

New Management Plan “Value-up 10”

新経営計画 バリュースアップ10

北越製紙グループは、品質・環境・コストにおける総合的国際競争力を有する紙づくりカンパニーの実現に向け、N9事業の早期戦略化を通じた洋紙事業の拡充、人財力の活用、及びコンプライアンスの徹底等の企業価値増大施策を着実に実行し、全ステークホルダーにとって魅力ある製紙企業を目指します。

Under V-10, the Hokuetsu Paper Mills Group aims to become a papermaking company with comprehensive international competitiveness in terms of quality, environmental protection, and costs. To this end, we will steadily carry out various measures to increase our corporate value, including expansion of the printing paper business by making the N9 operations one of the pillars of our business activities as soon as possible, optimizing utilization of human resources, and thorough implementation of compliance. We aim to become a paper manufacturer that is attractive to all stakeholders.

計画期間 2008年4月1日～2011年3月31日(3ヶ年)

Period of the Plan 3 years from April 1, 2008, to March 31, 2011

経営施策

① 投資目的の達成

- N9の早期安定化
(高品質と低コストの実現、国際市場対応)
- 白板紙・特殊紙分野の収益バックアップ

② バランス感のある環境経営と国際化の推進

- 省資源・活エネルギー・CO₂・植林・古紙等、バランス感のある環境経営の推進
- 提携等を活かした原材料調達並びに製品販売等、国際化の推進

③ 人材育成と人財活用

- 社内外の変化を捉えた柔軟性・機動性のある組織への組み替え
- 他業種・海外を含む社外研修・人材交流の活発化による人材育成
- 次世代役職員の育成と人財活用

④ 経営基盤の強化

- 長岡特殊紙事業部制の導入、業務組織の革新による効率化
- 連結経営の強化・深化
- コンプライアンス、内部統制等の真の理解と定着

Managerial Measures

1. Achievement of investment purposes

- Stable operations of N9 at an early stage
(Realization of high quality, low costs, and ability to respond to the international market)
- Reinforcement of the white paperboard and specialty paper operations in terms of profits

2. Promotion of balanced environmental management and internationalization

- Promotion of balanced environmental management that considers resource conservation, effective use of energy, reduction of CO₂, reforestation, use of wastepaper, etc.
- Promotion of internationalization to procure raw materials, sell products through business alliances, etc.

3. Training and optimized utilization of human resources

- Rearrangement into a flexible and agile organization that can respond to changes within and outside the Company
- Training of personnel that includes training in other industries and overseas, and the acceleration of personnel exchanges
- Training of next-generation officers and employees and optimized utilization of human resources

4. Enhancement of management foundations

- Improvement of operational efficiency through the establishment of the Nagaoka Specialty Paper Division and the reformation of organizations
- Strengthening and deepening of consolidated management
- True understanding and firm establishment of compliance, internal control, etc.

経営目標(2010年度)

	連結	単体
売上高	2,300億円	2,070億円
経常利益	150億円	128億円
売上高経常利益率	6.5%以上	6.2%以上
EBITDA	360億円	320億円
ROA	5.0%以上	5.0%以上

EBITDA: 経常利益+支払利息+減価償却費

Management Objectives (for fiscal 2010)

	Consolidated	Non-consolidated
Net sales (Billions of yen)	230	207
Ordinary income (Billions of yen)	15	12.8
Ordinary income to net sales ratio	6.5% or more	6.2% or more
EBITDA (Billions of yen)	36	32
ROA	5.0% or more	5.0% or more

EBITDA: Ordinary income + interest expenses + depreciation and amortization

No. 9 Papermaking Machine at the Niigata Mill

新潟9号抄紙機



新潟9号抄紙機/No. 9 papermaking machine at the Niigata Mill

この9月に運転を開始しました当社新潟工場の9号抄紙機、通称「N9」は、印刷情報用紙を年間35万t生産する、日本で最大のマシンです。運転開始に伴い、新潟東港にあるチップヤードの拡張、工場構内のチップヤードにトラックダンパーの設置、屋内型チップ貯蔵設備の新設、原料となるパルプの増産、排水処理能力アップ等、様々な周辺設備の新設・増設も行いました。

