



王子ホールディングス株式会社

# 決算・経営説明会資料

2014年5月28日(水)



領域をこえ 未来へ



United Kotak Berhad新工場



王子製紙米子工場

## I. 2013年度決算概要、2014年度業績予想

1. 2013年度 業界需要動向	1
2. 主要製品価格推移	2
3. 主要原燃料価格の推移	3
4. 2013年度 連結業績概要	4
5. 主要製品品種別売上実績	5
6. 連結営業利益増減益内訳（2012年度 対 2013年度）	6
7. セグメント別売上・営業利益（2013年度実績）	7
8. 2014年度 連結業績予想	8
9. 連結営業利益増減益内訳（2013年度 対 2014年度予想）	9
10. セグメント別売上・営業利益（2014年度予想）	10

## II. グループ経営理念・グループ経営戦略

1. グループ経営理念	11
2. グループ経営戦略	
(1) 経営戦略概要	12
(2) 重点強化機能	13

## III. 成長戦略の重点的施策

1. 中核事業の深耕・深化	
(1) 生活産業資材分野 ①産業資材事業	14
(1) 生活産業資材分野 ②生活消費財事業1	15
(1) 生活産業資材分野 ②生活消費財事業2	16
(2) 機能材事業 ①	17
(2) 機能材事業 ②	18
(3) 資源環境ビジネス ①	19
(3) 資源環境ビジネス ②	20
(4) 印刷情報メディア事業 ①	21
(4) 印刷情報メディア事業 ②	22
2. 新規事業分野の開拓	
(1) 研究開発	23
(2) アグリビジネス	24

## III. 成長戦略の重点的施策

3. 海外事業のさらなる拡大	
(1) パッケージング事業戦略	25
(2) 紙おむつ事業戦略	26
(3) 機能材事業戦略	27
(4) 総合林産事業戦略	28
(5) CHHPP買収 ①	29
(5) CHHPP買収 ②	30
(5) CHHPP買収 ③	31

## IV. グループ財務戦略

1. グループ財務戦略	
(1) 財務基本戦略	32
(2) 収益計画	33

## V. 環境経営

1. 王子グループの環境経営 ①	34
1. 王子グループの環境経営 ②	35
2. 日本社会の大きな課題『林業復活・森林再生』	36
3. 林業を成長産業とするための王子グループのチャレンジ	37
4. 森林資源の持続的な活用	38
5. 環境配慮型製品	39
6. 社会貢献活動	40

## 参考資料

連結営業利益推移	41
連結有利子負債残高推移	42
連結設備投融資・減価償却費推移	43
連結就業人員推移	44



## I .2013年度決算概要、2014年度業績予想

---

## 1. 2013年度 業界需要動向



	国内出荷高		輸入紙(通関) ※1		合計		(単位:千t)
		前期比		前期比		前期比	
段ボール原紙	8,865	104.2%	89	71.0%	8,954	103.7%	
紙器用板紙	1,584	100.6%	248	102.6%	1,832	100.9%	
その他の板紙	670	104.5%	27	89.6%	697	103.8%	
<b>板紙計</b>	<b>11,119</b>	<b>103.7%</b>	<b>364</b>	<b>91.6%</b>	<b>11,483</b>	<b>103.2%</b>	
衛生用紙	1,792	102.0%	158	134.9% ※2	1,949	104.0%	
包装用紙	759	100.6%	9	64.3%	768	100.0%	
新聞用紙	3,216	99.3%	55	109.7%	3,271	99.4%	
印刷・情報用紙	8,227	104.6%	1,438	94.7%	9,665	103.0%	
雑種紙他	725	101.5%	20	91.7%	744	101.2%	
<b>紙計</b>	<b>14,719</b>	<b>102.7%</b>	<b>1,679</b>	<b>97.5%</b>	<b>16,398</b>	<b>102.2%</b>	
<b>板紙・紙計</b>	<b>25,838</b>	<b>103.1%</b>	<b>2,042</b>	<b>96.4%</b>	<b>27,880</b>	<b>102.6%</b>	
							(単位:百万㎡)
<b>段ボール</b> ※3	<b>13,681</b>	<b>103.6%</b>			<b>13,681</b>	<b>103.6%</b>	

出典:「日本製紙連合会 紙・板紙需給統計」、「財務省貿易統計」、「全国段ボール工業組合連合会 段ボール生産量」

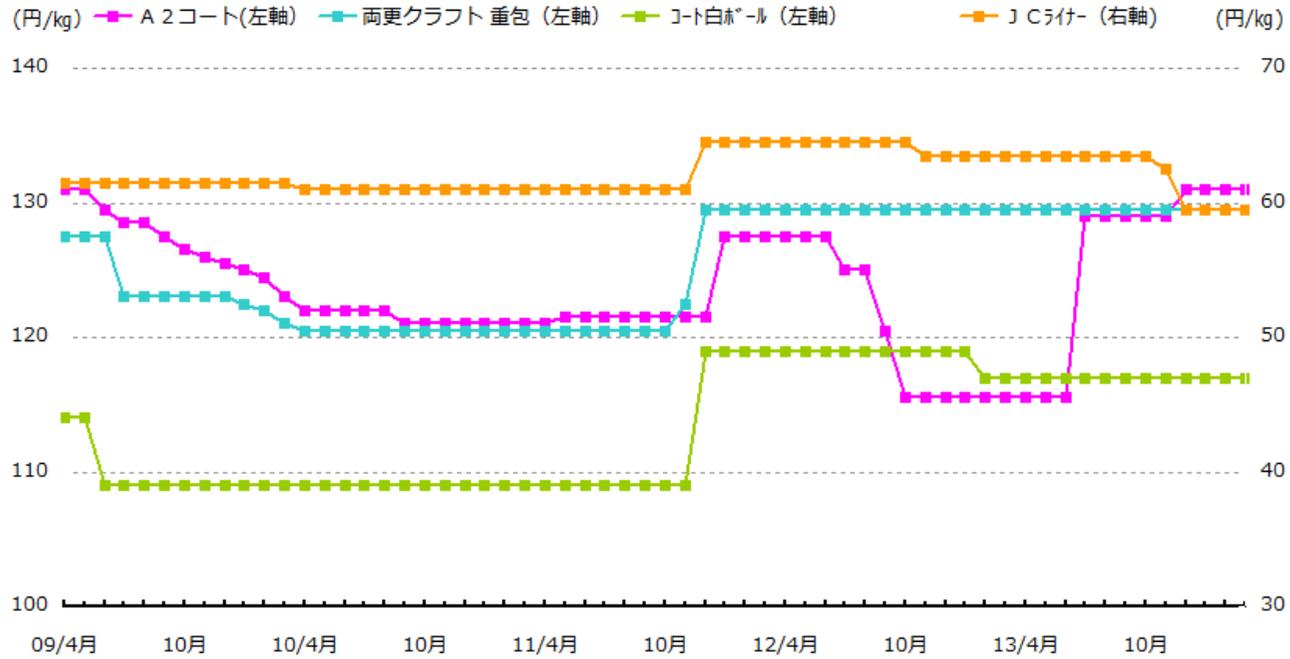
※ 1: 輸入紙(通関)の実績は2013年4月~2014年3月(速報)の実績

※ 2: 衛生用紙の輸入紙(通関)に二次製品(加工品)を含む

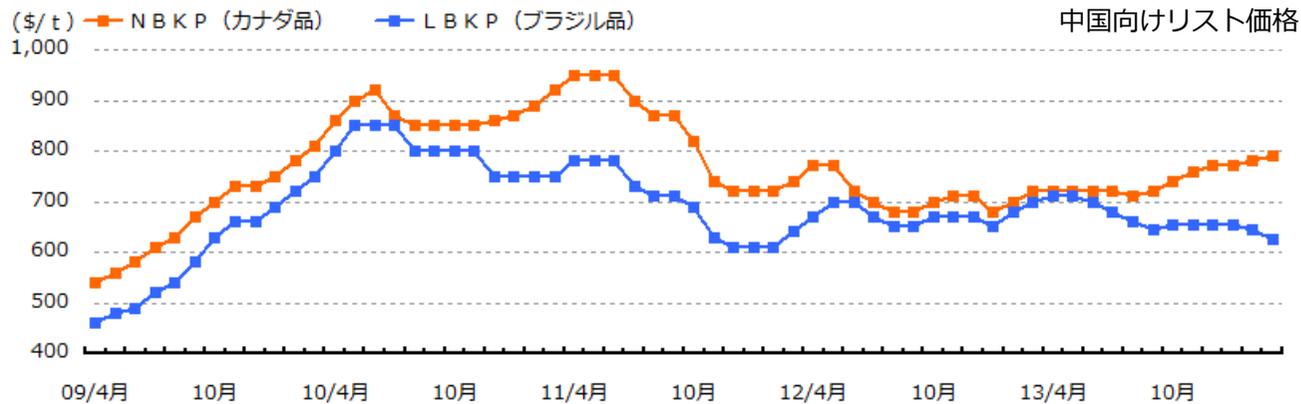
※ 3: 段ボールの数量は生産量(貼合されたシートの総量)

## 2. 主要製品価格推移

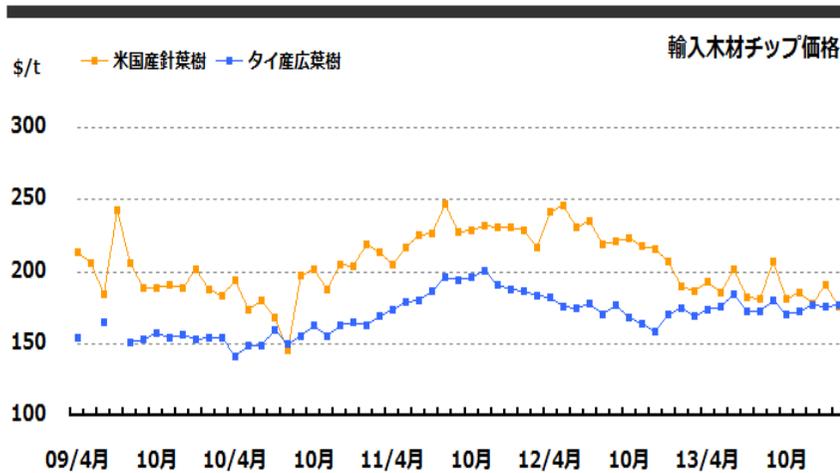
### 日経代販価格



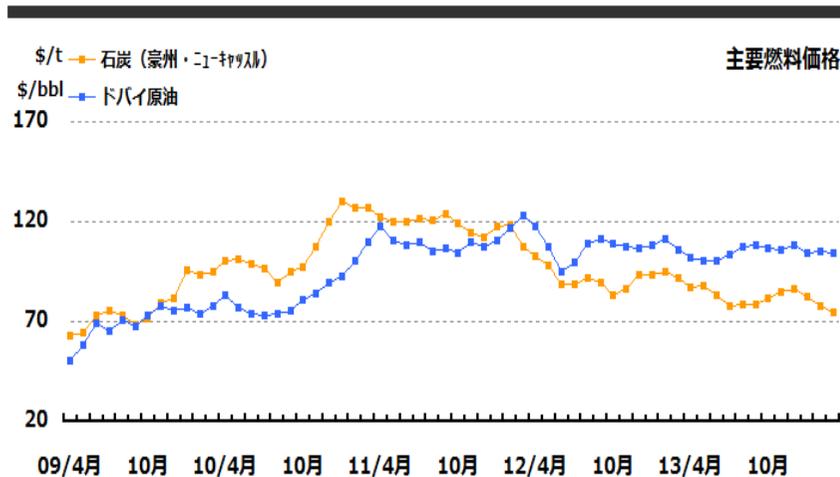
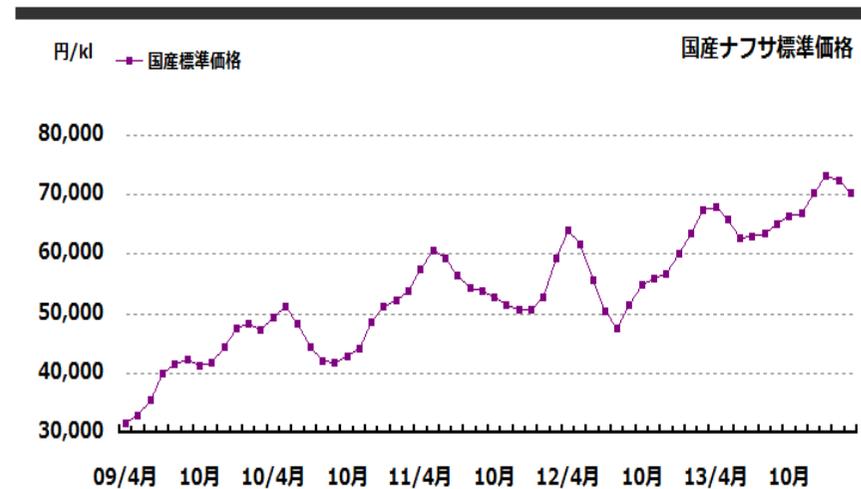
### パルプ価格



