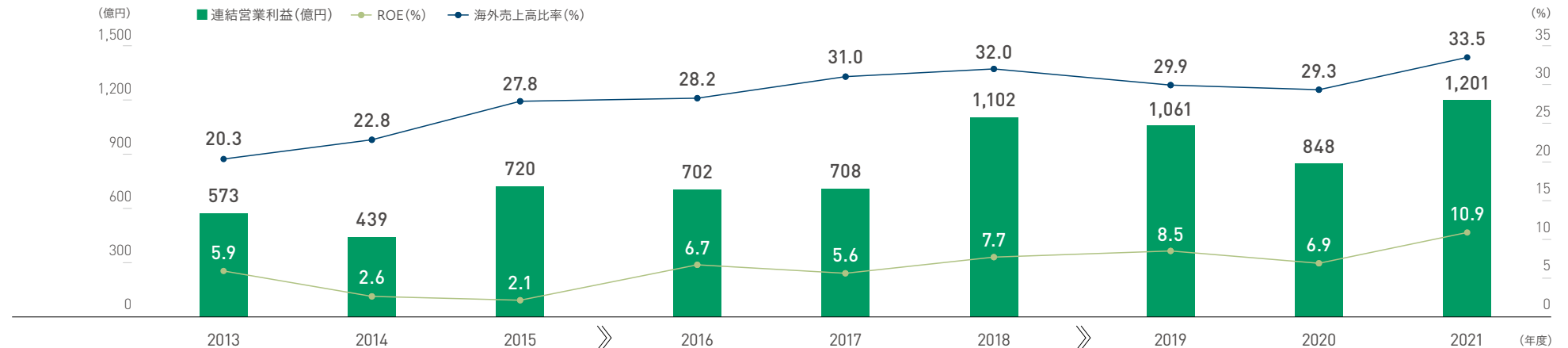


中長期成長戦略

- 14 経営計画の変遷
- 17 長期ビジョン
- 19 中期経営計画2027
- 23 CFOメッセージ
- 26 経営資源の活用
- 27 ロジックツリー
- 28 ポートフォリオ新領域
- 29 サステナブルパッケージ
- 31 木質バイオマスビジネス
- 33 事業概要－事業の全体像－
- 34 産業資材事業
- 36 生活消費財事業
- 38 機能材事業
- 40 資源環境ビジネス
- 42 印刷情報メディア事業
- 44 イノベーション
- 44 CIOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 49 知的財産戦略



経営計画の変遷 2013～2021年度



	目標	実績	目標	実績	目標	実績
主要KPI	連結営業利益	900億円	720億円	連結営業利益	1,000億円	1,102億円
	海外売上高比率	26.0%	27.8%	海外売上高比率	35.0%	32.0%
	ROE	7.0%	2.1%	ROE	8.0%	7.7%
	有利子負債残高	7,000億円	7,777億円	有利子負債残高	7,000億円	6,206億円
基本方針	「革新的価値創造企業」を目指し、経営環境の変化に対応したグループの変革を推進する		事業の拡大と選択・集中を進め、多彩なポートフォリオ構築と持続的な成長を目指す		「持続可能な社会への貢献」を通じて連結営業利益1,000億円以上を安定的に継続するグローバルな企業集団を目指す	
	● 中核事業の深耕・深化 ● 新規事業・新製品開発 ● 海外事業のさらなる拡大		● 海外事業の拡大 ● 国内事業の集中・進化 ● 財務基盤の強化		● 国内事業の収益力アップ ● 海外事業の拡充 ● イノベーションの推進 ● 持続可能な社会への貢献	
振り返り	● 2015年度営業利益は対2012年度で+285億円と大きく増加したが、原燃料価格の上昇や一部海外事業の減損計上等もあり、営業利益およびROEの目標は未達。 ● 2012年10月のHD体制移行後、事業構造転換を推進。特に海外事業を積極的に展開し、海外売上高比率は、2012年度16.7% → 2015年度27.8%へ11.1%増加。 ● 国内では、コストダウンや生産体制再構築による収益力の向上および溶解パルプ (DP)・エネルギー事業をはじめとした、高付加価値の新素材開発、新規事業展開に注力。		● 2018年度営業利益は目標の1,000億円に到達。有利子負債残高も7,000億円への圧縮目標を達成。 ● パッケージング事業を中心に海外製造拠点の拡大や生産能力の増強・効率化を図り、海外売上高比率は2015年度27.8% → 2018年度32.0%へ4.2%増加。 ● 国内では、引き続きコストダウンや生産体制再構築による収益力の向上、セルロースナノファイバー (CNF)、水処理事業等の高付加価値の新素材開発・新規事業展開に注力。		● 2021年度営業利益はコロナ禍による影響 (設備投資の進捗・効果発現の遅延等) や原燃料価格高騰の影響により目標は未達も過去最高益を更新。 ● 国内の成長事業 (段ボール事業・家庭紙事業・再生可能エネルギー事業) および海外事業を強化・拡大。 ● イノベーションの各テーマ「環境配慮型素材・製品」「医療領域への進出」「トータルソリューション」の開発を積極推進。 ● 「環境ビジョン2050」「環境行動目標2030」を策定。	

経営計画の変遷 2022～2024年度

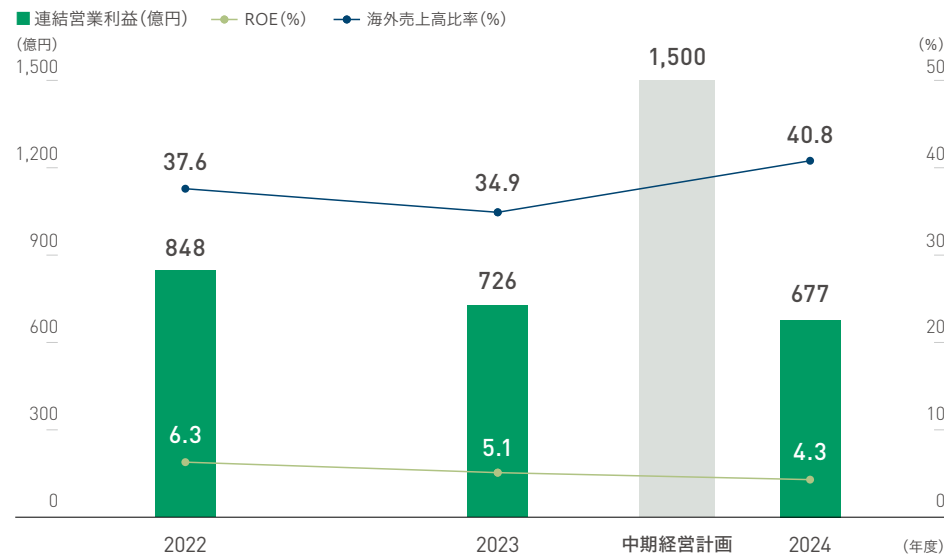
2022-2024年度中期経営計画の主な取り組みと成果

2022-2024年度は、将来性のある事業ポートフォリオへの転換と需要動向に合わせた生産体制効率化を進めるとともに、地球環境に配慮した事業活動をこれまで以上に拡大しました。

前中期経営計画期間では、東南アジア・インドを中心とした成長市場での事業拡大を推進した他、収益性・成長性の高いサステナブルパッケージ事業の推進に注力しました。また、森林の公益的機能の経済価値化や木質資源を活用した新素材の開発を進め、森林をベースとした将来の中核事業の育成に取り組みました。

経営数値目標として営業利益1,500億円を掲げていましたが、原燃料価格や人件費・物流費等の急激な上昇をはじめとした事業環境の変化を受け、営業努力・コスト削減努力に取り組んだものの、最終的な2024年度の営業利益は800億円以上未達となりました。[\(事業概要 P.33-43\)](#)

一方で、海外事業拡大を進め、海外売上高比率は目標である40%を達成しました。また、財務健全性を維持し、ネットD/Eレシオは0.7倍を維持しました。



主要KPI目標と実績

2024年度 経営数値目標

連結営業利益	1,500億円以上
連結純利益	1,000億円以上 (安定的に1,000億円以上を継続)
海外売上高比率	40.0% (将来的には50%を目指す)
ネットD/Eレシオ	0.7倍維持

2024年度 実績

677億円
462億円
40.8%
0.7倍

ROE目標 (2023年12月公表)

安定的に8%以上、将来的に10%以上

4.3%

目標未達の主な要因

- 世界的なコスト高、景気後退(人件費・物流費・原燃料価格)
- 不十分な価格転嫁
- 海外市況下落(パルプ・東南アジア)
- 災害影響(ニュージーランド/Pan Pac社 他)

2022-2024年度は、中期経営計画策定の前提としていた事業環境が大きく変化しました。人件費、物流費、原燃料価格等のさまざまなコストが上昇したのに対し、製品価格への転嫁が不十分だった結果、収益が悪化しました。また、海外ではパルプ市況の軟化や景気後退・経済回復の遅れに伴う需要低迷に見舞われた他、ニュージーランドにおけるサイクロン被災等の災害影響も重なりました。

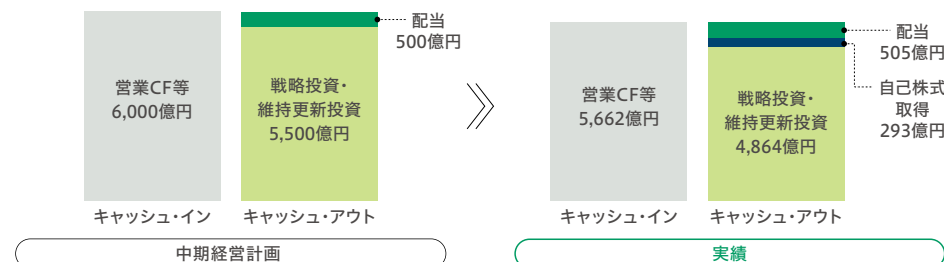
このような事業環境の変化への対応が不足したため、連結営業利益、連結純利益は目標に届きませんでした。また、積極的な投資を継続してきましたが、投資効果の発現遅れ等による資産効率の悪化の結果、ROEも大幅に低下し目標未達となりました。

経営計画の変遷 2022～2024年度

グループ基本方針に基づき提供した価値と課題

グループ基本方針・重点取り組み事項	取り組み実績	課題
環境問題への取り組み - Sustainability - 環境問題への対応の重要性の高まりに対し、「環境ビジョン2050」「環境行動目標2030」のアクションプランを実行	- 国内社有林の経済価値評価の実施 - 国内外での植林地拡大 - New Forests社との提携による森林ファンド設立 - 紙コップ・アルミ付き紙パックのリサイクル体制開発・拡大 - 工場屋根等への太陽光発電設備設置	- カーボンニュートラルに向けた取り組みの発展 - ネイチャーポジティブを維持した事業運営を行い、自然資本の価値を最大化 - 紙のリサイクルをはじめとする資源の循環的利用を一層推進し、サーキュラーエコノミー移行へ貢献
収益向上への取り組み - Profitability - - 保有設備の有効活用と、さらなる生産体制再構築を推進 - さらなる国内有望事業および海外事業の拡充に向け、戦略投資やM&A等を実施	- 会社取得によるサステナブルパッケージ事業の拡大（フィンランド/Walki社、イタリア/IPI社 他） - 高機能ラベル印刷加工会社Adampakグループを取得 - 東南アジア・インドにて段ボール工場を建設 - 王子エフテックス滋賀工場にて極薄OPPフィルムマシンを増設 - 国内グラフィック用紙をはじめとする設備停止・マシン集約	- 有望事業への経営資本の集中投下 - 製品の差別化・高付加価値化による既存事業の収益力強化 - PL重視から、より資本効率を意識した経営へ
製品開発への取り組み - Green Innovation - グリーンイノベーションの各テーマ「木質由来の新素材開発」「メディカル&ヘルスケア領域への挑戦」「環境配慮型紙素材の開発」について、素材・製品開発にとどまらず、早期事業化への取り組みを加速	- 木質由来糖液・エタノールのパイロットプラント設置 - ポリ乳酸合成のベンチプラント建設 - 最先端半導体向けバイオマスレジストの開発 - 甘草の大規模栽培技術の確立 - 王子ファーマによる医薬品販売の業許可取得	- 木質バイオマスビジネスの早期事業化・中核化 - 顧客・市場ニーズを捉えた製品開発の実現・加速

投資とキャッシュ・アロケーション(2022～2024年度の3カ年)



キャッシュ・インについては、営業キャッシュ・フローが利益の減少等により計画より大幅に減少したものの、保有株式の縮減や有利子負債の増加等により、338億円の減少にとどまりました。

キャッシュ・アウトについては、木質バイオマスやサステナブルパッケージ事業の他、国内外の段ボール事業、高機能フィルム事業など、新たな中核事業の創出・拡大のために必要な投資を積極的に実行しました。また、植林地の拡大をはじめとする環境対応への投資も行い、サステナビリティへの貢献に向けた取り組みを推進しました。さらに、従来の安定的な配当に加えて自己株式の取得による株主還元強化に取り組みました。

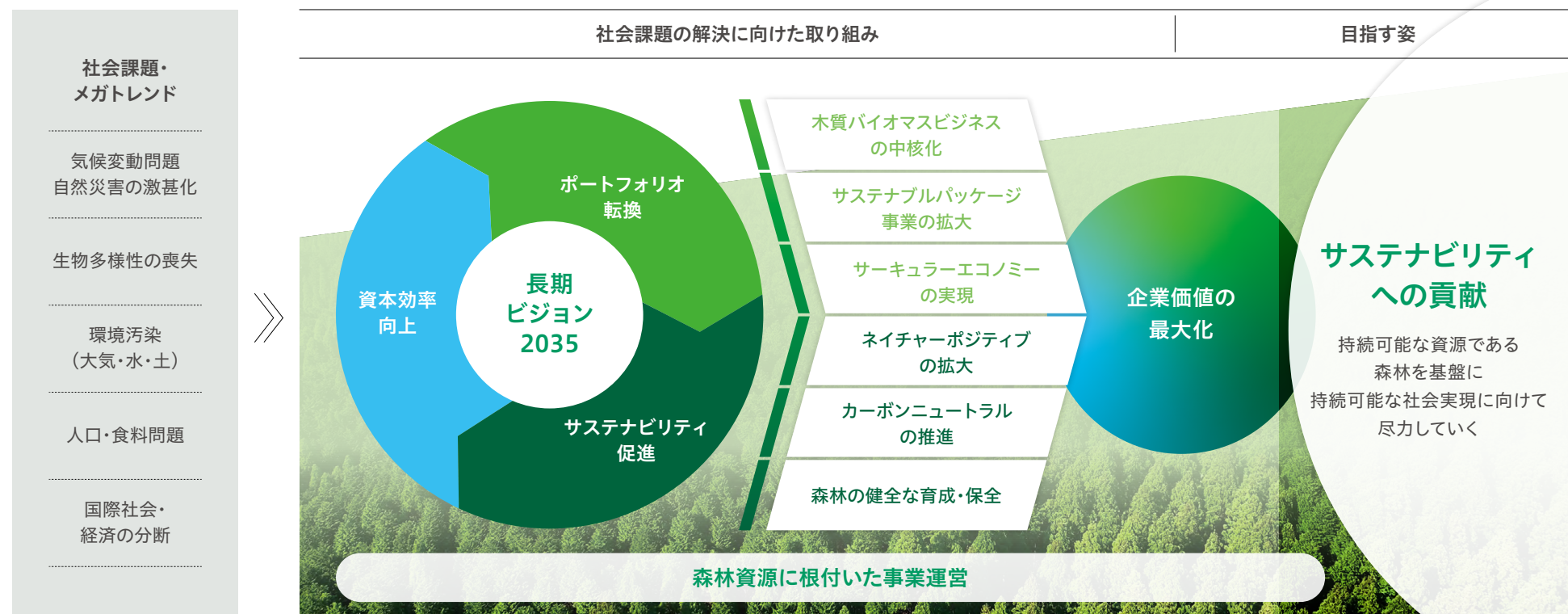
長期ビジョン

王子グループは、150年以上にわたり「森林」を核とした事業を展開してきました。近年では、地球温暖化をはじめとする気候変動、生物多様性の喪失、環境汚染といった社会課題の解決が、ますます重要性を増しています。私たちは、森林を健全に育成・保全することで、再生可能な森林資源の生産にとどまらず、森林がもつ多面的な機能の強化にも貢献しています。また、森林資源を活用した製品を通じて、世界中の人々の暮らしを支え、豊かにすると同時に、化石資源由来の素材・製品を代替することができます。

一方で、日本国内では人口減少に伴い紙需要の縮小が見込まれ、企業価値を高めるためには、既存の業態にとらわれず、需要構造の変化に応じた事業ポートフォリオの見直しと、時代に

即した新規分野への進出が不可欠です。こうした変化に対応し、取り組みを推進するには、強固な事業基盤が必要です。当社は、この事業基盤を支える柱として資本効率の向上を最優先課題と位置づけ、限られた資源を有効活用しながら、環境・社会・経済の持続可能性を追求する企業体制の構築を目指しています。

このように、森林資源に根付いた事業運営を通じて、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの拡大、カーボンニュートラルの推進を図ることは、当社の存在意義そのものです。以上の考えに基づき、「資本効率向上」「ポートフォリオ転換」「サステナビリティ促進」の3つを基本方針とし、これらの取り組みを通じてサステナビリティへの貢献を図っていきます。

