

# 王子グループ統合報告書 2024

2024年3月期



## 編集方針

本報告書の編集にあたっては、下記を参考にしています。

- 国連グローバル・コンパクト4分野10原則
- 国際統合報告フレームワーク (IFRS財団)
- GRIスタンダード (Global Reporting Initiative)
- 価値協創ガイダンス (経済産業省)
- 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)



### 信頼性の確保

本報告書の信頼性確保のため、★マークを付している2023年度の実績について、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による、国際保証業務基準 (ISAE) 3000およびISAE3410に準拠した第三者保証を受けています。

### 報告対象範囲

原則として、王子ホールディングスおよび連結子会社200社、持分法適用関連会社20社 (2024年3月31日時点) を対象としています。対象が異なる場合は、その旨を記載しています。森林面積については、2024年7月に植林地を取得したOji Uruguay Forest Company S.A.S.を原則として含めています。

### 報告対象期間

2023年4月1日から2024年3月31日 (労働災害安全度数率および海外事業所 (一部を除く) の環境関連データは2023年1月1日～12月31日)。ただし、数値データ以外の記事等については、2024年4月以降の活動も掲載しています。

### 将来見通しに関する注意事項

本報告書に掲載された業績見通し等の将来に関する情報は、発行時点で入手している情報および合理的と判断する一定の前提に基づき当社が判断したもので、不確定要素を含んでいます。実際の実績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

## コミュニケーションマップ



### 表紙の絵「南国の海辺で」

磯野宏夫(1945年 - 2013年)

王子グループは、「生命の森」を生涯のテーマに活動していた磯野画伯に、国内外の「王子の森」をモチーフにした28点の絵画を制作していただきました。そして、1999年度から2002年度まで、それらの絵画を使用した「森の仲間たちカレンダー」を発行しました。

表紙の絵「南国の海辺で」は、宮崎県夫婦浦の社有林で描かれました。梅雨前の穏やかな海辺にはハイビスカスなどの南国の花々が咲き、真っ青な空には鳥たちが飛び交っています。草地には放牧された半野生の馬の群れが遊び、初夏の生き物たちのにぎわいが伝わってきます。



©HIROO ISONO ALL Rights Reserved

## 統合報告書発行にあたって/目次

### 統合報告書発行にあたって

私たちは王子グループに関する財務情報と非財務情報をわかりやすくお伝えする「王子グループ統合報告書」を2019年より発行しています。当報告書は、ステークホルダーの皆様へ、150年以上の歴史の中で森林資源に根付いた事業運営を拡大しながら、2030年度に向けた長期ビジョンのもと、企業価値最大化を図る当社グループの価値創造ストーリーについてご理解を深めていただくことを目的としています。

当報告書を通じてステークホルダーの皆様との対話をより深め、信頼関係を構築しながら、当社グループは既存事業の枠を超えて環境配慮型パッケージング事業、さらに木質バイオビジネスを次世代の中核ビジネスとして育成し、さらなる成長と進化へ向けて取り組んでいきます。

### 目次

- 01 編集方針
- 02 統合報告書発行にあたって/目次

#### 王子グループとは

- 03 経営理念、パーパス（存在意義）
- 04 一目でわかる王子グループ

#### 目指す姿とロードマップ

- 11 社長メッセージ
- 16 リスクと機会
- 17 長期ビジョン
- 18 過去から未来へとつながる取り組み
- 19 2022-2024年度中期経営計画と進捗
- 20 財務担当役員メッセージ

#### 価値創造ストーリー

- 24 王子グループのロジックツリー
- 25 価値創造プロセス
- 26 各経営資本と強み・課題
- 27 コア・コンピタンス
- 28 各ステークホルダーとの価値協創
- 29 サステナビリティ重要課題

#### 事業別価値創造戦略

- 33 各事業の概況と取り組み
- 34 生活産業資材事業
- 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 特集：新規事業開発への取り組み

#### 人財戦略

- 46 人事本部長メッセージ
- 47 人財戦略

#### グリーンイノベーション

- 50 副社長メッセージ
- 54 グリーンイノベーション
- 59 リサイクル・脱プラ推進事例

#### 環境・社会課題への対応

- 60 気候変動の緩和・適応
- 63 TCFD提言に基づく気候関連情報開示
- 64 持続可能な森林経営
- 66 TNFD提言に基づく自然関連情報開示
- 71 資源の循環的利用
- 74 責任ある原材料調達
- 76 人権の尊重
- 78 職場の安全衛生の確保

#### ガバナンス

- 80 会長 × 社外取締役座談会
- 84 役員一覧
- 86 コーポレートガバナンス
- 91 コンプライアンス
- 93 リスクマネジメント

#### データセクション

- 96 財務データ
- 97 非財務データ
- 99 第三者保証
- 100 価値創造のあゆみ
- 102 会社概要/株式情報/外部評価

## 経営理念、パーパス（存在意義）

### ■ 経営理念

#### 革新的価値の創造

王子グループが今後大きく飛躍していくためには、イノベーションが不可欠です。画期的な新製品の開発と、それを導く研究・技術開発。また、組織の仕組みや、従業員一人ひとりの行動に変革が求められています。斬新な発想で「チャレンジングなモノづくり」を行い、社会の潜在ニーズを充足していきます。

#### 未来と世界への貢献

王子グループは多種多様な事業を抱え、海外売上高比率30%を超えるグローバル企業へと成長しました。今後もアジア諸国をはじめとする積極的なグローバル展開を通じ、あらゆる国・地域・社会に「革新的価値」を提供し、新しい未来を創造する企業であり続けます。

#### 環境・社会との共生

森林資源を核とする資源循環は、王子グループの基盤です。国内外に保有する広大な社有林の多方面での活用、各製造現場における環境負荷低減策の追求などを通じ、私たちの事業そのものが持続可能な社会に貢献できるよう、取り組みを発展させていきます。

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

### ■ パーパス（存在意義）

健全に育て管理された森林は、二酸化炭素を吸収、固定するだけでなく、洪水緩和、水質浄化等の水源涵養、防災という機能の他に、生物多様性や人間の癒し、健康増進等にも貢献する効果があります。

そして、森林資源を活かした木質由来の製品は、その原料が再生可能であり、化石資源由来のプラスチック、フィルムや燃料等を置き換えていくことができます。

王子グループは、森林を健全に育て管理し、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、地球の温暖化や環境問題に取り組み、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。

### ■ コーポレートスローガン

領域をこえ 未来へ

OJI

#### 「領域をこえ 未来へ」

事業、国、従業員一人ひとりの能力等の枠を積極的に取り外し、未来・社会・世界に貢献したい。そしてその先に真のグローバル企業として企業価値最大化を実現する、というグループ全員の強い意志を表現しています。

## 一目でわかる王子グループ -日本国内の王子の森-

100年以上前  
に植林事業開始



日本国内の王子の森

18.8万ha

(≒大阪府の面積)

経済価値※

約5,500億円/年

木は、石油を代替できる、再生可能な資源です。その木が生える森林は、多様な生物をはぐくみ、水を浄化し、土壌をつくっています。木々は光合成により二酸化炭素を吸収し、酸素を放出しています。

王子グループの植林事業は、1893年ごろに天竜川流域（静岡県）に始まり、1914年には約1,700haの社有林を所有していました。地球環境問題が注目される以前の1930年代に当時の社長・藤原銀次郎翁は「木を使うものは、木を植える義務がある」と説き、この揺るがぬ事業理念のもと、王子グループは森林を健全に育ててきました。

現在では、日本国内の王子の森は約19万haにまで広がっています。



1955年、北海道の社有林を視察する藤原銀次郎翁（当時86歳）

※ 林野庁「森林の公益的機能の評価額について」（2000年）の手法をもとに計算（林野庁試算の全国評価額に対して、全国の森林面積に対する王子HDの面積比を乗じることで算出）。一部原単位や評価方法が更新可能な機能については見直した（「水源涵養機能」「生物多様性保全機能（野生鳥獣保護機能）」「大気保全機能」）。

## 一目でわかる王子グループ -世界に広がる王子の森-

1960年代、海外木材チップへの依存度が高まる中で、長期的な資源確保のために海外での造林の必要性が高まっていました。1971年に製材・パルプを生産するPan Pac社（ニュージーランド）を設立したことを皮切りに、CENIBRA社（ブラジル）、QPFL社（ベトナム）などを設立し、現在王子の森は、国内外で約64万haにまで広がりました。

100年以上前から大切に育ててきた森林資源を余すことなく活用すべく、祖業である紙にとどまらず、木質由来の新素材などの新たな価値を提供していきます。同時に、これからも森林を健全に育て、環境・社会課題への解決策を提供していきます。

海外の植林事業における雇用創出

約**1.3**万人

国内外の森林の維持管理費用

**163**億円/年

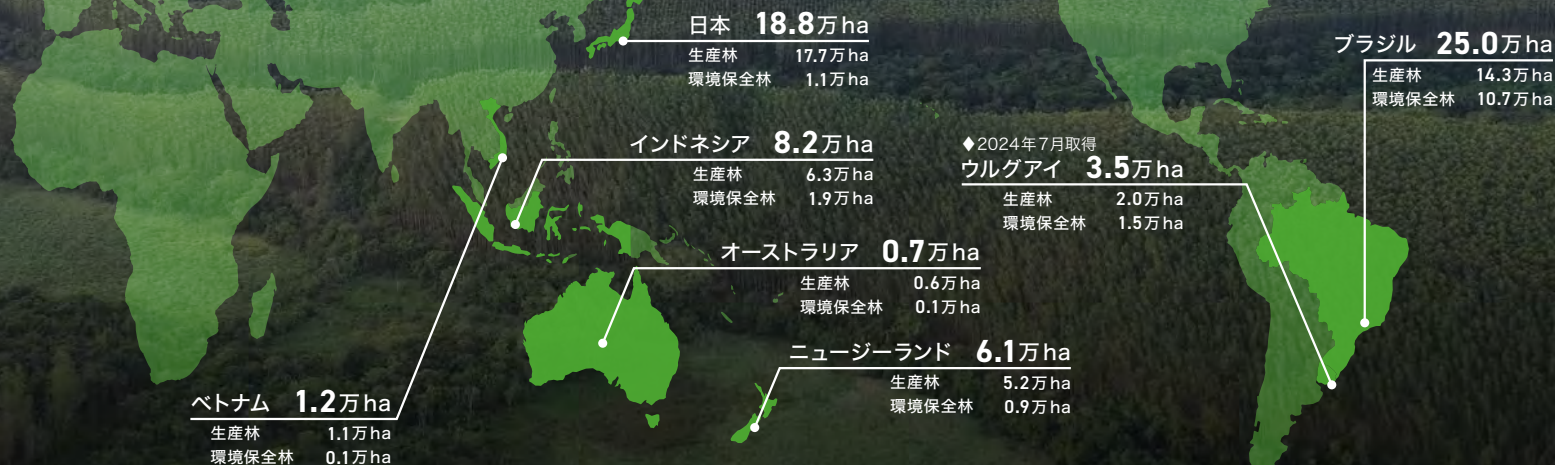
世界の王子の森

**63.5**万ha

(≒東京都の面積の約3倍)

生産林 **47.2**万ha

環境保全林 **16.3**万ha



\* 生産林：環境保全に配慮しつつ、木材生産を主目的とした森林  
環境保全林：生物多様性や流域保全などの環境保全を主目的とした森林

## 一目でわかる王子グループ -国内の紙・板紙の市場動向-

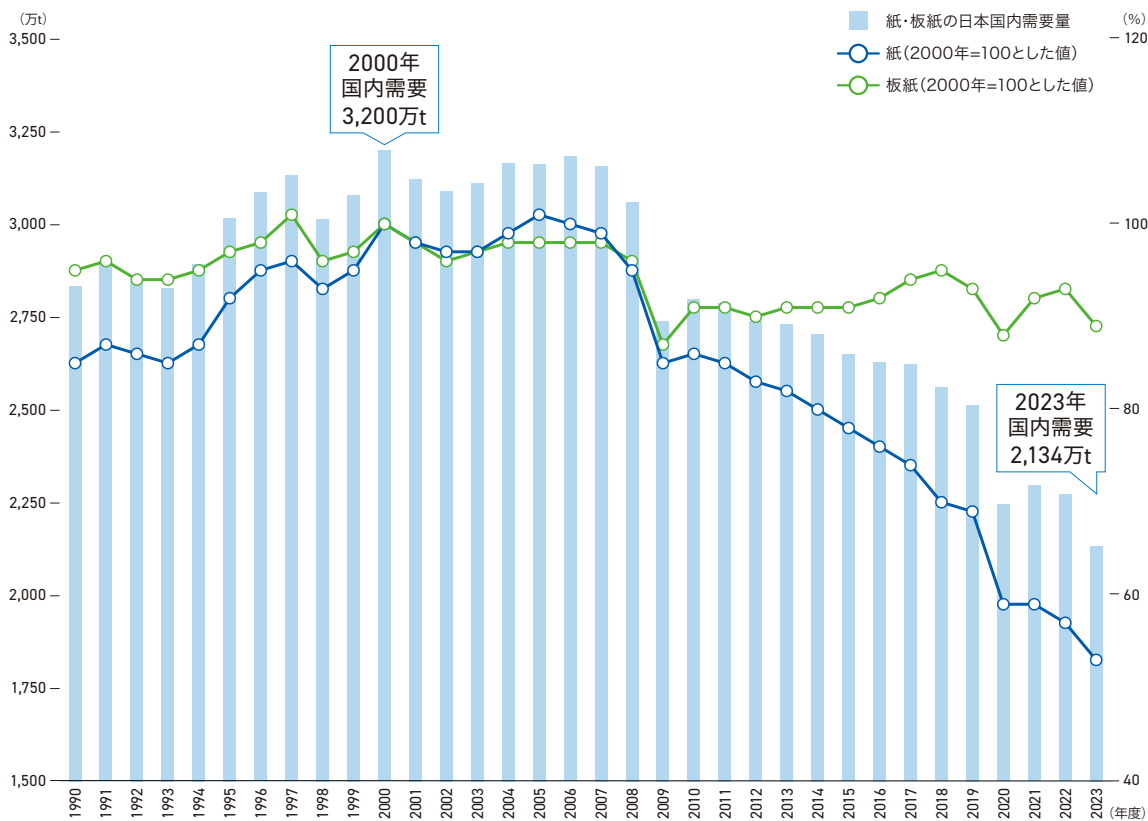
国内の紙・板紙の需要は2000年をピークに、リーマンショック以降減少傾向にあります。中でもデジタル化の影響を大きく受ける新聞用紙、印刷・情報用紙を中心に国内需要はピーク（2000年）比で半分近くにまで減少し、今後も需要減は避けられません。一方、段ボール原紙などの板紙は、食品や家電向けなどの安定した需要に加え、eコマースの普及を背景に堅調に推移しています。

紙・板紙合計の国内生産量1位である王子グループは、いち早く板紙に着目しました。M&Aや生産体制再構築により板紙の生産量を伸ばし（2022年 板紙国内生産量1位）、順調に事業を拡大してきました。

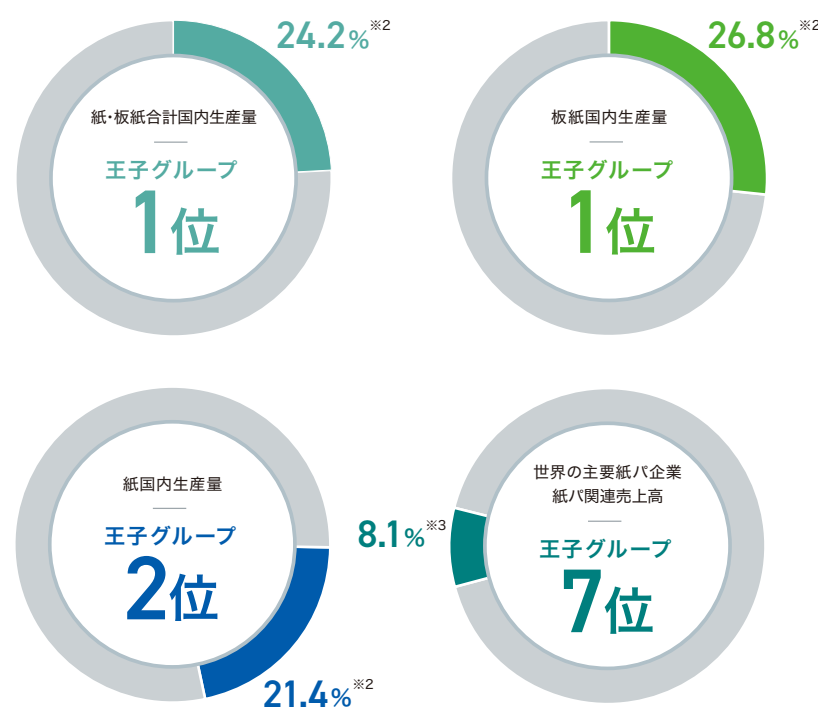
近年、世界的な環境意識の高まりを理由にサステナブルな素材が注目を集めている中、特にパッケージング分野での紙・板紙の需要の伸びが期待されています。

王子グループはこうした社会の変化をチャンスと捉え、大切に育ててきた森林資源と人財、そしてイノベーションにより、新たな分野への進出を目指します。

### 紙・板紙の日本国内需要<sup>※1</sup>の推移



### 王子グループの国内生産量および世界での売上高シェア(2022年)



※1 国内向け出荷量+輸入量  
 ※2 全生産量に占める当社生産量の割合  
 ※3 上位10社における割合

\*出所: 日本製紙連合会、Paper360\*

## 一目でわかる王子グループ -事業の全体像-

王子グループは、需要構造の変化に応じた事業ポートフォリオを構築しています。

これからも、事業基盤の強化と主力事業の持続的な改善を行うと同時に、新しい領域への展開を図り、適切なポートフォリオ転換を進めていきます。

### ■ その他

国内 15社  
海外 2社

- 商事、物流、エンジニアリング、不動産、液体紙容器事業
- 新規事業開発

●売上高	3,161億円
●営業利益	58億円
●設備投資費	125億円
●研究開発費	63億円
●減価償却費	44億円

### ■ 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	2,994億円
●営業利益	168億円
●設備投資費	50億円
●研究開発費	7億円
●減価償却費	76億円

### ■ 資源環境ビジネス

国内 19社  
海外 30社

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

●売上高	3,596億円
●営業利益	196億円
●設備投資費	548億円
●研究開発費	5億円
●減価償却費	254億円



### ■ 生活産業資材

#### 産業資材

国内 43社  
海外 44社

- 段ボール事業
- 紙器事業
- 製袋事業

●売上高	7,987億円
●営業利益	212億円
●設備投資費	366億円
●研究開発費	4億円
●減価償却費	334億円

#### 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 10社  
海外 22社

- 特殊紙事業
- 感熱事業
- 粘着事業
- フィルム事業

●売上高	2,275億円
●営業利益	91億円
●設備投資費	105億円
●研究開発費	26億円
●減価償却費	88億円

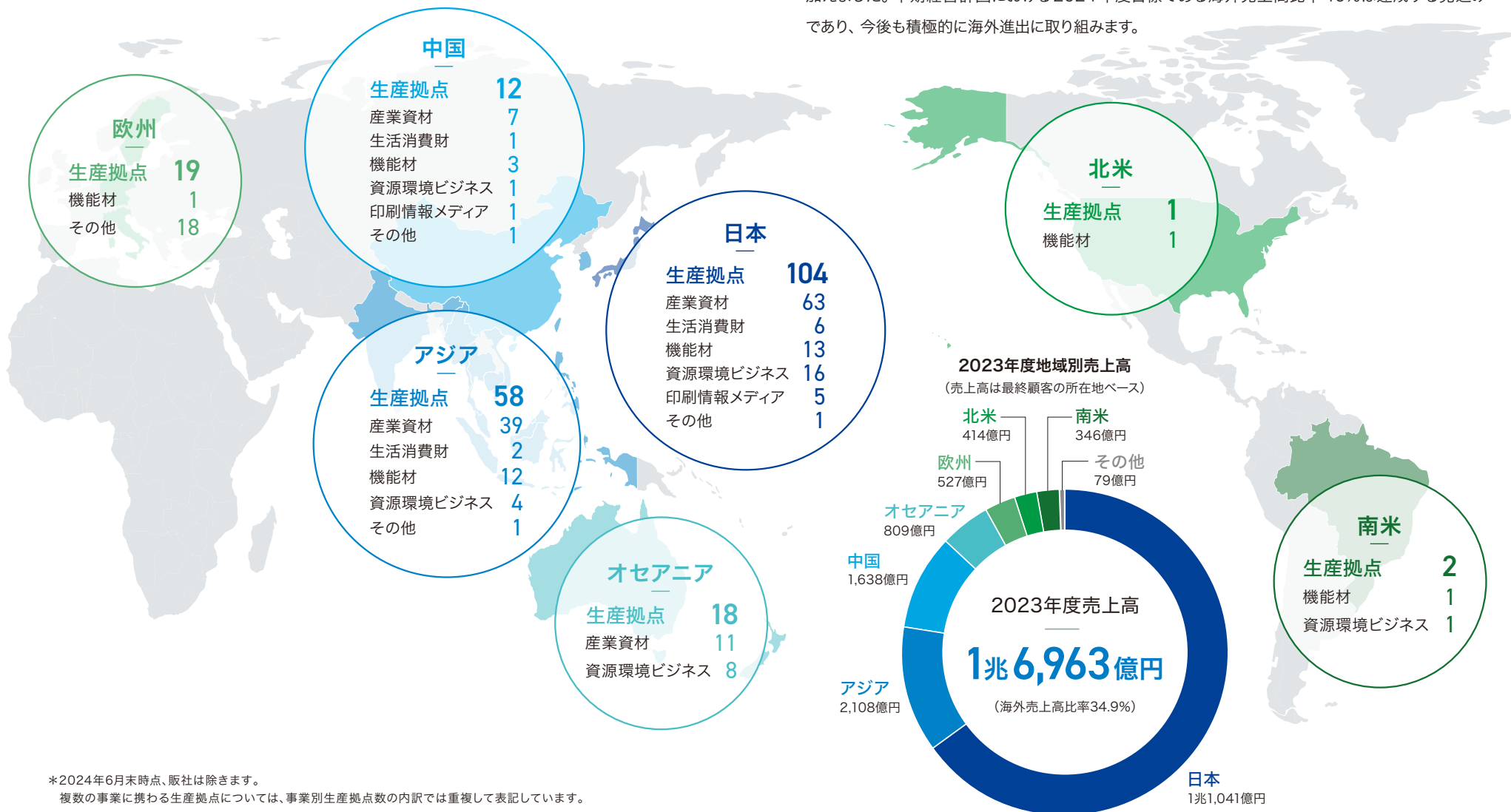
\*業績および連結子会社数は、2024年3月末時点のデータです。  
\*合計の売上高には調整額(主として内部取引に関わるもの)を含みます。  
個別の売上高および売上高構成比、営業利益には調整額(主として内部取引に関わるもの)を含みません。



