

各事業の概況と取り組み

セグメント	サブセグメント	セグメント概況(2023年度)	売上高と営業利益	2030年度会社計画																					
生活産業資材	産業資材	対前年度比：増収増益 【産業資材事業】 ● 国内：段ボール、白板紙などは物価上昇に伴う消費抑制により販売数量が減少したが、価格修正により増収。 ● 海外：段ボール原紙は東南アジアで販売数量が増加したが、市況悪化により減収。段ボールはオセアニアで価格修正をしたものの、東南アジアでの需要低迷により減収。	<table><thead><tr><th>Year</th><th>売上高(億円)</th><th>営業利益(億円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2019</td><td>6,861</td><td>409</td></tr><tr><td>2020</td><td>6,475</td><td>381</td></tr><tr><td>2021</td><td>6,988</td><td>262</td></tr><tr><td>2022</td><td>7,805</td><td>-12</td></tr><tr><td>2023</td><td>7,987</td><td>212</td></tr><tr><td>2024 (年度計画)</td><td>8,550</td><td>200</td></tr></tbody></table>	Year	売上高(億円)	営業利益(億円)	2019	6,861	409	2020	6,475	381	2021	6,988	262	2022	7,805	-12	2023	7,987	212	2024 (年度計画)	8,550	200	売上高目標 12,500億円 注力ポイント ● 東南アジア・インドのパッケージング事業および国内段ボール事業の拡大・強化 ● 国内家庭紙事業のブランディング強化・拡販 ● 国内おむつ事業の経営資源を大人用へ集中、海外おむつ事業の拡販・強化
	Year	売上高(億円)		営業利益(億円)																					
2019	6,861	409																							
2020	6,475	381																							
2021	6,988	262																							
2022	7,805	-12																							
2023	7,987	212																							
2024 (年度計画)	8,550	200																							
生活消費財	【生活消費財事業】 ● 国内：家庭紙は消費抑制により販売数量が減少したが、価格修正により増収。おむつについて、子ども用の売上は前年度並みだが、大人用は新規顧客獲得により販売数量が増加し、増収。 ● 海外：おむつは拡販により販売数量が増加し、増収。																								
機能材		対前年度比：増収減益 ● 国内：特殊紙は、電子部品の需要低迷により剥離原紙・剥離紙の販売数量が減少したが、戦略商品である通販向けヒートシール紙や非フッ素耐油紙などの拡販、価格修正により増収。感熱紙は価格修正により増収。 ● 海外：感熱紙は需要低迷、金利上昇などによる在庫削減の動きにより販売数量は減少したが、価格修正により増収。	<table><thead><tr><th>Year</th><th>売上高(億円)</th><th>営業利益(億円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2019</td><td>2,147</td><td>154</td></tr><tr><td>2020</td><td>1,823</td><td>115</td></tr><tr><td>2021</td><td>1,847</td><td>153</td></tr><tr><td>2022</td><td>2,199</td><td>155</td></tr><tr><td>2023</td><td>2,275</td><td>91</td></tr><tr><td>2024 (年度計画)</td><td>2,470</td><td>110</td></tr></tbody></table>	Year	売上高(億円)	営業利益(億円)	2019	2,147	154	2020	1,823	115	2021	1,847	153	2022	2,199	155	2023	2,275	91	2024 (年度計画)	2,470	110	売上高目標 4,000億円 注力ポイント ● 高性能、環境対応製品の積極的な開発 ● 感熱事業の全世界拡販および印刷・加工を含めた競争力強化
	Year	売上高(億円)		営業利益(億円)																					
2019	2,147	154																							
2020	1,823	115																							
2021	1,847	153																							
2022	2,199	155																							
2023	2,275	91																							
2024 (年度計画)	2,470	110																							
資源環境ビジネス	対前年度比：減収減益 ● 国内：溶解パルプの堅調な販売、徳島での2022年12月のバイオマス発電所稼働開始による増収に対し、木材事業で建設・梱包用の木材需要が低調に推移したことにより、前年度並みの売上。 ● 海外：パルプおよび木材事業は、パルプ市況の悪化に加え、Pan Pac社(ニュージーランド)が2023年2月にサイクロン被害を受け復旧途上であるため、減収。																								
印刷情報メディア		対前年度比：増収減益 ● 国内：新聞用紙、印刷・情報用紙は需要の減少傾向が継続しているが、価格修正により増収。 ● 海外：江蘇王子製紙(中国)にて、ゼロコロナ政策終了後の経済回復が鈍く、前年度並みの売上。	<table><thead><tr><th>Year</th><th>売上高(億円)</th><th>営業利益(億円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2019</td><td>2,927</td><td>113</td></tr><tr><td>2020</td><td>2,440</td><td>112</td></tr><tr><td>2021</td><td>2,445</td><td>178</td></tr><tr><td>2022</td><td>2,810</td><td>-48</td></tr><tr><td>2023</td><td>2,994</td><td>168</td></tr><tr><td>2024 (年度計画)</td><td>2,980</td><td>120</td></tr></tbody></table>	Year	売上高(億円)	営業利益(億円)	2019	2,927	113	2020	2,440	112	2021	2,445	178	2022	2,810	-48	2023	2,994	168	2024 (年度計画)	2,980	120	売上高見通し 1,500億円 注力ポイント ● 他事業との連携を通じた生産体制再構築・競争力強化
	Year	売上高(億円)		営業利益(億円)																					
2019	2,927	113																							
2020	2,440	112																							
2021	2,445	178																							
2022	2,810	-48																							
2023	2,994	168																							
2024 (年度計画)	2,980	120																							

生活産業資材事業 -産業資材事業-

サステナブルな紙製包装資材を活用した
イノベティブな提案で、環境保護と収益向上を両立し、
ステークホルダーからの信頼にお応えします。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員
産業資材カンパニープレジデント | 長谷部 明夫



