シナルマスグループの製紙会社として資源循環型産業の構築を推進

異業種からトップを招聘
積み重ねた信頼をベースに飛躍を目指す

エイピーピー・ジャパンの製品の一部。コピー用紙、印刷用紙（雑誌など）は日本で高いシェアを持っている

ＡＰＰの植林地面積は140万ヘクタール（東京都の約6倍）。樹木は約6年で20メートル以上成長する

世界屈指の総合製紙メーカー、アジア・パルプ・アンド・ペーパー（APP）。植林から製紙に至る一貫した生産体制を通じ、資源循環型産業の構築を目指す。日本法人は新社長を異業種から迎え、さらなる事業拡大に挑む。

（聞き手は、日経ビジネス発行人 高柳正盛）

――大手食品メーカーから転身し、2014年11月、エイピーピー・ジャパン（APPJ）の社長に就任しました。会社の印象はどうですか。

社員一人一人が緊張感を持って仕事に取り組んでいる、もの凄く努力しているという印象を受けました。私が転職することを周囲に告げたとき、「紙業界は逆風にさらされている。こんな大変なときに、よく社長を引き受けたな」と随分言われました。自分でもチャレンジだと思います。しかし、APPJの社員の姿勢を目の当たりにしたとき、この頑張りを1つにまとめ上げ、より強い組織を作る。そして、年間1900万トン以上という世界最大規模の生産能力を誇るインドネシアや中国の生産工場とのネットワークをさらに活用していけば、厳しい環境でも十分成長できると感じました。

木下 真氏
Makoto Kinoshita
エイピーピー・ジャパン株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

顧客も「自然林伐採ゼロ」を高く評価

――APPは、過去に原料調達の点で森林保護に反しているのではないかと批判されたことがあります。それを受けて2013年2月、自然林伐採を即時に全面中止することを発表し、APPはグループを挙げて森林保護に取り組んできました。そうした姿勢が、緊張感のある社風につながっているのではありませんか。

確かに、それはあるでしょう。紙は木材を原料として作られます。顧客の需要に応えることがAPPの責務ですが、それを実現するためには地球環境に配慮した植林を実行し、原材料を自給自足することが不可欠です。

近年、APPグループは必死に努力を続けてきました。植林ーパルプー紙生産を一貫して手がけるビジネスモデルを確立し、森林保護のため、資源循環型経営を推進してきたと同時に、インドネシアの100万ヘクタールの森林保護・再生支援にも乗り出しました。2014年9月には、世界の森林保護と気候変動抑制を目的とした国連森林宣言（森林に関するニューヨーク宣言）にも誓約・署名しています。世界の製紙企業の中で、署名したのはAPPだけです。

そうした誠実な企業姿勢が社員の自信につながっていると思います。実際、社長就任の挨拶回りをしたとき、複数の顧客から「APPの森林保護への取り組みは確実に変わりましたね」と高く評価してもらえました。信頼が高まっていると実感し、うれしかったですね。

業界の常識を打ち破る

――異業種から来た木下さんに、期待されていることは何でしょう。

前職では食品のBtoC、BtoBをはじめ、医薬品事業、海外事業など、様々な仕事を経験しました。それぞれの部署で多数の部下や同僚をまとめ、実績を上げることができました。そうしたキャリアを生かし、業界の常識にとらわれずにAPPJの組織をさらに強くする。そして、会社の価値を上げるとともに、社会に貢献する。これが私に課せられた役割だと思います。

転職前からAPPがインドネシアの有力グループ、シナルマスの中核企業だということは知っていました。グローバルにネットワークを築き、技術も人材も持ち合わせている。日本ではコピー用紙や印刷用紙で高いシェアを持っていますが、まだ知名度は高くありません。しかし、企業としての底力があるだけに、大きく成長できるチャンスがあると見ています。

――2015年、何を目指しますか。

すべてのことを「プラス」に変えるときが来たと思っています。今、ネガティブなことをあげればきりがないんですよ。市場が縮小しているとか環境破壊のイメージが持たれていたとか。しかし、考え方だと思うんです。ここ数年、負のイメージを払拭しようと森林保護に誠実に取り組んできたことで、会社に対する信頼度、ブランドイメージはかなり向上しました。紙のトータル市場は小さくなっているかもしれませんが、商品パッケージ用の紙や、耐水、耐油性の高い紙など、付加価値の高い製品に対する需要が拡大していますし、顧客の新規事業用途に合った新しい紙を作ってほしいという要望も増える一方です。従来のコピー用紙、印刷用紙などもしっかりと伸ばしていきますが、新分野を切り開いていくことで成長できると確信しています。

――永続的に成長できる会社にすることがトップとしての役目ですね。

それが一番大切ですね。実は、私の実家は福岡県で190年ほど続く、日本酒の蔵元なんですよ。日本酒の原料は米と水のみ。発酵という自然の恩恵によって作られています。その点で、紙との共通性を感じます。日本酒市場も成熟していますが、製法や売り方に工夫を凝らし、成長している企業はいくつもあります。市場の状況が厳しいからといって、全ての企業の業績が悪くなるわけではないのです。

社長に就任した初日、社員にまず伝えたのは「お客様に貢献できる会社、お客様から愛される企業を目指そう」ということでした。社会から信頼され、愛されることで、永続できる会社にするために、全力を尽くします。

PEFC
PEFC/31-31-63
持続可能な森林管理の促進
www.pefcasia.org

各紙パルプ工場は、森林が持続可能な方法で適切に管理されていることを証明する、世界最大の森林認証制度「PEFC」のPEFC-CoC（加工・流通過程管理）認証を取得している

APPJ
エイピーピー・ジャパン株式会社
〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-105 神保町三井ビルディング15階
TEL 03-5217-1101 FAX 03-5217-1257 URL http://www.app-j.com/