

# 王子グループ 統合報告書 2023

2023年3月期





## 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、海外売上高比率30%を超える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サステナブルな資源循環は、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。



#### コーポレートスローガン

### 「領域をこえ 未来へ」

事業、国、従業員一人ひとりの能力などの「枠」を積極的に取り外し、未来・社会・世界に貢献したい、そしてその先に、真のグローバル企業としての企業価値最大化を実現する、というグループ全員の強い意志を表現しています。

## 存在意義(パーパス)

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。

## 統合報告書発行にあたって

王子グループは全ステークホルダーの皆様へ当社グループに関する財務情報と非財務情報をわかりやすくお伝えする「王子グループ統合報告書」を2019年より発行しています。2030年度に向けた長期ビジョンのもと、環境問題への取り組み・製品開発への取り組み・収益向上への取り組みを通じ、成長から進化へ、企業価値の最大化を図る価値創造ストーリーをお伝えします。

王子グループは創立150周年を迎えました。統合報告書を通じてステークホルダーの皆様との対話をさらに深め、次の150年に向け、さらなる飛躍を遂げていけるよう取り組んでいきます。

### 編集方針

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 (International Integrated Reporting Council : 国際統合報告評議会)
- 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)

### 信頼性の確保

本報告書の信頼性確保のため、★マークを付している2022年度の実績について、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による、国際保証業務基準 (ISAE) 3000およびISAE3410に準拠した第三者保証を受けています。

### 報告対象範囲

原則として、王子ホールディングスおよび連結子会社196社、持分法適用会社21社 (2023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。

### 報告対象期間

2022年4月1日から2023年3月31日 (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2022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、2023年4月以降の活動も掲載しています。

### 将来見通しに関する注意事項

本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。実際の実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。

### 森林認証紙を使用しています

本冊子には、表紙に「OKミューズガリバー グロス CoC (ハイホワイト) 157.0g/m<sup>2</sup>」(王子エフテックス)、本文に「OKピクシード01 EF 80.0g/m<sup>2</sup>」(王子製紙)を使用しています。これらの製品は、適切に管理されたFSC®認証林、再生資源およびその他の管理された供給源からの原材料で作られています (FSC®C005431/FSC®C014119)。

## 目次

### 価値創造のあゆみ

- 05 価値創造のあゆみ
- 07 主要グループ会社分布図

### 王子グループが目指す姿

- 09 価値創造プロセス
- 11 社長メッセージ
- 19 長期ビジョン・中期経営計画
- 23 財務担当役員メッセージ

### 環境問題への取り組み

#### — Sustainability —

- 25 気候変動の緩和・適応
- 31 持続可能な森林経営と生物多様性の保全

### 製品開発への取り組み

#### — Green Innovation —

- 35 グリーンイノベーションによる新たな価値創造

### 収益向上への取り組み

#### — Profitability —

- 43 事業概要
- 45 生活産業資材事業
- 51 機能材事業
- 55 資源環境ビジネス
- 59 印刷情報メディア事業
- 61 コーポレートマネジメントグループ／シェアードサービス会社

### ガバナンス戦略

- 63 会長メッセージ
- 65 役員一覧
- 67 コーポレートガバナンス
- 72 コンプライアンス
- 74 リスクマネジメント
- 78 社外取締役座談会
- 82 社外監査役メッセージ

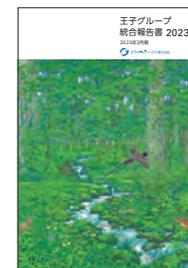
### サステナビリティ戦略

- 83 サステナブル・ビジネスモデル
- 85 コア・コンピタンスとサステナビリティ重要課題
- 87 サステナビリティ重要課題とKPI
- 89 資源の循環的利用 (水)
- 91 資源の循環的利用 (古紙)
- 93 人権の尊重
- 95 人的資本の強化
- 99 職場の安全衛生の確保
- 101 責任ある原材料調達

### 財務・非財務データ

- 103 財務・非財務ハイライト
- 105 経営成績の分析・評価
- 106 財務データ概況
- 108 連結財務諸表
- 111 第三者保証
- 113 会社概要／株式情報／社外からの評価
- 114 王子グループの1年

## コミュニケーションマップ



### 表紙の絵「真夏の森の脈わい」磯野宏夫 (1945年 - 2013年)

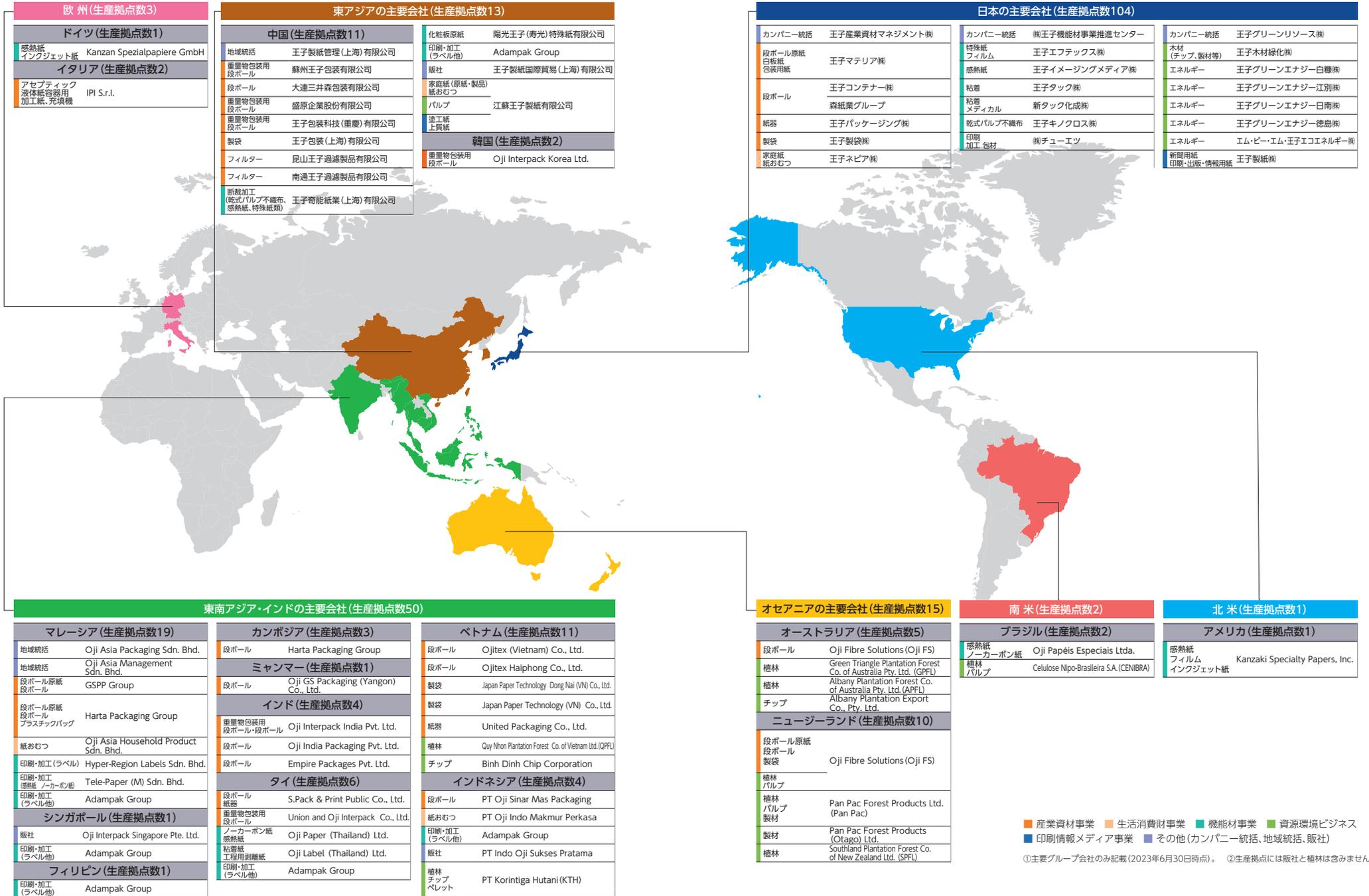
私たちは、「生命の森」を生涯のテーマに活動されていた磯野画伯に国内外の「王子の森」をモチーフに28点の絵画を制作していただきました。その絵画を用いて1999年度から2002年度までの「森の仲間たちカレンダー」を発行しました。

表紙の絵「真夏の森の脈わい」は、鳥取県米子市の社有林が舞台です。真夏の森の中で、涼やかな川のせせざぎを背景に、さまざまな生き物がいきいきと過ごす様子が描かれています。

©HIROO ISONO ALL Rights Reserved



# 主要グループ会社分布図

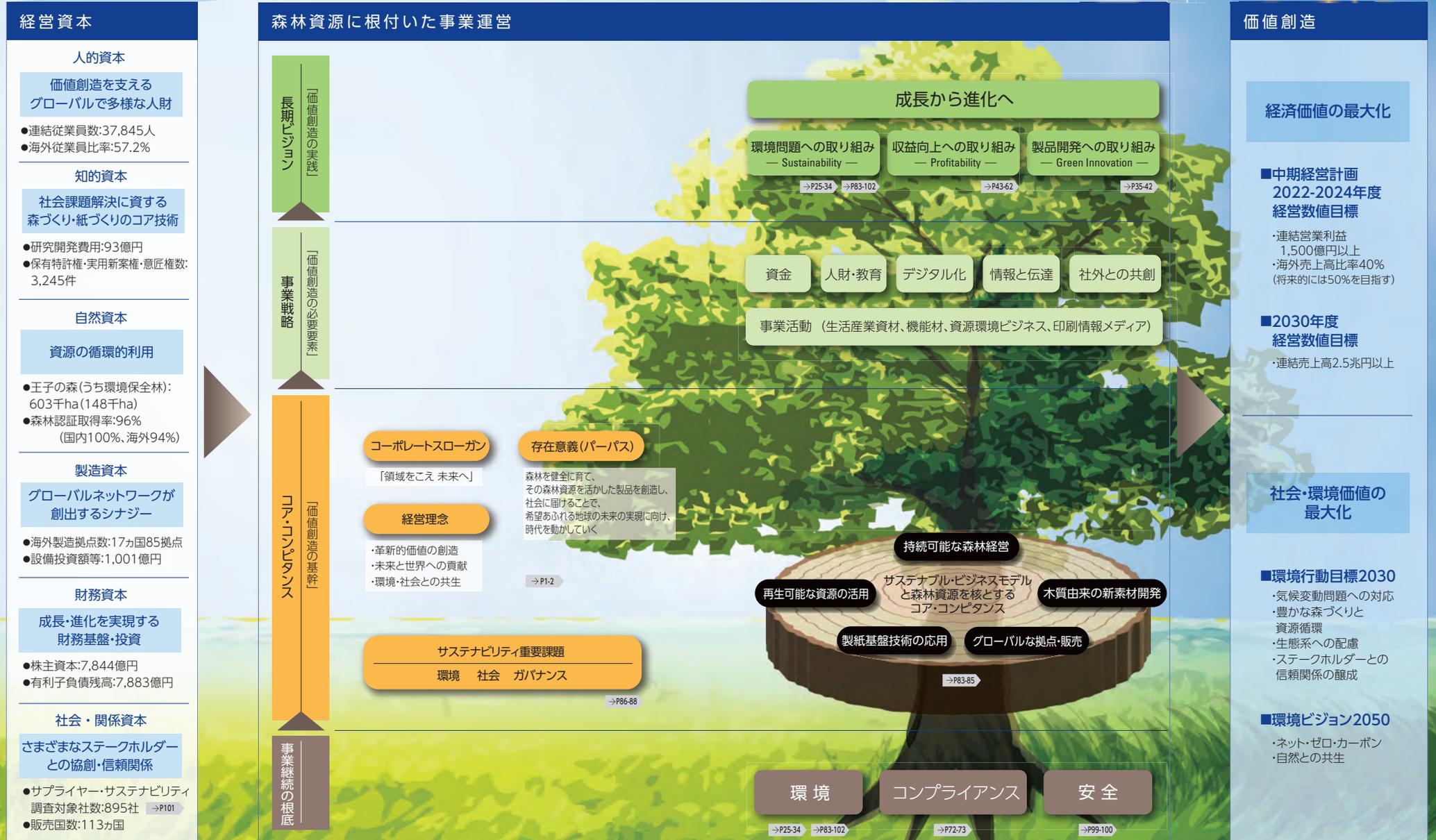


価値創造のあゆみ

# 価値創造プロセス

王子グループは森林に根付いた事業運営を行っており、サステナブル・ビジネスモデルと森林資源を核とするコア・コンピタンスはその基幹です。経営理念・存在意義(パーパス)およびサステナビリティ重要課題を踏まえて事業活動を行い、必要要素を適切に育てながら長期ビジョンに基づく諸施策を実行に移し、「成長から進化へ」さらなる飛躍を遂げるとともに、「希望あふれる地球の未来」を実現する価値創造を行っていきます。

希望あふれる  
地球の未来へ



## 社長メッセージ

# 「森を育て、森を活かす。」 次の150年も 飽くなき挑戦を続ける。

私たち王子グループは、時代のニーズに応えるイノベーションを積み重ね、150年を歩んでまいりました。今後も、森林資源に根付いた事業展開を図り、希望あふれる地球の未来の実現に向けた挑戦を続けていきます。

王子ホールディングス株式会社 代表取締役社長  
社長グループ経営委員 グループCEO

磯野 裕之

## 創立150周年を迎えて

日本の文運の発展のためには洋紙の国産化が必要であるとして渋沢栄一翁が「抄紙会社」の設立を提唱した1873年2月から長い歩みを経て、王子グループは本年2月に満150歳を迎えました。創業当初と現在を比較すると、年間生産量は1876年の約200トンから約5万倍の約1千万トンへ(販売パルプの生産量も含む)、従業員数は374人から約100倍の約3万7千人へ、この150年間で大きな発展を遂げてきています。これはひとえに、ステークホルダーの皆様のご長年にわたるご支援とご協力、そして諸先輩方の言葉に言い尽くせない努力の賜物であると考えています。

創業期の生みの苦しみを乗り越え、渋沢栄一翁の「決意」を全うしたからこそ、今の王子グループがあります。1875年6月、設備が設置され、工場の建設が完了した後、操業立ち上げ時の葛藤・苦闘を渋沢栄一翁は次のように回顧録で語っています。

「紙の漉きだしを試みても、機械は動くが紙はとんと出ない。あまりに紙が切れるので自分もあきれ返る。数か月後の8月、9月に、ようやく紙が連続的にできるが、その紙は粗末な厚い紙で、会社の損失も膨らんでいく。このありさまを見たものは、何人でも会社の前途は見込みなきものと考えたに違いない。しかしながら、(中略)たとい、事業は小さくても、外国から機械を仕入れ、外国から技術者までも雇い、日本において工業を起こしたのは、これがほぼ初めてである。しかるに、もし不幸にして、この企業が挫折するようなことがあったならば、(中略)今後の我が国の工業の発達には一大打撃を与えるであろう。ヨーロッパの文化を輸入して、大きく商工業を起こそうとする矢先、その先覚者をもって任じた抄紙会社が、とん挫したとあっては、今後、我が国で当分機械工業に手を出すものがなくなるであろう。いかに、悶え、煩えたとて、一旦発表して着手した事業を中止する訳にはゆかない。自分としても、心に期してかかった仕事を中途で屈服するのは、快くない。どうしても、やり遂げたい。目下、損は重ねるとも、機械設備はある。原料もある。需要は、日々増大するに違いない品物である。そうして、心を取り直して、専心そのことに従事したところ、10月に入り白い紙が漉けるようになり、12月には新聞用紙の抄造を試みるまでになり、そして、明治8年12月16日に開業式を挙げる手順までになった。」

簡単には諦めず、強い意志で「やり遂げる」大切さを、これからも受け継いでいきます。

社長メッセージ

王子グループの現状を概観しますと、生産量と従業員数については前述しましたが、規模だけでなく事業の内容と展開地域も時代とともに変化し、大きく拡がり続けています。事業内容は、書籍・新聞用紙等の印刷情報メディア事業にはじまり、現在では包装資材や家庭紙、紙おむつなどの生活産業資材事業、特殊紙・感熱紙・粘着やフィルムなどの機能材事業、植林地の維持・管理、パルプや再生可能エネルギーの製造・販売などの資源環境ビジネスへ展開しています。これからも、長年培ってきた森づくり・紙づくりのコア技術を応用し、社会課題を解決する新しい価値を創造していきます。今では、世界中の

お客様の生活を支え、地球規模で環境問題に取り組むことが私たちの大きなテーマになっているのです。事業展開地域については、主要製造拠点は世界17カ国に拡がり、従業員も半数以上が外国籍です。直近で王子グループに加わった海外事業会社をご紹介しますと、2022年9月には、東南アジア・中国で高性能ラベルの印刷・加工を行っているAdampakグループが、2023年5月には、イタリアでアセプティック液体紙容器用加工紙および充填機の製造・販売を行っているIPI社がメンバーとなりました。Adampakグループは、その優れた販売管理手法に大きく期待しています。IPI社は、ヨーロッパのみならず、アフリカや中南米にも拡がる販売網を王子グループにもたらしめます。私たちの150年の歴史は、適応と変革の歴史です。新たなメンバーから学ぶこと、新たに仲間が加わることによって可能になることがたくさんありますので、国内外を問わず事業間の交流を積極的に図り、“王子”から“OJI”へ、よりグローバルにグループの総合力を高めていく考えです。

売上高	17,066億円（うち、海外比率37.6%）
営業利益	848億円
連結従業員数	37,845人（うち、海外21,653人）
連結子会社数	196社（うち、海外104社）

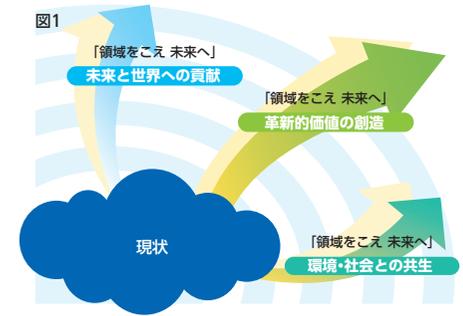


次の150年に向けて  
—長期ビジョン—

王子グループが次の150年へ歩みを進めるにあたり、どのように社会・環境価値、経済価値を創造し、さらなる飛躍を遂げていくことができるかを考えます。現在の延長線の活動を続けるだけではいけません。未来を見据え、企業として“真価(しんか)”を発揮していくために、私たちは昨年「長期ビジョン」を策定しました。

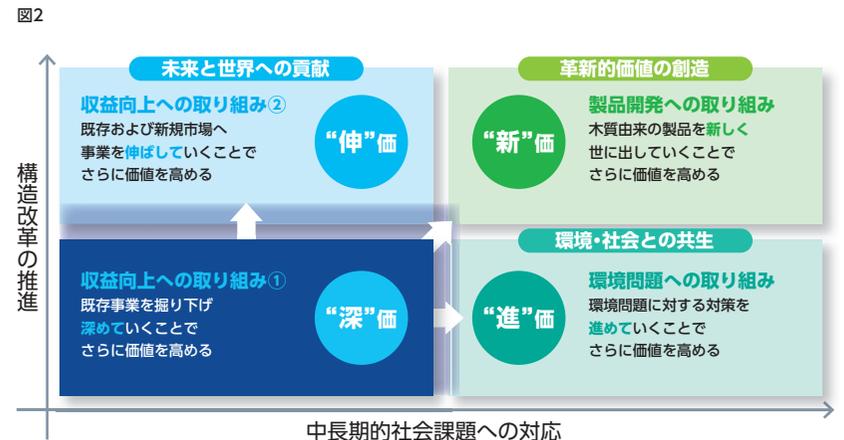
王子グループのコーポレートスローガン「領域をこえ 未来へ」は、事業や国、従業員一人ひとりの能力などの「枠」を乗り越え、真のグローバル企業として未来・社会・世界に貢献していく、という強い意志を示すものです。こうした考えのもと、私たちは現状を打破し、経営理念に掲げる「未来と世界への貢献」「環境・社会との共生」「革新的価値の創造」の3つの方向性を目指していきます(図1)。言い換えれば、積極的なグローバル展開を通じて世界中のステークホルダーの生活を支え、持続可能な社会に貢献できる取り組みを展開し、時代の潜在・顕在ニーズを満たすイノベティブなモノづくりを続ける、ということです。これを具体的な戦略として明確化したものが、2030年度に向けた「長期ビジョン」です。

