

会長メッセージ

パーパスの実現に向けた
取締役会運営王子ホールディングス
代表取締役会長

加来 正年



取締役会議長として見た2022年度

- 中期経営計画初年度の進捗に対する取締役会の評価
- 社外取締役による外部視点からの意見はどのように活かされたか

2022年度は、磯野グループCEOのもと取締役会・経営執行体制を刷新し、新中期経営計画の初年度として、志を新たに王子グループのさらなる進化を目指した年でした。この3年間、私たちの生活や経済活動に大きな影響を与えてきたコロナ禍は、ようやく終息してきたものの、ロシアのウクライナ侵攻を起点とする原燃料価格の高騰は、国際経済の正常化による需要増も受けて長期継続し、王子グループの収益にも大きな打撃を与えました。製品の安定供給を継続するため、お客様には原燃料価格上昇の価格転嫁にご理解をいただき、段階的な価格改定を実施しましたが、それでも2022年度の業績は、当初計画を大きく下回るものとなりました。2023年度も引き続き厳しい経営環境が続いていますが、こうした状況においても王子グループは、将来の成長と進化に向けた取り組みを続けていかななくてはなりません。また、気候変動や海洋へのプラス

ガバナンス強化とサステナビリティ戦略の推進

- 王子グループに求められるガバナンス水準の向上、そのための取り組み
- TCFD対応、「環境ビジョン」「環境行動目標」に基づく取り組みのモニタリング
- サステナビリティ推進委員会の設置による進展

コーポレートガバナンスについては近年、さまざまな観点からの改善が企業に求められています。多様な視点を取り込

チック廃棄など、地球環境問題への取り組みも、国際社会から課せられた重大な責務と認識しています。

取締役会では、2022年5月に中期経営計画を策定した後、厳しい経営環境への対応にとどまらず、将来に向けた投資や研究開発、リスクテイクの適切性、人的資本の最適配置などについて、多くの議論を重ねてきました。不透明な経営環境・社会環境であるからこそ、取締役会にはグループを牽引する意思決定とともに、適切なリスク管理による業務執行の監督が求められます。王子ホールディングスには、現在4名の独立社外取締役が他業界における専門性と見識を活かされ、取締役会メンバーの多様性を高めながら、幅広い視野での議論に貢献いただいております。取締役会に付議する案件については、事前に社外役員説明会でご説明し、いただいたご意見を取締役会での議論に反映させていますが、経営執行陣が見落とししていたリスク管理等について、厳しいご指摘を受けることもあります。引き続き取締役会における監督機能の発揮にご尽力いただく考えです。

んだ確固たるガバナンスシステムを構築し、取締役会を中心とした監督体制を強化する必要があることは言うまでもありませんが、企業グループを構成するのは一人ひとりの役員です。すべての役員が健全な高い倫理観をもち、行動することが何よりも重要であると考えます。王子グループは、これまで培ってきた企業としての基本的な価値観と行動理念をもとに「王子グループ企業行動憲章」を制定しており、その遵守を全役員に求めています。取締役会は、この憲章

が尊重され、高い倫理観をもって行動することが当たり前となるような環境の整備を心掛けています。

王子グループのサステナビリティ戦略において、気候変動対策として脱炭素化を推進することは最重要課題の1つであり、この課題達成のために「環境ビジョン2050」を策定し、そのマイルストーンである「環境行動目標2030」に基づく取り組みを行っています。排出量削減対策としては、国内工場の石炭ボイラの燃料転換や再生可能エネルギーの導入を進めており、また海外植林地を拡大することで、CO₂吸収・固定の増加を図ってまいります。持続可能な社会を構築するため、王子グループは地球環境保全のために諸施策を実行し、目標達成

に向け一歩一歩着実に前進させていきます。

2022年には、サステナビリティに関するリスクや対策を協議することを目的に、グループCEOを委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置しました。脱炭素化への取り組みは、同委員会で進捗が報告され、今後の展開についても活発に議論しています。さらに同委員会では、人権デュー・デリジェンスや、サプライヤーのリスク調査、製品の安全、インクルージョン&ダイバーシティなど、さまざまな事項が議論されています。サステナビリティに関する課題への取り組みは、取締役会でもしっかりモニタリングしてまいります。

サクセッションプランの運用と人的資本経営

- 次世代経営層・幹部層の育成に向けた取り組み
- 王子グループにおける人的資本経営の考え方

グループCEOをはじめ経営責任者には、王子グループの事業に関する高度な専門的能力に加え、経営戦略・成長戦略を具現化し、社会からの要求に応え課題を解決する強力なリーダーシップと企業経営能力が求められます。王子グループは、グループの各事業に関連の深い事業群に集約・管理するカンパニー制を導入し、各事業の意思決定の迅速化と経営責任の明確化を図っています。この体制により、各カンパニーや事業会社の経営層は、担当する事業範囲で企業経営に必要な能力や見識を高め、次の時代の王子グループ全体の経営を担える人財の育成につながっています。独立社外取締役を主とする指名委員会では、この後継者育

成計画についても議論し、経営者候補の選任を行っています。

経営者候補の育成に限らず、従業員の育成も重要な課題です。従業員の成長を通じて、王子グループの持続的成長を達成していかなければなりません。私たちは、従業員のスキルアップを支援することで、より高度でやりがいのある業務を遂行してもらい、全ての従業員に豊かで張り合いのある人生を提供することが責務であると考えております。このために、従業員の能力開発・キャリア形成体制および人財活用体制の確立と、労働環境の改善に傾注してまいります。高い志をもって成長を続ける人財が喜んで働けるような企業グループにすることが、経営者や取締役会の使命と認識し、取り組みを続けてまいります。

ステークホルダーへのコミットメントとして伝えたいこと

- パーパスの実現に向けて取締役会が今後進めていくこと
- ステークホルダーエンゲージメントの向上について

長期ビジョンおよび中期経営計画の策定に合わせ、王子グループの経営理念を踏まえ、よりわかりやすい言葉で伝える「存在意義(パーパス)」を策定しました。これは、グループ事業の核である森林を育て、森林資源を活用した製品を社会に届けることで、社会や地球へ貢献していく意思を示したものです。製紙業は、事業そのものがサステナブルですので、市場に求められる製品をしっかりと作っていくことが、そのまま持続可能な社会の構築に貢献するものと確信しています。また木質由来の新素材を開発し、森林資源のポテンシャルを発揮させることも、私たちの重要な役割です。取締役会として、難

しい事業環境下においてもパーパスの実現に向けた歩みを止めることのないよう、適切なリスク評価も実施しながら、執行陣の経営判断を支援してまいります。

王子グループは、2023年2月に創業150周年を迎えました。創業以来、株主・投資家の皆様、お客様、取引先様、従業員、地域社会といった、全てのステークホルダーの方々から多大なご支援をいただくことで、地球と社会に貢献する企業グループとして成長することができました。今後は、王子グループの取り組みについて、よりわかりやすい情報発信に努め、全てのステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを深めながら、さらなる進化を遂げてまいります。引き続き、格別のご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

役員一覧(王子ホールディングス株式会社)



加来 正年

代表取締役会長
取締役会議長

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



磯野 裕之

代表取締役社長
社長グループ経営委員
グループCEO

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



奈良 道博

社外取締役

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



相 幸子

社外取締役

1989年4月 三菱信託銀行株式会社
(現三菱UFJ信託銀行株式会社)入社
2016年6月 同社執行役員法人コンサルティング部長
2019年4月 同社執行役員監査部長
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役員監査部部長付部長
当社社外取締役
現在に至る。
2020年6月 三菱UFJ信託銀行株式会社
取締役常務執行役員 監査部(CAO)
現在に至る。
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
常務執行役員グループDeputy CAO
現在に至る。



進藤 富三雄

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

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



鎌田 和彦

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

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



長井 聖子

社外取締役

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



小川 広通

社外取締役

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



青木 茂樹

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

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



長谷部 明夫

取締役
常務グループ経営委員
産業資材カンパニープレジデント、
王子産業資材マネジメント社長兼務

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



山下 富弘

監査役

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



山崎 昭雄

監査役

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



森平 高行

取締役
常務グループ経営委員
生活消費財カンパニープレジデント兼
印刷情報メディアカンパニープレジデント、
王子ネピア社長兼務

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



小貫 裕司

取締役
常務グループ経営委員
資源環境ビジネスカンパニープレジデント、
王子グリーンリソース社長、
王子木材緑化社長兼務

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



千森 秀郎

社外監査役

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



関口 典子

社外監査役

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



野々上 尚

社外監査役

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

コーポレートガバナンス

王子グループは、創業以来受け継いできた基本的な価値観と行動理念をもとに、「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。企業価値の向上と社会から信頼される会社を実現すべく、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1つと位置付け、以下のようなコーポレートガバナンス体制を構築し、また取締役会の機能を継続的に強化してきました。今後も、あらゆるステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、経営の効率性、健全性および透明性の確保に努めていきます。

基本的な考え方、枠組み、運営方針

コーポレートガバナンスに関する基本方針

コーポレートガバナンスの基本的な考え方、枠組み、運営方針を定めています。

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

コーポレートガバナンス報告書

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

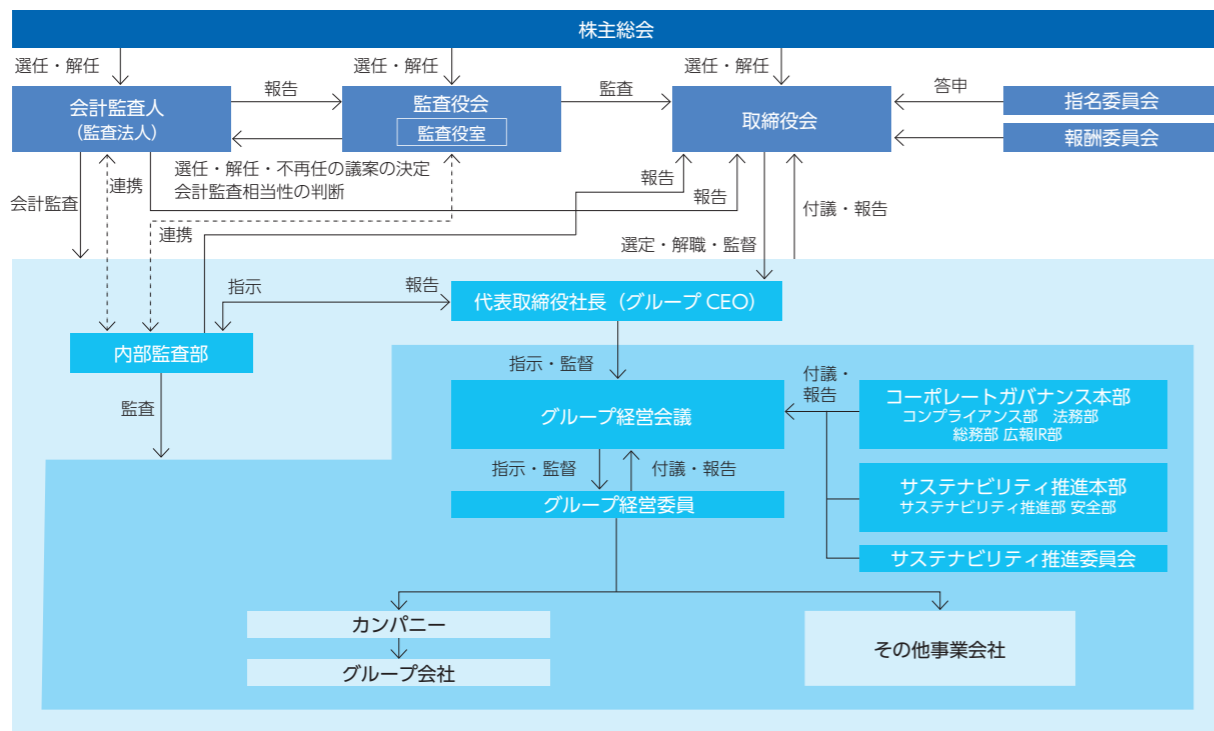
➔ <https://www.ojiholdings.co.jp/ir/library/governance.html>

コーポレートガバナンス体制

王子グループでは、王子ホールディングスがグループ経営戦略の策定やグループガバナンスの統括を担い、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を迅速化し、経営責任を明確にしています。

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、グループ全体のガバナンス強化を図っています。取締役会は、取締役12名（うち社外取締役4名）、監査役5名（うち社外監査役3名）で構成され、代表取締役会長が取締役会議長を務めています。

コーポレートガバナンス体制図



指名委員会・報酬委員会

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

指名委員会の役割

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

報酬委員会の役割

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

指名委員会・報酬委員会の構成および2022年度開催状況

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

※ 社外取締役 小川広通氏の出席状況については、2022年6月29日の就任後に開催された委員会のみを対象としています。

取締役報酬の決定方針および総額

取締役報酬の決定方針

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

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

有価証券報告書 ➔ <https://investor.ojiholdings.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

業績連動報酬と業績連動報酬以外の割合

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

※ 業績連動報酬である賞与および株式報酬の変動により、支給割合は変動します。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額、および対象となる役員の員数(2022年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬 賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	459	206	136	117	11
監査役(社外監査役を除く)	55	55	—	—	2
社外取締役・社外監査役	99	99	—	—	9

コーポレートガバナンス

取締役・監査役指名の方針・プロセス

方針

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

プロセス

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

取締役スキルマップ

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

項目	求められる能力	長期ビジョンとの関連		
		環境問題への取り組み	収益向上への取り組み	製品開発への取り組み
企業経営	企業の持続性や経営戦略の実現に必要な、基本的なマネジメント能力	●	●	●
財務・会計	財務面を通じて企業の持続・成長に貢献し、また経営の監督にも必要となる能力		●	
営業・販売	社会が求めるものを把握し、適正な収入を獲得することで、企業が持続的に成長するために必要な能力		●	
製造・技術 研究開発	持続的な製品供給体制の構築、より高いレベルの生産性の実現、環境問題への対応、培ってきたコア技術から新たなイノベーションを起こすために欠かせない能力	●	●	●
人事・労務	企業の持続的な成長・進化、経営戦略の実現に不可欠な、多様な人材の育成・活用に関する能力	●	●	●
購買・調達	生産活動の基盤となる原材料の安定調達、さらに木質原料を持続的に供給する山林のマネジメントに関する能力	●	●	
国際性	グローバルに事業を推進する王子グループにとって不可欠な、海外でのマネジメント能力		●	
ESG	企業経営の基盤であり、持続性の上でも不可欠な、環境・社会・ガバナンスに関する能力	●	●	●

※ ●印は特に関連が強い項目を表します。

各取締役が有している能力は以下のとおりです。

氏名	役職	企業経営	財務・会計	製造・技術	研究開発	営業・販売	人事・労務	購買・調達	国際性	ESG
加来 正年	代表取締役会長	●		●	●					●
磯野 裕之	代表取締役社長	●	●						●	●
進藤富三雄	代表取締役副社長	●		●	●					●
鎌田 和彦	取締役	●					●	●	●	
青木 茂樹	取締役	●				●	●			
長谷部明夫	取締役	●	●						●	
森平 高行	取締役	●				●	●			
小貫 裕司	取締役	●						●		●
奈良 道博	取締役									●
相 幸子	取締役	●								●
長井 聖子	取締役								●	●
小川 広通	取締役	●								●

※ ●印は取締役が有している能力を表していますが、各氏が有している能力の中でも、より強み・専門性が発揮できるものを以下の当社における役職に応じて記載しており、各氏が有している全ての能力を表すものではありません。
代表取締役：最大4つ、取締役専務グループ経営委員：最大4つ、取締役常務グループ経営委員：最大3つ、取締役(社外・独立)：最大2つ

独立社外役員

独立社外役員の活動状況および選任理由

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

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

2022年度の実績(15回開催)への社外取締役および社外監査役の出席率は、7名平均で97.9%、監査役会(13回開催)への社外監査役の出席率は、100%でした。

社外取締役の2022年度における主な活動状況

氏名	取締役会出席状況	発言状況および期待される役割に関して行った職務の概要
奈良 道博	15回中15回 (100%)	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、弁護士としての法的な視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
相 幸子	15回中15回 (100%)	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、金融分野をはじめとする実業界の視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
長井 聖子	15回中15回 (100%)	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、顧客サービスや大学での教育で培った専門的な視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
小川 広通	11回中11回 (100%)	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、小売業や食品メーカーの経営で培った専門的な視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。

※ 小川 広通氏の出席状況については、2022年6月29日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

社外監査役の2022年度における主な活動状況

氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	発言状況
千森 秀郎	15回中15回 (100%)	13回中13回 (100%)	弁護士としての特に企業法務・コーポレートガバナンスの分野における豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を行っています。
関口 典子	15回中14回 (93.3%)	13回中13回 (100%)	公認会計士としての企業会計に関する豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に加え、企業での豊富な実務経験に基づいた発言を行っています。
野々上 尚	11回中10回 (90.9%)	9回中9回 (100%)	検察官、弁護士としての豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を行っています。

※ 野々上 尚氏の出席状況については、2022年6月29日の就任後に開催された取締役会および監査役会のみを対象としています。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性については、分析・評価を毎年実施し、実効性確保に必要な措置を講ずるとともに、その結果の概要を開示することを「コーポレートガバナンスに関する基本方針」で定めています。取締役会の実効性評価については、毎年4月から5月にかけて、取締役・監査役全員を対象に取締役会の役割・構成・運営に関するアンケートを行っています。評価結果は、社外取締役が参加する報酬委員会の分析を経て、取締役会で審議します。

2022年度の取締役会を対象として実施した分析・評価の結果、当社取締役会は付随する会議体を含めて、引き続き良好に機能していることを確認しました。取締役会の役割について「グループ経営戦略の策定、方向性の提示」という設問に対しては、2022年度の中期経営計画策定段階から社外取締役を含めて取締役会で積極的に議論したことで、方向性を明確に示すことができたとする回答が多く得られました。取締役会の運営について「経営陣に対する監督」という設問に対しては、社外役員への情報提供の充実等を通じて監督機能を高めてきたことが多くの回答者に評価されました。一方で、グループ経営全般に関わる議論に時間を割くことができるよう、議題設定を工夫する必要があることが指摘されました。この指摘を受け、取締役会に付議する案件の基準を見直し、より重要な案件の審議に集中できるように改善しました。また「取締役会の構成および議論」については、現状の構成をバランスが取れたものと評価しつつ、将来的には社外取締役の過半数化や、社外取締役の取締役会議長就任についても議論が必要との意見もありました。今回の評価を踏まえ、今後も継続的に取締役会の機能向上に必要な施策を検討・実施していきます。

取締役会の実効性評価プロセス

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

アンケート項目

以下の9問を5点満点で評価し、理由等をコメントする。さらに自由記述でこの9問に当てはまらないこと等を自由に記載する。

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

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

政策保有株式の保有方針

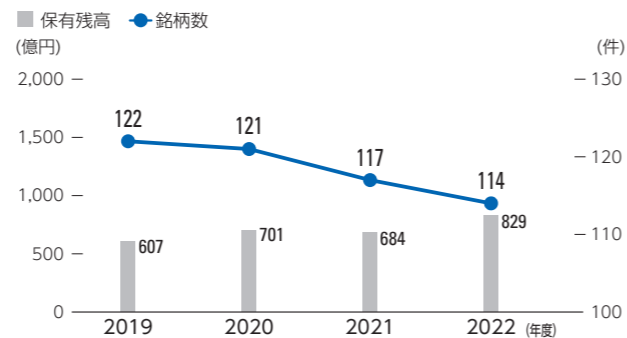
当社は、取引先との業務提携、長期的かつ安定的な関係強化・維持等の観点から、経営戦略の一環として、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると判断される株式を政策的に保有しています。政策保有株式は、毎年取締役会において、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を個別銘柄ごとに精査し、保有の適否を検討しています。保有の合理性が希薄化した株式は、適宜・適切に売却し、政策保有株式の縮減を進めています。

2022年度は、政策保有株式の銘柄数を削減しましたが、株価の上昇を受け、保有残高は増加しました。

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

有価証券報告書<https://investor.ojiholdings.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