N9は、2007年3月に杭打ちを開始して以来、工事期間は15ヶ月に及びました。建設従事者は延べ35万人に及び、ピーク時の一日就労者数は1,800人超となったこともありましたが、事故・クレーム等の大きなトラブルもなく、計画通りに終了することができました。

N9は、全長264m、ワイヤー幅10.7m、抄速は毎分1,600mと時速に直すと約100kmであり、日本最大の超高速マシンであります。生産品種はコート紙の代表である軽量コート紙で、その中でも主力の60.2～69.9g/m²の生産を行っていきます。N9の完成により当社は、新潟工場に4基のオンコーターマシンを持つことになります。その結果、幅広い品種の生産が可能となり、さらに安定した品質を保證できる体制が整います。新潟工場はコート紙の年産が100万tとなり、印刷情報用紙の生産量日本一の座をさらに強化することとなります。

また、設備、コスト、品質、環境対応などこれらの経営諸施策の実施は、国際競争力をさらに高めることになり、海外市場への輸出拡大やOEMを通じ、日本の紙パルプ産業が直面している国際化の流れを先取りし、リードしていきます。

北越製紙グループキャッチフレーズである「N9発進! 拓こう未来を 翔びたとう世界へ」のもと、ますます多様化するユーザーの皆様のご要望に応えるべくチャレンジしていきます。

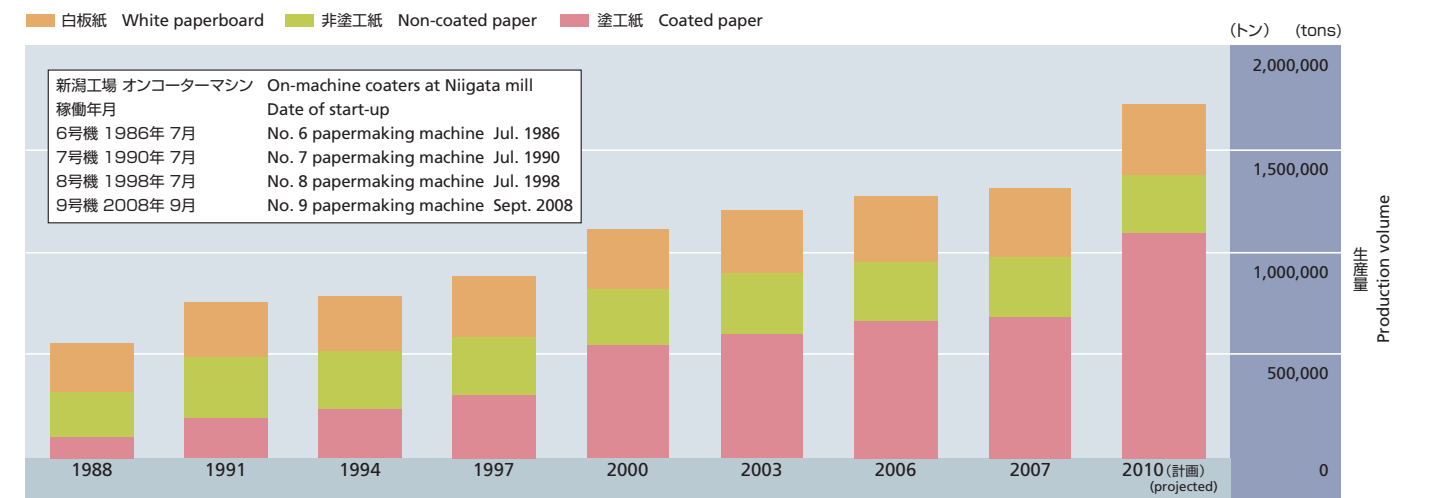


新潟9号抄紙機ソフトカレンダー/No. 9 papermaking machine soft calender



新潟9号抄紙機リール/No. 9 papermaking machine reel

北越製紙生産高推移 Changes in production output of Hokuetsu Paper Mills



The No. 9 papermaking machine at the Niigata Mill (commonly called “N9”), which is the largest such machine in Japan, began operations in September 2008 and produces 350,000 tons of communication paper per year. Along with the start of operations of N9, the Company constructed and enlarged various related facilities, including expansion of the chip yard at Niigata Higashi Port, establishment of a truck dumper at the chip yard within the mill, and installation of indoor chip storage facilities. We also increased production of pulp as the raw material and upgraded the wastewater treatment capability.

