



NIPPON PAPER  
GROUP

# 日本製紙グループが目指すもの — 2つの戦略提携について —

2006年12月7日

株式会社日本製紙グループ本社

# 本日の説明内容

I. 日本製紙グループが目指すもの.....	3
II. 日本の製紙業界が直面する課題と進路.....	8
III. 2つの戦略提携.....	14
【1】北越製紙との戦略提携について	16
【2】レンゴー・住友商事との3社戦略提携について	28
IV. グループビジョン2015に向けて.....	34
V. 参考資料.....	38



# I.日本製紙グループが目指すもの

# 【1】グループビジョン2015における目標

**名実ともに世界紙パルプ企業TOP5入り**

## ＜数値目標＞

- － 連結売上高目標 1.5～2兆円
- － 連結営業利益率 8～10%

# 製紙業界の状況

製紙産業は世界的には、さらに成長が見込まれる産業である

## 00-05年紙・板紙消費量平均増加率

アジア	5.9%	(日本▲0.3%、中国9.8%)
北米	▲0.7%	
欧州	1.1%	
世界計	2.4%	

日本の製紙産業は今まで堅調な内需成長のもとに成長してきたが、国内市場の成熟化に直面し、急成長するアジアへの進出が今後の成長のカギとなっている

## 【2】なぜ世界トップ5を目指すのか

巨大化・地域集約化、構造変化が進む世界紙パルプ産業

地域	市場環境	企業の動き	市場規模
欧州	市場成熟化と統一EU市場	北欧2大メーカーへの収斂	1.0億トン
北米	市場成熟化の急進	巨大メーカーのリストラ進行中(IP、Weyco)	1.0億トン
アジア(日本)	日本市場の成熟化・国際市場収斂とアジア市場急拡大	更なる再編・集約への流れ加速	1.4億トン

# 世界トップ5を目指す

他産業の例から見て、メジャープレイヤーは各地域2社程度への収斂が予想される

日本製紙グループはアジアのメジャープレイヤーとして  
世界市場に残ることがグループビジョン2015の目標

**名実ともに世界紙パルプ企業TOP5入りを目指す**



## Ⅱ.日本の製紙業界が直面する課題と進路



# 日本の製紙業界が直面する課題と進路

## 国内市場

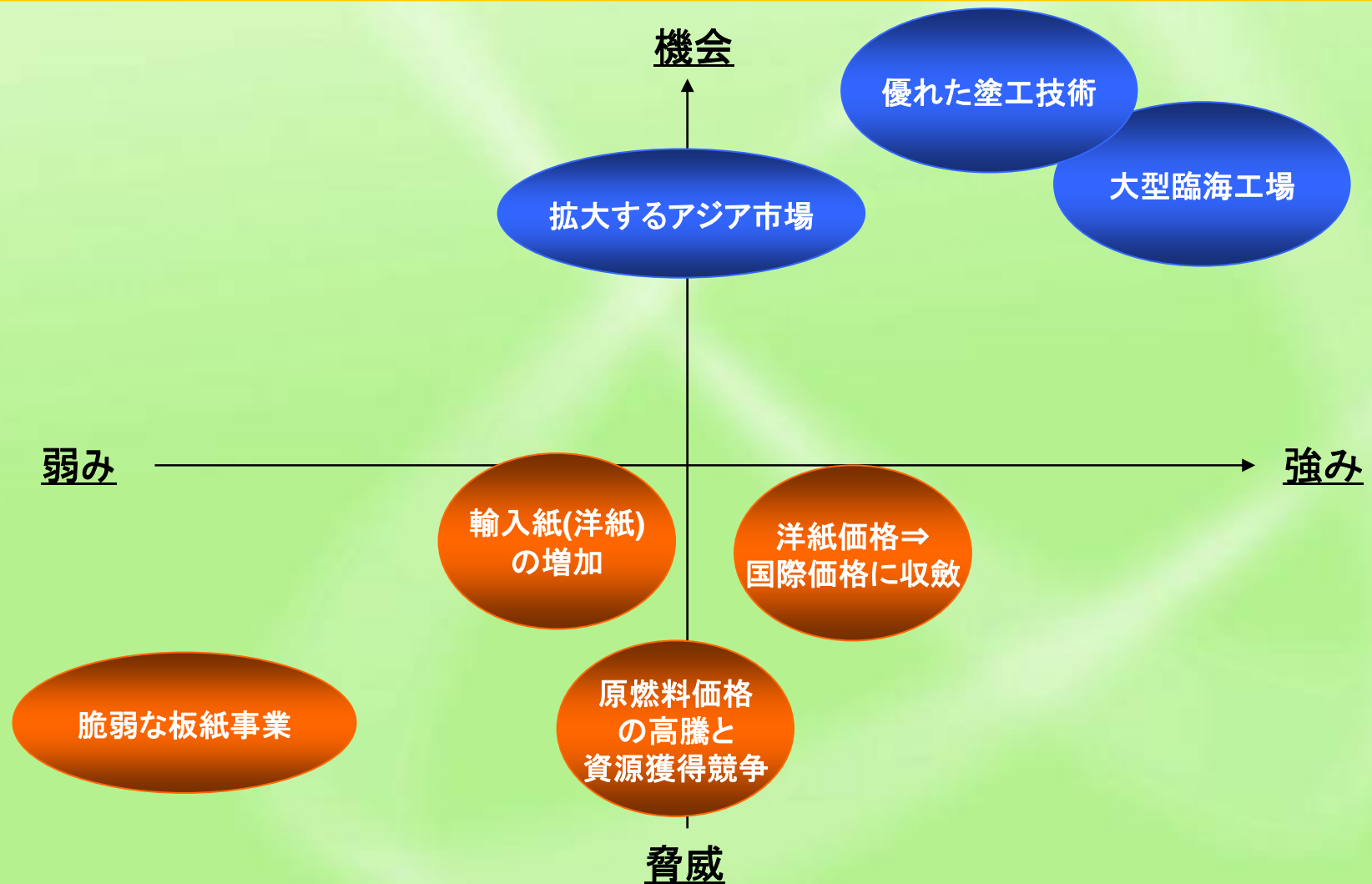
- 世界第3位の生産量
- 市場が踊り場に差し掛かっている
- 輸出の減少と輸入の増加

## 海外市場

- アジア地域、特に中国での需要が急拡大している
- 市場のグローバル化により国際価格競争が激化

日本の製紙業 生き残りと成長の条件  
国内市場の安定と収益の確保  
より厳しい海外市場での競争を勝ち抜く

# 日本製紙グループの現状認識



# 日本製紙グループの取組み

## 洋紙事業

### 国内TOP維持と 国際競争力の強化

- ・大型生産設備導入
- ・提携などによる基盤強化

## 板紙、包装事業

### 弱点克服と 事業基盤強化

- 提携・買収・合併等による  
事業体制・構造変革

## 原燃料対策

- ・植林地買収など資源確保
- ・重油からの燃料転換推進
- ・省エネ、省資源化

# 業界としての方向性

業界再編による競争力強化と安定化  
本格的海外展開を推進するための体力・規模



様々な形での再編が今後必然的に進む

提携

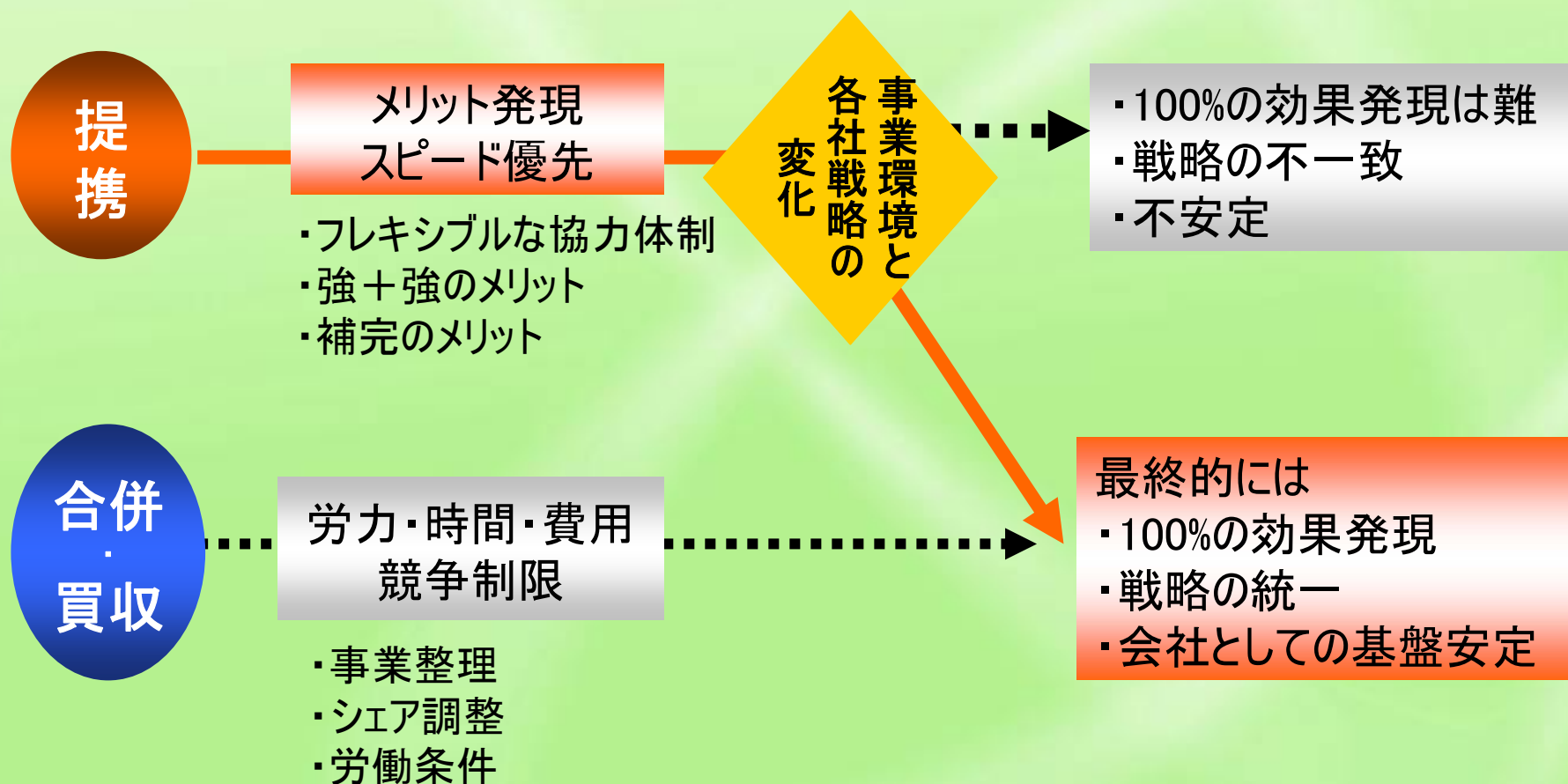
合併

買収

統合

日本製紙グループは核として再編をリードする

# なぜ提携なのか？





NIPPON PAPER  
GROUP

## Ⅲ.2つの戦略提携

## 2つの戦略提携

### 北越製紙との提携

国際競争に打ち勝つ国内生産拠点  
および国際展開品種の競争力強化

### レンゴー・住友商事 との提携

板紙・段ボール事業における  
総合的補完(弱点強化)

