

人事本部長メッセージ

人的資本の価値向上と活用による 経営戦略の実現に向けて

王子マネジメントオフィス 取締役 グループ人事本部長 | 浅谷 和也



王子グループは企業価値の向上・創造の源泉は人財（人的資本）にあるという理念のもと企業活動を展開してきました。人的資本の価値向上と活用の重要性は、グローバルでサステナブルなデジタル社会へ対応した価値を提供・創造する産業構造・事業運営への転換や多様な人財の確保・定着・活用が求められる環境のもと、今後ますます高まると認識しています。

企業価値向上と持続的成長を実現するための基盤を強化する大前提は、人財を一人の人間としてリスペクト（尊重・承認）し、インクルージョン&ダイバーシティを推進することにより一人ひとりの多様な能力を最大限に活用し互いに成長することです。その上で、人的資本の価値向上と活用を促進する人財戦略（適正な人財の確保、配置、育成、活躍）について、以下の取り組みを進めています。

まず、成長から進化へと事業の変革を牽引する多様な人財を確保するために、外部の専門人財の採用に注力しています（21年度7名、22年度18名、23年度54名、24年度62名予定）。内部人財については、グループ公募制度を通じてスキル、経験と意欲を持った人財の戦略強化部門への再配置を進めてきました（22年度19名、23年度17名）。今後は、獲得した人財のスキル・能力（タレント）をよりきめ細かく分析（必要とされる能力の明確化）、把握（データベース化）し、活用（配置、育成）を進め、人財の適正な配置と一人ひとりのキャリア・スキルアップに活かし、個人と組織の成長・進化を推進します。

次に人財の育成においては、従業員個々人の成長、自己実現に留まらず、組織の成長に目を向け継続的に学習・成長・進化する組織づくりを目指し、以下の3点を重点に取り組んでいます。

①リスキリング：昨年度DXリテラシーの底上げを目的に7,000人の従業員を対象にeラーニングを実施しましたが、新たにリスキリングのプログラムを導入し、新しいテクノロジーや市場のニーズに対応できる人財の自律的成長・進化を支援していきます。

- ②グローバル人財育成：海外事業の拡大を念頭に、グローバル人財の選抜育成研修を実施しています。海外派遣候補者として、異文化・海外ビジネス理解から主体的コミュニケーションなどを磨いています。
- ③営業人財育成：従来の既存製品・既存顧客対応型営業から価値創造型営業へ転換を図り、新たな価値を市場に提供できる人財を育成していきます。

次に、人財のエンゲージメントを高め最大限の活躍を後押しするために、今年度より経営陣によるタウンホールミーティングを広く実施していきます。経営層と従業員が直接対話する場を設けることにより、経営理念・パーパス（存在意義）・経営戦略・個々に期待される役割・課題を理解し、さらには個々人の多様な意見、アイデアが活かされチャレンジできる風通しのよい自由闊達な風土の醸成を図ります。また、勤務地限定制等の多様な働き方の拡充等によりワークライフマネジメントの向上を図ります。

最後になりますが、企業も人財もさまざまなステークホルダーをはじめとした社会からの要請に基づきさまざまな価値を提供しています。これからも、我々は社会からの要請・期待されていることに誠実に応えること（Compliance）で企業価値の向上を推進していきます。

王子グループ人財理念

経営理念・存在意義（パーパス）・経営戦略（長期ビジョンを含む）の実践による持続的な企業価値向上

人的資本強化における目指す姿＝王子グループ人財理念を体現する人財の確保、育成

王子グループ人財理念

高い倫理観 | 経営理念・存在意義・経営戦略の理解と実践 | 変革意識と挑戦
自己研鑽と組織の成長・進化への貢献 | 世界を意識した行動

従業員一人ひとりが活躍し、能力を最大限発揮 多様な価値観・発想からクリエイティブな成果を通じたイノベーションの実現

多様な人財の
能力開発・キャリア形成

ワークライフマネジメント向上
（多様な働き方・健康経営）

従業員一人ひとりの意識（行動）改革、管理職による部下の成長・進化を促すマネジメント

3つの基盤

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）
人権の尊重、インクルージョン&ダイバーシティ
コンプライアンス・安全・環境の徹底

人財戦略

王子グループ人財理念

王子グループは、グローバル企業として「領域をこえ 未来へ」歩むとともに、「成長から進化」することを目指し、経営理念・パーパス（存在意義）・経営戦略（長期ビジョンを含む）を実践していきます。

これらを実践していく上で、また、世の中に求められる、必要不可欠な企業として存続していくために、最も重要な要素は、「人」であると考え、「企業の力の源泉は人財（人的資本）にあり」という大原則のもと、王子グループ人財理念に従って、人財確保、人財育成に取り組んでいます。

王子グループ人財理念として、まず、従業員一人ひとりに、高い倫理観を持つことを求めています。その上で、経営理念・パーパス・経営戦略を理解し、実践すること、変革意識を持ち挑戦すること、自己を研鑽し、組織の成長・進化に貢献すること、そして、世界を意識して行動することを求めています。

人的資本強化における目指す姿は、この王子グループ人財理念を体現する人財の確保、育成になりますが、その大前提となるものが、「コンプライアンス・安全・環境の徹底」、「人権の尊重」「インクルージョン&ダイバーシティ」、「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）」であり、この3つこそが、人財育成、社内環境整備方針の基盤となります。

この3つの基盤をしっかりと整えた上で、従業員一人ひとりの意識（行動）の改革や、管理職による部下の成長・進化を促すマネジメントを通じ、多様な人財の能力開発・キャリア形成およびワークライフマネジメント向上を促していきます。

これらにより、価値創造の源泉となる従業員一人ひとりが活躍し、能力を最大限に発揮することや、従業員の多様な価値観・発想からクリエイティブな成果を通じてイノベーションを実現させることで、王子グループ人財理念を体現する人財の確保、育成につながり、この一人ひとりの人財が、経営理念・パーパス・経営戦略（長期ビジョンを含む）を実践することで、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

インクルージョン&ダイバーシティ

王子グループでは、全ての従業員に対して、経営理念、パーパス、人財理念など、核となるものについては、共通の価値観を求めています。

さらに、王子グループは、人種、国籍、民族、出身地、思想信条、価値観、宗教、年齢、性別、性的指向、性自認、障がい、社会的身分、社内的地位等に関わらず、従業員一人ひとりの多様な価値観、発想、能力を最大限に活用し互いに成長することで企業の競争力強化に結びつく「個人・組織の活性化」に向

け、「インクルージョン&ダイバーシティ」を推進しています。

サステナビリティ推進委員会において、半期ごとに、グループを横断したダイバーシティ推進方針・目標の共有を行うとともに、グループCEOを最高健康責任者とし、健康経営に取り組んでいます。

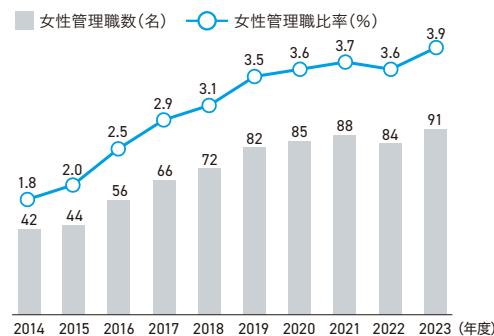
女性管理職、新卒採用女性総合職比率

女性活躍推進については従業員301人以上の国内連結子会社16社を対象に、女性管理職比率5.5%（2025年3月末）を目標に取り組んでいます。2024年3月末時点で女性管理職比率は3.9%となっています。

また、王子グループ主要会社の新卒総合職は、優秀人財の確保や業務効率化の観点より、2018年度入社者から、王子マネジメントオフィスにて一括で採用しており、新卒採用女性総合職比率30%を目標とし、将来の女性管理職候補の人財確保に努めています。2024年度は28名を採用し、新卒採用女性総合職比率は40.6%でした。併せて、性差の無い育成を目指し、管理職手前の男女総合職を対象とした「キャリアアップ総合職研修」などを実施し、育成を図るとともに、保育園「ネピア ソダテラス」の開設（東京都江戸川区）や、早期育児休職復帰者への保育所補助制度などにより、従業員の仕事と育児の両立を支援しています。

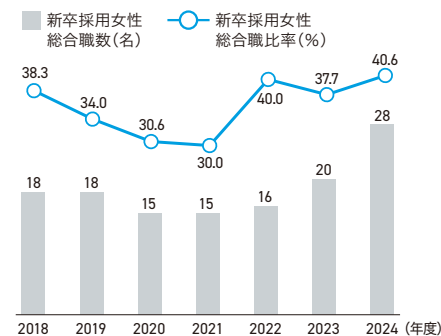
保育園「ネピア ソダテラス」は、上述の従業員の仕事と育児の両立支援の他、企業の社会的責任から待機児童対策に寄与することも目的としており、当社グループ従業員だけでなく、地域住民の方々にもご利用いただいています。（2024年3月末現在 従業員ご子息6名、地域住民の方のご子息14名）

女性管理職比率*



*2023年度実績は第三者保証を受けています。算出方法P.98参照

新卒採用女性総合職比率



男性育児休業取得率

王子グループでは、従業員数301名以上の国内16社を対象に、男性の育児休業取得100%を目標に掲げ、男性の家事・育児への参加を積極的に推進しています。2023年度では、3交替の製造現場もあわせて92.5%となっています。

障がい者雇用率

障がい者雇用については、2007年7月に知的障がい者を主体とした障害者雇用促進法の特例子会社「王子クリーンメイド（本社ビル清掃業務）」を設立する等、積極的に取り組んできました。「グループ適用制度（関係会社特例）」が適用される6社（王子ホールディングスを含む）での障がい者雇用率は、2.48%で法定雇用率（2.5%）の達成へ向けて、今後もさらなる障がい者の雇用拡大を推進していきます。

外国籍従業員

多様性の実現において、グローバル人財の育成を重要なテーマとして、位置付けています。王子グループ国内主要会社の新卒総合職は、優秀人財の確保などの観点より、王子マネジメントオフィスにて一括で採用しており、国内グループ会社の将来の管理職候補として、2024年度は3名の外国籍総合職を採用しています。今後も一定数を継続して採用し、管理職への登用も進めていきます。2024年3月時点の外国籍総合職は22名で、そのうち9名が管理職として海外グループ会社の現地事業の運営管理等を行っています。

王子グループ従業員の約38千名のうち、海外グループ会社従業員比率は57.5%（2024年3月末時点）となっており、海外グループ会社の経営者や管理職は、現地採用者が中心となっています。2019年には、外国籍従業員を当社のグループ経営委員として登用しました。

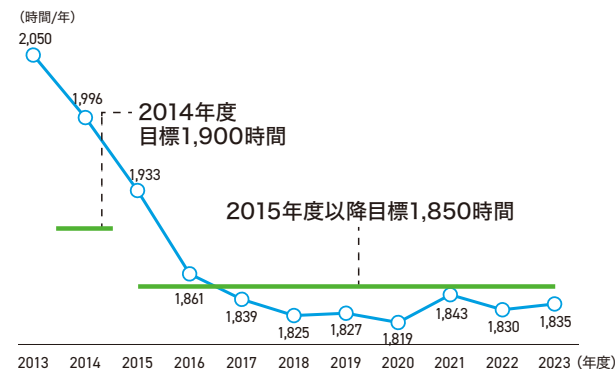
キャリア採用

経営戦略の迅速な実現に向けた人財の確保を目的に、キャリア採用を継続的に実施しており、2023年度に54名（王子マネジメントオフィスによる採用者）を採用し、うち28名が管理職として活躍しています。今後も一定数継続して採用し、管理職への登用も進めていきます。また、アルムナイ人財（定年退職者以外の退職者で再入社した者）の活用として、社外で有効な経験を積んだ人財の登用も進めています。

総労働時間

2014年度より、働き方改革の一環として、生産性の向上、労働時間の長さに捉われない働き方の実践を目的に、業務効率化、フレックスタイム制・在宅勤務の活用、年休取得の推進により、総労働時間の削減に取り組んでいます。現在は、年間総労働時間1,850時間を目標（王子グループ本社地区26社）とし取り組みを進め、2023年度の実績は1,835.3時間でした。

総労働時間削減の実績（王子グループ本社地区26社）



LGBTQ

「王子グループ企業行動憲章」「王子グループ行動規範」に基づき、王子グループにおいて、性的マイノリティの当事者を含めて、多様な人財が活躍できる職場環境を醸成することを目的として、「王子グループLGBTQハンドブック」を作成しました。また、2024年4月1日より性的マイノリティに関する外部相談窓口（王子グループ全従業員対象）を設置しています。

健康経営

2020年10月に「王子グループ健康宣言」を制定し、最高健康責任者（グループCEO）のもと、従業員の健康の確保に取り組んでいます。会社とグループの各健康保険組合・労働組合、各事業所の産業医が連携して健康増進活動を推進し、従業員が健康で生き活きと活躍できる職場づくりを目指した取り組みを行っています。2024年3月に、2021年度より引き続き4回目となる健康経営優良法人2024（大規模法人部門）の認定を受けています。

<健康経営の取り組み事例>

- ・健康診断、ストレスチェックの実施
- ・健康相談窓口の設置
- ・インフルエンザワクチン（職域接種、費用補助）
- ・通院のための保存休暇の時間単位利用
- ・長時間労働の削減

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）

価値創造の源泉となる人財を活用し、経営理念・パーパス（存在意義）を実践し、経営戦略（長期ビジョンを含む）に沿った課題を確実に遂行するため、実力主義に基づく公正な処遇と、エンゲージメント向上を目指しています。

人事・賃金制度（役割等級制度、定年延長、研究員の裁量労働制）

「実質的年次」から「役割期待」および「成果」を基準とする実力主義の人事制度として、「役割等級制度」を適正に運用し、従業員一人ひとりが、その保有する能力を通じて発揮した役割の大きさに応じて、処遇しています。

また、高年齢者にも、生き活きと活躍してもらうことを目的に、2017年度より、会社生活で培った知識、技術、技能を存分に発揮し、意欲をもって働けるよう、国内主要グループ会社にて、「65歳定年制」を導入し、また、2023年度より、一定の条件を満たす従業員を対象に、最長67歳までの再雇用制度を導入しました。

特に高度な専門知識を有する研究員には、「認定研究員制度」や「クリエイティブ人財育成制度」により、働き方の裁量を与え、研究に集中できる環境を提供することで、多様な価値観・発想からクリエイティブな成果を通じたイノベーションの実現を推進しており、2022年度より、それ以前と比較し、「クリエイティブ人財育成制度」の対象者を、約2倍に拡大しています。

研修

<グローバル人財育成>

王子グループ人財理念に沿って人財育成を進めるため、キャリアステージに応じた王子グループ内研修を充実させています。中でも経営戦略の完遂に向けてグローバル人財の育成に積極的に取り組んでおり、2023年度は22名を対象に海外駐在員候補の母集団の拡充を目的にグローバルインテンシブプログラムを約半年をかけて実施しました。



研修に参加したOji Asia Packagingの皆さん

また、海外事業会社のローカル人財育成を支援すべく、人財交流・育成拠点「王子グループ富士研修センター」にて東南アジアエリアの幹部候補27名を対象にアセスメント研修を実施しました。

<DXリテラシー教育>

ビジネス（戦略～作業）とデジタル（システム、情報、データ）を一体化することにより、経営課題を効果的に解決、新たな価値を創造し、企業として生存、成長、進化させるデジタル・リテラシー（基本知識・スキル・マインド）をDX教育により全従業員が身につけるため、国内40社の間接部門従業員および、海外駐在員の約7千名を対象にeラーニングを実施しました。

主な研修ラインナップ（王子マネジメントオフィス主催）

目的	研修名	対象	内容
グローバル人財育成	グローバルインテンシブプログラム	海外駐在員候補者	HD役員とのタウンホールミーティング 海外駐在員との交流 グローバル人財としてのスキルの習得
	アセスメント研修 (Oji Asia Packaging)	東南アジアエリアの幹部候補者	海外事業会社の外国籍人財を日本に招聘し育成を支援 HD役員とのタウンホールミーティング 国内事業会社従業員との交流 東南アジアエリアにおけるグループの方向性をプレゼンテーション
DXリテラシー教育	DXリテラシー教育 (eラーニング)	国内40社間接部門従業員 海外駐在員	DXリテラシーを身につける
管理職研修	新任管理職研修	新任管理職	管理職の責務、人事制度および評価者訓練
	新任部長研修	部長クラス	CEOとのタウンホールミーティング 部門戦略の実現に求められる知識とスキルの習得
管理職育成	キャリアアップ総合職研修	管理職手前の総合職	管理職に求められる役割の認識と、課題設定および解決能力の向上
キャリアデザイン	若手総合職キャリアデザイン研修	入社3年目総合職	自身の能力の棚卸を行い、キャリア自律のための目標設定
能力開発支援	Personal Empowerment制度	対象資格取得者	自律的なキャリア形成への支援

グループ公募制度

従業員の意思に基づく自律的なキャリア形成を促進し、意欲の高い人財の適正配置、有効活用により、事業の強化、組織の活性化、従業員エンゲージメント向上を図ることを目的として、2022年度から国内グループ会社正規従業員および海外駐在員を対象として公募制度を実施しています。

2023年度は、パーパスおよび長期ビジョンの実現に向け、森を育て、森を活かすこと、グローバル化の推進に直結する王子グループ3社4部門で公募を実施し、合計17名の従業員が異動しました。

副社長メッセージ



グリーンイノベーションで、 次世代の中核事業を育成する

王子ホールディングス 代表取締役副社長
副社長グループ経営委員

進藤 富三雄

■ グリーンイノベーションの推進

王子グループの事業の根幹は森林であり、その森林資源を活かした製品を創造し、希望あふれる地球の未来の実現に向けて時代を動かしていくことは当社の変わらぬ使命です。

王子グループが所有する豊富な森林資源と、150年にわたって培ってきたコア技術を最大限に活用することで、将来の展望（先の姿）が予想でき、循環型社会を実現させることで企業価値を向上させ、事業の発展につながると考えています。

当社は森林資源をベースに、「環境配慮型製品」「木質由来の新素材」「メディカル&ヘルスケア」の3つの領域で、既存事業の枠を超え、木質成分を活用して事業化につなげるための開発・製品化を進めています。

環境配慮型製品

中でも早期拡大を目指しているのが環境配慮型パッケージング事業です。主力事業の一つである包装資材分野において、化石資源由来のプラスチック製品から、環境配慮型の紙製品への置き換えを通じ、社会全体のプラスチック削減に寄与する取り組みを進めています。他にも、ポリエチレンでラミネート加工されたチルド向け紙容器・紙コップや、アルミ付き紙容器から紙製品へリサイクルする、マテリアルリサイクルシステムの構築を通じて、循環型社会の実現に貢献しています。[\(P.59\)](#)

木質由来の新素材

次世代の中核ビジネスになるのが、紙以外の素材開発です。糖液、バイオエタノール、バイオマスプラスチックなど、「非可食である木材を原料とした木質由来の新素材」の研究開発を進めています。

木質由来の糖液に関しては、既存の石油化学製品（ゴムや繊維、医薬品など）をバイオマス製品へと転換するための重要な基幹物質の一つとして位置付けています。各メーカーや研究機関からの引き合いも多く、バイオマス製品の普及に向けて連携を強化していきます。

木質由来のバイオエタノールに関しては、現在、米子工場で年間生産量1,000kL規模のパイロットプラントを建設しており、2024年度末までの稼働開始を目指しています。このパイロットプラントでは糖液も製造でき、各々の生産効率や品質を確認し、コストや二酸化炭素（CO₂）排出量を試算し、2030年度にはバイオエタノールとして年間10万kLの商用規模へとスケールアップすることを目標に、課題の抽出や高効率化を図る予定です。

このバイオエタノールの用途の一つとして考えているのがSAF（持続可能な航空燃料）です。日本政府は2030年までに航空燃料全体の10%をSAFに置き換える目標を掲げています。当社としては、まずはパイロットプラントの開発を通じて、価格競争力のあるプロセスに仕上げ、その上で収益力のある事業に育成していきたいと思います。また、10万kLのエタノールを生産するには、中規模の製紙工場が生産するパルプ全量が必要になります。言い換えれば、バイオリファイナリー[※]専用の工場が必要になるということです。紙の需要減少に伴い生産拠点の集約を進める中で、バイオリファイナリーの製造に適した立地、ユーティリティ条件なども考慮しながら、2030年～2040年の中長期視点で、既存の製紙工場からバイオリファイナリー製造工場への切り替えも含めた生産供給体制の最適化を図っていきます。

※ 再生可能資源であるバイオマスを原料にバイオ燃料や樹脂などを製造するプラントや技術

バイオエタノールに加え、木質由来のバイオマスプラスチックの取り組みも進めています。バイオマスプラスチックの国内需要は2030年には約200万トンに上るとの試算もあり、従来の化石資源由来のプラスチック製品からの置き換えに取り組んでいきます。基幹物質となる木質由来の糖液とバイオエタノール、バイオマスプラスチック全体で、2030年度には100億円の売上規模にまで事業を育成したいと思えます。

メディカル&ヘルスケア

「メディカル&ヘルスケア」の領域では、木質から取り出されるヘミセルロースという成分をもとに、関節炎治療薬や血液抗凝固薬の開発（創薬）に取り組んでいます。ヒト向けの血液抗凝固薬に用いられるヘパリンは主に動物からつくられているため、動物の感染症流行によって供給が不安定になるリスクを抱えています。また、動物由来の薬を望まない人もいる中で、木質由来へと変えていくことでの課題解決にもつなげます。ヒト用医薬品（ヘパリン）はグローバルで約1～2兆円、動物用関節炎治療薬はグローバルで約500億円の市場があると言われており、これら創薬を通じて2030年度には100億円規模の売上達成を目指します。

こうした素材開発はいずれも、パルプの使用量の減少に対する収益力の向上といった効果だけでなく、セルロース（パルプ）以外の木質成分を有効活用できる点でも持続可能な取り組みです。

それ以外に、セルロースナノファイバー（CNF）については現在、技術面でさまざまな試みを進めており、化粧品や塗料用途、卓球のラケットなどに使われ始めている他に、天然ゴムやポリカーボネートとの複合材の開発や燃料電池部材の開発など、新しい用途の探索、実用化を進めています。このCNFでは、製造時のCO₂排

出量やコストに課題を認識しており、CNF創造センター内での製造実証を通じて、効率化も含めた研究開発を進めています。

グリーンイノベーションを支える要素

グリーンイノベーション推進体制

グリーンイノベーション推進の中心的役割を担うイノベーション推進本部では、2023年7月に、研究部門を2つのユニットに分ける大規模な組織変更を行いました。具体的には、木質成分の新たな価値をバイオビジネスへとつなげる「バイオリファイナリーユニット」と、環境配慮型パッケージング事業を中心とした「シート&コンバーティングユニット」です。情報共有と研究開発の方向性の確認をより円滑に進められる体制に整えたことで、収益に直結する新製品や新素材の創出力が強化されました。[\(P.54\)](#)

豊富な森林資源とグローバルネットワーク

グリーンイノベーションを進める上で、王子グループにとって何よりの強みとなっているのが、豊富な森林資源です。日本国内に約18万ha、海外に約29万haの生産林を有し、年間の木材生産量は700万トンに達しています。海外生産林は、2030年度には40万haまで拡大していきたいとの目標も掲げています。

バイオマスが石油を代替するならば、私たちの保有するこの森林は、枯渇しない油田のようなものです。植林地を取得していく上では、FSC®やPEFCなどの認証取得を対象林地の一つの要件として、さらに先住民や少数民族、地域住民とトラブルが発生している植林地は対象から除外する方針としています。

また、もう一つ強みとして挙げられるのがグローバルネットワークです。王子グループは業界に先駆けて海外事業を拡大してきた

ことで、海外の研究機関やパートナー企業との連携を通じて、最先端の技術を取り入れられるネットワークを構築してきました。今後、森林資源を活用してグリーンイノベーションを展開していく上で、このネットワークは大きな強みを発揮すると期待しています。

生産拠点の最適化

紙の需要減少に伴い、生産拠点の集約は避けられません。王子グループの各工場は、取り扱っているパルプや抄紙機など、それぞれに特色があります。そのような中で、いかに紙の品質や生産効率を維持しながら、生産拠点の最適化を図っていくかが課題です。先述したバイオリファイナリー製品の製造という視点でも、紙の品質や生産効率の追求以外に、考慮しなければならない要素が多々あります。国内外の動向にアンテナを立て、当社の中長期視点での絵姿を描きながら、慎重かつスピーディに検討を進めていかな



ければなりません。

人財育成

また労働人口の減少に伴い、人財の確保が難しくなっている中で、生産現場における人財育成も課題です。長年工場生産を支えてきたベテラン操業員が退職していき、彼らが持っていたノウハウや操業の勘所が失われつつあり、また若手の教育係であったことで、これまで蓄積してきた技術やノウハウを、これまでのような形で伝承していくことが難しくなっています。短期的にはeラーニング等を活用して全社規模での講習等を実施することで対応していますが、中長期視点では、AIの活用などを通じて生産の自動化・最適化を図っていく必要があります。

王子グループがこれまで150年存続できてきたのは、豊富な森林資源やインフラに加えて、それぞれの時代で諸先輩方が柔軟に対応し、そこから技術や知識を受け継ぎ、改善を加え、また、パーパス（存在意義）に象徴される理念をDNAとして継承してきたことによるものが大きいと考えます。それぞれの時代のニーズに応じて価値を生み出すのは、いつの時代も「人」です。人財育成はこれまで同様に、経営基盤を支える中核です。

サステナビリティの推進

グリーンイノベーションの推進と並行して注力しているのがサステナビリティの推進です。王子グループは、長期的に目指す姿に「カーボンニュートラル」や「ネイチャーポジティブ」を掲げています。当社を含めた世界的な森林関連企業10社で設立したISFC（International Sustainable Forestry Coalition）での活動を通じて、気候変動や生物多様性、森林減少など、地球規模の問

題解決に貢献することを共通課題として共有しています。2024年2月には「環境行動目標2030」を一部改訂し、持続可能な森林経営と生態系を保全・回復する取り組みを通して世界のネイチャーポジティブに貢献する姿勢を明確にしました。

カーボンニュートラルに向けた取り組み

脱炭素については2050年度のネット・ゼロ・カーボン目標を長期ビジョンに掲げ、そのマイルストーンとして、2030年度にはGHG（温室効果ガス）排出量の70%削減（2018年度比）を目標としています。この70%のうち、20%は実排出量の削減を通じて、

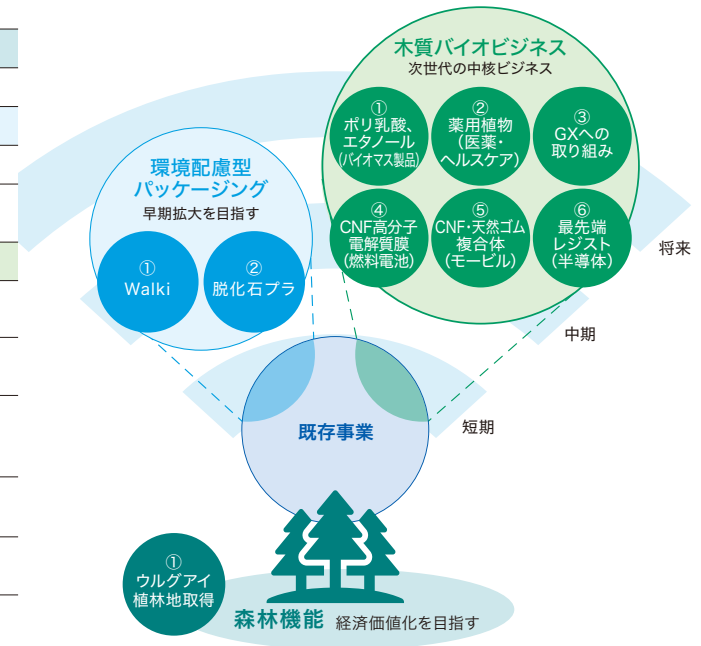
残りの50%は森林のCO₂純吸収量の拡大を通じて、削減目標の達成を図ります。

実排出量削減に向け、2030年までに石炭ボイラを全廃

実排出量の削減に向けて最も重要になるのが、国内の石炭専焼ボイラからの脱却です。約1,000億円を投じて、2030年度までに国内の石炭専焼ボイラを全廃し、これにより約1,000千t-CO₂eのGHG排出量の削減を図ります。2021年に王子マテリア名寄工場、2023年には王子エフテックス江別工場において、計2基の石炭ボイラを停止しました。また現在、さらに2基の石炭ボイラの停

