

第4次中期経営計画(2012-2014)

「復興計画の完遂と事業構造の転換」

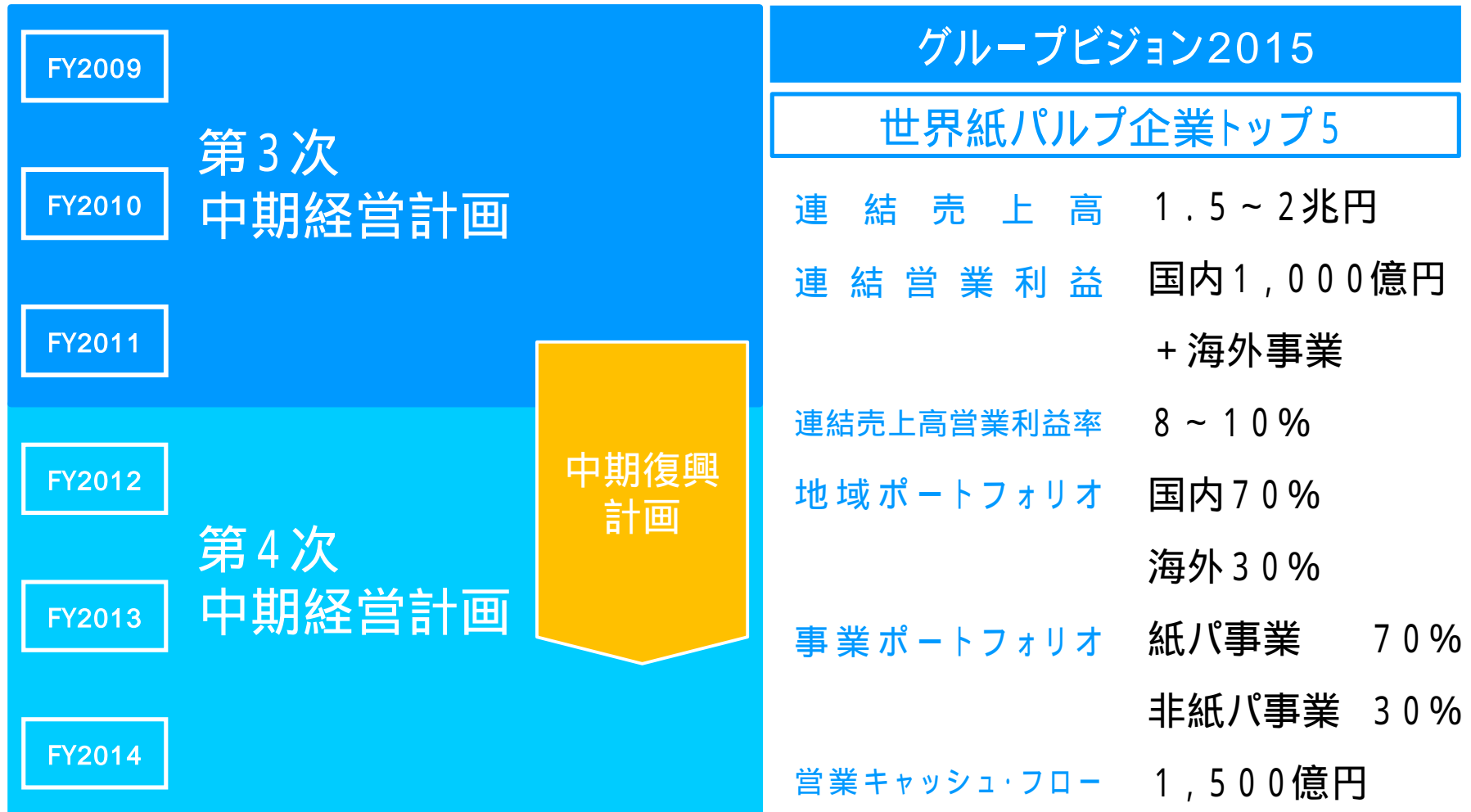


2012年5月23日 決算・経営説明会
株式会社日本製紙グループ本社

本日の説明内容

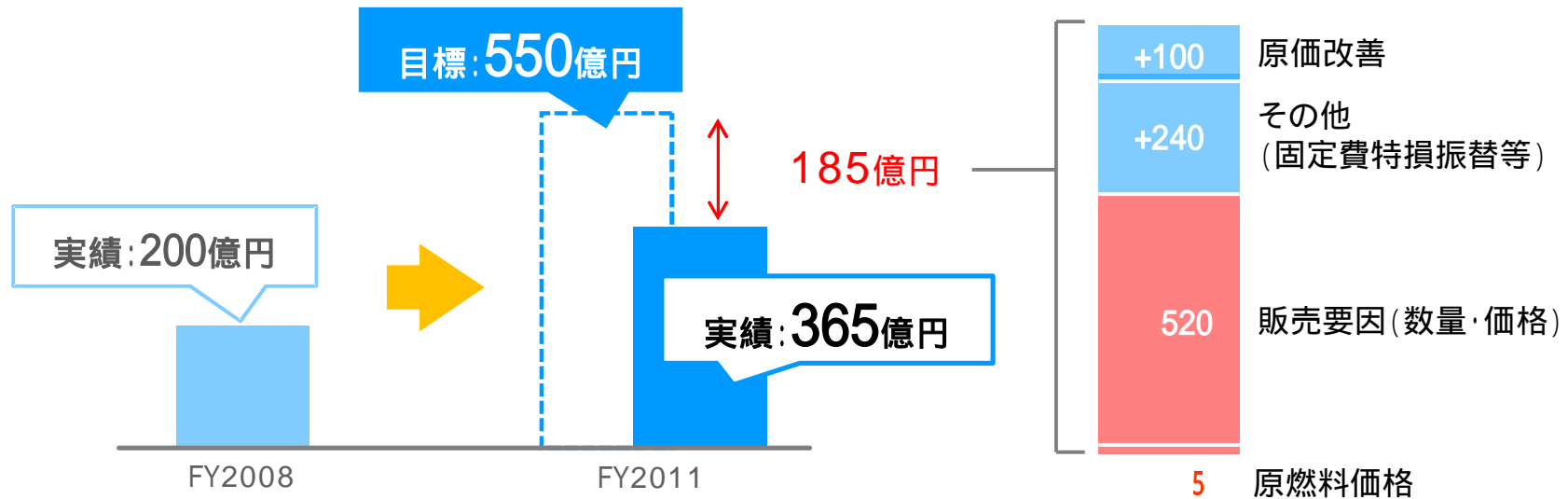
- 1 現在までの取り組み
- 2 第4次中期経営計画概要
- 3 グループ総合力の強化
- 4 事業分野別施策
- 5 海外事業の収益力強化
- 6 (参考) 新規事業への取り組み

1 現在までの取り組み - GVと中期経営計画の位置づけ



1 現在までの取り組み - 第3次中期経営計画レビュー

生産体制再構築を実施も、震災影響等により目標利益は未達



第3次中期経営計画 骨子の実行状況

国内紙事業ダウンサイジング

- ▶ 生産体制再構築の実施
(能力57万tを削減)

海外事業での成長

- ▶ AP社を100%子会社化
- ▶ 永豊餘ケイマン・理文造紙の株式取得

資源調達戦略の推進

- ▶ 調達ソースの再編と国内材の活用

グループ機動力強化と経営効率化

- ▶ 竹橋本社へのグループ企業集約

新規事業の開拓

- ▶ 新事業開発部を設置

1 現在までの取り組み - 復興計画の進捗状況

収益改善 250 億円 (2013 年度完遂) に向けた取り組み

2012 年度は 124 億円の収益改善を計画

要員合理化 (100 億円) 正規 + 請負 1,300 名

達成済	550 名を削減
2014 年 3 月末迄	計画通り 1,300 名を削減

比例費削減 (50 億円) 設備集約による生産性向上、パルプ最適化・100%自製化
オイルゼロ、銘柄数 20%削減

達成済	パルプ 100% 自製化 (石巻工場)、オイルゼロ (石巻、吉永工場) 銘柄数 20% 削減
2012 年 3 月より	設備集約による生産性向上 (段階的に発現)
2012 年 6 月末迄	パルプ最適化 (岩国工場/大竹工場)、オイルゼロ (岩国工場)