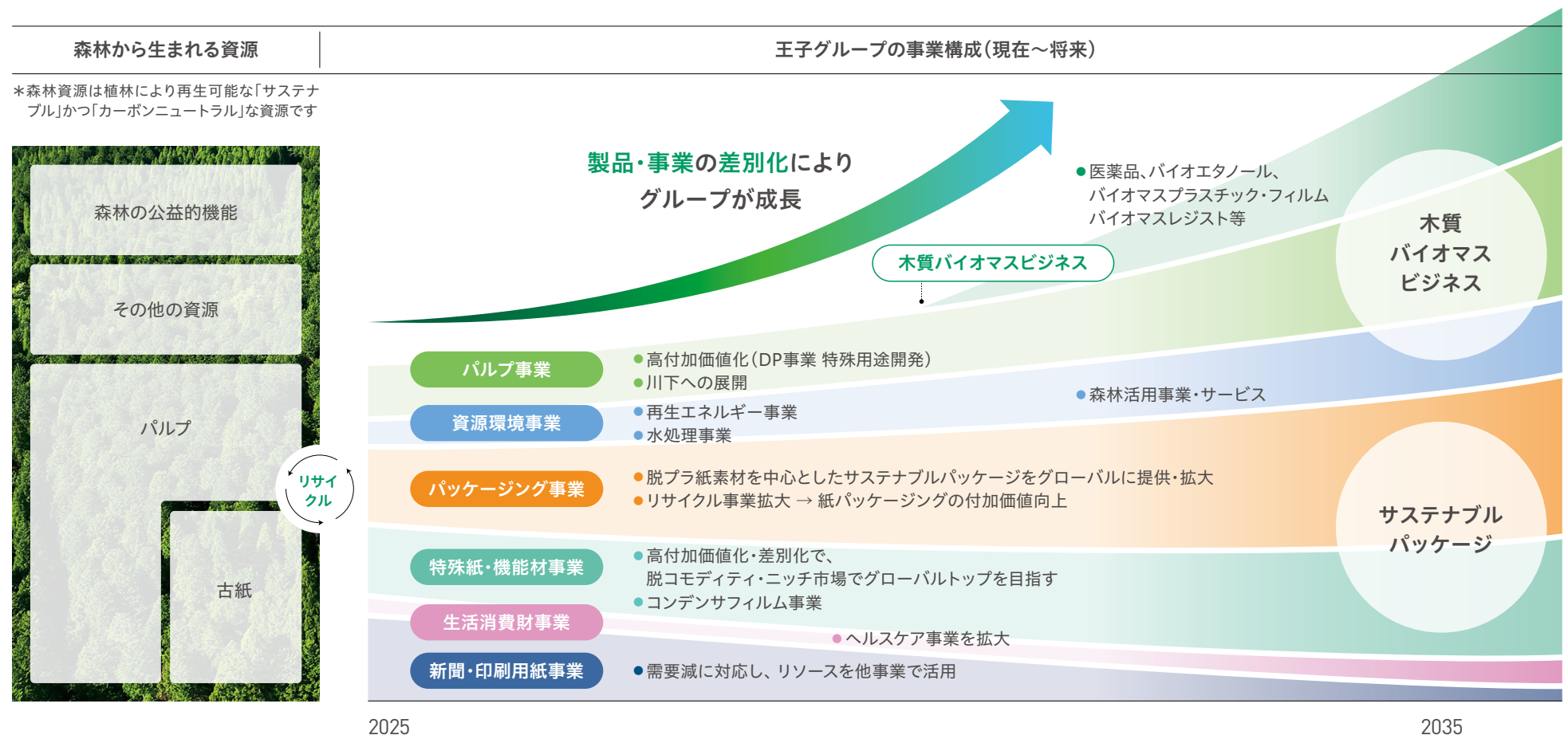


長期ビジョン

長期ビジョンにおいて目指すポートフォリオ

当社グループは、森林から生まれる再生可能な資源を活用した事業を今後も継続的に推進していきます。社会のニーズを的確に捉えた製品・事業の展開を通じて、差別化を図り、グループ全体の持続的な成長へとつなげていきます。さらに、こうした取り組みにより事業ポートフォリオの

転換を進め、木質バイオマスビジネスやサステナブルパッケージ事業を、当社の中核事業として一層強化・拡大していきます。

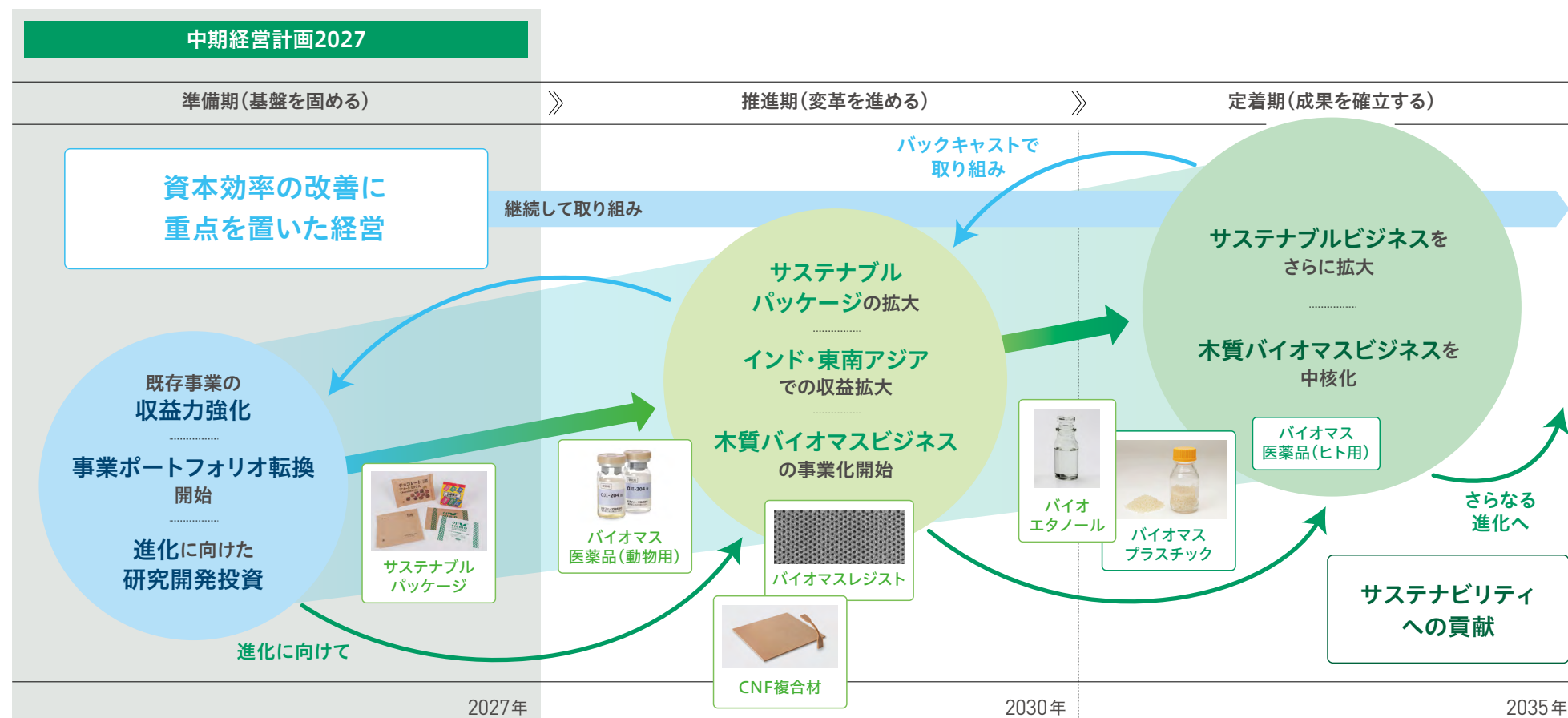


中期経営計画2027

中期経営計画2027の意義と位置づけ

長期ビジョンで見据えている目指すべき姿への道筋を踏まえ、中期経営計画2027を基盤を固める準備期として位置づけています。本期間では、資本効率の改善に重点を置いた経営を最重要課題として取り組み、2028年度以降も継続して取り組みます。その上で、サステナブルパッ

ケージの拡大、木質バイオマスビジネス(P.31-32)の中核化に向けて、既存事業の収益力強化を図り、事業ポートフォリオ転換を開始するとともに、将来への進化に向けた研究開発投資も実施することで、サステナビリティへの貢献を実現していきます。 [▶ 中期経営計画2027説明会資料](#)



中期経営計画2027

中期経営計画2027 概要・数値目標

2025年度からの3年間は、長期ビジョン2035の基本方針である「資本効率向上」「ポートフォリオ転換」「サステナビリティ促進」に基づく準備期として資本効率の改善に重点を置いた経営に取り組み、事業基盤を固めることで企業価値向上を実現し、ROE8%を達成します。将来的にはさらなる資本効率性向上により、ROE10%を目指します。

長期ビジョン2035 基本方針

資本効率向上

- 資本効率を意識した経営
- 資産のスリム化
- 資本構成の見直し

ポートフォリオ転換

- 新規・有望事業の拡大・探索
- 低収益性事業の構造改革

サステナビリティ促進

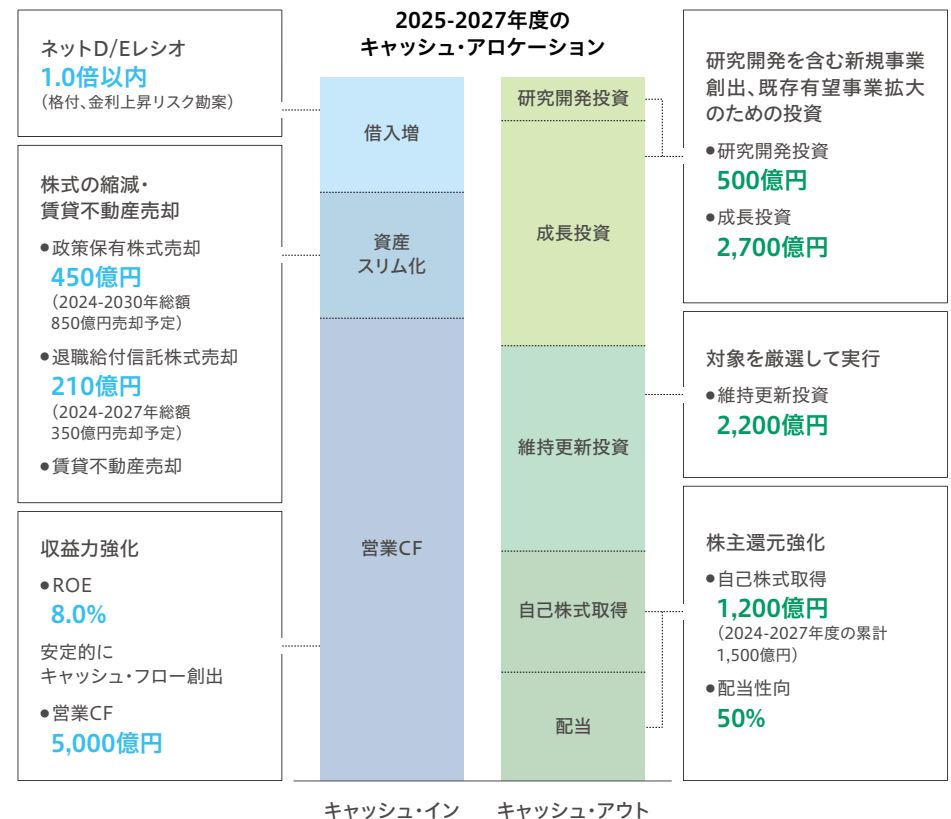
- カーボンニュートラルの推進
- ネイチャーポジティブの拡大
- サーキュラーエコノミーの実現

📌 サステナビリティ P.50-68

項目		数値目標	
経営指標	ROE	8.0%	2027年度
利益	連結営業利益	1,200億円	2027年度
	親会社株主に帰属する当期純利益	800億円	2027年度
株主還元	配当性向	50%	2025年度以降
	自己株式取得	1,200億円	2025-2027年度3ヶ年累計
財務健全性	ネットD/Eレシオ	1.0倍以内	

キャッシュ・アロケーション

収益力強化の取り組みを通じて営業キャッシュ・フローを生み出し、3カ年で5,000億円の創出を計画しています。加えて、資産のスリム化として、保有株式や賃貸不動産の売却を進め、さらに、財務健全性を勘案しながらネットD/Eレシオを1.0倍以内に拡大して借入を活用していきます。これらの施策により得られた資金を、成長投資や株主還元投入到していきます。具体的には、将来の新規事業創出や既存有望事業拡大のための研究開発投資・成長投資に合計3,200億円を投じる予定です。また、株主還元についても、強化を図っていきます。



中期経営計画2027

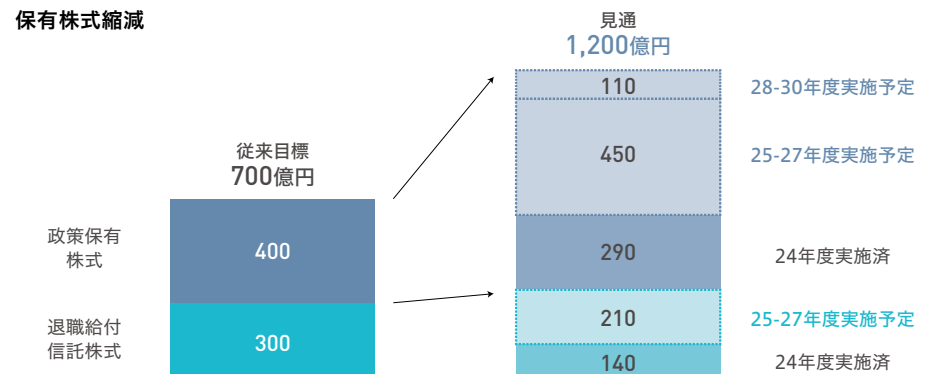
中期経営計画2027 財務戦略

企業価値最大化に向け、資産管理を厳格化するとともに資本構成の見直しを実施していくことで、成長投資や研究開発の継続的な資金の確保を図ると同時に、株主還元強化を実現していきます。[\(CFOメッセージ P.23-25\)](#)

非コア資産の売却

政策保有株式や退職給付信託株式といった保有株式について、より厳しく保有意義を検証することで株式売却額を拡大します。具体的には従来700億円を目標としていた売却額について、本中計期間3カ年で660億円、24年度実施済分も含めて2030年までに合計1,200億円に引き上げます。また、賃貸不動産の売却も推進します。こうした非コア資産の売却を加速させることで、資本効率向上に寄与するとともに、経営資源をコア事業に集中させていきます。

保有株式縮減



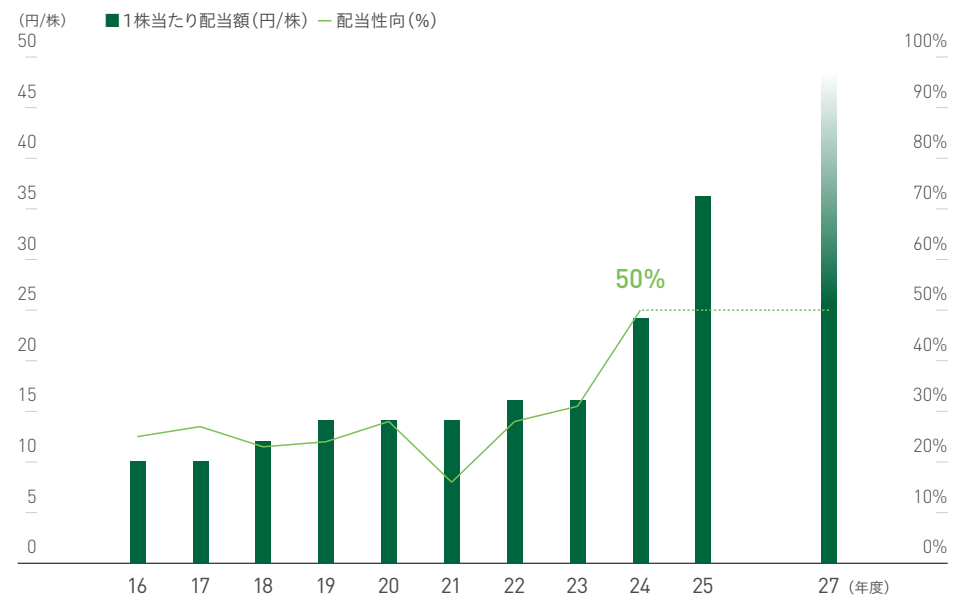
ハードルレートの設定

投資判断基準として、当社の資本コストを意識したハードルレートを設定しました。各投資案件にこのハードルレートを適用することで、投資案件の選別を厳格化し、資本の効率的な運用を図ります。これにより、投資リスクを抑制しつつ、成長性の高い案件への集中投資を通じて、持続的な成長を目指します。また、ハードルレートの設定により、投資案件の評価プロセスを明確化し、意思決定の透明性と質の向上を図ります。

株主還元方針

ROE8%達成を意識し、自己株式取得や配当性向引き上げによる自己資本のコントロールを図ります。具体的な株主還元方針は下表のとおりです。

株主還元方針	配当性向	2025年度より50%に引き上げ
	自己株式取得	2025～2027年度で1,200億円を予定 (2024年度実施済分も含めて1,500億円)



借入の活用

金利上昇リスクや財務健全性を勘案し、ネットD/Eレシオを従来目標0.7倍から1.0倍以内に拡大し、借入を積極的に活用することで、資本コスト低減を図ります。

中期経営計画2027

中期経営計画2027 事業戦略

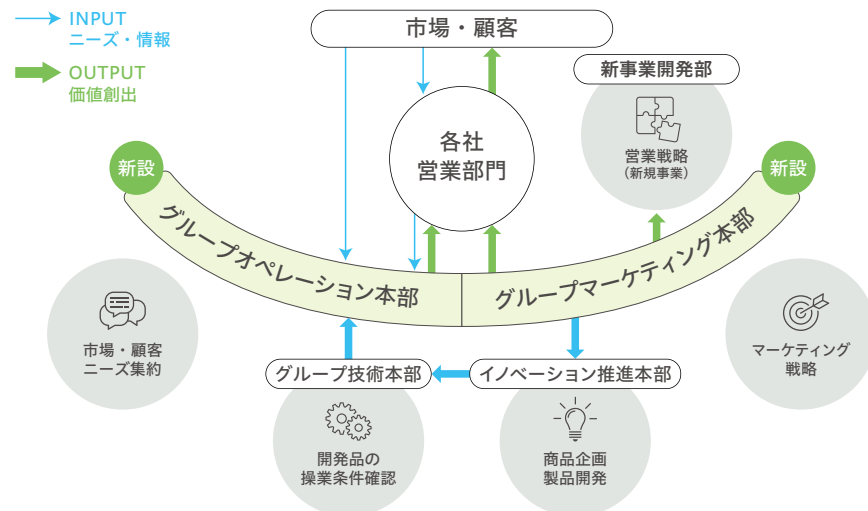
資本効率の改善に重点を置いた経営のもと、既存事業の収益力を強化し将来の進化に向けた強固な収益基盤を構築していきます。

