

新中期経営計画

2019年5月28日
三菱製紙株式会社

第2次中期経営計画の総括

第2次中期経営計画期間

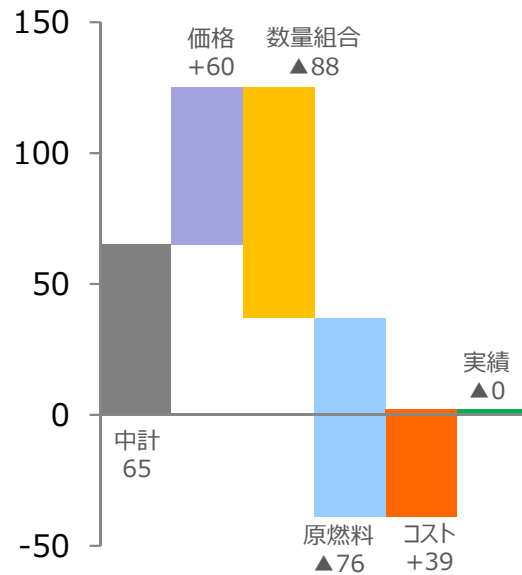
(単位：億円)

| | 2016/3 実績 | 2017/3 実績 | 2018/3 実績 | 2019/3 実績 (a) | 2019/3 目標 (b) | 差異 (a-b) |
|------------|--------------|--------------|--------------|------------------|------------------|-------------|
| 売上高 | 2,163 | 2,020 | 2,015 | 2,040 | 2,300 | ▲260 |
| 営業利益 | 39 | 43 | 18 | ▲0 | 65 | ▲65 |
| 経常利益 | 22 | 27 | 7 | ▲9 | 45 | ▲54 |
| 有利子負債 | 1,388 | 1,257 | 1,193 | 1,046 | 1,250 | 204 削減 |
| D/Eレシオ (倍) | 2.8 | 2.3 | 2.0 | 1.6 | 2.3 | 0.7 改善 |
| 従業員数 (人) | 3,697 | 3,734 | 3,723 | 3,668 | — | — |

(19年3月期、連結営業利益、単位:億円)

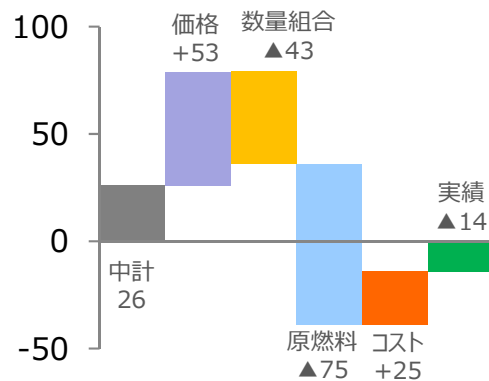
連結営業利益

▲65 (65→▲0)

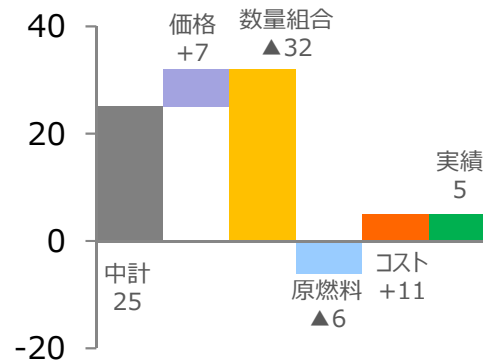


| | 中計 | 実績 | 差異 | 価格 | 数量・組合 | 原燃料 | コスト | 合計 |
|--------|----|-----|-----|------|-------|-------|------|-----|
| 紙パルプ | 26 | ▲14 | ▲40 | 53 | ▲43 | ▲75 | 25 | ▲40 |
| イメージング | 25 | 5 | ▲20 | 7 | ▲32 | ▲6 | 11 | ▲20 |
| 機能材 | 20 | 7 | ▲13 | 0 | ▲13 | ▲3 | 3 | ▲13 |
| その他 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| リスク | ▲8 | 0 | 8 | 0 | 0 | 8 | 0 | 8 |
| 合計 | 65 | ▲0 | ▲65 | 60 | ▲88 | ▲76 | 39 | ▲65 |
| (内ドイツ) | - | - | - | (51) | (▲7) | (▲38) | (▲6) | (0) |

