

# 事業セグメント別戦略

王子グループは、中期経営計画2027を長期ビジョンの実現に向けた「準備期」と位置づけ、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の構築を進めています。本章では、各事業を取り巻く環境認識を踏まえ、戦略の方向性、中期経営計画2027の進捗、課題と取り組みを紹介します。

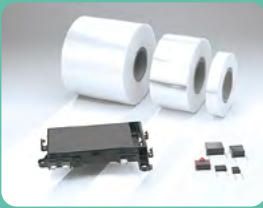


産業資材事業



生活消費財事業

生活産業資材事業



機能材事業



資源環境ビジネス



印刷情報メディア事業

① 着実な価格転嫁の実行

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踏まえ、製品価格への転嫁を確実に進める

② 事業内外の連携強化による販売機会の創出

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）により販売機会を創出し、全体利益の向上に貢献する

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

サステナブルパッケージの拡大に加え、環境規制が進む欧州において、Walki社などを基軸としたビジネスモデルを展開する

① ホームケア事業（家庭紙）

量から質への転換と収益性の確保に注力し、商品構成・品質を見直し、客観的評価を実施することで、ブランド価値の向上を図る

② ウェルネスクエア事業（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の成長領域とし、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を進める

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、本事業を第3の成長領域とし、ラインナップ拡充により収益化を進める

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・拡販する

② 高機能ラベル事業の拡大

**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、需要拡大が見込まれる高機能感熱ラベル事業を拡大する  
**東南アジア：**堅調な伸びが予想される高機能ラベルを中心に顧客ニーズを吸い上げ、高収益分野への投資と営業連携を進める

① 既存事業地における新領域の開拓

**海外：**既存事業の競争力強化を図りながら、林地直結事業の優位性を活かし、バイオ炭など木質バイオマスの新たな活用による有望事業を育成する  
**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る

② 植林地の拡大と価値向上

持続可能な森林の拡大、森林の成長性や施業向上に取り組み、資源量拡大やCO<sub>2</sub>吸収増など価値向上を図りながら、カーボンクレジット事業への参入、新規製材事業などの展開を図る

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深め、グループとして最適な生産体制の再構築を進めるとともに、保有するパルプ生産設備や発電設備等を最大限活用した事業ポートフォリオの転換に取り組み、事業継続を図る

② 収益力の強化

技術力・製品開発力・人的資本による安定供給力を活かし、安定操業・生産効率の改善・コストダウンを進め、収益力の強化を図る

③ 適切な価格転嫁の実行

人件費・物流費・原燃料価格等の上昇に対して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する

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

● 事業セグメント別戦略

- 産業資材事業
- 生活消費財事業
- 機能材事業
- 資源環境ビジネス
- 印刷情報メディア事業

データセクション

# 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

## 事業分野・領域

- 板紙事業
- 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

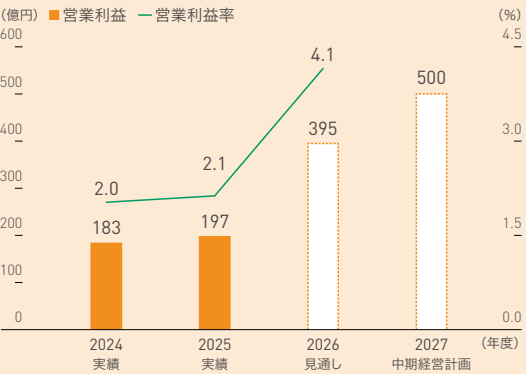
## 業績ハイライト\*

|       |          |
|-------|----------|
| 売上高   | 9,433 億円 |
| 営業利益  | 197 億円   |
| 設備投資費 | 336 億円   |
| 研究開発費 | 14 億円    |
| 減価償却費 | 412 億円   |

