



2005年3月期 一年間のご報告

Hokuetsu Paper Mills, Ltd.  
Annual Report

**2005**

Year Ended March 31, 2005

**北越製紙株式会社**



# プロフィール Profile

1907年、北越製紙株式会社は、板紙製造会社として設立されました。現在、洋紙、板紙、特殊紙の製造を中心に、さらなる新しい発展を目指しています。技術の先進性、クオリティーの高い製品、その安定的供給において創立以来今日に至るまで、私たちは、お客様からさまざまな高い評価を頂いております。また、事業の効率性、収益性の向上のためにも、たゆまぬ努力を続けております。さらに北越製紙は、植林や資源の保護を通し地球環境の保全に努め、新たな21世紀社会に貢献する企業でありたいと考えております。

Hokuetsu Paper Mills, Ltd. was established in 1907 as a paperboard producer. Today, with core operations in printing paper, paperboard and specialty paper, the Company is continually enhancing its operating efficiency and profitability. Renowned for its state-of-the-art technology, Hokuetsu Paper Mills provides customers with a stable supply of high-quality products. The Company is committed to contributing to the 21st century society as a corporate entity by protecting the global environment through resource preservation and afforestation.



## 目次

- 1 連結財務ハイライト
- 2 At a Glance
- 4 ごあいさつ
- 6 社長インタビュー
- 12 生産拠点紹介
- 14 技術開発力
- 16 環境への取り組み
- 18 関連会社の紹介
- 20 役員紹介
- 21 財務セクション
- 61 会社概要
- 62 企業理念

## Contents

- Consolidated Financial Highlights
- At a Glance
- Message to Shareholders
- Interview with the President
- Our Production Bases
- Technological Development Capability
- Commitment to the Environment
- Subsidiaries and Affiliates
- Management
- Financial Section
- Corporate Data
- Corporate Philosophy



### 【見直しに関する注意事項】

このアニュアルレポートに記載しております将来の予想に関する記載は、業界の動向、顧客の状況、その他現時点で入手可能な情報による判断および仮定により算出しており、今後、予想に内在する不確定要因や今後の事業運営における内外状況変化などにより、変動することがあります。当社としてその確実性を保証するものではないことをご承知おきください。

### [Notes on the projections]

The future projections described in this annual report have been calculated based on the judgments and assumptions made from industry trends, customer situations and other information currently obtainable, and these projections may vary in the future due to uncertainties inherent in the projections or changes in the internal and external situations of future business operations. The Company does not guarantee these projections.



# 連結財務ハイライト

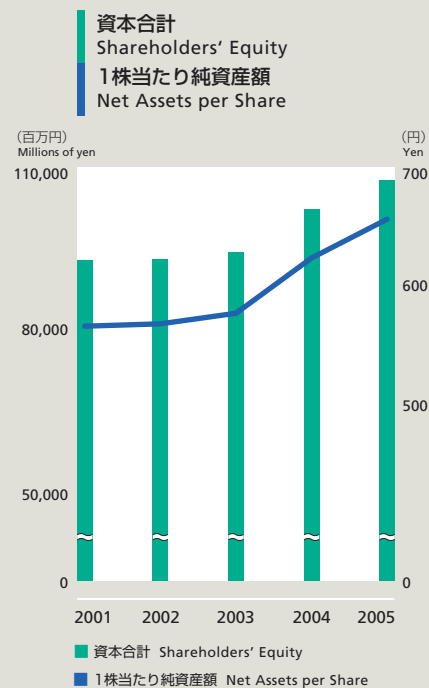
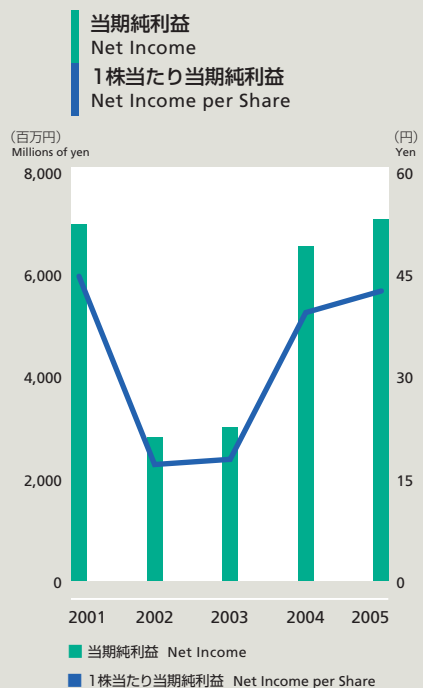
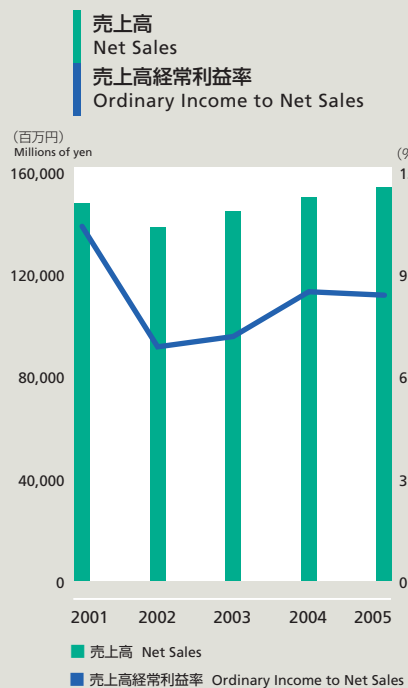
## Consolidated Financial Highlights

