



「日本製紙グループ 第3次中期経営計画」

～勝ち残りのための構造転換の加速～

2009年11月9日
決算・経営説明会

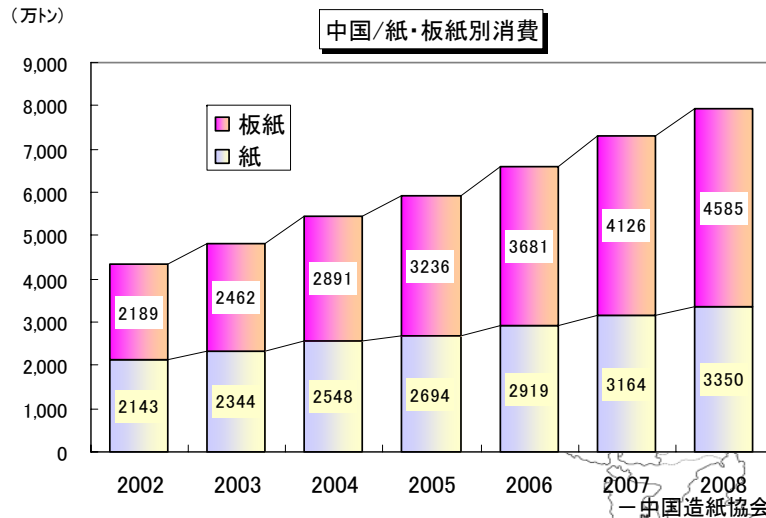
目次



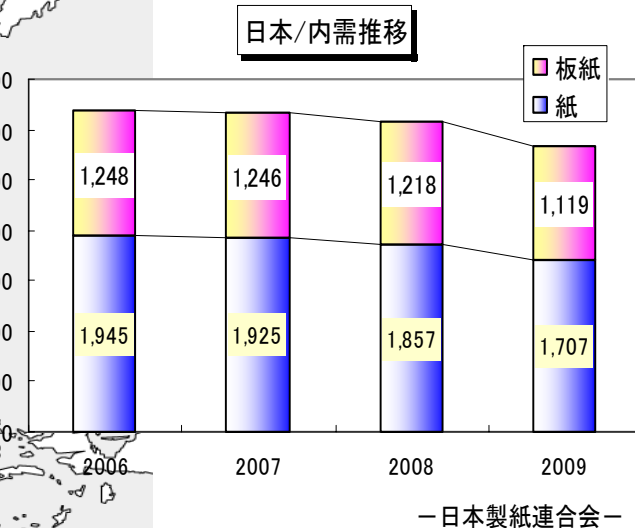
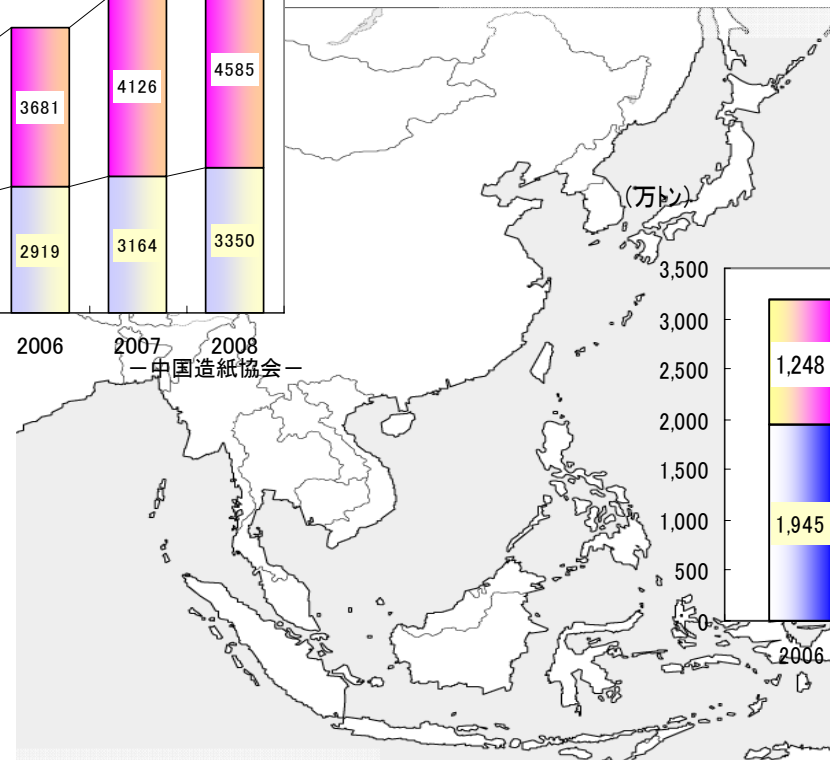
1. 事業環境と今次計画の位置づけ
2. 第3次中期経営計画の概要
3. 収益計画

