



新中期経営計画(2017年度～2019年度)

V-DRIVE

2017年5月23日

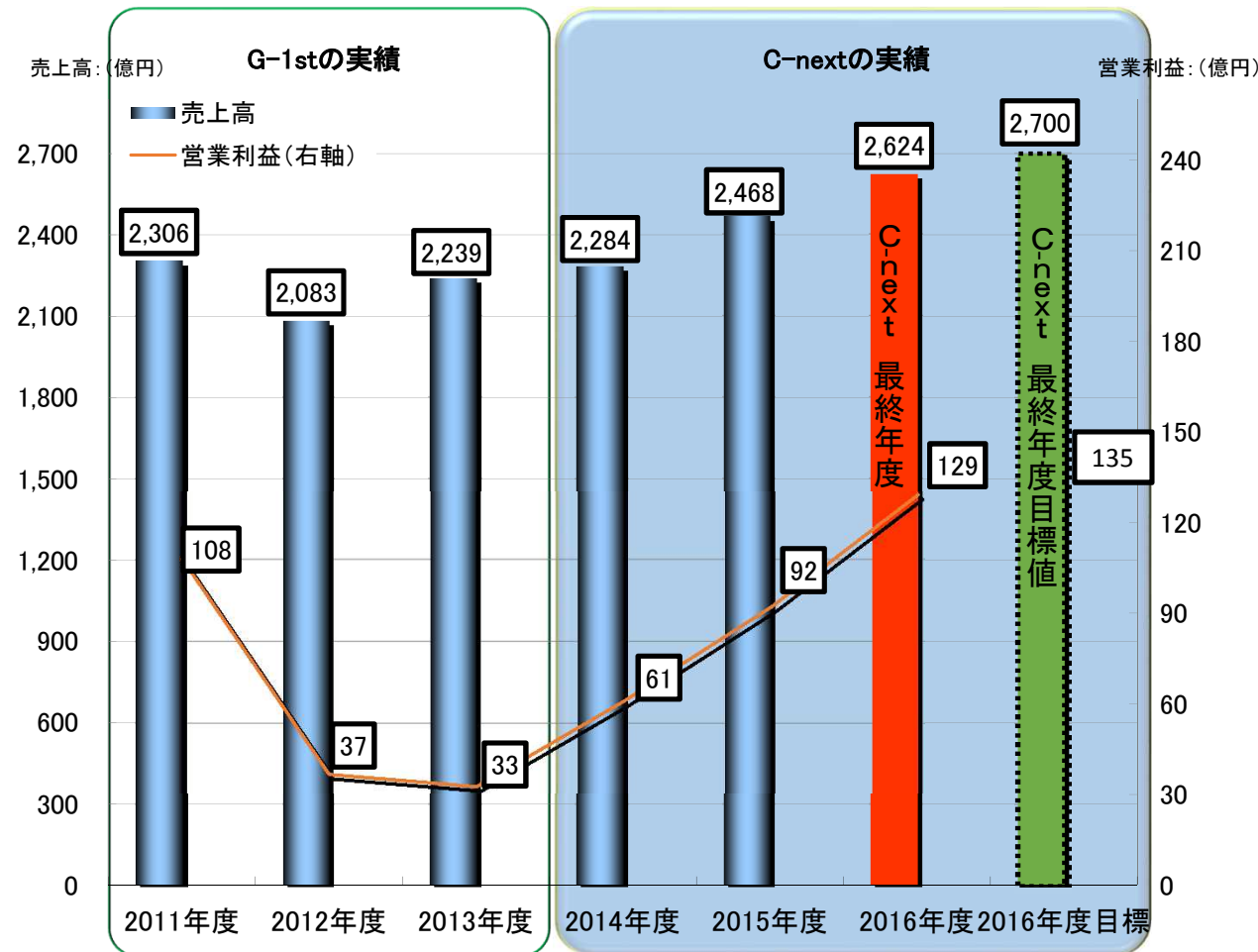


北越紀州製紙株式会社

1. 前中期経営計画「C-next」のレビュー①



■前中期経営計画C-next 連結経営目標と実績対比



2016年度 連結経営目標

売上高	2,700億円
営業利益	135億円
売上高営業利益率	5%以上
EBITDA	330億円



2016年度 連結経営実績

売上高	2,624億円
営業利益	129億円
売上高営業利益率	4.9%
EBITDA	339億円

2. 前中期経営計画「C-next」のレビュー②



■C-nextにおける取組と実績

収益基盤の強化と環境への取り組みの深化を基本に、変化に対応した新規分野の創造、事業構成の変革及び成長に向けた挑戦を推し進め、計画は概ね達成した。

