

領域をこえ 未来へ



王子グループ レポート **2016**



※王子グループでは国内社有林で生息しているヤイロチョウの保護活動に協力しています。(公益社団法人生態系トラスト協会提供)

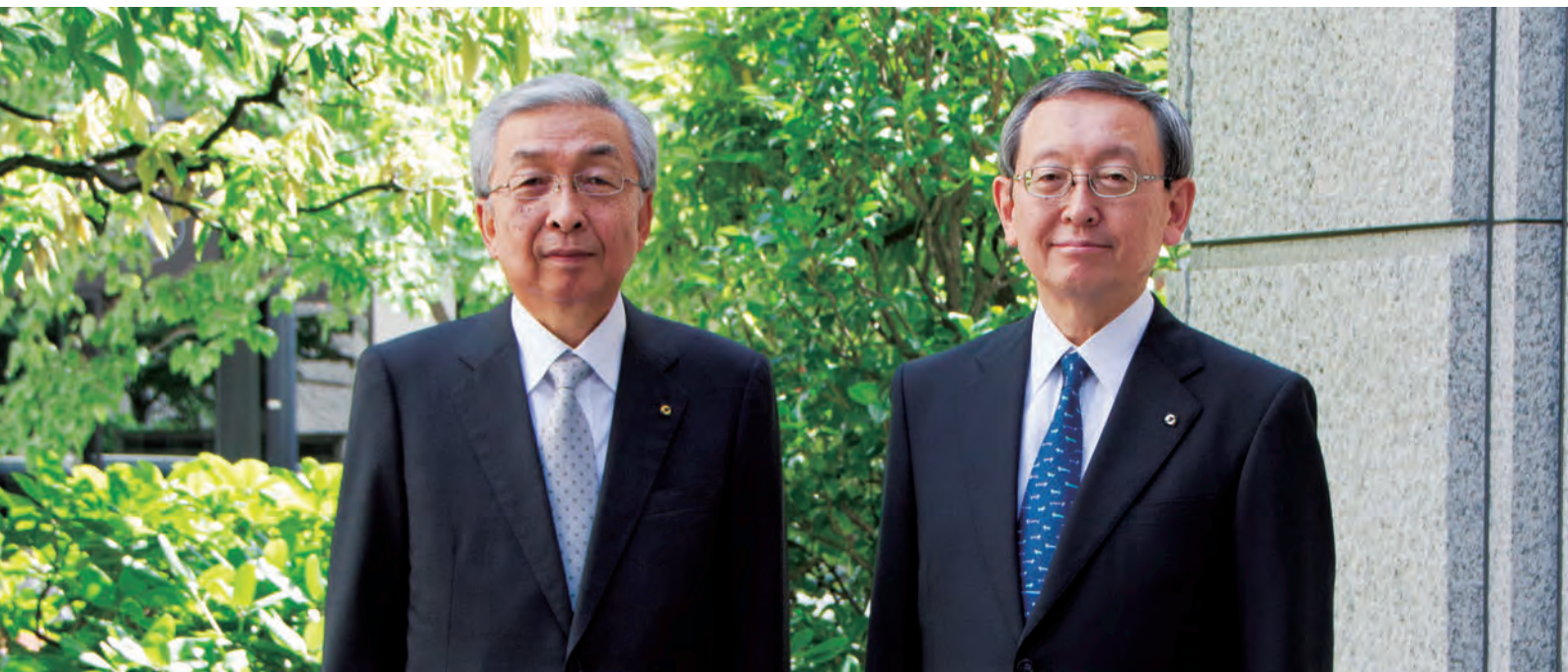
ごあいさつ

王子グループは大きく変化する事業環境の中、
今後も力強く成長を続けるために、
「領域をこえ 未来へ」をスローガンに掲げ、
既存概念の枠にとらわれない新たな価値の創造と、
国の枠を超えたグローバル展開を
さらに加速していきます。

新たな価値の創造を通じて
未来と世界の発展に寄与し、
地球環境の保全にも継続して取り組むことで
持続可能な社会の実現に貢献すると同時に、
企業としての持続的な成長、
中長期的な企業価値の向上を
図っていく所存です。

株主の方々をはじめ
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 代表取締役社長
進藤 清貴 矢嶋 進

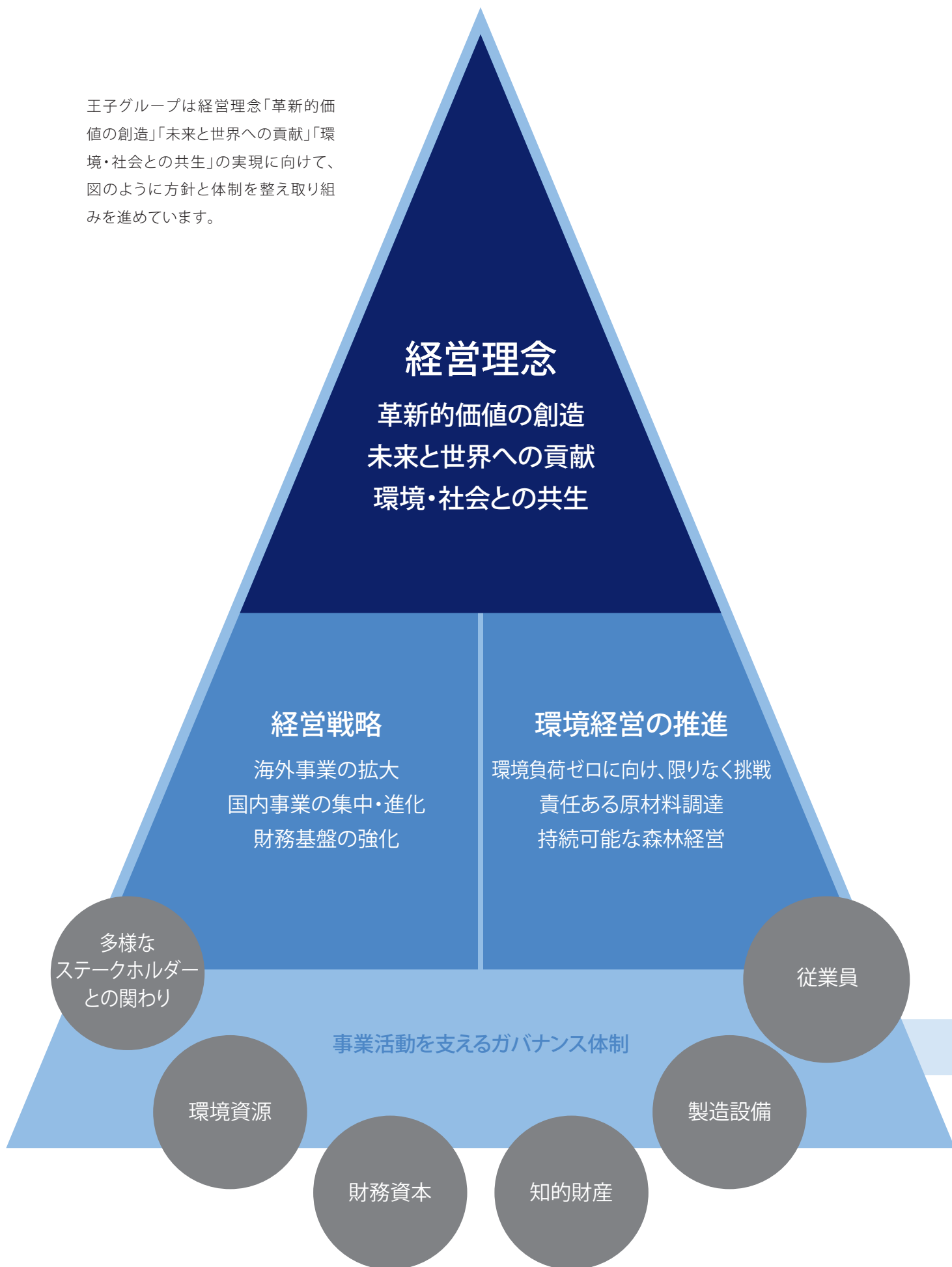


CONTENTS

経営戦略	■ 王子グループの価値創造モデル	02	
	■ at a Glance	04	
	■ 財務・非財務ハイライト	06	
	■ 社長メッセージ	08	
事業戦略	■ 事業概況		
	産業資材事業	15	
	生活消費財事業	18	
	機能材事業	20	
	資源環境ビジネス	23	
	印刷情報メディア事業	27	
その他事業	28		
ピックアップ	■ 研究開発	30	
	■ ダイバーシティの推進	35	
	■ 環境経営	38	
	■ 責任ある原材料調達	43	
ガバナンス	■ コーポレートガバナンス	45	
	■ 社外役員メッセージ	48	
	■ リスク管理体制	49	
王子グループ情報	■ 取締役／監査役	50	
	■ 社会活動	52	
	■ 主要関係会社一覧	54	
	■ 会社情報／株式情報	56	



王子グループは経営理念「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」の実現に向けて、図のように方針と体制を整え取り組みを進めています。



アウトプット

	2015年度 実績	2016年度 見通し	2018年度 目標	将来 目標
売上高	1兆4,336億円	1兆4,300億円	1兆7,000億円	
海外売上高比率	27.8%	25.6%	35%	50%
営業利益	737億円	720億円	1,000億円	
有利子負債残高	7,777億円	7,500億円	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

生活産業資材



機能材

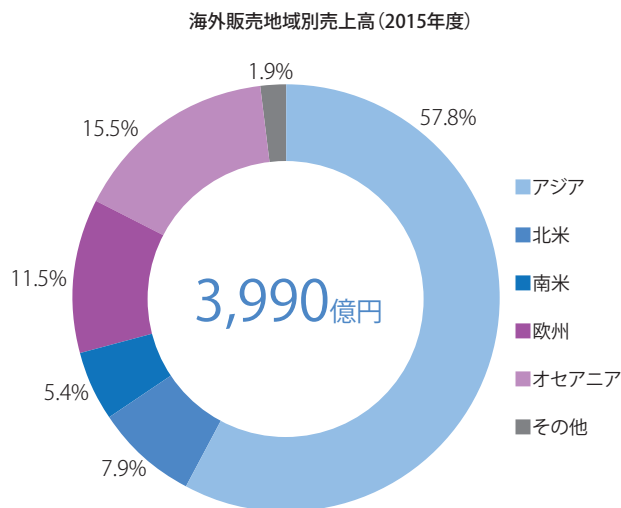
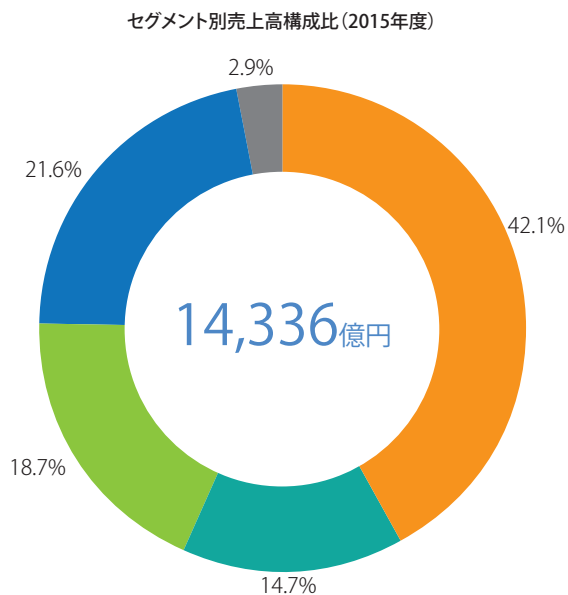


資源環境ビジネス



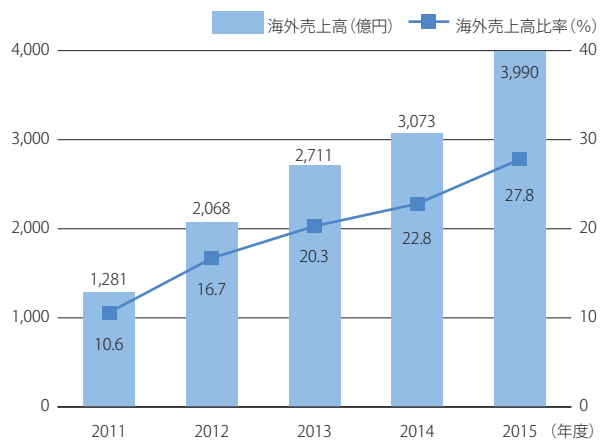
印刷情報メディア





セグメント	売上高
●生活産業資材	6,038億円
●機能材	2,110億円
●資源環境ビジネス	2,677億円
●印刷情報メディア	3,094億円
●その他	417億円

■海外売上高・海外売上高比率



生活産業資材事業

ティッシュから段ボール等のパッケージングまで、日々の生活に密着した製品群。

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

特殊加工の紙から粘着シートまで、各種素材を原料とするシートが主力の製品群。

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

森林から供給される資源を主原料に、木材加工品から製紙原料、木質バイオマス燃料等を使った電力事業まで。

主要事業

- ・木材
- ・植林
- ・パルプ
- ・エネルギー



■ 印刷情報メディア事業

本や新聞、雑誌等の印刷文化を支える“紙”を生産。

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

設備の保守点検から輸送、卸売まで、グループの総合力を支える様々なサービスを提供。

主要事業

- ・卸売事業
- ・エンジニアリング
- ・輸送サービス
- ・住宅開発、賃貸
- ・ホテル事業

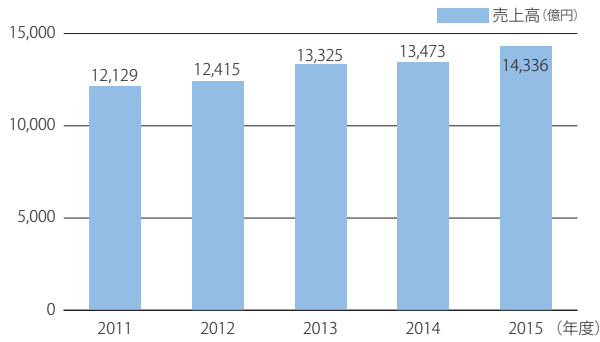


財務ハイライト		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	(億円)	12,129	12,415	13,325	13,473	14,336
営業利益	(億円)	538	524	620	467	737
経常利益	(億円)	484	546	704	530	624
親会社株主に帰属する当期純利益	(億円)	222	256	338	173	153
一株当たり純利益	(円)	22.46	25.93	34.22	17.55	15.44
一株当たり純資産	(円)	454.20	511.95	581.69	666.40	600.34
一株当たり配当金	(円)	10	10	10	10	10
総資産	(億円)	16,350	18,313	19,157	21,641	19,349
純資産	(億円)	4,633	5,791	6,704	8,014	7,309
有利子負債残高	(億円)	7,847	8,311	7,985	8,626	7,777
自己資本比率	(%)	27.4	27.6	30.0	30.4	30.7
自己資本利益率	(%)	5.0	5.4	6.3	2.8	2.4
設備投資額	(億円)	547	701	767	800	500
減価償却費	(億円)	760	721	733	708	786
研究開発費	(億円)	91	95	109	105	97
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	1,195	1,054	1,093	909	1,281
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	▲ 812	▲ 762	▲ 672	▲ 1,655	▲ 433
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	▲ 289	▲ 207	▲ 520	774	▲ 898

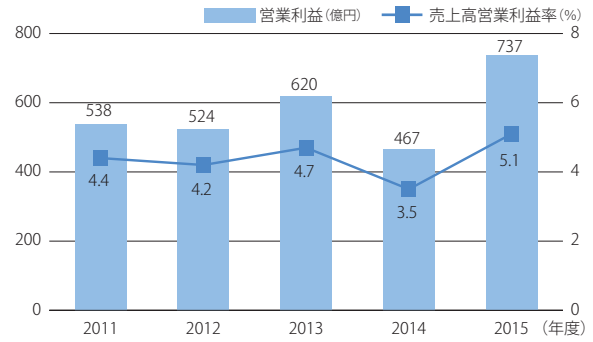
非財務ハイライト		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
従業員数	合計 (人)	24,683	27,360	31,072	33,668	33,605
	海外 (人)	7,070	9,886	13,727	16,665	16,760
労働災害度数率※1		0.91	0.75	0.80	0.66	0.77
温室効果ガス排出量※2	国内 (千換算CO ₂ t)	6,089	6,053	6,184	6,002	6,217
	海外 (千換算CO ₂ t)	982	1,021	1,027	1,648	1,517
エネルギー使用量 (原油量換算)	国内 (千kL)	3,527	3,382	3,443	3,364	3,385
	海外 (千kL)	646	1,225	1,310	2,176	2,221
廃棄物発生量※2	国内 (千t)	1,539	1,490	1,519	1,544	1,517
	海外 (千t)	230	856	835	1,176	1,202

※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 関連内容は環境経営P.39に記載

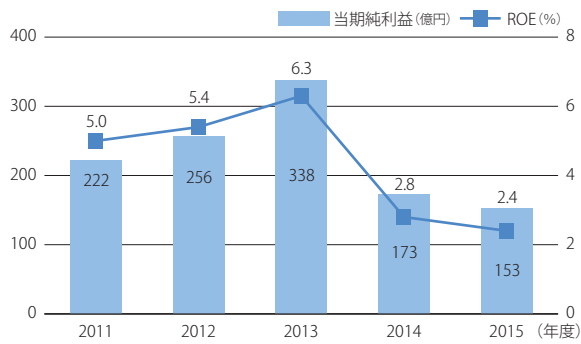
■売上高



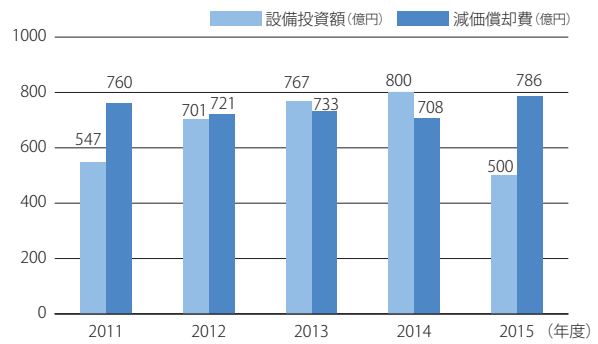
■営業利益・売上高営業利益率



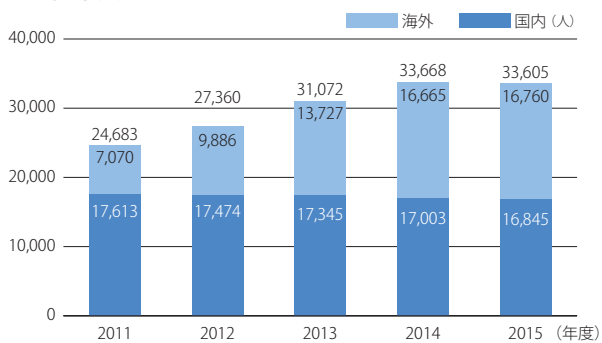
■親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



