

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

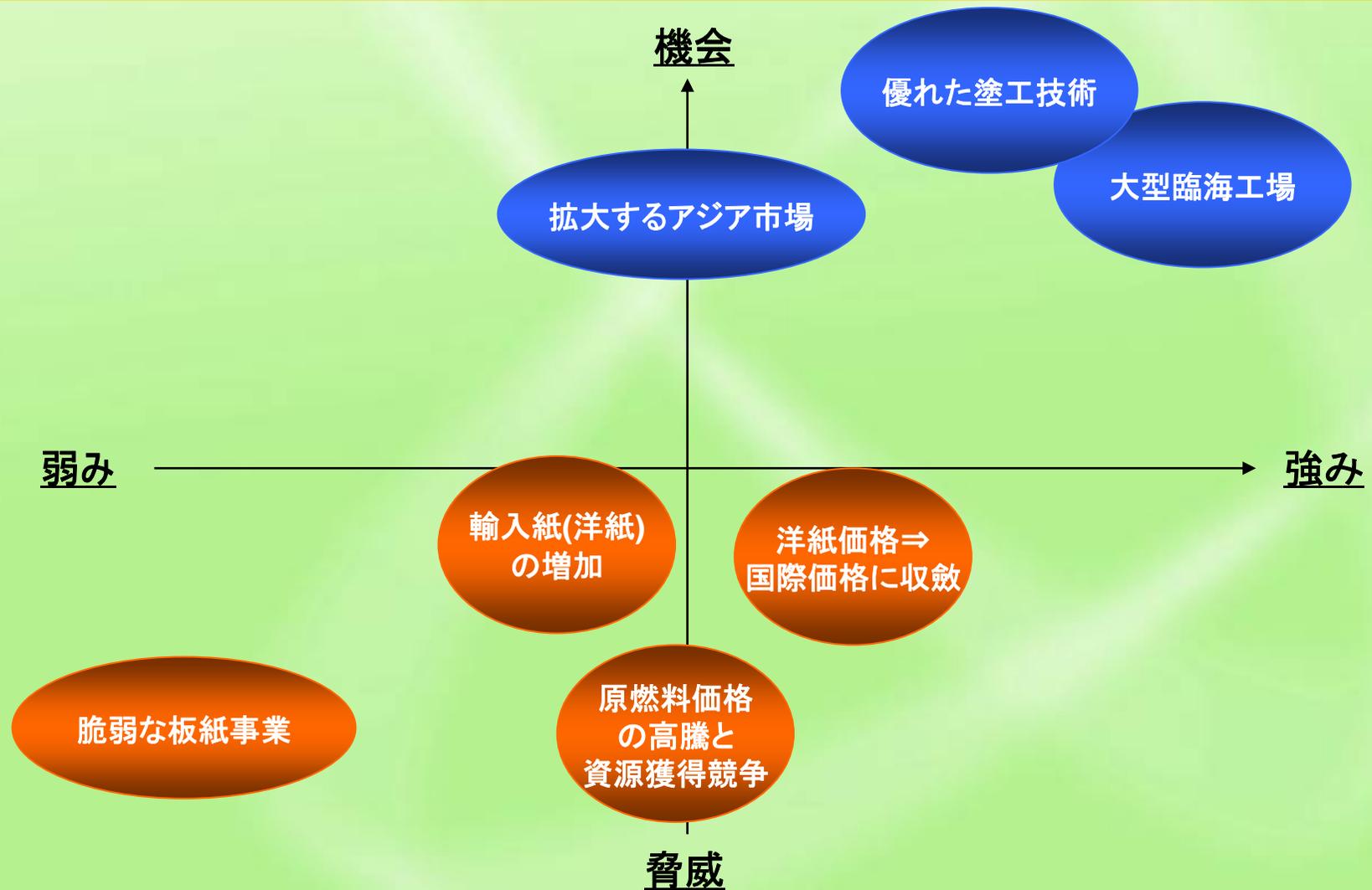
- 世界第3位の生産量
- 市場が踊り場に差し掛かっている
- 輸出の減少と輸入の増加