既存事業の収益力強化

過去のコスト上昇のうち製品価格に転嫁できていない分の値上げを実施し、今後のコスト上昇についても、適時・着実に製品価格に反映させていくことで、収益力の維持・強化を図ります。

また、王子グループでは、全体最適を実現する営業活動を推進し、製品の差別化と高付加価値品へのシフトによって競争力を強化することを目的として、グループ横断型の営業組織を新設しました。各事業が顧客から得るニーズや市場情報を集約・活用し、同組織にてマーケティング・営業戦略を策定します。その戦略に基づき、製品の企画・開発を進め、操業条件を最適化した上で市場投入を行うと同時に、新たなニーズの収集にも継続して取り組みます。

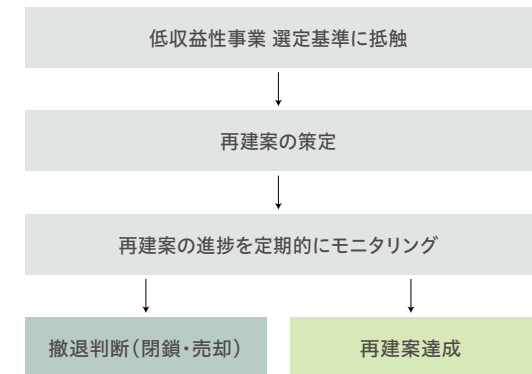
このサイクルを確立することで、グループ全体で付加価値の高い製品構成への転換を進め、競争力と収益基盤の強化を図るとともに、顕在ニーズのみならず潜在・将来ニーズも的確に捉え、新規事業への展開も図っていきます。



事業ポートフォリオ転換開始

全事業を対象として、EBITDA・ROIC・売上高営業利益率等を加味した社内基準に基づき、低収益性事業を選定し、構造改革を実施します。具体的には、選定された事業は再建案を策定し、定期的にモニタリングをすることで再建案の進捗を確認・評価します。再建案の達成が困難と判断された場合には、撤退（閉鎖・売却）を検討します。こうした取り組みにより、事業継続の経営判断の早期化を図ります。

低収益性事業のモニタリングプロセス



一方で、戦略事業や戦略エリアへの経営資源の投下も進めています。包装の紙化を中心としたサステナブルパッケージ事業を戦略事業と位置づけ、グループ横断的な営業体制（左図）により、マーケティングを強化し、研究開発・製品開発を進めることで、プラスチックパッケージの紙化を進めていきます。[\(P.29\)](#)

また、今後も堅調な経済成長が見込まれるインド・東南アジアを引き続き戦略エリアとし、利益率の高い分野への投資を拡大していくと同時に、資本効率性を確認しながら、同エリアの低収益性事業・工場は適時に撤退を検討します。

進化に向けた研究開発投資

将来の木質バイオマスビジネスを中核化するための研究開発投資も積極的に実施していきます。

● 木質バイオマスビジネス P.31-32 ● イノベーション戦略 P.45-48

CFOメッセージ



王子ホールディングス
常務執行役員
CFO

大島 忠司

バランスシート重視の経営ヘシフトし、 2027年度末のROE8%を着実に達成していく

■ CFO就任にあたって

2025年4月にCFOに就任した大島忠司です。1983年に入社以来、管理畑を中心にキャリアを積み重ねてきました。今般CFOに就任し、資金調達や資産効率・資本効率、資本構成の最適化といった実務的な取り組みをしながらも、CFOの最大のミッションは、企業価値を高めることだと認識しています。精一杯、力を尽くしていく所存です。

■ 2024年度を振り返って

2024年度は、2022年度から3カ年に渡る中期経営計画の最終年度でしたが、営業利益、当期純利益、ROEは当初目標値を大きく下回り、惨憺たる結果となりました。この結果を踏まえ、私が最も懸念しているのが、原燃料価格、人件費や物流費等の物価が世界的に上昇し、加えて金利のある世界にも突入してきたという大きな環境変化です。コスト上昇トレンドは今後も長期にわたって常態化すると見ており、そのような事業環境下では、数量を多少犠牲にしても、価格転嫁を進めて適正な利益を確保する対応が不可欠だと強く認識しています。さらに、こうした状況下

においては、従来のように「額」や「数量」を重視するだけでは、企業の持続的成長は見込めません。これからは「率」、すなわち、資本効率や利益率といった“質”の指標をあらゆる場面で重視し、売上の規模にとらわれず、真に収益性の高い経営体質への転換を進めていく必要があると考えています。

また、当社業績に影響を与える外的要因には、国際的なパルプ市況や為替動向もあります。パルプ市況の変動を吸収するためのコスト圧縮努力も継続する必要がありますし、為替に関しては米ドル・ユーロに限らずブラジルレアルやNZドルの変動も影響しますので、リスク分散を図る上でも、適正な為替予約を通じたヘッジも選択肢の一つと考えています。

環境変化への対応が遅れたことを深く反省しつつ、当社は、経営環境の変化にも耐えうる体力と、変化に対応する骨太な体質への転換が不可欠です。そこで資本構成を徹底的に見直し、資産のスリム化を進め、環境変化の一步先を見据えた事業ポートフォリオへと転換を図りながら、ROEを高めることに、全社を挙げて取り組んでいきます。

CFOメッセージ

■ 新中計:2027年度末にROE8%を達成する

2025年5月に発表した2027年度までの新中期経営計画では、これまでの当社のPL重視の経営の在り方を根本から見直し、資本効率の改善に重点を置きました。よってKPIから売上高を外し、最重要KPIは2027年度末にROE8%を達成することとしました。ROEは長期的には10%への到達を目指します。

2025年3月末時点で4.3%のROEを、8%の水準に到達させるために、利益の拡大と自己資本のコントロールを同時に進めていきます。

2027年度の営業利益目標は1,200億円、親会社株主に帰属する当期純利益目標は800億円です。利益成長に向けては、「価格転嫁」「低収益性事業の構造改革」「高付加価値品へのシフトとグループ営業体制の強化」「安定操業とコストダウン」に力点を置きます。その着実な実行を目的に、今年4月にCxO制を導入しました。従来の縦軸に加え組織横断的な体制とするための体制強化ですが、私自身もこれまでには入ってこなかった新たな情報を得る機会が増え、横串での連携強化が収益の積み上げに寄与していく手ごたえをすでに感じています。

一方、ROEの分母となるエクイティに関して鍵となるのが、2027年度までに自己株式取得1,200億円、配当性向50%を打ち出した株主還元です。営業利益が変動しても

自己資本をコントロールすることで、ROE8%の着実な達成を図っていきます。また、グループ内には、300社以上のグループ会社があり、連結対象会社は200社以上あります。グループ会社のバランスシートについても今後はより精査をしながら、非コア資産の売却を加速させ、資産のスリム化を図り、棚卸資産の圧縮を強力に進め、運転資金の削減を図ります。その一方で、金利上昇リスクや財務健全性を勘案した上で、レバレッジを利かせながら、借入れについても積極的に活用することで資本コストの低減を図ります。

財務健全性指標であるネットD/Eレシオについては、前中計での0.7倍から、レバレッジを利かせて1.0倍以内に目安を拡大します。借入れを積極的に活用はするものの、金利のある世界になりました。よって現状の格付けを維持することを意識しつつ、安易に借入金を増やすのではなく、資産の売却によるキャッシュ・インとのバランスなども見極め、その時々で最も有利な調達方法・条件を選択しながら柔軟に進めていく考えです。

現状、当社のPBRが1倍を下回っていることは私自身も強く意識しています。まずはROE8%のラインをしっかりと達成することが、PBR回復につながる起点になると考えます。

■ 株主還元の考え方

株主還元のうち、配当性向に関しては、安定配当をベースとしながら、資本構成を見直し、自己資本の適正レベルを勘案した結果、現時点では50%の水準が適正だと判断しています。今後の利益成長と、2027年度までに1,200億円の自己株式の取得を通じて発行済株式数も減少しますので、1株当たり配当金は増えていく計画です。なお、株主還元に関しては、安定的な還元が重要だと考えていますので、一時的な業績悪化に伴って安易に変更することは考えていません。

■ キャッシュ・アロケーション

財務戦略においては、成長投資や研究開発の資金を継続的に確保しつつ、資本構成を見直し、株主還元の強化を図る形でキャッシュを分配していくことが重要です。

営業キャッシュ・フローは新中計の3年間で約5,000億円を見込んでおり、それ以外のキャッシュ・インとして、政策保有株式の売却450億円、退職給付信託株式の売却210億円、さらには賃貸不動産の売却や、借入れなどを想定しています。

これらを原資に、3年間で研究開発投資に500億円、成長投資に2,700億円を振り向け、株主還元には前述の

CFOメッセージ

ように配当性向50%を維持しながら自己株式の取得に1,200億円を振り向け、強化を図る予定です。また、対象を厳選する形で維持更新投資に2,200億円を充当する計画です。

研究開発投資に関しては、将来に向けた事業ポートフォリオの転換を図る中で、サステナブルパッケージや木質バイオマスの領域では、これまで以上の投資が必要と認識しています。前中計3年間での研究開発投資約330億円に対し、新中計では500億円を計画していますが、不足ならば将来の事業に帰する研究開発投資はさらに増額することも念頭に置きながら、しっかりと投資を進めます。また、成長投資に関しては、投資が止まれば当社の将来の成長は望めないといった強い意識を持って、M&Aも含めて新たなビジネスの開拓に積極的に投資をしていきます。なお、この2,700億円の成長投資には、すでに発表した環境行動目標 (P.55) [☞](#)に沿って森林の取得、2027年度から順次、石炭ボイラをLNGへと燃料転換する投資も含めています。

■ 事業ポートフォリオ転換に向けた財務戦略

事業ポートフォリオに関しては、EBITDA、ROIC、営業利益率などの指標を絡めた明確な社内基準をもとにモニタリングしており、低収益性の基準に抵触した事業は、

再建案の策定と実行の進捗をモニタリングした上で、継続、撤退・売却・閉鎖などの方向性を判断します。低収益性事業からの脱却と成長投資への経営リソースの投下を通じて、筋肉質な経営体質へと転換していきます。

投資や撤退基準に関しては、厳格なハードルレートを設定して判断しています。WACCを上回るROICの創出は最低基準であることは言うまでもありません。なお、株主資本コストに関しては2023年12月に約6~7%と公表していますが [\(企業価値向上に向けた取り組みについて\)](#) [☞](#)、WACCや事業別ROICは、社内で算定しているものの対外的に開示していません。

すべての投資判断にはCFOの私が意見を付与します。投資リスクを洗い出し、リスクテイクする部分と回避する部分とをしっかりと見極め、リスクに見合った投資かどうか、シビアに判断し、「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」のバランスを追求していきます。

今後の成長ドライバーと位置づけている海外での投資についても、基本は国内と同様に、リターンを得られるかどうかを判断して意思決定します。注力エリアのインドや東南アジアでは、カントリーリスクも勘案しながら、将来的には既存のハードルレートがROEへの寄与という点で適正かどうか、今の運用を見直すことも検討していきます。

■ ステークホルダーへのメッセージ

私は機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのエンゲージメントの機会をとても大切に考えています。ステークホルダーの皆様からのご要望・ご意見は、経営トップを含む社内ですべて共有しております。

新たに打ち出した中期経営計画では、これまでとは異なり、資本効率の改善に重点を置いた経営を標榜しています。CFOとして、引き続き透明性の高い情報公開と積極的な対話を通じて、ステークホルダーの皆様との信頼関係を強固にしていきたいと考えておりますので、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



経営資源の活用

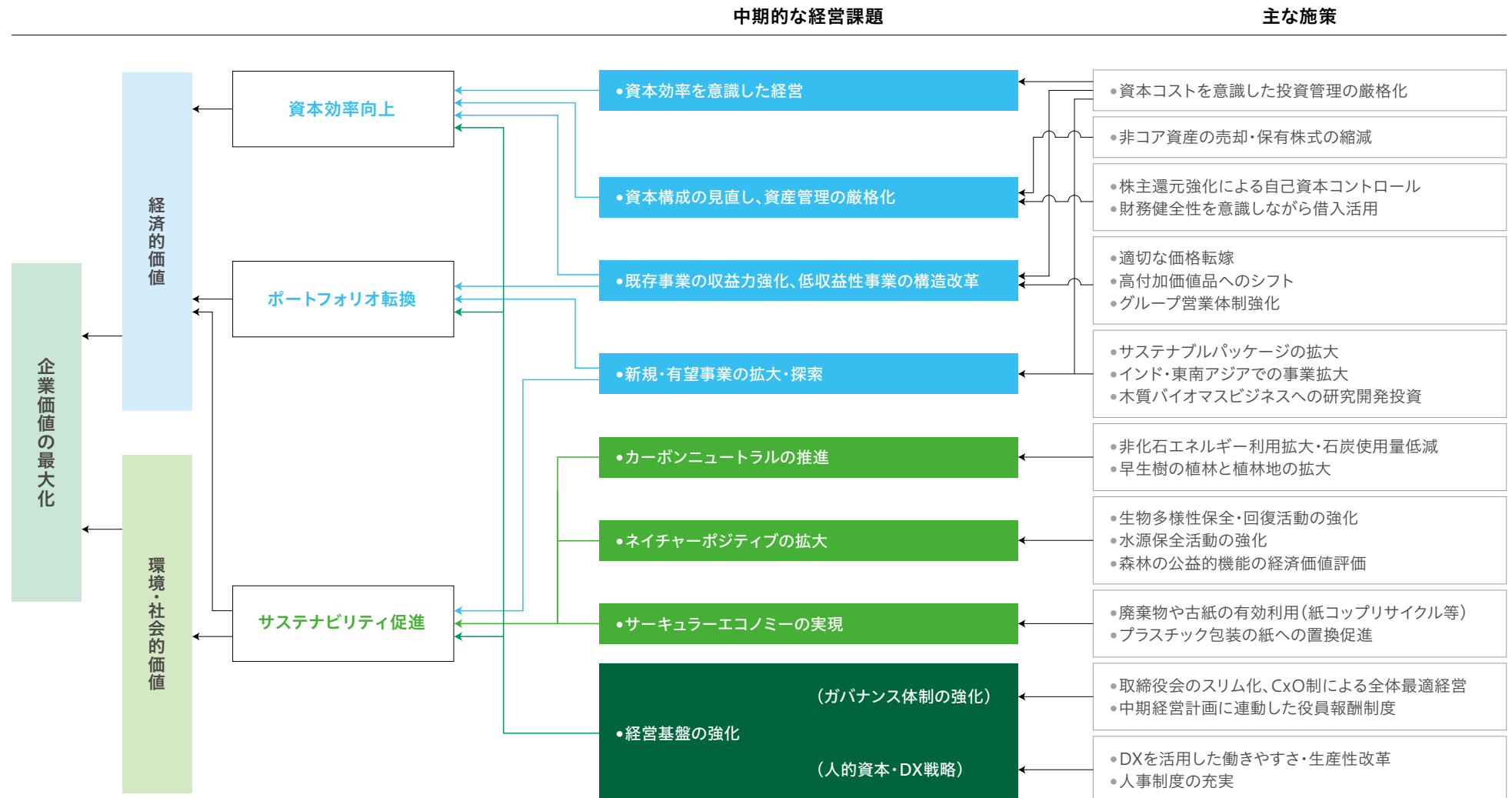
王子グループは、持続可能な森林経営、再生可能な資源の循環的利用、製紙基盤技術の応用、木質由来の新素材開発、グローバルな拠点・販売をはじめとした強みを活かしながら、価値創造を実現していきます。また、各経営資本の課題を解決し、強みのさらなる追求に向けて取り組んでいきます。

