



# 三社戦略提携契約締結について

— 魅力ある板紙・段ボール業界実現を目指して —

2007年3月2日

レンゴー株式会社  
株式会社日本製紙グループ本社  
住友商事株式会社

# 本日の発表と経緯

## 戦略提携契約締結

- 2006年11月20日 戦略提携の共同検討開始に関する合意
- 本日、2007年3月2日 戦略提携契約締結
- 2007年4月から順次提携内容の実行開始
- 2007年度中に株式相互保有を完了

# 戦略提携の概要

1. 戦略提携の意義

2. 板紙・段ボール業界の課題と戦略提携がもたらすメリット

3. 具体的な共同実施項目

4. 戦略提携のシナジー効果

# 1. 戦略提携の意義

# 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

国内基盤のさらなる強化  
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

# 板紙分野の強化



- 板紙・段ボール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 1位
- 段ボール原紙 2位  
(ライナー4位、中芯1位)



- 日本大昭和板紙

- 原材料調達での強み

- 段ボール原紙 3位  
(ライナー2位、中芯4位)

国内における板紙分野の最強連合の誕生

# 住友商事によるサポート

- 板紙・段ボール業界への貢献と新たなビジネスモデル構築
- 板紙・段ボール業界再編の推進
- 古紙および資材分野における原材料調達
- 中国・東南アジア・インド等での海外事業共同展開およびマーケティング

# 戦略提携の目的

板紙、包装事業分野の事業基盤強化による企業価値向上

国内市場における大きなプレゼンスを持ち、アジア市場をリード

情報の伝達、文化の継承、生活利便性の向上に貢献する



# 三社戦略提携のロードマップ

フェーズ I

板紙プラットフォームの進化

共同スクラップ&ビルド

包装事業分野における協働  
(段ボール、紙器・軟包装等)