## グループ会社(連結)

|    |      |
|----|------|
| 国内 | 43 社 |
| 海外 | 65 社 |

## 営業利益推移\*



※産業資材事業および生活消費財事業合計

## 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・販売拠点によるサステナブルパッケージを実現する広範なリソース
- 国内における、川上から川下までの高い業界シェアによる安定した収益基盤
- 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)

- 政治的混乱や紛争などの地政学的ボラティリティリスク
- 縮小する国内市場

## 中期経営計画 2027年度に向けて

### 進捗

- 国内における製品値上げの実施
- 事業構造改革による資本効率経営の実行  
例：Oji Fibre Solutions社  
(板紙事業停止、豪州パッケージ事業売却)
- サステナブルパッケージのグローバル展開に向け、ベトナムに液体紙容器の新工場建設を決定(2028年完成予定)

### 課題と取り組み

- 想定以上の物価(原材料)上昇に対する、コストダウンへの取り組みと、製品価格への転嫁の継続遂行
- 最適な設備投資や事業構造改革等、ポートフォリオの抜本的な変革を踏まえた、さらなる資本効率経営の推進
- 環境規制の厳しい欧州のノウハウを取り入れた高付加価値製品の開発と拡販

## キードライバー - 板紙事業の経営強化に向けて -

王子マテリアは、産業資材事業の中核企業であり、板紙・包装用紙の国内トップメーカーとして、段ボール原紙や紙袋用紙、食品・日用品向けパッケージ用原紙を供給し、人々の暮らしを支えています。

中でも高級板紙は、トレーディングカード需要の拡大を背景に成長分野として注力し、高い品質と市場評価により高シェアを確立しました。トレーディングカードゲーム市場は、5年後に全世界で現在の2倍以上に拡大すると予測されています。

さらに、液体紙容器用原紙ではチルド用途を中心に国内展開を進めるとともに、アセプティック用途の開発を進め、海外展開も視野に進めています。

液体紙容器について、原紙の面からもサステナブルパッケージングを進めます



王子マテリア社長 新藤 恵悟

## 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

### 事業セグメント別戦略

#### 産業資材事業

生活消費財事業

機能材事業

資源環境ビジネス

印刷情報メディア事業

## データセクション



# 生活産業資材事業／生活消費財事業



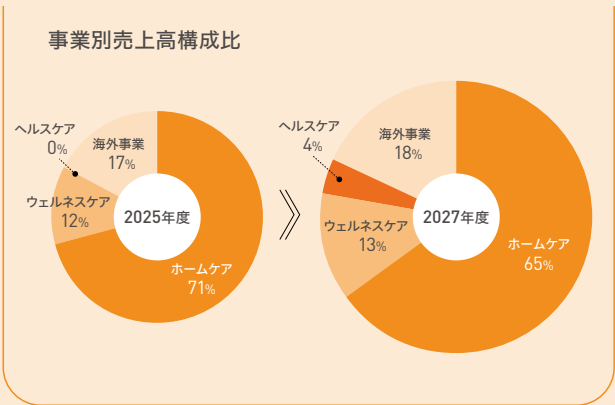
## 事業分野・領域

- ・ホームケア事業
- ・ウェルネスクア事業
- ・ヘルスケア事業



## グループ会社(連結)

国内 1社  
海外 6社



王子ネピア公式ホームページ [王子ネピア公式ホームページ](#) [ネピアテンダーブランドサイト](#)