固定費削減 (85 億円) 紙製造設備 12 台、80 万トンの能力削減

達成済	製造設備 9 台を停機
2012 年 9 月末迄	3 台を停機

売電他 (15 億円)

達成済	2012 年 1 月 ~ 東京電力へ電力供給 (富士工場バイオマス発電設備活用)
2012 年 9 月より	溶解パルプ生産設備稼働予定 (釧路工場、既存設備を改造)

1 現在までの取り組み - 石巻工場の復旧状況

2012年9月末までに復旧を完了

スケジュール	製造設備	復旧後の生産能力 (千t)
震災前		1,000 ^(*)
2011年 9月16日	8号抄紙機	110
11月16日	N4 抄紙機 4号塗工機	240
2012年 2月22日	N5 抄紙機	390
3月 9日	N6 抄紙機	660
5月 9日	7号抄紙機	770
2012年度 上期中	N2 抄紙機 2号塗工機	860 (復旧完了)

(*) 中期復興計画に基づき、抄紙機2台・塗工機1台は復旧せず

洋紙事業の収益力強化

復興計画の完遂(250億円の収益改善)

販売、製造両面でのさらなる競争力強化

事業構造転換に向けた取り組み強化 < 事業会社の再編 >

パッケージ・紙加工、木材・ケミカル事業の強化

エネルギー事業、新規事業への取り組み強化

海外事業の収益力強化

オーストラリアンペーパー社の競争力強化

理文造紙とのシナジー強化

財務体質の改善

D/E 1.5倍以下の早期実現

経営目標 上段: FY2014目標(下段: FY2011実績)

売上高 1兆1,200億円
(1兆424億円)

営業利益 700億円
(365億円)

D/Eレシオ 1.5倍以下
(1.9倍)

ROE 8%以上

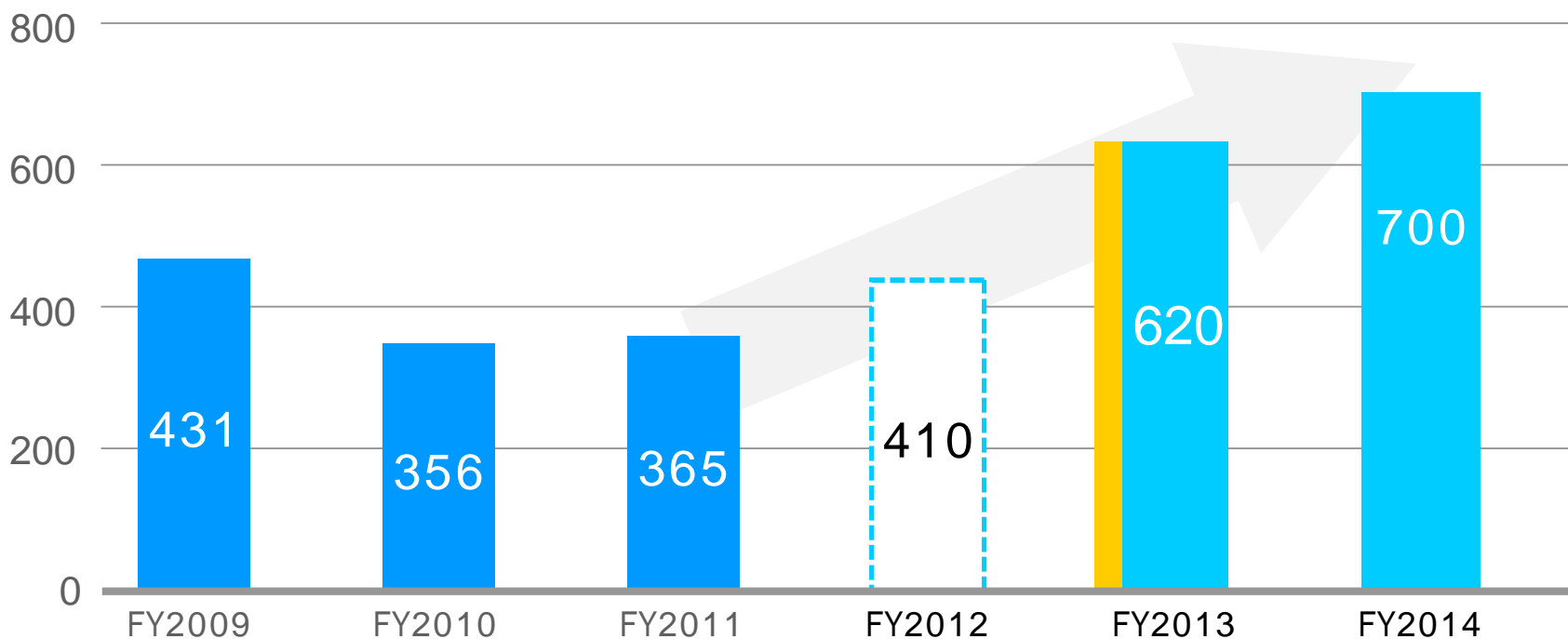
前提条件

米ドル	80円/ドル
豪ドル	85円/ドル
原燃料	若干の上昇

2 第4次中期経営計画概要 - 営業利益推移

復興計画を着実に推進 / 収益力を大幅に強化

(単位:億円)

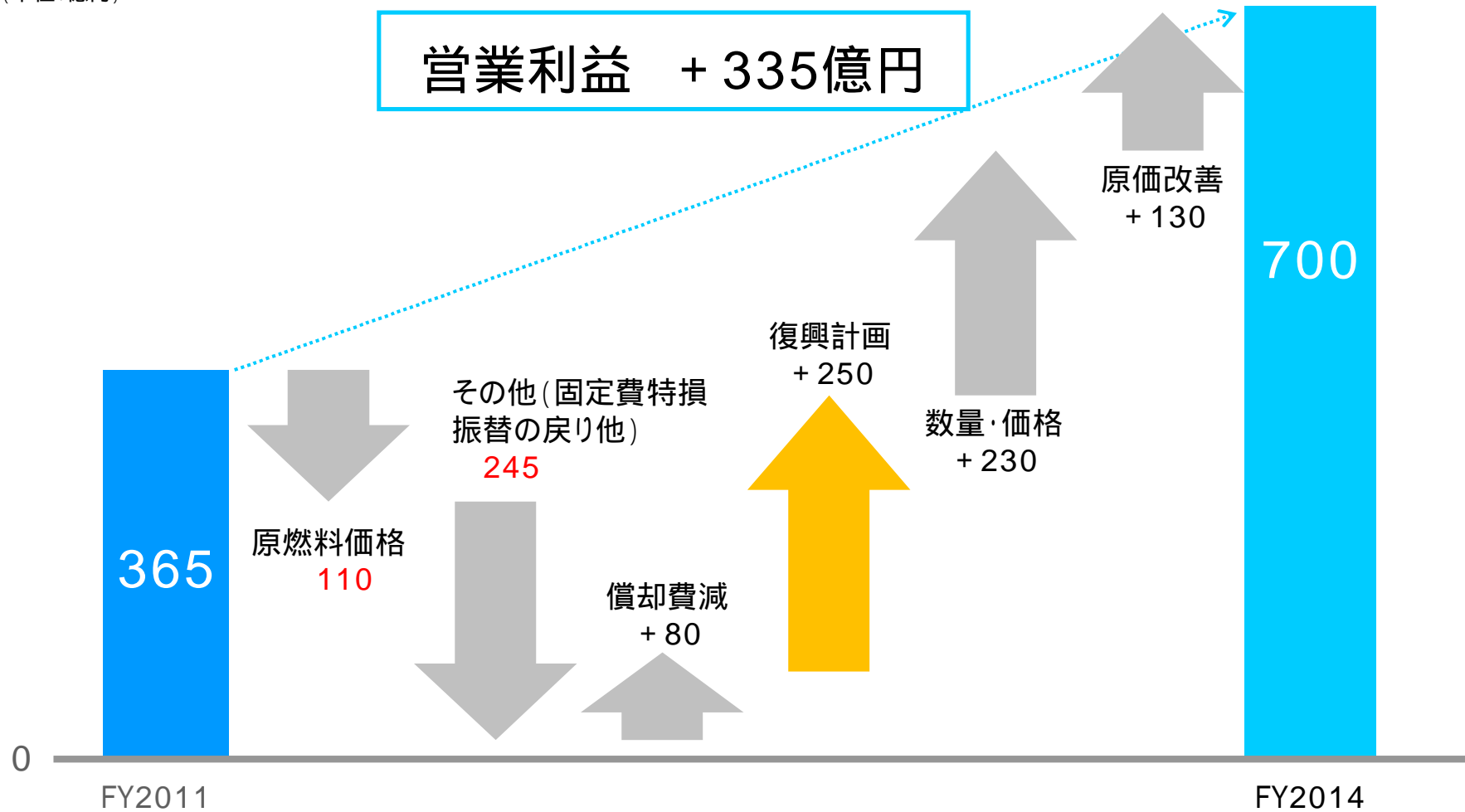


第3次中期経営計画

第4次中期経営計画

中期復興計画

(単位:億円)