収益基盤の強化

国内洋紙事業は価格修正を実施。
その後為替等の条件悪化により
再価格修正を発表

特殊紙事業の海外事業(Dumas※1)
を含めた業容と収益の拡大
※1 Bernard Dumas S.A.S.

環境への取り組み 深化

CO₂排出原単位の更なる改善
2015年2013年比12%削減

FSC認証製品品目の増加

中国江門星輝造紙における
ISO14001の取得

ビーエフ&パッケージにおける食品安全
マネジメントシステムFSSC22000の取得

新規分野の創造 事業構成の変革

中国白板紙事業(江門星輝造紙)
の黒字化に目途

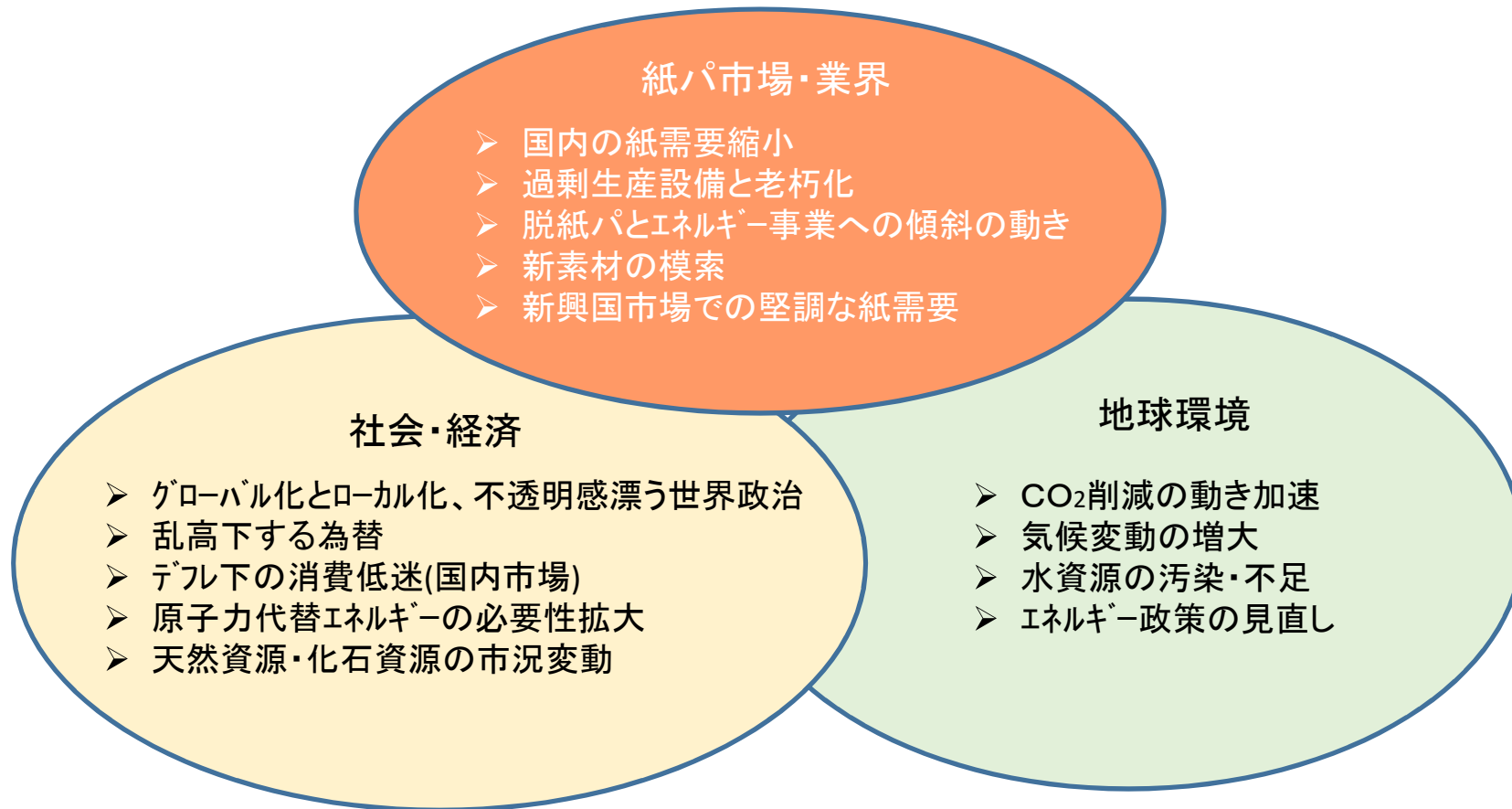
カナダパルプ事業(Alpac※2)の
買収
※2 Alberta-Pacific Forest Industries Inc.