「長期ビジョン」では、「成長から進化へ」という大きな軸を設定しています。生物に例えると、「成長」は、誕生し



た命が育ち、大きくなっていきますが、その先は老化に転じ、命はやがて終わりを迎えます。企業も同じです。経営環境は刻々と変化し、永久に拡大し続ける市場はありません。同じ業態で成長を追い求めるだけでは、いつか限界が訪れます。そこで「進化」です。生物が世代交代を重ねて新たな種へ変わり、環境に適応するように、企業も能力そのものを変化・向上させ、時代に即した新規分野への進出を図ることが必要です。「進化」なくして王子グループの次の150年はありません。

この「成長から進化へ」のもと、「収益向上への取り組み」「環境問題への取り組み」「製品開発への取り組み」という3つの基本方針を推進していきます。先ほどの3つの経営理念と3つの基本方針の関係性をマトリックスで表示します(図2)。1つ目の基本方針である「収益向上



社長メッセージ

への取り組み」は、事業を深めることで価値を高める「**深”価(しんか)**」と、事業を伸ばすことで価値を高める「**伸”価(しんか)**」の2つを指します。既存事業において、コストの削減と生産性の向上を図り収益基盤を強化しながら、製品・サービスの改良、能力増強やM&Aの実施を通じて、新規市場へ進出し、拡販・シェア拡大を果たすことです。具体的にいくつかの事業を概観します。

まず、印刷・情報紙事業は、残念ながら紙の「情報を伝える」機能が電子媒体に置き換わってきており、その需要は減少し、市場は今後さらに縮小していくでしょう。需要構造の激変に耐えうる事業基盤を構築するため、コスト削減の他、既存インフラをフル活用した生産設備の再編に取り組みると同時に、状況を見極め、さらなる対応を模索していきます。段ボール事業は、国内では特に需要が堅調な首都圏で、海外では経済成長に比例して需要が伸びている東南アジア諸国での設備増強および拡販を進めています。併せて、素材・加工一貫体制を構築し、拠点間シナジーを活かして品質やサービス、コスト面で競争力を高めること、現地に根差した環境配慮型製品を展開していくことを通じて、他社との差別化を確実に図っていきます。機能材事業も同様です。南米および欧州で、旺盛な需要に対応するため、立て続けに感熱紙の増産工事を実施していますが、同時に、東南アジアでは、感熱紙およびラベル事業の印刷・加工を含めた競争力強化に取り組んでいます。Adampakグループを王子グループの一員に迎えたこともその一例ですが、川下事業およびその川上事業との連携を強化し、お客様のニーズを正しく汲み取り、必要なものを即時にお届けできる体制を整えていきます。家庭紙事業は、[nepia]製品の一層の価値向上を図ります。業界に

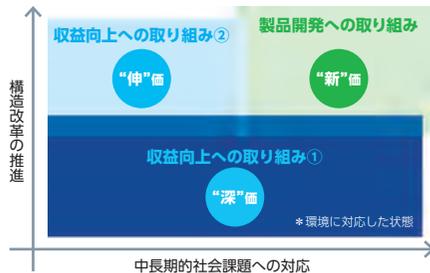
先駆けてFSC®認証紙を採用した他、パッケージのフィルムから紙への変更、バイオマスフィルム・インキの採用を行ってきた経緯があり、環境への対応がキーワードの1つになると考えています。お客様を巻き込みながら地球環境に優しい行動をとっていけるよう、私たちならではの環境対応製品の普及・浸透を図っていく考えです。パルプ事業は、販売数量が工場の生産能力に限られ、価格は市況で変化しているので、いかにコスト削減や生産効率化を追求し、コスト競争力を高めていけるかが鍵となります。植林地の確保と健全な維持・管理、そしてパルプ事業等における森林資源の適切なコストでの確保が、今後非常に重要になると考えています。

2つ目の基本方針「環境問題への取り組み」は、そのまま、環境問題への対策を進め、サステナビリティに貢献することで価値を高める「**進”価(しんか)**」のことで、2020年9月に定めた、ネット・ゼロ・カーボンの実現を2050年までに目指す「環境ビジョン2050」と、そのマイルストーンとしての「環境行動目標2030」への取り組みを進めていきます。「環境行動目標2030」では、気候変動問題への対応として2030年度に温室効果ガス排出量を70%以上削減(2018年度比)すべく、石炭ボイラの停止等によるエネルギー構成の見直しや、海外植林地面積の拡大によるCO<sub>2</sub>純吸収量拡大を推進しています。

そして3つ目の基本方針「製品開発への取り組み」は、**新しい製品・素材を世に出していくことで価値を高める「新”価(しんか)**」のことで、森づくり・紙づくりのコア技術、再生可能な森林資源を活かして、王子グループの次の核となる製品・素材を開発すること。これは「成長から進化へ」という軸において、新しい領域への進出の肝となる部分であり、待ったなしに進めていきます。

なお、「環境問題への取り組み」の結果として20~30年後に環境問題に適応した社会を迎えたとしても、常に、事業を深めること、すなわちコスト削減と生産性の向上と、事業を伸ばしていくこと、すなわち継続した新製品・新素材の開発を含む新市場への進出や拡販は、必要であると考えています(図3)。それでは、森林資源に根付いた事業を深め、伸ばして迎り着く先はどでしょうか。これは、社会から求められる王子グループの存

図3



王子グループが目指す姿

在意義は何か、という問いに通じるものであると考えます。私たちは、昨年「存在意義(パーパス)」を公表し、「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」ことを明文化しました。150周年記念行事の一環で渋沢栄一翁の玄孫に当たる渋沢健氏との対談を行った際、従業員から「もし渋沢栄一翁が今生きていたらどのような夢を語ると思いますか」といった質問がありました。150年前、日本の文運のために抄紙会社の設立を提唱し、時代を動かした渋沢翁がもし今生きていたら、希望あふれる地球の未来を実現すべく、時代を動かしていきたいと語る気がします。王子グループが地球温暖化・環境問題にどう向き合い、再生可能な森林資源をいかに活用して、持続可能な社会の構築に貢献していくのか。その決意を渋沢栄一翁に問い質されるのではないかなと思う次第です。

次の150年に向けて  
—コア・コンピタンスと必要要素—

王子グループの価値創造の推進力は、150年の歴史で培ったサステナブル・ビジネスモデルと森林資源を核とするコア・コンピタンス、すなわち「持続可能な森林経営」「再生可能な資源の活用」「木質由来の新素材開発」「製紙基盤技術の応用」「グローバルな拠点・販売」であると考えています。これに加えて、次の5つも、次の150年に向けて事業を進めるために重要となります。「資金」「人材・教育」「デジタル化」「情報と伝達」「社外との共創」です。

まず「資金」については、十分な資金がなくては必要な投資ができないということです。2022-2024年度中期経営計画では、ネットD/Eレシオを0.7倍のまま維持する想定で、3年間で6,000億円のキャッシュ・フローを見込み、配当および維持更新投資を除く4,000億円を戦略

## 社長メッセージ

投資に充てる計画を立てました。キャッシュ・フローを生み続ける収益基盤の構築と、キャッシュ・フローの最も効果的な活用について、常に考えていかななくてはなりません。

「人財・教育」も、極めて重要です。価値創造の源泉は常に人財であり、多様性や個性の発揮を促し、経営環境に応じた適切な能力を育て、確保していく取り組みに尽力していかなくてはなりません。日本は、GDPに占める企業の能力開発費の割合が他国に比べて非常に低い現状があります。OJT教育で十分にカバーできるという考え方もあるかもしれませんが、このOJT教育が有効に機能するのは、市場が右肩上がりに成長し、同じ業態を継続していける場合のみです。実際には、有機的に成長する市場は限られ、非連続な展開となってきていますので、営業、技術、語学、DX等、時代の変化に合わせて能力育成機会の増大が必須です。

次に「デジタル化」です。実は少し前まで、私たちの業界におけるデジタル活用の範囲は限定的であると考えていました。しかし、凄まじい勢いで世界を変えつつある最近の生成AIの展開を見ると、DXによる可能性が大きく広がってきたことは明らかです。それを活用する(できる)企業とそうでない企業では、自ずと差が生じます。安全の確保、生産・業務の効率化、PR活動での活用をはじめ、当社グループとしてどのように変化を遂げることができるのか。意識を変え、試行していくことから始め、真剣に考えなくてはならない機が到来しています。

一方、デジタル化を進めれば、有益な情報が素早く行き交うようになるかと問われると、必ずしもそうではありません。「情報と伝達」については、個人の意識と組織の風土が非常に重要となります。市場動向や生産・販売等の情報をしっかり管理し、その情報を活かして事業運営することができるかどうか、も企業の成長速度や進化の可否を左右する1つの大きな要因です。速報性があり、確実な情報が、組織の中で適切に流れること。風通しのよい職場風土をつくること。全ての役員にその意識を徹底し、各事業会社内はもちろんのこと、国内外を問わず王子グループとして各拠点同士のシナジーを発揮し、総合力を高めていくために、効果的な情報共有をさらに進めていきます。

そして5つ目は「社外との共創」です。現在は、自社だけで全てを手掛けることができる時代ではありません。現状を

打破し、「進化」の方向へ確実に歩みを進めるために、私たちとは異なる専門性・特長を有する社外との共創を推進していきます。希望あふれる地球の未来を実現するため、コア・コンピタンスに加え、これら5つの要素を着実に改善させ、「長期ビジョン」に取り組んでいきます。

### 最重要事項としての 「コンプライアンス」「安全」「環境」

成長、そして進化を遂げていくにあたり、事業継続の根底にある、王子グループとして絶対最優先すべき3項目「コンプライアンス」「安全」「環境」についてお話しします。まず「コンプライアンス」ですが、私たちが社会において必要とされ、認められるためには、王子グループに属する一人ひとりが社会からの要請に誠実に向き合う必要があります。全役員・全従業員が健全な常識、おかしいと思う感性、行動する勇気をしっかりともち、お互いに自由闊達に意見交換をすることを徹底していきたいと思えます。「安全」について、王子グループで働く人財の命と心身の健康を守ることは、役員はじめ全ての管理監督者の責務であると認識しています。無事故・無災害を実現するため、決めたルールをしっかりと守る意識の浸透、体制づくりに全力で取り組んでいきます。そして「環境」は、法令を遵守し、環境事故を起こすことなく、森林資源に根付いたサステナブルな事業運営を強化していきます。「コンプライアンス」「安全」「環境」は、王子グループの存在そのものを左右します。たとえ何千億円もの収益を出したとしても、これらが守られなければ、企業としての価値はありません。その意識をグループ全体で共有していきます。

### 梅の花を咲かせ続けるために

最後に、渋沢栄一翁が1914年に製紙事業に対して語った回顧録の「最後のまとめ」を紹介します。

「製紙事業は、文運の発展と文運を促進する事業であり、一般社会に及ぼす影響は非常に大きい。ただ、近年発達してきた各種工業には大企業がいくつもあり、製紙会社の規模は比較的小規模と言わねばならぬ。けれども、日本の工業と称せられるものの中で、機械工業の起源と称すべきものは、王子製紙会社において他になかろうと思う。例えていえば、陽春の候には百花競って花を開く。

そして、それは実にあざやかで、きれいなものであろう。さりながら、花のさきがけは梅の花である。この梅の花は、花として美しいものではないかもしれないが、立春の後の寒さの中でも毅然として咲きはじめ、良い香りを放つことに至っては、桜も、牡丹も、遠く及ばない。しかして、王子製紙会社は、百花中、梅の花たる位置を占め得るといことは、争うべからざる事実である。こいねがわくは、我が国、日本の工業の先駆者として、花のさきがけの、梅の花として、今後永く名実ともに、具備、必要な事業として繁栄することを祈ってやまぬ次第である。」

回顧録の最後を締めくくっている言葉です。こうした思いをつないで、迎えた150周年。厳しい冬が去り春の兆しが訪れるころ最初に咲きはじめる梅の花のように、新たな価値創造を続ける必要とされる企業として次の150年も繁栄できるよう、力を尽くしていきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き王子グループへのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



# 長期ビジョン・中期経営計画

王子グループの事業の核は、「森林」です。森林を適切に育て、管理することは、再生可能な森林資源を生産するだけでなく、森林が持つ多面的機能を高めることにつながります。また、森林資源を活用した製品を通じて、世界の人々の生活を支え、豊かにすると同時に化石資源由来の素材・製品を代替できます。この特長を活かし、地球温暖化や生物多様性保全といった環境問題に対応することが、当社の存在意義だと考えています。経営理念および存在意義(パーパス)を踏まえ、社会変化の中で企業価値の増大と持続的成長を図り、目指すべき姿を実現する道筋として、2030年に向けた「長期ビジョン」と「2022-2024年度中期経営計画」を策定し、取り組んでいます。

## 長期ビジョン



### 2030年度に達成を目指す目標

#### ●環境行動目標2030の達成

「環境ビジョン2050」における2050年のネット・ゼロ・カーボン目標のマイルストーンとして、「環境行動目標 2030」では、2030年度に温室効果ガス(GHG)の排出量を2018年度対比で70%以上削減する目標を掲げています。排出量削減および森林によるCO<sub>2</sub>純吸収量の拡大には、2030年度までにそれぞれ1,000億円、計2,000億円を投じる予定です。

カーボンニュートラルの実現のみならず、王子グループは「環境行動目標2030」に掲げた多岐にわたる取り組みを着実に実行していきます。

#### ●連結売上高2.5兆円以上

2030年度の連結売上高を、2021年度実績から1兆円以上増加させ、2.5兆円以上とすることを目指していきます。

一部品種の需要縮小が見込まれる中、コスト削減や操業改善等により利益率を向上させていくことに留まらず、グループとしてのさらなる成長・進化を遂げるため、既存の有望事業を戦略投資やM&A等を通じて拡大させると同時に、新製品・環境対応製品の開発・事業化および拡販に注力していきます。そしてその過程を通じて、時代の要請に応じた適切なポートフォリオ転換を図っていきます。

#### 連結売上高推移



#### 環境行動目標2030

- |  |   |
|--|---|
| <b>1 気候変動問題への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス(GHG)排出量 2018年度対比70%以上削減</li> </ul> | <b>2 豊かな森づくりと資源循環</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な森林経営 (森のリサイクル)</li> <li>資源循環 (紙・水のリサイクル)</li> </ul>                         |
| <b>3 生態系への配慮</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷ゼロへの挑戦</li> <li>生物多様性保全</li> </ul>       | <b>4 ステークホルダーとの信頼関係の醸成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>責任ある原材料の調達と製造</li> <li>脱炭素社会に貢献する製品の拡充</li> <li>環境事故ゼロ・製造物責任事故ゼロ</li> </ul> |

環境行動目標2030 → <https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/150/>

## 2030年度目標達成に向けた基本方針「成長から進化へ」

### ① 環境問題への取り組み - Sustainability -

→ P25~34, 83~102

### ② 収益向上への取り組み - Profitability -

→ P43~62

## 生活産業資材事業

2030年度売上高目標  
12,500億円

### 事業戦略

#### 産業資材事業

- 東南アジア・インド・オセアニア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

#### 生活消費財事業

- 国内家庭紙事業のブランディング強化・拡販
- 紙おむつ事業の海外における拡大・強化

産業資材事業は、需要が底堅く推移する段ボール事業について、生産体制再構築や原紙加工一貫化を進めると同時に、新工場建設・M&Aを通じ一層の事業拡大・強化を図ります。また、液体紙容器事業やフィルター事業の拡大にも注力していきます。生活消費財事業は、国内家庭紙事業のブランド価値向上による市場シェア拡大、および紙おむつ事業の海外における拡大・強化を進めます。



王子コンテナー板木工場



23年秋 環境配慮をより可視化したパッケージにリニューアル

## 機能材事業

2030年度売上高目標  
4,000億円

### 事業戦略

- 高機能・環境対応製品の積極的な開発
- 感熱事業の全世界拡販および印刷・加工を含めた競争力強化

電動車のコンデンサ用フィルムをはじめとした高機能・環境対応製品の拡販、および需要堅調な感熱事業の増産工事等による拡大を通じ、収益拡大を目指します。



Adampakグループベナン工場(マレーシア)

## 資源環境ビジネス

2030年度売上高目標  
6,000億円

### 事業戦略

- 「総合パルプメーカー」として、パルプ事業を拡大・強化
- 再生可能エネルギーなどのエネルギー事業の拡大
- 木材加工事業の拡大

全世界的なパルプ事業の拡大・強化に加え、森林資源を活かしたバイオマス発電事業や木材加工事業等の拡大に注力します。



Pan Pac工場全景(ニュージーランド)

## 印刷情報メディア事業

2030年度売上高見通し  
1,500億円

### 事業戦略

- 保有資産の最大活用による、他事業との連携を通じた生産体制再構築・競争力強化

需要動向を見極め、引き続きコストダウンを徹底すると同時に、パルプ製造設備等の保有資産を有効活用し、グループ全体としての最適生産体制再構築に取り組みます。



王子製紙吉小牧工場L-1号マシン(段ボール原紙)

### ③ 製品開発への取り組み - Green Innovation -

→ P35~42

長期ビジョン・中期経営計画

2022-2024年度中期経営計画概要

2022-2024年度中期経営計画では、2030年に向けた「長期ビジョン」のマイルストーンとなる経営数値目標を設定しています。基本方針「成長から進化へ」のもと、「環境問題への取り組み」「収益向上への取り組み」「製品開発への取り組み」を適時確実に遂行し、経営数値目標の達成を通じて企業価値の向上を図ります。

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% (将来的には50%を目指す)
ネットD/Eレシオ	0.7倍維持 (2022年3月末 0.7倍)

重点取り組み項目

- 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。
- 保有設備を有効活用し、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。
- 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・製品開発に留まらず、早期事業化への取り組みを加速。

2022年度実績と2023年度注力施策

- 産業資材事業 ● 生活消費財事業 ● 機能材事業 ● 資源環境ビジネス ● 印刷情報メディア事業 ● 研究開発他

収益向上への取り組み -Profitability-

主な2022年度実績

- 4月 王子製紙苫小牧工場にて王子マテリア名寄工場から移設した板紙製造設備稼働開始
- 7月 マレーシア/9拠点目の段ボール工場営業運転開始
- 8月 ベトナム/6拠点目の段ボール工場営業運転開始
- 9月 東南アジア・中国に事業拠点を有する高機能ラベル印刷加工会社 Adampakグループを取得
- 1月 マレーシア/10拠点目の段ボール工場営業運転開始
- 2月 王子コンテナー宇都宮工場を移転し、栃木工場として営業運転開始

主な2023年度注力施策 \*将来のものは予定時期

- 5月 イタリアにおける液体紙容器事業会社PI社を取得
- 7月 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し、営業運転開始
- 9月 ベトナム/7拠点目の段ボール工場営業運転開始
- 1月 国内フィルター生産拠点稼働
- 1月 ドイツにおける感熱紙生産設備増強