フェーズ II

国内事業基盤の  
安定強化

フェーズ III

アジアをはじめとした  
海外市場での  
事業拡大

フェーズ IV

レンゴーグループ、  
日本製紙グループ  
のさらなる  
関係強化検討

# ステークホルダーにとっての 三社戦略提携の意味合い

## 株主

- シナジー効果早期発現による収益向上
- 重複投資の回避による資金有効活用

## 従業員

- 企業価値向上
- 企業の安定的発展



## 顧客

- 安定した供給体制の強化
- 品質とサービスのさらなる向上
- 高度なパッケージングソリューションの提案

## 業界

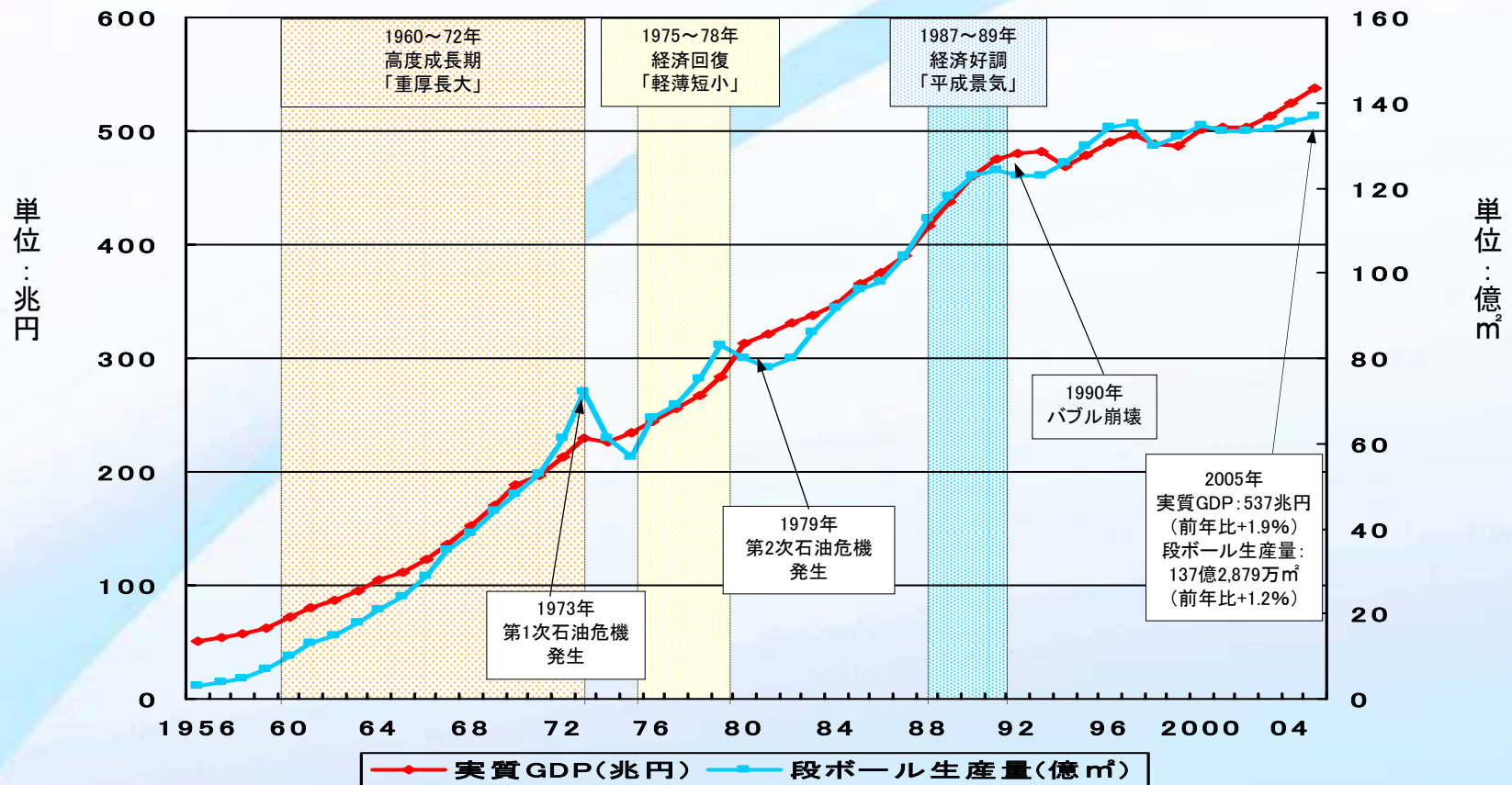
- 国際競争に勝ち抜くための再投資を可能にする市場環境の安定化
- 関連業界からの信頼を得るリーダーシップの確立

## 地域・社会環境

- 資源循環システム安定化と維持
- 省資源・省エネルギー化推進
- 生活をより豊かにする新しいパッケージングシステム開発

## 2. 板紙・段ボール業界の課題と戦略提携がもたらすメリット

# 踊り場にある国内の板紙・段ボール業界



<内閣府「国民経済計算」、経済産業省「紙・パルプ統計」>

# 踊り場にある国内の板紙・段ボール業界

- 停滞しつつある市場
  - －2006年段ボール生産量 139億m<sup>2</sup> 前年比100.9%
  - －2006年段原紙生産量 932万t 前年比100.1%
- 少子高齢化によるさらなる国内市場の縮小
- 安定化・効率化の強化の必要性
- 海外展開を視野に入れ、改善すべき利益率
  - －海外勢 8～10%前後

国内での生産性の大幅な向上  
による事業基盤強化

アジアをはじめとした  
海外の新興市場展開

# 板紙・段ボール業界が目指す姿

- 国内で回収可能な古紙を使用し、国内事業所において製紙・製箱を行なうシステムを維持しつつ、安定した収益を上げる業界構造
- 板紙・段ボールメーカー、回収業、流通業などのすべてのプレイヤーにとって有益なビジネスプロセス
- 低コストと循環性を追求した包装・資材供給システムを広く社会に提供

# 板紙・段ボール業界の産業構造

## 川上：古紙業界

- 国内古紙消費量 約1,860万トン
- 板紙分野での古紙利用率 92.6%
- 急激に伸び続ける古紙の輸出 371万トン

\*2005年 経済産業省 紙・パルプ統計

## 川中：板紙業界

- 2000～2001年における各社の需要を無視した増産による価格崩壊と収益率低下
- 2001年度の営業利益水準は軒並みマイナス
- 大手による業界再編の進展

## 川下：段ボール業界

- 中小をはじめとした数多くの企業の乱立
- 量の確保を優先し、採算割れ取引の横行

踊り場に差し掛かりつつある国内板紙・段ボール業界では、古紙・板紙・段ボール業界が三位一体となって市場環境を鑑み業界にとって適切な、需給に見合う投資や利益確保が不可欠

