



日本製紙株式会社  
代表取締役社長

野沢 徹

## 2030年に目指す姿を追求し、 必ず企業グループ理念を実現する

### 社会の変化に対応しながら事業構造転換を推し進める

#### 日本製紙グループの果たすべき役割は変わらない

この1年間を振り返りますと、まず、新型コロナウイルス感染症の世界的なまん延が、2020年から引き続き収束しないまま3年目に入ったということが挙げられると思います。また、それに加えて「グリーンフレーション」\*1の様相が明らかになってきています。気候変動対応に関連し、石炭の需給の力学が崩れて価格が一気に跳ね上がり、今後も環境に関わる製品・サービスの値段は下がらないと想定しておくべきだということがありました。さらに、ロシアのウクライナ侵攻が起きました。この問題は長期化してきていることから、世界の社会・経済に与える影響は計り知れず、非常に強い懸念を抱いています。

当社グループの経営の観点で、これらの世界の激変について考えますと、まず、パッケージや家庭紙・ヘルスケア、液体用紙容器などの製品は、生活に密着したエッセンシャルな製品

であるとして、新型コロナウイルス感染症がまん延しても、需要は減少しないことが明確になったと捉えています。ただし、ウィズコロナ・アフターコロナの観点で、社会がどう動いていくかを引き続き見極めていく必要があります。一方で、新聞用紙や印刷・情報用紙といったグラフィック系用紙については、需要の減退が継続すると見えています。

ロシアのウクライナ侵攻による物価の高騰で、今後、景気後退の局面を迎え、世界経済が縮小に向かう可能性もありますが、さまざまな経営シナリオを想定し、対処してまいります。当社グループにとって厳しい状況が続きますが、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として果たすべき役割が変わることはありません。まずは、足元の課題に対する打ち手を具体的に講じ、その上で2030ビジョンと中期経営計画2025で掲げる目標を実現するための施策を着実に推し進めていきます。

\*1 Greenflation (グリーンフレーション) … 環境への配慮を表す「Green=グリーン」と、物価の上昇を意味する「Inflation =インフレーション」をかけた造語

## 社長メッセージ

### 初年度は、値上げ実現も利益未達には満足できず

2021年夏ごろから世界の総需要が膨らみ、原燃料価格や物流費・人件費が上昇してきたことを背景に、我々は、印刷・情報用紙、段ボール原紙をはじめ、多くの製品において、不転の覚悟で価格修正に取り組みました。温室効果ガス(GHG)排出量削減に継続して取り組むことも明言してお願いしたもので、従業員が一丸となり、粘り強く丁寧に説明し、交渉を重ねた結果、お客さまのご理解をいただくことができました。これは大きな成果だと捉えています。

しかしながら、中期経営計画2025初年度を終えてみて、目標にしていた利益に到達しなかった事実に対し、決して満足できる結果ではなく、経営トップとして責任を感じています。社会・環境の変化のスピードに遅れないように、当社グループの取り組みもスピードを上げ、中期経営計画2025の目標達成の軌道に早急に戻していきます。

### 喫緊の課題は、グラフィック系用紙の立て直しと成長事業の収益力拡大

当社グループが足元で取り組むべき課題は明確です。ひとつは、グラフィック系用紙の立て直しです。もうひとつは、グラフィック系用紙以外の事業の収益を拡大することです。

グラフィック系用紙は、需要の減少に加え、洋紙工場の動力源に石炭ボイラーが多く、燃料である石炭の価格高騰がこれまでの常識では考えられないほどの大幅なコストアップを引き起こしています。収益を大きく毀損している現実に対し、非化石燃料への転換や生産集約による生産効率改善を実行し、石炭使用量を削減します。生産能力については、この1年間で約50万トン削減しましたが、今後の需要の減少を考えると、依然として抄紙機の数が多いと言わざるを得ません。引き続き需要の減少を先取りしながら生産体制を見極めていく必要があります。その中で単なる生産能力削減だけでなく、パッケージ系用紙への転換を含め各抄紙機のあるべき姿を見定めると同時に、各工場の設備のスリム化を推進し、生産体制再編成と石炭使用量削減はセットで進めていきます。

グラフィック系用紙以外の事業に関しては、生活関連事業を中心に売上は順調に伸ばすことができましたが、原燃料価格高騰の影響で、利益は前年度比で減少する結果となりました。パッケージや家庭紙・ヘルスケア、ケミカル、エネルギーといった

事業は、売上の伸長とともに利益を拡大させていくことが事業構造転換のためには必須となります。2021年度後半から家庭用品や液体用紙容器など多くの製品で価格修正に取り組んでおり、まずは落ち込んだ利益の回復を図ります。

その上で、ロシアのウクライナ侵攻もたらしている燃料価格をはじめとする物価のさらなる高騰は、企業努力で吸収できるレベルを超えている状況であることから、製品価格の追加修正が必要であると考えています。印刷用紙など一部製品ではすでにその旨を表明し、交渉を進めさせていただいている製品もあります。お客さまのご理解を得られるように説明を尽くしていきます。

### Opal社の収益力強化で事業構造転換を加速

ここからは、中長期の視点も交えて事業全般についてお話しします。

2021年に、2030年に目指すべき姿を実現するために取り組む課題を明確化しましたが、紙・板紙事業のうち、グラフィック系用紙に関しては、足元の課題にスピード感を持って取り組んでいきます。一方、段ボール原紙と白板紙は、国内外で引き続き堅調な需要を取り込んでいきます。

生活関連事業は、中期経営計画2025では営業利益275億円を目標として掲げており、その内訳は国内で175億円、海外で100億円です。実現に向けた施策はすでに講じており、それらが確実に効果を発現するようにしていくとともに、事業をさらに拡大するための新たな施策を検討していきます。

国内の紙パック、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルについては、生産面では設備の増強が計画通り進んでおり、販売面では、例えばストローレス学乳容器「School POP®」やトイレットロールの長持ちロール化など、差別化を図ることのできる特色ある製品の販売が拡大しています。それぞれの事業の方向性はしっかりと見えているので、需要動向を見据えたタイムリーな投資を継続しながら、今後は収益性を高めることに注力していきます。

海外については、北米の日本ダイナウェーブパッケージング(NDP社)ではドライバルブマシンなどの設備投資が効果を発揮し、利益の拡大につながりました。米国での紙容器用原紙の需要は、脱プラスチックの流れの中で堅調に推移すると想定されることから、さらなる利益の上乗せを図っていきます。

一方で、豪州のOpal社は、新型コロナウイルス感染症や物流混乱の影響を大きく受けたとはいえ、2021年度は本来

期待している利益水準からは大きくかけ離れた結果に終わりました。Opal社の収益改善は、事業構造転換を加速させる上で欠かすことのできない重要課題であると認識しています。今後も伸長が見込まれる豪州の段ボール需要を取り込むために抄紙機の転抄を含めた原紙の内製化を進めるとともに、シナジー効果を確実に発現させることで利益を出せる体質に速やかに戻していきます。

先日、Opal社を訪れました。コロナ禍が続き、直接訪問するのは久しぶりでしたが、この間にガバナンスの強化が進んでいて、Opal社の経営方針が末端まで浸透していることを感じました。Opal社は、当社が行った投資の中でも特に規模の大きな投資です。原紙からパッケージ加工までのトータルシステムサプライヤーとして、Opal社が一丸となって、まずはオセアニアにおける堅固な事業基盤の確立を進め、何としても結果を出していきます。

エネルギー事業と木材・建材事業は「バイオマス」がキーワードです。日本製紙石巻エネルギーセンターでは、バイオマス混焼率を高める改造工事を実施し、再生可能エネルギーの供給量の拡大を図ります。2023年1月には100%木質バイオマス発電設備が勇払エネルギーセンターで立ち上がります。工事は順調に進んでおり、稼働後は早期の戦力化を図ります。また、国内ではバイオマス燃料の需要が拡大していることを背景に、日本製紙木材が全国に築いた製紙用チップの集荷網・販売網を最大限活用し、2025年度には燃料取扱量370万トンを目指します。

ただし、成長への投資を継続して行うにあたり、当然ながら財務規律の維持は常に意識しています。今後の金融動向を念頭に置き、キャッシュの動きに目を配っていきます。

## どこまでも、企業グループ理念の実現を追求する

### 気候変動問題に対応し、GHG排出量の削減を急ぐ

当社は、2004年に国連グローバル・コンパクトに署名して以来、4分野・10原則を継続して支持してきました。2030ビジョンでは、企業グループ理念の実現を通じて、企業成長とともに社会の要請に応えるサステナビリティ経営を推進する姿勢を打ち出しており、事業構造転換を進めて利益を出し、持続可能な社会の構築に貢献する価値を生み出していきます。

### 「2030年に目指す姿」に向けてセルロースの可能性を拓く

また、2030ビジョンでは、持続可能な森林資源とセルロースを事業基盤として、「3つの循環」というビジネスモデルとグリーン戦略を掲げ、森林資源の価値最大化を図るとともに、新事業・新製品の拡大を進めています。

森林資源の価値最大化の鍵となるのが、独自に蓄積してきた育種・増殖技術です。その技術を活用することで、当社は生長性に優れたエリートツリーで森林資源を造成することができ、同時に、CO<sub>2</sub>の吸収・固定量も増大させることが可能です。また、国内ではスギ・ヒノキのエリートツリーなどの増殖に向けて、苗事業を全国に拡大する取り組みを進めています。

一方で、新事業・新製品については、持続可能な森林から調達したセルロースの用途を拡大する研究開発に多くのリソースを投入しており、実績を積み重ねています。例えば、セルロースナノファイバーは、ケミカル製品の拡販に取り組んできた経験をもとに、江津工場で製造する当社独自のCM化CNFの拡販を推し進めていますし、木質資源と樹脂との複合材料でGHG排出量削減にも寄与するバイオコンポジットは、自動車部材をはじめ各種産業分野への展開が期待されます。また、国産材を活用した養牛用高消化性セルロースを開発し、全国の牧場で導入が進められるなど、従来にはないセルロースの用途の広がりが生まれてきています。

総じて、私は、2030ビジョンで掲げる「2030年に目指す姿」を実現することが、当社グループが10年後に生き残る道であると確信しています。当社グループの従業員に対し、自信を持ってやっつけようと呼びかけています。

持続可能な社会を実現するために、世界で対応が急がれている課題が気候変動問題への対応です。当社はこれまでもGHG排出量削減に努めてきており、2021年4月にはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同し、2050年のカーボンニュートラルに向けて、2030年度のGHG排出量を2013年度比45%削減するとの目標を掲げました。しかし、世界の脱炭素の潮流は一層スピードを増していることから、当社グループもそれに呼応すべきであると考え、日本製紙の

## 社長メッセージ

技術本部長を、当社グループのGHG排出量削減をはじめとする環境経営推進の責任者とし、現在、前倒しで取り組みを進めるための議論を重ねています。具体的には、石炭から廃棄物燃料へのシフトを速やかに進めるとともに、洋紙事業の生産体制再編成と併せて石炭使用量の大幅な削減を検討していきます。また、省エネルギーについては、2050年カーボンニュートラルを実現するために、製紙業界全体の課題として認識されています。当社においても、実用化が可能で省エネルギー効果が期待できる新技術の導入や節水の新たなアクションも視野に入れていきます。さらには、セルロースの用途拡大により、黒液の活用も維持していきます。