Pick Up

●●● 会社取得・工場建設による事業拡大

重点取り組み事項の1つである、戦略投資やM&A等を実施し、事業拡大を進めています。



PI本社（イタリア）



マレーシア10拠点目の段ボール工場



王子エフテックス滋賀工場 新フィルムマシン建屋

● フィルム事業 生産設備増設

電動車のコンデンサ用フィルムの需要急拡大に対応するため、2023年・2024年に生産設備を増設します。

環境問題への取り組み -Sustainability-

主な2022年度実績

- 6月 植林地取得（ニュージーランド/ラウンドヒル）  
植林地取得（北海道/白糠）
- 8月 王子ネピアにて使用電力を太陽光発電で賄う江戸川倉庫を新設
- 9月 植林地取得（ニュージーランド/インバカーゲル）
- 10月 植林地取得（北海道/黒松内）
- 11月 インドネシアの植林地会社PT. Korintiga Hutaniを連結子会社化

Pick Up

● 国内外での植林地拡大

環境行動目標2030達成に向けた取り組みの1つとして、国内外で植林地を拡大し、CO<sub>2</sub>純吸収量拡大を進めています。



北海道/白糠



ニュージーランド北島/Pan Pac社ラウンドヒル  
(牧草地を植林地へ転換予定)



王子ネピア江戸川倉庫の太陽光パネル

●● 太陽光発電設備の稼働

再生可能エネルギー利用向上を進めるべく、太陽光発電設備の設置等について継続的に取り組んでいます。

製品開発への取り組み -Green Innovation-

主な2022年度実績

- 4月 植物由来のポリ乳酸ラミネート紙開発
- 5月 パリア性紙素材「SILBIO BARRIER」を使用した包装材がナカバヤシ社のコーヒーパーッケージに採用
- 7月 環境配慮型コップ原紙開発
- 10月 細胞培養基材「CellArray」発売開始  
セルロースナノファイバー/天然ゴム複合材開発
- 12月 環境に配慮した遮熱ウィンドウフィルム開発
- 2月 セルロース樹脂ペレット開発

Pick Up

● 環境に配慮した製品の開発

150年培った技術を駆使して、環境問題の解決に向けたさまざまな製品を開発しています。



植物由来のポリ乳酸を使用したラミネート紙



リサイクル可能な水系塗工コップ原紙



環境に配慮した遮熱ウィンドウフィルム

主な2023年度注力施策 \*将来のものは予定時期

- 5月 素材・科学分野に特化したベンチャーキャピタルファンドへの出資
- 1月 江戸川工場内に乳酸～ポリ乳酸合成のベンチプラント運転開始

● 木質由来のプラスチック製造実証

非可食バイオマスプラスチックの普及を目指し、パルプを原料としたポリ乳酸の製造を実証します。



木質由来のバイオマスプラスチック（ポリ乳酸）

存在意義(パーパス)の実現に向け、  
長期ビジョンを達成するための  
グループ財務戦略

王子ホールディングス  
取締役専務グループ経営委員 鎌田 和彦



中期経営計画初年度の振り返りと今後の戦略

経営数値

2022-2024年度中期経営計画を始動した2022年度は、原材料価格高騰や輸送費、物価上昇等のコスト上昇影響が大きく、それに対する価格転嫁の遅れもあり、収益が落ち込みました。また、原材料価格高騰により運転資金が増加したことで、ネットD/Eレシオが0.8倍に上昇しました。

	2022年度実績	2023年度予想	2024年度目標
連結営業利益	848	1,000	1,500
連結純利益	565	650	1,000
海外売上高比率	37.6%	33.0%	40.0%
ネットD/Eレシオ	0.8	0.7	0.7

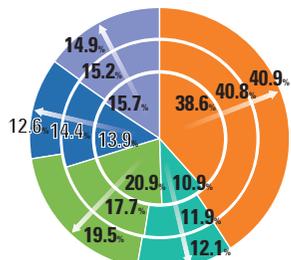
2023年度は、海外事業は世界的な荷動きの停滞に加え、パルプ市況の下落により収益が大きく落ち込む厳しい状況ではあるものの、継続的なコストダウンに取り組みながら、国内事

業での価格修正効果を着実に発現させることで連結営業利益1,000億円、連結純利益650億円と増益を計画しています。中期経営計画2年目を迎え、不透明・不確実な世界情勢の中、長期ビジョン・中期経営計画における基本方針「収益向上への取り組み」「環境問題への取り組み」「製品開発への取り組み」に基づく諸施策を遅滞なく実行し、2024年度の経営数値目標達成を目指します。

キャピタルアロケーション

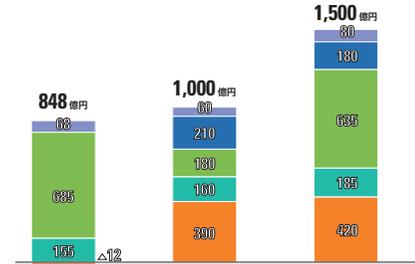
中期経営計画では、ネットD/Eレシオ0.7倍を維持しつつ、3年間で4,000億円の戦略投資を実行する予定です。2022年度は、収益の落ち込みや運転資金増加により、当初想定していたキャッシュインを下回る結果となったものの、国内での段ボール生産拠点の拡大、フィルム設備の新設や、海外での東南アジアにおける段ボール工場新設、植林地拡大等、必要な投資を行いました。残る2年間も、財務健全性とのバランスを考慮しつ

連結売上高・セグメント別売上高構成比



2022年度実績 17,066億円 ⇨ 2023年度計画 18,000億円 ⇨ 2024年度計画 18,000億円以上

セグメント別営業利益



2022年度実績 848億円 ⇨ 2023年度計画 1,000億円 ⇨ 2024年度計画 1,500億円

つ適切にリスクテイクしながら、「環境行動目標2030」の達成に向けた環境対応投資に加え、新設備・新工場建設やM&Aによる既存事業の強化・拡大といった有望事業への投資や、新素材・新製品開発によるコア事業の創出への投資を加速していきます。特に環境問題への取り組みと、製品開発への取り組みは、短期的な投資効果は望めない面はあるものの、将来性を踏まえ、社会課題への対応も意識しながら、長期的な目線で注力していきます。

2022-2024年度 投資計画



環境・社会との共生をさせる財務戦略

2023年度以降におけるグループ財務戦略

このような中長期戦略に基づく投資に係る所要資金については、自己資金と外部調達とのバランスを考慮しながら、必要に応じて、ESG債等のサステナブル・ファイナンスも含めたさまざまな調達手段・スキームを比較検討し、適切なタイミングで調達していきます。

なお、王子グループ全体の資金状況については、王子ホールディングスが集約的に管理しています。グローバル展開の拡大に伴い、海外事業会社の資金需要も高まっていますが、域内で生み出された余剰資金をその地域の新たな投資先に充当するといった、グローバルでの効率的な資金運用を進めるとともに、現預金残高の圧縮等資金管理を徹底し、財務ガバナンスの強化をより一層図っていきます。

グリーンファイナンス・フレームワーク策定

王子グループは、「環境ビジョン2050」「環境行動目標2030」を制定し、2050年に温室効果ガスの排出量を実質ゼロとすること、その過程として2030年に2018年度対比で70%以上削減することを目標に掲げています。エネルギー効率の改善および再生可能エネルギー利用率の向上などによる「GHG排出量削減」と、植林地の拡大などによる「森林によるCO<sub>2</sub>純

吸収量拡大」を目標達成に向けた両輪と位置付け、2030年度までにそれぞれ1,000億円、計2,000億円を投資する計画です。

また、バイオマス発電や水力発電などの再生可能エネルギー電力の供給による第三者のGHG排出量削減への貢献にも積極的に取り組んでいます。

グリーンボンドやグリーンローンによる資金調達の活用により、これらの取り組みをさらに加速すべく、2023年1月にグリーンファイナンス・フレームワークを策定しました。

グリーンボンドおよびグリーンローンにより調達した資金は、以下のグリーン適格プロジェクトに係る投資に充当します。

資金使途カテゴリー	適格プロジェクト
再生可能エネルギー	以下の再生可能エネルギーに関する設備投資、運転資金 ● バイオマス(発電、熱供給) ● 太陽光発電 ● 水力発電 ● 陸上風力発電
持続可能な森林資源の保全	● 生産林、環境保全林の取得、保全に係る支出

\*詳細につきましては、グリーンファイナンス・フレームワークをご参照願います。  
<https://investor.oiholdings.co.jp/ja/ir/greenfinance.html>

ステークホルダーエンゲージメントとの関わり

「王子グループ企業行動憲章」の定めに従い、企業市民の一員としての自覚と社会の信頼に応える高い倫理観をもって企業活動を推進していくことで、多様なステークホルダーの立場を尊重し、信頼関係を築いていきます。

また、22年5月に策定しました存在意義(パーパス)に示していますが、「希望あふれる地球の未来の実現に向け」全てのステークホルダーの方々と一緒に歩んでいきます。

例えば、株主・投資家の皆様には、財務情報、非財務情報を積極的に開示・発信するとともに、エンゲージメントや面談を通じて相互理解と信頼関係の構築に努めています。

また地域の方々に対しては、企業活動に関する適切な情報提供を行い、グラウンドワークなど地域活動に積極的に参加し、誠実なコミュニケーションを試みる等、信頼関係を重視した関係を継続しています。

これからも全てのステークホルダーの皆様と信頼関係を築き、共に歩みを進めていきます。

株主の皆様方への還元につきましては、今後の経営諸施策に備えるための内部留保を勘案しつつ、安定的に配当を継続していくことを基本方針としています。2023年3月期に対前期2円増記し、1株当たり16円の普通配当とさせていただきます。また2021年度に導入し、ご好評いただいております株主優待制度につきましても継続していきます。

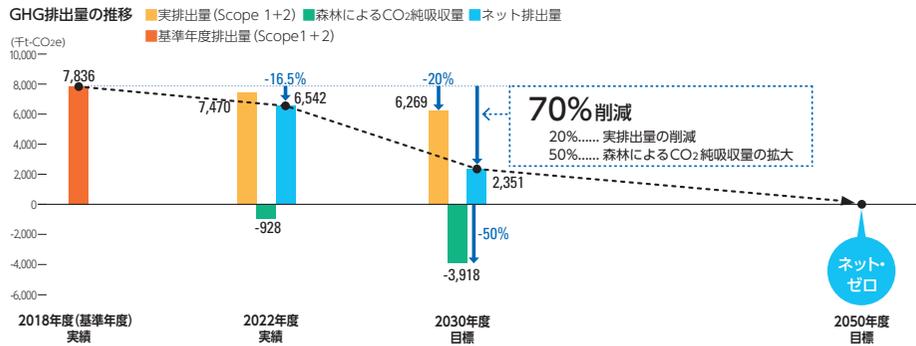
# 気候変動の緩和・適応

## 基本的な考え方

王子グループは、広く地球的視点に立って環境と調和した企業活動を展開し、真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献することを基本理念とする「環境憲章」を1997年に制定しました。これに基づく気候変動緩和への対応として、2020年には「ネット・ゼロ・カーボン」を中核とする「環境ビジョン2050」を策定し、そのマイルストーンである「環境行動目標2030」において温室効果ガス(GHG)排出量を2018年度比で70%以上削減する目標を掲げました。目標達成に向け、石炭使用量の削減などによる実排出量の削減と、森林によるCO<sub>2</sub>純吸収量の拡大を推進しています。

## GHG排出削減目標・排出実績

2030年度までにネット排出量(実排出量からCO<sub>2</sub>純吸収量を差し引いたもの)を2018年度比で70%以上削減することを目標としています。このうち20%は実排出量(Scope 1、Scope 2合計)の削減、50%は森林によるCO<sub>2</sub>純吸収量の拡大を通して達成を目指します。  
2022年度のネット排出量は6,542千t-CO<sub>2</sub>eで、2018年度比16.5%削減となりました。



## 2030年度に向けたGHG排出削減のロードマップ

削減領域	区分	項目	GHG削減量(千t-CO <sub>2</sub> e)	GHG削減効果	削減計画									
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
実排出量削減	エネルギー効率の改善	省エネルギーの継続	200	2.6%	5年平均1.0%以上のエネルギー消費原単位低減 2018~2022年度平均3.8%低減									
		再生可能エネルギー利用率の向上	1,007	12.9%	●1基停止 ○1基停止予定 燃料構成変更の技術調査・試験 設備検討・判断 6基停止予定 実施									
	自家用太陽光発電設備の設置等	自家用太陽光発電設備の設置	360	4.5%	設置計画 投資判断 設置									
		工場屋根や遊休地に太陽光発電設備を設置			工場屋根や遊休地に太陽光発電設備を設置									
小計			1,567	20.0%	削減量366千t-CO <sub>2</sub> e(4.7%)									
森林によるCO <sub>2</sub> 純吸収量拡大	森林保全・植林への投資	植林地の拡大	3,918	50.0%	海外生産林 256千ha → 279千ha 400千ha 探索・土地調査 事業性評価 取得検討・判断									
		早生樹の植林			KIH社を連結子会社化 林木育種(品種改良)・優良品種植林を継続									
	合計		5,485	70.0%	純吸収量928千t-CO <sub>2</sub> e(11.8%)									

## GXリーグへの参画

2023年5月に本格稼働したGXリーグに参画しました。同リーグでは、カーボンニュートラルに挑戦する企業群が、日本政府・大学・金融機関等とともに、経済社会システム全体の変革(グリーン・トランスフォーメーション)を議論し、実践していきます。



## 実排出量の削減

エネルギー効率の改善と再生可能エネルギー利用率の向上に取り組み、事業活動を通じて排出されるGHGを削減しています。2022年度の実排出量は7,470千t-CO<sub>2</sub>eで、2018年度比4.7%削減となりました。

## エネルギー効率の改善

5年平均1%以上のエネルギー消費原単位の低減を目標に掲げ、エネルギー効率の改善に取り組んでいます。工場では定期的に、エネルギー管理部門と生産部門が参加する省エネルギー会議を開催し、設備の更新や運用方法の変更を検討しています。

2022年度は、国内主要事業会社で16億円の省エネ投資を行い、グループ全体の消費量の約1%に相当するエネルギー(原油換算47千kl)を削減しました。エネルギー消費原単位は、2018~2022年度平均で3.8%低減しました。

## エネルギー消費量\*・原単位



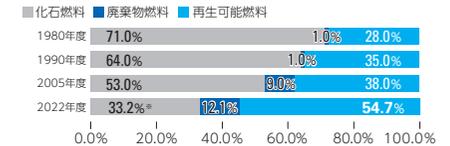
\* 2022年度エネルギー消費量は第三者保証を受けています。算出方法 P111参照

## 再生可能エネルギー利用率の向上

グローバルに展開するパルプ事業で副産する黒液や廃材、樹皮などを燃料として活用し、再生可能エネルギー利用率を向上させてきました。さらなる向上を目指し、石炭使用量の削減と太陽光発電設備の設置を進めています。

2022年度の再生可能エネルギー利用率は54.7%でした。

## 燃料構成比率推移



※ 内訳: 石炭11.4%、ガス類8.7%、石油類7.3%、購入エネルギー5.8%

## 石炭使用量の削減

2018年度時点で石炭を燃焼していた国内のボイラ16基のうち、予備基を除く石炭専焼ボイラ8基を2030年度までに全廃し、脱炭素への移行段階として、ガスへの燃料転換を進めます。2021年度には、生産体制再構築に伴い王子マテリア名寄工場の石炭ボイラを、2023年度には、王子エフテックス江別工場の石炭ボイラを停止しています。また、石炭混焼ボイラについても、燃料構成の変更による石炭使用量の削減を検討しています。約1,000億円の投資により、約1,000千t-CO<sub>2</sub>eのGHG排出量削減を見込んでいます。

今後、ネット・ゼロ・カーボンに向けては、ガスも含めた化石燃料使用量のさらなる削減が必要になるため、将来的には水素やアンモニア、合成メタン(e-methane)の燃料利用についても検討していきます。

## 太陽光発電設備の設置

工場屋根や遊休地への自家用太陽光発電設備の設置を進めています。2022年8月に王子ネピア江戸川工場に新設された倉庫は、使用電力を太陽光発電で賄っています。王子コンテナー栃木工場では、2023年9月に稼働予定の太陽光発電設備により、日中に工場で使用電力を賄います。



王子コンテナー栃木工場 太陽光発電設備

## Topics ブラックペレットへの燃料転換の取り組み

王子製紙苫小牧工場の6号ボイラでは、廃棄物系燃料(RPF、廃タイヤ、スラッジ等)と石炭を混焼しており、二酸化炭素排出量削減のため、石炭からブラックペレットへの燃料転換の実証試験を進めています。

2022年度は3回の試験を実施し、燃料の搬送性や燃焼性等、基礎データを収集しました。今後は、安定した操業運転に向けてロングラン試験を計画し、課題を洗い出した上で、ボイラ改造の必要性等を検討していきます。



ブラックペレット: バイオマス燃料である木質ペレットを半炭化したもの

気候変動の緩和・適応

Topics

再生可能エネルギー発電事業

バイオマス・水力・太陽光発電による電気を販売し、電気需要家のGHG排出量削減に間接的に貢献しています。2022年度は、再生可能エネルギーの固定価格買取制度（FIT制度）を通して1,103GWhの電気を販売しました。これは電気需要家の排出量480千t-CO<sub>2</sub>eの削減に相当します\*。

※ 売電量に、温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度において電気の使用に伴う排出量の算定に用いる全国平均係数を乗じて算定しました。

木材チップ輸送船の取り組み

紙の原料として使用する木材チップの多くは、海外の植林地から船で輸送されます。船から排出されるGHGの削減に国際的な対応が進められている中、王子グループのチップ船は、燃費向上によるGHG排出量削減を目的とした減速航行を開始しています。また近年竣工の新造船は、従来船と比べGHG排出量が少ない仕様となっており、GHGの削減に寄与しています。



木材チップ輸送船[GT SELENE] (2022年竣工)

森林によるCO<sub>2</sub>純吸収量の拡大

国内外に603千haの森林（うち455千haが生産林、148千haが環境保全林）を保有し、環境、社会、経済に配慮した持続可能な森林経営を実践しています。これらの森林における2022年度末のCO<sub>2</sub>固定量は1億2,245万t-CO<sub>2</sub>、2018年度から2022年度のCO<sub>2</sub>純吸収量は年平均で928千t-CO<sub>2</sub>におよびます\*1。また、同期間に放出されたO<sub>2</sub>は年平均で675万

成長に伴う年間CO<sub>2</sub>吸収

1年間の木の成長で固定される炭素をCO<sub>2</sub>に換算



CO<sub>2</sub>固定量：王子の森が蓄積しているCO<sub>2</sub>量。2022年度末の値。

CO<sub>2</sub>純吸収量：王子の森の木が吸収したCO<sub>2</sub>量から、伐採した木が固定していたCO<sub>2</sub>量を排出量として控除した量。2018～2022年度の年平均値。

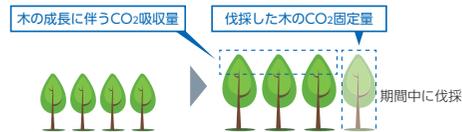
tになります\*2。環境行動目標2030の達成に向け、植林地の拡大と早生樹の植林を通して、森林によるCO<sub>2</sub>純吸収量を4,000千t-CO<sub>2</sub>まで拡大することを目指しています。

※1 CENIBRA社の第三者植林および植栽2年未満の林地のCO<sub>2</sub>固定量・純吸収量は含まず  
 ※2 吸収するCO<sub>2</sub>と同じ量（モル数）のO<sub>2</sub>が放出されるとして算定。  
 出典：国立研究開発法人 国立環境研究所  
<https://www.nies.go.jp/kanko/news/25/25-3/25-3-04.html>

