

NIPPON

かわら版

56号

日本製紙

発行所 東京都千代田区神田駿河台4丁目6番地 千101-0062 日本製紙株式会社新聞営業本部 電話 03-6665-1030 FAX 03-6665-0319 www.nipponpapergroup.com/newsprint@nipponpapergroup.com ©日本製紙株式会社2014

木質資源の可能性に信念を持って、 総合バイオマス企業を追求したい。

日本製紙株式会社 代表取締役社長 馬城 文雄

当社代表取締役社長を6年間務めた芳賀義雄の後任に、馬城文雄が就任致しました。林業の町に生まれ、林業を学び、入社後も長く原料調達を担当。「総合バイオマス企業」への変革を目指す当社のこれからをお話させていただきます。



社長就任に当たって

この度、日本製紙株式会社の社長に就任致しました。グループ13,000人の先頭に立って経営の舵を取るという責任の重さには大変身の引き締まる思いです。すべてのステークホルダーにとって価値のある会社になりたいと考えています。お客様にとっては製品やサービスを通して信頼を得られる会社に、投資家からは成長への活力を期待される会社、従業員にとっては安心と生活のよりどころとなる会社であると同時に、自らの志を実現出来る会社であるよう、社長として最大限努力していく所存です。

2011年の東日本大震災で当社は大きな被害を受けましたが、震災からの復興が

一段落し、国内洋紙市況も好転するなど、回復の方向性が確かなものとなってきました。しかしながら、構造的な国内洋紙需要の減少を前に、事業改革、構造転換を押し進めていかねばなりません。今の勢いを大事にし、1段階レベルを上げて、後の世代にバトンを渡せるようしっかりとリーダーシップを発揮して行きたいと考えています。

これまでの経歴と新聞とのかかわりについて

1975年の入社以降、多くの時間を原材料部門で過ごし、海外からのチップの調達や植林事業に携わってきました。新聞用紙とのかかわりにおいては、2007年4月～2009年6月まで八代工場長を務めました(「有

楽町かわら版」2008年8月1日発行の第43号に「工場長に聴く」コーナーに登場)。



初めて操業現場を預かる立場となり、畑違いのことに戸惑うことも多かったのですが、危機管理やチームワークを学ぶと共に、工場従業員と色々な事にチャレンジし達成感を共有することが出来ました。そして何よりも、在任中に九州管内を中心とした新聞社様とじかに話させて頂いたのは貴重な経験でした。新聞用紙の生命線である安定供給・安定品質の責務に工場長という立場で携わることが出来たのは大きな財産となっています。

日本製紙の目指す方向性について

主力の国内洋紙事業は、人口減や電子化の影響で誠に残念ながら先細りの環境にあります。こうした環境下でいかに成長を確保するかが重要な課題です。これまでの取り組みを強化し、総合バイオマス企業としてバランスの取れたポートフォリオを構築しなくてはなりません。木材資源は、再生可能、素材としての多

様性、という特長を有しています。次の世代をリードするこの木材資源の価値に信念を持って、これからも総合バイオマス企業を追求して行きたいと思っています。

資源の造成、バイオマスエネルギー、バイオケミカル、そしてセルロースナノファイバーなどの要素技術は業界トップを誇っています。これらの技術を適用可能な製品・サービスの裾野の広がりからみれば、国内洋紙事業の先細り感は十分払しょく出来ると考えています。しかし、これらの事業転換には一定の時間を要することから、既存の国内事業を同時に強化して行くことが必須です。現場力強化を主眼に、投資も含めてしっかりと既存事業の強化を図って行きたいと考えています。

また、海外事業の強化も重要な課題であり、これまでの投資をしっかりと刈り取るべく、技術・人材の投入を本格化しているところ

です。海外マーケットについても、有機的な販売体制の構築を目指しネットワークを整備しています。

社員が力を発揮するには、個々が持つ役割や責任を明確に意識出来ることが重要です。経営者としてそうした仕組み作りを努めたいと思います。共に働く意識、目的の共有、縦横のコミュニケーション、これらの三点を強化し、目標を達成して行きたいと思っています。これから可能な限り新聞社の皆様の元にごあいさつに伺えればと思っています。実際に皆様にお会いし、率直な意見交換をさせて頂けることを心から楽しみにしております。どうぞよろしくお願いたします。



