

# 2030ビジョン 中期経営計画2025

---

2021年5月14日

日本製紙株式会社



木とともに未来を拓く

- **2030ビジョンと中期経営計画2025策定の考え方**

---
- ① **日本製紙グループ「2030ビジョン」**

---
- ② **サステナビリティ経営の推進**

---
- ③ **2016年度-2020年度の振り返り**

---
- ④ **中期経営計画2025**

---

## 世界が大きな転換期を迎える中、 企業グループ理念の実現を追求する

### 企業グループ理念

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。

### 2030 ビジョン

企業グループ理念の実現に向けて、2030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 2025

「2030ビジョン」の実現に向け、前半の5年間に実行する計画。

# 日本製紙グループ「2030ビジョン」

## 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

### ◆総合バイオマス企業とは・・・

安定した利益を生み出す複数の事業で構成され、  
再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって  
最大活用し、循環型社会の形成に貢献する製品を幅広  
く提供することで利益の拡大につなげ、  
豊かな暮らしと文化の発展を実現する企業グループ



2021年

2025年

2030年

## 企業グループ理念

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

## 日本製紙グループ「2030ビジョン」

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

- ・ 成長事業への経営資源のシフト
- ・ CO<sub>2</sub>削減、環境課題等の社会情勢激変への対応

中期経営計画2025  
(2021-2025年度)

事業構造転換の加速



(2026-2030年度)

成長事業・新規事業の  
事業領域拡大



## 世界を取り巻く環境は、この数年で大きく変化

### 認識する社会課題

- ・ デジタル化の進行
- ・ 少子高齢化の進行
- ・ 消費者の健康・衛生意識の高まり
- ・ Eコマースの台頭
- ・ 新興国での人口増加や経済成長
- ・ 脱プラの動き
- ・ 低炭素社会への移行
- ・ 水の需要増加
- ・ 自然災害の増加

### 日本製紙グループへの影響

グラフィック用紙の需要減退

衛生用品の需要拡大

包装材の需要拡大

環境対応製品への切り替え

- ・ パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、新素材の事業拡大の機会

気候変動問題への対応

森林資源価値の見直し

- ・ GHG排出量削減の取り組み
- ・ グリーン戦略（森林価値の最大化）



## 1. 成長事業への経営資源のシフト

- ・ 成長事業への投資継続、人材の再配置
- ・ 新規事業・新素材の早期戦力化
- ・ 基盤事業の生産体制見極め(競争力維持)
- ・ 海外市場の取込み

当社グループの  
リソース最大活用

## 2. CO<sub>2</sub>削減、環境課題等の 社会情勢激変への対応

- ・ エネルギー構成の見直し
- ・ グリーン戦略（森林資源の価値最大化）

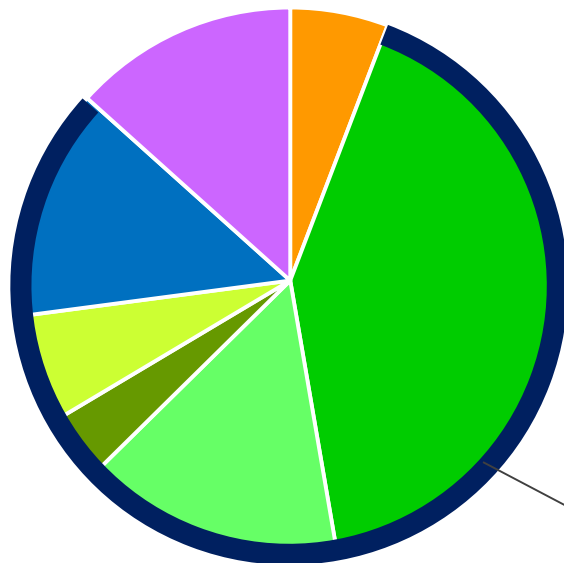


# 成長事業への投資継続

- ◆ 戦略投資3,500億円のうち、約80%を成長事業に投資
- ◆ 環境対応への投資額：520億円

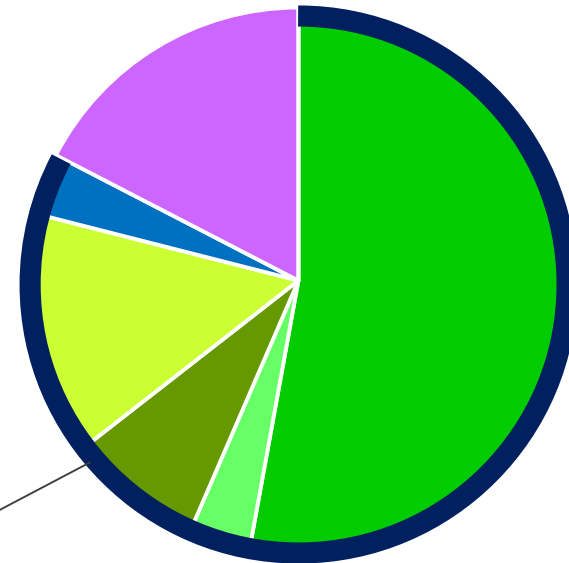
中期経営計画2025：2021-2025年度

戦略投資：2,100億円



2026-2030年度

戦略投資：1,400億円



成長事業

■ 紙・板紙 ■ パッケージ ■ 家庭紙・ヘルスケア ■ ケミカル ■ 新素材 ■ エネルギー ■ 環境対応

- ◆新規事業・新素材の2030年度売上高目標は650億円
- ◆新規事業・新素材の技術開発・量産化体制確立には、基盤事業に関わる人材・インフラの活用が不可欠

## 紙化対応品の拡販

- ・一次包材（シールドプラス®）  
プラスチックとすみ分けを図り、紙製バリア素材としての地位を確立
- ・二次包材（ラミナ®ほか）  
リサイクル・生分解性を訴求する需要を確実に取り込む

## 新素材製品の実用化

- ・セルロースナノファイバー（CNF）のコストダウン技術確立
- ・バイオコンポジット販売用途拡大と製造設備の増強
- ・新燃料の量産化技術確立によるCO<sub>2</sub>排出削減への貢献

