

中長期成長戦略

- 27 長期ビジョン2035と中期経営計画2027の位置づけ
- 28 事業ポートフォリオ戦略
- 29 投資規律とキャッシュアロケーション
- 30 2025年度の振り返り
- 32 2026・2027年度の重点領域
- 33 事業環境変動要因

成長領域

- 34 森林資源を起点とした成長領域の全体像
- 35 サステナブルパッケージ
- 37 特集：OJIサステナマルチ
- 38 木質バイオマスビジネス

イノベーション

- 42 イノベーション戦略
- 44 知的財産戦略



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

長期ビジョン2035と中期経営計画2027の位置づけ

王子グループは、「長期ビジョン2035」において、「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つの基本方針のもと、森林資源を基盤として持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を目指しています。その実現に向け、基盤を固める準備期と位置づける中期経営計画2027^{〔1〕}では、最重要課題である資本効率の改善に重点を置いた経営を徹底しています。同時に、サステナブルパッケージの拡大や木質バイオマスビジネスの中核化による事業ポートフォリオの転換を開始し、既存事業の収益力強化と将来への研究開発投資を通じて、長期ビジョン達成に向けた強固な土台を構築します。

■ 長期ビジョン2035『サステナビリティへの貢献』基本方針

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

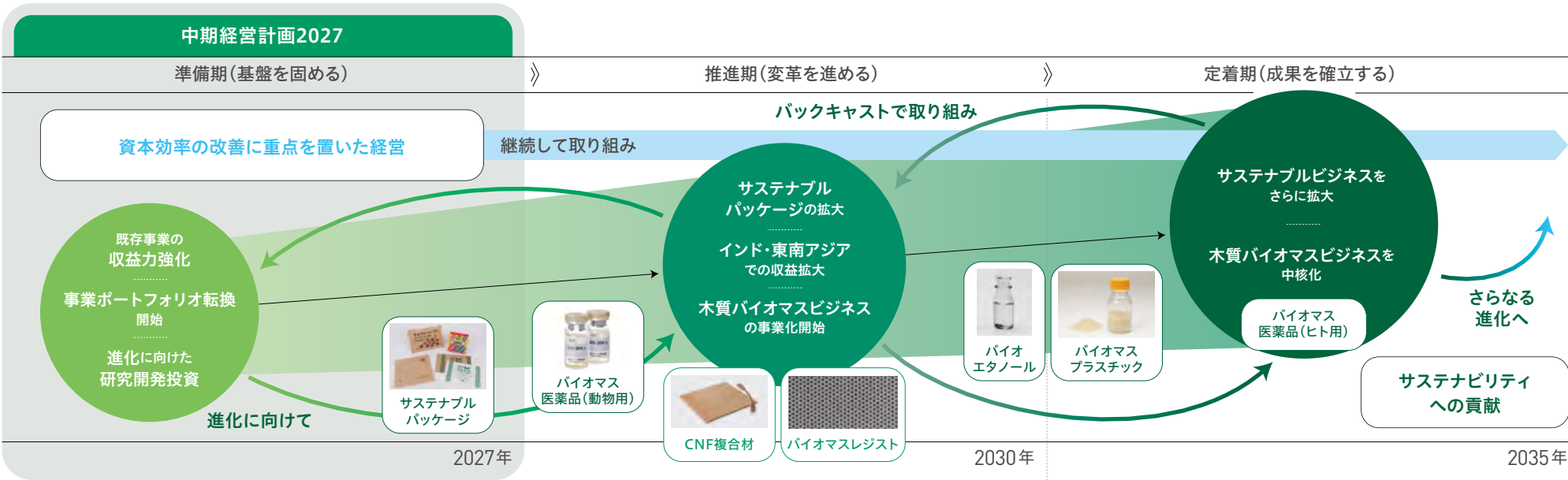
- 資本効率を意識した経営
- 資産のスリム化
- 資本構成の見直し

- 新規・有望事業の拡大・探索
- 低収益性事業の構造改革

- 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

中期経営計画2027 KPI

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



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

- 長期ビジョン2035と中期経営計画2027の位置づけ
- 事業ポートフォリオ戦略
- 投資規律とキャッシュアロケーション
- 2025年度の振り返り
- 2026・2027年度の重点領域
- 事業環境変動要因
- 成長領域
- 森林資源を起点とした成長領域の全体像
- サステナブルパッケージ
- 特集：OJIサステナマルチ
- 木質バイオマスビジネス
- イノベーション
- イノベーション戦略
- 知的財産戦略

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

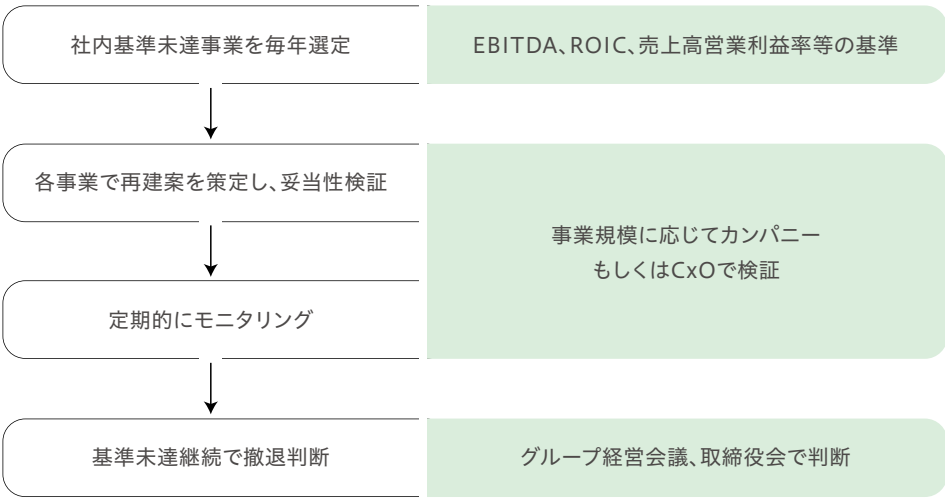
事業ポートフォリオ戦略

現中期経営計画の2025～2027年度は基礎を固める準備期間であり、長期ビジョンのスタート地点です。短期の業績変動に影響を受けることなくメリハリの効いた投資と事業ポートフォリオの管理を進め、2030年代に木質バイオマス企業への転身を目指します。

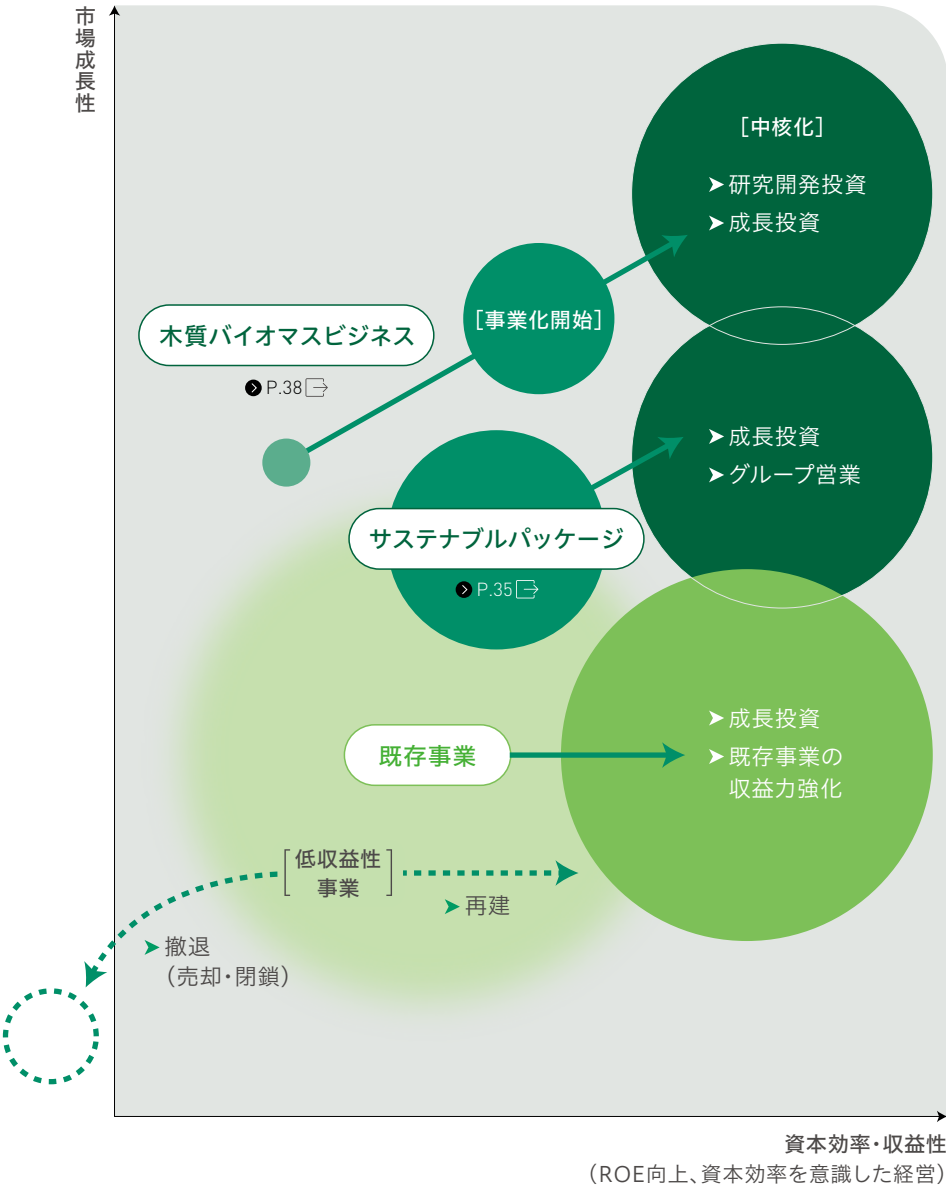
ポートフォリオ転換の方向性と最適化

- 木質バイオマスビジネス**: 事業の中核となるように育成し、拡大させていきます。
▶ 詳細は [P.38-41](#) □
- サステナブルパッケージ**: 引き続き注力し、拡大させていきます。
▶ 詳細は [P.35-36](#) □
- 既存事業**: 価格転嫁、高付加価値シフトと組織連携により収益力を強化します。
▶ 収益性が改善した事業はさらに注力し、中長期的に中核事業へと拡大を目指します。
- 低収益性事業**: 定期モニタリングにより事業の再建を判断し、選択と集中を進めます。
▶ 2025年度に実施した撤退案件 ([P.31](#) □)
- 上記に加えM&Aや事業連携といったグループ外の力も活用し、ありたい姿に向けて事業ポートフォリオを最適化していきます。
▶ 2025年度に実施した事業連携実績、M&A実績 ([P.31](#) □)

低収益性事業のモニタリングプロセス



王子グループの持続的な成長に向けた取り組み(～2035年)



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

- 長期ビジョン2035と中期経営計画2027の位置づけ
- **事業ポートフォリオ戦略**
 - 投資規律とキャッシュアロケーション
 - 2025年度の振り返り
 - 2026・2027年度の重点領域
 - 事業環境変動要因
- 成長領域
 - 森林資源を起点とした成長領域の全体像
 - サステナブルパッケージ
 - 特集: OJIサステナマルチ
 - 木質バイオマスビジネス
- イノベーション
 - イノベーション戦略
 - 知的財産戦略

