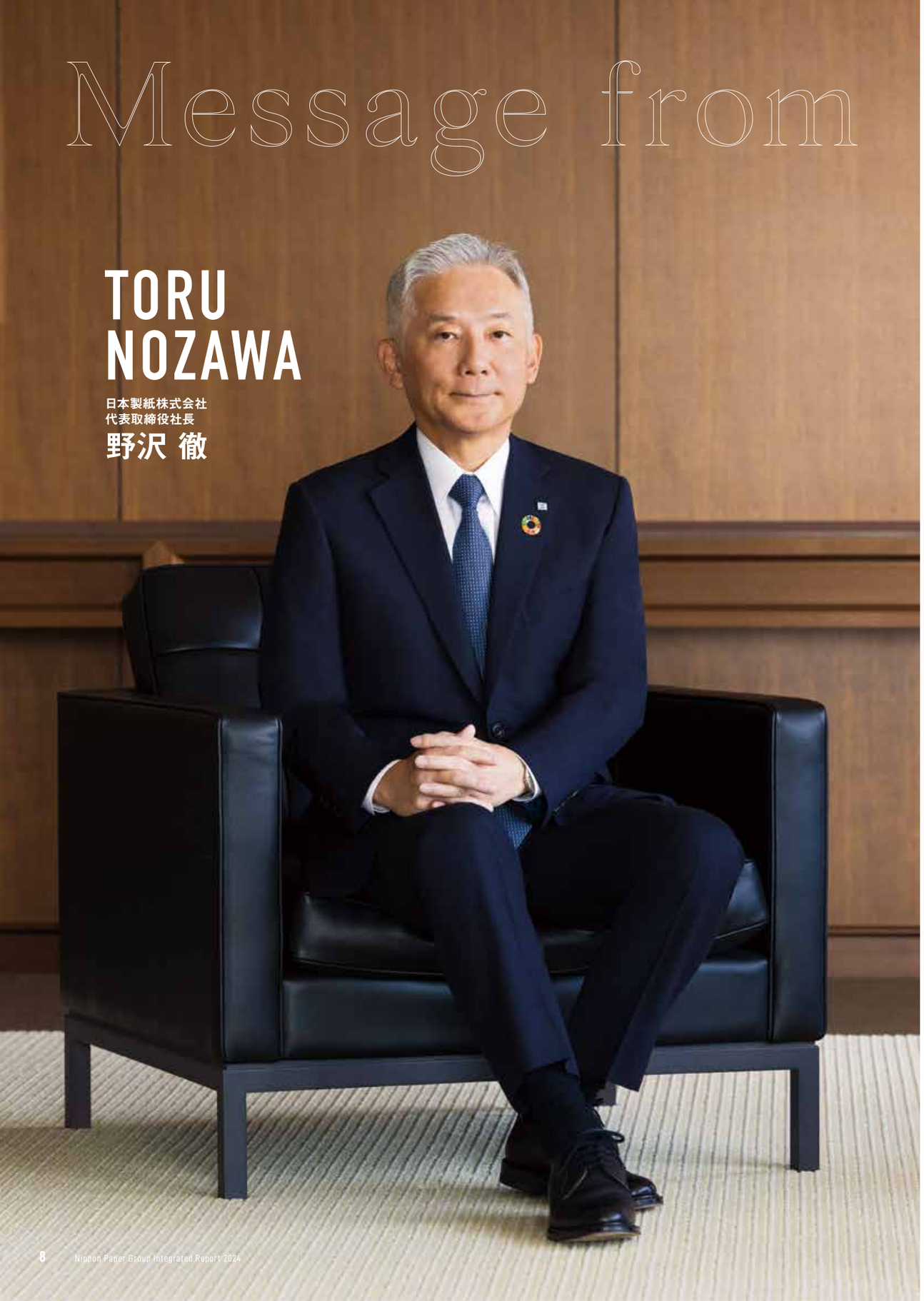
Message from the President



TORU NOZAWA

日本製紙株式会社
代表取締役社長
野沢 徹

社長メッセージ

「3つの循環」の強みを活かし、企業価値を向上させ、持続的成長を目指す

2023年度、国内事業は中期経営計画の軌道に戻る

日本製紙グループは、2022年度に、これまで経験したことのない原燃料価格高騰によって上場以来初の営業赤字に陥り大変厳しい経営環境に直面しましたが、この事態を克服しなければならないという強い危機感をグループの従業員全員で共有して収益改善に取り組んだ結果、2023年度は黒字に転じ一定程度業績を回復させることができました。

