# 第2次中期事業計画

## Step-up ～ 飛躍と拡大

2015年5月28日

NADESHIKO BRAND 2015

大王製紙株式会社

# １.外部環境の変化

# ２.第1次中期事業計画の総括

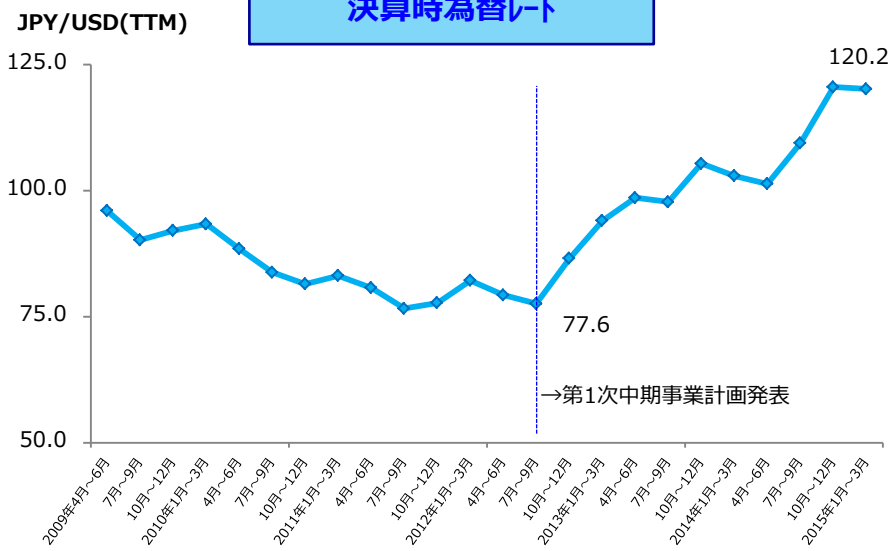
# ３.第2次中期事業計画について

# 外部環境の変化

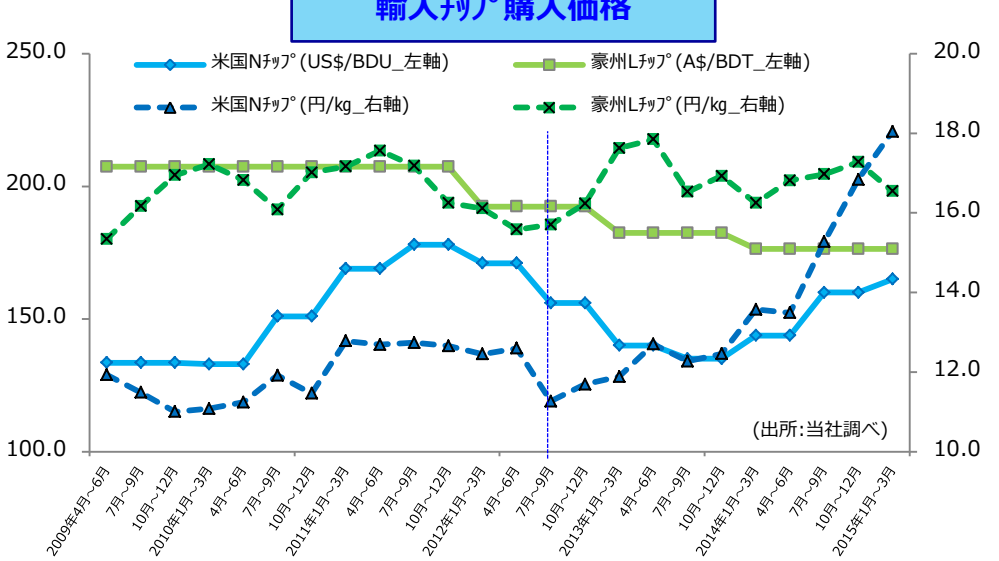
# 外部環境の変化



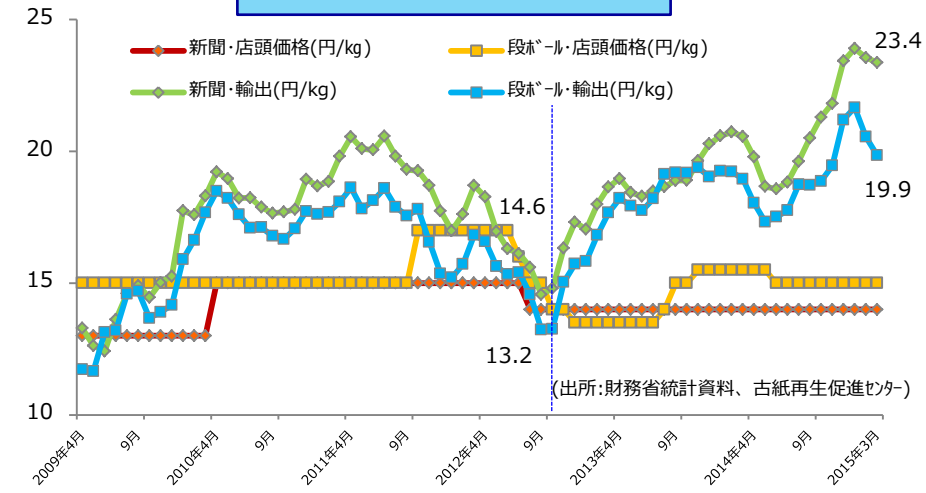
## 決算時為替ﾚｰﾄ



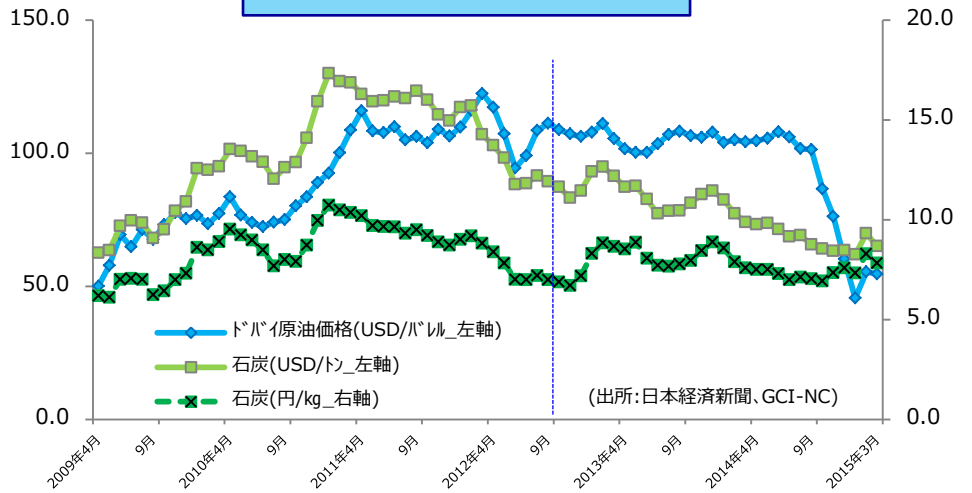

## 輸入ﾁｯﾌﾟ購入価格




## 古紙価格

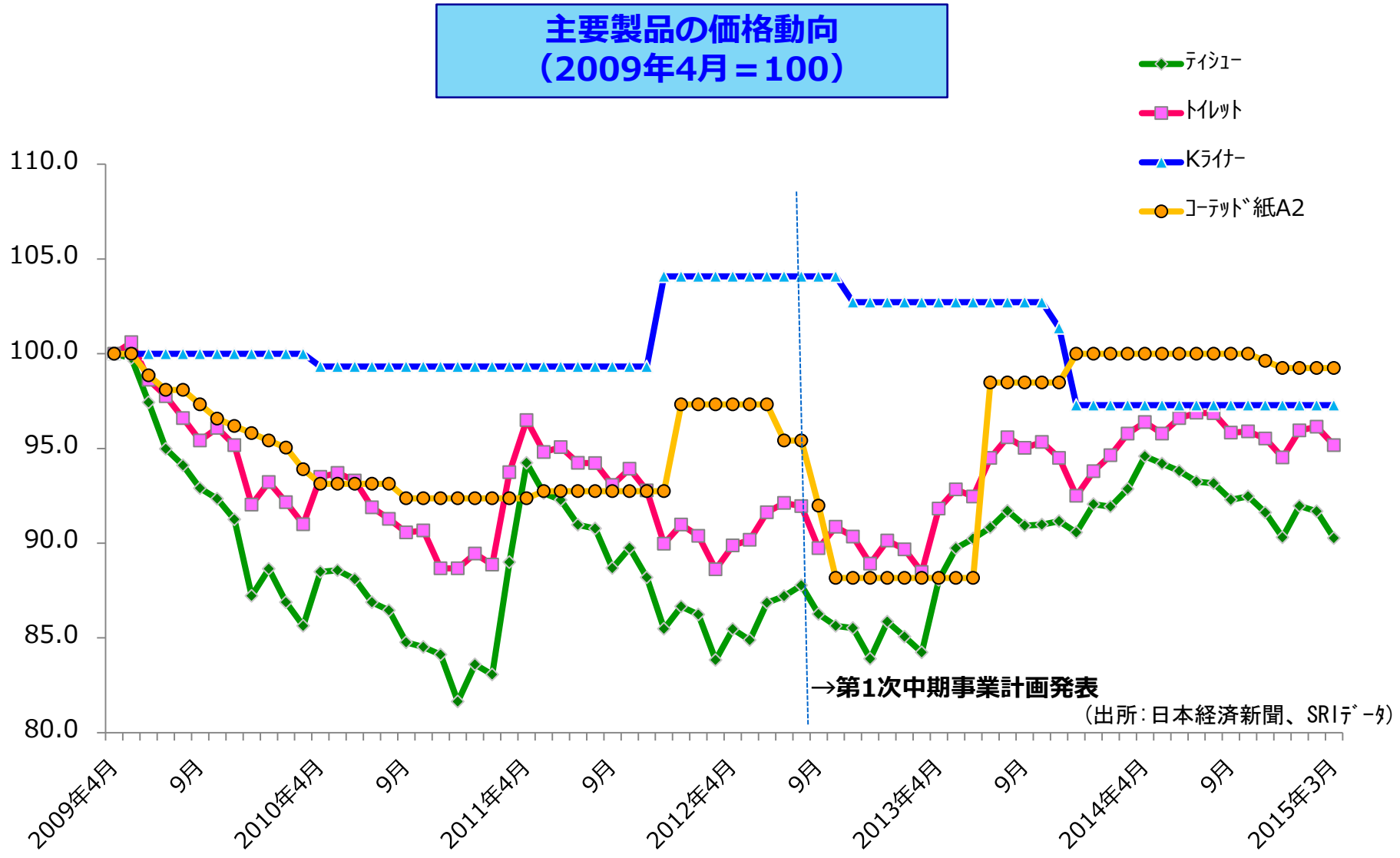



## 石炭・原油価格



# 外部環境の変化




主要製品の価格動向
（2009年4月＝100）
ﾃｨｼｭｰ
ﾄｲﾚｯﾄ
Kﾗｲﾅｰ
ｺｰﾃｯﾄﾞ紙A2
110.0
105.0
100.0
95.0
90.0
85.0
80.0
2009年4月
9月
2010年4月
9月
2011年4月
9月
2012年4月
9月
2013年4月
9月
2014年4月
9月
2015年3月
→第1次中期事業計画発表
（出所：日本経済新聞、SRIﾃﾞｰﾀ）

# 第1次中期事業計画の総括

（本資料の数字は１億円未満を切捨表示しています。）

# 第1次中期事業計画の総括

DAIO PAPER CORPORATION

(単位：億円、%、倍)

| 業績概要 | 2011年度 実績 | 2012年度 実績 | 2013年度 実績 | 2014年度 実績 | 差異 (対2011年度) | 1次中計目標 (2014年度) | 差異 (対2014年度実績) | 結果 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1次中計 | | | | | |
| 売上高 | 4,089 | 4,073 | 4,300 | **4,502** | 413 | **4,500** | 2 | ○ |
| 経常利益 | 47 | 66 | 112 | **217** | 170 | **225** | △ 8 | × |
| 売上比 | *1.2* | *1.6* | *2.6* | ***4.8*** | *3.6* | ***5.0*** | *△ 0.2* | × |
| 有利子負債 | 4,582 | 4,497 | 4,176 | **3,750** | △ 832 | **4,000** | △ 250 | ○ |
| (参考) 純有利子負債 | 3,482 | 3,635 | 3,318 | 2,924 | △ 558 | | | |
| 自己資本比率 | 14.0 | 14.7 | 17.0 | **23.7** | 9.7 | **17.0** | 6.7 | ○ |
