

三菱製紙株式会社

新中期三カ年計画

～収穫へ、2005年 経常利益率 5%～

2003年3月13日



森をまもり育てる。紙作りにいかす。
—FSC認証林とFSC/COC認証製品

目次

●新中期三カ年計画に至る改革	構造改革①	1
	構造改革②	2
●新中期三カ年計画	構造改革の収穫へ	3
●三カ年の経営方針		4
●経営計画値	(1)グループの計画値	5
	(2)売上高	6
	(3)営業利益	7
	(4)経常利益	8
	(5)-1 増益要因(2002年 対 2003年)	9
	(5)-2 増益要因(2002年 対 2005年)	10
	(6)有利子負債削減	11
	(7)要員計画	12
●経営施策		13
●トピック	(1)写真感材 [北上工場フォト用ベースペーパー]	14
	(2)IJ用紙事業	15
	(3)ドイツ事業	16
	(4)地球環境保全	17
●グループの目指す姿		18

新中期三カ年計画に至る構造改革

拠点形成は終わった



「国内6工場から
国内4工場・海外2工場体制へ」

国内:八戸・北上・京都・高砂工場への品種集約

発展を目指した新設備

- 八戸: 7PM
- 高砂: 12CM
- 京都: 9CM
- 北上: 新たな戦略拠点化 N1PM・7RC
- ドイツMPB: 多目的コーター 3CM

北上工場



高付加価値事業への経営資源集中

5つのコア事業

A2コート紙、感熱紙、
インクジェット用紙、写真原紙、CTP

コア事業集中度が99年：31%→02年：42%へ

海外展開

2極生産体制(日・独)、
3極販売体制(日・米・欧)

基軸は高付加価値品

環境経営の推進

環境負荷低減

森林資源保護・育成

環境管理のレベルアップ/情報公開



MPB
(Mitsubishi HiTec Paper Bielefeld)



MPF
(Mitsubishi HiTec Paper Flensburg)

新中期三ヵ年計画：構造改革の収穫に向けて

構造改革

「生き残るための施策」は終了



2003年～2005年 果実収穫

「勝ち抜くための施策」へ

- これまでの構造改革を、確実に活かす施策の実施
- 大きな構造投資を回収・収穫していく三ヵ年

次期中期計画(2006～)への序奏

「持続的に高収益」が得られる企業グループへ

1. 黒字化とその定着

「利益第一」指向

2. 財務体質の改善

投資圧縮、有利子負債削減

3. 全費用項目の総点検

4. 国際競争力の強化

5. 全社員による商品開発

グループの計画値(連結・単体)

単位:億円

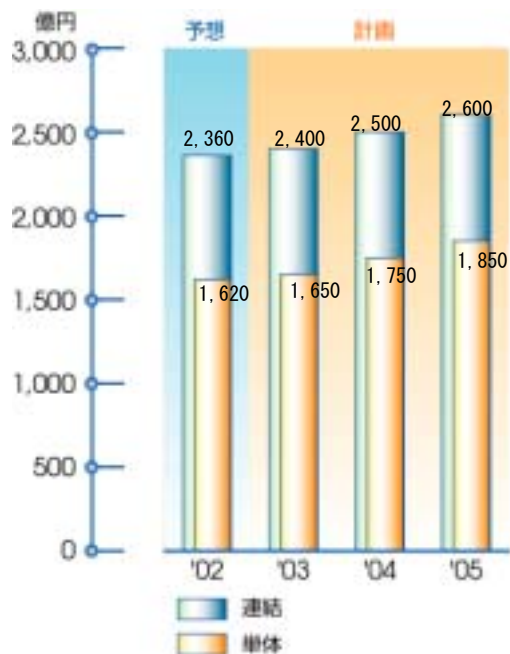
連結	予想	計画		
	2002	2003	2004	2005
売上高	2,360	2,400	2,500	2,600
営業利益	10	80	120	160
経常利益	△35	50	90	130
当期純利益	△150	60	30	95
有利子負債	2,280	2,220	2,030	1,900
従業員数	5,500	5,400	5,200	5,000
ROA(%)	△3.9	1.6	0.8	2.7
ROE(%)	△20.2	8.1	3.8	11.2
自己資本比率(%)	18.5	21.3	22.6	25.1
営業利益率(%)	0.4	3.3	4.8	6.2
経常利益率(%)	△1.5	2.1	3.6	5.0

