

フェニックス プラン

(中期再生計画)

【2005年度～2007年度】

2005年11月 三菱製紙株式会社

取締役社長 佐藤 健

目次

- ＋ フェニックス プラン の狙い
現状認識と対処すべき課題
- ＋ 再生への5つの方針
数値目標
経常利益・目標達成の考え方
- ＋ 取組み
 - ・北上ハイテクペーパーの黒字化及び定着
 - ・高コスト体質からの脱却
 - ・紙への集中(八戸工場強化)
(参考)八戸工場概要
 - ・流通強化
 - ・財務体質の強化
- ＋ フェニックス プラン の推進体制
達成への決意

フェニックス プランの狙い



成長路線への転換

- ◆ 市場競争力のある印刷用紙メーカー
- ◆ 三菱の技術を生かした特殊紙・新規商品の拡大

成長を実現する期間

フェニックス プラン (2005年度～2007年度)

経営基盤の確立

- ・ コスト構造改革
- ・ 財務体質改善

成長への準備期間

現状認識と対処すべき課題

現状認識

外部環境

国内市場の飽和

輸入紙増大と国内メーカーの増産による競争激化

重油価格高騰等による資材・原料コストアップ

当社の状況

収益率向上の必要性

成長分野への転換が遅れ、成熟期商品が中心

北上ハイテクペーパーの緊急止血策が必要

販売力強化が必要

合併白紙撤回後の信用回復

単独での再生

対処すべき課題

高コスト体質からの脱却

財務体質強化

紙への集中（八戸工場強化）と新規事業の強化

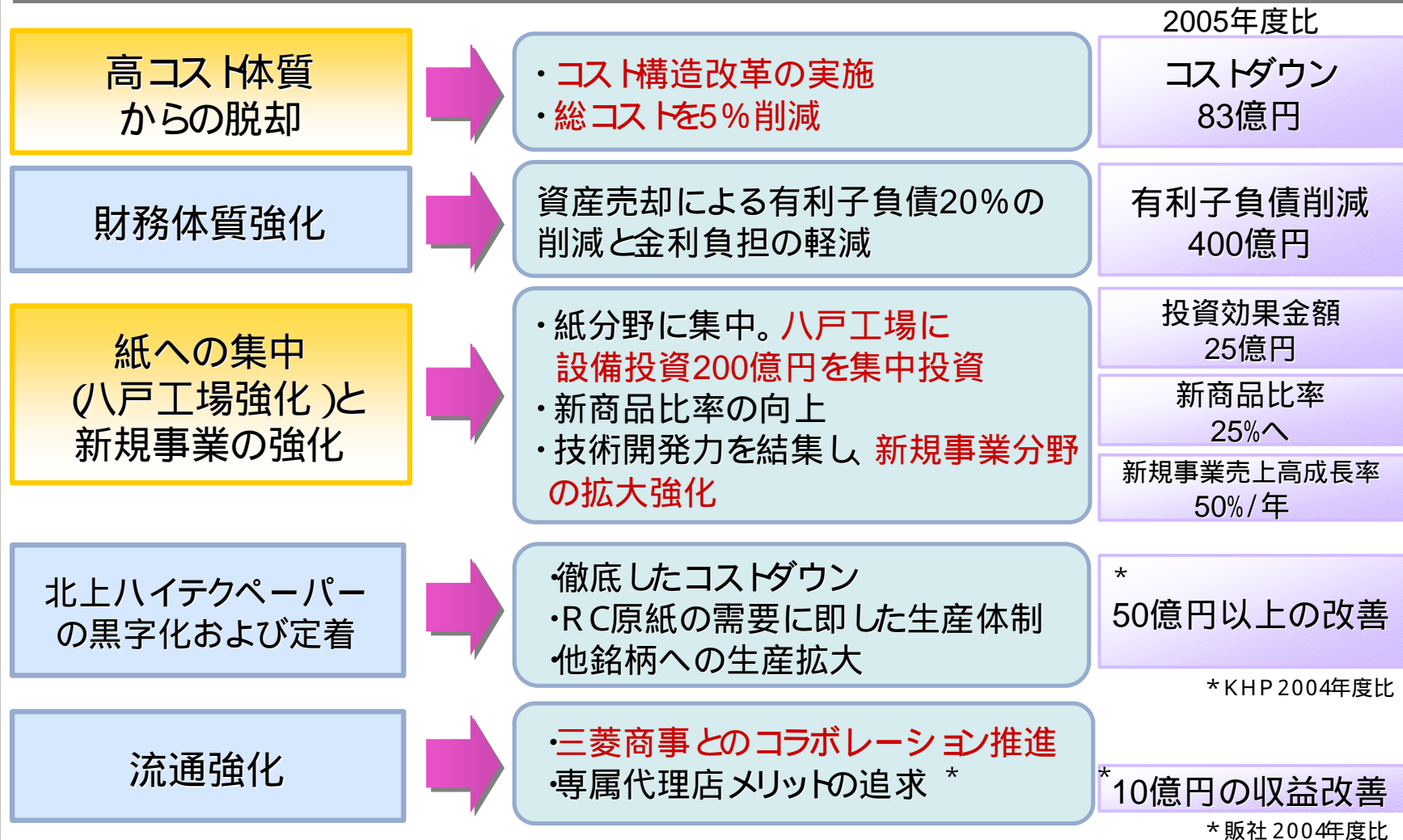
北上ハイテクペーパーの黒字化および定着

流通強化

再生への5つの方針



課題解決への道筋



数値目標



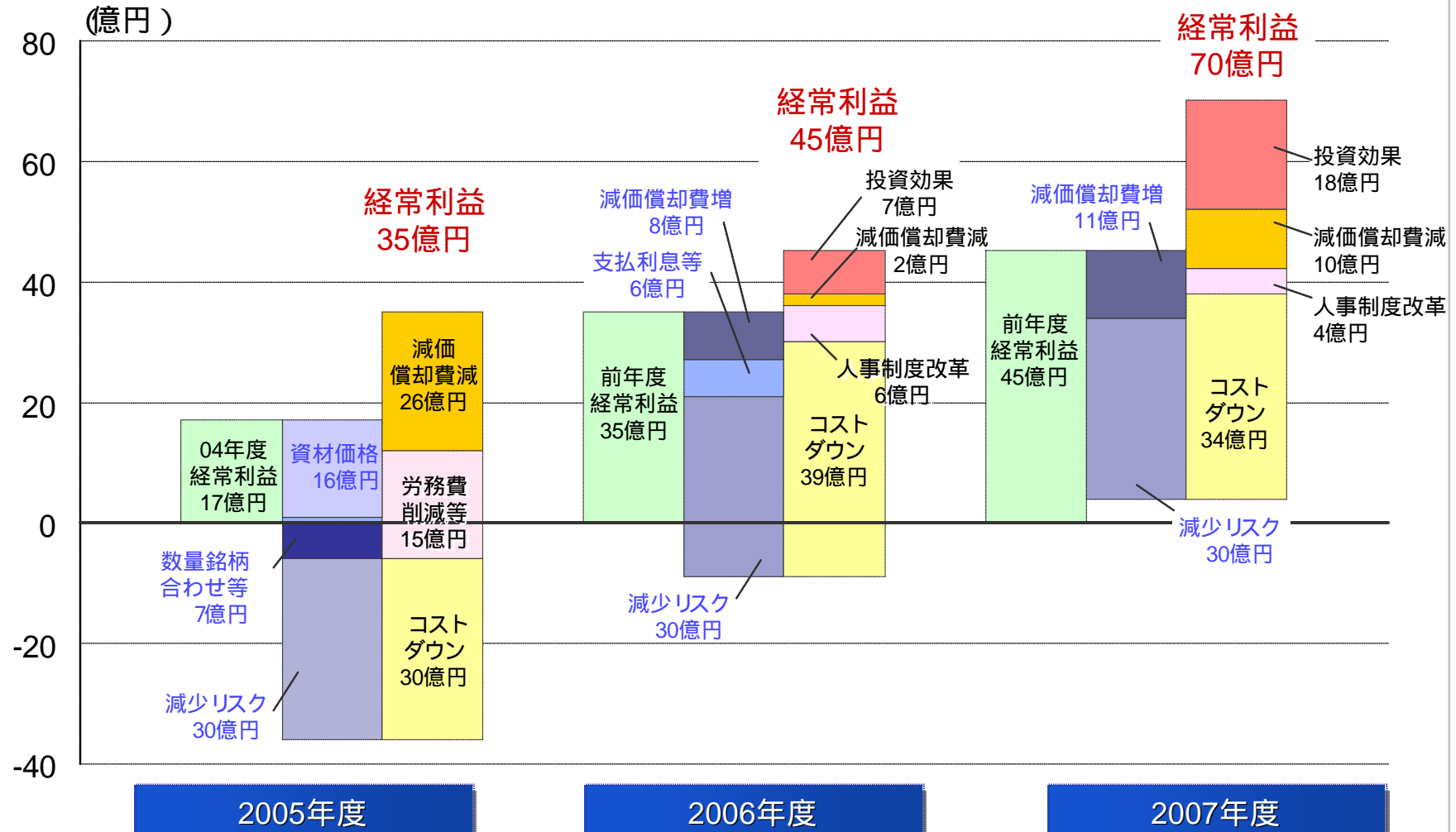
計画 (連結ベース)

