価値創造プロセス

王子グループは森林に根付いた事業運営を行っており、サステナブル・ビジネスモデルと森林資源を核とするコア・コンピタンスはその基幹です。経営理念・存在意義(パーパス)およびサステナビリティ重要課題を踏まえて事業活動を行い、必要要素を適切に育てながら長期ビジョンに基づく諸施策を実行に移し、「成長から進化へ」さらなる飛躍を遂げるとともに、「希望あふれる地球の未来」を実現する価値創造を行っていきます。

希望あふれる
地球の未来へ

経営資本

人的資本

価値創造を支える グローバルで多様な人財

- 連結従業員数:37,845人
- 海外従業員比率:57.2%

知的資本

社会課題解決に資する 森づくり・紙づくりのコア技術

- 研究開発費用:93億円
- 保有特許権・実用新案権・意匠権数:3,245件

自然資本

資源の循環的利用

- 王子の森(うち環境保全林):603千ha(148千ha)
- 森林認証取得率:96%(国内100%、海外94%)

製造資本

グローバルネットワークが 創出するシナジー

- 海外製造拠点数:17ヵ国85拠点
- 設備投資額等:1,001億円

財務資本

成長・進化を実現する 財務基盤・投資

- 株主資本:7,844億円
- 有利子負債残高:7,883億円

社会・関係資本

さまざまなステークホルダーとの協創・信頼関係

- サプライヤー・サステナビリティ調査対象社数:895社 →P101
- 販売国数:113ヵ国

森林資源に根付いた事業運営

長期ビジョン「価値創造の実践」

成長から進化へ

- 環境問題への取り組み — Sustainability — →P25-34 →P83-102
- 収益向上への取り組み — Profitability — →P43-62
- 製品開発への取り組み — Green Innovation — →P35-42

事業戦略「価値創造の必要要素」

資金 / 人財・教育 / デジタル化 / 情報と伝達 / 社外との共創

事業活動 (生活産業資材、機能材、資源環境ビジネス、印刷情報メディア)

コア・コンピタンス「価値創造の基幹」

コーポレートスローガン

「領域をこえ 未来へ」

存在意義(パーパス)

森林を健全に育て、
その森林資源を活かした製品を創造し、
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、
時代を動かしていく

経営理念

- 革新的価値の創造
- 未来と世界への貢献
- 環境・社会との共生

→P1-2

サステナビリティ重要課題

環境　社会　ガバナンス

→P86-88

持続可能な森林経営

- 再生可能な資源の活用
- サステナブル・ビジネスモデルと森林資源を核とするコア・コンピタンス
- 木質由来の新素材開発
- 製紙基盤技術の応用
- グローバルな拠点・販売

→P83-85

事業継続の根底

- 環境 →P25-34 →P83-102
- コンプライアンス →P72-73
- 安全 →P99-100

価値創造

経済価値の最大化

■中期経営計画 2022-2024年度 経営数値目標

- 連結営業利益 1,500億円以上
- 海外売上高比率40%(将来的には50%を目指す)

■2030年度 経営数値目標

- 連結売上高2.5兆円以上

社会・環境価値の最大化

■環境行動目標2030

- 気候変動問題への対応
- 豊かな森づくりと資源循環
- 生態系への配慮
- ステークホルダーとの信頼関係の醸成

■環境ビジョン2050

- ネット・ゼロ・カーボン
- 自然との共生

社長メッセージ

「森を育て、森を活かす。」次の150年も飽くなき挑戦を続ける。

私たち王子グループは、時代のニーズに応えるイノベーションを積み重ね、150年を歩んでまいりました。今後も、森林資源に根付いた事業展開を図り、希望あふれる地球の未来の実現に向けた挑戦を続けていきます。

王子ホールディングス株式会社　代表取締役社長
社長グループ経営委員　グループCEO
磯野　裕之

創立150周年を迎えて

日本の文運の発展のためには洋紙の国産化が必要であるとして渋沢栄一翁が「抄紙会社」の設立を提唱した1873年2月から長い歩みを経て、王子グループは本年2月に満150歳を迎えました。創業当初と現在を比較すると、年間生産量は1876年の約200トンから約5万倍の約1千万トンへ(販売パルプの生産量も含む)、従業員数は374人から約100倍の約3万7千人へ、この150年間で大きな発展を遂げてきています。これはひとえに、ステークホルダーの皆様の長年にわたるご支援とご協力、そして諸先輩方の言葉に言い尽くせない努力の賜物であると考えています。

創業期の生みの苦しみを乗り越え、渋沢栄一翁の「決意」を全うしたからこそ、今の王子グループがあります。1875年6月、設備が設置され、工場の建設が完了した後、操業立ち上げ時の葛藤・苦闘を渋沢栄一翁は次のように回顧録で語っています。

