

# 王子グループ統合報告書 2024

2024年3月期



## 編集方針

本報告書の編集にあたっては、下記を参考にしています。

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



### 信頼性の確保

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

### 報告対象範囲

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

### 報告対象期間

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

### 将来見通しに関する注意事項

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

## コミュニケーションマップ



### 表紙の絵「南国の海辺で」

磯野宏夫(1945年 - 2013年)

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

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



©HIROO ISONO ALL Rights Reserved

## 統合報告書発行にあたって/目次

### 統合報告書発行にあたって

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

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

### 目次

- 01 編集方針
- 02 統合報告書発行にあたって/目次

#### 王子グループとは

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

#### 目指す姿とロードマップ

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

#### 価値創造ストーリー

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

#### 事業別価値創造戦略

- 33 各事業の概況と取り組み
- 34 生活産業資材事業
- 38 機能材事業
- 40 資源環境ビジネス
- 42 印刷情報メディア事業
- 44 特集：新規事業開発への取り組み

#### 人財戦略

- 46 人事本部長メッセージ
- 47 人財戦略

#### グリーンイノベーション

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

#### 環境・社会課題への対応

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

#### ガバナンス

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

#### データセクション

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

## 経営理念、パーパス（存在意義）

### ■ 経営理念

#### 革新的価値の創造

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

#### 未来と世界への貢献

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

#### 環境・社会との共生

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

### ■ コーポレートスローガン

領域をこえ 未来へ



#### 「領域をこえ 未来へ」

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

森林を健全に育て、  
その森林資源を活かした製品を創造し、  
社会に届けることで、  
希望あふれる地球の未来の実現に向け、  
時代を動かしていく

### ■ パーパス（存在意義）

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

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

王子グループは、森林を健全に育て管理し、その森林資源を活かした製品を創造し、社会に届けることで、地球の温暖化や環境問題に取り組み、希望あふれる地球の未来の実現に向け、時代を動かしていきます。

## 一目でわかる王子グループ -日本国内の王子の森-

100年以上前  
に植林事業開始



日本国内の王子の森

18.8万ha

(≒大阪府の面積)

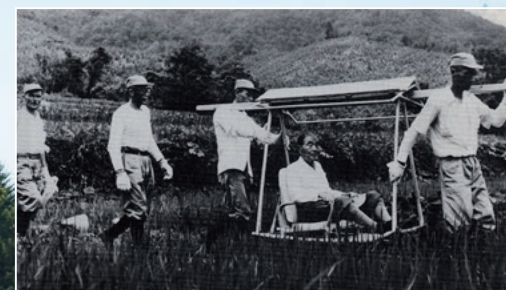
経済価値※

約5,500億円/年

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

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

現在では、日本国内の王子の森は約19万haにまで広がっています。



1955年、北海道の社有林を視察する藤原銀次郎翁（当時86歳）

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

## 一目でわかる王子グループ -世界に広がる王子の森-

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

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

海外の植林事業における雇用創出

約**1.3**万人

国内外の森林の維持管理費用

**163**億円/年

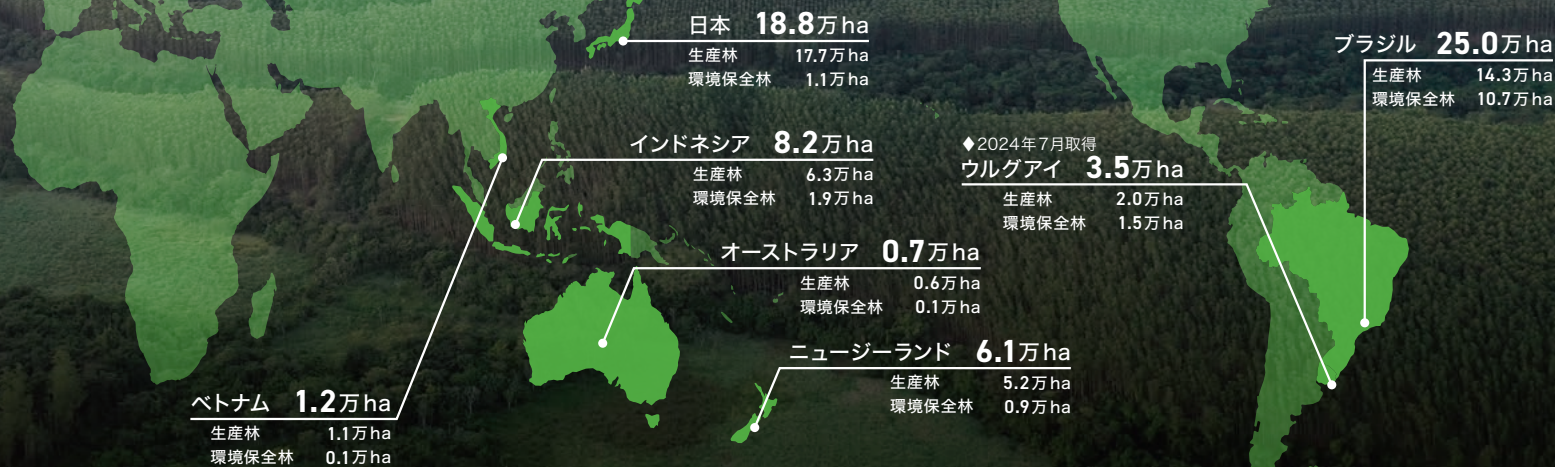
世界の王子の森

**63.5**万ha

(≒東京都の面積の約3倍)

生産林 **47.2**万ha

環境保全林 **16.3**万ha



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

## 一目でわかる王子グループ -国内の紙・板紙の市場動向-

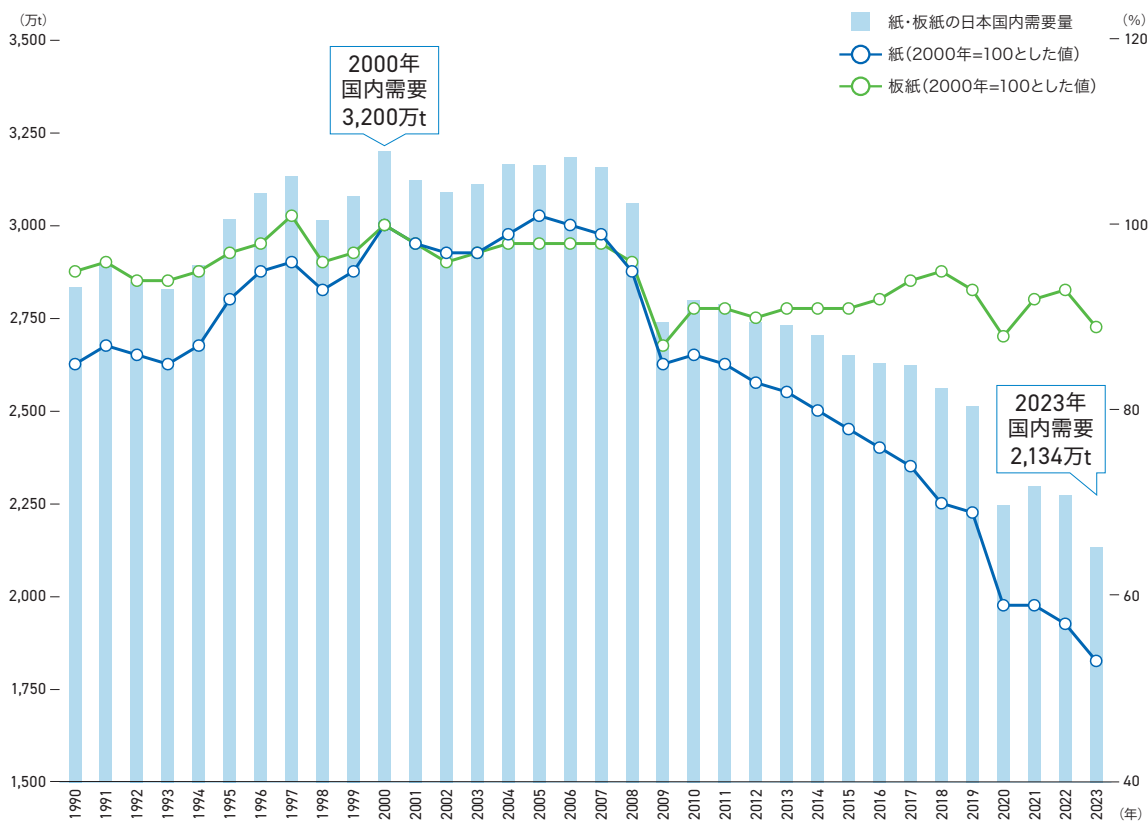
国内の紙・板紙の需要は2000年をピークに、リーマンショック以降減少傾向にあります。中でもデジタル化の影響を大きく受ける新聞用紙、印刷・情報用紙を中心に国内需要はピーク（2000年）比で半分近くにまで減少し、今後も需要減は避けられません。一方、段ボール原紙などの板紙は、食品や家電向けなどの安定した需要に加え、eコマースの普及を背景に堅調に推移しています。

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

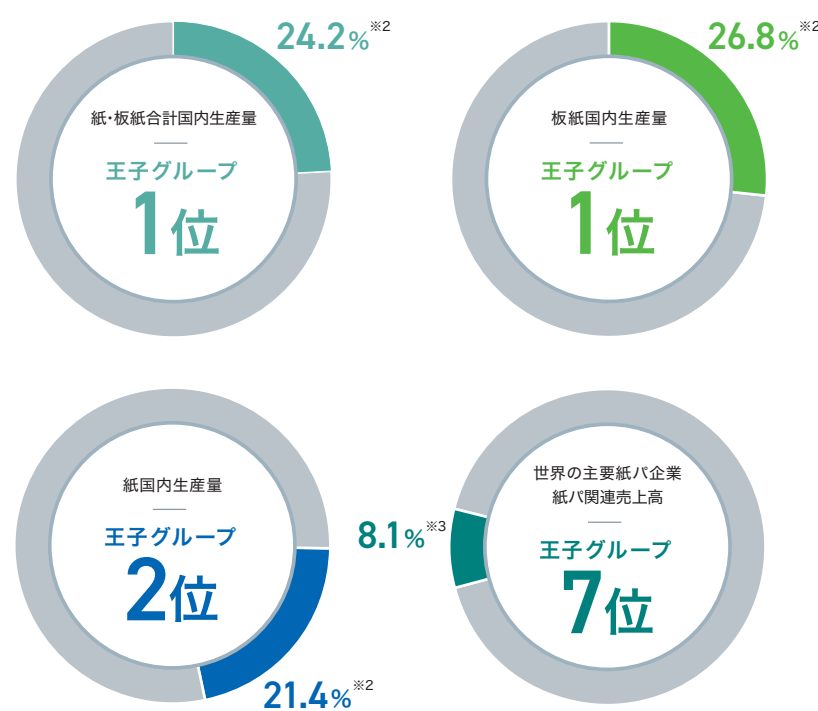
近年、世界的な環境意識の高まりを理由にサステナブルな素材が注目を集めている中、特にパッケージング分野での紙・板紙の需要の伸びが期待されています。

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

### 紙・板紙の日本国内需要<sup>※1</sup>の推移



### 王子グループの国内生産量および世界での売上高シェア (2022年)



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

\*出所: 日本製紙連合会、Paper360\*

## 一目でわかる王子グループ -事業の全体像-

王子グループは、需要構造の変化に応じた事業ポートフォリオを構築しています。

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

### ■ その他

国内 15社  
海外 2社

- 商事、物流、エンジニアリング、不動産、液体紙容器事業
- 新規事業開発

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

### ■ 印刷情報メディア

国内 7社  
海外 1社

- 新聞用紙事業
- 印刷・出版用紙事業
- 情報用紙事業

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

### ■ 資源環境ビジネス

国内 19社  
海外 30社

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

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



### ■ 生活産業資材

#### 産業資材

国内 43社  
海外 44社

- 段ボール事業
- 紙器事業
- 製袋事業

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

#### 生活消費財

国内 1社  
海外 6社

- 家庭紙事業
- おむつ事業

### ■ 機能材

国内 10社  
海外 22社

- 特殊紙事業
- 感熱事業
- 粘着事業
- フィルム事業

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

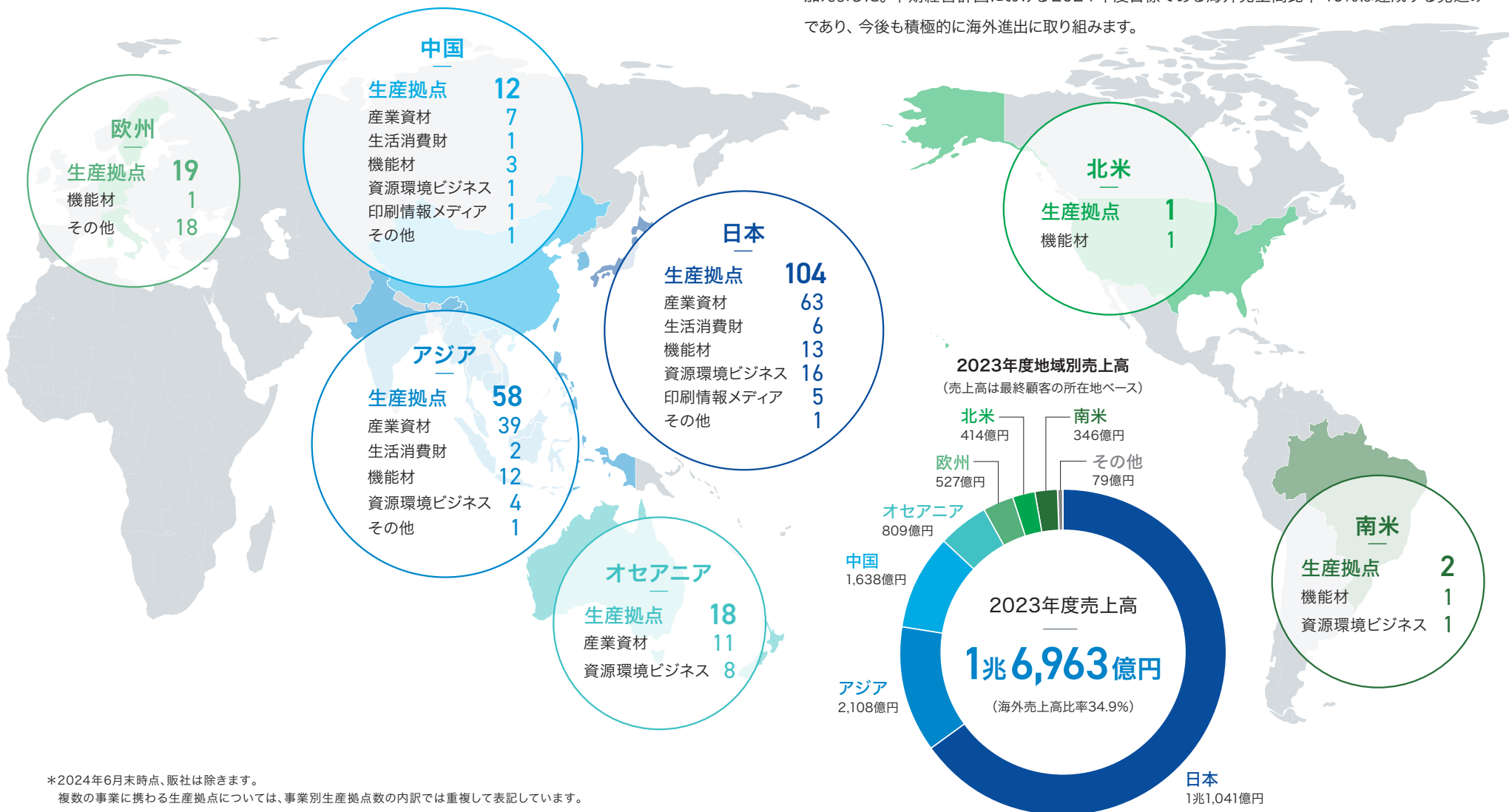
\*業績および連結子会社数は、2024年3月末時点のデータです。  
\*合計の売上高には調整額（主として内部取引に関わるもの）を含みます。  
個別の売上高および売上高構成比、営業利益には調整額（主として内部取引に関わるもの）を含みません。