## 基盤事業の生産体制見極め

- ・グラフィック用紙に関わる人材とインフラの活用が、新規事業の早期戦力化のカギ
- ・グラフィック用紙の長期的な需要予測と、新規事業の実用化の時期を見極め、生産拠点の最適化を進める

- ◆ **新型コロナ収束後、人口増加・経済成長が期待できる東南アジア・オセアニアを中心に事業拡大を目指す**
- ◆ **EV車（電気自動車）普及に伴うケミカル製品の販売拡大を目指す**

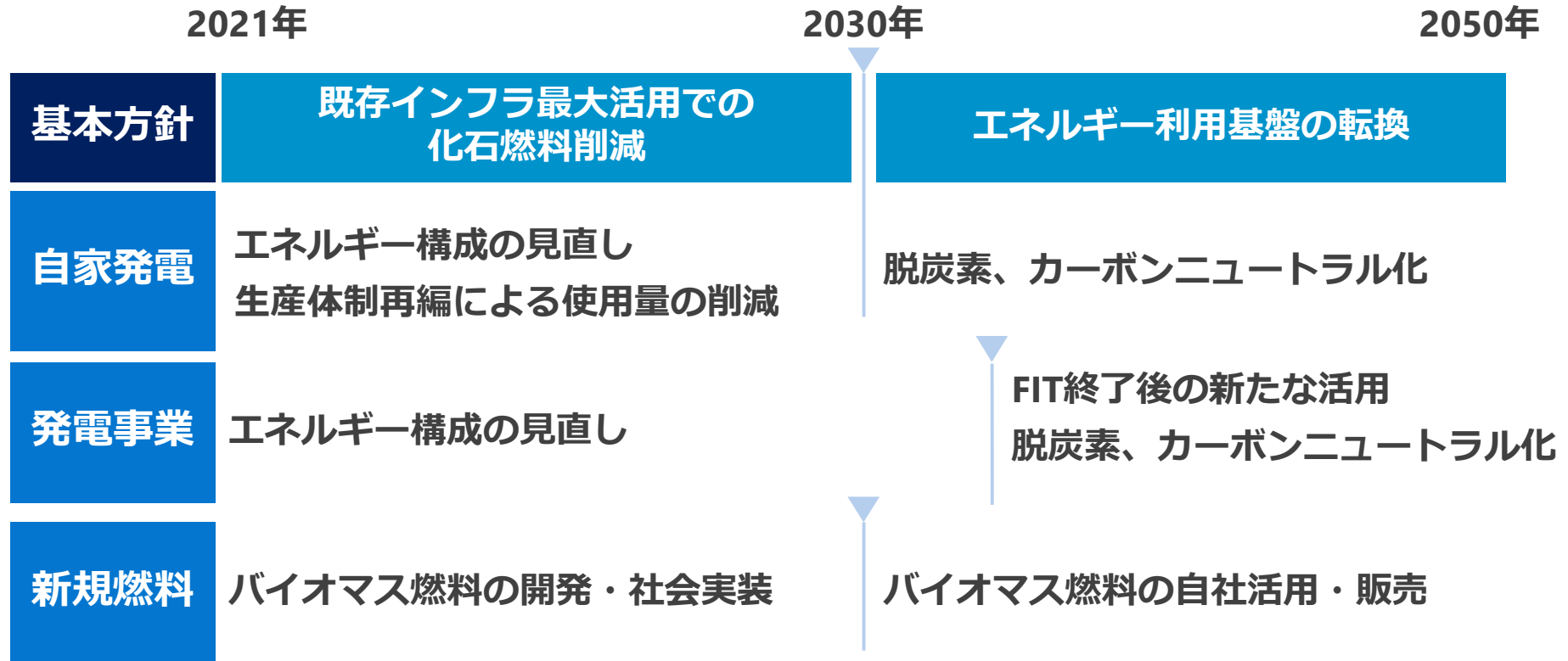
## パッケージ

- ・ オセアニアは、青果物や食肉用途を中心に増加すると見込まれる段ボール需要を確実に取り込む。
- ・ マレーシアのティーエス・プラスティクス（TSP）を拠点に軟包装事業を拡大するとともに、シールドプラスやラミナなど紙化対応品の拡販を目指す。
- ・ 液体用紙容器は、海外パッケージ事業の拠点と連携し、グローバルでの事業拡大を目指す。

## ケミカル

- ・ EV車（電気自動車）の普及  
リチウムイオン電池向けの高機能性セルロース（CMC）の拡大と設備増強を図る。  
機能性コーティング樹脂のプラスチック部材用塗料用途の拡大と設備増強を図る。

## 2050年にカーボンニュートラル化を目指す



**2030年度目標**

・ **GHG排出量**  
(Scope 1 + 2排出量)

**▲45%削減** (2013年度比)

## 森林価値の最大化とバイオマス製品の拡大により、事業基盤強化とともに、カーボンニュートラル社会の構築を推進する

### 森林価値の最大化

- ・ 環境、社会、経済に配慮した持続可能な森林経営による事業基盤強化
- ・ 森林の生産性向上による資源の安定的確保とCO<sub>2</sub>固定量の増大

### バイオマス製品の拡大

- ・ 木材のカスケード利用による多様なバイオマス製品の開発と販売拡大
- ・ バイオマス製品の普及によるCO<sub>2</sub>固定量の増大（HWP\*によるCO<sub>2</sub>固定）

### ◆日本製紙グループのグリーン戦略

森林価値の最大化と  
バイオマス製品の拡大

=

事業基盤の強化とともに  
カーボンニュートラル社会  
の構築に貢献

\* HWP（Harvested Wood Products／森林から伐採され搬出された木材）

- ・ 製品に固定された炭素固定量を評価し、炭素含蓄変化量をCO<sub>2</sub>吸収量としてカウントする考え方
- ・ 京都議定書第二約束期間以降のルールでは、国産材由来のHWPが森林吸収源対策としてカウント可能とされている