# 【1】北越製紙との戦略提携について



業界随一の収益力



洋紙国内トップメーカー



# 北越製紙との戦略提携の意義

経営独立性の尊重で、早期のシナジー効果発揮

世界に通用する大型臨海工場(石巻・岩国・新潟)の相互強化

日本の海外展開戦略品種「軽量塗工紙」への注力

健全な国内市場育成

顧客へのサービス向上

国際競争力の強化

両社の得意分野(塗工紙)のノウハウを結集

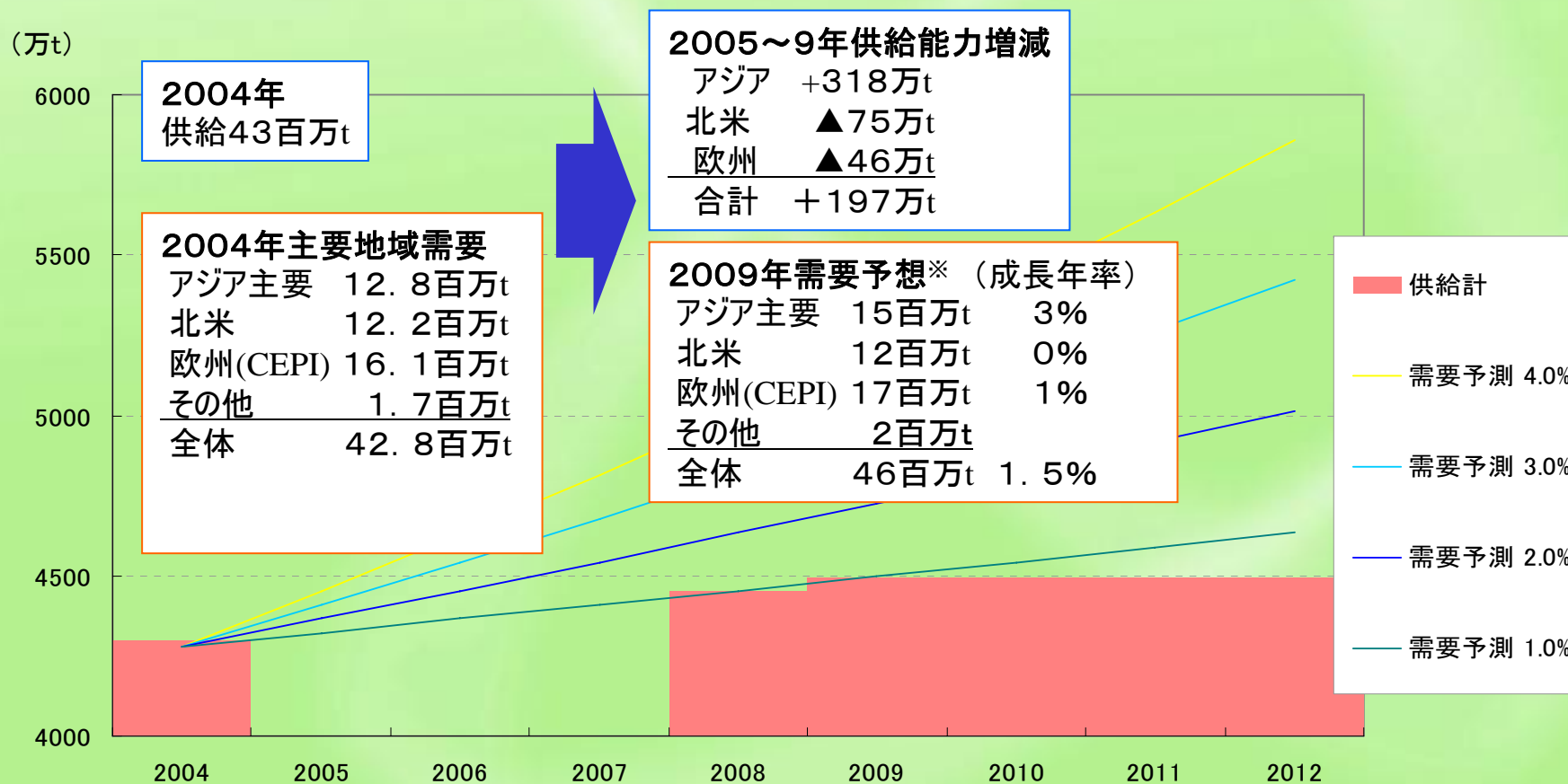
# A3コート、微塗工紙の 主力オンマシンコーター群

会社	工場	マシンNo.	日産t	主要製品
日本	旭川	1	352	微塗工
	石巻	N5	570	微塗工
		N6	1,000	A3、微塗工
	岩国	9	706	A3
	小計	4台	2,628	
北越	新潟	6	358	A3
		7	448	A2、A3
		8	695	A2、A3
		N9	1,000	A2、A3
	小計	4台	2,500	
合計		8台	5,128	

**最強生産体制構築  
輸出競争力の確立**

# 成長する塗工紙に注目

## 世界の塗工紙需要/供給バランス



出典: RISIデータを元に作成  
※需要予想は一例

# 海外販売拡大に向けた体制整備



日本製紙グループの  
販売網

日本製紙  
日本紙通商 / San-Mic Trading



商社の販売網

海外市場

# 海外紙販売力強化

## 日本製紙グループの洋紙販売拠点



印刷用紙  
市場規模  
(新聞含む)  
(百万t)

- 営業拠点
- 生産拠点
- 設立中の拠点

地区	人員	会社名	部署、事務所	所在地	所属人数
アジア ・ オセアニア	55	日本製紙	アジア事業本部	東京	16
			中国事務所	上海	6
			中国事務所(広州出張所)	広州	3
		日紙国際貿易(上海)	上海	13	
			北京区外事務所	北京	5
		日本紙通商	ジャカルタ事務所	ジャカルタ	3
			マレーシア事務所	クアラルンプール	2
		サンミック通商(香港)			4
		San-Mic Trading (S)		シンガポール	3
		San-Mic Trading (Thailand)	(シンガポール3名兼務)	バンコク	
北米	2	日本製紙USA		ポートアンジェルス	2
欧州	2	日本製紙	欧州事務所	アムステルダム	2
全般	20	日本製紙	洋紙営業本部業務総括部貿易G	東京	10
		日本紙通商	貿易・海外本部紙貿易課	東京	10

# 戦略提携の主要分野



業界随一の収益力



洋紙国内トップメーカー

両社の優れた経営資源をフル活用し、最大のシナジーを狙う

① 生産体制・物流分野

② 原材料調達分野

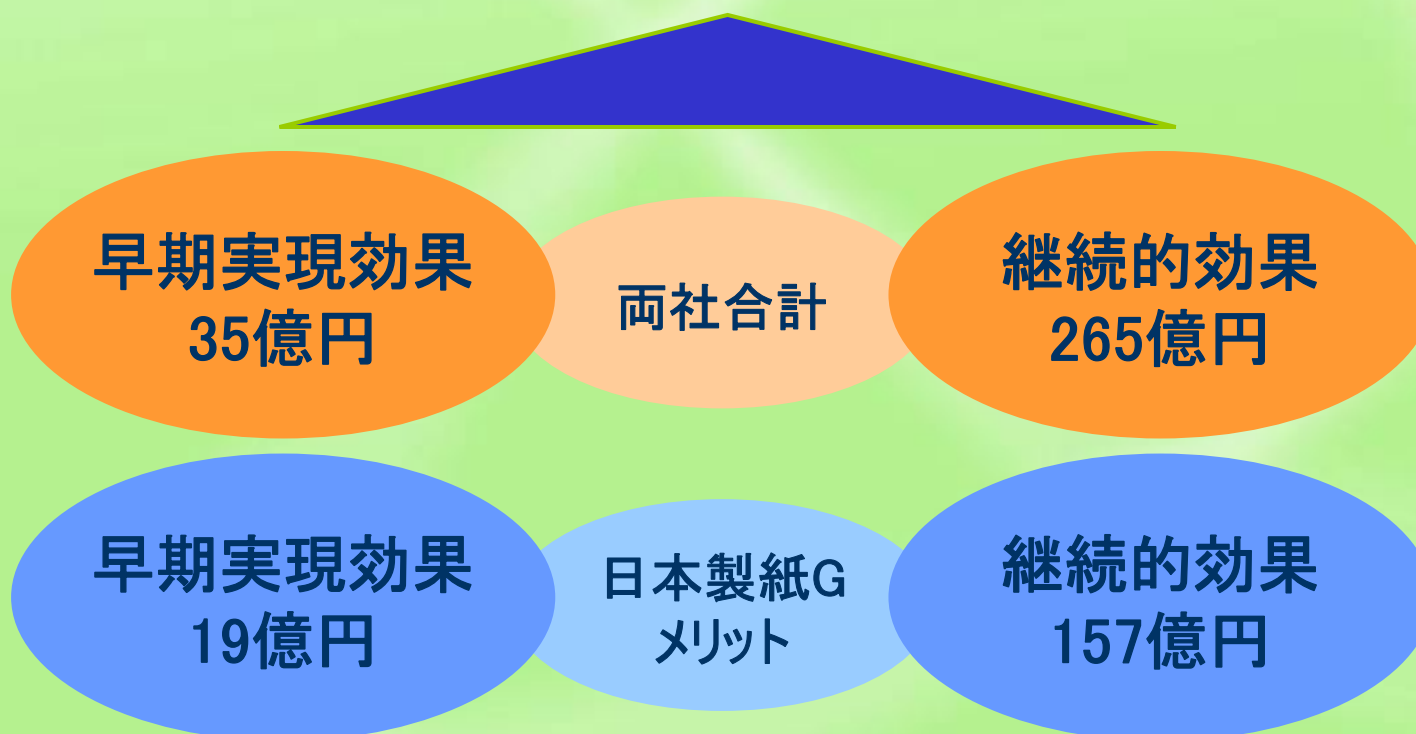
③ 技術分野

三菱商事はグローバルな視点から共同参画

上記3分野を軸に、更なる提携範囲拡大も視野に

# 戦略提携によるシナジー効果

2007～2011年度の5カ年で  
両社合計約300億円のシナジー効果



# 生産体制・物流分野での提携

シナジー効果

**137億円/5カ年** (2007~2011年)  
(早期実現効果: 35億円、継続的効果 102億円)

日本製紙Gメリット

**96億円/5カ年** (2007~2011年)  
(早期実現効果: 19億円、継続的効果 77億円)

- ① 最新鋭新設備(石巻工場N6号、北越製新潟工場N9号)のスムーズな立ち上がりと収益への早期貢献
- ② 相互OEM生産委託
- ③ 海外市場の共同開拓
- ④ 幹線輸送、消費地物流の協業化



# 原材料調達分野での提携

シナジー効果

129億円/5カ年 (2007~2011年)  
(継続的効果 129億円)

日本製紙Gメリット

55億円/5カ年 (2007~2011年)  
(継続的効果 55億円)

- ① 共同調達、共同開発による原材料の安定調達
- ② 物流改善、作業効率化、相互融通の推進及び、  
技術交流によるコスト削減

# 技術分野での提携

シナジー効果

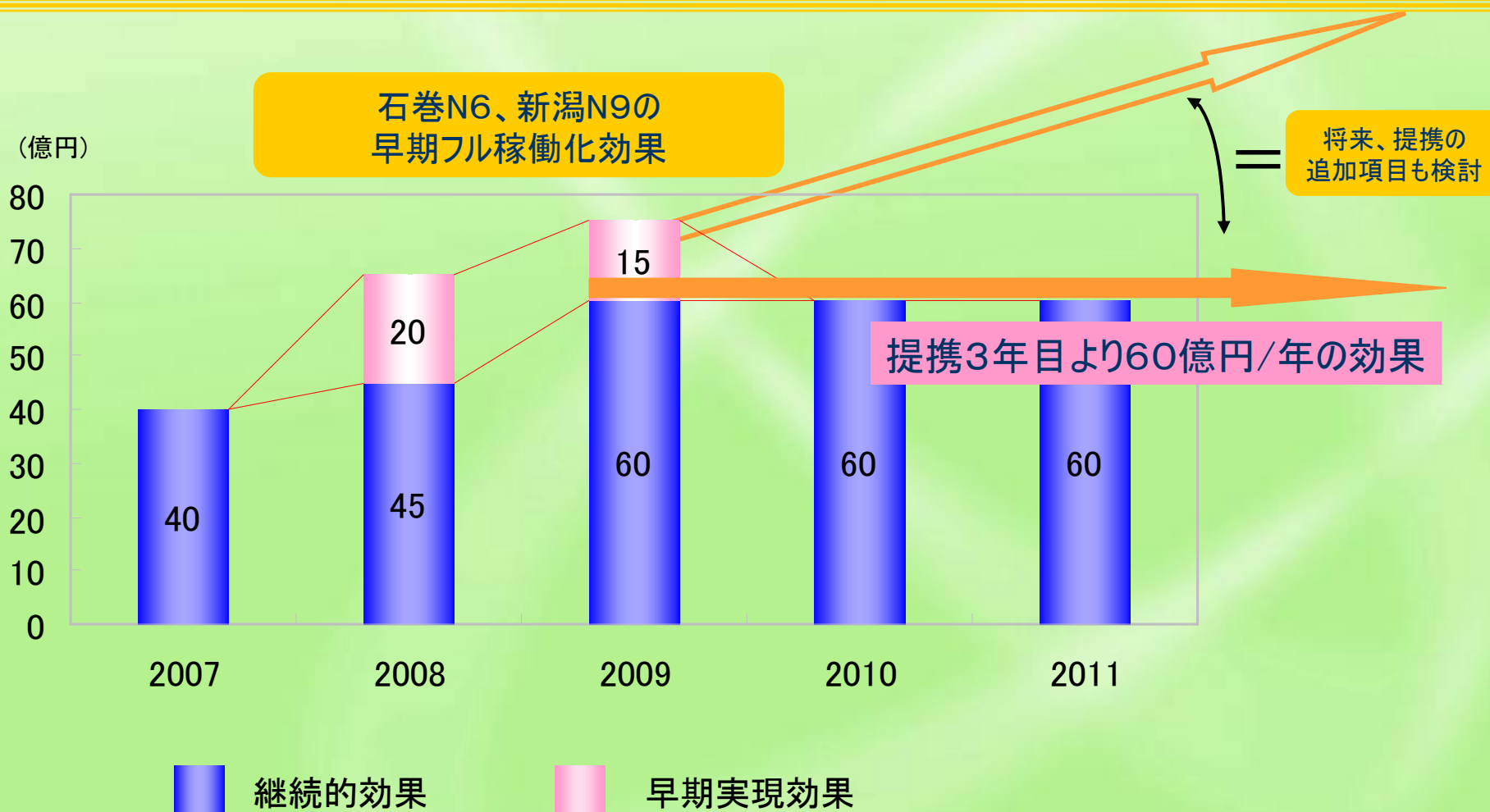
34億円/5カ年 (2007~2011年)  
(継続的効果 34億円)