## 一目でわかる王子グループ -地域別生産拠点と売上高-

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

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

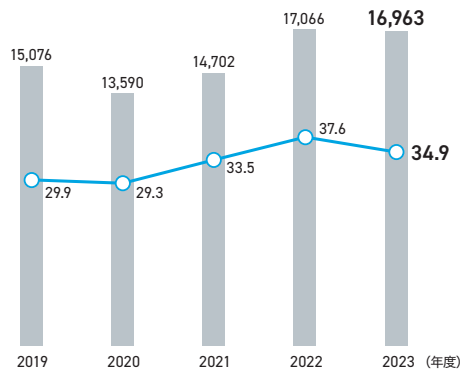


\*2024年6月末時点、版社は除きます。  
複数の事業に携わる生産拠点については、事業別生産拠点数の内訳では重複して表記しています。

## 一目でわかる王子グループ -財務ハイライト-

■ 売上高(億円)

○ 海外売上高比率(%)

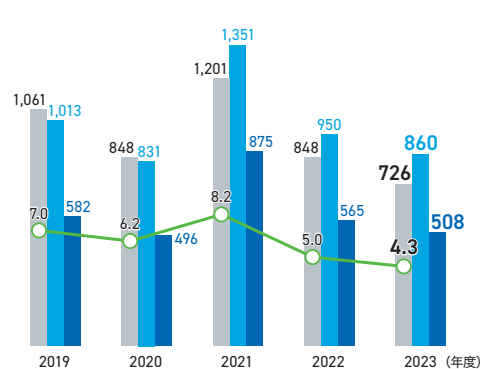


■ 営業利益(億円)

■ 経常利益(億円)

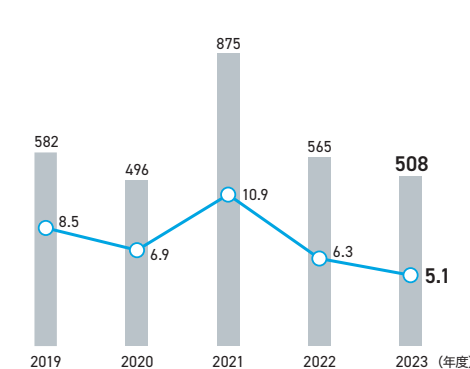
■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)

○ 営業利益率(%)



■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)

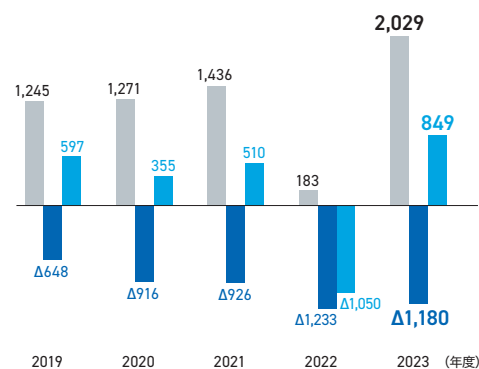
○ 自己資本利益率(ROE)(%)



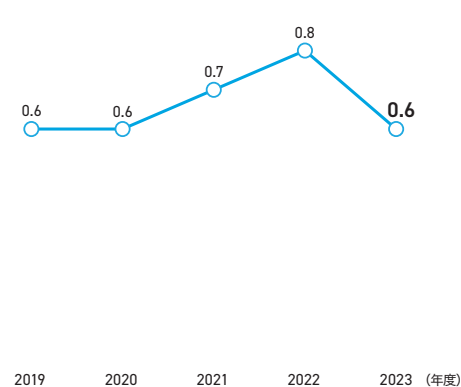
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー(億円)

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー(億円)

■ フリー・キャッシュ・フロー(億円)

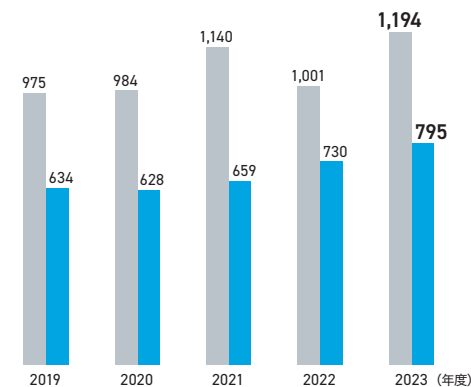


○ ネットD/Eレシオ(倍)



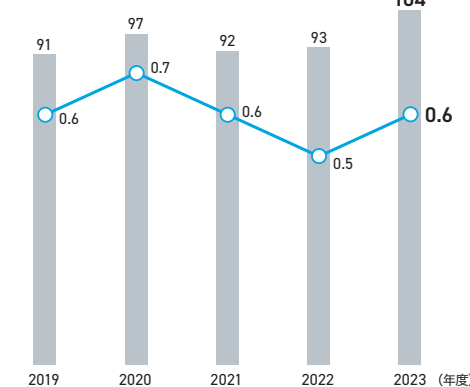
■ 設備投資額(億円)

■ 減価償却費(億円)



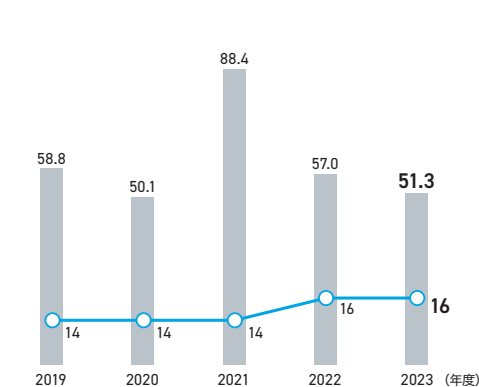
■ 研究開発費(億円)

○ 売上高研究開発費率(%)



■ 1株当たり当期純利益(EPS)(円)

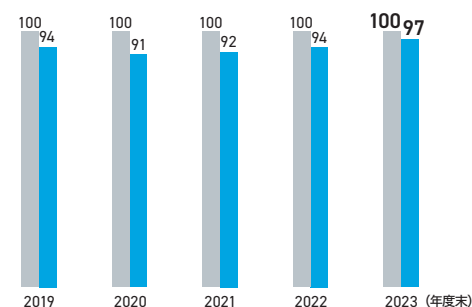
○ 1株当たり配当金(円)



## 一目でわかる王子グループ -非財務ハイライト-

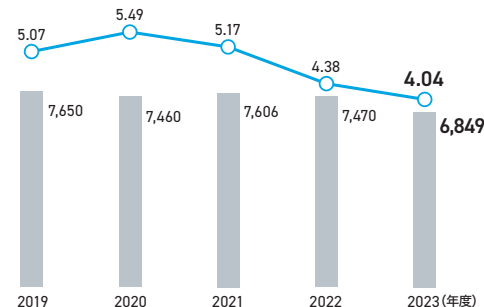
### 森林認証取得率<sup>※1</sup>

- 国内社有林 (SGEC(%))
- 海外植林 (FSC<sup>®</sup>等 (%))



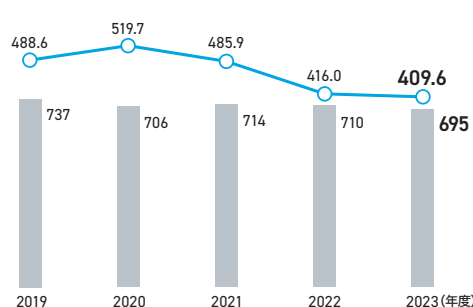
### GHG(温室効果ガス)

- GHG排出量 (千t-CO<sub>2</sub>e)
- GHG排出原単位 (t-CO<sub>2</sub>e/百万円)



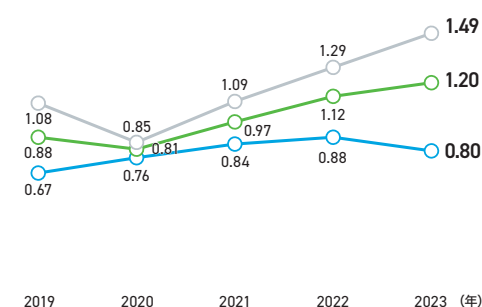
### 取水量

- 取水量 (百万m<sup>3</sup>)
- 取水原単位 (m<sup>3</sup>/百万円)



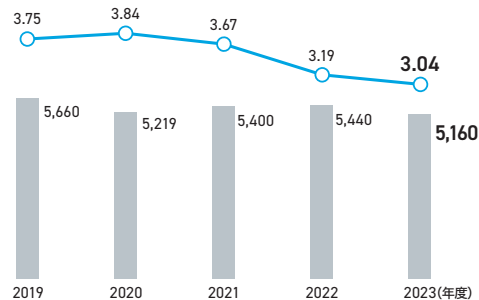
### 労働災害度数率<sup>※2</sup>

- 国内
- 海外
- グループ全体



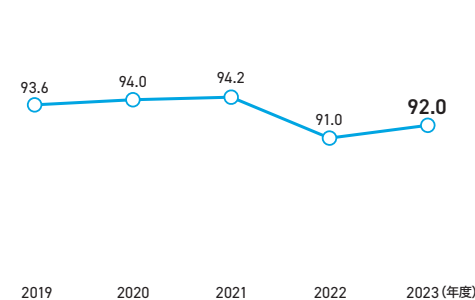
### エネルギー消費量<sup>※2</sup>

- エネルギー消費量 (千kLoile)
- エネルギー消費原単位 (kLoile/百万円)



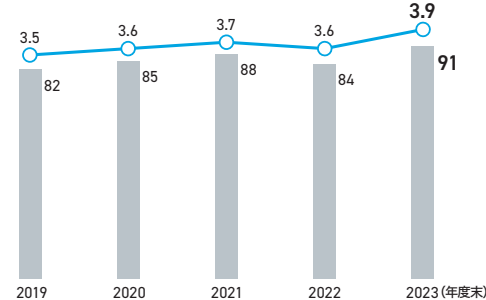
### 廃棄物有効利用率<sup>※1</sup>

- 廃棄物有効利用率 (%)



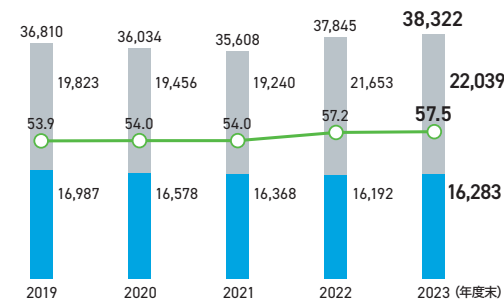
### 女性管理職比率<sup>※2</sup>(王子グループ国内16社)

- 女性管理職数 (人)
- 女性管理職比率 (%)



### 従業員数(臨時従業員を除く)

- 国内(人)
- 海外(人)
- 海外比率 (%)



※1 算出方法 (P.32)

※2 算出方法 (P.98)

社長メッセージ



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

森林とは何であろうか？その機能は？そして、森林の価値は？

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

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

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

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

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

磯野 裕之

## ■ 森林資源に根付いた事業運営の歴史

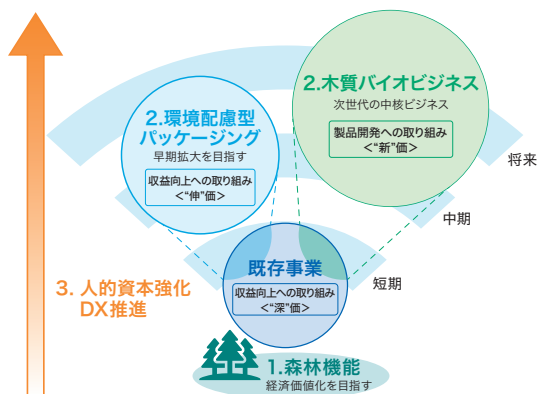
### ー資源リサイクルとサステナビリティ経営の先駆者としてー

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

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

私たちは長い歴史の中で、「サステナブル」という言葉が普及す

### 王子グループの目指す持続的成長への取り組み



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

2022年に私たちは、「森林を健全に育て、その森林資源を活かした製品を創造し、社会に届けることで、希望あふれる地球の未来の実現に向け、時代を動かしていく」ことをパーパス（存在意義）として掲げました。従って創業以来長い歴史の中で、私たちにとって当たり前となっていることを継続することで、今後の環境・社会との共生を通じて極めて重要な価値をもたらし、地球規模での環境問題の解決、すなわち地球と未来へ大きく貢献していく、その可能性は十分にあると感じています。

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

### 【1. 森林機能】

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

### 深刻度を増す地球環境と森林を取り巻く環境変化

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

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

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

### 森林の価値の発揮と自然資本の価値の定量評価に向けて

#### ー国内所有林の経済価値 年間約5,500億円ー

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

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

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

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

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

### 地球規模の課題解決に向けたグローバルの連携

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

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

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



COP28における講演(2023年11月)

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

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

### 環境変化と長期ビジョン

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

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

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

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

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

会の移行へ大きく貢献できると考えています。

### ビジョン達成に向けた課題と施策

#### <収益向上への取り組み～環境配慮型パッケージング>

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

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

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

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

#### <製品開発への取り組み～木質バイオビジネス>

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

#### <環境問題への取り組み>

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

### 【3. 人的資本強化・DX推進】

## パーパスを実現する従業員の力を最大限発揮する

### 最重要経営課題

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

### DX推進とグローバルに活躍できる人財の育成

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

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

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

### チャンスをつかむ企業風土へ

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

## ステークホルダーの皆様に向けて

### 創業の思いと歴史を胸に

王子グループの起源は、1873(明治6)年に渋沢栄一翁が、「日

本の文運の発展のためには洋紙の国産化が必要である」と提唱し、現在の東京都北区王子の地に前身となる「抄紙会社」を設立したことに遡ります。

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

### 後世に希望あふれる明るい未来を

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



## リスクと機会

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

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

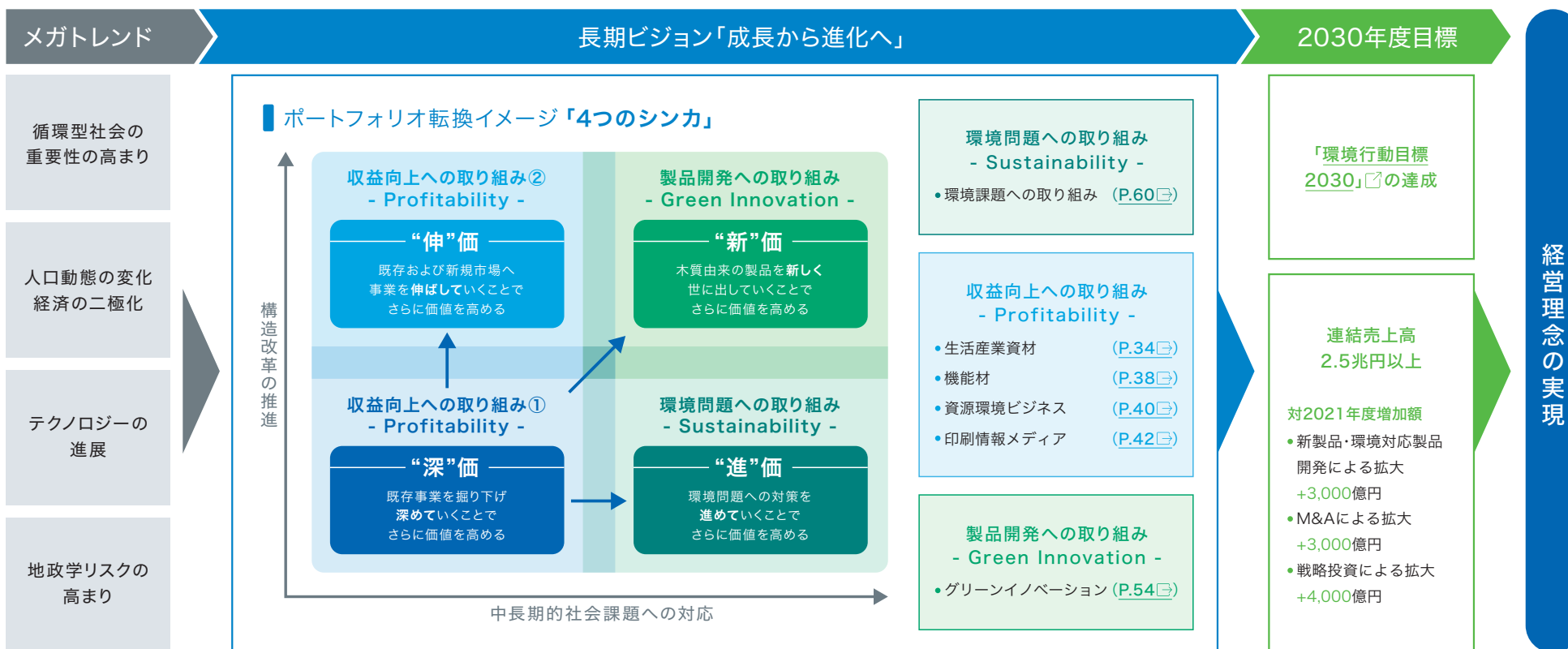
## 長期ビジョン

王子グループは150年以上の歴史の中で、「森林」を核とした事業を展開してきました。地球温暖化をはじめとする環境問題の深刻化に際し、生態系の損失を食い止め回復させることの重要性はますます高まっています。森林を適切に育て、管理することは再生可能な森林資源を生産するだけでなく、森林がもつ多面的な機能を高めることにつながります。