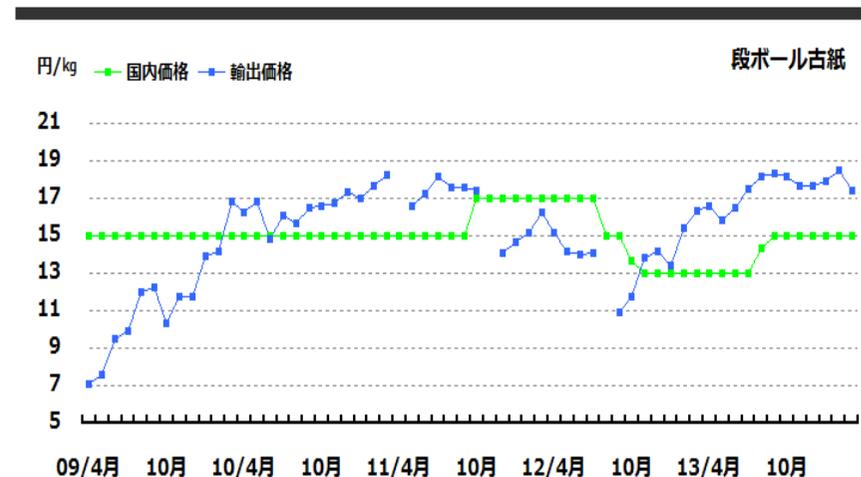
### 3. 主要原燃料価格の推移



出所：輸入通関実績統計



出所：【石炭】豪州炭鉄社 外 global COAL NEWC INDEX



## 4. 2013年度 連結業績概要



(単位:億円)

	2012年度	2013年度	増減
売上高	12,415	<b>13,325</b>	910
営業利益	524	<b>620</b>	96
経常利益	546	<b>704</b>	158
当期純利益	256	<b>338</b>	82
減価償却費	721	<b>733</b>	12
為替レート(円/USD) (期中平均)	83.1	100.2	17.1
<b>海外売上高比率</b>	<b>16.7%</b>	<b>20.3%</b>	<b>3.7%</b>
<b>海外所在会社営業利益</b>	<b>87</b>	<b>193</b>	<b>106</b>
連結子会社			
国内	86社	87社	+ 1社
海外	70社	71社	+ 1社
合計	156社	158社	+ 2社

エネルギー事業関連 +2社 [日南/バイオマス・江別/バイオマス、新規設立]、

Oji GS Packaging(Yangon) Co., Ltd. +1社 [ミャンマー/段ボール事業、新規設立]、他

他に持分法適用会社 17社(国内 11社、海外 6社)

## 5. 主要製品品種別売上実績



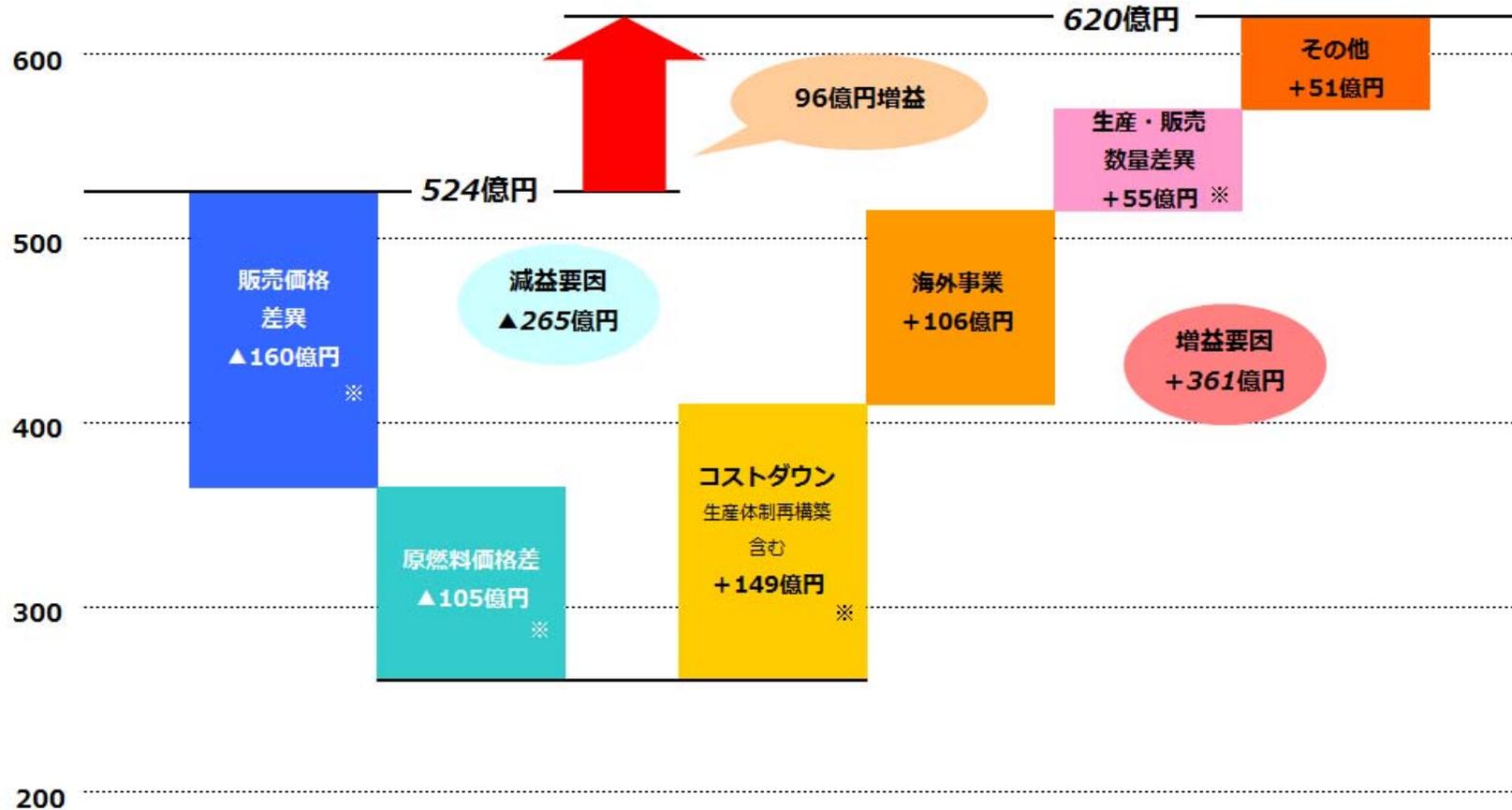
	2012年度			2013年度			増減			
	販売数量	販売単価	販売金額	販売数量	販売単価	販売金額	販売数量	前期比	販売単価	販売金額
	千t・百万㎡	円/kg・㎡	億円	千t・百万㎡	円/kg・㎡	億円	千t・百万㎡	%	円/kg・㎡	億円
板紙計(国内)	2,878	66.84	1,923	2,972	63.67	1,892	94	103.3%	▲ 3.17	▲ 31
家庭紙	206	210.07	432	185	227.51	422	▲ 20	90.2%	17.44	▲ 10
包装用紙	281	104.02	292	286	103.89	298	6	102.0%	▲ 0.14	5
一般洋紙	2,650	108.58	2,877	2,695	106.95	2,882	45	101.7%	▲ 1.63	5
特殊紙他	161	250.00	402	171	251.95	431	10	106.5%	1.95	29
紙計(国内)	3,297	121.41	4,003	3,338	120.82	4,033	41	101.2%	▲ 0.59	30
板紙・紙計(国内)	6,175	95.98	5,926	6,310	93.90	5,925	135	102.2%	▲ 2.07	▲ 1
(注) 国内連結グループ内生産会社の合算値。グループ内消費を含む。										
段ボール(国内) シート・ケース(百万㎡)	2,725	67.28	1,833	2,854	63.96	1,825	129	104.7%	▲ 3.32	▲ 8
(注) 国内連結グループ内生産会社の合算値。グループ内消費を含む。										
感熱紙(百万㎡)	3,214	17.88	575	3,430	19.96	685	217	106.7%	2.08	110
(注) 国内・海外連結グループ内生産会社の合算値。グループ内消費を含む。										
販売パルプ	1,491	47.69	711	1,522	60.61	922	30	102.0%	12.92	211

(注) 国内・海外連結グループ内生産会社の合算値。グループ内消費を含む。2012年度1Qのセニブラ社の実績(持分法適用関連会社時)を含む。

## 6. 連結営業利益増減益内訳 (2012年度 対 2013年度)

(2012年度 対 2013年度)

2012年度 524億円 → 2013年度 620億円(+96億円)



※販売価格差異、生産・販売数量差異、原燃料価格差、コストダウンについては国内主要事業のみ

## 7. セグメント別売上・営業利益(2013年度実績)



(単位:億円)

	2012年度		2013年度		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
生活産業資材	5,409	273	5,521	214	112	▲ 59
印刷情報メディア	3,261	▲ 24	3,155	▲ 27	▲ 106	▲ 3
機能材	1,973	102	2,188	120	215	18
資源環境ビジネス	1,308	102	1,886	221	578	119
その他・調整額	464	71	575	92	111	21
連結合計	12,415	524	13,325	620	910	96

(注) 売上高にはセグメント間売上を含む。

## 8. 2014年度 連結業績予想



(単位: 億円)

	2013年度	2014年度予想	増減
売上高	13,325	<b>13,600</b>	275
営業利益	620	<b>700</b>	80
経常利益	704	<b>600</b>	▲ 104
当期純利益	338	<b>280</b>	▲ 58
減価償却費	733	<b>698</b>	▲ 35
為替レート(円/USD)	100.2	102.0	1.8
<b>海外売上高比率</b>	<b>20.3%</b>	<b>21.0%</b>	<b>0.7%</b>
<b>海外所在会社営業利益</b>	<b>193</b>	<b>177</b>	<b>▲ 16</b>

## 2014年度予想前提条件

## ・原燃料価格

チップ: 現行契約ベース  
古紙: 現行価格レベル横這い  
石炭: 現行契約ベース

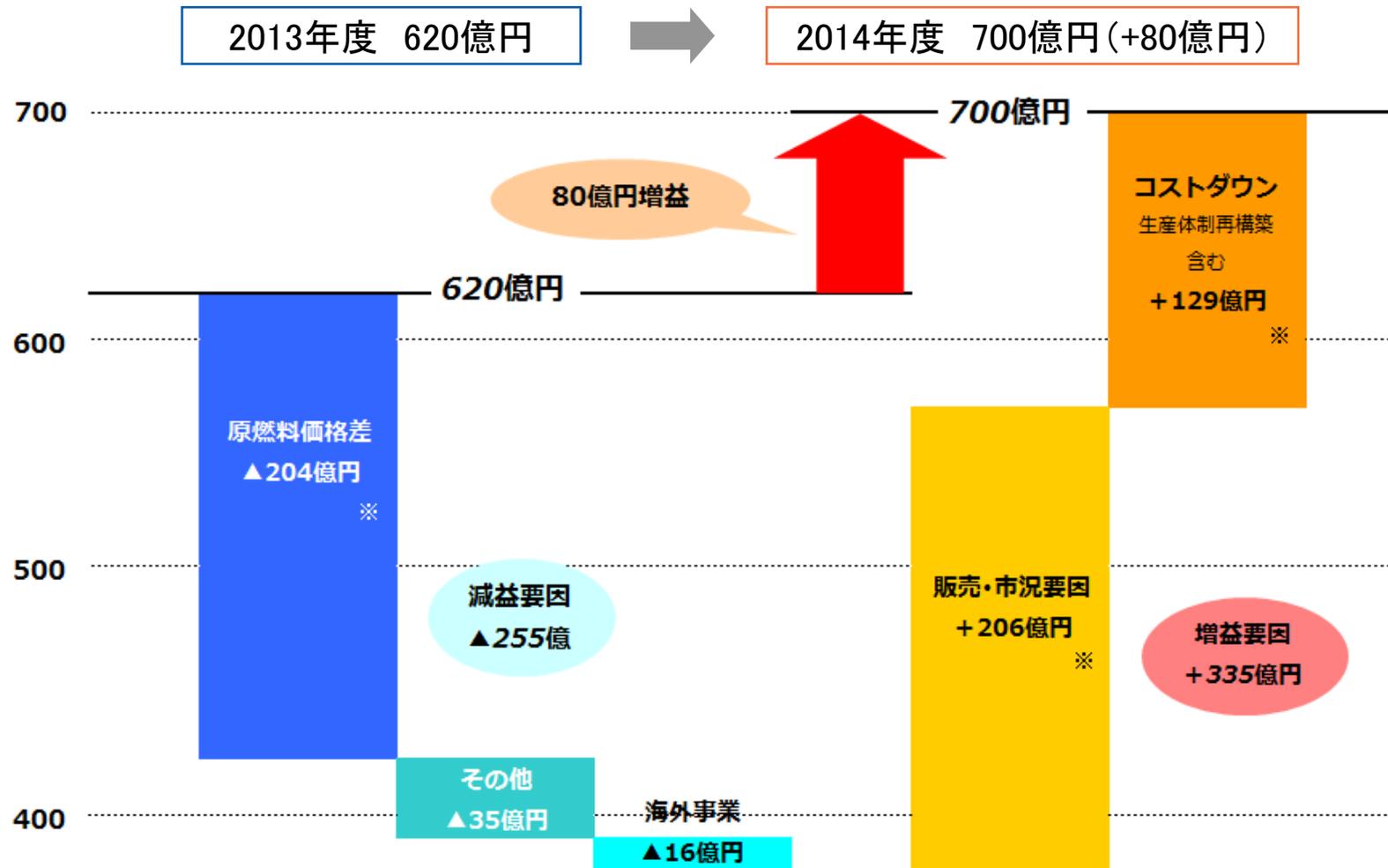
・変動影響  
(年間)