事業環境認識

- 環境問題への消費者意識の高まり
- 脱プラスチックの潮流による再生可能素材への関心の高まり
- 東南アジアやインドなど新興国市場の経済発展
- EC市場の拡大
- 原燃料価格の高騰や為替レートの大きな変動
- ポストコロナにおける消費行動の変化

強み

- 原紙加工一貫生産による安定した供給・品質管理体制
- 国内2カ所の段ボール一貫工場はじめ、効率的な原紙輸送による環境負荷低減
- 東南アジアにおける多数の段ボール拠点と、それらを基盤とする強固な原紙販売体制

事業機会

- 紙製包装資材への切替提案による拡販
- 国内外の王子グループ各社と連携した販売機会の創出
- 需要増に応じた設備投資やM&Aによるシェアアップ
- 原燃料価格高騰と製品価格への転嫁
- 中国、東南アジアにおける原紙市況の変化

リスクとその対応

(リスク: ▲、対応: ○)

- ▲ 紛争、政治的混乱などの地政学リスク
⇒ ○ グループ間における有機的な情報共有と協力体制
- ▲ IoTへのパラダイムシフト
⇒ ○ ツールとしての紙・パッケージによるお客様や消費者への訴求
- ▲ 環境意識の高まり
⇒ ○ 省エネ・高効率化の生産体制の構築

事業概要

段ボール、紙器、紙袋といった各産業に不可欠な包装資材について、原紙製造から製品加工、さらにパッケージデザインまでの素材・加工一貫の生産・販売体制を整えており、お客様のニーズにタイムリーに対応しています。

段ボール事業

食品・日用品・家電製品等あらゆる分野で使用される一般段ボールに加え、工業部品等の輸送に用いられる重量物包装用段ボールも取り揃えています。また商品サイズに合わせて梱包する自動包装システムも提供しています。



紙器事業

菓子・化粧品・医薬品等あらゆる分野で使用される紙器について、美粧性に優れた原紙に、用途に応じた構造設計や訴求力のあるグラフィックを組み合わせることで、お客様の商品の価値をさらに高めるパッケージの提案を推進しています。



製袋事業

さまざまな製品を安全に保管・輸送するための重包装袋から、小売店の商品包装に用いられ、販売促進にも役立つ手提げ袋、さらにネットショッピングで使用する宅配袋まで、お客様のニーズに幅広く対応しています。



中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

事業戦略

- 東南アジア・インドでのパッケージング事業のさらなる拡大・強化
- 首都圏を中心とした国内段ボール事業の拡大・強化

課題

- (海外) 新工場建設・M&Aのスピードアップ
- (国内) 首都圏の自社工場による事業拡大に加え、他地域でのM&Aによるシェア拡大
- 人的資本の価値の最大化

施策

- (海外) インドでの新工場建設
- (海外) 設備投資の積極推進
- (国内) M&Aの検討
- 要員の最適化・多能工化の促進

インド南部 スリシティに段ボール工場を建設

当社としては5拠点目となる段ボール工場を、インド南部 アーンドラ・プラデーシュ州 スリシティ工業団地に建設し、2024年に操業開始予定です。

今後の需要の伸びが期待されるインドにおいて、より一層の事業拡大を図っていきます。



インド南部 スリシティに建設中の段ボール工場(イメージ図)

ベトナムの紙器会社を買収

当社は、2024年6月に株式会社イムラ様と共同にて、ベトナムの紙器等の製造・販売で20年以上の経験を持つSONGLAM TRADING AND PACKAGING PRODUCTION JOINT STOCK COMPANYの発行済株式の一部の取得を完了しました。

中期経営計画の事業戦略であるパッケージング事業のさらなる拡大・強化のため、パッケージング事業の一層の拡大を図っていきます。



株式会社イムラ様との国内協業実績

- ・ 封筒の窓部分を透明加工した紙製ファイル(日本文具大賞2024サステナブル部門優秀受賞)(写真左)
- ・ 紙のネットに梱包品を保護する紙ネット封筒(写真右)

企業価値向上のための取り組み

総合パッケージング会社として

従来、大型業務用エアコンの梱包用トレイは、大型で複雑な構造のため、人が手で組み立てを行っていました。当社は、自動組立可能なトレイ形状と、包装機械業界では初となる自動組立機械構造を開発し、お客様における組立の作業効率の大幅改善を達成しました。当開発品は、世界包装機構(WPO: World Packaging Organisation)主催の「ワールドスターコンテスト2024」にて、「ワールドスター賞」を受賞しています。

また、お客様のブランディングも手掛けています。宇都宮市のイチゴ農園である株式会社Farm大越様では、贈答用や店頭陳列用のパッケージをデザインすることで、お客様の商品への想いを形にし、ブランディングしました。

王子グループでは、包装資材において、原紙生産から製品加工、パッケージデザインまでの素材・加工一貫の生産体制を整え、お客様にお届けします。



ダイキン工業株式会社様と協業して開発した大型業務用エアコン室内機の梱包用トレイと自動組立機



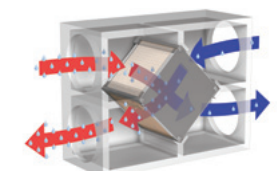
株式会社Farm大越様のパッケージ

紙の技術を省エネ対策に

主にビルや住宅などの空調に使用される全熱交換器は、高機能換気装置の一種で、換気によって失われる空調エネルギーの全熱(温度・湿度)を交換/回収できる省エネ製品です。その性能は、内部のコア部品である全熱交換エレメント(主に紙製)の特性によって左右されます。

当社は、このエレメントの生産拠点として、これまでの中国・江蘇省の南通王子過濾に加え、2024年に大阪/門真工場を開設しました。

日本国内においては、2025年に住宅の省エネ基準の適合義務化、2030年にはZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)が標準になり、高まる環境意識に応える取り組みを進めています。



