



We renew the everyday

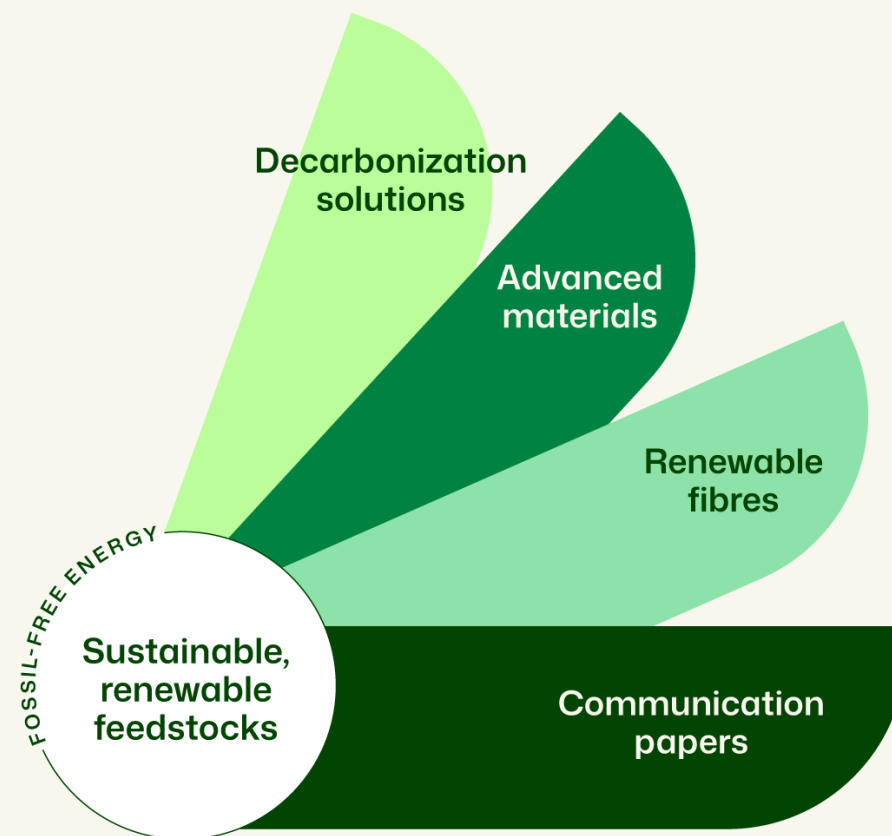
UPM キュンメネ・ジャパン株式会社
presentation 2025

UPMはマテリアルソリューションカンパニーです



当社は、持続可能で再生可能な原材料を活用したマテリアルソリューションを通じて、社会の持続可能な変革に貢献します。

私たちは、再生可能繊維、先端材料、脱炭素化ソリューション、印刷・筆記用紙など幅広いポートフォリオを通じて長期的な価値を創造します。



UPMが取り組む課題：物質の基本構成要素に関する探求



マテリアルソリューションカンパニーとして、

- 持続可能な原材料を用いて、化石燃料由来に代わる素材を開発する
- バリューチェーンの脱化石化を進める
- 循環型社会を実現する
- 産業界に、可能性の見直しを提起する

