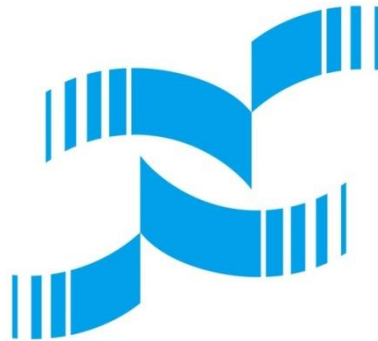


# 第5次中期経営計画

(2015年4月～2018年3月)

木とともに未来を拓く



日本製紙グループ

2015年5月26日 決算・経営説明会

日本製紙株式会社

## 本日の説明内容

1

第4次中計の総括

2

企業理念について

3

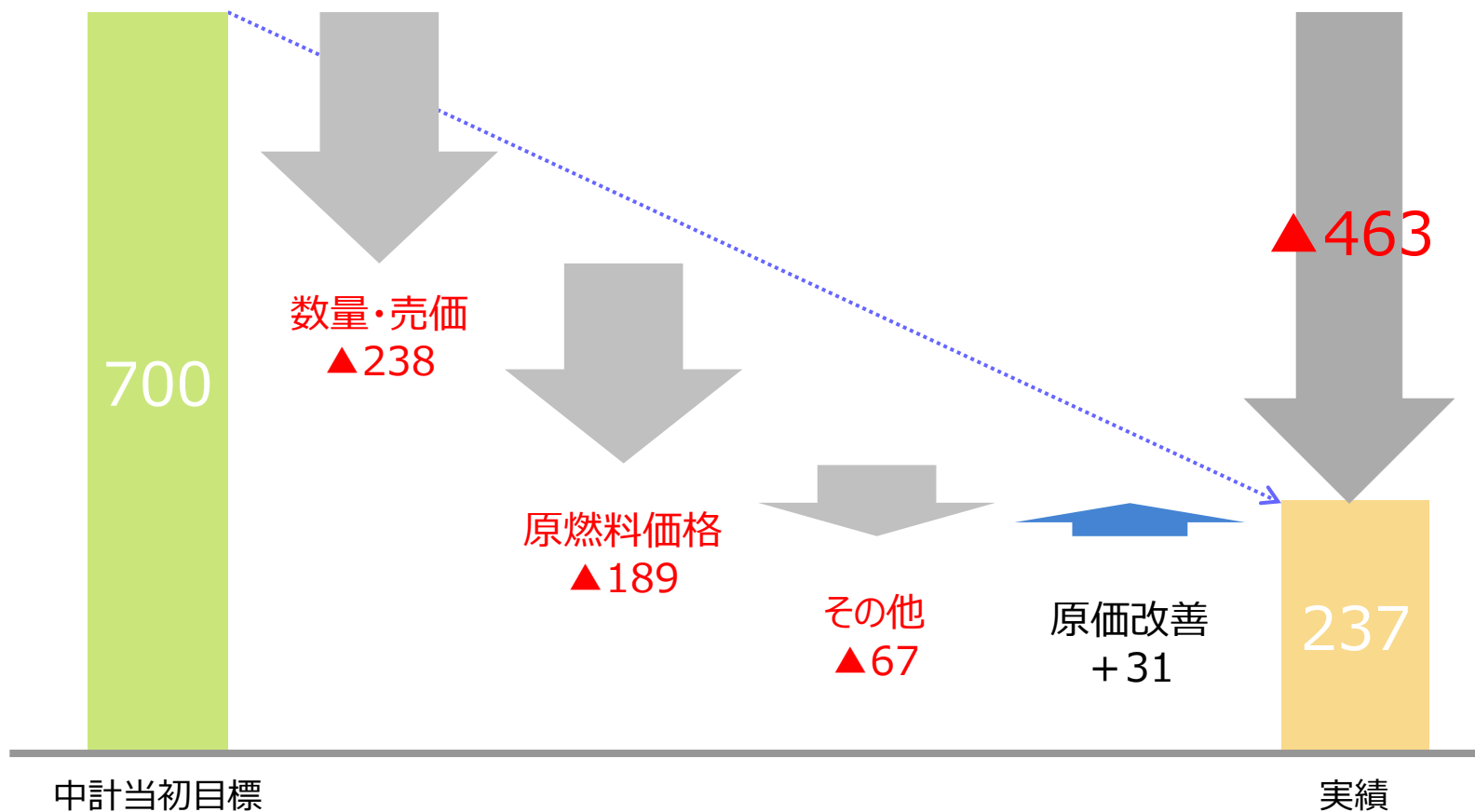
第5次中期経営計画について



販売面の強化、原燃料コスト上昇への対応が急務

● 2014年度営業利益 中計目標と実績の差異要因

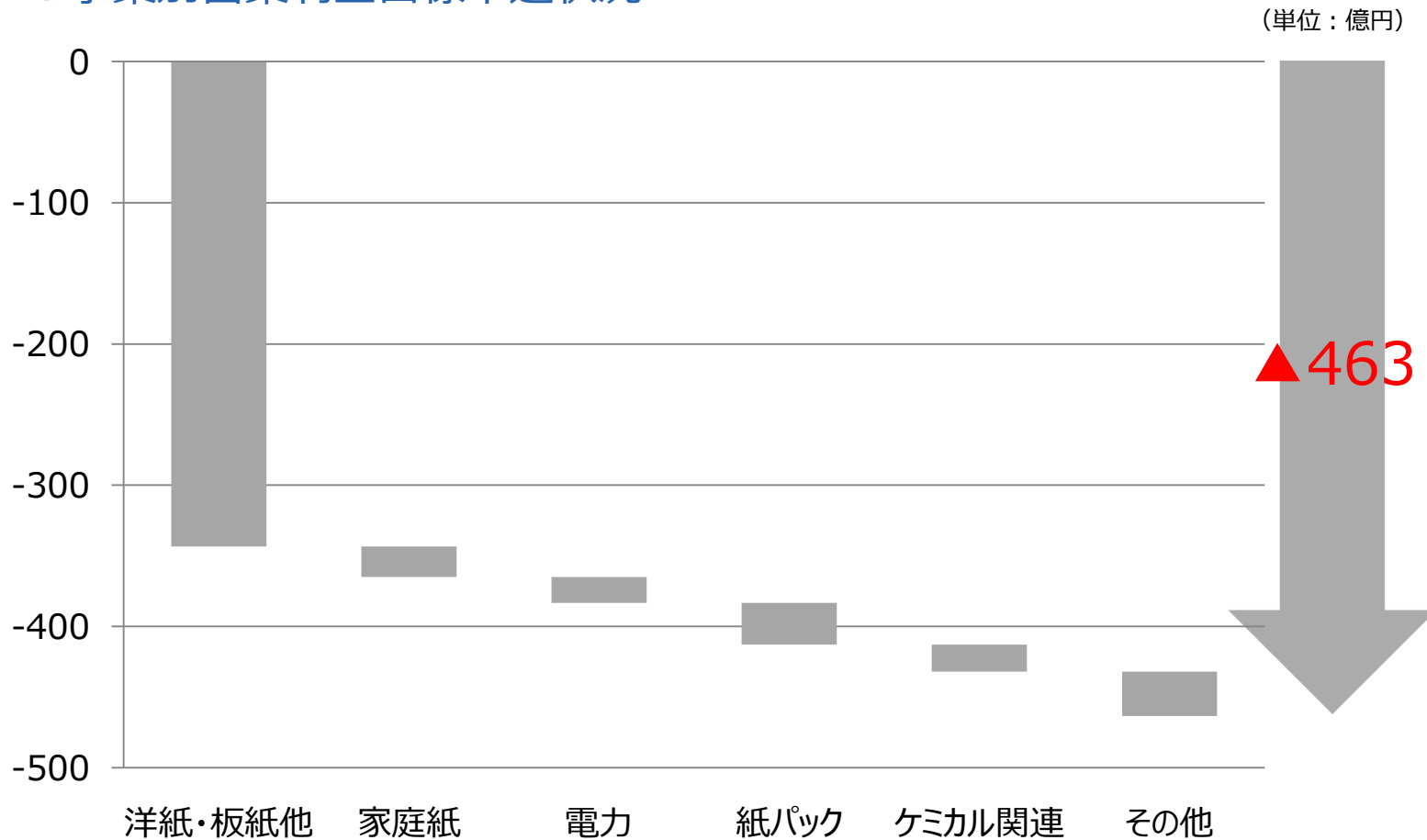
(単位：億円)