### 多様な人材の活躍が光る企業グループを目指す

企業グループ理念を実現し、社会の課題解決に貢献するためには、人材の育成が不可欠です。当社グループの理念には、目指す企業像として掲げる4要件の中に「お客様のニーズに的確に応える」「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」という要件を定めていますが、私は、これら2要件について、ずっと思いを巡らせてきました。

お客さまのニーズに的確に応えるとは、知見に基づく科学的根拠を示しながら、お客さまが困っていることを把握して、対応策や解決策を提案することです。当社グループにおいても、新規事業の展開を通じて、マーケットインの発想が行われるように変化してきています。また、当社グループだけでは解決できないことは、他社や大学、研究機関と共同で進めていくという姿勢が根付いてきていると思っています。

また、従業員が誇りを持って明るく仕事に取り組むには、収益も含めた企業の成長が感じられることが前提です。その上で、多様な価値観を持つ人材が活躍していく職場づくりが必要ですが、当社グループは、これまで合併・統合を繰り返してきており、すでに人材の多様性を土台とする企業風土があります。このことは当社グループの特長であり、強みにもなっていると感じます。多様な人材としての従業員一人ひとりのやりがいを生むという点では、立場や仕事の内容に違いはあっても、もっと視野を広げてほしいと考えており、人材育成のための教育に力を入れていきます。

さらに、2022年4月から日本製紙で本格的に開始した社内副業プログラムの活用も含めて、新しい事業を担当してもらうことが従業員のやりがいを生むための有効な方法だと実

感しています。皆、非常にモチベーションが高くなり、苦勞をいとわなくなります。

2030ビジョンや中期経営計画2025において経営課題に掲げていることですが、事業構造転換を進めるために、人材再配置に今まで以上に取り組んでいきます。外部団体との連携や当社グループ事業の中で新しいことにチャレンジする機会をできるだけつくり、業務にやりがいを感じるような成功事例が出てくることで、従業員のマインドはこれまで以上に変わっていくと思っています。

### 従業員との対話で行動変容を生む

人材の観点では、2021年度は、コロナ禍にあって、私自身が従業員との対話に注力した1年となりました。2021年5月に2030ビジョンと中期経営計画2025を策定した際、スピードアップの必要性についてグループ全体に意識を喚起するとともに、同年6月からは半年以上にわたり、本社・工場の従業員と46回のフリートークを実施し、約700人の従業員と対話を行いました。2030ビジョンおよび中期経営計画2025が従業員の腹に落ちているかどうかを直接聞くとともに、一人ひとりの取り組みを社長は見ているということを伝えて、ベクトルを合わせたいと思ったからです。

フリートークではいろいろな話が出て、縦割りの組織の弊害と思われるような課題もあり、変えたほうが良いと感じたことは、すぐに動いて変えています。

営業部門の従業員とは、当社の損益に関する議論にもなりました。その中で、不転換の覚悟で製品値上げに取り組むべきだとの意識の変化が生まれ、洋紙の価格交渉で粘り強い行動につながったと感じます。他の事業でもそうです。

また、皆、真面目で、完璧なものに仕上げから行動に移すようなところがあると感じたので、どんどん前に進めていくことの重要性も話しました。会社間の壁も取り払い、グループ全体で利益を出していくことの大切さも伝えたいつもりです。良い意味で組織の壁が崩れ、従業員の意識と行動に変化が起きているのではないかと感じています。

### ガバナンスの強化にも不断に取り組む

当社は2021年、経営上の大きな意識変革を行いました。長年、洋紙事業においては、プロフィットセンターは工場であ

ると位置付けてきたわけですが、事業構造の変革を進めるために、他の事業部門と同様に、営業部門がプロフィットセンターとして最終損益の責任を持つことにしました。

取締役会の監督機能を発揮させる観点では、原材料、技術、研究開発、物流の各部門でグループ全体に横串をさす役割のチーフオフィサーを選定し、四半期ごとに取締役会に対し定例報告をすることとし、同年の秋から実行に移しています。また、GHG排出量削減や洋紙事業の生産体制再編成など、特に重要な経営課題については、業務執行上の責任者を定め、対策を着実に推進する体制を明確化しました。

一方で、当社のガバナンスの強化という点では、社外取締役が当社グループ全体を見て意見を言う機会をできるだけ増やしていることを挙げたいと思います。

当社の場合、投資を含む経営戦略の推進にあたっては、グループ経営戦略会議を定期的に設け、さまざまな角度から、関係する部門だけでなく、幅広く主要なグループ会社の社長や社外取締役にも入ってもらって議論しています。経営案件の執行に関する決裁や報告を行う経営執行会議についても、月次報告が行われるときには社外取締役も出席します。また、パッドニュースだと思われることも社外取締役には包み隠さず話すようにしています。このように社外取締役と忌憚なく情報を共有することは、取締役会での充実した議論につながっていると自負しています。実際、社外取締役からは、多くの意見が出されており、取締役会などの会議以外の場でも、社外取締役と担当役員がさまざまな案件やテーマについて意見交換する機会が増えてきています。

### 企業グループ理念に拠って立ち、利益を出す会社として成長する

私が何よりも大事であると肝に銘じているのは、企業グループ理念の実現です。業況がどんなに苦しい時でも、必ず企業グループ理念を実現するという強い使命感を忘れてはいけな

いと自らに言い聞かせています。それは、総合バイオマス企業として持続的に成長するということです。2030ビジョンの中で、私は総合バイオマス企業とはどのような企業なのか、具体的にわかりやすい言葉で改めて定義しました。「安定した利益を生み出す複数の事業で構成され、再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用し、循環型社会の形成に貢献する製品を幅広く提供することで利益の拡大につなげ、豊かな暮らしと文化の発展を実現する企業グループ」、それが「総合バイオマス企業」であるとして、常日頃からさまざまなシーンで社内外に発信しています。

繰り返になりますが、私が目指す企業グループ理念の実現は、総合バイオマス企業としての軸がぶれることなく、グループ丸となって目指す方向に向かっていき、企業としての成長とともに従業員の動きがいつも実現することに尽きます。そのために、社長として当社グループの従業員の先頭に立ち、旗を振っていきます。

日本製紙株式会社 代表取締役社長

野沢 徹





## 事業構造転換の加速を 力強く進め、企業価値向上に 取り組んでいきます

日本製紙株式会社  
取締役 執行役員管理本部長  
板倉 智康

### 厳しい事業環境の中、 トップラインの伸びに手応えを感じる

中期経営計画2025の初年度を財務面から振り返ります。中期経営計画2025の財務目標としては、最終年度の2025年度に売上高1兆1,000億円を掲げ、営業利益は400億円以上としています。営業利益については「早期に」と表現し、2025年度より前倒しの達成を目指しています。

営業利益400億円が達成できればEBITDAは約1,000億円の水準に達すると考えており、安定的に1,000億円のEBITDAを計上する目標もクリアできます。さらに、獲得した資金を成長への投資や有利子負債の返済に充てることで、ネットD/Eレシオも目標値である1.5倍台に改善させます。ROEは5.0%以上を目指していますが、この利益水準をクリアできれば達成可能と考えます。これらの目標を早期に実現し、資

金的にも利益的にも安定した状況に導くというのが、中期経営計画2025で目指しているところです。

2021年5月の決算発表時に中期経営計画2025の起点として公表した初年度の営業利益目標は250億円でした。その後の世界的な原燃料価格の高騰を受け、多くの製品で価格修正を打ち出しましたが、利益面で効果が発現するのは2022年度になることもあり、2021年度の営業利益は121億円にとどまりました。想定を上回る環境変化の影響を受け、中期経営計画2025のスタートとしては非常に厳しい数字でした。

しかしながら、1兆300億円を見込んでいた売上高は1兆451億円となり、トップラインの伸びについては手応えを感じています。売上高の伸びに対して利益が追いついていない状況ですので、コスト対策などしっかりと舵取りをしていかなければならないとの思いを新たにしています。

### 3つの重要課題に全力で取り組む

コロナ禍からの回復感はあるものの、ロシア・ウクライナ情勢は終わりが見えておらず、日米の金利差や為替の変動など外部環境の変化も大きくなっています。こうした状況下で、中期経営計画2025の目標達成の軌道に少しでも早く戻し、営業利益400億円以上を早期に達成すべく、外部環境の変動に揺さぶられない経営基盤を築くために思い切った施策を実行していきます。

足元の大きな課題は、洋紙の事業基盤の立て直しと、生活関連事業をはじめとする成長事業の収益拡大です。2022年度は、製品価格の追加修正を実施するとともに、重要課題として次の3つを推し進めます。まず1つ目は、石炭使用量削減の加速です。温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けた世界的な流れが一層早まっており、日本製紙グループとしてもGHG排出量削減の取り組みを早急に進めなければならないとの思いがあることに加えて、足元の石炭価格高騰が収益面の大きな重石となっています。これまでロシア産石炭は年間約30万トン購入していましたが、新規の購入を停止しています。通常であれば他の地域からの石炭購入量を増やしたと思うのですが、今回は操業や在庫管理などの工夫を行うことで他の地域からの代替購入はせず、使用量そのものを減らす方向で取り組んでいます。この取り組みは容易に実現できるものではありません

が、石炭使用量を減らすことが収益改善に直接結びつきますので、積極的に推進します。また、中長期的に石炭使用量を削減するために、石炭以外への燃料転換と地道な省エネ対策をすでに進めています。日本製紙では紙の原料となるクラフトパルプ（KP）を生産していますが、その生産工程の副産物である黒液を燃料として利用する回収ボイラーの稼働率を上げれば、石炭ボイラーの負荷を下げることが可能です。製紙業界ならではのこうした強みを活用することで、GHG排出量削減もポジティブに進めることができます。

2つ目は、洋紙事業、特に新聞用紙や印刷・情報用紙といったグラフィック系用紙は今後需要の減少が一段と加速すると予想されるため、洋紙事業の構造改革をさらにスピードアップします。これについては生産体制の見直しと、固定費の削減など着実なコストダウン、そして生産効率向上の組み合わせによって実現していきます。自助努力によってもコストアップを吸収できない部分については再度の価格修正も実施し、構造改革を一気に進めていきます。洋紙事業の構造改革は、競争力ある事業基盤を構築することであり、並々ならぬ決意で前向きに取り組んでいきます。

そして3つ目の重要課題は、Opal社の収益改善です。2021年度の営業利益は、新型コロナウイルス感染症や物流混乱の影響を受け、赤字という厳しい結果になりました。ただし、旧オーストラリアン・ペーパー社とオローラ社から買収した板紙・パツ

売上高推移（2017-2021年度実績、中期経営計画2025目標）

（単位：億円）

事業	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	中計2025 目標
紙・板紙	6,758	6,740	6,467	5,683	<b>5,321</b>	4,900
生活関連	2,584	2,662	2,702	3,179	<b>3,865</b>	4,600
エネルギー	178	362	330	334	<b>318</b>	450
木材・建材・土木建設関連	628	598	616	599	<b>645</b>	750
その他	317	325	323	278	<b>302</b>	300
合計	10,465	10,687	10,439	10,073	<b>10,451</b>	11,000