政策保有株式の保有状況



コンプライアンス

王子グループ企業行動憲章・行動規範

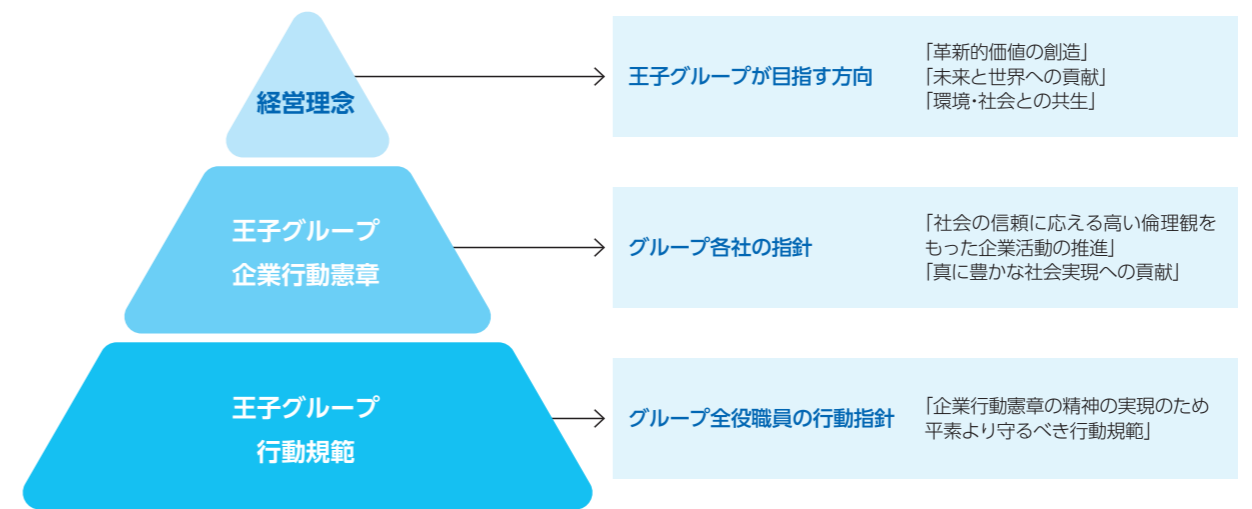
王子グループは「国連グローバル・コンパクト」の人権、労働、環境、腐敗防止の原則を織り込み、2004年に「王子グループ企業行動憲章」および、この憲章の行動指針である「王子グループ行動規範」を制定し、2020年度にSDGs等の社会環境および、経営理念を反映させて改訂し、より時代の要求に即した内容としました。

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

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

王子グループ企業行動憲章 <https://www.ojiholdings.co.jp/group/policy/conduct.html>

王子グループ行動規範 https://www.ojiholdings.co.jp/group/policy/behavior_standard.html



企業行動憲章・行動規範の周知・教育

王子グループ企業行動憲章・行動規範の内容を役員に周知・徹底するため、冊子を作成し、配布しています。また、2020年10月の改訂を機に教育・解説資料を別途作成し、海外従業員向けに教育資料の翻訳を12カ国からスタートし、必要に応じ順次追加しています。翻訳版はコンプライアンス部が国内、海外向けに定期的に発行する「コンプラニュース」にて配布し、グループ各社の各職場でのコンプライアンス会議で活用するなど、企業行動憲章・行動規範の周知ならびに行動規範の実践に努めています。

「コンプラニュース」配布言語

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

2022年5月より追加

グジャラーティ語	タミル語
----------	------

2023年中に追加予定

イタリア語

コンプライアンス

コンプライアンス推進の取り組み

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

コンプライアンス意識の醸成活動

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

- 2022年度下期国内ユニット会社職場コンプライアンス会議参加率 → 97.2 %

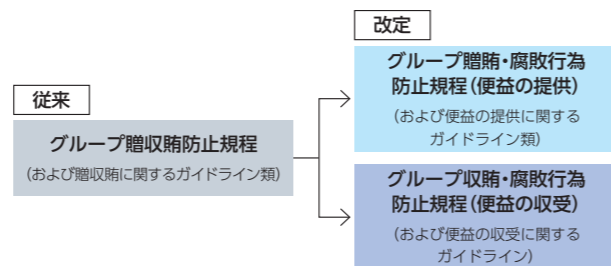
腐敗・汚職防止の取り組み

グループ贈収賄防止関連規程、ガイドラインを設定し、政治献金の透明性確保や違法な献金・寄付の禁止、贈収賄の禁止等、汚職や腐敗行為を禁じています。2020年4月からは、新たに、取引先と健全かつ良好な関係を築くため、収賄の疑いをもたれる「便益の收受」を原則禁止する規程およびガイドラインを追加しています。

2023年4月、王子グループ各社新任役員(執行役員含む)に対し、経営幹部研修を実施。すでに就任している役員に対しても、本研修の内容を、知識の確認のため、動画にてポータルサイトを利用して一定期間視聴可能としました。



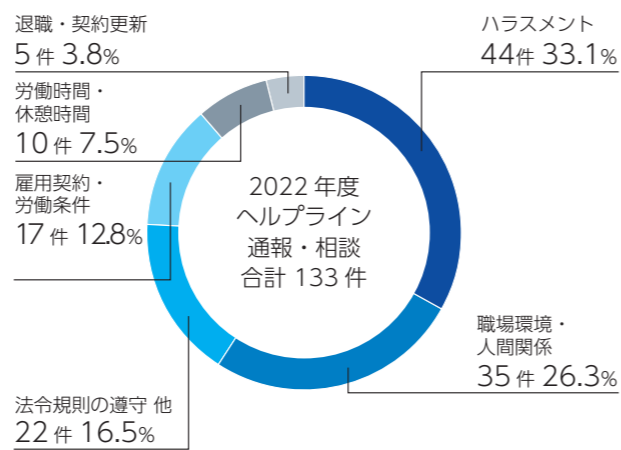
経営幹部研修の様子



内部通報制度について

王子グループ全役員・従業員(パート・アルバイト等を含む)を対象とし、法令違反・不正行為の未然防止あるいは早期発見による是正を目的とした相談、通報ができる「企業倫理ヘルプライン」(右図)を2004年より運用し、2022年6月施行の改正公益通報者保護法にも対応しました。通報窓口を社内(王子ホールディングスコンプライアンス部内)と社外(弁護士事務所)に設け、電話、メール、郵便、FAXなど複数の手段で通報を受け付け、通報者の利便性を図っています。

2022年度に企業倫理ヘルプライン社内窓口および社外窓口にて受け付けた通報、相談案件の内訳は右記のとおりです。日常的な職場の上司、同僚のコミュニケーションの行き違いなどの相談も含めた「ハラスメント」「職場環境・人間関係」が過半を占めています。通報・相談に対しては案件の内容に応じて、基本的にはコンプライアンス部員、あるいは各社のコンプライアンス推進リーダーが、また内容によっては弁護士等第三者的な立場の方に委ねることも含めて、公正な立場で丁寧に調査、対応し、問題の解決、不安の解消に努めています。

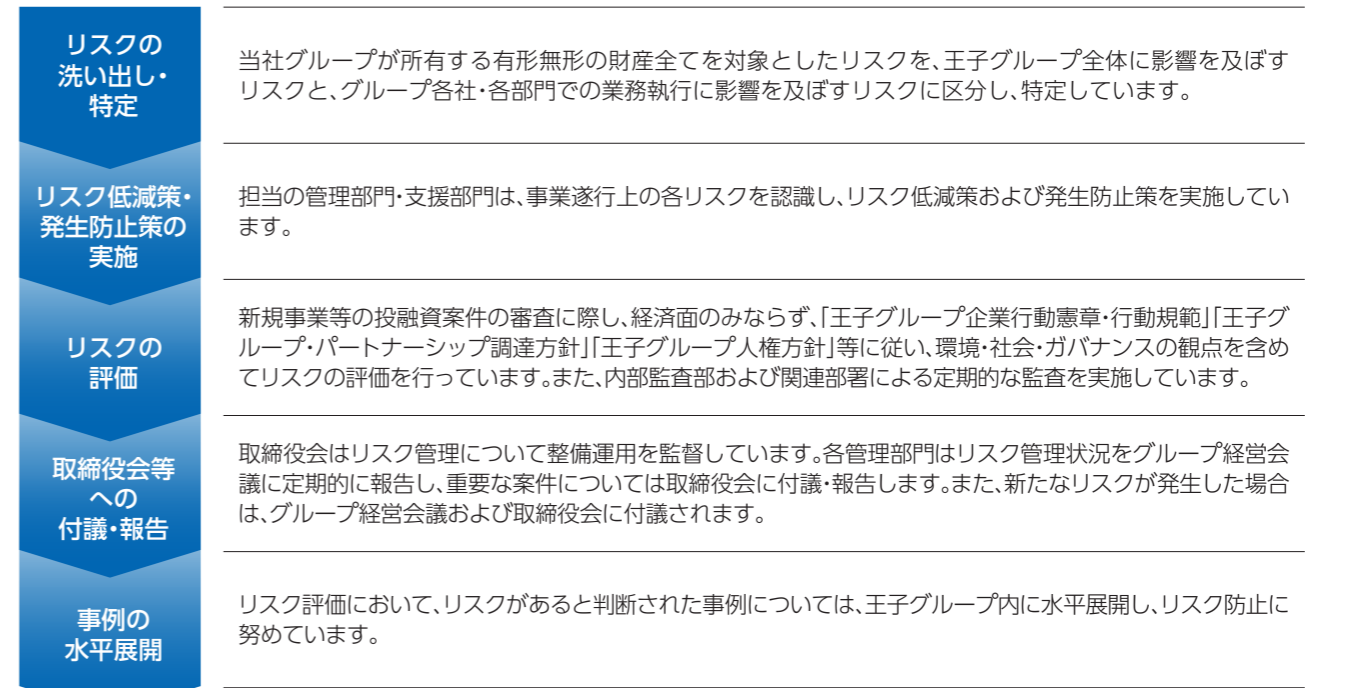


リスクマネジメント

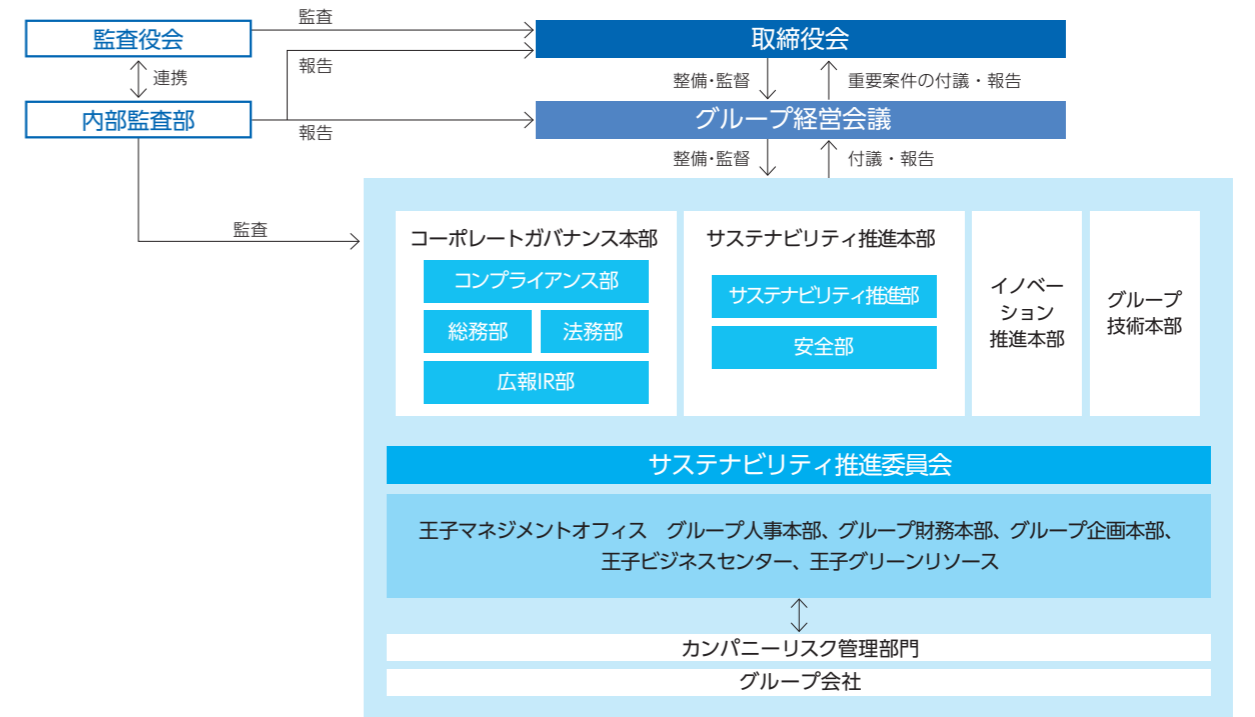
王子グループは、「王子グループ企業行動憲章」に掲げる高い倫理観に基づいた企業活動を推進し、適切なリスク管理を実践しています。事業展開地域の急速な拡がりに合わせて、グローバルにリスク管理体制を強化し、事業の継続と安定的発展を担保します。

リスク管理の流れ

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



リスク管理体制図



リスクマネジメント






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

主要なリスクへの取り組み

リスク項目	リスク内容	リスクへの主な対応策
長期的な課題に対するリスク		
気候変動 		気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) P29~30参照
パンデミック 	新型コロナウイルスと同様な感染症の世界的拡大により、社員の健康被害や操業の一時停止などが生じるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●グループリスク管理基本規程を定め、グループ全体で対応すべき重大な事案が発生した場合には、グループ緊急時対策本部を設置し、従業員の安否確認や被災状況を把握します。 ●BCP(事業継続計画)の継続的な見直しや、製造、マーケティング、事務処理等へのデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進などにより、事業活動への影響を最小化するように努めていきます。
グループ経営戦略に関するリスク		
イノベーションの進展による構造的な需要の変容 	人々の生活様式の変化、企業におけるデジタルトランスフォーメーションの取り組み等により、構造的に需要が変容するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●市場が縮小している国内事業については、生産体制再構築を進めるとともに業界他社との業務提携等によって合理化を追求し、コスト削減の徹底および効率的な設備投資により、キャッシュ・フローの確保に努めています。得られたキャッシュは、需要の伸びが期待できる国内事業や海外において経済発展が見込まれる地域への投資、および新素材の製品開発等に振り向け、ポートフォリオの拡充を図っています。 ●中長期的な企業価値向上を図り、持続的発展を遂げるため、多様な人材が活躍できるよう働き方改革とダイバーシティの推進にも取り組んでいます。
需要の変動 	国内における景気の変動や人口の継続的な減少などにより、製品の需要が減少するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●徹底したコストダウン等により、市況変動に耐え得る事業基盤の強化に取り組んでいます。 ●産業資材分野において、トータルパッケージングの推進や、素材・加工一貫経営によって製品開発力を強化することにより他社との差別化を図り、需要が変動した場合でも販売への影響を抑制するとともに、コスト競争力を確保する取り組みを行っています。 ●その他の事業分野でも、脱プラスチック化となる紙製品や新たな特性を付与した機能紙等、新製品の開発を進め、収益の向上に努めています。
国際市況の変動 	原燃料調達価格が、需要動向や各国の貿易政策の変化、戦争等の影響を受けるリスク 各種パルプの販売価格が、国際市況価格の影響を受けるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●原燃料調達関連市場のモニタリングや多様な調達先の確保等に努め、有利調達を推進するため、横断的にグループの調達戦略を担う部門を設置しています。 ●「王子グループ・パートナーシップ調達方針」を定め、サプライチェーン全体で原材料の安全性・合法性を確認し、さらなる環境や社会に配慮した調達活動に取り組むとともに、サプライヤーとの関係を強化しつつ、安定調達を図っています。 ●古紙の調達については、古紙リサイクルシステムの維持に努めるとともに、関係各社との関係強化により、古紙の安定調達を図っています。
海外事業 	事業進出している海外の地域で、戦争、政治・社会情勢の不安、経済成長の鈍化、法規制・税制等の改定、金融情勢の不安定化、人権問題などが生じるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●周辺国の政治・経済・社会情勢に関する情報収集を専門的に行う地域統括会社を設置し、リスクが顕在化する前に、先回りした対応が取れるように努めています。また、幅広い国々に事業展開することにより、リスクを分散しています。 ●現地の有力企業と合併で事業展開をすることにより、情報収集力を高めるとともに、投資額を抑制し、リスク低減を図っています。 ●人権問題については「王子グループ人権方針」を制定し、周知徹底を図るとともに、人権尊重の取り組みを行っています。

右記の各アイコンはサステナビリティ重要課題を表します(詳細P86参照)。



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

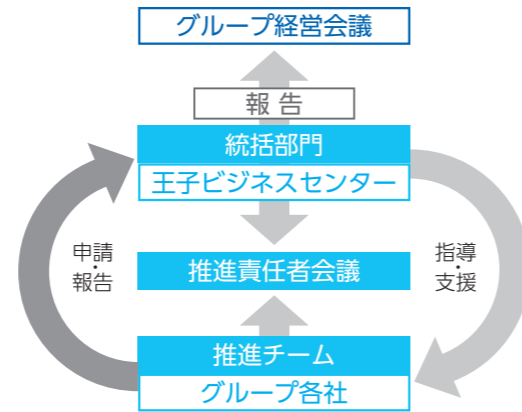
有価証券報告書 → <https://investor.ojholdings.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

情報セキュリティへの取り組み

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

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

情報セキュリティ体制図



王子グループのBCP

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

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

※1 BCP Business Continuity Planの略称。災害や感染症などの緊急事態における事業継続計画。

※2 BCM Business Continuity Managementの略称。事業継続計画の策定から、その導入・運用・見直しという継続的改善を含む、包括的・統合的な事業継続のためのマネジメント。

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

社外取締役座談会

クオリティの高い非財務資源を活かして、中長期的な成長を



奈良 道博

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

相 幸子

2020年6月王子ホールディングス取締役就任。大手信託銀行に長年勤務し、法人営業・コンサルティングの他、経営企画、監査など幅広い業務を経験。

長井 聖子

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

小川 広通

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

2022-2024年度中期経営計画の初年度の評価と課題

集中と選択が果敢に実行された1年間 (奈良)

奈良 中期経営計画の初年度となる2022年度は、集中と選択の経営判断をこれまで以上に果敢に進めてきたと思っています。将来を見据えた有効な投資を、積極的に決断していると判断しています。中長期的な会社の成長を考えたときに、有効な手立てになったのではないかと考えています。

長井 経営会議や取締役会などでもきちんと判断指標を示して、事業を切り離すべきか、投資をしていくべきかの議論が、活発になされてきたという印象です。

相 営業の現場に近い領域での議論も行われました。特に、燃料費や物流費の高騰等があり、営業部門は価格転嫁に苦労したのではないかとありますが、取締役会では、監督の立場として、販売量の確保をどうすればいいのか、ターゲットをどこに絞るのかといった点について、プロセス確認の観点で、議論を行いました。

小川 私は昨年6月に社外取締役に就任しましたが、最初の案件が高機能ラベル印刷加工事業のAdampakグループの買収という、1年間を通してのエポック的な事案でした。その際のグループ経営会議、社外役員への事前説明会、取締役会は、徹底した議論が行われているという印象だったので覚えています。

奈良 集中と選択に関して言うと、それぞれの判断をした後の検証を、きちんと行うようになったことも指摘できるのではないかと思います。

その意味で、会社全体の投資に対する考え方、取締役会への提案の仕方、前提としての資料の作成、全てにわたって変わってきています。これだけの規模の企業が、数年で大きく変わったことは評価しています。

相 私もそれはとても感じます。社外役員説明会で意見を申し上げると、それを取締役会までにまとめて、役員の方に回していただくのですが、そのスピード感が高まっています。説明会での議論が、取締役会にすぐに反映されるようになったと感じています。意見を取り入れて、変えていこうという意欲が感じられます。

小川 2022年度は、サプライチェーンの混乱、為替の

社外取締役座談会

変動、原燃料費の高騰など外部環境の影響は避けられませんが、その影響をいかにミニマイズするのかが1年間だったと思います。取締役会での月次資料には、資源相場、原価が提示され、価格修正や課題についてきちんと説明が入っていましたので、それぞれの現場の方々は大変努力されていたことがわかりました。徹底した自助努力で原料調達、生産や販売の効率は改善しているので、2023年以降はその成果が期待できると思います。

