

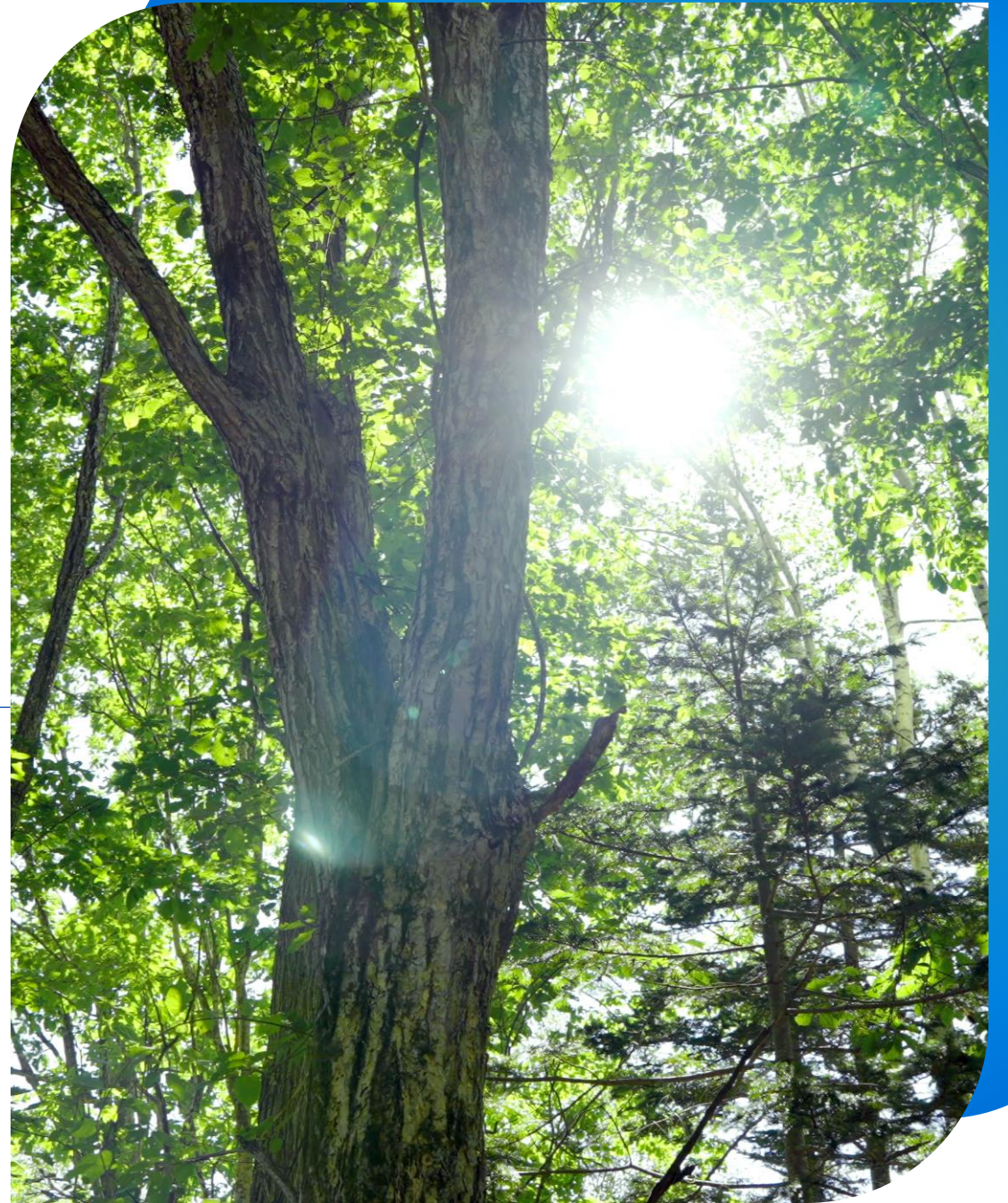


中期経営計画2030 骨子

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

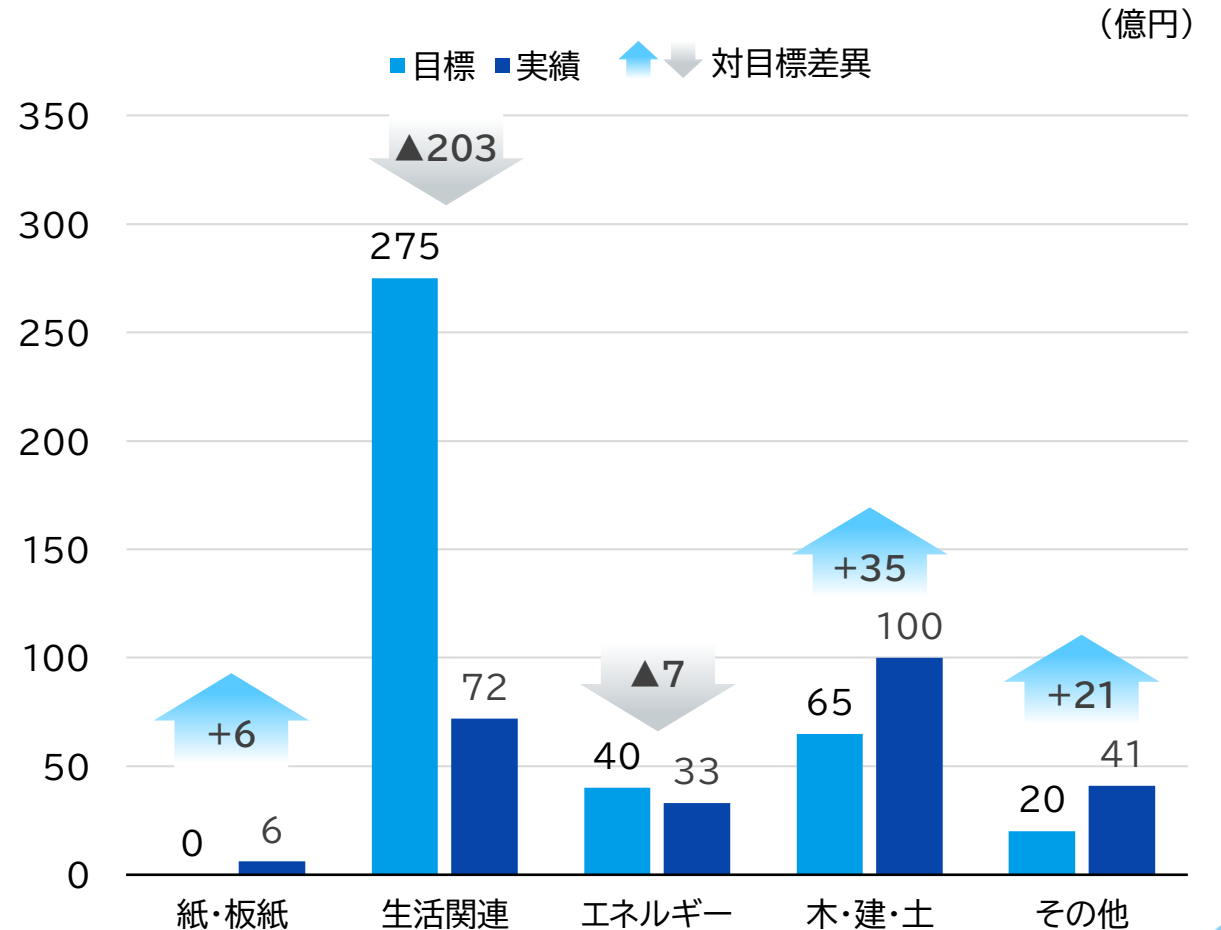
■ 中期経営計画2025の目標と実績