	(ご参考) 2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
売上高	2,347億円	2,300億円	2,300億円	2,350億円
経常利益額	17億円	35億円	45億円	70億円
売上高経常利益率	0.7%	1.5%	2.0%	3.0%
有利子負債残高	1,940億円	1,740億円	1,640億円	1,540億円
売上高有利子負債比率	83%	76%	71%	66%
総資本経常利益率	0.5%	1.1%	1.5%	2.3%
株主資本比率	17%	20%	22%	24%
従業員数	期首	5,260人		
	期末	4,902人	4,800人	4,800人
			4,800人	4,700人

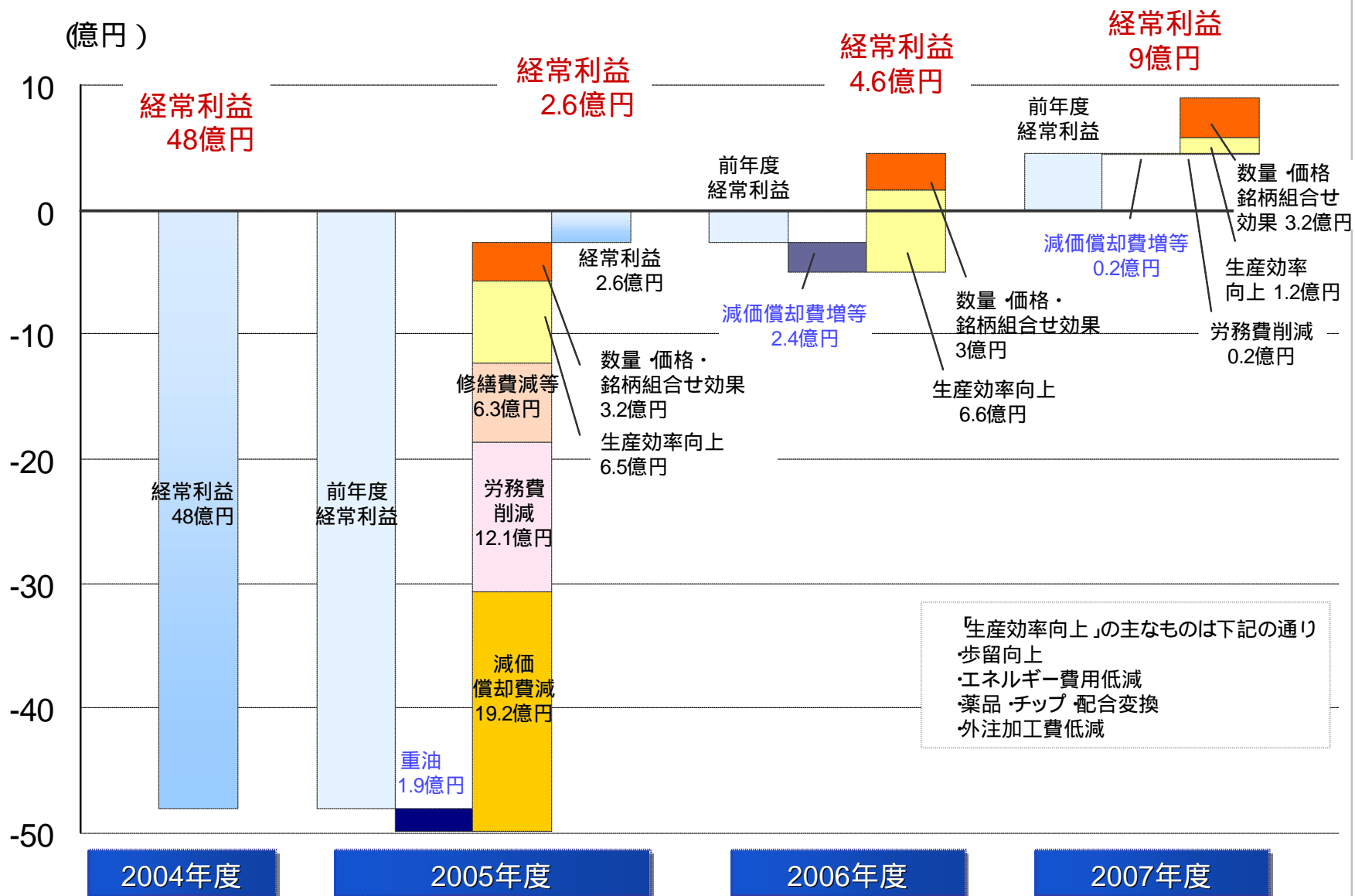
【前提条件】 経常利益の減少リスクを、2006年度 30億円・2007年度 30億円、各々織り込んでいる。