## 一目でわかる王子グループ -地域別生産拠点と売上高-

王子グループは、日本に104カ所、海外23か国に110カ所の生産拠点を有しており、多彩な製品をグローバル市場で展開しています。

最近では、パッケージング事業拡大のため、イタリアのIPI社、フィンランドのWalki社をグループに加えました。中期経営計画における2024年度目標である海外売上高比率40%は達成する見込みであり、今後も積極的に海外進出に取り組みます。

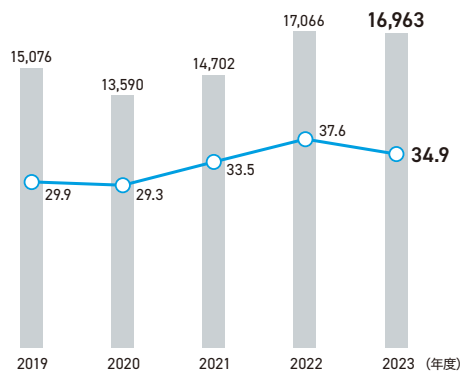


\*2024年6月末時点、版社は除きます。  
複数の事業に携わる生産拠点については、事業別生産拠点数の内訳では重複して表記しています。

## 一目でわかる王子グループ -財務ハイライト-

■ 売上高(億円)

○ 海外売上高比率(%)

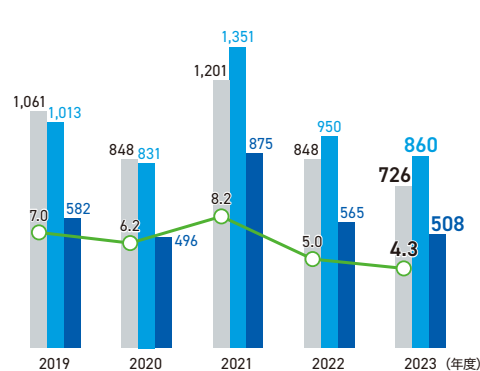


■ 営業利益(億円)

■ 経常利益(億円)

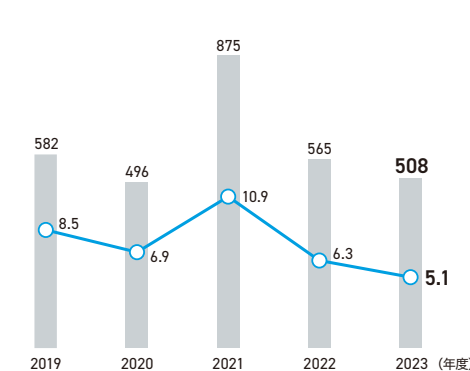
■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)

○ 営業利益率(%)



■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)

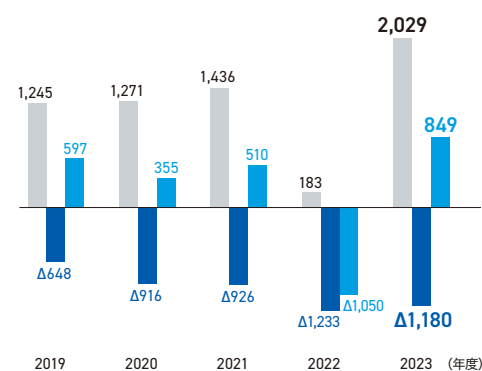
○ 自己資本利益率(ROE)(%)



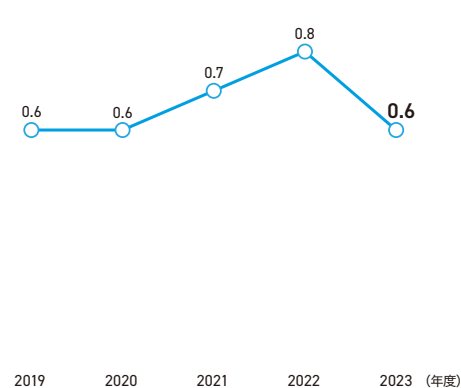
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー(億円)

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー(億円)

■ フリー・キャッシュ・フロー(億円)

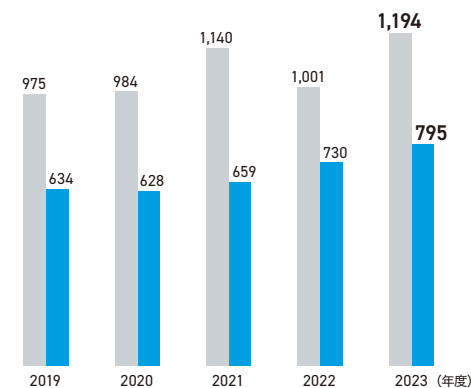


○ ネットD/Eレシオ(倍)



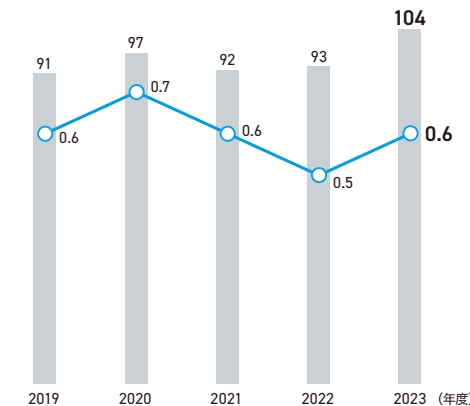
■ 設備投資額(億円)

■ 減価償却費(億円)



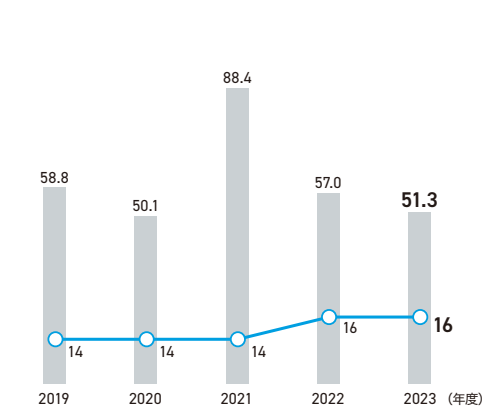
■ 研究開発費(億円)

○ 売上高研究開発費率(%)



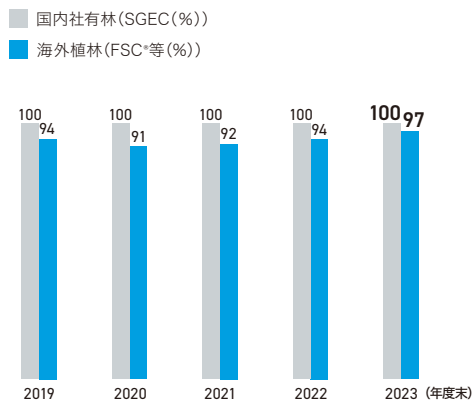
■ 1株当たり当期純利益(EPS)(円)

○ 1株当たり配当金(円)

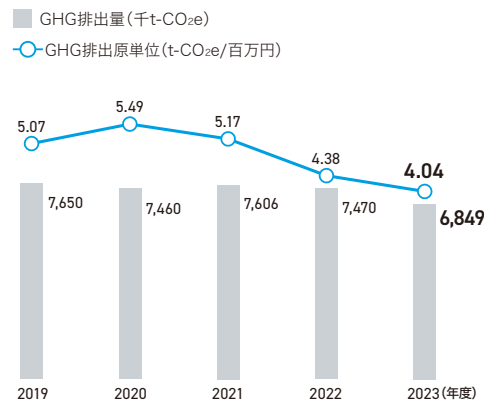


## 一目でわかる王子グループ -非財務ハイライト-

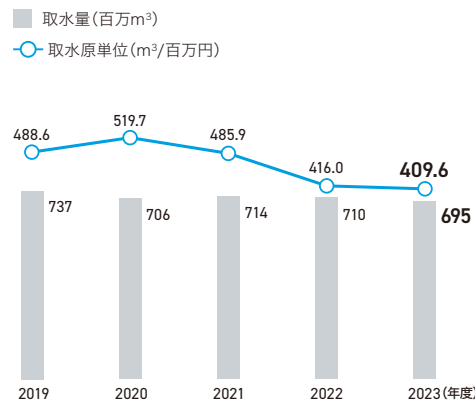
### 森林認証取得率※1



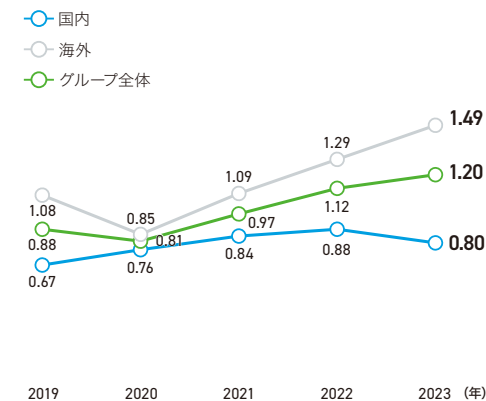
### GHG(温室効果ガス)



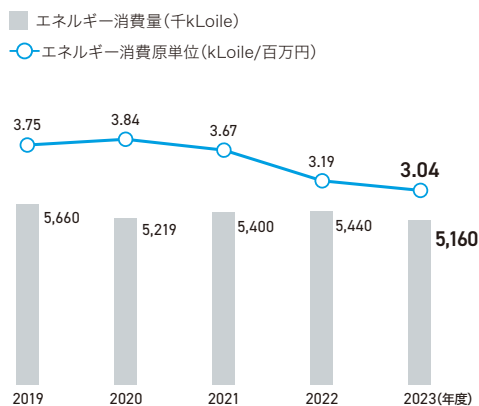
### 取水量



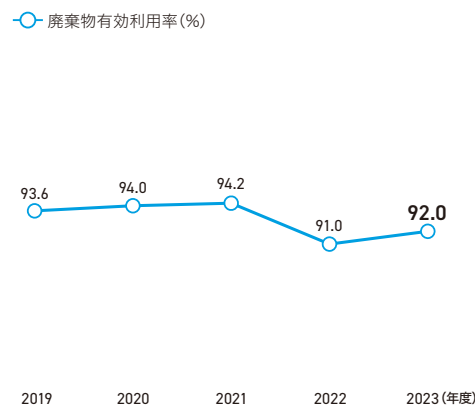
### 労働災害度数率※2



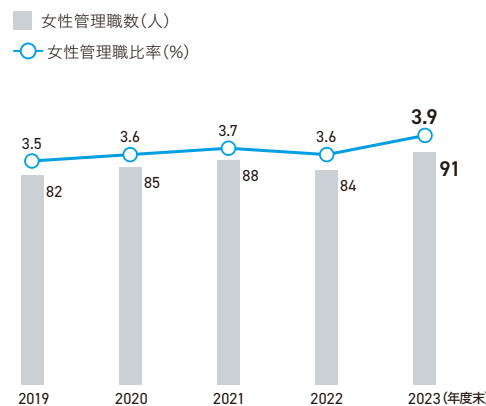
### エネルギー消費量※2



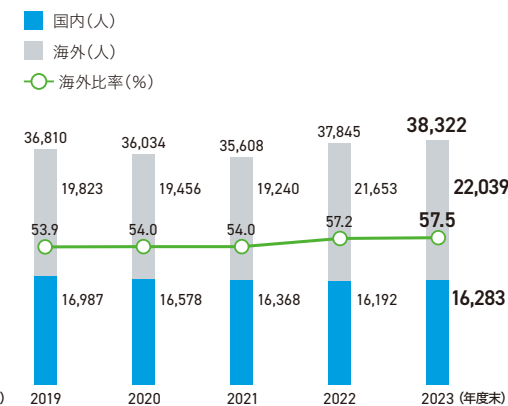
### 廃棄物有効利用率※1



### 女性管理職比率※2(王子グループ国内16社)



### 従業員数(臨時従業員を除く)



※1 算出方法 (P.32)

※2 算出方法 (P.98)

社長メッセージ



## 森とともに、地球のために With Forest, For the Planet

森林とは何であろうか？その機能は？そして、森林の価値は？

長い間、森林の木材を使い、情報を伝える紙をつくってきた。  
ただ、その役割はデジタル媒体へ移りかわり、なくなっている。  
でも、日々の生活の中で、トイレトーパーなどの家庭紙は必需品である。  
また、紙の包むという機能のパッケージング用途での使用は、  
環境対応製品への動きもあり、ますます重要性を増してきている。

そして、木材からは、プラスチックや燃料をつくることができる。  
木材の持つ可能性は、はかり知れないと思う。

そもそも、森林は化石資源と異なり、再生可能な資源である。  
伐採しても植林を行い、再生してきている。  
紙も、古紙を資源として再活用している。  
それもこれも、ずっと前から！

森とともに、地球のために。  
地球環境に配慮した事業運営 ——  
これまでも、そして、これからも、王子は続けていく。

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

## ■ 森林資源に根付いた事業運営の歴史

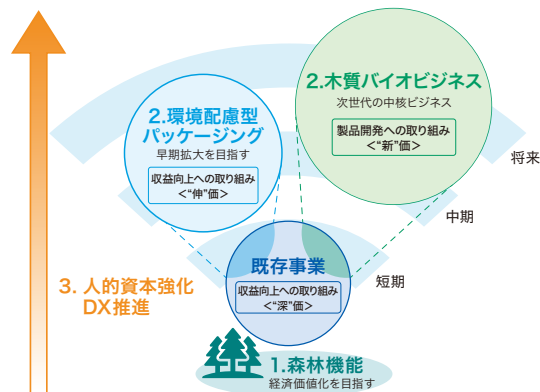
— 資源リサイクルとサステナビリティ経営の先駆者として —

当社グループの起源となる「抄紙会社」が設立された1873年、当時の原料は都市部で不用となった綿襦袢（<sup>めんぼろ</sup>使い古した衣服のボロ）でした。貴重な資源をリサイクルして社会に製品を届ける、これが私たちの創業です。その後、拡大する紙需要に対応するため、静岡県天竜川流域に気田工場（1889年）、中部工場（1899年）を開場し、木質資源から紙を生産するようになりました。当社グループの植林事業は、1893年ごろ同流域で始まり、1914年には約1,700haの所有林を保有していました。

「木を使うものには、木を植える義務がある」。1920年より社長を務めた藤原銀次郎翁はそう説き、植林事業を強化。以来私たちは木を植え続けています。植えられた木々は豊かな森となり、澄んだ水と空気を育み、多様な生物のすみかとなり、土砂災害を防ぎ、そして人々に癒しをもたらしています。

私たちは長い歴史の中で、「サステナブル」という言葉が普及す

### 王子グループの目指す持続的成長への取り組み



るずっと前から、森林資源に根付いた事業運営を行い、発展させてきました。この事業運営は、現代では「持続可能な森林経営」「再生可能な資源の循環的利用」といった当社グループの「強み」となっていると感じています。そして、この事業運営を続けていくことで、カーボンニュートラルやネイチャーポジティブ、サーキュラーエコノミーの実現にも大きく貢献できると考えています。

2022年に私たちは、「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」ことをパーパス（存在意義）として掲げました。従って創業以来長い歴史の中で、私たちにとって当たり前となっていることを継続することで、今後の環境・社会との共生を通じて極めて重要な価値をもたらし、地球規模での環境問題の解決、すなわち地球と未来へ大きく貢献していく、その可能性は十分にあると感じています。

森林の可能性をどう活かしていくのか。これまでの歩みを振り返り、私たちの目指す持続的成長、すなわち未来への道筋についてお話ししたいと思います。

### 【1. 森林機能】

## ■ これまでも、そして、これからも Nature Positive経営

### 深刻度を増す地球環境と森林を取り巻く環境変化

この先の事業を考えるにあたり、人類が地球に与える負荷が飽和点に達した可能性があり、特に気候変動や生物多様性の損失などの限界値、すなわち「プラネタリー・バウンダリー<sup>※</sup>」を超え、危険域に入っていることを見過ごすことはできません。社会的、生態学的な変化で不安定になった世界ではビジネスなどありえず、人

類の未来は地球上における安全な機能空間内（限界値未満）での成長にかかっています。

地球環境が深刻度を増す中、森林を取り巻く環境変化もここ数年間で加速しており、今ほど、森林について多様な議論がグローバル規模でなされた時代はありません。2022年12月開催の国連生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）での「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の採択を皮切りに、ネイチャーポジティブに向けた資金の流れも本格化しています。「プラネタリー・バウンダリー内での成長」は、私たちにとってはイノベーションを制限するものではなく、むしろ事業の特異性、特長を發揮するチャンスだと考えています。

### 森林の価値の発揮と自然資本の価値の定量評価に向けて

#### — 国内所有林の経済価値 年間約5,500億円 —

森林には、木材や特用林産物の生産といった経済的な機能だけでなく、多面的な機能があります。CO<sub>2</sub>の吸収・固定機能は、カーボンニュートラルへ貢献しますし、多様な動植物を育む場である森林は、生物多様性を保全するとどまらず、ネイチャーポジティブにも大きな役割を果たします。

これらが森林の主な機能と思われる方も少なくないのかもしれませんが、実際にはさらに重要な機能があります。その要素は「土」であり、「水」です。土壌は、生物の働きにより長い年月をかけて形成され、その結果として生物を支え養う能力を持ったものです。森林土壌は空隙（間隙）に富む上、落葉・落枝や林床植生が土壌の表面を保護するため、雨水は表面を流れず、ほとんど地中に浸透します。また、樹木の根には土壌の表層をつなぎとめる働きもあります。そのため森林には「浸食防止機能」があり、この機能は、「土

※プラネタリー・バウンダリー：人類が生存できる安全な活動領域とその限界点を定義する概念。

壤保全機能」や「土砂災害防止機能」など、個別に評価できると言われています。この森林土壌の働きにより、森林は、雨水を地中に浸透させ、ゆっくりと流出させる、つまり、洪水を緩和するとともに川の流量を安定させます。また、森林から流出する水は濁りが少なく、適度にミネラルを含み、中性に近い。このように森林には、川の流量や水質をかえてくれる「水源涵養機能」があり、人間をはじめ生物にとってなくてはならない役割を果たしています。

さらに森林では、土壌生物の有機物分解による物質循環なども行われており、森林の持つ可能性は計り知れません。その中で当社は特にCO<sub>2</sub>、生物多様性、栄養、土壌、水の5つの重要な要素に注目し、森林の価値を最大限発揮しうる事業を推し進めています。2022年10月には、王子の森をベースに新規事業開発を行う「王子の森活性化推進部」を新設しました。アカデミアやスタートアップとともに、当社が保有する自然資本（森林、土壌、水、大気、生物資源など、自然によって形成される資本）の価値を定量的に評価し、自然資本金の導入も見据えた取り組みを進めていきます。自然資本の価値の定量的評価に向けて、まず国内全社有林約19万haの多面的な機能の経済価値を林野庁の評価手法を用いて試算したところ、年間約5,500億円でした。今後は国内のみならず、海外の王子の森も含め、地域性の反映、精度の向上、新たな視点での価値追加等についても挑戦していきます。さらには、CO<sub>2</sub>に続く新たな自然資本のクレジット創出に向けた取り組みにも挑戦し、世界のスタンダードづくりへも影響を与えていきます。

#### 地球規模の課題解決に向けたグローバルの連携

こうした取り組みに基づく、自然資本金の導入に向けては、グローバルで関係者とともにスタンダードを作っていくことが重要で

す。そこで2023年度は、IFRS（国際財務報告基準）財団・国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が、2023年11月の国連気候変動枠組条約第28回締約国会議（COP28）に向けて、気候関連開示のグローバル・スタンダードに関する声明を出す際に、当社も賛同を表明しました。並行して2023年9月には、世界の森林関連企業とともに、国際森林関連団体・ISFC（International Sustainable Forestry Coalition）を設立しました。ISFCに参画する企業の管理する山林は、世界33カ国、13.1百万haに上ります。森林関連課題を共有する世界の企業とともに、「森林と林業が、持続可能で成長する循環型バイオ経済への世界的移行の中心となることを目指す」としたISFCのビジョン実現に向けて、活動を進めていきます。

