

## 製紙業界の今後の方向性

担当：田中 順 (tanakaju@sumitomotrust.co.jp)

成熟産業と言われ需要が低迷する中、マイナス成長を余儀なくされている製紙業界。本レポートでは製紙業界の今後の成長戦略について“新市場開拓”と“アライアンス”を取り上げている。

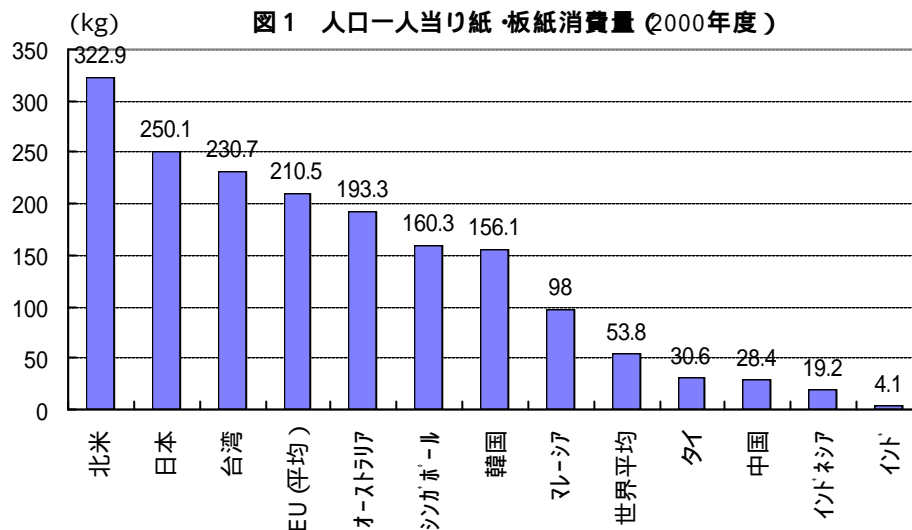
### 1. 低迷する需要

パソコンをはじめとする IT 関連商品のマニュアル、広告・販促用チラシ、海外旅行用パンフレット向け需要の停滞などにより、洋紙の国内総出荷は 02/1 月まで 12 ヶ月連続で前年同月比マイナス成長を余儀なくされている。洋紙全体では 3%強の前年割れ、印刷用紙では 5%前後の前年割れが続いている。価格も需要の停滞を受け、印刷用紙では 1~2%下落している。今後も洋紙需要は一段の成長鈍化が見込まれ、業界各社の業績も減収・減益基調を辿るとみられる。理由は、円安による原材料調達コストの上昇と、減産に伴う固定費負担割合の増加、などである。

メーカー各社はリストラクチャリングを進めているものの、国内市場や日米製品に固執した事業戦略では成長性を維持するのは難しいとみられる。今後、製紙業界がこれらの課題を克服するためには、第一に東アジア、とりわけ中国などの新市場開拓戦略と、第二に業務提携などのアライアンス戦略が必要である。

