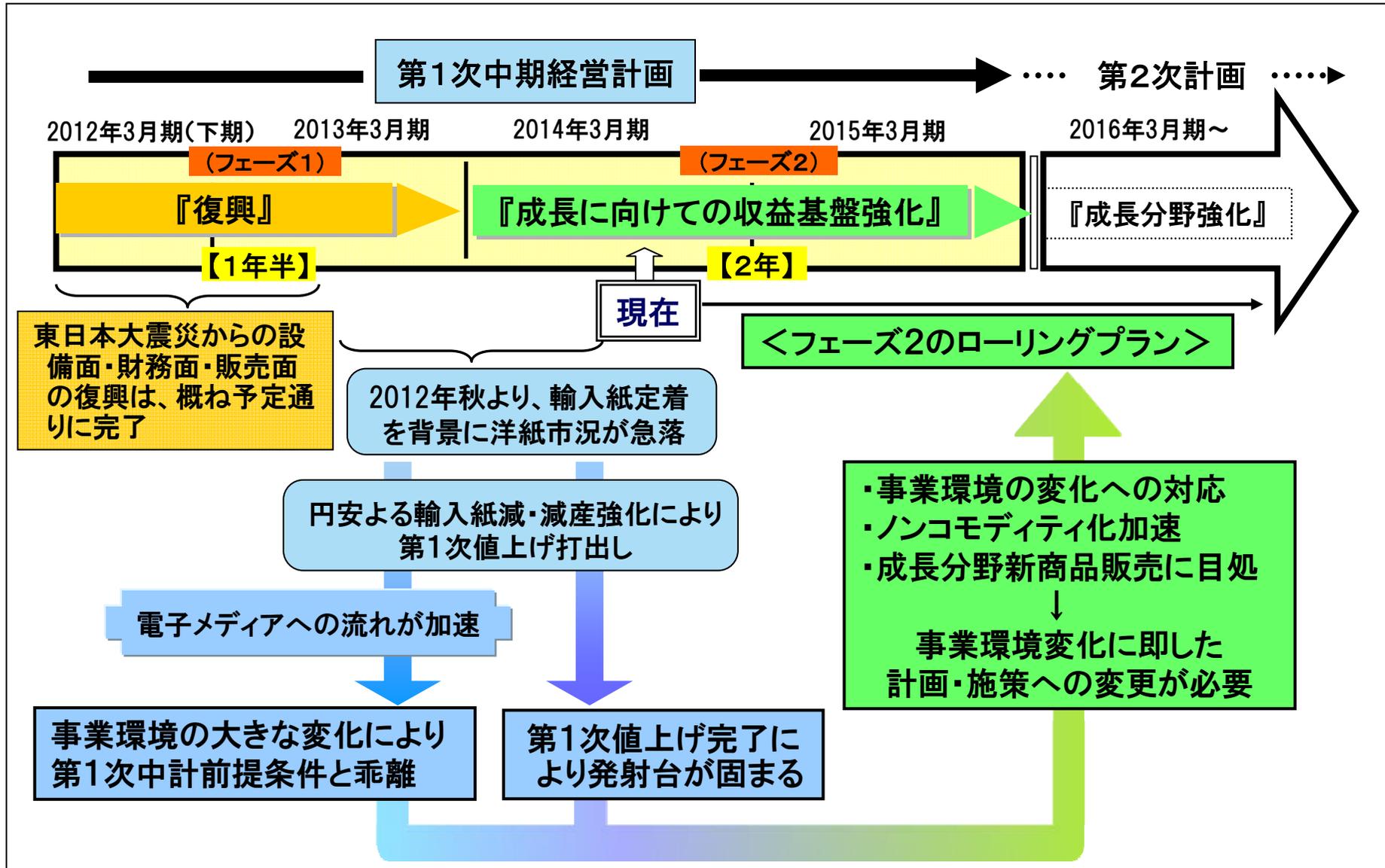


第1次中期経営計画について (フェーズ2 ローリングプラン)

2013年11月20日
三菱製紙株式会社

中期経営計画見直しに至った背景



ベースシナリオの相違 要因分析①

<国内景気動向>

GDP成長率		2011年	2012年	2013年	2014年
日本	中計時 想定	-1.1%	4.0%	—	—
	実績・ 予想	-0.8%	2.0%	1.8%	1.9%