2023年度を振り返ると、国内では、実質賃金が物価の伸びに追いつかない状況の中で消費マインドは盛り上がりを欠いたものの、燃料油価格の補助金など政府による物価抑制対策の効果もあり、構造的に需要が減少しているグラフィック用紙を除けば、各事業とも一定の需要が保たれた一年でした。一方、海外では、欧米における消費の落ち込みや中国経済の減速など、各地域の経済動向が当社グループの事業にも大きな影響を及ぼしました。

国内事業では、紙・板紙事業においては、紙の需要が大きく減少する中、2021年に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が、危機感を共有する中で、営業部門と製造現場の連携が強くなり、営業部門をプロフィットセンターとする意識が急速に定着しました。このような横連携の動きは、営業部門だけでなくコーポレート部門をはじめとする各部門に広がり、グループ全体の組織力強化につながりました。昨今の急激な円安への対応などでも、各部門の原価改善提案をもとに早い段階で対策を取りまとめるなど実行のスピードが上がっています。工場でも、これまで活用できなかった原燃料を現場の努力と工夫で使いこなしてコストダウンにつなげるなど積極的なチャレンジが見られるようになりました。こうした取り組みにより、国内事業については2023年度の営業利益が300億円を超え、中期経営計画2025の軌道に戻すことができました。一人ひとりの力を結集してピンチをチャンスに変えることができたと手応えを感じています。

海外事業においては、米国の日本ダイナウェーブパッケージング（NDP社）では液体用紙容器原紙などの販売が落ち込んだほか、欧州の十條サーマル社でも需要が大きく減退しました。さらに、中国の景気後退によって豪州Opal社から中国・東南アジアへの原紙輸出市況が悪化するなど大きな影響が出ました。結果として、海外事業が連結業績回復の重石となり、その立て直しが喫緊の課題となっています。

今後は、人件費や物流費の上昇への対応が重要です。経済成長が続いた1980年代を振り返ると、物価水準は毎年上昇し、労働者の賃金も同様に上昇していました。現在と当時の経済状況は異なりますが、人件費や物流費の上昇は一時的なものではなく、継続的に上昇していくと想定しています。今後の製造コストの動向を見極めながら安定的な供給体制を維持していくために再生産可能な適正価格へと転嫁していくことが必要だと考えています。

中期経営計画2025の達成に向けて、生活関連事業を拡大

中期経営計画2025の達成には、生活関連事業の収益力を強化することが必須です。そのために、2023年度の生活関連事業の売上高は4,368億円でしたが、2025年度には5,000億円まで拡大することを目指します。

Opal社については後述の通り厳しい状況が続いていますが、その他の生活関連事業については、2023年度は大変厳しかった前年度から持ち直し、2024年度もさらなる成長を見込みます。2030ビジョンに掲げる売上高営業利益率7%以上を実現するために、積極的に設備投資を行っています。投資効果を最大限に引き出し、付加価値の高い製品の開発を進める予定です。

液体用紙容器では、四国化工機株式会社との共同開発による新充填システムの導入や、四国化工機およびノルウェーのElopak社とのアライアンスを生かしたグローバル市場での成長に取り組んでいます。また、NDP社との連携も重要で、2024年度は同社設備の大型メンテナンスを行い、操業を安定させて生産性向上を図ります。

家庭紙・ヘルスケアでは、クレシア春日の3号抄紙機に続いて、日本製紙クレシアが石巻工場内に整備した新抄紙機が稼働を始めました。新設備は生産効率が高いだけではなく、石巻工場で生産したパルプをそのまま家庭紙の生産に利用できることから、圧倒的なコスト競争力を持つことが期待されます。さらに国内市場にとどまらず、グローバルパートナーと連携し、海外市場での売上拡大を進めていきます。

ケミカルでも積極的な設備投資を行っています。特に注目しているのは、EV（電気自動車）向けリチウムイオンバッテリー用CMC（カルボキシメチルセルロース）です。ハンガリーで建設中の工場は2024年12月に稼働予定で、今後は日本だけでなく複数の生産拠点を整備して販売を拡大していきます。

新規事業においては、セルロースナノファイバー（CNF）がゲームチェンジャーになり得ると考えています。グループの技術力をベースに、輸出も視野に入れつつ、幅広いパートナーとの連携を通じて研究開発を進めています。CNFは生活関連事業を支えるひとつの大きな柱になるよう、早期の事業化に取り組みます。

最重要課題はOpal社の立て直し

パッケージ事業の主力のひとつである豪州Opal社の立て直しは、足もとの最重要課題と位置付けています。Opal社の事業は、2009年に買収した旧オーストラリアン・ペーパー社のメアリーベール工場と、2020年に買収した旧Orora社のパッケージ事業の2つに分けられます。特にメアリーベール工場が大きな損失を出しており、その改善が最優先事項です。

