

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] 決算説明会

[イベント名] 2025 年度 第 2 四半期決算説明会

[決算期] 2025 年度第 2 四半期

[日程] 2025 年 11 月 6 日

[時間] 17:00 – 18:02
(合計：62 分、登壇：35 分、質疑応答：27 分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 4 名
代表取締役社長 瀬邊 明 (以下、瀬邊)
執行役員 管理本部長 的場 宏充 (以下、的場)
執行役員 企画本部長 佐野 孝典 (以下、佐野)
経営企画部長 山口 崇 (以下、山口)



01 | 2025年度 第2四半期決算概要

- 1) 2025年度 第2四半期決算
- 2) 2025年度 業績予想

02 | 2025年度の取り組み

- 1) 基本方針と足元の状況
- 2) 2025年度の取り組み

03 | 次期中期経営計画の策定に向けて

- 1) 次期長期ビジョン・中期経営計画で広げる活動領域イメージ
- 2) 次期中期経営計画における各事業の方向性

04 | まとめ

05 | 参考資料

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 2

的場：日本製紙株式会社管理本部の的場でございます。よろしくお願いいたします。

本日はご覧の内容で説明をさせていただきます。項目1番につきましては私より、2番および3番につきましては企画本部の佐野より、最後、まとめにつきましては社長の瀬邊より説明をさせていただきます。

連結損益概要

(億円)

	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年同期比	
			増減額	増減率
売上高	5,845	5,892	47	0.8%
営業利益	21	90	69	338.0%
経常利益	18	85	67	377.5%
当期純利益*	▲124	8	132	—

* 親会社株主に帰属する当期純利益

- 売上高は、紙・板紙事業で減少したものの、生活関連事業の売上高拡大により、前年同期比で増収。
- 営業利益は、Opalの収益改善や、前年度に大規模メンテナンスを行った日本ダイナウェーブパッケージング（NDP）が平常操業に戻ったことで、前年同期比で増益。
- 特別損失は、八代工場のボイラートラブルの復旧費用、Opalの労働争議による操業停止損失などを計上。

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

4

2025 年度第 2 四半期の業績概要と 2025 年度の業績予想についてご説明いたします。

まず、2025 年度第 2 四半期の業績概要となります。

売上高は 5,892 億円となり、対前年 47 億円、率で 0.8%の増収となりました。紙・板紙の輸出市況悪化による減収があった一方で、生活関連事業において 2024 年度に稼働したクレシア宮城工場の売上高が全期間にわたり寄与したことや、前年同期に日本ダイナウェーブパッケージング社で実施された大規模なメンテナンス休転の影響が解消されたことなどが寄与し、対前年で増収となりました。

営業利益は 90 億円、対前年で 69 億円、約 4.4 倍の増益となりました。営業利益については、労務費や物流費の上昇の影響がありましたが、Opal 社の収益改善が進んだこと、前述の日本ダイナウェーブパッケージング社の影響が解消されたことなどにより増益となりました。

特別損益では、昨年 12 月に発生した日本製紙八代工場のボイラートラブルの復旧費用や、Opal 社の労働争議による操業停止損失を特別損失に計上しております。

以上の結果、経常利益は 85 億円、当期純利益は 8 億円となり、売上高および各利益につきましては増収増益で上期を終えております。なお当期純利益は、上期としては 2021 年上期以来 4 年ぶりの黒字となりました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

セグメント別概要

(億円)

	売上高			営業利益		
	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年 同期比	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年 同期比
紙・板紙	2,831	2,742	▲89	35	▲15	▲50
生活関連	2,247	2,392	145	▲91	24	115
エネルギー	248	228	▲20	17	17	0
木材・建材・ 土木建設関連	377	379	2	40	53	13
その他	142	151	9	20	11	▲9
合計	5,845	5,892	47	21	90	69
国内	4,525	4,542	17	156	104	▲52
海外	1,320	1,350	30	▲135	▲14	121

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

5

セグメント別の売上高と営業利益はご覧の通りです。

売上高は生活関連事業、木材・建材・土木建設関連事業、その他事業で増収、紙・板紙事業、エネルギー事業で減収となり、5,892 億円となりました。

営業利益は紙・板紙事業で、労務費や物流費の上昇、輸出市況の悪化などで減益となりましたが、生活関連事業が海外事業を中心に大幅増益となり、対前年 69 億円増益の 90 億円となりました。詳細はのちほど、セグメント別業績のところで説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

増減要因内訳

(億円)