2005年3月31日に終了した1年間  
Year ended March 31

		百万円 (1株当たりの 金額を除く)		増減率	千米ドル(注記) (1株当たりの 金額を除く)
		Millions of yen (except per share amounts)		% change	Thousand of U.S. dollars (except per share amounts)
		2005	2004	2005/2004	2005
<b>会計年度:</b>	<b>For the year</b>				
売上高	Net sales	¥ 151,205	¥ 147,579	2.5%	\$ 1,407,737
営業利益	Operating income	12,909	13,194	△2.2	120,184
経常利益	Ordinary income	12,548	12,468	0.6	116,827
当期純利益	Net income	6,959	6,451	7.9	64,789
ROE	Return on equity	6.7%	6.6%	0.1 points	6.7%
<b>1株当たり:</b>	<b>Per share data</b>				
当期純利益	Net income	¥ 41.92	¥ 38.81	8.0%	\$ 0.39
配当金	Cash dividends	12.00	10.00	20.0	0.11
<b>会計年度末:</b>	<b>At year-end</b>				
総資産	Total assets	¥ 221,438	¥ 224,956	△1.6%	\$ 2,061,611
資本合計	Shareholders' equity	107,212	101,801	5.3	998,155

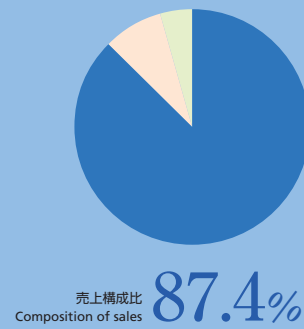
注記: 米ドル金額は、便宜上2005年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1.00米ドル=107.41円で換算しています。

Notes: U.S. dollar amounts are converted from Japanese yen for convenience only, at the rate of ¥107.41 to U.S.\$1.00, the approximate exchange rate prevailing on March 31, 2005.

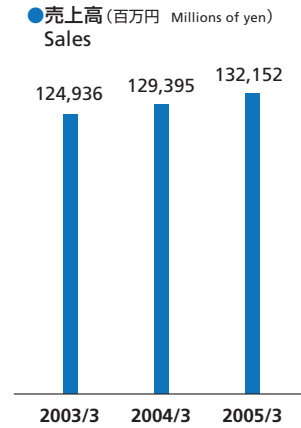


主要商品 Main Products

パルプ・紙製造事業  
Pulp and paper manufacturing business



洋紙	Printing paper
コート紙	Coated paper
微塗工紙	Light weight coated paper
上級紙	Wood free paper
中質紙	Ground wood (medium grade) paper
白板紙	White paperboard
アートポスト	Art post
高級白板紙	Hi-quality white paperboard
特殊白板紙	Specialty white paperboard
コート白ボール	Coated white lined board
特殊紙	Specialty paper
IT関連素材	IT-related materials
工業用紙	Industrial paper
情報用紙	Communication paper
デザイン用紙	Design paper
成型用混合素材	Mixed materials for molding
キャストコート紙	Cast-coated paper



洋紙事業は北越製紙グループの中心事業であります。その製品は洋紙の中でも最大の需要のある印刷・情報用紙の分野に生産を集中させており、特に成長品種であるコート紙に注力し高い成長率を達成しております。

当グループ白板紙は業界で第2位のシェアを持つ安定的な分野です。その製品はパッケージはもとより、商業印刷物や出版物、加工原紙等あらゆる用途にお応えできるようラインナップしております。

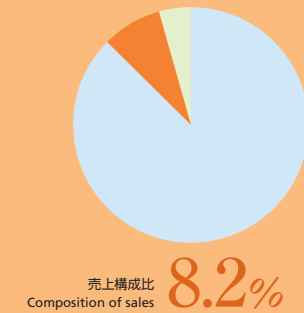
小ロット、多品種、高付加価値品である特殊紙分野において、顧客ニーズに密着し、差別化した多岐にわたる品種構成としております。一般的な紙といった概念にとらわれず、半導体工場のクリーンルームに使われるガラス繊維フィルターや環境配慮商品として注目されている樹脂と紙との混合素材等、「機能素材」を供給しております。

Printing paper is the core operation of Hokuetsu Paper Mill's Group. The Group concentrates on its business with printing and communication paper, which is in the highest demand of all printing paper. The Group has achieved a high growth rate by giving especially high priority to coated paper, which has a fast-growing demand.

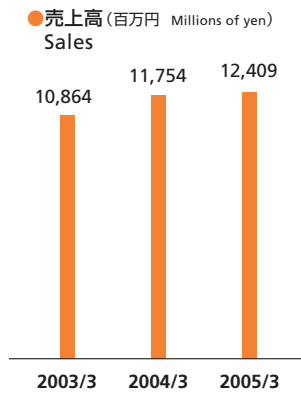
The Company's white paperboard boasts the No.2 share in the industry and is a stable product field. Its product lineup can support all possible uses, including packaging, commercial printed matters, publications and processed stencils.

The Company has selected and diversified products in the field of specialty paper that has small lots, various other products and high added-value products that closely match customer needs. Not to be restricted by the concept of general paper, the Company supplies "functional materials," including glass fiber filters that are used in clean rooms in semiconductor plants, and mixed materials with resin and paper that have been attracting attention as environmentally-friendly products.

紙加工品製造事業  
Paper processing business



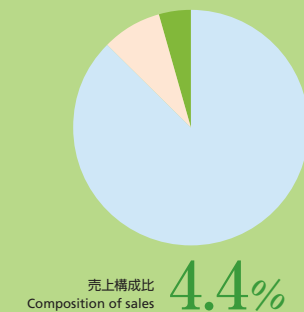
ミルクカートン	各種液体紙容器
Milk cartons	Paper containers for various types of liquid
ラミネート	ラミネート加工紙
Laminated paper	Laminated paper
デザインパッケージ	食品一次容器、化粧箱
Design packaging	Food containers, cosmetic cases
ビジネスフォーム	帳票、ラベル・シール
Business forms and related materials	Report paper, label seals
機能性材料	各種機能性コーティング品
Functional materials	Various types of functional coating products
環境対応商品	各種環境対応商品
Environmentally-friendly products	Various types of environmentally-friendly products