持続的な成長に向けた取り組み

森林機能	
①	▶ ウルグアイにて植林地を取得
環境配慮型パッケージング	
①	▶ 欧州の最先端環境配慮型パッケージング企業の買収
②	▶ プラから紙製品へ年間5,000t置換 ▶ 廃プラスチックの100%を再資源化
木質バイオビジネス	
①	▶ 世界初、ベンチプラント規模でポリ乳酸の合成に成功 ▶ 糖液・エタノールのパイロット設備は計画通り進行中
②	▶ 甘草の大規模栽培技術を確立 ▶ 遊休地を活用してさらに栽培地域の拡大検討
③	▶ e-methane製造事業のアライアンス締結 ▶ 30年度石炭専焼ボイラ全廃に向けて推進中 ▶ 政府/民間が共同出資するGX推進機構へ参画
④	▶ 高性能かつフッ素フリーな燃料電池材料の開発に成功（山形大学と共同研究）
⑤	▶ 寸法安定性、高強度、熱安定性に優れた複合材の量産試作設備導入を実施
⑥	▶ 最先端の微細加工に対応したフッ素フリー半導体材料の開発に成功



▶ 決算説明会資料



止に向けた準備も進んでおり、2027年度には完了する見込みです。その他の石炭ボイラについても、目標年である2030年をできるだけ前倒しできるよう、対応を加速して進めています。

また石炭ボイラ停止に伴う移行段階の代替燃料としては、CO₂排出原単位が少なく、実用性を鑑みてLNGなどガスへの転換を進める計画です。パルプ製造時に副生するバイオマス燃料である黒液や、古くから活用してきた水力発電はもちろん、保有する土地や建屋を有効活用しながら太陽光発電設備の拡張や風力発電の検討など、再生可能エネルギーの利用も拡大します。また、ネット・ゼロ・カーボンに向けて水素、アンモニア、e-methane (e-メタン) 等の燃料への転換についても、それぞれのメリット・デメリットや、世界的な動向を見極めながら進めていきます。また、ただグリーン燃料の供給を待つだけでなく、国内ではe-メタン製造の共同検討について東京ガス株式会社様と提携しました。

さらに、カーボンニュートラル達成に必要な不可欠な省エネ投資他を実施しており、売上高当たりのエネルギー消費原単位での削減量は、年1%削減の目標を上回る、平均5.0%減を直近5年間で達成するなど、順調に進捗しています。

森林のCO₂純吸収量の拡大

森林のCO₂純吸収量の拡大に向けては、2030年度までの目標である海外生産林40万haに対し、2023年度末時点で約30万haとなり、2023年度のGHGネット排出量は2018年度から28.1%削減できました。人類は、水や森林などの自然資本に強く依存しており、自然資本の保全・回復のためにも森林を健全に育て、適切に活用することでサステナブル社会の一翼を担えと考えます。

ネイチャーポジティブに向けた取り組み

森林資源は、水源涵養や土砂災害防止、CO₂吸収など、多面的でかつ環境・社会的に極めて重要な公益的機能を持っています。当社は、森林資源が持つ生物の多様性を保全・回復する取り組みとして、国内外で保有・管理する約64万haの森林で、生態系に配慮した事業活動や希少動植物の保護・育成を行っています。木材生産を目的とする生産林で木を植え、育て、伐採した後に再植林して森林を維持している他、全体の25%に当たる約16万haを、生物多様性や流域の保全などを目的とする環境保全林としています。

環境保全林が43%を占めるブラジル/CENIBRA社では、生息する動植物のモニタリングを実施しています。また2023年度は、国内に約650ある社有林の生物多様性の豊かさをスコア化し、水の涵養量も調査しました。2024年度は、生物多様性調査

で特にスコアの高かった山林を複数箇所選定し、ドローンやAI解析などの最新技術を活用した現地調査を進めていきます。当社は国内製紙業界をリードする形で、2024年度から早期採用者 (Early Adopter) としてTNFDの提言に沿って、順次情報開示を進めながら、木材生産に加えて、希少種の保全や自然回復、水環境保全や炭素固定促進など、地域社会と協力しながら、森林価値の最大化に資する取り組みを続けていきます。

■ ステークホルダーの皆様に向けて

王子グループは国内外で保有・管理する森林を適切に管理し、その多面的機能を高めて持続可能な社会の実現に貢献するとともに、生物多様性、気候変動、人権などサステナビリティ関連のリスクと機会を経営戦略に反映し、企業価値向上を図ります。

そしてグリーンイノベーションにより、糖液、バイオエタノール、バイオマスプラスチックおよびフィルム、CNF、医薬品などの領域で、木質由来の素材・ソリューション開発に向けた動きをグローバルで加速していきます。パーパスが示すように、我々の事業の根幹は森林であり、その森林資源を活かした製品を創造し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が使命です。

この先どのような森林を作り、その森林が生み出す素材からどのような価値を社会に届けていけるのか、さまざまな可能性・方向性の中から模索し、次世代へとつなげていきたいと思っておりますので、ご支援よろしくお願いたします。

グリーンイノベーション

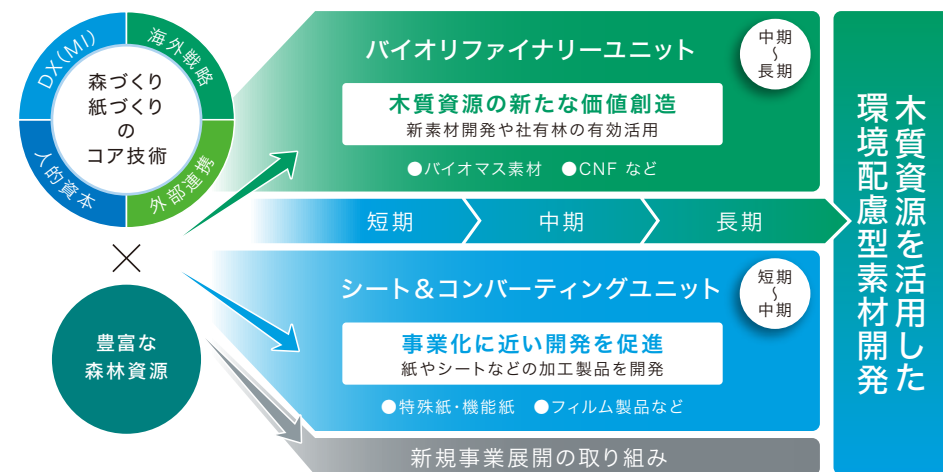
イノベーション推進本部が目指す姿

木質資源を余すことなく活用し、社会課題を解決することが、私たちの役割です

CO₂ 排出量削減やプラスチック使用量削減などの世界的な環境課題の解決に向け、再生可能な森林資源を豊富に有する王子グループは、その資源を活かしたグリーンイノベーションに注力しています。イノベーション推進本部では、王子グループならではの新素材を生み出すことで、革新的価値の創造と事業領域の拡大に貢献しています。

王子グループの成長と深化を達成するための研究開発方針

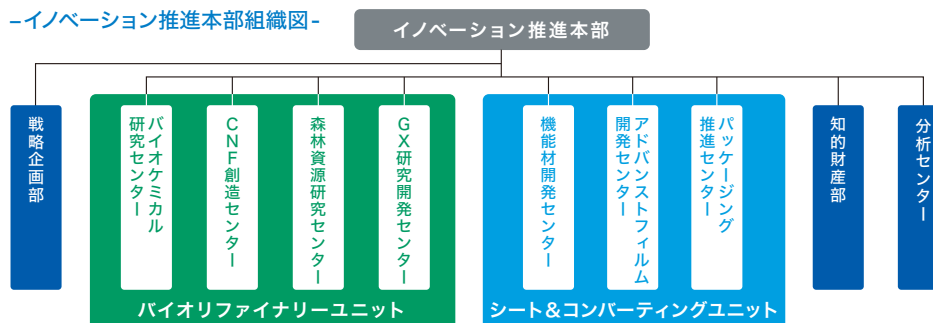
イノベーション推進本部は、150年以上にわたる「森づくり」や「紙づくり」で培われたコア技術を基盤に、新たに加わった海外企業からのノウハウを蓄積し、研究開発を深化させています。また、DX推進として「マテリアルズ・インフォマティクス (MI)」を導入することで材料開発を促進し、さらに、大学や外部研究機関、スタートアップ企業との連携を進め、2つのユニットで研究開発体制を強化しています。このような堅固な体制のもと、木質資源を活用した環境配慮型素材開発を目指しています。



研究開発体制

イノベーション推進本部では、日々変化する社会のニーズに対応するため、研究開発部門を2つのユニットに分け、スムーズに情報交換や研究開発の方向性を確認できる体制を構築しています。「バイオリファイナリーユニット」では、中長期の事業の核である木質バイオビジネスの育成に向け、木質成分に関する新しい価値を創造するための研究開発活動を行っています。また、「シート&コンバーティングユニット」では、より市場に近い短期・中期の取り組みとして、脱プラスチックや環境配慮型素材に関連する、事業に直結した開発を進めています。さらに、緊急性の高いプロジェクトや将来性のある開発については、戦略企画部を中心に新たな事業化を進め、新規事業展開のため分社化したケースもあります。また、知的財産部や分析センターは、王子グループ全体の研究開発を支援しながら事業に貢献しています。

-イノベーション推進本部組織図-



新部門の発足について

2023年に行った組織変更で、従来の組織に加え、GX研究開発センターと森林資源研究センターを設立しました。GX研究開発センターでは、木質成分を活用した技術革新やCO₂の排出量削減に取り組んでいます。森林資源研究センターは、森林資源の有効活用や森林機能 (CO₂ 吸収、水源涵養、生物多様性保全、他) の活用に向けた研究を行っています。



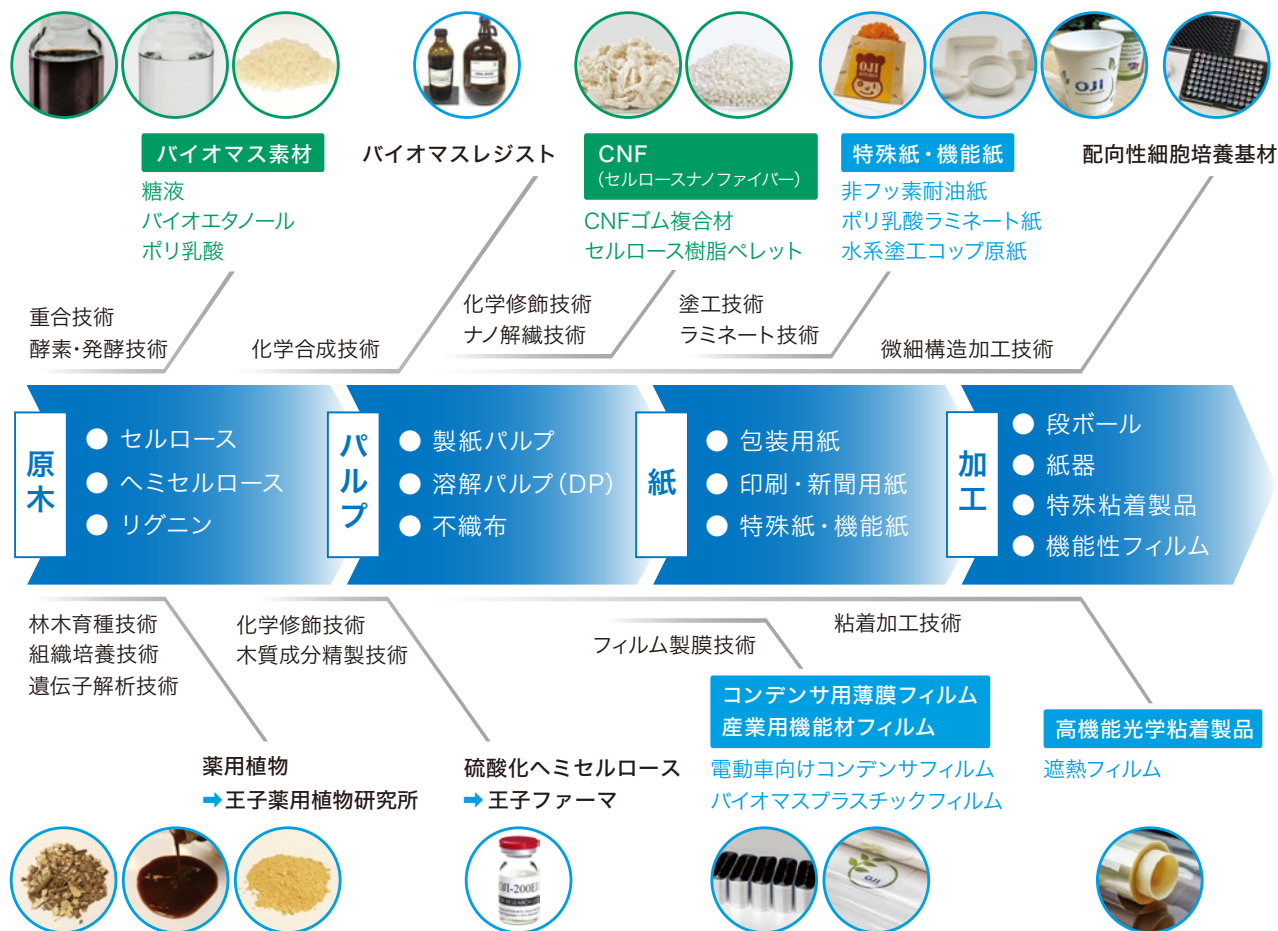
▶イノベーション推進本部Webサイト

イノベーション推進本部の活動内容や開発品などをより詳しく紹介しています。

社会的課題の解決に向け、森林資源を余すことなく活用するグリーンイノベーション

イノベーション推進本部は、森林資源とさまざまな技術を組み合わせて、お客様や社会のニーズに合わせた独自の製品を開発しています。

森林資源とコア技術を活用して開発されている主な素材・製品



イノベーションと知的財産

王子グループのイノベーションと知財マネジメント

知的財産は王子グループが積み重ねてきたさまざまなイノベーションの結晶です。イノベーションをドライバーにした経営戦略の実行のために知財をいかに効果的に活用していくかという戦略を立案し、その成果物やノウハウを適切に管理することで、創造された企業価値の事業化・製品化に結び付け、お客様と社会のさまざまな課題解決に役立てていきます。

● 基本方針

王子グループは特許、実用新案、意匠、商標、ノウハウなどの知的財産を重要な経営資源と位置付け、事業競争力の源泉として積極的に活用していくことを目指しています。また、新たな事業形成においても積極的に活用していきます。

● 知的財産管理

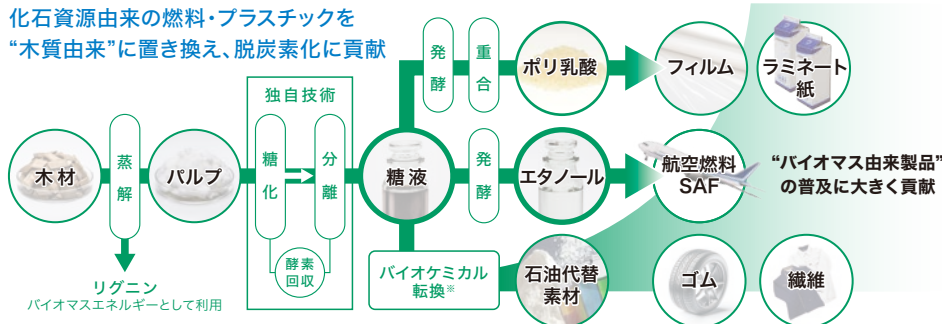
王子グループの知的財産権は、王子ホールディングスが集中的に管理および保有しており、グループ方針に基づいて権利取得や権利行使を行うとともに、王子グループ各社へのライセンス供与を通じてグループ全体での有効活用に努めています。

● 知的財産戦略

王子グループでは、経営施策と連動した知的財産活動を行っており、脱炭素社会の実現に向けてグリーンイノベーションの知的財産権の取得・活用を強化し、企業価値の創造と持続可能な成長を推進しています。

木質資源を原料とする“バイオものづくり技術”の開発

化石資源由来の燃料・プラスチックを
“木質由来”に置き換え、脱炭素化に貢献



※ バイオケミカル製造を担う企業にて、発酵等の技術を組み合わせ、石油代替素材の製造に応用。“ポリ乳酸”、“エタノール”は、王子グループのバイオケミカル製品の代表例。

持続可能な森林経営で得られる木材を活かした「木質由来の新素材開発」を進めています。特に、さまざまなバイオものづくり^{※1}の基幹物質となる「糖液」や、SAF^{※2}をはじめとした化学品製造に利用できる「エタノール」、バイオマスプラスチックの代表格である「ポリ乳酸」に注目し、これらの製造技術を確認すべく、糖液・エタノールのパイロット製造設備立ち上げなど、社会実装に向けた取り組みを加速させていきます。



ポリ乳酸合成プラント
環境省の「脱炭素社会を支えるプラスチック等資源循環システム構築実証事業」の採択を受け、木質由来のポリ乳酸の製造技術を確立。



糖液・エタノールのパイロット製造設備
糖液・エタノール提供を実施するとともに、継続した技術改良を行い、将来の事業化に向けた取り組みを加速させています。
(王子製紙米子工場内)

24年度後半完成予定

ターゲット市場の規模

- ① SAF需要予測(日本)
2030年 171万kL
2050年 2,300万kL
- ② バイオマスプラスチック
需要予測(日本)
2030年 約200万t



※1 バイオマス由来の糖を原料に、有用物質の生産性を高めた微生物(スマートセル)を用いて、プラスチック、ゴム、繊維、燃料などを生産するものづくりのこと。
※2 Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)、航空業界の脱炭素の切り札とされる燃料。

社会の変化に応じたセルロースの活用

社会の変化や顧客の要望に応じ、CNF(セルロースナノファイバー)からパルプまで、セルロース素材を紙以外の素材にも効果的に活用する開発を進めています。



CNFの市場拡大のための開発 - CNFと天然ゴムの複合素材

化石資源由来の既存補強材であるカーボンブラックをバイオマスに置き換えた新規ゴム素材として、実用化に向けたサンプルワークを進めています。タイヤ等の自動車用ゴム製品をはじめさまざまな用途での採用を見据え、複合素材の量産試作設備を導入し、社会実装に向けた実証試験を加速していきます。

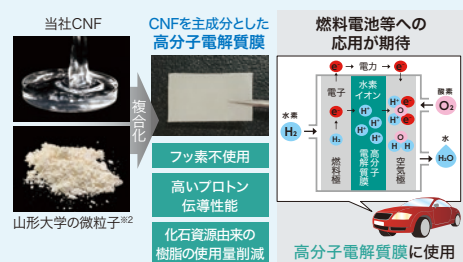
用途に適したセルロース素材の提案 - セルロース樹脂複合素材「タフセル」

成形体に変形に強く割れにくいことを特長とし、脱プラ・減プラにつながるセルロース(パルプ)を補強繊維とした樹脂複合素材について、「タフセル」の名称で開発・実用化を進めています。自動車部材などでの採用を見据え、製品に求められる品質や加工適性を最適化し、開発を加速していきます。



CNFを用いた燃料電池用「高分子電解質膜」開発について

既存の燃料電池等に用いられる「高分子電解質膜」はフッ素含有の化石資源由来製品で安全面や環境面の課題がありますが、新たに開発された高分子電解質膜は高いプロトン(水素イオン)伝導性を保ちつつ、PFAS^{※1}フリーを実現しました。



※1 有機フッ素化合物の総称。PFASフリーは有機フッ素化合物を含まないことを意味しています。
※2 山形大学(増原陽人教授)にて開発中のプロトン伝導性材料。

環境に配慮した紙製品

非フッ素耐油紙「O-hajiki® (オハジキ)」



世界的にPFASの規制が厳しくなる中、PFASフリーの耐油紙「O-hajiki® (オハジキ)」を開発しました。O-hajiki®には晒タイプと未晒タイプの2種類があります。すでに外資系ファストフードやコーヒーチェーンなどで採用され、国内ファストフードやコンビニエンスストアなどからも多くの関心が寄せられています。さらに、用途や要求品質に応じたバリエーションを増やすための新たな開発を進めています。

植物由来のポリ乳酸を使用したラミネート紙



一般的なラミネート紙を可燃ごみとして焼却すると、化石資源由来のCO₂が排出されます。当社が開発したラミネート紙のプラスチック層は植物由来のポリ乳酸を使用しているため、燃やしても大気中のCO₂を増やしません。また、コンポスト条件下で生分解が可能です。

リサイクル可能な水系塗工コップ・トレー原紙



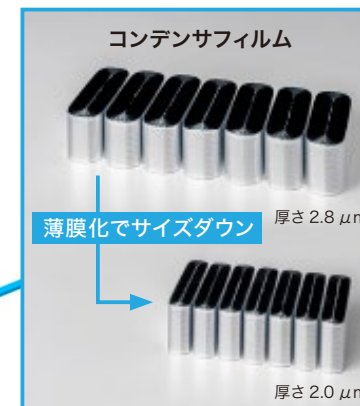
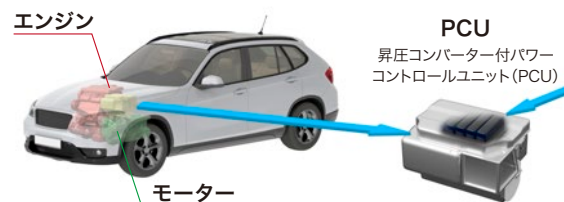
従来のプラスチックラミネート加工された紙コップや紙トレーは可燃ごみとして扱われています。当社技術により特殊な水系樹脂を薄く均一にコーティングすることで、紙コップや紙トレーに必要な機能はそのままに、紙原料としてリサイクル可能な加工原紙を開発しました。

社会のニーズに合わせた各種フィルム製品の開発

電動車向けコンデンサ用フィルム

HEVやEV[※]向けコンデンサ用の当社製品の極薄フィルムは、薄さだけでなく、耐熱性や耐電圧性を含め世界トップクラスの水準を維持しています。さらに、次世代電動車モデルに向けたエンジニアリングプラスチックを応用した研究開発も進めています。

※HEV：ハイブリッド車 EV：電気自動車



遮熱フィルム

高い遮熱性能と透明性を両立している、自動車や建築物の窓ガラスに貼る遮熱材です。剥離フィルムにリサイクル材料を使用した製品を新たにラインナップに加え、現在、自動車フロントガラス用フィルムとして販売中、建材用途にも検討を進めています。



バイオマスプラスチックを原料としたフィルム

循環型素材の需要が高まる中、最近ではオーガニックバイオマスプラスチック（ポリ乳酸）フィルムを開発しました。このフィルムは薄さの調整が可能で、工業用や食品用など、幅広い分野での活用が期待されています。その他、さまざまなバイオマスプラスチックを使用したフィルムの開発にも取り組んでいます。



分社化した新規事業

王子薬用植物研究所株式会社

薬用植物「カンゾウ(甘草)」の大規模栽培による安定供給

薬用植物のカンゾウは、医薬品(主に漢方薬)や化粧品、食品など、日常生活に欠かせない植物資源です。王子グループは林木育種技術を活用したカンゾウの大規模栽培技術の確立に成功し、王子薬用植物研究所を2021年に設立しました。



カンゾウの大規模栽培(北海道)

国内で消費されるカンゾウの多くは輸入に依存しており、野生品の採取に伴う資源枯渇や環境保全の課題も抱えています。また、輸出規制等のリスクもあり、国産化が求められています。その中で当社のカンゾウは国内で栽培することにより高いトレーサビリティを保証し、安全・安心な「持続可能なビジネス」に対応することが可能です。

今後は顧客が要望する形に加工を進め、医薬品、化粧品、食品分野へ展開することにより、より多くの方にカンゾウを提供することができます。

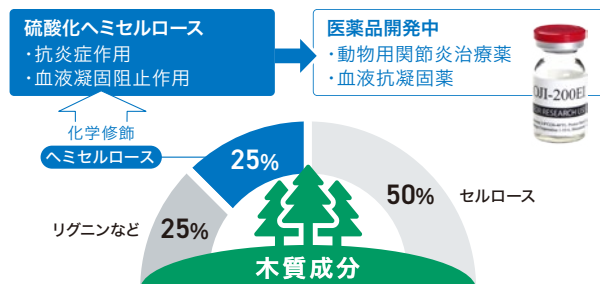


顧客の要望に合わせて各種形態で提供

王子ファーマ株式会社

パルプ副産物を活用した木質資源からの創薬

王子ファーマはパルプ製造時の副産物「ヘミセルロース」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・事業化を目指し、設立されました。



同社の硫酸化ヘミセルロースには抗炎症や血液凝固阻止などの作用に加え、木質由来という特徴があります。木質由来ならではの「安全・安心」「安定供給」のメリットがあり、「ヘパリン」などの動物由来の医薬品を置き換えられる可能性を秘めています。

現在は、動物用関節炎治療薬の承認取得とヒト用医薬品の研究開発を並行で推進中です。特徴を活かした医薬品の上市、医薬品事業の立ち上げに取り組んでいます。

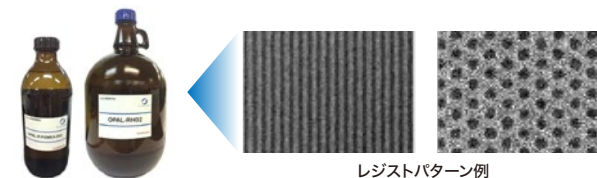
ターゲット市場の規模

- 王子薬用植物研究所
カンゾウ：国内市場 約150億円
- 王子ファーマ
動物用関節炎治療薬：世界市場 約500億円
ヒト用医薬品(ヘパリン)：世界市場 約1～2兆円

注目の開発品

バイオマスを原料とした最先端半導体レジスト

PFASは環境に影響を及ぼす成分として、欧米で規制強化が予定されています。多くの半導体で使われているPFASに対し、半導体業界もPFASフリーへ動き始めています。当社のレジストはバイオマスを原料とし、PFASフリー対応であり、環境に配慮したものです。基本性能は確認済みであり、半導体デバイスメーカー向けに最適化を進めています。



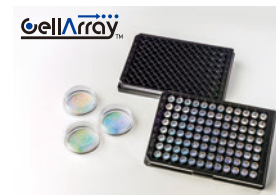
レジストパターン例

微細構造技術による細胞培養基材

配向性細胞培養基材「CellArray-Heart™(セラレイ・ハート)」

ヒトiPS細胞由来心筋細胞は、細胞機能が生体内の状態まで発達しておらず、細胞を成熟化させるニーズが高まっています。当社は心筋細胞の生体内の状態に注目し、CellArray-Heart™を開発しました。この製品は、当社独自の技術により微細な突起部と平坦部をストライプ状に配置させた細胞培養基材です。

ヒトiPS細胞由来心筋細胞をCellArray-Heart™で培養することで、生体内と同様の配向状態を再現し、成熟化を促進させることが確認されています。これにより、動物実験の回避や再生医療への応用が期待されます。



リサイクル・脱プラ推進事例

リサイクルシステム提案による新ビジネスモデル構築

循環型経済（サーキュラーエコノミー）の実現に向け、持続的なマテリアルリサイクルの仕組みを構築する取り組みを進めています。

日本テトラパック様との取り組み

日本テトラパック株式会社様製アルミ付き紙容器を回収し受け入れ、段ボールへ再生する国内初のリサイクルシステムを開始しました。

現在、日本国内におけるアルミ付き紙容器のほとんどは可燃ごみとして焼却処分（サーマルリサイクル）され、紙製品への再利用（マテリアルリサイクル）

の割合は3.4%と低い水準にとどまっています。本件は、使用後のアルミ付き紙容器を紙繊維、ポリエチレン・アルミ層へ分離し、紙繊維を段ボールにマテリアルリサイクルする国内初の取り組みとして、今後、全国規模で展開していきます。再生した段ボールは、今後、紙容器回収ボックスや食品・飲料業界でご利用いただくことで、食品・飲料会社の工場におけるゼロエミッションを支援します。