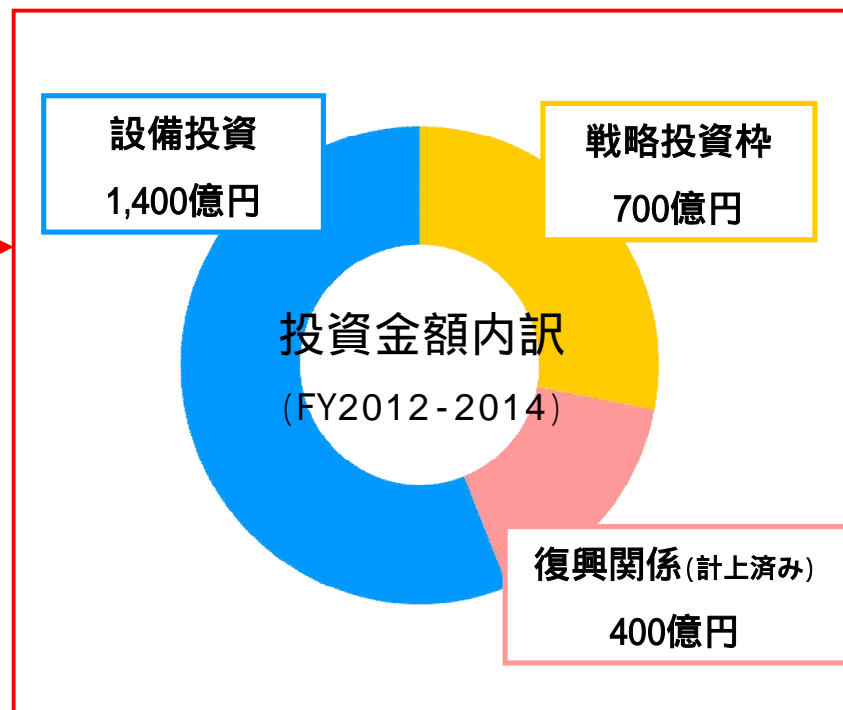
2 第4次中期経営計画概要 - 財務体質の改善

FY2012-2014

投資金額: 2,500億円

減価償却費: + 2,000億円

当期純利益: + 1,000億円



有利子負債残高

2015年3月末計画 7,100億円
(2012年3月末実績 8,383億円)

D/E レシオ

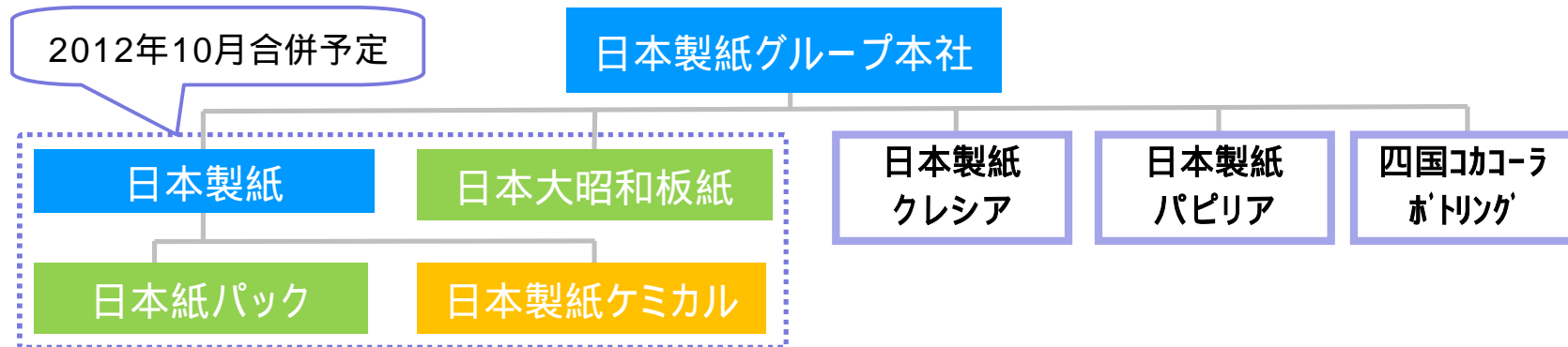
2015年3月末計画 1.5倍以下
(2012年3月末実績 1.9倍)

