

OJI GROUP
INTEGRATED REPORT 2025



経営理念、パーパス(存在意義)

経営理念

革新的価値の創造

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

未来と世界への貢献

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

環境・社会との共生

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

パーパス(存在意義)

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

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

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

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

新マーク、タグライン制定

長期ビジョンに示される「変革への決意を発信」し、グループ全体の一体感を醸成、「変革を遂行」するため、当社のマーク・タグラインを一新しました。マークのOJIの文字の奥には、広大な森林や豊かな自然の風景が広がっており、森を育て、森を活かし、人々の豊かな生活に貢献する王子グループの企業像を象徴しています。また、3つのカラーは、多様な個性が輝く柔軟性と親しみやすさを表現しています。

タグライン「Dedicated to Sustainability」は、王子グループのこれからの方向性である「サステナビリティへの貢献」(長期ビジョン 2035)を端的に表しています。



Dedicated to
Sustainability

CEO Message

森とつくる サステナブルな循環社会

今まさに求められているのは、森とともに、持続可能な循環社会を築いていくこと。
森を育て、その資源を活用し、そしてまた森を育て、活用する。
王子は、常に森とともに歩み、持続可能な地球環境と循環社会を実現していく。

王子ホールディングス
代表取締役
社長執行役員
CEO

磯野 裕之



CEOメッセージ

■ 変革への意志を強めた前中期経営計画期間

前中期経営計画の最終年度である2024年度を終え、改めて実感するのは、想定外の事業環境の急速な変化への対応の難しさです。私は2022年4月に社長に就任しましたが、その前の2月に始まったロシアによるウクライナ侵攻は今も終わりを見ていません。その後のイスラエルとガザ地区の問題もそうですが、経済に目を向ければ中国経済の低迷や、今年の第2次トランプ政権発足後の米国の関税政策の変更、さらには為替の動向など、不確実性が増すとともに、これまでの前提が揺らぎはじめています。

紙の市場を見ても、社長就任当初はまだ需要拡大を期待できた国内の板紙市場は、2022年半ばから需要が頭打ちとなり、印刷用紙に続き、段ボールなどの板紙も伸びなくなるという状況に一変しました。海外では、これまで順調に事業を運営してきた東南アジア市場に、中国メーカーが積極参入して供給過剰になるなど、当社の需給想定から随分と状況が変化しています。また気候災害の激甚化によって、2023年2月にはニュージーランドの当社主要工場が、サイクロン「ガブリエル」の被害を受けて水没し、完全復旧までに1年半ほどの時間を要しました。

こうした急速かつ想定外な外部環境変化に対し、事業運営面での対応も十分ではなく、中期経営計画の売上・利益計画を軌道に乗せられなかったのは大きな反省点です。環

境変化に耐えうる体力と、変化に応じた対応ができる企業への変革の必要性を強く感じています。

一方で、資本市場から、株価を意識した経営を求める声が高まったことで、これまで社内会議ではP/L視点ばかりにフォーカスし、B/S視点が欠落していたこと、そしてこれらは当社の企業体質に起因することを改めて認識しました。そこで資本構成を徹底的に見直し、資産をスリム化し、資本効率の向上を図る企業体制へと変革することの必要性を痛感しました。私自身も意識を大きく転換させましたが、全経営陣の共通認識として、資本効率を上げ、ROEを高める事業運営へと切り替えることを、2023年末に「企業価値向上への取り組み」として発表し、以降社内で議論を積み重ねてきました。

■ 新中期経営計画ではROEの向上に注力する

今年5月には、私たちの意識の変化を示す形で、2025年度からの新中期経営計画を発表しました。

大きな変化としては、売上目標の公表をやめました。売上を追求していれば、次の世界が見えてくる時代ではなくなったからです。また、王子グループ全体で最適な事業体を目指すのに、国籍は関係ありませんから、海外売上高比率についても経営指標から外しています。

ROEを高めるためにやるべきことは、収益性を高める

と同時に、ここ数年大きく膨らんだ純資産を圧縮することです。

右肩上がりで市場が拡大し、作ればモノが売れる時代ではありませんので、利益率の向上には、市場ニーズを捉え、差別化の図れる事業運営体制が必要です。そこで、これまでのカンパニー制で強化された縦の組織に横串を挿し、カンパニー間の情報共有や相互連携を強めて、個社・カンパニーごとの部分最適から「全体最適」を目指す組織体制へと変更しました。社会情勢や市場の動向の変化をしっかりと把握し、CFO、CSO、COO、CTO、CIOとが相互に絡み



CEOメッセージ

合って事業を運営することで、顕在化したニーズに合致した製品を開発するだけでなく、まだ見えていないニーズも捉えて、差別化を図ることができると考えています。

一方で、さらなるコスト削減努力をしながら、コスト上昇分を価格に転嫁し、低収益事業からの脱却を進めます。利益を創出しない事業にしがみつくと理由はどこにもありません。伸ばす事業と、撤退・売却など別の道を歩む事業とを、迷うことなくはっきり峻別し、2027年度にグループ全体でROE8%を目指せる事業体へと持っていきます。そして、さらに将来的にはROE10%を目指し、その過程でPBRは1倍を上回る水準へと回復させたいと思います。

■ メガトレンドを踏まえ 非連続な思考で長期ビジョンを描く

長期的な将来を見据える上で、重要なことは、今日の延長線上に明日を捉えるのではなく、非連続な思考で、メガトレンドを踏まえて将来を予測し、そこからバックキャストして今を考えることです。海外におけるデジタル教科書離れの例をとっても、情報伝達媒体としての紙の価値は引き続き重要だと思いますが、デジタルデバイスへと移行する世の中の動きには逆らえず、その分野は今後縮小していきます。一方、世界情勢に目を向ければ、米国の経済政策一つをとっても、4年ごとに民主党・共和党の

どちらが政権の座に就くかで大きく方向性が変わる可能性があります。

私は今年、世界経済フォーラムのダボス会議で各国のビジネスリーダーと意見交換をしてきましたが、そこで再確認したのは、気候変動は地球レベルの大きな課題であることに変わりないということです。さまざまな議論がある中でも、社会のサステナビリティを追求するというメガトレンドは変わりません。

■ 事業ポートフォリオ転換開始

当社の今後の中核を担うビジネスを考えると、一つはサステナブルパッケージ、そしてもう一つは木質バイオマスビジネス、いずれも持続可能な森林資源を使った製品づくりです。メガトレンドを踏まえてもこれらの市場は、必ずや伸びていくと確信しており、これまでも積極的に成長投資を進めてきました。サステナブルパッケージでは東南アジアでラベル事業を行うAdampak社をグループ化したほか、欧州のWalki社やIPI社を買収し、将来的な総合パッケージングへ向けた布石を打ちました。木質バイオマスビジネスでは、木質由来の糖液のパイロットプラントが2024年12月に、エタノールのパイロットプラントが2025年3月に稼働するなど、事業化に向けた準備が進んでいます。これらパイロットプラントは、極めて商用プラントに近

い規模の設備です。従来、化石資源を用いて作ってきた製品のほとんどが、木質由来の糖液・エタノールから作ることができるため、引き続き研究開発を進め、コスト面の課題も克服しながら、SAF(持続可能な航空燃料)はもちろん、タイヤ、繊維、プラスチック、肥料・農薬、食品・飼料からバイオ医薬品に至るまで、化石資源を代替するサステナブルな原料としての可能性を追求していきます。当社は並行して、欧州を拠点とする先進的なバイオリファイナリー企業の買収を予定^{*}しており、その可能性を早期に具現化していきます。

サステナブルパッケージも、木質バイオマスビジネスも、コモディティ品とは異なる付加価値の高い製品を作る事業です。これら事業の成長が、事業ポートフォリオ全体の収益率の向上にも寄与することになります。

■ 地球と社会のサステナビリティに貢献する

当社はパーパスに、「森林を健全に育て、その森林資源を活かした製品を創造し、社会に届けることで、希望あふれる地球の未来の実現に向け、時代を動かしていく」と謳っています。化石資源由来の製品を使い続けることは、持続可能な社会にはつながりません。再生可能な森林資源を活用し、その原料をベースにした持続可能な製品を作り、化石資源由来の製品から置き換えていくことで、結果

※2025年9月、AustroCel社の全株式を取得する株式譲渡契約を締結。同社はオーストリアを拠点とし、溶解パルプおよびバイオエタノール製造販売事業を展開。

CEOメッセージ

的に持続可能な社会が形成されると考えます。まさに、地球と社会のサステナビリティに貢献することが、当社の企業価値の最大化につながると捉えています。

環境課題に関しては、「環境ビジョン2050」に基づき、2030年、そして2040年を目標達成年度とした環境行動目標を策定し、気候変動問題への対応、ネイチャーポジティブの推進、サーキュラーエコノミーの推進と汚染物質削減、ステークホルダーエンゲージメントを進めています。その中でも特に、ネイチャーポジティブの拡大や森林の健全な育成・保全の取り組みに関しては、世界的な森林関連団体が加盟するISFC(International Sustainable Forestry Coalition) (P.96) に参画し、その活動の一環として、自然資本会計のルールづくり (P.60-61) や、Nature-based solutions(自然を基盤とした解決策)の訴求を行っています。特に今年11月に予定されている国連気候変動枠組条約第30回締約国会議(COP30)は、ブラジルのアマゾン川の流域にあるベレンで開催されますから、森林の持つ多面的な機能やNature-based solutionsの価値をしっかりと伝える機会と捉えています。

100年前から受け継ぐ、森林資源を大切にす価値観

森林には、二酸化炭素の吸収、生物多様性の保全、水源

涵養、土砂災害の防止などさまざまな機能があります。雨が降り、その水が地中、山林を通して、やがて山の麓から出てくるのは、自然の浄化作用ですが、しっかりと森林を管理していなければ、きれいな水は麓から出てきません。

当社は、100年以上前から、「木を使うものには、木を植える義務がある」と考え、森林の管理・維持活動を愚直に続けてきました。すでに世界で、63.6万haという東京都の面積の約3倍に相当する規模の社有林を経営しています。

2025年3月には、豪州のNew Forests社と提携し、東南アジア、北米、中南米、アフリカ地域での生産林を拡大するための森林ファンドを設立しました。生産林の拡大は、森林によるCO₂の吸収・固定化にもつながります。また、インドネシアの社有林では生息数の減少が危惧されるオランウータンが確認されたほか、ブラジルでも多様な動植物が確認され、森林保全の取り組みは生物多様性の保全の視点での効果も大きいと実感します。ブラジルではまた、荒廃地を再生し、分断された野生生物の生息地をつなぐ緑の回廊運動も展開しています。

こうしたネイチャーポジティブに資する取り組みは、森林資源に根付いた事業運営をしてきた当社が、長く受け継いできた大切な活動です。自然を維持・管理しながら、事業の原料となる木を自分たちで育て、伐採後も再植して事業運営をする、ネイチャーポジティブを大切に考える価値観は、100年以上前から当社に根付いてきた企業文化であ

り、100年先の未来も全く変わることはないと確信しています。

■ 強固な経営基盤を構築する

経営基盤で最も重要なのは、人財です。昨年度、タウンホールミーティングを通じて300名を超える従業員と直接対話しました(P.72) 。特に国内の生産拠点において、急速な生産体制変更を伴っており、改めて課題を認識するとともに、多くの気づきがありました。現場の生の声を取り入れ、DXを推進、工場設備の自動化を進めると同時に、管理部門の業務においても、自動化・省力化を通じて業務の効率化を図ります。

また人的資本を鏡に映したものが企業風土です。心理的安全性が高い企業風土を醸成し、一人ひとりが働きやす



タウンホールミーティング(2024年8月、王子製紙米子工場にて)

CEOメッセージ



い職場環境の中で、働きがいを持って仕事を進めていけるよう、常に意識していきます。特に、組織変更を行った目的には、縦のラインだけでなく、横での情報共有をさらに活性化し、グループとしての一体感を醸成することがありますので、健全な対話と連携を促す風通しの良い企業風土の醸成には特に力を入れていきたいと思えます。

ガバナンスについても、上述の通り全体最適を目指すため組織変更を行いました。また、経営の監督と執行の分離を進め、取締役会のスリム化も実施しました。

加えて新たな中期経営計画の始動に合わせ、取締役に對する業績連動型株式報酬制度を改定しました。従来、役

員報酬の業績連動部分において連動させていたのは、収益基準のみでした。しかし、これまで以上に株主目線を意識した中期経営計画を策定し、財務指標についてはROEに関連したB/S項目を追加した他、環境や従業員エンゲージメントサーベイのスコアなどの非財務指標も組み込みました。役員報酬と株式価値との連動性をより明確にすることで、より一層、経営層の株価への意識を高めることにつながると考えます(P.87)☞。また、指名委員会および報酬委員会を社外取締役のみで構成することとしました(P.76-77)☞。しかし、ガバナンス高度化の取り組みは、道半ばです。今後、社外役員の構成や、取締役会議長選任についても引き続き検討を進めていきます。

さらに、成長投資を通じて複数のM&Aを実行し、グローバルでのリスク管理と内部統制の強化も図っています。PMIでは、企業買収が完了した初日に、当社の決裁権限等を含むガバナンス基準を買収先に伝え、その遵守を求めています。また、新たにグループ会社となった企業に赴任・出向する人材にも、ガバナンス関連の規程をしっかりと共有し、グローバルガバナンスとグループガバナンスの両面で強化を図っています。

■ ステークホルダーの皆様に向けて

当社は今、長い歴史の中で大きな分岐点に立っていると

考えます。情報伝達媒体としての紙の事業で収益を出してきた事業が、木から紙だけでなく、木質バイオマスビジネスやパッケージなど、事業の転換を図っていくフェーズにあるからです。

創業者・渋沢栄一翁の回顧録を読むと、日本の経済・文化の発展のために情報を伝える紙の役割を非常に重要と考え、ここで諦めてはならない、なんとしてでも成し遂げたい、という強い意志で事業の立ち上げに臨んだことが記されています。この精神は、今の私たちにとっても重要です。渋沢翁のお言葉を借りて表現するならば、私も、強い意志で事業ポートフォリオの転換を成し遂げたい、という思いでいます。

2023年2月に、渋沢翁の玄孫の渋澤健氏(シブサワ・アード・カンパニーCEO)と対談した際に、「今、この時代に渋沢翁がいたら、何を成し遂げたいと言うだろうか」と語ったことがあります。渋澤健氏は、「地球の環境問題を解決するためにやらなくてはならない」と言うのではないかと述べましたが、私もまさに、そう思います。

渋沢翁の当時の強い意志に思いを馳せながら、この先の未来を見据え、森林資源に根付いた事業運営を継続・発展させ、事業ポートフォリオ転換を果たしていきます。そして、ROEを高め、当社グループの持続的成長を図ると同時に、社会のサステナビリティを実現していきます。

王子グループの 価値創造

- 09 価値創造のあゆみ
- 11 At a glance
- 12 グローバル展開



価値創造のあゆみ

王子グループは1873年の創業以来、150年以上にわたり事業領域を拡大し、着実に成長を遂げてきました。時代の変化を的確に捉え、その都度求められる社会的ニーズに真摯に向き合いながら、柔軟に事業構造を変革してきました。近年では、持続可能な社会の実現に貢献すべく、国内事業で培った技術を積極的にグローバル展開しています。

創業期 1873-1909

近代洋紙産業の誕生

王子グループの起源は近代日本経済の祖・渋沢栄一の提唱による抄紙会社の設立にまで遡ります。渋沢は「製紙事業および印刷事業は文明の源泉」と考え、1873年(明治6年)に抄紙会社が設立されました。

抄紙会社はやがて王子製紙となり日本全国の産業の発展を下支えしていきます。



渋沢栄一(渋沢史料館所蔵)

確立期 1910-1945

国内自給体制の確立

拡大する紙需要に対応するため、紙づくりに必要な森林や水、広大で平坦な土地を求め、1910年、北海道に技術の粋を結集した苫小牧工場を開場しました。

これにより、新聞用紙は外国製から脱却し、国内自給体制を確立しました。



苫小牧工場(紙の博物館所蔵)

発展期 1946-1972

新たな技術への挑戦

戦後復興の中で、高品質な紙を迅速かつ大量に製造しようと、当時実績のなかった連続蒸解釜の生産性の高さに着目し、1951年、春日井工場に導入しました。さらに、1957年に新聞古紙を脱墨する技術を開発し、古紙利用に大きな道を拓きました。



1960年代の春日井工場

激動期 1973-1999

紙の多様化と環境への対応

国民の生活が豊かになるにつれて人々のライフスタイルも大きく変化し、紙への期待が高まる中で、白板紙や感熱紙、家庭紙などの新製品の開発が進みました。また、製紙原料や市場を求めてグローバル展開を開始するとともに、工場での公害対策にも力を入れていきました。



1970年代にトイレットロール、ティッシュおよびタオルペーパーを発売開始

王子グループの動き

▶1873 抄紙会社設立

▶1933 富士製紙、樺太工業合併(三社合併)
大王子の時代

▶1949 三社分割
(苫小牧製紙、十條製紙、本州製紙)
▶1960 王子製紙に改称

▶1979 日本パルプ工業合併
▶1989 東洋パルプ合併

世の中の動き

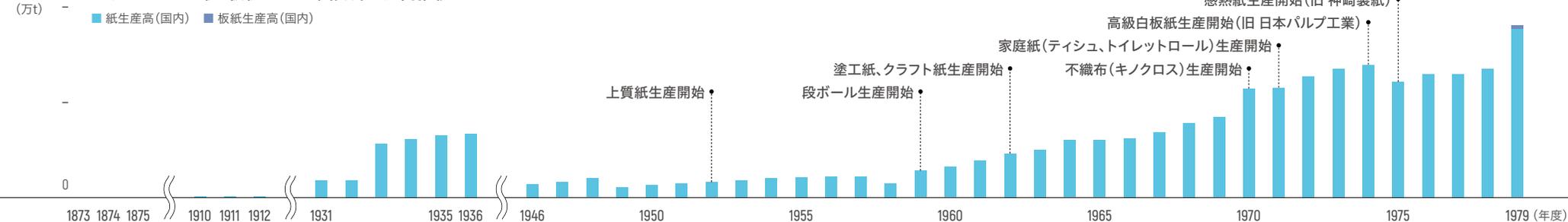
▶1868 文明開化
▶1894 日清戦争
▶1904 日露戦争

▶1918 第一次世界大戦終戦
▶1930-1931 昭和恐慌
▶1945 第二次世界大戦終戦

▶1955 三白景気
▶1964 東京オリンピック

▶1973-1974 第一次オイルショック
▶1978-1982 第二次オイルショック

王子グループの紙・板紙・パルプ国内外生産高推移



価値創造のあゆみ

改革期 2000-

創造期

事業構造の転換とグローバル展開の拡大

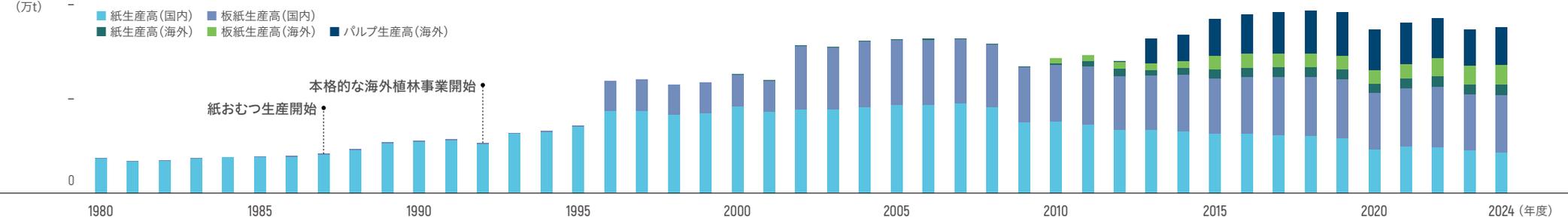
2008年以降、紙の生産量は減少傾向にあり、国内市場の縮小が進む中、当社は東南アジアを中心に海外展開を加速させてきました。

近年では、液体紙容器事業を展開するイタリアのIPI社を2023年5月に、脱プラスチック包装分野で先進技術を有するフィンランドのWalki社を2024年4月にそれぞれ買収し、サステナブルパッケージ事業のグローバル展開をさらに強化しています。▶ [サステナブルパッケージ P.29](#) ▶ [産業資材事業 P.35](#)

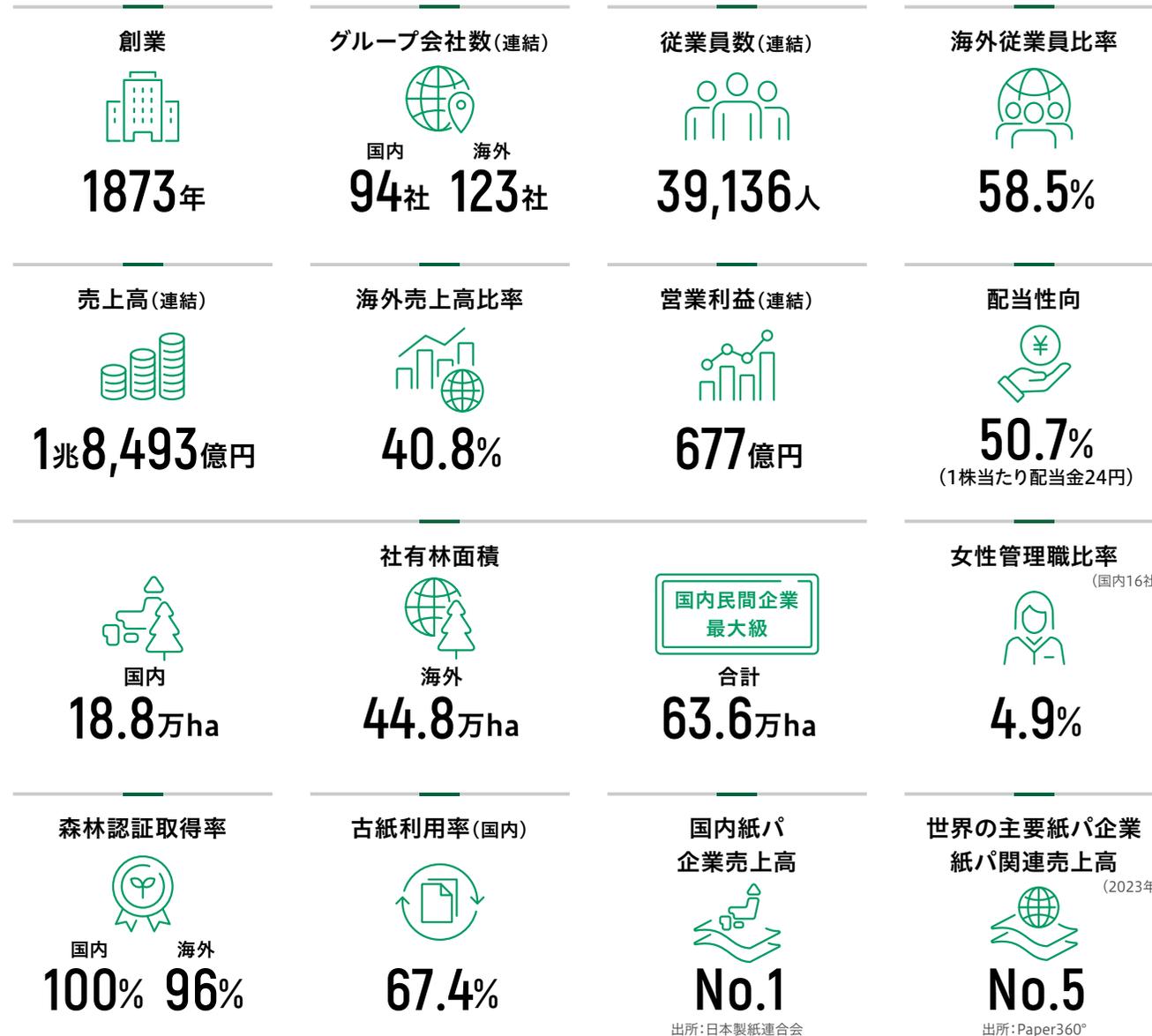
また、当社は事業の核である森林の機能を高めるとともに、長年培ってきたコア技術を最大限に活かした木質由来の新素材開発にも注力しています。次世代中核事業として位置づける木質バイオビジネスの育成に取り組んでおり、その一環として、王子製紙米子工場のインフラを活用し、2024年12月に国内最大級の木質由来糖液のパイロット製造設備を、2025年3月には木質由来エタノールのパイロット製造設備をそれぞれ立ち上げました。▶ [木質バイオマスビジネス P.31](#)

<p>王子グループの動き</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶1991 Pan Pac Forest Products グループ会社化 ▶1993 新王子製紙(神崎製紙合併) ▶1993 Albany Plantation Forest Company of Australia 設立 ▶1994 Quy Nhon Plantation Forest Company of Vietnam 設立 ▶1996 王子製紙(本州製紙合併) ▶2001 王子マテリア、王子コンテナ発足 ▶2004 王子エフテックス発足 ▶2005 森紙業グループ グループ会社化 ▶2007 江蘇王子製紙 設立(中国) ▶2010 GSPP グループ会社化(マレーシア) ▶2011 Oji Papéis Especiais グループ会社化(ブラジル) ▶2011 Harta Group グループ会社化 ▶2012 王子ホールディングスに移行 ▶2012 王子イメージングメディア発足 ▶2012 Celulose Nipo-Brasileira グループ会社化(ブラジル) ▶2014 Oji Fibre Solutions グループ会社化(ニュージーランド、オーストラリア) ▶2020 王子ファーマ 設立 ▶2022 Adampak グループ会社化 ▶2023 IPI グループ会社化 ▶2024 Walki グループ会社化 	<p>世の中の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶1991-1993 バブル景気崩壊 ▶1997 京都議定書 ▶2008 リーマンショック ▶2016 パリ協定発効 ▶2020-2023 新型コロナウイルスの世界的流行 ▶2021- ロシア・ウクライナ危機
---	--

王子グループの紙・板紙・パルプ国内外生産高推移



At a glance



*記載のある場合を除き、2024年度(2025年3月末時点)データ。

数字で見る王子グループの事業

●生活産業資材

国内 No.1
板紙国内
生産量シェア 25.8%
(2024年)*出所:日本製紙連合会



国内 No.2
段ボール国内
生産量シェア 22.3%
(2022年度)*出所:矢野経済研究所



●機能材

感熱紙国内
販売数量シェア 約30%
(2024年度)*自社調べ



●資源環境ビジネス

世界 No.9
外販パルプ生産能力
(2024年度)*自社調べ



●印刷情報メディア

国内生産量シェア
新聞用紙 約30%
印刷・情報用紙 約20%
(2024年)*出所:日本製紙連合会



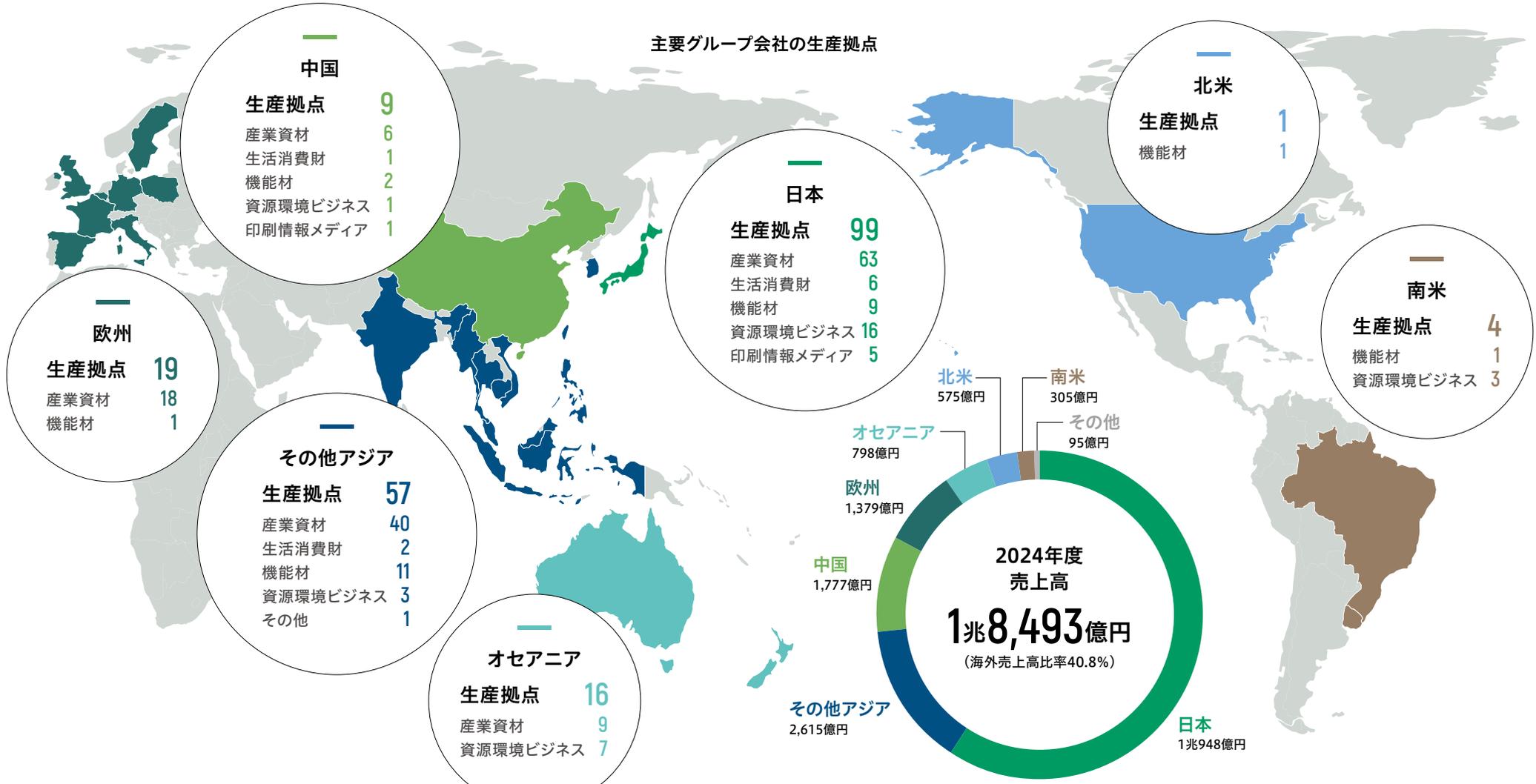
At a glance

グローバル展開

王子グループは、日本に99カ所、海外24カ国に106カ所の生産拠点を有しており、多彩な製品をグローバル市場で展開しています。1970年代にブラジル・ニュージーランドでパルプ生産を開始したのを皮切りに海外事業を推進し、海外売上高比率40.8%のグローバル企業として成長してきました。

重点エリアであるインド・東南アジアをはじめとして、今後ともさらなる生産・販売・サービスの拡大を目指します。

主要グループ会社の生産拠点



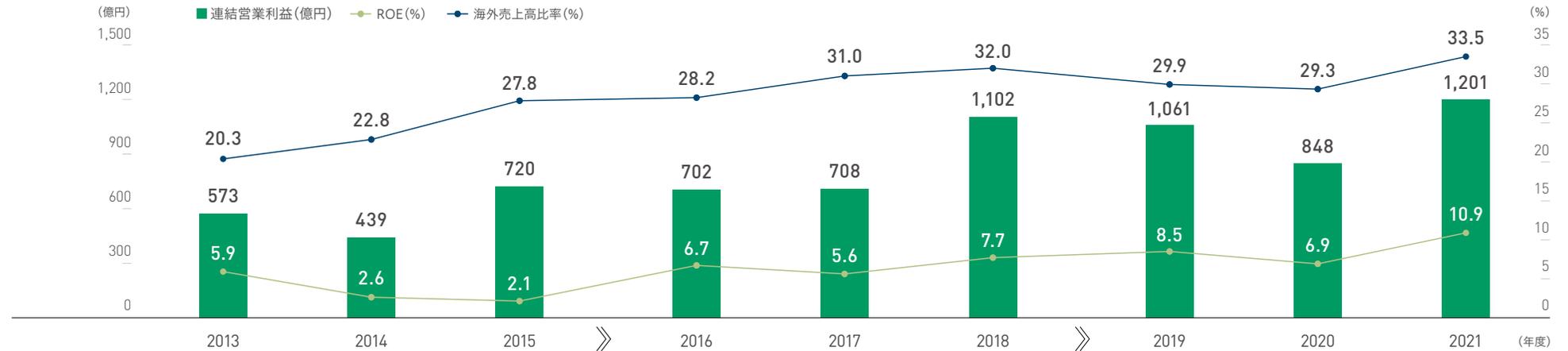
*1 2025年6月末時点、版社は除きます。複数の事業に携わる生産拠点については、事業別生産拠点数の内訳では重複して表記しています。
 *2 集計範囲：国内は主要連結子会社、海外は連結・非連結子会社および持分法適用関連会社が対象

中長期成長戦略

- 14 経営計画の変遷
- 17 長期ビジョン
- 19 中期経営計画2027
- 23 CFOメッセージ
- 26 経営資源の活用
- 27 ロジックツリー
- 28 ポートフォリオ新領域
- 29 サステナブルパッケージ
- 31 木質バイオマスビジネス
- 33 事業概要 - 事業の全体像 -
- 34 産業資材事業
- 36 生活消費財事業
- 38 機能材事業
- 40 資源環境ビジネス
- 42 印刷情報メディア事業
- 44 イノベーション
- 44 CIOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 49 知的財産戦略



経営計画の変遷 2013～2021年度



	目標		実績		目標		実績		目標		実績	
	項目	数値	項目	数値	項目	数値	項目	数値	項目	数値	項目	数値
主要KPI	連結営業利益	900億円	連結営業利益	720億円	連結営業利益	1,000億円	連結営業利益	1,102億円	連結営業利益	1,500億円以上	連結営業利益	1,201億円
	海外売上高比率	26.0%	海外売上高比率	27.8%	海外売上高比率	35.0%	海外売上高比率	32.0%	海外売上高比率	40.0%	海外売上高比率	33.5%
	ROE	7.0%	ROE	2.1%	ROE	8.0%	ROE	7.7%	ROE	10.0%	ROE	10.9%
	有利子負債残高	7,000億円	有利子負債残高	7,777億円	有利子負債残高	7,000億円	有利子負債残高	6,206億円	有利子負債残高	7,000億円	有利子負債残高	6,206億円
基本方針	「革新的価値創造企業」を目指し、経営環境の変化に対応したグループの変革を推進する				事業の拡大と選択・集中を進め、多彩なポートフォリオ構築と持続的な成長を目指す				「持続可能な社会への貢献」を通じて連結営業利益1,000億円以上を安定的に継続するグローバルな企業集団を目指す			
	<ul style="list-style-type: none"> ● 中核事業の深耕・深化 ● 新規事業・新製品開発 ● 海外事業のさらなる拡大 				<ul style="list-style-type: none"> ● 海外事業の拡大 ● 国内事業の集中・進化 ● 財務基盤の強化 				<ul style="list-style-type: none"> ● 国内事業の収益力アップ ● 海外事業の拡充 ● イノベーションの推進 ● 持続可能な社会への貢献 			
振り返り	<ul style="list-style-type: none"> ● 2015年度営業利益は対2012年度で+285億円と大きく増加したが、原燃料価格の上昇や一部海外事業の減損計上等もあり、営業利益およびROEの目標は未達。 ● 2012年10月のHD体制移行後、事業構造転換を推進。特に海外事業を積極的に展開し、海外売上高比率は、2012年度16.7% → 2015年度27.8%へ11.1%増加。 ● 国内では、コストダウンや生産体制再構築による収益力の向上および溶解バルブ (DP)・エネルギー事業をはじめとした、高付加価値の新素材開発、新規事業展開に注力。 				<ul style="list-style-type: none"> ● 2018年度営業利益は目標の1,000億円に到達。有利子負債残高も7,000億円への圧縮目標を達成。 ● パッケージング事業を中心に海外製造拠点の拡大や生産能力の増強・効率化を図り、海外売上高比率は2015年度27.8% → 2018年度32.0%へ4.2%増加。 ● 国内では、引き続きコストダウンや生産体制再構築による収益力の向上、セルロースナノファイバー (CNF)、水処理事業等の高付加価値の新素材開発・新規事業展開に注力。 				<ul style="list-style-type: none"> ● 2021年度営業利益はコロナ禍による影響 (設備投資の進捗・効果発現の遅延等) や原燃料価格高騰の影響により目標は未達も過去最高益を更新。 ● 国内の成長事業 (段ボール事業・家庭紙事業・再生可能エネルギー事業) および海外事業を強化・拡大。 ● イノベーションの各テーマ「環境配慮型素材・製品」「医療領域への進出」「トータルソリューション」の開発を積極推進。 ● 「環境ビジョン2050」「環境行動目標2030」を策定。 			

経営計画の変遷 2022～2024年度

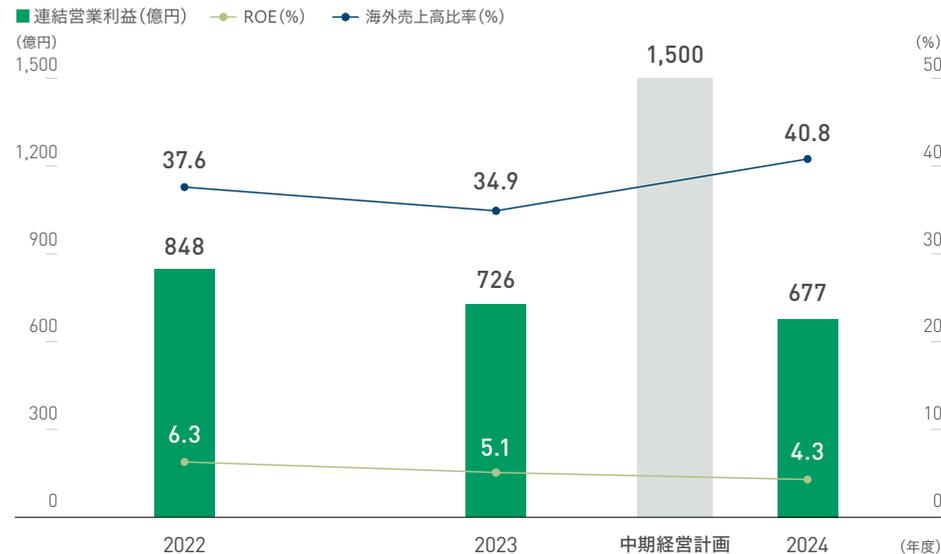
2022-2024年度中期経営計画の主な取り組みと成果

2022-2024年度は、将来性のある事業ポートフォリオへの転換と需要動向に合わせた生産体制効率化を進めるとともに、地球環境に配慮した事業活動をこれまで以上に拡大しました。

前中期経営計画期間では、東南アジア・インドを中心とした成長市場での事業拡大を推進した他、収益性・成長性の高いサステナブルパッケージ事業の推進に注力しました。また、森林の公益的機能の経済価値化や木質資源を活用した新素材の開発を進め、森林をベースとした将来の中核事業の育成に取り組みました。

経営数値目標として営業利益1,500億円を掲げていましたが、原燃料価格や人件費・物流費等の急激な上昇をはじめとした事業環境の変化を受け、営業努力・コスト削減努力に取り組んだものの、最終的な2024年度の営業利益は800億円以上未達となりました。[\(事業概要 P.33-43\)](#)

一方で、海外事業拡大を進め、海外売上高比率は目標である40%を達成しました。また、財務健全性を維持し、ネットD/Eレシオは0.7倍を維持しました。



主要KPI目標と実績

2024年度 経営数値目標

連結営業利益	1,500億円以上
連結純利益	1,000億円以上 (安定的に1,000億円以上を継続)
海外売上高比率	40.0% (将来的には50%を目指す)
ネットD/Eレシオ	0.7倍維持

2024年度 実績

連結営業利益	677億円
連結純利益	462億円
海外売上高比率	40.8%
ネットD/Eレシオ	0.7倍

ROE目標 (2023年12月公表)

安定的に8%以上、将来的に10%以上

4.3%

目標未達の主な要因

- 世界的なコスト高、景気後退(人件費・物流費・原燃料価格)
- 不十分な価格転嫁
- 海外市況下落(パルプ・東南アジア)
- 災害影響(ニュージーランド/Pan Pac社 他)

2022-2024年度は、中期経営計画策定の前提としていた事業環境が大きく変化しました。人件費、物流費、原燃料価格等のさまざまなコストが上昇したのに対し、製品価格への転嫁が不十分だった結果、収益が悪化しました。また、海外ではパルプ市況の軟化や景気後退・経済回復の遅れに伴う需要低迷に見舞われた他、ニュージーランドにおけるサイクロン被災等の災害影響も重なりました。

このような事業環境の変化への対応が不足したため、連結営業利益、連結純利益は目標に届きませんでした。また、積極的な投資を継続してきましたが、投資効果の発現遅れ等による資産効率の悪化の結果、ROEも大幅に低下し目標未達となりました。