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

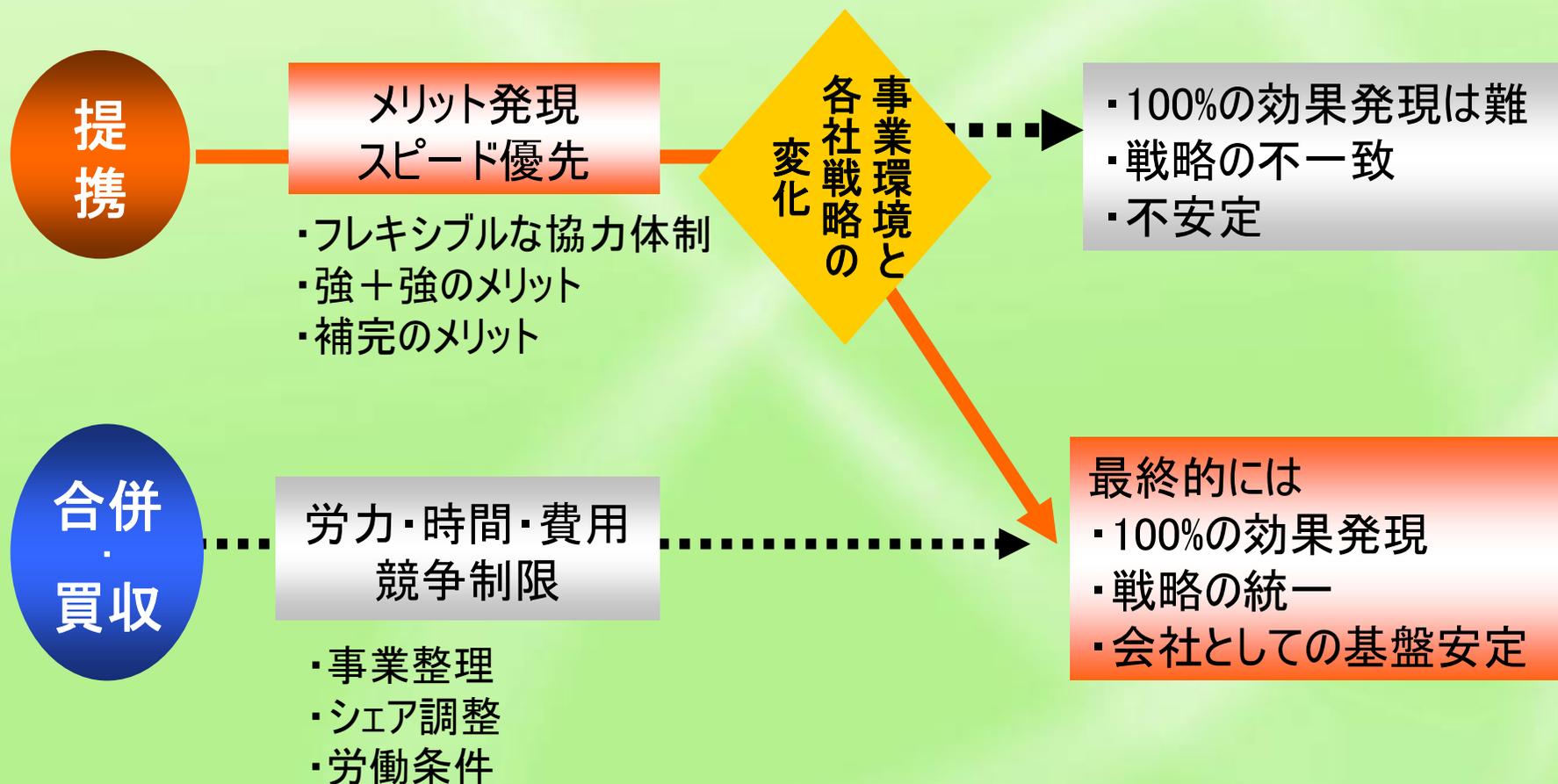
合併

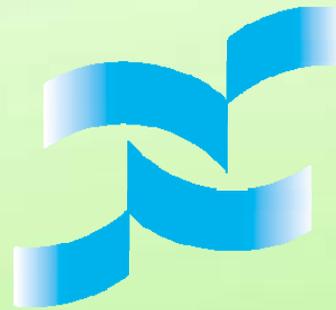
買収

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

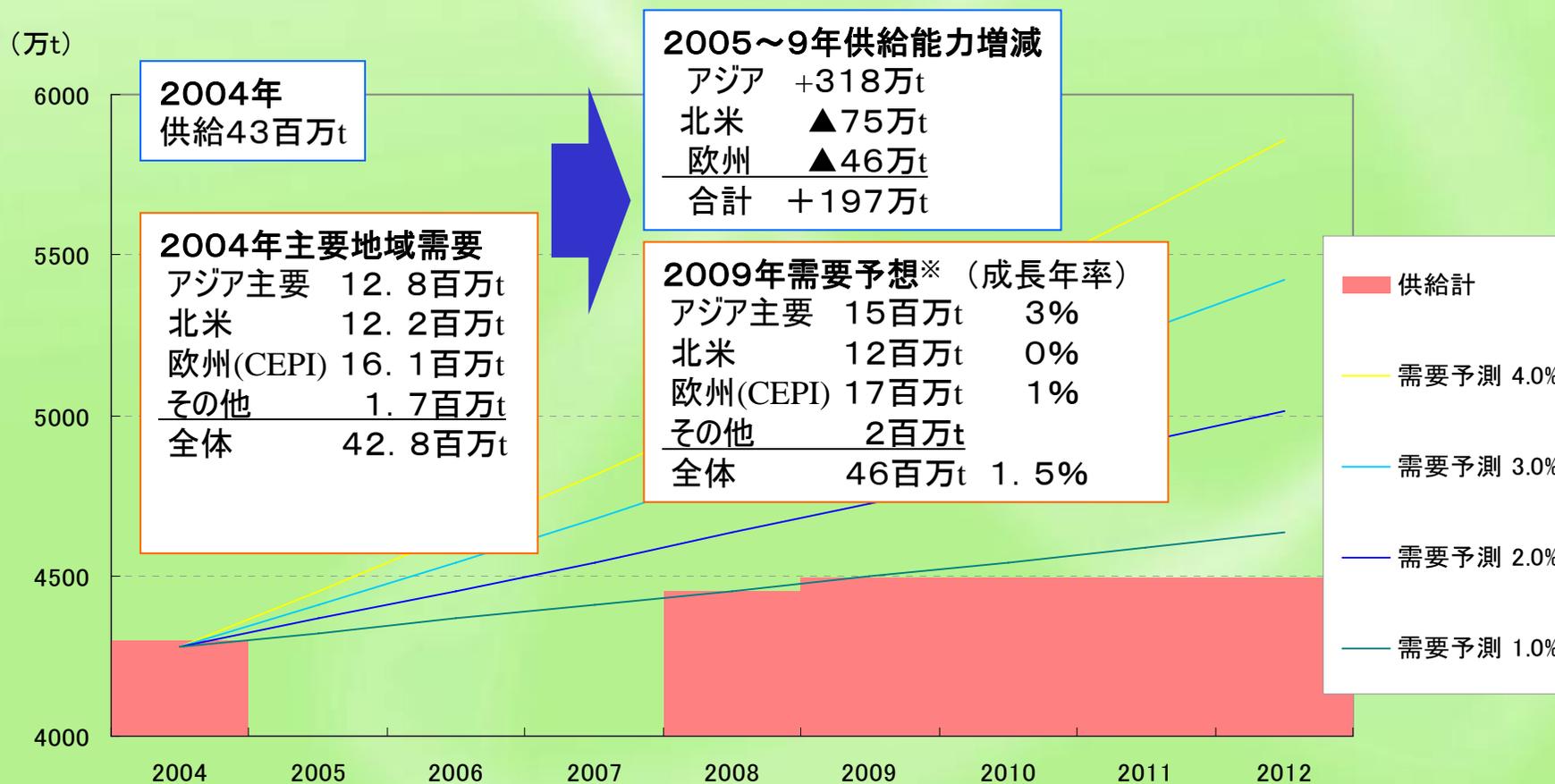
A3コート、微塗工紙の 主力オンマシンコーター群

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

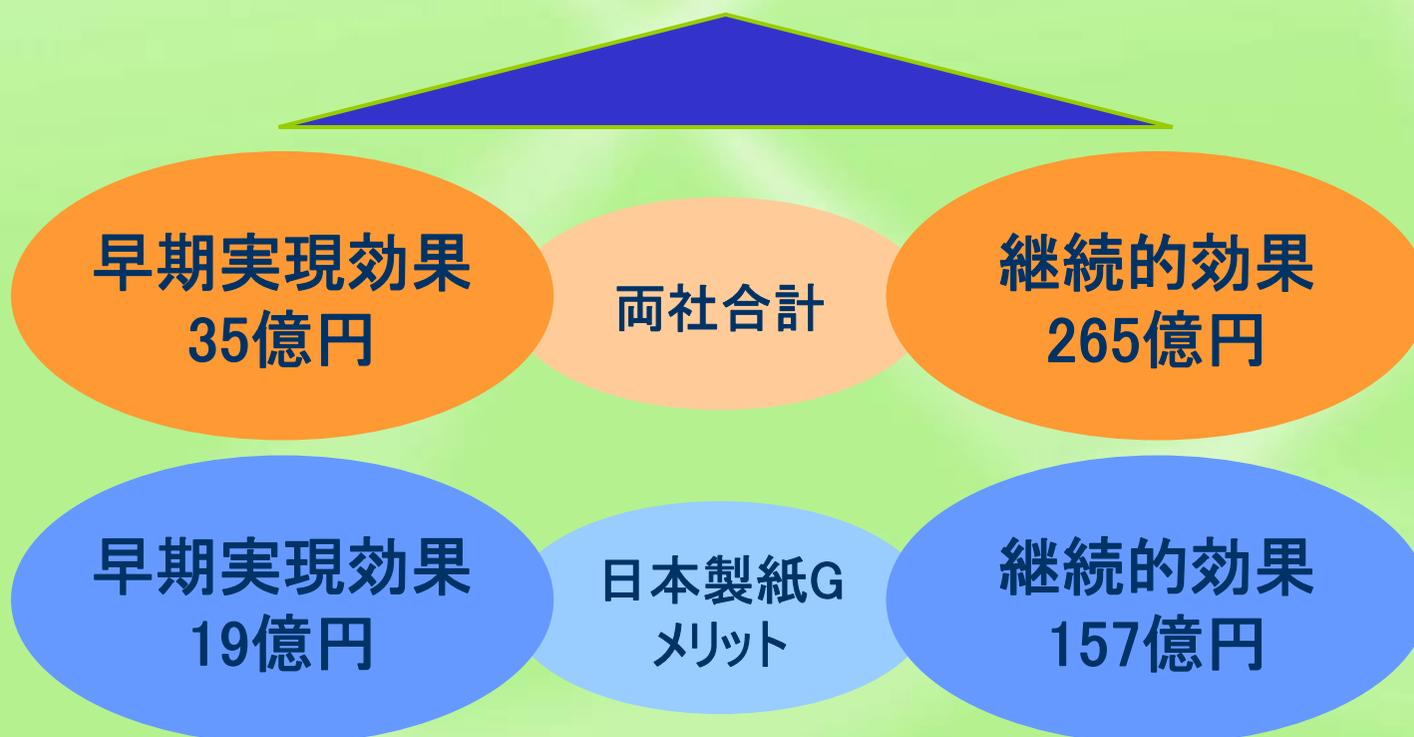
③ 技術分野

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)
(継続的效果 129億円)

日本製紙Gメリット

55億円/5カ年 (2007~2011年)
(継続的效果 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

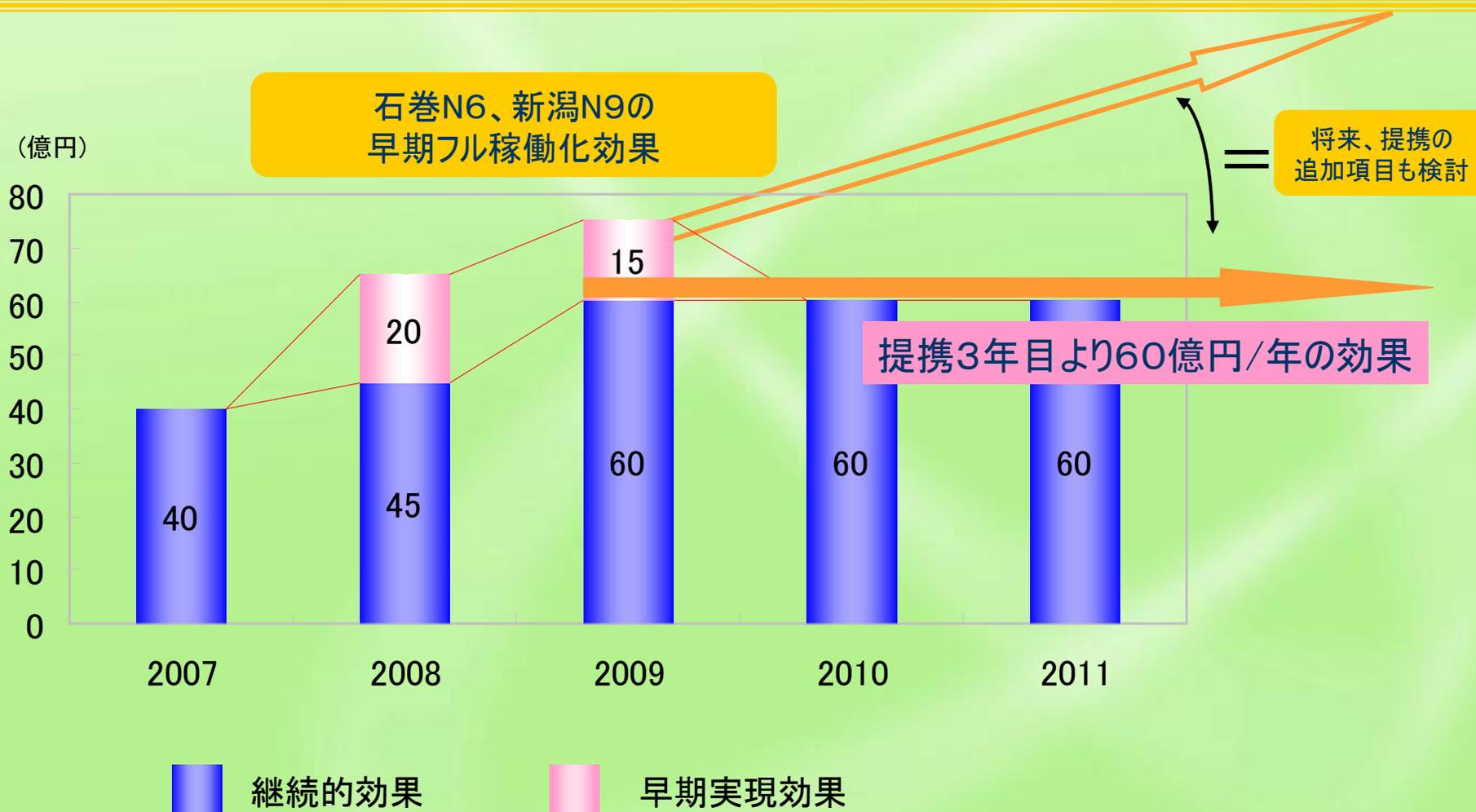
34億円/5カ年 (2007~2011年)
(継続的効果 34億円)

