



Metsä Board | Yhtiökokous 2026 Toimitusjohtajan katsaus

Esa Kaikkonen
Toimitusjohtaja

Helsinki, 19.3.2026



Metsä Board: Johtoryhmä



Esa Kaikkonen
Toimitusjohtaja



Minna Björkman
Containerboard-
liiketoiminnan johtaja



Erja Hyrsky
Kaupallinen johtaja



Laura Remes
Tuotanto- ja toimitusketjujohtaja



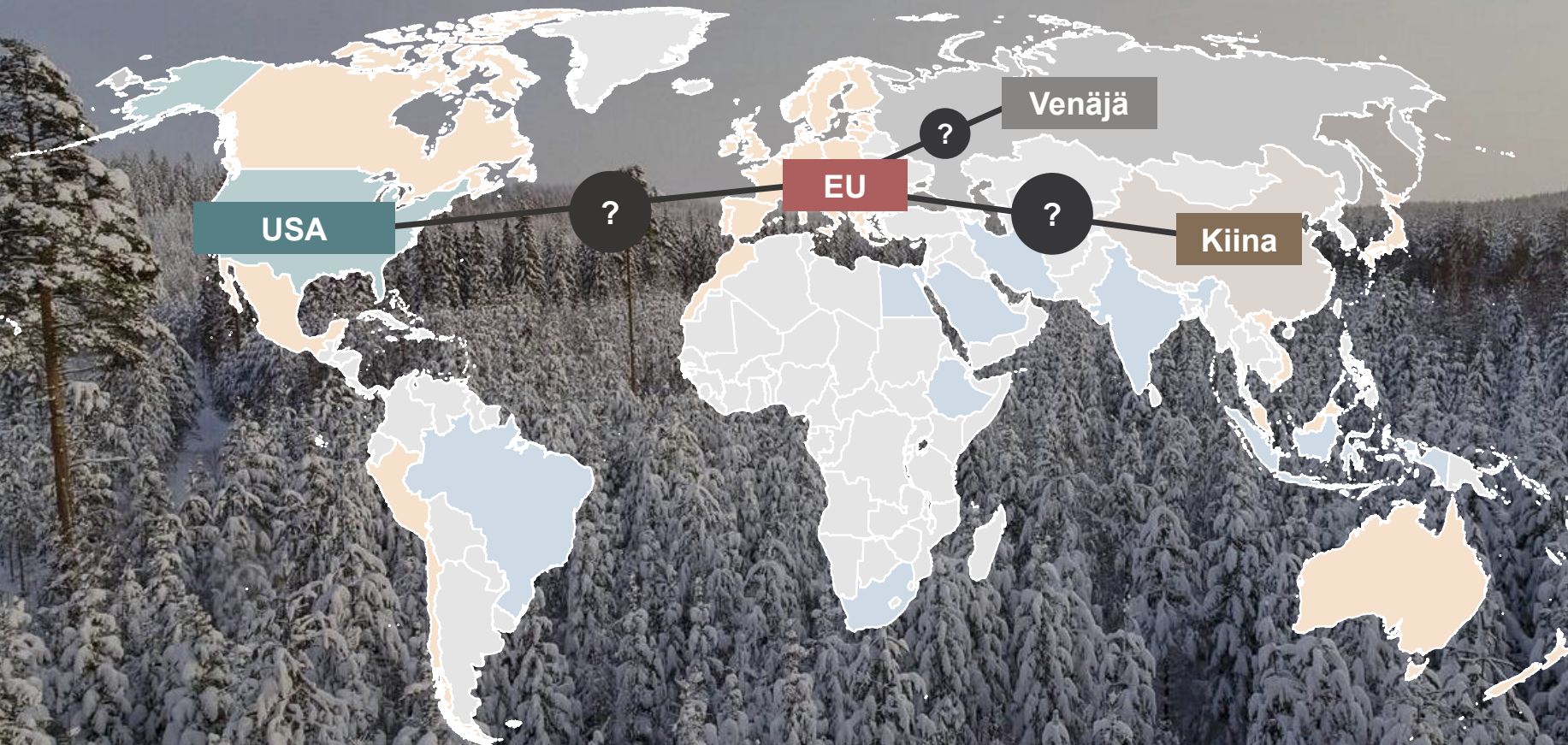
Anssi Tammilehto
Talousjohtaja



Camilla Wikström
Henkilöstöjohtaja

- 
- A person wearing a yellow sweater is opening a box of cookies. The box is white with a scalloped top edge and features the text "Cookie", "LIGHT AND STRONG", and "MilkBoard Classic FDB". The box also shows an image of cookies and the text "235 g / ml" and "16 / pt". The scene is set on a breakfast tray with a glass of orange juice, a red-handled spoon, and a cookie on a napkin. A cup of coffee is visible in the bottom left corner.
1. Toimintaympäristö
 2. Katsaus vuoteen 2025
 3. Lead the Pack -strategia

