

領域をこえ 未来へ



王子グループ レポート 2017



※ 王子グループの所有する社有林に群生している薬用植物「ヒトリシズカ」の植物エキスは化粧品原料として使用されています。

ごあいさつ

王子グループは「領域をこえ 未来へ」のスローガンの下
あらゆる既存概念の枠をこえて、
今後も力強い成長を続けるために

「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」

を经营理念に掲げ、

持続可能な社会の実現と
中長期的な企業価値の向上に
努めてまいります。

ステークホルダーの皆様には
変わらぬご愛顧、ご支援を賜りますよう
お願い申し上げます。



王子ホールディングス株式会社
代表取締役会長

進藤 清貴



王子ホールディングス株式会社
代表取締役社長

矢嶋 道



CONTENTS

経営戦略	王子グループの価値創造モデル ……	04
	at a Glance ……	06
	財務・非財務ハイライト ……	08
	社長メッセージ ……	10

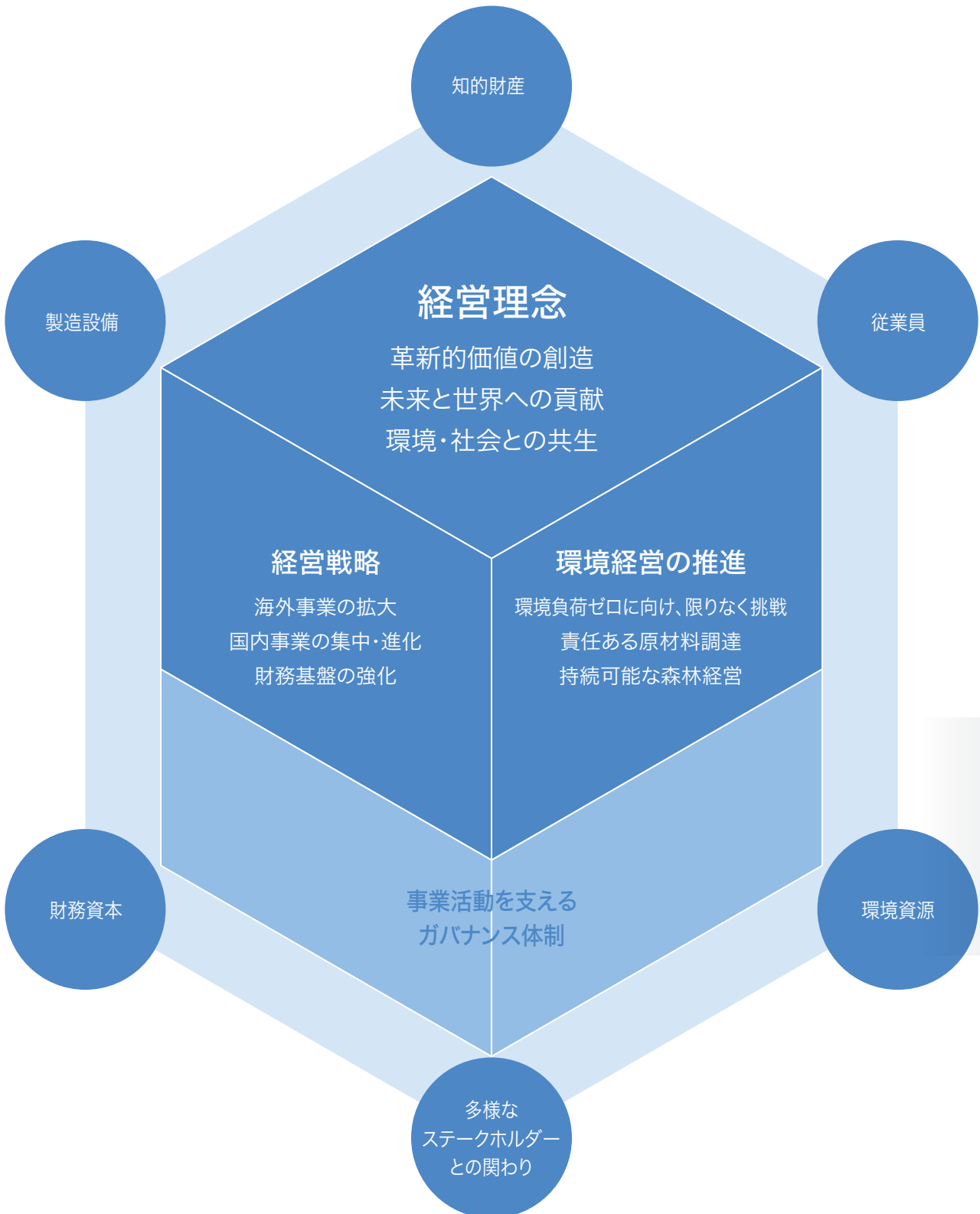
事業戦略	事業概況	■ 生活産業資材事業（産業資材事業） ……	16
		■ 生活産業資材事業（生活消費財事業） ……	19
		■ 機能材事業 ……	21
		■ 資源環境ビジネス ……	24
		■ 印刷情報メディア事業 ……	28
		■ その他事業 ……	30

ピックアップ	研究開発 ……	31
	働き方改革とダイバーシティの推進 ……	36
	環境経営 ……	39
	社会活動 ……	45

ガバナンス	コーポレートガバナンス ……	49
	社外役員メッセージ ……	52
	リスク管理体制 ……	53

王子グループ情報	取締役／監査役 ……	54
	主要関係会社一覧 ……	56
	会社情報／株式情報 ……	58

王子グループでは経営理念の実現を通して
企業価値を創造し、企業の社会的責任を遂行していくことを目指しています。



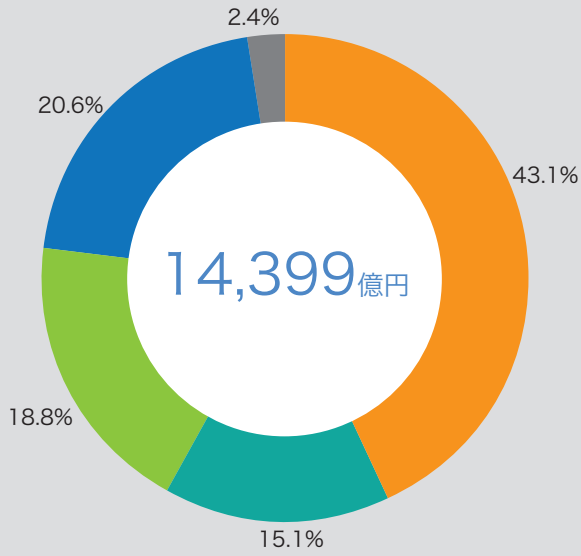
アウトプット

	2016年度 実績	2017年度 見通し	2018年度 目標	将来 目標
売上高	1兆4,399億円	1兆5,000億円	1兆7,000億円	
海外売上高比率	28.2%	29.4%	35%	50%
営業利益	705億円	750億円	1,000億円	
有利子負債残高	6,773億円	6,800億円	7,000億円	
環境経営	環境負荷ゼロ			

4セグメントでの事業展開

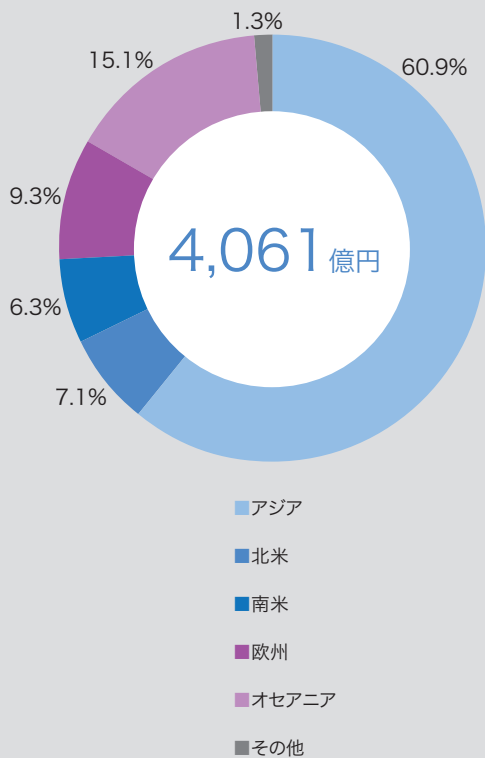


セグメント別売上高構成比 (2016 年度)

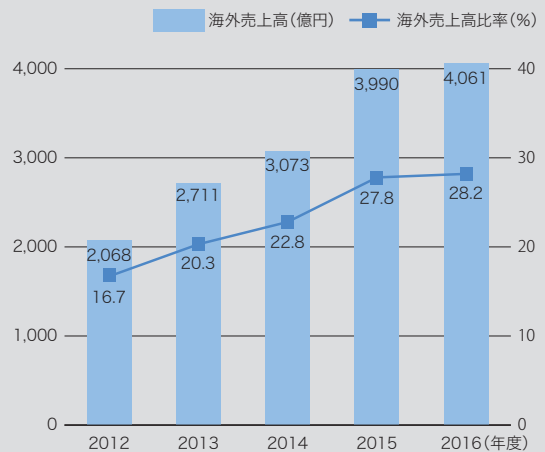


セグメント	売上高
生活産業資材	6,203 億円
機能材	2,176 億円
資源環境ビジネス	2,703 億円
印刷情報メディア	2,961 億円
その他	356 億円

海外販売地域別売上高 (2016 年度)



海外売上高・海外売上高比率



生活産業資材事業

日々の生活に寄り添うティッシュや紙おむつに、段ボールや紙袋等のパッケージ関連製品

主要事業

- ・各種パッケージング(原紙・加工)
- ・家庭紙
- ・紙おむつ

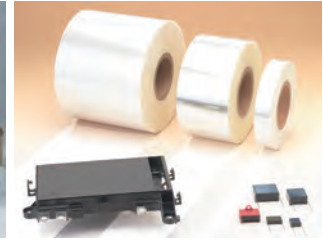


機能材事業

レシート等に使われる感熱紙やラベル等の粘着製品、様々な素材を使ったフィルム製品、特殊紙

主要事業

- ・特殊紙
- ・感熱紙
- ・粘着製品
- ・フィルム



資源環境ビジネス

木材資源を活用した様々な事業。製紙原料のパルプや電力、木材製品等

主要事業

- ・パルプ
- ・電力事業
- ・木材加工



印刷情報メディア事業

印刷文化に関わる「紙」を扱う。新聞や雑誌、書籍の用紙、コピー用紙等

主要事業

- ・新聞用紙
- ・印刷、出版用紙
- ・情報用紙(コピー用紙等)



その他事業

エンジニアリング、物流、商事等グループの総合力を支える様々な事業

主要事業

- ・不動産
- ・エンジニアリング
- ・商事
- ・物流



財務ハイライト		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	(億円)	12,415	13,325	13,473	14,336	14,399
営業利益	(億円)	524	620	467	737	705
経常利益	(億円)	546	704	530	624	512
親会社株主に帰属する当期純利益	(億円)	256	338	173	153	366
一株当たり純利益	(円)	25.93	34.22	17.55	15.44	36.99
一株当たり純資産	(円)	511.95	581.69	666.40	600.34	644.62
一株当たり配当金	(円)	10	10	10	10	10
総資産	(億円)	18,313	19,157	21,641	19,349	19,181
純資産	(億円)	5,791	6,704	8,014	7,309	7,747
有利子負債残高	(億円)	8,311	7,985	8,626	7,777	6,773
自己資本比率	(%)	27.6	30.0	30.4	30.7	33.2
自己資本利益率	(%)	5.4	6.3	2.8	2.4	5.9
設備投資額等	(億円)	701	767	801	574	579
減価償却費	(億円)	721	733	708	786	748
研究開発費	(億円)	95	109	105	97	93
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	1,054	1,093	909	1,281	1,574
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	▲ 762	▲ 672	▲ 1,655	▲ 433	▲ 402
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	▲ 207	▲ 520	774	▲ 898	▲ 1,145

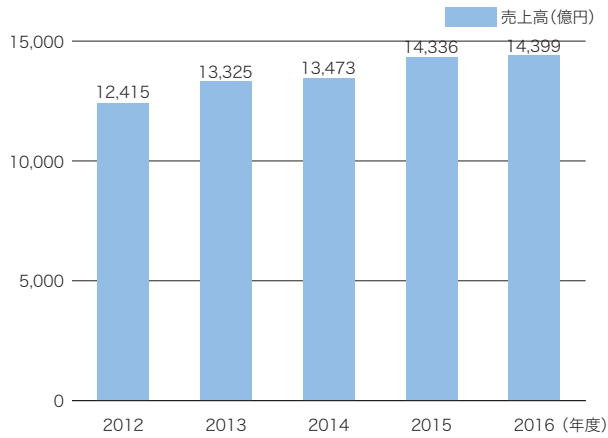
非財務ハイライト		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
従業員数	国内(人)	17,474	17,345	17,003	16,845	17,048
	海外(人)	9,886	13,727	16,665	16,760	18,344
	合計(人)	27,360	31,072	33,668	33,605	35,392
労働災害度数率 ^{※1}		0.75	0.80	0.66	0.77	0.65
温室効果ガス排出原単位 ^{※2}	(t ^{※3} /t)	0.520	0.523	0.517	0.493	0.485
エネルギー原単位(原油換算)	(kL/t)	0.339	0.345	0.374	0.366	0.366
廃棄物発生原単位	(t/t)	0.172	0.171	0.184	0.178	0.176

※1 労働災害度数率=(労働災害による死傷者数÷総労働時間数)×1,000,000 総労働時間数は2,000時間/人として計算

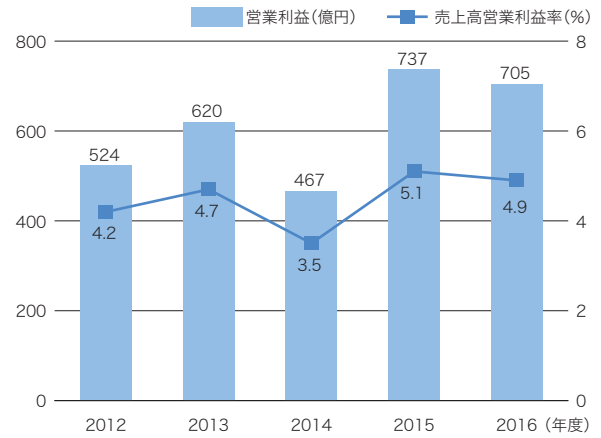
※2 温室効果ガス排出原単位 = 国内外温室効果ガス排出量÷国内外生産量 電力事業分はのぞく

※3 CO₂のほか、CH₄、N₂OをCO₂換算したものを含む

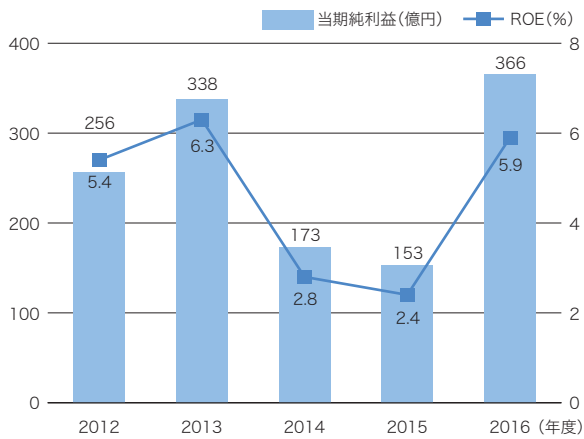
■売上高



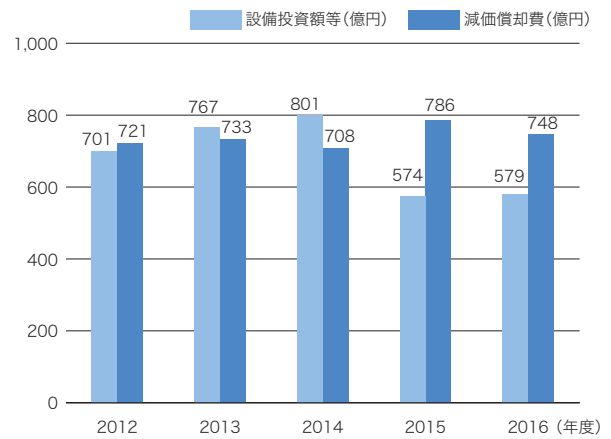
■営業利益・売上高営業利益率



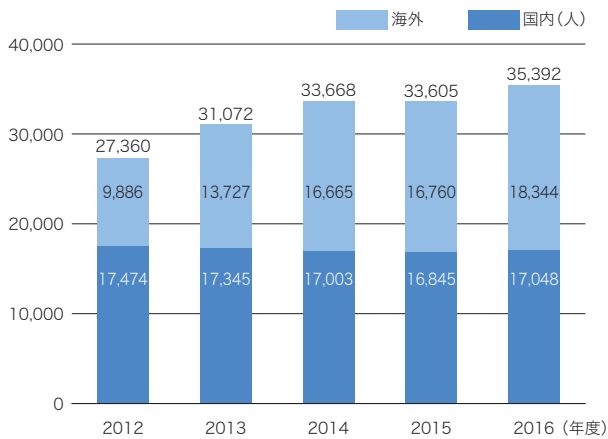
■親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



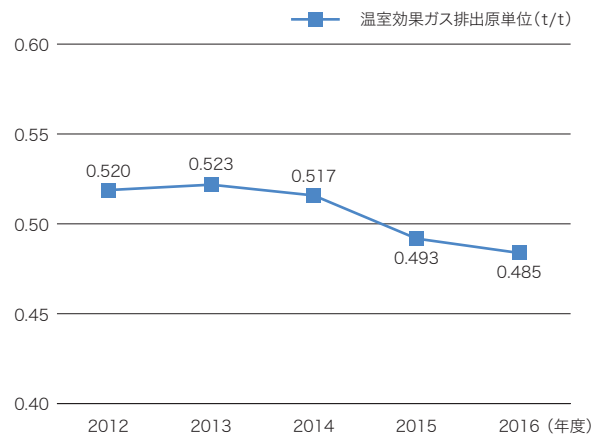
■設備投資額・減価償却費



■従業員数



■温室効果ガス排出原単位

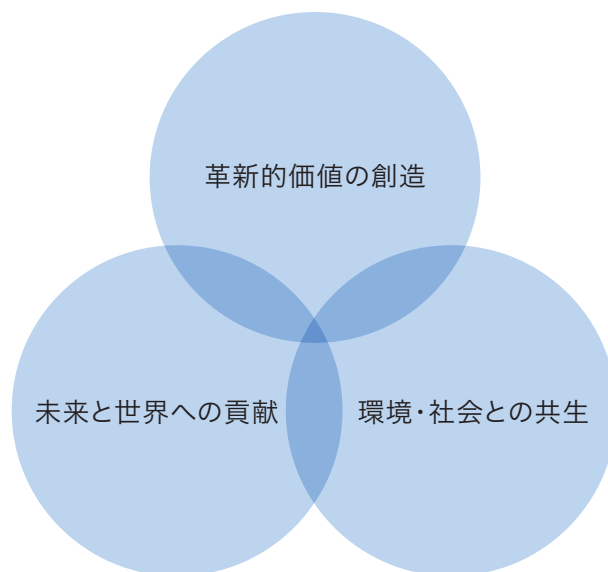




代表取締役社長
グループCEO
矢嶋 進

王子グループについて

王子グループは1873年(明治6年)の創業から、多くの企業合併や事業領域の拡大とともに成長を続けてきました。ももとのルーツである「製紙」業の比率が小さく感じられるほどに、パッケージング事業やパルプ事業、近年拡大している電力事業等、様々な事業を育てています。また、2010年頃より海外展開の加速度を増しており、今では連結子会社197社のうち海外会社が102社と、日本国内よりも海外の会社の方が多くなってまいりました。こうして事業環境も王子グループ自身も大きく変化していく中で、経営理念「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」を軸に、長期的な企業価値の向上を図っています。



