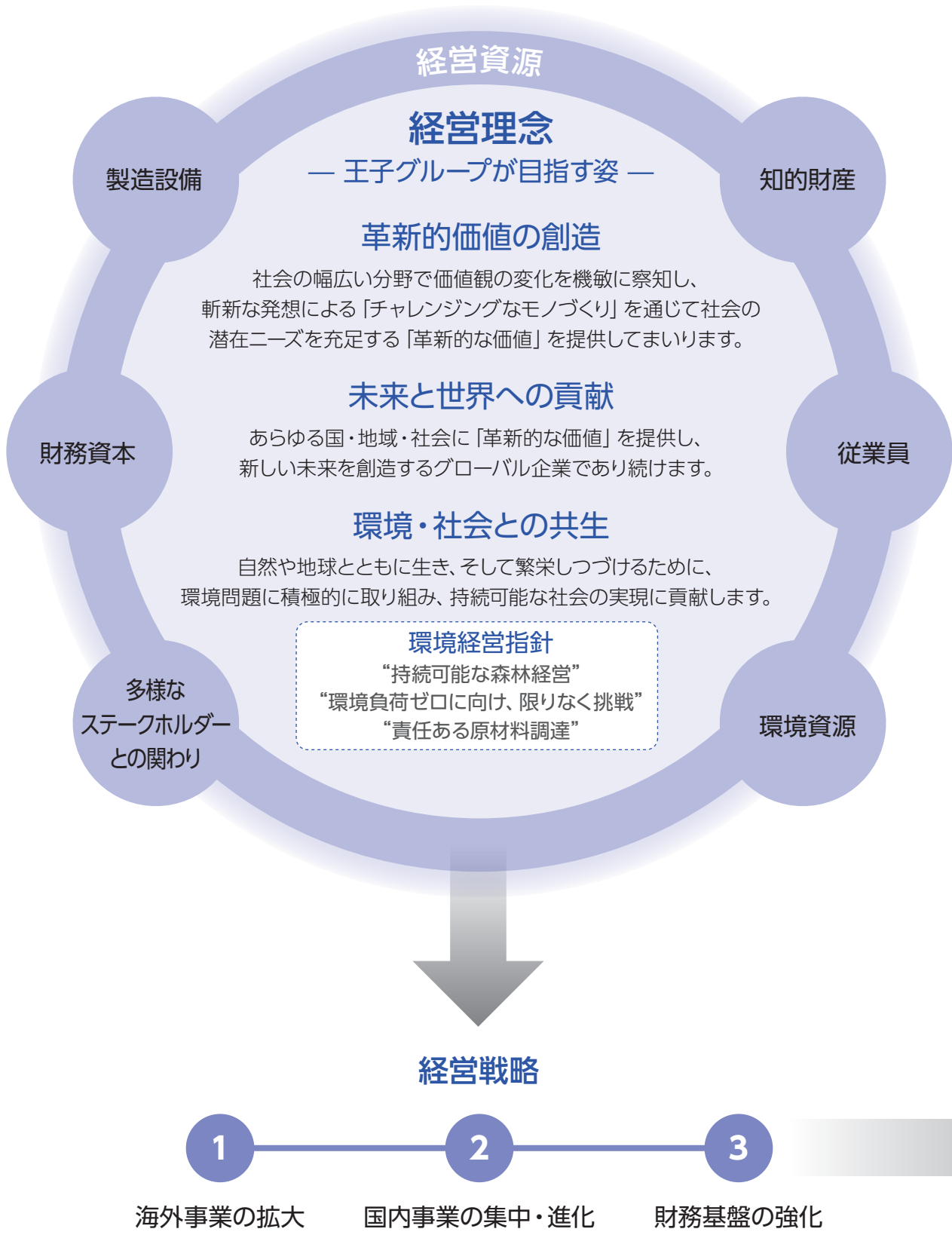


王子グループの価値創造モデル



▶アウトプット

	2016年度実績	2017年度実績	2018年度見通し	中期経営計画 2018年度目標	将来目標
売上高	1兆4,399億円	1兆4,859億円	1兆5,500億円	1兆7,000億円	
海外売上高比率	28.2%	31.0%	32.4%	35%	50%
営業利益	702億円	708億円	1,100億円	1,000億円	
有利子負債残高	6,773億円	6,474億円	6,500億円	7,000億円	
環境経営					環境負荷ゼロ