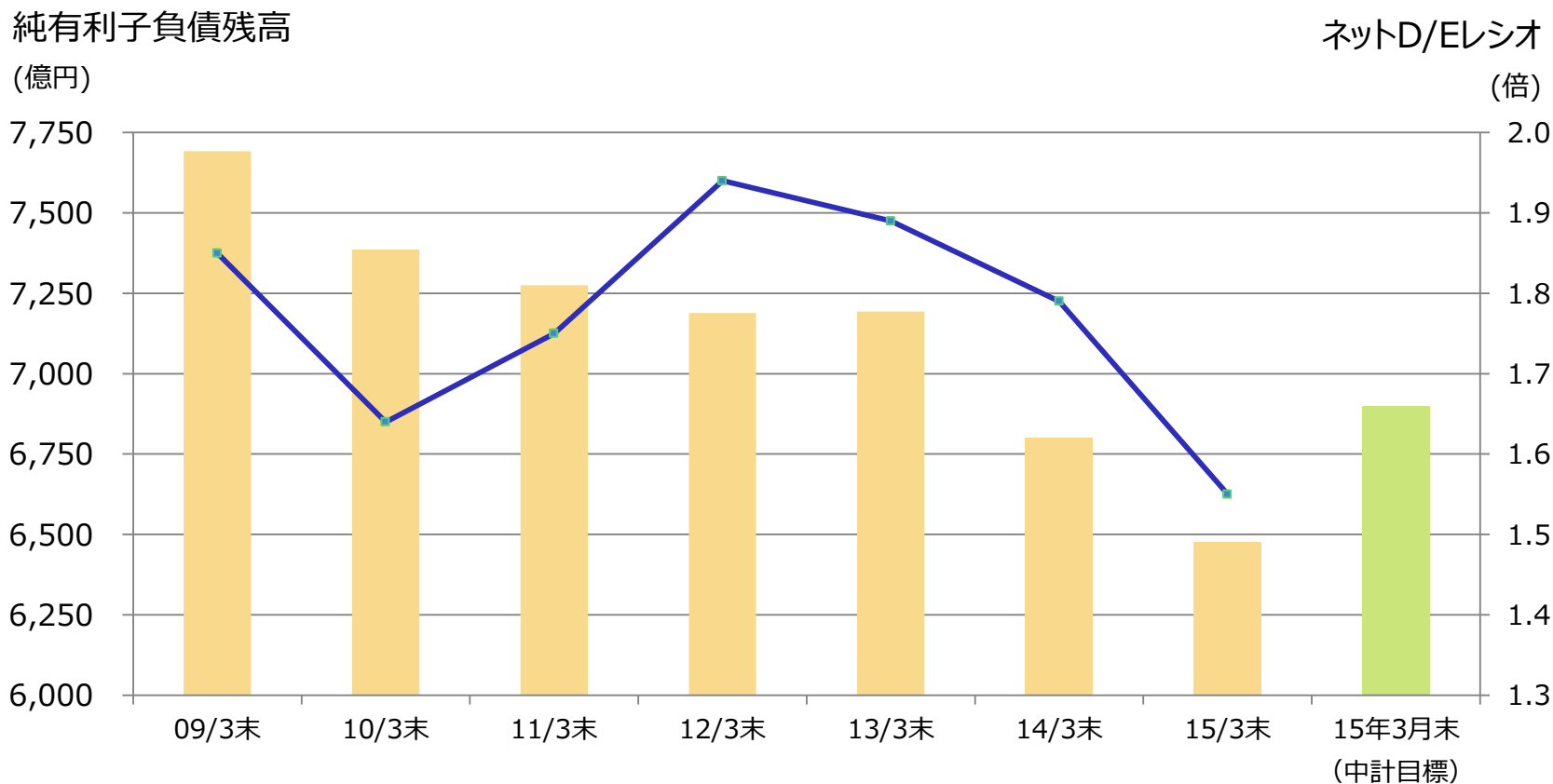
## 洋紙、板紙事業の収益基盤強化が必要

### ● 事業別営業利益目標未達状況





## 純有利子負債は目標水準まで圧縮



### 2015年3月末実績





■ 純有利子負債残高

**6,477億円**

■ ネットD/Eレシオ

**1.55倍**



評価	主要テーマと実施状況
	<p><b>洋紙事業の収益力強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 復興計画を完遂</li> <li>△ 原価改善を進めるも、市況下落、最終年度の数量減が大きく影響</li> </ul>
	<p><b>事業構造転換に向けた取り組み強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 事業会社再編実施</li> <li>◎ ヘルスケア事業やケミカル事業の拡販、増産体制</li> <li>◎ 発電プロジェクトの推進、CNF実証機導入と推進体制整備</li> </ul>
	<p><b>海外事業の収益力強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× APは豪ドル高、競合激化で国内販売低迷、DIP設備稼働も遅れ</li> <li>△ NPIUSAは電話帳需要減退、M/C 1台停機</li> <li>◎ サイアムセメントグループ（SCG）との協働具体化</li> </ul>
	<p><b>財務体質の改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 純有利子負債額を6,500億円以下に圧縮</li> <li>◎ D/Eを1.55倍まで改善</li> </ul>



## 中長期的な指針として企業理念を明文化

### Mission 存在意義

日本製紙グループは世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

### Vision 目指す姿

以下の要件を満たす、社会から永続的に必要とされる企業グループ

1. 事業活動を通じて持続可能な社会の構築に寄与する
2. お客様のニーズに的確に応える
3. 社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む
4. 安定して利益を生み出し社会に還元する