CO<sub>2</sub>純吸収量はCENIBRA社を除きゲイン・ロス法により算定しています。CENIBRA社はより正確性の高い蓄積差法により算定しています。CENIBRA社の2021、2022年度のCO<sub>2</sub>純吸収量は第三者保証を受けています。

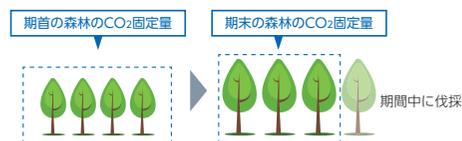
ゲイン・ロス法

期間中の木の成長に伴うCO<sub>2</sub>吸収量と、伐採した木のCO<sub>2</sub>固定量を算出し、前者から後者を差し引く方法です。



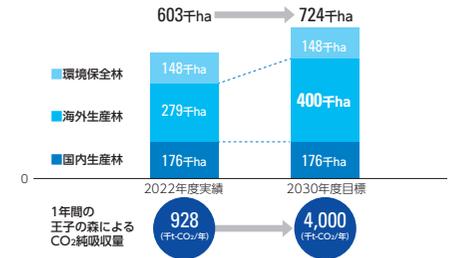
蓄積差法

期末の森林のCO<sub>2</sub>固定量と、期首の森林のCO<sub>2</sub>固定量を算出し、前者から後者を差し引く方法です。



植林地の拡大

2022年度、インドネシアのKTH社を連結子会社化し、王子の森によるCO<sub>2</sub>純吸収量が増加しました。植林事業を展開する南米、オセアニア、東南アジアを中心に、さらなる植林地の取得を検討しています。海外生産林面積を、2030年度までに400千haまで拡大することを目指しており、取得費用として約1,000億円を見込んでいます。



早生樹の植林

海外植林事業では、広葉樹のユーカリやアカシア、針葉樹のラジアータパインなどの早生樹を植林しています。ユーカリやアカシアの場合は6～10年、ラジアータパインの場合は約30年と、一般的な林業よりも短い周期で収穫・再植林しています。

またブラジルのCENIBRA社は、長年にわたり林木育種に取り組んでいます。地道な人工交配によって得られた2万以上の個体から、成長量とパルプ生産性が高い優良品種を十数



ユーカリの人工交配



CENIBRA社 苗木園場

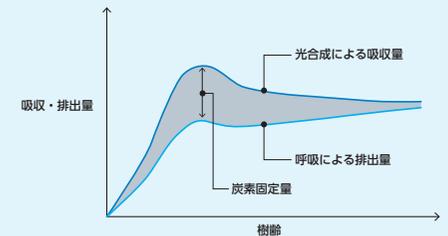
種選抜しました。インドネシアのKTH社でも、同様に林木育種を継続しています。各事業で開発した優良系統を植林することで森林の成長量が高まり、CO<sub>2</sub>の吸収・固定も促進されます。

Topics 国内林業の課題と気候変動対応

日本の国土面積は、約3分の2が森林であり、そのうち人工林が約4割を占めます。人工林の多くは、第二次世界大戦後から高度経済成長期にかけて植林されました。現在その半数が50年生を超え、本格的な利用期（伐採時期）を迎えています。

人工林は、成熟した森林では成長期の若い森林に比べ、二酸化炭素の吸収量に対する呼吸量が多くなり、差し引きの二酸化炭素の吸収能力が低下します。そのため人工林を伐採し植え直すことは、資源の循環的な利用の観点からだけでなく、気候変動対応の観点からも期待されています。しかし、林業従事者の減少や林道路網の未整備、木材価格の下落に伴う再植・育林作業の低迷等の課題もあり、循環的な利用がなかなか進まず、成長期の若い森林が徐々に少なくなっているため、森林による炭素固定速度（≒二酸化炭素吸収量）は減少傾向で推移しています。

国内の王子の森では、人工林の伐採と植え直しを毎年約400～500ha行い、今後も国や地域、他社と連携して林業の課題に取り組み、人工林の循環的な利用を進め、CO<sub>2</sub>吸収量の増加につなげたいと考えています。



気候変動の緩和・適応

TCFD

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。



\* TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures  
G20財務大臣・中央銀行総裁会合の要請を受け、金融安定理事会 (FSB) によって設立されたタスクフォースです。2017年6月、投資家の適切な投資判断のために、気候関連のリスクと機会をもたらす財務的影響について情報開示を促す提言を公表しています。

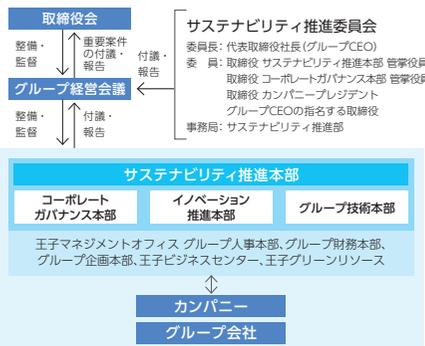
ガバナンス

気候変動を含むサステナビリティへの取り組みを経営の重要課題の一つと認識し、2022年4月にサステナビリティ推進委員会およびサステナビリティ推進本部を設置しました。

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 (グループCEO) を委員長、取締役 (全カンパニーのプレジデントを含む) を委員として年2回開催され、サステナビリティに関するリスクおよび対策について協議します。協議事項は重要性に応じてグループ経営会議に付議・報告され、グループ経営会議の審議を経て、取締役会において執行決定されます。2022年度は、グループCEOに指名された独立した女性社外取締役を委員に加えしました。

サステナビリティ推進本部は、グループの統括管理部門として、サステナビリティ推進委員会の決定事項を推進します。

サステナビリティ推進体制



気候関連のリスク・機会と戦略・対応

タイプ	ドライバー (事業への影響を発生させる要因)	事業環境の認識	事業への影響				
			1.5°C(2°C)シナリオ		4°Cシナリオ		
			2030	2050	2030	2050	
移行リスク	政策・法規制	化石燃料由来のエネルギー価格変動 CO <sub>2</sub> 排出規制の強化	エネルギーミックスの変化により、化石燃料由来のエネルギーを用いた調達や電力についてコストが増加 炭素税や排出権取引の導入または強化により、エネルギー消費やクレジット運用コストが増加	小	小	小	小
	市場	ステークホルダーの低炭素製品・サービスへの関心の高まり	消費者の脱炭素への意識が高まることにより、化石燃料由来のエネルギー消費製品・サービスに対する不買運動が増加	小	小	小	小
	評判	ステークホルダーからのネガティブフィードバック	・必要以上の森林伐採が地球温暖化を促進するとのイメージから紙製品の需要が減少 ・投資家の要求に対応できず評価減少、資金調達が厳しくなる	中	中	小	小
物理的リスク	急性	異常気象事象の激甚化	大規模な自然災害発生による拠点の被災やサプライチェーンの寸断等の事業停滞	小	小	小	小
	慢性	降水・気象パターンの変化や平均気温上昇	主原料となる樹木の生育状況悪化等に伴い調達コストが増加	小	小	大	大
資源効率	資源有効活用 水の使用と消費の削減	洪水や干ばつ、降水量の変化や水ストレス地域でのクリーンな水需要の増加により、高度な水処理技術・水管理の需要が増加	小	小	中	中	
機会	エネルギー源	エネルギーの低排出源使用	低炭素社会の実現に向け再生可能エネルギーの需要が増加	小	中	小	小
	製品とサービス	製品とサービス ・消費者嗜好の変化 ・研究開発とイノベーションによる新製品・サービスの開発	脱炭素、環境に対する意識が高まり、低炭素・環境配慮型製品の需要が増加	大*	大*	大*	大*
	市場	インセンティブの使用	・森林利用・林業促進政策により、森林保全活動に対する支援拡大 ・2050年以降の森林吸収に伴うカーボンクレジット売買による社有林の価値向上や森林経営/マネジメントに係る支援(ノウハウ教示)要請の拡大の可能性	小	中	小	小

\* 影響額 小:100億円未満、中:100億円以上500億円未満、大:500億円以上 ※ 以外は定性評価

戦略

気候関連のリスクと機会を下表のように分析し、2030年に向けた中期の炭素税等の政策・規制による移行リスク、2050年に向けた長期の降水・気象パターンの変化等の物理的リスクおよび中・長期の低炭素製品の需要増加機会について、その重要性を認識しています。

脱炭素社会への移行に対応すべく、GHG排出削減目標を定め、石炭使用量削減や森林によるCO<sub>2</sub>純吸収量の拡大、プラスチックを代替する木質由来製品の開発などに取り組んでいます。これまでの取り組みを継続することにより、脱炭素社会への移行が事業に及ぼす影響は限定的と認識していますが、今後もリスク分析を継続し、レジリエンス\*1を強化していきます。

\*1 気候関連のレジリエンス(回復力)の概念には、移行リスクや物理的リスクへの対応能力など、組織がより良く気候関連のリスクを管理し、機会を捉えられよう気候変動に対応する適応能力を開発することが含まれる。(出典:TCFDによる提言)

リスク管理

リスク分析は、サステナビリティ推進本部が社外の専門家の協力を受けてグループ横断的に整理し、サステナビリティ推進委員会にて重要度と優先順位を協議しつつ実施しています。事業・戦略・財務に及ぼす影響は、1.5°C(2°C)と4°Cのシナリオを活用して中期(2030年)と長期(2050年)で整理し、定量的または定性的に評価\*2します。

戦略に基づくグループの気候関連リスク対応は、サステナビリティ推進本部が統括管理し、サステナビリティ推進委員会が進捗を管理します。特にGHG排出量の削減については、プロジェクトチームを編成し、石炭使用量の削減や森林によるCO<sub>2</sub>純吸収量の拡大に取り組んでいます。また、重要性に応じてグループ経営会議に付議・報告され、全社的なリスク管理と統合されます。

\*2 移行リスクは、地球の平均気温上昇を2°Cに抑制する可能性を示したIEA 2DSと、2050年までにネットゼロを達成するNZE2050の、2つのシナリオに基づいて分析しました。物理的リスクは、RCP1.9、RCP2.6、RCP8.5の各シナリオに基づいて分析しました。RCP8.5では地球の平均気温が4°C以上上昇し、自然災害の頻発化が予測されています。

指標と目標

パリ協定における1.5°C目標を踏まえ、以下の目標を策定しました。また、国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)のネット・ゼロ・エミッション(NZE: Net Zero Emissions)シナリオの炭素価格:140 USD/t-CO<sub>2</sub>(先進国における2030年の水準)を内部炭素価格(ICP: Internal Carbon Price)として引用し、リスク分析や投資判断の評価項目に使用しています。

Scope1+2	2030年度までに70%削減 2050年度までにネットゼロ (森林によるCO <sub>2</sub> 純吸収量を含む)	2022年度 実績	16.5%減 (2018年度対比)	実排出量削減 森林によるCO <sub>2</sub> 純吸収量	4.7% 11.8%
Scope3	サプライヤーとの協働によるGHG排出量の削減		サプライヤー・サステナビリティ調査にてGHG排出量実態調査を実施		
石炭使用量	2050年度までに石炭使用量ゼロ		17.1%減(2018年度対比)		

戦略と対応策
<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネを徹底し、自家発電設備運用の効率化を図り、化石燃料使用量と購入電力量を低減し、エネルギーコスト全体を最適化</li> <li>2050年度を最速化</li> <li>2050年度のネット・ゼロ・カーボンに向け、水カやバイオマスなどの再生可能エネルギー運用を強化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー等のCO<sub>2</sub>排出が少ない燃料への転換や省エネルギー対策の強化</li> <li>森林のリアルタイムモニタリングや古紙のリサイクルなど、資源循環型の環境にやさしい事業の取り組みをさらに推進</li> <li>持続可能な森林経営の取り組み状況をステークホルダーへ継続的発信</li> <li>森林認証取得の推進、違法伐採しない等の調達方針の公表や調達先のトレーサビリティ確保</li> <li>環境NGO等と協力し、現場に配慮した事業活動を伝える環境教育の実施</li> <li>フロンティア法で定める第一種登録木材関連事業者としての登録</li> <li>木材原料やバイオマス燃料の調達に伴う合法証明デュー・ディリジェンス、合法性の確認</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPの策定、定期的な見直しおよびBCMの強化</li> <li>主要原料における状況把握・モニタリング</li> <li>サプライヤーとの関係強化、サプライヤーの多様化による調達安定化</li> <li>北米、南米、オセアニア等の分散調達による安定的調達の強化</li> <li>社有林の拡大および有効活用の推進</li> <li>気温や降雨などが樹木の生育に及ぼす影響の調査や研究、その地域に適した樹種の選定</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>生活用水製造用としての展開を推進する等水処理事業のさらなる拡大</li> <li>水資源の有効活用につながる革新的な技術の提案</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>風力発電や小水力発電等の電力事業の推進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオマスを原料としたバイオマスプラスチックへの代替やプラスチック包装に代わる紙素材の開発の強化および販売機会の拡大</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>社有林に対し国や地方自治体の方針に沿った管理を計画・実行</li> <li>現地に即した研究技術開発を行うなど社有林の生産性を維持・向上</li> </ul>

脱炭素化に向けた投資額
石炭削減に伴う投資額 約1,000億円
植林地取得に伴う投資額 約1,000億円
気候関連リスク・機会の財務影響 (2030年)
機会例
グリーンイノベーション 環境配慮型事業による売り上げ増 3,000億円
リスク例
炭素税の負担 606億円*

\* 化石燃料の使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量に炭素価格を乗じて算定

持続可能な森林経営と生物多様性の保全

持続可能な森林経営

基本的な考え方

森林を適切に育て、管理することは、再生可能な森林資源を作るだけでなく、CO<sub>2</sub>の吸収固定や生物多様性保全、水源涵養、土壌保全など、森林がもつ多面的な機能が高めることにつながります。地球温暖化への対応や生物多様性保全といった環境への配慮という命題に対し、当社グループの大切な財産である森林の機能を存分に活用して事業活動を行うことが、当社の「存在意義」です。「森を育て、森を活かす」ことを継続することが、今後の環境・社会に極めて重要な価値をもたらすと考えます。

王子グループの森林(王子の森)概況

王子グループは、国内外に603千haもの広大な森林を保有・管理しています。その内訳は、環境に配慮しつつ木材生産を主目的とする生産林が455千ha、生物多様性や流域保全を主目的とする環境保全林が148千haです。

生産林由来の木材は、製紙原料やバイオマス発電燃料の他、開発中の木質成分由来の新素材の原料としても期待されています。王子グループは、この木材原料の安定供給を維持するため、年間142億円をかけて持続可能な森林経営を行っています。さらに、環境行動目標2030において、海外生産林面積を400千haに拡大することを目標としています。



ブラジル/CENIBRA社 生産林(左側)と環境保全林(右側)

環境保全林

国内外で保有・管理する森林603千haの約25%に当たる148千haを環境保全林とし、環境・生態系に配慮しながら管理しています。特にブラジルのCENIBRA社は、環境保全林の割合が約42%におよびます。

国内では、生物多様性の保全をはじめ、レクリエーション施設周辺の景観維持(森林利用保全)、土砂流出・崩壊の防止(国土保全)、水源の保全、学術的に貴重な森林の保全を目的として、社有林188千haのうち12千haを環境保全林に指定しています。同一の森林で複数の機能をもつ場合があるため、環境保全機能の延べ面積は17千haとなっています。

今後も生物多様性の保全・推進に貢献する環境保全林を維持し、適切に管理していきます。

国内外の王子グループの森林

国別	事業会社	設立年	生産林 (1,000ha)	環境保全林 (1,000ha)	合計 (1,000ha)
ブラジル	CENIBRA	1973	144	106	250
ニュージーランド	Pan Pac	1971	36	5	41
	SPFL	1992	10	3	13
	Oji FS	2014	7	1	8
インドネシア	KTH	1998	63	19	82
ベトナム	QPFL	1995	9	1	10
その他(ベトナム・豪州の3社)	—	—	10	1	11
海外小計	—	—	279	136	415
国内社有林	—	—	176	12	188
グループ合計	—	—	455	148	603

生産林：環境保全に配慮しつつ、木材生産を主目的とした森林  
環境保全林：生物多様性や流域保全等の環境保全を主目的とした森林

国内環境保全林の機能別内訳

環境保全林の機能	保全林面積 <sup>※1</sup> (実面積) (ha)	機能面積 <sup>※2</sup> (延べ面積) (ha)
生物多様性保全	9,742	9,495
森林利用保全	710	4,357
国土保全	818	2,735
水源保全	275	532
学術保全	8	8
合計	11,552	17,127

※1 各保全林を主機能により区分し、区分ごとに面積を積算したものの。  
※2 保全林の区分によらず、各機能を持つ森林の面積を積算したものの。

Topics CDPフォレスト(木材)で最高評価[A]を獲得

王子ホールディングスは、国際的な非営利組織CDPより、フォレスト(木材)に関するコーポレートサステナビリティにおいて、透明性とパフォーマンスのリーダーシップが認められ、2022年に初めて、最高評価である「Aリスト企業」に認定されました。



再生可能な森林資源

森林は、木を植え、育て、伐採した後、再植林することにより、再生可能な資源となります。王子グループは、カスケード利用する(木を余すことなく使用する)ために、伐採した木材を製材や合



板、製紙用チップ、木質バイオマス燃料などに活用しています。王子グループは、総合林産業として木材の有効利用を推進しています。

森林資源のカスケード利用

植林木は、幹の太い部分から製材や集成材、合板の原料を取ります。残った背板と呼ばれる製材廃材や、製材として利用できない幹の先端部を、製紙用チップやバイオマス燃料として余すことなく使用しています。

地域社会の環境と経済に配慮した社会貢献

持続可能な森林経営には、地域における「環境・社会・経済」面への配慮を通じて、植林事業会社と地域社会の双方向の理解が不可欠です。経済的貢献の例として、海外植林事業会社では、現在、約15,000人の現地雇用を創出しています。また小規模森林所有者には、植林や施肥方法等の技術トレーニングを提供しています。さらには、各地の行政やNGO・市民団体と連携し、環境保全林における生物多様性保全プログラムや、地域社会に対する就労や教育の支援、医療サービスへのアクセスが困難な地域への支援などを行い、環境的・社会的便益の創出と共有を行っています。



CENIBRA社 養蜂活動支援



Oji Fibre Solutions社 Graeme Dingle Foundationの教育プログラムへの支援

Topics 王子の森活性化推進部の新設

王子グループは、パーパスの体現に向けて、所有・管理する森林の多様な機能を活用するために、「王子の森活性化推進部」を2022年10月に設置しました。王子の森活性化推進部では、森林資源を活かして新事業の創出や研究領域の拡充を図り、また社会課題の解決や企業価値の拡大に向けて、各種調査やパートナー探索や投資先のソーシングを行っています。

森林の有する多面的機能と生態系サービス



持続可能な森林経営と生物多様性の保全

生物多様性の保全

基本的な考え方

「環境・社会との共生」を経営理念に掲げる王子グループは、「環境ビジョン2050」「環境行動目標2030」において生物多様性の保全と環境負荷の軽減を目標とし、生態系に配慮した森林経営、希少動植物の保護・育成、生態系維持を目的とした生分解性・バイオマス素材の研究開発、排水・排気の浄化を推進しています。

特に森林については、森林資源を活用する企業として事業を継続するために、持続可能な森林経営が必要であることに加え、広大な森林を保有・管理する企業の社会的責任として、生物多様性の保全・推進が重要と認識しています。生物多様性が豊かな天然林の生態系を維持するとともに、人工林を適切に管理して植生を複層化し、健全な生態系の形成を促します。

また国内外において行政、環境NPO、学術研究者、地域住民らと共同で、絶滅危惧種の保護・育成や生態系の維持・回復等に取り組んでいます。

希少動植物の保護育成の取り組み

生物多様性のための30by30アライアンス

2030年までに陸と海の30%以上を保全する国際目標の達成に向けて、環境省主導のもと、有志の企業・自治体・団体により2022年4月に発足した「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加しています。同アライアンスは、参加者の所有地・所管地のOECM<sup>※</sup>登録や保護地域拡大の支援を行っています。