馬城 文雄 略歴

1953年3月3日生
出身地/熊本県

- 1975年3月 九州大学農学部卒業
- 1975年4月 十條製紙株式会社入社
- 2001年7月 日本製紙株式会社原材料本部林材部長
兼海外植林推進室長
- 2006年6月 同社取締役原材料本部長代理兼林材部長
- 2007年4月 同社取締役八代工場長
- 2009年6月 同社取締役原材料本部長
(兼任)株式会社日本製紙グループ本社取締役
- 2010年6月 日本製紙株式会社常務取締役原材料本部長
- 2012年6月 同社常務取締役企画本部長
- 2013年4月 日本製紙株式会社取締役
(兼任)常務執行役員企画本部長、関連企業担当

COLUMN ひじりばなし

神田駿河台勤務も2年目に突入、それにしてもこの辺りは坂が多い、ちなみに千代田区には名前が付いた坂は63、駿河台近辺にも18の坂があるとのこと。そもそもこの辺りは本郷台地の端に位置し、だから坂が多い。ソラシティ付近にも淡路坂と幽霊坂という2つの坂があり、淡路坂は、その昔坂の上に鈴木淡路守の屋敷があり、それに基づき坂名が付いたといわれ、幽霊坂は、紅梅坂とも呼ばれ「東京名所図会」には、「往時樹木陰鬱にして、昼尚凄寂たりしを以て俗に幽霊坂と唱えたりしを、今は改めて紅梅坂と称す」と書かれています。一般には幽霊坂の名で通っています。◆住所の駿

河台は江戸時代初期に、駿府(駿河府中、現・静岡市葵区付近)から江戸(東京都区部)に移住した徳川家康の家臣が居を構えたことに由来するようです。静岡には、富士工場やグループ会社が多くあり、親しみを感じますね。◆前段で坂の話しましたが、あってはならないのは、まさか!まさかに備え、品質・生産・供給あらゆる局面を想定し、BCPを強化して行きたい。◆上り難く、転がり易いのが坂の特徴、公私とも一歩一歩踏みしめながら上りたいと思います。皆さん膝に気を付けてお越しください。

山本 武明

工場長に聴く 『変化を続ける釧路工場』

執行役員 釧路工場長 福島 一守

前回の「工場長に聴く」から6年。リーマンショックや東日本大震災、消費税増税など新聞関連産業を取り巻く環境は変わりました。そのような中で変化を続ける釧路工場に昨年4月に着任された福島工場長に、今後の取り組みや工場のあるべき姿についてお聴きしました。

インタビューアー かわら版NIPPON編集委員 池田 隆男



設立94年、フロンティア精神とクレインズとともに

釧路工場は1920（大正9）年設立、今年94年目となり東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年には100周年を迎えます。過去、サーモメカニカルパルプや化学パルプ（KP）のECF化（塩素を使わない漂白法）を日本で初めて導入し、業界では一番早く電力卸売（IPP）事業に参入するなど、高い技術力に裏打ちされたフロンティア精神に富んだ工場だと感じています。更に新聞用紙においては、古紙高配合化、中性化、高白色化、超々軽量紙の開発を行って来ています。しかしながら近年は代名詞であった「品質の釧路」が若干影を潜めたように感じられます。今まで培ってきたことを1つ1つ検証し、技能の伝承、現場力強化をしっかりと行い、更なるレベルアップを図りたいと考えます。

当工場は生産量の8割強が新聞用紙です。物流面では製品と古紙のラウンド輸送により効率化を図っているものの、遠隔地のため輸送費のハンディを背負っています。道内材チップの使用や古紙高配合などで物流のハンディを克服し、さらに使用比率アップや古紙利用の拡大に挑戦して行きたい。また他社に比べ高灰分技術が強みと言え、この強

みを生かした品質設計を図り、競争力のある新聞用紙製造を今後も実現して行きたいと考えます。

また、釧路工場にはアイスホッケーチーム日本製紙クレインズがあります。チームの活躍により工場従業員に一体感が生まれ、苦境な状況もはね返す風土を育み好循環を生み出しています。昨シーズンは全日本選手権、アジアリーグの2冠を達成し、釧路市内にてパレード・祝賀会を行いました。地域に愛され、市民の皆さまと一体となっていると強く感じております。

新聞用紙は多品種小ロット

生産現場においては、品質とコストのバランスをしっかりと見極めながら生産を行うことが重要です。しかし、釧路工場は最新の印刷技術＜4×1輪転機や高濃度インク＞に後れを取らないよう、まずは新技術に対応しうる安定した品質の確立を優先させ、お客様に安心してお使い頂きコストの適正化を図ろうと考えています。先義後利の精神で取り組みたいですね。

