

第2次中期経営計画

2016年5月30日
三菱製紙株式会社

目次

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

① 洋紙事業の構造改革

② 収益基盤の充実

③ 新規事業の育成

④ 収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化

第1次中期経営計画 (フェーズ2ローリングプラン) の総括

第1次 総括

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）の総括



第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化

業績概要	フェーズ1		フェーズ2ローリングプラン				差異 (a-b)
	2012/3 実績	2013/3 実績	2014/3 実績	2015/3 実績	2016/3 実績 (a)	2016/3 目標 (b)	
売上高	1,949	2,009	2,075	2,149	2,163	2,300	▲137
営業利益	22	33	5	10	39	85	▲46
経常利益	9	27	1	1	22	60	▲38
有利子負債	1,580	1,553	1,490	1,448	1,388	1,400	達成
D/Eレシオ (倍)	3.2	2.9	2.8	2.8	2.8	2.3	未達
従業員数 (人)※	4,341	4,133	3,982	3,622	3,697	-	-

(単位：億円)

※従業員数：16年3月期より中国子会社2社、計203名を新たに連結対象に加えた。

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

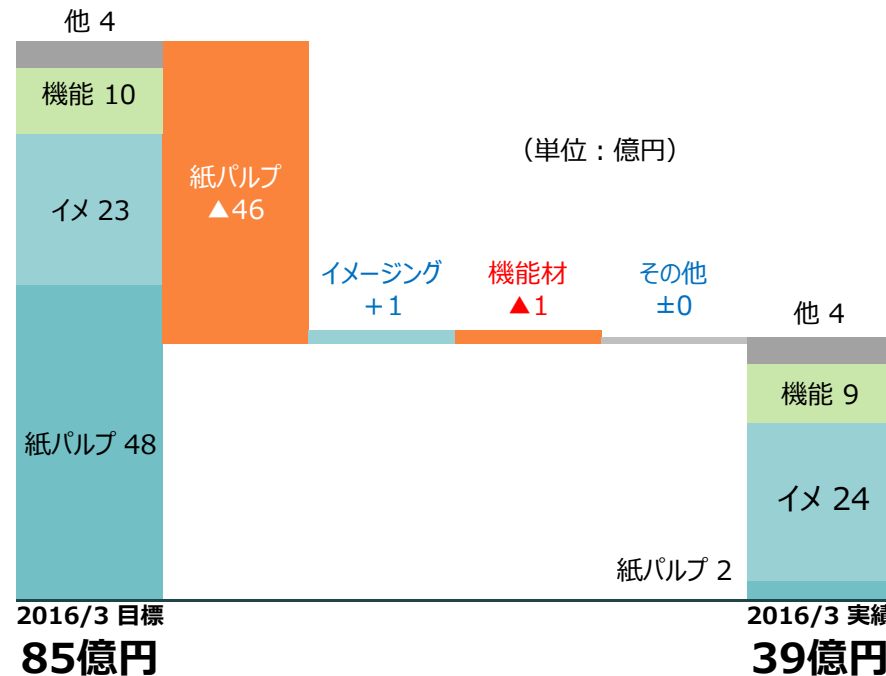
①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化

●事業別 営業利益（16/3期 目標値との差異…▲46億円）



●紙パルプ事業▲46億円の主な項目

- ・数量組合 ▲22
- ・価格 ▲18
- ・ドイツ事業 ▲16
- ・原燃料 ▲2
- ・コスト +12

●紙パルプ事業の要因分析

- ★国内印刷用紙の価格修正を複数回実行するも、当初計画していた価格までは達せず。
- ★産業用 I J の海外拡販を試みるも、当初計画していた販売数量には達せず。
- ★ドイツ事業は欧州市況の悪化を受け赤字となるも、要員削減やコストダウン、また数度にわたる価格修正を実行した結果、16/3期 第4Qで黒字に転換。

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）
の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- **主要テーマの実施状況**
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