洋紙事業売上高比率
45%迄削減
海外売上高比率 12%→28%

3. 事業環境認識



■国内の事業環境は、総需要の縮小、販売価格の低迷、原燃料価格の上昇により厳しさが増している。

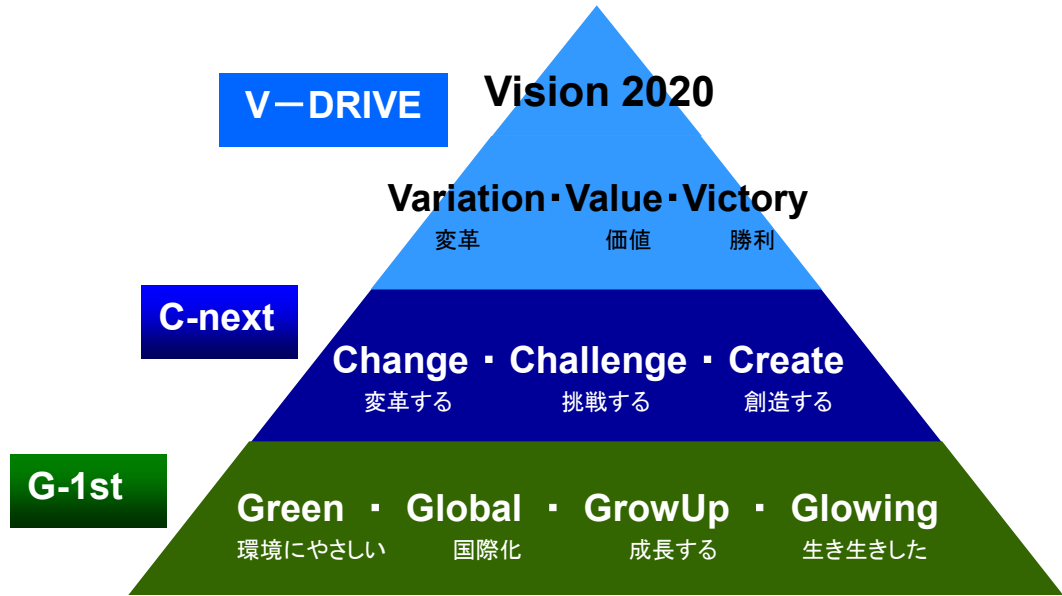


4. 新中期経営計画の位置付け

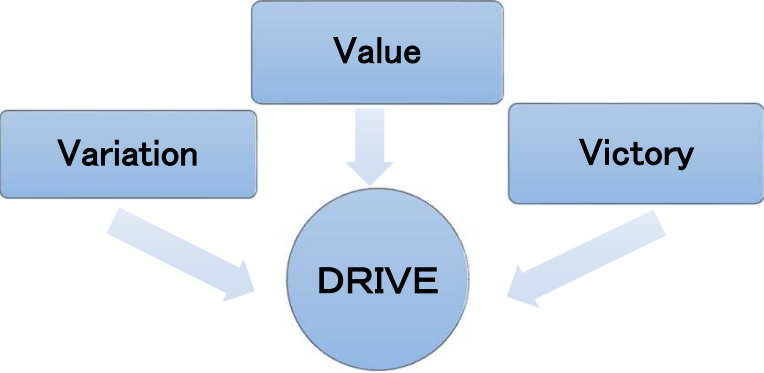


Vision 2020(2011年4月公表)

- **環境経営を推進**し、あらゆる企業活動において環境を重視する企業
- 高い技術を有し、優れた品質とコスト競争力を持った**魅力ある商品**を提供する企業
- 着実な**成長とあくなき挑戦**を、情熱をもって続ける企業
- **売上規模3,000億円以上**(海外売上比率:25%)



新中期経営計画名称 V-DRIVE



【V-DRIVE】
新規分野の創造と事業構成の変革(Variation)を進め、企業価値(Value)の向上を図り、Vision 2020の達成をもって勝利する(Victory)。この3つの「V」に向かって企業活動を加速する(DRIVE)。