「紙の漉きだしを試みても、機械は動くが紙はとんと出ない。あまりに紙が切れるので自分もあきれ返る。数か月後の8月、9月に、ようやく紙が連続的にできるが、その紙は粗末な厚い紙で、会社の損失も膨らんでいく。このありさまを見たものは、何人でも会社の前途は見込みなきものと考えたに違いない。しかしながら、(中略)たとい、事業は小さくても、外国から機械を仕入れ、外国から技術者までも雇い、日本において工業を起こしたのは、これがほぼ初めてである。しかるに、もし不幸にして、この企業が挫折するようなことがあったならば、(中略)今後の我が国の工業の発達には一大打撃を与えるであろう。ヨーロッパの文化を輸入して、大きく商工業を起こそうとする矢先、その先覚者をもって任じた抄紙会社が、とん挫したとあっては、今後、我が国で当分機械工業に手を出すものがなくなるであろう。いかに、悶え、煩えばとて、一旦発表して着手した事業を中止する訳にはゆかない。自分としても、心に期してかかった仕事を中途で屈服するのは、快くない。**どうしても、やり遂げたい。**目下、損は重ねるとも、機械設備はある。原料もある。需要は、日々増大するに違いない品物である。そうして、心を取り直して、専心そのことに従事したところ、10月に入り白い紙が漉けるようになり、12月には新聞用紙の抄造を試みるまでになり、そして、明治8年12月16日に開業式を挙行する手順までになった。」

簡単には諦めず、強い意志で「やり遂げる」大切さを、これからも受け継いでいきます。

社長メッセージ

王子グループの現状を概観しますと、生産量と従業員数については前述しましたが、規模だけでなく事業の内容と展開地域も時代とともに変化し、大きく拡がり続けています。事業内容は、書籍・新聞用紙等の印刷情報メディア事業にはじまり、現在では包装資材や家庭紙・紙おむつなどの生活産業資材事業、特殊紙・感熱紙・粘着やフィルムなどの機能材事業、植林地の維持・管理、パルプや再生可能エネルギーの製造・販売などの資源環境ビジネスへ展開しています。これからも、長年培ってきた森づくり・紙づくりのコア技術を応用し、社会課題を解決する新しい価値を創造していきます。今では、世界中のお客様の生活を支え、地球規模で環境問題に取り組むことが私たちの大きなテーマになっているのです。事業展開地域については、主要製造拠点は世界17カ国に拡がり、従業員も半数以上が外国籍です。直近で王子グループに加わった海外事業会社をご紹介しますと、2022年9月には、東南アジア・中国で高機能ラベルの印刷・加工を行っているAdampakグループが、2023年5月には、イタリアでアセプティック液体紙容器用加工紙および充填機の製造・販売を行っているIPI社がメンバーとなりました。Adampakグループは、その優れた販売管理手法に大きく期待しています。IPI社は、ヨーロッパのみならず、アフリカや中南米にも拡がる販売網を王子グループにもたらします。私たちの150年の歴史は、適応と変革の歴史です。新たなメンバーから学ぶこと、新たに仲間が加わることによって可能になることがたくさんありますので、国内外を問わず事業間の交流を積極的に図り、“王子”から“OJI”へ、よりグローバルにグループの総合力を高めていく考えです。

売上高	17,066億円（うち、海外比率37.6%）
営業利益	848億円
連結従業員数	37,845人（うち、海外21,653人）
連結子会社数	196社（うち、海外104社）

次の150年に向けて
ー長期ビジョンー

王子グループが次の150年へ歩みを進めるにあたり、どのように社会・環境価値、経済価値を創造し、さらなる飛躍を遂げていくことができるかを考えます。現在の延長線の活動を続けるだけではいけません。未来を見据え、企業として**“真価（しんか）”**を発揮していくために、私たちは昨年「長期ビジョン」を策定しました。

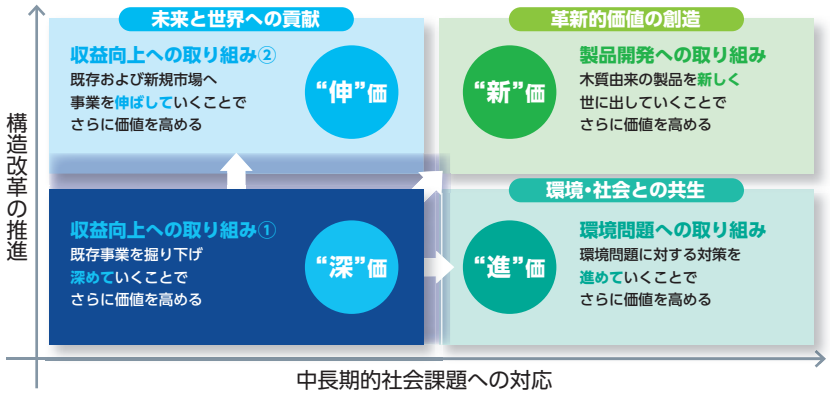
王子グループのコーポレートスローガン「領域をこえ未来へ」は、事業や国、従業員一人ひとりの能力などの「枠」を乗り越え、真のグローバル企業として未来・社会・世界に貢献していく、という強い意志を示すものです。こうした考えのもと、私たちは現状を打破し、経営理念に掲げる「未来と世界への貢献」「環境・社会との共生」「革新的価値の創造」の3つの方向性を目指していきます**（図1）**。言い換えれば、積極的なグローバル展開を通じて世界中のステークホルダーの生活を支え、持続可能な社会に貢献できる取り組みを展開し、時代の潜在・顕在ニーズを満たすイノベーティブなモノづくりを続ける、ということです。これを具体的な戦略として明確化したものが、2030年度に向けた「長期ビジョン」です。

