Innovating for the Creating New Value

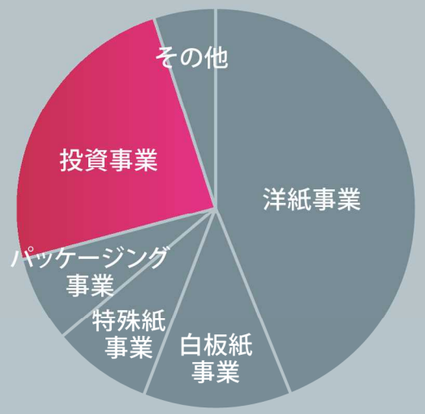
価値創造の事業モデル

1. 投資事業
2. 洋紙事業
3. 白板紙事業
4. 特殊紙事業
5. パッケージング事業

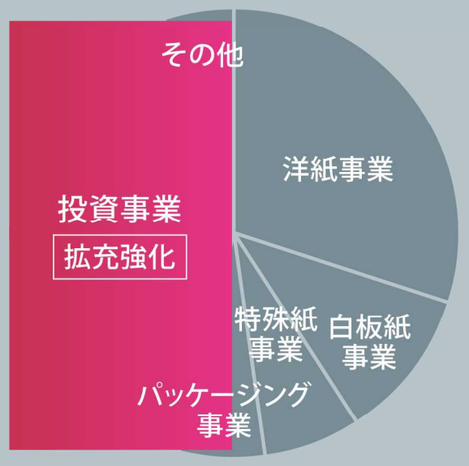
経済情勢の変化に対応し持続的成長可能な事業ポートフォリオへの転換を実現します



事業投資本部長
鹿島 久仁彦



事業ポートフォリオシフト



※上記グラフの割合はイメージです

事業に大きく関連するSDGs



事業概要

2020年10月の組織改定により、新たに事業投資本部が発足いたしました。同本部は「中期経営計画 2023」で掲げる基本方針を実現するため、持続的成長可能な事業ポートフォリオへの転換、海外グループ会社における迅速かつ的確な経営意思の決定と即効的な施策実行をおこなう管理体制の整備、および国内の持分法適用関連会社の投資収益性評価による公平・的確な経営を実現する組織としての役割を担っております。主にカナダのAlberta Pacific Forest Industries Inc.（アルパック）、中国の江門星輝造紙有限公司、フランスのBernard Dumas S.A.S.（デュマ）などの海外グループ会社の管理や評価に加え、国内外の既存事業と新規投資事業を同一の尺度で評価し的確な事業投資をおこなうことで、当社を取り巻く経済情勢の急激な構造変化に対応した事業ポートフォリオの転換をおこなっていきます。

「中期経営計画 2023」での取り組み

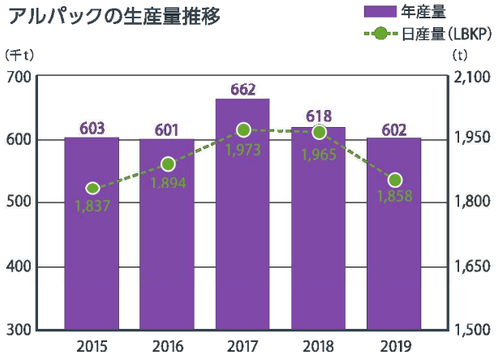
関連グループ各社の管理や評価をおこなうとともに、M&Aによる戦略投資などを実行し、当社グループの持続的成長可能な事業ポートフォリオへの転換の実現をめざします。

Alberta-Pacific Forest Industries Inc.