経常利益・目標達成の考え方

経常利益 (連結ベース)

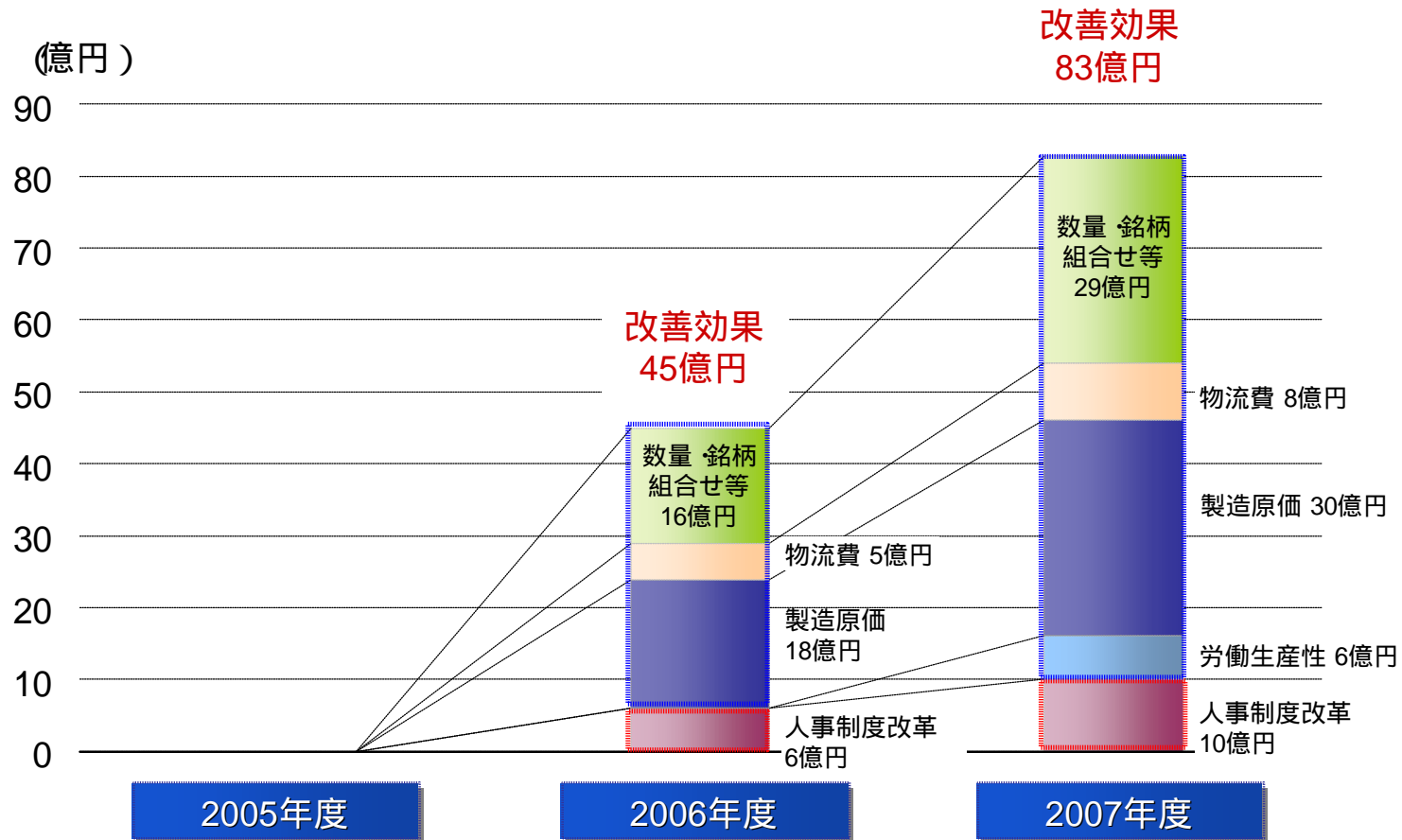


北上ハイテクペーパーの黒字化及び定着



高コスト体質からの脱却

2005年度に対する改善効果



紙への集中（八戸工場強化）



強化すべき事業の抽出

事業区分		基本施策
強化事業	印刷用紙事業	<ul style="list-style-type: none"> ・国際競争力を持つために、コストダウンを徹底 ・八戸工場に集中投資 ・非価格競争力を強化
	情報 特殊紙事業	<ul style="list-style-type: none"> ・競争優位性のある技術を発揮し、拡販、増産（トップシェアのI、感熱紙、RC原紙等） ・商品開発の強化
新規事業		<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の視点に立ち、技術開発力を結集 ・新規成長市場、高付加価値市場での高収益商品を開発 ・事業推進組織の強化 ・フィルター、リライト、不織布、蓄熱カプセル、銀塩電子部材

紙への集中（八戸工場強化）



戦略投資効果と集中投資

2005年度～2007年度までに経営投資総額425億円のうち、275億円を戦略投資する。

(億円)

区分	2005年度	2006年度	2007年度	合計
維持的投資額	50	50	50	150
戦略投資額	25	50	200	275
合計	75	100	250	425

区分	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
投資効果額	-	7	25	39

八戸工場に集中投資を行う
戦略投資額の73%にあたる200億円を洋紙の競争力強化のために投資する。

(億円)