<中計想定>

震災復興需要により2012年は成長率増大もその後はピークアウト



<現状>

2012年復興需要見込み減も、アベノミクス効果により2013年以降も堅調な推移

※ かつてはGDP成長率に比例して紙の需要は伸びていたが、メディアの電子化等の構造変化により、その法則は当てはまらなくなった。

ベースシナリオの相違 要因分析②

<世界景気動向>

GDP成長率		2011年	2012年	2013年
アメリカ	中計	2.8%	3.2%	—
	実績・予想	1.8%	2.8%	1.9%
欧州	中計	1.6%	1.7%	—
	実績・予想	1.5%	-0.6%	-0.5%
中国	中計	9.6%	9.9%	—
	実績・予想	9.2%	7.8%	7.4%
インド	中計	8.0%	8.5%	—
	実績・予想	6.5%	5.0%	5.4%
ASEAN	中計	5.4%	5.8%	—
	実績・予想	4.6%	6.3%	5.5%

<中計想定>

欧米諸国は、ソブリンリスクにより景気低迷長期化の見通し

これからはインド・ASEANの時代。中国は高レベルで成長を続ける



<現状>

米国は堅調、欧州は南欧のソブリンリスクが回避され、緩やかに持ち直し

中国・新興国は成長減速。2012年秋には外交摩擦が拡大

当社への影響

洋紙 → 中国の成長鈍化による輸入紙流入増

イメージング → 写真感光材料競争激化も、為替円安により輸出採算向上

機能材 → 主要得意先の不振、外交摩擦の影響による販売減

事業部別要因分析 — 洋紙事業部① —



第1次中期経営計画前提条件

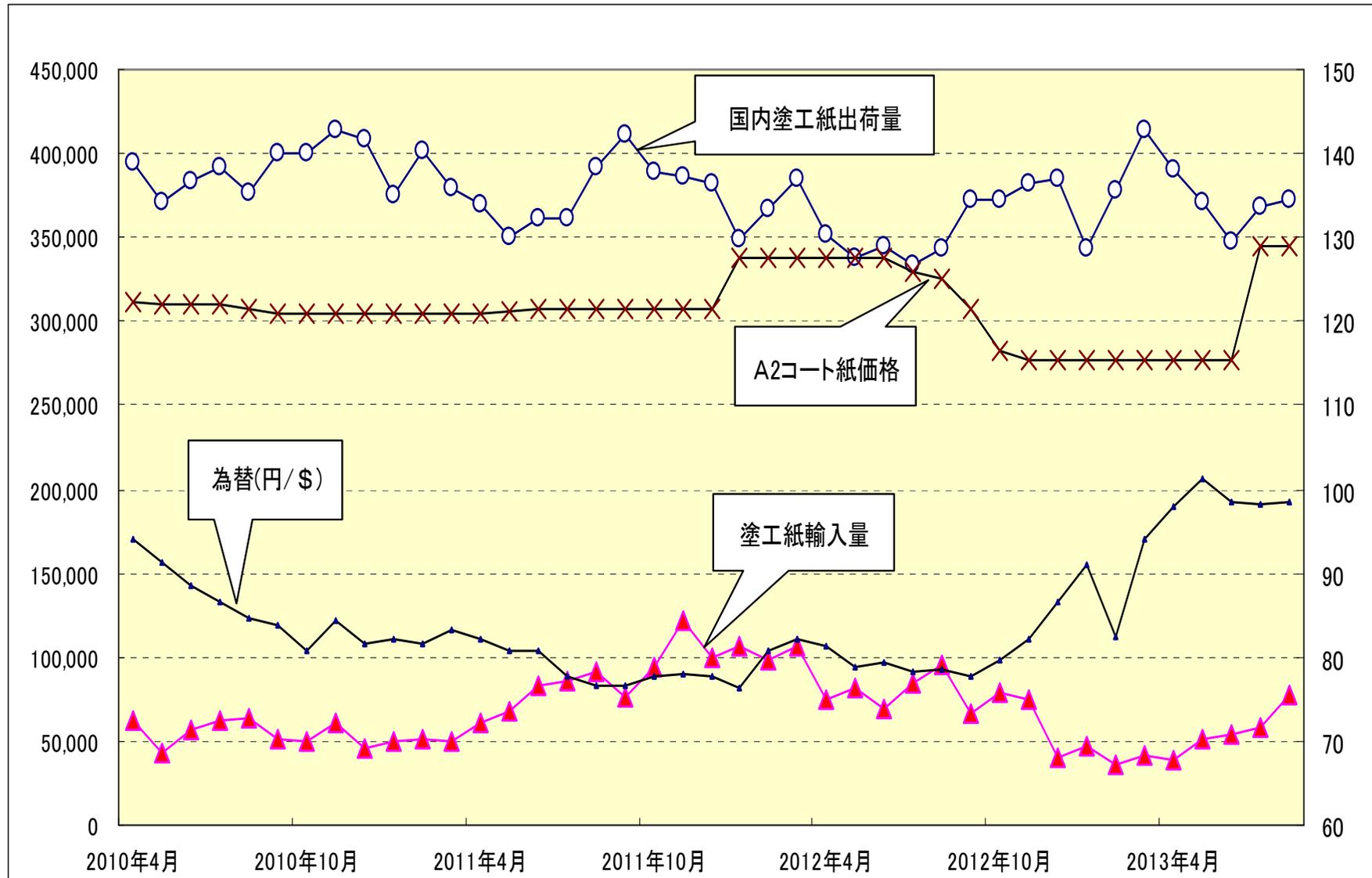
- ・ 印刷用紙需要は、2011年→震災の影響により▲3.5～▲5%、2012年→ +2%。
長期的には情報メディアの電子化・人口減等により減少見通しも、中期的には経済成長見込み横ばい。