カナダのAlberta-Pacific Forest Industries Inc.（アルパック）は、広葉樹晒クラフトパルプ53万tと針葉樹晒クラフトパルプ8万tの年間生産量（2019年実績）を誇る、北米最大規模の市販パルプ製造販売会社です。アルパックは、アルバータ州政府から6.4百万ha（九州と四国を合わせた以上の面積）の広大な森林の管理を委託され、この森林から得られる原木をパルプ原料として使用しています。



アルパックの生産量推移



江門星輝造紙有限公司

江門星輝造紙は、中国広東省に所在する白板紙メーカーで、主力製品はさまざまな製品の梱包材料に使用されるコート白ボールのほか、ブリスター専用紙、非塗工品などです。同社は中国国内においては、広東省を中心に北部の遼寧省、南部の海南省に至る販売網を構築し、広範な地域のお客さまと取り引きをおこなっています。当社が生産する印刷情報用紙、白板紙の華南地区への輸出販売におけるエージェント業務も担っています。



Bernard Dumas S.A.S.

2012年に100%子会社となったBernard Dumas S.A.S.（デュマ）は、フランスの機能素材・特殊紙メーカーで、ガラス繊維を原料としたバッテリーセパレータで欧州トップシェアを誇ります。同社の子会社化で当社グループは世界第2位のガラス繊維シートメーカーとなりました。デュマと技術ノウハウを共有しながら製品展開をおこなっており、長岡工場での車載用バッテリーセパレータの生産開始にもつながっております。



大王製紙株式会社

2012年に持分法適用関連会社化した大王製紙は、東京・四国に本社を置く総合製紙メーカーです。特に、段ボール事業や、当社が生産していない家庭紙事業に高い競争力を有しており、当社グループの事業ポートフォリオの多角化に貢献しております。

Focus & Topic

アルパックで売電事業拡大のための設備投資を検討中

アルパックでは環境施策の変化にともなう電力市場価格上昇をにらんで、売電事業（設備投資）拡大による収益向上を図る方針です。現在は、大規模な工程排熱回収による省蒸気および当該蒸気を活用した既設タービンによる発電量の増加に取り組むとともに、将来の新規発電設備導入について、検討・調査を進めています。
低炭素エネルギーへのシフトを進める連邦および州政府の政策に合致し、パルプ市況に大きく左右されないアルパックの主力事業として、持続可能な企業価値の向上に寄与すると確信しています。



カナダ・アルバータ州の広大な森林地帯

市場環境の急速な変化に対応しながら全体最適思考による競争力強化を進めます



洋紙事業本部長
立花 滋春



新潟工場 9号抄紙機

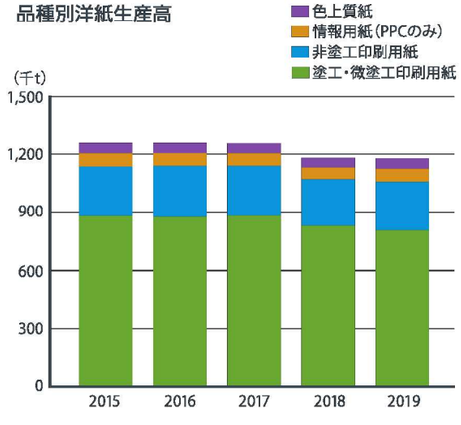
事業に大きく関連するSDGs



事業概要

洋紙事業の主な生産品種は、書籍・雑誌・カタログ・パンフレットなどに使用される印刷・情報用紙です。そのなかでも、塗工紙および印刷用紙Aは当社の主力品種であり、2019年度の塗工紙印刷用紙の生産高で国内3位、印刷用紙Aは2位のシェアを誇っています。さらに、非塗工紙の色上質紙は伝統と豊富な品揃えを有する国内トップブランドとして、多くのお客さまに幅広く愛用されています。

品種別洋紙生産高



「中期経営計画 2023」での取り組み

新潟・紀州工場と営業部で競争力強化を徹底

2019年における印刷・情報用紙の国内向け出荷は、たび重なる自然災害や他メーカーの供給不安から、比較的生産が堅調であった当社に注文が集まり、特に上期は前年実績を上回る結果となりました。また、輸出については日米貿易摩擦による国際市況の悪化にともなって、21万t/年の販売になり、目標とする30万t/年には届かず非常に厳しい輸出環境でありました。
2020年につきましては、新長期経営ビジョン「Vision 2030」の実現に向けた第一ステップ「中期経営計画2023」に基づき、外部環境の急速な変化に対応するため、新潟工場・紀州工場・営業部のベクトルを合わせて競争力強化を徹底して追求いたします。具体的には以下の項目に注力してまいります。