地球規模の課題解決に向けては、さらに業界・国を超えてグローバルで連携を進めていくことが重要です。2023年度は私も自ら国際的な議論の場に参加し、グローバルでの連携の大切さを実感しています。2024年に入ってからも、4月の世界経済フォーラム特別会合、5月の国連森林フォーラムに参加し、グローバルな視点



COP28における講演(2023年11月)

で、森林を取り巻く世界的な課題について議論を深めてきました。各国の企業等との人的交流も深まってきており、それがビジネスへと発展し、これまで以上にグローバル規模で新たな価値を生み出すチャンスだと感じています。王子グループの国内外の幹部人財をこうした国際会議の場に送り出すことでも新たなチャンスをつかんでいきたいと考えています。

## 【2. 環境配慮型パッケージング事業・木質バイオビジネス】 環境配慮型パッケージング事業の早期拡大と、木質バイオビジネスの中核化を目指す

### 環境変化と長期ビジョン

現在の当社の事業環境を見ると、長い間、屋台骨であった新聞用紙、印刷・情報用紙の国内需要は、デジタル化の波の中で急速に縮小を続けています。2023年度、新聞用紙は2005年のピークと比べ60%需要減、印刷・情報用紙は2006年のピークと比べ53%需要減となりました。日本国内全体が人口の減少局面にある中においては、比較的堅調な段ボールや包装用紙といった産業資材用途の紙と、ティッシュやトイレトペーパーなどに代表される家庭紙の需要をしっかりと確保しながら、海外における事業拡大を加速させていく必要があります。

海外では、注力してきた東南アジアで、ここ数年、中国勢が勢いを増しています。投資を拡大し、設備を増強していけば市場を獲得できた時代から様変わりし、激化する競争環境の中で、いかに競争優位性を保ちながら収益を確保し、長期的に有望な市場を慎重に見極め、スピーディーに投資判断を下していくのか。加えて、原材料価格の高騰や為替変動、さらにはサプライチェーンの混乱につながる地政学リスクにどう対処するのか。成長市場である海外

での事業拡大を図る上では、これまで以上にこうした世界情勢への感度を高めていかなければなりません。

当社は2030年度に達成を目指す長期ビジョンと、そこへ向けた2022～2024年度の中期経営計画を策定しています。循環型社会への移行、先進国における少子高齢化、国際的な政治・社会リスクの高まりといったメガトレンドの中、大きな設備を抱える装置産業でもある当社は、戦略投資や生産体制の再構築の意思決定から効果発現までに2～3年を要します。このような事業特性を踏まえ、より先の将来を見据えた計画を立案し、そこからバックキャストリングした具体的な施策を中期経営計画の中で定め、実直に取り組みを進めています。

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。これは、生物は誕生後、「成長」するものの、やがて老いを迎えますが、新聞や印刷用紙などは、まさに成長が止まり、需要が減少しています。従って、同じ業態での「成長」だけではいつか限界が訪れることとなります。一方、生物は世代交代を重ねて新たな種へ変わり、「進化」することで環境に適応しますが、企業も能力そのものを変化・向上させ、新規分野への進出を図ることも必要との考えになります。この「成長から進化へ」のもと、収益向上、環境問題、製品開発の3つの取り組みを基本方針に掲げ、連結売上高2.5兆円以上、環境行動目標2030の達成を目指しています。事業の核である森林をベースに、既存事業の枠を超え、環境配慮型パッケージング事業、そしてさらに長期を見据えては、木質由来の新素材事業を次世代の中核ビジネスとして着実に育成していきます。環境配慮型の紙製品、そしてエタノールやバイオマスプラスチックをはじめとした新素材は、化石資源由来の素材・製品を代替することが可能であり、私たちの事業を通してサステナブルな社

会の移行へ大きく貢献できると考えています。

### ビジョン達成に向けた課題と施策

#### <収益向上への取り組み～環境配慮型パッケージング>

収益向上への取り組みでは、生産性向上やコスト削減といった事業を深化させることで価値を高める（「深」価）ことと、M&Aを含めた戦略的な投資や規模拡大（「伸」価）を進めています。中期経営計画で着手した投資効果には手ごたえを感じており、東南アジアやインドでの段ボール事業拡充だけでなく、IPI社およびWalki社の買収、欧州統括会社の設立など、これまでプレザンスの低かった欧州でも事業の拡大を図ってきています。

特にWalki社は環境配慮型製品をグローバルに拡大していくための足掛かりとして、当社グループにおいて大きな役割を果たしています。パッケージの捉え方一つとっても、日本市場では依然として価格が重要なポイントになる傾向があり、脱プラスチック、脱化石燃料といった環境配慮型パッケージの領域では欧州等の動きに対して後手に回っているとも言えます。環境規制を先取りする欧州の包装資材加工のトップメーカーであるWalki社の技術と、当社技術を融合し、環境配慮型サステナブル包装ソリューションの提案と拡販をグローバル展開していきます。

また、引き続き、段ボールでの素材・加工一貫体制の構築や、ラベル事業とパッケージング事業との事業間・拠点間でのシナジーを活かして、競争優位性に磨きをかけていきます。また、国内では、EV用コンデンサに使用されるフィルムの新マシンの増設をはじめ、収益向上に向けて集中的な投資を実行していきます。

同時に、不要資産の処分・資産のスリム化、および収益力に応じた適切かつ安定的な株主還元も行っています。

#### <製品開発への取り組み～木質バイオビジネス>

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、つまり製品開発（グリーンイノベーション）にも取り組んでいます。木質由来の新素材は、原料が食糧問題に直結しない非可食のサステナブル素材であることに加え、木からパルプを作るまでの既存の工程を利用して製造します。ラボレベルではありますが、技術も確立し、工場やそこで働く人たちなど、当社の既存資産を活用できる絵も描けていますし、あとは、スケールメリットを追求する商業化ベースに向けてどう設備投資をしていくかです。2024年度中には、木質由来の糖液・エタノールのパイロット製造設備の稼働を開始する予定にしており、新たな領域に踏み出していく肝となる取り組みとして、引き続き注力していきます。

#### <環境問題への取り組み>

環境問題への対応を進めることで価値を高める「進」価によって、社会のサステナビリティに貢献することも重要です。森林が持つ多面的な機能の強化・拡大を通じた環境課題への取り組みについては前段で詳細をご説明しましたが、その他にも海外植林地の拡大という目標に向け、2024年7月にはウルグアイにて植林地を取得するなどの取り組みを進めています。2023年にカナダで大規模な森林火災が発生したことは記憶に新しいと思いますが、地球温暖化に伴うこうした森林火災リスクの高まりに対して、ブラジルのCENIBRA社では山林全体を見渡せる24時間監視システムの導入・運用で備えを盤石にしています。

### 【3. 人的資本強化・DX推進】

## パーパスを実現する従業員の力を最大限発揮する

### 最重要経営課題

世界各国・地域に拠点を擁する当社にとって、利益追求に優先する最も重要な経営課題は、「コンプライアンス・安全・環境」です。社長就任以来、私は常にその重要性を役員・従業員に伝えてきました。残念ながら、コンプライアンスに関しては、2023年に、グループ会社による不正会計処理の不祥事が発生し、安全については死亡災害を含めた重篤な災害の発生を毎年ゼロにまで撲滅できていません。環境においても、規制値を超過した環境事故の発生件数をゼロにできていません。現在、再発防止のための制度づくりや教育、また改善の取り組みを、経営の最重要課題として進めています。

### DX推進とグローバルに活躍できる人財の育成

人財に関しては、特に近年、人手不足の問題が急速に顕在化しています。当社のニーズにマッチする優秀な人財や、工場の操業を担う人財の確保も難しくなっています。人手不足の解消には、AIを活用した操業の自動化など、生産性の向上につながる取り組みを進めなければなりません。紙を大切にしてきた企業風土ではありますが、デジタル化やDX推進人財の確保も急務です。DX推進で得られたデータをAIに機械学習させ、事務的な業務の効率化はもちろん、将来的には生産設備の不具合の予兆や生産現場の状態監視の自動化にもつなげたいと考えます。

また、日本の視点だけでビジネスをしていると、世界の潮流から取り残されます。海外の各市場動向にもしっかりとアンテナを張って情報収集するだけでなく、地球規模の課題解決をともに考える、

そうしたグローバルに活躍できる人財の育成にも今後さらに注力していきたいと思っています。

### チャンスをつかむ企業風土へ

現代のような世の中が激変する時代では、自らも変革していくことが新たなビジネスチャンスにつながります。従業員一人ひとりが、そうしたマインドで、**オポチュニティ**（商機）を自発的に射止めることができる、そうした企業文化の醸成に注力しています。従業員のモチベーションがより一層向上するためには、制度面などでの働きやすい環境づくりはもちろんのこと、風通しの良い風土へと変革することも大切です。社長就任以来、社内でのコミュニケーションは「上から目線の対話」ではなく「人と人との対等な会話」と伝えてきています。従業員の心理的安全性を高め、国内外で、私自身も積極的に従業員と対話する機会を持ってきています。2年前に策定したパーパスは、海外の従業員からは直接、好反応を得られましたが、国内においても、幅広い職種の従業員の間で、私の想像以上に浸透していることを今年実施した調査から確認できました。もちろん、社員エンゲージメントでさらなる改善の余地がある領域も確認しています。長い歴史と伝統のある企業で、国内外38,000人超の従業員を私一人が動かすことは容易ではありませんが、従業員一人ひとりが自ら考え、提案し、動かしていく。そのような組織へと変革できるよう、引き続き対話を大切にした風土変革にも取り組んでいきます。

## ステークホルダーの皆様に向けて

### 創業の思いと歴史を胸に

王子グループの起源は、1873(明治6)年に渋沢栄一翁が、「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」と提唱し、現在の東京都北区王子の地に前身となる「抄紙会社」を設立したことに遡ります。

渋沢栄一翁の回顧録には、操業立ち上げ時の葛藤・苦闘が綴られています。それでも、「どうしても、やり遂げたい」、日本の工業の発達のために絶対に頓挫させてはならないとの強い思いで、外国から機械を仕入れ、外国人技術者を雇い工業を興し、製造技術の確立に至った、その決意には深い尊敬の念を抱きます。大変な生みの苦しみを経て、木質資源を原料とした紙製造の技術を確立した当社は、以来、150年を超える長きにわたって抄紙の技術やノウハウ、知財、また人財も含めた有形無形の資産を蓄積しながら成長してきました。今の私たちがいるのは、渋沢栄一翁をはじめとする諸先輩方による、言葉に言い尽くせないご努力と、長きにわたるステークホルダーの皆様からのご支援・ご協力、そして従業員の日々の尽力によるもので、そのことを忘れてはならないと胸に刻んでいます。

### 後世に希望あふれる明るい未来を

同時に、森林や水をはじめとした自然資本とともに歩んできた私たちは、自然への畏敬の念を忘れてはなりません。長年育んできた自然資本、すなわち森林を健全に育て、その森林資源を活かし、新たな価値を創造し、社会・環境課題への解決策を提供し、自然に対してポジティブな影響を与えていくことが、当社グループの使命です。そして青く輝き、緑に包まれた地球を実現し、後世に希望あふれる明るい未来を残していきます。こうした取り組みに共感いただけるステークホルダーの皆様とともに、「やり遂げる決意」の具現化に向け、着実に、そして強力に進んでいきたいと思っておりますので、引き続きご支援・ご協力いただきますようお願い申し上げます。



## リスクと機会

王子グループは、100年以上にわたり森林を健全に育ててきた企業として、グループを取り巻く環境の変化はリスクだけではなく大きな機会にもなると認識しています。その強みを最大限に活かし、企業価値をさらに高めていきます。2019年には、サステナビリティ重要課題の特定プロセス (P.29) において、リスクと機会の洗い出しを実施しました。

サステナビリティ重要課題	関連するリスクと機会 (▲リスク ○機会)	リスク軽減および機会最大化のための主な取り組み
気候変動の緩和・適応 持続可能な森林経営と 生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 異常気象による自然災害の甚大化</li> <li>▲ 炭素税の強化・導入、排出権取引制度の導入等によるコスト増</li> <li>▲ 企業の取り組み姿勢への評価や市場価値観の変化による売上への影響</li> <li>○ ネイチャーポジティブの重要性の高まり</li> <li>○ 低炭素製品需要の高まり</li> <li>○ 森林吸収に伴うカーボンクレジット売買による社有林の価値向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産効率向上、省エネルギー、再生可能燃料・廃棄物燃料の活用によるGHG排出量削減</li> <li>● 化石燃料代替としての非化石燃料・バイオマス燃料の使用拡大</li> <li>● 植林の推進や社有林保全等の持続可能な森林経営</li> <li>● 生物多様性保全・水源涵養・土壌保全等森林の多面的機能の維持・拡大</li> <li>● 持続可能な森林経営による二酸化炭素の吸収・固定</li> <li>● バイオマス発電事業の展開</li> <li>● 環境配慮型製品の開発</li> <li>● カーボンプライシング (特に排出権取引) 導入による機会等</li> </ul>
資源の循環的利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 資源の枯渇による基幹事業への影響</li> <li>○ 水処理技術の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な森林経営に基づく木質資源の活用</li> <li>● 紙のリサイクル (古紙利用率の向上)</li> <li>● 水資源の再利用による使用量削減</li> <li>● 水処理事業の海外への展開</li> </ul>
責任ある原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ サプライチェーン上で環境や社会への配慮に欠けた事例の発生</li> <li>○ 欧州等の規制強化および消費者意識変化による環境配慮型製品の需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」および「木材原料の調達指針」による、環境や社会に配慮したCSR調達拡充への取り組み</li> <li>● 主要原材料調達の適正な一括管理</li> <li>● サプライチェーン・マネジメントの徹底 (サプライヤーのモニタリング、リスク評価や多様な調達先確保等による適切な調達)</li> <li>● FSC® 認証製品 (FSC®C014119他) の供給</li> </ul>
環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 汚染による社会への悪影響、それに伴うステークホルダーからの信頼低下</li> <li>○ 欧州等の規制強化および消費者意識変化による環境配慮型製品の需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境規制値より厳しい自主管理値の設定</li> <li>● 排水の浄化、排出ガス中の化学物質の排出抑制</li> <li>● 廃棄物の削減・有効利用</li> <li>● 環境配慮型製品・生分解性素材の開発 (化石資源由来から木質由来へ)</li> </ul>
人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 人権への配慮欠如によるステークホルダーからの信頼低下</li> <li>○ エンゲージメント向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「王子グループ企業行動憲章・行動規範」、「王子グループ人権方針」の制定と運用</li> <li>● 内部監査の実施</li> <li>● 内部通報制度の運用</li> <li>● 社内研修等によるコンプライアンスおよび人権に対する意識の醸成</li> <li>● サプライヤーの人権尊重等のリスク評価</li> </ul>
人的資本の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ コンプライアンス違反事象の発生</li> <li>○ 優秀な人財の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス教育の徹底</li> <li>● 働き方改革の推進</li> <li>● ダイバーシティ推進</li> </ul>
職場の安全衛生の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 労働災害</li> <li>▲ 感染症の蔓延等による従業員の健康阻害</li> <li>○ 災害や感染症等への迅速な対応によるステークホルダーからの信頼向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全衛生管理体制の確立と安全衛生活動の推進</li> <li>● 機械・設備、作業等における安全確保の徹底</li> <li>● 安全教育の推進 (VRによる危険体感教育の展開等)</li> <li>● 従業員の心身の健康促進</li> <li>● 快適な職場環境の整備</li> <li>● 感染症への対応</li> </ul>
安全安心な製品の供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ ネガティブな風評拡大によるステークホルダーからの信頼低下</li> <li>○ 安全安心な製品の安定供給による社会への貢献とそれに伴う企業価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社製品の安定供給</li> <li>● 関連法規遵守およびそれを上回る自主管理値に従った安全な品質設計・管理</li> <li>● お客様への原材料 (薬品、資材) の安全性情報の提供</li> <li>● 感染症拡大防止のためのマスク・ガウン等衛生製品の供給</li> </ul>

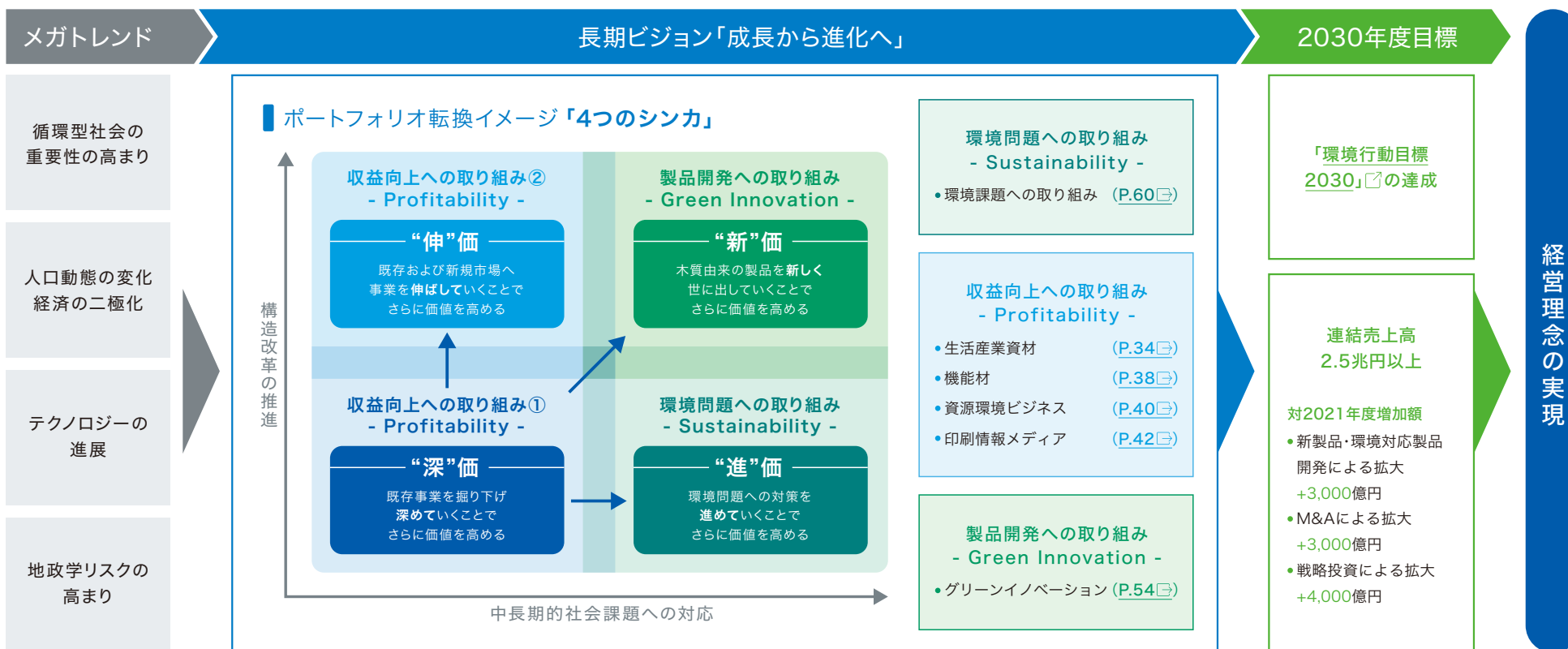
## 長期ビジョン

王子グループは150年以上の歴史の中で、「森林」を核とした事業を展開してきました。地球温暖化をはじめとする環境問題の深刻化に際し、生態系の損失を食い止め回復させることの重要性はますます高まっています。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、森林がもつ多面的な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・製品を代替することができます。このように、自然を基盤に環境問題を解決していくことは当社の存在意義であり、引き続きGX（グリーン・トランスフォーメーション）を進めながら、事業基盤の強化に取

り組んでいきます。また、デジタル化の急速な進展に伴うペーパーレス化の進行により、印刷用紙など一部の市場は縮小傾向にあります。企業価値の向上には、同じ業態で成長を追い求めるだけでなく、需要構造の変化に応じてポートフォリオ自体を変化させ、時代に即した新規分野へ進出することが不可欠です。

当社は2030年に向けた長期ビジョンとして、「成長から進化へ」というグループ基本方針を掲げ、主力事業の持続的な改善を図ると同時に、新しい領域への展開を図り、企業価値の向上と持続的な成長、および経営理念の実現に向けて取り組んでいます。また、「環境行動目標2030」や「連結売上高2.5兆円以上」の達成を2030年までの目標に設定しています。

