

英文アニュアルレポート主要文章の日本語訳
(お問い合わせ先)
日本ユニパックホールディング
企画・管理グループ IR室 大林
Tel. 03-3218-9345、Fax. 03-3216-5662
E-mail: 0830030@nu.nipponunipac.co.jp

株主の皆様へ・社長メッセージ (英文アニュアルレポートp2～p3)

2001年7月
株式会社日本ユニパックホールディング
代表取締役社長 小林 正夫

昨年の3月に日本製紙と大昭和製紙は持株会社を設立して事業統合を行うとの発表を致しました。その後法的手続きなどの諸準備を行い、2001年3月23日に日本製紙と大昭和製紙は上場廃止、同年3月29日に日本ユニパックホールディングが上場して両社の完全持株会社となり、3月30日に予定通り事業統合を実現して新たな活動を開始致しました。

「日本ユニパックホールディング」は連結ベースでの売上高が1兆2千億円を超える紙パルプ業界で世界第6位、日本では文字通りのリーディング・カンパニーとなります。

このグループの中核となる持株会社「日本ユニパックホールディング」の当面の主要課題は以下の3つであると考えております。

1. 統合効果の早期発現

日本製紙と大昭和製紙の経営は、基本的に自主・自立・自己責任の原則に則って行われます。日本ユニパックホールディングは、グループ全体の企業価値を高めるために、日本製紙と大昭和製紙に資本効率を重視した経営を強く求めて、常にグループとしてのメリットを最優先に追求していく考えです。グループの現在の最も重要な課題は、意図した統合効果を如何に早期に達成するかであると認識しています。

グループの企業価値の拡大には、グループが保有する経営資源を最大限有効に活用していくことが必要となります。グループ経営の効率化を測る重要な尺度の一つが昨年より日本製紙で採用したNEP(日本製紙版EVA®)です。2001年度よりNEPをグループ全体に拡大し、資本効率を重視した経営を行っていきます。

2. グループ成長戦略の立案・決定

持株会社は大型投資などグループ経営上重要な戦略の承認機能を持ち、グループの企業価値の拡大という視点から、グループ全体にまたがる戦略の立案と決定を行います。事業提携・M&A等従来の枠組みにとらわれない戦略手法を積極的に取り入れます。さらに、中国その他の成長が見込まれるアジア市場でのビジネスチャンスをにらんだ海外投資戦略の構築、IT技術を使った情報武装、会計・財務機能の一元化等、グループ事業ポートフォリオの再構築などを推進致します。

3. 投資家との双方向コミュニケーション

IR活動を一層充実し、投資家に対する公正で適切な情報開示を積極的に行います。投資家に対する情報開示を行うことと同時に、投資家からの意見を経営にフィードバックするよう考えます。

「日本ユニパックホールディング」は非常に少ない専従役員とスタッフでスタートしました。戦略立案・実行のスピードを重視し、日本の産業界における持株会社方式による事業統合の先駆的な成功例とすべく、株主の皆様のご期待に添えるよう全力で遂行していく所存です。

小林社長とのQ&A

(英文アニュアルレポートp4～p11)

Q1 事業統合の目的は？

(英文アニュアルレポートp4)

日本製紙と大昭和製紙は、2000年度は日本国内でそれぞれ2位と4位の規模の紙パルプ製造企業でした。今後予想される国際競争の激化に勝ち残るために、両社のコア事業である洋紙事業の競争力強化を早期に行う必要がありました。両社は生產品種の多くが重複していることや相互補完が可能な生産拠点を保有していることから、既存設備の戦略的な活用という見地から、生産と販売の最適化・統合効果の早期発現を遂行できると判断し、事業統合を行うに至りました。

日本ユニパックホールディングは、2000年ベースでは、売上高で日本最大の製紙メーカーとなり、世界でも第6位の規模となっております。今後早期に確固たる国際競争力を備えた世界的一流製紙企業グループの構築を目指していきたいと思います。

Q2 「持株会社方式」の経営スタイルを採用した理由は？

(英文アニュアルレポートp4)

1999年10月に商法改正により株式移転方式による持株会社制度の利用が可能になったことが背景にあります。持株会社制度による事業統合であれば、非常に短い期間でシナジー効果の発現ができると考えました。合併の場合、両社間の制度や文化の統一等に労力が費やされる事から、効果の発現に時間がかかり、事業提携では、シナジー効果の発現が限定的だと考えました。最も早期に効果発現が期待出来るのは、持株会社方式による事業統合だと確信しています。

Q3 日本ユニパックホールディングの組織上の特徴は？

(英文アニュアルレポートp5)

- ・少数精鋭集団の体制で運営を行っている点です。持株会社の取締役は10名ですが、そのうち5名が専任で、残りの5名は日本製紙・大昭和製紙の両社長を含む取締役が兼務役員として経営に参加してグループとしての利益拡大を図っていきます。取締役と所属スタッフを合わせても、専任は24名と少人数です(2001年3月30日発足時)。
- ・少人数で取締役会を運営することにより、今後の激しい経営環境の変化に迅速に対応し、戦略的な経営判断をタイムリーに行うことが可能となります。