また、森林資源を活用した製品を通じて、世界の人々の生活を支え豊かにすると同時に、化石資源由来の素材・製品を代替することができます。このように、自然を基盤に環境問題を解決していくことは当社の存在意義であり、引き続きGX（グリーン・トランスフォーメーション）を進めながら、事業基盤の強化に取

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

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

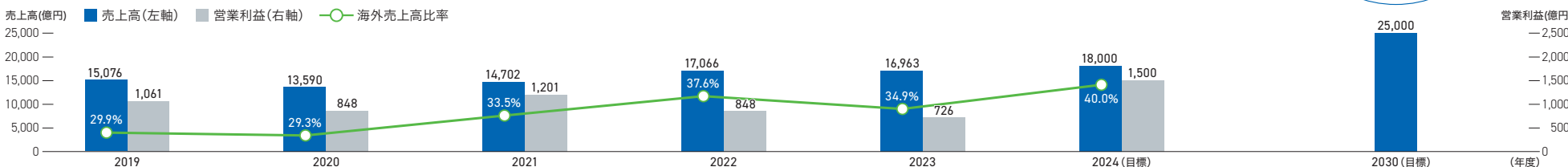


## 過去から未来へつなげる取り組み

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



過去→今→未来へ  
取り組みをつなぎ、  
目指すべき姿を実現



## 2022-2024年度中期経営計画と進捗

### 2022-2024年度中期経営計画概要

2022-2024年度中期経営計画では、2030年に向けた「長期ビジョン」のマイルストーンとなる経営数値目標を設定しています。2024年度の営業利益・当期純利益の見通しは、足元の市場環境の変化等を踏まえて中期経営計画の目標値から減額していますが、引き続き企業価値向上を目指し、「長期ビジョン」に向けた取り組みを実施していきます。(P.20③)

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

※ 2024年5月14日発表

#### 重点取り組み項目

##### 環境問題への取り組み - Sustainability -

- 環境問題への対応の重要性の高まりに対し、「環境ビジョン2050」「環境行動目標2030」のアクションプランを実行。

##### 収益向上への取り組み - Profitability -

- 保有設備を有効活用し、さらなる生産体制再構築を推進。
- さらなる国内有望事業および海外事業の拡充に向け、戦略投資やM&A等を実施。

##### 製品開発への取り組み - Green Innovation -

- グリーンイノベーションの各テーマ「木質由来の新素材開発」「メディカル&ヘルスケア領域への挑戦」「環境配慮型紙素材の開発」について、素材・製品開発にとどまらず、早期事業化への取り組みを加速。

#### 2022-24年度 投資計画

- 戦略投資：4,000億円
- 維持更新投資：1,500億円

#### 成長分野への投資拡大事例

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

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

## 財務担当役員メッセージ



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

王子ホールディングス 専務グループ経営委員 | 鎌田 和彦

### グループ財務・資本政策の 基本的な考え方

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

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

関係こそが、グループの財務・資本政策を遂行する上で最も重要と考えています。

### 2023年度の振り返り

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

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

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

いた未来像に向けた歩みにぶれはないものと認識しています。

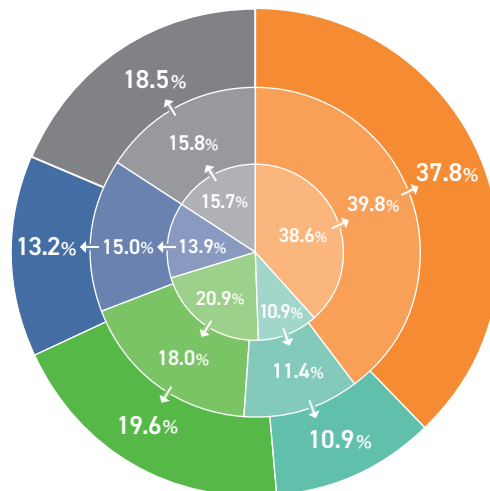
## ■ キャピタルアロケーション

キャピタルアロケーションに関しては、現行中期経営計画では、財務規律のネットD/Eレシオ0.7倍を保ちながら、2022年度から2024年度の3年間で4,000億円の戦略投資の実行を計画しています。収益性・成長性の高い事業に投資を集中させ、低成長事業はキャッシュ・フロー経営に徹底して資金確保を進めることで、将来性のある事業ポートフォリオへと転換を図っていきます。2024年度は、まず環境規制の進む欧州における環境配慮型パッケージング事業の基盤構築を目的に、フィンランドの包装資材加工会社Walki社を買収しました。2024年度は、このWalki社のPMIに注力し、欧州の脱プラスチック事業の基盤強化を図ります。同時に、成長のために必要な投資として、「環境行動目標2030」の達成に向けた環境対応投資に加え、新設備・新工場建設やM&Aによる既存事業の強化・拡大といった有望事業への投資、新素材・新製品開発によるコア事業の創出への投資を行っていきます。キャッシュを確保するために、低収益事業・ノンコア事業からの撤退や売却、そして政策保有株式の売却等も進めます。

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

グループ設備投融资計画は、年に2回、担当部門のみならず

売上高・セグメント別売上高構成比 2022年度→2024年度

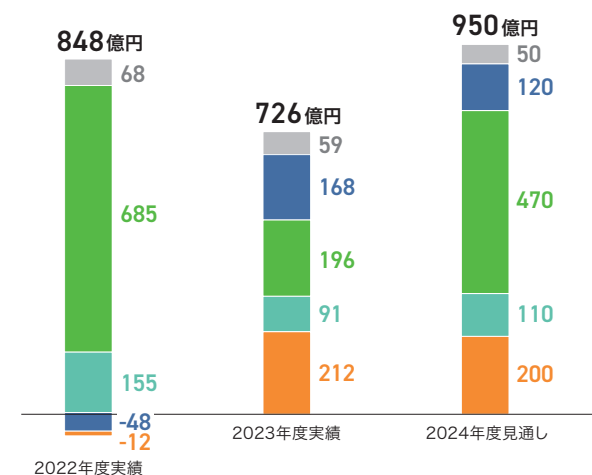
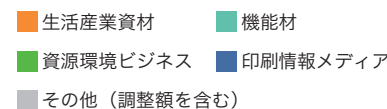


※ セグメント別売上高構成比には調整額(主として内部取引に関わるもの)を含まない。



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

セグメント別営業利益 2022年度→2024年度



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

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

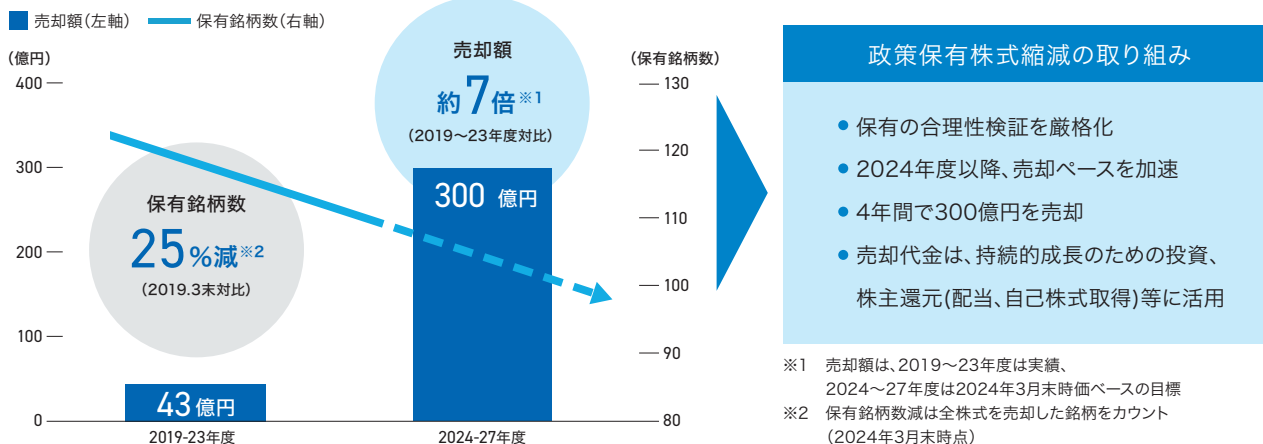


発のための投資を積極的に実行していきます。また、当社グループの事業の核である森林に関しても、植林地の拡大や育種・育林技術の向上に向けた投資を実行し、木質資源の安定的な供給源の確保と同時に、自然資本の経済価値化を進めていきます。特に植林地の拡大は、2030年度までに海外生産林40万haを目標に掲げており、1,000億円単位のかかりの規模になると想定しています。

## 収益性向上・企業価値向上に向けて

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

## 政策保有株式の売却額と保有銘柄数



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

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

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

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

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

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

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

## ■ 環境・社会との共生について

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

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

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

環境との共生を示す財務的な取り組みの一つとして、2023年1月に「グリーンファイナンス・フレームワーク」を策定しました。グリーンボンドは通常の社債に比べ、必ずしもコスト面・工数面でメリットがあるとは限りませんが、こうしたプロジェクトは自然資本経営の推進を通じて森林の社会的・経済的価値を実現する上でも重要な意味合いがあります。また、そうした取り組みを外部機関からもご評価いただければ、それは単なる資金調達手段としての価値を上回る効果とも考えます。2024年3月には、ポジティブ・インパクト・ファイナンスを通じた資金調達も実行しました。米国を中心に反ESGの風潮が高まるといった揺り戻しも見られるようですが、当社グループにおいては森林とともにあることを謳ったパーパスの実現を粛々と進めていく方針に、今後も変更はありません。