日本製紙Gメリット

25億円/5カ年 (2007~2011年)  
(継続的効果 25億円)

- ① 操業、製造部門の技術交流による効率化
- ② 品質管理、メンテナンス、環境情報等の主要技術共通課題

# シナジー効果の5年間の推移 (2007～2011年度)



## 【2】レンゴー、住友商事との 3社戦略提携について



板紙・段ボール・紙器・  
軟包装等包装事業の  
リーディングカンパニー



洋紙国内トップメーカー



強力な原材料調達力  
グローバルなネットワーク

# 戦略提携の狙い



板紙・段ボール・紙器・  
軟包装等包装事業の  
リーディングカンパニー



洋紙国内トップメーカー



強力な原材料調達力  
グローバルなネットワーク

## 戦略提携

板紙・段ボール事業基盤の抜本的強化  
アジア市場をリードする強力なグループの誕生

シナジーの早期実現

製品安定供給力の強化

海外市場での飛躍

# 相互補完的ベストな組み合わせ



- 板紙分野のリーディングカンパニー  
(2005年板紙国内生産量 第2位)
- 川上から川下までカバー
- 段ボール製品に軸足
  - 段ボール 1位
  - 段原紙 2位
- 原紙では中芯比率が高い
  - ライナー 4位
  - 中芯 1位

- 日本大昭和板紙中心に展開  
(2005年板紙国内生産量 第3位)
- 洋紙と一体の原材料調達
- 連結範囲では原紙のみ
  - 段ボール 4位(日本トーカーパッケージ)
  - 段原紙 3位
- 原紙ではライナー比率が高い
  - ライナー 2位
  - 中芯 4位