工場区分	八戸工場	その他	合計
3ヵ年の戦略投資額	200	75	275

(参考)八戸工場概要



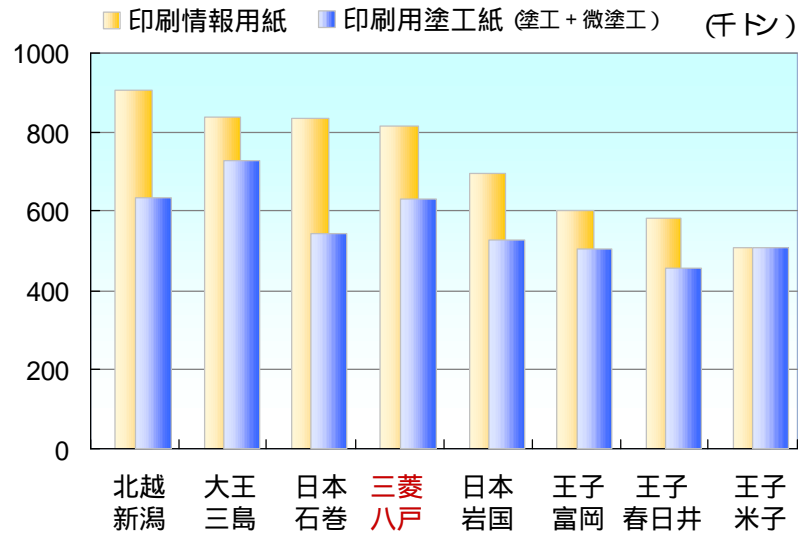
強み

1. 専用岸壁
2. 整然としたレイアウト、拡張性
3. 印刷用塗工紙の高い技術力
4. 大型高速マシンの装備
5. 日本初の森林認証取得工場

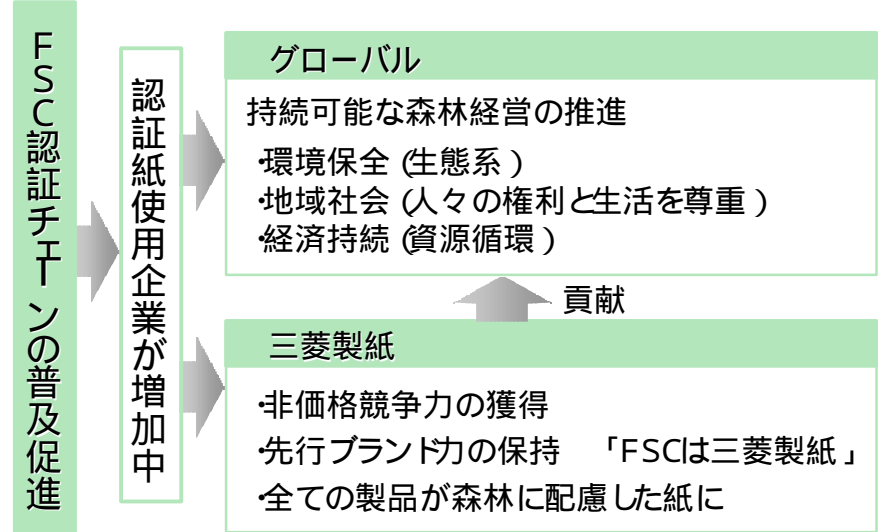
主な生産品目