\*2017-2019年度実績は、2020年度以降の報告セグメントに組み替えている

## 財務担当役員メッセージ

パッケージ事業のシナジー効果が発現するなど、業績は徐々にですが改善傾向にあります。2022年度についてはまず黒字化を達成して、2023年度以降の黒字幅拡大を目指していきます。具体的には、今後も伸長が見込まれる豪州の段ボール需要を取り込むために、新段ボール工場の建設を進めていますし、原燃料価格の上昇などのコストアップを打ち返すための価格修正に取り組んでいます。原材料調達から加工までのパッケージ一貫生産体制の強みを成長に活かすため、グループ全体でバックアップしていきます。

### 成長につながる戦略投資を積極的に行う

中期経営計画2025で掲げている「事業構造転換の加速」を実現する戦略投資の観点では、何より成長への投資が欠かせません。事業構造転換は第6次中期経営計画でも謳っており、2021年度では紙・板紙事業の売上高5,321億円に対して、生活関連事業などのその他は5,130億円と、全体の売上高に占める比率が5:5程度まで変わってきています。市場の需

要増加に見合った投資や製品開発を進めており、家庭紙ではトレットロールが「長持ちロール」に全量シフトしていますし、ケミカルでも需要に応じて機能性コーティング樹脂や高機能性セルロースの増産対策工事を実施してきました。これらを含めた投資の効果は2022年度から本格的に出てきます。

目先の利益は厳しい数字ですが、今後の持続的な成長を見据えると、成長への投資は決して止めるわけにはいきません。中期経営計画2025の5年間の早いうちに種をまき、後半に刈り取るイメージで、需要やマーケットの状況を捉えながらタイミングに合った投資を続けていきます。

もちろん、こうした戦略投資を大胆に実行する一方で、財務規律はしっかり守っていくことが大前提にあります。ネットD/Eレシオ1.5倍台の目標についても、財務規律をコントロールしながら、中期経営計画2025の後半に達成することを目指しています。そうした意識のもと、成長への投資に注力するためには、既存事業に関する投資は厳選するとともに、政策保有株などの資産売却を進めることで、資金の確保とともに資産の入れ替えによるバランスシートの強化にも取り組んでいきます。

今後投資を積極的に行っていく分野としては、先ほど申し上げた家庭紙やケミカルに加えて、パッケージも挙げられます。国内パッケージについては2022年3月、Elopak社とオセアニア地域でのライセンス契約を締結し、豪州を中心に販路拡大を目指していきます。パッケージ、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルの生活関連事業は当社グループの成長の柱になるものであり、この3分野への投資を積極的に行うべきだと考えています。

一方では、GHG排出量削減に向けても積極的に投資していく必要があります。ここも目先の収益ではなく未来を考えれば、技術革新を含めて必須の取り組みとなります。

単純に既存の設備を止めるだけでなく、成長を見据えた事業や設備との入れ替えを行い、基盤事業と成長事業の両輪をバランス良く回しながら収益を上げる構造を確立するために、投資を続けていかなければなりません。

### 事業構造転換で利益を積み上げる

こうした取り組みによって事業構造転換を加速させ、企業価値の向上を実現します。ネットD/Eレシオの1.5倍という数字は最低限のものと考えています。まずは中期経営計画2025の期間中に1.5倍台まで改善し、営業利益も400億円以上をしっかりと出すことでキャッシュを創出する。これを成長への投資に振り向けることで、高収益の事業体制を構築していきます。

そのために、遊休資産の整理と有利子負債の削減も行いながら、当期利益を積み上げていく考えです。現状はやはり洋紙事業が厳しく、投資資金に充てるキャッシュを十分には生み出せていません。石巻工場N6号抄紙機の停止や釧路工場の紙・パルプ事業撤退にかかる一時的な費用などにより当期利益が圧迫されますが、今後も事業構造転換をこれまで以上に加速させることは、避けることはできない課題と認識しています。

だからこそ今は、洋紙事業の再編と成長事業へのシフトに向けた絵を一刻も早く描き、投資家や株主の皆さまを含めて社内外に示していく必要があります。そういった意味では、中期経営計画2025でもROEの本格的改善は最終年度に達成することを目指し、前半は“痛み”を感じながらも改善に注力していくことを明言しています。その点はご理解いただきたいと思えます。

なお、企業価値を評価測定する指標として、ROIC（投下

資本利益率）の導入に向けた検討も社内で進めています。現状、投下資本が大きな紙・板紙事業が思うような利益を生み出せていませんが、成長に向けた投下資本を増やし、そこからの利益を上げていくことが、ROICが目指すところだと思います。その観点では、今年度の重要課題の一つであるOpal社をはじめとする生活関連事業の伸長が全体のROIC改善につながります。

### 収益力強化に不退転の決意で臨む

企業価値の向上こそが、株主の皆さまからの期待に応えるための最優先課題であると強く認識しています。現在は事業構造転換も含めてまだ過渡期であり、株主の皆さまに十分な還元ができる自信を持って申し上げられる段階にはたどり着いていません。スピード感を持って資本効率を高め、利益を積み上げることで株主資本を充実させたいと考えています。

その意味で中期経営計画2025は利益にこだわっています。現状の厳しい状況から中期経営計画2025の軌道に一刻も早く戻すため、施策を前倒しで進めていきます。その結果が企業価値向上につながり、株主の皆さまの期待に沿うことにもなりますので、できることをしっかりと突き詰め、結果をお示ししていく考えです。

収益力の強化と企業価値向上に向けて、今年度の3つの重要課題に不退転の決意で取り組んでまいります。今は足元が不安定な時期で、強い危機感を持っていますが、ここを乗り越え、中期経営計画2025の軌道にしっかり戻すことができれば、その先の成長に向かっていけると考えています。その確固とした足取りをステークホルダーの皆さまにお示しすることが私の役目と考えており、強い覚悟を持って取り組んでまいります。

## 財務戦略

### 財務方針

当社グループは、適切な資金調達により持続的な成長を可能とする投資を通じてキャッシュ・フローの創出力を高め、健全な財政状態を維持することを財務方針としています。

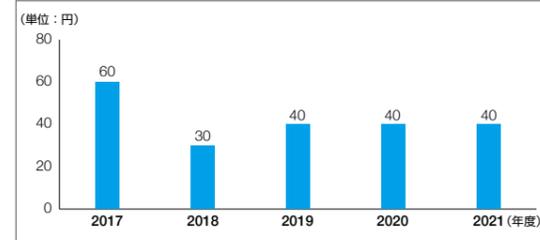
### 資金調達の方針

調達に際しては、調達の安定性を確保するため調達手法の多様化に努めつつ、返済年限の長期化および平準化を図っています。具体的には、グループ全体の設備投資計画などに基づいた資金予測により、必要な時期に金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパーや社債の発行などで調達しています。なお、資金調達の流動性保持のため、主要金融機関との間で総額500億円のコミットメントライン契約を締結しています。

### 株主還元の方針

配当については、グループとしての経営の健全性、将来にわたる株主価値の向上を視野に入れ、業績の状況や内部留保の充実などを総合的に勘案した上で、安定した配当を継続して実施することを基本方針としています。内部留保金については、今後の事業展開並びに経営基盤の強化・拡充に役立てることとし、企業価値向上に努めていきます。

### 1株当たり配当金



### 財務の安定性確保の方針

当社は、①EBITDA、②ネットD/Eレシオ、③債務償還年数を財務規律の指標として重視しており、財務規律の維持・改善を通じた安定した格付の維持および格付の向上は重要な経営課題であると考えています。中期経営計画2025における目標水準についてはP.30をご参照ください。

2022年7月現在、当社が取得している格付状況は以下の通りです。

	長期債	短期債 (CP)
株式会社格付投資情報センター	BBB+	a-2
株式会社日本格付研究所	A	—

# 日本製紙グループの価値創造ストーリー

「総合バイオマス企業」としての持続的な成長

日本製紙グループはマテリアリティとビジネスモデル「3つの循環」から日本製紙グループ2030ビジョンを策定しました。当社グループが有する経営資源を最大限活用し、2030ビジョンの基本方針に基づいた事業活動を実践することで、「日本製紙グループの持続的な成長の実現」と「木質資源を最大活用した循環型社会の構築」とともに創出していきます。これにより、当社グループが掲げる理念「世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します」を実現します。

## 日本製紙グループが見据える中長期的な機会とリスク

中長期的な機会

- 脱炭素社会への移行
- 新興国での人口増加や経済成長
- 消費者の環境・衛生意識の高まり
- Eコマースの伸長

中長期的なリスク

- デジタル化の進行
- 国内の人口減少
- 地政学リスクの顕在化
- 自然災害の増加
- 環境法令関連の動向

理念

イントロダクション

価値創造ストーリー

事業戦略・サステナビリティ経営の基盤

データセクション

世界の人々の豊かな暮らしと文化の発展に貢献します

**Input**  
重要な経営資源

- 知的資本  
木質資源の活用から展開する技術
- 自然資本  
国内外で調達する木質資源
- 社会・関係資本  
幅広いパートナーとの協働
- 人的資本  
価値を創造する多様な人材
- 財務資本  
ビジネスを支える財務基盤
- 製造資本  
多様な製品を生み出す生産設備・拠点

企業グループ理念  
「目指す企業像」を実現する  
マテリアリティ



## 日本製紙グループ 2030ビジョン

基本方針

- 1 成長事業への経営資源のシフト
- 2 社会情勢激変への対応 (GHG削減、環境課題等)

**Output**  
ビジネスが生み出すもの

**Outcome**  
生み出す価値

循環型社会の  
形成に貢献する  
製品・サービス

日本製紙  
グループの  
持続的な成長の  
実現

木質資源を  
最大活用した  
循環型社会の  
構築

価値の循環

お客さま

お取引先

株主・  
投資家

従業員

地域社会

地球環境

ステークホルダーへの利益還元と貢献

# 重要な経営資源

日本製紙グループは、長年にわたる事業活動の中で、価値を生み出す源泉となる経営資源を蓄積しています。それらは当社グループの価値創造の資本として、カーボンニュートラルを実現するビジネスモデル「3つの循環」を回す原動力であるとともに、当社グループの総合バイオマス企業としての持続的な成長を実現します。

## 知的資本 木質資源の活用から展開する技術

当社グループには、原料となる木質資源を自らつくる育種・増殖、植林に関する技術の蓄積があります。また、木質資源から多様なバイオマス製品を生み出す研究開発力を有し、他業種の企業や大学・研究機関などとの連携により、新規事業・新素材の戦力化を目指します。知的財産では、成長分野、新規事業分野の特許出願に注力しており、事業のグローバル展開に伴い、外国への出願件数も増えています。

### ■ 主な技術の展開

#### 森林価値の最大化

育種・増殖、 植林技術	● 2017年 DNA情報をもとにユーカリ植林木を選抜するDNAマーカー技術を開発	57億円
	● 2019年 AMCEL社で成長性・CO <sub>2</sub> 吸収に優れたユーカリ植林木を開発	
	● 2022年 丸紅株式会社と、同社のインドネシア植林事業会社に対する当社の技術指導を通じて森林蓄積量の向上を目指す戦略的パートナーシップ契約を締結 ⇒森林の生産性向上とCO <sub>2</sub> 固定量増大を推進	1,594件