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

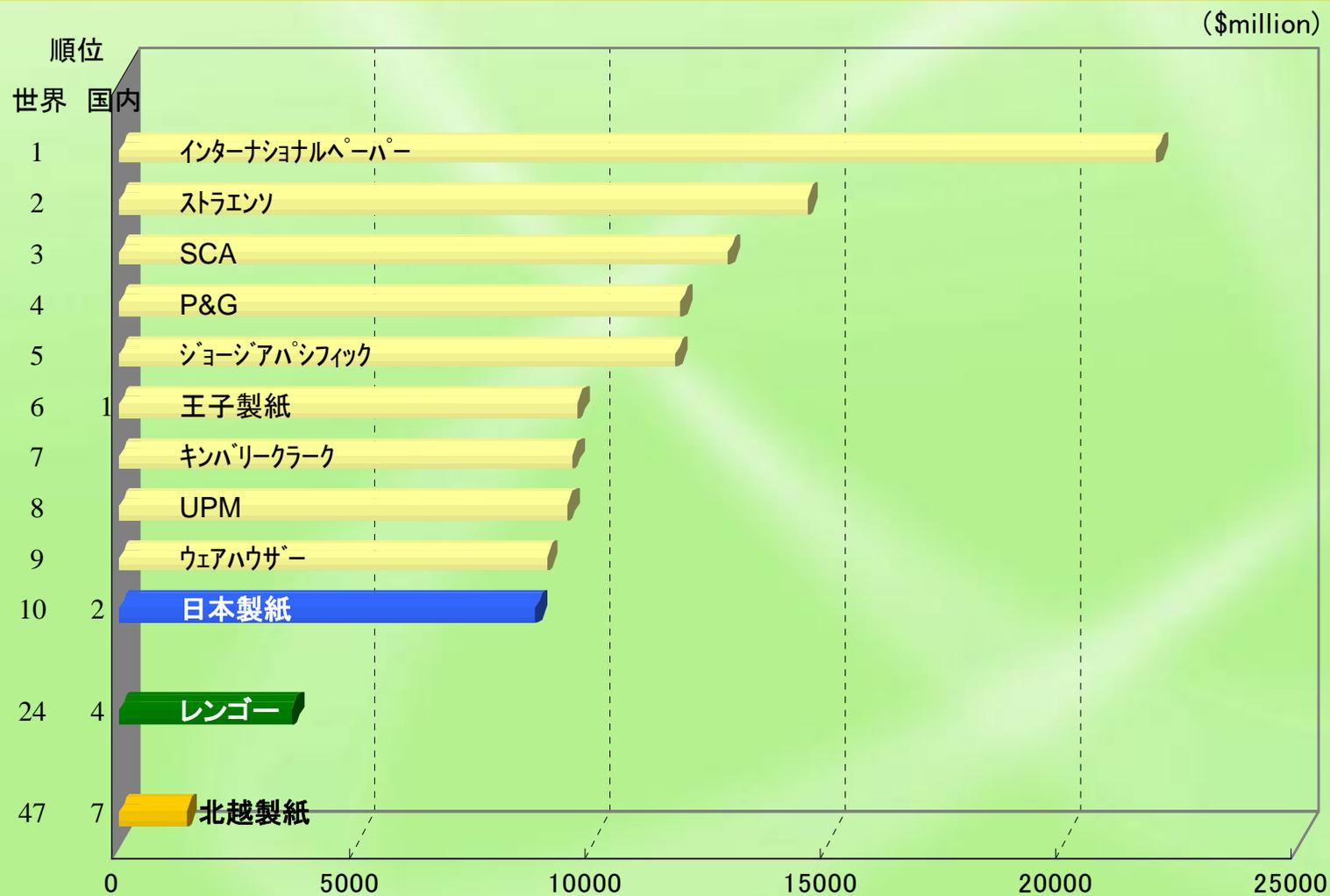
④段ボール原紙設備の共同スクラップ&ビルド

⑤板紙・包装事業における技術協力、人材交流推進

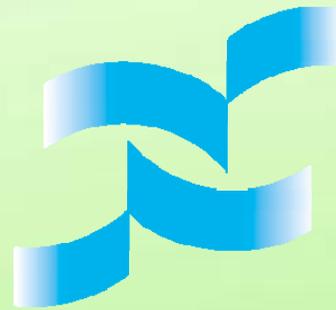
⑥包装事業分野における新たな成長事業の探索、推進

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



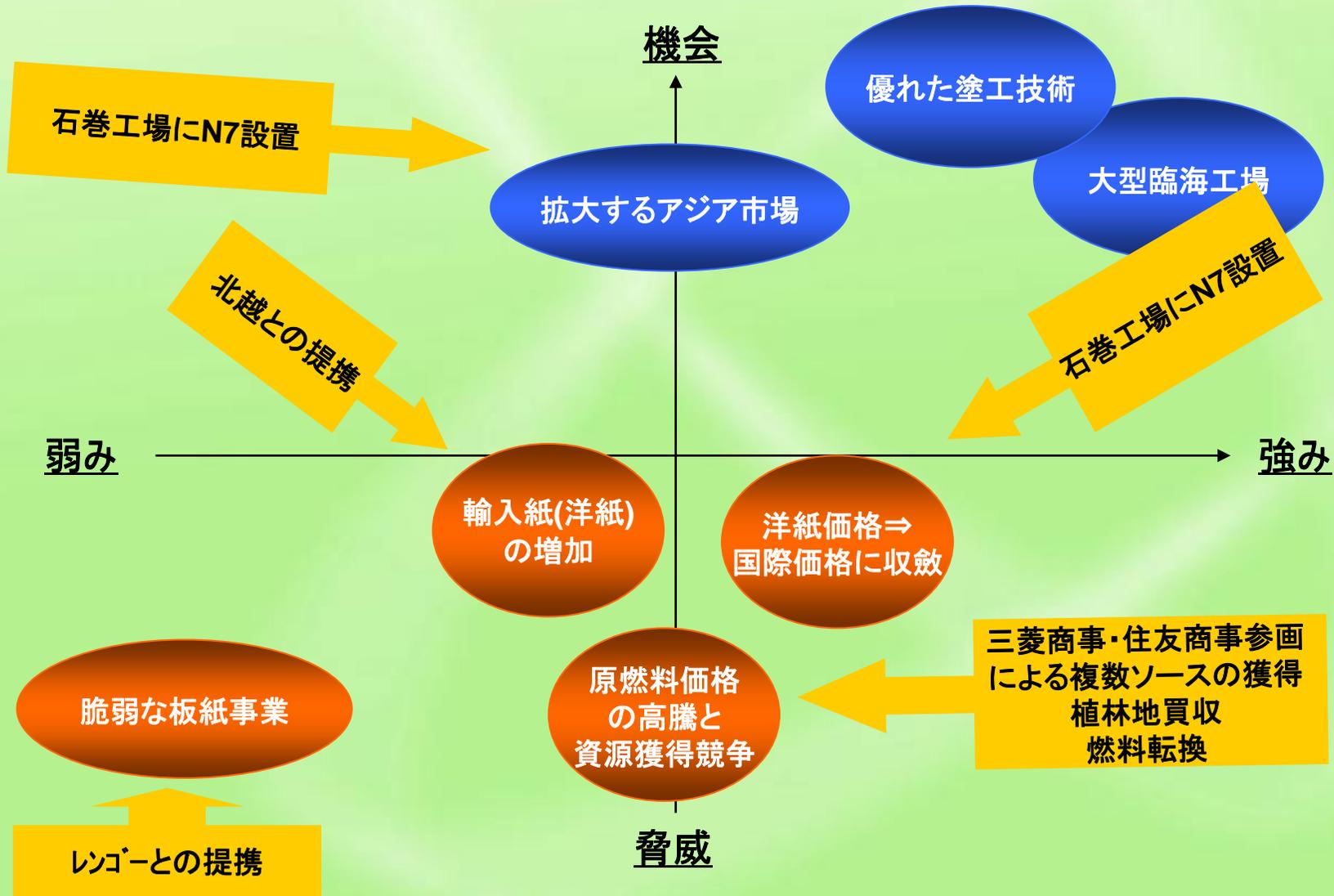