# 過去の市場の混乱と板紙プラットフォーム

- 2000～2001年 需要を無視した増産
- 2001年7月 段ボール原紙在庫は史上最高の535千トン
- 2001年12月 10円/kgの自発的価格修正
- 2003年10月 5円/kgの市場環境に合わせた価格修正
- 2006年4月 5円/kgの市場環境に合わせた価格修正

再生産不可能な価格水準

需要に見合った  
生産体制の確立

板紙プラットフォーム確立



# 板紙・段ボール業界の課題を克服するシステム

『板紙プラットフォーム』：

板紙業界での価格適正化により古紙・段ボールを含む業界全体の需給バランスを改善



板紙業界に強固なプラットフォームを築くことにより、段ボール業界・古紙業界も安定化

古紙・板紙・段ボール業界がエネルギー価格などの市場環境の変化を克服し  
適正な利益確保が出来る産業としての力を持つ

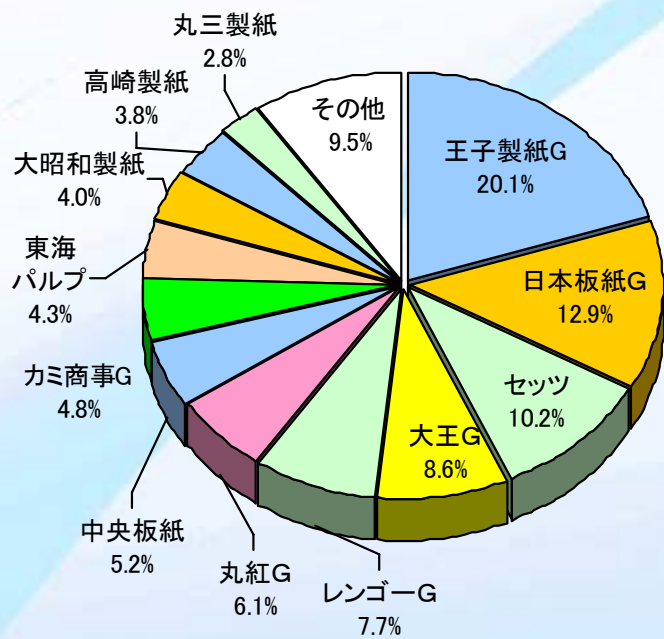
# 戦略提携による板紙プラットフォーム

- 板紙・段ボールのグループ化の潮流が一層進み、板紙プラットフォームは一層強化
- 今後の業界の健全な発展の為、三社の提携を核に  
専業段ボールメーカーへ向け、提携関係の輪を広げていく