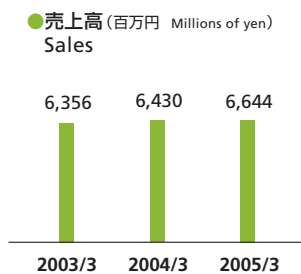
紙加工品事業を行う北越パッケージ(株)の売上げの半数を占めるのがミルクカートンであり、高い技術力とトレーサビリティによる品質管理、環境に配慮した輸送包装システムで他社との差別化を図っております。新しい分野として2004年から営業を始めた機能性材料は既存のラミネート技術との融合により各種コーティング商品の製造から開発・サポートまで行っております。デザインパッケージにおいては、勝田工場と神奈川工場との2工場体制で、デザインの企画から機能性・美観性に優れた商品を製造しております。ビジネスフォーム、環境対応商品においてもユーザーニーズをとらえ、提案型営業でお客様の「価値づくり」を提供しております。また、海外事業として上海の合弁会社でキャリアテープを製造しております。

Milk cartons account for half of the net sales of Hokuetsu Package Co., Ltd. which operates in the paper processing business. The Company aims to distinguish itself from other companies by using its advanced technology, quality management through traceability, and its transport and packing system that is kind to the environment. The functional materials section, which started as a new field in 2004, manufactures various types of coating products and develops and supports products, by incorporating the existing lamination technology. The design packaging section operates an internal two-mill system at the Katsuta Mill and Kanagawa Mill, and carries out a range of functions—from the design planning to the manufacture of functionally and aesthetically superior products. As for business forms and related materials and environmentally-friendly products, the Company meets user needs and provides "value-added" products and services using proposal-type marketing for customers. Also, tape for chip carriers is manufactured at a joint venture company in Shanghai as part of overseas operations.

その他の事業 Other businesses



木材事業	Wood business
建設業、機械製造・販売・営繕	Construction, machinery production, sales and maintenance
運送・倉庫業	Transportation and warehousing business
その他	Others



チップ製造のみならず、パーク堆肥やキノコ栽培用オガ粉の製造・販売を行う「(株)北越フォレスト」。当社グループ内外の建設、機械のメンテナンス等を行う「(株)北越エンジニアリング」。当グループ製品を中心に保管・輸送を行う「北越物流(株)」。不動産、損害保険代理店、自動車学校等、多岐にわたる事業を運営する「北越トレーディング(株)」等の会社によって事業活動を展開しております。

Various business activities are carried out by the group companies, including Hokuetsu Forest Co., Ltd., which not only manufactures chips, but also manufactures and markets bark compost and sawdust for mushroom cultivation; Hokuetsu Engineering Co., Ltd., which operates in the construction and maintenance of machinery, both inside and outside the Group; Hokuetsu Logistics Co., Ltd., which mainly stores and transports products of the Company; and Hokuetsu Trading Corporation, which operates in various business areas such as real estate, property and the casualty insurance agency and driving school businesses.





### 当期の決算概要

当連結会計年度は、日本経済の緩やかな景気回復基調の一方、輸入紙の攻勢あるいは資材価格の上昇など激変する環境の中で推移致しましたが、2005年3月期決算につきましてはおかげさまで当初計画を達成することができました。

当期における特筆すべきこととして、昨年10月23日の新潟県中越地震による当社長岡工場の被災がございました。当社並びにグループ会社の従業員に人的被害はありませんでしたが、建屋外壁や配管等の被害による運転停止、余震が続き困難を極める復旧活動という難局にあって、取引先各社からの絶大なるご支援もあり、関係者一丸となったの努力により一週間程で運転を再開することができました。このような迅速かつ統制のとれた対応は日頃の危機管理体制が生かされたものと評価できますが、今回の体験を教訓として今後に向けさらなる危機管理体制の向上に役立ててゆきたいと考えております。

また当期は地震のみならず、相次いだ台風等による水害、近年まれにみる大雪など当社の重要な生産拠点である新潟地区での自然災害が重なりました。とりわけ製品

納入等到大変苦勞をいたしました。顧客に迷惑をかけるまいというグループ全体の強い意志統一のもと、従前にも増してカスタマーオリエンテッドに徹することを心がけてまいりました。さらに、全部門をあげて効率向上・コスト削減に注力し、収益力向上のための施策を推進いたしました結果、当期の連結決算につきましては、売上高1,512億5百万円と前年比2.5%の増収、損益面では経常利益125億4千8百万円と前年比0.6%の増加、税引後の当期純利益は69億5千9百万円と前年比7.9%の増加と、売上高・当期純利益については過去最高を達成することができました。これは2003年4月にスタートした中期経営計画「J-100」を推進する中で、グループの企業基盤が一步步強化されつつあることの表れと考えております。

### グループの継続的な発展に向けて

当グループでは、「北越製紙企業理念」に沿った自発的な企業統治を行い、環境重視の経営と持続的な成長を実現し、社会への貢献と責任を果たしてゆくことを基本方針としております。この持続的成長こそが企業にとっての最大の社会貢献であり、その達成のためには中期経営計画「J-100」のポイントである「国際競争力」のある商品・サービスの提供が必要であると考えております。中国での大型設備稼働の影響もあり、ここ近年我が国の紙・パルプ業界は一気に国際化が進み、アジア全体を一つの市場ととらえざるを得ない状況となってまいりました。さらに、日本市場で続いてきた高付加価値品と汎用品の二極化もアジア市場全体に広まってゆくことも想定できます。このような状況の中、グループの持続的発展のために当社は品質・コスト・収益力のバランスを取り、「紙の高付加価値化」・「紙加工品事業の拡大」など掲げた計画を具体化してゆきます。そしてさらなる効率化・コストダウン・環境対応を組み合わせ、「J-100」計画の経営目標達成に努めてまいり所存であります。

経営基盤をさらに強化し、株主を含むすべてのステークホルダーにとり魅力ある企業たるべく、邁進してゆく所存でございますので、皆様におかれましては今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## Message to Shareholders

### Summary for fiscal year 2004

During fiscal 2004 (year ended March 31, 2005), while the Japanese economy gradually recovered, it imported a substantial amount of foreign papers and material prices rose. Faced with this rapidly changing operating environment, we were able to achieve our performance targets.