【フェーズ1】
復興

- 1) 洋紙事業の早期シェア
の回復
- 2) 急増した有利子負債
(300億円) の早期返済

実施状況

八戸工場の垂直立上げ。

計画通り、有利子負債の削減を実行。

評価

○

○

【フェーズ2 ローリングプラン】
成長に向けての収益基盤強化

- 1) 海外市場への踏み込み
強化
- 2) ノンコモディティ化の推進

実施状況

海外営業部を新設し、鋭意 品種改良・品揃えを図るも、
高付加価値品である産業用 I J の海外拡販は未達と
なった。

ドイツ事業は、欧州市況の悪化を受け不振に陥った。

A 2 平判比率向上や情報用紙化を推進するも、需要減や
市況に左右され、平均単価は当初の計画を下回った。

評価

×

×

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）の総括	【フェーズ2 ローリングプラン】成長に向けての収益基盤強化	実施状況	評価
<ul style="list-style-type: none"> 総括 営業利益の計画対比 主要テーマの実施状況 次期中計に向けて 	3) 成長商品のニッチマーケットへの投入	<p>機能性フィルムや機能性フィルターの市場投入を行うが、販売未達。</p> <p>RO膜(水処理)用支持体やリライトは計画を大幅に上回り、バッテリーセパレータ(BS)については、ほぼ計画通り進捗した。</p>	△
<p>第2次中期経営計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 基本方針 経営目標値 投資計画 具体的施策 <ul style="list-style-type: none"> ①洋紙事業の構造改革 ②収益基盤の充実 ③新規事業の育成 ④収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化 	4) 八戸工場構造改革の断行 (グループ全社 労務費の削減)	<p>八戸工場分社化により2年間で23億円を削減。</p> <p>要員削減。(4年間で約850名、19.5%減)</p> <p>グループ会社の再編。</p> <p>(オストリッチダイヤ売却、旭感光紙解散)</p>	○
	5) 財務体質の強化	<p>収益構造の大幅な改善ができず、D/Eレシオは計画未達となったが、有利子負債は震災前のレベルまで圧縮した。</p>	△
	6) イメージング事業、機能材事業の強化 (アライアンス強化 他)	<p>富士フイルム(株)とのアライアンス強化を図り、第2次中計への収益基盤強化につながる道筋をつけた。</p> <p>機能材事業は営業利益 3倍増の伸びとなった。</p>	○

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン） の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

1 洋紙事業の構造改革が最大の課題。

2 外部環境に左右されない収益確保の為、洋紙事業・
イメージング事業を中心にアライアンスを強化する。

3 新規事業の育成と収穫を図る。

4 有利子負債を震災前のレベルまで圧縮した次のステップ
として、財務基盤を更に強化していく。

第2次中期経営計画

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）
の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

① 洋紙事業の構造改革

- 徹底した構造改革、王子グループとのアライアンス強化により、外部環境に左右されにくい安定収益構造を実現する。
- 流通体制・物流体制の最適化を図る。

② 収益基盤の充実

- 富士フイルム(株)とのアライアンスを強化し、効率的生産体制を構築する。
- 三菱製紙の強みとポジショニングを活かした収益基盤事業を充実させる。

③ 新規事業の育成

- 王子グループと共同でバイオマス発電事業を立ち上げる。
- 新規事業を戦略的に育成する。
- 注力分野に対して、厳選された戦略的・選択的な投資を行う。

④ 収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化

- 事業構造の改革に向けて業務プロセス・IT基盤の再構築を図る。
- 震災前レベルまで圧縮した有利子負債の削減を進め、財務基盤を更に強化する。

アライアンスによる収益の安定化

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン） の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

● 経営目標値

	2016年3月期 実績 (a)	第2次中期経営計画			(b) - (a)
		2017年3月期 計画	2018年3月期 計画	2019年3月期 計画 (b)	
売上高	2,163	2,200	2,250	2,300	+137
営業利益	39	45	55	65	+26
経常利益	22	25	35	45	+23
有利子負債	1,388	1,350	1,300	1,250	138 削減
D/Eレシオ (倍)	2.8	2.7	2.5	2.3	0.5 改善

(単位：億円)

● 前提条件

		2016年3月期 実績	第2次中計 前提条件
為替	米ドル	120.16円	115円
	ユーロ	132.36円	125円
原油	ドバイ	45.8\$/BBL	45\$/BBL

第2次 中計

第2次中期経営計画の経営目標値(セグメント別)