電子書籍市場 2010年 650億円 → 2015年 2000億円
2010～2012年でコンテンツ充実・環境整備
2013年以降拡大期入りの見込み

- ・ 輸入紙、特に中国品については、A2コート紙の平判を主力とする当社との棲み分けが出来ており、当社への影響は少ない。
- ・ 従来 of 銘柄構成のまま震災前のシェアを回復
→ 八戸工場フル生産(薄物化による漸減加味)・価格維持
- ・ 震災販売体制からの回復、印刷・情報用紙販売力強化
- ・ 高付加価値・新商品へのシフト、ブランド力・商品力の活用(FSC/NVM)

(参考) 一塗工紙出荷量・輸入量・価格・為替推移



(出典:「日本製紙連合会 紙・板紙需給統計」、「財務省貿易統計」、「日本経済新聞社(商品相場)」)

事業部別要因分析 ー洋紙事業部②ー



トレース

	東日本大震災前 2010年10月	第1次中計策定時 2011年8月	昨年 2012年11月	現在 2013年8月
塗工紙国内出荷量(t/月)	400,436	391,365	382,252	372,684
塗工紙輸入量(t/月)	49,625	91,256	75,412	76,984
塗工紙輸入比率(%)	11.0	18.9	16.5	17.1
A2コート紙価格(円/kg)	121.0	121.5	115.0	129.0
為替(円/\$)	80.89	76.74	82.12	98.36