After pile driving in March 2007, work for N9 lasted for 15 months. A total of 350,000 workers were involved in the construction of the machine, with the number of workers peaking at a total of over 1,800 a day. Fortunately, there were no major troubles such as accidents or complaints during the period, and we were able to finish the work as planned.

N9, with a total length of 264 meters and a wire width of 10.7 meters, can manufacture paper at a speed of 1,600 meters per minute, or about 100 kilometers per hour, making it Japan’s largest ultrahigh speed machine. N9 produces lightweight coated paper, a typical coated paper of mainly 60.2-69.9 grams per square meter—a key product for the Company. With the establishment of N9, the Company now has four on-machine coaters at the Niigata Mill. As a result, we can now manufacture a wide variety of paper types and have a system for assuring stable quality. The Niigata Mill, which can produce 1.0 million tons of coated paper per year, further reinforces our position as Japan’s largest producer of communication paper.

The Company will implement various managerial measures

concerning facilities, costs, quality, and environmental protection. This will result in the Company further increasing international competitiveness, and leading the wave of internationalization, an issue facing the Japanese paper and pulp industry, through the expansion of exports to overseas markets and the OEM business.

We will take on challenges in order to respond to the increasingly diverse needs of our users, under the Group’s catchphrase, “N9—Fired up... go! Shape our future for the global market!”



新潟9号抄紙機ワインダー/No. 9 papermaking machine winder

湿式重質炭酸カルシウム自製化

株式会社イメリス ミネラルズ・ジャパンとの合弁会社である新潟工場に隣接した、株式会社新潟ジーシーでは、塗工紙や塗工板紙といった光沢が求められる製品に使用される主要薬品の一つである湿式重質炭酸カルシウムの自製化を開始しました。このプラントは日本最大級のものであり、これにより安定調達、物流コスト削減、CO₂削減の環境対策が図られます。

N9稼働に伴う塗工紙の増産に対応したものであり、ほぼ全量を自製で賄うことが可能となりました。



株式会社新潟ジーシー建屋/Niigata GCC Co., Ltd. building

In-house Production of Wet Ground Calcium Carbonate

Niigata GCC Co., Ltd., a joint venture with Imerys Minerals Japan K.K. situated next to the Niigata Mill, has begun in-house production of wet ground calcium carbonate (WGCC), one of the major agents used for glossy products such as coated paper and coated paperboard. Niigata GCC is one of the largest such plants in Japan. With this in-house production, the Group can expect

stable procurement, cuts in logistics costs, and reduction of CO₂ emissions.

This in-house production, in response to the increase in production of coated paper following the start of N9 operations, enables the Group to obtain almost all necessary amounts of WGCC in-house.



チップ船と新潟東港チップヤード/Chip ship and chip yard at Niigata Higashi Port

新潟東港No.2チップヤード積付装置新設

N9稼働に対応すべくパルプ生産増・樹種の安定配合を実現させるために、現新潟東港チップヤードに隣接している野積場(No.2チップヤード)にチップ自動積付装置を設置しました。これにより、144,000BDTへと最大在庫能力の30%拡大とNo.1ヤードからNo.2ヤードへのチップ運搬費用等の経費節減を図ることができます。併せて、既存設備のチップ搬送能力の増強を行っており、滞船料の節減も図られます。

Establishment of Loading Equipment in No. 2 Chip Yard at Niigata Higashi Port

To increase pulp production and stably combine tree types in response to N9 operations, the Group established automatic chip loading equipment in the open-air storage area (No. 2 Chip Yard), adjacent to the present Niigata Higashi Port Chip Yard. This increased the maximum stock capacity by 30% to 144,000BDT, and reduced costs for transporting chips from the No. 1 yard to the No. 2 yard. It also reinforced the chip transport capacity of existing facilities, which is expected to cut demurrage.



