

# 中期経営計画

## (2023年3月期-2025年3月期)

～2025年3月期経営目標～

売上高 1,950億円

売上高比率 2.5 : 1

<紙素材：機能商品>

営業利益 75億円

営業利益率 3.5%以上 ⇒  $\left\{ \begin{array}{l} \text{紙素材} 2\% \\ \text{機能商品} 7.5\% \end{array} \right.$

D/Eレシオ 1.0倍

～三菱製紙グループの目指す姿～

－ 中長期アスピレーション －

売上高 2,000億円

売上高比率 1 : 1

<紙素材：機能商品>

営業利益 150億円

営業利益率 7.5% ⇒  $\left\{ \begin{array}{l} \text{紙素材} 5\% \\ \text{機能商品} 10\% \end{array} \right.$

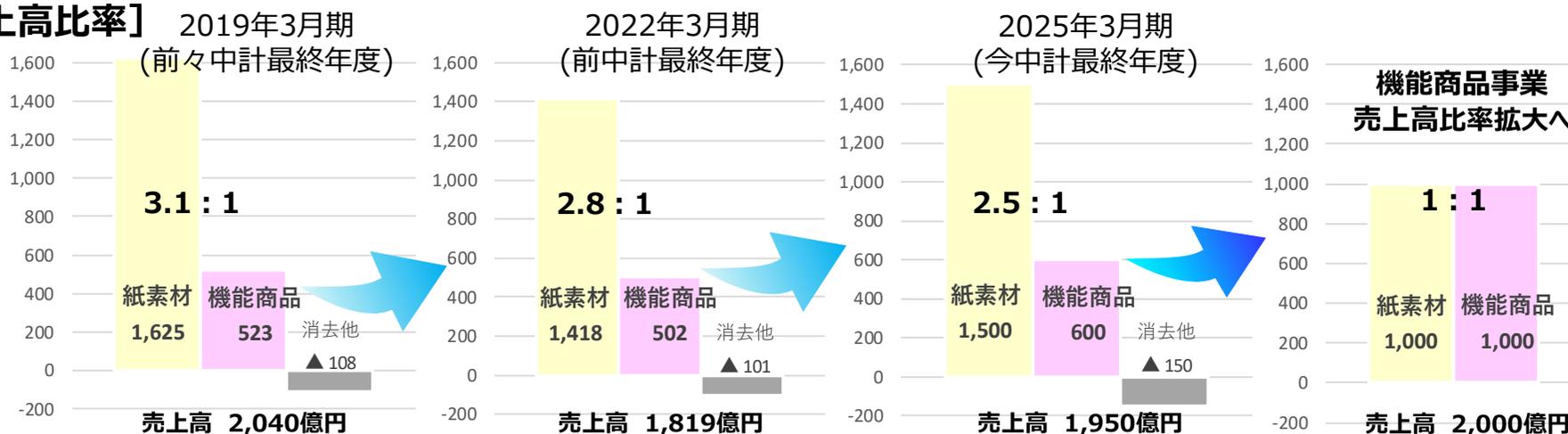
D/Eレシオ 0.5倍

[基本方針]

- ① 『選択と集中』、『新事業拡大』による収益力の強化
- ② 『グリーン社会への貢献』
- ③ 『サステナビリティ向上のための組織変革』

- ▶ 紙需要減少の状況下、成長事業である『機能商品事業』に集中投資、売上・利益を着実に伸長、当社主力事業へ(売上高営業利益率目標:10%)
- ▶ 『紙素材事業』を中心とした既存事業は選択と集中による構造改革で、安定した収益を生み出す基盤事業へ(売上高営業利益率目標:5%)
- ▶ 加えて2025年3月期までに収益改善効果10億円の組織合理化等を実施

[売上高比率]



機能商品事業  
売上高比率拡大へ

売上高 2,000億円

[営業利益]