◎2012年秋～現在まで

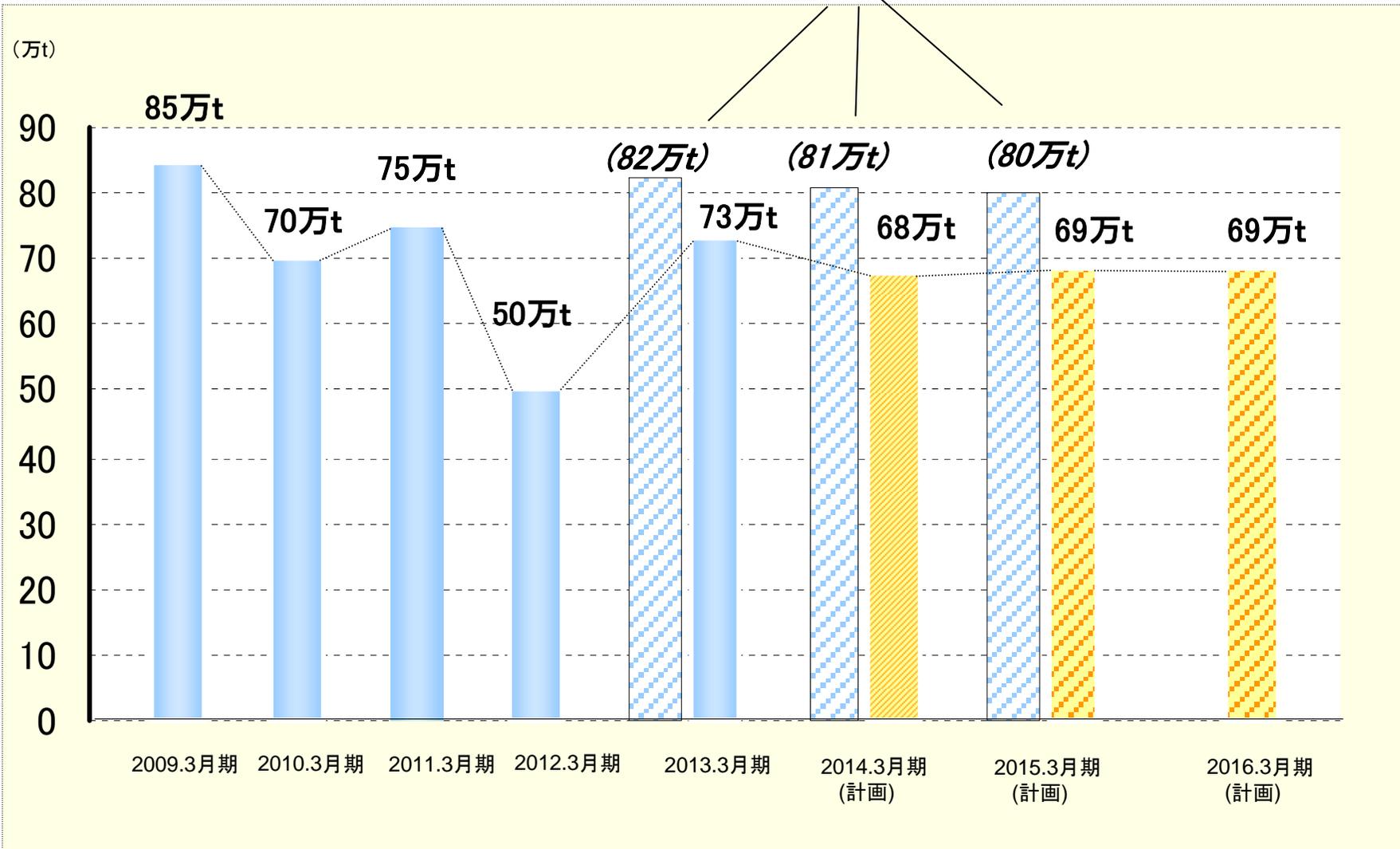
2012年12月	当社3号抄紙機休止、生産量を減らして(10,000t/月)市況対応
2013年1月～ 3月	為替円安で輸入紙減・国内紙増も、価格低位で推移。更に原燃料価格上昇。 設備トラブルによる生産減
2013年4月	製紙各社印刷用紙値上げ打出し、夏までに完了
6～8月	当社“数量追わず値上げ重視”のスタンスで交渉 → 販売シェア減
10月～	当社設備トラブル相次ぎ 生産減 原燃料高騰に伴う第2次値上げ取り組み中



(参考) 八戸工場生産量推移

八戸工場生産量推移

第1次中期経営計画値



第1次中期経営計画前提条件

- ・ 感材事業全体需要減少傾向、特に写真印画紙は年率▲6～▲9%の見通し
金・銀相場の高騰及び原燃料価格の高止まりにより、銀塩原材料価格高騰
- ・ 円高による輸出不振
- ・ 需要増が見込める新興国(インド・東南アジア・中近東・中国)の市場開拓に活路



トレース

- ・ 先進国が需要減少傾向にある中、鋭意取組み中のコストダウン効果が発現、2012年末からの円安傾向(80→100円/\$)で輸出採算が向上し、イメージング製品全般の損益が改善
- ・ 写真感光材料やインクジェット用紙で新興国市場の開拓が進展
- ・ 機能性フィルム等新分野への進出にメド