新印刷機/New printing machine

北越パッケージ株式会社の設備増強

北越パッケージ株式会社勝田工場は、2008年1月に新印刷機と印刷された紙を製品の型に打ち抜く新ブランキング打抜機を導入しました。

新印刷機の導入目的は、老朽化したマシンを更新し、効率的かつ高品質な多色印刷を可能にすることです。特徴としては、従来の5色印刷から7色印刷が可能となり、印刷工程の減少が図られたことと、UVコーターと検査装置が新たに装備されたことであります。また、生産状況が常に分析できる情報システム(Manufacturing Execution System)とカラーマネジメントシステムが連動した設備としたことで、難易度の高い高級パッケージの生産が可能となりました。容器の形態がプラスチックから紙へとシフトしてきていることから、今後の需要増加にも対応可能な生産能力を備えることができました。

一方、新ブランキング打抜機は、生産工程の効率化に併せて衛生面にも配慮した設備であり、工程中に人の手が極力触れずに生産することを可能としました。食品用パッケージなど品質要求の厳しい製品も、新印刷機と新ブランキング打抜機の導入により、従来にも増して高品質品の生産が可能となりました。



新ブランキング打抜機
New automatic blanking cutting machine

Facility Expansion at Hokuetsu Package Co., Ltd.

In January 2008, Hokuetsu Package Co., Ltd.'s Katsuta Mill installed a new printing machine and a new automatic blanking cutting machine, which is used to cut out patterns of products from printed paper.

The new printing machine, which was introduced to replace an obsolete machine, is expected to provide efficient, high-quality, multi-color printing. Featuring seven-color printing, compared with five-color for the old machine, and fewer printing processes, the new machine is equipped with a UV coater and inspection equipment. With the new machine linked to the manufacturing execution system, which can constantly analyze the state of production, and the color management system, the mill can now manufacture high-grade packages that are otherwise difficult to make. Currently, container materials are increasingly shifting from plastics to paper. In response, we enhanced production capacity for paper containers so that we can meet the projected growing demand.

Meanwhile, the new automatic blanking cutting machine focuses not only on enabling efficient production process, but also on hygiene. Manual operations in the production process are reduced to the greatest extent possible. With the introduction of the new printing machine and the automatic blanking cutting machine, the mill now can reliably produce food packages and other products that require higher quality than ever.



ホクエツ ウシャカ/HOKUETSU USHAKA



ホクエツ アイビス/HOKUETSU IBIS

新造チップ船

N9稼働によるチップ使用量増加に対応すべく、新しい2隻のチップ専用船「HOKUETSU USHAKA」と「HOKUETSU IBIS」が、それぞれ3月26日、4月23日に長崎県西海市の株式会社大島造船所で竣工し、航海を開始しました。両船とも約6万t近いチップ輸送が可能です。現在の新潟工場の総使用チップ量の約1週間分を運搬可能な、チップ専用船としては最大級の大きさであり、コスト競争力を兼ね備えています。今回の2隻の就航により当社のチップ船は計10隻となりました。

先に就航した「HOKUETSU USHAKA」のUSHAKAとは、南アフリカのズールー語で「勇敢な戦士」という意味で、南アフリカの関係者と当社内の公募の結果、南アフリカのチップ工場従業員のアイデアが採用されました。今後17年間にわたり、南アフリカ航路を中心にチップ輸送を支えていきます。続いて就航した「HOKUETSU IBIS」のIBISとは、新潟県にゆかりの深い「朱鷺」から命名しました。

加えて、9月には前出2隻とほぼ同等の大きさである11隻目のチップ専用船「NINE FRONTIER」が就航いたしました。同じ月に稼働した新潟9号抄紙機における販路開拓の精神に則り命名されております。