5. 新中期経営計画V-DRIVE基本方針と戦略



基本方針

海外事業拡大

工場競争力再強化

連結経営体制基盤強化

戦略

海外子会社を活用した
事業の積極的横展開

白板紙事業
海外戦略推進

特殊紙事業
海外戦略推進

洋紙事業コスト
競争力強化

環境経営の継続的
取組み

グローバル連結
経営体制の強化

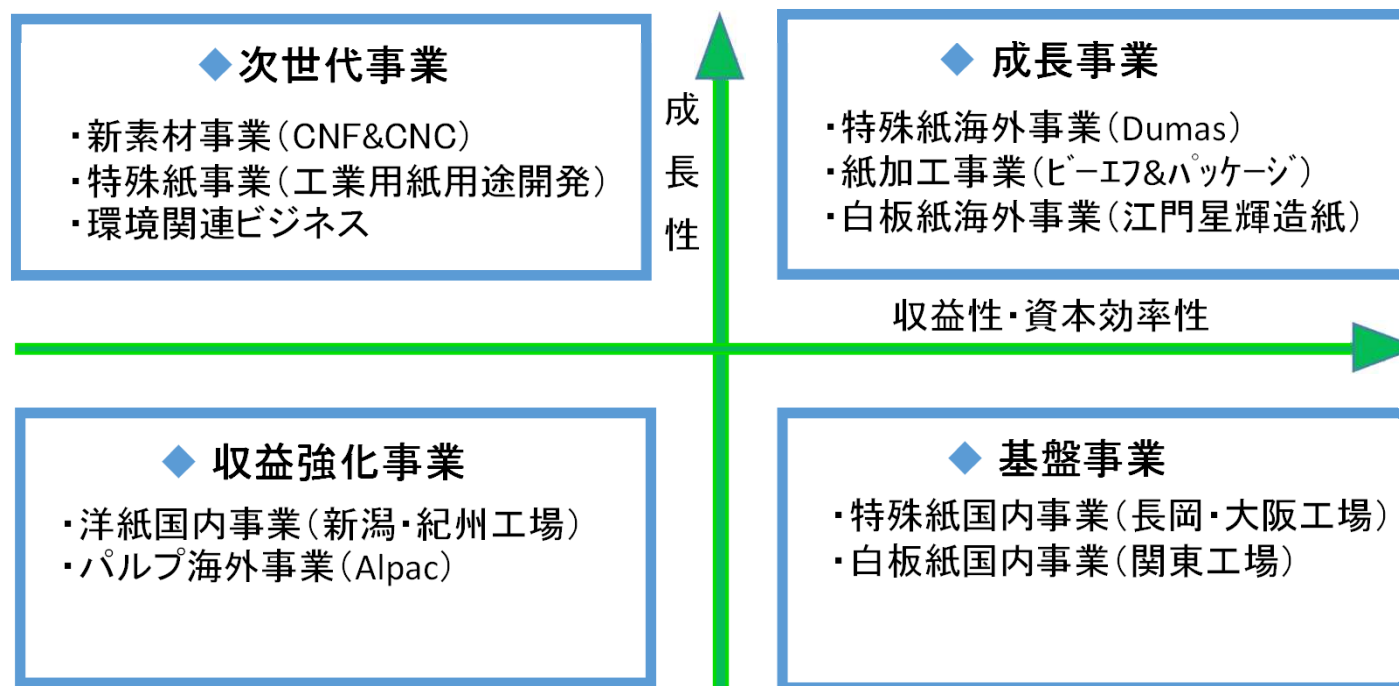
6. ポートフォリオ・マネジメントの強化



■ 当社事業ポートフォリオ

次世代事業、成長事業にはM&Aを含め重点的に経営資源を配分する。

洋紙国内事業、パルプ海外事業はコスト競争力、効率性を高め、収益の拡大を目指す。



7. 連結経営目標(2019年度)



■ 計画概要

計画期間

2017年(平成29年)4月1日 ~ 2020年(平成32年)3月31日 (3年間)

財務指標 (2019年度)