- ◆ コーテッド紙を中心とした印刷情報用紙
- ◆ 白板紙

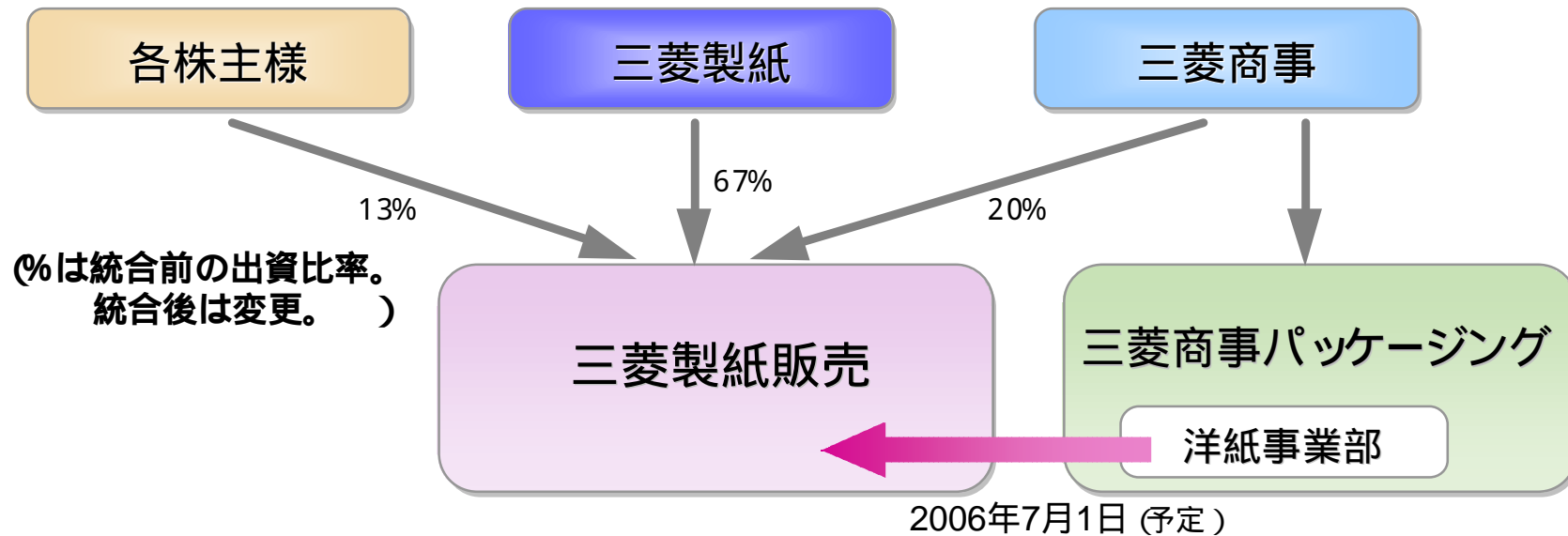
印刷情報用紙主要工場の生産量 (2004年生産量)




FSC森林認証紙の積極展開



三菱製紙販売の事業拡大



三菱商事パッケージング(株)洋紙事業部との統合検討を合意
三菱商事グループとのコラボレーションを推進
エンドユーザーへの提案機能強化 仕入ソース拡大  シナジー効果追求