What should specially be mentioned for this fiscal year is the damage inflicted on the Nagaoka Mill by the Chuetsu earthquake, which occurred on October 23, 2004 in Niigata prefecture. Although no employees of the Company and group companies were injured, operations were halted due to damage in the external wall of the building and pipes. Overcoming a difficult situation where a series of aftershocks were making a recovery effort extremely difficult, we were able to resume operations after a week or so, thanks to the united efforts of the stakeholders, with the total support of all our suppliers. It must be appreciated that these quick and controlled actions were made possible by our regular crisis management system. Having said that, we would like to learn from this experience and further improve our crisis management system.

During fiscal year 2004, in addition to this earthquake, there were other natural disasters, including floods caused by one typhoon after another, as well as an unusually heavy snowfall which struck the Niigata region—home to the Company's important production bases. Though we experienced difficulties in delivering our products in particular, we have placed further emphasis on customer orientation, and the entire group has a strong united will not to let these events affect our customers. Furthermore, we advanced measures to increase profitability by striving to improve efficiency and reduce costs in all our departments. As a result, consolidated net sales for fiscal year 2004 were ¥151,205 million, an increase of 2.5% over the previous year. Consolidated ordinary income increased by 0.6% year-over-year to ¥12,548 million. Consolidated net income after tax leaped 7.9% year-over-year to ¥6,959 million. Net sales and net income were the highest ever, which we believe shows that the corporate basis of the group is being strengthened

step-by-step, through the new medium-term management plan J-100, which started in April 2003.

### Toward the Group's sustainable development

Hokuetsu Paper Mills Group has a basic policy to carry out corporate governance under its own initiative following the “Hokuetsu Paper Mills Corporate Philosophy,” to establish a management with emphasis on environmental friendliness, achieve sustainable growth and fulfill its contribution and responsibilities to society. Such sustainable growth is the corporation's biggest contribution to society. In order to achieve this, we believe that it is necessary to provide products and services which are internationally competitive, that is the main focus of the J-100 plan. In recent years, the paper and pulp industry in Japan has been internationalized in one go, partly due to the large-scale capacity utilization in China, which forced us to regard all of Asia as one market. Furthermore, a bipolarization into high value-added items and general-purpose items, which the Japanese market has experienced, may spread to the entire Asian market. If this happens, the Company will put plans to “add high value to paper,” and to “expand the paper-processed goods business” into effect by keeping a balance between quality, cost and profitability for sustainable development of the group. The Company will strive to achieve its management goals set in the J-100 plan, by continuing to improve efficiency, reduce costs and deal with environmental issues.

The Company will strive to be an attractive company for our shareholders as well as all other stakeholders by consolidating its management base. We request the continued understanding and support of our shareholders and business partners in all our future endeavors.

代表取締役社長 三輪 正明

President Masaaki Miwa

三輪正明



環境変化に動じない強靱な企業体質づくりを推し進める  
中期経営計画『J-100』で、持続的な成長を実現します。

We will achieve sustainable growth through the J-100 plan, in which we continue to strengthen our operational foundation that is not affected by changes in the market environment.

**Q** 当期の業績(2005年3月期・決算概要)についてお聞かせください。

**A** 売上高は、対前年比2.5%増の1,512億円で2期連続最高でした。当期純利益は、7.9%増の70億円でこれも過去最高でした。この理由は、販売価格の回復の遅れと主要原燃料価格の高騰があったものの、生産・販売数量の増大と、当社の生命線である効率向上によって比例費を改善し、カバーすることができたためです。

これは、当社の競争力が着実に強化されている証であり、数量面でも堅実なシェアアップを実現し、2003年4月にスタートさせた中期経営計画『J-100』を核にした諸施策の結果が出たものと確信しております。

この期は、昨年10月に発生した新潟中越地震によるダメージが若干ありましたが、その際停止した長岡工場を短期間で稼働させることができました。これは非常時のリスク管理の徹底が功を奏したことと、ガバナンス機能がうまく働いた結果であると受け止めております。

**Q** 2期連続の好業績ですが、めまぐるしく変化する経営環境をどのように分析されていますか？

**A** 塗工印刷用紙の国内消費量は、1995年の501万トンが2004年は680万トンとなり、約10年間で35%の伸びを示しています。当社はこの間、新潟工場の設備投資を積極的に行い、この急成長分野に経営資源を集中してきましたが、2000年の646万トンの消費量から見れば2004年は5%強の伸びに留まり、現在、国内消費の成長率はやや鈍化しています。

また、塗工印刷用紙における輸入紙が占める国内消費割合は、2000年の30万トンが2004年は61万トンと5年間で2倍を超え、国内消費量全体における輸入紙の構成比も5.1%から9%へとシェアアップしています。

この傾向は、中国での大型マシンの稼働を考えると今後と同様に続く予想されますが、これに対して当社は、設備競争力の強化をベースにしたコスト低減と品質強化による対応を既に進めております。

**Q** Please tell us about the business performance for the fiscal year 2004, ended March 2005.

**A** Consolidated net sales were ¥151.2 billion, an increase of 2.5% over the previous year, which were the highest sales for the second consecutive year. Consolidated net income was ¥7 billion, an increase of 7.9%, which was also the highest ever. These increases, despite a delay in the recovery of sales prices and a price hike in major raw materials and mineral fuels, were due to the fact that we were able to improve and cover our proportional costs by increasing the number of production and sales units and improving our efficiency, which is our lifeline.

This proves that our competitiveness has been steadily strengthened, and our market share has increased. We believe that the J-100 plan, which started in April 2003, has borne fruits.