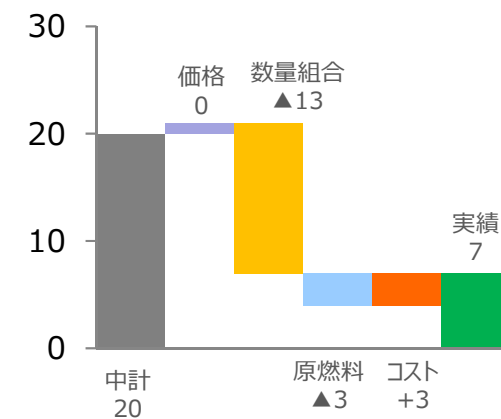
紙パルプ ▲40 (26→▲14)



イメージング ▲20 (25→5)



機能材 ▲13 (20→7)



① 洋紙事業の構造改革

- 原燃料価格が高騰
- 需要の落ち込みより数量組合が悪化
- 八戸4号抄紙機の運転を休止
- 印刷用紙の価格修正を実施
- 輸送調整金制度を導入
- ドイツ事業は一定の利益を確保

② 収益基盤の充実

- 富士フィルムとのアライアンスは原紙の品質対応に時間を費やし計画値未達
- リライトメディア、テープ原紙は海外向が順調に拡大

③ 新規事業の育成

- 王子グループとのバイオマス発電事業と家庭紙事業が営業運転開始に向け順調に進捗
- 機能性フィルムは事業確立に向け新設備を導入、デジタル捺染紙は市場開拓が進展
- 不織布関連商品は、水処理膜支持体が順調に拡大

④ 収益力を支える業務基盤・財務基盤の強化

- グループ内の経理部門集約や資金調達一元化など業務効率化を推進
- 人事領域を新業務基盤で運用開始
- 有利子負債の削減およびD/Eレシオは、計画値を達成
- 希望退職者募集により労務費削減を実行

家庭紙事業

(洋紙事業)

エム・ピー・エム・王子ホームプロダクツ

(三菱製紙 70%、王子ネピア 30% 出資)

- ・生產品種 : ティッシュ、トイレトロール
- ・生産量 : 約 18,000 t /年
- ・投資額 : 約 60億円



京都新コーター

(イメージング事業)

- ・生產品種 : 機能性フィルム製品 (エレクトロニクス関連商品ほか)
- ・売上高 : 約 20億円
- ・投資額 : 約 15億円



傾斜ワイヤー抄紙機

(機能材事業)

- ・生產品種 : 無機繊維紙、ワイパー用紙、合成繊維紙等
- ・設置場所 : KJ特殊紙(株) 富士工場



バイオマス発電事業

エム・ピー・エム・王子エコエネルギー (三菱製紙 45%、王子グリーンリソース 55% 出資)