# 段ボール原紙業界の再編

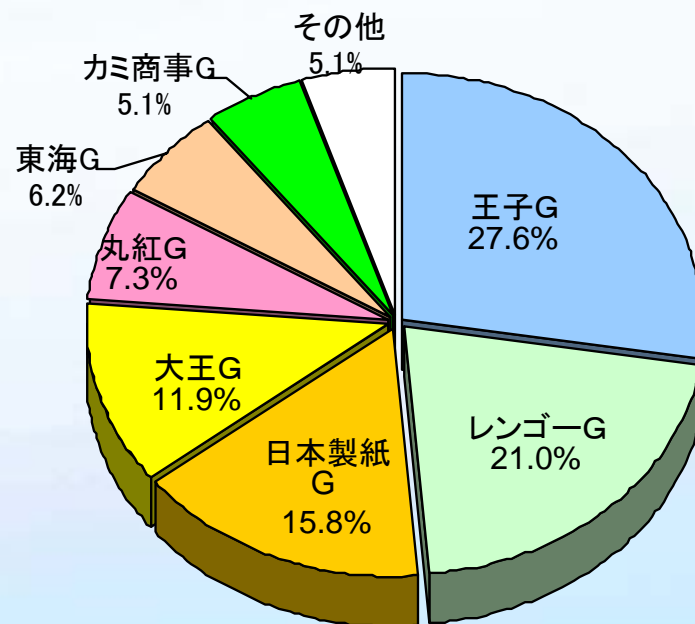
1998年

生産量: 8,964千トン



2005年

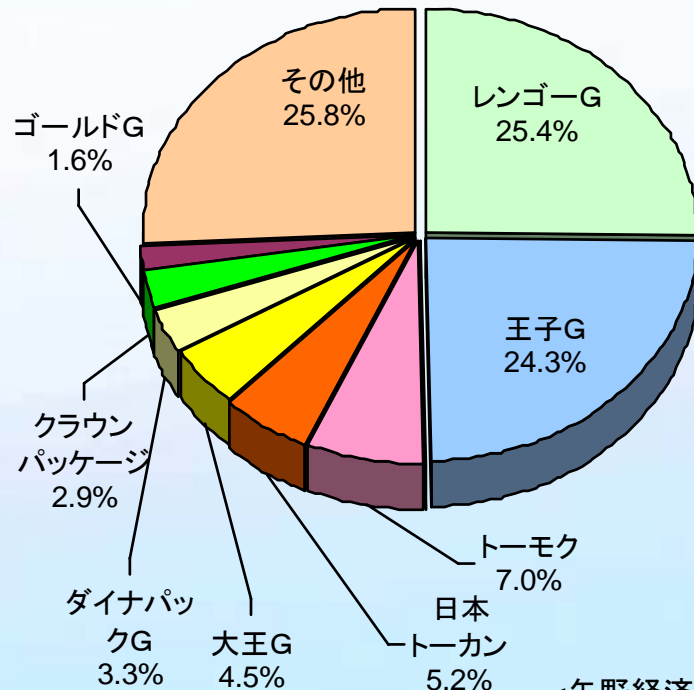
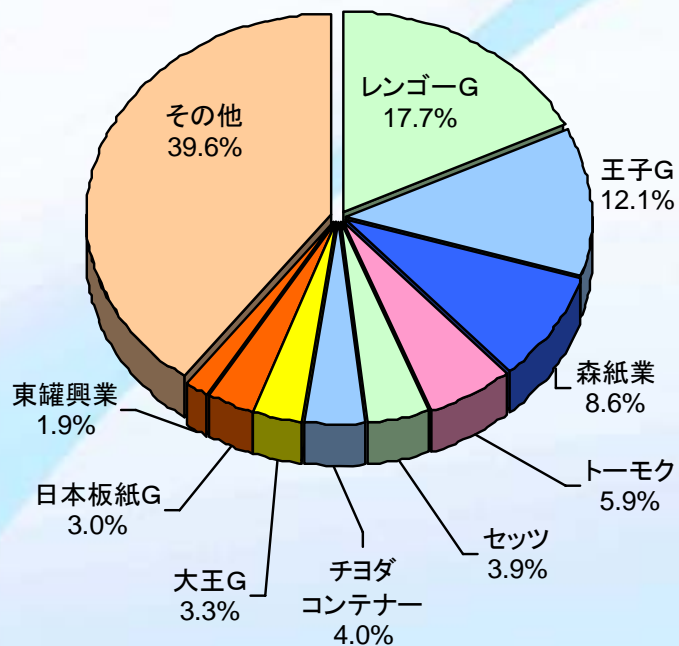
生産量: 9,311千トン



# 段ボール業界の再編


1998年 生産量: 13,015 百万m<sup>2</sup>

2005年 生産量: 13,729 百万m<sup>2</sup>



# 板紙・段ボール分野のさらなる連携強化

板紙・段ボール業界競争のステージは、原紙・段ボール一貫での効率化、生産性強化へ移行

- 板紙プラットフォームは各社が独自に減産することで確立
    - ✓ レンゴーグループ、日本製紙グループ両社でも約60万t/年の生産余力
    - ✓ 業界全体で約100万t/年の生産余力
- 
- レンゴーグループ・日本製紙グループは、工場・設備の集約による競争力強化を行なう

### 3. 具体的な共同実施項目

# 戦略提携実施項目

① 板紙設備の共同スクラップ&ビルド

② 包装事業の包括的強化策

③ 原材料共同調達

④ 海外市場での共同事業展開

⑤ その他

# 板紙設備の共同スクラップ&ビルド

- 消費地を意識した地域ブロック別生産体制共同再構築
  - ✓ ライナー 約150,000t/年
  - ✓ 中芯 約150,000t/年
- 相互の設備活用による生産の集約の具体策(検討中)
  - ✓ 重複投資の回避
  - ✓ 余剰設備能力の削減
- 今後、さらに提携関係を深め、抜本的生産体制も検討