(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

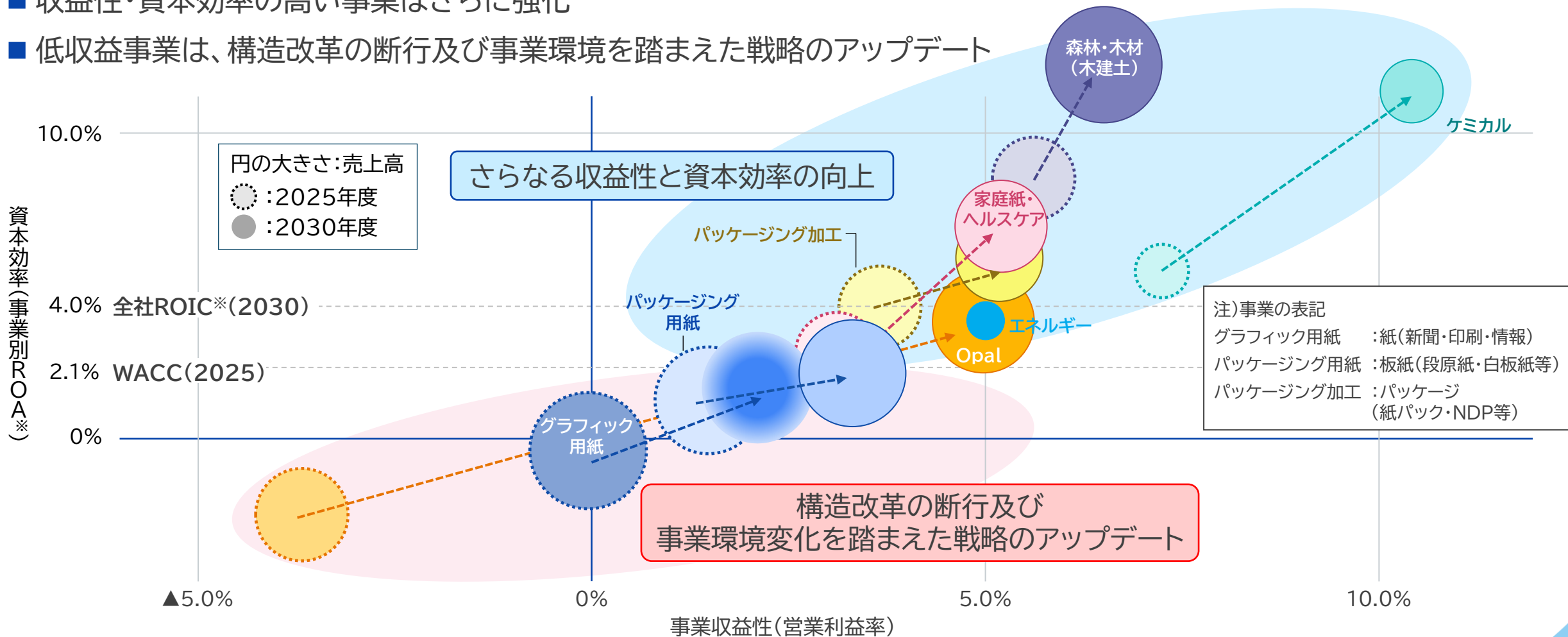
※ネットD/Eレシオは2026年度より自己資本ベースに変更

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%)