売上高	3,000億円
営業利益	150億円
営業利益率	5.0%
ROE	6.0%
EBITDA	400億円
ネットD/Eレシオ	0.6以下

【前提】

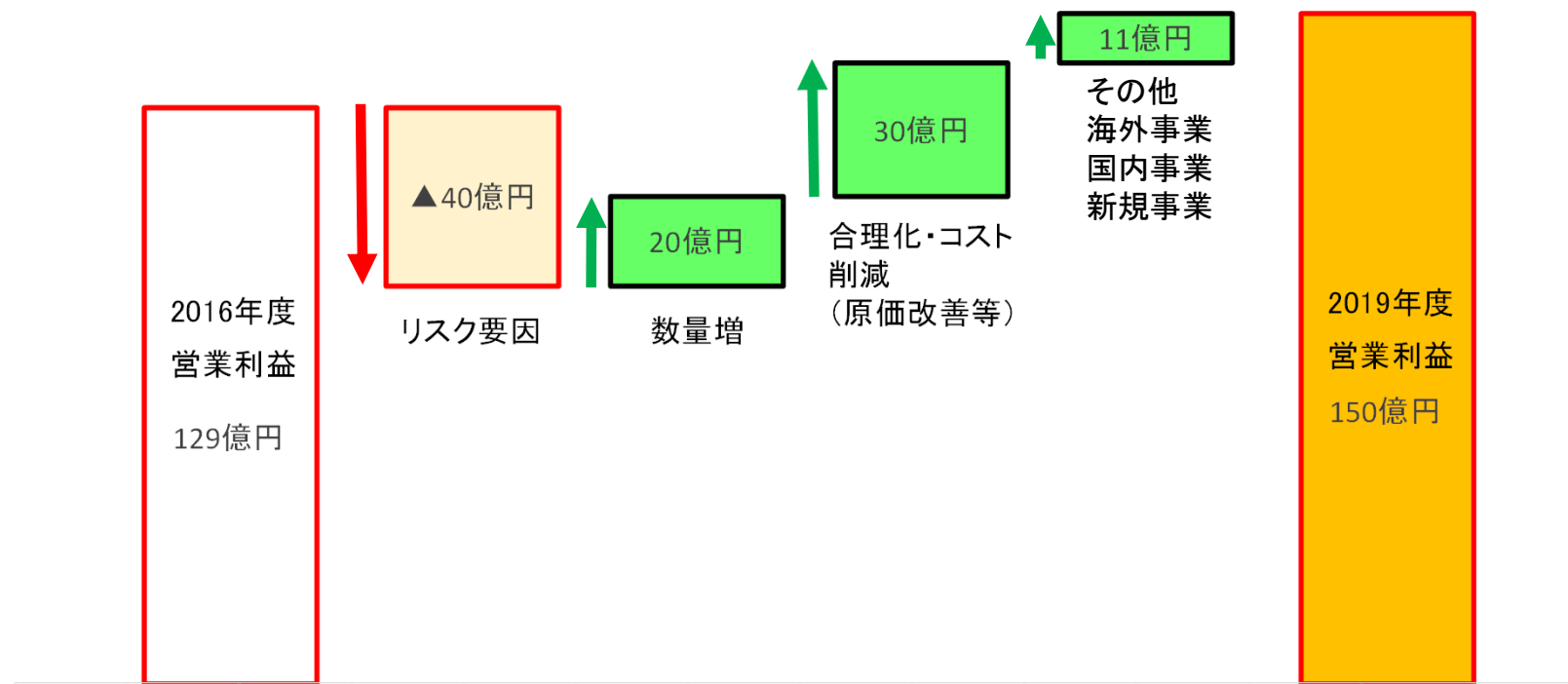
為替: 115円/US\$

DUB原油: US\$55.0/bbl

8. 2019年度連結営業利益増減の要因



【連結営業利益増減の要因(2016年度→2019年度)】



9. 投資計画

- 総額：900億円
- 戦略投資：M&Aを含む新規投資、R&D投資
- 設備投資：競争力強化を目的とした設備投資

投資配分

戦略投資

500億円

設備投資

400億円

〔国内300億円
海外100億円〕

10. 洋紙事業戦略



新潟工場



紀州工場

■ 方針

- ・塗工紙、上級紙及び色上質紙の販売と年間30万トンの洋紙輸出規模を維持する。
- ・特殊用途の開発を進めると共に加工原紙を拡販する。
- ・新潟、紀州両工場での最適生産、コストダウンを徹底する。
- ・北越紀州販売と一体となった販売体制を構築し、価格堅持機能を強化する。

