



NIPPON PAPER
GROUP

日本製紙グループ本社

当面の経営方針

2009年5月18日
決算・経営説明会

1. 足元の経営環境と施策
2. 第2次中期経営計画レビュー
3. 当面(3カ年)の経営方針

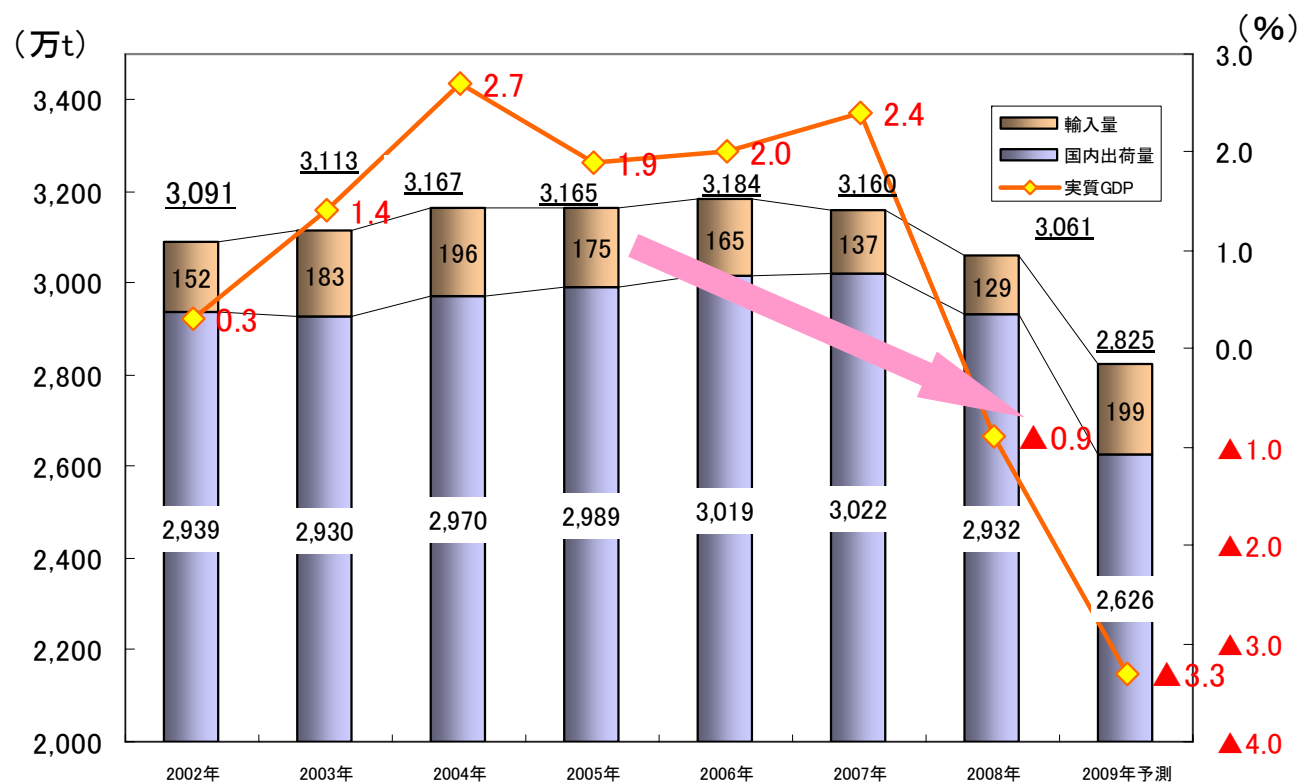
1. 足元の経営環境と施策 (1) 内需の動向



2009年(暦年ベース)の紙・板紙 国内需要成長率

▲8.1% (紙▲8.1%、板紙▲8.2%)

<日本製紙連合会予測>



国内出荷量: 日本製紙連合会、輸入量: 財務省貿易統計、2009年輸入量は当社予測値。

All Rights Reserved, Copyright(C)2009 Nippon Paper Group Inc.