Toimintaympäristön epävarmuus jatkuu ja globaalien kauppasuhteiden kehitystä on vaikea ennustaa



Kuluttajakäyttäytyminen, vastuullisuus ja regulaatio ohjaavat pakkausmarkkinaa

Kasvava huoli muovijätteestä, mikromuoveista ja ilmastosta ohjaa kuluttajia kohti uusiutuvia, muovittomia pakkausratkaisuja

84% eurooppalaisista kuluttajista suosii kartonkia muovin sijaan.
(Pro Carton | Consumer Survey 2026)

Brändien omistajat ovat sitoutuneet ilmastotavoitteisiin, kierrätettävyyteen sekä muovin ja jätteen vähentämiseen. Pakkauksilla on keskeinen rooli Scope3 -päästöjen vähentämisessä.

Johtavat brändit, jotka edustavat noin 20 % muovipakkauksista, ovat sitoutuneet vähentämään muovin käyttöä.
(EMF Global Commitment)

Säätely kiihdyttää siirtymää fossiilipohjaisista kuitupohjaisiin materiaaleihin.

Materiaalitehokkuus, kierrätettävyyys ja jäljitettävyyys ovat avaintekijöitä

PPWR – kaikki pakkaukset ovat kierrätettäviä EU:ssa vuoteen 2030 mennessä.
Täysin jäljitettävä kuituhankinta ilman metsäkatoa.

- 
- A person wearing a yellow ribbed sweater is opening a box of chocolate cookies. The box is white with a gold-colored top and features the text "chocolate cookies" and "LIGHT AND STRONG". The person's hands are visible, with one hand holding the box and the other reaching inside. In the background, there is a wooden tray with a red-handled spoon, a glass of orange juice, and a cookie on a white napkin. A white bowl with a spoon is also visible in the foreground.
1. Toimintaympäristö
 2. Katsaus vuoteen 2025
 3. Lead the Pack -strategia

Vahvuutemme | Ihmiset, asiakkaat, osaaminen ja kestävyys

Sitoutunut ja osaava henkilöstö



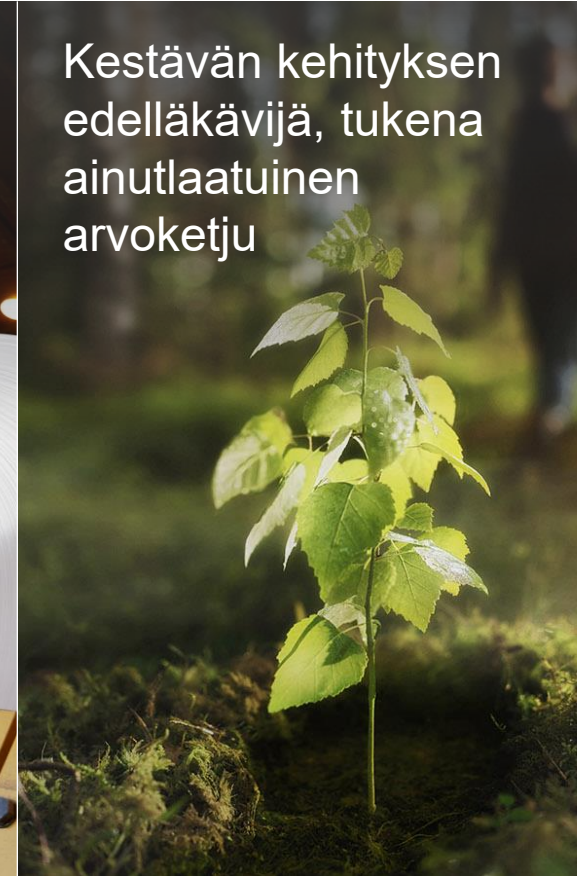
Pitkäaikaiset asiakassuhteet



Huippuluokan kartonkeja vahvalla asiantuntemuksella ja viime vuosien investoinneilla