長井 中期経営計画の柱の1つである環境問題への取り組みでも、2020年度から開始した主要サプライヤーのサステナビリティ調査の実施や、「木材原料の調達指針」に基づくサプライヤーに対するトレーサビリティの100%実施、廃棄物有効利用率も向上していることを評価したいと思います。パーパス策定によりグリーンイノベーションに対して、全社的な意思統一が図れていることは社内の役員との会話や、取締役会などでの討議を通じて感じています。



奈良 サステナビリティへの取り組みでは、当社にとって有利な状況ができていないのでしょうか。当社は経営理念に「環境・社会との共生」を掲げています。当社の有する大規模な森林資源を今後より効果的に活用していける、文字どおり、王子は社会と共生する企業という位置付けでステークホルダーの皆様にも見えるようになっていきます。

相 森林資源は、サステナビリティ推進の資源としてだけでなく、セルロースナノファイバー、脱プラ、廃プラの製品にも利用されています。森林資源のアピールは、積極的に行っていきたいですね。

取締役会の実効性評価と課題

説明から戦略的な議論を深める会議の場(小川)

奈良 社外取締役に就任して9年経ちましたが、この9年間でずいぶん社外役員説明会での議論が活発になったと実感しています。説明会で討議されたことは、すぐにまとめられて役員全員に共有されるようになり、さらに加来会長から取締役会の場でその内容が紹介されています。

また、磯野社長が社外役員との意見交換会を設けて、中期経営計画について意見交換できるようになりました。経営の意識の転換として、たいへん大きいことだと思います。

小川 就任して1年経ちましたが、各種の制度設計と運用には歴史感と現実感があり、とても完成された会社だという印象です。社外役員説明会もあり、グループ経営会議にもオブザーバー参加でき、現場視察も、国内外で実施させていただいています。その意味では、限られた情報量の中でも、会社側としては、われわれに情報を開示しようという姿勢を強く感じています。

相 あえて課題を申し上げると、今後はグローバル人材をどう育成するのかといった、長期的な視点に立った大きなテーマや、海外を含めて300社以上の子会社・関連



会社を持つ中で、ガバナンスの方向性をどうしたらよいのかといった、議論を深めていければと感じています。

長井 私も同様に感じています。議論を深めるために、取締役会のテーマを絞るとか、説明は省いて議論に集中するとか、オフサイトミーティングのような場を設けるとか、いくつか工夫もあるのではないかと考えています。

小川 私も戦略的な議論の充実という意味で、同じように感じています。2023年から取締役会規程が改定されましたので重要議案の深掘りや戦略的な議論が深まればと思っています。

もう一点、リスク管理のスピード感をいかに保つのかも大切ですね。BCPの観点からも、事業環境の変化、労働安全管理、コンプライアンスなどのリスクをいかに早く察知し、素早く対処するかが求められます。社内規程は整備されているので、その規程の周知や運用の徹底を図るガバナンスが、取締役会に要求されているのだと思います。

人的資本経営について

人的コストから人的資本という発想に(長井)

相 人的資本経営が注目されています。人財教育、働き方改革、健康経営、インクルージョン&ダイバーシティなど、当社でも着実に進展しています。一方で、現状に立ち止まることなくさらに進化していかなければならない。例えば女性の管理職比率を2025年3月末に5.5%を目標にしていますが、全社的にどう取り組むのか。またグローバルに見たとき、約50%を占める外国籍従業員のマネジメント体制がどうあるべきなのか、インクルージョン&ダイバーシティの視点からも重要な課題です。

奈良 人的資本経営と一言で言いますが、人財を資本と捉えて経営にどのように活かすのかという観点で、トップマネジメントのレベルでの意識改革が必要だと思います。物やお金に投資するのは違いますからね。

長井 「人的資本」という発想が弱いのは、国内の企業全体が抱えている課題ですね。むしろこれまでは、「人的コスト」と捉えられていましたから。少子化の中で、人財を確保していくためには、人に投資する発想が大切です。

小川 人事は経営戦略そのものです。会社の戦略に合致した人財配置をすることが理想です。グローバル戦略を拡充するためには、海外事業をマネージできる日本人材の育成が必要ですし、海外現地の責任者の育成と登用も重要ではないかと思っています。

長井 昨年初めて、個人が自分の意思で異動を希望する取り組みが行われました。当初想定した以上に応募があったと聞きました。会社の意識改革の前に、社員一人ひとりの意識が大きく変わっているのです。一人ひとりが自分自身で考え、能動的に動ける施策は「変化を恐れない王子」を社内を示すためにも非常に大切なことです。

相 ウェルビーイングの観点でも、とても良い傾向ですね。イノベーティブの観点からも、自主的に動く人が多い方が、発想が豊富になります。



ステークホルダーに伝えたい メッセージ

「領域をこえ 未来へ」つなぐための挑戦を (相)

奈良 株主資本主義から、今は、ステークホルダー資本主義の時代です。王子グループは企業活動を通じて、株主様、お取引先様、従業員、さらには地球環境にも貢献していきます。そのためには、新規事業を含めた研究開発に力を入れていく必要があります。そのためにもステークホルダーの皆様には、長期的視野に立った成長を見守っていただきたいと思っています。

長井 私は社外取締役に就任してから2年が経ちました。この間、国内外の事業所を見てきましたが、気づくのは、働いている皆様が「森を育て、森を活かす」会社で働いていることへの気概をもっていることです。王子グループは「森を育て、森を活かす」会社であることを、社員だけでなくステークホルダーの皆様も一緒になって認識でき

ば、グループは1つの方向に向かっていけると思います。

相 王子グループは今年創業150年を迎えました。そしてこれからは次の150年に向けて、挑戦していくのだと思います。パーパスにあるとおり「希望あふれる地球の未来の実現に向け、時代を動かしていく」ための挑戦を続けていきます。先が見通しにくい時代ですが、「領域をこえ 未来へ」つないでいきます。

小川 非財務情報のクオリティが高いことも、王子グループの成長のエンジンになりますね。

さらに、長期ビジョン達成に向けて、攻守のバランスを上手く取りながら、総合力を発揮しています。王子グループは幅広い事業を抱えているが故に、リスクに対する守りの体制は十分に整備されています。一方で中核事業を中心に、新規分野の製品開発やサステナビリティに向けての、攻めの手を打っている。攻守のバランスがコントロールされている企業文化が、次の進化につながると信じています。



社外監査役メッセージ



リスクの監視・防止役としての監査役

社外監査役 関口 典子

グローバル事業展開に対して求められる監査

「未来と世界への貢献」を経営理念に掲げる王子グループは、世界のあらゆる国・地域に製品を提供するグローバル企業です。長期ビジョンには「海外事業の拡大・強化」を打ち出し、2030年目標の売上高2.5兆円超に戦略投資・M&Aによる売上増加を含むなど、新しい領域へのチャレンジや海外事業の買収を視野に入れています。海外事業展開にかかるガバナンスにおいては、新規事業固有のリスクはもちろんのこと、日本からの物理的な距離や、商習慣、法令、文化等の違いから事業実態を十分に把握できないリスクに留意しつつ、それらを想定した人事交流やモニタリングを継続する必要があります。また、海外事業会社の経営における迅速かつ適切な意思決定は、最大限尊重しなければなりません。グループガバナンスとして、その意思決定プロセスの透明化と各カンパニーにおける第二線の強化は、セットで考える必要があります。近年は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による一時的な交流制限が、日本からのモニタリングをより難しくしていました。監査役監査については、各カンパニーにおける事業遂行のモニタリングを通じた監査の他、2023年度から従来の実地往査に戻しています。海外事業会社そのものの監査、そして各カンパニーにおける海外事業の経営管理面からの監査という2つの視点を携え、「現場・現実・現物を見る、声を聞く」ことに尽きるのではないのでしょうか。渡航制限により生じた一時的なモニタリングの困難性を踏まえ、内部監査部との連携により、内部統制の適切な整備・運用を改めて確認する必要があると考えます。

今後の海外事業拡大を見据え、三様監査間の連携を一層緊密にしつつ、王子グループにより適した監査体制の在り方を提言していきたいと考えます。

安全・環境・コンプライアンスに対する監査

王子グループは、労働安全に関する体制を整備し、責任体制を明確化するとともに、グループ安全衛生管理規程を適正に管理・運用しています。啓蒙の点では、創意工夫に富んだ「コンプラニュース」を多言語化して発刊し、グループ全従業員への周知を行うことで、安全・環境・コンプライアンスに対する意識を高める活動を行っています。

監査役監査においても、現地視察の他、安全衛生管理および環境管理体制の整備状況を確認していますが、労働災害報告を見ると、例えば安全帯が義務付けられている箇所での未装着など、ちょっとした油断によるルールの軽視が事故を招いているように感じます。労働安全は企業活動の根幹であり、最優先のテーマです。再発防止策に関する王子グループ全体への横展開は、スピード感をもって取り組まれています。日頃の安全対策の観点からは、デジタル活用による事故予防システムなど、優れたシステムを適宜取り入れるとともに、製造拠点の上位層が緊張感をもって一層目を光らせ、基本ルール徹底をさらに強く呼び掛けるよう期待します。

王子グループへの想い、社外監査役としての使命

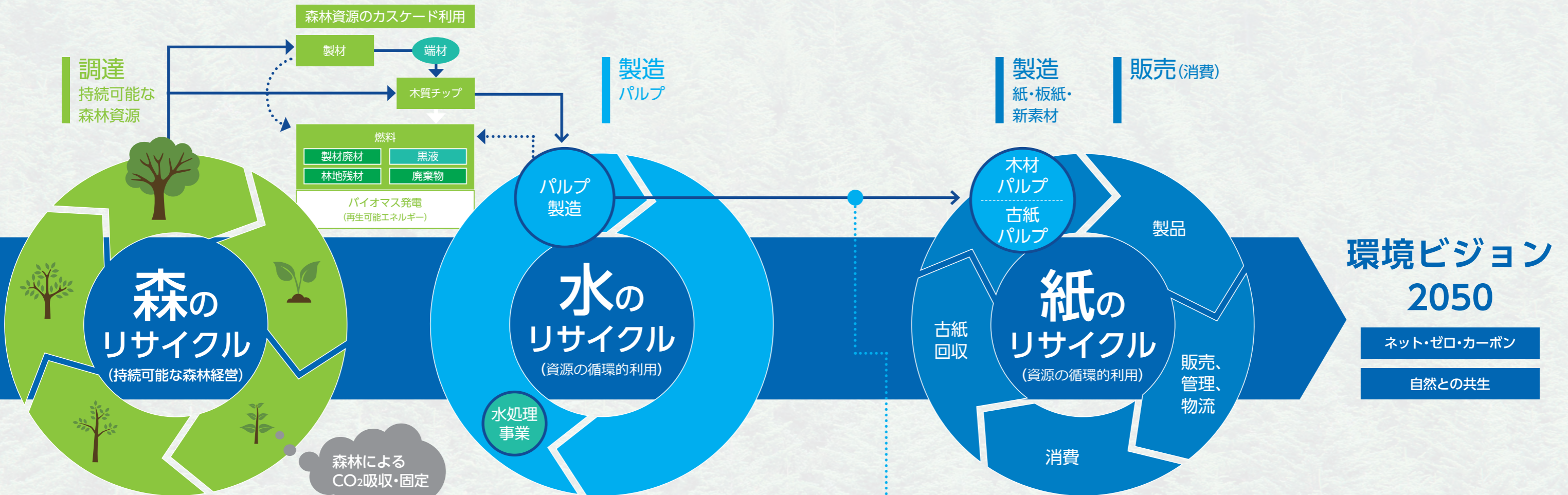
王子ホールディングスの2023年3月期連結財務諸表におけるKAM(監査上の主要な検討事項)として、会計監査人は、江蘇王子製紙の家庭紙原紙事業における固定資産の減損テストに関する見積の合理性とPan Pacにおけるサイクロンによる会計上の影響を記載し、個別財務諸表におけるKAMとして、関係会社株式の評価を記載しました。監査報告書におけるKAMの記載は、私たち監査役にとって、会計監査人が実施した監査への理解を深め、会計監査人および経営執行部との議論を深めるテーマにもなり、コーポレートガバナンスの強化につながると考えます。

2023年、王子グループは創業150周年を迎えました。王子グループの企業価値は、製品を通じた人々の暮らしへの貢献はもとより、森林という資源の循環を通じて、持続可能な社会を実現することで得られる、ステークホルダーからの信頼にあると考えます。現在、取締役会に上程される案件では、投資効果といった財務情報だけではなく、環境面などの非財務情報についてもしっかりと議論を交わしています。時代を超えて培ってきた「環境・社会との共生」の精神が王子グループの事業の基盤であることを踏まえ、ステークホルダーから信頼される企業であり続けるために、社外監査役としての使命を果たしてまいります。

サステナブル・ビジネスモデル

サステナブル・ビジネスモデル「バリュー・チェーンを通じた資源循環」

王子グループの基盤である紙づくりは、持続可能な森林経営を実践する「森のリサイクル」、取水量の削減や排水の浄化に取り組む「水のリサイクル」、古紙を紙へ再資源化する「紙のリサイクル」という3つのリサイクルに支えられています。このサステナブルなビジネスモデルをグローバルに展開し、事業そのものが持続可能な社会の構築に貢献できるよう、私たちは取り組んでいます。



「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、国内外で現地の生態系に配慮しながら、木を植え、育てて使い、また木を植えるという持続可能な森林経営に取り組み、豊かな森を育てています。

森林によるCO₂吸収・固定

紙・パルプの製造には多くの水が必要です。製造工程の中で、一度使った水を処理して再利用することで、取水量を削減しています。また、排水の浄化に取り組み、環境負荷の軽減にも努めています。

紙の原料の約6割は古紙、約4割は木材です。古紙リサイクルシステムを維持しながら、あらゆる種類の古紙の回収・活用を進め、古紙の利用促進に取り組んでいます。

木質由来の新素材開発

セルロース	ヘミセルロース
-------	---------

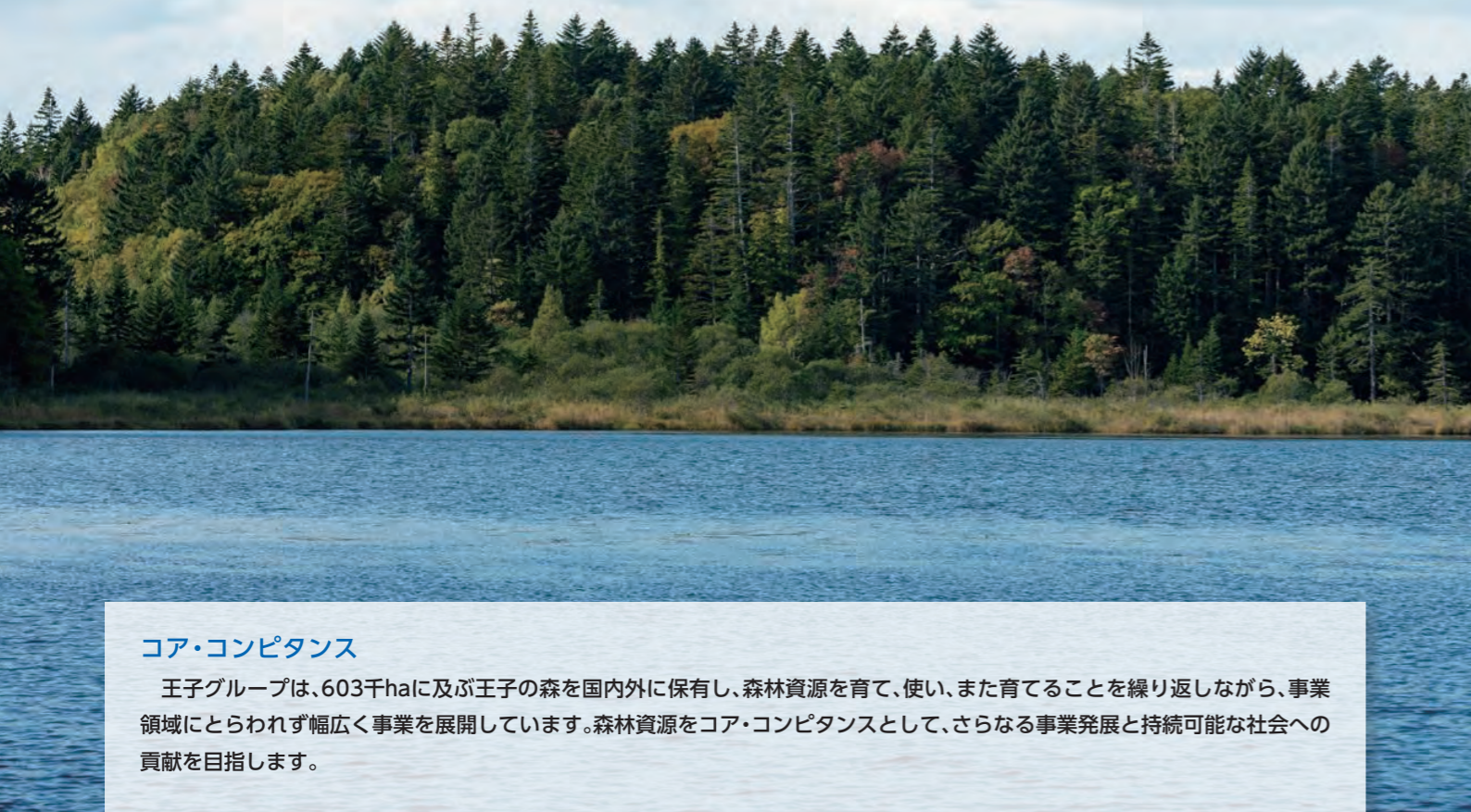
さまざまな木質由来素材

- ・木質由来バイオマスプラスチック
- ・セルロースナノファイバー(CNF)
- ・硫酸化ヘミセルロース 等

サステナブル・ビジネスモデルのさらなる発展を目指して

脱炭素社会の実現に向け、再生可能な森林資源は多くの注目を集めています。王子グループでは、これまでの製紙原料としての利用と併せて、製紙分野以外への木質資源の利用を加速させています。具体的には、木質チップを主燃料とするバイオマス発電事業を全国各地へ展開し、これまで利用が進みにくかった林地残材などの未利用材を積極的に活用しています。また、石油由来のプラスチックからの代替が期待される木質由来のバイオマスプラスチックや、セルロースナノファイバー（CNF）、木質由来の医薬品開発など、未来を担うグリーンイノベーションを加速させています。

コア・コンピタンスとサステナビリティ重要課題



コア・コンピタンス

王子グループは、603千haに及び王子の森を国内外に保有し、森林資源を育て、使い、また育てることを繰り返しながら、事業領域にとらわれず幅広く事業を展開しています。森林資源をコア・コンピタンスとして、さらなる事業発展と持続可能な社会への貢献を目指します。

持続可能な森林経営

環境保全に配慮しつつ、木材生産を主目的とする生産林は、国内176千ha、海外279千haの合計455千ha、環境保全林は、国内12千ha、海外136千haの合計148千haにのぼります。環境、社会、経済に配慮した持続可能な森林経営の実践が事業に根付いています。

再生可能な資源の活用

紙の原料の約6割を占める古紙のリサイクルを推進。さらに紙の製造に欠かせない水も、製造プロセスにおける循環・再利用を徹底し、水使用量の削減と高度な排水浄化の仕組みを構築しています。

木質由来の新素材開発

多分野から大きな期待が寄せられているセルロースナノファイバー（CNF）、木質由来のバイオマスプラスチック、さらには木質へミセルロース由来の医薬品など、新たな価値創出を目指し、新素材開発に注力しています。