［洋紙事業本部］
新型コロナウイルス感染症の世界的な流行で需要減少の拡大が顕著になるなか、安全・コンプライアンスを最優先に、新潟・紀州両工場の安定操業継続とさらなるコスト改善を図り、国内販売価格堅持を徹底いたします。

［新潟工場］
① コンプライアンスの徹底と自主健康管理に努め、無事故・無災害工場を確立する。
② 計画的なメンテナンスにより、操業トラブル・大型設備故障を未然に防止する。
③ 国内外の需要減少に対応した全体最適思考とコストダウンにより最大収益につなげる。
④ チップからエネルギー・パルプ・紙造りを通したSDGsを推進する。

［紀州工場］
① リスクアセスメントの対策実施を完結させ、災害・環境・操業トラブルの未然防止を図る。
② 一人ひとりが社会人としての自覚と責任を持ち、コンプライアンスの徹底を図る。
③ 品質管理を強化し、不良品の発生防止に努めるとともに、個別に顧客訪問をおこない、新たな市場の開拓と新製品開発に取り組む。
④ 変化に応じた最適生産と挑戦的なコスト改善をおこない競争力強化を追求する。

［営業部］
① 減少する需要のなかで、国内販売価格を堅持し、主力製品の業界シェアを意識した販売活動に取り組む。
② 工場スタッフとの計画的なユーザー訪問を実施することで関係強化を図り、顧客要望に適切に応えて安定販売につなげる。
③ 輸出は、内需の拡大が望めないなか、直貿を積極的に推し進め、海外市場動向を的確に捉えた販売施策を展開して、さらなる顧客先との信頼関係を強化し、販路拡大につなげる。
④ 環境問題から、プラスチック包装代替製品としての紙素材への転換を図り拡販する。

Focus & Topic

さらなるモーダルシフトを積極的に展開中

2019年7月から開始した紀州工場のDIPパルプの輸送（モーダルシフト）に関して、「第21回物流環境保全活動賞」を受賞しました。
さらに、従来は大型トラックで輸送をしていた新潟工場から北関東までの製品輸送の一部を、2020年3月のダイヤ改正よりJRコンテナに転換しました。現在は巻取製品を12ftコンテナに縦積みで鉄道輸送し、貨物ターミナル近隣の倉庫でトラックに横（転がし）積みに積み替えてからユーザーへ届ける輸送体制でした。これが9月以降は、当社20ft私有コンテナを使うことで積み替え作業をすることなくユーザーまで輸送できるようになります。今後は復荷についても検討しており、いわゆるコンテナラウンドユースをめざしてまいります。

需要拡大する加工用途商品の拡充

世界的な脱プラスチックの要望に応え、近年紀州工場で生産してきた紙カップや紙ストロー用途の原紙輸出が増加しています。また、中国向け感熱紙用途をはじめ、ノート用途や手提げ袋用途の原紙輸出も増加しており、要求される品質に合わせて改良をおこなってきました。需要の高まりを受けて、ラインナップの拡充を急ピッチで進めている最中です。これらの製造技術をもとに、国内外向け問わず新たな用途の商品開発を推進し、販売数量拡大をめざしていきます。