1. 事業環境と今次計画の位置づけ

事業環境 ①



急成長するアジアマーケット
増大する輸入紙圧力

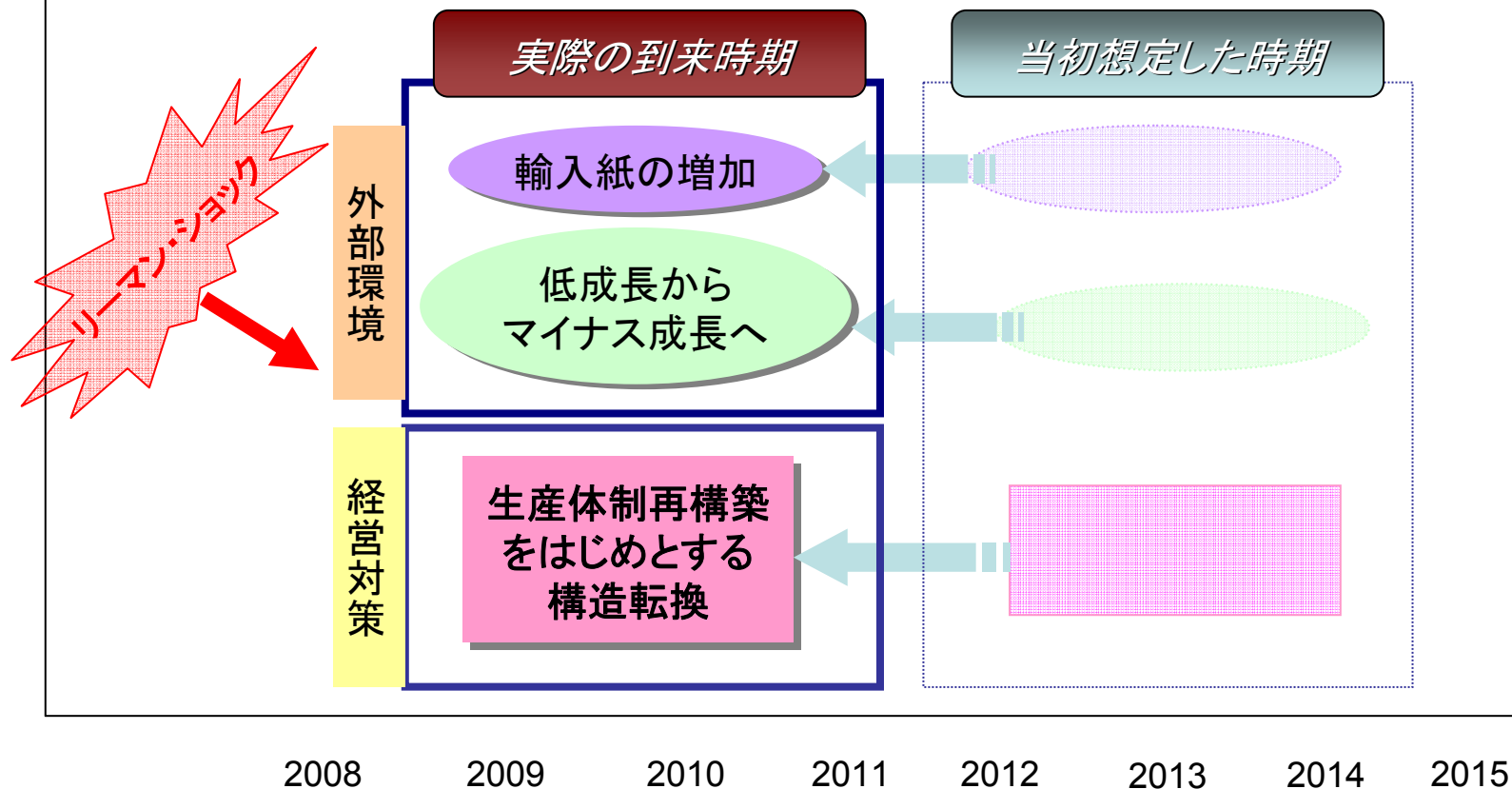


縮小傾向の国内マーケット
リーマンショック後の急激な変化

1. 事業環境と今次計画の位置づけ

事業環境 ②

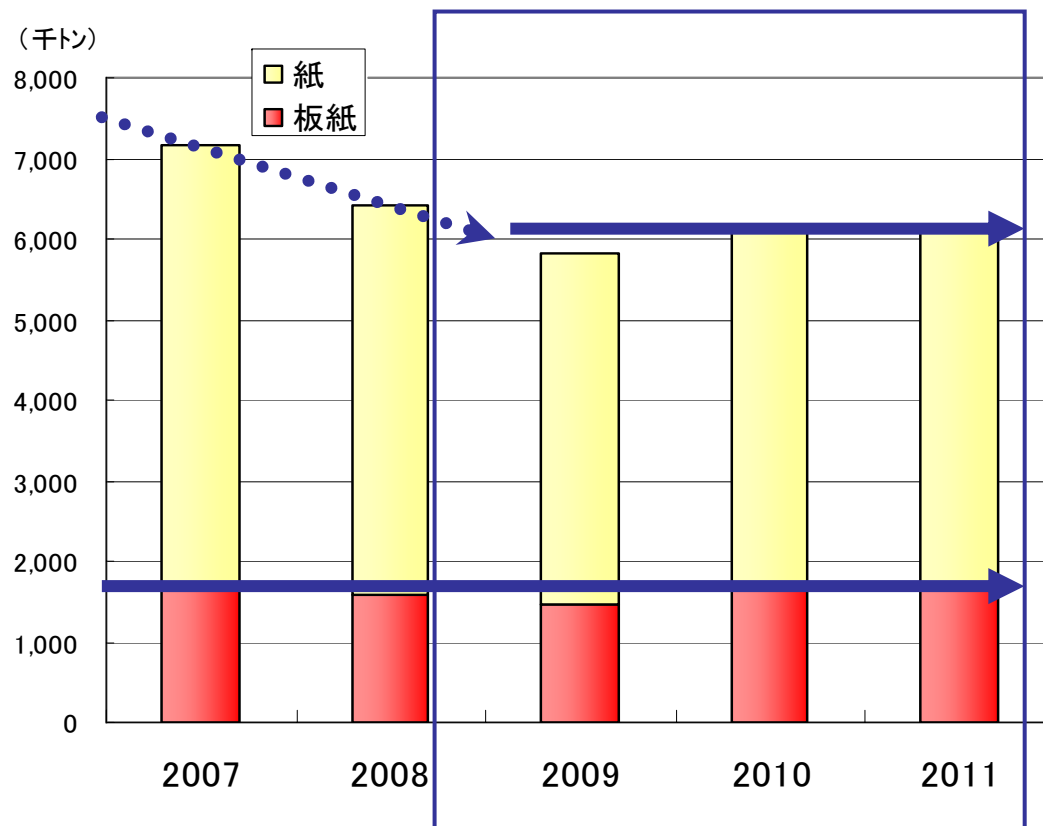