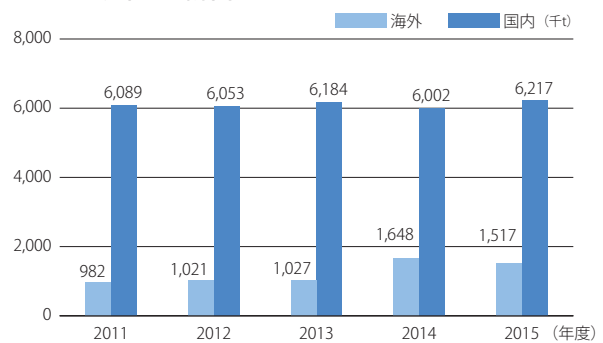
■設備投資額・減価償却費



■従業員数



■温室効果ガス排出量

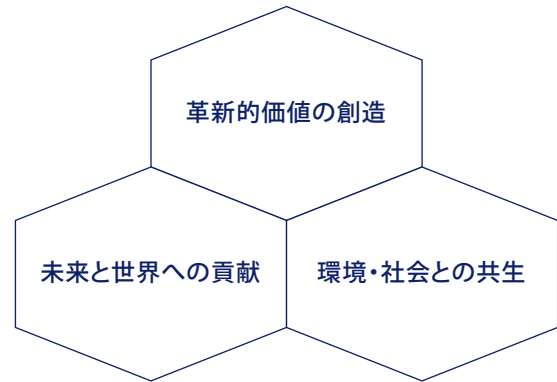




代表取締役社長
グループ共同CEO
矢嶋 進

王子グループについて(経営理念等)

王子グループは、多様な事業を抱え、海外売上高比率が25%を超えるグローバル企業へと成長しました。そんな我々が掲げる経営理念が、「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」です。近年の経営環境は大きくかつ急速に変化しています。変わり続ける時代のニーズを充足し、新しい未来を支えるモノづくりを。そして持続可能な社会の発展を目指して、王子グループは進み続けます。



2015年度の振り返りと2016年度の見通し

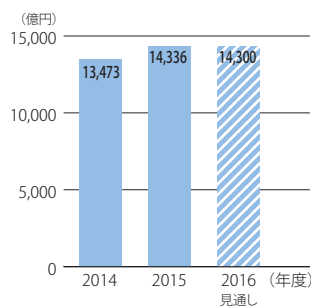
2015年度は海外事業とコストダウンが寄与して増益。

2016年度は市況を厳しく想定するも前年度比横ばいを見込んでいます。

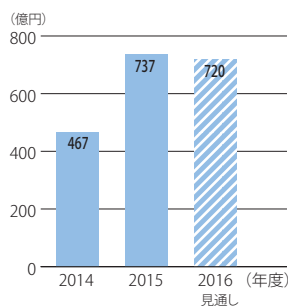
2015年度の連結売上高は、1兆4,336億円と前期に比べて6%の増収となりました。また、Oji Fibre Solutionsが年度を通して連結されたこと、ブラジルの子会社が販売するパルプ価格が安定していたことなどから、海外売上高比率は27.8%と2014年度の22.8%から大きく成長しました。営業利益については、一部原燃料価格の上昇によるコスト増等のマイナス要因はありましたが、積極的な海外展開とコストダウン等が寄与し、前期に比べて58%増益の737億円となりました。経常利益は円安による影響を受けるも18%増益の624億円、親会社株主に

帰属する純利益は中国子会社の減損等により12%減益の153億円となっています。2016年度については、2015年末からのパルプ価格下落を受け、パルプ市況をリーマンショック後の不況期レベルの底値と見込んでいることから、資源環境ビジネスセグメントにおける減収減益を想定しています。その上で、継続的なコストダウン、為替変動による原燃料価格差等により、連結全体ではほぼ前年並みの売上高1兆4,300億円、営業利益720億円、経常利益620億円、純利益については前年度比約150%増となる380億円を確保する計画です。

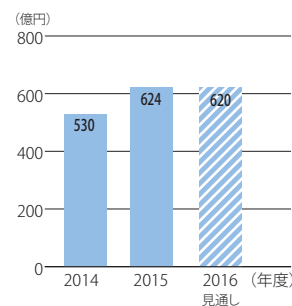
■売上高



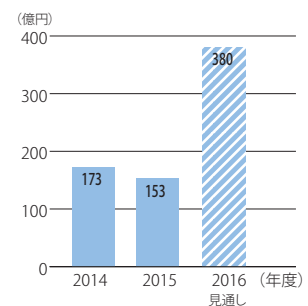
■営業利益



■経常利益



■親会社株主に帰属する純利益



王子グループを取り巻く事業環境

日本国内の需要は成熟、海外の成長市場に可能性とリスクが。

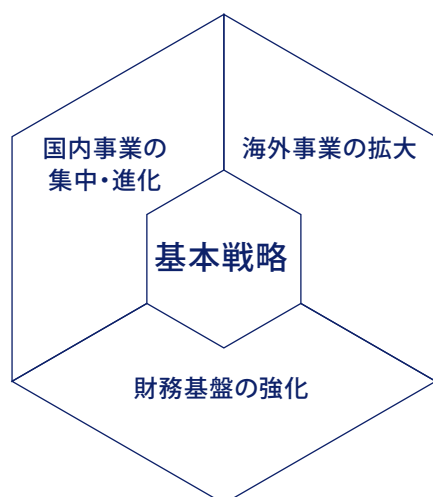
当社グループを取り巻く事業環境の現状について、特に、新聞用紙や出版・印刷用紙を扱う印刷情報メディア事業は、日本国内の人口減少のみならずICT化の進行による需要構造の変化も加わって、成長国・新興国と言われている地域ですら今後の市場の伸びが期待できない状況にあります。一方で、経済発展に合わせて需要が拡大していく消費財市場、商品の流通に合わせて需要が生まれる段ボール市場など、世界を見渡せば成長の芽が見つかります。

海外事業拠点が増え、海外売上高比率が30%に近づいた今、ブラジルリアル、ニュージーランドドル、マレーシアリングgitなど、様々な通貨が絡み合い、業績に影響を与えるようになりました。また、海外事業の拡大には、為替リスクだけでなくカントリーリスクも伴います。地域ごとに統括会社を置き、現地の情報収集を密に行う体制を構築していますが、政治や経済の安定性、市場の拡大可能性を見極めながら海外進出を進めることが重要だと考えています。

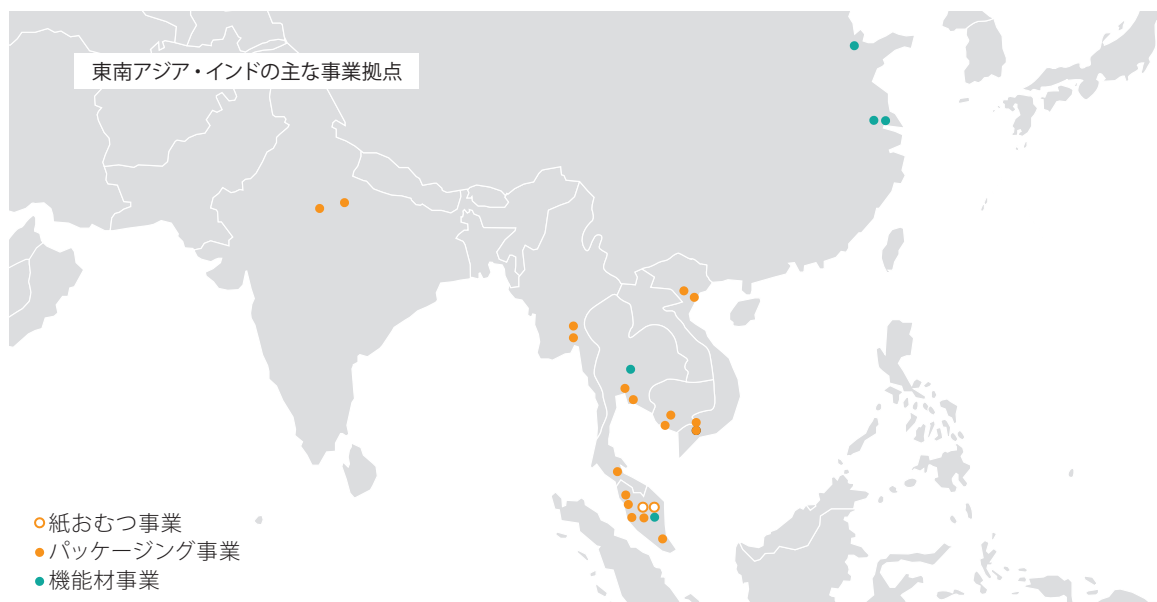
経営戦略(2016-2018年度中期経営計画)

2015年度に設定した「2016－2018年度中期経営計画」に沿って、事業の拡大と集中を進めます。

昨年、2018年度を最終年度とする3ヶ年のグループ経営計画を策定しました。2018年度の経営数値目標には、連結営業利益1,000億円、海外売上高35%、有利子負債残高7,000億円、ROE8%を掲げています。この目標達成のための3つのグループ基本戦略が「海外事業の拡大」「国内事業の集中・進化」、そして土台となる「財務基盤の強化」です。



基本戦略の1つ目は「海外事業の拡大」です。日本国外に所在する拠点で生み出される営業利益は、連結全体の30%を優に超えてきています。現地の経済成長可能性やグループの強みを発揮できる分野を見極めて進出することで、相対的に高い利益率を獲得しています。3ヶ年計画の中でも、需要増に合わせた既存拠点の設備増強、M&Aによる新規拠点の獲得、さらには海外進出が手薄な事業の新規展開といった様々な方向から海外事業の拡大を進めます。特に重視している地域としては、インドを含めた東南アジア地域が挙げられます。パッケージング分野では、2010年にマレーシアの拠点をM&Aによって獲得して以降、拠点数を大幅に増やしており、直近にもインド(Oji Interpack India)とベトナム(Ojitex Vietnam)で段ボール新工場が稼働し、マレーシアでは段ボール製造会社(Dazun Paper Industrial Company)を買収しました。拠点の拡大に伴い、現地マネジメント層や技術人材も充実し、新規拠点の立ち上げや新規M&Aを支える体制ができてきています。フィリピン等の未進出国への事業展開も検討しています。マレーシアでは、既にパッケージング事業の拠点を10ヶ所構えており、土地勘を活かして事業展開分野を広げてい



るところです。2015年から紙おむつ事業の展開を開始していますが、M&Aで獲得した拠点 (People & Grit)、2016年4月に営業生産を開始した新工場 (Oji Asia Household Product) の2ヶ所で生産を行っています。マレーシアを東南アジア地域全体への輸出拠点とすることを計画しています。また、パッケージング事業との連携効果が期待できる機能材の加工・印刷分野の取り組みも進めています。2016年度に入り、ラベル印刷会社 (Hyper-Region Labels) の買収を完了し、感熱紙・ノーカーボン紙加工・印刷会社 (Tele-Paper) の買収を予定しています。既存拠点を最大限に生かしながら、進出地域と事業分野を広げていきたいと考えています。東南アジア以外の地域、オセアニアやブラジルでも事業基盤強化につながる増強投資を進めています。

一方の日本国内については、「国内事業の集中・進化」を継続し、キャッシュフローを生み出す事業基盤の確保を念頭に置いています。既存の事業の集約化・効率化を進めることはもちろんのこと、当社グループが培ってきた技術やノウハウを展開・発展させていくことを重視しています。2つ例を挙げますと、まず自家発電設備や燃料調達のノウハウを活用できるエネルギー事業、そして世界最薄クラスの高性能コンデンサ用フィルムの開発に成功しさらなる薄さを追及するフィルム事業がありま

す。また、将来の事業化につながる研究開発として、セルロースナノファイバーを中心に早期の製品化に取り組んでいます。

そして基本戦略の3つ目は、それぞれの事業および事業展開を支える「財務基盤の強化」です。収益に貢献する成長事業の拡大を後押しするため、既存分野への投資抑制や資本構成の見直しを行い、効率的投資分野へのポートフォリオ転換を図ります。成長分野へ投資を集中させると同時に、株主の皆様への安定配当を確保し、グループの有利子負債残高を2015年度末の7,777億円から2018年度末に7,000億円まで削減する計画です。併せて、不動産や保有意義の薄れた持株株式等、遊休資産の売却による資金化も推進しています。

以上のグループ経営戦略を推進するための原動力は、何といても人材です。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が、企業の競争力向上につながります。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、制度面から必要な改革を進めるとともに、すべての王子グループ構成員のさらなる意識改革に取り組みます。中でも女性活躍推進などの「ダイバーシティ推進」、効率的な仕事のやり方を追求する「働き方改革」を重要な柱としています。

コーポレートガバナンス体制

経営上の最重要課題であるコーポレートガバナンスの充実に努めます。

現政権が成長戦略の一環としてコーポレートガバナンスの強化を打ち出していることから分かるように、コーポレートガバナンスは競争力や企業価値の向上に大きく影響を与えます。2015年には制度上の大きな動きとして、改正会社法の施行と「コーポレートガバナンス・コード」の適用開始がありました。当社グループでは、コーポレートガバナンスの充実に経営上の最重要課題と位置付け、これまで継続的な強化に取り組んできました。社外取締役制度は2007年から導入しており、経営監督の実効性と意思決定の透明性向上、経営視点の拡大を図っています。現在は、取締役13名中2名、監査役5名中3名を社外役員としています。また、コーポレートガバナンス・コードの適用を機に、取締役

の指名・報酬決定の客観性、透明性を高めるため、任意の諮問委員会として指名委員会および報酬委員会を設置するとともに、新たに制定した「コーポレートガバナンスに関する基本方針」にグループとしての方針や取締役会の役割等を明文化しました。さらに、2016年には、取締役の報酬制度の一部を構成していた「株式報酬型ストックオプション」に代わり、より業績に連動した「業績連動型株式報酬制度」を導入することを決定しました。取締役が株価の変動リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値への貢献意識をより高めていく所存です。今後も最適なガバナンス体制と実効性の高い仕組みを常に追求し、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

リスク管理体制「安全・環境・コンプライアンス」

世界中の従業員一人ひとりに「安全・環境・コンプライアンスが最優先」という意識を根付かせます。

当社グループでは、「安全・環境・コンプライアンス」は企業存続の根幹である、と強く認識しています。常に高い倫理観をもって企業活動を実践するよう、グループ内で周知を繰り返し、浸透を図っています。特に近年急速に拠点が拡大している海外においても、各国の法令や文化・慣習を尊重したリスク管理体制を構築することが必要です。国内で蓄積した安全衛生管理や環境管

理などの知識や経験を現地指導によって伝えるなど、グローバルに管理体制のレベルを上げる取り組みを行っています。また、2015年に制定した「グループ贈収賄防止規程」等は、海外各社において各国の実情に合った運用ルールをつくり、現場でよりスムーズに実践ができるよう工夫しています。



マレーシアにおける安全衛生大会



海外におけるコンプライアンス研修



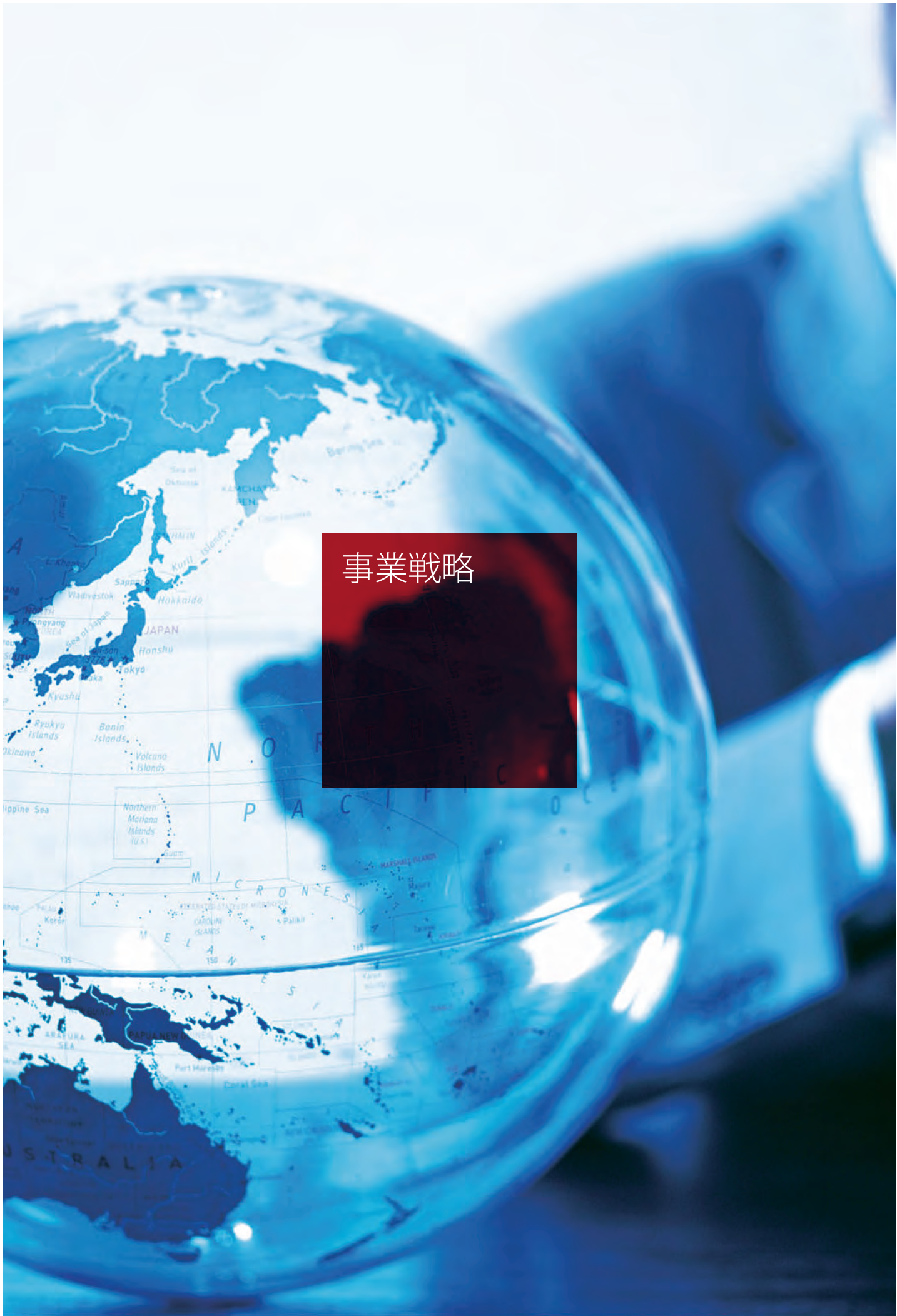
環境管理・騒音測定の様子



最後に

王子ホールディングスは、一企業として持続可能な社会の発展に貢献すると同時に、株主の皆様にとって魅力ある企業を目指します。本年5月31日には当面活用の見通しのない自己株式について消却を実施し、自己株式比率を7%か