Memo

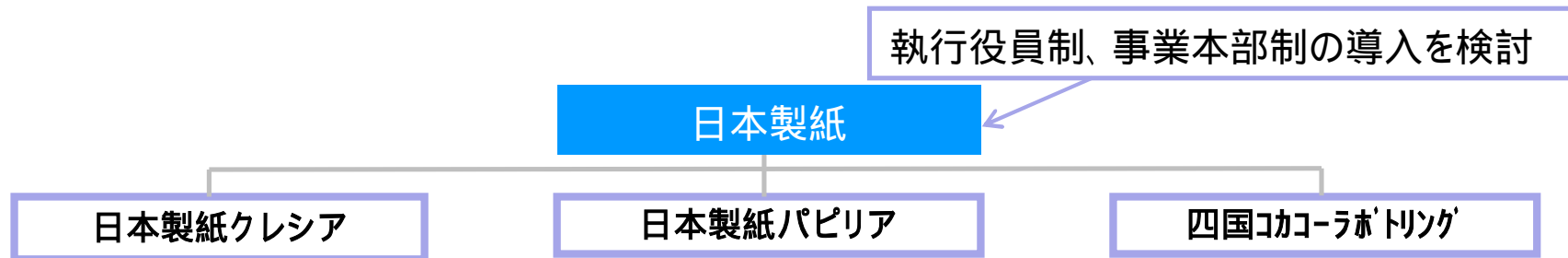
3 グループ総合力の強化 - 事業会社の再編

分散する成長分野を統合し、迅速に経営資源を配分

現在の体制

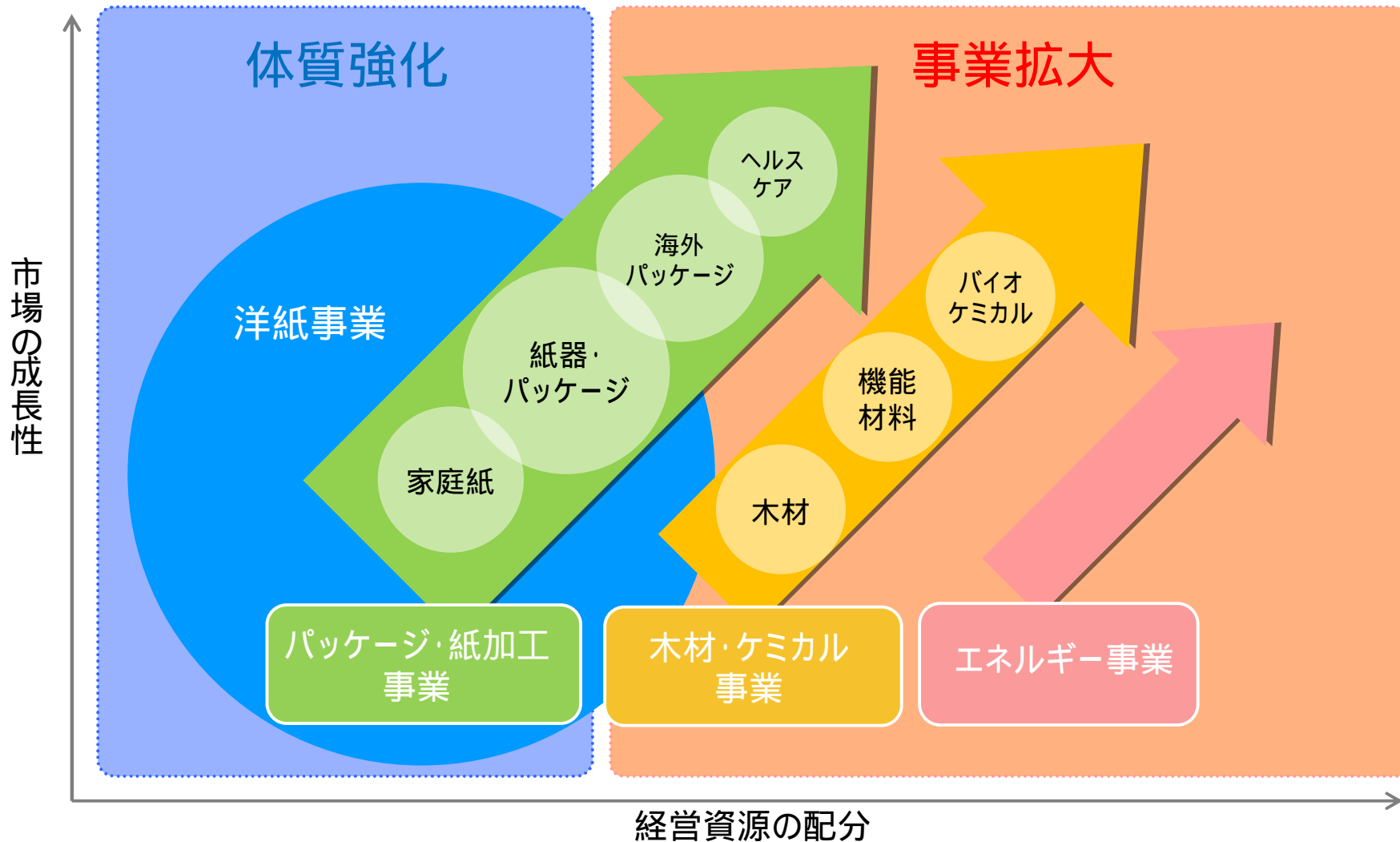


2013年4月1日～



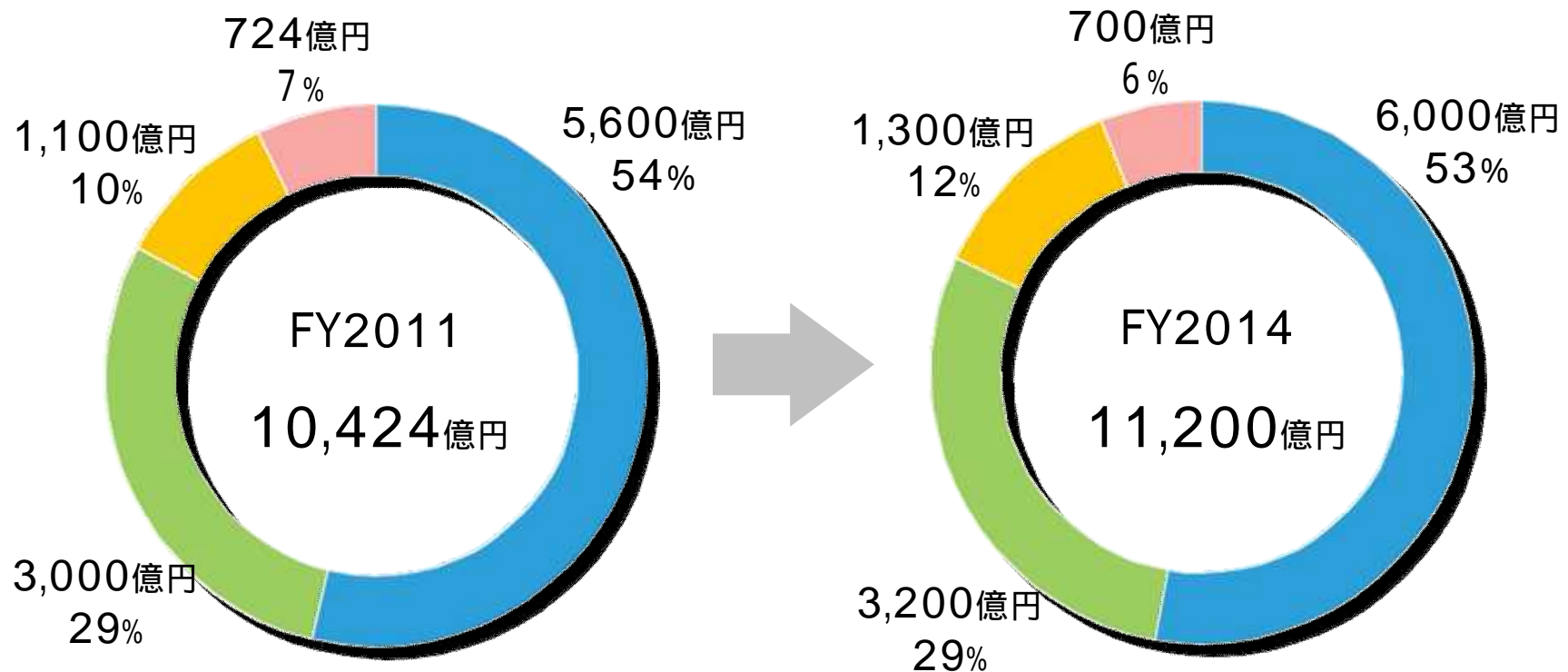
- 成長分野の統合と強化
- 営業、操業部門の強化
- 迅速な経営資源の配分
- 間接部門の効率化