## 森林の 生産性 向上

### 育種・増殖技術の活用による効率的生産とCO<sub>2</sub>固定量増大

- ・ ブラジル・アムセル社などで実績のある育種・増殖技術を活用
- ・ 単位面積当たりのCO<sub>2</sub>固定量を増大（=CO<sub>2</sub>固定効率の向上）
- ・ フィールドとしてアジアを中心に植林地の確保を目指す（10万ha目途）
- ・ 他者の植林地でも生産性を高める支援を検討

2030年度目標

CO<sub>2</sub>固定効率 **30%向上**  
(海外植林において)

## 公益的機 能の発揮

### 生物多様性の保全、水資源の保全、レクリエーション機能の提供など

- ・ 国内・海外の保有林で、異業種や環境NPOなどとの取り組みを拡大

## 国内社有 林の活用

### 国内林業再生を支援するフィールドとして社有林を活用

- ・ 増殖技術を活用した苗木生産、大規模施業団地、先進的林業技術試行など
- ・ 行政、研究機関、異業種、NPOなどと連携

売上高13,000億円を達成し、うち生活関連事業の比率を50%以上とする

2030年度目標	・ 売上高	<b>13,000</b> 億円
	うち、生活関連事業が	<b>50%</b> 以上 (新規事業 <b>650</b> 億円含む)
	・ 海外売上高比率	<b>30%</b> 以上
	・ 生活関連事業の 売上高営業利益率	<b>7%</b> 以上
	・ ROE	<b>8.0%</b> 以上
	・ <b>GHG排出量</b> (Scope 1 + 2排出量)	<b>▲45%</b> 削減 (2013年度比)

# サステナビリティ経営の推進



## 理念

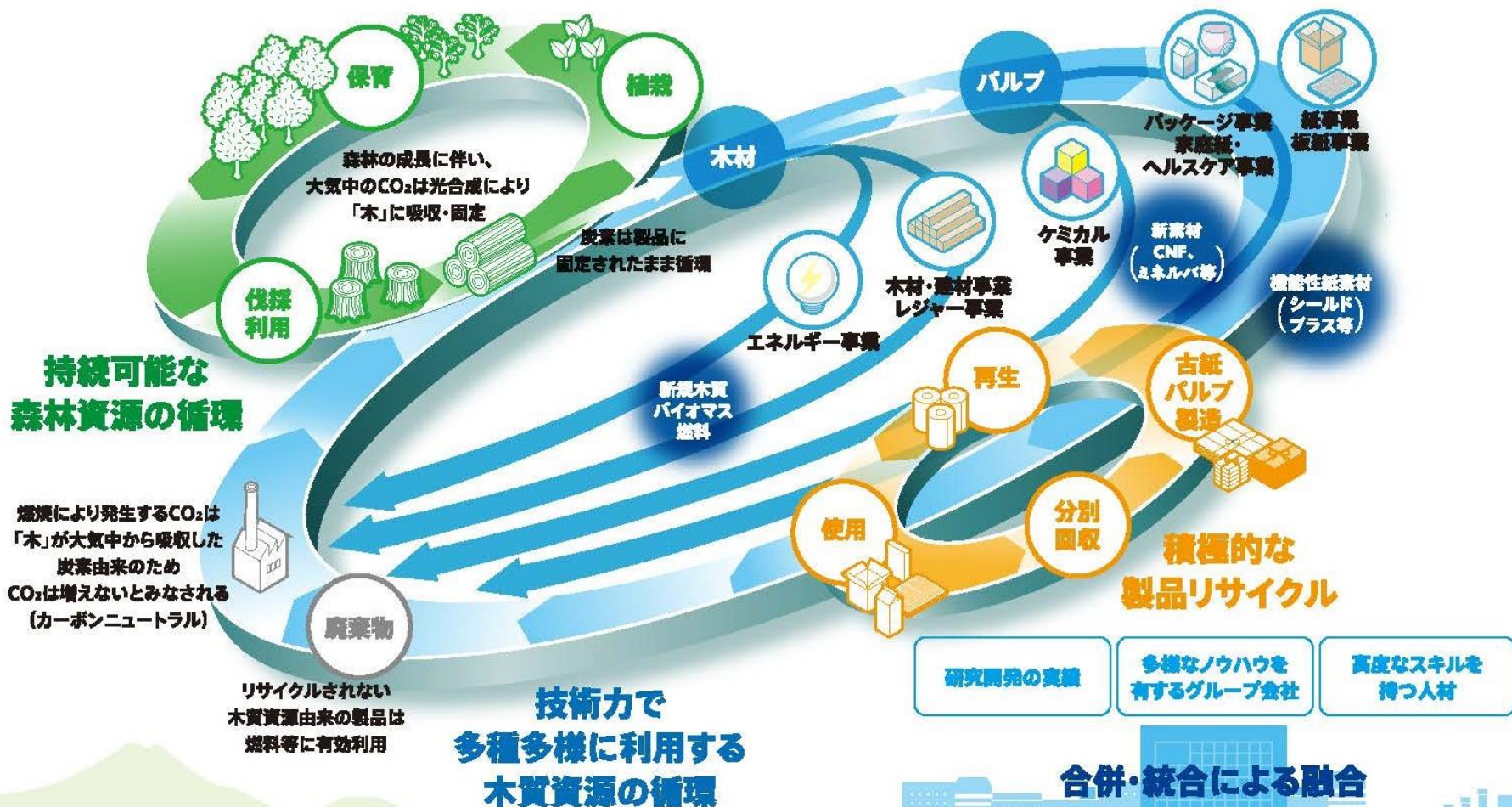
日本製紙グループは世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

目指す企業像	重要課題	SDGs
<p>1. 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する</p>	<p>バリューチェーンを通じた</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 気候変動への対応</li> <li>・ 持続可能な森林資源の活用</li> <li>・ 生物多様性の保全</li> <li>・ 資源循環の推進</li> <li>・ 環境負荷の低減</li> <li>・ 人権の尊重</li> </ul>	
<p>2. お客様のニーズに的確に応える</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会環境の変化への対応</li> <li>・ 製品の安定供給・安全性向上</li> </ul>	
<p>3. 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様な働き方の実現</li> <li>・ 多様な人材の活躍</li> <li>・ 労働安全衛生の推進</li> </ul>	
<p>4. 安定して利益を生み出し社会に還元する</p>	<p>上記1～3の取組みによる事業成長に加え</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ガバナンスの充実</li> <li>・ ステークホルダーとの対話</li> <li>・ 地域・社会との共生</li> </ul>	