よく新聞用紙は少ない品種で大量生産する製品と言われがちです。私は新聞用紙の生産に携わり基本的な品質設計は同じであるものの、製品は輪転機ごとにオーダーメイドされており多品種小ロットであると感

じています。ですからコストについては小ロットごとに「ロスの削減」という考えに基づき、小さなことの積み重ねを粘り強く取り組んで行きたいと考えています。

第2、第3の事業の育成

新聞用紙需要が縮小していく中で当工場ではIPP事業に加え、主には米袋や封筒・包装紙などに使われるクラフト紙事業、レーヨン繊維の原料となる溶解パルプ（DKP）事業に取り組んでいます。薄物が得意な新聞マシンで厚手で頑丈なクラフト紙を造ることや連続式KP蒸解釜で針葉樹を原料としてDKPを製造することは世界でも初の試みです。このクラフト紙・DKPは一昨年より生産を開始しており、工場を支える太い柱にはまだ育っていませんが、早期に安定した収益を生み出せるよう改善を図って行きたいと考えています。

以前は新聞用紙の専抄工場であったため、KP設備にトラブルがあっても、緊急用に抄き溜めたパルプシートを使って、KP工程を止めて修理しながら新聞用紙の生産が可能でした。しかし、クラフト紙・DKPの生産に伴い、KPがフル操業となり設備トラブル＝生産停止となります。そのため、KP工程の設備保全順位を最優先設備にまで引き上げると共に、運転技術の向上にも鋭意取り組んでいます。

また、更なる挑戦としてDKP製造時に出る廃液の有効活用やボイラー焼却灰

の高度利用など新技術の開発・導入を検討して行きます。そして持ち前のフロンティア精神を発揮し、新聞社様と協力して、道東地区での古紙のクローズドループ化の可能性などあらゆる発想で挑戦して行きたいと思えます。

苦労した記憶が残っています

入社以来、印刷・産業用紙の仕事が主体でしたが、平成17年7月に石巻工場抄造二部長となり、初めて新聞用紙と関係を持ちました。着任早々N3マシン（現在は停機）品でペスター後の皺クレームにより、製品が使用停止となる重大クレームにかかりました。無論、対策も取りましたが、製品への愛着が強かったせいか無理を承知で輪転機のペーパーロールに皺を逃がすためのテープを巻いてもらうよう頼み込みました。当時の次長さんに受け入れてもらい、同時にロールの整備まで行って頂いたことには驚きました。その時、同じ技術者魂のようなものを感じ、今でも鮮明に記憶に残っています。

また、ある新聞社では「端巻はいらぬ」と宣告され、肩を落として工場の帰路に就いたのですがあきらめきれず引き返し、粘り強く使用のお願いをしたこともありました。いい記憶よりも苦労した記憶の方が印象に残るのでしょうか。

休日はアクティブに

外に出ることが好きなので、夏はゴルフとツーリング、冬はアイスホッケー観戦と季節に応じて趣味を

変えています。趣味はまずは形から入ります。ツーリングでは釧路にいる間に北海道をぐるりと回りたいと思っています。ちなみに昨年4月から1700kmぐらい走っています。安全運転で走行距離を伸ばして行きたいです。

アイスホッケーは旭川工場時代に少し経験したこともあり、ある程度出来るだろうと思っていましたが釧路のレベルは遥かに高く、22時からの夜間特訓で部活並に汗をかきました。その成果か？昨シーズンは王子との管理職対抗戦でワンゴールを決めて、一人ガッツポーズで喜んでいました。

新聞社へ一言

印刷所様へは「品質の釧路」と評価して頂けるよう、誠心誠意諸問題に取り組む所存です。また「お客様の見える化」の仕組みを強化して行きたいと考えます。まずは「お客様の声の見える化」ということで「本音の声」をしっかりと吸い上げ見えるようにし、そして「お客様にとっての見える化」にも取り組みたいと思います。

お客様の声や要望を一方通行的に吸い上げるだけでなく、「お客様にとって」必要な情報を効果的に発信し、双方向の「見える化」を実現することです。それによって当工場の技術力の持続的な向上を図っていかねばなりません。ぜひとも厳しい視点でのご指摘・ご声援をお願い致します。





皆様の声を届けるパイプ役として 頑張ってます!!

