

〔日本製紙グループが2030年に目指す姿〕

木とともに未来を拓く総合バイオマス企業として持続的な成長を遂げる

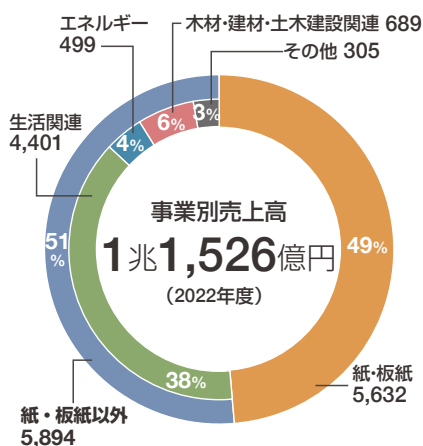
総合バイオマス企業とは…安定した利益を生み出す複数の事業で構成され、再生可能な木質資源を多様な技術・ノウハウによって最大活用し、循環型社会の形成に貢献する製品を幅広く提供することで利益の拡大につなげ、豊かな暮らしと文化の発展を実現する企業グループ

事業規模

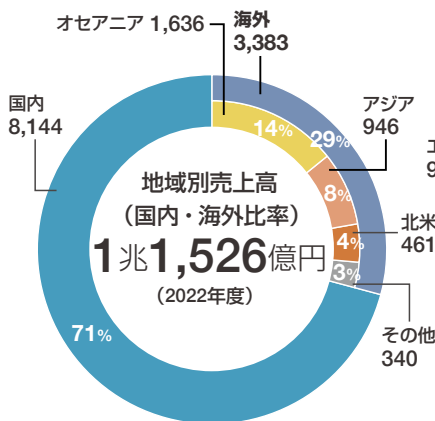
(2023年3月末)

総資産	1兆6,665億円	管理する森林面積	約16万ha (2022年12月末)
売上高	1兆1,526億円 (2022年度)	(国内社有林)	約9万ha/約400カ所
営業利益(損失)	▲269億円 (2022年度)	(海外植林地)	約7万ha
連結従業員数	15,959人	グループ会社数	160社
		(国内関係会社)	115社
		(海外関係会社)	45社

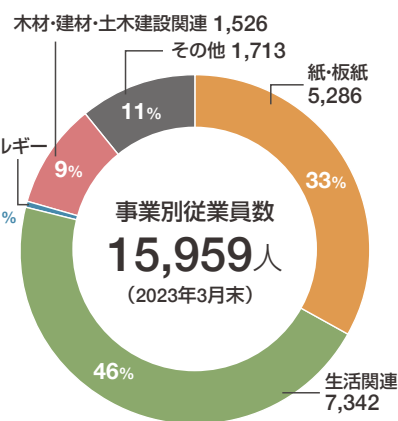
事業別売上高・地域別売上高・事業別従業員数



2022年度は、紙・板紙事業以外の売上高が全体の50%を超えました。売上高全体に占める生活関連事業の割合は、2025年度に40%、2030年度には50%以上に拡大することを目指しています。



2022年度の海外売上高比率は、全体の29%となりました。今後、経済成長が見込めるオセアニアや東南アジア市場を中心に売上高の拡大を図り、2030年度の海外売上高比率は30%以上を目指します。



人的資本をはじめ経営資源の成長事業へのシフトを推進しています。グラフィック用紙事業から成長分野への再配置を進めるなど、スキルやキャリア志向を踏まえた人材活用により、事業構造転換を加速させます。

Message from the President

強い使命感を持って、 中期経営計画2025の達成を成し遂げる

2022年度の振り返り

2022年度は、ロシアによるウクライナ侵攻以降、世界情勢が大きく変容する中、石炭価格をはじめ、さまざまな原燃料価格が急激かつ大幅に上昇しました。この原燃料価格の高騰は当社の業績に大きく影響を及ぼし、紙・板紙事業と生活関連事業の合計で1,000億円を超えるコストアップとなりました。とりわけ紙・板紙事業は燃料に占める石炭の比率が高いことから、深刻な影響を受けました。

こうした状況の中、日本製紙グループ全体で危機感を共有し、自助努力によるコストダウンを進めました。例えば、石炭に関しては「買わない、使わない、余分な在庫はしない」という方針のもと、技術本部長をリーダーとする石炭削減プロジェクトを立ち上げ、各工場で省エネルギー対策の強化や石炭ボイラーの出力抑制などの施策に取り組みました。その結果、2022年度は石炭の使用量を前年度比2割以上に相当する36