	 自然資本	 製造資本	 知的資本	 社会・関係資本	 人的資本	 財務資本
強み・特長	●持続可能な森林経営 王子グループは、国内外に広大な森林を保有・管理しています。環境、社会、経済に配慮した持続可能な森林経営を実践することで、再生可能な資源を育てるとともに、森林の多面的機能を発揮し、生態系サービスを社会に提供しています。 ●森林の多面的機能 -物質生産 -地球環境保全（CO₂吸収、他） -生物多様性保全 -水源涵養 -土壌保全 -文化 -レクリエーション、他	●再生可能な資源の循環的利用 再生可能な森林資源を育て、調達し、カスケード利用しています。また古紙を原料として繰り返し使用する紙のリサイクルを推進、市中で発生する貴重な資源を有効利用しています。さらに紙の製造に欠かせない水も、循環・再利用することで、使用量を削減する仕組みを構築しています。 ●製紙基盤技術の応用 水力発電や木質バイオマス発電を中心とした再生可能エネルギー事業の展開、工業用水の製造や産業排水処理事業など、製紙事業で培った基盤技術を活用し、さまざまな環境負荷低減につながる分野で事業の拡大を図っています。	●木質由来の新素材開発 新しい用途探索、実用化を進めているセルロースナノファイバー（CNF）や、バイオものづくりの基幹物質となる木質由来の糖液・エタノール、さらにはパルプ製造時の副産物から得られる「硫酸化ヘミセルロース」を原薬とした医薬品の研究開発を通じて、新たな価値創出によりさまざまな社会課題の解決を目指しています。 ●環境配慮型技術に関する幅広い知的財産権を国内外で保有 ●創業以来150年以上の知見や多種多様なコア技術（生産・操業、森林施業・育種等含む） ●国内グループ会社の工場各地に拠点を置く充実した研究開発体制と設備	●グローバルな拠点・販売 原紙から紙器・段ボール製造までを一貫で行うパッケージング事業をはじめ、家庭紙事業、感熱事業、パルプ事業など、積極的にグローバル展開しています。成長を続ける海外の市場ニーズに対応し、新たにグループに加わった企業とともにシナジー効果を生み出します。 ●調査報告書、製品情報シート等提供による製品の安全に関するお問い合わせへのきめ細かいコミュニケーション対応 ●「nepia」に代表されるブランド力および顧客のニーズをくみ取る力 ●国内外における各種の社会貢献活動	●調達・製造・営業などの全現場における製造力 ●グローバル拠点を含めた人材の多様性（インクルージョン&ダイバーシティ） ●互いの文化・風土を尊重し醸成し受容する企業文化 ●創業の精神を踏まえた高い倫理観をもつ人材とそのための教育制度 ●新事業につながる研究開発を行う技術人材の厚みと教育体制	●川上から川下まで多様な事業展開による収益安定性 ●財務健全性 R&I発行体格付けA+〔ポジティブ〕 ネットD/Eレシオ1.0倍以内（2025年度以降） ●安定的な配当政策 配当性向50%（2025年度以降）
今後の取り組み	●植林地拡大による安定的・長期的資源確保 ●自然資本の定量評価と価値向上、財務諸表に計上する自然資本金会計の導入 ●国内社有林の有効活用 ●成長性向上によるCO₂吸収増・資源量拡大	●生産余力の活用、生産体制最適化 ●バイオリファイナリー事業への転換 ●自動化、DX推進による生産効率の向上 ●脱炭素社会への移行に向けた非化石エネルギーの利用拡大	●各種研修・教育制度の拡充 ●各種業務に関わる知見、ノウハウの伝承 ●事業ポートフォリオの転換に向けた知的財産ポートフォリオ戦略の策定、実行	●木質由来の新素材事業における産官学をはじめとする社外コンソーシアムへの参画と取り組み ●ISFCをはじめとした業界団体との協働 ●人権デューディリジェンスによるサプライチェーンにおける人権への配慮	●中期経営計画実現に向けた人材育成環境の整備 ●多様な人材の採用 ●従業員エンゲージメントの向上 ●職場の安全衛生の確保	●既存事業の収益力強化 ●事業ポートフォリオの転換 ●資本効率の改善
Input	●王子の森（うち環境保全林）：636千ha（164千ha） ●取水量：686,547千m³	●海外製造拠点数：24カ国106拠点 ●設備投資額等：1,534億円	●研究開発費：135億円（紙パ業界 国内第1位。WDB株式会社調べ） ●特許・実用新案・意匠出願件数 国内：314件 海外：150件	●王子グループ企業^{※1}：国内外373社 ●サプライヤー・サステナビリティ調査対象社数：955社 ●社会貢献活動費：4億円	●連結従業員数：39,136人 ●海外従業員比率：58.5% ●キャリア採用実績：62人（2024年度）	●株主資本：8,161億円 ●有利子負債残高：9,034億円
Outcome	●国内社有林の公益的機能の経済価値評価試算：5,500億円/年 ●森林認証取得率：98%（国内100%、海外96%） ●CO₂固定量：1億4,202万t-CO₂ ●取水原単位：22.2%削減（2018年度対比）	●GHG排出量（Scope1、Scope2）：34.2%削減（2018年度対比） ●再生可能エネルギー利用率：56.4% ●古紙利用率（国内）：67.4%	●2024年度国内公開特許件数：286件（紙パ業界1位。株式会社パテント・リザルト調べ） ●保有特許権・実用新案権・意匠権数／商標権数 国内：2,784件／1,039件 海外：944件／1,160件	●紙・パルプ関連売上高世界5位、国内1位（2023年度） ●海外売上高比率：40.8%、販売国数：130カ国 ●主要サプライヤーのサステナビリティ調査実施：100%	●従業員エンゲージメントスコア^{※2} 仕事に対するエンゲージメント：61.0% 組織に対するエンゲージメント（長期就労意欲）：65.8% ●女性管理職比率^{※3}：4.9% ●障がい者雇用率^{※4}：2.55% ●労働災害度数率：0.81（2024年）	●営業利益：677億円 ●ROE：4.3% ●フリー・キャッシュ・フロー：△605億円 ●1株当たり配当金：24円

※1 子会社および関連会社 ※2 肯定的回答比率 ※3 国内グループ16社 ※4 国内グループ6社

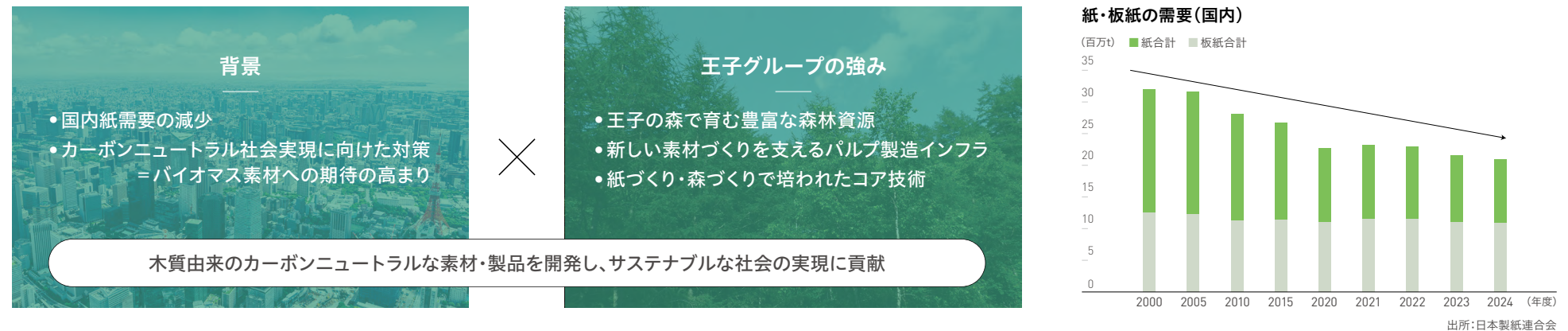
ロジックツリー

ロジックツリーは、王子グループの経営課題・経営戦略がどのように企業価値の増大へ結びついていくかを図式化したものです。企業としての持続的な成長を通じて経済的価値の増大を図ると同時に、森林資源に基づく事業基盤を活かして各種のサステナビリティ促進を図ることで、社会全体に向けた環境・社会的価値の向上を追求していきます。

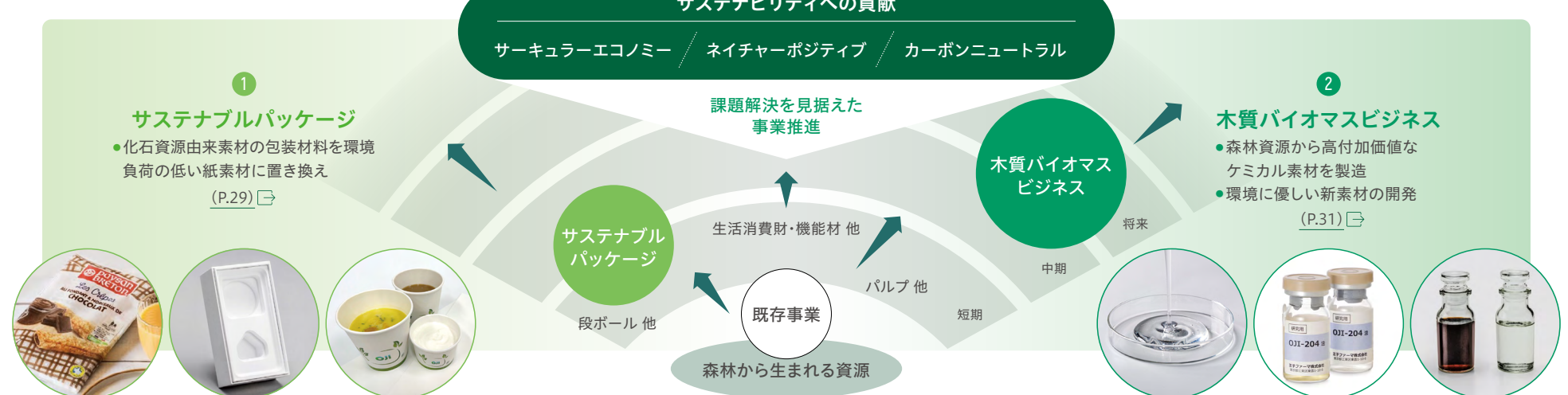


ポートフォリオ新領域 - 王子グループの強みを活かしたポートフォリオ転換

王子グループは、2008年以降の国内紙需要の急激な縮小を背景に、海外展開および板紙・パルプの製造販売を強化し、事業構造転換を進めてきました。2020年、政府が2050年までにカーボンニュートラル(=温室効果ガスの排出量を吸収と合わせて実質ゼロにする)を目指すことを宣言し、化石資源由来素材の代替となるバイオマス素材への期待が高まっています。当社では、豊富な森林資源および森づくり・紙づくりで培われた技術や設備を活用することで、「サステナブルパッケージ」と「木質バイオマスビジネス」を成長の柱とし、両分野への積極的な設備投資やM&Aを通じて事業化を推進しています。



王子グループの持続的な成長に向けた取り組み



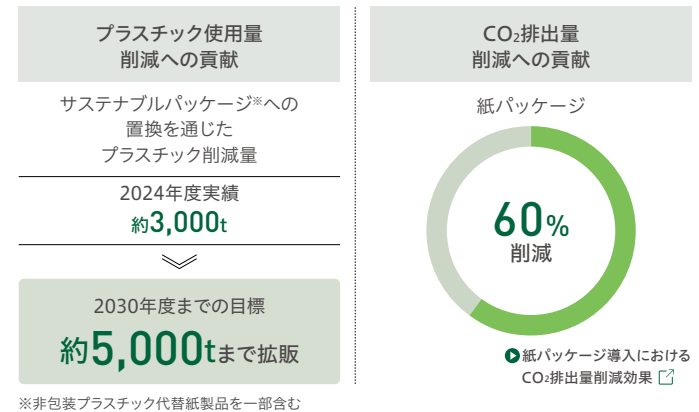
ポートフォリオ新領域 -サステナブルパッケージ

環境意識の高まりとともに、従来型の化石資源由来のプラスチック使い捨て包装に代わる、持続可能な包装資材への需要が急速に拡大しています。

紙製の包装資材は、プラスチック使用量の削減とCO₂排出量の削減に貢献できるため、持続可能な社会の実現におけるインパクトが大きく、中核的な役割を果たしています。当社は、バリア性能や耐久性、加工性などの包装に必要な機能を付加した新しい紙・パルプ製包装を市場に提供し、お客様のニーズに対応するサステナブルパッケージのラインナップを強化し続け、グループ全体の事業競争力を向上させていきます。

また、プラスチック使用量の削減だけではなく、紙製のサステナブルパッケージは、紙のリサイクル性の高さと製造工程において多様な素材を柔軟に取り入れられる特性(=混抄紙への適応性)により、廃棄物の削減、環境負荷の低減にも寄与します。

サステナブルパッケージの市場は日本国内だけでなくグローバルを視野に、各国の環境規制の強化、消費者の意識変化を見越した製品の開発と市場投入により、さらなる成長を目指していきます。



木質由来の 包装ソリューション	代替する化石資源由来包材	主な戦略と開発品	主な製品例
紙ベース 軟包装資材 	軟質プラスチック包装	高リサイクル性 プラスチックコーティング不使用の紙製包装資材 透明感 中身が見える透明の紙ベース包装資材 高機能性 紙にバリアコート層を付与したバリア紙による内容保護資材 法規制対応 非フッ素耐油紙	リサイクル可能な紙製外装袋 アルミ不使用紙製蓋材
パルプ・紙製 容器包装 	硬質プラスチック容器	高リサイクル性 幅広い成形に対応したパルプモールド容器、プレス成形用紙等 多様な加工性 独特の風合いとデザイン性がある加工も可能なパルプ不織布 高密封性 脱プラとフードロス削減を実現するトップシール可能な紙製トレー容器	パルプ不織布による成形品 design: DRILL DESIGN photo: youkanabe 高品質パルプモールド容器
その他	再生プラスチック、発泡プラスチック、気泡緩衝材等	アップサイクル 混抄紙 輸送用脱プラ包材 緩衝材や断熱材などのプラスチック資材を代替する紙製資材	パームヤシ空果房の混抄段ボール: 地域の廃棄物による 土壌汚染などの 環境問題を解決

ポートフォリオ新領域 -サステナブルパッケージ

リサイクルの取り組み

サーキュラーエコノミーの実現に貢献するため、持続可能なマテリアルリサイクルの仕組みを新たに構築し、従来活用が難しかった古紙についても再資源化を推進しています。特に、紙コップやアルミ付き紙容器などの難処理古紙に対するリサイクル技術の確立と、取り組み事例の拡大に注力しています。

これらの飲料用紙容器は、プラスチックラミネート加工や使用後の汚れなどの問題から、一般的な古紙回収システムの対象外とされ、大半が廃棄されていました。そこで、破碎・洗浄の前処理および特殊設備を用いることで、飲料用紙容器を古紙として再利用可能なリサイクルシステムを構築し、資源循環の促進と廃棄物の削減を実現しています。

また、取り組み企業様においては、施設・オフィス・店舗などで使用済み紙容器を回収し、そこから生まれ変わったリサイクル製品（紙製ハンドタオルや段ボール等）を活用することで、利用者が紙資源の循環を身近に体感できる環境となっています。これにより、サステナブルな活動への理解や古紙利用の拡大を促進しています。

主なリサイクル取り組み事例

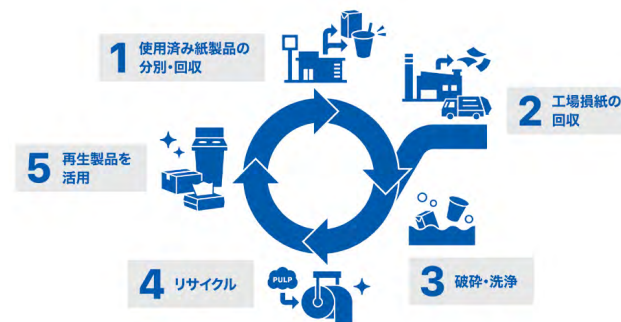
公開日	取り組み内容 / 企業様（敬称略）	対象製品	リサイクル製品
2025年8月	東京23区全域でのリサイクルプラットフォーム構築について （花王株式会社／ソフトバンク株式会社／国際紙パルプ商事株式会社 等）	紙コップ等	紙製ハンドタオル等
2025年5月	大阪・関西万博での実用化について （日本テトラパック株式会社／ゴールドパック株式会社）	アルミ付き紙容器	段ボール
2025年1月	4社連携での紙コップリサイクルの取り組みについて （日本マクドナルド株式会社／日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社／タリーズコーヒージャパン株式会社）	紙コップ	紙製ハンドタオル

再生の輪をいっしょにつくる Renewa(リニューフ)



王子グループが展開する新ブランド「Renewa」は、従来、リサイクルが難しかった素材を再生可能「Renewable」にしてい、企業連携型の新しいリサイクルシステムです。業界や企業の枠を超えて、資源循環の輪が広がる未来を目指し、新たな技術や仕組みづくりに挑み続けます。

「Renewa」専用ホームページ URL: <http://www.renewa-oji.jp/>



TOPICS

紙包材のリサイクル性評価設備を導入(Walki):欧州環境規制に基づく包装資材のリサイクル性評価を加速

EU規制の「包装及び包装廃棄物規則(PPWR)」では、すべての包装材料は2030年までにリサイクル可能な設計要件に適合する必要があります。この規則に基づき、包装材料は高品質なマテリアルリサイクルを可能にするために、リサイクル設計基準に沿って適切に回収、分別、処理されなければなりません。その結果、欧州市場をターゲットとするブランドオーナーはリサイクル設計基準に適合した包装材料を使用する必要があります。

2024年に王子グループに加わったフィンランドの包装材料加工会社であるWalkiは、紙包材のリサイクル性を評価するための設備を導入しました。この設備では、包装材料が実際にリサイクル設計基準に適合しているかを確認することができます。

特に、サステナブルパッケージでは紙にバリアコーティングを施す必要がありますが、バリア性能を保ちつつ、工場でリサイクル処理可能な製品を設計していくことは非常に重要です。そのため、新たな包装材料の設計・開発を行うためには、このリサイクル性評価設備の導入が必要不可欠でした。

今後、王子グループのパルプ・抄紙技術とWalkiのコンバーティング技術のシナジーにより、サステナブルパッケージ市場をグローバルに牽引していきます。



ポートフォリオ新領域 -木質バイオマスビジネス ~バイオものづくり技術~

森林資源を原料とする“バイオものづくり技術”の開発

当社は次世代の中核ビジネスとして木質バイオマスを活用した新素材開発を進めています。その中で、注力テーマの一つである「バイオものづくり」に焦点を当て、市場環境や現在の取り組み、今後の計画、投資家の皆様から寄せられた質問への回答をご紹介します。

バイオものづくりとは

バイオものづくりとは、生物由来の素材を用いてものづくりを行うこと、さらには微生物の代謝反応などを活用して、化学素材や燃料、食品、医薬品などの製品を作り出すことをいいます。従来の化石資源を原料とした、さまざまな製造プロセスの代替となる「持続可能なものづくり」として、次世代の産業基盤、ひいては日本の競争力の核となることが期待されています。