ら2.4%へ圧縮しました。これにより株主の皆様にとって、一層魅力ある投資環境を提供できたと考えています。株主をはじめとするステークホルダーの皆様には、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。



事業戦略

■ 産業資材事業

■ 生活消費財事業

「お客様が求める価値」「原点はお客様にあること」を意識し行動することで、一層の収益力強化を図ります。さらなるプレゼンスの向上を目指し、国内事業ではNo.1メーカーへ、海外事業ではさらなる事業拡大を目指していきます。

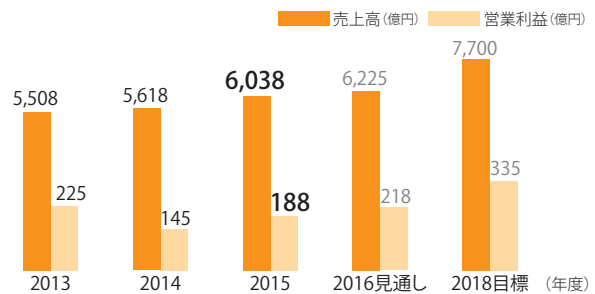
産業資材カンパニー プレジデント
生活消費財カンパニー プレジデント
渡 良司



■ 事業概要

2015年度の産業資材事業は、段ボールを中心とした堅調な需要に支えられ好調に推移しました。海外事業も、ニュージーランドのOji Fibre Solutionsの連結子会社化や東南アジア事業の堅調な展開により、全体として増収増益となりました。また、生活消費財事業も、国内販売は好調に推移し、特に子供用紙おむつは、リニューアル品の品質訴求効果もあって大幅な増販となり、増収増益決算となりました。2016年度は、産業資材の国内事業は引き続き堅調な需要が見込まれることから、生産性の向上等により生産体制を強化し、また、海外事業も東南アジアに建設した新工場やM&Aの事業拡大効果を追求することにより、増収増益の計画としています。また、生活消費財事業の家庭紙事業、

おむつ事業と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。特におむつ事業は、増販に対応して国内に投資した新加工機の早期立上げや、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

日本国内では、白板紙、段ボール原紙、包装用紙では王子グループはシェアNo.1ですが、今後もお客様目線で取り組み、トータルパッケージング事業をさらに推進・拡大していきます。海外、特に東南アジアについて、マレーシア、カンボジアがパッケージング事業で高いシェアを獲得していますが、その他の進出国においても、事業拡大を図っています。未進出国のフィリピン、インドネシアについても進出検討中です。中越パルプ工業との業務提携を実施している製

袋事業・白板紙事業については、効果の早期発現を図ります。急速に海外での事業拡大を図っていますが、留意すべきカントリーリスクが存在します。具体的には、政府方針の急激な変更・法律や制度の変更・社会情勢の変化・生活環境の悪化などです。これらを軽減・回避するために、市場・制度・治安・環境等の調査を実施しています。また、常に各種機関からの情報収集を図ることにより、従業員の安全確保を大前提とした、安定した事業運営を図っていきます。

■ 事業戦略

マーケットインの思想を徹底し、「素材・加工一体型ビジネスモデル」を追求することで、No.1総合パッケージングメーカーの地位を確立します。また、既存事業の基盤

強化により、トータルパッケージング事業を推進・拡大すると同時に、グループ連携強化を図り、お客様への幅広い営業活動のサポート体制を構築していきます。

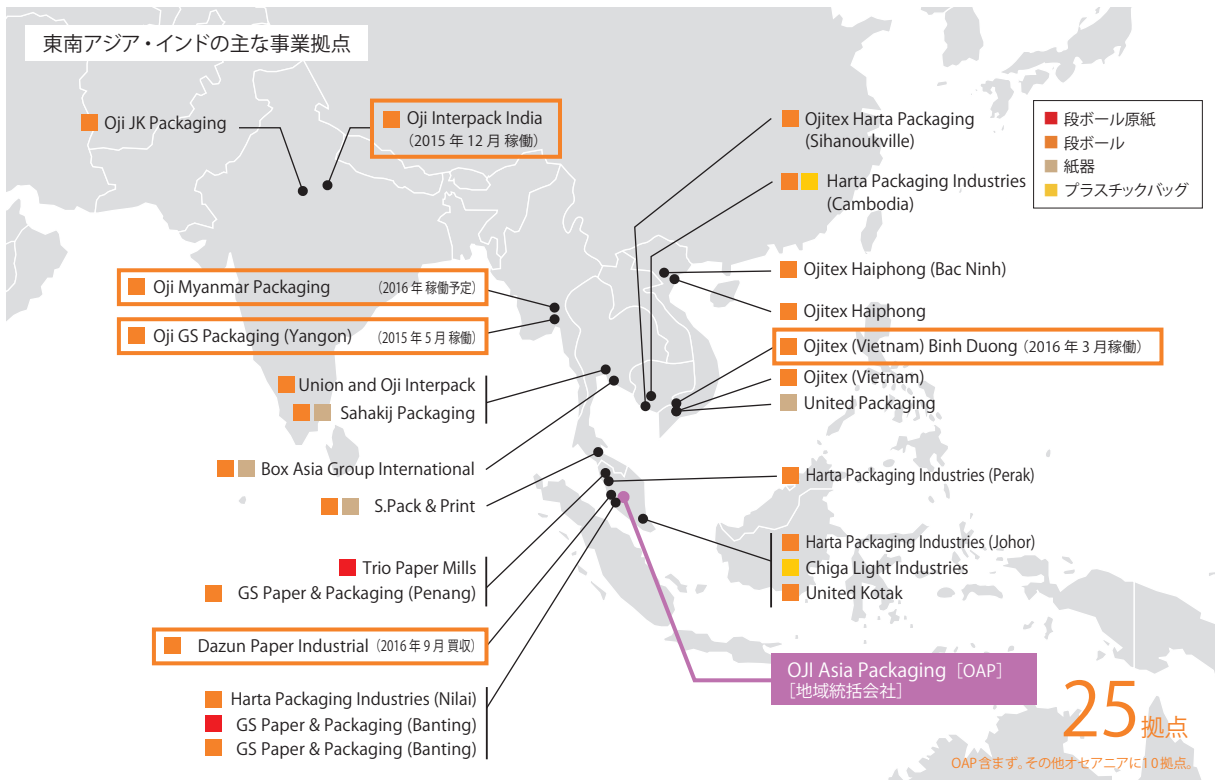
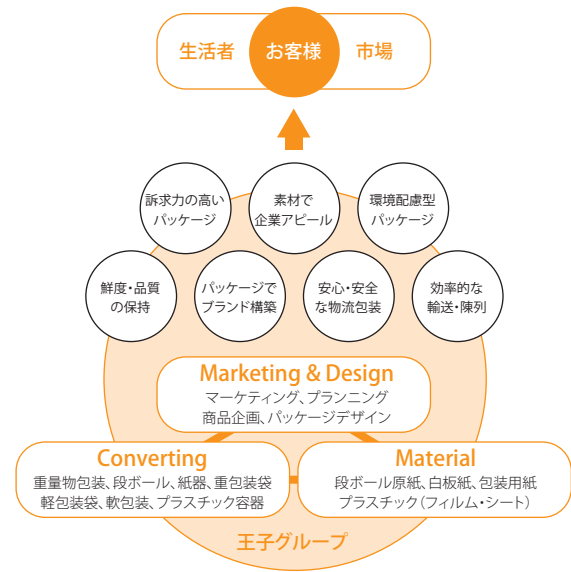
海外事業の拡大

2010年以降、積極的に東南アジアを中心に海外展開を推し進めています。今後も未進出国への事業展開、既進出国での拠点拡大を図っていきます。

● 東南アジア地域の事業拠点数	2009年度-----3拠点 (2カ国)
	2016年現在---- 25拠点 (6カ国) ※未稼働拠点数含む (地域統括会社OAPを含まず)

国内事業の集中・進化

素材・加工一体型ビジネスをさらに推進すべく、2015年10月に「王子銀座ワンストップ ギャラリー」をオープンしました。お客様に満足いただける提案型ビジネスを推進します。



■ 事業戦略トピックス

新しいパッケージ製品の開発

従来のシェルフレディ・パッケージ (SRP) は専用の自動機械でしか製造することができませんでした。当社は機械のいらぬSRP「プル・ポップカートン」を開発しました。開発のポイントは、①輸送用ケース (外箱) と展示用ケー

ス (内箱) を簡単に連結できます、②外箱と内箱がしっかりと固定されます。カッター不要、ワンアクションで外箱と内箱を分離することで、簡単に店頭にて陳列できます。

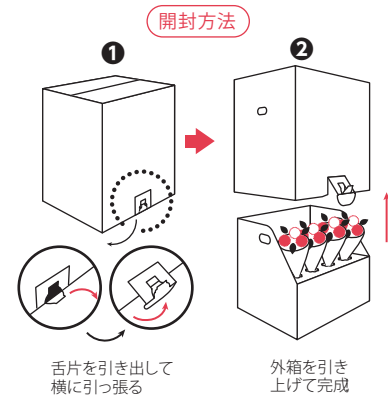
SRP「プル・ポップカートン」



輸送時



店頭



■ よりよい社会のために

災害時物資供給協定について (王子コンテナー & 森紙業)

災害発生時に、避難場所にて使用する段ボールシート・段ボール簡易ベッド・段ボール簡易トイレ・間仕切りとして使用するパーティション用段ボールといった段ボール

製品を直ちに被災地に届けられるよう、全国各地の段ボール工場と近隣の自治体とで体制作りを進め、「災害時物資供給協定」を締結しています。

VOICE GS Paper & Packaging シア社長

ミャンマーにおける段ボール事業

Oji GS Packaging (Yangon) [OGPY] は2015年5月に営業生産を開始し、同年8月には開業式典を開催しました。その後、チャット (ミャンマー通貨) が大幅に下落して不安定な経済状況となりましたが、2016年3月末にミャンマーの新大統領が就任して、明るい兆しが見えてきました。経済も回復基調にあります。我々OGPYメンバーは、ミャンマーの中心地であるここヤンゴンにて、目標シェアの達成に向けて努力していきます。皆様からの益々のご支援をお願い致します。



生活消費財事業

事業環境

家庭紙事業の国内市場は、人口減少に伴い全体数量の微減が見込まれていますが、今後は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、少子高齢化により需要構造が大きく変化しており、今後は大人用紙おむつの需要拡大、子ども用紙おむつの高付加価値化へ対応していく

ことが必要となります。子ども用紙おむつの「ネピア Genki!」は昨年、一昨年の商品リニューアルを契機に販売が好調に推移しています（2015年度対前年度比165%）。また、海外市場では、東南アジアなど新興国において、人口の増加、経済レベルの向上に伴い紙おむつの需要が急激に増加しています。

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「ネピアテンダー」のブランド価値向上に向けて、『nepiaQuality』（生活品質・環境品質・社会品質）を前面に打ち出し、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。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、紙おむつ新工場(Oji Asia Household Product)が操業開始。同国内および近隣のアジア諸国へも販売予定です。インドネシアでも、PT.Indofood CBP Sukses Makmurと合併で、紙おむつの製造・販売を行います。また、中国など海外からの日本製の紙おむつへの需要に応えるため、国内工場においても設備を増設し、海外への拡販体制を強化しています。これらの新設備稼働に合わせ、「Genki!」を子ども用紙おむつの国内海外統一ブランドとして展開することにしました。

国内事業の集中・進化

家庭紙事業は人口減に伴う国内需要の微減が予想されますが、「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争優位性を生み出します。「鼻セレブ」などの高品質商品や森林認証を取得した環境配慮型商品、千のトイレプロジェクトなどの社会貢献型商品に対する消費者の認知度向上と市場シェア拡大を中心に取り組んでいきます。子ども用紙おむつ「ネピア Genki!」は、お客様に繰り返し購入していただける独自の高品質商品で市場地位の向上を図ります。16年度中に稼働するパンツ型の新設備で、国内販売をさらに強化します。大人用紙おむつは介護施設向け「ネピアテンダー」を強化し、介護現場が抱える排泄の課題に対応した商品を市場投入します。

海外向け子供用紙おむつブランドを「Genki!」に統一



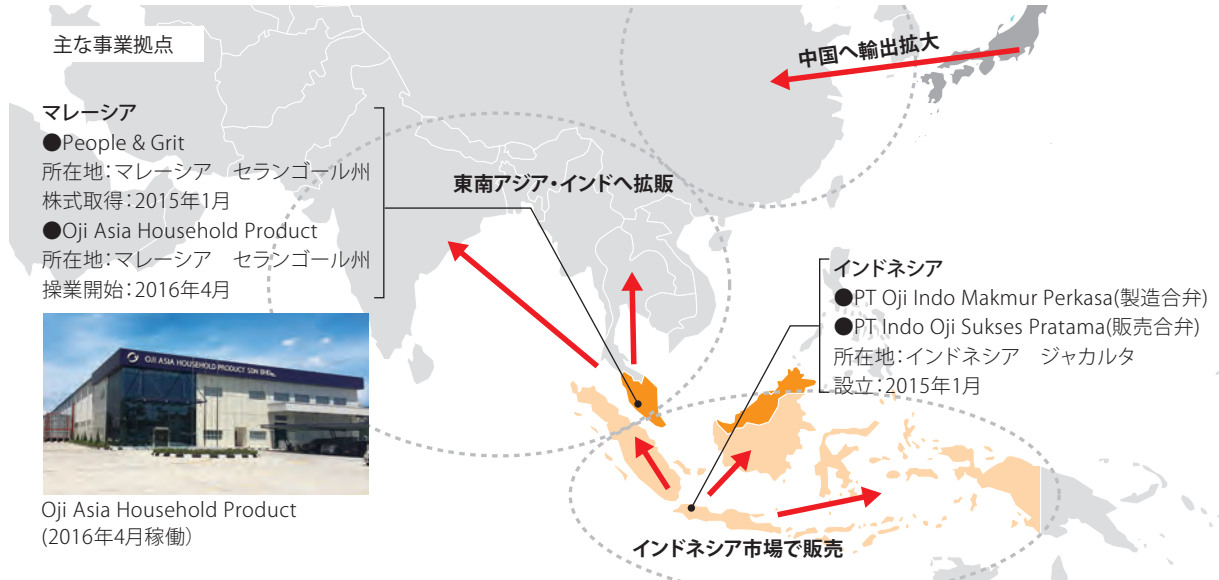
マレーシア国内および輸出用のマレーシア製品



海外輸出用の日本製品



マレーシアでの販売開始イベントの様子



■ よりよい社会のために

皆様の暮らしに「やわらかハート」を

幅広い年齢層のお客様に、長くご愛用いただける商品を。そしてすべての商品を通じて、快適な暮らしのお手伝いを。「やわらかハート」は、そんなわれわれの思いを表現したスローガンです。私たちがお届けする商品は、いずれも皆様の「お肌」に触れるもの。ですから、やわらかな肌ざわり、やわらかな使い心地の追及を決して忘れません。また、様々な生活情報の発信や、便利を追及したサービス開発など、やさしい暮らしづくり役に役立つご提案を常に行って

ます。製品の品質はもちろん、使う方の気持ちに、そして暮らしにもっとやわらかさを。毎日使う、毎日出会うものだからこそ大切にしたいこの発想は、われわれがお届けする製品、サービスのすべてに行き届いています。

やわらか♡ハート
nepia



高品質ティッシュ「鼻セレブ」

VOICE 王子ネピア 上杉取締役(パーソナルケアイノベーションセンター長)

紙おむつ事業の発展のために

紙おむつの日本国内マーケティングと商品開発を統合的に担うと同時に、海外展開の支援を行っています。お客様のニーズを中心に据え、当社ならではの独自性をもった商品を開発し、繰り返しご購入いただけるブランド優位性と品質優位性の確立を目指しています。国内、海外のお客様に必要な商品をタイムリーに上市できるよう、社会やマーケットの変化にスピーディに対応し、王子グループの紙おむつ事業の発展に貢献していく所存です。



■ 機能材事業

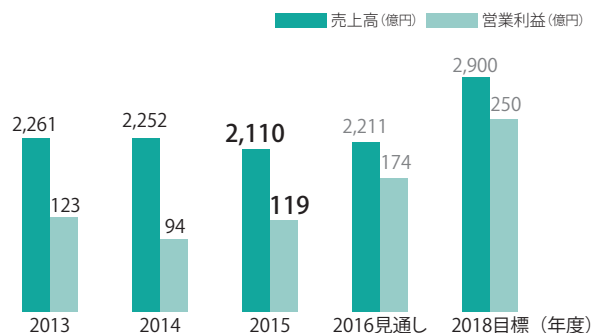
研究開発・製造・営業が一体となった総合提案力を強化し、高付加価値品の開発を進めながら、王子グループを「革新的価値創造企業」へとリードします。

機能材カンパニー プレジデント
 瀧上 一雄



■ 事業概要

2015年度は、売上高は2,110億円と、対前年で▲142億円でしたが、営業利益は新興国を中心とした販売の拡大や原燃料価格下落等の効果により、対前年+25億円の119億円となりました。2016年度は、新製品の開発・拡販や海外事業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が発現することなどにより、売上高が2,211億円(対前年+101億円)、営業利益が174億円(対前年+55億円)と、前年に比べ大幅な増収増益を見込んでいます。