いずれの3隻とも、当社のチップ運搬の大動脈として活躍していく予定です。

New Chip Ships

Now that N9 has begun operations, use of chips is expected to increase. To cope with this, the Company planned to build two chip ships, the “HOKUETSU USHAKA” and the “HOKUETSU IBIS.” Construction of the two ships was completed on March 26 and April 23, respectively, at Ohshima Shipbuilding Co., Ltd. in Saikai City, Nagasaki Prefecture, and they have begun sailing. Each ship can transport approximately 60,000 tons of chips, with the sum for both equal to the amount used by the Niigata Mill in about one week. They are the largest and most cost-competitive chip ships. Including these two ships, the Company now operates 10 chip ships.

The “USHAKA” of “HOKUETSU USHAKA,” which went into service first, means “courageous warrior” in South Africa’s Zulu language. As a result of soliciting a name from parties concerned in South Africa and the Company employees, we adopted this name, which was suggested by of an employee of the South Africa chip plant. This ship is expected to transport chips over the next 17 years, mainly on the South African Route. Meanwhile, the “IBIS” of “HOKUETSU IBIS” refers to the Japanese crested ibis, with which Niigata Prefecture has a close connection.

In addition, the 11th chip ship, “NINE FRONTIER,” which is almost the same size as the two ships mentioned above, went into service in September 2008. This ship was named in the spirit of developing sales routes that is expected of the No. 9 papermaking machine at the Niigata Mill, which started operations in the same month.

These three ships are all expected to be major arteries of the Company for the transportation of chips.

北越製紙の木材原料産地

当社の紙の原料になる木材チップは95%が海外からの輸入木材であり5%が国内の里山材です。海外からの輸入チップはすべて持続可能な植林木であり、現地の荒地や牧草地にアカシアやユーカリの木をローテーションを組みながら計画的に植林・育成・伐採をしています。伐採された木材は現地のチップ工場でチップ化され、そこより11隻の当社専用船で新潟東港へと運んでいます。また国内では、広葉樹が切株から新しい芽を発芽してゆく萌芽更新を利用し、計画的に保育・伐採・萌芽更新を継続することによって、山林の循環と保全を行っています。

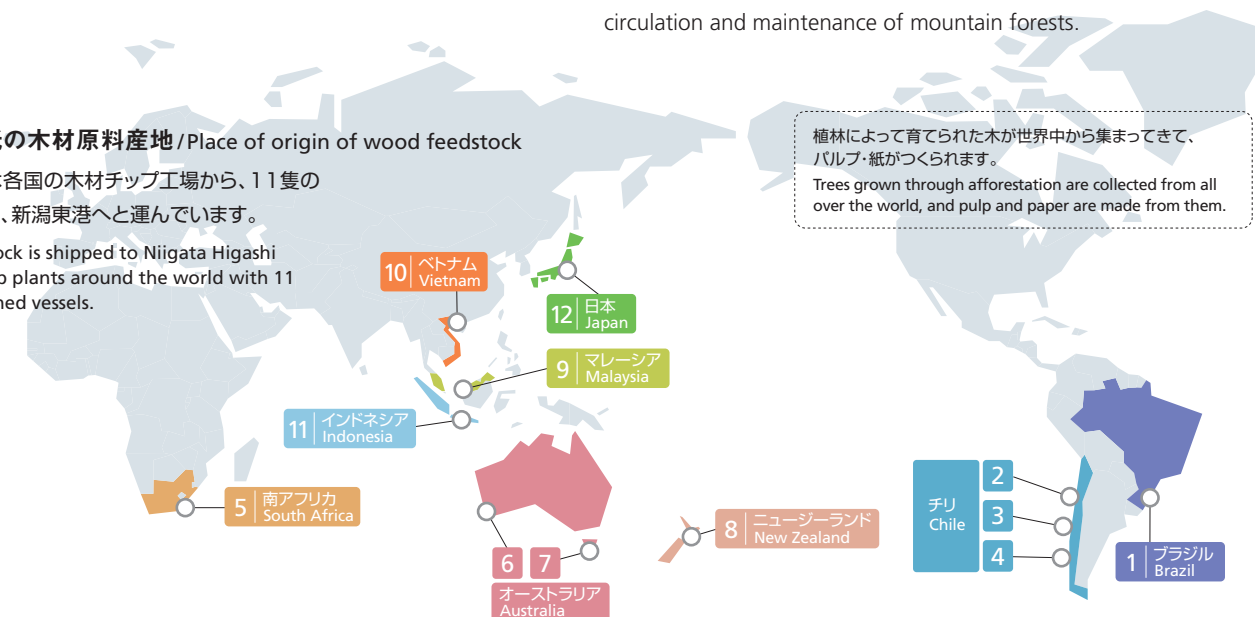
Place of Origin of Hokuetsu Paper’s Wood Feedstock

