

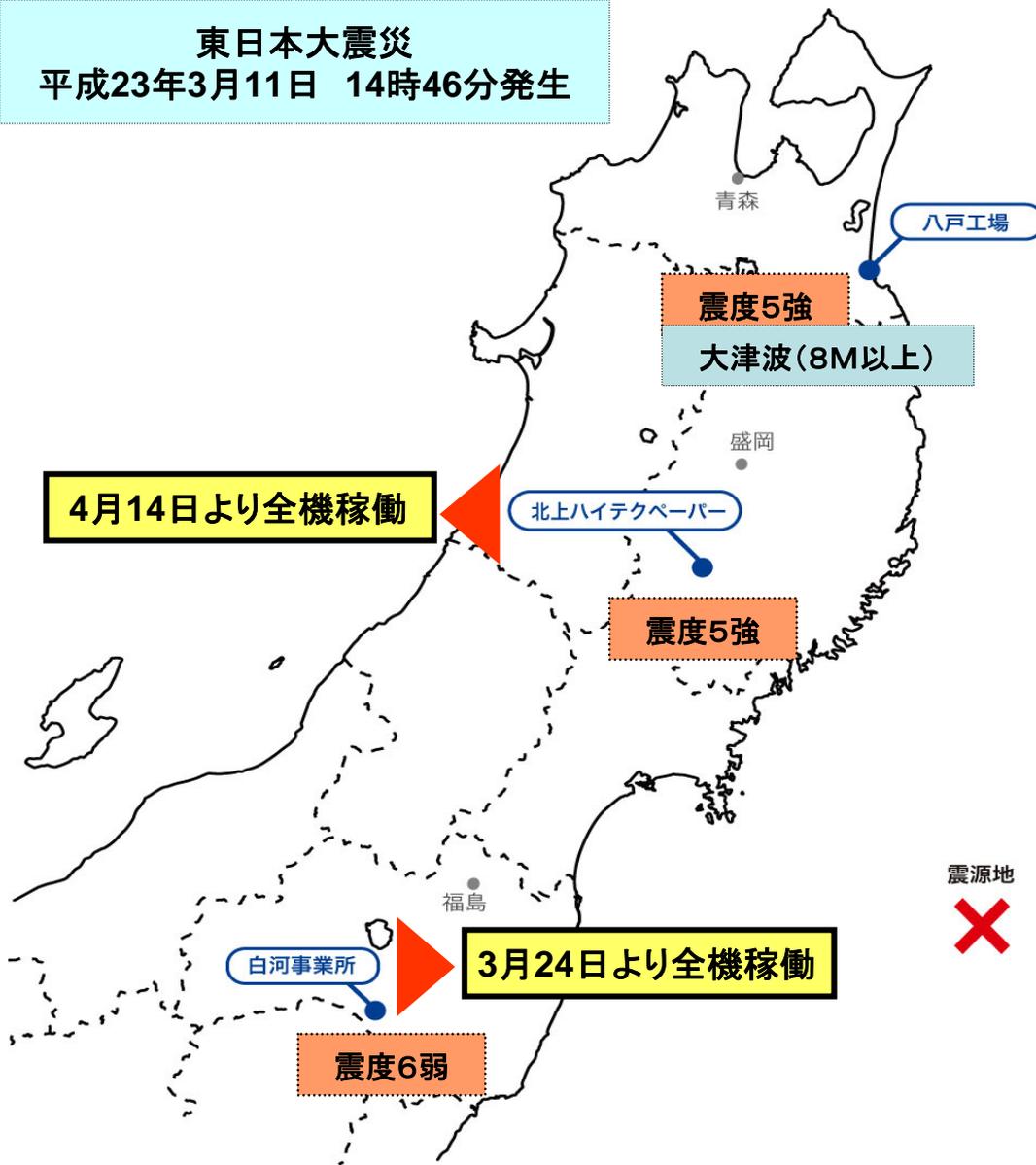
第1次中期経営計画

三菱製紙株式会社

2011年8月26日 取締役社長 鈴木 邦夫

地震発生と復旧状況

東日本大震災
平成23年3月11日 14時46分発生



大津波により1F部分浸水、全停機

抄紙機7台・塗抹機3台
完全復旧目指す

時期	稼働内容	生産復旧度
4月上旬	パワープラント稼働	15%
5月上旬	東北電力へ売電開始	35%
5月下旬	1号・2号抄紙機、2号塗抹機械稼働	55%
6月中旬	7号抄紙機稼働	70%
7月中旬	3号抄紙機・3号塗抹機稼働	90%
8月下旬	4号抄紙機(オンコーター)稼働予定	
9月下旬	5号抄紙機・5号塗抹機稼働予定	
復旧ほぼ完了 主力製品の生産体制整う		
11月	6号抄紙機稼働予定	100%

完全復旧

決算ハイライト<連結>

(億円)