「長期ビジョン」では、「成長から進化へ」という大きな軸を設定しています。生物に例えると、「成長」は、誕生した命が育ち、大きくなっていきますが、その先は老化に転じ、命はやがて終わりを迎えます。企業も同じです。経営環境は刻々と変化し、永久に拡大し続ける市場はありません。同じ業態で成長を追い求めるだけでは、いつか限界が訪れます。そこで「進化」です。生物が世代交代を重ねて新たな種へ変わり、環境に適応するように、企業も能力そのものを変化・向上させ、時代に即した新規分野への進出を図ることが必要です。「進化」なくして王子グループの次の150年はありません。

図1

この「成長から進化へ」のもと、「収益向上への取り組み」「環境問題への取り組み」「製品開発への取り組み」という３つの基本方針を推進していきます。先ほどの３つの経営理念と３つの基本方針の関係性をマトリックスで表示します**（図2）**。1つ目の基本方針である「収益向上

図2



への取り組み」は、事業を**深**めることで**価**値を高める「**“深”価（しんか）**」と、事業を**伸**ばすことで**価**値を高める「**“伸”価（しんか）**」の２つを指します。既存事業において、コストの削減と生産性の向上を図り収益基盤を強化しながら、製品・サービスの改良、能力増強やM&Aの実施を通じて、新規市場へ進出し、拡販・シェア拡大を果たすことです。具体的にいくつかの事業を概観します。

まず、印刷・情報用紙事業は、残念ながら紙の「情報を伝える」機能が電子媒体に置き換わってきており、その需要は減少し、市場は今後さらに縮小していくでしょう。需要構造の激変に耐えうる事業基盤を構築するため、コスト削減の他、既存インフラをフル活用した生産設備の再編に取り組むと同時に、状況を見極め、さらなる対応を模索していきます。段ボール事業は、国内では特に需要が堅調な首都圏で、海外では経済成長に比例して需要が伸びている東南アジア諸国での設備増強および拡販を進めています。併せて、素材・加工一貫体制を構築し、拠点間シナジーを活かして品質やサービス、コスト面で競争力を高めること、現地に根差した環境配慮型製品を展開していくことを通じて、他社との差別化を確実に図っていきます。機能材事業も同様です。南米および欧州で、旺盛な需要に対応するため、立て続けに感熱紙の増産工事を実施していますが、同時に、東南アジアでは、感熱紙およびラベル事業の印刷・加工を含めた競争力強化に取り組んでいます。Adampakグループを王子グループの一員に迎えたこともその一例ですが、川下事業およびその川上事業との連携を強化し、お客様のニーズを正しく汲み取り、必要なものを即時にお届けできる体制を整えていきます。家庭紙事業は、「nepia」製品の一層の価値向上を図ります。業界に先駆けてFSC®認証紙を採用した他、パッケージのフィルムから紙への変更、バイオマスフィルム・インキの採用を行ってきた経緯があり、環境への対応がキーワードの1つになると考えています。お客様を巻き込みながら地球環境に優しい行動をとっていけるよう、私たちならではの環境対応製品の普及・浸透を図っていく考えです。パルプ事業は、販売数量が工場の生産能力に限られ、価格は市況で変化しているので、いかにコスト削減や生産効率化を追求し、コスト競争力を高めていけるかが鍵となります。植林地の確保と健全な維持・管理、そしてパルプ事業等における森林資源の適切なコストでの確保が、今後非常に重要になると考えています。

図3

2つ目の基本方針「環境問題への取り組み」は、そのまま、環境問題への対策を**進**め、サステナビリティに貢献することで**価**値を高める「**“進”価（しんか）**」のことです。2020年9月に定めた、ネット・ゼロ・カーボンの実現を2050年までに目指す「環境ビジョン2050」と、そのマイルストーンとしての「環境行動目標2030」への取り組みを進めていきます。「環境行動目標2030」では、気候変動問題への対応として2030年度に温室効果ガス排出量を70％以上削減（2018年度比）すべく、石炭ボイラの停止等によるエネルギー構成の見直しや、海外植林地面積の拡大によるCO_2純吸収量拡大を推進しています。

そして3つ目の基本方針「製品開発への取り組み」は、**新**しい製品・素材を世に出していくことで**価**値を高める「**“新”価（しんか）**」のことです。森づくり・紙づくりのコア技術、再生可能な森林資源を活かして、王子グループの次の核となる製品・素材を開発すること。これは「成長から進化へ」という軸において、新しい領域への進出の肝となる部分であり、待ったなしに進めていきます。