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



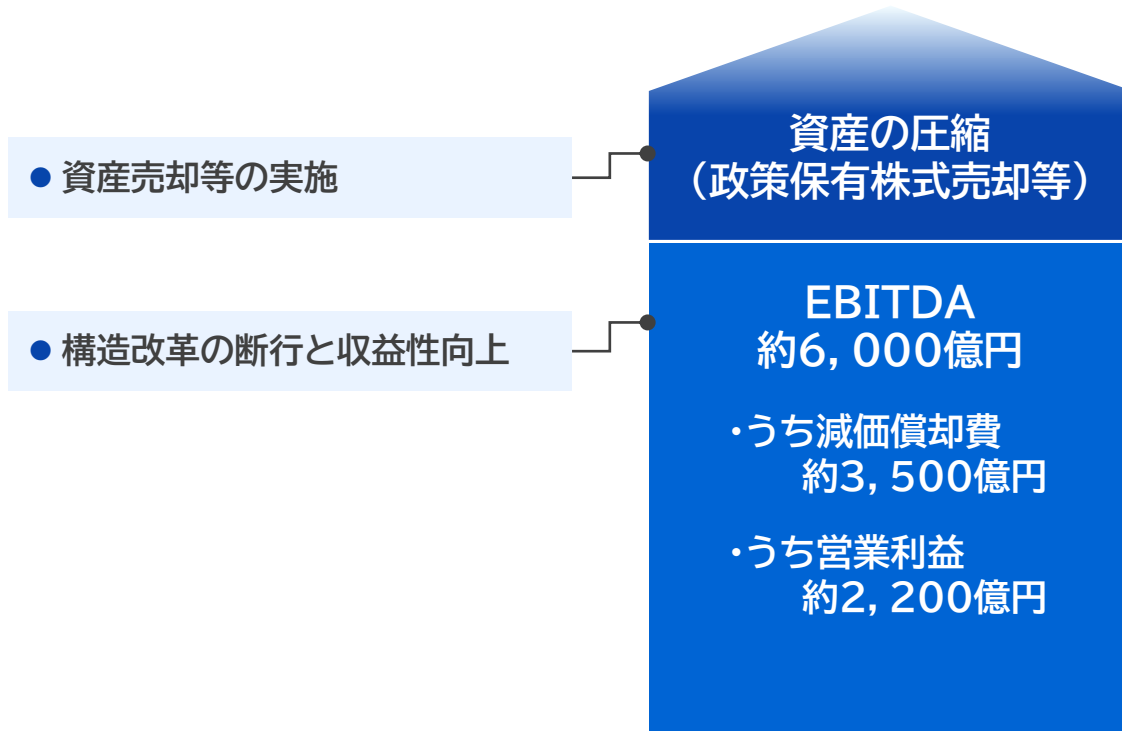
※事業別ROA:税引後事業利益/事業資産

※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)