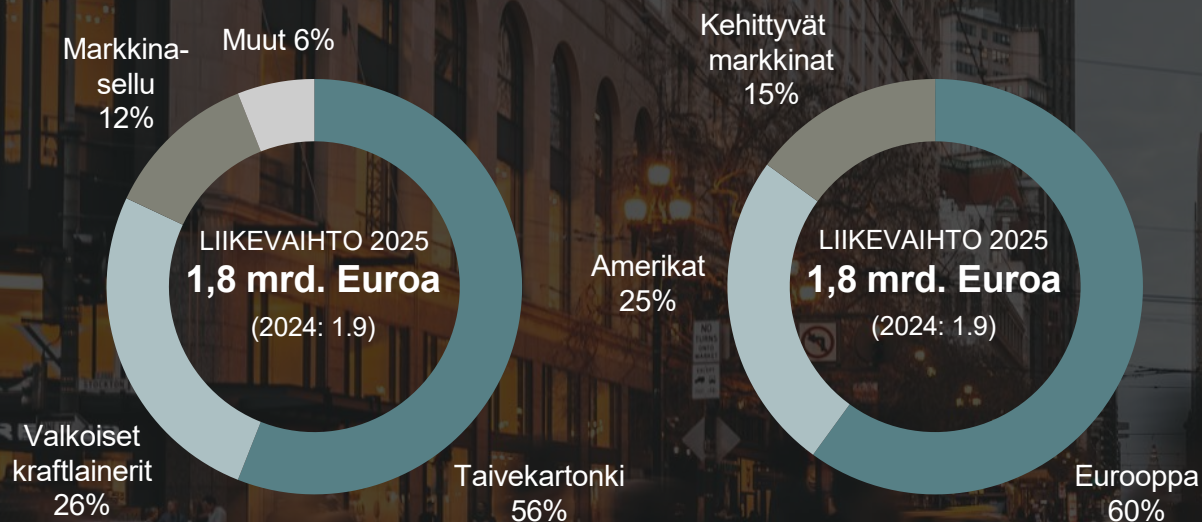


Kestävän kehityksen edelläkävijä, tukena ainutlaatuinen arvoketju



Keskittynyt portfolio ja vahva asema päämarkkinoilla

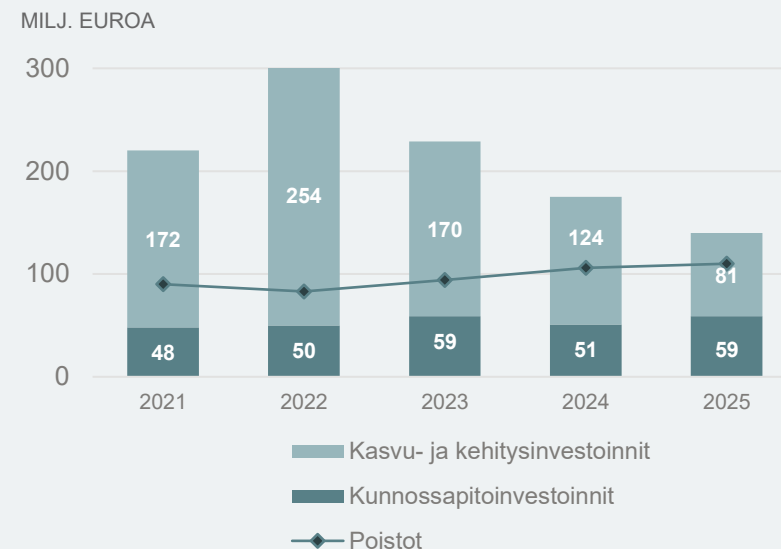
Volyymien lasku heikensi liikevaihtoa vuonna 2025



Kartonkikapasiteetti
2,1 miljoonaa
tonnia/vuosi

Sellu- ja BCTMP-kapasiteetti
1,7 miljoonaa
tonnia/vuosi

Vuonna 2025 kokonaisinvestoinnit olivat 140 miljoonaa euroa | Merkittävät kilpailukykyä tukevat investoinnit ovat valmistuneet