## ■ ステークホルダーへの提供価値向上に向けて

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

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



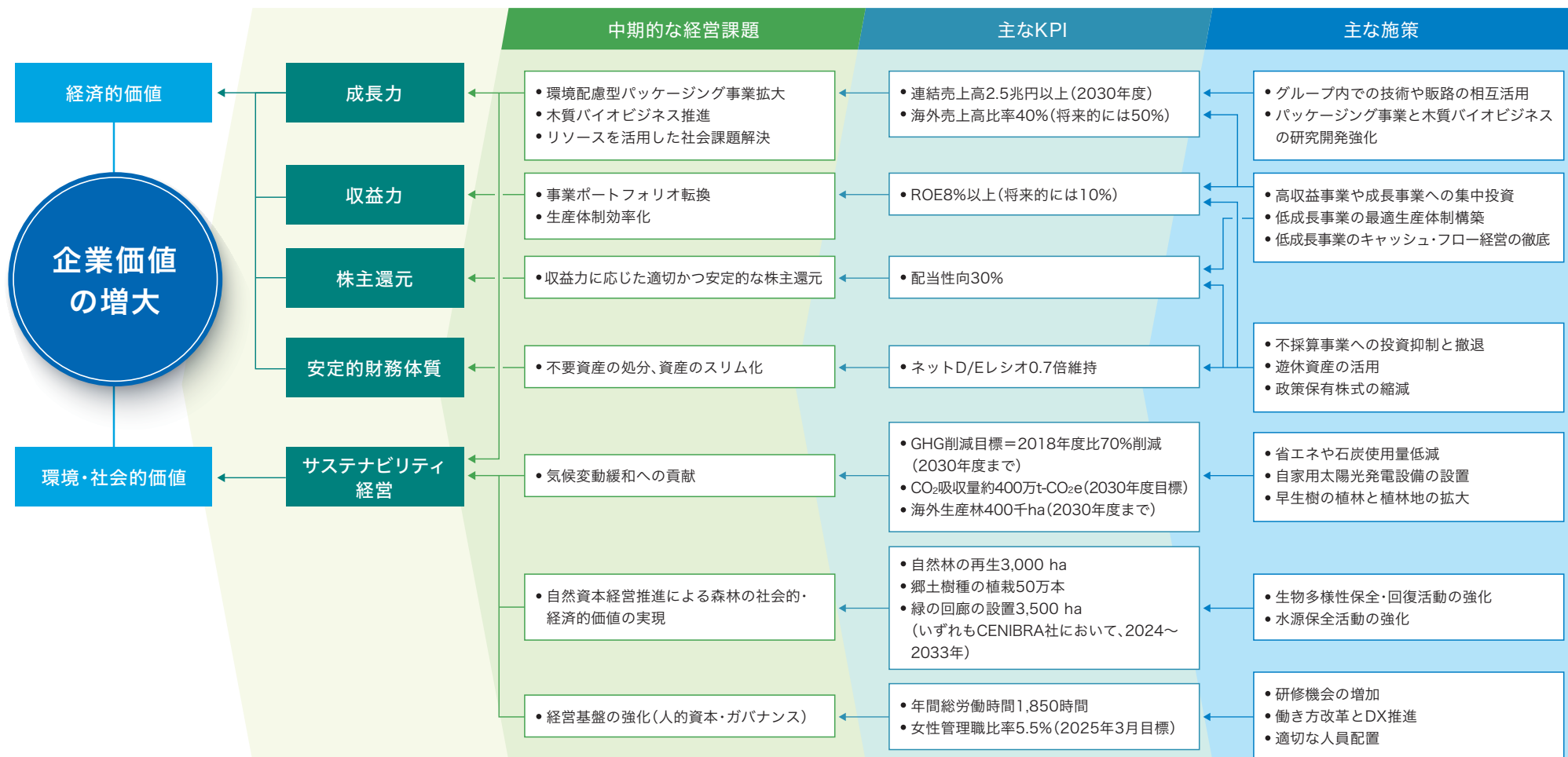


## 王子グループのロジックツリー

ロジックツリーは、王子グループの経営課題・経営戦略がどのように企業価値の増大へ結び付いていくかを図式化したものです。

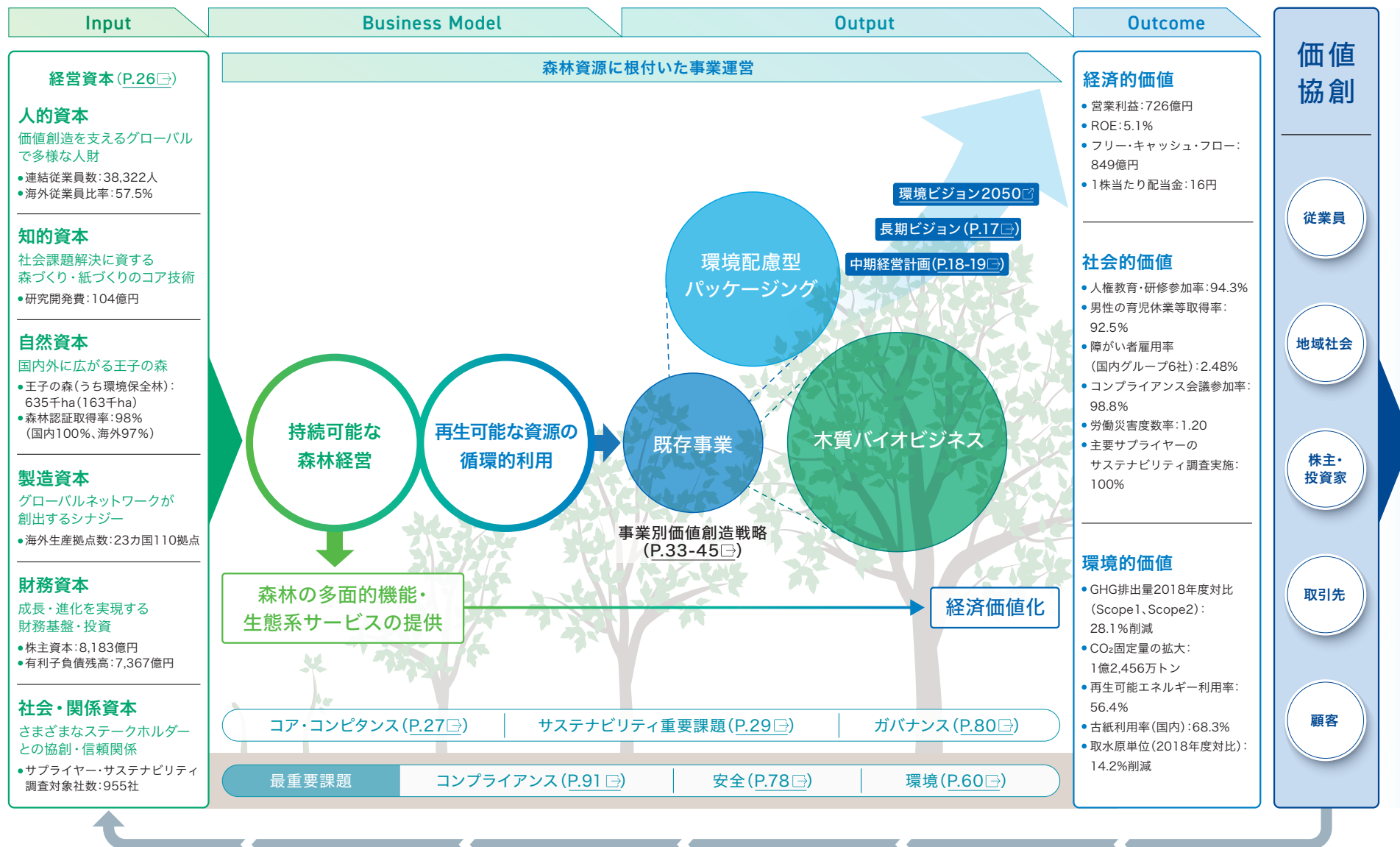
王子グループの企業価値は、主に株主や顧客、取引先へ向けた経済的価値と、全てのステークホルダーおよび社会全体へ向けた環境・社会的価値から創造されると考えています。

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



## 価値創造プロセス

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



希望あふれる地球の未来へ

## 各経営資本と強み・課題

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

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

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

## コア・コンピタンス

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

### 持続可能な森林経営 (P.64-70)

王子グループは、国内外に635千haもの広大な森林を保有・管理しています。環境、社会、経済に配慮した持続可能な森林経営を実践することで、再生可能な資源を育てるとともに、森林の多面的機能を発揮し、生態系サービスを社会に提供しています。

### 再生可能な資源の循環的利用 (P.65、P.71-73)

再生可能な森林資源を育て、調達し、カスケード利用しています。また古紙を原料として繰り返し使用する紙のリサイクルを推進、市中で発生する貴重な資源を有効利用しています。さらに紙の製

造に欠かせない水も、循環・再利用することで、使用量を削減する仕組みを構築しています。

### 木質由来の新素材開発 (P.54-59)

新しい用途探索、実用化を進めているセルロースナノファイバー(CNF)や、バイオものづくりの基幹物質となる木質由来の糖液・エタノール、さらにはパルプ製造時の副産物から得られる「硫酸化ヘミセルロース」を原薬とした医薬品の研究開発を通じて、新たな価値創出によりさまざまな社会課題の解決を目指しています。

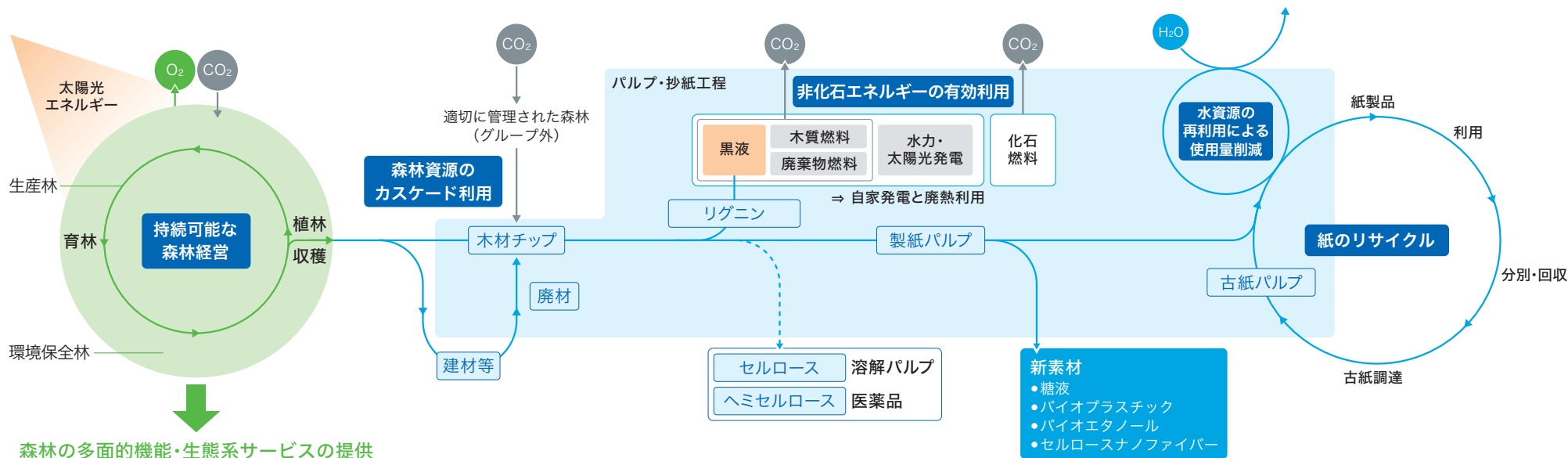
### 製紙基盤技術の応用 (P.33-45)

水力発電や木質バイオマス発電を中心とした再生可能エネルギー事業の展開、工業用水の製造や産業排水処理事業など、製紙事業で培った基盤技術を活用し、さまざまな環境負荷低減につながる分野で事業の拡大を図っています。

### グローバルな拠点・販売 (P.8)

原紙から紙製品・段ボール製造までを一貫で行うパッケージング事業をはじめ、家庭紙事業、感熱事業、パルプ事業など、積極的にグローバル展開しています。成長を続ける海外の市場ニーズに対応し、事業を拡充しています。

再生可能な資源の循環的利用 概念図



## 各ステークホルダーとの価値協創

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

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

## サステナビリティ重要課題 -取り組みとガバナンス体制-

### サステナビリティの取り組みに関する基本方針

王子グループは、1873年の創業以来、150年以上にわたり事業領域を拡大し、成長を続けてきました。「革新的価値の創造」「未来と世界への貢献」「環境・社会との共生」を経営理念に掲げ、この理念を基本方針としてサステナビリティについての取り組みを進めることで、成長を続ける企業グループを目指すとともに、変化に対応し未来に向けて持続可能な価値を創出します。

#### 事業活動を通じた持続可能な社会の構築を目指します

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

#### 環境・社会的課題の解決を目指します

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

#### 新たな持続可能な価値を創出します

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

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

### ガバナンス体制

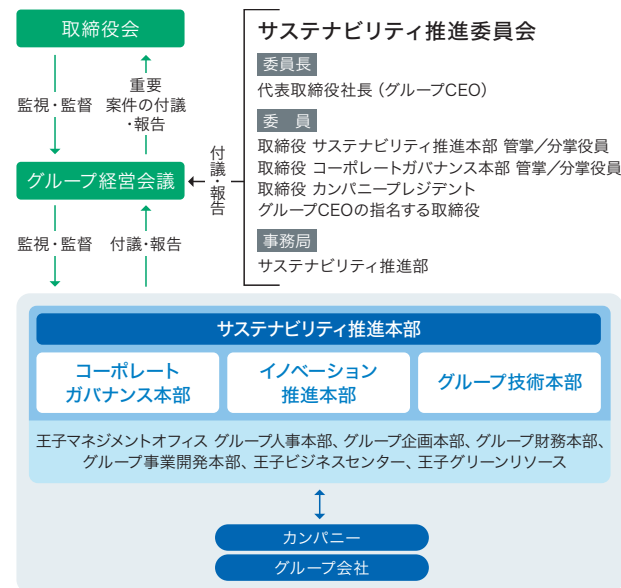
サステナビリティに関するコミットメントを果たす上で重要な事項について、サステナビリティ推進委員会で協議し、取締役会が監視・監督しています。

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

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

#### サステナビリティ推進委員会の協議事項

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

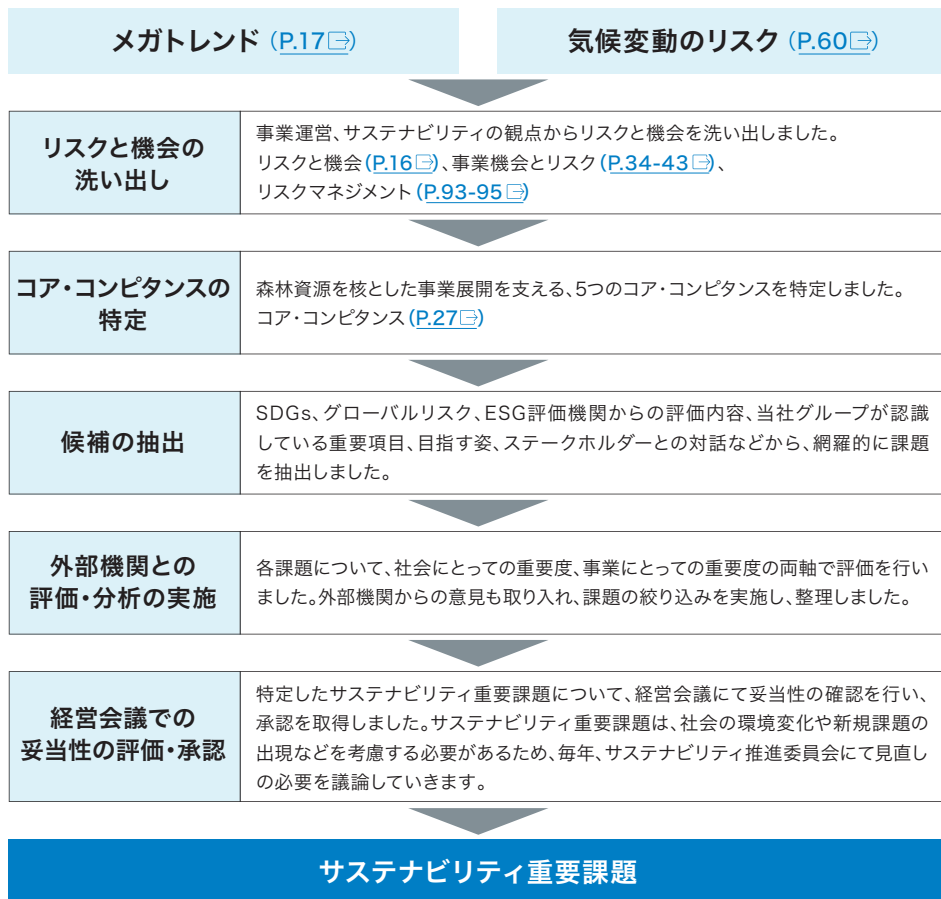


## サステナビリティ重要課題 -特定プロセスと定義-

### サステナビリティ重要課題の特定プロセス

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

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




### サステナビリティ重要課題と定義

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

## サステナビリティ重要課題 -KPI-

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



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

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

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

各事業の概況と取り組み

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

## 生活産業資材事業 -産業資材事業-

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

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



### 事業環境認識

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

### 強み

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

### 事業機会

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

### リスクとその対応

(リスク: ▲、対応: ○)

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

### 事業概要

段ボール、紙器、紙袋といった各産業に不可欠な包装資材について、原紙製造から製品加工、さらにパッケージデザインまでの素材・加工一貫の生産・販売体制を整えており、お客様のニーズにタイムリーに対応しています。

#### 段ボール事業

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



#### 紙器事業

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



#### 製袋事業

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



## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 事業戦略

- 東南アジア・インドでのパッケージング事業のさらなる拡大・強化
- 首都圏を中心とした国内段ボール事業の拡大・強化

### 課題

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

### 施策

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

### インド南部 スリシティに段ボール工場を建設

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

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



インド南部 スリシティに建設中の段ボール工場(イメージ図)

### ベトナムの紙器会社を買収

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

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



### 株式会社イムラ様との国内協業実績

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

## 企業価値向上のための取り組み

### 総合パッケージング会社として

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

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

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



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



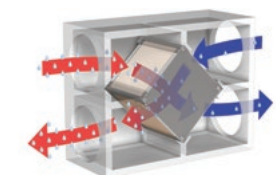
株式会社Farm大越様のパッケージ

### 紙の技術を省エネ対策に

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

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

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



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



2024年1月に稼働した大阪/門真工場

## 生活産業資材事業 -生活消費財事業-

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

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



### 事業環境認識

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

### 強み

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

### 事業機会

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

### リスクとその対応

(リスク：▲、対応：○)

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

## 事業概要

王子ネピアは、家庭紙ブランド「nepia」を展開し、人々の暮らしと環境に寄り添うブランドを目指し、“人と地球に、ここちいい”、新しいふだんを追求しつづけながら事業活動を行っています。

森を守るために採用したFSC®認証紙やWWFとの連携をはじめとする環境品質。肌触りや使い心地の良さ、機能性を追求する生活・感性品質。王子ネピアはこの2つの品質を追求し、営業・マーケティング・生産が一体となった活動を進めています。(FSC®C018118)