為替レート: 1円/USD 変動につき±約5億円(円高+)  
(輸出入、海外会社円換算差 他)  
0.01BRL/USD 変動につき±約2億円(BRL安+)  
古紙価格: 1円/kg 変動につき±約40億円  
ドバイ原油価格: 1USD/bbl 変動につき±約3億円  
(重油、バンカーオイル、ナフサ関連製品 他)  
パルプ価格: 10USD/t 変動につき±約11億円(パルプ高+)

(注) 上記の予想は、本資料の発表日現在における将来の経済環境予想等の前提に基づいて作成したものであり、実際の業績は、今後種々の要因によって予想数値と異なる場合があります。

## 9. 連結営業利益増減益内訳 (2013年度 対 2014年度予想)

(2013年度 対 2014年度予想)



※販売・市況要因、原燃料価格差、コストダウンについては国内主要事業のみ

## 10. セグメント別売上・営業利益(2014年度予想)



(単位:億円)

	2013年度		2014年度予想		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
生活産業資材	5,521	214	5,692	277	171	63
印刷情報メディア	3,155	▲ 27	3,192	48	37 (うちセグメント変更影響 50)	75
機能材	2,188	120	2,309	128	121 (うちセグメント変更影響 78)	8
資源環境ビジネス	1,886	221	2,095	154	209 (うちセグメント変更影響 183)	▲ 67
その他・調整額	575	92	312	93	▲ 263 (うちセグメント変更影響 ▲311)	1
連結合計	13,325	620	13,600	700	275	80