経営計画の変遷 2022～2024年度

グループ基本方針に基づき提供した価値と課題

グループ基本方針・重点取り組み事項	取り組み実績	課題
環境問題への取り組み - Sustainability - <ul style="list-style-type: none"> 環境問題への対応の重要性の高まりに対し、「環境ビジョン2050」「環境行動目標2030」のアクションプランを実行 	<ul style="list-style-type: none"> 国内社有林の経済価値評価の実施 国内外での植林地拡大 New Forests社との提携による森林ファンド設立 紙コップ・アルミ付き紙パックのリサイクル体制開発・拡大 工場屋根等への太陽光発電設備設置 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルに向けた取り組みの発展 ネイチャーポジティブを維持した事業運営を行い、自然資本の価値を最大化 紙のリサイクルをはじめとする資源の循環的利用を一層推進し、サーキュラーエコノミー移行へ貢献
収益向上への取り組み - Profitability - <ul style="list-style-type: none"> 保有設備の有効活用と、さらなる生産体制再構築を推進 さらなる国内有望事業および海外事業の拡充に向け、戦略投資やM&A等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 会社取得によるサステナブルパッケージ事業の拡大（フィンランド/Walki社、イタリア/IPI社 他） 高機能ラベル印刷加工会社Adampakグループを取得 東南アジア・インドにて段ボール工場を建設 王子エフテックス滋賀工場にて極薄OPPフィルムマシンを増設 国内グラフィック用紙をはじめとする設備停止・マシン集約 	<ul style="list-style-type: none"> 有望事業への経営資本の集中投下 製品の差別化・高付加価値化による既存事業の収益力強化 PL重視から、より資本効率を意識した経営へ
製品開発への取り組み - Green Innovation - <ul style="list-style-type: none"> グリーンイノベーションの各テーマ「木質由来の新素材開発」「メディカル&ヘルスケア領域への挑戦」「環境配慮型紙素材の開発」について、素材・製品開発にとどまらず、早期事業化への取り組みを加速 	<ul style="list-style-type: none"> 木質由来糖液・エタノールのパイロットプラント設置 ポリ乳酸合成のベンチプラント建設 最先端半導体向けバイオマスレジストの開発 甘草の大規模栽培技術の確立 王子ファーマによる医薬品販売の業許可取得 	<ul style="list-style-type: none"> 木質バイオマスビジネスの早期事業化・中核化 顧客・市場ニーズを捉えた製品開発の実現・加速

投資とキャッシュ・アロケーション(2022～2024年度の3カ年)



キャッシュ・インについては、営業キャッシュ・フローが利益の減少等により計画より大幅に減少したものの、保有株式の縮減や有利子負債の増加等により、338億円の減少にとどまりました。

キャッシュ・アウトについては、木質バイオマスやサステナブルパッケージ事業の他、国内外の段ボール事業、高機能フィルム事業など、新たな中核事業の創出・拡大のために必要な投資を積極的に実行しました。また、植林地の拡大をはじめとする環境対応への投資も行い、サステナビリティへの貢献に向けた取り組みを推進しました。さらに、従来の安定的な配当に加えて自己株式の取得による株主還元強化に取り組みました。

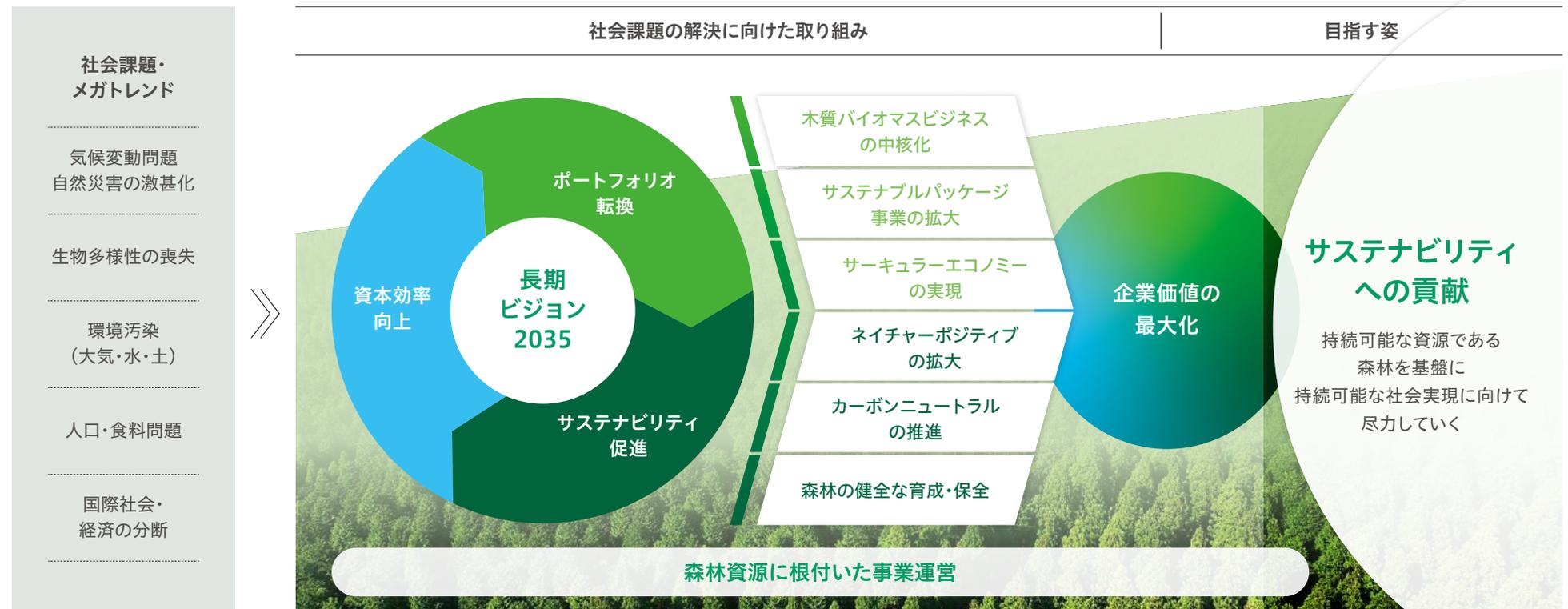
長期ビジョン

王子グループは、150年以上にわたり「森林」を核とした事業を展開してきました。近年では、地球温暖化をはじめとする気候変動、生物多様性の喪失、環境汚染といった社会課題の解決が、ますます重要性を増しています。私たちは、森林を健全に育成・保全することで、再生可能な森林資源の生産にとどまらず、森林がもつ多面的な機能の強化にも貢献しています。また、森林資源を活用した製品を通じて、世界中の人々の暮らしを支え、豊かにすると同時に、化石資源由来の素材・製品を代替することができます。

一方で、日本国内では人口減少に伴い紙需要の縮小が見込まれ、企業価値を高めるためには、既存の業態にとらわれず、需要構造の変化に応じた事業ポートフォリオの見直しと、時代に

即した新規分野への進出が不可欠です。こうした変化に対応し、取り組みを推進するには、強固な事業基盤が必要です。当社は、この事業基盤を支える柱として資本効率の向上を最優先課題と位置づけ、限られた資源を有効活用しながら、環境・社会・経済の持続可能性を追求する企業体制の構築を目指しています。

このように、森林資源に根付いた事業運営を通じて、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの拡大、カーボンニュートラルの推進を図ることは、当社の存在意義そのものです。以上の考えに基づき、「資本効率向上」「ポートフォリオ転換」「サステナビリティ促進」の3つを基本方針とし、これらの取り組みを通じてサステナビリティへの貢献を図っていきます。

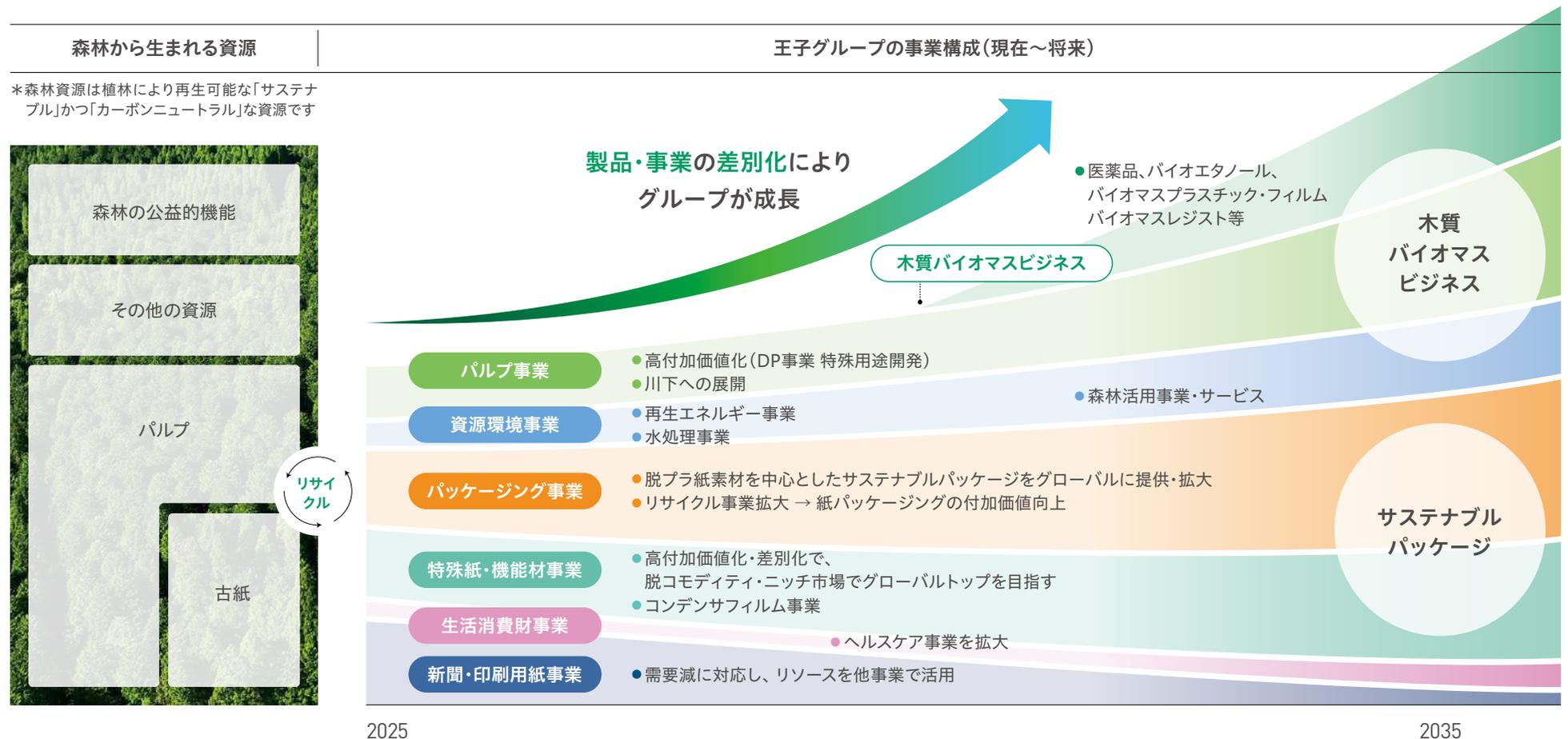


長期ビジョン

長期ビジョンにおいて目指すポートフォリオ

当社グループは、森林から生まれる再生可能な資源を活用した事業を今後も継続的に推進していきます。社会のニーズを的確に捉えた製品・事業の展開を通じて、差別化を図り、グループ全体の持続的な成長へとつなげていきます。さらに、こうした取り組みにより事業ポートフォリオの

転換を進め、木質バイオマスビジネスやサステナブルパッケージ事業を、当社の中核事業として一層強化・拡大していきます。

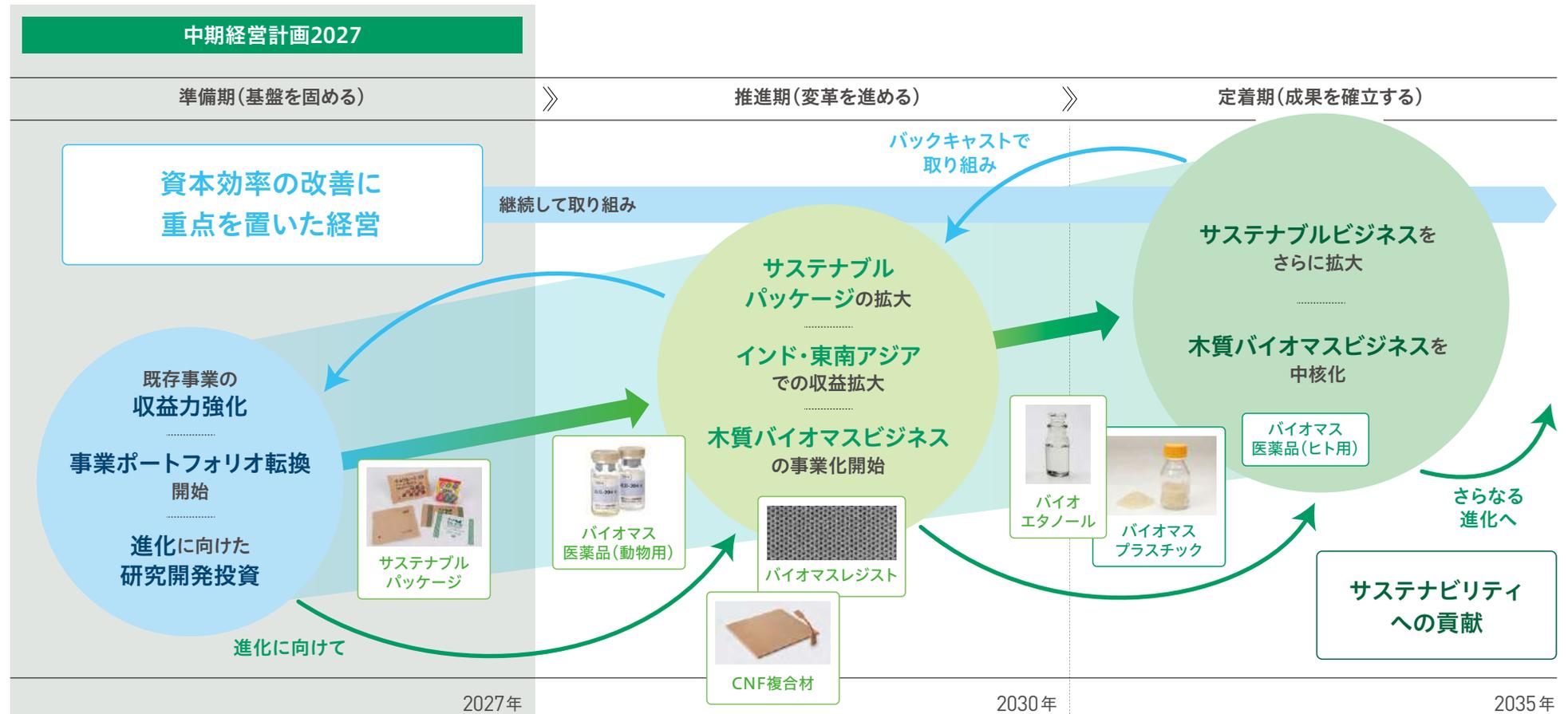


中期経営計画2027

中期経営計画2027の意義と位置づけ

長期ビジョンで見据えている目指すべき姿への道筋を踏まえ、中期経営計画2027を基盤を固める準備期として位置づけています。本期間では、資本効率の改善に重点を置いた経営を最重要課題として取り組み、2028年度以降も継続して取り組みます。その上で、サステナブルパッ

ケージの拡大、木質バイオマスビジネス(P.31-32)の中核化に向けて、既存事業の収益力強化を図り、事業ポートフォリオ転換を開始するとともに、将来への進化に向けた研究開発投資も実施することで、サステナビリティへの貢献を実現していきます。 [▶ 中期経営計画2027説明会資料](#)



中期経営計画2027

中期経営計画2027 概要・数値目標

2025年度からの3年間は、長期ビジョン2035の基本方針である「資本効率向上」「ポートフォリオ転換」「サステナビリティ促進」に基づく準備期として資本効率の改善に重点を置いた経営に取り組み、事業基盤を固めることで企業価値向上を実現し、ROE8%を達成します。将来的にはさらなる資本効率性向上により、ROE10%を目指します。

長期ビジョン2035 基本方針

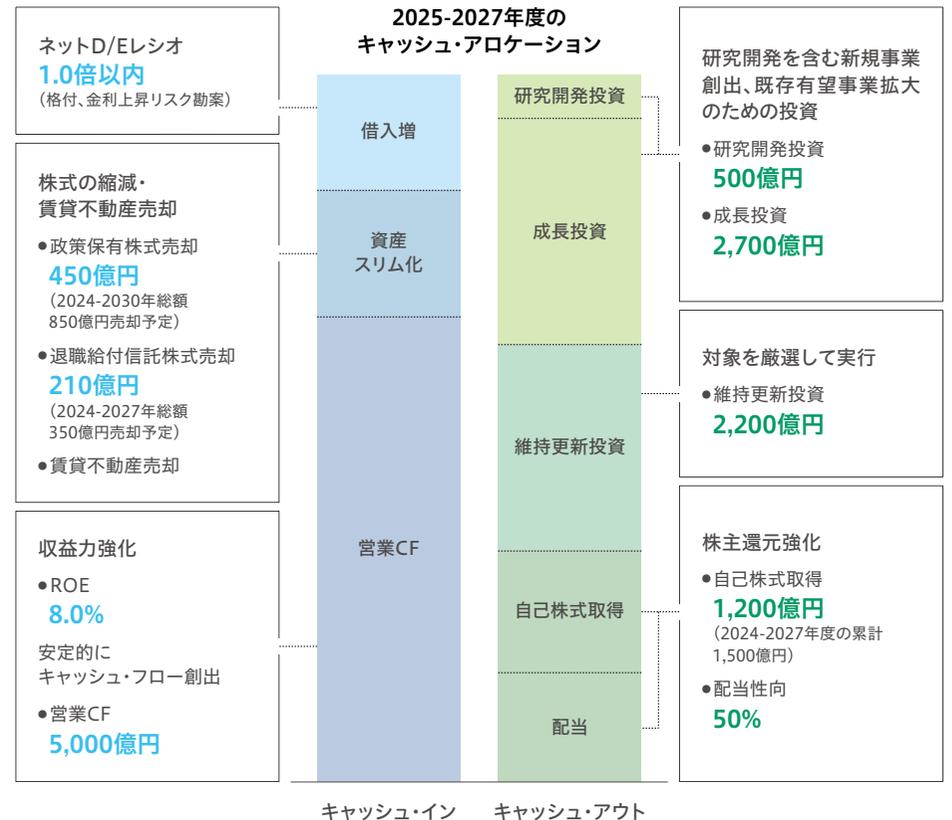
資本効率向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本効率を意識した経営 ● 資産のスリム化 ● 資本構成の見直し
ポートフォリオ転換	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規・有望事業の拡大・探索 ● 低収益性事業の構造改革
サステナビリティ促進	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルの推進 ● ネイチャーポジティブの拡大 ● サーキュラーエコノミーの実現

▶ サステナビリティ P.50-68

項目		数値目標	
経営指標	ROE	8.0%	2027年度
利益	連結営業利益	1,200億円	2027年度
	親会社株主に帰属する当期純利益	800億円	2027年度
株主還元	配当性向	50%	2025年度以降
	自己株式取得	1,200億円	2025-2027年度3ヶ年累計
財務健全性	ネットD/Eレシオ	1.0倍以内	

キャッシュ・アロケーション

収益力強化の取り組みを通じて営業キャッシュ・フローを生み出し、3年間で5,000億円の創出を計画しています。加えて、資産のスリム化として、保有株式や賃貸不動産の売却を進め、さらに、財務健全性を勘案しながらネットD/Eレシオを1.0倍以内に拡大して借入を活用していきます。これらの施策により得られた資金を、成長投資や株主還元投入到していきます。具体的には、将来の新規事業創出や既存有望事業拡大のための研究開発投資・成長投資に合計3,200億円を投じる予定です。また、株主還元についても、強化を図っていきます。



中期経営計画2027

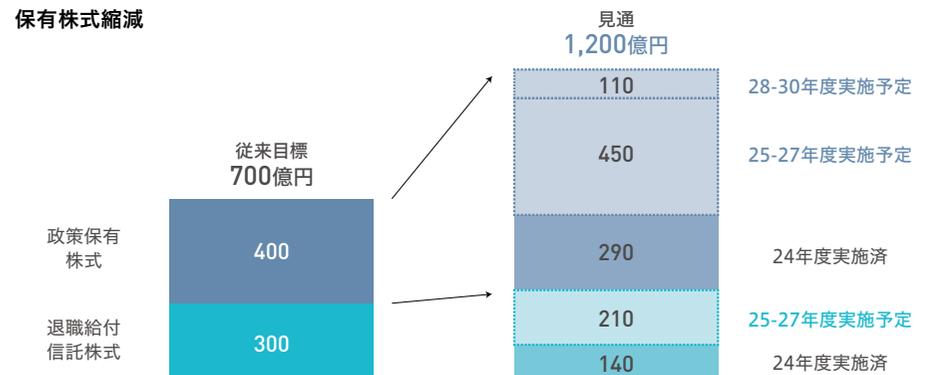
中期経営計画2027 財務戦略

企業価値最大化に向け、資産管理を厳格化するとともに資本構成の見直しを実施していくことで、成長投資や研究開発の継続的な資金の確保を図ると同時に、株主還元強化を実現していきます。(CFOメッセージ P.23-25)

非コア資産の売却

政策保有株式や退職給付信託株式といった保有株式について、より厳しく保有意義を検証することで株式売却額を拡大します。具体的には従来700億円を目標としていた売却額について、本中計期間3カ年で660億円、24年度実施済分も含めて2030年までに合計1,200億円に引き上げます。また、賃貸不動産の売却も推進します。こうした非コア資産の売却を加速させることで、資本効率向上に寄与するとともに、経営資源をコア事業に集中させていきます。

保有株式縮減



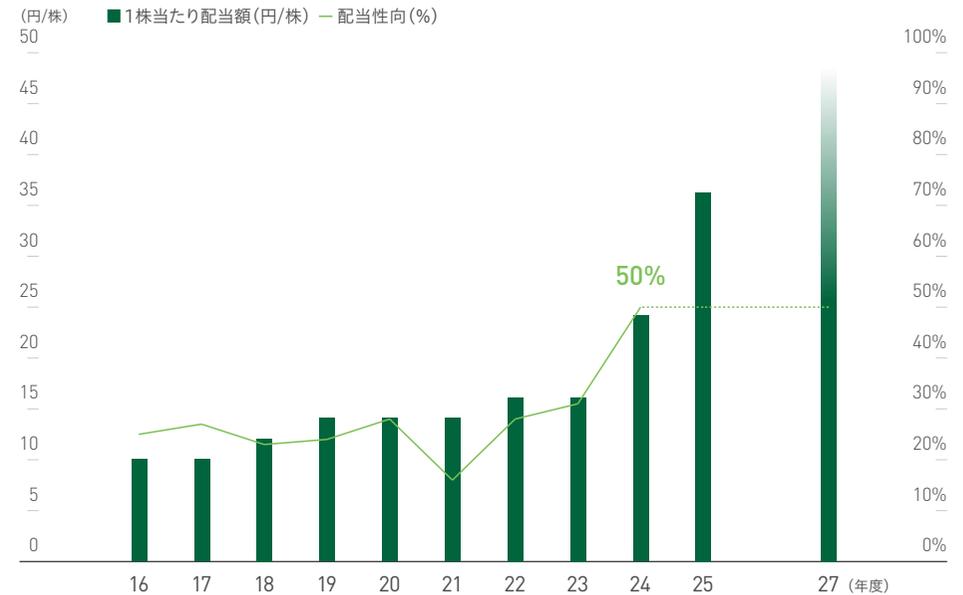
ハードルレートの設定

投資判断基準として、当社の資本コストを意識したハードルレートを設定しました。各投資案件にこのハードルレートを適用することで、投資案件の選別を厳格化し、資本の効率的な運用を図ります。これにより、投資リスクを抑制しつつ、成長性の高い案件への集中投資を通じて、持続的な成長を目指します。また、ハードルレートの設定により、投資案件の評価プロセスを明確化し、意思決定の透明性と質の向上を図ります。

株主還元方針

ROE8%達成を意識し、自己株式取得や配当性向引き上げによる自己資本のコントロールを図ります。具体的な株主還元方針は下表のとおりです。

株主還元方針	配当性向	2025年度より50%に引き上げ
	自己株式取得	2025～2027年度で1,200億円を予定 (2024年度実施済分も含めて1,500億円)



借入の活用

金利上昇リスクや財務健全性を勘案し、ネットD/Eレシオを従来目標0.7倍から1.0倍以内に拡大し、借入を積極的に活用することで、資本コスト低減を図ります。

中期経営計画2027

中期経営計画2027 事業戦略

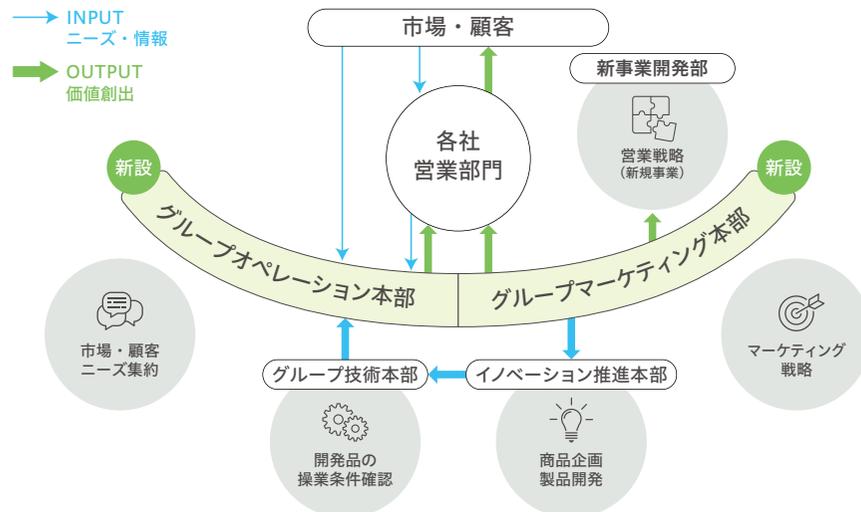
資本効率の改善に重点を置いた経営のもと、既存事業の収益力を強化し将来の進化に向けた強固な収益基盤を構築していきます。

既存事業の収益力強化

過去のコスト上昇のうち製品価格に転嫁できていない分の値上げを実施し、今後のコスト上昇についても、適時・着実に製品価格に反映させていくことで、収益力の維持・強化を図ります。

また、王子グループでは、全体最適を実現する営業活動を推進し、製品の差別化と高付加価値品へのシフトによって競争力を強化することを目的として、グループ横断型の営業組織を新設しました。各事業が顧客から得るニーズや市場情報を集約・活用し、同組織にてマーケティング・営業戦略を策定します。その戦略に基づき、製品の企画・開発を進め、操業条件を最適化した上で市場投入を行うと同時に、新たなニーズの収集にも継続して取り組みます。

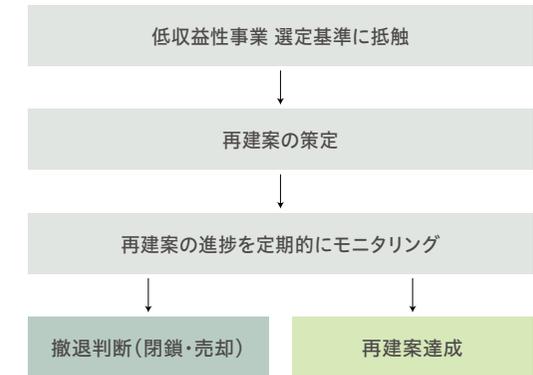
このサイクルを確立することで、グループ全体で付加価値の高い製品構成への転換を進め、競争力と収益基盤の強化を図るとともに、顕在ニーズのみならず潜在・将来ニーズも的確に捉え、新規事業への展開も図っていきます。



事業ポートフォリオ転換開始

全事業を対象として、EBITDA・ROIC・売上高営業利益率等を加味した社内基準に基づき、低収益性事業を選定し、構造改革を実施します。具体的には、選定された事業は再建案を策定し、定期的にモニタリングをすることで再建案の進捗を確認・評価します。再建案の達成が困難と判断された場合には、撤退(閉鎖・売却)を検討します。こうした取り組みにより、事業継続の経営判断の早期化を図ります。

低収益性事業のモニタリングプロセス



一方で、戦略事業や戦略エリアへの経営資源の投下も進めています。包装の紙化を中心としたサステナブルパッケージ事業を戦略事業と位置づけ、グループ横断的な営業体制(左図)により、マーケティングを強化し、研究開発・製品開発を進めることで、プラスチックパッケージの紙化を進めていきます。(P.29) □

また、今後も堅調な経済成長が見込まれるインド・東南アジアを引き続き戦略エリアとし、利益率の高い分野への投資を拡大していくと同時に、資本効率性を確認しながら、同エリアの低収益性事業・工場は適時に撤退を検討します。

進化に向けた研究開発投資

将来の木質バイオマスビジネスを中核化するための研究開発投資も積極的に実施していきます。

▶ 木質バイオマスビジネス P.31-32 □ ▶ イノベーション戦略 P.45-48 □

CFOメッセージ

バランスシート重視の経営ヘシフトし、 2027年度末のROE8%を着実に達成していく

■ CFO就任にあたって

2025年4月にCFOに就任した大島忠司です。1983年に入社以来、管理畑を中心にキャリアを積み重ねてきました。今般CFOに就任し、資金調達や資産効率・資本効率、資本構成の最適化といった実務的な取り組みをしながらも、CFOの最大のミッションは、企業価値を高めることだと認識しています。精一杯、力を尽くしていく所存です。

■ 2024年度を振り返って

2024年度は、2022年度から3カ年に渡る中期経営計画の最終年度でしたが、営業利益、当期純利益、ROEは当初目標値を大きく下回り、惨憺たる結果となりました。この結果を踏まえ、私が最も懸念しているのが、原燃料価格、人件費や物流費等の物価が世界的に上昇し、加えて金利のある世界にも突入してきたという大きな環境変化です。コスト上昇トレンドは今後も長期にわたって常態化すると見ており、そのような事業環境下では、数量を多少犠牲にしてでも、価格転嫁を進めて適正な利益を確保する対応が不可欠だと強く認識しています。さらに、こうした状況下

においては、従来のように「額」や「数量」を重視するだけでは、企業の持続的成長は見込めません。これからは「率」、すなわち、資本効率や利益率といった“質”の指標をあらゆる場面で重視し、売上の規模にとらわれず、真に収益性の高い経営体質への転換を進めていく必要があると考えています。

また、当社業績に影響を与える外的要因には、国際的なパルプ市況や為替動向もあります。パルプ市況の変動を吸収するためのコスト圧縮努力も継続する必要がありますし、為替に関しては米ドル・ユーロに限らずブラジルリアルやNZドルの変動も影響しますので、リスク分散を図る上でも、適正な為替予約を通じたヘッジも選択肢の一つと考えています。

環境変化への対応が遅れたことを深く反省しつつ、当社は、経営環境の変化にも耐えうる体力と、変化に対応する骨太な体質への転換が不可欠です。そこで資本構成を徹底的に見直し、資産のスリム化を進め、環境変化の一步先を見据えた事業ポートフォリオへと転換を図りながら、ROEを高めることに、全社を挙げて取り組んでいきます。

王子ホールディングス
常務執行役員
CFO

大島 忠司

CFOメッセージ

■ 新中計:2027年度末にROE8%を達成する

2025年5月に発表した2027年度までの新中期経営計画では、これまでの当社のPL重視の経営の在り方を根本から見直し、資本効率の改善に重点を置きました。よってKPIから売上高を外し、最重要KPIは2027年度末にROE8%を達成することとしました。ROEは長期的には10%への到達を目指します。

2025年3月末時点で4.3%のROEを、8%の水準に到達させるために、利益の拡大と自己資本のコントロールを同時に進めていきます。

2027年度の営業利益目標は1,200億円、親会社株主に帰属する当期純利益目標は800億円です。利益成長に向けては、「価格転嫁」「低収益性事業の構造改革」「高付加価値品へのシフトとグループ営業体制の強化」「安定操業とコストダウン」に力点を置きます。その着実な実行を目的に、今年4月にCxO制を導入しました。従来の縦軸に加え組織横断的な体制とするための体制強化ですが、私自身もこれまでには入ってこなかった新たな情報を得る機会が増え、横串での連携強化が収益の積み上げに寄与していく手ごたえをすでに感じています。

一方、ROEの分母となるエクイティに関して鍵となるのが、2027年度までに自己株式取得1,200億円、配当性向50%を打ち出した株主還元です。営業利益が変動しても

自己資本をコントロールすることで、ROE8%の着実な達成を図っていきます。また、グループ内には、300社以上のグループ会社があり、連結対象会社は200社以上あります。グループ会社のバランスシートについても今後はより精査をしながら、非コア資産の売却を加速させ、資産のスリム化を図り、棚卸資産の圧縮を強力に進め、運転資金の削減を図ります。その一方で、金利上昇リスクや財務健全性を勘案した上で、レバレッジを利かせながら、借入れについても積極的に活用することで資本コストの低減を図ります。

財務健全性指標であるネットD/Eレシオについては、前中計での0.7倍から、レバレッジを利かせて1.0倍以内に目安を拡大します。借入れを積極的に活用はするものの、金利のある世界になりました。よって現状の格付けを維持することを意識しつつ、安易に借入金を増やすのではなく、資産の売却によるキャッシュ・インとのバランスなども見極め、その時々で最も有利な調達方法・条件を選択しながら柔軟に進めていく考えです。

現状、当社のPBRが1倍を下回っていることは私自身も強く意識しています。まずはROE8%のラインをしっかりと達成することが、PBR回復につながる起点になると考えます。

■ 株主還元の考え方

株主還元のうち、配当性向に関しては、安定配当をベースとしながら、資本構成を見直し、自己資本の適正レベルを勘案した結果、現時点では50%の水準が適正だと判断しています。今後の利益成長と、2027年度までに1,200億円の自己株式の取得を通じて発行済株式数も減少しますので、1株当たり配当金は増えていく計画です。なお、株主還元に関しては、安定的な還元が重要だと考えていますので、一時的な業績悪化に伴って安易に変更することは考えていません。

■ キャッシュ・アロケーション

財務戦略においては、成長投資や研究開発の資金を継続的に確保しつつ、資本構成を見直し、株主還元の強化を図る形でキャッシュを分配していくことが重要です。

営業キャッシュ・フローは新中計の3年間で約5,000億円を見込んでおり、それ以外のキャッシュ・インとして、政策保有株式の売却450億円、退職給付信託株式の売却210億円、さらには賃貸不動産の売却や、借入れなどを想定しています。

これらを原資に、3年間で研究開発投資に500億円、成長投資に2,700億円を振り向け、株主還元には前述の

CFOメッセージ

ように配当性向50%を維持しながら自己株式の取得に1,200億円を振り向け、強化を図る予定です。また、対象を厳選する形で維持更新投資に2,200億円を充当する計画です。

研究開発投資に関しては、将来に向けた事業ポートフォリオの転換を図る中で、サステナブルパッケージや木質バイオマスの領域では、これまで以上の投資が必要と認識しています。前中計3年間での研究開発投資約330億円に対し、新中計では500億円を計画していますが、不足ならば将来の事業に帰する研究開発投資はさらに増額することも念頭に置きながら、しっかりと投資を進めます。また、成長投資に関しては、投資が止まれば当社の将来の成長は望めないといった強い意識を持って、M&Aも含めて新たなビジネスの開拓に積極的に投資をしていきます。なお、この2,700億円の成長投資には、すでに発表した環境行動目標 (P.55) [☞](#)に沿って森林の取得、2027年度から順次、石炭ボイラをLNGへと燃料転換する投資も含めています。

■ 事業ポートフォリオ転換に向けた財務戦略

事業ポートフォリオに関しては、EBITDA、ROIC、営業利益率などの指標を絡めた明確な社内基準をもとにモニタリングしており、低収益性の基準に抵触した事業は、

再建案の策定と実行の進捗をモニタリングした上で、継続、撤退・売却・閉鎖などの方向性を判断します。低収益性事業からの脱却と成長投資への経営リソースの投下を通じて、筋肉質な経営体質へと転換していきます。

投資や撤退基準に関しては、厳格なハードルレートを設けて判断しています。WACCを上回るROICの創出は最低基準であることは言うまでもありません。なお、株主資本コストに関しては2023年12月に約6~7%と公表していますが [\(企業価値向上に向けた取り組みについて\)](#) [☞](#)、WACCや事業別ROICは、社内で算定しているものの対外的に開示していません。

すべての投資判断にはCFOの私が意見を付与します。投資リスクを洗い出し、リスクテイクする部分と回避する部分とをしっかりと見極め、リスクに見合った投資かどうか、シビアに判断し、「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」のバランスを追求していきます。

今後の成長ドライバーと位置づけている海外での投資についても、基本は国内と同様に、リターンを得られるかどうかを判断して意思決定します。注力エリアのインドや東南アジアでは、カントリーリスクも勘案しながら、将来的には既存のハードルレートがROEへの寄与という点で適正かどうか、今の運用を見直すことも検討していきます。

■ ステークホルダーへのメッセージ

私は機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのエンゲージメントの機会をととても大切に考えています。ステークホルダーの皆様からのご要望・ご意見は、経営トップを含む社内ですべて共有しております。

新たに打ち出した中期経営計画では、これまでとは異なり、資本効率の改善に重点を置いた経営を標榜しています。CFOとして、引き続き透明性の高い情報公開と積極的な対話を通じて、ステークホルダーの皆様との信頼関係を強固にしていきたいと考えておりますので、変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



経営資源の活用

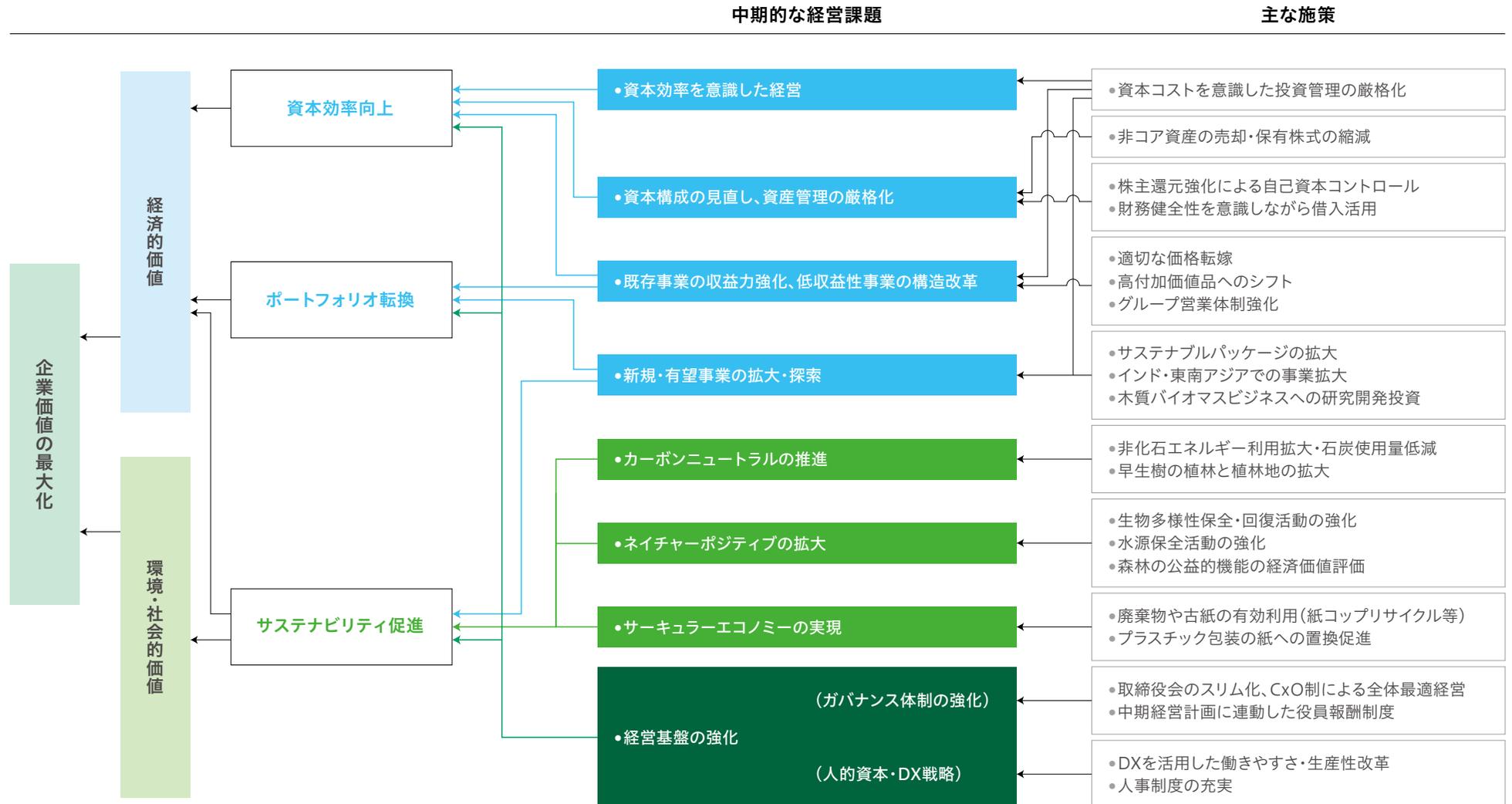
王子グループは、持続可能な森林経営、再生可能な資源の循環的利用、製紙基盤技術の応用、木質由来の新素材開発、グローバルな拠点・販売をはじめとした強みを活かしながら、価値創造を実現していきます。また、各経営資本の課題を解決し、強みのさらなる追求に向けて取り組んでいきます。