第1次中計（フェーズ2ローリングプラン） の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

第2次中期経営計画

(単位：億円)

売上高	2016年3月期 実績 (a)	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画	2019年3月期 計画 (b)	(b) - (a)
紙パルプ	1,643	1,640	1,660	1,670	+27
イメージング	418	450	470	490	+72
機能材	169	180	200	220	+51
その他	▲67	▲70	▲80	▲80	▲13
合計	2,163	2,200	2,250	2,300	+137

営業利益	2016年3月期 実績 (a)	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画	2019年3月期 計画 (b)	(b) - (a)
紙パルプ	2	21	23	26	+24
イメージング	24	19	21	25	+1
機能材	9	12	17	20	+11
その他	4	1	2	2	▲2
リスク (外部要因)	-	▲8	▲8	▲8	▲8
合計	39	45	55	65	+26

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）
の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- **投資計画**
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

（認許ベース。単位：億円）

投資計画	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画	2019年3月期 計画	合計
戦略投資	41	24	35	100
維持改善投資	38	42	32	112
合計	79	66	67	212

戦略投資の
主な内容

- 全社業務構造改革
- 京都工場 新規コーター
- 高砂工場 新規不織布マシン

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）
の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

基本戦略

- 外部環境に左右されにくい安定した収益構造の構築



重点課題	具体的な施策
OEMの戦略的拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報・特殊紙を中心とした王子グループとのアライアンスの推進
工場稼働率の維持	<ul style="list-style-type: none"> ● OEM活用による輸出増 ● 産業用 I J と印刷用紙の輸出の更なる強化 ● 八戸工場の情報・特殊紙比率の引き上げ

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）
の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

重点課題	具体的な施策
製販一体運営による サプライチェーンの効率化	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売先・商品別の当社・三菱製紙販売の役割見直しによる流通効率化 ● 商品ポートフォリオ見直しに沿った生産の効率化 ● 三菱製紙販売の商品ポートフォリオ多角化の推進 ● 物流体制最適化を通しての在庫削減
ドイツ事業の収益力向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 感熱紙需要が堅調な欧州市場に絞った販売戦略 ● コストダウン効果の拡大(資材、エネルギー、歩留向上) ● 中長期的な視野に立ったアライアンス等の検討



