



## Topics / Insight

### 2015年10月の注目ディール： 日本製紙と特種東海製紙の段ボール関連事業における事業提携

2015年11月10日

#### 本件の概要

2015年10月7日、日本製紙と特種東海製紙は段ボール原紙及び重袋用・一般両更クラフト紙事業における事業提携について基本合意した旨発表しました。本件提携では、両社の同事業における販売機能の統合と、特種東海製紙島田工場における製造事業を分社化して設立する新製造会社への日本製紙の出資が実施される予定です。

販売額744億円（国内シェア3位）の日本製紙と同355億円（同5位）の特種東海が統合することで、約1100億円の事業規模になります。両社を合わせた国内シェアは20.6%となり、レンゴーを抜いて国内2位に躍り出る見込みです。

#### ストラクチャーと両新会社における出資比率

本事業提携における販売機能統合のストラクチャーは、2016年10月を目途に共同新設分割の方法により新会社を設立し、両社の段ボール原紙等の販売部門を統合するというものです。この新販売会社の出資比率は、日本製紙が50%超、特種東海が33.4%以上50%未満とされています。前記の通り、既存の国内事業規模に倍以上の開きがあることから、販売力がより強い日本製紙が主導権を握ることとなりました。

一方、製造子会社については、特種東海が主力の島田工場（静岡県）を分社化し、当該生産子会社に日本製紙が33.4%以上50%未満の比率で出資することとなっています。製造子会社に日本製紙の製造部門は統合されず、特種東海が過半を維持することとなったため、特種東海は何とか自律を保った形になりました。但し、販売部門が日本製紙主導となるため、実質的には、当該製造子会社に対しても日本製紙の影響力が相当強く働くものと想像されます。

#### 段ボール原紙業界における最近の動向と本件の背景

国内のダンボール原紙市場はこのところ僅かに前年対比で増加傾向を示すものの、成長性という観点からは、ほぼ頭打ちと見られています。そのため、主原料である古紙価格の高止まりや、円安による原燃料価格の上昇により採算が悪化しても、簡単には価格転嫁が出来ない状況が続いています。実際、2013年末に原紙メーカー各社が値上げを打ち出した際の交渉は1年以上におよび、結果としても当初目標価格までの値上げは実現



## *Topics / Insight*

出来ませんでした。

こうした環境の中、業界各社は経営の合理化を進めてきています。大王製紙は、2013年4月に段ボール事業子会社6社を統合して大王パッケージを発足させましたが、更に、2015年4月には、国内で同事業を展開する残りの子会社3社を統合しました。また、レンゴーは、2015年4月に段ボールシート・ケースの製造販売をする子会社4社を2社に統合しています。

段ボール原紙でシェアが低い特種東海はコスト削減など自助努力の限界に来ていたのでしょう。日本製紙との事業提携で、一定の独立を維持しながら販売機能の効率化や原材料、燃料、資材等の共同調達などでコスト削減を進める道を選んだと言えます。

### 今後の展開

一般に製品単価が低い段ボール関連事業においては、生産拠点を集約してスケールメリットを出そうとしても、消費地と離れることによる物流コストの上昇がそのコスト削減効果を相殺してしまいます。つまり、中途半端な統合は大きな成果につながりにくい構造です。

今回の事業統合の結果、共同販売による販売効率の向上や製品の相互融通が進めば、目に見える形のシナジーも現れるでしょう。但し、生産部門が統合されずに販売機能のみが統合されるという状況は如何にも中途半端です。加えて、合弁会社であるが故の意思決定の難しさも生じます。そのため、両社の段ボール事業が一体となった場合に生み出されるであろうシナジー効果と比べれば、統合効果は限定的となるでしょう。

厳しい競争下にある両社の段ボール事業が、今後どのような形で提携関係を進めていくか、注意して見ておく必要があると思われます。

### <問い合わせ先>

ベネディ・コンサルティング株式会社

Mail: [info@benediconsulting.jp](mailto:info@benediconsulting.jp)

Web site: <http://benediconsulting.jp>