単位:億円

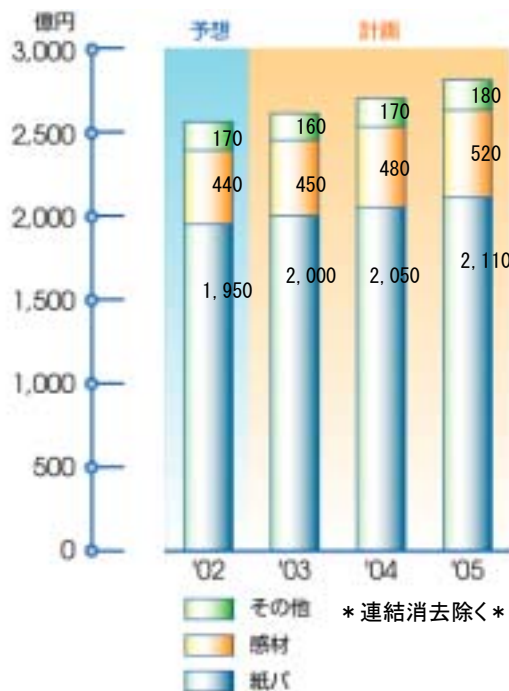
単体	予想	計画		
	2002	2003	2004	2005
売上高	1,620	1,650	1,750	1,850
営業利益	3	50	85	115
経常利益	△30	30	65	100
当期純利益	△150	55	25	85
有利子負債	1,520	1,450	1,280	1,170
従業員数	2,100	1,900	1,800	1,700
ROA(%)	△5.2	2.0	0.9	3.2
ROE(%)	△19.0	7.1	3.1	9.8
自己資本比率(%)	26.0	29.0	31.0	34.1
営業利益率(%)	0.2	3.0	4.9	6.2
経常利益率(%)	△1.9	1.8	3.7	5.4