メアリーベール工場は、2022年末に州有林からのユーカリ材供給がストップするという事態に見舞われ、2023年2月にグラフィック用紙事業からの撤退を決定し、競争力のあるパッケージ原紙の生産に特化することとしました。

メアリーベール工場を黒字化するために3つのKPIを設定しています。ひとつ目はパルプを製造する連続蒸解釜の日産量を増やすことです。メアリーベール工場は、5台の抄紙機のうち2台を停止し、段原紙およびクラフト紙向けの3台体制にしました。それに伴いパルプ製造設備もバッチ釜からコストの低い連続蒸解釜に移行しました。日産量は順調に増えており手応えを感じています。2つ目は輸出販売構成の改善です。アジアの輸出市況が厳しいため、アジア以外の輸出先の開拓やOpal社内での原紙使用量の拡大などにスピード感を持って取り組んでいきます。3つ目は人件費を中心とする固定費の削減です。現在、メアリーベール工場の黒字化に向けたさらなる収益改善対策を検討しており、早期の立て直しに向けて総力を挙げて取り組む方針です。

一方、パッケージ事業については、最新設備を導入する設備投資を進めています。2023年8月に豪州・ビクトリア州で新段ボール工場が稼働しました。この工場は従来の2倍の労働生産性があります。また、その他の既存工場では老朽化した加工機の更新を進めています。これらの設備投資によって生産能力の増強とコスト低減を図るとともに、販売体制を強化してオセアニアの段ボール市場で売上を伸ばし収益の拡大を目指します。パッケージ事業の基盤強化と収益拡大については計画通りに進捗していると認識しています。

私を含めた当社の経営陣は、現地を訪問しOpal社の経営陣と綿密に連携を取ることで目標を共有化し、諸施策の実効を上げることに注力していきます。

企業価値向上に向けて、事業構造転換を加速させる

当社は、2030ビジョン・中期経営計画2025に取り組んでいますが、PBRが低位に推移しています。その要因は、資本収益性が市場の期待する水準に達していないことや財務レバレッジが高いことにあると分析しており、中長期的な企業価値向上を図るために、PBR改善に向けた検討を開始しました。

PBRはROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の掛け算です。投下資本の大きさと比べて収益性が低い紙・板紙事業の課題に対処し、生活関連事業をはじめとする高収益を期待できる事業領域へのシフトを進めてROEを向上させていきます。また、PERに関しては、事業構造転換を進め、生活関連事業の収益が将来にわたって伸長するという成長ストーリーを発信し、ステークホルダーの皆さんと共有することが重要だと考えます。さらに、ROIC（投下資本利益率）に関しては、目標の利益率を達成するための議論を社内で行い、事業ごとの特性に応じたKPIを設定していく必要があります。

紙・板紙事業、特にグラフィック用紙は投下資本が非常に大きく、利益を生み出しROEを向上させることが難しい事業であり、需要も減少しています。従来の生産効率の向上や固定費削減といった取り組みに加えて、在庫の持ち方やDX化による労働生産性の向上など、資産回転率を少しでも向上させることが解決策のひとつだと考えています。生産拠点を集約して競争力を高め、さらに需要が減退している国内市場にとどまらず、輸出も含めて売上を伸ばす方法を検討していく必要があります。

生活関連事業は、これまでの投資効果を確実に発現させることにまず取り組み、結果を検証した上で課題があれば追加の施策を早急に実施していきます。今後の設備投資については、売上や利益の規模、実現可能性を綿密に検討し、投下資本に対して高いリターンが得られるように進めていきます。

➔ P.19-23 財務資本

人的資本投資に力を入れ、人材を育てる

人的資本への投資は、人材の価値を高めて企業価値の向上につなげる上で極めて重要で、採用、教育、定着、適正配置の4つの視点で捉えています。

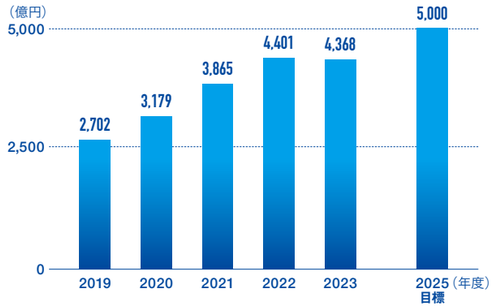
まず、採用については、キャリア採用や、一度社外へ出た従業員を再度受け入れるカムバック採用など採用チャネルの拡大を図るとともに、海外志向が強く語学力の高い学生を海外勤務候補生として採用する「グローバルアプライ採用」を開始しました。2024年度は、将来の労働力人口の減少を見据え、生産現場における外国人活用も検討・実施していく予定です。