1. 輸入紙の増加、マイナス成長の到来はGV2015策定時に想定
2. リーマンショックを契機に想定環境の到来が早まる
3. 構造転換をスピードアップ



1. 事業環境と今次計画の位置づけ 内需の見通し



当社国内 紙・板紙の販売見通し



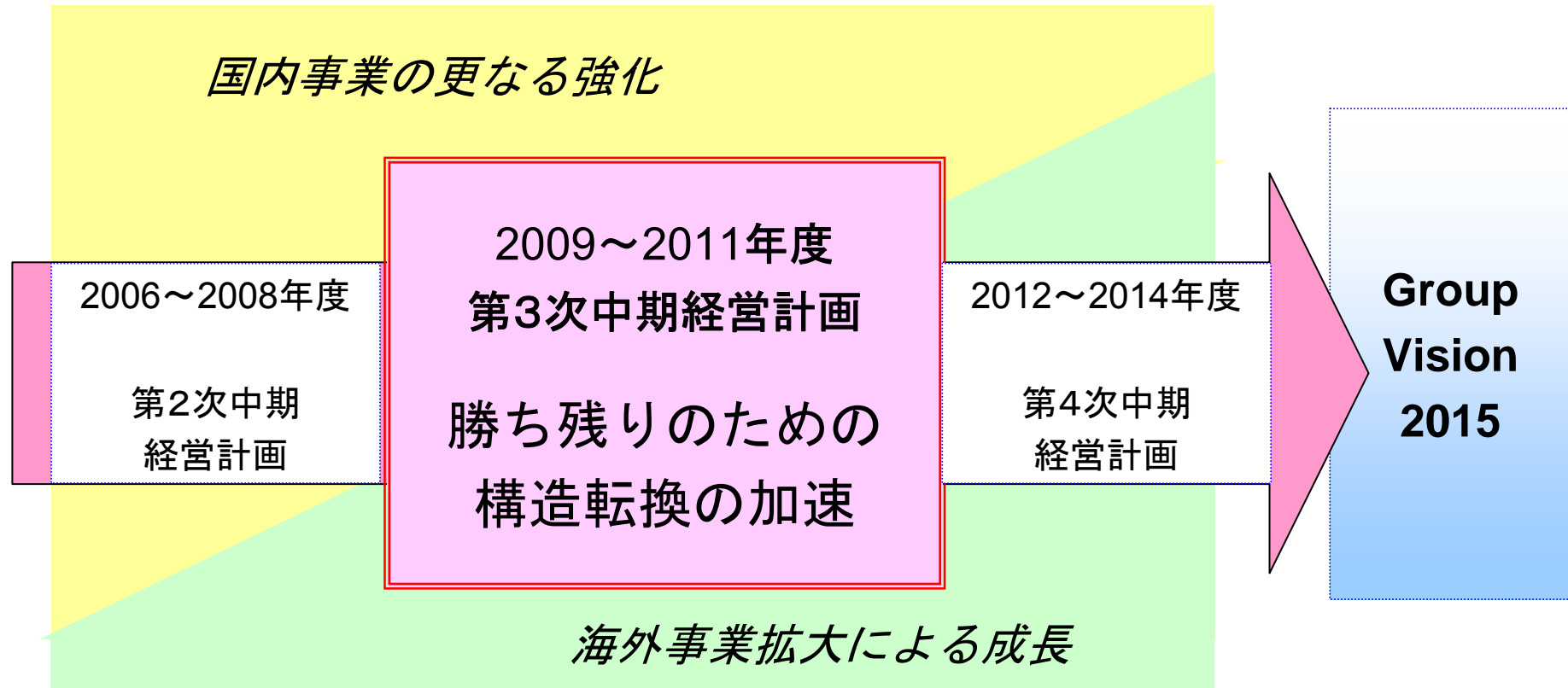
第3次中計最終年(2011)
国内販売数量見通し:

■ 洋紙 = リーマンショック前
(2007年度)の80%

■ 板紙 = ほぼ横這い

1. 事業環境と今次計画の位置づけ

第3次中期経営計画の位置づけ



■ 国内紙市場は2007年度比80%に縮小

➢ 経営資源配分の抜本的な見直し

■ 板紙・紙関連・その他事業で収益を下支え

2. 第3次中期経営計画の概要

第3次中期経営計画の骨子



I. 国内紙事業80%へのダウンサイジング

(勝ち残る構造への転換)

II. 海外市場での事業成長の促進

(海外子会社および提携会社を生かした事業拡大)

III. 資源調達戦略の推進

(中長期的な事業成長に必要な資源の確保)

IV. グループの機動力強化と経営効率化

(グループシナジーの最大化、間接部門の集約化)

V. 新規事業の開拓

(紙以外の新たな収益事業の育成)

2. 第3次中期経営計画の概要

I. 国内紙事業80%へのダウンサイジング ①



紙・パルプ事業 (1)

事業会社	基本戦略	主要施策
日本製紙	国内洋紙事業80%への ダウンサイジング	輸入紙に対抗可能なコスト構造へ 生産体制再構築の継続 間接・本社部門のスリム化 物流・営業経費の節減 省資源など環境対応製品への注力

2. 第3次中期経営計画の概要

I. 国内紙事業80%へのダウンサイジング ②



生産体制再構築の継続

➤ マシン15台停止で稼働率は確保

<固定費削減効果80億円>

(償却費19億、エネルギー費15億、修繕費他11億、労務費35億)

➤ 既存マシン操業効率の向上、メリット早期発現

(参考) 当社の生産能力と2011年度国内販売見通し (千トン)

	生産能力			販売見通し
	削減前	削減幅※	削減後	
洋紙	5,766	▲742	5,024	4,500
板紙	1,963	▲133	1,830	1,600
合計	7,729	▲875	6,854	6,100

※休転集約分と停止分の合計値

2. 第3次中期経営計画の概要

I. 国内紙事業80%へのダウンサイジング ③



勝ち残りのための競争力の強化

- 固定費の削減
- 物流・営業経費の合理化
- 省資源・環境対応の製品・技術の開発

2. 第3次中期経営計画の概要 主要会社の施策 ①



紙・パルプ事業

事業会社	基本戦略	主要施策
日本大昭和板紙	段原紙専抄メーカーとしての コスト優位性の確立	最適生産体制の確立(集約・再編成) 薄物化の推進
日本製紙クレシア	量産品依存からの脱却 社会ニーズの変化に対応した 事業構造変革	高齢化に対応したヘルスケア製品拡販 インフルエンザ関連など医療商材への拡大
日本製紙パピリア	たばこ関係紙の国際展開 新製品開発	グループ各社との協力による営業強化

2. 第3次中期経営計画の概要 主要会社の施策 ②



紙関連事業

事業会社	基本戦略	主要施策
日本紙パック	コスト削減による収益率改善 新製品開発による新規/振替 需要の開拓 アジア市場への参入	原紙のグループ内自製化 輸出から現地生産体制への布石
日本製紙ケミカル	主力製品の高付加価値化 成長分野への集中	溶解パルプの高付加価値化 機能性フィルム分野の強化

2. 第3次中期経営計画の概要 主要会社の施策 ③



その他の事業

事業会社	基本戦略	主要施策
四国コカ・コーラ ボトリング	100%子会社化による 収益力の向上	設備投資による競争力強化 (自製化率アップ/省力化) グループ各社との連携強化

2. 第3次中期経営計画の概要

Ⅱ. 海外市場での事業成長の促進



事業会社／提携先	基本戦略	主要施策
<p>オーストラリアン・ペーパー社 (AP社)</p>	<p>オセアニア及び周辺地域における当社グループのプレゼンス極大化</p>	<p>当社経営資源とノウハウの注入</p> <p>↓</p> <p>操業管理の向上</p> <p>相互の販売網を活用したシェア拡大</p>
<p>永豊餘造紙 (台湾)</p>	<p>急成長する中国市場での板紙事業拡大</p>	<p>同社板紙事業会社への資本参加</p>
<p>SCGペーパー (タイ)</p>	<p>東南アジアでの事業展開</p>	<p>相互市場でのOEM販売を通じた今後の事業展開の基礎固め</p>

2. 第3次中期経営計画の概要

Ⅲ. 資源調達戦略の推進



基本戦略

ダウンサイジングに合わせた
調達体制の確立

中長期的な成長を支える
森林資源の確保

主要施策

チップ調達ソースの再編

自社チップ船団の再編と効率運用

自社植林資源の拡充
(Tree Farm構想 海外植林地20万ha体制)

国産材の活用
(間伐材・未利用材の利用推進)

