

王子グループでは、コーポレートガバナンスの充実を経営上の最重要課題の一つと位置付け、継続的な強化に取り組んでいます。

▶ 基本的な考え方

王子グループでは、創業以来受け継いできた企業としての基本的な価値観および行動理念をもとに、「王子グループ企業行動憲章」を制定し、グループ全体で企業市民としての自覚と高い倫理観をもって企業活動を推進しています。今後も、多様なステークホルダー

との信頼関係を構築しながら、経営の効率性、健全性および透明性を確保し、企業価値の向上と社会から信頼される会社を実現するため、コーポレートガバナンスの充実を経営上の最重要課題の一つと位置付け、継続的に強化に努めていきます。

●これまでの主な取り組み

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

●任意の諮問委員会の概要

	指名委員会	報酬委員会（取締役会の実効性評価を含む）
構成	会長、社長（委員長）、社外取締役全員 （2018年7月現在 計4名）	会長、社長（委員長）、社外取締役全員 （2018年7月現在 計4名）
協議事項	取締役・監査役の指名方針、グループ経営委員の選任方針 取締役・監査役の指名、グループ経営委員の選任 代表取締役社長の後継者計画	取締役・グループ経営委員の報酬体系および水準 取締役・グループ経営委員の考課 取締役会の実効性の分析・評価

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」および東証に提出している「コーポレートガバナンス報告書」は当社ホームページに掲載しています。

コーポレートガバナンスに関する基本方針 <https://www.ojiholdings.co.jp/group/policy/governance.html>

コーポレートガバナンス報告書 <https://www.ojiholdings.co.jp/ir/library/governance.html>

▶ コーポレートガバナンス体制

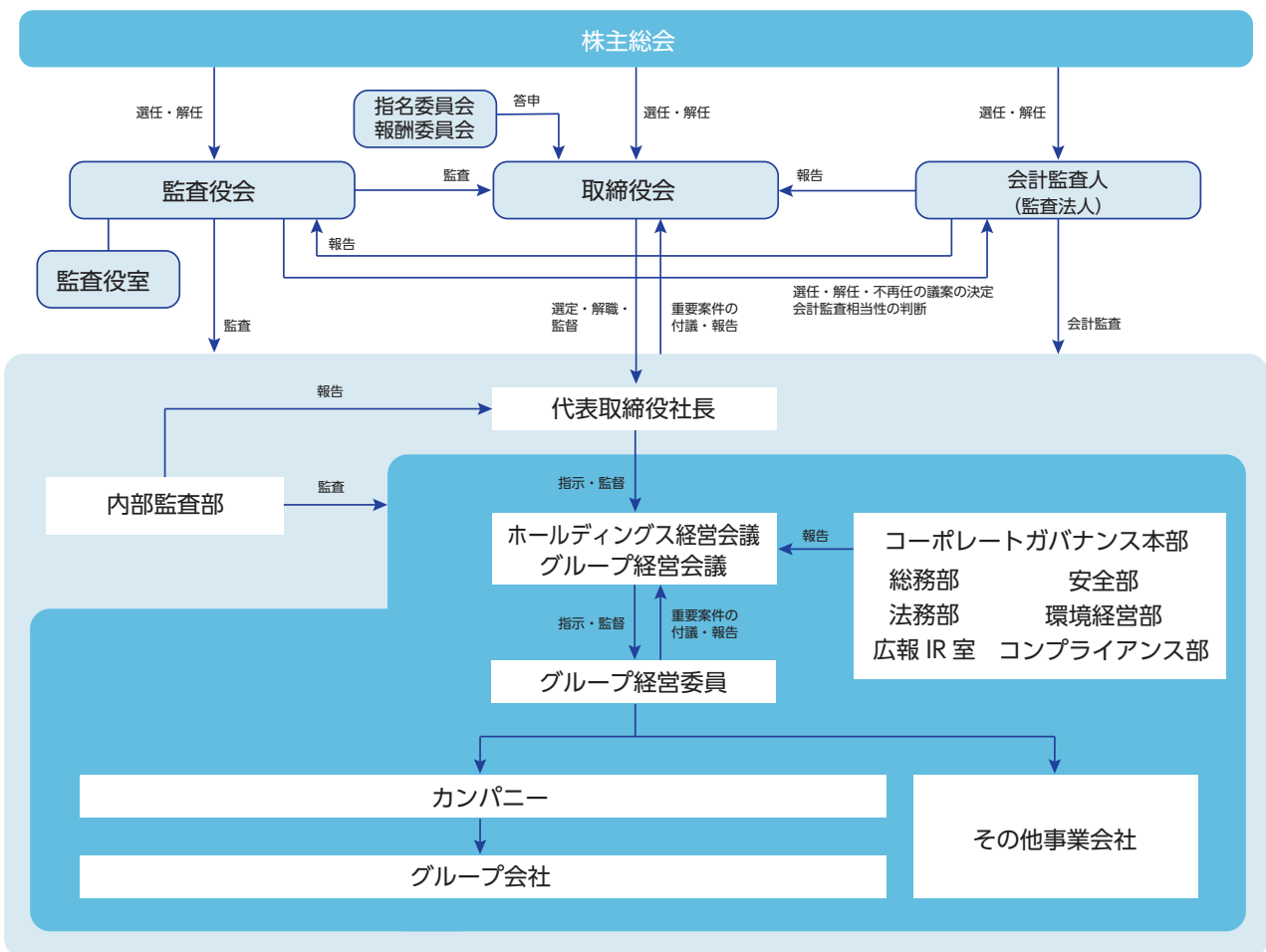
王子ホールディングスがグループ経営戦略の策定やグループガバナンスの総括を担い、関連の深い事業で構成される各「カンパニー」が事業運営の中心となるカンパニー制を採用しています。これにより、事業単位の意思決定の迅速化を図ると同時に経営責任を明確化しています。