\*1 対象組織は、日本製紙、日本製紙パピリア、日本製紙クレシア、フローリック、日本製紙木材、桜井、秋田十條化成

#### バイオマス製品の拡大

抄紙・ 塗工技術*2	● 2016年 紙製バリア包材「シールドプラス®」を開発
	● 2019年 プラスチックフィルムを用いずにヒートシール性を付与した紙製包材「ラミナ®」を開発
	● 2020年 グラビア印刷に適合、バリア性の屈曲耐性を向上した「シールドプラスII」を開発 ⇒包材の紙化ニーズに対応

バイオ リファイナリー 技術*3	● 2019年 木質資源を原料とする養牛用高消化性セルロース「元気森森®」を開発
	● 2022年 株式会社大林組とフローリックと共同で、リグニンを添加したコンクリートを開発 ⇒パルプなど木質資源の活用分野を開拓

ナノ解繊技術*4	● 2010年 TEMPO酸化CNFの実用化研究がNEDOプロジェクトに採択
	● 2016年 食品・化粧品用途に使用できるCM化CNFを開発
	● 2021年 CNF蓄電体の開発に取り組み、LED点灯検証に世界で初めて成功 ⇒幅広いCNFの用途開発を推進

\*2 パルプ繊維（セルロース）を均一シートにし、紙の種類に応じてその上に塗料をコーティングする技術  
\*3 木の主要三成分（セルロース、ヘミセルロース、リグニン）を化学的に加工する技術  
\*4 パルプ繊維をナノレベルまで解繊する技術

## 自然資本 国内外で調達する木質資源

当社グループの事業基盤である木質資源は、持続可能な管理が行われている森林から調達しています。また、安定的に継続して木質資源を調達するネットワークを国内外に構築しています。

■ 管理する森林面積 (2021年12月末)	約16万ha (国内社有林) 約9万ha (海外植林地) 約7万ha
■ 自社林の森林認証の取得率	100%
■ 日本製紙が調達している 製紙用木材チップ (2021年度)	3,453千BDトン*5 *5 絶乾トン

## 社会・関係資本 幅広いパートナーとの協働

当社グループは、長年にわたる事業展開の中で、ビジネスパートナーや顧客・取引先、国・行政、大学・研究機関など、産官学にわたる多様なステークホルダーとパートナーシップを構築しています。これらの関係性をより強化し、ビジネスの拡大を図ります。

### 取り組み事例

- CNF関連技術を開発するために、NEDO（国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）の助成事業にUBE株式会社や住友ゴム工業株式会社とともに参画しています。
- パッケージ事業の拡大に向けて、2019年、四国化工機株式会社と資本業務提携契約を締結しました。Elopak社とは、一部株式の取得に加えて、2022年に包括的協業覚書を締結し、同社とのライセンス契約をもとにオセアニア地域に紙容器・充填機販売を行う現地法人を設立しています。
- 製品リサイクルを推進するために、2021年より、静岡県浜松市で企業・NPO法人とともに使用済み紙容器のリサイクル実証試験事業を実施しています。

## 人的資本 価値を創造する多様な人材

合併・統合を経て、当社グループはバックグラウンドの異なる人材が融合していることが強みです。国内外に1万6千人を超える人材を擁し、従業員のエンゲージメントを強化することにより、これらの人材が最大限に能力を発揮できる組織づくりを推進しています。

■ 連結従業員数 (2022年3月末)	16,129人
■ 海外連結子会社従業員比率 (2022年3月末)	37.1%
■ 従業員一人当たりの研修時間*6 (2021年度)	17.6時間

\*6 対象組織は、日本製紙。本社人事部門管轄の研修/参加者一人当たり

## 財務資本 ビジネスを支える財務基盤

2030年度までの戦略投資3,500億円のうち、約80%を成長事業に振り向けることで事業構造転換を加速し、収益力の強化に取り組みます。また、EBITDA1,000億円を安定的に確保することで、財務基盤の強化を図ります。

■ 総資産 (2022年3月末)	1兆6,393億円
■ 自己資本 (2022年3月末)	4,269億円
■ EBITDA (2021年度)	815億円

## 製造資本 多様な製品を生み出す生産設備・拠点

当社グループは、国内外に生産拠点を有しており、グループ会社間の連携によって、効率的な生産活動を行っています。基盤事業の土地や設備は、成長事業を拡大するリソースとして活用が可能です。