We renew the everyday





お客様に価値を提供します



私たちは、日々変化をもたらすことに尽力し、信頼できる長期的なパートナーでありたいと考えています。

UPMは、製品の未来を保証し、サプライチェーンを変革するために以下の点を重視しています：

- 製品性能
- 素材品質
- サービスの信頼性
- 持続可能性

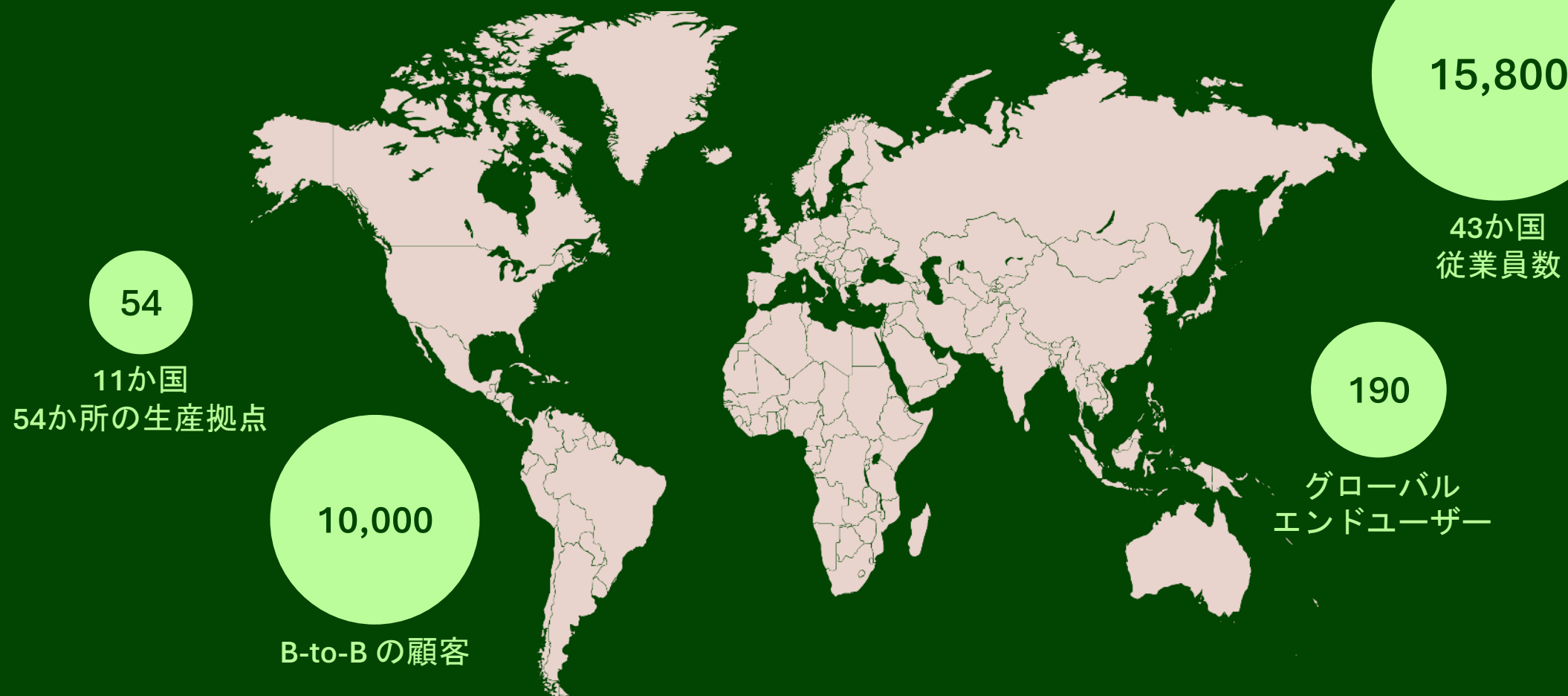
UPMの市場におけるリーダーポジション

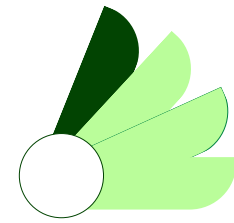
UPMは、事業全般にわたり市場をリードするポジションを維持しています。投資と戦略的なM&Aを活用することで、成長事業の強化と新たな成長分野への進出を継続しています。

UPM ファイバー	UPM AdhesiveMaterials	UPM スペシャル ティーパーパー	UPM 合板	UPM バイオケミカル
#1 多品種パルプ #3 市販パルプ	#2 粘着ラベル原反	#1 ラベル材料および 剥離原紙	#1 建設、車両床用 #1 LNG 造船用	2025年に木材由来 のバイオケミカル 事業に参入

卓越したグローバルプレゼンス

UPMはフィンランドに本社を置き、ヨーロッパ、アジア、北米を主要市場とし、世界的に強固な地位を築いています。





脱炭素化ソリューション



木材由来の再生可能なバイオケミカルは、以下の分野で化石燃料由来の原材料を置き換えます：

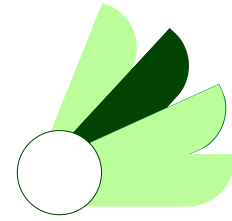
- 繊維
- PETボトル
- 包装（例：化粧品、医薬品）
- 洗剤
- ゴム
- 樹脂

UPMの再生可能ディーゼルはすべてのディーゼルエンジンに適しています。再生可能ナフサは、繊維、包装、石油化学産業などで化石燃料を置き換えます。

CO₂フリーの電力は、エネルギーシステムの脱炭素化を促進し、社会全体の電化を目指しています。

Our businesses in this cluster:

UPM Biorefining (Biochemicals & Biofuels) and UPM Energy



次世代原材料



UPMの次世代原材料は、以下の成長分野において付加価値の高い技術ソリューションを提供します：

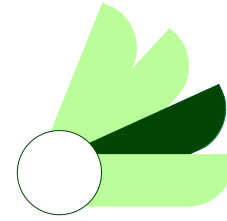
- 紙およびフィルムラベル
- グラフィックソリューション
- 軟包装
- ラベル素材
- テープおよびプロセスライナー

また、UPMの合板は以下の用途に最適です：

- 建設
- 車両床材
- LNG造船

Our businesses in this cluster:

UPM Raflatrac, UPM Specialty Papers and UPM Plywood



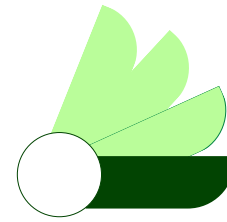
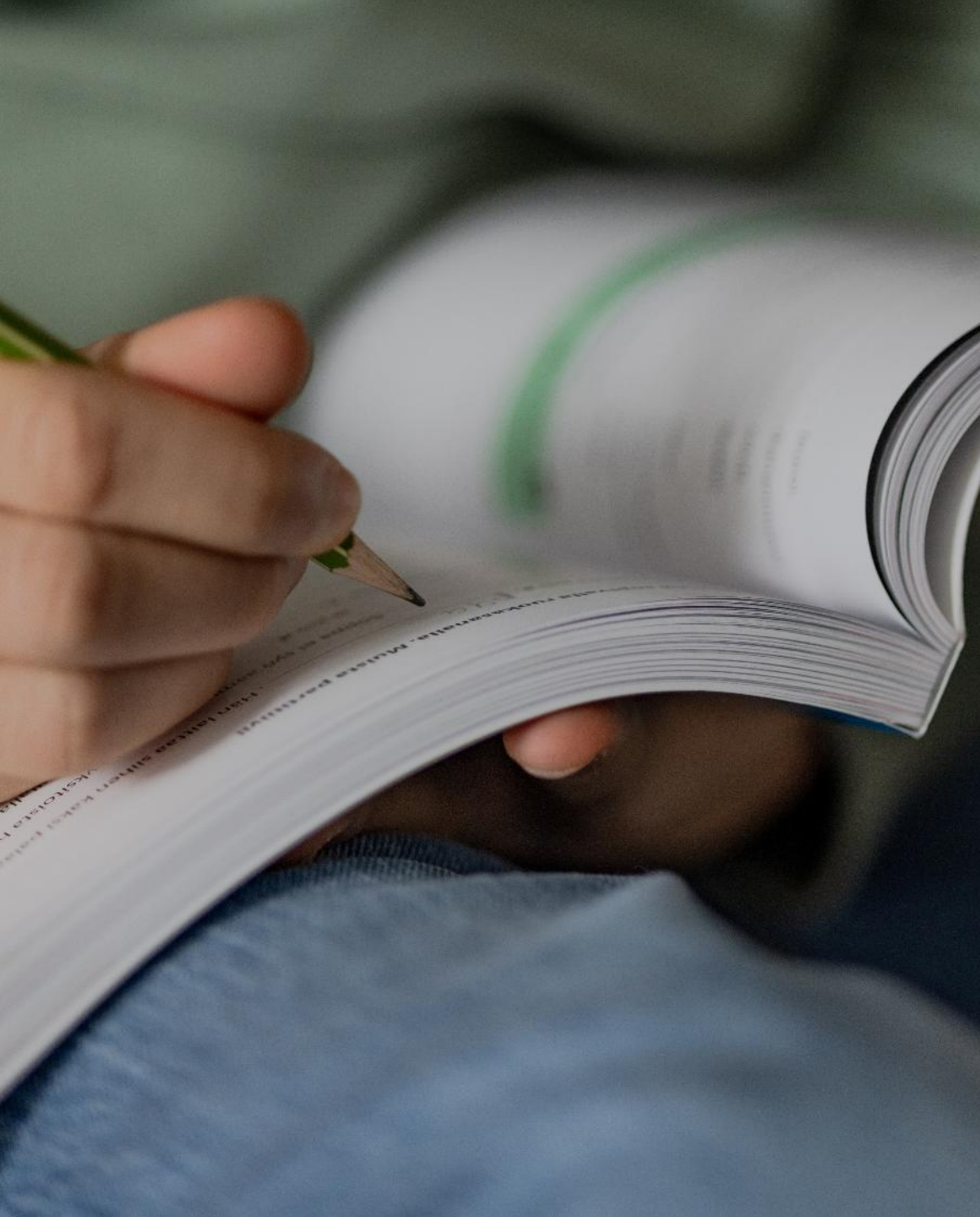
再生可能繊維