※ Other Effective area-based Conservation Measures. 企業林や里地里山など民間の取り組み等により生物多様性の保全が図られている地域。

王子グループは、高知県の木屋ヶ内社有林において、2016年8月より公益社団法人生態系トラスト協会と協働し、ヤイロチョウの生育環境を保全しています。同社有林は、2022年度に環境省が試行した自然共生サイト<sup>\*</sup>の認定審査を受けており、今後、正式な自然共生サイト認定によるOECM登録を目指しています。

※ 民間の取り組み等によって生物多様性保全が図られている区域として国が認定するもの。保護地域との重複を除き、OECMとして国際データベースに登録される。



木屋ヶ内社有林内に生息するヤイロチョウ (環境省レッドリスト絶滅危惧1B類に指定) 写真提供: 公益社団法人生態系トラスト協会

キウイの保護活動(ニュージーランド/Pan Pac社)

Pan Pac社は、希少動物「キウイ」の保護活動をニュージーランド環境省や市民ボランティア等と共同で行っています。本活動は、キウイ幼鳥を保護するため約40haの保護区を設け、周辺地域から幼鳥や卵を捕獲し、孵化した幼鳥や捕獲した幼鳥を保護区で育成し、野生に戻すものです。

2019年6月にはキウイ保護団体「Kiwis for Kiwi」が主催する全国キウイ会議においてコーポレート・オブ・ザ・イヤー賞を受賞しました。



キウイ

生物多様性指標のモニタリング(ブラジル/CENIBRA社)

CENIBRA社では、外部の研究機関や大学・NGO等と連携し、動植物や水資源などをモニタリングし、さまざまな生態系の保護・保全活動を実施しています。

2021年までのモニタリング結果では、絶滅の恐れのある鳥類31種、哺乳類17種の生息が同社保全林内で確認されています。同社では、絶滅危惧種のムトゥン(アカハシホウカンチョウ)など数種を繁殖・飼育して自然に帰す活動や、分断された野生生物の生息地をつなぐ緑の回廊プログラムなどを実施しています。



緑の回廊プログラム

※1 荒地を回復し、近隣の自然林同士をつなぎ合わせ、拡張していく。  
 ※2 植林地は、周囲からの浸食から保護林を守る役割も担う。



キアタマ・マーモセット(CR)



ムトゥン(VU)

※ IUCNレッドリストカテゴリー: 深刻な危機(CR)、危急(VU)

サルコフ 猿払イトウ保全活動(北海道猿払社有林)

王子グループは、2009年、北海道猿払村の猿払山林の河川域に生息する絶滅危惧種「イトウ」の保護を目的に、現地NPO、行政、研究者らと共同で「猿払イトウ保全協議会」を設立し、河川域を含む2,600haを保護区域に指定。イトウの遡上を阻害する人工物の除去、産卵床や遡上する個体数の調査などの活動に取り組んでいます。



婚姻色のイトウ(オス) 撮影: 知来要氏 (環境省レッドリスト絶滅危惧B類に指定)

高山植物群落再生活動(北海道様似社有林)

アポイ岳の高山植物群落は、「アポイ」や「サマニ」「ヒダカ」といった地名を冠した固有植物が多く見られ、1952年に国の特別天然記念物に指定されています。地元では踏み荒らしを防ぐための登山道整備、盗掘を防ぐためのパトロール、再生実験などの取り組みを官民一体となって続けており、王子グループは高山植物の再生の場を無償で提供するなどの支援活動を行っています。



登山道の傍らに咲くサマニユキワリ



花をつけたアポイアズマギク(実験地)

生態系の維持・回復の取り組み

森林火災への取り組み(ブラジル/CENIBRA社)

CENIBRA社では、保有する25万haの森林に人工知能(AI)を活用した革新的な防火システムを導入しています。360度をカバーする回転式カメラを備え付けた監視塔を38基を森林内に設置しており、AIが煙や火を検出すると、最短距離に

いる消防隊員にモニター室から連絡が入り、速やかに消火活動を行う仕組みとなっています。人の目以上に優れたAI搭載カメラにより1~2分で正確な発火位置を把握できるため、森林火災リスクの大幅低減に成功しています。



火災監視塔



モニター室内における火災監視



消防隊員の消火訓練

自然林の保護・回復の取り組み(ニュージーランド/Pan Pac社)

Pan Pac社Whirinaki工場のすぐ北に位置する土地には、総面積298haのうち約23%(68ha)の自然林(郷土樹種)が含まれています。

同社は、政府機関と共同で、この自然林を保護区に指定しました。同保護区は、ホークスベイ地域固有の樹種で構成され、家畜や害虫の被害を免れて長樹齢となっていることから、特に生態的・文化的な価値が高いとされています。同社は、専門家と協力して希少な種子を採取し、地域およびニュージーランド国内の自然林再生プログラムを支援していきます。また、この保護区を郊外学習の場として活用したいと考えています。

2021年6月、同社は政府の自然保護基金(Jobs for

Nature Fund)を通じて資金援助の承認を受けました。これにより同保護区にフェンスを設置し、郷土植物をさらに12haの裸地に植えることで森林再生を促進します。



保護区の様子

## グリーンイノベーションによる新たな価値創造



木質資源を余すことなく活用し、  
社会的課題を解決することが、  
私たちの役割です。

王子ホールディングス  
グループ経営委員  
イノベーション推進本部長

道川 浩平

グループの基本方針である「製品開発への取り組み-Green Innovation-」において、私たちイノベーション推進本部は、存在意義(バリュー)のもと、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、社会に届けることを目指しています。木質資源を余すことなく活用し、創業当時から150年にわたる森づくりや紙づくりで培った多様なコア技術を磨き上げ、社会的課題の解決のため3つのテーマを中心に研究開発を進めています。

まず「木質由来の新素材」では、パルプの新しい価値を創造し、新規事業への参入を目指すため、新素材の開発を進めています。具体的には、セルロースナノファイバー(CNF)を天然ゴムと複合させ、新しい用途の可能性を探索しています。さらに、セルロース素材を効果的に活用するため、セルロースマットやセルロース樹脂ペレットなどの製品開発を進めています。また、さまざまなパイオもののづくりの基幹原料となる糖液を木材からテスト製造しています。発酵法を組み合わせると、ポリ乳酸などのバイオマスプラスチック、持続可能な航空燃料(SAF)の原料として期待されるエタノールに変えることもでき、これらを通じての脱炭素化も目指しています。

次に「メディカル&ヘルスケア」として、未来の医療を見据

えて、新たな領域へ事業を展開しています。木材の主要成分の1つであるヘミセルロースを用いた医薬品の開発や、高品質な国産の漢方薬原料を安定供給するため、薬用植物の大規模栽培を進めています。また、再生医療への応用が期待される配向性細胞培養基材の開発も進めています。

そして、「環境配慮型製品」では、プラスチック使用量低減などの環境問題の解決に向け幅広いニーズに合った製品を開発しています。具体的には、パッケージングなどの用途として、化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けたバイオマスプラスチックフィルムの製造および、リサイクルに配慮した紙製品や生分解性プラスチックとセルロースの複合素材を開発しています。また、地球環境への負荷などを軽減するための遮熱ウィンドウフィルムなどの機能製品も開発しています。

さらに、当社のグリーンイノベーションを加速させ、確実に将来の収益の柱に育てることを目的に、新たに「グループ事業開発本部」を設置し、イノベーション推進本部の開発を原動力として、脱プラスチック製品の開発をはじめとした液体容器の事業化を進めています。

これらのグリーンイノベーションによる新たな価値の創造を進め、2030年までに1,000億円の売上を目標としています。

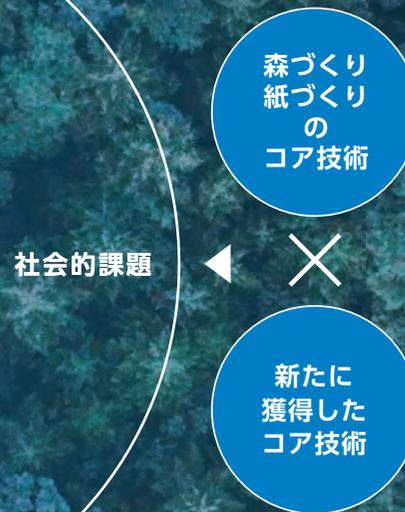
### グリーンイノベーションの今後の取り組み



## ■ 豊富な木質資源を活用するイノベーション推進本部の取り組み

イノベーション推進本部では、豊富な木質資源と各種コア技術を活かして、王子グループのグリーンイノベーションに貢献しています。

「林木育種技術」や「パルプ化技術」、「抄紙技術」、「水処理技術」をはじめとした、製紙業で獲得したコア技術群に加え、「木質成分精製技術」や「ナノ解繊技術」、「酵素・発酵技術」や「微細構造加工技術」などの、従来の製紙業とは異なるコア技術を新たに獲得し、木質由来の新素材やメディカル&ヘルスケア、環境配慮型製品の開発などを進めています。



各種コア技術

林木育種技術	パルプ化技術
抄紙技術	塗工技術
ダンボール加工技術	ラミネート技術
不織布製造技術	粘着加工技術
水処理技術	フィルム製膜技術
木質成分精製技術	精密パルプモールド技術
ナノ解繊技術	樹脂混練技術
酵素・発酵技術	化学合成技術
重合技術	微細構造加工技術

パルプの  
新たな価値を創造

### 木質由来の新素材

→P37 →P38

- 糖液
- エタノール
- バイオマスプラスチック
- CNF (セルロースナノファイバー)
- セルロース樹脂ペレット
- セルロースマット

未来の医療を見据えた  
新たな領域への試み

### メディカル&ヘルスケア

→P39

- 木質由来の医薬品
- 配向性細胞培養基材
- 薬用植物

150年培った技術を用いて  
さまざまな環境問題を解決

### 環境配慮型製品

→P40

- ポリ乳酸ラミネート紙
- 水系塗工コップ原紙
- バイオマスプラスチックフィルム
- セルロース複合材
- 環境配慮型遮熱フィルム

## 木質由来の新素材

### パルプの新たな価値を創造

紙の使用量が減少する中、原料であるパルプの新しい価値を創造するため、そのポテンシャルを引き出す研究を進め、新素材を開発し、新規事業への参入を目指します。

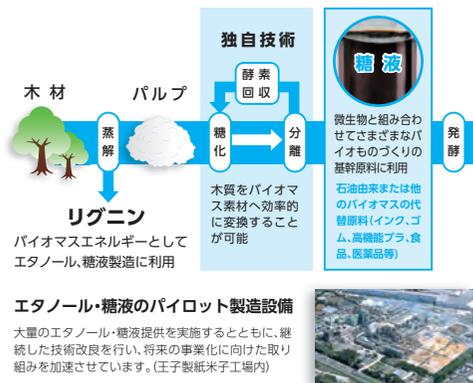
### 木質資源を原料とする“バイオものづくり技術”の開発

持続可能な森林経営で有する豊富な木材を活かした新素材開発により、バイオものづくりの革新に大きく貢献。

石油由来の燃料やプラスチックをバイオマス由来に置き換える脱炭素化社会に貢献するため、持続可能な森林経営で得られる木材を活かした「木質由来の新素材開発」を進めています。さまざまなバイオものづくり<sup>※1</sup>の基幹原料となる「糖液」および、糖液に発酵法を組み合わせるポリ乳酸などのバイオマスプラスチックや、航空業界が注目しているSAF<sup>※2</sup>をはじめとした、基礎化学製品製造に利用できる「エタノール」は、ニーズの拡大が見込まれています。

木質由来エタノールについては、2018年までNEDOプロジェクト<sup>※3</sup>に採択を受け、製造技術を磨いてきました。木質由来糖液についても、糖化酵素の回収を含む独自技術の開発に成功し、現在は、サンプルワークを実施し、評価をいただいています。

※1 バイオマス由来の糖を原料に、有用物質の生産性を高めた微生物(スマートセル)を用いて、プラスチック、ゴム、繊維、燃料などを生産するものづくりのこと。  
 ※2 Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)航空業界の脱炭素の切り札とされる燃料  
 ※3 セルロース系エタノール生産システム総合開発実証事業(2015年4月-2018年3月)

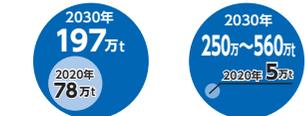


### 今後の取り組み



### 急拡大する国内バイオプラ・バイオ燃料需要

バイオマスプラスチック需要予測<sup>※4</sup> バイオ燃料需要予測<sup>※5</sup>



### 木質資源を活かした新素材開発に挑戦



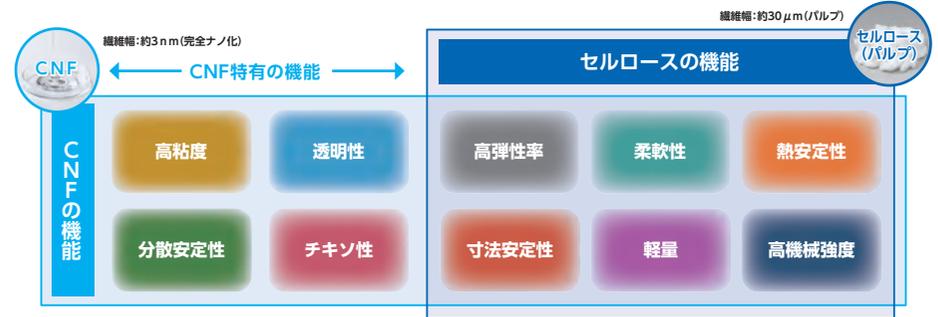
※4 環境省「第四次循環型社会形成推進基本計画(2018)」より引用  
 ※5 経済産業省「持続可能な航空燃料(SAF)の導入促進に向けた官民協議会(2022)」より引用



## 社会の変化に応じたセルロースの活用

社会の変化や顧客の要望に応じ、CNFからパルプまで、セルロース素材を効果的に活用する開発を進めています。

CNFの用途開発を進めていく中で、CNFにすることで初めて得られる特有な機能に対する要望だけでなく、元来セルロースが持つ機能に対する要望もあることがわかってきました。こうした要望に応えるべく、CNF特有の機能を活かした用途拡大に加え、本来のセルロースの機能を活かしたパルプの用途開発も手掛け、顧客の要望に適したセルロース素材を選択・提案できるようにすることで、その活用領域を広げていきます。



### CNFの市場拡大のための開発

CNFの使用量が見込める用途探索

CNFの使用量を増やすために、CNF特有の機能を扱いやすい形態で提供可能となるCNF複合素材の開発を進めており、新しい用途の可能性を探索しています。

### CNFと天然ゴムの複合素材

CNFを複合することにより補強効果(硬さ)と伸びの両立に成功し、石油由来の既存補強材であるカーボンブラックをバイオマスに置き換えた新規ゴム素材としての可能性を見出しました。将来的にはCNFの使用量が見込めるタイヤ用途への採用を見据え、開発・実用化を進めていきます。



### 今後の取り組み



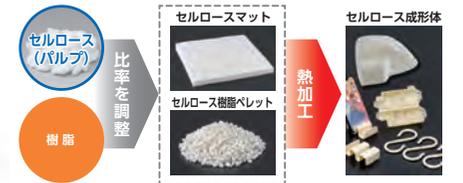
### 用途に適したセルロース素材の提案

元来セルロースが持つ機能の効果的な活用

強度を中心とした自動車用部材などは、顧客のニーズに併せて低コストで取り扱いやすいセルロース製品の提供を試みています。

### セルロースマットとセルロース樹脂ベレット

セルロース(パルプ)を補強繊維とすることにより、石油由来のプラスチック使用量を最大70%削減することができます。従来のプラスチックに比べ、成形体は変形に強く割れにくいことが特長です。今後は自動車部材などでの実用化に向け、製品開発を進めていきます。



## メディカル&ヘルスケア

未来の医療を見据えた新たな領域への試み

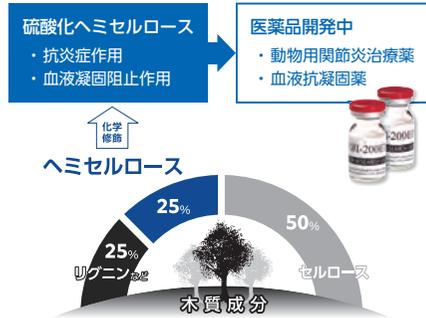
超高齢社会が進行し、健康寿命延伸への関心が高まる中、これまでとは違う医療の形が求められています。王子グループでは、木質資源を医療分野に活用する取り組みなどを通じ、新たな領域に挑戦しています。

### 木質資源からの創薬

#### 木質由来の医薬品

王子グループでは「硫酸化ヘミセルロース」の医薬品開発を通じて人や動物の健康への貢献を目指しています。硫酸化ヘミセルロースは木材の主要成分の「ヘミセルロース」から得られる化合物で、抗炎症作用や血液凝固阻止作用などが確認されています。また、この化合物は世界中で使われている動物由来医薬品のヘパリンと類似しており、この医薬品を木質由来に置き換えることにより、多様なニーズへの対応が期待されます。

現在は、動物用関節炎治療薬として先行申請を進めており、動物薬製造販売業許可も取得しました。今後は、ヒト用の医薬品にも展開し、木質由来という特性を生かした医薬事業の構築を進めていきます。



### 微細構造技術による再生医療や創薬

#### 配向性細胞培養基材「CellArray-Heart™(セラレイ・ハート)」

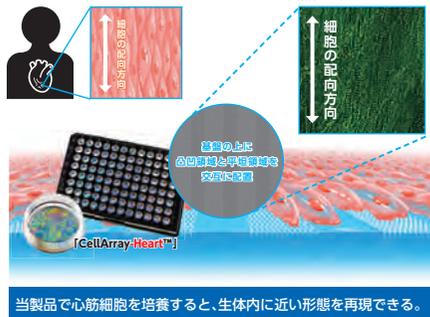
ヒトIPS細胞由来心筋細胞は、細胞機能が体内の状態で発達していない(成熟化していない)ことが課題でした。当社では心筋細胞が体内で「配向している」(向きをそろえている)ことに着目し、「CellArray-Heart™」を開発しました。

この製品は、当社独自の技術により数百nmの微細な突起部と平坦部をストライプ状に交互配置した細胞培養基材で、ヒトIPS心筋細胞を培養すると体内と同様の配向状態を再現できます。配向培養したヒトIPS心筋細胞は成熟化が進行することも確認されているため、創薬における動物実験の回避や再生医療への応用が期待されます。

現在は、今後のプロモーション活動のための詳細なデータの収集を共同研究先の順天堂大学と進めています。

### CellArray™

ヒトの心筋細胞の生体組織(概念図)



### 高品質な国産漢方原料を安定供給

#### 薬用植物の大規模栽培

薬用植物は、医薬品(主に漢方薬)や化粧品、食品等に幅広く使われている日常生活に欠かせない植物資源です。しかし、多くは輸入の野生品に依存しており、資源枯渇や輸出規制、為替変動等の面でのリスクや、環境保全やトレーサビリティ等の課題を抱えており、国産化が求められています。

その中で当社は、薬用植物の中で最も使用量が多い「カンゾウ(甘草)」について、林木育種技術を活用した栽培技術の確立に成功し大規模栽培に取り組んでいます。



## 環境配慮型製品

150年培った技術を用いてさまざまな環境問題を解決

CO<sub>2</sub>排出量削減やプラスチック使用量低減などの環境問題の解決に向け、長年培ってきた豊富な基幹技術やコア技術を駆使して、幅広いニーズに合った環境に配慮した製品を開発しています。