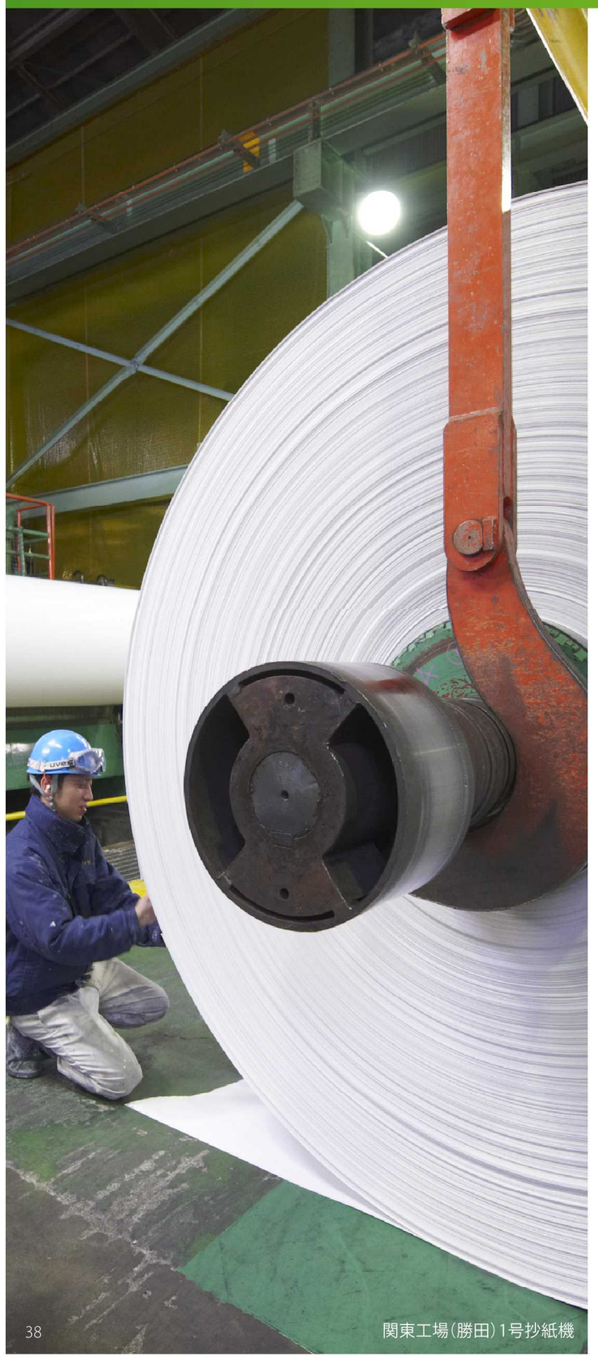


事業概況③：白板紙事業

需要構造の変化を的確に捉え、環境配慮型かつ高品質な製品を供給していくことで、顧客満足度の向上を図ります



白板紙事業本部長
鈴木 祥司



関東工場（勝田）1号抄紙機

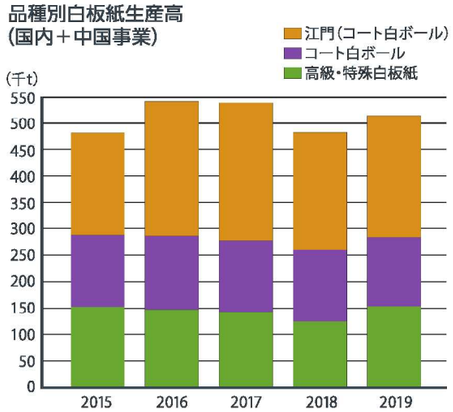
事業に大きく関連するSDGs



事業概要

主な生産・販売品種は、高級白板紙、特殊白板紙、コート白ボール、キャストコート紙などで、白板紙製品をグレードによるピラミッドの布陣で確立させ、お客さまの幅広いニーズにお応えしています。
主な用途は各種パッケージ・カタログ・POP・はがきなどの商業印刷物や、出版物の表紙、直近では食品一次容器やプラスチック代替容器・包装材料の新規需要を取り込むべく開発を進めています。
生産拠点は、国内では新潟工場と関東工場（市川・勝田）、海外ではグループ会社の江門星輝造紙（中国広東省江門市）です。

品種別白板紙生産高（国内＋中国事業）



「中期経営計画 2023」での取り組み

食品一次容器やプラスチック代替容器に活路

2019年の白板紙メーカー国内出荷実績約126万tのうち、当社グループの国内出荷実績は約 26万t、国内シェアは約20%で、シェアは維持しておりますが需要減にともなって数量は前年比約▲1万tとなっています。
白板紙の国内需要は、紙器用板紙の主用途である食品・医薬品分野は堅調に推移しておりますが、食品ロスの削減や省包装化・軟包装化によるユーザーのコストダウンが継続しており、インバウンド効果も2017年をピークに縮小しています。また、出版向けや宣伝広告費の見直しによるPOPやカタログなどの減少もあり、総量での縮小傾向は今後も続くと予想されます。一方で、食品一次容器やプラスチック代替容器については新規需要が見込まれ、積極的に開発に取り組んでいきます。