経営資源を成長分野へ重点的に配分



3 グループ総合力の強化 - 事業別売上高

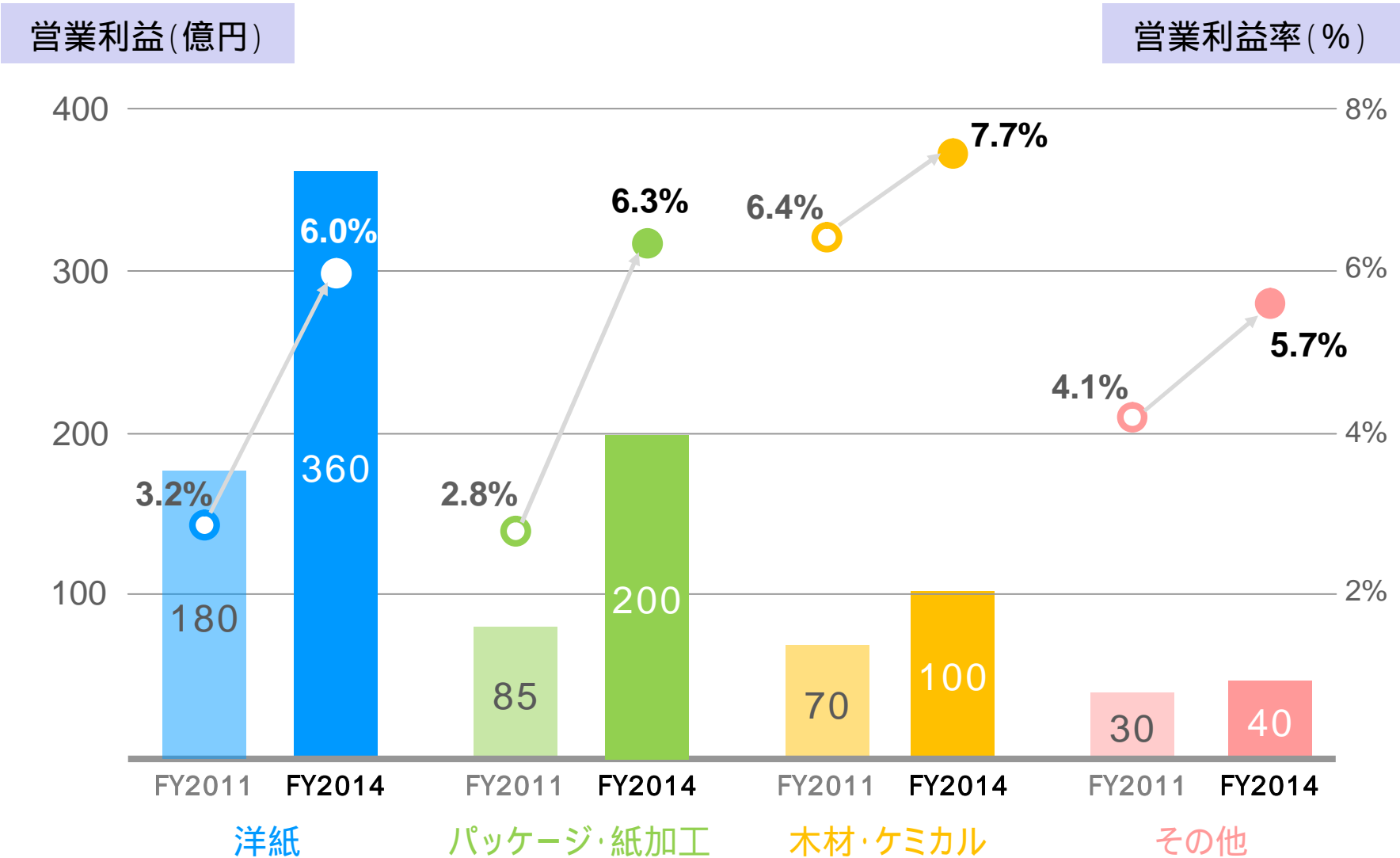
洋紙販売の震災からの回復、成長事業分野の拡大



■ 洋紙 ■ パッケージ・紙加工 ■ 木材・ケミカル ■ その他 ()

その他には清涼飲料事業、運輸事業、スポーツ・レジャー事業等が含まれる。

3 グループ総合力の強化 - 事業別営業利益





製品差別化、顧客サービス向上により販売数量を回復

	事業環境	販売見通し
新聞用紙	頁数は横ばいも部数減は継続	約1%/年の減少が継続 2014年度 1.1% (対2011年度、年平均)
印刷・ 情報用紙	市場は横ばい～減少傾向 輸入紙は現状横ばい	震災回復後は漸減傾向が継続 2013年度 +5.6% (対2011年度、年平均) 2014年度 1.5% (対2013年度)

市況維持に努め、洋紙国内販売数量410万tへの回復を図る(2011年度389万t)




経営課題	主要施策
販売数量の回復	<ul style="list-style-type: none"> 輸入品への対抗(コスト/品質バランスのとれた軽量品等の開発) 差別化製品の開発(各抄紙機の特性、原材料の特性を活用) 新素材、新規用途の開拓(食品用途、川下との連携等) 特殊紙分野における新製品開発強化

復興計画を完遂し、中核事業に相応しい安定収益を実現

経営課題	主要施策
<p>コスト競争力の強化 (復興計画の完遂と、更なるコストダウンの推進)</p>	<p>復興計画の完遂</p> <p>更なるコストダウンの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 薬品費削減(安価品切替、自製化検討) 古紙等有利原料の使用増 物流コストの削減(直納率向上、在庫圧縮) 灰処理コストの削減  

	2011年度実績	2014年度計画
売上高	5,600億円	6,000億円
営業利益	180億円	360億円

新製品開発、グループ内の川上～川下連携の強化

経営課題	主要施策
販売力の強化	<p>板紙</p> <p>市場ニーズに対応した商品の拡販(薄物化対応等) 高品質品、環境対応品等の開発・拡販</p> 
	<p>紙容器</p> <p>液体用紙容器の新製品開発、拡販 ▶ 機能飲料用新型容器等の拡販</p> 
	<p>家庭紙</p> <p>ヘルスケア用品の売上高50%増(目標:100億円) ▶ 加工機増設、軽中失禁(成人向け)商品を強化 プレミアム品(ティッシュ、トイレ)の構成比率アップ 業務用品の販売強化(医療、食品分野など) キンバリークラーク社との提携強化(新製品開発等)</p> 

品質・コスト競争力の強化とヘルスケア事業の拡大



経営課題	主要施策
コスト競争力の強化	<p>板紙 エネルギーコスト削減(重油使用量削減) 古紙高配合技術の実現(白板紙)</p> <p>紙容器 原紙の有利調達(調達ソース拡大、原紙自製化の推進)</p> <p>家庭紙 岩国工場の生産設備停止(2012年9月、効果:10億円/年)</p>

	2011年度実績	2014年度計画
売上高	3,000億円	3,200億円
営業利益	85億円	200億円

海外市場を中心とする成長機会の獲得と収益力の強化

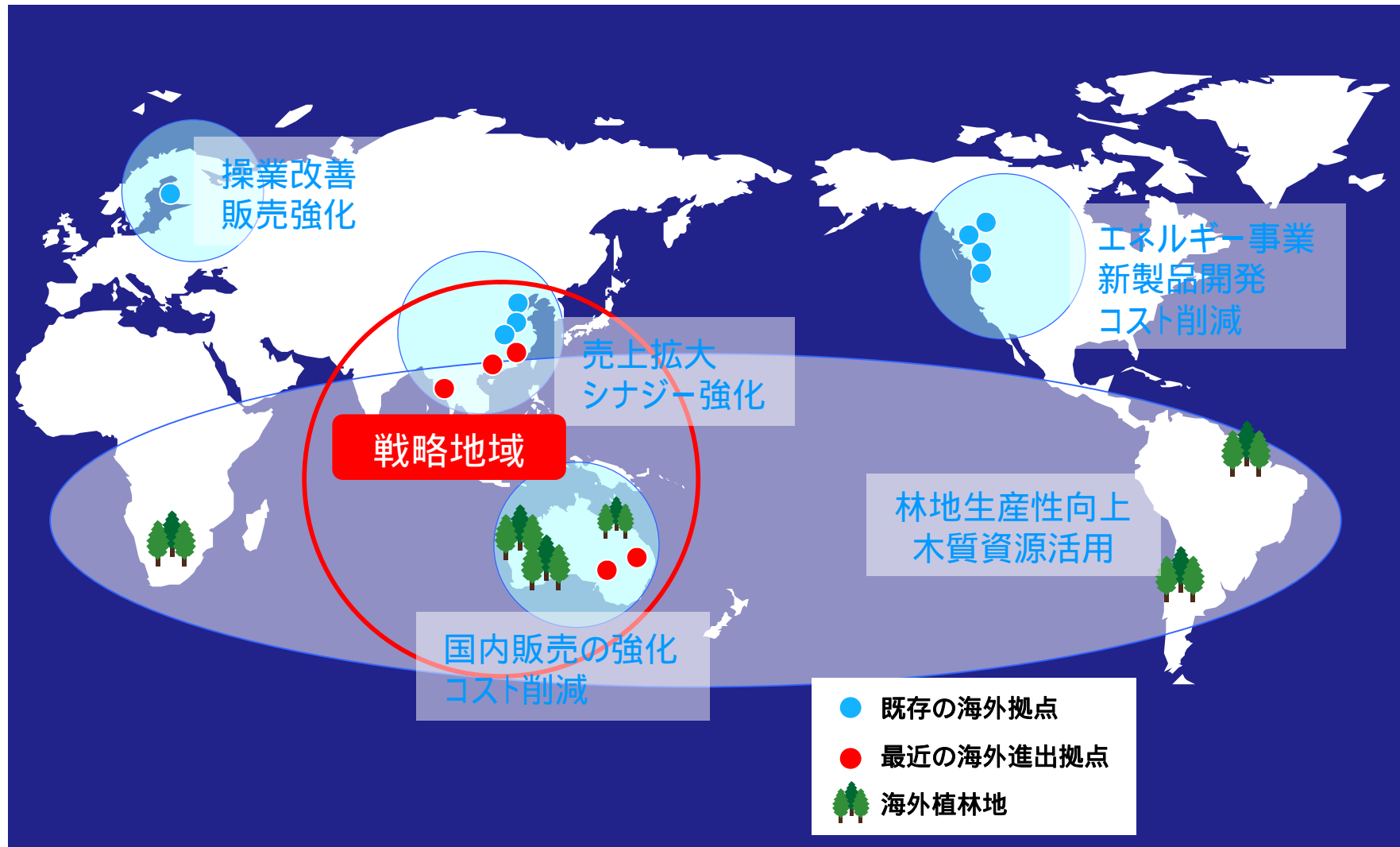
経営課題	主要施策
成長分野の拡大	<p>化成品 溶解パルプの増産(釧路工場既存設備を活用) セルロースパウダの増産 海外での塩素化ポリオレフィン拡販(低コスト品開発)</p> <p>機能材料 液晶フィルム増産(2012上期～営業運転)</p>  
収益力の強化	<p>化成品 溶解パルプ高付加価値品の生産(2012上期～営業運転)</p> <p>機能材料 液晶フィルムの高付加価値品開発</p>