### 2. 新市場開拓戦略

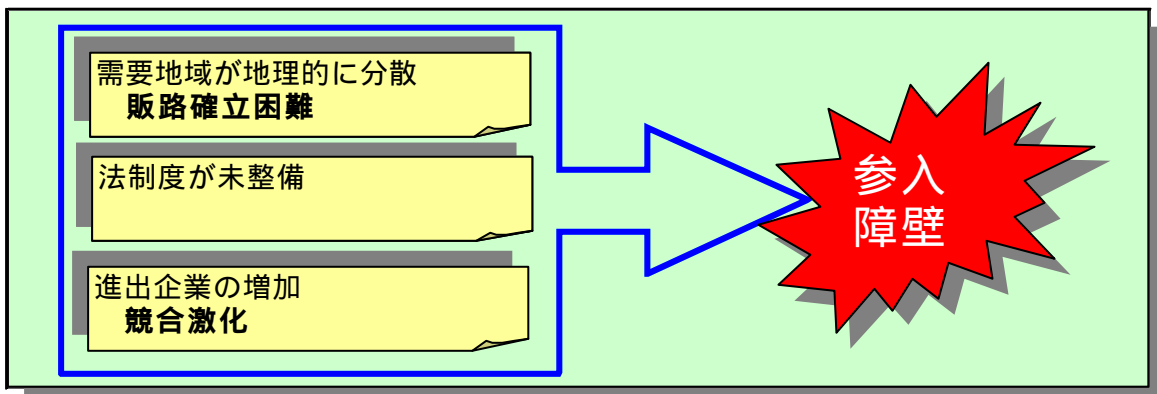
洋紙市場の製品ライフサイクルは成熟期に突入しており、大手二社は国内シェア 6 割を超え、パイの奪い合いの様相を呈している。持続的な成長維持のためには新市場開拓が必要である。今後の新市場としては東アジア、なかでも WTO への加盟によって今後市場の拡大が見込まれる中国が有望である。00 年度の人口一人当りの紙・板紙消費量は中国が 28.4kg と日本の 11.4%だが、中国の人口は日本の約 10 倍であることから、中国の潜在需要は大きいとみられる(図 1)。90~99 年までの紙・板紙需要は全世界で年率 3.1%の成長であった。地域別には北米 1.6%、北米 2.3%であるのに対して、アジアは 5.4% (ただし日本は 1.2%) と高い成長率であった。



(資料) Pulp& paper international

また中国では過去10年間で紙・板紙の需要が年平均約1,500万t増加してきている。中国の国民一人当たり消費量が今後15年間で世界平均に追い付くとすると、需要は更に年平均3,200万t増加することになる。アジアでは財務基盤が脆弱な製紙メーカーが多く、買収できれば市場参入の足がかりとなる。しかし、中国進出には高い事業リスクが伴い、新規参入は容易ではない(図2)。

図2 中国進出のリスク

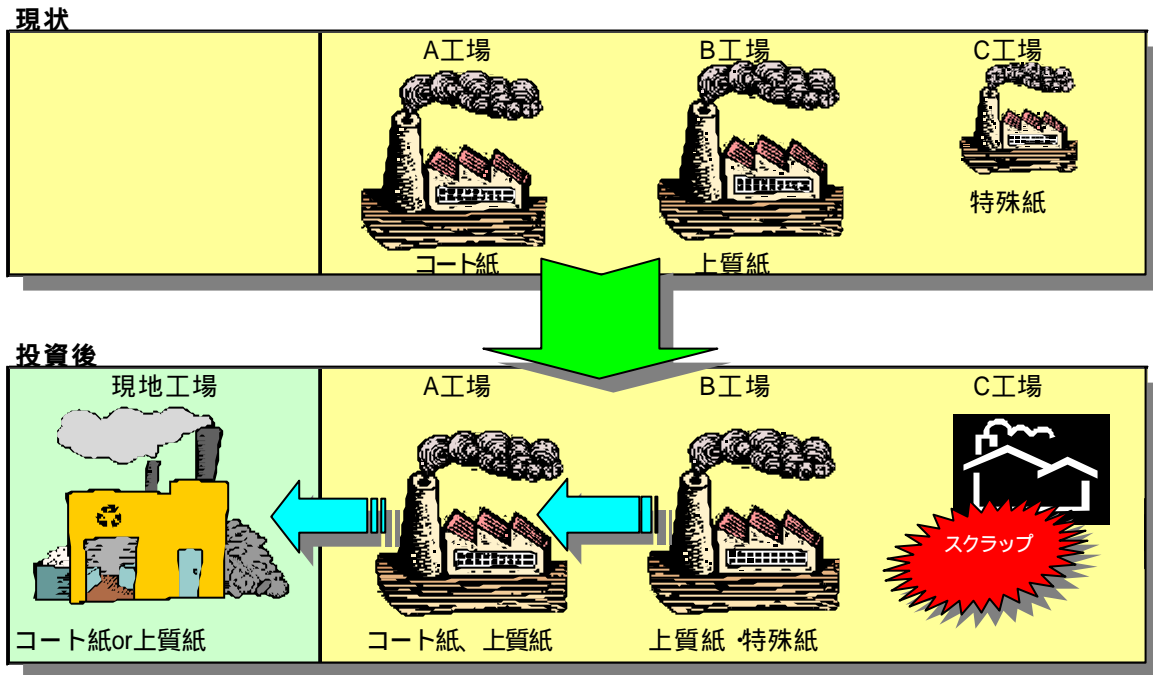


中国で事業を成功させるためにはパルプから製紙までの一貫生産が可能な大規模工場を立ち上げ、現地製紙メーカーを買収し、海外製紙メーカーと競合しつつ現地市場を取り込む必要がある。国内メーカーがそれらを単独で展開するには相当の体力がないと困難を極めよう。従って自前での海外展開は大手各社に限定された動きとなる。大手各社は海外展開に関して意欲的である。