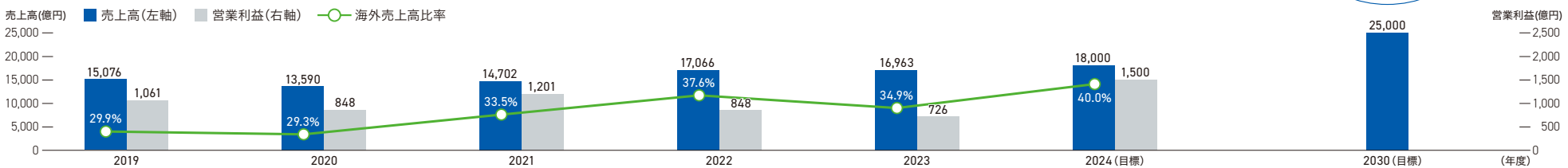


## 過去から未来へつなげる取り組み

	2019-2021年度中期経営計画	2022-2024年度中期経営計画	2030年度 目指すべき姿																																			
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内事業の収益力アップ</li> <li>海外事業の拡充</li> <li>イノベーションの推進</li> <li>持続可能な社会への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境問題への取り組み - Sustainability -</li> <li>収益向上への取り組み - Profitability -</li> <li>製品開発への取り組み - Green Innovation -</li> </ul>	<p>〈経済価値の最大化〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高2.5兆円以上</li> </ul> <p>〈社会・環境価値の最大化〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境行動目標2030の達成                             <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動問題への対応</li> <li>豊かな森づくりと資源循環</li> <li>生態系への配慮</li> <li>ステークホルダーとの信頼関係の醸成</li> </ul> </li> </ul>																																			
重要課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産体制再構築および保有資産の有効活用</li> <li>有望事業への経営資源集中と不採算事業からの撤退および類似事業整理</li> <li>三菱製紙との業務提携による競争力強化</li> <li>海外既存拠点からの有機的拡大(アジアパシフィック重点)</li> <li>買収後の事業計画(シナジー含む)のフォロー</li> <li>新事業、新製品の開発推進と早期収益化</li> <li>CSRに根付いた事業活動の徹底</li> <li>世界的な環境ニーズに対応した迅速なアクション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有設備を有効活用、さらなる生産体制再構築を推進</li> <li>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&amp;A等を実施</li> <li>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&amp;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</li> </ul>																																				
主要KPI	<table border="1"> <thead> <tr> <th>経営数値目標</th> <th>目標</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結営業利益</td> <td>1,500億円</td> <td>1,201億円</td> </tr> <tr> <td>海外売上高比率</td> <td>40.0%</td> <td>33.5%</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>10.0%</td> <td>10.9%</td> </tr> <tr> <td>ネットD/Eレシオ</td> <td>0.7倍維持</td> <td>0.7倍</td> </tr> </tbody> </table>	経営数値目標	目標	実績	連結営業利益	1,500億円	1,201億円	海外売上高比率	40.0%	33.5%	ROE	10.0%	10.9%	ネットD/Eレシオ	0.7倍維持	0.7倍	<table border="1"> <thead> <tr> <th>経営数値目標</th> <th>2022年度実績</th> <th>2023年度実績</th> <th>2024年度目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結営業利益</td> <td>848億円</td> <td>726億円</td> <td>1,500億円</td> </tr> <tr> <td>連結純利益</td> <td>565億円</td> <td>508億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>海外売上高比率</td> <td>37.6%</td> <td>34.9%</td> <td>40.0%</td> </tr> <tr> <td>ネットD/Eレシオ</td> <td>0.8倍</td> <td>0.6倍</td> <td>0.7倍</td> </tr> </tbody> </table>	経営数値目標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標	連結営業利益	848億円	726億円	1,500億円	連結純利益	565億円	508億円	1,000億円	海外売上高比率	37.6%	34.9%	40.0%	ネットD/Eレシオ	0.8倍	0.6倍	0.7倍	
経営数値目標	目標	実績																																				
連結営業利益	1,500億円	1,201億円																																				
海外売上高比率	40.0%	33.5%																																				
ROE	10.0%	10.9%																																				
ネットD/Eレシオ	0.7倍維持	0.7倍																																				
経営数値目標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標																																			
連結営業利益	848億円	726億円	1,500億円																																			
連結純利益	565億円	508億円	1,000億円																																			
海外売上高比率	37.6%	34.9%	40.0%																																			
ネットD/Eレシオ	0.8倍	0.6倍	0.7倍																																			
振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>「環境ビジョン2050」「環境行動目標2030」を策定</li> </ul>	<p>〈取り組み〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内有望事業(段ボール事業・コンデンサ用フィルム事業)および海外の成長市場(東南アジア・インド)・成長事業(段ボール事業、環境配慮型パッケージング事業等)への投資、特に環境配慮型パッケージング事業の速やかな世界展開を実行</li> <li>低成長事業における最適生産体制の構築および低収益・非コア事業からの撤退・売却を実施</li> <li>次世代の中核事業となる木質バイオビジネス育成に向けて、新素材開発を強化</li> <li>海外植林地を拡大するとともに、森林の社会的・経済的価値化に向けた取り組みを推進</li> <li>政策保有株式売却を加速</li> </ul>																																				
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有設備の有効活用、生産体制再構築を推進</li> <li>国内有望事業および海外事業の拡充に向けた戦略投資やM&amp;A</li> <li>グリーンイノベーション:素材・製品開発と早期事業化への取り組みを加速</li> <li>「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</li> </ul>																																					



過去→今→未来へ  
取り組みをつなぎ、  
目指すべき姿を実現



## 2022-2024年度中期経営計画と進捗

### 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。2024年度の営業利益・当期純利益の見通しは、足元の市場環境の変化等を踏まえて中期経営計画の目標値から減額していますが、引き続き企業価値向上を目指し、「長期ビジョン」に向けた取り組みを実施していきます。(P.20③)

経営数値目標	2024年度経営数値目標	2024年度見通し <sup>※</sup>
連結営業利益	1,500億円以上	950億円
連結純利益	1,000億円以上（安定的に1,000億円以上を継続）	750億円
海外売上高比率	40%（将来的には50%を目指す）	41.6%
ネットD/Eレシオ	0.7倍維持（2022年3月末 0.7倍）	0.7倍

※ 2024年5月14日発表

#### 重点取り組み項目

##### 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。

##### 収益向上への取り組み - Profitability -

- 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。

##### 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。

#### 2022-24年度 投資計画

- 戦略投資：4,000億円
- 維持更新投資：1,500億円

#### 成長分野への投資拡大事例

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

	環境問題への取り組み -Sustainability-	収益向上への取り組み -Profitability-	製品開発への取り組み -Green Innovation-
主な2023年度実績	8月 植林地取得(北海道/遠別) 9月 植林地取得(ニュージーランド/Mohaka Bridge) 9月 International Sustainable Forestry Coalition (ISFC) に設立メンバーとして参加 2月 植林地取得(オーストラリア/Brain, Oldham) 2月 液体紙容器から段ボールへのリサイクルシステムを共同で構築	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3台目の極薄OPPフィルムマシン営業運転開始 10月 ベトナム/7拠点目の段ボール工場営業運転開始 1月 ドイツにおける感熱紙生産設備増強	5月 素材・化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 10月 木質由来医薬品の研究開発のためレクメド社へ追加出資 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 3月 セルロースナノファイバーを用いた燃料電池用「高分子電解質膜」開発
主な2024年度注力施策	5月 純国産e-methane製造の共同検討開始 7月 植林地取得(ウルグアイ/Tacuarembó, Rivera)	4月 ヨーロッパにおける包装資材加工会社Walki社を取得 5月 ベトナム紙器会社へ共同出資 6月 台湾パルプモールド会社へ出資 7月 千葉県船橋市に新倉庫を竣工 10月 インド/4拠点目の段ボール工場営業運転開始 11月 王子エフテックス滋賀工場にて4台目の極薄OPPフィルムマシン営業運転開始	5月 ベンチプラント規模での「木質由来ポリ乳酸」の合成成功 5月 最先端半導体向け木質系バイオマスレジスト開発 5月 セルロースナノファイバー/天然ゴム複合材の量産試作設備導入 5月 非可食バイオマス由来の化成品製造技術を開発するスタートアップ企業へ出資 下期 木質由来エタノール・糖液パイロット設備稼働

## 財務担当役員メッセージ



ステークホルダーとの対話を  
大切にしながらROEと  
資金効率の改善を図っていく

王子ホールディングス 専務グループ経営委員 | 鎌田 和彦

### グループ財務・資本政策の 基本的な考え方

当社グループの全ての事業活動の根底には、パーパス（存在意義）があります。制定してまだ2年ではありませんが、その要諦は150年にわたって連綿と続けてきたことであり、グループ全体にしっかり浸透しています。当社グループがこのパーパスを実現しながら、企業価値を向上させていけるよう、財務的な指標に対する進捗を確認するとともに、資金面などの財務状況について責任をもって管理していくことが、財務担当役員としての私の責務です。現在当社グループは、事業ポートフォリオ転換を進め、収益力を高めるための取り組みを進めていますが、それを支えるための財務規律の一つが、ネットD/Eレシオ0.7倍という水準です。この水準を維持することを基本スタンスとしながらも、例えば、パーパスに則った形で将来の当社グループの発展性につながる新たな事業展開、投資・買収案件が出てきたときには、この財務規律を意識しつつ戦略的に投資を行っても良いと考えます。

資金調達に関しては、必要な時に必要最小限の資金を、より良い調達条件・手段から選択することを方針としており、純有利子負債だけでなく、クロスでも有利子負債がふくらまないよう、資金管理を強化してきました。特に近年、海外事業が進展する中で、海外に過剰な資金が滞留しないよう、域内グループ会社間での資金融通や親会社への配当を随時実施し、資金効率の向上を図ってきました。海外各社からの毎月の資金状況・計画の報告とともにしっかりと対話を行い、加えて、実際に機動的な資金充当などの実績を重ねてきました。こうした積み重ねによって、連結ベースで約200社に及ぶグループ各社との間に、強固な信頼関係が構築できています。事前の周到な準備と、確たる実績に基づく信頼

関係こそが、グループの財務・資本政策を遂行する上で最も重要と考えています。

### 2023年度の振り返り

現行中期経営計画の中間年度に当たる2023年度を振り返ると、国内では物価上昇に伴う消費抑制で減った販売数量分を価格修正やコストダウン等で補いましたが、海外では経済回復の遅れに伴う需要低迷やバルブ市況の悪化、さらにはニュージーランド/Pan Pac社のサイクロン被災の影響を受け、連結全体の営業利益は前年を下回る726億円となりました。事業で創出した営業キャッシュ・フローは、海外パッケージング事業や環境配慮型製品などの有望事業や研究開発活動に積極的に振り向け、同時に継続的なコストダウンと、最適な生産体制の再構築に向けた取り組みを進め、収益力の強化を図った結果、ネットD/Eレシオは0.6倍となりました。

最終年度の2024年度は、引き続き収益性・成長性の高い事業に投資を集中させ、低成長事業では投資抑制・コスト削減によるキャッシュ・フロー経営を徹底します。グローバルでの地政学リスクの高まりや、経済回復の遅れ、さらには金利上昇による諸コストの上昇などのリスクを踏まえ、設備投資やM&Aの収益性などの検証を強化し、引き続き、社外役員とも議論を深めながら、適切な意思決定をしていきたいと思えます。

営業利益は950億円の見通しです。業績数値だけを見ると当初の計画に達してはませんが（P.19）、海外事業の進展や、将来を見据えた投資は進捗しており、パーパスに則った大きな流れで見れば、インラインで進んでいます。前述の外部環境による一過性の要因を除けば、2030年や2050年といった長期視点で描

いた未来像に向けた歩みにぶれはないものと認識しています。

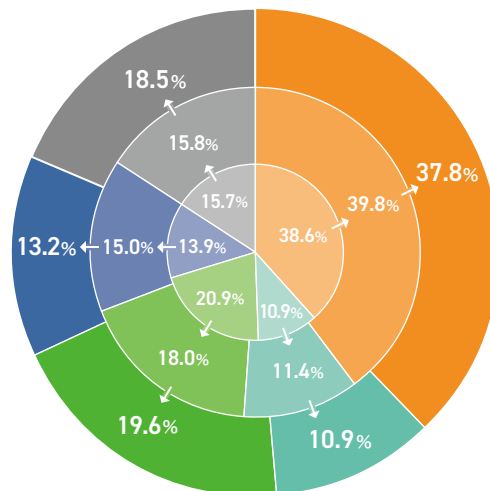
## ■ キャピタルアロケーション

キャピタルアロケーションに関しては、現行中期経営計画では、財務規律のネットD/Eレシオ0.7倍を保ちながら、2022年度から2024年度の3年間で4,000億円の戦略投資の実行を計画しています。収益性・成長性の高い事業に投資を集中させ、低成長事業はキャッシュ・フロー経営に徹底して資金確保を進めることで、将来性のある事業ポートフォリオへと転換を図っていきます。2024年度は、まず環境規制の進む欧州における環境配慮型パッケージング事業の基盤構築を目的に、フィンランドの包装資材加工会社Walki社を買収しました。2024年度は、このWalki社のPMIに注力し、欧州の脱プラスチック事業の基盤強化を図ります。同時に、成長のために必要な投資として、「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、新素材・新製品開発によるコア事業の創出への投資を行っていきます。キャッシュを確保するために、低収益事業・ノンコア事業からの撤退や売却、そして政策保有株式の売却等も進めます。

当社グループにとって未進出の国への投資や、すでに進出済みの国での新規の買収案件については、財務・税務や法務だけでなく、安全・環境・コンプライアンスの観点でも王子グループの文化に融合するかどうか検討をし、議論を重ねた上で意思決定を行います。当社グループが幅広く事業を展開している東南アジアでは、2023年度から内部監査専任の人財も配置し、内部統制を強化しています。

グループ設備投融资計画は、年に2回、担当部門のみならず

売上高・セグメント別売上高構成比 2022年度→2024年度

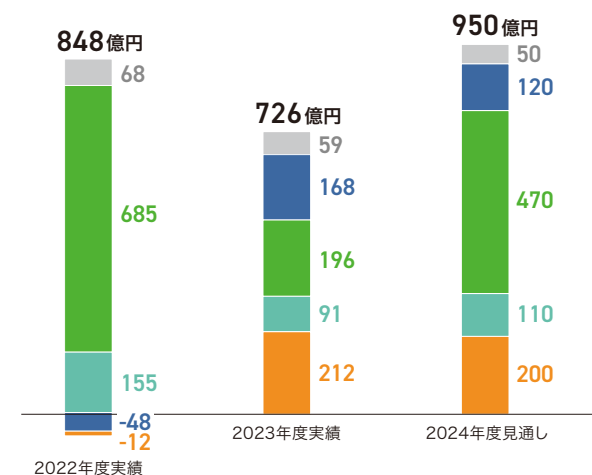
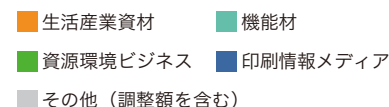


※ セグメント別売上高構成比には調整額(主として内部取引に関わるもの)を含まない。



幅広い部門の役員が参画する王子HDのグループ経営会議で議論・審議します。戦略投資に関しては、投資実行後、一定期間を経てから投資効果を検証する他、進捗に遅れが見られている案件には報告義務を課しています。海外での投資リスクを軽減するために、エリアごとに地域統括会社を設置し、政治・経済・社会情勢等に関する情報収集に努めています。これまでの中国・東南アジア(マレーシア)に加え、2023年には欧州(イタリア)とインドにも新たに統括会社を設置しました。開設間もない欧州とインドでの活動は緒に就いたばかりですが、統括会社では、情報収集以外にも、管轄地域のグループ各社間でのシナジー創出や、情

セグメント別営業利益 2022年度→2024年度



報・人財の共有、M&Aなど新規ビジネスの開発も役割として担っています。また現地の有力企業と合併で事業展開を行うケースもあり、情報収集力を一層高め投資リスク分散に努めています。例えばインドネシアでは、家庭紙や段ボールの領域で現地の有力企業と合併で事業を行っており、一定の成果を上げていることから、共同で追加の設備投資を進めています。

設備投資に関しては、環境配慮型パッケージング事業に加えて木質由来の糖液やバイオエタノール、バイオマスプラスチック、CNFといった木質資源を活用した新素材は、環境問題がグローバルで深刻化する中でより重要性を増していることから、事業開

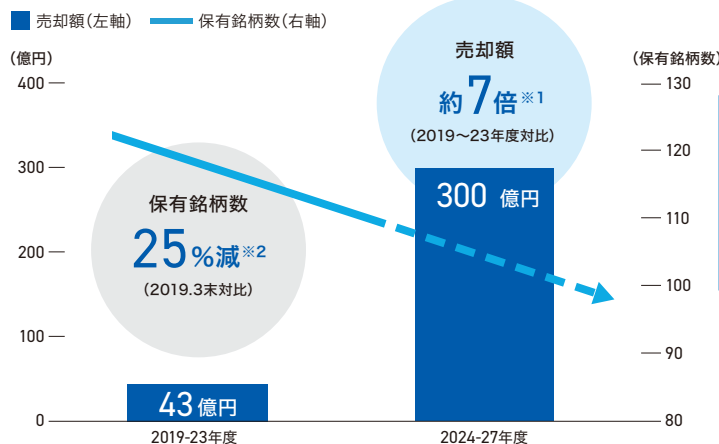


発のための投資を積極的に実行していきます。また、当社グループの事業の核である森林に関しても、植林地の拡大や育種・育林技術の向上に向けた投資を実行し、木質資源の安定的な供給源の確保と同時に、自然資本の経済価値化を進めていきます。特に植林地の拡大は、2030年度までに海外生産林40万haを目標に掲げており、1,000億円単位のかかりの規模になると想定しています。

## 収益性向上・企業価値向上に向けて

2023年12月に、「企業価値向上に向けた取り組みについて」を発表しました。低水準で推移しているPBRを改善すべく、資本収益性の向上と持続的成長に向けた取り組みを図ります。ROEについては、安定的に8%以上を達成し、将来的に10%以上の水準を目指します。その実現のために、当社グループとして伸ばしていきたい事業や地域に資金を集中させて事業ポートフォリオの転換

## 政策保有株式の売却額と保有銘柄数



### 政策保有株式縮減の取り組み

- 保有の合理性検証を厳格化
- 2024年度以降、売却ペースを加速
- 4年間で300億円を売却
- 売却代金は、持続的成長のための投資、株主還元(配当、自己株式取得)等に活用

※1 売却額は、2019~23年度は実績、2024~27年度は2024年3月末時価ベースの目標  
 ※2 保有銘柄数減は全株式を売却した銘柄をカウント(2024年3月末時点)

を加速していきます。また地域展開では、早期に海外売上高比率50%の達成を目指します。需要の減退している事業への追加投資は、これまで以上に精査をした上で意思決定し、その一方で重点領域である環境配慮型パッケージング事業や木質バイオビジネス事業に、資金や人的リソースをシフトしていきます。

短中期的には、環境配慮型パッケージング事業拡大を目指しており、2023年5月にはイタリアのIPI社を、2024年4月にはWalki社を買収し、サステナブルな包装ソリューションのポートフォリオ拡充を図ってきました。環境規制の面では世界をリードする欧州に対応しているWalki社の顧客提案力と当社グループの製品開発力を掛け合わせることで、欧州と日本における脱プラ市場での確固たる地位を築き、その後、東南アジア・インド・オセアニアといったエリアへの事業拡大を予定しています。こうした事業に向けた資金を確保するために、低成長事業におけるキャッシュ・フ

ロー経営の徹底と低収益事業・非コア事業の売却・撤退を進めていく必要があります。成長性の低い事業には資金を投入して再編を進めるのではなく、需要動向に合わせた生産体制の再構築を通じて投資を最低限にとどめ、コスト削減を図ることで、キャッシュを確保していきます。

前述のように、事業ポートフォリオの転換を進めながら、資産のスリム化も進めています。遊休資産の再活用・売却に関して、定量的な目標は設定していないものの、聖域を設けずに進めています。例えば、国内では少子化により市場縮小が継続している中、赤字が続いていた国内子ども用紙おむつ事業からの撤退を決めました。また、政策保有株式の縮減も加速させます。政策保有株式に対する世間の見方は、明らかに潮目が変わったと実感しており、当社側ならびに相手側からの売却の申し入れで円滑に進むようになってきました。2023年度末時点で、2019年3月末に比べて保

有銘柄数は25%削減し、43億円相当を売却しましたが、2024年度以降はさらに加速させ、4年間で300億円の売却を実行します。先人が残してくれた財産から得られた資金は、事業ポートフォリオ転換につながる成長投資や自己株式の取得も含めた株主還元等に活用していく考えです。

株主還元に関しては、従来の安定的な還元を継続しつつ、収益力に応じた還元もできるよう、これまで20%台で推移してきた配当性向について30%を目安とする目標を新たに設定しました。これらの取り組みを通じて、安定的にROE8%以上を、そして将来的にROE10%の達成を目指していきます。

今後とも、国内外の投資家の皆様とコミュニケーションをもちながら、これらの当社グループの取り組みをご理解いただけるよう努力していきたいと思えます。まさにこの辺りについても、私が前職の商社で蓄積した経験値を活かしていきたいと思えます。

## ■ 環境・社会との共生について

150余年の歴史の中で森林とともに事業成長してきた当社グループにとって、環境との共生は不可欠です。近年、グローバルでサステナビリティ情報開示の法制化が進んでおり、米国では、2023年1月に自然資本を国家のバランスシートへ組み込むためのロードマップが発表され、英国では2024年1月に、開発工事の前よりも開発後の生物多様性を10%以上増やすことを義務づけた「生物多様性ネットゲイン」が導入されました。サステナブルな社会の実現に向けた規制が進むことは、150余年も前から環境と共生し続けてきた当社グループにとっても好機です。

一方で、これまで当社グループが、皆様に向けてサステナブルな領域での取り組みやその価値を発信できていたかという点、社外の

投資家等のステークホルダーの皆様にも、まだお伝えしきれていない部分も多いと感じています。それは当社のPBRの推移を見ても感じるところです。生物多様性保全をはじめとする自然資本への対応がどのように当社グループの事業機会や経済価値の創出につながるのか、事業を通じて自然資本を最大限に活かす取り組みにもチャレンジしながら、財務・非財務の両面から当社グループの企業価値をしっかりとご理解いただけるよう、ご説明していきます。