万トン削減しました。さらには操業安定化などの原価改善の効果も発揮することができ、紙・板紙事業において約160億円のコストダウンを実現しました。

こうした自助努力に加えて、それでも足りない分は、お客さまへ製品価格への転嫁をお願いし、値上げを実現しましたが、未曾有の原燃料価格の高騰を補うことはできませんでした。さらに、豪州のOpal社では、チップの供給がストップするという事態を受け、グラフィック用紙事業からの撤退を決定しました。

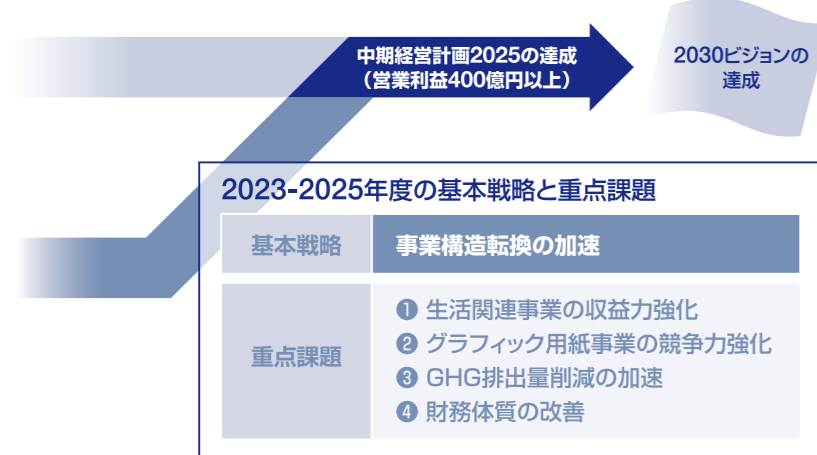
これらの結果、2022年度は、上場以来初の営業赤字となり、誠に遺憾ながら配当を見送らせていただきました。一方で、非常に厳しい局面ではありますが、売上高自体は前年度比10%以上の増収となりました。このことから2023年度は、中期経営計画2025の軌道に何となく戻し、早期の復配を目指すための大変重要な1年と位置付けています。

日本製紙株式会社
代表取締役社長

野沢 徹

日本製紙グループの目指すもの 社長メッセージ

中期経営計画2025の軌道に戻し目標を達成



事業構造転換の幹となる 生活関連事業の収益力を強化する

2023年度は、中期経営計画2025の折り返しの年度であり、新型コロナウイルスによるパンデミックからの回復傾向の中で、中期経営計画2025のローリングを行いました。2023-2025年度の基本戦略は引き続き「事業構造転換の加速」とし、重点課題は「生活関連事業の収益力強化」「グラフィック用紙事業の競争力強化」「GHG排出量削減の加速」「財務体質の改善」の4つを掲げています。

事業構造転換の幹となるのが生活関連事業です。生活関連事業の収益力強化において重要視しているのは、売上高の拡大と売上高営業利益率の回復です。2025年度に生活関連事業の売上高営業利益率を5%に回復させ、2030年度には7%の達成を目指します。

生活関連事業は液体用紙容器、家庭紙・ヘルスケア、ケミカルの3つの事業が中心となります。液体用紙容器はストローレス学乳容器「School POP®」などの差別化を図れる製品のさらなる拡大を進めます。一方、四国化工機株式会社やノルウェーのElopak社とのアライアンスを活かし、豪州をはじめとするグローバル市場で事業の成長を図っていきます。

家庭紙・ヘルスケアは競争が激しいBtoC分野ですが、当社はトイレットロールの長持ちロールをはじめ、お客さまから多くの支持をいただいている特色ある製品を有しており、販売量も伸びています。品質の見直しを不断に行うとともに、インバウンド需要回復の流れを確実に取り込んでいきます。

ケミカルは、輸出も含めて世界に展開しているため、各国の景気動向、とりわけ北米と中国の景気や金融問題などの影

響が懸念されます。しかし、環境対応製品を中心とした中長期的な需要は堅調に推移・拡大していくと見込んでおり、製品開発および設備投資を積極的に進めています。

これらの事業の強化に加え、生活関連事業の目標達成には、豪州にあるOpal社の収益力回復が必須であり、最重要課題であると考えています。豪州の段ボール市場はコロナ禍によるコストアップと需要減退の影響が大きく、残念ながら、Opal社は2022年度も計画を達成できて