| D/Eレシオ | 4.8 | 4.6 | 3.8 | **2.4** | △ 2.4 | **3.8** | △ 1.4 | ○ |
| (参考) ネットD/Eレシオ | 3.7 | 3.7 | 3.0 | 1.9 | △ 1.8 | | | |

※2011年度の有利子負債・純有利子負債は連結39社での試算数値

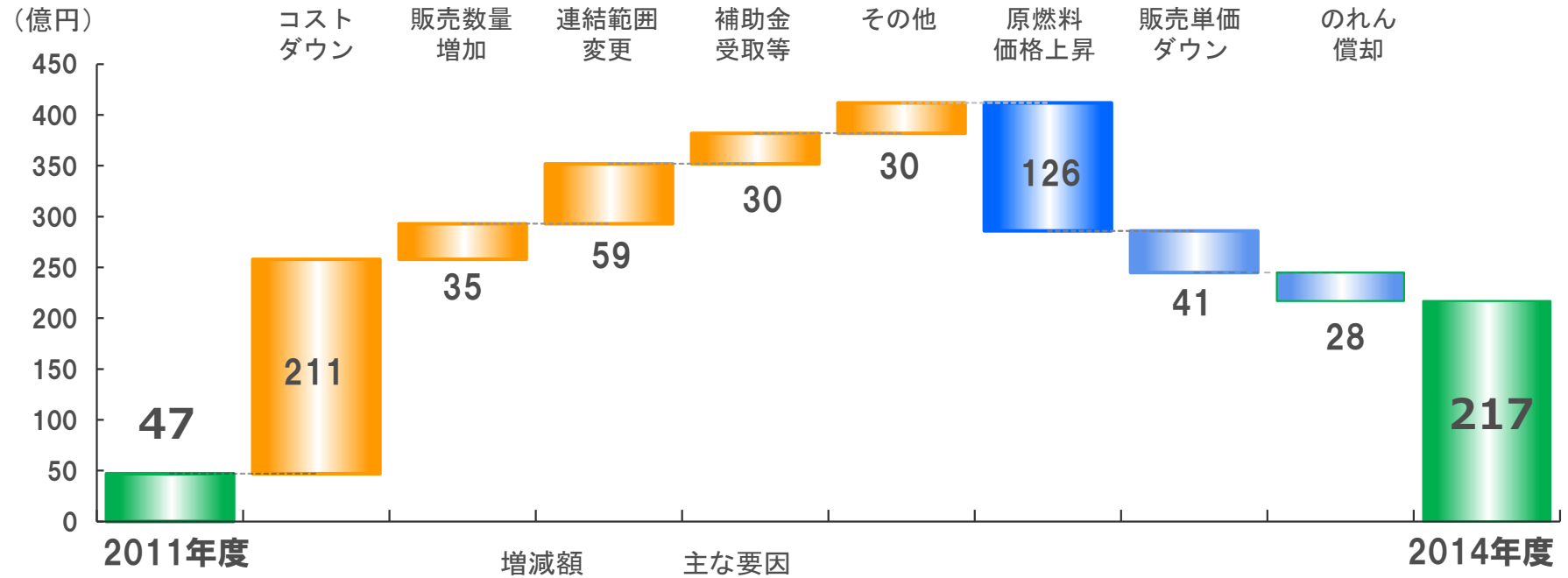
| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ※為替ﾚｰﾄ（円/米ﾄﾞﾙ）： | **79.1** | 82.9 | 100.2 | **109.8** | 30.7 | **83.0** | 26.8 |
| ※ﾄﾞﾊﾞｲ原油（ﾄﾞﾙ/ﾊﾞﾚﾙ） | 110 | 107 | 105 | 84 | △ 26 | 122 | △ 38 |

# 連結経常利益増減内訳

DAIO PAPER CORPORATION

## ＋ 170億円 （ 2011年度 47億円 → 2014年度 217億円）

**増益要因合計：365億円**　　**減益要因合計：195億円**




| | 増減額 | 主な要因 |
|---|---|---|
| コストダウン | 211 | 償却費+54、歩留･配合+41、省エネ+39、薬品 +29、増産 +18、その他+30 |
| 販売数量増加 | 35 | 紙･板紙 △6、H&PC+41 |
| 連結範囲変更 | 59 | 連結子会社の増加、子会社と非連結子会社の合併、海外子会社の新規連結 |
| 補助金受取等 | 30 | 主にいわきで受領した補助金 |
| その他 | 30 | 有利子負債削減による支払利息減少他 |
| 原燃料価格上昇 | △ 126 | チップ△55、古紙 △34、薬品△8、パルプ他 △29 |
| 販売単価ダウン | △ 41 | 紙･板紙△33、H&PC △8 |
| のれん償却 | △ 28 | |
| 経常利益増減 計 | 170 | |

# 第1次中期事業計画の施策の実行



## 1次中計の主要施策と実行状況

### 1 経営基盤の再構築

① ガバナンス確立と生産・販売の一体運営 ○
② 組織・グループ会社統合による省力化 ○
③ 技術開発体制の再構築 ○
④ 財務体質の改善
- 投資の絞込み、資産売却 ○
- 棚卸資産・売上債権圧縮 ○
- CMS導入（グループファイナンス） ○
- *公募及び第三者割当増資* ○
- *連結納税制度の導入* ○

### 2 徹底したコストダウンと品種シフトによる洋紙事業の収益改善

- 三島工場への洋紙品種の生産シフト ○
- ＫＰ改造によるパルプ費の低減 ○
- 輸入Ｌチップ調達のアジアシフト ○
- 品種シフト ○
- 物流費の低減 ○
- *フラグシステム、ベストプラクティスによる全員参加の収益改善* ○
- *北越紀州製紙との総合技術提携* ○
- *製品の値上げ* ○