Q4 日本ユニパックホールディンググループの組織の概要は？

(英文アニュアルレポートp6)

- ・グループ戦略を担う日本ユニパックホールディングは、日本製紙と大昭和製紙の完全親会社であり、株主に対する窓口となります。
- ・顧客に対する窓口の一本化を目的として、日本製紙、大昭和製紙の紙、板紙の営業部門については、実質的な合併という形をとりました。
- ・両社の紙営業部門を分離・独立させた共同販売会社「日本紙共販(株)」は2001年7月に営業を開始しました。
- ・この「日本紙共販(株)」の設立には、特に次の3点の狙いがあります。
 - 1) 新会社は顧客志向の営業を徹底して行います。昨年4月に日本製紙では営業部門を「製品品種別販売組織」から「顧客業態別販売組織」へと抜本的な組織改革を行い、着実に成果を挙げてきましたが、今回の日本製紙と大昭和製紙の営業部門一本化に際しましても、「顧客業態別販売組織」に統一しました。
 - 2) 日本製紙と大昭和製紙の現在の販売網を相互に活用し、売上高の増加と顧客サービスの更なる改善を目指します。
 - 3) 今後早期に銘柄の統合等を行い、グループ全体としての生産体制の再構築を図ります。
- ・板紙事業についても、統合効果の早期発現を図ります。日本板紙、大昭和製紙、東北製紙の板紙営業部門を統合した共同販売会社「日本板紙共販(株)」が2001年7月に営業を開始し、顧客への窓口を一本化しました。

Q5 日本ユニパックホールディングのグループ内での役割は？

(英文アニュアルレポートp7)

1. 大型投資など、グループ経営上の重要事項の承認機能を持ちます。
 2. コーポレートガバナンスを行います。すなわち、日本ユニパックホールディング、日本製紙、大昭和製紙の経営ベクトルを常に同じ方向へ合わせる扇の要の役割を担います。
- ・経営の方向性という点では、傘下子会社である日本製紙と大昭和製紙の責任の所在と成果を明確化すると同時に、両社を良い意味で競争させ、グループの全体最適という視点の中で調和を保った経営を行います。具体的には、
 - 1) 資本効率を重視した経営を行います。経営の効率性を重視する上で、昨年度より日本製紙にて導入したNEP(日本製紙版EVA®：NEP＝金利負担前経常利益－資本コスト)を、今年度から日本製紙の全ての連結対象子会社および大昭和製紙に導入して資本効率の追求を徹底的に行います。NEPを生み出さない事業や事業所は今後3年間で抜本的な対策を講じていく考えです。

- 2) グループ成長戦略の立案・決定を行います。「グループ全体としての企業価値の拡大」という視点から戦略を構築します。効果が見込まれると判断した場合は、事業提携やM&Aなどの今までの枠組みにとらわれない戦略手法も採り入れます。
- 3) IR活動の一層の充実と積極化を図ります。IRの機能としては、次の2点が重要だと考えております。
- 情報開示を充実させ、当社グループの経営活動へ投資家の理解を得る。
 - 経営とIRは一体化して活動し、投資家の意見を経営トップにフィードバックする機能を持つ。

Q6 日本ユニパックホールディンググループの国内マーケットシェアは？

(英文アニュアルレポートp8)

- ・ 日本ユニパックホールディングのコア事業である国内洋紙事業において、各品種でトップレベルです。主要3品種である新聞用紙、塗工紙、情報用紙についての2000年(暦年)の国内生産量は、それぞれ単純合算で40%(開発輸入分含む)、34%、42%のシェアとなりました。

Q7 日本ユニパックホールディンググループの強みは何か？

(英文アニュアルレポートp8~p9)

- ・ 第一に、工場立地の優位性です。日本ユニパックホールディンググループの生産拠点は、立地に加え、配置バランスも良好です。富士地区3工場(吉永、鈴川、富士)及び岩沼工場、石巻工場は、紙の大量消費地である首都圏に近く、製品輸送上のメリットが大きいだけでなく、今後の製紙原料の主力となる古紙の調達コストの低減を考える上で非常に有利です。また、岩国工場や石巻工場など大規模臨海工場が多く、輸入原材料の調達や製品の輸送面で高い競争力を持っています。
- ・ 第二に、技術力です。2000年4月に日本製紙の研究開発部門を東京に集約し、効率的な研究開発体制を構築しました。紙は資源循環型の素材ですが、当社グループは優れた資源利用技術を保有しています。例えば国内古紙資源として、今まであまり積極的に利用されていなかった雑誌古紙等の低グレード古紙から良質な紙を作る技術を確認し、大幅な原材料コストの削減が可能となりました。また海外植林に関しても、高度なバイオ技術を用いて従来の2倍のパルプ収率が期待できる植林木の開発を行っています。さらに、製紙技術開発にも特筆すべき成果があり、独自の紙の嵩高化技術や種々の塗工技術で市場ニーズに対応しています。