環境との共生を示す財務的な取り組みの一つとして、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。グリーンボンドは通常の社債に比べ、必ずしもコスト面・工数面でメリットがあるとは限りませんが、こうしたプロジェクトは自然資本経営の推進を通じて森林の社会的・経済的価値を実現する上でも重要な意味合いがあります。また、そうした取り組みを外部機関からもご評価いただければ、それは単なる資金調達手段としての価値を上回る効果とも考えます。2024年3月には、ポジティブ・インパクト・ファイナンスを通じた資金調達も実行しました。米国を中心に反ESGの風潮が高まるといった揺り戻しも見られるようですが、当社グループにおいては森林とともにあることを謳ったパーパスの実現を粛々と進めていく方針に、今後も変更はありません。

## ■ ステークホルダーへの提供価値向上に向けて

現行中期経営計画で掲げた目標に向けて、2023年12月に発表した資本収益性向上や持続的成長に向けた取り組みを着実に進め、来たる次期中期経営計画の策定と実行につなげていきます。私は株主・投資家の皆様と対話する機会を非常に重視しており、国内外で直接皆様とお会いして対話を重ねていく中で、当

社グループの取り組みに対して率直なご意見を頂戴してきました。皆様との議論の内容やご意見・ご指摘は他の経営陣にも共有しています。今後は、これまで以上に、当社グループの事業について、長期的視座に立脚していることを丁寧にご説明していきたいと考えます。これからもグループの財務・資本政策のより一層の改善の足掛かりとしていきますので、引き続きご支援いただきますようお願い申し上げます。



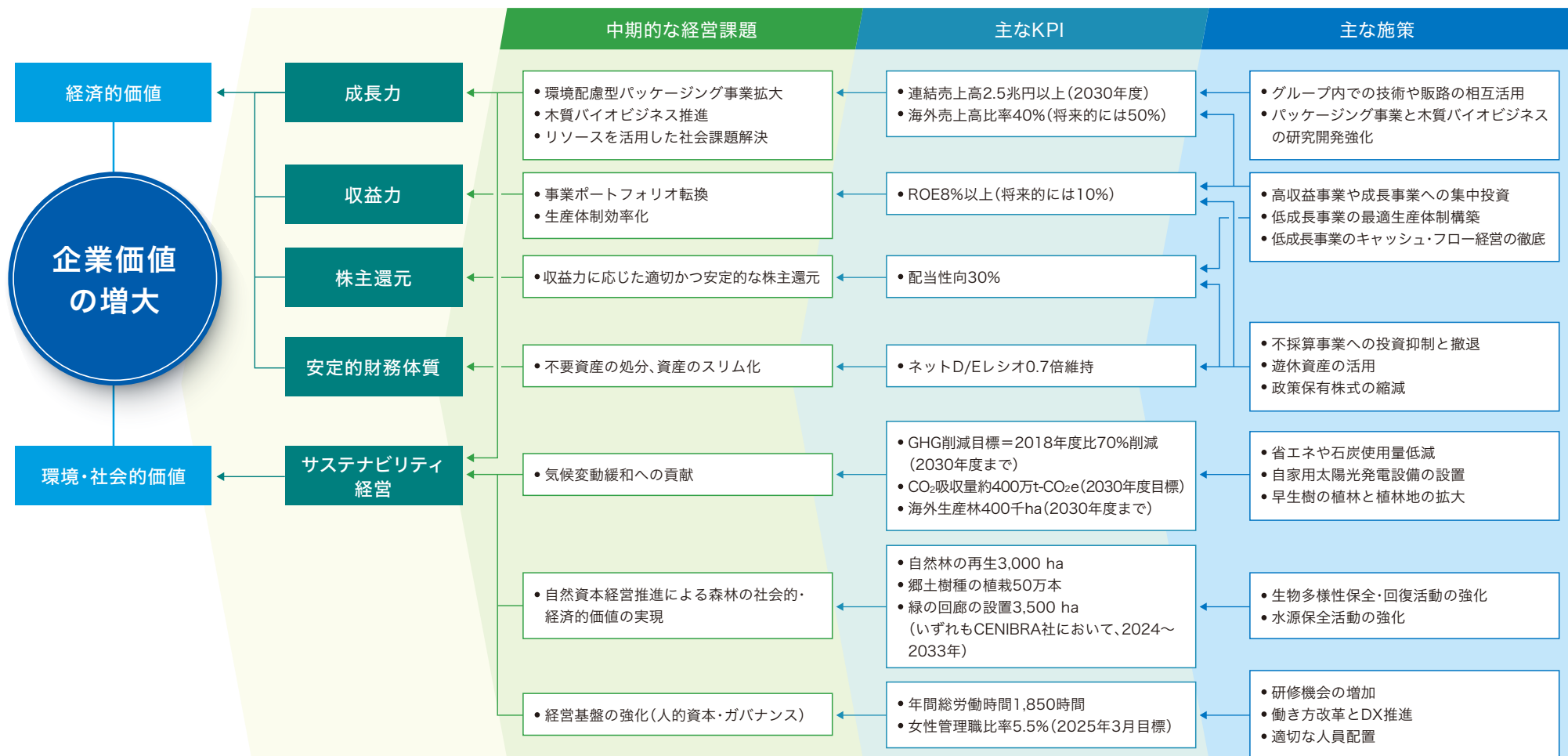


## 王子グループのロジックツリー

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付いていくかを図式化したものです。

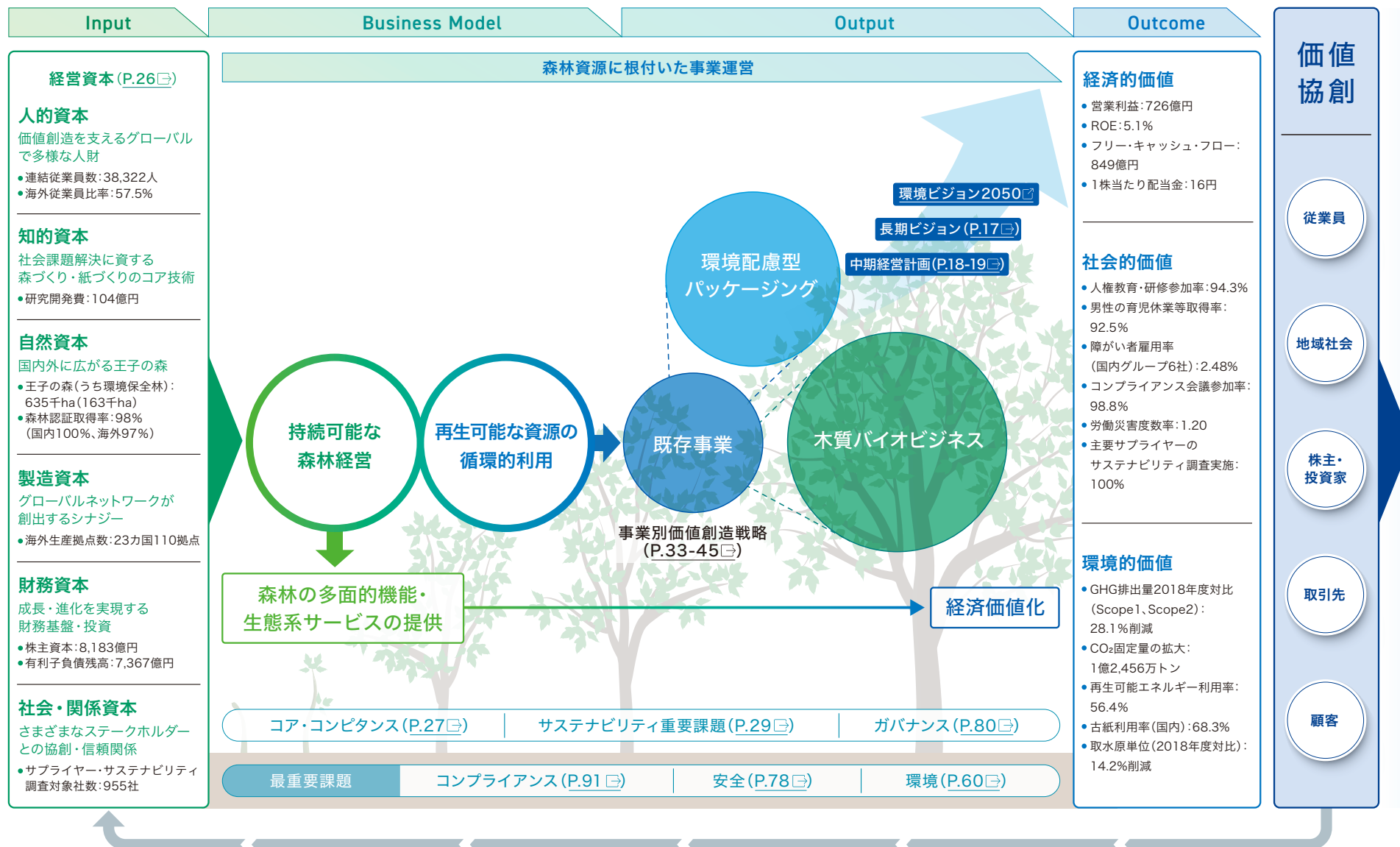
王子グループの企業価値は、主に株主や顧客、取引先へ向けた経済的価値と、全てのステークホルダーおよび社会全体へ向けた環境・社会的価値から創造されると考えています。

新規ビジネス拡大や事業ポートフォリオ転換による成長力・収益力の向上、安定的財務体質の維持による資本コストの低減、適切かつ安定的な配当政策による株主還元を通じて経済的価値の増大を図るとともに、リソースを活用した社会課題の解決、気候変動緩和への貢献、自然資本経営の推進、人的資本・ガバナンスの強化を通じたサステナビリティ経営によって、環境・社会的価値の増大を追求していきます。



## 価値創造プロセス

王子グループは、100年にわたって自然資本をはじめとした経営資本を活かし、150年以上の歴史の中で森林資源に根付いた事業運営を行い、再生可能な森林資源を育て、循環的に利用するビジネスモデルを構築してきました。これからもこのビジネスモデルおよび事業運営を発展させ、新たな価値を創造すると同時に、社会・環境課題を解決し、「希望あふれる地球の未来」の実現に貢献していきます。



## 各経営資本と強み・課題

王子グループは150年以上の歴史で築き上げてきた経営資本を源泉として、その強みを最大限に活かすことで価値創造を実現していきます。

また、各経営資本における課題を的確に認識し、強みのさらなる追求および課題の解決に向けて取り組んでいきます。

王子グループの経営資本	人的資本 価値創造を支えるグローバルで多様な人財	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	自然資本 国内外に広がる王子の森	製造資本 グローバルネットワークが創出するシナジー	財務資本 成長・進化を実現する財務基盤・投資	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
INPUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結従業員数：38,322人</li> <li>海外従業員比率：57.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発費：104億円（紙パ業界国内第1位 WDB株式会社調べ）</li> <li>保有特許権・実用新案権・意匠権数/商標権数 国内：2,772件/970件 海外：978件/1,007件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>王子の森（うち環境保全林）：635千ha（163千ha）</li> <li>森林認証取得率：98%（国内100%、海外97%）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外製造拠点数：23カ国110拠点（P.8）</li> <li>設備投資額等：1,194億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主資本：8,183億円</li> <li>有利子負債残高：7,367億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」の制定と運用（サプライヤー・サステナビリティ調査対象社数：955社）</li> <li>王子グループ企業：国内外全357社</li> <li>「nepia」に代表される一般消費者向けブランド力</li> </ul>
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達・製造・営業など全現場における現場力</li> <li>グローバル拠点を含めた人財の多様性（インクルージョン&amp;ダイバーシティ）、人権への配慮</li> <li>互いの文化・風土を尊重し醸成し受容する企業文化</li> <li>創業の精神を踏まえた高い倫理観をもつ人財とそのための教育制度</li> <li>新事業につながる研究開発を行う技術人財の厚みと教育体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許・実用新案・意匠出願件数 国内：404件 海外：147件</li> <li>2023年国内公開特許件数：364件（紙パ業界1位 株式会社パテント・リザルト調べ）</li> <li>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</li> <li>森林資源を活用したイノベーションによるバイオものづくりやCNF、木質由来の医薬品などの新素材開発力（P.54）</li> <li>創業以来150年以上の知見や多種多様なコア技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な森林経営（P.64）</li> <li>生物多様性の保全（P.67）</li> <li>水源涵養</li> <li>土壌保全</li> <li>CO<sub>2</sub>吸収力とそれによる気候変動の緩和への貢献（P.60）</li> <li>木質資源の持続的供給能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>紙・パルプ関連売上高世界7位、国内1位（2022年）</li> <li>国内外で新たにグループに加わった企業とのシナジー効果</li> <li>製紙技術で培った水処理技術とその応用による水インフラ全般に対する開発技術</li> <li>イノベーションにより開発した新技術の量産化をかなえる設備</li> <li>海外における生産能力の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットD/Eレシオ0.7倍維持</li> <li>安定的な配当政策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTSE、S&amp;Pなど国内外のさまざまなインデックスへの採用</li> <li>国内外における各種の社会貢献活動</li> <li>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</li> <li>販売国数：125カ国</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念・パーパス（存在意義）の浸透、コンプライアンスや安全教育の徹底</li> <li>技術力の継承</li> <li>若手人財の採用と育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種ノウハウの蓄積と継承</li> <li>既存事業にない新規分野の事業に必要な技術のブレイクスルー</li> <li>外部連携の選定</li> <li>市場の変化や顧客のニーズに対応するためのリソース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内社有林の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害の発生</li> <li>設備の老朽化、設備更新費用</li> <li>化石燃料使用量の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替・エネルギー・紙パルプ市況の収益に与える影響</li> <li>成熟した紙事業からの転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の開示</li> </ul>
強みの強化・課題解決のための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場の安全衛生の確保（P.78）</li> <li>人的資本の強化（P.46）、人材育成のための各種研修・制度、「多様な働き方」や「健康経営」の取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種研修・教育制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然資本の定量評価、財務諸表に計上する自然資本会計の導入</li> <li>生物多様性の定量化</li> <li>海外植林地400千haへ拡大（環境行動目標2030）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産余力の活用、生産体制最適化</li> <li>バイオリファイナリー事業への転換</li> <li>DX推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益性・成長性の高い事業への集中投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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との取り組み</li> <li>ISFC立ち上げ</li> <li>森林空間を活用した環境教育プログラムの開発</li> </ul>

## コア・コンピタンス

王子グループは150年以上の技術・知見の積み重ねによって得られた、森林資源に根付いた事業運営を支える、5つのコア・コンピタンスを特定しています。

### 持続可能な森林経営 (P.64-70)

王子グループは、国内外に635千haもの広大な森林を保有・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。

### 再生可能な資源の循環的利用 (P.65、P.71-73)

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。

### 木質由来の新素材開発 (P.54-59)

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。

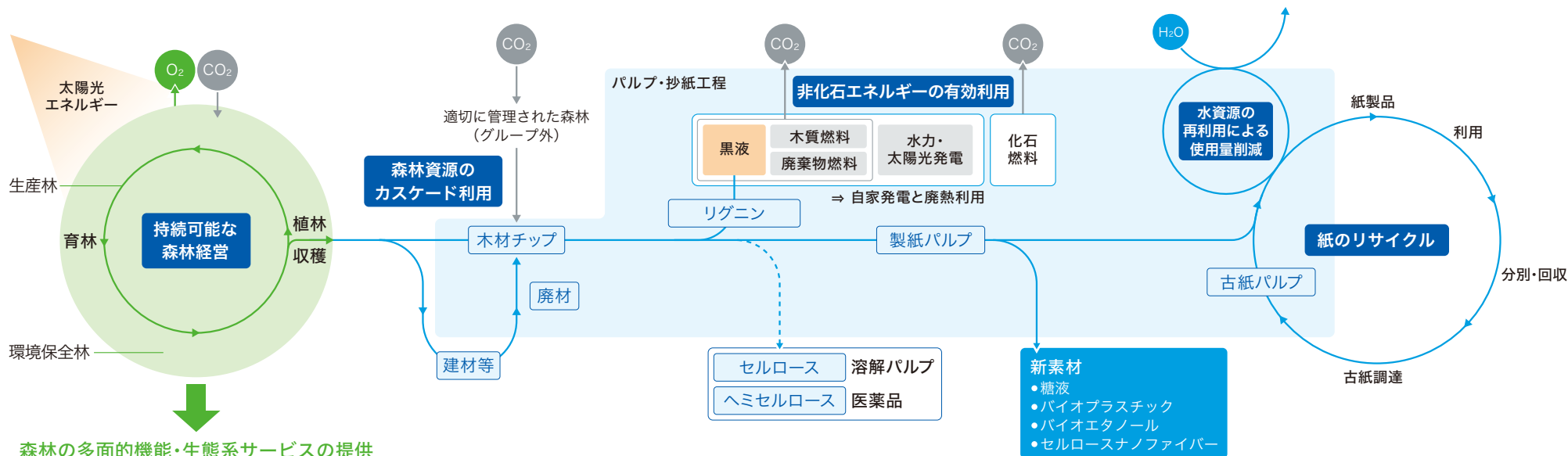
### 製紙基盤技術の応用 (P.33-45)

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。

### グローバルな拠点・販売 (P.8)


原紙から紙製品・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、事業を拡充しています。

再生可能な資源の循環的利用 概念図



## 各ステークホルダーとの価値協創

私たちは全てのステークホルダー（株主・投資家、顧客、サプライヤー、従業員、地域社会）から対話を通じて寄せられる期待に応え、求められる役割を果たしながら、企業価値向上に向けてさまざまな取り組みを行っています。

	株主・投資家	顧客	サプライヤー	従業員	地域社会
ステークホルダーの期待・関心	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上</li> <li>適時・適切、公平な情報開示</li> <li>建設的な対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全安心な製品・サービスの提供</li> <li>製品・サービスにおける信頼できる情報提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正・公平な取引</li> <li>環境や社会に配慮した調達の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>多様な働き方を含めた多様性の促進</li> <li>人財の確保・配置・育成・活躍</li> <li>労働安全衛生の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域環境の保全</li> <li>地域社会発展への貢献</li> </ul>
王子グループの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上</li> <li>適時・適切、公平な情報開示</li> <li>エンゲージメントの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全安心な製品・サービスの提供</li> <li>さまざまな形の情報提供や問い合わせに対する適切な対応を通じた、顧客との信頼関係の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>責任ある原材料調達の推進</li> <li>環境や社会に配慮したサステナビリティ調達の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・安全・環境の徹底</li> <li>人権の尊重、インクルージョン&amp;ダイバーシティ</li> <li>人財活用（実力主義に基づく公正な処遇とエンゲージメント向上）</li> <li>ワークライフマネジメントの向上（多様な働き方・健康経営）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域環境の保全</li> <li>雇用創出</li> <li>医療・教育支援</li> <li>次世代への環境教育</li> <li>文化交流</li> </ul>
王子グループの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>決算説明会</li> <li>中期経営計画説明会</li> <li>IR説明会</li> <li>国内外工場見学</li> <li>個人投資家向けIR説明会</li> <li>決算スモールミーティング</li> <li>個別取材・エンゲージメント対応</li> <li>海外IR</li> <li>コーポレート・ガバナンス報告書発行</li> <li>統合報告書発行</li> <li>投資家情報サイトでの情報開示</li> <li>外部評価機関からの評価対応</li> <li>株主・投資家から寄せられる、王子HDコーポレートサイトへの問い合わせ対応</li> </ul> <p><a href="#">投資家情報サイト</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業活動</li> <li>モニター調査</li> <li>ブランド意識調査</li> <li>展示会出展</li> <li>セミナー開催</li> <li>Webサイト、ソーシャルメディア、TVCM等による活発な情報発信</li> <li>グループ会社お客様相談室における問い合わせ対応</li> <li>製品安全に関するグループ各社窓口、王子HDコーポレートサイトへの問い合わせ対応</li> </ul> <p><a href="#">王子ホールディングスコーポレートサイト</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針、木材原料の調達指針の策定とサプライヤーへの周知徹底</li> <li>サプライヤー・サステナビリティ調査の実施</li> <li>木材原料サプライヤーにおけるトレーサビリティの実施</li> <li>サプライヤーから寄せられるグループ各社窓口、王子HDコーポレートサイトへの問い合わせ対応</li> </ul> <p><a href="#">王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針</a></p> <p><a href="#">木材原料の調達指針</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>王子グループ安全衛生推進計画の策定と推進</li> <li>王子グループ企業行動憲章・行動規範の策定と従業員への周知徹底</li> <li>王子グループ人権方針の策定と従業員への周知徹底</li> <li>インクルージョン&amp;ダイバーシティの推進</li> <li>役割等級制度の適正な運用</li> <li>認定研究員制度、クリエイティブ人財育成制度の実施</li> <li>グループ公募制度の実施</li> <li>王子グループ人財理念に沿った研修の充実化、グローバル人財の育成</li> <li>CEO含む経営陣とのタウンホールミーティング</li> <li>健康経営への取り組み</li> </ul> <p><a href="#">王子グループ企業行動憲章</a></p> <p><a href="#">王子グループ行動規範</a></p> <p><a href="#">王子グループ人権方針</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場周辺地域の清掃・美化活動</li> <li>グループ会社による雇用創出、地域医療等への社会貢献活動</li> <li>保育園ネピア ソダテラスの運営</li> <li>王子の森・自然学校の実施</li> <li>環境授業の実施</li> <li>文化・スポーツ活動（王子ホール、王子硬式野球部など）</li> </ul>  <p>保育園ネピア ソダテラス</p> <p><a href="#">サステナビリティレポート</a></p>