- 設備能力：約 75,000 kW (発電能力)
- 売上高：約 110億円/年
- 投資額：約 240億円



八戸

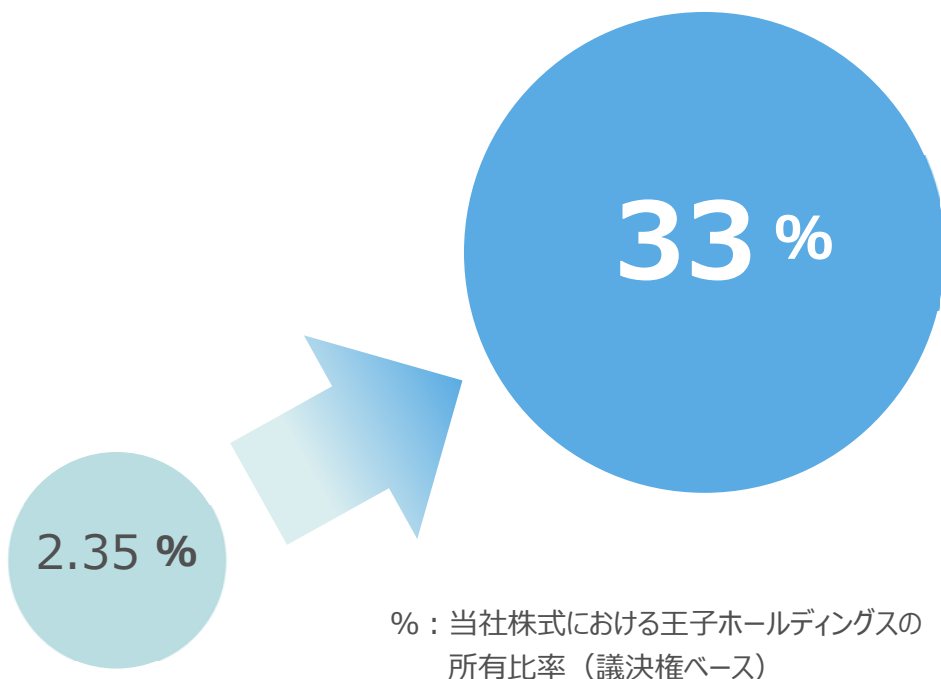
新中期経営計画

第2次中期経営計画

資本提携

王子ホールディングスが当社株式の 33%を所有

⇒ 当社は、王子ホールディングスの持分法適用会社に



新中期経営計画

業務提携

各種業務提携の拡大と深化

バイオマス事業

家庭紙事業

情報用紙分野



すべての事業分野を対象としたシナジー



最終年度 25億円以上のシナジー

- ・ 合併事業等への新規設備投資
- ・ 原燃料コスト削減
- ・ 供給物流コスト削減
- ・ チップ調達物流コスト削減
- ・ 生産体制の効率化 など

期間

2019年度～2021年度（3年間）

基本方針

新しいステージに立った事業基盤の強化と多様化

重点戦略

- ① 王子グループとのアライアンスによる強固な経営基盤の確立
- ② 既存事業の再構築と充実
- ③ 新たな収益の柱の育成による事業基盤の多様化

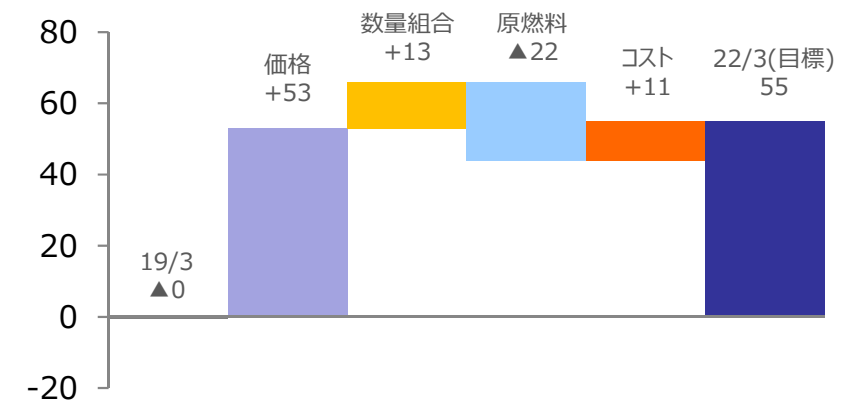
● 経営目標値

新中期経営目標

(単位：億円)

| | 2019年3月期 実績 (a) | 2022年3月期 計画 (b) | (b) - (a) |
|---------------|--------------------|--------------------|-----------|
| 売上高 | 2,040 | 2,200 | +160 |
| 営業利益 | ▲0 | 55 | +55 |
| 経常利益 | ▲9 | 60 | +69 |
| 有利子負債 | 1,046 | 980 | 66 削減 |
| D/Eレシオ (倍) | 1.6 | 1.3 | 0.3 改善 |