### リサイクルに配慮した紙製品

#### 植物由来のポリ乳酸を使用したラミネート紙

一般的なラミネート紙を可燃ごみとして焼却する際、化石燃料由来のCO<sub>2</sub>が排出されます。当社が開発したラミネート紙のプラスチック層は、植物由来のポリ乳酸を使用しているため、燃やしても大気中のCO<sub>2</sub>を増やしません。また、コンポスト条件下で生分解が可能です。



#### リサイクル可能な水系塗工コップ原紙

従来の紙コップは、プラスチックをラミネートしており、リサイクルには適しておらず、可燃ごみとして扱われていますが、当社技術の応用で特殊な水系樹脂を薄く均一にコーティングすることで、紙コップに必要な機能はそのままに、紙原料としてリサイクル可能なコップ原紙を開発しました。



### 生分解性プラスチックとセルロース複合材による、環境負荷の低減

#### セルロース複合材「リソイルグリーン」

生分解性プラスチックと木質由来のセルロース(パルプ)を複合化した樹脂材料を開発しました。パルプを使用することで、高いバイオマス度、生分解速度を達成できるだけでなく、強度や剛性など、さまざまな特性を向上させることができます。構成する全ての原料が土中の微生物によって分解されるため、通常のプラスチックに比べ、環境への負荷を減らすことができます。



### バイオマスプラスチックフィルムの開発による、化石燃料由来のCO<sub>2</sub>削減

#### バイオマスプラスチックフィルム「アルファンG」

化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量の削減のため、環境負荷の低い植物由来のプラスチックであるポリ乳酸を配合したポリプロピレンフィルムを開発しました。この製品「アルファンG」は、バイオマスマーク認定商品\*として営業生産を開始しています。さらにヒートシール可能なタイプも開発中であり、SDGsに貢献できる多様な商品開発を継続していきます。

\* 一般社団法人日本有機資源協会認定のバイオマスマーク



### 遮熱フィルムの開発による、省エネルギーへの貢献

#### 遮熱ウィンドウフィルム

光熱費の高騰や、電力の使用に伴う地球環境への負荷などを軽減するために自動車や建築物の窓ガラスに貼る遮熱材が注目を浴びています。当社の遮熱フィルムは高い遮熱性能と透明性を両立しており、2022年12月には剥離フィルムにリサイクル材料を使用した製品を新たにラインナップに加えしました。現在、自動車フロントガラス用フィルムとして販売中であり、建材用途にも展開検討を進めています。



グリーンイノベーションによる新たな価値創造

新事業開発への取り組み

サーキュラーフューチャーを切り拓く、  
ビジネスモデルと事業を創出していきます。

グループ事業開発本部長 森 輝幸



「長期ビジョン」の目標達成に向けた構造改革の一環として、サステナブルな社会の構築に貢献する事業を開発し、将来の収益の柱に育てるべく、グループ事業開発本部を2022年10月に設置しました。

環境対応事業である液体紙容器事業や国内社有林の有効活用(P32 王子の森活性化推進部)、脱プラスチックに貢献する環境配慮型紙製品など、新規事業の開発を包括的に管理・推進する体制を構築し新たな事業展開を目指していきます。

液体紙容器事業

王子グループは2020年9月、石塚硝子株式会社との合弁会社「石塚王子ペーパーパッケージング(株)」を設立し、液体紙容器事業に進出しました。

牛乳やジュースなど冷蔵保存用途のチルド容器については、すでに原紙製造から加工、販売に至る国内一貫体制を実現しています。2022年10月に発足した液体紙容器事業部では本事業の推進・拡大に向けた体制作りと販売活動を進めています。



チルド容器

海外での事業拡大に向け、IPI社(イタリア)を買収

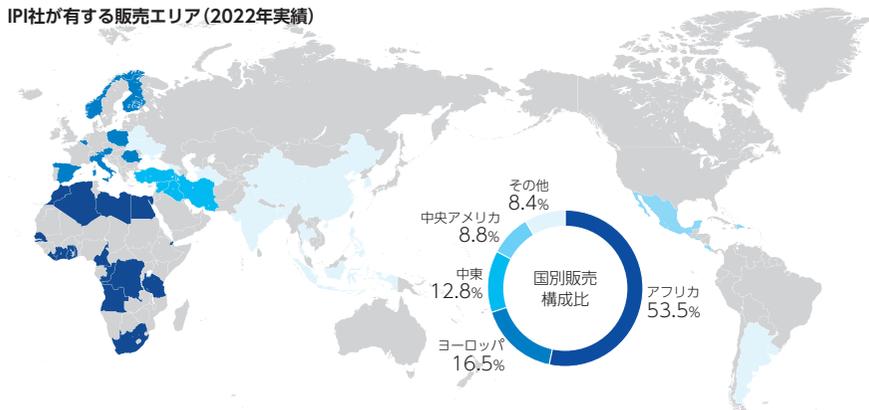
液体紙容器事業の海外戦略として、世界の液体紙容器市場において最大規模となるアセパティック®容器市場へ参入するため、同液体紙容器用加工紙および充填機の製造販売を行うIPI社を2023年5月に買収しました。

これによりチルド容器同様、原紙・加工紙の一貫生産が可能となり、王子グループが強みを持つアジア・オセアニア市場への本格的な参入に取り組んでいきます。また、IPI社が持つアメリカなどの新興国を中心とした販売網を活用することで、王子グループの他事業の参入・拡大も見込んでいます。



アセパティック液体紙容器  
※無菌充填により、常温で半年から1年程度保存可能なもの。

IPI社が有する販売エリア(2022年実績)



環境配慮型紙パッケージの事業化推進

CO<sub>2</sub>排出量削減やプラスチック使用量の低減など環境問題の解決に向け、王子グループではさまざまな紙パッケージ製品の開発と事業化推進、新しいビジネスモデルの構築を進めています。

幅広いニーズに応える環境配慮型紙パッケージ製品の事業化

■ 鮮食食品をフレッシュに「保つ・魅せる」台紙 - FlatSkin® -  
台紙とフィルムで構成され、廃棄時に分別可能なパッケージです。肉や魚を真空パックすることでドリップを抑制、台紙に印刷を施して食品を魅力的に演出することもできます。



■ 電子レンジ調理可能なパッケージ - フランジ付き紙トレイ -  
トップシール可能で容器として持ちやすい「フランジ構造」と、容器強度に優れた「四隅貼付構造」を持つパッケージです。

電子レンジ調理が可能で、そのまま食器としても使用できます。



■ 中身を効果的に見せるパッケージ - 紙製プリスターパック  
板紙のフタ、トレイ、仕切りの3ピース構造で、プラスチックフィルムを使用せず、商品を固定し、しっかりと保護します。印刷や窓穴を開けられるため、日用雑貨等の中身をより効果的に見せることができます。



■ 台紙とフィルムを分離できる食品トレイ - テーパー付き紙トレイ -  
樹脂フィルムが内接された板紙ベースのトレイです。台紙とフィルムが剥がしやすいように設計されているため、使用後の分別が容易です。フランジ部に段差がないため、トップシール後に中身が漏れる心配もありません。



新たなリサイクルシステムの構築

■ 紙コップリサイクルシステム

一般的な紙コップは、プラスチックをラミネートした紙が使用されており、従来のリサイクルシステムには適さず、可燃ごみとして扱われています。王子グループは、長年培ってきたリサイクル技術を活かし、紙コップの破碎技術と洗浄技術を取り入れることで再資源化できるシステムを構築しました。回収した紙コップは、身近な紙製品(段ボール、ティッシュなど)として生まれ変わります。

今後、お客様がご使用されている紙コップのリサイクルにも努めていきます。



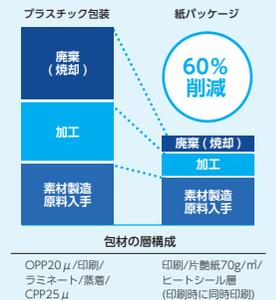
Topics 紙パッケージ導入におけるCO<sub>2</sub>排出量削減効果について

プラスチック包装(石油由来品)とサステナブルな紙素材について、それぞれのライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を算定\*1、比較すると、紙パッケージはプラスチック包装よりも排出量が少ないため\*2、CO<sub>2</sub>削減に寄与できます。詳細についてはHPをご覧ください。

\*1 CO<sub>2</sub>排出量は二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)、メタン(CH<sub>4</sub>)、一酸化二窒素(N<sub>2</sub>O)などの温室効果ガス(GHG: Greenhouse Gas)の排出量をCO<sub>2</sub>換算で示したものを、LCA(Life Cycle Assessment)の手法に基づいて算定。  
\*2 計算結果は包材、材料構成により削減数値は変動します。(紙パッケージの素材は片巻紙70g/m<sup>2</sup>基材、印刷はいずれもグラビア印刷を想定)

サステナブルパッケージ | CO<sub>2</sub>削減効果

➡ <https://solution.ojiholdings.co.jp/ojipaperpackage/sustainability/>

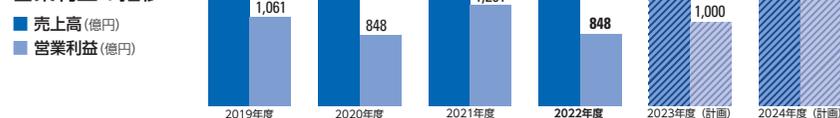


事業概要

王子ホールディングス株式会社

売上高 **17,066** 億円 営業利益 **848** 億円

売上高および営業利益の推移



産業資材カンパニー

生活消費財カンパニー

機能材カンパニー

資源環境ビジネスカンパニー

印刷情報メディアカンパニー

コーポレートマネジメントグループ/  
シェアードサービス会社



主要な事業  
段ボール原紙・加工、白板紙・紙器、  
包装用紙・製袋

連結子会社	
国内	海外
43社	44社



主要な事業  
家庭紙、紙おむつ

連結子会社	
国内	海外
1社	6社



主要な事業  
特殊紙、感熱紙、粘着、フィルム

連結子会社	
国内	海外
9社	22社



主要な事業  
パルプ、エネルギー、植林・木材加工

連結子会社	
国内	海外
17社	29社



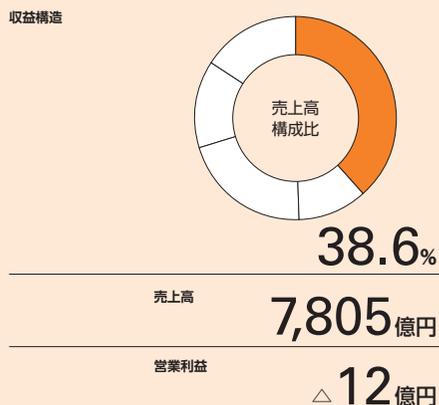
主要な事業  
新聞用紙、印刷・出版・情報用紙

連結子会社	
国内	海外
7社	1社



主要な事業  
不動産、エンジニアリング、商事、  
物流 他

連結子会社	
国内	海外
15社	2社



\* 王子ホールディングスの売上高および営業利益には調整額（主として内部取引に関わるもの）を含む。  
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）を含まない。

# 生活産業資材事業 | 産業資材事業



サステナブルな紙製包装資材を活用した  
イノベティブな提案で、  
環境保護と収益向上を両立し、  
ステークホルダーからの信頼にお応えします。

王子ホールディングス  
常務グループ経営委員  
産業資材カンパニープレジデント  
長谷部 明夫

## 事業概要

段ボール、紙器、紙袋といった各産業に不可欠な包装資材について、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・加工一貫の生産・販売体制を整えており、お客様のニーズにタイムリーに対応しています。

### ● 段ボール事業

食品・日用品・家電製品等あらゆる分野で使用される一般段ボールに加え、工業部品等の輸送に用いられる重量物包装用段ボールも取り揃えています。また商品サイズに合わせて梱包する自動包装システムも提供しています。

### ● 紙器事業

菓子・化粧品・医薬品等あらゆる分野で使用される紙器について、美粧性に優れた原紙に、用途に応じた構造設計や訴求力のあるグラフィックを組み合わせることで、お客様の商品の価値をさらに高めるパッケージの提案を推進しています。

### ● 紙袋事業

さまざまな製品を安全に保管・輸送するための重包装袋から、小売店の商品包装に用いられ、販売促進にも役立つ手提げ袋、さらにネットショッピングの普及で需要が伸びている宅配袋まで、お客様のニーズに幅広く対応しています。



### 事業環境認識

- 環境問題への消費者意識の高まり
- 脱プラスチックの潮流による再生可能素材への関心の高まり
- 東南アジアやインドなど新興国市場の経済発展
- EC市場の拡大
- 原燃料価格の高騰や為替レートの大きな変動

### 事業機会とリスク

- 紙製包装資材への切替提案による拡販
- 国内外の王子グループ各社と連携した販売機会の創出
- 需要増に応じた設備投資やM&Aによるシェアアップ
- 原燃料価格高騰と製品価格への転嫁
- 中国、東南アジアにおける原紙市況の悪化

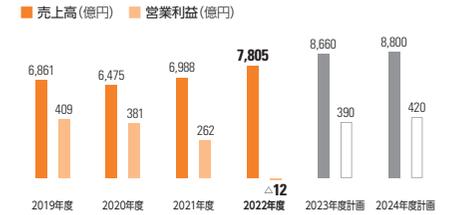
### 強み

- 原紙加工一貫生産による安定した供給・品質管理体制
- 国内2カ所の段ボール一貫工場はじめ効率的な原紙輸送による環境負荷低減
- 東南アジアにおける多数の段ボール加工拠点とそれらを基盤とする強固な段原紙販売体制

## 売上高構成比、売上高および営業利益の推移\*

2030年度 売上高目標 **12,500** 億円

\* 産業資材事業および生活消費財事業合計



## セグメント概況

2022年度は、売上高7,805億円(対前年+817億円)、営業利益△12億円(対前年△274億円)でした。国内事業では、多くの品種において価格修正に取り組んでおり、売上高は増収となりました。紙おむつの売上高は前年並みでした。海外事業では、段ボール原紙・段ボールは主に東南アジア・インドでの販売増、値上げの浸透に加え、マレーシアにおいて2021年10月から段ボール原紙の新マシンが稼働したことにより、売上高は増収となりました。

2023年度は、売上高8,660億円(対前年+855億円)、営業利益390億円(対前年+402億円)を計画しています。

## 中期経営計画達成のための課題と2023年注力施策

### 事業戦略

- 東南アジア・インド・オセアニア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

### 課題

- 海外/新工場建設・M&Aのスピードアップ
- 国内/首都圏の自社工場による事業拡大に加え、他地域でのM&Aによるシェア拡大

### 施策

- 海外/インドでの新工場建設
- 海外/設備投資の積極推進
- 国内/千葉と栃木の新工場を中心とした首都圏での事業拡大
- 国内/M&Aの検討

## 東南アジア・インド・オセアニアでのパッケージング事業のさらなる拡大・強化

各地で増大するパッケージング需要に応えるべく、東南アジア・インド・オセアニア地域の9カ国で計47カ所の製造拠点を有し、事業を展開しています。

2022年から2023年にかけては、マレーシア(2カ所)・ベトナム(2カ所)における段ボール新工場の稼働に続き、2023年6月には、インドで5カ所目となる段ボール工場の建設を決定しました。

東南アジア・インドでは、今後も、引き続きM&Aも合わせて事業の拡大とシェアアップを図るとともに、新工場はもちろん、既存工場の設備更新の際にも、最新設備導入を積極的に進めることで、コストや品質面での競争力向上を図り、事業基盤を強化していきます。

オセアニアでは、2022年にニュージーランドのクライストチャーチで新工場が稼働し、豪州を含めた段ボール事業での積極的なM&Aや、既存工場への最新設備の導入などによ

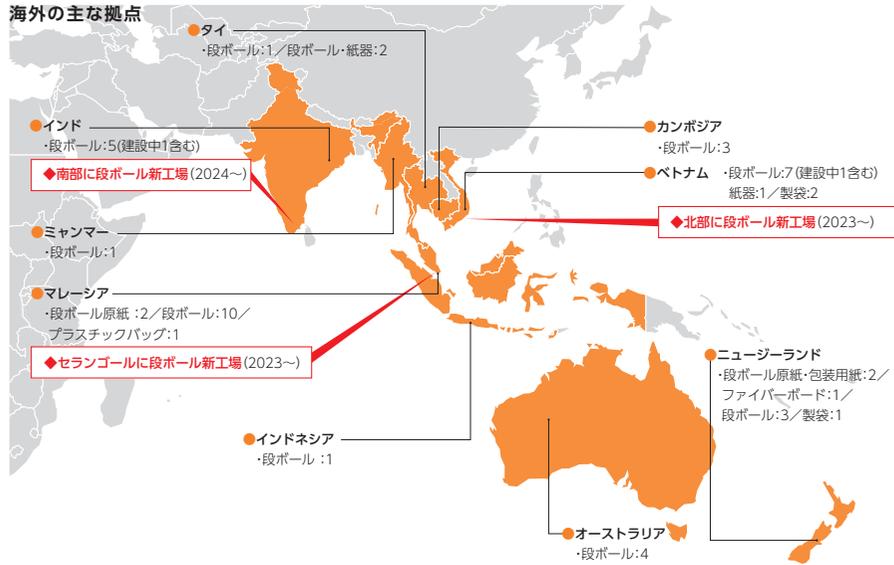
り、事業拡大および競争力強化を図っています。

また、プラスチック代替製品開発を進め、今後想定される需要増に対応していきます。



ベトナム6カ所目の段ボール工場(2022年8月営業運転開始)

海外の主な拠点



首都圏を中心とした国内段ボール事業の拡大・強化

栃木県宇都宮市に、首都圏の段ボール需要増加に対応すべく建設していた段ボール原紙加工一貫工場が、2023年2月に営業運転を開始しました。段ボールの原紙加工一貫工場は、当カンパニーの創設工場に続き2工場目です。

一貫工場のため、コストや生産効率といった競争力に優れることはもちろん、原紙輸送時に発生する温室効果ガスの削減もでき、当グループが長期ビジョンに掲げる「事業活動を通じた持続可能な社会の構築」にも適合する、新時代の段ボール工場です。今後も競争力とサステナビリティの両方貢献する投資を推進し、ステークホルダーの期待に応えていきます。



栃木県の段ボール一貫工場 (2023年2月営業運転開始)

**Voice** マレーシア国内最大手製紙・段ボール一貫メーカーとして市場をリード



HPI Resources Berhad  
Group Managing Director  
Chang Kee Soon

2010年より、王子グループはGSPP、UKBそしてHartaの戦略的な買収を通じて、マレーシアの段ボール産業において、確固たるリーダーとしての地位を確立してきました。この12年間で行ってきた継続的な事業拡大とM&Aにより、マレーシアでは35%のシェアを獲得するに至っています。

私たちの革新と成長への取り組みは、最新鋭のGSPP第4工場(PP4)やUKB第2工場(UKB2)がマレーシア市場での王子グループの競争力を高めていることからもおわかりいただけると思います。

私たちは、マレーシア国内最大の製紙・段ボール一貫メーカーとして、責任ある企業市民であることを肝に銘じながら、競争力のある価格、卓越した品質、そして洗練されたサービスをお客様にお届けすることをお約束します。

需要の伸び悩みが続いていますが、私たちは人員配置や操業コストを最適化するための設備の近代化に邁進していきます。加えて、2021年には最先端技術を盛り込んだGSPPの段原紙抄紙機(PM3)の稼働を開始しました。私たち(川上、川下)一体となってマレーシアのパッケージング事業を強化することで、マーケットをリードし、積極的かつ常に前を向いて株主の皆様へ最大限の利益を還元するよう努めています。

