



2025年5月14日

各位

会社名 三菱製紙株式会社  
代表者名 取締役社長 木坂 隆一  
(コード：3864、プライム市場)  
問合せ先 企業戦略部長 山田 大輔  
(TEL. 03-5600-1488)

## 中期経営計画(2025年度－2027年度)の策定について

当社は、2025年度－2027年度の中期経営計画を策定いたしましたので、概要を下記の通りお知らせ致します。

### 1. 中期経営計画(2025年度－2027年度)の基本方針

#### 「“SHINKA”する130年 企業へ」

※三菱製紙(株)は2028年4月に創立130周年を迎えます。

- ① 技術・研究のSHINKA(深化)で  
特色ある機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速
- ② 地球環境への貢献をSHINKA(進化)
- ③ ガバナンス・人的資本経営のSHINKA(浸化)

### 2. 経営目標値

連結指標	目標値(2027年度)
売上高	2,500億円
営業利益	200億円
営業利益率	8%
D/Eレシオ	0.7倍
ROE	10%

<前提条件>

為替：145円/US\$

原油価格(ドバイ)：70US\$/バレル 石炭価格：100US\$/トン

以上



**中期経営計画**  
**(2025年度-2027年度)**

# 目次

- I. 2022年度-2024年度 中期経営計画の振り返り……………2～4
  - ・経営目標数値の達成状況と課題
  - ・基本方針に沿った取組内容
  
- II. 2025年度-2027年度 中期経営計画の概要……………5～11
  - ・企業理念と長期ビジョン
  - ・基本方針
  - ・経営目標値
  - ・キャピタル・アロケーション
  - ・経営投資計画
  
- III. “SHINKA”する130年企業に向けた取組施策……………12～33
  - ・01 経営目標値達成に向けた取組
  - ・02 地球環境保全への取組
  - ・03 ガバナンス・人財への取組
  
- IV. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応……………34～38
  - ・PBR改善
  - ・ROIC向上
  - ・株主への還元

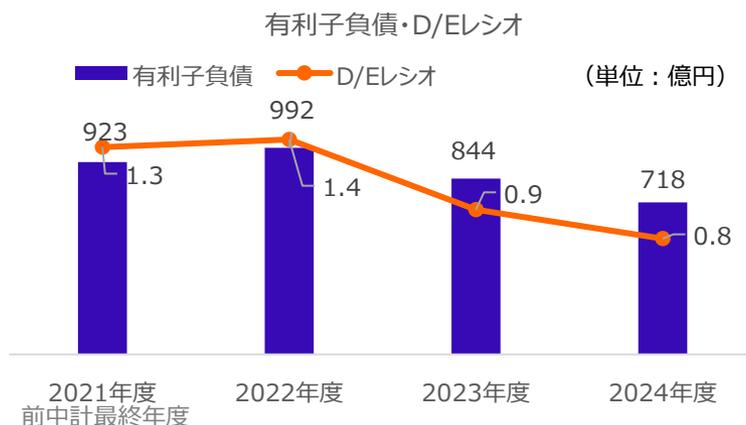
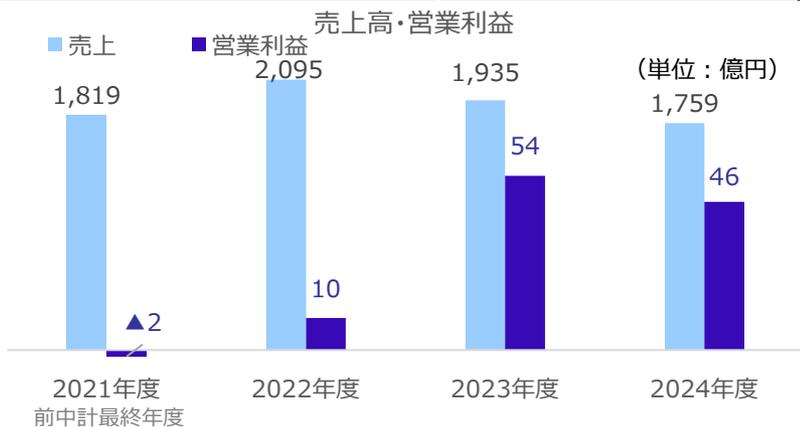
# I . 2022年度-2024年度 中期経営計画の振り返り

(達成状況) 売上・営業利益未達、D/Eレシオは達成

(課題) 高利益率の機能商品事業を拡大するための戦略投資を積極化

2024年度経営目標

	中期経営計画	実績値	中長期アスピレーション
売上高	1,950億円	<b>1,759億円</b>	2,000億円
売上高比率 ＜機能商品：紙素材＞	1：2.5	<b>1：1</b>	1：1
営業利益	75億円	<b>46億円</b>	150億円
営業利益率	3.5%以上	<b>2.6%</b>	7.5%
機能商品	7.5%	<b>3.8%</b>	10.0%
紙素材	2.0%	<b>1.5%</b>	5.0%
D/Eレシオ	1.0倍	<b>0.8倍</b>	0.5倍
投資額（認許ベース）	220億円	<b>252億円</b>	—



基本方針	成 果	課 題
<p>『選択と集中』 『新事業拡大』 による収益力の 強化</p>	<p><b>選択と集中：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業部再編（機能商品：塗工タイプの特徴商品を集約 紙素材：パルプ一貫工場〈八戸・北上〉を集約）</li> <li>・組織合理化（子会社統合〈25社⇒11社〉）</li> <li>・非コア事業・資産売却（ドイツ1工場・スポーツ事業売却・MOPSオフィスビル売却）</li> <li>・生産集約（拠点集約〈プレスボードの生産移管〉、マシン統合）</li> </ul> <p><b>新事業拡大：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研究体制強化（開発拠点を工場敷地内に配置、要員増）</li> <li>・拡販（機能商品：蓄電デバイス用セパレータ、テープ原紙 紙素材：包装材）</li> </ul>	<p><b>事業拡大：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機能商品（塗工・不織布）製品拡販</li> <li>・海外拠点を活かした輸出版売増</li> <li>・新規製品開発強化</li> <li>・成長・戦略分野への投資推進</li> </ul> <p><b>収益力向上：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・最適生産体制の確立</li> <li>・DX推進</li> </ul>
<p>グリーン社会 への貢献</p>	<p><b>カーボンニュートラルへの取組：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネ推進 （2024年度2013年度比CO<sub>2</sub>排出量22%削減）</li> </ul> <p><b>環境・社会貢献の情報開示実施：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TCFD情報開示、SDGs実施（株主植樹制度創成）</li> </ul>	<p><b>カーボンニュートラルへの取組：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・燃料転換・省エネ推進 （目標：2030年度40%削減）</li> </ul> <p><b>環境・社会貢献の情報開示強化</b></p>
<p>サステナビリティ 向上のための 組織変革</p>	<p><b>サステナビリティ向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス強化（社外役員経営説明会導入、常勤監査役増員（1名→2名） 社外取締役増【2→3人：比率1/3超】）</li> <li>・サステナビリティ推進（分科会設定、基本方針制定）</li> <li>・コンプライアンス徹底（耐熱プレスボード不正問題への対応・ハラスメント撲滅宣言 人権デューデリジェンス）</li> <li>・ダイバーシティ&amp;インクルージョン推進（女性役員他の就任、キャリア・外国人 障がい者採用）</li> <li>・働き方改革推進（在宅勤務制度充実・スーパーフレックス導入）</li> </ul>	<p><b>ガバナンス強化：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業文化の変革</li> <li>・コンプライアンス意識向上 （インテグリティ重視）</li> </ul> <p><b>拡大のための人財投資：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティ&amp;インクルージョン強化</li> <li>・働き方改革強化</li> <li>・DX活用による生産性向上</li> <li>・エンゲージメント向上</li> </ul>