UPMの再生可能繊維は、幅広い用途に対応しており、以下のパルプグレードに最適です：

- ティッシュ
- 特殊紙
- 包装紙
- グラフィック用紙
- 板紙

また、UPMの製材は、建具、包装、家具、プレーナー加工、建設用途に最適です。



コミュニケーション ペーパー



UPMコミュニケーションペーパー（印刷・筆記用紙）は、業界で最も幅広いグラフィック用紙のポートフォリオを提供しています

- 新聞用紙
- 雑誌
- 印刷用紙
- オフィス用紙

高性能な紙製品とサービスコンセプトは、お客様のビジネスに付加価値を提供します。また、環境保護や社会的責任の厳しい基準を厳格に遵守しています。

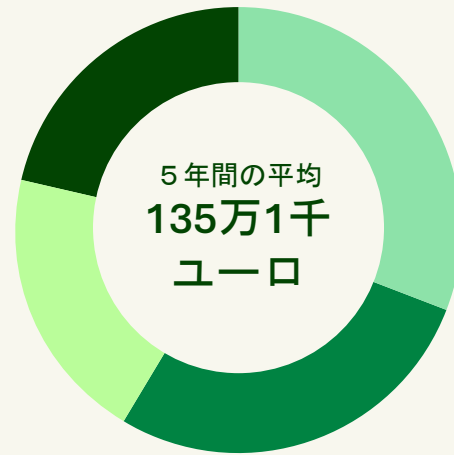
安定と成長の両立を実現するポートフォリオ

5年間の平均

売上高

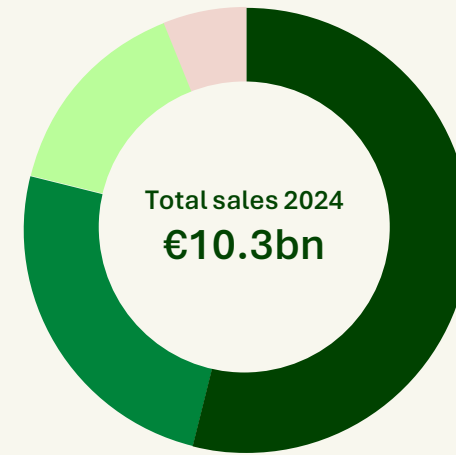


特別利益・特別損益を除く
EBIT



2024年の総売上高

市場別売上高



- 再生可能な木質繊維
- 高性能原材料
- 脱炭素化ソリューション
- コミュニケーションペーパー

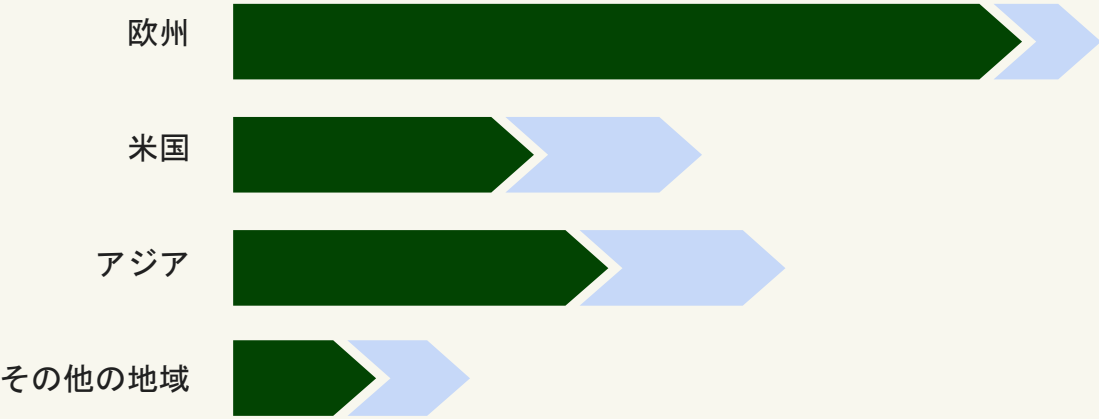
- ヨーロッパ
- 北米
- アジア
- その他の地域

主要投資を生かした収益性の最大化

UPM 特別利益・特別損益を除く EBIT*



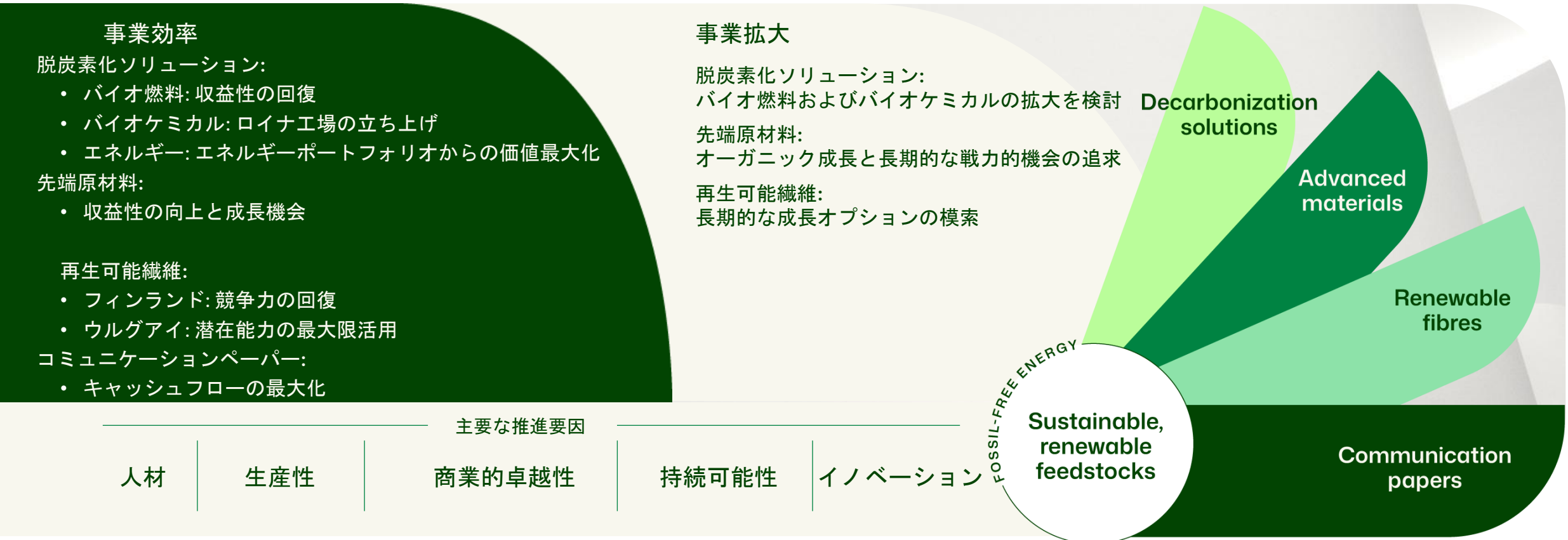
UPM 売上高*



*) 本グラフは本グラフは説明を目的としたものであり、将来の業績を予測するものではありません

成長と成果を導く戦略的取り組み

最優先課題：競争力の向上と成長機会の確保



主要業績評価指標2024

売上2024

€10.3bn

-1%

高配当

Dividend (proposal)

€800m

+0%

強固なバランスシート

Net debt

€2,869m

Net debt/EBITDA ratio 1.66

実績

特別利益特別損益を除く
EBIT

€1,224m

+21%

キャッシュフロー

€1,352m

€2.269 million

実績

特別利益特別損益を除く ROE

8.3

+2.1pp

現金資金と未使用信用枠

€3.2bn

投資戦略

設備投資

€550m

投資の費用対効果

バイオケミカル事業： ロイナに新しいバイオリファ イナリー工場を設立

当社のロイナ・バイオリファイナリーは、
下記を変換することで大きな成長可能性を
切り拓きます。

- 木材を次世代のバイオ化学品へ
- 繊維、包装、医薬品、自動車分野で活用
される産業用糖

UPMバイオケミカルは、最先端の技術、持
続可能な原料調達、そして強固な顧客ネッ
トワークを通じて、再生可能素材の未来を
切り拓いています。



さまざまな最終用途や応
用分野に対応する製品を
通じて、産業の将来性を
確保します



環境負荷を大幅に低減
する、木材ベースの再
生可能バイオケミカル

木質由来バイオケミカルの多様な最終用途



バイオ由来モノエチレングリコール
(Bio-MEG)