(注1) 売上高にはセグメント間売上を含む。

(注2) 組織変更に伴い2014年度は変更後のセグメントで表示している。

()内はセグメント変更影響(内数)。



## Ⅱ.グループ経営理念・グループ経営戦略

---

# 1.グループ経営理念



『もはや製紙企業ではない』

新たな経営理念

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



領域をこえ 未来へ



北海道 遠軽山林



ウッド・リファイナリー研究室（王子製紙米子工場内）

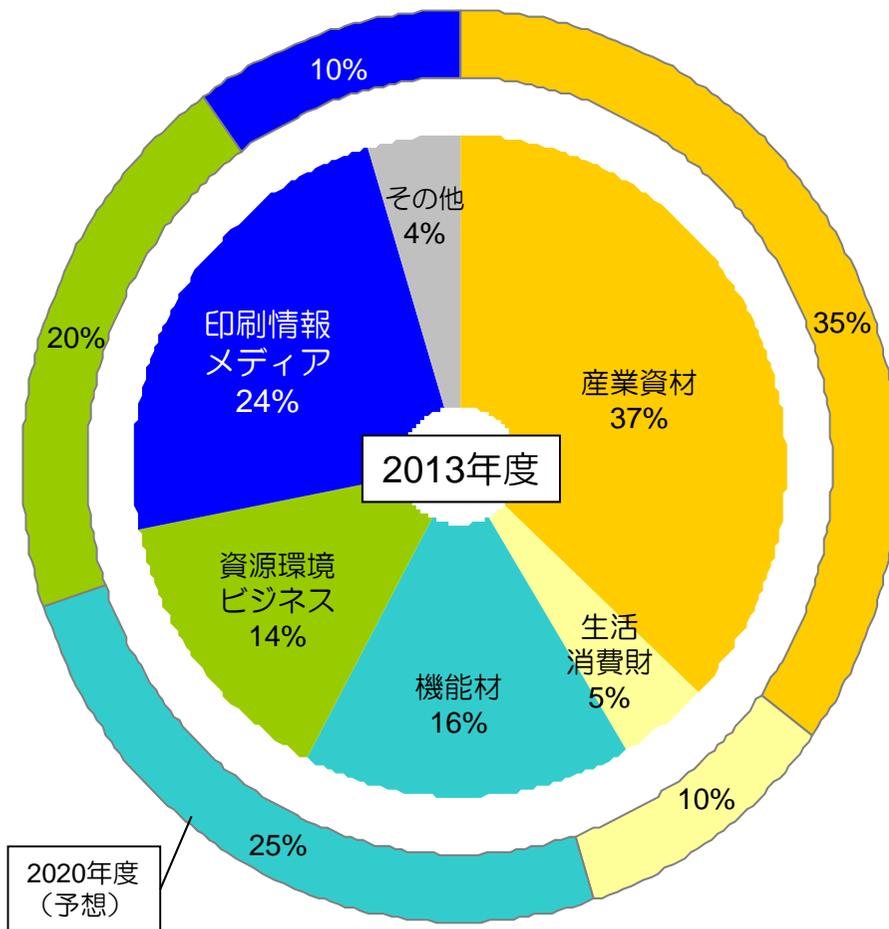


王子エフテックス滋賀工場

## 2.グループ経営戦略 (1)経営戦略概要



### 革新的価値創造企業の実現



連結売上高構成

#### ● 中核事業の深耕・深化

- ◆ 新たな付加価値の迅速提供
- ◆ 高い品質と信頼性
- ◆ 既存事業の再構築
- ◆ 徹底的なコストダウン

#### ● 新規事業・新製品開発

▶ 次期中核事業の発掘

- ◆ 保有資産・ノウハウを活用できる新分野へ進出
- ◆ 新素材開発のための未来型投資の拡大

#### ● 海外事業のさらなる拡大



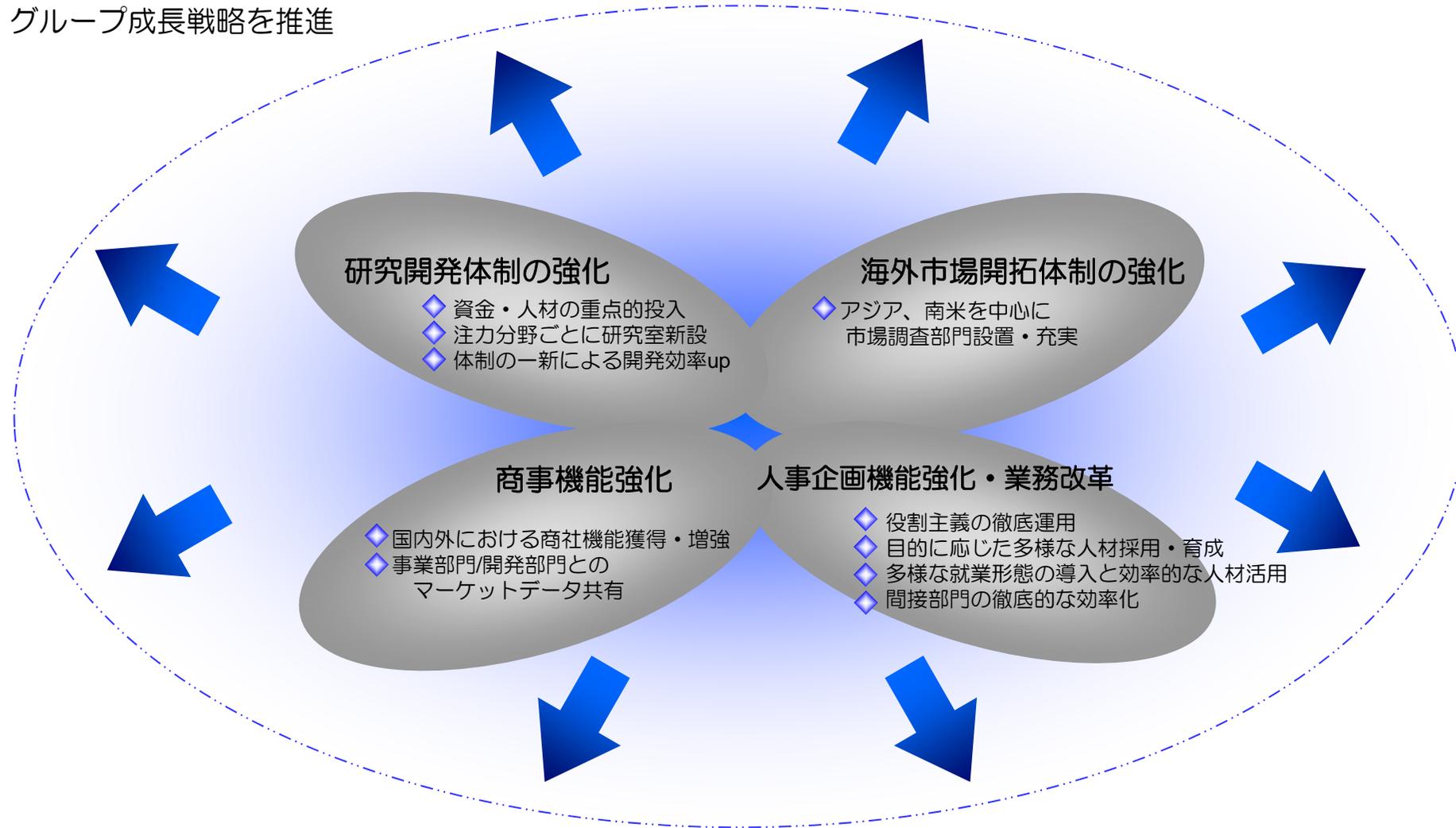
<重点地域> 東南アジア、南米、オセアニア

<重点分野> パッケージング、機能材、資源環境、紙おむつ

## 2. グループ経営戦略 (2) 重点強化機能



4つの機能強化により  
グループ成長戦略を推進



革新的価値創造企業を目指す

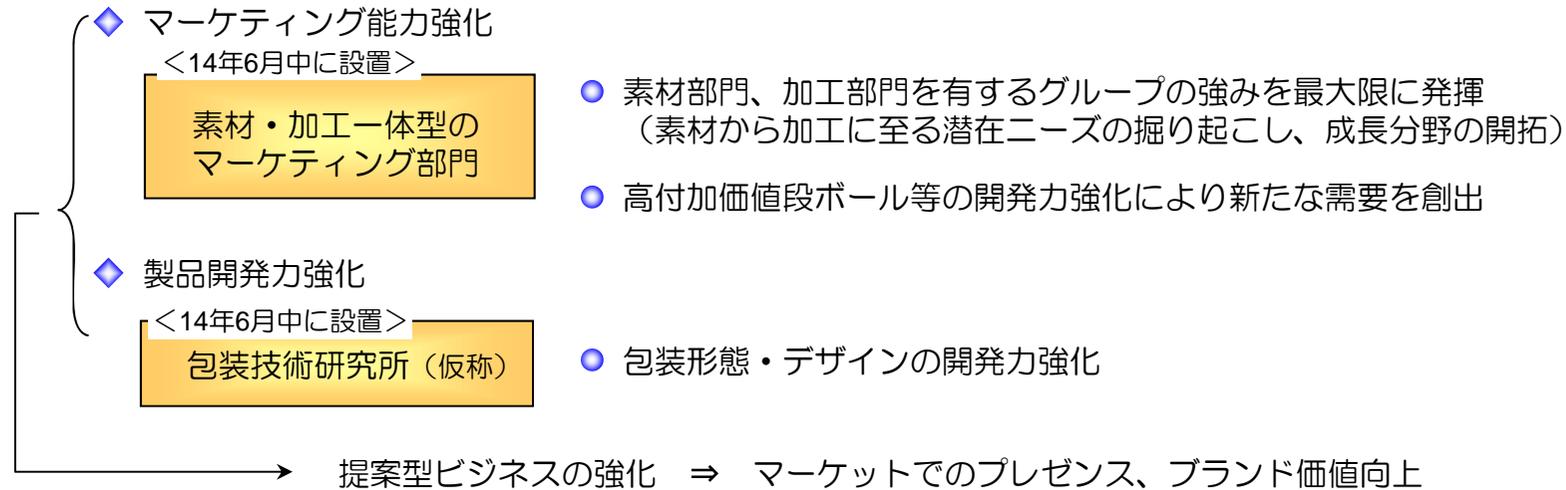


## Ⅲ.成長戦略の重点的施策

---

# 1. 中核事業の深耕・深化 (1)生活産業資材分野 ①産業資材事業

## 顧客からの信頼性の獲得



## 生産・販売体制再構築

- ◆ 段ボール事業におけるS&B・M&Aの推進
  - 生産性、品質等の競争力向上、一貫体制の拡大
  - グループとしての最適販売体制構築

## 製袋、紙器加工事業の強化

- ◆ グループ内の再編により営業戦略の一元化 ⇒ 素材部門も一体となり、製袋、紙器事業を強化、拡大



素材・加工一体型ビジネスを更に推進 ⇒ NO.1総合パッケージングメーカーへ



### 紙おむつ事業

● マーケティング・商品開発・営業部門の一層強化



- ◆ 継続的にリニューアル商品・新型モデルを投入
- ◆ アイテム別（テープ/パンツ、子供/大人）に独自戦略を遂行



パーソナルケア・イノベーションセンター（PCIC）（2013年10月設置）

マーケティングと商品開発を統合的に担い、紙おむつ事業を再構築。  
海外展開について、各拠点と連携して市場開拓を推進。

- ◆ 新商品開発用テスト体制を充実

家庭紙事業

● 高付加価値製品へ

◆ 環境配慮製品 の拡充

ティッシュ、トイレットロールに加え  
キッチンタオル等にFSC®認証拡大検討中

◆ 高品質製品 の提供

不断の品質改良、市場の求める高品質品の開発

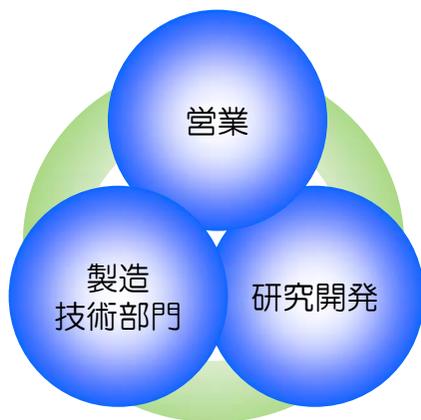
➡ 高品質・高級品としてのブランド力を確立



# 1. 中核事業の深耕・深化 (2) 機能材事業 ①

## 高付加価値アイテムの継続的開発と迅速な市場提供

研究開発、製造、営業一体となった総合提案力・競争力の強化



【ユーザーニーズの迅速かつ的確な把握】  
営業体制再編による顧客からのダイレクトな情報収集



【高付加価値品の迅速開発】  
開発機能を生産拠点に併設する新研究所に移管

- ・アドバンスフィルム研究所 - 王子エフテックス滋賀工場
- ・粘着材料イノベーション研究所 - 新タック化成山本工場



【開発重点分野】  
高機能性フィルム、光学部材、  
複合素材シート、加飾フィルム、メディカル

製品開発に対する抜本的な意識改革      製紙事業からの脱却を加速

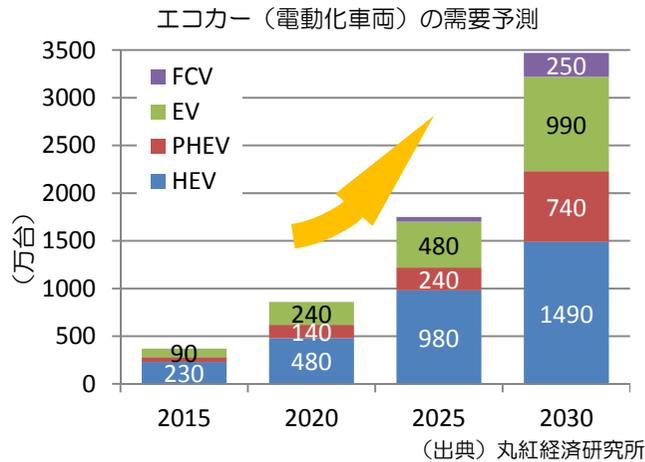
成長分野における事業拡大

高機能性フィルム

HEV・EV用コンデンサフィルム

世界最薄 2.3μ  
OPPフィルム投入  
(2014年秋上市予定)

エコカー需要の  
大幅な増加が見込める  
中国・欧州市場へ参入



機能性OPPフィルム

タブレット等  
端末の高機能化

各種フィルムに対する  
高機能ニーズ

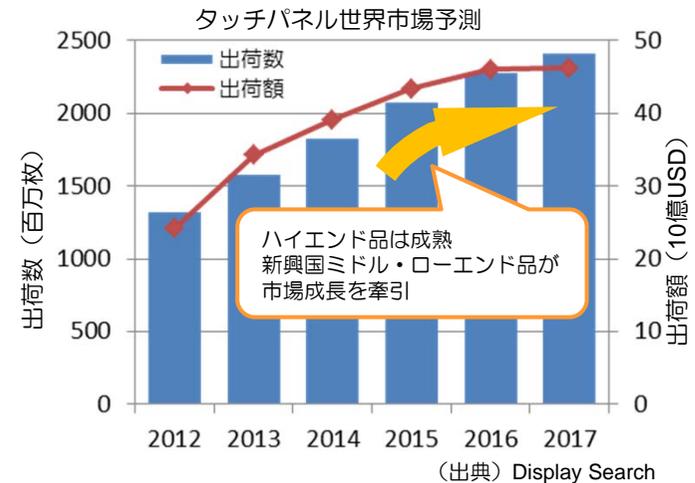
軽剥離・フィッシュアイレス・微粘着など  
高機能性フィルムの投入

タッチパネル用部材

(Optical Clear Adhesive, Anti-Scattering Film)

2013年度  
実施済み

《生産能力増強対策》  
新タック化成豊中工場  
王子タック宇都宮工場



2014年度  
完了予定

《生産能力増強・競争力強化対策》  
UV粘着コーター新設  
(新タック化成豊中工場)

今後

更なる能力増強、競争力強化投資を検討中  
他分野の新製品開発も強力に推進

有機透明導電材料・三次元表面加飾成形・メディカルなど

### パルプ事業

#### 国内パルプ事業の強化

国内製造拠点での高付加価値化・多用途化を推進

- ◆ 溶解パルプ (DP) 生産設備 年産能力：9万トン  
(王子製紙米子工場)

2014年5月  
営業運転開始

一般のレーヨン向けに出荷を開始



食品添加剤、医薬品材料など特殊用途向け高付加価値化を進め、品質確立を行い、2015年度に上市する

#### 海外パルプ事業の拡大

PAN PAC  
ニュージーランド ネイピア市(北島)

BC-TMP 年産能力20万トン (外販パルプ)

CENIBRA  
ブラジル ミナスジェライス州

ユーカリパルプ 年産能力120万トン  
(広葉樹)

江蘇王子  
中国 南通市

広葉樹パルプ 年産能力24万トン  
(外販パルプ)



戦略地域で重点的に事業を拡大



DP製造設備

● グループ全体のパルプ供給力  
(国内工場のパルプ外販を含む)

180万トン

# 1. 中核事業の深耕・深化 (3) 資源環境ビジネス ②

**エネルギー事業** 保有資産・ノウハウを活用し、各種再生可能エネルギーを中心にエネルギー事業を展開

## 今後の事業構想

### ◆ 電力小売事業への参入

#### 大型火力発電所新設

バイオマス他、各種燃料を想定  
想定規模：100,000kW級

#### 一般家庭向け小売

パートナーとの連携を視野に、  
一般家庭向け参入も検討中

### ◆ 再生可能エネルギーの継続展開

風力発電 風況に恵まれた社有地の活用  
小型水力発電 社有林内の適地の活用



富士工場 バイオマスボイラ（建設中）

### <進行中案件>

#### ◆ バイオマス

(2015年3月稼働予定)

王子グリーンエナジー日南(株)  
(王子製紙 日南工場内)  
発電規模：25,000kW

(2015年7月稼働予定)

王子グリーンエナジー江別(株)  
(王子エフテックス 江別工場内)  
発電規模：25,000kW

王子マテリア 富士工場  
発電規模：36,000kW

**合計発電規模：86,000kW**

#### ◆ 水力 (改修工事&効率アップ)

王子製紙 苫小牧工場  
\*尻別川発電所 他3件

**合計発電規模：3,000kW**

王子エフテックス 東海工場  
\*東原発電所 他2件

(発電増分)

#### ◆ 太陽光

王子グリーンエナジー白糠(株) 他3件

**合計発電規模：4,000kW**

## 売電量目標

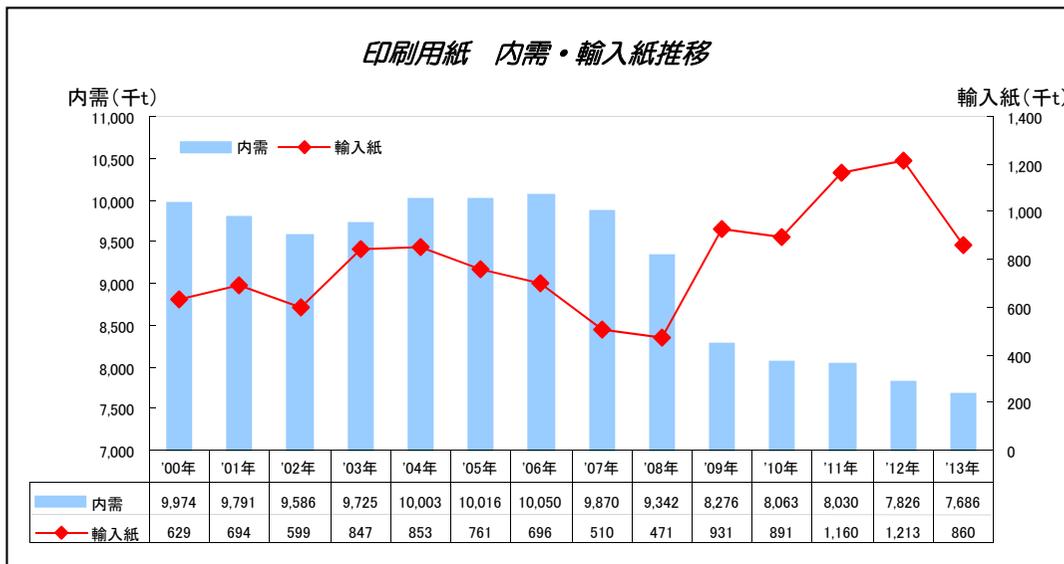
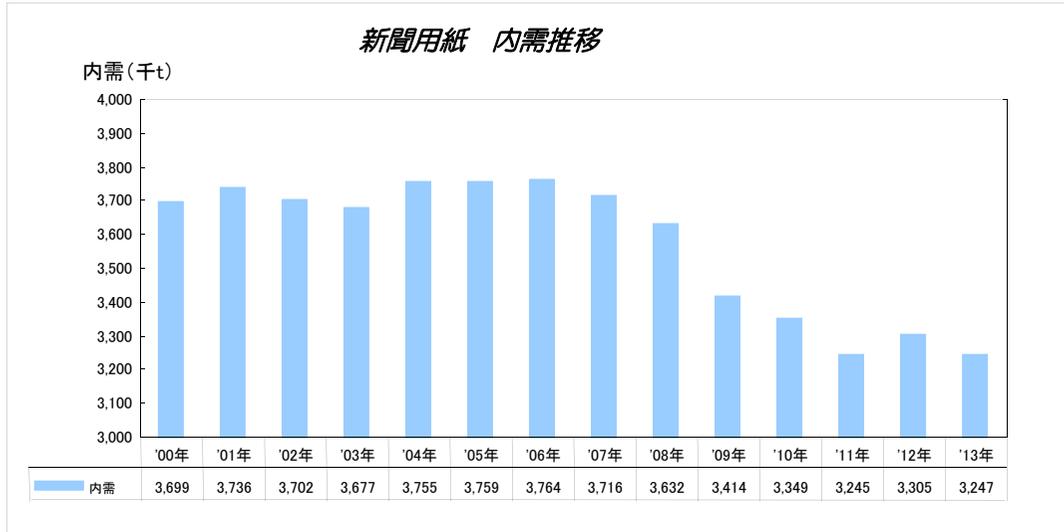
2013年度売電実績

