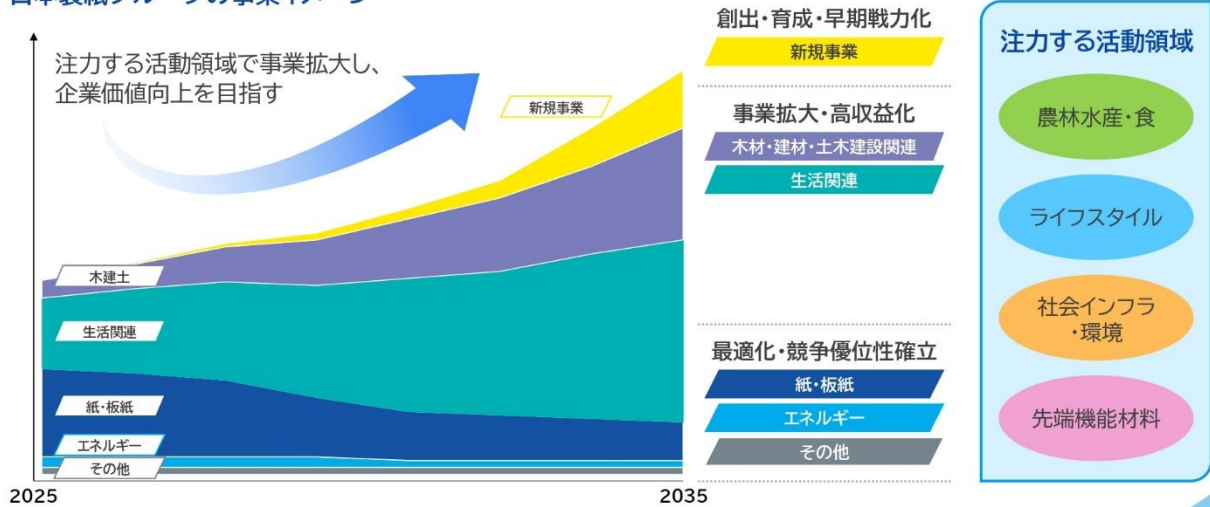


当社グループの各事業は、川上に森林や木材に直接関わる事業があり、川中で紙・板紙、ケミカル、バイオマス素材事業、エネルギー事業を展開し、そして川下には、より消費者に近いパッケージング加工事業、家庭紙・ヘルスケア事業などがあり、さらにこれらにまたがる形で流通、物流、エンジニアリング、不動産、レジャーなどの事業を有しております。

この当社グループの事業チェーンの強みをどの活動領域で発揮させるかというフォーキャストの視点に加え、2035の目指す姿の検討に当たっては、2050年の人口動態や食糧事情、地球環境問題、未来社会の課題等を想定し、どの活動領域の強化が求められているかというバックキャストの視点を取り入れ、われわれが注力すべき活動領域は農林水産・食、ライフスタイル、社会インフラ・環境、先端機能材料と決めました。

## 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



このスライドでは、当社グループの注力する活動領域と各事業の企業基本価値貢献動向をイメージとしてお示ししております。

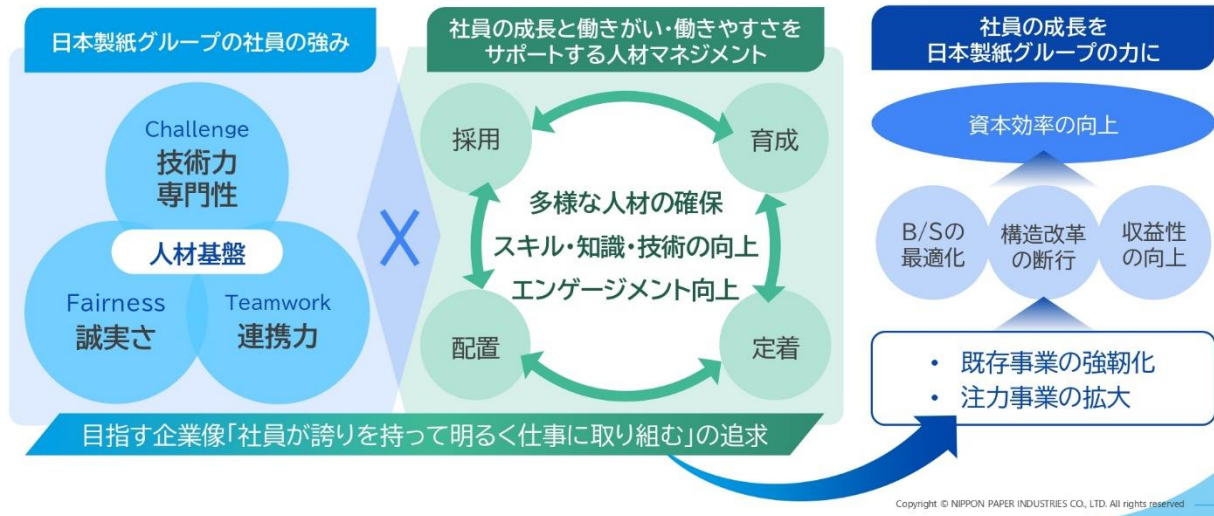
紙・板紙事業、エネルギー事業、その他事業は事業の最適化、競争優位性の確立を目指します。