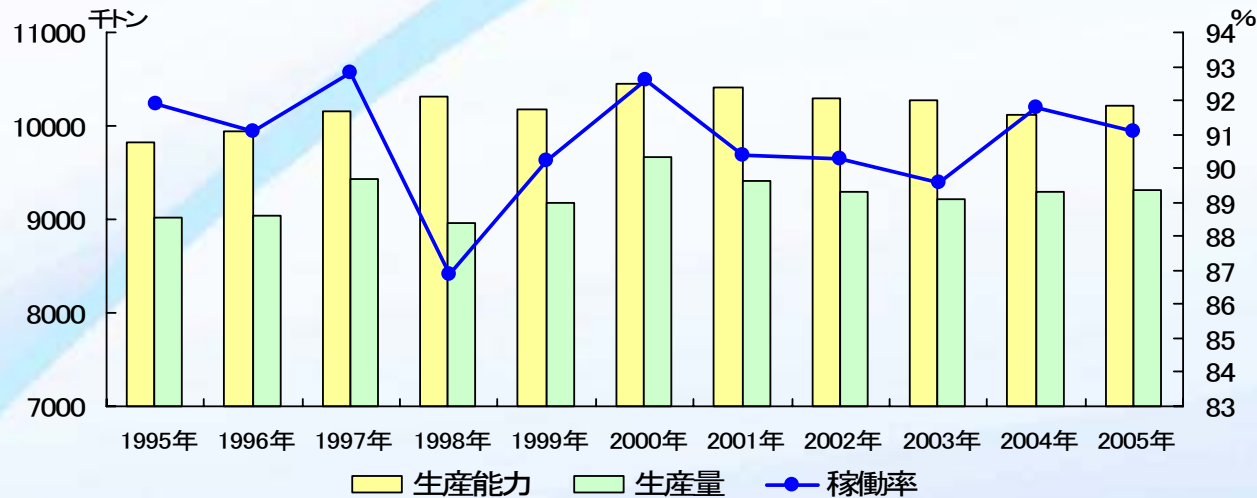


# 段ボール原紙生産量・能力・稼働率の推移

単位：千トン・%

	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
生産能力※	9,814	9,937	10,153	10,315	10,178	10,452	10,421	10,297	10,271	10,116	10,224
生産量	9,019	9,048	9,425	8,961	9,180	9,676	9,419	9,301	9,207	9,290	9,311
稼働率	91.9	91.1	92.8	86.9	90.2	92.6	90.4	90.3	89.6	91.8	91.1

※ 日産量×年間操業日数(332日)で算出



<日本製紙連合会「板紙品種別日産能力」、経済産業省「紙・パルプ統計」>

業界全体で約100万t/年、レンゴーグループ・日本製紙グループ両社合計で  
60万t/年の余剰生産能力が存在

# 大消費地である関東・関西地区を中心に スクラップ&ビルド実施

(地域別段ボール生産数量)

(貼合量百万㎡)

地区	北海道	東北	関東 甲信越	中部	近畿 中国	四国	九州	全国計
貼合量	451	855	5,691	1,901	3,121	524	1,186	13,729
貼合量シェア	3%	6%	41%	14%	23%	4%	9%	100%