■ 主要戦略

- ▶新潟工場の立地条件を活かしたロジスティック戦略を強化
- ▶塗工紙、上級紙、色上質紙のシェア維持と用途開発
- ▶PPC用紙、加工原紙の拡販
- ▶輸出販売エリアの拡大

11. 白板紙事業戦略



関東工場市川工務部



関東工場勝田工務部

■方針

- ・顧客の品質ニーズに迅速に対応し、新製品開発と顧客満足度の向上を目指す。
- ・成長分野の一次容器需要を取り込む。

■主要戦略

- ▶コアアカウントを中心とした需要の深掘りの推進
- ▶北越紀州販売、ビーエフ&パッケージとの協業によるグループ競争力を強化
- ▶勝田工務部バイオマスボイラーの燃料多様化
- ▶江門星輝造紙と関東工場との技術的シナジー強化



江門星輝造紙

12. 特殊紙事業戦略



長岡工場



大阪工場



Dumas

■方針

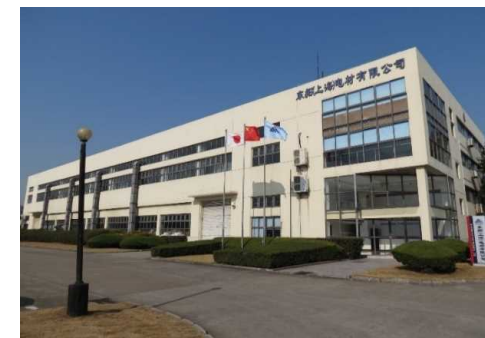
- ・国内販売の更なる強化と、国内外の関係子会社との連携によるグローバル規模の事業展開を積極推進する。