星野リゾート様との取り組み

株式会社星野リゾート様が運営する「星野温泉 トンボの湯」で使用した紙コップを、王子ネピアの「nepiaハンドタオル」にマテリアルリサイクルする取り組みを開始しました。紙コップは一般的に耐水性を付与するプラスチックラミネート加工が施されており、古紙回収に出せない禁忌品扱いで可燃ごみとして焼却処分されています。

本取り組みでは、使用済み紙コップを回収し、繊維分（パルプ）を再資源化、ハンドタオルとして再生して使用する資源の循環利用を実現しています。



脱プラスチックを推進する環境配慮型紙パッケージ

CO₂排出量削減やプラスチック使用量の低減を目的として、パッケージ素材の紙化に取り組むお客様のニーズに合わせた環境配慮型包装資材を提供しています。

導入事例

■本田技研工業株式会社様「N-BOX 向け補修交換用ワイパーゴム」

従来のプラスチック製パッケージから、既存の包装機械を用いたまま、紙製パッケージへの切り替えを実現。手触りがよく、開封しやすい、紙素材の特長を活かした環境にやさしい包装に。



■株式会社白子様「スマブラ有明海産味のり80枚」

海苔製品への湿気対策として通常使用されるプラスチック製の包装資材から、紙パッケージに変更。プラスチック使用量92%削減を達成しながら、従来比賞味期限2倍※を実現。（※同社従来卓上プラボトル対比）



■株式会社 fufumu 様

「paqupa (パクパ)」

新しい発想の乳幼児向け離乳食のパッケージへ環境に配慮した紙素材を採用。



■ファミッジ株式会社様

「柿の種屋さんのわんちゃんのおやつ」

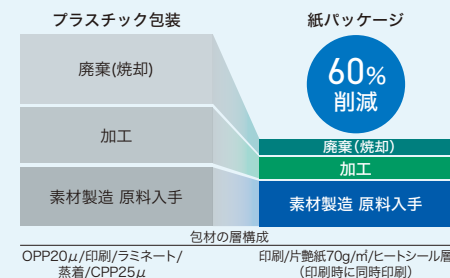
パッケージの形状から印刷まで柔軟に対応することで、地域経済・自然環境保全に貢献する商品を紙パッケージからも訴求。



Topics 紙パッケージ導入によるCO₂排出量削減効果について

プラスチック包装（化石資源由来品）とサステナブルな紙素材について、それぞれのライフサイクルにおけるCO₂排出量を算定、比較すると、紙パッケージはプラスチック包装よりも排出量が少ないため、CO₂削減に寄与できます。詳細はHPをご覧ください。

[\(サステナブルパッケージ | CO₂削減効果\)](#)



気候変動の緩和・適応

基本的な考え方

王子グループは2020年に、ネット・ゼロ・カーボンの中核とする長期ビジョン「環境ビジョン2050」と、そのマイルストーンとして中期目標「環境行動目標2030」を策定しました。2030年度にGHG（温室効果ガス）排出量を2018年度比で70%削減する目標の達成に向けて、石炭使用量の削減などによる実排出量の削減と、森林によるCO₂（二酸化炭素）純吸収量の拡大を推進しています。

脱炭素に向けたビジネスモデル

パルプ・紙の製造をはじめとする事業活動では大量の熱（蒸気）と電気を使用し、エネルギー使用に伴ってGHGが排出されます。王子グループはエネルギー使用に伴うGHGの排出を削減し、森林によるCO₂の吸収を促進することで、気候変動の緩和に貢献します。

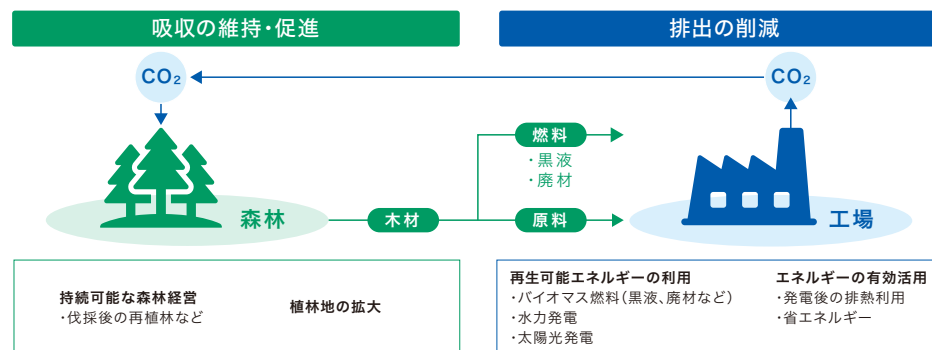
パルプ・製紙工場は、木材パルプ製造過程で生じる黒液や、パルプ原料に適さない廃材などを燃料として蒸気・電気を発生させています。燃焼時に排出されるCO₂は樹木が成長中に吸収したCO₂と相殺されます。さらに、発電後の排熱（蒸気）を製造工程で再利用し、エネルギーの有効利用を図っています。また、1910年から稼働している北海道の千歳第一水力発電所や、工場屋根の太陽光発電設備で発電した電気も使用しています。工場での自家消費のほかバイオマス・水力・太陽光による再生可能エネルギー発電事業を行っており、社有地での風力発電も検討しています。

森林では伐採後に再植林して持続可能な森林経営を実践するとともに、成長量の高い優良品種を植林することで、森林のCO₂吸収機能を維持・促進しています。

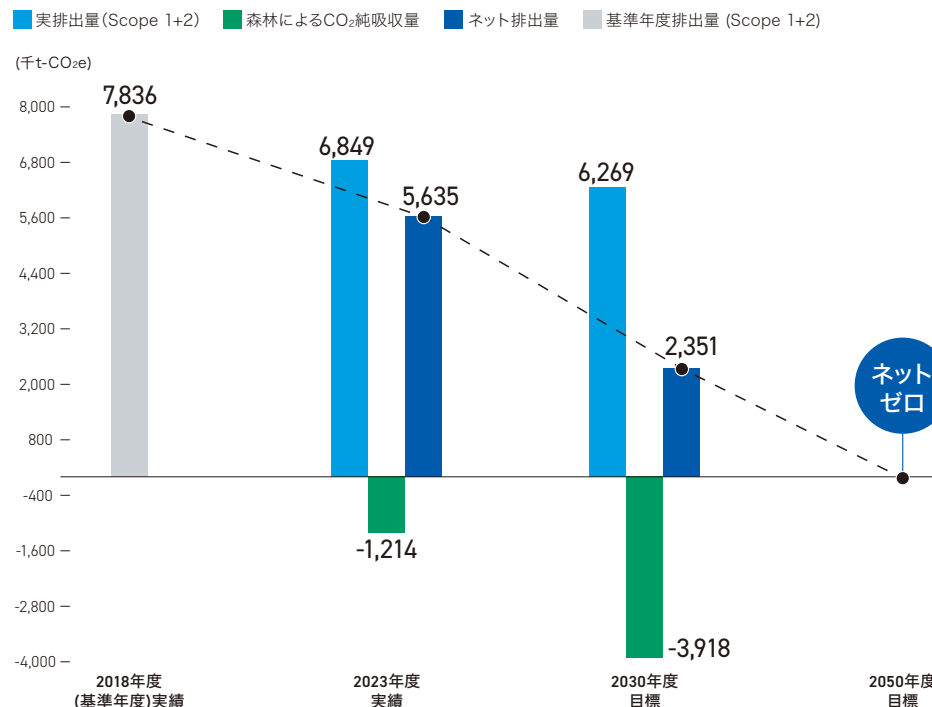
GHG排出削減目標・排出実績

2030年度までに、2018年度比でネット排出量（実排出量からCO₂純吸収量を差し引いたもの）を70%以上削減することを目指しています。この目標のうち、20%は実排出量（Scope 1+2）の削減、残りの50%は森林によるCO₂純吸収量の拡大を通して達成を目指しています。

2023年度のネット排出量は2018年度比で28.1%削減の5,635千t-CO₂eとなりました。



GHG排出量の推移



GHG排出量削減のロードマップ

2030年度の目標達成に向け、実排出量の削減と森林によるCO₂純吸収量の拡大を推進しています。

実排出量削減のため、2018年度時点で石炭を燃焼していた国内ボイラ16基中、予備基を除く石炭専焼ボイラ8基を2030年度までに全て廃止し、脱炭素化の移行段階としてガスへの燃料転換を進めています。2023年度までに2基を廃止済みで、2027年度には王子マテリア祖父江工場、佐賀工場の各1基（計2基）を廃止予定です。また、石炭混焼ボイラの燃料構成変更による石炭使

用量削減も検討しています。

2030年度以降のネット・ゼロ・カーボン実現に向け、ガスを含む化石燃料の使用量をさらに削減する必要があります。そのため、水素、アンモニア、e-methane（e-メタン）などの代替燃料の使用可能性を検討しています。

また、CO₂純吸収量を増やすため、海外での植林地取得を進め、これまでに培った育種・植林技術を活用して、地域に適した優良な早生樹の植林・育成を行っています。CO₂吸収を促進し、CO₂純吸収量の多い森林の拡大を目指しています。

Topics

e-メタン製造の共同検討を開始

東京ガス株式会社様、東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社様と共同で、王子製紙苫小牧工場におけるe-メタン製造に向けた共同検討を開始しました。

既存の水力発電設備や今後設置を検討する太陽光発電設備からの再生可能エネルギー由来電力を用いて製造したグリーン水素と、パルプ製造工程で発生・回収したカーボンニュートラルな燃料由来のCO₂を反応させて純国産e-メタンを製造することと、その活用について共同検討します。

2030年度に向けたGHG排出量削減のロードマップ

	区分	項目	GHG削減量 (千t-CO ₂ e)	GHG削減 効果	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
実排出量 削減	エネルギー 効率の改善	省エネルギーの継続	200	2.6%	5年平均1.0%以上のエネルギー消費原単位低減 2019～2023年度平均5.0%低減									
	再生可能 エネルギー 利用率の向上	石炭使用量の削減	1,007	12.9%	●石炭専焼ボイラ1基廃止 ●1基廃止 ●2基廃止予定 ●4基廃止予定 燃料構成変更の技術調査・試験 → 設備検討・判断 → 実施									
		自家用太陽光発電 設備の設置等	360	4.5%	設置計画 → 投資判断 → 設置 工場屋根や遊休地に太陽光発電設備を設置									
小計			1,567	20.0%	削減量988千t-CO ₂ e (12.6%)									
森林による CO ₂ 純吸収量 拡大	森林保全・ 植林への投資	植林地の拡大	3,918	50.0%	海外生産林 256千ha ▶ 275千ha* → 400千ha 探索・土地調査 → 事業性評価 → 取得検討・判断									
		早生樹の植林			林木育種(品種改良)・優良品種植林を継続 純吸収量1,214千t-CO ₂ e (15.5%)									
合計			5,485	70.0%										

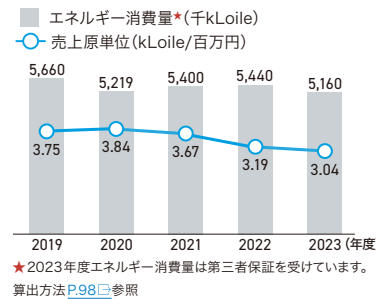
※2023年度末の面積。2024年度にウルグアイで取得した生産林面積20千haを含みます。

実排出量の削減

エネルギー効率の改善と再生可能エネルギー利用率の向上に取り組み、事業活動を通じて排出されるGHGを削減しています。2023年度の実排出量（Scope 1+2）は6,849千t-CO₂eで、2018年度比12.6%の削減でした。

エネルギー効率の改善

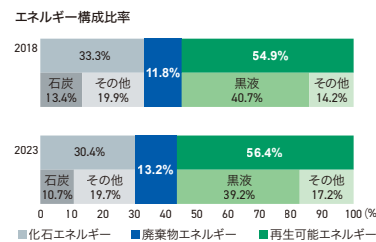
国内主要事業会社においては2023年度に9.3億円の省エネ投資を行い、エネルギー消費量を47千kL（原油換算）削減しました。グループ全体ではエネルギー消費原単位を2019～2023年度平均で5.0%低減しました。



再生可能エネルギー利用率の向上

パルプ製造過程で副生する黒液や、その他のバイオマス燃料を活用し、再生可能エネルギー利用率を向上させてきました。さらなる向上を目指し自家水力発電所の活用や太陽光発電設備の設置を進めています。

2023年度の再生可能エネルギー利用率は56.4%でした。



石炭使用量の削減

2021年度に王子マテリア名寄工場、2023年度に王子エフテックス江別工場の石炭ボイラを停止し、2023年度の石炭使用量は2018年度比で25.6%削減されました。今後も削減を進め、約1,000億円の設備投資により約1,000千t-CO₂eのGHG排出量削減を見込んでいます。

Topics 再生可能エネルギー発電事業による間接的なGHG排出量削減

2023年度は、再生可能エネルギーの固定価格買取制度（FIT制度）を通して、電気需要家の排出量714千t-CO₂eの削減に相当する[※]1,631GWhのバイオマス・水力・太陽光発電による電気を販売しました。

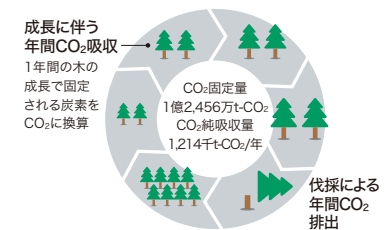
※算定方法は (P.98)

森林によるCO₂純吸収量の拡大

植林地の拡大と早生樹の植林を通して、森林によるCO₂純吸収量を拡大しています。国内外で保有・管理する600千ha^{※1}の森林における2023年度末のCO₂固定量は1億2,456万t-CO₂、2019年度から2023年度のCO₂純吸収量は年平均で1,214千t-CO₂でした^{※2}。また、同期間に放出されたO₂は年平均で883千tになります^{※3}。

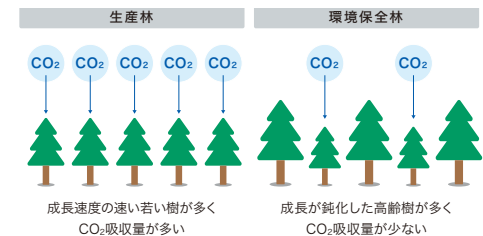
※1 2024年度にウルグアイで取得した森林面積35千haを含みます。
 ※2 CENIBRA社の第三者植林および植栽2年未満の林地のCO₂固定量・純吸収量は含みません。
 ※3 吸収するCO₂と同じ量（モル数）のO₂が放出されるとして算定。
 出典：国立研究開発法人 国立環境研究所

CO₂固定量：王子の森が蓄積しているCO₂量。
 CO₂純吸収量：王子の森の木が吸収したCO₂量から、伐採した木が固定していたCO₂量を排出量として控除した量。



植林地の拡大

樹木のCO₂吸収量は成長量に比例するため、成長期の樹木が多い生産林はCO₂吸収量が多くなり、成熟期にある環境保全林はCO₂吸収量が少なくなります。王子グループは海外生産林を拡大し、成長期の樹木を増やすことで、CO₂純吸収量の拡大を図っています。



海外生産林の面積は2018年度末の237千haから2023年度末の275千ha^{※4}まで拡大しました。今後も植林事業を展開する南米、オセアニア、東南アジアを中心に植林地の取得を検討しています。2030年度までに400千haまで拡大することを目指しており、取得費用として約1,000億円を見込んでいます。

※4 2024年度にウルグアイで取得した生産林面積20千haを含みます。

早生樹の植林

ブラジルのCENIBRA社やインドネシアのKTH社において、林木育種に取り組んでいます。地道な人工交配によって得られた個体から成長量とパルプ生産性が高い優良品種を選抜し、植林することで、森林の成長量が高まり、CO₂の吸収・固定も促進されます。

TCFD提言に基づく気候関連情報開示

王子グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に2020年12月に賛同し、本タスクフォースが推奨する気候関連情報開示に取り組んでいます。

[▶サステナビリティレポート](#)

目標

パリ協定の1.5°C目標を踏まえて以下の目標を設定しました。また、国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)のネット・ゼロ・エミッション(NZE: Net Zero Emissions)シナリオの炭素価格: 140USD/t-CO₂(先進国における2030年の水準)を内部炭素価格(ICP: Internal Carbon Price)として引用し、投資効果調査において考慮しています。

目標		2023年度実績
Scope 1+2	2030年度70%削減、2050年度ネット・ゼロ	ネット排出量28.1%減(2018年度比)
Scope 3	サプライヤーとの協働によるGHG排出量の削減	サプライヤーのGHG排出量を調査
石炭使用量	2050年度までに石炭使用量ゼロ	石炭使用量25.6%減(2018年度比)

ガバナンスとリスク管理

気候関連の課題とその対応は、サステナビリティ推進委員会で協議し、取締役会が監督します(詳細は[P.29](#))。

リスク・機会はサステナビリティ推進本部がグループ横断的に整理し、サステナビリティ推進委員会にて重要度と優先順位を協議します。事業・戦略・財務に及ぼす影響は、1.5°C(2°C)と4°Cのシナリオを活用して中期(2030年)と長期(2050年)で整理し、定量的または定性的に評価します。

戦略に基づく対応はサステナビリティ推進本部が統括管理し、サステナビリティ推進委員会で進捗を報告します。特にGHG排出量の削減についてはプロジェクトチームを編成して取り組んでいます。また、重要性に応じてグループ経営会議に付議され、全社的なリスク管理と統合されます。

戦略

2030年に向けた中期の炭素税等の政策・規制による移行リスク、2050年に向けた長期の降水・気象パターンの変化等の物理的リスクおよび中・長期の低炭素製品の需要増加の機会が重要と認識し、石炭使用量の削減や森林によるCO₂純吸収量の拡大、プラスチックを代替する木質由来製品の開発などに取り組んでいます。これらの取り組みにより、脱炭素社会への移行が事業に及ぼす影響は限定的と認識していますが、今後もリスク分析を継続し、レジリエンスを強化していきます。

脱炭素に向けた投資額	
石炭使用量削減に伴う投資	約1,000億円
植林地取得に伴う投資	約1,000億円

気候関連リスク・機会の財務影響(2030年)		
リスク例	カーボンプライシングによる負担増	723億円
機会例	環境配慮型事業による売上増(グリーンイノベーション)	3,000億円

気候関連のリスク・機会と戦略・対応(一部)

タイプ	ドライバー (事業への影響を発生させる要因)	事業環境の認識	事業への影響				戦略と対応策		
			1.5°C(2°C)シナリオ		4°Cシナリオ				
			2030	2050	2030	2050			
移行リスク	政策・法規制	CO ₂ 排出規制の強化	炭素税や排出量取引の導入または強化により、エネルギー消費やクレジット運用コストが増加		大*	小*	中*	小*	<ul style="list-style-type: none"> 省エネを徹底し、自家発電設備運用の効率化を図り、化石燃料使用量と購入電力量を低減し、エネルギーコスト全体を最適化 2050年度のネット・ゼロ・カーボンに向け、水力やバイオマスなどの再生可能エネルギー運用を強化
物理的リスク	慢性	降水・気象パターンの変化や平均気温上昇	主原料となる樹木の生育状況悪化等に伴い調達コストが増加		小	小	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 北米、南米、オセアニア等の分散調達による安定的調達の強化 社有林の拡大および有効活用の推進 気温や降雨などが樹木の生育に及ぼす影響の調査や研究、その地域に適した樹種の選定
機会	製品とサービス	<ul style="list-style-type: none"> 消費者嗜好の変化 研究開発とイノベーションによる新製品・サービスの開発 	脱炭素・環境に対する意識が高まり、低炭素・環境配慮型製品の需要が増加		大*	大*	大*	大*	<ul style="list-style-type: none"> バイオマスを原料としたバイオマスプラスチックへの代替やプラスチック包装に代わる紙素材の開発の強化および販売機会の拡大

※影響額 小: 100億円未満、中: 100億円以上500億円未満、大: 500億円以上 ※以外は定性評価

持続可能な森林経営

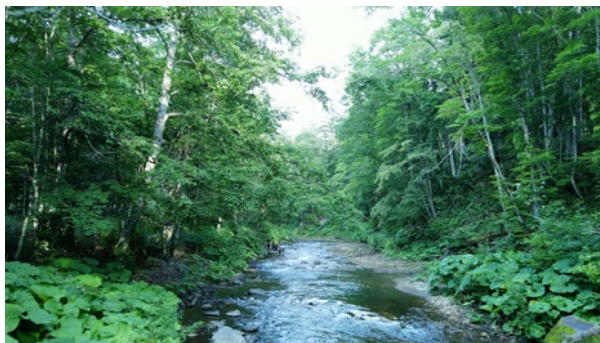
基本的な考え方

王子グループでは、旧王子製紙の社長を務めた藤原銀次郎の「木を使うものは木を植える義務がある」という教えのもと、100年以上前から持続可能な森林経営に取り組んできました。

国内外で森林育成の技術と知見を蓄えながら、適切に育て、管理してきた森林は生物多様性の保全、水源涵養、レクリエーションの提供など多面的な機能によって恩恵をもたらしています。

王子グループはそうして受け継いできた森林を活かした製品やサービスを社会に届ける事業を展開しています。

[▶王子グループ持続可能な森林管理方針](#)



社有林 美瑛山林

王子グループの森林(王子の森)概況

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。その内訳は、環境に配慮しつつ木材生産を主目的とする生産林が472千ha、生物多様性や流域保全等の公益的機能の維持を主目的とする環境保全林が163千haです。

生産林由来の木材は、製紙原料、製材・合板用材料、バイオマス発電燃料に利用される他、木質成分由来の新素材開発に向けた利用にも期待されています。

王子グループは、森林の公益的機能を維持しつつ、資源としての木材の安定供給を維持するため、年間163億円をかけて持続可能な森林経営を行っています。



ブラジル/CENIBRA社 生産林(左側)と環境保全林(右側)

環境保全林

保有・管理する森林635千haの約26%に当たる163千haを環境保全林とし、環境・生態系に配慮しながら管理しています。国内では、生物多様性の保全をはじめ、レクリエーション施設周辺の景観維持(森林利用保全)、土砂流出・崩壊の防止(国土保全)、水資源の貯留・洪水緩和、水質浄化といった水源涵養機能(水源保全)等を目的として、社有林188千haのうち約11千haを環境保全林に指定しています。同一の森林で複数の機能をもつ場合があるため、環境保全機能の延べ面積は17千haとなっています。

国内外の王子グループの森林

単位：千ha

国	事業会社	設立年	生産林面積	環境保全林面積	合計面積
ブラジル	CENIBRA	1973	143	107	250
インドネシア	KTH	1998	63	19	82
ニュージーランド	Pan Pac	1971	35	5	40
	SPFL	1992	10	3	13
	Oji FS	2014	7	1	8
ウルグアイ	O UFC	2024	20	15	35
ベトナムの2社			11	1	12
オーストラリアの2社			6	1	7
海外小計			295	152	447
日本			177	11	188
グループ合計			472	163	635

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等の環境保全を主目的とした森林

国内環境保全林の機能別内訳

単位：ha

環境保全林の機能	保全林面積 ^{※1} (実面積)	機能面積 ^{※2} (延べ面積)
生物多様性保全	9,741	9,785
森林利用保全	710	4,357
国土保全	818	2,735
水源保全	275	532
学術保全	8	8
合計	11,552	17,417

※1 各保全林を主機能により区分し、区分ごとに面積を積算したものの

※2 保全林の区分によらず、各機能を持つ森林の面積を積算したものの

再生可能な森林資源

生産林

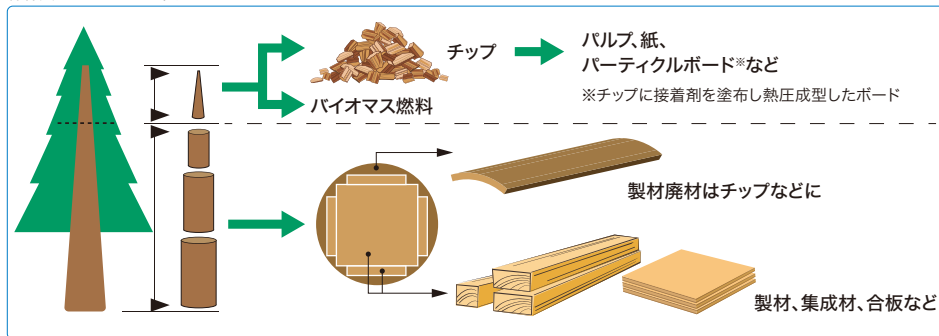
王子グループは、世界各国で植林事業を展開しています。地域ごとに最適な計画を策定し、地域の気候や土地条件に合った適切な樹種の開発・選定や施業方法の改良を続けることによって、森林の生産機能を高め、品質の良い木材を生産するとともに、安定供給を通して収益性の向上を図っています。

木を植え、育て、伐採した後、再植林する循環によって、森林は絶えず成長し、木材などの様々な製品として持続的に利用することができます。また、伐採した木材を製材、合板、製紙用チップ、木質バイオマス燃料など、さまざまな用途に活用することで、木材を余すことなく利用(カスケード利用)し、経済性を維持しています。

生産林として森林が維持されることは、木材利用に留まらず、地域住民による林産物の採取・利用や、野生動物の移動路としての役割など生態系がもたらす恩恵(生態系サービス)を得る上でも役立っており、環境・社会・経済に配慮した森林経営を実践しています。このような取り組みによって、王子グループは総合林産業として、木材の持続可能な利用を推進しています。



森林資源のカスケード利用



地域社会の環境と経済に配慮した社会貢献

持続可能な森林経営には、先住民族を含む地域社会との連携も欠かせません。地域の利益やニーズに応えるためには、地域の関係者と協力し、コミュニケーションを図る必要があります。また、地域の雇用や経済への貢献も重要な要素となります。

経済的貢献の例として、海外植林事業会社では、現在、約13,000人の現地雇用を創出しています。また、小規模森林所有者には、植林や施業方法等の技術トレーニングを提供しています。さらには、各地の行政やNGO、市民団体と連携し、環境



植林会社QPFLより地域の村の保健所に薬品保管用倉庫を寄付

保全林における生物多様性保全プログラムや、地域社会に対する就労や教育の支援、医療サービスへのアクセスが困難な地域への医療支援などを行い、環境・社会面で価値の創出と共有を行っています。

地域住民や先住民族の伝統的な土地利用や文化活動の支援

王子グループは、地域住民や先住民族の伝統的な土地利用や文化を尊重しています。

ブラジルのCENIBRA社は、ユーカリ植林地内に自生するインディアというヤシの葉を利用して工芸品を作る伝統文化を支援しています。この伝統技術はもともと地域住民の間で親から子へ代々受け継がれてきた帽子の製作技術でしたが、およそ300年もの長い間その価値はあまり知られていませんでした。



インディア文化協会に所属する伝統工芸作家たち

CENIBRA社は、2005年からこの文化とインディアの自生地を森林認証における保護価値の高いエリアに指定し、インディア文化協会や地域の大学等と協力して、インディアの持続可能な生産管理計画の策定や帽子に限らない工芸品の多様化を支援してきました。その結果、現在ではインターネットを通じて世界中からこの工芸品の購入が可能となり、主に女性で構成される工芸作家たちの所得向上や、伝統文化の継承と価値向上に貢献しています。



インディアを用いた伝統工芸品

TNFD提言に基づく自然関連情報開示

王子グループは、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)が推奨する自然関連情報開示に取り組んでいます。

▶ [TNFDレポート](#)

王子の森でのチャレンジ - 次の150年にむけて -

現在、地球環境をグローバルに見れば、気候変動や生物多様性の損失が問題になっています。私たち企業の事業活動そのものや、資金の流れが、自然の搾取ではなく豊かにする方向に動く、「ネイチャーポジティブ経営」が求められています。