▶ 王子ネピア公式ホームページ「人と地球に、ここちいい。」

## 家庭紙事業

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

環境に配慮した原料を使用し、肌触りや快適な使用感を追求しています。



## おむつ事業

介護用品・軽失禁ケア用品など大人用おむつを製造・販売しています。

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



## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 事業戦略

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

### 課題

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

### 施策

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

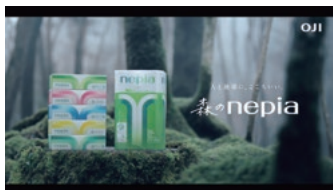
### 新TVCM「森のnepia篇」、全国OA開始

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

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

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

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



## 企業価値向上のための取り組み

### パッケージリニューアル・ネピア環境マーク制定

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

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



### 保湿ソフトパックティッシュ「よそいき」発売

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



### 新商品「からだ想いのトイレットロール」発売

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

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



## 機能材事業

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

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



### 事業概要

機能材カンパニーでは、様々な付加価値を持つ特殊紙、機能紙を取り扱っています。また、製紙業で培った王子グループのコア技術であるシート化、塗工技術を活用し、各種フィルムの製造も行っています。研究開発・製造・営業が一体となった総合提案力を強化し、高付加価値製品の開発を進めながら、王子グループを「革新的価値創造企業」へとリードします。

### 特殊紙事業

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

### 感熱事業

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

### 粘着事業

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

### フィルム事業

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



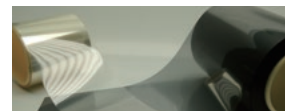
ガラスペーパー（王子エフテックス）



チケット用感熱紙（王子イメージングメディア）



ラベル用生分解性タック紙（王子タック）



光学用両面粘着フィルム（OCA）（新タック化成）

### 事業環境認識

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

### 強み

- 「抄紙」や「紙加工（塗工・粘着）」、「フィルム製膜」といった基幹技術を高いレベルで保有
- 環境配慮型製品をはじめとした高機能・高付加価値品の迅速な開発体制
- 感熱事業のトップクラスの世界シェア
- 原紙から加工までの一貫生産体制

### 事業機会

- 電動車の急速な普及によるコンデンサ用OPPフィルム需要拡大
- 脱プラ、減プラなど環境配慮型製品ニーズの高まりによる機能性紙素材の需要拡大
- 南米における感熱紙や東南アジア地域における高機能ラベル需要の拡大

### リスクとその対応

(リスク：▲、対応：○)

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

## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 事業戦略

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

### 課題

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

### 施策

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

## 企業価値向上のための取り組み

### 高機能・環境対応製品の積極的な開発

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

農業資材分野では、産業廃棄物と食品ロスを削減する野菜包装用OPPフィルム「カルフレッシュ」や、土中で分解する紙製農業用マルチシート「OJ」サステナマルチ、天然パルプ主原料の生分解性・水解性不織布「ハイビオス」などの新製品開発も進めました。

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



バイオマスマスリッパ「キナリトLEAF」



非フッ素耐油紙「O-hajiki(オハジキ)」



紙製農業用マルチシート「OJ」サステナマルチ

### SILBIOシリーズ

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



サステナブルパッケージ「SILBIO」シリーズ

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

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

### 感熱事業の全世界拡販および印刷・加工を含めた競争力強化

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

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



Adampakグループベナン工場(マレーシア)



## 資源環境ビジネス

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

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

小貫 裕司



### 事業環境認識

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

### 強み

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

### 事業機会

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

### リスクとその対応

(リスク：▲、対応：○)

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

## 事業概要

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

### パルプ事業

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

### 植林事業

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



KTH植林地（インドネシア）

### 木材加工事業

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

### エネルギー事業

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



王子グリーンエナジー徳島

### 澱粉・糖化事業

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

### 原燃料・資材調達業務

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

## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 事業戦略

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

### 課題

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

### 施策

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

### パルプ事業の強化・拡大

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

### CENIBRA (ブラジル)

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



CENIBRA工場

### 溶解パルプ

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

### Pan Pac (ニュージーランド)

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

### Oji Fibre Solutions (ニュージーランド)

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

## 企業価値向上のための取り組み

### 機械化による森林施業改善の取り組み

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

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



動入れ作業中の自動植付機

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

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

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

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



被災翌日のPan Pac工場



復旧稼働直後の工場パルプ設備



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

## 印刷情報メディア事業

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

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

森平 高行



### 事業環境認識

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

### 強み

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

### 事業機会

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

### リスクとその対応

（リスク：▲、対応：○）

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

## 事業概要

新聞用紙や印刷・情報用紙など、情報伝達媒体として使用される紙製品群を取り扱っています。お客様が求める品質にお応えするとともに、より新たな価値を創造し、社会を豊かにする新製品・新技術の開発に努めています。

### 新聞用紙事業

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



### 印刷・出版用紙事業

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



### 情報用紙事業

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



## 中期経営計画達成のための課題と2024年度注力施策

### 事業戦略

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

### 課題

- 保有資産の有効活用
- キャッシュ・フロー経営の徹底

### 施策

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

### 生産体制再構築・競争力強化

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

### 2020年以降の生産体制の構築

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



苫小牧工場L-1号マシン（N-5号マシンを改造）



江蘇王子製紙 家庭紙原紙マシン（TM1）

## 企業価値向上のための取り組み

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



苫小牧工場が所有する千歳第一水力発電所

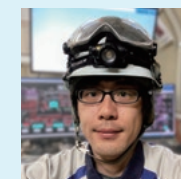
### VOICE

#### 若手社員の声

#### -生産体制再構築プロジェクトで得た貴重な経験-

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

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



苫小牧工場抄造部  
（2018年入社）： 屈天音



移設前の12マシン

## 特集:新規事業開発への取り組み

### 循環型未来につながる

### 革新的技術と新ビジネスを創造します。

王子マネジメントオフィス株式会社  
取締役 グループ事業開発本部長

広瀬 と子也



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

## Walki社(フィンランド)買収

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

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

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

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

▶ [詳細:サステナブルパッケージ | 包装・包装廃棄物法令](#)

## Walki社の3事業

### 消費者向けパッケージ

食品・日用品向けリサイクル可能  
バリア性紙包装資材



### 産業用パッケージ

産業製品向け環境配慮型  
紙包装(機能性段ボールなど)



### 特殊品

建設産業向け高性能断熱材、  
自動車向け内装材など



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

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

## 環境配慮型パッケージング事業推進

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

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

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

## 液体紙容器事業

### チルド事業

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



王子グループの原紙で生産したチルド容器

### アセプティック事業

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



IPI社の充填機

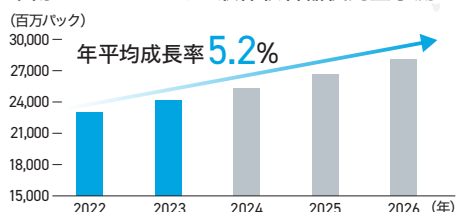


IPI社のアセプティック製品群

### 2023年 世界の液体紙容器使用量 [単位:億パック] ※1



### 東南アジア※2における液体紙容器使用量予測※3



※1 当社集計値

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

※3 2023年までは実績値、2024年以降は当社予測値

### 東南アジアへの展開

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

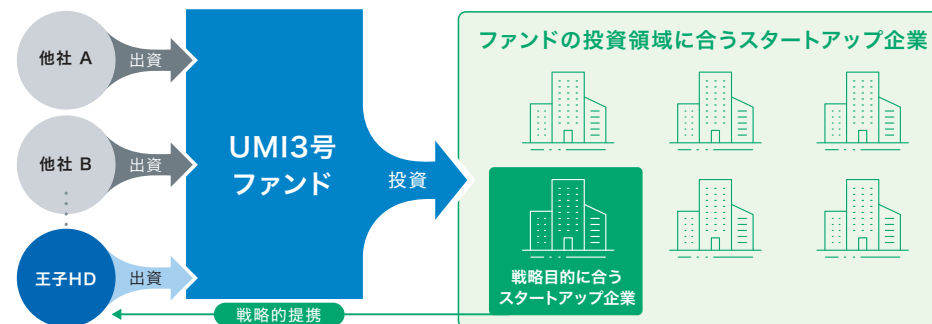
### ニーズを先取りした製品開発

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

## スタートアップ企業連携による新規事業創出

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

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



## 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。

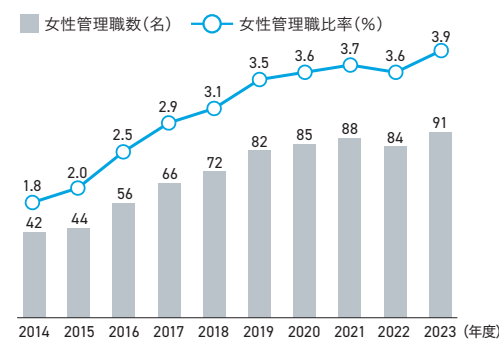
#### 女性管理職、新卒採用女性総合職

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。

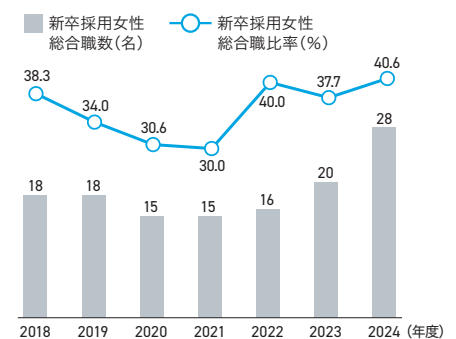
保育園「ネピア ソダテラス」は、上述の従業員の仕事と育児の両立支援の他、企業の社会的責任から待機児童対策に寄与することも目的としており、当社グループ従業員だけでなく、地域住民の方々にもご利用いただいています。（2024年3月末現在 従業員ご子息6名、地域住民の方のご子息14名）

#### 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「王子クリーンメイト（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。

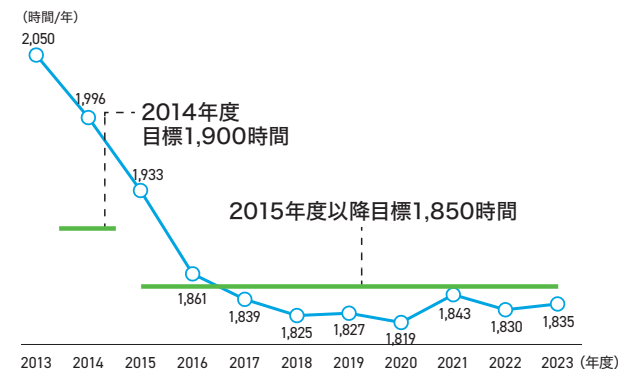
### キャリア採用

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（CO<sub>2</sub>）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<sup>※</sup>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CO<sub>2</sub>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数多くあります。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、

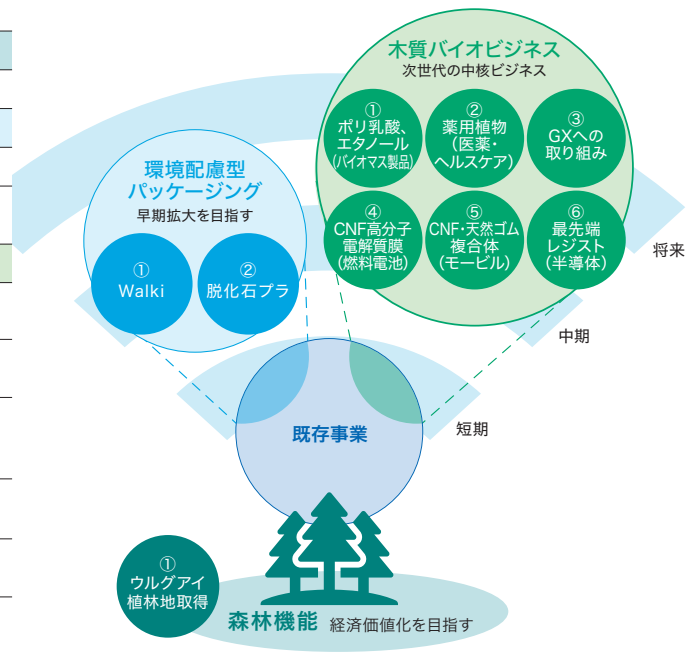
### 持続的な成長に向けた取り組み

<b>森林機能</b>	
①	▶ ウルグアイにて植林地を取得
<b>環境配慮型パッケージング</b>	
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
<b>木質バイオビジネス</b>	
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

残りの50%は森林のCO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>e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





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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>純吸収量の拡大

森林のCO<sub>2</sub>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年度末時点でも約28万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、CO<sub>2</sub>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

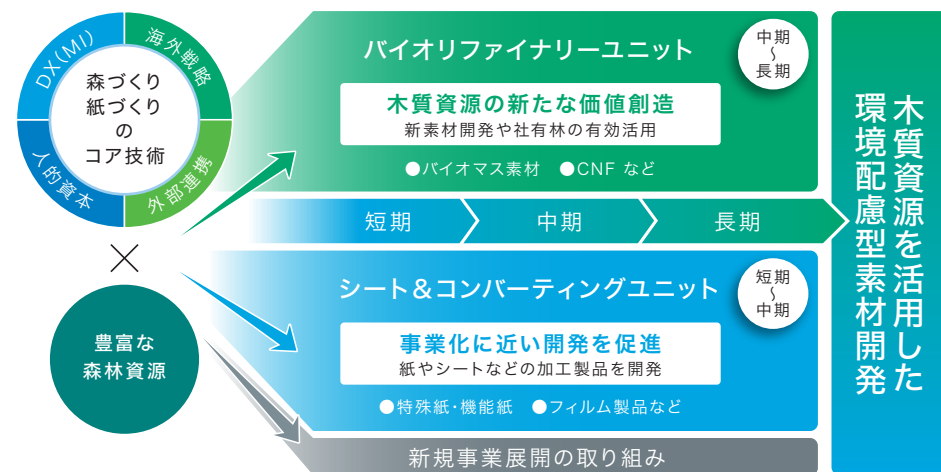
### イノベーション推進本部が目指す姿

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

CO<sub>2</sub> 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

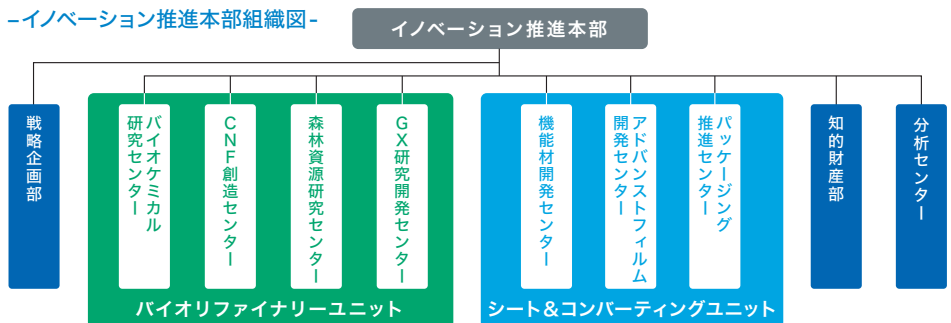
イノベーション推進本部は、150年以上にわたる「森づくり」や「紙づくり」で培われたコア技術を基盤に、新たに加わった海外企業からのノウハウを蓄積し、研究開発を深化させています。また、DX推進として「マテリアルズ・インフォマティクス (MI)」を導入することで材料開発を促進し、さらに、大学や外部研究機関、スタートアップ企業との連携を進め、2つのユニットで研究開発体制を強化しています。このような堅固な体制のもと、木質資源を活用した環境配慮型素材開発を目指しています。



### 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CO<sub>2</sub>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 (CO<sub>2</sub> 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。