国内板紙分野で最強連合の誕生  
段ボール原紙 1位  
段ボール製品 1位

# 戦略提携検討分野

板紙事業での連携

包装事業での連携

原材料の共同調達

# 共同検討項目

①日本製紙グループ包装事業の包括的強化策

②板紙事業全般の相互供給拡大と物流コスト削減

③住友商事による原材料調達及びマーケティング

④段ボール原紙設備の共同スクラップ&ビルド

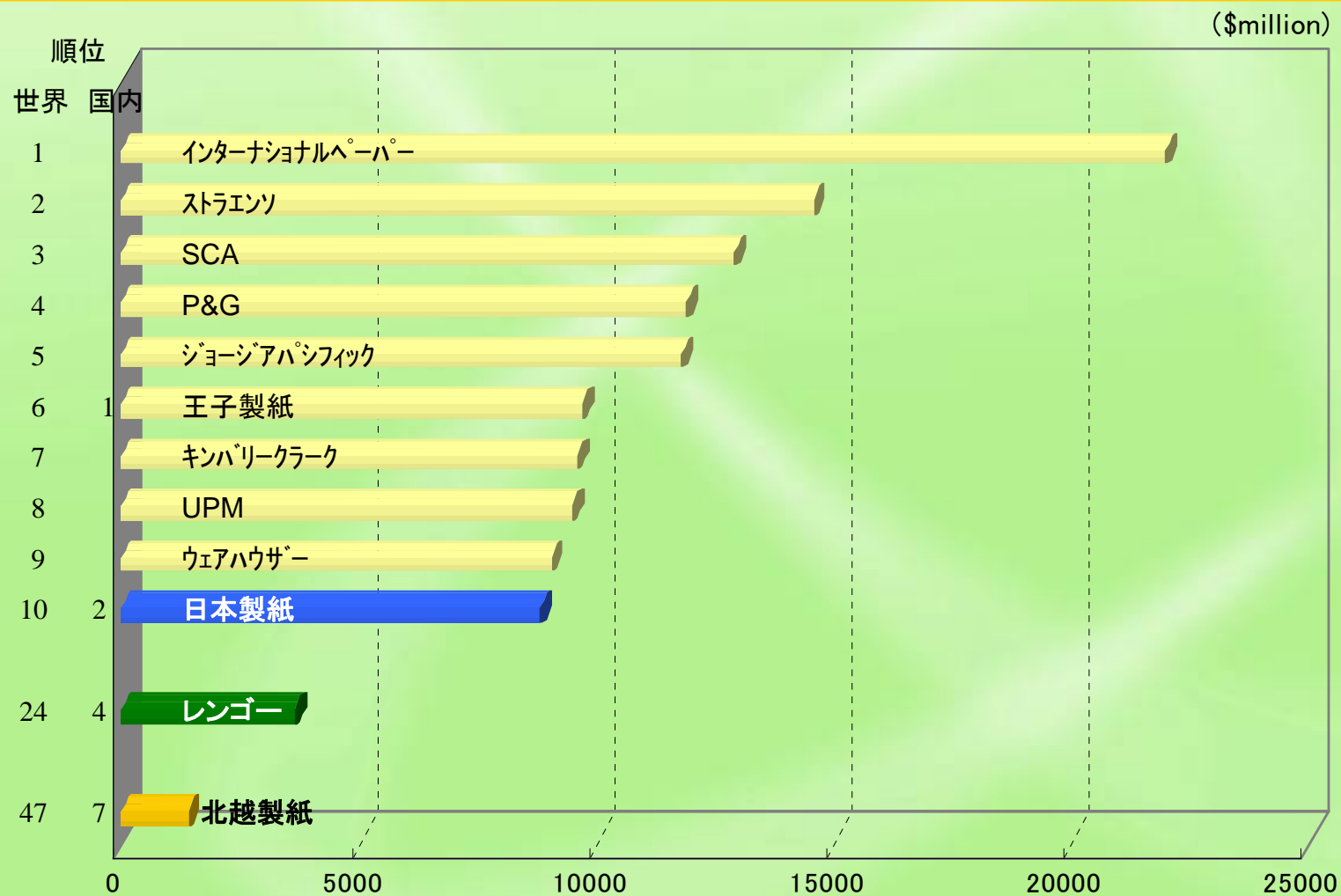
⑤板紙・包装事業における技術協力、人材交流推進

⑥包装事業分野における新たな成長事業の探索、推進

⑦その他三当事者が合意した施策



# 2005年 世界の製紙企業売上ランキング



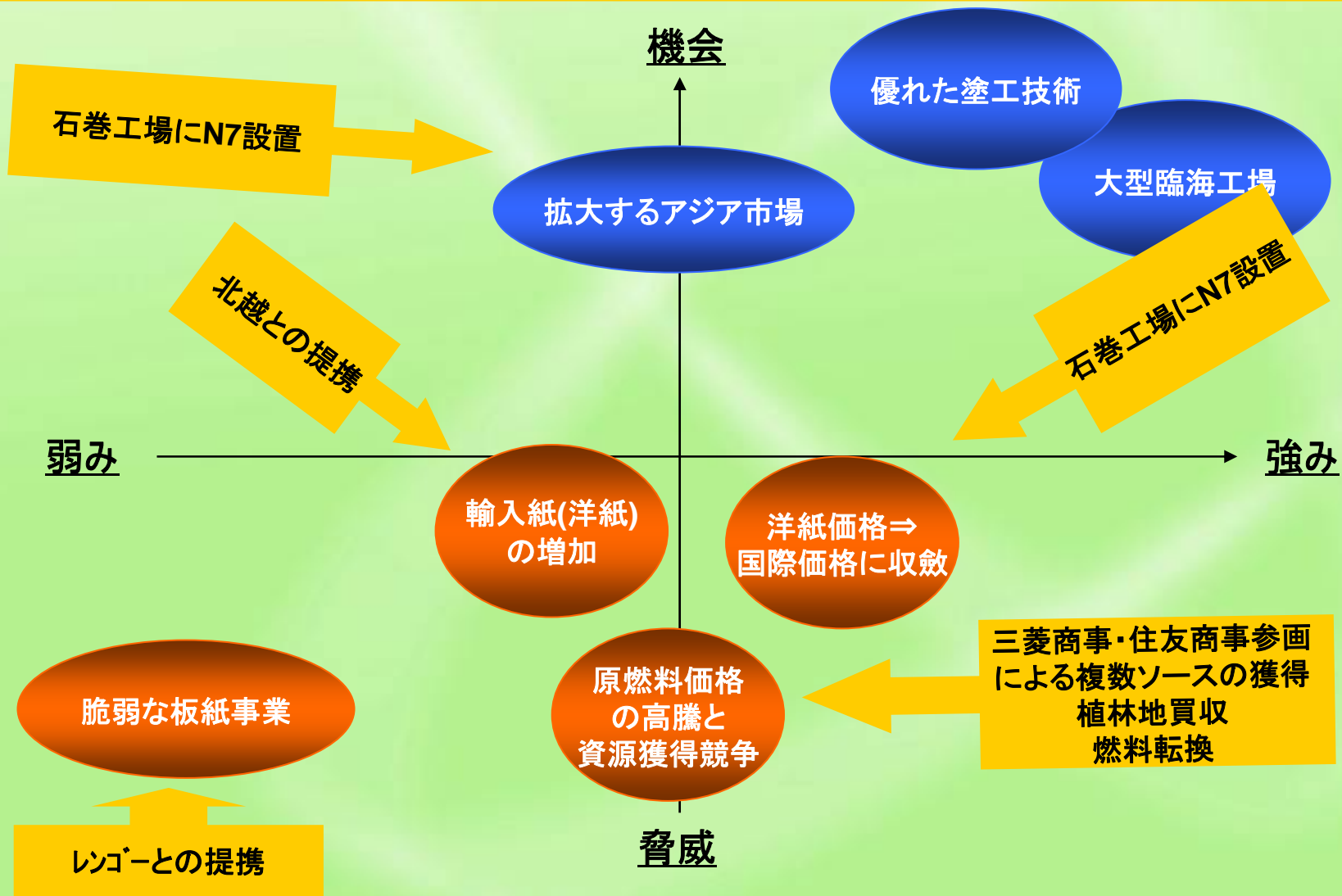
出典:PPI



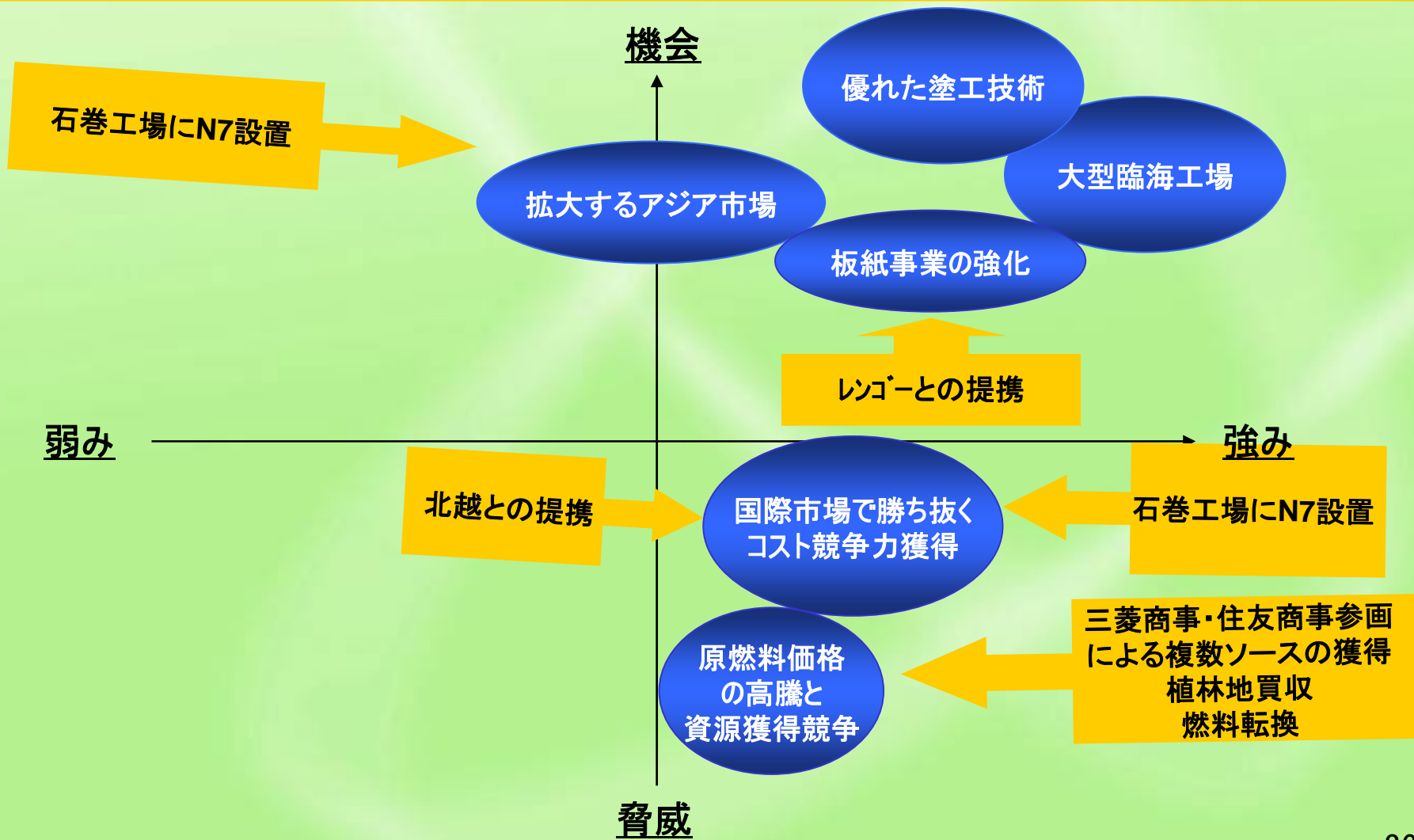
NIPPON PAPER  
GROUP

## IV.グループビジョン2015に向けて

# 現状認識と施策



# 日本製紙グループの目指す姿

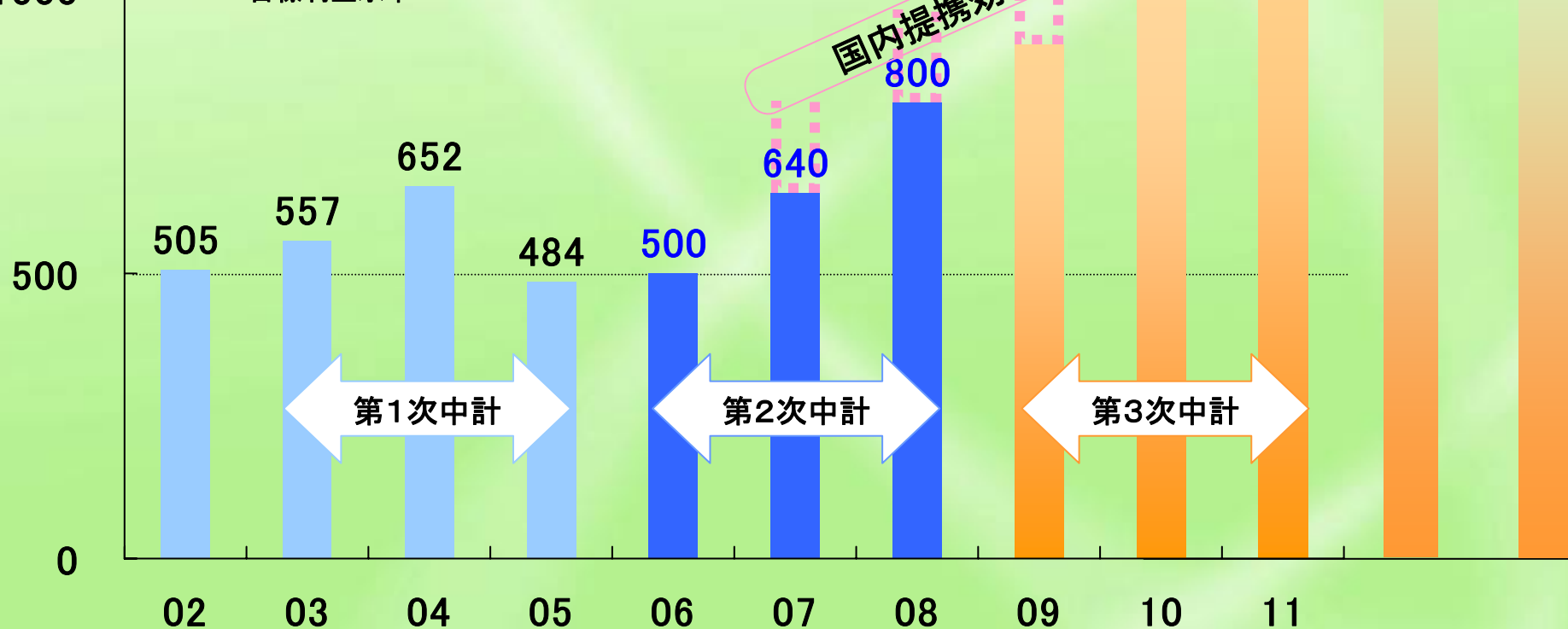