	自然資本	製造資本	知的資本	社会・関係資本	人的資本	財務資本
強み・特長	<p>●持続可能な森林経営 王子グループは、国内外に広大な森林を保有・管理しています。環境、社会、経済に配慮した持続可能な森林経営を実践することで、再生可能な資源を育てるとともに、森林の多面的機能を発揮し、生態系サービスを社会に提供しています。</p> <p>森林の多面的機能 -物質生産 -地球環境保全(CO₂吸収、他) -生物多様性保全 -水源涵養 -土壌保全 -文化 -レクリエーション、他</p>	<p>●再生可能な資源の循環的利用 再生可能な森林資源を育て、調達し、カスケード利用しています。また古紙を原料として繰り返し使用する紙のリサイクルを推進、市中で発生する貴重な資源を有効利用しています。さらに紙の製造に欠かせない水も、循環・再利用することで、使用量を削減する仕組みを構築しています。</p> <p>●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に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。</p>	<p>●木質由来の新素材開発 新しい用途探索、実用化を進めているセルロースナノファイバー(CNF)や、バイオものづくりの基幹物質となる木質由来の糖液・エタノール、さらにはパルプ製造時の副産物から得られる「硫酸化ヘミセルロース」を原薬とした医薬品の研究開発を通じて、新たな価値創出によりさまざまな社会課題の解決を目指しています。</p> <p>●環境配慮型技術に関する幅広い知的財産権を国内外で保有</p> <p>●創業以来150年以上の知見や多種多様なコア技術(生産・操業、森林施業・育種等含む)</p> <p>●国内グループ会社の工場各地に拠点を置く充実した研究開発体制と設備</p>	<p>●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、新たにグループに加わった企業とともにシナジー効果を生み出します。</p> <p>●調査報告書、製品情報シート等提供による製品の安全に関するお問い合わせへのきめ細かいコミュニケーション対応</p> <p>●「nepia」に代表されるブランド力および顧客のニーズをくみ取る力</p> <p>●国内外における各種の社会貢献活動</p>	<p>●調達・製造・営業などの全現場における製造力</p> <p>●グローバル拠点を含めた人材の多様性(インクルージョン&ダイバーシティ)</p> <p>●互いの文化・風土を尊重し醸成し受容する企業文化</p> <p>●創業の精神を踏まえた高い倫理観をもつ人材とそのための教育制度</p> <p>●新事業につながる研究開発を行う技術人材の厚みと教育体制</p>	<p>●川上から川下まで多様な事業展開による収益安定性</p> <p>●財務健全性 R&I発行体格付けA+[ポジティブ] ネットD/Eレシオ1.0倍以内(2025年度以降)</p> <p>●安定的な配当政策 配当性向50%(2025年度以降)</p>
今後の取り組み	<p>●植林地拡大による安定的・長期的資源確保</p> <p>●自然資本の定量評価と価値向上、財務諸表に計上する自然資本会計の導入</p> <p>●国内社有林の有効活用</p> <p>●成長性向上によるCO₂吸収増・資源量拡大</p>	<p>●生産余力の活用、生産体制最適化</p> <p>●バイオリファイナリー事業への転換</p> <p>●自動化、DX推進による生産効率の向上</p> <p>●脱炭素社会への移行に向けた非化石エネルギーの利用拡大</p>	<p>●各種研修・教育制度の拡充</p> <p>●各業務に関わる知見、ノウハウの伝承</p> <p>●事業ポートフォリオの転換に向けた知的財産ポートフォリオ戦略の策定、実行</p>	<p>●木質由来の新素材事業における産官学をはじめとする社外コンソーシアムへの参画と取り組み</p> <p>●ISFCをはじめとした業界団体との協働</p> <p>●人権デューデリジェンスによるサプライチェーンにおける人権への配慮</p>	<p>●中期経営計画実現に向けた人材育成環境の整備</p> <p>●多様な人材の採用</p> <p>●従業員エンゲージメントの向上</p> <p>●職場の安全衛生の確保</p>	<p>●既存事業の収益力強化</p> <p>●事業ポートフォリオの転換</p> <p>●資本効率の改善</p>
Input	<p>●王子の森(うち環境保全林): 636千ha(164千ha)</p> <p>●取水量:686,547千m³</p>	<p>●海外製造拠点数:24カ国106拠点</p> <p>●設備投資額等:1,534億円</p>	<p>●研究開発費:135億円(紙パ業界 国内第1位。WDB株式会社調べ)</p> <p>●特許・実用新案・意匠出願件数 国内:314件 海外:150件</p>	<p>●王子グループ企業^{*1}:国内外373社</p> <p>●サプライヤー・サステナビリティ調査対象社数:955社</p> <p>●社会貢献活動費:4億円</p>	<p>●連結従業員数:39,136人</p> <p>●海外従業員比率:58.5%</p> <p>●キャリア採用実績:62人(2024年度)</p>	<p>●株主資本:8,161億円</p> <p>●有利子負債残高:9,034億円</p>
Outcome	<p>●国内社有林の公益的機能の経済価値評価試算:5,500億円/年</p> <p>●森林認証取得率:98%(国内100%、海外96%)</p> <p>●CO₂固定量:1億4,202万t-CO₂</p> <p>●取水原単位:22.2%削減(2018年度対比)</p>	<p>●GHG排出量(Scope1、Scope2):34.2%削減(2018年度対比)</p> <p>●再生可能エネルギー利用率:56.4%</p> <p>●古紙利用率(国内):67.4%</p>	<p>●2024年度国内公開特許件数:286件(紙パ業界1位。株式会社パテント・リザルト調べ)</p> <p>●保有特許権・実用新案権・意匠権数/商標権数 国内:2,784件/1,039件 海外:944件/1,160件</p>	<p>●紙・パルプ関連売上高世界5位、国内1位(2023年度)</p> <p>●海外売上高比率:40.8%、販売国数:130カ国</p> <p>●主要サプライヤーのサステナビリティ調査実施:100%</p>	<p>●従業員エンゲージメントスコア^{*2} 仕事に対するエンゲージメント:61.0% 組織に対するエンゲージメント(長期就労意欲):65.8%</p> <p>●女性管理職比率^{*3}:4.9%</p> <p>●障がい者雇用率^{*4}:2.55%</p> <p>●労働災害度数率:0.81(2024年)</p>	<p>●営業利益:677億円</p> <p>●ROE:4.3%</p> <p>●フリー・キャッシュ・フロー:△605億円</p> <p>●1株当たり配当金:24円</p>

※1 子会社および関連会社 ※2 肯定的回答比率 ※3 国内グループ16社 ※4 国内グループ6社

ロジックツリー

ロジックツリーは、王子グループの経営課題・経営戦略がどのように企業価値の増大へ結びついていくかを図式化したものです。企業としての持続的な成長を通じて経済的価値の増大を図ると同時に、森林資源に基づく事業基盤を活かして各種のサステナビリティ促進を図ることで、社会全体に向けた環境・社会的価値の向上を追求していきます。



ポートフォリオ新領域 -王子グループの強みを活かしたポートフォリオ転換

王子グループは、2008年以降の国内紙需要の急激な縮小を背景に、海外展開および板紙・パルプの製造販売を強化し、事業構造転換を進めてきました。2020年、政府が2050年までにカーボンニュートラル(=温室効果ガスの排出量を吸収と合わせて実質ゼロにする)を目指すことを宣言し、化石資源由来素材の代替となるバイオマス素材への期待が高まっています。当社では、豊富な森林資源および森づくり・紙づくりで培われた技術や設備を活用することで、「サステナブルパッケージ」と「木質バイオマスビジネス」を成長の柱とし、両分野への積極的な設備投資やM&Aを通じて事業化を推進しています。

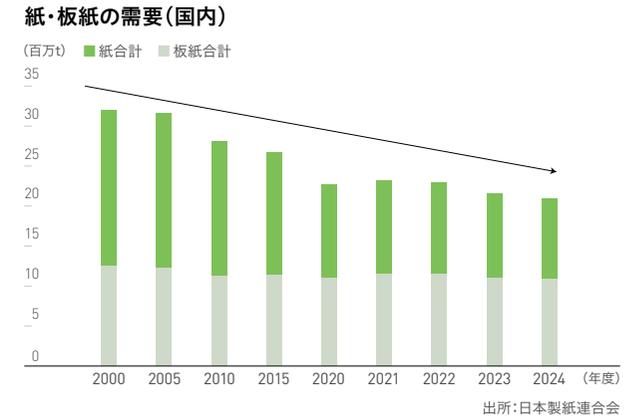
背景

- 国内紙需要の減少
- カーボンニュートラル社会実現に向けた対策 = バイオマス素材への期待の高まり

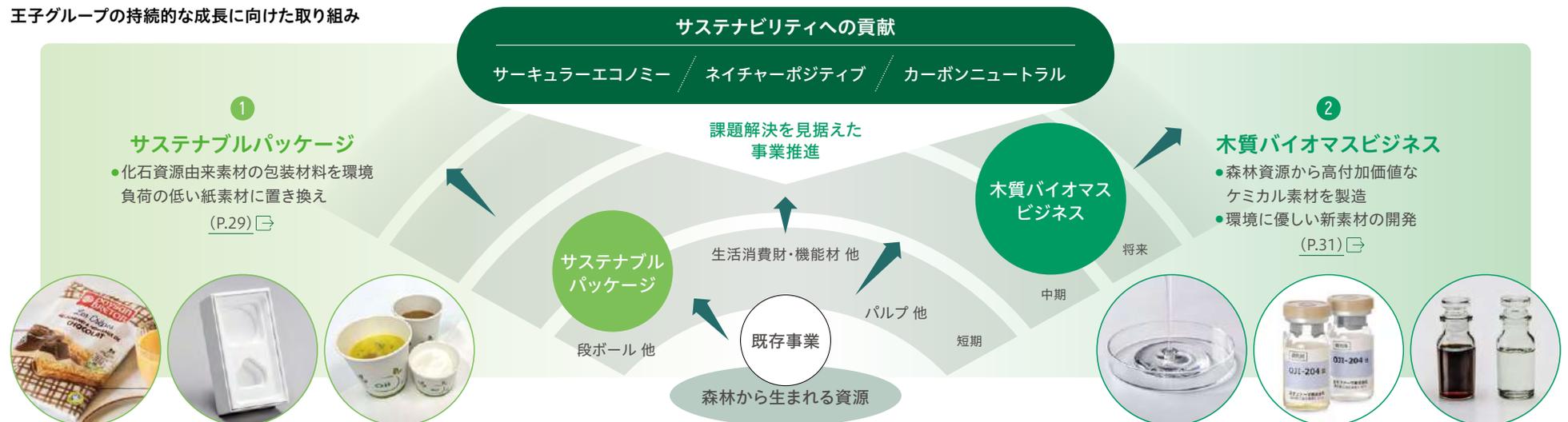
王子グループの強み

- 王子の森で育む豊富な森林資源
- 新しい素材づくりを支えるパルプ製造インフラ
- 紙づくり・森づくりで培われたコア技術

木質由来のカーボンニュートラルな素材・製品を開発し、サステナブルな社会の実現に貢献



王子グループの持続的な成長に向けた取り組み



ポートフォリオ新領域 -サステナブルパッケージ

環境意識の高まりとともに、従来型の化石資源由来のプラスチック使い捨て包装に代わる、持続可能な包装資材への需要が急速に拡大しています。

紙製の包装資材は、プラスチック使用量の削減とCO₂排出量の削減に貢献できるため、持続可能な社会の実現におけるインパクトが大きく、中核的な役割を果たしています。当社は、バリア性能や耐久性、加工性などの包装に必要な機能を付加した新しい紙・パルプ製包装を市場に提供し、お客様のニーズに対応するサステナブルパッケージのラインナップを強化し続け、グループ全体の事業競争力を向上させていきます。

また、プラスチック使用量の削減だけではなく、紙製のサステナブルパッケージは、紙のリサイクル性の高さと製造工程において多様な素材を柔軟に取り入れられる特性(=混抄紙への適応性)により、廃棄物の削減、環境負荷の低減にも寄与します。

サステナブルパッケージの市場は日本国内だけでなくグローバルを視野に、各国の環境規制の強化、消費者の意識変化を見越した製品の開発と市場投入により、さらなる成長を目指していきます。

プラスチック使用量削減への貢献

サステナブルパッケージ※への置換を通じたプラスチック削減量

2024年度実績
約3,000t

2030年度までの目標
約5,000tまで拡販

※非包装プラスチック代替紙製品を一部含む

CO₂排出量削減への貢献

紙パッケージ



●紙パッケージ導入におけるCO₂排出量削減効果

木質由来の包装ソリューション	代替する化石資源由来包材	主な戦略と開発品	主な製品例
紙ベース軟包装資材 	軟質プラスチック包装	<ul style="list-style-type: none"> 高リサイクル性 プラスチックコーティング不使用の紙製包装資材 透明感 中身が見える透明の紙ベース包装資材 高機能性 紙にバリアコート層を付与したバリア紙による内容保護資材 法規制対応 非フッ素耐油紙 	<p>リサイクル可能な紙製外装袋 アルミ不使用紙製蓋材</p>
パルプ・紙製容器包装 	硬質プラスチック容器	<ul style="list-style-type: none"> 高リサイクル性 幅広い成形に対応したパルプモールド容器、プレス成形用紙等 多様な加工性 独特の風合いとデザイン性がある加工も可能なパルプ不織布 高密封性 脱プラとフードロス削減を実現するトップシール可能な紙製トレイ容器 	<p>パルプ不織布による成形品 design:DRILL DESIGN photo:ryoukanabe 高品質パルプモールド容器</p>
その他	再生プラスチック、発泡プラスチック、気泡緩衝材等	<ul style="list-style-type: none"> アップサイクル 混抄紙 輸送用脱プラ包材 緩衝材や断熱材などのプラスチック資材を代替する紙製資材 	<p>パームヤシ空果房の混抄段ボール: 地域の廃棄物による土壌汚染などの環境問題を解決</p>

ポートフォリオ新領域 -サステナブルパッケージ

リサイクルの取り組み

サーキュラーエコノミーの実現に貢献するため、持続可能なマテリアルリサイクルの仕組みを新たに構築し、従来活用が難しかった古紙についても再資源化を推進しています。特に、紙コップやアルミ付き紙容器などの難処理古紙に対するリサイクル技術の確立と、取り組み事例の拡大に注力しています。

これらの飲料用紙容器は、プラスチックラミネート加工や使用後の汚れなどの問題から、一般的な古紙回収システムの対象外とされ、大半が廃棄されていました。そこで、破碎・洗浄の前処理および特殊設備を用いることで、飲料用紙容器を古紙として再利用可能なリサイクルシステムを構築し、資源循環の促進と廃棄物の削減を実現しています。

また、取り組み企業様においては、施設・オフィス・店舗などで使用済み紙容器を回収し、そこから生まれ変わったリサイクル製品（紙製ハンドタオルや段ボール等）を活用することで、利用者が紙資源の循環を身近に体感できる環境となっています。これにより、サステナブルな活動への理解や古紙利用の拡大を促進しています。

主なリサイクル取り組み事例

公開日	取り組み内容 / 企業様(敬称略)	対象製品	リサイクル製品
2025年8月	東京23区全域でのリサイクルプラットフォーム構築について (花王株式会社/ソフトバンク株式会社/国際紙パルプ商事株式会社等)	紙コップ等	紙製ハンドタオル等
2025年5月	大阪・関西万博での実用化について (日本テトラパック株式会社/ゴールドパック株式会社)	アルミ付き紙容器	段ボール
2025年1月	4社連携での紙コップリサイクルの取り組みについて (日本マクドナルド株式会社/日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社/タリーズコーヒージャパン株式会社)	紙コップ	紙製ハンドタオル

再生の輪をいっしょにつくる Renewa(リニューワ)



王子グループが展開する新ブランド「Renewa」は、従来、リサイクルが難しかった素材を再生可能「Renewable」にしていく、企業連携型の新しいリサイクルシステムです。業界や企業の枠を超えて、資源循環の輪が広がる未来を目指し、新たな技術や仕組みづくりに挑み続けます。

「Renewa」専用ホームページ URL:<http://www.renewa-oji.jp/>



TOPICS

紙包材のリサイクル性評価設備を導入(Walki):欧州環境規制に基づく包装資材のリサイクル性評価を加速

EU規制の「包装及び包装廃棄物規則(PPWR)」では、すべての包装材料は2030年までにリサイクル可能な設計要件に適合する必要があります。この規則に基づき、包装材料は高品質なマテリアルリサイクルを可能にするために、リサイクル設計基準に沿って適切に回収、分別、処理されなければなりません。その結果、欧州市場をターゲットとするブランドオーナーはリサイクル設計基準に適合した包装材料を使用する必要があります。

2024年に王子グループに加わったフィンランドの包装材料加工会社であるWalkiは、紙包材のリサイクル性を評価するための設備を導入しました。この設備では、包装材料が実際にリサイクル設計基準に適合しているかを確認することができます。

特に、サステナブルパッケージでは紙にバリアコーティングを施す必要がありますが、バリア性能を保ちつつ、工場でのリサイクル処理可能な製品を設計していくことは非常に重要です。そのため、新たな包装材料の設計・開発を行うためには、このリサイクル性評価設備の導入が必要不可欠でした。

今後、王子グループのパルプ・抄紙技術とWalkiのコンバーティング技術のシナジーにより、サステナブルパッケージ市場をグローバルに牽引していきます。



ポートフォリオ新領域 -木質バイオマスビジネス ~バイオものづくり技術~

森林資源を原料とする“バイオものづくり技術”の開発

当社は次世代の中核ビジネスとして木質バイオマスを活用した新素材開発を進めています。その中で、注力テーマの一つである「バイオものづくり」に焦点を当て、市場環境や現在の取り組み、今後の計画、投資家の皆様から寄せられた質問への回答をご紹介します。

バイオものづくりとは

バイオものづくりとは、生物由来の素材を用いてものづくりを行うこと、さらには微生物の代謝反応などを活用して、化学素材や燃料、食品、医薬品などの製品を作り出すことをいいます。従来の化石資源を原料とした、さまざまな製造プロセスの代替となる「持続可能なものづくり」として、次世代の産業基盤、ひいては日本の競争力の核となることが期待されています。

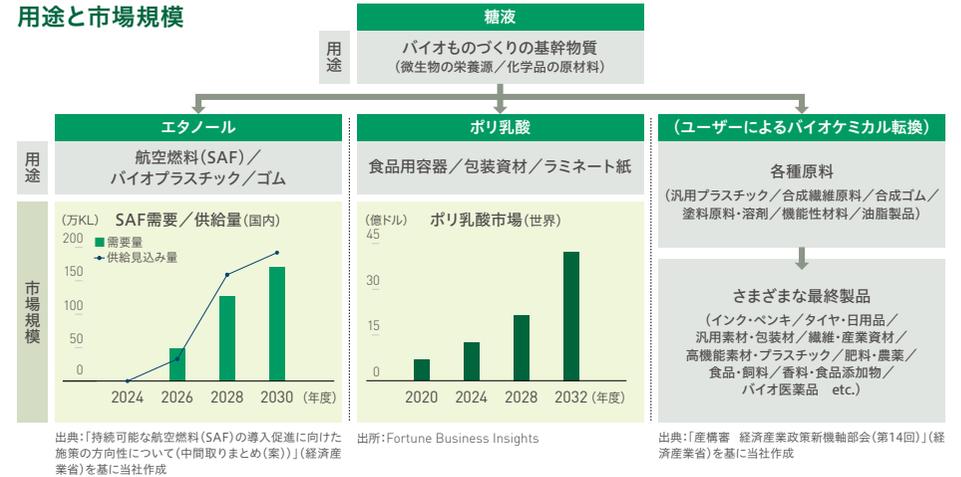
王子グループのバイオものづくり

長年の森林経営により育まれた森林資源と、製紙工場のインフラを活用したパルプを起点に、地球環境の課題解決に向けたバイオ技術の開発に取り組んでいます。森林を主体とする当社のバイオマスは農業由来のものと比較して、食料生産との棲み分け、施肥量減(森林生態系の物質循環)の利点があります。また、森林は水源涵養機能による水資源の保全など多面的な機能を有します(P.60)☞。当社では、独自の糖化・発酵技術を用いて、木質由来の「糖液」「エタノール」「ポリ乳酸」などのバイオものづくり製品の社会実装を目指しています。

当社のバイオものづくり製造プロセス



用途と市場規模



今後の計画と目標

木質由来糖液・エタノール・ポリ乳酸の社会実装に向け、2025年から2033年の8年間で数百億円規模の設備投資を検討しています。パイロットプラント(P.32)☞による実証試験で、CO₂排出量およびコストを明確化するとともに、本生産設備のプロセス最適化を検討します。

また、昨年発表の当社所有林の経済価値約5,500億円/年(P.60)☞を踏まえ、その森林資源から得られた製品の独自の価値向上を図る取り組みを推進し、差別化を図っていきます。

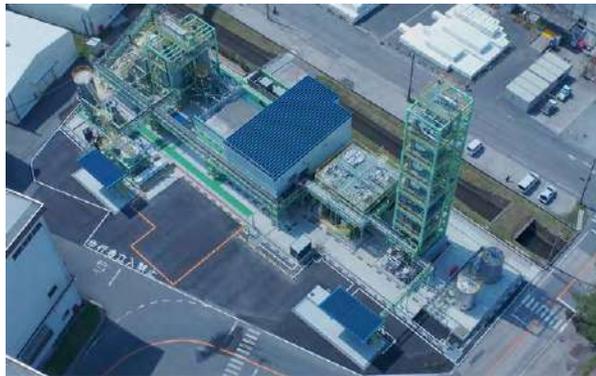


ポートフォリオ新領域 -木質バイオマスビジネス ~バイオものづくり技術~

現在の開発進捗

■木質由来の糖液・エタノールのパイロットプラント

鳥取県米子市の王子製紙米子工場にて、木質由来糖液・エタノールのパイロットプラントを設置し、2025年5月に竣工式を開催しました。国内最大級の本設備は、カーボンニュートラル社会の実現に向けたバイオものづくり製品開発の一環で、年間3,000トンの糖液と1,000キロリットルのエタノール生産が可能です。今後は製造条件の最適化と社会実装に向けた取り組みを加速します。



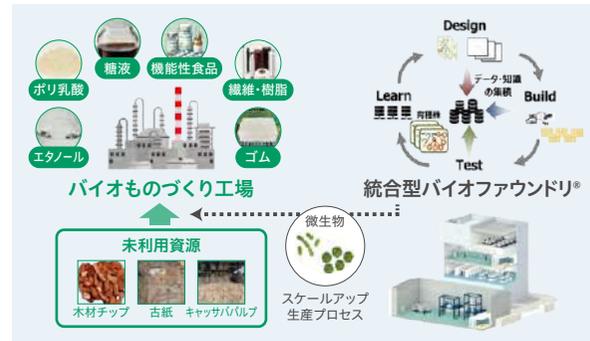
木質由来糖液・エタノールパイロットプラント



2025年5月21日 竣工式の様子(鳥取県米子市)

NEDOバイオものづくり革命推進事業

2024年7月に(株)バックス・バイオイノベーション、日揮ホールディングス(株)、(株)ENEOSマテリアル、大阪ガス(株)、東レ(株)と当社の6社で共同提案した「木質等の未利用資源を活用したバイオものづくりエコシステム構築事業」が国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「バイオものづくり革命推進事業」に採択されました。本事業では、川上から川下までの6社の総力を結集し、バイオものづくり製品の社会実装および社会受容性の醸成を促す仕組みづくりを推進します。そして、既存の製紙工場をバイオものづくり工場へと転換し、競争力のあるバイオものづくりのハブの実現を目指します。



6社コンソーシアムによる未利用資源を活用した“バイオものづくりエコシステム”「統合型バイオファウンドリ®」は株式会社バックス・バイオイノベーションの日本国内における登録商標です。

投資家の皆様からの

Q&A

Q1. 木質バイオマスビジネスとは？

A1. 当社の木質バイオマスビジネスは、食料と競合せず再生可能な森林資源を活用できる点に優位性があります。バイオエタノール市場は、2030年には5,000億円規模に拡大すると予測されています。航空燃料分野では、2030年までに使用燃料の10%をSAFに切り替えることが義務化される中、食料由来原料や使用済み食用油だけではその需要を満たすことは困難です。そのため、木質バイオマスなどの安定供給可能な原料の活用が不可欠となっています。

Q2. なぜ、バイオものづくりにおいてこれまで森林資源の活用が進まなかったのか？

A2. 森林は樹種によっては50~100年単位で育成・管理が必要であり、短期的な経済合理性に基づく政策や投資が優先された結果と考えています。今後はバイオものづくり製品を上市することに加えて、長期的な森林経営に基づき、森林の持つCO₂吸収、水源涵養、生物多様性保全といった機能を「見える化」し、社会的価値として評価する取り組みが重要だと考えています。

Q3. 今後の見通し(売上目標や価格競争力)は？

A3. 今後の需要動向を見ながら最適な生産バランスを見極め、2030年代に糖液・エタノール・ポリ乳酸で売上目標300億円以上を目指します。価格競争力については、既存の製紙工場インフラの活用や酵素の回収技術により、製造コストを抑えています。また、ブランディング活動や価値訴求の取り組みを通じ、社会や消費者に受け入れられるバイオものづくり製品の実現を目指します。

事業概要

事業の全体像

王子グループは、世の中のニーズに応え、製紙事業で培った技術を活かしたイノベーションの推進やM&A等で事業を拡大をすることで、現在の事業ポートフォリオを構築しました。

今後、サステナブルパッケージの拡大、森林資源をベースとした木質バイオマスビジネスの中核化に向け、事業ポートフォリオ転換を図り、サステナブルな社会への貢献を実現していきます。

その他

国内 15社
海外 1社

- ・商事、物流、エンジニアリング、不動産事業
- ・新規事業開発

売上高	3,377億円
営業利益	▲90億円
設備投資費	101億円
研究開発費	86億円
減価償却費	45億円

印刷情報メディア

国内 7社
海外 1社

- ・新聞用紙事業
- ・印刷・出版用紙事業
- ・情報用紙事業

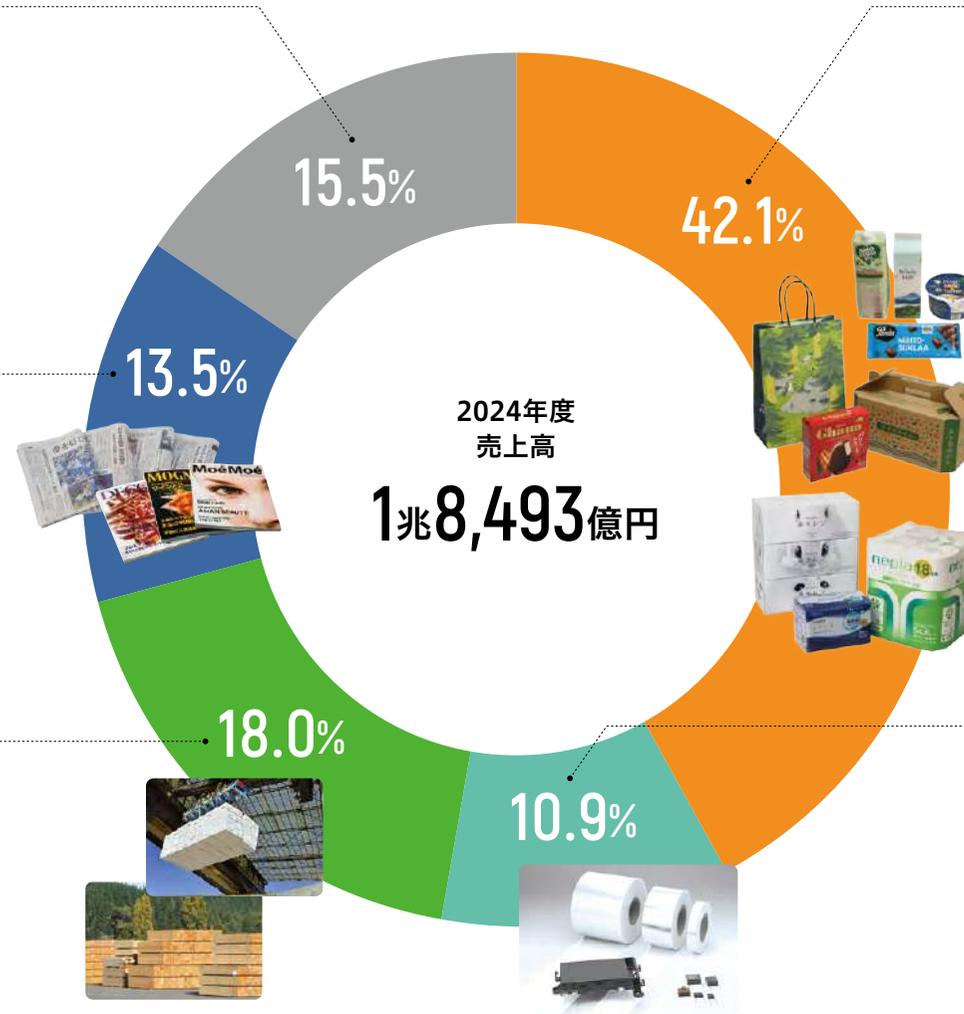
売上高	2,932億円
営業利益	133億円
設備投資費	78億円
研究開発費	6億円
減価償却費	72億円

資源環境ビジネス

国内 19社
海外 30社

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

売上高	3,923億円
営業利益	313億円
設備投資費	886億円
研究開発費	5億円
減価償却費	272億円



生活産業資材

産業資材

国内 43社
海外 65社

- ・段ボール事業
- ・紙器事業
- ・製袋事業
- ・フィルター事業
- ・サステナブルパッケージング事業
- ・液体紙容器事業

売上高	9,178億円
営業利益	184億円
設備投資費	361億円
研究開発費	13億円
減価償却費	411億円

生活消費財

国内 1社
海外 6社

- ・家庭紙事業
- ・おむつ事業

機能材

国内 9社
海外 20社

- ・特殊紙事業
- ・感熱事業
- ・粘着事業
- ・フィルム事業

売上高	2,364億円
営業利益	124億円
設備投資費	108億円
研究開発費	25億円
減価償却費	92億円

*1 業績および連結子会社数は、2025年3月末時点のデータです。

*2 合計の売上高には調整額(主として内部取引に関わるもの)を含みます。個別の売上高および売上高構成比、営業利益には調整額(主として内部取引に関わるもの)を含みません。

*3 2025年度より、Walki社・IPI社を「その他」セグメントから「生活産業資材」セグメントへ変更し、従来各セグメントへ配賦していたグループ本社費は「その他」セグメントへ集約しました。本ページ、およびP.34～43に記載のデータは、上記の変更内容を反映しています。

事業概要

生活産業資材事業／産業資材事業

王子ホールディングス
常務執行役員
産業資材カンパニー
プレジデント

関野 和貴



主要製品／事業

段ボール、紙器、紙袋、液体紙容器、全熱交換エレメント

事業概要

産業に不可欠な各包装資材を、原紙製造から製品加工、さらにパッケージデザインまでの素材・加工を横断的に行い、また建物の省エネに貢献する全熱交換エレメントなど、多様な商品群を、日本、欧州、東南アジア、インド、オセアニアといった広範囲のお客様に提供し、ニーズにタイムリーに対応しています。



事業環境認識

強み

- 東南アジアからインド、欧州に多数有する生産・販売拠点による裾野の広い事業・商品展開
- 国内2カ所の段ボール一貫工場をはじめ、効率的な原紙輸送による環境負荷低減
- 国内外での有機的連携による安定した供給・品質管理体制

弱み

- 装置産業としての大型設備投資による投資回収の長期化
- 汎用性商品における価値の差別化

機会

- 市場の環境意識の高まりに呼応する、紙製包装資材や容器への切替提案による販売機会の創出
- 需要に応じた設備投資やM&Aによるシェアアップ

脅威(リスク)

- 紛争、政治的混乱などの地政学的リスク
- 縮小する国内市場
- 人件費・物流費の高騰

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

前中期経営計画期間においては、国内外でポストコロナにおける産業や生活様式の大幅な変革を伴い、経済成長(率)も軒並み低い域で推移いたしました。

需要減退に伴う競争激化の一方、原燃料価格は漸増し、順次製品価格に転嫁したものの、一部の転嫁にとどまり、中期計画に対し、24年度は減益となりました。

■事業別の取り組みと成果

前中期経営計画では、事業戦略である「東南アジア・インドでのパッケージング事業のさらなる拡大・強化」、「首都圏を中心とした国内段ボール事業の拡大・強化」のもと、22年にマレーシア南部と中部、ベトナム南部の3拠点で、また24年にはベトナム北部、インド南部の2拠点で、それぞれ段ボール新工場を稼働させています。

国内では23年に段ボール原紙・加工一貫工場を栃木／宇

都宮に稼働させ、太陽光発電設備を備えた同工場は、生産・輸送効率の向上とともに、環境への配慮も施しています。

■今後の課題、戦略

新中期経営計画では製品への価格転嫁を着実に実行し、回復が期待される需要の取り込み、ならびにサステナブルパッケージの推進により、増益を見込みます。

営業利益推移



*産業資材事業および生活消費財事業合計

事業概要

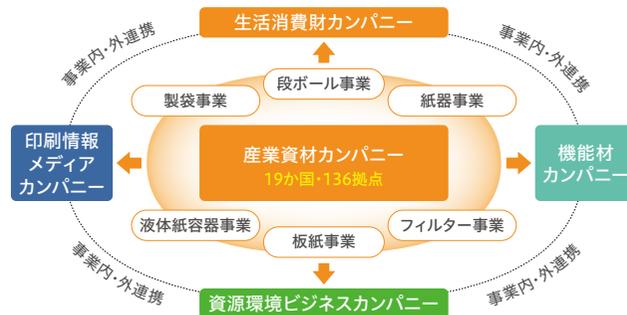
生活産業資材事業／産業資材事業

新中期経営計画達成に向けた事業戦略

産業資材カンパニーは、包装資材を主な商材とし、その事業領域は板紙事業、段ボール事業、製袋事業、紙器事業、液体紙容器事業、フィルター事業等と多岐にわたり、また生産拠点も19カ国・136拠点と、領域・地域ともに王子グループ内でも際立って裾野が広い事業展開をしています。

一方、広範であるが故の連携不足が課題となっており、新中期経営計画の達成に向けては足元の収益力を高めつつ、当カンパニーのネットワークを最大限に活用し、高まるサステナブルへの要望へ応えていくための3つの基軸戦略を掲げています。

広範な事業領域と生産拠点を活かした事業間のシナジー効果の創出



① 着実な価格転嫁の実行	カンパニー内の生産拠点の約半数を占める国内市場において、原材料価格、人件費、物流費などの上昇を背景とした製品価格への転嫁を確実に進めます。
② 事業内外の連携強化による販売機会の創出	産業資材カンパニーが有する多岐にわたる事業群内での相互連携に加え、他カンパニーとの横断的な取り組み(シナジー)による販売機会の創出を行い、全体利益の向上に貢献します。
③ サステナビリティの推進による新たなビジネスモデルの構築	液体紙容器等のサステナブルパッケージの拡大や、環境意識・規制の強い欧州で、2024年に買収したフィンランドのWalki Group Oy社などを橋頭堡に、サステナビリティを軸とした新たなビジネスモデルを展開していきます。

液体紙容器の東南アジアへの拡大に向けて

液体紙容器は、当社が推進する“サステナブルパッケージの拡大”の一翼を担っており、アルミ箔をバリア層とした多層構造で、常温で長期(約1年間)保存可能なアセプティック容器は、東南アジア地域で堅調な需要が見込まれています。

産業資材カンパニーが多くの拠点を有する同地域において、強固な販売網を活用し、同事業の拡大とシェアアップを積極的に目指す取り組みを進めています。



アセプティック容器 (IPI)



CFOメモ

社会からのサステナビリティに対する要請の高まりに応えることは、将来的な競争優位性の確保につながります。グループの総合力を活かし、成長への積極的な展開を図ると同時に、各拠点の収益性をそれぞれ検証していきます。



OJI4U – Total Packaging Solutions

マレーシアのお客様に、我々が提供する梱包資材により高い価値を認め、選択していただくために、我々は何をすべきか。グループ内で議論を重ねた結果、生まれたのがトータル・パッケージング・ソリューションです。我々はこの事業モデルを「OJI4U」(Ojiフォーユー)と名付け、お客様と一緒により便利で魅力的なパッケージング製品とサービスを提供するTier1サプライヤーを目指しています。OJI4Uでは、

- ① お客様の製品を保護することはもちろん、その魅力を高める構造デザイン・アートデザインの提案
- ② 各種の包装資材との取り合わせや製品梱包の作業性まで織り込んだ包装デザイン・コスト最適
- ③ OJI4Uの提携ネットワークを活用した段ボール以外の包装素材とのセットでの納品

により、お客様にパッケージングサービスを提供することを目指しています。

世界に展開する王子グループがもつ機能素材や技術、知見を結集して、OJI4Uにしかできない価値を形にしていきます。

相談窓口
ask.oji4u@gspp.com.my



プロジェクトロゴ

事業概要

生活産業資材事業／生活消費財事業



王子ホールディングス
専務執行役員
生活消費財カンパニー
プレジデント

森平 高行

主要製品／事業

家庭紙ブランド「nepia」

事業概要

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

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

WWF® and ©1986 Panda Symbol are owned by WWF. All rights reserved.