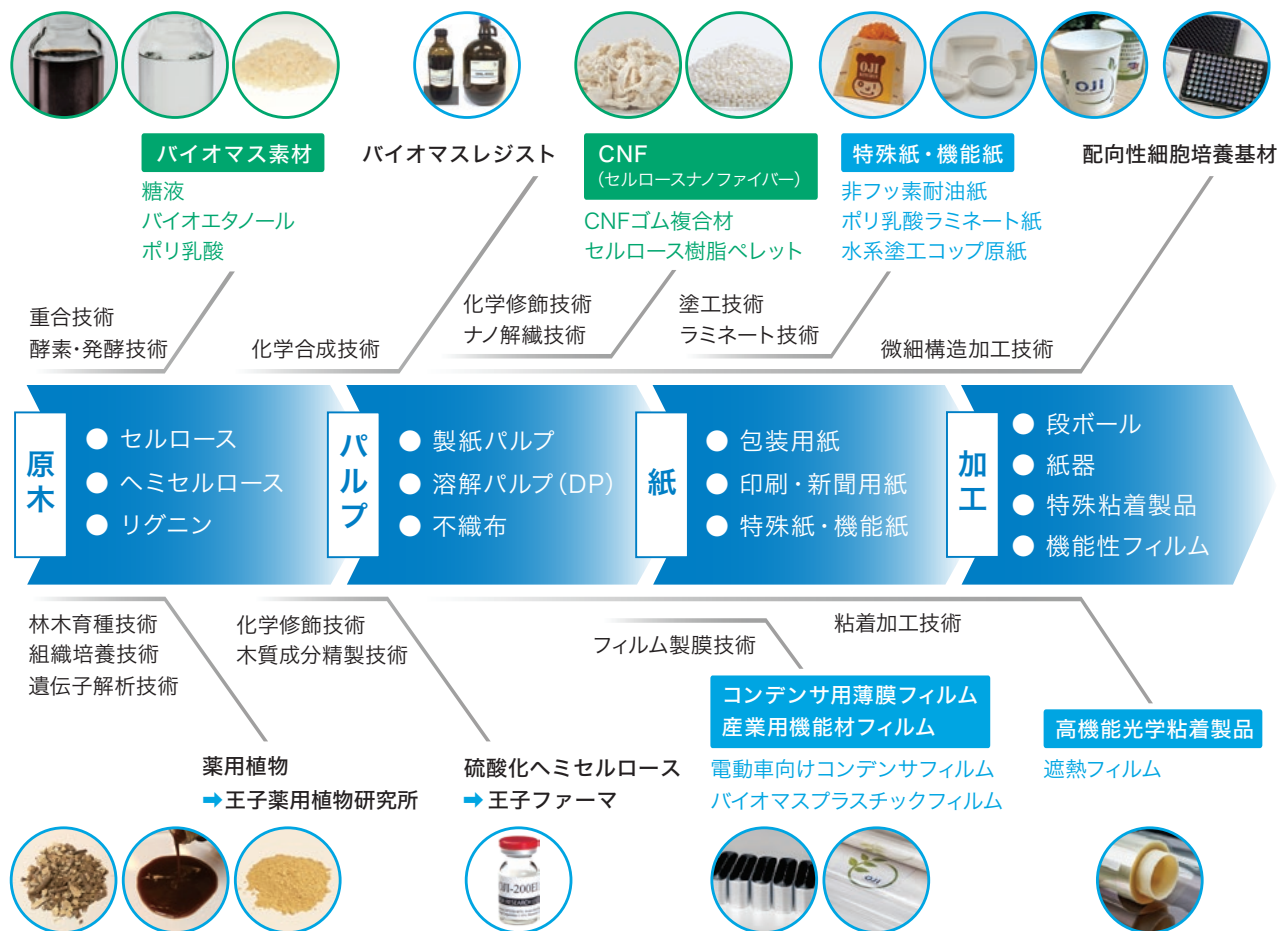
▶イノベーション推進本部 Web サイト

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。

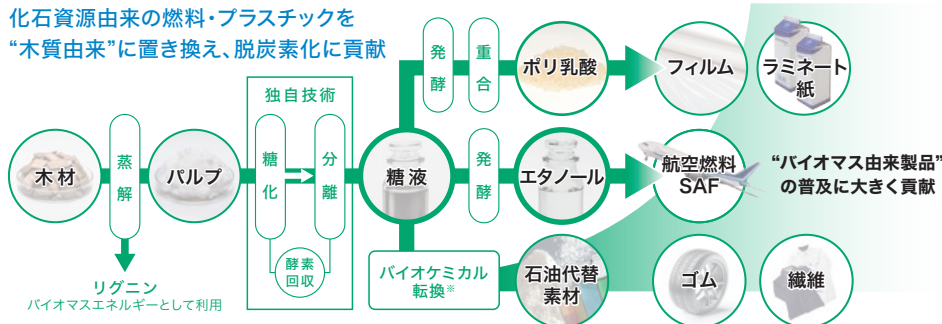
#### ● 知的財産戦略

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<sup>※1</sup>の基幹物質となる「糖液」や、SAF<sup>※2</sup>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。

※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。



**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

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



## 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」

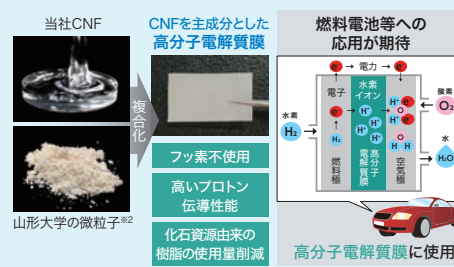
成形体に変形に強く割れにくいことを特長とし、脱プラ・減プラにつながるセルロース（パルプ）を補強繊維とした樹脂複合素材について、「タフセル」の名称で開発・実用化を進めています。自動車部材などでの採用を見据え、製品に求められる品質や加工適性を最適化し、開発を加速していきます。



### 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<sup>※1</sup>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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<sup>※</sup>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。



使用例：グランドホテル  
ニュー王子客室

### 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。



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。

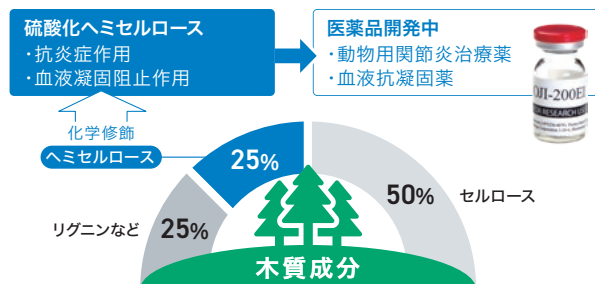
顧客の要望に合わせて各種形態で提供



### 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。

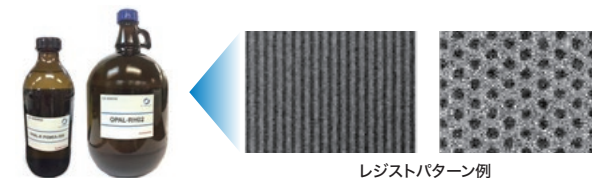
#### ターゲット市場の規模

- 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。

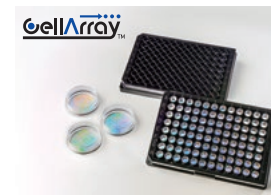


### 微細構造技術による細胞培養基材

#### 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

CO<sub>2</sub>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」

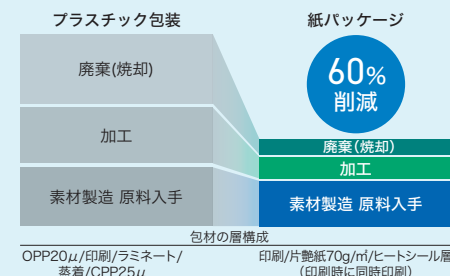
パッケージの形状から印刷まで柔軟に対応することで、地域経済・自然環境保全に貢献する商品を紙パッケージからも訴求。



#### Topics 紙パッケージ導入によるCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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 | CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>（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CO<sub>2</sub>の吸収を促進することで、気候変動の緩和に貢献します。

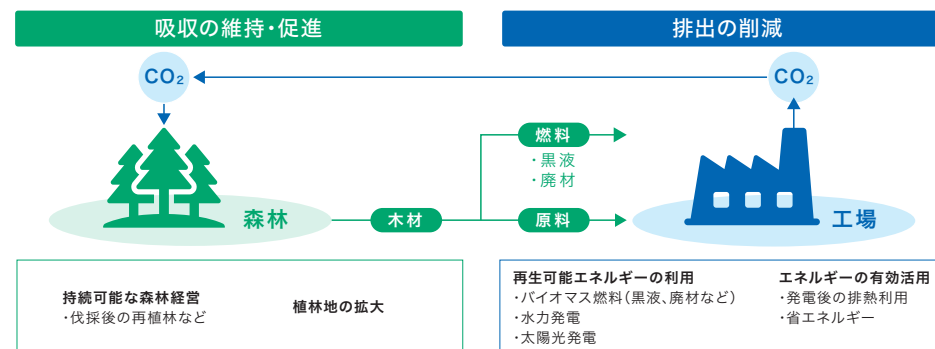
パルプ・製紙工場は、木材パルプ製造過程で生じる黒液や、パルプ原料に適さない廃材などを燃料として蒸気・電気を発生させています。燃焼時に排出されるCO<sub>2</sub>は樹木が成長中に吸収したCO<sub>2</sub>と相殺されます。さらに、発電後の排熱（蒸気）を製造工程で再利用し、エネルギーの有効利用を図っています。また、1910年から稼働している北海道の千歳第一水力発電所や、工場屋根の太陽光発電設備で発電した電気も使用しています。工場での自家消費のほかバイオマス・水力・太陽光による再生可能エネルギー発電事業を行っており、社有地での風力発電も検討しています。

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CO<sub>2</sub>吸収機能を維持・促進しています。

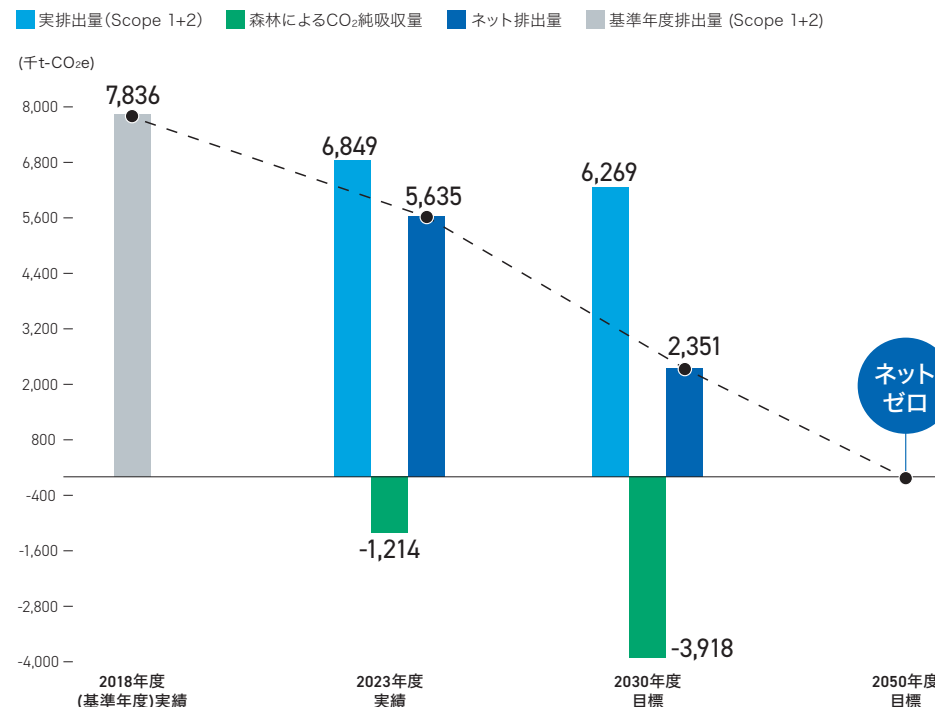
### GHG排出削減目標・排出実績

2030年度までに、2018年度比でネット排出量（実排出量からCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>e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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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。CO<sub>2</sub>吸収を促進し、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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 <sub>2</sub> e)	GHG削減 効果	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
				削減量988千t-CO <sub>2</sub> e (12.6%)										
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			<b>1,567</b>	<b>20.0%</b>										
森林による CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> e (15.5%)									
合計			<b>5,485</b>	<b>70.0%</b>										

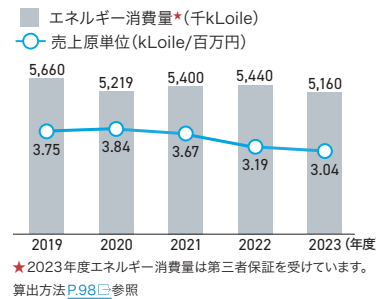
※2023年度末の面積。2024年度にウルグアイで取得した生産林面積20千haを含みます。

## 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-CO<sub>2</sub>eで、2018年度比12.6%の削減でした。

### エネルギー効率の改善

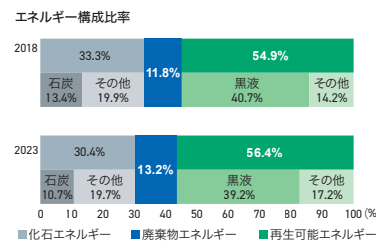
国内主要事業会社においては2023年度に9.3億円の省エネ投資を行い、エネルギー消費量を47千kL（原油換算）削減しました。グループ全体ではエネルギー消費原単位を2019～2023年度平均で5.0%低減しました。



### 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-CO<sub>2</sub>e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-CO<sub>2</sub>eの削減に相当する<sup>※</sup>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。

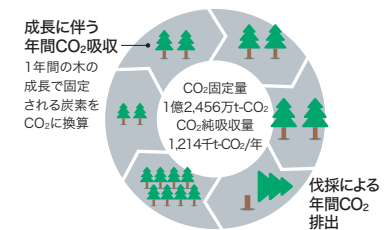
※算定方法は (P.98)

## 森林によるCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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<sup>※1</sup>の森林における2023年度末のCO<sub>2</sub>固定量は1億2,456万t-CO<sub>2</sub>、2019年度から2023年度のCO<sub>2</sub>純吸収量は年平均で1,214千t-CO<sub>2</sub>でした<sup>※2</sup>。また、同期間に放出されたO<sub>2</sub>は年平均で883千tになります<sup>※3</sup>。

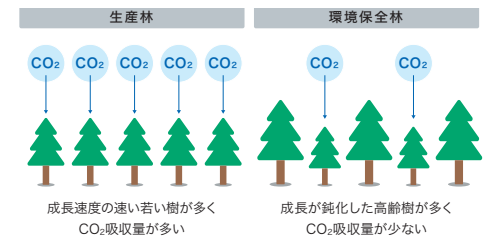
※1 2024年度にウルグアイで取得した森林面積35千haを含みます。  
 ※2 CENIBRA社の第三者植林および植栽2年未満の林地のCO<sub>2</sub>固定量・純吸収量は含みません。  
 ※3 吸収するCO<sub>2</sub>と同じ量（モル数）のO<sub>2</sub>が放出されるとして算定。  
 出典：国立研究開発法人 国立環境研究所

CO<sub>2</sub>固定量：王子の森が蓄積しているCO<sub>2</sub>量。  
 CO<sub>2</sub>純吸収量：王子の森の木が吸収したCO<sub>2</sub>量から、伐採した木が固定していたCO<sub>2</sub>量を排出量として控除した量。