■ 事業環境

私たちが100年以上の歴史をかけて培ってきた、製紙技術・シート化技術を生かした感熱紙、粘着紙、特殊紙等分野は我々の強みです。これらの国内市場は成熟していく一方、海外の市場は東南アジアやインド、南米等の経済発展に伴い、大きく成長し続けています。

今後国内外でますます高度化する機能性素材市場に対し、私たちは、高機能・高付加価値の新製品を迅速に提供

していきます。従来型の紙メディア市場が緩やかに縮小していく中で、高機能性フィルム、光学部材、炭素繊維複合材料、加飾フィルム、メディカル製品といった高付加価値アイテムの用途開発は、大きな広がりを見せていますが、その一方で、市場ニーズの変化の速度や多様化の度合いは日増しに高まっており、慎重さと大胆さのバランスをもって、投資を行っていきます。

■ 事業戦略

国内市場においては、生産体制の再構築や高付加価値品の開発などによる事業構造の転換を図る一方、世界市場においては、既存海外拠点の生産設備の充実を図

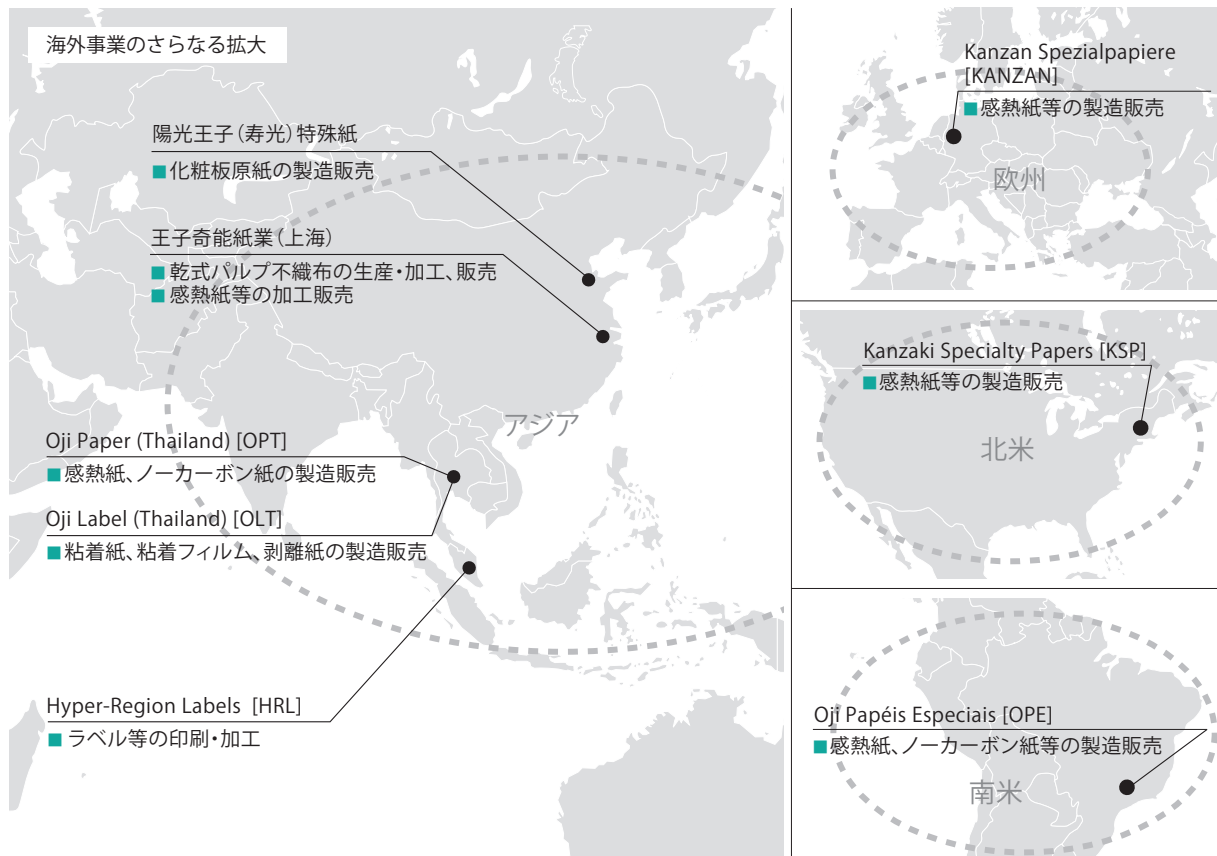
るとともに、M&A等により東南アジアを中心に製造・加工拠点の拡充を目指していきます。また、同時に日本からの輸出の拡大も積極的に進めます。

海外事業の拡大

東南アジアでは、既存の原紙・ラベル事業(川上・川中)に加え、今年度買収したHRLや現在買収手続き中のTele-Paper等、従来手薄だった印刷・加工事業(川下)にも領域を広げ、エンドユーザーに密着した事業を展開します。また、パッケージング事業と共同し、段ボール・紙器・ラベル等を一括で提供する「トータルパッケージング」のサービスを進めます。日本からの輸出は、アジア・オセアニアを中心に、特殊紙・粘着・メディカル・不織布等を拡販します。ブラジルのOPEでは、2017年までに設備投資により生産能力を増強(10%増)、ドイツのKANZANでも同様の増設を検討しています。

国内事業の集中・進化

従来型の紙メディア市場が緩やかに縮小している国内では、事業所の統廃合や余剰な生産設備の集約などによる生産体制再構築を進めて競争力を高めるとともに、光拡散部材や熱可塑性複合繊維等の脱「紙」製品の開発、EV・HEV用コンデンサフィルムや光学機能性フィルム等、新たな付加価値の創造に基づく既存製品の高度化により、新たな事業領域への展開を進めていきます。



■ 主要製品紹介

タック製品(王子タック)

王子タックは、シール、ラベル、テープ製品等、粘着製品の総合加工メーカーです。耐水性や耐候性等様々な機能と、食品や物流、日用雑貨等様々な利用分野に応じた多種多様な製品を提供しています。研究開発型ビジネスの構築を視野に、王子グループ各社が持つ革新的な技術と当社技術との積極的な連携も推進し、粘着加工技術の新たな可能性を拓く体制づくりを進めています。

メディカル製品(新タック化成)

新タック化成は、粘着製品全般を手がける総合粘着加工メーカーとして、一般シール、ラベル用原紙はもとより、高度な製造技術、品質管理が要求されるメディカルや機能製品といった幅広い分野で様々な製品をお客様に提供しています。粘着素材の技術は医療や化粧品分野にも役立つと確信し、医療機器や医薬部外品および化粧品パックシートなどの幅広い製品分野へと領域を広げ、ドレッシング(医療用大型絆創膏)、固定用粘着シート、粘着包帯、冷却用ゲルシートなど各種製品を提供しています。



透明PPタック



手切れ性オーバーラミネートタック



タイヤ用フィルムタック



手切れ性オーバーラミネートタック



冷却シート



ハイドロコロイド絆創膏

VOICE Hyper-Region Labels Alvin Ho Director, General Manager, Finance Dept.

王子グループ各社との連携で、さらに成長

Hyper-Region Labels [HRL] が、2016年5月に正式に王子グループの一員になったことを本当に嬉しく思っています。この合併は、王子という強力なグローバル企業と、



Hyper-Region Labelsで製造する製品の一例。飲料ボトルラベル印刷、美粧紙器の印刷等を行っています。

HRLという特殊ラベル印刷業界のニッチな分野で力を持つ企業とのコラボレーションです。王子グループの同僚からの支援を得て、ビジネスをさらに成長させていきたいと思えます。HRLの「H」と王子の「O」を合わせると「HO」になりますが、中国語で「好」という語になり、日本語でも中国語でも「良い」という意味があります。私たちの未来はきっと「好」であることを確信しています！



■ 資源環境ビジネス

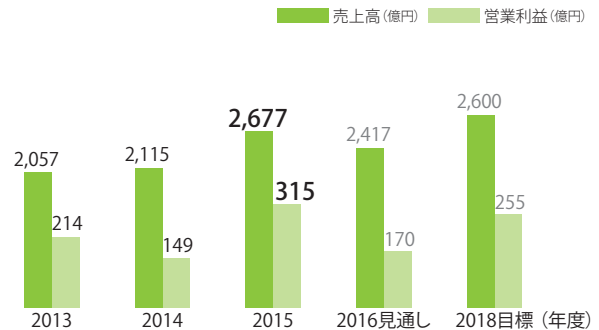
パルプ、木材、エネルギー各事業のさらなる深耕・拡大に加え、「領域を超えた」新規事業にも国内外を問わず積極的に取り組み、王子グループの一層の収益力強化に貢献していきます。

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

2015年度は売上高2,677億円(対前年+561億円)、営業利益315億円(対前年+166億円)でした。増益の内訳は海外事業で+108億円(ブラジル子会社CENIBRAの販売価格の上昇等による)、国内事業+58億円(①新規に稼働したバイオマス発電、水力発電リフレッシュ工事完了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。2016年度は売上高2,417億円(対前年▲260億円)、営業利益170億円(対前年▲145億円)を計画しています。



■ 事業環境

パルプ事業／外販パルプ供給能力240万トン/年を有する豊富な品揃え・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。2016年は他社の大型パルプ設備がインドネシアとブラジルで稼働予定のため、広葉樹パルプの市況が軟化する見通しです。人件費の上昇も想定されますが、コスト削減を進め国際競争力を確保します。

バイオマス燃料調達／チップ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)の調達力は当グループの強みであり、バイオマス発電事業の今後の発展とともに、調達の拡大が期待できます。また収益対策投資・新製品開発を進め、競争力を強化します。

木材加工事業／中国、東南アジアでの成長鈍化といったリスクが考えられます。製品の多様化および高付加価値品の開発を進めながら、市場での差別化を図っていきます。

■ 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既存・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、国内・海外のビジネス展開を背景とした商事

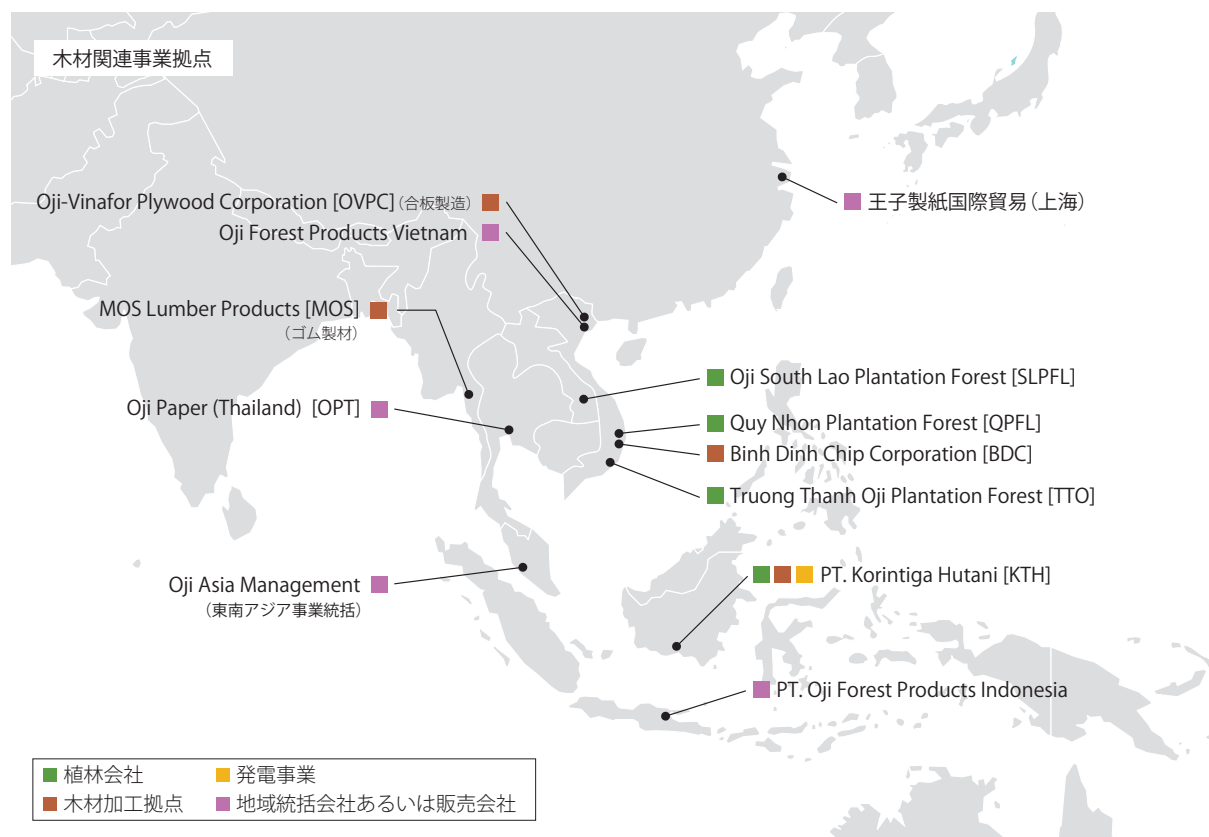
機能の強化を図ります。また、既存事業については選択と集中を進めます。

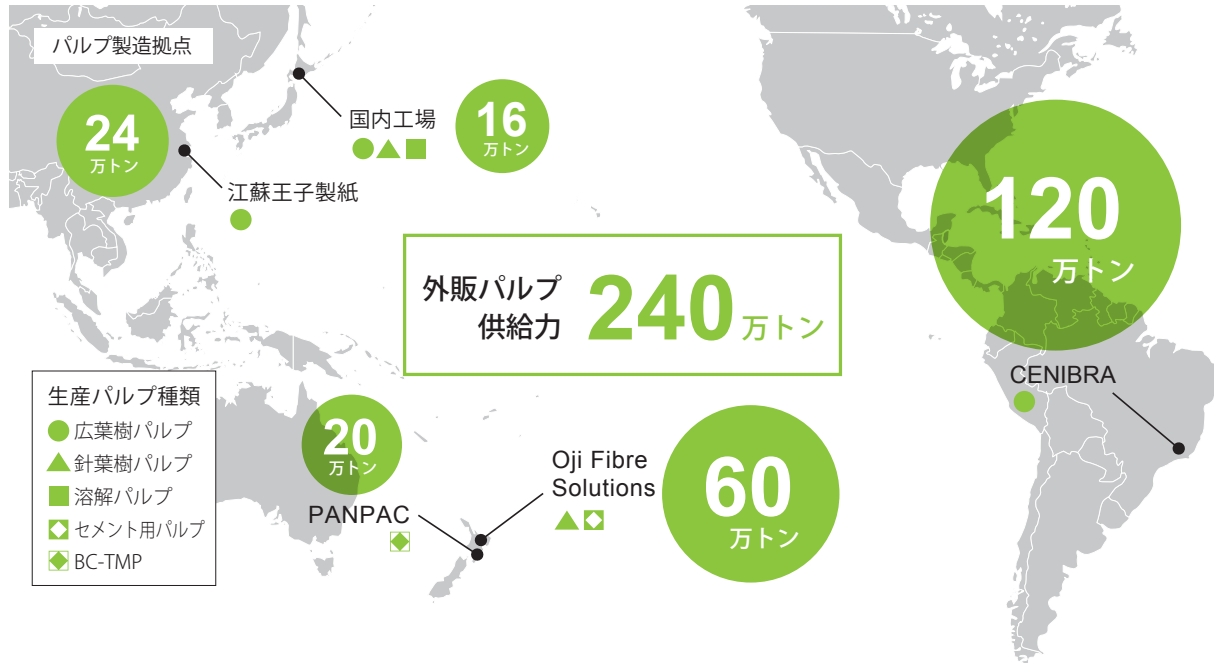
海外事業の拡大

森林資源国を中心に木材事業・パルプ事業の拡大を進めています。木材事業では2015年にベトナムの合板工場、ニュージーランド南島とミャンマーの製材工場が稼働しました。パルプ事業では、市況の変動に耐えうる事業基盤を構築するため、主要拠点で戦略的収益対策を実施しています。2014年に買収したOji Fibre Solutions(旧社名CHHPP)では買収効果の早期発現に向けて当社グループのノウハウや操業管理手法等を導入・活用し、操業の安定化および省エネ対策に取り組んでいます。また、CENIBRAでは製造設備の最新鋭化等、継続的な対策を進めています。幅広い製品ラインアップで販売面も強化しています。またアジア地域の販売会社を通じて燃料等を含めた幅広い分野で事業展開・販売強化を推し進めています。

国内事業の集中・進化

新規ビジネス展開を加速させています。溶解パルプはレーヨン用途向け製品の生産に加え、特殊用途向け製品の開発を進めています。また各種発電設備の増設・増強による電力事業の強化を進めています。2015年度には2基のバイオマス発電設備が新たに稼働し、水力発電設備の更新工事は既に8箇所ですべて完了しました。2015年4月からは合弁会社による電力小売事業を行っています。さらに三菱製紙と合併で2016年3月に共同バイオマス発電会社を設立し、2019年の事業開始を目指しています。「国産材カスケードビジネスモデル」(P26参照)の確立にも取り組んでおり、上記、発電事業のバイオマスボイラは再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT制度)のもとで山林未利用材を主な燃料としています。





■ 事業戦略トピックス

商事機能を強化するために海外の販売拠点で駐在員とローカルスタッフがチームとなって販売活動に取り組みます。

王子製紙国際貿易(上海)

江蘇王子製紙のパルプをはじめ、当社グループの国内外拠点で生産するパルプを拡販していきます。合わせて中国向け製材、合板、丸太の販売活動を強化します。

王子木材緑化

インドネシア販社:日本のバイオマスボイラ用のPKSの安定調達、グループ資源を主体に植林木資源を活用した商品開発と市場開拓を進めます。

ベトナム販社:日本向け合板販売やチップ販売に加え、中国・東南アジアの新規案件の獲得を目指します。

2010年に紙の生産を開始した江蘇王子製紙有限公司(中国江蘇省南通市)では、2015年からパルプの営業生産を開始し、紙パルプ一貫生産によるコストダウンを進めてきました。ドライパルプマシンの増設(2017年末稼働予定)を進めるパルプ事業と競争力を高めた紙事業の両輪で、2017年度の営業損益均衡化、2018年度の営業利益黒字安定化を計画しています。