出典:PPI



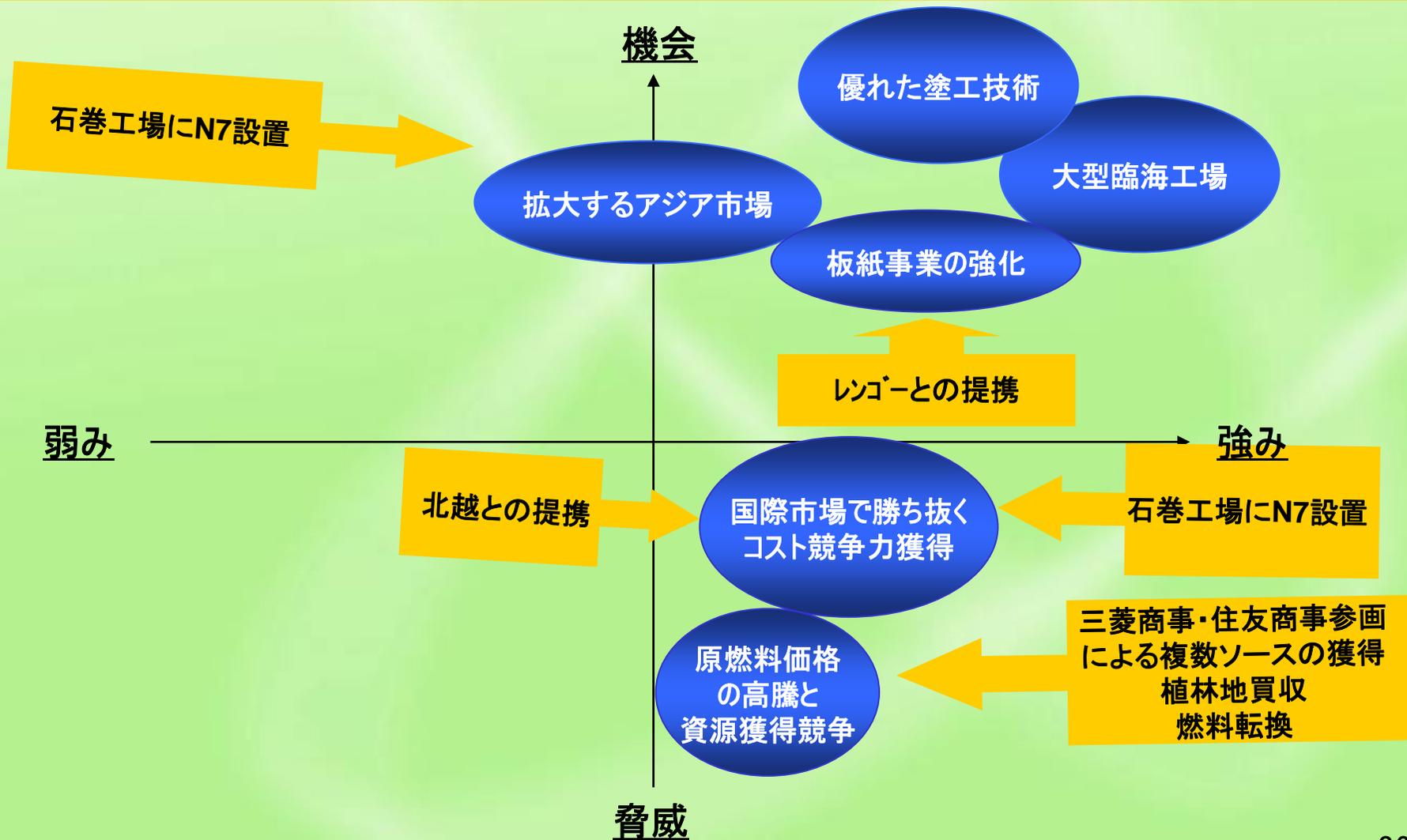
NIPPON PAPER
GROUP

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

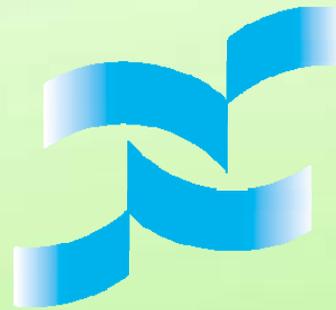
- ・オイルレス化
- ・省資源化
- ・大型S&B

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

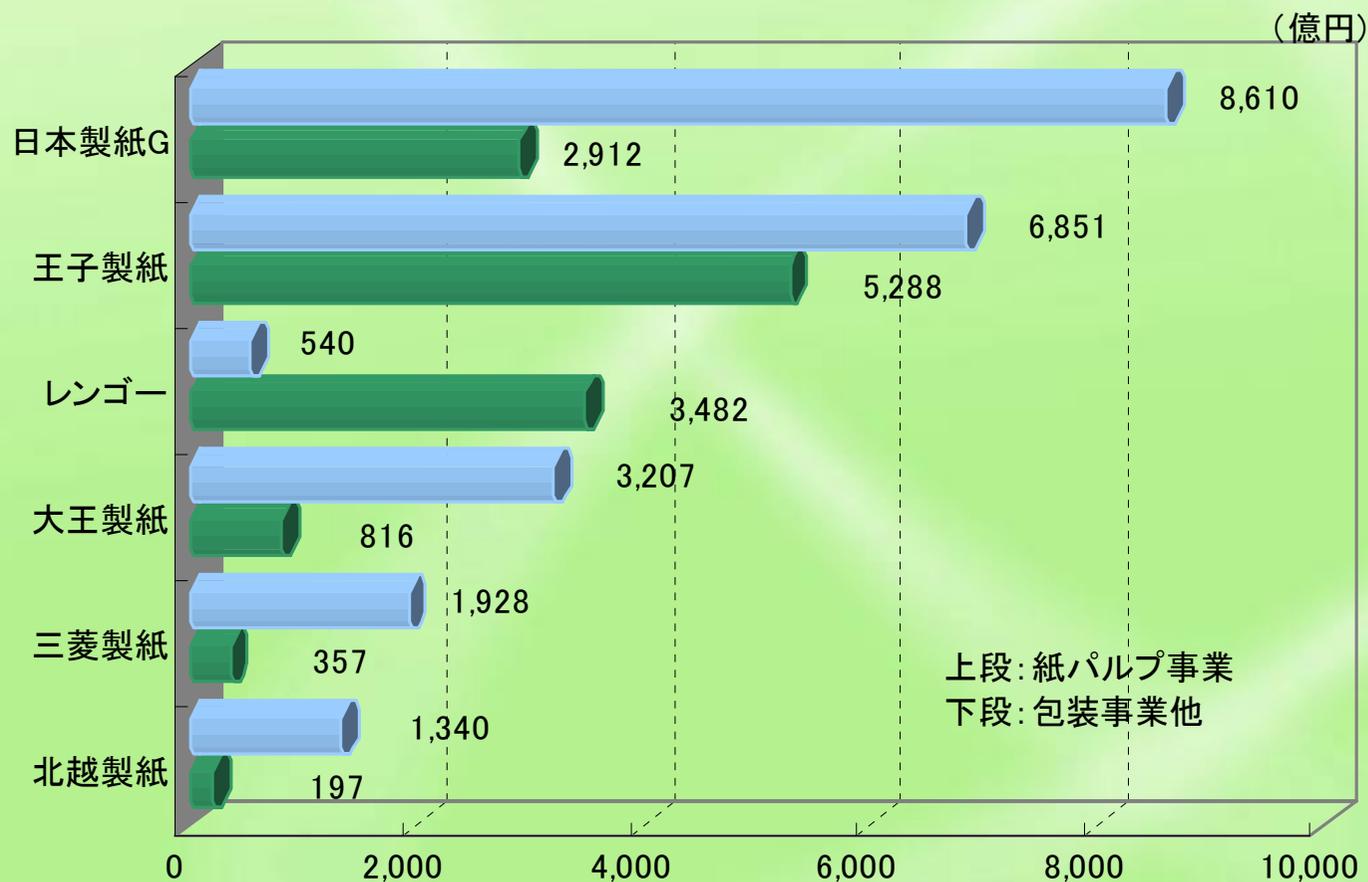
海外提携戦略