製紙基盤技術の応用

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

グローバルな拠点・販売

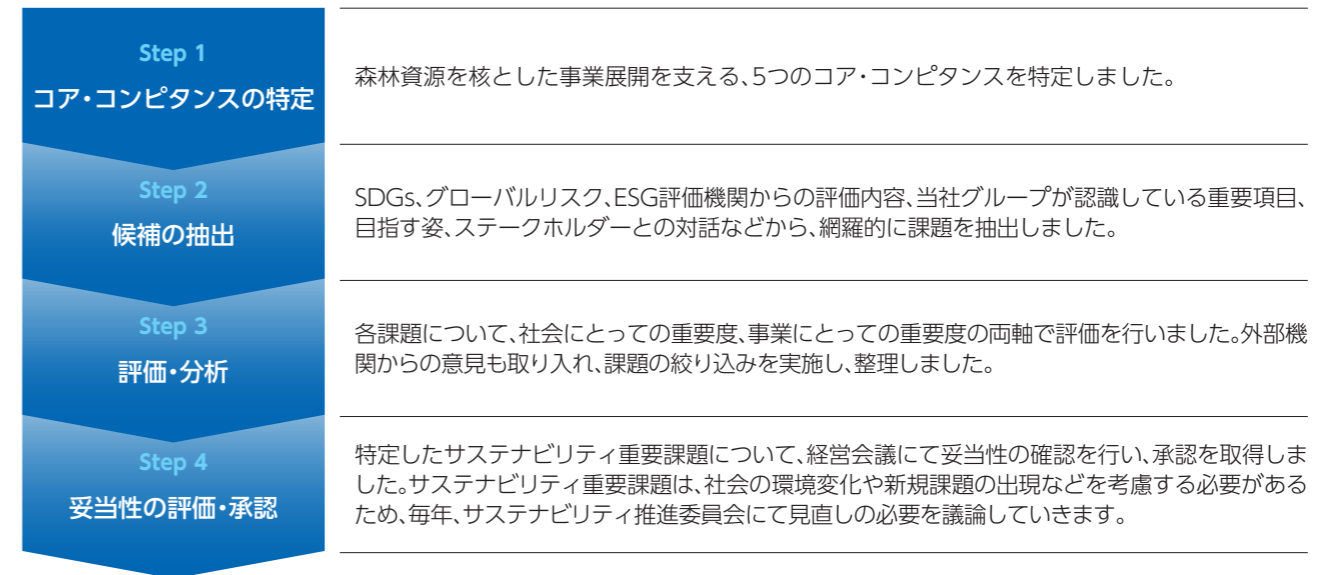
原紙から紙器・段ボール製造までを一貫で行うパッケージング事業をはじめ、家庭紙事業、感熱紙事業、パルプ事業など、積極的にグローバル展開しています。成長を続ける海外の市場ニーズに対応し、事業を拡充しています。

サステナビリティ重要課題

王子グループは、刻々と変化する社会動向に的確に対応し、お客様や社会からのニーズにお応えしながら、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みを続けています。その根幹を成すサステナブル・ビジネスモデルの発展に向けて、2019年に以下のプロセスでサステナビリティ重要課題を特定しました。

また、非財務情報に関する社会からの要請の変化や、パーパス、長期ビジョン、中期経営計画の策定等の社内状況の変化を踏まえ、2023年にサステナビリティ重要課題の見直しを行い、定義および構成要素を新たに特定し、人的資本の強化に対応するKPIを見直しました。

サステナビリティ重要課題の特定プロセス



サステナビリティ重要課題と定義

分類	サステナビリティ重要課題	定義
E 環境	気候変動の緩和・適応	サプライチェーンでのGHG排出削減、森林によるCO2吸収・固定の推進を図り、気候変動の緩和に貢献する。
	持続可能な森林経営と生物多様性の保全	保有・管理する森林において、環境および地域社会に配慮した持続可能な森林経営を実践し、森林資源を活用するとともに、生物多様性保全をはじめとした森林の多面的機能を発揮する。
	資源の循環的利用	資源枯渇を防ぐため、紙および水を貴重な再利用可能な資源と捉え、循環的な利用を図る。
	環境負荷の低減	製造過程において、周辺地域への環境負荷を最小限にするために、廃棄物の削減、排水、排気の浄化を推進する。
S 社会	人権の尊重	あらゆる事業活動における人権侵害を許容しない。
	人的資本の強化	持続的成長に必要な多様な人財(人的資本)を確保・育成する。全ての人が能力を最大限に発揮でき、働きやすい環境を整備する。
	職場の安全衛生の確保	全ての従業員および関係者の安全衛生を確保する。
G ガバナンス	責任ある原材料調達	あらゆる原材料を調達するためのサプライチェーンにおいて、環境および人権を含む社会に関する課題を看過せず、責任をもって対処する。
	安全安心な製品の供給	世界中に安全安心な製品を供給する。

サステナビリティ重要課題とKPI

分類	サステナビリティ重要課題	構成要素	KPI(重要業績評価指標) (特に記載のある場合を除き、2030年度)	現状数値 ^{※1}	主な取組	社会に提供する価値	対応するSDGs	詳細					
E 環境	気候変動の緩和・適応	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量の削減 (Scope1, Scope2) 森林によるCO₂吸収・固定 サプライヤー等との協働によるGHG排出量削減 (Scope3など) 再生エネルギーの利用拡大 エネルギーの効率的な利用 	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量2018年度対比70%以上の削減 (Scope1, Scope2) GHG排出量削減: 20% 森林によるCO₂純吸収量: 50% 	<ul style="list-style-type: none"> 16.5%削減 4.7% 11.8% 	<ul style="list-style-type: none"> 生産効率向上、省エネルギー、再生可能燃料・廃棄物燃料の活用によるGHG排出量削減 持続可能な森林経営によるCO₂の吸収・固定 化石燃料代替としての非化石燃料・バイオマス燃料の利用拡大 バイオマス発電事業の展開 環境配慮型製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の緩和 再生可能エネルギーの割合増加 エネルギー効率の向上 環境に配慮した技術の向上 		P25~30					
			<ul style="list-style-type: none"> CO₂固定量^{※2}の拡大 1億7,000万トン以上 (計算値) 	<ul style="list-style-type: none"> 1億2,245万トン 									
			<ul style="list-style-type: none"> 石炭使用量の低減等により、再生可能エネルギー利用率60%以上の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 54.7% 									
			<ul style="list-style-type: none"> 5年平均エネルギー消費原単位 年1%以上の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 3.8%削減 (2018~2022年度) 									
E 環境	持続可能な森林経営と生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> 森林の適切な管理と保全 森林資源の活用 生物多様性と生態系の保全・推進 地域コミュニティとの関係構築 	<ul style="list-style-type: none"> 海外の森林認証取得率^{※3}向上 (国内は100%維持) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内: 100%、海外: 94% 	<ul style="list-style-type: none"> 「持続可能な森林管理方針」に基づいた森林経営 森林の多面的機能の維持・拡大 植林の推進や社有林保全等の持続可能な森林経営 	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性と生態系の保全 雇用の創出 就労・教育・医療支援 		P31~34					
			<ul style="list-style-type: none"> 海外植林地400千haへ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 279千ha (環境保全林136千ha) 									
			<ul style="list-style-type: none"> 古紙利用率^{※4} (国内): 70%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 68.0% 									
			<ul style="list-style-type: none"> 取水原単位 2018年度対比6%以上の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 12.9%削減 									
E 環境	資源の循環的利用	<ul style="list-style-type: none"> 古紙利用の促進 水リスクの低減 (水のリサイクルの促進他) 	<ul style="list-style-type: none"> 古紙利用率^{※4} (国内): 70%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 68.0% 	<ul style="list-style-type: none"> 紙のリサイクル (古紙利用率の向上) 取水量削減と水のリサイクル 水処理事業の海外への展開 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の緩和 廃棄物削減 水不足への貢献 安全な水の供給 		P89~92					
			<ul style="list-style-type: none"> 取水原単位 2018年度対比6%以上の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 12.9%削減 									
			<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物有効利用率^{※5}の向上 国内: 99%以上、海外: 95%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 国内: 99.4%、海外: 83.4% 									
			<ul style="list-style-type: none"> 排水中負荷物質排出原単位 2018年度対比15%の削減 	<ul style="list-style-type: none"> BOD: 35.1%削減、COD: 10.0%削減、SS: 24.0%削減 									
E 環境	環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物の有効利用 排水の浄化 排気の浄化 	<ul style="list-style-type: none"> 排水中負荷物質排出原単位 2018年度対比15%の削減 	<ul style="list-style-type: none"> BOD: 35.1%削減、COD: 10.0%削減、SS: 24.0%削減 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物の削減・有効利用 環境配慮型製品・生分解性素材の開発 環境規制値より厳しい自主管理値の設定 排水の浄化、排出ガス中の化学物質の排出抑制 	<ul style="list-style-type: none"> 安全と健康 大気・水質汚染の削減 		P89					
			<ul style="list-style-type: none"> 排気中SO_x排出原単位 2018年度対比15%の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 15.4%削減 									
			<ul style="list-style-type: none"> 全ての事業活動における人権配慮 職場における人権配慮 	<ul style="list-style-type: none"> 対象者への人権教育・研修の実施 100% 					<ul style="list-style-type: none"> 95.6% (2023年1月~7月実施、総受講者数2,566名) 	<ul style="list-style-type: none"> 「王子グループ企業行動憲章・行動規範」、 「王子グループ人権方針」の制定と運用 内部監査の実施、内部通報制度の運用 社内研修等によるコンプライアンスおよび人権に対する意識の醸成 サプライヤーの人権尊重等のリスク評価 人権デュー・ディリジェンスの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重 		P93~94
			<ul style="list-style-type: none"> ワークライフマネジメントの向上 従業員のスキル向上 インクルージョン&ダイバーシティ コンプライアンス意識の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 総労働時間 1,850時間以内 (国内本社地区26社) 					<ul style="list-style-type: none"> 1,830時間 				
<ul style="list-style-type: none"> 男性の育児休業等取得率 100% (国内16社^{※6}) 	<ul style="list-style-type: none"> 98.8% 												
<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 5.5%以上 (国内16社^{※6}、2025年3月末) 	<ul style="list-style-type: none"> 3.6% 												
S 社会	人的資本の強化	<ul style="list-style-type: none"> ワークライフマネジメントの向上 従業員のスキル向上 インクルージョン&ダイバーシティ コンプライアンス意識の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用女性総合職比率^{※7} 30%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 37.7% (2023年4月1日入社) 	<ul style="list-style-type: none"> 人材戦略/人財育成 働き方改革の推進 ダイバーシティ推進 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財の活躍 イノベーションの実現 生産性の向上 		P95~98					
			<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用率 2.3%以上 (国内81社^{※6}、2023年6月) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内グループ適用6社^{※6}: 2.51%、国内81社^{※6}: 2.20% (2023年6月) 									
			<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス会議参加率 100% (王子ホールディングスおよび国内全子会社) 	<ul style="list-style-type: none"> 97.2% (2022年度下期) 									
			<ul style="list-style-type: none"> 安全衛生管理体制の確立と安全衛生活動の推進 機械・設備、作業等における安全確保の徹底 安全教育の推進 (VRによる危険体感教育の展開等) 従業員の心身の健康促進 快適な職場環境の整備 新型コロナウイルス等感染症への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 死亡・重篤災害^{※8}ゼロ (毎年度) 3件 (2022年1月1日~12月31日) 					<ul style="list-style-type: none"> 1.11 (2022年1月1日~12月31日) 	<ul style="list-style-type: none"> 安全と健康 		P99~100	
<ul style="list-style-type: none"> 労働災害発生率^{※6} 2018年 (0.89) 対比50%削減 	<ul style="list-style-type: none"> 100% (20年度~22年度に実施、以降フォローアップ調査) 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 											
<ul style="list-style-type: none"> 「木材原料の調達指針」に基づくトレーサビリティの実施100% 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 												
<ul style="list-style-type: none"> 「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」による、環境や社会に配慮したCSR調達推進 	<ul style="list-style-type: none"> 責任ある生産消費形態 サプライチェーン全体の労働者の権利保護、環境負荷の低減 		P101~102										
G ガバナンス	責任ある原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上の環境配慮 サプライチェーン上の人権配慮 法令・社会規範の遵守と公正な取引 	<ul style="list-style-type: none"> 主要サプライヤー^{※9}のサステナビリティ調査実施100% 	<ul style="list-style-type: none"> 100% (20年度~22年度に実施、以降フォローアップ調査) 	<ul style="list-style-type: none"> 自社製品の安定供給 関連法規遵守およびそれを上回る自主管理値に合った安全な品質設計・管理 お客様への原材料 (薬品、資材) の安全性情報の提供 FSC[®]認証製品 (FSC[®]C014119他) の供給 	<ul style="list-style-type: none"> 安全安心な製品提供 環境負荷の低減 開発途上国への環境に配慮した技術普及 		P102					
			<ul style="list-style-type: none"> 製品品質の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 製造物責任事故0件 (毎年度) 0件 									

※1 集計期間: 記載のある場合を除き、2022年4月~2023年3月、または2023年3月31日時点。対象範囲: 記載のある場合を除き、国内外の連結子会社
 ※2 CO₂固定量 (CO₂トン) 生産林: 各年度末残存蓄積量×バイオマス拡大係数×容積重×(1+地下/地上比)×炭素率×CO₂換算係数
 環境保全林: 各年度末残存蓄積量×自然林の地上バイオマス×(1+地下/地上比)×炭素率×CO₂換算係数
 ※3 森林認証取得率: [海外] 自社所有生産林における面積比率、[国内] 分収林を除く社有林における面積比率
 ※4 古紙利用率 = 古紙消費量 ÷ 全繊維原料消費量 (古紙、木材パルプ、その他繊維原料の消費量合計)

※5 廃棄物有効利用率 = (廃棄物発生量 - 埋立て量) ÷ 廃棄物発生量 × 100
 ※6 算出方法P111参照
 ※7 新卒採用女性総合職比率: 王子マネジメントオフィス株式会社一括採用 (スポーツ採用者を除く)
 ※8 重篤災害: 王子グループでは、労働者災害補償保険法施行規則 別表第一障がい等級表の第三級以上の災害を重篤災害としています。
 ※9 取引額上位75%のサプライヤー

資源の循環的利用(水)



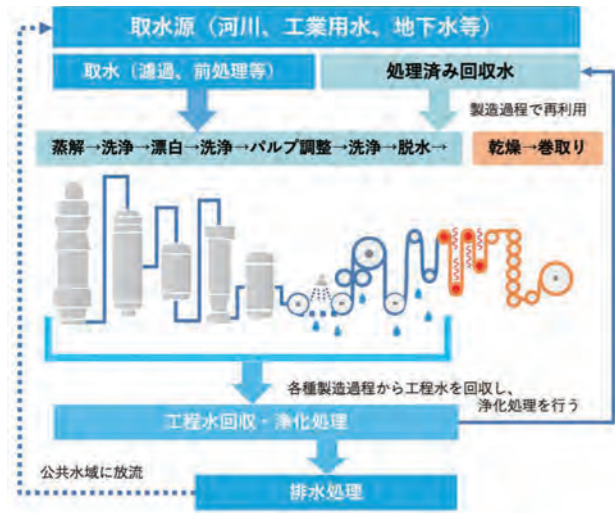
基本的な考え方

王子グループの中核事業である生活産業資材事業、資源環境ビジネス、印刷情報メディア事業は、多くの水を使用しており、その取水量はグループ全体の94%を占めます。限りある資源として、工場内で水の再利用や多段階利用などを実践することで取水量を削減します。また、使用した水は多段階浄化処理などを行い、より多くの水を水域へ戻すことに取り組んでいます。

取水量の削減

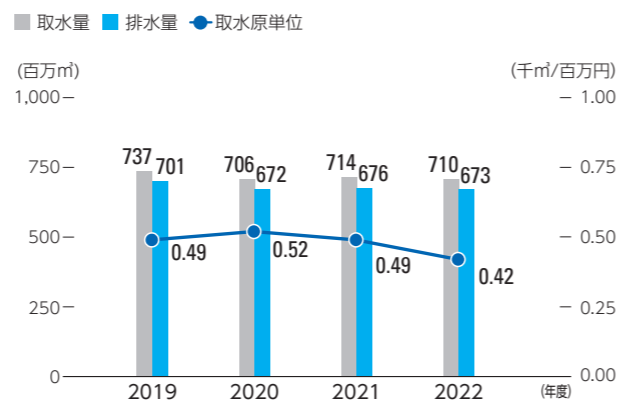
製紙工場では、河川等から取水する一方で、工程内で使用した水を浄化し、前工程へ戻し再利用することで、取水量を抑え、水資源を有効に使用しています(下図参照)。

2022年度における王子グループの総取水量は710百万m³、総排水量は673百万m³、水消費量は37百万m³でした。



取水原単位削減の目標達成に向け、グループ全体の取水量の約8割を占める王子製紙、王子マテリア、王子エフテックス、王子ネピアの各社は、2030年までの具体的な削減計画を立案し、取り組んでいます。サステナビリティ推進委員会は、四半期ごとに各社から削減実績の報告を受け、年に1回、サステナビリティ推進委員会にて取締役への報告を実施しています。

取水量*・排水量*・取水原単位



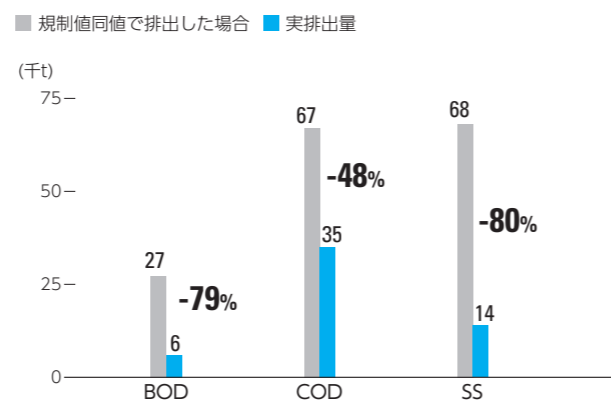
★ 2022年度実績は第三者保証を受けています。

排水の浄化

工場では、規制値よりも厳しい自主管理値で運用し、排水の水質を管理しています。例えば、排水中の環境負荷物質*のCOD排出量は、規制値並みに排出した場合と比較して、48%以上低減させるなど、排水の浄化に努めています。

※ BOD(生物学的酸素要求量): 好気性微生物によって有機物が分解されるときに消費される酸素の量を示します。最も広く使われている汚濁の指標で、BODが高いと悪臭の発生などが現れはじめます。
 COD(化学的酸素要求量): 酸化剤により有機物が酸化されるときに消費される酸化剤の量を酸素量に換算したものを示します。
 SS(浮遊物質・懸濁物質): 水中の微粒子状物質

2022年度 環境負荷物質排出量(排水)



水リスクへの取り組み

近年の気候変動による水資源の枯渇や洪水による水害などは、事業の継続性のみならず、事業を展開する地域社会での産業や人の健康などに大きなリスクを生じます。王子グループは、世界的な環境研究機関である世界資源研究所(WRI)の評価をもとに事業における水リスクの把握に努めています。

全290事業場の水リスク評価について、WRIの水リスク評価ツールAQUEDUCT(3.0)をもとに分析すると、水リスクの高い地域(HighおよびExtremely high)に立地する事業場は14カ所でした。

14カ所の事業場における取水量は全体の1%未満であり、また生産量においても全体の2%程度であることから、全事業における水リスクは低いと判断できます。また、これらの事業場(インド、タイ、中国など)に対して、2022年は、水不足や洪水の発生状況などに関するアセスメントを実施しましたが、いずれの事業場においても生産や操業への問題は発現しておらず、顕在化した水リスクは確認されませんでした。

水リスクの評価*

水リスク	2022年度			
	事業場数	取水量(千m ³)	生産量(千トン)	
Low (<10%) or No data	74	277,907	39%	6,737 45%
Low to medium (10-20%)	109	306,501	43%	5,179 35%
Medium to high (20-40%)	93	123,865	17%	2,801 19%
High (40-80%)	7	1,520	0%	136 1%
Extremely high (>80%)	7	173	0%	144 1%
合計	290	709,966	100%	14,997 100%

※ WRIの水リスク評価AQUEDUCT(3.0)での5段階評価:水利用における他の利用者との潜在的な競合の度合いを示し、値が高いほど、競争が激しくリスクが高い。 → <https://www.wri.org/aqueduct>

Topics ブラジル・CENIBRA社の流域マネジメント

CENIBRA社は、ブラジル・ミナスジェライス州のドセ川流域から取水し、ユーカリの植林・パルプ事業をしています。近年、周辺地域で降雨の少ない年が続き、渇水の危機が地域全体の懸念となっていたため、同社は各取水場所での定期水量調査等から影響の大きい支流を特定し、公的機関とも協力しながら、地域の水資源涵養のために以下の活動を行っています。