Lumber chips that the Company uses as paper materials are 95% wood feedstock imported from overseas. The remaining 5% is from domestic forests managed by villages (known as *Satoyama* in Japanese, they are a part of the rural landscape that has been developed from centuries of agricultural use). Chips imported from foreign countries are all from sustainable planted forests, which are planted, grown, and cut down under a planned plantation rotation—these include acacia and eucalyptus trees, grown in barren or pastoral areas. Wood cut down there is chipped at local chip plants, and transported by the Company’s 11 specialized vessels to the Niigata Higashi Port. Domestically, the Company has a continual, planned cycle of growing and felling, and also uses coppicing, a method of woodland management in which broadleaf tree stems are cut down, and many new shoots will emerge. The Company thus contributes to the appropriate circulation and maintenance of mountain forests.

北越製紙の木材原料産地 / Place of origin of wood feedstock

原料の木材は各国の木材チップ工場から、11隻の自社専用船で、新潟東港へと運んでいます。

Wood feedstock is shipped to Niigata Higashi Port from chip plants around the world with 11 company-owned vessels.



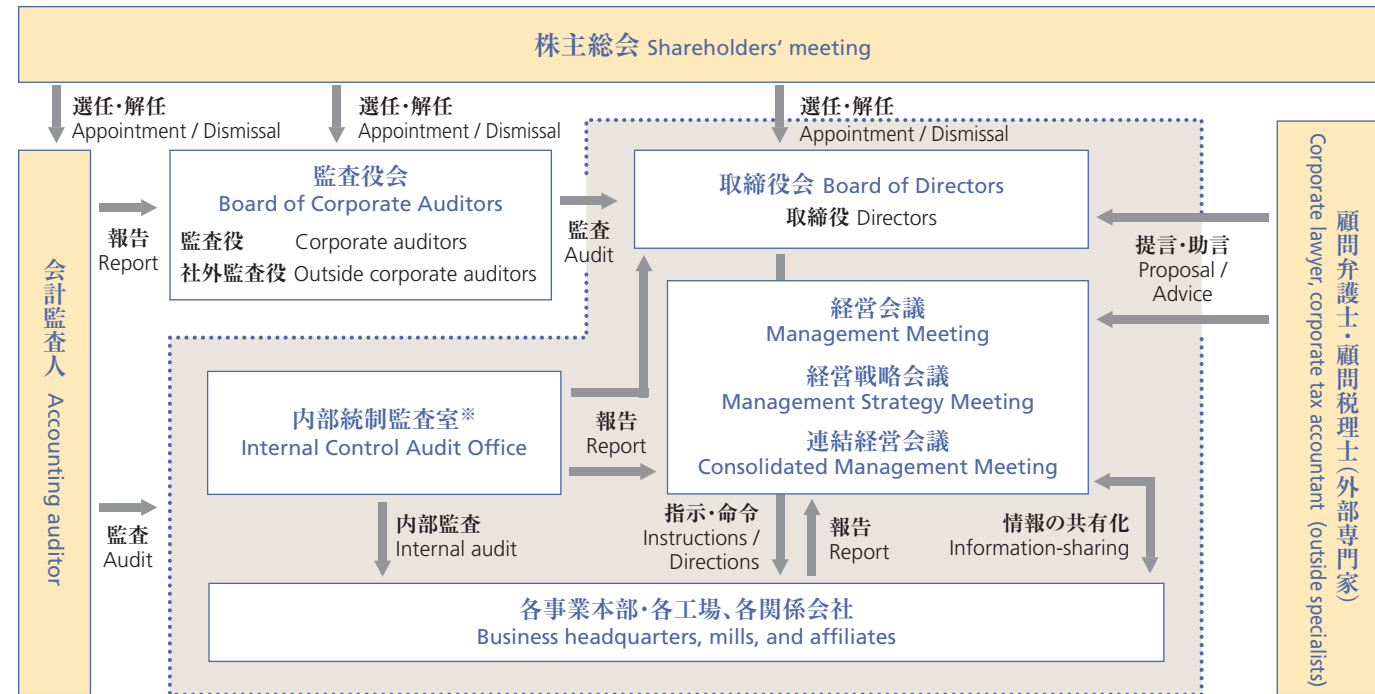
北越製紙が使用する種類別木材原料 (2008年度予定)

