

# 当面の経営課題と取り組み



2013年5月30日 決算・経営説明会

日本製紙株式会社

## 本日の説明内容

1

**新生「日本製紙」の誕生**

2

**事業環境と今後の方向性**

3

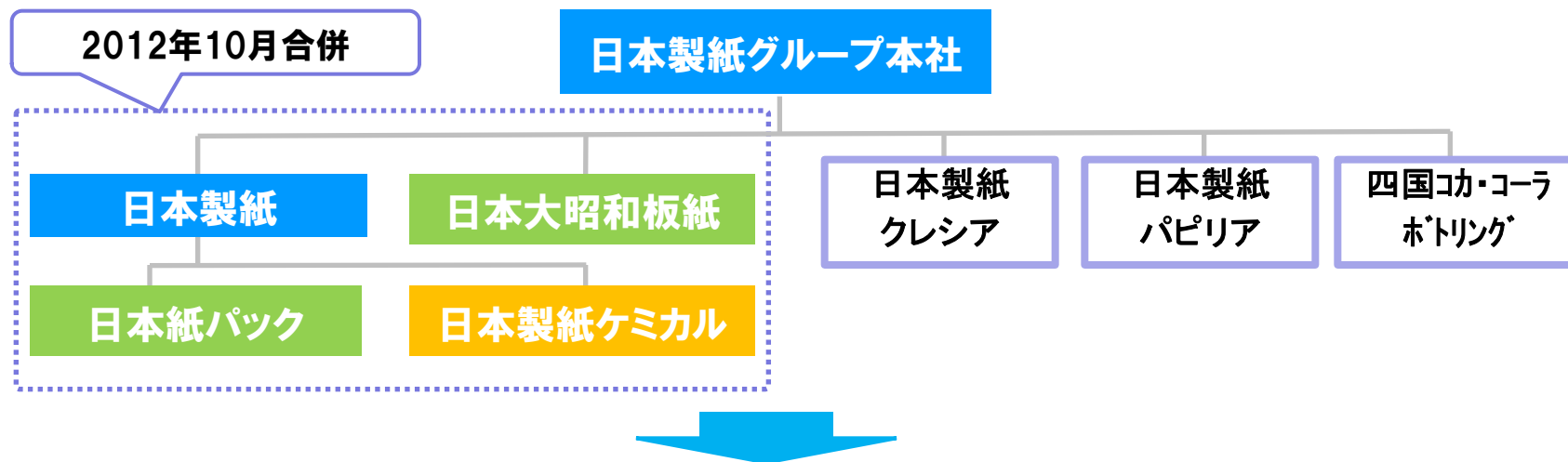
**事業分野別の取り組み**

4

**事業構造転換への取り組み**

# 1 新生「日本製紙」の誕生－新体制への移行

## 分散する成長分野を統合し、迅速に経営資源を配分



2013年4月1日～