▶持続可能な開発目標 (SDGs) への貢献

2015年に国連で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」には、2030年までに達成すべき目標として「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)」が17項目掲げられ

ています。王子グループでは経営理念「環境・社会との共生」を挙げており、関連の深い項目を事業活動として取り組むことによりSDGsの達成に貢献していきます。

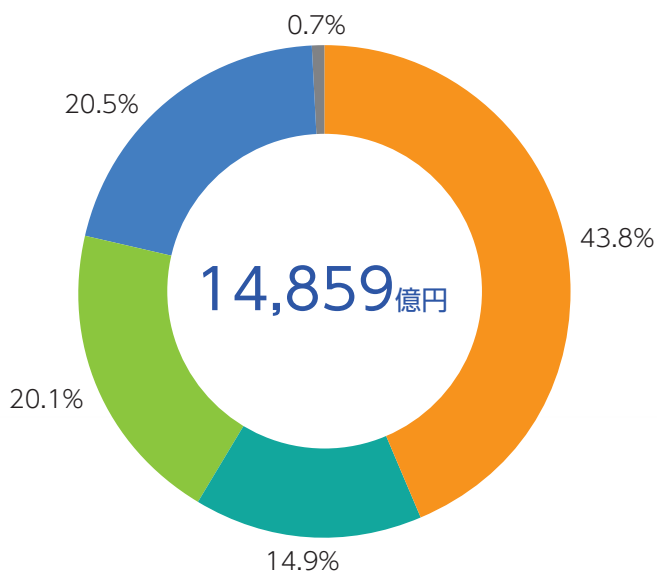
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



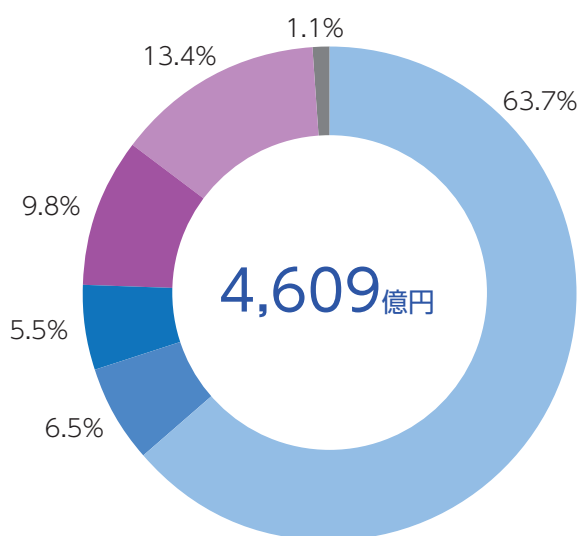
【29ページ以降に環境・社会・ガバナンスに関する取り組みを紹介しています。】

セグメント別売上高構成比 (2017年度)



セグメント	売上高	構成比
生活産業資材	6,513億円	43.8%
機能材	2,208億円	14.9%
資源環境ビジネス	2,985億円	20.1%
印刷情報メディア	3,054億円	20.5%
その他	99億円	0.7%
合計	14,859億円	100.0%

海外販売地域別売上高 (2017年度)



地域	売上高	構成比
アジア	2,937億円	63.7%
北米	301億円	6.5%
南米	252億円	5.5%
欧州	449億円	9.8%
オセアニア	619億円	13.4%
その他	51億円	1.1%
合計	4,609億円	100.0%

王子グループでは4つの事業セグメントで事業を展開しています。グループ全体の事業は、5つのカンパニーおよびグループ全体を支えるコーポレートマネジメントグループ会社、シェアードサービス会社に分けて管理しています。