			紙・板紙事業	生活関連事業	
数量・売価	15	▲16	—	31	—
原燃料価格	▲7	▲3	チップ ▲2、古紙 ▲23、パルプ 2、重油 ▲3、石炭 27、LNG 2、薬品他 ▲6 (価格影響 ▲22、為替影響 19)	▲4	パルプ 0、石炭 1、薬品他 ▲5
コストダウン等	▲43	▲36	原価改善 ▲13、白老・八代停機影響 2、労務費 ▲10、物流費 ▲15	▲7	原価改善 2、労務費 ▲4、物流費 ▲5
その他	100	5	海外事業 ▲7 減価償却 4、退職給付費用 ▲7、受払影響ほか 15	95	海外事業 117(Opal 54、NDP 63、TSP 0) 減価償却 2、受払影響ほか ▲24
合計	65	▲50	国内 ▲43、海外 ▲7	115	国内 ▲2、海外 117
その他事業	4	エネルギー 0、木建土 13、その他 ▲9			
営業利益	69				
営業外損益	▲2	金融収支 ▲8、持分法投資損益 ▲32、為替差額ほか 38			
経常利益	67				

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

6

増減要因の内訳はご覧の通りです。

紙・板紙事業は対前年で 50 億円の減益となりました。数量・売価はマイナス 16 億円となりました。輸出市況の悪化が影響しております。原燃料価格ですが、石炭価格は比較的安定的に推移しましたが、古紙価格の上昇により 3 億円の減益要因となりました。

コストダウン等については、労務費や物流費が上昇したこと、また日本製紙八代工場のボイラートラブルにより原価改善が悪化した影響などで、合計で 36 億円のマイナスとなりました。なお、八代工場のボイラーは 9 月に平常操業に戻っております。

生活関連事業は、対前年で 115 億円の増益となりました。国内事業は、労務費や物流費の上昇がありました。家庭紙、ケミカルでの販売数量増加や、液体用紙容器や家庭紙での価格修正効果により、おおむね前年同期並みの利益を維持しました。

海外事業は Opal 社の収益改善や昨年、大規模メンテナンス休転を実施した NDP 社が平常操業に戻ったことにより、大幅な改善となりました。

その他の事業については、エネルギー事業は前年並み、木材・建材・土木建設関連事業は 13 億円の増益。その他の 9 億円につきましては、セグメント間取引消去による調整額が大きな差異要因となっています。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

紙・板紙事業

(億円)

売上高			営業利益		
2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年同期比	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年同期比
2,831	2,742	▲89	35	▲15	▲50

- 国内
 - ・ 輸出市況の影響などにより、紙・板紙の販売数量が前年同期比で減少。
 - ・ 労務費・物流費などのコストアップにより、前年同期比で減益。
- 海外
 - ・ 十條サーマル(JTOy)は、欧州市場での感熱紙需要の低迷が続き、前年同期比で減益。

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 7

ここからは、セグメント別の業績についてご説明いたします。まず、紙・板紙事業についてです。

国内事業の売上高については、輸出市況の悪化などにより、洋紙と板紙の輸出販売数量が前年同期比で減少しました。営業利益は輸出市況の悪化に加え、労務費、物流費などの上昇影響が大きく、前年同期比で減益となりました。

海外事業の十條サーマルは欧州市場での感熱紙需要の低迷が続いており、前年同期比で減益となりました。

以上の結果、紙・板紙事業は前年に対して減収減益となりました。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

生活関連事業

(億円)

	売上高			営業利益		
	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年 同期比	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年 同期比
国内	1,103	1,202	99	58	56	▲2
海外	1,144	1,190	46	▲149	▲32	117
合計	2,247	2,392	145	▲91	24	115

液体用紙容器等 ▲6、ケミカル 3
家庭紙・ヘルスケア 1
Opal 54、NDP 63、TSP 0

- 国内
 - ・家庭紙の投資効果の拡大などにより販売数量が増加。
 - ・原材料価格や労務費、物流費の上昇があったものの、価格修正効果の発現などにより、堅調に推移。
- 海外
 - ・Opalは、メアリーベール工場の原価改善(原単位改善、固定費削減など)により赤字縮小。
 - ・NDPは、前期の大規模メンテナンスの影響が解消され、販売数量が増加したことで大幅改善。

Opal	数量・売価 22、原燃料価格▲6、 原価改善 28、のれん 6、その他 4
NDP	数量・売価 35、原燃料価格 ▲11、 固定費 8、その他 31

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

8

生活関連事業の業績につきましてご説明いたします。

国内事業は、クレシア宮城工場の投資効果が全期間で寄与したことなどにより、販売数量が増加いたしました。また、コスト面で原材料費、労務費、物流費などの上昇はありましたが、液体用紙容器や家庭紙での価格修正効果が発現した結果、国内事業は堅調に推移しました。

海外事業は前年同期比で 117 億円の改善となりました。Opal 社はメアリーベール工場の原単位改善や固定費削減など原価改善効果により、前年同期比で 54 億円の改善となりました。主な内訳は表に記載した通りとなっております。

北米の NDP 社は、前期に寒波による操業トラブルや大規模メンテナンス休転の影響がありましたが、その影響が解消され、販売数量が増加したことで、前年同期比で 63 億円の増益となりました。こちらも主な内訳は表に記載した通りです。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

2025年度 第2四半期決算



エネルギー事業

(億円)

売上高			営業利益		
2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年 同期比	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年 同期比
248	228	▲20	17	17	0

・電力販売量が減少し、前年同期比で減収となったが、営業利益は前年並み。

木材・建材・土木建設関連事業

(億円)