再生可能な機能性
フィラー
(RFF)



ウルグアイにおけるファイバープラットフォームの可能性を最大限に活用



パソ・デ・ロス・トロスの新パルプ工場により、ユーカリパルプ分野における当社のグローバルリーダーとしての地位がさらに強固なものとなりました。最先端の技術と先進的な戦略を活かし、長期的な価値創出と持続可能な成長の最大化を目指します。



最先端のパルプ工場

- フライ・ベントスのパルプ工場とパソ・デ・ロス・トロスの新工場により、UPMは年間340万トンのユーカリパルプを生産しています



高効率なプランテーション

- 植林地の生産性向上に向けた継続的な取り組み
- 原材料輸送の最適化



持続可能な未来を支える最先端技術の導入

- オペレーションの効率化
- 競争力のある製造拠点コンセプト
- バイオ資源フローの成長ポテンシャル



効率的な物流体制

- グローバル対応の出荷物流
- 直結した鉄道インフラ
- 専用港湾施設

持続可能性における先進企業

責任ある事業運営と環境リーダーシップへの取り組みにより、当社は世界有数のサステナビリティ先進企業の一つとして評価されています。この姿勢は、業界で最も権威あるベンチマークにも反映されています。

S&Pグローバル・サステナビリティ年鑑 2024

当社は、S&Pグローバルの企業サステナビリティ評価（CSA）において上位10%にランクインし、同年鑑に選出されました

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス（DJSI）

2024–2025年版の欧州および世界DJSIに選出された唯一の森林・製紙企業です

MSCI ESGレーティング

ESGリスクへの対応力において、最高評価の「AAA」を獲得

CDPプログラム

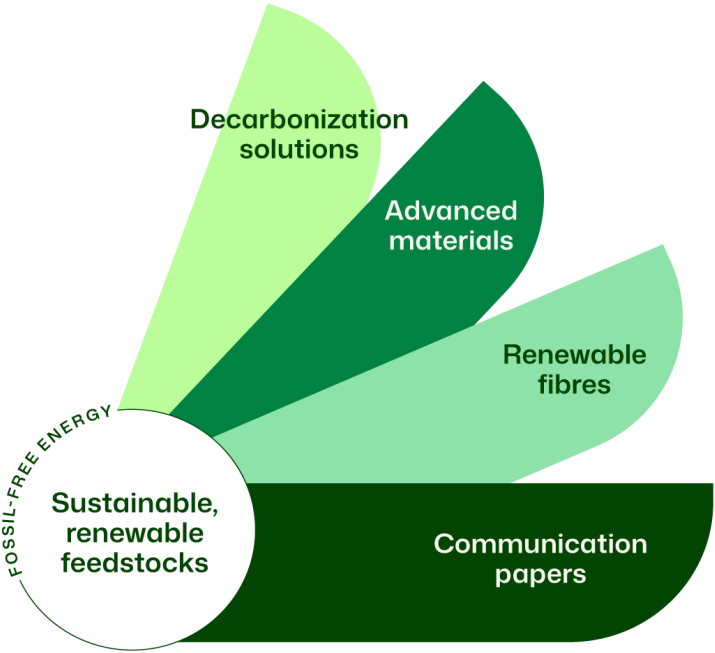
気候変動に関する企業の透明性と行動に対して「A」スコア、森林および水資源管理において「A-」のリーダーシップ評価を取得

EcoVadis

サステナビリティパフォーマンスにおいて、世界10万社以上の中で上位1%のみが獲得する「プラチナ」評価を取得



将来性の高い成長分野



市場動向の 成長傾向	製品グループ別・過去 5年間の平均比較EBIT(*)	過去5年間の比較可能 EBIT率 (%)	資本集約度
+++	297	36%	高
++	378	11%	低
+	423	16%	高
-	313	8%	-

(*) UPMの2019年～2023年における平均比較EBITは13億8,700万ユーロ

持続可能性

UPMは、サステナブルな価値を社会にもたらすことを、企業戦略の中心に据えています

戦略の鍵となるサステナビリティ



- UPM行動規範は、誠実さと責任ある事業運営への取り組みを明確に示しています
- 当社の戦略は、2030年のサステナビリティ目標の達成と、国連の持続可能な開発目標（SDGs）への貢献を導くものであり、特に当社が最も影響を与えられる分野に重点を置いています
- 再生可能でリサイクル可能な素材から価値を創出し、環境負荷を低減するとともに、社会へのポジティブな影響を高めています。

KEY ENABLERS

人材

生産性

商業的卓越性

サステナビリティ

イノベーション

2030年に向けた持続可能性への取り組み - 経済・環境・社会の3分野での目標設定



経済

利益

ガバナンス

責任ある調達

環境

森林

生物多様性

気候変動

水資源

廃棄物

製品責任

社会

継続的な学びと成長

責任あるリーダーシップ

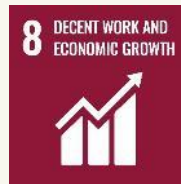
多様性と包摂

公正な報酬

安全で健全な職場環境

地域社会との関わり

- UPMは、国連グローバル・コンパクトの「Forward Faster」構想に賛同し、世界中のビジネスリーダーとともに、持続可能な開発目標（SDGs）の達成を加速させるための具体的な行動に取り組んでいます。
- ジェンダー平等の推進、生活賃金の支払い、ネットゼロ(温室効果ガスの排出量と吸収量を差し引きゼロにすること)目標に沿った事業運営を通じて、より持続可能で公平な社会の実現を目指しています。