## Ⅱ． 2025年度-2027年度 中期経営計画の概要

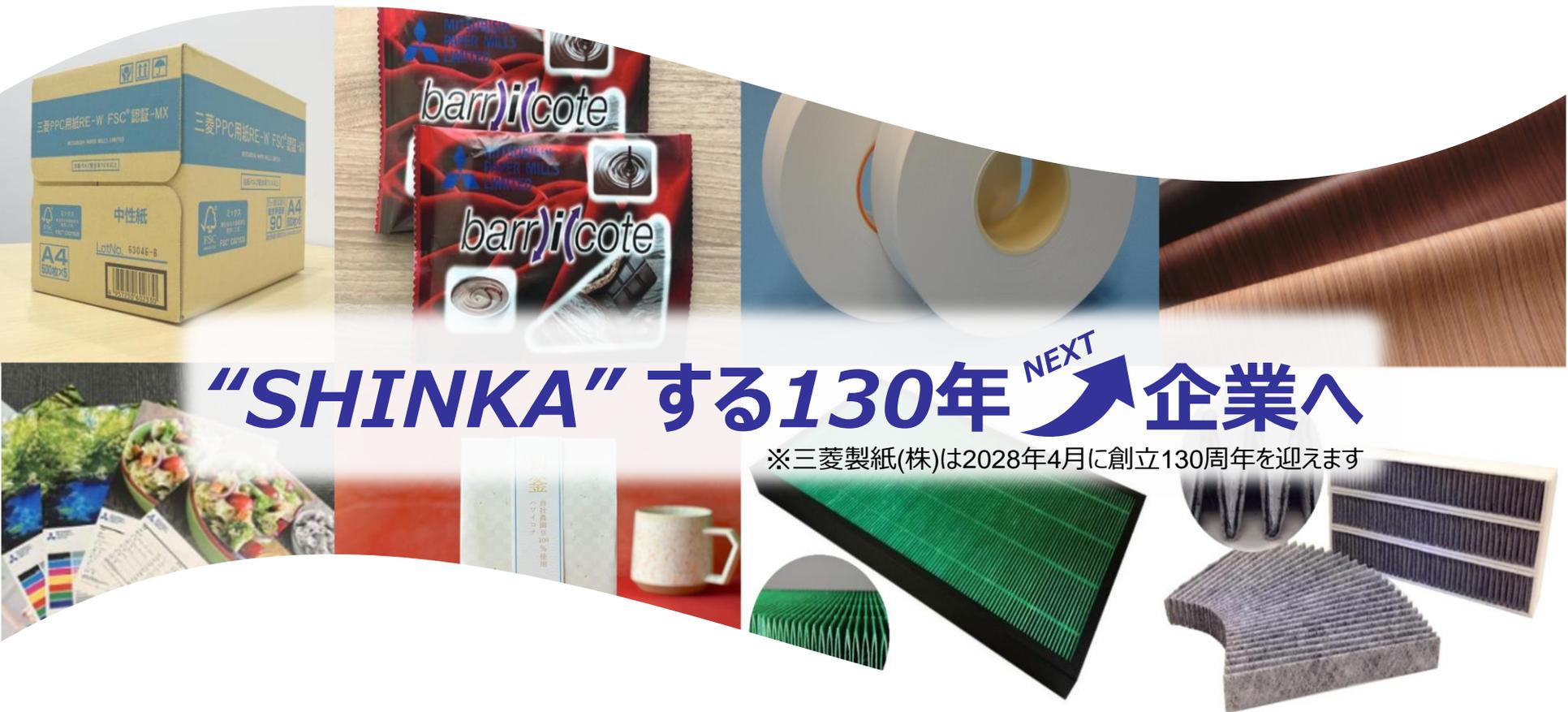
《企業理念》

世界市場、技術力、地球環境へのアプローチから、社会に貢献することを目指します



《三菱製紙のあるべき姿》

- ・高い技術とイノベーションで、社会に有用・安全な製品とサービスを開発・提供
- ・持続可能な社会の実現に貢献するとともに、自身のサステナブルな成長を実現



# “SHINKA”する130年 <sup>NEXT</sup> 企業へ

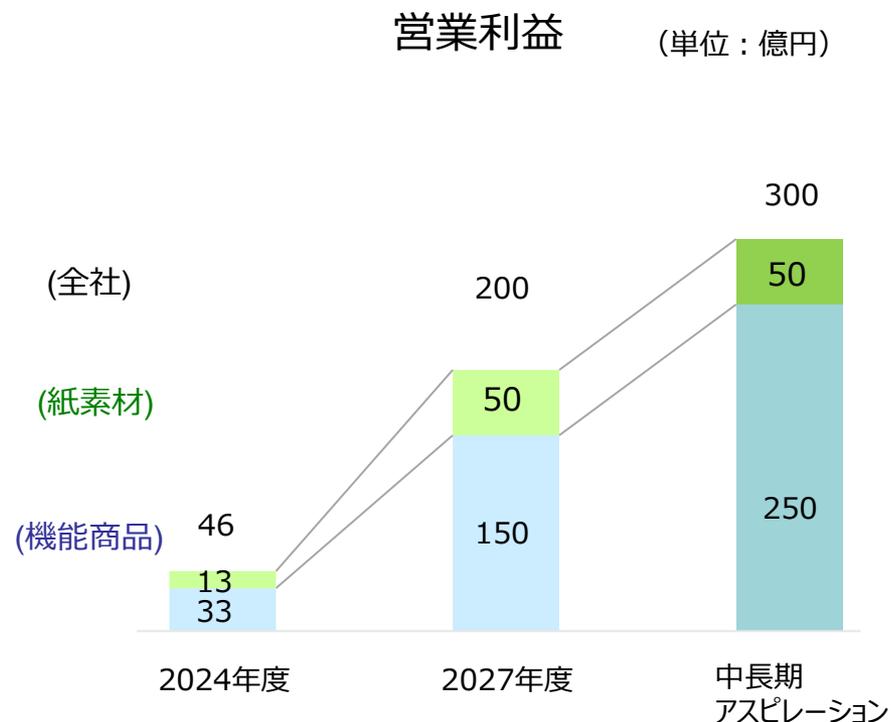
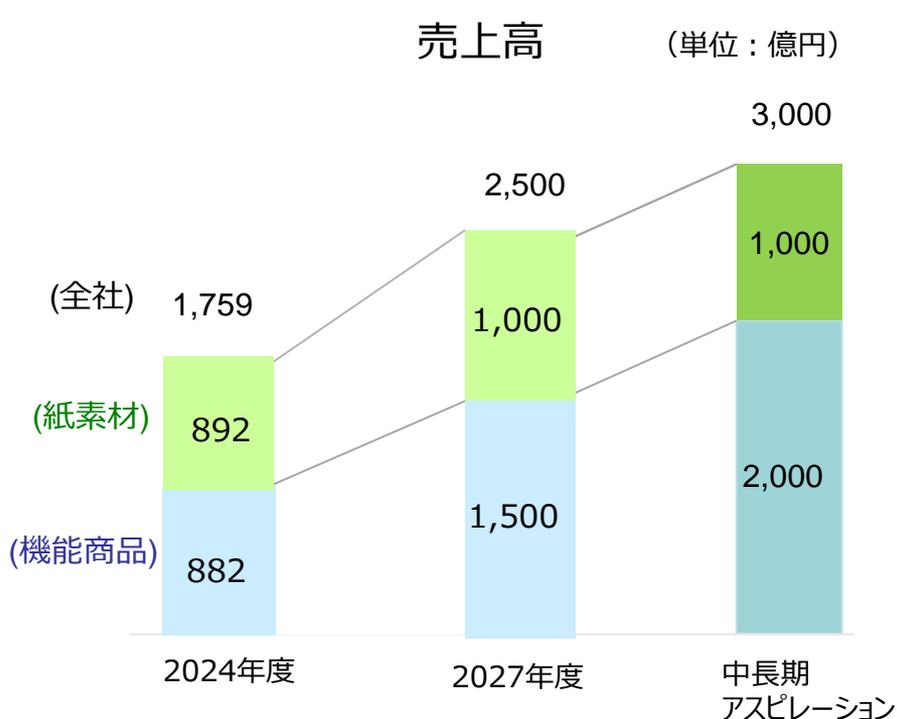
※三菱製紙(株)は2028年4月に創立130周年を迎えます