# 中計と提携効果

## 営業利益推移

(億円)  
1000

目標利益水準



統合効果発現と  
財務基盤安定化

- ・生産体制の再構築
- ・有利子負債の削減
- ・生産性の向上

国内コア事業の  
基盤強化

- ・オイルレス化
- ・省資源化
- ・大型S&B

国内提携戦略

海外マーケットでの拡大

- ・最新鋭マシン増設
- ・海外事業展開

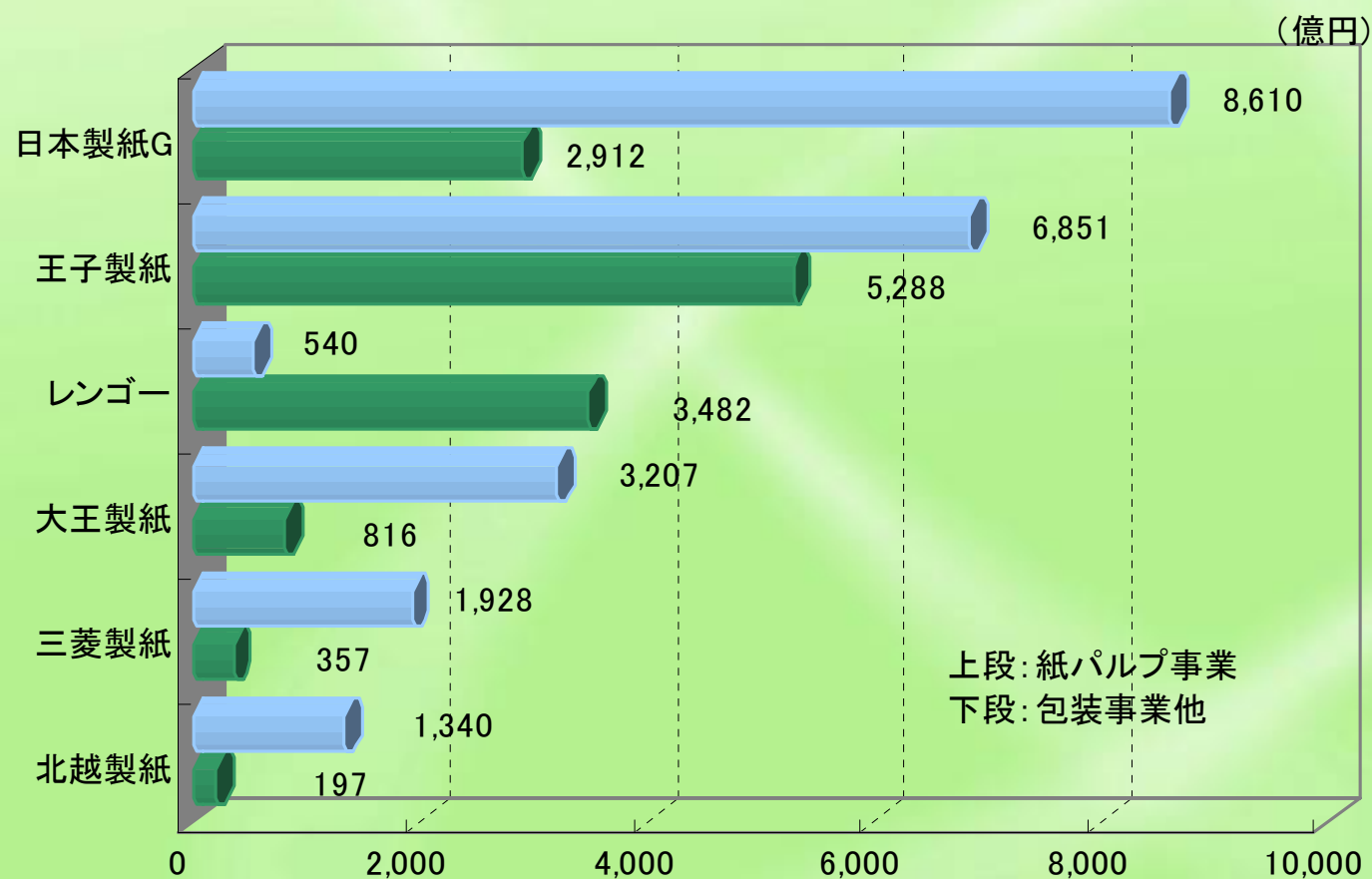
海外提携戦略



NIPPON PAPER  
GROUP

## V. 参考資料

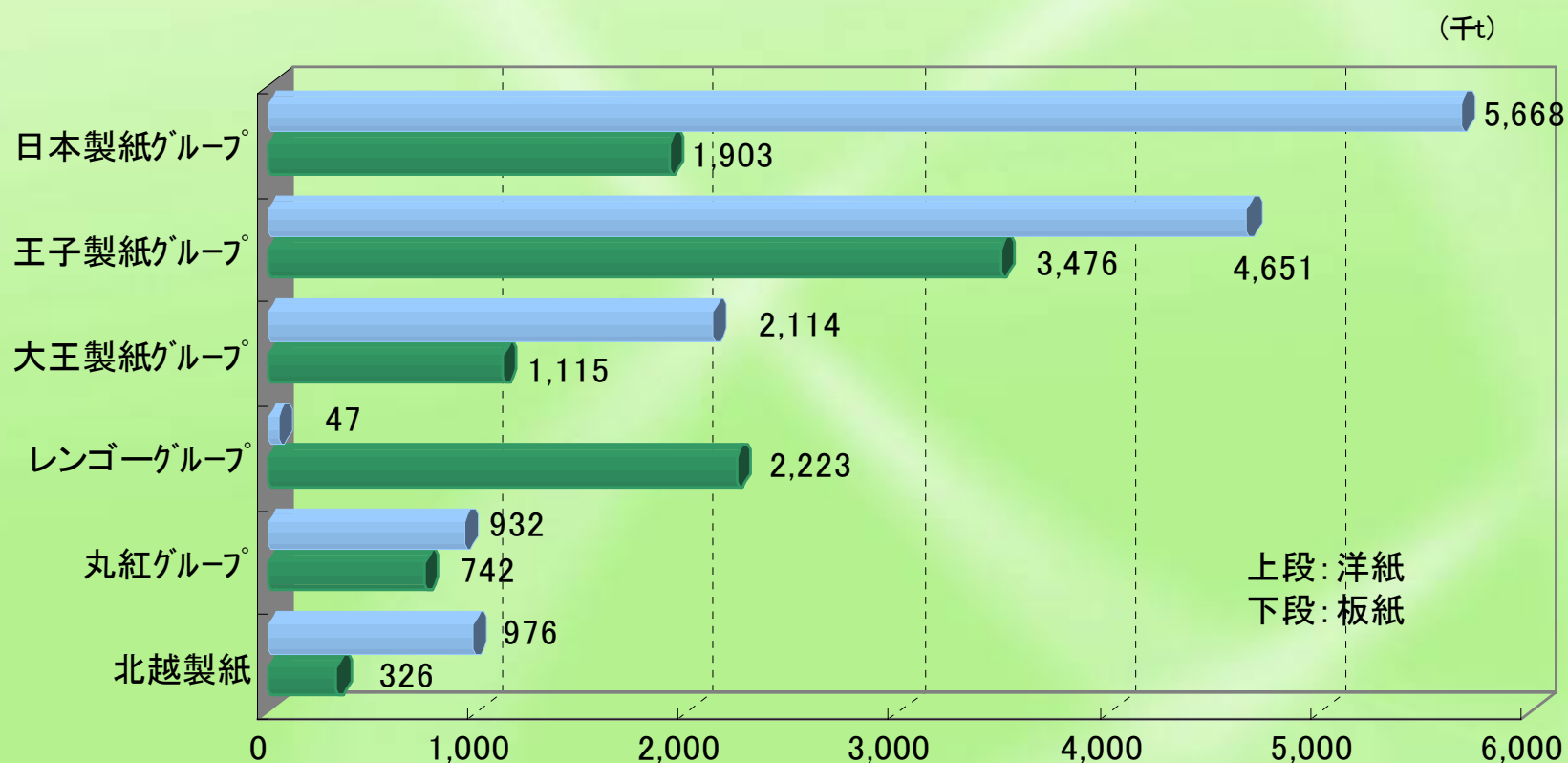
# 2005年 会社別事業セグメント売上高



出典: 各社有価証券報告書、アニュアルレポート

# 2005年 会社別洋紙・板紙生産量

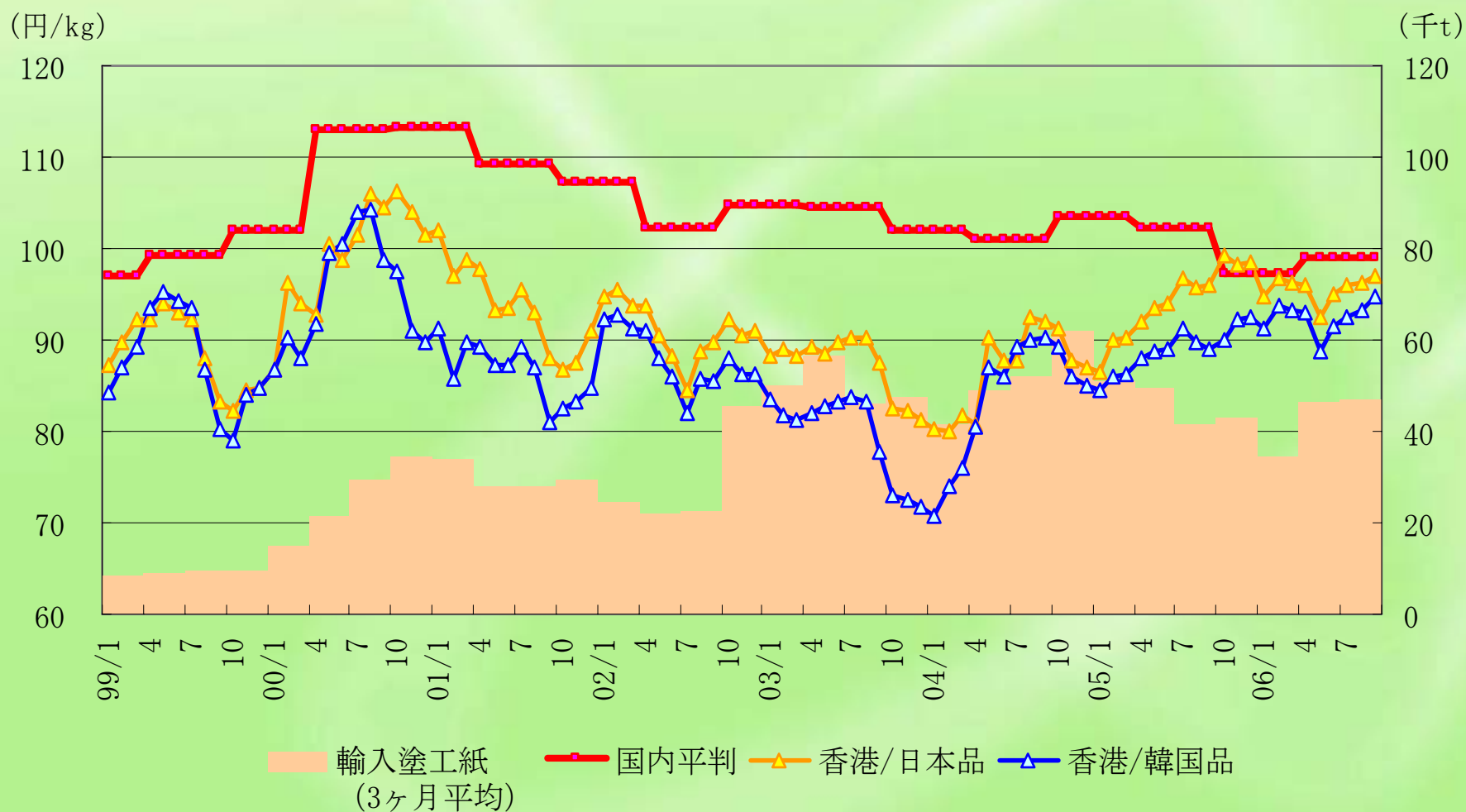
(年産100万t以上の会社)