継続的な改善への取り組み－2024年のハイライト

全従業員が行動規範
トレーニングを修了

99%

+1pp

UPMの行動規範は、責任ある事業運営
と継続的な改善の基盤を築いています

従業員エンゲージメント
スコア

70

+0pp

意欲と成果を兼ね備えた人材こそが、
成功の原動力です

化石燃料由来のCO₂排出量
(スコープ1および2)

340万トン

-9%

気候変動への対応策を推進し、脱炭
素社会の実現に取り組んでいます

サプライヤーコード
適用支出比率

91%

+2pp

透明性の高いサプライヤー基準が、サ
プライチェーン全体の責任ある調達を
支えています

認証木材の使用比率

88.5%

+1.5pp

森林認証は、持続可能な森林管理を確保
するための優れた手段です。CoC（管理
連鎖）により100%が管理された供給源
から調達されていることが保証されます

労働災害発生率
(TRIF)

5.1

+0pp

安全な労働環境の確保



さまざまな分野に広がる ビジネスチャンス



グローバルな素材ソリューション企業として、
私たちには社会にポジティブな影響を与え、
価値を創出する多くの機会があります。

私たちは、以下の重点分野において具体的な行動を
取っています：

気候変動対策：

- CO₂排出量ネットゼロに向けた取り組み
- 持続可能な森林管理と生物多様性の保全
- サステナブルな製品設計
- 社会的責任と人権の尊重
- 法令遵守と透明性のあるESGガバナンスおよび報告

UPMの気候変動への取り組み

森林を基盤に、環境
への責任ある行動を
実践



環境に優しい森林活用と
生物多様性の推進に
取り組んでいます

排出量の削減の
取り組み



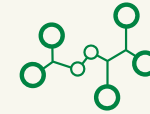
-65%

自社のCO₂排出量を削減

-30%

サプライチェーンにおける
CO₂ 排出量を削減

製品を通じた
価値創出



革新的な製品群

すべての製品の気候への影響
を科学的に検証

持続可能な森林管理の5つの要素を支える Forest Actionプログラム



- UPMが所有する森林および植林地は100%認証済、また新規取得地については認証取得中
- 使用するすべての木質原料は、2030年までに100%認証取得済みとなる予定
- 木材の原産地を把握しており、サプライチェーン全体が100% CoC（管理連鎖）認証を取得
- 熱帯雨林や、かつて熱帯雨林だった土地に植林された木材は一切伐採していません
- 先住民族の権利が脅かされている地域からの木材は調達していません
- の木材調達および森林管理が森林破壊を引き起こすことはありません



生物多様性は、私たちの事業の持続性と活力を支える重要な要素です



私たちの取り組みは、2つの主要なKPI（重要業績評価指標）に基づいて進められています。これにより、進捗を測定し、実際のインパクトを確実に生み出すことができます：

- フィンランドおよびアメリカにおける自社保有林、ならびにウルグアイの植林地に焦点を当て、森林の生物多様性へのポジティブな影響とモニタリング体制の構築を推進
- 2030年までに500kmの河川を対象に、魚類などの生物が自由に移動できるよう、障害物の除去や自然な流れの再生を促進

私たちは温室効果ガスの排出削減を通じて、 気候変動への対策を進めています



気候変動の緩和に向けて、化石燃料の使用を最小限に抑えることが最も重要な取り組みです。

1

既存の技術に加え、将来の技術革新も活用しながら、温室効果ガスの排出削減に取り組んでいます

2

当社は、化石燃料に依存しないクリーンなエネルギーを主力とするポートフォリオを構築しています

3

カーボンアカウンティングを企業全体、各拠点、製品ごとの3つのレベルで実施し、排出量の可視化と管理を強化しています

4

化石燃料由来のCO₂排出量を継続的に削減することを目指し、2015年から2024年の間に50%の削減を達成しました。2030年までには65%の削減を目標としています





持続可能性と循環型経済を 一体的に捉えた製品設計の推進

- 当社の製品開発は、
 - 2030年のサステナビリティ目標に基づいて進められ
 - 国連の持続可能な開発目標（SDGs）に貢献しています
- 当社のサステナブル製品設計コンセプトは、製品のライフサイクル全体を通じて、そして使用後も含めたその先においても、持続的な価値創出を実現します
- 当社は、ライフサイクルアセスメント（LCA）とラボ分析を用いて、製品に関するデータの信頼性を検証しています。