売上高計画

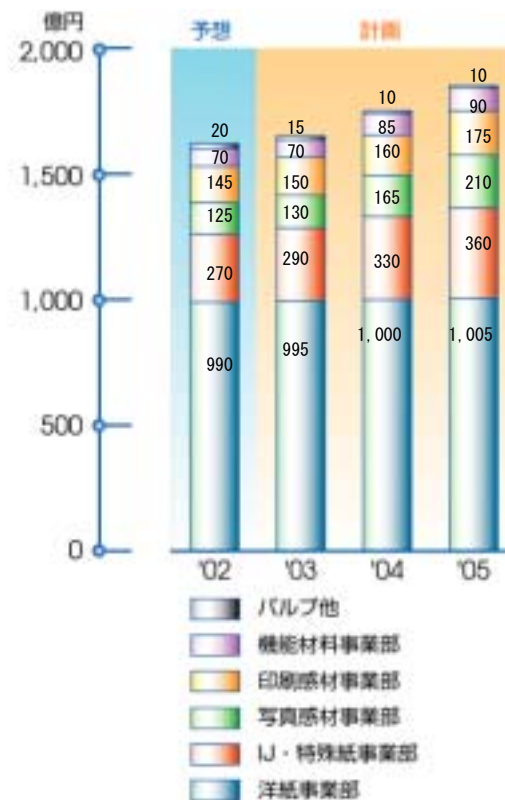
連結／単体



連結セグメント別

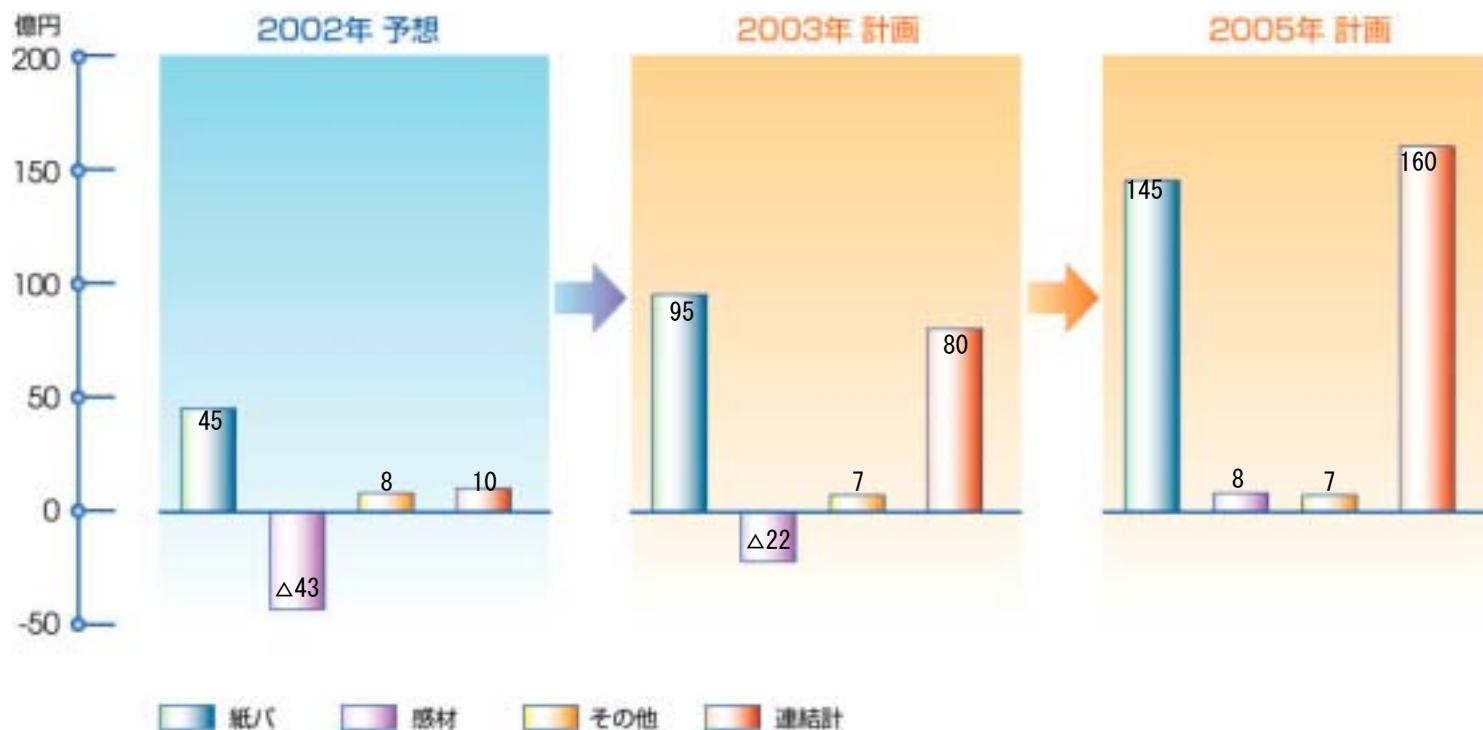


単体事業部別