日本最大級の国内材集荷ネットワークを最大限に活用

経営課題	主要施策
木材資源の集荷力強化 林業活性化政策への対応 	国産材取引の拡大(取扱量国内トップを目指す) 50 100万m ³ バイオマス燃料集荷力の強化(国内トップの集荷力を更に強化) 社有林の有効活用(社有林材の拡販、環境ビジネスへの活用)
建材の増産と拡販	薄物耐水MDFの増産・拡販(+50%) 国産材/森林認証製品の増産・拡販 

	2011年度実績	2014年度計画
売上高	1,100億円	1,300億円
営業利益	70億円	100億円

当中期経営計画期間内は既存事業の収益力強化を優先



5 海外事業の収益力強化 - オーストラリアンペーパー

国内販売強化・コスト競争力強化による収益改善

オーストラリアンペーパー社

2011年度
(1-12月)
実績

売上高 **A\$8億(約650億円)**
紙・板紙生産数量 **60万t**
主要生産品種 **PPC用紙、ライナー、クラフト紙**

事業環境

底堅い国内需要

豪ドル高による輸出価格の低下、輸入紙との競争激化

環境意識の高まり



AP社の主力ブランドREFLEX

経営課題	主要施策
国内販売の強化	環境配慮型ブランドの強化 (古紙配合、森林認証、カーボンニュートラル対応品等の拡販)
コスト競争力の強化	生産効率の向上 <u>(目標値) + 1% / 年</u> パルプ、薬品等の自製比率向上によるコスト削減 固定費、修繕費の削減

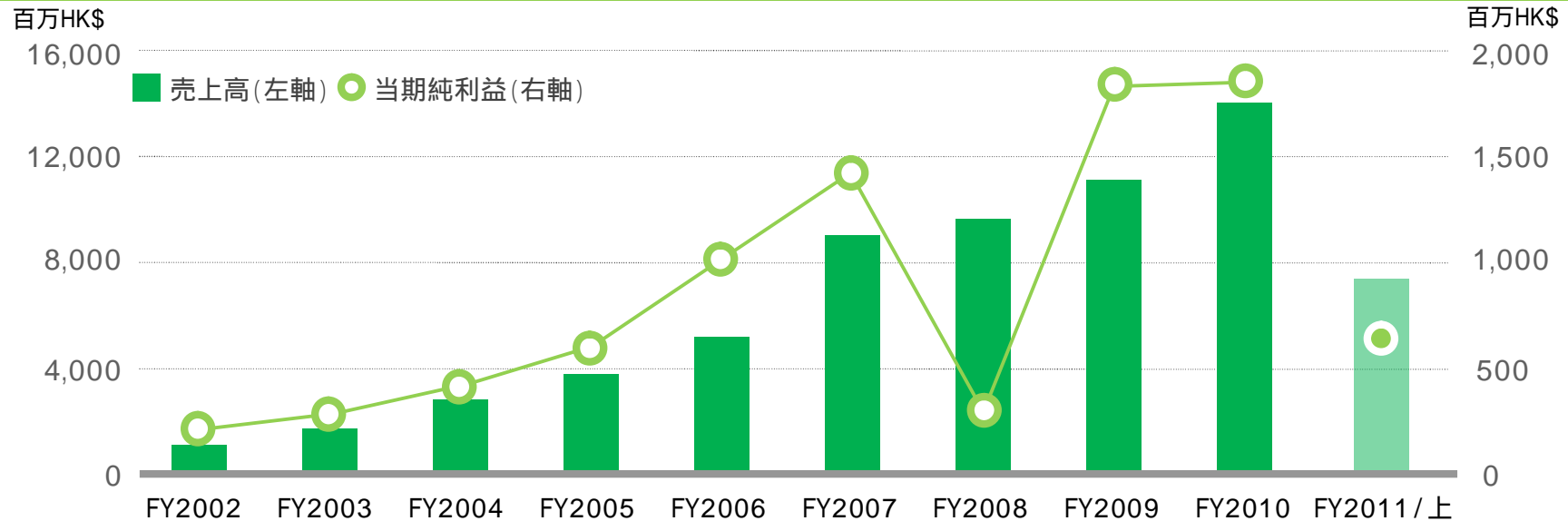
需要増に伴い、売上高・利益成長が継続

需要増に合わせて、生産能力を増強

~ 2008年 6月	生産能力	455万t/年(ライナー・中芯)
2011年 7月	洪梅工場	ライナー50万t/年稼働
2011年 9月	重慶工場	中芯40万t/年稼働
2012年 6月	洪梅工場	白板紙60万t/年稼働予定
2013年 6月	江西工場	ライナー50万t/年稼働予定



理文造紙業績推移(2003-2011上期)



洪梅工場に理文造紙初の白板紙抄紙機を新設

開発・操業・販売等、全面的に事業支援を実施

開発支援

- 2010年 6月 理文造紙の株式取得および業務提携契約を締結
- 2010年 10月 日本製紙で白板紙製品の開発を開始
- 2011年 4月 サンプル品試作開始(日本大昭和板紙・日本製紙)
- 2011年 10月 中国印刷会社で評価実施(評価良好)
- 2012年 6月 抄紙機稼働予定