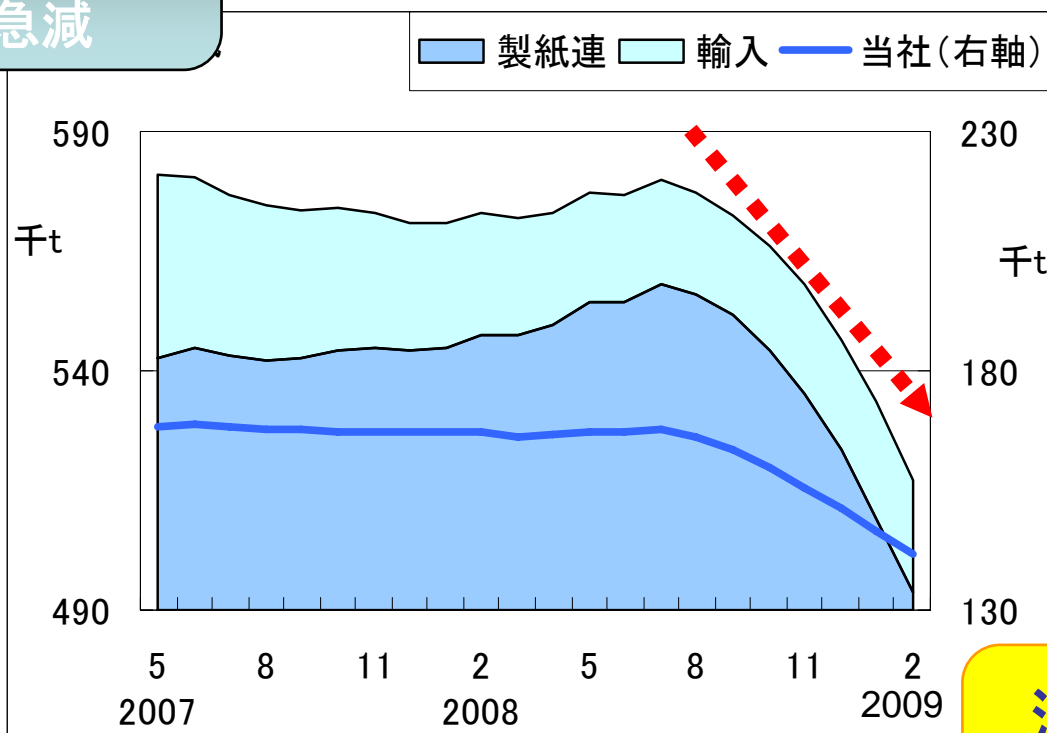
1. 足元の経営環境と施策 (2) 塗工紙の国内需要



仮需の反動と
リセッションによる
需要急減

塗工紙の国内需要推移*

(12カ月移動平均)



*国内需要 = メーカー国内出荷高 + 輸入数量

流通・メーカー
在庫の増加

1. 足元の経営環境と施策

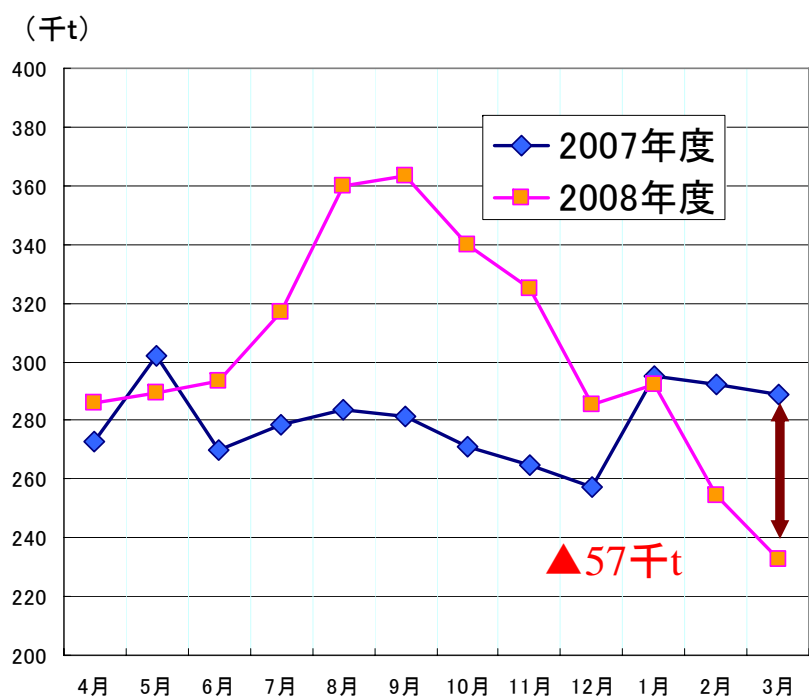
(3) -1 減産と在庫推移



主要4品種減産実績 (対前年比)

品 種	10-12月	1-3月	下期合計
・ A 2	▲ 6万 t	▲ 7万 t	▲ 1 3万 t
・ A 3	▲ 8万 t	▲ 1 1万 t	▲ 1 9万 t
・ 微塗工	▲ 2万 t	▲ 4万 t	▲ 6万 t
・ 印刷用紙A	▲ 1万 t	▲ 4万 t	▲ 5万 t
計	▲ 1 7万 t	▲ 2 6万 t	▲ 4 3万 t

当社主要4品種の在庫(メーカー+流通)は既に前年同期レベル以下に圧縮(右グラフ)



➤ 稼働率の大幅な低下

- ・洋紙では70%台前半の稼働率に低下
- ・採算ラインを大幅に割り込む

➤ 需給ギャップの顕在化

- ・緊急的な減産対応には限界

1. 足元の経営環境と施策 (4) 能力削減対策(年産)