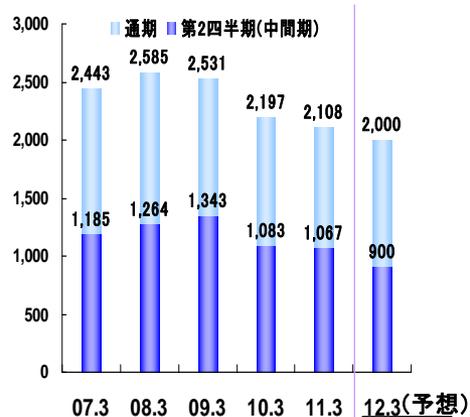
	2010年3月期 実績		2011年3月期 実績						2012年3月期 予想			
	通期	売上高利益率 (%)	上期	下期	通期	売上高利益率 (%)	前期比金額	前期比増減率 (%)	上期	下期	通期	前期比増減率 (%)
売上高	2,197	—	1,067	1,041	2,108	—	△ 89	△ 4.0	900	1,100	2,000	△ 5.1
営業利益	43	1.9	19	16	35	1.6	△ 8	△ 18.2	△ 5	35	30	△ 13.7
経常利益	27	1.2	9	12	21	1.0	△ 6	△ 20.4	△ 15	25	10	△ 52.7
当期純利益	△ 16	△ 0.7	△ 9	△ 136	△ 145	△ 6.9	△ 129	—	△ 50	20	△ 30	—

災害損失額

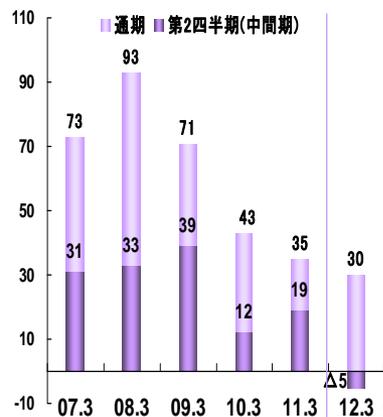
— 133 133

44 5 49

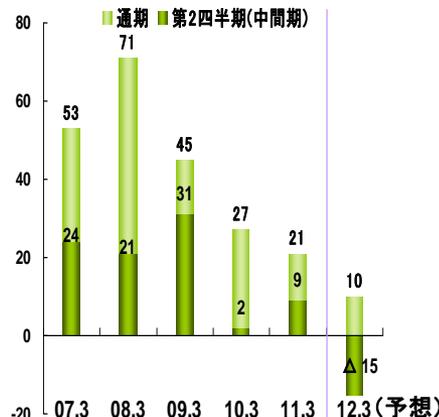
売上高



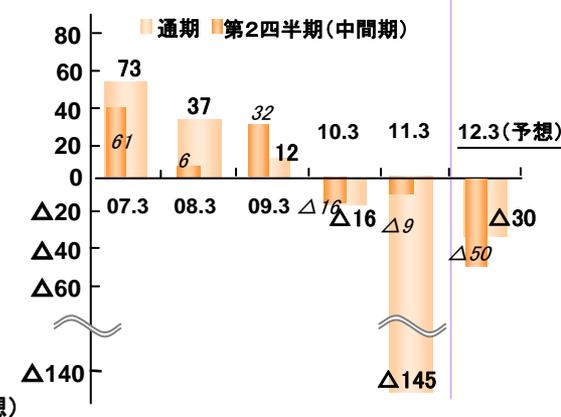
営業利益



経常利益



純利益



○ 大震災の捉え方

★国内景気の見通し(国内需要減少→今年度に回復か)

- ・足元は7~9月から反転。下期にプラス成長へ回復基調

2011年			2012年
4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
▲1.3%	0.4%	2.9%	2.6%

(実質GDP成長率)
[三菱東京UFJ銀行]

2011年度	2012年度	2013年度
0.2%	2.0%	NA

(実質GDP成長率)
[三菱総合研究所]

★東北地域の復興需要

- ・震災で失われた企業設備は8.2兆円と試算

4-6月から復興需要が顕在化、ピークは2012年初頭、その後はピークアウト

7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	計
0.8兆円	1.2兆円	1.6兆円	1.6兆円	1.2兆円	0.8兆円	7.2兆円

(補正予算概要)

第1次補正予算	4兆円	5月2日
第2次 "	2兆円	7月25日
第3次 "	10兆円	9月提出

○ 欧州、北米、中国、他地域景気動向

- ・欧米のソブリンリスクによる景気減速は長期化の見通し
- ・足元円高、金価格高騰に見舞われており一時的か今後長期化するかが最大の関心事。一方、原油高騰感はなし
- ・各国のGDP成長率等から、これからはインド、ASEANの時代。今のインドは中国の10年前

(実質GDP成長率)