売上高			営業利益		
2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年 同期比	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	前年 同期比
377	379	2	40	53	13

・国内のバイオマス燃料の需要増加や、アムセル社の販売先構成良化により、増収増益。

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

エネルギー事業は、電力販売量の減少などにより減収となりましたが、営業利益は前年並みとなりました。木材・建材・土木建設関連事業は、バイオマス燃料の需要増加やアムセル社の販売先構成が良化したため、増収増益となりました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



連結貸借対照表

	2025年3月末	2025年9月末	(億円) 前期末増減
資産の部合計	17,033	16,823	▲ 210
現預金	1,859	1,624	▲ 235
棚卸資産	2,300	2,375	75
その他流動資産	2,222	2,385	163
有形・無形固定資産	7,971	7,758	▲ 213
投資その他の資産	2,678	2,681	3
負債の部合計	11,928	11,841	▲ 87
有利子負債	8,808	8,732	▲ 76
その他負債	3,120	3,109	▲ 11
純資産の部合計	5,104	4,982	▲ 122
うち株主資本	3,309	3,307	▲ 2
負債および純資産合計	17,033	16,823	▲ 210
純有利子負債	6,949	7,108	159
調整後ネットD/Eレシオ *	1.84	1.89	0.05

* 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%)

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 10

こちらはバランスシートになります。

2025年9月末の総資産は1兆6,823億円で、前期末から210億円減少しております。円高の影響で、海外子会社の資産が減少したことが主な要因となっております。

また、2025年9月末の純有利子負債は7,108億円、ネットD/Eレシオは1.89倍となりました。純有利子負債は営業利益が下期偏重型のため、3月末との比較では増加しています。下期におきましては、営業利益の拡大に加え、投資有価証券を始めとする資産の売却を進め、中計2025の目標である純有利子負債7,100億円以下、D/Eレシオ1.7倍台を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2025年度 業績予想



連結損益概要

	2024年度 実績	2025年度 期初予想(a)	2025年度 修正予想(b)	(億円) 増減額 (b)-(a)
売上高	11,824	12,050	12,000	▲50
営業利益	197	340	300	▲40
経常利益	155	260	240	▲20
当期純利益*	45	120	100	▲20

* 親会社株主に帰属する当期純利益

- 足元の事業環境の変化を踏まえ、通期業績予想を見直し。
- 主に、豪州経済停滞によるパッケージ製品の販売数量の伸び悩みや段ボール原紙の輸出市況の低迷によるOpalの業績動向を勘案。
- 配当予想は変更なし。

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

ここからは、2025年度の業績予想についてご説明いたします。

2025年度の通期の業績見通しにつきましては、主に豪州経済の停滞によるパッケージ製品の販売数量の伸び悩みや、段ボール原紙の輸出市況低迷によるOpal社の業績動向を勘案し、下方修正いたします。

売上高は期初計画よりマイナス50億円の1兆2,000億円。営業利益は300億円で、期初の予想から40億円のマイナス。経常利益、当期利益はそれぞれ20億円マイナスとなっております。なお、今回の業績予想の修正による配当予想の修正はございません。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2025年度 業績予想



セグメント別概要

(億円)

	売上高				営業利益			
	2024年度 実績	2025年度 期初予想(a)	2025年度 修正予想(b)	(b)-(a)	2024年度 実績	2025年度 期初予想(a)	2025年度 修正予想(b)	(b)-(a)
紙・板紙	5,659	5,550	5,550	0	83	50	50	0
生活関連 (うち海外)	4,579	5,000	4,900	▲100	▲61 (▲154)	150 (14)	100 (▲36)	▲50 (▲50)
エネルギー	483	450	450	0	36	30	30	0
木材・建材・土木建設関連	788	750	770	20	96	85	90	5
その他	315	300	330	30	43	25	30	5
合計	11,824	12,050	12,000	▲50	197	340	300	▲40
国内	9,139	9,320	9,370	50	316	305	310	5
海外	2,685	2,730	2,630	▲100	▲119	35	▲10	▲45

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

セグメント別売上高と営業利益はご覧の通りとなります。

売上高と営業利益の予想を生活関連事業、木材・建材・土木建設関連、その他セグメントで見直しております。

Opal 社の業績予想を見直しましたので、海外事業全体の営業利益は表の下部にお示ししている通り、期初予想 35 億円の営業利益からマイナス 10 億円、営業損失の見通しとなります。引き続き、Opal 社の収益改善に取り組んでまいります。

国内事業については、期初予想をおおむね維持できると予想しており、国内事業での 3 年連続営業利益 300 億を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



主要な前提条件

■紙・板紙 国内販売数量(対前年)

	下期	通期
新聞用紙	2%	4%
印刷用紙	▲5%	▲1%
情報用紙	▲3%	▲4%
段原紙	1%	▲0%

■主要原材料価格、為替

	下期
為替(米ドル)	152円/ドル
為替感応度	米ドル1円円高で+6.5億円/年
石炭	現状の調達計画を勘案 (豪州炭ベンチマーク価格:130ドル/t)
原油	75ドル/バレル(ドバイ)
古紙	足元の価格動向を勘案