なお、「環境問題への取り組み」の結果として20～30年後に環境問題に適応した社会を迎えたとしても、常に、事業を深めること、すなわちコスト削減と生産性の向上と、事業を伸ばしていくこと、すなわち継続した新製品・新素材の開発を含む新市場への進出や拡販は、必要であると考えています（**図3**）。それでは、森林資源に根付いた事業を深め、伸ばして辿り着く先はどこでしょうか。これは、社会から求められる王子グループの存在意義は何か、という問いに通じるものであると考えます。私たちは、昨年「存在意義（パーパス）」を公表し、「森林を健全に育て、その森林資源を活かした製品を創造し、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、時代を動かしていく」ことを明文化しました。150周年記念行事の一環で渋沢栄一翁の玄孫に当たる渋澤健氏との対談を行った際、従業員から「もし渋沢栄一翁が今生きていたらどのような夢を語ると考えますか」といった質問がありました。150年前、日本の文運のために抄紙会社の設立を提唱し、時代を動かした渋沢翁がもし今生きていたならば、希望あふれる地球の未来を実現すべく、時代を動かしていきたいと語る気がします。王子グループが地球温暖化・環境問題にどう向き合い、再生可能な森林資源をいかに活用して、持続可能な社会の構築に貢献していくのか。その決意を渋沢栄一翁に問い質されるのではないかと思う次第です。

次の150年に向けて
－コア・コンピタンスと必要要素－

王子グループの価値創造の推進力は、150年の歴史で培ったサステナブル・ビジネスモデルと森林資源を核とするコア・コンピタンス、すなわち「持続可能な森林経営」「再生可能な資源の活用」「木質由来の新素材開発」「製紙基盤技術の応用」「グローバルな拠点・販売」であると考えています。これに加えて、次の5つも、次の150年に向けて事業を進めるために重要となります。「資金」「人財・教育」「デジタル化」「情報と伝達」「社外との共創」です。

まず「資金」については、十分な資金がなくては必要な投資ができないということです。2022-2024年度中期経営計画では、ネットD/Eレシオを0.7倍のまま維持する想定で、3年間で6,000億円のキャッシュ・フローを見込み、配当および維持更新投資を除く4,000億円を戦略

投資に充てる計画を立てました。キャッシュ・フローを生み続ける収益基盤の構築と、キャッシュ・フローの最も効果的な活用について、常に考えていかなくてはなりません。

「人財・教育」も、極めて重要です。価値創造の源泉は常に人財であり、多様性や個性の発揮を促し、経営環境に応じた適切な能力を育て、確保していく取り組みに尽力していかなくてはなりません。日本は、GDPに占める企業の能力開発費の割合が他国に比べて非常に低い現状があります。OJT教育で十分にカバーできるという考え方もあるかもしれませんが、このOJT教育が有効に機能するのは、市場が右肩上がりに成長し、同じ業態を継続していける場合のみです。実際には、有機的に成長する市場は限られ、非連続な展開となってきていますので、営業、技術、語学、DX等、時代の変化に合わせた能力育成機会の増大が必須です。

次に「デジタル化」です。実は少し前まで、私たちの業界におけるデジタル活用の範囲は限定的であると考えていました。しかし、凄まじい勢いで世界を変えつつある最近の生成AIの展開を見ると、ＤＸによる可能性が大きく拡がってきたことは明らかです。それを活用する(できる)企業とそうでない企業では、自ずと差が生じます。安全の確保、生産・業務の効率化、PR活動での活用をはじめ、当社グループとしてどのように変化を遂げることができるのか。意識を変え、試行していくことからはじめ、真剣に考えなくてはならない機が到来しています。

一方、デジタル化を進めれば、有益な情報が素早く行き交うようになるかと問われると、必ずしもそうではありません。「情報と伝達」については、個人の意識と組織の風土が非常に重要となります。市場動向や生産・販売等の情報をしっかり管理し、その情報を活かして事業運営することができるかどうか、も企業の成長速度や進化の可否を左右する1つの大きな要因です。速報性があり、確実な情報が、組織の中で適切に流れること。風通しのよい職場風土をつくること。全ての役職員にその意識を徹底し、各事業会社内はもちろんのこと、国内外を問わず王子グループとして各拠点同士のシナジーを発揮し、総合力を高めていくために、効果的な情報共有をさらに進めていきます。

そして5つ目は「社外との共創」です。現在は、自社だけで全てを手掛けることができる時代ではありません。現状を打破し、「進化」の方向へ確実に歩みを進めるために、私たちとは異なる専門性・特長を有する社外との共創を推進していきます。希望あふれる地球の未来を実現するため、コア・コンピタンスに加え、これら5つの要素を着実に改善させ、「長期ビジョン」に取り組んでいきます。