## サステナビリティ経営の推進



## 木質資源の特性を活かした「3つの循環」の推進



## 木質資源の特性を生かした「3つの循環」を強化することで、「事業成長」と「循環型社会構築への寄与」の両立を実現

### 持続可能な森林資源の循環

- ・国内外に保有する約17万haの植林地や社有林を通じた森林価値の最大化を追求
- ・アムセル社の植林地をフィールドに独自の育種・増殖技術を開発し、アムセル社の植林地の生産性は大きく向上
- ・育種・増殖技術を他の森林にも展開し、単位面積当たりのCO<sub>2</sub>固定量の増大を図り、森林経営の生産性を向上させる

### 技術力で多種多様に利用する木質資源の循環

- ・木質資源を利用したさまざまな環境配慮型製品を開発し、CO<sub>2</sub>固定量拡大を進める
- ・CNFやミネルパ®などのバイオマス素材や新たなバイオマス燃料によって、事業成長を実現するとともに、木質資源を通じた炭素の循環を図る
- ・日本製紙クレシアの「長もちロール」や、軽量化を可能とするCNF強化樹脂によって輸送時のCO<sub>2</sub>発生量抑制につなげる

### 積極的な製品リサイクル

- ・これまで再資源化が困難であった未利用古紙の活用に積極的に取り組む
- ・紙カップや紙パック製品、バリア性紙素材の回収スキームを構築し、環境負荷の極小化を進める

## ◆ 監督と執行の分離

- ・ 社外取締役の機能強化

## ◆ 執行における権限と責任の明確化

- ・ チーフオフィサーの配置  
(技術、原材料、研究開発、物流)

## ◆ サステナビリティを巡る課題への対処

- ・ 災害への対応  
(BCMの運用、BCPの策定)  
(地震災害や豪雨災害などに対する備え)
- ・ TCFD提言に沿った情報開示の充実

# 2016年度-2020年度の振り返り

## 売上高全体のうち生活関連事業が占める割合は、2016年度22%から2020年度32%に大きく拡大

(単位:億円)

新型コロナウイルス  
影響(推定)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
<b>紙・板紙</b>	6,592	6,758	6,740	6,467	5,683	▲460
うち海外	194	171	185	168	141	▲20
<b>生活関連</b>	2,242	2,584	2,662	2,702	3,179	▲140
うち海外	748	1,002	1,028	972	1,460	▲140
<b>エネルギー</b>	146	178	362	330	334	0
<b>木材・建材・ 土木建設関連</b>	635	628	598	616	599	▲40
<b>その他</b>	309	317	325	323	278	▲50
<b>合 計</b>	<b>9,924</b>	<b>10,465</b>	<b>10,687</b>	<b>10,439</b>	<b>10,073</b>	<b>▲690</b>

## 6つのビジネスユニットのうち、家庭紙・ヘルスケア、エネルギー、木材・建材・土木建設関連で営業利益50億円を達成

(単位:億円)

新型コロナウイルス  
影響(推定)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
<b>紙・板紙</b>	11	▲80	▲91	62	25	▲150
うち海外	▲25	1	11	▲1	7	▲5
<b>生活関連</b>	130	137	126	129	79	▲55
うち海外	22	35	53	16	▲48	▲55
<b>エネルギー</b>	35	41	79	68	69	0
<b>木材・建材・ 土木建設関連</b>	44	45	49	59	65	▲5
<b>その他</b>	18	33	33	32	14	▲10
<b>取得関連費用</b>	—	—	—	—	▲60	—
<b>合計</b>	<b>238</b>	<b>176</b>	<b>196</b>	<b>350</b>	<b>192</b>	<b>▲220</b>

※2016-2019年度実績は、2020年度実績のセグメントに組み替えている

- ◆ 特種東海製紙と段原紙・クラフト事業の販売機能統合による事業強化
- ◆ 洋紙事業の生産体制再編成を計画通りに完遂
- ◆ 新型コロナの影響により、2020年度は需要の減少幅が拡大

## 段原紙・クラフト事業の強化

- ・ 2016年、特種東海製紙株式会社と段原紙・クラフト事業の販売機能統合  
日本東海インダストリアルペーパーサプライを設立し、事業強化

## 洋紙事業の生産体制再編成

- ・ 2018-2019年、洋紙事業生産体制再編成を計画通りに完遂  
勇払は、バイオマス発電事業や機能性特殊素材事業を展開  
富士は、家庭紙の生産拠点到に転換
- ・ 2020年、新型コロナにより経済停滞を鑑み、釧路工場における紙・パルプ事業からの撤退を決定

## 需要減少・価格修正

- ・ デジタル化の進行などによる構造的な需要減少は継続
- ・ 新型コロナの影響により、2020年度は需要の減少幅が拡大
- ・ 新聞用紙、印刷・情報用紙、段原紙の価格修正を実施。修正後の価格を維持。



- ◆ウェアーハウザー社の液体用紙容器原紙事業を買収（NDP）
- ◆NDP収益力強化の設備工事を実施
- ◆Orora社 豪州・NZの板紙パッケージ部門を買収（オパール）
- ◆国内紙パックは、充填機の販売強化などによりカーターの販売拡大

## NDP（日本ダイナウェーブパッケージング）

- ・ 2016年、ウェアーハウザー社の液体用紙容器原紙事業を買収
- ・ 2019年、ドライパルプマシンの新設と、抄紙機のドライエンド工程のアップグレードによる収益力強化対策を実施。新型コロナウイルスの影響もあり、工事完了は計画よりも遅延。パルプの販売拡大などによる工事効果が発現。

## オパール

- ・ 2020年、Orora社 豪州・NZの板紙パッケージ部門を買収。オーストラリアン・ペーパーを組み込み、オパールとして運営  
2020年度は、新型コロナウイルスの影響により厳しい事業環境
- ・ シナジー効果の発現と、新型コロナウイルス収束後の収益力回復に取り組む