出典: 日本製紙連合会 紙板紙統計年報



# 日本市場の国際市場価格への収斂



# 北越製紙との戦略提携についての補足資料

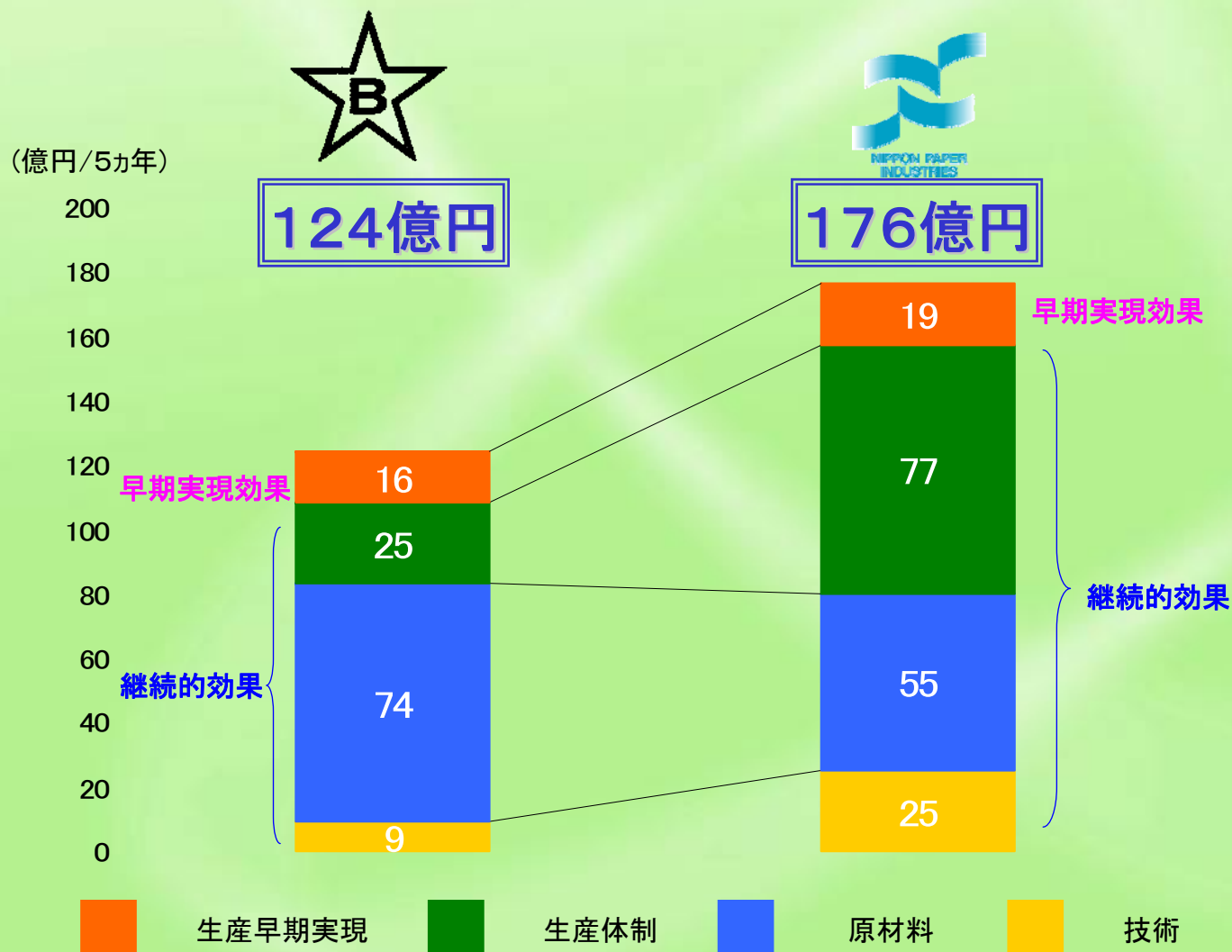
## シナジー効果の5年間の合計

### (2007～2011年度)

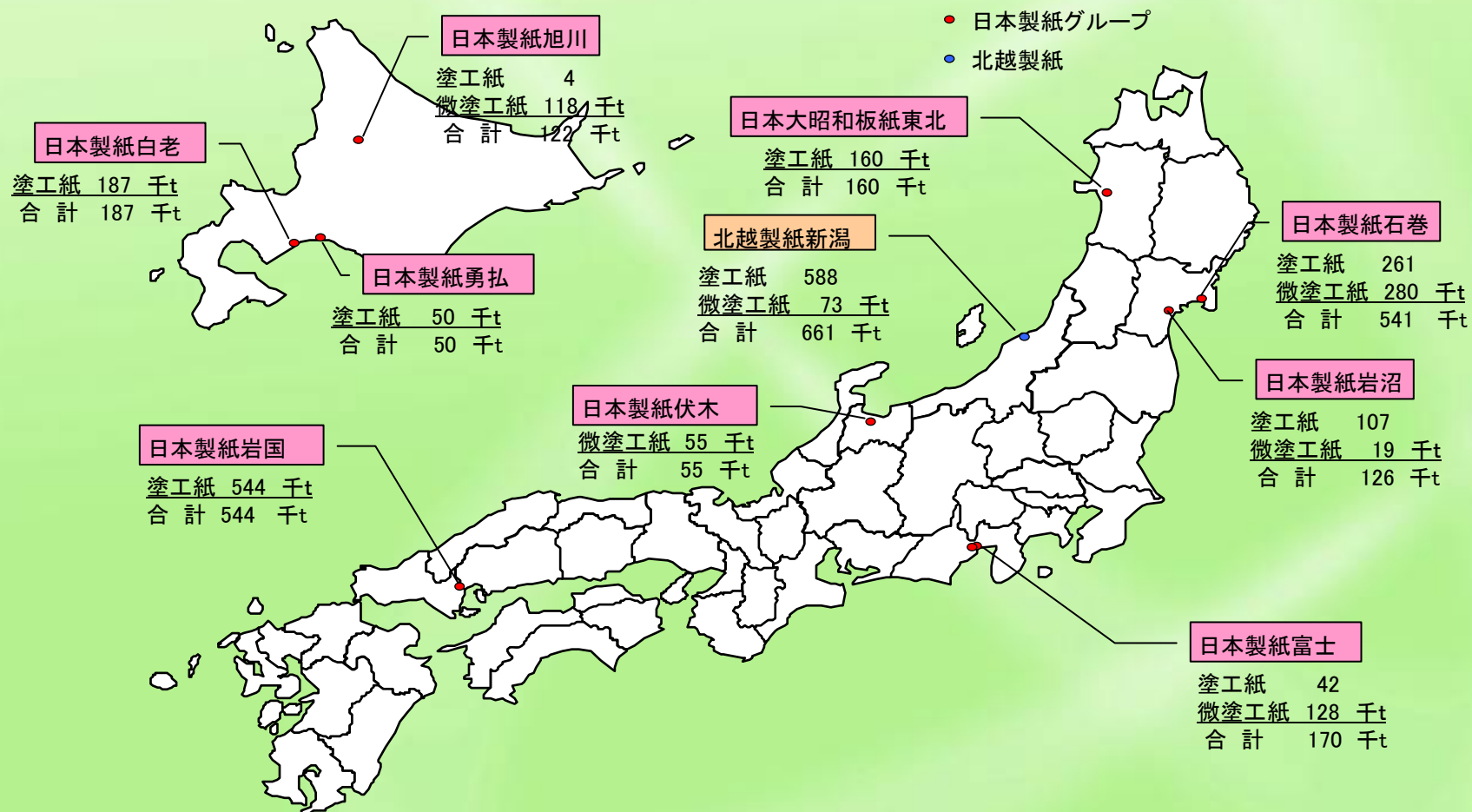
(億円/5カ年)



# 北越製紙、日本製紙それぞれのシナジー効果 (2007～2011年度 合計)

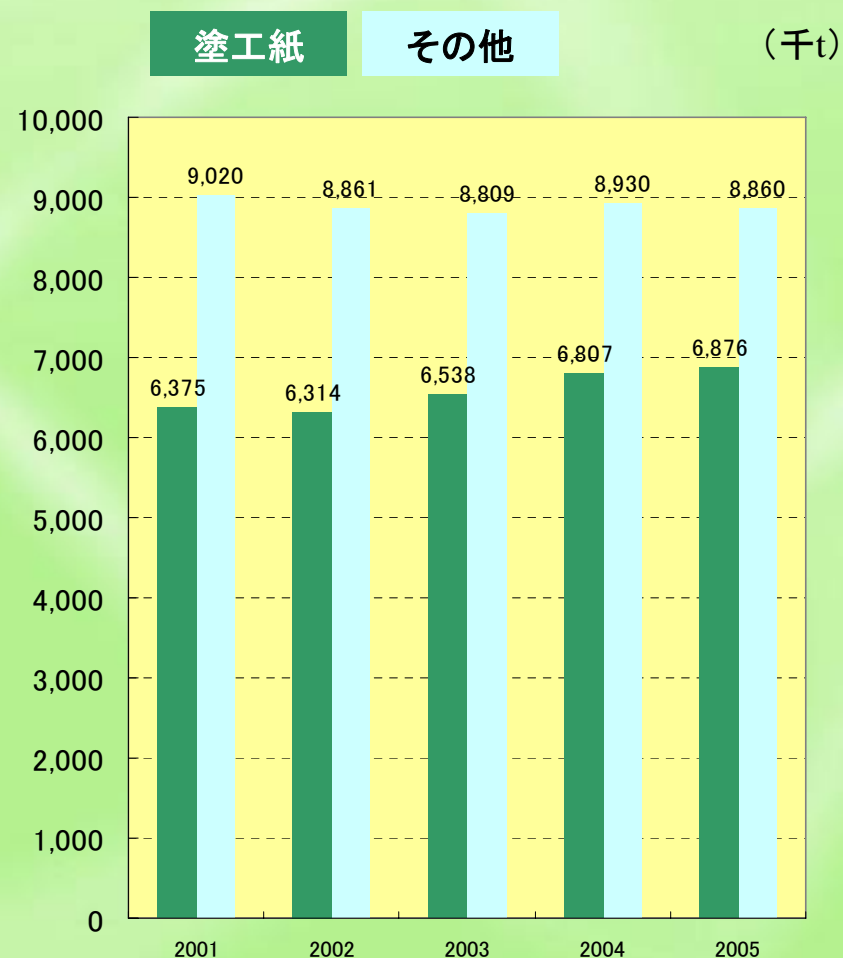
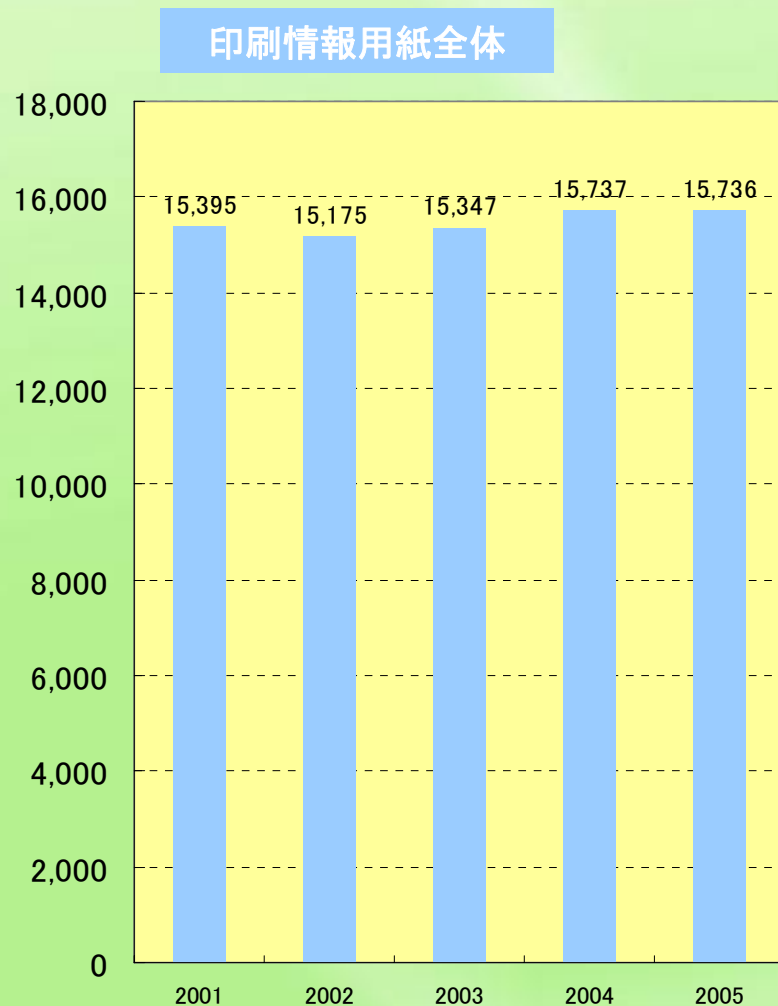


# 日本製紙と北越製紙の塗工紙生産拠点

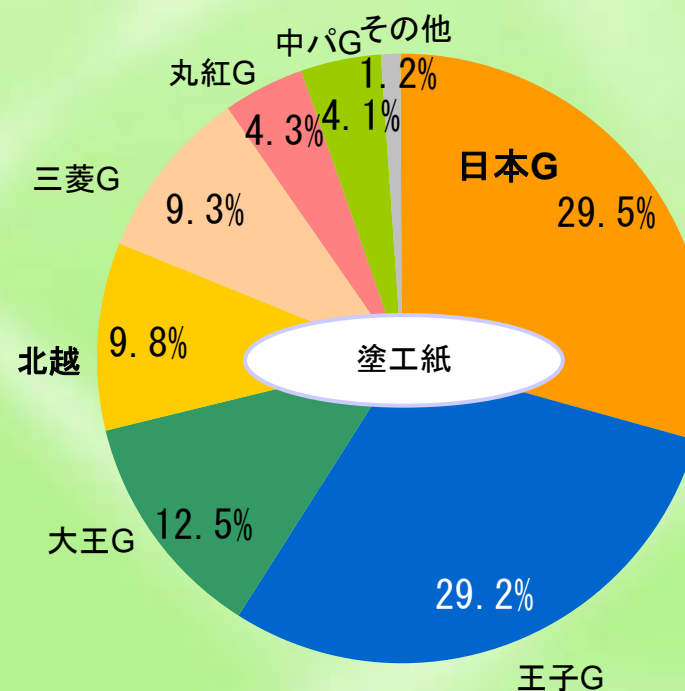
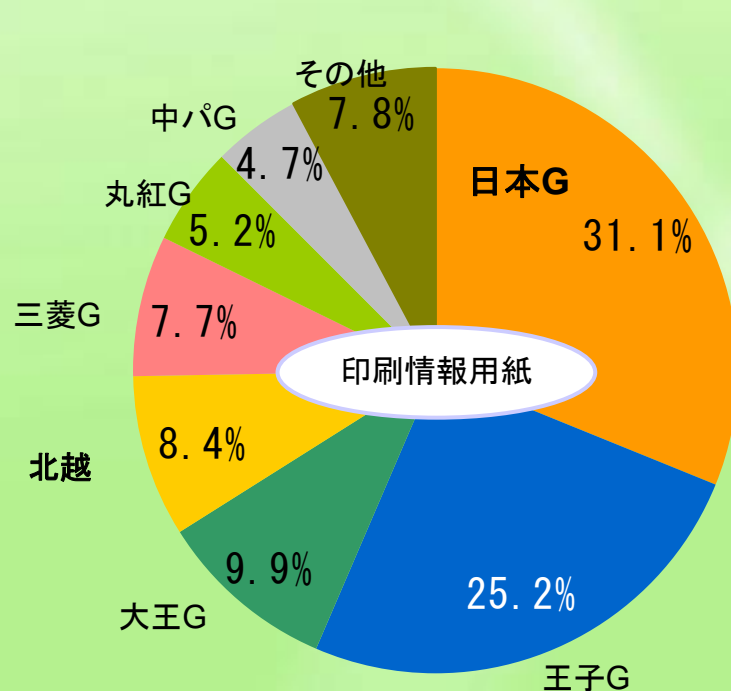