	日本	中国	インド	ASEAN	NIEs	米国	欧州	中南米	ロシア・東欧
2010年	4.0%	10.3%	8.5%	6.9%	8.3%	3.0%	1.7%	6.1%	3.7%
2011年	-1.0%	9.5%	7.6%	5.3%	4.6%	1.5%	1.6%	4.8%	4.3%
2012年	2.2%	9.4%	8.0%	5.6%	4.3%	1.8%	1.0%	4.4%	4.1%

* ASEAN4カ国(インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン)

* NIEs(韓国、台湾、香港、シンガポール)

◎八戸工場(洋紙事業)の復興

◎八戸復興資金の調達

◎脆弱な財務体質の強化

◎事業ポートフォリオのバランス改善



①洋紙事業の早期シェア回復、仕上げ設備効率化

②急増した有利子負債(300億円)の早期返済実行、財務体質正常化

a) 収益力正常化

- ◆ 売上回復
- ◆ 固定費の聖域なき構造改革

b) キャッシュ確保

- ◆ 棚卸資産圧縮
- ◆ 設備投資ゼロベース予算

③事業別方針

◆洋紙事業

収益力維持・収益機会拡大

◆ドイツ事業

安定操業維持・値上げ完遂

◆イメージング事業

収益体質の定着化・海外展開

◆KJ特殊紙

シナジーの発現・海外展開

◆新事業開発

成長加速・優先資源投入

◆新興国

経営資源投入

	上期	下期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
売上高	900億円	1,100億円	2,000億円	2,300億円	2,350億円	2,400億円
営業利益	▲5億円	35億円	30億円	75億円	80億円	100億円
経常利益	▲15億円	25億円	10億円	45億円	50億円	70億円
有利子負債	—	—	1,700億円	1,700億円	1,600億円	1,500億円
D/Eレシオ	—	—	3.7倍	3.4倍	3.0倍	2.6倍
従業員数(※)			4,380人	4,275人	4,186人	4,186人

		2012年3月期	2013年3月期～ 2015年3月期
為替	米ドル	82円/\$	80円/\$
	ユーロ	120円/€	115円/€
	豪ドル	86円/A\$	85円/A\$
原油	ドバイ	115\$/BBL	110\$/BBL