### 植林地の拡大

樹木のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>吸収量が多くなり、成熟期にある環境保全林はCO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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<sup>※4</sup>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、CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>(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CO<sub>2</sub>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 <sub>2</sub> 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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
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"> <li>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</li> <li>社有林の拡大および有効活用の推進</li> <li>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</li> </ul>
機会	製品とサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者嗜好の変化</li> <li>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</li> </ul>	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"> <li>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</li> </ul>

※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

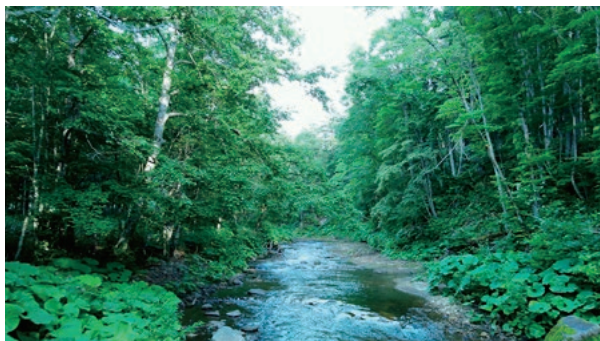
### 基本的な考え方

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	OUFC	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 <sup>※1</sup> (実面積)	機能面積 <sup>※2</sup> (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

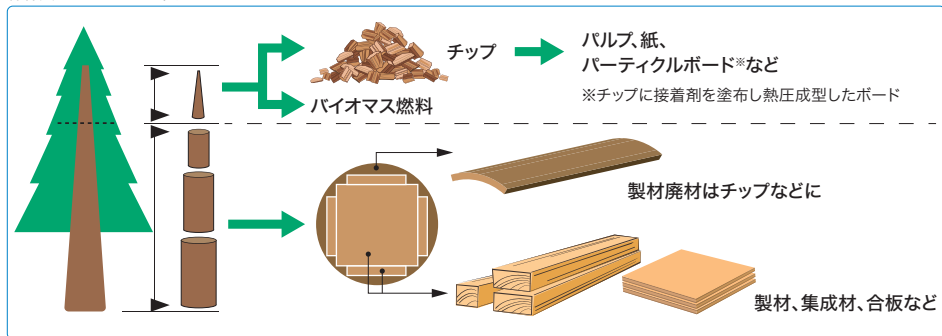
王子グループは、世界各国で植林事業を展開しています。地域ごとに最適な計画を策定し、地域の気候や土地条件に合った適切な樹種の開発・選定や施業方法の改良を続けることによって、森林の生産機能を高め、品質の良い木材を生産するとともに、安定供給を通して収益性の向上を図っています。

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、自然資本会計の時代へ向けたアクションを実行していきます。

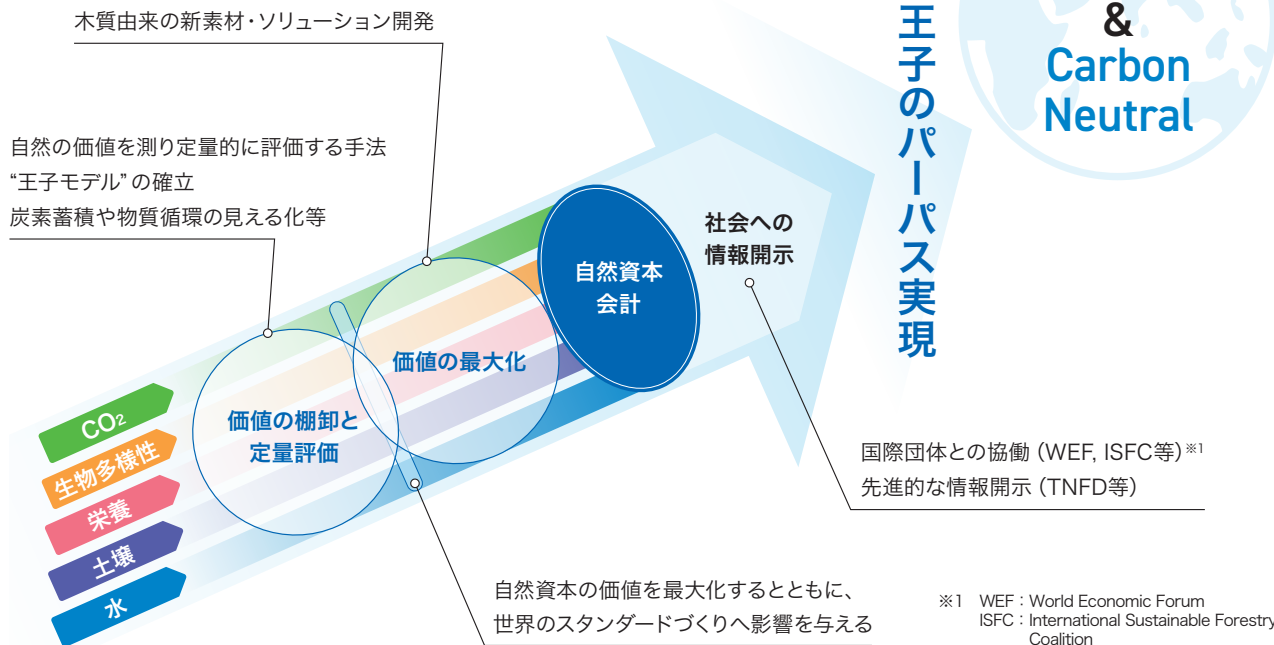
### ガバナンス

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

事業会社	国	面積 (千ha)	自然の状態評価				
			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 <sup>※1</sup>	森林被覆の 減少 <sup>※2</sup>	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、CO<sub>2</sub>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<sup>※4</sup>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 <sub>2</sub> 吸収)	110	森林がその成長の過程でCO <sub>2</sub> を吸収し、酸素を供給している役割 (CO <sub>2</sub> 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 <sup>※1</sup>		シナリオ2 <sup>※1</sup>		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 <sup>※1</sup>		シナリオ2 <sup>※1</sup>	
				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 <sup>※2</sup>	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 <sup>※3</sup>	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 <sup>※4</sup>	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）<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup> **約510万m<sup>3</sup>/日**  
約1,690万人分<sup>※4</sup>が1日に使用する水の量に相当
- (2) 経済価値<sup>※5</sup> **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カ所でした。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<sup>※1</sup>

	2023年度										
	事業場数 <sup>※2</sup>	取水量 (千m <sup>3</sup> )		水消費量 <sup>※3</sup> (千m <sup>3</sup> )		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 <sup>※4</sup>	4% <sup>※4</sup>	908 <sup>※4</sup>	4% <sup>※4</sup>
Extremely high (>80%)	17	217	0%	88	0%	209	1%				
合計	308	694,820	100%	22,545	100%	14,998	100%	16,963 <sup>※5</sup>	100%	24,425 <sup>※5</sup>	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

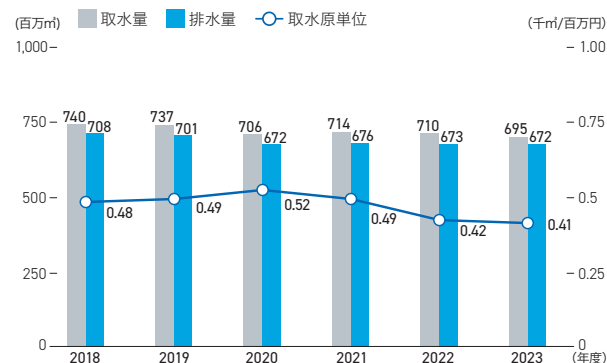
取水原単位削減の目標達成に向け、グループ全体の取水量の約8割を占める王子製紙、王子マテリア、王子エフテックス、王子ネピアの各社は2030年までの具体的な削減計画を立案し、取り組んでいます。サステナビリティ推進委員会の事務局は、四半期ごとに各社から削減実績の報告を受け、年に2回、サステナビリティ推進委員会にて取締役への報告を行っています。

2023年度における王子グループの総取水量は695百万 $m^3$ 、

総排水量は672百万 $m^3$ 、水消費量は23百万 $m^3$ でした。また取水原単位は0.41 $km^3$ /百万円で目標値<sup>※1</sup>を達成しました。

※1 2023年度目標値：0.47( $km^3$ /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( $m^3$ /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

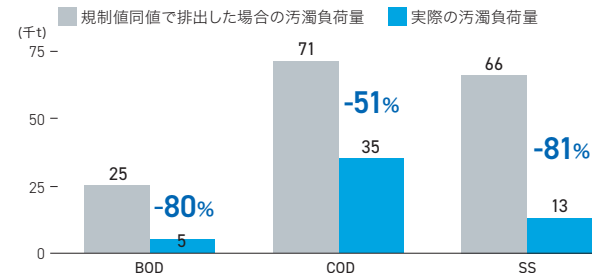
グループの各工場では、排水の水質を法令や条例による規制値よりも厳しい自主管理値で管理し、規制値を遵守しています。例えば、2023年度の排水中のCOD(化学的酸素要求量)は、規制値並みに排出した場合と比較して51%以上低減させるなど、排水の浄化に努めています。

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、7.5 $kg$ /百万円で、いずれも目標値<sup>※2</sup>

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<sup>※1</sup>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 <b>3,297 ton</b>	廃プラスチック 未再資源化量 <sup>※2</sup> <b>1,215 ton</b>	プラスチック ネガティブエミッション <b>達成</b>
2030年度目標	<b>5,000 ton以上</b>	<b>0 ton</b>	<b>達成</b>

※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

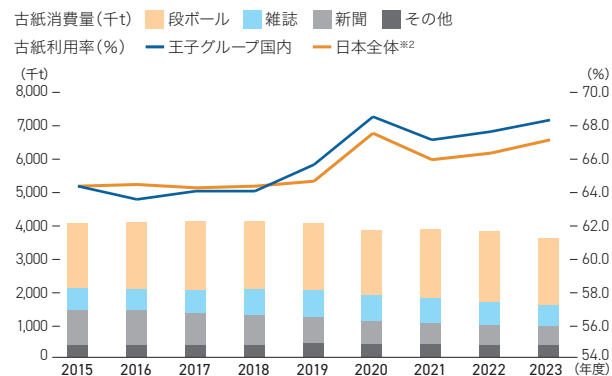
段ボール原紙生産会社のあるニュージーランドやマレーシアでも古紙をリサイクルし、循環型社会に貢献しています。

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<sup>※1</sup>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。

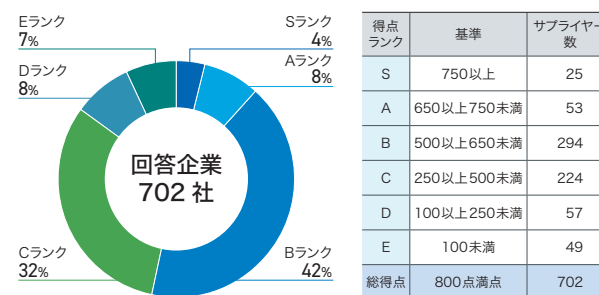
#### 調査結果概要(2020年度～2023年度)

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。

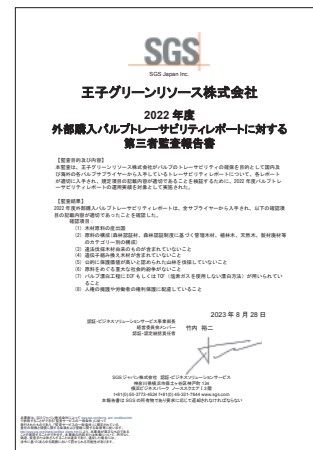
調査対象		銘柄数	割合	備考
購入原紙		531	100%	顧客指定原紙を除く
内訳	使用木材の合法性が確認できている原紙	531	100%	森林認証等を取得
	使用木材の由来が不明な原紙	0	-	切替え完了
その他原紙		39	-	顧客指定原紙

### 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）](#)

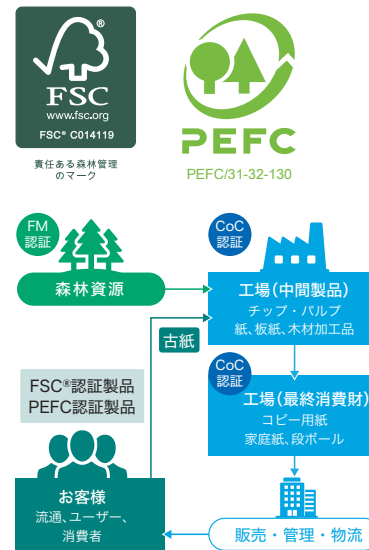


### 森林認証制度の活用

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<sup>※1</sup>を、グループ内の生産・加工・流通事業ではCoC認証<sup>※2</sup>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。

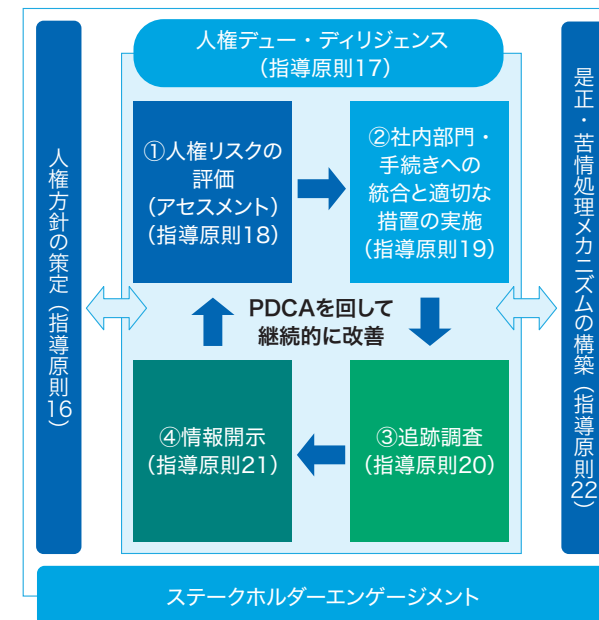
▶ [P.29](#)

### 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

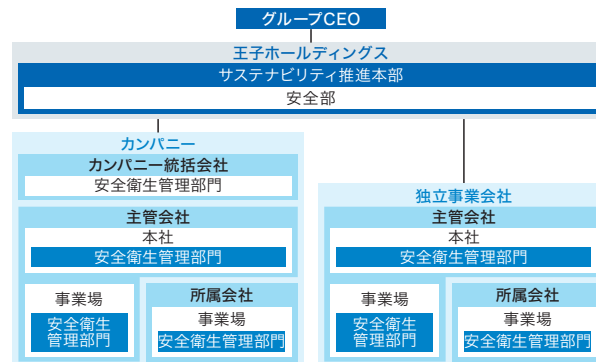
王子グループの安全衛生に関する責任体制を明確化し、従業員ならびに関係協力会社、臨時入構業者従業員の労働災害の防止と健康の保持促進を図ることを目的とし、基本事項について定めています。

#### 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

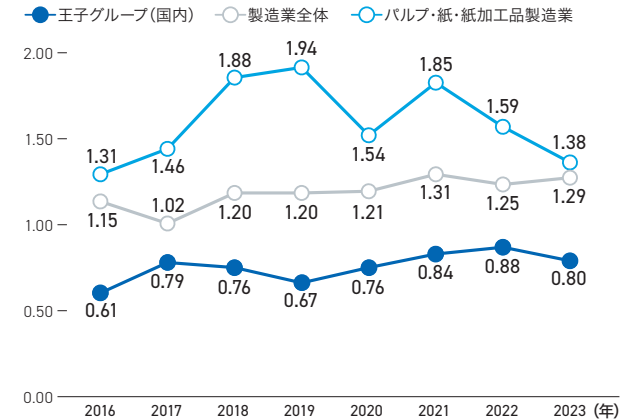
国内外事業場において、責任と権限を有する事業場長が安全衛生の責任者として、安全衛生に関する業務を統括管理し、安全衛生管理体制を確立しています。労働安全衛生マネジメントシステムを構築し、適切なリスクアセスメントや安全監査を実施しています。また、従業員の参画による労使一体となった安全衛生活動を展開しています。