5億kWh/年



20億kWh/年以上

1. 中核事業の深耕・深化 (4) 印刷情報メディア事業 ①



● 需要構造の変化への対応

ICT化、企業の広告宣伝費削減等で需要が縮小  
一方で印刷用紙を中心に輸入紙が増加



◆ 中期的視点に立ち、先行して生産体制を再構築

<2008年以降>

洋紙マシン停止  
14台

洋紙マシン1台を  
特殊紙に転換

➡ 年産能力100万トン以上を削減

◆ 今後も需要動向に機敏に対応し、  
適宜生産体制を再構築



● キャッシュフロー重視

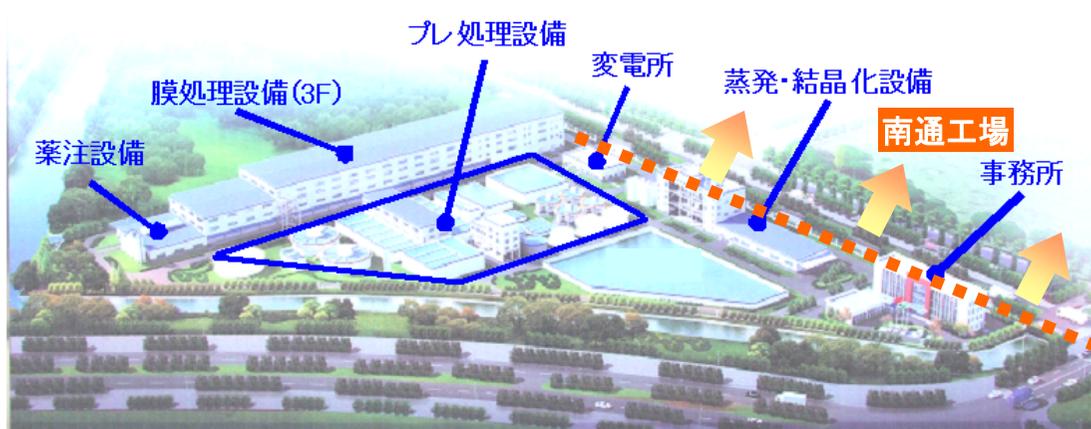
● 徹底したコストダウン

## ● 南通プロジェクト

- ◆ 排水設備
  - ・南通市がKP排水処理用の排海パイプ代替設備として「中水回用設備」を建設・設置済み
  - ・排水手段変更に伴う許認可取得済み
- ◆ KP設備
  - ・6月上旬 試運転開始予定
  - ・2014年内 営業運転開始予定
- ◆ KP設備稼働後の生産量
  - LBKP 50万トン/年 (うち外販24万トン/年)
  - 紙製品 40万トン/年 (製品ラインナップは市場動向を見ながら柔軟に見直し)
- ◆ 南通プロジェクト総投資額：約1,400億円



KP設備

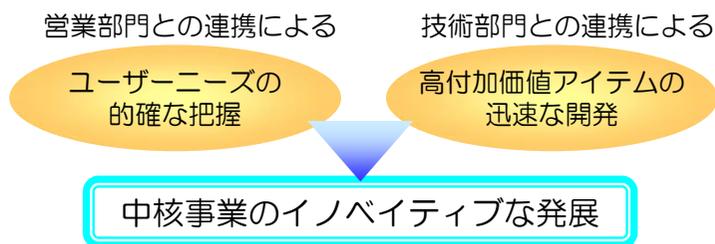
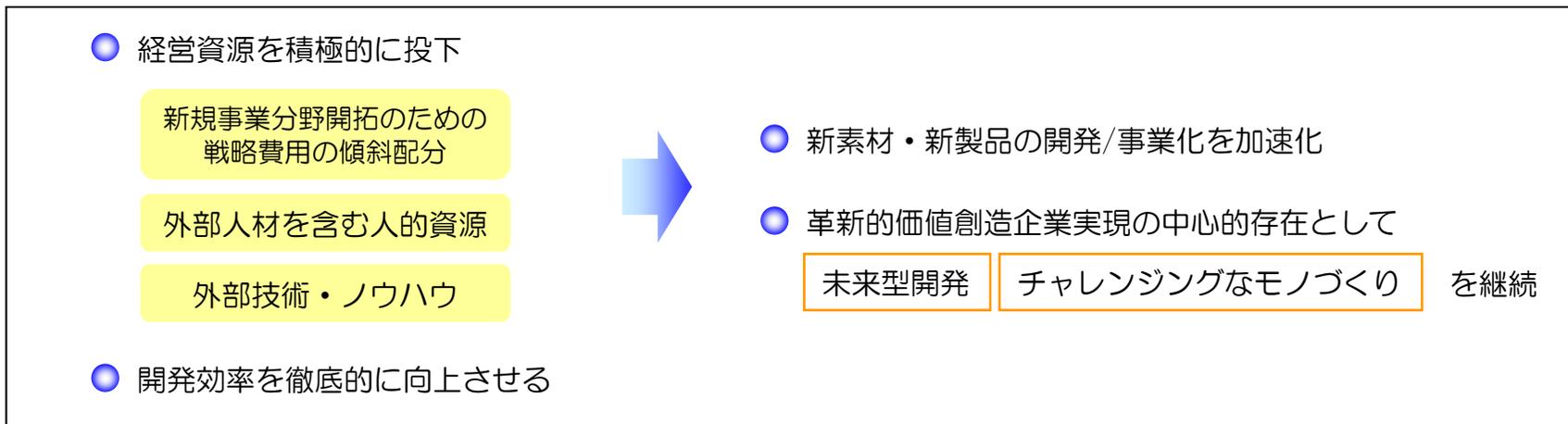


中水回用設備レイアウト

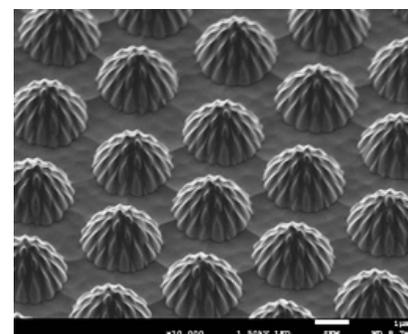


チップヤード

### 研究開発体制の強化



- <重点開拓テーマ>
- ◆ バイオリソース
    - バイオケミカル
    - 木材加工の高付加価値製品
    - 薬用植物※2
  - ◆ 機能材
    - ナノ素材、粘着材、フィルム※1
  - ◆ メディカル関連
    - 医療・化粧品関連



LED向け微細構造つきサファイア基板



フルフラール

2013年11月設置  
「ウッドリファイナリー研究室」  
(王子製紙米子工場内)

※1 2014年1月設置 (⇒ P.17)  
「粘着材料イノベーション研究所」 「アドバンスフィルム研究所」

※2 2013年9月設置「医療植物研究室」  
北海道下川町にて独自栽培技術・種苗を開発中

### アグリビジネスへの参入

◆ 熱供給等を利用した野菜工場

工場の熱供給、CO<sub>2</sub>を活用し、効率良く栽培  
電力/熱供給/土地等、インフラが充実した苫小牧地区等において事業化検討中



苫小牧工場



苫小牧工場周辺の遊休地

◆ 育苗・育種技術を応用した特許ビジネス

◆ 栽培施設のエンジニアリングビジネス

➡ 海外を含め、事業展開を推進

＜既存の植物工場＞

エアドーム型ハウスを利用した水耕栽培で、  
高品質な野菜を効率的に生産

2014年3月 野菜の出荷販売開始

栽培品種：グリーンリーフ、ホワイトセロリ、  
リーフミックス等

➡ 農産物生産・販売のノウハウを蓄積し、  
アグリビジネス拡大を進める。



### 3. 海外事業のさらなる拡大 (1)パッケージング事業戦略

#### 東南アジア・インド地域における事業拡大



**買収拠点**

**United Packaging Joint Venture**  
(バトナム：ホーチミン)

2013年12月買収  
事業内容 紙器箱、美粧段ボール箱、紙コップなど  
出資比率 王子ホールディングス75%

**建設中の工場**

**Oji JK Packaging**  
(インド：ニムラナ工業団地)

2014年7月稼働予定 生産能力 貼合：48百万㎡/年  
製函：44百万㎡/年

**Oji GS Packaging (Yangon)**  
(ミャンマー：ミンガラドン工業団地)

2015年5月稼働予定 生産能力 貼合：42百万㎡/年  
製函：25百万㎡/年

＜今後の事業展開＞

- ◆ 新工場を拠点にインド、ミャンマーで順次事業を拡大
- ◆ インドネシア、フィリピン等、未進出国へ速やかに事業を展開

＜当面の目標シェア＞  
段ボール事業

マレーシア：30%  
カンボジア：50%  
その他各国：10%

### 3. 海外事業のさらなる拡大 (2) 紙おむつ事業戦略

合併事業によりインドネシアで紙おむつ製造・販売事業を展開する

<事業パートナー概要>

**【PT Indofood CBP Sukses Makmur】**

本社：インドネシア ジャカルタ市  
事業内容：インスタント麺、乳製品、調味料などの食品加工販売

サリムグループ傘下  
(インドネシア第2位の財閥)

- 現地パートナーの強力な販売網を活用し、速やかに市場に参入
- Indofoodとのシナジー効果追求

#### 紙おむつ事業の今後の展望

◆ アジア、南米など需要の伸びが見込める国でスピーディーに事業展開を進める

想定国 アセアン等のアジア諸国、 ブラジル等

◆ 現地紙おむつメーカーのM&A検討も含め、いくつかのプロジェクトを進行中

<2016年度の構想>

売上高目標  
140億円

5ヶ国に進出

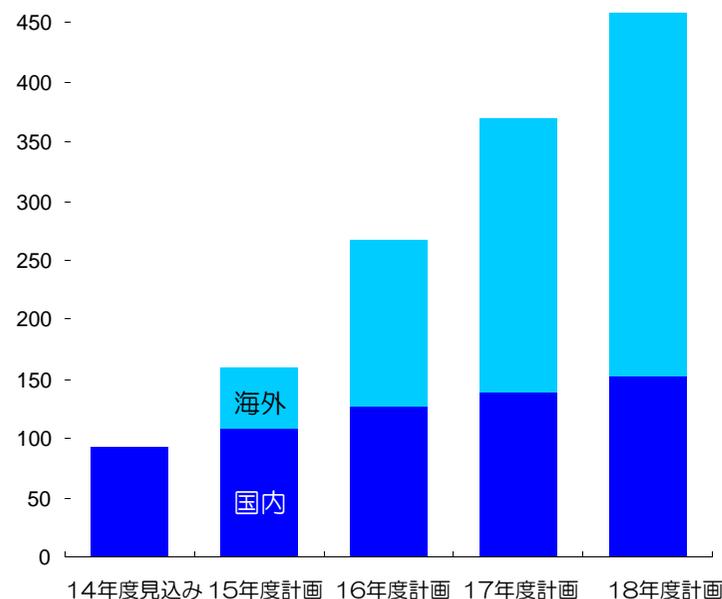
海外売上高比率  
50%超

アジア各国の子供用紙おむつ市場規模予測

(億US\$)	2013年	2018年	年成長率
日本	17.7	16.4	▲2%
中国	56.5	116.1	16%
韓国	9.0	11.2	4%
インドネシア	5.2	13.9	22%
インド	1.7	3.7	17%
タイ	3.6	6.0	11%
マレーシア	1.5	1.9	5%

データ出典：ユーロモニター

[億円] 紙おむつの販売計画

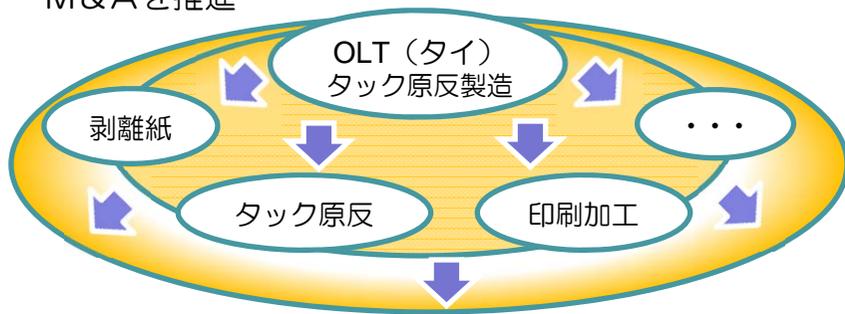


感熱事業のグローバル展開



海外ラベル事業の規模・領域拡大

経済成長と新規用途開拓により海外市場は拡大  
アジア地域を中心に、川上～川下をターゲットとした  
M&Aを推進



中国特殊紙事業

陽光王子 (寿光) 特殊紙

〔山東世紀陽光紙業との合弁〕  
出資比率：王子17テック40%

生產品種：装飾用紙など  
生産能力：40,000t/年  
2013年11月営業生産開始

現地販売網を活用した  
シナジー追求

次段階の構想を検討中



### 3. 海外事業のさらなる拡大 (4) 総合林産事業戦略

海外木材加工事業の拡大 アジア、オセアニア地域を中心に木材事業を増強

海外総合林産事業  
売上高 120億円



170億円

#### 既存製材・木材加工事業の増強

◆ KTH (インドネシア)  
(王子出資比率：34.34%)

ベニア工場、チップ工場に続き、  
各種木材加工工場を順次稼働

製材工場 (2014年2月稼働)

生産能力：10,000m<sup>3</sup>/年

ペレット工場 (2014年8月稼働予定)