▶生活産業資材事業

(産業資材カンパニー／生活消費財カンパニー)
日々の生活に寄り添うティッシュや紙おむつに、段ボールや紙袋等のパッケージ関連製品

主要事業 ・各種パッケージング（原紙・加工）
・家庭紙 ・紙おむつ



▶機能材事業

レシート等に用いられる感熱紙やラベル等の粘着製品、様々な素材を使ったフィルム製品、特殊紙

主要事業 ・特殊紙 ・感熱紙 ・粘着製品
・フィルム



▶資源環境ビジネス

木材資源を活用した様々な事業。製紙原料のパルプや電力、木材製品等

主要事業 ・パルプ ・電力事業 ・木材加工



▶印刷情報メディア事業

印刷文化に関わる「紙」を扱う。新聞や雑誌、書籍の用紙、コピー用紙等

主要事業 ・新聞用紙 ・印刷、出版用紙
・情報用紙（コピー用紙等）



▶コーポレートマネジメントグループ／シェアードサービス会社

エンジニアリング、物流、商事等グループの総合力を支える様々な事業

主要事業 ・不動産 ・エンジニアリング ・商事 ・物流

経営戦略

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高 (億円)	13,325	13,473	14,336	14,399	14,859
営業利益 (億円)	573	439	720	702	708
経常利益 (億円)	652	494	605	529	660
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)	316	155	127	403	362
一株当たり純利益 (円)	32.01	15.71	12.86	40.74	36.64
一株当たり純資産 (円)	574.08	656.03	587.62	635.95	681.52
一株当たり配当金 (円)	10	10	10	10	10
総資産 (億円)	18,982	21,406	19,095	19,010	19,680
純資産 (億円)	6,576	7,844	7,112	7,592	8,100
有利子負債残高 (億円)	7,985	8,626	7,777	6,773	6,474
自己資本比率 (%)	29.9	30.3	30.4	33.1	34.2
自己資本利益率 (%)	5.9	2.6	2.1	6.7	5.6
設備投資額等 (億円)	767	801	574	637	693
減価償却費 (億円)	733	708	786	749	719
研究開発費 (億円)	109	105	97	93	90
営業活動によるキャッシュ・フロー (億円)	1,093	909	1,281	1,574	1,232
投資活動によるキャッシュ・フロー (億円)	▲672	▲1,655	▲433	▲402	▲740
財務活動によるキャッシュ・フロー (億円)	▲520	774	▲898	▲1,145	▲418

非財務ハイライト	1990年度※4	2005年度※4	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
従業員数	国内 (人)		17,003	16,845	17,048	17,082
	海外 (人)		16,665	16,760	18,344	19,062
	合計 (人)		33,668	33,605	35,392	36,144
労働災害度数率※1			0.66	0.77	0.65	0.62
温室効果ガス排出原単位※2 (t※3/t)	0.730	0.654	0.517	0.493	0.485	0.482
エネルギー原単位 (原油換算) (kJ/t)	0.396	0.371	0.374	0.366	0.366	0.365
廃棄物発生原単位 (t/t)	—	0.175	0.184	0.178	0.176	0.175

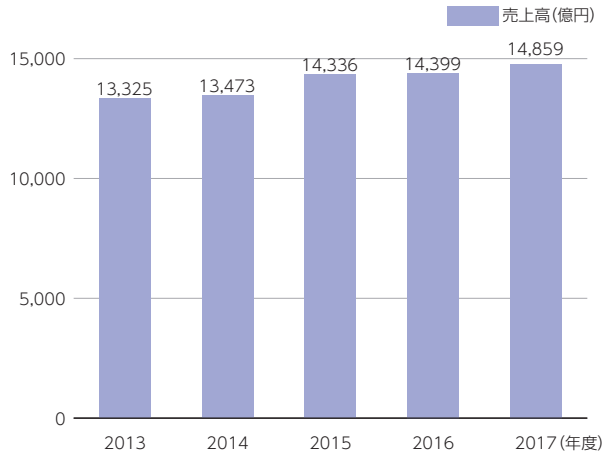
※1 労働災害度数率 = (労働災害による死傷者数 ÷ 総労働時間数) × 1,000,000 総労働時間数は2,000時間/人として計算