木材・建材・土木建設関連事業、生活関連事業は、当社グループの収益源として事業の拡大、高収益化を図ってまいります。また、新規事業の創出、育成、早期戦略化のため市場ニーズを見極め、新規事業開発、事業戦略策定の効率化を進めます。

各事業が注力する活動領域でその事業を拡大させ、企業価値向上を目指してまいります。

## 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



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 42

続きまして、経営基盤の強化、非財務戦略です。

まず人的資本戦略です。

当戦略につきましては、社員一人一人が持つ高度な操業技術、木質資源に関する専門性、誠実さ、連携力といった強みを基盤に、社員の成長をグループの成長につなげる人材マネジメントを推進してまいります。

これを通じて、多様な人材の確保、スキル・知識・技術の向上、エンゲージメント向上を図り、目指す企業像である「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを追求することで、グループの持続的な成長を実現していきます。

## 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)

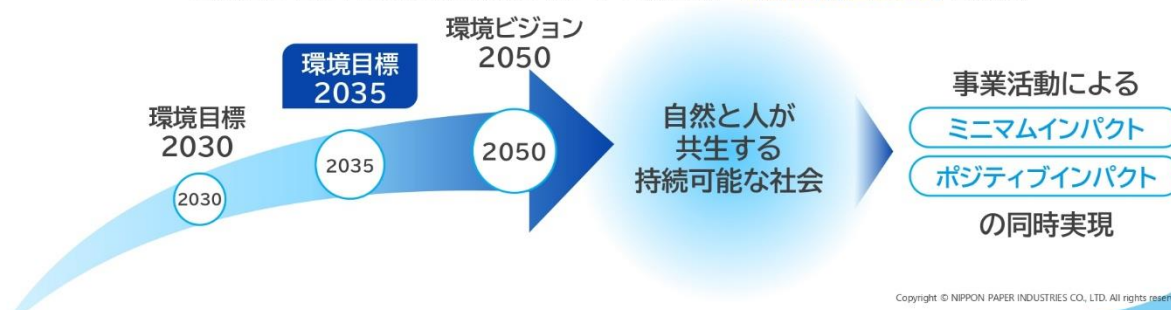
#### サーキュラーエコノミー

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



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved. 43

自然資本戦略です。

本戦略につきましては、自然と人が共生する持続可能な社会を実現する三つの柱として、カーボンニュートラル、いわゆる脱炭素の推進、サーキュラーエコノミー、資源循環の拡大、ネイチャーポジティブ、生物多様性の保全回復に取り組めます。

事業活動が環境に与える影響を最小にするミニマムインパクトと、環境・社会に対してプラスの価値や貢献を積極的に生み出すポジティブインパクトを同時に実現していくことを目指してまいります。

## 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-CO<sub>2</sub>)



#### 主な施策 (2026-2040年度のGHG削減計画 26%<sup>※2</sup>)

- 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 <sub>2</sub>
※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 <sub>2</sub>

