

王子グループの価値創造

- 21 価値創造のあゆみ
- 23 ビジネスモデル
- 24 経営資源の活用
- 25 中長期成長戦略とPBR向上の連動


[イントロダクション](#)
[CEOメッセージ](#)
[CxOクロストーク](#)
[CFOメッセージ](#)
[社外取締役座談会](#)
[王子グループの価値創造](#)
[中長期成長戦略](#)
[サステナビリティ](#)
[経営基盤の強化](#)
[事業概要](#)
[データセクション](#)

価値創造のあゆみ

王子グループは1873年の創業以来、150年以上にわたり事業領域を拡大し、着実に成長を遂げてきました。創業当初から資源を無駄なく活用し、循環させるという考え方を大切にしながら、時代の変化を的確に捉え、その都度求められる社会的ニーズに真摯に向き合い、柔軟に事業構造を変革してきました。近年では、持続可能な社会の実現に貢献すべく、国内外で培われた技術や知見を相互に活用し、グローバル展開や事業ポートフォリオ転換を推進しています。

1873-1909

近代洋紙産業の誕生

王子グループの起源は近代日本経済の祖・渋沢栄一の提唱による抄紙会社の設立にまで遡ります。渋沢は「製紙事業および印刷事業は文明の源泉」と考え、1873年（明治6年）に抄紙会社が設立されました。抄紙会社はやがて王子製紙となり日本全国の産業の発展を支えています。



渋沢栄一
（渋沢史料館所蔵）

1910-1949

国内自給体制の確立

拡大する紙需要に対応するため、紙づくりに必要な森林や水、広大で平坦な土地を求め、1910年、北海道に技術の粋を結集した苫小牧工場を開場しました。

これにより、新聞用紙は外国製から脱却し、国内自給体制を確立しました。



苫小牧工場
（紙の博物館所蔵）

1950-1972

新たな技術への挑戦

戦後復興の中で、高品質な紙を迅速かつ大量に製造しようと、当時実績のなかった連続蒸解釜の生産性の高さに着目し、1951年、春日井工場に導入しました。

さらに、1957年に新聞古紙を脱墨する技術を開発し、古紙利用に大きな道を拓きました。



1960年代の
春日井工場

1973-2009

紙の多様化と環境への対応

国民の生活が豊かになるにつれて人々のライフスタイルも大きく変化し、紙への期待が高まる中で、白板紙や感熱紙、家庭紙などの新製品の開発が進みました。

また、製紙原料や市場を求めてグローバル展開を開始するとともに、工場での公害対策にも力を入れていきました。



1970年代にトイレットロール、ティッシュおよびタオルペーパーを発売開始

▶1875年
東京・王子にボロ布を原料とした工場を竣工

▶1889年
日本初の木材パルプ製造を開始

▶1893年頃
静岡県で植林事業開始

▶1899年
新聞用紙の生産開始

▶1952年
上質紙生産開始

▶1953年
日本初の連続蒸解設備による広葉樹パルプ製造に成功

▶1958年
新聞古紙を原料とするDIP（脱墨パルプ）の生産開始



苫小牧工場の新聞古紙脱墨設備

▶1959年
段ボール原紙生産開始

▶1962年
クラフト紙生産開始

▶1970年
パルプ不織布生産開始

▶1971年
・家庭紙「ネピア」の生産開始（ティッシュ、トイレットロール）
・海外での植林事業開始

▶1973年
海外でのパルプ生産開始



Pan Pac社 ネイピア工場（ニュージーランド）

▶1974年
高級白板紙生産開始

▶1975年
感熱紙生産開始

▶1987年
紙おむつ生産開始

▶2004年
「鼻セレブ」販売開始

▶創業の原点＝資源循環

▶苫小牧工場開場による北海道進出を機に
社有林取得・植林事業を強化

▶植林・パルプ事業を皮切りに海外展開開始

▶古紙のリサイクルを開始



1955年、北海道の社有林を視察する藤原銀次郎翁（当時86歳）

「木を使う者には、木を植える義務がある」

こちらは、1930年代、当時の社長であった藤原銀次郎の言葉です。原材料である木材の安定確保と資源循環の重要性を見据え、植林事業を積極的に推進しました。この教えは事業の根幹として脈々と受け継がれ、「森を育て、森を活かす」という現在の王子グループの姿へとつながっています。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