最重要事項としての「コンプライアンス」「安全」「環境」

成長、そして進化を遂げていくにあたり、事業継続の根底にある、王子グループとして絶対最優先すべき3項目「コンプライアンス」「安全」「環境」についてお話しします。まず「コンプライアンス」ですが、私たちが社会において必要とされ、認められるためには、王子グループに属する一人ひとりが社会からの要請に誠実に向き合う必要があります。全役員・全従業員が健全な常識、おかしいと思う感性、行動する勇気をしっかりもち、お互いに自由闊達に意見交換をすることを徹底していきたいと思います。「安全」について、王子グループで働く人財の命と心身の健康を守ることは、役員はじめ全ての管理監督者の責務であると認識しています。無事故・無災害を実現するため、決めたルールをしっかり守る意識の浸透、体制づくりに全力で取り組んでいきます。そして「環境」は、法令を遵守し、環境事故を起こすことなく、森林資源に根付いたサステナブルな事業運営を強化していきます。「コンプライアンス」「安全」「環境」は、王子グループの存在そのものを左右します。たとえ何千億円もの収益を出したとしても、これらが守られなければ、企業としての価値はありません。その意識をグループ全体で共有していきます。

梅の花を咲かせ続けるために

最後に、渋沢栄一翁が1914年に製紙事業に対して語った回顧録の「最後のまとめ」を紹介します。

「製紙事業は、文運の発展と文運を促進する事業であり、一般社会に及ぼす影響は非常に大きい。ただ、近年発達してきた各種工業には大事業がいくつもあり、製紙会社の規模は比較的小規模と言わねばならぬ。けれども、日本の工業と称せられるものの中で、機械工業の起源と称すべきものは、王子製紙会社をおいて他になかろうと思う。例えていえば、陽春の候には百花競って花を開く。そして、それは実にあざやかで、きれいなものであろう。さりながら、花のさきがけは梅の花である。この梅の花は、花として美しいものではないかもしれないが、立春の後の寒さの中でも毅然として咲きはじめ、良い香りを放つことに至っては、桜も、牡丹も、遠く及ばない。しかして、王子製紙会社は、百花中、梅の花たる位置を占め得るということは、争うべからざる事実である。こいねがわくは、我が国、日本の工業の先駆者として、花のさきがけの、梅の花として、今後永く名実ともに、具備、必要な事業として繁栄することを祈ってやまぬ次第である。」

回顧録の最後を締めくくっている言葉です。こうした思いをつないで、迎えた150周年。厳しい冬が去り春の兆しが訪れるころ最初に咲きはじめる梅の花のように、新たな価値創造を続ける必要とされる企業として次の150年も繁栄できるよう、力を尽くしていきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き王子グループへのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

長期ビジョン・中期経営計画

王子グループの事業の核は、“森林”です。森林を適切に育て、管理することは、再生可能な森林資源を生産するだけでなく、森林が持つ多面的機能を高めることにつながります。また、森林資源を活用した製品を通じて、世界の人々の生活を支え、豊かにすると同時に化石資源由来の素材・製品を代替できます。この特長を活かし、地球温暖化や生物多様性保全といった環境問題に対応することが、当社の存在意義だと考えています。経営理念および存在意義(パーパス)を踏まえ、社会変化の中で企業価値の増大と持続的成長を図り、目指すべき姿を実現する道筋として、2030年に向けた「長期ビジョン」と「2022-2024年度中期経営計画」を策定し、取り組んでいます。

長期ビジョン

2030年度に達成を目指す目標

●環境行動目標2030の達成

「環境ビジョン2050」における2050年のネット・ゼロ・カーボン目標のマイルストーンとして、「環境行動目標 2030」では、2030年度に温室効果ガス(GHG)の排出量を2018年度対比で70%以上削減する目標を掲げています。排出量削減および森林によるCO_2純吸収量の拡大には、2030年度までにそれぞれ1,000億円、計2,000億円を投じる予定です。

カーボンニュートラルの実現のみならず、王子グループは「環境行動目標2030」に掲げた多岐にわたる取り組みを着実に実行していきます。

環境行動目標2030

1 気候変動問題への対応
- 温室効果ガス(GHG)排出量 2018年度対比70%以上削減

2 豊かな森づくりと資源循環
- 持続可能な森林経営 (森のリサイクル)
- 資源循環 (紙・水のリサイクル)

3 生態系への配慮
- 環境負荷ゼロへの挑戦
- 生物多様性保全

4 ステークホルダーとの信頼関係の醸成
- 責任ある原材料の調達と製造
- 脱炭素社会に貢献する製品の拡充
- 環境事故ゼロ・製造物責任事故ゼロ

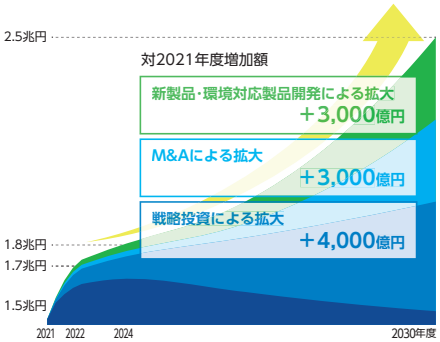
環境行動目標2030 ➡ https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/150/