NIPPON PAPER
GROUP

V. 参考資料

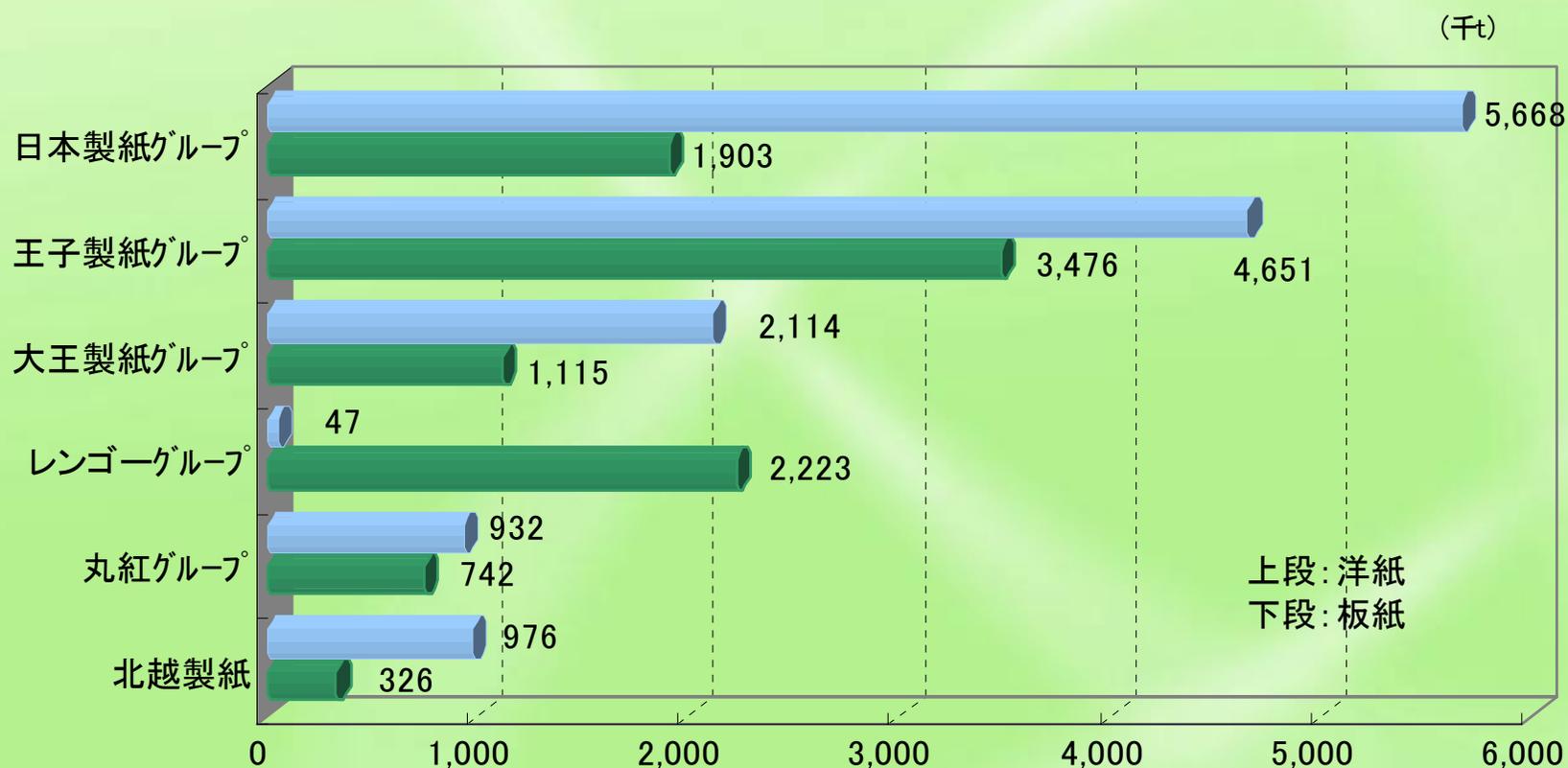
2005年 会社別事業セグメント売上高



出典: 各社有価証券報告書、アニュアルレポート

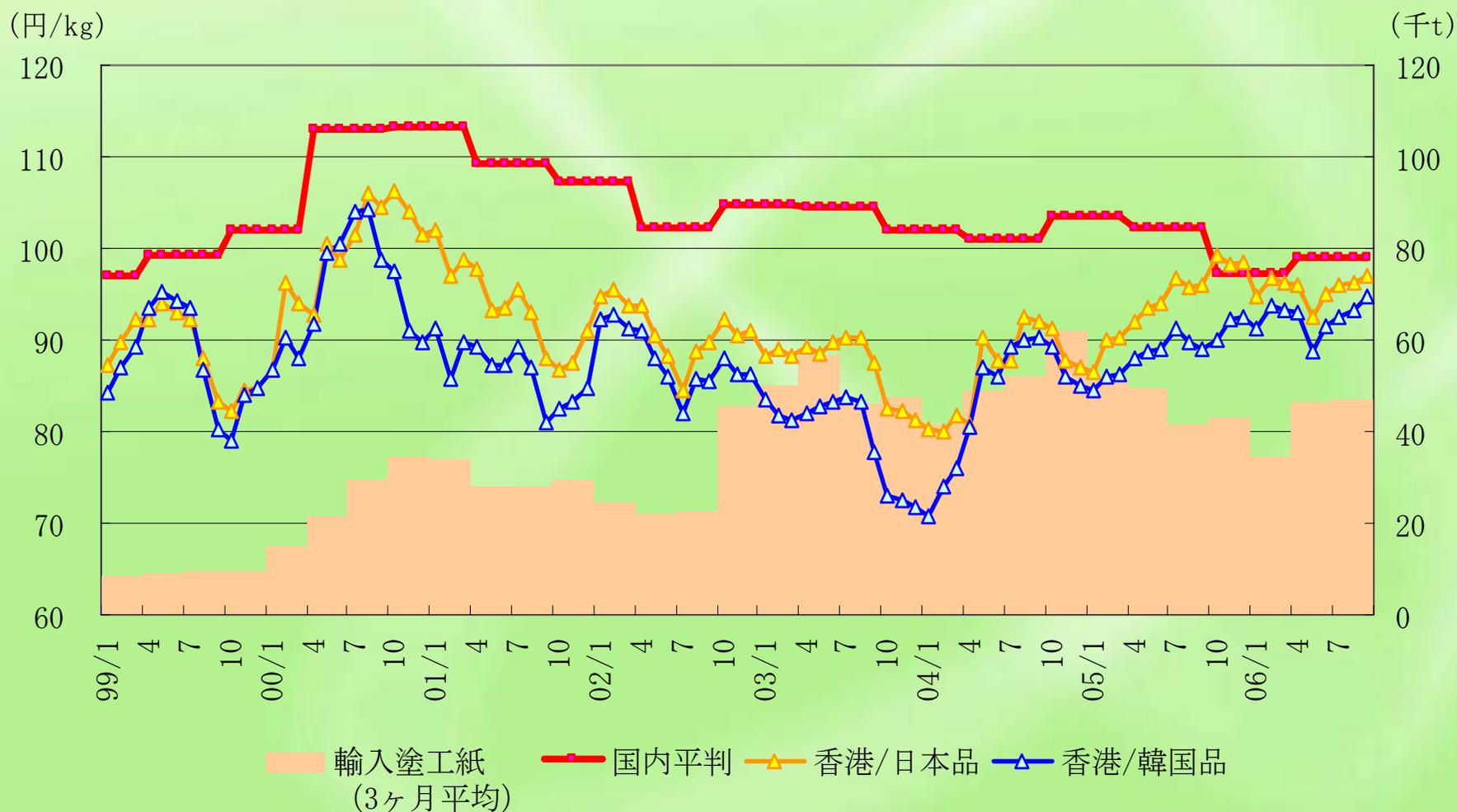
2005年 会社別洋紙・板紙生産量

(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

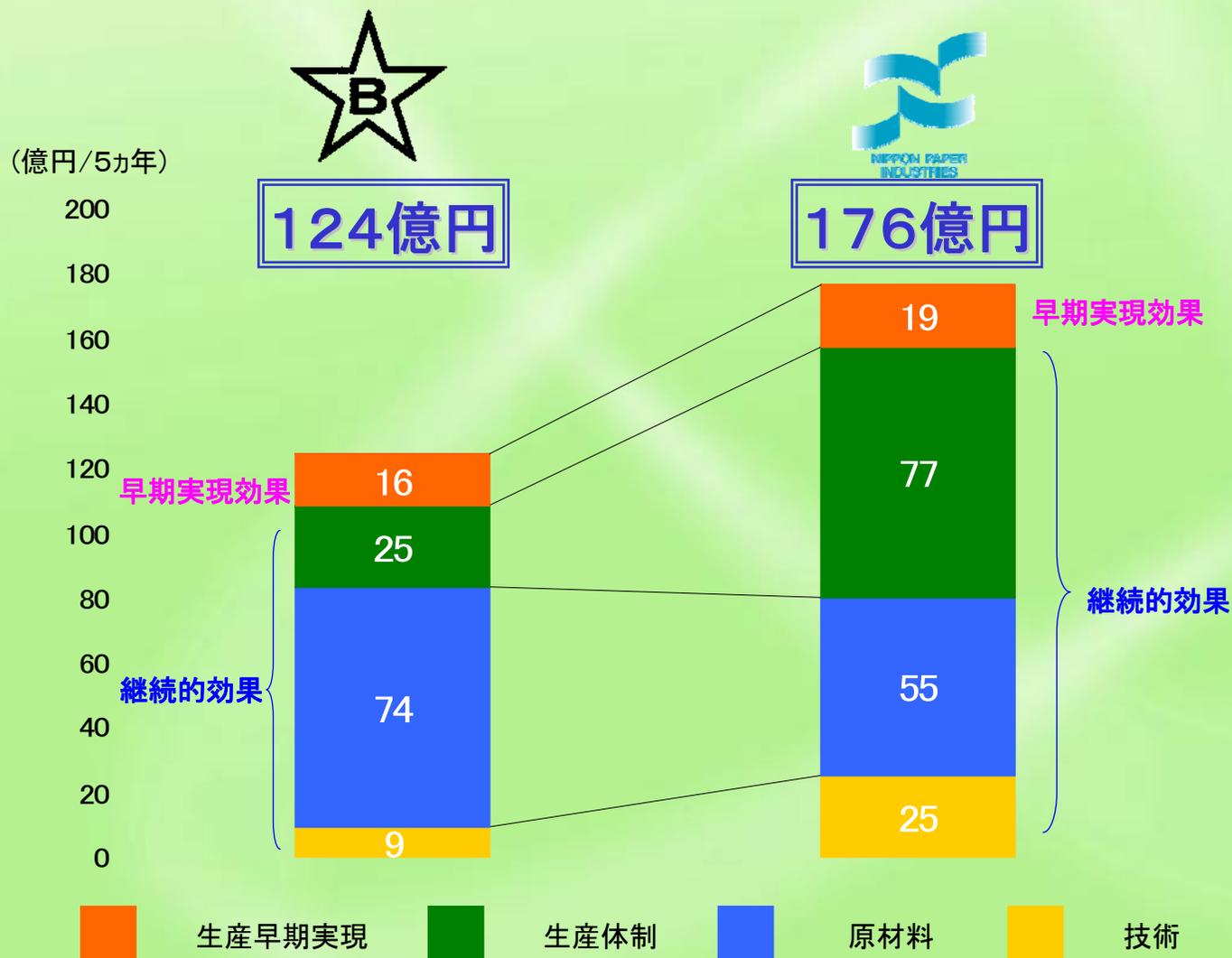
シナジー効果の5年間の合計

(2007～2011年度)