■ グループ会社数 (2022年3月末)	159社 (国内関係会社) 116社 (海外関係会社) 43社
■ 設備投資額 (2021年度)	581億円

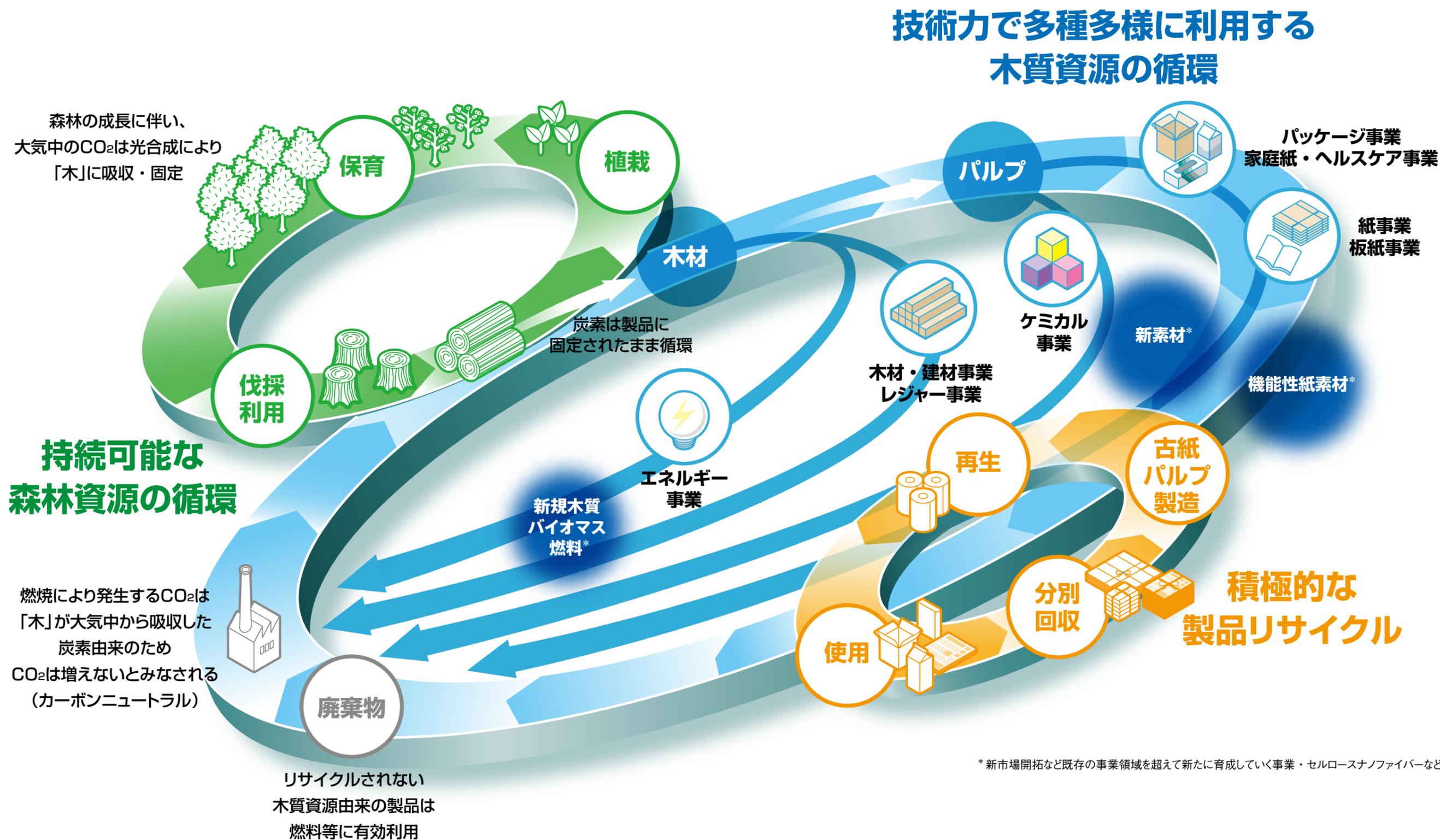
# マテリアリティと2030ビジョンの取り組み

日本製紙グループは、マテリアリティと2030ビジョンのテーマを対応させて取り組むことでサステナビリティ経営を追求し、企業グループ理念の実現を目指します。

目指す企業像	マテリアリティ (重要課題)	2030ビジョンで 取り組むテーマ	2030年度までに達成を目指す目標 (KPI) 対象範囲… ■日本製紙グループ ■日本製紙	2021年度の主な取り組みと進捗状況	統合報告書 2022 関連ページ
① 事業活動を通じて 持続可能な社会の 構築に寄与する	気候変動問題 への対応	GHG削減	省エネルギー対策と燃料転換でGHG排出量削減 ・GHG排出量 (Scope 1+2) を2013年度比45%削減 ・生産および物流における総エネルギー原単位を前年比1%改善 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー使用比率60%以上	・GHG排出量 (Scope 1+2)、2013年度比 20%削減 ・日本製紙の総エネルギー原単位 (2020年比) 生産: 洋紙事業6% 減、板紙事業1.3% 減、物流: 2.6% 増 ・使用エネルギーにおける非化石エネルギー使用比率 46%	→ P.28-29 → P.68-69
			気候変動イニシアチブへの対応	・令和3年度環境省TCFDシナリオ分析支援事業に参加 ・2022年6月 GXリーグ基本構想に賛同	→ P.68-69
	持続可能な 森林資源の活用 生物多様性の保全	グリーン戦略 (森林価値の最大化)	育種・増殖技術の活用による 森林の生産性向上とCO <sub>2</sub> 固定量増大 ・海外植林地におけるCO <sub>2</sub> 固定効率を2013年比30%向上 ・アジアを中心に植林地確保	・優良個体選抜等の研究開発を継続的に実施 ・2022年3月 丸紅株式会社のインドネシア植林事業における戦略的パートナーシップ契約締結	→ P.24-25 → P.64-65
			国内林業再生に資する国内社有林の活用 ・林業用エリートツリー苗事業の拡大	・スギ・ヒノキ等のエリートツリー増殖に係る「特定増殖事業者」の認定取得 (静岡県、鳥取県、広島県、大分県) ・2022年5月 静岡県との間で林業における「先端技術現場実装に関する協定」を締結し、静岡県内の社有林をフィールドとして提供	→ P.24-25 → P.64-65
			国内外全ての自社林で森林認証を取得・維持	・国内外の自社林における森林認証取得率100%を維持	→ P.64-65
	環境負荷の低減	環境負荷の低減	製造工程で発生する環境負荷の削減 ・2018年度比で、大気汚染物質15%削減、水質汚濁物質15%削減 ・国内生産拠点における産業廃棄物の最終処分量2%以下	・国内生産拠点における削減率 (2018年度比) SOx 34%、NOx 22%、ばいじん21%、COD/BOD 23%、SS 9% ・産業廃棄物の最終処分量 2.1%	→ P.66-67
資源の循環利用を促進 ・古紙安定調達システムの構築 ・食品・飲料容器等の未利用難処理古紙の回収・活用を推進			・熊本県八代市・広島県大竹市と古紙リサイクル循環システムの構築に向けた連携を開始 ・2021年9月 富士工場内に紙コップ、紙バック等の食品・飲料用紙容器の再資源化設備の導入決定 (2022年10月稼働予定)	→ P.28-29	
人権の尊重	人権の尊重	人権デュー・ディリジェンスの実施	・2022年5月「日本製紙グループ人権方針」を策定 ・2022年2月～ 人権尊重ワーキンググループによる人権リスク評価を実施中	→ P.59	
② お客様のニーズ に的確に応える	社会環境の 変化への対応	グリーン戦略 (バイオマス製品の拡大)	バイオマス製品の拡大 ・脱プラスチック・減プラスチック需要への対応 (紙化製品の拡大)	・ストローレス学乳容器「School POP®」の採用拡大 (2022年度見込: 13都県、170超の市区町村) ・2022年6月 マーケットインを強化するためにSN推進センターを設置	→ P.26-27
	製品の安定供給・ 安全性向上	製品の安定供給 製品安全と品質管理	安定生産への取り組み、自然災害への対応 (BCP強化) 製品安全マネジメント体制の整備・改善	・建屋強度対策工事 (岩沼工場)、取水設備水没対策工事 (江津工場) などを実施 ・主要グループ会社で危機対策本部規程を整備 (対象会社: 32社)	→ P.56-58
③ 社員が誇りを持って 明るく仕事に 取り組む	多様な働き方の実現 多様な人材の活躍	働きやすさ・ 働きがいの向上 人材リソースの最大活用	ダイバーシティ推進をはじめ従業員エンゲージメントの向上 ・総労働時間 1,850時間/年以下 ・入社10年後の在籍率 80%以上 ・女性総合職採用比率 2025年度までに40%以上	・総労働時間 1,905時間 ・2011年度に入社した社員の在籍率 65% ・2022年度 新卒総合職における女性採用比率 40% ・2022年2月「えるぼし」認定を取得 (認定段階2)	→ P.70-71
	労働安全衛生の推進		働く人たちの安全衛生確保 ・重篤災害0件/年	・2021年度 重篤災害 0件	→ P.58
④ 安定して 利益を生み出し 社会に還元する	成長事業の拡大	成長事業への 経営資源のシフト	売上高目標1兆3,000億円のうち生活関連事業で50%以上 戦略投資枠3,500億円の約80%を成長事業に投資	・生活関連事業の売上高3,865億円 (売上高全体に占める割合37%) ・2021年度 戦略投資額は430億円 (うち成長事業への比率は99%)	→ P.30-31
	新規事業・新素材の 早期戦力化		セルロースの新規利用の拡大・新素材の事業化 新規事業の売上高目標650億円 ・CNF量産化体制と製造技術確立 (2023年度) ・パルプ製造設備を活用した新事業立ち上げ	・CNFの食品・化粧品用途での採用実績拡大 ・2022年度より木質飼料 (元気森森®) の実販売開始 ・バイオコンポジットの展示会出展などサンプルワークを展開	→ P.26-27
	基盤事業の構造改革		紙・板紙事業の競争力強化 ・コストダウン ・最適生産体制の構築	・(洋紙) 釧路工場 紙・パルプ事業撤退、石巻工場 N6抄紙機停機により生産能力を約50万トン削減 ・(板紙) 物流効率向上 (大竹工場) および品質改善 (富士工場) への投資を実施 ・(操業安定) 原動・原質を中心に設備健全化を図り、減産量を2019年度比約60%削減	→ P.40-41
	海外市場の取り込み		海外売上高比率30%以上	・2021年度 海外売上高比率27% ・Opal社が ビクトリア州に新製函工場の建設を決定 (2023年度稼働予定) ・Elopak社の一部株式を取得し、国内パッケージ事業の海外展開を加速	→ P.42-43
	ガバナンスの充実		取締役会の機能強化	取締役会の実効性向上	・人事・報酬諮問委員会の議題を拡充
地域・社会との共生 ステークホルダーとの対話		企業経営の 透明性の確保	企業情報を積極的かつ公正に開示	・2021年度 環境リスクコミュニケーション 19件 (国内生産拠点) ・2021年度 社外取締役と機関投資家のミーティング 2回	→ P.37

# 日本製紙グループの 総合バイオマス企業としての事業展開 「3つの循環」

日本製紙グループは、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として3つの循環でカーボンニュートラルなビジネスモデルを実現します。



\* 新市場開拓など既存の事業領域を超えて新たに育成していく事業・セルロースナノファイバーなど

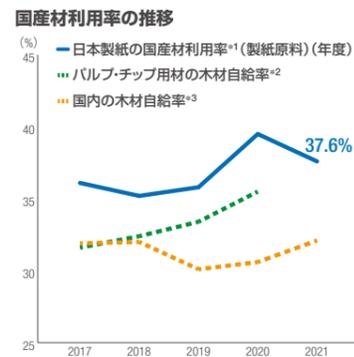
# 国内外に保有する自社林を通じた森林価値最大化の追求

森林は、「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として多様な製品を提供している日本製紙グループにとって原料源としての価値を持つだけでなく、社会・環境に対しても重要な価値を生み出します。当社グループは、これまでに培った独自の技術・知見を活用しながら、国内外に保有する約16万ヘクタールの森林を適切に管理することで多様な価値を提供し続けます。

## 「森林資源の循環」が生み出す価値



生産性が大幅に向上した植林地  
(左：改善前、右：改善後)



\*1 国内製材所の廃材チップを含めて計算  
\*2 経済産業省「紙・パルプ統計年報」より  
\*3 林野庁「木材需給表」(用材の自給率)より

### 国内社有林の公益的機能の価値化

約3,500億円

環境省「平成29年度 企業の生物多様性保全活動に関わる生態系サービスの価値評価」をもとに試算

## 森林によるCO<sub>2</sub>吸収源の拡大

当社は、森林の価値最大化には「森林の生産性(=CO<sub>2</sub>固定効率)の向上」が重要と考え、研究開発に取り組んでいます。そして、森林資源の確保と生産性の向上により、木質原材料の安定調達と高品質化・低コスト化を図るとともに、CO<sub>2</sub>吸収源を拡大することでカーボンニュートラルの実現に貢献します。

### 独自の育種・増殖技術の強化によるCO<sub>2</sub>固定効率の向上

▶ 当社独自の育種・増殖技術をさらに強化して森林の生産性の向上を図り、海外植林地におけるCO<sub>2</sub>固定効率を2030年度までに30%向上(2013年比)させることを目指します。

### 新規森林資源の確保

▶ 2030年度までに、アジア域を中心に当社が資源確保可能な森林を10万ヘクタールを目途に拡大します。

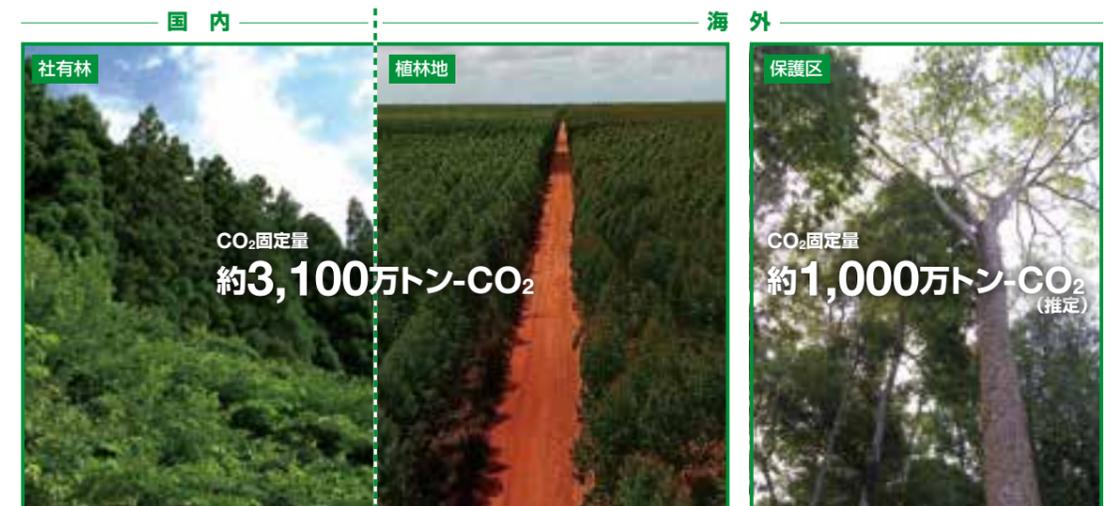
▶ 2022年3月、当社と丸紅株式会社は、戦略的パートナーシップを締結し、丸紅のインドネシア植林事業会社であるMHP社への技術指導により森林蓄積量の向上を目指します。

## 日本製紙グループの考える森林によるCO<sub>2</sub>吸収

国内外で所有する森林は資源利用を目的とした事業計画に基づき伐採・植林されています。

2021年の国内社有林および海外植林地における森林の純増分(純吸収量:吸収量-伐採量)は約25万トン-CO<sub>2</sub>、2021年末の総固定量は約3,100万トン-CO<sub>2</sub>と

なりました。このほかに、海外植林事業で設置している環境保護区域の森林によるCO<sub>2</sub>固定量が約1,000万トン-CO<sub>2</sub>と推定されており、このような保護区の価値や機能についても今後調査や検討を進めていきます。



## 林業用エリートツリー\*4苗事業の拡大

当社は、林野庁や自治体、苗業者との連携により、エリートツリーの苗を供給する林業用苗事業の拡大に取り組むことで国内林業の再生に貢献していきます。また、社有林の再造林地に、自社で生産したエリートツリーなどの苗を順次植林し、社有林の価値の向上を図ります。