## 執行役員制を導入：経営と執行を分離、意思決定を迅速化

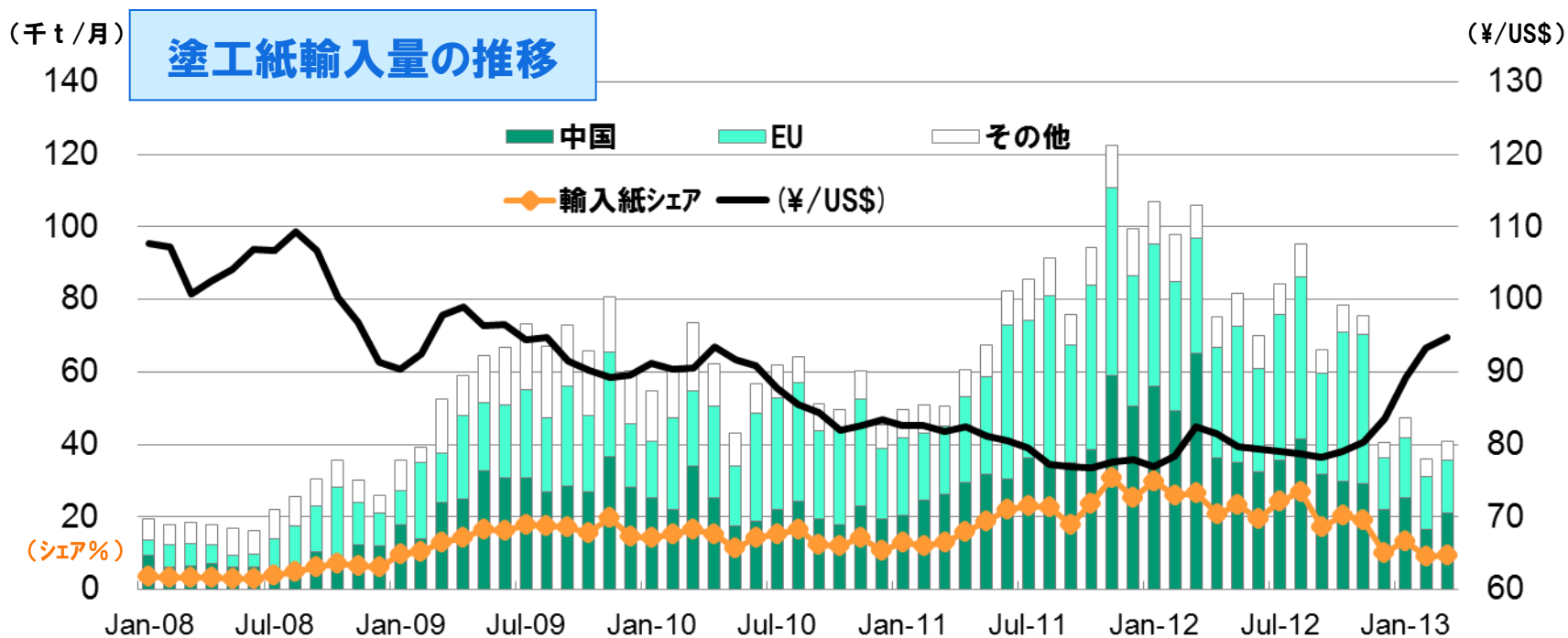


### 事業環境

- 世界的な景気減速、先進国の紙需要減少
- 震災後の輸入紙増加、印刷用紙市況の低迷

<2013年->

- 急激な円安の進行  
⇒原燃料コストの上昇、輸出機会の拡大、輸入紙リスクの減少

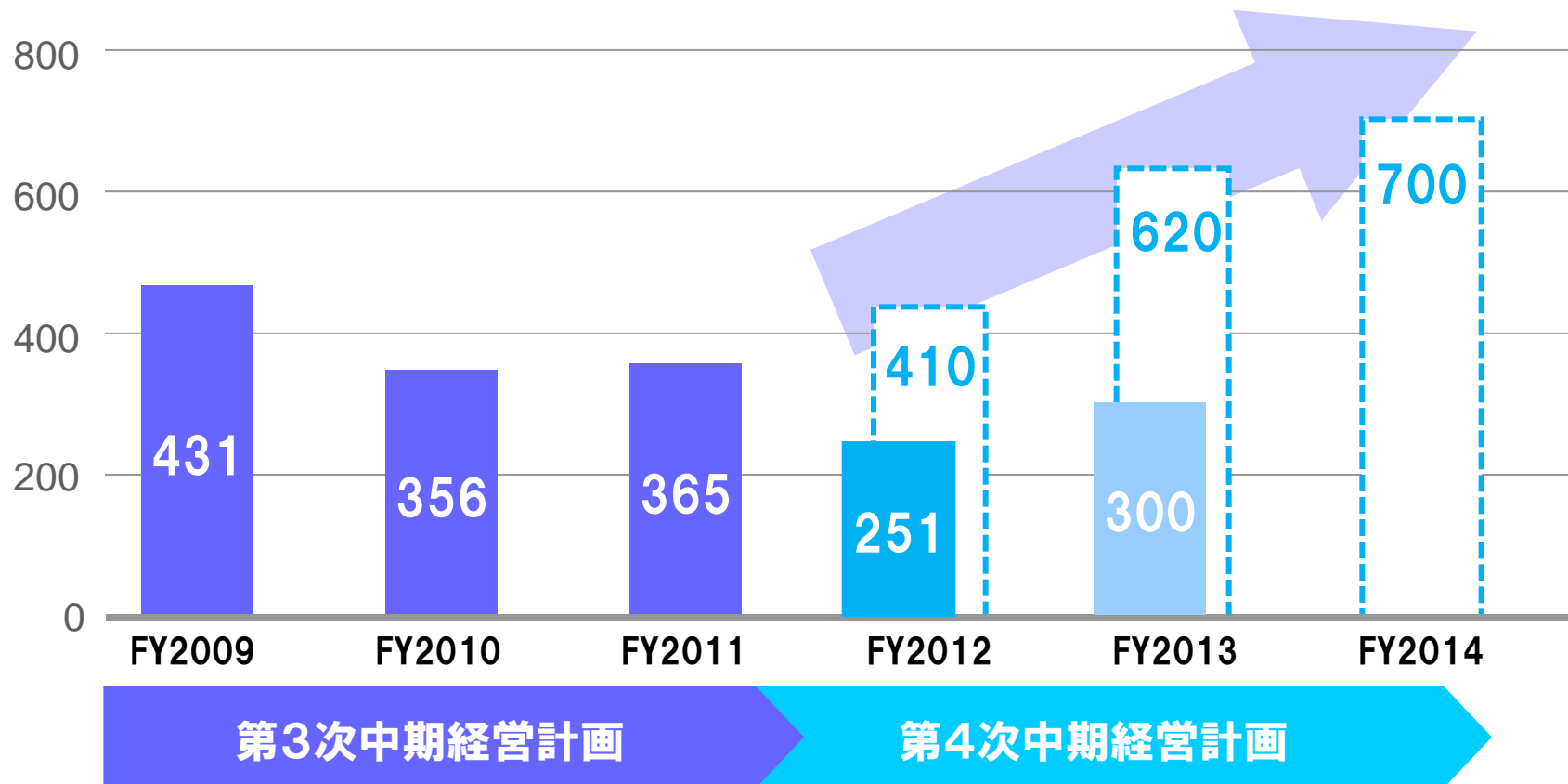