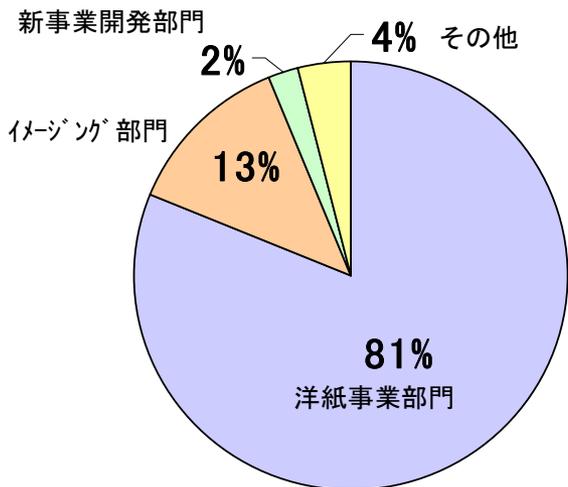
復配予定

※KJ特殊紙(株)子会社化により連結従業員数
2011年10月より200名カウント

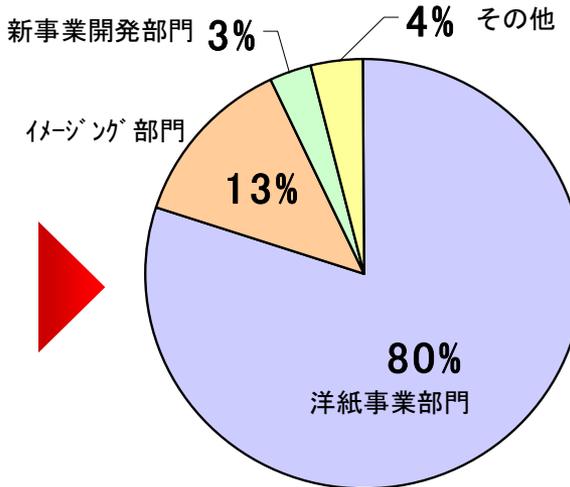
事業別売上比率・営業利益推移

売上高比率

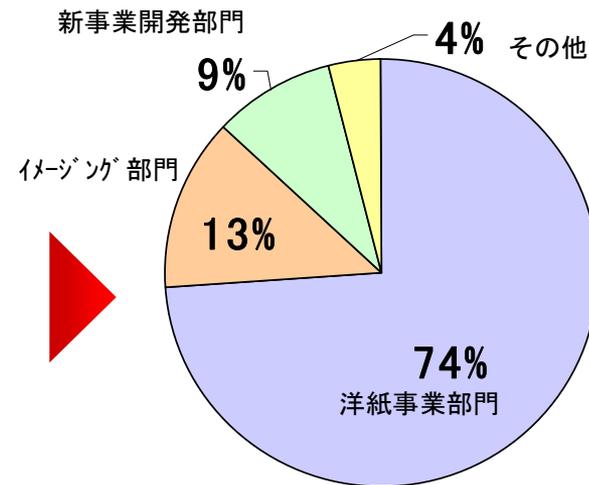
2009年3月期



2011年3月期



2015年3月期



※売上高

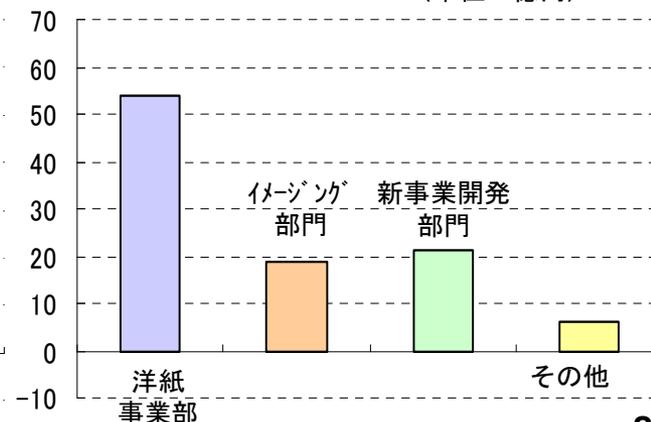
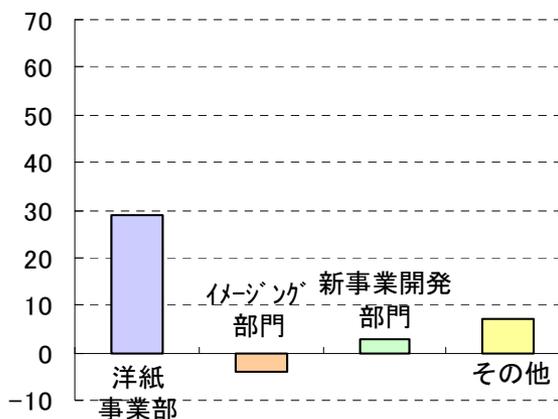
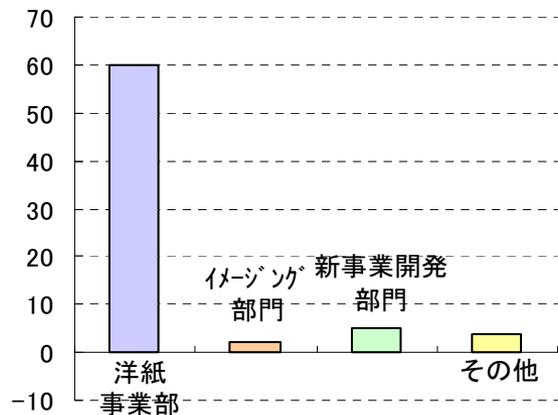
2,531億円

2,108億円(2009.3期比83%)