■主要戦略

- ▶新製品の開発と営業生産の開始
- ▶グローバル規模の最適生産販売体制の再構築
- ▶収益製品の増産体制確保と販売力強化

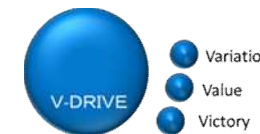


北越東洋ファイバー



東拓(上海)電材

13. 紙加工事業戦略



■方針

・紙容器の原紙・素材開発から加工製品までのグループ一貫生産による強みを発揮して、成長が見込まれる紙加工分野における事業展開を拡充する。

■主要戦略

- ▶飲料用紙容器市場のシェア拡大
- ▶食品・菓子用紙器の拡販
- ▶加工紙の一貫生産による競争力強化
- ▶印刷・データプロセッシングサービスのソリューション力強化



ビーエフ&パッケージ(株)関東工場

14. 海外戦略



■ 方針と戦略

- ・アジア、北米中心に年間30万トンの洋紙輸出規模を維持。
- ・特殊紙、白板紙事業におけるさらなる海外展開推進。
- ・Alpacにおける競争力強化、CNC製造等の新規事業を促進し、同社をプラットフォームとしたM&Aの模索。
- ・海外植林事業の拡大。

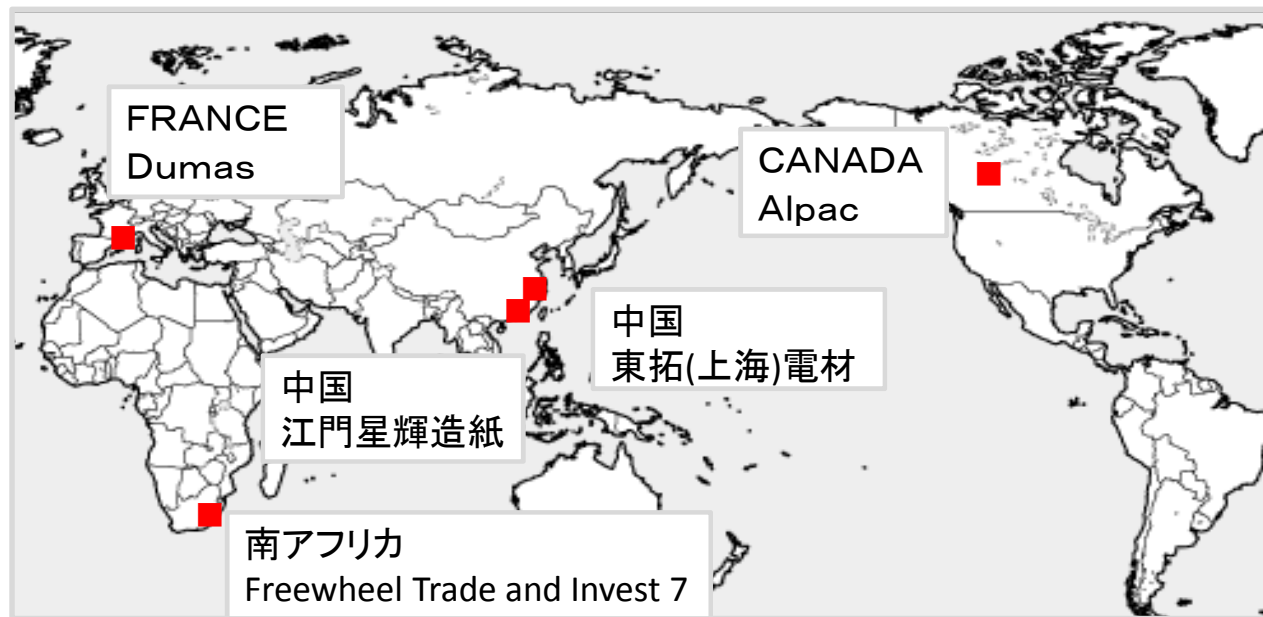
世界各地での事業展開



Dumas



江門星輝造紙



Alpac



東拓(上海)電材

15. 研究開発



- 本年4月に新機能材料開発室を新設し、研究開発体制を強化
 - ・新機能材料等の開発
 - ・CNF等の実用化研究
 - ・既存製品に対する新機能材料の活用
 - ・紙製品、紙加工品の新製品開発