全熱交換エレメントの仕組み
紙の特殊機能を用い、換気時に温度・湿度の交換/回収を行い、省エネに貢献します。



2024年1月に稼働した大阪/門真工場

生活産業資材事業 -生活消費財事業-

王子グループ内のリソースを最大限に活用し、
nepiaブランドの価値向上を図るとともに、
人々と環境に寄り添った製品をお客様にお届けします。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員
生活消費財カンパニープレジデント | 森平 高行



事業環境認識

- 少子化、超高齢社会の到来
- 東南アジアなど新興国市場の経済発展
- コロナ禍を契機とした衛生意識の定着
- 環境問題への消費者意識の高まり
- 原燃料価格の高騰や為替レートの大きな変動
- 生活必需品の相次ぐ値上げによる消費行動の変容

強み

- FSC®認証紙やフィルムレスボックスティッシュなど多彩な環境対応製品のラインナップ
- 原紙加工一貫生産による安定した供給・品質管理体制
- 首都圏に専用倉庫を完備し、きめ細やかな供給体制を構築

事業機会

- 環境対応製品へのニーズ拡大
- 生産・物流体制の整備およびブランディング強化による国内首都圏を中心とした底堅い需要の取り込み
- 製品ラインナップの最適化による競争力の向上

リスクとその対応

(リスク: ▲、対応: ○)

- ▲ 原燃料価格高騰と製品価格への転嫁
⇒ ○ ティッシュやトイレットロールを含む家庭紙製品の価格改定を実施（コストダウンなど自助努力だけでは吸収が困難な状況のため）
- ▲ 物流2024年問題への対応
⇒ ○ パレット輸送や予約システムの導入などトラックの待機時間やドライバーの負荷軽減につながる対策を実施

事業概要

王子ネピアは、家庭紙ブランド「nepia」を展開し、人々の暮らしと環境に寄り添うブランドを目指し、“人と地球に、ここちいい”、新しいふだんを追求しつづけて事業活動を行っています。

森を守るために採用したFSC®認証紙やWWFとの連携をはじめとする環境品質。肌触りや使い心地の良さ、機能性を追求する生活・感性品質。王子ネピアはこの2つの品質を追求し、営業・マーケティング・生産が一体となった活動を進めています。(FSC®C018118)

▶ 王子ネピア公式ホームページ「[人と地球に、ここちいい。🌱](#)」

家庭紙事業

生活に欠かせないティッシュ・トイレットロール・キッチンタオル・ウエットティッシュ・マスクなどを製造・販売しています。

環境に配慮した原料を使用し、肌触りや快適な使用感を追求しています。



おむつ事業

介護用品・軽失禁ケア用品など大人用おむつを製造・販売しています。

着用する方やお世話をする方の立場で使いやすさにこだわった製品を、病院や介護施設などに提供しています。



中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

事業戦略

- 国内家庭紙事業のブランディング強化・拡販
- 国内おむつ事業の経営資源を大人用へ集中
- 海外おむつ事業の拡販・強化

課題

- 国内の需要変動にマッチする製品開発と「nepia」ブランドのさらなる価値向上
- 海外おむつの市場環境変化への対応
- コスト競争力、販売力の強化

施策

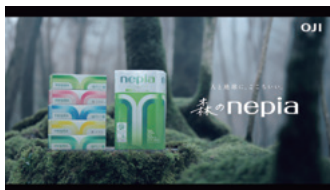
- 広告コミュニケーションや店頭販促PRを強化
- 国内家庭紙：FSC®認証採用製品の拡大、「鼻セレブ」20周年企画、付加価値商品の投入
- 国内大人用おむつ：さらなる品質・サービスの向上、パートナーとの連携強化による拡販
- 海外おむつ：現地消費者ニーズを取り込んだ商品の開発、徹底したコストダウン、拡販

新TVCM「森のnepia篇」、全国OA開始

王子グループで唯一の一般消費財メーカーである王子ネピアは、王子ホールディングスが取り組む、「木を植え」「森を育み」「資源として適切に利用する」を社会に伝える担い手として、新たなタグライン「人と地球に、ここちいい。」を2024年4月に策定しました。

同時に、ネピア商品は“人と地球に、ここちよさそう”というイメージを多くの消費者に持ってもらうため、「森のnepia」をテーマにしたテレビCMの本格的な放映を同月より開始しました。トラウデン直美さんを起用し、王子グループが育んできた豊かな森の“ここちよさ”と、その森から生まれた商品の持つ“ここちよさ”をシンクロさせた映像にし、さらに森山直太郎さんの雄大で繊細な楽曲「生きとし生ける物へ」のオリジナルアレンジバージョンを合わせ、地球環境に配慮した商品づくりへの想いを表現しました。YouTubeなどのデジタルメディアも含めた広告コミュニケーションによって、「nepia」ブランドの価値向上を図り、多くの人を選ばれるブランドを目指していきます。

▶新TVCM「森のnepia篇」(王子ホールディングス 公式YouTube)



企業価値向上のための取り組み

パッケージリニューアル・ネピア環境マーク制定

王子ネピアは、環境に配慮した商品を提供する「環境価値」と、肌触りや快適な使用感を提供する「生活・感性価値」の2つの提供価値を軸に、王子ホールディングスのパーパスを体現していくコンシューマー企業として、「人々の暮らしと環境に寄り添う企業」を目指しています。

これらの提供価値を体現するために、2023年10月にティッシュ、トイレットロール、キッチンタオルのパッケージをリニューアルし、「上質感」や「かわいらしさ」をグラデーションや色味で強調したデザインに変更しました。また、「環境価値」については、原材料、包装材、商品規格全てにおいて環境に配慮した商品づくりを行っており、本条件を満たした商品のパッケージに「ネピア環境マーク」を表記しています。