機能商品事業  
利益拡大、主力事業へ

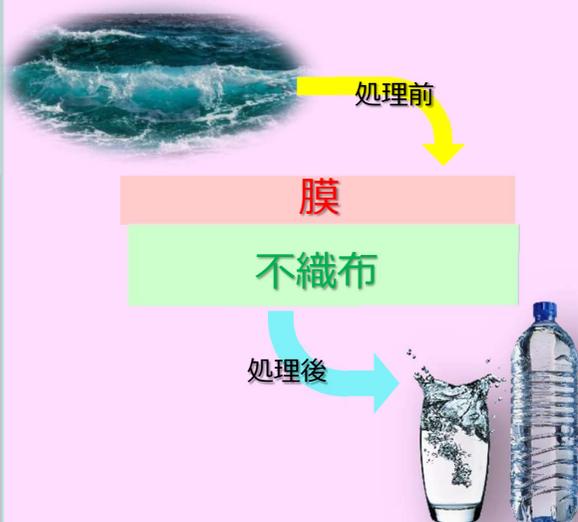
営業利益 150億円

安全かつ快適なサステナブル社会の実現に貢献する  
 機能性不織布関連事業売上を25億円上乗せ  
 (2022年3月期 75億円 → 2025年3月期 100億円)

### 水処理膜基材事業

**【具体的な戦略】**

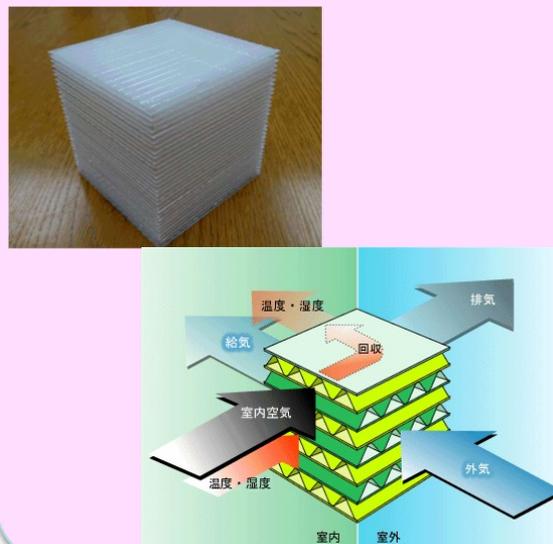
海外での水ビジネス需要増と  
 高度な不織布生産技術に  
 根差した競争力により拡大



### フィルター事業

**【具体的な戦略】**

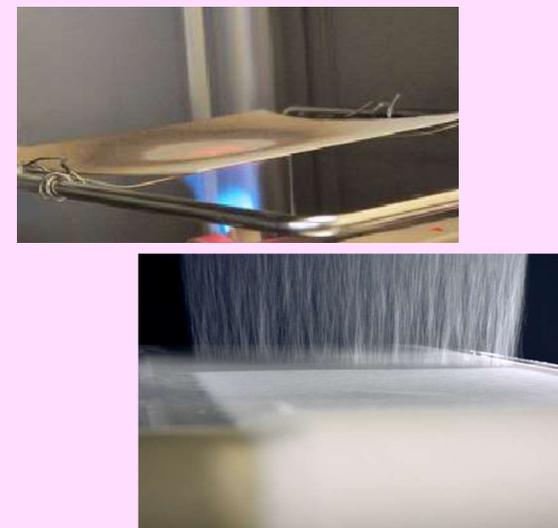
コロナ禍における換気需要増や  
 省エネルギー需要の喚起により  
 新規開発の高性能透湿フィルム  
 による全熱交換素子事業の拡大



### 新規不織布領域への参入

**【具体的な戦略】**

マルチブロー不織布(乾式)市場への  
 参入、機能性濾材、超耐熱ガラス  
 不織布等による事業領域拡大



バッテリーセパレータおよび電子工業材料合計の売上を  
20億円上乗せ  
(2022年3月期 15億円 → 2025年3月期 35億円)

バッテリーセパレータ事業  
(新抄紙機稼働)

【具体的な戦略】

高砂13号抄紙機の営業運転を開始し、自動車・省エネ・通信機器向けに規模拡大



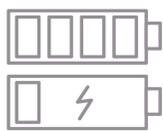
自動車 (EV・HV)



通信基地局



スマートメーター



携帯充電器



風力発電

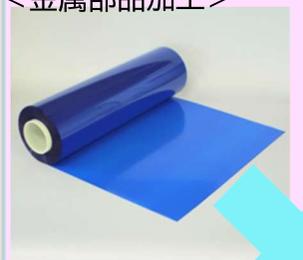
特殊DFR<sup>(※)</sup>を起点とした電工材事業

(※DFR:ドライフィルムレジスト)