2016年度の振り返りと2017年度の見通し

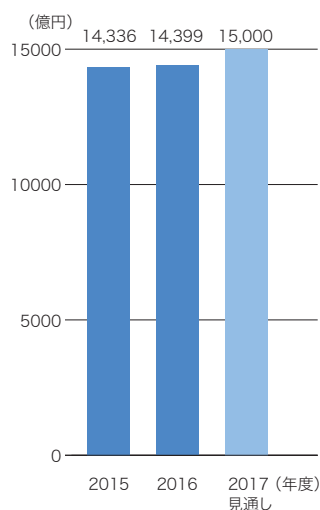
2016年度はパルプ市況等を受けて減益。2017年度に巻き返しを図ります。

2016年度の連結売上高は前期並の1兆4,399億円となりました。海外売上高比率は、海外事業を拡大し、連結子会社数が増加した影響等で27.8%から28.2%へ増加しました。営業利益は705億円で、継続的なコストダウンに努めたものの、2015年末から続いたパルプ市況軟化の影響を受けたこと等から、32億円の減益となりました。経常利益は512億円と112億円減益になった一方、親会社株主に帰属する純利益は、前年に大規模

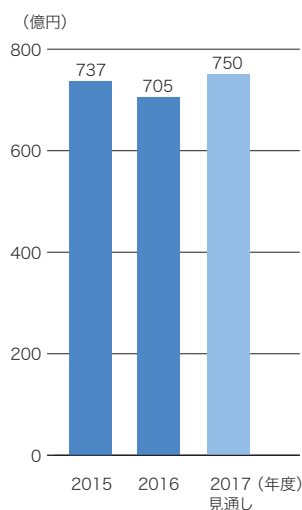
な減損処理を実施した影響等から213億円増益の366億円となっています。

2017年度については、古紙等の原燃料価格高騰が見込まれますが、適切な価格対応の実施や、コストダウンの継続、海外事業展開の強化等により営業利益750億円を想定しています。その他の見通しは、売上高1兆5,000億円、海外売上高比率29.4%、経常利益640億円、純利益370億円です。

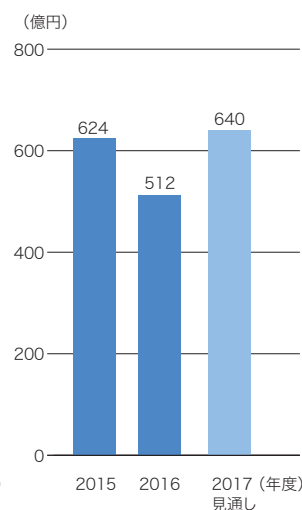
■売上高



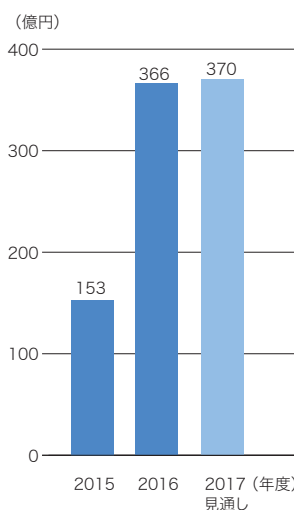
■営業利益



■経常利益



■親会社株主に帰属する純利益



中期経営計画と経営戦略

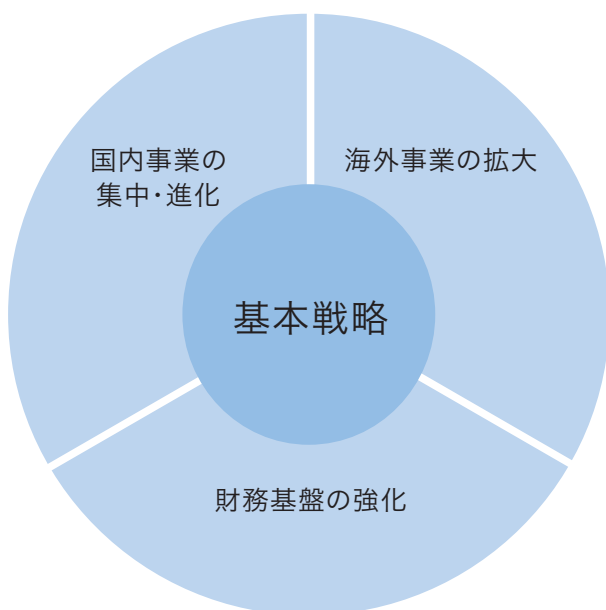
2017年度は2015年度に策定した中期経営計画の2年目。目標達成に向けてさらに踏み込みます。

王子グループでは、2015年度に2018年度を最終年度とする3カ年のグループ経営計画を策定し、連結営業利益1,000億円、海外売上高比率35%、有利子負債残高7,000億円を2018年度の経営数値目標に掲げています。その初年度となる2016年度は、有利子負債残高について2018年度目標を前倒しで達成しています。今後

も国内外で既に着手している投資案件以外にも、経営上の重点分野に引き続き積極的に投資を進めていく予定です。これらの投資効果とコストダウンによる自助努力で中期経営計画に掲げる2018年度の経営数値目標は手の届く範囲にあるものと考えています。

経営戦略に沿って事業構造転換と財務基盤の強化を着実に進めています。

グループの基本戦略として「海外事業の拡大」「国内事業の集中・進化」、この2つを支える「財務基盤の強化」の3本柱を挙げています。



まずは「海外事業の拡大」。既に会社数、従業員数ともに海外拠点が日本国内を上回っていますが、引き続き成長性が高い海外でより収益力が高い事業を拡大します。2016年にはマレーシアでパッケージング事業の10拠点

目となる段ボール製造会社とラベル印刷会社を買収し、インドネシアの現地合併会社で紙おむつの販売を開始する等、東南アジアを中心に展開しました。2017年度もマレーシアの感熱紙等の加工・印刷メーカーの株式を取得し、豪州の新段ボール工場稼働やブラジル拠点の感熱紙生産能力増強、ミャンマーにおける軟包装製品の生産開始等を予定しています。新しい拠点の建設・取得と同時に、既存拠点の収益力強化のための投資を積極的に進めていきます。

次に「国内事業の集中・進化」は、継続して取り組んでいる課題です。製紙事業やパッケージング事業から生み出されるキャッシュフローを成長分野や新事業につながる研究開発に積極的に振り向けています。研究開発分野では、様々な用途が想定される新素材として注目を集めるセルロースナノファイバーの製品化を徐々に進めてきました。さらに多彩な製品を展開していきます。

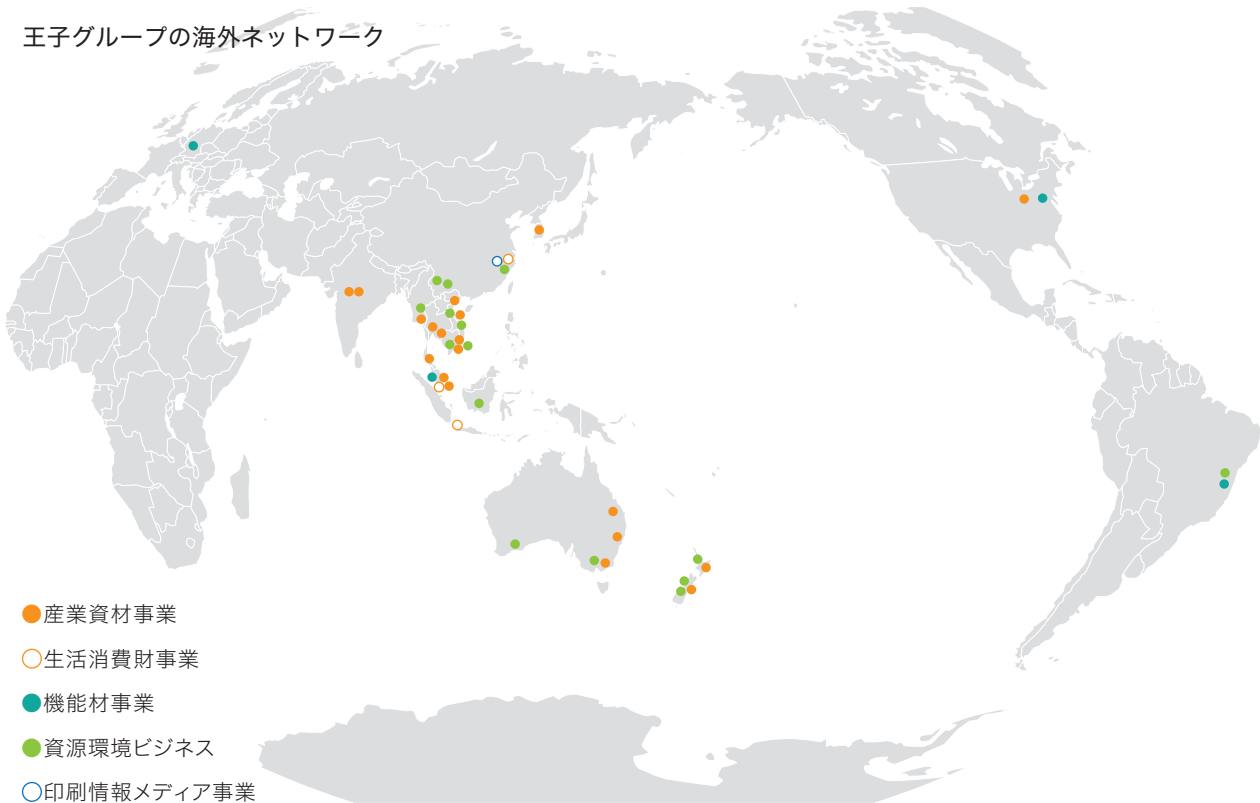
そして「財務基盤の強化」として戦略的投資を進めつつ、有利子負債の削減に取り組み、2016年度末には2018年度の目標残高より減らすことができました。さらに、不動産や株式といった遊休資産の資金化も合わせ、より一層新規・成長分野への戦略的な投資の比率を高めることで収益力の強化につなげ、同時に株主の皆様へは安定配当を確保してまいります。

事業環境に合わせて王子グループも大きく変化しています。

王子グループは「日本の紙パルプセクター」という括りで見られることが多いのですが、実態は従来の製紙会社のイメージから大きく離れてきました。日本国内で紙、特に

新聞紙や印刷用紙の需要が減少している中で、国内の紙需要だけに頼った事業展開はしていません。海外売上高比率は2011年に初めて10%を超えましたが、今では

王子グループの海外ネットワーク



海外における現地生産比率が上昇して30%近い。これは2010年頃から海外への事業展開を加速させてきた結果です。王子グループが、いまや「グローバル」な企業であり、またグループを構成している事業は製紙だけでは語れないという点をもっとアピールしていきたいと考えています。

日本の製紙会社という「円安は輸入原材料の価格悪化につながる」、「パルプ価格の上昇は原材料価格の高騰で損益のマイナス要因」と言われることがありますが、これが王子グループにもそのまま当てはまるかと言えば、そうではありません。海外に所在する子会社が連結全体の過半数を占める今、海外会社の損益は当然外貨建てですから、これを日本円に換算する際には円安の方が有利です。また、一口に円安と言っても、ドルに対して

円だけが安くなっているのか、他の通貨も安くなっているのかも重要です。例えばブラジルやニュージーランドの子会社では輸出比率が高く、ドルに対する現地通貨安は有利に働きます。円とドルの関係だけに注目していると、グループ全体の動きは見えません。

また、パルプ価格についても、実は、原材料を購入する側としてのマイナスと、外部へ販売する側としてのプラスを足し合わせると、プラス影響の方が断然大きいのです。外販用パルプの供給能力は王子グループ全体で240万吨にもなります。

このように、環境の変化を読み取り、事業の展開地域や内容を変えていくことで持続的な収益性と成長性を確保し、中長期的な視点から企業価値の向上に取り組んでいます。



企業価値向上のための体制・風土づくり

「安全・環境・コンプライアンスを最優先」する方針は常に王子グループの根幹です。

すべての事業活動の土台となるガバナンス体制については、コーポレートガバナンスの充実を経営上の最重要課題と捉えています。最近では2015年のコーポレートガバナンス・コードの適用を契機としてより一層取り組みを進め、任意の諮問委員会としての指名委員会および報酬委員会の設置、取締役の報酬制度への「業績連動型株式報酬制度」導入等を実施しました。政策保有株式の保有意義や合理性を取締役会で検証する、取締役会の実効性評価を報酬委員会から取締役会に答申する等、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に沿ってガバナンス向上に取り組み、特に社外役員の声を聞く場を増やすことを意識しています。今後も継続してガバナンスの向上を図ります。

また企業を経営していく上での最優先事項としているのが「安全・環境・コンプライアンス」です。各職場における労働災害リスクの撲滅、地球環境保全のための温室効果ガス等の規制遵守や環境事故の防止、企業としての社会的責任を果たすための法令遵守等、「安全・環境・コンプライアンスが最優先」とする方針を経営層から世界中の従業員まで確実に浸透させる取り組みを続けています。王子ホールディングスの各部署で適切な監査、指導、研修を統括し、またCEOやカンパニープレジデント等からのトップメッセージでも常に言及してグループ全体の意識レベル向上を図っています。

また、環境については、民間企業として日本国内最大の森林所有者であるという責任から、森林の公益的価値の維

持と向上にも力を注いでいます。王子グループが日本国内に保有している社有林は19万haと、その規模は大阪府とほぼ同じ面積です。近年使用量が増加しているバイオマス燃料のように、従来利用されていなかった資源を積極的に活用し、「木を育て、使い、また植える」という持続的な森林の管理を行い、土壌の流出防止や水の流量調整、二酸化炭素の吸収といった森林の機能を最大限発揮させる環境づくりを目指しています。

ここまでお話ししてきた企業価値向上のための経営戦略、それを支えるガバナンス体制の整備に加え、王子グループではそれらすべての原動力となる人材戦略にも力を入れています。効率的な仕事のやり方を追求する「働き方改革」、女性活躍推進等の「ダイバーシティ推進」を柱とし、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環



境の整備に努めています。制度面から必要な改革を進めるとともに、性別や国籍、年齢等に関わりなく、多様な人材が活躍できるようすべての王子グループ構成員の意識改革に取り組んでいます。



安全・環境をテーマに開催した中国工場長会議



コンプライアンス部による研修会

最後に

これらの取り組みにより達成する企業価値の向上と安定配当を通して、ステークホルダーの皆様のご期待に

まいります。引き続きご愛顧、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



■ 産業資材事業 ■ 生活消費財事業

グループの幅広い素材・技術を活かした最適なソリューションの提供を通じて、持続可能な社会実現に寄与し、人々の生活に貢献する「日常生活サポート企業」であり続けることを目指します。

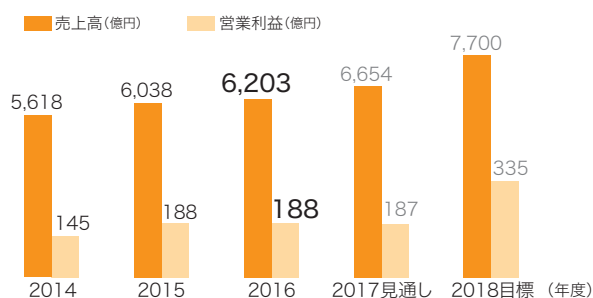
産業資材カンパニー プレジデント
生活消費財カンパニー プレジデント
渡 良司

■ 事業概要

2016年度は、売上高6,203億円(対前年+165億円)、営業利益188億円(対前年+0億円)でした。産業資材事業は、国内事業は段ボールを中心とした需要に支えられ堅調に推移しましたが、海外事業の円高による換算レート差額等により減益となりました。生活消費財事業は、国内での家庭紙事業および紙おむつ事業の販売数量増により増益となりました。

2017年度は、売上高6,654億円(対前年+451億円)、営業利益187億円(対前年▲1億円)を計画しています。産業資材事業は、国内は効率化等により生産体制の強化と、海外での生産能力増強を計画しており、増収増益を見込んでいます。生活消費財事業は、家庭紙事業・紙おむ

つ事業ともにブランド価値を向上させて、一層の収益力強化を図っていきます。特に紙おむつ事業は、新商品の販売と本格化する海外展開を着実に実行し、増収増益を目指します。



産業資材事業

■ 事業環境

王子グループが有する幅広い素材・技術に基づいた提案力と全国に広がる販売チャネルは当グループの強みであり、段ボール原紙、白板紙、包装用紙の国内シェア1位を占めています。海外においても、マレーシア・カンボジアにおける優良な顧客資産と地域ネットワークによりパッケージング市場で高いシェアを得ており、それ以外のベトナムやインド等の国でも事業の拡大を進めています。

国内における少子高齢化、商品のコモディティ化が進む一方、新興国における人口増加、環境意識の高まり等によりそれぞれの市場がダイナミックに変化するなか、お客様の製品・サービスも日々進化しています。変化するニーズに応えるべく、当グループとしての強みを活かしお客様の求める価値の実現に貢献します。

事業戦略

国内市場では、素材・加工一体型ビジネスモデルを生かしたコスト競争力強化とお客様目線でのトータルパッケージング提案推進によりさらなるシェア拡大を図っていきます。また、日本からの輸出拡大も積極的に進めま

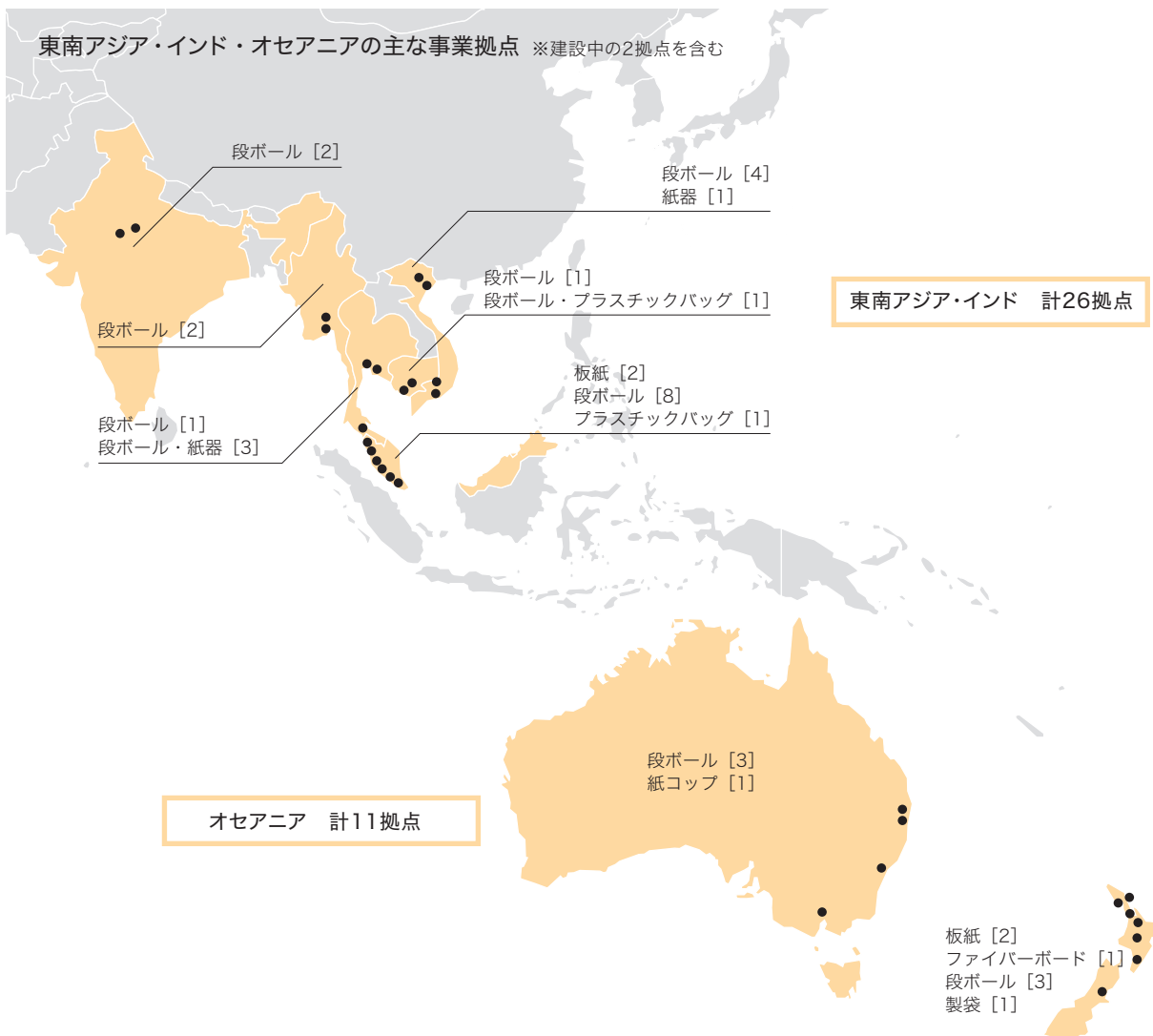
す。海外市場では、リスクを勘案した上でのM&Aの実行と既存拠点の生産増強投資を行い、堅調な経済成長に伴う需要を取り込んでいきます。