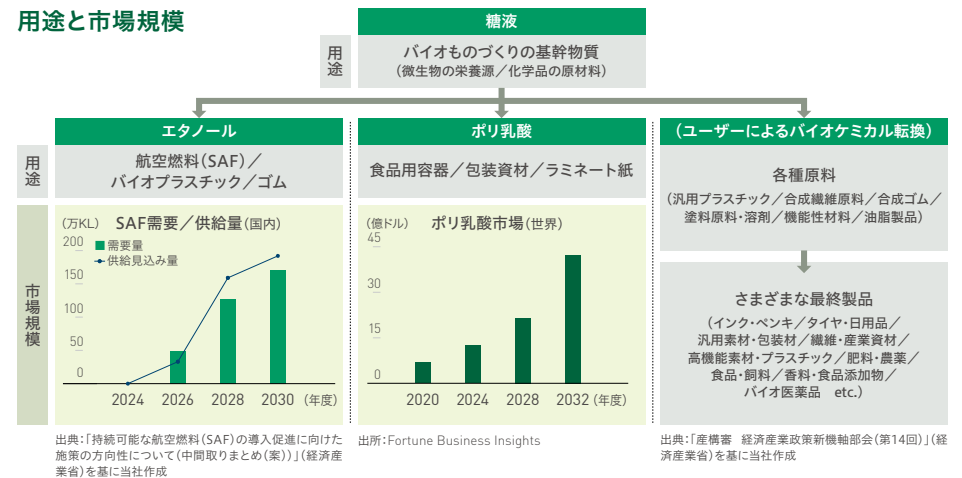
王子グループのバイオものづくり

長年の森林経営により育まれた森林資源と、製紙工場のインフラを活用したパルプを起点に、地球環境の課題解決に向けたバイオ技術の開発に取り組んでいます。森林を主体とする当社のバイオマスは農業由来のものと比較して、食料生産との棲み分け、施肥量減（森林生態系の物質循環）の利点があります。また、森林は水源涵養機能による水資源の保全など多面的な機能を有します（P.60）□。当社では、独自の糖化・発酵技術を用いて、木質由来の「糖液」「エタノール」「ポリ乳酸」などのバイオものづくり製品の社会実装を目指しています。

当社のバイオものづくり製造プロセス



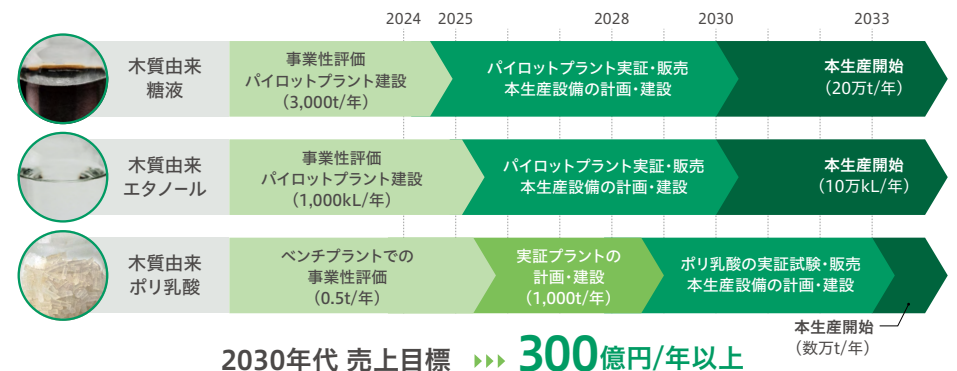
用途と市場規模



今後の計画と目標

木質由来糖液・エタノール・ポリ乳酸の社会実装に向け、2025年から2033年の8年間で数百億円規模の設備投資を検討しています。パイロットプラント（P.32）□による実証試験で、CO₂排出量およびコストを明確化するとともに、本生産設備のプロセス最適化を検討します。

また、昨年発表の当社社有林の経済価値約5,500億円/年（P.60）□を踏まえ、その森林資源から得られた製品の独自の価値向上を図る取り組みを推進し、差別化を図っていきます。



ポートフォリオ新領域 -木質バイオマスビジネス ~バイオものづくり技術~

現在の開発進捗

■木質由来の糖液・エタノールのパイロットプラント

鳥取県米子市の王子製紙米子工場にて、木質由来糖液・エタノールのパイロットプラントを設置し、2025年5月に竣工式を開催しました。国内最大級の本設備は、カーボンニュートラル社会の実現に向けたバイオものづくり製品開発の一環で、年間3,000トンの糖液と1,000キロリットルのエタノール生産が可能です。今後は製造条件の最適化と社会実装に向けた取り組みを加速します。



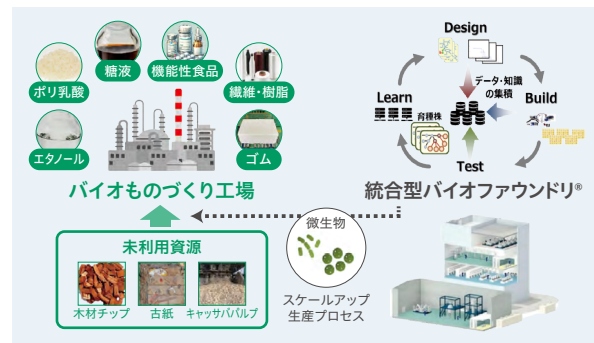
木質由来糖液・エタノールパイロットプラント



2025年5月21日 竣工式の様子(鳥取県米子市)

NEDOバイオものづくり革命推進事業

2024年7月に(株)バックス・バイオイノベーション、日揮ホールディングス(株)、(株)ENEOSマテリアル、大阪ガス(株)、東レ(株)と当社の6社で共同提案した「木質等の未利用資源を活用したバイオものづくりエコシステム構築事業」が国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「バイオものづくり革命推進事業」に採択されました。本事業では、川上から川下までの6社の総力を結集し、バイオものづくり製品の社会実装および社会受容性の醸成を促す仕組みづくりを推進します。そして、既存の製紙工場をバイオものづくり工場へと転換し、競争力のあるバイオものづくりのハブの実現を目指します。



6社コンソーシアムによる未利用資源を活用した“バイオものづくりエコシステム”
「統合型バイオファウンドリ®」は株式会社バックス・バイオイノベーションの日本国内における登録商標です。

投資家の皆様からの

Q&A

Q1. 木質バイオマスビジネスとは？

A1. 当社の木質バイオマスビジネスは、食料と競合せず再生可能な森林資源を活用できる点に優位性があります。バイオエタノール市場は、2030年には5,000億円規模に拡大すると予測されています。航空燃料分野では、2030年までに使用燃料の10%をSAFに切り替えることが義務化される中、食料由来原料や使用済み食用油だけではその需要を満たすことは困難です。そのため、木質バイオマスなどの安定供給可能な原料の活用が不可欠となっています。

Q2. なぜ、バイオものづくりにおいてこれまで森林資源の活用が進まなかったのか？

A2. 森林は樹種によっては50～100年単位で育成・管理が必要であり、短期的な経済合理性に基づく政策や投資が優先された結果と考えています。今後はバイオものづくり製品を上市することに加えて、長期的な森林経営に基づき、森林の持つCO₂吸収、水源涵養、生物多様性保全といった機能を「見える化」し、社会的価値として評価する取り組みが重要だと考えています。

Q3. 今後の見通し(売上目標や価格競争力)は？

A3. 今後の需要動向を見ながら最適な生産バランスを見極め、2030年代に糖液・エタノール・ポリ乳酸で売上目標300億円以上を目指します。価格競争力については、既存の製紙工場インフラの活用や酵素の回収技術により、製造コストを抑えています。また、ブランディング活動や価値訴求の取り組みを通じ、社会や消費者に受け入れられるバイオものづくり製品の実現を目指します。

事業概要

事業の全体像

王子グループは、世の中のニーズに応え、製紙事業で培った技術を活かしたイノベーションの推進やM&A等で事業を拡大をすることで、現在の事業ポートフォリオを構築しました。

今後、サステナブルパッケージの拡大、森林資源をベースとした木質バイオマスビジネスの中核化に向け、事業ポートフォリオ転換を図り、サステナブルな社会への貢献を実現していきます。

その他

国内 15社
海外 1社

- ・商事、物流、エンジニアリング、不動産事業
- ・新規事業開発

売上高	3,377億円
営業利益	▲90億円
設備投資費	101億円
研究開発費	86億円
減価償却費	45億円

印刷情報メディア

国内 7社
海外 1社

- ・新聞用紙事業
- ・印刷・出版用紙事業
- ・情報用紙事業

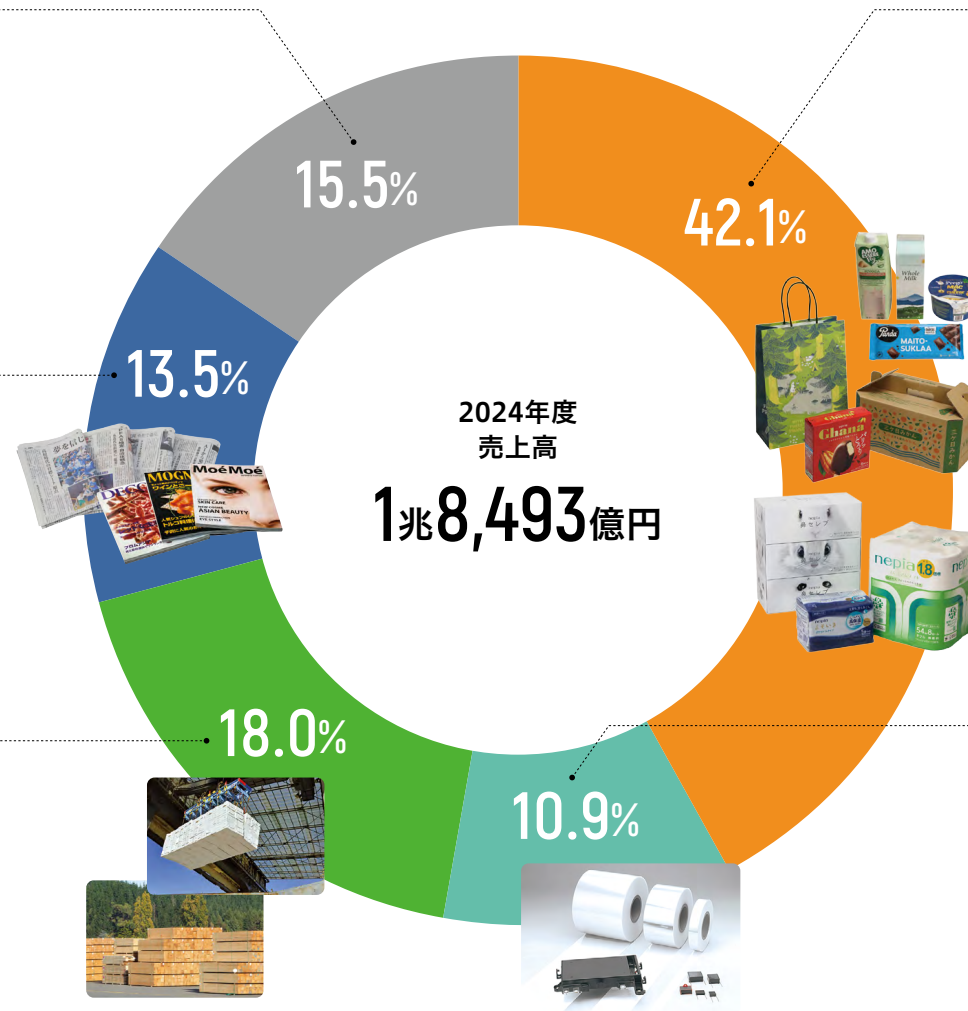
売上高	2,932億円
営業利益	133億円
設備投資費	78億円
研究開発費	6億円
減価償却費	72億円

資源環境ビジネス

国内 19社
海外 30社

- ・植林事業
- ・パルプ事業
- ・木材加工事業
- ・エネルギー事業
- ・澱粉・糖化事業

売上高	3,923億円
営業利益	313億円
設備投資費	886億円
研究開発費	5億円
減価償却費	272億円



生活産業資材

産業資材

国内 43社
海外 65社

- ・段ボール事業
- ・紙器事業
- ・製袋事業
- ・フィルター事業
- ・サステナブルパッケージング事業
- ・液体紙容器事業

売上高	9,178億円
営業利益	184億円
設備投資費	361億円
研究開発費	13億円
減価償却費	411億円

生活消費財

国内 1社
海外 6社

- ・家庭紙事業
- ・おむつ事業

機能材

国内 9社
海外 20社

- ・特殊紙事業
- ・感熱事業
- ・粘着事業
- ・フィルム事業

売上高	2,364億円
営業利益	124億円
設備投資費	108億円
研究開発費	25億円
減価償却費	92億円

*1 業績および連結子会社数は、2025年3月末時点のデータです。

*2 合計の売上高には調整額(主として内部取引に関わるもの)を含みます。個別の売上高および売上高構成比、営業利益には調整額(主として内部取引に関わるもの)を含みません。

*3 2025年度より、Walki社・IPI社を「その他」セグメントから「生活産業資材」セグメントへ変更し、従来各セグメントへ配賦していたグループ本社費は「その他」セグメントへ集約しました。本ページ、およびP.34～43に記載のデータは、上記の変更内容を反映しています。

事業概要

生活産業資材事業／産業資材事業

王子ホールディングス
常務執行役員
産業資材カンパニー
プレジデント

関野 和貴

主要製品／事業

段ボール、紙器、紙袋、液体紙容器、全熱交換エレメント

事業概要

産業に不可欠な各包装資材を、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・加工を横断的に行い、また建物の省エネに貢献する全熱交換エレメントなど、多様な商品群を、日本、欧州、東南アジア、インド、オセアニアといった広範囲のお客様に提供し、ニーズにタイムリーに対応しています。



事業環境認識

強み

- 東南アジアからインド、欧州に多数有する生産・販売拠点による裾野の広い事業・商品展開
- 国内2カ所の段ボール一貫工場をはじめ、効率的な原紙輸送による環境負荷低減
- 国内外での有機的連携による安定した供給・品質管理体制

弱み

- 装置産業としての大型設備投資による投資回収の長期化
- 汎用性商品における価値の差別化

機会

- 市場の環境意識の高まりに呼応する、紙製包装資材や容器への切替提案による販売機会の創出
- 需要に応じた設備投資やM&Aによるシェアアップ

脅威(リスク)

- 紛争、政治的混乱などの地政学的リスク
- 縮小する国内市場
- 人件費・物流費の高騰

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

前中期経営計画期間においては、国内外でポストコロナにおける産業や生活様様の大幅な変革を伴い、経済成長(率)も軒並み低い域で推移いたしました。

需要減退に伴う競争激化の一方、原燃料価格は漸増し、順次製品価格に転嫁したものの、一部の転嫁にとどまり、中期計画に対し、24年度は減益となりました。

■事業別の取り組みと成果

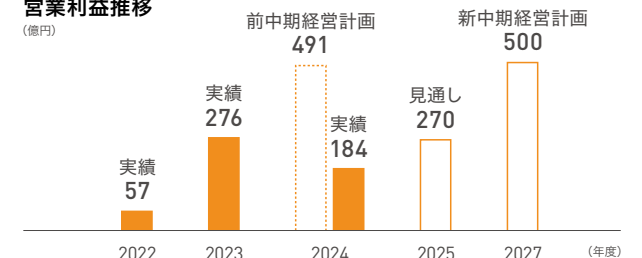
前中期経営計画では、事業戦略である「東南アジア・インドでのパッケージング事業のさらなる拡大・強化」、「首都圏を中心とした国内段ボール事業の拡大・強化」のもと、22年にマレーシア南部と中部、ベトナム南部の3拠点で、また24年にはベトナム北部、インド南部の2拠点で、それぞれ段ボール新工場を稼働させています。

国内では23年に段ボール原紙・加工一貫工場を栃木／宇

都宮に稼働させ、太陽光発電設備を備えた同工場は、生産・輸送効率の向上とともに、環境への配慮も施しています。

■今後の課題、戦略

新中期経営計画では製品への価格転嫁を着実に実行し、回復が期待される需要の取り込み、ならびにサステナブルパッケージの推進により、増益を見込みます。

営業利益推移
(億円)

*産業資材事業および生活消費財事業合計

事業概要

生活産業資材事業／産業資材事業

新中期経営計画達成に向けた事業戦略

産業資材カンパニーは、包装資材を主な商材とし、その事業領域は板紙事業、段ボール事業、製袋事業、紙器事業、液体紙容器事業、フィルター事業等と多岐にわたり、また生産拠点も19カ国・136拠点と、領域・地域ともに王子グループ内でも際立って裾野が広い事業展開をしています。

一方、広範であるが故の連携不足が課題となっており、新中期経営計画の達成に向けては足元の収益力を高めつつ、当カンパニーのネットワークを最大限に活用し、高まるサステナブルへの要望へ応えていくための3つの基軸戦略を掲げています。

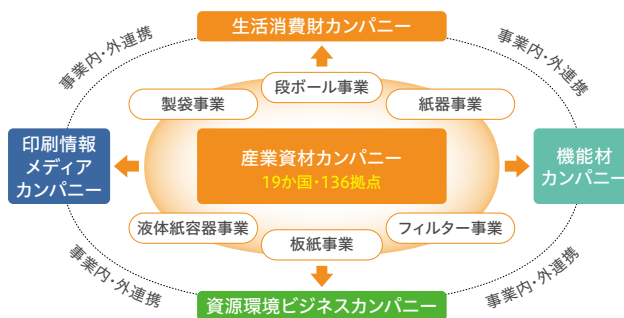
① 着実な価格転嫁の実行	カンパニー内の生産拠点の約半数を占める国内市場において、原材料価格、人件費、物流費などの上昇を背景とした製品価格への転嫁を確実に進めます。
② 事業内外の連携強化による販売機会の創出	産業資材カンパニーが有する多岐にわたる事業群内での相互連携に加え、他カンパニーとの横断的な取り組み(シナジー)による販売機会の創出を行い、全体利益の向上に貢献します。
③ サステナビリティの推進による新たなビジネスモデルの構築	液体紙容器等のサステナブルパッケージの拡大や、環境意識・規制の強い欧州で、2024年に買収したフィンランドのWalki Group Oy社などを橋頭堡に、サステナビリティを軸とした新たなビジネスモデルを展開していきます。

■ 液体紙容器の東南アジアへの拡大に向けて

液体紙容器は、当社が推進する“サステナブルパッケージの拡大”の一翼を担っており、アルミ箔をバリア層とした多層構造で、常温で長期(約1年間)保存可能なアセプティック容器は、東南アジア地域で堅調な需要が見込まれています。

産業資材カンパニーが多くの拠点を有する同地域において、強固な販売網を活用し、同事業の拡大とシェアアップを積極的に目指す取り組みを進めています。

広範な事業領域と生産拠点を活かした事業間のシナジー効果の創出



アセプティック容器 (IPI)



CFOメモ

社会からのサステナビリティに対する要請の高まりに応えることは、将来的な競争優位性の確保につながります。グループの総合力を活かし、成長への積極的な展開を図ると同時に、各拠点の収益性をそれぞれ検証していきます。



OJI4U – Total Packaging Solutions

マレーシアのお客様に、我々が提供する梱包資材により高い価値を認め、選択していただくために、我々は何をすべきか。グループ内で議論を重ねた結果、生まれたのがトータル・パッケージング・ソリューションです。我々はこの事業モデルを「OJI4U」(Ojiフォーユー)と名付け、お客様と一緒ににより便利で魅力的なパッケージング製品とサービスを提供するTier1サプライヤーを目指しています。OJI4Uでは、

- ① お客様の製品を保護することはもちろん、その魅力を高める構造デザイン・アートデザインの提案
- ② 各種の包装資材との取り合わせや製品梱包の作業性まで織り込んだ包装デザイン・コスト最適
- ③ OJI4Uの提携ネットワークを活用した段ボール以外の包装素材とのセットでの納品

により、お客様にパッケージングサービスを提供することを目指しています。

世界に展開する王子グループがもつ機能素材や技術、知見を結集して、OJI4Uにしかできない価値を形にしていきます。

相談窓口
ask.oji4u@gspp.com.my



プロジェクトロゴ

事業概要

生活産業資材事業／生活消費財事業

王子ホールディングス
専務執行役員
生活消費財カンパニー
プレジデント

森平 高行

主要製品／事業

家庭紙ブランド「nepia」

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続けながら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(FSC®C018118)※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。

WWF® and ©1986 Panda Symbol are owned by WWF. All rights reserved.