生産能力：100,000トン/年

◆ PAN PAC (ニュージーランド)

より高品質・高付加価値な製材品の  
供給能力を増加

TMT生産設備 (2014年4月商業生産)

(Thermally Modified Timber：熱変性木材)

生産能力：9,000m<sup>3</sup>/年



TMT

#### アジアでの新規製材事業

◆ ベトナム 合板事業

国営林業公社であるVinafor社と合併で、ベトナム北部にユーカリ合板工場を新設



コスト競争力の高い合板を、日本国内外へ供給

生産能力：28,000m<sup>3</sup>/年 2014年12月 生産開始予定

◆ ラオス 製材事業

第1段階 製材トライアル設備導入 (生産能力：9,000m<sup>3</sup>/年)

2014年7月 製材生産開始予定 12月 乾燥材生産開始予定

第2段階 2015年のユーカリ植林本格伐採開始にあわせて規模拡大を検討

◆ ミャンマー ゴム製材事業

老齢原木を活用した、輸出向けゴム製材事業に参入  
(現地企業等との合併)

第1段階 集成材\*部材の生産 (生産能力：6,000m<sup>3</sup>/年)

第2段階 集成材部材の生産能力倍増  
さらなる付加価値向上

・・・集成材生産等、川下へ展開

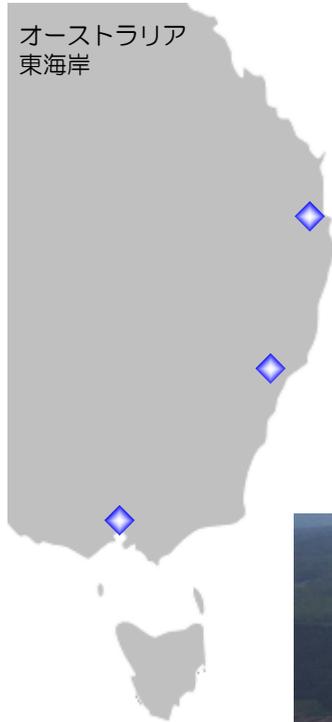


ゴム植林地

\*集成材：寸法の小さい木材を接着加工した製材

### 3. 海外事業のさらなる拡大 (5) CHHPP買収 ①

オセアニア地区に展開する Carter Holt Harvey 社のパルプ・板紙・パッケージング事業を買収



＜豪州拠点＞  
パッケージ他：3ヶ所



- 外販パルプラインナップ充実によるパルプ事業の強化
- アジア・オセアニア地域におけるパッケージング事業の拡大

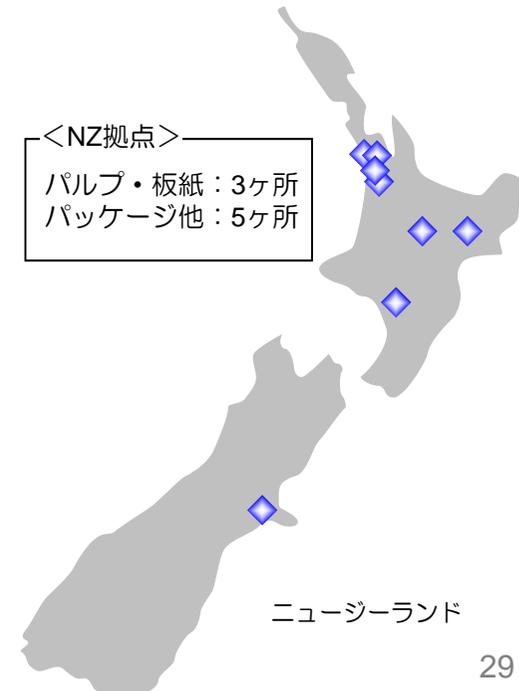
主な事業内容

- ◆ 針葉樹パルプ：60万トン/年
- ◆ 板紙：40万トン/年
- ◆ 段ボール：280百万m<sup>3</sup>/年

買収金額 1,037百万NZ\$  
株式会社産業革新機構と合弁で出資



キンレース工場（ニュージーランド）



＜NZ拠点＞  
パルプ・板紙：3ヶ所  
パッケージ他：5ヶ所

ニュージーランド

### 3. 海外事業のさらなる拡大 (5) CHHPP買収 ②

#### 王子グループの パルプ事業戦略

◆ 針葉樹/広葉樹フルラインナップ  
CHHPP社の針葉樹パルプ追加により品揃え拡大

◆ 需要旺盛な地域で販売を重点強化

#### <CHHPPのパルプ事業>

生産品目：針葉樹パルプ、繊維セメントパルプ  
年産能力：**60万トン**（外販パルプ）  
（売上規模：450億円）

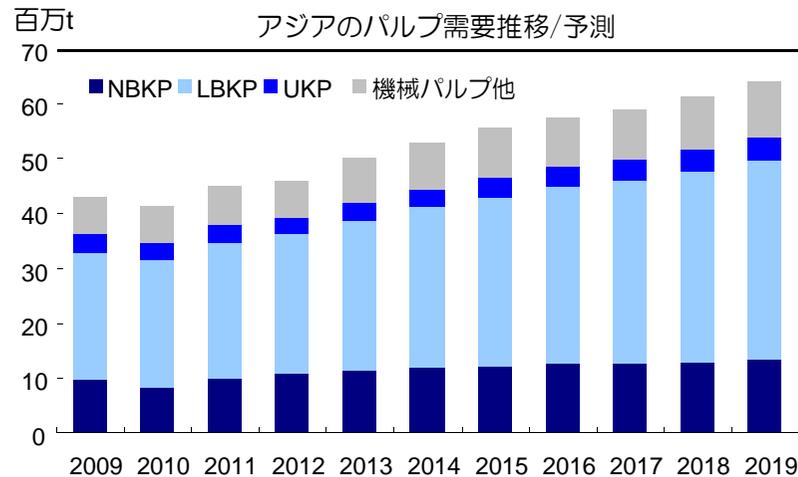
#### <王子グループ既存パルプ事業>

広葉樹パルプ、針葉樹パルプ、  
BC-TMP、溶解パルプ 等  
外販パルプ供給力  
**180万トン**

**CHHPP**  
ニュージーランド 北島

**シナジー効果**  
原料調達、販売、  
技術検討などで協力

**PAN PAC**  
ニュージーランド ネイピア市(北島)



出典：RISI

#### <パルプ事業計画>

● 豊富なアイテムと販売チャネルを活用し  
競争力・収益力強化を図る

● 外販パルプ供給力

**240万トン**

● 外販パルプ売上高

**1,600億円**

### 3. 海外事業のさらなる拡大 (5) CHHPP買収 ③

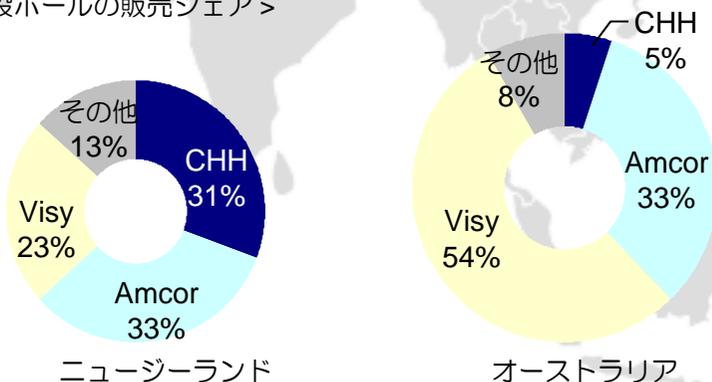
#### 東南アジア・オセアニア地域の板紙・パッケージング事業

##### <CHHPPのパッケージング事業>

パッケージング工場：8工場

● 安定的に各種パッケージング事業を展開

< 段ボールの販売シェア >



##### 板紙・パッケージング事業拠点

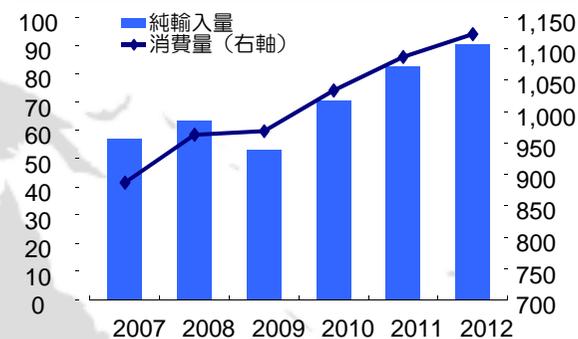
- ◆ 東南アジア・インド : 計21拠点 (建設中を含む)
- ◆ オセアニア : 計10拠点

##### <CHHPPの板紙事業>

段ボール原紙工場：2工場

- 段ボール原紙生産量のうち6割をオセアニア域内で消費  
4割程度を需要旺盛なアジア等へ輸出

アセアン+インドの段原紙消費量 (万トン)



出典：RISI

海外パッケージング事業  
2014年度売上高 (計画)

600億円

CHHPP社売上規模  
(板紙・パッケージング事業)