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

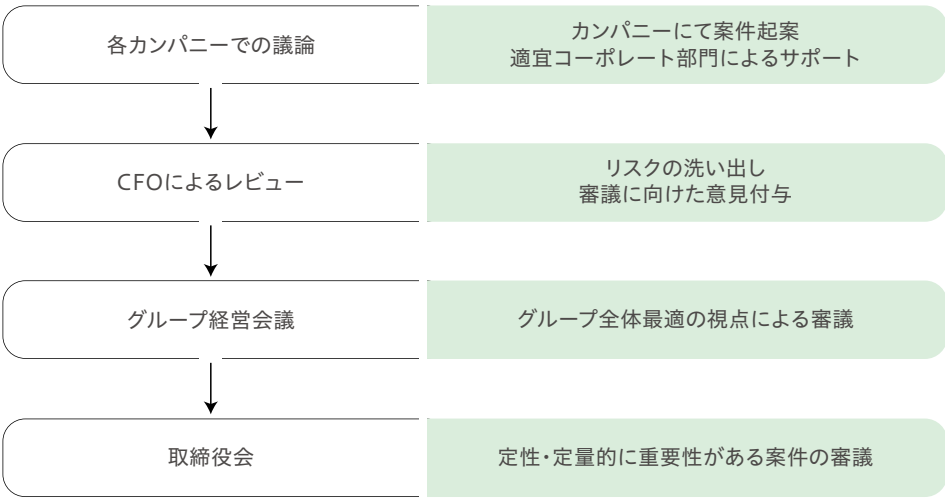
投資規律とキャッシュアロケーション

投資規律の厳格化とガバナンスの強化

当社は、資本効率向上に向け、2025年度より投資規律を強化しています。資本コストを上回るROICの創出を最低基準とし、ROE目標の達成を見据えたハードルレートを設定しました。各投資案件の検討では、外部環境の変動をはじめとするリスクを定量的に事業計画へ反映し、特に事業リスクやカントリーリスクが高い案件には、通常より高い投資回収性を要求しています。徹底的な案件選別により、投資リスクを抑制しつつ、成長分野への集中投資を推進し、意思決定の透明性と質の向上を実現していきます。

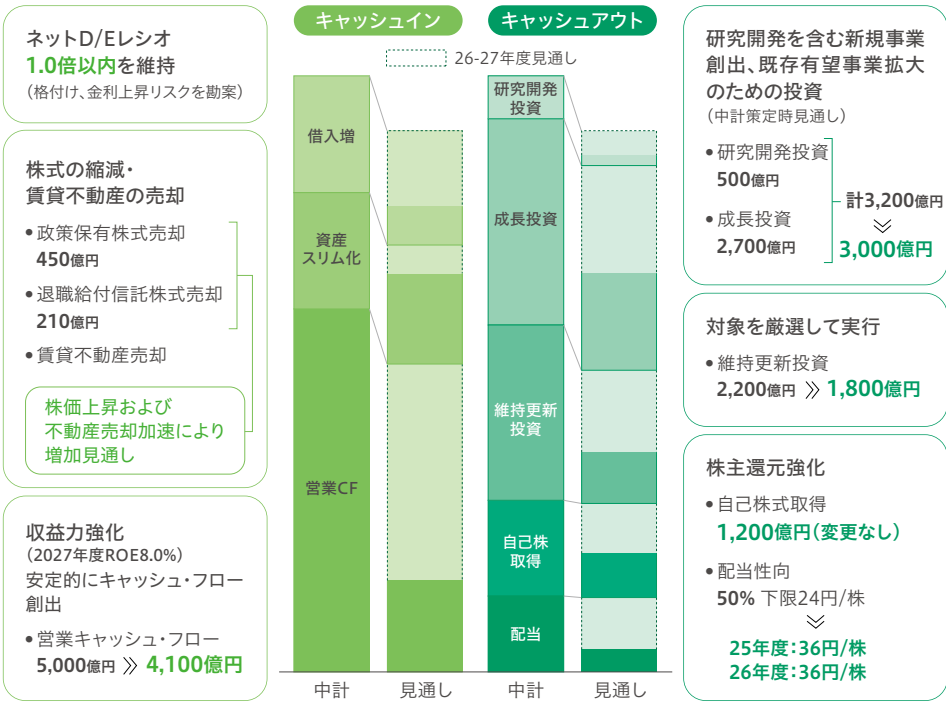
また、投資の実効性を担保するため、すべての成長投資において、CFOが独立した視点から意見を付与するレビューを実施しています。事業計画の妥当性やリスクの織り込み漏れをシビアに精査し、どのリスクをテイクし、どのリスクを回避すべきかを明確に見極め、リスクに見合ったリターンが見込めるかを客観的に判断することで、「攻め」と「守り」のガバナンスのバランスを追求していきます。この規律は、成長ドライバーである海外投資（インドや東南アジア等の注力エリア）にも国内と同様に適用し、現地のカントリーリスクの大きさに応じたリターン創出の確度を厳格に評価しています。また、ハードルレート自体も固定化せず、マクロ環境や資本コストの動向、さらには将来的なROE目標の引き上げも見据え、随時見直しと最適化を図っていきます。

投資審査プロセス



キャッシュアロケーション

中期経営計画において、収益力強化による3ヶ年5,000億円の営業キャッシュ・フローの創出に加え、保有株式や賃貸不動産の売却による資産スリム化、ネットD/Eレシオ1.0倍以内を基準とした借入の活用を原資に、研究開発・成長投資へ3,200億円を投じ、株主還元を強化していく計画を掲げていました。しかしながら、足元の不透明な環境変化により、2025・2026年度の収益が当初想定を下回り、営業キャッシュ・フローが4,100億円と縮小する見通しとなったことを受け、現在は状況に応じたアロケーションの機動的な見直しを進めています。キャッシュインにおいては、営業キャッシュ・フローが減少するものの、株価上昇や不動産売却の加速により資産スリム化は当初想定を上回る見通しです。これらを踏まえ、キャッシュアウトにおいては、研究開発や成長投資の圧縮を最小限に留めつつ、維持更新投資を縮減し、株主還元については強化を維持します。このように投資の質を高め、総額をコントロールすることで、財務健全性の確保と資本効率の向上を両立させていきます。



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

中長期成長戦略

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略

- 投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域
森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集:OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス

イノベーション
イノベーション戦略
知的財産戦略

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

≡

<

>

2025年度の振り返り

② 2025年度業績

2025年度の営業利益は、当初予想の750億円に対し、実績は346億円と大幅に下回る結果となりました。一方で、資産スリム化を加速させた結果、当期純利益は556億円を確保しました。自己資本適正化に向けた株主還元も着実に実施しています。

項目		当初計画	実績数値
経営指標	ROE	6.1%	5.0%
利益	連結営業利益	750	346億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	650	556億円
株主還元	配当性向	51.8%	58.9%
	自己株式取得	(25～27年度で)1,200億円	(25年度で)477億円
財務健全性	ネットD/Eレシオ	0.8倍	0.8倍

② 2025年度業績が当初計画を大幅に下回った背景

2025年度の営業利益が、大幅な未達となった背景を、外部要因(市場環境)と内部要因(自社施策・課題)に分類したものは以下の通りです。

① 外部要因による影響

■ 海外における市況下落と需要低迷(海外売価差・海外数量差)

- 紙市況および国際指標である中国向けパルプ価格の下落が、最大の利益下押し要因
- 中国市場の洋紙や東南アジアでの段ボールを中心に、需給緩慢が長期化
- 米国による関税影響などのマクロリスク顕在化により、販売数量が減少
- 海外市場における市況(価格)と需給(数量)の両面で、極めて厳しい逆風に直面

■ 国内外における原燃料価格の下落(海外・国内原燃料価格)

- 各種原燃料価格が計画を下回って推移したことによる損益良化が、海外市況悪化の利益下押し影響を一部緩和

② 内部要因による影響

■ 国内における値上げ発現の遅れ(国内売価差)

- 利益率優先の経営方針を堅持し、これまで原燃料価格高騰に対する価格修正を推進
- 一部製品でのシェア縮小や、価格転嫁開始時期の遅れが利益を圧迫
- 年度末までには想定水準まで価格改定の実施完了

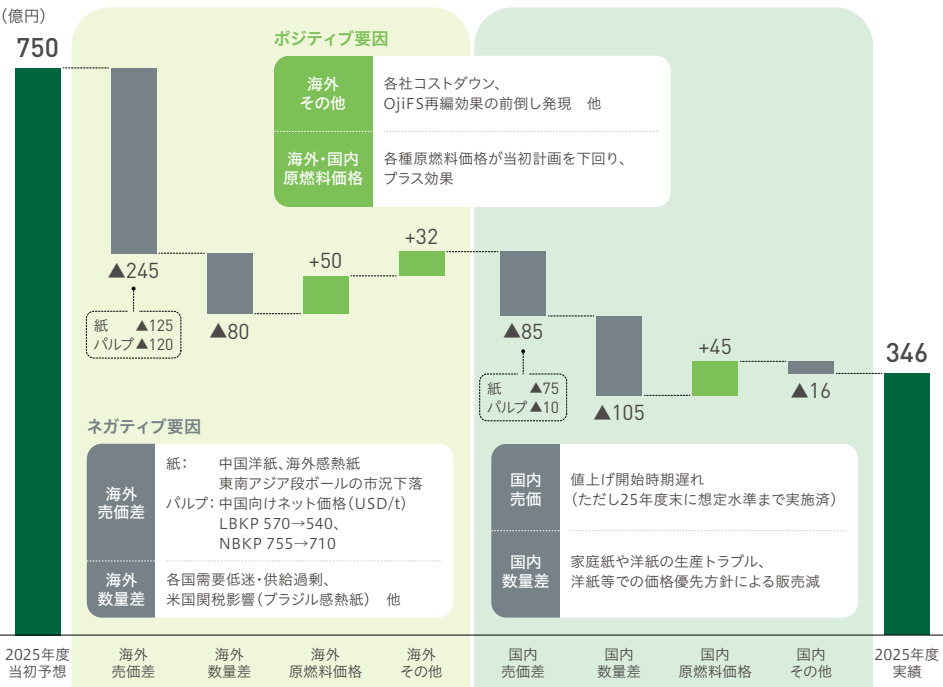
■ 国内での生産トラブル(国内数量差)

- 家庭紙および洋紙における生産トラブルが供給を阻み、販売数量が減少

■ コストダウンと構造改革(海外その他)

- 厳しい環境下での、徹底したコストダウンを実施
- Oji Fibre Solutionsの再編効果が計画比前倒しで発現し、全体収益の下支えに寄与

営業利益:2025年度実績 vs 当初予想



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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション

- 2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域
森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集: OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス

イノベーション
イノベーション戦略
知的財産戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

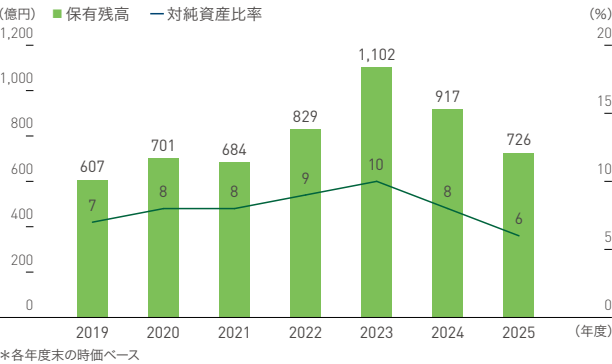
データセクション

－ 具体的な取り組み

●**資産スリム化：政策保有株式および賃貸用不動産の売却加速**
中長期的な企業価値向上に資する株式のみ保有する方針のもと、毎年取締役会で個別銘柄の保有意義を厳格に検証しています。売却にあたっては発行企業と丁寧な対話を行い、理解を得ながら着実な縮減を推進しています。

この方針に基づき、資本効率向上のため、当期は保有株式の売却により560億円のキャッシュを創出しました。さらに、東京都港区の大規模賃貸物件2件等の不動産売却により、約350億円の売却益を計上しました。

政策保有株式の保有状況



●**成長投資・研究開発投資：次世代の成長基盤への厳選投資**
維持更新投資は厳選してコントロールを図る一方、将来の収益源となる成長領域への投資は着実に推進しました。具体的には、ブラジルにおいて森林資源確保や高付加価値製品へのシフトを目的として植林会社を買収しました。さらに、木質バイオマスビジネス中核化に向けて、オーストリアのバイオリファイナリー企業を買収するなど、中長期的なポートフォリオ転換を支える次世代基盤の構築に経営資源を集中させています。

●低収益性事業の構造改革：低収益事業からの撤退・縮小の断行

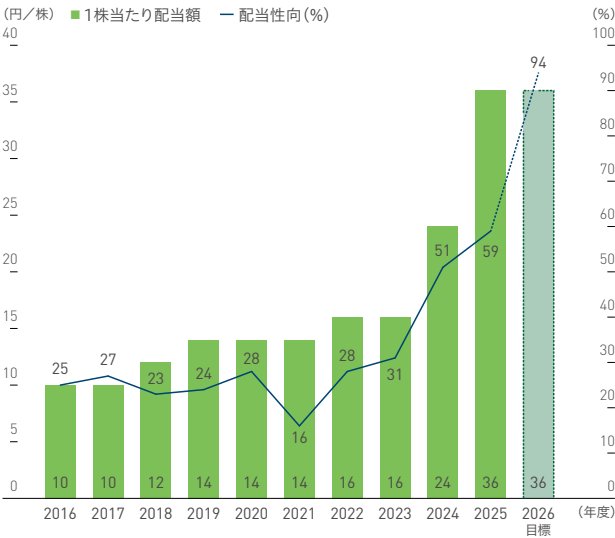
中期経営計画に掲げる構造改革を迅速に進めるため、設定した基準のもとで低収益性事業の見極めを実施しました。一連の施策で、年間100億円以上の収益改善効果を見込んでいます。

オセアニア	NZ 段原紙事業		設備停止	2025年度上期実施
	NZ 古紙事業	撤退	売却	2025年度下期実施
	豪州 パッケージング事業		売却	2025年度下期実施
	NZ パッケージング事業	生産体制再構築	ハミルトン工場閉鎖	2026年度上期実施
日本	大人用おむつ事業		王子ネピア／ 富士宮工場閉鎖	2025年度下期実施
	家庭紙事業	生産体制再構築	王子ネピア／ 江戸川・苫小牧工場閉鎖	2025年度上期・ 下期実施
	新聞用紙事業		王子製紙／ 苫小牧工場N-4マシン停機	2025年度下期実施

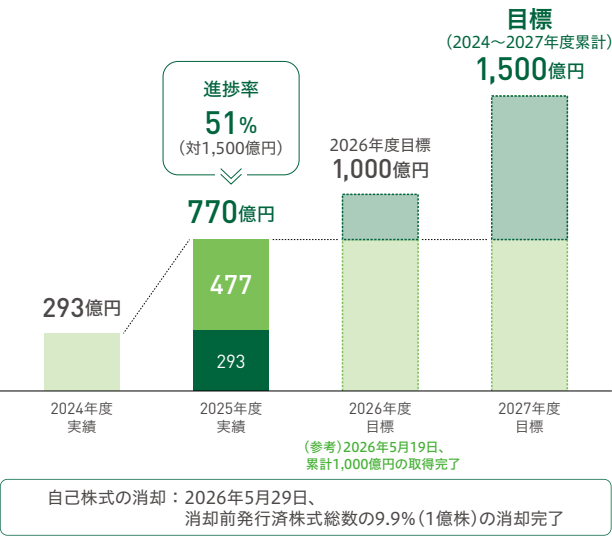
●株主還元：資本効率向上に向けた自己株式取得の拡充

厳しい事業環境下ではあったものの、株主還元の強化は予定通り実施しました。年間36円/株の配当（配当性向は58.9%）を実施したことに加え、総額477億円の自己株式取得を実行しました。自己資本最適化を見据えた施策を引き続き実施していきます。

配当額・配当性向の推移



自己株式取得状況（累計）



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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション

- **2025年度の振り返り**
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域
森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集：OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス
イノベーション
イノベーション戦略
知的財産戦略

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

2026・2027年度の重点領域

2026・2027年度の重点取り組み項目

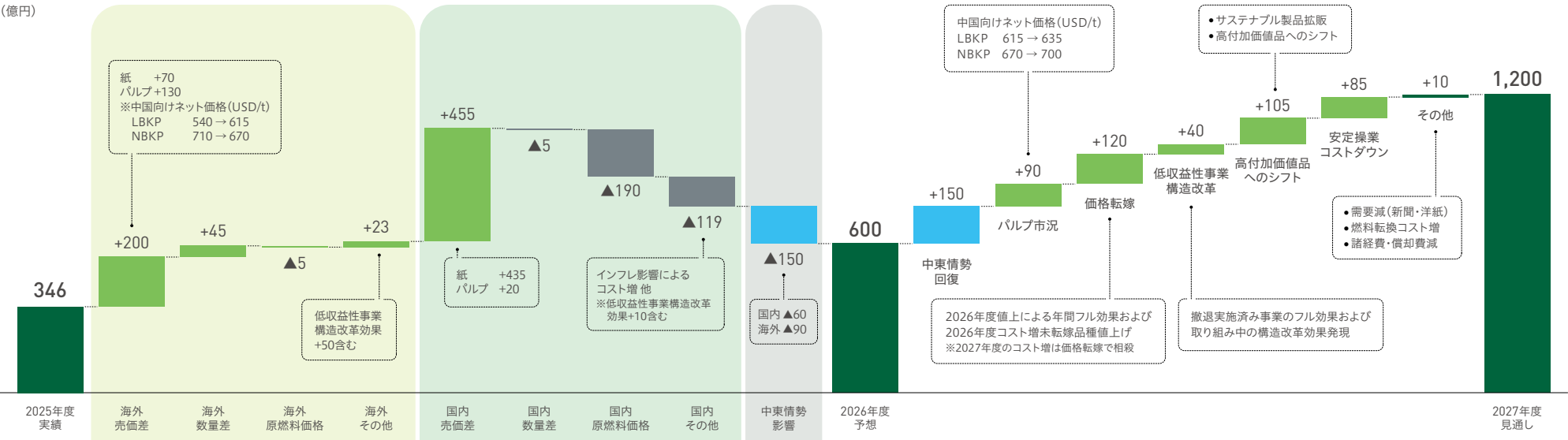
2025年度における課題を厳しく受け止め、2026・2027年度は収益力の確実な回復と中長期の成長基盤構築に向けた4つの重点取り組み項目を推進します。

価格修正	●25年度実施の国内値上げ効果の最大化、および適時な追加値上げ ●原燃料・物流費等のコスト増に応じた、即時・適時な売価反映 ●コモディティ製品から高付加価値製品へのシフト加速
安定操業 コストダウン	●操業トラブル撲滅による、確実な製品供給と販売数量の確保 ●コストダウンの追求、要員効率化
低収益性事業の構造改革を加速	●Oji Fibre Solutionsやネピアの再編効果発現 ●低収益性事業の早期見極めによる、改善・撤退の迅速な実行
ポートフォリオ転換の加速 木質バイオマスビジネス強化	●研究開発やM&Aを通じた、木質資源の川下まで一貫で活用する体制構築 ●グループ営業体制強化による、サステナブル製品の拡販

項目		2026年度予想	2027年度目標
経営指標	ROE	3.3%	8.0%
利益	連結営業利益	600億円	1,200億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	350億円	800億円
株主還元	配当性向	93.6%	50%
	自己株式取得(25年度からの累計)	700億円	1,200億円
財務健全性	ネットD/Eレシオ	0.9倍	1.0倍以内

2026年度見通しおよび2027年度目標達成への道筋

2025年度の課題を乗り越え、2026年度は価格修正と安定操業により営業利益600億円への確実な回復を目指します。さらに2027年度に向けては、構造改革のフル効果発現とポートフォリオ転換を加速させ、営業利益1,200億円の目標達成へ向けた道筋を強固なものとしていきます。



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

中長期成長戦略

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り

- 2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域
森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集：OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス
イノベーション
イノベーション戦略
知的財産戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

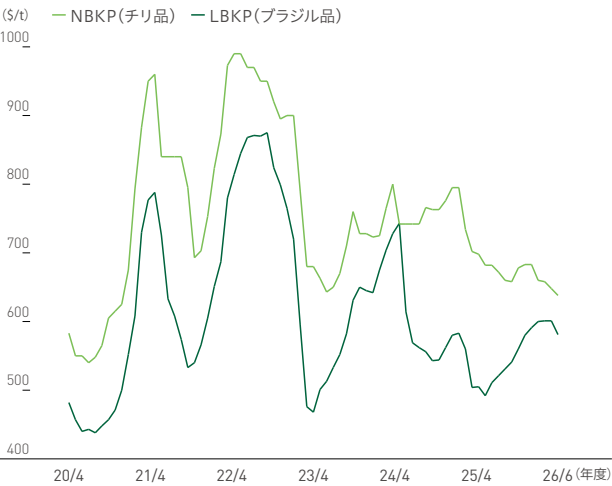
データセクション



事業環境変動要因

当社グループの収益は、国際的なパルプ市況、製造に関わる原燃料価格、および為替レートといった、外部環境の動向と深く関係しています。中期経営計画2027の目標達成に向け、こうした外部環境の変動を考慮しつつ、そうした影響に過度に左右されない強靱なポートフォリオの構築と経営の適応力強化を進めています。

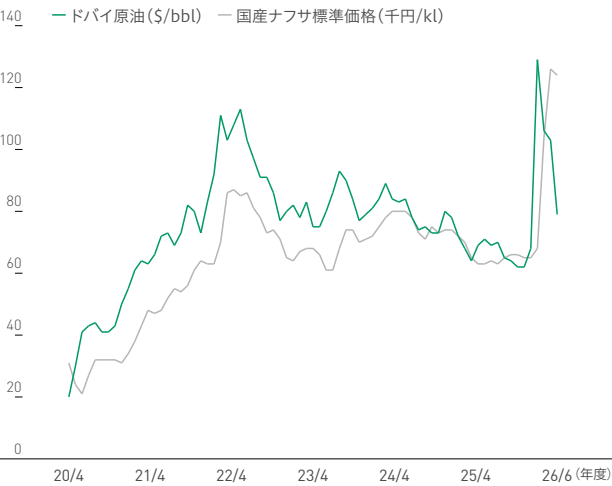
パルプ価格推移(中国向けネット価格)