Though we suffered some damage in this fiscal year from the Niigata-Chuetsu earthquake, which occurred October 2004, we were able to bring the Nagaoka Mill back into operation after a short cessation in its operations. We consider this was due to the effective and thorough emergency risk management and working governance functions.

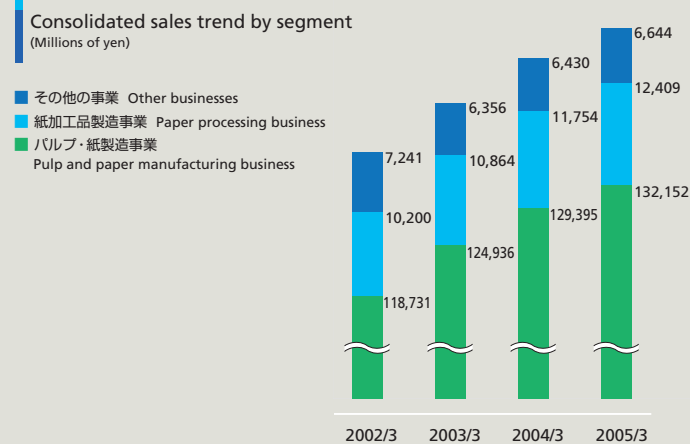
**Q** There has been a good performance for the second consecutive year. How do you analyze the hectic and changing management environment?

**A** Domestic consumption of coated printing paper has increased by 35% in roughly ten years, from 5.01 million tons in 1995 to 6.8 million tons in 2004. We concentrated our management resources on this rapid growth, by proactively making capital investments in the Niigata Mill during this period. However, the increase in consumption in 2004 was only a little over 5% from the 6.46 million tons in 2000, which testifies to a slight slowdown in the domestic consumption growth rate.

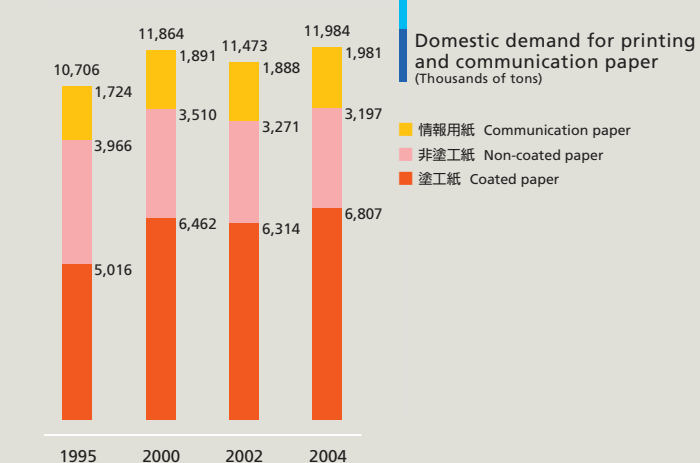
Consumption of imported paper for coated printing paper in Japan more than doubled in 5 years from 300,000 tons in 2000 to 610,000 tons in 2004, and the share of imported paper in total domestic consumption jumped from 5.1% to 9%.

This trend is expected to continue in the future, considering the large-scale machines in operation in China. We have already taken actions to combat this by reducing our costs and improving our quality, based on strengthening our facility competitiveness.

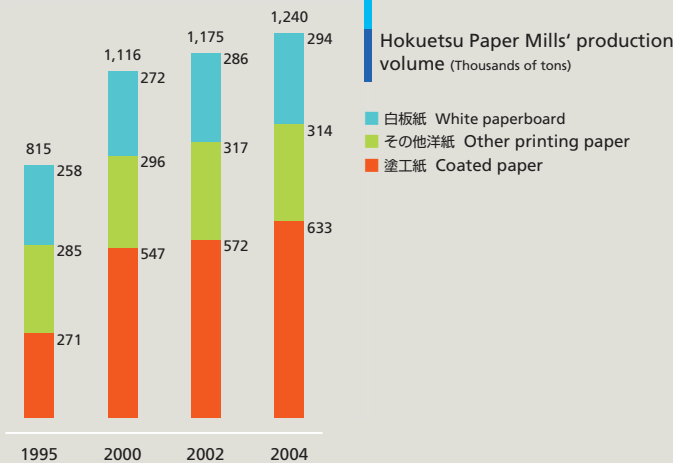
セグメント別連結売上高推移 (百万円)



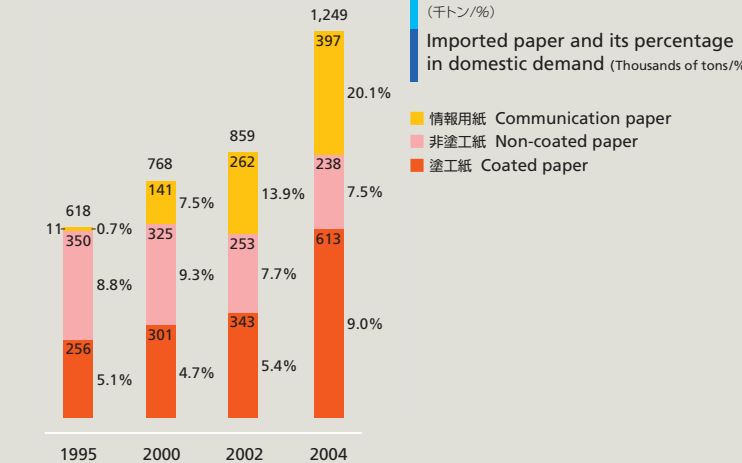
印刷情報用紙内需 (千トン)



北越製紙生産高 (千トン)



輸入紙数量と内需に占める割合 (千トン/%)







**Q** 輸入紙とともに、原燃料価格の高騰も大きな経営課題になっていると思いますが？

**A** 重油・パルプ・チップをはじめ、諸資材の価格高騰は予断を許さない状況となっております。中国では今後120万トン程度の塗工紙生産の増加があると見られており、ますます資材コストの高騰が予測されます。

輸入紙のシェアアップと資材コストの高騰という問題は、当社に限らず国内外の全メーカー共通のものですが、当社としては、内部の効率向上により吸収していくことが重要であると考えております。