### Value 社員が重視する価値観

Challenge, Fairness, Teamwork

木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として新たな価値を創造

MEMO





● 第5次中計の主要テーマ

1. 既存事業の競争力強化  
品質・操業安定、及び徹底したコストダウン
2. 事業構造転換  
成長分野、新規分野の伸長、創出

2015年度

2016年度

2017年度

**事業構造転換**

成長分野の伸長 + 新規事業の戦力化

『人』『もの』『金』『情報』の経営資源を再配分

**既存事業の競争力強化**

収益の下支え



## 2017年度 経営目標値

・売上高	11,100億円
海外売上高比率	20%
(2014年度実績)	10,525億円
	13%
・営業利益	500億円
(2014年度実績)	237億円

前提条件
米ドル(¥/\$)
120円
ドバイ原油(\$/BL)
\$60→\$70→\$80

## ROA\*目標

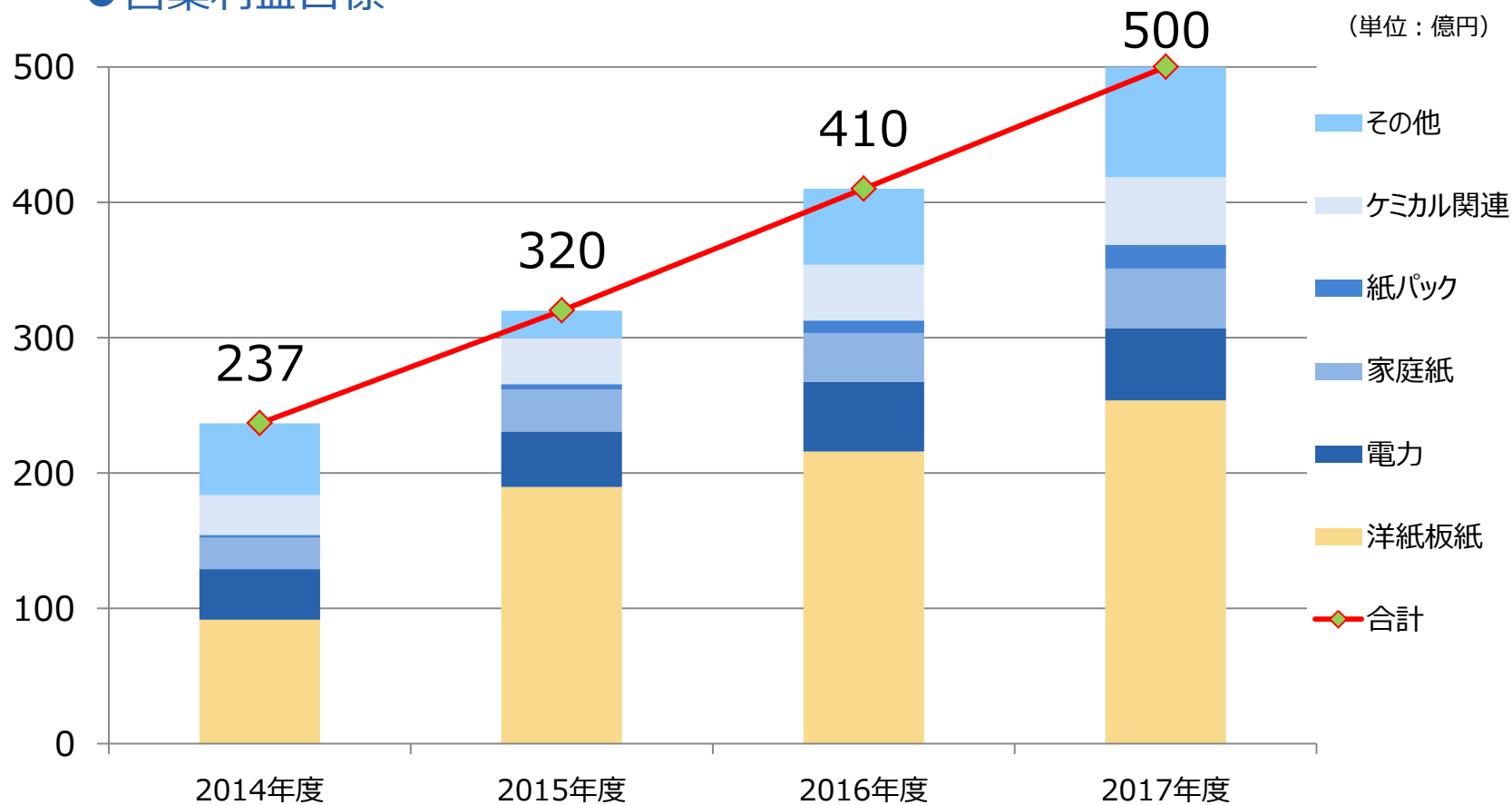
・中期目標	5.0%
・2017年度	3.7%
(2014年度実績)	2.2%

\* ROA = (経常利益 + 支払利息) / 総資産



## 洋紙・板紙は安定収益確保、その他の事業を伸長

### ● 営業利益目標



第5次中期経営計画

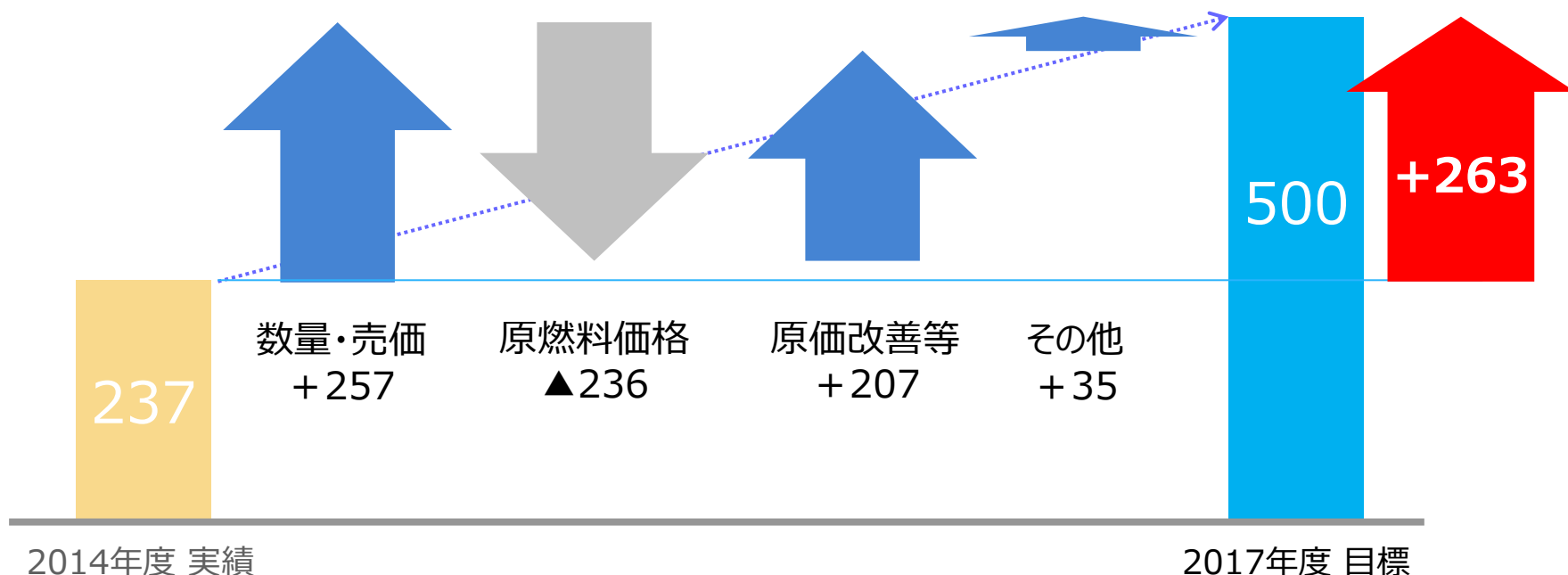


## 初年度値上げ効果の維持、原価改善、成長事業の販売拡大

### ● 営業利益増減益要因

2014年度	2017年度目標	差異
237	500	+263

(単位：億円)