## 今後の方向性

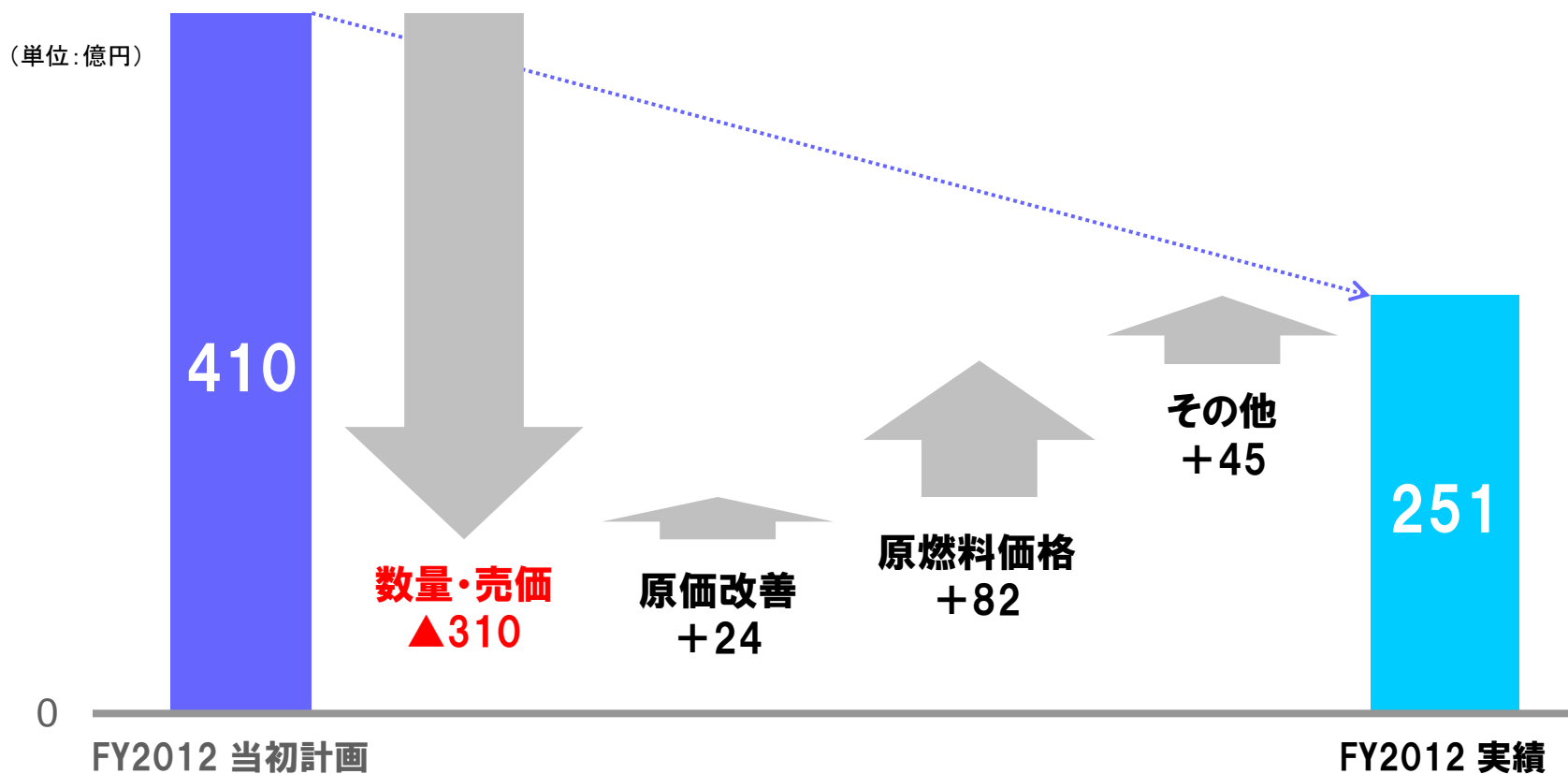
- 印刷用紙市況品の価格修正を実施、  
原燃料コスト上昇分の値上げを検討
- 海外販売の強化
- 追加の収益改善策により、競争力を強化
- 資産の効率化を図り、財務体質を改善
- 事業構造転換に向けた取り組みを加速

洋紙市況の低迷等により、2012年度は当初計画未達  
2013年度も急激な円安の進行等により未達の見通し

(単位:億円)