洗練された情報を毎朝読者に届けるという新聞社の皆様の強い使命感のもと、一刻を争う厳しいスケジュールの中で新聞は印刷されております。用紙品質の安定化は、時間遵守の新聞印刷工程を満たす上で最重要事項であり、弊社としても重点的に取り組んでいるところで。

さて、我々が担当する品質保証業務は、用紙製造現場と新聞印刷所の皆様を結ぶ、太く強固なパイプであることが求められます。業務の性格上、用紙の問題点を把握するため昼夜を問わず印刷立会いを行ったり、時には厳しい立場に立たされることもあるなど、肉体的にも精神的にもタフさが要求される難しい業務でもあります。しかしこれが我々の使命と捉え、最前線で日夜奮闘活躍する全国の仲間たちを、この特集では紹介させていただきます。

新聞営業部 部長代理 兼 技術営業G長 佐藤 孝



印刷現場のために何が出来るか、怒られながら考えました 関西営業支社 高橋 亮

印 刷現場は時間との闘いであり、紙でのトラブルは店着遅れに直結してしまいます。特に紙で問題が発生している最中は現場の皆様の機嫌も悪く、恐怖感から精神的に追い込まれ、現場に向かう足が止まってしまうことも多々あります。

ロットアウトの恐怖は数回経験しておりますが、「紙庫の巻取りも全部持って帰れ!」と怒鳴られたときは青ざめ、冷や汗が止まりませんでした。原因が究明され、後日改めて納入の許可を頂くことが出来ましたが、正直生きた心地もなく放心状態。度々夢で見ることもあり、この恐怖感

は潜在的に心の中にあります。しかしながら振り返ってみますと、これまでご叱責頂いたことは品質担当として印刷幹部の皆様から育てられていたと感じています。あるとき、部長に怒られたあと次長に「コーヒー飲むか?と声を掛けてもらい、また、現場の皆さんに「輪転機で何とかするから、次のロット頼むで!」と言って頂いたときは、正直泣きそうになりました。印刷現場のために何が出来るか考えるきっかけだったと思っています。

品質安定には現場に向き使用状況を皆様にお教え頂き、些細(ささい)なことでも抄造工場にフィードバックする。この日々の積み重ねからトラブル時の早期対応が可能になると考えております。弊社品が特に問題なしと評価を受けている時は、安堵感、達成感があります。

ご使用頂く側と造る側との懸け橋が、仕事の醍醐味

中部営業支社 荻野 浩行



過 去の品質トラブル対応の経験において、シワについて心に残っていることがあります。印刷所からシワが頻発するとの情報を受け、ロットを確認すると前マスのみにシワ入りしていることが判明。抄造時の測定データや外観からは分からなかったが、立ち会いを実施した際、シワ入り部分の剥離線が大きく谷となり、その両端は上がった状態であることが分かりました。プロファイル管理は紙造りの基礎中の基礎、ここをコントロール出来なければ何も始まらないことを経験しました。

別々の印刷所から、タワー機の紅胴前にシワ入りで困っていると同時に連絡を受けた際には、プロファイルや品質を確認したがシワを誘発させる不備は見当たりませんでした。次抄期において何らかの対応を実施しなければならず途方に暮れていた時、いずれも同じ輪転機メーカーの2胴・3胴間が長いことが影響しているのではと考え、湿し水への抵抗性を持たせるべく用紙の撥水性を向上させたところ解消しました。用紙側からのアプローチでははっきりとした原因が特定出来ないこともあります。

問題解決に取り組む際、最も重視すべきは正確な情報を得ること、そこをおろそかにすれば方向性を見誤り信頼を損なうからです。ご使用頂く側と造る側との懸け橋になる、満足頂ける製品を供給し続けると言った当たり前のことをしっかり行う、仰々しいものではありませんが、これこそが今の仕事の醍醐味です。

問題解決の第一歩は、2つの現場をよく知ること

本社新聞営業本部 廣本 剛

私 は入社以来釧路工場の6・7マシンに勤務しており、平成15年9月に本社技術Gに配属になりました。その頃は中性高品質化のテストがスタートしたタイミングで、連日の印刷立会いが続き、新しい製品の定着へ向けて奔走した当時の思い出が今でも心に残っています。その当時から常に心掛けていること、それは「現場第一主義」です。印刷所と製紙工場の2つの現場をよく知ることが最も重要であり、問題が起きた時はとにかく印刷所へ足を運び、目で見て、耳で聞く。現場の方の意見・要望を正確かつ詳細に拾い上げ、工場へフィードバックすることが問題解決の第一歩だと考えています。しかし、本来の目的は問題が起きる前に察知し、トラブルを未然に食い止めることです。そのためには日々の品質バトロールは欠かせません。