(参考) 八戸工場生産量推移

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

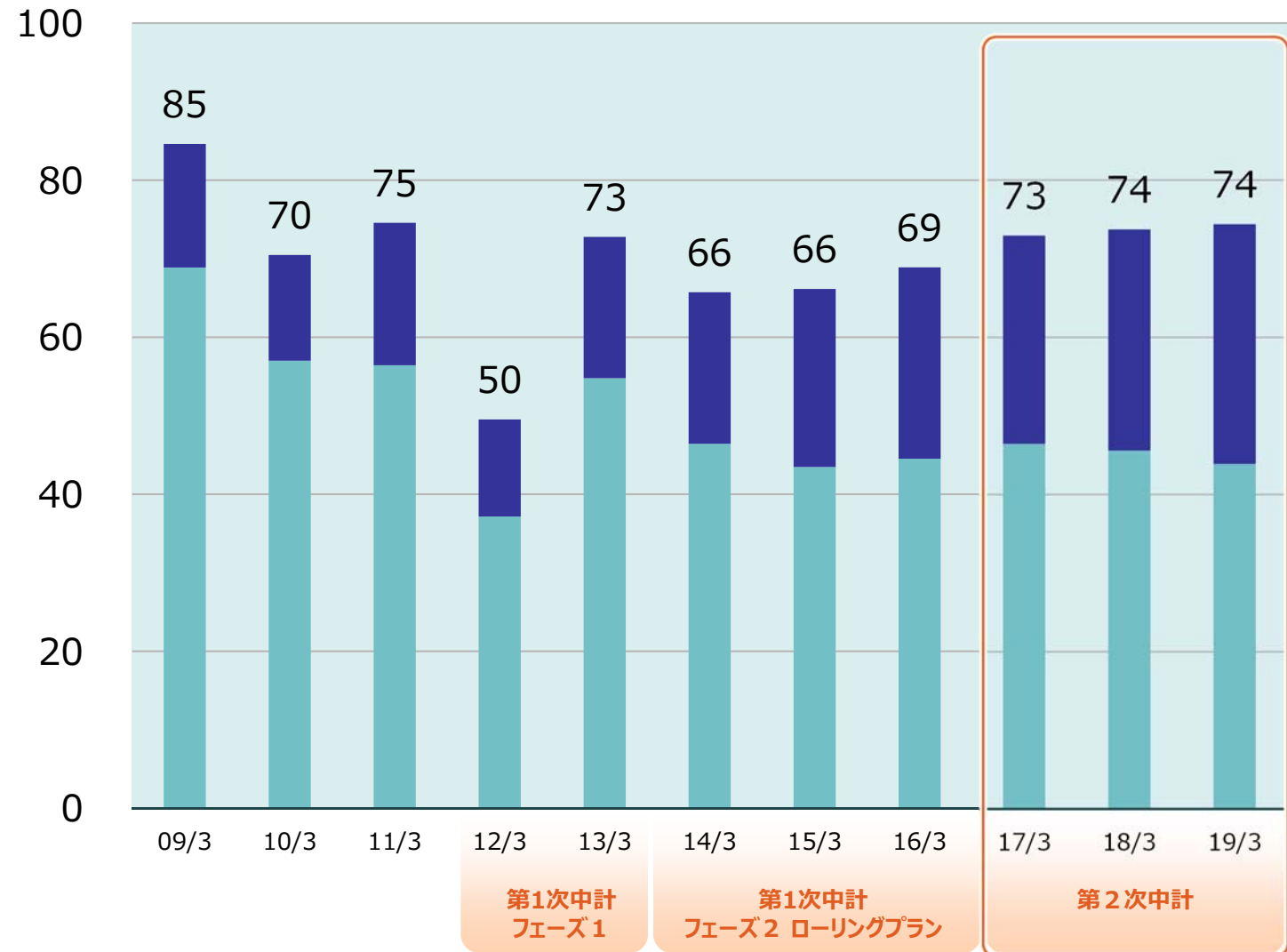
③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化

万トン／年

■ 情報用紙その他

■ 印刷用紙



第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化

1. イメージング事業の戦略的強化

基本戦略

- アライアンスの拡大
- 既存商品の拡充



アライアンスの拡大

富士フイルム(株)とのアライアンスを更に拡大して写真用原紙の生産・供給量を増大させる。

写真用原紙

既存商品の拡充

TDP製品でフレキシブ・スクリーン印刷市場を開拓する。

印刷感材

インクジェット

需要増が期待できる業務用分野において用途開発や品揃えを通じて販売力を強化する。

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）
の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

① 洋紙事業の構造改革

② 収益基盤の充実

③ 新規事業の育成

④ 収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

2. 機能材事業の戦略的拡大

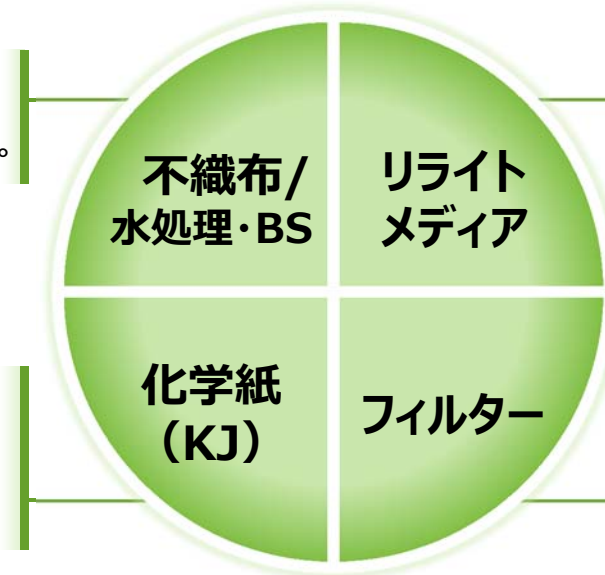
基本戦略

- 不織布関連商品(水処理、バッテリーセパレータ)の更なる成長
- 中国・韓国・アセアン市場での販売拡大



- 高砂不織布マシンを
新設し販売を拡大する。

- テープ原紙(KJ特殊紙)
の欧州市場へ
新規参入する。



- 中国の官公需および民需
向け販売を拡大する。
- アセアン地区での商品
立上げ、市場化を図る。

- 機能性を強化して、東アジ
アでの販売を拡大する。

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）
の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