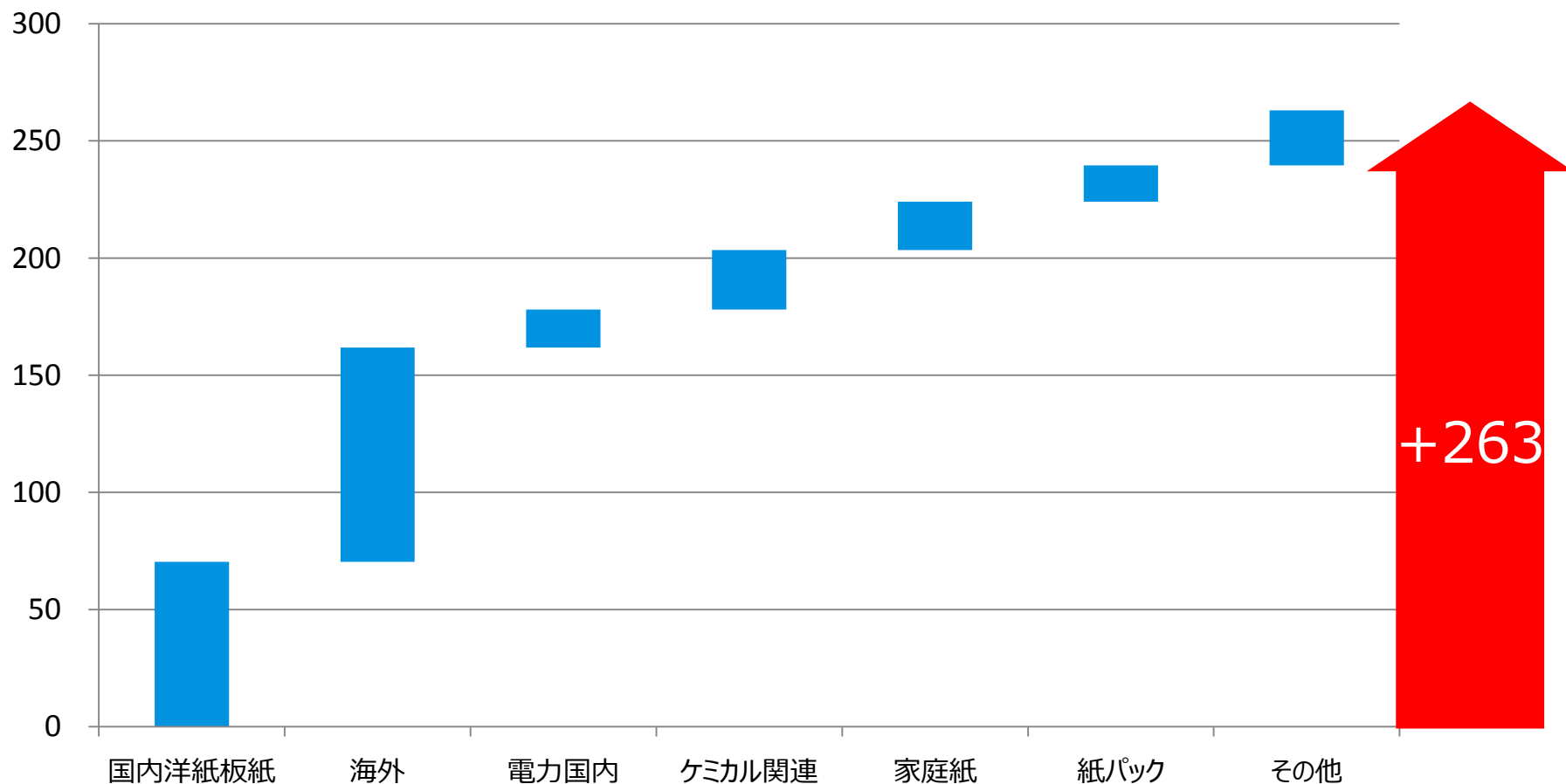




## 国内外の洋紙板紙事業で収益改善し、成長事業を下支え

### ● 事業別営業利益改善目標

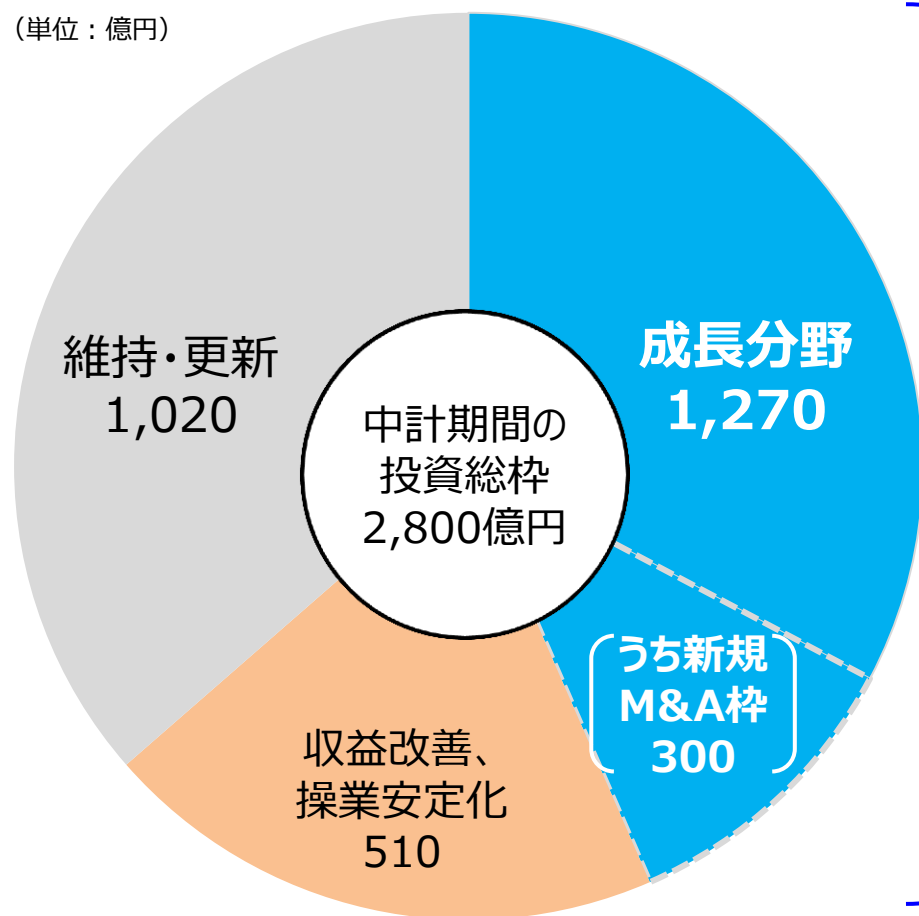
(単位：億円)





積極的に構造転換投資を実施

(単位：億円)



成長分野の伸長、創出に  
1,270億円を投入

- ・エネルギー
- ・ケミカル
- ・ヘルスケア
- ・パッケージング etc.