中期経営計画では、2027年度におけるLBKP、NBKPの中国市場価格をそれぞれ610USD/t、710USD/tと想定していますが、現状は前提を下回って推移しています。

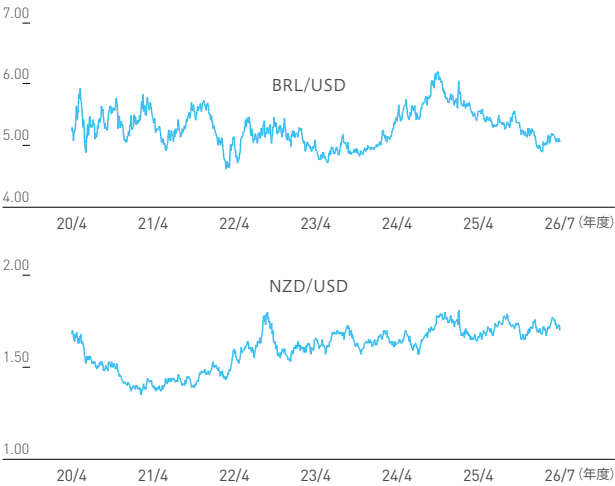
パルプ市況の低迷は、パルプ事業の利益圧迫に直結しますが、当社はコストダウンを進めて利益を確保すると同時に、パルプ事業に依存しないポートフォリオへの転換を進めています。

主要原燃料価格推移(ドバイ原油、国産ナフサ標準価格)



中期経営計画では、原油・石炭等のエネルギー価格の高止まりを警戒していましたが、2025年度は想定を下回る水準で推移しました。一方でエネルギー価格は中東情勢などの地政学リスクを受け、2026年3月に大きく上昇しており、足元でも中期経営計画のドバイ原油前提67USD/bblを上回って推移しています。こうした原燃料価格等のコスト上昇に対しては、製品価格への適時・着実な転嫁を進め、利益を確保する取り組みを進めています。

為替レート推移



中期経営計画では、145円/USDを前提としていますが、円安は国内の原燃料輸入コスト上昇により利益を圧迫させるものの、海外会社の円換算利益増加が一部緩和するという二面性があります。

一方で、パルプ製造販売会社にとって、パルプ販売はUSD建てで取引されるのに対し、製造コストが現地通貨(BRLやNZD)建てで発生するため、米ドルに対する現地通貨安はコストの相対的な目減りを通じて利益を増加させるという要因となります。

2026年度感応度

10USD/tの上昇で、営業利益約30億円/年増加

10USD/bblの上昇で、営業利益約30億円/年減少

10%USD高に対し、営業利益はNZD安・BRL安ともにそれぞれ約60億円/年増加

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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域

事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集:OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス

イノベーション

イノベーション戦略
知的財産戦略

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

成長領域：サステナブルパッケージ

サステナブルパッケージ
(環境配慮型製品)の展開

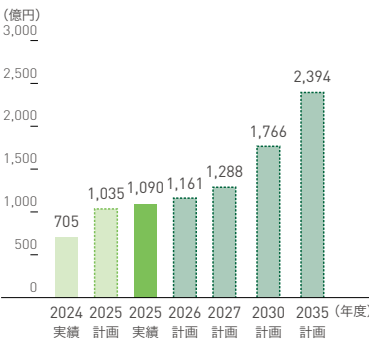
Oji Group Integrated Report 2026

市場動向と展望

環境負荷の低減と循環型社会の実現に向け、サステナブルな包装素材への期待は高まっています。2026～2034年にかけては、年率6.7%の市場成長が見込まれており、2034年には市場規模は約6,800億ドルに達すると予測されています^{※1}。

こうした背景から、長期ビジョンにおいてサステナブルパッケージを成長領域と位置付け、事業ポートフォリオ転換を推進しています。2035年には売上高約2,400億円の達成を計画しています。

サステナブル製品^{※2}売上実績と計画



※1 出所: Fortune Business Insights, Sustainable Packaging Market
※2 サステナブルパッケージに加え、非包装用途のプラスチック代替素材を含む

展開状況

王子グループは、森林資源由来のサステナブルな素材であるパルプや紙の強みを活かし、プラスチックパッケージの紙化をはじめとした、さまざまな高付加価値製品を開発しています。

従来、各社の営業部門を通じて製品を個別に市場に展開してきましたが、さらなる拡大に向けては相互連携した「全体最適」の組織体制が不可欠です。引き続き、グループ横断型の営業体制の強化を推進しながら、王子グループが有するグローバルな販売網を活用して拡販を進めていきます。



● P.37

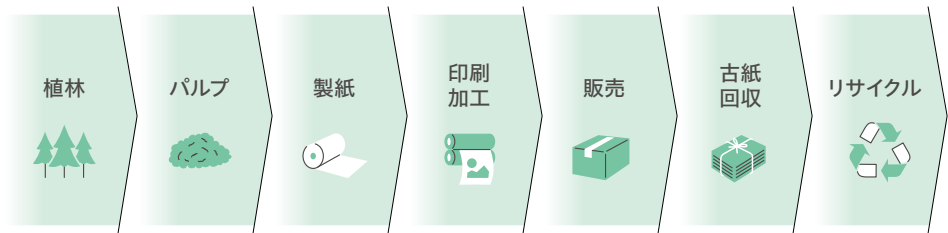
王子グループの強みを活かした取り組み

紙をベースとしたサステナブルパッケージは化石資源由来のプラスチックを用いたパッケージ

と比較し、コスト、機能性等の面で依然としてハードルがあります。これまで培ってきた紙への塗工・ラミネート技術や以下の強みを基盤に、他社との差別化を図りながら、高付加価値化と最適設計を通じて顧客課題を解決していきます。

バリューチェーンビジネス

王子グループは、植林からはじまり、製紙～リサイクルまで他社に類を見ない長いバリューチェーンを有しています。このバリューチェーンのなかで適切なプロセスで研究開発を行うことで素材設計からリサイクルまでを見据えた、相互補完による課題解決が可能です。リサイクルブランド「Renewa」では、難処理古紙をリサイクルするための取り組みを進めています。 ● P.36



また、液体紙容器においては、原紙・加工紙の一貫生産に加えて、充填機やメンテナンスサービスも提供しており、バリューチェーン一体型ビジネスを構築・推進していきます。

先行する市場に対応した製品開発

欧州では、最も先進的な包装規制である包装・包装廃棄物規則（PPWR）が2026年8月より段階的に適用されています。王子グループでは、Walki社を通じて欧州のブランドオーナーと共同でサステナブルパッケージの開発を進め、紙製の包装ソリューションを提供しています。このような規制がグローバルに展開していくことを見据え、将来の顧客ニーズに対応できるよう開発を推進しています。



マドレーヌの外袋を紙素材に置き換え

包装・デザインのワンストップサービス

東南アジア地域では、包装デザイン・資材を含んだ総合提案を行う「OJI4U」という事業モデルを始動しています。パッケージを通じた顧客ブランド構築への貢献、ニーズに合ったスペック・構造の提案、包装資材を含めた一括供給をコンセプトとしており、王子グループの総合力を活かした高付加価値なワンストップサービスを提供していきます。

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

中長期成長戦略

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像

サステナブルパッケージ

特集: OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス

イノベーション

イノベーション戦略
知的財産戦略

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

≡

<

>

東南アジアで液体紙容器を拡販

液体紙容器は紙素材を主原料としたサステナブルパッケージの一つです。中でもアセプティック容器はバリア層を有し、無菌環境下で充填・密封された内容物の劣化の原因となる酸素や光を防ぐことで、常温での長期保存を可能にしています。アセプティック容器は、牛乳などの品質劣化しやすい飲料を保存し、流通させるためには不可欠なソリューションとなっており、今後も世界的に需要が拡大していくと言われています。



アセプティック容器

当社は2023年に、欧州、中東、アフリカ、中南米など世界50カ国以上に顧客を有するアセプティック容器用加工紙と充填機の製造販売会社であるIPI社（イタリア）を買収しました。今後は、IPI社の販売ネットワークと、王子グループが有する既存の事業基盤を活用し、東南アジアでのアセプティック容器事業の拡大を目指しています。

アセプティック容器需要が拡大する東南アジア市場

東南アジア主要国では、近年も人口増加が続いており、労働年齢人口の比率が高く、消費市場も拡大していることから、今後も堅調な経済成長が続くと見られています。一方で、域内の国々では、物流、冷蔵インフラ不足の地域が残っており、牛乳などの飲料用には、常温で長期保存に耐えるアセプティック容器が主に使用されています。

中でも、ベトナムでは、経済成長に伴う中間層の拡大が、健康意識の高まりと相まって、乳製品を日常的な食品へと変化させ、消費を急速に伸長させてきました。また、政府は子どもたちの健康的な成長を後押しするため、学校給食での牛乳提供を推進しており、国内酪農業の強化にも努めています。これらの理由から、牛乳の消費量増大により、アセプティック容器需要は、今後も継続的な成長が見込まれています。

ベトナムの牛乳生産・消費（政府目標）

	2023年（実績）	2030年	2045年
生乳生産量（億L/年）	18.6	26	80
国民1人当たりの牛乳消費量（L/人・年）	27	40	100

出典：ベトナム酪農開発戦略（首相決定309/QD-TTg）

ベトナムでの生産体制構築とリサイクルへの取り組み

この需要に応えるべく、ベトナムにおいてOji Liquid Pak（OLP）社を設立し、アセプティック容器用加工紙の新工場建設を決定しました（2028年3月稼働予定）。新工場稼働後は、IPI社が培ってきたアセプティック容器の製造・販売のノウハウを活かし、欧州・アジアの2拠点から、世界のアセプティック容器需要に対応していきます。

また、ベトナムでは環境保護法で、2024年から飲料用容器を含む包装材について、製造者・輸入業者は市場投入重量に応じた量のリサイクルの実施が求められるようになり、アセプティック容器のリサイクルが喫緊の課題となっています。そこで、ベトナムの顧客と協力して、日本で培った技術を活かしたリサイクルシステムの構築を検討するとともに、よりリサイクルが容易なアルミ不使用のアセプティック容器の開発にも取り組んでいきます。



OLP社ベトナム新工場完成予想図

王子グループのマテリアルリサイクル「Renewa（リニューワ）」



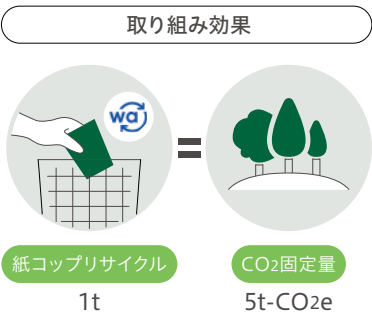
従来はリサイクルが難しく、焼却処分されてきた難処理古紙（紙コップやアルミ付き紙パック等）の素材を、再生可能な資源に変えていく企業連携型のリサイクルシステムを構築しています。分別・回収から再資源化、再生製品の活用までを一連の流れとして設計し、資源循環の高度化を進めています。本取り組みは、日本包装技術協会主催の第50回木下賞において、「新規創出部門賞」を受賞しました。