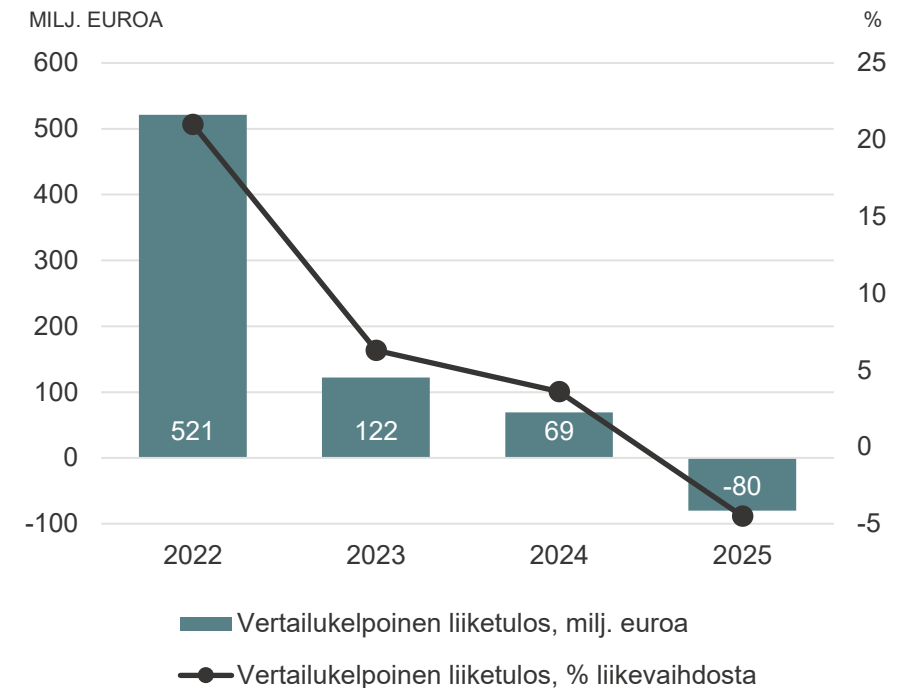


Heikentynyt kannattavuus ohjannut korjaaviin toimiin

Tuloskehitys vuonna 2025

- Liiketulos heikkeni 150 miljoonaa euroa edellisvuodesta, mihin vaikuttivat:
 - markkinasellun hinnan lasku
 - Metsä Fibren tulososuus
 - käyttämättömien päästöoikeuksien laskeneet myyntituotot
 - heikentynyt kartonkimyynti sekä markkinaperusteiset tuotannonrajoitukset
- Korjaavina toimenpiteinä muutosohjelman käynnistys, investointiohjelmien pysäyttäminen ja tiukka käyttöpääoman hallinta
- Takon tehdas¹⁾ suljettiin pysyvästi ja tuotanto siirrettiin onnistuneesti Kyron tehtaalle
- Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että tilikaudelta 2025 ei jaeta osinkoa

Vertailukelpoinen liike-tulos



Muutosohjelma vahvistaa kannattavuutta ja luo pohjan kestäväälle kasvulle

"VAHVA POHJA TULEVAISUUTEEN"

"KANNATTAVAN KASVUN VARMISTAMINEN"

Kassavirran vahvistaminen

- ✓ Käyttöpääoman vapauttaminen varastoja sekä osto- ja myyntisaamia optimoimalla

300 miljoonaa euroa
käyttöpääomaa
vapautettiin
H2'2025 aikana

Henkilöstö- kustannukset

- ✓ Vuonna 2025 henkilöstövähennyksiä kaikissa toimintamaissa sekä Metsä Groupissa

Hankinta

- ✓ Logistiikka- ja hankintakustannusten optimointi sekä ulkoisten kulujen karsinta, joita tukevat
- ✓ Hintaneuvottelut ja toimittajayhteistyö

Tehtaiden tuottavuus

- ✓ Raaka-aineiden ja energian käytön optimointi sekä toiminnan yksinkertaistaminen

Kaupallinen tehokkuus

- ✓ Kasvu valituissa tuotesegmenteissä asiakaskeskeisyyden ja nopeiden toimitusaikojen tuella
- ✓ Markkina-aseman vahvistaminen Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa

Tavoitteena
200 miljoonan
euron
käyttökate-
parannus
vuoden 2028
loppuun
mennessä