ネイチャーポジティブ経営では、まず、自然の価値を見える化し、次に、その価値を増やしていく取り組みが求められています。見える化に向けては、生物や水といった王子の森がもつ自然の価値を測り、定量的に評価する手法「王子モデル」の将来的な確立を目指し、スタートアップやアカデミアと技術や方法論の開発を開始しています。そして、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)の価値を最大化し、世界のスタンダードづくりへ影響を与えます。

気候変動と自然資本の変化は相互に影響するため、王子グループは上記の取り組みを通じたパーパスの実現により、ネイチャーポジティブとカーボンニュートラルの両方を目指していきます。そして、次の150年、その先に向けて、自然資本の経済価値を認識する、自然資省会計の時代へ向けたアクションを実行していきます。

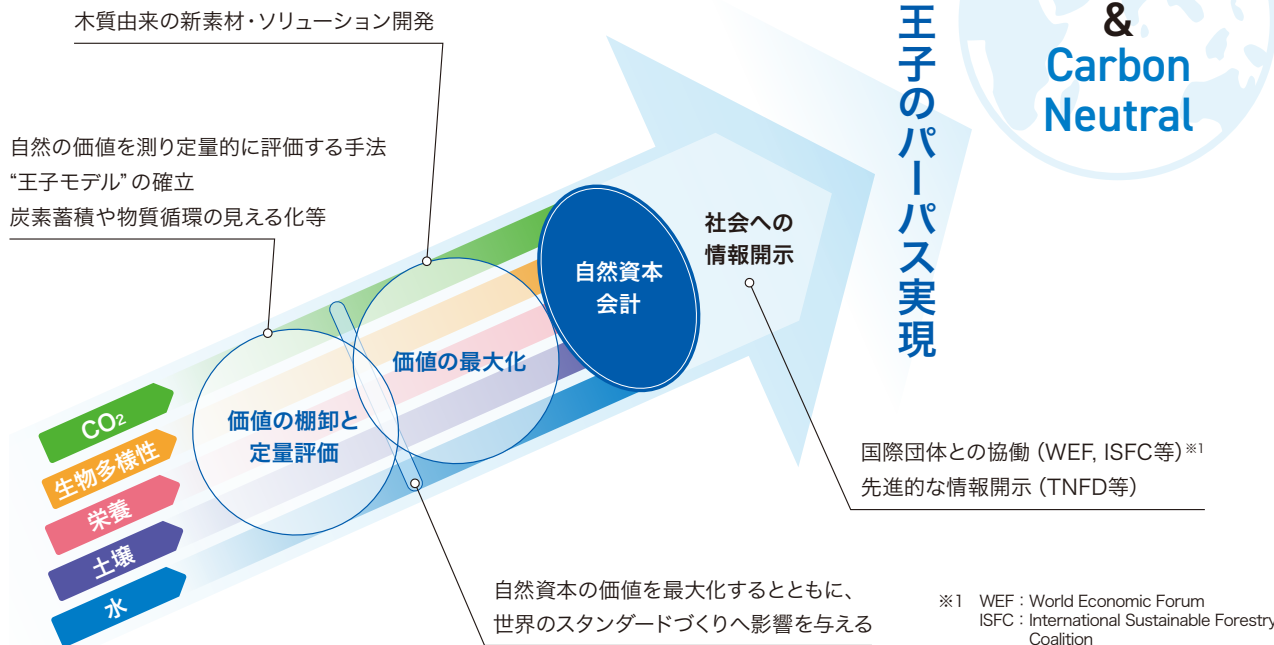
ガバナンス

王子グループでは自社とバリューチェーンの自然関連の依存、インパクト、リスク、機会とその対応、および先住民、地域社会、影響を受けるステークホルダーを含む全てのステークホルダーの人権尊重へのコミットメントを果たす上で重要な事項やステークホルダーエンゲージメントに関する事項について、サステナビリティ推進委員会で審議し、取締役会が監視・監督しています。

▶ [P.29](#)

▶ [王子グループ人権方針](#)

自然資本価値最大化に向けた取り組み



※1 WEF: World Economic Forum
ISFC: International Sustainable Forestry Coalition

自然との接点

王子グループの事業活動は自然に依存し、インパクトを与えており、適切に管理を行う責任があることを認識しています。持続可能な経営と社会生活を実現するために、ネガティブインパクトを回避・軽減し、自然生態系を回復・再生する取り組みを推進しています。

優先セクター・地域の特定

TNFD推奨ツール「ENCORE」を使用し自然との関わりが大きいセクターを特定しました。その結果、林業セクターで多くの生態系サービスへの依存とインパクトが大きいこと、製品製造セクターで水関連の依存とインパクトが大きいことが示されました。

林業拠点については公開データセットによる自然の状態調査を実施し（下表）、CENIBRA社（ブラジル）と国内の森林を優先的に評価する地域としました。製造拠点については公開データセットによる水リスク調査を行い、リスクが高い地域に所在する21事業所を評価対象としました。

林業地域における自然の状態調査結果

拠点			自然の状態評価				
事業会社	国	面積 (千ha)	生物多様性重要性	生物多様性重要地域との近接性	生物多様性完全性 ^{※1}	森林被覆の減少 ^{※2}	水リスク
CENIBRA	ブラジル	250	High	High	High	Low	Low
KTH	インドネシア	82	Medium	Low	High	High	Low
APFL	オーストラリア	5	High	Low	High	Medium	Low
GPFL	オーストラリア	3	Medium	Low	High	Low	Medium
Pan Pac, Oji FS	ニュージーランド	48	Medium	Medium	High	Medium	Low
SPFL	ニュージーランド	13	Low	Medium	High	Low	Low
QPFL	ベトナム	10	Medium	Low	High	Medium	Medium
—	日本	188	High	High	High	Low	Medium

※1 周辺地域で種や個体数がどの程度保たれているかを示す。高いほど変化が少なく、健全な状態。

※2 周辺地域の2000年以降の森林被覆の変化を示す。高いほど森林が減少している状態。

※3 2024年7月に新規取得したOUCF（ウルグアイ）の植林事業拠点は本評価では評価対象外。

王子の森の経済価値評価

王子グループの国内の森林では、1930年代から長年にわたり、森づくりを行ってきました。コア・コンピタンスの一つである「持続可能な森林経営」では、「植林→育林→伐採→植林」という持続的な木材生産サイクルを回していくことはもちろん、CO₂の吸収・固定や生物多様性の保全、水源涵養や土砂災害防止などの多面的な役割も同時に果たしています。

これら森林の機能の経済価値を、林野庁の評価手法等を用いて試算^{※4}したところ、年間の経済効果は約5,500億円という結果でした。今後は、将来的な自然資本会計の導入を見据えて、アカデミアやスタートアップとの協働により、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検討していきます。

※4 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」）。

王子の森（国内）の経済価値評価試算

（億円/年）

森林の公益的機能	評価額	機能の内容
水源涵養機能	2,040	森林の土壌が、降水を貯留し、河川へ流れ込む水の量を平準化して洪水、濁水を防ぎ、さらにその過程で水質を浄化する役割
土砂流出防止機能	2,120	森林の下層植生や落葉落枝が地表の浸食を抑制する役割
土砂崩壊防止機能	630	森林が根系を張り巡らすことによって土砂の崩壊を防ぐ役割
保健休養機能	170	森林が人にやすらぎを与え、余暇を過ごす場として果たしている役割
野生鳥獣保護機能（生物多様性保全）	430	森林が果たしている野生鳥獣の生息の場としての役割
大気保全機能（CO ₂ 吸収）	110	森林がその成長の過程でCO ₂ を吸収し、酸素を供給している役割（CO ₂ 吸収量を炭素クレジット購入価格で代替し計算）
合計	5,500	

CENIBRA (ブラジル ミナスジェライス州)

CENIBRA社は樹木を栽培し、パルプ製造を行う事業会社であり、アトランティックフォレストと呼ばれる生態系内で、約250千haの森林を管理しています。CENIBRA社の林業活動における自然への依存・インパクト・リスク・機会を特定・評価し、管理する測定指標とターゲットを策定しました。

依存・インパクトの特定・評価

CENIBRA社の林業活動は木材・水供給、土壌の質、気候調整等多くの生態系サービスに依存しています。またGHG排出吸収や土地利用等のインパクトドライバーを持っています。それぞれの依存・インパクトの大きさについて評価を実施しました。

リスクと機会の特定・評価

自然への依存・インパクトとその大きさ、地域の自然の状態に基づき、リスクと機会を右表の通り特定・評価しました。評価には2つの探索的シナリオを使用し、将来の不確実性に対応しています。対応策としては、火災防止や緑の回廊設置、絶滅危惧種の再導入等を実施しています。

測定指標とターゲット

リスクと機会の評価結果を基に今後の対応策を整理し、ターゲットを右表の通り設定しました。これらのターゲットは有限責任あずさ監査法人の支援の下で当社が実施したLEAPアプローチに沿って、策定されました。さらに王子グループの取締役会で審議のうえ、サステナビリティ重要課題のKPIに取り込み、管理しています。

リスクと機会 (一部抜粋)

カテゴリ	リスク	財務影響	対応策	規模					可能性		
				2025	シナリオ1 ^{※1}		シナリオ2 ^{※1}		High	Medium	Low
					2030	2050	2030	2050			
物理	気温の上昇と猛暑日の増加	木材生産性の低下によるコスト増加と売上減少	気候変動緩和	●	●●	●●	●●	●●	●●●		
	洪水の頻度の増加	樹木の水没、土壌流出による操業制限発生	貯水池の設置、土壌の鋤入れ	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●		
	火災気象の増加、森林火災の発生頻度増加	森林再生、火災防止コスト増加	気候変動緩和、火災防止	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●		
	土壌圧縮と土壌肥沃度低下	木材生産性の低下によるコスト増加と売上減少、肥料・農業コスト増加	適切な肥料の選択、土壌の鋤入れ	●	●	●●	●●	●●●	●●●		
	不適切な土地管理による生物多様性の著しい損失	生態系サービスへのアクセス性低下、生物多様性損失に対する責任の発生	森林破壊の回避、保全林の設置、水源保全	●	●●	●●	●●●	●●●	●●●		
移行	自然関連のリスクと影響に関する報告義務の強化	モニタリングコスト増加、対応の遅れによる罰金発生	各種認証取得、モニタリング技術開発	●●●	●●●	●●●	●●	●●	●●		
	森林伐採に対するネガティブイメージの拡大	評判低下による需要減少	森林衛星画像分析レポートの発行	●●	●●●	●●	●●	●●	●●		

機会	財務影響	対応策	2025	シナリオ1 ^{※1}		シナリオ2 ^{※1}	
				2030	2050	2030	2050
				木材と水の資源利用効率の向上	コスト削減、資源不足へのレジリエンス向上、土地利用と資源利用による負のインパクトの削減	木材の用途開発、資源循環	●●●
生態系の保全と回復活動	さまざまな生態系サービスの質向上、評判向上	保全林の設置、森林再生、緑の回廊設置、絶滅危惧種の再導入	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
水源保全活動、水質および水供給管理	潜在的な水不足のリスク軽減、評判向上	水源保全	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
再生可能資源、認証製品に対する需要の増加	売上増加	製品開発、各種認証取得、新規制への対応	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
イニシアティブへの参加、ステークホルダーとの協力、地域社会への貢献	評判向上、協働機会の増加	社会貢献活動、地域社会とのコミュニケーション活動の実施	●●	●●●	●●●	●●	●●

※1 詳細はTNFDレポート参照。

測定指標とターゲット

測定指標	ターゲット
所有地内で再生した自然林の面積 ^{※2}	2024年から2033年までの期間に3,000 ha以上
所有地内で植栽した郷土樹種の本数 ^{※3}	2024年から2033年までの期間に50万本以上
所有地外で設置した緑の回廊の面積 ^{※4}	2024年から2033年までの期間に3,500 ha以上

※2 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

※3 所有する自然林内で植栽した本数

※4 土地所有者と連携し、分断された自然林の間の荒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

国内

日本国内においても長年にわたって森づくりに取り組んでおり、北海道から九州まで約650カ所、面積188千haの広大な社有林を保有しています。

そのうち41%にあたる77千haが人工林（植林地）であり、森林資源の活用（森林の若返りを図るための主伐と再植林）を行いながら、間伐などの保育作業（次世代への資源の充実）にも継続的に取り組んでいます。

各地域に営林部門があり、森林資源の充実と活用を目的とした林業と、生物多様性保全や水源涵養などの多様な機能の十分な発揮が両立できるよう、持続的な森林経営を行っています。

自然の状態の測定

森林の多様な機能の定量化は最初の一步

王子グループは広大な森林を持つ責任を果たすべく、その多面的な貢献機能も最大限発揮できるように率先して取り組んでいます。そのための最初の取り組みが、森林の機能の定量化です。

生物多様性については、各社有林の生物多様性保全の鍵となる地域（KBA）^{※1}との重なり、環境省植生データから得た植生タイプ数、種分布モデルによって推定^{※2}された、生物相および各地域での希少種のカバー率を加味し、各社有林の生物多様性の重要度をスコア化しました。

水源涵養については、国土情報プラットフォームを活用し、各社有林の涵養量評価を行いました。

※1 KBA…Key Biodiversity Areaの頭文字で、生物多様性の保全の鍵になる重要な地域。世界的にみて絶滅の危機に瀕した種が生息する地域は重要という「危機性」と、ある種の存続が特定の場所に依存している場合、その場所は重要という「非代替性」という考え方により、世界各国で選定されている。

生物多様性の定量化

(1) 生物多様性の重要度マップ

全社有林の生物多様性の重要度を総合的に評価した結果、右地図のようになりました。スコアが1.0（赤）に近づくほど重要度の高い森林といえます。周辺地域も含め事業活動の自然への依存とインパクトが大きい可能性があるため、重要エリアとして特定、分析していく計画です。



Earthstar Geographics | Esri, TomTom, Garmin, FAO, NOAA, USGS

(2) 生息が推定された種数

全社有林合計で生物が3,000種以上、うち希少種が約1,400種、生息していることが推定されました。なお、希少種の推定には、都道府県別レッドデータブック掲載の絶滅危惧種Ⅰ、Ⅱ類（最も絶滅の危険度が高いグループ）を用いました。

分類群	推定種数	うち希少種
両生類	51	25
鳥類	294	97
種子植物	2,667	1,273
合計	3,012	1,395

※2 種分布モデル（種の分布に影響を与える環境要因のデータセットを用いて種の空間分布を推定する手法）をもとにどのような生物が生息しているかを推定。対象は鳥類・両生類・種子植物の在来3,776種。モデルは1kmの空間解像度であり、気候変数、地質、植生、土地被覆、地形といった様々な環境が考慮されている。各地点がどの程度、その種の生息に適しているかを示す環境好適度が0～1の値で得られ、今回は0.7以上で生息可能性が高いとみなした。

水源涵養量の評価

森林の土壌は、落ち葉等をミミズや微生物が分解し腐葉土となることでスポンジ構造となり、水を蓄え、きれいな水をゆっくりと流出させます。これを水源涵養機能といいます。

全社有林について、1日あたりの涵養量の算出と、それらの経済価値を試算した結果、以下の通りとなりました。P.67の王子の森の経済価値評価のうち、水源涵養機能については、利水ダムや治水ダム等の施設に置き換えた場合に要するコストで評価しました。

- (1) 涵養量^{※3} **約510万m³/日**
 約1,690万人分^{※4}が1日に使用する水の量に相当
- (2) 経済価値^{※5} **約2,040億円/年**

※3 貯留量（地表面からの浸透量）

※4 家庭で1人が1日に使う水の量を300L/日として算出

※5 林野庁「森林の公益的機能の評価額について」（2000年）等の手法で試算

今後の取り組み

森林の価値の最大化を目指して

今後は、生物多様性および水源涵養量調査で非常に高いスコアを示した北海道の猿払山林を皮切りに、本州以南の複数の重要エリアを選定し、AI、センサー、ドローン等の最新のフィールドモニタリング技術や、アカデミアとのパートナーシップにより、定量化を進める計画です。近年は企業活動による自然への依存とインパクト、それらに起因するリスクと機会を評価し、開示することが求められていますが、王子グループは、第一ステップとして自然の状態評価を前に進めていき、将来的には、自然の価値を測る評価手法「王子モデル」の確立や、ネイチャーポジティブを目指した森林価値の最大化に取り組んでいきます。

■ 水リスク地域における製造事業

水リスク評価

近年の気候変動による水資源の枯渇や洪水による水害などは、事業の継続性だけでなく、事業を展開する地域社会での産業や人の健康にも大きなリスクをもたらします。王子グループでは、事業展開における水リスクを把握するため、世界的な環境研究機関である世界資源研究所 (WRI) の評価を参考にしています。

全308事業場の水リスクを、WRIの水リスク評価ツールであるAQUEDUCTを使って分析した結果、水リスクの高い地域 (Baseline Water StressがExtremely highおよびHigh) に立地する事業場は21ヵ所でした。これら21の高リスク事業場を対象に、水リスクの実態と財務上の影響について調査を行いました。

水リスクの実態調査

水リスクが高いと評価された事業場に対して、水不足や洪水な

どが操業に与える影響や発生頻度、また取り組み事例について、毎年ヒアリングを実施しています。

2023年度のヒアリングの結果、いずれの事業場も生産や操業に関する問題は発現しておらず、顕在化した水リスクは確認されませんでした。しかし、事業場では、水使用量の削減を目指した自主的な取り組みの実施の他、ステークホルダーと協働した水使用量の削減や、公共機関の水資源保全活動への参加など、環境保護に関する積極的な行動も報告されました。

(高リスク事業場での取り組み)

- 水消費量の監視、水消費量削減や水質汚染削減等の啓蒙活動の実施
- 工業用水提供事業者と協働した水使用量削減計画の策定
- 自治体や政府機関へ水消費量、排水量、水質管理に関するデータの提供
- 雨水利用や自社井戸水の使用

- ボイラ冷却塔の設備更新とRO膜処理設備の導入
- 排水堰板の設置箇所の拡大
- 公共機関の水資源保全活動への参加

財務上の影響

これらの高リスク事業場での取水量と水消費量はグループ全体の1%未満と2%未満、生産量は全体の2%でした。また、水リスクによる潜在的な財務上の影響を分析するため、これらの事業場が水不足により閉鎖を余儀なくされるシナリオを想定した結果、売上高と資産はいずれもグループ全体の4%程度に過ぎないことから、その影響は低いと見積もられました。

■ TNFDレポートの発行

Nature Action 100など投資家を含むステークホルダーからの自然・生物多様性に関するエンゲージメントや、2023年9月のTNFD提言の正式発行を受けて、2024年1月に王子ホールディングスはTNFD提言に沿って自然関連情報を開示する意向を表明し、TNFDアーリーアダプターとして登録しました。

TNFD提言に沿った評価と開示の準備を進め、2024年9月に当社として初めてとなるTNFDレポートを発行しました。自然関連の依存・インパクト・リスク・機会と、それらへの対応の詳細、およびTNFDが推奨する開示指標については、Webサイトに掲載しているTNFDレポートをご覧ください。

▶ [TNFDレポート](#)

水リスクの評価^{※1}

	2023年度										
	事業場数 ^{※2}	取水量 (千m ³)		水消費量 ^{※3} (千m ³)		生産量 (千トン)		売上高 (億円)		資産 (億円)	
Low (<10%) or No data	70	342,312	49%	7,908	35%	6,594	44%				
Low to medium (10-20%)	122	215,140	31%	4,529	20%	4,484	30%				
Medium to high (20-40%)	95	135,898	20%	9,754	43%	3,607	24%				
High (40-80%)	4	1,254	0%	266	1%	103	1%	716 ^{※4}	4% ^{※4}	908 ^{※4}	4% ^{※4}
Extremely high (>80%)	17	217	0%	88	0%	209	1%				
合計	308	694,820	100%	22,545	100%	14,998	100%	16,963 ^{※5}	100%	24,425 ^{※5}	100%

※1 WRI/AQUEDUCT (4.0) のWater Risk Atlas Baseline Water Stress (5段階評価)：水利用における他の利用者との潜在的な競合の度合いを示し、値が高いほど、競争が激しくリスクが高い。⇒ <https://www.wri.org/aqueduct>

※2 製品製造に関わりのない本社、営業所等の事業場は除いている。

※3 水消費量は取水量から排水量を差し引いた量。

※4 水リスクの高い地域 (HighおよびExtremely high) に立地する事業場を所有する会社の売上高と資産の小計。またグループ全体のそれぞれの合計に対する比率。

※5 売上高合計16,963億円および資産合計24,425億円は、水リスク評価の対象から除いた会社を含んだグループ全体の金額。

資源の循環的利用 -水-

基本的な考え方

王子グループの中核事業である紙・パルプ事業は、一般的に水を多く使用する産業です。また、生産工程で使用した水には溶存有機化合物などが多く含まれます。

当社では、水を限りある資源と認識し、また水生生物の保護も重要視しています。そのため、取水量の削減と排水中の汚濁負荷量を十分に低減して水域に戻すことを使命とし、それぞれに目標を掲げ、取り組んでいます。また、他の水利用者との協力を価値ある機会と捉え、共存共栄の関係を築くことに尽力しています。

目標

取水量の削減

2030年度の取水原単位を2018年度対比6%以上削減

排水の浄化

2030年度のBOD、COD、SSの排出原単位を2018年度対比15%削減

取水量の削減

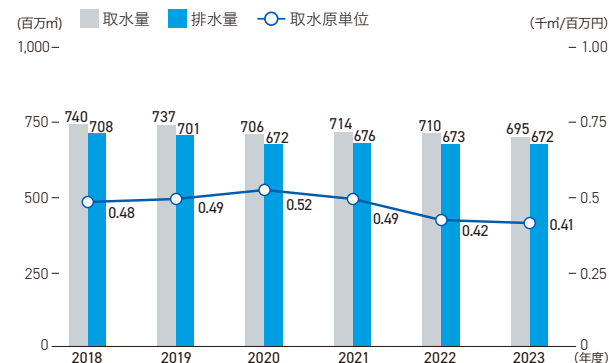
取水原単位削減の目標達成に向け、グループ全体の取水量の約8割を占める王子製紙、王子マテリア、王子エフテックス、王子ネピアの各社は2030年までの具体的な削減計画を立案し、取り組んでいます。サステナビリティ推進委員会の事務局は、四半期ごとに各社から削減実績の報告を受け、年に2回、サステナビリティ推進委員会にて取締役への報告を行っています。

2023年度における王子グループの総取水量は695百万³、

総排水量は672百万³、水消費量は23百万³でした。また取水原単位は0.41千³/百万円で目標値^{*1}を達成しました。

^{*1} 2023年度目標値：0.47(千³/百万円)

取水量★・排水量★・取水原単位



★2023年度実績は第三者保証を受けています。

王子マテリア大阪工場では、欧州委員会が環境保護の目的で推奨している「利用可能な最善の技術」を採用し、実施することで、板紙の生産量に対する水使用量の原単位(m³/トン)を一桁台まで低減し、業界トップクラスの高い水使用効率を実現しています。

排水の浄化

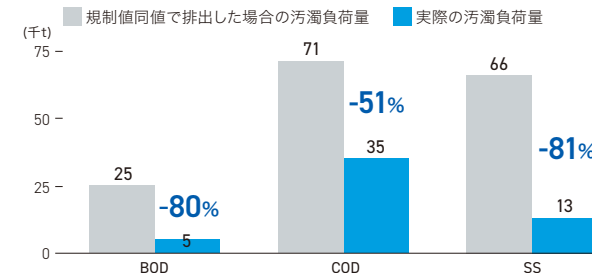
グループの各工場では、排水の水質を法令や条例による規制値よりも厳しい自主管理値で管理し、規制値を遵守しています。例えば、2023年度の排水中のCOD(化学的酸素要求量)は、規制値並みに排出した場合と比較して51%以上低減させるなど、排水の浄化に努めています。

2023年度における王子グループのBOD、COD、SSそれぞれの排出原単位は3.0、20.4、7.5kg/百万円で、いずれも目標値^{*2}

を達成しました。なお、グループ全体で排水処理等にかかった費用と投資額は7,834百万円と797百万円でした。

^{*2} 2023年度目標値：BOD 4.7、COD 21.0、SS 9.9(kg/百万円)

排水中の汚濁負荷量(BOD・COD★・SS)



★CODの2023年度実績は第三者保証を受けています。

BOD(生物化学的酸素要求量)

好気性微生物によって有機物が分解されるときに消費される酸素の量を示します。最も広く使われている汚濁の指標で、BODが高いと悪臭の発生などが現れはじめます。

COD(化学的酸素要求量)

酸化剤により有機物が酸化されるときに消費される酸化剤の量を酸素量に換算したものを示します。

SS(浮遊物質・懸濁物質)

水中の微粒子状物質

他の水利用者との協調

王子製紙の富岡工場、米子工場は、それぞれの地域の水利組合などに参加し、例えば、夏の水不足期には地域の農業での水利利用を優先させるために、ダム貯水率に応じた取水量の制限に協力しています。また、王子エフテックスの芝川工場は、地域の漁業組合と水利使用に関する覚書を取り交わし、周辺の環境や水生動植物の保全に協力しています。

資源の循環的利用 -プラスチック-

基本的な考え方

サーキュラーエコノミー移行への貢献

王子グループでは製造工程でプラスチックを多量には使用していませんが、原料となる古紙への混入物に起因して、一定量の廃プラスチックが工程から発生します。当社グループでは、廃プラスチックの再資源化（サーマルリサイクル含む）を推進し、未再資源化^{※1}となる廃プラスチックの削減に取り組んでいます。

※1 未再資源化：再利用など再資源化されずに処分されること（例：埋立、エネルギー回収を伴わない焼却）

また、当社グループは未再資源化となる廃プラスチックの量以上に、環境配慮型紙製品を販売する「プラスチックネガティブエミッション」の達成を目標に掲げています。この取り組みを通じて社会全体のプラスチック使用量を削減し、脱プラスチック社会、サーキュラーエコノミーへの移行に貢献しています。

環境配慮型紙製品の拡販

当社グループの主力事業の一つである包装資材分野では、プラスチック包装の紙化などの環境配慮型紙製品の拡販を推進しています。プラスチック製品から環境配慮型紙製品への置換を通じて、王子グループの顧客で使用される、さらには社会全体で使用されるプラスチックの量を削減します。また、化石燃料由来でマテリアル・ケミカル・サーマルリサイクルが実施されているプラスチック製品から、バイオマス資源由来でマテリアルリサイクル率の高い紙を使用した環境配慮型紙製品への置換により、サーキュラーエコノミー移行への貢献につながります。2023年度には3,297トンの環境配慮型紙製品を販売しました。2030年度までに年間5,000トンの環境配慮型紙製品の拡販を目指しています。

▶環境配慮型紙製品の開発事例はこちら [P.39](#)

▶環境配慮型紙製品の採用事例はこちら [P.57](#)

2023年度実績	環境配慮型 紙製品販売量 3,297 ton	廃プラスチック 未再資源化量 ^{※2} 1,215 ton	プラスチック ネガティブエミッション 達成
2030年度目標	5,000 ton以上	0 ton	達成

※2 国内王子グループ10社（王子製紙、王子マテリア、王子エフテックス、王子ネピア、王子イメージングメディア、王子コンテナー、森紙業、王子タック、チュウエツ、新タック化成）の合計

廃プラスチック再資源化への取り組み

王子グループで発生する廃プラスチックの90%以上は、紙・板紙の原料古紙に混入したプラスチックに由来するものです。当社グループでは 国内の各製造拠点において廃プラスチックの有効利用を推進しています。2023年度は72,419トンの廃プラスチックを再資源化し、廃プラスチックの未再資源化量は1,215トンとなりました。2030年度までに未再資源化量0トン（再資源化100%）を目標に掲げてサーキュラーエコノミーへの貢献を目指します。

▶国内主要製造拠点の廃プラスチックに関するデータはこちら [廃棄物削減](#)