2. 第3次中期経営計画の概要

IV. グループの機動力強化と経営効率化



目的

業務の効率化

人員削減による固定費低減

施策の方向性

間接部門・本社部門の集約化

シェアードサービス化や
アウトソーシング化の推進

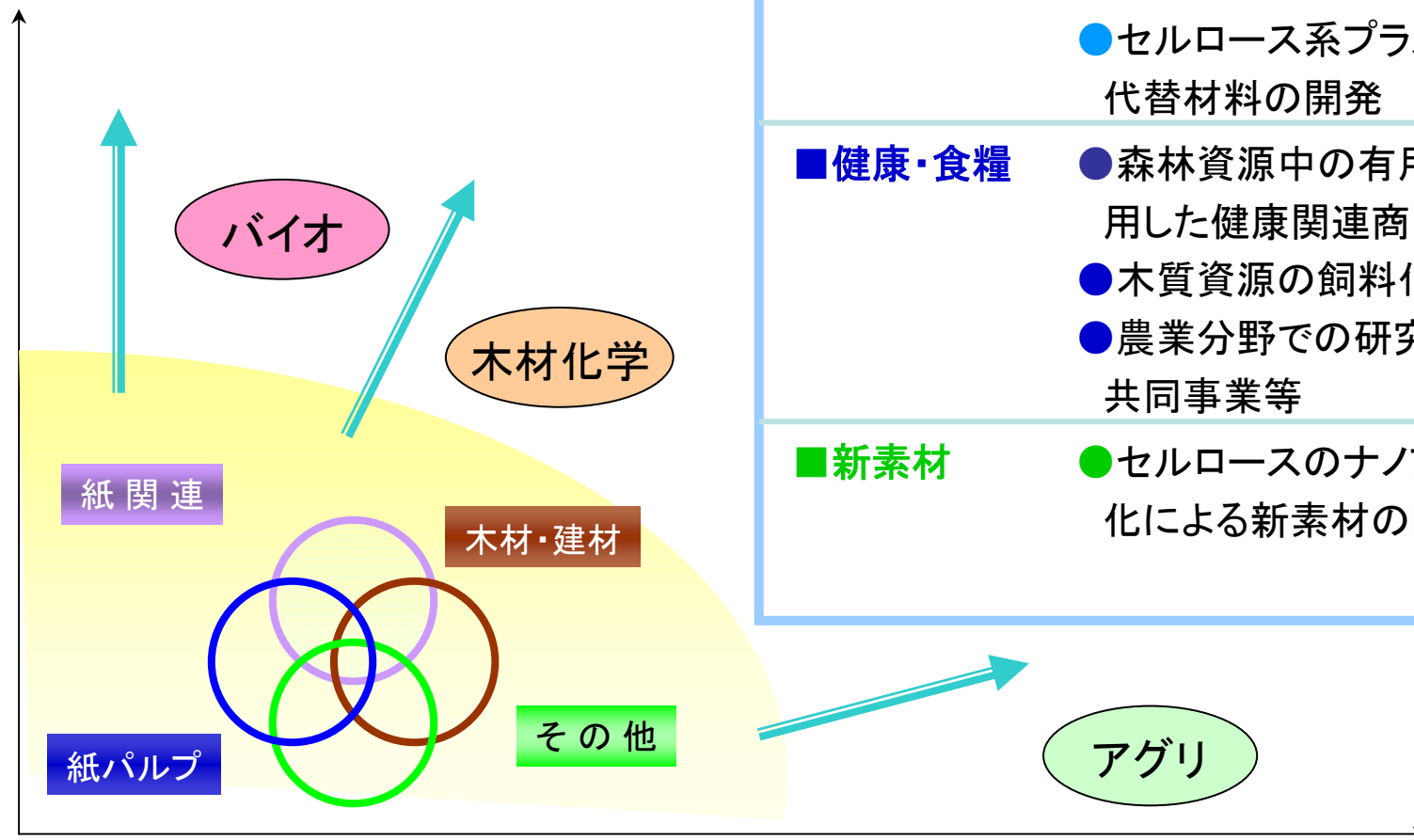
千代田区一ツ橋(竹橋)本社に
グループ会社集結

2. 第3次中期経営計画の概要

V. 新規事業の開拓



紙以外の新たな収益事業の育成 —経営資源を有望分野へ—



■CO2削減

- バイオマス資源拡大のための樹種改良
- セルロース系プラスチック代替材料の開発

■健康・食糧

- 森林資源中の有用成分を利用した健康関連商品の開発
- 木質資源の飼料化
- 農業分野での研究開発や共同事業等

■新素材

- セルロースのナノファイバー化による新素材の開発

3. 収益計画

前提条件



2010-2011年度見通し(足元比較)