森林内の貯水池設置

2018年から2020年までに自社林内51カ所に貯水池を設置しました。これにより100万m³以上の貯水が可能となり、雨季に貯水した水がゆっくりと地下に浸透することで、水源涵養にもつながります。これらの貯水池は、地域住民も利用できるように場所を選定しており、水資源の利用において地域社会との調和を図っています。



自社林内に設置した貯水池

土壌への鋤入れ

近年、自社林内の重機作業で踏み固められた土壌に植付け前の鋤入れ作業を行い、雨水の土中への規則的な浸透を促し、植林木の成長改善を図ってきました。現在はさらに、この技術と知見を特に牧畜を営む地域の農家に広める活動を行っており、放牧地における地下水涵養機能の回復、土壌浸食低減による水質改善に貢献しています。



土壌への鋤入れの様子(円内拡大図)

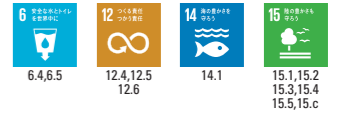
流域農家の土地への浄化槽の設置

事業エリア内の河川の水質改善と近隣地域全体の公衆衛生指標の改善を目的として、2020年に浄化槽100基を寄贈しました。この浄化槽は、同社が実施している「林業振興プログラム」の協力事業者をはじめとした農家の家庭排水処理に使用されています。



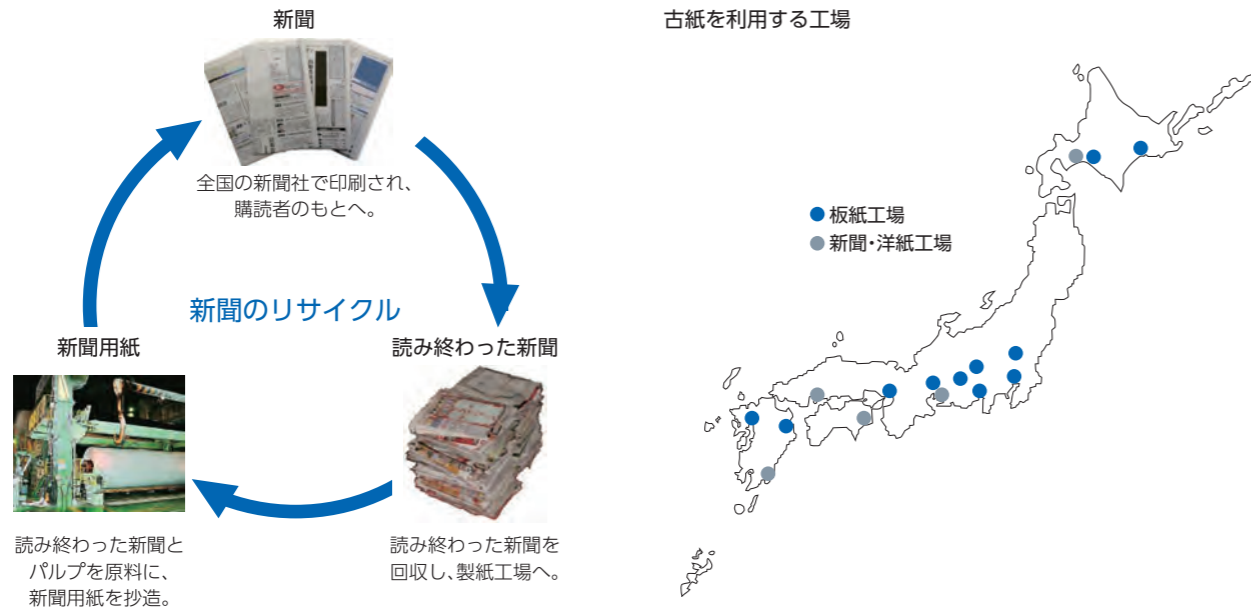
流域農家の土地へ寄贈した浄化槽

資源の循環的利用(古紙)



基本的な考え方

日本において紙の原料の約6割は古紙です。私たちの家庭から発生する古紙は、主に「集団回収」や「行政回収(地方自治体による資源回収)」によって回収され、製紙工場に紙に再生されます。最近では、脱プラスチックに向けた代替素材としての紙の需要が高まり、持続的な古紙リサイクルの重要性がさらに増えています。王子グループでは、全国各地の工場で古紙を配合した新聞、洋紙、板紙を生産しています。各地で回収された古紙は、近隣の工場を中心にグループ内で使用され、健全な古紙リサイクルシステムの維持に貢献しています。また古紙利用率をさらに高めるべく、さまざまな種類の古紙の活用に積極的に取り組み、国内の資源循環利用に寄与しています。



国内の実績および取り組み

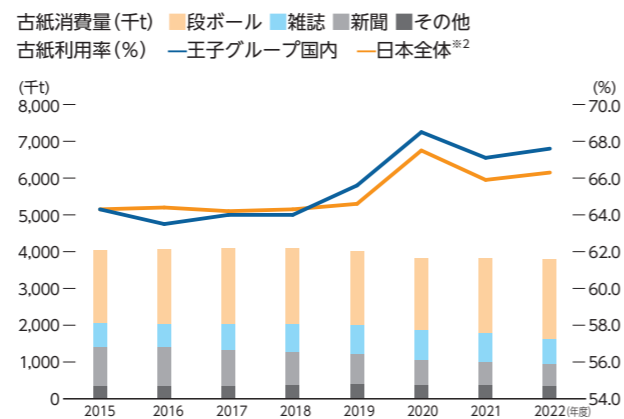
古紙利用実績

王子グループの古紙消費量は年間381万トン、国内全体の古紙消費量1,570万トンの24%に相当します。古紙消費量の内訳は、段ボール古紙が57%、雑誌古紙18%、新聞古紙16%となっています。古紙利用の拡大とともに、古紙利用率^{※1}は年々増加を続けています。近年は、古紙利用率の高い板紙よりも洋紙生産の減少幅が大きく、紙の生産品構成の変化が紙全体の古紙利用率を押し上げています。2021年度は67.1%でしたが、2022年度は洋紙生産減、板紙の生産増により67.6%となりました。

王子グループは、継続してさまざまな種類の古紙の資源化に取り組み、高い古紙利用率を維持しています。2021年度からは「環境行動目標2030」のもと「古紙利用率70%以上(国内)」を目指し、さらなる古紙利用の拡大に取り組んでいます。

※1 古紙利用率=古紙消費量÷全繊維原料消費量(古紙、木材パルプ、その他繊維原料の消費量合計)

古紙消費量・古紙利用率^{※1}の推移



※2 日本全体: 出典(公財)古紙再生促進センター

古紙利用拡大の取り組み

王子グループは、従来焼却されることが多かった機密文書や、古紙再生に適さなかった難処理古紙の再生に取り組んでいます。難処理古紙専用の溶解設備「ニーディングパルパー」により再生された古紙パルプは、段ボール原紙などに使用されています。

利用拡大が注目されている紙コップ等についても、リサイクルの仕組み作りを始めており、板紙原料としてのリサイクルを進めています。



海外グループ会社の取り組み

ニュージーランド

Oji Fibre Solutions社は、ニュージーランド唯一の段ボール原紙生産会社であり、同国最大の古紙利用企業です。自ら展開する古紙回収事業は、自社消費分はもちろん、同国内消費量をも上回る回収量を誇ります。2022年は約24万トンを回収し、自社消費量を上回る分を王子グループのGSPP社(マレーシア)等へ輸出しています。



ニーディングパルパーで使用している古紙



マレーシア

GSPP社は、古紙を原料とした段ボール原紙を製造しており、2021年には大幅な生産能力増強を行いました。2022年は約37万トンのマレーシア国内古紙に加え、ニュージーランド・日本を含む国外からも古紙を輸入しています。受け入れ時には品質を厳しくチェックし、古紙の品質維持に努めています。



Topics 国際的な古紙リサイクルの動向

経済成長が著しい東南アジアやインドでの段ボール原紙需要の増加など、紙・板紙製品の需給は国際経済動向により大きく変動し、原料の古紙も大きな影響を受けています。王子グループは、幅広いネットワークで動向の変化を敏感にキャッチし、古紙の安定調達に努めています。

主な地域における段ボール古紙輸出入量の変化



※1 東南アジア データ対象国: ベトナム、タイ、マレーシア、インドネシア
 ※2 欧州 データ対象国: EU、英国
 * 各国貿易統計から作成

基本的な考え方

「人権の尊重」をサステナビリティ重要課題の1つとする王子グループは、従業員のみならず、サプライチェーン全体で人権尊重に対する考え方を共有し、人権問題の防止につながる具体的な取り組みを実施しています。

私たちは、人権を尊重する責任は重要なグローバル行動基準であると考え、人権尊重の取り組みをより一層推進・実践するため、2020年8月に「王子グループ人権方針」を制定しました。本方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいており、以下の国際規範等を支持・尊重すること、人権デュー・ディリジェンスや社員への適切な教育を実施すること、人権の負の影響の救済について「企業倫理ヘルプライン」を運用していることを明記しています。

- 「国際人権章典」
- 強制労働・児童労働の禁止、差別の撤廃を含む「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」
- 「国連グローバル・コンパクト」

サプライチェーンにおいても「王子グループ・パートナーシップ調達方針」により、取引先の皆様に人権の擁護、労働者の権利保護、職場の安全衛生の確保等の実行をお願いしている他、国内外のサプライヤーを対象に、サプライヤー・サステナビリティ調査(P101)を継続実施しています。

王子グループ人権方針 → <https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/108/>

王子グループ・パートナーシップ調達方針 → <https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/187/>

サプライヤー・サステナビリティ調査結果 → <https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/189/>

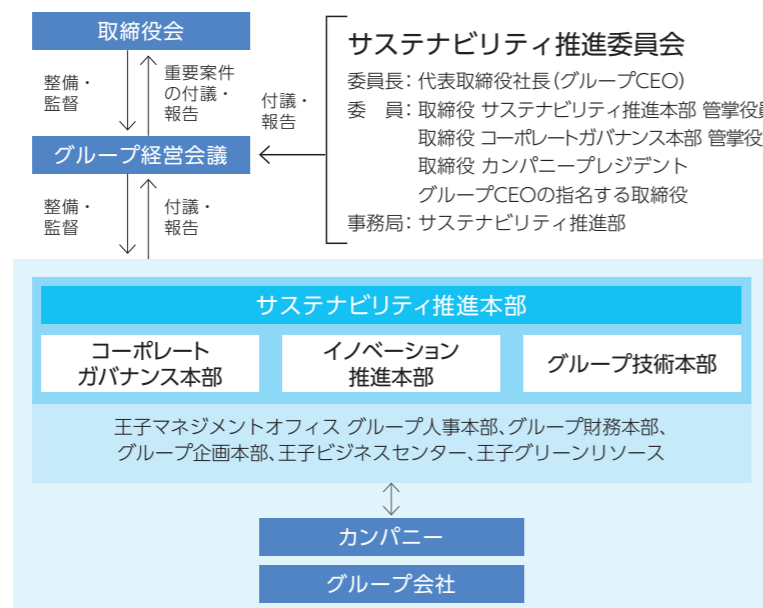
人権の取り組みの推進体制

サステナビリティに関する重要課題や推進状況は、王子グループCEOが委員長を務め、王子ホールディングス取締役(独立した社外取締役を含む)をメンバーとするサステナビリティ推進委員会で協議されています。

年2回の協議で、気候変動対策や持続可能な森林経営、人権、インクルージョン&ダイバーシティの推進等について、方針や実行計画の策定、進捗状況のモニタリング等を行い、協議された内容は必要に応じてグループ経営会議に付議されます。

年2回の協議で、気候変動対策や持続可能な森林経営、人

サステナビリティ推進体制

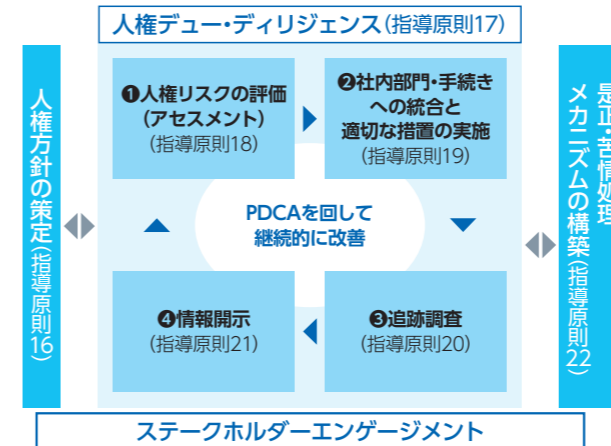


2022年度の取り組み

1. 人権デュー・ディリジェンスの実施

人権や労働慣行を確認する人権アセスメントを実施しました。

人権デュー・ディリジェンスの取り組みサイクル



■ 対象

- 連結会社: 157社^{※1}(回答率96.8%)
- 木材原料海外サプライヤー: 39社(同100%)

■ 結果

顕在的な重大人権リスクは特定されませんでした。組織上の問題点(人権関連の責任部署や担当が不明瞭など)がある事業所については改善を依頼しました。

■ 改善事例

- 人権尊重における体制と責任者の明確化: 3社
- 相談窓口周知の体制と責任者の明確化: 2社

■ 人権アセスメント結果

<https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/217/>

引き続き、人権デュー・ディリジェンスの実施等を通じ、顕在・潜在的な人権リスクの把握に努めるとともに、リスクの低減に取り組んでいきます。

2. 人権尊重の徹底(日本での外国人労働者の労働環境の把握)

国内連結会社92社を対象に、外国人社員労働者(技能実習生、派遣社員を含む)の雇用状況や関係法令等の遵守状況を調査しました。

■ 結果

外国人労働者を雇用する23社において、法令遵守、処遇面で問題は認められませんでした。

3. 潜在的な人権リスクの調査(社外専門家による外国人技能実習生インタビュー)と事例共有

脆弱な立場に置かれることが多い^{※2}とされる外国人技能実習生の労働実態を確認するため、グループ会社の王子パ

ッケージにて、社外専門家「(経済人コー円卓会議(CRT)日本委員会)」によるインタビューを実施しました。

※2 経済産業省「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」

■ 対象

王子パッケージング技能実習生: 8名

■ 結果

CRTからは、労働時間・賃金・健康と安全・コミュニケーション等について大きな問題はなく、良好な信頼関係を構築できていることが確認できたとの報告を受けました。

■ 技能実習生インタビュー報告書

https://ojiholdings.disclosure.site/Portals/0/pdf/themes_217/results_of_interviews_with_foreign_workers.pdf



CRT日本委員会による技能実習生インタビュー

■ 事例共有

CRTのアドバイスにより、本インタビューの結果をベストプラクティスとして王子グループ内で事例共有した他、技能実習生を受け入れている4社に労働慣行等の状況確認を行いました。概ね良好でしたが、給与明細や事業場内災害防止標識が日本語表記のみの事業所があることがわかり、改善ポイントを共有し、今後の改善意向等を確認しました。

4. 教育

人権教育を各種研修内で実施しています。またグループ管理職を対象とした「ダイバーシティマネジメントWEB研修」を継続して行い、2022年度は「国際的視点から考える人権」をテーマに、2,566名が受講しました。

また、「王子グループ人権方針ハンドブック」の英語版を新たに作成し、人権教育に活用しています。

5. 対話・協議

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの人権教育分科会、ヒューマン・ライツ・デュー・ディリジェンス分科会に参加し、他企業、NPO等の有識者との情報交換を実施しました。

人的資本の強化



人事本部長メッセージ

人的資本価値向上・活用の方針と取り組み

王子マネジメントオフィス株式会社
取締役 グループ人事本部長 浅谷 和也



Q 人的資本の価値向上に取り組む背景・理由を教えてください。

A 王子グループは、これまで「企業の力の源泉は人財(人的資本)にあり」という大原則のもと企業活動を展開してきましたが、近年のグローバルでサステナブルなデジタル化社会へ対応した産業構造への急速な転換や、多様な人財の確保・登用・活用が求められる社会環境のもとでは、人的資本の価値向上と活用の重要性は、今後ますます高まると認識しています。

Q 求める人財像を教えてください。

A 次頁「王子グループ人財理念」の人財育成方針にも掲げていますが、企業価値の中長期的な価値向上に資する人財像として、社会の一員として「高い倫理観」をもち、「経営理念・存在意義・経営戦略を理解、実践」し、社会の変化・要請を的確に捉え、「変革意識と挑戦」に邁進し、「自己研鑽と組織の成長・進化への貢献」に努め、「世界を意識した行動」により企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献する人財です。

Q 求める人財像を育成するための基盤となる取り組みを教えてください。

A 最重要項目として、まず「コンプライアンス・安全・環境の徹底」を掲げ、さまざまな研修・会議の場面で繰り返し解説し、理解と実践を求めています。これは企業と従業員一人ひとりが社会の一員として誠実な行動を実践すること、健康で安心、安全に働ける職場環境を作ること、企業存続の必須条件であり、あらゆる企業活動のベースであると考えているからです。

次に掲げる「人権の尊重、インクルージョン&ダイバーシティ」の推進ですが、基本的な考え方は、人財を一人の人間としてリスペクト(尊重・承認)し受け入れ、一人ひとりの多様な能力を最大限に活用し、互いに成長するという事です。この考え方が根付けば、自ずとダイバーシティも定着する(将来は意識する必要もなくなる)と考えますが、意識改革と具体的実践を推進するために、日本国内においては、女性管理職の登用・採用、障がい者雇用などの数値目標を掲げ、計画的に取り組んでいます。また男性の育児参加を促進するために、独自の育児休暇制度を設けた上で積極的な休暇取得を個別に推奨し、休暇取得率は98.8%まで向上しました。

3つ目の「人財活用(実力主義に基づく公正な処遇とエンゲージメント向上)」に関しては、実力主義に基づく人事制度を導入し、グループ全体で展開しています。従業員個々に期待する役割を明示し、定期的な対話を通じて、人財の適切な育成・活用と公正な処遇を目指しています。

また、2022年度よりグループ公募制度を開始し、意欲の高い人財の活用による組織の活性化、従業員の自律的キャリア形成の促進とエンゲージメント向上に寄与したと考えています。

Q 「人的資本」価値の向上と、その価値を最大限に発揮させる環境整備への取り組みを教えてください。

A 先ほどの3つの基盤整備に加え、個々の人財・組織の能力開発について、事業会社ごとの階層別研修や職能別研修を計画的に実施していますが、これからは特にグローバル人財育成、デジタルリテラシーの底上げなどに注力していきます。2023年1月に王子グループ研修センターが静岡県富士山麓に竣工しましたので、この施設を十分に活用し、社内研修・会議を通じて人財の成長、組織力の強化に取り組んでいきます。

また生産性向上、多様なワークライフスタイルに柔軟に対応するために、総労働時間の削減やリモートワーク導入などの働き方改革を今後も推進し、ワークライフマネジメントの向上を支援していきます。