～ 総合販売力の強化、開かれた販売会社へ ～

専属代理店のメリットを追及、徹底した業務改革と収益向上の実現

- ◆ 三菱製紙販売で推進中のアクションプランを支援
年間経常利益率 1%達成
(経常利益目標 10億円 高収益銘柄の販売促進、経費削減)
- ◆ 販売情報・生産情報・在庫情報での「製販共有化」の強みを生かし、
更なる業務改革を目指す

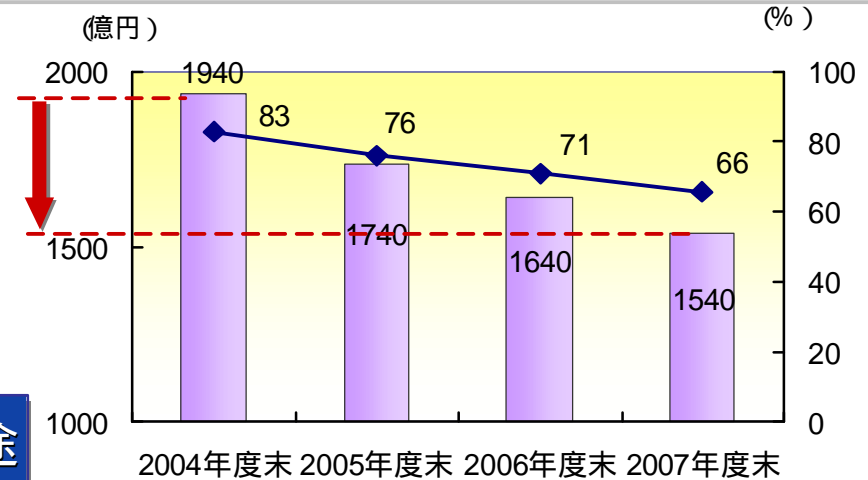
受注～生産～物流～販売における製販共同での効率化
エンドユーザーへの最適な仕組みの実現
提案営業強化
物流効率向上

財務体質の強化



有利子負債残高と売上高有利子負債比率

400億円を返済



有利子負債返済のための資金の調達と使途

< 調達 >

期間利益	2006年3月	35億円	150億円
	2007年3月	45億円	
	2008年3月	70億円	
減価償却費	2006年3月	130億円	400億円
	2007年3月	135億円	
	2008年3月	135億円	
資産売却	投資有価証券		350億円
	土地		
	その他		