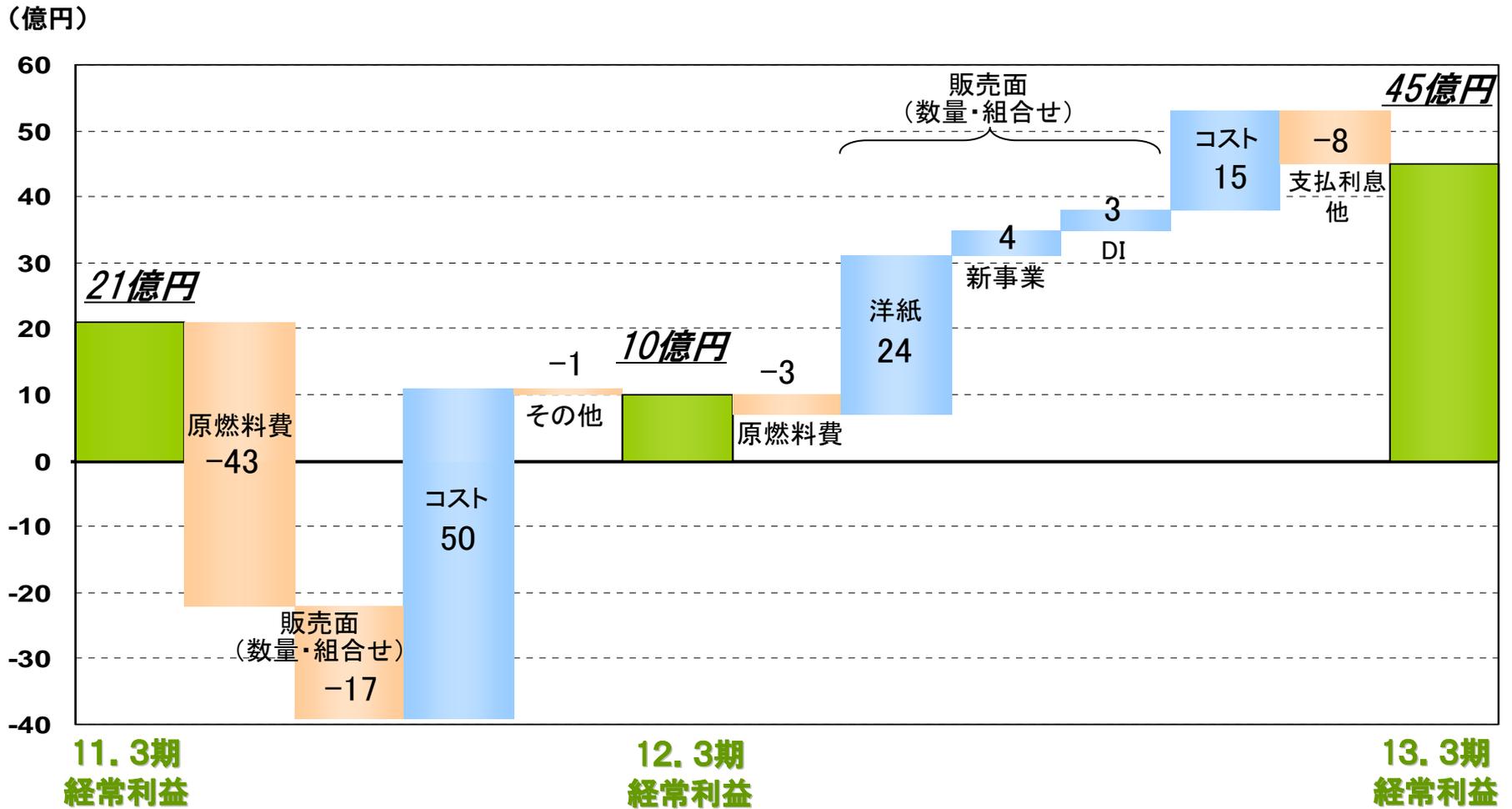
2,400億円(2009.3期比95%)

営業利益

(単位：億円)