王子ネピア公式ホームページ



※一部商品を除く。

事業環境認識

強み

- 環境対応製品をはじめとする高品質製品のラインナップと高いSDGs貢献イメージ
- 長年築いてきたステークホルダーとの関係性に基づく製品、サービス提案力
- 「nepia」「鼻セレブ」ブランド

弱み

- 長年使用してきた「nepia」ブランドの老齢化
- コモディティ市場における競争優位性の確立の難しさ
- 商品ラインナップの不足

機会

- 環境意識の高まりによる、環境対応製品需要拡大
- 超高齢化社会の到来による大人用おむつの需要拡大
- 東南アジアなど新興国市場の経済発展

脅威(リスク)

- 国内家庭紙市場の成熟、飽和
- コモディティ市場における価格競争激化
- 人件費・物流費・原燃料価格の高騰

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、主に「家庭紙事業のブランディング強化」と「紙おむつ事業の海外における拡大・強化」の2軸で戦略を推進しました。

■ 事業別の取り組みと成果

家庭紙事業では、トラウデン直美さん起用の新TVCMやSNS(TikTok導入他)活用により消費者の「nepia」に対する広告認知とイメージ浸透は向上したものの、価格改定に伴う競争激化でシェア競争が激化し計画未達(88%)に終わりました。

海外での紙おむつ事業は、マレーシアでは市場縮小により未達となった一方、インドネシアは市場拡大と拡販が奏功し数量、収益ともに計画を達成しました。

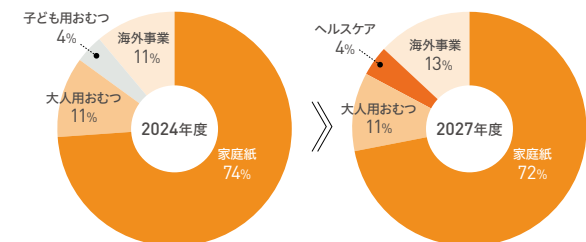
なお、国内子ども用おむつ事業は2024年9月末をもって撤退し、市場成長が続く海外展開に集中する方針としました。

■ 今後の課題、戦略

国内は低利益率である家庭紙事業が売上の7割以上を占めており、実質的に一本足打法となっています。ブランド・ラインナップの見直しやマーケティング投資の継続実施を行い、量から質へシフトしていきます。また、大人用おむつを第2の柱に育てていくとともに、新たにヘルスケア事業に参入します。

さらに、海外おむつ事業の収益基盤強化を図り、27年度には対24年度比12.5%の売上高拡大を目指します。

事業別売上高構成比



事業概要

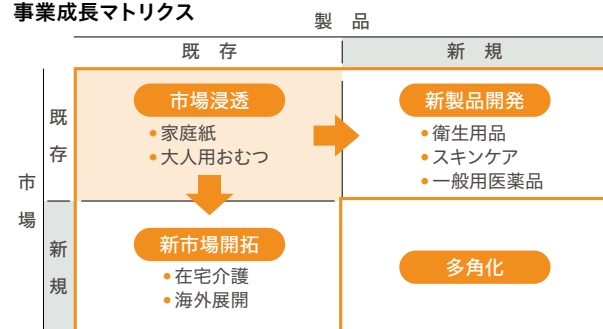
生活産業資材事業／生活消費財事業

新中期経営計画達成に向けた事業戦略

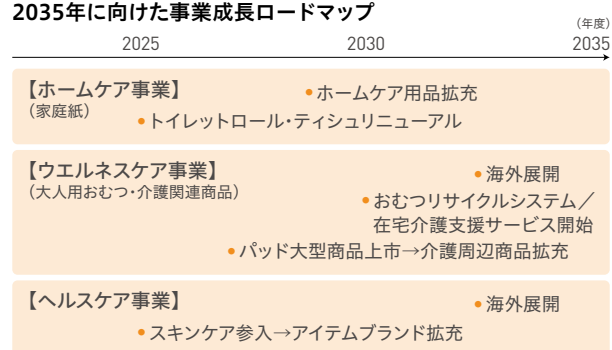
生活消費財カンパニーが展開する3つの事業ごと、以下の戦略を基に、2035年に向けてさらなる成長を目指します。そして、生産体制の強化や人財のリスキリングによる経営基盤の強化、基礎研究・技術開発による新しい価値創造、新規事業への投資を通じて、消費者に「ここちいい」製品を提供し続けます。

① ホームケア事業 (家庭紙)	当カンパニーの基盤である本事業では、「量から質への転換」と「収益性の確保」に注力し、低収益商品の廃止や付加価値商品の投入、ラインナップの見直し、製品品質の向上を進めています。競争優位性を意識した品質目標を設定し、消費者官能調査による客観的評価を実施することで、ブランド価値の向上を図ります。
② ウェルネスケア事業 (大人用おむつ・介護関連商品)	大人用おむつを中心とする本事業を第2の柱として育て、2035年度までに売上高を2024年度比で130%に拡大することを目標に、製品開発や在宅介護市場へのサービス拡大を進めます。今秋以降には排泄トラブルやスキントラブルのリスクを軽減する新商品を投入予定であり、介護周辺商品の拡充、訪問看護・介護事業所向け販路の開拓、EC強化にも取り組みます。
③ ヘルスケア事業	「鼻セレブ」ブランドや森林資源を活かし、2025年3月に開始したスキんケアラインをはじめとする本事業を第3の柱として育成します。国産甘草を配合したスキんケアブランド「SKINLISM」の展開や、洗顔ソープに続くラインナップ拡充を通じて、企業価値向上に向けた新たな挑戦を続けます。

事業成長マトリクス



2035年に向けた事業成長ロードマップ



■ブランド戦略 -環境に配慮したサステナブルな商品力を基盤に

王子ネピアは「Japan Sustainable Brands Index(JSBI)2024」で第2位を獲得しました(昨年度は8位)。この評価は、FSC®認証紙の採用拡大や「森と地球の未来 nepia 環境月間」※キャンペーンなどの取り組みが寄与したものと考えています。今後もサステナブルな商品づくりを一層推進し、10位以内の継続的な獲得を目指します。

※環境省制定



人口動態の変化やライフスタイルの多様化を成長機会と捉え、成長市場をモニタリングしながら、新事業を含めた事業基盤の強化につなげていきます。



海外事業戦略達成に向けて

海外事業は、既存ビジネスの拡充、輸出の拡充、ミディアム・プレミアム品の上市、大人用おむつの上市、nepiaブランド製品の販売の5つの戦略を柱として、2024年度海外売上高比率11%から2035年度18%への引き上げを目標とします。

変化の中で
成果を出すために

Oji Asia Household Product(OAHP) /
Managing Director

Chen Ket Loong



2024年、OAHPは厳しい市場環境下、過去最高の業績を達成しました。子ども用おむつ市場の縮小や競争激化の中、チームの協力と強い意志でコスト削減と業務効率化を徹底した成果です。「限られた資源で最大の成果を出す」姿勢が会社に根付き、これからの競争優位の要因になるものと信じています。

2025年も市場環境は厳しく、出生率低下や原燃料高騰、競争激化などの課題がありますが、「輸出市場」「東マレーシア」「Eコマース」、これら3つの“成長が期待できる分野”に集中することで、売上高回復と収益改善に取り組めます。また、発展途上国向けに低コスト商品を展開し、

より多くの国に効率よく子ども用おむつを安定供給します。

今後不確実な時代を乗り越えるため、柔軟な姿勢と迅速な判断力、そして「人財力」を強みに、変化を受け入れ、進化・深化と成長を遂げていきます。



事業概要

機能材事業

王子ホールディングス
専務執行役員
機能材カンパニー
プレジデント

青木 茂樹

主要製品／事業

特殊紙、機能紙、各種フィルム

事業概要

機能材カンパニーでは、さまざま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。営業・マーケティング・開発が一体となったマーケットインビジネスを追求し、高付加価値製品の開発をスピーディーに進めています。



機能材カンパニー製品群

車載コンデンサ用フィルム

事業環境認識

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
- 営業・マーケティング・開発が一体となった、高機能・高付加価値の迅速な開発体制
- 原紙から加工までの一貫生産体制

弱み

- オンリーワン製品が故の代替生産の難しさ
- 製品ラインナップのコモディティ化

機会

- 電動車の普及によるコンデンサ用OPPフィルム需要拡大
- 脱プラ、減プラなどサステナブルな製品への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

脅威(リスク)

- 紛争、政治的混乱等を起因とした為替レートや需要変動といった地政学的リスク
- 原燃料価格・人件費・物流費の高騰

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

機能材カンパニーでは、ポストコロナにおける需要構造の変化や環境意識への変化に対応し、収益基盤の強化を図る戦略を展開してきましたが、原燃料価格高騰のおりを受け、2024年度の営業利益は、中期計画196億円に対し124億円と未達となりました。

■ 事業別の取り組みと成果

国内事業では、特殊紙は電子部品向け需要の減退により剥離紙が落ち込んだものの、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の拡販や半導体関連の回復、価格改定により、増収で推移しました。感熱紙もコロナ禍の影響による一時的な需要減から回復し、価格修正後も安定した需要に支えられ増収となりました。

海外事業ではブラジルで感熱紙生産能力を倍増し、欧州でも感熱紙生産設備の増産工事を完了しました。またAdampakグループの買収で高機能ラベル事業を取得し、事業領域と市場を拡大しました。

新製品開発については、高機能・高付加価値で脱プラ・減プラ

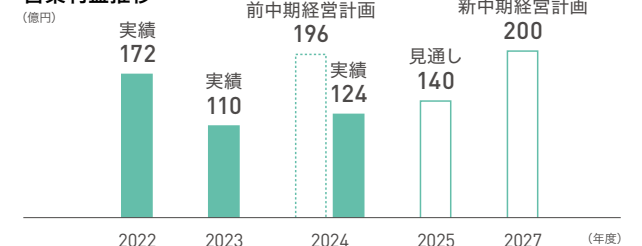
らなどサステナブルな製品の開発を推進し、紙製農業用マルチシート「OJIサステナマルチ」他、複数の新製品を開発、投入しました。

またEVの普及に対応し、滋賀工場でのコンデンサ用OPPフィルムの生産能力を倍増させました。

■ 今後の課題、戦略

脱コモディティ、脱プロダクトアウトを図るべく、マーケットインビジネスへの変革を追求していきます。また、収益性を重視した事業ポートフォリオの転換を加速していきます。

営業利益推移



事業概要

機能材事業

新中期経営計画達成に向けた事業戦略

製品ラインナップのコモディティ化、営業・マーケティング・開発部門間の連携不足、さらには他カンパニーとの連携の希薄さといった課題に対応するため、CxO体制を軸とした他カンパニーおよびマーケティング本部との連携強化を推進し、部門横断的な戦略立案と実行力の向上を図り、製品開発から市場投入までのプロセスを加速させます。

また、競合他社との差別化を実現するため、製品の機能性・環境性能・ブランド価値を高め、高機能・高付加価値を備えた環境配慮型製品およびラベル感熱製品をスピーディーかつ確実に市場へ投入し、脱コモディティ化を推進します。

これらにより、収益性を重視した事業ポートフォリオへの転換を図り、2027年度までに営業利益200億円の達成を目指します。

① 環境配慮型製品の拡充	PFAS [*] 規制に対応した包装材、土中で分解する紙製農業資材をはじめとした、高機能・高付加価値な環境配慮型製品を開発・拡販し、持続可能な社会に貢献します。 ※有機フッ素化合物
② 高機能ラベル感熱事業の拡大	【南米・欧州】増産工事が完了した南米や欧州の感熱塗工設備を活用し、堅調な需要拡大が期待される高機能ラベル感熱事業の拡大を図ります。 【東南アジア】高機能ラベル印刷加工会社(Adampakグループ)を中心に、今後も堅調な伸びが予想される電気・ヘルスケアといった高機能ラベルを中心に顧客ニーズを広く吸い上げ、未進出エリアや高収益分野へは戦略的に投資を拡大させるとともに、パッケージング事業と一体となった営業展開により、顧客価値向上と事業拡大を図ります。

■ 環境配慮型製品の拡充

PFAS問題の動向にいち早く対応した、非フッ素耐油紙「O-hajiki(オハジキ)」は、油分を多く含む食品の包装材として、大手ファストフード・コーヒーチェーン店に加え、大手コンビニにも採用が決まり、現在も、鮮度保持剤用途など、ユーザー要望に応じた高付加価値品の拡充を図っています。

近年環境対応要望が高まっている農業資材分野では、土中で分解する紙製農業用マルチシート「OJ」サステナマルチ、ホタテ貝殻の焼成粉末を配合し、鮮度保持機能を付与したOPPフィルム「カルフレッシュ」や鮮度保持シート「ぬれ鮮果」など、農業関係者の要望に応じた環境対応製品の拡販を進めています。

脱炭素社会に向けた電動車の急速普及を見据え、モーター駆動制御装置のコンデンサ用OPPフィルムの生産設備の増強を開始しています。



紙製農業用マルチシート「OJ」サステナマルチ



CFOメモ

「高付加価値品へのシフト」は中期経営計画2027の「既存事業の収益力強化」における主要な取り組みの一つです。既存事業のポートフォリオ転換についても、投資管理を厳格化するとともにグループの営業力を活用し推進していきます。



市場に応える高機能フィルム開発の最前線

王子ホールディングス
イノベーション推進本部
アドバンストフィルム開発センター長

吉田 哲男



アドバンストフィルム
開発センター(滋賀県)

我々の所属する、フィルム製品専門の研究施設である「イノベーション推進本部 アドバンストフィルム開発センター(滋賀県)」では、同敷地内にある、王子エフ

テックス(滋賀工場)が生産販売している薄膜かつ高耐熱性を備えた車載コンデンサ用OPP(二軸延伸ポリプロピレン)フィルムの機能性向上に向け、新たな原料と生産技術を用いた開発に取り組んでいます。

昨今、電気自動車(EV)などの高出力化が進み、インバーター内の温度が上昇しやすくなったことから、従来の「強く・薄い」特性に加え、150℃程度の高温に耐える「耐熱性」が求められています。我々の研究施設には、金属蒸着からコンデンサまで加工作製することが可能な評価設備を有しているため、開発したフィルムを用いたコンデンサの試作およびその特性評価が可能であり、迅速に顧客の要求に応じていく強みがあります。この強みを活かし、高耐熱性等、高機能・高付加価値な製品の開発を進めていきます。

事業概要

資源環境ビジネス

王子ホールディングス
執行役員
資源環境ビジネス
カンパニープレジデント

安藤 和義

主要製品／事業

植林、パルプ、木材加工、エネルギー事業、澱粉製品

事業概要

海外植林事業、国内社有林管理を通して、王子グループの経営基盤である持続可能な森林経営を推進するとともに、その資源を活用し、パルプ製造、木材加工、バイオマス発電など、総合的な資源ビジネスを展開しています。

国内外に有する調達・生産・販売のネットワークと、さまざまな製品ラインナップで、グローバルにお客様のニーズに応えます。



センプラ社(ブラジル)

事業環境認識

強み

- 国内外に保有する豊富な森林資源
- 森林から木材加工・パルプまでの一貫生産体制
- 工場操業や森林施業、営業基盤に関するノウハウの蓄積

弱み

- 市況商品中心の販売による収益の不安定性
- 老朽化更新、災害復旧に伴う資金負担増加

機会

- 新興国経済発展や脱プラスチックの流れによるパルプ需要増
- 公益的機能を含む森林の価値の再評価
- 木質資源を活用した高付加価値製品の開発や新規事業の展開

脅威(リスク)

- 為替レートや市況の変動
- 人件費、物流費、原燃料価格の高騰
- パルプ競合他社による大型新增設

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

植林事業・木材加工事業の拡大、パルプ事業の基盤強化、エネルギー事業の推進に取り組みましたが、中国や欧州の景気後退、Pan Pacのサイクロン被災、コスト上昇等の影響を受け、2024年度の営業利益は中期計画に対して大幅な未達となりました。

■事業別の取り組みと成果

パルプ事業では、設備近代化、販売力強化(センプラの全世界直販化)、Pan Pac被災からの復旧と生産性改善により、競争力基盤強化を進めました。

木材加工事業では、王子与志本林業／製材の2社の買収、製材会社への出資等により、事業拡大・川下展開を進めました。エネルギー事業では、2022年12月に徳島県で新規バイオマス発電所が稼働、また社有林地での風力発電の本格検討に入るなど、再生可能エネルギー事業を推進しました。