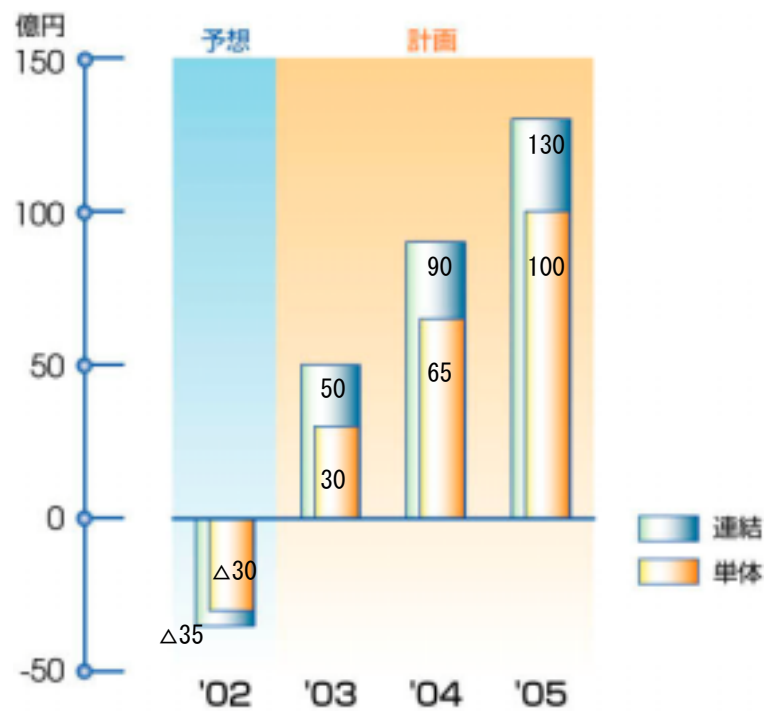


営業利益計画

連結セグメント別営業利益



経常利益計画



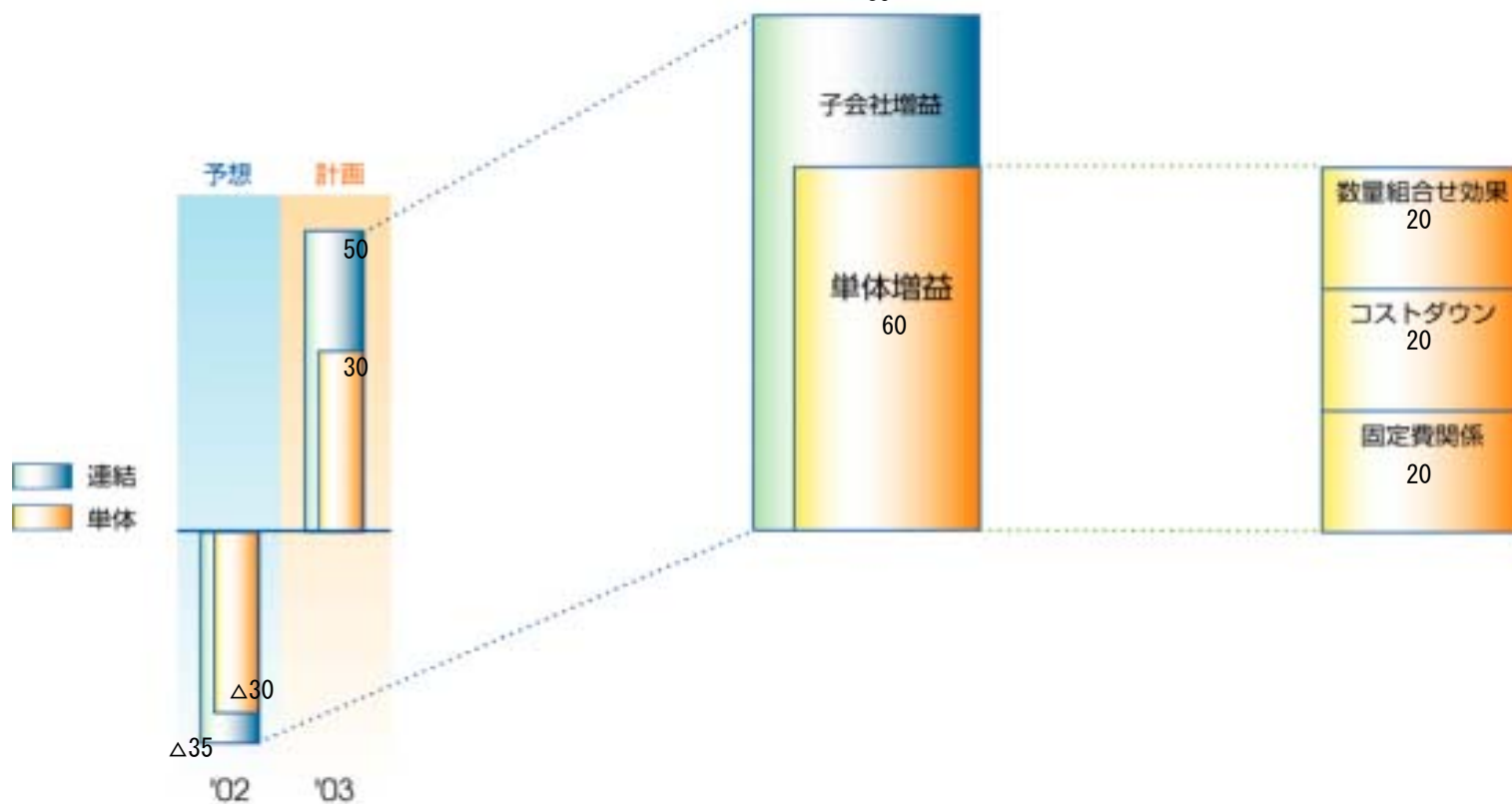
2002年 対 2003年 経常利益の増加内訳：黒字転換

(単位：億円)