研究所(長岡市)

当社グループの新機能材料・特殊素材への取り組み

当社グループは従来から紙・板紙の枠組みに囚われることなく、機能性特殊素材等の実用化・商業化に積極的且つ継続的に取り組んでいる

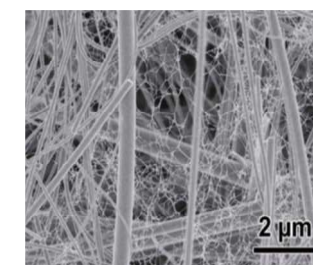
- バルカナイズドファイバー
- 特殊繊維ボード
- エアフィルター用超高性能濾紙
- チップキャリアテープ
- バッテリーセパレータ
- CNF(セルロースナノファイバー)
- CNC(セルロースナノクリスタル) etc



チップキャリアテープ



バッテリーセパレータ



CNF高性能エアフィルター濾材

16. 環境戦略

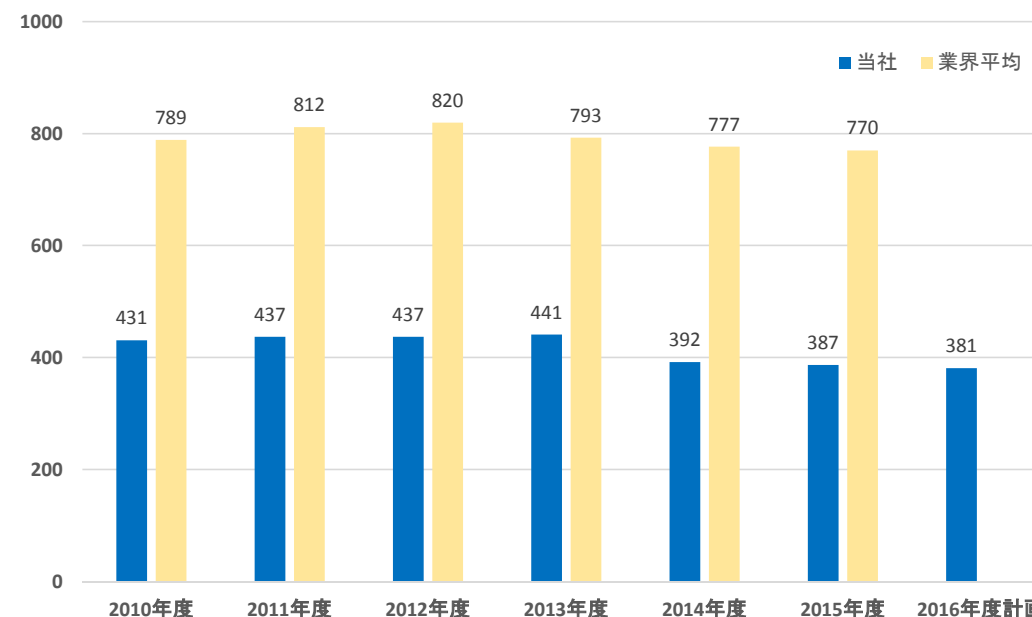


V-DRIVEでの環境重点戦略

- 環境戦略の深化と強化
- 環境経営度ランキング(日本経済新聞社)で業界トップクラスを維持
- ユーザーニーズに対応したFSC認証製品の取り扱いを拡大
- 化石エネルギー起源CO2排出原単位のさらなる削減(2016年の当社原単位目標値は381kg-CO2/紙t)……右グラフ

CO₂排出原単位の推移

(単位: Kg-CO₂/紙t)





【留意事項】

当資料に記載されている目標等に関する内容は、計画策定時点における種々の前提に基づいたものであり、今後種々の要因により、将来の目標値、或いは施策が異なっていく場合があります。

本資料のお問い合わせ先

北越紀州製紙株式会社 経営戦略室
03-3245-4579