### 3 板紙・段ボール事業の強化

- 段ボール会社の統合・一体運営 ○
- *いわき大王へのマシン増設* ●
- *製品の値上げ* ●
- H&PC海外工場を核とした段ボール事業 △

### 4 Ｈ＆ＰＣ事業の拡大

① 紙製品事業の収益改善
- 高付加価値品へのシフト ○
- 新マシン設置の検討 ●
- *特種東海ｴｺﾛｼﾞｰとの取り組み強化* ○
- *製品の値上げ* ○

② 国内での吸収体製品事業の強化
- シルバー用加工機の増設 ○
- 商品開発による品揃え拡充・強化 ○
- *ﾍﾞﾋﾞｰ用紙おむつの増産・拡販* ○
- *いわきでの吸収体製品設備設置の検討* ●

③ 海外（ｱｼﾞｱ地域）での吸収体製品事業の強化
- 輸出販売の強化 ○
- アジア地域での拡販 ○
- タイの加工機増設 ○
- *中国に 生産・販売会社設立* ○
- *インドネシアに販売会社･生産会社設立* ●

○…1次中計期間中に実行し成果があった事項、
●…1次中計期間中に着手し、2次中計以降に主たる改善効果を見込む事項、　△…検討したが、未実施の事項、
青字は、追加で実行した施策

# 第2次中期事業計画について

# 【2017年度 経営目標】

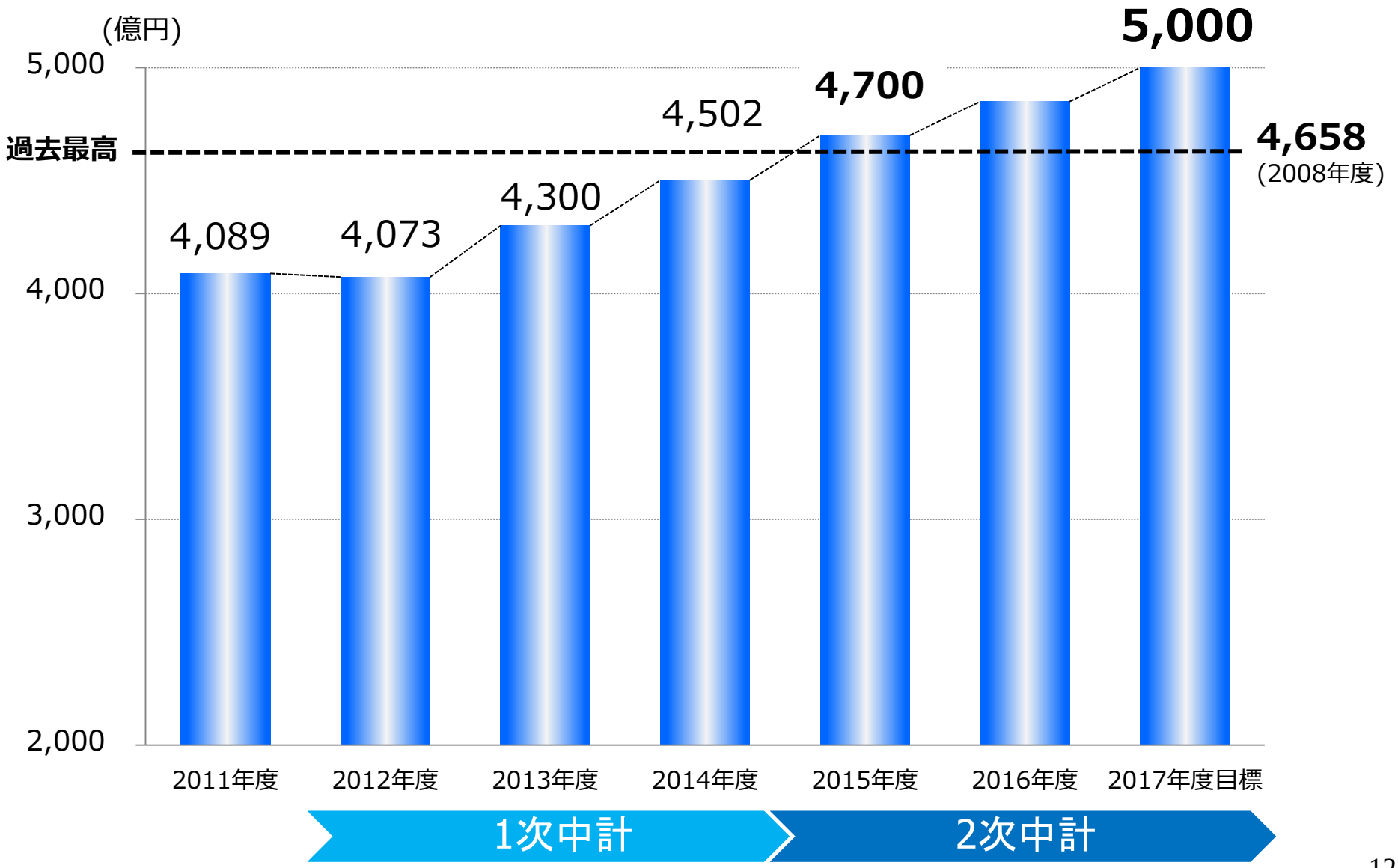
| | |
|---|---|
| 売上高 | 5,000億円 |
| 経常利益 | 250億円 |
| 売上比 | 5% |
| 純有利子負債 | 2,500億円未満 |
| 自己資本比率 | 28% |
| ﾈｯﾄD/Eﾚｼｵ | 1.5倍 |