## サステナビリティ重要課題 -取り組みとガバナンス体制-

### サステナビリティの取り組みに関する基本方針

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、成長を続けてきました。「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」を経営理念に掲げ、この理念を基本方針としてサステナビリティについての取り組みを進めることで、成長を続ける企業グループを目指すとともに、変化に対応し未来に向けて持続可能な価値を創出します。

#### 事業活動を通じた持続可能な社会の構築を目指します

王子グループの基盤となる持続可能なビジネスモデルは、木を育て収穫し、また木を植える持続可能な森林経営、古紙を原料として使用する紙のリサイクル、黒液や廃材など木質廃棄物のエネルギー利用、水使用量の削減と排水の浄化に支えられています。この持続可能なビジネスモデルのグローバル展開により、持続可能な社会の構築を目指します。

#### 環境・社会的課題の解決を目指します

王子グループは、グローバルに事業を展開する企業グループとして、国内外の環境および社会的課題の解決に貢献することを目指します。特に、「気候変動問題への対応」「生物多様性の保全」「人権を尊重する責任」は、重要なグローバル行動基準と考え、従業員のみならず、サプライチェーン全体で王子グループの方針を共有し、その周知徹底を図っていきます。

#### 新たな持続可能な価値を創出します

サステナビリティへの取り組みは、王子グループの成長機会でもあります。環境問題への意識の高まりを受け、社会から求められる持続的価値をもつ製品を提供するために、王子グループの創業のルーツである紙づくりや森づくりで培ってきた多様なコア技術を活用し、木質資源が持つ新たな価値・機能を創出します。

王子グループは、事業活動を通じてサステナビリティへの取り組みを進め、社会的価値および経済的価値を創出し、真に豊かな社会の実現へ貢献していきます。

### ガバナンス体制

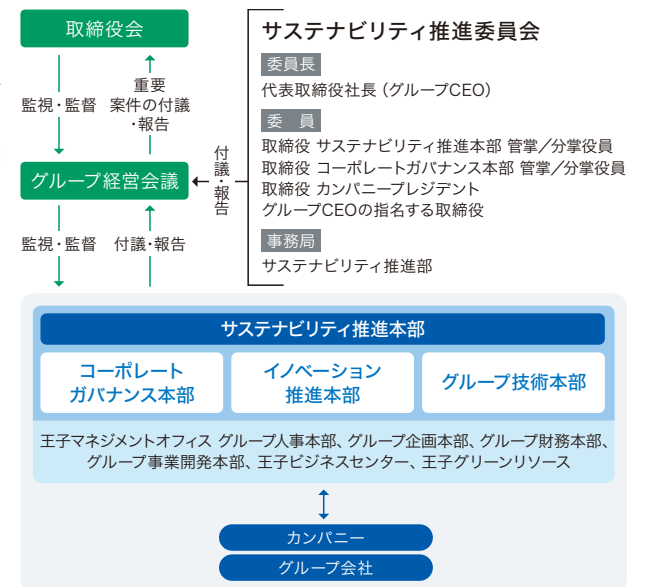
サステナビリティに関するコミットメントを果たす上で重要な事項について、サステナビリティ推進委員会で協議し、取締役会が監視・監督しています。

サステナビリティ推進委員会は、サステナビリティに関する統括責任者である、王子ホールディングスの代表取締役社長（グループCEO）を委員長、取締役（全カンパニープレジデントと女性社外取締役を含む）を委員として、年2回開催されます。ここで協議されるサステナビリティに関するリスク・機会および対応は、重要性に応じてグループ経営会議に付議・報告されます。

執行決定された事項は、グループ統括管理部門のサステナビリティ推進本部が推進します。サステナビリティ推進本部はグループ横断的なリスク・機会を特定し、グループ内への浸透を図ります。また、管掌取締役が毎月報告し、グループ経営会議に年2回付議・報告します。重要なリスク・機会は管掌取締役の判断のもと、取締役会に報告します。

#### サステナビリティ推進委員会の協議事項

- 気候関連のリスク・機会、およびその対応
- 自社・バリューチェーンの自然関連の依存・影響・リスク・機会とその対応、および自然資本の回復・拡大
- サーキュラーエコノミー推進
- 持続可能な森林経営
- 自社・サプライチェーンのプラスチック汚染、使用量削減
- 水関連のリスク・機会、およびその対応
- サプライチェーンリスク、およびその対応
- 環境リスク、およびその対応
- 人権リスク、およびその対応
- 腐敗防止
- インクルージョン&ダイバーシティ推進
- その他のサステナビリティに関する重要課題、およびその対応

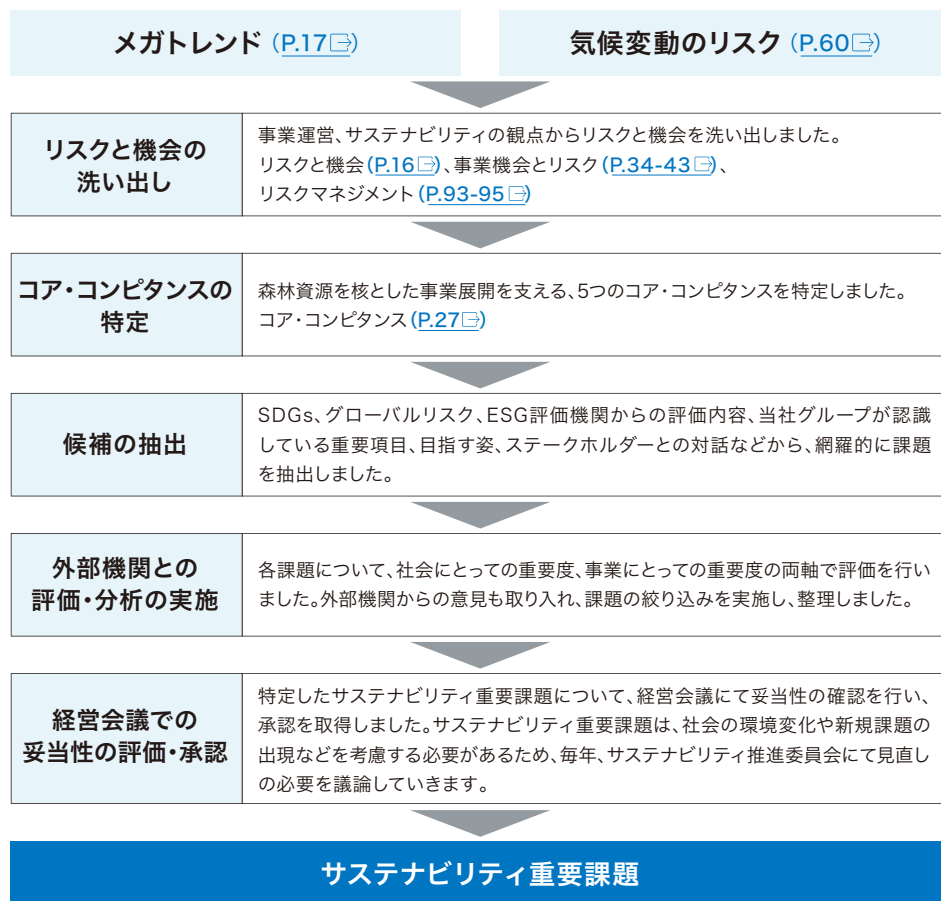


## サステナビリティ重要課題 -特定プロセスと定義-

### サステナビリティ重要課題の特定プロセス

王子グループは、刻々と変化する社会動向を踏まえ、事業における機会とリスクを洗い出し、2019年に以下のプロセスでサステナビリティ重要課題を特定しました。

2023年には、定義および構成要素を新たに特定し、人的資本の強化に対応するKPIを見直しました。また2024年には、生物多様性保全に対応するKPIを追加しました。



### サステナビリティ重要課題と定義

サステナビリティ重要課題	定義
<b>気候変動の緩和・適応</b>	サプライチェーンでのGHG排出削減、森林によるCO <sub>2</sub> 吸収・固定の推進を図り、気候変動の緩和に貢献する。
<b>持続可能な森林経営と生物多様性の保全</b>	保有・管理する森林において、環境および地域社会に配慮した持続可能な森林経営を実践し森林資源を活用するとともに、生物多様性保全をはじめとした森林の多面的機能を発揮する。
<b>資源の循環的利用</b>	資源枯渇を防ぐため、紙および水を貴重な再利用可能な資源と捉え、循環的な利用を図る。
<b>責任ある原材料調達</b>	あらゆる原材料を調達するためのサプライチェーンにおいて、環境および人権を含む社会に関する課題を看過せず、責任をもって対処する。
<b>環境負荷の低減</b>	製造過程において、周辺地域への環境負荷を最小限にするために、廃棄物の削減、排水、排気の浄化を推進する。
<b>人権の尊重</b>	あらゆる事業活動における人権侵害を許容しない。
<b>人的資本の強化</b>	持続的成長に必要な多様な人財(人的資本)を確保・育成する。全ての人財が能力を最大限に発揮でき、働きやすい環境を整備する。
<b>職場の安全衛生の確保</b>	全ての従業員および関係者の安全衛生を確保する。
<b>安全安心な製品の供給</b>	世界中に安全安心な製品を供給する。

## サステナビリティ重要課題 -KPI-

サステナビリティ重要課題	構成要素	KPI (重要業績評価指標) (特に記載のある場合を除き、2030年度)	現状数値 <sup>*1</sup>	主な取組	社会に提供する価値	対応するSDGs
 <b>気候変動の緩和・適応</b> (P.60-63)	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量の削減 (Scope1、Scope2)</li> <li>森林によるCO<sub>2</sub>吸収・固定</li> <li>サプライヤー等との協働によるGHG排出量削減 (Scope3など)</li> <li>再生可能エネルギーの利用拡大</li> <li>エネルギーの効率的な利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量2018年度対比70%以上の削減 (Scope1、Scope2)</li> <li>GHG排出量削減：20%</li> <li>森林によるCO<sub>2</sub>純吸収量：50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>28.1%削減</li> <li>12.6%</li> <li>15.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産効率向上、省エネルギー、再生可能燃料・廃棄物燃料の活用によるGHG排出量削減</li> <li>持続可能な森林経営によるCO<sub>2</sub>の吸収・固定</li> <li>化石燃料代替としての非化石燃料・バイオマス燃料の利用拡大</li> <li>バイオマス発電事業の展開</li> <li>環境配慮型製品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の緩和</li> <li>再生可能エネルギーの割合増加</li> <li>エネルギー効率の向上</li> <li>環境に配慮した技術の向上</li> </ul>	 7.2,7.3,7.a 12.2 9.4,9.5 13.1,13.2,13.3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>固定量<sup>*2</sup>の拡大</li> <li>1億7,000万トン以上 (計算値)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1億2,456万トン</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>石炭使用量の低減等により、再生可能エネルギー利用率60%以上の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>56.4%</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>5年平均エネルギー消費原単位年1%以上の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.0%削減 (2019~2023年度)</li> </ul>			
 <b>持続可能な森林経営と生物多様性の保全</b> (P.64-70)	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林の適切な管理と保全</li> <li>森林資源の活用</li> <li>生物多様性と生態系の保全・推進</li> <li>地域コミュニティとの関係構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外の森林認証取得率<sup>*3</sup>向上 (国内は100%維持)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内：100%、海外：97%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「持続可能な森林管理方針」に基づいた森林経営</li> <li>森林の多面的機能の維持・拡大</li> <li>植林の推進</li> <li>自然の再生・回復</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林の多面的機能・生態系サービスの提供</li> <li>生物多様性と生態系の保全</li> <li>雇用の創出</li> <li>就労・教育・医療支援</li> </ul>	 6.6 14.2 8.7 15.1,15.2,15.3,15.4,15.5,15.c
		<ul style="list-style-type: none"> <li>海外植林地400千haへ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>295千ha (ウルグアイ含む)</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>CENIBRAが所有地内で再生した自然林の面積<sup>*4</sup> 2024年から2033年までの期間に3,000ha以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年に開始</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>CENIBRAが所有地内で植栽した郷土樹種の本数<sup>*5</sup> 2024年から2033年までの期間に50万本以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年に開始</li> </ul>			
 <b>資源の循環的利用</b> (P.71-73)	<ul style="list-style-type: none"> <li>古紙利用の促進</li> <li>水リスクの低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>古紙利用率<sup>*7</sup> (国内)：70%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>68.3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>紙のリサイクル (古紙利用率の向上)</li> <li>取水量削減</li> <li>水処理事業の国内外への展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の緩和</li> <li>資源の枯渇防止</li> <li>廃棄物削減</li> <li>水不足への貢献</li> <li>安全な水の供給</li> </ul>	 6.4,6.5 14.1 12.4,12.5,12.6 15.1,15.2,15.3,15.4,15.5,15.c
		<ul style="list-style-type: none"> <li>取水原単位 2018年度対比6%以上の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14.2%削減</li> </ul>			
 <b>責任ある原材料調達</b> (P.74-75)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上の環境配慮</li> <li>サプライチェーン上の人権配慮</li> <li>法令・社会規範の遵守と公正な取引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要サプライヤー<sup>*8</sup>のサステナビリティ調査実施100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% (2023年度、フォローアップ調査)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」および「木材原料の調達指針」による、環境や社会に配慮したCSR調達推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>責任ある生産消費形態</li> <li>サプライチェーン全体の労働者の権利保護、環境負荷の低減</li> </ul>	 8.7 15.1,15.2 12.1,12.4,12.6
		<ul style="list-style-type: none"> <li>「木材原料の調達指針」に基づくトレーサビリティ調査の実施100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> </ul>			
 <b>環境負荷の低減</b> (サステナビリティレポート)	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の有効利用</li> <li>排水の浄化</li> <li>排気の浄化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物有効利用率<sup>*9</sup>の向上</li> <li>国内：99%以上、海外：95%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内：99.0%、海外：86.4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の削減・有効利用</li> <li>環境配慮型製品・生分解性素材の開発</li> <li>環境規制値より厳しい自主管理値の設定</li> <li>排水の浄化、排出ガス中の化学物質の排出抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物削減</li> <li>安全と健康</li> <li>大気・水質汚染の削減</li> </ul>	 3.9 11.6 17.7,17.8 6.1,6.3,6.4 14.1,14.2,14.3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>排水中負荷物質排出原単位 2018年度対比15%の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BOD：40.7%削減</li> <li>COD：9.6%削減</li> <li>SS：29.4%削減</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>排気中SOx排出原単位 2018年度対比15%の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27.8%削減</li> </ul>			



サステナビリティ重要課題	構成要素	KPI (重要業績評価指標) (特に記載のある場合を除き、2030年度)	現状数値 <sup>※1</sup>	主な取組	社会に提供する価値	対応するSDGs
 <b>人権の尊重</b> (P.76-77)	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての事業活動における人権配慮</li> <li>職場における人権配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象者への人権教育・研修の実施100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>94.3% (2024年3月~5月実施、総受講者数2,547名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「王子グループ企業行動憲章・行動規範」、 「王子グループ人権方針」の運用</li> <li>内部監査の実施、内部通報制度の運用</li> <li>社内研修等によるコンプライアンスおよび人権に対する意識の醸成</li> <li>サプライヤーの人権尊重等のリスク評価</li> <li>人権デュー・ディリジェンスの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権尊重</li> </ul>	
 <b>人的資本の強化</b> (P.46-49)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークライフマネジメントの向上</li> <li>従業員のスキル向上</li> <li>インクルージョン&amp;ダイバーシティ</li> <li>コンプライアンス意識の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総労働時間 1,850時間以内 (国内本社地区26社)</li> <li>男性の育児休業等取得率100% (国内16社<sup>※10</sup>)</li> <li>女性管理職比率 5.5%以上 (国内16社<sup>※10</sup>、2025年3月末)</li> <li>新卒採用女性総合職比率<sup>※11</sup>30%以上</li> <li>障がい者雇用率 2.5%以上 (国内83社<sup>※10</sup>、2024年6月)</li> <li>コンプライアンス会議参加率100% (王子ホールディングスおよび国内全子会社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,835時間</li> <li>92.5%</li> <li>3.9%</li> <li>40.6% (2024年度入社)</li> <li>国内グループ適用6社<sup>※10</sup>: 2.48%、国内83社<sup>※10</sup>: 2.19% (2024年6月)</li> <li>98.8% (2023年度下期)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財戦略/人財育成</li> <li>働き方改革の推進</li> <li>ダイバーシティ推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財の活躍</li> <li>イノベーションの実現</li> <li>生産性の向上</li> </ul>	
 <b>職場の安全衛生の確保</b> (P.78-79)	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の健康促進</li> <li>労働災害の防止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>死亡・重篤災害<sup>※12</sup>ゼロ (毎年度)</li> <li>労働災害度数率<sup>※10</sup> 2018年(0.89) 対比50%削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2件 (2023年1月1日~12月31日)</li> <li>1.20 (2023年1月1日~12月31日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全衛生管理体制の確立と安全衛生活動の推進</li> <li>機械・設備、作業等における安全確保の徹底</li> <li>安全教育の推進 (VRによる危険体感教育の展開等)</li> <li>従業員の心身の健康促進</li> <li>快適な職場環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全と健康</li> </ul>	
 <b>安全安心な製品の供給</b> (サステナビリティレポート)	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の安定供給</li> <li>製品品質の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造物責任事故0件 (毎年度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社製品の安定供給</li> <li>関連法規遵守およびそれを上回る自主管理値に従った安全な品質設計・管理</li> <li>お客様への原材料(薬品、資材)の安全性情報の提供</li> <li>FSC®認証製品(FSC®C014119他)の供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全安心な製品提供</li> <li>環境負荷の低減</li> <li>開発途上国への環境に配慮した技術普及</li> </ul>	

※1 集計期間：記載のある場合を除き、2023年4月~2024年3月、または2024年3月31日時点。対象範囲：記載のある場合を除き、国内外の連結子会社  
 ※2 CO<sub>2</sub>固定量(CO<sub>2</sub>トン) 生産林：各年度末残存蓄積量×バイオマス拡大係数×容積重×(1+地下/地上比)×炭素率×CO<sub>2</sub>換算係数  
 環境保全林：各年度末残存面積×自然林の地上バイオマス×(1+地下/地上比)×炭素率×CO<sub>2</sub>換算係数  
 ※3 森林認証取得率：[海外] 自社所有生産林における面積比率、[国内] 分収林を除く社有林における面積比率  
 ※4 風倒、火災等で失われた自然林を再生するために植栽等を行った面積  
 ※5 所有する自然林内で植栽した本数  
 ※6 土地所有者と連携し、分断された自然林の間の荒廃地の植生回復を促し、野生動物が行き来できるように、フェンスで囲って保護した面積

※7 古紙利用率=古紙消費量÷全繊維原料消費量(古紙、木材パルプ、その他繊維原料の消費量合計)  
 ※8 取引額上位75%のサプライヤー  
 ※9 廃棄物有効利用率=(廃棄物発生量-埋立量)÷廃棄物発生量×100  
 ※10 算出方法P98参照  
 ※11 新卒採用女性総合職比率：王子マネジメントオフィス一括採用(スポーツ採用者を除く)  
 ※12 重篤災害：王子グループでは、労働者災害補償保険法施行規則 別表第一障がい等級表の第三級以上の災害を重篤災害としています。