Topics 自社プラスチック削減への取り組み

当社グループ内では、商品の包装などにプラスチックを使用しており、そうしたプラスチック削減に向けた取り組みを包装メーカー、素材メーカーと協力して実施しています。王子ネピアではキッチンタオル、トイレトロールの外装に使用されていたプラスチック包装を紙パッケージに変更した商品を販売しています。また、ホテルニュー王子では宿泊者へ提供するアメニティー類をプラスチックからバイオマス由来の素材を使用した製品へ切り替え、レストラン利用者へ提供するカトラリーをプラスチックから木製のものへ変更しています。

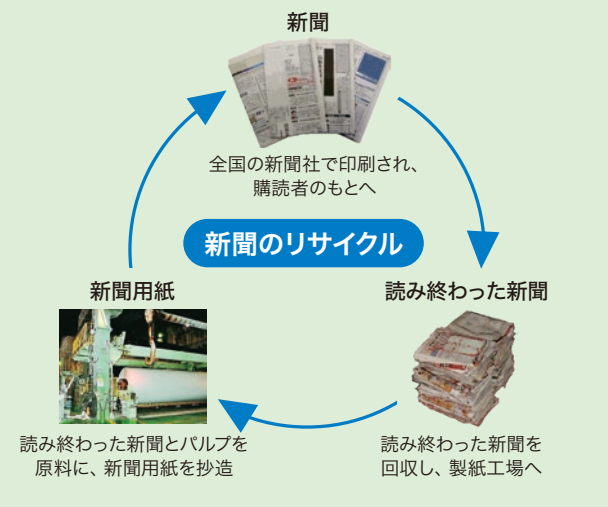
▶王子ネピアの取り組みはこちら [王子ネピアWebサイト](#)

▶ホテルニュー王子の取り組みはこちら [ホテルニュー王子Webサイト](#)

資源の循環的利用 -古紙-

基本的な考え方

王子グループは、全国各地の工場で新聞用紙や印刷用紙、板紙などを生産し、紙の原料の6割以上に古紙を使用しています。さまざまな種類の古紙を積極的に活用し、資源の循環利用を進め、古紙リサイクルシステムの維持に貢献しています。



古紙を利用する工場

- 板紙工場
- 新聞・洋紙工場



目標

「環境行動目標2030」のもと「古紙利用率70%以上(国内)」を目指します。

古紙利用拡大の取り組み

国内

王子グループは、これまで機密文書の処理を中心に、古紙の利用拡大に積極的に取り組んできました。従来利用するのが難しかった使用済み紙コップや、牛乳パックなどの液体容器をリサイクルする仕組みを新たに構築し、グループの各工場において再利用を進めています。



機密書類処理施設
(王子マテリア江戸川工場)



難処理古紙溶解設備 ニーディング
バルバー (王子マテリア富士工場)

海外

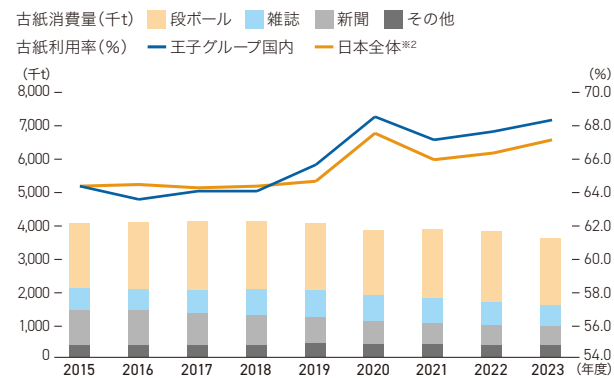
段ボール原紙生産会社のあるニュージーランドやマレーシアでも古紙をリサイクルし、循環型社会に貢献しています。

Oji Fibre Solutions社は、ニュージーランドで唯一の段ボール原紙生産会社であり、2023年は177千トンと同国で最も多く古紙を使用しています。またマレーシアのGSPP社が生産する段ボール原紙は、原料のほとんどが古紙です。2023年の古紙使用量は695千トンで、うち46%はマレーシア国内から調達し、54%は海外から輸入しています。

古紙利用実績

王子グループの古紙消費量は国内最大の年間358万トン。国内全体の古紙消費量1,485万トンの24%に相当し、幅広い製品にさまざまな種類の古紙を使用しています。古紙利用率は年々増加を続け、高い古紙利用率を達成しており、2023年の古紙利用率は68.3%となりました。特に段ボール原紙では98.3%となっています。

古紙消費量・古紙利用率^{※1}の推移



※1 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)
※2 日本全体：出典(公財)古紙再生促進センター

課題

新聞や雑誌などの紙媒体の減少に伴い、古紙の発生が年々減少する一方、海外需要は旺盛です。古紙利用技術の向上により、これまで使えなかった古紙を安定的に利用していくことや、国内で回収されたものを国内で使うという国内循環を維持していくことが我々の使命と考え、古紙問屋などリサイクル事業者の方々とも連携しながら、国内資源である古紙の利用促進に取り組んでいきます。

責任ある原材料調達

基本的な考え方

企業価値の向上には、自社だけでなくサプライチェーン全体での法令遵守と社会的責任の遂行が不可欠です。グローバル化の急速な進展とともに、社会的課題への対応が注目されており、特に原材料調達におけるサステナビリティへの配慮が強く求められています。

王子グループは、サプライヤーとの継続的な対話を通じて、責任ある原材料調達を推進し、持続可能な社会への貢献を目指しています。

サステナビリティ推進(ガバナンス)体制

サプライチェーンリスク(環境リスク、人権リスク 他)およびその対策に関する事項については、サステナビリティ推進委員会で審議し、取締役会が監視・監督します。

▶ [P.29](#)

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(2024年2月26日改訂)

王子グループは、原材料の調達に際して環境や社会に配慮したサステナビリティ調達を拡充しており、以下の二つの指針に基づいて行動しています。

- 1) [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](#)
- 2) [木材原料の調達指針](#)

これらの指針は、新規サプライヤーに取引前に理解を求めると

ともに、指針改訂時には全サプライヤーに周知徹底を図り、責任ある持続可能な調達を推進するためのものです。指針には、①法令・社会規範の遵守、公正な取引および腐敗防止(反腐败)、②環境への配慮(気候変動への対応、環境負荷の削減、生物多様性の保全など)、③社会への配慮(人権尊重、適切な労働環境の確保など)、④社会とのコミュニケーションといった国際的に重要性の高い理念が含まれています。

また、本年2月には内容の一部改訂を行い、サプライヤーの皆様に対して新たな行動指針への理解と実践をお願いし、協働を進めています。

サプライヤー・サステナビリティ調査

調査の目的と意義

王子グループは、サプライチェーンにおける実態把握とリスク管理を強化する目的で、2020年度から取引額および品目を基に選定した主要サプライヤーに対し、アンケートによるサステナビリティ調査を実施しています。

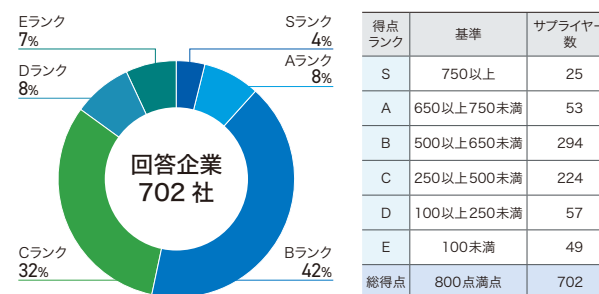
このアンケート調査は、国連グローバル・コンパクト(UNGC)のガイドラインに準拠しており、王子グループとサプライヤーがともに持続可能な社会への貢献と社会的責任を果たすための重要な取り組みです。本調査結果は、今後サプライヤー・スクリーニングを行う際の判断材料としていきます。

調査結果概要(2020年度～2023年度)

2023年度に王子グループが実施したサステナビリティ調査は、203社を対象に行われ、150社から回答を得ることができました。2020～2023年度までの総計では、955社中702社から回答

を得ており、回答率は約74%でした。ESG観点からの8項目を合計した全体の平均点は、475点(満点800点)で、得点率は59%となりました。平均点の高い項目は「労働」で67点、平均点の低い項目は「コーポレートガバナンス」で53点でした。また、2023年度の調査では、Dランクは19社、Eランクは16社となりました。

得点ランク比率



8項目の合計得点に応じてランク付け

ESG観点からの8項目
 ①コーポレートガバナンス ②人権 ③労働 ④環境 ⑤品質・安全性
 ⑥サプライチェーンに対する基本姿勢 ⑦地域社会との共生 ⑧情報の開示・保護および公正な企業活動

フォローアップおよび今後の取り組み

王子グループでは、サプライヤー・サステナビリティ調査の回答結果に基づいて、「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」に記載された項目の遵守と実行を促すための指導(フォローアップ)を行い、継続的な改善に努めています。

今後は回答率の向上を目指すとともに平均点を大幅に下回るサプライヤーに対しては、アセスメントを継続する予定です。また重点サプライヤー・クリティカルサプライヤーについては、人権DD/環境DDの対象として、段階的に取り組んでいく方針です。

その他の取り組み

人権デュー・ディリジェンスの実施

王子グループは、取引のあるサプライヤーに対して、「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料（経済産業省）」に準拠したリスク評価を行いました。人権リスクの特定には以下4つの視点から評価を実施しました。

- セクター・事業分野のリスク
- 製品・サービスのリスク
- 地域リスク
- 企業固有のリスク

この評価により、リスクが大きいと判断される62社のサプライヤーを特定し、これらの企業に対して優先的に人権デュー・ディリジェンスを実施しました。

実施の詳細については、王子ホールディングスの下記公開情報サイトをご覧ください。

[▶人権の尊重](#)

購入原紙に含有される木材パルプ（原紙メーカー調達）のサステナビリティ調査（2022-2024年度）

2022年度には、これまで調査対象としていなかった購入原紙に含まれる木材パルプ（原紙メーカーが調達）に関する合法性の調査を実施しました。顧客指定原紙を除く531銘柄の中で、5銘柄の木材由来が不明でしたが2023年度より切替を推進し、2024年5月までに全ての購入原紙について100%使用木材の合法性が確認された原紙に切り替わりました。

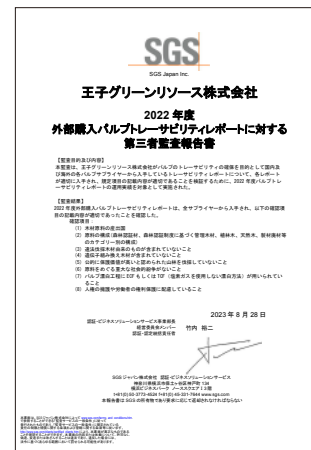
調査対象		銘柄数	割合	備考
購入原紙		531	100%	顧客指定原紙を除く
内訳	使用木材の合法性が確認できている原紙	531	100%	森林認証等を取得
	使用木材の由来が不明な原紙	0	-	切替え完了
その他原紙		39	-	顧客指定原紙

木材原料のトレーサビリティの確認

王子グループは、木材原料の調達指針に基づき、木材の原産地や森林管理方法、違法伐採材や保護価値の高い木材の混入の有無、人権侵害の有無などの確認項目を定め、適正に管理された森林より生産された原料のみを調達しています。木材原料の出所は、原産地の森林～チップ工場～製紙・パルプ工場の全工程を通してさかのぼることが可能です。

2022年度は、国内外チップ4,622千BDT（絶乾重量トン）、購入パルプ183千ADT（湿重量）の調達を行い、全サプライヤーからトレーサビリティレポートを入手し、第三者機関により「木材原料の調達指針」に則った調達であることを確認しています。

[▶木材原料の調達指針（2023年改訂）](#)

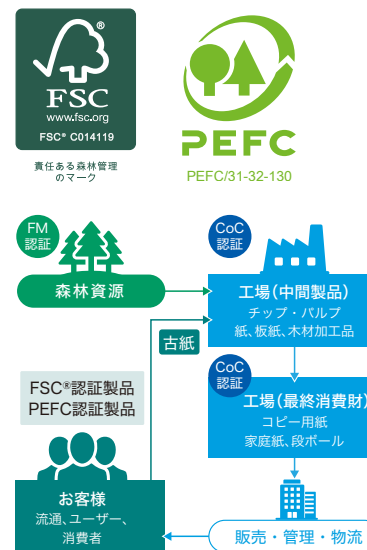


森林認証制度の活用

王子グループでは、持続可能な森林経営を支援する仕組みである森林認証制度を活用し、FSC® 認証製品（FSC® C014119他）やPEFC 認証製品（JIA-PEFC-COC-0808他）を製造しています。

当該製品には制度の要求事項に適合したチップを使用しています。海外植林事業においてはFM認証^{※1}を、グループ内の生産・加工・流通事業ではCoC認証^{※2}を取得。森林から加工工場・流通まで一貫して認証を取得することにより、中間製品からコピー用紙、家庭紙などの最終製品まで、さまざまな森林認証製品を供給しています。

また、グループ内に、森林認証制度運用委員会を設置し、森林認証制度の適正な運用や効果的な活用を図る活動を行っています。



※1 FM認証：森林そのものの管理を確認
※2 CoC認証：生産された木材の加工流通過程の管理を確認

人権の尊重

王子グループの人権に関する考え方

王子グループは、「人権の尊重」をサステナビリティ重要課題の一つとして捉えています。

また「王子グループ人財理念」において「人権の尊重」は基盤のひとつとして位置付けられており、従業員のみならず、サプライチェーン全体で人権に配慮するという考え方を共有し、人権問題の防止につながる具体的な取り組みを実施しています。

サプライチェーンに対しては「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」により、取引先の皆様に人権の尊重、労働者の権利保護、職場の安全衛生の確保等の実行をお願いしています。さらに国内外のサプライヤーを対象に、サプライヤー・サステナビリティ調査を継続実施しています。

王子グループ人権方針

私たちは、人権を尊重する責任は重要なグローバル行動基準であると考え、人権尊重に関する取り組みをより一層推進・実践するために2020年、「王子グループ人権方針」を策定しました。本方針は2011年に国連で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」に基づいており、人権デュー・ディリジェンスの実施や救済、対話について定めたものです。

欧州等でグローバル企業を対象とした人権に関する新しいルールづくりが進められつつあることに代表されるように、近年企業による人権尊重がますます重視されていることから、2024年2月に同方針を一部改訂しました。具体的には「OECD責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」「先住民の権利に関する国際連合宣言」の国際規範、先住民の権利に関する「自由意思によ

る、事前の、十分な情報に基づいた同意」に関する権利等の国際人権の支持・尊重、ライツホルダー等と対話・協議を行っていくこと等を明記しました。また方針改訂に当たっては、西村あさひ法律事務所よりご意見をいただきました。今後はグループ内外に対して方針内容の周知に努め、人権に対する認識を深め、バリューチェーン全体で人権侵害リスクの低減に取り組みます。

▶ [王子グループ人権方針](#)

▶ [先住民族の権利に関する具体的取り組み](#)

人権尊重の推進体制

人権尊重へのコミットメントを果たす上での重要な事項については、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。

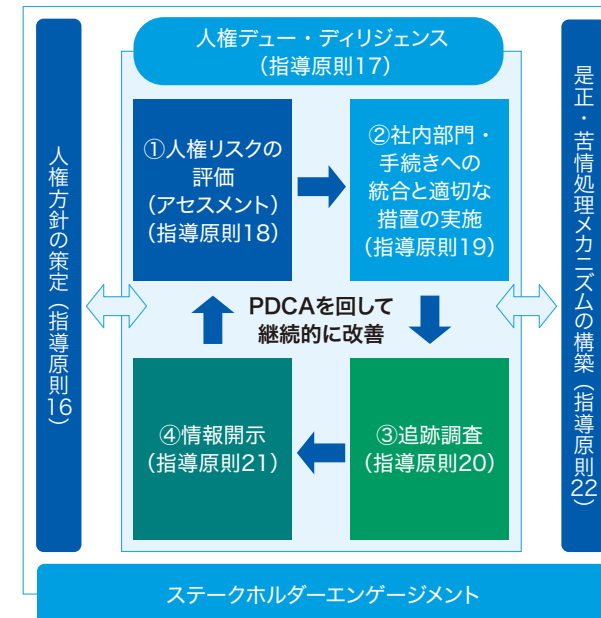
▶ [P.29](#)

UNGPsに沿った 人権デュー・ディリジェンスの実施

UNGPsでは、企業は自らの事業活動に関連して、人権を侵害しない（負の影響を与えない）ことが求められており、負の影響を与える可能性（人権リスク）を特定、防止、軽減、対処し、説明するために人権デュー・ディリジェンスを実施する必要があるとされています。

2023年度アセスメントの対象サプライヤーは、高リスク事業範囲を想定したのち、経済産業省資料のスコアを参考にスクリーニングを実施して決定しました。本選定方法については、第三者機関に合理性、正統性を確認しています。

人権デュー・ディリジェンスの取り組みサイクル



救済メカニズムの構築

王子グループでは、UNGPsに沿った救済のための苦情処理メカニズムを整備します。また、相談・通報ができる内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」を当社グループの全従業員を対象に運用しています。また社外のステークホルダーに対しても、相談窓口を当社Webサイトに設けています。これらの相談・通報の過程では、相談・通報の秘密は厳重に管理し、相談・通報をしたということ自体を理由に不利益を被ることがないようにするなど、匿名性、秘匿性に配慮して対処します。

▶ [人権の尊重](#)

2023年度人権デュー・ディリジェンス

対象

- サプライヤー 62社 (回答率80.6%)
- 検討の結果、対象業種をチップ、木質燃料、澱粉・トウモロコシ、木材製品、PKS、麻に決定。
- 経済産業省「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料」より、「製品別人権リスク」「地域別人権リスク」のスコアも参考に対象会社を選定。

結果

- 顕在化した重大な人権リスクは認められませんでした。
- 以下の人権重要項目に不備が認められたサプライヤー3社を対象に、改善依頼を行い、実施確認書の提出を受けました。

<改善依頼項目>

人権方針の周知、人権推進体制の明確化、救済措置、児童労働・強制労働の禁止、適正な賃金、結社の自由、職場の安全衛生

紛争等影響地域における人権アセスメント

- 東南アジアの紛争影響地域サプライヤーに対する人権アセスメントの実施について、現地マネジメント会社と意見交換を行いました。
- 第三者機関からの意見も参考に、2023年度は当該地区グループ会社を通じたアセスメントを実施しました。引き続き情報収集を行い、当該地域の動きを注視していきます。

▶ [2023年度人権デュー・ディリジェンスの結果](#)

▶ [2022年度人権デュー・ディリジェンスの結果](#)

2024年度に向けた取り組み

低回答率の地域・業種へのヒアリング

- アセスメント回答率の低い地域・業種について所管部門と意見交換を行い2024年度の人権影響評価の参考とします。

人権影響評価の実施

- 網羅的な調査では重大な人権リスクは認められなかったため当社グループの事業活動全体を「深刻度」「発生可能性」の観点から評価するアプローチによる人権影響評価に取り組みます。

海外事業所の移民労働者インタビュー（機能材カンパニー）

- 移民労働者の割合が高く、生産拠点数の多いマレーシアで、機能材カンパニーが2024年1月、グループ会社2社の労働環境確認を行いました。
- その結果、雇用・賃金・労働時間・コミュニケーション・生活環境において問題のないことが確認されました。職場の安全については「作業動作手順書」の母国語対応に一部不備が認められたため、順次改善の取り組みを進めています。
- 今後、関連部門と協議を進めながら、グッドプラクティスや取り組み事例のグループ内共有、第三者機関による移民労働者インタビュー等の検討を進めます。

日本での外国人労働者の労働環境の把握

外国人社員労働者（技能実習生、派遣社員を含む）の雇用状況や関係法令等の遵守状況を確認しました。

対象

- 3社（2023年度国内新規連結。2022年度は国内連結92社を対象に調査を実施）

結果

- 法令遵守、処遇面で問題は認められませんでした。

人権教育

人権尊重の取り組みを進めるにあたっては、一人ひとりの人権に関する認識の向上が欠かせません。王子グループでは国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った取り組みを推進するため、「ダイバーシティマネジメントWEB研修」を継続的に行うなど、人権に関する教育を実施しています。

さらに、2023年度は人権アセスメント実施に先立ち、サプライヤーとの窓口となる調達担当者部門を対象とした「調達関連部門事前研修」も実施しました。

【実施プログラム】

2023年度（受講者数：2,547名）

- 企業価値に直結する人権対策
- 「ビジネスと人権」に関するリスクマネジメントの基礎
— 今、企業に求められる視点とは —

2022年度（受講者数：2,566名）

- 全ての人の幸せを願って～国際的視点から考える人権～
- アサーティブな対応で防ぐグレーゾーンのパワーハラスメント

ステークホルダーエンゲージメント

- グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)のヒューマンライツ・デューディリジェンス分科会、ESG分科会に参加し、他企業、NPO等の有識者との情報交換を実施しました。
- ILO駐日事務所・GCNJ共催「国際人権・労働基準の尊重に向けた企業内専門人材の育成プログラム」第一期（2023年10月～2024年2月）に担当者1名が参加しました。

▶ [人権の尊重](#)

職場の安全衛生の確保

基本的な考え方

「安全」は「コンプライアンス」「環境」と並び王子グループとして絶対優先すべき企業価値の根幹です。王子グループ全従業員の活動の規範「王子グループ企業行動憲章」「王子グループ行動規範」の精神に則り、「グループ安全衛生管理規程」に基本事項を定め周知徹底を図るとともに、安全衛生管理体制を構築し、国内外の全従業員が安全な環境で、安心して働くことができるよう取り組んでいます。

▶王子グループ企業行動憲章(抜粋)

- 安全と健康に配慮した働きがいのある職場環境の整備

▶王子グループ行動規範(抜粋)

- 職場の安全衛生の確保
- 社内ルールの遵守
- 風通しのよい職場風土

役員・全従業員が、「健全な常識」「おかしいと思う感性」「行動する勇気」をきっちりと心に刻んで、コンプライアンス・安全・環境の徹底に取り組んでいます。

王子グループ安全大原則

- ①回転体には手を出さず。必ず機械・設備を停止(元電源開放・施錠・札掛け)すること。
- ②吊荷の下に入らないこと。
- ③高所作業は安全帯を着用し、使用すること。
- ④フォークリフトなどの荷役作業場所では、一旦立ち止まり、自分の存在を運転手へ示すこと。

管理体制

▶グループ安全衛生管理規程

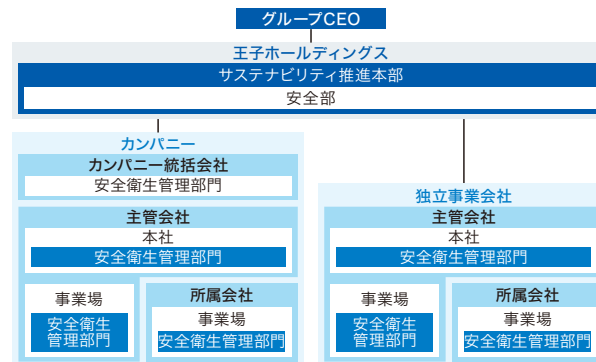
王子グループの安全衛生に関する責任体制を明確化し、従業員ならびに関係協力会社、臨時入構業者従業員の労働災害の防止と健康の保持促進を図ることを目的とし、基本事項について定めています。

基本事項

毎年「グループ安全衛生推進計画」(P.79)を策定し、グループ従業員、協力会社や臨時入構業者の方々と一体となって労働災害撲滅を目指した活動を推進しています。

王子グループの安全衛生管理体制

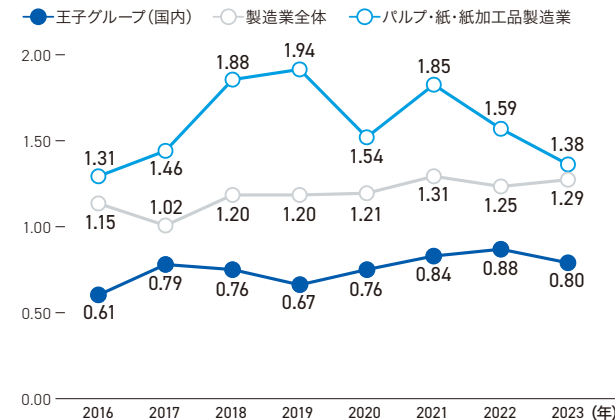
国内外事業場において、責任と権限を有する事業場長が安全衛生の責任者として、安全衛生に関する業務を統括管理し、安全衛生管理体制を確立しています。労働安全衛生マネジメントシステムを構築し、適切なリスクアセスメントや安全監査を実施しています。また、従業員の参画による労使一体となった安全衛生活動を展開しています。



2023年度の取り組みと労働災害発生状況

2023年度スローガン「死亡・重篤災害を起こさないために決めた安全ルールを確実に守り守らせること!」を掲げて、安全大原則とルールの完全遵守、機械・設備の安全化推進、安全活動の活性化などの重点施策に取り組みましたが、2023年の災害発生件数は68件(2022年と同件数)となっており、死亡災害は国内で1件、海外で2件、通勤途上死亡災害が海外で1件発生するなど、あってはならない災害により尊い命が失われています。

労働災害度率(安全成績)*



*王子グループ(国内)2023年実績は第三者保証を受けています。2022年数値に誤りがあったため、修正しています。算出方法P.98参照

ルール違反に基づく休業災害が34件発生しており「死亡・重篤災害を起こさないために、安全大原則や安全ルールを守り守らせる」ことが最重点課題であると、CEOから強く指導されています。

- 安全大原則・安全ルール無視27件(2022年27件)
- リフトによる死亡・重篤・休業災害4件(2022年3件)

サステナビリティ重要課題と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)	現状数値
職場の安全衛生の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の健康促進 ● 労働災害の防止 	● 死亡・重篤災害ゼロ (毎年度)	● 2件 (2023年1月1日～12月31日)
		● 労働災害度数率* (2018年 (0.89) 対比50%削減)	● 1.20 (2023年1月1日～12月31日)

※グループ全体 (国内・海外)

安全衛生教育・研修体系

王子グループ各社は、自社の状況に応じた階層別・担当別の安全衛生教育体系を定めて、労働安全衛生法などの法令に則った教育はもちろんのこと、各階層・各担当に応じた安全衛生教育を実施しています。

▶ [安全と健康の教育・研修](#)

2024年安全衛生推進計画

安全大原則や安全ルールを守り守らせることをスローガンとして継続し、同時に、機械・設備の安全化推進、特に、リフトや重機との接触災害防止対策を進め、目標である「死亡・重篤災害ゼロ」の達成、休業災害件数を減少させる取り組みを展開しています。

1. 基本方針 安全絶対優先の基本理念のもと、王子グループ全体の災害ゼロを目指した活動に邁進する
2. スローガン <<死亡・重篤災害を起こさないために安全大原則や安全ルールを守り守らせること!>>
3. 重点目標 王子グループ全体目標：死亡・重篤災害ゼロの達成
4. 重点施策
 - 1) 安全大原則や安全ルールの完全遵守
 - 2) 機械・設備の安全化推進 (特に、リフトや重機との接触防止対策)
 - 3) 腰痛防止対策の推進
 - 4) 心身の健康管理および職場衛生環境の改善整備

企業価値の根底を支える最重要事項としての「安全衛生」確保

安全重点巡視の実施

王子グループ内にて荷役作業における労働災害が多発していることを踏まえ、類似災害の防止を図るため、王子ホールディングス経営層 (会長・副社長) の巡視に王子ホールディングスグループ技術本部と王子ホールディングス安全部が同行して、王子コンテナグループを皮切りに安全重点巡視を開始しました。



危険擬似体験装置VRによる危険体験教育

2020年からはVRによる危険体験教育を国内外の事業場へ順次展開しており、VRの臨場感あふれる画像に、受講者からは「被災体験場面では反射的に逃げる、身体がすくむなど、実体験できない災害を体感できた。災害の怖さを感じ、ルールを守ることの大切さを再認識した」などの声が寄せられています。王子グループで発生した事例を含んだオリジナルの体験コンテンツを制作し、全14コンテンツを活用して、日々の操業現場に近い環境で学ぶことができるよう、また、新鮮な感覚で学ぶことができるよう、工夫を凝らしています。