※2 温室効果ガス排出原単位 = 国内外温室効果ガス排出量 ÷ 国内外生産量 電力事業分は除く

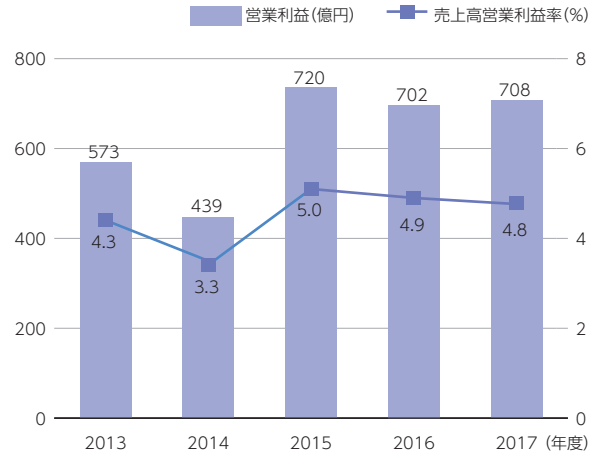
※3 CO₂の他、CH₄、N₂OをCO₂換算したものを含む

※4 1990年度、2005年度は、一部の会社について推定値

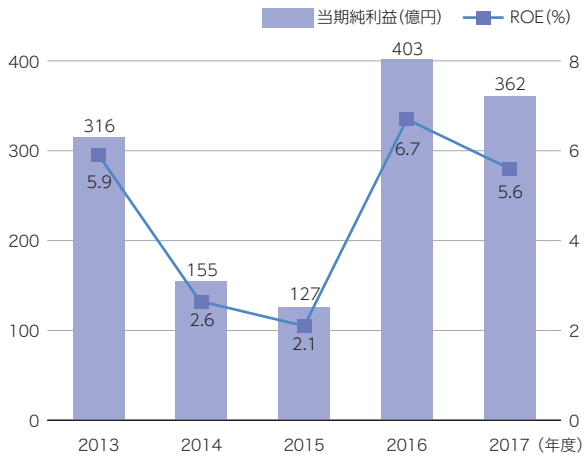
売上高



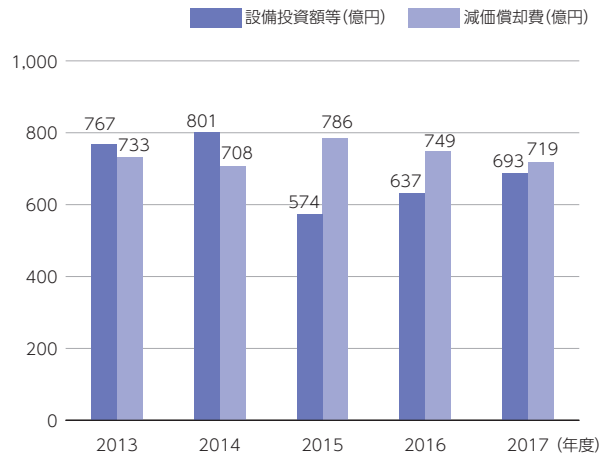
営業利益・売上高営業利益率



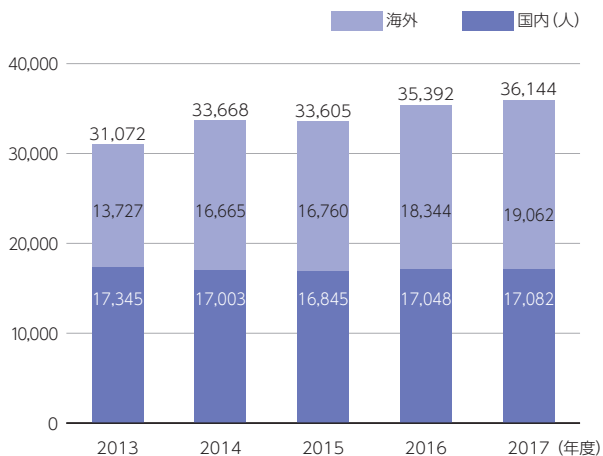
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