円安傾向で既存業務の損益が改善するとともに、今後の成長商品を開発

第1次中期経営計画前提条件

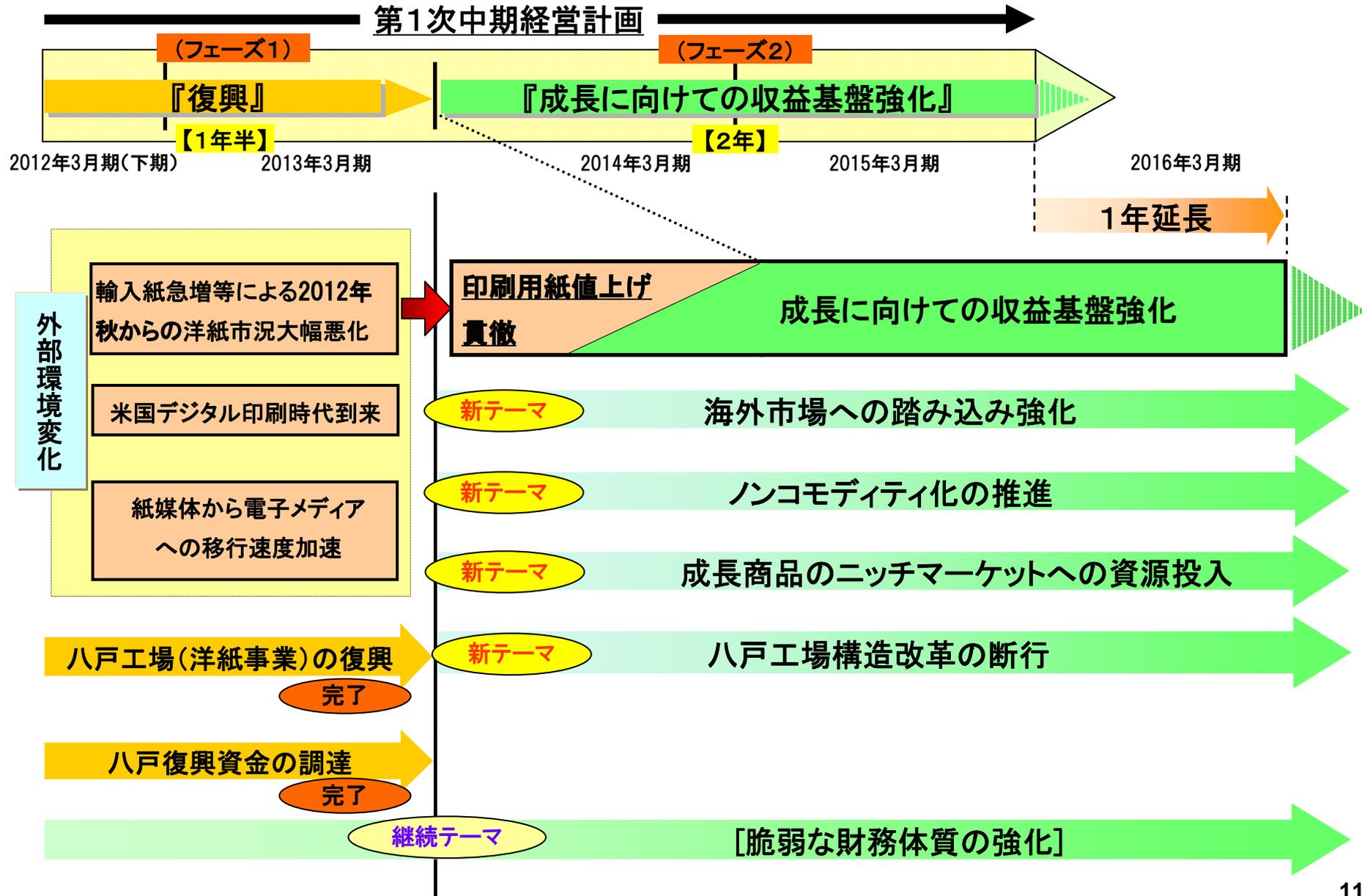
- ・ RO膜支持体・セパレータ・フィルターの市場、新興国中心に拡大中
- ・ 高砂工場新マシンの稼働早期化
- ・ 新商品・新市場開発
- ・ KJ特殊紙とのシナジー効果の発現



トレース

- ・ 2012年秋からの国際摩擦により、一時販売低迷するも2013年初より回復
- ・ RO膜支持体・BSなど、高砂工場新マシンで品質確立、生産の移管を終了
- ・ 自動車用キャビンフィルター等、クロスボーダーでの生産・販売体制を確立
- ・ KJ特殊紙は収益安定、営業・工場レベルで三菱製紙と人材交流を進める

中期経営計画見直し概要と取組みテーマ



新規テーマの取組み①



海外市場への踏み込み強化



海外売上高比率目標 35%

米国デジタル印刷市場への本格参入

(産業用インクジェット用紙 / 米国販社等 / 海外営業部)

日本・欧州 オフセット印刷市場への品揃え強化による新規顧客の開拓

(ダイヤミック・ドイツ販社)

成長期待の感熱紙 世界マーケット3位の確保(ドイツ・日本のシナジー発現)

ノンコモディティ化の推進

平判製品比率向上 / 情報用紙化の推進

成長商品のニッチマーケットへの資源投入(中国・韓国・台湾・メキシコ等)