環境変化にスピーディに対応できる体制の構築

新中期経営計画のスタートにあたり、白板紙事業の全体最適を図り、環境変化にスピーディに対応できる体制の構築と顧客満足度の向上を追求します。具体的には以下の項目に注力していきます。

① ユーザーへの提案や相互訪問、技術協力などをさらに強化し、白板紙の増販を図る。
② 適正在庫に向けた取り組みを進める。2019年10月から運用を開始したアイミッションズパーク（IMP）市川塩浜倉庫に関東工場（市川）製品を集約することで効率的配送を実現し、代理店・コンバーターの利便性向上に繋げる。
③ 食品一次容器向けやプラスチック代替製品の開発を進め、新規需要の取り込みをめざす。
④ 当社グループである北越パッケージ、北越紙販売と情報および販売戦略を共有することで、グループ全体収益への貢献を図る。

関東工場を環境型の製造拠点へ

2020年度から取り組む具体的施策は次の通りです。

- **当社製品の潜在需要を掘り起こし、顧客満足度の向上を図る**
  ユーザーニーズの深掘りと当社白板紙の品質優位性を活かし、魅力ある製品づくりを進める
- **プラスチック代替容器、包装材料の需要を取り込む**
  脱プラの要望に対し、板紙媒体での食品一次容器や包装材料の提案を進め、コンバーターと連携し拡販を図る
- **当社グループ〈北越パッケージと北越紙販売〉と一体で、新たな製品ニーズを取り込む**
  ユーザーに近い北越パッケージ・北越紙販売との協業をさらに強化し、消費者からの製品ニーズを的確に捉え、魅力ある新製品開発に取り組む
- **関東工場を次世代の環境型製造拠点として展開する**
  最大消費地かつ最大古紙発生エリアである関東圏に位置する関東工場の優位性を活かし、都市型工場としての環境型製造拠点化を進める

Focus & Topic

アイミッションズパーク（IMP）市川塩浜新倉庫の運用スタート

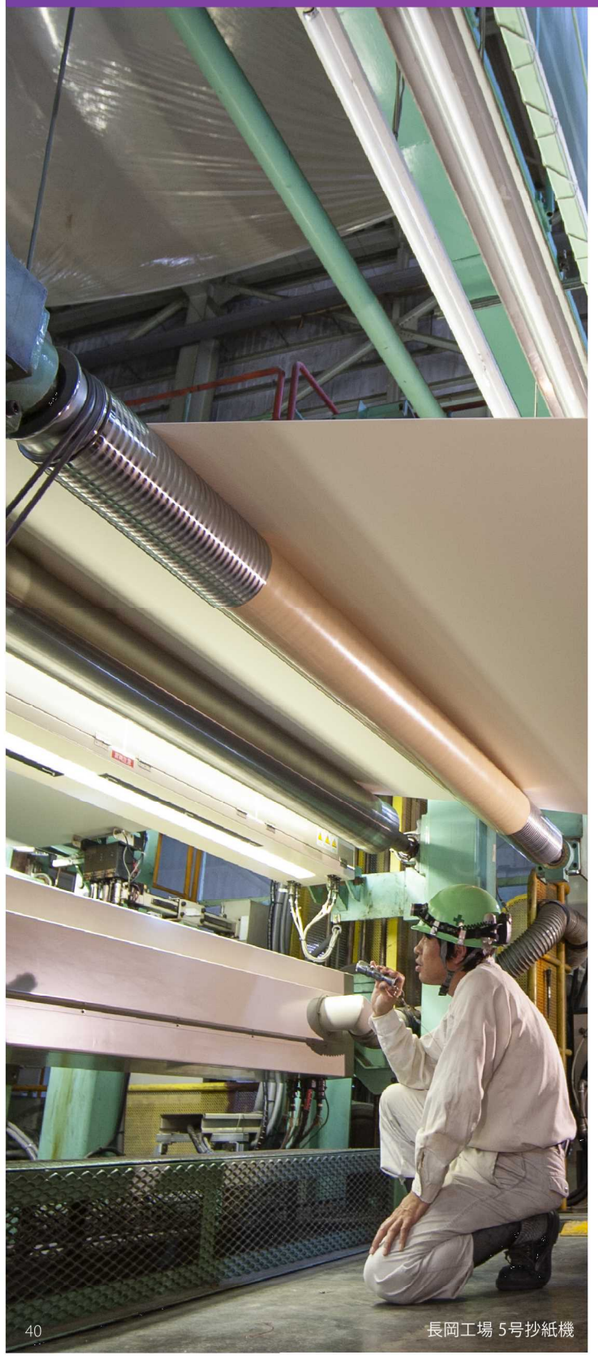
2019年10月より千葉県市川市でIMP市川塩浜倉庫の運用をスタートしました。関東各地に点在していた関東工場（市川）の製品在庫を集約することが運用を開始した目的です。
製品在庫を集約することによって、従来、複数拠点から配送されていたものが一カ所に集約されることになり、配送効率や配送コストの改善につながります。また、配送効率が改善されることで昨今のトラックドライバー不足への対応ともなります。
今回の倉庫の集約を検討するにあたり事前に入念な情報収集をおこない、工場から近距離にあること、配送先へのアクセスがよく道路の選択肢が多いこと、運用コストなどの条件に最も適合したのが IMP 市川塩浜倉庫でした。今後も、お客さまによりよい製品を安心・安全にお届けできるようサポートしてまいります。