グループCEO安全表彰

2023年度は、グループCEO安全表彰基準を満たした9事業場が安全優秀賞を受賞しました。

カンパニー	受賞事業場 (規模により5年から22年間の無災害継続を達成)
産業資材カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> ● 北陽紙工福島加工センター ● 日本青果包装 ● 長崎段ボール ● 本州リーム ● 山梨森紙業甲府事業所 ● 王子インターバック東海営業所 ● GS Paperboard & Packaging Sdn. Bhd. Packaging Plant 2 (マレーシア)
機能材カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> ● チューエツ滋賀工場 ● Oji Paper (Thailand) Ltd. (タイ)

▶ [グループCEO安全表彰基準](#)

会長×社外取締役座談会



社外取締役
奈良 道博

2014年6月王子ホールディングス取締役就任。弁護士として民事・商事分野における高度な専門知識と経験を有している。他社社外取締役としても活躍。

代表取締役会長
加来 正年

2022年4月より王子ホールディングス代表取締役会長、取締役会議長を務める。日本バルブ工業株式会社入社、王子エフテックス社長などを経て2019年代表取締役社長に就任。

社外取締役
長井 聖子

2021年6月王子ホールディングス取締役就任。大手航空会社の管理職を経て、大学に赴任。外国語学部教授として研究に携わり、教鞭を執っている。

社外取締役
小川 広通

2022年6月王子ホールディングス取締役就任。小売業や食品メーカーの経営者として豊富な経験を持ち、特にガバナンス体制の強化に実績を有している。

2024年6月、取締役会議長を務める加来正年代表取締役会長と、奈良道博社外取締役、長井聖子社外取締役、小川広通社外取締役の3名の社外取締役が、当社のガバナンス体制や中長期の企業価値向上に向けた課題・解決策などをテーマに、座談会を実施しました。その様子をこちらでご紹介します。

■ 当社ガバナンスに対する評価と課題

奈良 私は2014年から当社取締役会に参画しています。現議長の努力のおかげで、以前に比べて発言しやすい空気が醸成され、雰囲気もよくなってきました。ガバナンス体制は整備されましたが、コンプライアンス・安全・環境に関わる問題を撲滅できておらず、体制強化の成果が示せていないのが課題です。フリートーカーもまだ足りない印象です。

小川 確かに取締役会での議論が不足する点は否めませんが、取締役会に向けた事前の社外役員説明会では、活発に議論できています。都合が許す限りグループ経営会議に出席していますが、会議での活発で建設的な議論に驚いています。取締役会の構成は、多様性やスキルの点でバランスが取れていると感じています。

長井 私も同様に感じています。社外役員説明会では社外取締役同士で議題に関する疑問を共有し、議長が取締役会でその疑問に回答されるので、安心して進めていると感じています。経営会議のオブザーブもさせていただいていますが、Walki社買収の件などでは、カンパニーを超えて各取締役が積極的に議論し、活発な意見交換がなされていたので、社外役員説明会でも安心して説明を聞くことができました。

加来 社外取締役へのブリーフィング、発言しやすい雰囲気の醸成などは議長として意識して改善に努めています。ただグループ経営会議では活発な議論が出る一方で、取締役会では社内取締役の発言が少ない点は課題です。熱い議論はしたほうが良いのです。本当に会社の明暗を左右するものも今後あると思いますしね。

小川 業務執行取締役が、同じ会社内とはいえ管轄外の事業の案件にどこまで意見をするかは、さまざまな背景によって難しさもあるうかと思います。

長井 私もカンパニー間での情報共有や連携の不足が課題だと思っています。

奈良 ホールディングスにおける執行と監督の在り方や、カンパニー制によるプラスマイナスをどうアウフヘーベン（止揚）するかは、議論の余地があると思います。相応の規模のカンパニープレジデントとして執行にあたる各取締役が、他のカンパニーの問題について意見し、時に反対意見を唱えるのは現実的に難しいようにも窥えます。

加来 その課題はよく理解しています。ボードメンバーの在り方も考えなければなりません。

■ 指名委員会・報酬委員会の評価と課題

奈良 報酬委員会では必ず、他社の事例を前提として説明した上で当社はどうかを議論しており、自由に議論できている



と感じます。

小川 毎年、社外の第三者アセスメントを経て、報酬水準の適切性を判断したものが報酬委員会に提出されており、極めて適切な運営がなされていると感じます。

長井 同感です。一方、指名委員としての役割を果たすには、もう少し候補者について知る機会を設けていただきたいと感じます。

小川 そうですね。日頃、接点のない候補者の能力やパフォーマンスを社外取締役の説明することは難しく、社外取締役としても、限られた情報の中での判断は困難です。やはり、候補対象の方と日頃から日常的に接点を増やす機会を設けることが重要です。

奈良 そうした理由から、候補者と顔を合わせる機会を設けてほしいとお願いしてきました。最近では、新旧のグループ経営委員の方々とお会いする機会が増え、社外役員説明会でもグループ経営委員からご説明を受けるようになりました。これは双方にとってメリットがあると考えます。また、新任取締役の指名段階で、次世代社長候補についてのお考えなど、以前より共有される情報量がかなり増えました。

加来 指名候補者を若い頃から知る執行側と異なり、社外取締役の皆様には、人物像がわからないため判断が難しいことは認識しています。そのため社外役員説明会や役員昼食会など、グループ経営委員との接点をもてる場づくりに努めています。また、社外人財の登用についても、必要に応じてご助言をお願いしたいと考えています。

■ 社外取締役の当社に対する理解促進

長井 当社は社外取締役とのコミュニケーション充実に向けてさまざまな取り組みを実施しています。グループ経営会議への陪席



機会では、「全部見せませす」という姿勢から当社の懐の深さを感じます。また、工場などの現地視察では、文書では得られない深い理解が得られ、取締役会での議論の基礎となります。

小川 社外取締役への教育プログラムは充実しており、私たちがその機会を多く利用してナレッジを蓄積し、社外役員として職務に活かしていくことが重要だと感じます。執行側もこの点を十分ご認識されており、縦だけでなく横のコミュニケーションの充実化を強く意識されているように思います。

奈良 業務内容を理解せずに経営の監督などできるわけがありません。また、コミュニケーションという点で当社が素晴らしいのは、派閥がないことです。社長・会長の任期も比較的短く、世襲的な要素もないため、派閥や垣根がなく全員が同じ基盤の上で議論できる点は、今後も大切にしてほしいです。

加来 確かに当社に派閥はありません。オーナー企業でもなく社

長・会長任期も4～6年です。当社は過去に合併を繰り返してきましたが、存続企業側が権勢を増すということもありません。私は旧・日本パルプの出身ですし、前任の矢嶋会長は旧・本州製紙出身と、合併された側から社長が出ています。出身企業に関係なく、その時々には会社が必要とする経験・知見から人事を決めるこの路線は今後も継承していきたいと考えています。

海外子会社も含めたグループガバナンス

奈良 当社は海外に100社以上のグループ会社があります。日本から駐在員も派遣していますが、それでも目の届かない部分が多く、管理は難しいと感じています。私が常に申し上げているのは、海外における人財育成の重要性です。日本からの派遣だけでなく、現地における優秀な人財に責任をもたせる体制の構築が必要です。富士の研修センターで海外の優秀な人財の研修も実施していますが、実地スキルだけでなくガバナンスやコンプライアンスも現地の人財が担えるよう育成していかなければいけません。

小川 法律体系や文化、価値観が異なる海外での事業展開には、内部統制やコンプライアンス上の問題が生じやすく、これはグローバル企業共通の課題です。当社はアジアと欧州に地域統括会社を設け、本社と現地間のコミュニケーションギャップやカルチャーギャップを緩和する仕組みを構築しました。その仕組みを動かすのは人であり、グローバルでの人財育成は急務だと感じています。

長井 私が社外取締役を務めてきた過去3年間、多数のM&Aを経験してきましたが、買収先の文化・宗教・法律体系の違いによる難しさにも直面しています。2023年度は海外も含めたグローバルガバナンスを継続的に議論し対策を講じてきましたが、人財教

育は時間がかかると感じています。社長・会長ともに国内外を精力的に飛び回り、考えを発信されていますが、トップの意思を末端に伝えていくには長期的な取り組みが必要です。

加来 私自身、現場が長かったこともあり、社外取締役の皆さんには、モノづくりの現場や海外も含めた買収先企業も視察いただいた上で、ガバナンス上の課題について判断してほしいと思っています。海外統括会社を起点としたグローバルガバナンスの強化と同時に、各エリアでの人財育成にも注力していく必要があると認識しています。

当社の企業価値と持続的成長に向けて

小川 当社の企業価値を支えるアセットには、起点となる森林資源と、長年国内の紙・パルプ業界をリードしてきた生産設備、そしてそれらをハンドリングする貴重な人財があります。それらを活用して、この統合報告書で示している「価値創造プロセス」に真面目に取り組んでいる姿勢が、当社の企業価値だと感じます。

奈良 企業価値は、数値だけでなく、企業理念や市場からの評価、社会への影響などを総合的に考慮する必要があります。小川さんの挙げられたアセットに加え、当社の柔軟性もソフトな企業価値として守ってほしい。10年前に社外取締役に就任した際は、歴史の長い会社は保守的だろうと想像していましたが、「もはや製紙企業ではない」とのスローガンを掲げていることに驚きました。それから10年、当社は過去のカラーや社風、業績にとらわれず、新しい世界を創るという柔軟性を維持し、リスクを取りつつさまざまなM&Aを通じて成長しています。この柔軟性こそが大きな企業価値だと考えます。

長井 そうですね。当社は柔軟性があり、社内派閥もなく、先を

見据えて動いていると思います。ただ、全社員が会社の取り組みを深く知って価値を共有し、モチベーションをより高めれば、企業価値はさらに向上する可能性を秘めています。そのためにも、経営者と直接対話ができ、経営の考えを聞くことのできるタウンホールミーティングなどの機会が増えていることは、とても良いと思います。

小川 当社は今、構造改革に注力しつつ海外での買収案件にも挑戦しており、経営資源の配分という難題に直面していますが、人財の育成は避けて通れず、OJTもOff-JTも絡めて育成プログラムの作成が重要です。

長井 人財教育の場が、各カンパニーの横のつながりを強化する機会にもなれば、効果的だと思います。

奈良 「人は石垣、人は城」と言いますが、企業価値の向上も、最終的には人が大事です。パーパスを共有し、企業価値の向上に向



けて動く人財を若手から管理職までより多く育成することに尽きると思います。

加来 この先150年を見据えると、これまでのモノづくりの技術を核に、社会課題を解決する企業にならなければなりません。当社は、製紙の領域を超えて次のステップに進む転換期にあり、それを全社員に理解いただけるようリードしていきます。紙の需要が縮小しても、地球環境の観点から、引き続き森林の適切な管理は必要です。当社は今後も、森林経営をさらに拡大しながら、その資源を活用し、社会課題を解決する企業として成長していきたいと考えています。

■ PBRやROEなどの経営指標の向上に向けて

奈良 企業ごとに創出する価値が異なる中で、一律に企業価値



を判断しようとするには限界があるとも思います。しかし、これだけ当社の素晴らしい価値を我々が確認しながら、PBRや株価が低迷しているのは、市場経済の中で適切に評価されていないのだと受け止め、これまで以上に対話の強化に努める必要があります。

長井 事業は、目指す姿に向けて長期的視点で施策に取り組み、結果はついてくるように思います。

小川 当社が属している東証プライム市場の紙・パルプセクター内では相対的にパフォーマンスが良好でも、セクター全体の影響で株価がストレスを受けることはあると思います。2023年12月に発表した「企業価値向上に向けた取り組みについて」の中で掲げた配当政策は市場からの評価を得ていますが、現在は同じく掲げている不要アセット削減の実行力が注目されている段階にあるのだと思います。

加来 PBRが1倍を割れていることは課題と認識しています。中長期的に企業価値を向上させるために、対話を強化してステークホルダーに当社への理解を求めながら、成果を出していくことが重要です。当社のビジネスモデルでは、設備投資を実行すると投資効果が出るまでに数年を要するため、ROEは一時的に低下します。今後、植林投資も含めたGX関連の投資により収益性が悪化する中で、ステークホルダーの皆様にとどのように理解を求めていくかは課題だと認識しています。紙の需要とともに縮小する企業ではなく、残存者利益も享受しながら、新たな事業領域でも成長できる、そうした姿をしっかりと資本市場に示していきたいと思っています。

■ ステークホルダーの皆様へ

奈良 私はこれまででも法律家として、専門領域であるガバナンス

やコンプライアンス、そして安全安心の領域について、積極的に提言してきました。他社での社外役員の経験も活かし、今後も専門領域に限ることなく、当社の持続的成長に資する意見・提言を通じて、貢献していきたいと思っています。

小川 コーポレートガバナンスは、制度設計以上に、そこに魂を入れることが最重要かつ難しいテーマであり、そこにゴールはありません。前職で努力・遂行してきた経験を活かし、ガバナンスのさらなる高度化に向けてお役に立ちたいと思います。

長井 日々若い人と接し、時代や感性の違いを自然と理解している点が私のアドバンテージだと思います。当社が直面する若い人財のリテンションや働き手不足などの課題に対し、彼らの視点を理解する立場から解決策を提案したいと思っています。また、前職で空の安全を重視していた経験をもとに、当社においても安全に関する意見・提言を積極的に言い、貢献したいです。

加来 製紙業界のリーディングカンパニーという言葉に踊らされ、「井の中の蛙」にならないようにしなければなりません。特にこれから事業構造を変革していく中で、社外取締役の皆さんの多様な知見・経験を参考にしながら、持続的に成長する事業を育成していきたいと思っています。安全については、当社の定める安全大原則の遵守が徹底できておらず、設備側の対策も含め、今一度、安全に対する社内の意識を変えなければならないと認識しています。また何をする上でも、事業を行う「人」が一番大切ですので、皆さんから頂戴したご意見・ご指摘をしっかりと経営に反映していきたいと思っています。

役員一覧



加来 正年

代表取締役会長
取締役会議長

1978年4月 旧日本パルプ工業株式会社入社
2011年4月 当社執行役員
2012年4月 当社常務執行役員
2012年10月 当社常務グループ経営委員
2013年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
2019年4月 当社代表取締役社長 社長グループ経営委員
2022年4月 当社代表取締役会長
現在に至る。

取締役在任年数[※]：11年
所有株式数：78（千株）



磯野 裕之

代表取締役社長
社長グループ経営委員
グループCEO

1984年4月 当社入社
2012年10月 王子マネジメントオフィス株式会社取締役
2014年4月 当社グループ経営委員
2015年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
2021年4月 当社取締役 専務グループ経営委員
2022年4月 当社代表取締役社長
社長グループ経営委員
現在に至る。

取締役在任年数[※]：9年
所有株式数：78（千株）



進藤 富三雄

代表取締役副社長
副社長グループ経営委員
サステナビリティ推進本部、イノベーション推進本部、グループ技術本部分掌、王子エンジニアリング管掌

1984年4月 当社入社
2014年4月 王子製紙株式会社執行役員
2016年4月 同社取締役
2017年4月 当社グループ経営委員
2018年4月 当社常務グループ経営委員
2019年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
2021年4月 当社取締役 専務グループ経営委員
2023年4月 当社代表取締役副社長 副社長グループ経営委員
現在に至る。

取締役在任年数[※]：5年
所有株式数：33（千株）



鎌田 和彦

取締役
専務グループ経営委員
コーポレートガバナンス本部分掌、王子マネジメントオフィス社長兼務、王子ヒューマンサポート、王子ビジネスセンター、王子製紙管理（上海）、王子物流管掌

2013年5月 王子マネジメントオフィス株式会社入社
2014年4月 王子木材緑化株式会社代表取締役社長
2015年1月 当社グループ経営委員
2015年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
2022年4月 当社取締役 専務グループ経営委員
現在に至る。

取締役在任年数[※]：9年
所有株式数：62（千株）



青木 茂樹

取締役
常務グループ経営委員
機能材カンパニープレジデント、
王子機能材事業推進センター社長、
王子イメージングメディア社長兼務

1984年4月 旧本州製紙株式会社入社
2016年4月 王子エフテックス株式会社
執行役員営業本部長
2017年4月 同社取締役常務執行役員営業本部長
2019年4月 当社グループ経営委員
2020年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
現在に至る。

取締役在任年数[※]：4年
所有株式数：66（千株）



長谷部 明夫

取締役
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、
王子産業資材マネジメント社長、
Oji Asia Packaging Sdn Bhd社長、
Oji Asia Management Sdn Bhd社長兼務

1986年4月 当社入社
2017年4月 王子産業資材マネジメント株式会社 取締役
2019年4月 当社グループ経営委員
2022年4月 当社常務グループ経営委員
2022年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
現在に至る。

取締役在任年数[※]：2年
所有株式数：75（千株）



森平 高行

取締役
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兼
印刷情報メディアカンパニープレジデント、
王子ネピア社長兼務

1985年4月 当社入社
2013年6月 王子製紙株式会社執行役員
2016年4月 同社取締役
2020年4月 当社グループ経営委員
2022年4月 当社常務グループ経営委員
2022年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
現在に至る。

取締役在任年数[※]：2年
所有株式数：24（千株）



小貫 裕司

取締役
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、
王子グリーンリソース社長、
王子木材緑化社長兼務

1982年4月 旧本州製紙株式会社入社
2012年10月 王子グリーンリソース株式会社 取締役
2014年4月 同社常務取締役
2021年4月 当社グループ経営委員
2022年4月 当社常務グループ経営委員
2022年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
現在に至る。

取締役在任年数[※]：2年
所有株式数：27（千株）

※取締役在任年数は2024年6月開催の定時株主総会終結時点の年数を表示。

会長×社外取締役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

リスクマネジメント



奈良 道博

社外取締役

1974年4月 弁護士登録
 2004年6月 日本特殊塗料株式会社社外監査役
 2013年6月 セイコーエプソン株式会社社外監査役
 2014年6月 当社社外取締役
 現在に至る。
 2015年6月 日本特殊塗料株式会社社外取締役
 現在に至る。
 2016年6月 蝶理株式会社社外監査役
 セイコーエプソン株式会社社外取締役
 (監査等委員)
 蝶理株式会社社外取締役(監査等委員)

取締役在任年数*: 10年
 所有株式数: 9(千株)



長井 聖子

社外取締役

1983年4月 日本航空株式会社入社
 2008年4月 同社機内販売グループ長
 2012年4月 株式会社ジャルエクスプレス客室部長
 2014年10月 日本航空株式会社羽田第4客室乗員室長
 2015年4月 学校法人関西外国語大学外国語学部教授
 現在に至る。
 2019年6月 新明和工業株式会社社外取締役
 現在に至る。
 2021年6月 当社社外取締役
 現在に至る。

取締役在任年数*: 3年
 所有株式数: 5(千株)



小川 広通

社外取締役

1981年4月 三菱商事株式会社入社
 1998年6月 日糧製パン株式会社取締役
 2004年4月 株式会社ローソン執行役員
 2004年9月 同社常務執行役員
 2005年11月 三菱商事株式会社
 ローソン事業ユニットマネージャー
 同社リテール事業ユニットマネージャー
 2006年4月 同社理事
 2014年4月 生活産業グループCEOオフィス室長
 2017年4月 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社顧問
 2017年6月 同社取締役会長
 2022年6月 当社社外取締役
 現在に至る。

取締役在任年数*: 2年
 所有株式数: 2(千株)



福田 佐知子

社外取締役

1987年4月 港監査法人(現有限責任あずさ監査法人)
 入所
 1990年3月 公認会計士登録
 2001年10月 弁護士登録
 公認会計士再登録
 2024年4月 リョーサン荻洋ホールディングス株式会社
 社外取締役(監査等委員)
 現在に至る。
 2024年6月 当社社外取締役
 現在に至る。

取締役在任年数*: 新任
 所有株式数: 0(千株)



山下 富弘

監査役

1982年4月 当社入社
 2012年10月 当社コーポレートガバナンス本部
 内部監査部長
 2014年4月 王子コンテナ株式会社監査役
 2016年4月 同社執行役員技術本部副本部長
 2017年6月 当社監査役
 現在に至る。

監査役在任年数*: 7年
 所有株式数: 48(千株)



山崎 昭雄

監査役

1982年4月 日本製紙株式会社入社
 2016年2月 王子エフテックス株式会社
 江別工場工場長代理
 2019年4月 当社コーポレートガバナンス本部内部監査部長
 兼コンプライアンス部長
 2023年4月 当社コーポレートガバナンス本部内部監査部長
 2023年6月 当社監査役
 現在に至る。

監査役在任年数*: 1年
 所有株式数: 24(千株)



千森 秀郎

社外監査役

1983年4月 弁護士登録
 2002年6月 オムロン株式会社社外監査役
 2006年6月 株式会社ダスキン社外監査役
 2016年6月 株式会社神戸製鋼所社外取締役
 (監査等委員)
 ローム株式会社社外監査役
 2019年6月 ローム株式会社社外取締役(監査等委員)
 現在に至る。
 2021年6月 当社社外監査役
 現在に至る。

監査役在任年数*: 3年
 所有株式数: 1(千株)



関口 典子

社外監査役

1994年3月 公認会計士登録
 2002年1月 公認会計士再登録
 2010年11月 関口公認会計士事務所(現関口典子公認会
 計士事務所)所長 現在に至る。
 2012年7月 税理士登録
 2015年7月 東京応化工業株式会社社外取締役
 2019年1月 ちふれホールディングス株式会社執行役員
 2021年6月 当社社外監査役 現在に至る。
 2022年6月 菱電商事株式会社(現株式会社RYODEN)
 社外監査役 現在に至る。
 2022年7月 独立行政法人国際協力機構監事
 現在に至る。
 2023年3月 東京応化工業株式会社社外取締役
 (監査等委員) 現在に至る。

監査役在任年数*: 3年
 所有株式数: 1(千株)



野々上 尚

社外監査役

1982年4月 検事任官
 2015年1月 公安調査庁長官
 2016年9月 福岡高等検察庁検事長
 2018年2月 検事長退官
 2018年4月 防衛省防衛監察監
 2021年3月 防衛省防衛監察監退任
 2021年6月 弁護士登録
 2022年6月 当社社外監査役
 現在に至る。

監査役在任年数*: 2年
 所有株式数: 3(千株)

※取締役および監査役在任年数は2024年6月開催の定時株主総会終結時点の年数を表示。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

王子グループは、創業以来受け継いできた企業としての基本的な価値観および行動理念をもとに、「王子グループ企業行動憲章」を制定し、グループ全体で企業市民としての自覚と高い倫理観をもって企業活動を推進しています。今後も、企業価値の向上と社会から信頼される会社を実現するため、コーポレートガバナンスの充実を経営上の最重要課題の一つと位置付け、多様なステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、経営の効率性、健全性および透明性の確保に努めていきます。

▶コーポレートガバナンスに関する基本方針

コーポレートガバナンスの基本的な考え方、枠組み、運営方針を定めています。

▶コーポレート・ガバナンス報告書

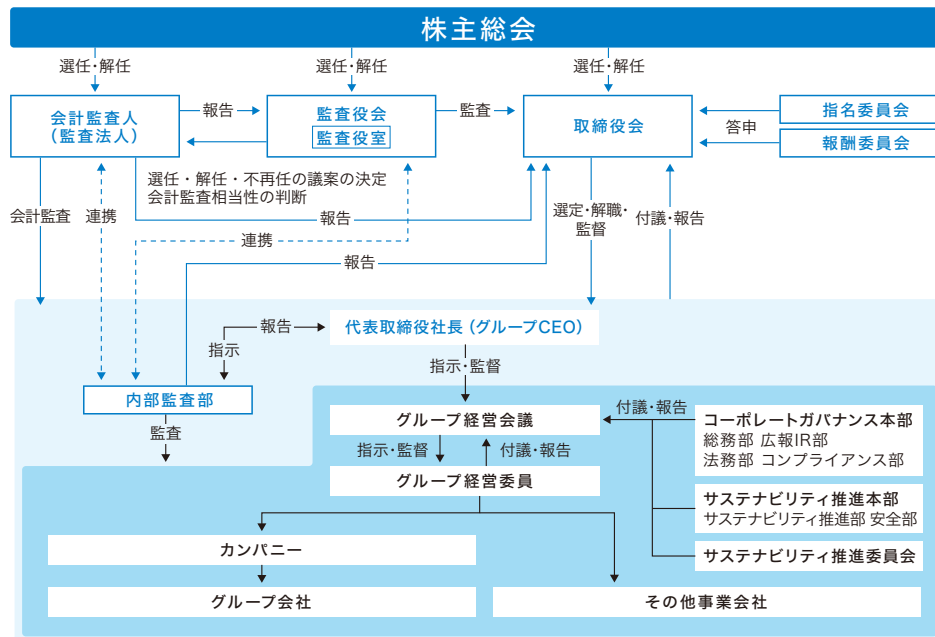
東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」を当社ホームページに掲載しています。

コーポレートガバナンス体制

王子ホールディングスがグループ経営戦略の策定やグループガバナンスの総括を担い、関連の深い事業で構成される各カンパニーが事業運営の中心となるカンパニー制を採用しています。これにより、事業単位の意思決定の迅速化を図ると同時に経営責任を明確化しています。

また、王子ホールディングスは監査役会設置会社として、監査役および監査役会による取締役の職務執行の監査を通じて、グループ全体のガバナンス強化を図っています。取締役は12名（うち社外取締役4名）、監査役は5名（うち社外監査役3名）で構成しており、代表取締役会長が取締役会の議長を務めます。

コーポレートガバナンス体制図



サステナビリティ・ガバナンス

2022年にサステナビリティに関するリスクや対策を協議することを目的に、グループCEOを委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置しました。(P.29)

王子グループ税務方針

王子グループは、事業を展開する各国の税務法令等を遵守した適正な納税を通じて、企業価値の向上と社会から信頼される会社を実現できると理解しています。この認識のもと、基本方針を明確にするために、「王子グループ税務方針」を制定しました。

▶王子グループ税務方針

役員報酬開示への展望

指名委員会・報酬委員会

2015年、取締役会の諮問機関として指名委員会および報酬委員会を設置しました。両委員会は、指名および報酬に関する取締役会決定において客観性や透明性を担保しており、報酬委員会は取締役会の実効性の分析・評価も審議しています。両委員会は、いずれも社内取締役2名、社外取締役4名で構成されています。

指名委員会の役割

取締役・監査役・グループ経営委員・顧問の人事に関する指名・選任・解任方針の策定と、候補者の審議を行い、取締役会に答申します。

報酬委員会の役割

取締役・グループ経営委員・顧問の報酬体系および水準・考課、ならびに取締役会の実効性の分析・評価を審議し、取締役会に答申します。

指名委員会・報酬委員会の構成および2023年度開催状況

役職	氏名	指名委員会	出席状況	報酬委員会	出席状況
代表取締役会長	加来正年		2回/2回		2回/2回
代表取締役社長	磯野裕之	委員長	2回/2回	委員長	2回/2回
社外取締役	奈良道博		2回/2回		2回/2回
社外取締役	相幸子*		0回/2回		1回/2回
社外取締役	長井聖子		2回/2回		2回/2回
社外取締役	小川広通		2回/2回		2回/2回

※2024年6月27日の株主総会で退任。

取締役報酬の決定方針および総額

王子ホールディングスは、取締役会が会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図る上で、役員報酬制度が果たす役割を重視し、制度設計を行っています。報酬体系および決定方針は、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に定めており、役員報酬は、固定報酬である基本報酬、および短期的な業績に応じた報酬である賞与ならびに中長期的な企業価値向上を反映する株式報酬によって構成され、報酬委員会の答申を受け、取締役会において決定しています。なお、賞与の考課には、ESG評価項目の達成状況についても総合的に勘案されています。

賞与や株式報酬の業績連動方法等の詳細につきましては、有価証券報告書をご参照ください。

[▶有価証券報告書](#)

業績連動報酬と業績連動報酬以外の割合**

役職	固定報酬	業績連動報酬			計
		賞与	株式報酬	計	
代表取締役会長	50%	25%	25%	50%	100%
代表取締役社長 社長グループ経営委員	50%	25%	25%	50%	100%
代表取締役副社長 副社長グループ経営委員	50%	25%	25%	50%	100%
取締役 専務グループ経営委員	50%	25%	25%	50%	100%
取締役 常務グループ経営委員	50%	25%	25%	50%	100%
社外取締役	100%	—	—	—	100%