保湿ソフトパックティッシュ「よそいき」発売

「上質を、持ち歩こう」をコンセプトに、暮らしに便利でちょっと良いものを外出先でもストレスなく使用できるよう商品設計した、コンパクトサイズの保湿ソフトパックティッシュです。新型コロナウイルス感染症の「5類」移行後、外出機会が増加したことに伴い伸びているティッシュの携帯需要に対応しました。3枚重ねで厚みがありシルキーでなめらかな肌触りが特長です。



新商品「からだ想いのトイレットロール」発売

生理中や下痢、痔などで敏感な肌のお悩みに着目し、からだへのやさしさにこだわった“デリケートケアトイレットロール”を2024年7月に発売しました。

「シルキー仕上げ」で摩擦が少なくなめらかな肌触りが心地よく、当社初の「4枚重ね」が水分を素早くしっかり吸収するので、肌に負担をかけずに拭くことができます。



機能材事業

付加価値のある独自製品の開発と、顧客対話力の強化により、市場ニーズを先取りした事業展開を目指します。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員
機能材カンパニープレジデント | 青木 茂樹



事業環境認識

- 脱炭素社会への転換のグローバルな進行
- 脱プラスチック化の潮流による、高機能性紙製品への期待の高まり
- 南米、東南アジアなど新興国市場の経済発展
- 原燃料価格の高騰や為替レートの変動

強み

- 「抄紙」や「紙加工（塗工・粘着）」、「フィルム製膜」といった基幹技術を高いレベルで保有
- 環境配慮型製品をはじめとした高機能・高付加価値品の迅速な開発体制
- 感熱事業のトップクラスの世界シェア
- 原紙から加工までの一貫生産体制

事業機会

- 電動車の急速な普及によるコンデンサ用OPPフィルム需要拡大
- 脱プラ、減プラなど環境配慮型製品ニーズの高まりによる機能性紙素材の需要拡大
- 南米における感熱紙や東南アジア地域における高機能ラベル需要の拡大

リスクとその対応

(リスク：▲、対応：○)

- ▲ 生産拠点多岐にわたることによる為替変動や海外を含む社会情勢・市場変動の影響
- ⇒ ○ 幅広い国々での事業の展開
- ⇒ ○ 地域統括会社を設置し、リスクが顕在化する前に先回りした対応を取る仕組みの整備

事業概要

機能材カンパニーでは、様々な付加価値を持つ特殊紙、機能紙を取り扱っています。また、製紙業で培った王子グループのコア技術であるシート化、塗工技術を活用し、各種フィルムの製造も行っています。研究開発・製造・営業が一体となった総合提案力を強化し、高付加価値製品の開発を進めながら、王子グループを「革新的価値創造企業」へとリードします。

特殊紙事業

絶縁材などの電気材料用紙、高粘性・保液性に優れた乾式パルプ不織布、寸法安定性や耐熱性に優れたガラスペーパーなど、高度な特殊機能を備えた製品を取り揃えています。

感熱事業

王子グループの感熱記録媒体は、家庭用・工業用・流通用・医療用などさまざまなシーンでさまざまなニーズに応える製品を多様な塗工技術で開発し、トップクラスの世界シェアを誇ります。

粘着事業

独自の粘着力制御技術で、食品・飲料ラベル、宅配便のラベル、梱包用粘着テープや絆創膏といった身近なものから、建材用アルミテープ、偽造防止用テープなど特殊用途に対応する製品まで取り揃えています。

フィルム事業

電動車のモーター制御用PCUに搭載されるフィルムコンデンサ用として、世界最薄となる薄膜化技術をベースに開発するコンデンサ用OPPフィルム、スマートフォン等の精密機器に採用される光学用両面粘着フィルムやハードコートフィルムなどの製品を取り揃えています。



ガラスペーパー（王子エフテックス）



チケット用感熱紙（王子イメージングメディア）



ラベル用生分解性タック紙（王子タック）



光学用両面粘着フィルム（OCA）（新タック化成）

中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

事業戦略

- 高機能・環境対応製品の積極的な開発
- 感熱事業の全世界拡販および印刷・加工を含めた競争力強化

課題

- 高機能・高付加価値かつ環境対応製品の開発スピードアップ
- 国内およびアジア地区におけるM&Aによる事業拡大

施策

- (国内) コンデンサ用OPPフィルム設備、(海外) 感熱設備の投資効果の早期発現
- (国内) 既存製品の付加価値向上とオンリーワン製品の開発および顧客対話力強化によるシェア拡大
- (海外) Adampakグループとの協業開始
- (海外) Walki社グループ化によるシナジー発現

企業価値向上のための取り組み

高機能・環境対応製品の積極的な開発

国内では、高機能・高付加価値でかつ環境に配慮した製品開発に取り組みました。不織布では、バイオマス素材の「キナリトLEAF」を開発し、感熱紙では、半透明感熱紙「セミスルー」や「耐アルコール感熱紙」を開発しました。さらに、PFAS問題（有機フッ素化合物の規制）に対応した非フッ素耐油紙「O-hajiki（オハジキ）」も開発しました。（P.57）

農業資材分野では、産業廃棄物と食品ロスを削減する野菜包装用OPPフィルム「カルフレッシュ」や、土中で分解する紙製農業用マルチシート「OJIサステナマルチ」、天然パルプ主原料の生分解性・水解性不織布「ハイビオス」などの新製品開発も進めました。

また、電動車の急速普及に向けて、2024年度に王子エフテックス滋賀工場にモーター駆動制御装置のコンデンサ用OPPフィルム生産設備を稼働させ、生産能力を増強する予定です。



バイオマススリッパ「キナリトLEAF」



非フッ素耐油紙「O-hajiki（オハジキ）」



紙製農業用マルチシート「OJIサステナマルチ」

SILBIOシリーズ

SILBIOシリーズは、プラスチック包装代替として開発された紙製包装素材です。アルミ蒸着フィルム並みの高いバリア性と遮光性を持つ製品や、透明性とバリア性を両立した製品、PE※¹などのシーラント加工が不要な製品など、さまざまな領域の包装用途に対応した製品をラインナップしています。

