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

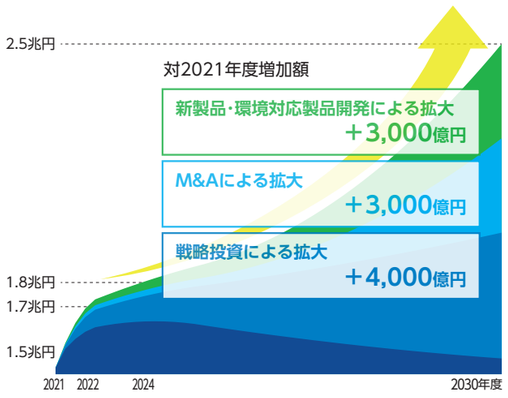
環境行動目標2030 ➡ https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/150/

●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
- ● 7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。

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)

●● 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。

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

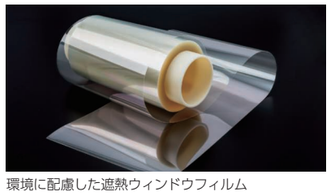
Pick Up

● 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。

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。

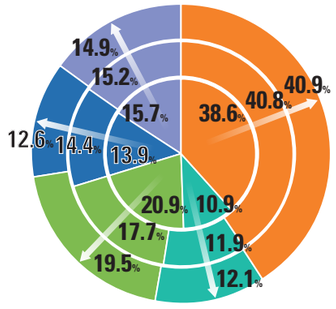
例えば、株主・投資家の皆様には、財務情報、非財務情報を積極的に開示・発信するとともに、エンゲージメントや面談を通じて相互理解と信頼関係の構築に努めています。

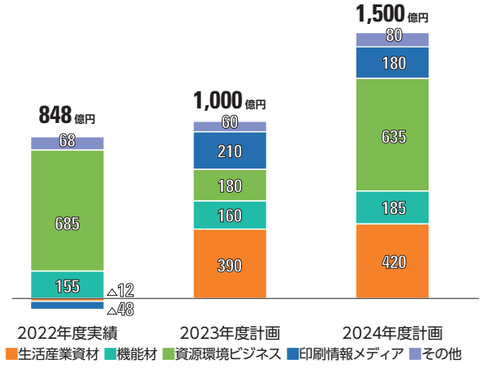
また地域の方々に対しては、企業活動に関する適切な情報提供を行い、グラウンドワークなど地域活動に積極的に参加し、誠実なコミュニケーションを試みる等、信頼関係を重視した関係を継続しています。

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。

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