Vuonna 2025
toteutettujen
toimenpiteiden vaikutus
(run-rate)
50 miljoonaa euroa

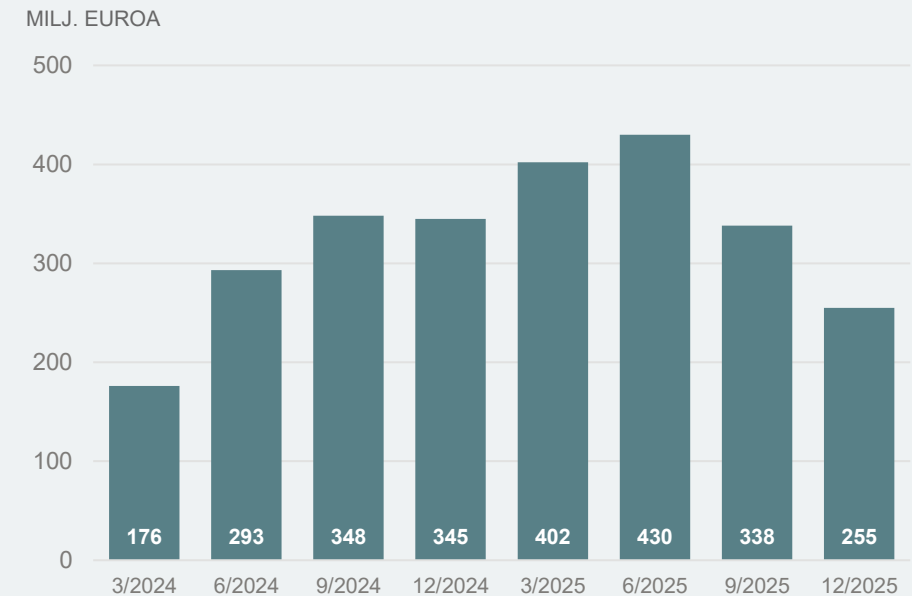
Tehokas käyttöpääoman hallinta vahvisti kassavirtaa ja alensi nettovelkaa

Liiketoiminnan rahavirta ja rahavirta investointien jälkeen



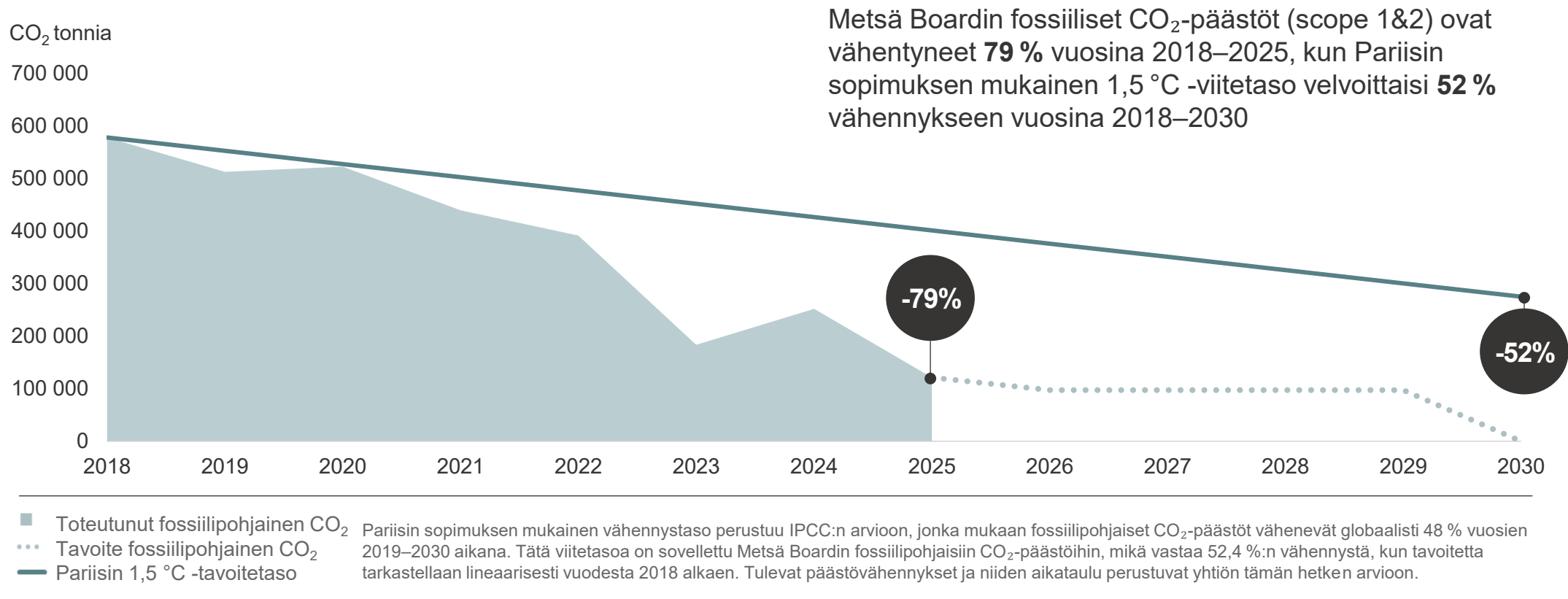
Metsä Fibreltä saatu osinko sisältyy liiketoiminnan rahavirtaan: Q1'23: 83 milj. euroa, Q1'24: 10 milj. euroa, Q1'25: 0 euroa