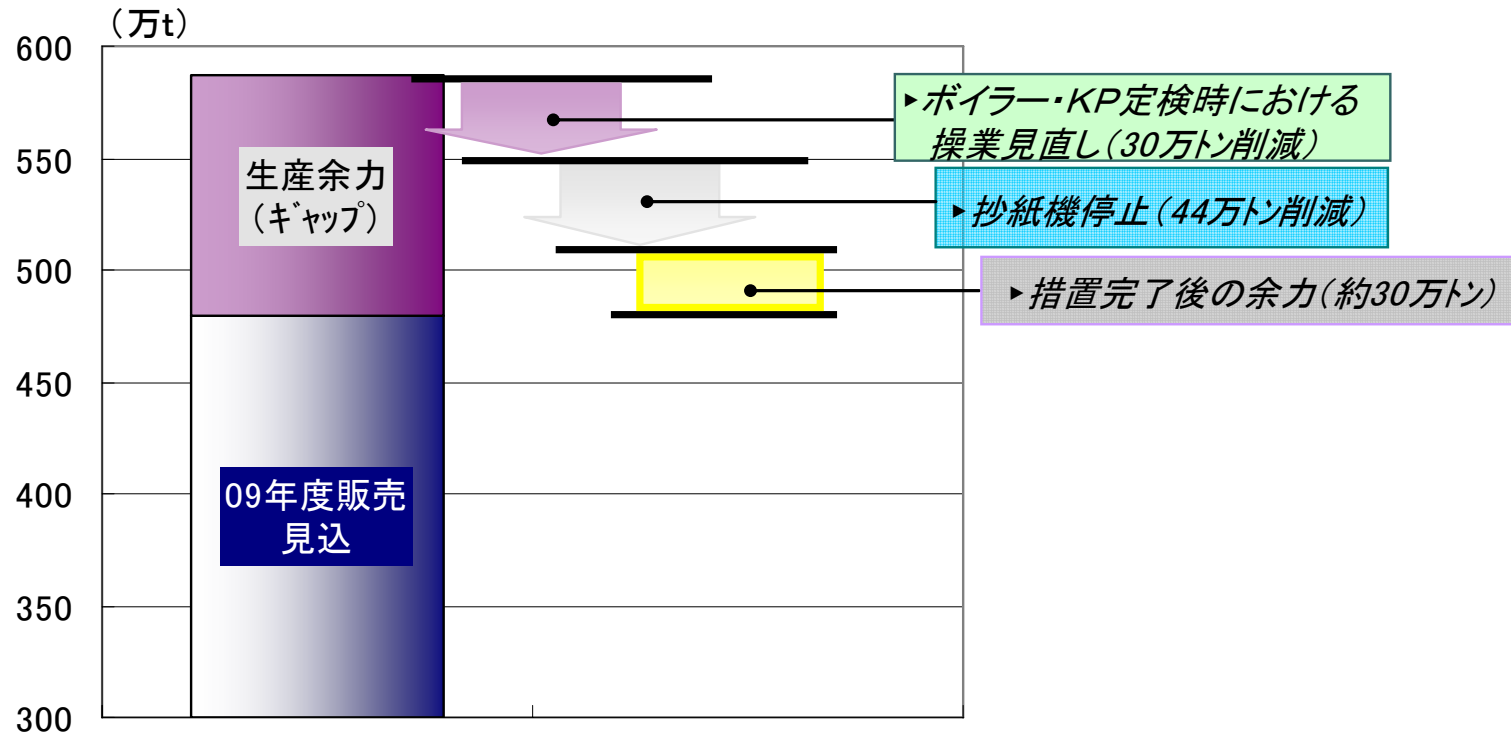


洋紙 抄紙機・塗工機停止* (14台)	塗工紙	222千トン
	上級紙、中下級紙	95千トン
	情報用紙	70千トン
	産業用紙	55千トン
	小計	442千トン
<u>ボイラー/パルプ設備定期点検時の休転増</u>		300千トン
	洋紙合計	742千トン
板紙 抄紙機停止*(1台)	段ボール原紙	133千トン
	当社合計	875千トン

* 停止は2009年度上期中に実施

1. 足元の経営環境と施策

(5) 当社能力削減と生産余力



■ 能力削減の効果

- ・稼働率の改善
- ・固定費削減等

減価償却費
人件費
修繕費ほか

約80億円

洋紙

当社	742千トン
王子製紙	287千トン
北越製紙	30千トン