バイオマスボイラの燃料となるPKS(アブラヤシからヤシ油を抽出した後に残る殻)



江蘇王子製紙 南通工場

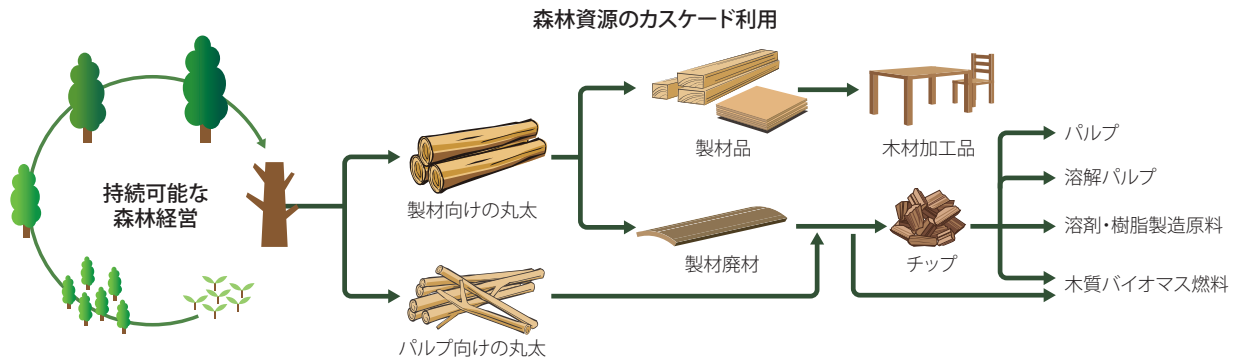
■ よりよい社会のために

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などの木材加工に、低質材は製紙原料やバイオマスボイラの燃料に活用しています。バイオマスボイラの燃料として利用することで間伐材などの山林未利用資源の活用が進み、国土保全・水源涵養・二酸化炭素吸収など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昨年稼働させたほか、計5つの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。



バイオマス発電所(王子グリーンエナジー江別/北海道江別市)



VOICE MOS LUMBER PRODUCTS 従業員

ミャンマーから製材製品を出荷

製材事業のMOS LUMBER PRODUCTS CO.,LTD.が2014年12月に設立され1年半余りが過ぎました。この会社はミャンマー南部のモン州モーラマイン市にあり、去年の11月に生産を開始しました。ゴム植林地でラテックスが採れなくなった老木を原料として製材し、日本市場はじめ、海外市場への販売を計画しています。高品質・高収益、ゼロ災害を目指し従業員一同、一生懸命頑張っています。



■ 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の一体化に対応し、需要の変化に即した事業構造の改革とキャッシュフローの最大化をさらに進めています。

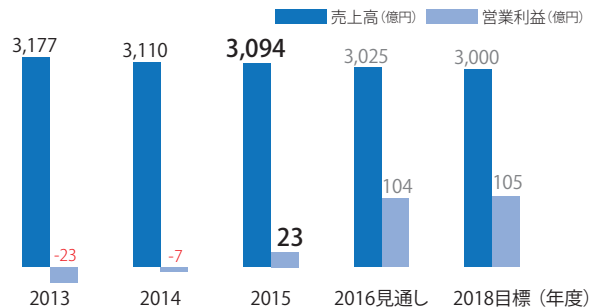
印刷情報メディアカンパニー プレジデント
青山 秀彦



■ 事業概要

2015年度の売上高は3,094億円(対前年▲16億円)、営業利益は23億円(対前年+30億円)となりました。売上高については、新聞用紙・印刷情報用紙ともに需要の緩やかな減少により、減収となりました。営業利益については、印刷情報用紙における価格修正、キャストコート紙の生産工場集約、江蘇王子製紙南通工場の紙パルプ一貫生産等の効果により、増益となりました。2016年度は、売上高3,025億円(対前年▲69億円)、営業利益は104億円(対前年+81億円)を計画しています。需要減少により減収を見込むものの、生産体制の再構築を含むコストダウンの推

進と江蘇王子製紙における印刷情報メディア用資産の減損処理等の影響により、増益を見込んでいます。



■ 事業戦略

印刷情報メディアカンパニーでは、需要構造の変化に対応すべく、最適生産体制の再構築を含めた事業再構築を引き続き継続的に進めていきます。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」を目指してまいります。



印刷情報メディア製品

国内事業の集中・進化

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

- ・富岡工場キャストコーター停機による米子工場への生産集約(2015年9月)
- ・富岡工場7号マシン停機(2016年3月)
- ・春日井工場4号マシン停機(2017年3月予定)
- ・O&Cアイボリーボード設立による既存設備の効率的有効活用

■ その他事業

■ 旭洋紙パルプ

王子グループの商事機能を担う旭洋紙パルプは、紙・パルプ・合成樹脂の原料と製品、包装資材、薬品、機械器具の売買と輸出入業務を行う専門商社です。王子グループでは、お客様の要望を営業部門だけでなく製造部門に確実に反映させる体制を目指しており、旭洋紙パルプはグループ横断的な営業情報共有化の中心を担っています。子会社のギンポーパックでは各種食品用プラスチック容器を製造しています。



ギンポーパック(子会社)製造の食品用プラスチック容器



カフェチェーン等で使用される透明度、耐寒性に優れたPETカップ

■ 王子エンジニアリング

設備の基本設計から資材調達・建設・試運転に至るまで、エンジニアリングサービス全般を提供しています。紙・パルプ設備をはじめとする設備の建設・操業から技術・ノウハウを蓄積し、再生可能エネルギー事業のバイオマスボイラ早期立ち上げや安定操業、排水処理事業の実用化といった、王子グループの新規注力分野を支えています。



王子マテリア富士工場
バイオマスボイラ

■ 王子物流

豊富な自社倉庫、物流資源、輸送手段を活用したトータルロジスティクスを提供しています。陸上・海上・港湾の各運送手段を最適な組み合わせで利用し、鉄道・船舶へのモーダルシフトを推進することで、エネルギーの消費を抑え、環境に優しい事業運営を行っています。上海にも拠点を有し、日本全国ではもちろん、グローバルな物流サービスを提供しています。



海上輸送(RORO船)

■ ホテルニュー王子

16階建のシティホテル「グランドホテルニュー王子」は、苫小牧フェリーターミナルを有し新千歳空港にも隣接する苫小牧市内に位置し、上質な時間ときめ細やかなサービスをお届けするレストラン&バー、心からくつろげる客室で旅の疲れを癒します。また新千歳空港では機内食を製造搭載し高い評価をいただいています。

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

A misty forest landscape with a dark green rectangular box in the center containing the text 'ピックアップ'. The background is a dense forest of tall, thin trees, likely pines or cypresses, with a thick layer of mist or fog hanging over the tops of the trees, creating a soft, ethereal atmosphere. The colors are muted greens and blues, with the mist appearing as a pale, hazy white.

ピックアップ

宮崎県 日向 社有林

研究開発

■ 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。

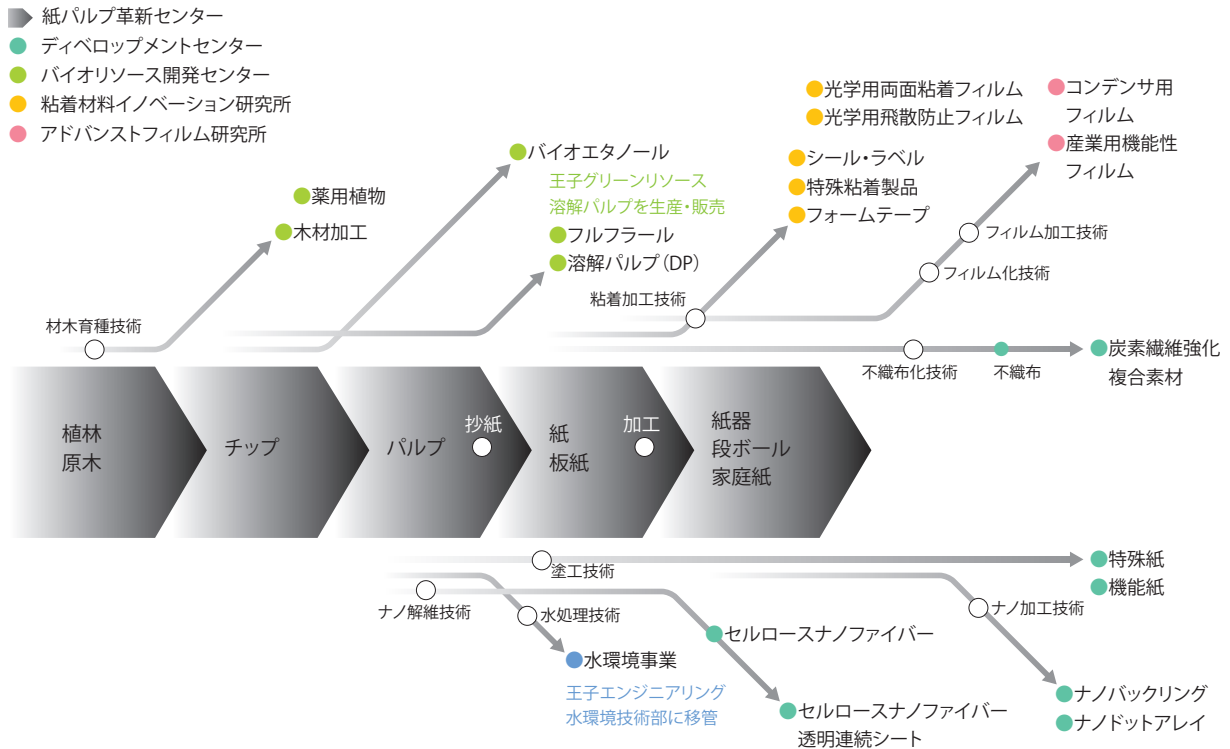
イノベーション推進本部の重点戦略

- ① 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
- ② 新事業の創出による売上・利益への寄与
- ③ 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、高機能・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など、新製品・新技術の開発を行っています。戦略

企画部は、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なり活動しています。



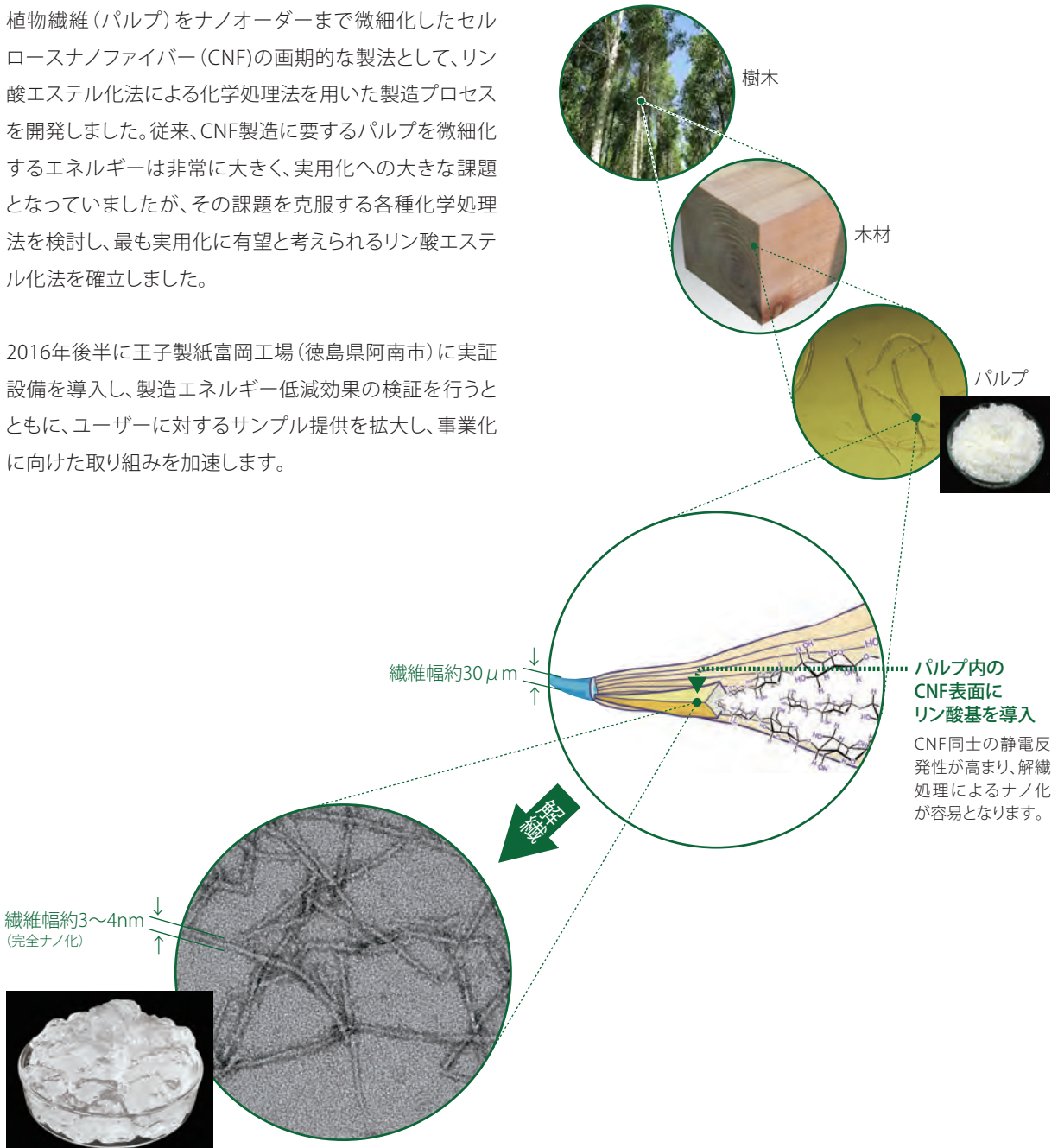
■ Value Creation 01: ナノ解繊技術の応用

セルロースナノファイバーのナノ化技術

植物由来の次世代高機能素材として

植物繊維（パルプ）をナノオーダーまで微細化したセルロースナノファイバー（CNF）の画期的な製法として、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を開発しました。従来、CNF製造に要するパルプを微細化するエネルギーは非常に大きく、実用化への大きな課題となっていました。その課題を克服する各種化学処理法を検討し、最も実用化に有望と考えられるリン酸エステル化法を確立しました。

2016年後半に王子製紙富岡工場（徳島県阿南市）に実証設備を導入し、製造エネルギー低減効果の検証を行うとともに、ユーザーに対するサンプル提供を拡大し、事業化に向けた取り組みを加速します。

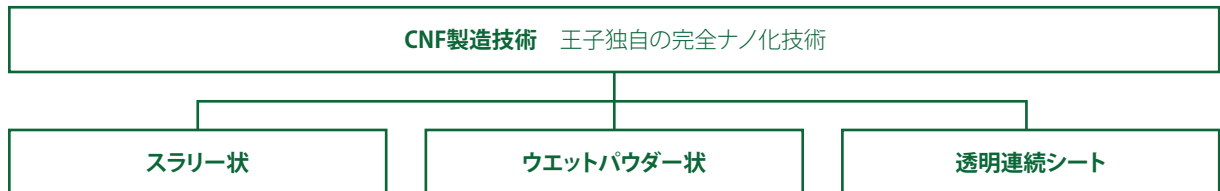


セルロースナノファイバー

完全ナノ化されたCNFは透明度、粘度が向上するため、付加価値の高い用途への展開が可能です。

セルロースナノファイバーの幅広い用途展開

ナノ化技術を応用し、世界で初めて、三形態への展開を実現しました。



極めて高い透明度と増粘性

優れた分散性とハンドリング性

ガラス並みの透明度

リン酸化CNFの製造技術

王子グループのCNFは、ナノオーダーのサイズまで解繊された繊維であり、極めて高い透明度と増粘・分散性を発現します。

【特長】

- ・世界最高レベルの透明度
- ・同じ濃度下において、他の増粘剤(CMC、キサンタンガム等)よりも高い増粘効果を発揮



粉体化技術

従来、濃度1~2%程度のCNFスラリーを、濃度20%以上のウェットパウダー状で提供します。

【特長】

- ・含有水分量の大幅減(固形分20%以上)
- ・ハンドリング性の向上
- ・輸送エネルギーの面で環境負荷の低減
- ・水への分散が容易



シート化技術

CNFの透明連続シートを製造する技術を開発しました。

【特長】

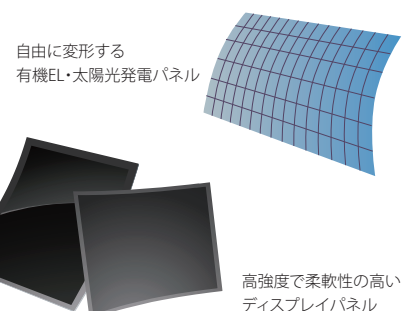
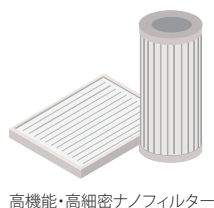
- ・ガラス並みの高い透明度
- ・プラスチックフィルムよりも高強度かつ高温下での優れた寸法安定性
- ・高いフレキシブル性



幅広い用途の可能性

王子グループでは、CNFの特長を活かした様々な用途開発を進めています。

今後期待されるCNFの用途



■ Value Creation 02: パルプ化技術の応用

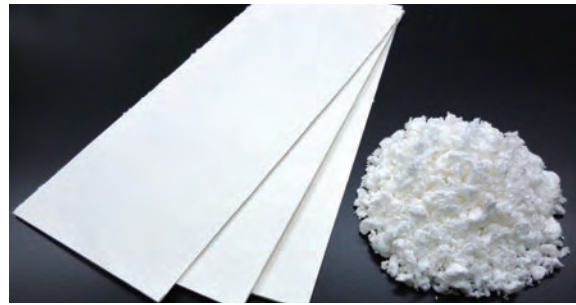
製紙からバイオケミカルへの転換

製紙用パルプから

バイオケミカル(溶解パルプ&フルフラール)へ

事業構造転換の一環として、王子製紙米子工場のパルプ設備に最先端技術の連続工業プロセスを導入し、溶解パルプの製造・販売を開始しています。溶解パルプは、レーヨン(綿代替のセルロース繊維)や医薬品、各種セルロース誘導体の原料として使用され、今後の世界的な人口増加とともに需要拡大が期待されています。