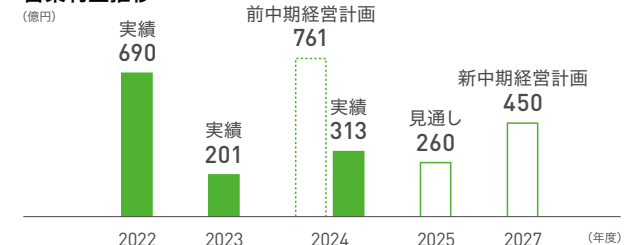
植林事業では、原料確保・カーボンニュートラル推進のため、インドネシア植林事業会社への増資、ウルグアイでの新

規植林地取得、New Forests社との提携による王子の森林ファンド設立等を進めました。

■今後の課題、戦略

設備近代化や成長投資を行いパルプ事業の競争力基盤をさらに強化するとともに、高付加価値製品の開発を進めます。海外植林地では、持続可能な森林経営のもと、成長性の改善、林地直結の製材事業や残材を活用した新規事業などの検討を進め、森林資源の拡大と価値最大化を推進していきます。

営業利益推移



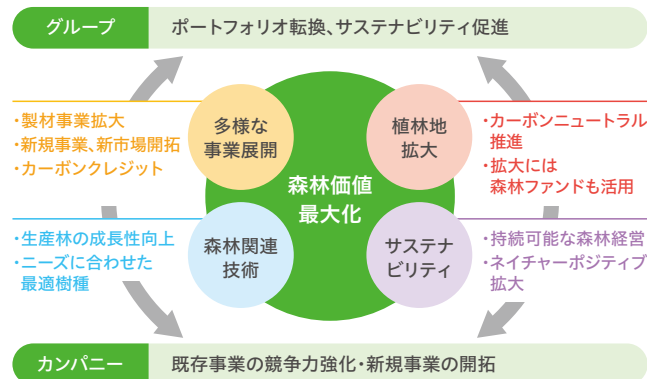
事業概要

資源環境ビジネス

新中期経営計画達成に向けた事業戦略

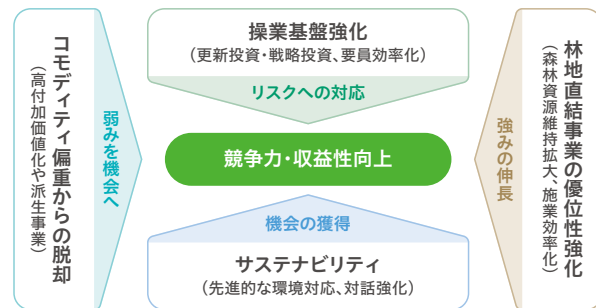
森林資源の価値を高め、そのポテンシャルを最大限に引き出し、既存事業の競争力強化と新規事業参画によるポートフォリオ転換に挑みます。そのための植林地拡大、森林関連技術の向上、サステナビリティ推進、それらを活かす多様な事業展開の推進に、同時に取り組みます。植林地拡大と強みである森林施業・育種技術によって、森林の経済的価値の増加を図るとともに、自然林の保護・回復や地域との共生などサステナビリティの取り組みに注力し、環境・社会的価値も創出していきます。

森林を基盤としたカンパニー戦略イメージ▶



① 既存事業の競争力強化	【海外】林地直結事業の優位性を追求し、競争力を強化します。 【国内】溶解パルプ特殊品の開発等により高付加価値化を進め、収益向上を図ります。
② 新規事業の開拓	海外植林地では、自社林による新規製材工場、林地残材を活用したバイオ炭生産、カーボンクレジット事業など、多様な新規事業を検討しており、グループ内の横断的な連携のもと、グループ長期ビジョンにおける「木質バイオマスビジネスの中核化」に向けて、有望事業の育成につなげていきます。

パルプ事業の競争力強化戦略



■パルプ事業の競争力強化

海外では、林地直結事業の優位性を追求し、森林の成長性向上・施業効率化、設備の近代化投資や要員効率化を進めて、競争力強化を図ります。また、非製紙分野や高付加価値品の開発を進め、市況変動に強い収益構造へのシフトを進めます。

サステナビリティの面でも、先進的な環境対応とステークホルダーとの対話を推進し、顧客のさらなる信頼獲得を目指します。

国内では、溶解パルプ事業において特殊品の開発を加速させ、さらなる収益向上を図ります。



CFOメモ

森林資源を基盤とする当社の事業は、長期的な視点での投資判断が不可欠です。環境の変化を成長機会と捉え、資源の安定確保と、新規事業への参画で収益基盤の強化を図っていきます。

森林資源の価値最大化に向けた
ウルグアイでの挑戦

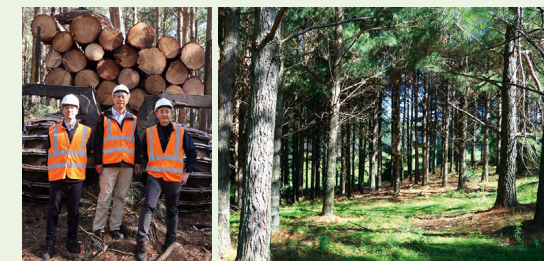
Oji Uruguay Forest Company
(OUFC)
社長

桑原 卓也



2023年12月に設立された当社は、王子グループ初となるウルグアイ現地法人です。購入した41千haの植林地(テダ松・ユーカリ)の価値を最大化すべく活動を行っています。

ウルグアイは世界の中でも先進的な植林管理を行っている国ですが、針葉樹植林資源を活用する産業が未成熟という課題があります。ウルグアイには有望な植林地拡大の機会があることから、王子グループの経営基盤拡大に資する新たな植林投資の検討を進めます。また、製材等の加工事業や、森林が持つ多様な価値を活用した、カーボンクレジットビジネス、バイオマス関連事業などの展開を推進することで、同国の社会課題解決への貢献を目指していきます。



事業概要

印刷情報メディア事業

王子ホールディングス
常務執行役員
印刷情報メディア
カンパニープレジデント

関口 厚志

主要製品／事業

新聞用紙、印刷・情報用紙

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。



事業環境認識

強み

- パルプ生産設備や発電設備等の大型インフラを保有
- FSC®認証紙等環境に配慮した製品群の充実
- 市場ニーズに合致した製品開発力
- 培ってきた高い技術力、優れた人的資本による安定供給力

弱み

- 設備老朽化による設備トラブルの増加
- 少子高齢化による社会全体の人手不足からの採用難

機会

- SDGs、GX等の環境問題への消費者意識の高まり
- 脱プラ・減プラによる紙の価値の見直し
- 情報伝達媒体としての「紙」の優位性（見やすさ、精緻さ、親しみやすさ）

脅威（リスク）

- デジタル化やリモートワーク等の新しい働き方へのシフトによる構造的変化に伴う需要の減少
- 為替レートの変動
- 人件費・物流費・原燃料価格の上昇

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

構造的な環境変化や需要動向を踏まえ、パルプ設備やバイオマス発電設備等の保有資産を最大限活用し、王子グループ他事業との連携を通じて生産体制再構築を進めました。

また、固定的コストの削減、生産効率の改善に取り組んだ成果に加え製品価格の修正も寄与し、2024年度の営業利益は中期計画100億円を上回る133億円を達成しました。

■ 生産体制再構築の取り組みと成果

グループ他事業と協力し最適生産体制への再構築を進めました。具体的には、2021年10月に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し、加えて2022年4月には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1台を移設しました。

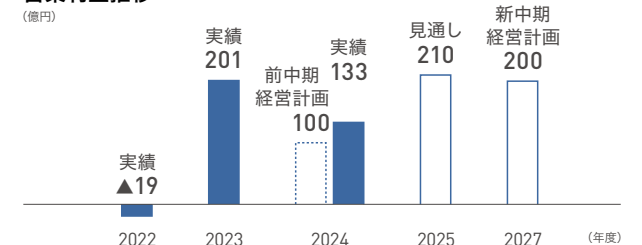
2024年2月には同工場の新聞用紙・印刷用紙マシン1台を停止、さらに2025年3月には同工場の塗工紙・微塗工紙マシン1台を停止しました。

■ 今後の課題、戦略

今後も新聞用紙・洋紙は需要の減少が見込まれます。引き続きキャッシュ・フロー経営を徹底し、固定的コストの削減、生産効率の改善に取り組み、収益力・競争力の強化を進めていくとともに、生産体制の再構築に取り組んでいきます。

また、グループ他事業との連携をさらに深め、グループ力を結集して高付加価値品を開拓し、成長力のある新規事業への事業転換を加速していきます。

営業利益推移



事業概要

印刷情報メディア事業

新中期経営計画に向けた事業戦略

DXの進展やリモートワーク等の新しい働き方へのシフト等の構造的変化による紙需要の減少に対応し、また保有するパルプ生産設備や発電設備等の大型インフラの活用最大化を狙い、以下の取り組みを進めています。

① 事業ポートフォリオ転換への貢献	他カンパニーとの連携をさらに深め、グループ全体として最適となるよう生産体制の再構築と事業ポートフォリオの転換に取り組み、事業継続を図ります。
② 収益力の強化	強みである高い技術力・製品開発力・優れた人的資本による安定供給力等を活かし、安定操業・生産効率の改善・コストダウンに継続的に取り組み、収益力の強化を進めます。
③ 適切な価格転嫁の実行	リスクである人件費・物流費・原燃料価格等の上昇に対しては適切な価格転嫁を行い、キャッシュ・フロー経営と資本効率向上を徹底します。

■ 事業ポートフォリオ転換への貢献

資源環境ビジネスカンパニーのパルプ販売部門や再生可能な森林資源・原材料調達ネットワーク、イノベーション推進本部の研究開発部門との連携をさらに深め、パルプ生産設備・発電設備等の大型インフラの稼働率最大化により木質バイオマスビジネスをはじめとする成長事業への転換を加速し、グループ収益への貢献を目指します。すでに米子工場では溶解パルプ(DP)事業を展開し、昨年から木質由来の糖液・エタノールパイロットプラントも稼働しています。

■ 従業員エンゲージメントの向上

安定操業の維持・継続、収益基盤の強化のためには、優秀な人財の確保・定着が不可欠です。三交代勤務職場の採用難に対応し、モチベーション向上による生産効率向上等を目的に、従業員エンゲージメントの向上に注力しています。当カンパニー経営幹部による職場単位のタウンホールミーティングを2024年より実施し、従業員対話を通じて風通しの良い会社風土の醸成、働きやすい職場環境の整備を進めています。



CFOメモ

当事業が保有する大型インフラを横断的に活用することで、グループ全体の投資効率を最大化し、グループ全体の収益性向上につなげていきます。

米子工場DP設備内写真 ▶



米子工場 全景



関口プレジデントとのタウンホールミーティング
(2025年8月、王子製紙苫小牧工場にて)

安定操業へ向けた取り組み

王子製紙
生産技術本部
生産技術部長

板井 俊郎



安定操業を実現するためには、設備トラブルの低減が最重要課題の一つです。過去5年間のトラブル分析結果では、件数の約40～50%が人的・管理的要因であり、その主な原因は知識不足や作業標準の不備でした。

これまでもトラブル対策項目の進捗管理・フォローや、類似設備への水平展開の取り組み周知を行ってきましたが、旧式ローカル設備の点検効率向上や技術技能の伝承による個人のスキル向上がまだまだ十分ではありません。これらの課題を解決していくために、2025年度からDXを活用した取り組みを加速させています。具体的には、①中央監視カメラの設置(IoTネットワーク整備の加速)による現場の可視化とリアルタイム監視体制の強化、②視覚的に理解しやすい作業標準書の動画版(ビジュアル化)の導入等を進めています。

少人数でも対応可能な現場環境の構築と、現場力の底上げを目指し、今後も経営資源を有効に配分したいと考えています。



作業員が現場でタブレット等で
作業手順画を確認しながら
作業を進める様子(作業ミスの防止)

CIOメッセージ - 森を活かして拓く、持続可能な未来

王子ホールディングス
執行役員 CIO
イノベーション推進本部長
奥谷 岳人



木質由来のバイオものづくり事業を 筆頭に、時代を動かす 新たな価値を創造します。

長期ビジョン2035の実現に向けて

王子グループの研究開発部隊であるイノベーション推進本部では、長期ビジョン2035の実現に向けて、木質バイオマスビジネスの中核化を目指した研究開発に注力していきます。紙の国内需要減少およびバイオマス素材の需要増加に伴い、王子グループとして事業ポートフォリオの転換が急務となっています。前中計期間では、木質由来糖液・エタノールの製造スケールアップや木質由来医薬品の開発、サステナブルパッケージ製品の開発に取り組み、一定の進展を得ることができました。引き続き、ROEに対して責任を持ち、研究成果を確実に事業に結びつけるため、王子グループが有するリソースを最大限に活用し、多様な人財がそれぞれの能力を発揮できる環境を整備します。また、オープンイノベーションを通じ

た新しい価値の共創にも積極的に取り組みます。新中計では、「木質由来新素材の開発」「未利用バイオマス資源の有価物化」「医薬・ヘルスケア領域への本格参入」「サステナブルパッケージの展開（環境配慮型製品）」の4つの軸で研究開発を推進します。これらを将来の柱と位置づけ、持続可能な社会への貢献とともに、収益性の向上と事業の拡大を図ります。同時に、常にメガトレンドを捉えることで未来につながる研究開発の種を蒔き、新たな事業を育てていきます。

組織体制の改編について

2025年4月に新たに2つの部門を立ち上げました。一つは新事業に関わる「プラントエンジニアリング部」です。研究開発メンバーとともにプロセス検討およびスケールアップを行い、バイオものづくり事業をはじめ、本生産設備導入までのスピードを加速します。もう一つは「半導体電子材料研究センター」です。最先端半導体向けの木質由来バイオマスレジストの研究開発環境を整備し、事業化を推進します。限られた開発リソースを戦略的に配分し、技術開発に迅速かつ柔軟に対応できる体制づくりに取り組んでいます。

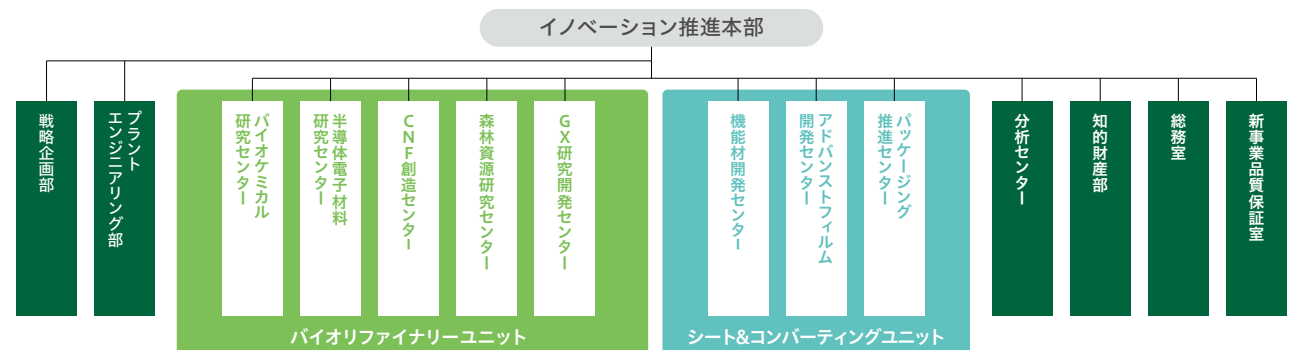
王子グループの中長期的な成長に向けて

CxO制の導入により、カンパニー間の連携を一層強化しました。イノベーション推進本部からもグループシナジーの最大化と最適化に向けた取り組みを推進していきます。サステナブルパッケージの展開においては、各事業体が得た顧客のニーズを的確に捉え、スピード感を持って技術や製品開発に取り組み、企業価値の向上につなげます。バイオものづくり事業をはじめ、独自に開発した事業については速やかに各事業体に展開し、グループ全体の競争力強化を実現します。

事業ポートフォリオ転換を王子グループにおけるポジティブな展開と捉え、新たな事業を仕掛けていきます。

ステークホルダーの皆様へ

王子グループでは創業当時より紙づくりや森づくりで培ってきた多様なコア技術と豊富な森林資源を余すことなく活用し、資源の循環的利用や環境負荷低減といった社会課題解決へ資する新しい価値の創造に取り組んでいきます。森林資源を活かした製品を社会に届けることで、希望あふれる地球の未来の実現に向け、時代を動かしていきます。



イノベーション戦略

研究開発ビジョン

イノベーション推進本部は、王子グループが育んできた豊富な森林資源と、創業から培ってきたパルプ製造・抄紙をはじめとするコア技術をベースに、社会的課題を解決し、新しい価値を創造することを役割としています。

2035年に目指す姿

森林資源を“育み→活かし→還す”

独自のテクノロジーから新たな価値を創造し、グリーントランスフォーメーション(GX)・サーキュラーエコノミー(循環型社会)・ネイチャーポジティブを一体的に推進する

基本方針

事業ポートフォリオ転換として掲げる木質バイオマスビジネスの中核化とサステナブルパッケージの拡大のため、4つの軸で研究開発を推進しています。



木質由来新素材の開発

森林に由来するバイオマス(土壌微生物を含む)から、生物学・微生物活用または化学変換・高分子重合などによる「バイオものづくり」を推進し、化石資源由来素材を代替するさまざまな高付加価値製品を生み出します。



未利用バイオマス資源の有価物化

豊富な森林資源の林地残材や、紙ができるまでの副産物に含まれるバイオマス資源を活用し、環境負荷が低くかつ付加価値を付与した製品を開発することで、資源循環を実現します。



医薬・ヘルスケア領域への本格参入

創薬・再生医療などの新たな医療ニーズに対し、王子グループ独自技術を活かした「木質由来」の医薬品ビジネスの立ち上げを中心に、医薬・ヘルスケア領域への本格参入を加速します。