Nettovelka



Metsä Boardin käyttämästä energiasta 93% on fossiilitonta

Yhtiön CO₂ päästövähennys ylittää selvästi Pariisin sopimuksen 1,5 °C viitetason



- 
- A person wearing a yellow sweater is opening a box of cookies. The box is white with a scalloped top edge and features the text "Cookie", "LIGHT AND STRONG", and "MilkBoard Classic FDB". The box also shows an image of cookies and the text "235 g / ml" and "16 / pt". The scene is set on a breakfast tray with a glass of orange juice, a red-handled spoon, and a cookie on a napkin. A cup of coffee is visible in the bottom left corner.
1. Toimintaympäristö
 2. Katsaus vuoteen 2025
 3. Lead the Pack -strategia

Strateginen suunta

Lead the Pack

Kannattavuuskäännö ja siirtymä johtavaksi kumppaniksi kuluttajabrändien pakkausratkaisui



Kannattavuuskäännö

Pohja kasvulle (2026→)

Vakaa tulos ja kestävä kassavirta

Tulevaisuuden suunta

Kannattava kasvu (~2030)

Johtava kumppani kuluttajabrändien pakkausratkaisui

Liiketoiminnoilla selkeät roolit ja tavoitteet

CONSUMER PACKAGING

Tavoitteena orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu



Taivekartongit
Tarjoilupakkauskartongit

RETAIL PACKAGING

Kannattavuuden parantaminen ja arvonluonti kumppanuuksien kautta



Valkoiset kraftlainerit

MARKET PULP

Yliomavaraisuudesta kohti vakaampaa kassavirtaa



Pitkäkuituinen sellu
Lyhytkuituinen sellu
BCTMP

Eurooppa on ydinmarkkinamme | Kasvun ajurit vaihtelevat markkinoittain