500億円

海外パッケージング事業  
売上高目標

1,600億円



OJI HOLDINGS

## IV.グループ財務戦略

---

# 1. グループ財務戦略 (1) 財務基本戦略

## 財務基本戦略 キャッシュフロー経営の徹底

### 選択と集中

- ◆ 投資基準の厳格運用による投資効率の向上

非効率事業からの撤退

非効率資産の売却

基準を明確化 ⇒ (例) 3年間キャッシュフローがマイナスの事業

### 計画的な事業リストラクチャー

- ◆ 印刷情報メディアなどシュリンク分野におけるキャッシュフロー経営の徹底
- ◆ 将来ビジョンを見据えた既定路線のリストラクチャーを段階的に実施

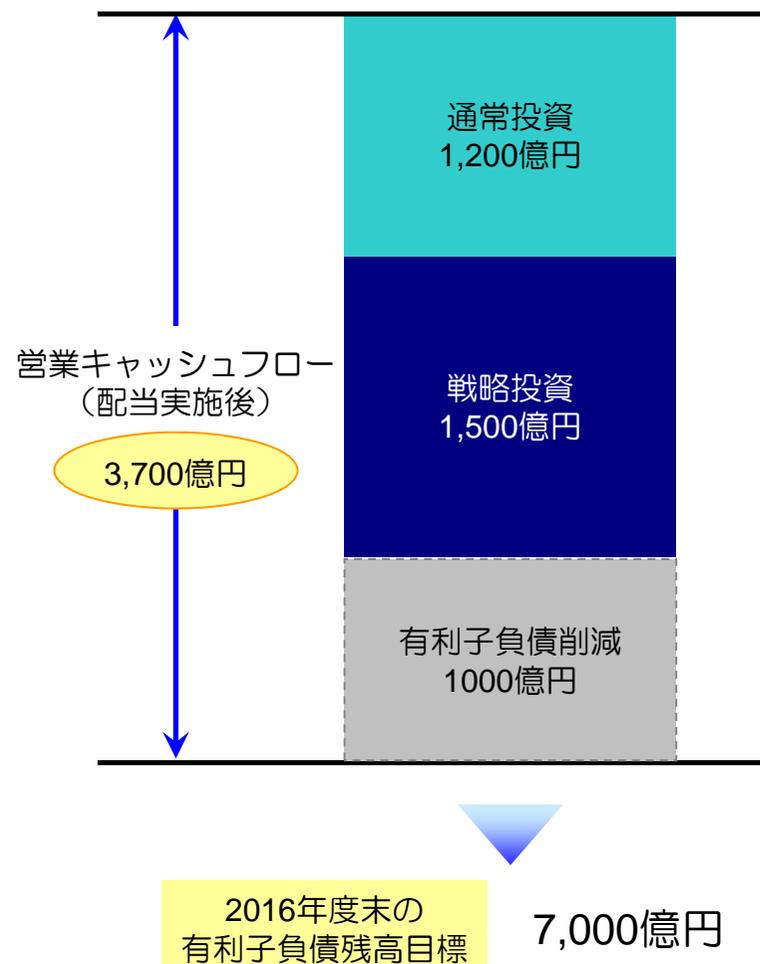
### 継続的コストダウン

- ◆ 製造工程におけるコストダウン、業務改革による間接部門の抜本的スリム化

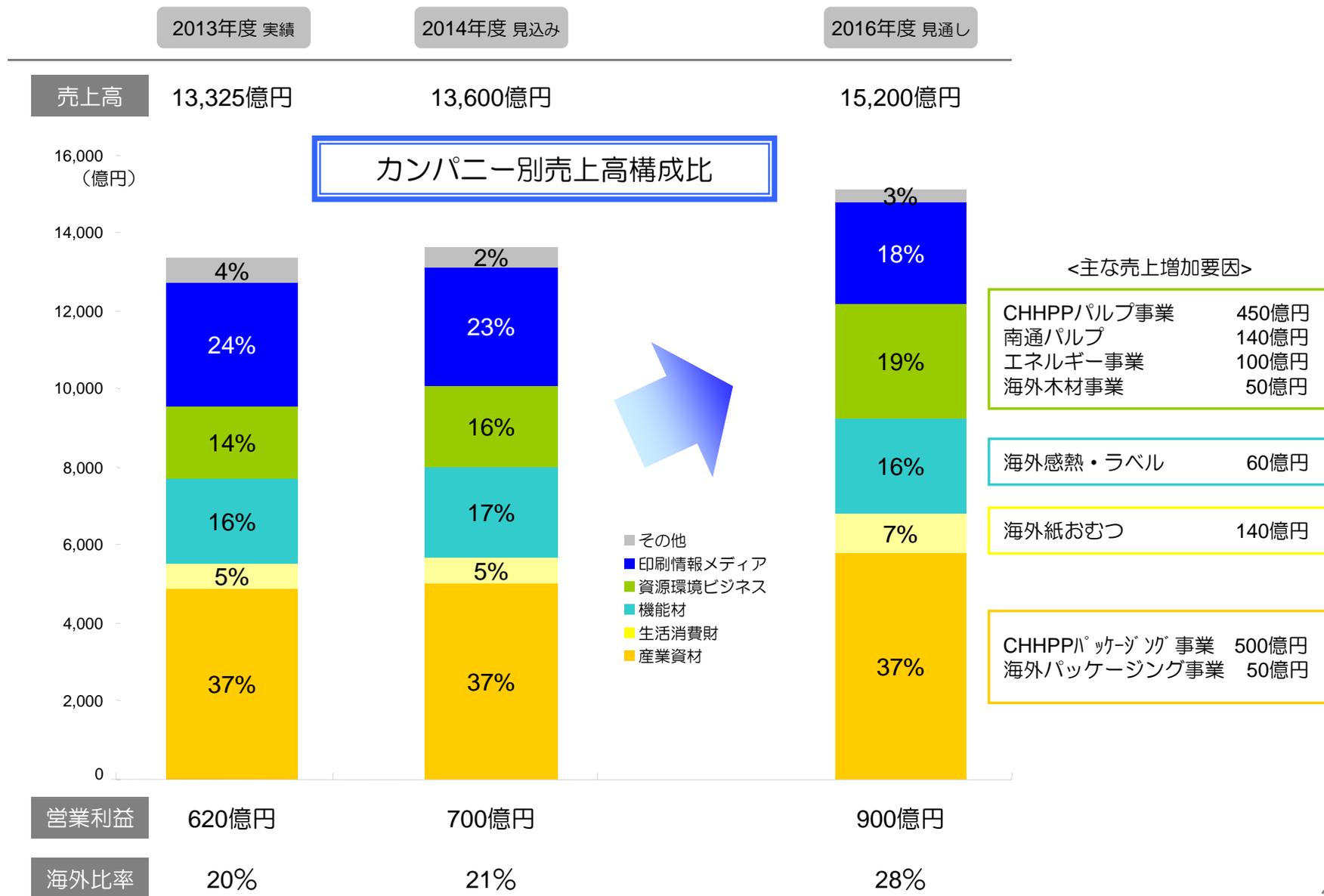


財務基盤を一層強化

<2014 - 2016年度累計> 資金計画



# 1. グループ財務戦略 (2) 収益計画





OJI HOLDINGS

## V.環境経営

---

# 環境負荷ゼロに向け、限りなく挑戦

環境意識改革を更に進め、技術力、操業力、企画力を結集し、あらゆるプロセスにおいて環境負荷ゼロを目指す

## 行動目標

### ① ゼロ・エミッション

環境事故ゼロ

製造物責任事故ゼロ

排出物ゼロ

- ◆ 廃棄物の再資源化
- ◆ 排水の浄化と再利用
- ◆ 排気の浄化  
(SO<sub>x</sub>、NO<sub>x</sub>、ばい塵、臭気)
- ◆ 温室効果ガスの削減  
(2020年度までに1990年対比で25%削減)

### ② 森・紙のリサイクル

森のリサイクル

- ◆ 森林認証取得率100%

紙のリサイクル

- ◆ 紙の回収を促進し、更なる古紙の利用拡大

# 責任ある原材料調達

王子グループの製品は、グループ・パートナーシップ調達方針に基づき、  
安全性、合法性を確認して製造

## ① パルプ・木材原料

★トレーサビリティレポートにより、  
合法性や環境・社会への配慮を確認  
(第三者監査を受け、Webにて公開)

### ◆ 確認項目

- ① 木材原材料の出所、サプライチェーン
- ② 森林管理方法および森林認証の取得
- ③ 違法伐採木材が含まれていない
- ④ 遺伝子組替え木材が含まれていない
- ⑤ 保護価値が高いと認められた山林を伐採しない
- ⑥ 環境・社会・人権・労働に配慮

## ② 原材料・薬品

★製品の安全性に関する法令を 遵守することは  
もちろん、業界団体の自主基準に対しても  
適切に確認している

### ◆ 管理項目

- ① 製品出荷までの手順を定め品質管理
- ② 原材料の安全性確認 (MSDSの確認など)
- ③ 食品用途向け製品は上乘基準 (業界の自主基準)  
により安全性を確認
- ④ 顧客からの問合せには、迅速かつ正確に回答

## 2. 日本社会の大きな課題『林業復活・森林再生』

### 日本は森林大国

**森林面積** 25百万ha（国土の3分の2）

**蓄積量** 49億m<sup>3</sup>（10年で20%増大）

#### ◆ 戦後植林木の伐採期到来

50年生以上の人工林比率：35%

→ このまま放置すれば  
10年後には66%に

森林を放置すると・・・

荒廃した森林は

- ・ 樹木の根が張らない
- ・ 林床に植生がない



土砂災害の発生

水源機能の低下

#### 森林の再生

健全な森林として維持するためには持続的な施業が必要



#### ◆ 間伐、主伐採 = 木材利用 → 林業の復活 産業としての木材生産

**政府目標**

2020年までに国産材自給率50%を達成（2002年実績：18%、2013年実績：28%）

#### 木材事業の積極的推進

- 社有林を核として近隣の土地所有者（官民）に共同化を呼びかけ、事業規模の拡大-低コスト化を図る。
- 伐採-再造林等の森林再生を積極的に展開する。
- 未利用材のバイオマス利用により森林整備を推進する。
- 国内販売のみにとどまらず、輸出による販路拡大を図る。



#### 林業の成長産業化への貢献

#### 王子グループの国内丸太 取扱量

現状

50万m<sup>3</sup>（内、社有林10万m<sup>3</sup>）

（売上規模：45億円）



目標値

100万m<sup>3</sup>（内、社有林15万m<sup>3</sup>）

（売上規模：90億円）



高性能林業機械による伐採作業

## <森のリサイクル> 持続可能な森林経営を推進し、森林機能の保全と森林資源の活用を図る

### ◆ 持続可能な森林経営

下図サイクルを繰り返すことで、森林から持続的に木材を生産 + 様々な環境機能を発揮



#### 森林の果たす機能

- 木材資源の供給
- 環境機能
 

（	二酸化炭素の吸収	水源涵養機能
	土壌浸食の防止	生物多様性の保全
	保健・レクリエーション機能	）

### ◆ 王子グループの森林面積

(2013年度末現在)

**47万ha** 東京都の約2倍

(国内 19万ha 海外 28万ha)



北海道 美瑛社有林

### ◆ 「持続可能な森林経営」を支えるものとして **森林認証制度** を評価し、取得推進

#### 森林認証

森林が持続可能な森林経営の管理基準に従って適切に管理されていることを、「ひとりよがりではなく」独立した第三者機関が評価・認証する制度

#### 国内社有林

全森林でSGEC認証取得完了（分収林を除く）

#### 海外植林

約21万haの植林地でFSC®、PEFC等の森林認証取得済み、全植林地に拡大を目指す

※SGEC（Sustainable Green Ecosystem Council、『緑の循環』認証会議）

※FSC®（Forest Stewardship Council®、森林管理協議会）

[例：ラオスLPFL社ライセンスコード FSC-C117723]

※PEFC（Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes）

#### 森林認証（FSC）の認知度

ヨーロッパ	40~70%	
日本	10%	(出典：2013年 FSC調査資料)

日本での森林認証の認知度は非常に低い。



FSC認証製品の販売等、王子グループの活動を通じて、森林機能や持続的な森林経営の大切さについて、理解の拡大に貢献。

## 環境配慮型製品の拡充

- ◆ 環境に優しい製品群の開発とラインナップの加速

木材からパルプ、紙製品の各分野で森林認証製品（クレジット方式採用）を販売

<FSC®認証製品>



Pan Pac（板材）  
[ライセンスコード：FSC-C017103]



王子ネピア  
[ライセンスコード：FSC-C018118]



王子タイムリー  
[ライセンスコード：FSC-C109587]



王子製紙（コピー用紙）  
[ライセンスコード：FSC-C014119]



CENIBRA（パルプ）  
[ライセンスコード：FSC-C008495]