近年、サステナブルな素材として紙包材への期待が高まっており、紙包材は高機能化・複雑化しています。その結果、紙でありながら従来のリサイクルでは対応が難しい未利用古紙が存在しており、Renewaでは、こうした素材についても、技術開発と企業間連携を通じてマテリアルリサイクルの可能性を広げていくことを目指しています。

未利用古紙を回収・リサイクルすることは、廃棄物削減にとどまらず、紙資源を再び原料として活用することにつながります。紙コップ1トン分をリサイクルした場合、森林が吸収・固定しているCO₂量に換算して約5トン相当の環境価値を、紙資源として社会の中で活かし続けることができます。このように、回収量に応じた環境価値を定量的に示せる点は、顧客企業にとって、環境目標の実効性向上や取り組みの可視化に資するものです。

現在、外食産業や製造業をはじめ、建設・不動産業、宿泊・サービス業、リサイクル関連事業など、約30社の多様な企業・団体と協業体制を構築しています。今後は、全国展開を通じて、未利用古紙活用の取り組みを定着させることを目標に、循環型社会の実現に貢献していきます。

Renewa Webサイトはこちら



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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像

サステナブルパッケージ

特集：OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス

イノベーション

イノベーション戦略

知的財産戦略

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

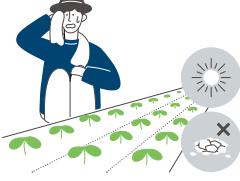


特集：OJIサステナマルチ – 顧客起点とグループ連携が拓く成長のかたち –

農業の現場では、夏場の高温による生育不良や、使用後のマルチシート※1回収作業が大きな負担となっています。農家が直面する経営・作業上の課題を価値創造の起点として開発されたのが、紙素材のOJIサステナマルチです。

※1 作物を育てるために畑の土の表面を覆う農業資材

〔社会課題〕・高温障害
・プラスチック廃棄
・回収作業の負担



OJIサステナマルチ

・地温抑制
・紙素材による脱プラ
・回収不要



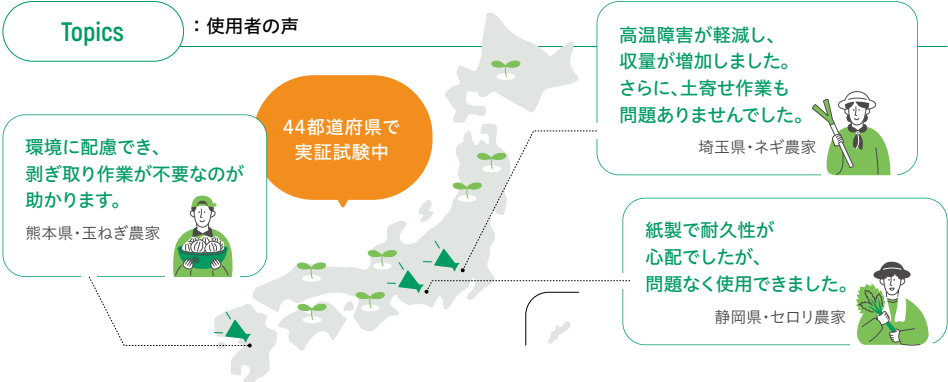
使用イメージ

顧客起点の開発

開発にあたっては、開発担当と営業担当が連携し、全国の農家と対話を重ね、栽培現場での実証試験を通じて改良を進めました。夏場の高温条件下で検証した結果、地温抑制による作物の生育安定や収量向上が確認されています※2。さらに、使用後は回収せず土壌へ還元できる点も特長です。

OJIサステナマルチは、こうした紙素材の特性を活かし、作物の生育安定や回収作業の削減による負担軽減、プラスチック使用量削減などを通じて、農家の経営と環境負荷の低減に貢献しています。

※2 株式会社果実堂様での例では、平均で3～5割、最大で約2倍の収量向上が確認されています。詳細はこちら



グループ連携による販売強化

本事例の特長は、製品開発にとどまらず、王子グループの組織横断的な連携による販売拡大の仕組みを構築した点にあります。王子エフテックスが担う素材開発・製品改良に対し、王子コンテナの全国営業ネットワークと森紙業の地域密着型営業が連携し、各地域のニーズを踏まえた提案活動を展開しています。

さらに、農家から寄せられた声や現場で得られた知見をグループ内で共有し、提案内容や製品改良に反映することで、次の導入につながる販売プロセスを確立しています。カンパニーの枠を超えた連携と情報の循環が、OJIサステナマルチの販売拡大を支える仕組みとなっています。



OJIサステナマルチ 開発・営業担当
王子エフテックス 営業本部 産業機能材営業部 森本 親(写真左)
王子コンテナ 営業本部 第4営業部 森嘉匡(写真右)



王子エフテックスと王子コンテナで
共同出展した農業展示会の様子

成果と今後の事業展開

こうした取り組みにより、OJIサステナマルチの試験展張数は着実に拡大しています。2024年度の82件から2025年度には138件へと増加し、前年度対比で約1.7倍の伸びを示しました。高温対策ニーズの高い作物や地域を中心に採用が進み、試験展張をきっかけとした継続使用や横展開も増えつつあります。

今後は、作物や地域特性に応じた製品ラインナップの拡充や、実証データの蓄積による提案精度の向上を通じて、さらなる販売拡大を目指します。

本事例で確立した顧客起点の製品開発・グループ横断での拡販モデルは、他のサステナブル製品や新規事業にも展開可能な仕組みです。今後、王子グループの成長事業創出を支える基盤として活用していきます。

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

中長期成長戦略

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像

サステナブルパッケージ

● 特集：OJIサステナマルチ

木質バイオマスビジネス

イノベーション

イノベーション戦略

知的財産戦略

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

≡

<

>

成長領域：木質バイオマスビジネス



－ AustroCel社

AustroCel社の買収

再生可能な素材・燃料への需要が世界的に拡大する中、特に欧州では非可食原料である木質バイオマスを用いた次世代バイオ燃料や高付加価値バイオ素材の市場形成が進みつつあります。

王子ホールディングスは、長期ビジョンで掲げる木質バイオマスビジネスやサステナブルパッケージを軸とする事業構造への転換方針のもと、バイオリファイナリーの実装力の強化を重視し、AustroCel社を理想的なバイオビジネスモデルとして位置づけて買収しました。本買収を通じて、木質バイオマスの価値最大化を推進し、環境価値と経済価値を両立するビジネスモデルを確立して、グループ内への展開を図ります。

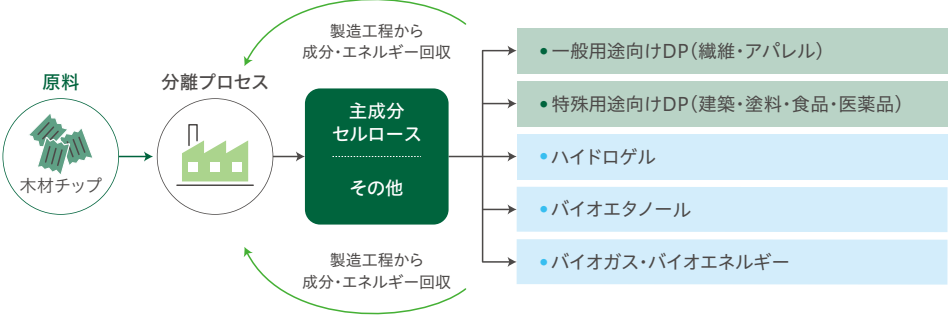
AustroCel社のビジネスモデルと強み

同社の強みは、森林資源を余すところなく活用する循環型廃棄物ゼロモデルを構築している点にあります。セルロースを原料とした主製品である溶解パルプ（DP）を安定した収益基盤としつつ、木質バイオマス原料を最大限まで利活用することで、バイオエタノールや農業関連素材であるハイドロゲル^{※1}などの領域へと事業を展開しています。通常であれば燃焼させエネルギーとして活用するだけだった成分を製造工程の中で回収し、価値ある製品を生み出す事業サイクルを確立している点において、同社は先進的なバイオリファイナリービジネスモデルを実現しています。

資源効率と収益性を両立する本モデルは、脱炭素や循環経済といった社会課題の解決に貢献するとともに、王子ホールディングスが掲げる木質バイオマスの価値最大化を実装する中核地点としての役割を担っています。

※1 ハイドロゲル：土壌の保水性向上など農業用途に活用される高吸水性素材。従来品は化石資源由来だが、AustroCel社では木質バイオマス由来素材を原料としている。

AustroCel社の循環型廃棄物ゼロモデル



今後の展開

王子ホールディングスは木質バイオマスビジネスを軸とした事業構造転換において、AustroCel社を先行事例と位置づけ、木質バイオマスの高付加価値化と循環利用を中心に、事業拡大を推進していきます。

AustroCel社においては、主力事業であるDPでの一般用途から特殊用途のような高収益領域へのシフトを加速し、安定的な成長基盤を確立します。加えて、王子ホールディングスとのシナジーを最大限活用し、日本・オーストリア双方におけるバイオエタノールの収率向上を図ります。

さらに、事業面では両社の販売ネットワーク統合によるグローバルでの顧客基盤拡大を、製造面では製造・開発ノウハウの共有によるバイオリファイナリーの最適化を推進します。

加えて、ハイドロゲルなどのバイオ素材の事業立ち上げおよび拡大や、e-メタノール^{※2}といった次世代燃料事業の段階的な立ち上げにより、事業ポートフォリオの高度化と収益源の多様化を実現します。

AustroCel社の先進的なバイオマス活用を基盤に、各分野で日欧のチームがスピード感を持って協働し、従業員が誇りを持って働ける環境づくりにも取り組んでいきます。

これらの取り組みにより、2030年には2025年比1.4倍相当の売上高および利益額の創出を目指し、木質バイオマス資源の新たな価値創造をともに実現します。

※2 e-メタノール：再生可能エネルギー由来の水素とCO₂を原料として製造される合成燃料で、船舶燃料などの低炭素燃料として利用が期待される。



今後の課題

DP事業は市況影響を受けやすい他、バイオエタノールを含む燃料領域ではエネルギー価格や政策・規制動向等の外部環境の影響を受けやすいという課題があります。

これらの課題に対し、王子ホールディングスの市場適応力および事業運営力の強化を通じて、事業基盤の安定性向上を図り、持続的な木質バイオマスビジネスへの成長を実現していきます。

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

中長期成長戦略

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集：OJIサステナマルチ

● 木質バイオマスビジネス

イノベーション
イノベーション戦略
知的財産戦略

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



－ バイオもののづくり(糖液・エタノール・ポリ乳酸(PLA))

バイオもののづくり事業の市場機会

脱炭素化と化石資源からの転換に伴い、バイオケミカル市場が急速に拡大しています。

大きな事業機会に対し、王子グループは、再生可能な森林資源を基盤とした製紙インフラと独自の糖化・発酵技術を活かして、木質由来の糖液・エタノール・ポリ乳酸(PLA)の事業化を推進しています。燃料や化学品原料を国内で製造・供給可能な体制を構築し、化石資源に依存しない安定供給の実現、経済・エネルギー安全保障に貢献します。