米子工場では、新たな試みとして、溶解パルプ製造で副生するヘミセルロース分解物からフルフラールを製造する実証試験を行っています。既に溶解パルプとフルフラールの同時製造に成功し、2016年4月からフルフラールサンプルの提供も開始しています。フルフラールについても、石油に替わる各種化成品原料や次世代プラスチック原料として期待されています。



●溶解パルプ (DP=Dissolving Pulp)

木材中のセルロースを高純度で取り出したパルプです。薬品に溶解して利用されることが多く、“溶解パルプ”と呼ばれていますが、セルロース原料として多方面で利用されます。

(主な用途)

衣料(レーヨン)、セロファン、タバコ用フィルター、液晶ディスプレイ(偏光板保護フィルム)、衛生材料、医薬品(錠剤賦形剤)、セルロース誘導体(食品添加物など)



●フルフラール

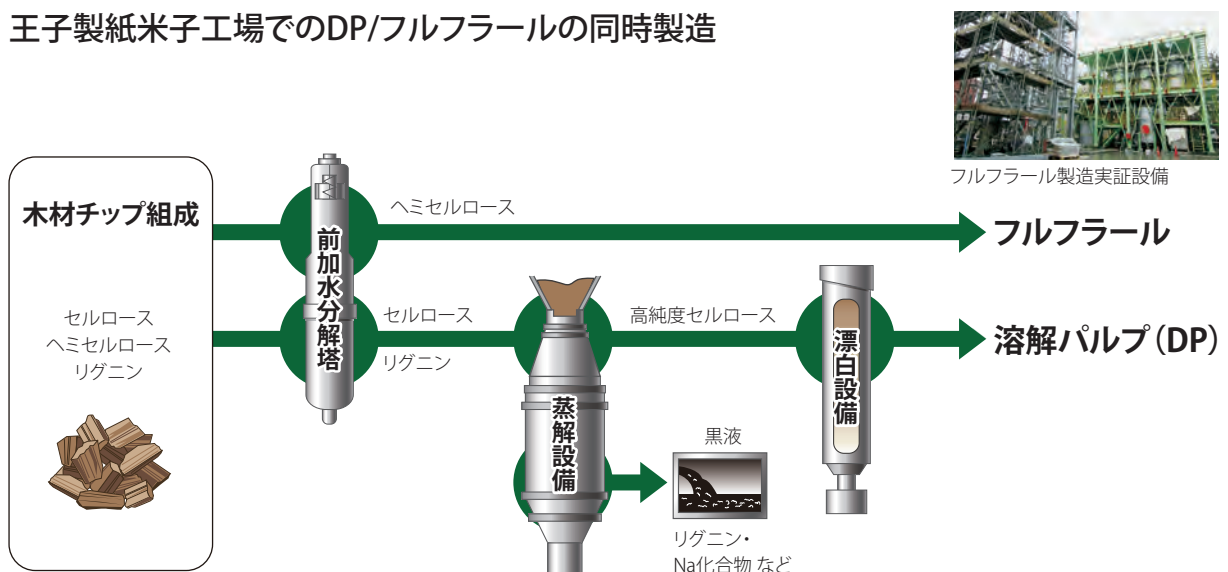
木材中のヘミセルロース由来のキシロースから脱水反応により製造しています。

(主な用途)

有機溶剤(石油精製用)、各種化成品(フラン樹脂、ナイロン*、PET*、ポリウレタン*)

*大学などで研究中

王子製紙米子工場でのDP/フルフラールの同時製造



■ Value Creation 03:水処理技術の応用

国内外における水インフラ事業の展開

水事業の推進に向けて水環境研究所を王子エンジニアリング水環境技術部に移管

王子グループは、水資源に支えられて発展してきました。森づくりでは水源涵養や水資源活用に関する技術を、紙づくりでは排水処理や再利用に関する技術を蓄積し、水インフラ事業の展開を推進する中核として、2014年に水環境研究所をイノベーション推進本部内に設立し技術開発を行ってきました。



水産加工工場へ納入した膜処理設備



ICP-MSによる水質の分析

国内外のお客様にご利用いただけるようになるなど、成果として実を結んでいる中、水事業のさらなる発展に向け、2016年に水環境研究所をイノベーション推進本部から王子エンジニアリング水環境技術部に移管しました。世界には、十分な水インフラが無かったり、経済発展の中で水環境問題の顕在化しつつある国々が多数あります。人々の生活に欠かせない水環境の維持、再生に関わり続け、わが国を含む世界各国の持続的発展に貢献していきます。

●事業内容

下水、各種産業排水
(畜産排水、水産加工排水、食品加工排水、農業用水等)

●事業地域

日本、東南アジア(ミャンマー、タイ、ベトナム)、
ブラジル等

■ Value Creation 04:不織布技術の展開

水に濡らすと抗菌作用を発揮する「ぬらすと!抗菌シート」の開発

濡らして拭くだけ、簡単・便利。いやな臭いもしません!ノロウイルス、食中毒対策に

ホタテ貝殻を焼成した粉末を水で溶かした水溶液には、高い抗菌作用があることに着目。王子グループでは、不織布にその粉末を混ぜ、抗菌作用のあるシート「ぬらすと!抗菌シート」を開発しました。このシートは、水に濡れると効果を発揮する反面、製造の過程で水分を含んでしま

と効果を持続できないという問題がありました。王子キノクロスの独自技術である、水を一切使わない不織布の製造方法(TDS*プロセス)を用いることで、効果を損なわず、シートへ混ぜることに成功しました。

*Totally Dry System



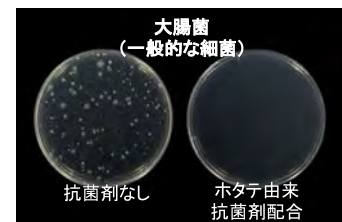
多様な**抗菌効果**
身の回りの細菌からウイルスまで
幅広い効き目を発揮

食中毒菌

ノロ
ウイルス

真菌
(カビ)

*「ネコカリシウイルス」で代替評価



カケンテストセンター評価(一例)
JIS L1902 菌液吸収法(18時間培養後)

ダイバーシティの推進

性別・国籍・年齢等に関係なく、多様な人材が自由な発想を積み重ね、よりよいアイデアを次々と出せるような環境を整え、グループ全体の事業発展を目指します。

■ ダイバーシティ推進方針

王子グループは、グローバル企業としての持続的成長のため、革新的価値創造企業の実現が不可欠であるという経営戦略のもと事業構造改革を推進しています。特に、企業における多様な価値観、発想の柔軟性が必要であるとの認識において、グループダイバーシティ推進室を設置し、取り組んでいます。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推進委員会を適

宜開催しているほか、役員・部長向けのダイバーシティマネジメントセッションを全国で開催していきます。

ダイバーシティ推進方針としては、

1. 「働き方改革の推進」、
 2. 「多様な人材の活躍」、
 3. 「ワークライフマネジメントの向上」
- の3点をあげています。

■ 働き方改革の推進

「人材運用と活性化の基礎には、より良い働き方がある」という視点に立ち、旧態依然としたやり方を見直し、「仕事の質」を高めていきます。「働き方改革」では、無駄な業務を廃止・削減することで仕事のやり方を変えて、総

労働時間を削減し、生産性向上を図っています。また、働く時間と場所を柔軟にすることにより、「働き方改革」や全従業員のワークライフマネジメントの向上を推進しています。



在宅勤務の様子

【取り組み内容】

- ・総労働時間の削減
- ・勤務の実態に即した始業・終業時間設定
- ・早出残業上限(60時間/月)の設定
- ・19時以降の残業原則禁止
- ・休日出勤の完全振替化
- ・年休取得推進
- ・フレックスタイム制の活用
- ・在宅勤務の試験導入

●総労働時間削減と年休取得率の目標と実績^(※1)

年度	2013年度	2014年度 ^(※2)	2015年度
総労働時間目標	—	1900時間	1850時間
総労働時間実績	2050時間	1976時間	1922時間
年休取得率目標	—	80%	80%
年休取得率実績	—	64.6%	70.2%

※1 王子グループ本社地区

※2 2014年度下期より働き方改革開始

■ 多様な人材の活躍

多様化・複雑化する市場ニーズに効果的に対応していくため、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。女性管理職比率の向上を目標に、女性の配置・育成・登用機会について改めて検討していきます。また、女性の採用および職域拡大にも取り組んでいきます。

●女性管理職比率の現在の状況と目標

	2016年3月末	2020年目標
王子グループ(従業員301人以上の15社)	2.0%	10%
王子ホールディングス(単体)	9.5%	16%

女性がいきいきと働ける環境は、新たな価値の創造や組織の活性化をもたらします。働き方改革による業務の効率化や総労働時間の削減、また、仕事にかけた時間で

はなく成果で評価する人事制度の導入によって、女性だけでなくすべての従業員が働きやすい環境を整備していきます。

【取り組み内容】

- ・女性管理職ラウンドテーブルの開催
- ・管理職前の女性部下をもつ管理職対象「管理職向けダイバーシティマネジメントセッション」実施
- ・管理職前の女性対象「女性プレマネージャーズエンパワーメントセッション」実施
- ・若手女性対象「若手女性総合職向けキャリアデザインセッション」実施



池田ダイバーシティ推進室長 女性管理職ラウンドテーブルの様子

■ ワークライフマネジメントの向上

近年は、特に男性の家事・育児への積極的な参加を推進しており、男性の育児休職または育児目的休暇連続5日以上取得者100%を目標としています。このほか、育

児・介護中の従業員がより活躍しやすい制度を導入するなど、貴重な人材が仕事と様々なライフイベントを両立できるよう支援しています。



育児休職復帰者セミナーの様子

【主な両立支援制度の内容】

- ・育児休職（最長で1歳到達年度の3月末まで利用可）
- ・育児短時間勤務（子が小学校1年生修了時まで利用可）
- ・介護休職（1年、最大12回まで分割利用可）
- ・早期育休復帰者への保育所補助制度
- ・積立保存年休の用途拡大（育児・介護は時間単位利用可）
- ・配偶者の海外転勤に帯同する場合の休職制度
- ・出産・育児・介護等による退職者リターン制度

■ ネットワークや情報提供

社内外のHPにおいて、ダイバーシティ推進に関する情報発信を積極的に行っています。また、育児休職者向けに、安心して復職に備えることができるよう、SNS「OJI☆育児ネット」を整備しました。会社の情報や、休職者同士が相談できるコミュニティの場を提供します。さらに復帰後の両立の不安を解消し、育児期のキャリア形成をサポートするため、育児休職復帰者セミナーや、ワーキングマザー同士が両立について話し合う座談会などを実施しています。将来の介護に対して不安がある従業員については、「仕事と介護の両立セミナー」を開催し、家族の介護に向けた準備を支援しています。



OJI☆育児ネットの画面

■ 海外・国内事業における人材雇用・活用

グループ基本方針である「海外事業の拡大」、「国内事業の集中・進化」に向けて、多様な人材が活躍できる制度の構築、風土の改革に努めます。

王子グループでは現在、33,605名(2016年3月末時点)の従業員が働いています。そのうち海外従業員数・比率は16,760名(対前年比95名増)、49.9%(対前年比0.4%増)となっています。今後も「海外事業の拡大」により、海外従業員比率は上がっていく見通しです。一方、国内については、「国内事業の集中・進化」により、国内従業員数・比率は16,845名(対前年比158名減)、50.1%(対前年比0.4%減)となっています。今後も徹底的な業務の効率化等を実施し、筋肉質な人員体制を目指します。さらに、高齢者の労働力の積極的活用、少子高齢化による労働力不足時代への対応を目的に、65歳への定年延長を順次実施していきます。

●地域別従業員数

地域別	2016年3月末
日本	16,845
アジア	8,688
南米	5,491
オセアニア	2,014
ヨーロッパ	308
北米	259
海外計	16,760
国内+海外	33,605

■ 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」を設立しました。今後も障がいのある方にとって、就労の機会がさらに広がるようグループ全体として努めていきます。

●障がい者雇用率の推移

	2013年	2014年	2015年
王子グループ*1	1.93	2.03	1.96
民間企業の平均*2	1.98	2.05	2.09
法定雇用率	2.00	2.00	2.00

※1 集計対象会社:グループ適用を受けている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

※2 従業員1,000人以上の企業の平均

スローガンとロゴマークを作成



王子グループ一丸となってダイバーシティ推進に取り組むため、スローガン「Diversity & OI Inclusion」とそのロゴマークを作成しました。このスローガンは社内公募で従業員からの提案により採択したもので、「OI Inclusion」とは、OIと Inclusion を合わせた造語です。Diversity は違いを意識した言葉であり、Inclusionは一体になるという意味合いが込められています。多様な人々が自分らしく組織に参加することができ、そして貢献していると感じることが出来る企業文化を醸成していく、それが私たちが目指したい姿です。

環境経営

環境経営の推進

「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

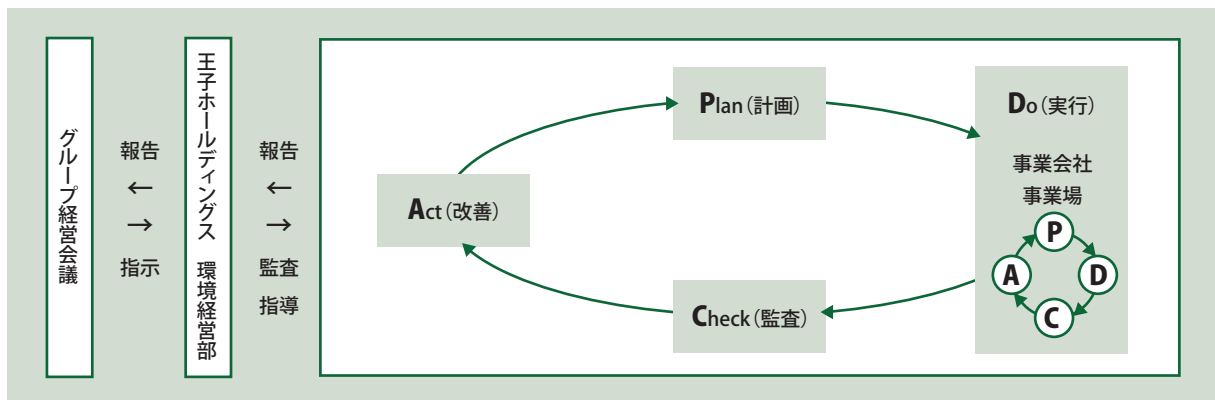
<p>環境負荷ゼロに向け、限りなく挑戦</p> <p>環境意識改革をさらに進め、技術力・操業力・企画力を結集し、あらゆるプロセスにおいて環境負荷ゼロを目指す。</p> <p style="text-align: center;">➡ p.39</p>	<p>持続可能な森林経営</p> <p>持続可能な森林経営を推進し、森林機能の保全と森林資源の持続的な活用を図る。</p> <p style="text-align: center;">➡ p.41</p>	<p>責任ある原材料調達</p> <p>王子グループ・パートナーシップ調達方針に基づき、安全性・法令遵守を確認して製造する。</p> <p style="text-align: center;">➡ p.43</p>
--	--	---

(制定：2015年)

環境経営体制

王子グループは、環境経営を企業活動の最重要事項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～

環境事故ゼロ、製造物責任事故ゼロ

法令順守、事故の未然防止に取り組むとともに、その検証を行い、環境事故ゼロおよび製造物責任事故ゼロの継続を目指しています。

- 関係法令の確認や従業員への教育、法令を上回る厳しい基準・社内ルールの運用、設備を管理することにより法令順守に取り組んでいます。
- 環境事故や製造物責任事故につながる可能性のあるリスクの抽出を行い、事故の未然防止に取り組んでいます。
- 法令順守の状況、抽出されたリスクと対策について監査を通じて検証しています。特に海外事業場については、各国の様々な法令に対応するためグローバルな第三者監査機関による監査を行っています。

温室効果ガス(GHG)排出原単位の低減

徹底した省エネルギー、再生可能エネルギーの利用拡大および燃料転換により、GHG排出原単位の低減を図っています。

- 操業の改善、消費電力が少ない機器への更新などの省エネルギーに取り組んでいます。
- バイオマス燃料などの再生可能エネルギーの利用拡大を進めています。
- 生産体制再構築による排出量削減にも取り組んでいます。

廃棄物の有効利用の推進

廃棄物の発生抑制、発生した廃棄物の有効活用の両面から、廃棄物の埋立量の削減を進めています。

- 製造工程で発生するパルプ粕は、事業場内で紙の原料として再利用し、廃棄物の発生抑制に取り組んでいます。
- 燃料などを燃やして発生する焼却灰は、セメントや路盤材の原料としての利用を進めています。

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、生態系に配慮した排水・排気の管理の検討を進めています。

- 魚などの水生生物を利用した排水管理を検討しています。
- 新たに国内で規制対象となるボイラー・焼却炉で発生する排気中の水銀を管理します。

環境事故件数^{※1}

	2020年度目標	2015年度実績
国内	0件	4件
海外	0件	1件

※1 環境法令などの規制値超過を環境事故と定義しています。

製造物責任事故件数

	2020年度目標	2015年度実績
国内	0件	0件
海外	0件	0件

GHG排出原単位^{※2}

	2020年度目標 (2013年度比)	2015年度実績 (2013年度比)
国内	10%以上低減	+0.8% (0.611CO ₂ 換算t/t)
海外	10%以上低減	-2.4% (0.280CO ₂ 換算t/t)

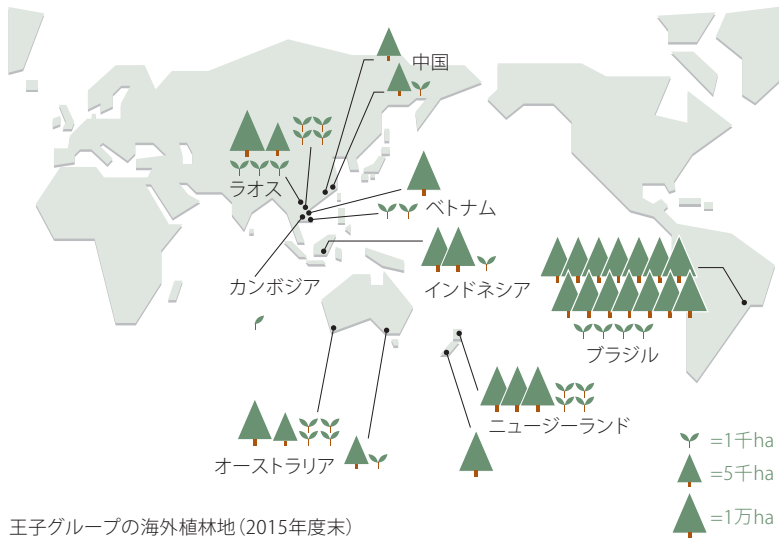
※2 排出原単位[CO₂換算t/t]=排出量[CO₂換算t]÷生産量[t]
 註) 国内は、バイオマス燃料利用増、生産体制再構築による減少分を新ボイラの燃料による増加分が上回り、原単位が微増。海外は、パルプ設備稼働により、化石燃料からバイオマス燃料の利用が進み、原単位が低減。