市場ニーズを先取りした成長商品の製造・販売体制をグローバル規模で推進していきます



特殊紙事業本部長
川島　嘉則



長岡工場 5号抄紙機

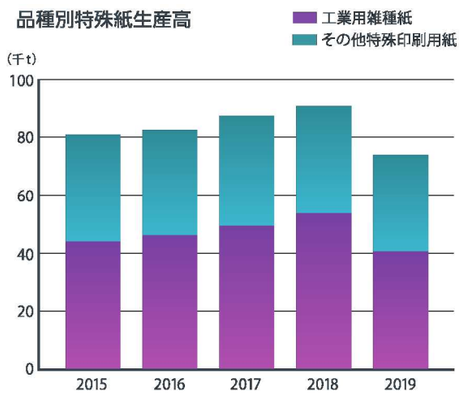
事業に大きく関連するSDGs



事業概要

特殊紙事業の主な品種は、高級印刷用紙やファンシーペーパー、情報用紙、工業用紙、特殊加工品、特殊繊維ボード、機能紙などです。なかでも、チップキャリアテープ原紙や圧着ハガキ用紙、研磨紙原紙などは高い国内シェアを占めています。今後とも国内基盤を一層固め、グローバル市場における競争力・収益力をさらに強化してまいります。

品種別特殊紙生産高



「中期経営計画 2023」での取り組み

拡大基調が実現したものの新型コロナウイルス感染症の影響大

特殊紙事業本部としては、本社および戦略事業子会社（北越東洋ファイバー・ニッカン・東拓（上海）電材・HC USA）と密接に連携しながら事業を進めています。子会社の事業領域をあわせたグループ全体の視点から、グローバル規模で最終需要家との距離を縮め、需要家の潜在ニーズを肌感覚で的確につかんで商品化に繋げることを基本方針にしています。2019年はグループ全体の事業領域の拡大に向け、軸をぶらすことなく注力推進してきました。この取り組みが着実に軌道に乗り、事業領域の拡大基調が実現しています。

2019年はほぼ通年にわたって米中摩擦の煽りをまともに受け、特に中国市場依存の大きいスマートフォン向けのチップキャリアテープ原紙をはじめとする各種機能紙銘柄の取り引きが深刻な低迷に見舞われました。回復基調の兆しが見え始めた矢先の年初に感染症による全世界規模の猛威に直面し、当事業本部についてもすべての事業領域で先が見通せない状況になっています。