- 価値創造のあゆみ
ビジネスモデル
経営資源の活用
中長期成長戦略とPBR向上の連動

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

データセクション

2010-

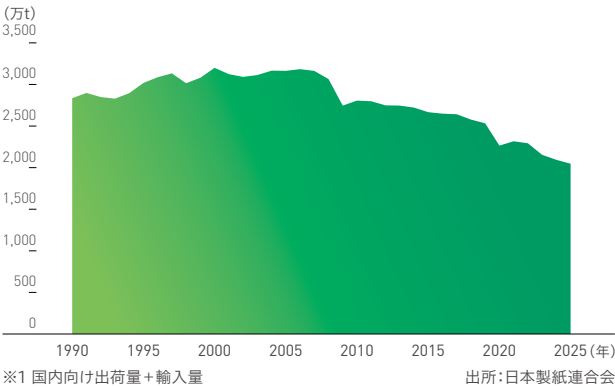
事業構造の転換とグローバル展開の拡大

日本の紙・板紙需要が2000年代をピークに、リーマンショック以降は構造的な縮小が進む中、当社は持続的な成長基調を維持すべく、早期より東南アジアを中心に海外展開を加速させてきました。2012年には、各事業の経営責任を明確化し、グループ経営効率の最大化を図ることを目的に純粋持株会社体制へ移行し、王子ホールディングスに社名を変更しました。

近年では、世界的な脱プラスチック・環境意識の高まりを受け、サステナブルパッケージを戦略的な成長領域と位置づけています。欧州のIPI社およびWalki社のグループ化を通じて、液体紙容器から高性能素材に至るまでの製品ラインナップの拡充と、グローバルでの供給網強化を進めています。

また、事業の核である森林の機能を高めるとともに、長年培ってきたコア技術を最大限に活かして、次世代の収益の柱として、木質バイオマスビジネスの中核化を推進しています。王子製紙米子工場における木質由来糖液・エタノールのパイロット設備の稼働や、AustroCel社のグループ化等を通じ、事業化に向けた基盤構築を進めてきました。さらに、医薬・ヘルスケア分野においても、木質由来医薬品の市場展開に向けた取り組みを加速させるなど、今後も森林資源を基盤とした高付加価値ビジネスへの事業ポートフォリオ転換を着実に推進していきます。

紙・板紙の日本国内需要※1の推移



▶ 2013 年
世界初のCNFの透明連続シート化に成功



▶ 2014 年
溶解パルプの生産開始

▶ 2015 年
バイオマスボイラ
による発電事業開始



▶ 林地残材などを活かし、
バイオマス発電事業に参入

▶ 2020 年
• 木質由来医薬品開発の本格的な開始 ▶ P.41 □
• 紙製パッケージ素材「シルビオバリア」販売開始



▶ 2021 年
日本初のミルクカートン原紙の国内生産開始

▶ 2022 年
木質由来のポリ乳酸作製に成功

▶ 2024 年
最先端半導体向け木質由来バイオマスレジスト
の開発に成功 ▶ P.40 □

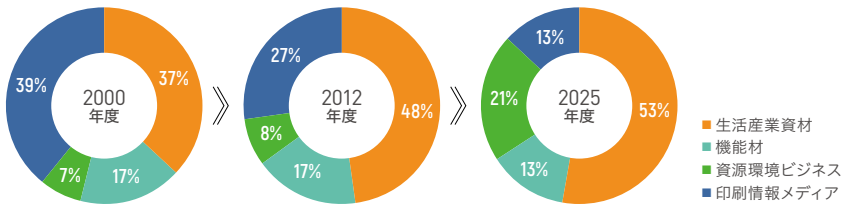
▶ 2025 年
• 木質由来糖液・エタノールの
パイロットプラント立ち上げ ▶ P.39 □
• マテリアルリサイクルのブランド
「Renewa」始動 ▶ P.36 □

▶ 森林資源を基盤とした
サステナブルな製品開発を推進

セグメント別売上構成比の推移※2

2000年度には、印刷情報メディア事業が売上構成比の約40%を占めていましたが、紙需要の減少に対応する形で、生産体制の再構築（品種転換など）や他事業の強化に取り組みました。その結果、2025年度には13%に縮小し、生活産業資材事業・資源環境ビジネスの構成比が拡大しました。引き続き、社会の変化に応じて事業構造を転換していくことで、持続的な成長を目指しています。