[王子ネピア公式ホームページ](#)



※一部商品を除く。

事業環境認識

強み

- 環境対応製品をはじめとする高品質製品のラインナップと高いSDGs貢献イメージ
- 長年築いてきたステークホルダーとの関係性に基づく製品、サービス提案力
- 「nepia」「鼻セレブ」ブランド

弱み

- 長年使用してきた「nepia」ブランドの老齢化
- コモディティ市場における競争優位性の確立の難しさ
- 商品ラインナップの不足

機会

- 環境意識の高まりによる、環境対応製品需要拡大
- 超高齢化社会の到来による大人用おむつの需要拡大
- 東南アジアなど新興国市場の経済発展

脅威(リスク)

- 国内家庭紙市場の成熟、飽和
- コモディティ市場における価格競争激化
- 人件費・物流費・原燃料価格の高騰

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、主に「家庭紙事業のブランディング強化」と「紙おむつ事業の海外における拡大・強化」の2軸で戦略を推進しました。

■ 事業別の取り組みと成果

家庭紙事業では、トラウデン直美さん起用の新TVCMやSNS(TikTok導入他)活用により消費者の「nepia」に対する広告認知とイメージ浸透は向上したものの、価格改定に伴う競争激化でシェア競争が激化し計画未達(88%)に終わりました。

海外での紙おむつ事業は、マレーシアでは市場縮小により未達となった一方、インドネシアは市場拡大と拡販が奏功し数量、収益ともに計画を達成しました。

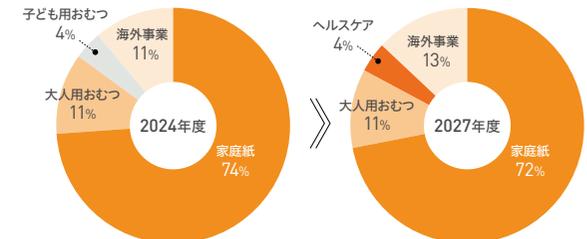
なお、国内子ども用おむつ事業は2024年9月末をもって撤退し、市場成長が続く海外展開に集中する方針としました。

■ 今後の課題、戦略

国内は低利益率である家庭紙事業が売上の7割以上を占めており、実質的に一本足打法となっています。ブランド・ラインナップの見直しやマーケティング投資の継続実施を行い、量から質へシフトしていきます。また、大人用おむつを第2の柱に育てていくとともに、新たにヘルスクエア事業に参入します。

さらに、海外おむつ事業の収益基盤強化を図り、27年度には対24年度比12.5%の売上高拡大を目指します。

事業別売上高構成比



事業概要

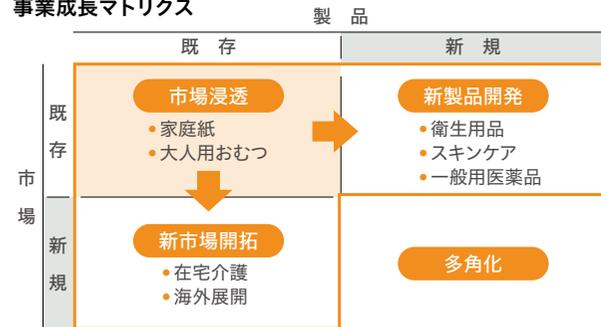
生活産業資材事業／生活消費財事業

新中期経営計画達成に向けた事業戦略

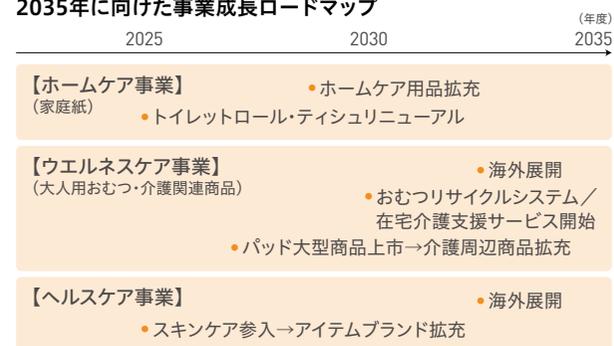
生活消費財カンパニーが展開する3つの事業ごと、以下の戦略を基に、2035年に向けてさらなる成長を目指します。そして、生産体制の強化や人財のリスキングによる経営基盤の強化、基礎研究・技術開発による新しい価値創造、新規事業への投資を通じて、消費者に「ここちいい」製品を提供し続けます。

① ホームケア事業 (家庭紙)	当カンパニーの基盤である本事業では、「量から質への転換」と「収益性の確保」に注力し、低収益商品の廃止や付加価値商品の投入、ラインナップの見直し、製品品質の向上を進めています。競争優位性を意識した品質目標を設定し、消費者官能調査による客観的評価を実施することで、ブランド価値の向上を図ります。
② ウェルネスケア事業 (大人用おむつ・介護関連商品)	大人用おむつを中心とする本事業を第2の柱として育て、2035年度までに売上高を2024年度比で130%に拡大することを目標に、製品開発や在宅介護市場へのサービス拡大を進めます。今秋以降には排泄トラブルやスキントラブルのリスクを軽減する新商品を投入予定であり、介護周辺商品の拡充、訪問看護・介護事業所向け販路の開拓、EC強化にも取り組みます。
③ ヘルスケア事業	「鼻セレブ」ブランドや森林資源を活かし、2025年3月に開始したスキんケアラインをはじめとする本事業を第3の柱として育成します。国産甘草を配合したスキんケアブランド「SKINLISM」の展開や、洗顔ソープに続くラインナップ拡充を通じて、企業価値向上に向けた新たな挑戦を続けます。

事業成長マトリクス



2035年に向けた事業成長ロードマップ



■ブランド戦略 -環境に配慮したサステナブルな商品力を基盤に

王子ネピアは「Japan Sustainable Brands Index(JSBI)2024」で第2位を獲得しました(昨年度は8位)。この評価は、FSC®認証紙の採用拡大や「森と地球の未来 nepia 環境月間」※キャンペーンなどの取り組みが寄与したものと考えています。今後もサステナブルな商品づくりを一層推進し、10位以内の継続的な獲得を目指します。

※環境省制定



CFOメモ

人口動態の変化やライフスタイルの多様化を成長機会と捉え、成長市場をモニタリングしながら、新事業を含めた事業基盤の強化につなげていきます。



海外事業戦略達成に向けて

海外事業は、既存ビジネスの拡充、輸出の拡充、メディアム・プレミアム品の上市、大人用おむつの上市、nepiaブランド製品の販売の5つの戦略を柱として、2024年度海外売上高比率11%から2035年度18%への引き上げを目標とします。

変化の中で
成果を出すために

Oji Asia Household Product(OAHP) /
Managing Director

Chen Ket Loong



2024年、OAHPは厳しい市場環境下、過去最高の業績を達成しました。子ども用おむつ市場の縮小や競争激化の中、チームの協力と強い意志でコスト削減と業務効率化を徹底した成果です。「限られた資源で最大の成果を出す」姿勢が会社に根付き、これからの競争優位の要因になるものと信じています。

2025年も市場環境は厳しく、出生率低下や原燃料高騰、競争激化などの課題がありますが、「輸出市場」「東マレーシア」「Eコマース」、これら3つの“成長が期待できる分野”に集中することで、売上高回復と収益改善に取り組めます。また、発展途上国向けに低コスト商品を展開し、



より多くの国に効率よく子ども用おむつを安定供給します。

今後も不確実な時代を乗り越えるため、柔軟な姿勢と迅速な判断力、そして「人財力」を強みに、変化を受け入れ、進化・深化と成長を遂げていきます。

事業概要

機能材事業

王子ホールディングス
専務執行役員
機能材カンパニー
プレジデント

青木 茂樹



主要製品／事業

特殊紙、機能紙、各種フィルム

事業概要

機能材カンパニーでは、さまざまな付加価値を持つ特殊紙、機能紙を取り扱っています。また、製紙業で培った王子グループのコア技術であるシート化、塗工技術を活用し、各種フィルムの製造も行っています。営業・マーケティング・開発が一体となったマーケットインビジネスを追求し、高付加価値製品の開発をスピーディーに進めています。



機能材カンパニー製品群

車載コンデンサ用フィルム

事業環境認識

強み

- 「抄紙」や「紙加工（塗工・粘着）」「フィルム製膜」といった基幹技術を高いレベルで保有
- 営業・マーケティング・開発が一体となった、高機能・高付加価値の迅速な開発体制
- 原紙から加工までの一貫生産体制

弱み

- オンリーワン製品が故の代替生産の難しさ
- 製品ラインナップのコモディティ化

機会

- 電動車の普及によるコンデンサ用OPPフィルム需要拡大
- 脱プラ、減プラなどサステナブルな製品へのニーズの高まりによる機能性紙素材の需要拡大
- 南米における感熱紙や東南アジア地域における高機能ラベル需要の拡大

脅威(リスク)

- 紛争、政治的混乱等を起因とした為替レートや需要変動といった地政学的リスク
- 原燃料価格・人件費・物流費の高騰

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

機能材カンパニーでは、ポストコロナにおける需要構造の変化や環境意識への変化に対応し、収益基盤の強化を図る戦略を展開してきましたが、原燃料価格高騰のおおりの受け、2024年度の営業利益は、中期計画196億円に対し124億円と未達となりました。

■事業別の取り組みと成果

国内事業では、特殊紙は電子部品向け需要の減退により剥離紙が落ち込んだものの、戦略商品である通販向けヒートシール紙や非フッ素耐油紙の拡販や半導体関連の回復、価格改定により、増収で推移しました。感熱紙もコロナ禍の影響による一時的な需要減から回復し、価格修正後も安定した需要に支えられ増収となりました。

海外事業ではブラジルで感熱紙生産能力を倍増し、欧州でも感熱紙生産設備の増産工事を完了しました。またAdampakグループの買収で高機能ラベル事業を取得し、事業領域と市場を拡大しました。

新製品開発については、高機能・高付加価値で脱プラ・減プラ

らなどサステナブルな製品の開発を推進し、紙製農業用マルチシート「OJIサステナマルチ」他、複数の新製品を開発、投入しました。

またEVの普及に対応し、滋賀工場でのコンデンサ用OPPフィルムの生産能力を倍増させました。

■今後の課題、戦略

脱コモディティ、脱プロダクトアウトを図るべく、マーケットインビジネスへの変革を追求していきます。また、収益性を重視した事業ポートフォリオの転換を加速していきます。

営業利益推移



事業概要

機能材事業

新中期経営計画達成に向けた事業戦略

製品ラインナップのコモディティ化、営業・マーケティング・開発部門間の連携不足、さらには他カンパニーとの連携の希薄さといった課題に対応するため、CxO体制を軸とした他カンパニーおよびマーケティング本部との連携強化を推進し、部門横断的な戦略立案と実行力の向上を図り、製品開発から市場投入までのプロセスを加速させます。

また、競合他社との差別化を実現するため、製品の機能性・環境性能・ブランド価値を高め、高機能・高付加価値を備えた環境配慮型製品およびラベル感熱製品をスピーディーかつ確実に市場へ投入し、脱コモディティ化を推進します。

これらにより、収益性を重視した事業ポートフォリオへの転換を図り、2027年度までに営業利益200億円の達成を目指します。

① 環境配慮型製品の拡充	PFAS*規制に対応した包装材、土中で分解する紙製農業資材をはじめとした、高機能・高付加価値な環境配慮型製品を開発・拡販し、持続可能な社会に貢献します。 <small>※有機フッ素化合物</small>
② 高機能ラベル感熱事業の拡大	<p>【南米・欧州】増産工事が完了した南米や欧州の感熱塗工設備を活用し、堅調な需要拡大が期待される高機能ラベル感熱事業の拡大を図ります。</p> <p>【東南アジア】高機能ラベル印刷加工会社(Adampakグループ)を中心に、今後も堅調な伸びが予想される電気・ヘルスケアといった高機能ラベルを中心に顧客ニーズを広く吸い上げ、未進出エリアや高収益分野へは戦略的に投資を拡大させるとともに、パッケージング事業と一体となった営業展開により、顧客価値向上と事業拡大を図ります。</p>

■ 環境配慮型製品の拡充

PFAS問題の動向にいち早く対応した、非フッ素耐油紙「O-hajiki(オハジキ)」は、油分を多く含む食品の包装材として、大手ファーストフード・コーヒーチェーン店に加え、大手コンビニにも採用が決まり、現在も、鮮度保持剤用途など、ユーザー要望に応じた高付加価値品の拡充を図っています。

近年環境対応要望が高まっている農業資材分野では、土中で分解する紙製農業用マルチシート「OJ」サステナマルチ、ホタテ貝殻の焼成粉末を配合し、鮮度保持機能を付与したOPPフィルム「カルフレッシュ」や鮮度保持シート「ぬれ鮮果」など、農業関係者の要望に応じた環境対応製品の拡販を進めています。

脱炭素社会に向けた電動車の急速普及を見据え、モーター駆動制御装置のコンデンサ用OPPフィルムの生産設備の増強を開始しています。



紙製農業用マルチシート「OJ」サステナマルチ



CFO's Message

「高付加価値品へのシフト」は中期経営計画2027の「既存事業の収益力強化」における主要な取り組みの一つです。既存事業のポートフォリオ転換についても、投資管理を厳格化するとともにグループの営業力を活用し推進していきます。



市場に応える高機能フィルム開発の最前線

王子ホールディングス
イノベーション推進本部
アドバンスフィルム開発センター長

吉田 哲男



アドバンスフィルム
開発センター(滋賀県)

我々の所属する、フィルム製品専門の研究施設である「イノベーション推進本部 アドバンスフィルム開発センター(滋賀県)」では、同敷

地内にある、王子エフテックス(滋賀工場)が生産販売している薄膜かつ高耐熱性を備えた車載コンデンサ用OPP(二軸延伸ポリプロピレン)フィルムの機能性向上に向け、新たな原料と生産技術を用いた開発に取り組んでいます。

昨今、電気自動車(EV)などの高出力化が進み、インバーター内の温度が上昇しやすくなったことから、従来の「強く・薄い」特性に加え、150°C程度の高温に耐える「耐熱性」が求められています。我々の研究施設には、金属蒸着からコンデンサまで加工作製することができる評価設備を有しているため、開発したフィルムを用いたコンデンサの試作およびその特性評価が可能であり、迅速に顧客の要求に応じていく強みがあります。この強みを活かし、高耐熱性等、高機能・高付加価値な製品の開発を進めていきます。

事業概要

資源環境ビジネス

王子ホールディングス
執行役員
資源環境ビジネス
カンパニープレジデント

安藤 和義



主要製品／事業

植林、パルプ、木材加工、エネルギー事業、澱粉製品

事業概要

海外植林事業、国内社有林管理を通して、王子グループの経営基盤である持続可能な森林経営を推進するとともに、その資源を活用し、パルプ製造、木材加工、バイオマス発電など、総合的な資源ビジネスを展開しています。

国内外に有する調達・生産・販売のネットワークと、さまざまな製品ラインナップで、グローバルにお客様のニーズに応えます。



セニブラ社(ブラジル)

事業環境認識

強み

- 国内外に保有する豊富な森林資源
- 森林から木材加工・パルプまでの一貫生産体制
- 工場操業や森林施業、営業基盤に関するノウハウの蓄積

弱み

- 市況商品中心の販売による収益の不安定性
- 老朽化更新、災害復旧に伴う資金負担増加

機会

- 新興国経済発展や脱プラスチックの流れによるパルプ需要増
- 公益的機能を含む森林の価値の再評価
- 木質資源を活用した高付加価値製品の開発や新規事業の展開

脅威(リスク)

- 為替レートや市況の変動
- 人件費、物流費、原燃料価格の高騰
- パルプ競合他社による大型新增設

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

植林事業・木材加工事業の拡大、パルプ事業の基盤強化、エネルギー事業の推進に取り組みましたが、中国や欧州の景気後退、Pan Pacのサイクロン被災、コスト上昇等の影響を受け、2024年度の営業利益は中期計画に対して大幅な未達となりました。

■ 事業別の取り組みと成果

パルプ事業では、設備近代化、販売力強化(セニブラの全世界直販化)、Pan Pac被災からの復旧と生産性改善により、競争力基盤強化を進めました。

木材加工事業では、王子と志本林業／製材の2社の買収、製材会社への出資等により、事業拡大・川下展開を進めました。

エネルギー事業では、2022年12月に徳島県で新規バイオマス発電所が稼働、また社有林地での風力発電の本格検討に入るなど、再生可能エネルギー事業を推進しました。

植林事業では、原料確保・カーボンニュートラル推進のため、インドネシア植林事業会社への増資、ウルグアイでの新

規植林地取得、New Forests社との提携による王子の森林ファンド設立等を進めました。

■ 今後の課題、戦略

設備近代化や成長投資を行いパルプ事業の競争力基盤をさらに強化するとともに、高付加価値製品の開発を進めます。海外植林地では、持続可能な森林経営のもと、成長性の改善、林地直結の製材事業や残材を活用した新規事業などの検討を進め、森林資源の拡大と価値最大化を推進していきます。

営業利益推移



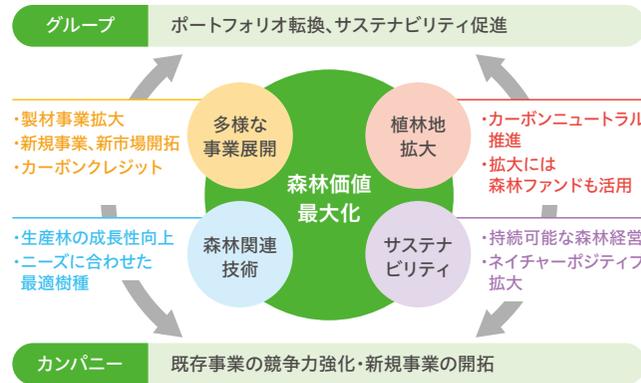
事業概要

資源環境ビジネス

新中期経営計画達成に向けた事業戦略

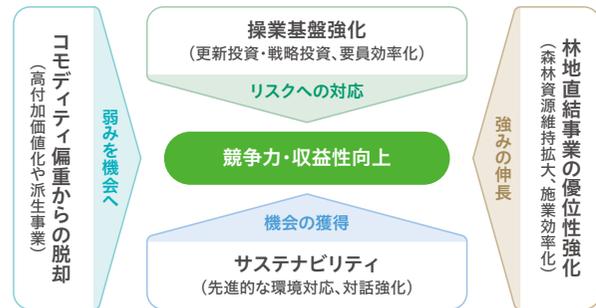
森林資源の価値を高め、そのポテンシャルを最大限に引き出し、既存事業の競争力強化と新規事業参画によるポートフォリオ転換に挑みます。そのための植林地拡大、森林関連技術の向上、サステナビリティ推進、それらを活かす多様な事業展開の推進に、同時に取り組みます。植林地拡大と強みである森林施業・育種技術によって、森林の経済的価値の増加を図るとともに、自然林の保護・回復や地域との共生などサステナビリティの取り組みに注力し、環境・社会的価値も創出していきます。

森林を基盤としたカンパニー戦略イメージ▶



① 既存事業の競争力強化	【海外】林地直結事業の優位性を追求し、競争力を強化します。 【国内】溶解パルプ特殊品の開発等により高付加価値化を進め、収益向上を図ります。
② 新規事業の開拓	海外植林地では、自社林による新規製材工場、林地残材を活用したバイオ炭生産、カーボンクレジット事業など、多様な新規事業を検討しており、グループ内の横断的な連携のもと、グループ長期ビジョンにおける「木質バイオマスビジネスの中核化」に向けて、有望事業の育成につなげていきます。

パルプ事業の競争力強化戦略



■ パルプ事業の競争力強化

海外では、林地直結事業の優位性を追求し、森林の成長性向上・施業効率化、設備の近代化投資や要員効率化を進めて、競争力強化を図ります。また、非製紙分野や高付加価値品の開発を進め、市況変動に強い収益構造へのシフトを進めます。

サステナビリティの面でも、先進的な環境対応とステークホルダーとの対話を推進し、顧客のさらなる信頼獲得を目指します。

国内では、溶解パルプ事業において特殊品の開発を加速させ、さらなる収益向上を図ります。



森林資源を基盤とする当社の事業は、長期的な視点での投資判断が不可欠です。環境の変化を成長機会と捉え、資源の安定確保と、新規事業への参画で収益基盤の強化を図っていきます。

VOICE

**森林資源の価値最大化に向けた
ウルグアイでの挑戦**

Oji Uruguay Forest Company (OUFC)
社長

桑原 卓也

2023年12月に設立された当社は、王子グループ初となるウルグアイ現地法人です。購入した41千haの植林地(テーダ松・ユーカリ)の価値を最大化すべく活動を行っています。

ウルグアイは世界の中でも先進的な植林管理を行っている国ですが、針葉樹植林資源を活用する産業が未成熟という課題があります。ウルグアイには有望な植林地拡大の機会があることから、王子グループの経営基盤拡大に資する新たな植林投資の検討を進めます。また、製材等の加工事業や、森林が持つ多様な価値を活用した、カーボンクレジットビジネス、バイオマス関連事業などの展開を推進することで、同国の社会課題解決への貢献を目指していきます。

事業概要

印刷情報メディア事業

王子ホールディングス
常務執行役員
印刷情報メディア
カンパニープレジデント

関口 厚志



主要製品／事業

新聞用紙、印刷・情報用紙

事業概要

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



事業環境認識

強み

- パルプ生産設備や発電設備等の大型インフラを保有
- FSC®認証紙等環境に配慮した製品群の充実
- 市場ニーズに合致した製品開発力
- 培ってきた高い技術力、優れた人的資本による安定供給力

弱み

- 設備老朽化による設備トラブルの増加
- 少子高齢化による社会全体の人手不足からの採用難

機会

- SDGs、GX等の環境問題への消費者意識の高まり
- 脱プラ・減プラによる紙の価値の見直し
- 情報伝達媒体としての「紙」の優位性（見やすさ、精緻さ、親しみやすさ）

脅威(リスク)

- デジタル化やリモートワーク等の新しい働き方へのシフトによる構造的変化に伴う需要の減少
- 為替レートの大きな変動
- 人件費・物流費・原燃料価格等の上昇

2022～2024年度中期経営計画の振り返り

構造的な環境変化や需要動向を踏まえ、パルプ設備やバイオマス発電設備等の保有資産を最大限活用し、王子グループ他事業との連携を通じて生産体制再構築を進めました。

また、固定的コストの削減、生産効率の改善に取り組んだ成果に加え製品価格の修正も寄与し、2024年度の営業利益は中期計画100億円を上回る133億円を達成しました。

■生産体制再構築の取り組みと成果

グループ他事業と協力し最適生産体制への再構築を進めました。具体的には、2021年10月に苫小牧工場の新聞用紙マシン1台を段ボール原紙マシンへ改造し、加えて2022年4月には同工場に王子マテリア名寄工場から特殊ライナー・特殊板紙マシン1台を移設しました。

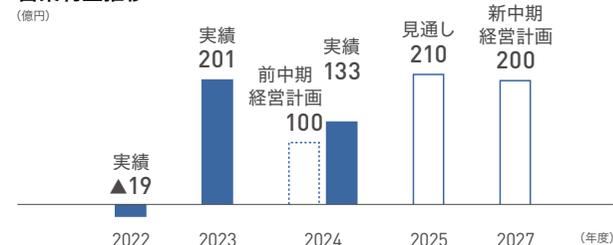
2024年2月には同工場の新聞用紙・印刷用紙マシン1台を停止、さらに2025年3月には同工場の塗工紙・微塗工紙マシン1台を停止しました。

■今後の課題、戦略

今後も新聞用紙・洋紙は需要の減少が見込まれます。引き続きキャッシュ・フロー経営を徹底し、固定的コストの削減、生産効率の改善に取り組み、収益力・競争力の強化を進めていくとともに、生産体制の再構築に取り組んでいきます。

また、グループ他事業との連携をさらに深め、グループ力を結集して高付加価値品を開拓し、成長力のある新規事業への事業転換を加速していきます。

営業利益推移



事業概要

印刷情報メディア事業

新中期経営計画に向けた事業戦略

DXの進展やリモートワーク等の新しい働き方へのシフト等の構造的変化による紙需要の減少に対応し、また保有するパルプ生産設備や発電設備等の大型インフラの活用最大化を狙い、以下の取り組みを進めていきます。

① 事業ポートフォリオ転換への貢献	他カンパニーとの連携をさらに深め、グループ全体として最適となるよう生産体制の再構築と事業ポートフォリオの転換に取り組み、事業継続を図ります。
② 収益力の強化	強みである高い技術力・製品開発力・優れた人的資本による安定供給力等を活かし、安定操業・生産効率の改善・コストダウンに継続的に取り組み、収益力の強化を進めます。
③ 適切な価格転嫁の実行	リスクである人件費・物流費・原燃料価格等の上昇に対しては適切な価格転嫁を行い、キャッシュ・フロー経営と資本効率向上を徹底します。

■ 事業ポートフォリオ転換への貢献

資源環境ビジネスカンパニーのパルプ販売部門や再生可能な森林資源・原材料調達ネットワーク、イノベーション推進本部の研究開発部門との連携をさらに深め、パルプ生産設備・発電設備等の大型インフラの稼働率最大化により木質バイオマスビジネスをはじめとする成長事業への転換を加速し、グループ収益への貢献を目指します。すでに米子工場では溶解パルプ(DP)事業を展開し、昨年から木質由来の糖液・エタノールパイロットプラントも稼働しています。

■ 従業員エンゲージメントの向上

安定操業の維持・継続、収益基盤の強化のためには、優秀な人財の確保・定着が不可欠です。三交代勤務職場の採用難に対応し、モチベーション向上による生産効率向上等を目的に、従業員エンゲージメントの向上に注力しています。当カンパニー経営幹部による職場単位のタウンホールミーティングを2024年より実施し、従業員対話を通じて風通しの良い会社風土の醸成、働きやすい職場環境の整備を進めています。

米子工場DP設備内写真 ▶



米子工場 全景



関口プレジデントとのタウンホールミーティング
(2025年8月、王子製紙苫小牧工場にて)



CFOメモ

当事業が保有する大型インフラを横断的に活用することで、グループ全体の投資効率を最大化し、グループ全体の収益性向上につなげていきます。

VOICE

安定操業へ向けた取り組み

王子製紙
生産技術本部
生産技術部長

板井 俊郎



安定操業を実現するためには、設備トラブルの低減が最重要課題の一つです。過去5年間のトラブル分析結果では、件数の約40～50%が人的・管理的要因であり、その主な原因は知識不足や作業標準の不備でした。

これまでもトラブル対策項目の進捗管理・フォローや、類似設備への水平展開の取り組み周知を行ってききましたが、旧式ローカル設備の点検効率向上や技術技能の伝承による個人のスキル向上がまだまだ十分ではありません。これらの課題を解決していくために、2025年度からDXを活用した取り組みを加速させています。具体的には、①中央監視カメラの設置(IoTネットワーク整備の加速)による現場の可視化とリアルタイム監視体制の強化、②視覚的に理解しやすい作業標準書の動画版(ビジュアル化)の導入等を進めています。

少人数でも対応可能な現場環境の構築と、現場力の底上げを目指し、今後も経営資源を有効に配分したいと考えています。



作業員が現場でタブレット等で作業手順画を確認しながら作業を進める様子(作業ミスの防止)

CIOメッセージ - 森を活かして拓く、持続可能な未来

王子ホールディングス
執行役員 CIO
イノベーション推進本部長
奥谷 岳人



木質由来のバイオものづくり事業を 筆頭に、時代を動かす 新たな価値を創造します。

長期ビジョン2035の実現に向けて

王子グループの研究開発部隊であるイノベーション推進本部では、長期ビジョン2035の実現に向けて、木質バイオマスビジネスの中核化を目指した研究開発に注力していきます。紙の国内需要減少およびバイオマス素材の需要増加に伴い、王子グループとして事業ポートフォリオの転換が急務となっています。前中計期間では、木質由来糖液・エタノールの製造スケールアップや木質由来医薬品の開発、サステナブルパッケージ製品の開発に取り組み、一定の進展を得ることができました。引き続き、ROEに対して責任を持ち、研究成果を確実に事業に結びつけるため、王子グループが有するリソースを最大限に活用し、多様な人財がそれぞれの能力を発揮できる環境を整備します。また、オープンイノベーションを通じ

た新しい価値の共創にも積極的に取り組みます。新中計では、「木質由来新素材の開発」「未利用バイオマス資源の有価物化」「医薬・ヘルスケア領域への本格参入」「サステナブルパッケージの展開（環境配慮型製品）」の4つの軸で研究開発を推進します。これらを将来の柱と位置づけ、持続可能な社会への貢献とともに、収益性の向上と事業の拡大を図ります。同時に、常にメガトレンドを捉えることで未来につながる研究開発の種を蒔き、新たな事業を育てていきます。

組織体制の改編について

2025年4月に新たに2つの部門を立ち上げました。一つは新事業に関わる「プラントエンジニアリング部」です。研究開発メンバーとともにプロセス検討およびスケールアップを行い、バイオものづくり事業をはじめ、本生産設備導入までのスピードを加速します。もう一つは「半導体電子材料研究センター」です。最先端半導体向けの木質由来バイオマスレジストの研究開発環境を整備し、事業化を推進します。限られた開発リソースを戦略的に配分し、技術開発に迅速かつ柔軟に対応できる体制づくりに取り組んでいます。

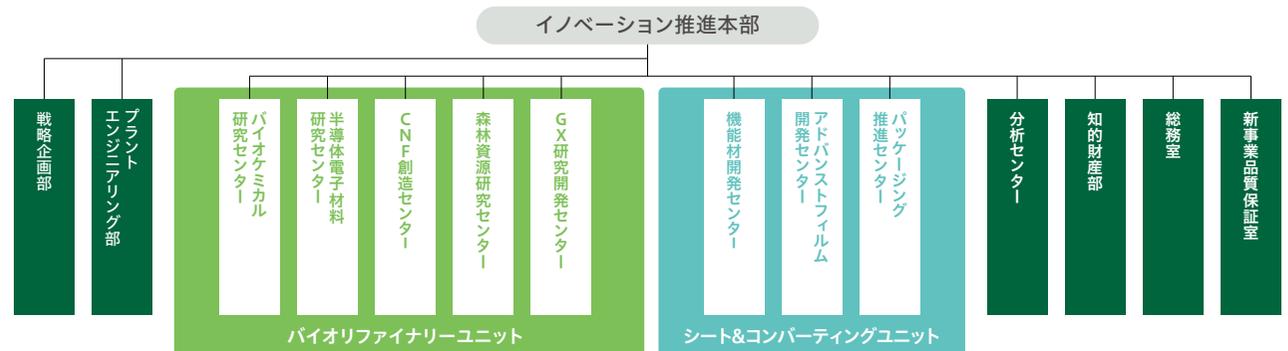
王子グループの中長期的な成長に向けて

CxO制の導入により、カンパニー間の連携を一層強化しました。イノベーション推進本部からもグループシナジーの最大化と最適化に向けた取り組みを推進していきます。サステナブルパッケージの展開においては、各事業体が得た顧客のニーズを的確に捉え、スピード感を持って技術や製品開発に取り組み、企業価値の向上につなげます。バイオものづくり事業をはじめ、独自に開発した事業については速やかに各事業体に展開し、グループ全体の競争力強化を実現します。

事業ポートフォリオ転換を王子グループにおけるポジティブな展開と捉え、新たな事業を仕掛けていきます。

ステークホルダーの皆様へ

王子グループでは創業当時より紙づくりや森づくりで培ってきた多様なコア技術と豊富な森林資源を余すことなく活用し、資源の循環的利用や環境負荷低減といった社会課題解決へ資する新しい価値の創造に取り組んでいきます。森林資源を活かした製品を社会に届けることで、希望あふれる地球の未来の実現に向け、時代を動かしていきます。



イノベーション戦略

研究開発ビジョン

イノベーション推進本部は、王子グループが育ててきた豊富な森林資源と、創業から培ってきたパルプ製造・抄紙をはじめとするコア技術をベースに、社会的課題を解決し、新しい価値を創造することを役割としています。

2035年に目指す姿

森林資源を“育み→活かし→還す”

独自のテクノロジーから新たな価値を創造し、グリーントランスフォーメーション(GX)・サーキュラーエコノミー(循環型社会)・ネイチャーポジティブを一体的に推進する

基本方針

事業ポートフォリオ転換として掲げる木質バイオマスビジネスの中核化とサステナブルパッケージの拡大のため、4つの軸で研究開発を推進しています。



木質由来新素材の開発

森林に由来するバイオマス(土壌微生物を含む)から、生物学・微生物活用または化学変換・高分子重合などによる「バイオものづくり」を推進し、化石資源由来素材を代替するさまざまな高付加価値製品を生み出します。



未利用バイオマス資源の有価物化

豊富な森林資源の林地残材や、紙ができるまでの副産物に含まれるバイオマス資源を活用し、環境負荷が低くかつ付加価値を付与した製品を開発することで、資源循環を実現します。



医薬・ヘルスケア領域への本格参入

創業・再生医療などの新たな医療ニーズに対し、王子グループ独自技術を活かした「木質由来」の医薬品ビジネスの立ち上げを中心に、医薬・ヘルスケア領域への本格参入を加速します。

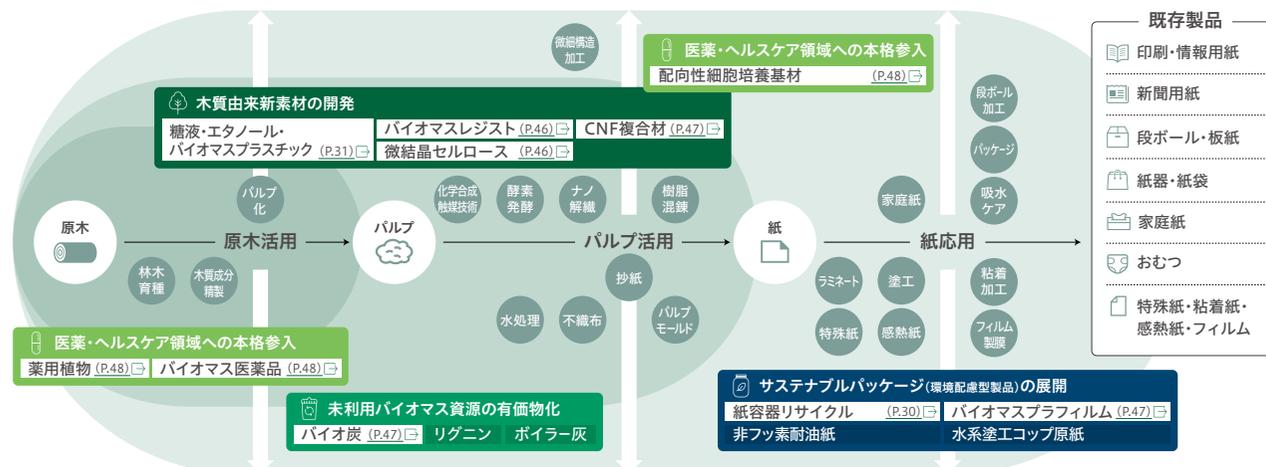


サステナブルパッケージ(環境配慮型製品)の展開

脱プラスチックをはじめとする環境課題に対応可能な製品を国内外で展開します。リサイクルシステムの構築まで含めた製品を開発することで、資源循環を実現します。

王子グループの技術進化

原木から紙製品までのコア技術を、新たな領域に向けて成長・展開させてきました。カーボンニュートラル社会の実現に貢献する新素材・新製品の開発を進めています。



研究開発推進のための施策

■ オープンイノベーションの推進

産学連携を強化しています(2022年度比で案件数が2.2倍)。また、ベンチャーキャピタルファンド(UM13号ファンド)の活用等により、スタートアップ企業との連携を推進しています。

[▶ 統合報告書2024 P.45「スタートアップ企業連携による新規事業創出」](#)

■ DXを活用した研究開発の推進

最新のDX技術を導入し、研究開発プロセスの革新に取り組んでいます。具体的には、生成AIやマテリアルズ・インフォマティクス(MI)などの先端技術を積極的に利用し、効率的かつ効果的なデータ活用を推進しています。

■ 研究開発における個人・組織のシナジー強化

多様な個々の創造力を発揮するため「15%ルール」を設けています。就業時間の15%を担当業務以外に充て、所属部門を超える新たな価値創造を目指します。(P.48)

イノベーション戦略

木質由来新素材の開発
バイオものづくり技術

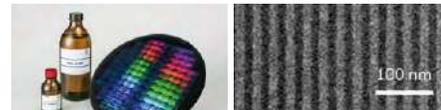
木質由来の糖液・バイオエタノール・ポリ乳酸の開発を社会実装に向けて進めています。(P.31)

半導体材料(バイオマスレジスト)

最先端半導体向けに木質由来バイオマスレジストの開発を進めています。今後さらなる成長が見込まれる半導体市場において、高性能化に伴う微細加工技術の進化が求められる中、独自技術によりPFAS[※]を使用せず、次世代EUV露光装置にも対応可能なレジストを開発しました。このレジストは環境配慮と高性能を両立しており、2028年の事業化を目指し、さらに顧客のニーズに応じられるよう開発を進めています。



出典:SEMIのデータ (https://eetimes.itmedia.co.jp/ee/articles/2506/05/news038.htmlを参照)を元に当社作成



レジストパターン例

※PFAS:ペルフルオロアルキル化合物およびポリフルオロアルキル化合物の総称。環境や健康への影響が懸念され、国内外で規制や対策の強化が進む。

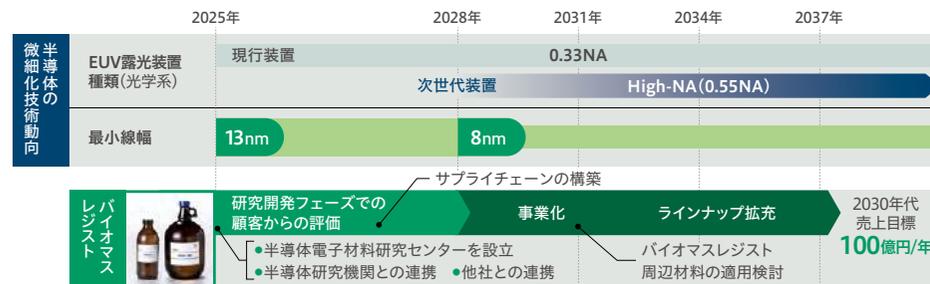
■ 特長

木質バイオマスの特性を引出した最先端半導体用レジストには、以下の特長があります。

1 PFAS不使用	2 高い保存安定性とプロセス安定性を実現
3 高微細パターンが形成可能	4 木質バイオマスを原料とすることで脱炭素に貢献

■ 戦略

顧客の各種要求に対して高い適用性を実現することで、半導体業界へ新規参入を図ります。

**VOICE** /半導体分野への参入**■ テーマアップのきっかけ**

これまで、多くのバイオマス由来の化学品は脱炭素に寄与する一方で、コストの高さが課題でした。この理由として、新しい技術であるにもかかわらず、従来の石油化学品との差別化が難しく、価格競争を強いられていることが挙げられます。そこで、バイオマスだからこその特徴を出せる分野はないか、と探索していたところ、半導体材料にたどり着き、さまざまな方々のご協力を得てテーマアップすることができました。



半導体電子材料
研究センター
マネージャー

森田 和代

■ 開発を進める上での課題

特に最先端の半導体技術領域においては、お客様との対話が重要です。信頼関係を築きながらお客様の要望に沿った性能を引き出せるよう、日々開発を行っています。

■ 今後の開発に向けて

これからも、環境に配慮した半導体材料の開発を進め、王子のバイオマス材料が半導体分野で幅広く使っていただけるような事業を築いていきたいです。

微結晶セルロース

2025年3月に、製薬業界向け微結晶セルロースの製造・販売をグローバルで事業展開する、インドのChemfield(ケムフィールド)社を買収しました。微結晶セルロースは、パルプを原料として精製される無味・無臭の白色の粉末で、医薬品製造用の賦形剤や栄養補助食品向けなど幅広い用途に適した安全性の高い製品です。

世界的な医薬品の需要増を背景として、セルロース系賦形剤の強みである、錠剤製造に求められる成形性、粉体の流動性などの優れた高機能性や、Chemfield社製品群の強みである、発がん性のあるニトロソアミン類を含まない高い品質水準と価格競争力により、今後、日本を含むグローバル市場をターゲットに高付加価値事業を拡大していきます。

また、日本で研究チームを立ち上げ、パルプ製造から製品製造までの一貫体制構築により、新しい商品の開発と市場開拓を進めています。



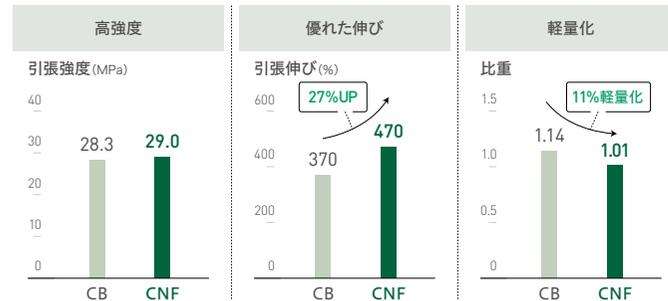
微結晶セルロースの使用例

イノベーション戦略

CNFの用途開発(CNFゴム複合材)

リン酸エステル化CNFと天然ゴムを複合した材料を開発しています。化石資源由来の既存補強材であるカーボンブラック(CB)をバイオマスに置き換えたオールバイオマス素材として実用化に向けたサンプルワークを進めています。2024年5月には量産試作設備を導入し、タイヤ市場への本格参入を目指して、開発体制を強化しています。

■ 特長



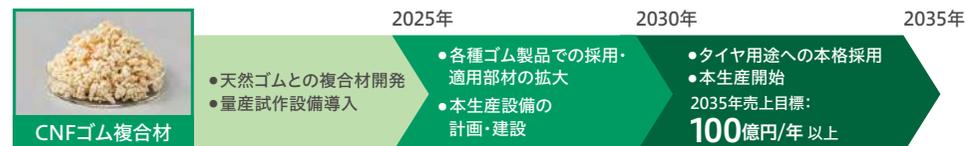
*配合処方:天然ゴム100部, 補強材(CB60部, CNF20部), 硫黄1.5部, その他配合剤

■ 社会課題

近年の環境意識の高まりから、タイヤ業界では2050年目標、サステナブルマテリアル化100%が発表されています。タイヤ業界の目標達成に向け、サステナブル化に加えて、高機能化にも貢献可能な、競争力のあるCNFゴム複合材を開発していきます。

■ 戦略

ボリュームゾーンであるタイヤは安全面や耐久性の要求が高く、採用までに時間を要します。まずは、評価が進みやすい用途での採用を獲得し、品質や生産技術を向上させた上で、タイヤ用途への本格採用を目指していきます。



CNFスラリー



CNFゴム複合材



タイヤへの適用イメージ



未利用バイオマス資源の有価物化

未利用樹皮を活用したバイオ炭の施用

植物をバイオ炭として炭化させることで、炭素を長期間固定し、大気中のCO₂を削減することにより地球温暖化の緩和に寄与します。また土壌改良剤として、土壌の保水性や通気性を向上させ、植物の生育を促進する効果も期待されています。2025年度に植林木の未利用樹皮を原料としたバイオ炭をベトナムの私有林で施用する実証試験を開始しました。



植林木の未利用樹皮



サステナブルパッケージ(環境配慮型製品)の展開

リサイクルシステム

使用済み紙コップを再び紙製品の原材料として活用するマテリアルリサイクルシステムを構築し、資源循環型社会への取り組みを進めます。(P.30)

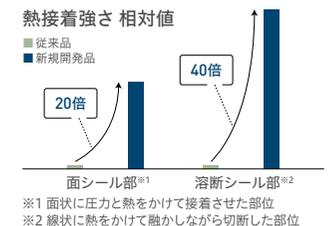
バイオマスプラスチックフィルムの展開

植物を原料としたポリ乳酸は、特定条件下で堆肥化可能であり、環境負荷の低さから注目されています。当社が開発するポリ乳酸フィルムは、環境に配慮した素材でありながら高い透明性と厚みの均一性、高い強度を併せ持つことが特長です。2024年には、株式会社伊藤園の「香るCold Brew Tea」シリーズのティーバッグのフィルター部分に採用されました。今後は熱接着強さを向上させた新規開発品を拡充し、従来品では難しかった食品や日用品包装材への展開を進めていきます。

将来的には、開発中の木質由来ポリ乳酸(P.31) を用いたフィルム製造を目指しています。



ポリ乳酸フィルムを用いたティーバッグフィルター



イノベーション戦略

⑧ 医薬・ヘルスケア領域への本格参入

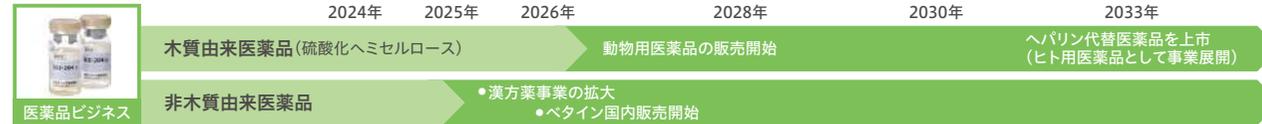
バイオマス医薬品を核に医薬・ヘルスケアビジネスを加速

王子ファーマでは、パルプ製造時の副産物である「ヘミセルロース」を活用した医薬・ヘルスケア分野の研究開発に取り組んでいます。ヘミセルロースから得られる「硫酸化ヘミセルロース」は動物用関節炎治療薬として承認申請中であり、ヒト用医薬品への展開も視野に入れています。木質由来の硫酸化ヘミセルロースは「人畜共通感染症リスク低減」「ハラル対応」「トレーサビリティ向上」といった優位性を有し、未充足の医療ニーズへの対応を可能にすると考えています。