※業績連動報酬である賞与および株式報酬の変動により、支給割合は変動します。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額、および対象となる役員の員数(2023年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の総数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	468	215	137	115	8
監査役(社外監査役を除く)	54	54	—	—	3
社外取締役・社外監査役	99	99	—	—	7

取締役会の独立性

取締役・監査役指名の方針・プロセス

王子ホールディングスの「コーポレートガバナンスに関する基本方針」は、取締役会について「当社グループが営む事業に関する多様な知見と専門性のバランスに留意した取締役によって構成」することとしています。取締役の指名方針は「人格・見識に優れ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する人物を取締役候補者として指名する」こととし、監査役には「監査役としての職務を履行できる人格・見識に優れ高い専門性と豊富な経験を有する人物を、監査役候補として指名する」ことを、定めています。

プロセス

取締役候補の指名は、取締役会の諮問機関である指名委員会が審議を行い、取締役会に対して答申します。監査役候補の指名は、指名委員会への諮問を経て、監査役会の同意を得た後に、取締役会に対して答申します。取締役会はその答申を受け、審議・決定します。

取締役スキルマップ

王子グループの経営戦略の実現に向けて、取締役会が適切な経営判断を行い、業務執行の監督において高い実効性を発揮するために、取締役が備えるべき能力を右表のように特定しています。

取締役が備えるべき能力

項目	求められる能力	長期ビジョンとの関連		
		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
企業経営	企業の持続性や経営戦略の実現に必要なとなる、基本的なマネジメント能力	●	●	●
財務・会計	財務面を通じて企業の持続・成長に貢献し、また経営の監督にも必要となる能力		●	
イノベーション・製造・技術	持続的な製品供給体制の構築、より高いレベルの生産性の実現、環境問題への対応、培ってきたコア技術から新たなイノベーションを起こすために欠かせない能力	●	●	●
営業・購買・マーケティング	社会が求めるものを把握し、適正な収入を獲得することで、企業の持続的成長のために必要な能力。生産活動の基盤となる原材料の安定調達、さらに木質原料を持続的に供給する山林マネジメントに関する能力	●	●	
人事・人財戦略	企業の持続的な成長・進化、経営戦略の実現に不可欠な、多様な人材の育成・活用に関する能力	●	●	●
グローバル	グローバルに事業を推進する王子グループにとって不可欠な、海外でのマネジメント能力		●	
ESG	企業経営の基盤であり、持続性の上でも不可欠な、環境・社会・ガバナンスに関する能力	●	●	●
法務・リスク管理	企業活動に伴う法務面での立案と実行およびリスクに対する予見や対応を行う能力	●	●	●
DX	企業活動におけるデジタル化と、新しい製品やサービス、ビジネスモデルを創出する能力		●	

*●印は特に関連が強い項目を表します。

各取締役が有している能力

氏名	当社における地位		指名報酬委員会	企業経営	財務・会計	イノベーション・製造・技術	営業・購買・マーケティング	人事・人財戦略	グローバル	ESG	法務・リスク管理	DX
加来 正年	代表取締役会長		○	●		●	●			●		●
磯野 裕之	代表取締役社長	社長グループ経営委員	○(委員長)	●	●			●	●	●		
進藤 富三雄	代表取締役副社長	副社長グループ経営委員		●		●	●	●		●		
鎌田 和彦	取締役	専務グループ経営委員		●					●	●	●	●
青木 茂樹	取締役	常務グループ経営委員		●		●	●					
長谷部 明夫	取締役	常務グループ経営委員		●	●				●			
森平 高行	取締役	常務グループ経営委員		●			●	●				
小貫 裕司	取締役	常務グループ経営委員		●			●			●		
奈良 道博	社外取締役	(独立役員)	○							●	●	
長井 聖子	社外取締役	(独立役員)	○						●	●		
小川 広通	社外取締役	(独立役員)	○	●						●		
福田 佐知子	社外取締役	(独立役員)	○		●						●	

*○印は指名・報酬委員会の委員です。

*●印は取締役が有している能力を表していますが、各氏が有している能力の中でも、より強み・専門性が発揮できるものを以下の当社における地位に応じて記載しており、各氏が有している全ての能力を表すものではありません。

代表取締役・取締役専務グループ経営委員：最大5つ、取締役常務グループ経営委員：最大3つ、社外取締役：最大2つ

■ 役員の選任・後継者プラン

サクセッションプランの運用

王子グループは、各事業の意思決定の迅速化と経営責任の明確化を図るため、グループの各事業に関連の深い事業群に集約・管理するカンパニー制を導入しています。グループCEOをはじめとする経営責任者の選任にあたっては、高い倫理観と人格に加えて、王子グループの事業に関する高度な専門性を有し、経営戦略・成長戦略を具現化することのできる、強力なリーダーシップを備えた人財を目標としています。厳正な人事考課を伴う選任プロセスのもと、各カンパニーのレベルで経営人財候補者を選抜した上で、担当する事業範囲で個々の企業経営に必要な能力や見識を高め、さらにはカンパニーを越えた人財の異動も図りながら、グループ・グローバルレベルの次世代経営人財候補者層を育成・登用しています。独立社外取締役を主とする指名委員会では、この後継者育成計画についても議論し、経営者候補の選任を行っています。

独立社外役員の活動状況および選任理由

王子ホールディングスは、4名の社外取締役と3名の社外監査役を選任し、全員を独立役員に指定しています。独立役員は、取締役会およびコーポレートガバナンス本部管掌役員による経営会議付議案件・取締役会付議予定案件の説明会（原則月2回実施）に出席し、社外取締役は指名委員会および報酬委員会を構成しています。

社外取締役候補者は、高度な専門性と幅広い見識をもち、経営と独立した立場でさまざまなステークホルダーの視点から意見を表明できる人物を選ぶこととしており、社外監査役も人格・見識に優れ高度な専門性と豊富な経験を有する人物から選任しています。

2023年度の取締役会（16回開催）への社外取締役および社外監査役の出席率は、7名平均で93.8%、監査役会（13回開催）への社外監査役の出席率は、100%でした。

社外取締役の2023年度における主な活動状況

氏名	取締役会出席状況	発言状況および期待される役割に関して行った職務の概要
奈良 道博	16回中14回 (87.5%)	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、弁護士としての法的な視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
相 幸子 [※]	16回中13回 (81.3%)	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、金融分野をはじめとする実業界の視点を含む多角的な観点および高度な専門性、豊富な見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
長井 聖子	16回中16回 (100%)	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、顧客サービスや大学での教育で培った専門的な視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
小川 広通	16回中16回 (100%)	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、小売業や食品メーカーの経営で培った専門的な視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。

※2024年6月27日の株主総会で退任。

社外監査役の2023年度における主な活動状況

氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	発言状況
千森 秀郎	16回中16回 (100%)	13回中13回 (100%)	弁護士としての特に企業法務・コーポレートガバナンスの分野における豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を行っています。
関口 典子	16回中14回 (87.5%)	13回中13回 (100%)	公認会計士としての企業会計に関する豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に加え、企業での豊富な実務経験に基づいた発言を行っています。
野々上 尚	16回中16回 (100%)	13回中13回 (100%)	検察官、弁護士としての豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を行っています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、取締役会の実効性の分析・評価を毎年実施し、取締役会全体の実効性確保のために必要な措置を講ずるとともに、その結果の概要を開示することを「コーポレートガバナンスに関する基本方針」で定めています。

2023年度の実効性を評価するため、2024年4月から5月にかけて、取締役・監査役全員を対象とし、取締役会の役割・構成・運営に関するアンケートを実施しました。評価結果については、社外取締役が参加する報酬委員会で分析を実施後、その分析結果に基づき、取締役会において審議を実施しました。

その結果、当社取締役会は付随する会議体を含めて、実効性が確保されていることを確認しました。取締役会の役割に関し、グループ経営戦略の策定、方向性の提示ができたか、という設問に対しては、中期経営計画に沿った戦略を示すことができ、取締役会でPBR1倍対策や大型買収案件等の議論を通じて、方向性を明確に示すことができたとの回答が多くの回答者から得られました。内部統制とリスク管理体制の整備を行い、その運用状況を監督できたか、という設問に対しては、管理体制と運用状況は充実してきたものの、実際のルール違反や災害発生を撲滅できていないことから、引き続き体制強化が必要との声がありました。ステークホルダーとの建設的な対話を促進したか、という設問に対しては、IRに力を入れてきた現状を評価する意見が多く見られたものの、取締役会として対話は不十分との意見もありました。また、構成については、前年度と同じ現在の構成をバランスが取れたものと評価しつつ、社内取締役への女性や海外人財の登用が課題であるとの認識が共有されています。

今回の評価を踏まえ、今後も継続的に取締役会の機能向上に

必要な施策を適時検討・実施していきます。

取締役会の実効性評価プロセス

時期	実施項目
4月	実効性評価アンケートの実施 ・アンケート対象：全ての取締役と監査役 ・アンケート集計：コーポレートガバナンス本部
5月	報酬委員会で分析
6月	報酬委員会から取締役会に答申 取締役会で議論、承認
7月～	実効性向上対策実施

アンケート項目

以下の10問を5点満点で評価し、理由等をコメントする。

さらに自由記述でこの10問に当てはまらないこと等を自由に記載する。

No.	質問内容
1	グループ経営戦略の策定、方向性の提示
2	業務執行の審議・検証
3	迅速果断な業務執行の支援
4	経営陣に対する監督
5	内部統制とリスク管理
6	取締役会の構成および議論
7	審議時間および頻度
8	出席者への情報提供
9	ステークホルダーとの関係
10	取締役会改善施策の実施および効果
	自由記述

*評点は全体、社内・社外別、取締役・監査役別に分け、過年度からの推移も確認する。

政策保有株式

政策保有株式の保有方針

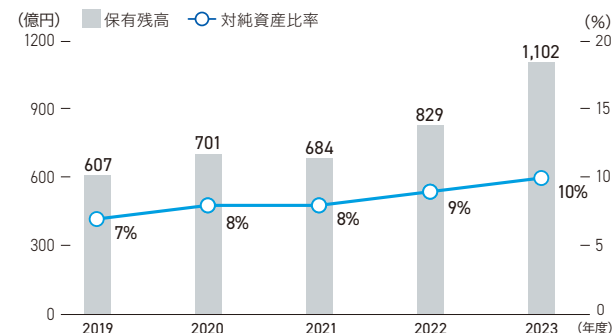
当社は、取引先との業務提携、長期的かつ安定的な関係強化・維持等の観点から、経営戦略の一環として、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると判断される株式を政策的に保有しています。政策保有株式は、毎年取締役会において、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を個別銘柄ごとに精査し、保有の適否を検討しています。保有の合理性が希薄化した株式は、適宜・適切に売却し、政策保有株式の縮減を進めています。

2023年度は、政策保有株式の銘柄数を削減しましたが、株価の上昇を受け、保有残高は増加しました。なお、当社では2024年度から2027年度までの4年間に2024年3月末時価ベースで300億円縮減する目標を設定しました。

政策保有株式の個別銘柄の詳細等につきましては、有価証券報告書をご参照ください。

[▶有価証券報告書](#)

政策保有株式の保有状況



コンプライアンス

王子グループ企業行動憲章・行動規範

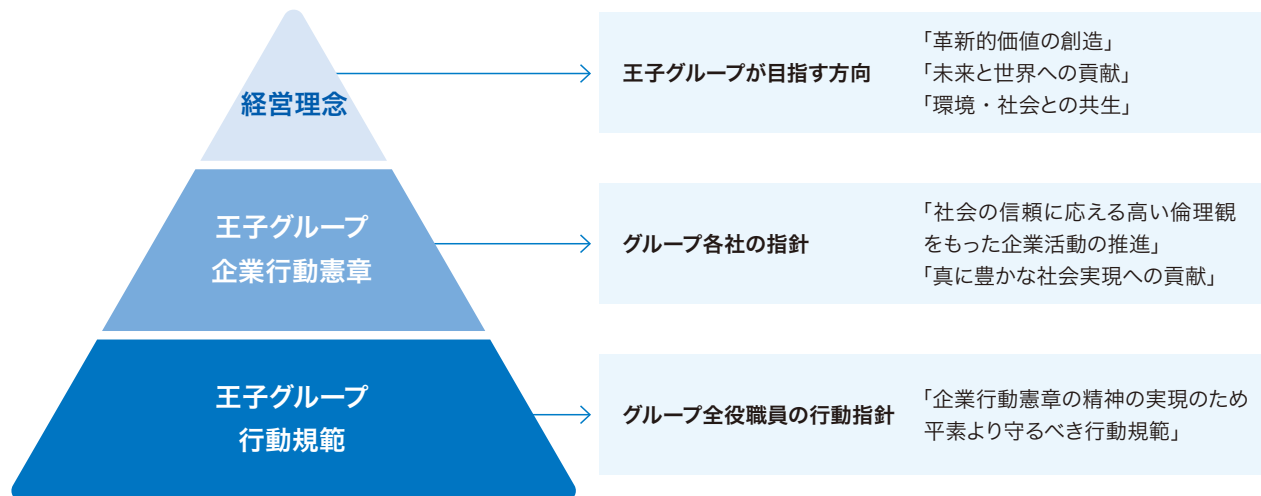
王子グループは「国連グローバル・コンパクト」の人権、労働、環境、腐敗防止の原則を織り込み、2004年に「王子グループ企業行動憲章」および、この憲章の行動指針である「王子グループ行動規範」を制定しました。2020年度にSDGs等の社会環境および経営理念を反映させて改訂し、より時代の要求に即した内容としました。

王子グループ企業行動憲章は、国際社会における企業市民の一員としての自覚と社会の期待に応える高い倫理観をもって企業活動を推進すべく、王子グループ各社の指針として定められ、王子グループ行動規範は、グループの役員および従業員が国際社会の一員として、王子グループ企業行動憲章の精神の実現に向け、平素より行動の基準として守るべき行動規範として定めています。

企業行動憲章・行動規範の改廃は取締役会の決議事項であり、取締役会の関与のもと、王子グループ全役職員の活動の規範となっています。グループ拠点のある各国の言語に翻訳され、グループに属する全ての役職員に周知されています。全ての王子グループの役職員は、この企業行動憲章と行動規範を正しく理解し、実践することに努め、もし、反する行為を行っている場合、あるいは違反が疑われる場合は、速やかに上司あるいは会社・職場のコンプライアンス担当窓口、または企業倫理ヘルプライン（グループ内部通報）窓口に通報、相談することとしています。

▶王子グループ企業行動憲章

▶王子グループ行動規範



企業行動憲章・行動規範の周知・教育

王子グループ企業行動憲章・行動規範の内容を役職員に周知徹底するための小冊子を作成し、配布しています。また、2020年10月の改訂の際には、啓蒙のための教育・解説資料を別途作成し、海外従業員向けとしてこれの翻訳を12カ国語からスタートし、必要に応じ順次追加しています。解説資料の内容は、コンプライアンス部が国内、海外向けに定期的に発行するコンプライアンス啓蒙誌（コンプラニュース）に掲載の上配布し、グループ各社の各職場でのコンプライアンス会議で活用するなど、企業行動憲章・行動規範の周知ならびに行動規範の実践に努めています。

コンプラニュース多言語版 配布言語

中国語	マレー語
英語	ミャンマー語
ドイツ語	ネパール語
ヒンズー語	ポルトガル語
インドネシア語	タイ語
韓国語	ベトナム語
グジャラーティ語	タミル語

2023年度より追加

イタリア語	タガログ語
クメール語	

2024年度中に追加予定

フィンランド語	スウェーデン語
ベンガル語	フランス語
スペイン語	ポーランド語

コンプライアンス推進の取り組み

王子ホールディングスコンプライアンス部は、グループ全体のコンプライアンス推進に向けた方針立案および施策の企画を行い、「王子グループ企業行動憲章・行動規範」の策定や見直しをはじめ、内部通報制度や贈収賄・腐敗防止に関する規程等の整備を行っています。また、国内外のグループ会社では、コンプライアンス責任者、コンプライアンス推進リーダーが推進活動の中心となり、グループ全体にわたるコンプライアンス意識の醸成に努めています。

コンプライアンス意識の醸成活動

コンプライアンス部では、新任管理職、新入社員等の階層別教育におけるコンプライアンス研修をはじめ、下請法、独占禁止法、贈収賄防止等、グループ各社に共通するテーマについては定期的に社内研修会を実施し、eラーニングによる研修を行うなど、必要な知識を習得する機会を数多く設ける他、コンプライアンスニュースを毎月発行し、その時々社内外のコンプライアンストピックスの紹介、クイズ形式による教材や、王子グループ企業行動憲章・行動規範の解説、および内部通報制度の周知を行っています。また、日常的なコンプライアンス活動として、各社各職場のコンプライアンス推進リーダーによって、定期的に職場コンプライアンス会議を行い、全役職員の意識向上を図っています。



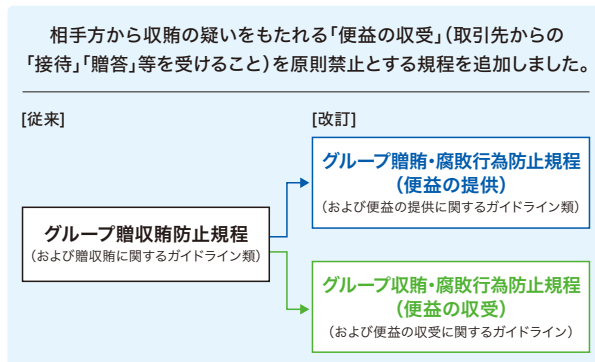
◆ 2023年度下期国内グループ会社職場コンプライアンス会議参加率

⇒(全役職員に対して) 98.8 %

王子グループ各社新任役員(執行役員含む)に対し、経営幹部研修を実施。すでに就任している役員に対しても、知識の確認のため、ポータルサイトを利用し本研修の内容を動画にて一定期間視聴可能としました。(写真は2024年4月実施の経営幹部研修の様子)

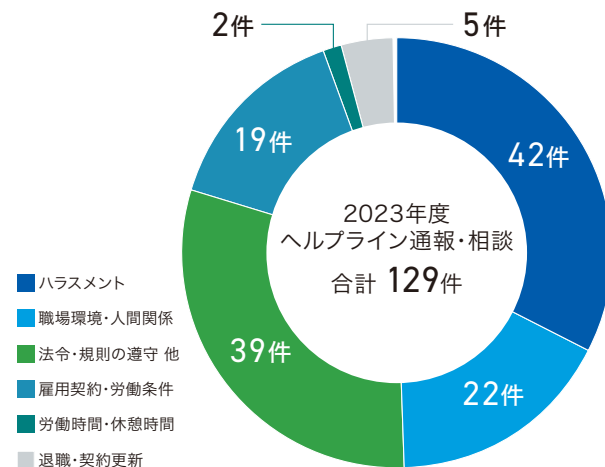
腐敗・汚職防止の取り組み

国連グローバル・コンパクト原則10「腐敗防止の取り組み」に基づき、王子グループ行動規範において、「政治、行政との健全な関係」「取引先との誠実、健全な関係の維持」を明記し、さらにグループ贈収賄防止関連規程、ガイドラインを設定し、政治献金の透明性確保や違法な献金・寄付の禁止、贈収賄の禁止等、汚職や腐敗行為を禁じています。2020年4月から「便益の提供」に加え、新たに、取引先と健全でかつ良好な関係を築くため、収賄の疑いをもたれる「便益の收受」を原則禁止する規程およびガイドラインを設けています。



内部通報制度について

王子グループ全役員・従業員(パート・アルバイト等を含む)を対象とし、法令違反・不正行為の未然防止あるいは早期発見による是正を目的とした相談、通報ができる「企業倫理ヘルプライン」を、2022年6月施行の改正公益通報者保護法に対応したグループ内部通報規程に基づき運用しています。通報窓口を社内(王子ホールディングスコンプライアンス部内)と社外(弁護士事務所)に設け、法令違反、ハラスメントや差別等の人権侵害、贈収賄を含む腐敗行為等の不正行為を早期に把握、是正しています。また、従業員の日々のコンプライアンスに関する疑問、不満、問い合わせ等にも丁寧に対応し、不安の解消に努めています。



上のグラフは2023年度に企業倫理ヘルプライン社内窓口および社外窓口にて受け付けた通報、相談案件の内訳です。日常的な職場の上司、同僚との行き違いなどの相談も含めた「ハラスメント」「職場環境・人間関係」が約半数を占めています。

リスクマネジメント

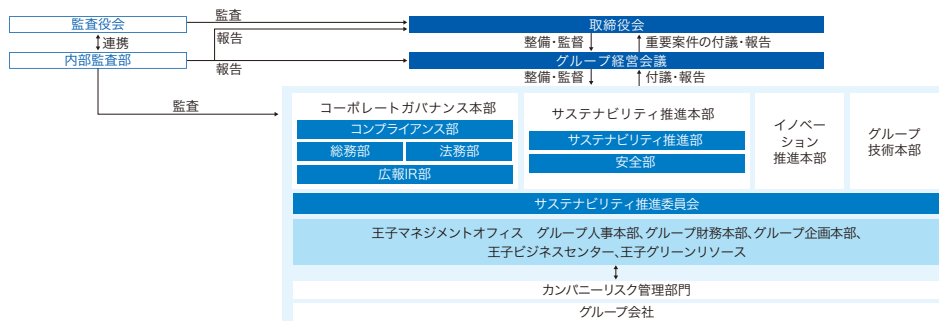
王子グループは、「王子グループ企業行動憲章」に掲げる高い倫理観に基づいた企業活動を推進し、適切なリスク管理を実践しています。事業展開地域の急速な拡がりにあわせて、グローバルにリスク管理体制を強化し、事業の継続と安定的発展を担保します。

リスク管理の流れ

王子グループは、取締役会による整備・監督のもと「グループリスク管理基本規程」を定め、次の流れでリスク管理に取り組んでいます。

リスクの洗い出し・特定	王子グループが所有する有形無形の財産全てを対象としたリスクを、当社グループ全体に影響を及ぼすリスクと、グループ各社・各部門での業務執行に影響を及ぼすリスクに区分し、特定しています。
リスク低減策・発生防止策の実施	担当の管理部門・支援部門は、事業遂行上の各リスクを認識し、リスク低減策および発生防止策を実施しています。
リスクの評価	新規事業等の投融資案件の審査に際し、経済面のみならず、「王子グループ企業行動憲章・行動規範」「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」「王子グループ人権方針」等に従い、環境・社会・ガバナンスの観点を含めてリスクの評価を行っています。また、内部監査部および関連部署による定期的な監査を実施しています。
取締役会等への付議・報告	取締役会はリスク管理について整備運用を監督しています。各管理部門はリスク管理状況をグループ経営会議に定期的に付議・報告し、重要な案件については取締役会に付議・報告します。また、新たなリスクが発生した場合は、グループ経営会議および取締役会に付議されます。
事例の水平展開	リスク評価において、リスクがあると判断された事例については、王子グループ内に水平展開し、リスクの発生防止に努めています。

リスク管理体制図

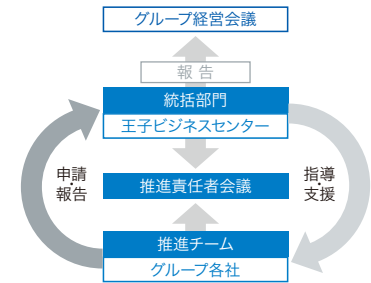


情報セキュリティへの取り組み

王子グループは、事業活動に伴い獲得する情報を重要資産に位置付け、IT環境の高度化や、情報漏洩、不正アクセス、巧妙化するランサム被害等のサイバー脅威、自然災害に対応すべく、グループ全社で情報セキュリティの推進体制を整備しています。王子ビジネスセンターを情報システムリスク管理統括部門として、情報システムリスクに対するグループ横断的な点検を行い、情報セキュリティの維持管理と改善に取り組んでいます。また同部門内には、サイバーインシデントに即応する専門チームを設置し、最新のリスク動向を常に把握しつつ、インシデント発生時の支援や、計画的な対応施策の検討・提案、社内広報誌での啓蒙活動および情報発信、標的型メールに対する定期訓練などを実施しています。

最近ではクラウド利用の拡大、リモートワークの普及など働き方の変化や、改正個人情報保護法への対応として、規定の見直しを実施しています。引き続き施策の定着を図るとともに、高度化するサイバー犯罪に対抗すべく、情報セキュリティを強化していきます。

情報セキュリティ体制図



王子グループのBCP

王子グループは、事業遂行上のリスクが発生した緊急時に対応するため、BCP^{※1}をカンパニーごとに策定し、適宜見直しを図りながら、BCM^{※2}に取り組んでいます。

グループ全体で対応すべき重大な事案が発生した場合には、グループ緊急時対策本部を設置し、従業員の安否確認や被災状況の把握、顧客企業への供給継続のための迅速な対応を行います。







※1 BCP Business Continuity Planの略称。災害や感染症などの緊急事態における事業継続計画。
 ※2 BCM Business Continuity Managementの略称。事業継続計画の策定から、その導入・運用・見直しという継続的改善を含む、包括的・統合的な事業継続のためのマネジメント。

グループ防災体制の構築	当社グループでは、火災、地震、風水害などの災害等に備え、グループ防災事務局を常設。災害や事故などの報告ルールを定め、最新の情報を迅速に入手できる体制を整えています。また、災害発生事例等をグループ内で速やかに共有し、再発防止対策にも努めています。
防災対策の強化	定期的な防災委員会の開催、安否確認システムを活用した大規模な安否確認訓練や各事業場における防災訓練の実施により、従業員の防災意識の向上と防災対策の強化に取り組んでいます。

王子グループの財政状態等に重要な影響を及ぼす可能性のある主要なリスクを、長期的な課題に対するリスク、グループ経営戦略に関するリスク、事業遂行の過程で発生するリスクの3つに分類し、以下の対応策を取っています。

各アイコンはサステナビリティ重要課題を表します (P.31-32)。



	リスク項目	リスク内容	リスクへの主な対応策
長期的な課題に対するリスク	 気候変動		気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) P.63 参照
	 パンデミック	新型コロナウイルスと同様な感染症の世界的拡大により、社員の健康被害や操業の一時停止などが生じるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 「グループリスク管理基本規程」を定め、グループ全体で対応すべき重大な事案が発生した場合には、グループ緊急時対策本部を設置し、従業員の安否確認や被災状況の把握を行います。 BCP (事業継続計画) の継続的な見直しや、製造、マーケティング、事務処理等へのDX (デジタルトランスフォーメーション) の推進などにより、事業活動への影響を最小化するよう努めています。
グループ経営戦略に関するリスク	 イノベーションの進展による構造的な需要の変容	DX (デジタルトランスフォーメーション) 推進の動きが人々の生活様式や企業活動に大きな変化をもたらし、構造的に需要が変動するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 市場が縮小している国内事業については、生産体制再構築を進めるとともに業界他社との業務提携等によって合理化を追求し、コスト削減の徹底および効率的な設備投資により、キャッシュ・フローの確保に努めています。得られたキャッシュは、需要の伸びが期待できる国内事業や海外において経済発展が見込まれる地域への投資、および新素材の製品開発等に振り向け、ポートフォリオの拡充を図っています。 中長期的な企業価値向上を図り、持続的発展を遂げるため、多様な人財が活躍できるよう働き方改革とダイバーシティの推進にも取り組んでいます。
	 需要の変動	国内における景気の変動や人口の継続的な減少などにより、製品の需要が減少するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 徹底したコストダウン等により、市況変動に耐え得る事業基盤の強化に取り組んでいます。 産業資材分野において、トータルパッケージングの推進や、素材・加工一貫経営によって製品開発力を強化することにより他社との差別化を図り、需要が変動した場合でも販売への影響を抑制するとともに、コスト競争力を確保する取り組みを行っています。 その他の事業分野でも、脱プラスチック化となる紙製品や新たな特性を付与した機能紙等、新製品の開発を進め、収益の向上に努めています。
	 国際市況の変動	原燃料調達価格が、需要動向や各国の貿易政策の変化、戦争等の影響を受けるリスク 各種バルブの販売価格が、国際市況価格の影響を受けるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 原燃料調達関連市場のモニタリングや多様な調達先の確保等に努め、有利調達を推進するため、横断的にグループの調達戦略を担う部門を設置しています。 「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」を定め、サプライチェーン全体で原材料の安全性・合法性を確認し、さらなる環境や社会に配慮した調達活動に取り組むとともに、サプライヤーとの関係を強化しつつ、安定調達を図っています。 古紙の調達については、古紙リサイクルシステムの維持に努めるとともに、関係各社との関係強化により、古紙の安定調達を図っています。
	 海外事業	事業進出している海外の地域で、戦争、政治・社会情勢の不安、経済成長の鈍化、法規制・税制等の改定、金融情勢の不安定化、人権問題などが生じる地政学リスク	<ul style="list-style-type: none"> 周辺国の政治・経済・社会情勢に関する情報収集を専門的に行う地域統括会社を設置し、リスクが顕在化する前に、先回りした対応が取れるように努めています。また、幅広い国々に事業展開することにより、リスクを分散しています。 現地の有力企業と合併で事業展開をすることにより、情報収集力を高めるとともに、投資額を抑制し、リスク低減を図っています。 人権問題については「王子グループ人権方針」を制定し、周知徹底を図るとともに、人権尊重の取り組みを行っています。