【具体的な戦略】

感光材料で培った高い開発技術体制により、情報・通信技術の高度化に伴うエレクトロニクス関連素材加工用途での規模拡大

<金属部品加工>



パターン形成



金属エッチング



レジスト剥離

産業用特殊紙分野等のその他の機能商品事業においても  
品揃え拡充・新商品開発等により、売上を55億円上乘せ

### KJ特殊紙(株)製品の拡販

#### 【具体的な戦略】

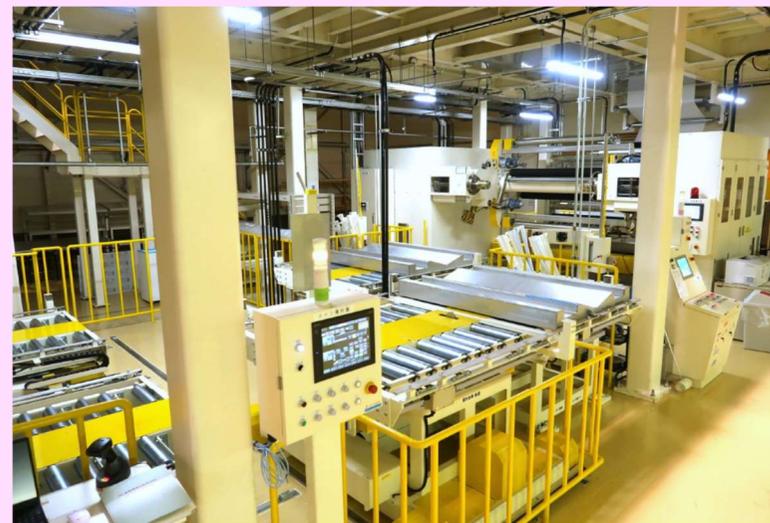
海外での市場拡大が見込まれる化粧紙・テープ  
原紙について、品質優位性を生かした品揃え  
拡充等により、更なる拡大



### 北上ハイテクペーパー(株) 新規事業展開

#### 【具体的な戦略】

既存設備を改造し、減少するイメージング分野  
から、産業資材分野を中心とする新商品開発  
により、業態転換を推進



## ～『紙』から『素材』へ～

### パルプ・紙素材のポテンシャルを追求し幅広い用途を開拓

- ①パルプ事業の拡充 自製クラフトパルプ売上 2022年3月期 45億円 ⇒ 2025年3月期 75億円  
グラフィック用紙の需要減少に対応し、品揃え拡充による外販パルプの拡販
- ②環境配慮型商品の拡販 売上 2022年3月期 5億円/年 ⇒ 2025年3月期 30億円  
  - <クラフト紙> 通販や外食テイクアウト等の紙袋用途で需要は堅調に推移
  - <バリア紙> 2022年4月施行の新プラスチック法により、『減プラ』『脱プラ』の動きが加速化



barr)*i*(cote barrisherpa



[当社品採用事例]



外装袋 (バリコート®)

株式会社ロッテ DO Cacaoチョコレート

### ③生産・販売体制の構造転換

省エネや需要に応じた設備統廃合を含む生産体制最適化、子会社再編等も含む徹底的な組織合理化推進、および銘柄統廃合等、収益性重視の販売方針へ転換

➡ 選択と集中による構造改革で  
安定した収益を生み出す基盤事業へ

## 2050年カーボンニュートラル および 2030年目標

### 2030年目標

エネルギー起源CO2排出量  
2013年比40%削減  
⇒ 省エネの推進  
⇒ 化石燃料の削減



### 三菱製紙グループ環境ビジョン2050

日本政府が目指す長期目標「2050年までに、  
温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする  
脱炭素社会・カーボンニュートラルの実現」に貢献

## TCFD提言への賛同と情報開示

(2022年4月13日ニュースリリース)

- ・TCFD提言への賛同、TCFDコンソーシアムへの加入
- ・気候変動によるリスクと機会のシナリオ分析の実施、TCFD提言に沿った情報開示



## SDGsへの取り組み

- ・環境省創設の『生物多様性のための30 by 30アライアンス』への参加  
(2022年4月13日ニュースリリース)