EVOSH※²同等の酸素バリア性、LDPE※³同等の水蒸気バリア性を備え、内容物の水分蒸発・匂いもれを防ぐ「シルビオバリア」。紙にアルミ蒸着を行い、高い酸素バリア性・水蒸気バリア性・遮光性・ヒートシール性を付与した「シルビオアルヴァ」。バリア性・ヒートシール性に加えて透明性を付与した「シルビオクリア」。バリア性はありませんが、ヒートシール機能に特化し、食品の二次包装や配送用包装、産業資材包装に最適な「シルビオイージーシール」の4製品を取り揃えています。SILBIOシリーズは、紙マーク付与が可能な製品であり、食品や日用品、産業用途などさまざまな包装材に採用されています。



サステナブルパッケージ「SILBIO」シリーズ

※1 ポリエチレン ※2 エチレンビニルアルコール共重合体 ※3 低密度ポリエチレン

感熱事業の全世界拡販および印刷・加工を含めた競争力強化

海外では、南米での旺盛な感熱紙需要に対応するため、2021年にブラジルで生産能力をほぼ倍増する設備増強・増設工事を、欧州で感熱紙生産設備の増産工事を完了し、2024年1月に本格稼働しました。2022年9月には、東南アジア・中国に事業拠点を有する高機能ラベル印刷加工会社Adampakグループが王子グループの一員になりました。すでにタイで展開していた感熱紙・粘着紙事業、マレーシアの高機能ラベル印刷加工・断裁加工事業に、電気製品やヘルスケア製品向けの高機能ラベル事業が加わることで、原紙から加工までの一貫生産が可能となりました。今後も成長が見込まれるアジアで顧客ニーズを広く吸い上げ川上事業へフィードバックすることで、最適なラベル製品をタイムリーに幅広く提案し、顧客価値を高めていきます。

2024年4月には、欧州に事業拠点を有する包装資材加工メーカー Walki社が王子グループに加わりました。事業ポートフォリオや市場拡大に向けた取り組みを開始します。



Adampakグループベナン工場（マレーシア）

資源環境ビジネス

パルプ、植林、木材加工、再生可能エネルギーなど、
森林資源を総合的に活用し、事業強化を推進します。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員
資源環境ビジネスカンパニープレジデント

小貫 裕司



事業概要

森林を健全に育て、持続可能な森林資源を生み出す植林事業に始まり、その資源を活用したパルプ製造、木材加工、バイオマス発電など、総合的な事業を展開しています。国内外に有する調達・生産・販売のネットワークと、様々な製品ラインナップでお客様のニーズに応えます。

パルプ事業

広葉樹および針葉樹クラフトパルプ・溶解パルプ等、多様なパルプを生産しています。外販パルプ生産能力250万トン/年を有し、アジア・欧州・北米などグローバルに販売を展開しています。

植林事業

国内外の社有林において、持続可能な森林の育成・管理に取り組んでいます。収穫した木材はパルプ原料の他、製材、合板部材、バイオマス燃料等、さまざまな用途に向けて供給しています。



KTH植林地（インドネシア）

木材加工事業

アジア・オセアニアを中心に、木材製品の生産能力増強および仕入販売強化に取り組んでいます。国内では、製材事業への展開、建築資材分野の拡販等を通じ、収益力強化を図ります。

エネルギー事業

木質バイオマス、水力、太陽光など、再生可能エネルギーによる電力事業を推進しています。また、国内外の拠点を活かし、バイオマス燃料の調達と外販の強化も進めています。



王子グリーンエナジー徳島

澱粉・糖化事業

トウモロコシを中心とした澱粉・糖化製品の技術開発を進め、お客様のニーズに応えた製品を提供しています。

原燃料・資材調達業務

王子グループ全体の調達を一括管理し、環境や社会に配慮しながら、有利で安定した調達を進めています。

事業環境認識

- 新興国の経済発展や脱プラスチックの潮流によるパルプ需要の増加
- 大規模な新規パルプ設備稼働の一方、原料チップの調達難や高コストの課題を抱えるパルプメーカーの淘汰
- 原燃料価格、人件費、輸送費などのコストインフレの常態化
- 森林資源の獲得競争激化

強み

- 豊富で持続可能な森林資源と森林管理ノウハウ
- 森林から木材加工・パルプまでの一貫生産体制
- 多様なパルプの生産・販売体制
- 蓄積されたパルプ関連設備の操業技術
- 国内外の拠点を活かした調達力と販売力

事業機会

- 海外事業の拡充・強化
- M&A・戦略投資による事業拡大、競争力強化
- 植林地拡大による森林資源確保
- 高機能、高付加価値パルプの市場開拓

リスクとその対応

(リスク：▲、対応：○)

- ▲ 市場変動やコスト上昇
⇒ ○ 競争力基盤の強化、高付加価値品の開発
- ▲ 森林資源の調達競争
⇒ ○ さらなる植林地取得の推進、森林の成長量向上
- ▲ 自然災害や地政学リスク
⇒ ○ 生産拠点の防災対策、多様な調達ソース・物流の確保

中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

事業戦略

- 「総合パルプメーカー」としてパルプ事業を強化・拡大
- 再生可能エネルギーなどのエネルギー事業の推進
- 木材加工事業の拡大

課題

- | | |
|---------|----------------------------|
| パルプ事業 | ● 市場の変動に対応できる競争力基盤の強化 |
| エネルギー事業 | ● コスト競争力の強化、再生可能エネルギー事業の拡大 |
| 木材加工事業 | ● 木材製品の販売力強化、製材事業拡大 |

施策

- パルプ設備近代化による安定操業、コスト削減の推進、増産対応の検討
- 発電所の安定操業と省エネ推進、燃料の調達力強化、社有地における風力発電事業の検討
- 国産材を活用した素材から加工までの一貫事業の推進、建築資材分野への拡販