王子グループとの共同バイオマス事業の立ち上げ

三菱製紙

- 臨海工場の恵まれた立地
- 製紙メーカーとしての発電技術とノウハウ



王子グリーンリソース(株)

- 発電事業運営と燃料調達のノウハウ

八戸サイトの
収益基盤の強化

事業開始

2019年6月予定

概要 … FIT制度を活用

- 会社名： エム・ピー・エム・王子エコエネルギー(株)
(三菱製紙45%、王子グリーンリソース55%出資)
- 所在地： 三菱製紙八戸工場 構内
- 設備能力： 約75,000 kW (発電能力)
- 売上高： 約110億円
- 投資額： 240億円 (ボイラー、タービン等の主要設備はリース)

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革



②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化


領域	考えられる用途	特長	具体施策
----	---------	----	------

(1) 機能性フィルム

導電性フィルム	 当社品を搭載したタッチセンサー	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型タッチパネル対応の銀メッシュフィルム 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要市場である台湾・中国・韓国への攻勢を強めて事業の拡大を急ぐ。
感光性レジスト	 電子用部材の段差加工例	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い耐性と密着力 ● レジスト層を剥離する際に剥離片が溶解 	<ul style="list-style-type: none"> ● ドライフィルムレジストで一定の数量を確保し、自製化を図り、事業の拡大・収益向上につなげる。

主な戦略的投資	目的	工場
コーター新設	一部製品の自製化による販売拡大・収益向上	京都工場

(2) デジタル捺染紙

デジタル捺染紙	 当社品で捺染したテキスタイル	<ul style="list-style-type: none"> ● 新開発の綿・絹(天然素材)用のインクジェット捺染紙 	<ul style="list-style-type: none"> ● 急拡大しているデジタル捺染紙市場において、既存のポリエステル(人工素材)用の転写紙だけでなく、新開発の綿・絹(天然素材)用のインクジェット捺染紙で新たな市場を形成していく。
---------	--	---	--

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革


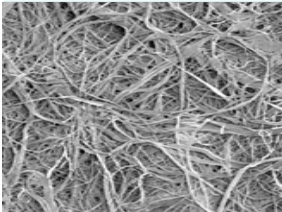
②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化


領域	考えられる用途	特長	具体施策
----	---------	----	------

(3) 不織布関係の新規分野拡大

EV向けセパレータ	 リチウムイオン電池	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い安全性 ● 耐熱性 ● 電池寿命 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電気自動車(EV)向けに無機塗工層を設けた安全性の高いポリエステルセパレータ(NanoBaseX®)を供給する。
EDLC向けセパレータ	 抄紙タイプセパレータ	<ul style="list-style-type: none"> ● 耐熱性 ● 乾燥性向上 ● 薄く高強度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 微細化セルロース等の機能性繊維を複数用いて製造した抄紙タイプのセパレータ(NanoBase2®)を急速充放電適性を重視する電気二重層キャパシタ(EDLC)向け等に新規展開する。

主な戦略的投資	目的	工場
不織布マシン新設	不織布・バッテリーセパレータの販売増	高砂工場

(4) その他 新規事業分野への展開

CNT関連	 CNTを塗布したシート	<ul style="list-style-type: none"> ● 高導電性 ● 高熱伝導性 	<ul style="list-style-type: none"> ● CNT(カーボンナノチューブ)高濃度分散液の量産化技術をベースに、特性を活かした加工品(テープ、シート等)を商品化する。
-------	---	---	--

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン）
の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