具体的対応についてはこの後、『J-100』に関連して述べますが、コスト低減だけでなく、環境重視、即ち環境負荷の低減といった対応も含め、重油からバイオマスエネルギーへの転換、また、チップについては、海外サプライヤーとの長期契約による安定した資源の確保を行うなど、中期経営計画『J-100』を実行することで着実に手を打っております。

**Q** 環境変化に対処する中期経営計画『J-100』とは、どのような内容なのですか？

**A** 『J-100』を展開するにあたり、「北越製紙企業理念」を制定しました。これは、当社が長年培ってきた

ものを整理した長期的なビジョンであり、『J-100』はこれに沿った企業活動を推進し、持続的な成長の実現を通して継続的社会貢献を成し遂げていくことを目指しています。

企業活動の基本方針は、「高い品質とサービスの提供」「コスト競争力のある製品の提供」「収益力の向上」で、それによって「国際競争力」を高め、魅力ある製紙企業としてさらに飛躍をしていきます。

「国際競争力」を高めるには、一方で設備投資による生産規模の拡大も重要です。当社の投資ポリシーについてご説明しますと、製紙部門が売上に直結する上半身だとすれば、ボイラーや原燃料は当社がトータルに提供できる品質やサービス、さらには長期的な利益につながる下半身、つまり足腰と言えます。新潟工場8号回収ボイラーはその好例で、環境課題を克服しながらコストも下げるといいます。また、従来パルプを漂白する際には安価な塩素ガスを使用するのが日本では一般的でしたが、当社は塩素が有する功罪を検討し、最新のパルププラント建設の際に塩素ガスを使用しないECF法を採用いたしました。こうした足腰を強化する施策が当社の投資における基本ポリシーであり、そのためにも余力ある財務体質の維持に努めております。

**Q** The price hikes in raw materials and mineral fuels, as well as the increased use of imported paper, seem to be a substantial management issue. What do you think about this?

**A** The soaring prices of heavy oil, pulp, chip and other materials are unpredictable. Production of coated paper is expected to increase by about 1.2 million tons in China and further hikes in material prices are expected.

Issues regarding the increasing share of imported paper and soaring material costs do not affect the Company alone, but are common to all manufacturers, both overseas and in Japan, and we think it is important to resolve these issues by improving the Company's efficiency.

I'm going to mention specifics later when I talk about the J-100 plan, but we are steadily making moves through the J-100 plan, such as reducing costs and environmental effects, switching from heavy oil to biomass energy for chips and making long-term contracts with overseas suppliers to stably secure resources.

**Q** Please tell us about the J-100 plan which copes with environmental change in the market.

**A** We established the “Hokuetsu Paper Mills Corporate Philosophy” when we developed the J-100 plan. This is a long-term vision which

compiles our developments made over many years. The J-100 plan aims to make a continuous contribution to society by promoting corporate activities in accordance with the plan and producing sustainable growth.

Basic policies for our corporate activities are “to provide high-quality products and services,” “to provide cost-competitive products” and “to improve profitability,” thus increasing our “international competitiveness” to continue to advance as a high-class papermaking company.

On the other hand, in order to increase our “international competitiveness,” it is also important to increase our production scale through capital investment. I would like to explain our investment policy. If we liken the Papermaking Department—which is directly connected to sales—to the upper half of the body, then boilers and raw materials and mineral fuels can be likened to the lower half of the body, the physique, which is directly connected to the quality and services we provide, as well as our long-term profits. Recovery Boiler No.8 at the Niigata Mill is a good example of this. It reduces costs while overcoming environmental issues. Also, while cheap chlorine gas had been commonly used to bleach pulp in Japan, we studied the merits and demerits of chlorine and decided to switch to the ECF method which does not use chlorine gas, when we constructed our newest pulp plant. These policies to strengthen our physique are our basic investment policies, and we are striving to maintain our financial strength accordingly.