また、王子ホールディングスは監査役会設置会社として、監査役および監査役会による取締役の職務執行

の監査を通じて、グループ全体のガバナンス強化を図っています。

2015年には取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置しました。それぞれの決定について客観性や透明性の向上を図るとともに、報酬委員会では取締役会の実効性の分析と評価の審議も実施しています。

● コーポレートガバナンス体制図



▶ 取締役報酬の決定方針および総額

取締役の報酬は(1)基本報酬、(2)短期的な業績に応じた報酬、(3)中長期的な企業価値向上を反映する株式報酬によって構成されています。2016年6月より取締役の業績向上、企業価値増大へのインセンティブをより高めることを目的として、新たな業績連動型

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

● 役員報酬等の総額（2017年度実績）

取締役	676百万円/15名	監査役	90百万円/6名
(うち社外取締役)	(30百万円/2名)	(うち社外監査役)	(34百万円/3名)

▶ 社外役員の活動状況および選任理由

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

独立社外取締役候補者について、高度な専門性と幅広い見識を持ち、経営と独立した立場で様々なステークホルダーの視点から意見を表明できる人物を選ぶこととしており、監査役も人格・見識に優れ高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。

● 社外役員の状況（2018年7月現在）

役職	氏名	略歴	出席状況（2017年度）	選任理由
取締役	奈良道博	1974年4月 弁護士登録 2014年6月 当社取締役	取締役会 13回/14回	弁護士としての豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識
	寺坂信昭	1976年4月 通商産業省入省 2009年7月 原子力安全・保安院長 2011年8月 退官 2015年6月 当社取締役	取締役会 14回/14回	行政官としての豊富な経験と幅広い見識
監査役	桂 誠	1971年4月 外務省入省 2004年7月 ラオス駐箚特命全権大使 2007年8月 フィリピン駐箚特命全権大使 2011年5月 退官 2013年6月 当社監査役	取締役会 14回/14回 監査役会 15回/15回	外交官としての豊富な経験と幅広い見識
	北田幹直	1976年4月 検事任官 2012年1月 大阪高等検察庁検事長 2014年1月 退官 2014年3月 弁護士登録 2014年6月 当社監査役	取締役会 14回/14回 監査役会 15回/15回	検察官、弁護士としての豊富な経験と幅広い見識
	辺見紀男	1989年4月 弁護士登録 2018年6月 当社監査役	(2018年6月就任)	弁護士としての豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識

ガバナンス

社外役員メッセージ

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

社外監査役 ◆ 北田幹直
2014年6月より当社監査役



Q1 王子グループにどんな印象をお持ちですか？

当社の社外監査役に就任前に抱いていた印象は、歴史と伝統のある製紙パルプ業界の雄、そして民間で最大の森林資産を保有する大企業というイメージと、王子ホールでのコンサートに何度か足を運んだことがありましたので、銀座の一等地にコンサートホールを併設した立派なビルを持った音楽文化活動に熱心な企業という印象を持っていました。歴史と伝統ゆえの保守的社風や風通しの悪さ、また大企業ゆえの重畳的意思決定プロセスによる決断の遅延や遅滞等ネガティブな側面もあるのではと漠然と思っていたところ

がありました。しかし就任後はこのような負のイメージは払拭されました。現在の印象は、業界の先陣を切って走るリーディングカンパニーで進取の気性に富み、積極果敢に国内外で事業展開を行う一方、企業の社会的使命感を強く抱きながら従業員を含めた関係ステークホルダーを大切にしている企業体というのが偽らざるところです。また、王子ホールの大規模改修から伺える文化活動への継続的コミットは優れたCSR活動だと評価しています。