### ●環境認識と対応の基本方針

品種/事業	市場/機会/脅威	対応
新聞用紙、 印刷情報用紙	新聞用紙▲2%、印刷用紙▲3% 程度の減少傾向が続く	価格維持、シェア維持、コストダウン 稼働率維持（輸出拡大、転抄）
産業用紙、 紙器・包装用紙	国内外とも需要は堅調～拡大	販売拡大、川下連携、衛生対応

### ●重点課題と主要施策

重点課題	主要施策
<b>1. 新聞用紙・印刷用紙の トップシェア維持</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ユーザーニーズに応える品質設計</li> <li>●販売体制強化 技術営業強化 工場－営業連携強化、若手営業マン教育 製品管理システム導入</li> </ul>
<b>2. 産業用紙、段原紙の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●川下との連携強化</li> <li>●食品用途向け衛生対応</li> <li>●輸出拡大、グローバル販売体制強化</li> </ul>



重点課題	主要施策
3. 物流体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 直納推進、消費地在庫極小化</li> <li>● 物流拠点の最適化</li> </ul>
4. 徹底的なコスト競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 比例費 操業安定化、収益改善特別投資枠設定 燃料転換（重油→石炭、オイルコークス） 安価原材料調達（国内材、古紙、バイオマス燃料）</li> <li>● 固定費 協業化推進(草加⇔足利、岩国⇔大竹、富士地区) 合理化の推進と成長分野への人材配置</li> </ul>

主要投資案件	工場、部署	投資額（億円）
収益改善・操業安定特別投資枠	洋紙・板紙各工場	100
エネルギー／燃料転換	洋紙・板紙各工場	143
製品管理システム	本社、各工場	39
製品・古紙物流対策	本社、日本製紙木材	7





● 環境認識と対応の基本方針

品種/事業	市場/機会/脅威	対応
電力、燃料	安定電源需要、自由化やFITによるビジネスチャンス	早期の発電立上げ、外部との連携 燃料調達、開発

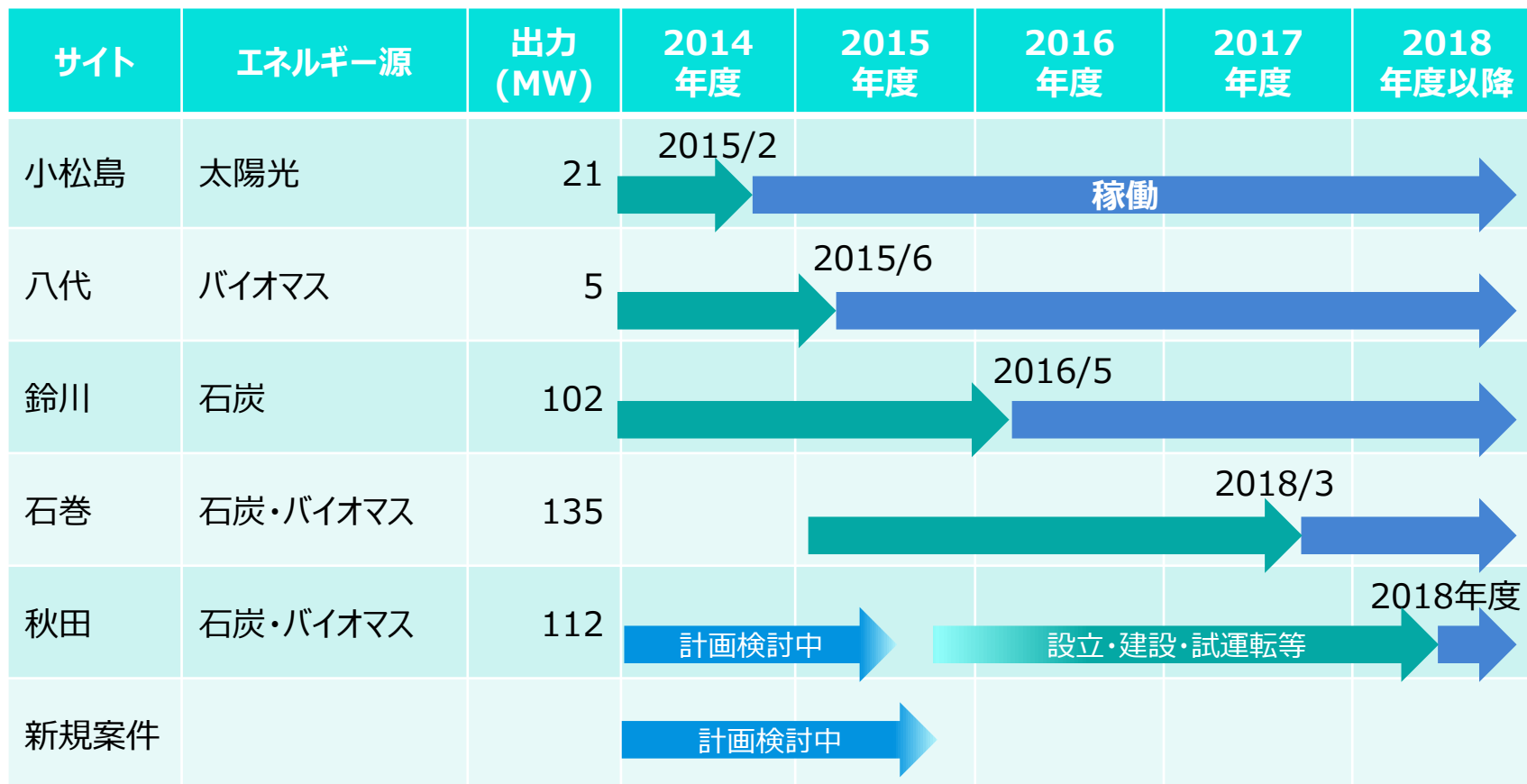
● 重点課題と主要施策

重点課題	主要施策
1. 推進中案件の確実な遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確実な稼働と操業の安定化、事業運営体制の確立</li> <li>● バイオマス燃料の安定集荷</li> <li>● パートナー、地元との協力体制継続</li> </ul>
2. 石巻火力発電の事業化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スケジュールに沿った建設と稼働</li> <li>● バイオマス燃料の安定集荷体制確立</li> <li>● パートナーとの連携</li> </ul>
3. 検討中案件の早期具体化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 秋田火力発電などの事業化計画具体化</li> <li>● PPSなど事業展開戦略検討</li> </ul>
4. バイオマス燃料開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トレファクションなどの技術確立</li> <li>● 事業化計画具体化</li> </ul>