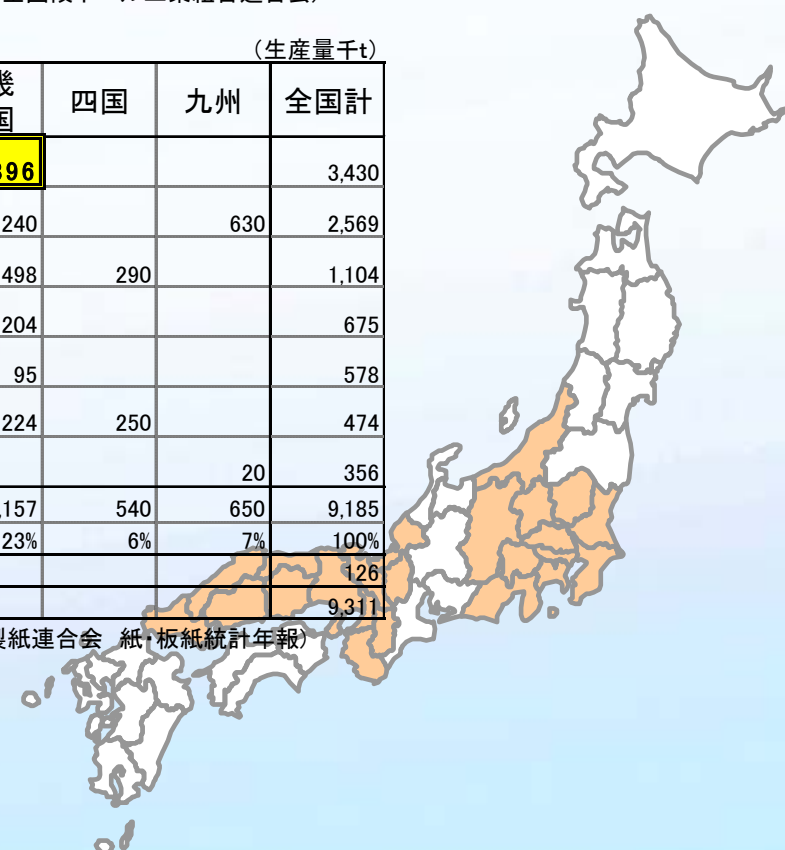
(出典: 全国段ボール工業組合連合会)

(地域別原紙生産量)

(生産量千t)

地区	北海道	東北	関東 甲信越	中部	近畿 中国	四国	九州	全国計
レンゴーG+日本製紙G	3	724	1,807		896			3,430
王子製紙G	594		469	636	240		630	2,569
大王製紙G		315			498	290		1,104
丸紅G			471		204			675
東海パルプG			483		95			578
カミ商事G					224	250		474
その他			42	294			20	356
計	597	1,039	3,272	930	2,157	540	650	9,185
生産量シェア	7%	11%	36%	10%	23%	6%	7%	100%
連合会非会員(集計外)								126
総合計								9,311

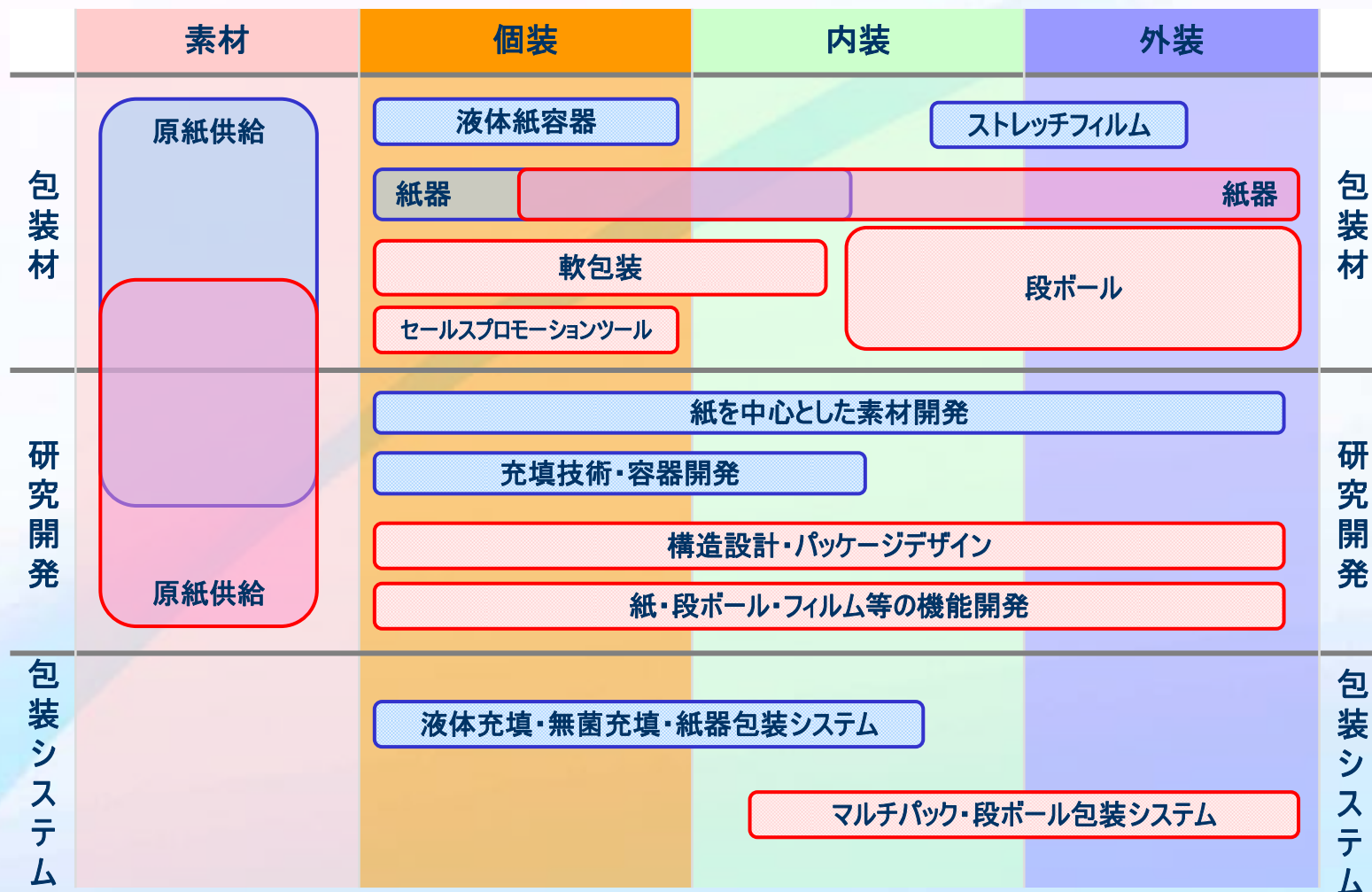
(出典: 日本製紙連合会 紙・板紙統計年報)