- ① 技術・研究の“**SHINKA**”で特色ある  
機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速（深化）
- ② 地球環境への貢献を“**SHINKA**”（進化）
- ③ ガバナンス・人的資本経営を“**SHINKA**”（浸化）

- ・ 中長期アスピレーションは、機能商品事業の売上高倍増で売上高3,000億円、営業利益率10%
- ・ 中期経営計画(2027年度)は、売上高2,500億円、営業利益率8%まで伸長

機能商品事業は規模拡大による増収増益

紙素材事業は収益性向上による増益



中期経営計画 前提条件

〈前提条件〉

- 為替：145円/US \$
- 原油価格（ドバイ）：70US \$/バレル
- 石炭価格：100US \$/トン

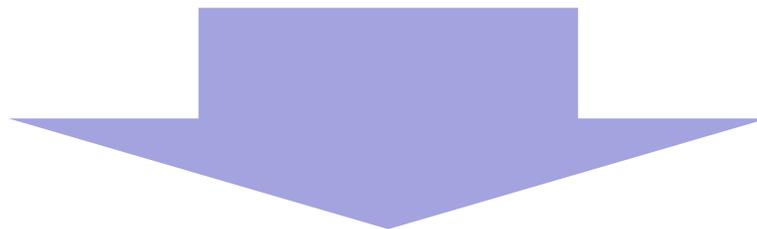
- 中長期アスピレーションは、D/Eレシオ0.7倍を維持し、ROE10%以上、ROIC11%へ
- 中期経営計画では、D/Eレシオを0.7倍、収益性改善により、ROE10%  
経営投資の効率化によりROIC9%へ

	2024年度 実績	中期経営計画 目標値	中長期 アスピレーション
D/Eレシオ	0.8倍	0.7倍	0.7倍
ROE	5%	10%	10%以上
ROIC	2%	9%	11%

- 営業キャッシュフローを活かした経営投資
- 安定的な株主還元

(中期経営計画の3年間のキャピタル・アロケーション)

営業キャッシュフロー等 約370億円/3年間



経営投資  
約320億円

株主還元  
約50億円

中期経営計画期間中の着手予定の経営投資  
約520億円/3年間によってサステナブルに当社成長路線を展開

積極的な戦略投資 約330億円 (①~③)

①事業戦略投資 約250億円

機能商品拡大

環境配慮商品拡大

研究開発投資

②環境戦略投資 約50億円

カーボンニュートラル

③人財戦略投資 約30億円

人的資本 (職場環境・福利厚生改善)