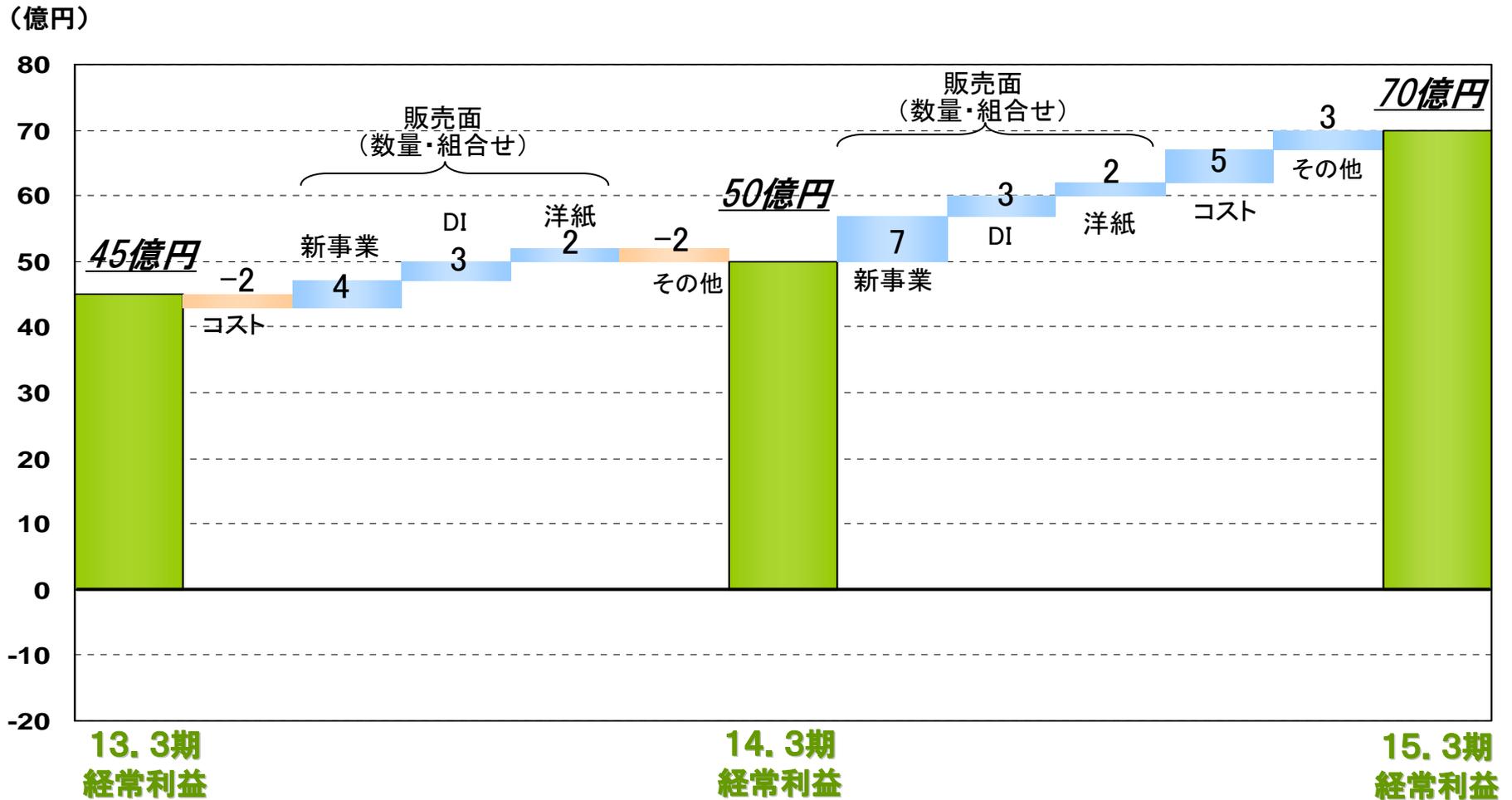


経常利益達成への増減益予測①



『復興』

経常利益達成への増減益予測②

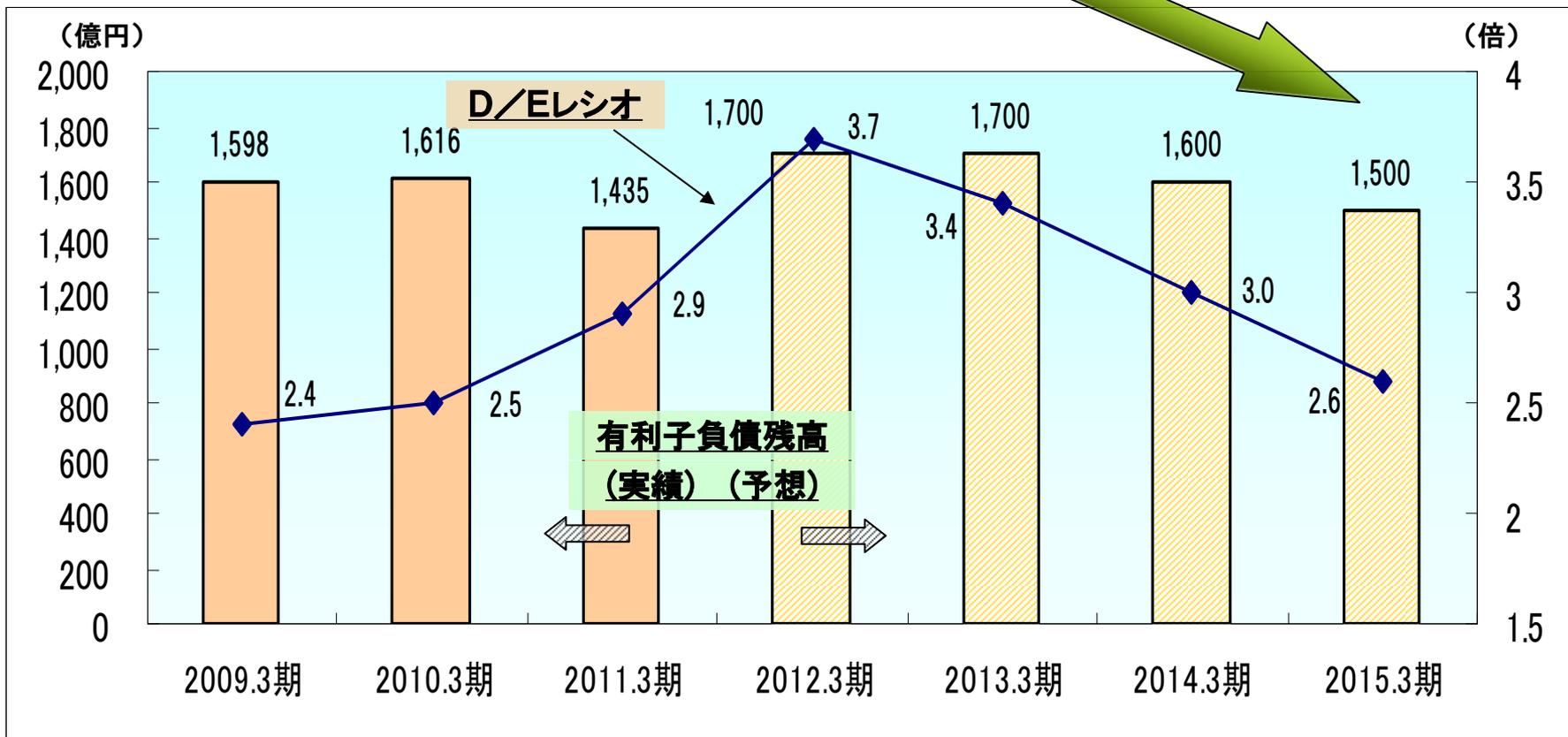
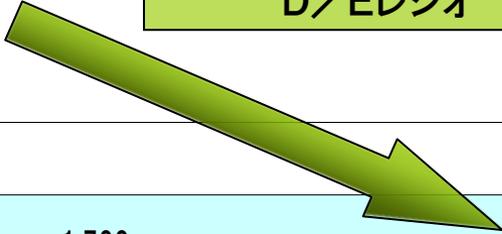