おりません。グラフィック用紙事業からの撤退を2023年中に完了させ、その後はパッケージを一貫生産するサプライヤーとして、強みを発揮できる体制を構築します。新しい段ボール工場を計画通りに立ち上げることによる生産効率の向上や、需要の回復に伴う販売数量の拡大により、収益の黒字化を早期に果たし、中期経営計画2025の最終年度である2025年度に向けて収益の拡大を図ります。

Opal社に関しては、コロナ禍の影響もあり、Face to Faceのコミュニケーションがまだまだ不足していると感じています。これは社長の責務であると考えており、引き続き、直接Opal社に赴き、当社グループにおけるOpal社の重要性を改めて浸透させ、ガバナンスの強化に取り組みます。

国内のグラフィック用紙事業については、デジタル化の一層の進展や値上げの影響などにより、需要の減少がさらに加速すると想定しています。長期的に目指す姿として「高いコスト競争力」「低いGHG排出量」「製品の安定供給」を念頭に置き、常にバックカスティングで施策を実行していきます。コストダウンの徹底と適正価格の維持によって競争力を強化し、2030年までにグラフィック用紙の国内生産拠点を3カ所程度に集約する考えです。そして、生産体制の再編成に合わせて石炭ボイラーを停止し、石炭使用量を削減することでGHG排出量を削減していきます。

また、財務体質の改善については、財務規律を見ながら設備投資を厳選して進めていきます。これまでに実行してきた設備投資については、その投資効果を確実に発現させ、売上高と利益の拡大につなげていきます。

これらの施策の実行により事業構造転換は進んできていますが、一方で、加速と呼べるほどのスピード感が見られない

と感じており、それは、利益が伴っていないからだと認識しています。利益を出せるようになることで、スピード感を実感できるようになると確信しており、2023年度はそのための正念場になると捉えています。

「3つの循環」のビジネスモデルは圧倒的な強み

当社グループのビジネスモデルは、「3つの循環」と呼ぶ、資源循環を実現する事業展開です。「3つの循環」とは「持続可能な森林資源の循環」「技術力で多種多様に利用する木質資源の循環」「積極的な製品リサイクル」という3つの資源循環を指します。

世界情勢が混迷し、エネルギー危機や食糧安全保障、地球環境問題、サプライチェーンの寸断など地球レベルでのリスクが次々と顕在化する中、森林資源という再生可能な資源を有し、それを有効活用する技術を持っていることは、環境・社会問題の解決と持続可能な社会の実現を求められるこれからの時代において圧倒的な強みになると考えています。この強みを存分に活かしていくためには、森林価値の最大化と、木質資源から生まれる新製品の拡大を、いかに進めていくかが課題です。

森林価値の最大化に関しては、当社独自の増殖技術を活かしたエリートツリー苗生産事業を拡大しています。この少花粉・高成長のエリートツリーは、国内林業の競争力向上に寄与するだけでなく、CO₂固定量の増大や日本政府が進める花粉症対策への貢献が期待できます。

J-クレジットは、方法論が改定され、対象期間の延長や、主伐後に再造林を行うことで排出量から一定量控除することなどが認められました。また、GXリーグにおける排出量取引

でJ-クレジットが対象になりました。当社も方法論の改定に基づいたJ-クレジットの創出を進めており、2022年9月、静岡県の桑崎（かざき）社有林で社有林間伐におけるCO₂森林吸収量のJ-クレジット認証を取得しました。J-クレジットの取得・普及の可能性が広がってきましたので、今後の動向を注視していきます。

木質資源から生まれる新製品については、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するとともに、2021年に設置したバイオマスマテリアル事業推進本部を中心に、販売の拡大や新たな市場の開拓に向けてさまざまな施策を進めています。

セルロースナノファイバー（CNF）は、食品や化粧品などの用途を中心に採用が増え、2021年度比で約4倍と大きく拡大しました。マーケットインの発想で取り組みを進めてきた成果が表れたと考えています。当社はCNFの分野でトップを走っており、今後も先頭に立って製品の社会実装を進めていきます。