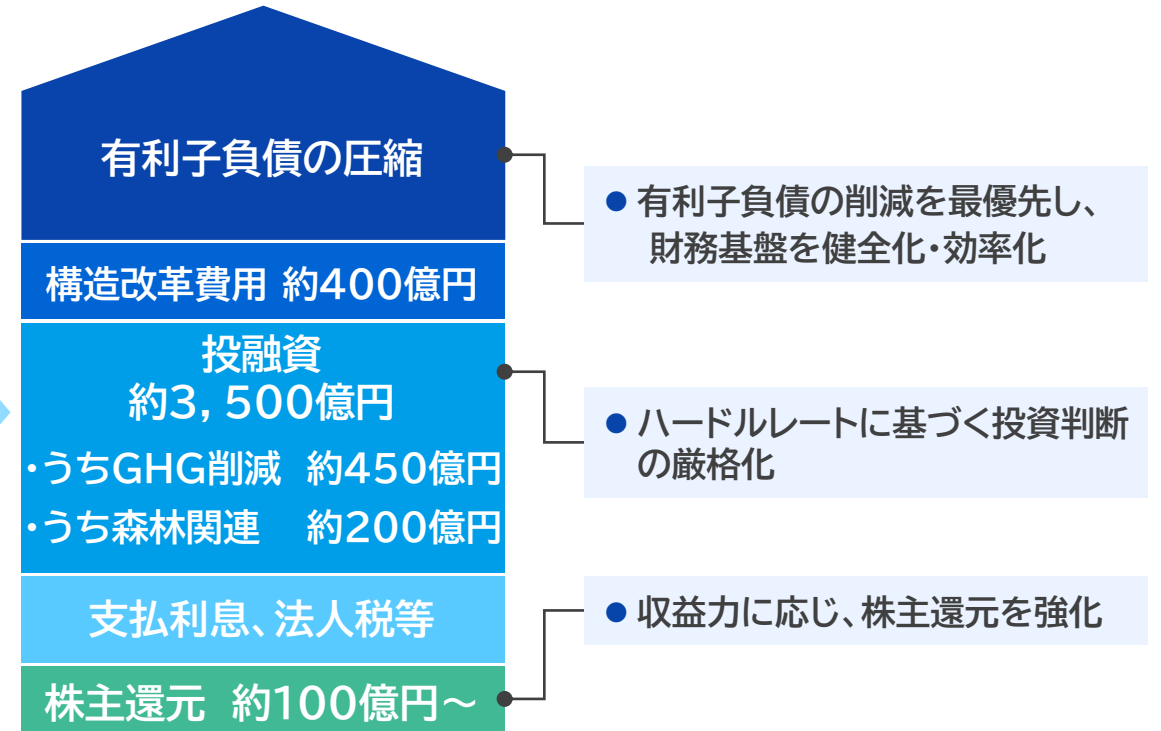
B/Sの最適化 | キャッシュアウトロケーション

- 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

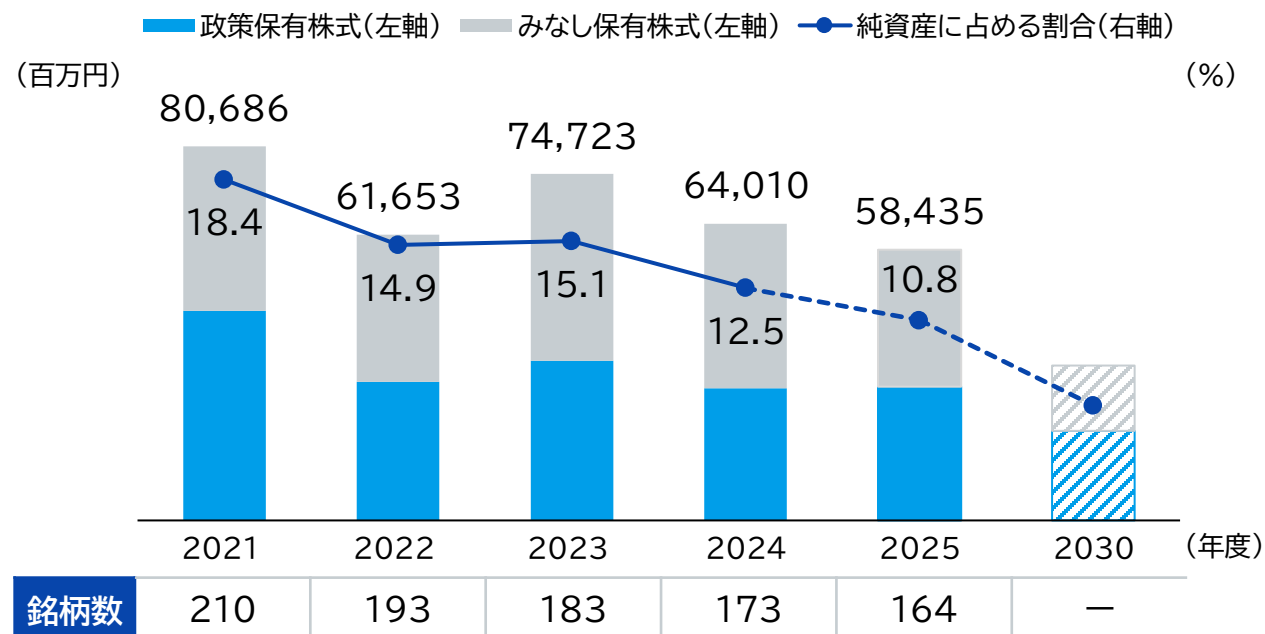
2025年度実績 **161億円**