DX・省力化

事業継続投資 約190億円

### Ⅲ. “SHINKA”する130年企業に向けた取組施策

持続可能な社会の実現への貢献と自身のサステナブルな成長に向けて

# 01

## 経営目標値達成に向けた取組

---

技術・研究の“SHINKA”で特色ある  
機能・環境配慮商品を拡大  
生産性向上を加速（深化）

高付加価値化とグローバル展開で  
“SHINKA”する

**機能商品事業**

環境配慮商品拡販と生産性向上で  
“SHINKA”する

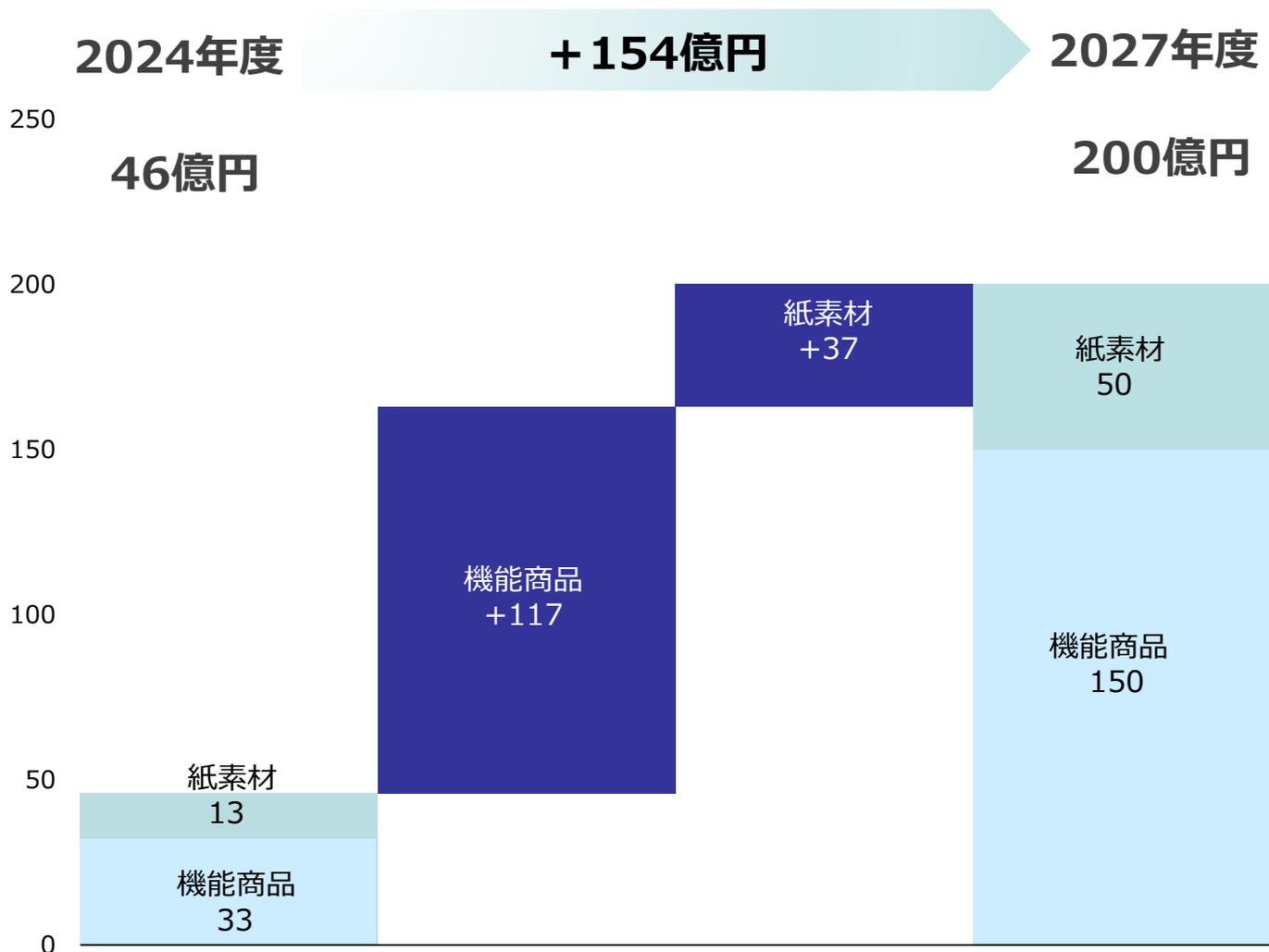
**紙素材事業**

“SHINKA”で三菱製紙の  
企業価値を高める

**技術・研究開発**

営業利益

(単位：億円)



## 高付加価値化とグローバル展開で“SHINKA”する機能商品事業

### 情報・画像メディア(※1)のシェア拡大

(※1) : オンデマンド化に対応した感熱紙・インクジェット用紙等

- ・市場：2024年国内市場規模230億円
- ・当社：レジロール用途で拡大

#### ★今中期計画での取組

- ・レジロール用途は品質優位性でシェア拡大
- ・高付加価値品(環境対応感熱ラベル他)展開による拡販

感熱紙の品質優位性向上



- ・市場(フォト用インクジェット)：2024年度世界市場規模300億円
- ・当社：高級紙グレードに強み、国内で高シェア

#### ★今中期計画での取組

- ・グレード展開拡大による拡販
- ・米国拠点で販売強化により海外シェア拡大
- ・さらにコスト競争力を上げ、市場成長が期待できる東南アジア・中東・アフリカへの展開

インクジェット用紙のグローバル販売強化



- ・研究開発力を活かした**品質向上**
- ・生産体制集約による**競争力強化**

## 高付加価値化とグローバル展開で“SHINKA”する機能商品事業

### 機能性材料(※1)のトップランナーへ

(※1) 水処理膜基材・蓄電デバイス用セパレータ・テープ原紙・フィルター等

- ・市場(水処理膜):  
2024年世界市場規模  
200億円 (CAGR6%) (※2)
- ・当社: 主要市場の中国での  
メーカー競争激化で販売減  
欧米新規顧客にアプローチ

- ・市場(キャパシタ用不織布セパレータ):  
世界市場規模250億円  
(CAGR10%)
- ・当社: EDLC(※3)  
コンデンサ用途で堅調拡大

- ・市場(和紙タイプマスキングテープ):  
世界市場規模130億円  
(CAGR4%)
- ・当社: 和紙タイプマスキング  
テープで高シェア

- ・市場(全熱交換素子)(※4):  
世界市場規模170億円  
(CAGR8%)
- 家電向けフィルター需要縮小  
全熱交換素子他サステナブル  
商品市場拡大