そしてもう一点重要なこと。「人と人のつながり」です。現場の方と意見交換を重ね、そこで構築された人と人のつながりは、大きな財産となります。お互いの信頼関係が聞き難いこと、言い難いことを引出し、よりよい新聞づくりに反映されていると感じています。ちなみに中性高品質化テスト時にお世話になった印刷所の方とは、引退された今でもお付き合い頂いております。

まだ名もない紙が情報を吹き込まれ新聞へと生まれ変わる。資材メーカーとしてこの緊張感ある最前線の現場に立ち会えることは貴重であり、大きなやりがいを感じています。



使命感を持って新聞発行するお客様の姿に感動

東北営業支社 奥山 透

問 題が起きた際に、どのように解決するか。私が重視していることは製品をご使用頂いているお客様がどこに問題を感じているか、何を必要としているのかをいち早く把握し、スピード感を持って対応することを心掛けています。これは品質に限ったことではありません。

2011年3月11日。あの震災の時私はお客様の所へ訪問中でした。訪問していた印刷所は幸い大きなダメージはなく、停電になっていなかったので印刷をすることになりました。そんな中、巻取納入依頼があり、電話が全くつながらない中で奇跡的につながった本社からの電話、そしてメールを駆使して関係者各所に協力を仰ぎ、何とか巻取を納入することが出来ました。

このような災害時にも先方の要望にスピード感を持って対応したことが結果として新聞発行につながったと思っています。大きな余震が続く緊迫した雰囲気の中、迅速に作業を進め、混乱の中でも新聞発行に使命感を持って全力を尽くす現場の方々の姿に感動したことを覚えています。これは現場だからこそ感じる事が出来たことですし、品質以外の話題でも「現場の声」を聞くことが大事だと思っています。



毎日印刷される新聞だから、スピード感を持って対応します

北海道営業支社 湯本 亮信

入 社以来製造現場で紙づくりに携わってきましたが、2008年から技術営業の業務を担当することになり早6年が経過しました。振り返ってみると、技術営業の醍醐味は、直接ユーザーの皆様のところへ伺い、自分達が造った製品が印刷され「新聞」という価値ある商品になる現場に立ち会えることです。

また、問題が発生した際に、原因を見極め、関係部署と対策を講じ、うまく行った時は本当にうれしく、この仕事のやりがいを感じます。反面、対策の効果が全然無かった時にはものすごく落ち込みます。印刷所現場で起こっている現象を正確に工場へ伝えることを重視しています。また、新聞用紙は毎日印刷される点特徴なので、スピード感を持って対応するように心掛けています。

印刷立会い中に断紙があったりするとドキッと寿命が縮みます。冷たい視線を浴びながら断紙した紙片をかき集め、断紙要因を探し用紙原因が見当たらない場合は、機長に恐る恐る断紙要因を伺います。技術の進歩により断紙することはまれですが(あっては困る)、この現場の緊張感が、新聞用紙という商品に最も求められる「作業性」の重要さを示しているのだと肝に銘じております。



お 客様と弊社の工場を円滑につなぐパイプ役であるべく、スピード感と細やかな対応をモットーに日々励んでいます。品質トラブル対応が主な業務のため、お客様からの苦情窓口のような役割として周りからは見られがちですが、時にはお客様からのご相談も承っております。「日々刻々と変わる印刷状況に臨機応変に対応する」、これが我々の仕事の醍醐味ではないかと考えています。

問題・課題の解決に取り組む際に重視していることは、お客様のご意見、ご要望、ご感想を丁寧に拾い集め、迅速にそして正確に工場へフィードバックすることです。それからもう一つは、双方の現場を知ることです。我々は紙づくりの現場には精通していますが、それだけではお客様とのパイプ役として機能することは出来ません。紙が使われる現場を良く知ることが重要です。

初めて一人で印刷立会いを行った際に、たくさんのオペレーターの方々や、高速で稼働する輪転機、専門用語が飛び交う現場を目の当たりにし、圧倒され戸惑っている内に刷った記憶を今でも鮮明に憶えております。それ以来、印刷ハンドブックは手放せないバイブルとなりました。



お客様への対応に、印刷ハンドブックは私のバイブル 九州営業支社 安楽 秀一