J-100計画期間内における設備投資計画 Capital Investment Projects under J-100 Plan	投資額 Investment Amount	増加生産量 Production Volume Increase	増加収益 Profit Increase	投資目的 Investment Objectives	完工 Completion Date
新潟8号回収ボイラー新設 Niigata Mill - Construction of No.8 recovery boiler	130億円 ¥13 billion	30,000t/年 30,000t/year	19億円 ¥1.9 billion	SRB老朽更新、燃焼効率改善、環境対応、抄紙稼働日数増加 Renovation of degraded SRB, improvement of combustion rate, environmental consideration, increase in operation days of paper machine	2005/9営業運転 Operation launched in September 2005
関東・市川15号抄紙機改造 Kanto Mill Ichikawa Factory - Renovation of No.5 paper machine	17億円 ¥1.7 billion	13,200t/年 13,200t/year	4億円 ¥0.4 billion	増産、品質改善 Production increase, quality improvement	2003/6 June 2003
新潟7-2レワインダー新設 Niigata Mill - Installation of No.2 rewinder of the No.7 paper machine	12億円 ¥1.2 billion	10,000t/年 10,000t/year	3億円 ¥0.3 billion	仕上能力の向上 Improvement of finishing process	2004/1 January 2004
新潟8-1カッター新設(紙精選と共同) Niigata Mill - Installation of No.1 cutter of the No.8 paper machine (co-usage with paper refining)	6億円 ¥0.6 billion		4億円 ¥0.4 billion	断裁能力及び精度の向上 Improvement of cutting efficiency and accuracy	2003/9 September 2003
新潟 古紙処理設備増強 Niigata Mill - Reinforcement of used paper processing facility	33億円 ¥3.3 billion		5億円 ¥0.5 billion	品質改善・処理能力向上 Improvement of quality and processing ability	2004/1 January 2004
新潟 4号抄紙機改造 Niigata Mill - Renovation of No.4 paper machine	5億円 ¥0.5 billion	2,500t/年 2,500t/year	2億円 ¥0.2 billion	増産、品質改善 Production increase, quality improvement	2004/12 December 2004
HPCオフセット輪転印刷機新設 Hokuetsu Package Co., Ltd. - Installation of offset printing machine	16億円 ¥1.6 billion	2億4千万個/年 240 million items/year	5億円 ¥0.5 billion	ゲールカートン増産 Production increase of gable cartons	2003/7 July 2003
勝田 バイオマス発電設備新設 Kanto Mill Katsuta Factory - Construction of biomass power generator facility	71億円 ¥7.1 billion		15億円 ¥1.5 billion	環境対応、エネルギーコスト改善 Environmental consideration, energy cost reduction	2006/7予定 Scheduled in July 2006
新潟 ハルパ抄紙設備設置 Niigata Mill - Installation of pulp mill equipment	11億円 ¥1.1 billion		1億円 ¥0.1 billion	ハルパ抄紙能力増強 Reinforcement of pulp mill capacity	2005/7 July 2005
新潟 バイオマス発電設備新設 Niigata Mill - Construction of biomass power generator facility	27億円 ¥2.7 billion		5億円 ¥0.5 billion	環境対応、エネルギーコスト改善 Environmental consideration, energy cost reduction	2006/9予定 Scheduled in September 2006
設備能力維持更新工事 Renovation work for maintaining and reinforcing equipment efficiency	151億円 ¥15.1 billion				
環境保全 Environmental preservation work	50億円 ¥5 billion				
長岡工場再構築関連工事 Reconstruction and ancillary work for Nagaoka Mill	50億円 ¥5 billion			震災復旧・生産拡大 Post-quake reconstruction and production expansion	2007/7予定 Scheduled in July 2007
その他未定分 Other unspecified miscellaneous work	121億円 ¥12.1 billion				
設備投資額合計 Total capital investment amount	700億円 ¥70 billion				

#### J-100計画の基本骨格

##### J-100 Plan Basics

持続的成長の実現を通して企業の社会的貢献を成し遂げる。

Hokuetsu Paper Mills Group strives to contribute to society through the realization of sustainable growth.

- ・長期的なビジョン「北越製紙企業理念」に沿った企業活動の推進。 | 魅力ある製紙企業としての飛躍、国際競争力の獲得。
- Promotion of corporate activities with a long-term vision “the Hokuetsu Paper Mills Corporate Philosophy” | Upward development as an attractive paper mill company and obtaining international competitiveness

企業理念 Corporate Philosophy	魅力ある製紙企業 Attractive Paper Mill Company	国際競争力 International Competitiveness
1. 会社方針としての企業倫理 (CSR) Corporate Social Responsibility (CSR) as a corporate policy	1. 生産技術の挑戦と進化 Challenging to improve production technology	1. 高い品質・サービスの提供 Offering high quality and service
2. カスタマーオリエンテッド営業 (社会貢献) Customer oriented (contribution to society)	2. 経営基盤強化によるステークホルダーへの貢献と信頼獲得 Contributing to stakeholders as well as winning their confidence by reinforcing the management foundation	2. コスト競争力ある製品の提供 Offering cost competitive products
3. 明朗闊達な社風 (自発的な企業統治の礎) Cheerful and flexible corporate culture (the basis of a voluntary corporate governance)	3. 新たな価値創造へ向けた前進と飛躍 Moving forward and upward to create new values	3. 品質・コスト・収益力の全てにおいての国際競争力の獲得 Obtaining international competitiveness in all aspects of quality, cost and profitability
4. 環境重視と持続的成長 (規律と使命感) An environment-first concept and sustained development (discipline and responsibility)		



**Q** 『J-100』に基づく具体的なアクションプランをお聞かせください？

**A** まず、「紙の持続的成長」を実現します。最初に全社の洋紙のみで100万トン生産体制を確立します。次に、新潟工場単独で100万トン紙生産体制を確立します。白板紙に関しては大手メーカーとして安定供給に努めます。特殊紙生産は長岡工場の機能アップによる再構築を進めております。

次に「紙の高付加価値化」を推進しています。A2コート紙をより顧客メリットの高い「μコートネオス」に一気にグレードアップしたのは、他社には真似できないことと自負しております。

また、「紙加工品事業の拡大」を北越パッケージ(株)で推し進めております。具体的にはミルクカートンや紙器などの拡充で、2004年度は124億円の売上を3年後には200億円近くにもっていく計画です。

「環境施策とコストダウン」にも積極的に取り組んでおります。環境負荷軽減とコストダウンを両立させるバイオマス発電設備の導入をはじめ、南アの植林チップ加工事業者への出資による木材チップの安定確保、北越物流(株)設立による物流コストの低減とサービスの高度化などを行っております。

**Q** すべてのステークホルダーの皆様へ、三輪社長からのメッセージをお願いします。

**A** 当社は2007年に創立100周年を迎えますが、現在の北越製紙の実質的な再スタートは昭和39年の新潟地震以降だと思っております。復興の中で「一人当たりの生産性を業界一にしよう」という目標を立て、当時は稀だったリストラを毎年続け、設備投資を積極的に行ってきました。その過程で築き上げたのが、一歩先の環境対応や効率化を見据えた投資ポリシーであり、「やるべき事を愚直にやり、人に頼らず自分達で成し遂げる」という主体的な組織でした。こうした社風・企業文化こそ、北越製紙の最大の強みであり、原動力であると確信しております。そしてこれらを基盤とした、企業理念にも掲げている「持続的な成長」こそ、株主、取引先など、すべてのステークホルダーの皆様にお応えするための絶対必要条件だと考えております。即ち、法を遵守した透明性の高い企業活動を通じ、どこにも負けない商品とサービスを提供し、国際競争力を高めていくことです。現在推進中の中期経営計画『J-100』を着実に実行し、具体的な成果を実現していきますので、皆様には今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

**Q** Please tell us about the specific action plans based on the J-100 plan.

**A** First of all, we will achieve the “sustainable growth of paper.” To start with, we will establish a system to produce one million tons of printing paper alone in the whole company. Then, we will establish a system to produce one million tons of paper at the Niigata Mill alone. As for white paperboard, we will strive to produce a stable supply as a major manufacturer. With regards to specialty paper, we are reconstructing our production methods, by improving the functions at the Nagaoka Mill.