#### ★今中期計画での取組

- ・品質優位性でシェア拡大
- ・開発品投入による用途拡大  
(工業用→海水淡水化用)
- ・欧米への販路拡大

#### ★今中期計画での取組

- ・高性能品  
(薄葉化・高機能化)投入に  
よる更なる拡販・シェア拡大

#### ★今中期計画での取組

- ・設備増強による増販
- ・欧米クレープタイプから  
和紙タイプへ切替需要獲得

#### ★今中期計画での取組

- ・全熱交換素子等の  
サステナブル対応品  
投入による拡販

水処理膜基材の  
採用拡大



蓄電デバイス用  
セパレータの品質向上



テープ原紙の拡販



フィルターのサステナブル  
商品拡販



- ・研究開発力を活かした**品質向上**
- ・設備投資による**生産能力増強**

(※2) CAGR: 年平均成長率

(※3) 電気二重層キャパシタ

(※4) 室内の温度と湿度調整を行う  
省エネ換気システムに搭載される装置

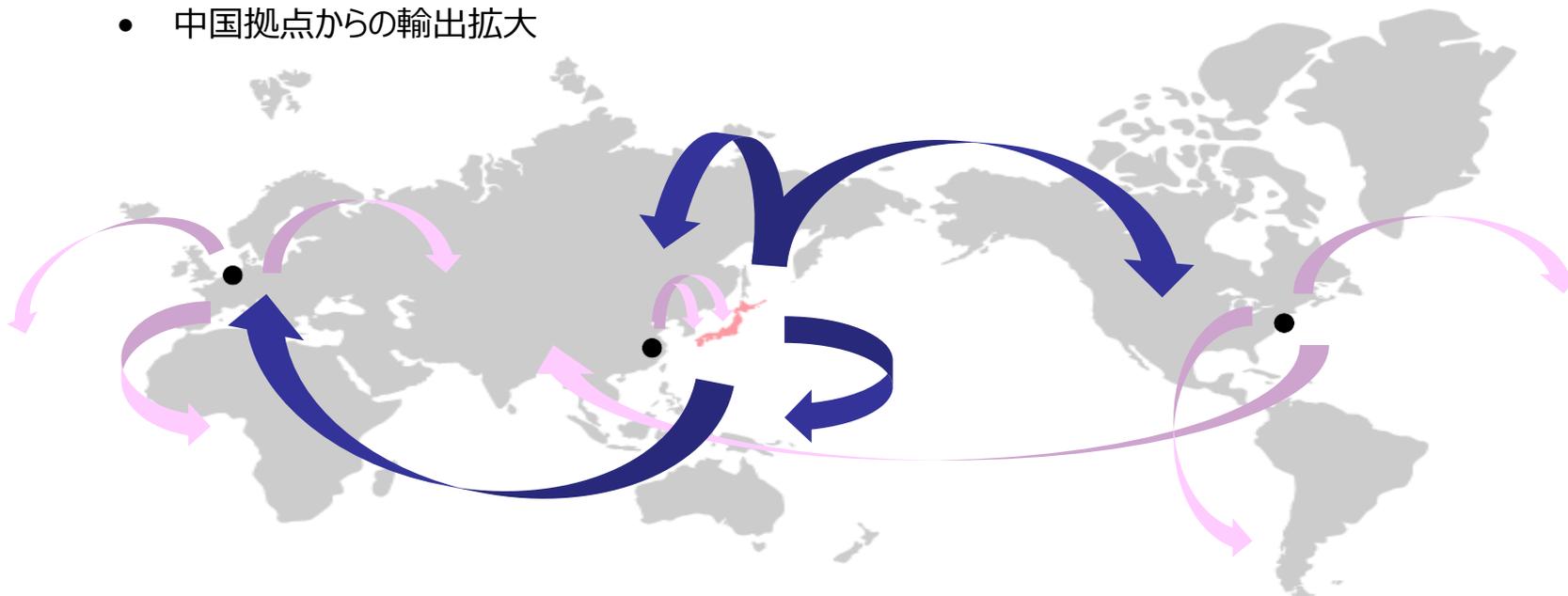
## 高付加価値化とグローバル展開で“SHINKA”する機能商品事業

### 海外生産・販売体制強化

#### ★今中期計画での取組

欧州ドイツの製造拠点と米国の販売拠点を活かし、欧米・アジア等へのグローバル展開を強化

- 国内からは欧米への拡販
- ドイツ事業は欧州域外への商品拡販
- 中国拠点からの輸出拡大



海外拠点からの販売  
日本からの販売

- は当社グループの主要海外拠点
  - ・ドイツ（ビーレフェルト）
  - ・米国（ニューヨーク）
  - ・中国（珠海）

## 環境配慮商品拡販と生産性向上で“SHINKA”する紙素材事業

### 包装材・国産材100%パルプの用途拡大

- ・市場：国内堅調、輸出価格低迷
- ・当社：国内採用拡大

#### ★今中期計画での取組

- 環境配慮型のFSC(※)森林認証クラフト紙増販
- 晒クラフト製品の品揃え強化
- リサイクル性とバリア性の高い『barricote®』の拡大

脱プラ・減プラ対応した  
包装紙拡販



- ・当社：国内で唯一国産材100%パルプをラインナップ

#### ★今中期計画での取組

- 国産広葉樹・針葉樹パルプをラインナップ
- 抄紙機停機によりパルプ生産に集中

北上工場の  
国産材100%パルプ拡販



(※) Forest Stewardship Council  
の略で、国際的な森林認証制度

- 特徴ある包装材ラインナップ**
- 国産材活用による**地域・環境貢献**

## 環境配慮商品拡販と生産性向上で“SHINKA”する紙素材事業

### 八戸・北上工場の運営一体化

・当社：包装材や印刷情報用紙  
を輸出にて増販

#### ★今中期計画での取組

- 生産性向上の取組  
DX・省力化投資による生産体制  
効率化と生産銘柄統合・生産集約  
で増産
- 輸出向け拡大
- 競争力向上

八戸工場の生産性向上  
による増産



・当社：国産材100%パルプの増販

#### ★今中期計画での取組

- 八戸へ紙生産を集約化し、八戸工場  
との一体運営による北上工場組織  
スリム化
- 北上工場はパルプ事業を柱に

北上工場の生産体制再構築

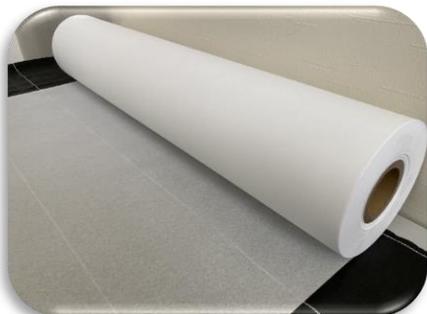


技術・研究の“SHINKA”で三菱製紙の企業価値を高める



## コア技術を着実に広げ、新たな価値を獲得

### 深化・進化



機能性の高い不織布製品



マスキングテープに使用されるテープ原紙

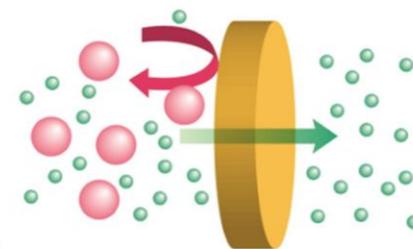


紙素材の活用（環境にやさしい包装材）



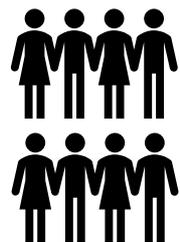
さまざまなインクジェット用紙

### 新化



機能性分離膜の検討

- ・研究員数は2024年度比1.5倍
- ・研究開発投資は前中期経営計画から90億円増



2024年度



1.5倍



2027年度

研究開発投資（3年間の合計）

20億円

2022年度～  
2024年度累計

（前中期期間）



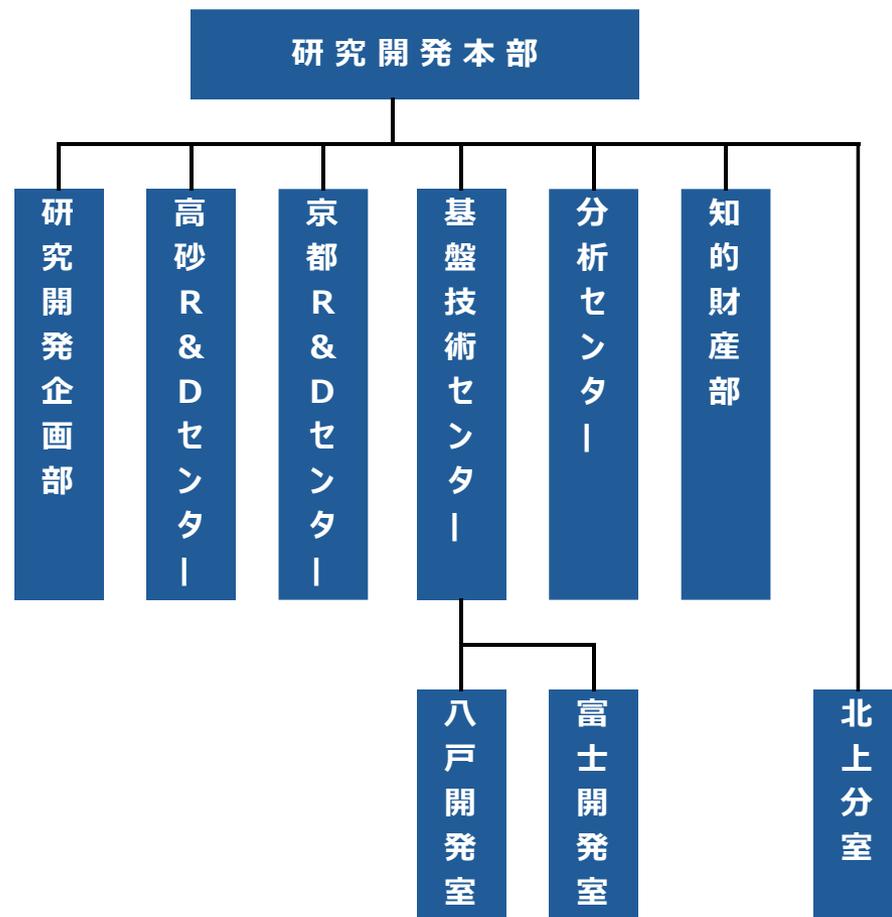
+90億円

110億円

2025年度～  
2027年度累計

（今中期期間）

すべての国内生産拠点に研究・開発部門を配置



# 02

## 地球環境保全への取組

---

地球環境への貢献を“SHINKA”  
(進化)