『成長に向けての収益基盤強化』

財務体質改善策

- ◆ 売上回復
- ◆ 棚卸資産圧縮
- ◆ 固定費削減
- ◆ 設備投資ゼロ

目標(2015年3月期末)
 有利子負債残高 1,500億円
 D/Eレシオ 2.6倍



有利子負債残高と売上高有利子負債比率



八戸復興と有利子負債返済のための資金の調達と使途

<調達>

新規借入	265億円
期間利益	175億円
減価償却費	426億円

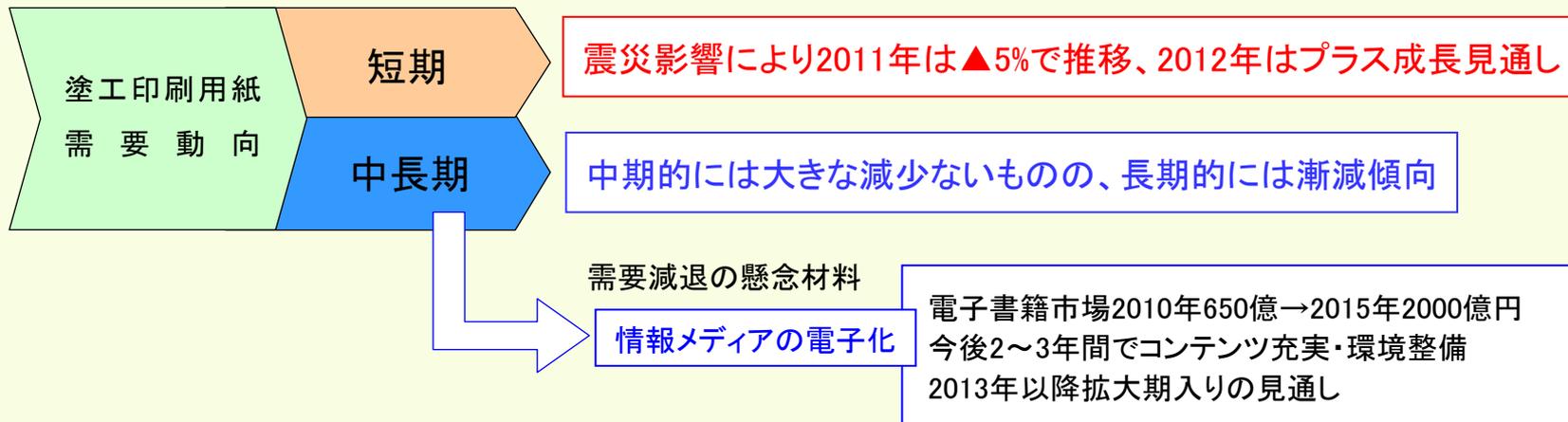
<使途>

八戸復興関連		300億円
有利子負債返済		200億円
維持・更新投資		110億円
その他	増加運転資金	110億円
	特損・税金等	146億円

合計 866億円

合計 866億円

事業環境



3カ年戦略計画

震災対応販売体制からの回復

- ・ブランドカ・商品力の活用(FSC・NVM)
- ・ロイヤリティーの高い顧客との関係強化
- ・一社一代理店制の強みを生かした販売力強化

印刷・情報用紙販売力強化

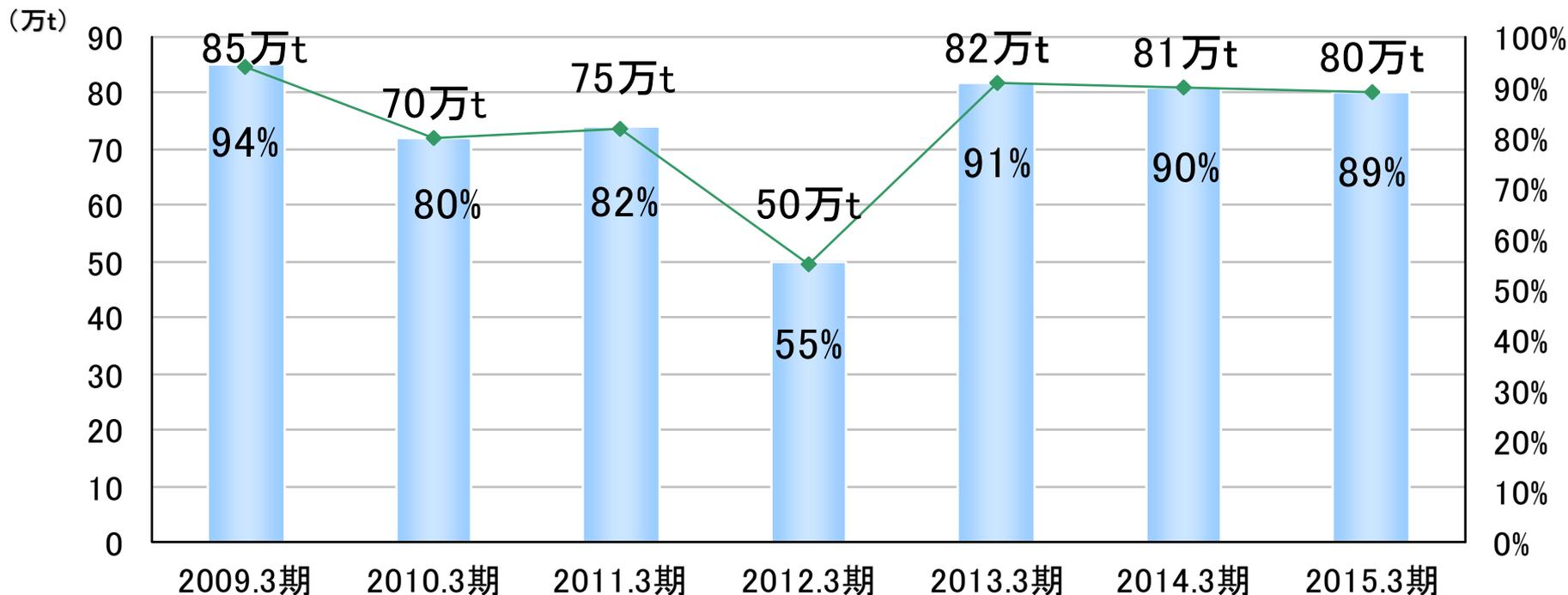
高付加価値・新商品へのシフト

デジタルプリント対応用紙、FSC認証紙、間伐材紙の拡販

王子製紙とのアライアンス強化

ノーカーボン紙についてアライアンス継続

<操業度推移>



—適正在庫の維持—

八戸製品の在庫適正化で50億円程度のキャッシュフローを改善

—物流費の削減—

製品輸送について、直送比率を高める

事業環境

感材事業全体需要減少傾向

特に写真印画紙は年率▲6～▲9%

原燃料・諸資材価格の高止まり

コスト圧迫、競争力低下

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

3カ年戦略計画

新商品開発による商品ラインナップの拡充