## 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」「ネピアテンダー」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

### 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
- ・敏感肌ケア・エシカルスキンケア分野における差別化を通じた需要創造

### 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

## 中期経営計画 2027年度に向けて

### 進捗

**ホームケア事業:**量から質への転換を掲げ、商品構成の見直しやブランド価値向上施策を着実に実行

**ウェルネスクア事業:**「共創介護」の理念のもと、介護・看護の現場に配慮した製品の提供

**ヘルスケア事業:**鼻セレブブランドを活かし第2弾となるシートマスクを発売、第3の柱への確立

### 課題と取り組み

**ホームケア事業:**大物タレントを起用するなどマーケティング投資の継続実施、差別化・付加価値商品の開発

**ウェルネスクア事業:**製品リニューアルを通じた使いやすさや快適性の改善、臀部ケアパッド他周辺商材の充実

**ヘルスケア事業:**SNS施策による若年層との接点強化、SKINLISMの認知拡大・事業基盤の確立

### Voice

## スキンケアへの挑戦

■ **開発のきっかけ** グループシナジー創出の議論を契機に、スキンケア領域への参入検討を開始。薬用植物研究や化粧品原料の知見を活かし、スキンケア事業への挑戦が始まりました。

■ **開発の苦労** 開発面では知識習得からのスタートでしたが、試行錯誤を重ねながら使用感にこだわった開発を推進。営業面では新規開拓や専門的質問への対応に苦労しつつも、関連部門との密な連携と鼻セレブのブランド認知の高さを強みに、ハンズやトモズなど主要店舗への導入を実現しました。



左から)商品開発部 余吾 奏枝/商品企画部 大堀 栄子/首都圏エリア統括部 斉藤 龍一

■ **今後の展望** SKINLISMは、泡立ちや使用感といった「心地よさ」にこだわり、肌・心・環境の調和を大切にするブランドとして設計されています。2027年秋には、基礎化粧品を展開を予定しており、SKINLISMの本格拡大を進めていきます。

## 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

## サステナビリティ

## 経営基盤の強化

## 事業概要

事業セグメント別戦略

産業資材事業

### 生活消費財事業

機能材事業

資源環境ビジネス

印刷情報メディア事業

## データセクション



# 機能材事業



## 事業分野・領域

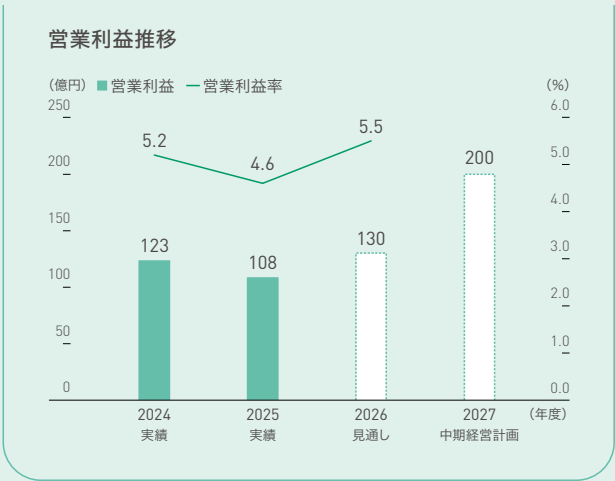
- 特殊紙事業
- 感熱事業
- 粘着事業
- フィルム事業

## 業績ハイライト

|       |          |
|-------|----------|
| 売上高   | 2,360 億円 |
| 営業利益  | 108 億円   |
| 設備投資費 | 78 億円    |
| 研究開発費 | 24 億円    |
| 減価償却費 | 98 億円    |

## グループ会社(連結)

|    |      |
|----|------|
| 国内 | 9 社  |
| 海外 | 20 社 |



## 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

- 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
- 電動車の普及によるコンデンサ用OPPフィルム需要拡大
- 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
- さらなる原燃料価格・人件費・物流費の高騰

## 中期経営計画 2027年度に向けて

### 進捗

- 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の開発・拡販
- 脱炭素社会に向けた電動車の急速普及を見据えた、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開始
- 南米・欧州および東南アジア地域において需要拡大が見込まれる高機能ラベル事業の拡大

### 課題と取り組み

- 原燃料価格・人件費・物流費の高騰に対する製品価格への転嫁の継続遂行
- 製品ラインナップの脱コモディティ・脱プロダクトアウトおよびマーケットインビジネスへの転換の推進
- CxO体制を軸とした他部門との連携の強化と部門横断的な戦略立案と実行力の向上
- 収益性を重視した事業ポートフォリオへの転換の推進