※2 2012年に純粋持株会社体制へ移行したため、2000年度の数値は、当時の実績を現在のセグメント区分に組み替えて再算定したものであり、カンパニー間の内部取引を除く外部売上高ベースで記載しています。また、「その他」のセグメントは除いた構成比となります。



イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

- 価値創造のあゆみ
ビジネスモデル
経営資源の活用
中長期成長戦略とPBR向上の連動

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

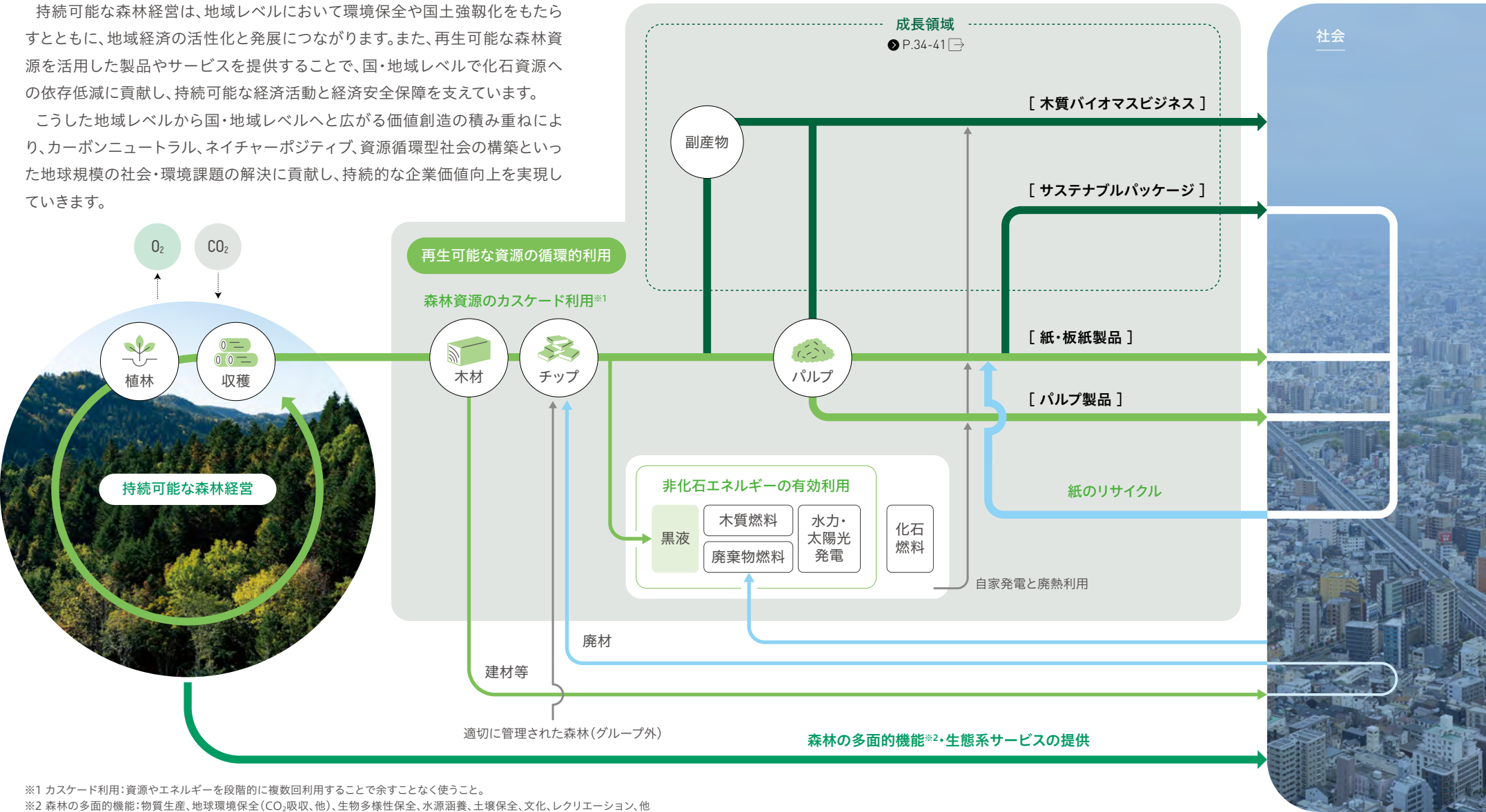
データセクション

ビジネスモデル

王子グループは、持続可能な森林経営を通じて森林の多面的な機能を発揮するとともに、再生可能な森林資源を循環的に利用し、その価値を最大限に引き出すことで価値創造を続けてきました。現在進めているサステナブルパッケージや木質バイオマスビジネスなどの成長領域への事業ポートフォリオ転換も、この価値創造をさらに発展・高度化する取り組みです。