## カーボンニュートラル実現に向けた取組の加速（環境戦略投資50億円）



### 化石エネルギー原単位改善に向けた基盤作り

中間目標：2030年度CO<sub>2</sub>排出量(※1)を2013年度比40%減へ

- 【取組内容】
- ・石炭ボイラーの燃料転換〈石炭⇒LNG〉
  - ・ICP(※2)導入による脱炭素投資の促進
  - ・グリーンエネルギー〈太陽光、バイオマス等〉のフル活用
  - ・CO<sub>2</sub>フリー電力の購入等

(※1)化石エネルギー起源CO<sub>2</sub>

(※2)社内炭素価格



### グリーントランスフォーメーション（GX）への挑戦

CO<sub>2</sub>排出量取引制度への対応

地域・異業種と連携して、次世代エネルギーやCCS(※3)の可能性検討

(※3)二酸化炭素回収・貯留技術

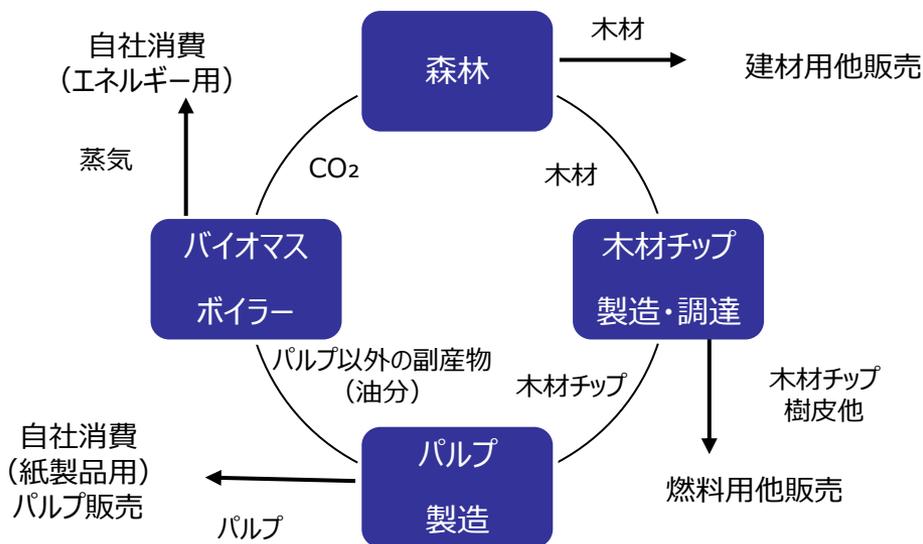
## 循環型社会への貢献①

### 森林資源の活用

森林資源を無駄なく活用することで循環型社会に貢献

(木材、チップ、パルプ他で製品販売、エネルギー利用)

- ・国産材利用推進：北東北で60年間にわたる国産木材チップ集荷実績
- ・社有林の活用：森林自然観察、植樹・樹木計測や紙漉き体験などの体験型森林環境学習の実施



## 循環型社会への貢献②

### プラスチック資源の再資源化率向上

2023年度再資源化率97.1%    2024年度98.8%    2027年度目標値100%

### SDGsに貢献する事業拡大による社会的価値向上

環境配慮商品【包装材、国産材100%パルプ】及び  
便利で快適な環境や生活に資する製品【水処理膜基材・セパレータ・テープ原紙】の拡大

### 企業価値向上に繋がる気候変動リスクへの取組推進

GXリーグやCDP、TCFD等(※)の環境関連情報開示プログラムを通じた透明性の向上

(※)GXリーグ：脱炭素成長型経済構造移行推進リーグ

CDP：環境情報開示、TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース

# 03

## ガバナンス・人財への取組

---

ガバナンス・人的資本経営の  
“SHINKA”（浸化）

## ガバナンス・人的資本経営の“SHINKA”

ガバナンスの高度化に向けた体制整備

ガバナンス  
トランス  
フォーメーション



### 品質管理体制の強化

品質管理部門の独立性担保、監査体制の強化



### ステークホルダー・エンゲージメント向上

対外発信強化、企業文化の変革  
株主・投資家等との対話の充実



### プライム上場企業に求められる目線の高まりへの対応

コーポレート・ガバナンス水準の向上  
データ・情報の収集・活用体制の充実



### リスクマネジメント強化

適切なリスクテイクによるビジネス機会の獲得とリスク顕在時の損失最小化

人財の獲得と能力の発揮

ダイバーシティ  
& インクルージョン



**多様なバックグラウンド人財採用**

リファラル制度、ウェルカムバック制度、人財スカウトによる経験者採用推進



**多様な人財の活躍に向けた環境整備**

柔軟な勤務制度（スーパーフレックス制度等）、健康的な職場環境（オフィス環境充実）  
ワークライフバランスの取組推進、女性管理職増、障がい者の職域拡大



**グローバル人財の確保と育成**

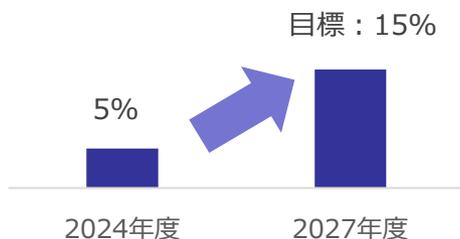
海外人財の採用・育成、外国人受入体制の充実



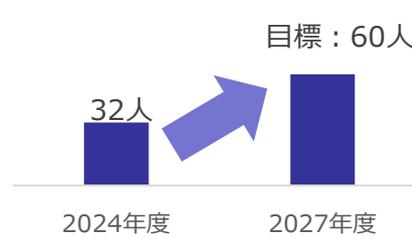
**オペレーション人財の確保推進**

地場人財確保のための就労条件充実

女性管理職比率（単体）※



外国人雇用者数（単体）※



※三菱製紙単体  
以降も同様

企業文化の変革による人財力・組織力の強化



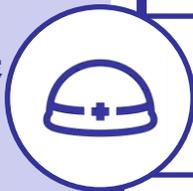
### インテグリティ重視の企業文化確立

ビジョンと価値観を全社員が共有、コンプライアンス重視の企業文化  
(クレド(役員・従業員行動指針)策定、コンプライアンス研修の充実)