有効利用率^{※3}

	2020年度目標	2015年度実績
国内	99%以上	97.0%
海外	95%以上	90.8%

※3 有効利用率[%]=(発生量[t]-埋立量[t])÷発生量[t]×100

■ 環境負荷ゼロに向け、限りなく挑戦 ～森・紙のリサイクル～



●国内社有林概況

保有面積
民間では最大の **19万ha**

森林認証取得
全ての社有林で **SGEC 認証取得済み**
(分収林を除く)

●海外植林概況

保有面積
植林面積 **28万ha**

森林認証取得
森林認証取得率 **69%**
(FSC[®]※、PEFC)

※ライセンスコード
SPFL:FSC[®]C008418 PANPAC:FSC[®]C017103
APFL:FSC[®]C023801 CENIBRA:FSC[®]C008495
QPFL:FSC[®]C016623

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。国内では分収林を除く17万haすべてでSGEC^{※1}森林認証を取得、海外で

は20万ha(69%)でFSC[®]※2などの森林認証を取得しています。今後もすべての海外植林地での森林認証取得を目指し、森のリサイクル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2015年度古紙利用率64%達成に向けて、紙のリサイクルに取り組み、2015年度の利用実績は64.3%でした。情報媒体の電子化といった消費者ニーズの変化に伴って、国内の古紙発生量は減少していますが、今後もさらなる利用率

アップを目指して、機密書類や難処理古紙の利用、古紙品質向上のための業界への働きかけ等、多面的に取り組んでいきます。より良いリサイクルには古紙の品質向上が欠かせません。製紙原料として適さない「禁忌品※」を混入させない適切な分別の普及に努めています。

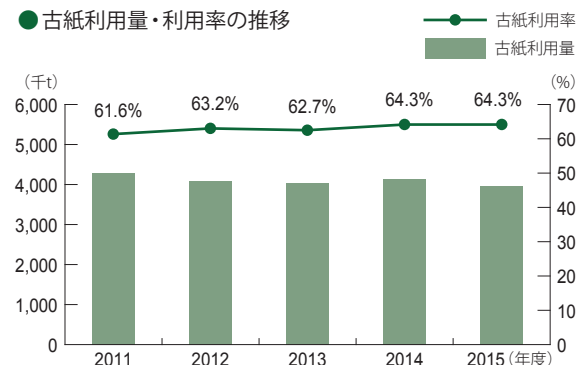
※禁忌品A:混入によって重大な障害を生ずるもの

石、ガラス、金属、土砂、木片、布類、プラスチック類、合成紙、不織布、使い捨ておむつ、臭いのついた紙、汚れた紙、緩衝材(昇華転写紙)、感熱性発泡紙、ろう段 など

※禁忌品B:混入が好ましくないもの

カーボン紙、ノーカーボン紙、樹脂コーティング紙、ラミネート紙、粘着テープ、感熱紙、抄色紙、折込チラシや雑誌などに付随したサンプル類 など

●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など、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」の開催など、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。



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）を除く17万2千ヘクタールにおいて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

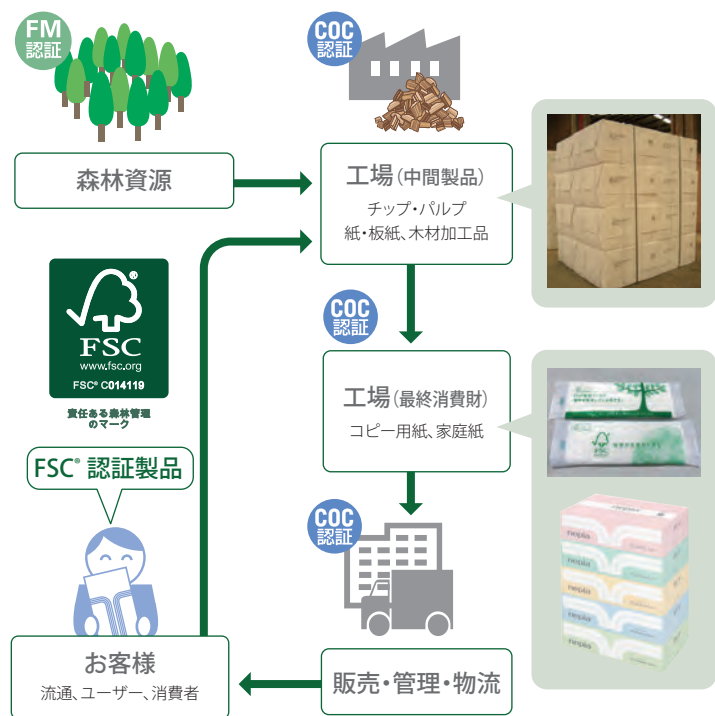
準を相互認証する国際団体）との相互認証を調印しました。これにより、SGECは国際的評価を得ることとなり、海外市場に対しても認証木材として進出できることとなります。また、東京オリンピック・パラリンピックでの認証木材使用を契機に、日本国内での森林認証制度の啓蒙・普及が進むことも期待されています。



静岡県・上稲子山林より富士山を望む

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やティッシュといった最終製品まで、多種多様な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。



生物多様性保全の取組み

絶滅危惧種の魚類の保全

(北海道、猿払山林)

国内最大の淡水魚イトウ（絶滅危惧種IB類に指定）の保護に取り組んでいます。猿払山林の河川域を含む2,600haを保護区域に指定しています。



ヤイロチョウの保護

(高知県、木屋ヶ内山林)

渡り鳥のヤイロチョウ（絶滅危惧種IB類に指定）等の生息環境を保全するため、2016年8月に、公益社団法人生態系トラスト協会と「ヤイロチョウ保護協定」を締結しました。



公益社団法人生態系トラスト協会提供

高山植物の保全

(北海道、様似山林)

激減してしまった高山植物の復活を目指し、2005年より地元NPOに社有林の一部を提供し、再生活動に協力しています。



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

王子グループはサプライチェーンの取引先の皆様に下記項目の実行をお願いし、取引先の皆様とともに取り組めます。また皆様のサプライチェーンにおいても同様の配慮をされることを期待します。

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

1. 競争力のある価格
2. 品質と納期の確保

② 法令・社会規範の遵守と公正な取引

1. 関連する法令と国際条約などの遵守
2. 取引先との誠実、健全な関係の維持

③ 環境への配慮

1. 環境管理体制の強化
2. 廃棄物の低減と資源の有効活用
3. 地球温暖化対策の推進
4. 生物多様性の保全
5. 環境負荷の削減
6. 化学物質の管理

④ 社会への配慮

1. 人権の擁護（児童労働の禁止、強制労働の禁止、差別の禁止、ハラスメントの禁止）
2. 労働者の権利保護（良好な労使関係の維持、長時間労働の防止、最低賃金の保障）
3. 職場の安全衛生の確保
4. 社会・地域への貢献

⑤ 社会とのコミュニケーション

1. ステークホルダーとのコミュニケーションによる信頼関係の構築
2. 海外の文化・慣習の尊重
3. 適切な情報の開示と保護

パルプ・木材原料の調達

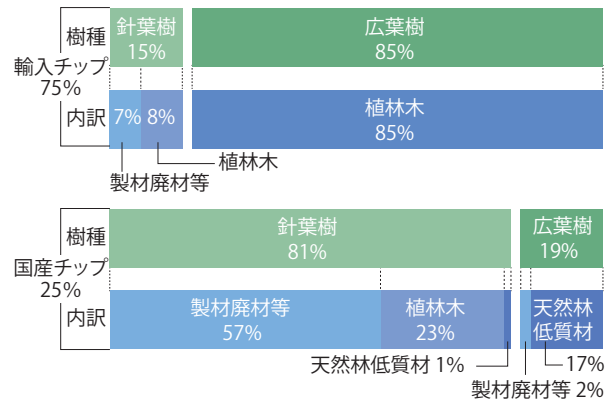
原材料の中でも適切な利用が求められている木材原料については、「木材原料の調達指針」を定めています。調達指針に従って、パルプを含めた木材原料を調達しています。

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）

http://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



トレーサビリティの確認

トレーサビリティレポートにより、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などの問題が起きていないかなどのヒアリングも行っています。



QPF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・薬品の安全性確認

使用する薬品は、安全データシートと調査票を用いて、法規制および有害性情報に加え、主な業界団体の自主基準について、使用開始前に確認することにより、使用可否を判断します。また、使用開始後も定期的に情報更新することで、安全性を継続的に確認しています。



ガバナンス

王子ホールディングス 本館ビル

コーポレートガバナンス

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。

■ コーポレートガバナンス強化の取り組み

2007年より社外取締役2名を選任し、2012年10月には純粋持株会社制に移行するなど、王子グループにとっての最適なガバナンス体制を常に考え、強化してきました。2015年6月のコーポレートガバナンス・コードの適用を機に改めて検討した結果、取締役の指名・報酬決定の客観性、透明性

を高めるため任意の諮問委員会を設置しました。また、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定してグループとしての方針や取締役会の役割等を明文化しています。

●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	純粋持株会社制移行 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

●任意の諮問委員会の概要

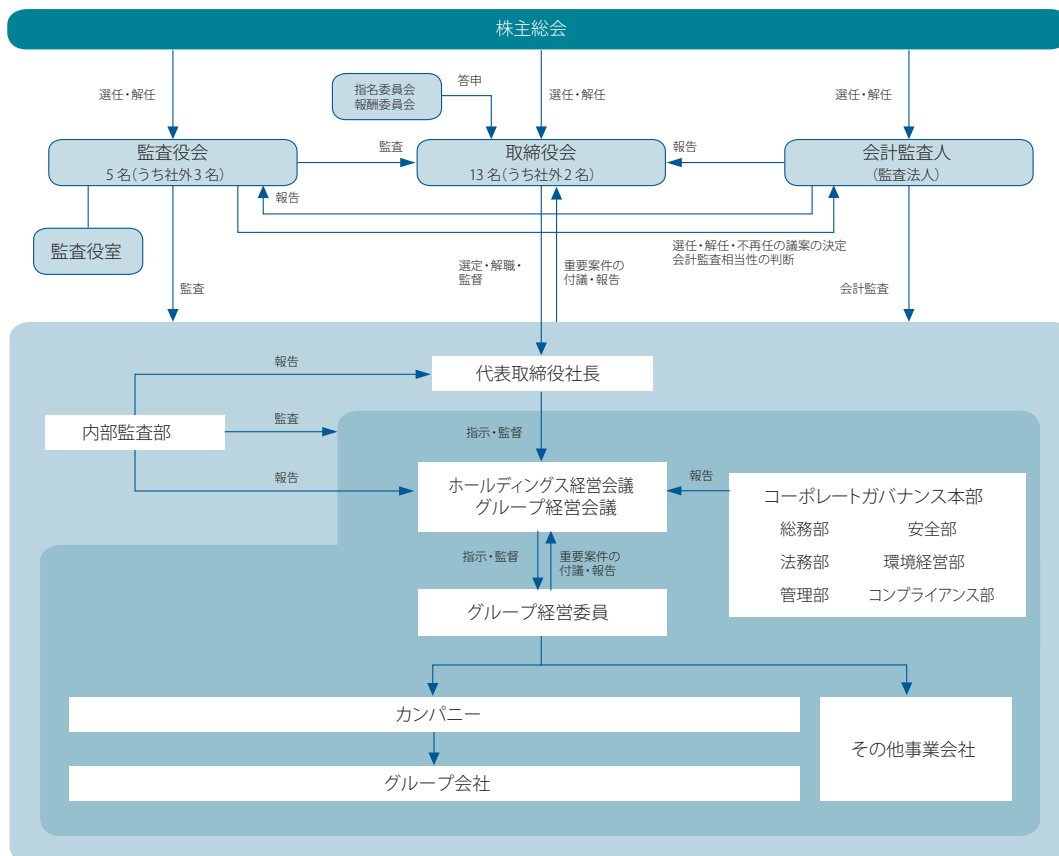
	指名委員会	報酬委員会
構成	会長、社長(委員長)、社外取締役全員 (2016年3月現在 計4名)	会長、社長(委員長)、社外取締役全員 (2016年3月現在 計4名)
協議事項	取締役、監査役の指名方針、グループ経営委員の選任方針 取締役、監査役の指名、グループ経営委員の選任 代表取締役社長の後継者計画	取締役、グループ経営委員の報酬体系および水準 取締役、グループ経営委員の考課 取締役会の実効性の分析・評価

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

コーポレートガバナンス報告書
http://www.ojiholdings.co.jp/content/files/ir/library/governance/governance_report.pdf

■ コーポレートガバナンス体制図



■ 取締役会の役割、取締役の指名方針

●取締役会の役割(基本方針第3条)

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るため、下記の役割を果たす。

1. 当社グループ全体の方向性を示す経営理念や経営戦略およびこれに基づく投資の実行等、取締役会規程で定められた範囲での重要な業務執行の決定を行う。
2. 取締役会決議を要しない事項については、経営会議で審議を要する事項や業務執行取締役による執行権限をグループ規程で定めることによって、迅速果断な決定を支援する。
3. 独立した客観的な立場から、業務執行取締役および

グループ経営委員に対する実効性の高い監督を行う。

4. 内部統制システムの構築およびリスク管理体制の整備ならびに運用状況の監督を行う。

●取締役の指名方針(基本方針第5条)

取締役会は、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。ただし、その指名にあたっては、指名委員会への諮問を経るものとする。

2. 独立社外取締役候補者については、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。

■ 取締役報酬の決定方針および総額

今年度より、「株式報酬型ストックオプション」の新規付与をとりやめ、信託を利用した新たな業績連動型株式報酬制度を導入しました。併せて、基本報酬の比率を約50%に引き下げ、変動部分の比率を引き上げることで、取締役の業績向上、企業価値増大へのインセンティブを高めています。

役員報酬等の総額（2015年度実績）

取締役	410百万円/16名
（うち社外取締役）	（30百万円/3名）

●取締役の報酬体系（基本方針第13条1項）

取締役の報酬は、基本報酬および短期的な業績に応じた報酬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、総額は株主総会決議の限度額内とする。なお、社外取締役の報酬は基本報酬のみによって構成される。

監査役	83百万円/6名
（うち社外監査役）	（31百万円/4名）

■ 社外役員の活動状況および選任理由

社外役員の高度な専門性や幅広い知識、経験を経営に活かし、また監督機能を強化するため様々な取り組みを行っています。取締役会および監査役会に加え、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の説明会を原則月2回実施しています。会社から適切に情報を提供するとともに、社外役員からの率直な意見を引き出す場ともなっています。

●社外役員の独立性基準（基本方針第12条）

取締役会は、社外役員と当社および当社の重要な子会社との資本関係、人的関係、取引関係等の利害関係を総合的に検討し、金融商品取引所が定める基準を踏まえ、その独立性を判断する。

※取引関係等の数字に表れるものに限らず、実態も重要であると考え、定量的な基準は設けず、一人ひとりの社外役員との利害関係を都度詳細に検討し、独立性を判断することとしています。

■ 社外役員の状況（2016年7月現在）

役職	氏名	略歴	出席状況（2015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、幅広い見識
	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 当社外取締役	取締役会 10回/10回	行政官としての資源・エネルギー分野や貿易・通商などの分野を中心とした、豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識
監査役	桂誠	1971年4月 外務省入省 2004年7月 ラオス駐節特命全権大使 2007年8月 フィリピン駐節特命全権大使 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 17回/17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 当社外監査役	取締役会 13回/14回 監査役会 17回/17回	長年にわたる検察官としての豊富な経験
	宮崎裕子	1979年4月 弁護士登録 2015年6月 当社外監査役	取締役会 9回/10回 監査役会 13回/13回	弁護士としての専門的見地、豊富な経験と高い見識

社外役員メッセージ

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、独立役員である奈良取締役に聞きました。



社外取締役 奈良道博
弁護士

2014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？

当社は、我が国の基幹産業の中核として歴史と伝統を有するメガ企業ですが、それだけに役員に就任するまでは、図体が大きいだけに融通が利かず進取の気性に乏しい会社とのイメージがありました。この2年の間にその先入観は払拭され、大組織であるのに家庭的で暖かみのある会社、か

つ歴史と伝統に引きずられることなく常に次の時代を見据えた経営を心掛けている企業との思いを強く持ちました。いろいろ議論があると思いますが、「もはや製紙企業ではない」との大胆なキャッチフレーズは、当社のこれからの経営方針を象徴する旗印として気に入っています。

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？

ガバナンス体制はしっかりしていると認識しています。これだけ大きな組織なので、ガバナンスがしっかり構築されていなければ組織の運営は難しいでしょう。ただし、会社の規模がどんどん大きくなり発展する、今後海外事業がさらに拡大する、他方で企業に対する社会の目がいっそう厳しくなりステークホルダーに対するより慎重かつ細やかな配慮

が要求される、そのためにコーポレートガバナンスに対するニーズが益々高まる、これらの日々の変化に対応する柔軟な姿勢と普段の改革が必要だと思います。特に海外事業の発展に伴い海外関係会社のコンプライアンスの強化が大きな課題であると認識しています。