● 営業利益増減表 +55 (0→55)



● 前提条件

1 \$ = 110円

1 € = 130円

ドバイ原油相場 1 バレル = \$ 65

● 経営目標値（セグメント別）

| 売上高 | 2019年3月期 実績 (c) | 2022年3月期 計画 (d) | (d) - (c) |
|--------|--------------------|--------------------|-----------|
| 紙パルプ | 1,568 | 1,640 | +72 |
| イメージング | 353 | 395 | +42 |
| 機能材 | 175 | 220 | +45 |
| その他 | 148 | 155 | +7 |
| 調整 | ▲204 | ▲210 | ▲6 |
| 合計 | 2,040 | 2,200 | +160 |

| 営業利益 | 2019年3月期 実績 (e) | 2022年3月期 計画 (f) | (f) - (e) |
|--------|--------------------|--------------------|-----------|
| 紙パルプ | ▲14 | 24 | +38 |
| イメージング | 5 | 10 | +5 |
| 機能材 | 7 | 18 | +11 |
| その他 | 3 | 4 | +1 |
| 調整 | ▲1 | ▲1 | 0 |
| 合計 | ▲0 | 55 | +55 |

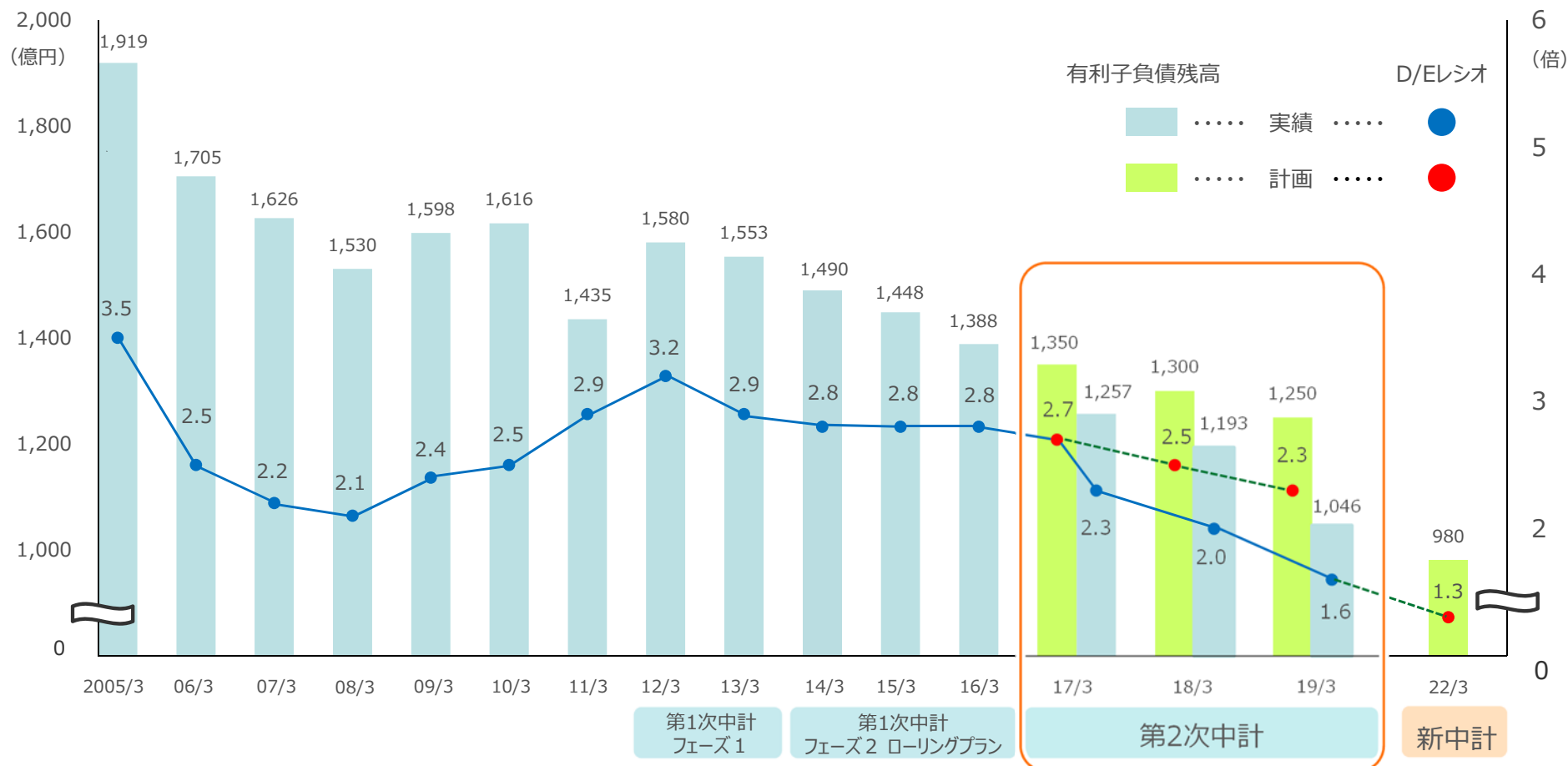
● 投資計画

（認許ベース。単位：億円）

| 投資計画 | 中計3年間 |
|---------|------------|
| 戦略投資 | 100 |
| 維持改善投資他 | 150 |
| 合計 | 250 |

| 戦略投資の主な内容 |
|------------------|
| ・ 八戸 原質設備効率向上 |
| ・ 八戸 新商品対応 |
| ・ 北上 新商品対応 |
| ・ 高砂 不織布マシン新設、など |

| | 2016年3月末 実績 | 2017年3月末 実績 | 2018年3月末 実績 | 2019年3月末 中計目標値 | 2019年3月末 実績 | 第2次中計の 改善実績 | 2022年3月末 新中計目標値 | 新中計3か年の 目標改善幅 |
|--------|----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------|------------------|
| 有利子負債 | 1,388億円 | 1,257億円 | 1,193億円 | 1,250億円 | 1,046億円 | 204億円削減 | 980億円 | 66億円削減 |
| D/ELシオ | 2.8倍 | 2.3倍 | 2.0倍 | 2.3倍 | 1.6倍 | 0.7 改善 | 1.3倍 | 0.3 改善 |