### 従業員の成長と意識向上

キャリア開発と継続的な学習機会の提供  
モチベーションアップとスキル向上による組織のパフォーマンス向上



### 安全最優先の徹底

自社のみならず協力会社、臨時業者を含めた災害防止の徹底



### DX推進による働きやすさと生産性の両立

デジタルツールによる自動化推進(生成AI活用、ITリテラシー教育、  
モバイル環境整備等)、業務構造改革(物流・在庫管理合理化等)

企業文化変革  
と  
従業員の成長

## 人財関連費用

- ・人財戦略投資による職場環境整備、DX・省力化
- ・採用拡大、育成強化



### 人財戦略投資

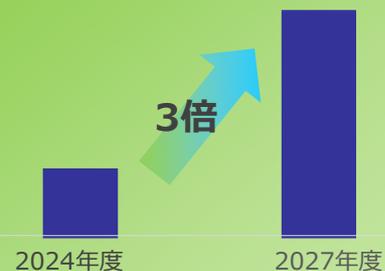
職場環境整備

DX・省力化



### 人財採用

採用関連費



### 人財育成

一人当たり研修費 (単体)



## IV. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

中期経営計画を実現することで、『ROE（自己資本利益率）』『PER（株価収益率）』が向上し、『PBR改善（株価純資産倍率）』

PBR

=

ROE

×

PER

$\frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$

$\frac{\text{株式時価総額}}{\text{当期純利益}}$

収益性向上

×

効率性向上

×

財務レバレッジ適正化

$\frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}}$

$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$

$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$

中期経営計画  
の取組内容

( ) 内が記載ページ

**営業利益改善**

- ・高利益率の機能商品事業拡大 (P8, P16~18)
- ・紙素材事業の収益改善 (P8, P19~20)

**売上高拡大**

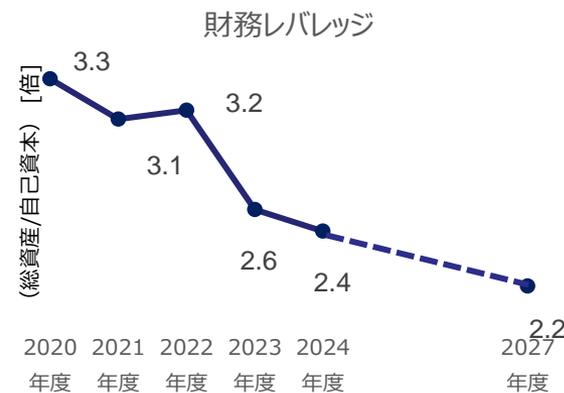
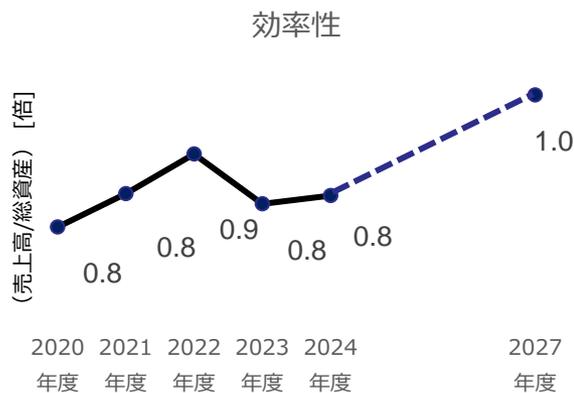
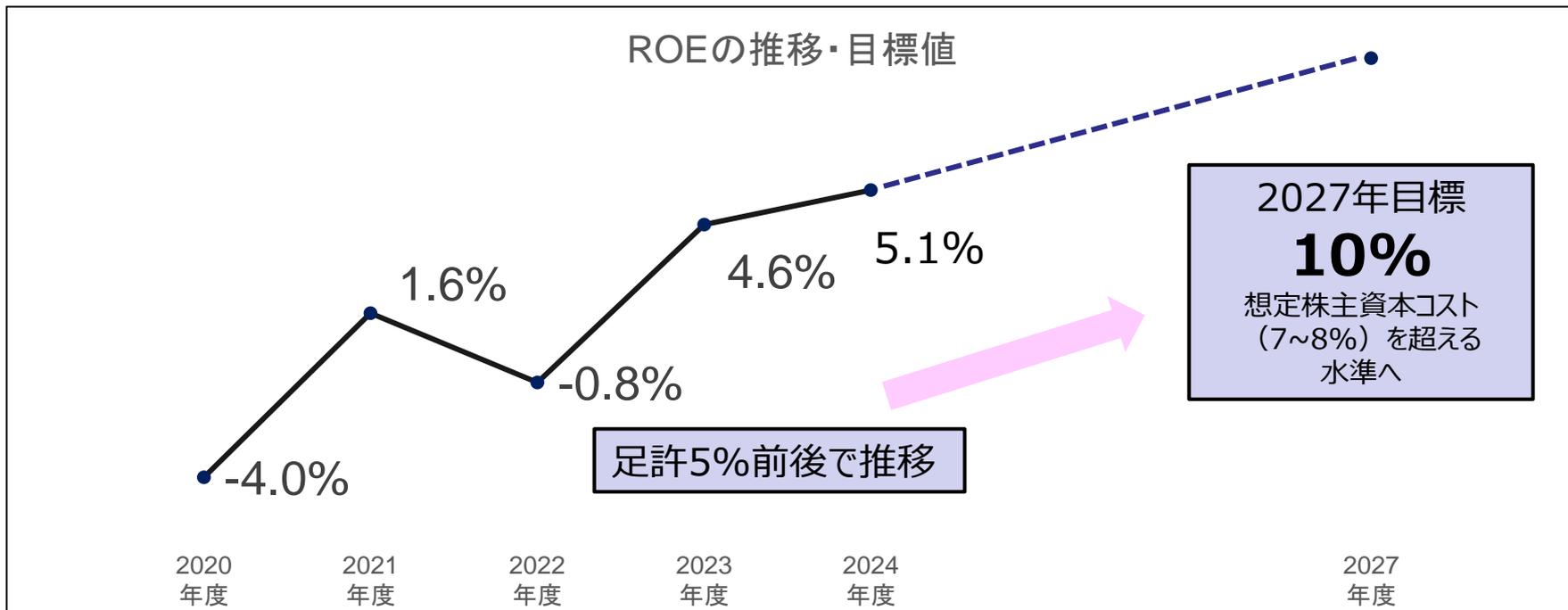
- ・機能商品事業拡大 (P8, P16~18)
- 資産最適化**
- ・生産設備集約 (P16, P18, P20)