海外事業の拡大

当カンパニーは東南アジア・インド・オセアニア地域の8カ国、35拠点を事業展開しています。これらの市場では消費の高度化・多様化が進展し、高品質なパッケージ製品が求められています。グループ各社は変化する現地ニーズに即した品質管理と販売活動を通じて地域に根ざした事業を展開しています。さらに、増大するパッケージ需要に応えるために工場の新設もしくは増強を進めています。また、段ボール原紙事業ではマレーシアでの生産能力増強を検討中です。これらの施策により、中長期的な成長基盤を確立します。

国内事業の集中・進化

国内では従来型の包装市場は横ばいですが、一方で中食需要やネットショッピングの拡大による加工食品向けやネット通販向けの需要が伸びています。生産体制見直し、設備更新等を進めて競争力を高めつつ、長年培ってきた素材・技術を活かした包装ソリューションの提供を通じてマーケットポジションのさらなる向上を図っていきます。



事業戦略トピックス

堅調な経済成長が見込まれる東南アジア、オセアニア地域の需要拡大を取り込むために継続的に投資を実行しています。2016年10月にはOji Fibre Solutions（ニュージーランド/オークランド）にて新設ミルクパウ

ダー用製袋ラインの営業運転を開始しました。また、下記の段ボール新工場投資を遂行中です。さらに未進出国への投資についても検討を進めています。

会社名	Oji Fibre Solutions	Harta Packaging Industries
新工場所在地	豪州 / クイーンズランド州	マレーシア / ペラ州
営業運転開始予定	2017年10月	2018年4月



Oji Fibre Solutionsの新設ミルクパウダー用製袋ライン



Oji Fibre Solutionsの新設ボール工場外観イメージ

よりよい社会のために

リサイクルの推進－機密古紙の溶解処理

機密書類は情報漏えいの懸念から焼却処分されることが多いですが、王子マテリア江戸川工場では機密古紙が高度なセキュリティで守られた設備により、段ボールに梱包

されたまま溶解されて白板紙に生まれ変わっています。情報セキュリティを保ちながら環境にも配慮できるシステムにより、持続可能な社会実現に寄与しています。

災害時物資供給協定（王子コンテナ&森紙業）

万が一の事態の際、避難されている皆様の安心と安全に少しでも役立つように、全国各地の段ボール工場と近隣自治体とで「災害時物資供給協定」を締結しています。

避難所で使用する段ボール製のベッド、シート、間仕切り、簡易トイレを迅速にお届けします。

VOICE : United Packaging Dang Thi Ngoc Lan (Managing Director)

未来に向けて

2002年に紙コップの供給を開始し、市場でのプラスチック製品との競争に挑みながら15年が経ちました。いま我々は紙コップ、紙器箱、袋だけではなく食品包装事業を拡大していく時期を迎えました。United Packagingの所在国であるベトナムの若い世代は自宅で昔ながらの伝統的な食事を摂る代わりに、レストラン、ファーストフード、コーヒーショップ等での外食にお金を費やしています。このような状況から我々の投資は正しい方向に向かっていると信じています。



生活消費財事業

事業環境

家庭紙事業の国内市場は、人口減により数量は微減しますが、外国人観光客増により新たな需要も生まれています。保湿商品等の高付加価値商品において需要の伸びが期待されています。

紙おむつ事業の国内市場は、少子高齢化による需要構造の変化に対応すべく、大人用紙おむつは、介護現場が

抱える課題を解決する商品の開発や、子ども用紙おむつの品質志向の高い顧客をターゲットに高価格市場を開拓していくことが必要となります。

また、海外市場では、重点的に取り組んでいる中国・東南アジア市場において、経済レベル向上に伴い、品質を重視した紙おむつの需要が高まっています。

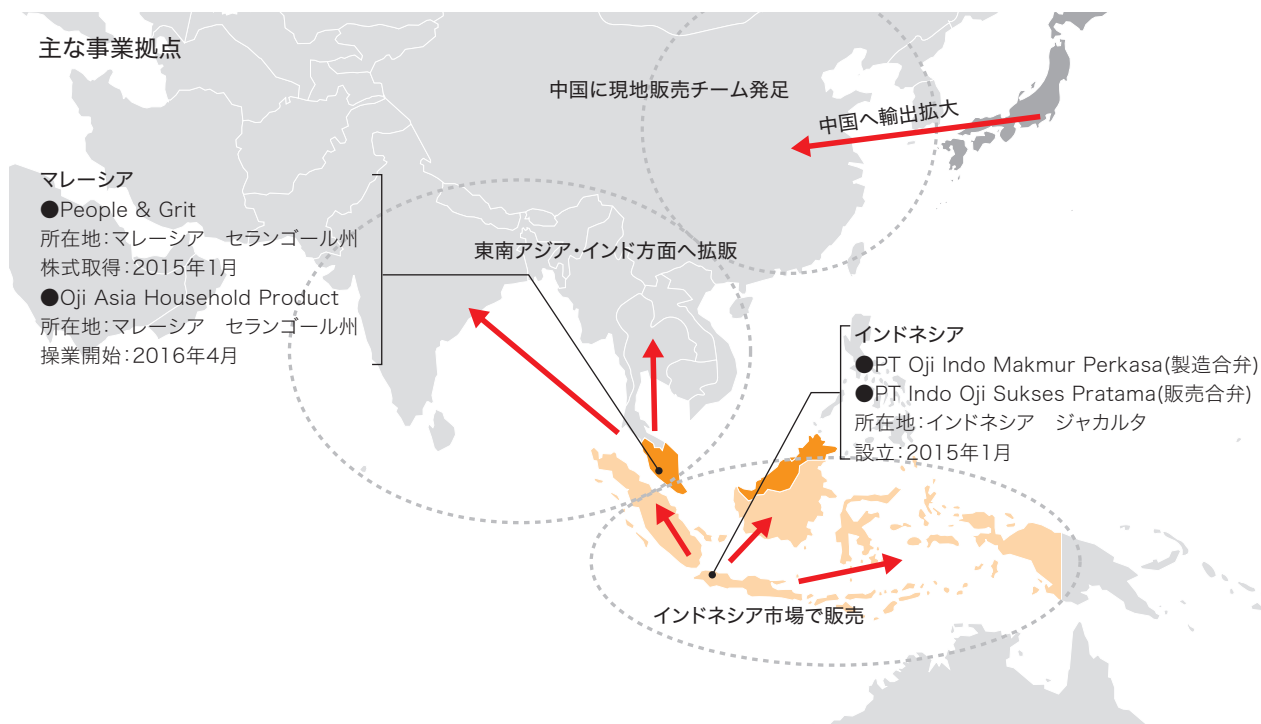
事業戦略

国内では、家庭紙の「ネピア」、子ども用紙おむつの「ネピアGenki!」、大人用紙おむつの「ネピアテnder」のブランド価値向上を目指していきます。また、子ども用紙おむつでは用途別に使い分ける新ブランド「Whito(ホワイト)」を2017年10月より全国発売します。営業・マーケ

ティング・生産が一体となって取り組んでいき、市場地位向上を図っていきます。家庭紙分野における三菱製紙との合併事業も進めています。また、海外では、日本品輸出の拡販および現地での生産、販売をよりいっそう拡大させていきます。

海外事業の拡大

マレーシアでは、2015年に買収したPeople & Gritに加えて、2016年4月にOji Asia Household Productの紙おむつ新工場が操業を開始。インドネシアでは、PT. Indofood CBP Sukses Makmurとの合併事業として、2016年11月より紙おむつ販売を開始しました。また、中国における日本製の紙おむつへの需要に応えるため、販売チームを現地に発足させ、さらなる拡販に向けた営業体制を構築しました。



国内事業の集中・進化

家庭紙事業は、「ネピア」ブランド全体のブランド価値を向上し、消費者視点の商品開発で競合優位性を生み出します。高付加価値商品や、森林認証であるFSC®普及活動を活発化させる環境配慮型商品、千のトイレプロジェクト等社会貢献型商品に対する消費者の認知向上と市場シェア拡大に取り組んでいきます。

紙おむつ事業は、子ども用紙おむつの「ネピアGenki!」に加え、「Whito(ホワイト)」を2017年10月より全国発売します。Whitoは独自技術で性能を飛躍的に向上させた王子史上最高品質のブランドです。業界で初めての3時間用と12時間用の使い分け等、お客様の紙おむつ使用実態に着目し、市場の競争軸を変える提案を行っていきます。大人用紙おむつの「ネピアテnder」においても、介護現場が抱える課題を解決する商品の開発を続けていきます。



子ども用紙おむつ「Whito」

よりよい社会のために

王子ネピアはこの度FSC®普及促進のため、WWFジャパンと提携しました。王子ネピアでは、Nepia Qualityの考えのもと3つの品質(生活品質・環境品質・社会品質)でNo.1を目指す取り組みを行っています。特に「環境品質」において、業界に先駆けて2011年から主要商品にFSC®認証紙を採用しています。

今後WWFジャパンと提携し、FSC®普及促進に一層力を注ぎ主要商品パッケージに森林保護を訴求するロゴマークを順次表示していきます。

ネピアの紙は
森を守る紙 FSC®です。



FSC®C018118



ネピアの紙はWWFが推奨するFSC®認証紙。
森を守り森を育てる、環境にやさしい紙です。*

※一部商品を除きます。

WWF(世界自然保護基金)は、「人と自然が調和して生きられる未来」を目指し、環境や社会に配慮した持続可能な森林利用を実現するため、FSC®認証を応援しています。

© 1986 Panda symbol WWF ® "WWF" is a WWF Registered Trademark

VOICE : 王子ネピア 商品企画部 平田部長

すべてはお客様のために

毎日の生活になくてはならない紙製品。トイレトロール、ティッシュ、キッチンタオルやそれらの加工品を含めて、ネピア事業の家庭紙の商品開発とマーケティング戦略を統括しています。「やわらかハート」をブランドメッセージに掲げ、すべての商品を通じてお客様の快適な暮らしをサポートする商品づくりに取り組んでいます。また、様々な生活情報の発信や便利を追求したサービス等暮らしに役立つ情報発信を常に行っています。





■ 機能材事業

世界市場に向けて、研究開発・製造・営業が一体となった総合提案力を強化し、お客様のご要望に迅速かつ的確な対応を行い、高付加価値品の開発を進め、王子グループを「革新的価値創造企業」へとリードします。

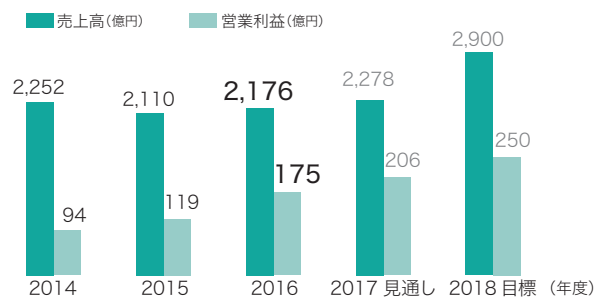
機能材カンパニー プレジデント
 沢上 一雄

■ 事業概要

2016年度は、売上高2,176億円(対前年+66億円)、営業利益175億円(対前年+56億円)となりました。南米・アジア地域等の新興国を中心に感熱紙の販売拡大による増収に加え、コストダウン施策および原燃料価格下落効果等により、増益となりました。

2017年度は、売上高2,278億円(対前年+102億円)、営業利益206億円(対前年+31億円)の計画です。高付加価値機能材製品の開発・拡販、新興地域での旺盛な需要に対応した感熱紙生産能力の増強、また東南アジアで進めている川上-川中-川下の一貫生産体制の推進による事業領域の拡大をさらに加速させると同時に、

これまで進めてきた生産体制再構築の効果発現等により、前年に比べ大幅な増収増益を見込んでいます。



■ 事業環境

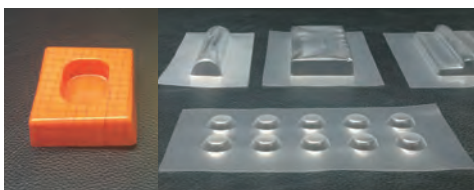
国内市場は、従来の紙メディア需要が漸減していく一方、高機能性フィルム^{※1}、光学部材^{※2}、炭素繊維複合材料^{※3}、加飾フィルム、メディカル製品といった高付加価値製品の需要が拡大する可能性が高まっています。また海外では東南アジアやインド、南米等の新興国の経済発展

に伴い感熱紙・粘着紙等の既存製品の需要が順調に拡大しています。

機能材カンパニーでは、各事業エリアでの市場環境に応えるべく、時期を逃さず適切なタイミングで必要な投資を柔軟かつ積極的に行っていきます。

※1 高機能性フィルム

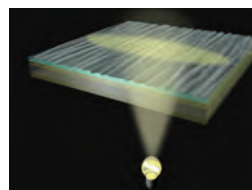
「やわらかOPP」



高い柔軟性と成形加工に適した延伸フィルム

※2 光学部材

「異方性・楕円拡散シート」



光の拡散を自在にコントロールするフィルム

※3 炭素繊維複合材料シート



薄く軽量ながら、成形しやすくかつ高強度を保持する複合材料シート
 (左 用途例: タブレット等の筐体)

事業戦略

長年培ってきた「抄紙」「紙加工(塗工・粘着)」「フィルム製膜」「エアレイド(不織布)」のコア技術は機能材カンパニーの強みです。

これらの技術を、国内市場でさらに洗練し新製品の開発につなげ、欧米市場では海外技術との融合を図り事業エリアを拡大してきました。また、東南アジア・南米等の新

興国市場では、各地域の経済発展に伴って拡大する需要に応じて規模拡大を行い、新たな事業エリア開拓をしてきました。

今後も世界市場をターゲットに、さらに高いレベルで独自技術を維持・発展させ、新たな事業エリア・事業規模拡大に取り組んでいきます。

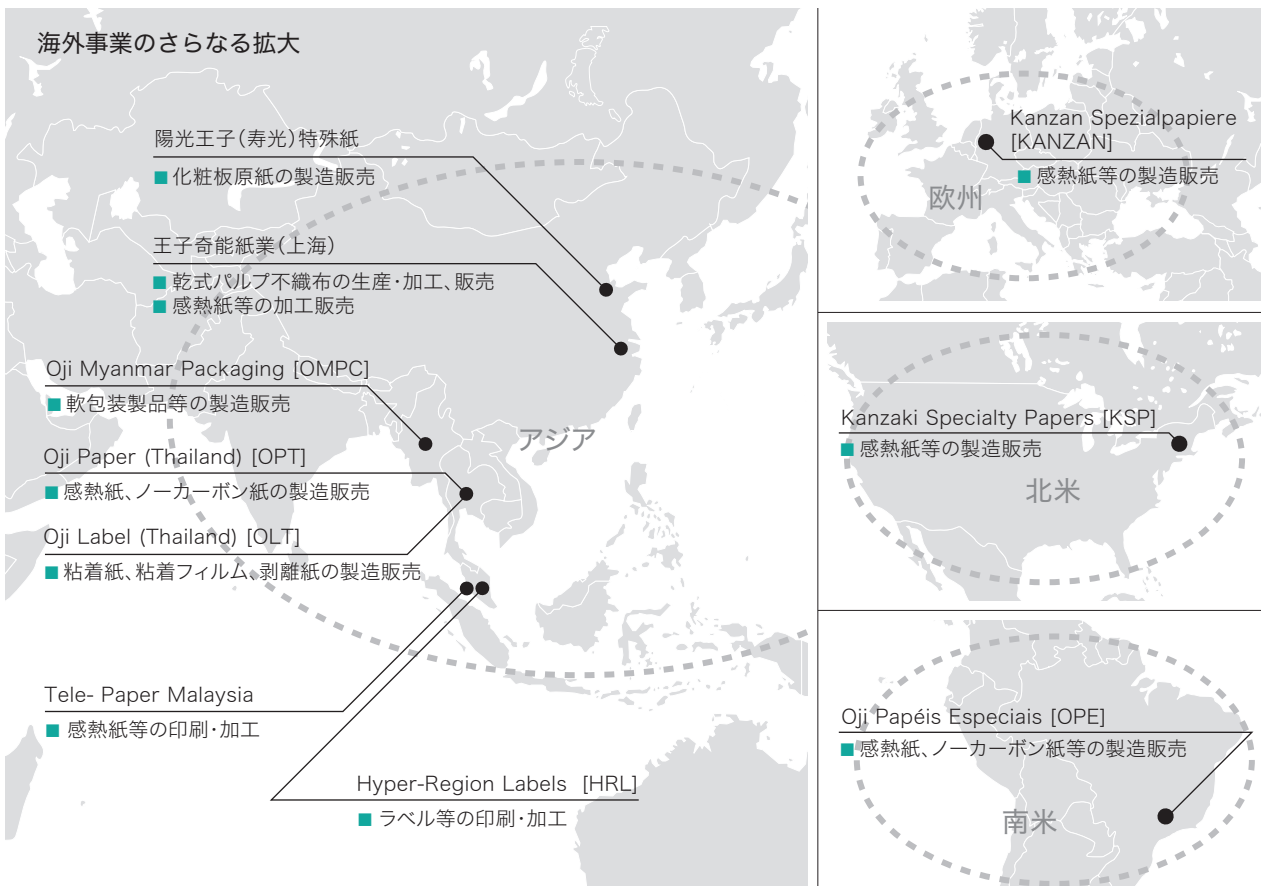
海外事業の拡大

マレーシアの粘着製品の印刷・加工メーカーである Hyper-Region Labels および感熱紙等の印刷・加工メーカーである Tele-Paper Malaysia の株式を取得し、東南アジアでの川上から川下の一貫生産体制を強化しました。また、ブラジルでの旺盛な感熱需要に対応し Oji Papéis Especiais の生産能力を増強し、海外市場でのプレゼンス強化に努めます。さらに、ミャンマーではウィスキーラベル拡販に加え、消費財メーカー向けフィルム等の軟包装事業の2017年中の営業生産開始に向け準備中です。

国内事業の集中・進化

事業の取捨選択を含めた生産体制再構築を進めて、競争力を高めることで既存事業の継続を図るとともに、「複合材」「ナノインプリント」等の新技術との融合による熱可塑性複合繊維や光拡散部材等の脱「紙」製品の開発を進めます。