- ・『エコシステムアカデミー』の活動の継続により持続可能な社会づくりに貢献



### コーポレートガバナンス強化

- ・ プライム市場水準のガバナンス体制の構築
- ・ 適切な情報開示
- ・ 社外取締役とのコミュニケーションの充実

### コンプライアンスの徹底

- ・ 研修の充実、企業風土の醸成
- ・ 内部通報の実効性向上
- ・ ステークホルダーとの信頼関係構築

### サステナビリティ推進

- ・ サステナビリティ推進委員会を設置
- ・ サステナビリティ推進担当役員も含めた  
全社横断的な活動の推進

### 働き方改革

- ・ 業務効率化、要員配置の見直しによる  
労働時間削減
- ・ 労働安全衛生体制の強化
- ・ 時差出勤／在宅勤務制度の導入による  
育児・介護との両立支援
- ・ 本社フリーアドレス制  
導入

### ダイバーシティ&インクルージョン

- ・ 多様な人材を最大限生かす人事諸制度  
の整備
- ・ 外部環境の変化に柔軟に対応した人的  
資源の再配置
- ・ キャリアアップ教育の充実



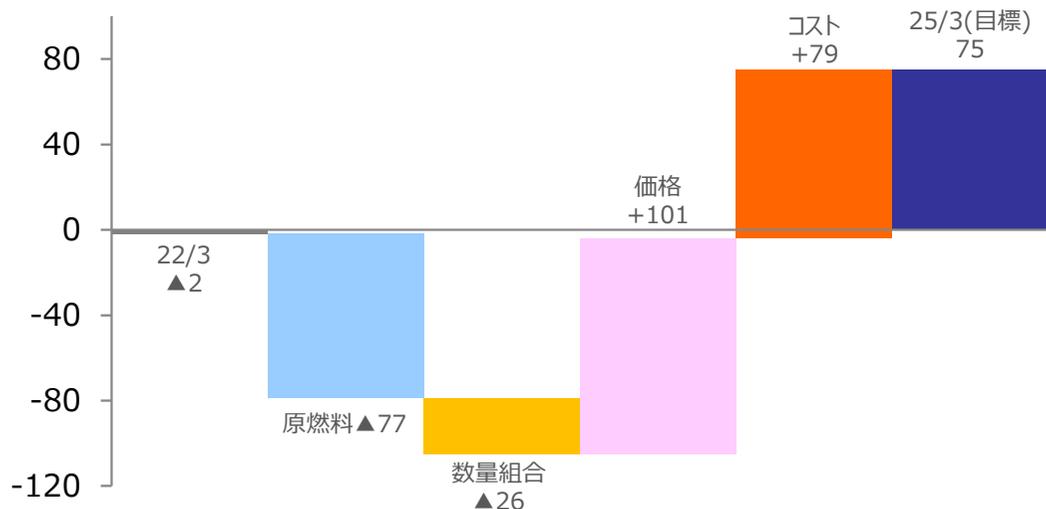
<連結>

(単位：億円)

	2022年3月期 実績 (i)	2025年3月期 計画 (j)	(j) - (i)
売上高	1,819	1,950	131
営業利益	▲2	75	77
経常利益	20	85	65
有利子負債	923	760	▲163
D/Eレシオ（倍）	1.3	1.0	0.3 改善
減価償却費	85	75	▲10

<営業利益増減> +77 (▲2→75)

(単位：億円)



<前提条件> ※2025年3月期

1 \$ = 125円

1 € = 135円

ドバイ原油相場 1 バレル ⇒ \$ 85

石炭豪州積み価格1トン⇒ \$ 200

<セグメント別>

(単位：億円)

売上高	2022年3月期 実績 (k)	2025年3月期 計画 (l)	(l) - (k)
紙素材	1,417	1,500	83
機能商品	502	600	98
その他	70	50	▲20
消去	▲170	▲200	▲30
合計	1,819	1,950	131

(単位：億円)

営業利益	2022年3月期 実績 (m)	2025年3月期 計画 (n)	(n) - (m)
紙素材	▲32	30	62
機能商品	30	45	15
その他	1	0	▲1
消去	▲1	0	1
合計	▲2	75	77

<中計3ヶ年 投資計画>

**投資計画 220億円**

(内訳)