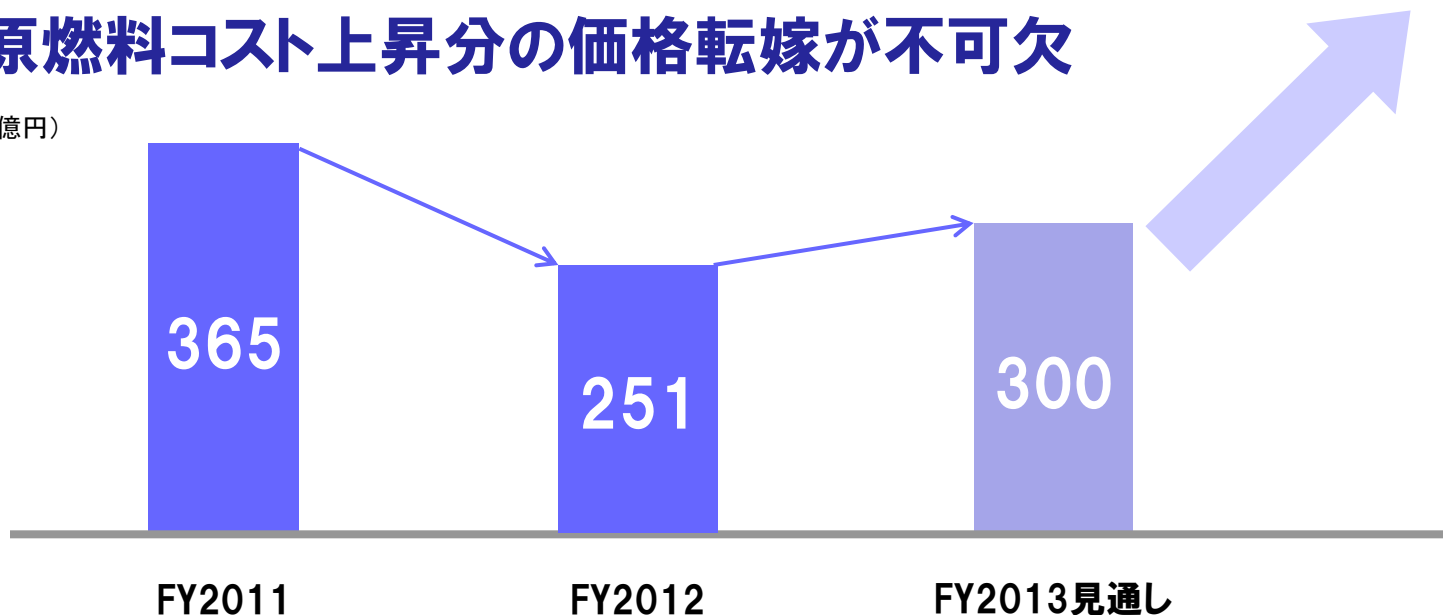


## 原価改善は計画を上回るも、洋紙価格を中心に 数量・売価要因で当初計画未達



2014年度以降の収益改善には、原価改善の継続と原燃料コスト上昇分の価格転嫁が不可欠

(単位:億円)



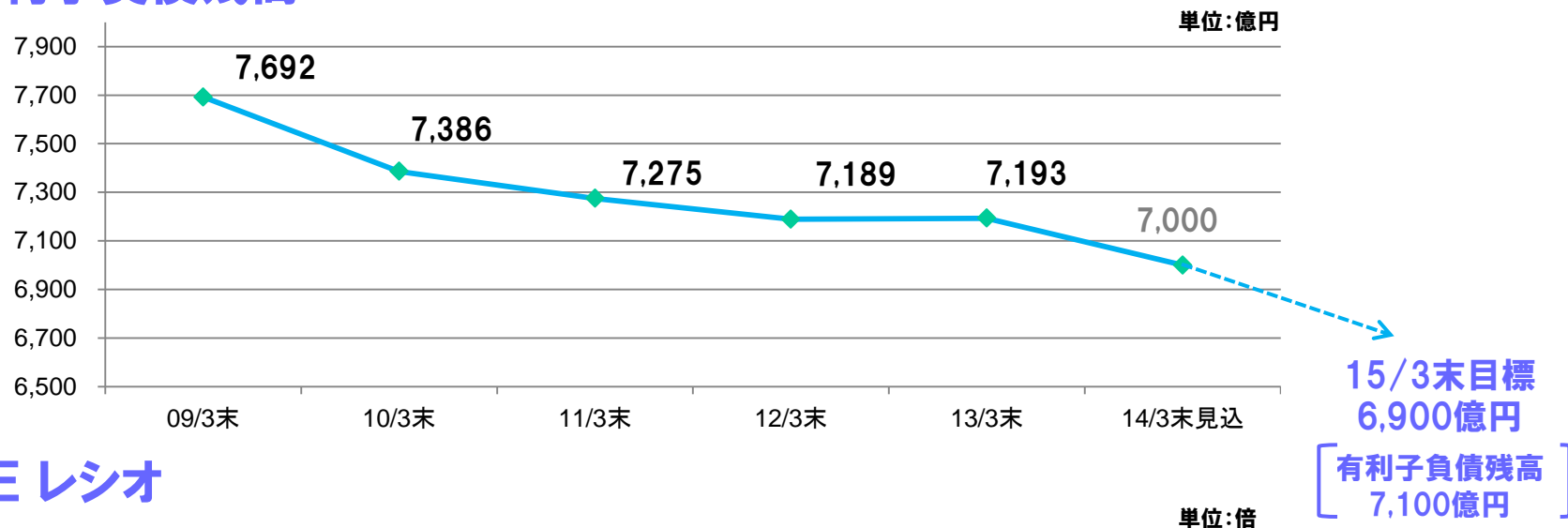
増減益要因	FY2011-12	FY2012-13	FY2011-13
数量・売価	▲147億円	+ 38億円	▲109億円
原価改善	+179億円	+176億円	+355億円
原燃料価格	+ 14億円	▲112億円	▲ 98億円
その他	▲160億円*	▲ 53億円	▲213億円
合計	▲114億円	+ 49億円	▲ 65億円