2030年代には、『バイオもののづくり』を中核とした事業展開により、環境負荷低減と持続的成長を両立し、年間300億円規模の売上創出を目指します。

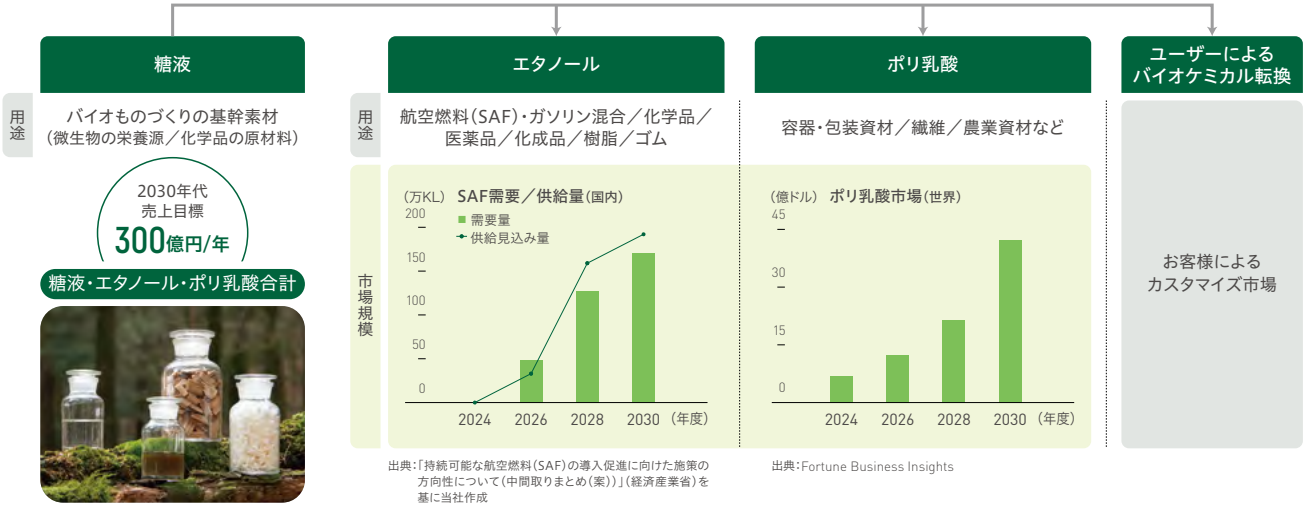
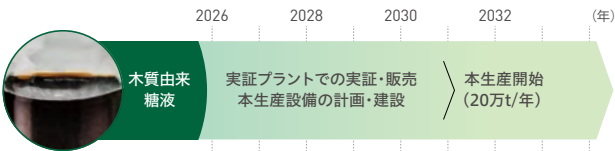
多様な産業を支える「糖液」を起点とした事業展開

■ 木質由来糖液－バイオもののづくりの基幹素材

燃料・化学品・樹脂から、食品・化粧品・医薬品に至るまで、幅広い『バイオもののづくり』を支える基幹素材です。2030年度中の本生産設備稼働を目標に掲げ、現在は木材パルプからの製造プロセスの最適化を図るとともに、ユーザーとの共創を通じた用途開拓を推進しています。

進捗状況: 実証プラントでの実証と並行して、すでに20社を超えるユーザーへサンプルを提供しています。各社から既存品※と同等以上の評価を獲得しており、実用化に向けた取り組みを一段と加速させています。

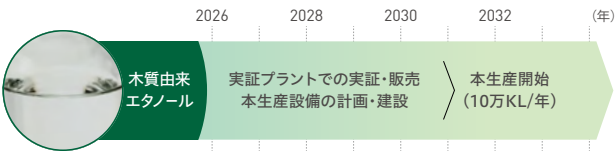
※サトウキビ、トウモロコシ由来糖液



■ 木質由来エタノール－燃料・化学分野への実装力

脱炭素社会の実現に向け、燃料や化学分野における次世代製品に欠かせない原料です。2030年度中の本生産設備による製造基盤の確立を目標に掲げ、プロセス最適化によるコスト低減と、品質保証体制の構築による市場適合性の最大化に注力しています。

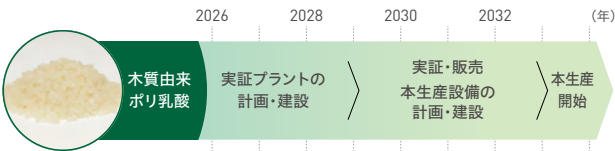
進捗状況: 実証プラントにて「99.5度」の高純度エタノールの製造に成功し、すでに化学メーカーでの中規模実証にて、実用性を満たすとの評価がなされています。今後は社会実装に向けた安定的な供給体制の構築、オフテーカーの開拓、および本生産に向けた着実なスケールアップを推進します。



■ 木質由来ポリ乳酸(PLA)－製品展開による価値の具現化

包装資材や繊維など世界で最も広く活用されているバイオマスプラスチックです。化石資源に依存しない環境配慮型素材としてさらなる需要拡大が見込まれています。木質由来製品として、森林価値の向上と持続可能な製品提供の両立を図りながら、自社開発を進めています。

進捗状況: 現在はベンチプラントでの中規模試験を重ね、グループ内においてポリ乳酸のシート化およびその物性評価を進めています。今後の社会実装を加速させるため、実証プラントの導入計画を具体化し、低環境負荷と優れた機能性を両立する製造プロセスの構築に注力しています。



●『バイオもののづくり』の詳細はイノベーション推進本部Webサイトへ

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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集:OJIサステナマルチ

● 木質バイオマスビジネス

イノベーション
イノベーション戦略
知的財産戦略

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

バイオマスレジスト

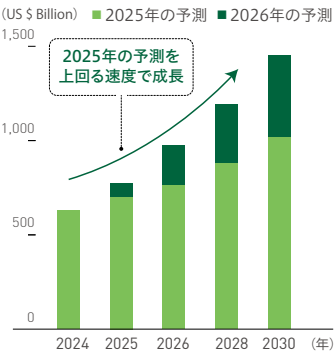
半導体市場と技術進化

半導体市場は引き続き拡大が続いており、最新の予測では2026年の市場規模は1兆ドルまで迫っています。

市場の拡大とともに、先端半導体製造プロセスでは微細化が進展し、EUV露光技術^{※1}による回路の高集積化が進んでいます。こうした動きを背景に、リソグラフィー工程^{※2}に不可欠なフォトレジストの重要性も高まっています。当社は、木質バイオマスを原料としたレジストの開発を通じ、次世代半導体製造への貢献を目指しています。

※1 極端紫外線を用いて、従来技術では困難だった微細な回路パターンを形成する最先端の露光技術。
※2 半導体回路の微細パターンを光を用いて形成する工程。微細化が進むほど高度な材料・装置・プロセス制御が要求される。

半導体市場(世界)



出典:WSTSのデータを基に当社作成

バイオマスレジストの特徴

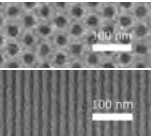
当社の木質バイオマスレジストは、分子構造の工夫により露光に対する材料の分解挙動を制御しやすい特性から、微細なパターン形成が可能であり、半導体の高集積化に寄与できます。さらに、このバイオマスだからこその特徴を活かし、環境配慮型素材でありながら、顧客要求を満たす高い性能を持つバイオマスレジストの開発を進めています。

王子グループのバイオマスレジストの特徴

- 高微細パターンの形成が可能
- 木質バイオマスの特性を活かした高い光感度
- PFAS^{※3}不使用
- 高い保存安定性とプロセス安定性



バイオマスレジスト



レジストパターン例

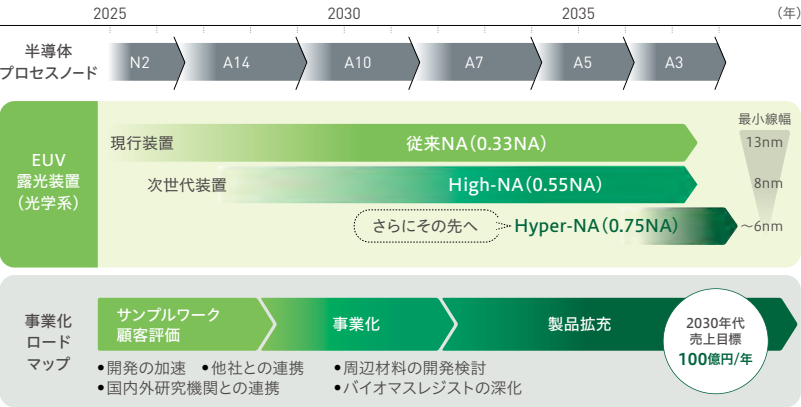
※3 ペルフルオロアルキル化合物およびポリフルオロアルキル化合物の総称。環境や健康への影響が懸念され、国内外で規制や対策の強化が進む。

開発の進捗状況と今後の事業展開

設備導入を進め、材料設計からポリマー合成、評価、量産性検討まで一貫して行う体制を構築しています。2025年からは、imec^{※4}との共同研究を開始。EUV露光による微細パターン形成に成功し、2026年2月米国で開催された国際会議などで本成果を報告しました。今後、次世代EUV露光装置の市場投入を視野に、2028年の事業化に向けた準備を進め、2030年代に年間売上規模100億円を目指します。

imec^{※4} 半導体技術で業界をリードする、世界トップクラスの国際研究機関。主要な半導体デバイス、装置、材料メーカーと共同研究を行う。

半導体の微細化技術動向と当社の事業化ロードマップ



半導体プロセスノード：半導体の製造世代(微細化レベル)を示す指標。
NA：露光装置のレンズの開口数。数字が大きいくほど、より微細なパターンの形成が可能となる。



材料開発担当

福本 宗太郎

Voice

キャリア採用で当チームに参加した理由

王子グループは、社有林を活用したモノづくりを基盤に、半導体という最先端の技術に挑戦している点に魅力を感じました。前職で培った知見を活かしながら、新たな素材開発に挑戦できる環境にも惹かれ、当チームに加わりました。

現在の取り組み

バイオマス原料を活用したレジストポリマーの設計・合成を担当しています。社内検討に加え、さまざまな企業・研究機関と連携することでレジスト開発を加速させ、早期市場参入を意識した開発に取り組んでいます。

今後の挑戦

これまでの検討において、初期性能を満たす新しい材料を開発することができました。この成果を基盤として、既存の先端材料を上回るようなバイオマスレジストの創出に、引き続き挑戦していきます。