教育に関しては、私は「企業価値向上につながる人材は企業が積極的に育てていく」ものと考えており、総合職と現場のオペレーターそれぞれの教育に力を入れています。将来の持続可能な工場運営を見据えて、地元採用者から選抜した従業員を教育し、工場全体のマネジメントを担えるような体制を実現したいと考えています。また、2024年度では、研修の強化などを通じて、喫緊の課題である海外人材やDX人材の育成にスピードを上げて取り組んでいきます。

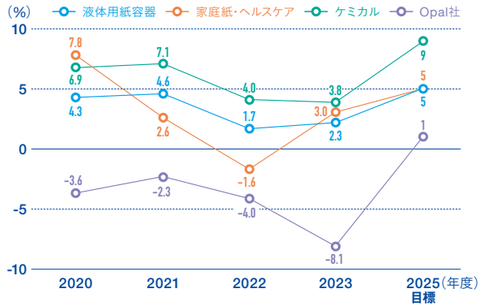
定着に関しては、地域限定総合職制度の導入などの取り組みを進めています。従業員それぞれのキャリアプランを考慮し、育児・介護をはじめさまざまな事情で勤務地が限定されるケースに対応し、エンゲージメントを維持・向上させるための制度が必要です。

また、若手従業員に対しては、今いる場所とは「違う空」を見てもらい、当社グループで活躍できるフィールドの広さを実感してもらうための仕掛けづくりを進めています。これまでも若手従業員と私とのフリートークやランチミーティングを開催してきましたが、2024年度は若手従業員と所属本部以外の本部長との交流の場を設け、「違う空」を見せる予定です。昨年も話しましたが、人材を育て、定着させるためには、仕事を任せ、その成果に対して「ありがとう」「お疲れさま」の言葉を伝えるこ

01 生活関連事業の売上高推移



02 生活関連事業の営業利益率推移



とが大切だと思っています。

適正配置に関する取り組みとして、石巻工場内における家庭紙事業の立ち上げが挙げられます。石巻工場のN6マシンが設置されていた建屋に家庭紙の抄紙機を新設し、これに伴い、グラフィック用紙事業に携わっていた従業員にはこれまで培ってきた技術力を活かして家庭紙の生産を担ってもらっています。事業構造転換に向けた人材の再配置に引き続き取り組んでいきます。

人的資本経営においては、エンゲージメントの向上も非常に重要なテーマです。以前よりエンゲージメント調査は継続して実施していますが、工場における調査結果からは、特に、グラフィック用紙の工場において、需要減により設備の稼働率が低下している状況を目の当たりにしており、その不安感がエンゲージメントに影響を与えていると考えています。職場の将来に対する不安を払拭するため、2024年度はまずライン長に対してコーチングスキルの向上を図った上で、職場内での対話を推進し、エンゲージメント向上に取り組む予定です。

→ P.32-35　人的資本

「3つの循環」を強みに2030ビジョンを実現

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に基づいています。「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。

当社グループは、国内外で約16万ヘクタールの再生可能な森林資源を有し、それを余すことなく有効活用する技術を持っています。さらに、長年にわたり国内外で木質原料を調達してきた歴史の中で、林業・木材産業に関わる幅広いプレーヤーと強いパートナーシップを築いてきました。この強固なサプライチェーンは私たちの大きな財産だと考えています。課題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どのように進めていくかです。

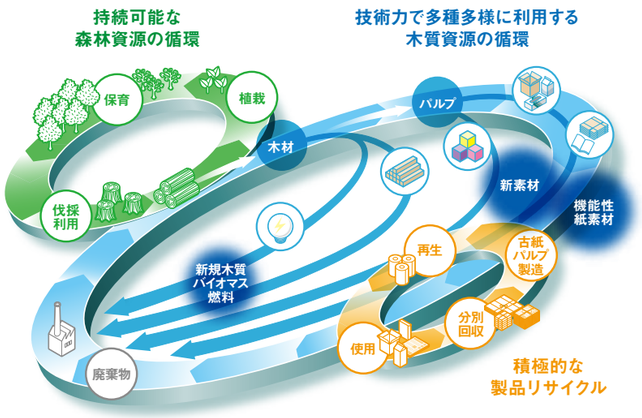
森林価値の最大化に関しては、当社独自の増殖技術を活かしたエリートツリー苗生産事業を拡大しています。当社は、林野庁や自治体、苗業者と連携して取り組んでおり、これまでに秋田県、静岡県、鳥取県、広島県、大分県、熊本県でエリートツリー苗生産に向けた「特定増殖事業者」の認定を取得しました。2030年度までに年間1,000万本の生産体制の構築を目指します。J-クレジットは、2027年度までに国内社有林で20万トン-CO_2相当のプロジェクト登録を目指す目標を策定しました。森林管理プロジェクトにおける方法の改定などを注視し、J-クレジットの活用を推進していきます。

