

# 王子ホールディングスの新たな中期経営計画「中期経営計画 2027」の内容と、それに対する投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの評価

## 成長性(Growth)

- **投資家:** 王子 HD が掲げた大胆な成長目標は投資家から概ね好意的に受け止められています。例えば、2027 年度の連結営業利益目標を 1,200 億円(25 年 3 月期予想 700 億円)に設定したことは、「評価されている」ポイントであり、発表直後に株価が急伸しました([王子HD急伸、28年3月期営業益目標1200億円とする中期計画の骨子を公表 | 個別株 - 株探ニュース](#))。3 年間で総額 2,700 億円を成長分野に投資し、インドや東南アジアといった成長市場を重点市場と位置づける方針も、中長期の収益拡大への意欲として投資家に評価されています([\(\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#))。また、ROE8%以上の資本効率目標や配当性向 50%への引き上げといった株主還元策も織り込まれており、持続的成長と株主利益の両立を図る姿勢が投資家の安心感につながっています([\(\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#))([王子 HD が高値を更新、「中期経営計画」での配当性向 50%など好感 | 財経新聞](#))。
- **業界関係者:** 業界内では、王子 HD の成長戦略は成熟した国内紙需要の停滞を見据えた的確な方向転換と捉えられています。王子 HD は国内競合他社に比べて国内外で複数の収益源を確保し、高い利益率を実現してきた点が強みと評価されており([王子HDIはしっかり、新中期経営計画にポジティブ評価の声も | 株探ニュース](#))、今回の中計でも既存事業の高付加価値化や海外展開による収益基盤強化に着手することは、業界全体の構造変化に対応するリーディング的な動きと見られます。特にパッケージング事業の拡大やバイオマス新素材への投資は、紙離れや脱プラの潮流に沿った成長戦略であり、製紙業界関係者からは「事業ポートフォリオ転換開始」という中計のキーワード通り、従来の紙パルプ事業モデルからの進化を遂げようとする王子 HD の姿勢

に注目が集まっています（[王子 HD が高値を更新、「中期経営計画」での配当性向 50%など好感 | 財經新聞](#)）。

- **メディア:** メディア報道では、新中期計画「2027」の成長戦略のポイントがわかりやすく伝えられています。総額 2,700 億円規模の成長投資計画や、インド南部での段ボール工場建設・ベトナム包装会社買収といった具体策を挙げ、「成長著しいインドや東南アジア地域を重点市場と位置づけ、収益基盤の拡大を図る構えだ」と報じられました（[\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#)）。また、「2027 年度営業利益 1,200 億円、純利益 800 億円、ROE8%」という数値目標や、配当性向 50%への引き上げ・自己株 1,500 億円取得といった財務目標も強調されており（[\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#)）、積極的な成長投資と株主還元策の両面から王子 HD の中計を伝える内容となっています。こうした報道ぶりから、メディアも王子 HD の成長性にフォーカスし、国内外での積極展開と収益力強化への期待感を示していると言えます。
- **アナリスト:** アナリストからも王子 HD の成長戦略には前向きな評価が聞かれます。SMBC 日興証券は 4 月 27 日付のコメントで「アジアの総合製紙メーカーとして更なる成長を目指す姿勢が感じられる」と評価しており（[王子HDはしっかり、新中期経営計画にポジティブ評価の声も | 株探ニュース](#)）、王子 HD が国内外に渡る多角的な収益源を持ち成長を追求している点を高く評価しています。実際、王子 HD は事業ポートフォリオ転換により今後の成長ドライバーをパッケージングや機能性素材にシフトしようとしており、新規事業領域への経営資源投下に対して「成長志向が明確」とポジティブな見解が示されています（[\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#)）。一方で、アナリストは計画達成に伴う課題にも目を配っており、目標達成には海外展開や新素材開発の着実な実行が前提となるため、これらの進捗を慎重に見極めつつ評価を継続する姿勢です。

## リスク(Risk)

- **投資家:** 王子 HD の中期計画には、成長と両輪でリスク管理策が盛り込まれている点も投資家の注目を集めています。ネット D/E レシオ 1.0 倍以内の維持を掲げ、格付けや金利上昇リスクを勘案して政策保有株や賃貸不動産の売