脱プラ・環境衛生分野など成長市場への展開を加速

特殊紙分野は、ファンシーペーパーおよび高級印刷用紙など需要減少が加速し厳しい状況です。安定的な販売が見込める耐油紙を中心とした食品関連分野へ注力しつつ、脱プラ関連商品の開発を進め、新市場への展開に取り組んでまいります。

情報用紙は市場が縮小しているなかで、さらに感染症でOCR用紙の主用途である車馬券投票マークシートや解答用紙関係が落ち込んで厳しい状況になっています。加工原紙用途の取り組み強化と圧着ハガキ用紙の拡販、新たな用途開発に取り組んでまいります。

機能紙営業部では、電子部品搬送用のチップキャリアテープ原紙がスマートフォンや基地局向けで堅調ですが、車載向けは低調な状況が継続しています。研磨紙原紙や特殊繊維ボード（パスコ）は感染症の影響を警戒した在庫調整の影響を受けましたが、現在は実需を反映した動きに戻っています。一方、感染症対策用の高性能エアフィルターメディアや飲料水の精製などに使用される水処理膜用の支持体の需要は旺盛です。

これからもクリーンな空気と水、IT分野、脱プラ分野などSDGsに則った取り組みを継続してまいります。

Focus & Topic

既存事業の効率化・合理化を一層すすめる

特殊紙事業本部では、「中期経営計画 2023」の基本方針として、以下の取り組みに注力してまいります。

- 成長商品を、グローバルな視点で生産・販売する体制を確立する
- プラスチック素材に対する代替需要を取り込む
- 新たな高付加価値の分野・事業に参入する



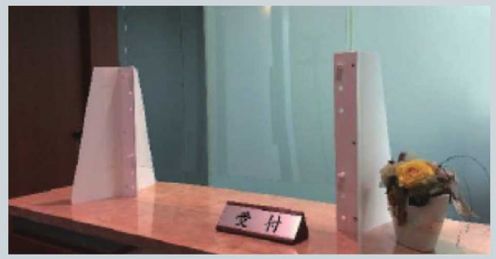
プラスチック代替材料の用途例

新型コロナウイルス感染症収束後の市場回復へ準備

感染症収束後の市場回復に対して、的確に対応できる準備を進めていきます。5G浸透によるスマートフォン市場のさらなる拡大やIoT化の推進、自動車電装化の流れは確実に進行すると予想され、この分野に向けた機能紙の増産・増販体制をしっかりと準備しておく必要があります。

感染症によって世界規模で水処理、エアフィルターなど環境衛生対応銘柄に対するニーズと重要度が急速に高まり、グローバル市場全域を射程に入れた水処理用RO膜支持体の増産体制の早期実現を最優先課題として注力します。

また、脱プラスチック化の潮流を捉え、脱プラ対応各種素材（ファイバー、パスコ、パンセ、他各種食品包装用素材）の開発・展開を積極的に推進します。



パスコ製の飛沫防止パネル

安全・安心で環境に優しい トータルパッケージング・サービスの 向上をめざします



パッケージング事業本部長
杉本 麻王



勝田製造部 クリーンルーム入口のエアシャワー

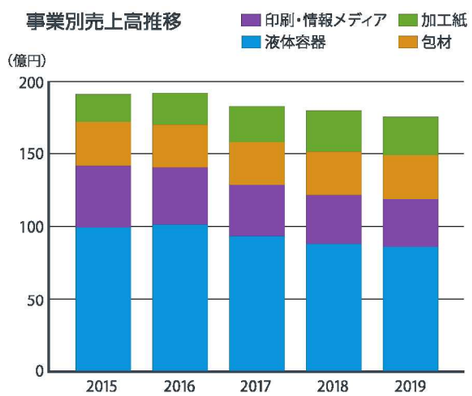
事業に大きく関連するSDGs



事業概要

パッケージング事業は、連結子会社の北越パッケージ株式会社が原紙製造や素材の開発からデザイン・印刷・加工をおこなった最終製品まで、グループで一貫生産できる強みを活かして事業を展開しています。
同社は「TOHEI-PAK」ブランドの牛乳・飲料用紙容器、食品一次容器や菓子箱などの包材、化粧品やOTC医薬品包装に使用されている機能性・美粧性を有する加工紙、圧着ハガキ・マークシート用紙などの印刷物、個人情報のデータ処理をおこなった情報メディア製品を生産しています。