環境問題への取り組み

栃木県に建設した段ボール原紙加工一貫工場では、出力1.5メガワットの太陽光発電設備の設置を進めています(2023年9月末完成予定)。これまでも段ボール工場に太陽光発電設備を設置することはありましたが、今回はより大出力のものを設置したことで、好天時には段ボール加工部門の日中電力使用量をカバーすることができます。

既存工場についても、屋根の荷重が許容する場合や屋根修繕時に合わせて太陽光発電設備の設置を行うなどの取り組みを進めている他、石炭使用ボイラについても燃料転換を検討しています。

引き続き事業の拡大と並行し、環境問題への取り組みも進めていきます。



栃木県の段ボール工場太陽パネル (2023年9月末完成予定)

製品開発への取り組み

オール段ボールの海外向け自動車用座席輸送固定材の開発

従来スチール製のものが使われていた、海外向け自動車用座席輸送固定材について、オール段ボールの輸送固定材を開発しました。オール段ボール化することで、コストダウンや梱包作業の省力化、さらにリサイクル性の向上が期待されます。これらが評価され、世界包装機構(WPO: World Packaging Organization)主催の「ワールドスターコンテスト2023」において「ワールドスター賞」を受賞しました。

今後も当グループのサステナブル・ビジネスモデルの1つである「紙のリサイクル」を推進するため、紙製包装資材の新たな可能性を切り開く製品開発を続けていきます。



王子コンテナーが開発した段ボール製の海外向け自動車用座席輸送固定材

自動包装システム「OJI FLEX PACK'AGE」

商品サイズに合わせた梱包が可能な自動包装システムと、その包装資材である連続段ボールシート「らくだん」の販売を行っています。梱包作業の省人化に加え、資材使用量の削減や配送負荷低減による温室効果ガス削減も実現できる次世代の包装ソリューションとして、さまざまな業種のお客様から好評を得ています。

2022年6月からは、既存の関東地区に加え、関西でも「らくだん」の生産を開始し、本製品をさらに多くのお客様にご提案できる体制となりました。さらに市場展開を加速し、「らくだん」事業の基盤強化と環境負荷の低減に取り組んでいきます。



自動包装システム「OJI FLEX PACK'AGE」

生活産業資材事業 | 生活消費財事業



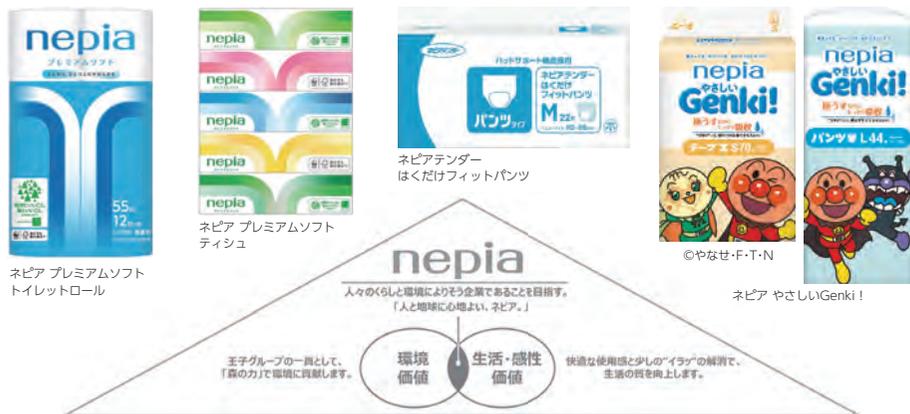
王子グループ内のリソースを最大限に活用し、nepiaブランドの価値向上を図るとともに、人々と環境に寄り添った製品をお客様にお届けします。

王子ホールディングス  
常務グループ経営委員  
生活消費財カンパニープレジデント  
森平 高行

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て事業活動を行っています。

肌ざわりや使い心地の良さ、機能性を追求する生活・感性品質。森を守るために採用したFSC®認証紙やWWFとの提携をはじめとする環境品質。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。(FSC®C018118)



事業環境認識

- 少子化、超高齢化社会の到来
- 東南アジアなど新興国市場の経済発展
- コロナ禍を契機とした衛生意識の定着
- 環境問題への消費者意識の高まり
- 原燃料価格の高騰や為替レートの大きな変動
- 生活必需品の相次ぐ値上げによる消費行動の変容

事業機会とリスク

- 環境対応製品へのニーズ拡大
- 生産・物流体制の整備およびブランディング強化による国内首都圏を中心とした底堅い需要の取り込み
- 製品ラインナップの最適化による競争力の向上
- 原燃料価格高騰と製品価格への転嫁

強み

- FSC®認証紙やフィルムレスボックス スティッシュなど多彩な環境対応製品のラインナップ
- 原紙加工一貫生産による安定した供給・品質管理体制
- 首都圏に専用倉庫を完備し、きめ細かな供給体制を構築

中期経営計画達成のための課題と2023年注力施策

事業戦略

- 国内家庭紙事業のブランディング強化・拡販
- 紙おむつ事業の海外における拡大・強化

課題

- 国内の需要変動にマッチする製品開発と「nepia」ブランドのさらなる価値向上
- 海外紙おむつの市場環境変化への対応
- コスト競争力、販売力の強化

施策

- 人々の暮らしと環境に寄り添う「nepia」のブランディング強化
- 国内家庭紙:FSC®認証採用製品の拡大、「鼻セレブ」ブランド20周年企画、既存家庭紙製品リニューアル
- 海外紙おむつ:現地消費者ニーズを取り込んだ商品の開発、さらには大人用紙おむつの販路拡大と徹底したコストダウン

国内家庭紙事業のブランディング強化・拡販

王子ネピアは業界に先駆けて2011年からFSC®認証紙を採用し、その後、バイオマスフィルムやインキの採用、パッケージフィルムを紙に変えた環境配慮型製品の開発など、環境に配慮した製品作りを続けてきました。

2023年2月、生活者から見たSDGs企業ブランド調査\*

『JSBI 2022 (Japan Sustainable Brands Index)』にて、王子ネピアは4位(306社中)、業種別ランキングでは、「化粧品・トイレットリ部門」1位(17社中)にランクインしました。

\* サステナブル・ブランド・ジャパン調べ(全国)5,300サンプル、インターネット調査、18-79歳男女、対象企業数306社)

製品開発への取り組み

「ネピア鼻セレブ洗顔専用」発売

洗顔後に顔の水分をふき取る際、布タオルの衛生面に対する不安や、毛羽立ちやごわつきなど肌あたりに不満を抱えている声にこたえ、ぬれたお肌をやさしくふき取ることに適した「鼻セレブ洗顔専用」を新たに開発しました。鼻セレブボックスティッシュと比較して、吸水速度は約3倍以上、ぬれた時のシートの強度は2倍以上で、エンボス加工が施されたシートが素早くお顔の水分をふき取ります。また、鼻セレブティッシュと同じネピア独自のトリプル保湿成分を配合し、厚手でも柔らかな肌触りに仕上げました。今後も消費者の「あったらいいのに」を形にする製品開発に取り組んでいきます。



環境問題への取り組み

「ネピネピティッシュ5コパック 400枚(200組)フィルムレスボックス」発売

ボックスの取り出し口部分のフィルムをなくし、押すだけで簡単にティッシュを取り出せるフィルムレスボックスを開発しました。スムーズな取り出し性は維持したまま、フィルムをなくしたボックス構造を実現。使いはじめは取り出し口部分を押しただけで簡単に開きごみも出ず、使用後は箱を押して簡単にたためる仕様にし、そのまま紙ごみとしてリサイクルできます。また、取り出し口のフィルムをなくすることで、ティッシュに使用されるプラスチックの約25%を削減し、省資源・省プラを実現した環境配慮型の商品です。



# 機能材事業



既存製品の付加価値向上と  
オンリーワン製品の開発および  
営業強化で事業の拡大を目指します。

王子ホールディングス  
常務グループ経営委員  
機能材カンパニープレジデント  
青木 茂樹

### ● 特殊紙事業

絶縁材などの電気材料用紙、高強度・保液性に優れた乾式パルプ不織布、寸法安定性や耐熱性に優れたガラスペーパーなど、高度な特殊機能を備えた製品を取り揃えています。

### ● 感熱事業

王子グループの感熱記録媒体は、家庭用・工業用・流通用・医療用などさまざまなシーンでさまざまなニーズに応える製品を多様な塗工技術で開発し、トップクラスの世界シェアを誇ります。

### ● 粘着事業

独自の粘着力制御技術で、食品・飲料ラベル、宅配便のラベル、梱包用粘着テープや絆創膏といった身近なものから、建材用アルミテープ、偽造防止用テープなど特殊用途に対応する製品を取り揃えています。

### ● フィルム事業

電動車のモーター制御用PCUIに搭載されるフィルムコンデンサ用として、世界最薄となる薄膜化技術をベースに開発するコンデンサ用OPPフィルム、スマートフォン等の精密機器に採用される光学用両面粘着フィルムやハードコートフィルムなどの製品を取り揃えています。



ガラスペーパー(王子エフテックス)



チケット用感熱紙(Kanzaki Specialty Papers)



ラベル用生分解性タック紙(王子タック)



コンデンサ用フィルム(王子エフテックス)

### 事業環境認識

- 脱炭素社会への転換のグローバルな進行
- 脱プラスチック化の潮流による、高機能性紙製品への期待の高まり
- 南米、東南アジアなど新興国市場の経済発展
- 原燃料価格の高騰や為替レートの大きな変動

### 事業機会とリスク

- 電動車の急速な普及によるコンデンサ用OPPフィルム需要拡大
- 脱プラ、減プラなど環境配慮型製品ニーズの高まりによる機能性紙素材の需要拡大
- 南米での旺盛な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
- 生産拠点多岐にわたることによる為替変動リスク、海外事情リスクの顕在化

### 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
- 環境配慮型製品をはじめとした高機能・高付加価値品の迅速な開発体制
- 感熱事業の世界シェアNo.1
- 原紙から加工までの一貫生産体制

## 売上高構成比、売上高および営業利益の推移

2030年度 売上高目標 **4,000億円**



### セグメント概況

2022年度は、売上高2,199億円(対前年+352億円)、営業利益155億円(対前年+2億円)でした。国内事業では、特殊紙は販売量が減少しましたが、価格修正を実施したことにより増収となりました。感熱紙は新型コロナウイルスの影響で減少した需要が回復傾向にあったことに加え、価格修正の実施により、増収となりました。海外事業では、感熱紙の需要回復や値上げの浸透、またブラジルにおいて新設備の稼働により増収となりました。

2023年度は、売上高2,520億円(対前年+321億円)、営業利益160億円(対前年+5億円)を計画しています。

### 中期経営計画達成のための課題と2023年注力施策

#### 事業戦略

- 高機能・環境対応製品の積極的な開発
- 感熱事業の全世界拡販および印刷・加工を含めた競争力強化

#### 課題

- 高機能・高付加価値かつ環境対応製品の開発スピードアップ
- 国内およびアジア地区におけるM&Aによる事業拡大

#### 施策

- 国内/コンデンサ用OPPフィルム設備、海外/感熱設備の投資効果の早期発現
- 国内/既存製品の付加価値向上とオンリーワン製品の開発および営業強化によるシェア拡大
- 海外/Adampakグループ取り込みによるシナジー効果の早期発現

### 高機能・環境対応製品の積極的な開発

国内では、高機能・高付加価値でかつ環境問題にも対応した製品の開発に取り組んできました。

フィルムでは、高い遮熱性と光線透過性を両立させ、かつエコマーク認定を取得した「遮熱ウィンドウフィルム」、紙では、ラベルの裏側や包装の中身が見える半透明感熱紙「セミスルー」、不織布では、植物由来のセルロースとポリ乳酸を主原料とし、生分解性を有した「キナリト」、天然素材100%の水解性「テクセルシリーズ」を開発しました。またプラスチック代替の木材パルプを原料としたプレス成型用「セルロースマット」、「ファインプレスW」、さらに射出成型用「セルロース樹脂ペレット」の開発にも取り組みました。

さらに、近年は農業資材分野でも加速度的に高まる環境対応要望に応えるべく、新たな製品を開発しました。産業廃棄物削減と食品ロス削減を実現する青果物包装フィルム「カルフレッシュ」、農業用マルチシートとして使用後は生分解する紙

製マルチシート「OJ」サステナマルチ、天然パルプを主原料とした生分解性、水解性タイプの不織布「ハイビオス」など、ニーズに即応した新製品開発を進めています。

また、脱炭素社会のグローバル化による電動車の急速普及に対して、モーター駆動制御装置のコンデンサに用いられるOPPフィルム生産設備を王子エフテックス滋賀工場に2基増設し、1基は2023年7月より、1基は2024年度に稼働の予定です。これにより、生産能力は2022年2月時点に対し、倍増する予定です。



農業用マルチシート「OJ」サステナマルチ

機能材事業

● シルビオシリーズ

「シルビオシリーズ」は、プラスチック包装代替としての紙製品へのニーズが高まる中、紙包材にバリア性をもたせるだけでなく、アルミ蒸着フィルム並みの高いバリア性と遮光性をもつ製品や、透明性がありながらバリア性をも合わせた製品、PEなどのシーラント加工が不要な製品など、さまざまな領域の軽包装用途に対応しています。

EVOH同等の酸素バリア性、LDPE同等の水蒸気バリア性を備え、内容物からの水分蒸発・においも防ぐ「シルビオ バリア」。紙にアルミ蒸着を行い、酸素バリア性・水蒸気バリア性・遮光性・ヒートシール性を付与し、高いバリア性や隠蔽性が必要とされる用途に最適な「シルビオ アルヴァ」。バリア性・ヒートシール性に加えて中身が見える機能を付与し、中身を見せたい食品や日用品の包装に最適な「シルビオ クリア」。バリア性はありませんが、シーラントが不要で容易なヒートシール機能に特化し、食品の二次包装や配送用包装、産業資材包装に最適な「シルビオ イージーシール」を取り揃えています。

シルビオシリーズは、紙マークの付与が可能な製品となっており、シルビオシリーズのもつ機能をご評価いただいたお客様から、食品の包装材や石鹸の包装材などに採用されています。



感熱事業の全世界拡販および印刷・加工を含めた競争力強化

海外では、南米での旺盛な感熱紙需要に対応するため、ブラジルで生産能力をほぼ倍増とする設備増強・増設工事が完了し、本格稼働しました。欧州においても、感熱紙の生産設備の増産工事が始まっており、2024年1月の稼働を予定しています。また、2022年9月には、東南アジアおよび中国に事業拠点を有する高機能ラベル印刷加工会社Adampakグループが王子グループの一員になりました。すでにタイで展開する感熱紙、粘着紙事業、マレーシアの高機能ラベル印刷加工、断裁加工事業に、電気製品やヘルスケア製品向けの高機能ラベル事業が加わるとともに、原紙から加工までの一貫生産が可能となりました。今後も成長が見込まれるアジア地区において、シナジー効果を早期に発現すべく、高機能ラベル分野の顧客

ニーズを広く吸い上げ、川上事業へフィードバックすることで、タイムリーかつ最適なラベル製品を幅広く提案し、顧客価値を高めていきます。

東南アジア・南米・中東・アフリカ等の新興国市場では、経済発展に伴い拡大する需要に応じて、これまで培ってきた「抄紙」や「紙加工（塗工・粘着）」、「フィルム製膜」といった王子グループの強みである基幹技術をベースに事業エリアの拡大を図ると同時に、既存拠点での競争力強化を目指していきます。

引き続き環境配慮型素材および製品の開発を進めつつ、常に市場ニーズを先取りし、期待を超える製品やサービスを迅速に提供できるよう、新たな事業領域の拡大に積極的に取り組んでいきます。

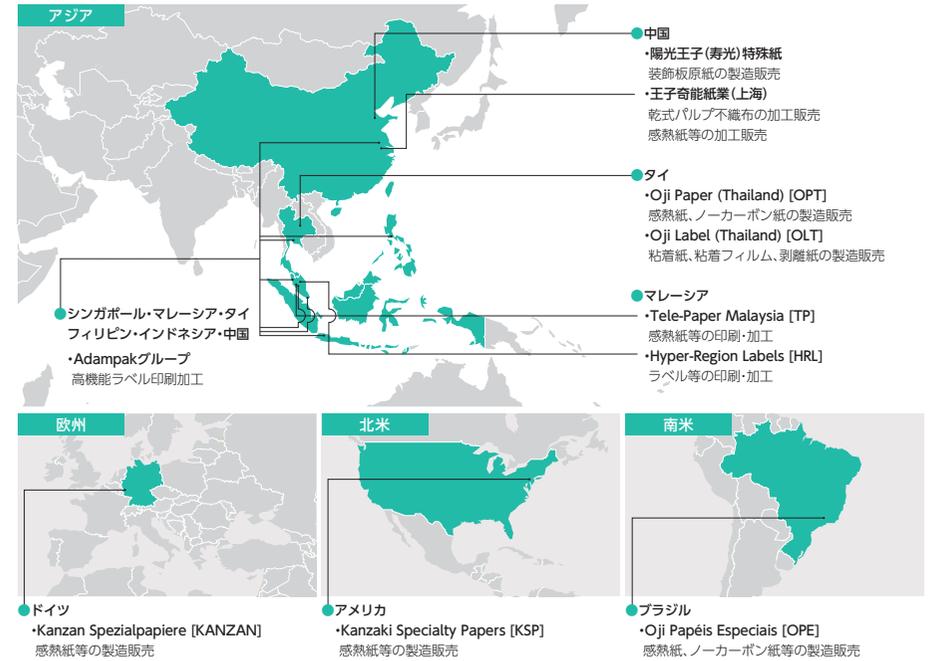


Adampakグループ(シンガポール本社事務所)



Adampakグループ(パナマ工場 レタープレスラベル印刷機)

海外の主な拠点



Voice グループ間シナジー創出で、さらなる“Stick with Us”へ



Adampak Pte. Ltd.  
Director, Chief Executive Officer  
TAN KOK KUANG

Adampakは、1979年にシンガポールで設立されました。当社が所在するシンガポール以外にも、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、中国のアジア6カ国に7つの工場を有しています。

高度なラベルソリューションを必要とするグローバル企業をお客様とし、ストレージ、エレクトロニクス、バッテリー、自動車、ロジスティクス、ヘルスケアといった幅広い分野に、高付加価値でカスタマイズされた商品やサービスを提供することを目指しています。

デジタル印刷機、多色高速フレキソ印刷機、レタープレス印刷機、精密ダイカット装置および高速自動検査装置といった最新鋭の生産設備を用いて、ラベルのデザインから印刷加工まで一貫生産を行い、東南アジア・中国において高いプレゼンスを確保しています。

私たちは、品質、顧客サービス、競争力のある価格および納期対応に磨きをかけてブランド価値を高め、優良なお客様と長期的に親密な関係を築いてきました。当社のスローガン「Stick with Us(いつも一緒に)」は、その姿勢を表しています。

王子グループの一員として、グループ各社の高品質な製品や市場での高い認知度との相乗効果を発現させ、単なるラベル印刷会社ではないワンストップ・パッケージング・ソリューション・プロバイダーとなるべく、今まで以上にお客様に貢献していきます。

# 資源環境ビジネス



パルプ、再生可能エネルギー、  
植林、木材加工など、  
木材資源を総合的に活用し、  
事業強化を推進します。

王子ホールディングス  
常務グループ経営委員  
資源環境ビジネスカンパニープレジデント  
小貴 裕司

### ● パルプ事業

広葉樹および針葉樹クラフトパルプ・溶解パルプ等、多様なパルプを生産しています。外販パルプ生産能力250万トン/年を有し、アジア・欧州・北米などグローバルに販売を展開しています。

### ● エネルギー事業

木質バイオマス、水力、太陽光など、再生可能エネルギーによる発電設備の新設・増強により電力事業を推進しています。また、国内外の拠点を活かし、エネルギー事業の拡大に合わせたバイオマス燃料の調達や、外販強化も進めています。