社会的責任の基盤となる取り組み



基盤の構築



社会的責任に関する ビジョン策定



「害を与えない」から 「良いことをする」へ

- 人権に関する公共方針のコミットメントと枠組み
- 自社の事業およびサプライチェーンにおける人権リスクの定期的な特定と緩和

- UPMの2030年 社会的責任に関する目標と重点分野
- 社内外の能力強化と透明性のある情報開示

- 他者とのパートナーシップにおいて、ベストプラクティスの推進と実践を促進
- 適正賃金やジェンダー平等といったテーマに関する取り組みを拡大

人を尊重し、人権を守る企業姿勢



...従業員に対して



...取引先および
請負業者に対して



...地域コミュニティにおいて





対話

信頼を築き、関係を構築する
影響を理解する
地域社会との関わり



重要課題への対応

意見の相違や課題に対して
建設的に対応
社会的および環境的モニタリング



地域社会の発展

地域社会開発プロジェクト
地域貢献プログラム

地域貢献プログラム



2024年の主な実績

€920,000

「シェア・アンド・ケア」プログラムを通じて、92万ユーロを社会的支援団体に寄付

€800,000

地域社会の支援活動に約80万ユーロを拠出

11 か国

220 の団体

「シェア・アンド・ケア」活動を通じて11か国・約220の団体を支援

400

400人以上の従業員がボランティア活動に参加

持続可能なサプライチェーンプログラム： 信頼性の高い供給体制の確保、コスト競争力の維持 環境・社会への配慮を組み込んだ調達方針



持続可能なサプライチェーンプログラム							
ESG トピック 戦力的な注力分野	環境			社会		ガバナンス	
	気候変動への取り組み	生物多様性	資源の有効活用と循環型社会	労働および人権の尊重	健康と安全	企業倫理と価値観	企業資産の適正利用
目標	サプライチェーンにおける気候変動対策	サプライチェーンにおける生物多様性の保全	サプライチェーンにおける責任ある資源利用	サプライチェーンにおける適正な労働環境の確保	サプライチェーンにおける健康・安全・安心の確保	サプライチェーンにおける倫理と誠実性の文化	サプライチェーンにおける資産の責任ある使用と管理
リスク対策	サプライチェーンにおける持続可能性リスクの把握・評価・対策 サプライチェーン構成企業間での信頼性の高いサステナビリティ情報の透明な共有						
コンプライアンス	サプライチェーンにおける適用法令およびUPM要件の遵守						

信頼性と透明性のある情報開示の重視

- 1 私たちのレポートは、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）およびグローバル・レポート・イニシアティブ（GRI）に準拠しています。
- 2 2024年年次報告書
- 3 ヨーロッパ、ウルグアイ、中国にある当社のすべてのパルプ・製紙工場は、EUの自主的な環境管理制度「エコマネジメント・監査制度（EMAS）」に登録されています。これらの報告書には、当社の社会的影響に関する情報も含まれています
- 4 企業・拠点・製品ごとのカーボンフットプリントの算定
- 5 当社製品に関する製品仕様書および環境データ
- 6 2020年以降のグリーンボンド報告書における資金の適格プロジェクトへの配分状況の開示



UPMのビジネス



UPM ファイバー

UPMファイバーは、ウルグアイとフィンランドにおける強固な事業基盤をもとに、幅広い品種のパルプを有し、業界をリードしています。

持続可能な森林管理、最先端のパルプ工場、効率的な製材所、物流体制、そして顧客ニーズを重視した取り組み、持続可能なソリューションに対する世界的な需要に応える強力な競争力を備えています。

2024年 業績評価指標

UPMファイバーは、パルプと木材事業から成り立っています

売上
EURm

€3,728M

+22%

従業員数
12月31日現在

2,740

特別利益・特別
損益を除く EBIT

€533M

+357%

特別利益・特別
損益を除く ROCE

7.5%

+5.7pp



UPM Adhesive Materials は、自己粘着型の紙・フィルム製品を通じて、ラベル素材、グラフィックソリューション、再剥離可能な粘着剤など、多様な用途に対応する製品を提供しています。

UPM Adhesive Materials



UPM Adhesive Materials は、戦略的な取り組みを通じて、競争力を高め将来の成長に向けた準備を進めています。

グラフィックス事業は、買収による強化とあわせて、自社の取り組みによる成長が大いに期待されています。

2024年 業績評価指標





UPMスペシャルティペーパーは、アジアパシフィックにおいて、軟包材、ラベル用途、産業用剥離ライナー、オフィス用紙など、幅広い包装ソリューションを提供しています。

UPM Specialty Papers



UPMスペシャルティペーパーズは、ラベル素材やパッケージ分野において、世界的なメガトレンド、持続可能性への対応、そして法規制の順守を背景に、今後の成長が期待されています。