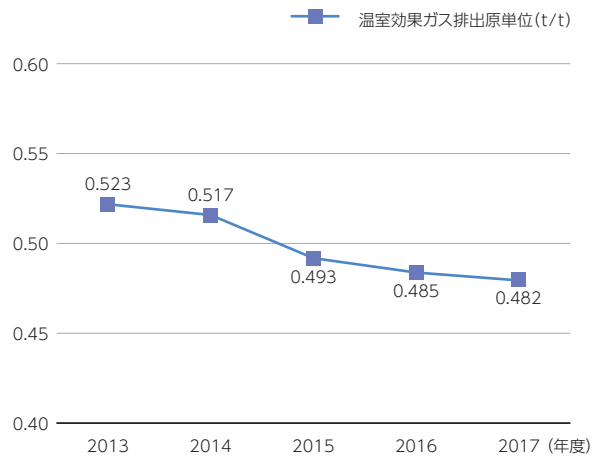
設備投資額・減価償却費



従業員数



温室効果ガス排出原単位



経営戦略

社長メッセージ



代表取締役社長
グループCEO
矢嶋 進

王子グループについて

2018年2月で王子グループは創業から145年を迎えました。明治期に洋紙の国産化という面から日本の近代化を支えた会社を起源に持ち、現在は売上の2割ほどを占める洋紙事業の他に、段ボールや家庭紙を中心とする生活産業資材事業、パルプや電力等の資源環境ビジネス、レシート等に使用される感熱紙やフィルムを含む機能材事業を展開しています。