各事業の概況と取り組み

セグメント	サブセグメント	セグメント概況(2023年度)	売上高と営業利益	2030年度会社計画																					
生活産業資材	産業資材	<p>対前年度比：増収増益</p> <p>【産業資材事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内：段ボール、白板紙などは物価上昇に伴う消費抑制により販売数量が減少したが、価格修正により増収。</li> <li>● 海外：段ボール原紙は東南アジアで販売数量が増加したが、市況悪化により減収。段ボールはオセアニアで価格修正をしたものの、東南アジアでの需要低迷により減収。</li> </ul>	<table border="1"> <caption>売上高と営業利益 (産業資材)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高 (億円)</th> <th>営業利益 (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>6,861</td> <td>409</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>6,475</td> <td>381</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>6,988</td> <td>262</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>7,805</td> <td>-12</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>7,987</td> <td>212</td> </tr> <tr> <td>2024 (年度計画)</td> <td>8,550</td> <td>200</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	2019	6,861	409	2020	6,475	381	2021	6,988	262	2022	7,805	-12	2023	7,987	212	2024 (年度計画)	8,550	200	<p>売上高目標</p> <p><b>12,500億円</b></p> <p>注カポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東南アジア・インドのパッケージング事業および国内段ボール事業の拡大・強化</li> <li>● 国内家庭紙事業のブランディング強化・拡販</li> <li>● 国内おむつ事業の経営資源を大人用へ集中、海外おむつ事業の拡販・強化</li> </ul>
	年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)																						
2019	6,861	409																							
2020	6,475	381																							
2021	6,988	262																							
2022	7,805	-12																							
2023	7,987	212																							
2024 (年度計画)	8,550	200																							
生活消費財	<p>【生活消費財事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内：家庭紙は消費抑制により販売数量が減少したが、価格修正により増収。おむつについて、子ども用の売上は前年度並みだが、大人用は新規顧客獲得により販売数量が増加し、増収。</li> <li>● 海外：おむつは拡販により販売数量が増加し、増収。</li> </ul>	<p>売上高目標</p> <p><b>4,000億円</b></p> <p>注カポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高性能、環境対応製品の積極的な開発</li> <li>● 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</li> </ul>																							
機能材	<p>対前年度比：増収減益</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内：特殊紙は、電子部品の需要低迷により剥離原紙・剥離紙の販売数量が減少したが、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などの拡販、価格修正により増収。感熱紙は価格修正により増収。</li> <li>● 海外：感熱紙は需要低迷、金利上昇などによる在庫削減の動きにより販売数量は減少したが、価格修正により増収。</li> </ul>	<table border="1"> <caption>売上高と営業利益 (機能材)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高 (億円)</th> <th>営業利益 (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>2,147</td> <td>154</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>1,823</td> <td>115</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>1,847</td> <td>153</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>2,199</td> <td>155</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>2,275</td> <td>91</td> </tr> <tr> <td>2024 (年度計画)</td> <td>2,470</td> <td>110</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	2019	2,147	154	2020	1,823	115	2021	1,847	153	2022	2,199	155	2023	2,275	91	2024 (年度計画)	2,470	110	<p>売上高目標</p> <p><b>6,000億円</b></p> <p>注カポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● パルプ事業の強化・拡大</li> <li>● エネルギー事業、木材加工事業の推進</li> </ul>	
年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)																							
2019	2,147	154																							
2020	1,823	115																							
2021	1,847	153																							
2022	2,199	155																							
2023	2,275	91																							
2024 (年度計画)	2,470	110																							
資源環境ビジネス	<p>対前年度比：減収減益</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内：溶解パルプの堅調な販売、徳島での2022年12月のバイオマス発電所稼働開始による増収に対し、木材事業で建設・梱包用の木材需要が低調に推移したことにより、前年度並みの売上。</li> <li>● 海外：パルプおよび木材事業は、パルプ市況の悪化に加え、Pan Pac社(ニュージーランド)が2023年2月にサイクロン被害を受け復旧途上であるため、減収。</li> </ul>	<table border="1"> <caption>売上高と営業利益 (資源環境ビジネス)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高 (億円)</th> <th>営業利益 (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>2,856</td> <td>288</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>2,453</td> <td>167</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>3,206</td> <td>552</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>4,238</td> <td>685</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>3,596</td> <td>196</td> </tr> <tr> <td>2024 (年度計画)</td> <td>4,420</td> <td>470</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	2019	2,856	288	2020	2,453	167	2021	3,206	552	2022	4,238	685	2023	3,596	196	2024 (年度計画)	4,420	470	<p>売上高見通し</p> <p><b>1,500億円</b></p> <p>注カポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他事業との連携を通じた生産体制再構築・競争力強化</li> </ul>	
年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)																							
2019	2,856	288																							
2020	2,453	167																							
2021	3,206	552																							
2022	4,238	685																							
2023	3,596	196																							
2024 (年度計画)	4,420	470																							
印刷情報メディア	<p>対前年度比：増収減益</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内：新聞用紙、印刷・情報用紙は需要の減少傾向が継続しているが、価格修正により増収。</li> <li>● 海外：江蘇王子製紙(中国)にて、ゼロコロナ政策終了後の経済回復が鈍く、前年度並みの売上。</li> </ul>	<table border="1"> <caption>売上高と営業利益 (印刷情報メディア)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高 (億円)</th> <th>営業利益 (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>2,927</td> <td>113</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>2,440</td> <td>112</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>2,445</td> <td>178</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>2,810</td> <td>-48</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>2,994</td> <td>168</td> </tr> <tr> <td>2024 (年度計画)</td> <td>2,980</td> <td>120</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	2019	2,927	113	2020	2,440	112	2021	2,445	178	2022	2,810	-48	2023	2,994	168	2024 (年度計画)	2,980	120	<p>売上高見通し</p> <p><b>1,500億円</b></p> <p>注カポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他事業との連携を通じた生産体制再構築・競争力強化</li> </ul>	
年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)																							
2019	2,927	113																							
2020	2,440	112																							
2021	2,445	178																							
2022	2,810	-48																							
2023	2,994	168																							
2024 (年度計画)	2,980	120																							

## 生活産業資材事業 -産業資材事業-

サステナブルな紙製包装資材を活用した  
イノベティブな提案で、環境保護と収益向上を両立し、  
ステークホルダーからの信頼にお応えします。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員  
産業資材カンパニープレジデント | 長谷部 明夫



### 事業環境認識

- 環境問題への消費者意識の高まり
- 脱プラスチックの潮流による再生可能素材への関心の高まり
- 東南アジアやインドなど新興国市場の経済発展
- EC市場の拡大
- 原燃料価格の高騰や為替レートの大きな変動
- ポストコロナにおける消費行動の変化

### 強み

- 原紙加工一貫生産による安定した供給・品質管理体制
- 国内2カ所の段ボール一貫工場はじめ、効率的な原紙輸送による環境負荷低減
- 東南アジアにおける多数の段ボール拠点と、それらを基盤とする強固な原紙販売体制

### 事業機会

- 紙製包装資材への切替提案による拡販
- 国内外の王子グループ各社と連携した販売機会の創出
- 需要増に応じた設備投資やM&Aによるシェアアップ
- 原燃料価格高騰と製品価格への転嫁
- 中国、東南アジアにおける原紙市況の変化

### リスクとその対応

(リスク: ▲、対応: ○)

- ▲ 紛争、政治的混乱などの地政学リスク  
⇒ ○ グループ間における有機的な情報共有と協力体制
- ▲ IoTへのパラダイムシフト  
⇒ ○ ツールとしての紙・パッケージによるお客様や消費者への訴求
- ▲ 環境意識の高まり  
⇒ ○ 省エネ・高効率化の生産体制の構築

### 事業概要

段ボール、紙器、紙袋といった各産業に不可欠な包装資材について、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・加工一貫の生産・販売体制を整えており、お客様のニーズにタイムリーに対応しています。

#### 段ボール事業

食品・日用品・家電製品等あらゆる分野で使用される一般段ボールに加え、工業部品等の輸送に用いられる重量物包装用段ボールも取り揃えています。また商品サイズに合わせて梱包する自動包装システムも提供しています。



#### 紙器事業

菓子・化粧品・医薬品等あらゆる分野で使用される紙器について、美粧性に優れた原紙に、用途に応じた構造設計や訴求力のあるグラフィックを組み合わせることで、お客様の商品の価値をさらに高めるパッケージの提案を推進しています。



#### 製袋事業

さまざまな製品を安全に保管・輸送するための重包装袋から、小売店の商品包装に用いられ、販売促進にも役立つ手提げ袋、さらにネットショッピングで使用される宅配袋まで、お客様のニーズに幅広く対応しています。



## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 事業戦略

- 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

### 課題

- (海外) 新工場建設・M&Aのスピードアップ
- (国内) 首都圏の自社工場による事業拡大に加え、他地域でのM&Aによるシェア拡大
- 人的資本の価値の最大化

### 施策

- (海外) インドでの新工場建設
- (海外) 設備投資の積極推進
- (国内) M&Aの検討
- 要員の最適化・多能工化の促進

### インド南部 スリシティに段ボール工場を建設

当社としては5拠点目となる段ボール工場を、インド南部 アーンドラ・プラデーシュ州 スリシティ工業団地に建設し、2024年に操業開始予定です。

今後の需要の伸びが期待されるインドにおいて、より一層の事業拡大を図っていきます。



インド南部 スリシティに建設中の段ボール工場(イメージ図)

### ベトナムの紙器会社を買収

当社は、2024年6月に株式会社イムラ様と共同にて、ベトナムの紙器等の製造・販売で20年以上の経験を持つSONGLAM TRADING AND PACKAGING PRODUCTION JOINT STOCK COMPANYの発行済株式の一部の取得を完了しました。

中期経営計画の事業戦略であるパッケージング事業のさらなる拡大・強化のため、パッケージング事業の一層の拡大を図っていきます。



### 株式会社イムラ様との国内協業実績

- ・ 封筒の窓部分を透明加工した紙製ファイル(日本文具大賞2024サステナブル部門優秀受賞)(写真左)
- ・ 紙のネットで梱包品を保護する紙ネット封筒(写真右)

## 企業価値向上のための取り組み

### 総合パッケージング会社として

従来、大型業務用エアコンの梱包用トレイは、大型で複雑な構造のため、人が手で組み立てを行っていました。当社は、自動組立可能なトレイ形状と、包装機械業界では初となる自動組立機械構造を開発し、お客様における組立の作業効率の大幅改善を達成しました。当開発品は、世界包装機構(WPO: World Packaging Organisation)主催の「ワールドスターコンテスト2024」にて、「ワールドスター賞」を受賞しています。

また、お客様のブランディングも手掛けています。宇都宮市のイチゴ農園である株式会社Farm大越様では、贈答用や店頭陳列用のパッケージをデザインすることで、お客様の商品への想いを形にし、ブランディングしました。

王子グループでは、包装資材において、原紙生産から製品加工、パッケージデザインまでの素材・加工一貫の生産体制を整え、お客様にお届けします。



ダイキン工業株式会社様と協業して開発した大型業務用エアコン室内機の梱包用トレイと自動組立機



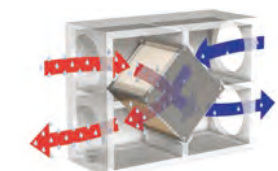
株式会社Farm大越様のパッケージ

### 紙の技術を省エネ対策に

主にビルや住宅などの空調に使用される全熱交換器は、高機能換気装置の一種で、換気によって失われる空調エネルギーの全熱(温度・湿度)を交換/回収できる省エネ製品です。その性能は、内部のコア部品である全熱交換エレメント(主に紙製)の特性によって左右されます。

当社は、このエレメントの生産拠点として、これまでの中国・江蘇省の南通王子過濾に加え、2024年に大阪/門真工場を開設しました。

日本国内においては、2025年に住宅の省エネ基準の適合義務化、2030年にはZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)が標準になり、高まる環境意識に応える取り組みを進めています。



全熱交換エレメントの仕組み  
紙の特殊機能を用い、換気時に温度・湿度の交換/回収を行い、省エネに貢献します。



2024年1月に稼働した大阪/門真工場

## 生活産業資材事業 -生活消費財事業-

王子グループ内のリソースを最大限に活用し、  
nepiaブランドの価値向上を図るとともに、  
人々と環境に寄り添った製品をお客様にお届けします。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員  
生活消費財カンパニープレジデント | 森平 高行



### 事業環境認識

- 少子化、超高齢社会の到来
- 東南アジアなど新興国市場の経済発展
- コロナ禍を契機とした衛生意識の定着
- 環境問題への消費者意識の高まり
- 原燃料価格の高騰や為替レートの大きな変動
- 生活必需品の相次ぐ値上げによる消費行動の変容

### 強み

- FSC®認証紙やフィルムレスボックスティッシュなど多彩な環境対応製品のラインナップ
- 原紙加工一貫生産による安定した供給・品質管理体制
- 首都圏に専用倉庫を完備し、きめ細やかな供給体制を構築

### 事業機会

- 環境対応製品へのニーズ拡大
- 生産・物流体制の整備およびブランディング強化による国内首都圏を中心とした底堅い需要の取り込み
- 製品ラインナップの最適化による競争力の向上

### リスクとその対応

(リスク：▲、対応：○)

- ▲ 原燃料価格高騰と製品価格への転嫁  
⇒ ○ ティッシュやトイレットロールを含む家庭紙製品の価格改定を実施（コストダウンなど自助努力だけでは吸収が困難な状況のため）
- ▲ 物流2024年問題への対応  
⇒ ○ パレット輸送や予約システムの導入などトラックの待機時間やドライバーの負荷軽減につながる対策を実施

## 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つづ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。(FSC®C018118)

▶ 王子ネピア公式ホームページ「人と地球に、ここちいい。」

## 家庭紙事業

生活に欠かせないティッシュ・トイレットロール・キッチンタオル・ウエットティッシュ・マスクなどを製造・販売しています。

環境に配慮した原料を使用し、肌触りや快適な使用感を追求しています。



## おむつ事業

介護用品・軽失禁ケア用品など大人用おむつを製造・販売しています。

着用する方やお世話をされる方の立場で使いやすさにこだわった製品を、病院や介護施設などに提供しています。



## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 事業戦略

- 国内家庭紙事業のブランディング強化・拡販
- 国内おむつ事業の経営資源を大人用へ集中
- 海外おむつ事業の拡販・強化

### 課題

- 国内の需要変動にマッチする製品開発と「nepia」ブランドのさらなる価値向上
- 海外おむつの市場環境変化への対応
- コスト競争力、販売力の強化

### 施策

- 広告コミュニケーションや店頭販促PRを強化
- 国内家庭紙：FSC®認証採用製品の拡大、「鼻セレブ」20周年企画、付加価値商品の投入
- 国内大人用おむつ：さらなる品質・サービスの向上、パートナーとの連携強化による拡販
- 海外おむつ：現地消費者ニーズを取り込んだ商品の開発、徹底したコストダウン、拡販

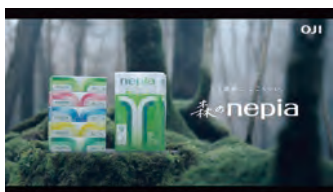
### 新TVCM「森のnepia篇」、全国OA開始

王子グループで唯一の一般消費財メーカーである王子ネピアは、王子ホールディングスが取り組む、「木を植え」「森を育み」「資源として適切に利用する」を社会に伝える担い手として、新たなタグライン「人と地球に、ここちいい。」を2024年4月に策定しました。

同時に、ネピア商品は“人と地球に、ここちよさそう”というイメージを多くの消費者に持ってもらうため、「森のnepia」をテーマにしたテレビCMの本格的な放映を同月より開始しました。トラウデン直美さんを起用し、王子グループが育んできた豊かな森の“ここちよさ”と、その森から生まれた商品の持つ“ここちよさ”をシンクロさせた映像にし、さらに森山直太郎さんの雄大で繊細な楽曲「生きとし生ける物へ」のオリジナルアレンジバージョンを合わせ、地球環境に配慮した商品づくりへの想いを表現しました。

YouTubeなどのデジタルメディアも含めた広告コミュニケーションによって、「nepia」ブランドの価値向上を図り、多くの人には選ばれるブランドを目指していきます。

▶新TVCM「森のnepia篇」(王子ホールディングス 公式YouTube)



## 企業価値向上のための取り組み

### パッケージリニューアル・ネピア環境マーク制定

王子ネピアは、環境に配慮した商品を提供する「環境価値」と、肌触りや快適な使用感を提供する「生活・感性価値」の2つの提供価値を軸に、王子ホールディングスのパーパスを体現していくコンシューマー企業として、「人々の暮らしと環境に寄り添う企業」を目指しています。

これらの提供価値を体現するために、2023年10月にティッシュ、トイレットロール、キッチンタオルのパッケージをリニューアルし、「上質感」や「かわいらしさ」をグラデーションや色味で強調したデザインに変更しました。また、「環境価値」については、原材料、包装材、商品規格全てにおいて環境に配慮した商品づくりを行っており、本条件を満たした商品のパッケージに「ネピア環境マーク」を表記しています。



### 保湿ソフトパックティッシュ「よそいき」発売

「上質を、持ち歩こう」をコンセプトに、暮らしに便利でちょっと良いものを外出先でもストレスなく使用できるよう商品設計した、コンパクトサイズの保湿ソフトパックティッシュです。新型コロナウイルス感染症の「5類」移行後、外出機会が増加したことに伴い伸びているティッシュの携帯需要に対応しました。3枚重ねで厚みがありシルキーでなめらかな肌触りが特長です。



### 新商品「からだ想いのトイレットロール」発売

生理中や下痢、痔などで敏感な肌のお悩みに着目し、からだへのやさしさにこだわった“デリケートケアトイレットロール”を2024年7月に発売しました。

「シルキー仕上げ」で摩擦が少なくなめらかな肌触りが心地よく、当初の「4枚重ね」が水分を素早くしっかり吸収するので、肌負担をかけずに拭くことができます。



## 機能材事業

付加価値のある独自製品の開発と、顧客対話力の強化により、市場ニーズを先取りした事業展開を目指します。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員  
機能材カンパニープレジデント | 青木 茂樹



### 事業概要

機能材カンパニーでは、様々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。研究開発・製造・営業が一体となった総合提案力を強化し、高付加価値製品の開発を進めながら、王子グループを「革新的価値創造企業」へとリードします。

### 特殊紙事業

絶縁材などの電気材料用紙、高酸性・保液性に優れた乾式パルプ不織布、寸法安定性や耐熱性に優れたガラスペーパーなど、高度な特殊機能を備えた製品を取り揃えています。

### 感熱事業

王子グループの感熱記録媒体は、家庭用・工業用・流通用・医療用などさまざまなシーンでさまざまなニーズに応える製品を多様な塗工技術で開発し、トップクラスの世界シェアを誇ります。

### 粘着事業

独自の粘着力制御技術で、食品・飲料ラベル、宅配便のラベル、梱包用粘着テープや絆創膏といった身近なものから、建材用アルミテープ、偽造防止用テープなど特殊用途に対応する製品まで取り揃えています。

### フィルム事業

電動車のモーター制御用PCUに搭載されるフィルムコンデンサ用として、世界最薄となる薄膜化技術をベースに開発するコンデンサ用OPPフィルム、スマートフォン等の精密機器に採用される光学用両面粘着フィルムやハードコートフィルムなどの製品を取り揃えています。



ガラスペーパー (王子エフテックス)



チケット用感熱紙 (王子イメージングメディア)



ラベル用生分解性タック紙 (王子タック)



光学用両面粘着フィルム (OCA) (新タック化成)

### 事業環境認識

- 脱炭素社会への転換のグローバルな進行
- 脱プラスチック化の潮流による、高機能性紙製品への期待の高まり
- 南米、東南アジアなど新興国市場の経済発展
- 原燃料価格の高騰や為替レートの大きな変動

### 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
- 環境配慮型製品をはじめとした高機能・高付加価値品の迅速な開発体制
- 感熱事業のトップクラスの世界シェア
- 原紙から加工までの一貫生産体制

### 事業機会

- 電動車の急速な普及によるコンデンサ用OPPフィルム需要拡大
- 脱プラ、減プラなど環境配慮型製品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

### リスクとその対応

(リスク: ▲、対応: ○)

- ▲ 生産拠点多岐にわたることによる為替変動や海外を含む社会情勢・市場変動の影響
- ⇒ ○ 幅広い国々での事業の展開
- ⇒ ○ 地域統括会社を設置し、リスクが顕在化する前に先回りした対応を取る仕組みの整備

## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 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

### 課題

- 高機能・高付加価値かつ環境対応製品の開発スピードアップ
- 国内およびアジア地区におけるM&Aによる事業拡大

### 施策

- (国内) コンデンサ用OPPフィルム設備、(海外) 感熱設備の投資効果の早期発現
- (国内) 既存製品の付加価値向上とオンリーワン製品の開発および顧客対話力強化によるシェア拡大
- (海外) Adampakグループとの協業開始
- (海外) Walki社グループ化によるシナジー発現

## 企業価値向上のための取り組み

### 高機能・環境対応製品の積極的な開発

国内では、高機能・高付加価値でかつ環境に配慮した製品開発に取り組みました。不織布では、バイオマス素材の「キナリトLEAF」を開発し、感熱紙では、半透明感熱紙「セミスルー」や「耐アルコール感熱紙」を開発しました。さらに、PFAS問題（有機フッ素化合物の規制）に対応した非フッ素耐油紙「O-hajiki（オハジキ）」も開発しました。（P.57）

農業資材分野では、産業廃棄物と食品ロスを削減する野菜包装用OPPフィルム「カルフレッシュ」や、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、天然パルプ主原料の生分解性・水解性不織布「ハイビオス」などの新製品開発も進めました。

また、電動車の急速普及に向けて、2024年度に王子エフテックス滋賀工場にモーター駆動制御装置のコンデンサ用OPPフィルム生産設備を稼働させ、生産能力を増強する予定です。



バイオマスマスリッパ「キナリトLEAF」



非フッ素耐油紙「O-hajiki（オハジキ）」



紙製農業用マルチシート「OJ」サステナマルチ

### SILBIOシリーズ

SILBIOシリーズは、プラスチック包装代替として開発された紙製包装素材です。アルミ蒸着フィルム並みの高いバリア性と遮光性を持つ製品や、透明性とバリア性を両立した製品、PE※<sup>1</sup>などのシーラント加工が不要な製品など、さまざまな領域の包装用途に対応した製品をラインナップしています。



サステナブルパッケージ「SILBIO」シリーズ

EVOH※<sup>2</sup>同等の酸素バリア性、LDPE※<sup>3</sup>同等の水蒸気バリア性を備え、内容物の水分蒸発・匂いもれを防ぐ「シルビオバリア」。紙にアルミ蒸着を行い、高い酸素バリア性・水蒸気バリア性・遮光性・ヒートシール性を付与した「シルビオアルヴァ」。バリア性・ヒートシール性に加えて透明性を付与した「シルビオクリア」。バリア性はありませんが、ヒートシール機能に特化し、食品の二次包装や配送用包装、産業資材包装に最適な「シルビオイーゼーシール」の4製品を取り揃えています。SILBIOシリーズは、紙マーク付与が可能な製品であり、食品や日用品、産業用途などさまざまな包装材に採用されています。