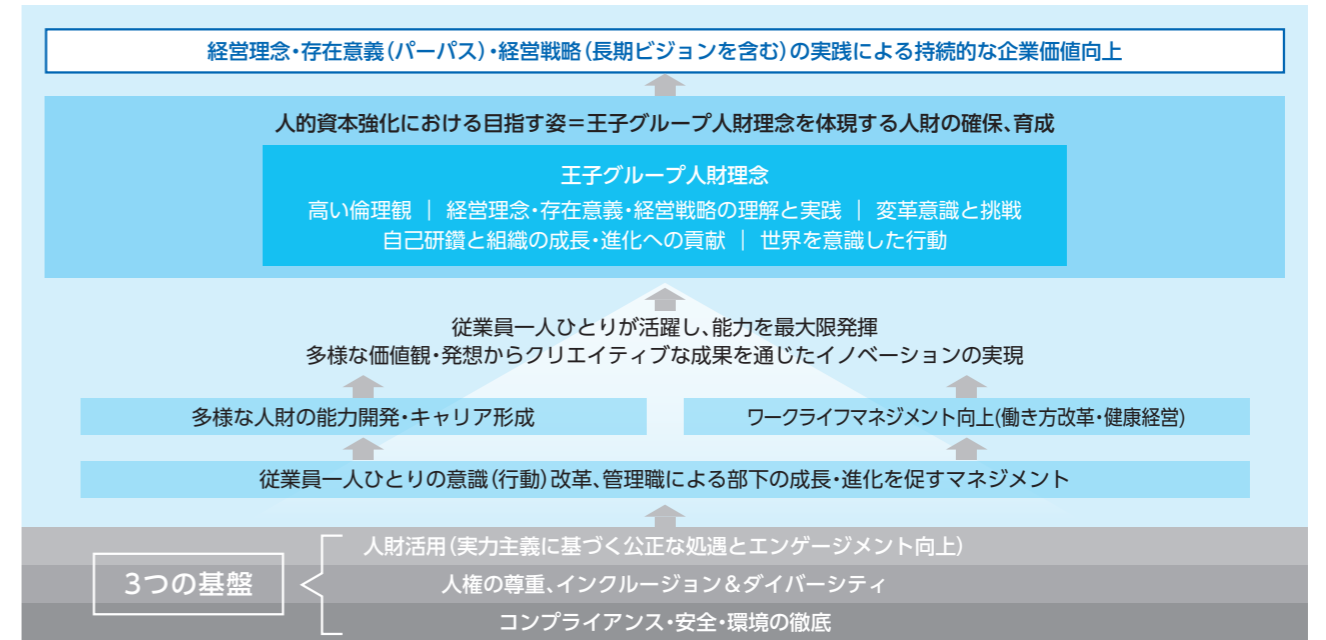
Q 理想とする会社、従業員の関係性、組織風土についての考えを教えてください。

A 企業と従業員は対等な立場で相互に学習・成長し、高め合う関係がベストだと考えています。従業員個々の成長・自己実現にとどまらず、後進の育成と組織の成長に目を向け、持続的に学習・成長・進化する組織が長期的に競争力のある組織であると考えています。

ただし、過去を踏襲・伝承するだけで、社会の変化に対応できなければ、企業は持続的に存在することはできません。風通しのよい自由闊達な風土を醸成しながら、一人ひとりが多様な意見、アイデアを出し合い、日々生き生きと誠実に謙虚に*自律的に学習し、お互い成長・進化できる組織を作り、社会の変化・要請へスピーディな対応を目指していきます。

* 謙虚: つつましく控えめ(謙遜)という意味より広く、素直に自省的に学び、客観的、合理的に振る舞うさま

王子グループ人財理念



インクルージョン&ダイバーシティ

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

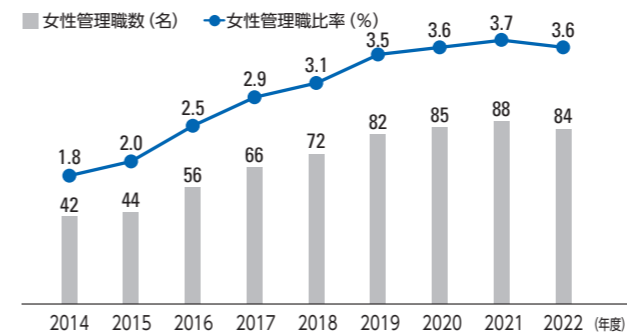
さらに王子グループは、人権、国籍、民族、出身地、思想信条、価値観、宗教、年齢、性別、性的指向、性自認、障がい、社会的身分、社会的地位等にかかわらず、従業員一人ひとりの多様な価値観、発想、能力を最大限に活用し、互いに成長することで、企業の競争力強化に結びつく「個人・組織の活性化」に向け「インクルージョン&ダイバーシティ」を推進しています。

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

女性管理職、新卒採用女性総合職

女性活躍推進については、国内従業員301名以上の国内連結子会社16社を対象に、女性管理職比率5.5%(2025年3月末)を目標に取り組んでいます。2023年3月末時点で女性管理職比率は3.6%となっています。また、王子グループ主要会社の新卒採用総合職は、優秀人財の確保や業務効率化の観点から、2018年度より王子マネジメントオフィス(株)にて一括で採用しており、新卒採用女性総合職比率30%以上を目標とし、将来の女性管理職候補の人財確保に努めています。2023年度は、20名を採用し、新卒採用女性総合職比率は37.7%

女性管理職比率*

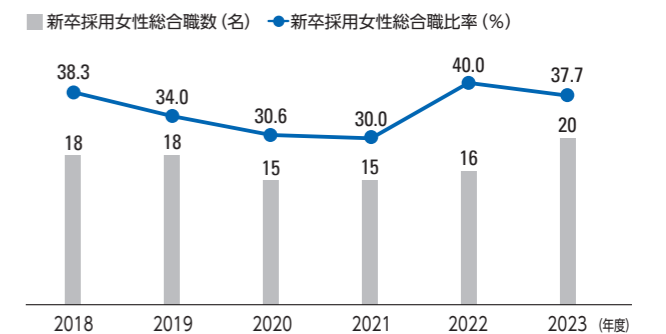


* 2022年度実績は第三者保証を受けています。算出方法P111参照

した。併せて性差のない育成を目指し、管理職手前の男女総合職を対象とした「キャリアアップ総合職研修」などを実施し育成を図るとともに、保育園「ネピア ソダテラス」の開設(東京都江戸川区)や、早期育児休暇復帰者への保育所補助制度などにより、従業員の仕事と育児の両立を支援しています。

保育園「ネピア ソダテラス」は、上述の従業員の仕事と育児の両立支援の他、企業の社会的責任から待機児童対策に寄与することも目的としており、当社グループ従業員だけでなく、地域住民の方々にもご利用いただいています。(2023年3月末現在 従業員子女4名、地域住民子女9名)

新卒採用女性総合職比率



人的資本の強化

男性の育児休業取得率

王子グループでは、従業員数301名以上の国内連結会社16社を対象に、男性の育児休業等取得率100%を目標に掲げ、男性の家事・育児への参加を積極的に推進しています。2022年度では、3交替の製造現場もあわせて98.8%となっています。

障がい者雇用比率

障がい者雇用については、2007年7月に知的障がい者を主体とした障害者雇用促進法の特例子会社「王子クリーンメイト(本社ビル清掃業務)」を設立する等、積極的に取り組んできました。「グループ適用制度(関係会社特例)」が適用される6社(王子ホールディングスを含む)での障がい者雇用率は2.51%(2023年6月1日時点)で、法定雇用率(2.3%)を達成しています。今後も、さらなる障がい者の雇用拡大を推進していきます。

外国籍従業員

多様性の実現において、グローバル人材の育成を重要なテーマとして位置付けています。王子グループ国内主要会社の新卒総合職は、優秀人材の確保などの観点より、王子マネジメントオフィス(株)にて一括で採用しており、国内グループ会社の将来の管理職候補として、2023年度は3名の外国籍総合職を採用しています。今後も一定数を継続して採用し、管理職への登用も進めていきます。2023年3月時点の外国籍総合職は23名で、そのうち8名が管理職として海外グループ会社の現地事業の運営管理等を行っています。また、外国籍従業員同士のコミュニケーションの場や、人事担当者等に相談しやすい環境を整備するなど、各自が能力を発揮しやすい環境づくりに努めています。

王子グループの従業員37,845名のうち、海外グループ会社従業員比率は57%(2023年3月末時点)となっており、海外グループ会社の経営者や管理職は、現地採用者が中心となっています。2019年には、外国籍従業員を当社のグループ経営委員として登用しました。

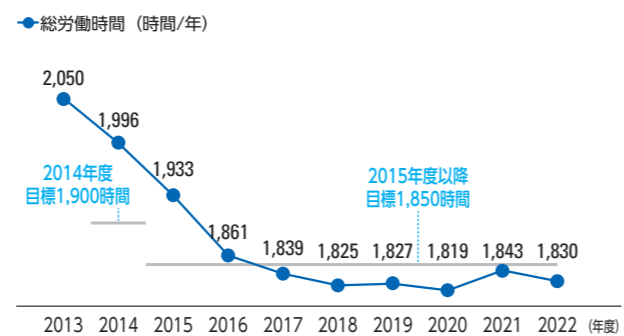
キャリア採用

経営戦略の迅速な実現に向けた人材の確保を目的に、キャリア採用を継続的に実施しており、2022年度に18名(王子マネジメントオフィス(株)による採用者)を採用し、うち6名が管理職として活躍しています。今後も一定数を継続して採用し、管理職への登用も進めていきます。また、アルムナイ人材(定年退職者以外の退職者で再入社した者)の活用として、社外で有効な経験を積んだ人材の登用も進めています。

総労働時間

2014年度より働き方改革の一環として、生産性の向上、労働時間の長さにとらわれない働き方の実践を目的に、業務効率化、フレックスタイム制・在宅勤務の活用、年休取得の推進により、総労働時間の削減に取り組んでいます。現在は、年間総労働時間1,850時間を目標(王子グループ本社地区26社)として取り組みを進め、2022年度の実績は1,830時間でした。

総労働時間削減の実績(王子グループ本社地区26社)



健康経営の取り組み事例

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

健康経営

2020年10月に「王子グループ健康宣言」を制定し、最高健康責任者(グループCEO)のもと、従業員の健康の確保に取り組んでいます。会社とグループの各健康保険組合・労働組合、各事業所の産業医が連携して健康増進活動を推進し、従業員が健康で生き生きと活躍できる職場づくりを目指した取り組みを行っています。

2023年3月に、2021年度より引き続き3回目となる健康経営優良法人2023(大規模法人部門)の認定を受けています。

人財活用(実力主義に基づく公正な処遇とエンゲージメント向上)

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

人事・賃金制度(役割等級制度、定年延長、研究員の裁量労働制)

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

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

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

研修

王子グループ人材理念に沿って人材育成を進めるため、キャリアのステージに応じた王子グループ内研修を充実させており、中でも経営戦略の完遂に向けてグローバル人材の育成に積極的に取り組んでいます。

静岡県富士宮市に新設した人材交流・育成拠点「王子グループ富士研修センター」は2023年2月より運営を開始しており、グループ横断的な研修だけでなく、各事業会社が主催する研修も実施しています。この研修センターで実施する研修では、必ずコンプライアンス・安全・環境、長期ビジョン・存在意義(パーパス)について、受講者に教育することで徹底と浸透を図っています。

また、コロナ禍のため中止していたグローバル人材育成研修については、2023年度より内容を見直した上で再開するとともに、DX人材育成を進める上で、まずは、デジタルリテラシーの底上げに注力する予定です。



王子グループ富士研修センター外観

主な研修ラインナップ(王子マネジメントオフィス主催)

目的	研修名	対象	内容
グローバル人材育成	グローバル人材育成研修(コロナ禍のため、中止していた研修を、2023年度より、内容を見直した上で再開予定)		
管理職研修	新任管理職研修	新任管理職	管理職の責務、人事制度および評価者訓練
	新任部長研修	部長クラス	CEOとの対話 部門戦略の実現に求められる知識とスキルの習得
管理職育成	キャリアアップ総合職研修	管理職手前の総合職	管理職に求められる役割の認識と、課題設定および解決能力の向上
キャリアデザイン	若手総合職キャリアデザイン研修	入社3年目総合職	自身の能力の棚卸を行い、キャリア自律のための目標設定
従業員の能力開発支援	Personal Empowerment 制度	対象資格取得者	自律的なキャリア形成への支援

グループ公募制度

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

公募対象部門は、2022年10月に、王子マネジメントオフィス(株)に新設した「グループ事業開発本部」の各部門やインドエリア海外駐在員などを対象に実施し、多数の応募の中から、書類選考と面接に合格した19名の従業員が異動しました。

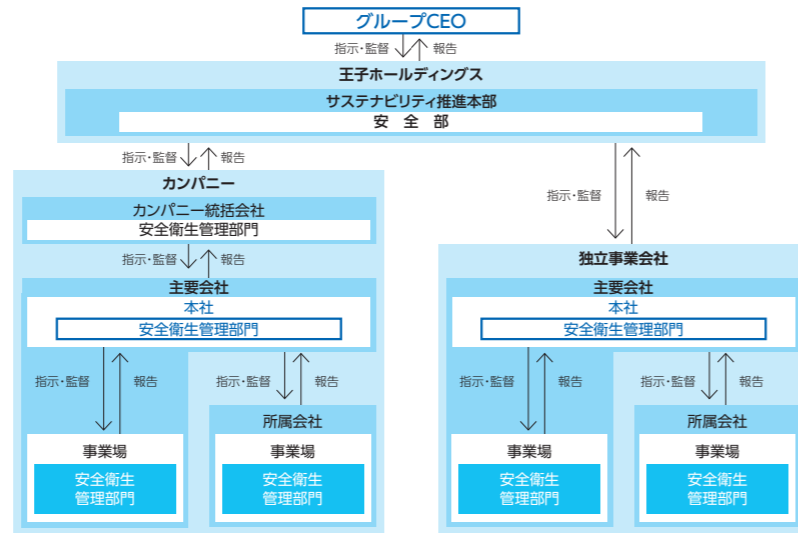
職場の安全衛生の確保

基本的な考え方

王子グループは、「コンプライアンス・安全・環境の徹底が企業活動の根幹」「安全絶対優先の基本原則」の方針のもと、従業員が安全な環境で、安心して働くことができる企業を目指しています。

安全衛生管理体制図

王子グループの安全衛生管理体制は、グループ従業員(協力的会社・臨時入構業者を含む)の労働災害防止と健康の保持促進を図るため、安全衛生に関する責任体制を明確化し、グループ安全衛生管理規程にて基本事項を定めています。

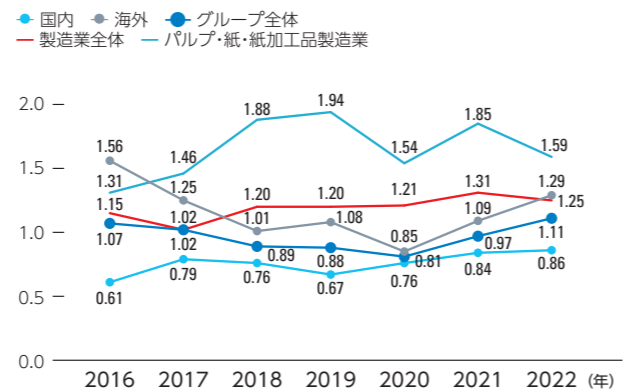


労働災害度率(安全成績)

王子グループの労働災害度率[※]は、2016年以降減少傾向にありましたが、2021年に上昇し、2022年は1.11となっています。厚生労働省の労働災害動向調査(事業所規模100人以上)によると、2022年の製造業全体の度率は1.25、パルプ・紙・紙加工品製造業の度率は1.59でした。

※算出方法P111参照

労働災害度率★



★国内、海外およびグループ全体の2022年実績は第三者保証を受けています。

2023年王子グループ安全衛生推進計画

2022年には、国内でフォークリフト・重機による死亡災害2件、海外で業務上交通死亡災害が1件発生し、3名の尊い命が失われています。休業災害も前年とほぼ同件数が発生しており、その中の約半数がルールを守らずに発生していることから、最も重要な施策として安全大原則や安全ルールを守り守らせることを掲げました。また、新たな取り組みとして強化安全巡視における定点観察を開始するとともに、機械・設備の安全化推進にも積極的に取り組んでいます。

1. 基本方針 安全絶対優先の基本理念のもと、王子グループ全体の災害ゼロを目指した活動に邁進する
2. スローガン <<死亡・重篤災害を起こさないために 決めた安全ルールを確実に守り守らせること！>>
3. 重点目標 王子グループ全体目標 : 死亡・重篤災害ゼロの達成
4. 重点施策
 - 1)安全大原則とルールの完全遵守、VR(仮想)危険体験の実施
 - 2)機械・設備の安全化推進
 - 3)安全活動の活性化
 - 4)海外グループ会社との連携強化
 - 5)心身の健康管理および職場衛生環境の改善整備

労働災害防止への取り組み

安全大原則とルールの完全遵守、VR(仮想)を活用した危険体験教育の展開

2022年の安全衛生推進計画より掲げている4つの安全大原則の完全遵守に加え、遵守・禁止事項、非正常作業を含めた安全作業手順書を整備し、理解・習得度を確認しながら、繰り返し教育訓練を実施しています。

VR危険体験では、独自コンテンツを活用し、協力的会社(ユニット会社以外含む)にも体験してもらう機会を設け、労働災害防止を図っています。国内の王子グループ各社(本社等を含む部署単位)・各事業場では「職場安全衛生会議」を開催してルールを周知し、参加者相互の意見交換や情報共有、議論を深め、職場の安全風土ならびに「自らが考える安全文化」を構築する取り組みを展開しています。



遵守・禁止事項の確認



VR危険体験教育

職場安全衛生会議

機械・設備の安全化推進(新設備の安全点検)

国内グループにおける新設備の建設・稼働に際しては、王子ホールディングス安全部、カンパニー、当該会社による安全パトロールや試運転前の安全点検を行い、不安全箇所および不安全行動を指摘・是正し、災害の防止を図っています。

工業者が混在している現場では、作業エリアを明確に区分けするため、バリケードなどで区画し、エリア間の連絡調整の徹底を指導しています。また、機械・設備の稼働部に人が立ち入れないようにする安全対策など、自社工事・元請工事を問わず細かな指摘を行い、早急に是正させています。



新設備の安全点検



強化安全巡視(パトロール)

海外事業会社における労働災害防止への取り組み

VR(仮想)を活用した危険体験教育の展開

2020年からは、VRによる危険体験教育を海外事業場においても順次展開しています。

VRの臨場感あふれる画像に、海外の受講者からも「実際に機械に触れているような感覚でとても驚いた。(巻き込まれるタイミングで)コントローラーを引かれてびっくりした。実際の状況を体験しているようだった。新たな体験ができた」などの声が寄せられています。王子グループで発生した事例を含むオリジナルコンテンツを毎年制作し、日々の操業現場に近い環境で、新鮮な感覚で体験できるよう、引き続き従業員一人ひとりの安全意識と危険感受性の向上に取り組んでいきます。



VR危険体験教育

責任ある原材料調達



基本的な考え方

王子グループは、原材料の調達に際し、環境や社会に配慮したCSR調達を拡充しています。「王子グループ・パートナーシップ調達方針」を各調達部門で共有し、新規サプライヤーには、取引に先立って当方針への理解を求めています。方針改定時には、全サプライヤーに周知徹底を図り、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしています。

海外事業展開に伴う海外サプライヤーの急増を受け、2020年度からは「王子グループ・パートナーシップ調達方針」「木材原料の調達指針」の運用状況確認に加え、主要サプライヤーを対象にアンケートによるサステナビリティ調査を行っています。

王子グループ・パートナーシップ調達方針(2018年改訂) → <https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/187/>

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	④ 生物多様性の保全
	② 廃棄物の低減と資源の有効活用	⑤ 環境負荷の削減
	③ 気候変動への対応(省エネルギー等による温室効果ガス削減、森林保全等による二酸化炭素の吸収および持続的な炭素固定の推進)	⑥ 化学物質の管理
		⑦ 水資源の管理
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)	③ 職場の安全衛生の確保
	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、最低賃金を超える賃金の保障、結社の自由と団体交渉権の尊重)	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

サプライヤー・サステナビリティ調査結果(2020年度～2022年度)

2022年度のサステナビリティ調査は、2021年度までに実施した「古紙・パルプ・加工原紙・チップ・薬品・燃料(PKS、RPF他)」のサプライヤーに加え、「化石燃料・副資材(フィルム基材、インキ他)」のサプライヤー(213社)を対象にサステナビリティ調査を行い、120社から回答が得られました。また、2020年度から2022年度まで、総計895社に対する調査結果は、以下のとおりです。回答サプライヤー数:548社(回答率:約61.2%)

当調査は、ESGの観点から成る8項目についてアンケート方式で実施しました。

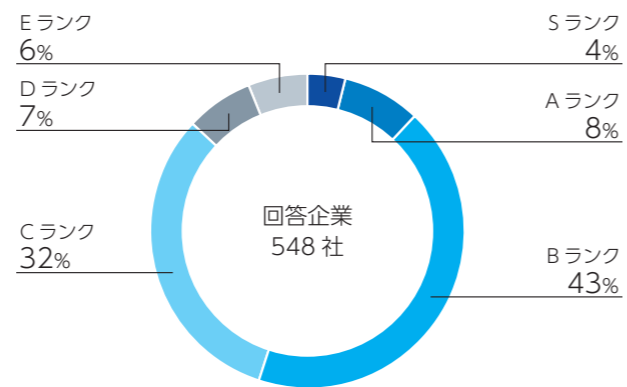
コーポレートガバナンス、人権、労働など全8項目を合計した全体の平均点は、481点(満点800点)で約60%の得点率となりました。平均点の高い項目は「労働」の68点、平均点の低い項目は「コーポレートガバナンス」の53点でした。なお、2022年度の調査では、Dランク10社、Eランク3社となりました。また、購入原紙に含有される木材パルプ(原紙メーカー調達)に関するサステナビリティ調査も行いました。