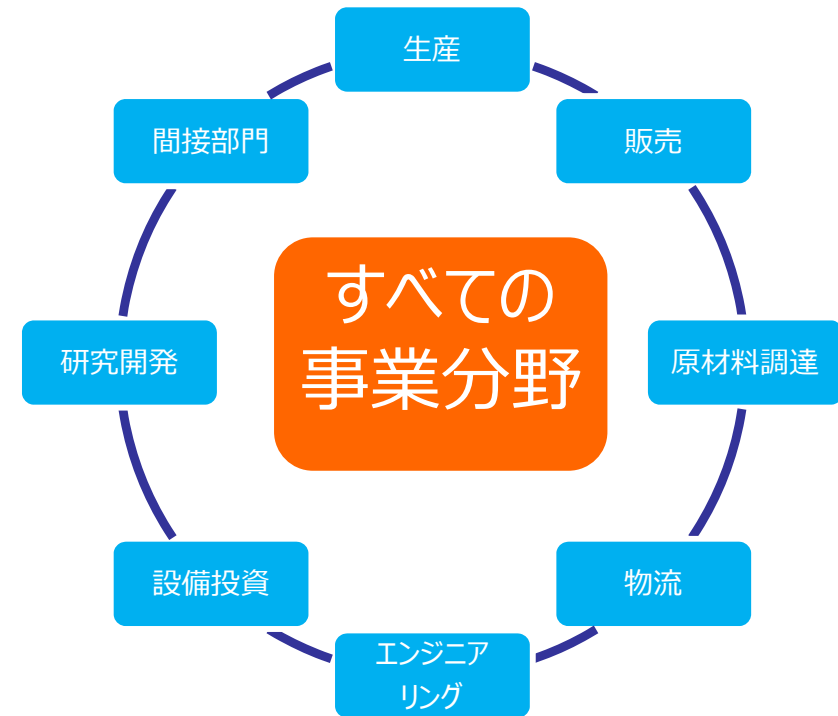
◆王子グループとの資本・業務提携効果の拡大と深化

(1) 基本戦略

- すべての事業分野において強固な協業関係を構築することにより、効率化とコストダウン効果を早期に発現させ競争力強化を図る
- 財務基盤の強化により、経営基盤の安定化と有利子負債の一層の削減を進める

(2) 目標

- 最終年度（2022年3月期）の業務提携効果の目標金額は営業利益25億円以上
- 複数の事業において業務提携関係を拡大し、さらなるシナジー効果金額の上乗せにより事業基盤を強化
- 財務基盤の強化（有利子負債1,000億円以下、D/Eレシオ1.3倍）



◆洋紙事業の収益安定化

(1) 基本戦略

- ・王子グループとのアライアンス効果の早期発現
- ・収益を最優先した販売戦略の実行
- ・生產品目の転換

(2) 主要施策

- ・相互OEM強化
- ・三菱製紙販売の販売政策の転換
(本年1月より王子製紙の代理店に)
- ・倉庫や物流の相互利用も含めた供給物流費の削減
- ・需要動向に見合った生産体制の構築と生産効率の向上
- ・原燃料の購入コストの削減



家庭紙製造設備 (上) と 製品 (下)