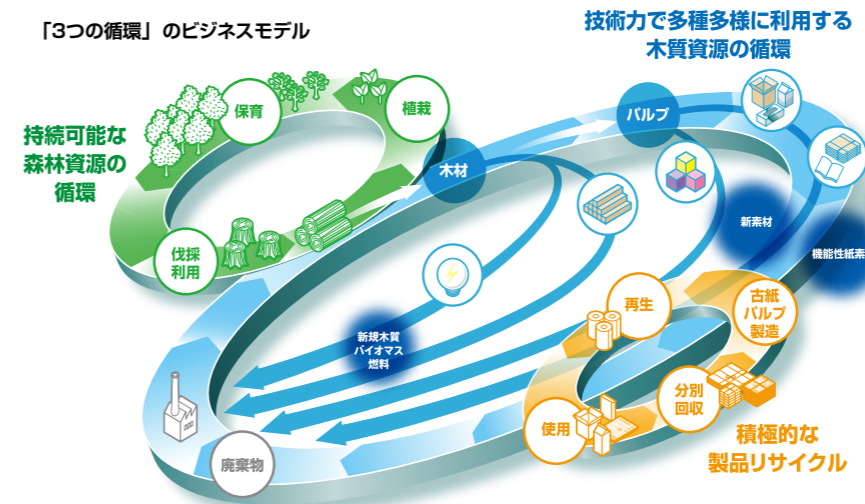
新製品の早期事業化においては、他社との連携を強化しています。例えば、バイオコンポジットは三井化学株式会社と、バイオエタノールは住友商事株式会社およびGreen Earth Institute株式会社と提携し、共同検討を始めました。バイオコンポジットは、樹脂とバイオマスの複合材料で、プラスチックの代替素材として期待されています。日用品、建材、家電、自動車などの分野でサンプル提供を始めています。バイオエタノールは化石燃料に代わる持続可能な航空燃料（SAF）の原料として期待され、国産SAFの開発にもつながる大きな可能性を有しています。

脱プラスチック・紙化の潮流への対応については、拡大している機能包材や紙容器への置き換え需要に応える製品を、スピード感を持って投入していきます。

洋紙の需要減退が今後も避けられない中、パルプをどう活用していくかは、大きなテーマです。今後も粘り強く開発・製品化に取り組んでいきます。

森林資源は再生可能ですが、当然のことながら地球の面積には限りがあり、森林の面積を無限に広げられるわけではありません。木は育つ段階でCO₂を吸収・固定します。植えて育てて、伐採・利用し、また植え直す、このサイクルを、自社林だけでなく、他社の資源においても持続可

「3つの循環」のビジネスモデル



日本製紙グループの目指すもの 社長メッセージ

能な形で回し続けることが重要です。その一方で、資源を守るという観点から考えると、製品リサイクルにより資源を循環することの重要性が今後高まってくると認識しています。当社は、富士工場に食品・飲料用紙容器の再資源化設備を2022年に設置しました。現在は、集めた紙コップは段ボールやトイレットロールに再生していますが、将来的には、紙コップから紙コップに再生する水平リサイクルを目指します。

森林資源の適切な利用とリサイクルを両立させることは、地球環境にプラスの効果を与えられます。そのことを「3つの循環」のビジネスモデルによって世の中に示したいと考えています。

GHG排出量削減の目標を見直し

2030ビジョンの策定時は、2030年度の温室効果ガス（GHG）排出量を2013年度比45%削減するという目標を掲げていました。これについては業績が厳しい中でも石炭の使用量削減や燃料転換、省エネルギー施策などを推進してきた結果、2022年度は2013年度比30%減となり、目標である45%削減の早期達成が見えてきました。そこで、生産体制の再編成による生産効率向上や石炭ボイラーの停止、燃料転換と黒液*利用の最大化、省エネルギーなどの追加対策を検討した結果、今回、2030年度の目標を54%削減に見直しました。

世界的な脱炭素の流れの中、炭鉱の新規開発が困難で、石炭生産量の大幅な伸びが見込めないことから、化石燃料の資源価格は今後も高止まりが続き、下がることは考えづらい状況です。

さらに、カーボンプライシングの動きがあります。政府の「GX実現に向けた基本方針」では、GHG排出量に応じた負担を企業に求めるカーボンプライシングが打ち出され、2028年度からの「炭素に対する賦課金」制度の導入が示されました。カーボンニュートラルへの対応は不可欠で、2028年度までに化石燃料を削減しなければなりません。TCFDのシナリオ分析も活かし、引き続きGHG排出量の削減を追求していきます。

* 黒液：木の主要成分のうちパルプ化工程で分離される樹脂やリグニンなどを含んだ黒色の液体。濃縮黒液はボイラーで燃焼され、バイオマスエネルギーとして利用される

社員が誇りを持って明るく仕事に取り組むことを追求

当社グループは企業グループ理念の「目指す企業像」のひとつに、「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを掲げています。社長就任以降、私はこの実現に努めていますが、