経常利益の推移

増益額

単体増益分析



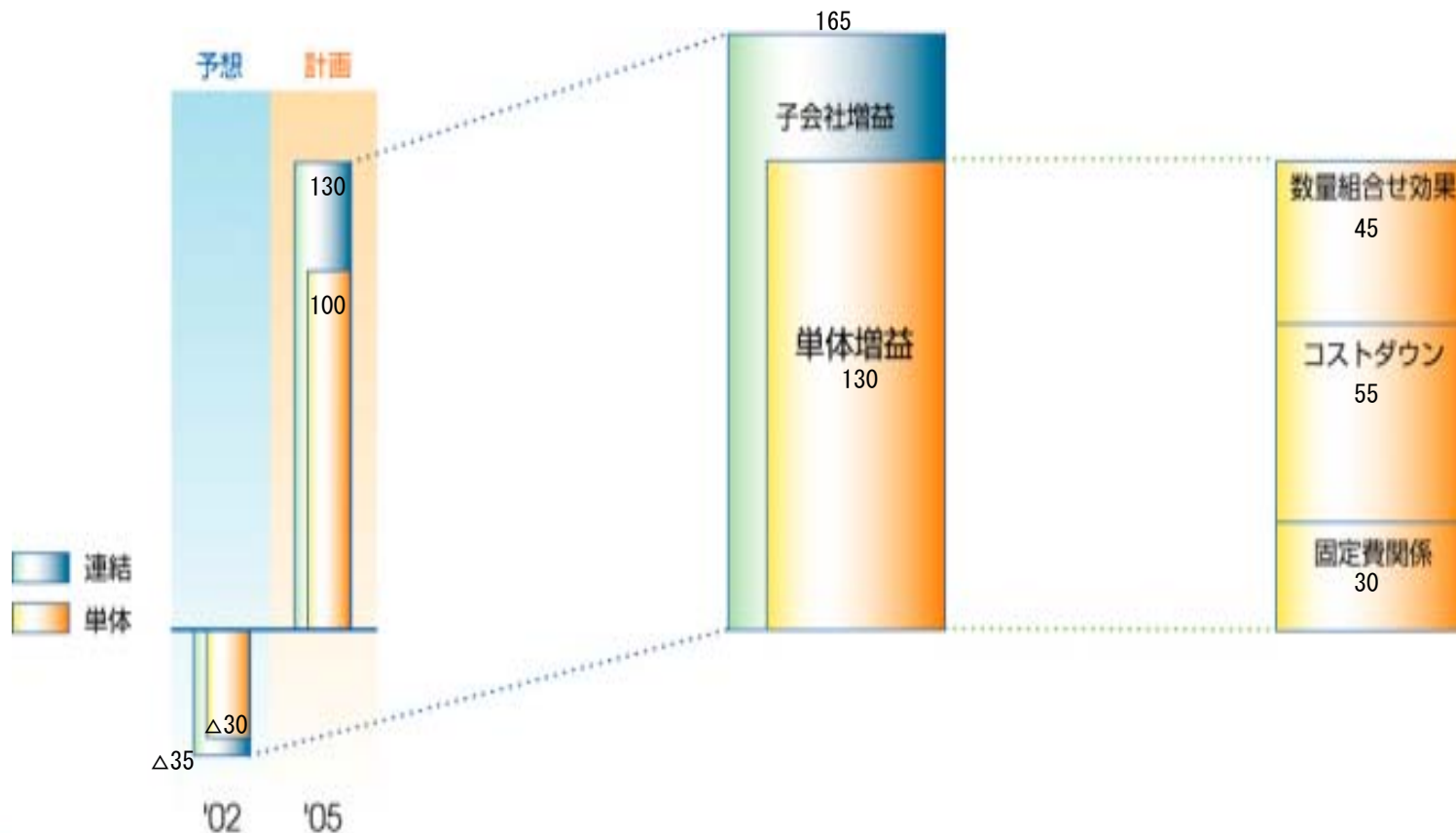
2002年 対 2005年 経常利益の増加内訳: 利益拡大

(単位: 億円)