硫酸化ヘミセルロースの研究開発と並行してオーファンドラッグ（希少疾病用医薬品）の開発にも取り組んでおり、2025年2月にはホモシスチン尿症^{※1}治療薬（一般名：ベタイン^{※2}）の国内後発医療用医薬品の製造販売承認申請を行いました。ベタインは2026年度の国内販売開始を見込んでおり、グローバル市場への展開も計画しています。

※1 先天性アミノ酸代謝異常症の一つ。先天的な遺伝子の異常によりアミノ酸（ホモシスチン）が体内に蓄積し、中枢および末梢神経、心血管、骨格、眼などに症状が現れる希少疾患。

※2 植物などに含まれるアミノ酸の1種。



国産甘草の大規模栽培

薬用植物「甘草（カンゾウ）」の国内大規模栽培技術を確立しました。甘草は特有の甘みと苦味があり、食品の甘味料や風味付けに活用されています。また甘草には抗炎症作用があり、生薬、美容分野など幅広く活用されています。野生品の採取に伴う資源枯渇や輸出規制等のリスクのため、国産品の需要が高まっています。2021年に設立した王子薬用植物研究所にて、事業拡大を目指しています。2024年12月には、王子ファーマと王子薬用植物研究所の連携により、国産甘草を配合した漢方薬“小青竜湯”を商品化しました。

配向性細胞培養基材の展開

独自の微細加工技術を用いて、微細な突起部と平坦部をストライプ状に配置させた細胞培養基材“CellArray-HeartTM”を開発しました。ヒトiPS心筋細胞を配向させ、より生体内に近い状態に培養できることが特長で、細胞の成熟化も促進します。再生医療製品への応用や、創薬開発への活用を目指しています。



VOICE 15%ルールを活用した漢方薬開発

従業員の個の創造力を活かし、研究開発の幅を広げるため、就業時間の15%を自由な研究に充てる「15%ルール」を導入。社会課題に対応し、新たな事業の芽を社内から育てる中で、今回の漢方薬の開発が始まりました。



王子ファーマ 薬理研究部 内藤 ひかり(左)・佐々木 紫保(右)、
臨床開発部 松本 郁加(中央)

■ 開発のきっかけ

「Nature positiveな医薬品」を基本理念に掲げる私たちは、生薬を用いた漢方薬に着目。セルフメディケーション需要や原料輸入依存の課題を解決すべく、王子薬用植物研究所と連携し、国産甘草を活用した漢方薬開発に着手しました。

■ 開発にあたり苦労した点

初の医薬品開発で一からの体制構築が必要でした。早期上市を目指してPB品を選定し、原料のこだわりとスピードを両立できる委託先を厳選。パッケージ製造はグループ各社と連携したことにより、開発開始から約1年という異例の早さで販売を実現しました。

■ 今後の見通し

ECサイトでの販売体制を整え、2026年以降は一般向け販売にも挑戦。製品ラインナップも順次拡充し、セルフメディケーション需要や国産生薬ニーズに応えるブランド構築を進めていきます。



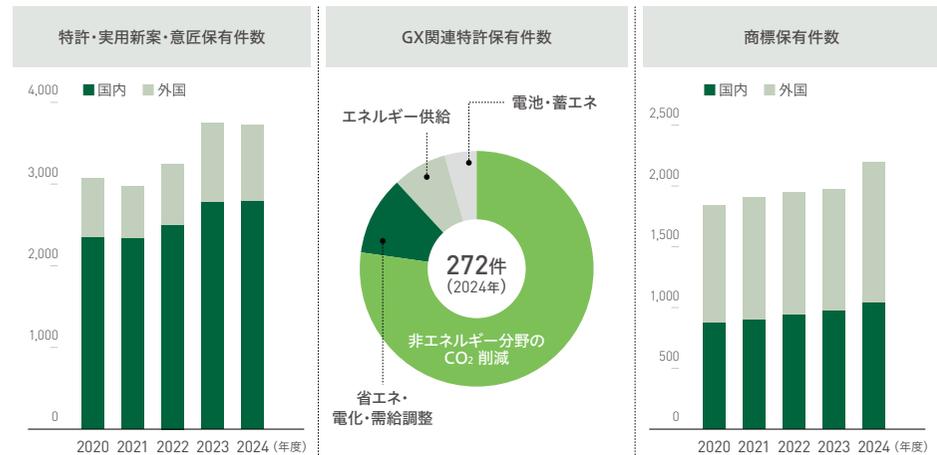
知的財産戦略

知的財産戦略

王子グループは、知的財産を重要な経営資源と位置づけ、事業競争力および持続可能な価値創造の源泉として戦略的に活用しています。保有する知的財産を有効に活用し、現行事業の競争優位を確保するとともに、将来事業の基盤となる知的財産をグローバルに強化していきます。また、事業企画段階から知的財産の活用を検討し、知的財産戦略を盛り込んだビジネスモデルを策定しています。さらに、特許や技術情報などの知的財産に関するデータを収集・分析し、経営判断や事業戦略に活用しています。

知的財産保有状況

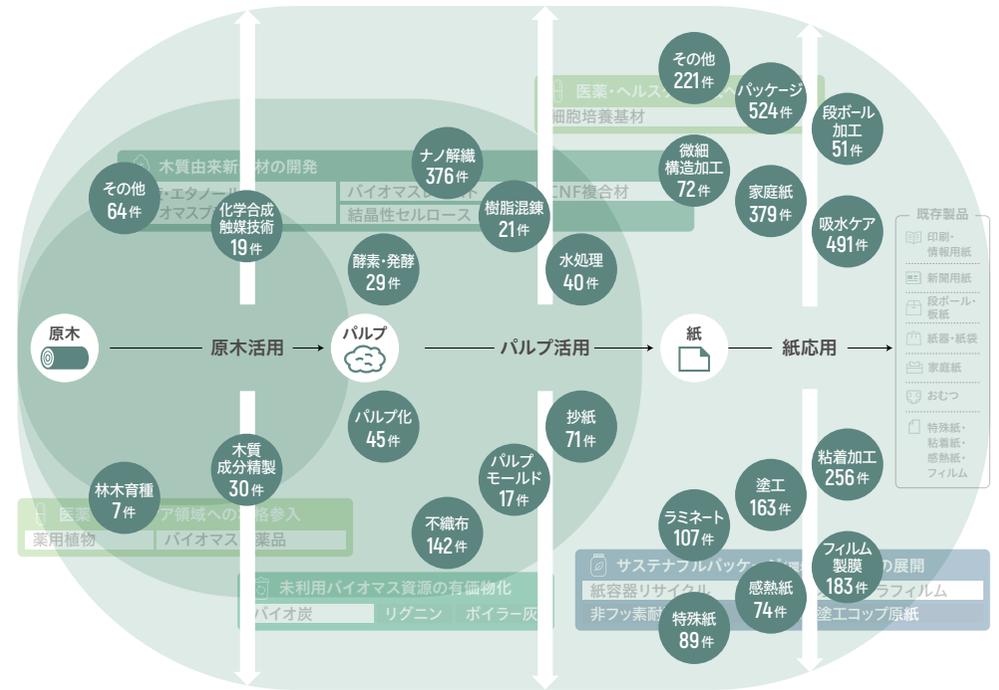
王子グループの知的財産権は、グループ内での有効活用を図るため、王子ホールディングスが集中的に保有・管理しています。国内の特許・実用新案・意匠の保有件数は、過去5年間で着実に増加しており、特に、GXに関する特許出願を強化しています。また、海外事業展開に対応した外国出願を行っており、グローバルな市場での競争力を高めています。さらに、ブランド保護に向けた商標権の取得も行っており、王子グループの製品およびサービスの信頼性を高め、競争力を強化しています。



知的財産ポートフォリオ戦略

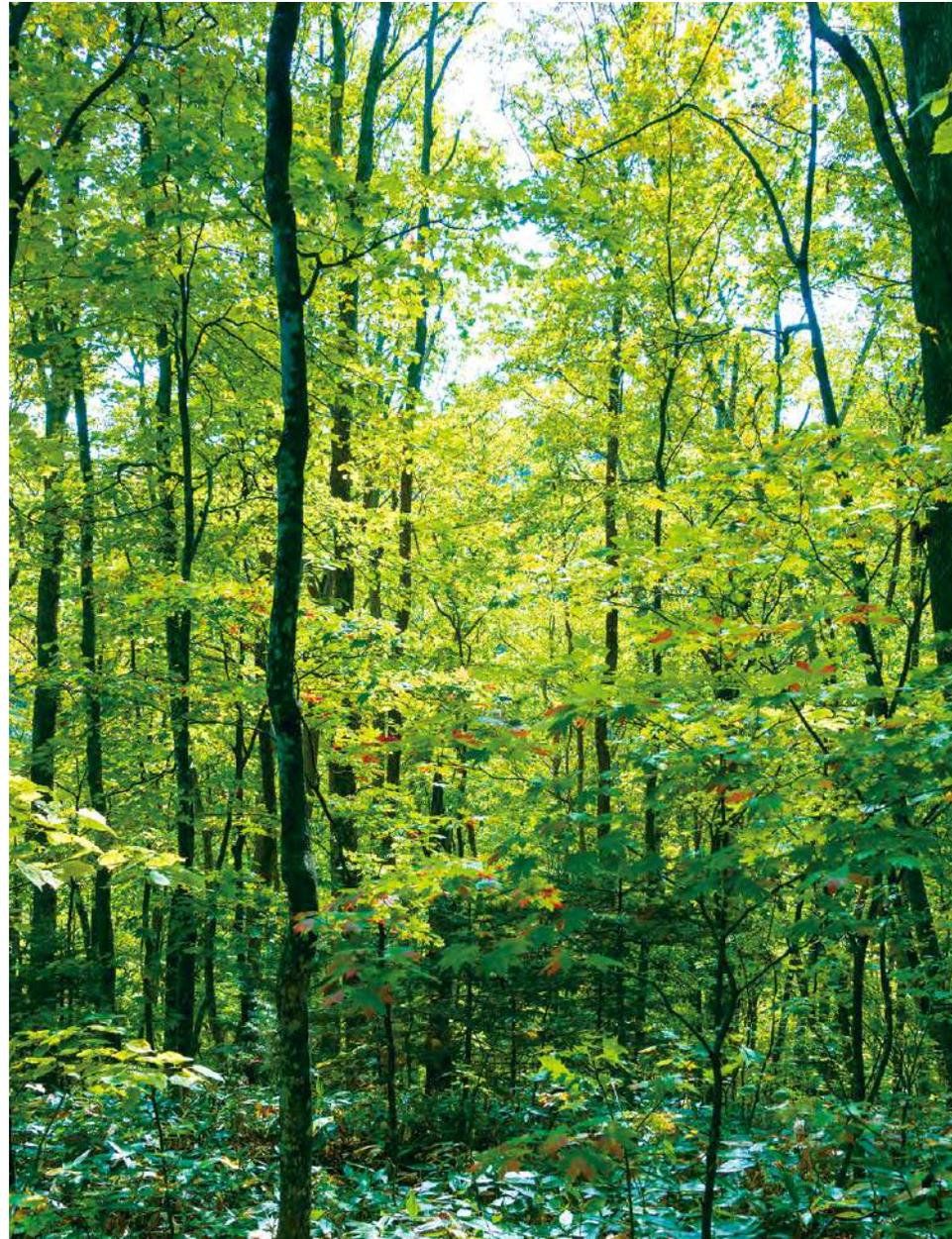
王子グループは、これまで、原木からパルプをつくり、パルプから紙をつくり、紙を応用した商品を世の中に提供してきました。これら一連の工程において、数多くの独自技術を創造し、多くの特許を取得してきました。下図は現在の特許ポートフォリオを示しており、「原木活用」「パルプ活用」「紙応用」の各工程で多種多様な特許を保有しています。現行事業においては、これらの特許により他社との差別化を図り、競争優位を維持しています。また、将来事業の形成に向けて、これらの特許を活用して持続可能な価値創造を進めています。さらに、王子グループの中長期的なあるべき姿を見据え、逆算して特許ポートフォリオの組み換え・強化を継続して行っています。

特許ポートフォリオ



サステナビリティ

- 51 サステナビリティ・ガバナンス
- 52 サステナビリティ重要課題
- 55 環境行動目標2040
- 56 生物多様性コミットメント/
森林破壊・転換ゼロコミットメント
- 57 持続可能な森林経営
- 60 ネイチャーポジティブ
- 62 カーボンニュートラル
- 64 サーキュラーエコノミー
- 66 責任ある原材料調達
- 67 人権の尊重
- 68 職場の安全衛生の確保



サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティの取り組みに関する基本方針

王子グループは「革新的価値の創造」「未来と世界への貢献」「環境・社会との共生」を経営理念に掲げ、この理念を基本方針としてサステナビリティの取り組みを進めることで、成長を続ける企業グループを目指すとともに、変化に対応し未来に向けて持続可能な価値を創出します。

[▶ サステナビリティの取り組みに関する基本方針](#)

ガバナンス

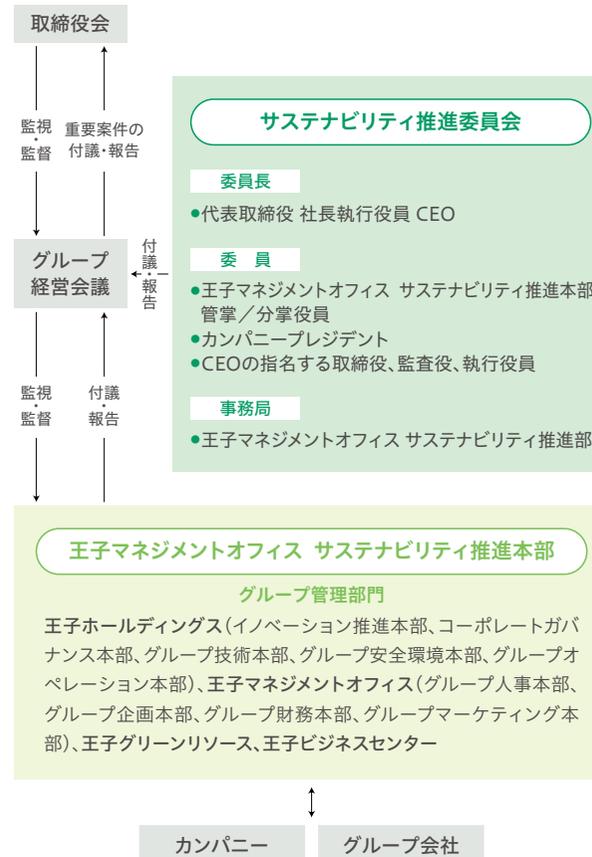
サステナビリティに関するコミットメントを果たす上で重要な事項を、サステナビリティ推進委員会で協議し、取締役会が監視・監督しています。

サステナビリティ推進委員会は、王子ホールディングスの代表取締役 社長執行役員 CEOを委員長とし、王子マネジメントオフィス サステナビリティ推進本部 管掌/分掌役員、カンパニープレジデント、およびCEOの指名する取締役(女性社外取締役を含む)、監査役、執行役員を委員として、年2回開催されます。ここで協議されるリスク・機会および対応は、重要性に応じてグループ経営会議に付議・報告され、グループ経営戦略に関わる重要事項は取締役会で執行決定されます。

サステナビリティ推進本部はグループ横断的なリスク・機会を特定し、グループ経営会議で決定された事項を推進します。また、管掌役員に毎月報告し、重要性に応じてグループ経営会議に付議・報告します。重要なリスク・機会は管掌役員の判断のもと、取締役会に報告します。

[▶ サステナビリティ推進体制](#)

サステナビリティ・ガバナンス体制図



サステナビリティ推進委員会の主な協議事項(2024年度)

- 自然関連の測定指標・ターゲットの設定
- サステナビリティ開示基準・フレームワークへの対応方針
- 女性管理職比率の目標見直し
- 森林破壊・転換ゼロコミットメントの公表
- 人権に関する通報窓口の開設(苦情処理メカニズム)

サステナビリティ重要課題の特定プロセス

王子グループは、刻々と変化する社会動向を踏まえ、2019年に以下のプロセスで事業におけるリスクと機会を識別し、サステナビリティ重要課題を特定し、KPIを設定しました。

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

[▶ サステナビリティ重要課題の特定プロセス](#)

リスクと機会の識別	事業運営、サステナビリティの観点からリスクと機会を識別しました。
候補となる課題の抽出	SDGs、グローバルリスク、ESG評価機関からの評価内容、当社グループが認識している重要項目、目指す姿、ステークホルダーとの対話などから、網羅的に課題を抽出しました。
外部機関による評価・分析の実施	各課題について、社会にとっての重要度、事業にとっての重要度の両軸で評価を行いました。外部機関からの意見も取り入れ、課題の絞り込みを実施し、整理しました。
グループ経営会議での妥当性の評価・承認	特定したサステナビリティ重要課題について、グループ経営会議にて妥当性を確認し、承認しました。サステナビリティ重要課題は、社会の環境変化や新規課題の出現などを考慮する必要があるため、毎年、サステナビリティ推進委員会にて見直しの必要性を議論します。

サステナビリティ重要課題

サステナビリティ重要課題 -リスクと機会

王子グループを取り巻く環境の変化は、リスクだけではなく大きな機会になると認識しています。その強みを最大限に活かし、企業価値をさらに高めていきます。

サステナビリティ重要課題		関連するリスクと機会		リスク軽減および機会最大化のための主な取り組み
気候変動の緩和・適応	リスク	短・中期 短・中期 中・長期	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税の強化・導入、排出権取引制度の導入等によるコスト増 企業の取り組み姿勢への評価や市場価値観の変化による売上への影響 異常気象による自然災害の甚대화 	<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、森林認証取得率の向上 生物多様性保全・水源涵養・土壌保全等森林の多面的機能の維持・拡大 自然資本の価値づけをめぐる国際ルール形成に向けたコンソーシアム(CGC-NBS)への参画
	機会	短・中期 中・長期 中・長期	<ul style="list-style-type: none"> ネイチャーポジティブの重要性の高まりによる社有林の価値の再評価 低炭素製品、木質由来製品の需要増 森林由来の炭素・生物多様性クレジットの需要増による社有林の価値向上 	
持続可能な森林経営と生物多様性の保全	リスク	中・長期	<ul style="list-style-type: none"> 資源の枯渇による基幹事業への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な森林経営に基づく木質資源の活用 古紙利用促進で培ったリサイクルネットワークおよびリサイクル技術の活用 水資源の再利用による使用量削減
	機会	短・中期	<ul style="list-style-type: none"> 資源循環型である紙製品の価値を再評価(脱プラへの寄与等) 水処理技術の展開 	
資源の循環的利用	リスク	中・長期	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上で環境や社会への配慮に欠けた事例の発生 原材料調達に対する地政学的リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 「王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」「木材原料の調達指針」および「森林破壊・転換ゼロコミットメント」による、環境や社会に配慮したCSR調達拡充への取り組み
	機会	中・長期	<ul style="list-style-type: none"> 欧州等の規制強化および消費者意識変化による環境配慮型製品の需要増 	
責任ある原材料調達	リスク	短・中期	<ul style="list-style-type: none"> 汚染による社会への悪影響、それに伴うステークホルダーからの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制値より厳しい自主管理値の設定 排水、排出ガス中の汚染物質の排出抑制 廃棄物の削減・有効利用
	機会	中・長期	<ul style="list-style-type: none"> 欧州等の規制強化および消費者意識変化による環境配慮型製品の需要増 	
環境負荷の低減	リスク	短・中期	<ul style="list-style-type: none"> 人権への配慮欠如によるステークホルダーからの信頼低下 	<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
	機会	中・長期	<ul style="list-style-type: none"> 欧州等の規制強化および消費者意識変化による環境配慮型製品の需要増 	
人権の尊重	リスク	短・中期	<ul style="list-style-type: none"> 採用競争力の低下、人財の流出 コンプライアンス違反事象の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 人財育成環境の整備 多様な働き方、ダイバーシティの推進 キャリア採用の拡充 コンプライアンス研修の徹底
	機会	中・長期	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人財の確保による生産性の向上、イノベーションの創出 	
人的資本の強化	リスク	短・中期	<ul style="list-style-type: none"> 労働災害の発生 感染症の蔓延等による従業員の健康阻害 	<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
	機会	中・長期	<ul style="list-style-type: none"> 災害や感染症等への迅速な対応によるステークホルダーからの信頼向上 	
職場の安全衛生の確保	リスク	短・中期	<ul style="list-style-type: none"> ネガティブな風評拡大によるステークホルダーからの信頼低下 	<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
	機会	中・長期	<ul style="list-style-type: none"> 安全安心な製品の安定供給による社会への貢献とそれに伴う企業価値の向上 	
安全安心な製品の供給	リスク	短・中期	<ul style="list-style-type: none"> 従業員への心身の健康促進 快適な職場環境の整備 感染症への対応 	<ul style="list-style-type: none"> お客様への製品、原材料(薬品、資材)の安全性情報の提供
	機会	中・長期	<ul style="list-style-type: none"> 安全安心な製品の安定供給による社会への貢献とそれに伴う企業価値の向上 	

*おおよそ2030年以前を「短・中期」、2030年以降を「中・長期」として、事業への影響が大きいリスクと機会を整理しています。

サステナビリティ重要課題 -KPI

サステナビリティ重要課題	定義	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}	対応するSDGs
 気候変動の緩和・適応 (P.62-63) 	サプライチェーンでのGHG排出削減、森林によるCO ₂ 吸収・固定の推進を図り、気候変動の緩和に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量 2030年度に2018年度対比70%以上削減 (Scope 1、2) <ul style="list-style-type: none"> GHG排出量^{※2}削減:20% <ul style="list-style-type: none"> 森林によるCO₂純吸収量^{※2}:50% 2040年度に正味ゼロ・カーボン化 <ul style="list-style-type: none"> GHG排出量^{※2}削減:50% <ul style="list-style-type: none"> 森林によるCO₂純吸収量^{※2}:50% 	<ul style="list-style-type: none"> 34.2%削減 <ul style="list-style-type: none"> 排出量削減:11.9% CO₂純吸収量:22.4% 	
		<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"> 1億4,202万トン 	
		<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 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"> 56.4% 7.1%削減(2020~2024年度) 	
		<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量 2040年度にシップ船からの排出量を (Scope 3) 2018年度対比40%以上削減 	<ul style="list-style-type: none"> 33.6%削減 	
 持続可能な森林経営と生物多様性の保全 (P.57-61) 	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。	<ul style="list-style-type: none"> 海外の森林認証取得率^{※2}向上(国内は100%維持) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内:100%、海外:96% 	
		<ul style="list-style-type: none"> 海外植林地400千haへ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 295千ha 	
		<ul style="list-style-type: none"> 所有地内で再生した天然林の面積^{※2} 2019年度から2040年度までの期間に5,000 ha以上 	<ul style="list-style-type: none"> 1,933 ha 	
		<ul style="list-style-type: none"> 所有地内で植栽した郷土樹種の本数^{※2} 2019年度から2040年度までの期間に90万本以上 	<ul style="list-style-type: none"> 32万本 	
 資源の循環的利用 (P.64-65) 	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。	<ul style="list-style-type: none"> 古紙利用率^{※2} 2030年度に国内で70%以上 段原紙古紙利用率 2040年度に国内で90%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 67.4% 98.3% 	
		<ul style="list-style-type: none"> 取水原単位 2030年度に2018年度対比6%以上削減 取水総量 2040年度に2018年度対比10%以上削減 	<ul style="list-style-type: none"> (原単位)22.2%削減 (総量)7.3%削減 	
 責任ある原材料調達 (P.66) 	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。	<ul style="list-style-type: none"> 主要サプライヤー^{※3}のサステナビリティ調査実施100% 	<ul style="list-style-type: none"> 100%(2024年度、フォローアップ調査) 	
		<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調査の実施100% 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 	
 環境負荷の低減 (サステナビリティレポート) 	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。	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物有効利用率^{※2}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:90.2% 	
		<ul style="list-style-type: none"> 排水汚濁負荷 2030年度に2018年度対比でBOD・COD・SS原単位を15%削減 2040年度に2018年度対比でBOD・COD・SS総量を20%削減 大気汚染負荷 2030年度に2018年度対比でSO_x原単位を15%削減 2040年度に2018年度対比でSO_x総量を50%削減、NO_x総量を10%削減、VOC原単位を維持 	<ul style="list-style-type: none"> BOD:(原単位)39.7%削減 (総量)28.1%削減 COD:(原単位)23.4%削減 (総量)8.7%削減 SS:(原単位)32.8%削減 (総量)19.9%削減 SO_x:(原単位)29.7%削減 (総量)16.2%削減 NO_x:(総量)4.0%増加 VOC:(原単位)76.5%削減 	

サステナビリティ重要課題 -KPI

サステナビリティ重要課題	定義	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}	対応するSDGs
人権の尊重 (P.67) 🔗	あらゆる事業活動における人権侵害を許容しない。	<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"> 95.4% (2025年3月～5月実施、総受講者数2,647名) 	5.1,5.4, 5.5,5.c 8.5,8.7,8.8 10.2,10.3, 10.4
人的資本の強化 (P.70-74) 🔗	持続的成長に必要な多様な人財(人的資本)を確保・育成する。全ての人財が能力を最大限に発揮でき、働きやすい環境を整備する。	<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) 男性の育児休業等と育児目的休暇の取得率 100%(国内16社^{※2}) 女性管理職比率 5.5%以上(国内16社^{※2}、2025年3月末) 新卒採用女性総合職比率^{※2} 30%以上 障がい者雇用率 2.5%以上(国内グループ会社^{※2}、2025年6月) 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"> 1,850時間 115.9% 4.9% 41.2%(2025年度入社) 国内グループ適用 6社^{※2}:2.55%、国内68社^{※2}:2.36%(2025年6月) 98.8%(2024年度下期) 	5.1,5.4,5.5,5.c 8.2,8.5,8.8 10.2,10.3
職場の安全衛生の確保 (P.68) 🔗	全ての従業員および関係者の安全衛生を確保する。	<ul style="list-style-type: none"> 死亡・重篤災害^{※4}ゼロ(毎年度) 労働災害度数率^{※2} 2018年(0.89)対比50%削減 	<ul style="list-style-type: none"> 1件(2024年1月1日～12月31日) 0.81(2024年1月1日～12月31日) 	8.8
安全安心な製品の供給 (サステナビリティレポート) 🔗	世界中に安全安心な製品を供給する。	<ul style="list-style-type: none"> 製造物責任事故0件(毎年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 0件 	9.4,9.b 12.4,12.6 17.7

※1 集計期間:記載のある場合を除き、2024年4月～2025年3月、または2025年3月31日時点(一部を除く海外は2024年1月～12月、または2024年12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 算出方法:ESGデータ [🔗](#)参照

※3 取引額上位75%のサプライヤー

※4 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。

環境行動目標2040

王子グループは2020年度に30年後の長期ビジョン「環境ビジョン2050」を制定し、環境ビジョン2050を達成するためのマイルストーンとして2030年の目標を定めた環境行動目標2030を策定し、環境に対する取り組みを推進してきました。

2025年度には環境行動目標2030を発展させた、環境ビジョン2050を達成するための追加のマイルストーンとして、2040年の目標を定めた環境行動目標2040を策定しました。環境行動

目標2040では環境行動目標2030と同じく、王子グループの事業活動で実施してきた、また目指してきた「カーボンニュートラル」「ネイチャーポジティブ」「サーキュラーエコノミー」と取り組みの基礎となる「ステークホルダーエンゲージメント」を軸として目標を定めています。環境行動目標2040により、王子グループの環境に対する取り組みを継続・拡大していきます。

[▶ 環境行動目標2040の全文](#)

	カーボンニュートラル	ネイチャーポジティブ	サーキュラーエコノミー
	環境ビジョン2050 (2050年度の姿)		
環境行動目標2040 (2040年度目標) 削減目標は2018年度 対比で設定	<ul style="list-style-type: none"> Scope1、2 GHG排出量：削減目標の上乗せ (森林による吸収固定含め正味ゼロカーボン化達成) Scope3 GHG排出量：削減目標の設定 (カテゴリー4 チップ船からの排出量 40%削減) 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な森林経営：「森林破壊ゼロの継続」追加 持続可能な森林経営：森林認証取得率の目標継続 生物多様性保全：定量目標の設定 2018～2040年度で天然林再生面積5,000ha以上、 郷土樹種植栽本数 900千本以上 緑の回廊設置面積 6,000 ha以上 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物：有効利用率の目標継続 段原紙古紙利用率目標の設定 国内90%以上 取水：総量削減目標の設定 10%以上削減 化石資源代替素材の製造技術の確立と商用化 排水・排気：汚染物質総量削減目標の設定 BOD・COD・SS 20%削減 SOx 50%削減、NOx 10%削減
環境行動目標2030 (2030年度目標) 削減目標は2018年度 対比で設定	<ul style="list-style-type: none"> Scope1、2 GHG排出量：削減目標 (森林による吸収固定含め70%以上削減) Scope3 GHG排出量：削減への取り組み推進 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な森林経営：森林認証取得率目標 (森林認証取得率100%と森林認証製品の拡充) 生物多様性保全：取り組みの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物：有効利用率目標 国内99%以上、海外95%以上 古紙利用率目標 国内70%以上 取水：原単位削減目標 6%削減 排水・排気：汚染物質原単位削減目標 BOD・COD・SS 15%削減、SOx 15%削減
	ステークホルダーエンゲージメント		
	<ul style="list-style-type: none"> 環境や社会に配慮した調達拡充の取り組み、脱炭素社会に貢献する製品を製造するとともに、環境法規制を遵守した事業活動を推進する。 		

生物多様性コミットメント／森林破壊・転換ゼロコミットメント

王子グループは、「木を使うものには、木を植える義務がある」という藤原銀次郎の教えのもと、100年以上にわたり持続可能な森林経営を実践してきました。王子グループにとって、森林は事業の根幹となる重要な自然資本です。森林資源に根付いた事業運営を通じて、私たちはその多様な機能と価値を深く理解し、地域社会と協力しながら森林を育ててきました。森林および生物多

様性の保全は、豊かな森と健全な生態系を育てるとともに、王子グループの事業を支える森林資源の持続的な確保にもつながります。これまでの取り組みをより広く、明確に皆様にお伝えするため、以下の2つのコミットメントを公表しました。王子グループは自然資本を活用し、また支える事業体として、企業存続の基盤である「森林」を守り育て、未来の価値創造へとつなげていきます。



持続可能な森林経営

未来につながる自然資本 -王子の森-

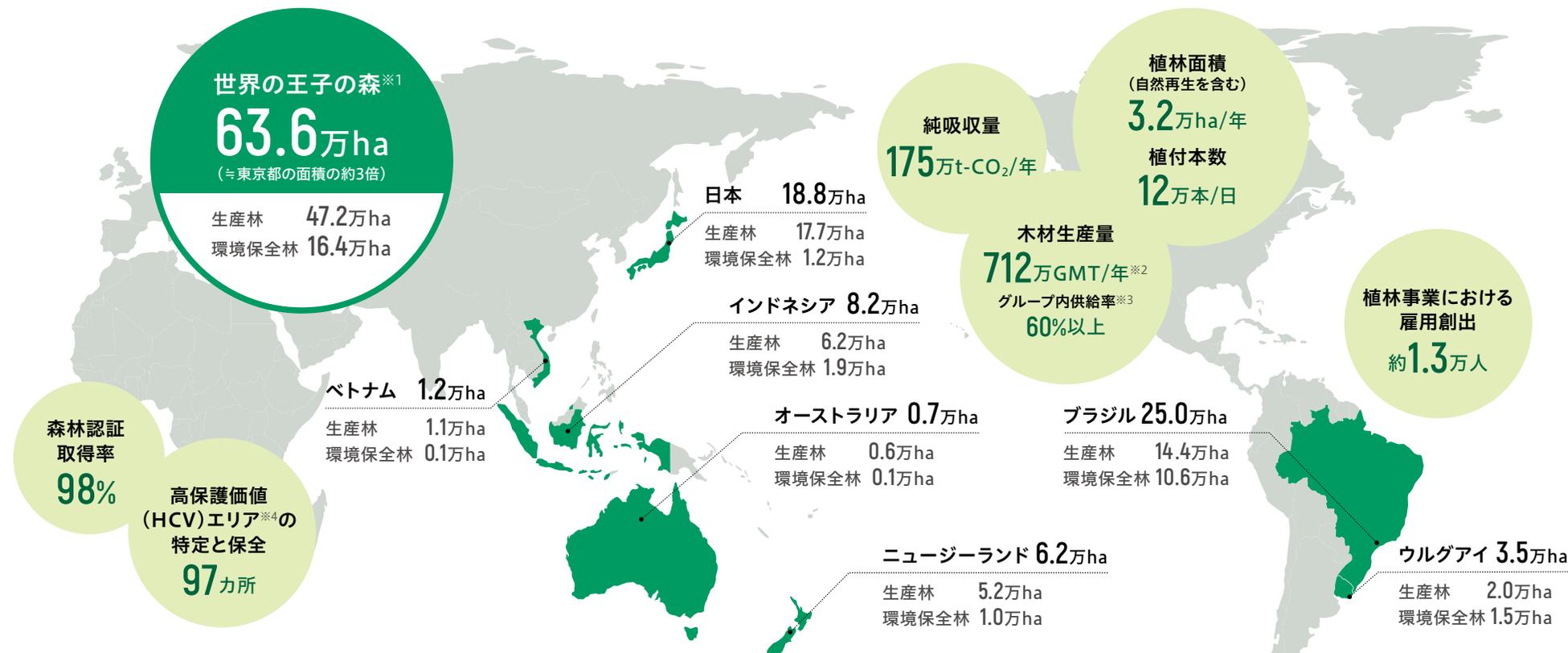
王子グループは、森林資源の持続可能な活用を通じて事業を展開し、1893年に静岡県で植林を開始して以来、森林経営に取り組んできました。「木を使うものには、木を植える義務がある」との理念のもと、国内で王子の森を拡大し、1970年代以降は海外にも展開。現在、世界7カ国で約64万haの森林を保有・管理しています。

これまでの森林経営では、紙や木材といった林産物の生産を通じた経済的価値が重視されてきましたが、近年は、森林が担う二酸化炭素吸収、生物多様性、水資源の保全といった環境機能に加え、人権尊重や地域共生といった社会的側面も含め、多面的に価値が評価されるようになってきました。王子グループは早くから、生産林と環境保全林を分けて適切に管理するゾーニングを実施し、長期的に多様な価値を生み出す森林経営を実践してきました。こうした取り組みは、今後の自然

資本を活用した価値創造や、気候変動・生物多様性への対応の基盤であるとともに、地域社会や多様なステークホルダーとの共創を通じて、企業の持続的成長にもつながるものです。

私たちは、森林を起点とした循環型バリューチェーンの深化を図りつつ、脱炭素化や資源循環への貢献と収益性を両立する実業を進化させ、持続可能な未来に向けた新たな価値創出に挑戦し続けます。

[▶ 持続可能な森林経営](#)



※1 出資比率に応じて管理対象面積を算定しています。各データは四捨五入した数値であるため、合計が一致しない場合があります。詳細は、[ESGデータ](#)をご参照ください。

※2 GMT (Green Metric Ton): 風乾状態の木材の重量を基にした単位で、含水率を考慮した木材の生産量を示します。

※3 グループ内供給率は、王子の森で生産された木材のうち、グループ内の紙パルプ工場に供給された木材の割合を指します。

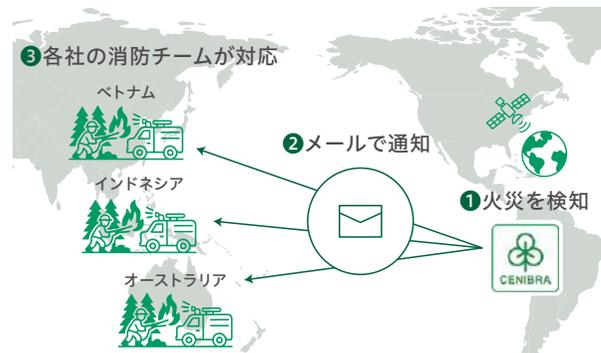
※4 HCV (High Conservation Value) についての詳細は、P.59の「王子の森がもつ貴重な価値-HCV (高い保護価値) の特定と保護」の項もご参照ください。

持続可能な森林経営

森林経営を支える王子グループの総合力

グループ全体で高品質な林業を実現する力

王子グループは、100年以上にわたり培ってきた森林経営のノウハウと先進技術をグループ内で共有し、各社が連携して導入することで、世界各地で森林管理の質の底上げを図り、高品質な森林経営を実現しています。国や気候条件が異なる地域にも柔軟に適応し、現地の社会・環境特性に即した対応を重ねることで、地域との共生を図りながら、持続可能で安定した森林経営を可能にしています。さらに、伐採後の木材が確実にバリューチェーンへとつながる体制も王子グループの強みです。製紙原料、製材・合板用材料、バイオマス発電燃料、新素材などの出口産業につながる仕組みを持つことで、森林の価値を確実に経済へ転換する体制を整えています。森林という自然資本を守りながらも、現実的な収益性を伴う森林経営モデルを構築しています。



グループ内連携の事例：衛星データの活用技術をもつCENIBRA社（ブラジル）の知見をもとにNASAが提供する火災モニターツール「FIRMS」のオープンデータを用いて、インドネシア・ベトナム・豪州の植林事業会社5社の社有林をモニタリングする火災アラートシステムを構築し、試験運用中。各社の消防組織と連携し、火災の早期発見と迅速な対応を図る。

森を育て、活かす研究開発の力

当社は、日本、ブラジル、インドネシアに主要な研究拠点を設置し、森を育て、活かすための多岐にわたる研究課題に取り組んでいます。“森を育てる”研究では、育苗や育林の効率化や育種にも力を入れ、各森林の特性や目的に応じた「適地適木・適地適業」の方針に基づく最適な管理を目指しています。また、“森を活かす”研究では、木材の有効活用に焦点を当てています。これまで廃棄されてきた未利用物の活用や、紙・パルプ以外での用途開発を進めています。さらに、木材以外の森林資源の活用に向けた研究や森林の潜在価値の見直し、多様な機能の定量化にも取り組んでいます。



森を育て、活かす研究開発を担う日本の森林資源研究センター員

持続可能な林業を実現する現場の対応力

近年、林業現場では労働力不足や高齢化、気候変動による木材生産性の低下、野外作業の厳しい労働環境、物価上昇に伴うコスト増など、複合的な課題が顕在化しています。王子グループは、スマート林業の推進を通じて、これらの課題に対応しています。高性能林業機械やドローン、リモートセンシング技術などICTを活用し、作業の効率化や省力化を図るとともに、精度の高い森林資源管理とトレーサビリティの向上に取り組んでいます。また、女性や若手人材の参入を促す雇用環境の整備や、技術継承を目的とした教育プログラムの充実にも注力。これらの取り組みにより、林業の多様性と持続性を高めるとともに、サプライチェーンの信頼性向上、気候変動や災害といった不確実な事象への対応力の強化につながっています。



CENIBRA社で未経験者から技術教育を実施し選抜採用した伐採オペレータ。環境整備や採用活動を工夫することで多様な人材を確保

森林経営をめぐる課題と対応策・効果

課題	対応策	効果
気候変動による木材生産性の低下	気象予測データに基づく作業管理・育種	安定供給・リスク回避
労働力不足	高性能林業機械導入・作業効率向上	労働生産性の向上、人的コストの削減
高齢化	若年層の雇用促進と教育プログラムの実施	労働力の確保、技術継承
雇用環境の厳しさ（野外作業）	ICT導入・遠隔監視技術	安全性向上・多様な人材活用の促進
物価上昇・コスト増加	省力化とバリューチェーン最適化	コスト抑制・利益率向上
市場の変動	多様な製品の開発と市場の拡大	収益の安定化、リスクの分散

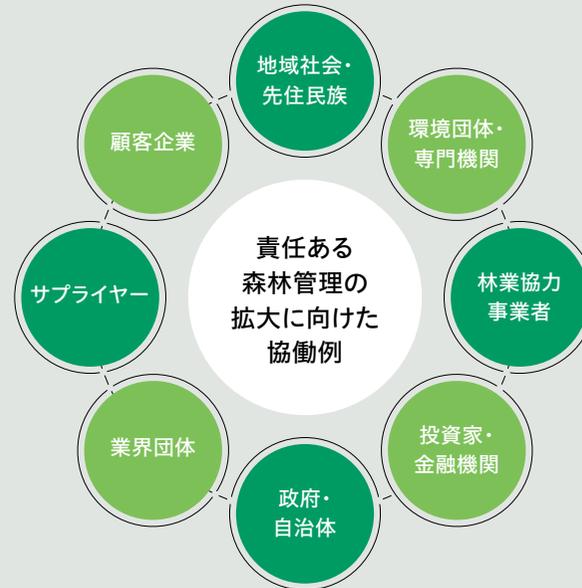
持続可能な森林経営

TOPICS

多様なステークホルダーとの共創による 価値創造・2024年トピックス

森林を守り、育てる営みは、王子グループだけでは完結しません。

王子グループの森林経営は、木材生産にとどまらず、地域社会との共生、先住民族の権利尊重、気候変動への対応、そして生物多様性の保全といった、幅広い価値創出を重視しています。これらの取り組みは、多様なステークホルダーとの対話と連携を通じて成り立つものであり、社会・環境・経済の三側面にわたる価値を共創するものです。こうした共創により、グローバルサプライチェーンにおける信頼性を高め、国際的な規制・顧客要請への対応力を強化します。結果として、事業リスクの低減やレピュテーションの向上、持続的な収益確保に寄与し、企業価値の長期的な成長の後押しが期待されます。