\*2011年度の震災関係固定費の特別損失振替影響他

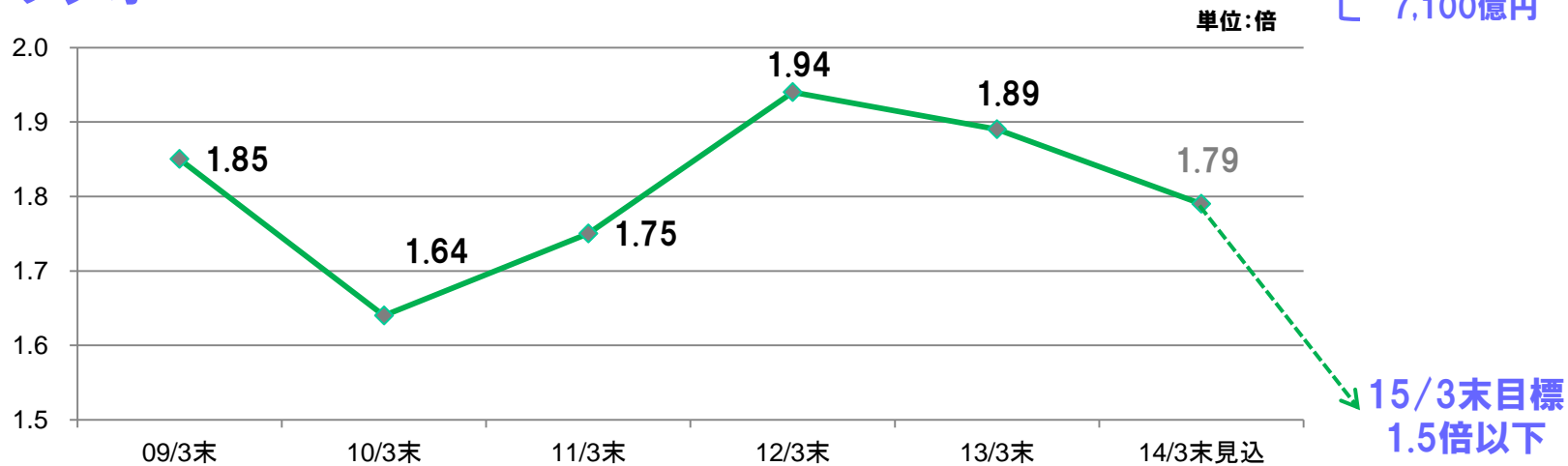


### 資産の効率化を図り、財務体質を改善

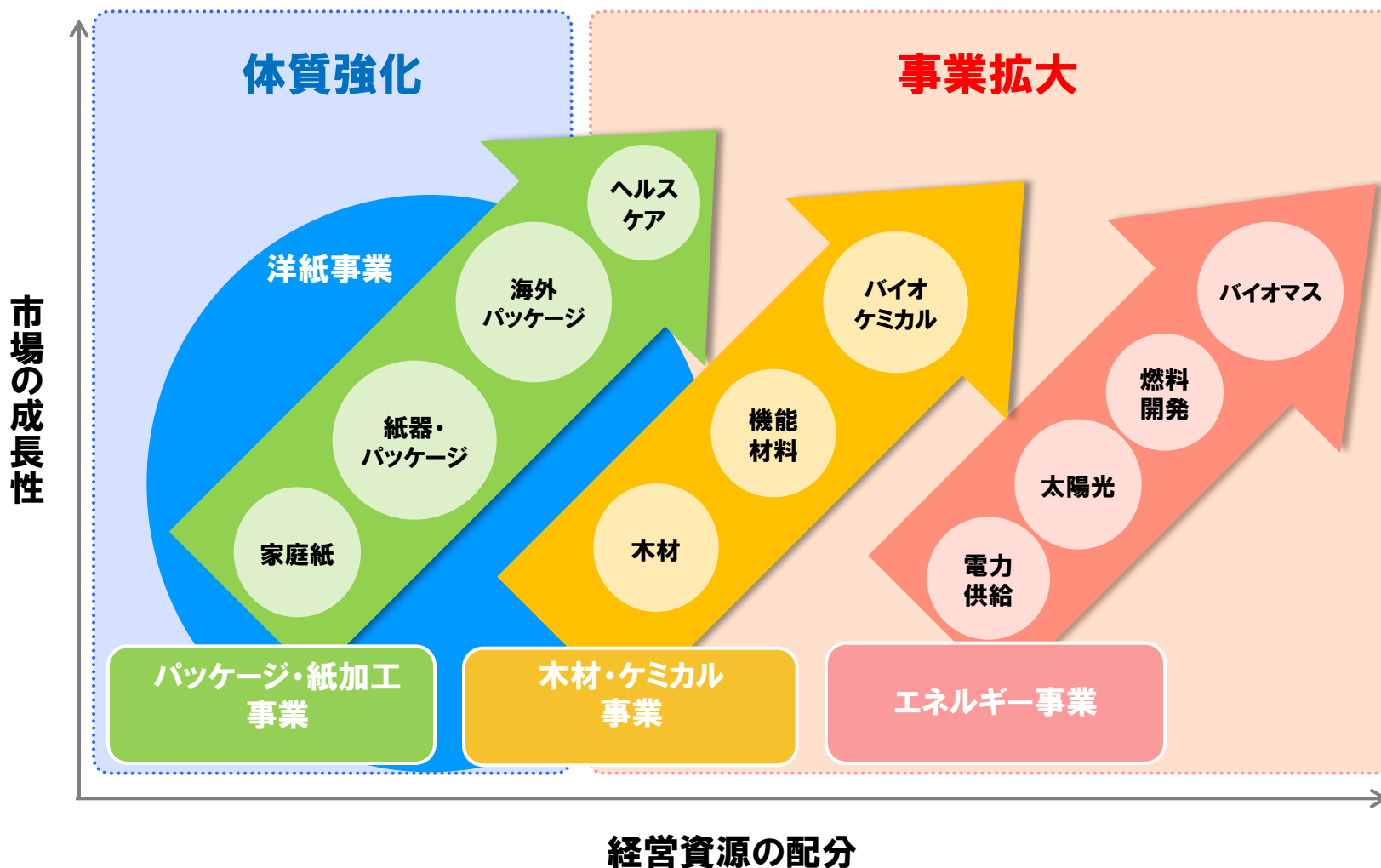
#### 純有利子負債残高



#### D/E レシオ



## 経営資源を成長分野へ重点的に配分



## 洋紙事業の復興計画は順調に進捗

2012年度:139億円改善

2013年度:111億円改善見通し

計250億円

		2012年度		2013年度見込み	
		効果金額	進捗	効果金額	進捗
合計		139億円	(当初計画124億円)	111億円	
施策	要員合理化	59億円	1,139名削減	41億円	175名削減
	比例費削減	17億円	パルプ100%自製化(石巻) オイルゼロ(石巻、吉永) 銘柄数20%削減	33億円	パルプ最適化(岩国、大竹) オイルゼロ(岩国) 物流費削減、移抄メリット最大化
	固定費削減	60億円	製造設備12台停機	28億円	通年寄与分
	売電等	3億円	2012年1月～電力供給開始 (富士工場バイオマス発電)	9億円	溶解パルプの増産本格化 (釧路工場)