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 13

業績予想の主要な前提条件についてはご覧の通りです。

新聞用紙、印刷用紙、情報用紙、段原紙の国内販売数量につきましては、上期はおおむね当初想定した水準で推移しております。下期につきましても大きな見直しは行っておりません。

主要な原材料価格と為替の前提については、ご覧の通りとなります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2025年度 業績予想



増減要因内訳

(億円)

		紙・板紙事業		生活関連事業	
数量・売価	94	12	－	82	－
原燃料価格	13	8	チップ ▲10、古紙 ▲20、パルプ 2、重油 ▲10、石炭 56、LNG 5、薬品他 ▲15 (価格影響 ▲1、為替影響 9)	5	チップ ▲1、パルプ 1、石炭 3、薬品他 2
コストダウン等	▲37	▲26	原価改善 6、白老・八代停機影響 5、労務費 ▲20、物流費 ▲17	▲11	原価改善 7、労務費 ▲11、物流費 ▲7
その他	58	▲27	海外事業 ▲5 減価償却 5、退職給付費用 ▲14、受払影響ほか ▲13	85	海外事業 118(Opal 47、NDP 71、TSP 0) 減価償却 2、受払影響ほか ▲35
合計	128	▲33	国内 ▲28、海外 ▲5	161	国内 43、海外 118
その他事業	▲25	エネルギー ▲6、木建土 ▲6、その他 ▲13		液体用紙容器等 9、ケミカル 8、家庭紙・ヘルスケア 26	
営業利益	103				

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 14

増減要因の内訳はご覧の通りです。まず紙・板紙事業ですが、対前年 33 億円の減益を見込んでおります。数量・売価はプラス 12 億円です。輸出市況は現在の状況が継続すると予想しております。国内の売価につきましては、洋紙、板紙で一定程度の価格修正効果を織り込んでおります。次に、原燃料価格ですが、石炭市況がおおむね安定して推移するなど、トータルでプラス 8 億円を見込んでいます。一方で、労務費や物流費の上昇、そしてその他項目の受払影響ほかに含んでおりますが、労務費以外の工場固定費、本社費、修繕費や操業関係の費用・経費となりますけれども、これらのコストアップが影響し、事業全体でマイナス 33 億円の減益となる見通しとなっております。

生活関連事業は対前年 161 億円の増益を見込んでいます。国内事業では労務費や物流費の上昇はありますが、家庭紙、ケミカルでの販売数量の増加、および価格修正効果が発現すると予想しており、国内事業全体でプラス 43 億円の増益を見込んでおります。海外事業は 118 億円の増益を見込んでいます。先ほど説明した通り、生活関連の海外事業は上期終了時点で 117 億円の増益となっておりますので、下期はおおむね前年並みの営業利益を想定していることになります。その理由ですけれども、Opal 社のパッケージ事業が上期に続き、赤字を継続すると予想しております。パッケージ事業は前年下期にいったん黒字化しておりましたので、下期では対前年で減益となる予定です。一方で、メアリーベール工場の収益改善は継続して対前年で良化しますが、下期の Opal 社全体としては前年比でやや減益となる予想をしております。

エネルギー事業と木材・建材・土木建設関連事業は、足元の事業環境を勘案した見通しとなっております。その他事業については、前期にセグメント間取引消去等による調整額が大きくプラスになりましたが、それがなくなることによる影響を見込んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2025年度 業績予想



増減要因内訳(2025年度下期見込 対 2025年度上期実績)



■ 紙・板紙事業

- ・ 例年通り、上期は多くの工場で休転を実施。下期は修繕費など固定費の負担が軽減。
- ・ 紙・板紙の価格修正効果を織り込む。

■ 生活関連事業(国内)

- ・ 例年通り、家庭紙・ヘルスケアは、下期に販売数量増加。
- ・ 価格修正効果が拡大。

■ 生活関連事業(海外)

- ・ Opalは、上期並みに留まる。操業改善・原価改善は進むも、豪州経済の停滞に伴う段ボール製品の販売伸び悩みや、原紙の輸出市況の悪化が影響。
- ・ NDPは、上期に実施した定期メンテナンスに伴う修繕費が発生しないことや販売の増加による改善を見込む。

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

こちらは、2025 年度上期の実績営業利益 90 億から 2025 年下期営業利益見込み 210 億円の増減要因の内訳を示したものになります。

上下の格差が大きいセグメントは、グラフでご覧の通り、紙・板紙事業と生活関連事業となります。紙・板紙事業は先ほどご説明した通り、上期の営業利益がマイナス 15 億円、営業損失でございました。下期は 65 億円の営業利益を見込んでおり、グラフにある通り、上期に対し下期はプラス 80 億円増益となる予想です。

紙・板紙事業では、上期に多くの工場でメンテナンス休転を実施するため、下期は固定費の負担が軽減する傾向にあります。また、洋紙・板紙の価格修正効果を一定程度織り込んだため、利益は改善することとなります。