パルプ事業の強化・拡大

パルプ市況の変動に対応する事業基盤を強化するため、主要拠点において戦略的収益対策を継続実施、販売の強化にも取り組んでいます。

CENIBRA (ブラジル)

- ・ 製造設備の最新鋭化・省力化によるさらなるコスト競争力強化
- ・ 生産能力増強の検討
- ・ 全世界への直販体制の構築、顧客サービス向上の推進



CENIBRA工場

溶解パルプ

- ・ 衣料品需要増加を踏まえた、成長性のある溶解パルプの増産・拡販
- ・ 高付加価値品の開発・拡販の推進

Pan Pac (ニュージーランド)

- ・ サイクロン被災からの復旧投資、災害リスクへの対応
- ・ 生産再開に伴う販売量の早期回復

Oji Fibre Solutions (ニュージーランド)

- ・ 王子グループの操業技術や管理手法の導入による操業安定化・歩留り向上・省エネ対策の実施

企業価値向上のための取り組み

機械化による森林施業改善の取り組み

森林施業は、未だ手作業によるところが多い中、コストダウン、安全性向上、労働力不足の緩和のために、国内外の王子グループ社有林にて作業の機械化に取り組んでいます。

ブラジル・CENIBRA社の最近の取り組みでは、従来、人の手で実施してきた植付や施肥等の6種類の作業を1台の機械で行う自動植付機を重機メーカーと共同で開発し、実用化に成功しました。この機械は、CENIBRA社の施業に合わせて特注されたものであり、世界的にも先進的な取り組みとなりました。新たな機械作業を担うオペレータは、これまで人力作業を行っていた作業員も含めた従業員から採用され、エンゲージメント向上にも寄与しました。



動入れ作業中の自動植付機

Pan Pac (ニュージーランド) の復旧プロジェクト — PHOENIX Project —

2023年2月14日、Pan Pac社は、大型サイクロン・ガブリエルにより工場全域が被災し、1年超の操業停止に至りました。復旧を掲げた「PHOENIX Project」では、Pan Pac社の全従業員、本社経営・関係部門の総力を挙げて、一日も早くお客様に商品をお届けできるよう、一丸となって復旧にあたりました。

修繕・更新された設備は、被災前以上の生産性の向上を目指します。また、地域行政と共同での堤防増強・延長プロジェクトや、工場構内の設備浸水対策・メインオフィス多層階化などにより、災害リスクへのレジリエンスの向上を図っています。



被災翌日のPan Pac工場



復旧稼働直後の工場パルプ設備



Clifford社長(右)と花山副社長(左) 復興メモリアルプレートの前で撮影

印刷情報メディア事業

王子グループ内の連携を強化し、
最適生産体制の構築等の推進で
キャッシュ・フロー経営を徹底していきます。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員
印刷情報メディアカンパニープレジデント

森平 高行



事業環境認識

- GX（グリーントランスフォーメーション）等の環境問題への消費者意識の高まり
- DX（デジタルトランスフォーメーション）進展や少子化に伴う構造的な需要減
- 原材料価格や為替レートの大きな変動

強み

- パルプ生産・バイオマス発電設備等の大型インフラの保有
- 王子グループの総合力（コスト削減のノウハウ共有、資材調達力、グループ内連携による新製品開発など）
- FSC® 認証紙等の環境配慮型製品の充実
- 市場ニーズに合致した製品開発力

事業機会

- 情報媒体としての「紙」の優位性（視認性・可読性、信頼性、保存性、紙ならではの質感、写真の再現性など）
- 環境意識の高まりによる環境配慮型製品の需要増
- 脱プラ・減プラによる紙の価値の見直し
- グループの事業間の垣根を越えた連携による競争力強化

リスクとその対応

（リスク：▲、対応：○）

- ▲ グラフィック用紙の想定以上の需要減
⇒ ○ グループの総合力と保有資産を活用した生産体制再構築、輸出強化、中国/加工用途の販売への注力、FSC® 認証紙など環境対応製品のラインナップ
- ▲ 原材料価格の高騰や為替レートの大きな変動
⇒ ○ 製品価格の修正
- ▲ 社会全体における人手不足による採用難
⇒ ○ 従業員エンゲージメントの向上による人財の定着・確保
- ▲ 設備の老朽化等に伴う設備トラブルの増加
⇒ ○ 設備の更新やDXを活用した操業・設備管理の自動化

事業概要

新聞用紙や印刷・情報用紙など、情報伝達媒体として使用される紙製品群を取り扱っています。お客様が求める品質にお応えするとともに、より新たな価値を創造し、社会を豊かにする新製品・新技術の開発に努めています。

新聞用紙事業

世界有数の新聞用紙生産工場である苫小牧工場で、多彩なパルプを駆使して、軽量化や印刷再現性の向上などお客様が求める高品質な新聞用紙を生産しています。国内シェアは約30%を占め、首都圏をはじめ全国各地に安定供給しています。新聞用紙には、多くの古紙を使用し、紙のリサイクルにも貢献しています。



印刷・出版用紙事業

写真集や高級カタログに使用されるアート紙、雑誌やチラシに使用されるコート紙、書籍に使用される上質紙など、さまざまなニーズに対応する印刷用紙を取り揃え、日々の情報を伝達する役割を担っています。FSC® 認証紙やグリーン購入法適合製品など、環境配慮型の印刷用紙のラインナップも充実しています。



情報用紙事業

コピー用紙、フォーム用紙など、さまざまな情報処理システムを支える出力媒体を提供しています。きめ細かな品質設計と品質管理体制で、印刷方式や型式の異なるプリンターにも対応しています。印刷適性や加工の作業性をはじめ、生産性向上により高速化する印刷にも対応できる高品質な製品を取り揃えています。