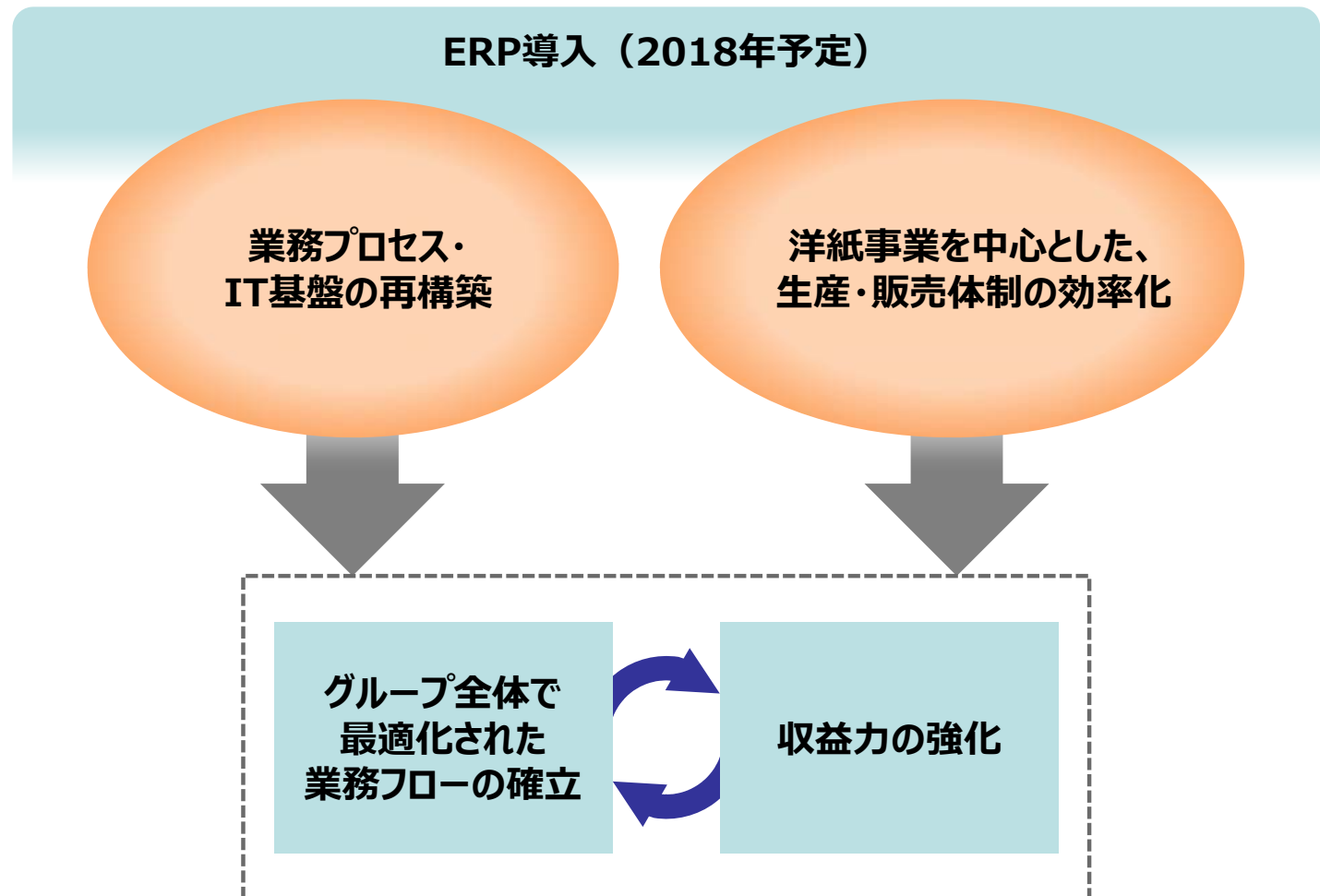
②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