大王製紙	180千トン
合計	1,239千トン

板紙

当社	133千トン
レンゴー	168千トン
合計	301千トン

1. 足元の経営環境と施策 (7) 減損処理と緊急対策



減損処理－(2009年3月期の特損に計上)

- 生産体制再構築に伴う減損損失等 (94億円)
- 投資有価証券評価損 (76億円)
- その他グループ保有固定資産等の減損 (59億円)

緊急対策－(2009年度)

- 修繕費および一般管理費の削減等 (150億円/年)

スピード+即効性

稼働率
低下
&
需給
ギャップ
顕在化

生産体制再構築

(抄紙機15台停止)

特別損失計上

(減損・株式評価損等)

緊急対策

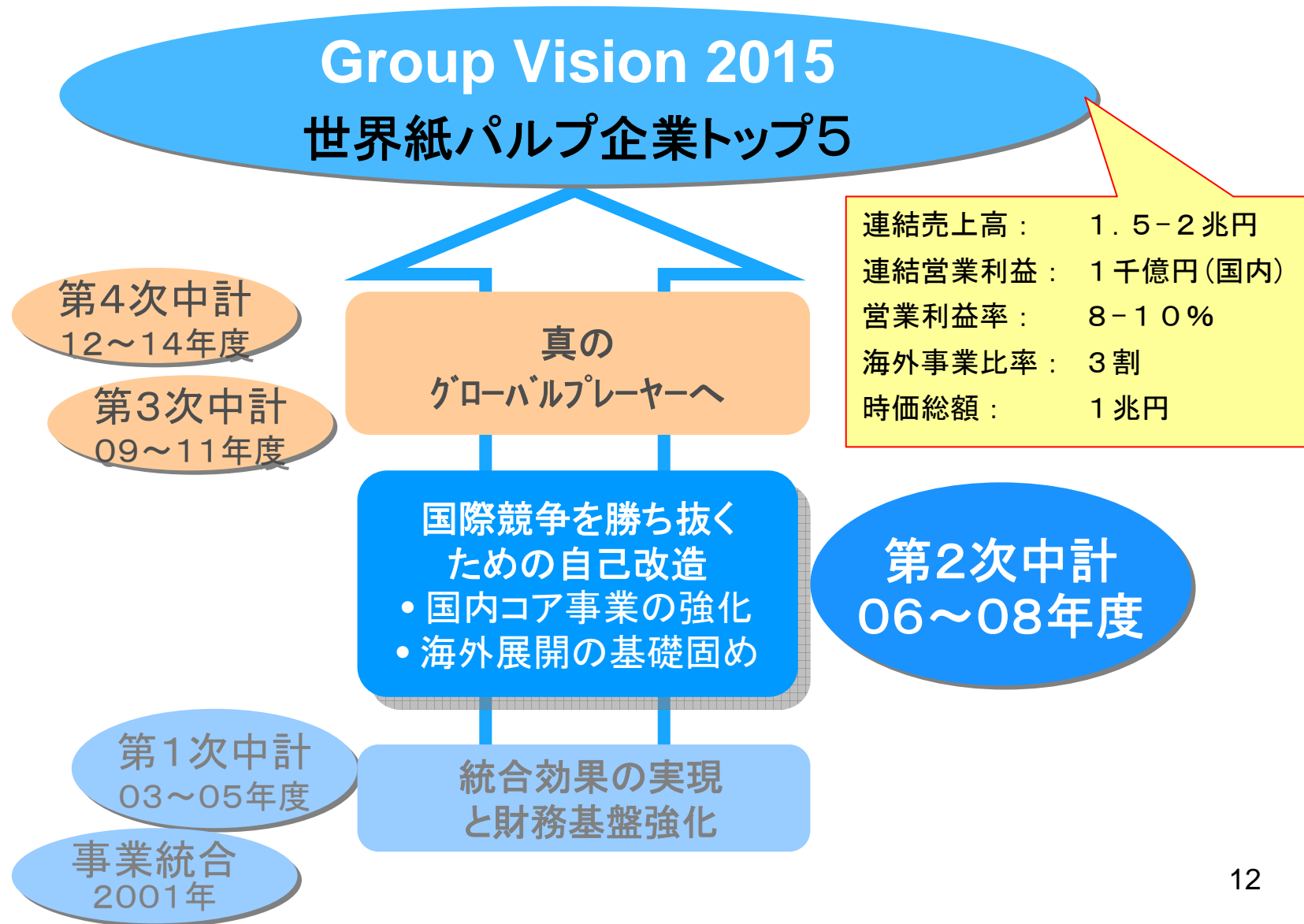
(修繕費・一般管理費等
大幅削減)