## 国内紙パック

- ・ 2018年度より充填機の販売強化。カートンおよび口栓の販売拡大
- ・ 四国化工機株式会社との資本業務提携により、新型充填機や新システムの開発が加速

- ◆クレシア春日で家庭紙抄紙機2台が計画通り稼働
- ◆トイレットロール、ロールタオルの「長持ちロール」の生産体制構築
- ◆高機能性セルロース（CMC）製造設備の新設を決定

## 家庭紙・ヘルスケア

- ・2016年、「スコッティ®フラワーパック3倍長持ち4ロール」を発売
- ・2016年、日本製紙クレシアと春日製紙工業株式会社が家庭紙合併事業で合意  
2018年に1号抄紙機、2020年に2号抄紙機が稼働
- ・2018年、日本製紙クレシア京都工場のヘルスケア加工機を増設
- ・2019年、日本製紙クレシアが富士工場に不織布製造設備を設置。国産化を開始。
- ・2020年、日本製紙クレシアと株式会社トライフがタオル用紙事業の営業機能を統合
- ・2021年、業界に先駆け、全製品を「長持ちロール」※へ切替

## ケミカル

- ・2019年、江津工場で高機能性セルロース（CMC）製造設備の新設を決定  
工事完了は2021年度を予定。リチウムイオン電池向けなど、高付加価値・高品質分野へのシフトを図り、世界的な需要増加に対応する。
- ・岩国工場での機能性コーティング樹脂の増産工事を実施。  
2021年度完了予定。自動車部品関連や包装関連の用途での販売拡大を目指す。

- ◆セルロースナノファイバー（CNF）は、石巻工場と江津工場に量産機、富士工場に実証機を設置。幅広い用途で採用が増加
- ◆シールドプラス、ラミナ、ミネルパなど新素材の開発が進む
- ◆開発・製造・販売が連携し、拡販体制を確立

## CNF（セレンピア®）

- ・ 2017年、石巻工場と江津工場で量産機が稼働。富士工場でCNF強化樹脂の実証生産設備が稼働
- ・ 2019年、世界で初めてタイヤに採用される
- ・ 2020年、「抗ウイルス」性能を持つ変性セルロース（CNF製造の中間体）を開発
- ・ 2021年、CNFに蓄電効果があることを発見し、蓄電装置の開発に着手

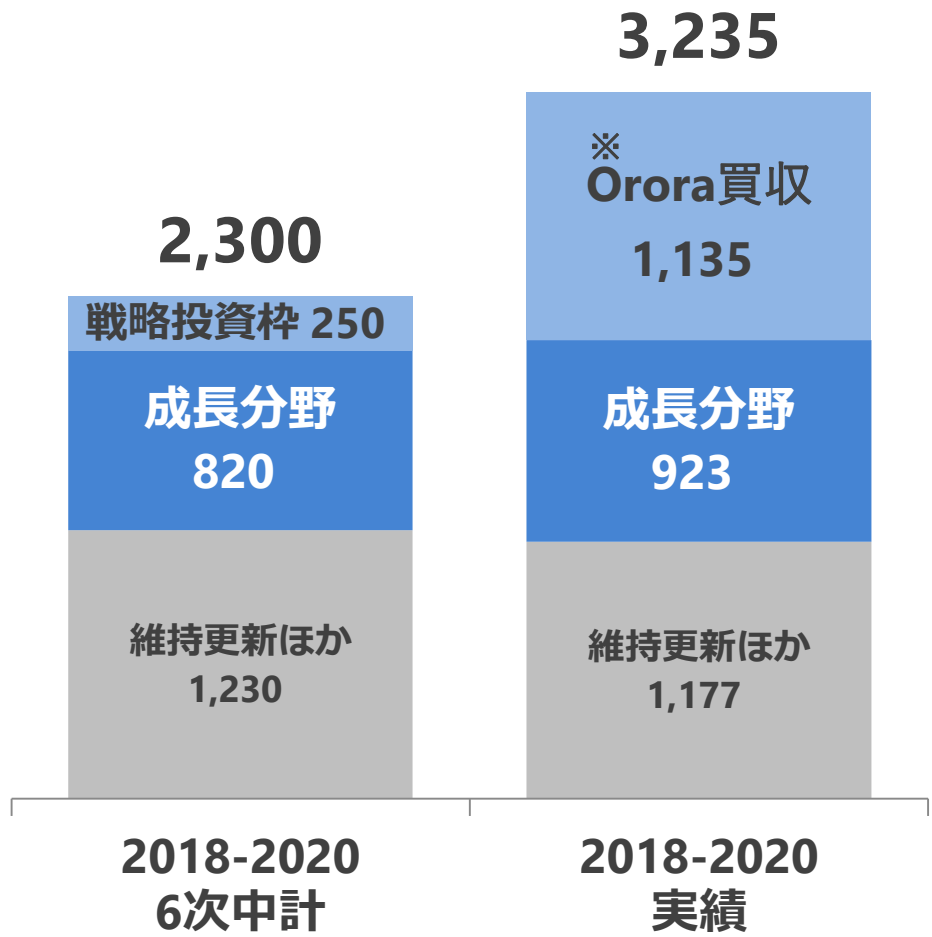
## シールドプラス®・ラミナ®ほか

- ・ 2016年、紙製バリア包材「シールドプラス®」の用途開発の強化を開始
- ・ 2019年、マレーシア軟包装加工事業会社（TSP）を買収
- ・ 2019年、ヒートシール紙「ラミナ®」を開発
- ・ 2020年、十條サーマル（JTOy）でシールドプラスの量産設備が完成
- ・ 2020年以降、他業界と連携した新しい包装材の開発・提案が増加



## 成長分野への設備投資は、ほぼ計画通り実行 オセアニアの板紙・パッケージ部門買収を実施

(単位：億円)