## Voice

## 非フッ素耐油紙「O-hajiki」の新規拡販に向けて！

PFAS規制の動向をいち早く捉え、大手外食チェーンに対してタイムリーに提案。営業部門の迅速な対応と、開発・製造部門の処方設計・量産体制の早期確立により、採用・拡販に成功しました。国内ファストフード・コンビニ各社との商談も進んでおり、今後も「脱PFAS対応」という共通コンセプトのもと、顧客課題の一步先を見据えた提案営業を通じて、王子グループの中長期的な成長と持続可能な社会の実現の両立に貢献していきます。



王子エフテックス  
営業本部食品メディカル営業部  
丹羽 唯乃

## 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

- 事業セグメント別戦略
- 産業資材事業
- 生活消費財事業
- 機能材事業
- 資源環境ビジネス
- 印刷情報メディア事業

## データセクション

# 資源環境ビジネス



王子ホールディングス  
常務執行役員  
資源環境ビジネス  
カンパニープレジデント

安藤 和義

## 事業分野・領域

- 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

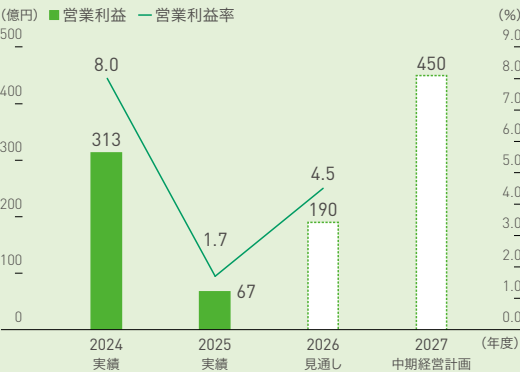
## 業績ハイライト

|       |          |
|-------|----------|
| 売上高   | 3,897 億円 |
| 営業利益  | 67 億円    |
| 設備投資費 | 502 億円   |
| 研究開発費 | 3 億円     |
| 減価償却費 | 288 億円   |

## グループ会社(連結)

|    |      |
|----|------|
| 国内 | 19 社 |
| 海外 | 24 社 |

## 営業利益推移



## 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
- 老朽化更新や長期的戦略投資による資金負担増加

### 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
- 森林の多面的機能の経済価値化の進展
- 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、植林費用の高騰
- パルプ競合他社による大型新增設

## 中期経営計画 2027年度に向けて

### 進捗

- パルプ、製材市況の変動等により営業利益が増減する中、操業改善や要員効率化によるコストダウンを推進
- 低収益事業の再構築(例:Oji Fibre Solutions社キーンレース工場のパルプ専門化による収益性向上)
- 新規事業、高付加価値製品の拡大(ブラジルでの新規植林事業やバイオカーボン事業出資、豪州のカーボンクレジット創出、国内溶解パルプ事業での高付加価値品拡販)

### 課題と取り組み

- 市況変動やコストインフレに対し、戦略的投資を含む抜本的コストダウンによる既存事業の競争力強化
- 高付加価値製品の開発、木質バイオマスの新たな活用を含む新規事業等により、ポートフォリオシフトを推進
- 事業性のある新規植林地の獲得、森林価値の向上

## キードライバー ー森林の生産性向上の取り組み例ー

王子グループでは、森林関連技術の開発と実用化に長年取り組んでいます。当社のアジア農林技術センター(AFTEC)の活動フィールドの一つ、インドネシア社有林では、森林の成長性が近年大きく向上しています。2025年伐採木の成長量(MAI<sup>※</sup>)は、前伐期(2018～2019年)対比で3割以上の改善成果が確認されました。育種・育林の技術開発は、基礎試験評価を経て事業地での試験植栽、伐期までのモニタリングと分析、次期試験への展開というサイクルを繰り返す、長期的な取り組みです。長年培われたこれらのノウハウは、自社森林の生産性を高め、グループ収益の源泉となる貴重な資産として期待されています。