※生産量は、日本製紙連合会「紙・板紙統計年報 平成17年」より。

# 最近5年間の印刷情報用紙国内需要

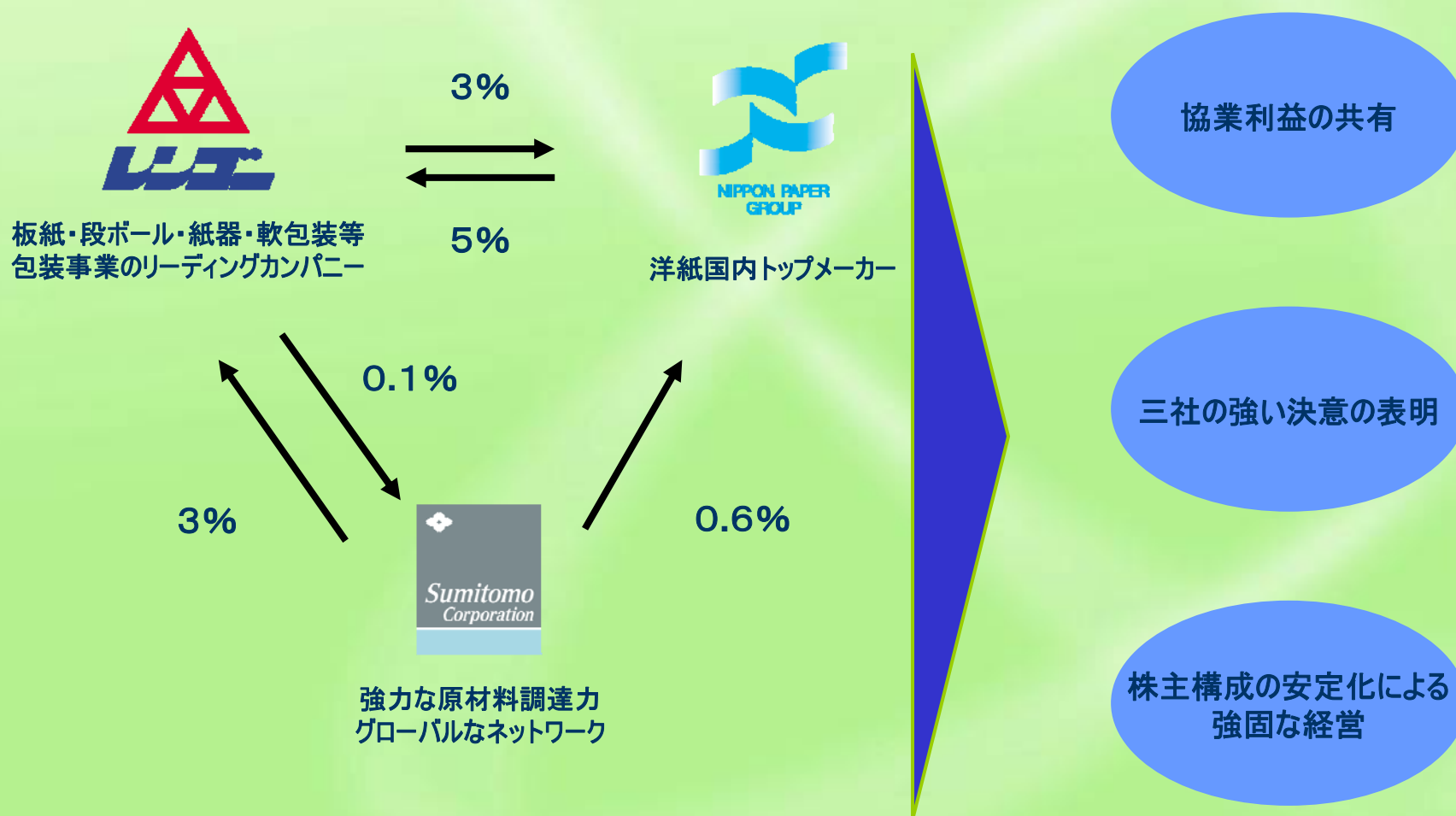


# 印刷情報用紙、塗工紙生産シェア (2005年実績)



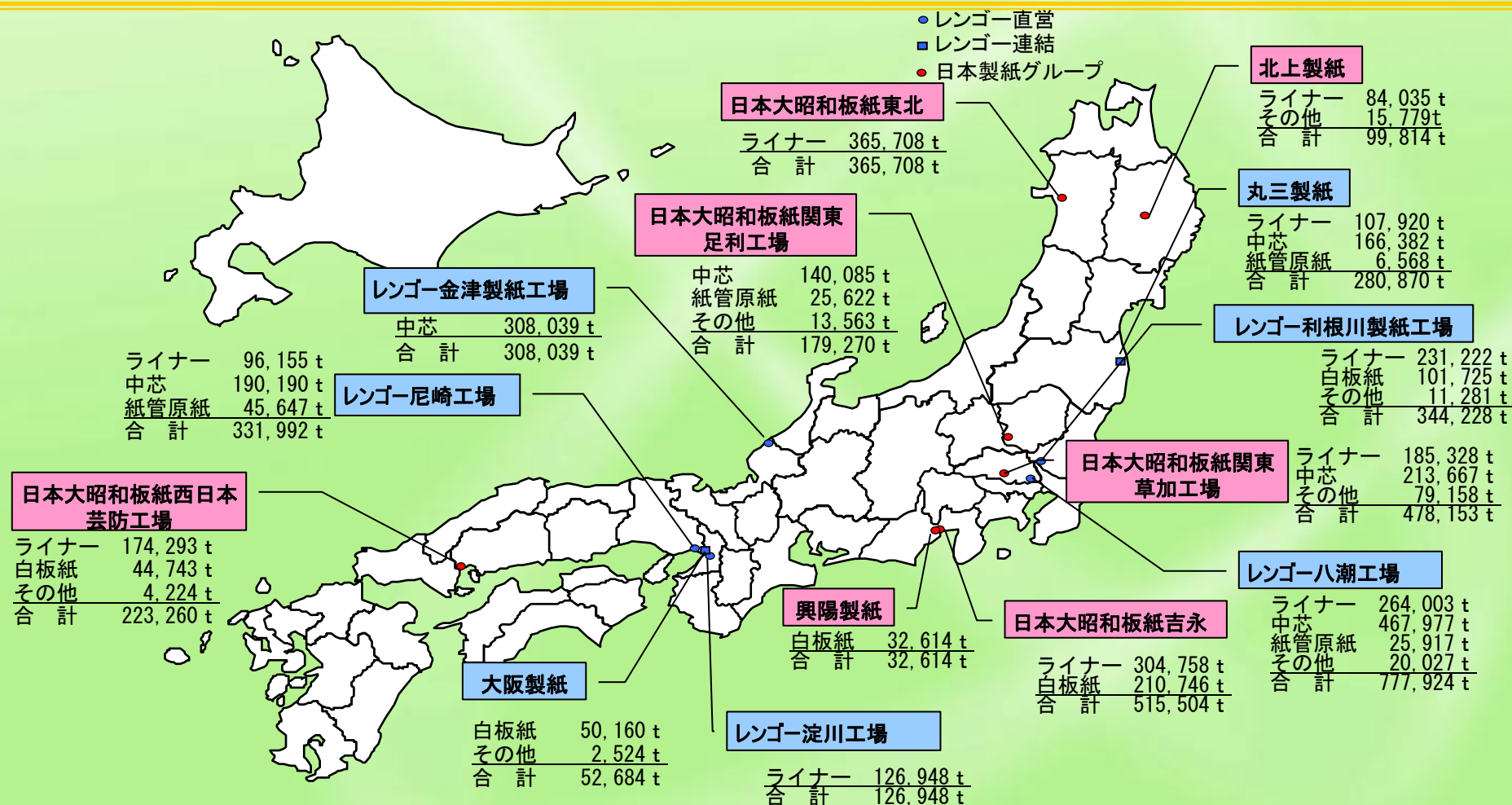
※生産量は、日本製紙連合会「紙・板紙統計年報 平成17年」より。

# レンゴー、住友商事との3社戦略提携についての補足資料 強固なパートナーシップを実現する株式保有



\*2008年3月31日までに完了

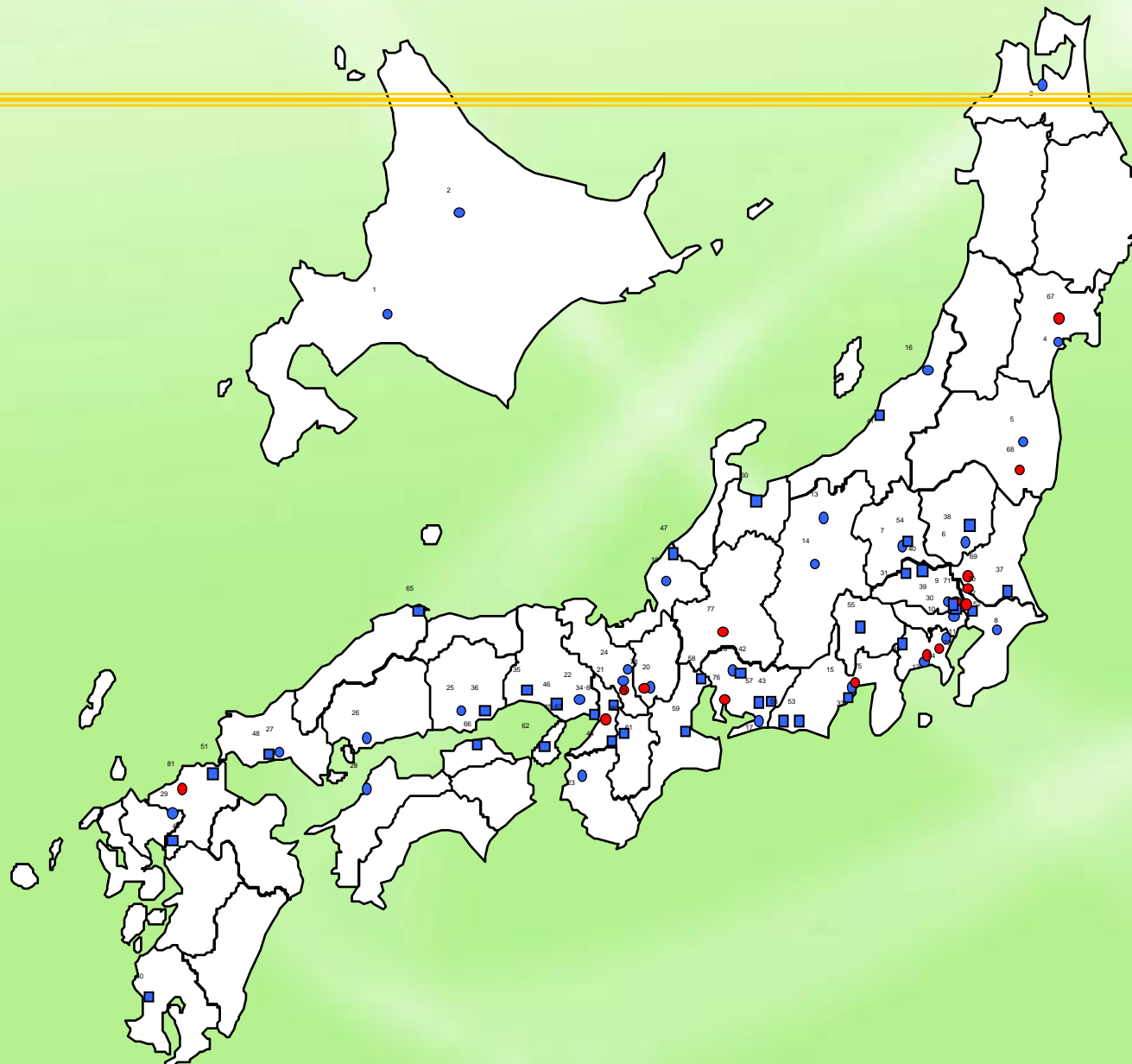
# レンゴー・日本製紙グループの国内板紙生産拠点



※生産量は、日本製紙連合会「紙・板紙統計年報 平成17年」より。  
生産量の「その他」には、黄板紙チップボール、色板紙、防水原紙、石膏ボード原紙、ワンプ、その他が含まれる。