木質資源から生まれる新製品の拡大については、バイオマスマテリアル事業推進本部を中心に、セルロースナノファイバーの開発・販売やバイオエタノールの検討を進めています。そもそも洋紙や板紙、液体用紙容器、家庭紙なども同様に木質資源をベースにした製品であり、今後も洋紙の需要減退が避けられない中、パルプをどのように活用していくかは、大きなテーマです。今後もスピード感を持って開発・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、森林の面積を際限なく広げられる訳ではありません。木は育つ段階でCO_2を吸収・固定しますが、当社は育種・増殖技術を活用して森林のCO_2吸収量を最大化する取り組みも進めていきます。この技術は自社林だけでなく、他社の資源においても同様に活用することが可能です。資源の確保という観点では、製品リサイクルにより資源を循環することの重要性が高まってくると認識していますので、それに対してどのようなビジネスモデルを構築できるかが重要になります。当社では、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ることで資源の循環利用を促進します。実際に、顧客や行政、地域との連携を始めています。例えば、日本テトラパック株式会社とは、飲料用紙容器（紙パック）のリサイクル率向上に向けた取り組みについて幅広く協業し、バイオマスを素材とした紙パックの価値を一層高めていく考えです。

当社グループの「3つの循環」は、環境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社会において、大きな強みとなると私は確信しています。このビジネスモデルを力強く展開していくことこそが、循環型社会の構築を確かなものとするために不可欠であると考えます。社内では「3つの循環」をどのように回していくのかという議論がさまざまな場所で行われるようになり、その考え方が浸透してきました。私たちは、「3つの循環」を当社の強みとして2030ビジョンの実現につなげていくことを目指しています。

→ P.24-31　自然資本　→ P.36-39　知的資本
→ P.40-41　製造資本　→ P.42-43　社会・関係資本

03 「3つの循環」のビジネスモデル



“「3つの循環」を当社の強みとして
2030ビジョンの実現に
つなげていくことを目指しています”

サステナビリティ経営の推進

木質資源を活用して価値を生み出し、その価値をグローバルに展開できる企業は非常に少ないと私は考えています。当社グループのビジネスモデルは、資源の有効活用、環境負荷の軽減、持続可能な森林管理といった取り組みを通じて、サーキュラーエコノミーを実現することができます。世界的な課題であり、社会的な要請もますます高まっているGHG（温室効果ガス）排出量削減については、グループを挙げてスピード感を持って取り組んでいます。2030年度の削減目標は2013年度比で54％削減ですが、2023年度までの削減実績は37％で、おおむね計画通りに進んでいます。今後は、生産体制再編成による生産効率向上と石炭ボイラー停止、燃料転換・黒液利用の最大化、省エネルギー対策などをセットで、より加速して進めていく覚悟です。将来的には、GHG排出量削減に資する新技術導入も進めていきます。

ガバナンスについては、取締役会の監督機能の強化に引き続き取り組んでいます。社外取締役からは執行レベルの話も含めて多様かつ率直な意見や提案が常に出され、役員にも当社グループの未来を描くために社外取締役の声を積極的に取り入れる意識が定着しています。この点は、当社のガバナンスの大きな特徴のひとつといえると考えています。また、役員報酬の業績評価基準について、人事・報酬諮問委員会にて報酬制度の見直しを行い、今年度からは業績評価基準に2030ビジョンにおけるGHG排出量削減目標達成度および従業員エンゲージメントに関する目標達成度を織り込むこととしました。さらに、工場長や営業本部長については、女性活躍の観点での取り組み度合いを定性的に評価し、業績評価に反映する仕組みを導入しました。これを機に、役員のESGに対する意識を一段と高めていきます。業績評価基準にESGの項目を入れることは、社外取締役からの要請に応えるものであります。

私たちは、社会はもちろん社内も含めた全てのステークホルダーの皆さまのために、当社グループの企業価値向上を必ず果たし、「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実現していきます。当社グループへのご支持をいただけますよう、引き続きよろしくお願いいたします。社長として、中期経営計画2025の達成に向け、強い使命感を持っ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