却を進める方針は、財務健全性への配慮として評価されています（[Summary of the Medium-Term Management Plan 2027](#)）。実際、2024～2030 年にかけて 850 億円規模の保有株処分や退職給付信託株の売却を計画するなど、バランスシート圧縮によるリスク低減策が明確に示されています（[Summary of the Medium-Term Management Plan 2027](#)）。これらの施策により得られるキャッシュと安定した営業キャッシュフロー5,000 億円（[Summary of the Medium-Term Management Plan 2027](#)）を原資に成長投資と株主還元を両立させる計画であり、攻めと守りのバランスを取った姿勢が投資家の安心感につながっています。

- **業界関係者:** 業界の視点では、王子 HD が直面するリスク要因として原燃料価格の高騰や紙需要構造の変化、自然災害などが挙げられます。実際、王子 HD は前中計期間中にニュージーランド子会社 Pan Pac の被災などで利益率が低下する局面も経験しており、今回の中計では「24 年度に落ち込んだ利益率の立て直し」を掲げています。業界関係者は、王子 HD がこうしたリスクへの対応策として価格転嫁の徹底や安定操業、競争力強化による既存事業の収益力向上を図っている点に注目しています。低成長事業ではキャッシュフロー経営を徹底し、不採算事業からの撤退（例：オセアニア段原紙事業撤退）にも踏み込むなど、リスク要因を早期に摘み取る構造改革姿勢は業界内でも評価され「資本効率の改善に重点を置いた経営で強固な収益基盤を構築する」方針は妥当との見方が示されています（[王子HD急伸、28年3月期営業益目標1200億円とする中期計画の骨子を公表 | 個別株 - 株探ニュース](#)）。
- **メディア:** メディアは王子 HD の中計におけるリスク対応策にも言及しています。報道によれば、王子 HD は財務戦略として自己資本比率や D/E レシオに配慮しつつ、保有資産の売却を進めることで成長投資の原資を確保する計画であり、「2027 年度 ROE8.0%の収益力強化」と安定的なキャッシュ創出を目指すと伝えています（[Summary of the Medium-Term Management Plan 2027](#)）（[Summary of the Medium-Term Management Plan 2027](#)）。また、「ネット D/E レシオ 1.0 倍以内維持」という目標設定は、金利上昇局面での財務リスク遮断策として報じられました（[Summary of the Medium-Term Management Plan 2027](#)）。一部メディアでは、王子 HD が中計期間中に想定する事業環境リスク（市況変動や需要動向）にも触れ、同社が価格施策やコスト削減で対応する方針であることを紹介しています。総じてメディアは、成長戦略の裏付けとしてのリスクマネジメントの充実ぶりにも注目しており、守りを固めつつ攻める経営計画であると論評しています。
- **アナリスト:** アナリストは、中期計画の達成可能性を評価する上でリスク要因にも目を向けています。王子 HD が掲げる利益目標のハードルは決して低くない

く、原材料高やエネルギー価格動向、為替変動など外部要因が業績に与える影響について慎重な見方もあります。そのため、「計画の前提となる事業環境の変動リスクや新規事業の実現性を注視する必要がある」との声もあり、海外展開やバイオマス新素材事業などの投資が予定通り収益貢献につながるかが重要なポイントと指摘されています。もっとも、アナリストは王子 HD がリスク管理にも配慮している点を評価しており、投資判断においては同社の\*\*自己資本コントロール(ハードルレート適用による投資管理の厳格化など)\*\*や、D/E レシオを睨んだ保守的な財務運営が功を奏すれば、リスクを抑えつつ計画達成に近づけるとの見解も示されています。要するに、リスク面では「攻めすぎない堅実さ」が中計達成のカギであり、その点で王子 HD の計画は現実的な範囲に収まっているとの分析がなされています。