### 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"> <li>● 従業員の健康促進</li> <li>● 労働災害の防止</li> </ul>	● 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"> <li>● 北陽紙工福島加工センター</li> <li>● 日本青果包装</li> <li>● 長崎段ボール</li> <li>● 本州リーム</li> <li>● 山梨森紙業甲府事業所</li> <li>● 王子インターパック東海営業所</li> <li>● GS Paperboard &amp; Packaging Sdn. Bhd. Packaging Plant 2 (マレーシア)</li> </ul>
機能材カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チューエツ滋賀工場</li> <li>● Oji Paper (Thailand) Ltd. (タイ)</li> </ul>

▶ [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。日本ノ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** 私が社外取締役に務めてきた過去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が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<sup>※</sup>：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<sup>※</sup>：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<sup>※</sup>：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<sup>※</sup>：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<sup>※</sup>：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<sup>※</sup>：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<sup>※</sup>：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<sup>※</sup>：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 螺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)  
 螺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  
 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 リョーサン菱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6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

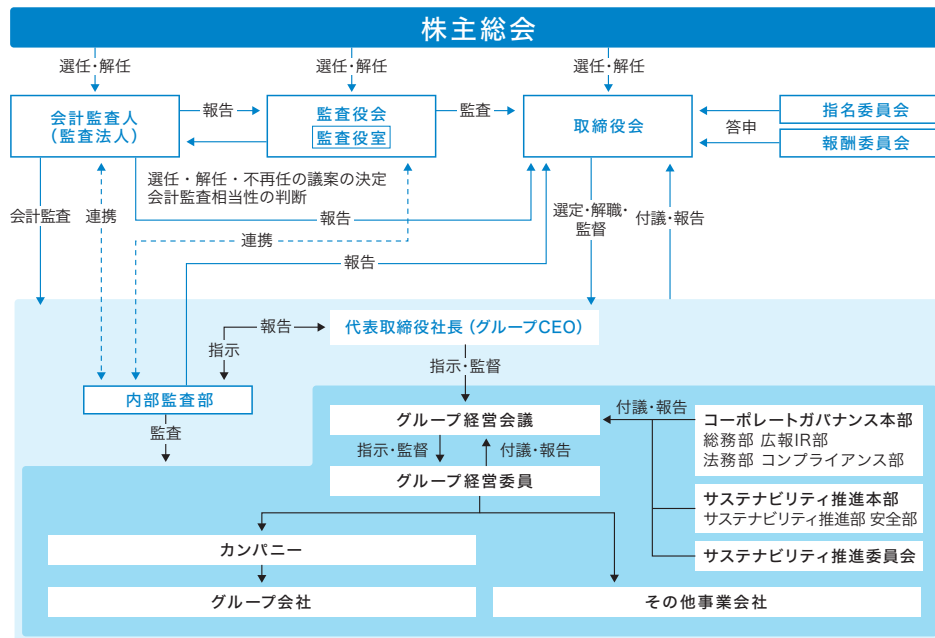
東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」を当社ホームページに掲載しています。

### 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
	代表取締役会長	代表取締役社長										
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 <sup>※</sup>	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

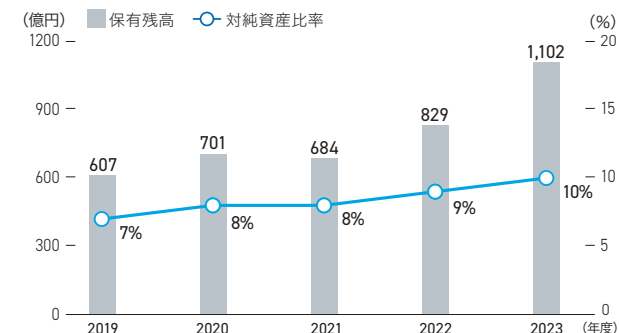
当社は、取引先との業務提携、長期的かつ安定的な関係強化・維持等の観点から、経営戦略の一環として、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると判断される株式を政策的に保有しています。政策保有株式は、毎年取締役会において、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を個別銘柄ごとに精査し、保有の適否を検討しています。保有の合理性が希薄化した株式は、適宜・適切に売却し、政策保有株式の縮減を進めています。

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

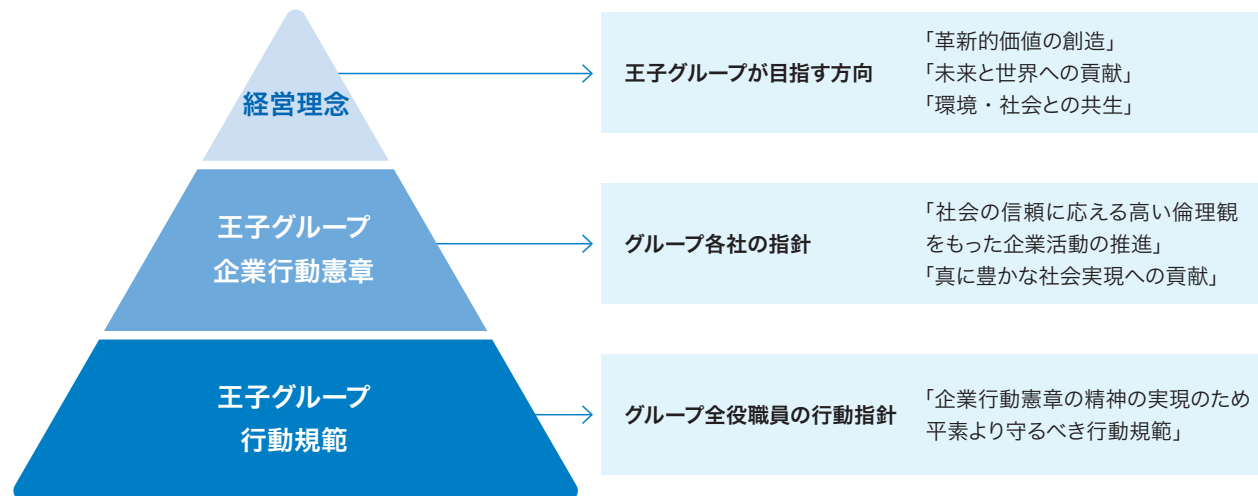
王子グループは「国連グローバル・コンパクト」の人権、労働、環境、腐敗防止の原則を織り込み、2004年に「王子グループ企業行動憲章」および、この憲章の行動指針である「王子グループ行動規範」を制定しました。2020年度にSDGs等の社会環境および経営理念を反映させて改訂し、より時代の要求に即した内容としました。

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。



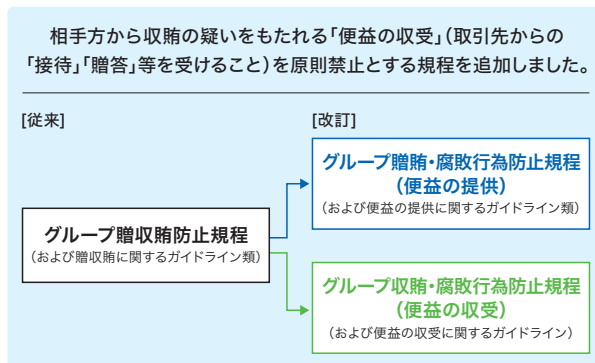
◆ 2023年度下期国内グループ会社職場コンプライアンス会議参加率

⇒(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)

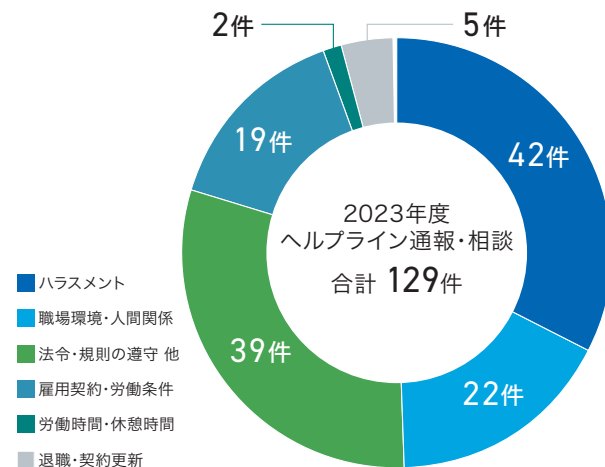
### 腐敗・汚職防止の取り組み

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

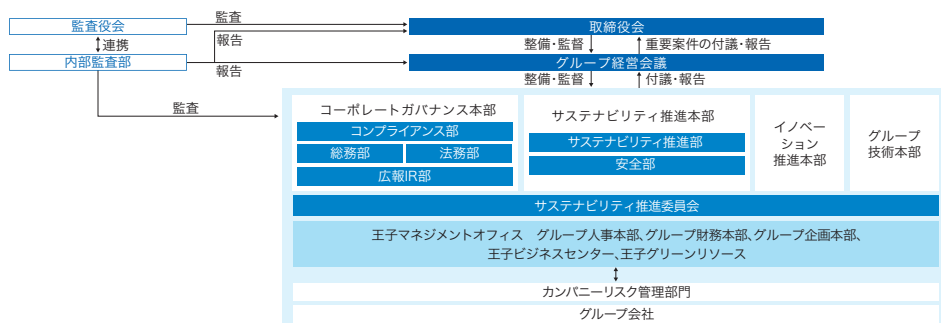
王子グループは、「王子グループ企業行動憲章」に掲げる高い倫理観に基づいた企業活動を推進し、適切なリスク管理を実践しています。事業展開地域の急速な拡がりにあわせて、グローバルにリスク管理体制を強化し、事業の継続と安定的発展を担保します。

### 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。

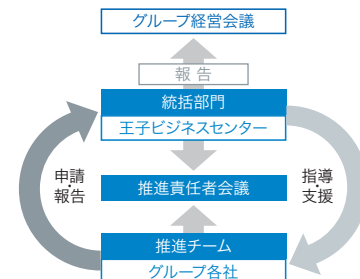
### リスク管理体制図



### 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。

情報セキュリティ体制図



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。

### 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<sup>※1</sup>をカンパニーごとに策定し、適宜見直しを図りながら、BCM<sup>※2</sup>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) <a href="#">P.63</a> 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"> <li>「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。</li> <li>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。</li> </ul>
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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
	 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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
	 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"> <li>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。</li> <li>「王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」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。</li> <li>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。</li> </ul>
	 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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

リスク項目	リスク内容	リスクへの主な対応策
<b>災害等の発生</b> 	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"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
<b>法規制等</b> 	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"> <li>●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。</li> <li>●「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。</li> </ul>
<b>訴訟等</b> 	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"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
<b>製造物責任</b> 	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"> <li>●「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。</li> <li>●「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。</li> </ul>
<b>為替変動</b> 	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"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
<b>情報漏洩</b> 	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"> <li>●「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。</li> <li>●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。</li> </ul>

事業遂行の過程で発生するリスク



## 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
<b>損益状況 (会計年度)</b>											
売上高	13,325	13,473	14,336	14,399	14,859	15,510	15,076	13,590	14,702	17,066	<b>16,963</b>
営業利益	573	439	720	702	708	1,102	1,061	848	1,201	848	<b>726</b>
経常利益	652	494	605	529	660	1,184	1,013	831	1,351	950	<b>860</b>
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	<b>508</b>
研究開発費	109	105	97	93	90	88	91	97	92	93	<b>104</b>
設備投資額	767	801	574	579	693	621	975	984	1,140	1,001	<b>1,194</b>
減価償却費	733	708	786	749	719	695	634	628	659	730	<b>795</b>
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	<b>2,029</b>
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	△ <b>1,180</b>
フリー・キャッシュ・フロー	421	△746	848	1,172	492	740	597	355	510	△1,050	<b>849</b>
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	△ <b>849</b>
<b>財務状態 (会計年度末)</b>											
総資産	18,982	21,406	19,095	19,010	19,608	19,514	18,853	19,814	20,538	22,960	<b>24,425</b>
純資産	6,576	7,844	7,112	7,592	8,100	8,154	8,317	8,656	8,755	9,646	<b>10,955</b>
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	<b>7,367</b>
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	<b>6,739</b>
<b>1株当たり情報・その他指標</b>											
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	<b>51.31</b>
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	<b>1,083.06</b>
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	<b>16.00</b>
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	<b>43.7</b>
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	<b>5.1</b>
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	<b>0.6</b>

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

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

※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CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>e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CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>e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CO<sub>2</sub>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力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

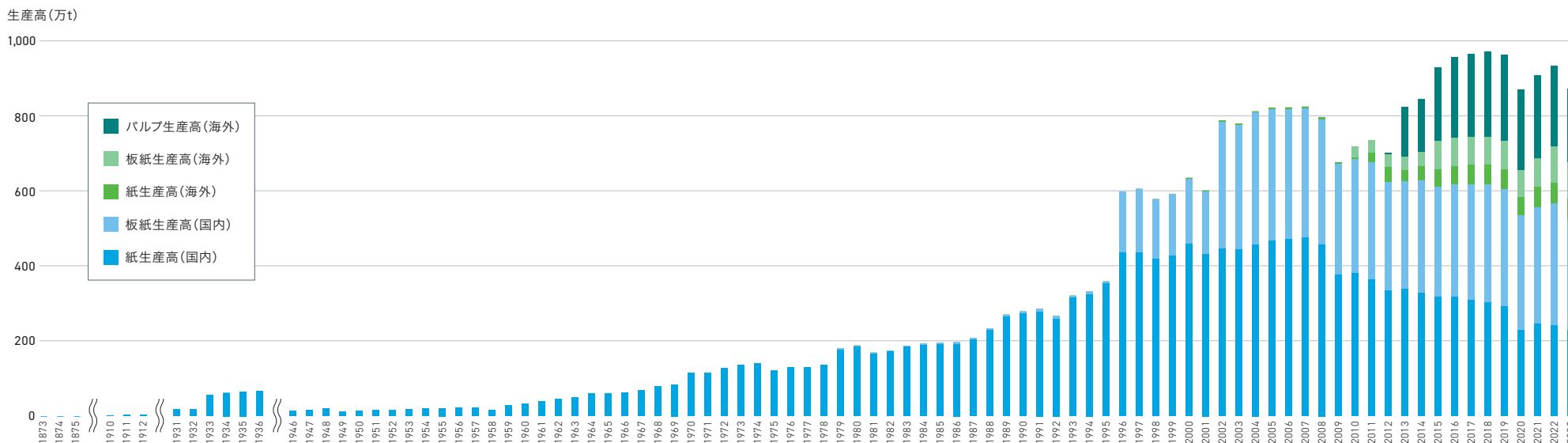
## 王子グループの動き

- ・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)

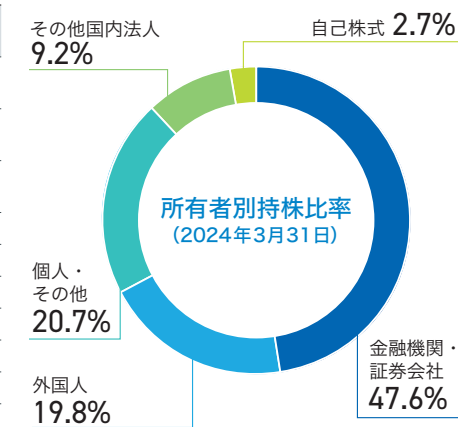
上場証券取引所	東京
証券コード	3861
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
フリーダイヤル	0120-782-031

### 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  
Health and productivity



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/>