事業遂行の過程で発生するリスク

リスク項目	リスク内容	リスクへの主な対応策
災害等の発生 	国内外の生産拠点、サプライチェーンが自然災害の被害を受けるリスク 火災や労働災害、環境事故などの不測の事態が生じるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●災害等による事業中断リスクに対して、BCP（事業継続計画）を策定するとともに、防災教育や防災訓練を定期的実施しています。また、グループ防災事務局を常設し、最新情報を迅速に入手できる体制を整えるとともに、災害における事例の原因や対策をグループ内で横断的に情報共有し、被害極小化に努めています。 ●環境面では、環境規制値よりも自主管理値を厳しく設定する等、環境事故の防止に努めています。 ●安全面では、生産設備の安全対策や安全作業手順書の整備、周知徹底を図るとともに、安全衛生管理体制を構築し、労働災害の防止に努めています。
法規制等 	さまざまな国の法規制、変更・改正を遵守できないリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●コンプライアンスの遵守は、王子グループの企業活動における重要経営課題の中でも最上位に位置付けています。「王子グループ企業行動憲章・行動規範」は国内だけでなく、各海外拠点においてもそれぞれの言語に翻訳、周知し、実践に努めるとともに、所管する部門が中心になって法規制等についての研修を行う等、法令違反が発生しないよう、徹底を図っています。 ●「王子グループ税務方針」を定め、事業を展開する各国の税務法令等を遵守した適正な納税を通じて、企業価値の向上と社会からの信頼実現に努めます。
訴訟等 	事業の過程で訴訟、紛争、その他の法的手続きの対象となるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●王子グループへの訴訟等に対しては、取引先との協議や契約内容の明確化により紛争を未然に防止するとともに、訴訟等を受けた場合は、弁護士事務所と連携し、対応する体制を整備しています。 ●訴訟等によりレピュテーションに悪影響を及ぼす事象が生じた場合は、対象の事象に迅速に対応するとともに、必要に応じて適切な情報を公表し、王子グループのレピュテーションの維持に努めます。
製造物責任 	製造物責任に基づく損害賠償請求を受けるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●「グループ品質管理規程」を定め、品質管理体制を構築し、関連法規の遵守および自主管理値に従った品質設計および製造を行うことで、安全安心な製品の提供を行っています。 ●「グループ製品安全管理規程」を定め、グループ各社の品質管理部門が行う製品の安全管理を、グループ横断的に統括する部門が支援および監査を行い、製造物責任に関するリスクの発生防止に努めています。
為替変動 	製品販売、原材料調達等のさまざまな通貨を用いた取引において、為替レートの変動の影響を受けるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●為替の動向や王子グループの業績への影響等を適宜モニタリングし、必要に応じ、先物為替予約取引や通貨オプション取引および通貨スワップ取引等のデリバティブを活用してヘッジを行います。 ●国内においては、外貨建ての営業債権と外貨建ての営業債務をグループ国内会社間で相互に融通しあうことで、為替変動リスクの一定部分をヘッジしています。
情報漏洩 	外部からのサイバー攻撃を含む意図的な行為や過失等により、機密情報が流出するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●「グループ情報システム利用・リスク管理規程」により、リスク管理運用体制・組織およびその役割について明確化するとともに、情報システム利用者が遵守すべき事項を網羅的に定めることにより、グループ横断的なリスク管理を行っています。 ●機密性の高い情報については、規程による利用方法の厳格化を行い、不正アクセス、データ盗取、メールのなりすまし等に対する防止策等を講じています。

財務データ

(単位：億円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
損益状況 (会計年度)											
売上高	13,325	13,473	14,336	14,399	14,859	15,510	15,076	13,590	14,702	17,066	16,963
営業利益	573	439	720	702	708	1,102	1,061	848	1,201	848	726
経常利益	652	494	605	529	660	1,184	1,013	831	1,351	950	860
親会社株主に帰属する当期純利益	316	155	127	403	362	520	582	496	875	565	508
研究開発費	109	105	97	93	90	88	91	97	92	93	104
設備投資額	767	801	574	579	693	621	975	984	1,140	1,001	1,194
減価償却費	733	708	786	749	719	695	634	628	659	730	795
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,093	909	1,281	1,574	1,232	1,406	1,245	1,271	1,436	183	2,029
投資活動によるキャッシュ・フロー	△672	△1,655	△433	△402	△740	△666	△648	△916	△926	△1,233	△ 1,180
フリー・キャッシュ・フロー	421	△746	848	1,172	492	740	597	355	510	△1,050	849
財務活動によるキャッシュ・フロー	△520	774	△898	△1,145	△418	△455	△581	199	△1,360	1,018	△ 849
財務状態 (会計年度末)											
総資産	18,982	21,406	19,095	19,010	19,608	19,514	18,853	19,814	20,538	22,960	24,425
純資産	6,576	7,844	7,112	7,592	8,100	8,154	8,317	8,656	8,755	9,646	10,955
有利子負債	7,985	8,626	7,777	6,773	6,474	6,206	5,817	6,477	6,505	7,883	7,367
純有利子負債	7,456	8,048	7,286	6,254	5,876	5,350	4,973	5,114	5,947	7,313	6,739
1株当たり情報・その他指標											
1株当たり当期純利益 (円)	32.01	15.71	12.86	40.74	36.64	52.52	58.78	50.13	88.35	57.00	51.31
1株当たり純資産 (円)	574.08	656.03	587.62	635.95	681.52	684.50	699.12	758.28	859.29	945.27	1,083.06
1株当たり配当金 (円)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	12.00	14.00	14.00	14.00	16.00	16.00
自己資本比率 (%)	29.9	30.3	30.4	33.1	34.4	34.7	36.7	37.9	41.4	40.8	43.7
自己資本利益率 (ROE) (%)	5.9	2.6	2.1	6.7	5.6	7.7	8.5	6.9	10.9	6.3	5.1
ネットD/Eレシオ (倍)	1.1	1.0	1.0	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7	0.8	0.6

財務データ

非財務データ

第三者保証

価値創造のあゆみ

会社概要/株式情報/社外からの評価

財務データ-セグメント別-

(単位:億円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高					
生活産業資材	6,861	6,475	6,988	7,805	7,987
機能材	2,147	1,823	1,847	2,199	2,275
資源環境ビジネス	2,856	2,453	3,206	4,238	3,596
印刷情報メディア	2,927	2,440	2,445	2,810	2,994
その他	2,894	2,702	2,911	3,181	3,161
調整額	△2,607	△2,303	△2,696	△3,167	△3,050
合計	15,076	13,590	14,702	17,066	16,963
営業利益					
生活産業資材	409	381	262	△12	212
機能材	154	115	153	155	91
資源環境ビジネス	288	167	552	685	196
印刷情報メディア	113	112	178	△48	168
その他	90	68	72	84	58
調整額	7	7	△16	△16	1
合計	1,061	848	1,201	848	726
研究開発費					
生活産業資材	4	4	4	5	4
機能材	23	21	23	22	26
資源環境ビジネス	4	3	4	6	5
印刷情報メディア	10	10	10	9	7
その他	49	59	51	51	63
合計	91	97	92	93	104
設備投資額					
生活産業資材	388	525	635	437	366
機能材	51	74	147	156	105
資源環境ビジネス	381	213	303	338	548
印刷情報メディア	91	98	21	18	50
その他	63	75	35	51	125
合計	975	984	1,140	1,001	1,194
減価償却費					
生活産業資材	258	263	284	326	334
機能材	63	59	57	66	88
資源環境ビジネス	165	163	189	220	254
印刷情報メディア	97	87	87	78	76
その他	51	56	42	41	44
合計	634	628	659	730	795

非財務データ

★2023年度を対象として、KPMG あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度		
E 環境							
王子グループ森林面積	国内外	(ha)	562,501	569,144	572,700	602,833	600,043
森林認証取得率	国内	(%)	100	100	100	100	100
	海外	(%)	94	91	92	94	97
★ GHG排出量 (Scope1+Scope2) ※1		(千t-CO ₂ e)	7,650	7,460	7,606	7,470	6,849
★ Scope1		(千t-CO ₂ e)	6,323	6,267	6,398	6,399	5,890
★ Scope2		(千t-CO ₂ e)	1,327	1,193	1,208	1,071	959
★ Scope3 購入した製品・サービス ※2		(千t-CO ₂ e)	3,766	3,430	3,663	3,670	3,158
★ FIT販売電力による市中GHGの潜在的削減量 ※3		(千t-CO ₂ e)	-	-	-	480	714
★ エネルギー消費量 (原油換算) ※4		(千kL)	5,660	5,219	5,400	5,440	5,160
★ 産業廃棄物発生量 ※5		(千t)	2,757	2,733	2,772	2,989	3,017
★ VOC排出量 ※6		(t)	481	227	232	182	159
★ COD汚濁負荷量 ※7		(t)	35,038	32,897	35,862	34,610	34,519
★ 取水量		(千m ³)	736,684	706,298	714,281	709,966	694,820
★ 排水量		(千m ³)	701,024	671,965	675,849	672,780	672,275
S 社会							
従業員数 (臨時従業員を除く)		(人)	36,810	36,034	35,608	37,845	38,322
海外従業員比率		(%)	53.9	54.0	54.0	57.2	57.5
総労働時間	国内本社地区26社	(時間/年)	1,827	1,819	1,843	1,830	1,835
平均勤続年数 ※11		(年)	17.3	17.4	19.7	19.3	21.3
★ 労働災害度数率 ※8	グループ全体		0.88	0.81	0.97	1.12	1.20
	国内		0.67	0.76	0.84	0.88	0.80
	海外		1.08	0.85	1.09	1.29	1.49
安全衛生教育プログラム受講者数 (国内)		(のべ人数)	55,338	54,348	53,498	52,486	61,380
★ 女性管理職比率 ※9	国内16社	(%)	3.5	3.6	3.7	3.6	3.9
★ 障がい者雇用率 ※10	国内グループ適用6社	(%)	2.27	2.31	2.35	2.51	2.48
	国内83社	(%)	2.01	2.04	2.10	2.20	2.19
G ガバナンス							
取締役会開催回数			15	14	14	15	16
社外取締役出席率		(%)	96	95	100	100	92
女性取締役人数		(人)	0	1	2	2	2
グループ保有特許権・実用新案権・意匠権			2,777	3,067	2,980	3,245	3,750
保有商標権の総数			1,745	1,842	1,906	1,952	1,977

※1～10 次ページ参照

※11 2019～2022年度:王子ホールディングス・王子マネジメントオフィス、2023年度:国内10社

非財務データ注釈

環境データ

集計期間：国内：各年度の4月1日～3月31日

海外：各年度の1月1日～12月31日（一部拠点は4月1日～3月31日）

集計範囲：国内および海外の連結子会社（非生産拠点を除く）を対象としています。

（VOC排出量、COD汚濁負荷量は注釈参照）

※1 GHG（温室効果ガス）

Scope 1 算定

国内：エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律（省エネ法）、地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）に準じた算定

- 電力事業（他人への電気の供給）や社有車による輸送に係る排出量を含めています。
- 燃料として購入した廃タイヤおよび廃プラスチックの使用に伴うCO₂排出量を2023年度から計上しています。2023年度の当該排出量は560千t-CO₂eです。

海外：GHGプロトコル基準に準じた算定

- 廃棄物の単純焼却に係るGHG排出量は除外しています。
- 廃棄物処分および排水処理に係るGHG排出量は除外しています。
- 生石灰の製造（石灰キルン）に伴って発生する非エネルギーのGHG排出量は除外しています。

Scope 2 算定

国内：環境省・経済産業省公表の電気事業者別の基礎排出係数

海外：IEA公表の国別排出係数（2010年値）

※2 Scope 3 購入した製品・サービス

原材料・部品、仕入商品・販売に係る資材等が製造されるまでの活動に伴う排出。排出原単位は、サプライチェーンを通じた組織のGHG排出等の算定のための排出原単位データベース（ver.3.4）およびCO₂換算量共通原単位データベース（ver.4.01）を参照。

2022年度までは日本国外から日本までの船舶輸送に係る排出量が含まれていましたが、グループで統一した算定方法とするため、2023年度はこれを除外し「輸送、配送（上流）」の排出量として計上しました。なお、この変更により従来の集計方法と比較して排出量が362千t-CO₂e減少しています。また、「輸送、配送（上流）」の排出量はWebサイト（[ESGデータ集](#)）で開示しています。

※3 FIT販売電力による市中GHGの潜在的削減量

再生可能エネルギーの固定価格買取制度（FIT制度）による販売電力が電気需要家のCO₂排出量を間接的に削減しているものとみなし、その削減に相当する量を算定しました。

潜在的削減量＝FIT販売電力量×全国平均係数

- FIT販売電力量：FIT制度を通して販売した、国内グループ会社のバイオマス・水力・太陽光発電による電気の量
- 全国平均係数：温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度において、非化石電源二酸化炭素削減相当量の算定に用いる係数

※4 エネルギー消費量

製品製造に伴うエネルギーの消費量を算定しています。

電力事業（他人への電気の供給）や社有車による輸送に係る消費量は除外しています。

化石および非化石由来のエネルギー量から他人への電気または熱の供給に係るものを除外しています。

単位発熱量は、以下の法律や国際基準を使用して算定しています。

国内：エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律、地球温暖化対策の推進に関する法律

海外：IPCC 2006 Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories

※5 産業廃棄物発生量

廃棄物発生量は、有価物を含む数量です（一般廃棄物は含んでいません）。

※6 VOC排出量

国内PRTR法が対象の国内グループ会社を集計対象としています。

PRTR法対象物質のうち、大気汚染防止法に基づく環境省が示す主なVOC100種に該当するものを集計しています。

※7 COD汚濁負荷量

法令、条例、地域協定によって排出が規制されている事業場を集計対象としています。

社会データ

※8 集計期間：1月1日から12月31日

集計範囲：王子ホールディングスおよび連結子会社

これまで工場等の現業事業場のみとしていましたが、2023年実績より本社や営業所等の間接部門の事業場も対象として集計しました。この変更が度数率に与える影響は軽微です。

労働災害度数率＝（労働災害による死傷者数÷延べ労働時間数）×1,000,000

延べ労働時間数は、2021年までは9月末時点のグループ会社従業員数（正規従業員および臨時・正規外従業員）に基づき、1人当たりの年間労働時間数を2,000時間として算出していましたが、2022年より各社から申告された12月末までの実総労働時間に変更しています。

また2022年度数値に誤りがあったため、過年度修正しました。

※9 集計時期：各年度の3月31日時点

集計範囲：国内16社（2015年9月集計開始時 従業員301人以上）

女性管理職比率＝女性管理職数÷男女管理職数

※10 集計時期：各年度の翌年6月1日時点

集計範囲：国内グループ適用6社：王子ホールディングス、王子ネピア、王子イメージングメディア、王子製紙、王子マネジメントオフィス、王子クリーンメイト

国内83社：2024年度の法定雇用率2.5%において1名以上の障がい者の雇用義務のある、従業員40人以上の国内83社（国内グループ適用6社含む）


障がい者雇用率（実雇用率）＝ 身体障がい者および知的障がい者および精神障がい者である常用労働者数 ÷ 常用労働者数
（短時間労働者は1人を0.5人、重度障がい者は1人を2人としてカウント）

第三者保証

王子ホールディングス株式会社
代表取締役社長 磯野 裕之 殿

2024年8月29日

独立した第三者保証報告書

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町一丁目9番7号
代表取締役 斎藤 和彦 

当社は、王子ホールディングス株式会社（以下、「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成した王子グループ統合報告書2024（以下、「統合報告書」という。）に記載されている2023年4月1日から2024年3月31日まで（労働災害度数率については2023年1月1日から2023年12月31日まで、障がい者雇用率については2024年6月1日時点）を対象とした★マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標（以下、「指標」という。）に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準（以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。）に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手

続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した王子製紙株式会社 米子工場における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMG あずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

価値創造のあゆみ

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、成長を続けています。時代の動きを敏感に受け止めながら、その時々で求められる社会ニーズに正面から向き合い、事業構造を変化させてきました。近年は、持続可能な社会への貢献を目指し、国内事業で培った技術を積極的にグローバルに展開しています。

創業期 1873-1909

近代洋紙産業の誕生

王子グループの起源は、近代日本経済の祖・渋沢栄一の提唱による抄紙会社の設立にまで遡ります。渋沢は「製紙事業および印刷事業は文明の源泉」と考え、1873年(明治6年)に抄紙会社が設立されました。抄紙会社は、やがて王子製紙となり日本全国の産業の発展を支えていきます。



王子製紙王子工場 正門(紙の博物館所蔵)



渋沢栄一(渋沢史料館所蔵)

王子グループの動き

- 抄紙会社設立(1873)

世の中の動き

- 文明開化(1868~)

確立期 1910-1945

国内自給体制の確立

拡大する紙需要に対応するため、紙づくりに必要な森林や水、広大な土地を求め、北海道に技術の粋を結集した苫小牧工場を開場。新聞用紙は外国製から脱却し、国内自給体制を確立しました。



苫小牧工場(紙の博物館所蔵)



支笏湖畔・ナツソウの滝に建設した水力発電所

- 王子製紙苫小牧工場開場(1910)
- 富士製紙、樺太工業合併(三社合併) 大王子の時代(1933)

- 第二次世界大戦終戦(1945)

発展期 1946-1972

新たな技術への挑戦

戦後復興の中で、高品質な紙を迅速かつ大量に製造しようと、当時実績のなかった「連続蒸解釜」の生産性の高さに着目し、春日井工場に導入しました。さらに新聞古紙を脱墨する技術を開発し、古紙利用に大きな道を拓きました。



1960年代の春日井工場



春日井工場1号マシン

- 三社分割(苫小牧製紙、本州製紙、十條製紙)(1949)
- KP連続蒸解釜稼働(春日井)(1951)
- 上質紙生産開始(1952)
- 新聞古紙のDIP開発(1957)
- 段ボール生産開始(旧 本州製紙)(1959)
- 王子製紙に改称(1960)
- 塗工紙、クラフト紙生産開始(1962)
- 不織布(キノクロス)生産開始(1970)
- 家庭紙(ティッシュ、トイレットロール)生産開始(1971)

- 朝鮮戦争(1950~1953)
- 三白景気(1955)
- 東京オリンピック(1964)

激動期 1973-1999

紙の多様化と環境への対応

国民の生活は豊かになり、人々のライフスタイルに大きな変化が訪れます。紙に対する期待が高まり、白板紙や感熱紙、家庭紙などの新たな製品を次々と開発。また、製紙原料や市場を求めグローバル展開を開始しました。一方で、工場での公害対策にも力を入れていきました。



1970年代にトイレットロール、ティッシュ およびタオルペーパーを発売開始



高級白板紙

- 高級白板紙生産開始(旧 日本パルプ工業)(1974)
- 感熱紙生産開始(旧 神崎製紙)(1975)
- 日本パルプ工業合併(1979)
- 紙おむつ生産開始(1987)
- 本格的な海外植林事業開始(1992)
- 新王子製紙(神崎製紙合併)(1993)
- 王子製紙(本州製紙合併)(1996)

- 第一次オイルショック(1973~1974)
- 第二次オイルショック(1978~1982)
- 京都議定書(1997)

改革期 2000-

事業構造の転換とグローバル展開の拡大

2008年以降、紙の生産量は減少傾向にあり、国内市場が縮小する中、東南アジアを中心とした海外進出を強気に推し進めています。この結果、海外売上高比率は34.9%にまで達しました(2023年度)。

近年、地球温暖化対策、海洋プラスチック問題など地球規模での課題が浮き彫りとなり、「脱化石原料」「持続可能性」がキーワードになっています。環境配慮型包装資材へのニーズの高まりを受け、世界に先駆けてプラスチック包材規制が進む欧州において、Walki社の全株式を取得しました。

また、事業の核となる森林の機能を高め、長い歴史で培ったコア技術を最大限に活かした木質由来の新素材の開発にも注力し、次世代の中核事業となる木質バイオビジネスを育成していきます。



GSPP PM3



Walki社(2024年4月株式取得完了)



バイオエタノール



セルロースナノファイバー

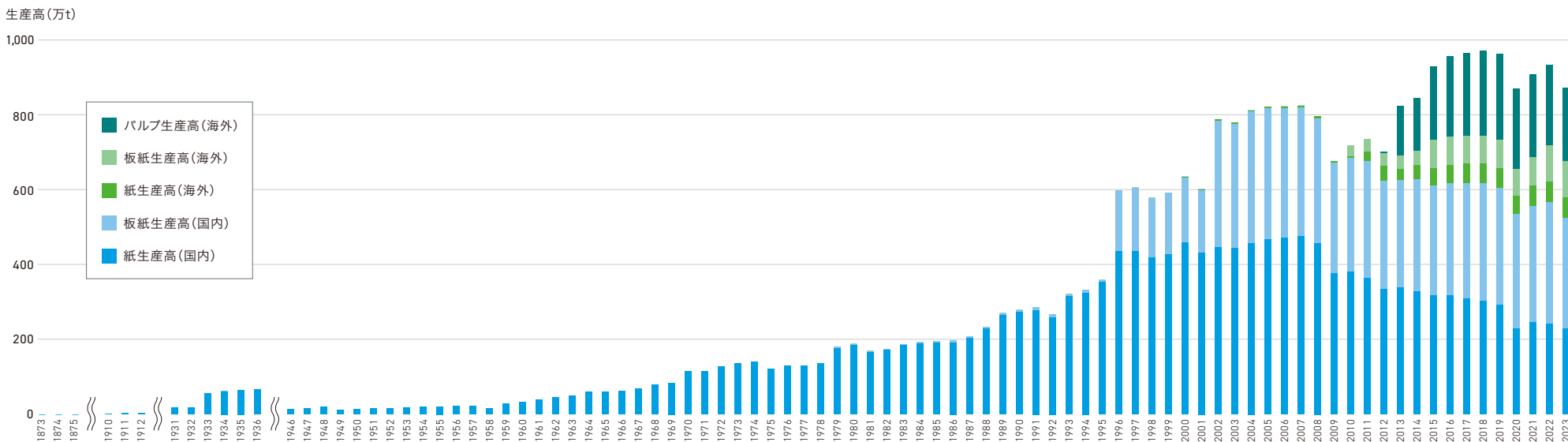
王子グループの動き

- ・王子マテリア、王子コンテナ発足(2001)
- ・王子エフテックス発足(2004)
- ・森紙業グループ グループ会社化(2005)
- ・江蘇王子製紙設立(中国)(2007)
- ・GSPP グループ会社化(マレーシア)(2010)
- ・Oji Papéis Especiais グループ会社化(ブラジル)(2011)
- ・王子ホールディングスに移行、Celulose Nipo-Brasileira グループ会社化(ブラジル)(2012)
- ・Oji Fibre Solutions グループ会社化(ニュージーランド、オーストラリア)(2014)
- ・王子ファーマ設立(2020)
- ・Adampak グループ会社化(2022)
- ・IPI グループ会社化(2023)

世の中の動き

- ・リーマンショック(2008)
- ・新型コロナウイルスの世界的流行(2020~2023)
- ・東京2020オリンピック(2021)

王子グループの紙・板紙・パルプ国内外生産高推移



会社概要/株式情報/外部評価

会社概要 (2024年3月31日)

会社名	王子ホールディングス株式会社 (英語表記: Oji Holdings Corporation)
代表取締役社長	磯野 裕之
本社所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座四丁目7番5号
創業	1873年(明治6年)2月12日
設立	1949年(昭和24年)8月1日
資本金	103,880百万円
発行可能株式総数	2,400,000,000株
発行済株式総数 (うち自己株式)	1,014,381,817株 (28,028,474株)
株主数	96,282名
連結従業員数	38,322名

株式情報 (2024年3月31日)

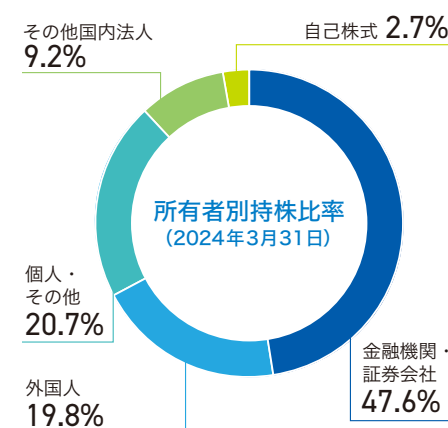
上場証券取引所	東京
証券コード	3861
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
フリーダイヤル	0120-782-031

大株主の状況 (2024年3月31日)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	140,483	14.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	92,626	9.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	34,249	3.5
日本生命保険相互会社	25,658	2.6
株式会社三井住友銀行	23,751	2.4
王子グループ従業員持株会	21,055	2.1
株式会社みずほ銀行	18,030	1.8
藤定 智恵子	15,000	1.5
農林中央金庫	14,156	1.4
大樹生命保険株式会社	13,442	1.4

- ①当社は、自己株式を28,028千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。
- ②持株比率は、自己株式(28,028千株)を控除して計算しています。
- ③千株未満は切り捨てて表示しています。

所有者別持株比率 (2024年3月31日)



外部評価



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Index*

FTSE Russell社によるESG指数「FTSE Blossom Japan Index」に、2019年9月から選定されています。(対象: 王子ホールディングス)



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series

FTSE Russell社によるESG指数「FTSE4Good Index Series」に、2019年9月から選定されています。(対象: 王子ホールディングス)



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*

FTSE Russell社によるESG指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に、2022年4月から選定されています。(対象: 王子ホールディングス)



2024 Sompo Sustainability Index

SOMPO サステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント株式会社の運用プロダクト「SOMPO サステナブル運用」に用いられる、「SOMPO サステナビリティ・インデックス」に、2019年6月から選定されています。(対象: 王子ホールディングス)



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数*

企業の環境情報の開示や売上高当たりの炭素排出量に着目して構成銘柄を決定する「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に、2018年9月から選定されています。(対象: 王子ホールディングス)



2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数



2024 健康経営優良法人



CDP A LIST 2023 FORESTS

Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index

持続可能性に優れた企業を選定する「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」の「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」構成銘柄に2020年11月から選定されています。(対象: 王子ホールディングス)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)*

MSCI社によるESG指標「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」に、2017年6月から選定されています。(対象: 王子ホールディングス)

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数*

2023年12月、MSCI社によるESG指標「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」に選定されました。(対象: 王子ホールディングス)

健康経営優良法人2024

2024年3月11日、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。(対象: 王子ホールディングス、王子マネジメントオフィス)

CDP

2024年2月、国際的な非政府組織CDPより、フォレスト(木材)において、持続可能な森林経営が認められ、最高評価「Aスコア」を獲得しました。(対象: 王子ホールディングス)

* GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が選定するESG指数。

2024年9月発行

領域をこえ 未来へ



コーポレートガバナンス本部 広報IR部
〒104-0061 東京都中央区銀座4-7-5

<https://www.ojiholdings.co.jp/>