# 包装事業の包括的強化策

- **トータルパッケージングソリューションの構築**
- **段ボール業界のアライアンス推進**
  - ✓ 三社のネットワークを活用したセーフティーネット、アライアンス強化
- **紙器・軟包装分野の営業協力、相互製造委託**
  - ✓ 両社製品の相互販売、相互OEM、日本製紙グループ素材を活用したユーザー提案
  - ✓ 住友商事のネットワーク活用
- **充填・包装ラインの一貫受注推進**
  - ✓ 充填・個装を中心とした日本製紙グループと外装を中心としたレンゴーグループの包装システムの組み合わせ
- **共同商品開発**
  - ✓ 素材の共同開発と共有化、設計・デザイン等のソフト面相互活用

# 素材から外装まで広範囲にわたる トータルパッケージングソリューションの構築



レンゴグループ



日本製紙グループ

# 原材料共同調達 (古紙)

- **交錯輸送排除**
  - ✓ 遠隔地からの購入見直しによる地域別古紙調達の効率化
- **安定操業に向けた原料の効率的かつ安定的な調達実施**
  - ✓ 同地域内製紙工場の定修時期の最適化と古紙の工場間融通体制強化
  - ✓ 広域融通による安定調達
  - ✓ 在庫平準化
  - ✓ レンゴー宇都宮倉庫活用検討
  - ✓ 住友商事の物流機能活用
- **集荷ネットワーク拡大**
  - ✓ 住友商事のネットワーク活用

# 原材料共同調達 (資材)

- 共同調達推進による有利調達実現
  - ✓ 両社共通資材の共同調達推進
  - ✓ 石炭の共同調達推進
  - ✓ パルプ調達・供給推進
  - ✓ 住友商事のネットワーク活用
- 共同有利調達ソースへの集中
- 自製化の検討
  - ✓ 硫酸バンドなど

# 海外市場での共同事業展開

- 海外既存事業における相互拠点活用
  - ✓ 華東地区の再編 (原紙・段ボール共同事業の検討)
- 板紙・段ボール現地企業の共同買収・新設検討
  - ✓ 中国、東南アジア、インド等
- 国内製品の海外拠点への供給
  - ✓ ライナー、中芯、白板紙
- 住友商事総合力の活用
  - ✓ 原材料供給
  - ✓ 海外マーケティング
  - ✓ 案件発掘

# その他

- 相互OEM強化
- 生産技術分野の交流
  - ✓ 省エネ
  - ✓ 歩留改善
  - ✓ 用水削減
  - ✓ 粘着異物対策
- R&D分野における共同研究