稼働率向上(90%台に回復)

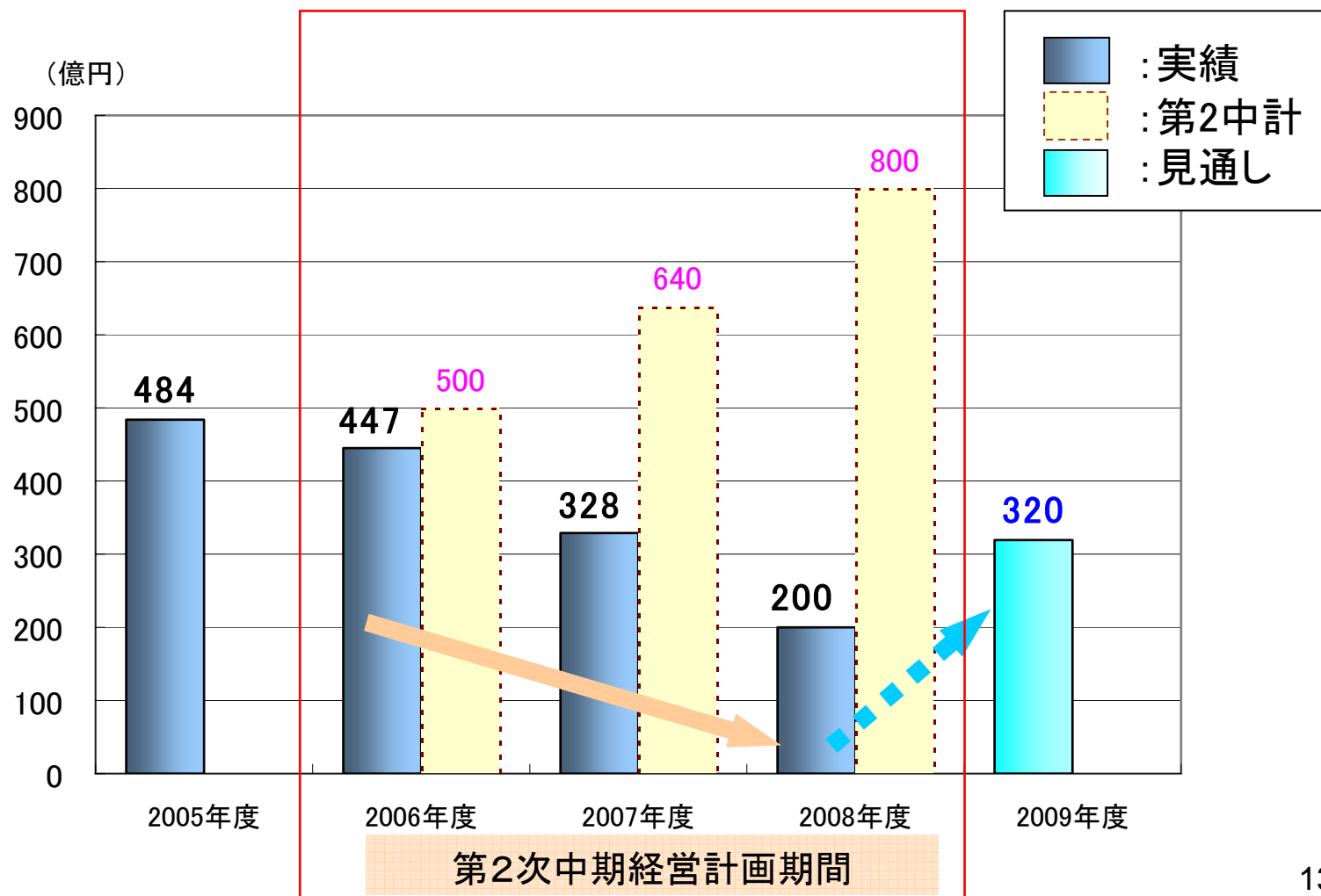
将来の下振れ因子の排除

固定費削減

2. 第2次中期経営計画レビュー (1) グループビジョンと第2次中計



2. 第2次中期経営計画レビュー (2) 営業利益推移



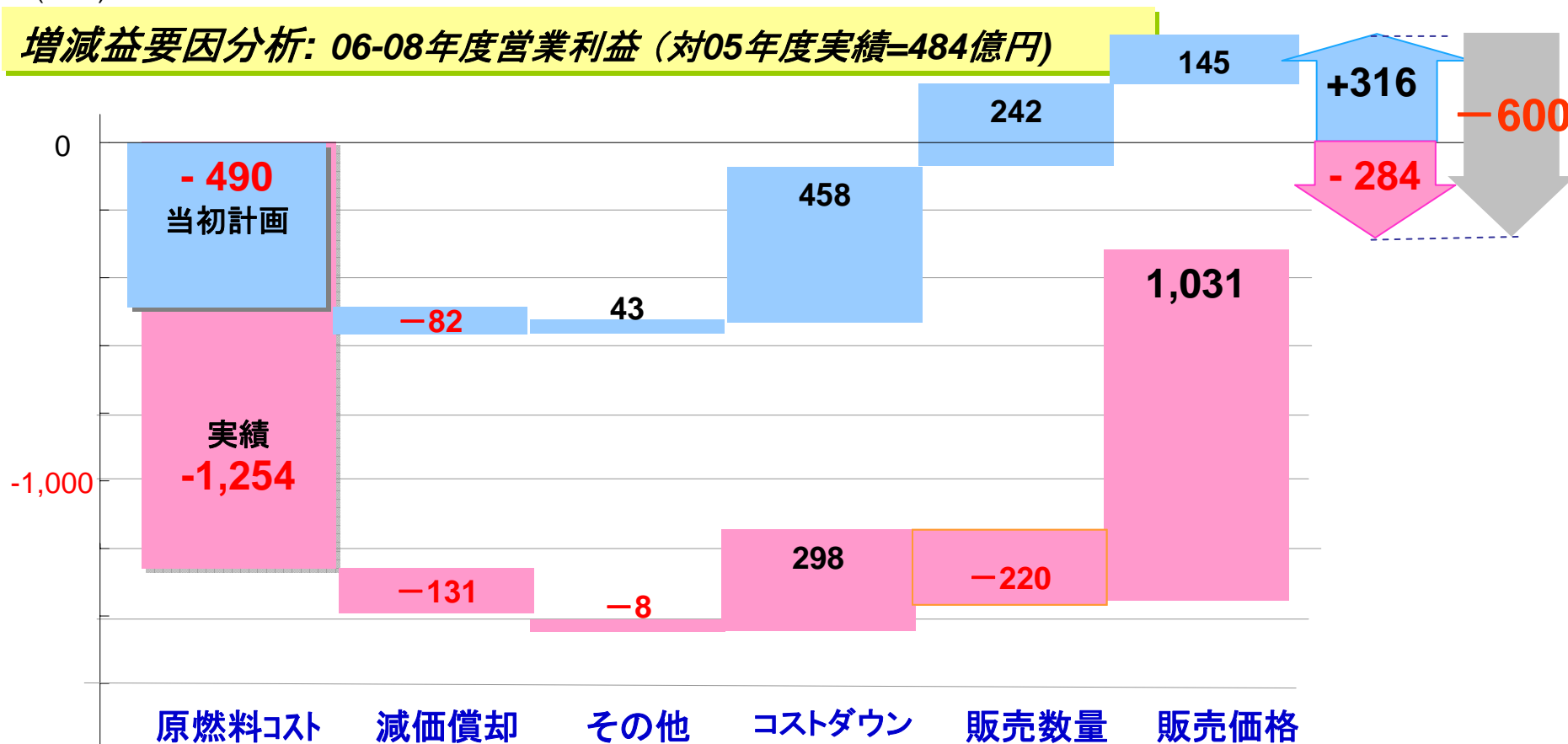
2. 第2次中期経営計画レビュー (3) 増減益要因



原燃料価格の高騰と販売減のインパクトが値上げ効果を上回る

(億円)

増減益要因分析: 06-08年度営業利益 (対05年度実績=484億円)



当初計画値 (第2次中計): 800億円 (+316)

'08年度実績 : 200億円 (-284)

国内事業基盤の強化

◆事業再編による経営資源の最適配分と高効率経営の追求

◆S&Bによる競争力強化

■コア事業(洋紙/板紙/家庭紙/特殊紙)4社をグループ本社直下に

■洋紙3事業所の閉鎖/事業撤退

■石巻工場N6号抄紙機(07.11.稼働)

■新エネルギーボイラー導入(9基)

海外本格展開の基礎固め

◆資源戦略(TreeFarm構想)