- ・第三に、潜在的な生産余力です。日本製紙と大昭和製紙の生産能力の組み合わせにより相当の生産余力が見込まれます。その活用と特に大昭和製紙側の総効率の向上により、新たに多額の設備投資を行わなくても現状設備を生かして需要増加への対応が可能になると考えています。これはまた、効率的でない生産設備の統廃合を行う余地も大きいことを意味します。

Q8 日本ユニパックホールディンググループが直面している課題は何か？

(英文アニュアルレポート p9～p10)

- ・グループ共通の緊急課題として、3点挙げたいと思います。
 - 1) コスト競争力強化：市況に左右されない確固とした収益基盤を構築するためには、コスト競争力を強化することが何よりも重要です。特に今後海外メーカーと競合していく上で、より一層のコスト競争力を持つ必要があります。
 - 2) マーケティング企業化：国内市場で生き残るためには、顧客志向の販売体制の構築が不可欠です。7月に日本紙共販(株)及び日本板紙共販(株)が営業を開始致しましたが、日本ユニパックホールディンググループは営業力と共に情報収集力を強化いたします。
 - 3) 環境との共生：資源循環型産業として地球環境全体との共生を常に念頭に置いた経営を行い、企業価値の拡大を目指す考えです。
- ・日本製紙の課題は、「一層の峻別と集中」です。具体的には次の3点です。
 - 1) 生産コスト競争力向上：石巻、岩国等5つの基幹工場と他の中小規模工場とでは競争力に差があり、生産性が低い工場に対しては一層厳しい姿勢で臨んでいきます。
 - 2) 多角化事業の競争力向上：多角化事業は、競争相手、地域、対象となる市場等の事業環境が紙事業とは異なることから、分社化を含めた再構築を考えています。これは意思決定過程の迅速化と各業界におけるトップレベルの競争力を構築することが必要だと考えているからです。
 - 3) 子会社の競争力向上：特に板紙事業については、生産体制の再構築を含めた抜本的対策を更に進めていきます。
- ・大昭和製紙の緊急課題は、有利子負債の削減及びコスト構造の改善です。
 - 1) 有利子負債の削減：2000年度の有利子負債残高は連結ベースで3915億円と、前年比で約300億円減少したものの、非常に高い値でした。
 - 2) 比例費コストの改善：収益的に苦しい時期が続き、古紙資源の利用増やエネルギー効率の改善など比例費改善の為の設備投資が実施されていなかった等の問題があり、比例費コストが高いのが現状です。今後は工場立地を生かしたコスト構造の改善を通じて収益性を向上し、有利子負債を削減していく考えです。

Q9 事業統合効果は金額でどれくらいか？

(英文アニュアルレポートp10～p11)

- ・ 今後3年間で、徹底したコストダウン対策を行います。
- ・ 事業統合の開始にあたって2001年3月30日に日本製紙・大昭和製紙で策定した中期経営計画をベースに、日本ユニパックホールディンググループの2001年4月から2004年3月末までの今後3年間の経営計画を策定しましたが、目標達成にはコストダウンは不可欠な要素です。
- ・ この中期経営計画では、直ちに着手・遂行できるものをステップ1と位置付け、3年間で計450億円のコストダウン効果を織り込んでいます。その内訳は下記の通りです。
 - 1) 生産・原材料調達コスト削減(DIP増配、技術交流による生産歩留向上、資材の共同購入による原単位改善・原材料単価引き下げ)：270億円。
 - 2) 物流費削減(倉庫の共有、共同配送、交錯輸送の回避等)：40億円。
 - 3) 人員削減等(業務効率化、省力化投資、請負／外注化による労務費削減)：110億円。
 - 4) 財務体質改善：30億円。
- ・ 品種・銘柄統合やこれに続くグループ全体としての生産体制の再構築、重複投資の排除により発現できるコストダウンについては、ステップ2と位置付けています。ステップ2については、今回の中期経営計画には数値的な効果は織り込んでいません。
- ・ 統合効果の早期発現に向けて、2001年2月22日には統合効果推進委員会を発足しました。具体的なアクションプランを早期に立案し速やかに実施する考えです。

Q10 日本ユニパックホールディンググループの中期経営目標は？

(英文アニュアルレポートp11)

- ・ 日本ユニパックホールディンググループの2004年3月末の経営目標数値は、以下の通りです。
 - 1) 利益：
 - 売上高経常利益率 8.2%以上(経常利益1200億円以上)
 - 株主資本利益率(ROE) 12.3%以上
 - 投下資本利益率(ROIC) 9.4%以上
 - 2) 有利子負債：
 - 有利子負債残高7,400億円以下
 - D/E比率 1.3以下
 - 3) 正規従業員数：15,000人以下