持続可能な森林経営は、地域レベルにおいて環境保全や国土強靱化をもたらすとともに、地域経済の活性化と発展につながります。また、再生可能な森林資源を活用した製品やサービスを提供することで、国・地域レベルで化石資源への依存低減に貢献し、持続可能な経済活動と経済安全保障を支えています。

こうした地域レベルから国・地域レベルへと広がる価値創造の積み重ねにより、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブ、資源循環型社会の構築といった地球規模の社会・環境課題の解決に貢献し、持続的な企業価値向上を実現していきます。



※1 カスケード利用：資源やエネルギーを段階的に複数回利用することで余すことなく使うこと。
※2 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

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

価値創造のあゆみ
● **ビジネスモデル**
経営資源の活用
中長期成長戦略とPBR向上の連動

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

データセクション

経営資源の活用

王子グループは、自然資本を起点とする6つの資本の強みを戦略的に関連させながら価値創造を進めています。各資本の強みを基盤に、不足する要素を明確にし、その高度化を図ることで、持続的な企業価値の向上を目指します。

	強み・特長	今後の取り組み(不足資本の解消)	Input	Outcome
 自然資本	●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、それらを通じて生態系サービスを社会に提供しています。	●植林地拡大による安定的・長期的資源確保 ●自然資本の価値発見と定量評価、「自然資本会計」制度構築への関与 ●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	●王子の森(うち環境保全林): 637千ha(164千ha) ●取水量:663,220千m³	●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:97%(国内100%、海外95%) ●CO₂固定量:1億4,371万t-CO₂ ●取水原単位:25.4%削減(2018年度対比)
 製造資本	●再生可能な資源の循環の利用: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。	●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	●海外製造拠点数:24カ国101拠点 ●設備投資額等:1,048億円	●GHG排出量(Scope1、Scope2): 34.0%削減(2018年度対比) ●再生可能エネルギー利用率:56.5% ●古紙利用率(国内):69.3%
 知的資本	●木質由来新素材の開発:セルロースナノファイバーや、木質由来の糖液・エタノール、硫酸化ヘミセルロースを原薬とした医薬品など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	●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 ●知財エコシステムの強化	●研究開発費:132億円(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 493件(国内:338 海外:155)	●特許総合力:14,018 (紙パ業界国内1位、株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて算出) ●保有特許権・実用新案権・意匠権数 3,926件(国内:2,917 海外:1,009) 保有商標権数 2,211件(国内:1,044 海外:1,167)
 社会・関係資本	●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、バルブ事業など、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。 ●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	●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 ●自然資本価値の適正評価に向けた市場設計・ルール形成イニシアティブへの参画 ●人権デューデ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	●王子グループ企業^{※1}: 国内外370社 ●サプライヤー・サステナビリティ調査対象社数:1,185社 ●社会貢献活動費:2億円	●世界の主要紙パ企業・紙パ関連売上高:6位(2024年)、国内紙パ企業売上高:1位(2025年度) ●海外売上高比率:41.9%、販売国および地域数:128 ●主要サプライヤーのサステナビリティ調査実施:100%
 人的資本	●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	●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	●連結従業員数:38,757人 ●海外従業員比率:58.0% ●キャリア採用実績:62人(2025年度)	●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:62.8% 組織に対するエンゲージメント^{※3}:68.0% ●女性管理職比率^{※4}:5.7% ●障がい者雇用率^{※5}:2.55% ●労働災害度数率:0.77(2025年)
 財務資本	●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+[安定的]、ネットD/Eレシオ1.0倍以内 ●安定的な配当政策:配当性向50%	●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	●株主資本:7,974億円 ●有利子負債残高:9,559億円	●営業利益:346億円 ●ROE:5.0% ●フリー・キャッシュ・フロー:1,009億円 ●1株当たり配当金:36円