中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

事業戦略

- 保有資産の最大活用による他事業との連携を通じた生産体制再構築・競争力強化

課題

- 保有資産の有効活用
- キャッシュ・フロー経営の徹底

施策

- コスト削減の徹底継続
- 再生産可能な製品販売価格の維持
- 他事業との連携強化

生産体制再構築・競争力強化

王子グループ内の連携を深め、パルプ設備やバイオマス発電設備等の資産を最大限に活用し、収益力・競争力の強化に取り組んでいます。苫小牧工場では、2021年に新聞用紙マシン1台を段ボール原紙マシンに改造し、2022年には王子マテリア名寄工場から特殊ライナー・特殊板紙マシンを移設しました。2024年には新聞用紙・印刷用紙を生産するマシン1台を停止しました。海外では、江蘇王子製紙（中国）において既存のパルプ製造設備やバイオマスボイラ等を活用して家庭紙原紙マシンを新設し、2020年に稼働しました。構造的な環境変化や需要動向を踏まえ、最適生産体制の構築を進めるとともにキャッシュ・フロー経営を徹底し、固定的コストの削減、生産効率の改善を進めていきます。

2020年以降の生産体制の構築

- 2020年7月 江蘇王子製紙（中国）で家庭紙原紙マシンが稼働
- 2021年10月 苫小牧工場の新聞用紙マシン1台を段ボール原紙マシンへ改造
- 2022年4月 同工場に王子マテリア名寄工場から特殊ライナー・特殊板紙マシンを移設、稼働
- 2024年2月 同工場の新聞用紙・印刷用紙マシン1台を停止



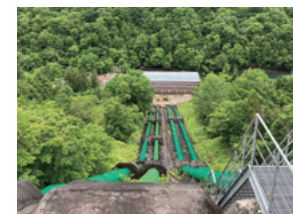
苫小牧工場L-1号マシン（N-5号マシンを改造）



江蘇王子製紙 家庭紙原紙マシン（TM1）

企業価値向上のための取り組み

既存事業で収益力・競争力強化に取り組んでいる一方で、GX戦略を積極的に進めています。GX戦略の一環として、苫小牧工場が所有する日本最古の産業用水力発電所で作る、再生可能で発電時にCO₂を排出しないクリーンエネルギーを活用しています。さらに、この再生可能エネルギー由来の電力を用いて製造したグリーン水素とカーボンニュートラルな燃料由来のCO₂を利用したe-methane（e-メタン）製造・活用について東京ガスグループと共同検討を開始しました（P.61）。e-メタンは天然ガスの代替燃料として使用可能であり、全てが純国産であるため、国のエネルギー自給率向上にも大きく貢献します。事業化へ向けて2030年以降での本格的な設備投資を見据えています。持続可能なエネルギーソリューションで、脱炭素社会の実現に向けて取り組みを加速していきます。



苫小牧工場が所有する千歳第一水力発電所

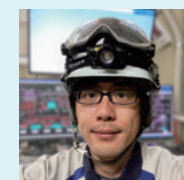
VOICE

若手社員の声

-生産体制再構築プロジェクトで得た貴重な経験-

生産体制再構築プロジェクトとして、2022年に王子マテリア名寄工場から苫小牧工場へ特殊ライナー・特殊板紙マシン（12マシン）を移設しました。私はプロジェクトメンバーとして、DCS（統合生産制御システム）の改造や各種薬品の調整などに携わりましたが、特に印象に残っているのは紙力剤添加設備です。設備の一部が移設できないため、添加および制御方法の見直しが必要となり、薬品を安定した濃度と流量で添加可能となるよう希釈方法の変更および添加設備の改造を行いました。また、建屋構造の違いによりマシンと添加設備の距離が離れたことから、作業負荷軽減を目的として薬品添加、停止作業の自動化およびDCSによる遠隔操作化に取り組みました。初めての業務で不慣れな部分もありましたが関係者と協力しながら試行錯誤を重ね、2022年4月の稼働から現在までトラブルなく操業しています。

プロジェクトを通じて板紙マシン関連設備の知識を習得できたこと、現場操業員をはじめとした関係者とのコミュニケーションを深められたことは、大変貴重な経験でした。今回の経験を活かしコストダウンや設備改善に邁進していきたいと思っています。



苫小牧工場抄造部
（2018年入社）：屈天書



移設前の12マシン

特集：新規事業開発への取り組み

循環型未来につながる 革新的技術と新ビジネスを創造します。

王子マネジメントオフィス株式会社
取締役 グループ事業開発本部長

広瀬 と子也



グループ事業開発本部は、2024年4月に組織改編しました。「長期ビジョン」の目標達成に向けた構造改革の一環として、サステナブルな社会の構築に貢献する事業を開発し、将来の収益の柱に育てることを本部のミッションとし、脱プラスチックに貢献するパッケージング事業開発、環境対応事業である液体紙容器事業、社有林の価値の最大化（王子の森活性化推進部）、オープンイノベーションを推進する新事業開発など、多面的に新規事業を推進する体制を構築し新たな事業展開を目指していきます。

Walki社（フィンランド）買収

2024年4月、パッケージング事業の基盤構築を目的として、フィンランドの包装資材加工メーカー Walki（ワルキ）社を買収しました。Walki社はサステナブル包装資材に特化した加工会社で、主力製品はリサイクル性とバリア性を兼ね備えた紙ベースの環境配慮型包装資材群であり、環境規制が進む欧州市場において、高い収益性を誇っています。今回の買収により、当社グループは、世界的なサステナブル包装資材への転換需要に応えるグローバルサプライヤーとしての事業基盤をより強固なものとしす。

欧州では、「包装・包装廃棄物法令（PPWR：Package and Package Waste Regulation）^{*}」の施行を目前に控え、リサイクル/リユース/コンポスト可能な包装資材への需要が急速に高まっています。Walki社は特に持続可能な資材加工技術に強みを持ち、EU包装規制に適合する包装資材について欧州トップクラスの製造ノウハウを保有しています。