●連結売上高2.5兆円以上

2030年度の連結売上高を、2021年度実績から1兆円以上増加させ、2.5兆円以上とすることを目指していきます。

一部品種の需要縮小が見込まれる中、コスト削減や操業改善等により利益率を向上させていくことに留まらず、グループとしてのさらなる成長・進化を遂げるため、既存の有望事業を戦略投資やM&A等を通じて拡大させると同時に、新製品・環境対応製品の開発・事業化および拡販に注力していきます。そしてその過程を通じて、時代の要請に応じた適切なポートフォリオ転換を図っていきます。

連結売上高推移



2030年度目標達成に向けた基本方針『成長から進化へ』

❶ 環境問題への取り組み - Sustainability - ➡ P25～34、83～102

❷ 収益向上への取り組み - Profitability - ➡ P43～62

生活産業資材事業

2030年度売上高目標 12,500億円

事業戦略

産業資材事業
- 東南アジア・インド・オセアニア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

生活消費財事業
- 国内家庭紙事業のブランディング強化・拡販
- 紙おむつ事業の海外における拡大・強化

産業資材事業は、需要が底堅く推移する段ボール事業について、生産体制再構築や原紙加工一貫化を進めると同時に、新工場建設・M&Aを通じ一層の事業拡大・強化を図ります。また、液体紙容器事業やフィルター事業の拡大にも注力していきます。生活消費財事業は、国内家庭紙事業のブランド価値向上による市場シェア拡大、および紙おむつ事業の海外における拡大・強化を進めます。

王子コンテナー栃木工場

23年秋 環境配慮をより可視化したパッケージにリニューアル

機能材事業

2030年度売上高目標 4,000億円

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

電動車のコンデンサ用フィルムをはじめとした高機能・環境対応製品の拡販、および需要堅調な感熱事業の増産工事等による拡大を通じ、収益拡大を目指します。

Adampakグループペナン工場(マレーシア)

資源環境ビジネス

2030年度売上高目標 6,000億円

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

全世界的なパルプ事業の拡大・強化に加え、森林資源を活かしたバイオマス発電事業や木材加工事業等の拡大に注力します。

Pan Pac社工場全景(ニュージーランド)

印刷情報メディア事業

2030年度売上高見通し 1,500億円

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

需要動向を見極め、引き続きコストダウンを徹底すると同時に、パルプ製造設備等の保有資産を有効活用し、グループ全体としての最適生産体制再構築に取り組みます。

王子製紙苫小牧工場L-1号マシン(段ボール原紙)

❸ 製品開発への取り組み - Green Innovation - ➡ P35～42

2022-2024年度中期経営計画概要

2022-2024年度中期経営計画では、2030年に向けた「長期ビジョン」のマイルストーンとなる経営数値目標を設定しています。基本方針「成長から進化へ」のもと、「環境問題への取り組み」「収益向上への取り組み」「製品開発への取り組み」を適時確実に遂行し、経営数値目標の達成を通じて企業価値の向上を図ります。

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% (将来的には50%を目指す)
ネットD/Eレシオ	0.7倍維持 (2022年3月末 0.7倍)

重点取り組み項目

- 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。
- 保有設備を有効活用し、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。
- 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・製品開発に留まらず、早期事業化への取り組みを加速。

2022年度実績と2023年度注力施策

● 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 ● 研究開発他

収益向上への取り組み -Profitability-

主な2022年度実績

- ●●4月 王子製紙苫小牧工場にて王子マテリア名寄工場から移設した板紙製造設備稼働開始
- ●7月 マレーシア/9拠点目の段ボール工場営業運転開始
- ●8月 ベトナム/6拠点目の段ボール工場営業運転開始
- ●9月 東南アジア・中国に事業拠点を有する高機能ラベル印刷加工会社 Adampakグループを取得
- ●1月 マレーシア/10拠点目の段ボール工場営業運転開始
- ●2月 王子コンテナー宇都宮工場を移転し、栃木工場として営業運転開始

主な2023年度注力施策 ＊将来のものは予定時期

- ●5月 イタリアにおける液体紙容器事業会社IPI社を取得
- ●7月 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し、営業運転開始
- ●9月 ベトナム/7拠点目の段ボール工場営業運転開始
- ●1月 国内フィルター生産拠点稼働
- ●1月 ドイツにおける感熱紙生産設備増強

Pick Up

●●● 会社取得・工場建設による事業拡大

重点取り組み事項の1つである、戦略投資やM&A等を実施し、事業拡大を進めています。

IPI本社(イタリア)

マレーシア10拠点目の段ボール工場

● フィルム事業 生産設備増設

電動車のコンデンサ用フィルムの需要急拡大に対応するため、2023年・2024年に生産設備を増設します。

王子エフテックス滋賀工場 新フィルムマシン建屋

環境問題への取り組み -Sustainability-

主な2022年度実績

- ●6月 植林地取得 (ニュージーランド/ラウンドヒル)
  植林地取得 (北海道/白糠)
- ●8月 王子ネピアにて使用電力を太陽光発電で賄う江戸川倉庫を新設
- ●9月 植林地取得 (ニュージーランド/インバカーギル)
- ●10月 植林地取得 (北海道/黒松内)
- ●11月 インドネシアの植林会社PT. Korintiga Hutaniを連結子会社化
- ●12月 徳島での伊藤忠エネクスとの合弁バイオマス発電所営業運転開始