※1 子会社および関連会社 ※2 肯定的回答比率 ※3 長期就労意欲 ※4 国内グループ20社 ※5 国内グループ6社

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

価値創造のあゆみ
ビジネスモデル

● 経営資源の活用

中長期成長戦略とPBR向上の連動

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

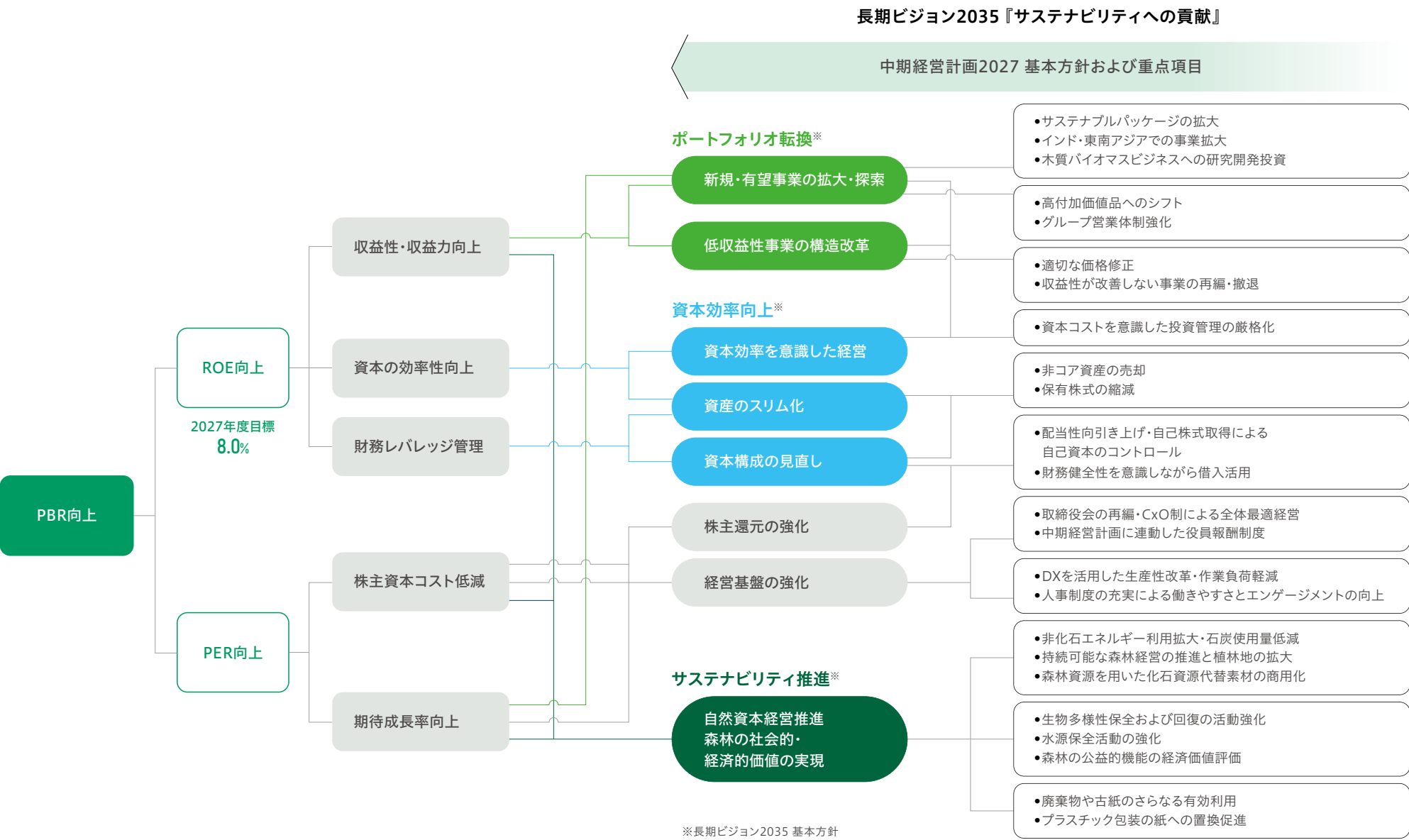
事業概要

データセクション



中長期成長戦略とPBR向上の連動

2023年12月に「企業価値向上に向けた取り組みについて」を公表し、長期の目標達成に向けてその取り組みを継続しています。
下図では、中期経営計画2027の基本方針および重点項目と、企業価値向上のつながりを示しています。各施策を確実に遂行し、成長性・収益性・資本効率の向上を通じて、PBRの改善を図ります。



イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

価値創造のあゆみ

ビジネスモデル

経営資源の活用

● 中長期成長戦略とPBR向上の連動

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

データセクション