## 海外展開(Overseas Expansion)

- **投資家:** 王子 HD の海外展開戦略は、成長性確保の観点から投資家に好意的に受け止められています。中期計画では、成長著しいインドや東南アジアを「重点市場」に据えており、すでにインド南部アーンドラプラデーシュ州での段ボール工場新設(2024 年稼働予定)やベトナムでの紙器メーカー買収など具体策が動き始めています([\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#))。投資家は、国内需要が伸び悩む中でこれら新興国市場の需要を取り込む戦略が収益拡大に寄与すると期待しています。実際、王子 HD は海外売上高比率が 30%を超えるグローバル企業へと成長しており([経営理念・経営戦略 | 経営方針 | 王子グループ - 王子ホールディングス](#))、それをさらに押し広げる今回の中計方針は、事業ポートフォリオの地理的分散によるリスク低減効果も併せ持つものとして投資家から支持を得ています。「海外で稼げる製紙会社」という王子 HD の評価は投資家の間で定着しており、中計における積極的な海外展開策はその評価を一段と強固にするものとなっています。
- **業界関係者:** 業界関係者から見ると、王子 HD の海外展開強化は日本の製紙業界全体の課題への先行対応とも言えます。国内市場の成熟化と紙需要の減退が続く中で、成長市場であるアジアへ経営資源を振り向けるのは必然との見方が多く、王子 HD がインド・東南アジアでの事業拡大・強化に本腰を入れることは「持続的成長への現実的戦略」と評価されています。特に、海外での新工場建設や M&A のスピードアップが課題として挙げられている点については、業界内でも王子 HD の機動力に期待する声があります。王子 HD は

既にアジア各国で製紙・加工拠点を展開しており、その現地ネットワークとノウハウを活かして海外事業をさらに拡大・深化させることは、業界における日本企業の存在感を高めることにもつながると見られています。「アジア市場を制する者が今後の製紙業を制す」といった声もあり、王子 HD の海外戦略は業界関係者にとって将来像を占う試金石と映っています。

- **メディア:** メディア報道では、王子 HD の新中計が海外展開に重きを置いている点が強調されています。「インド・東南アジア市場を開拓」「海外売上高比率を高める」といったキーワードが見出しに踊り ([\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#))、実際の紙面でもインドでの段ボール工場新設計画やベトナム企業の買収進展など具体例とともに紹介されています ([\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#))。王子 HD がアジア新興国の高い経済成長を取り込むべく動いていること、そして海外生産林の拡大やグローバル展開を通じて持続的成長を図る姿が、日経など経済メディアでも報じられています(※日経新聞 2024 年 1 月の記事でも、前中計での欧州 M&A やバイオマス事業強化に触れつつ、王子 HD が「脱プラに活路」を求め成長投資を拡大と報道 ([王子 HD、製紙に物価高のジレンマ 脱プラに活路: NIKKEI Financial](#)))。こうした報道から、メディアは王子 HD の海外展開を中計の「柱」の一つとみなし、グローバル企業としての同社の動向に注目していることがうかがえます。
- **アナリスト:** アナリストは王子 HD の海外戦略を評価しつつも、その成果の行方を注視しています。SMBC 日興証券は王子 HD について「国内・海外で収益源を複数確保し、高い利益率を実現」とそのグローバル展開力を称賛しており ([王子HDはしっかり、新中期経営計画にポジティブ評価の声も | 株探ニュース](#))、今回の中計でもアジア市場で更なる成長を目指す姿勢にポジティブな見解を示しています。王子 HD が既にアジア各国で培った事業基盤(製紙から加工までの一貫体制や流通ネットワーク)は大きな強みであり、アナリストはそれをテコに中計期間での海外売上拡大が順調に進むと見ています。ただし、為替リスクや各国の景気変動、現地競合との競争など、海外事業特有のリスクにも留意が必要との指摘があります。アナリストは「海外 M&A 案件の統合や新工場の早期立ち上げが計画通りに進むか」を注視ポイントに挙げつつ、総じて王子 HD の海外展開力と中計における積極姿勢を高く評価しています ([王子HDはしっかり、新中期経営計画にポジティブ評価の声も | 株探ニュース](#))。