新商品を梃子とした機能性フィルム分野への本格参入(タッチパネル等)

自動車用キャビンフィルターのクロスボーダーでの生産・販売体制の確立

水処理膜支持体の量産体制確立 / LiBセパレータのグローバル展開

新規テーマの取組み②

八戸工場構造改革の断行

効果金額 55億円/年

(内、見直し中計2016年3月期織込み額 17億円/年)

八戸工場分社化

(4億円)

26億円

エネルギー事業関連

(3億円)

15億円

省エネルギー

配合の改良他

(8億円)

11億円

物流費改善

(2億円)

3億円

八戸工場 - FIT事業

三菱重工業(株)と共同事業を検討
事業化に向け青森県と相談中

- ・発電規模 : 75,000kW
- ・売上高 : 約90億円/年



基本計画値(見直し計画)



	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
	中期経営計画	中期経営計画	中期経営計画	中計最終目標	見直し中計最終目標
	実績	実績	見通し	見直し中計	見直し中計最終目標
売上高	2,000億円	2,300億円	2,350億円	2,400億円	2,300億円
	1,949億円	2,009億円	2,100億円	2,200億円	
営業利益	30億円	75億円	80億円	100億円	85億円
	22億円	33億円	17億円	57億円	
経常利益	10億円	45億円	50億円	70億円	60億円
	9億円	27億円	10億円	35億円	
有利子負債	1,700億円	1,700億円	1,600億円	1,500億円	1,400億円
	1,580億円	1,553億円	1,500億円	1,450億円	
D/Eレシオ	3.7倍	3.4倍	3.0倍	2.6倍	2.3倍
	3.2倍	2.9倍	2.8倍	2.6倍	