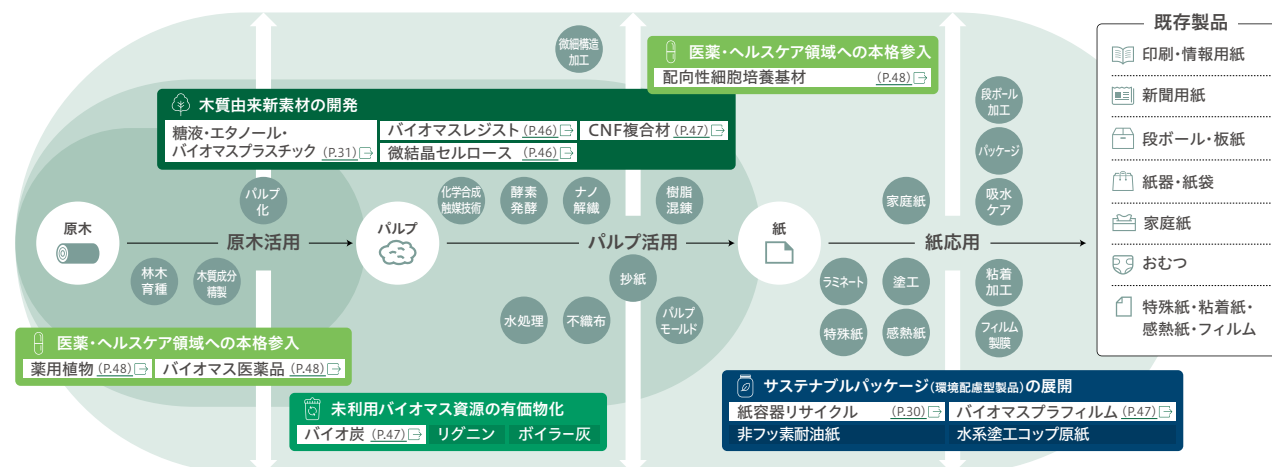


サステナブルパッケージ(環境配慮型製品)の展開

脱プラスチックをはじめとする環境課題に対応可能な製品を国内外で展開します。リサイクルシステムの構築まで含めた製品を開発することで、資源循環を実現します。

王子グループの技術進化

原木から紙製品までのコア技術を、新たな領域に向けて成長・展開させてきました。カーボンニュートラル社会の実現に貢献する新素材・新製品の開発を進めています。



研究開発推進のための施策

■オープンイノベーションの推進

産学連携を強化しています(2022年度比で案件数が2.2倍)。また、ベンチャーキャピタルファンド(UMI3号ファンド)の活用等により、スタートアップ企業との連携を推進しています。

[▶ 統合報告書2024 P.45「スタートアップ企業連携による新規事業創出」](#)

■DXを活用した研究開発の推進

最新のDX技術を導入し、研究開発プロセスの革新に取り組んでいます。具体的には、生成AIやマテリアルズ・インフォマティクス(MI)などの先端技術を積極的に利用し、効率的かつ効果的なデータ活用を推進しています。

■研究開発における個人・組織のシナジー強化

多様な個の創造力を発揮するため「15%ルール」を設けています。就業時間の15%を担当業務以外に充て、所属部門を超える新たな価値創造を目指します。[\(P.48\)](#)

イノベーション戦略



木質由来新素材の開発

バイオものづくり技術

木質由来の糖液・バイオエタノール・ポリ乳酸の開発を社会実装に向けて進めています。(P.31)

半導体材料(バイオマスレジスト)

最先端半導体向けに木質由来バイオマスレジストの開発を進めています。今後さらなる成長が見込まれる半導体市場において、高性能化に伴う微細加工技術の進化が求められる中、独自技術によりPFAS[※]を使用せず、次世代EUV露光装置にも対応可能なレジストを開発しました。このレジストは環境配慮と高性能を両立しており、2028年の事業化を目指し、さらに顧客のニーズに応じられるよう開発を進めています。

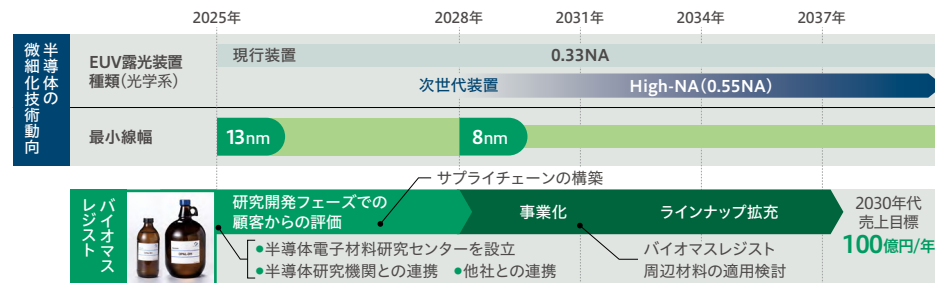
■特長

木質バイオマスの特性を引出した最先端半導体用レジストには、以下の特長があります。

1 PFAS不使用	2 高い保存安定性とプロセス安定性を実現
3 高微細パターンが形成可能	4 木質バイオマスを原料とすることで脱炭素に貢献

■戦略

顧客の各種要求に対して高い適用性を実現することで、半導体業界へ新規参入を図ります。



VOICE / 半導体分野への参入

■テーマアップのきっかけ

これまで、多くのバイオマス由来の化学品は脱炭素に寄与する一方で、コストの高さが課題でした。この理由として、新しい技術であるにもかかわらず、従来の石油化学品との差別化が難しく、価格競争を強いられていることが挙げられます。そこで、バイオマスだからこそその特徴を出せる分野はないか、と探索していたところ、半導体材料にたどり着き、さまざまな方々のご協力を得てテーマアップすることができました。



半導体電子材料
研究センター
マネージャー

森田 和代

■開発を進める上での課題

特に最先端の半導体技術領域においては、お客様との対話が重要です。信頼関係を築きながらお客様の要望に沿った性能を引き出せるよう、日々開発を行っています。

■今後の開発に向けて

これからも、環境に配慮した半導体材料の開発を進め、王子のバイオマス材料が半導体分野で幅広く使っていただけるような事業を築いていきたいです。

微結晶セルロース

2025年3月に、製薬業界向け微結晶セルロースの製造・販売をグローバルで事業展開する、インドのChemfield(ケムフィールド)社を買収しました。微結晶セルロースは、パルプを原料として精製される無味・無臭の白色の粉末で、医薬品製造用の賦形剤や栄養補助食品向けなど幅広い用途に適した安全性の高い製品です。

世界的な医薬品の需要増を背景として、セルロース系賦形剤の強みである、錠剤製造に求められる成形性、粉体の流動性などの優れた高機能性や、Chemfield社製品群の強みである、発がん性のあるニトロソアミン類を含まない高い品質水準と価格競争力により、今後、日本を含むグローバル市場をターゲットに高付加価値事業を拡大していきます。

また、日本で研究チームを立ち上げ、パルプ製造から製品製造までの一貫体制構築により、新しい商品の開発と市場開拓を進めています。



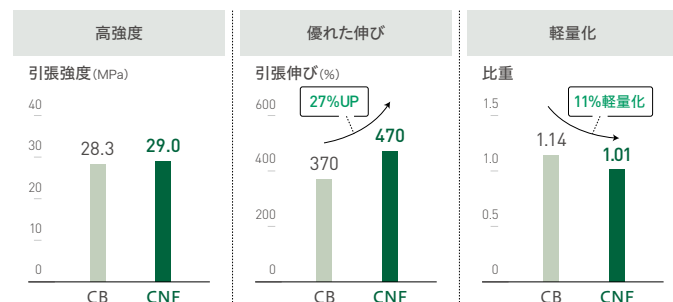
微結晶セルロースの使用例

イノベーション戦略

CNFの用途開発(CNFゴム複合材)

リン酸エステル化CNFと天然ゴムを複合した材料を開発しています。化石資源由来の既存補強材であるカーボンブラック(CB)をバイオマスに置き換えたオールバイオマス素材として実用化に向けたサンプルワークを進めています。2024年5月には量産試作設備を導入し、タイヤ市場への本格参入を目指して、開発体制を強化しています。

■ 特長



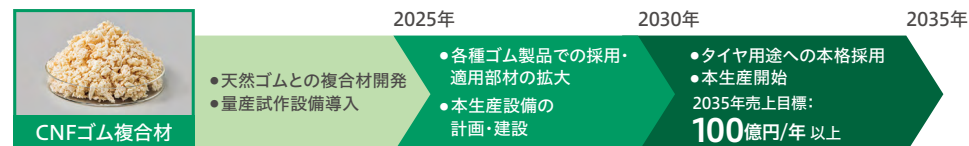
*配合処方:天然ゴム100部, 補強材 (CB60部, CNF20部), 硫黄1.5部, その他配合剤

■ 社会課題

近年の環境意識の高まりから、タイヤ業界では2050年目標、サステナブルマテリアル化100%が発表されています。タイヤ業界の目標達成に向け、サステナブル化に加えて、高機能化にも貢献可能な、競争力のあるCNFゴム複合材を開発していきます。

■ 戦略

ボリュームゾーンであるタイヤは安全面や耐久性の要求が高く、採用までに時間を要します。まずは、評価が進みやすい用途での採用を獲得し、品質や生産技術を向上させた上で、タイヤ用途への本格採用を目指していきます。



CNFスラリー



CNFゴム複合材



タイヤへの適用イメージ



未利用バイオマス資源の有価物化

未利用樹皮を活用したバイオ炭の施用

植物をバイオ炭として炭化させることで、炭素を長期間固定し、大気中のCO₂を削減することにより地球温暖化の緩和に寄与します。また土壌改良剤として、土壌の保水性や通気性を向上させ、植物の生育を促進する効果も期待されています。2025年度に植林木の未利用樹皮を原料としたバイオ炭をベトナムの社有林で施用する実証試験を開始しました。



植林木の未利用樹皮



サステナブルパッケージ(環境配慮型製品)の展開

リサイクルシステム

使用済み紙コップを再び紙製品の原材料として活用するマテリアルリサイクルシステムを構築し、資源循環型社会への取り組みを進めます。(P.30) [🔗](#)

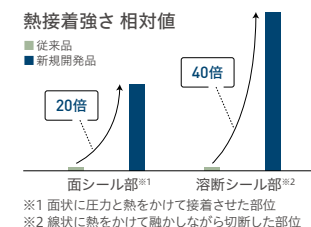
バイオマスプラスチックフィルムの展開

植物を原料としたポリ乳酸は、特定条件下で堆肥化可能であり、環境負荷の低さから注目されています。当社が開発するポリ乳酸フィルムは、環境に配慮した素材でありながら高い透明性と厚みの均一性、高い強度を併せ持つことが特長です。2024年には、株式会社伊藤園の「香るCold Brew Tea」シリーズのティーバッグのフィルター部分に採用されました。今後は熱接着強さを向上させた新規開発品を拡充し、従来品では難しかった食品や日用品包装材への展開を進めていきます。

将来的には、開発中の木質由来ポリ乳酸 (P.31) [🔗](#)を用いたフィルム製造を目指しています。



ポリ乳酸フィルムを用いたティーバッグフィルター



イノベーション戦略

医薬・ヘルスケア領域への本格参入

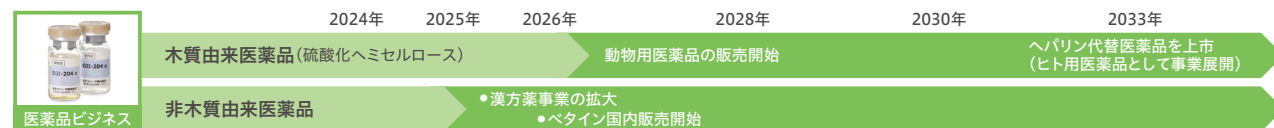
バイオマス医薬品を核に医薬・ヘルスケアビジネスを加速

王子ファーマでは、パルプ製造時の副産物である「ヘミセルロース」を活用した医薬・ヘルスケア分野の研究開発に取り組んでいます。ヘミセルロースから得られる「硫酸化ヘミセルロース」は動物用関節炎治療薬として承認申請中であり、ヒト用医薬品への展開も視野に入れています。木質由来の硫酸化ヘミセルロースは「人畜共通感染症リスク低減」「ハラル対応」「トレーサビリティ向上」といった優位性を有し、未充足の医療ニーズへの対応を可能にすると考えています。

硫酸化ヘミセルロースの研究開発と並行してオーファンドラッグ（希少疾病用医薬品）の開発にも取り組んでおり、2025年2月にはホモシスチン尿症^{※1}治療薬（一般名：ベタイン^{※2}）の国内後発医療用医薬品の製造販売承認申請を行いました。ベタインは2026年度の国内販売開始を見込んでおり、グローバル市場への展開も計画しています。

※1 先天性アミノ酸代謝異常症の一つ。先天的な遺伝子の異常によりアミノ酸（ホモシスチン）が体内に蓄積し、中枢および末梢神経、心血管、骨格、眼などに症状が現れる希少疾患。

※2 植物などに含まれるアミノ酸の1種。



国産甘草の大規模栽培

薬用植物「甘草（カンゾウ）」の国内大規模栽培技術を確認しました。甘草は特有の甘みと苦味があり、食品の甘味料や風味付けに活用されています。また甘草には抗炎症作用があり、生薬、美容分野など幅広く活用されています。野生品の採取に伴う資源枯渇や輸出規制等のリスクのため、国産品の需要が高まっています。2021年に設立した王子薬用植物研究所にて、事業拡大を目指しています。2024年12月には、王子ファーマと王子薬用植物研究所の連携により、国産甘草を配合した漢方薬“小青竜湯”を商品化しました。

配向性細胞培養基材の展開

独自の微細加工技術を用いて、微細な突起部と平坦部をストライプ状に配置させた細胞培養基材“CellArray-HeartTM”を開発しました。ヒトiPS心筋細胞を配向させ、より生体内に近い状態に培養できることが特長で、細胞の成熟化も促進します。再生医療製品への応用や、創薬開発への活用を目指しています。



VOICE 15%ルールを活用した漢方薬開発

従業員の個の創造力を活かし、研究開発の幅を広げるため、就業時間の15%を自由な研究に充てる「15%ルール」を導入。社会課題に対応し、新たな事業の芽を社内から育てる中で、今回の漢方薬の開発が始まりました。



王子ファーマ 薬理研究部 内藤 ひかり(左)・佐々木 紫保(右)、
臨床開発部 松本 郁加(中央)

■開発のきっかけ

「Nature positiveな医薬品」を基本理念に掲げる私たちは、生薬を用いた漢方薬に着目。セルフメディケーション需要や原料輸入依存の課題を解決すべく、王子薬用植物研究所と連携し、国産甘草を活用した漢方薬開発に着手しました。

■開発にあたり苦労した点

初の医薬品開発で一からの体制構築が必要でした。早期上市を目指してPB品を選定し、原料のこだわりとスピードを両立できる委託先を厳選。パッケージ製造はグループ各社と連携したことにより、開発開始から約1年という異例の早さで販売を実現しました。

■今後の見通し

ECサイトでの販売体制を整え、2026年以降は一般向け販売にも挑戦。製品ラインナップも順次拡充し、セルフメディケーション需要や国産生薬ニーズに応えるブランド構築を進めていきます。



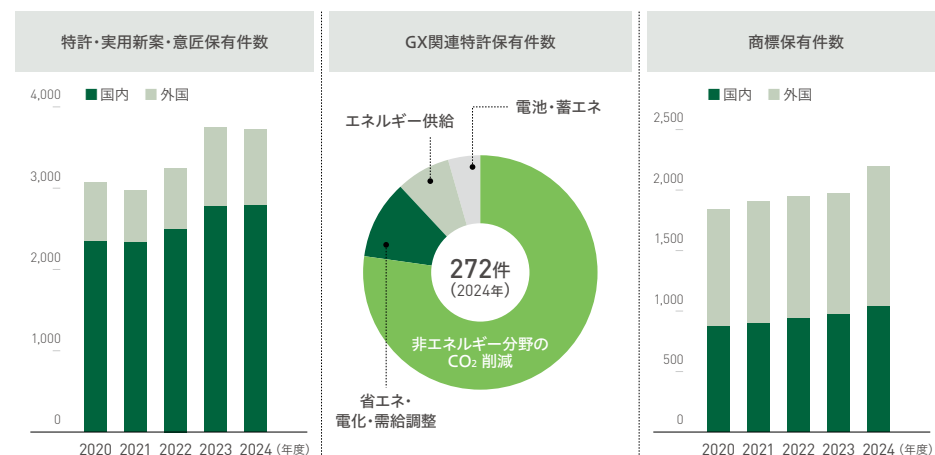
知的財産戦略

知的財産戦略

王子グループは、知的財産を重要な経営資源と位置づけ、事業競争力および持続可能な価値創造の源泉として戦略的に活用しています。保有する知的財産を有効に活用し、現行事業の競争優位を確保するとともに、将来事業の基盤となる知的財産をグローバルに強化していきます。また、事業企画段階から知的財産の活用を検討し、知的財産戦略を盛り込んだビジネスモデルを策定しています。さらに、特許や技術情報などの知的財産に関するデータを収集・分析し、経営判断や事業戦略に活用しています。

知的財産保有状況

王子グループの知的財産権は、グループ内での有効活用を図るため、王子ホールディングスが集中的に保有・管理しています。国内の特許・実用新案・意匠の保有件数は、過去5年間で着実に増加しており、特に、GXに関する特許出願を強化しています。また、海外事業展開に対応した外国出願を行っており、グローバルな市場での競争力を高めています。さらに、ブランド保護に向けた商標権の取得も行っており、王子グループの製品およびサービスの信頼性を高め、競争力を強化しています。



知的財産ポートフォリオ戦略

王子グループは、これまで、原木からパルプをつくり、パルプから紙をつくり、紙を応用した商品を世の中に提供してきました。これら一連の工程において、数多くの独自技術を創造し、多くの特許を取得してきました。下図は現在の特許ポートフォリオを示しており、「原木活用」「パルプ活用」「紙応用」の各工程で多種多様な特許を保有しています。現行事業においては、これらの特許により他社との差別化を図り、競争優位を維持しています。また、将来事業の形成に向けて、これらの特許を活用して持続可能な価値創造を進めています。さらに、王子グループの中長期的なあるべき姿を見据え、逆算して特許ポートフォリオの組み換え・強化を継続して行っています。

特許ポートフォリオ