最も大事だと考えるのはエンゲージメントです。会社が成長する中で、従業員も一緒になって成長しているという実感を持ってもらいたいと考えています。

しかしながら、グラフィック用紙の需要減少が加速している現状を見て、将来に不安を感じる従業員もいます。だからこそ、2030ビジョンで会社が目指すサステナブルな将来像を示し、キャリア形成やスキル向上のための施策や処遇の実施、社内環境の整備などを進めます。従業員に事業構造転換を実感してほしいと考えており、いつも眺めている空とは違う空を見てほしいと思います。異なる事業間の配置転換をより積極的に進め、ひとつの事業の経験だけでなく、多様な経験を積める機会を増やしていきます。

私は、企業価値向上につながる人材は育てていくものだと考えています。人が育つためには、多くの事業に携わり、さまざまな立場の人から「ありがとう」「お疲れさま」と言ってもらえた経験が必要です。リカレント教育や社内副業制度などを取り入れたのも、これまでとは違う経験ができるからです。こうした取り組みを通じて、会社が成長しているという実感を従業員に持ってもらい、エンゲージメントを高めていきます。

取締役会の機能を強化し、社外取締役の意見を活用

取締役会の監督機能強化においては、社外取締役からの忌憚のない多様な意見は当社グループの未来を描く上で不可欠と捉え、しっかりと経営に活かしていく考えです。

取締役会では、月次業務報告や四半期業務課題報告などに基づいて議論を行います。社外取締役から「2030ビジョンや中期経営計画2025をより一層明確に意識して報告してほしい」「当初の見込みと足元の実績との比較・検証をもっと行うべきだ」などの意見がありました。目標に対する達成状況を明らかにし、チーフオフィサーを中心とした横断機能も確認しながら、中期経営計画2025の達成に向けて、進捗、課題、今後の戦略について議論を深められるよう取り組んでいます。

また、2022年度からは、人事・報酬諮問委員会の開催回数を年2回から4回に増やし、社外取締役との間で、経営課題について掘り下げた議論をする機会を拡充しました。拡充した議題には、執行体制のあり方と代表取締役の評価があります。そこでは、私から経営に関する課題を中心に説明した上で、社外取締役との質疑、意見交換を行います。かなり率直な意見交換が交わされていますが、社外取締役と今後の方向性や

取り組むべき課題を共有する大切な機会となっています。

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、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さまざまな角度から議論しています。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時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必ず話すようにしています。

強い使命感を持ち、リーダーシップを発揮する

紙の需要が伸びている時代は、生産を拡大し、それに伴って原単位を改善することで、工場が利益を生み出すサイクルを回すことができました。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響や世の中のデジタル化の加速により、紙の需要が大きく減退する中では、営業部門が損益の最終責任を持って、利益を生み出すという意識変革が必要だと感じ、2021年、ガバナンス強化の取り組みとして、私自ら陣頭指揮をとり、紙・板紙事業におけるプロフィットセンターを従来の工場から営業部門に変える方針を打ち出しました。これは、150年に及び長い歴史の中で築かれてきた従業員の意識を変えることを意味しており、この変革は容易ではないと考えていました。しかし、原燃料価格の高騰に直面し、営業部門自らが、利益を上げるには次に何をなさなければならないか、営業部門と工場が一体となって事業を回していくには何をすべきかを考えるという意識が想像以上の速さで定着しました。



また、2022年度はコストダウンの取り組みの過程でも意識変革が進み、工場を含めた全社で横の連携が取れるようになりました。冒頭に述べた石炭削減プロジェクトも、この効果によりスピード感を持って実現できたと考えています。

当社グループは長い歴史を持つため、組織には縦割りの要素が根強く残っていますが、従業員に組織横断的な取り組みの重要性を常に意識させ、今後もあらゆる施策を推し進めていきます。

繰り返しになりますが、当社グループのビジネスは常に「3つの循環」がベースになります。私は中期経営計画2025を何としても達成するという強い思いを持ち、「中期経営計画2025の達成なくして、2030ビジョンの実現はない」と周囲にも常にそう言い続けています。「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、この「3つの循環」を強い確信を持って強化し続けることで、中期経営計画2025を達成し、2030ビジョンを実現します。

2023年度は中期経営計画2025の軌道に戻していく上でとても大事な1年です。全てのステークホルダーの皆さまに引き続きご支援いただくために、是が非でも結果を出す。社長として強い使命感を持ち、リーダーシップを発揮して、取り組んでまいります。

日本製紙株式会社 代表取締役社長

野沢 徹