感材技術を応用した新商品開発及び拡販(情報媒体以外を含む)

新興国への販売展開

タイ、インドネシア、インドへの経営資源投入

北上ハイテクペーパーの収益構造の改善

北上ハイテクペーパー新商品開発及び拡販

富士フイルムとのアライアンス強化

印画紙、原紙、パルプ、印刷感光材料に関する提携強化

事業環境

新興国中心に市場は急拡大中

RO膜支持体、セパレーター、フィルター等

・海水淡水化ビジネス市場 **2005年⇒2015年 2.3倍** [Global Water Intelligence]

・リチウムイオン電池市場 **2010年⇒2015年 2.8倍** [矢野経済研究所調査]

懸念材料

様々な業界の参入による競争激化

3カ年戦略計画

高砂工場機能材新マシンの稼働早期化

不織布起業 第1期20億円、次期設備投資の検討開始

新商品・新市場開発 収益の柱確立 [3本→5本柱へ]

二次電池用バッテリーセパレーター、
自動車関連の新規不織布商品 等の開発・拡販

中国事業(珠海)の事業拡大

第2期投資の検討

KJ特殊紙(株) 基本戦略

シナジー創出

本邦トップシェア(80%)の化粧板原紙の海外展開

テープ原紙の海外への飛躍

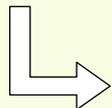


KJSP委員会 新設

新興国への展開 基本戦略

感材、機能材の地域を絞っての集中投入

感材のジャカルタ・ムンバイ等への経営資源投入



フェーズ1 新興国への販売ブリッジ確立
フェーズ2 販売チャンネルの立ち上げ
フェーズ3 生産拠点移転も含めた起業戦略



新興国委員会 新設

ドイツ事業 基本戦略

安定操業の維持と値上げ完遂

事業の安定化、周辺地域への展開拠点としての活用

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。