生活関連事業のうち国内事業では、家庭紙・ヘルスケアは例年通り下期に販売数量の増加を見込んでいます。また、価格修正効果が下期に拡大することから、下期は上期に対して 24 億円の増益と予想しています。

海外事業では、Opal 社の下期の営業利益は上期並みとなる見通しです。操業改善や原価改善は進んでおりますが、豪州経済の停滞に伴う段ボール製品の販売伸び悩みや、原紙の輸出市況の悪化の影響が見込まれます。一方で NDP 社は、上期に実施した定期メンテナンス休転の影響がなくなることや、販売数量の増加により、下期は上期に対して約 30 億円の改善を見込んでおります。

以上をもちまして、2025 年度第 2 四半期の決算概要についての説明を終わらせていただきます。続きまして、企画本部の佐野より、2025 年度の取り組みについてご説明をします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com





02 | 2025年度の取り組み

- 1) 基本方針と足元の状況
- 2) 2025年度の取り組み
 - 紙・板紙事業の基盤強化
 - Opalの収益改善
 - 資本コストや株価を意識した経営

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

佐野：企画本部、佐野です。よろしくお願いいたします。ここからは、2025年度の取り組みについてご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com





事業環境の変化に対応した収益改善施策を実行し、次期中期経営計画に向けた基盤を構築

中期経営計画2025に対する進捗

(億円)	中期経営計画 2025目標	2025年度 期初予想	2025年度 修正予想
売上高	12,000	12,050	12,000
営業利益	400	340	300
紙・板紙	50	50	50
生活関連	200	150	100
エネルギー	30	30	30
木材・建材・土木 建設関連	80	85	90
その他	40	25	30
EBITDA	1,000	1,000	960
ROE	5.0%以上	2~3%	2%前後
ネットD/Eレシオ	1.7倍台	1.7倍台	1.7倍台

2025年度の取り組み

- 1. 紙・板紙事業の基盤強化**
 - ・ 操業安定と原価改善の実施
 - ・ 価格修正効果の発現
- 2. Opalの収益改善**
 - ・ メアリーベール工場のさらなる固定費削減に着手
 - ・ パッケージ事業の拠点統廃合や不採算事業の整理を検討
- 3. 資本コストや株価を意識した経営**
 - ・ 次期中期経営計画からの本格導入を目指し、試験運用を実施中

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 17

こちらでは、2025 年度の下期の取り組みについてご説明いたします。下期は事業環境の変化に対応した収益改善施策を実行し、次期中期経営計画に向けた基盤を固めていきます。

紙・板紙事業の基盤強化、Opal の更なる収益改善に取り組むとともに、Opal 以外の生活関連事業の投資効果早期発現、次期中期経営計画の柱の一つとする木材・建材・土木建設関連事業の収益を可能な限り拡大させていきます。

また、次期中期経営計画を視野に入れて、資本コストや株価を意識した経営のための準備を進めていきます。

次ページ以降、本編記載の 3 項目につきご説明をさせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2025年度の取り組み—紙・板紙事業の基盤強化



労務費・物流費などのコストアップに対応し、原価改善と価格修正を実施
生産体制再編成により操業率を維持し、基盤事業としての利益を確保

販売

- 紙・板紙の価格修正に取り組み、一定水準の利益を確保できる適正価格の維持
- お客さまと連携した環境配慮型製品の開発
- 市況動向を見極め、輸出数量を最大化

生産

- 安定操業とBCP体制の強化
- 省エネなどによるコストダウン
- 需要減少に対応する生産体制再編成の継続的検討

生産体制再編成の進捗

白老工場8号抄紙機、八代工場N2抄紙機・9号ボイラーは、11月末までに停機予定



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 18

2025年度の重点項目の一つに挙げております紙・板紙の事業の基盤強化については、労務費、物流費などのコストアップに対応して、コストダウン、原価改善の努力を続けておりますが、自助努力で賄いきれないコストアップが続いている状況を踏まえ、板紙に加え、洋紙の価格修正を行います。また、生産体制の再編により操業率を維持し、基盤事業としての利益を確保します。

販売面においては、価格修正のほか、お客様と連携した環境配慮型製品の開発や、輸出事況の動向に対応した輸出数量の拡大に努めてまいります。

生産面においては、安定操業とBCP体制の強化、コストダウンを継続し、更なる需要減少に対応する生産体制再編の検討を進めてまいります。

なお、生産体制再編の一環として停機を予定しております白老工場8号抄紙機、八代工場N2抄紙機および9号ボイラーについては、11月末までに停機する予定でございます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2025年度の取り組みーOpalの収益改善



メアリーベール工場の操業安定化、原価改善は概ね計画通り進捗
パッケージ事業は豪州経済停滞による販売伸び悩みで計画未達

(A\$百万)