※Orora買収 : Orora社豪州・ニュージーランド事業の板紙パッケージ部門の買収

# 中期経営計画2025

## 基本戦略

**事業構造転換の加速**

## 重点課題

**成長事業への経営資源シフト**

**新規事業の戦力化加速**

**基盤事業の競争力強化**

成長事業	パッケージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2030年に向けて、当社グループの成長をけん引する事業</li> <li>・戦略的に資源配分を実施</li> </ul>
	産業用紙	
	板紙・段原紙	
	家庭紙・ヘルスケア	
	ケミカル	
	エネルギー	
木材・建材		
新規事業	新素材製品 (CNFなど)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新市場開拓など既存の事業領域を超えて新たに育成していく事業</li> </ul>
基盤事業	新聞用紙	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金含め多面的に成長事業・新規事業の成長を下支えする事業</li> </ul>
	印刷・情報用紙	
	土木建設	

	2020年度 実績		中期経営計画2025 目標
売上高	10,073億円		2025年度 11,000億円
営業利益	192億円	➔	早期に 400億円以上
EBITDA	869億円		安定的に 1,000億円
D/Eレシオ	※ 1.86		2025年度 1.5倍台
ROE	0.8%		2025年度 5.0%以上

※2020年度実績のD/Eレシオは、調整後ネットD/Eレシオで表示。

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)

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%）



# 中期経営計画2025 財務目標：セグメント別

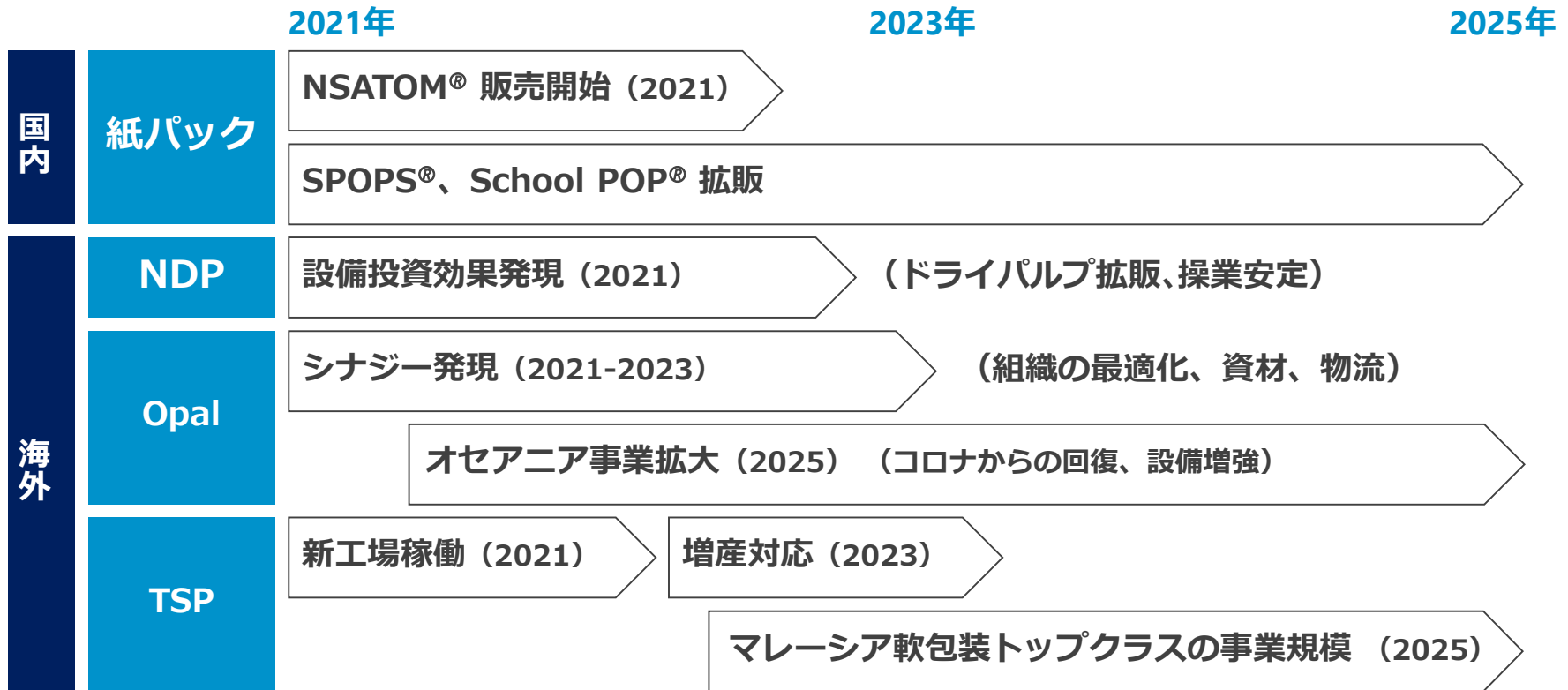
	売上高 (億円)		営業利益 (億円)		
	2020年度 実績	中計2025 目標	2020年度 実績	中計2025 目標	
紙・板紙	5,683	4,900	25	50	<b>(増益内訳)</b> 海外：約+150 国内：約+50
生活関連	3,179	4,600	79	275	
うち新規事業	—	150	—	20	
エネルギー	334	450	69	40	
木材・建材・ 土木建設関連	599	750	65	65	
その他	278	300	▲46	20	
エネルギー転換*	—	—	—	▲50	
<b>合計</b>	<b>10,073</b>	<b>11,000</b>	<b>192</b>	<b>400</b>	

※エネルギー転換：石炭からの燃料転換によるコスト増を織り込んだ。  
カーボンプライシングの影響は想定していない。

# 成長事業への経営資源シフト：パッケージ

- ・ 最重要課題は、Opalのシナジー効果発現
- ・ 新型コロナ収束後は、オセアニアの需要の伸びに即した投資を実施
- ・ NDPは、ドライパルプマシンなど設備投資の効果発現による収益拡大