【前提条件】米ﾄﾞﾙ　122円/$
ﾄﾞﾊﾞｲ原油　80ﾄﾞﾙ/ﾊﾞﾚﾙ

# 第2次中期事業計画の業績目標

DAIO PAPER CORPORATION

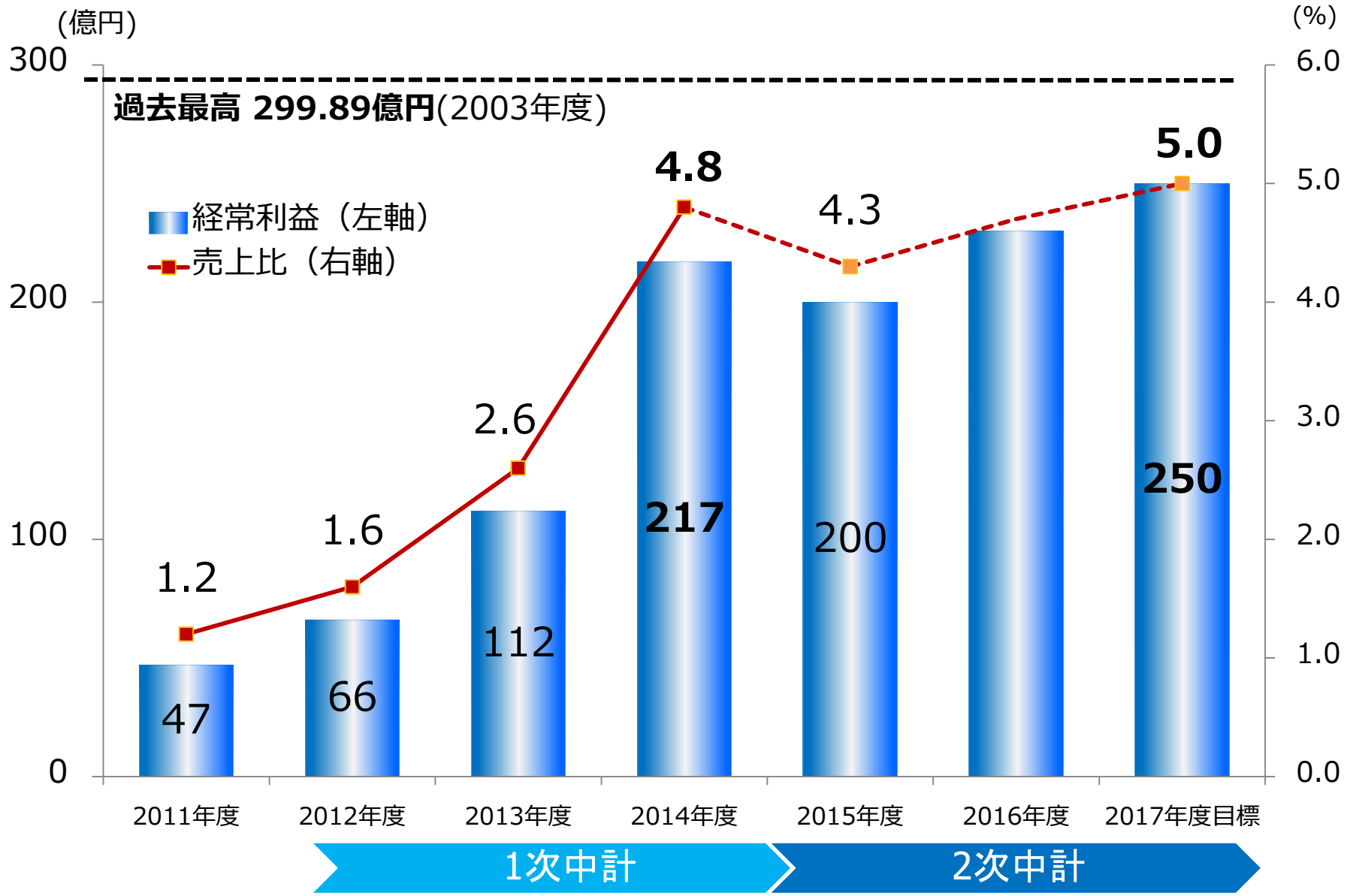
## <売上高>



# 第2次中期事業計画の業績目標

DAIO PAPER CORPORATION

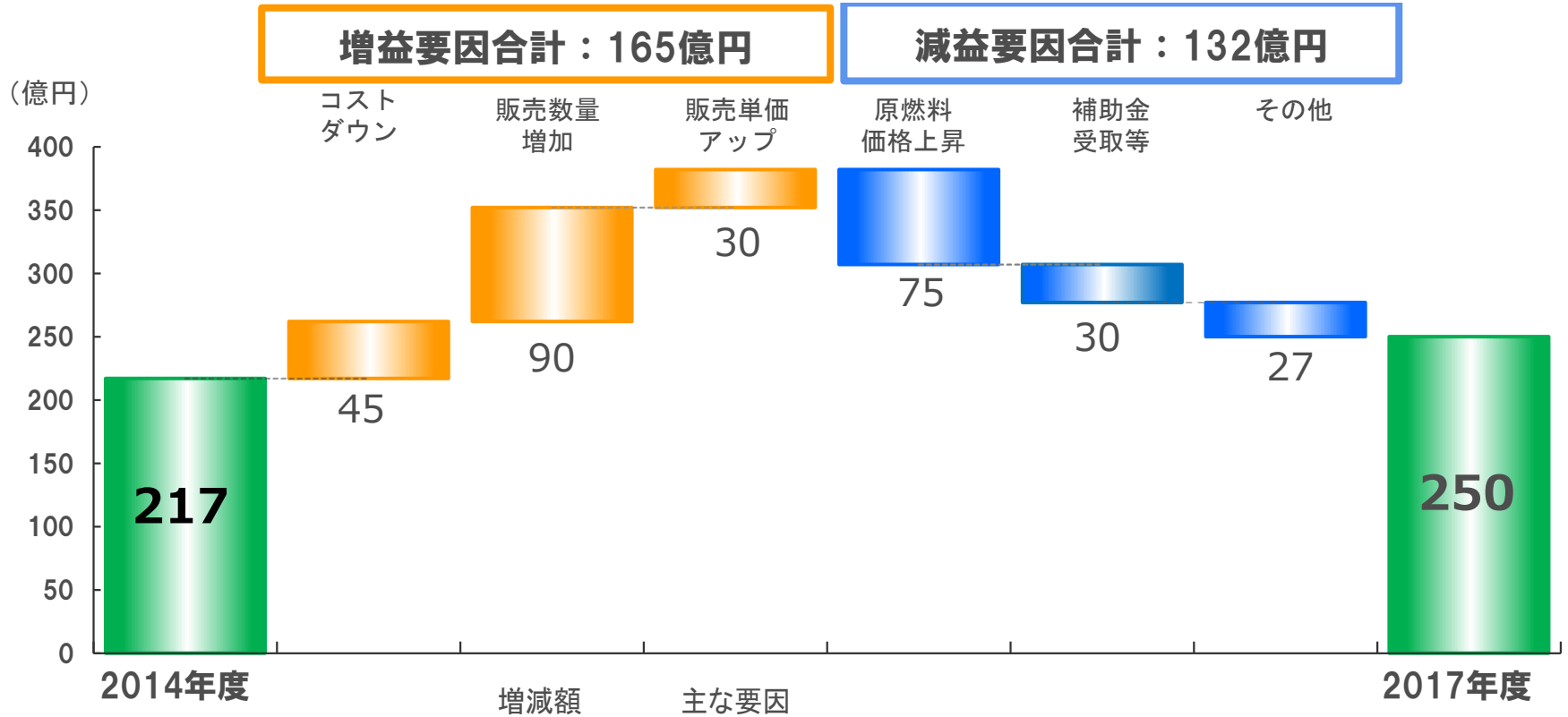
## ＜経常利益＞



# 連結経常利益増減内訳



## ＋ 33億円 （ 2014年度 217億円 → 2017年度 250億円）




| | 増減額 | 主な要因 |
|---|---|---|
| コストダウン | 45 | 増産 +30、薬品 +3、歩留・配合 +3、省エネ +2、その他 +7 |
| 販売数量増加 | 90 | 紙・板紙 +10、H&PC+80 |
| 販売単価アップ | 30 | 紙・板紙+50、H&PC △20 |
| 原燃料価格上昇 | △ 75 | チップ△50、薬品 △10、古紙 △7、購入パルプ他△8 |
| 補助金受取等 | △ 30 | 2014年度にいわきの補助金受取等を計上 |
| その他 | △ 27 | 主にH&PC事業の販売増に伴う物流費増加及び広告宣伝費等増加 |
| 経常利益増減 計 | 33 | |

# 第2次中期事業計画の財務目標

DAIO PAPER CORPORATION

## ＜投資・財務数値＞

| | | 1次中計 | | | | 2次中計 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 年度 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2017年<br>目標 |
| **減価償却費<br>3年間累計** | 億円 | 295 | 264 | 264 | 272<br>**800** | **850** |
| **設備投資額<br>3年間累計** | 億円 | 182 | 217 | 249 | 315<br>**781** | **700** |
| **純有利子負債** | 億円 | 3,482 | 3,635 | 3,318 | **2,924** | **2,500<br>未満** |
| (参考)有利子負債 | 億円 | 4,582 | 4,497 | 4,176 | 3,750 | 3,100 |
| **自己資本比率** | % | 14.0 | 14.7 | 17.0 | **23.7** | **28** |
| **ﾈｯﾄD/Eﾚｼｵ** | 倍 | 3.7 | 3.7 | 3.0 | **1.9** | **1.5** |
| (参考)D/Eﾚｼｵ | 倍 | 4.8 | 4.6 | 3.8 | 2.4 | 1.8 |

※2011年度の純有利子負債・有利子負債は連結39社での試算数値

## ＜主要施策＞

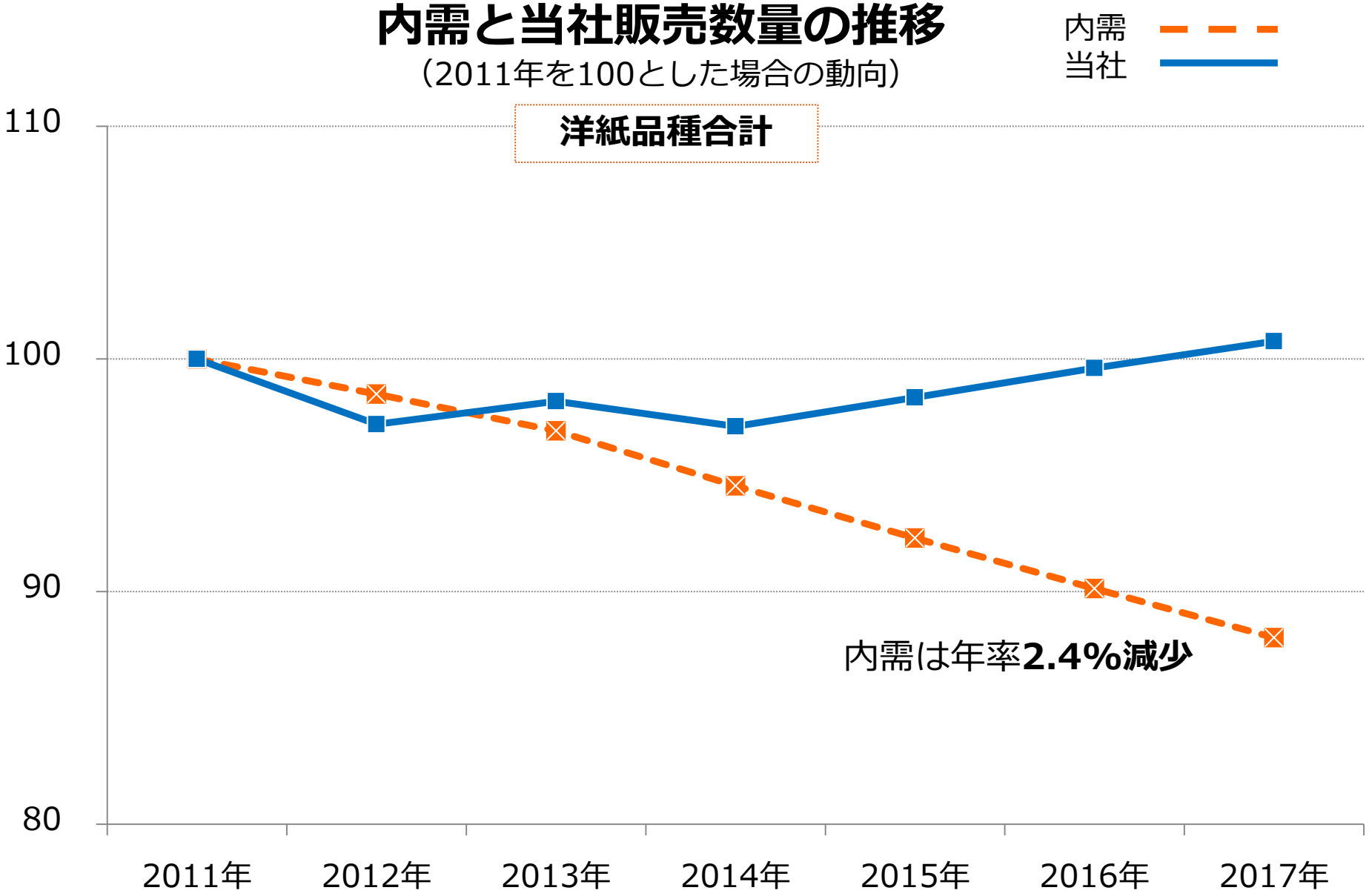
- 洋紙事業の構造転換
- 板紙・段ﾎﾞｰﾙ事業の強化
- H&PC事業の更なる成長と加速
- 徹底したｺｽﾄﾀﾞｳﾝ
- 人材活用の効率化・多様化
- 更なる財務体質の強化