経常利益の推移

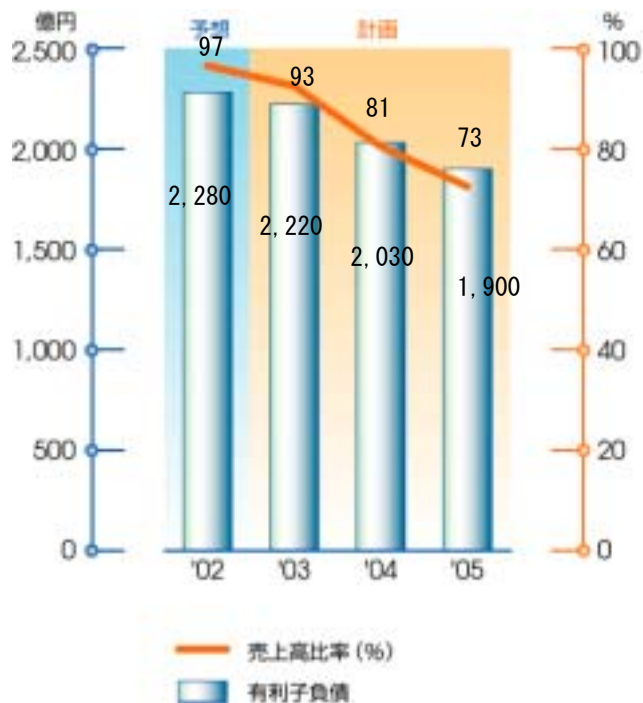
増益額

単体増益分析



有利子負債削減計画

連結有利子負債残高推移



有利子負債

単位: 億円

	2002年	2005年
社債・借入金など	2,180	1,900
実施済工事代金	100	-
合計	2,280	1,900

380億円の返済

資金収支(キャッシュフロー)の概要: 2003年 ~2005年

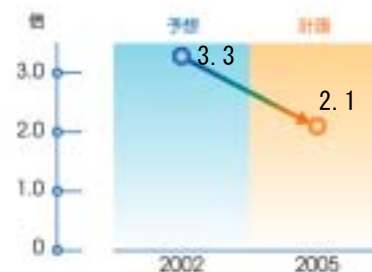
収入

当期純利益	185
減価償却費	490
中川工場土地代金	115
合計	790

支出

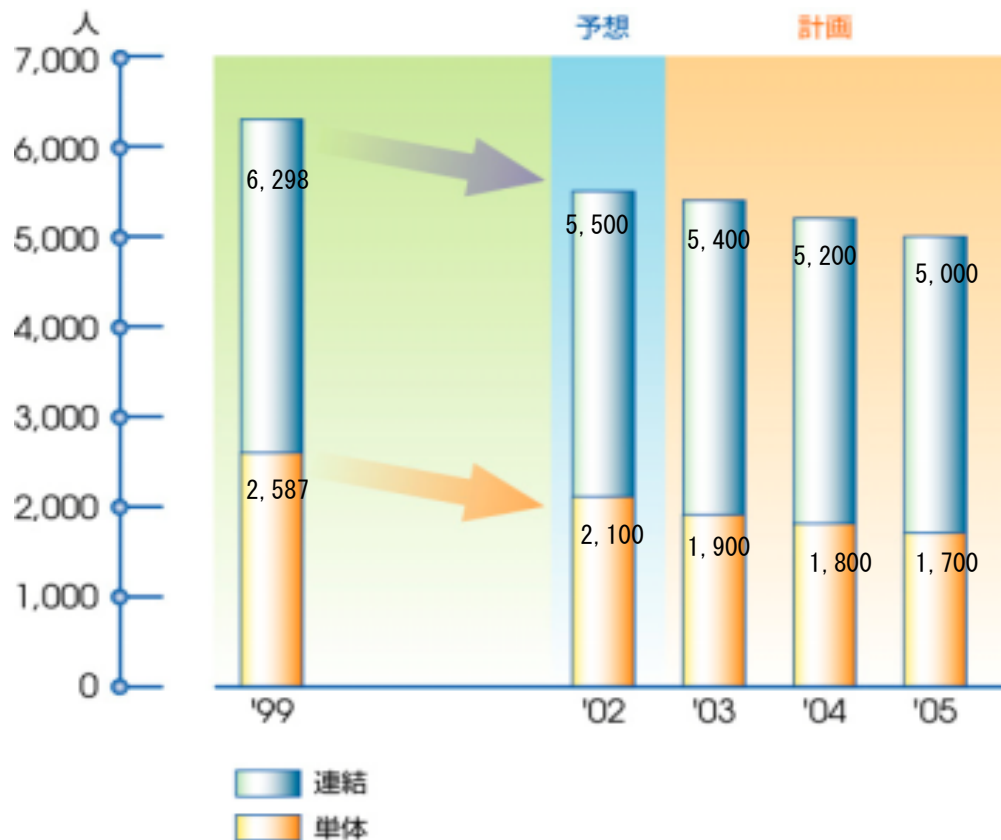
有利子負債返済	380
設備投資	290
流動資産増加	90
配当その他	30
合計	790

D/Eレシオ



連結・単体要員計画

期末人員数の推移



経営課題7項目を実行し、計画値を達成

1. 北上新設備の早期黒字化

2. ドイツ子会社の収益改善

3. アルミCTP版事業確立

4. 販売力強化

5. 生産体制の点検と再構築

6. 研究・技術部門の強化

7. 全費用項目の総点検

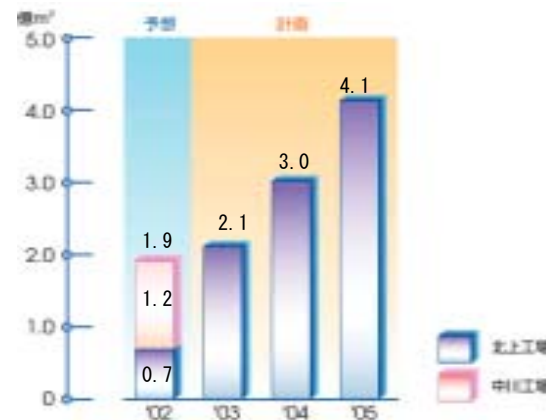
- ・それぞれにサブテーマ
- ・役員をリーダーに
強力かつ迅速に実施

世界需要推定

印画紙とフォトIJ用紙

2002年推定 17.5億m²2005年予測 20億m²

フォト用ベースペーパー生産量

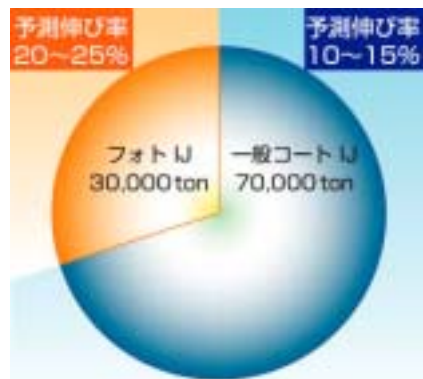


基本戦略

印画紙・フォトIJ用紙とレジコート原紙を持つシナジーを追求する

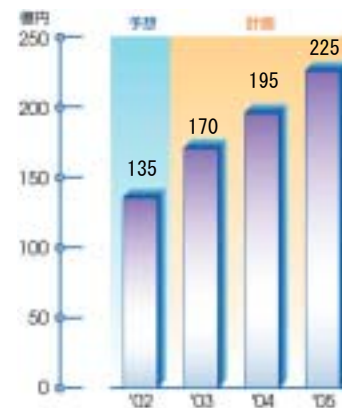
1. 北上工場の生産拡大(2005年:レジコート原紙、年産4億m²体制へ)
2. コダック他との協同体制推進
3. アジア市場展開強化
4. フォトIJ原紙の生産拡大