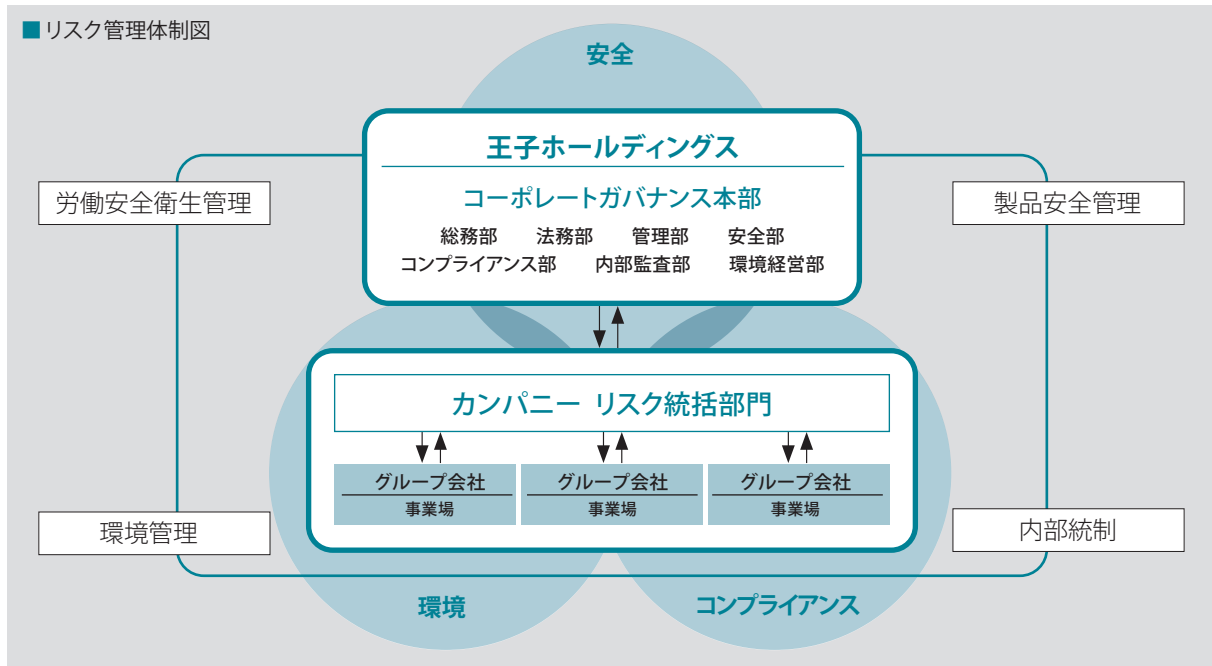
Q3 王子グループの企業価値向上への課題をどのようにお考えでしょうか？

企業価値については様々な定義があると思いますが、広い目で見れば、その向上とは社会と共存共栄し会社経営を通じて社会に貢献する、そして社会から信頼される会社になることだと思います。そのために必要なのは、一方では経営の発展と安定、他方ではCSRだと思います。具体的には既存事業の充実拡大と新しい時代の風を読んだ新分野の開拓、並びにこれらの前提条件である財務基盤の強化と人

材育成でしよう。もちろん株主・従業員・取引先に留まらず社会を含めたステークホルダーとの共存やこれらを可能にするコーポレートガバナンスの強化は必須だと思います。巨大組織を活かした積極的経営に向けた努力、歴史と伝統を大事にしながらも柔軟かつ先進性のある経営方針、そして進化するガバナンス体制、これらの実現のためのお手伝いできればと考えています。

リスク管理体制

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・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。



■ 環境管理・製品安全管理

環境事故や製造物責任事故低減のための各種取り組み（P.39参照）に加え、毎月配信する「環境ニュース」で、従業員全体の理解・意識を高める取り組みを実施しています。

■ 安全衛生管理

製造現場を中心として「安全絶対優先」を掲げ、職場の安全衛生確保と安全行動を実践しています。トップの強いコミットメントの下、全役職員で「災害ゼロ」職場を確立します。

■ コンプライアンス

「コンプライアンスは利益に優先する」という意識を全役職員に浸透させ、違反の未然防止、防止体制強化に取り組んでいます。毎月「コンプラニュース」を配信しています。

■ 事業継続マネジメント

大規模災害や新型インフルエンザ等の感染症の蔓延等に備えた危機管理の徹底に取り組んでいます。2012年に策定した事業継続計画に基づき、大規模地震対応訓練、災害対策本部設置訓練、本社機能移転訓練などを定期的実施しています。改善点は随時見直し、危機対応体制向上に努めています。



大規模地震訓練の様子



1 進藤 清貴

代表取締役会長
会長グループ経営委員
グループ共同CEO

2 矢嶋 進

代表取締役社長
社長グループ経営委員
グループ共同CEO

3 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

4 洲上 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

5 島村 元明

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長
王子マネジメントオフィス(株)社長

6 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

7 小関 良樹

取締役
常務グループ経営委員
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

8 加来 正年

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

9 木坂 隆一

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
王子イメージングメディア(株)社長

10 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

11 磯野 裕之

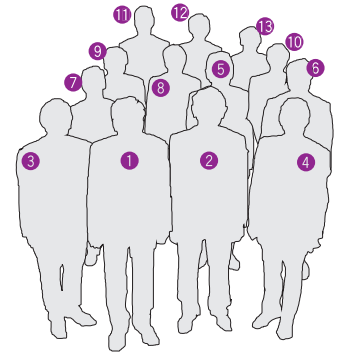
取締役
常務グループ経営委員
コーポレートガバナンス本部副本部長

12 奈良 道博

社外取締役

13 寺坂 信昭

社外取締役



左から

福井 聡

監査役

桂 誠

社外監査役

緒方 元一

監査役

北田 幹直

社外監査役

宮崎 裕子

社外監査役

王子グループでは、スポーツや文化の振興や発展に貢献する活動を行っています。
日本国内の活動だけでなく、ニュージーランドにおけるゴルフ大会への協賛、
ブラジルにおけるスポーツ教室や音楽普及活動への支援等、世界中の事業所で様々なサポートを実施しています。

文化

藤原科学財団

藤原科学財団は、戦前旧王子製紙の社長を務め、日本の製紙王といわれた藤原銀次郎によって、将来の日本の科学技術振興に寄与することを目的として1959年に設立されました。財団では、日本の科学技術の発展に貢献した科学者への「藤原賞」の贈呈、「藤原セミナー」開催の支援を行っています。「藤原賞」は日本で最も歴史の古い、権威ある科学振興表彰として高い評価を受けており、2015年度にノーベル生理学・医学賞を受賞された大村智先生、2014年度にノーベル物理学賞を受賞された赤崎勇先生も過去に藤原賞を受賞されました。王子グループは藤原科学財団を財政面で支えています。2年連続でノーベル賞受賞者が誕生したことは、長年にわたる日本の科学振興を支える地道な活動が実を結んでいることの証しでもあり、王子グループとしても大変喜ばしく、また誇りを感じるどころです。

藤原科学財団 ホームページ
<http://www.fujizai.or.jp/>

王子ホール

王子ホールディングス本社ビルの3階に位置する「王子ホール」は、315席というアットホームな規模ながら、音楽ファンだけでなく、欧米の著名な演奏家からも高い評価を受けている本格的な音楽ホールです。銀座という立地も生かしながら、上質な主催公演と貸しホール事業を行い、年間6万人ものお客様をお迎えしています。



王子ホール(株) 星野社長

王子ホール ホームページ
<http://www.ojihall.jp/>



第57回藤原賞贈呈式(2016年6月17日学士会館)



廣瀬敬 教授
(東京工業大学地球生命研究所)



藤吉好則 特任教授
(名古屋大学大学院創薬科学研究科)



エマニュエル・バユ with フレンズ・オブ・ベルリン公演

■ スポーツ

王子硬式野球部

1957年に発足した硬式野球部は、王子製紙春日井工場を練習拠点としています。特に東京ドームで行われる都市対抗野球大会の本選では、役職員だけでなく、取引先の方々をはじめとする多くの関係者が一体となって応援を繰り広げます。2015年のベスト4に引き続き、今年も東海地区第一代表として本大会に出場し、2回戦に進出しました。

王子硬式野球部 ホームページ

<http://www.ojiholdings.co.jp/baseball/index.html>



都市対抗野球大会

王子イーグルス

1926年に発足し、今年90周年を迎える王子イーグルスは、北海道苫小牧市を本拠地として活動しています。4ヶ国9チームが所属するアジアリーグアイスホッケーに参戦しています。また、オリンピック最終予選日本代表に24名中12名派遣するなど、日本のアイスホッケー界を支えています。ホッケー教室の開催など、競技の裾野を広げる活動にも取り組んでいます。

王子イーグルス ホームページ

<http://www.ojiholdings.co.jp/hockey/index.html>



アジアリーグアイスホッケー

■ 地域医療

王子総合病院

北海道苫小牧市に位置し、440床を有する王子総合病院は、高機能で良質な医療を効率的に地域に提供する使命を担い、災害拠点病院、地域がん診療連携拠点病院、地域周産期センターに指定され、公的な役割も持つ病院です。病院本体に加え、附属看護専門学校、介護老人保健施設「ケアライフ王子」、居宅介護支援事業所王子、苫小牧市から委託を受けた中央地域包括支援センターを有し、施設間の連携を密にすることで地域の皆様により安心して安全な医療を提供しています。

王子総合病院 ホームページ

<http://www.ojihosp.or.jp/>



増築した新棟の血液浄化室

産業資材事業

国名	社名	事業内容	議決権保有比率	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・包装紙	100.00%	600
	◇ 新日本フェザーコア(株)	ハニカム製品	100.00%	100
	◇ 王子コンテナー(株)	段ボール加工	100.00%	10,000
	◇ 森紙業(株)	段ボール加工・紙器・包装紙	100.00%	310
	◇ 王子インターパック(株)	梱包材	100.00%	214
	◇ 王子パッケージング(株)	紙器加工	100.00%	1,500
	◇ 九州パッケージ(株)	紙器・包装資材	61.54%	65
	◇ 王子製袋(株)	重包装袋	100.00%	377
	◇ 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	46.21%	821
中国	◇ 蘇州王子包装有限公司	重包装資材・段ボール	100.00%	420
ベトナム	◇ Ojitem (Vietnam) Co., Ltd.	段ボール	100.00%	15,000,000 USD
	◇ Ojitem Haiphong Co., Ltd.	段ボール	100.00%	20,000,000 USD
	◇ United Packaging Co., Ltd.	紙器・美粧段ボール	75.00%	50,928,392,000 VND
タイ	◇ S.Pack & Print Public Co., Ltd.	紙器・包装資材段ボール	75.72%	300,000,000 THB
マレーシア	◇ GS Paper&Packaging Sdn. Bhd.	段ボール原紙・段ボール	75.00%	255,000,000 MYR
	◇ Oji Asia Packaging Sdn. Bhd.	地域統括	100.00%	348,067,804 MYR
	◇ United Kotak Bhd.	段ボール	100.00%	48,000,000 MYR
	◇ Harta Packaging Industries Sdn. Bhd.	段ボール	100.00%	18,000,000 MYR
カンボジア	◇ Ojitem Harta Packaging (Sihanoukville) Ltd.	段ボール	100.00%	15,600 MYR
インド	◇ Oji JK Packaging Pvt. Ltd.	段ボール	60.00%	62,950,000 INR
	◇ Oji Interpack India Pvt. Ltd.	段ボール	100.00%	28,000,000 INR
ミャンマー	◇ Oji GS Packaging (Yangon) Co., Ltd.	段ボール	74.25%	50,070,672 MYR
	◇ Oji Myanmar Packaging Co., Ltd.	段ボール	100.00%	8,000,000 USD
米国	◇ Oji Intertech, Inc.	自動車天井材・内装パッケージ基材	100.00%	845,000 USD

生活消費財事業

国名	社名	事業内容	議決権保有比率	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
中国	◇ 王子製紙ネピア(蘇州)有限公司	家庭紙	100.00%	45,300,000 USD
マレーシア	◇ People & Grit (M) Sdn. Bhd.	紙おむつ	80.00%	2,500,000 MYR
	◇ Oji Asia Household Product Sdn. Bhd.	紙おむつ	100.00%	24,000,000 MYR
インドネシア	◇ PT Oji Indo Makmur Perkasa	紙おむつ	51.00%	85,000,000,000 IDR

機能材事業

国名	社名	事業内容	議決権保有比率	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
タイ	◇ Oji Paper (Thailand) Ltd.	ノーカーボン紙・感熱紙	100.00%	1,340,000,000 THB
	◇ Oji Label (Thailand) Ltd.	粘着製品	85.00%	164,000,000 THB
米国	◇ Kanzaki Specialty Papers, Inc.	感熱紙	100.00%	34,871,000 USD
ドイツ	◇ Kanzan Spezialpapiere GmbH	感熱紙	94.74%	25,564,000 EUR
ブラジル	◇ Oji Papéis Especiais Ltda.	ノーカーボン紙・感熱紙	100.00%	409,742,437 BRL

資源環境ビジネス

国名	社名	事業内容	議決権保有比率	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
	◇ O&C ファイバートレーディング(株)	チップ調達	80.00%	100
	◇ 王子エコマテリアル(株)	古紙回収・リサイクル	100.00%	10
	◇ 王子通商(株)	製紙用原材料・薬品の販売・輸出	100.00%	361
	◇ 王子コーンスターチ(株)	澱粉	60.00%	1,000
	◇ 日伯紙パルプ資源開発(株)	パルプの輸出入・売買	55.51%	61,788
	◇ 王子グリーンエナジー白糖(株)	太陽光発電	100.00%	10
	◇ 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
	持 王子・伊藤忠エネクス電力販売(株)	電力販売	40.00%	100
ブラジル	◇ Celulose Nipo-Brasileira S.A.	植林・パルプ・木材	55.51%	257,000,000 USD
中国	◇ 王子製紙国際貿易(上海)有限公司	木材・パルプ等販売	100.00%	1,000,000 USD
	◇ 広西王子豊産林有限公司	植林	90.00%	3,670,000 USD
	持 恵州南油林業経済発展有限公司	植林	30.00%	170,000,000 CNY
ベトナム	◇ Quy Nhon Plantation Forest Co. of Vietnam Ltd.	植林	51.00%	4,150,000 USD
	◇ Binh Dinh Chip Corporation	チップ	28.05%	1,000,000 USD
	持 Truong Thanh Oji Plantation Forest Co., Ltd.	植林	49.00%	8,875,000 USD
ラオス	◇ Oji South Lao Plantation Forest Co., Ltd.	植林	100.00%	10,450,000 USD
オーストラリア	◇ Albany Plantation Forest Co. of Australia Pty. Ltd.	植林	76.82%	37,804,000 AUD
	◇ Albany Plantation Export Co. Pty. Ltd.	チップ	51.00%	5,700,000 AUD
	◇ Green Triangle Plantation Forest Co. of Australia Pty. Ltd.	植林	61.00%	14,000,000 AUD
ニュージーランド	◇ Pan Pac Forest Products Ltd.	植林・パルプ・木材	100.00%	126,000,000 NZD
	◇ Southland Plantation Forest Co. of New Zealand Ltd.	植林	51.00%	22,200,000 NZD
インドネシア	持 PT. Korintiga Hutani	植林・チップ・木材	34.34%	610,326,000,000 IDR

印刷情報メディア事業

国名	社名	事業内容	議決権保有比率	資本金(百万円)
日本(国内)	◇ 王子製紙(株)	パルプ製造・新聞用紙・洋紙	100.00%	350
	◇ アピカ(株)	学習帳・ノート・用紙	63.39%	200
	持 O&C アイボリーボード(株)	白板紙	50.00%	10
中国	◇ 江蘇王子製紙有限公司	パルプ・塗工紙・上質紙	90.00%	911,510,000 USD

その他事業・シェアードサービス会社など

国名	社名	事業内容	議決権保有比率	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	
	◇ 旭洋紙パルプ(株)	卸売業	90.00%	1,300	
	◇ 王子不動産(株)	不動産業	100.00%	650	
	◇ 王子物流(株)	物流業	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	
	◇ (株)王子ホール	ホール運営事業	100.00%	10	
	◇ (株)ホテルニュー王子	ホテル事業	100.00%	100	
	◇ 王子ビジネスセンター(株)	情報システム	60.00%	50	
	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	
	持 オーシャントランス(株)	海運業	33.46%	1,200	
	マレーシア	◇ Oji Asia Management Sdn. Bhd.	地域統括	100.00%	27,727,600 MYR
	ニュージーランド・オーストラリア	◇ Oji Fibre Solutions (NZ) Ltd.	パルプ・板紙・パッケージング事業	60.00%	728,234,603 NZD

◇:連結子会社 持:持分法適用関連会社

■ 会社概要

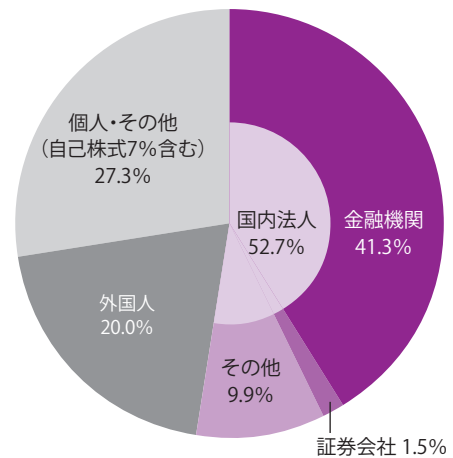
会社名	王子ホールディングス株式会社 (英語表記: Oji Holdings Corporation)
代表取締役社長	矢嶋 進
本社所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座四丁目7番5号
創業	1873年(明治6年)2月12日
設立	1949年(昭和24年)8月1日
資本金	103,880百万円
発行可能株式総数	2,400,000,000株
発行済株式総数(うち自己株式)	1,064,381,817株(74,378,195株)*
株主数	67,050名
連結従業員数	33,605名

*5月31日に50,000千株の消却を実施し、同時点で24,365千株

■ 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

■ 所有者別持株比率



■ 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)	62,592	6.3%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	52,522	5.3%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	32,637	3.3%
株式会社三井住友銀行	31,668	3.2%
株式会社みずほ銀行	31,636	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	22,716	2.3%
日本紙パルプ商事株式会社	17,464	1.8%
農林中央金庫	16,654	1.7%
藤定智恵子	14,844	1.5%

*持株比率は自己株式(74,378千株)を控除して計算しています。

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に作成しています。ウェブサイトにはより詳細な情報を掲載していますので、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 <http://www.ojiholdings.co.jp/>

投資家情報 <http://www.ojiholdings.co.jp/ir/index.html>

有価証券報告書 <http://www.ojiholdings.co.jp/ir/library/security.html>

環境・社会 <http://www.ojiholdings.co.jp/sustainability/index.html>



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176社、持分法適用会社20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

2015年4月1日から2016年3月31日

ただし、数値データ以外の記事等については、2016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®C 014119)です。FSC®森林認証制度についての詳細はP.42をご覧ください。