また製造拠点併設型の「アドバンスフィルム研究所(滋賀)」にて、EV・HEV用コンデンサフィルムや光学機能フィルム等の高機能フィルム製品の開発をより効率的に行い、新たな事業領域への展開を進めていきます。



事業戦略トピックス

『ぬらすと! 抗菌シート』の開発

王子キノクロスでは、エアレイド不織布に焼成ホタテ貝殻粉末を配合し、抗菌性に優れた新製品「ぬらすと! 抗菌シート」を開発しました。

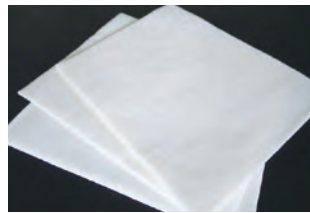
このシートは、水分と接触することで優れた抗菌性を示しますが、食品に接触しても問題のない安全性の高い製品です。農作物や水産物の鮮度保持シートその他、除菌ワイパーとしても優れた性能を発揮します。



焼成ホタテ貝殻粉末



パルプ + 合成繊維



ぬらすと! 抗菌シート

【使用例】



鮮度保持



ワイパー

顧客とのコンタクト手段の充実

機能材各社独自にホームページを開設し、お客様とのコンタクトを行う従来のやり方に加え、新たにWeb上での展示会開催やカタログを出展する機能を有する国内最大の産業資材データベースサイト『IPROS(イプロス)』に機能材カンパニー特設サイトを開設しました。

これにより、当カンパニーの製品に興味を持っていただいたお客様との接点が増え、お客様側が求める品質の詳細情報を直接知り、それぞれの品質基準に対する私どもの製品のポジショニングを再確認することで、新しい領域への事業展開を加速します。



ホームページアドレス:

<https://premium.ipros.jp/ojifmc>

VOICE : 王子エフテックス 江別工場品質保証室 三柴室長

製品を安心してご使用いただくために

一般紙から特殊紙まで多岐にわたる製品を生産する王子エフテックス江別工場の品質保証体制が変わりました。品質保証室では、製品に使用する多種多様な原材料の安全性を管理確認すると同時に、製品がお客様の求められている品質に見合ったものかどうかを徹底管理しています。コンプライアンス遵守の下、新しい品質保証体制を強化し、自信を持って私どもの製品をお客様に安心してご使用いただけるよう日々努めていきます。





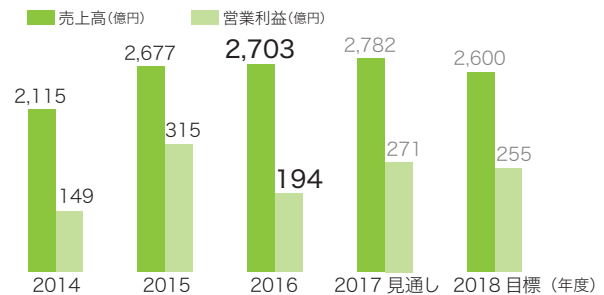
■ 資源環境ビジネス

王子グループが国内外に保有する森林資源と、長年にわたり培ってきた資源活用の経験と技術を活用し、様々な製品、サービスを提供していきます。

資源環境ビジネスカンパニー プレジデント
鎌田 和彦

■ 事業概要

2016年度は、売上高2,703億円(対前年+26億円)、営業利益194億円(対前年▲121億円)でした。内訳は海外事業のパルプ市況要因(ブラジル子会社CENIBRAの販売価格下落等による)で▲219億円、パルプ販売数量増ほかで+84億円、国内事業で+14億円(①2016年1月に営業運転を開始したバイオマス発電によりエネルギー事業が増益、②溶解パルプの輸出販売が好調)です。2017年度は、売上高2,782億円(対前年+79億円)、営業利益271億円(対前年+77億円)を計画しています。



■ 事業環境

パルプ事業／外販パルプ生産能力240万トン/年を有し、生產品種も広葉樹パルプ、針葉樹パルプ、溶解パルプ等多様です。この豊富な品揃え・グループ販売チャネルを活用し、アジア他需要拡大地区での販売を強化します。2017年上半期は、中国の好調な紙市況を背景にパルプ価格が上昇しました。今後さらに戦略的な収益対策を進め、競争力を確保します。

バイオマス燃料調達／製紙原料集荷で培ったネットワークおよび海外展開により獲得したPKS(Palm Kernel Shell:ヤシ殻)の調達力は当社グループの強みです。今後、日本で期待されるバイオマス発電事業の発展とともに、グループ外販も推進していきます。

木材加工事業／アジア・オセアニアの市場を中心に、集材材等の高付加価値品の開発を進めています。

事業戦略

国内外既存の資源・インフラ等を最大限に活用した新規ビジネスを推進していきます。海外事業展開を加速させるとともに国内・海外のビジネス展開を背景とした商事

機能の強化を図ります。また、既存事業については選択と集中を進めます。

海外事業の拡大

近年、ミャンマー（MOS Lumber Products）で木材加工工場を稼働させ、ニュージーランド南島でも製材工場（Pan Pac Otago）のリニューアルを行う等アジア・オセアニア地域を中心に生産能力の増強に取り組んでいます。今後も、成長が続く東南アジアを中心に事業拡大を進めていきます。



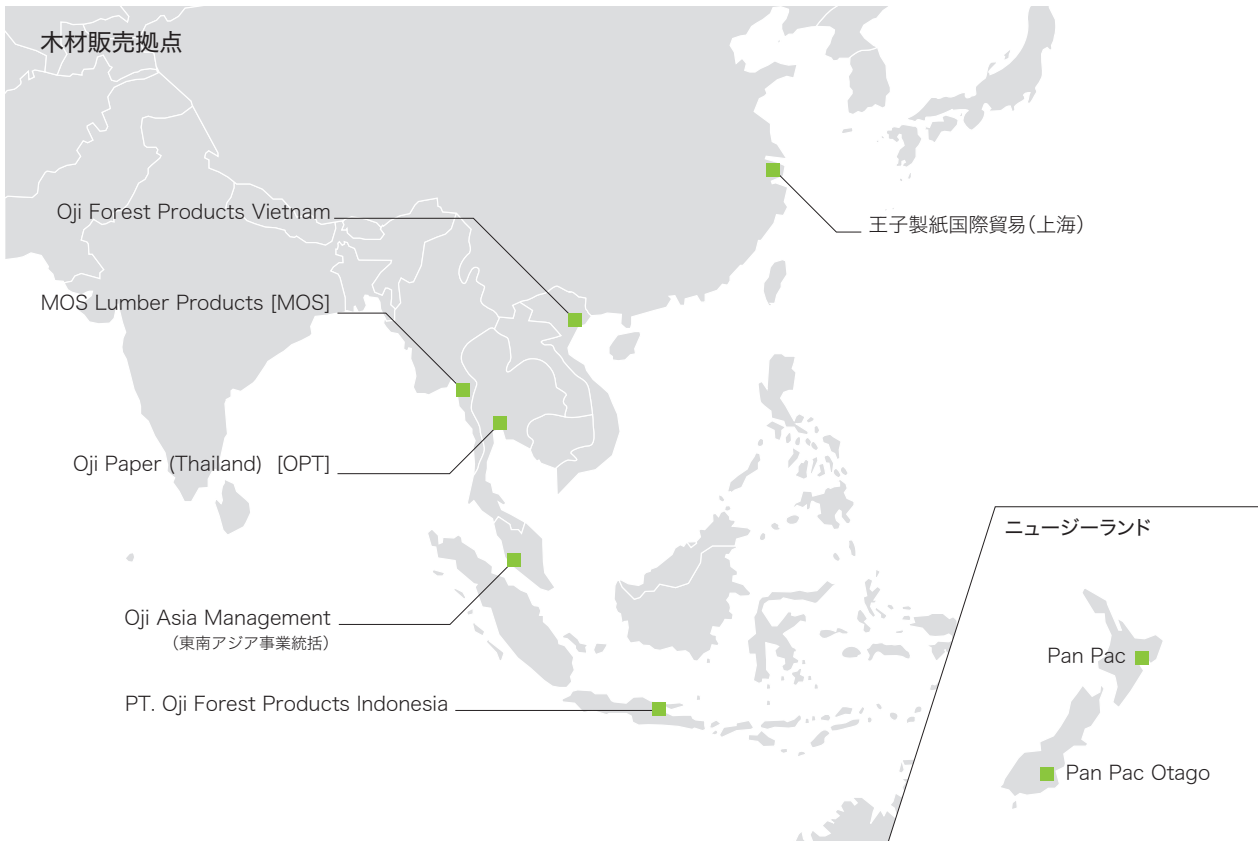
Pan Pac オタゴ製材所

国内事業の集中・進化

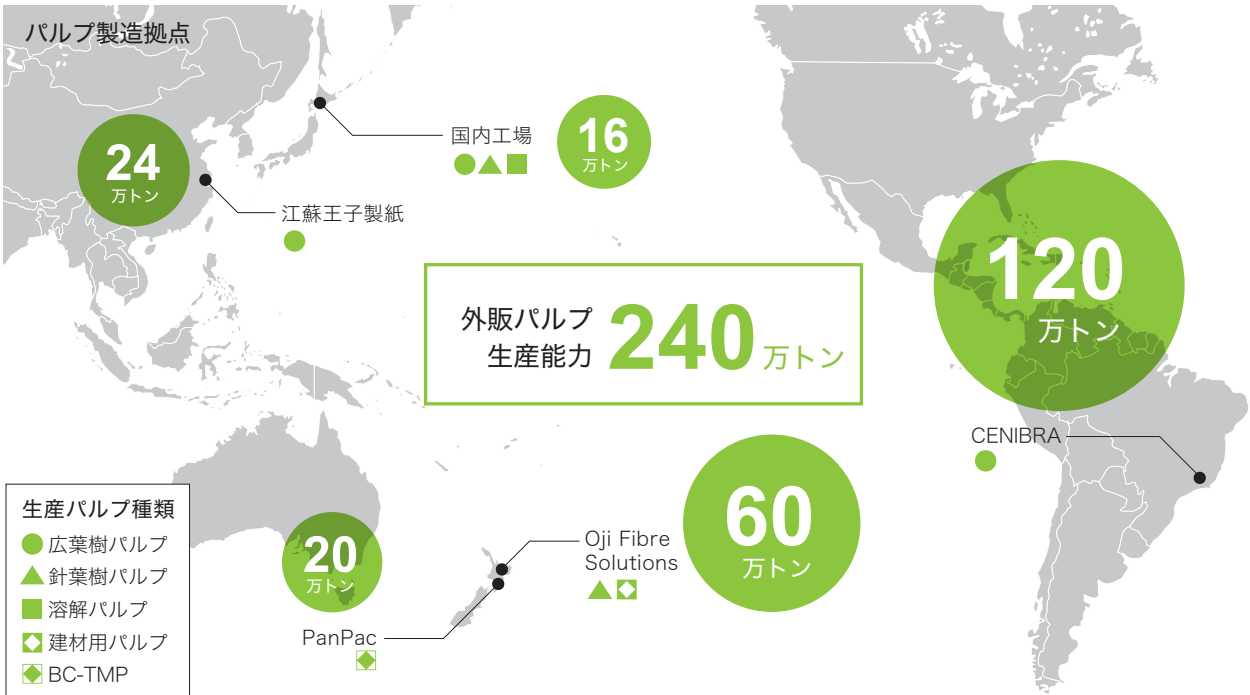
三菱製紙と共同で、同社八戸工場構内に設備を建設し、2019年にバイオマス発電事業を開始する予定です。電力事業の拡大とともに、未利用の国内木材資源を活用した燃料用チップの生産設備の増強やインドネシア・マレーシアでのパーム椰子殻の調達拡大を進める等、バイオマス燃料事業の拡大も進めていきます。



バイオマス発電プラント完成予想図（八戸）



事業戦略



パルプ事業では、パルプ市況の変動に耐え得る事業基盤を強化するため、主要拠点にて戦略的収益対策を実施しています。

2014年に買収したニュージーランドのOji Fibre Solutions (NZ)では、当社グループのノウハウや操業管理手法を導入・活用し、操業の安定化および効率化対策に取り組み、ブラジルのCENIBRAでは製造設備の最新鋭化等による継続的な収益対策を進めています。また、江蘇王子製紙有限公司では2017年末稼働予定のドライパルプマシン増設を進めています。

その他、2014年に王子製紙米子工場で稼働した溶解パルプ製造設備ではレーヨン用途向け製品の生産に加えて、工業用薬品・医薬品材料等の高付加価値品の開発も進めています。



溶解パルプ (DP)

CENIBRA 世界のプレミアムパルプ

ブラジル、ミナスジェライス州に位置するCENIBRAは、1973年の設立から44年に亘る操業経験を有し、年間120万トンのユーカリパルプ生産量を誇ります。保有する254千haの土地のうち131千haで植林を行い、ユーカリクロンの選抜育種、傾斜35度までの山林作業の機械化、24時間体制の原木輸送により、自社パルプ工場への絶え間ない原木供給体制を構築しています。また、ISO9001、ISO14001といった国際規格、FSC[®]、CERFORといった森林認証による管理を行い、生産したパルプは95%をアジア、欧州、北米に向けて輸出しています。



FSC[®]ライセンスコード: FSC[®]C008495

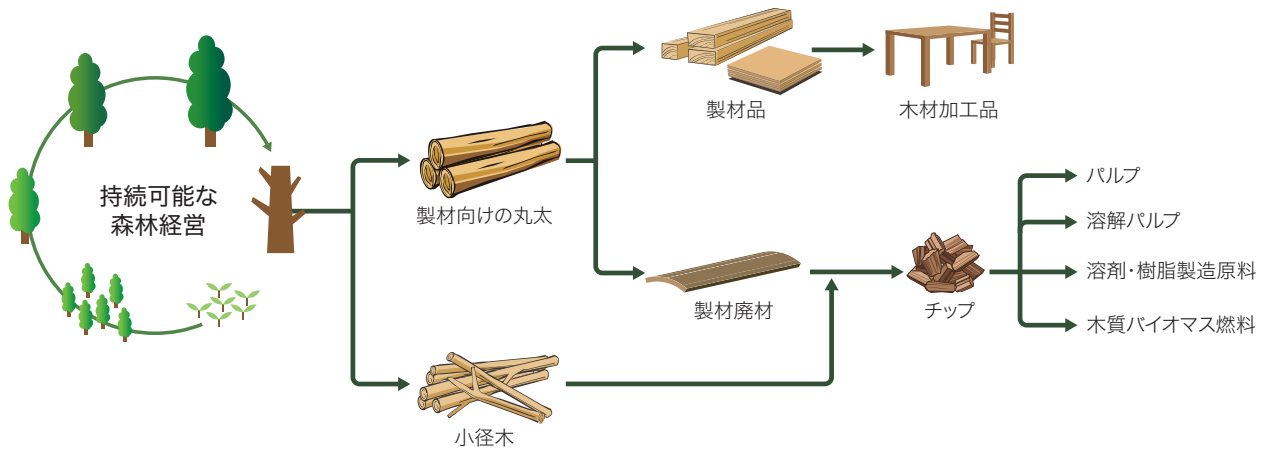
よりよい社会のために

国産材のカスケード利用

王子グループは持続可能な森林経営により育成された森林資源をカスケード利用することを積極的に推進しています。カスケード利用とは木材資源を付加価値の高い用途を優先しながら、余すことなく総合的に利用することです。例えば、良質の丸太は製材品等の木材加工に、小径木は製紙原料やバイオマスポイラの燃料に活用しています。従来利用されていなかった間伐材等の山林未利用資

源の活用が進み、国土保全・水源涵養・二酸化炭素吸収等様々な機能を持つ森林の整備が促進されるとともに、地域林業の活性化にも貢献できるものと考えています。燃料用チップ生産増強のために北海道安平町と青森県むつ市で新チップ工場を稼働させたほか、計5チップ工場において間伐未利用材や家屋解体材を加工し、資源の有効活用を図っています。

森林資源のカスケード利用



VOICE : Celulose Nipo-Brasileira S.A. Róbinson Félix(操業・技術取締役)

持続的な改善で王子グループに貢献

近年CENIBRAは、順調に成長を続けてきております。これは、従業員それぞれが自らの役割をきちんと認識し、持続的な改善を行ってきた結果であると確信しております。我々の事業環境は、為替とパルプ市況に大きく左右されます。このような経営環境において我々が他と異なるのは、保有する資産を最大限に管理、活用し、高い生産性、コスト管理を確実にやっている点にあります。我々は、CENIBRAが、収益性が高くそして持続可能な企業として存続していくため、今後も全力で業務に取り組んでまいります。





■ 印刷情報メディア事業

国内需要構造の急激な変化およびアジア市場との一体化に伴い、需要の変化に即した事業の再構築とキャッシュフローの最大化を継続的に進めています。

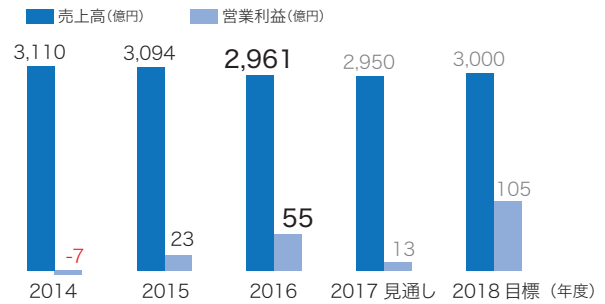
印刷情報メディアカンパニー プレジデント
青山 秀彦

■ 事業概要

2016年度の売上高は2,961億円(対前年▲133億円)、営業利益は55億円(対前年+32億円)となりました。売上高については、新聞用紙・印刷情報用紙における需要の緩やかな減少と市況軟化により、減収となりました。営業利益については、江蘇王子製紙における印刷用紙の増販とコストダウン等により、増益となりました。

2017年度は、売上高2,950億円(対前年▲11億円)、営業利益13億円(対前年▲42億円)を計画しています。洋紙の価格修正や生産体制の再構築を含むコストダウンの推進を見込むものの、円安進行による原燃料価格の高

騰等の影響により、減益を見込んでいます。



■ 事業環境

印刷情報メディアカンパニーでは、国内市場とアジア市場の一体化も進み、国際市場における競争力の強化が喫緊の課題となっています。こうした厳しい状況下、需要構造の変化に対応すべく、事業再構築を引き続き進めていきます。また、製造部門・営業部門が一体となって事業活動におけるすべてのコストを見直し、「さらなるコストダウンと国際競争力の強化」を目指していきます。

中国では2017年末稼働予定のドライパルプマシンの増設を進めるパルプ事業との両輪でさらなる競争力強化を図り、紙事業・パルプ事業ともに営業利益の黒字安定化を目指します。

事業戦略

国内事業については、最適生産体制の再構築を含め、今後もコストダウンを継続的に進めていきます。海外事業では

江蘇王子製紙の営業利益の黒字安定化を図るためにコストダウンはじめ、諸施策に取り組んでいきます。

海外事業の拡大

江蘇王子製紙有限公司は、2015年1月にパルプ設備が営業運転を開始し、紙パルプ一貫生産を実現しました。その後、販売力の強化、有利品種の開発販売促進、コストダウンの推進等の施策を推し進めたことにより、大幅な収益改善を実現しました。引き続きコストダウン等に取り組み、収益力強化に努めていきます。



江蘇王子製紙

国内事業の集中・進化

最適生産体制の再構築のため、停機・生産移管による製造設備の集中化、コストダウンを行っていきます。

- ・春日井工場4号マシン停機(2017年6月)
- ・O&Cアイボリーボード設立による既存設備の効率的かつ有効な活用



印刷情報メディア製品

事業戦略トピックス

中越パルプ工業との高級白板紙共同生産会社であるO&Cアイボリーボードでは、徳島工場の10号マシンの改造工事も当初の計画通り順調に進み、営業生産に向けて、2017年3月より試運転を開始しています。一日でも早くお客様にご満足いただける製品をお届け出来るよう、スタッフ一同、日々努力しています。