持続可能な森林管理の裾野拡大・推進

QPFL社（ベトナム）では、同社の協力事業者が所有する森林において、森林認証の取得支援を開始しました。地域の中小事業者を対象としたこうした支援は、地域経済の活性化や、林業における人財育成・裾野拡大につながります。また当社にとっても、持続可能な原料調達強化や、地域共生によるレピュテーションの向上といった効果が期待されます。

EU森林破壊防止規則や改正クリーンウッド法への対応

2024年は、2025年から適用されるEU森林破壊防止規則（EUDR）および改正クリーンウッド法への対応を見据え、王子グループの関係各社において、業界内での情報連携や行政との対話を進めるとともに、サプライヤーや顧客の皆様のご協力をいただき、両制度が求める合法性確認や森林破壊リスクの排除に対応した、より精度の高いトレーサビリティシステムおよび情報伝達システムの構築を進めました。こうした法規制への対応により、顧客との信頼関係を維持し、安定的な国際取引の確保やグローバルな信頼性向上につながります。

所有する森林ファンドによる持続可能な森林経営の推進

パートナー企業のNew Forests社とともに森林ファンドを立ち上げ、新たな形での森林拡大・保全の取り組みを進めることで、リスク分散と投資家との協働による成長機会の創出をしています。また、投資方針となるサステナビリティ・インパクトマネジメントシステム（SIMS）を共同で整備しました。SIMSに基づき、森林への投資にあたっては、FPIC[※]の実施や森林認証の取得を義務付けています。投資は、その森林が適切に管理され、持続可能性が担保される場合に限って実施します。環境管理においては、定期的なモニタリングや改善を実施し、国際的な枠組みに則った適切な情報開示を行います。

王子の森がもつ貴重な価値 -HCV(高い保護価値)の特定と保護

HCV(High Conservation Value)とは、自然環境や地域社会にとって特に重要なエリアを指し、その特定と保護は森林認証の要件の一つです。生態学的・社会的・文化的に重要な領域を6つのカテゴリーに分類しており、生物多様性の豊かな場所や水源域、地域住民の生活に不可欠な地域などが含まれます。王子グループの「森林破壊・転換ゼロコミットメント[□]」方針はHCVの保護を含むものであり、科学的調査や地域住民との対話を通じて特定・保護を行い、事業活動と両立させています。こうした取り組みは、環境配慮にとどまらず、社会的責任の遂行や地域との信頼関係の構築を通じて、長期的な事業継続性の確保につながります。



Pan Pac社（NZ）が保全する
原生林景観 パクラタヒ・ブッシュ

※Free, Prior and Informed Consent: 自由意思による、事前の、十分な情報に基づく同意。

ネイチャーポジティブ

ネイチャーポジティブ実現に向けた取り組み

世界規模で環境問題が深刻になる中、私たちの経済活動は気候変動や生物多様性の損失などへの対応も合わせ、自然とのバランスをとりながら成長することが求められており、企業はその責任を果たす必要があります。

当社の事業は持続可能な森林経営を根幹とし、再生可能な森林資源から製品をつくり、それらを循環利用できる特長があります。このビジネスモデルを進化させることで、ネイチャーポジティブを実現していきます。

[TNFDレポート](#) [生物多様性保全](#)

王子の森の経済価値を見える化

これまでの地球環境問題の議論では、気候変動に特に強い注目が集まっていますが、世界規模で自然の状態の劣化が

進む中、自然資本(森林、土壌、水、大気、生物資源など)を包括的に経済価値として捉える「自然資本会計」を制度化し、資金動員を促し回復を目指す議論が活発化しています。このような背景から、国内の「王子の森」(18.8万ha)について、林野庁の手法を基に経済価値の試算を行ったところ、年間約5,500億円という結果でした。

経済価値評価の国際基準づくりを見据えて

「自然資本会計」の国際基準はまだ確立していないため、基準づくりのプロセスにも関与していきたいと考えています。2024年より、北海道大学と共同で、森の価値の見える化と自然再生の取り組みを、道北の猿払社有林で始めています。生物多様性については、スタートアップの持つ最新技術を活用した

評価を行っています。2024年の調査¹⁾では、絶滅危惧種の鳥類であるタンチョウを含む141種の動植物が確認されると同時に、生息地の状態も把握できました。これらの取り組みを通じて自然資本の評価手法「王子モデル」の確立とそれらの経済価値をバランスシートへ組み込むことを目指しています。

[森の価値見える化プロジェクト](#)

Nature Positive Initiative の試験プログラムにも参加

自然資本の測定基準の制度化を目指し、世界の自然保護団体、情報開示関連団体、学術機関等が参画するNature Positive Initiative (NPI)²⁾の試験プログラムに、TNFDをパートナーとして参加しています。本プログラムでは、猿払での調査結果と評価手法を活用して、NPIの提案する基準の実効性や、日本特有の自然の状態を適切に評価して開示できるか等を確認し、フィードバックしていきます。

自然資本会計に向けた取り組みおよび事業活動を通じた地球環境問題解決への貢献

王子の森が持つ自然資本を定量的に評価する手法「王子モデル」の確立を目指し、その価値を最大化し、自然資本会計の制度化へ影響を与えます。王子グループはこれらの取り組みを通じて、ネイチャーポジティブとカーボンニュートラルの達成を目指していきます。



王子の森の経済価値(国内)



* 林野庁「森林の公益的機能の評価額について」の手法を基に計算
* 社外環境アセスメント会社によるレビュー済み

ネイチャーポジティブ

自然資本会計の制度化に向けて積極的に関与

「自然資本会計」の制度化に向けては、グローバルに関係者と議論することが重要だと考え、国際会議での情報発信や、国際団体への参画による活動など、積極的な働きかけを行っています。

国際会議での情報発信

COP(締約国会議^{*})、WEF(世界経済フォーラム)、OECD(経済協力開発機構)など国際会議の講演機会において、当社のネイチャーポジティブ実現に向けた取り組みや森林管理の重要性に関する情報発信を行っています。

※国連気候変動枠組条約第29回締約国会議(COP29)、生物多様性条約第16回締約国会議(COP16)

日本企業によるコンソーシアムへの参加

東京大学グローバル・commons・センター[☞]と国内産業界が連携し、計測された自然資本の価値を財務会計に統合することを目指してCGC-Nature on the Balance Sheet協賛事業[☞]が設立されました。当社も協賛し、国内企業と業界横断で議論をしていく予定です。

さまざまな国際団体への参画と基準づくりへの関与の強化

森林の活用により持続可能な循環型バイオエコノミー社会の構築を目指すISFC(International Sustainable Forestry Coalition)(P.96)[☞]では、森林セクター共通の自然資本会計の原則と報告フォーマットの適用を目指すプロジェクト[☞]を開始。このような活動を通じて、自然資本会計のベースとなる議論への関与をさらに強めます。



VOICE / 有識者の声

近年、森林資源を取り巻く環境の変化は加速しており、国や業界を超えたグローバル規模での対応が求められています。当社は、広大な森林を保有、活用している責任として、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、自然との共生、さらには企業価値向上と自然再生のバランスが取れた経営を推進し、ネイチャーポジティブの実現に向けて取り組んでいきます。今回、生物多様性や自然資本会計の専門家であるお二人から、当社活動に対するご意見をいただきました。

グリーンインフラ時代に求められる森林管理

北海道大学 名誉教授

中村 太士 氏



近年の地球環境問題としては、気候変動に伴う洪水や台風などの自然災害の増加、森林の過剰利用がみられる一方、日本の山間地域では人口減少に伴う自然資源の利用不足が挙げられます。これにより、生態系の劣化や生物多様性の喪失が進行しています。都市部では、既存インフラの維持管理が困難になると予測されています。

王子ホールディングスでは、自然に基づく解決策(Nature-Based Solutions)の立案、グリーンインフラの導入を通じて、森林のもつさまざまな生態系サービスを活用することを検討しており、その成果に期待しています。例えば、森林保全や水資源管理を強化することで、洪水リスクの軽減や生物多様性の保全に貢献できます。さらに、最新技術を活用して環境データを収集・分析し、生態系の保全と回復を目指すプロジェクトの推進にも期待しています。

自然資本をバランスシートに Nature on the Balance Sheet

ディレクター、
東京大学グローバル・commons・センター
特任教授

石井 菜穂子 氏



近年科学者たちは、私たちの文明の基盤である安定的な地球環境システムが、深刻な危機に瀕していることを示しています。気候変動、生物多様性の喪失などで、9つの重要な地球システムのうちすでに6つで限界を超えていると言われています。自然の本来の価値を反映していない現在の経済システムは、地球の限界と衝突しているのです。

こうした状況を受け、自然資本の価値を計測する試みが多く行われるようになってきました。本当のチャレンジは、こうして計測された自然資本の経済的な価値を認識し、投資可能な資産として、財務諸表に組み込んでいくことです。自然資本会計から財務会計への統合が必要となります。王子ホールディングスには、森林管理のリーディングカンパニーとして、自然を経済システムに統合するためのリーダーシップを期待しています。これがNature Positive Economy 実現につながると思います。

カーボンニュートラル(気候変動の緩和・適応)

基本的な考え方

王子グループはパリ協定の1.5°C目標を考慮し、脱炭素社会への移行に対応すべく、2040年度の正味ゼロ・カーボン化(Scope 1+2)を目標に掲げました。達成に向け、非化石エネルギーの利用拡大による実排出量の削減と、保有・管理する森林でのCO₂吸収・固定を推進しています。

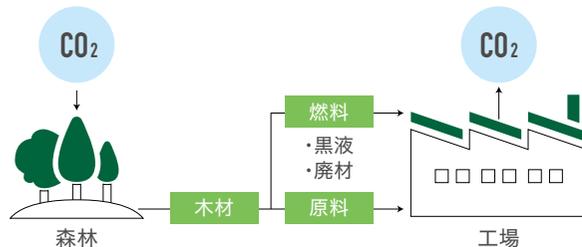
脱炭素に向けたビジネスモデル

製造事業では、黒液や自家用水力発電など再生可能エネルギーの利用、自家用火力発電の排熱利用などエネルギーの有効利用により、GHG排出量を削減しています。

植林事業では、伐採後に再植林して持続可能な森林経営を実践し、成長が早い優良品種を植林することで、森林のCO₂吸収・固定を維持・促進しています。

エネルギー事業では、木質バイオマス、水力、太陽光による再生可能エネルギー発電を行っている他、社有地での風力発電も計画しており、気候変動の緩和に貢献します。

吸収の維持・促進



排出の削減

削減計画

実排出量削減のため、現在取り組んでいる石炭ボイラの廃止・燃料転換をさらに進め、2040年度までに石炭使用量をゼロにします。2027年度には王子マテリア 祖父江工場、佐賀工場の石炭ボイラを廃止し、ガスコージェネレーションシステムを設置予定です。

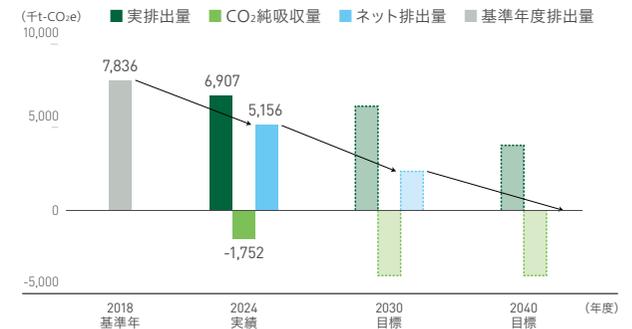
移行段階の燃料転換では化石ガス燃料を使用しますが、将来的に水素、アンモニア、e-methane(合成メタン)等を導入します。また、購入電力の非化石比率を向上させ、2040年度までに100%にします。

並行して、2025年3月に設立した森林投資ファンドのFuture Forest Innovations (FFI)により植林地を取得し、CO₂吸収・固定を推進します。

GHG排出量の削減目標・進捗

2040年度の実排出量(Scope 1+2)を2018年度比で50%削減し、保有・管理する森林でのCO₂純吸収量を2018年度のGHG排出量の50%相当に拡大・維持します。

2024年度のネット排出量は2018年度比34.2%減の5,156kt-CO₂eでした。



ロードマップ

取り組み	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031 - 2040
実排出量の削減	省エネルギーの継続 5年平均1.0%以上のエネルギー消費原単位低減							
			化石燃料使用量の削減 石炭ボイラ2基廃止		石炭ボイラ4基廃止		ボイラ更新、燃料転換 水素等の導入	
	購入電力の非化石化 PPA ^{※1} の検討、電力会社との契約変更、電力証書の調達							
CO ₂ 吸収・固定	植林地の拡大 FFI設立 OUFC ^{※2} (20千ha)		FFIによる植林地取得(70千ha) その他の土地調査、事業性評価、取得				植林地の維持、 持続可能な森林経営	
	早生樹の植林 林木育種(品種改良)、優良品種の植林							

※1 PPA(Power Purchase Agreement)は発電事業者との直接契約で、ここでは特に非化石由来電力を購入することを指します。

※2 OUFC(Oji Uruguay Forest Company S.A.S)はウルグアイにおける植林事業を目的として設立した事業会社です。

カーボンニュートラル(気候変動の緩和・適応)

実排出量の削減

2024年度の実排出量(Scope 1+2)は2018年度比11.9%減の6,907千t-CO₂eでした。

省エネルギーの継続

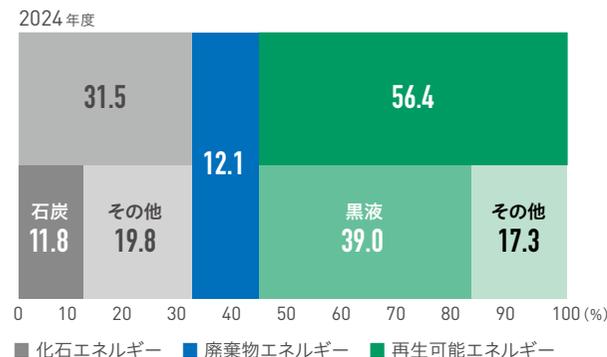
国内主要事業会社において2024年度に13.6億円の省エネ投資を行い、エネルギー消費量を39.6千kL(原油換算)削減しました。グループ全体ではエネルギー消費原単位を2020～2024年度平均で年率7.1%低減しました。

化石燃料使用量の削減

2021年度、2023年度に各1基の石炭ボイラを廃止し、2024年度の石炭使用量は2018年度比で18.9%削減され、再生可能エネルギー利用率は56.4%でした。

2021～2030年度累計で約1,000億円の設備投資により国内の石炭専焼ボイラを全廃し、約1,000千t-CO₂eの実排出量削減を見込んでいます。

エネルギー構成比率



CO₂吸収・固定

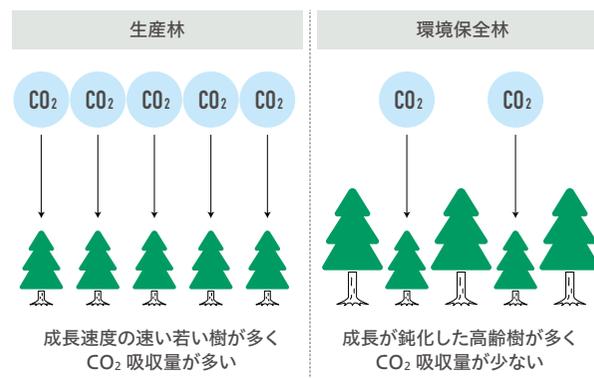
2024年度末のCO₂固定量^{※1}は1億4,202万t-CO₂、2020～2024年度平均のCO₂純吸収量^{※2}は2018年度のGHG排出量の22.4%に相当する年間1,752千t-CO₂でした。

※1 王子の森が蓄積しているCO₂量。

※2 王子の森の樹木が吸収したCO₂量から、伐採した樹木が固定していたCO₂量を排出量として控除した量。

植林地の拡大

樹木のCO₂吸収量は成長量に比例するため、成長期の樹木が多い生産林は、成熟期にある環境保全林よりもCO₂吸収量が多くなります。王子グループは植林地を拡大してCO₂純吸収量の拡大を図っています。



2024年7月にはウルグアイで20千haの生産林を取得し、王子グループが保有・管理する海外生産林は2024年度末で295千haになりました。

2021～2030年度累計で約1,000億円を投じ、海外生産林を400千haまで拡大することを目指しています。

早生樹の植林

アジア農林技術センター、ブラジルのCENIBRA社では、生産性の維持・向上を目的として植林木の品種改良を行っています。成長が早く品質が良い優良品種を選抜して植林することで、森林のCO₂吸収が促進されます。

Scope 3 チップ船からの排出量の削減

国内で生産するパルプ・紙の原料として使用する木材チップの多くは、海外の植林地から専用船で輸送されます。船舶輸送に係るGHG排出量の削減に国際的な対応が進められている中、王子グループが使用する木材チップの輸送船でも、燃費向上による排出量削減を目的とした減速航行を行っています。また、近年竣工した新造船は、従来船と比べ排出量が少ない仕様となっています。

王子グループは木材チップ輸送船からの排出量を、2040年度までに2018年度比で40%削減する目標を掲げました。2024年度の排出量は33.6%減の285千t-CO₂でした。

TCFDに沿った気候関連情報開示

王子グループは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に2020年12月に賛同し、本タスクフォースが推奨する気候関連情報開示に取り組んでいます。開示内容の詳細はウェブサイトをご覧ください。

[▶ 気候変動](#)

サーキュラーエコノミー

基本的な考え方

社会のサーキュラーエコノミー移行への貢献

王子グループは再生可能な森林資源を育て、カスケード・循環利用しています。また、再生可能エネルギーを利用して製品を製造し、製造で使用した水や古紙をリサイクルして事業を展開しています。この再生可能な資源の循環的利用を通じ「サーキュラーエコノミー型ビジネス」を継続してきました。

王子グループはサーキュラーエコノミー型ビジネスを継続するとともに、水・プラスチック・古紙への取り組みを行い、社会のサーキュラーエコノミー移行へ貢献します。

水

王子グループが国内外に所有する森林資源は、水質を浄化し淡水を蓄える水源涵養機能を持ち、国内の王子の森18.8万haの水源涵養量は王子グループ全体の取水量の約2.6倍相当と解析されています。地域の水資源を支える森林の水源涵養機能を維持していきます。

事業で使用している水資源はステークホルダーと協働で、地域の状況に合わせて利用しています。取水量、水質汚濁物質削減を継続し、地域の生態系を保護しながら水資源を地域に戻していきます。また、一部事業場は世界資源研究所の水リスク評価ツールAquaduct上の高水リスク地域で事業を展開しています。売上高と資産への財務的な影響は低いものの、高水リスク地域での水使用の影響を認識し、地域への影響の緩和を行っていきます。

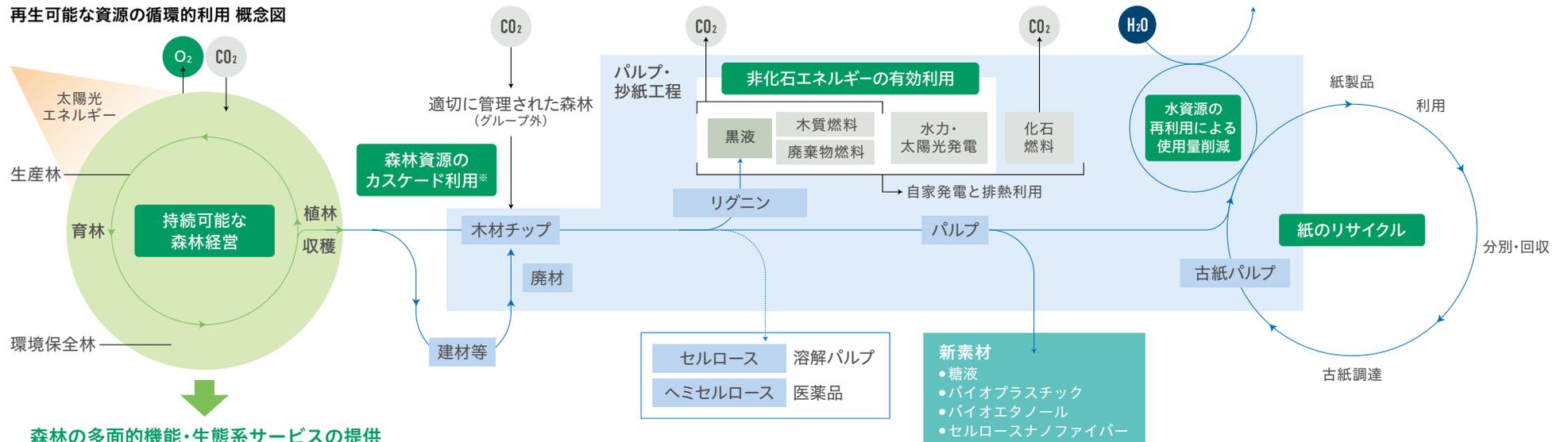
プラスチック

環境への影響が大きいプラスチックの社会全体での使用量削減に向け、代替となるサステナブルパッケージの拡販を行っています。また、製造工程で多量にプラスチックを使用していない一方、原料古紙への混入物に起因し一定量発生する廃プラスチックの再資源化(サーマルリサイクルを含む)に取り組み、再資源化されなかった廃プラスチックの量以上にサステナブルパッケージを販売する「プラスチックネガティブエミッション」を達成します。

古紙

製品使用後のさまざまな古紙を原材料化することで、製品の廃棄を減らし、資源の循環的利用を行い、社会の古紙リサイクルシステムを維持します。

再生可能な資源の循環的利用 概念図



森林の多面的機能・生態系サービスの提供

※カスケード利用: 資源やエネルギーを段階的に複数回利用することで余すことなく使うこと。

サーキュラーエコノミー

水に対する目標と取り組み

目標と実績値

	取水原単位 (m ³ /百万円)	排出原単位 (kg/百万円)		
		BOD	COD	SS
2024年度 実績	371.3	3.31	19.03	7.14
2030年度 目標	448.4	4.66	21.12	9.02

2025年5月に公表した環境行動目標2040では取水量とBOD・COD・SS排出量の削減目標を定めています。

[▶ ESGデータ 環境No.13](#) [▶ ESGデータ 環境No.8](#)

地域の水利用者との協働 (ステークホルダーエンゲージメント)

水資源は事業を展開する地域と密接に関係しており、水に対する取り組みは地域コミュニティや生態系へ影響を与えます。王子グループは地域の水利利用者と協議して取り組みを進めています。特に高水リスク地域の事業場におけるステークホルダーエンゲージメントの取り組みを加速させます。

取水量の削減への取り組み

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目標を定め、取り組みを行っています。取り組みの進捗はサステナビリティ推進委員会で確認しています。

排水の浄化への取り組み

王子グループの各工場では排水の水質を法令や条例よりも厳しい自主基準値で管理することで、排水規制値を遵守しながら排水の浄化に努めています。

プラスチックに対する目標と取り組み

目標と実績値

2024年度 実績	サステナブル パッケージ販売量 ^{※1} 3,141 ton	廃プラスチック 未再資源化量 ^{※2} 1,009 ton	プラスチック ネガティブ エミッション 達成
2030年度 目標	5,000 ton以上	0 ton	

※1 非包装プラスチック代替紙製品を一部含む

※2 国内王子グループ9社(王子製紙、王子マテリア、王子エフテックス、王子ネピア、王子イメージングメディア、王子コンテナー、森紙業、王子タック、新タック化成)の合計

サステナブルパッケージの拡販

プラスチック製品からサステナブルパッケージへの置換を通じて王子グループの顧客で使用される、さらには社会全体で使用されるプラスチックの量を削減します。また、化石資源由来のプラスチック製品から再生可能な森林資源由来のサステナブルパッケージへの置換はサーキュラーエコノミー移行へつながります。

[▶ サステナブルパッケージ P.29](#)

廃プラスチック再資源化への取り組み

王子グループで発生する廃プラスチックの90%以上は紙・板紙の原料古紙混入のプラスチックに由来します。王子グループは各製造拠点において有効利用先へ処理を委託するなどして廃プラスチックの再資源化を推進しています。

自社プラスチック使用削減の取り組み

王子グループの一部の事業では商品の包装などにプラスチックを一定量使用しており、プラスチック削減の取り組みを包装メーカー、素材メーカーと協力して実施しており、継続して取り組んでいきます。

[▶ 王子ネピアの取り組み](#) [▶ ホテルニュー王子の取り組み](#)

古紙に対する目標と取り組み

目標

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

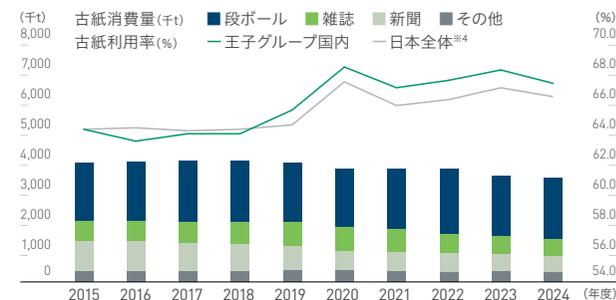
古紙利用拡大の取り組み

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

古紙利用実績

王子グループの古紙消費量は国内最大の年間350万トン。国内全体の古紙消費量1,460万トンの24%に相当し、幅広い製品にさまざまな種類の古紙を使用しています。古紙利用率は年々増加を続け、高い古紙利用率を達成しており、2024年度の古紙利用率は67.4%となりました。特に段ボール原紙では98.3%となっています。

古紙消費量・古紙利用率^{※3}の推移



※3 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)

※4 日本全体: 出典(公財)古紙再生促進センター

責任ある原材料調達

基本的な考え方

王子グループは、サプライヤーとの継続的な対話を通じて責任ある原材料調達を行い、持続可能な社会へ貢献します。また、社会において森林破壊リスクへの危機感が高まっている中、サプライチェーン全体で森林破壊・転換を行わない調達を継続します。

サプライヤーに対する指針・コミットメント

王子グループは責任ある原材料調達を推進するために以下の2つの指針を定め、新規サプライヤーに取引前に両指針への理解を求めるとともに、指針改訂時には全サプライヤーに周知徹底を図っています。

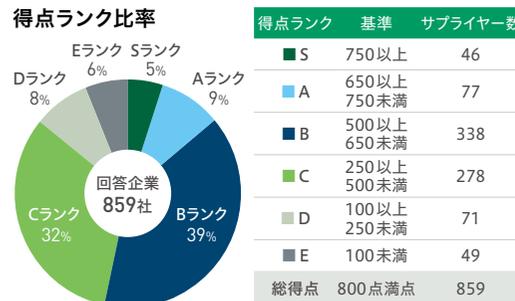
[王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針](#)
[木材原料の調達指針](#)

2024年度には以下のコミットメントを公開し、併せて「森林破壊・転換を行わない」ことを明確化するように「木材原料の調達指針」を改訂しました。

[森林破壊・転換ゼロコミットメント](#)

サプライヤーサステナビリティ調査

サプライチェーン全体での法令遵守と社会的責任の遂行には、サプライヤーの協力が不可欠です。王子グループではサプライチェーンの実態把握とリスク管理強化を目的に、2020年度から取引額および品目を基に選定した主要サプライヤーに対しサステナビリティ調査を実施しています。これまでに1,185社中、859社から回答を得ており(回答率約73%)、得点ランクの低いサプライヤーに対しては継続的にアセスメントを行います。王子グループは、主要サプライヤーとの対話を継続するとともに、環境・社会に影響を与える「重要サプライヤー」を特定し、人権・環境DDを実施していきます。



木材原料のトレーサビリティの確認

王子グループは、「木材原料の調達指針」に基づき、木材の原産地や森林管理方法、違法伐採材や保護価値の高い木材の混入の有無、人権侵害の有無などの確認項目を定め、適正に管理された森林より生産された原料のみを調達しています。また、調達指針の改訂を適宜行い、調達基準の向上を図っています。

木材原料の出所は、原産地の森林エリア～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。2024年度は、国内外チップ4,337千BDT、購入パルプ160千ADTの調達を行い、全サプライヤーからトレーサビリティレポートを入手し、第三者機関により調達指針に則った調達であることを確認しました。

また、木材原料サプライヤーの工場や林地への訪問も毎年実施し、2024年度は、調達実績のあった海外チップサプライヤー全36社の工場や伐採現場を訪問しました。



サプライヤー訪問時の様子

トレーサビリティレポートの根拠となる伐採許可証等の関係書類の確認に加え、労働者の権利を含む人権、安全衛生、環境への配慮についても、現地視察やインタビュー等を通じ、調達指針の遵守状況をモニタリングしています。違反やリスクが検出された場合は、サプライヤーに是正を依頼し、改善に努めています。



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

王子グループは「木材原料の調達指針」に基づく木材原料の検証にFSC®森林認証制度を活用しており、調達する全ての木材原料は、FSC認証材、FSC管理木材等の要求事項に適合しています。こうした認証制度を利用することで、木材原料のトレーサビリティやサプライチェーン各段階における適切な管理を、確実にすることができます。

人権の尊重

王子グループの人権に対する考え方

「人権の尊重」は、サステナビリティ重要課題が成立するための不可避の条件です。「王子グループ企業行動憲章」「王子グループ人財理念」でもその重要性を明記するなど、王子グループでは、従業員のみならず、サプライチェーン全体で人権に配慮するという考え方を共有しています。

王子グループ人権方針

王子グループでは、人権を尊重する責任は重要なグローバル行動基準であると考え、人権尊重に関する取り組みをより一層推進・実践するために、2020年に「王子グループ人権方針」を策定しました。本方針は、当社グループの全ての役員および従業員に適用し、全ての事業活動に反映されるもので、全てのステークホルダーに対して方針の理解遵守を期待するものです。

2025年1月には苦情処理メカニズム導入に伴い、「王子グループ人権方針」を一部改訂しました。

[王子グループ人権方針](#)

推進体制

人権尊重へのコミットメントを果たす上での重要な事項については、サステナビリティ推進委員会で協議し、取締役が監視・監督しています。

[サステナビリティ推進体制](#)

人権デューデリジェンスの実施

「国連ビジネスと人権に関する指導原則（以下指導原則）」に則り、人権尊重への企業の責任を果たすため2022年度よ

り人権デューデリジェンスを実施しています。2024年度は海外サプライヤー対象の人権アセスメント、海外事業所での移民労働者調査、人権教育等を実施しました。

人権アセスメント

海外サプライヤーを対象に、労働、安全衛生等の中核的労働基準項目を中心にアセスメントを実施しました。分析結果は各社へフィードバックを行い、説明会では高リスク項目の説明や当社方針の確認を行いました。

- 調査期間：2024年11月～2025年2月
- 調査対象：58社（うち回答38社）

[人権デューデリジェンスの結果（2024年度）](#)

第三者機関による移民労働者調査

上記の人権アセスメントでは顕在化した人権リスクは認められませんでした。指導原則で「脆弱なステークホルダー」とされている移民労働者の採用および雇用・労働環境・生活環境について、マレーシアの事業会社（1社）で第三者機関（IOM：国際移住機関）による調査を実施しました。

- 調査期間：2024年10月～2025年2月
- 調査方法：IOMガイドライン・ツールを使用したアンケート、インタビュー（オンサイト調査2回）
- 調査対象：バングラデシュ、ミャンマー、ネパール出身者

調査の結果、人権リスクとなりうる事象や移民労働者マネジメントへの推奨事項の提言を受けたことから、具体的改善施策として、2025年度からマレーシア製造拠点における移民労働者に関わる人権リスク軽減のための措置を複数年かけて実施する計画です。

[人権デューデリジェンスの結果（2024年度）](#)

苦情処理メカニズムの導入

当社グループは2025年2月、企業の苦情処理の支援・推進を目的に設立された一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER／ジェイサー）に正会員として加盟しました。この指導原則に準拠した非司法的な苦情処理プラットフォームの導入により、人権をはじめ責任ある企業行動全般（環境や自然に関する行動・倫理等も含む）について、従業員、サプライヤーをはじめ、地域コミュニティ、先住民、移民労働者等、国内外のあらゆるステークホルダーからの通報受付が可能となりました。

今後はJaCERの専門的支援を受けながら、同プラットフォームで苦情処理の公平性・公正性・透明性を担保し、人権の影響が特定された場合は救済措置を講じるなど、サプライチェーン等における人権課題への対応を強化します。また社内内外の皆様を活用していただけるよう、定期的な周知や運用体制整備に努めます。



[人権に関する相談・通報の窓口について](#)

人権重要課題・重要サプライヤーの特定

指導原則をはじめとする各種イニシアティブに則り、当社グループの事業活動において発生しうる「人権重要課題」の特定・決定につき、インパクトの観点から、リスクベースアプローチの手法を用いて評価・特定しました。同様にサプライチェーンにおける「重要サプライヤー」についても特定を行いました。評価にあたっては、専門的知見を持つ第三者機関である国際開発センターよりレビューをいただきました。



国際開発センター International Development Center of Japan

[人権重要課題の特定と、主要な人権課題の取り組み](#)

職場の安全衛生の確保

基本的な考え方

「安全」は「コンプライアンス」「環境」と並び王子グループとして絶対優先すべき企業価値の根幹です。王子グループは「安全絶対優先の基本原則」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。

[▶ 労働安全衛生](#)

管理体制

王子グループの安全衛生に関する責任体制を明確化した「グループ安全衛生管理規程」を定めています。また毎年「グループ安全衛生推進計画」を策定し、労働災害撲滅を目指した活動を推進しています。

[▶ 方針](#) [▶ 体制](#)

サステナビリティ重要課題とKPI

王子グループの2024年の労働災害発生件数は国内29件、海外43件となりました(うち死亡災害・海外1件)。労働災害度率率は国内で0.79(前年0.80)、海外で0.82(前年1.49)、グループ全体では0.81(前年1.20)となりました。

[▶ データ](#)

労働災害防止の取り組み

経営層による安全重点巡視の実施

荷役作業における労働災害が多発していたことをきっかけに、加来会長の巡視に王子ホールディングスグループ技術本部と安全部が同行する安全重点巡視を継続して行っています。段ボール工場、製紙工場など国内工場の他、マレーシア、ベトナムなどの海外工場も対象として「重機と人との接触防止対策の実施状況」や「構内通路、特に交差点付近での視界の確保(製品や資材による死角をなくす)」等を重視した巡視を継続しています。



加来会長による
安全重点巡視

工場長・所長会議の開催

加来会長による安全重点巡視の実施を受け、「事業場トップ自らが率先垂範して、危険感受性(見る力)を養うことで、安全レベルの向上を図る」ことを目的として、産業資材カンパニーを対象に、安全部とカンパニー主催による工場長・所長会議を開催しています。

本会議では、労働災害発生時の対応、過去の労働災害事例やその対策、労働災害法務リスク等についての情報共有、また、工場内安全巡視の実施結果についての討議などを行っています。

重機と人との接触防止の取り組み

王子グループでは、死亡災害を含むフォークリフト等の荷役機械に関連した労働災害が多発したことを受け、2024年より工場構内における荷役機械の作業エリアと人の歩行・作業エリアの明確な分離に、グループ全体で取り組むこととしました。対策の進捗状況について、定期的に集計を行い、経営層への報告を行うとともに、グループ内で情報を共有しています。



工場構内通路への安全柵の設置
(上:設置前、下:設置後)

安全管理者選任時研修の受講義務付け

職場の安全確保に取り組む上では、職場の監督者・責任者である管理監督者が高い安全意識を持ち、部下の指導・監督に務めることが重要です。王子グループでは管理監督職の安全意識強化のため、2025年より、業種を問わず国内すべてのグループ会社の管理職が厚生労働省認定の安全管理者選任時研修を受講することを義務付けています。本研修では、安全配慮義務や関係法令、労働災害の再発防止対策等に関する知識を習得し、管理職として求められる役割について体系的に学びます。

経営基盤の強化

- 70 人事本部長メッセージ
- 71 人財戦略
- 75 DX戦略
- 76 指名・報酬委員会委員長メッセージ
- 78 社外監査役メッセージ
- 79 役員一覧
- 81 コーポレートガバナンス
- 89 資本市場との対話
- 90 リスクマネジメント
- 91 コンプライアンス



人事本部長メッセージ

王子マネジメントオフィス
取締役
グループ人事本部長
浅谷 和也



創業以来の人財中心の文化を継承し、 人財の成長・活躍と 組織の進化を目指します

当社グループは創業者の渋沢栄一が唱えた合本主義(企業価値向上のためには適した「人財」と「資本」を活用する)の精神を受継ぎ、「企業の力の源泉は人財にあり」という理念のもと企業活動を展開してきました。

また、グローバルでサステナブルなDX社会へ対応した価値を創造・提供することが求められる状況下、人的資本の重要性はますます高まっており、長期ビジョン2035の戦略を踏まえた人的資本の価値向上へ向けた人財戦略については、以下4つのカテゴリーに課題を整理し取り組んでいます。

①多様かつ有為な人財の確保

女性管理職比率については、2030年度末8.5%(2025年3

月末実績4.9%)を目標に定め、計画的な採用、育成、登用を図ります(P.74)☞。また、事業ポートフォリオに応じたキャリア人財の拡充を図るため、多様なライフプランに対応する魅力的な処遇制度を整備していきます。

②人財の自律的成長の支援

自律的なリスクリングの支援の一環としてEラーニング環境を整備しましたが、さらにグループ独自のコンテンツ等を公開するサイト(Oji Library)を新設し情報の共有を図り、経営戦略の浸透、スキルアップ、グループの連携強化に資するプラットフォームへの発展を目指していきます。

③人財の最適な活用

従業員スキルマップ(スキル×レベルを約3,000に分類)を整備し、適正な配置、個々人のキャリア・スキルアップに活かし、個人と組織の成長・進化を図ります。

④人財の活躍(エンゲージメント向上)

エンゲージメント向上を図るため、国内グループ全従業員を対象としてエンゲージメントサーベイを拡充し、定量的な結果のフィードバックを通じ職場コミュニケーションの強化などの対策を図ることで「働きがい、働きやすさ」を高めていきます。

また、タウンホールミーティングも昨年から各所で開催し、経営層と従業員との直接対話を通じて事業運営の意思統一、一体感を醸成し、人事施策等へも反映させています。

今後も企業価値向上と進化を実現するため、人財を一個人としてお互いにリスペクト(尊重・承認)し、一人ひとりの多様な能力の成長を支援することで人的資本価値の向上に取り組めます。

人財戦略上の主要観点と代表的な取り組み

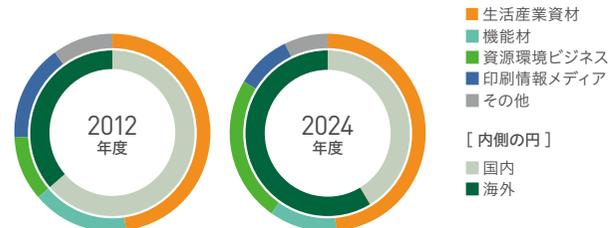


人財戦略

人財ポートフォリオ

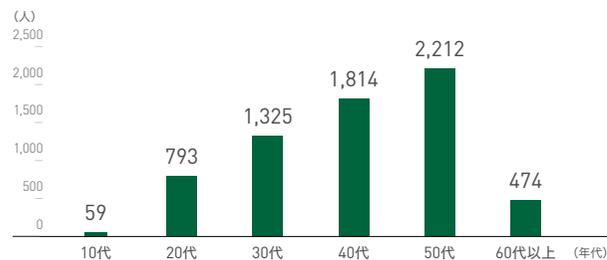
2012年10月にホールディングス制に移行し、領域を超え未来へ向けた事業構造の転換を積極的に進めてきた結果、カンパニー別の人員構成は大きく変化しています。海外展開の加速に伴い、海外従業員比率もこの12年間で36.1%から58.5%へと着実に増加しています。一方、国内の年代構成では50代の比率が高く、特に製造現場では近い将来深刻な課題となることが想定されます。事業運営体制を維持・発展させるには、短期間での人員確保が必要となるため、計画的な人財戦略のもとで対応を進めています。

カンパニー別／国内・海外別人員の変遷



※外側の円：カンパニー別内訳、内側の円：国内外内訳

年代構成(国内大規模会社、除く管理職)

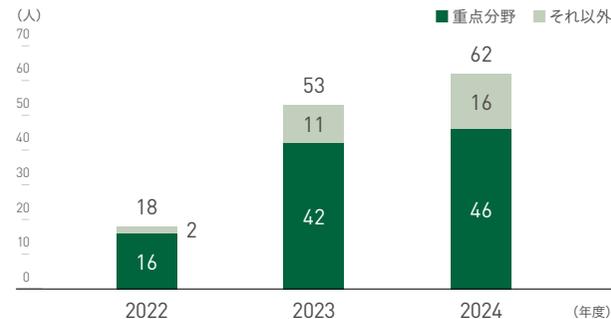


事業領域拡大に向けた取り組み

①専門人財の採用強化

新規事業の拡大を見据え、研究開発・新規事業・海外事業に携わる専門性の高い人財のキャリア採用を強化しています。こうした重点分野における2024年度の採用実績は、2年前と比較して3倍以上に増加しました。今後も、専門性の高い人財の確保と活躍の場の拡充を進めていきます。