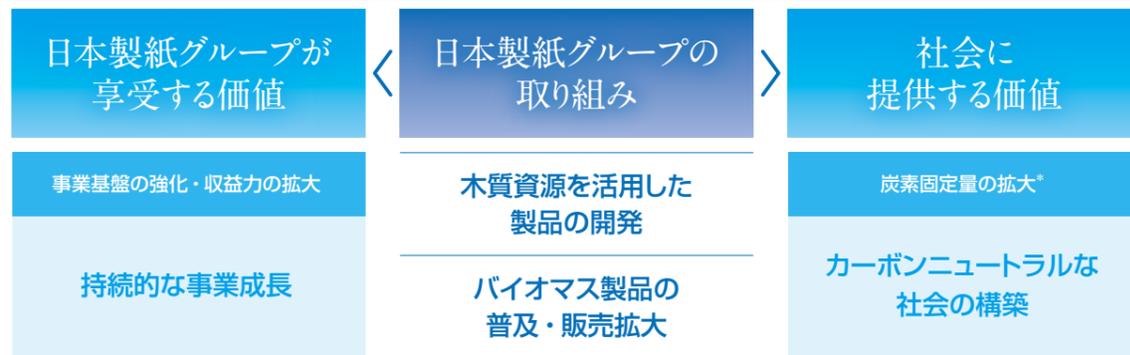
エリートツリー苗の生産

\*4 成長が1.5倍以上、花粉の量が半分以下など、優れた特性を持つツギ、ヒノキ、カラマツなどの系統

# 木質資源を最大活用する確かな技術力で 循環型社会の構築を実現する製品を生み出す

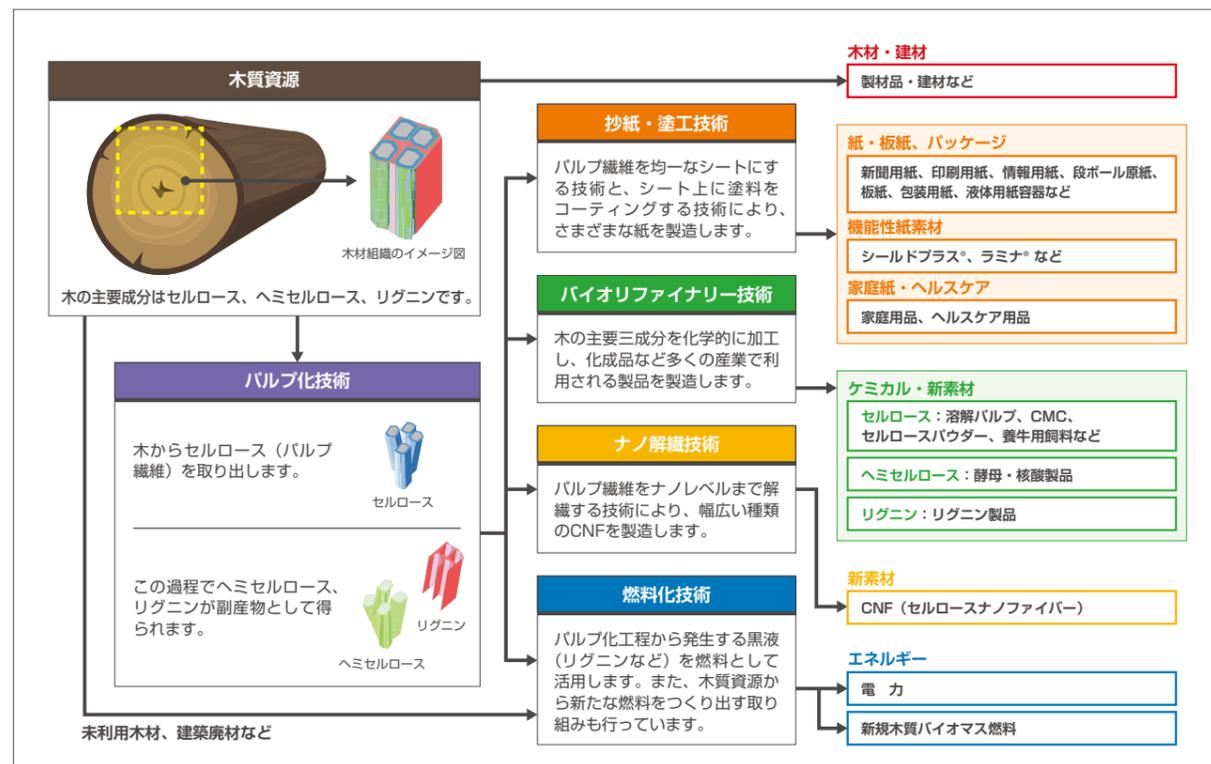
日本製紙グループは、パルプ化技術をはじめとする幅広い技術・ノウハウの蓄積をもとに、再生可能な木質資源を多段階で活用する事業の展開を進めています。「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、木質資源から生み出す製品・サービスの提供拡大を通じて、収益力の強化を図るとともに、カーボンニュートラルな社会の構築に貢献していきます。

## 「木質資源の循環」が生み出す価値



\* 化石由来製品から木質資源を利用したバイオマス製品に置き換えることで、社会全体での炭素固定量は拡大する。

## 木質資源を最大活用する技術から生み出される製品・サービス



## バイオマス製品の開発・販売拡大

当社グループは、紙にとどまらず、木質資源を原料とする多様なバイオマス製品の開発を進めています。社会に広くバイオマス製品が普及し、販売が拡大できれば、それらの製品の使用を通じて炭素固定につなげることができることから、技術力を活かした事業の成長とともに、カーボンニュートラルな社会の構築への貢献を目指します。

### 環境配慮型紙容器の販売拡大(School POP®)

世界的な脱プラスチックの潮流の中、ストローレス学乳容器 School POP® の販売が加速しています。従来の充填機にも対応し、開封しやすさ・飲みやすさの機能が向上した当製品は、2020年6月の開発以降、高知県での採用を皮切りに、2022年4月時点では13都県・170超の市区町村に採用が拡大しています。国内の学校給食牛乳では、年間で約14億個の紙容器が使用されていますが、2022年度は年間2億個以上の School POP® の供給が見込まれ、全体の15%がカバーされます。ストロー1本を0.5gとして計算した場合、約100トンの使い捨てプラスチックを削減でき、学校

教育の場で環境意識の醸成に資する点も評価されています。2022年より3拠点で生産を開始し、全国に供給可能な体制を確立することで、さらなる販売拡大を目指していきます。



School POP® の普及によるストローレス給食地域の拡大

### CNF(セルロースナノファイバー)の事業化加速

当社はパルプをナノ化したCNFの用途開発を進めています。量産を開始しているTEMPO酸化CNFとCM化CNFは、採用件数増加に向けてラインアップの拡充や新機能の開発に継続して取り組んでいます。CM化CNFを生産する江津工場の設備は、食品や化粧品用途を中心とした採用実績の拡大でフル稼働を実現する見込みであり、当社独自のCNF事業としての展開が本格化します。CNF強化樹脂は、技術開発とサンプルワークを推進し、早期の採用を目指します。用途開発では、2021年に東北大学との共同研究の成果により、CNFに蓄電性を発見しました。その後、学術試験以外では世界初となるLED点灯検証に成功し、2025年大阪・

関西万博でのプロトタイプ展示を目指しています。今後も社内外との連携強化により、早期事業化への取り組みを加速していきます。



株式会社田子の月/どら焼き

日本製紙パペリア/化粧品: BIOFEAT. CNF蓄電体によるLED点灯

### 養牛用飼料の開発(元気森森®)

当社が培ってきたパルプ化技術を駆使して、木質資源から養牛用飼料を開発しました。木材の脱リグニン処理により高純度・高品質のセルロースだけを抽出することで、安定した品質を得ることができ、消化しやすく効率的なエネルギー源となります。国内で製造し、年間を通じて供給できる点も強みです。また、乳牛の乳量

増加、繁殖成績の向上に加え、肥育牛の健康増進効果も確認されています。このような強みや効果を訴求し、牧場での採用増加に向けて取り組んでいきます。元気森森®



元気森森®

## 再資源化が困難な未利用古紙の利用

日本製紙グループは、長年にわたり、製紙原料として積極的に古紙を利用してきました。さらに、今後はお客さまの紙化ニーズに紙製品の再資源化とセットで応えていくことで、バイオマス製品の需要を高め、紙化市場の拡大につなげていきます。そのために、日本製紙は再資源化が困難であった使用済み食品用紙容器の回収システムを構築し、バイオマス製品の販売拡大を目指します。

### 「製品リサイクル」が生み出す価値



日本製紙株式会社  
技術本部 リサイクル推進室長  
長谷川 真

当社は、使用済み食品用紙容器をはじめ、これまで再資源化が難しいとされてきた紙のリサイクルを推進することで、紙化市場を拡大させ、バイオマス製品の販売拡大に取り組んでいます。

2022年10月、当社富士工場内で紙コップなど食品・飲料用紙容器の再資源化設備が稼働します。本設備で生産される高品質・高白色なリサイクルパルプを製紙原料に利用し、紙や板紙、家庭紙など幅広い分野の紙製品を提供することで、紙化市場の拡大を目指します。2030年には年間12,000トンの紙容器類をはじめとした再資源化が困難な古紙の収集、利用を計画しています。

一方、このリサイクルを推進する上で大きな課題が2つあります。1つは、使用済み食品用紙容器の回収システムの構築です。例えば、使用済みの紙容器が「ごみ」なのかリサイクルできる「資源」なのかは、自治体の判断によります。また、

紙容器に付着した食品残渣は腐敗や臭いの原因になり得るため、紙容器の洗浄が必要です。当社は、2021年4月から静岡県浜松市の後援を受け、浜松市内の家庭から出る使用済み紙容器の分別回収実証テストや、東京都や北海道のイベント会場などで使用済み紙コップを洗浄・回収する実証テストで紙容器の分別・回収スキーム構築に関する検証をしています。また、消費者による紙容器のリサイクル意識を高める鍵として、消費者に近い「BtoC」の紙容器メーカーや小売りなどのお客さまとともに回収システムの構築も進めています。

もう1つの課題は、リサイクルパルプの利用推進です。環境訴求製品の開発や、お客さまとともに利用先を広げていく必要があります。お客さまからは、リサイクルを見える化し、回収された紙容器から再生した製品が欲しいとの声もあり、リサイクルを新しい価値とした紙製品の提供を進めます。

今後も「積極的な製品リサイクル」の推進に向けた取り組みをお客さまとともに広げ、Win-Winの関係で事業の拡大と新しい資源の利用を進めていきます。

## 脱石炭の蓄積した技術と経験を活かし、石炭使用量の削減を進めます

日本製紙グループは、当社グループの持続的成長と木質資源を最大活用した循環型社会の構築を目指しています。石炭価格の急騰を受け、収益改善と脱石炭につながる石炭使用量削減の取り組みを加速しています。



日本製紙株式会社  
執行役員 技術本部長  
(GHG排出削減・環境経営推進担当)  
村上 泰人

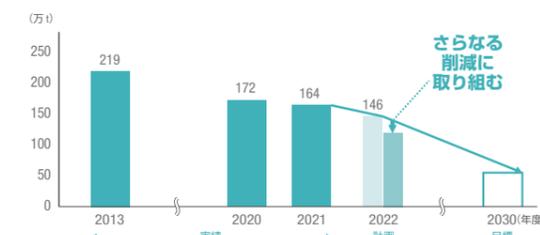
木質資源から製品をつくる製造工程では、多くのエネルギーを必要とするため、燃料の調達は収益を左右する重要な経営課題です。

当社グループは、オイルショックを機に、安価かつ安定的に調達でき、高発熱量の石炭を中心とした燃料構成に転換しました。一方、製造工程における温室効果ガス（GHG）排出量を削減するため、木質バイオマス燃料や非化石系の廃棄物燃料の活用により、バイオマス発電における多くのノウハウを蓄積してきました。また、近年は洋紙事業の生産体制の見直しを図っており、2022年度には石炭使用量を146万ト

ンまで減らす計画ですが、追加施策により、もう一段の削減を進めていきます。

2021年度後半から原燃料価格が上がり始め、特に石炭は、ロシアのウクライナ侵攻を機に価格が一段と跳ね上がり、当社グループの収益を直撃しています。当社グループは、緊急的な収益改善対策として、技術・営業部門が連携し、生産品目の絞り込みなどによる生産効率の最大化とともに、石炭の使用を極力抑える操業に精励していま

石炭使用量の推移\*



\*日本製紙（自家消費分）

す。さらに、気候変動対応としての脱炭素の観点からも、2030ビジョンのシナリオを前倒しで実現する必要があります。

### 技術と操業経験がエネルギー転換を加速

世界では、石炭以外に、原油や天然ガス、木質バイオマス燃料も高騰しており、奪い合いの様相を呈していますが、当社グループは石炭から国内の廃棄物燃料へのシフトを進めていきます。