マシンリールをバックに集合写真

その他事業

旭洋紙パルプ

紙・パルプのほか合成樹脂の原料および製品、包装資材、薬品、機械器具等、王子グループ内外の製品を扱う専門商社です。子会社には各種食品用プラスチック容器を製造するギンポーバック等があります。紙加工品から化成品、生活消費財まで王子グループの製品を横断的に提供することを目指し、顧客要望を製造部門に反映させる体制づくりを支えています。



回収PETボトルを原料に使用したプラスチックカップ
ギンポーバック(子会社)製造の食品用プラスチック容器

王子エンジニアリング

王子グループの技術を支える王子エンジニアリングでは、製紙プラントや環境・エネルギー分野で培ってきた技術や経験を活かし、設備提案から運用までワンストップで対応するエンジニアリングを展開しています。水環境事業における実用的な排水処理システム・淡水化処理システムの提案やバイオマス発電事業における燃料ハンドリング設備等、新たな分野への展開を積極的に推進していきます。



排水処理システム

王子物流

王子グループの工場や消費地倉庫から出荷される紙製品の輸送をベースに、倉庫機能、陸上機能、海上機能、港湾機能、国際物流機能といった様々なサービスを展開しています。トラック輸送から海上輸送・鉄道輸送へと切り替えるモーダルシフト等、よりクリーンな輸送方法を追求しながらトータルロジスティクスを提供します。



貨物を積載した車両ごと運べるRORO船

ホテルニュー王子

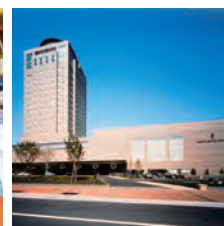
北海道苫小牧市内に16階建てのシティホテル「グランドホテルニュー王子」を展開しているほか、新千歳空港ケータリングビル内に千歳機内食事業部工場を有し、機内食の製造・搭載事業を行っています。

グランドホテルニュー王子 ホームページ

<http://www.newoji.co.jp/>



ホテルニュー王子
堀社長



グランドホテルニュー王子

革新的価値創造を目指して

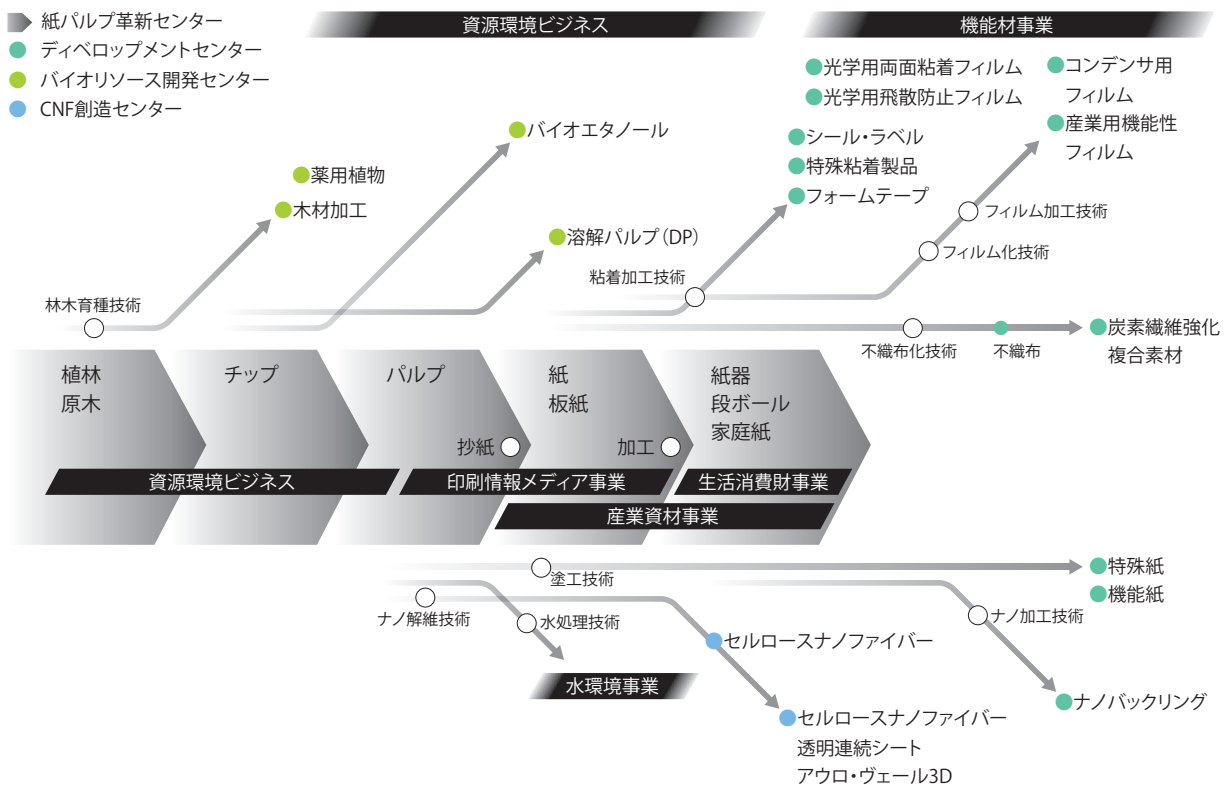
イノベーション推進本部は、新事業の創出ならびに既存事業の競争力強化を念頭に、技術革新のシーズ開発から、よりビジネスに密着した新市場の開拓と新製品開発を行い、イノベーションを加速しています。

イノベーション推進本部の重点戦略

- 新ニーズ(ビジネスモデル)、新シーズの提案・実行とバリューチェーン形成
- 新事業の創出による売上・利益への寄与
- 紙パルプ技術の磨き上げによるコスト競争力強化

イノベーション推進本部が進める革新的価値創造

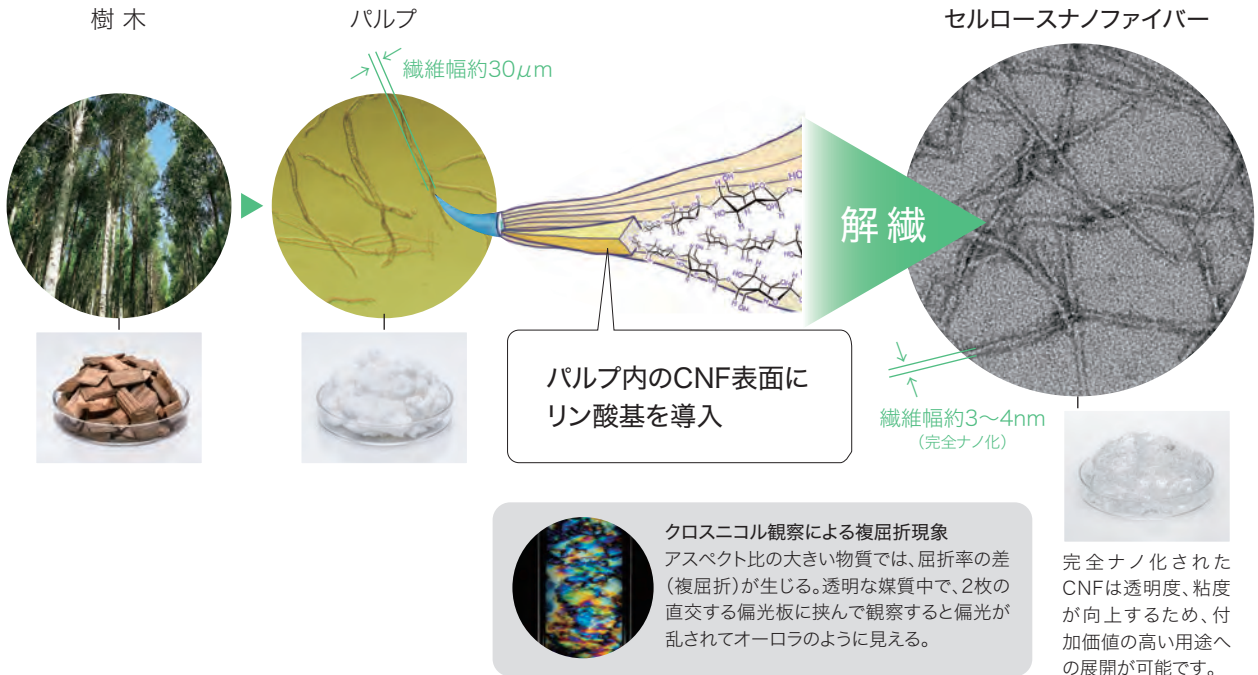
紙づくりやフィルム加工で培った基盤技術を発展させ、高性能・高付加価値製品のほか、木材、水の資源利用や環境保全技術等、新製品・新技術の開発をイノベーション推進本部の各センターで行っています。新事業の創出、新たなシーズの育成とバリューチェーンの推進役として、戦略企画部が活動しています。



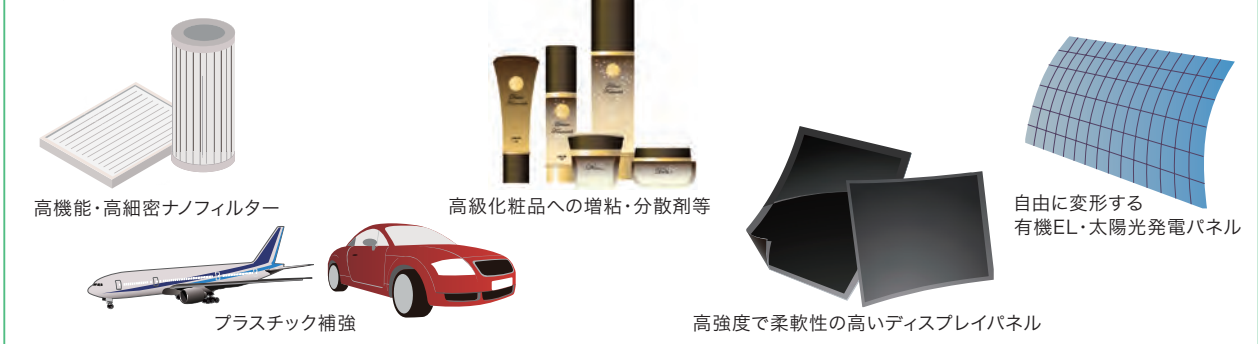
Value Creation 1 | セルロースナノファイバーのナノ化技術

セルロースナノファイバー (Cellulose Nanofiber: 以下CNF) は、木質繊維 (パルプ) をナノオーダー (1mmの百万分の一) にまで微細化 (以下ナノ化) したもので、髪の毛の2万分の1程度の太さになります。

王子グループのCNFにおける画期的な製造法として、ナノ化するエネルギーが小さく、実用化が期待される「リン酸エステル化法」による化学処理法を用いた製造プロセスの開発を進めています。



■今後期待されるCNFの用途



CNF事業化へ向けての取り組み

CNFスラリー*の実証生産設備 (王子製紙富岡工場内) では、製造プロセスの開発による量産技術の検討を進めています。また、2017年度後半には、CNF透明連続シートにおいても、事業化へ向けた量産技術の確立を目的とした実証設備を導入予定です。CNFスラリー・シートともに、事業化へ向けた取り組みを加速していきます。

* 水にまぜた粘状のもの



2017年よりスラリーは「アウロ・ヴィスコ」として販売を開始しています。

独自のナノ化技術「リン酸エステル化法」による各種のCNF

CNF製造技術 王子独自の完全ナノ化技術



CNFスラリー 「アウロ・ヴィスコ」

完全ナノサイズまで解繊された王子グループのCNFは、極めて高い透明度と増粘性・分散性・チキソ性を発現します。



CNF透明連続シート 「アウロ・ヴェール」

CNFの透明連続シートを製造する技術を確立しました。従来の高透明度、フレキシブル性、低熱膨張性等の特徴を有するCNFシートその他、成形性を付与したCNFシートも提供します。



成形性の高いCNF透明連続シート 「アウロ・ヴェール3D」

『アウロ・ヴェール』に加え、自由に成形加工できる新しい特徴を持った画期的なシート『アウロ・ヴェール3D』も開発しました。

【商品特性】
高透明度/低熱膨張性(高寸法安定性)/フレキシブル性/成形性



ウェットパウダー状CNF

濃度約1～2%のCNFスラリーを、濃度20%以上のウェットパウダー状(親水性)で提供します。優れた分散性とハンドリング性が特徴です。



疎水性の高いパウダー状CNF

親水性ウェットパウダーに続き、この度多様な有機溶剤に分散可能なパウダー(疎水性)の開発に成功しました。高粘度・高透明度を維持したまま分散可能です。

【分散可能な有機溶剤】
炭化水素系/アルコール系/ケトン系/グリコール系/
非プロトン性極性溶媒

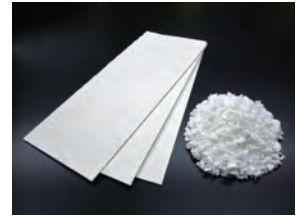
Value Creation 2 | 溶解パルプ (DP)

■ 溶解パルプ (DP=Dissolving Pulp) とは

木材を原料に、極限までセルロース純度を高めたパルプのことです。

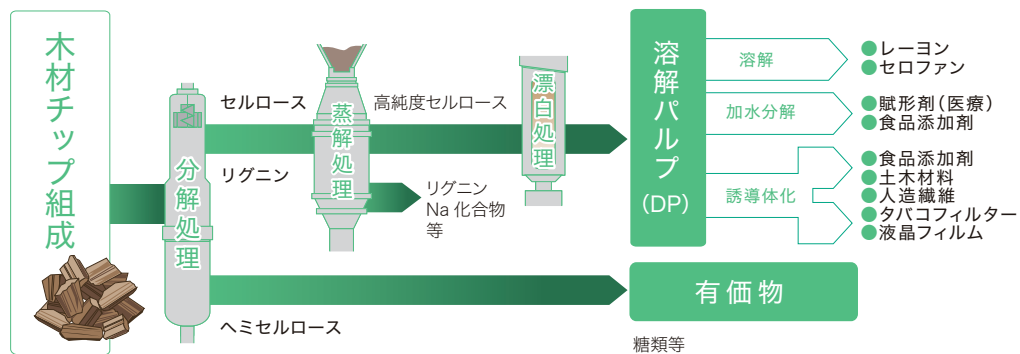
■ 溶解パルプの主な用途

溶解パルプは、主にレーヨン、セロファン等の再生セルロース、アセテート等のセルロース誘導体の原料として使用されます。用途によって求められる純度や重合度が異なり、王子グループでは、各用途に適したDPの高品質化のための要素技術の開発を行っています。



■ ヘミセルロースの有効活用

溶解パルプ製造では、木材中のヘミセルロースを分解・除去する処理工程があります。この処理で得られる主成分の糖類に着目し、有価物を製造する可能性を検討しています。

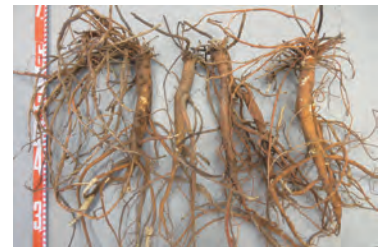


Value Creation 3 | 薬用植物の栽培技術

林木育種技術の有効活用として、王子グループは市場でも将来性のある薬用植物の研究に着目しました。薬用植物の中で甘草(カンゾウ)は、漢方薬の約7割に使用されています。現状では原料のほとんどが、中国・中央アジア地域からの野生品の輸入に頼っていますが、需要増加に伴う資源枯渇の危惧や輸出規制



播種6か月後の甘草の苗



播種18か月(1.5年)後に収穫した甘草の根

により、国内で効率的に甘草が入手できる技術が求められています。王子グループでは、種子を播いて収穫までの期間が通常5~6年かかるところを2年に短縮しながら、日本薬局方の有効成分基準(グリチルリチン酸含量基準2.0%以上)を満たす栽培技術を国内で初めて確立しました。

社有林の有効活用

甘草の他にも、北海道に保有している社有林(12.6万ha)で自生している多種にわたる薬用植物の活用も同時に検討しています。



エゾウコギ



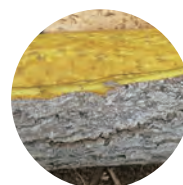
チョウセンゴミシ



ホウノキ



ニガキ



キハダ



ヒトリシズカ

Value Creation 4 | 水処理技術の確立

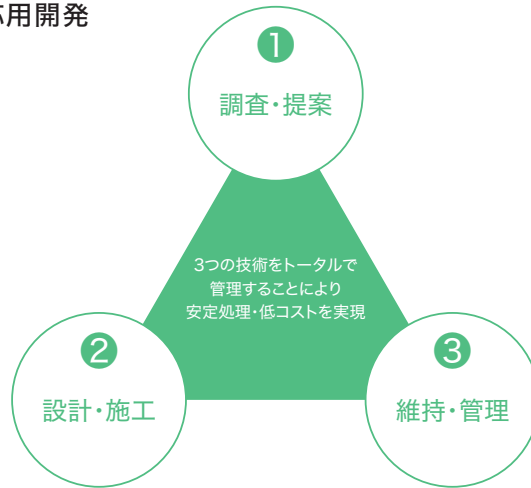
王子グループの工場を長年運用、操業してきた経験に基づき、蓄積された用水製造、排水処理技術を活用し、日本国内のみならず海外においても、時代の要求に合わせたあらゆる水環境に対する水処理システムを提供しています。(上下水、各種工場排水、産廃処理廃液、水産廃液、畜産廃液、産業用水等)

【事業体】王子エンジニアリング 【技術開発】イノベーション推進本部水環境事業推進室(2017年設立)

■集約された水処理技術の応用開発

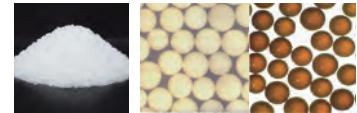


② 調査結果やラボ試験結果等をもとに、最適な設備の設計、施工をします。



① 水処理の専門スタッフが直接、現地調査・水質分析を実施。個別の事例に適した水処理システムを提案します。

メンテナンス製品例



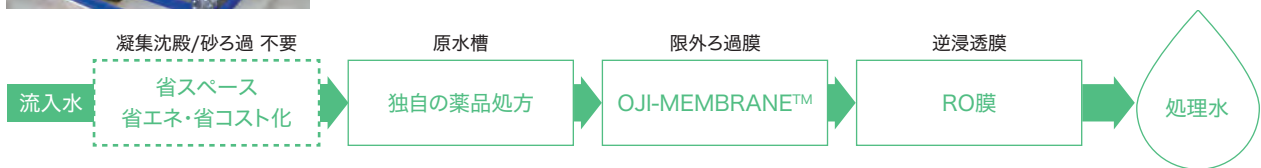
③ 設置後は、外部環境や操業によって変化する水質に対し、各種メンテナンス製品をはじめとして、適切な維持管理方法を提案します。

受注例① タイの工業団地へ導入した工業用水の製造設備



独自の薬品処方と限外ろ過膜OJI-MEMBRANE™を組み合わせることによって、品質の高い工業用水を低コストで安定して製造することが可能になりました。

● 従来よりもコンパクトで、処理能力が高く、終日連続自動運転で安定して運用されています。



受注例② 産業排水におけるカドミウム除去システムの確立

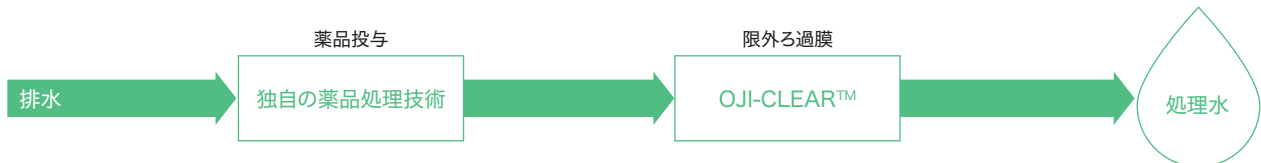


国連機関FAO^{※1}/WHO^{※2}の基準など、国内外のカドミウム規制強化に対応できる、独自の薬品処理技術と、限外ろ過膜OJI-CLEARを用いたシステム開発に成功しました。