世界需要推定



コーテッドIJ用紙:2002

売上計画:単体



基本戦略

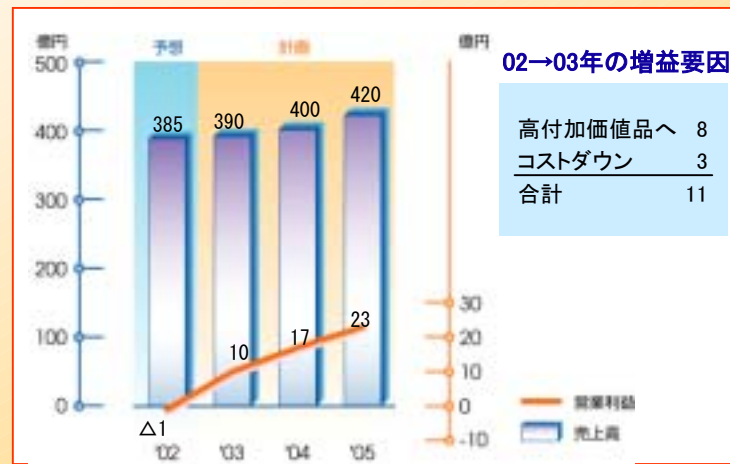
常にトップランナーを維持

1. パーソナルユース : デジタル画像出力世界への展開
2. 業務ユース : システム事業として展開
3. 高画質IJ用紙(フォトIJ等)の増強
4. ワールドスケールでの販売/生産

世界需要推定



MPF・MPBの計画



基本戦略

- ・MPF: NON-FAX感熱紙への特化
- ・MPB: POS/FAX感熱紙へのシフト
- ・IJ用紙の販売生産強化
- ・MPM: R&Dの欧州展開

多品種・小ロット態勢、高付加価値Speciality商品の展開
Commodity商品の展開、量産効果の追及、
ノーカーボン紙の収益向上
グロス・マットの欧州生産推進、IJ用紙の欧州販売拠点

ライフ サイクル アセスメント(LCA)*の考え方を基本に

1.海外植林

チリ、豪州(タスマニア、アデレード)、エクアドル

2.森林認証(FSC)**

□海外植林地でのFSC認証 ▶ チリ植林地で取得

□「森林認証紙」の生産・販売体制 ▶ 八戸・北上・高砂工場、営業・物流部門にて

□国内認証材の積極利用

FSC/COC***認証取得

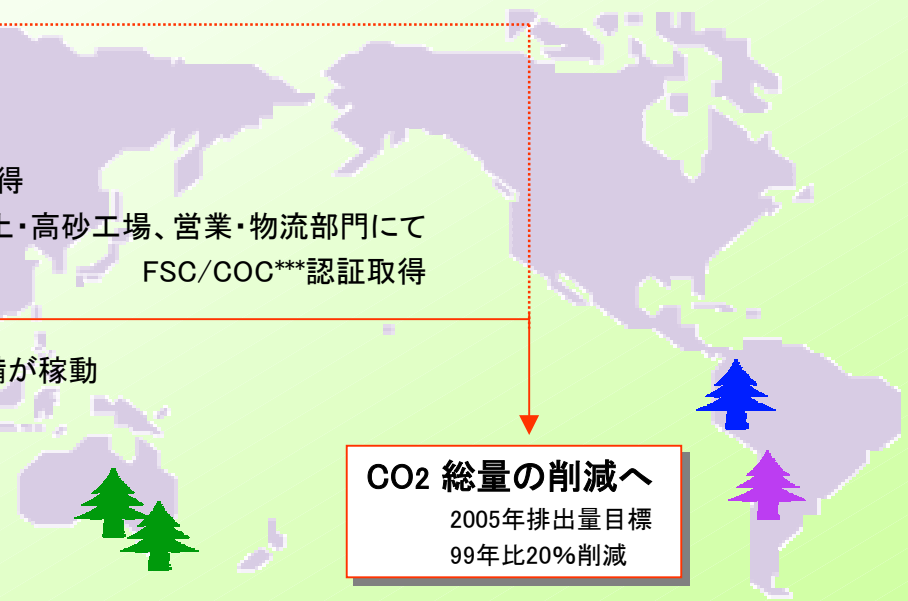
3.化石燃料からバイオマス/廃棄物燃料へ

▶ 2004年:八戸工場バイオマス/廃棄物発電設備が稼動

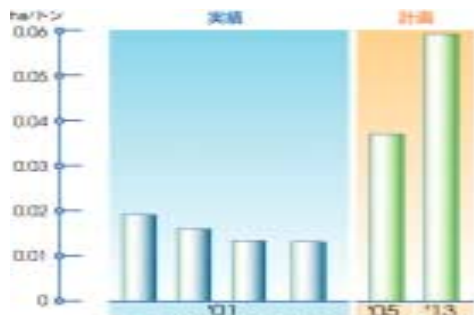
4.化学物質管理

▶ 排出量削減・代替物質の採用

▶ 情報公開(MSDSのWeb化など)