第1次 中期経営計画 前提数値		
為替	米ドル	80円/\$
	ユーロ	115円/€
	豪ドル	85円/A\$
原油	ドバイ	110\$/BBL

見直し 中期経営計画 前提数値		
為替	米ドル	100円/\$
	ユーロ	125円/€
	豪ドル	93円/A\$
原油	ドバイ	108\$/BBL

事業別諸指標推移

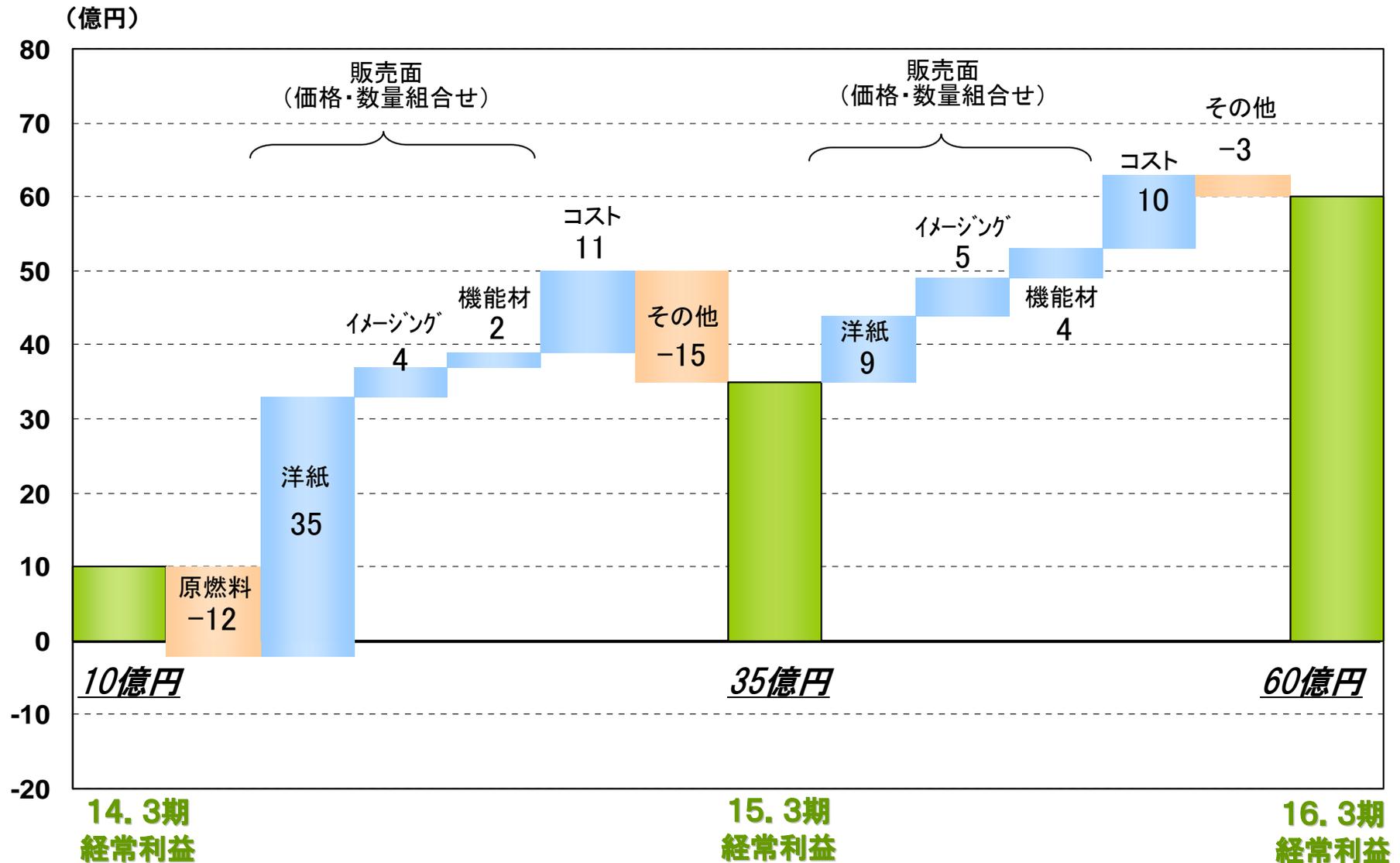


(単位：億円)

		2009年3月期	2013年3月期	2016年3月期	対2009.3比	対2013.3比
売上高	洋紙事業	2,098	1,574	1,770	84%	112%
	イメージング事業	502	398	430	86%	108%
	機能材事業	51	142	185	363%	130%
	その他	208	165	155	75%	94%
	消去	▲328	▲270	▲240	—	—
	計	2,531	2,009	2,300	91%	114%
営業利益	洋紙事業	57	22	48	84%	218%
	イメージング事業	3	5	23	767%	460%
	機能材事業	5	3	10	200%	333%
	その他	5	4	4	80%	100%
	消去	1	▲1	0	-	-
	計	71	33	85	120%	258%

2016年3月期 海外売上高比率 35% 目標 (2013年3月期 29.5%)

経常利益増減益予測



洋紙事業部目標 ⇒ 2016.3期 営業利益 48 億円

☆製品値上げによる収益確保(第2次値上げの遂行)

☆八戸工場構造改革の断行

- ・八戸工場分社化・子会社再編による労務費の削減
- ・省エネルギーの推進
- ・物流費の削減(直送率の向上、倉庫の合理化)

☆海外営業部新設(2013.10)によるグローバル戦略の立案・実行

- ・情報用紙輸出拡大(2016.3月期 4千ト/月)
→ 米国他への展開・市場開拓の推進

☆ノンコモディティ化の推進

- ・大判カッター起業 / PPC仕上設備の効果発現
- ・FSC品、食品用途向白板紙、書籍用紙、高級カタログ用紙等の拡販

☆ドイツ事業の競争力強化

- ・世界戦略拠点として活用(米州・中東等ユーロ域外への拡販)