Walki Holding Oy概要		
設立	1930年	
売上高	705百万€（1,114億円、2022年12月期）	
事業内容	原紙への塗工、ラミネート（プラスチック/アルミ）、印刷、その他加工資材の製造・販売	
本社所在地	フィンランド エスポー市	
製造拠点	欧州を中心に8カ国17工場	
従業員数	約1,700名	

※包装・包装廃棄物法令（PPWR）：包装資材のリサイクル率を2025年までに50%とするEU勧告。素材ごとのリサイクル率について拘束力のある目標値が提案されている（紙・段ボールは2030年末までに85%）。

▶ [詳細：サステナブルパッケージ | 包装・包装廃棄物法令](#)

Walki社の3事業

消費者向けパッケージ

食品・日用品向けリサイクル可能
バリア性紙包装資材



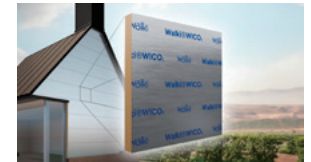
産業用パッケージ

産業製品向け環境配慮型
紙包装（機能性段ボールなど）



特殊品

建設産業向け高性能断熱材、
自動車向け内装材など



Walki社は、原紙に極薄のバリア層を施す特殊なコーティングにより、包装資材に製品として必要なバリア性を持たせながらも、十分にリサイクル可能な紙パッケージを実現する独自の加工技術を保有しています。同社の技術で加工された紙製品は、食品向けを中心とした幅広い用途で、欧州大手ブランドオーナーに多数採用され、環境配慮型包装資材として欧州市場で着実にシェアを伸ばしています。

今回 Walki社が当社グループに加わることで、同社の高い加工技術に当社のバリア技術を融合させ、環境面に配慮した紙包装資材についてより幅広いソリューションを提案することが可能となります。

環境配慮型パッケージング事業推進

現在の当社グループの主たる事業拠点であるアジア、インド、オセアニア地域においても、2030年までに、先行する欧州と同様のプラスチック包材規制が本格波及することが見込まれています。

容器包装への脱プラスチック需要の高まりを見据え、2024年6月、強度と美粧性を持つ高品質パルプモールド設備・製品製造販売会社である Deluxe（デラックス）社（台湾）へ出資を行い、同社のハイエンドパルプモールド製品の販売権を獲得しました。電化製品や化粧品、食品など、厳しい品質を要求されるパッケージへの代替となる高品質パルプモールド製品をパルプから一貫製造する体制を整えます。

先行するEU規制に適合した Walki社の原紙加工技術、多くのグローバルブランドオーナーに支持される Deluxe社の製造技術力など、各企業の業界最先端のノウハウを当社のパッケージング事業に取り込み、川上（原材料）から川下（包材加工）までを幅広くカバーする事業構造を確立することで、サステナブル資材のトータルパッケージングプロバイダーとしてグローバル市場を牽引していきます。

液体紙容器事業

チルド事業

冷蔵保存用チルド容器においては、2020年にカートン加工を行う石塚王子ペーパーパッケージングを合併設立したことで、グループ内で原紙製造からカートン加工までを一貫生産できる体制が整っており、国内外のお客様へ高品質な製品を安定的に供給しています。



王子グループの原紙で
生産したチルド容器

アセプティック事業

常温で長期間保存可能なアセプティック容器においては、2023年にIPI社（イタリア）の買収を実施しました。同社はアセプティック容器を成型しつつ無菌充填を行う充填機と、その充填機に供される加工原紙の製造・販売を行っており、ヨーロッパ、アフリカ、中東地域を中心に販売しています。



IPI社の充填機

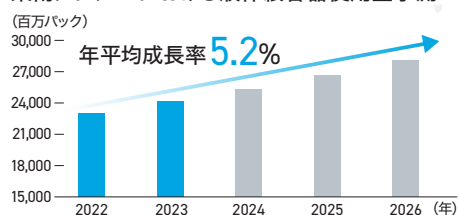


IPI社のアセプティック製品群

2023年 世界の液体紙容器使用量 [単位:億パック] ※1



東南アジア※2における液体紙容器使用量予測※3



※1 当社集計値

※2 対象国はインドネシア、マレーシア、ベトナム、タイ、フィリピン、シンガポールとし、同国の主要使用先の使用量を合算

※3 2023年までは実績値、2024年以降は当社予測値

東南アジアへの展開

世界的に液体紙容器の需要が高まる中、今後もマーケットの大きな成長が期待できる東南アジアで、チルドならびにアセプティック事業を拡大すべく、新拠点設置も含めた生産体制構築と販売活動強化を進めていきます。

ニーズを先取りした製品開発

アセプティック事業に関しては、グループの技術力を活かして、高性能な充填システムや、リサイクルが容易な環境配慮型のアルミレスタイプの容器など、世界的な環境規制の流れに沿った商品の開発・提案を行い、サステナブルな社会の実現に取り組んでいきます。

スタートアップ企業連携による新規事業創出

当社は長期ビジョンの中で、2030年の売上高として2.5兆円以上を目標に掲げています。この達成に向け、森林資源から新たな素材や製品を開発し、事業を進化させる事業ポートフォリオ転換に取り組んでいます。国内外のスタートアップ企業との連携によるオープンイノベーションの仕組みづくりを推進し、新事業創出も目指します。当社保有の技術・設備・資源とスタートアップ企業の開発技術を組み合わせることで、新領域の技術を獲得し、スピーディな事業化を目指しています。

その皮切りとして、素材、化学分野に特化したベンチャーキャピタルファンド、UMI 3号ファンドへの出資を行いました。出資金額は5億円です。スタートアップ企業やアカデミアとの連携により、当社の資源を活かした新規事業創出を目指します。UMI提供の出向者受け入れプログラムを活用し、同活動を推進できる人材育成も進めてまいります。