◆提携とM&Aによる足場固め

■AMCEL社買収で20万ha体制へ

■永豊餘(台湾)、SCGPaper(タイ)との提携

■Australian Paper社買収

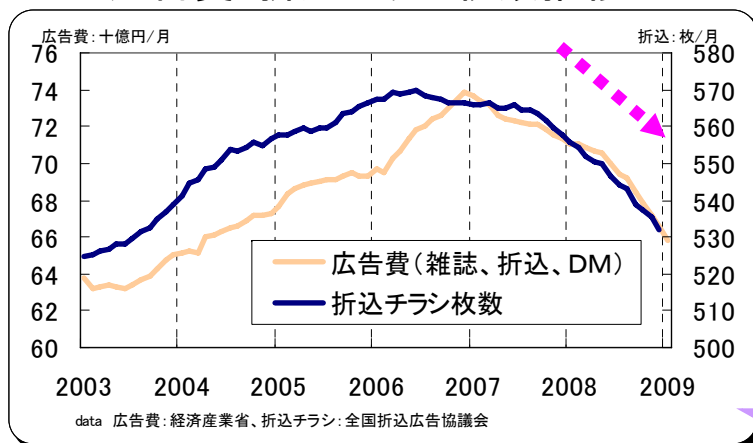
3. 当面(3カ年)の経営方針 需要構造の変化



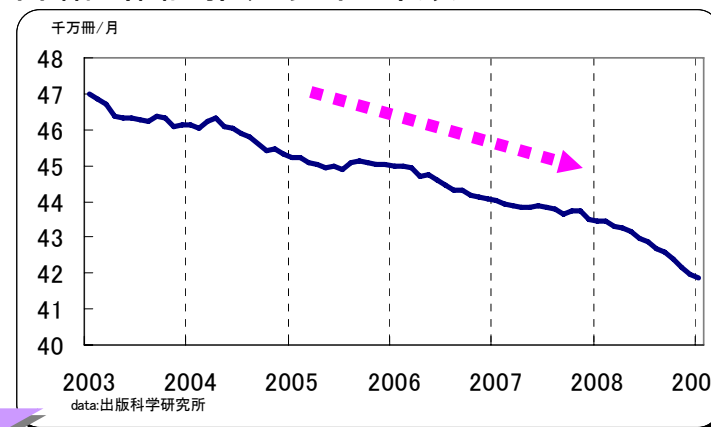
紙需要を支えてきた各種印刷媒体の地位の低下

- 人口減少・少子化
- 電子媒体への置換え
- リセッションによる経費節減
- 比較的堅調だった板紙も頭打ち

＜広告費・折込チラシ枚数推移＞



＜書籍・雑誌推定発行部数＞



世界同時不況をトリガーに紙の需要構造変化が進む可能性

- 国内紙市場は伸びないことを前提とした事業展開

3. 当面(3ヵ年)の経営方針 方針の骨子



1) 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)

2) 国内事業基盤のさらなる強化

(勝ち残る構造への転換)

3) 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)

4) 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)

国内市場重視から転換し、海外(環太平洋)市場
において事業成長を図る

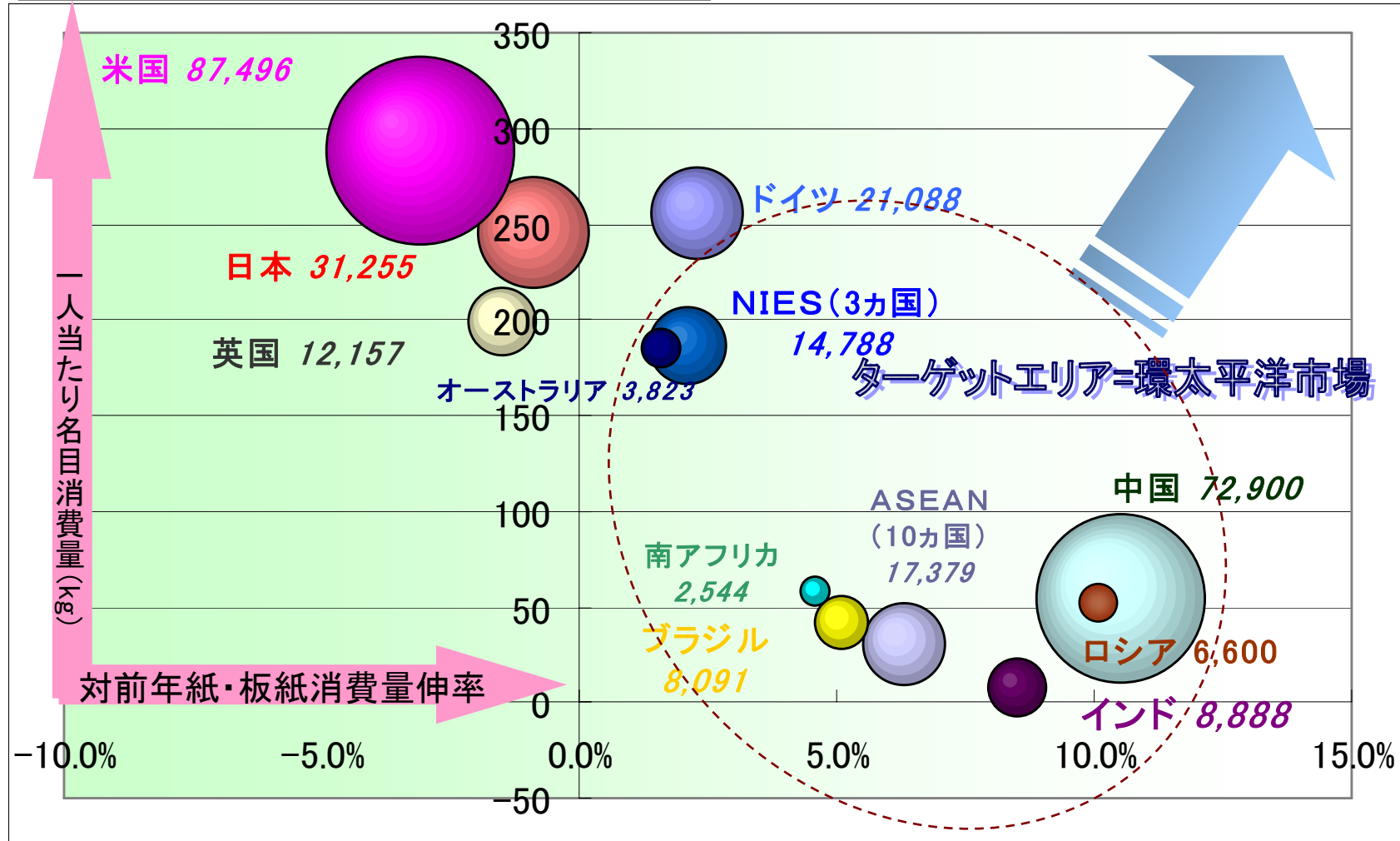
- オーストラリアンペーパー社とのシナジー早期発現
- 永豊餘造紙(台湾)・SCGペーパー社(タイ)との
提携効果の早期発現
- 既存海外拠点の事業性向上と新規拠点の開拓