※1 ポリエチレン ※2 エチレンービニルアルコール共重合体 ※3 低密度ポリエチレン

### 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

海外では、南米での旺盛な感熱紙需要に対応するため、2021年にブラジルで生産能力をほぼ倍増する設備増強・増設工事を、欧州で感熱紙生産設備の増産工事を完了し、2024年1月に本格稼働しました。2022年9月には、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グループが王子グループの一員になりました。すでにタイで展開していた感熱紙・粘着紙事業、マレーシアの高機能ラベル印刷加工・断裁加工事業に、電気製品やヘルスケア製品向けの高機能ラベル事業が加わることで、原紙から加工までの一貫生産が可能となりました。今後も成長が見込まれるアジアで顧客ニーズを広く吸い上げ川上事業ヘフィードバックすることで、最適なラベル製品をタイムリーに幅広く提案し、顧客価値を高めていきます。

2024年4月には、欧州に事業拠点を有する包装資材加工メーカー Walki社が王子グループに加わりました。事業ポートフォリオや市場拡大に向けた取り組みを開始します。



Adampakグループベナン工場（マレーシア）



## 資源環境ビジネス

パルプ、植林、木材加工、再生可能エネルギーなど、  
森林資源を総合的に活用し、事業強化を推進します。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員  
資源環境ビジネスカンパニープレジデント

小貫 裕司



### 事業環境認識

- 新興国の経済発展や脱プラスチックの潮流によるパルプ需要の増加
- 大規模な新規パルプ設備稼働の一方、原料チップの調達難や高コストの課題を抱えるパルプメーカーの淘汰
- 原燃料価格、人件費、輸送費などのコストインフレの常態化
- 森林資源の獲得競争激化

### 強み

- 豊富で持続可能な森林資源と森林管理ノウハウ
- 森林から木材加工・パルプまでの一貫生産体制
- 多様なパルプの生産・販売体制
- 蓄積されたパルプ関連設備の操業技術
- 国内外の拠点を活かした調達力と販売力

### 事業機会

- 海外事業の拡充・強化
- M&A・戦略投資による事業拡大、競争力強化
- 植林地拡大による森林資源確保
- 高機能、高付加価値パルプの市場開拓

### リスクとその対応

(リスク：▲、対応：○)

- ▲ 市場変動やコスト上昇  
⇒ ○ 競争力基盤の強化、高付加価値品の開発
- ▲ 森林資源の調達競争  
⇒ ○ さらなる植林地取得の推進、森林の成長量向上
- ▲ 自然災害や地政学リスク  
⇒ ○ 生産拠点の防災対策、多様な調達ソース・物流の確保

## 事業概要

森林を健全に育て、持続可能な森林資源を生み出す植林事業に始まり、その資源を活用したパルプ製造、木材加工、バイオマス発電など、総合的な事業を展開しています。国内外に有する調達・生産・販売のネットワークと、様々な製品ラインナップでお客様のニーズに応えます。

### パルプ事業

広葉樹および針葉樹クラフトパルプ・溶解パルプ等、多様なパルプを生産しています。外販パルプ生産能力250万トン/年を有し、アジア・欧州・北米などグローバルに販売を展開しています。

### 植林事業

国内外の社有林において、持続可能な森林の育成・管理に取り組んでいます。収穫した木材はパルプ原料の他、製材、合板部材、バイオマス燃料等、さまざまな用途に向けて供給しています。



KTH植林地（インドネシア）

### 木材加工事業

アジア・オセアニアを中心に、木材製品の生産能力増強および仕入販売強化に取り組んでいます。国内では、製材事業への展開、建築資材分野の拡販等を通じ、収益力強化を図ります。

### エネルギー事業

木質バイオマス、水力、太陽光など、再生可能エネルギーによる電力事業を推進しています。また、国内外の拠点を活かし、バイオマス燃料の調達と外販の強化も進めています。



王子グリーンエナジー徳島

### 澱粉・糖化事業

トウモロコシを中心とした澱粉・糖化製品の技術開発を進め、お客様のニーズに応えた製品を提供しています。

### 原燃料・資材調達業務

王子グループ全体の調達を一括管理し、環境や社会に配慮しながら、有利で安定した調達を進めています。

## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 事業戦略

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

### 課題

- |   |  |
|---|--|
| <p>パルプ事業</p> <p>エネルギー事業</p> <p>木材加工事業</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場の変動に対応できる競争力基盤の強化</li> <li>● コスト競争力の強化、再生可能エネルギー事業の拡大</li> <li>● 木材製品の販売力強化、製材事業拡大</li> </ul> |
|---|--|

### 施策

- パルプ設備近代化による安定操業、コスト削減の推進、増産対応の検討
- 発電所の安定操業と省エネ推進、燃料の調達力強化、社有地における風力発電事業の検討
- 国産材を活用した素材から加工までの一貫事業の推進、建築資材分野への拡販

### パルプ事業の強化・拡大

パルプ市況の変動に対応する事業基盤を強化するため、主要拠点において戦略的収益対策を継続実施、販売の強化にも取り組んでいます。

### CENIBRA (ブラジル)

- ・ 製造設備の最新鋭化・省力化によるさらなるコスト競争力強化
- ・ 生産能力増強の検討
- ・ 全世界への直販体制の構築、顧客サービス向上の推進



CENIBRA工場

### 溶解パルプ

- ・ 衣料品需要増加を踏まえた、成長性のある溶解パルプの増産・拡販
- ・ 高付加価値品の開発・拡販の推進

### Pan Pac (ニュージーランド)

- ・ サイクロン被災からの復旧投資、災害リスクへの対応
- ・ 生産再開に伴う販売量の早期回復

### Oji Fibre Solutions (ニュージーランド)

- ・ 王子グループの操業技術や管理手法の導入による操業安定化・歩留り向上・省エネ対策の実施

## 企業価値向上のための取り組み

### 機械化による森林施業改善の取り組み

森林施業は、未だ手作業によるところが多い中、コストダウン、安全性向上、労働力不足の緩和のために、国内外の王子グループ社有林にて作業の機械化に取り組んでいます。

ブラジル・CENIBRA社の最近の取り組みでは、従来、人の手で実施してきた植付や施肥等の6種類の作業を1台の機械で行う自動植付機を重機メーカーと共同で開発し、実用化に成功しました。この機械は、CENIBRA社の施業に合わせて特注された



動入れ作業中の自動植付機

ものであり、世界的にも先進的な取り組みとなりました。新たな機械作業を担うオペレータは、これまで人力作業を行っていた作業員も含めた従業員から採用され、エンゲージメント向上にも寄与しました。

### Pan Pac (ニュージーランド)の復旧プロジェクト – PHOENIX Project –

2023年2月14日、Pan Pac社は、大型サイクロン・ガブリエルにより工場全域が被災し、1年超の操業停止に至りました。復旧を掲げた「PHOENIX Project」では、Pan Pac社の全従業員、本社経営・関係部門の総力を挙げて、一日も早くお客様に商品をお届けできるよう、一丸となって復旧にあたりました。

修繕・更新された設備は、被災前以上の生産性の向上を目指します。また、地域行政と共同での堤防増強・延長プロジェクトや、工場構内の設備浸水対策・メインオフィス多層階化などにより、災害リスクへのレジリエンスの向上を図っています。



被災翌日のPan Pac工場



復旧稼働直後の工場パルプ設備



Clifford社長(右)と花山副社長(左) 復興メモリアルプレートの前で撮影

## 印刷情報メディア事業

王子グループ内の連携を強化し、  
最適生産体制の構築等の推進で  
キャッシュ・フロー経営を徹底していきます。

王子ホールディングス 常務グループ経営委員  
印刷情報メディアカンパニープレジデント

森平 高行



### 事業環境認識

- GX（グリーントランスフォーメーション）等の環境問題への消費者意識の高まり
- DX（デジタルトランスフォーメーション）進展や少子化に伴う構造的な需要減
- 原材料価格や為替レートの大きな変動

### 強み

- パルプ生産・バイオマス発電設備等の大型インフラの保有
- 王子グループの総合力（コスト削減のノウハウ共有、資材調達力、グループ内連携による新製品開発など）
- FSC® 認証紙等の環境配慮型製品の充実
- 市場ニーズに合致した製品開発力

### 事業機会

- 情報媒体としての「紙」の優位性（視認性・可読性、信頼性、保存性、紙ならではの質感、写真の再現性など）
- 環境意識の高まりによる環境配慮型製品の需要増
- 脱プラ・減プラによる紙の価値の見直し
- グループの事業間の垣根を越えた連携による競争力強化

### リスクとその対応

（リスク：▲、対応：○）

- ▲ グラフィック用紙の想定以上の需要減  
⇒ ○ グループの総合力と保有資産を活用した生産体制再構築、輸出強化、中国/加工用途の販売への注力、FSC® 認証紙など環境対応製品のラインナップ
- ▲ 原材料価格の高騰や為替レートの大きな変動  
⇒ ○ 製品価格の修正
- ▲ 社会全体における人手不足による採用難  
⇒ ○ 従業員エンゲージメントの向上による人財の定着・確保
- ▲ 設備の老朽化等に伴う設備トラブルの増加  
⇒ ○ 設備の更新やDXを活用した操業・設備管理の自動化

## 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。

### 新聞用紙事業

世界有数の新聞用紙生産工場である苫小牧工場で、多彩なパルプを駆使して、軽量化や印刷再現性の向上などお客様が求める高品質な新聞用紙を生産しています。国内シェアは約30%を占め、首都圏をはじめ全国各地に安定供給しています。新聞用紙には、多くの古紙を使用し、紙のリサイクルにも貢献しています。



### 印刷・出版用紙事業

写真集や高級カタログに使用されるアート紙、雑誌やチラシに使用されるコート紙、書籍に使用される上質紙など、さまざまなニーズに対応する印刷用紙を取り揃え、日々の情報を伝達する役割を担っています。FSC® 認証紙やグリーン購入法適合製品など、環境配慮型の印刷用紙のラインナップも充実しています。



### 情報用紙事業

コピー用紙、フォーム用紙など、さまざまな情報処理システムを支える出力媒体を提供しています。きめ細かな品質設計と品質管理体制で、印刷方式や型式の異なるプリンターにも対応しています。印刷適性や加工の作業性をはじめ、生産性向上により高速化する印刷にも対応できる高品質な製品を取り揃えています。



## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 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

### 課題

- 保有資産の有効活用
- キャッシュ・フロー経営の徹底

### 施策

- コスト削減の徹底継続
- 再生産可能な製品販売価格の維持
- 他事業との連携強化

### 生産体制再構築・競争力強化

王子グループ内の連携を深め、パルプ設備やバイオマス発電設備等の資産を最大限に活用し、収益力・競争力の強化に取り組んでいます。苫小牧工場では、2021年に新聞用紙マシン1台を段ボール原紙マシンに改造し、2022年には王子マテリア名寄工場から特殊ライナー・特殊板紙マシンを移設しました。2024年には新聞用紙・印刷用紙を生産するマシン1台を停止しました。海外では、江蘇王子製紙（中国）において既存のパルプ製造設備やバイオマスボイラ等を活用して家庭紙原紙マシンを新設し、2020年に稼働しました。構造的な環境変化や需要動向を踏まえ、最適生産体制の構築を進めるとともにキャッシュ・フロー経営を徹底し、固定的コストの削減、生産効率の改善を進めていきます。

### 2020年以降の生産体制の構築

- 2020年7月 江蘇王子製紙（中国）で家庭紙原紙マシンが稼働
- 2021年10月 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
- 2022年4月 同工場に王子マテリア名寄工場から特殊ライナー・特殊板紙マシンを移設、稼働
- 2024年2月 同工場の新聞用紙・印刷用紙マシン1台を停止



苫小牧工場L-1号マシン（N-5号マシンを改造）



江蘇王子製紙 家庭紙原紙マシン（TM1）

## 企業価値向上のための取り組み

既存事業で収益力・競争力強化に取り組んでいる一方で、GX戦略を積極的に進めています。GX戦略の一環として、苫小牧工場が所有する日本最古の産業用水力発電所で作る、再生可能で発電時にCO<sub>2</sub>を排出しないクリーンエネルギーを活用しています。さらに、この再生可能エネルギー由来の電力を用いて製造したグリーン水素とカーボンニュートラルな燃料由来のCO<sub>2</sub>を利用したe-methane（e-メタン）製造・活用について東京ガスグループと共同検討を開始しました（P.61）。e-メタンは天然ガスの代替燃料として使用可能であり、全てが純国産であるため、国のエネルギー自給率向上にも大きく貢献します。事業化へ向けて2030年以降での本格的な設備投資を見据えています。持続可能なエネルギーソリューションで、脱炭素社会の実現に向けて取り組みを加速していきます。



苫小牧工場が所有する千歳第一水力発電所

### VOICE

#### 若手社員の声

#### 生産体制再構築プロジェクトで得た貴重な経験

生産体制再構築プロジェクトとして、2022年に王子マテリア名寄工場から苫小牧工場へ特殊ライナー・特殊板紙マシン（12マシン）を移設しました。私はプロジェクトメンバーとして、DCS（統合生産制御システム）の改造や各種薬品の調整などに携わりましたが、特に印象に残っているのは紙力剤添加設備です。設備の一部が移設できないため、添加および制御方法の見直しが必要となり、薬品を安定した濃度と流量で添加可能となるよう希釈方法の変更および添加設備の改造を行いました。また、建屋構造の違いによりマシンと添加設備の距離が離れたことから、作業負荷軽減を目的として薬品添加、停止作業の自動化およびDCSによる遠隔操作化に取り組みました。初めての業務で不慣れな部分もありましたが関係者と協力しながら試行錯誤を重ね、2022年4月の稼働から現在までトラブルなく操業しています。

プロジェクトを通じて板紙マシン関連設備の知識を習得できたこと、現場操業員をはじめとした関係者とのコミュニケーションを深められたことは、大変貴重な経験でした。今回の経験を活かしコストダウンや設備改善に邁進していきたいと思っています。



苫小牧工場抄造部  
（2018年入社）：屈天音



移設前の12マシン

## 特集：新規事業開発への取り組み

### 循環型未来につながる

### 革新的技術と新ビジネスを創造します。

王子マネジメントオフィス株式会社  
取締役 グループ事業開発本部長

広瀬 と子也



グループ事業開発本部は、2024年4月に組織改編しました。「長期ビジョン」の目標達成に向けた構造改革の一環として、サステナブルな社会の構築に貢献する事業を開発し、将来の収益の柱に育てることを本部のミッションとし、脱プラスチックに貢献するパッケージング事業開発、環境対応事業である液体紙容器事業、社有林の価値の最大化（王子の森活性化推進部）、オープンイノベーションを推進する新事業開発など、多面的に新規事業を推進する体制を構築し新たな事業展開を目指していきます。

## Walki社（フィンランド）買収

2024年4月、パッケージング事業の基盤構築を目的として、フィンランドの包装資材加工メーカーWalki（ワルキ）社を買収しました。Walki社はサステナブル包装資材に特化した加工会社で、主力製品はリサイクル性とバリア性を兼ね備えた紙ベースの環境配慮型包装資材群であり、環境規制が進む欧州市場において、高い収益性を誇っています。今回の買収により、当社グループは、世界的なサステナブル包装資材への転換需要に応えるグローバルサプライヤーとしての事業基盤をより強固なものとしします。

欧州では、「包装・包装廃棄物法令（PPWR：Package and Package Waste Regulation）<sup>\*</sup>」の施行を目前に控え、リサイクル/リユース/コンポスト可能な包装資材への需要が急速に高まっています。Walki社は特に持続可能な資材加工技術に強みを持ち、EU包装規制に適合する包装資材について欧州トップクラスの製造ノウハウを保有しています。

Walki Holding Oy概要	
設立	1930年
売上高	705百万€（1,114億円、2022年12月期）
事業内容	原紙への塗工、ラミネート（プラスチック/アルミ）、印刷、その他加工資材の製造・販売
本社所在地	フィンランド エスポー市
製造拠点	欧州を中心に8カ国17工場
従業員数	約1,700名

<sup>\*</sup>包装・包装廃棄物法令（PPWR）：包装資材のリサイクル率を2025年までに50%とするEU勧告。素材ごとのリサイクル率について拘束力のある目標値が提案されている（紙・段ボールは2030年末までに85%）。

▶ [詳細：サステナブルパッケージ | 包装・包装廃棄物法令](#)

## Walki社の3事業

### 消費者向けパッケージ

食品・日用品向けリサイクル可能  
バリア性紙包装資材



### 産業用パッケージ

産業製品向け環境配慮型  
紙包装（機能性段ボールなど）



### 特殊品

建設産業向け高性能断熱材、  
自動車向け内装材など



Walki社は、原紙に極薄のバリア層を施す特殊なコーティングにより、包装資材に製品として必要なバリア性を持たせながらも、十分にリサイクル可能な紙パッケージを実現する独自の加工技術を保有しています。同社の技術で加工された紙製品は、食品向けを中心とした幅広い用途で、欧州大手ブランドオーナーに多数採用され、環境配慮型包装資材として欧州市場で着実にシェアを伸ばしています。

今回Walki社が当社グループに加わることで、同社の高い加工技術に当社のバリア技術を融合させ、環境面に配慮した紙包装資材についてより幅広いソリューションを提案することが可能となります。

## 環境配慮型パッケージング事業推進

現在の当社グループの主たる事業拠点であるアジア、インド、オセアニア地域においても、2030年までに、先行する欧州と同様のプラスチック包材規制が本格波及することが見込まれています。

容器包装への脱プラスチック需要の高まりを見据え、2024年6月、強度と美粧性を持つ高品質パルプモールド設備・製品製造販売会社であるDeluxe（アラックス）社（台湾）へ出資を行い、同社のハイエンドパルプモールド製品の販売権を獲得しました。電化製品や化粧品、食品など、厳しい品質を要求されるパッケージへの代替となる高品質パルプモールド製品をパルプから一貫製造する体制を整えます。

先行するEU規制に適合したWalki社の原紙加工技術、多くのグローバルブランドオーナーに支持されるDeluxe社の製造技術力など、各企業の業界最先端のノウハウを当社のパッケージング事業に取り込み、川上（原材料）から川下（包材加工）まで幅広くカバーする事業構造を確立することで、サステナブル資材のトータルパッケージングプロバイダーとしてグローバル市場を牽引していきます。

## 液体紙容器事業

### チルド事業

冷蔵保存用チルド容器においては、2020年にカートン加工を行う石塚王子ペーパーパッケージングを合併設立したことで、グループ内で原紙製造からカートン加工までを一貫生産できる体制が整っており、国内外のお客様へ高品質な製品を安定的に供給しています。



王子グループの原紙で生産したチルド容器

### アセプティック事業

常温で長期間保存可能なアセプティック容器においては、2023年にIPI社（イタリア）の買収を実施しました。同社はアセプティック容器を成型しつつ無菌充填を行う充填機と、その充填機に供される加工原紙の製造・販売を行っており、ヨーロッパ、アフリカ、中東地域を中心に販売しています。



IPI社の充填機

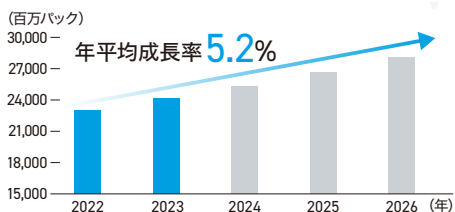


IPI社のアセプティック製品群

### 2023年 世界の液体紙容器使用量 [単位:億パック] ※1



### 東南アジア※2における液体紙容器使用量予測※3



※1 当社集計値

※2 対象国はインドネシア、マレーシア、ベトナム、タイ、フィリピン、シンガポールとし、同国の主要使用先の使用量を合算

※3 2023年までは実績値、2024年以降は当社予測値

### 東南アジアへの展開

世界的に液体紙容器の需要が高まる中、今後もマーケットの大きな成長が期待できる東南アジアで、チルドならびにアセプティック事業を拡大すべく、新拠点設置も含めた生産体制構築と販売活動強化を進めていきます。

### ニーズを先取りした製品開発

アセプティック事業に関しては、グループの技術力を活かして、高性能な充填システムや、リサイクルが容易な環境配慮型のアルミレスタイプの容器など、世界的な環境規制の流れに沿った商品の開発・提案を行い、サステナブルな社会の実現に取り組んでいきます。

## スタートアップ企業連携による新規事業創出

当社は長期ビジョンの中で、2030年の売上高として2.5兆円以上を目標に掲げています。この達成に向け、森林資源から新たな素材や製品を開発し、事業を進化させる事業ポートフォリオ転換に取り組んでいます。国内外のスタートアップ企業との連携によるオープンイノベーションの仕組みづくりを推進し、新事業創出も目指します。当社保有の技術・設備・資源とスタートアップ企業の開発技術を組み合わせることで、新領域の技術を獲得し、スピーディな事業化を目指してまいります。

その皮切りとして、素材、化学分野に特化したベンチャーキャピタルファンド、UMI 3号ファンドへの出資を行いました。出資金額は5億円です。スタートアップ企業やアカデミアとの連携により、当社の資源を活かした新規事業創出を目指します。UMI提供の出向者受け入れプログラムを活用し、同活動を推進できる人材育成も進めてまいります。