## 人材戦略(Human Resource Strategy)

- **投資家:** 王子 HD の中期経営計画で直接「人材戦略」に関する詳細は発表骨子では多く語られていないものの、投資家は人材面の取り組みにも関心を寄せています。成長戦略や新規事業創出の裏付けとして、必要な人材の確保・育成ができるかは中長期の企業価値に影響すると考えられるためです。王子 HD は「企業の力の源泉は人財(人的資本)にあり」という人財理念を掲げており([人財の育成について | 社会 | 王子グループ サステナビリティレポート](#))、これに基づきグローバルに活躍できる人材育成や社内体制整備を進めています。投資家の中には、同社がバイオマス新素材など新分野に挑戦するにあたり専門人材の投入や社内のイノベーション文化醸成に力を入れている点を評価する声もあります。持続的成長には人材への投資が不可欠であるとの観点から、王子 HD が人的資本をどのように活用し中計目標を達成していくか、投資家は注目しています。
- **業界関係者:** 製紙業界においては、熟練技能者の高齢化やデジタルトランスフォーメーションへの対応など、人材面の課題が存在します。こうした中、王子 HD の人材戦略は「グローバル人財の育成」「ダイバーシティ推進」「従業員エンゲージメント向上」など多角的な施策で人的基盤を強化しようとしており、業界関係者からも注目されています([人財の育成について | 社会 | 王子グループ サステナビリティレポート](#))。特に海外展開を支えるグローバル人材の育成に積極的で、経営戦略の完遂に向け社内研修を充実させている点は評価されています([人財の育成について | 社会 | 王子グループ サステナビリティレポート](#))。また、安全・コンプライアンスの徹底や人権尊重を人材マネジメントの大前提に据える姿勢は、製紙業界全体のサステナビリティ志向にも合致するものです([人財の育成について | 社会 | 王子グループ サステナビリティレポート](#))。業界内では「人を大切に育て強みに変える」王子 HD の社風はよく知られており、中計の裏で進行する人材戦略が今後の競争力の源になると期待されています。
- **メディア:** 中期計画に関する報道では人材戦略そのものに焦点を当てたものは多くありませんが、王子 HD の開示資料や統合報告書からその方向性を読み取ることができます。王子 HD はサステナビリティレポートで「最も重要な要素は人である」と明言しており、経営理念・パーパスの実践や変革への挑戦、グローバルに活躍することを社員に求める人材理念を示しています(

価値創造の源泉」であるとの考え方（[人財の育成について | 社会 | 王子グループ サステナビリティレポート](#)）があることは、統合報告書などを通じて補足的に伝えられています。例えば、人事本部長のメッセージでは「パーパスを実現する従業員の力を最大限発揮する」との言葉が述べられており、こうした内容が専門誌や統合報告書の紹介記事などで取り上げられることで、王子 HD の人材戦略がメディアを通じ周知されています。総じて、メディアは同社の人材に対する考え方を「人的資本経営」の一環として捉え、中計の実現を支える重要な無形資産であると評価しています。

- **アナリスト:** アナリストは王子 HD の人材戦略を企業の長期的な競争力の源泉とみなし、その動向にも目を配ります。中期計画の数値目標達成には、人材の力が不可欠であり、例えば新規のバイオマス事業を軌道に乗せるには専門知識を持つ人材や研究者の確保・育成が鍵になると指摘されています。王子 HD が掲げる人財理念や人的資本強化策（倫理観の重視や挑戦する風土醸成など）は、持続的な企業価値向上につながる基盤として評価されます（[人財の育成について | 社会 | 王子グループ サステナビリティレポート](#)）。一部アナリストは「中計で示された定量目標の陰には、社員の意識改革や組織能力の向上といった定性的な取り組みが不可欠」と述べており、人材戦略を数値には表れにくい無形資産戦略として重視しています。加えて、王子 HD の従業員エンゲージメント向上や公正な人事処遇制度の整備といった具体的施策にも注目が集まっており（[人財の育成について | 社会 | 王子グループ サステナビリティレポート](#)）、「人的資本の最大化が中計達成のカタリストになる」（企業価値を押し上げる促進剤になる）との見解も聞かれます。

## 知財・無形資産戦略 (Intellectual Property & Intangible Assets)

- **投資家:** 投資家は、設備や財務数値だけでなく、知的財産やブランドなどの無形資産にも注目しています。王子 HD が中計で表明した研究開発投資 500 億円という数字（[Summary of the Medium-Term Management Plan 2027](#)）は、将来の知財創出と新事業育成へのコミットメントとして評価されています。実際、王子 HD はこれまで事業を通じて知財や人財を含めた有形無形の資産を蓄積しながら成長してきた経緯があり、そのストックを活かして新分野に乗り出す力があると見られています。中計ではバイオマス由来の高付加価値素材開発など知財戦略の核となるプロジェクトが提示されており（[\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注](#)