3. 当面(3カ年)の経営方針 海外市場



■ 国別消費量と成長率 (2007年)

(円面積=消費量 千t)



(RISI)

厳しい市場環境でも安定収益を確保できる、勝ち残る
構造への転換を図る

- 国内生産体制の再構築継続
需要にみあった生産体制への転換
- 生き残りを賭けたコスト競争力と販売力の強化
成熟化市場下での主力品種の収益確保(➤次頁)
- 研究開発体制の強化と技術開発の推進

3. 当面(3カ年)の経営方針 営業戦略



洋紙

- 当社グループの強みを活かす
 - ・ 業界首位
 - ・ 顧客との厚い信頼関係

印刷用紙

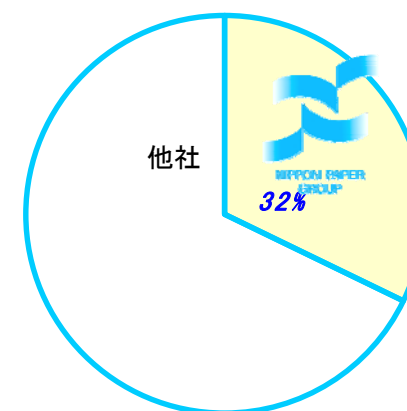
- 出版社・印刷所等: コストダウンの要望大。
- 当社: 基幹事業として利益率維持。

〈コスト削減メリットを互いが享受し、
数量減を最小限に止める〉

- ・ ユーザー別カスタマイズの削減
- ・ メーカー・流通間の重複在庫の削減



〈2008年生産割合〉



(塗工紙・微塗工紙)

日本製紙連合会「紙・板紙統計年報」²¹

3. 当面(3カ年)の経営方針 営業戦略



■ 新聞用紙

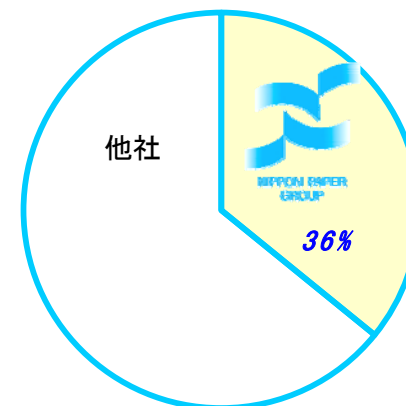
- 新聞社：部数減・広告出稿の落ち込み大。
- 当社：品質優位・コスト優位性を維持。

〈互いが協力することでコスト削減を目指す〉

- ・直送比率引き上げ
- ・高品質化による差別化



〈2008年生産割合〉

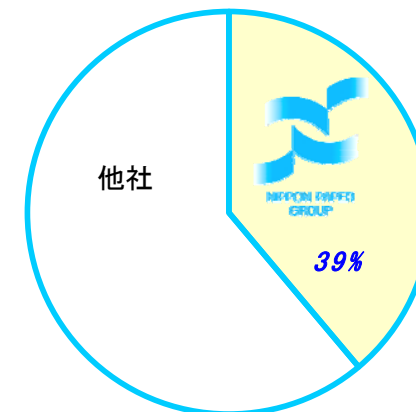


■ 情報用紙 (PPC)

- ハードメーカー・通販：特に通販では輸入紙に一定量
傾注傾向。
- 当社：国内では数少ない成長品種。

〈互いが協力することでコスト削減を目指す〉

- ・輸入紙対策⇒タイSCGペーパー社をフル活用。
- ・ // ⇒環境型PPC用紙の強化



日本製紙連合会「紙・板紙統計年報」

All Rights Reserved, Copyright(C)2009 Nippon Paper Group Inc.

板紙

- 当社の弱点を補強し、成長機会に繋げる
 - ・コスト競争力強化
 - ・海外成長市場への展開

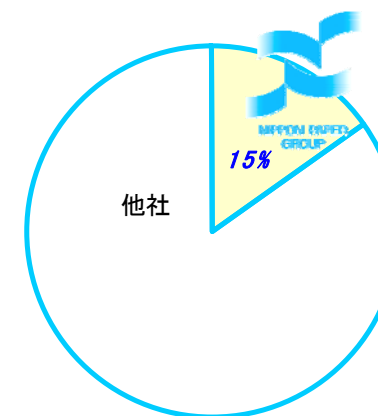
■ 市場: 途上国を中心に相対的に成長余力あり。

▼
〈コア事業の一角として収益の源泉に〉

- ・既存工場のコストダウン
- ・段ボールメーカーの系列拡大強化
- ・永豊餘造紙との提携を活かした海外展開



〈2008年生産割合〉



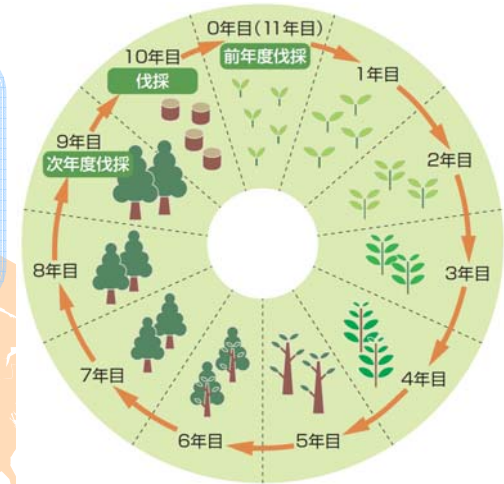
(板紙合計)