150周年、そしてさらなる未来を見据え、経営理念「革新的価値の創造、未来と世界への貢献、環境・社会との共生」を実現できる企業を目指します。

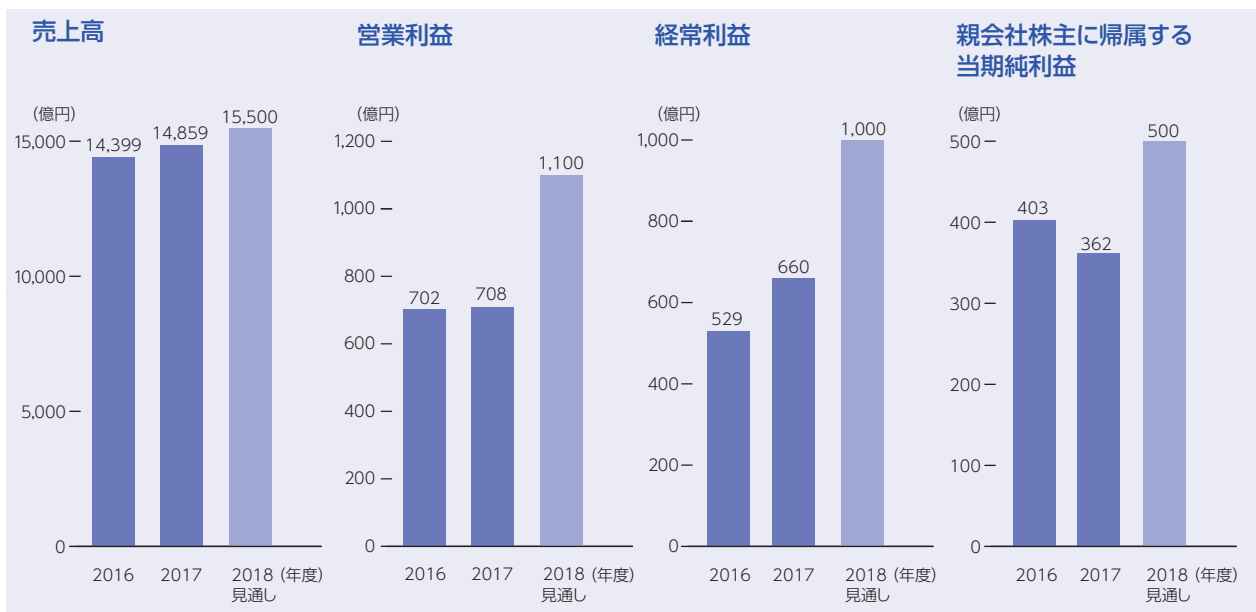
2017年度の振り返りと 2018年度の見通しを教えてください。

2017年度の連結売上高は前年と比べて3.2%増加し、1兆4,859億円となりました。一方で、営業利益は0.8%の増加に留まり、708億円でした。国内における原燃料価格の高騰が段ボール事業や洋紙事業を中心に下押し要因となったものの、パルプ価格の上昇や各事業におけるコストダウン等により、増益を確保しています。経常利益は為替差損の減少等で24.6%増の660億円、一方で親会社株主に帰属する純利益は、前年に計上した退職給付制度改定益の減少等により362億円へ減少しました。

2018年度には、大幅な営業利益の伸びを見込んでいます。注力しているパルプ事業の貢献、段ボールをはじめとする価格修正の着実な進展に加えて、海外事業の操業改善等のコスト削減策の効果も出てきます。この結果、中期経営計画の目標でもある1,000億円の営業利益を達成できると見えています。その他の指標については、売上高1兆5,500億円、経常利益1,000億円、純利益500億円の見通しです。

2018年度が最終年度の中期経営計画、戦略の進捗を振り返るといかがでしょうか。

2015年度に策定した中期経営計画が最終年度に入りました。連結営業利益1,000億円を筆頭に経営目標数字を定め、「海外事業の拡大」「国内事業の集中・進化」「財務基盤の強化」を基本戦略として各種の取り組みを続けてきました。



海外事業の拡大

王子グループでは2010年頃から海外展開のスピードを上げてきた実績がありますが、この3年間ではパッケージング事業を中心とした製造拠点数の拡大、東南アジアにおける新規分野への進出、様々な拠点の生産能力増強・効率化を中心に取り組みを進めてきました。例えば、東南アジアとインドにおける段ボールや紙器といったパッケージング製品の製造拠点は、2015年度末には24拠点でしたが、現在は建設中も含めて31拠点に増やしました。またパッケージング分野で実績を築いてきたマレーシアで、紙おむつやラベル事業の強化に取り組んでいます。一方インドネシアでは既に紙おむつを始めているので、早く段ボール事業を開始したいと思っています。ブラジルのパルプ事業や感熱紙事業は収益性が高いのですが、より生産効率を上げるための投資や生産能力増強投資をして、グループの利益にどんどん貢献してもらおうと考えています。

海外売上高比率の目標は2018年度で35%、これはその先の50%を見据えた通過点としての数字でした。前述したとおり海外事業の拡大に注力をしてきましたが、2017年度の実績は31.0%、2018年度の見通しは微増の32.4%を見込んでいます。35%の目標達成には規模の大きなM&Aが必要になりますので、今年度中に大きく状況を変化させることは難しいと思いますが、さらに先の目標50%を目指して、常に案件を探しています。有利子負債残高が順調に減っている中で資金的な余裕も出てきていることから、魅力的な案件が見つければ規模が大きくても積極的に投資をしていくつもりでいます。

国内事業の集中・進化

海外事業については事業の拡大を大きな指標とする一方、国内事業では売上高増よりも利益の確保に主眼を置いた取り組みを進めてきました。洋紙事業の需給バランスの適正化は継続する課題ですが、2017年にも年産44千トンの印刷用紙マシンを停止し、事業規模の縮小を図っています。逆に事業規模を拡大してきたのが、16-18中計の少し前から注力し始めた電力事業です。バイオマスボイラの新規稼働、各地における水力発電設備の更新を経て、この3年間で確実な収益源となりました。2019年には三菱製紙と合併で進めているバイオマスボイラが稼働します。三菱製紙とは電力事業、家庭紙と合併事業を進めてきましたが、2018年2月にはさらに一歩踏み込んだ資本・業務提携関係を結ぶべく、資本提携契約を締結しました。王子グループ単独に留まらず、生産体制の最適化、コストダウンを模索し、利益確保につなげていきます。