## 売上高500億円体制の早期構築に向けて取組を加速

### ・主要プロジェクトの稼働スケジュール





● 環境認識と対応の基本方針

品種/事業	市場/機会/脅威	対応
溶解パルプ	高品位品の市場安定 国内市場の縮小、競合激化	高付加価値品の生産増強 コスト競争力強化
化成品	高耐久性インフラ需要 LiB市場拡大 品質ニーズの高度化	増産対策、高付加価値品へのシフト
コーティング樹脂	自動車世界市場の拡大 国内市場の飽和	増産対策、品質ニーズ対応
フィルム	FPD市場拡大、競合激化	新分野展開、設備改造

● 重点課題と主要施策

重点課題	主要施策
1. 江津事業の競争力強化 マザー工場としての基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発電効率改善</li> <li>● チップヤード整備</li> <li>● 倉庫更新</li> </ul>



重点課題	主要施策
2. 拡販と増産対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 江津黒液処理能力の向上</li> <li>● 各品種生産設備増強</li> <li>● 輸出拡大</li> </ul>
3. 高付加価値品の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高品位DPの拡販</li> <li>● 新規機能性化成品開発</li> <li>● 新規機能性フィルム開発</li> </ul>
4. M&A機会の探索	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他社との提携推進</li> <li>● 海外展開の推進</li> </ul>

主要投資案件	事業所	投資額（億円）
江津競争力強化	江津	55

売上高500億円、営業利益50億円に向けた取り組み推進



### ● 環境認識と対応の基本方針

品種/事業	市場/機会/脅威	対応
ヘルスケア	高齢化進展、市場拡大	生販体制の強化、商品開発強化
家庭紙	安定需要、輸入紙増加	コスト競争力強化、プレミアム品拡販
業務・産業用品	衛生意識、インバウンド需要	商品ラインアップ強化

### ● 重点課題と主要施策

重点課題	主要施策
1. ヘルスケア生販体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マザー工場として京都工場に集中投資</li> <li>● 営業人員増強、販売ルート拡充</li> <li>● 商品開発人員増強、ラインナップ拡充</li> <li>● 海外展開、輸出促進</li> </ul>

主要投資案件	工場	投資額（億円）
ヘルスケア増産対策	京都	50

ヘルスケア事業売上高200億円に向けた生販体制整備



### ● 環境認識と対応の基本方針

品種/事業	市場/機会/脅威	対応
液体用紙容器	牛乳需要は減小、プラ代替需要 安全、衛生意識、高齢化対応包装	汎用品のコスト競争力強化 オリジナル商品の開発

### ● 重点課題と主要施策

重点課題	主要施策
1. 汎用品のコスト競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産効率の向上</li> <li>● 自社原紙使用促進</li> </ul>
2. 拡販対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織改編、地域別体制見直し</li> <li>● 海外販売体制整備、販路開拓</li> </ul>
3. 商品開発力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品開発部強化（パッケージ研究所）</li> <li>● 外部との連携</li> </ul>

主要投資案件	工場	投資額（億円）
紙パック増産対策	江川、三木	21
仕上自動化ライン	江川、三木	8

生販体制整備により売上高450億円規模を目指す



### ●環境認識と対応の基本方針

品種/事業	市場/機会/脅威	対応
印刷情報用紙	需要減少、競合激化	徹底したコスト競争力強化 高付加価値品、新製品へのシフト

### ●重点課題と主要施策

重点課題	主要施策
1. 徹底した合理化、コストダウン 操業安定化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●M/C停機、工場閉鎖</li> <li>●安価原料への置換え、DIP自製化</li> <li>●老朽化設備の更新</li> </ul>
2. 品種転換、新規事業推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高付加価値品の生産体制整備</li> <li>●有利品種への転抄</li> <li>●売電事業の安定化</li> <li>●SCGとの協働強化（片艶、セミグラシン拡販）</li> </ul>

主要投資案件	工場	投資額（億円）
収益改善、操業安定化	A P	3 9
〃	J T O Y	1 0
新製品生産対応	N P I U S A	2 4
SCGファイブラス事業追加出資		5 5