戦略投資\*1 90億円

維持改善投資他 130億円

\*1 足許の燃料高騰を背景に、燃料転換や省エネルギー対応のための投資、成長戦略および事業構造転換のための投資を中心に行っていく。

(内訳) 紙素材事業 25億円

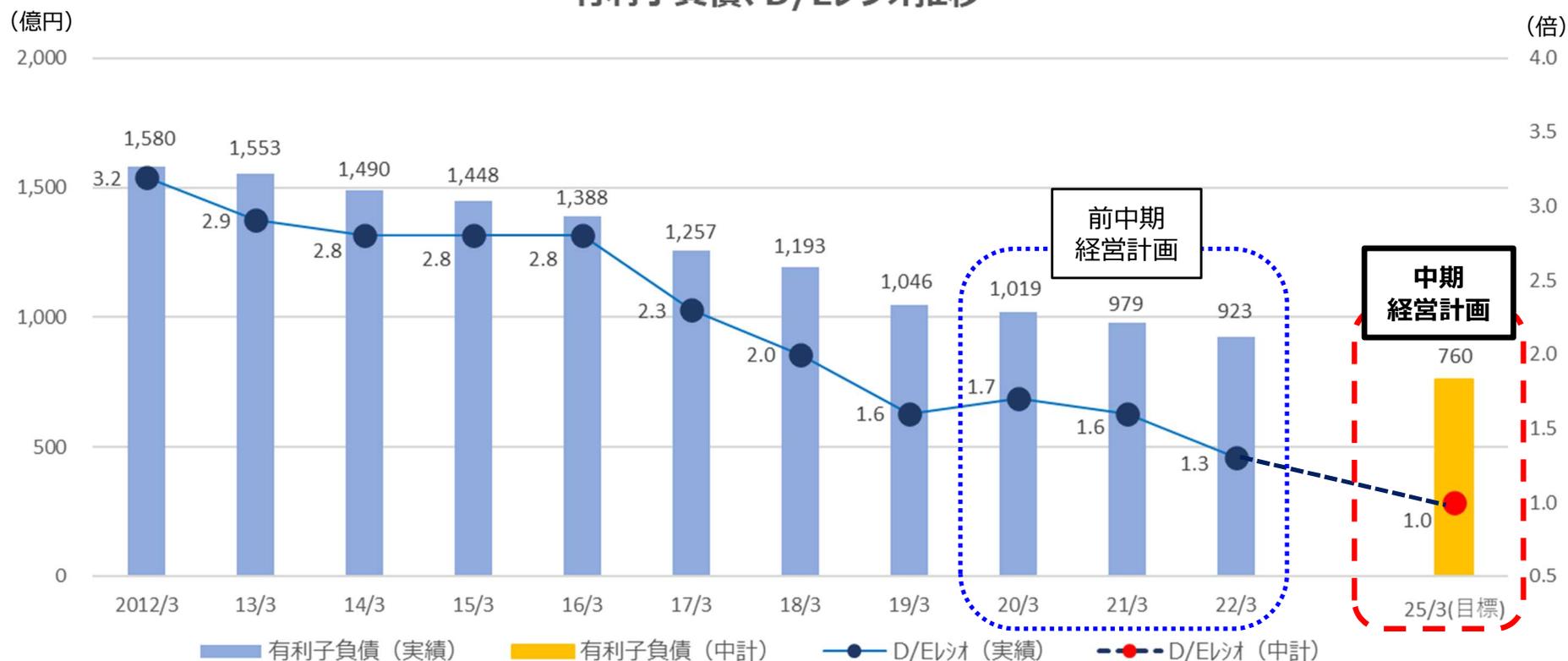
機能商品事業 45億円

その他 20億円

<財務状況の推移>

	2019年3月末 実績	2020年3月末 実績	2021年3月末 実績	2022年3月末 前中計目標値	2022年3月末 実績	対前中計 実績差異	2025年3月末 中計目標値	中計3か年 目標改善幅
有利子負債	1,046億円	1,019億円	979億円	980億円	923億円	57億円削減	760億円	163億円削減
D/Eレシオ	1.6倍	1.7倍	1.6倍	1.3倍	1.3倍	達成	1.0倍	0.3改善

有利子負債、D/Eレシオ推移



本資料における予想数値や業績見通しに関する記述は、現時点における将来の経済環境予測や入手可能な情報に基づき作成したものであり、今後の実際の決算・業績数値とは異なる可能性があります。