3. 当面(3カ年)の経営方針 (3) 資源調達戦略の推進

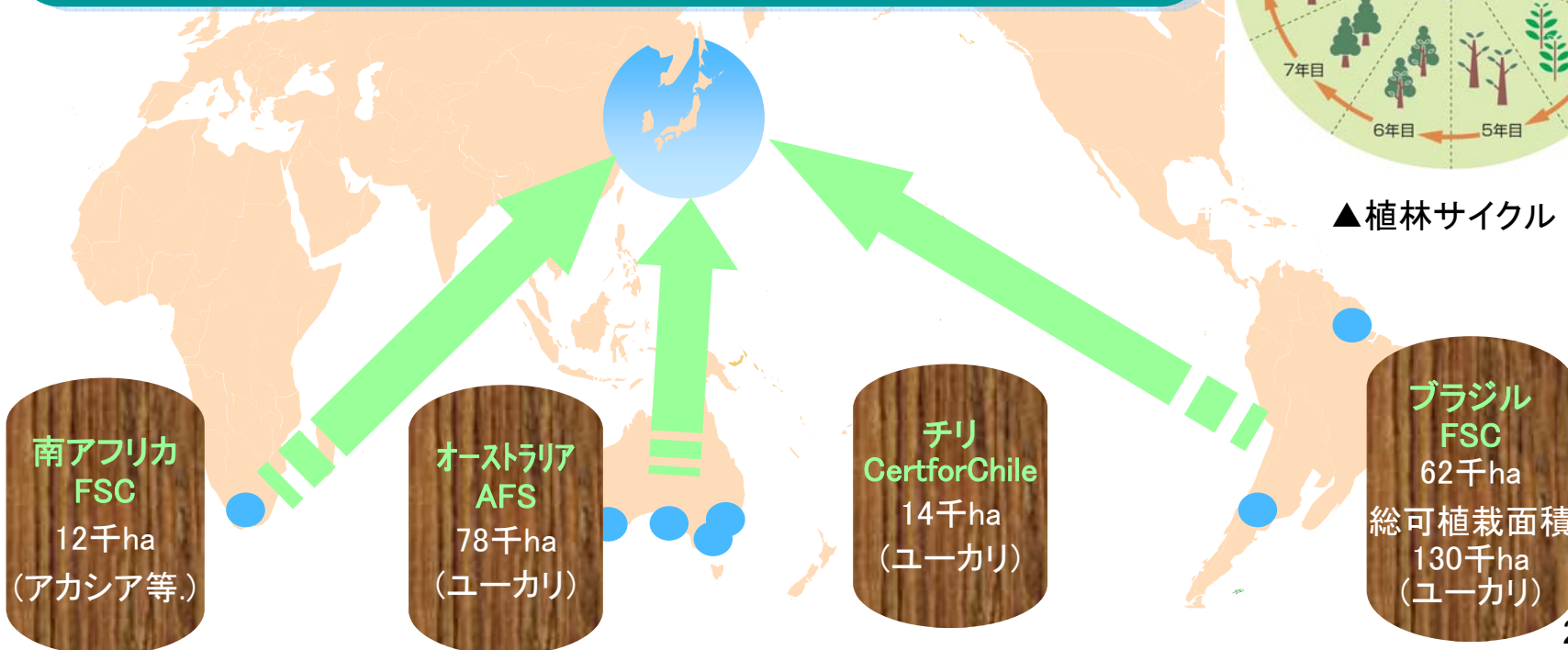


中長期的な事業成長に必要な資源を確保する

- TreeFarm構想による海外植林の積極拡大
- 大量増殖技術による高収率生産



▲ 植林サイクル

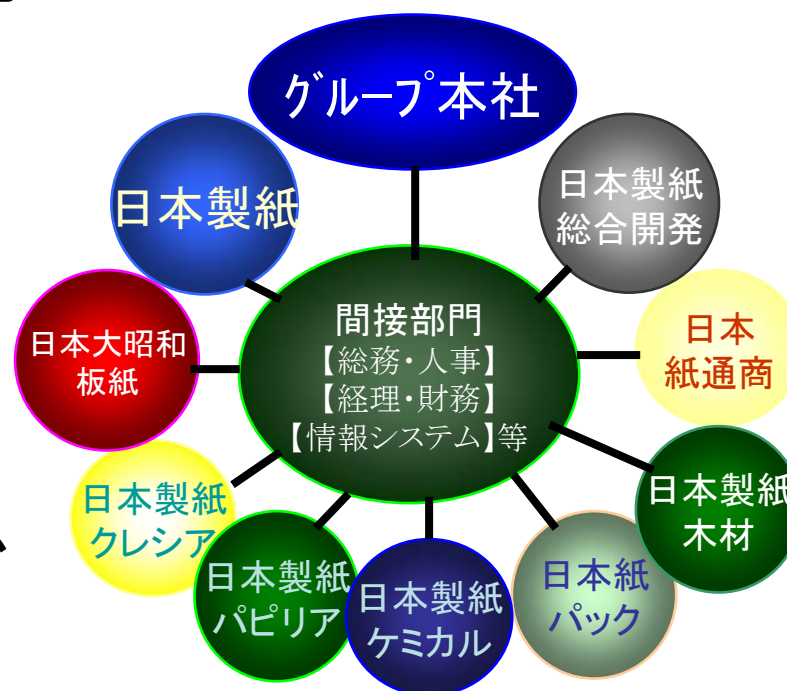


新本社屋(竹橋)移転～グループ企業集結

➤グループ意思決定の迅速化
と組織力の強化

➤グループ各社 本社機能の
集約と効率化

➤グループ人材活用システム
の構築



3. 当面(3カ年)の経営方針 まとめ



- 世界同時不況を契機に需要構造の変化に拍車

- GV2015の想定環境が先鋭・顕在化
 - ⇒ 国内需要の減退／海外展開の必然性

- 目指すグループ像(GV2015)は不変
 - ⇒ スピードアップがカギ

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。