営業利益推移

	2023年度 実績	2024実績			2025(期初予想)			2025		
		上期	下期	年度	上期	下期	年度	上期 (実績)	下期 (修正予想)	年度 (修正予想)
メアリーベール工場	▲128	▲65	▲42	▲107	▲30	▲20	▲50	▲30	▲35	▲65
パッケージ事業	▲23	▲17	9	▲8	▲10	25	15	▲10	▲5	▲15
Opal 計	▲151	▲82	▲33	▲115	▲40	5	▲35	▲40	▲40	▲80

収益改善の進捗、今後の打ち手

	2025上期までの達成事項	足元の課題	取り組み事項
メアリーベール工場	- パッケージ原紙専抄体制確立 - 操業安定化による原価改善	- 低調な原紙自家消費、輸出市況低迷 - さらなる収益基盤強化が必要	- 一段の固定費削減 - 原紙販売構成改善
パッケージ事業	- 設備投資による能力増強と拠点集約で生産性が向上 - 合理化による固定費削減	- 豪州経済停滞による販売伸び悩み - 一部事業の収益性悪化	- 販売戦略強化による拡販 - 拠点統廃合、不採算事業の整理検討

メアリーベール工場・パッケージ事業ともに一段の収益力強化を図り早期黒字化を目指す

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 19

続きまして、Opal の収益改善についてご説明いたします。

2025 年度の営業利益は、2024 年実績のマイナス 1 億 1,500 万オーストラリアドルから改善するものの、期初予想のマイナス 3,500 万ドルに届かず、マイナス 8,000 万ドルと見込んでおり、期初予想から 4,500 万ドルの下方修正となります。

メアリーベール工場では、パルプ生産設備である連続蒸解釜の茶物転換で、パッケージ原紙専抄工場としての生産体制を確立させ、エネルギー原単位の改善や操業安定による増産と原価改善が計画通り進んでいます。足元の操業も安定しており、9 月のパルプ生産は過去最高を記録するなど、生産数量は計画を上回っています。

しかしながら、パッケージ事業側での販売が伸び悩んだことで、専抄工場であるメアリーベール工場の原紙の自家消費量が減少したことや、東南アジアや北米の段ボール原紙、輸出市況低迷により輸出売価が想定を下回った影響などで、下期は期初予想を 1,500 万ドル下回る見込みです。

メアリーベール工場は労務費を始めとする高い固定費が課題であり、更なる収益基盤強化が必要と捉えています。今年初めの労働争議、操業停止を経て、労働条件を生産体制に対応して柔軟に対応できるよう労使協定を改定いたしましたので、今後の取り組みとしてもう一段の固定費削減を進めてまいります。

また、段ボール事業の拡販による原紙の自家消費や差別化抄物を増やしてまいりたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



パッケージ事業ではウドンガ工場の稼働で、生産能力増強と既存拠点の集約による生産性の向上、合理化による固定費削減が計画通り進み、2024 年下期には黒字に転換しました。

しかし、2025 年は豪州経済の停滞などにより、段ボール出荷量が想定よりも伸び悩んでおります。段ボール以外のパッケージ業の販売も不振が続いていることにより、下期の期初予想を 3,000 万ドル下回る見込みです。

豪州の段ボール事業については、インフレや住居費用の増加で個人の消費マインドが低下していることにより、一時的な停滞と見ております。このまま市況の回復を待つだけでなく、紙化の流れに沿ったパッケージ製品の差別化で販売戦略の強化を図り、停滞した状況下においても拡販に努めてまいります。

また、拠点の統廃合による生産性向上とコスト削減を加速し、さらに不採算事業の整理を検討してまいります。これらの取り組みにより、メアリーベール工場とパッケージ事業の一段の収益改善を図ります。

黒字化のハードルは低くはありませんが、メアリーベール工場の改善は進んでおり、またパッケージ事業の投資効果も計画通り出ておりますので、更なる収益強化にスピード感を持って取り組み、来期以降、早期の黒字化を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790

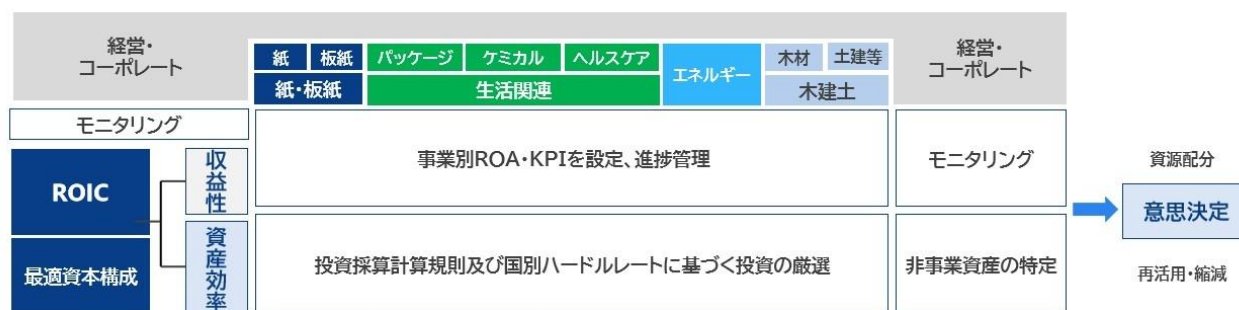
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2025年度の取り組みー資本コストや株価を意識した経営