● 本システムの特徴は、産業排水のカドミウムを、確実に排水基準まで除去できることです。
● 最小限の薬品コストと高効率なる過膜の使用により、電力コストが少なく、コンパクトな設備で、省スペースを実現しました。

※1 FAO: 国連食糧農業機関 (Food and Agriculture Organization)

※2 WHO: 世界保健機関 (World Health Organization)



働き方改革の推進

働き方改革は「企業の力の源泉は人材」の考え方にに基づき、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境整備に取り組んでいます。

1. 総労働時間削減と業務の効率化

仕事のやり方を変え、仕事の質を向上させることで、生産性向上を進めています。

● 総労働時間削減と年休取得率の実績*

年度	2015年度	2016年度
総労働時間実績	1903時間	1841時間
年休取得率実績	69%	81%

※ 王子グループ本社地区

【取り組み内容】

- 業務の効率化(情報伝達方法・日常業務の見直し)
- 勤務の実態に即した始業・終業時間設定(フレックスタイム制の活用等)
- 残業時間の上限設定(60時間/月)
- 19時消灯(目標80%以上)および深夜業の禁止
- 休日出勤の完全振替化
- 年休取得推進(目標80%以上)

2. 働き方改革を推進する人事制度改訂への取り組み

経営戦略に沿った課題を確実に遂行するため、働き方改革の実効性を高める人事制度を王子グループへ定着するよう取り組んでいます。

【取り組み内容】

- 役割等級制度^{※1}導入
- 認定研究員制度^{※2}導入

※1 年功序列を打破し、早期抜擢を可能とするため、2014年度よりその役割と成果を基準とする役割等級制度を導入しています。

※2 特に高度な専門知識を有する研究員に研究に集中させ、革新的価値を創造させること、および特に高度な専門知識を有する外部の優秀な人材を確保することを目的に、2015年度より認定研究員制度を導入しています。認定研究員は、働き方に裁量が与えられ、研究開発に取り組んでいます。

3. 65歳定年制の導入

王子グループでは、平均寿命の伸長により元気な高齢者が増加していくこと、少子高齢化により生産年齢人口が減少していくことを踏まえ、また会社生活で培った知識、技術、技能を存分に発揮し、意欲を持って働けるよう、2017年度より65歳定年制を導入しました*。なお、来年度以降も、王子グループ内では65歳定年制の導入を進めていきます。

※ グループ内7社が導入

ダイバーシティの推進

性別・高年齢者・障がい者・外国籍等多様な人材が活躍し、多様な価値観と発想が企業の競争力強化に結びつく取り組みを目指しています。

各カンパニープレジデントを含むメンバーで構成されるダイバーシティ委員会で定めた

- 多様な人材が活躍している状況を作る
- 従業員のワークライフマネジメント向上
- 管理職の意識・マネジメント(行動)変革

の方針のもと、研修やセミナーを中心に取り組んでいます。例えばダイバーシティフォーラムの開催、委員会主催の勉強会等です。これらの取り組み内容については、グループ社内報等で積極的な情報発信を行っています。



管理職の意識・マネジメント変革を目的に実施している役員・部長向けダイバーシティマネジメントセッション(王子製紙富岡工場)

多様な人材の活躍

女性活躍推進を優先課題として取り組んでいます。

王子グループは多様な価値観を融合させる文化・風土はありますが、女性活躍が非常に遅れていました。現在、まずは女性活躍推進を中心に取り組んでおり、総合職女性のキャリア形成や各職場での実践的な育成支援等、様々な取り組みを行っています。



総合職女性育成のための階層別研修を実施
(女性プレマネージャーズエンパワーメントセッション)

【取り組み内容】

- ・総合職女性育成のための階層別研修(対象:女性部下を持つ管理職、管理職候補の女性、若手女性総合職)
- ・積極的な女性総合職・管理職採用(外部人材・新卒)
- ・女性管理職のネットワーク構築
- ・女性の職域拡大を促進

従業員のワークライフマネジメントの向上

育児や介護中の従業員が、仕事と両立をしながら活躍できる様々な制度を導入しています。

育児と仕事の両立支援

面談やセミナーを通して、コミュニケーションをとりながら復帰後も活躍できるようにサポートしており、男女ともにワークライフマネジメントの向上を目指しています。

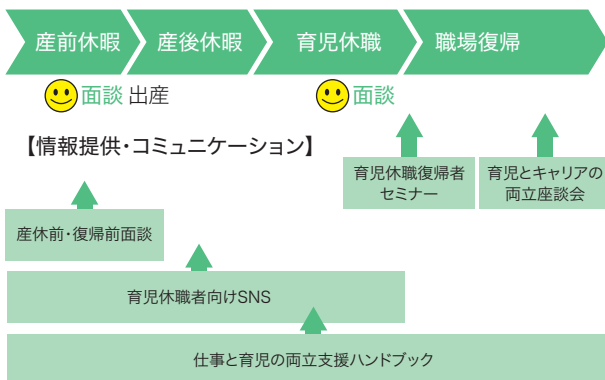
介護と仕事の両立支援

従業員の家族介護に関する疑問や不安を解消するため、「介護セミナー」、電話やメールで相談ができる「介護専門相談窓口」の設置、「Webハンドブック」により情報提供を行っています。

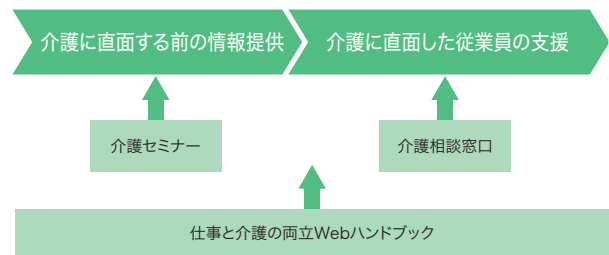
【主な両立支援制度の内容】

- ・早期育児休職復帰者への保育所補助制度
- ・子育て世代への支援として扶養手当(子女に要する生計費補助)増額
- ・男性従業員の育児支援休暇制度(連続5日間で有給)
- ・積立保存年休の時間単位利用(育児・介護)
- ・介護休業(期間1年、最大12回まで分割利用可)
- ・配偶者の海外転勤に帯同する場合の休職制度

■育児の両立支援策



■介護の両立支援策

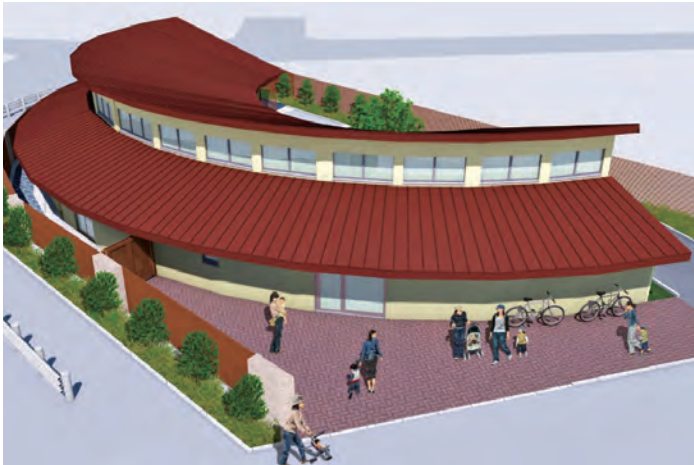


■ 企業内保育所の開設

従業員の育児と仕事の両立を支援し、女性の活躍推進を図り、企業の社会的責任から待機児童対策に寄与することを目的に、東京都江戸川区のグループ社宅隣接地に2018年4月より企業内保育所を開設する予定です。

これにより、グループ社宅に居住する従業員および近隣事業所に勤務する従業員が、育児休業後、スムーズに復職し、仕事と育児を両立しながら、安心して活躍できる環境を提供していきます。

また、本施設は内閣府が行っている子育て支援制度である「企業主導型保育事業」を活用し、王子グループ従業員だけでなく地域住民の方々のご利用も予定しています。



江戸川区の社宅隣接地に開設予定の企業内保育所(イメージ図)



保育所内部(イメージ図)

● 保育所の概要

運営開始日	2018年4月1日(予定)
所在地	東京都江戸川区南篠崎町5丁目1287番 (王子グループ社宅隣接地)
保育定員	30名
対象年齢	0歳児から2歳児
開園日	原則、土日祝日を除く平日
保育時間	7:00~20:00
保育対象	①王子グループに勤務する従業員が 養育する子ども ②地域住民の方の子ども

■ 障がい者雇用の促進

2004年度以降、公的機関やNPO との連携のもと、障がい者の雇用促進に取り組んでいます。

2007年には障がい者雇用促進のための特例子会社「王子クリーンメイト」を設立し、王子ホールディングス本館、1号館の共用部分の管理・清掃を行っています。

今後も障がいのある方にとって、就労の機会をさらに拡大させ、社会貢献に努めていきます。

「王子グループ環境憲章」の基本理念に基づき、2020年に向けた「環境行動目標」を設定し、グループ全体で環境と調和した企業活動を展開しています。

王子グループ環境憲章 基本理念

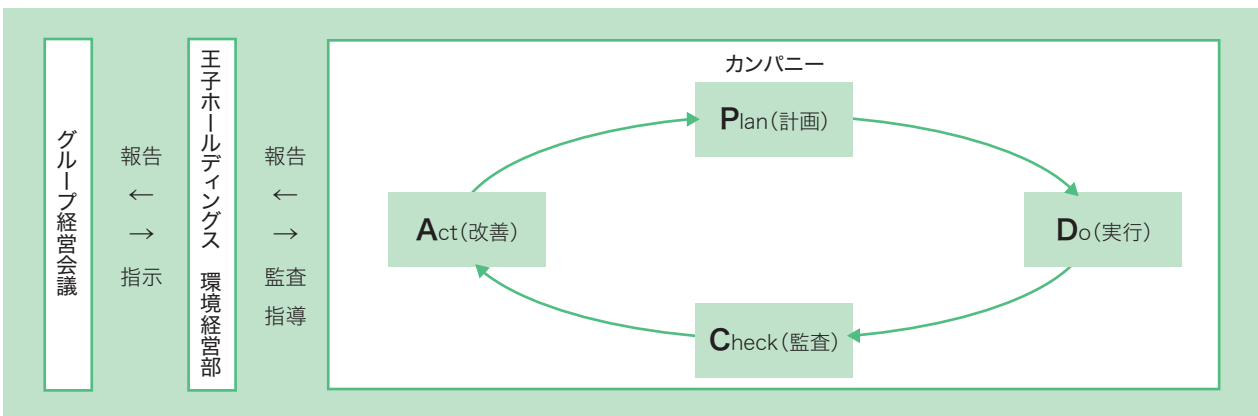
王子グループは、広く地球的視点に立って環境と調和した企業活動を展開し、真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献する。そのため一層の環境改善に取り組むとともに、森のリサイクル、紙のリサイクル、地球温暖化対策などを積極的に推進する。

環境行動目標

<p>環境負荷ゼロに向け、限りなく挑戦</p> <p>環境意識改革をさらに進め、技術力・操業力・企画力を結集し、あらゆるプロセスにおいて環境負荷ゼロを目指す。</p> <p>→40ページ</p>	<p>持続可能な森林経営</p> <p>持続可能な森林経営を推進し、森林機能の保全と森林資源の持続的な活用を図る。</p> <p>→42ページ</p>	<p>責任ある原材料調達</p> <p>王子グループ・パートナーシップ調達方針に基づき、安全性・法令遵守を確認して製造する。</p> <p>→44ページ</p>
--	--	---

環境経営体制

王子グループは、環境経営を企業存続の根幹の一つと明確に位置づけ、経営層の指示の下、王子ホールディングス環境経営部がグループ全体の環境に関する業務を統括し、グループ全体で継続的な改善に取り組んでいます。



環境負荷ゼロに向け、限りなく挑戦 ～ゼロ・エミッション～

■数字で見るゼロ・エミッション

	2016年度実績	2020年度目標
環境事故件数 ^{※1}	3件	0件
製造物責任事故件数	0件	0件
有効利用率 ^{※2} (国内/海外)	97.9% / 91.2%	99%以上 / 95%以上
温室効果ガス(GHG)排出原単位 ^{※3} 低減率	2013年度比 7.3%低減	2013年度比 10%以上低減

※1 環境法令等の規制値超過を環境事故と定義 ※2 廃棄物の有効利用率[%] = (発生量[t] - 埋立量[t]) ÷ 発生量[t] × 100

※3 温室効果ガス排出原単位 = 国内外温室効果ガス排出量 ÷ 国内外生産量 電力事業分はのぞく

生態系に配慮した排水・排気の管理

環境法規制の遵守、環境負荷物質の削減に努めるとともに、「水銀に関する水俣条約」に基づき2018年4月施行予定である水銀の排出規制に向けて、2016年より国内にて規制対象となるボイラー・焼却炉の排気中の水銀濃度を測定し、規制値内に入っていることを確認しており、継続して管理していきます。

G7伊勢志摩サミットにおけるカーボン・オフセットへの協力

王子グループは、GHG排出原単位の削減のみではなく、国内外の王子の森45万haにて、約1,380万トンのGHGを吸収しており、気候変動対策に貢献しています。

2016年5月26～27日に開催されたG7伊勢志摩サミットでは、各国首脳や関係者の会場までの移動や宿泊、会場運営に伴うGHG排出量(26,050tCO₂)に対するカーボン・オフセット^{※1}が実施されました。今回の協力は、このうち1,000tCO₂のクレジットを王子グループが提供したものです。これは国内の王子の森を適切に保全することによって得られた森林吸収のJクレジット^{※2}です。

今後も生物多様性等の森林の多面的機能の保全に配慮した「持続可能な森林経営」に取り組んでいきます。

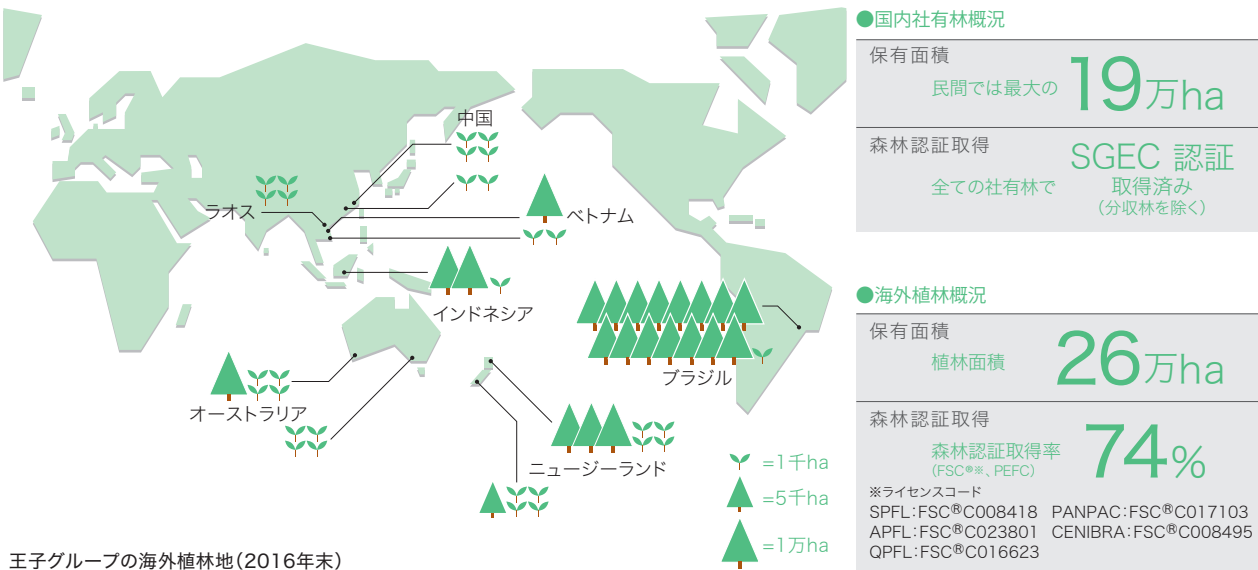
※1 自分の温室効果ガス排出量のうち、どうしても削減できない量の全部または一部を他の場所での排出削減・吸収量でオフセット(埋め合わせ)すること

※2 省エネ機器導入や森林経営等の取り組みによるCO₂等のGHGの排出削減量や吸収量を国が認証する制度にて取得したクレジットのこと



提供したJクレジットを生んだ王子の森の一部(北海道・遠軽)

環境負荷ゼロに向け、限りなく挑戦 ～森・紙のリサイクル～



森のリサイクル

王子グループは、「木を使うものは木を植える義務がある」という考えのもと、植林を行い育った木を伐採して原料にすることを繰り返しながら、「持続可能な森林経営」に古くから取り組んでいます。現在、第三者機関による「森林認証」の取得も推進しています。国内では分取林を除く17万haすべてでSGEC^{※1}森林認証を取得、海外では19万ha(74%)でFSC[®] ^{※2}等の森林認証を取得しています。今後も森林認証取得を推進していきます。

※1 SGEC:Sustainable Green Ecosystem Council (緑の循環認証会議)の略。日本の自然的社会的立地に即した、日本独自の森林認証を行う組織。

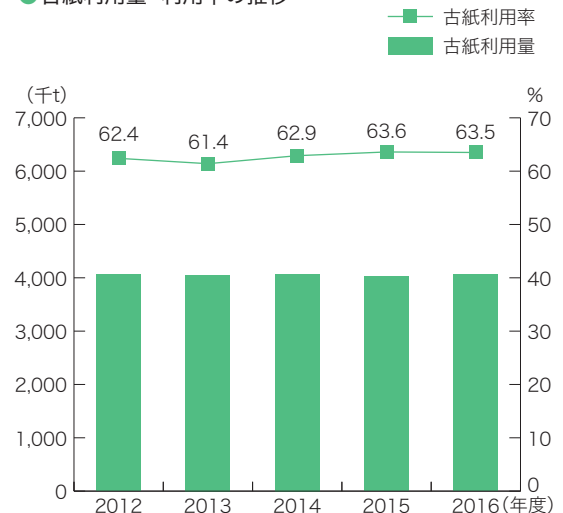
※2 FSC®:Forest Stewardship Council®(森林管理協議会)の略。国際的な森林認証制度により、環境・社会・経済の観点で適切な森林管理を推進する国際組織。

紙のリサイクル

王子グループでは製紙業界の自主目標である2020年度古紙利用率65%達成に向けて紙のリサイクルに継続して取り組んでおり、2016年度の利用率は63.5%でした。さらなる利用率アップを目指し、機密書類や難処理古紙の利用拡大や、品質向上のため業界と連携強化していきます。

回収システムが確立されている日本では、世界でも高いレベルの古紙回収率を達成していますが、ICT化等による紙消費量の減少に伴い、回収量は減少傾向にあります。一方で中国・東南アジア等、板紙の生産が増え古紙の需要が伸びている地域に向け、回収量の20%程度に相当する4百万トン強/年の古紙が輸出されています。日本国内のみならず海外メーカーの古紙調達動向も、日本の古紙需給に大きな影響を及ぼしています。

古紙利用量・利用率の推移



■ 持続可能な森林経営 ～森林認証制度を利用した持続可能な森林経営～

王子グループは、木材資源の多種多様な活用(カスケード利用)によって資源の価値を最大限に引き出す総合林産業を推進しています。また、第三者機関による森林認証を取得・維持することで、「社会」「環境」「経済」それぞれに適切な経営を継続できるかどうかを毎年確認しながら、「持続可能な森林経営」の達成に向けて取り組んでいます。