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)

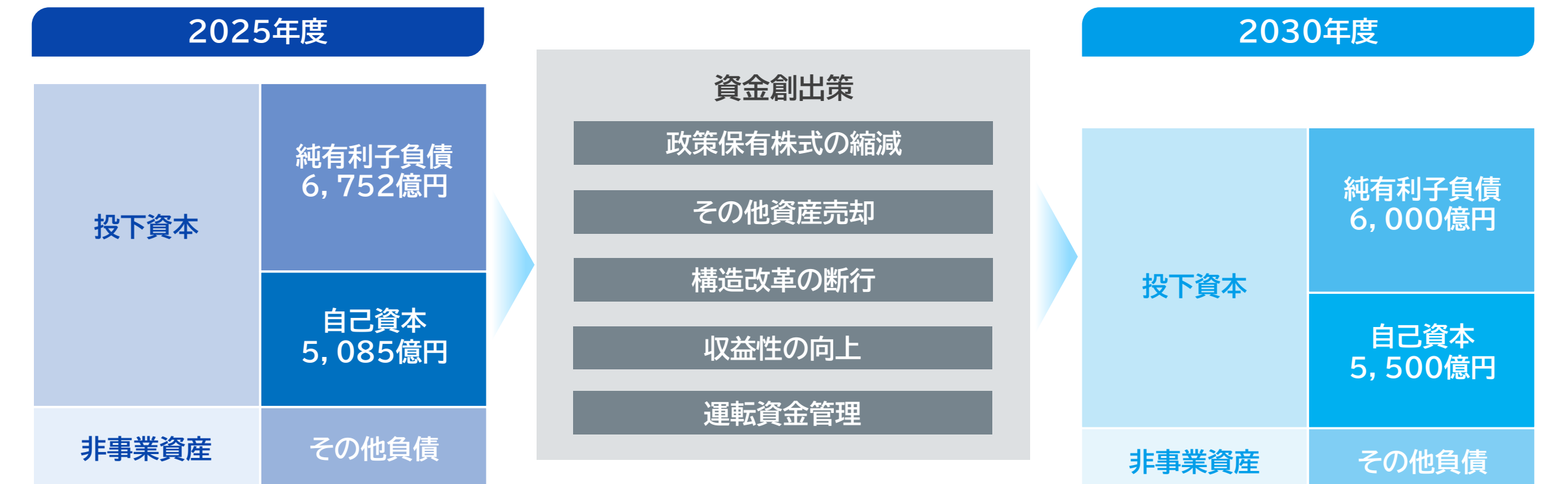


※2030年度は2026年3月末簿価にて想定

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