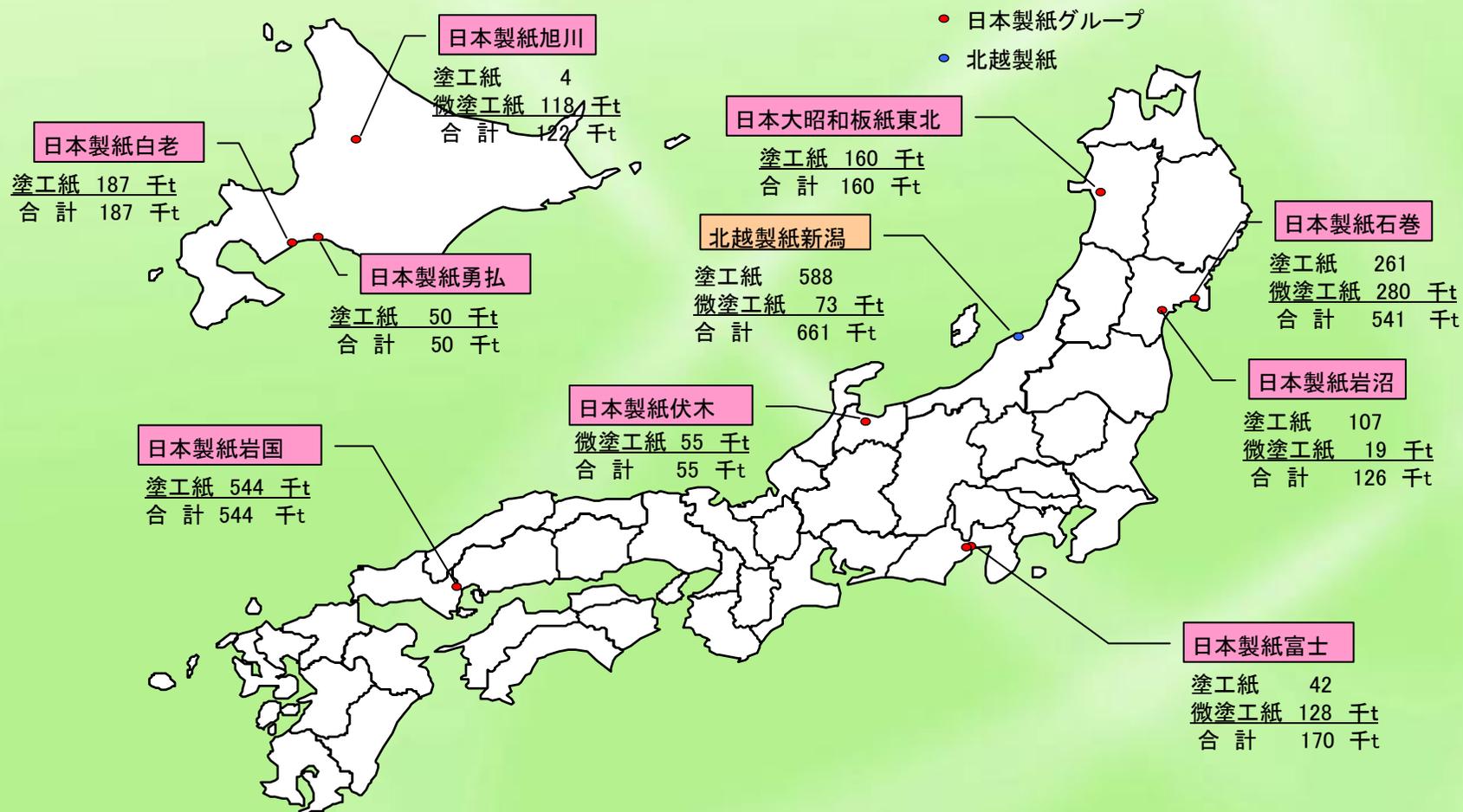
(億円/5カ年)



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)

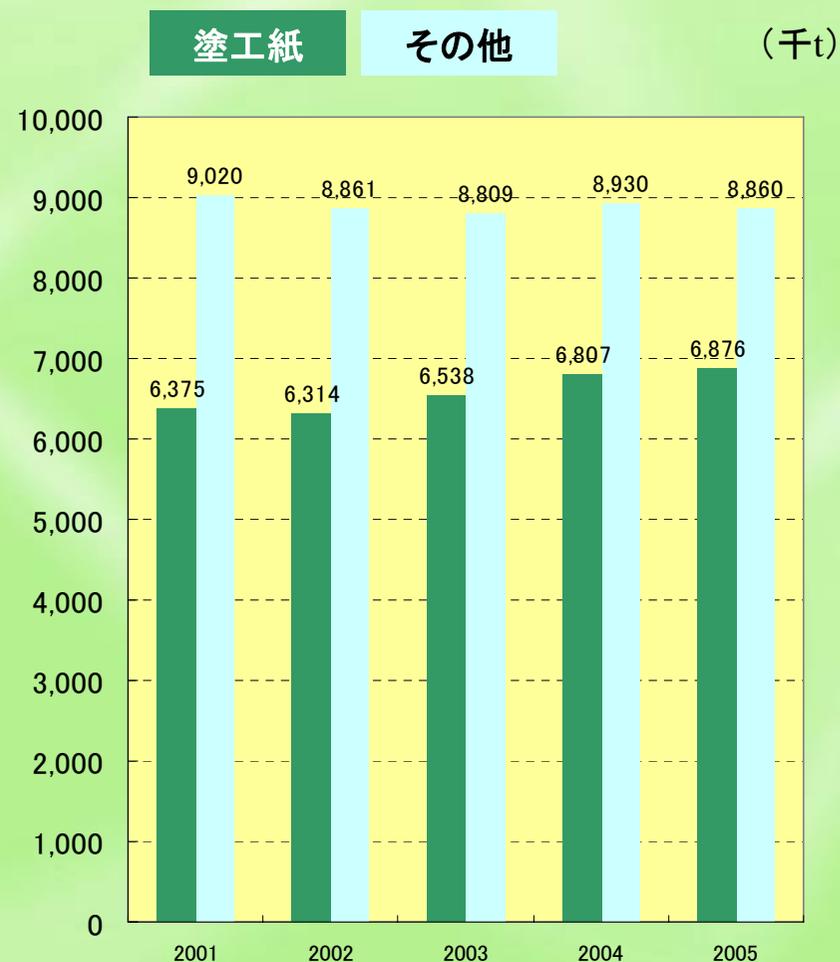


日本製紙と北越製紙の塗工紙生産拠点

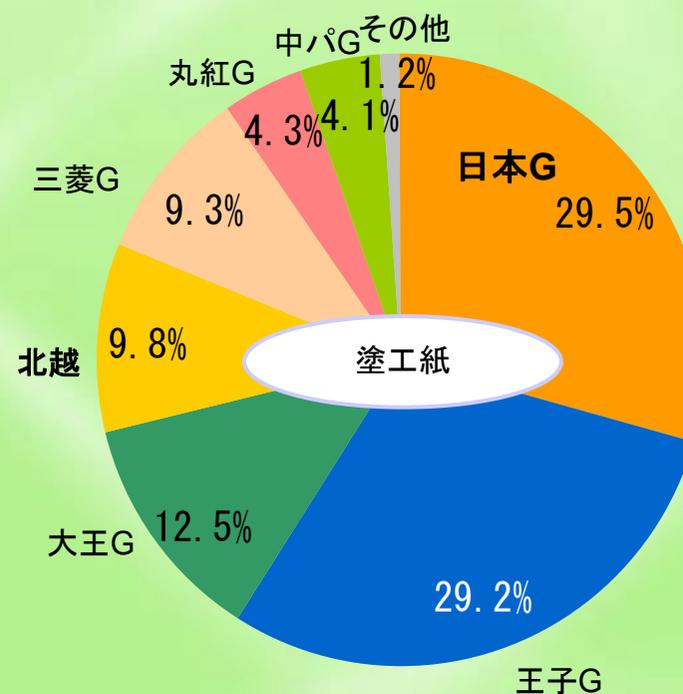
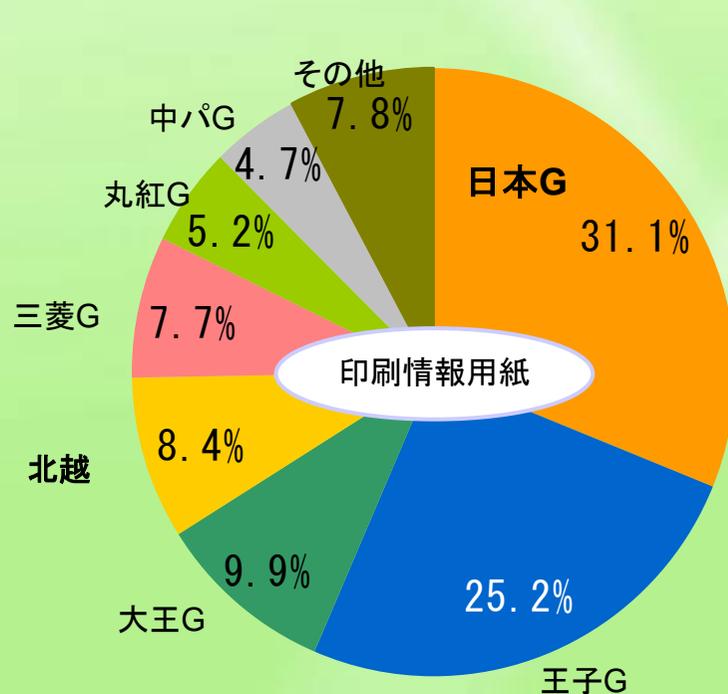