合計 900億円

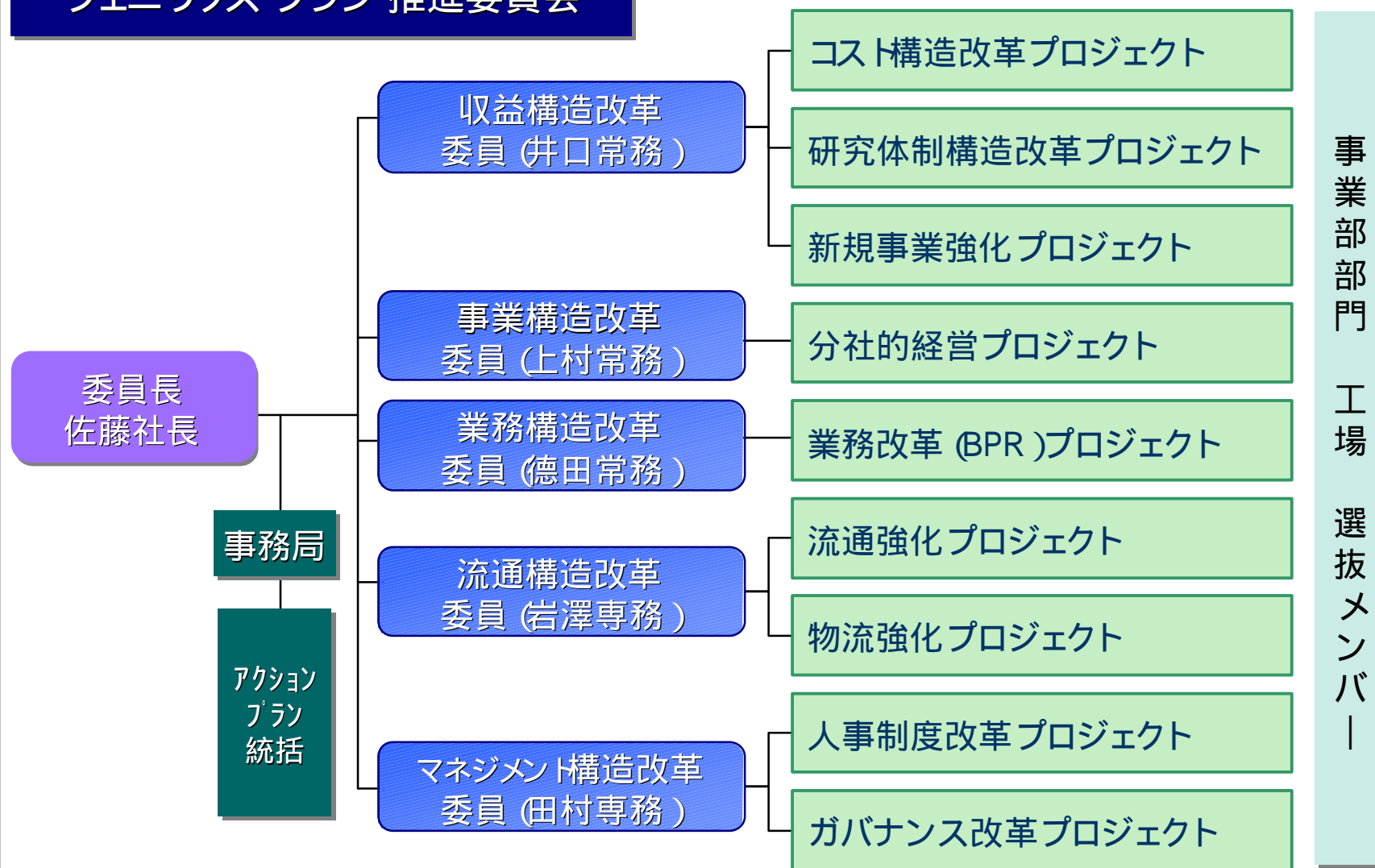
< 使途 >

有利子負債返済	400億円
経営投資	425億円
その他	75億円

合計 900億円


フェニックスプランの推進体制

フェニックスプラン推進委員会



各プロジェクトのポイント



プロジェクト名	ポイント (金額は05年度対比)
コスト構造改革	生産性とコストの徹底見直し 総額06年度 41億円、07年度 84億円 (内 .投資効果 7億円、 25億円)
研究体制構造改革	組織改編 技術力の結集・向上を目指す / 研究体制の見直し
新規事業強化	組織新設 :成長段階商品 5品目の推進 新規商品 :07年度売上目標額 50億円
分社的経営	分社化 :全工場生産子会社化、更なる組織対応の検討
業務改革 (BPR)	業務見直し・業務量削減 07年度に労働生産性向上により6億円改善
流通強化	収益改善 :三菱製紙販売の経常利益目標額10億円 コラボレーション :三菱商事との推進 (商品ラインアップ拡充・ニーズ把握等)
物流強化	会社設立 物流統括新会社 07年度に物流費 8億円削減  既に実施の施策を含めて 総額16億円の削減
人事制度改革	新制度導入 :実績重視とインセンティブを備えた新制度 07年度に人件費 10億円削減 (総額18億円の削減)
ガバナンス改革	・取締役会と執行役員の役割分担 ・コンプライアンスの運用強化、内部監査機能の充実

達成への決意



三菱製紙は、創業以来、R & D型の企業として歩み、時代のニーズを捉えた商品と新規商品を開発し提供して参りました。

今後目指す方向は、技術開発力を活かした「特色ある製紙メーカー」です。

- 1．戦略投資を八戸工場に集中し、コスト競争力・非価格競争力をつけ、「市場競争力ある印刷用紙ブランドメーカー」にする。
- 2．長年に亘る各種の技術蓄積を活かし、それをさらに進展させ、「三菱の特殊紙の拡大と、新規事業分野の拡大強化」を行う。

フェニックス プランは、以上の実現に向けて進めるものです。
このために、「強固な経営基盤」を確立させます。

当社の取締役全員が一枚岩となってリーダーシップをとり、全社一丸となって推進して参ります。

2005年11月

フェニックス プラン 推進委員会委員長
三菱製紙株式会社 取締役社長

佐藤 健

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。