Type of wood feedstock consumed by Hokuetsu Paper (Forecast in FY2008)

国名 Country	産地(チップ工場所在地) Place of production (location of chip mills)	木の種類 Type of wood	森林の種類 Type of forests		産地の情報 Information of producing area			集荷割合 % of collection
			植林 Planting	二次林 Secondary forest	トレーサ ビリティ Traceability	合法木材宣言書 Legality declaration for timber	森林認証 Forest certification	
ブラジル Brazil	1 リオグランデスル州タクアリ Tacuary City, State of Rio Grande do Sul	アカシア Acacia	○		○	○	FSC Forest Steward Council	輸入 95% Import 95%
チリ Chile	2 V州サンアントニオ San Antonio City, 5th Province	ユーカリ Eucalyptus	○		○	○	FSC Forest Steward Council	
	3 卍州コンセプション Concepción City, 8th Province		○		○	○	一部FSC Partially Forest Steward Council	
	4 卍州プエルトモンテ Puerto Montt City, 10th Province		○		○	○	FSC Forest Steward Council	
南アフリカ South Africa	5 クワズールーナタル州ダーバン、リチャーズベイ Durban City and Richards Bay City, KwaZulu-Natal Province	アカシア Acacia ユーカリ Eucalyptus	○		○	○	FSC Forest Steward Council	
オーストラリア Australia	6 西オーストラリア州バンバリー Bunbury, Western Australia 7 タスマニア州北部ロンセストン、バーニー Launceston, Burnie, Tasmania	ユーカリ Eucalyptus	○		○	○	AFS/PEFC Australia Forest Standard / Programme for the Endorsement of Forest Certification	
			○		○	○		
ニュージーランド New Zealand	8 北島ワングレイ Whangarei, North Island	アカシア Acacia	○		○	○		
マレーシア Malaysia	9 サラワク州シブ、サバ州タウ Sibu, Sarawak State; Tawau, Sabah State	アカシア Acacia	○		○	○	一部FSC Partially Forest Steward Council	
ベトナム Vietnam	10 ハイフォン Haiphong City	アカシア Acacia	○		○	○		
インドネシア Indonesia	11 南カリマンタン州ブラウラウト Pulau Laut, South Kalimantan	アカシア Acacia	○		○	○		
日本 Japan	12 山形県新庄市、米沢市、福島県会津坂下町、南会津町 Shinjo City, Yonezawa City - Yamagata Pref.; Aizu Bange Town, Minami Aizu Town - Fukushima Pref.	ナラ他 Nalaih and other		○	○	○		

■会社の機関・内部統制の関係の模式図

Diagram of the relationship between corporate organizations and internal control



※2008年4月16日付で内部監査室は内部統制監査室に改組しております。
As of April 16, 2008, Internal Audit Office was reorganized into Internal Control Audit Office.