苗木の根系改善試験



選抜クロンの成長後サンプル調査

※ MAI:Mean Annual Increment 年間平均成長量(m<sup>3</sup>/ha/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

## サステナビリティ

## 経営基盤の強化

## 事業概要

- 事業セグメント別戦略
- 産業資材事業
- 生活消費財事業
- 機能材事業
- 資源環境ビジネス
- 印刷情報メディア事業

## データセクション



# 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

## 事業分野・領域

- 新聞用紙事業
- 印刷・出版用紙事業
- 情報用紙事業

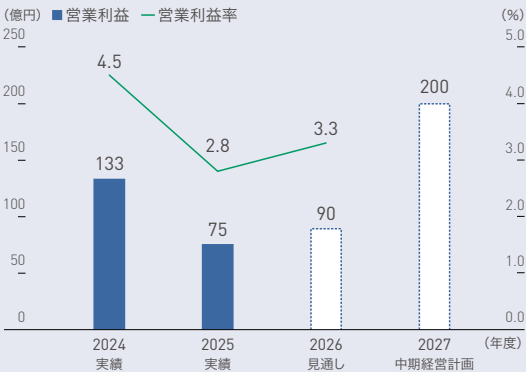
## 業績ハイライト

|       |         |
|-------|---------|
| 売上高   | 2,721億円 |
| 営業利益  | 75億円    |
| 設備投資費 | 98億円    |
| 研究開発費 | 1億円     |
| 減価償却費 | 79億円    |

## グループ会社(連結)

|    |    |
|----|----|
| 国内 | 7社 |
| 海外 | 1社 |

## 営業利益推移



## 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
- 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 of の大きな変動
- 人件費・物流費・原燃料価格等の上昇

## 中期経営計画 2027年度に向けて

### 進捗

- 古紙等の原材料価格の上昇により、2025年度の営業利益は前年に比べ減益
- 構造的な環境変化を踏まえ、最適な生産体制への再構築を目的として、2025年3月に苫小牧工場の塗工紙・微塗工紙生産設備1台を停止。さらに、2026年3月には同工場の新聞用紙生産設備1台を停止

### 課題と取り組み

- 新聞用紙・洋紙の需要減少を前提とした需要動向の見極めと継続的なコストダウンの徹底
- グループ全体での最適生産体制再構築による収益力・競争力の強化およびキャッシュ・フロー経営の徹底
- パルプ生産設備・バイオマス発電設備等の有効活用と、森林資源・既存事業リソースを活用した事業ポートフォリオ転換による成長追求

## Voice

## 設備トラブル低減に向けたAI活用の取り組み

操業・設備トラブルの中でも、ボイラ関連トラブルは事業収益への影響が大きい重要課題です。点検や補修作業に起因するトラブルの背景には、工場間の点検水準のばらつき、属人的な業務運用、情報共有不足といった課題があり、加えて熟練者の高齢化や人手不足の進行により、早急な対策が求められています。

こうした状況を踏まえ、2026年度は産業用AIエージェントを構築し、保全業務の高度化・支援に取り組めます。具体的には、点検の標準化や余寿命診断に基づく修繕・更新計画の最適化、過去トラブルデータを活用した再発防止支援、タイムリーな保全計画立案を目指します。また、作業標準書の動画化は今年度も継続し、少人数でも安定操業を支える現場環境の構築と現場力の底上げ、持続的な事業基盤の強化を図ります。



生産技術本部生産技術部  
小林 雄太

## 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

- 事業セグメント別戦略
- 産業資材事業
- 生活消費財事業
- 機能材事業
- 資源環境ビジネス

- 印刷情報メディア事業

## データセクション