財務基盤の強化

財務基盤強化の一つの指標として有利子負債残高を挙げ、設定した目標を2016年度末という早期に達成しました。中期目標7,000億円に対し、2017年度末の実績は6,474億円です。政策保有していた株式や、社宅や遊休地といった固定資産等の売却も目標達成を後押ししました。今後については、新たな中期経営計画を考えているところですが、事業拡大のための戦略投資、増配を含めた株主の皆様への還元策のバランスを見ながら、最適な資金計画を検討していきます。



経営者として大切にしていることは何ですか？

グループを成長させたい、より上を目指したいと思ったときに、重要なのはやはり企業の基本がしっかりしているかどうかだと思います。我々の事業は製造業がメインなので、従業員が安全に働けること、これは大前提です。設備面、操業面の危険箇所は会社が責任を持ってなくす必要がありますし、従業員に万一にも安全を軽視する意識があるようなら、これを変えていくのもトップの責務です。環境規制の遵守や環境事故の防止といった環境関連の取り組み、またコンプライアンスの取り組み方についても同様のことが言えます。これら「安全・環境・コンプライアンス」が経営の最優先事項という私のスタンスが揺らぐことはありません。

【人材関連ページ：P39～】

事業場における人命絶対最優先、労働災害リスクの撲滅は言わずもがな、一人ひとりが最大限の能力を発揮できる職場環境の整備が重要だと考えています。結局のところ、国内外を問わず様々な人材が在籍する王子グループにおいて、個々の人材それぞれが活躍できることがすなわち企業の競争力向上の基盤となります。



こうした考えから、女性活躍推進や働き方改革等に関する種々の取り組みを進めてきた結果、2017年には女性活躍の取り組みが優良な企業に与えられる「えるぼし」最高位を獲得し、なでしこ銘柄にも選定されました。まず評価頂いたのは王子ホールディングスをはじめとする本社地区ですが、これらをモデルとしながら、グループ全体に取り組みを広げ、今後も積極的に皆様へ成果を開示していきます。また、王子グループには、ニュージーランドやマレーシア等、日本以上に女性や多民族の活躍が目立つ海外拠点がたくさんあるので、日本から海外へ発信するだけでなく、各国の尊重すべき点をグループ全体で積極的に取り入れていきたいと考えています。



北海道／美瑛の社有林

【森林経営関連ページ：P30～】

王子グループの大きな特徴の一つが、広大な森林面積を保有しているということです。日本国内には19万ha、大阪府の面積に相当する社有林がありますし、海外にも26万haの植林地が広がっています。製紙事業では原料として木を使いますから、使うためには責任を持ってまず育てる、ということで古くから植林をしています。これらの森林は、単にそのまま持っていれば良いということではありません。森林には二酸化炭素を吸収したり、土壌が水量を調節したりと様々な機能がありますが、適切な管理を行うことでこれらの機能をしっかりと発揮させることができます。現在、製紙原料の供給元としては海外植林地が主になっていますので、利用する木は海外産の方が多くなっていますが、日本でも伐採適齢期の木をしっかりと活用していこう、そして次世代につなぐ新たな森を育てていこう、という考えで事業に取り組んでいます。日本で育てた木は、建築用材や木材加工品に利用したり、また全く別に間伐材をバイオマス燃料に活用したりといったように、より付加価値の高い使い方を増やし、事業損益のバランスを図っています。適切に管理して育てた木を伐採し、活用し、そしてまた植えるというサイクルを続けることが、森林保有者である王子グループの責任だと思っています。

**最後にステークホルダーへ
向けてメッセージをお願いします。**

王子グループの持続的な成長が世界の発展に寄与するとの信念の下、未来と世界に貢献する企業運営を行ってまいります。また、2019年3月期に2円の増配を予定しており、株主の皆様にとっても魅力的な企業を目指します。ステークホルダーの皆様におかれましては、ぜひ王子グループにご期待ください。