### 3 事業分野別の取り組み — 洋紙事業

経営課題	進捗状況／今後の強化策																																		
販売価格の修正	<p>⇒ 印刷用紙市況品の価格修正を実施</p> <p>⇒ 円安によるコスト上昇の価格転嫁も別途検討</p>																																		
販売数量の回復	<p>●進捗状況</p> <p>⇒ 新製品の拡販等により販売数量を回復</p> <table border="1" data-bbox="591 689 1812 818"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>FY10/下</th> <th>FY11/下</th> <th>FY12/上</th> <th>FY12/下</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>国内販売数量(千t)</td> <td>2,122</td> <td>1,957</td> <td>1,920</td> <td>2,030</td> </tr> </tbody> </table> <p>●内需見通し</p> <table border="1" data-bbox="591 911 1812 1039"> <thead> <tr> <th>品種</th> <th>新聞用紙</th> <th>印刷用紙</th> <th>情報用紙</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>伸び率</td> <td>▲1.0～▲1.5%</td> <td>▲1.5～▲2.5%</td> <td>0.0～▲1.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>●輸出販売の強化</p> <table border="1" data-bbox="591 1089 1812 1339"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3">(千t)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>FY2012</th> <th>FY2013</th> <th>FY2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>修正後</td> <td>102</td> <td>185</td> <td>218</td> </tr> <tr> <td>(当初中計)</td> <td>(59)</td> <td>(80)</td> <td>(99)</td> </tr> </tbody> </table>	期間	FY10/下	FY11/下	FY12/上	FY12/下	国内販売数量(千t)	2,122	1,957	1,920	2,030	品種	新聞用紙	印刷用紙	情報用紙	伸び率	▲1.0～▲1.5%	▲1.5～▲2.5%	0.0～▲1.0%		(千t)				FY2012	FY2013	FY2014	修正後	102	185	218	(当初中計)	(59)	(80)	(99)
期間	FY10/下	FY11/下	FY12/上	FY12/下																															
国内販売数量(千t)	2,122	1,957	1,920	2,030																															
品種	新聞用紙	印刷用紙	情報用紙																																
伸び率	▲1.0～▲1.5%	▲1.5～▲2.5%	0.0～▲1.0%																																
	(千t)																																		
	FY2012	FY2013	FY2014																																
修正後	102	185	218																																
(当初中計)	(59)	(80)	(99)																																

#### 経営課題

#### 今後の強化策(追加施策)

##### ●販売力の強化

- ⇒ 営業体制の再編(2013/4~)
  - ・マシン担当制導入により、生産・販売を直結
- ⇒ 産業用紙、特殊紙の開発・販売強化
  - ・高付加価値品の拡販、設備の特徴を生かした新製品開発

#### 国際競争力の強化

##### ●コスト削減の強化

- ⇒ 更なる固定費の削減
  - ・間接部門のスリム化、総労務費の削減
- ⇒ 汎用品の収益力強化
  - ・品質設計や業務プロセス等の徹底的な見直し
- ⇒ その他コストの削減
  - ・物流費、メンテナンスコストの削減

### 3 事業分野別の取り組み - パッケージ・紙加工事業

事業分野	進捗状況／今後の強化策
板紙	<p>●エネルギーコスト削減</p> <p>⇒吉永工場 オイルゼロ化 (2012/6～)</p> <p>⇒秋田工場 燃料転換 (2013/6～)</p> <p>●市場ニーズに対応した商品の拡販</p> <p>⇒草加工場 高品質化対応設備稼働 (2013/1～)</p>
紙容器	<p>●無菌充填フジパックの拡販</p> <p>⇒新型高速充填機の販売開始 (2012/12～)</p> <p>⇒新機能パックの採用決定 (2013/5～)</p> <p>●原紙の有利調達</p> <p>⇒自製化の取り組みを継続、強化</p> <p>⇒紙製バリア包材の開発</p>
家庭紙	<p>●岩国工場の生産設備を2012年9月に停止</p> <p>⇒計画通りに効果発現(10億円/年)</p> <p>●ヘルスケア用品の売上50%増</p> <p>⇒2012年度も前年比+10%の成長、今後更に強化</p>

### 3 事業分野別の取り組み - 木材・ケミカル事業

事業分野	進捗状況／今後の強化策
ケミカル	<ul style="list-style-type: none"><li>●既存KP設備を活用した溶解パルプ増産(釧路)、溶解パルプ高付加価値品の生産(江津) ⇒ 2013年度より本格販売を実施</li> <li>●ディスプレイ用光学フィルムの増産、高付加価値品の拡販 ⇒ 新コートは2012年度下期に営業生産を開始、高付加価値の中小型分野で数量増加</li> <li>●木材化成品の増産 ⇒ 勇払製造所に設備新設、2014年5月稼働予定</li> <li>●機能性コーティング樹脂の拡販 ⇒ 岩国事業所に設備新設</li></ul>
木材・建材	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ 住宅着工増、復興需要増に伴い数量伸長</li> <li>⇒ 今後バイオマス燃料集荷力を更に強化</li></ul>