# 洋紙事業の構造転換



## 内需と当社販売数量の推移

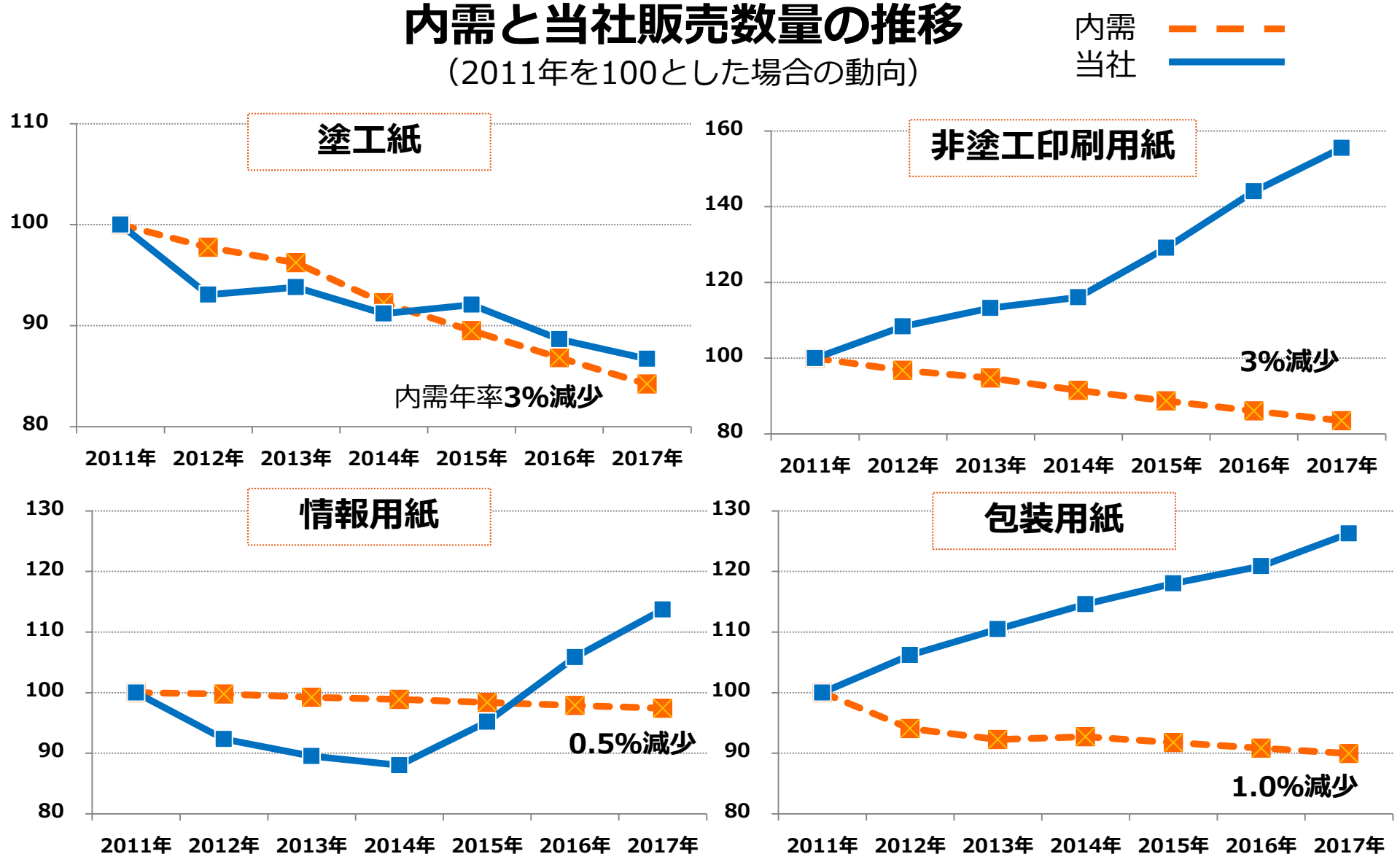
（2011年を100とした場合の動向）




※ 内需・当社販売ともに1~12月の集計

# 内需と当社販売数量の推移

（2011年を100とした場合の動向）




※内需･当社販売ともに1~12月の集計

# 洋紙事業の構造転換



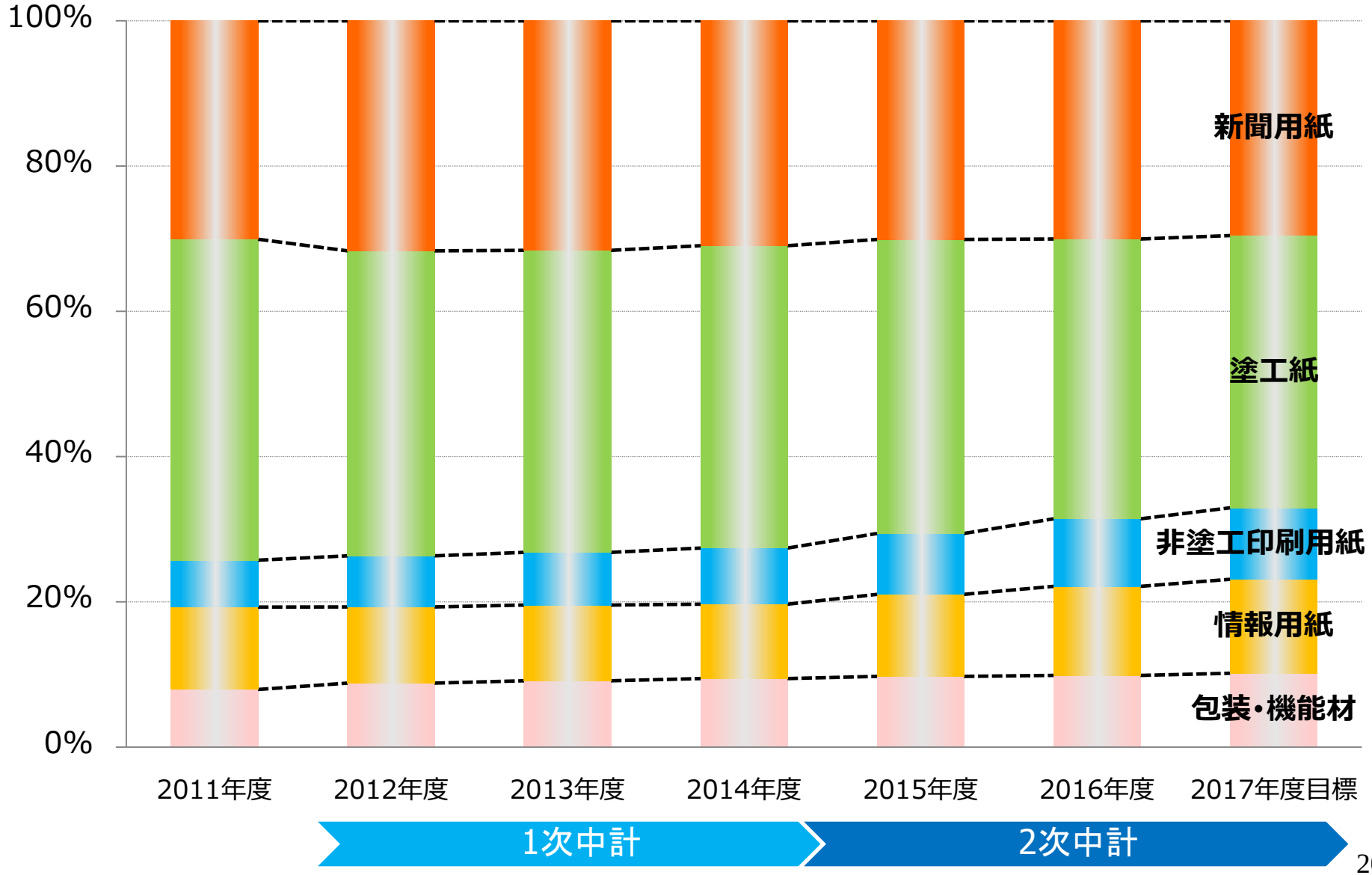
＜具体的施策＞

- 更なる販売品種ｼﾌﾄによる洋紙事業の黒字体質の定着
  - 高付加価値品種への販売ｼﾌﾄ
  - 上級紙を主体とした非塗工紙の販売強化
  - 包装用紙の拡販
- ｺｽﾄ競争力のある三島工場への更なる品種集約と抄紙機ﾌﾙ稼働による収益拡大