今後の取り組み

自社のESGにおける強み・弱みを再確認できるように、各サプライヤーに回答結果のフィードバックを実施し、継続的な向上に努めていきます。

今後は、回答率の向上に努めるとともに、平均点を大幅に下回るサプライヤーへのアセスメントを継続し、重点サプライヤーを対象とした人権デュー・ディリジェンス、環境デュー・ディリジェンス等にも段階的に取り組む予定です。

得点ランク比率



得点ランク	基準	サプライヤー数
S	750以上	24
A	650以上750未満	45
B	500以上650未満	235
C	250以上500未満	175
D	100以上250未満	37
E	100未満	32
総得点	800点満点	548

8項目の合計得点に応じてランク付け

ESG観点からの8項目

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

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

2022年度は、従前調査対象としていなかった購入原紙に含有される木材パルプ(原紙メーカー調達)について、使用木材の合法性に関する調査を行いました。購入原紙570銘柄に対し、「森林認証等を取得し、合法性が確認できている」木材

を使用した銘柄は526銘柄(92.3%)でした。使用木材の由来が不明な銘柄については、2023年度内に使用木材の合法性が確認できている原紙への切り替えを予定しています。

	銘柄数	割合	備考
購入原紙	570	100%	
内訳			
使用木材の合法性が確認できている原紙	526	92.3%	森林認証等を取得
使用木材の由来が不明な原紙	5	0.9%	2023年度内に切替予定
その他	39	6.8%	顧客指定原紙

木材原料サプライヤーに対するトレーサビリティの実施(2022年度)

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

2021年度は、国内外チップ4,429千BDT(絶対重量トン)、購入パルプ183千ADT(風乾重量トン)の調達を行い、全サプライヤーからトレーサビリティレポートを入手し、第三者機関による「木材原料の調達指針」に則った調達を確認しています。

木材原料の調達指針(2023年改訂) → <https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/188/>



トレーサビリティレポートに対する第三者監査報告書

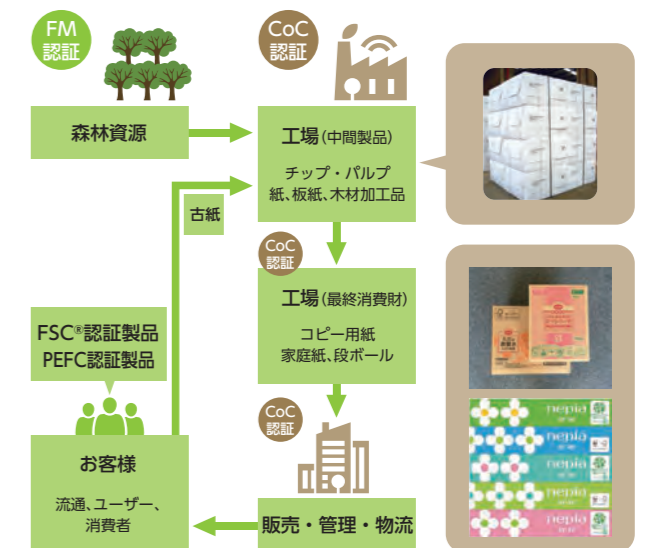
森林認証制度の活用

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



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

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



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

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

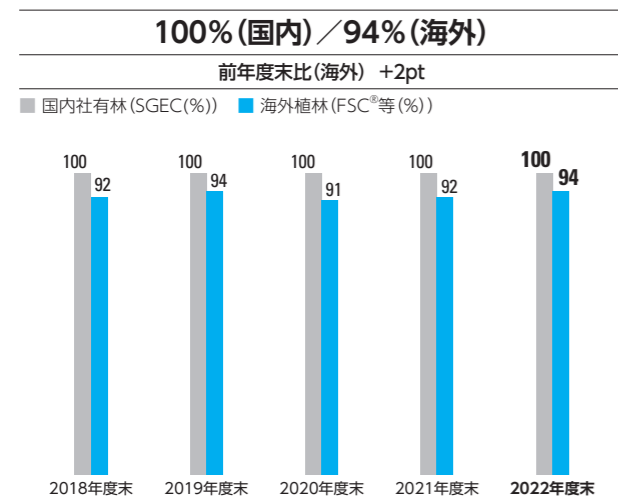
区分		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	(億円)	12,415	13,325	13,473	14,336
海外売上高比率	(%)	16.7	20.3	22.8	27.8
営業利益	(億円)	435	573	439	720
親会社株主に帰属する当期純利益	(億円)	216	316	155	127
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	292	421	△ 746	848
ネットD/Eレシオ	(倍)	1.4	1.1	1.0	1.0
ROE	(%)	4.6	5.9	2.6	2.1
設備投資額等	(億円)	701	767	801	574
1株当たり配当金	(円)	10.0	10.0	10.0	10.0

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
14,399	14,859	15,510	15,076	13,590	14,702	17,066
28.2	31.0	32.0	29.9	29.3	33.5	37.6
702	708	1,102	1,061	848	1,201	848
403	362	520	582	496	875	565
1,172	492	740	597	355	510	△ 1,050
0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7	0.8
6.7	5.6	7.7	8.5	6.9	10.9	6.3
579	693	621	975	984	1,140	1,001
10.0	10.0	12.0	14.0	14.0	14.0	16.0

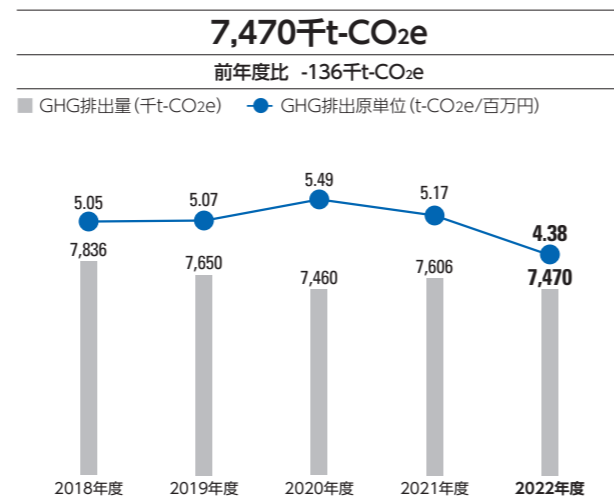
非財務ハイライト

ESGデータ集 → <https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/116/>

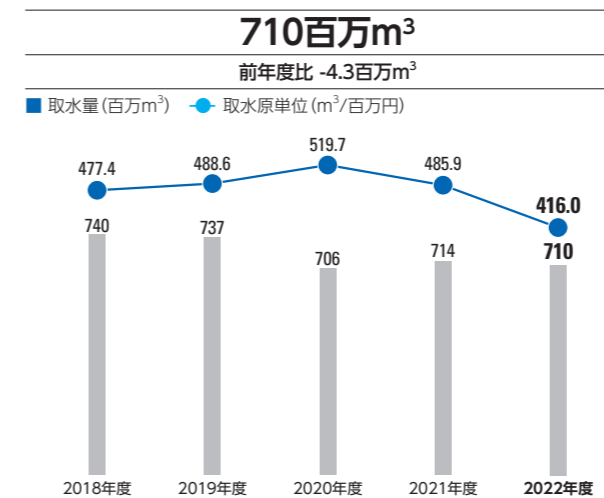
森林認証取得率*1



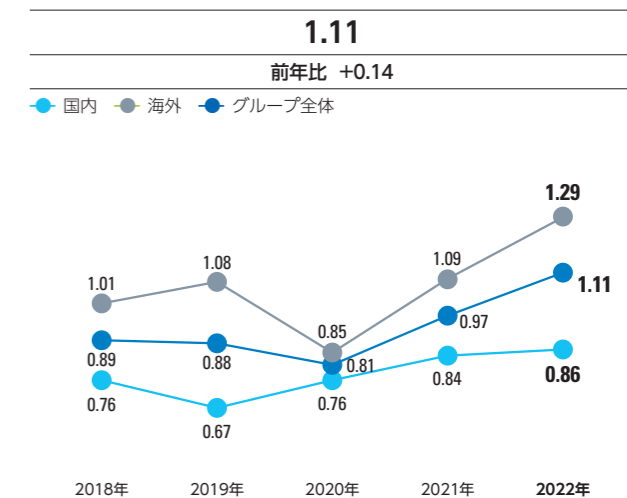
温室効果ガス (GHG) 排出量*2



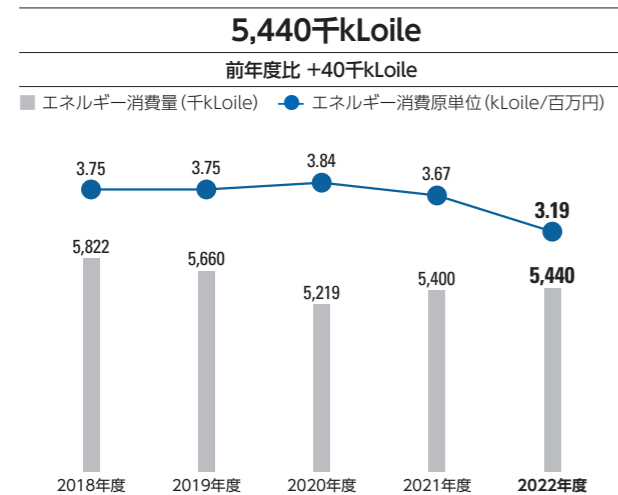
取水量



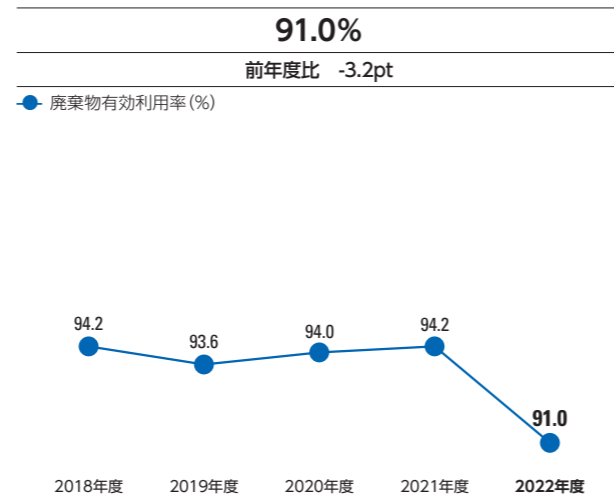
労働災害率*2



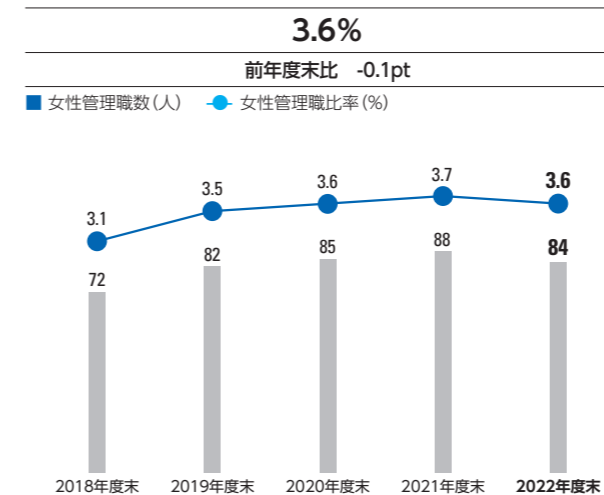
エネルギー消費量*2



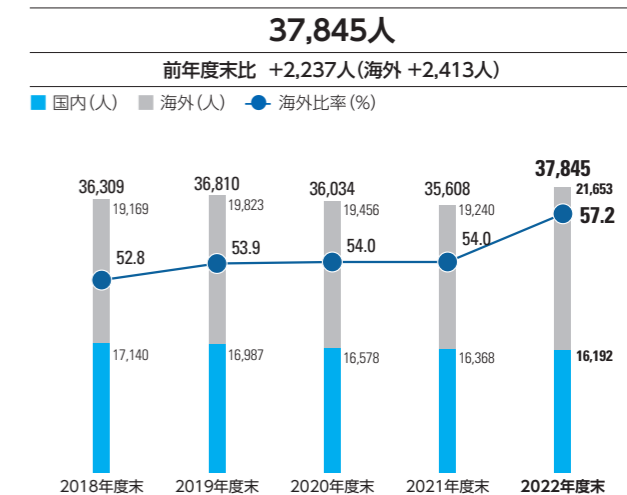
廃棄物有効利用率*1



女性管理職比率*2 (王子グループ国内16社)



従業員数 (臨時従業員を除く)



*1 算出方法 P87~88参照 *2 算出方法 P111参照

経営成績の分析・評価

2022年度の業績について

当連結会計年度の売上高は、新型コロナウイルスの感染拡大により停滞していた経済活動の再開による需要の回復やパルプ市況の上昇、また足元の原燃料価格高騰影響を受けた価格修正の実施により、前連結会計年度を2,365億円(16.1%)上回る17,066億円となりました。海外売上高比率は前年度を4.1ポイント上回る37.6%となりました。

営業利益は、上記の価格修正の取り組みに加え、販売量も増加しましたが、原燃料価格高騰影響が大きく、前連結会計年度を353億円(△29.4%)下回る848億円となりました。経常利益は、外貨建債権債務の評価替えによる為替差益の減少もあり、前連結会計年度を401億円(△29.7%)下回る950億円となりました。税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度を446億円(△34.5%)下回る846億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度を310億円(△35.5%)下回る565億円となりました。

財政状態について

営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に対して1,253億円収入が減少し、183億円(前連結会計年度は1,436億円の収入)となりました。主なキャッシュの増加は、税金等調整前純利益に減価償却費を加えた金額1,577億円(前連結会計年度は1,951億円)であり、主なキャッシュの減少は、売上債権の増加439億円(前連結会計年度は210億円の増加)、棚卸資産の増加426億円(前連結会計年度は260億円の増加)および法人税等の支払額469億円(前連結会計年度は223億円の支払い)によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形および無形固定資産の取得による支出等により、1,233億円の支出(前連

結会計年度は926億円の支出)となりました。有形及び無形固定資産の取得による支出の主な内容は、能力増強・更新や品質改善、省力化、生産性向上、安全、環境のために必要な設備投資です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、コマーシャル・ペーパーの発行による収入等により、1,018億円の収入(前連結会計年度は1,360億円の支出)となりました。

当連結会計年度末の総資産は、有形固定資産、売掛金、棚卸資産等の増加に加え、円安の進行による為替換算差もあり、前連結会計年度末に対し2,423億円増加し、22,960億円となりました。負債は、有利子負債等の増加により、前連結会計年度末から1,532億円増加し、13,315億円となりました。純有利子負債残高(有利子負債－現金及び現金同等物等)は、前連結会計年度末から1,366億円増加し、7,313億円となりました。純資産は、為替換算調整勘定や利益剰余金等の増加により、前連結会計年度末から891億円増加し、9,646億円となりました。

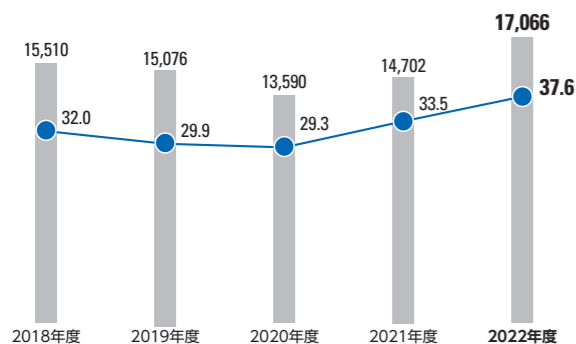
次期の業績見通し

2023年度の連結業績予想は、売上高18,000億円、営業利益1,000億円、経常利益1,000億円、親会社株主に帰属する当期純利益650億円を見込んでいます。

2024年度を最終年度とする中期経営計画の2年目に入り、原燃料価格の高騰や為替の大きな変動など、事業環境の目まぐるしい変化に直面していますが、引き続き「環境問題への取り組み -Sustainability-」、「収益向上への取り組み -Profitability-」、「製品開発への取り組み -Green Innovation-」の着実な遂行により、さらなる成長と進化を目指し、企業価値の向上に努めます。

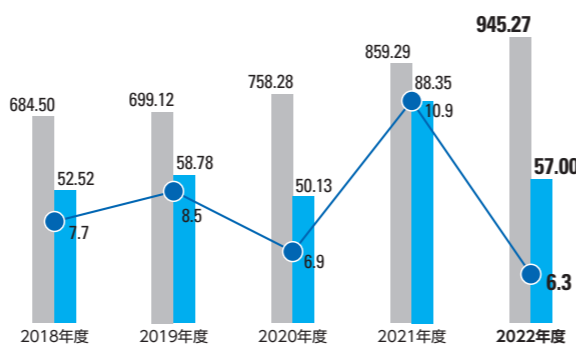
売上高・海外売上高比率

■ 売上高(億円) ● 海外売上高比率(%)



1株当たり純資産・1株当たり当期純利益・ROE

■ 1株当たり純資産(円) ■ 1株当たり当期純利益(円) ● ROE(%)



財務データ概況

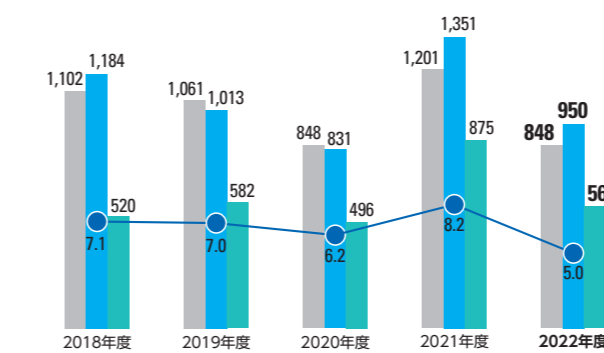
財産および損益の状況の推移

区分	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	(百万円) 1,550,991	1,507,607	1,358,985	1,470,161	1,706,641
営業利益	(百万円) 110,212	106,125	84,793	120,119	84,818
経常利益	(百万円) 118,370	101,289	83,061	135,100	95,008
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円) 51,977	58,181	49,635	87,509	56,483
総資産	(百万円) 1,951,369	1,885,280	1,981,438	2,053,752	2,296,018
純資産	(百万円) 815,406	831,657	865,606	875,470	964,564
1株当たり当期純利益	(円) 52.52	58.78	50.13	88.35	57.00
1株当たり純資産	(円) 684.50	699.12	758.28	859.29	945.27

- ① 1株当たり当期純利益は、期中平均株式数で除して算出しています。なお、期中平均株式数については自己株式数を控除しています。
- ② 1株当たり純資産は、期末発行済株式数で除して算出しています。なお、期末発行済株式数については自己株式数を控除しています。
- ③ 百万円未満は切り捨てて表示しています。

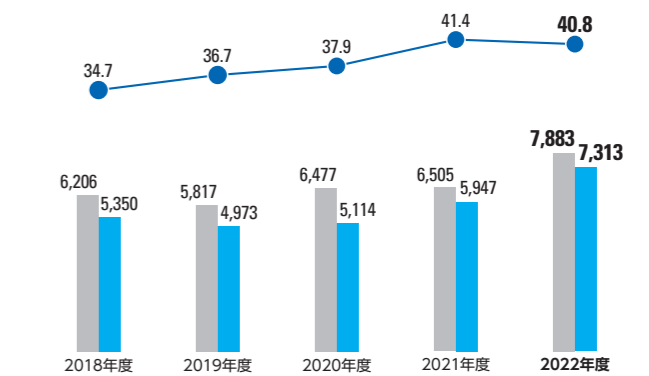
営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益・売上高営業利益率

■ 営業利益(億円) ■ 経常利益(億円) ■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円) ● 売上高営業利益率(%)