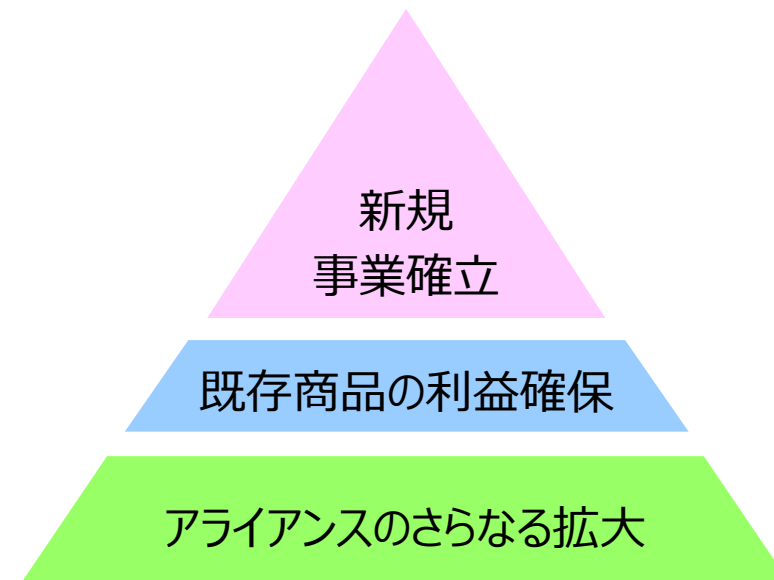
◆イメージング事業の再構築と充実

(1) 基本戦略

- ・富士フィルムとのアライアンスをさらに拡大
- ・海外市場への積極的展開により、成熟化しつつある
既存製品の利益確保

(2) 主要施策

- ・富士フィルムとのアライアンスによる原紙数量の確保
- ・インクジェット用紙の業務用途／新興国向け拡販
- ・フレキソ・スクリーン印刷分野のアジア向け拡販



京都新コーター

◆ 機能材事業の再構築と充実

(1) 基本戦略

- ・不織布関連商品の販売拡大と抄紙機増設
- ・アジア・欧州市場での販売拡大

(2) 主要施策

- ・RO膜、MBR膜、オレフィン膜基材の販売増
- ・北京国能へのバッテリーセパレータの本格供給
- ・化粧板原紙の東南アジア拡販
- ・テープ原紙の欧州拡販
- ・傾斜ワイヤー新抄紙機の新商品早期立上げ



水処理エレメント



フィルター中国国家標準規格評価装置
(中国子会社に設置)

● 事業化に向けて進めている新規事業（イメージング）

| 領域 | 考えられる用途 | 特長 | 中計期間中の目標 |
|---------------------|---|---|--|
| <p>電子工業 材料</p> |  <p>ドライフィルム レジスト製品</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 高耐薬品性 ▶ 高解像度 ▶ 難加工絶縁樹脂のエッチングが可能 | <ul style="list-style-type: none"> ・ドライフィルムレジストの品揃え拡充とカスタムオーダー対応 ・先端絶縁材料の処理システムの上市 |
| <p>導電性 フィルム</p> |  <p>タッチパネル</p> | <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"> ・顧客要望に応じた高付加価値貼合品の新規顧客獲得 |
| <p>デジタル 捺染紙</p> |  <p>捺染した テキスタイル</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 新開発のテキスタイル用IJ捺染紙 | <ul style="list-style-type: none"> ・昇華転写紙の拡販【ポリエステル生地用】 ・熱圧転写紙の商品化【綿・ナイロン生地用】 |

● 事業化に向けて進めている新規事業（機能材）

| 領域 | 考えられる用途 | 特長 | 中計期間中の目標 |
|-------------------------------|---|--|---|
| カーボンナノチューブ 関連 |  導電性塗料 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 高導電性 ▶ 高発熱性 ▶ 高透明性 | <ul style="list-style-type: none"> ・帯電防止用途、発熱用途向けにカーボンナノチューブ分散液や塗料、フィルム形態で商品展開 |
| 薄膜電磁波 シールド材 |  導電性不織布 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 厚さ10μmの極薄シールド材 ▶ 高強度、高シールド性 ▶ 電子基板への施工性優れる | <ul style="list-style-type: none"> ・基材及び導電性不織布の商品立上げ |
| 再生炭素繊維 不織布 「カーボプラス・リフ0」 |  不織布シート | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 再生材の積極利用 ▶ バージン材同等の均一性 ▶ 導電性、シールド性 | <ul style="list-style-type: none"> ・音響振動板、発熱体、摩擦材、電磁波シールド材、CFRP用強化材などの商品化 |

● 脱プラスチック事業

| 領域 | 考えられる用途 | 特長 | 中計期間中の目標 |
|-----------------|--|--|---|
| <p>バリアコート紙</p> |  <p>食品パッケージ</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 食品包装に求められるバリア性とヒートシール適性などをコート紙のみで実現 ▶ 生分解性と古紙リサイクル可能な離解性を有した紙素材 | <p>(すでにドイツ品では、欧州の大手食品メーカーで採用され、複数のグローバル企業との間で導入に向けた開発プロジェクトが進行中)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本を含むアジア地区での展開を今上期に開始 ・並行して国内での生産を検討 |
| <p>晒包装クラフト紙</p> |  <p>紙袋等</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 長年培った生産技術をいかした、印刷適性と製袋加工適性に優れた晒クラフト用紙 | <ul style="list-style-type: none"> ・晒クラフト紙として日本を含むアジア地区での拡販 ・晒クラフト紙をベースとしたバリアコート紙などの高付加価値品への展開 |

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。