## 経営計画期間内は既存事業の収益力強化を優先





### 3 事業分野別の取り組み — 海外事業②

社名／(国)	進捗状況／今後の強化策
<p>オーストラリアン・ペーパー (オーストラリア)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●古紙パルプ設備を新設(2014/2月操業予定) 能力:約5万t/年、総投資額:約52億円</li> <li>●環境配慮製品の拡販を目指す</li> </ul> 
<p>サイアム・ニッポン・インダ ストリアル・ペーパー (タイ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●薄物産業用紙の新設備を建設(2014年夏操業開始予定) 出資比率:日本製紙グループ55%, タイペーパー(*)45% (* ) SCGペーパー社の100%子会社</li> <li>能力 :約4.3万t/年 総投資額:約55億円</li> </ul> <p>主な用途</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="1045 751 1213 968">  <p>包装</p> </div> <div data-bbox="1251 751 1420 1005">  <p>食品</p> </div> <div data-bbox="1450 751 1619 1005">  <p>医療</p> </div> <div data-bbox="1649 751 1818 1005">  <p>化粧板</p> </div> </div>
<p>理 文 造 紙 (中 国)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2012年9月 洪梅工場17号抄紙機稼働(白板紙60万t/年)</li> <li>●当社販売ネットワークを通じ、上海周辺地区へ販売 ⇒ 目標:10万t/年 ⇒ 更なる販売拡大による当社収益への貢献を目指す</li> </ul>

### 3 事業分野別の取り組み - 海外事業③

社名／(国)

進捗状況／今後の強化策

#### ●AMCEL社概要

会社名： Amapa Florestal e Celulose S.A

所在地： ブラジル アマパ州 サンタナ市

資本構成： 日本製紙100% (2013/3～)

植林面積： 約6万ha (総保有面積:30万ha,植林可能面積:13万ha)

#### ●資源エネルギー事業への展開拠点として強化

⇒ 欧州におけるバイオマス燃料需要への対応

アムセル  
(ブラジル)

【アマパ州位置図】

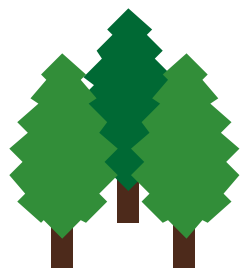


【AMCEL社所有地位置図】



## 「総合バイオマス企業」への構造転換

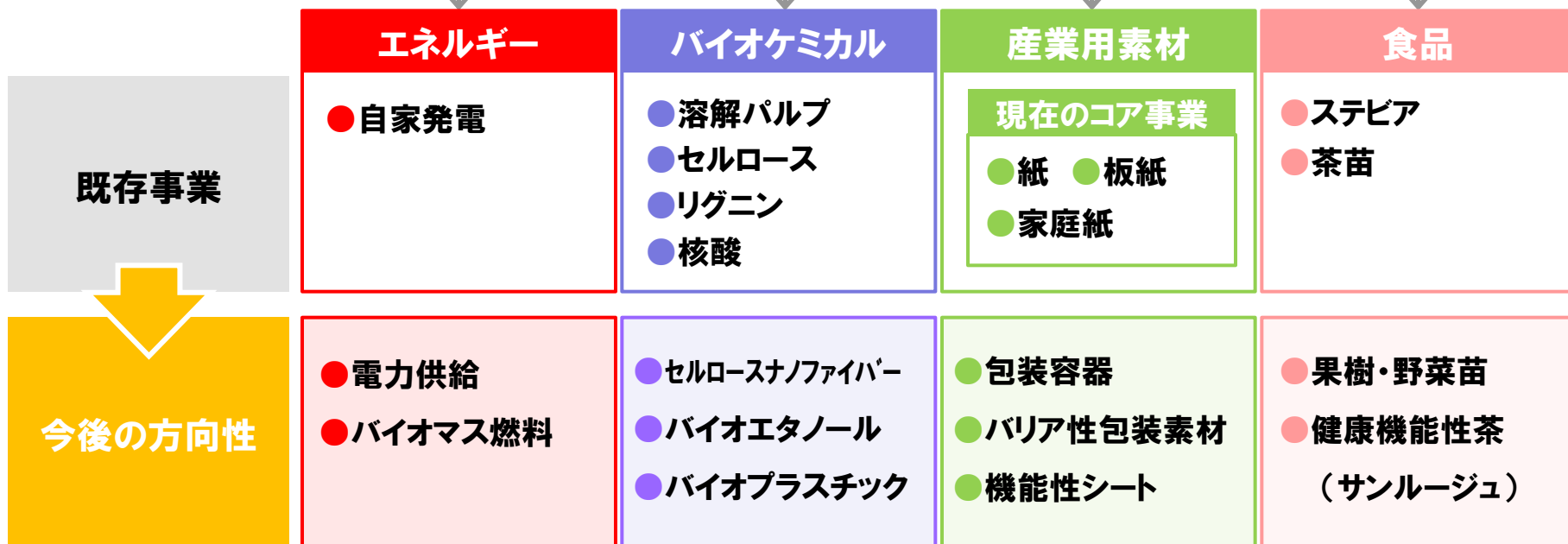
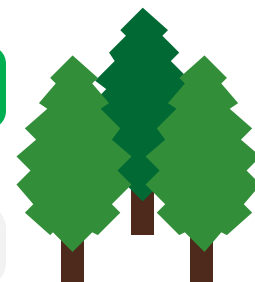
- 国内社有林 9.0万ha
  - 海外植林地 12.4万ha
- 計21.4万ha