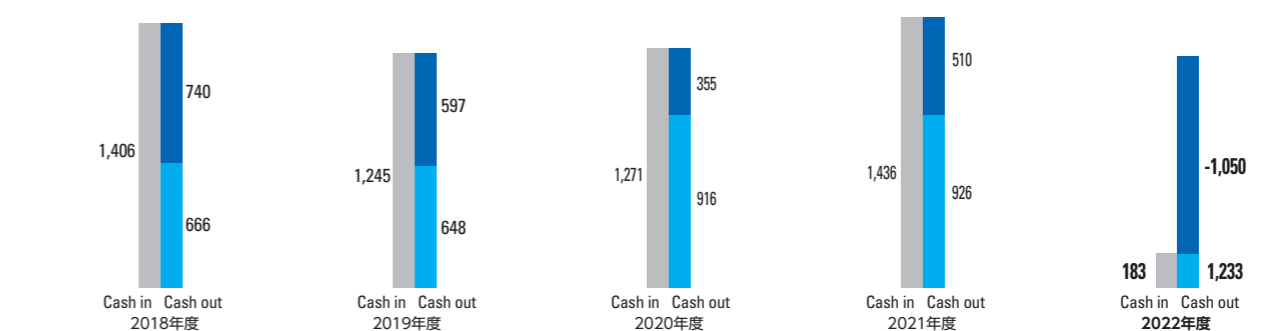
有利子負債・純有利子負債・自己資本比率

■ 有利子負債(億円) ■ 純有利子負債(億円) ● 自己資本比率(%)



キャッシュ・フロー推移

■ 営業キャッシュ・フロー(億円) ■ 投資キャッシュ・フロー(億円) ■ フリー・キャッシュ・フロー(億円)



財務データ概況

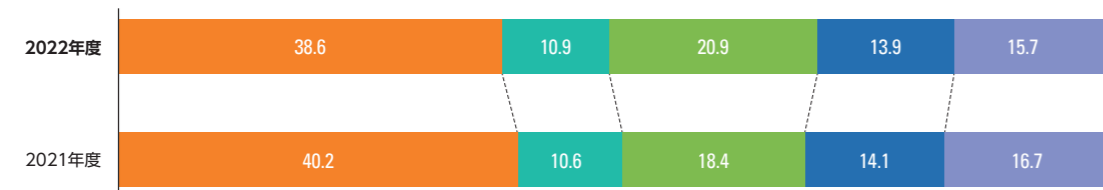
各事業部門の状況

区分	売上高	営業利益
生活産業資材 (百万円)	780,527	△ 1,234
機能材 (百万円)	219,902	15,487
資源環境ビジネス (百万円)	423,801	68,530
印刷情報メディア (百万円)	280,980	△ 4,779
その他 (百万円)	318,130	8,448
計 (百万円)	2,023,342	86,451
調整額 (百万円)	△ 316,700	△ 1,632
合計 (百万円)	1,706,641	84,818

① 調整額は、主として内部取引に関わる調整額です。
 ② 百万円未満は切り捨てて表示しています。

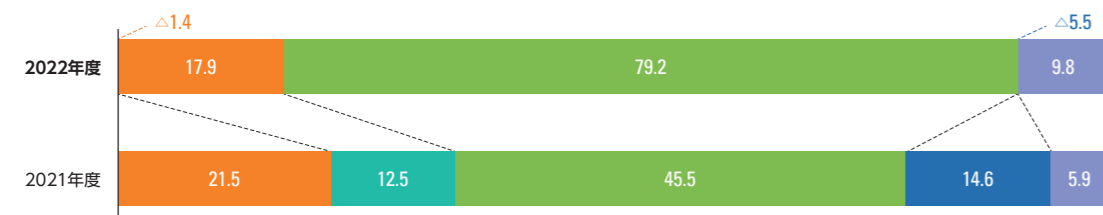
事業部門別売上高構成比

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 その他 (単位:%)



事業部門別営業利益構成比

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 その他 (単位:%)



* 事業部門別の売上高および営業利益構成比は、調整額(内部取引に関わる調整額等)を除いて計算しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		負債の部		
流動資産		流動負債		
現金及び預金	44,749	50,774	支払手形及び買掛金	234,650
受取手形	60,227	64,768	短期借入金	166,445
売掛金	260,231	309,604	コマーシャル・ペーパー	-
契約資産	3,983	2,995	未払金	24,653
有価証券	11,074	6,299	未払費用	51,457
商品及び製品	98,616	117,473	未払法人税等	23,993
仕掛品	20,294	23,510	その他	31,818
原材料及び貯蔵品	106,266	140,337	流動負債合計	533,020
短期貸付金	4,764	4,101	固定負債	
未収入金	18,575	33,877	社債	155,000
その他	18,800	36,717	長期借入金	329,062
貸倒引当金	△1,790	△1,791	繰延税金負債	64,013
流動資産合計	645,795	788,670	再評価に係る繰延税金負債	7,737
固定資産			退職給付に係る負債	54,022
有形固定資産			長期預り金	6,809
建物及び構築物	709,982	746,007	その他	28,616
減価償却累計額	△513,533	△529,962	固定負債合計	645,261
建物及び構築物(純額)	196,448	216,045	負債合計	1,178,282
機械装置及び運搬具	2,495,207	2,629,592	純資産の部	
減価償却累計額	△2,156,261	△2,221,722	株主資本	
機械装置及び運搬具(純額)	338,946	407,869	資本金	103,880
工具、器具及び備品	61,622	63,934	資本剰余金	99,163
減価償却累計額	△56,037	△57,380	利益剰余金	567,150
工具、器具及び備品(純額)	5,585	6,553	自己株式	△13,277
土地	240,765	242,287	株主資本合計	756,918
林地	116,490	133,123	その他の包括利益累計額	
植林立木	92,343	111,352	その他有価証券評価差額金	30,500
リース資産	65,356	76,573	繰延ヘッジ損益	2,076
減価償却累計額	△22,713	△29,209	土地再評価差額金	5,728
リース資産(純額)	42,643	47,363	為替換算調整勘定	29,593
建設仮勘定	94,091	43,639	退職給付に係る調整累計額	26,415
有形固定資産合計	1,127,315	1,208,234	その他の包括利益累計額合計	94,314
無形固定資産			新株予約権	134
のれん	3,472	11,868	非支配株主持分	24,080
その他	8,079	14,119	純資産合計	875,470
無形固定資産合計	11,552	25,988	負債純資産合計	2,053,752
投資その他の資産				
投資有価証券	168,545	180,067		
長期貸付金	5,571	4,693		
長期前払費用	3,497	2,760		
退職給付に係る資産	61,542	53,837		
繰延税金資産	8,819	6,816		
その他	22,095	26,921		
貸倒引当金	△982	△1,972		
投資その他の資産合計	269,089	273,124		
固定資産合計	1,407,956	1,507,347		
資産合計	2,053,752	2,296,018		

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
売上高	1,470,161	1,706,641
売上原価	1,126,207	1,366,642
売上総利益	343,954	339,999
販売費及び一般管理費		
運賃諸掛	112,417	135,135
保管費	6,771	6,747
従業員給料	52,957	55,105
退職給付費用	△241	695
減価償却費	5,624	6,080
その他	46,306	51,417
販売費及び一般管理費合計	223,834	255,181
営業利益	120,119	84,818
営業外収益		
受取利息	883	1,367
受取配当金	3,269	3,632
為替差益	15,404	8,337
持分法による投資利益	2,679	2,924
デリバティブ評価益	1,367	2,838
その他	6,777	6,325
営業外収益合計	30,381	25,427
営業外費用		
支払利息	6,692	6,310
その他	8,708	8,925
営業外費用合計	15,401	15,236
経常利益	135,100	95,008
特別利益		
受取保険金	904	4,992
投資有価証券売却益	651	1,065
退職給付信託返還益	1,049	—
その他	2,300	270
特別利益合計	4,906	6,327
特別損失		
災害による損失	2,007	7,634
固定資産除却損	2,283	3,159
事業構造改善費用	1,869	1,909
訴訟損失引当金繰入額	—	1,839
その他	4,584	2,175
特別損失合計	10,745	16,718
税金等調整前当期純利益	129,262	84,617
法人税、住民税及び事業税	37,476	26,434
法人税等調整額	△614	41
法人税等合計	36,861	26,476
当期純利益	92,400	58,141
非支配株主に帰属する当期純利益	4,890	1,657
親会社株主に帰属する当期純利益	87,509	56,483

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	129,262	84,617
減価償却費	65,885	73,034
のれん償却額	804	1,058
植林立木の簿価払出し額	6,995	7,895
貸倒引当金の増減額(△は減少)	31	911
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△3,498	△3,240
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△60	△1,415
受取利息及び受取配当金	△4,152	△5,000
支払利息	6,692	6,310
為替差損益(△は益)	△12,626	△6,911
持分法による投資損益(△は益)	△2,679	△2,924
投資有価証券売却損益(△は益)	282	△1,052
退職給付信託返還損益(△は益)	△1,049	—
固定資産除却損	2,283	3,159
事業構造改善費用	1,869	1,909
売上債権の増減額(△は増加)	△20,960	△43,889
棚卸資産の増減額(△は増加)	△26,001	△42,615
仕入債務の増減額(△は減少)	33,937	9,533
その他	△10,243	△18,740
小計	166,771	62,642
利息及び配当金の受取額	4,962	7,731
利息の支払額	△5,805	△5,169
法人税等の支払額	△22,341	△46,940
営業活動によるキャッシュ・フロー	143,587	18,262
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△98,659	△94,109
有形及び無形固定資産の売却による収入	2,905	555
投資有価証券の取得による支出	△1,308	△1,747
投資有価証券の売却及び償還による収入	4,967	3,404
貸付けによる支出	△546	△911
貸付金の回収による収入	1,640	2,484
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,441	△32,864
その他	△125	△85
投資活動によるキャッシュ・フロー	△92,567	△123,274
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△23,001	33,310
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	—	86,000
長期借入れによる収入	26,003	64,655
長期借入金の返済による支出	△5,218	△59,881
子会社の自己株式の取得による支出	△77,000	—
リース債務の返済による支出	△6,952	△6,618
配当金の支払額	△13,889	△14,883
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△35,059	△307
その他	△883	△487
財務活動によるキャッシュ・フロー	△136,002	101,787
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,691	4,637
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△80,291	1,413
現金及び現金同等物の期首残高	135,669	55,474
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	115	—
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△20	△50
現金及び現金同等物の期末残高	55,474	56,837

第三者保証

★ 2022年度を対象として、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

環境データ

集計期間：国内：各年度の4月1日～3月31日、海外：各年度の1月1日～12月31日（インド、ミャンマーは4月1日～3月31日）

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

温室効果ガス(GHG)・エネルギー消費	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
★ 温室効果ガス排出量(Scope 1+ Scope 2) ^{*1}	(千t-CO ₂ e)	7,836	7,650	7,460	7,606	7,470 ^{*5}
★ Scope 1	(千t-CO ₂ e)	6,394	6,323	6,267	6,398	6,399 ^{*5}
★ Scope 2	(千t-CO ₂ e)	1,442	1,327	1,193	1,208	1,071 ^{*5, *6}
★ Scope 3 購入した製品・サービス ^{*2}	(千t-CO ₂ e)	3,923	3,766	3,430	3,663	3,670 ^{*5}
★ FIT販売電力による市中GHGの潜在的削減量 ^{*3}	(千t-CO ₂ e)					480
★ エネルギー消費量(原油換算) ^{*4}	(千kl)	5,822	5,660	5,219	5,400	5,440 ^{*5}

※1 温室効果ガス(GHG)
Scope 1 算定
 国内：エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)、地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)に準じた算定
 ・電力事業(他社への電気または熱供給)や社有車による輸送に係る排出量を含めています。
 ・購入した廃棄物燃料の使用に伴って発生するCO₂排出量は除外しています。
 海外：GHGプロトコルイニシアティブに準じた算定
 ・廃棄物の単純焼却に係る温室効果ガス(GHG)排出量は除外しています。
 ・廃棄物処分および排水処理に係る温室効果ガス(GHG)排出量は除外しています。
 ・生石灰の製造(石灰キルン)に伴って発生する非エネルギーの温室効果ガス(GHG)排出量は除外しています。
Scope 2 算定
 国内：環境省・経済産業省公表の電気事業者別の基礎排出係数
 海外：IEA 公表の国別排出係数(2010年値)
 ※2 Scope 3 購入した製品・サービス：原材料・部品、仕入商品・販売に係る資材等が製造されるまでの活動に伴う排出。排出原単位は、サプライチェーンを通じた組織のGHG排出等の算出のための排出原単位ベース(ver.3.2)およびCO₂換算量共通原単位データベース(ver.4.0)を参照。
 ※3 FIT販売電力による市中GHGの潜在的削減量
 再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT制度)による販売電力が電気需要家のCO₂排出量を間接的に削減しているものとみなし、その削減に相当する量を算定しました。
 潜在的削減量=FIT販売電力×全国平均係数
 FIT販売電力:FIT制度を通して販売した、国内グループ会社のバイオマス・水力・太陽光発電による電力量
 全国平均係数:温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度において、非化石電源二酸化炭素削減相当量の算定に用いる係数
 ※4 エネルギー消費量：以下のエネルギー使用を除いた、製品製造に伴うエネルギーの消費量を算定しています。
 電力事業(他人への電気または熱供給)や社有車による輸送に係る消費量は除外しています。
 化石および非化石由来のエネルギー量から他人への電気または熱の供給に係るものを除外しています。
 単位発熱量は、以下の法律や国際基準を使用して算定しています。
 国内：エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律、地球温暖化対策の推進に関する法律
 海外：IPCC 2006 Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories
 非化石燃料の単位発熱量は、削減目標との比較可能性を重視し、2018年度の報告に使用していた係数を使用しています。
 ※5 自然災害のためデータ収集に支障があった拠点について、2019～2021年度の実績値に基づき生産量を用いて算出した推計値を使用しています。
 ※6 海外の一部拠点について、購入蒸気の排出係数を実態に合わせて変更したことにより、排出量の算定値が92千t-CO₂e減少しました。

環境影響	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
★ 産業廃棄物発生量 ^{*7}	(千t)	2,875	2,757	2,733	2,772	2,989 ^{*5}
★ VOC排出量 ^{*8}	(t)	523	481	227	232	182

※7 産業廃棄物発生量
 産業廃棄物発生量は、有価物を含む数量です(一般廃棄物を含んではいません)。PRTR法対象物質のうち、大気汚染防止法に基づく環境省が示す主なVOC100種に該当するものを集計しています。
 ※8 VOC排出量
 国内PRTR法が対象の国内グループ会社を集計対象としています。

取水・排水	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
★ 取水量	(千m ³)	740,398	736,684	706,298	714,281	709,966 ^{*5}
★ 排水量	(千m ³)	708,494	701,024	671,965	675,849	672,780 ^{*5}

社会データ

労働安全/ダイバーシティ	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
★ 労働災害発生率 ^{*9}	グループ全体	0.89	0.88	0.81	0.97	1.11
	国内	0.76	0.67	0.76	0.84	0.86
	海外	1.01	1.08	0.85	1.09	1.29
★ 女性管理職比率 ^{*10}	国内16社	3.1	3.5	3.6	3.7	3.6
★ 障がい者雇用率 ^{*11}	国内グループ適用6社	2.17	2.27	2.31	2.35	2.51
	国内81社	1.91	2.01	2.04	2.10	2.20

※9 集計期間：1月1日から12月31日
 集計範囲：王子ホールディングス株式会社および連結子会社
 労働災害発生率=(労働災害による死傷者数÷延べ労働時間数)×1,000,000
 延べ労働時間数は、2021年までは9月末時点のグループ会社従業員数(正規従業員および臨時・正規外従業員)に基づき、1人当たりの年間労働時間数を2,000時間として算出していたが、2022年より各社から申告された12月末までの実働労働時間に変更しています。2021年までと同様の方法で算定した場合、2022年度の労働災害発生率はグループ全体、国内および海外でそれぞれ1.25、0.98、1.46です。
 ※10 集計時期：各年度の3月31日時点
 集計範囲：国内グループ16社(2015年9月集計開始時 従業員301人以上)
 女性管理職比率=女性管理職数÷男女管理職数
 ※11 集計時期：各年度の翌年6月1日時点
 集計範囲：国内グループ適用6社：王子ホールディングス、王子ネピア、王子イメージングメディア、王子製紙、王子マネジメントオフィス、王子クリーンメイト
 国内81社：2023年度の法定雇用率2.3%において1名以上の障がい者の雇用義務のある、従業員43.5人以上の国内82社(国内適用6社含む)
 障がい者雇用率(実雇用率)=身体障がい者および知的障がい者および精神障がい者である常用労働者数÷常用労働者数
 (短時間労働者は1人を0.5人、重度障がい者は1人を2人としてカウント)

ESGデータ集 → <https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/116/>

独立した第三者保証報告書

2023年8月29日

王子ホールディングス株式会社
 代表取締役社長 磯野 裕之 殿

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

代表取締役 齊藤 和彦 印

当社は、王子ホールディングス株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した王子グループ統合報告書2023(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2022年4月1日から2023年3月31日まで(労働災害発生率については2022年1月1日から2022年12月31日まで、障がい者雇用率については2023年6月1日時点)を対象とした★マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

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

当社の責任

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

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析の手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

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

結論

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

当社の独立性と品質マネジメント

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

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

以上

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

会社概要／株式情報／社外からの評価

会社概要 (2023年3月31日)

会社名	王子ホールディングス株式会社 (英語表記: Oji Holdings Corporation)
代表取締役社長	磯野 裕之
本社所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座四丁目7番5号
創業	1873年(明治6年)2月12日
設立	1949年(昭和24年)8月1日
資本金	103,880百万円
発行可能株式総数	2,400,000,000株
発行済株式総数 (うち自己株式)	1,014,381,817株 (21,423,438株)
株主数	85,662名
連結従業員数	37,845名

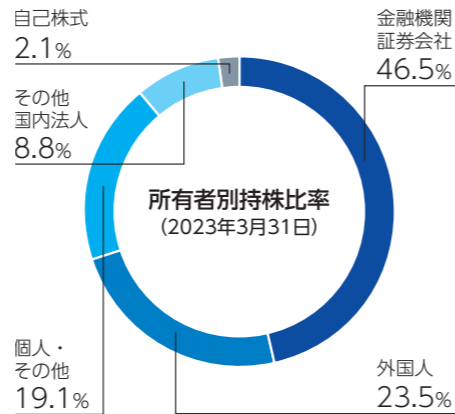
株式情報 (2023年3月31日)

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

大株主の状況 (2023年3月31日)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	147,974	14.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	68,241	6.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	34,228	3.4
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
株式会社みずほ銀行	21,636	2.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	20,507	2.1
王子グループ従業員持株会	20,422	2.1
農林中央金庫	16,654	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	15,153	1.5

- ① 当社は、自己株式を21,423千株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
- ② 持株比率は、自己株式(21,423千株)を控除して計算しています。
- ③ 千株未満は切り捨てて表示しています。



社外からの評価

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

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

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

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

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

Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
持続可能性に優れた企業を選定する[Dow Jones Sustainability Index(DJSI)]の[Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index]構成銘柄に2020年11月から選定されています。

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

女性活躍推進法に基づく優良企業認定マーク「えるぼし」
2017年12月21日、女性の活躍推進の取り組み状況等が優良な企業に、厚生労働大臣より与えられる「えるぼし」の最高位である第3段階の認定を取得しました。(対象:王子ホールディングス)

健康経営優良法人2023
2023年3月8日、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。(対象:王子ホールディングス、王子マネジメントオフィス)

CDP
2022年12月、国際的な非政府組織CDPより、フォレスト(木材)において、持続可能な森林経営が認められ、最高評価「Aスコア」を獲得しました。(対象:王子ホールディングス)

ESGファイナンス・アワード・ジャパン
2023年2月、第4回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の環境サステナブル企業部門において、「環境サステナブル企業」に選定されました。(対象:王子ホールディングス)

※GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が選定するESG指数。

王子グループの1年



王子グループ 創立150周年
(2月12日)



中期経営計画、
長期ビジョン、
存在意義(パーパス)
を発表

2022

領域をこえ 未来へ

OJI



コーポレートガバナンス本部 広報IR部
〒104-0061 東京都中央区銀座4-7-5
<https://www.ojiholdings.co.jp/>

2023年9月発行