	洋紙	板紙
売価		
	洋紙	板紙
内需		

	古紙	チップ
原料		
	ドバイ原油	石炭
燃料		

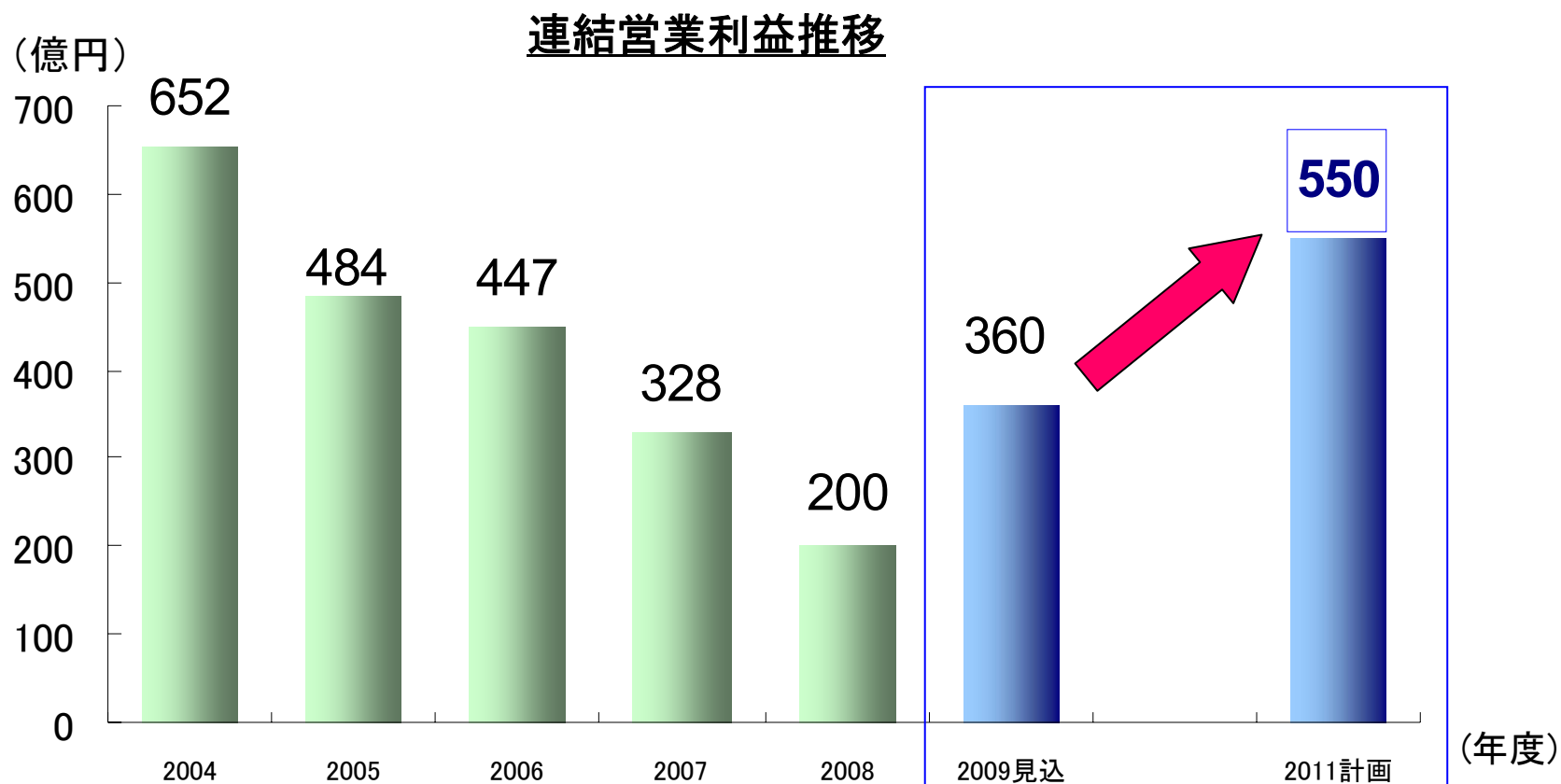
	US\$	A\$
為替レート	95円	75円

3. 収益計画

連結営業利益目標

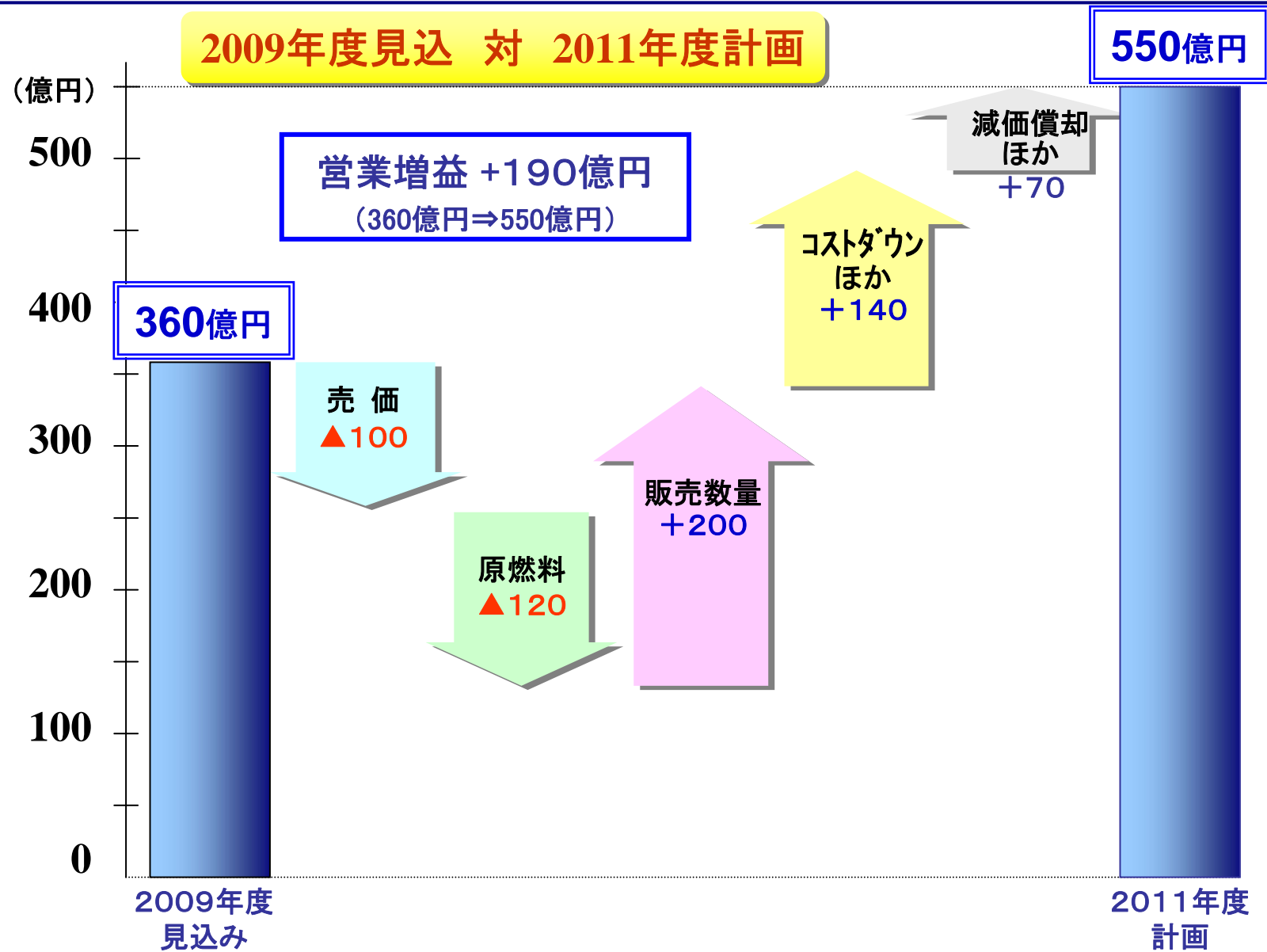


2011年度 営業利益目標 550億円



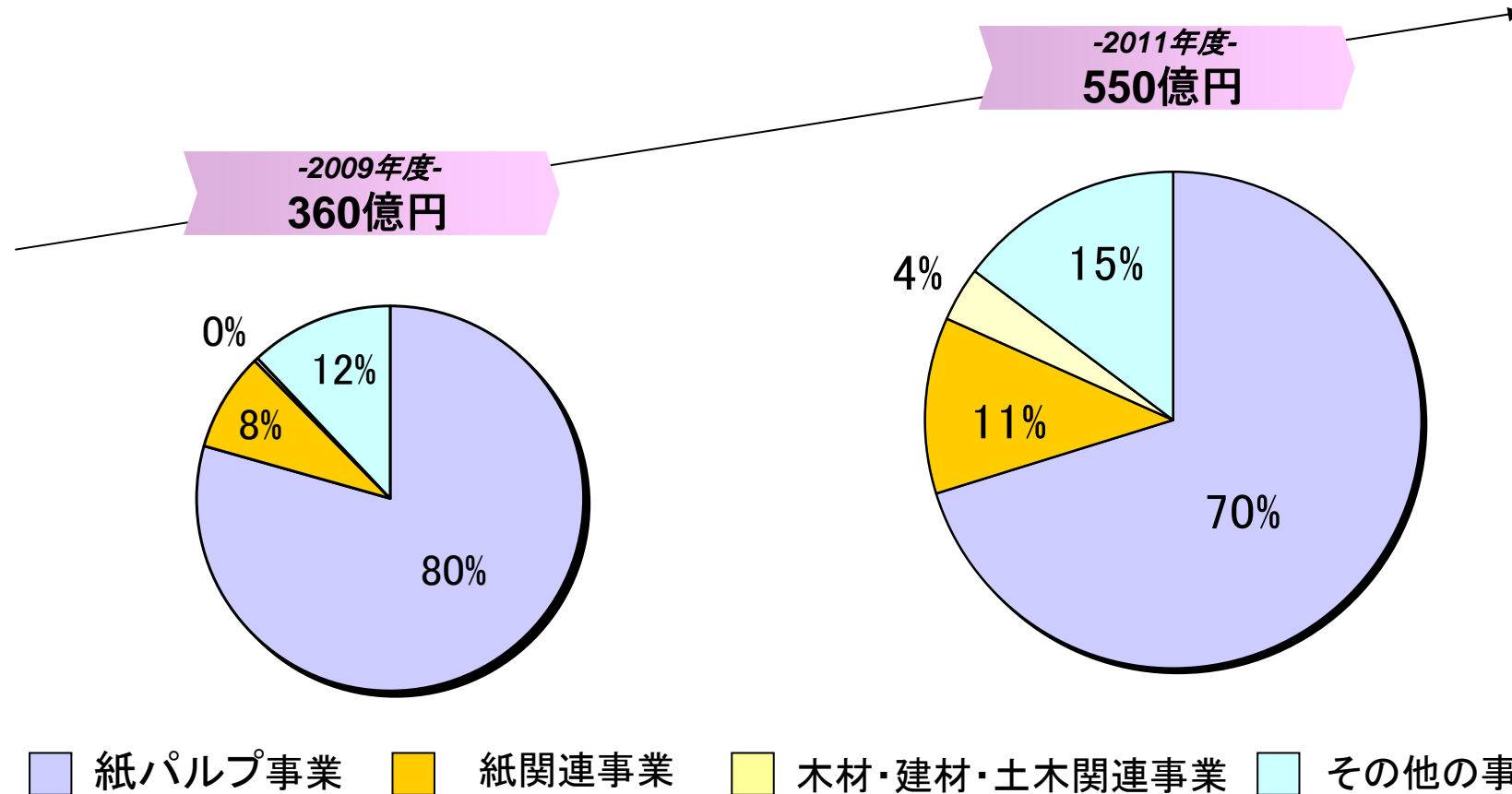
3. 収益計画

連結営業利益の増減要因



3. 収益計画

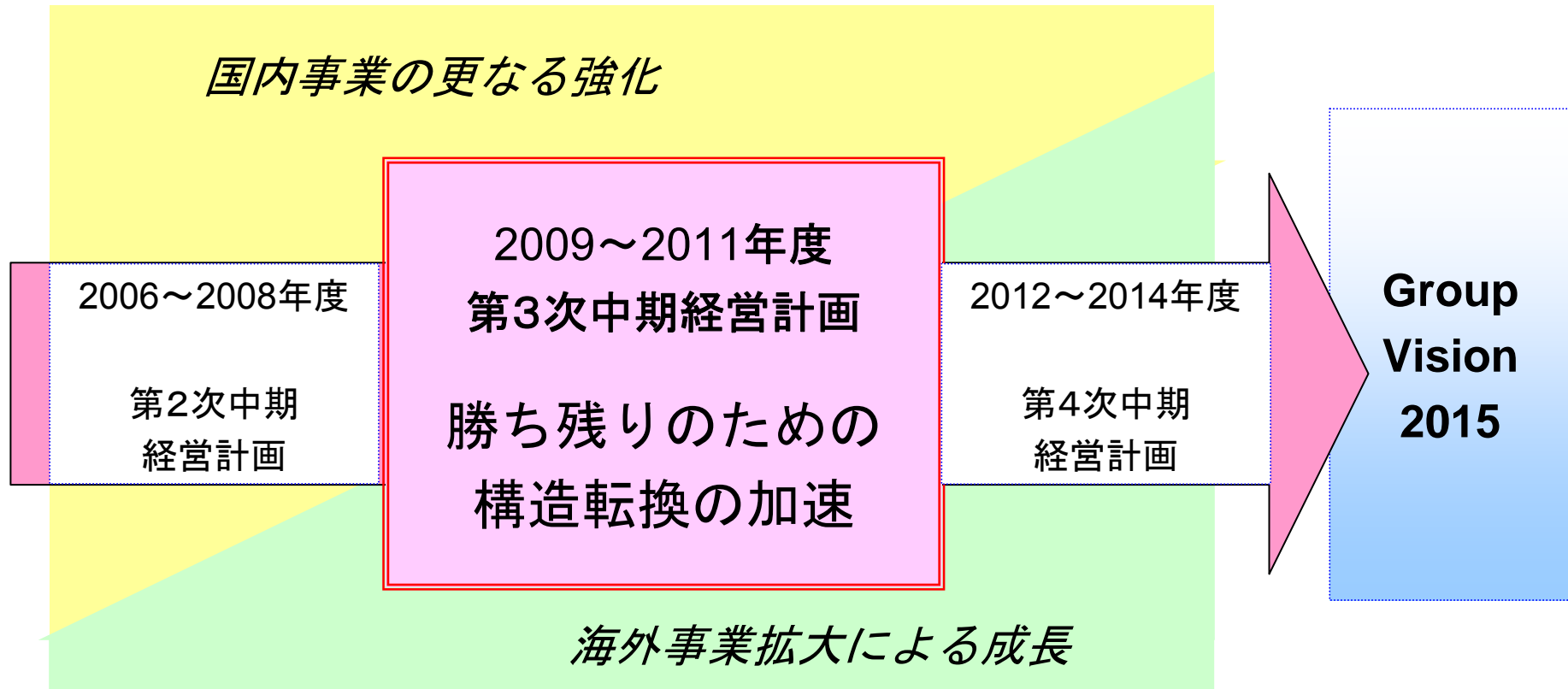
セグメント別営業利益シェア



相対的に低下する洋紙事業に対し、他事業部門の底上げで増益を確保。

(1. 事業環境と今次計画の位置づけ)

第3次中期経営計画の位置づけ(再掲)



■ 国内紙市場は2007年度比80%に縮小

➢ 経営資源配分の抜本的な見直し

■ 板紙・紙関連・その他事業で収益を下支え

3. 収益計画

減価償却、設備投資と有利子負債残高



■ 減価償却費 (2010-2011年度累計)

1,500億円

■ 設備投資額(同上)

650億円

■ 有利子負債残高(←800億円削減)

2012年3月末計画

6,900億円

2010年3月末見込み

7,700億円

■ D/Eレシオ

2012年3月末計画

×1.5

2010年3月末見込み

×1.8

予測に関する注意事項等



- 本資料には、会社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定は不正確であることがあり得ます。また、様々な要因により、実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。
- 本資料は、いかなる有価証券の申込み、もしくは購入の案内、あるいは勧誘を含むものではなく、本資料および本資料に含まれる内容のいずれも、いかなる契約、義務の根拠となり得るものではありません。