PBR改善に向け、2025年度から資本効率管理体制の試験導入を実施中 次期中期経営計画から本格運用を目指す

- 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2025年度予算から試験導入
→事業資産(売掛債権・棚卸資産・事業用固定資産・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・縮減
- ROIC・ROAを指標とし、会社別・事業別に重要成功要因(KSF)・KPIを設定し、進捗状況を四半期毎に取締役会に報告



出所:「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて」2025年6月開示
<https://www.nipponpapergroup.com/news/20250630.pdf>

Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 20

ここでは、資本コストや株価を意識した経営についてご説明いたします。

当社の現在の状況として、PBRは0.2倍から0.3倍台と低水準にとどまっています。海外事業、特にOpal社の収益改善の遅れと財務レバレッジが高いことが課題となっています。2025年度のROEは2%台と想定しておりますが、当社が認識している株主資本コストは7%から10%程度であり、このギャップをいかに埋めていくかが大きな課題です。

PBR改善のためには、収益性および資本効率向上、最適資本構成の見直しが必要であり、その一環として、2025年度から資本効率管理体制の試験導入を実施しています。

具体的には、日本製紙を含むグループ会社ごとに2025年度の財務目標を達成させるための重要項目とKPIを設定し、進捗状況を四半期ごとに取締役会に報告しています。本年度の導入状況を踏まえて、次期中期経営計画における社内目標への落とし込みを進めております。

次期中期経営計画では、2030年度の重要目標達成指標であるKGIを設定し、その目標達成のための要因KSFとKPI、これらをあわせて設定して、その進捗状況を四半期ごとに取締役会で報告していきます。これにより、経営側で事業ごとの収益性と資本効率をモニタリングし、資源の配分や非事業資産の再活用、縮減に関する意思決定に繋げていきます。

2025年度の取り組みについては以上です。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





03 | 次期中期経営計画の策定に向けて

- 1) 次期長期ビジョン・中期経営計画で広げる活動領域イメージ
- 2) 次期中期経営計画における各事業の方向性

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

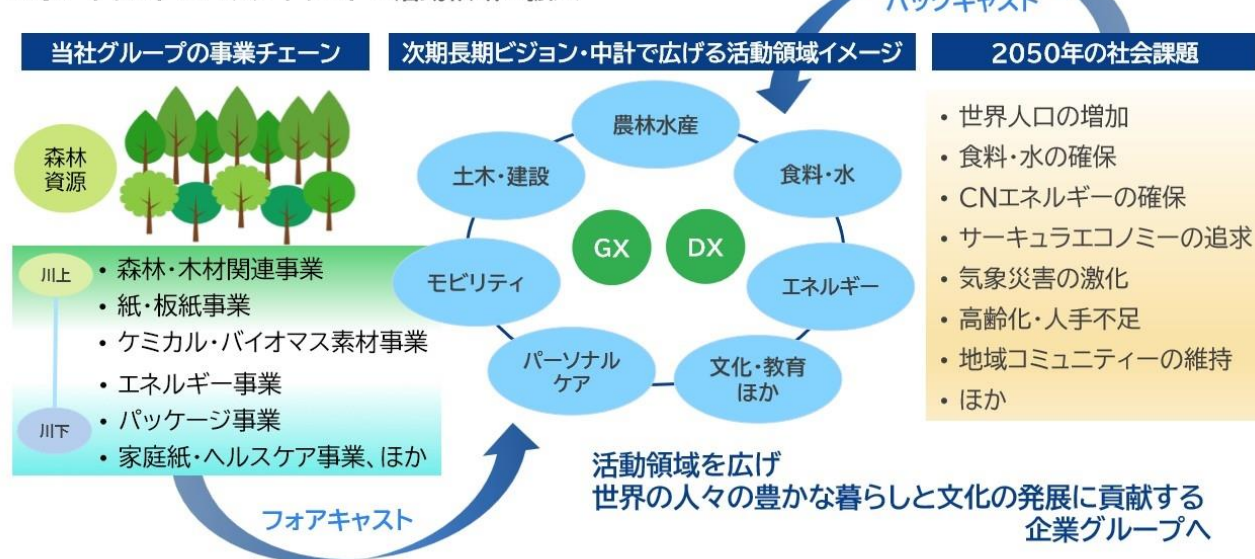
ここからは、次期中期経営計画の策定に向けて、1) 次期中期ビジョン・中期経営計画で広げる活動領域イメージと、2) 次期中期経営計画における各事業の方向性についてご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



フォアキャストとバックキャストで活動領域を拡大



Copyright © NIPPON PAPER INDUSTRIES CO., LTD. All rights reserved 22

2026 年度から始まります 2035 年度までの 10 年間の長期ビジョン、2030 年度までの 5 年間の中期経営計画の策定の考え方と、その中で当社グループが広げていきたいと考えている活動領域について改めて触れたいと思います。