国内外の自社バイオマス資源

+

木材科学技術の蓄積



## エネルギー事業のビジネスチャンス拡大

### 外部事業環境

- 大震災／原発事故に端を発した電力需給の逼迫
- 再生エネルギー固定価格買取制度
- 電力価格の上昇
- 発送電分離の動き
- 小売等電力自由化の流れ

### 内部事業環境

- 国内洋紙需要の減少

### 日本製紙の強み

- **既存設備での電力供給実績**
  - ・電力会社以外では国内最大級の発電能力（約170万KW）
- **木材バイオマスの調達実績**
  - ・森林資源(21.4万ha)を保有
  - ・国内最大の木材バイオマス調達力
- **経営資源の保有**
  - ・微粉炭やバイオマス発電の運転実績／管理技術
  - ・長年培った木材科学技術
  - ・インフラ、環境対応設備等の保有

今後の方向性



- 外部への送電増加
- バイオマス系燃料の開発
- 経営資源を活かした新規電源の開発

## 具現化するエネルギー事業への取組み

### ●既存設備活用による電力供給を拡大

- ⇒ 富士工場バイオマスボイラーからの電力供給開始(12/1~)
- ⇒ みなし節電実施(八代工場→関西・四国のG企業節電対応)

### ●木材バイオマスを活用した電力供給の拡大

- ⇒ 富士工場バイオマスボイラーの電力供給力拡大(13/8~)
- ⇒ 八代工場にバイオマスボイラーを新設(15/3発電開始予定)

### ●太陽光発電の導入、新エネルギーの開発推進

- ⇒ 小松島工場跡地で大規模太陽光発電事業を開始(14/12)
- ⇒ 新規バイオマス固形燃料を開発  
(既存石炭火力ボイラーへの混焼率を従来の約10倍に向上、CO2発生量の低減にも有効)

### ●13/6 エネルギー事業部をエネルギー事業本部に改組

中期的には500億円以上の売上を目指す



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

## 未利用材100%によるバイオマス発電事業

### ●設備概要

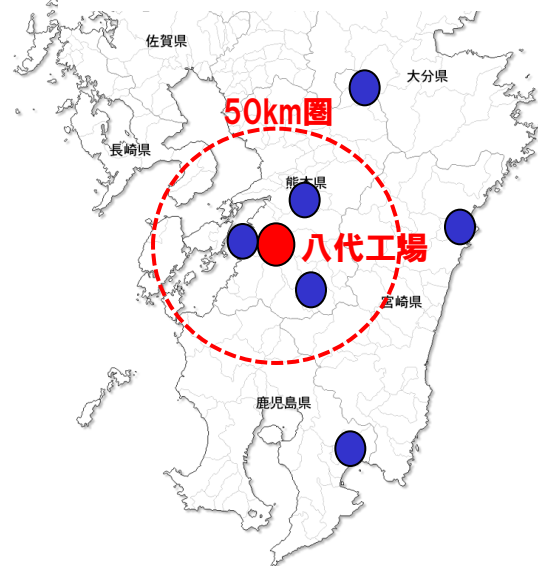
- 設置場所: 日本製紙 八代工場
- 投資金額: 約30億円
- 発電能力: 5,000kW
- 燃料: 未利用材100%(約7万t/年)
- 発電開始: 2015年3月予定



### ●当事業の特長

燃料	集荷能力	九州最強の集荷ネットワーク
	輸送費	八代中心に50km圏から集荷可能
	品質	水分含有率管理、未利用材認定などのノウハウを確立済み
設備	インフラ	工場内純水、排水処理設備活用
	要員	既存要員の活用
売電価格		33.6円/kWh

### ●南栄(100%子会社)チップ工場





## 既存インフラを活用した大規模太陽光発電事業

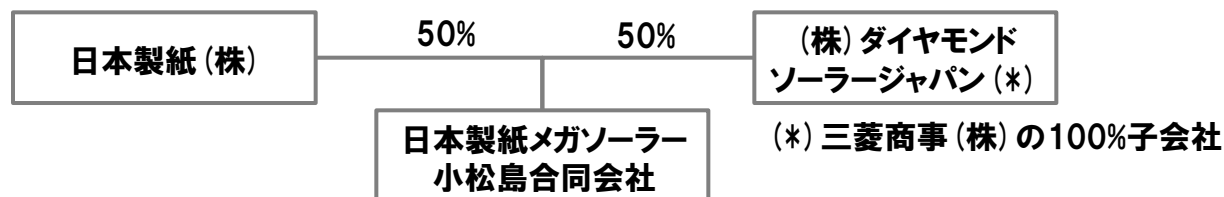
### ●設備概要

- 設置場所：日本製紙 小松島工場跡地(事業面積約25万㎡)
- 発電能力：2.1万kW\* (\*太陽光モジュール容量)
- 発電開始：2014年12月予定



※完成予想図

### ●事業スキーム



### ●当事業の特長

インフラ	工場跡地、送電設備を活用
保全体制	既存事業要員にて対応
投資金額	プロジェクトファイナンスを活用し、投資金額を抑制 当社出資金額見込 約7億円(総事業資金の10%)
売電価格	42円/kWh

## 「鉄より強く、紙の様に軽い」CNFの事業展開

### ●特長

- ・強くて軽い
- ・温度変化に強い
- ・環境負荷が小さい
- ・バリア性が高い



### ●実証生産設備を新設(13/10稼働予定)

- ・設置場所: 日本製紙 岩国工場
- ・投資金額: 3億円(内補助金2億円※)
- ・生産能力: 30t/年

国内初の化学処理による  
本格的CNF生産設備

※2012年度経済産業省イノベーション拠点推進事業「先端技術実証・評価設備整備費等補助金」

### ●今後の取り組み

- ・CNF事業推進室を設置(13/4～)
- ・サンプル供与およびユーザーとの共同開発
- ・商業生産に向けた生産設備の検討



## 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。



日本製紙株式会社  
NIPPON PAPER INDUSTRIES CO.,LTD.