当社は、企業価値の長期安定的な向上を経営の最重要課題としています。そのためには、適正なコーポレート・ガバナンスの体制を構築することが必要であると考えています。

より良いコーポレート・ガバナンスは、コンプライアンスを重視した公正な企業活動をする事、及び透明性のある意志決定をすることにより達成されるものと考えています。そのため、「法を遵守し、透明性の高い企業活動を通じて、顧客・株主・取引先・地域社会より信頼される企業となる。」を、当社グループの理念である『北越製紙企業理念』の第1項目に掲げています。

法令遵守を組織的に担保するため、「北越製紙グループコンプライアンス規程」に基づき、社長直轄の組織として2008年4月1日付でチーフ・コンプライアンス・オフィサーを設置し、毎月のコンプライアンス・オフィサー会議の中でコンプライアンス諸施策の全社レベルでの実施、徹底を図っています。また、当社及び全グループ会社の使用人が、コンプライアンス上疑義のある事項について相談する、社内・社外窓口である「コンプライアンス・ホットライン」を設置しており、かつ、相談者の保護手続きも定めています。

Concern for a long-lasting and stable growth of corporate value is the first priority of the Company's management. To that end, we consider it necessary to establish an appropriate corporate governance system. We believe better corporate governance can be achieved through honest corporate activities that stress compliance and transparent decision-making. This is why our Group's corporate philosophy, "Hokuetsu Paper Mills Corporate Philosophy," holds up "The Group shall be trusted by customers, shareholders, business partners, and local communities with its fair corporate activities, in compliance with laws and regulations" as its number one rule.

To systematically guarantee compliance, on April 1, 2008, the Company created the position of Chief Compliance Officer under the direct control of the President in accordance with the Hokuetsu Paper Mills Group Compliance Rules. Under this framework, we are striving to thoroughly implement compliance through company-wide efforts, and these practices are reviewed at monthly compliance officer meetings. We have also set up a Compliance Hotline – an internal and external contact point for employees of all Group companies who want to consult about any compliance-related concerns, as well as established procedures for protecting those employees.



田村 潔
Kiyoshi Tamura

岸本 哲夫
Sekio Kishimoto

鈴木 正晃
Masaaki Suzuki

代表取締役社長CEO

岸本 哲夫

常務取締役

鈴木 正晃
田村 潔

Representative Director,
President & CEO
Sekio Kishimoto

Managing Directors
Masaaki Suzuki
Kiyoshi Tamura

取締役

矢野 雅英
三輪 正明
下越 典彦
堀田 実
鈴木 収
赤川 公一

Directors
Masahide Yano
Masaaki Miwa
Norihiro Shimokoshi
Minoru Hotta
Osamu Suzuki
Kouichi Akagawa

菅原 洋
細井 和則
土田 道夫
小野田 莊平
山田 保裕

Hiroshi Sugawara
Kazunori Hosoi
Michio Tsuchida
Souhei Onoda
Yasuhiro Yamada

常勤監査役

土田 文芳
小林 多加志

監査役

佐藤 歳二
内田 一夫

Standing Corporate Auditors
Fumiyoshi Tsuchida
Takashi Kobayashi

Corporate Auditors
Toshiji Sato
Kazuo Uchida

企業理念

Corporate Philosophy

- 1 法を遵守し、透明性の高い企業活動を通じて、顧客・株主・取引先・地域社会より信頼される企業となる。
- 2 顧客の要望に応えるため、魅力ある商品とサービスを提供する。
- 3 労使相互信頼の下に、創造力と挑戦意欲を育む
明朗闊達な社風をつくる。
- 4 環境重視の経営に徹し、持続的な成長を実現する。

- 1 The Group shall be trusted by customers, shareholders, business partners, and local communities with its fair corporate activities, in compliance with laws and regulations.
- 2 The Group shall supply quality products and services in response to customers' requests.
- 3 The Group shall endeavor to create a cheerful and flexible corporate culture that serves to nurture further creativity and a challenging spirit, through mutual trust between labor and management.
- 4 The Group shall achieve sustainable growth by promoting management with emphasis on protecting the environment.