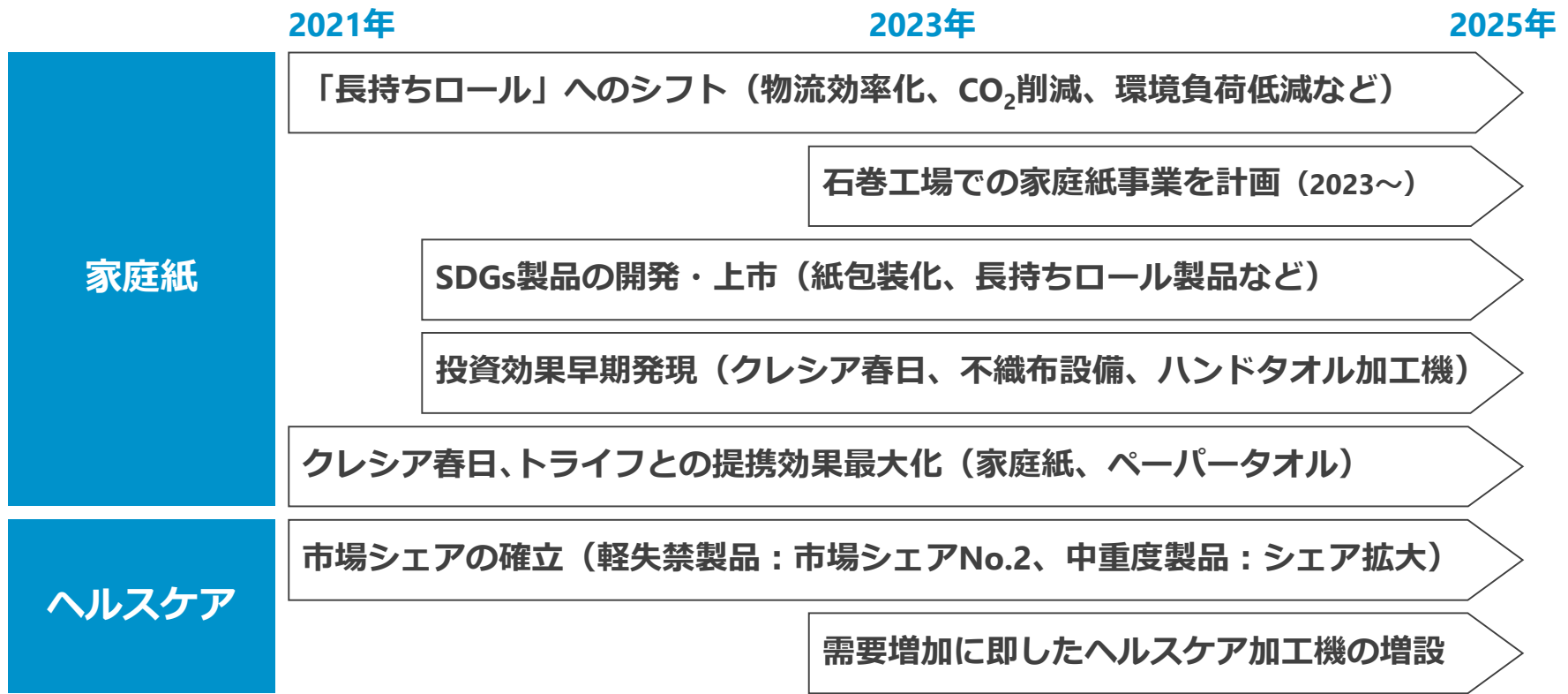
◆2025年度目標売上高：2,600億円（対2020年度 +700億円）





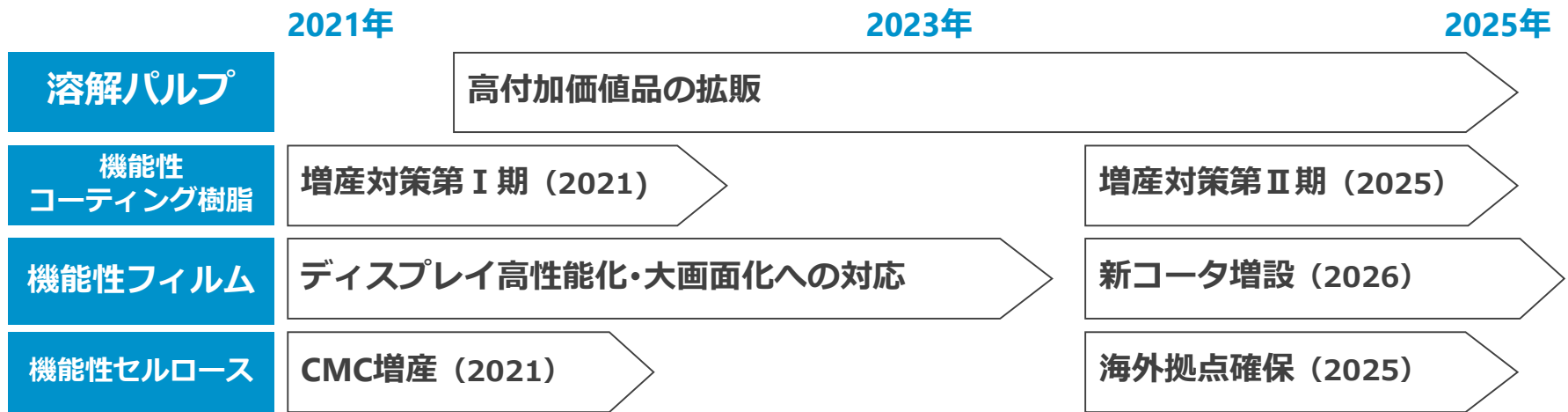
- ・ トイレットロールを「長持ちロール」への完全シフト
- ・ 衛生意識の高まりや高齢化社会の進行などライフスタイルの変化による新規需要の取り込み
- ・ ライフスタイルをけん引するような消費者ニーズに応じた製品の開発
- ・ 独自技術（不織布技術、超長持ちロール化技術）による差別化

◆2025年度目標売上高：1,250億円（対2020年度 +400億円）



- ・ 第6次中期経営計画で決定した設備投資効果の早期発現  
(機能性コーティング樹脂、機能性セルロース)
- ・ 需要動向を見据えたタイムリーな投資継続と研究開発体制整備

◆ 2025年度目標売上高：600億円 (対2020年度 +180億円)



※リチウムイオン電池、食品用途

- ・ 売上高目標：2025年 150億円、2030年 650億円
- ・ CNFを中心に環境対応製品の開発・実用化推進
- ・ シールドプラス®・ラミナ®：軟包材市場での地位確立