1. 業務基盤の強化

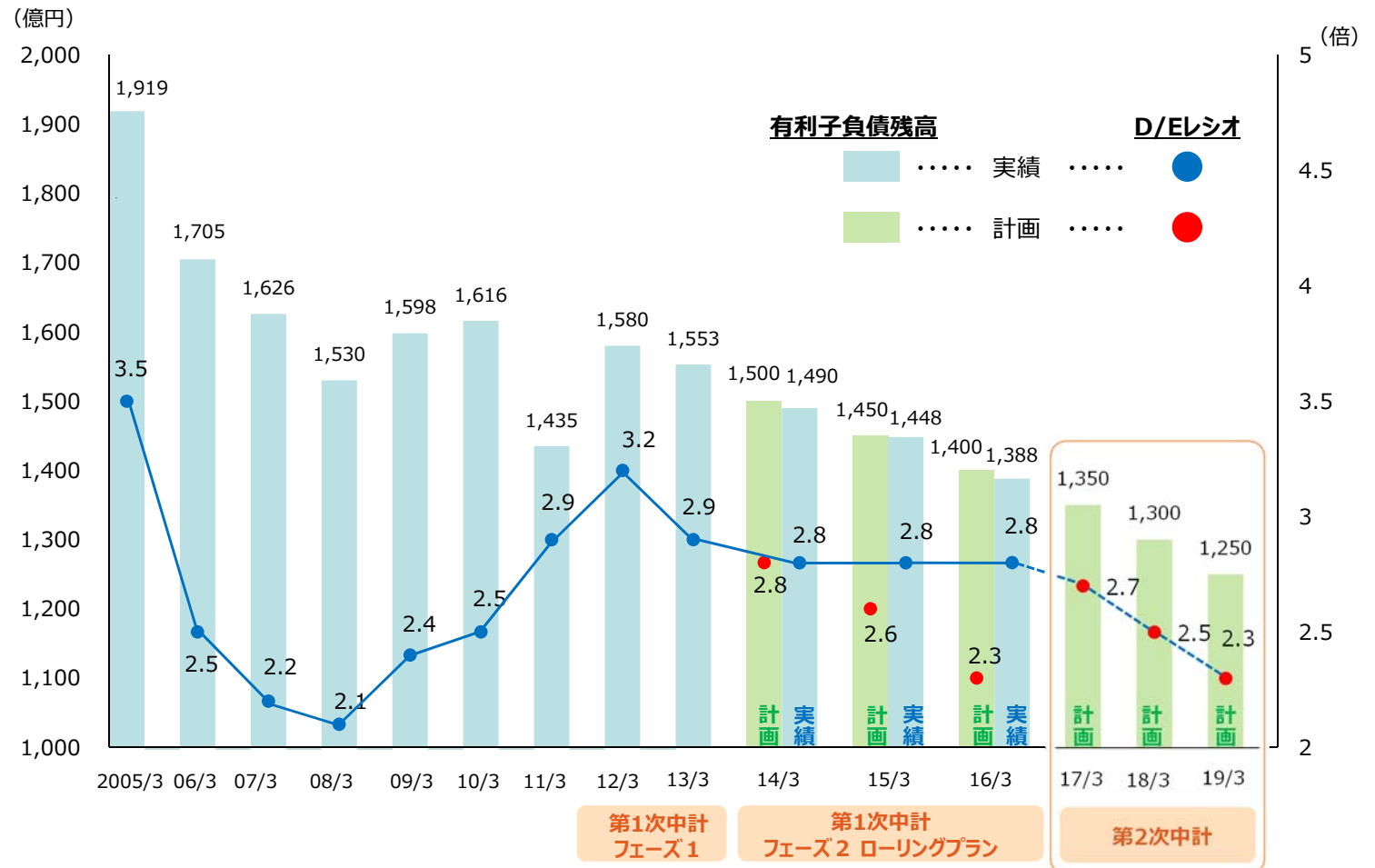
全社ベースでの経営戦略に柔軟に対応できる業務基盤を整備。



2. 財務基盤の強化

有利子負債の削減を継続し、D/Eレシオの更なる低減を目指す。

	2016年3月期 実績	2019年3月期 計画	改善
有利子負債	1,388億円	1,250億円	138億円削減
D/Eレシオ	2.8倍	2.3倍	0.5改善



第1次中計 (フェーズ2ローリングプラン) の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

※有利子負債 … 震災前の水準まで削減済み。ここから更に削減。

第1次中計（フェーズ2ローリングプラン） の総括

- 総括
- 営業利益の計画対比
- 主要テーマの実施状況
- 次期中計に向けて

第2次中期経営計画

- 基本方針
- 経営目標値
- 投資計画
- 具体的施策

①洋紙事業の構造改革

②収益基盤の充実

③新規事業の育成

④収益力を支える業務基盤・
財務基盤の強化

① 洋紙事業の構造改革

② 収益基盤の充実

③ 新規事業の育成

④ 収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化

アライアンスによる収益の安定化

基本方針①～④を着実に実行し、
早期の復配につなげる。

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。