# 洋紙事業の構造転換

DAIO PAPER CORPORATION

## ＜洋紙の販売数量の品種構成の変化＞

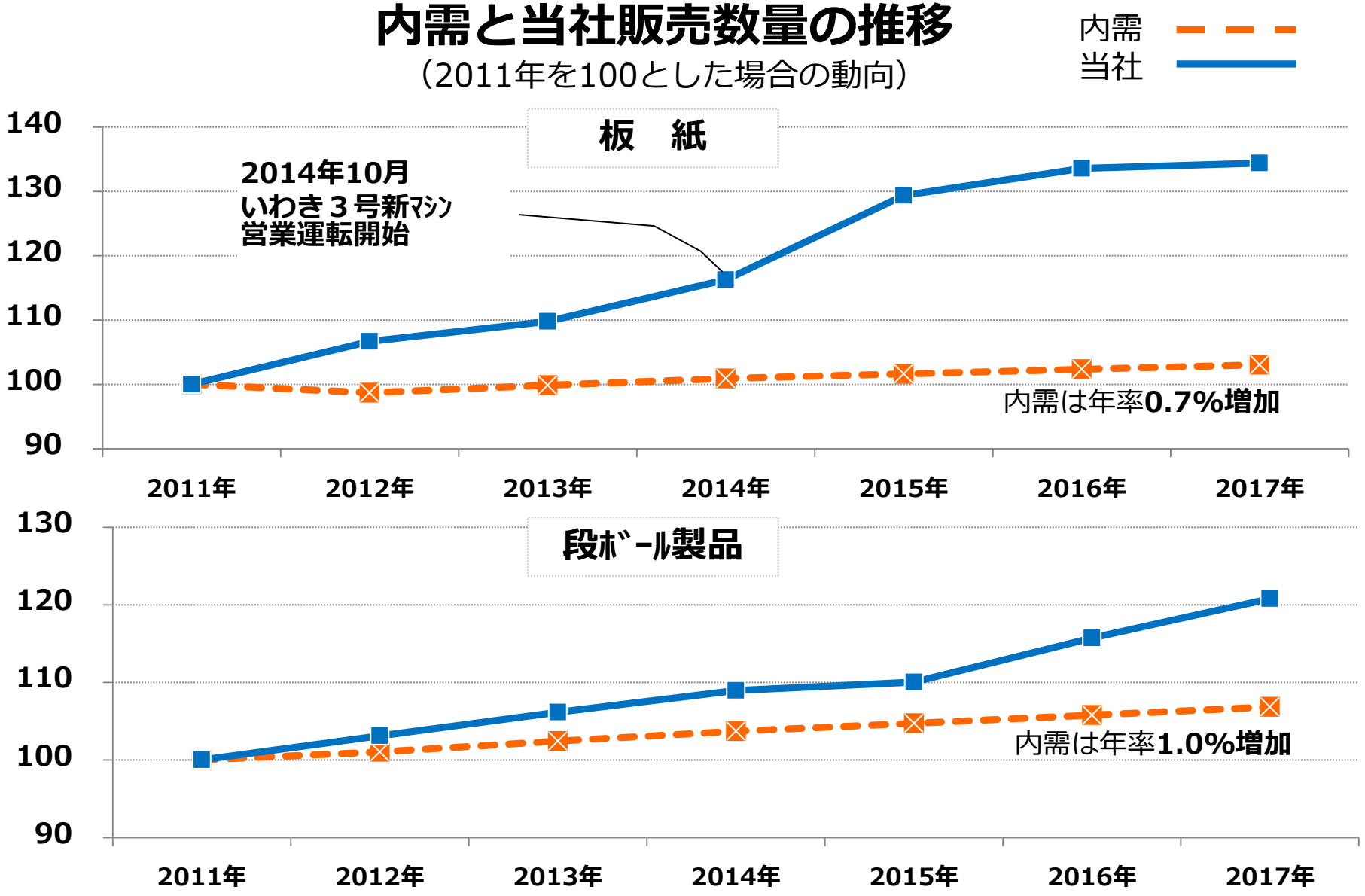


# 板紙・段ﾎﾞｰﾙ事業の強化



## 内需と当社販売数量の推移

（2011年を100とした場合の動向）




※ 内需・当社販売ともに1~12月の集計

# 板紙・段ﾎﾞｰﾙ事業の強化



＜具体的施策＞

- **2014年10月に営業運転を開始したいわき3号新ﾏｼﾝのﾌﾙ生産・ﾌﾙ販売**
- **大王ﾊﾟｯｹｰｼﾞの総合力強化による段ﾎﾞｰﾙ事業の拡大**
  - **13工場のﾈｯﾄﾜｰｸを活かした生産・販売体制強化**
  - **段ﾎﾞｰﾙ製品の品質向上・高付加価値化のための戦略的設備投資120億円の実行**

    2015年2月　滋賀工場で製函機増設を実施済
    ｺﾙｹﾞｰﾀｰ、製函機、平抜機、印刷機など各工場で順次設備更新・増設を実施
  - **1社13工場となった統合効果の発現**