**効率的な経営投資**

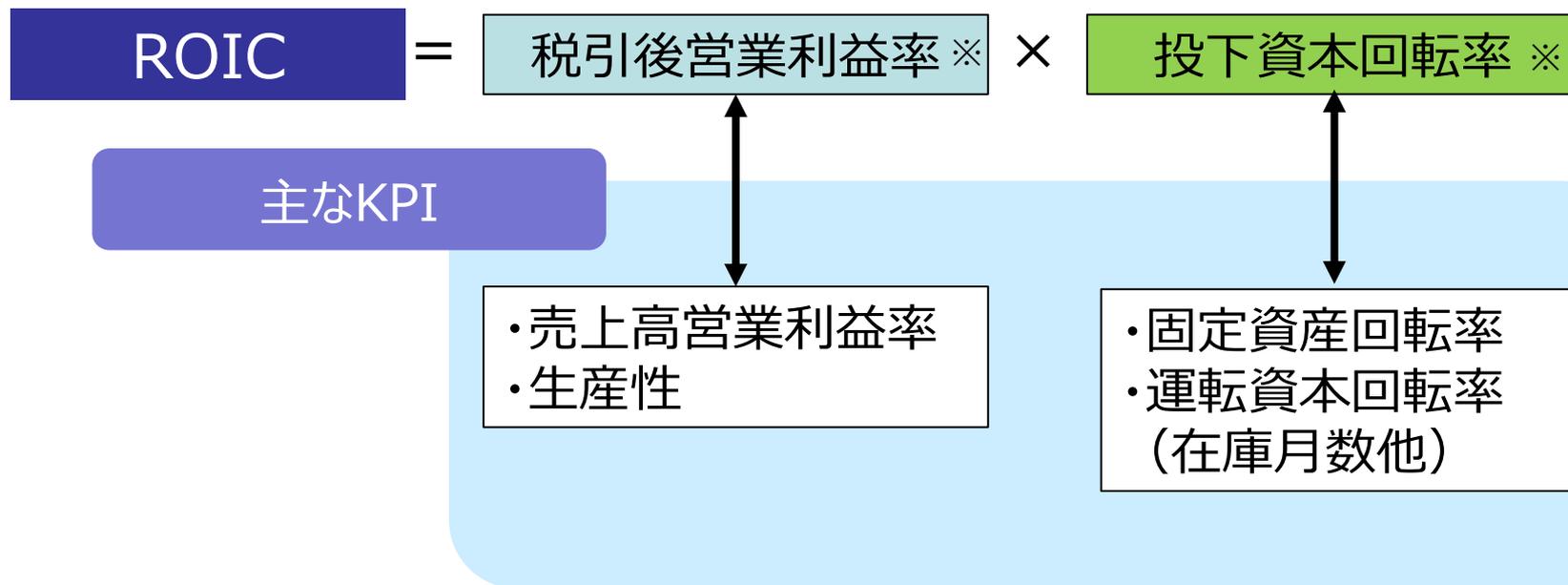
- ・D/Eレシオ維持 (P9)
- ・ROIC向上 (P9, P37)

- ・安定的な株主還元 (P10)
- ・情報開示充実 (P26, 28)
- ・地球環境への貢献 (P26~28)
- ・循環型社会への貢献 (P27, 28)
- ・人的資本経営推進 (P29~33)

## ROE足許5%前後を2027年度には10%へ



資本コストと株価を意識した経営を推進し、ROICを導入  
事業別にKPI（営業利益率・投下資本回転率等）分析・管理強化し、  
中期経営計画の損益目標の達成を図る

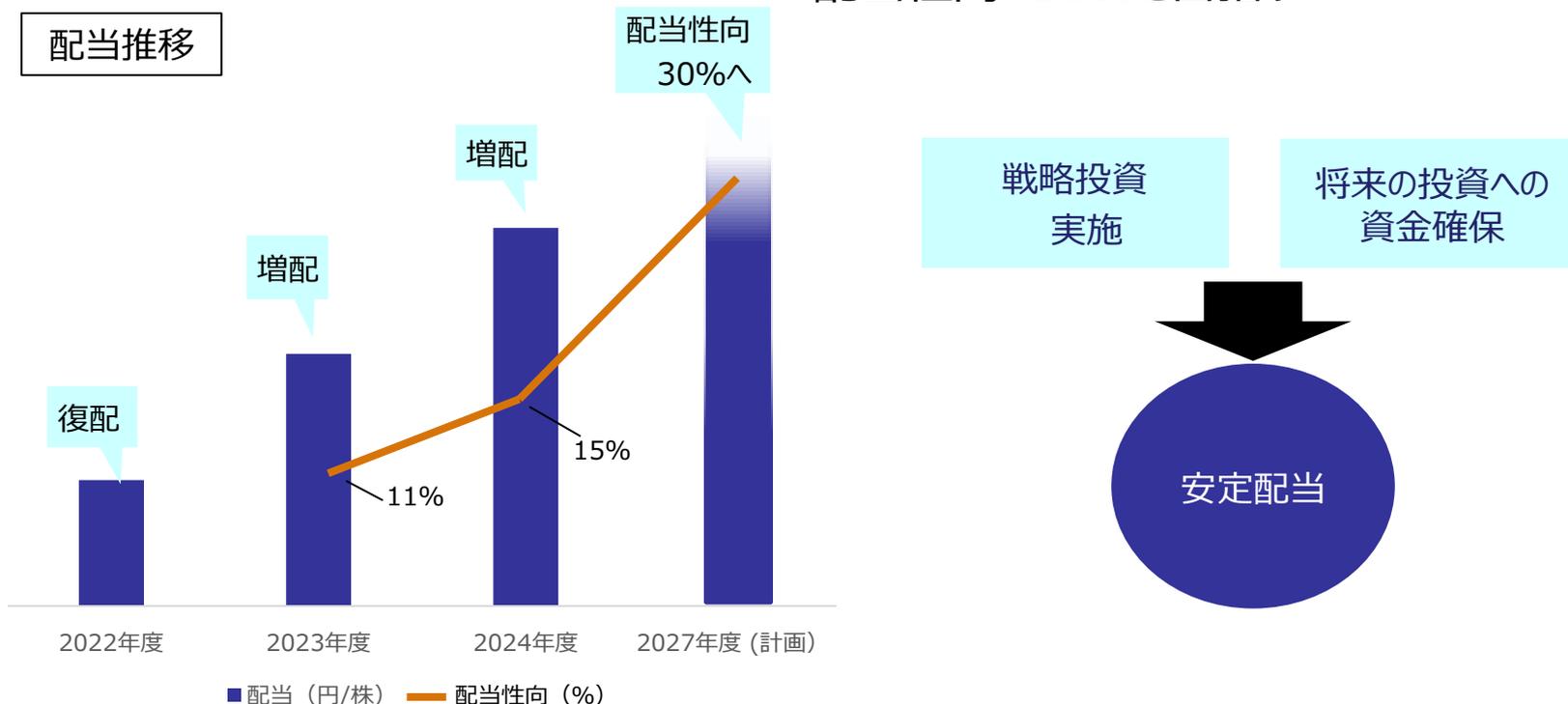


※税引後営業利益率 = 税後営業利益 ÷ 売上高  
投下資本回転率 = 売上高 ÷ 投下資本

**基本方針** 株主への利益還元を経営の重要課題と位置づけ、各事業年度の業績と今後の経営諸施策に備えるための内部留保を勘案しながら、配当を安定的かつ継続的に実施

## 中期経営計画での目標

戦略投資実施と将来の投資への資金を確保し、安定的な配当  
⇒配当性向 30%を目指す



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