Metsä Boardin kartonkitoimitukset vuonna 2025

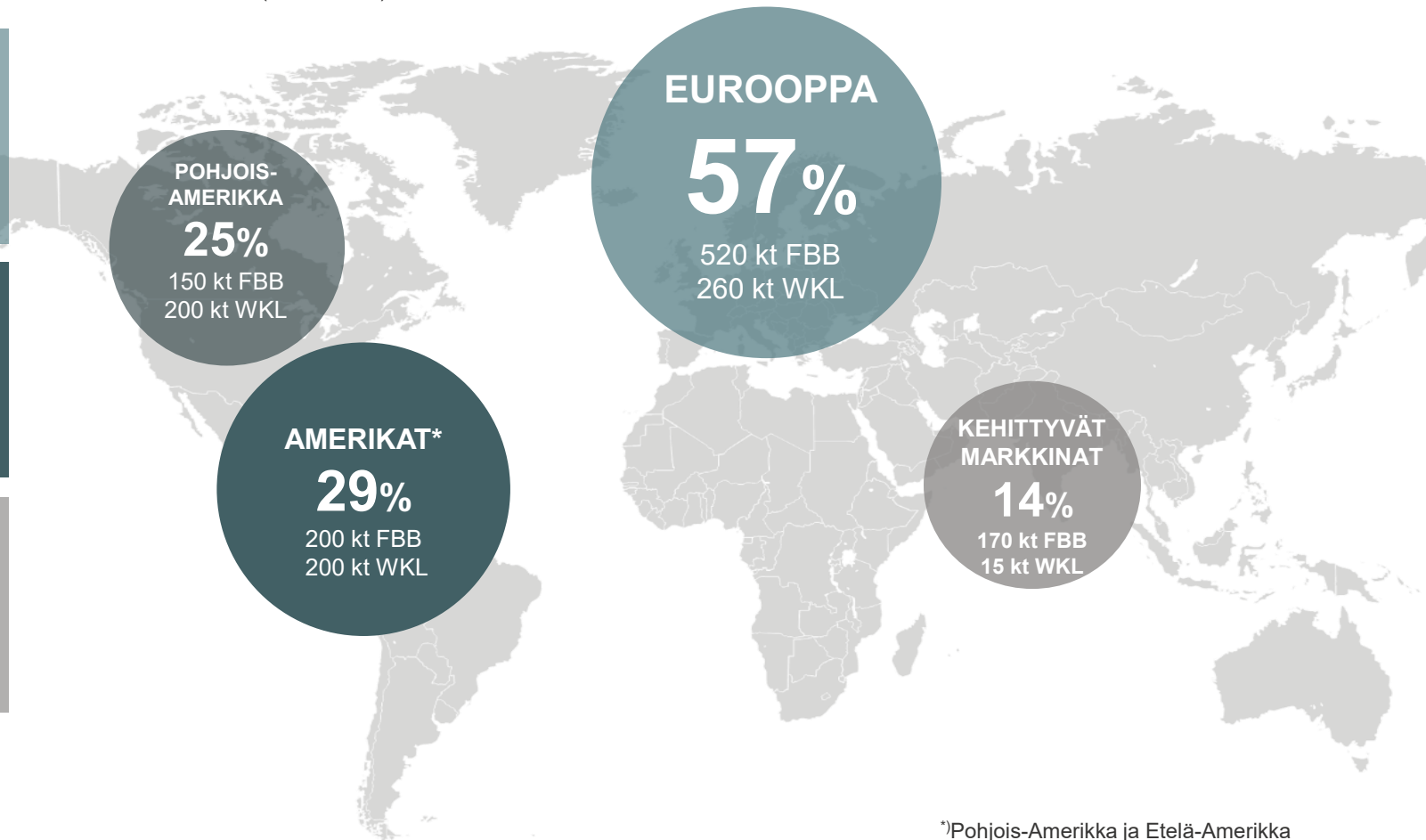
Yhteensä 1.4 Mt (2024: 1.5Mt)

FBB = taivekartonki
WKL = valkoiset kraftlainerit

Eurooppa: Vahvaa kasvua pakkausratkaisuille ja uudistetuilla palveluilla

Pohjois-Amerikka: Kasvupotentiaalia premium-segmenteissä

Kehittyvät markkinat: Nykyinen markkinaosuus avaa kasvun mahdollisuuksia avainasiakkaissa



Taloudelliset tavoitteet ja osinkopolitiikka tukevat liiketoiminnan pitkäjänteistä kehittämistä ja omistaja-arvon kasvattamista

Liikevaihdon kasvu (CAGR)
Consumer Packaging –
liiketoiminnassa
>4%

Sijoitetun pääoman tuotto* >8%
(2027–2028)
Sijoitetun pääoman tuotto* >12%
(2029→)

Nettovelka / käyttökate* <2.5

*vertailukelpoinen

OSINKOPOLITIikka: Tavoitteena on jakaa osinkona vähintään puolet tilikauden tuloksesta pitkällä aikavälillä, huomioiden investointi- ja kehitystarpeet

Visio:

Johtava kumppani kuluttaja-brändien pakkausratkaisuissa

Tarkoitus:

Luomme pakkauksilla positiivista tulevaisuutta

Teknologiajohtajuus

Luomme kilpailuetua älykkäillä ja innovatiivisilla teknologiaratkaisuilla.

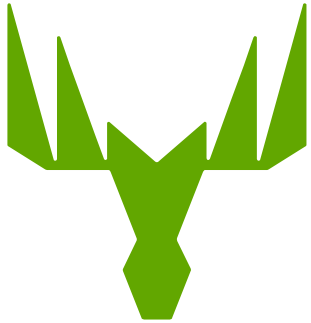
Kategoriajohtajuus

Toimimme kumppanina kuluttajabrändeille vaativissa pakkausratkaisuissa. He tuntevat tuotteensa, me tunnemme pakkaukset.

Laatujohtajuus

Edistämme siirtymää uusiutuviin ja kierrätettäviin materiaaleihin korkealaatuisen ensikuidun avulla ja tarjoamme täyden läpinäkyvyyden vaikutuksista.





Metsä

**Kasvua, jolla on
tulevaisuus**