2024年 業績評価指標





UPM 合板



UPM合板は、高品質な製品と優れた顧客サービスの提供に力を入れています。

工場の生産能力を最大限に活用するとともに、新たな成長の可能性も積極的に模索しています。

2024年 業績評価指標

売上

€430M

+2%

従業員数
12月31日現在

1,598

特別利益・特別
損益を除く EBIT

€42M

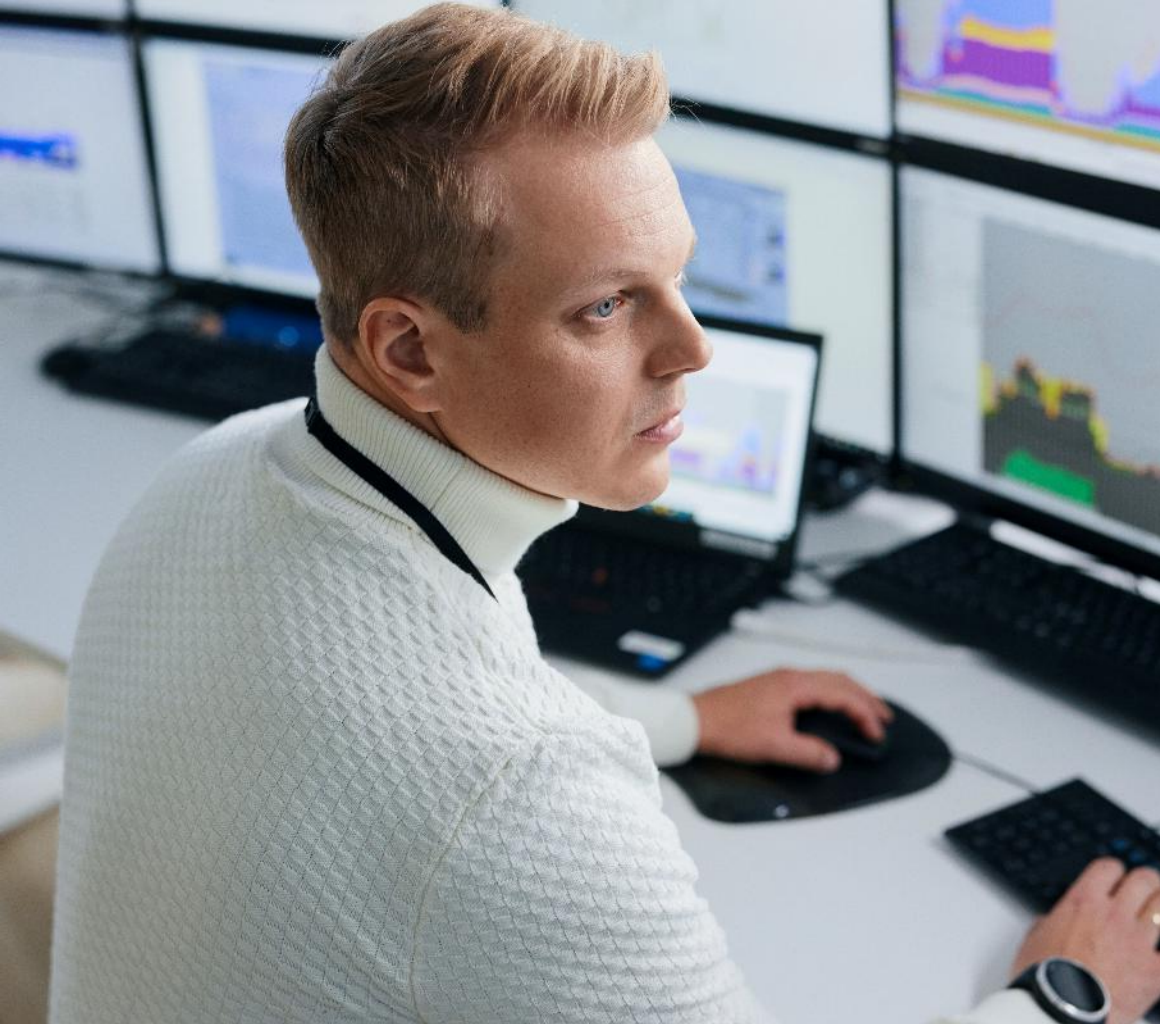
-26%

特別利益・特別
損益を除く ROCE

17.1%

-5.1pp

UPM合板は、建設用途、車両床材、LNG船建造などに対応する、高品質なWISA®合板および単板製品を提供しています。



UPM エネルギー



UPMエネルギーは、CO₂を排出しない原子力発電と再生可能な水力発電を活用し、北欧の電力市場の安定化に重要な役割を果たしながら、持続可能な未来の実現を目指しています。

さらに、風力、太陽光、そしてPower-to-X（電力を他のエネルギー源に変換する技術）といった新たな可能性も積極的に探っています。

2024年 業績評価指標

UPMエネルギーは、自社および共同所有の発電所において、カーボンフリーの電力を生産しています。

売上

€627M

-0%

従業員数
12月31日現在

91

特別利益・特別
損益を除く EBIT

€181M

+0%

特別利益・特別
損益を除く ROCE

7.5%

+1.5pp



UPMバイオリファイニングは、UPMバイオケミカル事業とUPMバイオ燃料事業で構成されています。

UPM Biorefining



UPMバイオリファイニングは、再生可能なソリューションへの移行をリードし、排出量削減という喫緊の課題に取り組んでいます。

私たちは、CO₂排出量を抑え、持続可能な原材料を活用したバイオ燃料やバイオ化学品を通じて、持続可能な未来への道を切り開いています。

従業員数
12月31日現在

468

Lappeenranta
biorefinery
in operation s. 2015

130k

Annual capacity
in tonnes

Leuna
biorefinery
Full capacity exp.
2027

220k

Annual capacity
in tonnes



UPM Communication Papers



UPMコミュニケーションペーパーズは、多様な製品ラインアップ、グローバル展開、そして持続可能性への取り組みで広く知られています。

私たちは、積極的な設備管理とお客様のニーズに応えるソリューションを通じて、安定した成果を上げています。

2024年 業績評価指標

UPMコミュニケーションペーパーは、広告・出版・家庭・オフィスなど幅広い用途に対応する、雑誌用紙、新聞用紙、上質紙を取り揃えています。

売上

€2,953M

-18%

従業員数
12月31日現在

5,190

特別利益・特別
損益を除く EBIT

€273M

-41%

特別利益・特別
損益を除く ROCE

23.8%

-8.7pp

安全こそ、私たちの選択



UPMでは、どのような業務においても「安全」が常に最優先です。

世界中どこで事業を展開していても、安全は欠かせない要素です。

2024年には、社員との対話をもとに、安全に関するビジョン・原則・ルールを刷新し、継続的な改善への取り組みをさらに強化しました。



工場訪問時の注意事項



安全のしおりを
ご一読ください



安全のため
ヘルメット着用を
お願いします



担当者の指示に
従ってください



足元に気を付け
手すりにつかまっ
てください



敷地内での喫煙・飲酒は
禁じられています



撮影および録画は
書面による許可が
予め必要となります



訪問者バッジを
見える位置につけ
てください

安全第一



UPM