森林資源を起点に考えますと、当社グループは、川上に森林や木材に直接関わる事業があり、川下に向けて紙・板紙事業やケミカルバイオマス素材事業、エネルギー事業、パッケージ事業、家庭紙・ヘルスケア事業などを展開しています。

こうした川上から川下に連なる事業チェーンの全体像を今一度明確にし、強みと弱みを整理して、どの領域をどの方向に伸ばしていくのかを改めて検討したいと考えております。

検討にあたり、フォアキャストだけではなく、記載のような 2050 年の社会課題、例えば人口動態、食糧問題、環境問題などを想起して、そこからバックキャストで次の 5 年、10 年にどのような活動領域で事業を拡大し、企業成長に結びつけるのか検討したいと思います。

現時点のアイデアですが、これも記載の通り、農林水産、食料・水、土木・建設、モビリティ、エネルギー、パーソナルケア、文化・教育など、これらの領域に着目してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



生活関連事業*の拡大と森林・木材関連事業の伸長を成長の柱とする
森林資源を起点に、循環型社会構築への貢献と持続的な企業成長を目指す

森林・木材関連事業	- 国内林業を支援し、国産原材料の安定調達と国産材流通事業の拡大を実現 - 育種・増殖技術の高度化を進め、生産性向上により海外植林事業の収益拡大
紙・板紙事業	- 生産体制の最適化により基盤事業としての競争力を維持 - 安定供給を継続するために必要な利益の確保
ケミカル・バイオマス素材事業	- 既存ケミカル製品の国内外での販売拡大と新規バイオマス素材事業の早期事業化 - バックキャストで事業展開領域を拡大、外部パートナーとの連携も強化
エネルギー事業	安定操業による収益最大化を図りつつ、エネルギー政策・制度の変化に柔軟に対応
パッケージ事業 (液体用紙容器、段ボール、紙器等)	- 原紙から加工までの一貫生産・一貫サービス体制を強化 - グローバルパートナーとの連携による国内外での販売拡大
家庭紙・ヘルスケア事業	- 新設備活用などによる差別化戦略の推進 - グローバルパートナーとの連携による国内外での販売拡大

*生活関連事業＝ケミカル・バイオマス素材事業、パッケージ事業、家庭紙・ヘルスケア事業

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

次期中期経営計画における各事業の方向性については、前のページでお話した全体像を、構成を踏まえた上でご覧のような検討を進めています。

次期中期経営計画では、生活関連事業の収益拡大と森林・木材関連事業の伸長を成長の柱とし、森林資源を起点に、循環型社会構築への貢献と、持続的な企業成長を目指してまいります。

最後に社長の瀬邊より、本日のまとめを説明させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





- 2025年度上期は概ね計画通りに進捗
- 足元の事業環境を踏まえ2025年度業績予想を見直し
- 2025年度下期に事業環境の変化に適切に対応
 - ・ 国内事業における価格修正の確実な実行
 - ・ Opalの一層の収益力強化
- 配当予想(中間5円、期末10円)は変更なし
- 次期中期経営計画に向けて

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

瀬邊：社長の瀬邊でございます。最後に私から、本日のまとめとして少しお話をさせていただきたいと思います。

今、説明のあった通り 2025 年度上期は国内・海外ともおおむね当初計画通りに進捗しまして、これまでの取り組みに一定の手応えを感じております。

しかしその一方で、足元では国内においては更なるコストアップが進んでおりますし、海外では景気の停滞、マーケット悪化の動きが見られますので、こうした足元の事業環境を踏まえて、主に海外事業、特に Opal の業績動向を反映して、今期の見通しを下方修正いたしました。

この下期は、こうした事業環境の変化に適切に対応してまいりたいと考えておりますが、その第1は国内の紙・板紙事業、そして生活関連事業における価格修正の確実な実行でございます。既に値上げを表明しております各種製品のほか、近く公表予定の洋紙を含め、お客様のご理解を得ながら価格修正を実施して、適正な利益を確保してまいりたいと考えております。

第2は Opal の一層の収益力強化であります。マーケットの悪化を受けて、パッケージ事業を含め事業環境が悪くなっておりますので、メアリーベール工場の継続的な基盤強化のほか、パッケージ事業における更なる拠点の統廃合や不採算事業の整理など、より踏み込んだ収益力強化の取り組みを検討してまいりたいと考えております。

今年度に私たち自身が納得のいく実績を残して、来年度からの次期中計に繋げていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



なお、株主の皆様への今期の還元につきましては、配当予想は中間 5 円、期末 10 円に変更ございません。合計 15 円の予想としております。

次期中計では、森林資源の幅広い活用を基軸として活動領域を広げて、安定して利益を上げながら、社会課題解決への貢献と企業成長をともに目指す姿を皆様にお示ししたいと考えておりますので、ぜひご期待いただければと思います。

以上で、私どもの説明を一通り終わらせていただきます。ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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、SCRIPTS Asia 株式会社（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をしてはなりません。

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、並びに、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。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com