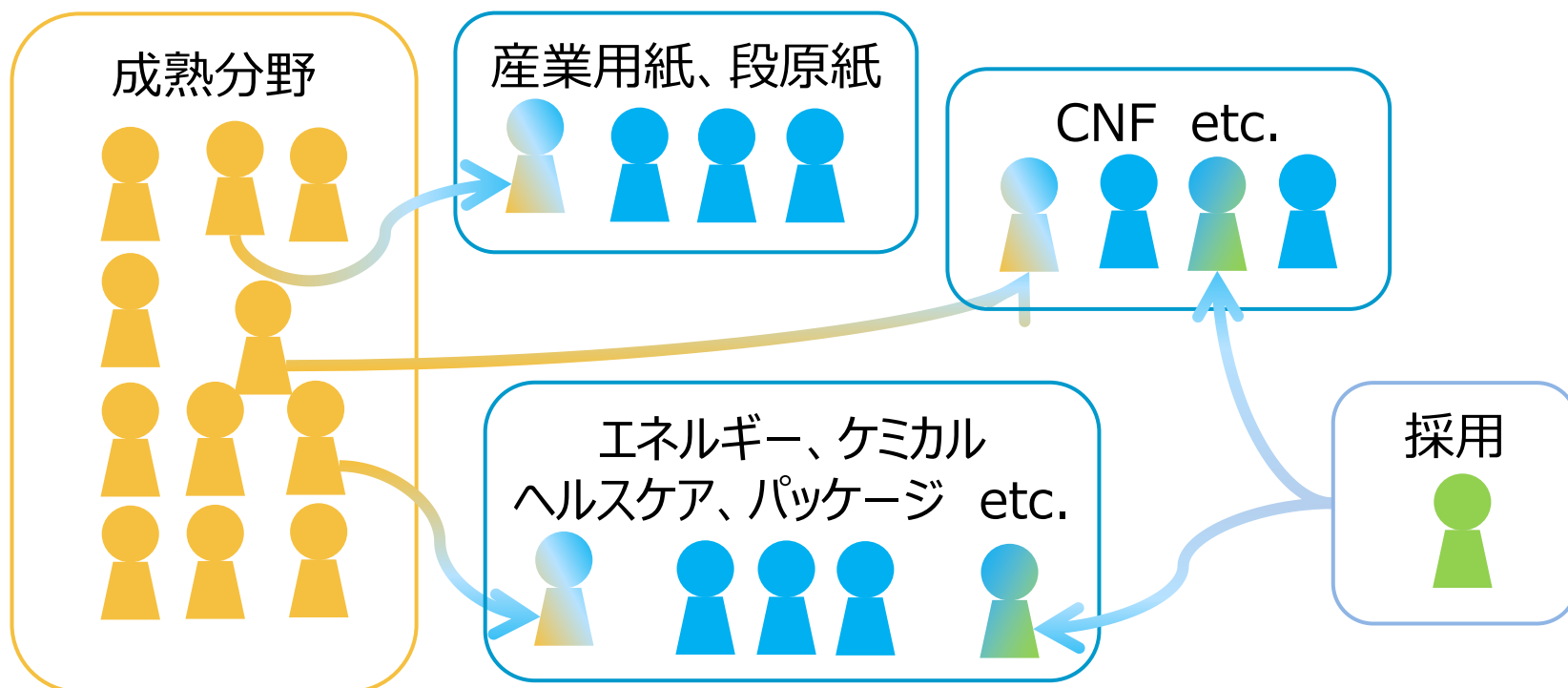
**事業基盤強化と成長に向けて各種投資を実施**



## 成長分野に重点的に人材を増配置

### ● 正規従業員人員数

事業/会社	2015/3末	2018/3末	差異
合計	12,839	11,851	▲988
四国ココロラ	1,052	0	▲1,052







理念、戦略と照らし合わせながら、全資産を精査  
 現有資産はフル活用、売却、入替えも推進

● 経営目標としてROAを設定

2014年度	2017年度目標	中期目標
2.2%	3.7%	5.0%

$$ROA \uparrow = \frac{\text{利益} \uparrow}{\text{資産} \downarrow}$$

各事業の利益改善取組み  
 遊休土地活用

売却（土地、株式他）  
 在庫圧縮/リードタイム改善

資産入替え

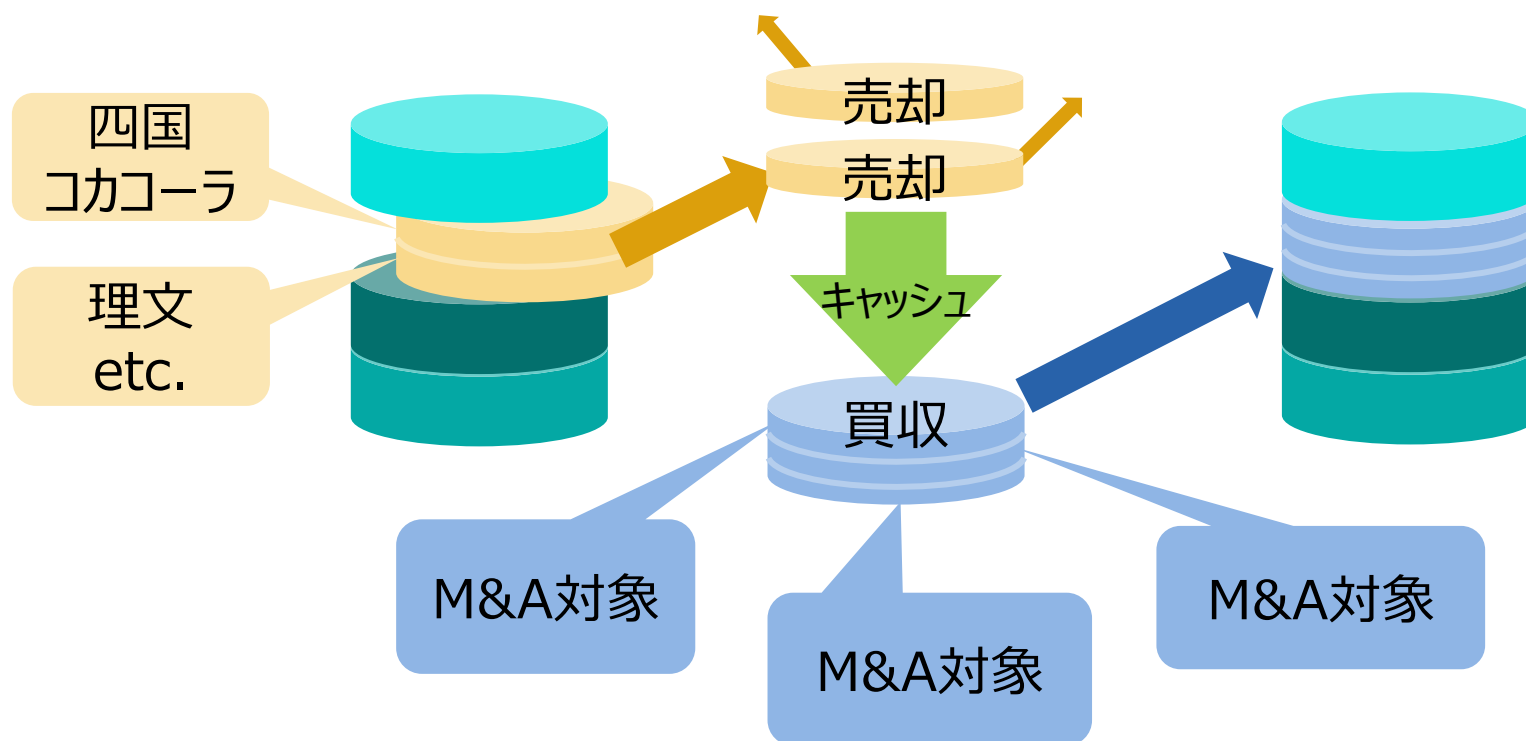


事業売却によるキャッシュを国内外の新規M&Aに充当  
事業構造転換を加速する

資産の見直し

入替え

新たな資産構成



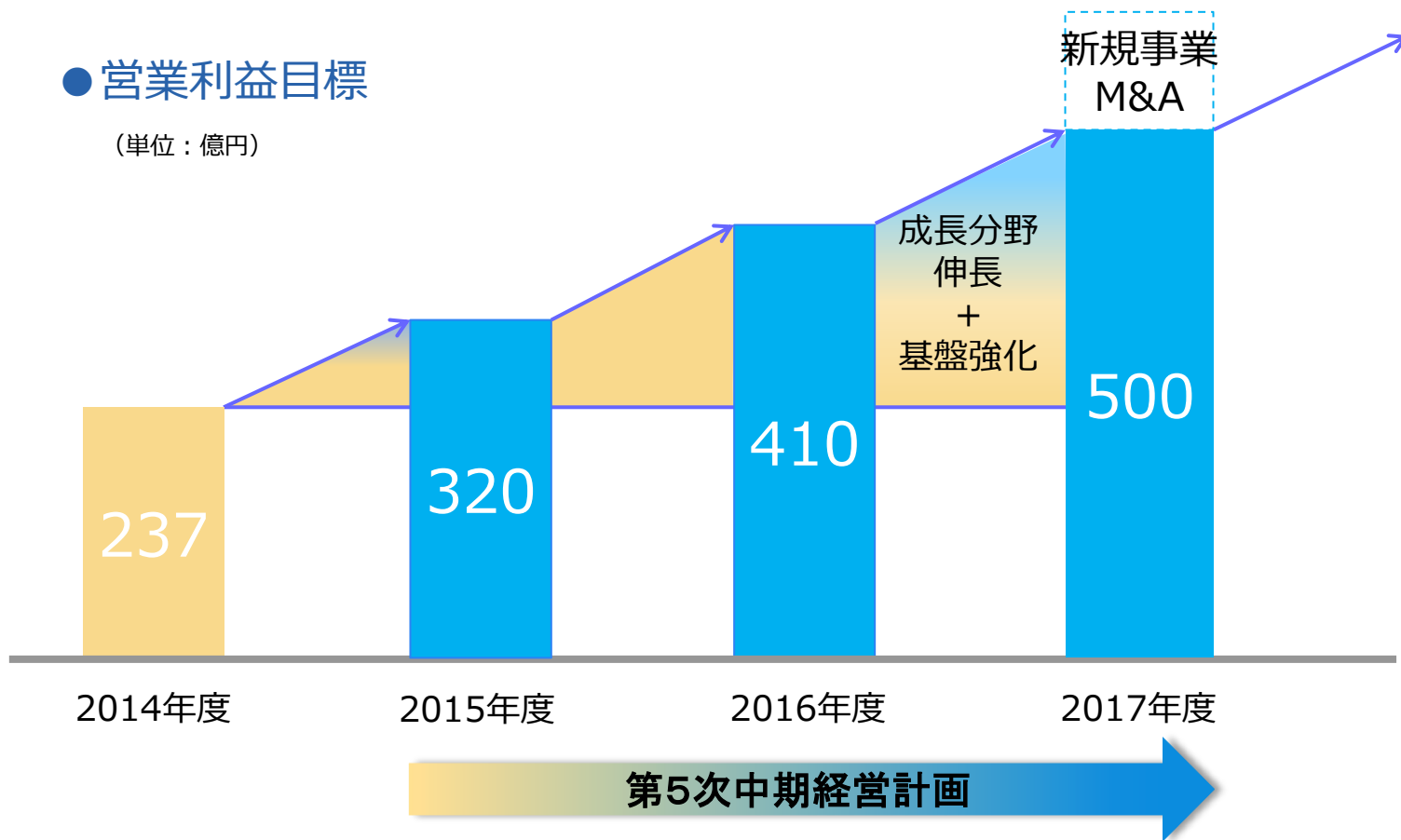


## 基盤強化 + 成長分野の伸長

さらにM&Aや新規事業を積み上げ目標にコミット

### ● 営業利益目標

(単位：億円)