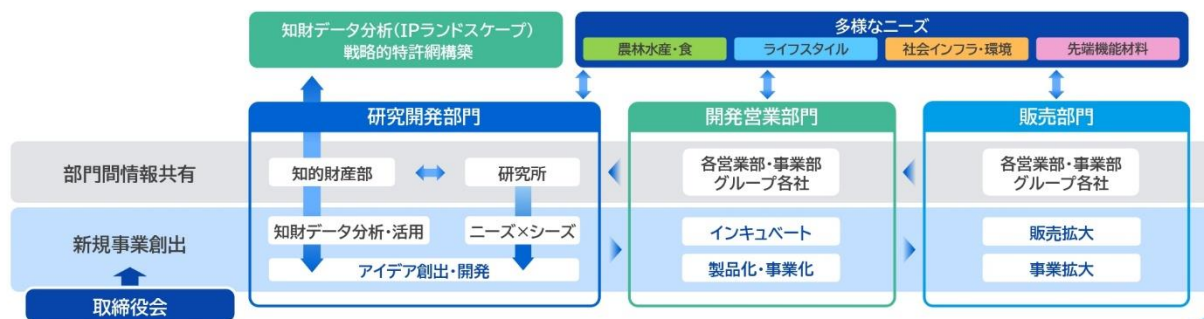
続きまして、GHG 排出量削減についての目標です。

2030 年度目標の 2013 年度比 54%削減に向けて、順調に今現在進捗していることから、今回、新たな目標として 2035 年度 60%削減、2040 年度 65%削減を設定いたしました。引き続き、2050 年カーボンニュートラルに向けて取り組みを強化してまいります。

## 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



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 45

知的資本戦略です。

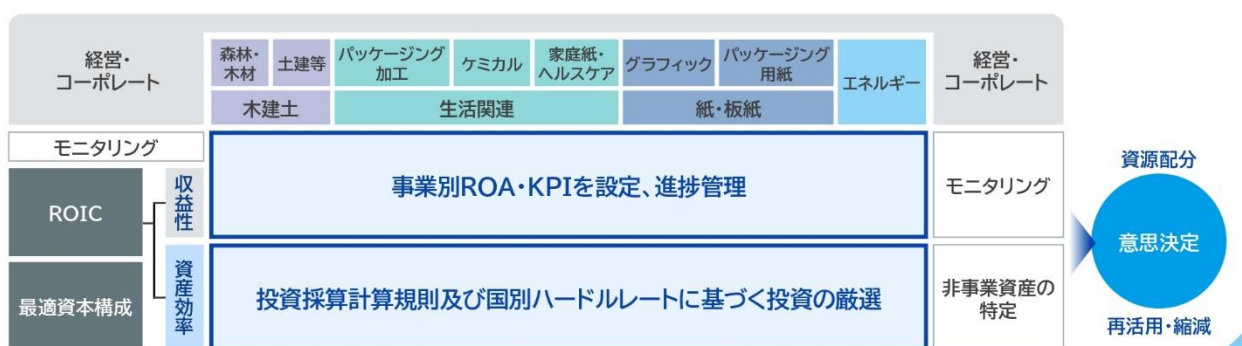
本戦略につきましては、新規事業の早期創出に向け、グループ内各組織から市場の多様なニーズを収集し共有、AI と知的財産データを組み合わせた解析による新規事業開発の効率化、外部アライアンスによる事業開発、いわゆるオープンイノベーションの推進を実行していきます。

創出された事業モデルや製品はゲート審査、そして全取締役、全執行役員等が参加するグループ経営戦略会議での審査を通して、優先開発テーマの絞り込みを行います。研究、開発、事業化といった各段階への移行により、判断を厳格化し、優先開発テーマへのリソース再配分を徹底してまいります。

これらの一連のプロセスおよびリソース配分の妥当性、事業強化または撤退判断について、取締役会でモニタリングしてまいります。

## 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



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 46

最後になりますが、コーポレートガバナンスとして、資本効率管理体制の導入につきまして、46ページをご覧ください。

当社では、PBR改善の取り組みとして、2025年度より資産の効率運用を目的とした連結ベースでの全社ROIC、日本製紙を含む各社別および事業別のROIC、ROA、KPI管理の試験運用を開始してまいりましたが、本年度以降、本格運用に移行いたします。

これらの進捗状況については、四半期ごとに取締役会へ報告し、モニタリングを行う体制を強化するなど、より実効性を高め、併せて投資判断の厳格化を図ることにより、資本効率の収益性の向上を両立し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

ご説明は以上になります。

## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、ならびに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。