Q2 王子グループのコーポレートガバナンスをどのように評価されていますか？

釈迦に説法ですが、「コーポレートガバナンス」とは、会社が株主等ステークホルダーの立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味すると、コーポレートガバナンスコード(CGコード)の冒頭に記載されています。4年間の王子ホールディングス社外監査役の実践に基づいて、当社のガバナンスを評価すると、それはなかなかしっかりとしたものだと言えます。早期の社外役員制度の導入を始めとするガバナンス機関設計への前向きな取り組みと、取締役会、監査役会および経営会議

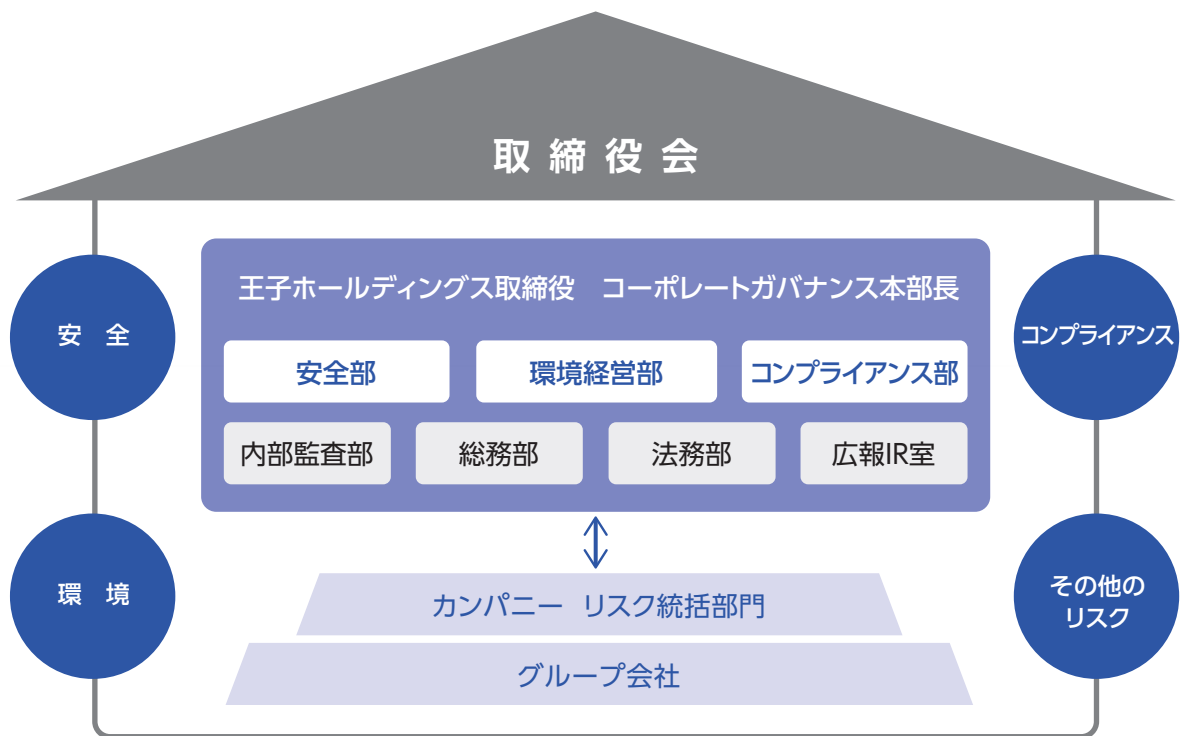
説明会等での議題や課題等についてのオープンな説明と質疑の状況等から、経営陣が真摯に効果的なガバナンス構築に取り組んでいることが見て取れます。国内外に多数の関係会社を有し、積極的な海外展開を経営戦略としている当社にとっては、目の届きにくい小規模事業所や海外関連会社のガバナンスを如何に効果的に行うか、そしてCGコードによって求められている取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件とされている構成メンバーの多様性への対応等が今後の課題だと思います。

Q3 王子グループの企業価値向上への課題をどのようにお考えでしょうか？

当グループの企業価値向上のための課題は、企業理念と経営基本戦略に端的に表れていると思います。就中、経営理念の内の「革新的価値の創造」、「環境と社会との共生」と基本戦略の「海外事業の拡大」は重要だと思います。これらの理念や戦略を効果的、効率

的に実施し、達成するための手段方法を、当グループを取り巻く情勢変化を敏感に察知しながら考えだし、成果を生み出していかなければなりません。そのためには人材育成と適正、的確で時宜を得た経営資源の投入が重要だと思います。

王子グループでは、取締役会が整備・監督するリスク管理体制の下、コーポレートガバナンス本部を中心にグループ全体の共通リスクを一元的に管理しています。リスクの種類によって管掌役員と所管部門を明確化し、経営層への確実な伝達を可能としています。事業展開地域が急速に広がる中でグローバルにリスク管理体制を強化し、事業の継続と安定的発展を確保します。



▶ 環境管理・製品安全管理

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

▶ 安全衛生管理

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

▶ コンプライアンス

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

▶ 事業継続マネジメント

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