# その他

- 人事関係の交流

- ✓ 基幹人材育成、技能継承、労務諸制度、福利厚生(カフェテリアプラン)などの情報交換と有効諸施策の相互導入

- 情報システムの共同開発・共同利用

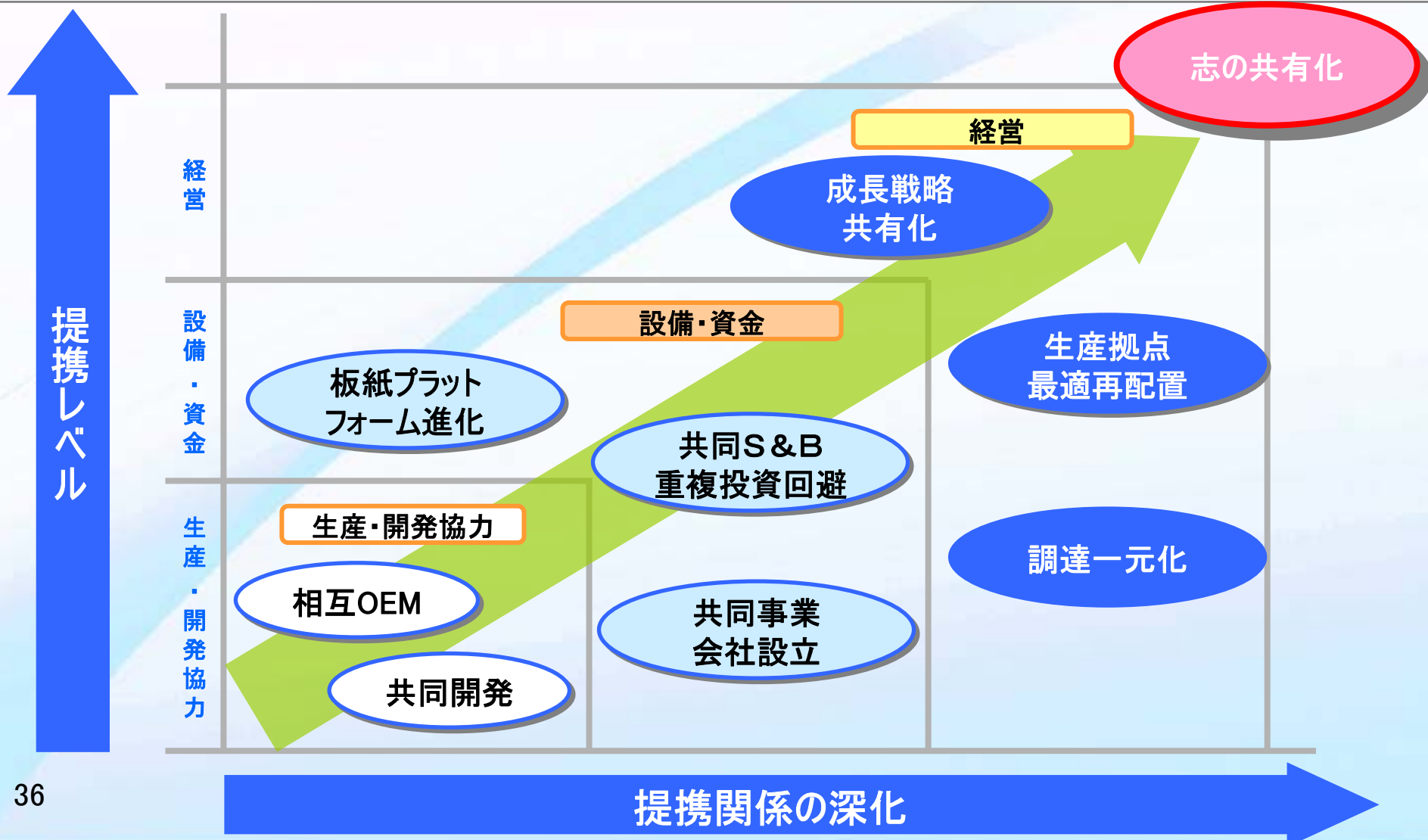
- ✓ EDI連携
- ✓ 端末等情報機器類の共同購買を検討

## 4. 戦略提携のシナジー効果

# 三社戦略提携によるシナジー効果 (三社合計・年間)



# 提携関係の深化を通じて最大限の シナジー効果を追求



- 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