王子製紙は中長期経営計画を作成し、5年以内にタイ、中国を中心としてアジアに100万tの生産拠点を構築し、5年後には年間100万t、10年後には年間1,200万tの生産量を確保、『本籍

『日本のアジア国籍企業』を目指し、生産拠点の自前建設と M&A の両面で進める意向である。生産拠点に関してはスクラップ（国内老朽設備）＆ビルト（海外現地工場）戦略を考えている（図 3）。また日本ユニパックホールディングも欧米系大手との提携を柱とした中国進出の意思を表示している。

図3 海外展開における設備投資イメージ



（資料）王子製紙HPより

一方、中堅以下のメーカーがそれらのノウハウを補うには経験豊富な外資メーカーとのアライアンスが必要である。ただし中堅以下のメーカーは一部を除いては海外で設備投資を行うには財務面での体力に限界があり、主導権は取れない可能性がある。従って国内でのリストラクチャリングや再編により、事業の効率化を図るといった戦略を取ることになるとみられる。具体的には、輸入紙が増加しつつある PPC（コピー用紙）等、採算性が低い品種は事業撤退し、海外メーカーに OEM 生産を委託していくことや、自社生産はインクジェット紙のような高付加価値製品に特化していくことも考えられよう。いずれにしても海外展開は相当の体力とノウハウがない限り困難であり、これまで横並びであった製紙業界も各社の実力により格差が拡大していくとみられる。

### 3. アライアンス戦略

紙パルプ産業は装置産業であり、企業規模拡大によりスケールメリットを確保するという観点から、欧米では舌発な合従連衡が繰り返されてきた。わが国でも相次ぐ再編を経て大手二社の国

内市場シェアは約6割に達しつつあり、市場は大手二社とその他に収斂されつつある（表1）。

表1 国内製紙メーカー再編の最近の動き

年/月	会社	再編の内容
1999/03	明光製紙	廃業
1999/04	レンゴ	レンゴとセッツが合併
1999/05	宇都宮製紙、宇東川製紙	廃業
1999/08	協和製紙	廃業
1999/10	高崎三興	高崎製紙と三興製紙が合併
1999/10	北陽製紙	北陽製紙、王子建材、新日本コアが合併
2000/07	北越製紙、三菱製紙	業務、資本提携
2001/03	日本ユニパックホールディング	日本製紙と大昭和製紙が持株会社方式により統合（4月、日本紙共販設立）
2001/04	日本板紙共販	日本板紙、大昭和製紙、東北製紙三社共同出資の段ボール原紙を主体とする共販会社
2001/07	王子板紙	王子製紙、高崎三興、中央板紙、北陽製紙四社出資による段ボール原紙の共販会社

大手の合従連衡が一巡し、今後は中堅メーカーの間で戦略的アライアンスが進んでいくと思われる。00/7月から財務基盤に優れる北越製紙と独自技術を持つ三菱製紙が業務提携をしているが、現時点では資材等の共同購入以外の進展は見られていない。

しかし、業務提携等の戦略的アライアンスは、事業の相互補完効果や物流部門や間接部門での合理化・効率化効果がある上、生産面でも製品アイテムの統合や工場の集約化などによるスケールメリットの効果が見込めることから、“集中と選択”という観点で中堅各社の不採算事業の事業譲渡や交換が進む可能性があるとみられる。再編の焦点となる事業分野は、低採算である板紙事業、ティッシュ、トイレトペーパーなどの家庭紙分野と、輸入品が増加しつつあるPPCや印刷用紙分野であるとみられる。

以上