## 事業推進体制 見直し

- ・ 「バイオマスマテリアル事業推進本部」新設（2021.6）  
顧客ニーズの掘り起こし強化と新素材・新製品の早期事業化推進
- ・ 他社や大学などの研究機関との外部連携を強化
- ・ 「紙化ソリューション推進室」の機能強化（グループ総合力発揮）
- ・ 日本紙通商や、各事業の既存商流を活用した新規顧客開拓

## 新素材製品 戦力化

- ・ CNF量産化体制と製造技術確立による事業化目途（2023）
- ・ バイオコンポジット製造技術および事業スキームの構築（2023）
- ・ 新燃料製造技術の確立と原料調達スキームの構築（2023）
- ・ パルプ製造設備を活用したバイオリファイナリー事業立上げ（2024）

## 紙化対応品 拡販

- ・ シールドプラス®、ラミナ®、防水段ボールケース、生分解性樹脂とのハイブリッド素材の拡販による新たな価値提供
- ・ プロモーション活動推進による顧客との関係強化

## リサイクル 推進

- ・ 「リサイクル推進室」新設による未利用古紙の活用促進（2021.6）
- ・ 紙コップ・紙カップ類のリサイクルシステム確立（2022～）

- ・ BCP対応強化、需要動向に応じた長期的視点での生産体制最適化（成長事業・新規事業の需要増加を見据えたリソースの最大活用）
- ・ 操業安定の推進

## 生産拠点最適化

- ・ 人材・設備・土地のリソースの最大活用を可能とする最適な生産体制の構築
  - ・ 成長事業の需要増加と、新規事業実用化の時期の見極め
  - ・ 基盤事業の2030年までの需要動向と供給体制のシナリオを複数想定
- ・ 自然災害を想定したBCPの確立
  - ・ 主要品種の生産拠点の複数化と設備対応を検討・推進

➡ 石巻工場N6抄紙機の2022年5月末停機を決定（生産能力：271千t/年）  
 コロナ影響による需給ギャップ解消を引き続き検討（～2023）

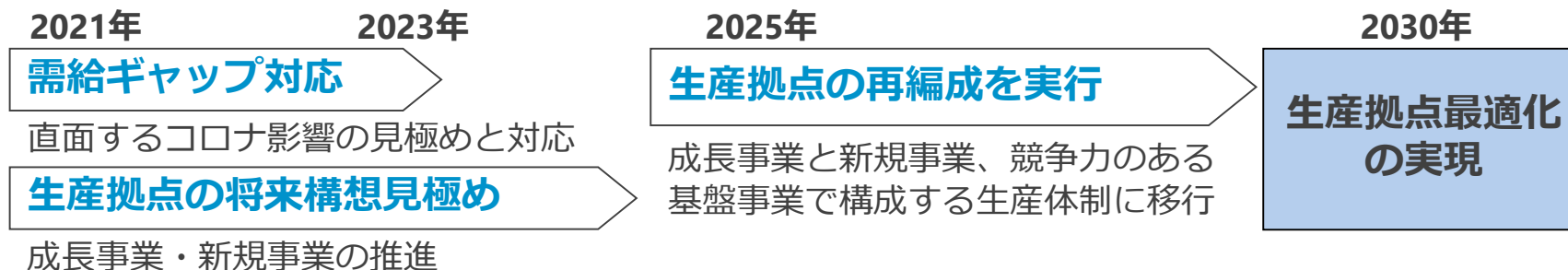
## 操業安定

- ・ AI、IoT、DX技術導入による予防保全の推進と工場業務の負荷軽減
- ・ プラントエンジニア人材の一元管理による操業サポート体制強化

### ◆ 中期経営計画2025における主要品種の国内需要の前提（対前年）

・ 新聞用紙：▲5～▲7%/年    ・ 印刷用紙：▲3～▲5%/年    ・ PPC用紙：0～▲2%/年

### ◆ 2030年の生産体制最適化に向けた検討方針



<b>株主還元</b>	安定した配当を継続して実施するという基本方針に変更なし
<b>EBITDA</b>	1,000億円を安定的に生み出す
<b>資本効率</b>	2025年度 ROE 5.0%以上を目指す

## ◆キャッシュの使途

- ・ 財務規律は意識するも、成長のための投資を優先
- ・ 成長事業に重点的に投資（5年間累計で1,740億円）
- ・ D/Eレシオは1.5倍台を目標

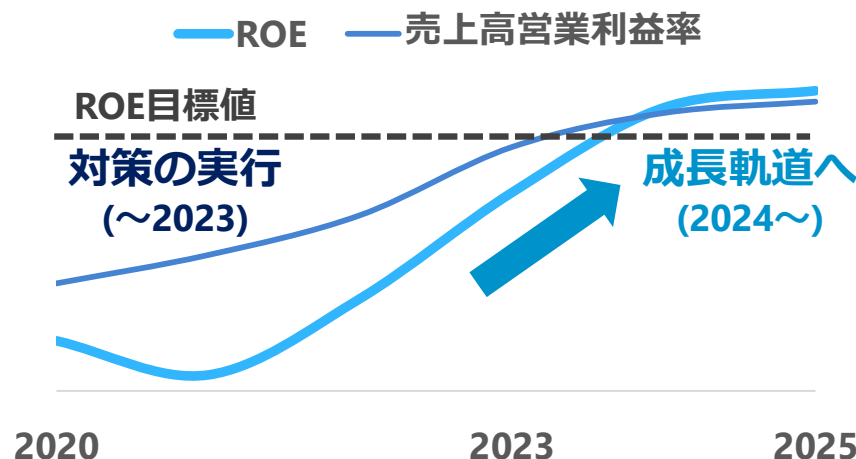
## ◆資本効率：前半で対策実行し、2025年度にROE 5.0%以上を目指す

- ・ Opalのシナジー効果を早期に発現
- ・ 成長分野へのタイムリーな投資
- ・ 洋紙はコロナ影響による需給ギャップ解消への継続検討



一時的な損失が発生しても、着実に施策を実行

## ◆ROEイメージ





# 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