紙・板紙1トン当たりの植林面積



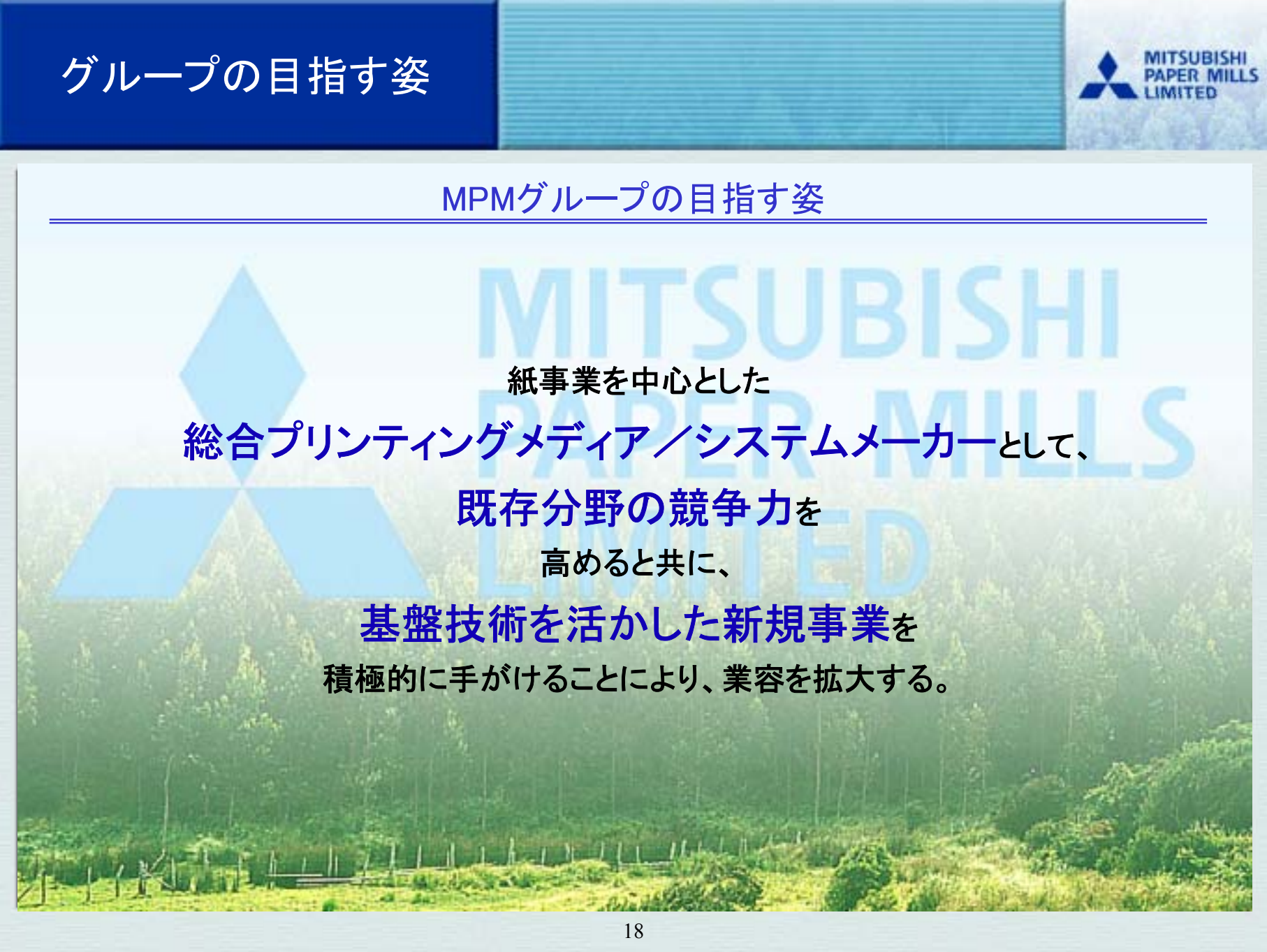
* LCA: 製品のライフサイクル(原料採取→製造→使用→リサイクル/廃棄)の全ての段階で、製品に使用する資源やエネルギーの消費と、環境汚染物質や廃棄物の排出を、科学的・定量的・客観的に評価する方法。

** FSC: Forest Stewardship Council...環境NGOを中心とした組織で、環境・社会・経済の観点から適切な森林管理を推進している。

*** FSC/COC Chain of Custody ...生産・流通・加工の一環した管理を図ることで、トレーサビリティを実現させる。

MPM = ISO 14001・FSC/COC・ECFパルプ・バイオマス利用などの業界先駆的企業

MPMグループの目指す姿



紙事業を中心とした
総合プリンティングメディア／システムメーカーとして、
既存分野の競争力を
高めると共に、
基盤技術を活かした新規事業を
積極的に手がけることにより、業容を拡大する。

本資料における将来の見通し等に関する記載は、現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づくものです。
今後の実際の業績は、記載の見通しと異なる場合があることをご了承願います。