当社グループは、多様なバイオマス発電設備の建設と操業経験を通じて、発熱量や形状が異なる燃料への燃焼適応、伝熱部への低融点灰の付着・腐食を抑制する技術など操業安定のノウハウを蓄積しています。さらに、現在、石炭使用比率が高い秋田工場、富士工場、大竹工場の循環流動層ボイラー3基について、廃棄物燃料の使用比率を拡大するための設備改造を検討しています。また、グループ内の集荷網を最大限に活用した燃料調達に努めていきます。

パルプの製造工程で発生する黒液の最大活用も、当社の重要な戦略の一つです。パルプから紙・板紙以外のバイオマス製品を多く生み出して、カーボンニュートラルな燃料である黒液を増やし、活用することでエネルギー転換を加速していきます。

### 新たな発想で取り組む省エネルギー

エネルギー多消費型産業において「省エネルギー」は非常に重要な施策であり、当社グループは、生産における総エネルギー原単位の年1%以上改善を目標に掲げていますが、これは易しいことではありません。

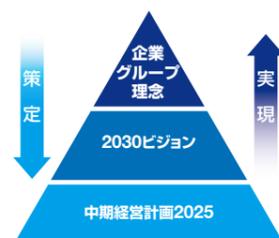
しかし、エネルギーコストが上がっている今こそ、エネルギーの効率化による燃料・電力の消費抑制を図ることが重要です。例えば、製紙工程における水の大量使用は紙の品質面から必要である一方、多くのエネルギーが失われます。今後は、新技術を取り入れ、節水・省エネ・品質の維持向上を同時に実現する新たな発想が必要であると考えます。これまでの省エネルギー対策を改めて総ざらいすると同時に、あらゆる工程でエネルギーロスの原因を洗い出し、有効な省エネルギー対策工事を積極的に進めていきます。

当社グループは、原燃料価格の高騰を前提に、燃料転換や省エネルギーなど石炭使用量削減を実現する操業体制の構築に加え、洋紙事業の生産体制再編成も一体的に進めていきます。柔軟な発想で、品質もコストも追求し、GHG排出量も削減することで、お客さまに信頼され、選ばれる企業を目指していきます。

# 中期経営計画2025の進捗

日本製紙グループは、企業グループ理念を実現するために、2030年に目指す姿とその達成に向けた経営課題を明らかにし、そのガイドラインとして2030ビジョンを定めています。中期経営計画2025は、2030ビジョンの実現に向け、2021年度から2025年度までの5年間に実行する計画として策定したものです。

当社グループを取り巻く経営環境は急速かつ劇的に変化していますが、足元の状況と課題を認識し、中期経営計画2025の実現に向けた施策を早期に立案・実行してまいります。



## 基本方針

中期経営計画2025は、基本戦略を「事業構造転換の加速」とし、「成長事業への経営資源のシフト」「新規事業の戦力化加速」「基盤事業の競争力強化」に取り組んでいます。

本中期経営計画は、当社グループを成長軌道に乗せるための極めて重要な取り組みと位置付けており、成長分野の各事

業においてスピード感を最重要視し、需要動向を見極めて適切な施策を進めていきます。また、洋紙事業の各生産拠点に有するリソースを最大活用することで、投資効率の向上を図るとともに、当社グループ従業員の技術・ノウハウを継承していきます。

## 1年目の進捗

2021年度は、売上高は順調に拡大したものの、営業利益は新型コロナウイルス感染症の拡大や原燃料価格高騰の影響を受け、前年度比で減益となりました。その結果、EBITDAとROEについても前年を下回る水準にとどまりました。

しかしながら、基盤事業においては、洋紙の生産能力削減を予定通りに進め、成長事業・新規事業においても中期経営計画に織り込んだ施策を実行しました。また、2021年度後

半は、洋紙、板紙、家庭紙、紙パックなど多くの製品で価格修正に取り組みました。

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	中計2025目標
売上高 (億円)	10,439	10,073	10,451	11,000
営業利益 (億円)	350	192	121	早期に400億円以上
EBITDA (億円)	978	869	815	安定的に1,000億円
ネットD/Eレシオ(倍)	1.75	1.86	1.89	1.5倍台
ROE	3.7%	0.8%	0.5%	5.0%以上

## 現状認識(リスクと機会)

ロシアのウクライナ侵攻に端を発した不安定な国際情勢は長期化する様相を見せており、海上輸送のひっ迫などサプライチェーンの混乱による急激な物価上昇が進行しています。国内においても、予測を超える原燃料価格の高騰や急激な円

安が進行しており、当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。紙化需要の高まりなど機会を活かす取り組みを進める一方で、原燃料価格の高騰や洋紙の需要縮小など喫緊のリスクに適切に対処することが重要だと捉えています。

経営環境の変化	リスク	機会
ウクライナ影響の長期化(国際供給網の混乱継続)	・石炭をはじめとする原燃料価格の高止まり	・木材・パルプなどの販売機会の増加
インフレ・為替変動(景気後退懸念)	・洋紙需要の縮小の加速 ・さまざまなコストの上昇	・円安による輸出環境の良化
海上輸送のひっ迫の継続	・物流コストの上昇 ・原燃料調達および製品出荷の停滞	・国内製品への需要回帰
GHG 排出削減要請のさらなる高まり	・GHG 排出量の多寡による製品の選別 ・炭素税などの性急な導入	・森林資源の価値向上 ・バイオマス製品の市場拡大 ・カーボンクレジットの制度整備
脱プラスチック・減プラスチックの加速	・再利用技術の確立などによるプラスチックへの回帰	・紙化への移行およびバイオマス製品需要の高まり
新型コロナウイルス感染症により生じた新たな生活様式の定着	・デジタル化の進展などによるグラフィック系用紙のさらなる需要縮小	・衛生意識の高まりに対応した家庭用品の販売機会の拡大

## 2022年度の重要課題

石炭価格の高騰により、洋紙事業の事業環境はさらに厳しさを増しており、石炭の使用量削減はGHG排出量の削減だけでなく収益に直結する課題になっています。また、成長事業は、厳しい環境下でも一定の収益を確保していますが、Opal社は

収益回復が遅れており、早期の対策が必須です。これらの状況を改善するため、2022年度は、洋紙・板紙・液体用紙容器をはじめ製品価格の追加修正を実施するとともに、次の3点を重点課題として取り組んでいきます。

重要課題	主な取り組み
(1)石炭使用量削減の加速	・石炭ボイラーの出力抑制や一時停止 ・生産設備の休転集約
(2)洋紙事業の構造改革	・従来の概念にとらわれない比例費・固定費の削減 ・生産品目の絞り込みなどによる生産効率の最大化 ・中長期的な視点に立脚した生産体制再編成案の立案
(3)Opal社の収益改善	・市場伸長による販売機会の確実な取り込み ・シナジー効果の確実な発現 ・パッケージ一貫生産体制の強化

## 成長事業・新規事業の強化

成長事業・新規事業は、新製品の開発や販売拡大の推進、新設備の稼働開始など概ね計画通りに進捗しました。今後は、それぞれの施策の効果を着実に発現させるとともに、需要動

向や経済環境の変化、社会課題の解決に資する新しいニーズに対応することで収益の拡大を図り、中期経営計画2025の達成を目指します。

事業	2021年度の主な進捗	2022年度以降の主な取り組み
板紙	・破裂強度の高い高破裂ライナーの販売拡大	・ダイヤトレーディングによる流通機能の拡大 ・自製クラフトバルブを活かした高付加価値製品の開発
国内パッケージ	・ストローレス学乳容器 School POP®の採用が拡大 ・最新鋭CIフレキソ印刷機の稼働開始	・NSATOM®など高付加価値製品の販売拡大 ・Elopak社との関係を深め、新しいビジネスチャンス追求 ・NDP社との連携強化
海外パッケージ	Opal社	・市場伸長による販売機会の確実な取り込み ・シナジー効果の確実な発現 ・新段ボール工場建設や既存段ボール工場の設備更新などによるパッケージ一貫生産体制の強化
	NDP社	・ドライバルブマシンの稼働によるバルブ販売の増加 ・メタルベルトカレンダーの稼働開始
家庭紙・ヘルスケア	・トイレットロールを全量「長持ちロール」に移行	・グループ内バルブの最大活用 ・独自技術による品質改良・新製品の投入
ケミカル・新素材	・機能性セルロース・コーティング樹脂の生産能力増強 ・CNFほかセルロース製品の用途拡大 ・CNF蓄電体のLED点灯検証に成功	・新規セルロース製品の市場開発と製造技術の早期確立 ・設備投資効果の確実な発現
エネルギー	・NEDOのCCUSの調査に関する委託事業を受託 ・鈴川エネルギーセンターのバイオマス専焼化	・勇払エネルギーセンターの稼働
木材・建材	・バイオマス燃料の販売拡大	・国産材原木の取扱量拡大 ・バイオマス燃料・非化石燃料事業のさらなる強化

# 持続的成長に向けて、積極的な発言を通じて 変化とスピードアップを促す



八田 陽子  
社外取締役

藤岡 誠  
社外取締役

救仁郷 豊  
社外取締役

社会環境が激変する中、日本製紙グループは「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として事業構造転換の加速に取り組んでおり、ガバナンスの一層の強化が求められています。社外取締役の立場から、藤岡誠氏、八田陽子氏、救仁郷豊氏の3人が語ります。

## 不確実な時代に求められる 取締役会のリーダーシップ

—不確実な時代、企業経営における取締役会の在り方について考えを聞かせてください。

藤岡 新型コロナウイルス感染症拡大にしても、ロシアのウクライナ侵攻にしても、想定外の事態が企業活動に甚大な影響をもたらしています。思ってもみなかった事態が実際に起こる時代になってしまったということ、我々はしっかりと理解しておく必要があります。

ビジネスの世界では2010年代から“VUCA”（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代だという共通の認識が広まり始めていました。つまり、感染症パンデミックも地政学リスクの顕在化も、偶発的で一時的な現象ではないということです。そもそも経済と社会のパラダイムシフトが起きており、その影

響によりさまざまな問題が顕現してきたのではないかと考えています。このような経営環境が極めて不確実な時代においても、企業はしっかりと課題に対応して社会的価値を生み出し、持続的な成長を遂げていく必要があります。企業のガバナンスの中心である取締役会の役割は、ますます重要性が高まっています。

取締役会の具体的な役割は、3つの視点で考えることが重要です。1点目は、足元の動きへの短期的な対応はもちろんですが、平時から長期的な視座を持ち、社会と経済の方向性を見極めること。2点目は、有事の際に即応できるよう強靱で柔軟な経営体質にしておくこと。そして3点目は、次々と発生する不測の事態は、脅威であると同時にビジネスチャンスであると捉えること。取締役会には、これらの視点から、経営を巡る環境について常にアンテナを高く掲げて情報収集し、経営をモニタリングすることで、会社が正しい方向へ進むためのガイド役を果たすことが求められていると思います。

## 社外取締役を活用するというマインドセットが進む

—日本製紙の取締役会をどのように評価していますか。

八田 私は2019年に社外取締役に就任しましたが、それ以前は、取締役会の直前に議案が伝えられ、取締役会の場における議論はほぼなく、原案通り承認するだけで粛々と会議が進められていました。しかし、それがずいぶんと変わってきている印象です。社外取締役に意見を求められることがかなり増えましたし、社外取締役から質問を投げかける機会も増えていきます。洋紙の需要が大きく減少を続けている市場環境を背景に、会社が変わらなければならないという危機意識が格段に強くなっていると感じます。