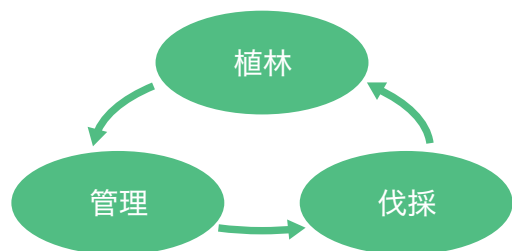
森林資源の多面的活用・保全

森林は、木材資源の供給元というだけでなく多様な生物を護り、水源・土壌を保持するといった保全機能や、レクリエーションの提供や文化の醸成、地域に対する雇用の創出等、多面的な役割を担っています。王子グループは、木材資源を最大限活用すると同時に、天然林の保護や野生動物モニタリングの実施、「王子の森・自然学校」の開催等、森林の持つ多面的な機能を発揮するための様々な取り組みを国内外で行っています。



持続可能な森林経営のサイクル

適切な管理、伐採、植林というサイクルを繰り返すことで、森林から持続的に木材を生産するとともに、森林の様々な環境機能を発揮させることができます。

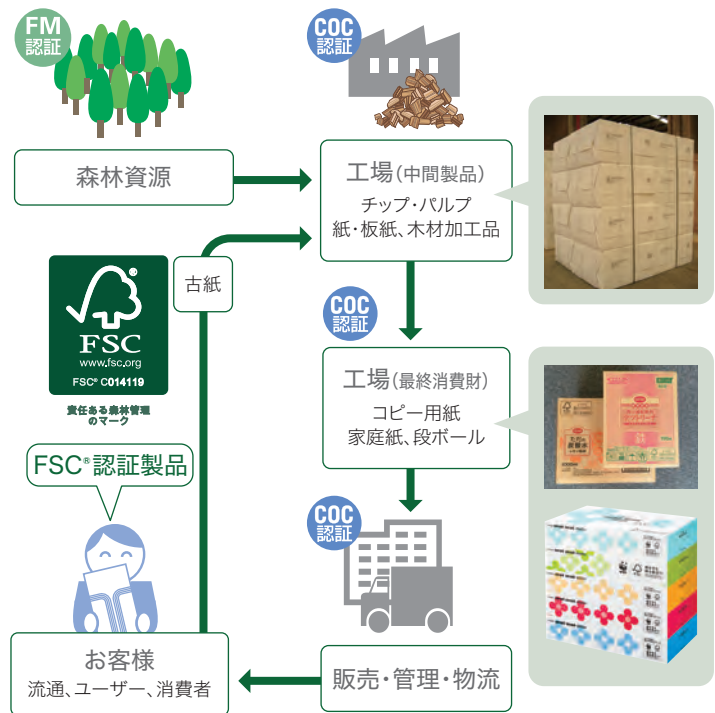


FSC® 認証製品：環境配慮型製品の供給

王子グループでは、海外植林事業においてFSC®FM 認証※1を取得、またグループ内の生産・加工事業においてはCOC認証※2を取得しています。森から加工工場まで一貫して認証を取得することにより、原木や木材チップ・製材品といった一次加工品から、パルプのような二次加工品、さらにはコピー用紙、家庭紙、段ボールといった最終製品まで、多種多様のFSC®認証製品を供給可能です。また、最終製品は古紙として再利用されます。

※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

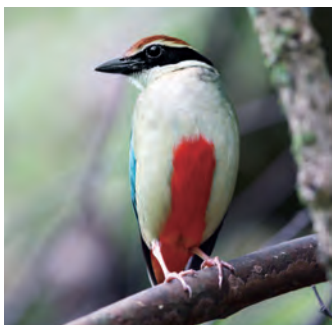


SGEC認証

SGEC (緑の循環認証会議)とは、日本独自の森林認証制度です。王子グループ国内社有林では分収林(土地所有が他者)を除きSGEC-FM認証を取得しています。また、COC事業体としては国内林業部門である王子木材緑化が認証を取得しています。SGECでは、2016年度にPEFC(各国・地域の森林認証基準を相互認証する国際団体)との相互認証を調印し、SGECは国際的評価を得ることとなり、海外市場に対しても認証木材として進出できることとなりました。

生物多様性保全の取り組み 国内外の王子の森林で取り組んでいます。

- 絶滅危惧種の魚類(イトウ)の保全(北海道 猿払山林) 猿払イトウ保全協会: <http://www.sarufutsu-icc.gr.jp/index.html>
- アポイ岳高山植物の保全(北海道 様似山林)
- ヤイロチョウの保護(高知県 木屋ヶ内山林)



公益社団法人生態系トラスト協会提供



当グループが毎年参加している日本最大級の環境展示会「エコプロ2016」ヤイロチョウに関する特別講演をする中村会長

ヤイロチョウは複数の体色を持つ体長20cmほどの渡り鳥です。とても珍しい小鳥で、高知県の県鳥および四万十町の町鳥に指定され、また環境省レッドリストでは絶滅危惧1B類に指定されています。

当協会は1994年の設立以来、現在までにナショナル・トラスト手法(全国の個人や団体からの募金や寄贈を受けて未来に向けて遺産となる土地を取得する活動)により、ヤイロチョウの恒久的な保護区として196haを四万十地区等に取得しております。2014年には『四万十ヤイロチョウの森・ネイチャーセンター』を大正町に設立し、同鳥の保護および地域の生態系保護活動を続けております。昨年2016年8月には、当協会の保護区に隣接している王子ホールディングスの社有林260haにおいて同社と“ヤイロチョウ保護協定”を締結しました。これからも未来に亘ってヤイロチョウが生息できるように、引き続き生態系保全活動を行っていくつもりです。

なお当協会の活動につきましてはホームページをご覧ください。

<http://www.d.pikara.ne.jp/ecotrust/>

公益社団法人 生態系トラスト協会 会長 中村滝男

■ 責任ある原材料調達

王子グループは、国連グローバル・コンパクトや「王子グループ企業行動憲章」「王子グループ環境憲章」の理念に基づいた「王子グループ・パートナーシップ調達方針」および「木材原料の調達指針」に従って原材料の安全性や合法性を確認し、環境・社会に配慮した責任ある原材料調達に努めています。

王子グループ・パートナーシップ調達方針

- ① 安定供給の確保
- ② 法令・社会規範の遵守と公正な取引
- ③ 環境への配慮
- ④ 社会への配慮
- ⑤ 社会とのコミュニケーション

● パルプ・木材原料の調達

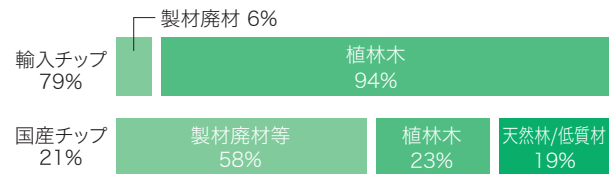
原材料の中でも適切な利用が求められている木材原料については、「木材原料の調達指針」を定めています。調達指針に従って、パルプを含めた木材原料を調達しています。

● 木材原料の調達指針

- ① 森林認証材の拡大
- ② 植林木の増量、拡大
- ③ 未利用材の有効活用
- ④ 調達における法令遵守、環境・社会への配慮等の確認
- ⑤ 情報公開(ウェブサイト)

https://www.ojiholdings.co.jp/sustainability/forest_recycling/view.html

● 王子グループの木材チップの調達構成



● トレーサビリティーの確認

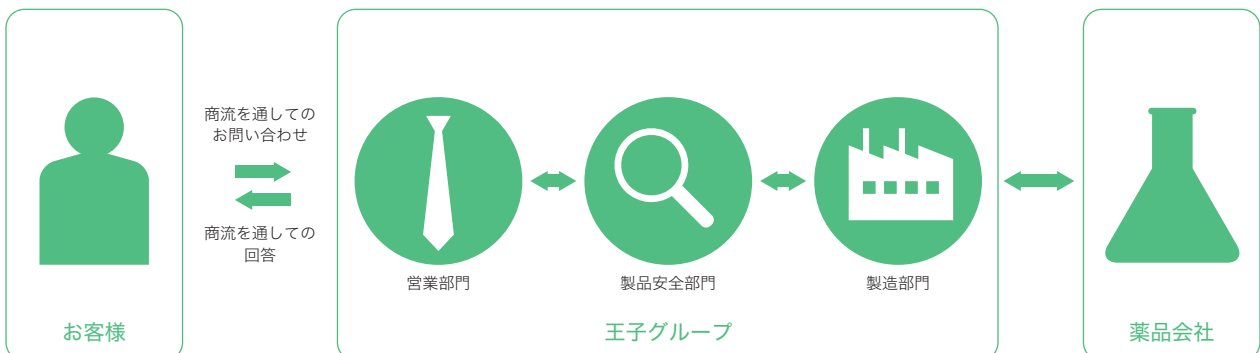
トレーサビリティーレポートにより、木材原料の出所に遡り、適切に管理された森林により産出されたものであることを確認しています。また林地・チップ加工、船積み現場を定期的に現地調査するとともに、行政やその関係者に違法伐採等の問題が起きていないか等のヒアリングも行っています。



QPFLにおけるFSC®FM 認証監査の様子
ライセンスコード:FSC®C016623

原材料の安全性確認

使用する原材料(薬品、資材等)は、使用開始前に、法規制、有害性、グリーン調達等の情報について、サプライチェーンを通じて入手し、安全性を確認し使用可否を判断します。そのため、法令に基づいた安全データシート(SDS)に加えて、SDSでは入手できない情報を補うために、王子グループ独自の調査票等を使用して審査することをグループのルールとして定めています。また、使用開始後も定期的に情報を入手することで継続的に安全性を確認しています。お客様からのお問い合わせには、それらに基づき適切に回答するように努めています。



王子グループでは、世界中に広がる拠点それぞれで、スポーツや文化の普及および発展、地域住民の健康増進などに関わる様々な活動・支援を行っています。

文化

藤原科学財団

日本の製紙王と言われ、私財を投じて藤原工業大学(現慶應義塾大学理工学部)を創設したこと等で知られる藤原銀次郎によって設立されたのが藤原科学財団です。日本の科学技術復興に寄与することを目的とする藤原科学財団では、今年で58回目となる「藤原賞」の贈呈、年に2回の「藤原セミナー」開催の支援を実施しています。藤原賞は日本の科学技術の発展に卓越した貢献をした方を顕彰する、歴史と権威ある賞として知られます。歴代受賞者からはノーベル賞受賞者も複数誕生しています。王子ホールディングスは、主に財政面から財団の支援を続けています。

ホームページ：<http://www.fujizai.or.jp/>



第58回藤原賞贈呈式(2017年6月16日学士会館)



磯貝明 教授
東京大学大学院
農学生命科学研究科



北川進 特別教授
京都大学高等研究院副院長、
物質-細胞統合システム拠点
拠点長

王子ホール

王子ホールディングス本社本館ビルの中にある315席の本格的かつアットホームな音楽ホール「王子ホール」では、多彩な主催公演と貸ホール事業を行っています。王子ホールは2017年10月に25周年を迎え、2018年1月より改修工事に入ります。10月25日のリニューアル・オープン後も、音楽文化の発展へますますの貢献を目指してまいります。

ホームページ：
<https://www.ojihall.jp/>



王子ホール 星野社長



2017年2月24日イザベル・ファウスト、
ジャン＝ギャン・ケラス&アレクサンドル・メルニコフ

スポーツ

王子硬式野球部

王子硬式野球部は王子製紙春日井工場を練習拠点として活動しており、2017年に60周年を迎えます。2016年度までに、社会人野球の主要大会である都市対抗野球大会の本選に15回、社会人野球日本選手権本大会に9回出場する等、豊富な実績を誇ります。2016年は日本選手権本大会でベスト4進出を果たしました。また少年野球大会の開催等、地域に根付いた活動を続けています。

ホームページ：<https://www.ojiholdings.co.jp/baseball/>



都市対抗野球大会

王子イーグルス

アイスホッケーチームの王子イーグルスは1926年に発足した歴史あるチームで、北海道苫小牧市の白鳥王子アイスアリーナをホームリンクとしています。3カ国8チームで闘うアジアリーグアイスホッケーに参加し、日々競技力の向上と競技の普及に努めています。

アジアリーグアイスホッケーホームページ：

<http://www.alhockey.jp>



2016年の全日本選手権で優勝を飾りました

地域医療

王子総合病院

古くは王子製紙苫小牧工場の厚生施設として開設された王子総合病院は、440床、22科を有し、高機能で良質な医療を効率的に地域に提供する地域基幹病院です。北海道苫小牧市から委託を受けた中央地域包括支援センターや附属看護専門学校、介護老人保健施設等との施設間で連携をとり、安心して安全な医療提供に努めています。

ホームページ：<http://www.ojihosp.or.jp/>



今年増床した外来化学療法室

次世代育成

王子の森自然学校

王子グループの工場・社有林等を活用した、子ども向けの自然体験型環境教育プログラム「王子の森自然学校」を公益社団法人日本環境教育フォーラムと協働で実施しています。自然観察や間伐体験といった森林に関連したプログラムに加え、製紙工場を見学することで「森、人、産業のつながり」を学ぶこのプロジェクトは、2017年で13回目を迎えました。

日本環境教育フォーラムの王子の森自然学校ページ：
<http://www.jeef.or.jp/activities/oji/>



北海道校でのツリークライミング

海外の取り組み

nepia 千のトイレプロジェクト

世界には、汚れた水とトイレの不備からおなかをこわし、脱水症状等で命を落としている子どもたちがいます。その事実に対し、2008年から毎年商品の売上の一部で、ユニセフによる東ティモールでのトイレづくりと衛生的な暮らし等の支援をサポートする「nepia 千のトイレプロジェクト」を立ち上げています。

ホームページ：<https://1000toilets.com/>



nepia 千のトイレプロジェクト

その他の国での活動

■ 中国に所在するグループ企業から従業員が集まり、黄土高原、内モンゴル等で環境植林活動を行っています。

■ 江蘇王子製紙有限公司が所在する中国・南通市において、南通市慈善会、南通市開発区慈善会と共同で「王子慈善教育基金」を設立し、現地の教育環境向上を支援しています。


■ 植林事業を行っているベトナムの地域社会で医師不在地域への医師団派遣等の活動を支援しています。



内モンゴルでの植林活動



王子慈善教育基金設立のセレモニー



ガバナンス

王子グループ情報

王子グループでは、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、継続的な強化に取り組んでいます。

基本的な考え方

王子グループでは、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、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を確保し、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、継続的な強化に努めていきます。

●これまでの主な取り組み

1999年 6月	執行役員制度の採用	取締役会における意思決定・監督機能の強化
2002年 6月	取締役の任期を1年に短縮	取締役の経営責任の明確化
2006年 6月	株式報酬型ストックオプションの導入	取締役の企業価値増大に対する意欲向上
2007年 6月	社外取締役の選任	経営監督の実効性と意思決定の透明性向上、経営視点拡大
2012年 10月	純粋持株会社移行 コーポレートガバナンス本部設置	意思決定の迅速化、事業ごとの経営責任の明確化 グループのリスク管理体制強化
2013年 6月	社外監査役の増員	監査体制の強化
2015年 11月	コーポレートガバナンスに関する基本方針の制定 指名委員会・報酬委員会の設置	グループとしての方針の明文化 指名・報酬決定の客観性・透明性向上
2016年 6月	業績連動型株式報酬制度の導入	取締役の業績向上、企業価値増大へのインセンティブの増大

●任意の諮問委員会の概要

	指名委員会	報酬委員会（取締役会の実効性評価を含む）
構成	会長、社長（委員長）、社外取締役全員 （2017年7月現在 計4名）	会長、社長（委員長）、社外取締役全員 （2017年7月現在 計4名）
協議事項	取締役・監査役の指名方針、グループ経営委員の選任方針 取締役・監査役の指名、グループ経営委員の選任 代表取締役社長の後継者計画	取締役・グループ経営委員の報酬体系および水準 取締役・グループ経営委員の考課 取締役会の実効性の分析・評価

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」および東証に提出している「コーポレートガバナンス報告書」は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に関する基本方針

<https://www.ojiholdings.co.jp/group/policy/governance.html>

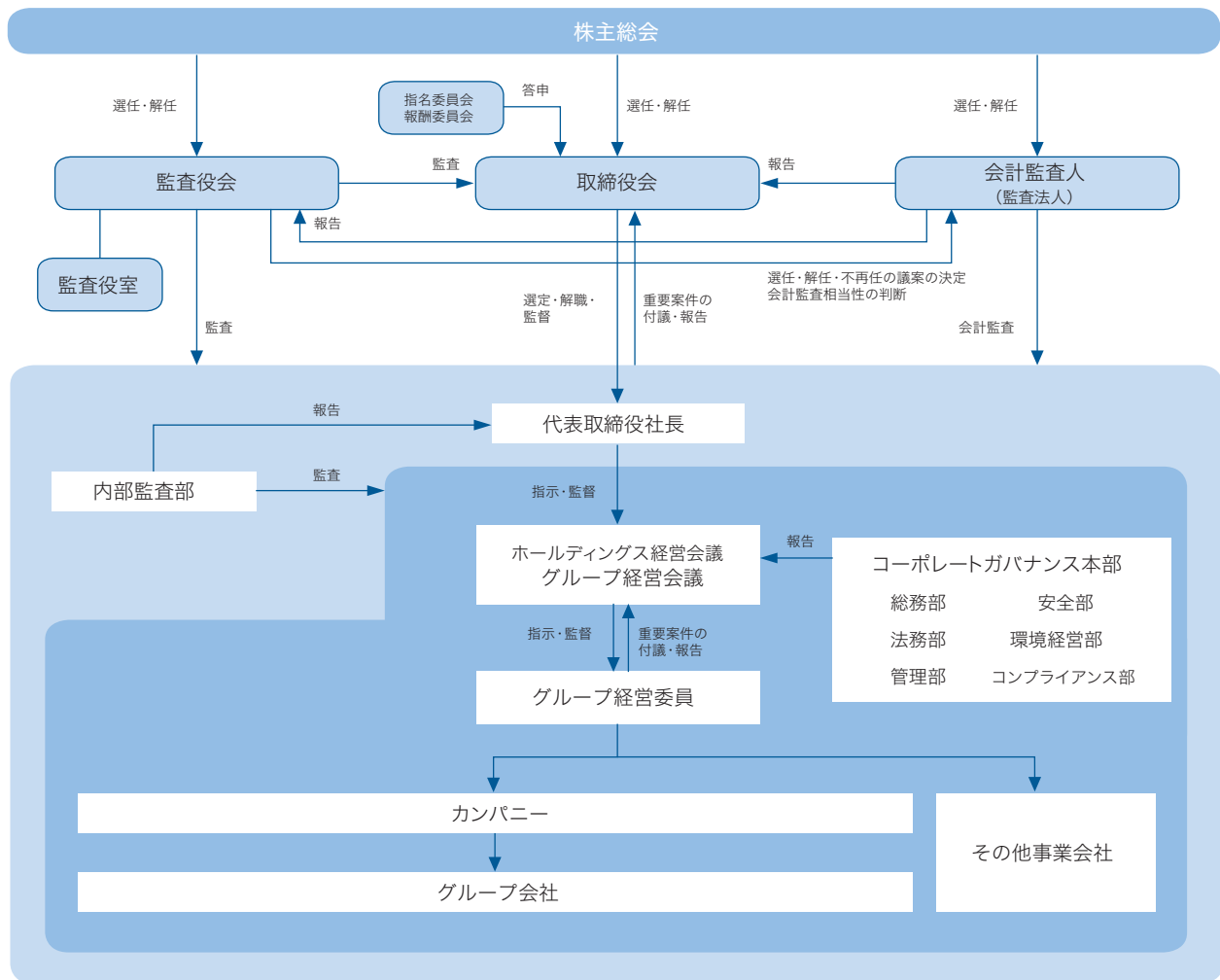
コーポレートガバナンス報告書

<https://www.ojiholdings.co.jp/ir/library/governance.html>

コーポレートガバナンス体制図

王子グループは2012年10月に純粋持株会社制に移行し、王子ホールディングスが純粋持株会社として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、事業単位的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。2015年には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。それぞれの決定について客観性や透明性の向上を図るとともに、報酬委員会では取締役会の実効性の分析と評価の審議も実施しています。