操業支援

稼働後も操業支援を継続

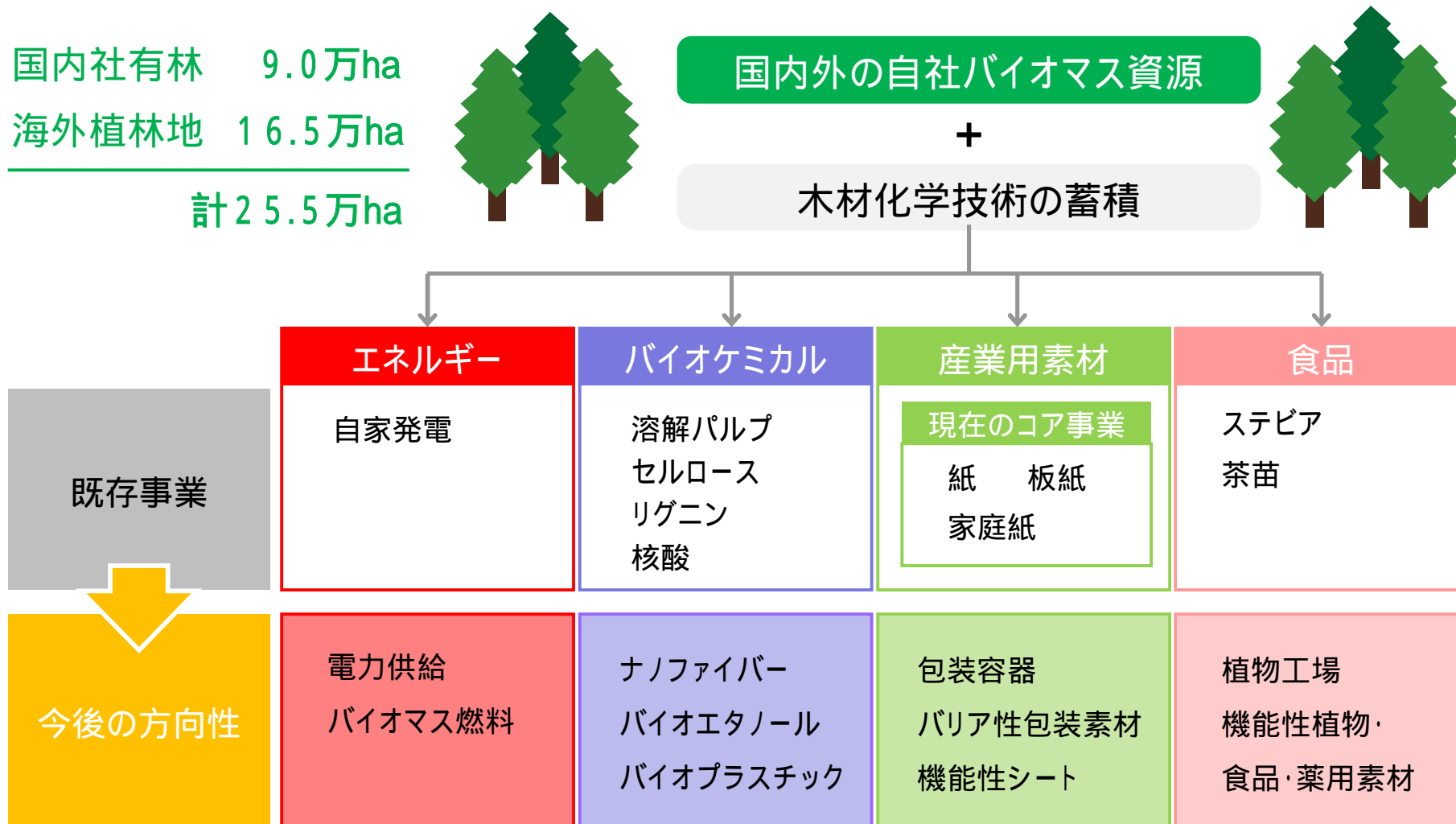
販売支援

日本製紙グループの海外販売網を活用



洪梅工場で建設中の白板紙抄紙機

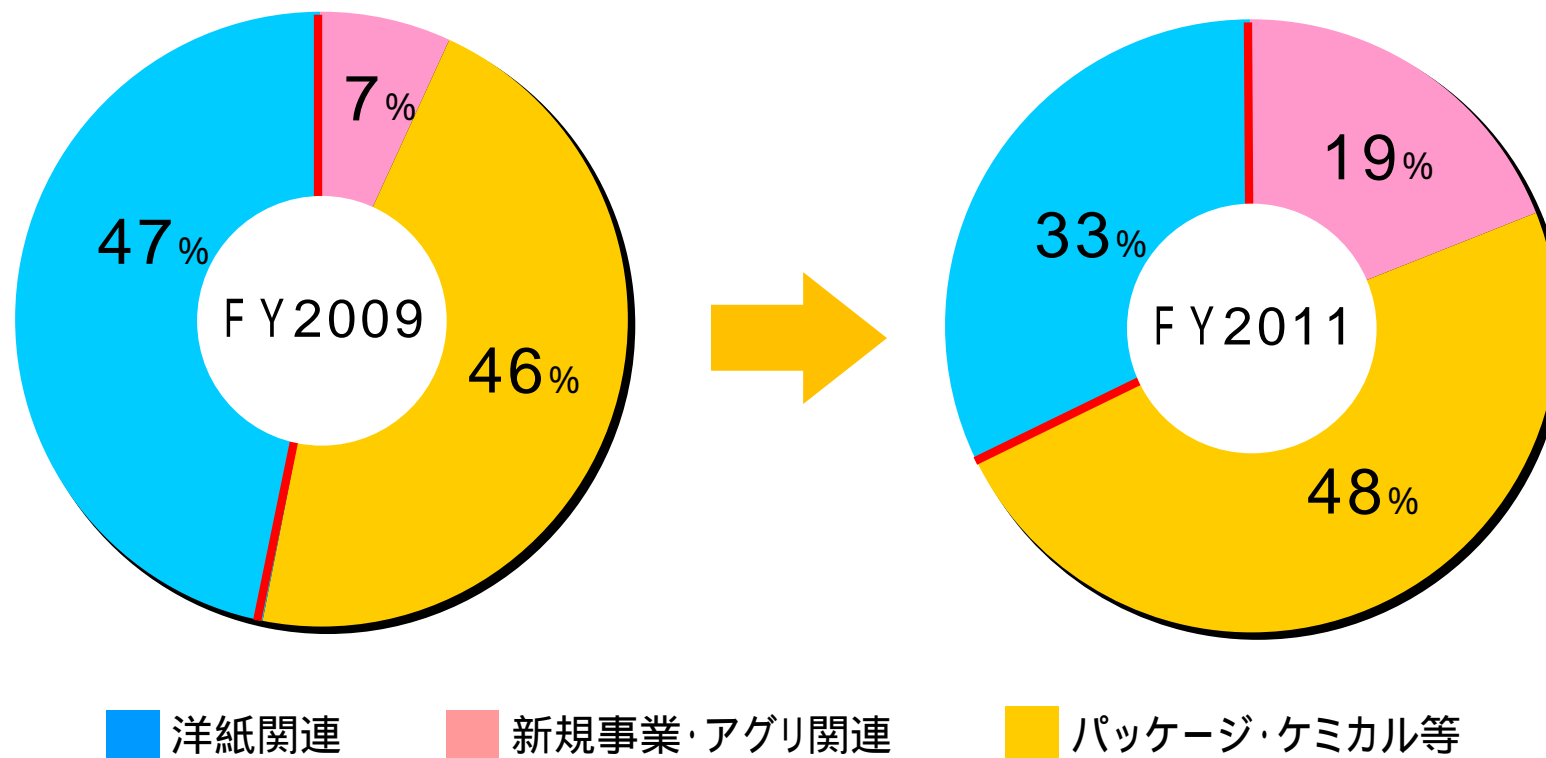
「総合バイオマス企業」への構造転換



事業再編に先行して、開発体制を変革

2012年4月 新規事業開発に特化した「新事業開発部」を設置

研究開発の人員構成推移



再生可能エネルギーとバイオマス燃料需要の増加

事業環境

再生可能エネルギー固定価格
買取制度の発効(2012年7月)

国による林業再生政策

- ▶ 燃料用国内材産出量の拡大

電源分散化促進策導入の可能性

紙生産量減少

- ▶ 外部への送電能力の増加

日本製紙グループの強み

既存設備での電力供給実績

2011年度売上高:180億円

電力会社以外では国内最大級の発電能力
(約170万kW)

木材バイオマスへのアクセス

森林資源(25.5万ha)を保有

国内有数の木材バイオマス調達力

有形、無形の資産保有

未利用土地(工場内、山林等)

設備運用ノウハウ、各種の許認可

木材化学技術の蓄積

当社グループの強みを活かしたエネルギー事業を推進

2011年12月 エネルギー事業推進室を設置、早期事業化を目指す

既存設備活用による電力供給を拡大

▶ 紙生産工場における発電余力を活用

木材バイオマスを活用した電力供給を開始

2013年春迄に50万MWh/年を供給予定(国内外3拠点)