キャリア採用実績(2022～2024年度)



VOICE ●活躍する従業員の声

王子ホールディングス
イノベーション推進本部
半導体電子材料研究センター

芳倉 佑樹

さまざまなバックグラウンドをもつメンバーが集まり、日頃から自由に意見を交わしています。私自身は半導体前工程プロセスエンジニアの経験を活かし、バイオマテリアリストという新材料の開発にチャレンジしています。



②営業人財の育成強化

事業領域の拡大を推進するにあたり、営業人財のスキル向上は不可欠です。2024年度より営業人財育成プログラムを開始し、顧客への付加価値提案力を高めることで、営業力の底上げを図っています。さらに2025年度からは、新たに営業表彰制度を設け、価値創造型の営業事例をグループ内で共有・展開することで、営業・商品企画・開発・マーケティングの連携と成果の再現性を促進しています。

王子ネピア
ケアサポート営業本部
東日本営業部 首都圏第二チーム

小河原 麻由

医療・福祉という数値化が難しい業態でも、商品だけではない総合的な価値提案が可能になると気づくことができました。また、ChatGPTの活用により、固定観念にとらわれない多角的な視点で考えられるようになりました。



CEO営業表彰

人財戦略

これまでの取り組みの振り返り

王子グループは「企業の力の源泉は人財にあり」との理念のもと、人的資本への投資を継続的に強化しています。2022年には、人財交流および育成の拠点として「王子グループ富士研修センター」を新設しました。さらに、多様な人財が活躍できる環境づくりとして、公募制度や副業・兼業の柔軟化、LGBTQの相談体制の整備、継続雇用制度などを導入しています。従業員の定着や人的資本KPIの達成に向けては、エンゲージメントサーベイの拡充や、対話を通じた課題把握、成長を支える施策の推進を図っています。

2022～2024年度の主な取り組み

2022	<ul style="list-style-type: none"> ●王子グループ富士研修センターの新設 ●グループ公募制度の導入 ●サステナビリティ推進委員会の開始
2023	<ul style="list-style-type: none"> ●副業・兼業の柔軟化 ●LGBTQの相談窓口設置・ハンドブックの作成 ●65歳以降の継続雇用制度導入
2024	<ul style="list-style-type: none"> ●タウンホールミーティングの開始 ●Eラーニングによるリスキリング導入 ●エンゲージメントサーベイ拡充

抱える課題とそれに対する対策

課題：製造現場の担い手不足

対策：製造技術職での採用強化

P.71の人財ポートフォリオで述べた通り、今後も事業を円滑に運営していくためには、製造現場における担い手の確保が喫緊の課題です。少子化による若年層の減少に加え、企業全体での人手不足感の高まりや、即戦力としての高卒人財への期待を背景に、高卒採用は依然として売り手市場が続いています。新規高卒社員の処遇見直しや、OB・OGの再雇用を活用した学校訪問の強化など、多角的な活動で充足率の向上に努めています。その結果、グループ主要会社での高卒採用充足率は2024年入社で38%に対し、2025年入社では72%へと大きく改善しています。

課題：従業員のエンゲージメント向上

対策：タウンホールミーティングの実施

経営理念をはじめとした経営方針、事業戦略を浸透させ、さらに現場の生の声を聞く（取り入れる）ことにより、双方のコミュニケーションを深め、事業運営の意思統一、組織の一体感や風通しの良い職場の醸成、従業員のエンゲージメント向上を図ることを目的に、タウンホールミーティング（経営陣と従業員との直接対話）を実施しています。



タウンホールミーティングの様子

2024年度（24年度分として25年度で実施したものを含む）では、磯野CEOを含む王子ホールディングス役員が、約1,200人の従業員と対話を図っており、今後も継続的に取り組んでいきます。

タウンホールミーティングで出た従業員の意見とそれに対する対策



組織が縦割りで、他部門と連携がしづらい…

▶ CxO制 P.82



DXが進んでいない。未だにExcelのパケツリレ…

▶ DX戦略 P.75

課題：スキルの可視化と人財育成の基盤整備

対策：スキルマップとポータルサイトの新設

従業員が保有するスキルとレベルを正確に把握し、それに基づいた最適な人財配置と育成を実現するため、2025年より「スキルマップ」の整備を開始しました。職種とスキル・レベルの組み合わせにより、約3,000種類に分類される予定です。また、グループ全体でのノウハウや情報の共有を促進し、経営理念・パーパス・経営戦略への理解を深めるとともに、従業員のリスキリングによる生産性とエンゲージメントの向上を目的として、王子グループ独自のコンテンツを集約したポータルサイト「Oji Library」を新設しました。

人財戦略

独自性のある取り組み

王子ホールを活用した社内イベント

社会貢献活動の一環として、銀座本社ビル内に設置された音楽専用ホール「王子ホール」は、グループの一体感を醸成する場としても活用されています。2025年4月には、王子グループ合同入社式および、国内外の幹部社員を日本に招いて実施したOpening Remarks(磯野CEOによるスピーチ)を同ホールにて開催しました。



2025年度グループ合同入社式



Opening Remarks

ムーミンとコラボレーション 従業員参画型イベントの実施

世界的な人気キャラクター「ムーミン」とコラボレーションし、森がくらしにもたらす価値を発信する「WITH FOREST PROJECT」を2025年2月から開始しました。

この取り組みの一環として、2025年3月に開催された「MY MOOMINHOUSE フェスティバル」では当社が協力し、折り紙のワークショップを実施しました。ワークショップの運営には、グループ各社の従業員が手挙げ制で参加しました。今後も従業員の参画を促進しながら、自然と共生するライフスタイルの提案を続けていきます。



折り紙ワークショップの様子

継続的な取組 ①

人財教育

グローバル人財の育成

今後さらなる海外展開を進める上で、社内におけるグローバル人財の確保・育成は、重要な取り組みの一つです。2023年度からは、海外駐在員候補の母集団拡充を目的とした「グローバルインテンシブプログラム」を実施しており、参加者22名のうち5名がすでに海外に駐在しています。また、従業員の英語力向上および異文化コミュニケーション能力の育成を目的として、オンライン英会話の費用補助や定期的なTOEIC受験などの機会を提供しています。総合職および管理職におけるTOEIC(L&R)スコアの730点以上の割合は10年間で6.6%から14.2%に増加しており、今後も継続的に従業員のスキルの底上げを図っていきます。



グローバルインテンシブプログラムの様子

自律的なリスキリング

従業員が新しい知識やスキルを自律的に学ぶことができるように、2024年度よりEラーニングの環境を整備しました。希望者を対象とし、費用は全額会社負担となっており、現在、約1,000名の従業員が受講しています。

▶ その他従業員の能力開発・トレーニングはこちら [☞](#)

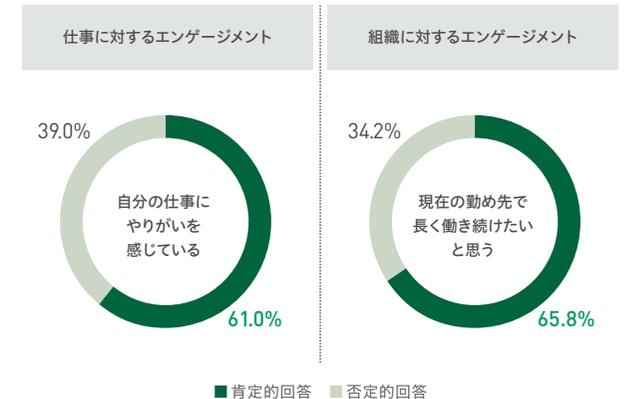
継続的な取組 ②

働きやすい・働きがいのある職場づくり

エンゲージメントサーベイの実施

実態を把握・分析し改善を図るため、2024年度よりエンゲージメントサーベイを拡充し、各職場にフィードバックしています。特にやりがい(仕事)と長期就労意欲(組織)に対する回答結果に着目し、スコアの低い職場への改善策の立案・実施や、労働環境の改善など、スコアの向上に向けて継続的に取り組みを進めています。

2024年度エンゲージメントサーベイ結果



グループ公募制度

従業員の自律的なキャリア形成等を目的に2022年度から公募制度を実施しています。2024年度は長期ビジョン実現に直結するグループ2社6部門で公募を実施し、合計10名(2022年度から累計では46名)の従業員が異動しました。

人財戦略

多様な働き方の推進

業務効率化の推進による生産性向上に加え、フレックスタイム制や在宅勤務の活用、年次有給休暇の取得推進を通じて、総労働時間の削減に取り組んでいます。現在、王子グループ本社地区26社において、年間総労働時間1,850時間を目標に各種施策を展開しています。また、多様な働き方の実現に向けた取り組みの一環として、2025年より一部会社の従業員を対象に、選択的勤務地限定制度を導入しました。

継続的な取組 ③

インクルージョン&ダイバーシティ

仕事と育児・介護の両立支援

保育園「ネピア ソダテラス」の運営や育児休業復帰者座談会の開催などを通じ、仕事と育児の両立を支援しています。男性従業員については育児休業等の取得率100%を目標に掲げ、家事・育児への積極的な参加を推進しています。また、仕事と介護の両立支援として、WEBセミナーの開催に加え、2025年より外部相談窓口を設置し、支援体制の充実を図っています。



育児復帰者座談会

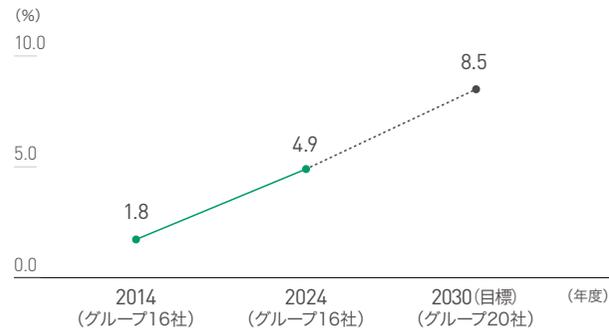


仕事と介護の両立セミナー

女性活躍推進

女性管理職比率はグループ16社にて2025年3月末の目標5.5%に対して実績4.9%にとどまりましたが、対象をグループ20社に拡充し、2031年3月末に8.5%を目指し再始動しました。今後も意識醸成に向けた研修等を継続していきます。

女性管理職比率



障がい者

法定雇用率の達成に向け、王子クリーンメイト(特例子会社)での本社地区清掃業務に加え、各事業所・職種での障がい者雇用を計画的に推進しています。エージェントやリファラル採用も活用し、意欲ある人財の採用と定着を図っています。

シニア人財

2017年度より国内主要会社で65歳定年制を導入し、2023年度からは一定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開始しました。2025年からは60歳以上の処遇改善と一部会社の55歳以上を対象に選択的週休3日制も導入し、エンゲージメントの向上と多様な働き方を推進しています。

LGBTQ

性的マイノリティの当事者を含めて、多様な人財が活躍できる職場環境を醸成することを目的に「王子グループLGBTQハンドブック」を従業員向けポータルサイトで掲載しています。また、2024年より性的マイノリティに関する外部相談窓口を設置しています。

[▶ その他ダイバーシティに関する取り組みはこちら](#)

継続的な取組 ④

健康経営

最高健康責任者(CEO)のもと、会社と健康保険組合・労働組合・産業医が連携して、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。2021年度より5年連続となる健康経営優良法人2025(大規模法人部門)の認定を受けています。

取り組み事例

- 健康診断項目拡充および費用補助実施
- 二次健診の積極勧奨
- 全従業員を対象にストレスチェック実施
- 健康増進アプリ導入
- 健康セミナー開催
- 健康相談窓口設置

健康増進アプリの活用

社員一人ひとりが自主的に健康増進に取り組めるよう、健康増進アプリを導入しました。日々の歩数や食事内容、体重、睡眠時間等の記録を通じて、従業員の行動変容を促しています。アプリ利用を促進するために、アプリを活用したウォーキングイベントを開催する等の工夫をしています。

DX戦略

デジタル技術で経営課題を解決し、新ビジネス創出を目指します

近年、多くの企業で課題となっている「少子化に伴う労働力不足」は王子グループでも課題になっており、人員減少が不可避の中でも現在の事業活動を維持・拡大する方策が求められています。

また、王子グループはこれまで多くの合併・買収を繰り返す中で主要各社のシステムが統合されておらず「グループ内に分散するデータの活用」も大きな経営課題の一つです。

これら経営課題をAIを含むデジタル技術により解決して競争力を強化し、さらには新ビジネス創出につなげるために、2024年2月に「DX推進部」を設置しました。

2024年度は準備期間としてきましたが、2025年度からは下のロードマップに従い活動を本格化しています。国内約1万人の役員・従業員へのBIツール教育を通じたデータドリブン経営の浸透を図るとともに、デジタルツールの導入により、間接部門・営業部門の業務効率化を進めていきます。

将来的には製造現場のIoT化をさらに加速させ、人員再配置とデータ・AI活用による新ビジネスの創出を目指します。

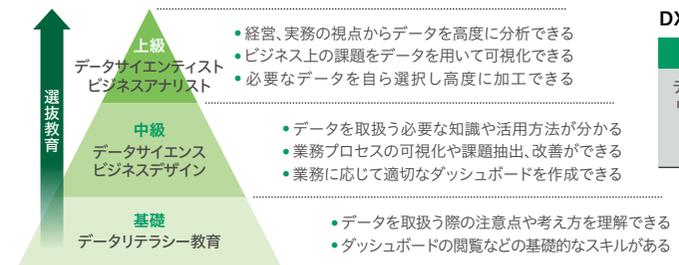
DX推進ロードマップ



DX人材育成

DX推進の上で欠かせないのがデータリテラシー教育です。BIツール閲覧などの基礎教育を従業員に広く施すことで、データに基づく判断＝データドリブン経営の基礎を作ります。

一方で、DX推進や新ビジネス創出のコアとなる人材については、選抜による教育を行います。外部教育機関への派遣等を通じてより高度なデータリテラシーを身に付けさせるだけでなく、事業部門からDX推進部門へ一定期間出向してその後事業部門へと戻す人員交流などを通じて、ビジネスデザイン・ビジネスアナリティクスとデータリテラシーを高度に兼ね備えた人材の育成を目指します。



DX推進のKPI

KPI項目	目標値	達成時期
データ活用リテラシー基礎教育合格者数	10,000人	2026年5月

DX事例

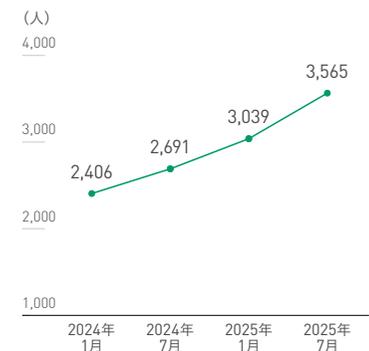
生成AIの安全な活用

近年目覚ましい進歩が見られる生成AIを安全に業務利用するために、2023年7月から社内向けのChatGPTサービス「OJi ChatGPT」を公開しています。

これまでに国内で約3,500名の従業員が利用しており、主に翻訳、要約、ブレインストーミング、コーディング補助などに使われています。

今後は社内外のデータを学習させたモデルの開発や、検索に強いGoogle Geminiベースのモデルを導入するなど、より一層活用を進めていきます。

OJi-ChatGPT利用者数



指名・報酬委員会委員長メッセージ

指名委員会・報酬委員会の両委員長としてこれまで以上に 独立性・透明性の高い形でステークホルダーへの説明責任を果たしていく

■ 委員会体制変更(社外取締役による委員長就任)

当社では2015年度に取締役会の諮問機関として、指名委員会と報酬委員会を設置し、役員の選任や報酬の決定について客観性や透明性の向上を図ってきました。2024年度までは、社長が両委員会の委員長を務め、会長・社長ならびに全社外取締役が委員となる構成で、2020年度以降は社外取締役が過半数を占めていましたが、2025年度からは、独立性と透明性がより高いガバナンスを担保することを目的に、社外取締役のみで委員を構成し、委員長も社外取締役が務める体制に変更しました。

私は前職で、自ら取締役会長を務めながら指名・報酬委員会の委員長を兼務していましたが、率直に申しますと、自己に関する審議には若干の違和感がありました。今回の体制変更により、業務執行と監督機能をより明確に区分できるようになったと考えています。

■ 報酬委員会

役員報酬の設計では、単年度の業績と中長期の成長に向けた貢献度の割合、および金銭報酬と株式報酬の割合

を、如何に機能的に設定するかが重要です。当社は、金銭で支給する固定報酬、単年度の業績に連動して金銭で支給する賞与、中長期目線も網羅した株式報酬の、3部構成になっています。2024年度の報酬では、社内取締役は「固定50%、賞与25%、株式25%」でしたが、2025年度は経営目標達成への動機づけをより高めるために、業績連動報酬の比率を上げ、「固定45%、賞与27.5%、株式27.5%」としました。社外取締役は、独立性を重視し、引き続き「固定100%」としています。

2024年度の報酬委員会の主な議論と課題認識

当委員会では、国内の同規模企業群との比較を加味し、毎年、報酬の適正性を確認しています。報酬構成や水準、評価体系などの見直しは2023年度の委員会で提案されたので、2024年度にはガバナンスの観点や他社の事例などを基に検討を重ね、取締役と執行役員の報酬制度全体を再設計しました。固定・賞与・株式という3部構成は変更せず、株主の皆様との価値の共有や、中長期経営目標への動機付け、長期的リテンションなどの視点も新たに取り入れ、業績連動部分の比率を高めました。また、執行役員の身分も従来の雇用型から委任型に変更し、報酬構成も

王子ホールディングス
社外取締役

小川 広通

指名・報酬委員会委員長メッセージ

「固定55%、賞与22.5%、株式22.5%」としました。

報酬評価項目の変更と王子グループらしさ

報酬評価対象項目に関しては、2024年度までは収益性に重きを置いた制度設計でしたが、今回、非財務関連部分を整理し、また、新たに資本効率性と成長性、株主価値を加えました。何度も審議を重ね、賞与に関しては収益性を示す「営業利益」、資本効率性を示す「ROE」、非財務関連の「労働災害度数率」の3つの指標としました。株式報酬は、収益性指標の「当期純利益」、資本効率性を示す「ROIC」、成長性を示す「事業拡大分野売上高」、株主価値関連で「配当性向」、非財務関連として「ネイチャーポジティブ経営」と「従業員エンゲージメント」の6つの指標を設定しました。労働安全やサステナビリティを重視する非財務関連指標を組み込んだ点に、王子グループらしさが表れていると思います。

■ 指名委員会

当社は現在、構造改革という大きな経営リスクを伴う挑戦に取り組んでおり、長期ビジョン2035と中期経営計画2027は経営陣の覚悟の表れです。特に中期経営計画の柱である資本効率の向上と事業ポートフォリオの転換は、極めて重要な戦略課題だと捉えています。指名委員会では、

この高い目標に向けて取締役および執行役員の人事が最適な体制になっているか、という点を軸に審議を進めます。また、次世代リーダーの成長を促進するサクセッションプランの深化も当委員会の大きなテーマです。

課題認識

2025年度からの委員構成の変化を受け、まずは各種社内情報の適切な把握と判断基準の整理が必要不可欠だと考えます。委員会の独立性を維持しつつも、経営や事業現場の実態、企業文化などから乖離しないことが重要です。経営陣と共通認識を築いて意思疎通を図り、現実的な運営を心がけていきます。また、サクセッションプランを深化させるためのプロセス、横串的機能を狙って新たに導入したCxO制の実効性、グローバル人財の重層化施策なども、モニタリングの重要なテーマと認識しています。また、ガバナンス強化の観点では、取締役会議長の選任も今後の検討課題かと受け止めています。

今後の方向性

2025年度の最優先事項は現役員体制が狙い通りに機能し、中期経営計画の諸施策が順調に進捗しているかをモニタリングすることです。

また、社長を筆頭とする執行役員のサクセッションプランも優先度の高い課題です。当社の事業の多様性を勘案

すると、次世代の執行役員は多様な事業経験と、経営感覚や先見性、強いリーダーシップ、人間性などを兼ね備えた資質が求められます。そうした人財の育成に向け、経営陣と意見交換を重ねていきます。

■ 今後の展望

両委員会の委員長として、常に透明性と公正性を意識して審議にあたっていきます。事業活動の源泉は人的資本です。事業戦略を着実に遂行して企業価値を高め、社会に必要とされる企業であり続けるには、人財こそが最も重要です。両委員会は、人財の中核となる経営陣の報酬と指名という重要な経営判断の一翼を担い、社内外のステークホルダーの皆様への説明責任も負う機関と認識しています。両委員会を健全に機能させ、皆様の納得性につながるよう尽力します。



社外監査役メッセージ



王子ホールディングス
社外監査役

野々上 尚

グローバル監査と リスクヘッジの視点からの 健全な職場風土確立に向けて

ガバナンス体制の特長や強み

王子グループは、製紙業を超えて大幅に事業分野を拡大するとともに、M&A等により積極的にグローバル展開を図っています。ガバナンス体制としては、持株会社である王子ホールディングスのもとに各カンパニーが連なる「カンパニー制」を採用し、グループ全体を統括しています。

王子グループは、「森林資源」を軸とした共通の存在意義（パーパス）を有しています。これこそがカンパニーの垣根を越えてグループ全体を結束させる強みであり、グループ全体のガバナンスの基盤であると認識しています。

ガバナンス改革

王子グループは、従来よりグループ全体にガバナンスを利かせる取り組みや、取締役会の運用改善を進めてきました。そうした中、取締役の監督機能と執行役員の業務執行機能の明確化、さらにカンパニー制に加えたCxO制の導入によるマトリックス型組織の運営を開始するなど、新たに実効性のあるガバナンス改革を進めました。

これらは各カンパニーの自主性を保ちつつ、グループ全体のガバナンスを強化する重要な一歩であり、その定着と実効性の鍵は、一人ひとりの意識改革と改革を支える人材の育成にあると考えます。

グローバル事業展開に対して求められる監査

海外拠点に対する監査には遠隔地ならではの制約も伴います。こうした課題に対応するには、ホールディングス（持株会社）と各カンパニーの役割分担を踏まえた連携体制の確立が肝要です。その上で、最新の通信手段を活用し、グローバル展開を行っている会計監査法人との連携を強化するなど、複数の手法を柔軟に組み合わせた監査の実施が求められます。

とはいえ、「百聞は一見に如かず」の諺のとおり、現地に赴かなければ分からないこともあるため、「face to face」の監査も忘れてはならないと考えます。

不祥事を未然に防ぐために

近年、不祥事が企業の存続を脅かすケースが相次いでいます。悪しき慣行の継続や、不適切・時機を逸した情報開示により、事態が深刻化した事例も見受けられます。老舗企業であっても「コンプライアンス・安全・環境」に関わる不祥事が発生すれば直ちにその存続が危ぶまれる事態を招いてしまいます。

こうした事態を未然に防ぐには、時代の変化に応じて不断に制度やその運用を見直す他、情報の徹底共有、問題発覚時の早期の情報公開などに万全を期す必要があります。必須の条件として、「風通しの良い職場」であることが何より求められ、幹部社員と一般社員との円滑な意思疎通や、ハラスメント対策を含めた職場環境の改善・整備に取り組むことが重要です。

ステークホルダーの皆様へ

この度公表された中期経営計画2027は、長期ビジョンを含め、ステークホルダーの皆様との対話の姿勢を明確に打ち出したものとなっています。株主の皆様から負託を受けた者として、その実行プロセスをしっかりと監視し、持続的な企業価値の向上に寄与できるよう努めていきます。

役員一覧



加来 正年

代表取締役 会長
取締役会議長

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

取締役在任年数^{*}: 12年
所有株式数: 87(千株)



磯野 裕之

代表取締役 社長執行役員
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
2025年4月 当社代表取締役 社長執行役員
現在に至る。

取締役在任年数^{*}: 10年
所有株式数: 88(千株)



鎌田 和彦

代表取締役 副社長執行役員
CSO、コーポレートガバナンス本部分掌、
王子ヒューマンサポート(株)、
王子ビジネスセンター(株)、
王子製紙管理(上海)有限公司管掌、
王子マネジメントオフィス(株)社長兼務

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
2025年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
現在に至る。

取締役在任年数^{*}: 10年
所有株式数: 69(千株)



長谷部 明夫

取締役 専務執行役員
COO、グループオペレーション本部分掌、
王子物流(株)、旭洋(株)管掌、
Oji Asia Packaging Sdn Bhd社長、
Oji Asia Management Sdn Bhd社長兼務

1986年4月 当社入社
2017年4月 王子産業資材マネジメント株式会社
取締役
当社グループ経営委員
2019年4月 当社常務グループ経営委員
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
2025年4月 当社取締役 専務執行役員
現在に至る。

取締役在任年数^{*}: 3年
所有株式数: 87(千株)



田熊 聡

取締役 常務執行役員
CTO、グループ技術本部長、
グループ安全環境本部分掌、
王子エンジニアリング(株)管掌

1985年4月 当社入社
2016年2月 王子グリーンリソース株式会社
常務取締役
2018年4月 王子製紙株式会社執行役員富岡工場長
2020年4月 同社取締役 生産技術本部長
2022年4月 同社常務取締役 生産技術本部長
2023年4月 当社参与グループ技術本部長
2024年4月 当社グループ経営委員
2025年4月 当社常務執行役員
2025年6月 当社取締役 常務執行役員
現在に至る。

取締役在任年数^{*}: 新任
所有株式数: 17(千株)



長井 聖子

社外取締役

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

取締役在任年数^{*}: 4年
所有株式数: 7(千株)



小川 広通

社外取締役

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

取締役在任年数^{*}: 3年
所有株式数: 3(千株)



福田 佐知子

社外取締役

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

取締役在任年数^{*}: 1年
所有株式数: 1(千株)



村木 厚子

社外取締役

1978年4月 労働省(現厚生労働省)入省
2005年10月 同省大臣官房政策評価審議官
2006年9月 同省大臣官房審議官
(雇用均等・児童家庭担当)
2008年7月 同省雇用均等・児童家庭局長
内閣府政策統括官(共生社会政策担当)
2012年9月 厚生労働省社会・援護局長
2013年7月 同省厚生労働事務次官
2015年10月 退官
2016年6月 伊藤商事株式会社社外取締役
2017年6月 SOMPOホールディングス株式会社
社外監査役
2018年6月 住友化学株式会社社外取締役
現在に至る。
2019年6月 SOMPOホールディングス株式会社
社外取締役
2025年6月 当社社外取締役
現在に至る。

取締役在任年数^{*}: 新任
所有株式数: 0(千株)

※取締役在任年数は2025年6月開催の定時株主総会終結時点の年数を表示。

役員一覧

監査役



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。

監査役に在任年数[※]：2年
 所有株式数：26(千株)



相馬 治子

監査役

1987年4月 当社入社
 2012年4月 王子ネピア株式会社品質保証部長
 2014年4月 同社マーケティング本部商品開発部長
 2015年9月 同社ハウスホールド開発センター
 副センター長
 2018年4月 同社富士宮工場長
 2023年4月 同社執行役員富士宮工場長
 2025年6月 当社監査役
 現在に至る。

監査役に在任年数[※]：新任
 所有株式数：61(千株)



千森 秀郎

社外監査役

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

監査役に在任年数[※]：4年
 所有株式数：2(千株)



野々上 尚

社外監査役

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

監査役に在任年数[※]：3年
 所有株式数：5(千株)



福地 啓子

社外監査役

1981年4月 東京国税局入局
 2008年7月 税務大学校教授
 2013年7月 国税庁長官官房国際企画官
 2017年7月 国税庁長官官房厚生管理官
 2018年3月 金沢国税局長
 2019年7月 退官
 2019年8月 税理士登録
 2020年6月 川田テクノロジー株式会社
 社外取締役(監査等委員)
 現在に至る。
 2021年4月 あすか製薬ホールディングス
 株式会社社外監査役
 2025年6月 当社社外監査役
 現在に至る。
 あすか製薬株式会社社外監査役

監査役に在任年数[※]：新任
 所有株式数：0(千株)

※監査役に在任年数は2025年6月開催の定時株主総会最終時点の年数を表示。

執行役員

役務	氏名	業務分担
社長執行役員	磯野 裕之 [※]	CEO
副社長執行役員	鎌田 和彦 [※]	CSO、コーポレートガバナンス本部分掌、王子ヒューマンサポート(株)、王子ビジネスセンター(株)、王子製紙管理(上海)有限公司管掌、王子マネジメントオフィス(株)社長兼務
専務執行役員	長谷部 明夫 [※]	COO、グループオペレーション本部分掌、王子物流(株)、旭洋(株)管掌、Oji Asia Packaging Sdn Bhd社長、Oji Asia Management Sdn Bhd社長兼務
	青木 茂樹	機能材カンパニープレジデント、(株)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(株)社長兼務
	森平 高行	生活消費財カンパニープレジデント、王子ネピア(株)社長兼務
	譚 迪倫	王子製紙管理(上海)有限公司董事長 兼江蘇王子製紙有限公司董事長
常務執行役員	田熊 聡 [※]	CTO、グループ技術本部長、グループ安全環境本部分掌、王子エンジニアリング(株)管掌
	安井 宏和	(株)王子機能材事業推進センター常務 兼王子エフテックス(株)社長
	大島 忠司	CFO、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)専務兼務
	関口 厚志	印刷情報メディアカンパニープレジデント、王子製紙(株)社長兼務
	関野 和貴	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(株)社長兼王子コンテナ(株)社長
執行役員	大野 直孝	Oji Europe Management S.r.l. 社長、Walki Holding Oyプレジデント、王子産業資材マネジメント(株)専務、(株)王子機能材事業推進センター常務兼務
	中島 隆	Celulose Nipo-Brasileira S.A.会長
	若林 充央	王子産業資材マネジメント(株)専務兼森紙業(株)社長
	新藤 恵悟	王子産業資材マネジメント(株)専務兼王子マテリア(株)社長
	安藤 和義	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(株)社長、王子木材緑化(株)社長兼務
	横山 和世	印刷情報メディアカンパニーバイスプレジデント、王子製紙(株)専務兼務
	藤川 健志	王子ビジネスセンター(株)社長
	奥谷 岳人	CIO、イノベーション推進本部長

CEO: Chief Executive Officer
 CFO: Chief Financial Officer
 財務・資本に関する戦略の策定・実行、コーポレートガバナンス
 CSO: Chief Strategy Officer
 グループ全体の経営戦略やマーケティング・販売戦略を策定
 COO: Chief Operating Officer
 生産販売戦略の実行・管理、顧客ニーズの集約、市場調査
 CTO: Chief Technology Officer
 操業技術や先端技術、生産体制構築といった技術面を統括
 CIO: Chief Innovation Officer
 新事業・新製品開発といったイノベーションを集中的に実行

※は、取締役を兼務しています。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

コーポレートガバナンスの変遷

王子グループは、創業以来受け継いできた企業としての基本的な価値観および行動理念をもとに、時代や事業環境の変化に応じた将来を見据えて、継続的にコーポレートガバナンスの改善に取り組んできました。

年度	1999	2004	2006	2007	2012	2015	2016	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計、制度変更		▶ 執行役員制度の導入		▶ 社外取締役制度導入	▶ 持株会社制に移行				▶ 社外取締役増	▶ 社外取締役増				▶ CxO制の導入 ▶ 社外取締役比率増
取締役会	13(0)	10(0)	10(0)	12(2)	14(2)	13(2)	13(2)	13(2)	12(3)	12(4)	12(4)	12(4)	12(4)	9(4)
取締役会 取締役会の 実効性改善				▶ 社外役員への経営会議内容報告開始		▶ 取締役の実効性評価開始			▶ 社外役員のグループ経営会議オブザーバー参加(任意)開始					
指名・ 報酬委員会						▶ 社長(委員長)、会長、社外取締役								▶ 社外取締役のみ
報酬関連			▶ 株式報酬型 ストックオプション導入				▶ 業績連動型株式報酬制度の導入 ▶ スtock・オプションの新規付与停止							▶ 役員報酬制度の改定
その他		▶ 王子グループ企業行動憲章、王子グループ行動規範制定		▶ 買収防衛策導入										▶ 退職給付金信託拋出株式の見直しと政策保有株式の縮減目標の増額 ▶ サステナビリティ推進委員会の設置 ▶ 「企業価値向上に向けた取り組み」発表 ▶ 買収防衛策の廃止

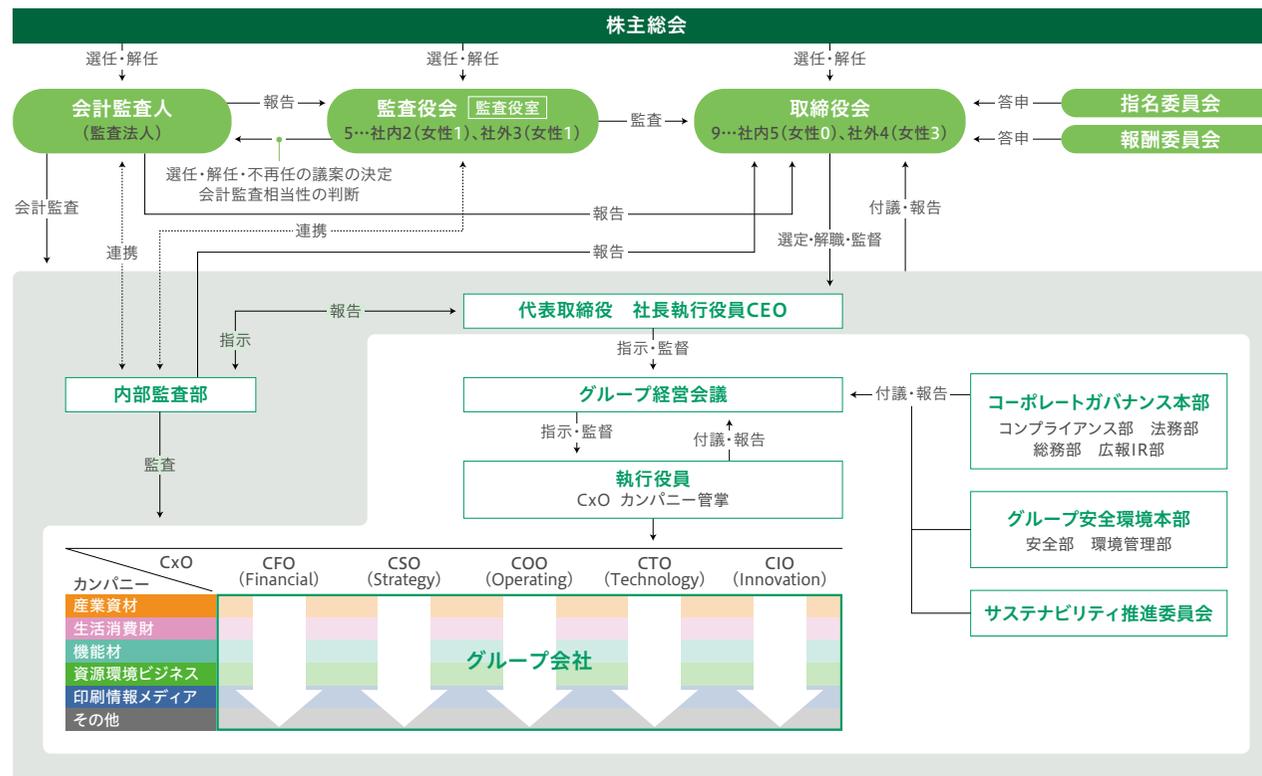
詳細はこちらをご参照ください。 [▶ コーポレートガバナンスに関する基本方針](#) [▶ コーポレート・ガバナンス報告書](#) [▶ コーポレートガバナンス](#)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

王子ホールディングスがグループ経営戦略の策定やグループガバナンスの総括を担い、関連の深い事業で構成される各カンパニーが事業運営の中心となるカンパニー制を採用しています。これにより、事業単位的意思決定の迅速化を図ると同時に経営責任を明確化しています。なお、2025年4月1日、監督機能としての取締役と、業務執行を担う執行役員との役割をより明確にするため、グループ経営委員を執行役員に名称変更しました。また、CxO制を採用し、より一層グループシナジーの最大化および全体最適化、情報連携等を図っています。また、当社は監査役会設置会社として、監査役および監査役会による取締役の職務執行の監査を通じて、グループ全体のガバナンス強化を図っています。取締役は9名（うち社外取締役4名）、監査役は5名（うち社外監査役3名）で構成しており、取締役の決議により代表取締役会長が取締役会の議長を務めています。

コーポレートガバナンス体制図



CxO制

従来のカンパニー制に加え、各CxOが担当分野についてグループ横断的に俯瞰・管理、縦横に串を刺すマトリクス体制により、グループ戦略をより素早く展開し、全体最適な経営を行います。

(各CxOの主な役割)

- CEO: 全体統括
- CFO (Financial): 財務・資本戦略、コーポレートガバナンス
- CSO (Strategy): グループ全体の経営戦略、マーケティング・販売戦略
- COO (Operating): 生産販売戦略の実行、顧客ニーズ把握
- CTO (Technology): 先端技術を含むグループ全体の技術面を総括
- CIO (Innovation): 新事業・新製品開発といったイノベーションを集中的に実行

コーポレートガバナンス

取締役会・監査役会の概要

取締役会の役割

王子グループの取締役会は、経営理念や戦略に基づく重要な業務執行を決定するとともに、迅速な意思決定を支援する体制を整備しています。さらに、業務執行に対して独立・客観的な立場からの監督を行い、内部統制やリスク管理の体制整備・運用状況も監督しています。これらの取り組みを通じて、株主に対する受託者責任および説明責任を果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、さらには収益力・資本効率の改善を図っています。

監査役・監査役会の役割

監査役および監査役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において、業務監査および会計監査を行います。加えて常勤監査役の有する高度な情報収集力と社外監査役の強固な独立性を有機的に組み合わせ、社外取締役との連携を確保しながら、能動的・積極的な権限の行使に努めます。

また、監査役は会計監査人と定期的に会合を持ち、監査計画、監査実施状況および計算書類監査結果等について説明を受け、意見交換を行っています。

監査役、内部監査部は月1回程度会合を持ち、監査計画および監査結果について情報を交換するなど連携を図っています。

[▶ コーポレートガバナンス体制](#)

指名委員会・報酬委員会

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ています。両委員会の決定について客観性や透明性の向上を図るとともに、報酬委員会では取締役会の実効性の分析と評価の審議も実施しています。

これまで両委員会では、社内取締役の代表取締役社長が委員長を務め、会長も構成員でしたが、25年6月の株主総会后より、両委員会とも委員長は社外取締役が務めることとし、また社外取締役のみ(4名)で構成することとしました。

指名委員会の役割

取締役・監査役・執行役員・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・執行役員・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。

指名委員会の主要な審議内容(2024年度)

取締役・執行役員・監査役候補者の指名・選任、並びに解任を審議、顧問の選任、委員会構成・方針の審議

報酬委員会の主要な審議内容(2024年度)

取締役・執行役員の報酬水準及び制度改定、並びに業績連動報酬にかかる業績評価、取締役会の実効性の分析・評価、委員会構成・方針の審議

指名委員会・報酬委員会の構成および2024年度開催状況

役職	氏名	指名委員会	出席状況	報酬委員会	出席状況
代表取締役会長	加来 正年		2回 / 2回		4回 / 4回
代表取締役社長	磯野 裕之	委員長	2回 / 2回	委員長	4回 / 4回
社外取締役	奈良 道博 ^{※1}		2回 / 2回		4回 / 4回
社外取締役	長井 聖子		2回 / 2回		4回 / 4回
社外取締役	小川 広通		2回 / 2回		4回 / 4回
社外取締役	福田 佐知子 ^{※2}		2回 / 2回		3回 / 3回

※1 社外取締役奈良道博は、2025年6月27日の株主総会で退任

※2 社外取締役福田佐知子の出席状況は、2024年6月27日の就任以降に開催された指名・報酬委員会を対象

サクセッションプラン

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

コーポレートガバナンス

取締役会の独立性

取締役・監査役指名の方針

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実行できる人格・見識に優れ高い専門性と豊富な経験を有する人物を、監査役候補として指名する」ことを、定めています。

プロセス

取締役候補の指名は、取締役会の諮問機関である指名委員会が審議を行い、取締役会に対して答申します。監査役候補の指名は、指名委員会への諮問を経て、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。

[▶ コーポレートガバナンス体制図 P.82](#)

さらなる独立性確保に向けて

今回、社外取締役比率を大幅に増加(取締役(うち社外): 12人(4人)→9人(4人))、また指名委員会・報酬委員会について社外取締役のみの構成へ変更するなど、独立性向上を目指して大胆な改革に踏み切りました。さらなる独立性の確保に向けて、引き続き積極的な検討を進めていきます。

取締役会スキルマトリックス

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、取締役会として特に必要なスキルで構成しています。

▶ 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スキル
▶ 財務・会計 ▶ 資本戦略	財務面から経営状況を把握し問題提起する、資本効率向上を実現するスキル
▶ イノベーション ▶ ものづくり	非連続成長のための革新的な発想や技術を創造する、それを形にするスキル
▶ マーケティング ▶ ブランディング ▶ 市場構造	ニーズを先取りし、製品やサービスを差別化する、新たなビジネスモデルを構築するスキル
▶ 事業ポートフォリオ転換 ▶ 生産体制構築	事業の構築や組み換えを行う、最適な体制のもと安定・効率的な生産に結びつけるスキル
▶ グローバル	グローバルな視点で問題提起や意思決定を行うスキル
▶ 人的資本 ▶ DX	多様な人財の育成・活用やデジタル化の推進により業務プロセスを変革するスキル
▶ サステナビリティ ▶ 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スキル
▶ 法務 ▶ コンプライアンス ▶ リスクマネジメント	法務面から企業活動の監督やリスクに対する予見・提言を行うスキル