責任ある森林管理  
のマーク

<未来型環境製品>



セルロースナノファイバー

→ エコ素材として研究開発中

## 社会貢献活動

### ◆ 生物多様性の保全

国内外で各種保全活動を展開

国内

絶滅危惧種の淡水魚「イトウ」  
絶滅危機の「アポイ岳高山植物群落」

エソコウゾリナ、サマニユキワリ  
アポイアズマギク等

海外

ブラジル 絶滅危惧種の鳥「ムトゥン」  
ニュージーランド 国鳥「キウイ」保護活動の支援  
豪州 希少動物のモニタリング 等



ムトゥン



イトウ



エソコウゾリナ

### ◆ 文化・教育活動

土壌、水質保全など自然環境における樹木の果たす機能を伝える

国内

自然体験型環境教育プログラム「王子の森 自然学校」  
夏休み期間に北海道、富士、広島、宮崎で開催



王子の森・自然学校

海外

Pan Pac「環境保護週間プロジェクト」  
ニュージーランド環境省、地元商工会議所と  
共同で継続的に運営



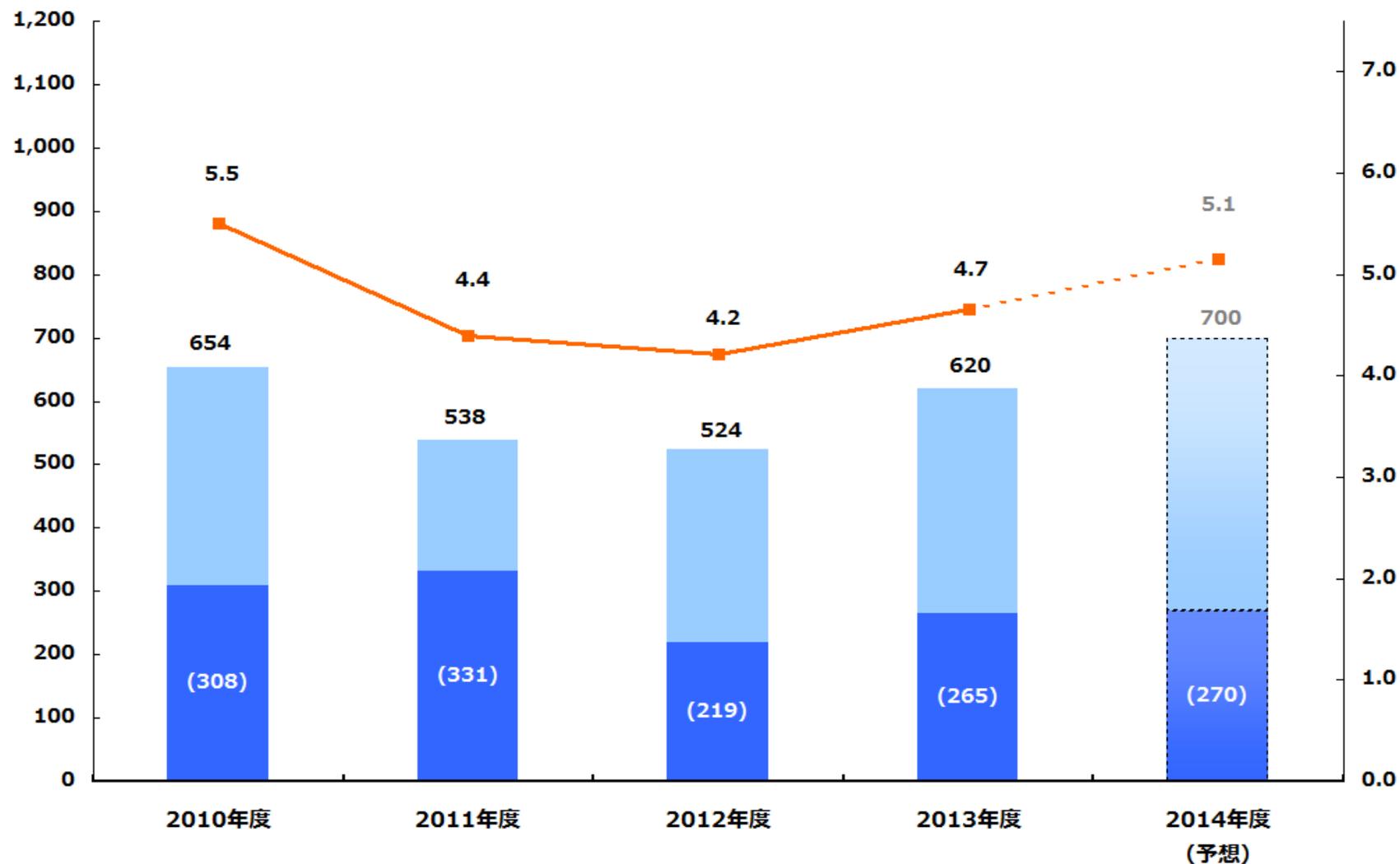
OJI HOLDINGS

## 《参考資料》

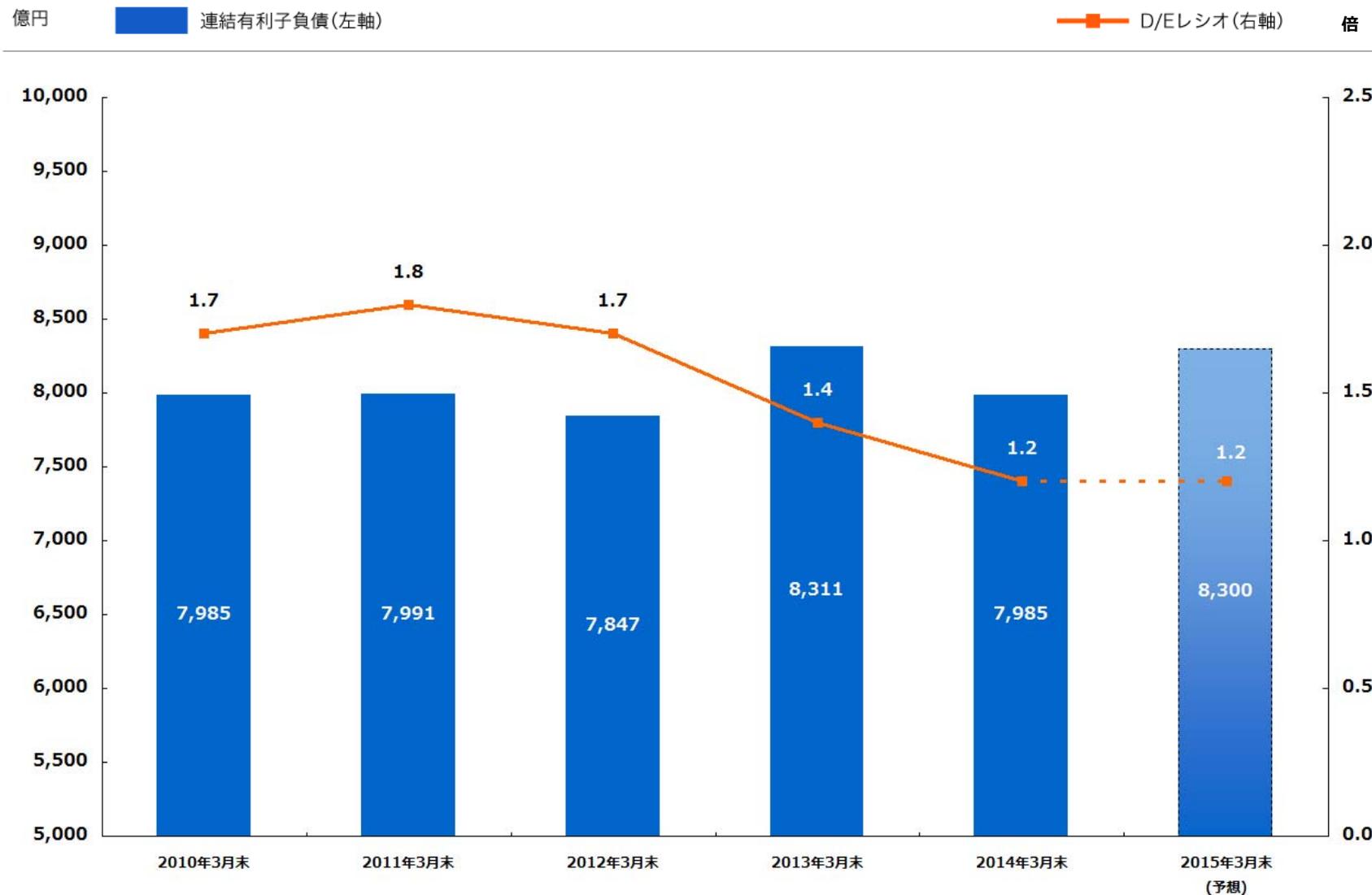
---

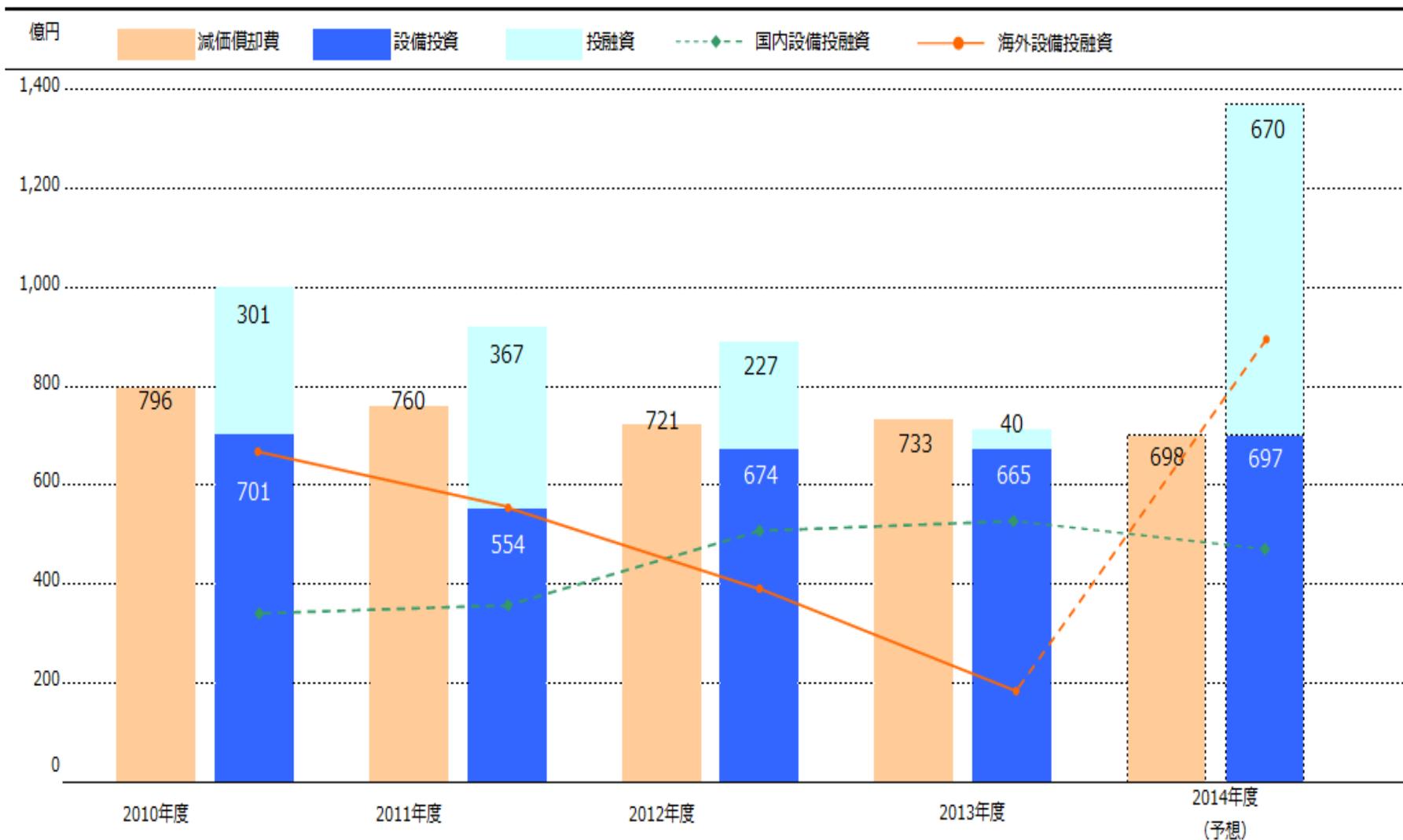


億円      営業利益(左軸)      (2Q累計)(左軸)      売上高営業利益率(右軸)      %

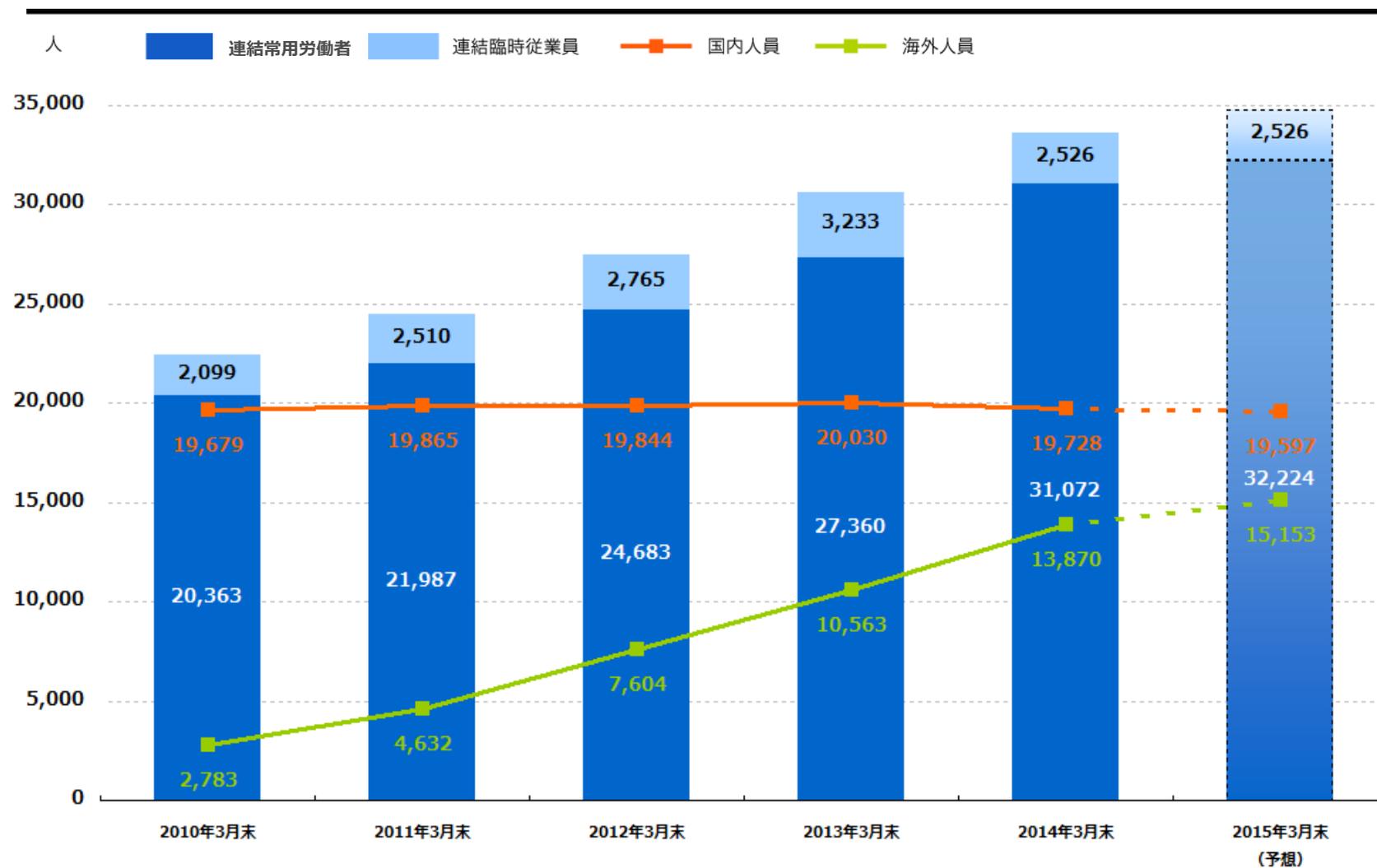


# 連結有利子負債残高推移





\*一部在外子会社の設備投資額については、親会社の決算期ベースに補正



※国内・海外人員には臨時従業員(年間平均雇用者数)含む



本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。  
また、本資料に掲載された将来の予測等は、説明会の時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに準拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願い致します。  
本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。