取締役報酬の決定方針および総額

取締役の報酬は(1)基本報酬、(2)短期的な業績に応じた報酬、(3)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ています。2016年6月より取締役の業績向上、企業価値増大へのインセンティブをより高めることを目的として、新たな業績連動型株式報酬制

度を導入し、業績連動分の比率を高めました。金額は報酬委員会の答申を受け、取締役会にて決定します。また、社外取締役は基本報酬のみとし、監査役の報酬については監査役の協議により決定しています。

●役員報酬等の総額(2016年度実績)

取締役	619百万円/13名	監査役	91百万円/5名
(うち社外取締役)	(30百万円/2名)	(うち社外監査役)	(31百万円/3名)

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では、2名の社外取締役と3名の社外監査役を選任しています。全員が取締役会および原則月2回実施しているコーポレートガバナンス本部管掌取締役による経営会議議題・取締役会付議予定案件に関する報告会に出席する他、社外取締役の2名は指名委員会、報酬委員会を構成しています。

独立社外取締役候補者について、高度な専門性と幅広い見識を持ち、経営と独立した立場で様々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、監査役も人格・見識に優れ高い専門性と豊富な経験を有する人物から選任しています。

社外役員の状況(2017年7月現在)

役職	氏名	略歴	出席状況(2016年度)	選任理由
取締役	奈良道博	1974年4月 弁護士登録 2014年6月 当社取締役	取締役会 13回/14回	弁護士としての豊富な経験と高度な専門性、高い見識
	寺坂信昭	1976年4月 通商産業省入省 2009年7月 原子力安全・保安院長 2011年8月 退官 2015年6月 当社取締役	取締役会 14回/14回	行政における豊富な経験と幅広い見識
監査役	桂誠	1971年4月 外務省入省 2004年7月 ラオス駐箚特命全権大使 2007年8月 フィリピン駐箚特命全権大使 2011年5月 退官 2013年6月 当社監査役	取締役会 14回/14回 監査役会 14回/14回	外交官としての豊富な経験と幅広い見識
	北田幹直	1976年4月 検事任官 2012年1月 大阪高等検察庁検事長 2014年1月 退官 2014年3月 弁護士登録 2014年6月 当社監査役	取締役会 13回/14回 監査役会 14回/14回	法曹界における豊富な経験と幅広い見識
	宮崎裕子	1979年4月 弁護士登録 2015年6月 当社監査役	取締役会 13回/14回 監査役会 14回/14回	弁護士としての豊富な経験と高度な専門性、高い見識



王子グループのコーポレートガバナンスの状況や企業価値向上に向けた課題について、独立役員である寺坂取締役に聞きました。

社外取締役 寺坂信昭
2015年6月より当社社外取締役

Q1 王子グループにどのような印象をお持ちですか？

王子グループの名称から、まず思い浮かんだのは、日本を代表する紙・パルプメーカーとして、基幹産業の一角を形成し、日本経済の飛躍を担ってきた伝統ある企業という印象です。しかし、それに捉われることなく、改革すべきは改革しながら経営し、競争力だけでなく包容力や温かみも大切にする企業文化の下、

よき伝統は生かしながら前進している企業集団です。経済社会環境が大きく変動する時代において、戦略眼を持って新分野や海外に展開するとともに、これまでの分野の充実、選択と集中を見据え、蓄積されてきた経営基盤を活用し、「領域をこえ 未来へ」従業員一丸となって取り組んでいます。

Q2 王子グループのコーポレートガバナンスをどのように評価されていますか？

環境基準、独禁法、下請法、不正競争防止法等の法令遵守はもちろんのこと、労働安全、働き方、製品品質、情報セキュリティ等の面と合わせた、いわゆるコンプライアンスの確保は、もしもこれを誤ると当社の社会的信頼を一気に失墜させることとなります。また、海外事業の拡大という戦略下、国際的活動におけるガバナンスも求められます。王子グループでは、各ステークホ

ルダーを意識しつつ、制度要求に自らの特性も加味して、自己満足、自己評価だけに終わらないコーポレートガバナンスの構築に積極的に取り組んでいます。「守りのガバナンス」にとどまることなく、志の高い、存在感ある企業への歩みを進めていく「攻めのガバナンス」へとつなげる意識が大切だと考えています。

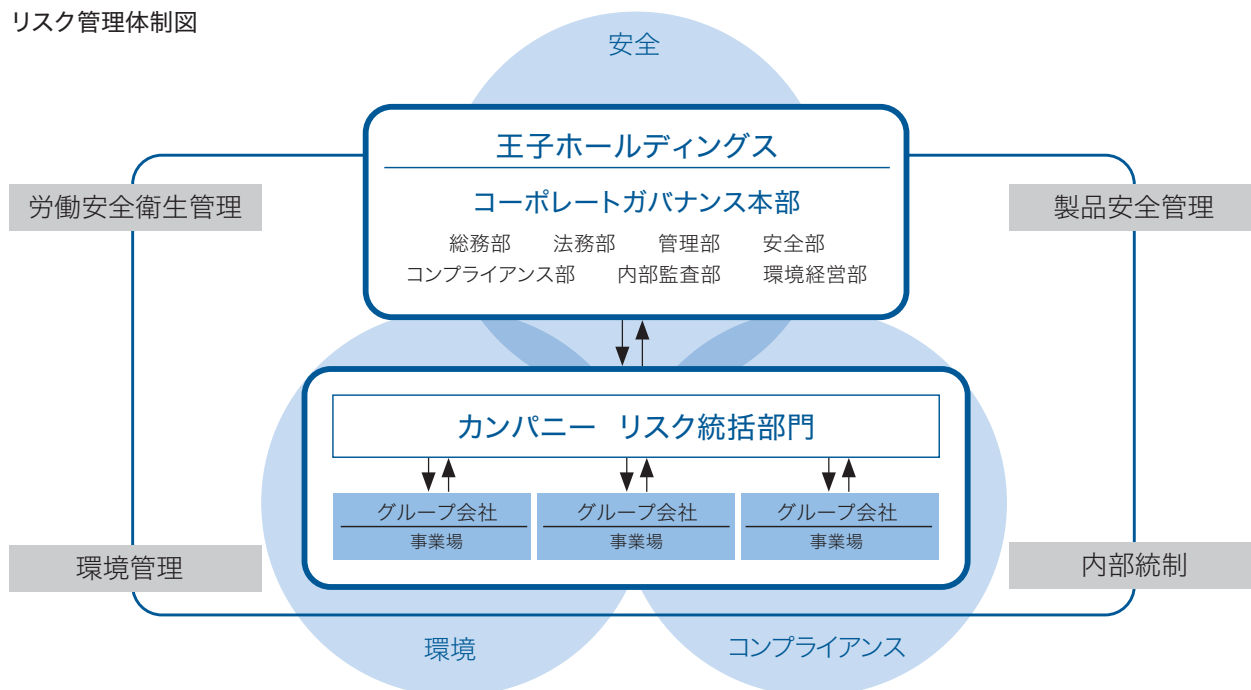
Q3 王子グループの企業価値向上への課題をどのようにお考えでしょうか？

世界のグローバル化の流れは一部に揺り戻しの動きもみられますが、基本は変わりません。ICT化に代表される技術革新の進展も、IoT、AI（人工知能）、ナノテク等止まるところを知りません。重要なことは、これらを企業価値向上の機会と捉えて、ステークホルダーの皆様方が求める価値は何かを常に意識しつつ、社会とともに歩む、存在感ある企業であり続けることです。そのためには、これまで培われてきた、ひと、もの、カネ、技術、情報

等の経営資源・経営基盤の活用を進め、企画力・計画力、製品力、販売力、交渉力等を強化し高度化を図っていく、着実かつ不断の努力が必要です。王子グループの方向性は、「革新的価値の創造」「未来と世界への貢献」そして「環境・社会との共生」という経営理念や経営戦略として明確に示されています。CSRという社会貢献活動も意識し、大きな組織の強みを発揮した、柔軟で強靱な企業グループに向かうことを期待しています。

王子グループでは、王子ホールディングスのコーポレートガバナンス本部において、グループ全体の共通リスクを一元的に管理し、対応する体制を整えています。事業展開地域が急速に広がる中で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確保します。

リスク管理体制図



環境管理・製品安全管理

王子ホールディングスの環境経営部が各社・各事業場と連携した管理・監査を実施し、環境事故や製造物責任事故、その他法令違反のリスクを低減しています。

安全衛生管理

安全部を中心に「安全絶対優先」の風土を醸成し、従業員それぞれの安全ルール遵守と、設備の不安全箇所撲滅の両面からゼロ災害達成に向けた取り組みを実施しています。

コンプライアンス

グループのグローバル化が進む中で国際的な基準を確実に遵守するため、「コンプラニュース」「グローバルコンプライアンスニュース」で全役職員の意識向上を図っています。

事業継続マネジメント

自然災害や感染症、事故等の事業中断リスクに対して、事業継続計画の策定および計画に基づく定期的な訓練を実施しています。大規模地震対応訓練、災害対策本部設置訓練、本社機能移転訓練、主要業務移管訓練等を通して、継続的に危機対応体制の改善を図っています。

取締役



進藤 清貴
代表取締役会長
会長グループ経営委員



矢嶋 進
代表取締役社長
社長グループ経営委員
グループCEO



渡 良司
代表取締役副社長
副社長グループ経営委員
産業資材カンパニープレジデント兼
生活消費財カンパニープレジデント



淵上 一雄
代表取締役副社長
副社長グループ経営委員
機能材カンパニープレジデント



青山 秀彦
取締役
専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
王子製紙(株)社長



小関 良樹
取締役
常務グループ経営委員
産業資材カンパニーバイスプレジデント
王子マテリア(株)社長



武田 芳明
取締役
常務グループ経営委員
コーポレートガバナンス本部長
王子マネジメントオフィス(株)社長



藤原 省二
取締役
常務グループ経営委員
機能材カンパニーバイスプレジデント
王子エフテックス(株)社長



加来 正年
取締役
常務グループ経営委員
コーポレートガバナンス本部副本部長
イノベーション推進本部分掌
王子エンジニアリング(株)社長



木坂 隆一
取締役
常務グループ経営委員
コーポレートガバナンス本部副本部長



鎌田 和彦

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



磯野 裕之

取締役
 常務グループ経営委員
 王子オセアニアマネジメント㈱会長
 Oji Fibre Solutions会長



奈良 道博

社外取締役



寺坂 信昭

社外取締役

監査役



緒方 元一

監査役



山下 富弘

監査役



桂 誠

社外監査役



北田 幹直

社外監査役



宮崎裕子

社外監査役

産業資材事業

国名	社名	事業内容	議決権(持分)比率	資本金(百万円)
日本(国内)	◇ 王子産業資材マネジメント(株)	産業資材カンパニー統括・各種デザイン	100.00%	10
	◇ 王子マテリア(株)	段ボール原紙・白板紙・包装用紙	100.00%	600
	◇ 王子コンテナ(株)	段ボール	100.00%	10,000
	◇ 森紙業(株)	段ボール・紙器	100.00%	310
	◇ 王子インターパック(株)	梱包材	100.00%	213
	◇ 王子パッケージング(株)	紙器	100.00%	1,500
	◇ 王子製袋(株)	重包装袋	55.00%	1,299
	◇ 王子アドバ(株)	包装資材	100.00%	96
	持 (株)岡山製紙	板紙・段ボール	46.22%	821
マレーシア	◇ Oji Asia Packaging Sdn. Bhd.	地域統括	100.00%	348 百万MYR
マレーシア	◇ GSPP Holdings Sdn.Bhd. *	段ボール原紙・段ボール	75.00%	255 百万MYR
マレーシア	◇ Harta Packaging Industries Sdn. Bhd.	段ボール	100.00%	18 百万MYR
ベトナム	◇ Ojitex (Vietnam) Co., Ltd.	段ボール	100.00%	15 百万USD
タイ	◇ S.Pack & Print Public Co., Ltd.	紙器・段ボール	75.72%	300 百万THB
中国	◇ 蘇州王子包装有限公司	重包装資材・段ボール	100.00%	32 百万CNY
中国	◇ 王子包装(上海)有限公司	重・軽包装紙袋	100.00%	54 百万CNY

※2017年8月に社名変更

生活消費財事業

国名	社名	事業内容	議決権(持分)比率	資本金(百万円)
日本(国内)	◇ 王子ネピア(株)	家庭紙・紙おむつ	100.00%	350
マレーシア	◇ People & Grit (M) Sdn. Bhd.	紙おむつ	80.00%	2 百万MYR
マレーシア	◇ Oji Asia Household Product Sdn. Bhd.	紙おむつ	100.00%	24 百万MYR

機能材事業

国名	社名	事業内容	議決権(持分)比率	資本金(百万円)
日本(国内)	◇ (株)王子機能材事業推進センター	機能材カンパニー統括	100.00%	10
	◇ 王子エフテックス(株)	特殊紙・機能紙・フィルム	100.00%	350
	◇ 王子イメージングメディア(株)	感熱紙	100.00%	350
	◇ 王子キノクロス(株)	不織布	100.00%	353
	◇ 王子タック(株)	粘着製品	100.00%	1,550
	◇ 新タック化成(株)	粘着製品	100.00%	310
	◇ シノムラ化学工業(株)	剥離紙	60.00%	40
	◇ (株)チューエツ	印刷業	100.00%	90
ブラジル	◇ Oji Papéis Especiais Ltda.	感熱紙	100.00%	409 百万BRL
アメリカ	◇ Kanzaki Specialty Papers, Inc.	感熱紙	100.00%	34 百万USD
ドイツ	◇ Kanzan Spezialpapiere GmbH	感熱紙	94.74%	25 百万EUR
タイ	◇ Oji Paper (Thailand) Ltd.	ノーカーボン紙・感熱紙	100.00%	1,340 百万THB
タイ	◇ Oji Label (Thailand) Ltd.	粘着製品	85.00%	164 百万THB
マレーシア	◇ Hyper-Region Labels Sdn. Bhd.	ラベル印刷・加工	60.00%	1 百万MYR
中国	◇ 王子奇能紙業(上海)有限公司	不織布・感熱紙	100.00%	140 百万CNY

経営戦略	事業戦略	ピックアップ	ガバナンス	王子グループ情報
------	------	--------	-------	----------

資源環境ビジネス

国名	社名	事業内容	議決権(持分)比率	資本金(百万円)
日本(国内)	◇ 王子グリーンリソース(株)	資源環境ビジネスカンパニー統括・木材・植林・パルプ・エネルギー	100.00%	350
	◇ 王子木材緑化(株)	木材事業	100.00%	288
	◇ 日伯紙パルプ資源開発(株)	パルプの輸出入・売買	55.51%	61,788
	◇ 王子コーンスターチ(株)	澱粉	60.00%	1,000
	◇ 王子グリーンエナジー日南(株)	バイオマス発電	100.00%	10
	◇ 王子グリーンエナジー江別(株)	バイオマス発電	100.00%	65
ブラジル	◇ Celulose Nipo-Brasileira S.A.	植林・パルプ・木材	55.51%	257 百万USD
ニュージーランド	◇ Pan Pac Forest Products Ltd.	植林・パルプ・木材	100.00%	126 百万NZD
中国	持 惠州南油林業経済発展有限公司	植林	30.00%	170 百万CNY

印刷情報メディア事業

国名	社名	事業内容	議決権(持分)比率	資本金(百万円)
日本(国内)	◇ 王子製紙(株)	パルプ・新聞用紙・印刷情報用紙	100.00%	350
中国	◇ 江蘇王子製紙有限公司	パルプ・塗工紙・上質紙	90.00%	911 百万USD

その他事業・シェアードサービス会社等

国名	社名	事業内容	議決権(持分)比率	資本金(百万円)
日本(国内)	◇ 王子マネジメントオフィス(株)	グループ経営支援	100.00%	10
	◇ 王子オセアニアマネジメント(株)	持株会社	60.00%	37,090
	◇ 旭洋紙パルプ(株)	卸売業	90.00%	1,300
	◇ (株)ギンポーバック	プラスチック容器	90.00%	360
	◇ 王子不動産(株)	不動産事業	100.00%	650
	◇ (株)ホテルニュー王子	ホテル業・機内食搭載	100.00%	100
	◇ 王子物流(株)	物流事業	100.00%	1,434
	◇ 王子エンジニアリング(株)	エンジニアリング	100.00%	800
	持 中越パルプ工業(株)	紙パルプ事業等	20.84%	18,864
	持 国際紙パルプ商事(株)	卸売業	20.70%	3,442
マレーシア	◇ Oji Asia Management Sdn. Bhd.	地域統括	100.00%	31 百万MYR
ニュージーランド	◇ Oji Fibre Solutions (NZ) Limited	パルプ・板紙・パッケージング事業	60.00%	728 百万NZD

◇：連結子会社 持：持分法適用関連会社

会社概要

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	矢嶋 進
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(23,245,925株)
株主数	63,837名
連結従業員数	35,392名

株式情報

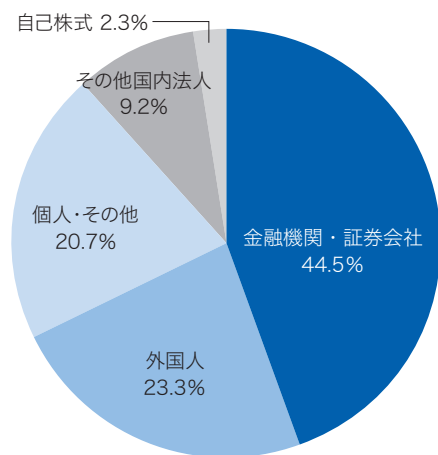
上場証券取引所	東京
証券コード	3861
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉町二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
フリーダイヤル	0120-782-031

大株主の状況

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)	64,667	6.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	49,616	5.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	35,415	3.6%
株式会社三井住友銀行	31,668	3.2%
日本生命保険相互会社	25,658	2.6%
王子グループ従業員持株会	22,315	2.3%
株式会社みずほ銀行	21,636	2.2%
農林中央金庫	16,654	1.7%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	16,542	1.7%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	15,040	1.5%

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別持株比率



編集方針

王子グループレポートは、財務情報と非財務情報を簡潔にまとめ、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的として作成しています。より詳細な情報をウェブサイトに掲載しておりますので、ぜひご覧ください。

本レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

■王子ホールディングス ウェブサイト

トップページ

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

投資家情報

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

有価証券報告書

<https://www.ojiholdings.co.jp/ir/library/security.html>

環境・社会

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



■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197社、持分法適用会社21社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。

■報告対象期間

2016年4月1日から2017年3月31日

ただし、数値データ以外の記事等については、2017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

本レポート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である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。実際の実績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

■本文には森林認証紙を使用しています

本冊子には、当社グループの王子製紙が製造する「OKトップコートマットN エコフォレスト」を使用しています。

(表紙: 157.0g/m²、本文: 104.7g/m²)。「エコフォレスト」シリーズは、適切に管理された森林からの資源を利用した、FSC[®]森林認証取得用紙(王子製紙ライセンスコード: FSC[®]CO14119)です。FSC[®]森林認証制度についての詳細はP.43をご覧ください。