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

中長期成長戦略

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集：OJIサステナマルチ

木質バイオマスビジネス

イノベーション
イノベーション戦略
知的財産戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

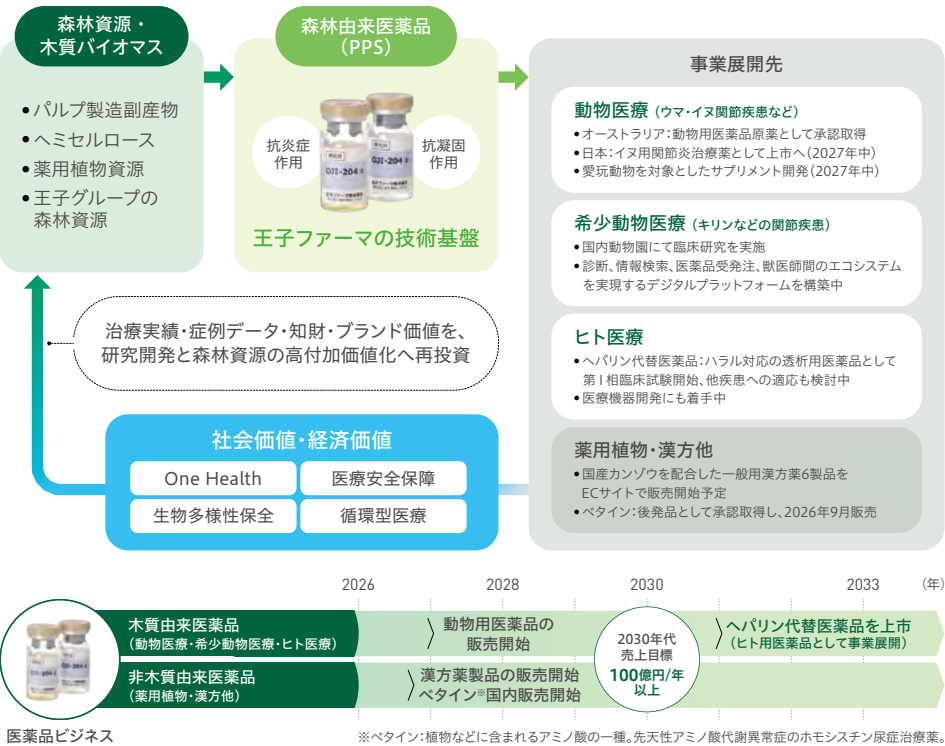
データセクション

－ 医薬・ヘルスケア

医薬品開発の取り組み

王子ファーマは、木質主要成分の一つであるヘミセルロースを活用し、医薬・ヘルスケア領域での新たな価値創出に取り組んでいます。独自の木質由来「硫酸化ヘミセルロース：PPS」が有する抗炎症・関節保護作用をもとに、まずはウマなどの動物用関節炎治療薬の開発を進め、その知見をキリン、ゾウ、サイなど大型希少動物の医療へ応用しています。さらに、PPSが有するもう一つの主要な効果である抗凝固作用を活かした開発では、ハラル対応の血液透析用抗凝固薬や医療材料など、医療安全保障に資する用途開発にも取り組んでいます。王子グループが培ってきた森林資源、素材技術、品質保証、薬事ノウハウを結びつけ、自然資本の高付加価値化と医療ニーズへの貢献を両立する事業モデルの構築を目指します。

王子ファーマのビジネスモデル



王子ファーマのビジネスモデル

木質由来素材を動物医療からヒトの医療安全保障へ展開し、創出した社会・経済価値を研究開発・森林資源の高付加価値化へ再投資する「循環型医療モデル」という独自の構想を進めており、2030年代には年間100億円以上の売上規模を目指します。

現在は、動物用医療の中でも、治療選択肢の乏しい希少動物医療への展開にも注力しており、未充足の医療ニーズへの対応をさらに前進させます。

大牟田市動物園における世界初のキリンを対象にした臨床研究



希少動物医療における世界初の取り組みとして、キリンを対象とした臨床研究を実施しました。両前肢の変形性関節炎を抱えていた個体に対し、2026年1月から治療を開始した結果、投与開始後約2週間で改善傾向が確認され、約1カ月後には症状が中等度から軽度まで改善しました。

本症例は、希少動物医療において実臨床での社会実装が可能であることを示す重要な事例です。

今後は、国内外においてキリンに加え、ゾウやサイなど大型希少動物の症例を拡大し、自然資本を活用しながら再生・増加させる事業として展開していきます。● 詳細：OJI TODAY・王子ファーマの挑戦

国産カンゾウの大規模栽培(王子薬用植物研究所)

植林事業で培った育種・育林の知見を活かし、カンゾウの大規模栽培、安定供給化に成功しました。『国産化』によりトレーサビリティの取れたサステナブルな供給が可能です。

2026年1月、当社カンゾウの抽出成分が株式会社再春館製薬所「ドモホルンリンクル」に初めて採用され、3月には王子ネピアの美容液マスクにも採用されました。

● 詳細：OJI TODAY・国産甘草を巡る旅

今後は、栽培・供給基盤を活かしつつ、カンゾウが有する機能(抗炎症、美白機能等)に着目した化粧品や食品向け原料としての用途開発を進めるとともに、王子ファーマと連携して開発した漢方薬を含む医薬品分野への活用拡大を目指します。



ドモホルンリンクル (再春館製薬所)



美容液マスク (王子ネピア)



漢方薬 (王子ファーマ)

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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集：OJIサステナマルチ

● 木質バイオマスビジネス

イノベーション
イノベーション戦略
知的財産戦略

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



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。

イノベーション推進本部Webサイト

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・ネイチャーポジティブを一体的に推進する

研究開発体制

全国のグループ工場内に研究拠点を配置し、現場との密接な連携を実現する研究開発体制を構築しています。重点分野への戦略的なリソース配分と組織横断的な連携を加速させ、適切なガバナンスのもと、迅速かつ柔軟な技術開発を進めています。

2025年度に新設した「プラントエンジニアリング部」については、2026年度より「木質バイオマス価値創造本部」に移管し、関係部門との連携を一層強化します。グループ全体のリソース最適化とシナジー最大化に向けた取り組みを推進していきます。

2024年以降は新規事業探索や産学連携を含む共同研究の拡充に向けて研究開発投資を強化しています。研究開発活動の裾野を広げることで、新たな価値創造を推進し、将来の確実な事業成長につなげていきます。

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に向けて、4つの軸で研究開発を推進しています。特に「木質由来新素材の開発」および「医薬・ヘルスケア領域への本格参入」については2035年度までに事業の大きな柱へと成長させることを目指しています。

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

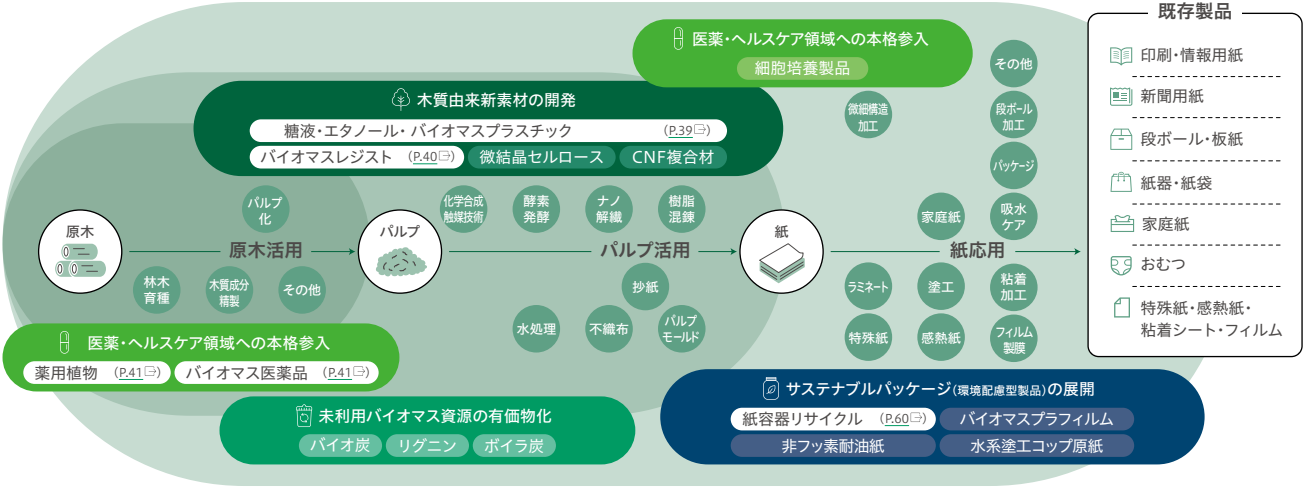
創薬・再生医療などの新たな医療ニーズに対し、王子グループ独自技術を活かした“木質由来”の医薬品・ビジネスの立ち上げを中心に、医薬・ヘルスケア領域への本格参入を加速します。

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。経営理念やパーパス(P.01)に基づき、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。



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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因
成長領域
森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集:OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス

イノベーション イノベーション戦略 知的財産戦略

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

－ 研究開発推進のための施策

社会の変化に即応する多角的施策を展開しています。研究開発の質とスピードを徹底して追求し、投資効率の最大化を通じて、社会課題解決と持続的価値創造の両立を実現します。また、グループ全体の研究開発を横断的に統括し、経営戦略と合致した事業連携を促進することで、研究成果の迅速な事業化につなげます。

オープンイノベーションの推進

オープンイノベーションを通じた新事業・新製品創出を一層強化しています。

産・学・官連携を活用した共同研究を通じて、基礎技術の深化と知見の補完に注力しています(案件数昨年度比1.4倍)。また、AustroCel社をはじめとするM&A先企業とのシナジー効果最大化に向け、人材交流も含めた技術連携を推進しており、木質バイオマスビジネスの中核化を加速しています。さらに、CVCを活用したスタートアップ企業との連携についても、将来の成長に向けた重要な取り組みとして位置づけています。

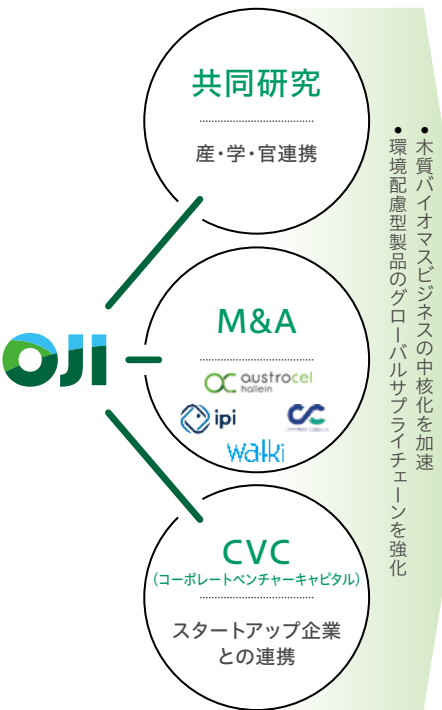
デジタルトランスフォーメーション(DX)

当社は、DXを研究開発の加速につながる取り組みと位置づけています。生成AIやマテリアルズ・インフォマティクス(MI)などの活用も含め、研究開発のあらゆるプロセスで業務変革を進めています。

新素材開発の現場では、データに基づく予測と研究者の知見を融合し、実験計画の最適化を推進しています。さらに、研究リソースの可視化や、生成AIを用いた市場分析によるアイデア創出、知的財産戦略の高度化まで、研究開発全体でDXに取り組み、新たな価値創出の加速につなげています。

詳細は ▶ DX戦略 P.68

オープンイノベーションによる新事業創出



新事業・新製品の開発を促進

研究開発人材の育成

グループの人財戦略と連動し、専門性と創造性を高める研修制度やキャリア育成プログラムの体系化を進めています。俯瞰的な視点を持ち、多様な個の創造力を発揮できるよう、視野拡大や新たな発想につながる経験の獲得を重視しています。

グローバルに活躍できる研究開発人材の育成を目指し、グループ会社の協力のもと、海外拠点での長期研修制度を独自に実施しています。業務経験を通じて、技術力に加え、課題設定力やコミュニケーション力の向上を図っています。研修の具体的な事例については、関連する社内記事で紹介しています。

▶ 海外研修について① - アメリカ編 -

加えて、「認定研究員制度」や「クリエイティブ人材育成制度」により、働き方の裁量を与え、研究に集中できる環境を提供することで、イノベーションの源泉となる「高度な専門性」を持つ人材の育成・獲得にも注力しています。