※生産量は、日本製紙連合会「紙・板紙統計年報 平成17年」より。

最近5年間の印刷情報用紙国内需要

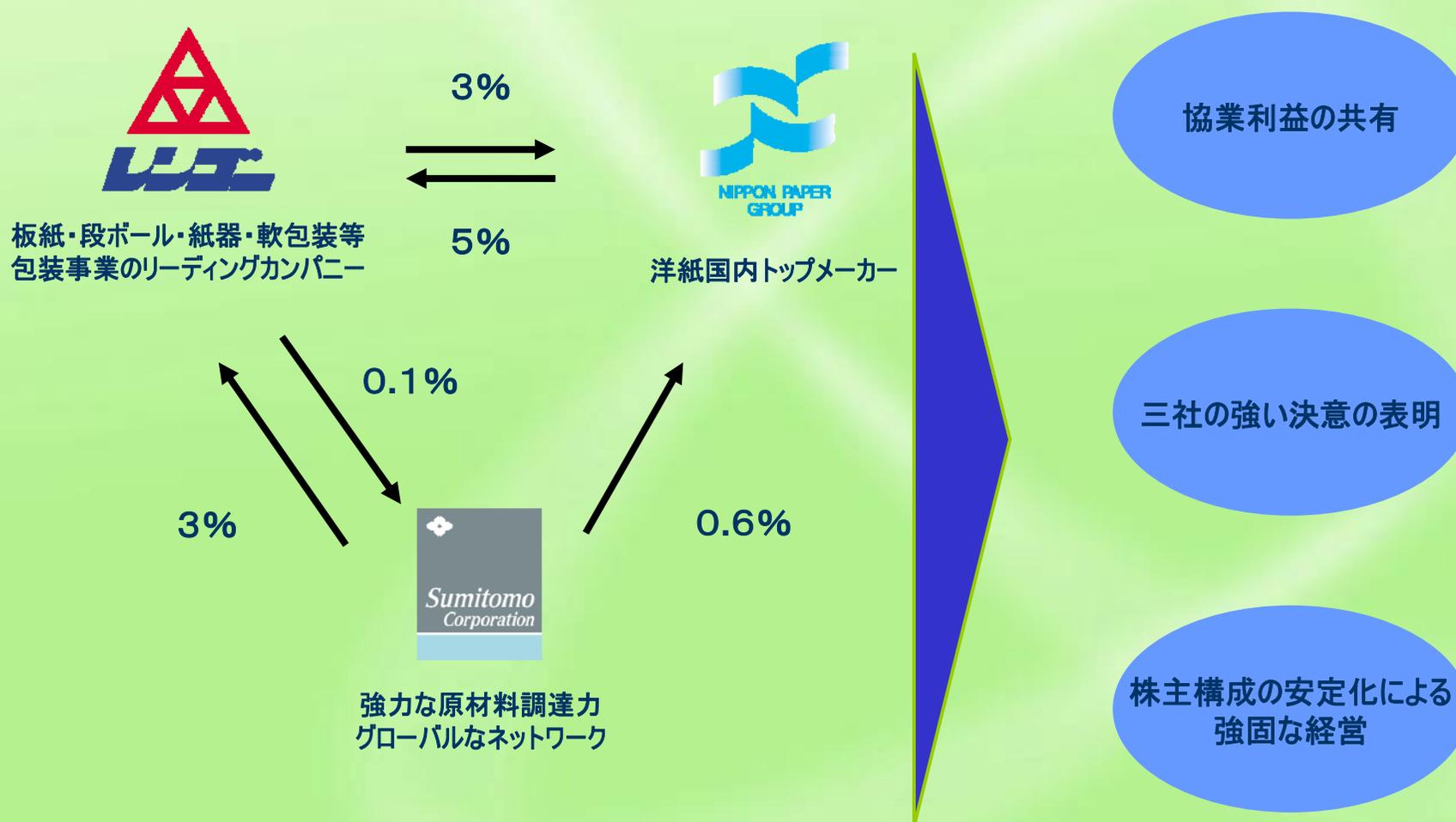


印刷情報用紙、塗工紙生産シェア (2005年実績)