事業別売上高推移



「中期経営計画 2023」での取り組み

主力の牛乳・飲料用紙容器は 収益改善

2019年度は、主力の牛乳・飲料用紙容器については、販売数量減によって売上高が減収しましたが販売価格の改定や原材料コストの抑制によって収益は改善しました。包材については、コンビニエンスストア向けの紙トレーやスリーブの販売数量が大幅に増加したことにより売上高が増えました。加工紙については、インバウンド需要が落ち着いたことにともなって化粧品向け蒸着紙の販売数量が減少しました。ビジネスフォーム印刷や情報メディア製品については、需要の減少に歯止めがかかっていない状況が続きました。



包材の商品例

環境変化にスピーディに対応できる 体制を再構築

「中期経営計画 2023」のスタートとなる2020年度は、新型コロナウイルス感染症にともなう経済活動の急速な停滞により事業環境は厳しさが増しています。このため、パッケージ需要動向の変化に対応してスピード感をもって生産体制の見直し、全社の業務効率化と人員の再配置を進めて、収益の改善を図ります。販売面では、お客さまが真に求めているものを的確に捉える営業活動を着実に実践して、製品ラインナップの選択と集中をおこなうとともに新製品の企画・開発に注力します。
牛乳・飲料用紙容器部門においては、取引先の充填機更新にともなって減少した当社シェアの回復に取り組みます。包材部門においては、惣菜やデザート向けトレーなどの食品一次容器分野での競争力をさらに強化すべく生産体制を拡充します。加工紙部門においては、8色グラビア印刷機の導入で備えたコスト競争力を発揮してアイスクリームや即席麺向けカップ分野のラミネート加工製品を拡販します。情報メディア部門においては、新たに導入したカラーIJプリンタを活用してデジタルオンデマンド印刷商品を提供してまいります。

Focus & Topic

マーケティングを強化して 脱プラ需要に対応

当社グループのパッケージング事業を担っている北越パッケージ株式会社は、2015年度に2社が合併して発足以来、2016年度を境に減収減益基調が続いています。これは、構造的に需要減少が続いているゲーブルトップタイプの牛乳・飲料用紙容器とビジネスフォーム印刷・情報メディア製品の売上構成比率が高いことに起因しており、これら既存事業について効率化・合理化を一層推し進めます。一方、グループ会社間の連携深化でマーケティング力を強化することに加えて、需要増大が見込まれるシングルユースプラスチック代替素材による製品・用途開発を、ユーザーや他業種との協業も活かして強化します。また、新たな収益源の確保をめざした新規事業分野への参入を検討します。こうした取り組みを通じて事業ポートフォリオを再構築してまいります。

「グループ環境目標2030」に 準拠した取り組み

「グループ環境目標2030」に掲げた取り組みとして、FSC・PEFC森林認証紙を原料とした牛乳・飲料用紙容器や加工紙など環境に配慮した製品の拡充を図っています。特に加工紙においては、減プラ・脱プラニーズに対応して、古紙入りのキャストコート紙とアルミ蒸着PETフィルムを貼合した高輝度PET蒸着紙や、製品にアルミ蒸着PETフィルムがない転写蒸着紙をラインナップしており、国内外の大手化粧品メーカーで採用されています。
また、製品品質の確保とお客さまへの責任ある対応に心がけており、飲料・食品向け包装製品を生産する勝田製造部では、FSSC22000（食品安全マネジメントシステム）を活用して安全で安心な製品を提供しています。お客さまから個人情報をお預かりする所沢製造部ではISMS・PMSを活用して個人情報の保護・管理を徹底しています。

（北越パッケージ FSCライセンスコード：FSC-C105145）