詳細はこちらをご参照ください。 [▶ 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・ガバナンス報告書](#) [▶ コーポレートガバナンス](#)

コーポレートガバナンス

取締役会スキルマトリックス

項目	役職	指名・報酬委員会	企業経営	財務・会計 資本戦略	イノベーション ものづくり	マーケティング ブランディング 市場構造	事業ポート フォリオ転換 生産体制構築	グローバル	人的資本 DX	サステナビリティ ESG	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	主な選任理由
加来 正年 (再任)	代表取締役 会長 取締役会議長		●		●	●	●		●			技術分野や機能材事業、研究開発分野に豊富な経験と実績を有し、コーポレートガバナンス充実、取締役会機能発揮、特に社外役員との意見交換強化に取り組む等、当社グループの経営を担っています。当社グループの持続的成長と企業価値向上への貢献を期待し、選任しました。
磯野 裕之 (再任)	代表取締役 社長執行役員 CEO		●	●	●		●			●	●	海外事業や経営企画分野に豊富な経験と実績を有し、資本効率向上・ポートフォリオ転換等を柱とする25～27年度中期経営計画の策定を主導する等、当社グループの経営を担っています。当社グループの持続的成長と企業価値向上への貢献に期待し、選任しました。
鎌田 和彦 (再任)	代表取締役 副社長執行役員 CSO		●	●		●	●		●	●	●	総合会社における経験に加え、当社の海外事業や資源環境ビジネス事業分野に豊富な経験と実績を有し、事業ポートフォリオ戦略やマーケティング戦略、サステナビリティ戦略等に取り組む等、当社グループの経営を担っています。当社グループの持続的成長と企業価値向上への貢献に期待し、選任しました。
長谷部 明夫 (再任)	取締役 専務執行役員 COO		●			●	●	●				海外事業や産業資材事業、経営管理等の分野に豊富な経験と実績を有し、グループ横断的な販売活動の推進、顧客ニーズの収集、市場調査に取り組む等、当社グループの経営を担っています。当社グループの持続的成長と企業価値向上への貢献に期待し、選任しました。
田熊 聡 (新任)	取締役 常務執行役員 CTO				●		●	●	●			技術分野に豊富な経験と実績を有しており、経営戦略等に必要の設備投資の計画・実行や生産・設備管理、技術支援等に取り組む等、当社グループの経営を担っています。当社グループの持続的成長と企業価値向上への貢献に期待し、選任しました。
長井 聖子 (再任)	社外取締役	○				●		●		●		大手航空会社で主に顧客サービスに従事、現在は大学教授として研究と学生の教育に携わり、豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識を有しています。当社社外取締役に就任以来、当社経営に対して上記含む多角的観点からご意見を表明していただき、社外取締役として適任であると判断し、選任しました。
小川 広通 (再任)	社外取締役	○ (委員長)	●	●		●						総合会社における経験に加え、小売業や食品メーカーの経営に携わり、ガバナンス体制強化に実績を有し、経営全般に関する豊富な経験と見識を有しています。当社社外取締役に就任以来、当社経営に対して上記含む多角的観点からご意見を表明していただき、社外取締役として適任であると判断し、選任しました。
福田 佐知子 (再任)	社外取締役	○		●						●	●	公認会計士・弁護士として、財務・会計・法務に関する経験と専門性、見識を有し、主に企業再生に注力するとともに、人権擁護委員を務める等、サステナビリティに関する経験も有しています。当社社外取締役に就任以来、当社経営に対して多角的観点からご意見を表明していただき、社外取締役として適任であると判断し、選任しました。
村木 厚子 (新任)	社外取締役 (25年6月～)	○						●		●	●	行政官として、特に厚生労働省において社会福祉・社会保障等の向上・増進や働く環境の整備・人材の育成を総合的・一体的に推進する等、豊富な経験と専門性、幅広い見識を有しています。当社経営に対して上記含む多角的観点からご意見を表明していただくことができ、社外取締役として適任であると判断し、選任しました。

※○印は指名・報酬委員会の委員です。

※取締役各氏に対して、特に期待される役割を記載しており、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。

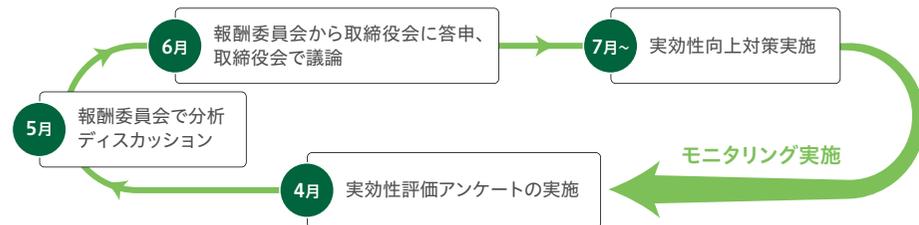
詳細はこちらをご参照ください。 [▶ コーポレートガバナンスに関する基本方針](#) [▶ コーポレート・ガバナンス報告書](#) [▶ コーポレートガバナンス](#)

コーポレートガバナンス

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、毎年取締役・監査役全員を対象に取締役会の役割・構成・運営等に関するアンケートを行い、評価結果は、全社外取締役において構成される報酬委員会において分析・ディスカッションを実施後、その報告書をもとに、取締役会において、課題や今後の取り組みについて協議しています。

実効性評価プロセス



2024年度のアンケート内容

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1 グループ経営戦略の策定、方向性の提示 | 6 取締役会の構成および議論 |
| 2 業務執行の審議・検証 | 7 審議時間および頻度 |
| 3 迅速果断な業務執行の支援 | 8 出席者への情報提供 |
| 4 経営陣に対する監督 | 9 ステークホルダーとの関係 |
| 5 内部統制とリスク管理 | 10 取締役会改善施策の実施および効果 |

2024年度実効性評価アンケートの結果、取締役会の実効性が確保されていることを確認しました。設問のうち「グループ経営戦略の策定、方向性の提示」に対しては、長期ビジョンや中期経営計画、個別案件に関する活発な審議を通じ、経営陣への実効性の高い監督を意識した取締役会運営が行われ、方向性を明確に示せたとの回答が多数寄せられました。「内部統制とリスク管理」に対しては、体制は整備されているものの、ルール違反・災害発生を撲滅できていないことから、継続的な体制強化の必要性が指摘されました。「ステークホルダーとの関係」に対しては、IR活動の強化により、建設的な対話が促進されたと評価される一方、さらなる充実

を求める声もありました。これらの結果を踏まえ、今後も取締役会の機能向上に向けた施策を継続的に検討・実施していきます。

モニタリング機能強化への取り組み

取締役会における議論を充実させるために以下の取り組みを行っています。

■ 社外取締役・監査役に対する情報の共有

グループ経営会議、取締役会付議予定案件を、社外役員に原則月2回報告しています。また社外役員のグループ経営会議オブザーバー参加（任意）を含め、一層の情報共有に努めています。社外監査役を含む全監査役に対しては、監査役室を設置、専任を含むスタッフを数名置き、社外監査役に対する重要な情報を報告しています。

■ 社外役員への教育プログラムの充実

社外役員のさらなる当社グループの理解向上の一環として、現場視察等を実施しています。



米子エタノール・糖液パイロット設備の視察

2024年度取締役会の主な審議内容

- コーポレートガバナンス戦略（CxO制導入、役員報酬制度改定等）
- 財務戦略（自己株式取得、政策保有株式縮減、等）
- ポートフォリオ転換戦略（新規事業への参入、大型設備投資の検討、不採算事業の精査、等）
- 事業戦略（前中期経営計画の振り返り、長期ビジョン・新中期経営計画策定に関する議論）
- 決算に関する事項、他

2024年度取締役会における主要な審議内容の割合



詳細はこちらをご参照ください。 [▶ 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・ガバナンス報告書](#) [▶ コーポレートガバナンス](#)

コーポレートガバナンス

役員報酬制度の客観性と透明性

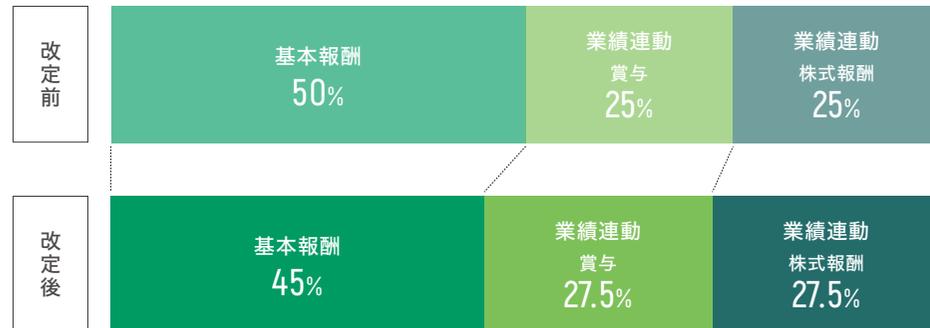
取締役報酬の決定方針および総額

王子ホールディングスは、取締役会が会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図る上で、役員報酬制度が果たす役割を重視し、制度設計を行っています。

報酬体系および決定方針は、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に定めており、役員報酬は、固定報酬である基本報酬、および短期的な業績に応じた報酬である賞与、ならびに中長期的な企業価値向上を反映する株式報酬によって構成され、報酬委員会にて審議し、取締役会に答申しています。なお、取締役が株価変動によるメリットのみならずリスクも株主の皆様と共有し、より中長期的な業績の向上と、企業価値向上への意欲を高めることと人財市場において競争力のある報酬水準を確保することを目的に、2025年より役員報酬制度を一部改定しました。

具体的には、社内取締役について固定報酬である基本報酬の割合を全体の半分未満に下げ、業績等に連動する賞与および株式報酬の割合を拡大するように制度を改定しました。

取締役報酬構成割合の変更イメージ



※取締役(社外取締役を除く)が業績目標等を100%達成した場合(業績連動報酬においては、業績評価によって賞与および株式報酬支給割合は変動する)

※社外取締役は、基本報酬100%とする

業績連動となる評価指標

これまで収益性に重きを置いた制度設計でしたが、報酬制度改定に合わせて、非財務関連部分を整理し、資本効率性・成長性・株主価値等、より具体的な評価指標を導入しました。

これにより当社の中長期的な業績向上と、企業価値の増大に貢献する経営の実践をさらに動機づけることとしました。

賞与	評価指標	評価ウェイト
収益性	営業利益	50%
資本効率性	ROE	40%
非財務	労働災害度数率	10%

株式報酬	評価指標	評価ウェイト
収益性	親会社株主に帰属する当期純利益	30%
資本効率性	ROIC	30%
成長性	事業拡大分野売上高	10%
株主価値	配当性向50%以上	10%
非財務	ネイチャーポジティブ(自然資本)経営の推進	10%
	従業員エンゲージメント	10%

詳細はこちらをご参照ください。 [▶ 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・ガバナンス報告書](#) [▶ コーポレートガバナンス](#)

コーポレートガバナンス

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、社外役員として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。社外取締役は、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、当社の経営に対して、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、社外監査役候補者も人格・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。

社外取締役・社外監査役の2024年度における主な活動状況

社外取締役	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	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。
長井 聖子	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	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。
福田 佐知子	公認会計士及び弁護士、また、サステナビリティ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。
社外監査役	発言状況
千森 秀郎	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	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	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。

社外取締役・社外監査役の2024年度の出席率



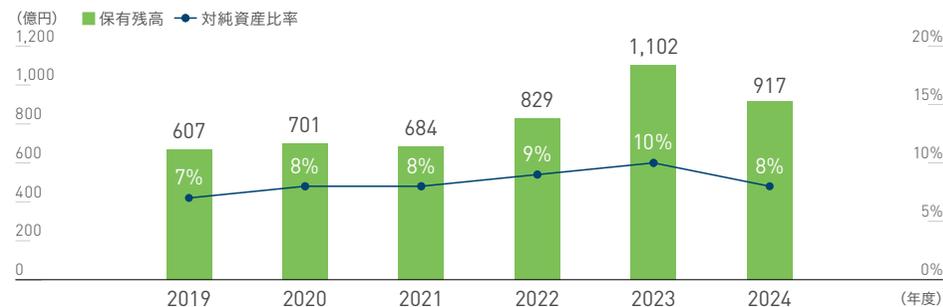
政策保有株式

政策保有株式の保有方針

当社は、取引先との業務提携、長期的かつ安定的な関係強化・維持等の観点から、経営戦略の一環として、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると判断される株式を政策的に保有しています。政策保有株式は、毎年取締役会において、個別銘柄ごとの保有意義を検証した上で縮減を進めることとしていますが、より厳しく管理することで、着実に縮減を進めています。また、縮減対象となった株式の発行企業とは丁寧な対話を行い、当社の方針についてご理解いただけるよう取り組んでいます。

2024年度は、290億円の政策保有株式を削減しました。なお、当社では中期経営計画2027において、2024年度から2030年度までの7年間に850億円縮減する目標を設定しました。また併せて、当社グループ会社の退職給付債務に対し積立超過となっている退職給付信託拠出株式に関しても、2025年から2027年の間に210億円の縮減を計画しています。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。

政策保有株式の保有状況



王子グループ税務方針

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

資本市場との対話

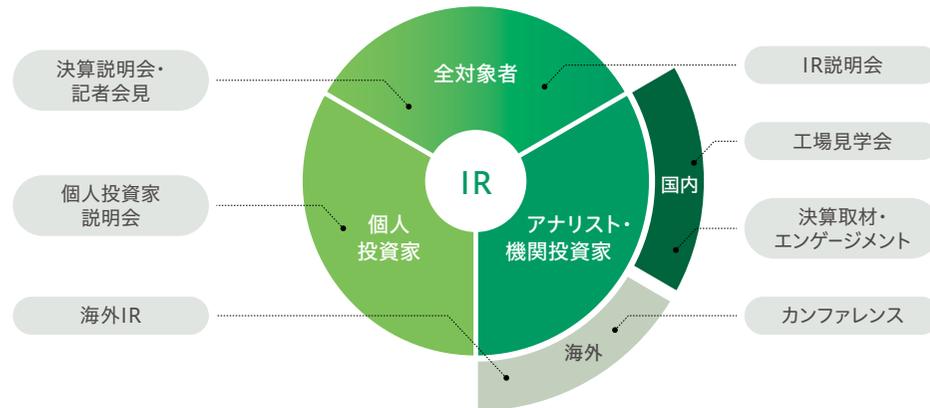
当社は、株主・投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを通じて、信頼関係を構築し、企業価値向上に向けて取り組んでいます。

決算発表後のIR取材やESGに関するエンゲージメントを通じて、当社の取り組みや将来の展望をお伝えしています。これにより、数字だけでは把握しにくい情報を投資家の皆様に提供し、いただいたフィードバックを会社経営に反映させるよう努めています。

[▶ 投資家情報](#)

2024年度の主な活動状況

	回数	開催時期	
決算説明会・記者会見	4	2024年5、8、11月、2025年2月	アナリスト・機関投資家向けに四半期毎（記者会見は第二四半期と通期）に開催
IR説明会	2	2024年9、12月	国内社有林や研究開発関連の説明会を2回実施
工場見学会	1	2024年9月	苫小牧、千歳地区にて、工場・社有林・発電所
決算取材・エンゲージメント	174	年間を通して随時	オンライン・対面にて個別の面談を実施
海外IR	4	2024年8、12月、2025年1月	香港、北米、欧州（2回）で個別面談を19回実施
カンファレンス	2	2025年2、3月	2日間で海外機関投資家9社と対話
個人投資家説明会	2	2024年9月、2025年2月	証券会社主催の個人投資家向け説明会に会場・オンラインのハイブリッド型で参加



TOPICS

IR説明会（2024年9月）

「国内社有林の経済価値評価の結果と定量化プロジェクトについて」

機関投資家の皆様をお招きしオンラインIR説明会を開催。自然資本会計の制度化の動きがはじまる中、同日開示された国内社有林の経済価値評価（年間5,500億円）について、説明・質疑応答を行いました。

TOPICS

IR説明会（2024年12月）

「王子グループの成長戦略 ～森を育て、森を活かす～」

機関投資家・記者の皆様にご参加いただき、ハイブリッドIR説明会を開催しました。

王子グループの森林資源に根付いた事業運営および成長戦略について、「森を育てる」篇では、国内社有林の経済価値評価や「王子の森の価値見える化プロジェクト」の進捗を、「森を活かす」篇では、サステナブルな森林資源を活用した研究開発テーマ、「バイオものづくり」技術と「バイオマスレジスト」を、事業化に向けたロードマップとともにご紹介しました。各発表者を含む総勢8名での質疑応答や主要研究開発テーマのサンプル展示・説明を通じて密接なコミュニケーションを行い、相互理解を深めるべく努めました。



質疑応答の様子



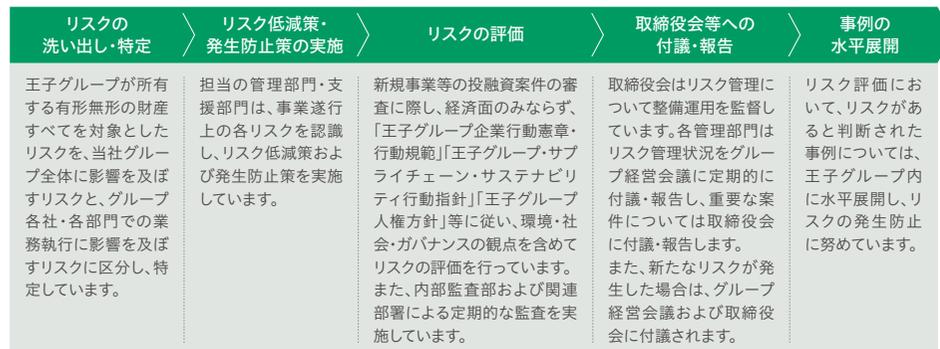
サンプル展示・説明の様子

リスクマネジメント

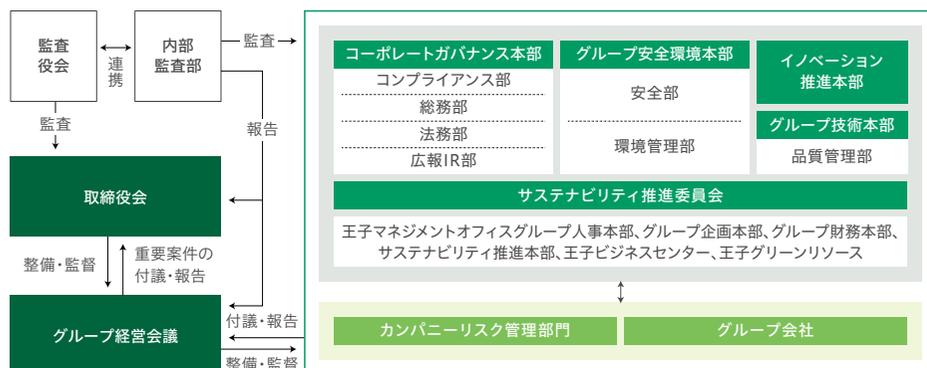
王子グループは、「王子グループ企業行動憲章」に掲げる高い倫理観に基づいた企業活動を推進し、適切なリスク管理を実践しています。事業展開地域の急速な拡がりにあわせて、グローバルにリスク管理体制を強化し、事業の継続と安定的発展を担保します。

リスク管理の流れ

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



リスク管理体制図



主要なリスク

王子グループの財務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、以下の3つに分類しています。リスクの詳細および主な対応策についてはウェブサイトをご覧ください。

[▶ リスク管理のフレームワークと体制](#)

長期的な課題に対するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動に関するリスク ● パンデミックに関するリスク
グループ経営戦略に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーションの進展による構造的な需要の変容によるリスク ● 需要の変動によるリスク ● 国際市況の変動に関するリスク ● 国内事業に関するリスク ● 海外事業に関するリスク
事業遂行の過程で発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害等の発生リスク ● 法規制等に関するリスク ● 訴訟等に関するリスク ● 製造物責任に関するリスク ● 為替変動リスク ● 金利変動リスク ● 情報漏洩に関するリスク

情報セキュリティへの取り組み

王子グループは基本方針となる「グループ情報システム利用・リスク管理規程」を定め、グループ全社で情報セキュリティ推進体制を整備しています。情報システムリスク管理統括部門である王子ビジネスセンターを中心として、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。

王子ビジネスセンターでは、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、社内広報誌での啓発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。また、各規程・ガイドラインも随時見直しを行っています。

今後も高度化するサイバー犯罪に対抗するべく、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](#)

BCP[※]

詳細についてはウェブサイトをご覧ください。

※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。

[▶ BCP](#)

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、またSDGsなどの社会環境および経営理念を反映させた「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」を制定しています。これらは手帳サイズの冊子配布やポータルサイト掲載等を行い、グループ拠点のある各国の言語に翻訳され、守るべき行動規範としてグループに属する全ての役職員に周知され、実践されています。

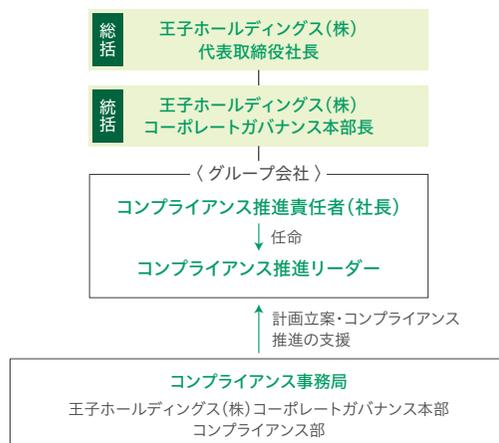
- [▶ 王子グループ企業行動憲章](#)
- [▶ 王子グループ行動規範](#)
- [▶ 王子グループ企業行動憲章・行動規範の周知徹底](#)

コンプライアンス体制

企業倫理・コンプライアンスの責任者は王子ホールディングス代表取締役社長であり、コーポレートガバナンス本部長がグループのコンプライアンス活動推進の統括を担っています。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。

[▶ コンプライアンス体制](#)

体制図



[役割]

- コーポレートガバナンス本部長**
王子グループ全体のコンプライアンス活動推進の統括
- コンプライアンス推進責任者**
グループ各社のコンプライアンス活動推進の統括
- コンプライアンス推進リーダー**
 1. グループ各社のコンプライアンスに関する諸問題(ヘルプライン通報等)の連絡窓口
 2. グループ各社のコンプライアンス教育の推進
 3. グループ各社のコンプライアンスに関するリスクの洗い出し

コンプライアンス意識の醸成活動

下請法、独占禁止法、贈収賄防止等のテーマについて定期的に各種の研修を行う他、毎月発行の「コンプラニュース」により、社内外で発生したコンプライアンス事案を題材とした啓発および、王子グループ企業行動憲章・行動規範の解説、内部通報制度の周知を行っています。また、海外従業員向けとして、多言語に翻訳した「グローバルコンプラニュース」を発行し、コンプライアンス推進の参考となる解説などを配信しています。さらに、各職場のコンプライアンス推進リーダーによる定期的な職場コンプライアンス会議を行い、全役職員の意識向上を図っています。

[▶ 企業倫理・コンプライアンス意識の醸成](#)

腐敗・汚職防止の取り組み

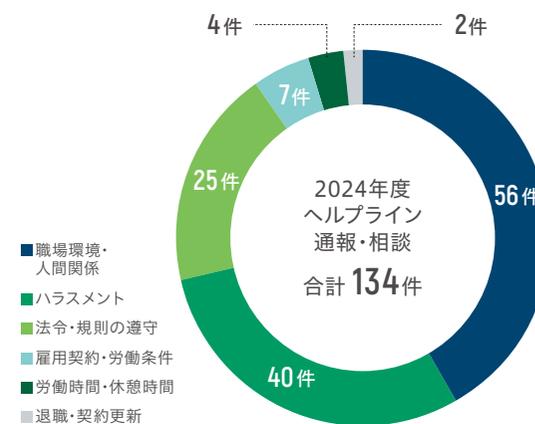
王子グループ行動規範において、「政治、行政との健全な関係」「取引先との誠実、健全な関係の維持」を明記しています。さらにグループ贈収賄防止関連規程、ガイドラインを設定し、政治献金の透明性確保や違法な献金・寄付の禁止、贈収賄の禁止等、汚職や腐敗行為を禁じています。

[▶ 腐敗防止](#)

内部通報制度

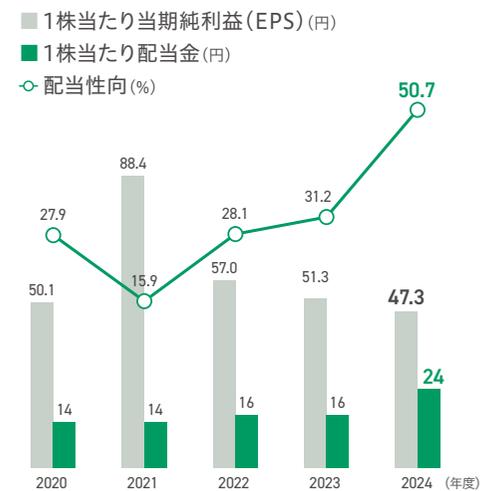
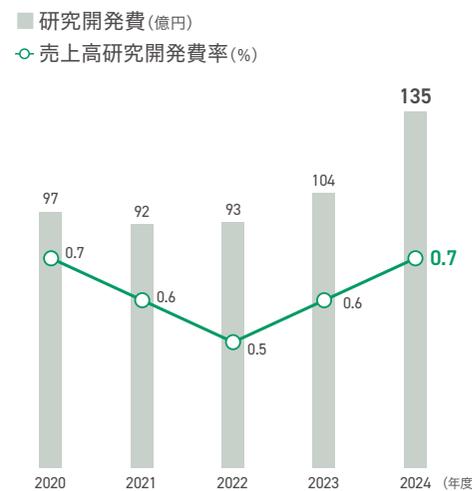
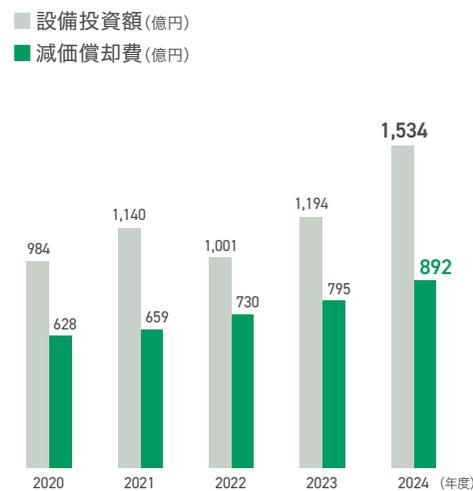
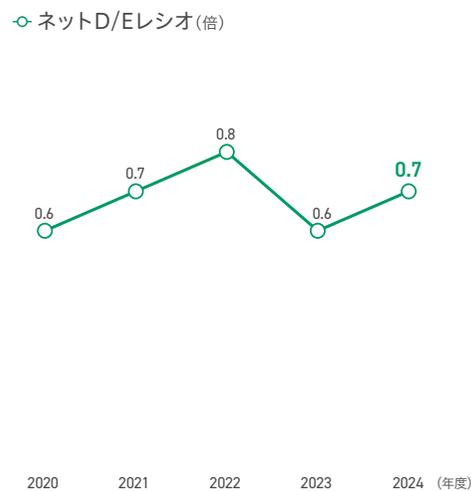
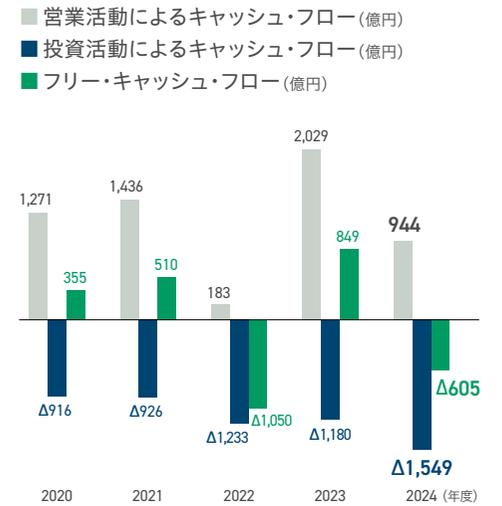
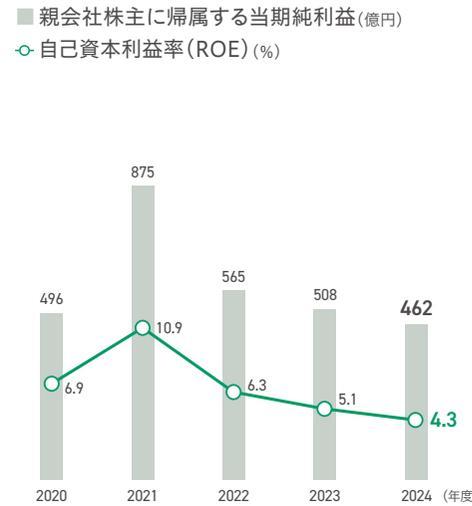
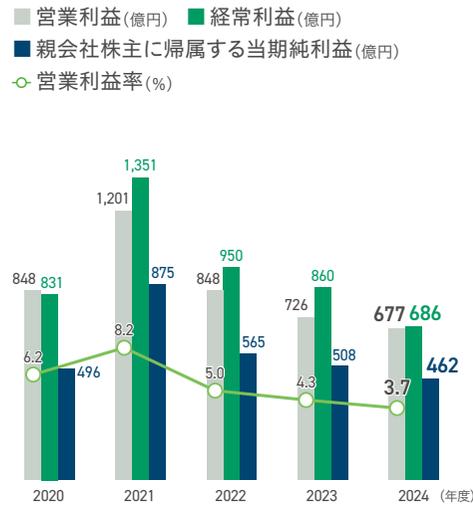
王子グループ全役員・従業員(パート・アルバイト等を含む)を対象とし、法令違反・不正行為の未然防止あるいは早期発見による是正を目的とした相談、通報ができる「企業倫理ヘルプライン」を運用しています。通報窓口を社内と社外(弁護士事務所)に設け、法令違反、ハラスメントや差別等の人権侵害、贈収賄を含む腐敗行為等の不正行為を早期に把握、是正しています。

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(2024年度)



[▶ 公益通報者保護法に準拠した内部通報制度](#) [▶ ESGデータ](#)

財務ハイライト



財務データ

(単位:億円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
損益状況(会計年度)											
売上高	13,473	14,336	14,399	14,859	15,510	15,076	13,590	14,702	17,066	16,963	18,493
営業利益	439	720	702	708	1,102	1,061	848	1,201	848	726	677
経常利益	494	605	529	660	1,184	1,013	831	1,351	950	860	686
親会社株主に帰属する当期純利益	155	127	403	362	520	582	496	875	565	508	462
研究開発費	105	97	93	90	88	91	97	92	93	104	135
設備投資額	801	574	579	693	621	975	984	1,140	1,001	1,194	1,534
減価償却費	708	786	749	719	695	634	628	659	730	795	892
営業活動によるキャッシュ・フロー	909	1,281	1,574	1,232	1,406	1,245	1,271	1,436	183	2,029	944
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,655	△433	△402	△740	△666	△648	△916	△926	△1,233	△1,180	△1,549
フリー・キャッシュ・フロー	△746	848	1,172	492	740	597	355	510	△1,050	849	△605
財務活動によるキャッシュ・フロー	774	△898	△1,145	△418	△455	△581	199	△1,360	1,018	△849	610
財務状態(会計年度末)											
総資産	21,406	19,095	19,010	19,608	19,514	18,853	19,814	20,538	22,960	24,425	26,350
純資産	7,844	7,112	7,592	8,100	8,154	8,317	8,656	8,755	9,646	10,956	11,328
連結有利子負債	8,626	7,777	6,773	6,474	6,206	5,817	6,477	6,505	7,883	7,367	9,034
連結純有利子負債	8,048	7,286	6,254	5,876	5,350	4,973	5,114	5,947	7,313	6,739	8,375
財務指標・その他											
1株当たり当期純利益(円)	15.71	12.86	40.74	36.64	52.52	58.78	50.13	88.35	57.00	51.31	47.34
1株当たり純資産(円)	656.03	587.62	635.95	681.52	684.50	699.12	758.28	859.29	945.27	1,083.13	1,177.99
1株当たり配当金(円)	10.00	10.00	10.00	10.00	12.00	14.00	14.00	14.00	16.00	16.00	24.00
自己資本比率(%)	30.3	30.4	33.1	34.4	34.7	36.7	37.9	41.4	40.8	43.7	41.8
自己資本利益率(ROE)(%)	2.6	2.1	6.7	5.6	7.7	8.5	6.9	10.9	6.3	5.1	4.3
ネットD/Eレシオ(倍)	1.0	1.0	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7	0.8	0.6	0.7

財務データ - セグメント別

(単位: 億円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高					
生活産業資材	6,475	6,988	7,805	7,987	8,327
機能材	1,823	1,847	2,199	2,275	2,364
資源環境ビジネス	2,453	3,206	4,238	3,596	3,923
印刷情報メディア	2,440	2,445	2,810	2,994	2,932
その他	2,702	2,911	3,181	3,161	4,228
調整額	△2,303	△2,696	△3,167	△3,050	△3,282
合計	13,590	14,702	17,066	16,963	18,493
営業利益					
生活産業資材	381	262	△12	212	85
機能材	115	153	155	91	96
資源環境ビジネス	167	552	685	196	305
印刷情報メディア	112	178	△48	168	86
その他	68	72	84	58	92
調整額	7	△16	△16	1	13
合計	848	1,201	848	726	677
研究開発費					
生活産業資材	4	4	5	4	4
機能材	21	23	22	26	25
資源環境ビジネス	3	4	6	5	5
印刷情報メディア	10	10	9	7	6
その他	59	51	51	63	95
合計	97	92	93	104	135
設備投資額					
生活産業資材	525	635	437	366	326
機能材	74	147	156	105	108
資源環境ビジネス	213	303	338	548	886
印刷情報メディア	98	21	18	50	78
その他	75	35	51	125	136
合計	984	1,140	1,001	1,194	1,534
減価償却費					
生活産業資材	263	284	326	334	354
機能材	59	57	66	88	92
資源環境ビジネス	163	189	220	254	272
印刷情報メディア	87	87	78	76	72
その他	56	42	41	44	102
合計	628	659	730	795	892

非財務データ

◆2024年度のESGデータ(サステナビリティサイト掲載データ)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。

集計期間、集計範囲、算出方法などについては、[ESGデータ](#)を参照ください。

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
E 環境							
王子グループ森林面積	国内外	(ha)	569,144	572,700	602,833	600,043	635,887
森林認証取得率	国内	(%)	100	100	100	100	100
	海外	(%)	91	92	94	97	96
◆温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2)		(千t-CO ₂ e)	7,460	7,606	7,470	6,849	6,907
◆Scope1		(千t-CO ₂ e)	6,267	6,398	6,399	5,890	5,791
◆Scope2		(千t-CO ₂ e)	1,193	1,208	1,071	959	1,117
◆Scope3 購入した製品・サービス		(千t-CO ₂ e)	3,430	3,663	3,670	3,158	3,647
◆FIT販売電力による市中GHGの潜在的削減量		(千t-CO ₂ e)	-	-	480	714	636
◆エネルギー消費量(原油換算)		(千kL)	5,219	5,400	5,440	5,160	5,271
◆産業廃棄物発生量		(千t)	2,733	2,772	2,989	3,017	3,117
◆VOC排出量		(t)	227	232	182	159	142
◆COD汚濁負荷量		(t)	36,386	39,072	37,390	35,477	35,200
◆取水量		(千m ³)	706,298	714,281	709,966	694,820	686,547
◆排水量		(千m ³)	671,965	675,849	672,780	672,275	651,452
S 社会							
従業員数(臨時従業員を除く)		(人)	36,034	35,608	37,845	38,322	39,136
海外従業員比率		(%)	54.0	54.0	57.2	57.5	58.5
総労働時間	国内本社地区26社	(時間/年)	1,819	1,843	1,830	1,835	1,850
平均勤続年数 ^{※1}		(年)	17.4	19.7	19.3	22.9	22.2
◆労働災害発生率 ^{※2}	グループ全体		0.81	0.97	1.12	1.20	0.81
	国内		0.76	0.84	0.88	0.80	0.79
	海外		0.85	1.09	1.29	1.49	0.82
安全衛生教育プログラム受講者数(国内) ^{※2}		(のべ人数)	54,348	53,498	52,486	61,380	64,376
◆女性管理職比率	国内16社	(%)	3.6	3.7	3.6	3.9	4.9
◆障がい者雇用率	国内グループ適用6社	(%)	2.31	2.35	2.51	2.48	2.55
	国内グループ会社	(%)	2.04	2.10	2.20	2.19	2.36
G ガバナンス							
取締役会開催回数		(回)	14	14	15	16	15
社外取締役出席率		(%)	95	100	100	92	98
取締役会女性人数 ^{※3}		(人)	1	2	2	2	3
グループ保有特許権・実用新案権・意匠権		(件)	3,067	2,980	3,245	3,750	3,728
保有商標権の総数		(件)	1,842	1,906	1,952	1,977	2,199

※1 集計範囲 2020~2022年度:王子ホールディングス・王子マネジメントオフィス、2023~2024年度:王子ホールディングス・王子マネジメントオフィス・王子イメージングメディア・王子グリーンリソース・王子製紙

※2 集計期間:各年1月1日~12月31日

※3 集計時期:各年6月末

編集方針

私たちは「王子グループ統合報告書」を2019年より発行しています。当報告書は、ステークホルダーの皆様へ、長年にわたり森林資源に根付いた事業運営を拡大しながら、企業価値の最大化と社会課題の解決に向けた取り組みを通じて、地域と社会のサステナビリティに貢献する当社の価値創造ストーリーについてご理解を深めていただくことを目的としています。

今年度は、中期経営計画2027の発表に伴い、長期ビジョン2035に向けた方向性をお示しするだけでなく、当社の森林資源の価値をより深く掘り下げ、木質バイオマスビジネスやサステナブルパッケージ事業等の次期中核事業の進捗と戦略についてもご紹介しています。本報告書を通じて、王子グループのさらなる成長と進化を感じ取っていただけたら幸いです。

報告対象期間

2024年4月1日から2025年3月31日(労働災害安全度数率および海外事業所(一部を除く)の環境関連データは2024年1月1日～12月31日)。ただし、数値データ以外の記事等については、2025年4月以降の活動も掲載しています。

報告対象範囲

王子ホールディングスおよび連結子会社217社、持分法適用関連会社20社(2025年3月31日時点)を対象としています。対象が異なる場合は、その旨を記載しています。

将来見通しに関する注意事項

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

参考にしたガイドライン

本報告書の編集にあたっては、下記を参考にしています。

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



コミュニケーションマップ

	株主・投資家向け情報(財務情報)	サステナビリティ情報(非財務情報)
報告書・レポート	王子グループ統合報告書 📄	
	有価証券報告書 📄	TNFD レポート 📄
	株主のみみなさまへ(中間期のご報告) 📄	
	コーポレート・ガバナンス報告書 📄	
WEB	投資家情報(IR) 🌐	サステナビリティ 🌐
	オープン社内報 OJI TODAY 🌐	
対話	決算説明会	IR説明会
	中期経営計画説明会	エンゲージメント
	個人投資家向け説明会	
	株主総会	
	決算取材	

会社概要／株式情報／外部評価

会社概要 (2025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(77,339,713株)
株主数	126,059名
連結従業員数	39,136名

株式情報 (2025年3月31日)

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

イニシアティブ等への賛同・参画

International Sustainable Forestry Coalition

ISFCは2023年9月に設立された、森林所有者や森林投資事業者など世界各地の企業20社によって構成されている国際的な団体です。持続可能な森林管理を基盤とし、森林セクターの意見を集約して発信することにより、気候変動、生物多様性の損失、森林面積の減少といった国際的課題へ対処していきます。当社は設立メンバーとして参加し、ISFCの活動を通じて持続的な社会の実現に貢献していきます。

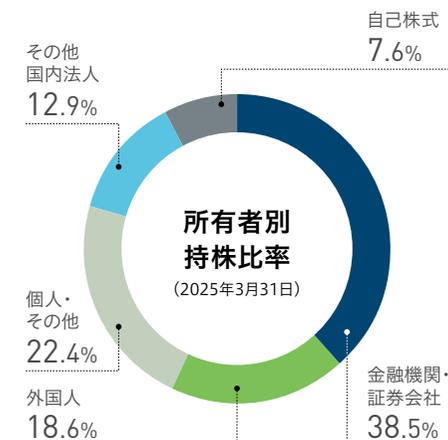


大株主 (2025年3月31日)

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)	135,423	14.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	85,590	9.1
株式会社フォルティス	49,682	5.3
日本生命保険相互会社	25,658	2.7
王子グループ従業員持株会	21,258	2.3
株式会社みずほ銀行	18,030	1.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	15,248	1.6
農林中央金庫	14,156	1.5
藤定 智恵子	13,750	1.5
大樹生命保険株式会社	13,442	1.4

- ①当社は、自己株式を77,339千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(77,339千株)を控除して計算しています。
③千株未満は切り捨てて表示しています。

所有者別持株比率 (2025年3月31日)



外部評価

当社は国内外の各ESGインデックスの構成銘柄に選定されています。



また、当社はさまざまな外部評価をうけています。





王子ホールディングス株式会社

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/>