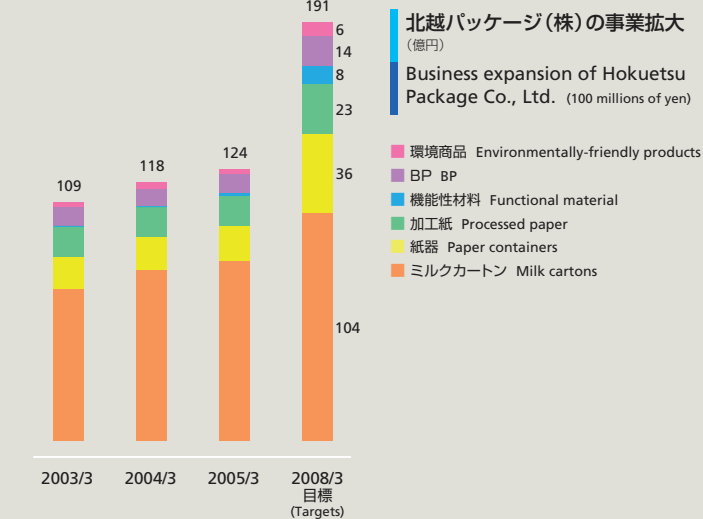
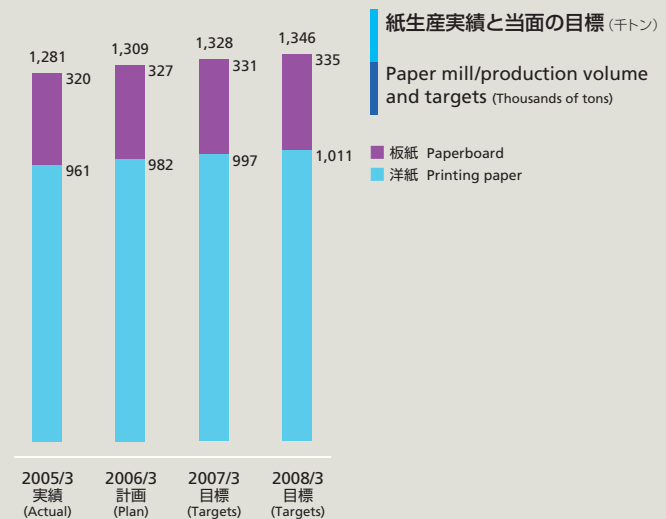
Secondly, we are proceeding to “add high value to paper.” We feel proud that, at a stroke, we have been able to upgrade A2 coated paper to “μ Coat Neos,” which has many advantages for customers. No other company has been able to do this.

We are also proceeding to “expand the paper processing business” at Hokuetsu Package Co., Ltd. Specifically speaking, we are expanding milk cartons and paper containers, and our plan is to increase our net sales from ¥12.4 billion in fiscal 2004, to nearly ¥20 billion in 3 years.

We are also actively committed to “environmental measures and cost reductions.” Not only have we introduced biomass power generation facilities that reduce both environmental effects and costs, but we are also stably securing lumber chips by investing in an afforestation chip processing business in South Africa, and are reducing logistics costs and advancing our services by establishing Hokuetsu Logistics Co., Ltd.

**Q** Mr. Miwa, would you please give all the stakeholders a message?

**A** We will celebrate our 100th anniversary in 2007. I believe, however, the present Hokuetsu Paper Mills actually restarted after the Niigata earthquake, which occurred in 1964. Setting a target to be an industry leader in productivity per person during this recovery, we laid off some employees to restructure the Company, something that was rare at that time, and aggressively made capital investments. During this process, we established an investment policy, looking steadily at the environment and keeping one step ahead of the competition by improving our efficiency and our independent organization in which “we do what we are supposed to do with simple honesty and independently accomplish things, without relying on other people.” We believe such a corporate culture is our biggest strength and the driving force behind Hokuetsu Paper Mills. We think “sustainable growth,” based on these things and also held up in our corporate philosophy, is an absolute prerequisite to respond to the expectations of all our stakeholders including our shareholders and business partners. In other words, we must provide competitive products and services through fair corporate activities, in compliance with laws and regulations, to increase our international competitiveness. We are going to steadily implement the ongoing J-100 plan to achieve concrete results. We request the continued understanding and support of all.



**J-100計画の進捗状況**

J-100 Plan Progress	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2008年3月期	目標に対する達成度 % to targets
	S-21計画最終年度 FY2002 The final year of S-21 Plan	J-100計画1年目 FY2003 The first year of J-100 Plan	J-100計画2年目 FY2004 The second year of J-100 Plan	目標 FY2007 Targets	
経常利益 Ordinary income	10,118	12,468	12,548	17,000	73.8%
売上高経常利益率 Ordinary income to net sales	7.1%	8.4%	8.3%	10%以上 10% or more	83.0%
ROA Return on assets	4.7%	5.5%	5.7%	7%以上 7% or more	81.4%
自己資本比率 Equity ratio	44.1%	45.2%	48.4%	50%以上 50% or more	96.8%
D/Eレシオ Debt/equity ratio	0.85	0.79	0.67	0.6以下 0.6 times or less	89.6%
売上高EBITDA比率 EBITDA/net sales	17.8%	18.5%	17.5%	18%以上 18% or more	97.2%

EBITDA: 経常利益+支払利息+減価償却費  
EBITDA: Ordinary income + interest expenses paid + depreciation and amortization

(百万円 / Millions of yen)