# 板紙・段ﾎﾞｰﾙ事業の強化



## 大王ﾊﾟｯｹｰｼﾞ13工場の全国ﾈｯﾄﾜｰｸ

# Ｈ＆ＰＣ事業の更なる成長と加速

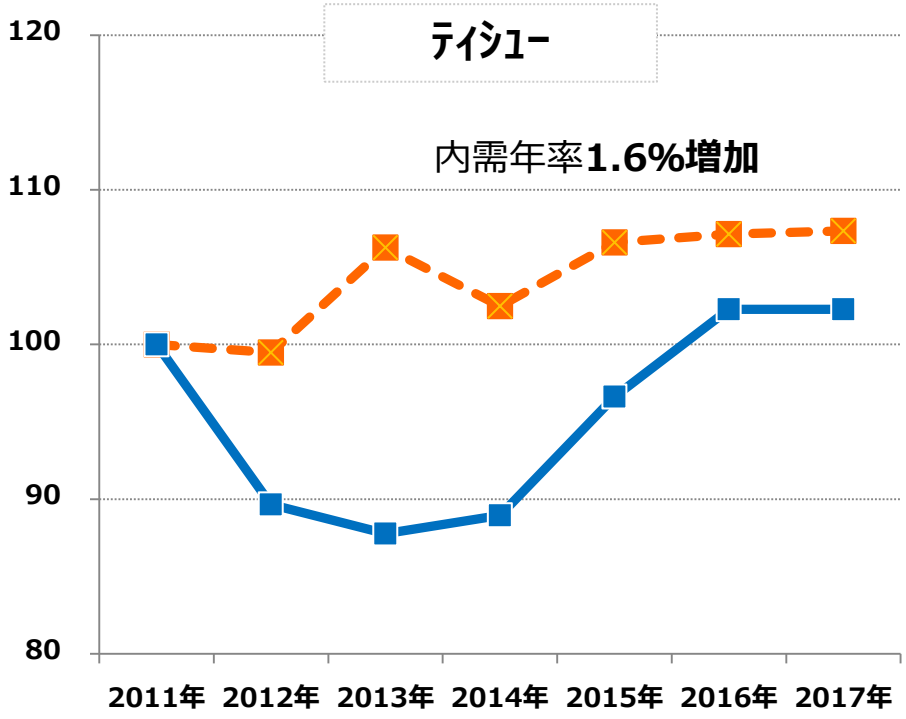
DAIO PAPER CORPORATION

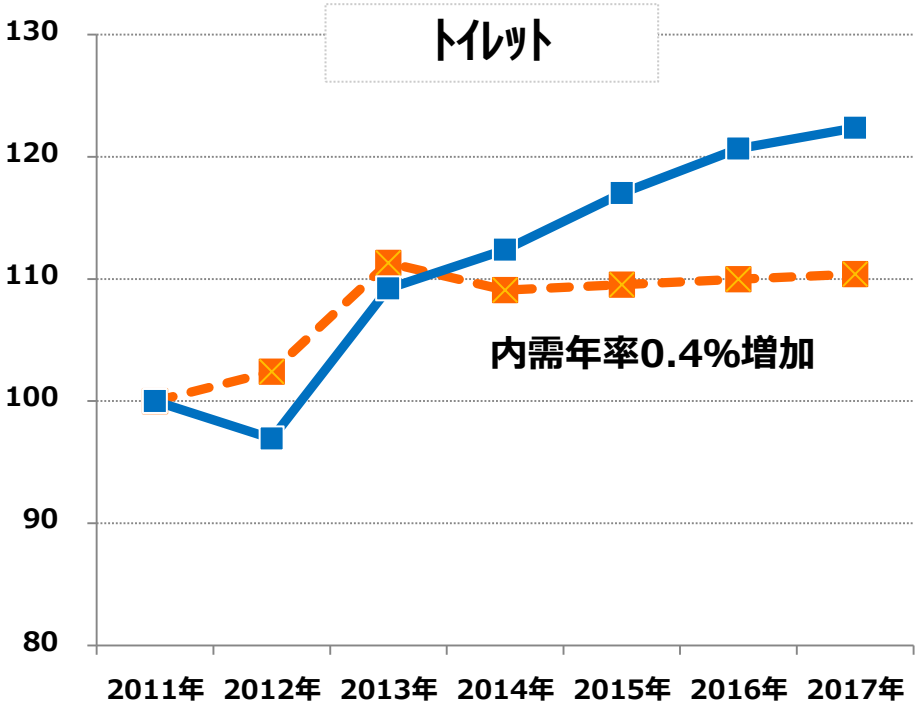
## ＜紙製品＞

## 内需と当社販売数量の推移

（2011年を100とした場合の動向）

内需
当社

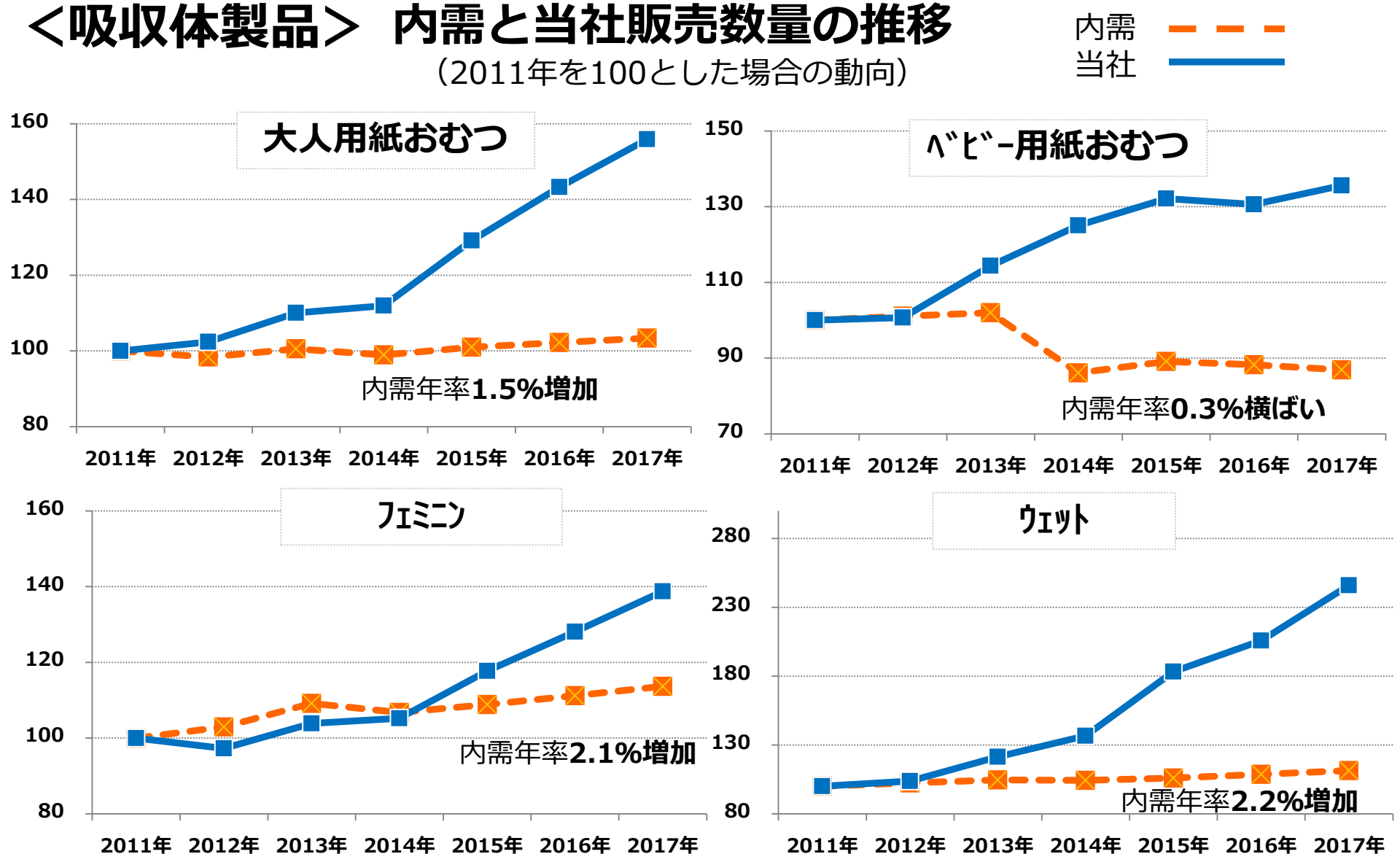


# Ｈ＆ＰＣ事業の更なる成長と加速

## ＜吸収体製品＞ 内需と当社販売数量の推移

（2011年を100とした場合の動向）



# Ｈ＆ＰＣ事業の更なる成長と加速



## 2017年度 目標売上高2,000億円達成

＜国内事業＞

- 需要伸長が見込まれる大人用紙おむつ(ｱﾃﾝﾄ)を拡大、ﾍﾞﾋﾞｰ用紙おむつ(ｸﾞｰﾝ)・ﾌｪﾐﾆﾝ製品(ｴﾘｽ)のﾎﾟｼﾞｼｮﾝ向上
- 紙製品全ｶﾃｺﾞﾘｰｼｪｱNo.1を目指し、競争力強化と高付加価値商品の拡販
- ｳｪｯﾄ製品の強化

【主な設備投資】

- 吸収体製品強化 2016年1月より順次　ｴﾘｴｰﾙﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄいわき新工場
- 家庭紙ﾏｼﾝ新設　2015年9月　可児工場
- ｳｪｯﾄ製品増強　2015年3月より順次　ｴﾘｴｰﾙﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄ三島工場

# Ｈ＆ＰＣ事業の更なる成長と加速



## ｴﾘｴｰﾙﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄいわき工場新設により、吸収体製品生産も紙製品同様、複数拠点での生産体制を確立

**ｴﾘｴｰﾙﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄ 本社(三島)工場**

- ﾍﾞﾋﾞｰ用紙おむつ
- 大人用紙おむつ
- ｳｪｯﾄﾜｲﾌﾟ

**ｴﾘｴｰﾙﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄ 喜連川工場**

- 大人用紙おむつ
- 生理用品
- ｳｪｯﾄﾜｲﾌﾟ

**ｴﾘｴｰﾙﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄ いわき新工場**

- ﾍﾞﾋﾞｰ用紙おむつ
- 大人用紙おむつ
- 生理用品

**ｴﾘｴｰﾙﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄ 富士・北山工場**

- 大人用紙おむつ
- 生理用品

# Ｈ＆ＰＣ事業の更なる成長と加速



## ＜海外事業＞

- **2017年度海外売上高500億円(連結売上高5,000億円の10%)の達成**
- **新規国(中東等)の開拓と新ｶﾃｺﾞﾘｰの配荷拡大**
- **ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ工場の早期立ち上げ**

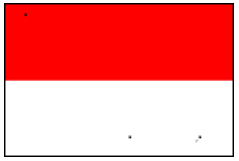
【主な設備投資】

| | | |
|---|---|---|
| ・中国 | 2015年8月より順次 | ﾍﾞﾋﾞｰ増設、倉庫拡張 |
| | 2016年8月 | ﾍﾞﾋﾞｰ増設 |
| ・ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ | 2015年12月 | 新工場建設、ﾍﾞﾋﾞｰ新設 |
| | 2016年1月 | ﾍﾞﾋﾞｰ増設 |
| ・ﾀｲ | 2015年10月 | 倉庫拡張 |
| | 2017年1月 | ﾍﾞﾋﾞｰ増設 |