# レンゴー・日本製紙グループ国内段ボール事業生産拠点

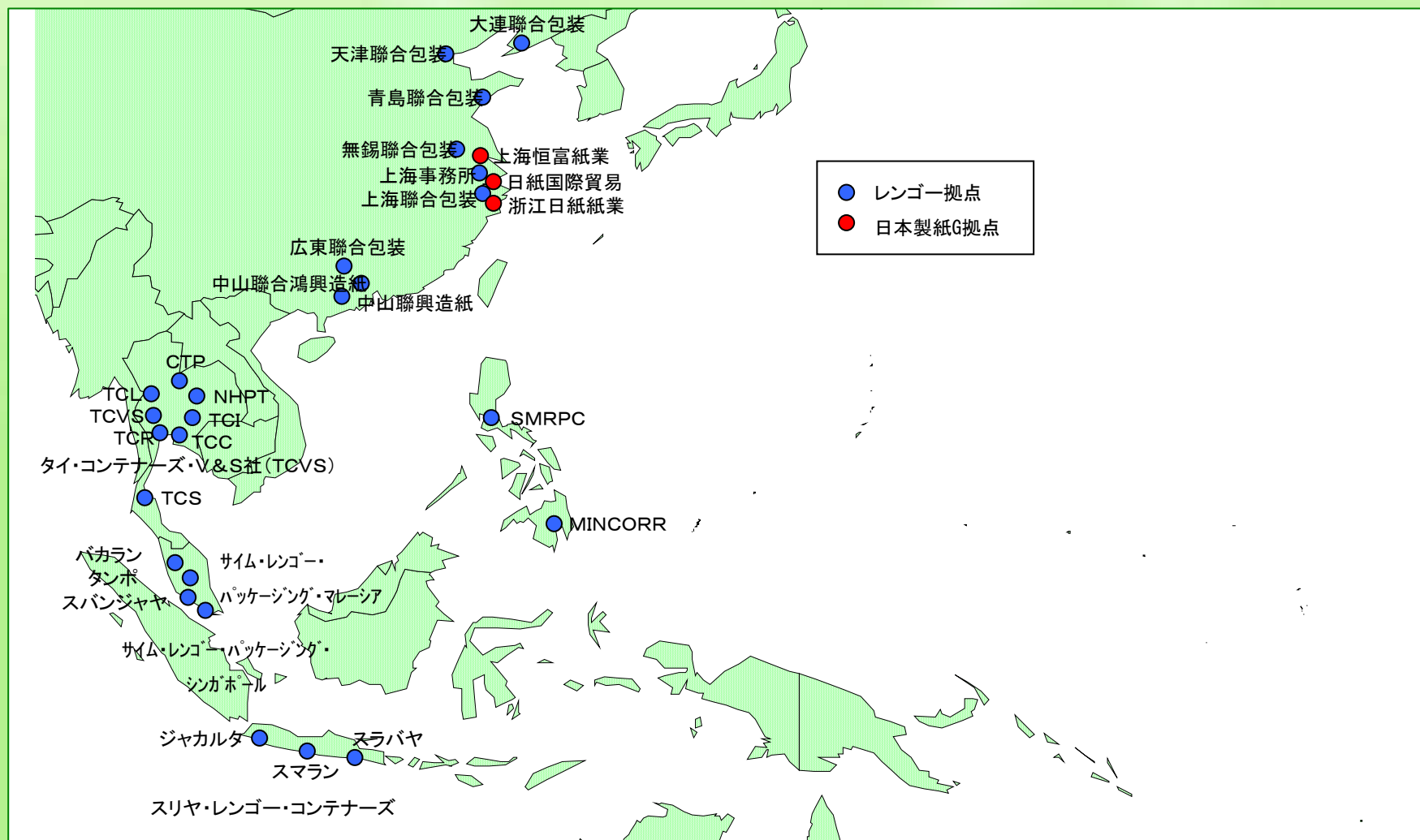


- レンゴー直営
- レンゴー連結
- 日本トーカー パッケージ

レンゴー（直営）		日本トーカーパッケージ	
● 1	恵庭工場	● 67	仙台工場
● 2	旭川工場	● 68	福島工場
● 3	青森工場	● 69	古河工場
● 4	仙台工場	● 70	茨城工場
● 5	郡山工場	● 71	埼玉工場
● 6	小山工場	● 72	千葉工場
● 7	前橋工場	● 73	横浜工場
● 8	千葉工場	● 74	厚木工場
● 9	東京工場	● 75	富士工場
● 10	葛飾工場	● 76	愛知工場
● 11	川崎工場	● 77	岐阜工場
● 12	湘南工場	● 78	滋賀工場
● 13	長野工場	● 79	京都工場
● 14	松本分工場	● 80	大阪工場
● 15	清水工場	● 81	福岡工場
● 16	新潟工場		
● 17	豊橋工場		
● 18	名古屋工場		
● 19	福井工場		
● 20	滋賀工場		
● 21	京都工場		
● 22	三田工場		
● 23	和歌山工場		
● 24	桂工場		
● 25	岡山工場		
● 26	広島工場		
● 27	防府工場		
● 28	松山工場		
● 29	鳥栖工場		

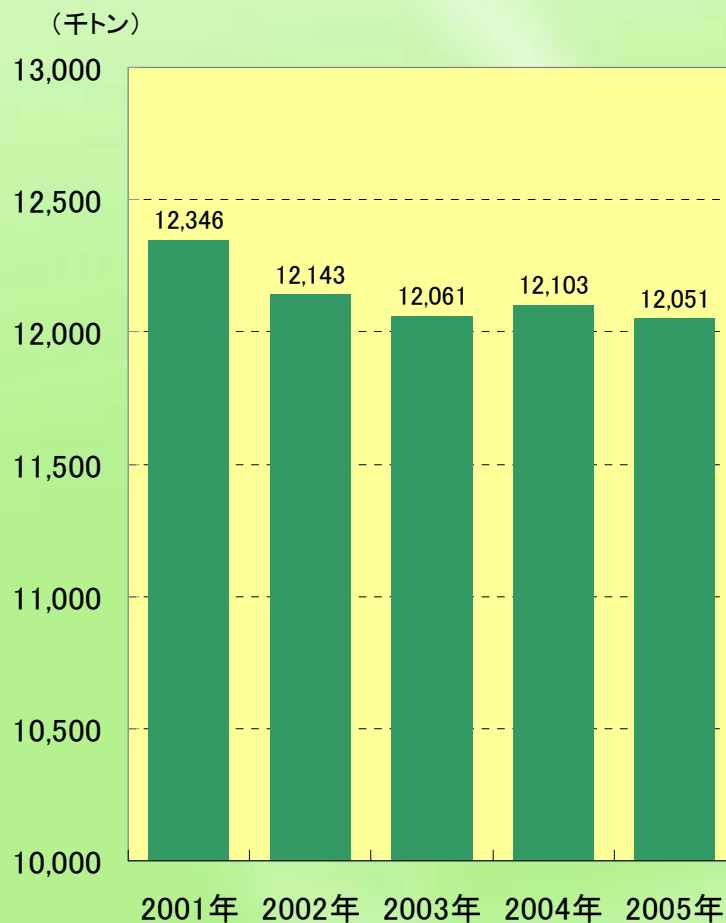
レンゴー（連結対象会社・子会社）			
■ 30	大和紙器 川口工場	■ 49	日之出紙器工業 福岡工場
■ 31	大和紙器 埼玉工場	■ 50	日之出紙器工業 本社工場
■ 32	大和紙器 神奈川工場	■ 51	日之出紙器工業 小倉工場
■ 33	大和紙器 静岡工場	■ 52	江戸川段ボール工業 野田工場
■ 34	大和紙器 大阪工場	■ 53	イハラ紙器 本社工場
■ 35	大和紙器 姫路工場	■ 54	斉藤紙器
■ 36	大和紙器 岡山工場	■ 55	甲府大一実業
■ 37	セツカートン つくば工場	■ 56	東海紙器 浜松工場
■ 38	セツカートン 宇都宮工場	■ 57	東海紙器 岡崎工場
■ 39	セツカートン 東京工場	■ 58	東海紙器 四日市工場
■ 40	セツカートン 熊谷工場	■ 59	東海紙器 一志工場
■ 41	セツカートン 新潟工場	■ 60	北陸紙器
■ 42	セツカートン 小牧工場	■ 61	日東紙器工業
■ 43	セツカートン 新城工場	■ 62	淡路紙工
■ 44	セツカートン 東大阪工場	■ 63	ヤマトヤ
■ 45	セツカートン 伊丹工場	■ 64	第一パッケージ 本社工場
■ 46	セツカートン 小野工場	■ 65	境港段ボール
■ 47	セツカートン 越前工場	■ 66	朝日段ボール
■ 48	セツカートン 山口工場		

# レンゴー・日本製紙グループの 海外板紙・段ボール事業生産拠点

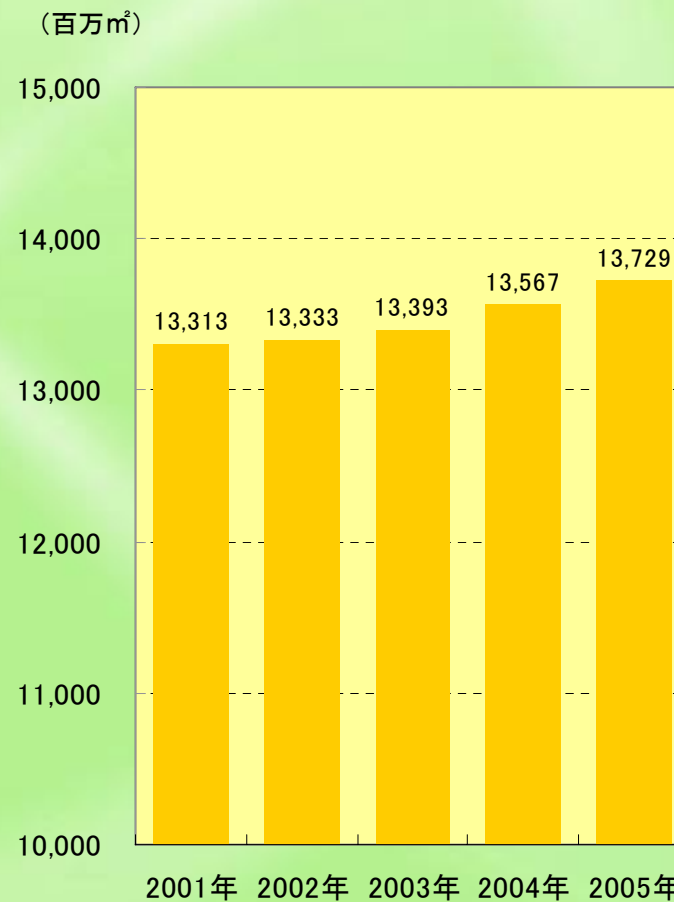


# 最近5年間の板紙・段ボール国内生産

## 板紙

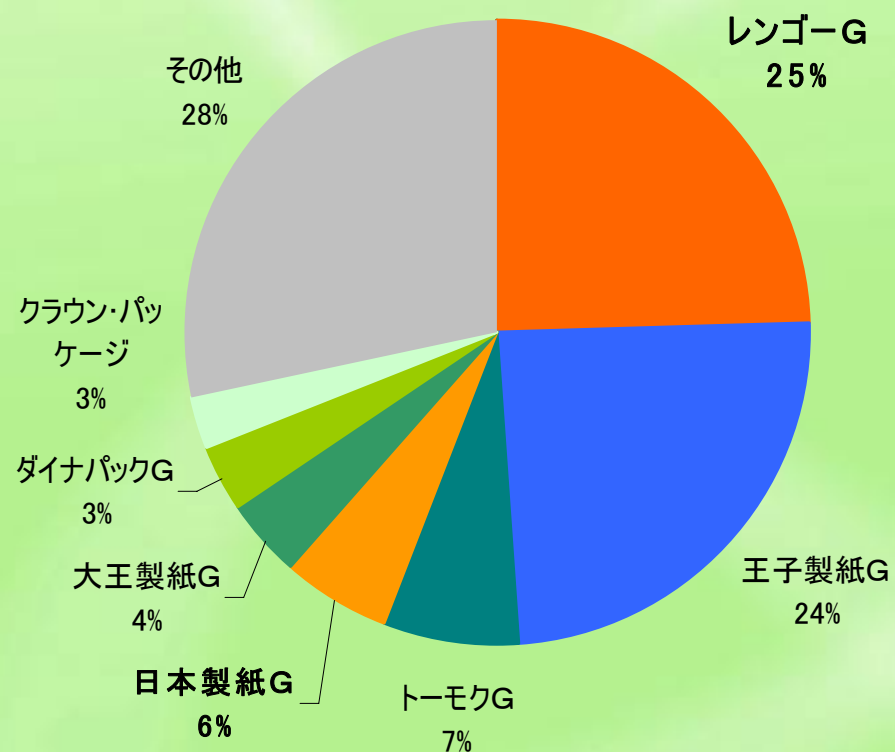


## 段ボール



日本製紙連合会「紙・板紙統計年報 2005年」より

# 段ボール販売シェア（2005年実績）



（レンゴー・日本製紙推定）

# 経営指標

## グループビジョン2015の指標

	2005年度	2008年度
営業利益	484億円	800億円
売上高営業利益率	4.2%	6.4%
営業キャッシュフロー※	950億円	1,200億円



グループビジョン2015
国内1,000億円+海外
8~10%
1,500億円

※期末処理を除く実質キャッシュフロー

## その他の指標

ROE	3.9%	8.0%
ROIC	5.0%	7.0%
株主資本比率	29.5%	31.2%
有利子負債残高	6,921億円	7,000億円
D/E比率	1.5倍	1.4倍
正規従業員	12,798人	12,000人

- 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。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。
- また、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。