イメージング事業部目標 ⇒ 2016.3期 営業利益 23 億円

☆富士フィルムとのアライアンスを活用した事業基盤強化

☆イメージング技術を用いた成長分野への進出

- ・機能性フィルム等成長分野への進出
- ・感材原紙ラインの特殊性を生かした工程紙の積極的な拡販

☆成熟化しつつある既存製品の更なる充実

- ・米国大手小売チェーン店で急拡大しているIJミニラボへの本格参入
- ・印刷製販材料の品揃え強化による新規顧客の開拓

機能材事業部目標 ⇒ 2016.3期 連結営業利益 10 億円

☆機能性フィルター商品をクロスボーダーで生産・販売

- ・自動車用キャビンフィルターを日本・中国・メキシコの3極生産体制へ資源集中
- ・空気清浄機フィルター(PM2.5対応)を東アジア主体で生産・販売拡大

☆水処理膜用支持体の量産体制確立／グローバル展開へ

- ・RO膜支持体の中国、欧米、韓国での販売を加速

☆二次電池用セパレータの量産体制確立、拡販

- ・リチウムイオン電池と電気二重層キャパシタ市場に基盤確立

☆リライトメディアのアジア拡販

- ・中国官需(交通証、居住証)、民需(ポイントカード、航空券)への販売に注力

☆KJSPの主要銘柄で輸出ドライブ

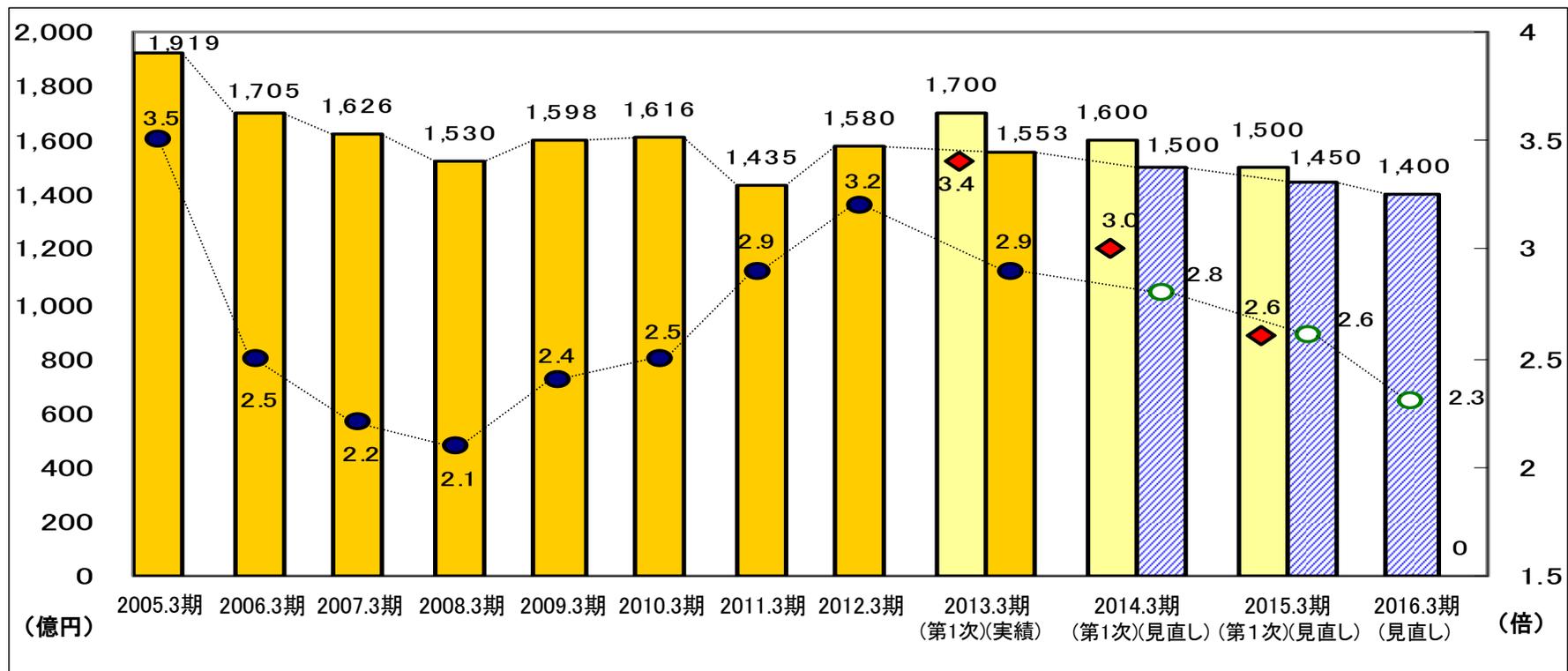
- ・円安を梃子に化粧板原紙の海外展開、品質優位なテープ原紙の欧州拡販

有利子負債残高・D/Eレシオ推移



中計目標[15.3期末] ⇒ 見直し中計目標[15.3期末] ⇒ [16.3期末]
 有利子負債残高 1,500億円 ⇒ 1,450億円 ⇒ 1,400億円
 D/Eレシオ 2.6倍 ⇒ 2.6倍 ⇒ 2.3倍

有利子負債残高 D/Eレシオ
 ■ 実績 ●
 ■ .. 第1次中計 .. ◆
 ■ .. 見直し中計 .. ○



取組み内容

- ・低金利の復興資金調達による金利負担軽減
- ・資産の圧縮
- ・子会社含めた資金効率化

⇒ 中計目標達成

本資料における予想数値や業績見通しに関する記述は、現時点における将来の経済環境予測や入手可能な情報に基づき作成したものであり、今後の実際の決算・業績数値とは異なる可能性があります。