救仁郷 2030ビジョンと中期経営計画2025の検討が始まった頃から、「戦略的な議論が必要だ」という社外取締役の意見を野沢社長に真摯に受け止めていただき、さまざまな議論を行えるようになりました。取締役会のほか、グループ経営戦略会議や経営執行会議にも社外取締役が出席して質問できる体制になっており、当社は極めてオープンな会社であると実感しています。

実際に中期経営計画2025がスタートしてから、まだ議案化されていない案件について社外取締役が事前に相談に乗るケースが多くなりました。執行側が検討途上の段階にある案件に対して意見を聞いていただけるわけで、ここまでオープンな会社はなかなかないと思います。さらには、そのようにして事前に情報を共有できていることが、取締役会での建設的な議論につながっていると感じています。

藤岡 私は6年前から社外取締役に務めています。当時と比べると今は本当に変わったと実感しています。議論が非常に活発になりましたし、月に1回開催される取締役会以外にも逐次案件の説明があり、議論する機会が目に見えて増えています。ひと月に9日、当社の仕事をした月もあります。2021年からは取締役会で、それぞれのチーフオフィサーによる四半期業務報告が行われるようになり、中長期的な観点からの議論も始まりました。会社の価値を創造し高めていく上で重要な変化であると思います。

—2021年度取締役会において、社外取締役としてご自身がどのような役割を果たしたと考えていますか。また、取締役会ではどのようなスタンスで発言してきましたか。

八田 とにかく質問をする機会が多かったです。もちろん執行側が気づいていながらも説明ができていない話もあったの

でしょうが、まだ気づいていないことを社外取締役から質問する機会も多々あったのではないのでしょうか。また、重要案件は、決裁後のフォローアップを取締役会で報告してほしいと希望を出したところ、それが受け入れられて、一つひとつの案件をしっかりとモニタリングできるようになりました。

私が心がけているのは、案件を実行できる環境が整っているか、実行を妨げるボトルネックがないかを確認するように、こちらから執行側に投げかけることです。その際、「スピード感を持って取り組んでください」という言葉を必ず付け加えるようにしています。現在、感染症パンデミックに加えて、ロシアのウクライナ侵攻という想定外の出来事が発生し、世界中が影響を受けています。不確実な時代を実感するからこそ、何をなすにもスピードアップが重要だと考えています。

救仁郷 私は、とにかく“中期経営計画2025の番人”であろうと心がけた1年間でした。中期経営計画2025に盛り込んだ施策について、達成できているのか、もしくは達成に向けて進んでいるのか。その視点を最も大切にしています。

加えて、エネルギーや脱炭素に関する取り組みについては、インフラへの設備投資も含め、これまでの豊富な経験を活かし、専門的な立場から外部の目線で意見を述べるようにしています。藤岡 過去1年間の議事録を見直してみましたが、当社グループの価値をさらに向上させていくために、中長期的な視点で、困難だと思われる課題も含めて、多様な角度から発言してきました。取締役会ではもちろんのこと、執行側が計画を練る段階でも発言し、実際の施策に反映されたものもたくさんあります。

例えば、2030ビジョンと中期経営計画2025を策定した際、それらの実行に向けて現場の従業員一人ひとりにまで意識を浸透させることが必要だと進言したところ、中期経営計画2025発表の当日に、野沢社長自ら全従業員に向けて動画メッセージの配信を行いました。加えて、従業員アンケートを実施し、その回答結果を中期経営計画2025や2030ビジョンの浸透に役立てています。また、取締役会以外で、社長と直接密度の濃い議論をする機会が必要ではないかと提案したところ、人事・報酬諮問委員会で、社長から直接、中期経営計画2025達成に向けた方針の説明があり、社外取締役からも気になった点を質問したり、意見を述べたりする機会が設けられました。2022年度からは、開催回数も従来の年2回から年4回へと増えており、議論の場の増加につながっています。

幅広い事業経験を通じて  
要件を備えた経営人材の育成を求める

—中長期的視点に立ち、当社グループの経営を担う人材には、どのような分野の、こういったスキルが必要でしょうか。



**救仁郷** 当社は中期経営計画2025において事業構造を大きく変えていこうとしているので、経営人材には、幅広い事業を経験してきた人が望ましいと考えています。特に、今後、生活関連事業を伸ばしていくためには、消費者と距離の近い事業で経験を積んできたか、あるいはこれから経験することも要件になってくるのではないのでしょうか。一方、資質の面では、周囲を巻き込んでいくリーダーシップが必要です。当社グループは組織がフラットであるがゆえに、周囲をどんどん巻き込んでいくリーダーシップが極めて重要です。そしてもう一つ、経営環境が厳しいさなかですから、やはり胆力は大事でしょう。

**八田** 多様な観点からモノを見ることができ、達成すべきことをきちんと捉えてそれを軸に物事を進められることが重要だと思います。しかしながら自己主張が強すぎると他人の意見を柔軟に聞くことができないので、ブレない考え方としっかりと責任が持てる強い意志を有しながら、周囲の意見に耳を傾けられる人が、当社グループの経営人材として求められると考えます。スピード感を持って取り組めることも大切です。

**藤岡** 営業、研究開発、技術など各部門で求められるスキルは当然あるでしょう。加えて求めたいのは、事業開発力です。既存事業においても新たな視点から変革を実行して発展させる力が必要でしょうし、生活関連事業では新規事業の創出や海外へ展開していく力が大切になります。さらには、顧客との接点を密にし、情報収集した上で事業展開をしていくには、部門を超え、パートナー企業も含めて連携できる力も必要になってくると思います。

総合バイオマス企業として、従来の紙を中心とした産業から脱却し、幅広く新興市場で新たなビジネスを展開するケースが出てくれば、経営人材の層の厚さ、人数も重要になるでしょう。そのためには、会社は人材育成に向けて投資し、若いうちから海外事業や子会社でのマネジメント経験など、さまざまな事業部門で責任のある立場での経験を積み重ねられるようにしていくことが必要だと思います。

初年度に取り組んだ施策は概ね評価  
今後を見据え、必要になるのは「スピード」「横連携」

—この1年間の2030ビジョン、中期経営計画2025の進捗について、社外取締役としての評価を聞かせてください。

**救仁郷** 想定以上の環境変化の影響を受け、数字については確かに厳しいものしか出ていません。ただ、感染症パンデミックやウクライナ侵攻を言い訳にしてはならず、経営資源をフル活用しているかどうかが目すべきポイントになります。その点で、施策については一定程度、実行できていると評価しています。非財務の取り組みについても、着実に前進しているという印象を持っています。

馬城会長や野沢社長とは、施策に取り組むスピードを上げる必要があるという点で意見が一致しています。コロナ禍の長期化やウクライナ侵攻による影響はあるものの、中期経営計画2025で取り組む施策の方向性は間違っていないと思います。しかし、紙の需要減少に加えて石炭価格の高騰にも対応を迫られており、スピードアップこそが最も重要だと思います。重要な経営課題に対しては、ヒト、モノ、カネを効率的に使っていかねばなりません。ヒトが意思決定のスピードを上げ、モノ・カネの回転数を上げることで、限られた経営資源の効率を向上させていくことができるはずだと思います。

例えば、当社の石炭ボイラー設備は規模も大きく、その扱いを一朝一夕に変えることは困難です。だからこそ、石炭使用量の迅速な削減のためには、リーダーシップが発揮されなければなりません。それも、社長のリーダーシップだけでなく、経営層全体でこれまで以上にリーダーシップが発揮できれば、意思決定がさらに加速します。当社はGHG排出量削減などの重要な経営課題について、2022年6月に執行役員の担当を明確化しました。情報集約と意思決定のスピードを上げる推進体制として非常に期待をしています。

**八田** 2030ビジョンと中期経営計画2025の策定後に行った社内アンケートでは、今後、紙の需要がさらに減少していくこ

とを懸念する声が出ていました。一方で、スピードアップの重要性を感じてはいても、その意識を持ち続けるのは難しく、トップだけが奔走しても下はついてきません。スピードを上げるには、全従業員が危機感を共有し、一丸となって取り組もうという思いを持ち続けられるようにしていくことです。社会・環境の流れを見極め、巨大な設備を抱える装置産業として適切に対処していくに当たっては、当然ながら大きな原資が必要であり、キャッシュを生み出し事業構造を転換していくためにはマーケティングの力が重要です。結果をすぐに出すのは大変だと思いますが、着実に取り組んでいくことが大切なのではないでしょうか。

—昨年の統合報告書では、当社グループの課題を「横の連携の希薄さ」と言及しました。この1年で改善は見られましたか。

**八田** 当社は、紙の大量生産というビジネスモデルにおいて自分の持ち場をこなすことだけに一生懸命である傾向が強かったようです。中期経営計画2025では、全従業員が横連携の必要性を認識し、行動を起こさなければならないと気づいたものの、依然として、自分の持ち場をこなせばいいという意識が残っていると感じます。しかし、それを打破するため、研究、技術、物流などが連携するチームが立ち上がるなど、組織横断的に連携する努力が進められています。四半期ごとにさまざまなチームから報告が行われ、機能し始めていると感じています。変わらざるを得ない環境の中で、徐々に変化してきているのは心強いです。



**救仁郷** 議案になる前の案件を社外取締役に相談するという話にもつながっていますが、外部からの意見を聞くという強い熱意を感じますね。

**藤岡** 変革への意識の共有とそのための熱意はかなり上がっていることを実感します。だからこそ、取締役会に上がってくる議案も増えているのでしょう。会社全体の活動レベルは間違いなく高まっています。もちろん足元に厳しい事業環境がある中で、努力の効果はすぐには見えないでしょうが、中長期的には必

ず出てくると確信しています。

経営資源を最大限活用し、  
営業力を磨き、  
真の総合バイオマス企業  
への転換を期待する

—当社グループの今後の成長に向けて、皆さんはどのような点に期待していますか。

**八田** 今は、木の持つ高いポテンシャルを活用し、今後の事業展開を模索することが重要です。そのためには、これまでと同じやり方をしては厳しいと思います。若い人たちの力も活用し、活発な議論を通じて、多様な意見を積極的に取り入れながら、一致団結して具体的に取り組むことが、スピードアップにつながってくると思います。

**救仁郷** 第一に、「現場力の活用」は常々申し上げている通りです。第二に、当社の製品は最上流の素材が多いため、製品そのものの差別化が難しく、薄利であるという現状があります。だからこそ、木質資源、とりわけセルロースの事業を拡大し、より消費者に近い下流に積極的に出ていくことを期待しています。さらに、社有林の活用という点でも、もっと可能性があるのではないかと考えています。

**藤岡** 昨年この場でも述べたことですが、「木とともに未来を拓く」というスローガンのもと、真の総合バイオマス企業に転換することを強く期待しています。木はそれ自体が循環型資源です。木を活用した事業の発展を通じて循環型経済の形成に寄与していくことができます。つまり、事業を発展させることで、提供する社会価値そのものも向上させることができるのです。当社グループにはそれを可能にするだけの人材、技術開発力、所有・管理する森林資源がありますし、幅広い分野で構築したパートナーシップがあります。これらの経営資源を有効活用することで目指す姿の実現が可能になり、ユニークで存在感のある企業になれると考えています。そのためにも、当社グループ全体で営業部門を中心とする連携を強化し、営業力を向上させていくことが求められると思います。