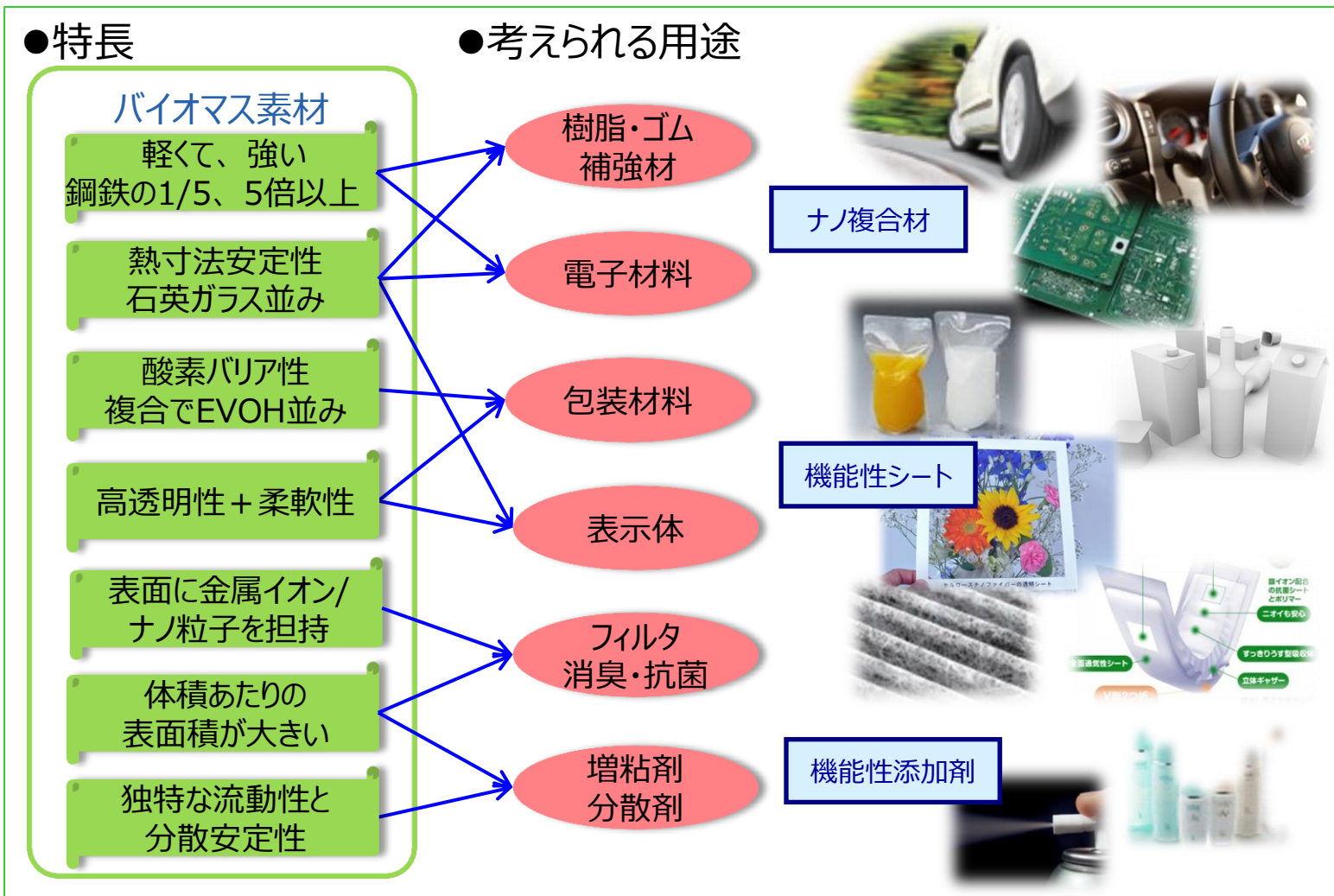


参考 ① 第5次中期経営計画の前提条件

各種前提条件		
米ドル	¥/\$	120円
ドバイ原油	\$/BL	\$60→\$70→\$80
豪州炭	\$/MT	\$68→\$80→\$85
豪州ユーカリチップ	\$/BDT	2015年度水準維持
新聞古紙	¥/kg	2015年度水準維持
印刷用紙価格	¥/kg	2015年度水準維持
段原紙価格	¥/kg	2015年度水準維持

## ② セルロースナノファイバーの実用化に向けて

- 大人用おむつ消臭シート向けに実用化（今秋発売予定）
- 人員増強し各種用途での実用化を急ぐ





# 参考 ③ エネルギー事業～電源開発の状況



## 予測に関する注意事項等

本資料には、会社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定は不正確であることがあり得ます。また、様々な要因により、実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。

本資料は、いかなる有価証券の申込み、もしくは購入の案内、あるいは勧誘を含むものではなく、本資料および本資料に含まれる内容のいずれも、いかなる契約、義務の根拠となり得るものではありません。



日本製紙株式会社

NIPPON PAPER INDUSTRIES CO.,LTD.