# Ｈ＆ＰＣ事業の更なる成長と加速

## EIMI（PT.ｴﾘｴｰﾙ ｲﾝﾀｰﾅｼｮﾅﾙ ﾏﾆｭﾌｧｸﾁｬﾘﾝｸﾞ ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ）

**【ﾀｲ、中国に次ぐ第3の生産工場】**



所在地　：西ｼﾞｬﾜ州ﾌﾞｶｼ県ﾌﾞｶｼ国際工業団地
（ｼﾞｬﾜ島の首都ｼﾞｬｶﾙﾀから東へ約30㎞）

資本金　：1,600億ﾙﾋﾟｱ（15.2億円）※1ﾙﾋﾟｱ＝0.0095円

設立日　：2014年11月27日

敷地面積: 約39,000㎡

生産開始: 2015年12月予定

出荷開始: 2016年1月予定

# Ｈ＆ＰＣ事業の更なる成長と加速

DAIO PAPER CORPORATION

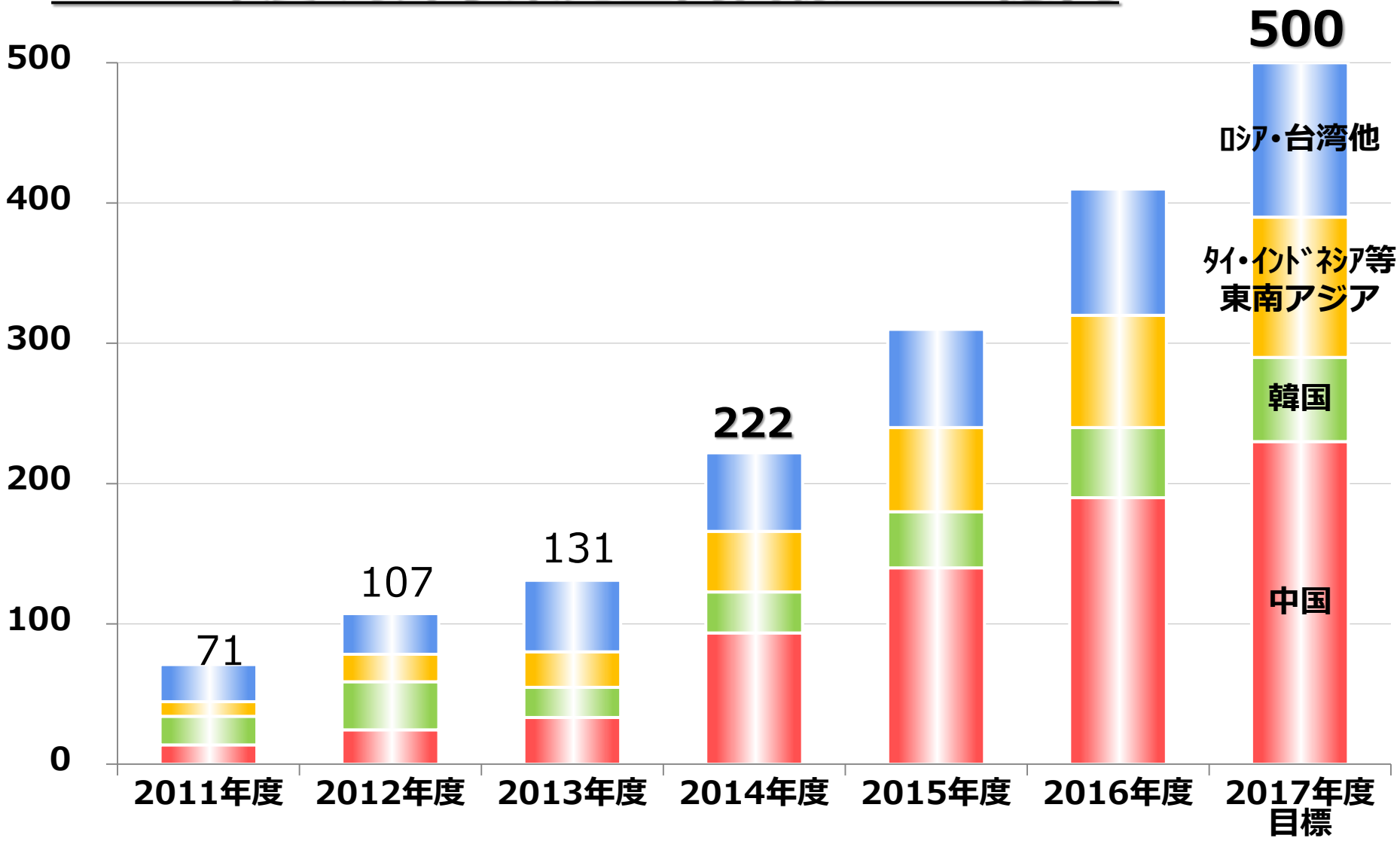
## 点から面へ、面から立体へ、生産販売拡大

# Ｈ＆ＰＣ事業の更なる成長と加速

DAIO PAPER CORPORATION

## 2017年度 海外事業売上高目標 500億円

単位：億円



# 成長分野への主な設備投資内容

DAIO PAPER CORPORATION

## 板紙・段ﾎﾞｰﾙ事業

設備投資額：120億円

2015年2月　滋賀工場に
製函機増設完了

2015年5月～
大王ﾊﾟｯｹｰｼﾞ13工場にて
ｺﾙｹﾞｰﾀｰ、製函機、平抜機、
印刷機、ｶｯﾀｰ、生産管理装置
など順次設備更新・増設を実施

## H＆PC事業

設備投資額：370億円

【国内】

2015年3月～ EPR三島ｳｪｯﾄ設備増強
2015年9月　可児ﾃｨｼｭｰﾏｼﾝ新設
2016年1月～ いわき新工場建設
吸収体製品設備新設

【海外】

2015年8月～ 中国倉庫拡張
ﾍﾞﾋﾞｰ増設
2015年10月　ﾀｲ倉庫拡張
2015年12月　ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ新工場建設
2016年1月　ｲﾝﾄﾞﾈｼｱﾍﾞﾋﾞｰ増設
2016年8月　中国ﾍﾞﾋﾞｰ増設
2017年1月　ﾀｲﾍﾞﾋﾞｰ増設

# 徹底したコストダウン



**生産本部の縦と横との連携を組合せたマトリックス組織による活動で徹底したコストダウンを実行**

現場
リーダー会

部長会

課長
リーダー会

みつばち会

スタッフ会

2次中計は『自主運営』

作業から仕事へ

→目の前の問題を放置せず解決する（収益に変える）
しかし、示された道を歩いていた。

自主運営活動へ

→問題に自ら気付き目標を達成させるため、
進めるべき方策を見極め進めていく。

# 人材活用の効率化・多様化



- **ﾀﾞｲﾊﾞｰｼﾃｨｰ経営による組織の活性化**
  - 女性活躍推進(2014年度**『なでしこ銘柄』**)
  - 女性管理職・女性総合職比率の向上
  - 年次休取得推進、総労働時間削減
- **海外展開を踏まえたｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ化に対応する施策の推進**
  - 公募によるｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ人材の育成と海外派遣
  - 幹部候補の外国人採用
- **ﾘｰﾀﾞｰｼｯﾌﾟ強化に向けた能力開発**
- **本社部門業務の高度化･効率化と作業のBPO化**

  BPO:ﾋﾞｼﾞﾈｽﾌﾟﾛｾｽｱｳﾄｿｰｼﾝｸﾞ
- **健康経営の推進による生産性の向上**

# 更なる財務体質の強化



1次中計

## ガバナンス

- 資本関係の整理、ｸﾞﾙｰﾌﾟ体制の強化
- 連結納税導入
- 一括資金調達、子会社の資金繰り管理

## 財務体質の改善、資金の安定調達

- ｷｬｯｼｭ ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ ｼｽﾃﾑ(CMS)導入による資金効率化
- ﾉﾝｺｱ資産の売却
- 運転資金の削減
- 増資(2014年6月)

2014年7月に R&I格付がBBB-に格上げ
2014年11月に JCR格付がBBBに格上げ

2次中計

## 有利子負債削減

- 毎期のﾌﾘｰｷｬｯｼｭﾌﾛｰ確保による有利子負債削減

## 海外事業管理強化

# 更なる財務体質の強化



## ＜財務戦略＞

- **ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ重視による有利子負債削減**
  - 運転資金の削減
  - CMSの進展によるｸﾞﾙｰﾌﾟ内資金の効率化
- **資金調達ｺｽﾄの圧縮と安定的な資金調達**
  - 格付の向上
  - 社債、CP等の直接調達等の調達手段の多様化
- **投資の選択と集中**
  - 減価償却の範囲内での投資ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ
  - 成長分野への積極投資及び投資効果の早期発現

# 新たな事業の基盤構築 ～ 3次中計に向けて



- **新素材の開発**

  ｾﾙﾛｰｽﾅﾉﾌｧｲﾊﾞｰ：ｻﾝﾌﾟﾙ提供、ﾌｫｰﾗﾑ参画など実施中

- **ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ事業の拡大**

  紙･ﾊﾟﾙﾌﾟ生産技術を活かし、操業やﾒﾝﾃﾅﾝｽ技術を国内外企業に提供

- **ｴﾈﾙｷﾞｰ事業の拡大**

  電力販売の拡大、発電ﾌﾟﾗﾝﾄ設置検討

- **資源事業の活用**

  ﾌｫﾚｽﾀﾙ･ｱﾝﾁﾚの植林木の有効活用と新規用途開拓

# 【2017年度 経営目標】

| | |
|---|---|
| 売上高 | 5,000億円 |
| 経常利益 | 250億円 |
| 売上比 | 5% |
| 純有利子負債 | 2,500億円未満 |
| 自己資本比率 | 28% |
| ﾈｯﾄD/Eﾚｼｵ | 1.5倍 |

# 将来見通しに関する注意事項

※　本資料に記載されている業績予想並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記載されている将来の見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。