更にバイオマス火力発電設備の新設を検討中

太陽光、風力発電の導入を検討

工場内の未利用土地や山林を活用

新エネルギーの研究開発推進

バイオ燃料技術の研究開発推進



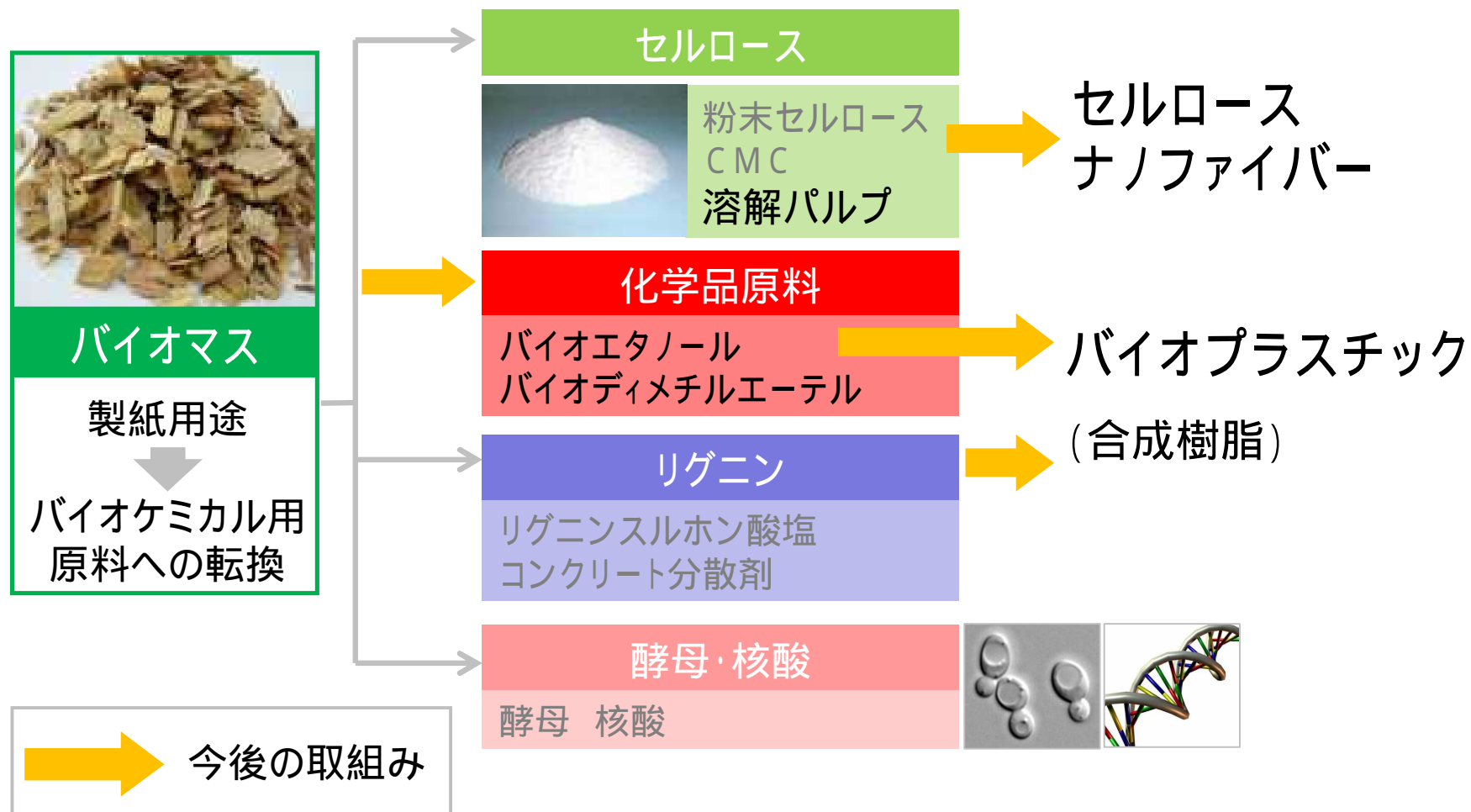
日本製紙富士工場
3号バイオマスボイラー



半炭化した杉樹皮のペレット

既存事業のノウハウを活かしバイオケミカル事業を強化

(日本製紙ケミカルと日本製紙の一本化による開発強化)

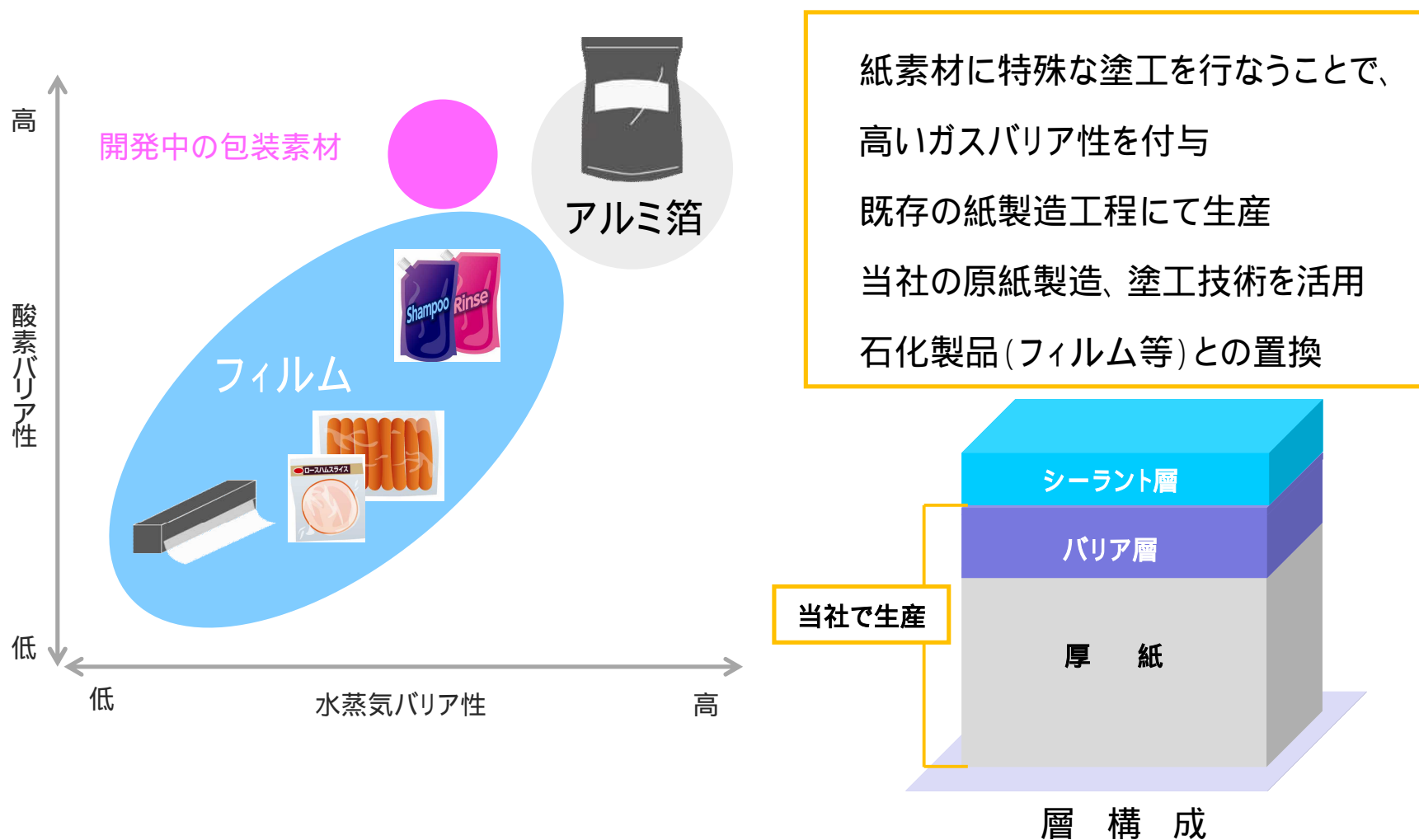


大学、他社との共同開発で早期実用化を推進中



低環境負荷バリア性包装素材の開発

(日本紙パック、日本大昭和板紙の食品・産業用途向け製品)



アグリバイオ技術・資産を活用し、国内外で事業化推進

既存事業の拡大

サンルージュ* (機能性茶) 事業の拡大

*アントシアニン含有量の高い茶品種

茶苗事業の強化 (高付加価値苗の増産)



サンルージュ茶圃場 (徳之島)

機能性植物への取組み強化

機能性食品素材市場

世界市場約2兆円・国内市場1,000億円超

【用途】医薬品、健康食品、化粧品等

【機会】高齢化の進展、健康志向拡大

当社技術による栽培モデル構築、国内外
社有地や工場の廉価エネルギーを活用した
低コスト生産を目指す



当社独自の光独立栄養培養技術による
サンルージュの苗木生産

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。



日本製紙グループ
NIPPON PAPER GROUP