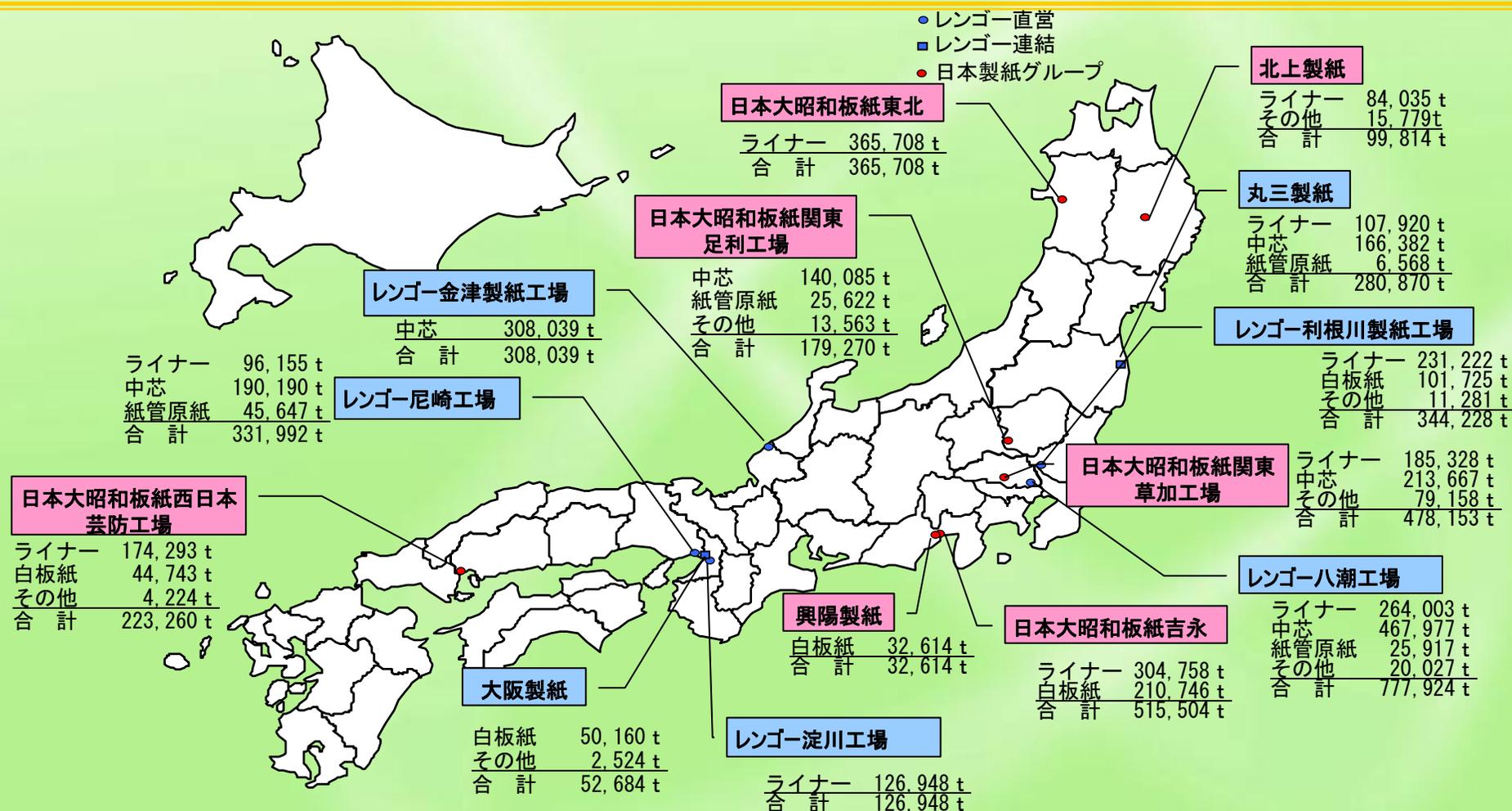
※生産量は、日本製紙連合会「紙・板紙統計年報 平成17年」より。

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



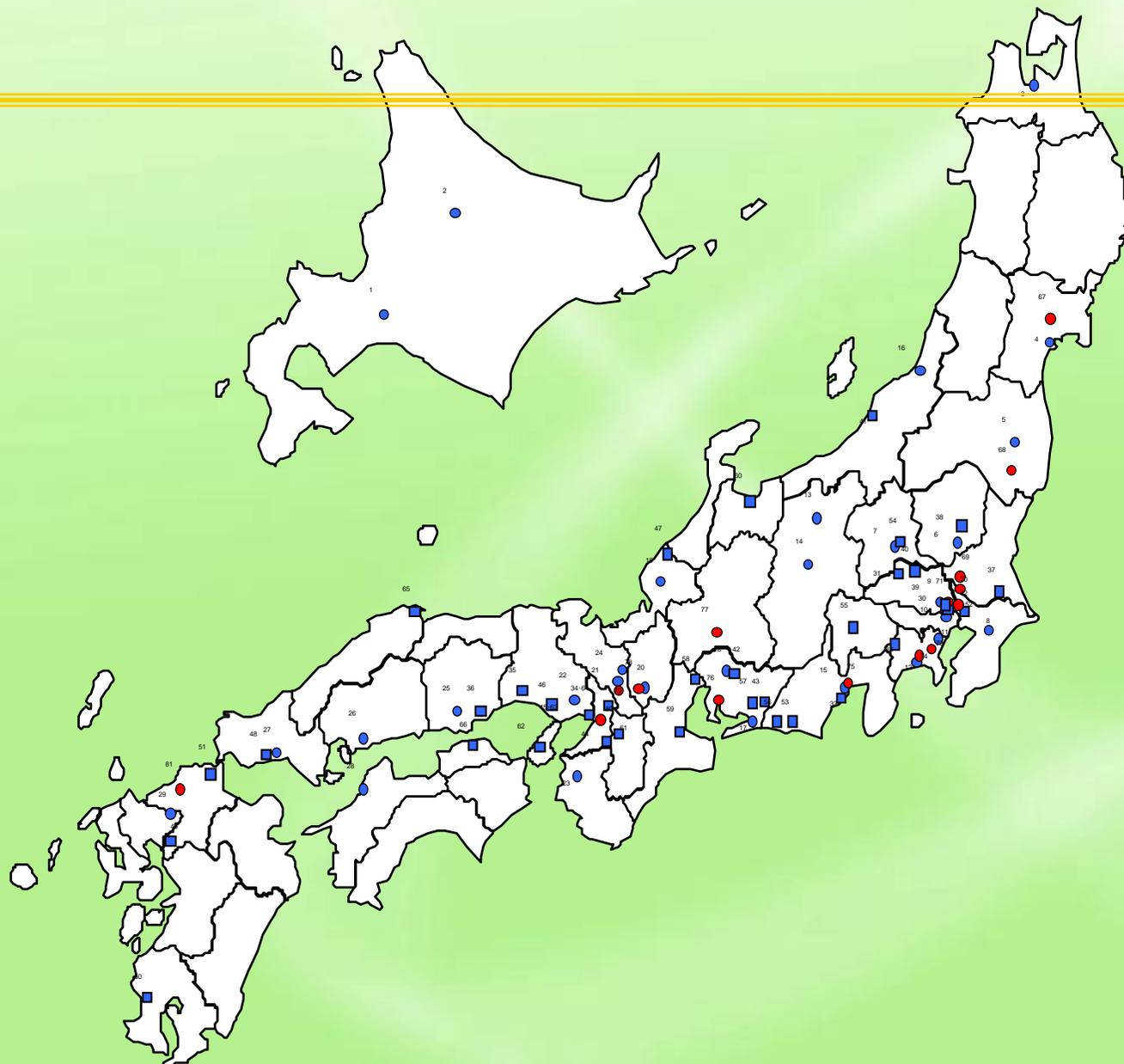
*2008年3月31日までに完了

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

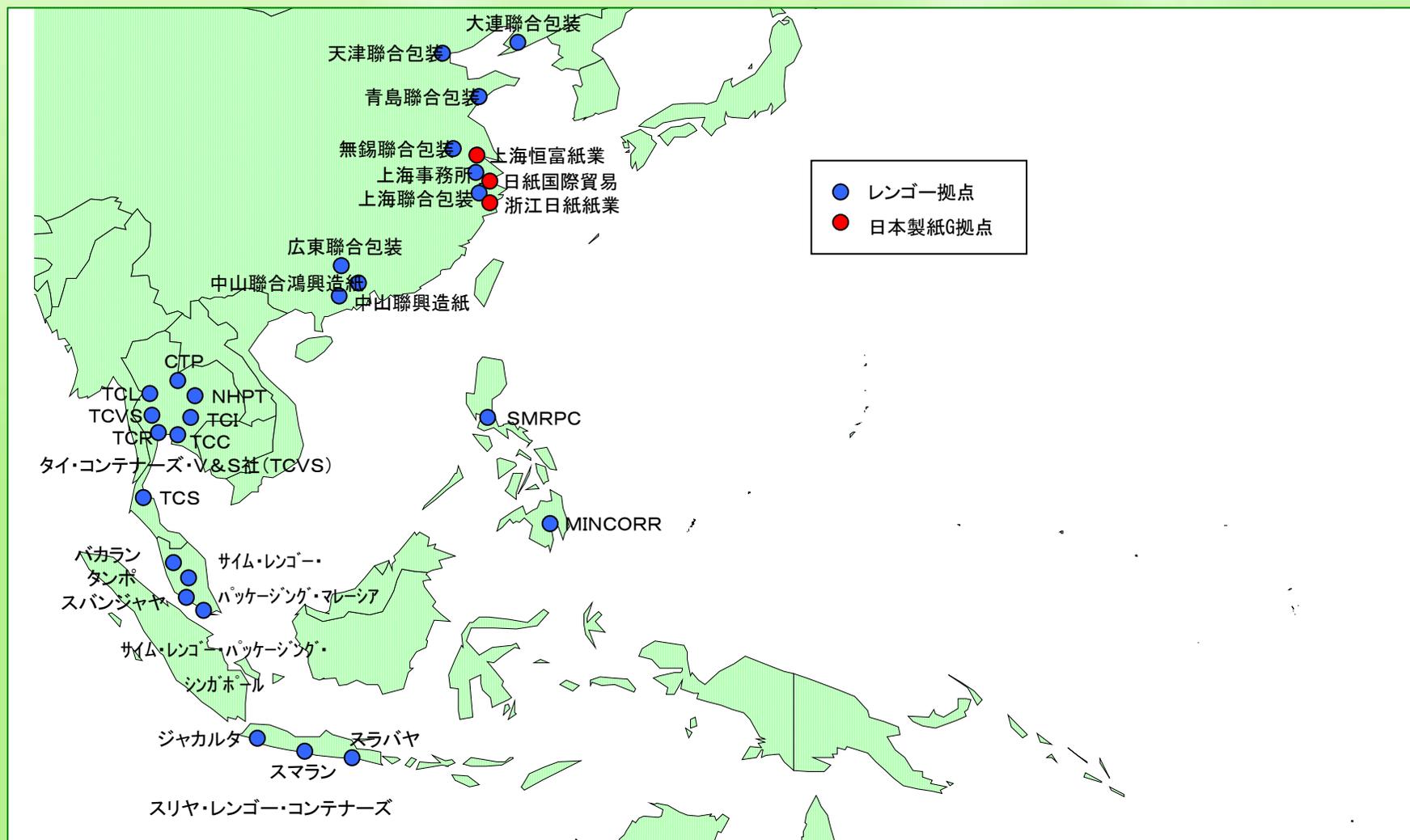


- レンゴー直営
- レンゴー連結
- 日本トーカン パッケージ

レンゴー（直営）		日本トーカンパッケージ	
● 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		

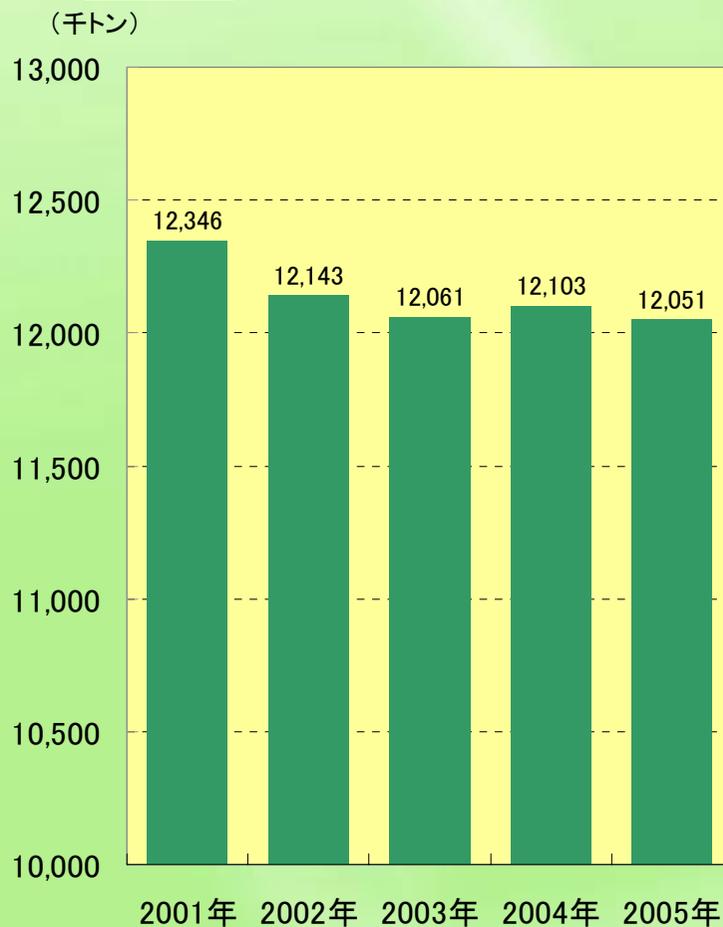
レンゴー（連結対象会社・子会社）			
■ 30	大和紙器 川口工場	■ 49	日之出紙器工業 福岡工場
■ 31	大和紙器 埼玉工場	■ 50	日之出紙器工業 本社工場
■ 32	大和紙器 神奈川工場	■ 51	日之出紙器工業 小倉工場
■ 33	大和紙器 静岡工場	■ 52	江戸川段ボール工業 野田工場
■ 34	大和紙器 大阪工場	■ 53	イハラ紙器 本社工場
■ 35	大和紙器 姫路工場	■ 54	斉藤紙器
■ 36	大和紙器 岡山工場	■ 55	甲府大一実業
■ 37	セツカートン つくば工場	■ 56	東海紙器 浜松工場
■ 38	セツカートン 宇都宮工場	■ 57	東海紙器 岡崎工場
■ 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

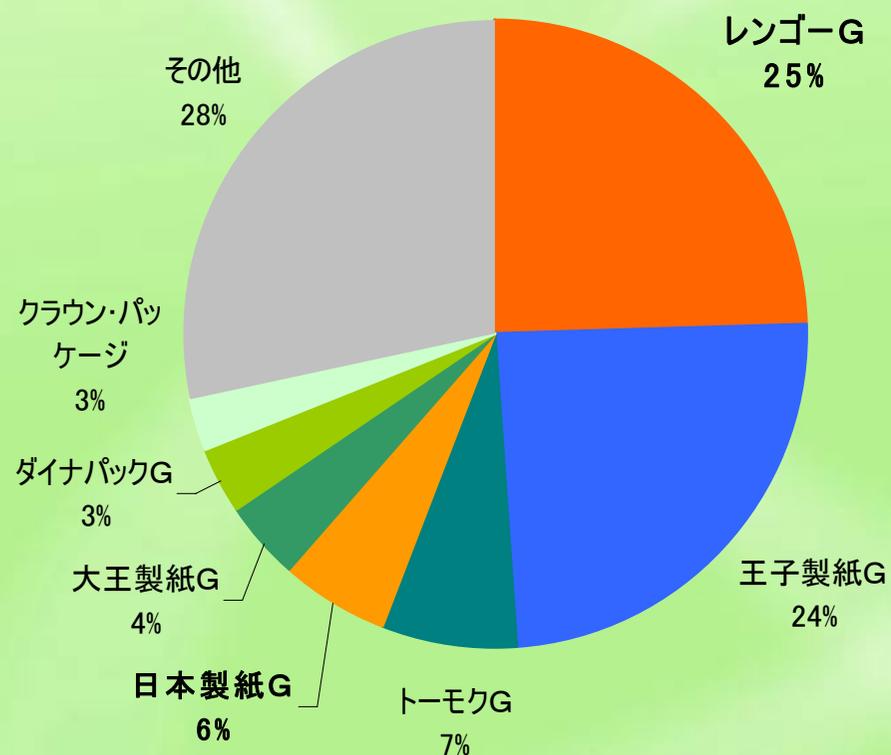


段ボール



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。