[目録柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#)、「将来のヒット商品や特許収入につながる可能性がある」と期待する投資家もいます。一方で、投資家は知財・無形資産戦略の成果が中長期でどのように利益貢献するかを注視しており、例えば開発中のセルロースナノファイバー材料やバイオマス樹脂が事業化され収益源となるかが評価のポイントになると考えられています。

- **業界関係者:** 製紙業界の関係者は、王子 HD が無形資産である技術力・知見を活かし事業領域を広げようとしている点に注目しています。紙パルプ企業が培ってきた木材資源の化学利用技術は大きな強みであり、王子 HD は「森林由来のバイオマスで新たな高付加価値製品を生み出す」というビジョンのもと、糖液・バイオエタノール、バイオマスレジスト(半導体向け)、バイオマス医薬品などの研究開発を積極推進しています。業界内では、王子 HD のこうした知財戦略について「素材メーカー顔負けの開発力で脱炭素ニーズに応える新素材を創出しようとしている」との声もあり、製紙の枠を超えたイノベーションへの挑戦として評価されています。知的財産のポートフォリオ充実は将来的に競争優位を左右する要素だけに、王子 HD が中計期間中にどれだけ特許や独自技術を積み上げられるか、業界関係者は関心を持って見守っています。また、自社森林資源の持つ環境価値やブランド力といった無形資産を事業に組み込み「サステナブルビジネス」へ転換していく王子 HD の戦略は、業界の中でも先進的な取り組みとして注目されています。
- **メディア:** メディアは王子 HD の知財・無形資産戦略について、主に技術開発や新製品の文脈で報じています。中計に掲げられた「木質バイオマス企業への進化」に向けた研究開発では、森林資源由来のバイオマスプラスチックや医薬品原料、CNF(セルロースナノファイバー)複合材などが具体例として挙げられ([\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#))、これらが実現すれば脱炭素社会への貢献と収益性向上の両立を目指すものだといえられました([\(3861\) 王子 HD 新中期経営計画で成長投資 2,700 億円 インド・東南アジア市場を開拓 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト!](#))。また、「知財戦略の強化は政府方針でもあり、IP(知的財産)事業を強化する企業が評価される」といった市場全体の傾向に触れる解説も見られ、王子 HD の動きはその文脈でも語られています([\[PDF\] 長期ビジョン・中期経営計画 - サステナビリティレポート](#))。例えば専門紙では、王子 HD が国内外で取得した特許件数の推移や研究開発費の増加傾向に触れ、「知財創出による新たな価値創造を中計の柱に据えた」と評価する論調があります。総じてメディアは、王

子 HD の無形資産戦略を\*\*「攻めの研究開発」\*\*として捉え、伝統的な製紙企業が知財を武器にビジネスモデル転換を図る好例として報じています。

- **アナリスト:** アナリストは王子 HD の知的財産・無形資産戦略を企業評価の重要な要素と見なしています。新中計で示された数々の開発テーマは将来の大きな収益源になる可能性がある反面、商業化まで時間を要するものも多いため、その進捗と成果に注視が必要との見方です。例えば、「CNF 複合材やバイオマスレジストといった尖った開発案件がどの程度事業化に結びつくかがカギ」と指摘するアナリストもあり、単なる研究に終わらず知財を事業価値に転換できるかが評価ポイントとされています。一方で、「王子 HD は長年の蓄積により強固な技術基盤と知財資産を持っており、無形資産の活用余地は大きい」との評価もあります。実際、同社の統合報告書でも\*\*「知財・人財を含めた資産蓄積」が成長を支えてきた\*\*と記されている通り、アナリストは王子 HD の知財創造力に一定の信頼を置いています。今後は、中計期間内に具体化する新製品・新技術の収益寄与や、社外とのオープンイノベーションによる知財ネットワーク構築などにも注目が集まっており、王子 HD の無形資産戦略はアナリストにとって同社の企業価値を見極める上で不可欠な観点となっています。