Voice

博士号取得への道のり

■ 博士号取得のきっかけ

バイオケミカル研究センターの前身部署にて糖化や発酵の基礎研究に従事する中で、重点分野であるバイオマスプラスチックの研究にも注力するようになりました。大学との共同研究を通じ、ポリ乳酸(PLA)の合成技術習得や生分解機構の解明に挑むうち、研究のさらなる深化が事業の強みになると確信しました。教授からの後押しもあって、博士課程への進学を決意しました。

■ 苦労した点

学生時代の専攻とは異なる分野への挑戦に加え、実務と厳しい修了要件の両立には苦慮しました。しかし、学会発表や論文執筆を重ねて知見と技術を補完するとともに、大学の先生方や職場の仲間、家族の支えにより、短期修了での博士号取得を実現することができました。

■ 今後の展望

現在は、ポリ乳酸(PLA)の実証プラント導入に向け、実験データをプラント設計に反映させつつ、社内外のエンジニアリング企業と連携して設備仕様の検討を進めています。博士課程で培った専門性と経験を活かし、木質バイオマスビジネスのさらなる発展に貢献します。



王子ホールディングス
イノベーション推進本部
バイオケミカル研究センター

高木 惇生

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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集: OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス

- イノベーション
イノベーション戦略
知的財産戦略

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

知的財産戦略

－ 知財エコシステムによる持続的な価値創造 － 無形資本を競争優位と財務価値へ－

当社の知的財産戦略は、単なる権利の取得・保護にとどまらず、「知財エコシステム」として機能させることを基本方針としています。知財エコシステムとは、研究開発や事業活動で培った知的資本を蓄積・活用し、競争優位の確立を経て財務価値の創出へとつなげ、その成果を次の技術開発へ再投資する循環型の仕組みです。この好循環を通じて、長期的な企業価値の向上を目指しています。

■ 資本の形成(人的資本から知的資本へ)

研究開発現場の技術力や知見と知的財産戦略を融合し、将来活用可能な知的資本として定着させています。事業戦略の初期から知的財産部門が関与し、注力領域や競争優位の源泉を明確化することで、競争優位の基盤を形成しています。

● **創出(プロテクト)**：重要な知財強化テーマを設定し、知財・技術両部門が連携して特許出願・権利化を推進するとともに、将来の競争優位を支えるコア技術について、周辺技術も含めた面的な特許網を構築します。

● **攻め(インテリジェンス)**：蓄積した特許・技術データの分析を通じて競合動向や技術トレンドを可視化し、戦略判断に資する情報を提供することで、研究開発テーマの選定や事業投資判断の高度化に貢献します。

● **守り(クリアランス)**：侵害予防調査や知財リスク評価を通じ、知財リスクを把握して適切に対応することで、事業活動の安全性を確保し、継続的な事業運営を支えます。

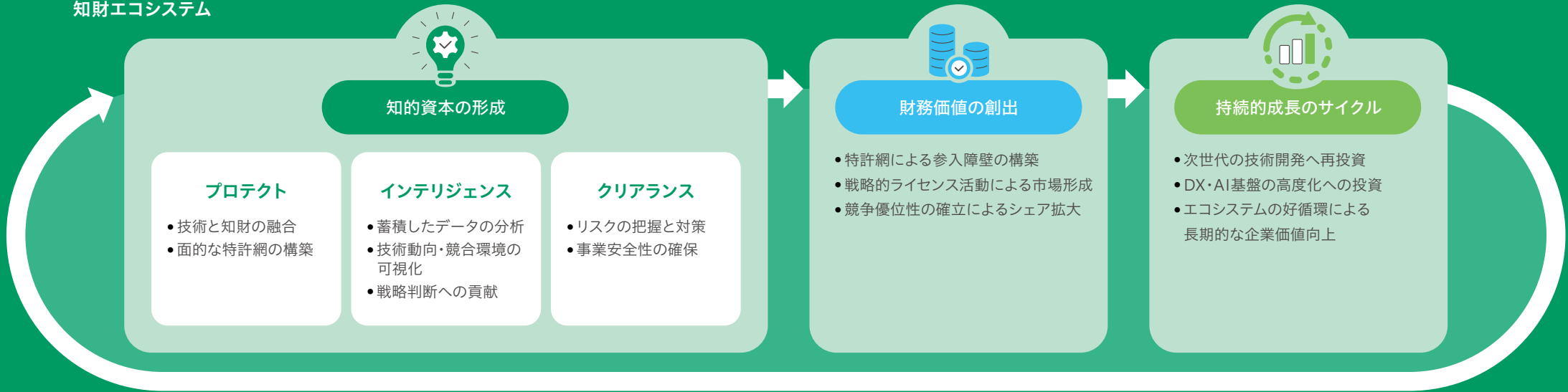
■ 財務価値の創出(知的資本から財務価値へ)

形成・蓄積された知的資本は、事業活動を通じて財務価値へと転換されます。特許網による参入障壁の構築や、戦略的なライセンス活動を通じた市場形成により競争優位性を確立し、シェア拡大や利益成長につなげています。

■ 持続的成長のサイクル(再投資)

生み出された財務価値は、次世代技術の研究開発やDX・AI基盤の高度化へ再投資されています。これにより知財エコシステムの好循環を生み出し、長期的な企業価値向上につなげています。

知財エコシステム



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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因

成長領域

森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集：OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス

イノベーション

イノベーション戦略

● 知的財産戦略

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

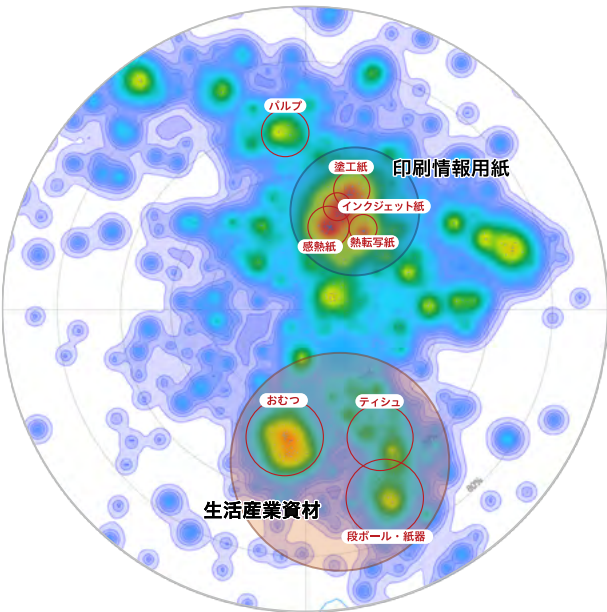


事業戦略と連動する知財ポートフォリオの進化 -過去から2035年への歩み-

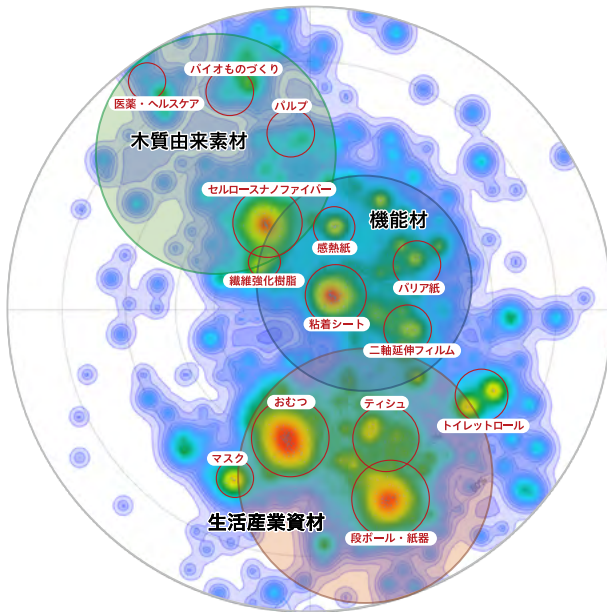
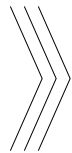
当社は、知的財産を事業競争力の源泉となる重要な経営資源と位置づけ、長期ビジョンと連動した戦略的なポートフォリオの構築を推進しています。

■ コア事業から成長領域へ

当社の知財ポートフォリオは、事業戦略に合わせて柔軟に進化しています。2001～2010年には「記録用紙」「生活産業資材」等の当時のコア事業において、将来の競争優位を支える基盤技術を中心に特許出願・権利化を進め、知的資本の蓄積を図りました。続く2015～2024年には、「機能材（機能性包装紙、粘着シート、二軸延伸フィルム等）」などの高付加価値製品領域への展開や、セルロースナノファイバー等の木質由来の新規素材開発を進め、それを支える知的資本を重点的に強化してきました。



2001～2010年に出願した特許群

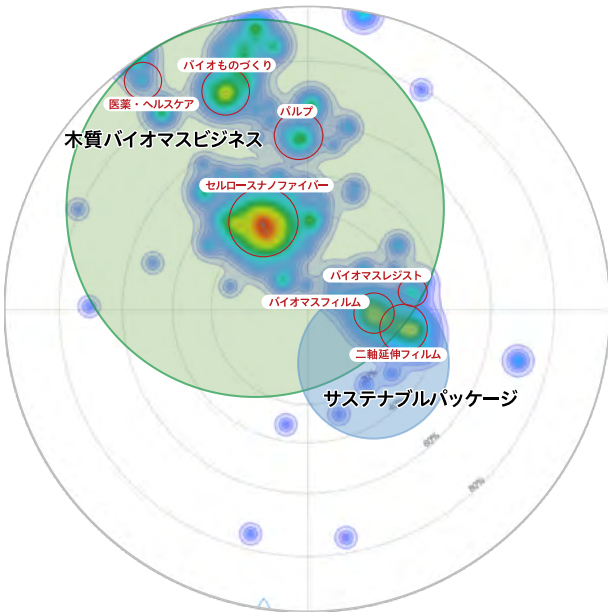


2015～2024年に出願した特許群

■ 長期ビジョン達成に向けて

2035年の長期ビジョン実現に向け、当社は知的財産戦略を一段と加速しています。将来の持続的成長に直結する特許を的確に特定し、従来のコア事業で培った技術基盤をもとに、「木質バイオマスビジネス」や「サステナブルパッケージ」を軸とした知財ポートフォリオへの転換を図っています。具体的には、メガトレンドを見据えた「バイオマスレジスト」や「バイオマスフィルム」等、次世代の注力テーマにおける権利取得を戦略的に進めています。

現在、知財ポートフォリオ全体に占める長期ビジョンに直結する特許の割合は着実に高まり、その中核を担っています。今後も環境変化や技術進展を先読みし、知財エコシステムを継続的に強化することで、企業価値の中長期的な向上を目指し、知財ポートフォリオの高度化をダイナミックに推進していきます。



長期ビジョン(～2035年)に直結する保有特許群

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

長期ビジョン2035と
中期経営計画2027の位置づけ
事業ポートフォリオ戦略
投資規律とキャッシュアロケーション
2025年度の振り返り
2026・2027年度の重点領域
事業環境変動要因
成長領域
森林資源を起点とした成長領域の全体像
サステナブルパッケージ
特集：OJIサステナマルチ
木質バイオマスビジネス

イノベーション

イノベーション戦略

知的財産戦略

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