主な2023年度注力施策 ＊将来のものは予定時期

- ●5月 王子エフテックス江別工場の石炭ボイラを停止
- ●9月 王子コンテナー栃木工場における太陽光発電設備稼働開始

Pick Up

● 国内外での植林地拡大

環境行動目標2030達成に向けた取り組みの1つとして、国内外で植林地を拡大し、CO_2純吸収量拡大を進めています。

●● 太陽光発電設備の稼働

再生可能エネルギー利用向上を進めるべく、太陽光発電設備の設置等について継続的に取り組んでいます。

北海道／白糠

ニュージーランド北島／Pan Pac社ラウンドヒル
(牧草地を植林地へ転換予定)

王子ネピア江戸川倉庫の太陽光パネル

製品開発への取り組み -Green Innovation-

主な2022年度実績

- ●4月 植物由来のポリ乳酸ラミネート紙開発
- ●5月 バリア性紙素材「SILBIO BARRIER」を使用した包装材がナカバヤシ社のコーヒーパッケージに採用
- ●7月 環境配慮型コップ原紙開発
- ●10月 細胞培養基材「CellArray」発売開始
  セルロースナノファイバー/天然ゴム複合材開発
- ●12月 環境に配慮した遮熱ウィンドウフィルム開発
- ●2月 セルロース樹脂ペレット開発

主な2023年度注力施策 ＊将来のものは予定時期

- ●5月 素材・科学分野に特化したベンチャーキャピタルファンドへの出資
- ●1月 江戸川工場内に乳酸~ポリ乳酸合成のベンチプラント運転開始

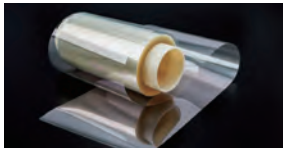
Pick Up

● 環境に配慮した製品の開発

150年培った技術を駆使して、環境問題の解決に向けたさまざまな製品を開発しています。

植物由来のポリ乳酸を使用したラミネート紙

リサイクル可能な水系塗工コップ原紙


環境に配慮した遮熱ウィンドウフィルム

● 木質由来のプラスチック製造実証

非可食バイオマスプラスチックの普及を目指し、パルプを原料としたポリ乳酸の製造を実証します。

木質由来のバイオマスプラスチック(ポリ乳酸)

長期ビジョン・中期経営計画

財務担当役員メッセージ

存在意義（パーパス）の実現に向け、長期ビジョンを達成するためのグループ財務戦略

王子ホールディングス
取締役専務グループ経営委員　鎌田 和彦

中期経営計画初年度の振り返りと今後の戦略

経営数値

2022-2024年度中期経営計画を始動した2022年度は、原燃料価格高騰や輸送費、物価上昇等のコスト上昇影響が大きく、それに対する価格転嫁の遅れもあり、収益が落ち込みました。また、原燃料価格高騰により運転資金が増加したことで、ネットD/Eレシオが0.8倍に上昇しました。

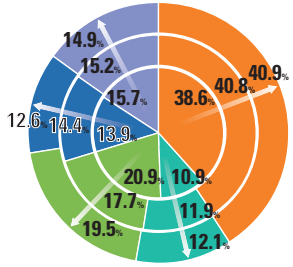
	2022年度実績	2023年度予想	2024年度目標
連結営業利益	848	1,000	1,500
連結純利益	565	650	1,000
海外売上高比率	37.6%	33.0%	40.0%
ネットD/Eレシオ	0.8	0.7	0.7

2023年度は、海外事業は世界的な荷動きの停滞に加え、パルプ市況の下落により収益が大きく落ち込む厳しい状況ではあるものの、継続的なコストダウンに取り組みながら、国内事業での価格修正効果を着実に発現させることで連結営業利益1,000億円、連結純利益650億円と増益を計画しています。中期経営計画2年目を迎え、不透明・不確実な世界情勢の中、長期ビジョン・中期経営計画における基本方針「収益向上への取り組み」「環境問題への取り組み」「製品開発への取り組み」に基づく諸施策を遅滞なく実行し、2024年度の経営数値目標達成を目指します。

キャピタルアロケーション

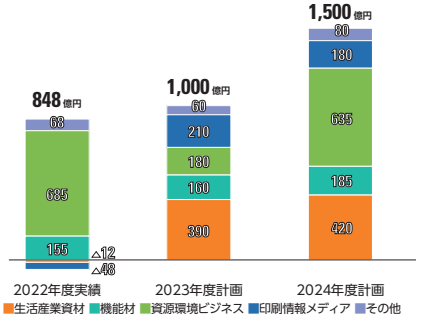
中期経営計画では、ネットD/Eレシオ0.7倍を維持しつつ、3年間で4,000億円の戦略投資を実行する予定です。2022年度は、収益の落ち込みや運転資金増加により、当初想定していたキャッシュインを下回る結果となったものの、国内での段ボール生産拠点の拡大、フィルム設備の新設や、海外での東南アジアにおける段ボール工場新設、植林地拡大等、必要な投資を行いました。残る2年間も、財務健全性とのバランスを考慮しつつ適切にリスクテイクしながら、「環境行動目標2030」の達成に向けた環境対応投資に加え、新設備・新工場建設やM&Aによる既存事業の強化・拡大といった有望事業への投資や、新素材・新製品開発によるコア事業の創出への投資を加速していきます。特に環境問題への取り組みと、製品開発への取り組みは、短期的な投資効果は望めない面はあるものの、将来性を踏まえ、社会課題への対応も意識しながら、長期的な目線で注力していきます。

連結売上高・セグメント別売上高構成比



2022年度実績 **17,066億円** ⇨ 2023年度計画 **18,000億円** ⇨ 2024年度計画 **18,000億円以上**

セグメント別営業利益



2022-2024年度 投資計画

成長分野への投資拡大事例

- 国内外段ボール工場新設
- 大人用紙おむつ加工機増設
- 次世代車用フィルム設備増設
- バイオマス発電設備設置
- パルプ事業収益対策工事　他

環境・社会との共生をさせる財務戦略

2023年度以降におけるグループ財務戦略

このような中長期戦略に基づく投資に係る所要資金については、自己資金と外部調達とのバランスを考慮しながら、必要に応じて、ＥＳＧ債等のサステナブル・ファイナンスも含めたさまざまな調達手段・スキームを比較検討し、適切なタイミングで調達していきます。

なお、王子グループ全体の資金状況については、王子ホールディングスが集約的に管理しています。グローバル展開の拡大に伴い、海外事業会社の資金需要も高まっていますが、域内で生み出された余剰資金をその地域の新たな投資先に充当するといった、グローバルでの効率的な資金運用を進めるとともに、現預金残高の圧縮等資金管理を徹底し、財務ガバナンスの強化をより一層図っていきます。

グリーンファイナンス・フレームワーク策定

王子グループは、「環境ビジョン2050」「環境行動目標2030」を制定し、2050年に温室効果ガスの排出量を実質ゼロとすること、その過程として2030年に2018年度対比で70%以上削減することを目標に掲げています。エネルギー効率の改善および再生可能エネルギー利用率の向上などによる「GHG排出量削減」と、植林地の拡大などによる「森林によるCO_2純吸収量拡大」を目標達成に向けた両輪と位置付け、2030年度までにそれぞれ1,000億円、計2,000億円を投資する計画です。

また、バイオマス発電や水力発電などの再生可能エネルギー電力の供給による第三者のGHG排出量削減への貢献にも積極的に取り組んでいます。

グリーンボンドやグリーンローンによる資金調達の活用により、これらの取り組みをさらに加速すべく、2023年1月にグリーンファイナンス・フレームワークを策定しました。

グリーンボンドおよびグリーンローンにより調達した資金は、以下のグリーン適格プロジェクトに係る投資に充当します。

資金使途カテゴリー	適格プロジェクト
再生可能エネルギー	以下の再生可能エネルギーに関する設備投資、運転資金 ● バイオマス（発電、熱供給） ● 太陽光発電 ● 水力発電 ● 陸上風力発電
持続可能な森林資源の保全	● 生産林、環境保全林の取得、保全に係る支出

＊詳細につきましては、グリーンファイナンス・フレームワークをご参照願います。
https://investor.ojiholdings.co.jp/ja/ir/greenfinance.html

ステークホルダーエンゲージメントとの関わり

「王子グループ企業行動憲章」の定めに従い、企業市民の一員としての自覚と社会の信頼に応える高い倫理観をもって企業活動を推進していくことで、多様なステークホルダーの立場を尊重し、信頼関係を築いていきます。

また、22年5月に策定しました存在意義（パーパス）に示していますが、「希望あふれる地球の未来の実現に向け」全てのステークホルダーの方々と歩んでいきます。

例えば、株主・投資家の皆様には、財務情報、非財務情報を積極的に開示・発信するとともに、エンゲージメントや面談を通じて相互理解と信頼関係の構築に努めています。

また地域の方々に対しては、企業活動に関する適切な情報提供を行い、グラウンドワークなど地域活動に積極的に参加し、誠実なコミュニケーションを試みる等、信頼関係を重視した関係を継続しています。

これからも全てのステークホルダーの皆様と信頼関係を築き、共に歩みを進めていきます。

株主の皆様方への還元につきましては、今後の経営諸施策に備えるための内部留保を勘案しつつ、安定的に配当を継続していくことを基本方針としています。2023年3月期に対前期2円増配し、1株当たり16円の普通配当とさせていただいています。また2021年度に導入し、ご好評いただいています株主優待制度につきましても継続していきます。