### ● 木材加工事業

アジア・オセアニア地域を中心に、製材や木材加工製品の生産能力増強および仕入販売強化に取り組んでいます。国内では、建設資材分野への拡販等を通じ、収益力の強化を図ります。

### ● 植林事業

国内外に保有する社有林において、持続可能な森林の育成・管理に取り組んでいます。収穫した木材はパルプ原料の他、製材、合板部材、バイオマス燃料等、さまざまな用途に向けて供給しています。また、海外生産林400千haを目指し、用地取得と植林の拡大を進めています。

### ● 原燃料・資材調達業務

王子グループ全体の調達を一括管理し、有利で安定した調達を進めています。調達にあたり「王子グループ・パートナーシップ調達方針」に基づき、環境や社会に配慮したCSR調達を行っています。

### ● 澱粉・糖化事業

トウモロコシを中心とした澱粉・糖化製品の技術開発を進め、お客様のニーズに応えた製品を提供しています。



溶解パルプ(一般レーヨン用途と特殊品用途)



CENIBRA社 パルプ製品倉庫



ユーカリの品種を選び、育てる苗畑(ブラジル/CENIBRA社)

#### 事業環境認識

- 新興国の経済発展や、脱プラスチックの潮流によるパルプ需要の増加
- 世界的なパルプ生産能力増強
- 木材資源の調達競争激化
- 原燃料価格、人件費などの上昇

#### 事業機会とリスク

- 海外事業の拡充・強化
- M&A・戦略投資による拡大、競争力向上
- 植林地拡大による森林資源確保
- 社会・経済情勢、為替、自然災害などによる市場変動リスク

#### 強み

- 豊富で持続可能な森林資源と森林管理ノウハウ
- 森林から木材加工・パルプまでの一貫生産体制
- 多様なパルプの生産・販売体制
- グループの総合力、国内外の拠点を活かした調達力と販売力

## 売上高構成比、売上高および営業利益の推移

2030年度 売上高目標 **6,000** 億円



### セグメント概況

2022年度は、売上高4,238億円(対前年+1,032億円)、営業利益685億円(対前年+133億円)でした。国内事業では、パルプ事業が、原燃料価格高騰の影響を受けつつも、堅調な需要と市況の上昇により、増収・増益となりました。エネルギー事業は、2022年12月から徳島県で新たにバイオマス発電所が稼働したことにより、売電量が増加し、増収となりました。2023年度は、世界的なパルプ市況の下落により減収減益が見込まれ、売上高3,750億円(対前年△488億円)、営業利益180億円(対前年△505億円)を計画しています。

### 中期経営計画達成のための課題と2023年注力施策

#### 事業戦略

- 「総合パルプメーカー」としてパルプ事業を拡大・強化
- 再生可能エネルギーなどのエネルギー事業の推進
- 木材加工事業の拡大

#### 課題

- パルプ事業
  - 市場の成長に向けた生産・販売量の拡大
  - コスト競争力、販売力の強化
- エネルギー事業
  - 再生可能エネルギー事業の拡大
  - バイオマス燃料の調達強化
- 木材加工事業
  - 木材製品の販売力強化
  - 製材事業拡大

#### 施策

- パルプ設備の近代化、安定操業とコスト競争力の強化、増産対応の検討を進めます。
- 森林資源を活かした発電事業、木材加工事業の拡大を進めます。
- 森林資源確保のため、用地取得と植林の拡大を進めます。

### パルプ事業の強化・拡大

パルプ市況の変動に対応する事業基盤を強化するため、主要拠点において戦略的収益対策を継続して実施しています。

#### CENIBRA(ブラジル)

- 2021年5月に当社グループがCENIBRA社の全議決権を取得したことに伴い、さらにコスト競争力・販売力強化を図るとともに増産も検討
- 製造設備の最新鋭化・省力化

#### Pan Pac(ニュージーランド)

- 紙器向け需要の成長に応じた増産を検討

#### Oji Fibre Solutions(ニュージーランド)

- 2022年3月完全子会社化
- 王子グループの操業技術や管理手法を導入し、操業安定化・歩留り向上・省エネ対策を実施

#### 溶解パルプ

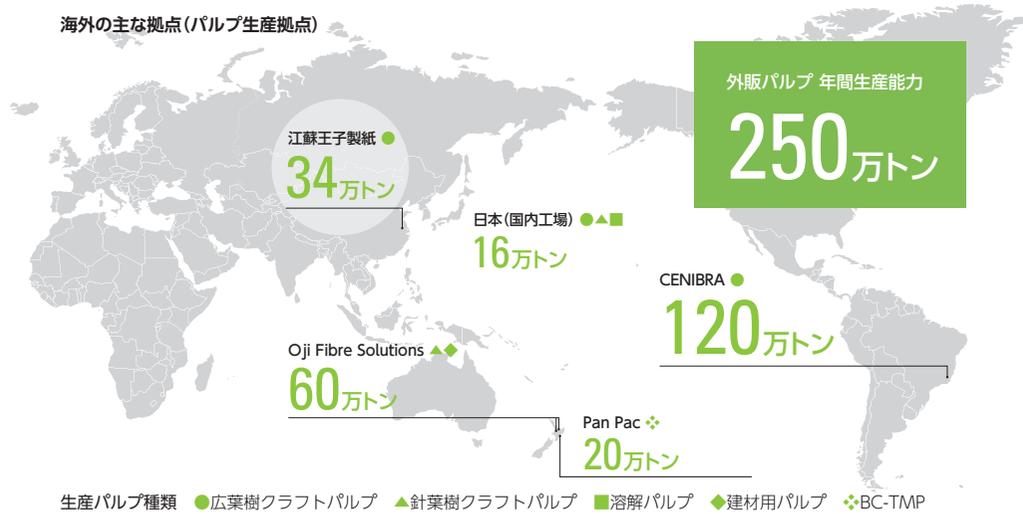
- 衣料品需要増加を踏まえ、成長性のある溶解パルプの増産・拡販を進めるとともに、高付加価値品の拡販も推進



パルプの船積みの様子(ブラジル)

資源環境ビジネス

海外の主な拠点(パルプ生産拠点)



CENIBRA社工場全景  
(ブラジル ミナスジェライス州 ペロ・オリエンテ市)



Oji Fibre Solutions社タスマン工場  
(ニュージーランド北島)

環境問題への取り組み

EcoVadis社のサステナビリティ調査で「ゴールド」評価を獲得

CENIBRAは、サプライチェーンに関する国際的な評価機関であるフランスのEcoVadis社のサステナビリティ調査において、「ゴールド」評価を獲得しました。同調査では、環境、労働と人権、倫理、持続可能な調達に4テーマが評価されます。「ゴールド」は、全世界の10万を超える対象企業のうち、上位5%以内の企業が認定されるもので、環境・社会分野での要求がますます厳しくなる中、同社の卓越した地位を確固たるものとなりました。

CENIBRAのサステナビリティ・アドバイザーである Sandro Morais Santosは、「EcoVadis評価における顕著な実績は、CENIBRAが最高のESG実践に取り組み、それを遵守していることの証左である」と述べています。

また、ガバナンス・コンプライアンス担当コーディネーターである Sandra Maria Henriquetは、「この結果は、サステナビリティの概念と実践が、CENIBRAの成長と進化を通じて成熟してきたことを証明している」と述べています。

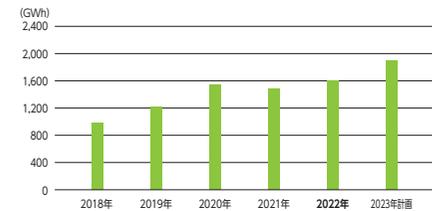


再生可能エネルギーなどのエネルギー事業の拡大

● 燃料調達の優位性を活かした事業拡大

エネルギー事業では、再生可能エネルギーの事業強化を目指し、さまざまな事業の検討を継続的に進めています。2022年12月には、伊藤忠エネクス株式会社と合併で建設したバイオマス発電設備が徳島県で稼働しました。また、国内社有林地を活用した風力発電事業の検討も進めています。バイオマス燃料の調達については、国内では未利用木材資源を活用した燃料用チップの増産や、従来は放棄されていた枝条材(小枝や葉)の積極利用を図っています。海外では適法性と持続性を確保しつつ、インドネシアやマレーシアにおける燃料用パーム椰子殻の調達増を図っています。

売電量の推移

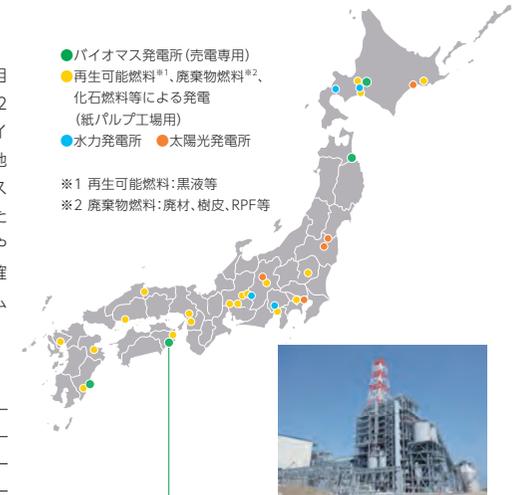


木材加工事業の拡大

● 国内社有林地の活用と拡大

王子グループは、日本国内に民間では最大規模となる188千haの社有林地を保有・管理しています。社有林地は当初、製紙原料の生産を主目的としていましたが、現在は、森林経営による環境貢献などを含め、森林のもつ多面的な価値を高めています。

- 林道整備等による既存社有林地の有効活用および新規山林取得を推進
- 製材事業の強化を図り、社有林地から製品までの一貫化による付加価値アップを推進



王子グリーンエナジー徳島  
富岡エコエネルギー発電所  
2022年12月稼働



浦幌山林のカラマツ林(北海道)



王子与志本製材の製材工場(北海道)

- 林地残材(伐採時に発生する枝葉や先端部などの木材)の集荷によるバイオマス燃料への活用
- ドローンを活用した苗木運搬などにより植林作業の効率化を推進

Voice CENIBRA創立50周年を迎えて



CENIBRA取締役  
Júlio Ribeiro

2023年9月、CENIBRAが創立50周年を迎えるとともに、私は勤続30年となります。技術研修生として迎えられた私にとって、CENIBRAは第2のホームであり、ここで確固たるキャリアを築くことができたことをとても誇りに思っています。

CENIBRAは2008年以降、主に欧州、アジア、米国のお客様に向け高品質の漂白ユーカリパルプを年間120万トン生産しています。創立当初、年産26万トンでスタートしたこのプロジェクトは、数々の改革を重ねた結果、当初の5倍の生産量となるまでに成長し、これまでの歴史の中で記録される累計生産量は2023年末には3,500万トンに迫ります。

私たちCENIBRAは、「森林を健全に育て、その森林資源を活かした製品を創造する」という王子のパーパスを体現し、世界と王子グループのサステナビリティに貢献するため、さらなるチャレンジに邁進していく決意を新たに50歳を迎えます。

# 印刷情報メディア事業



事業間の垣根を越えた連携で、  
需要構造の動向を見据えた  
生産体制再構築等を進め、  
収益力・競争力を高めていきます。

王子ホールディングス  
常務グループ経営委員  
印刷情報メディアカンパニープレジデント  
森平 高行

### ● 新聞用紙事業

世界有数の新聞用紙生産工場である苫小牧工場で、多彩なパルプを駆使して、軽量化や印刷再現性の向上などお客様が求める高品質な新聞用紙を生産しています。国内シェアは約30%を占め、首都圏をはじめ全国各地に安定供給しています。新聞用紙には、多くの古紙を使用し、紙のリサイクルにも貢献しています。



### ● 印刷・出版用紙事業

写真集や高級カタログに使用されるアート紙、雑誌やチラシに使用されるコート紙、書籍に使用される上質紙など、さまざまなニーズに対応する印刷用紙を取り揃え、日々の情報を伝達する役割を担っています。FSC認証紙やグリーン購入法適合製品など、環境配慮型の印刷用紙のラインナップも充実しています。



### ● 情報用紙事業

コピー用紙、フォーム用紙など、さまざまな情報処理システムを支える出力媒体を提供しています。きめ細かな品質設計と品質管理体制で、印刷方式や型式の異なるプリンターにも対応しています。印刷適性や加工の作業性をはじめ、生産性向上により高速化する印刷にも対応できる高品質な製品を取り揃えています。



### 事業環境認識

- アフターコロナによる経済活動の活性化
- 環境問題への消費者意識の高まり
- 一層のICT化やテレワークの定着などによるペーパーレスの進行
- 原材料価格の高騰や為替レートの大きな変動

### 事業機会とリスク

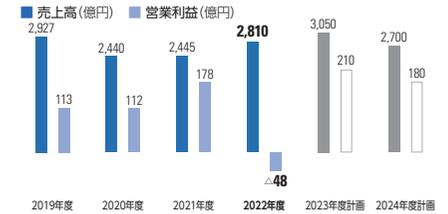
- 情報媒体としての「紙」の優位性(視認性・可読性、信頼性、保存性、紙ならではの質感、写真の再現性など)
- グループの事業間の垣根を越えた連携による競争力強化
- 環境意識の高まりによる環境配慮型紙製品の需要増
- 継続的なグラフィック用紙の需要減
- 原材料価格高騰と製品価格への転嫁

### 強み

- パルプ生産設備・バイオマス発電設備等の大型既存インフラを保有
- FSC認証紙、エコマーク認定製品、グリーン購入法適合製品など環境配慮型製品の充実
- 市場ニーズに合致した製品開発力

## 売上高構成比、売上高および営業利益の推移

2030年度 売上高見通し 1,500億円



### セグメント概況

2022年度は、売上高2,810億円(対前年+365億円)、営業利益△48億円(対前年△226億円)でした。国内事業では、新聞用紙は需要の減少傾向が継続しているものの、価格修正の実施により、売上高は前年並みとなりました。印刷用紙は輸入紙の減少により国内製品への需要が高まっていることに加え、価格修正の実施により、売上高は前年に対し増収となりました。海外事業では、江蘇王子製紙有限公司において、売上高は前年に対し増収となりました。

2023年度は、売上高3,050億円(対前年+240億円)、営業利益210億円(対前年+258億円)を計画しています。

### 中期経営計画達成のための課題と2023年注力施策

#### 事業戦略

- 保有資産の最大活用による、他事業との連携を通じた生産体制再構築・競争力強化

#### 課題

- 保有資産の有効活用
- キャッシュフロー経営の徹底

#### 施策

- 原材料価格高騰の継続に対応し、2022年度に修正した製品販売価格の維持継続
- コスト削減の徹底継続
- 他事業との連携強化

王子グループの他事業と連携を深め、今後の需要動向を見据えて、保有するパルプ設備・バイオマスボイラ等の資産を最大限有効活用し、収益力・競争力強化に取り組んでいます。

2021年10月には、苫小牧工場で新聞用紙マシン1台を段ボール原紙製造へ生産品種を転換しました。また、2022年4月には、同工場において王子マテリア名寄工場から移設した特殊ライナー・特殊板紙製造設備が稼働しました。海外では、江蘇王子製

紙(中国)において、既存のパルプ製造設備やバイオマスボイラ等を活用し、家庭紙原紙マシンを新設しました。(2020年稼働)



苫小牧工場L-1号マシン(N-5号マシンを改造)

### 環境問題への取り組み

紙づくりに欠かすことのできない「電力」。王子グループは、各種発電所を国内に保有し、工場の動力源の確保や売電事業に取り組んでいます。

中でも千歳第一水力発電所は、明治43年に建設され、日本最古の産業用発電所として、今もなお稼働しています。千歳川流域の5つの水力発電所の発電能力は3万7,000kwに上り、約25km離れた王子製紙苫小牧工場の重要な動力源となっています。また、支笏湖周辺の需要家にも供給しており、2018年9月に北海道で発生した胆振東部地震の際には、地震発生後約1時間半後には発電所が復旧し、道内で唯一ブラックアウトを免れました。水力発電は、

エネルギー変換効率が高く、発電時に温室効果ガスを排出しない再生可能なグリーンエネルギーとして、昨今注目されています。今後も持続可能な社会の実現に向けて、エネルギーの有効活用など、さまざまなアプローチで貢献していきます。



千歳第一水力発電所

## コーポレートマネジメントグループ/シェアードサービス会社



当社提案による環境に配慮した紙製食品容器

### 旭洋

常にユーザーインの思考で顧客の課題解決に取り組む「提案開発型商社」です。紙とパッケージを主要フィールドに、合成樹脂の原料および製品、包装資材、薬品、機械器具など、川上(原料・素材)から川下(最終製品)まで、王子グループ内外の多様な製品を取り扱っています。社会環境の変化により多様化するニーズに対して、提案力、開発力、総合力を發揮し、紙とパッケージを進化させながら、より豊かな社会を創出していきます。



ISCC認証によるバイオマスプラスチックを使用した環境配慮型容器

### ギンポーパック

食品向けプラスチックシート成形容器の企画、製造、販売を一貫で行うメーカーです。数々の特許と先端技術を駆使したユニークな包材を通し、高品質なパッケージを提供しています。単一素材で高発泡倍率を実現した新素材「パルファイン」は、かつてない耐熱性と強度を有し、電子レンジを使った「できたて熱々の家庭料理」の再現を可能にしました。また植物由来のバイオマスプラスチックを使用した環境配慮型容器の開発にも注力しています。



工業用水製造システム

### 王子エンジニアリング

製紙工場で培った技術をもとに、設備提案から運転方案のご提案までワンストップ対応の事業展開をしています。厳格な安全・工品質管理のもと、IoTを駆使した工事管理、3Dスキャナーと3DCADによる精緻な設計等により、お客様のニーズに的確にお応えします。また、排水処理や再生可能エネルギー等の環境ビジネス、サーモカメラ搭載ドローンによる遠隔保全業務等、新たなニーズの発掘とそのソリューションを提供しています。



貨物を積載した車両ごと運べるRO-RO船

### 王子物流

シェアードサービス会社として、王子グループの製品等の国内および国際物流業務を主体に取り組んでいます。2022年から本格的に浦安支店を拠点に3PL事業に参画。首都圏を中心に需要の拡大が続く消費財やEC向けの拠点とし、365日24時間体制の倉庫に生まれ変わりました。また「物流2024年問題」など物流業を取り巻く経営環境の変化にも積極的に対応し、グループ内外の顧客の信頼を得るべく努めていきます。



グランドホテルニュー王子外観

### ホテルニュー王子

ホテル事業と機内食事業を展開しています。北海道苫小牧市の中心に位置する16階建てシティホテル「グランドホテルニュー王子」は、宴会場やバンケットホール、和・洋・中3つのレストラン、バー、売店等を備えた苫小牧のランドマークです。このホテル事業に加え、新千歳空港ケータリングビル内で国内外の航空会社向けに、高品質でバラエティ豊かな機内食を製造し、専用の大型車両で機内に搭載する業務も行っています。



王子ホームズ青山外観(東京都港区南青山)

### 王子不動産

王子グループ所有地の管理、有効活用をはじめ、品質にこだわったマンションや戸建住宅・造成宅地の開発、分譲事業の他、オフィスビルやマンション・商業施設等の賃貸、管理、リノベーション事業などを営む総合デベロッパーとして、全国で活動しています。また、技術力に定評のある建設設計部門(一級建築士事務所)を備え、工場プラントから公共施設、民間施設に至るまで幅広い分野の設計監理およびコンサルタント業務を行っています。



王子総合病院外観

### 王子総合病院

440床(うちICU8床)、25科を有し、東胆振・日高医療圏の基幹病院として、高機能で良質な医療を提供しています。災害拠点病院、地域がん診療連携拠点病院、地域周産期母子医療センターに指定され、臨床研修指定病院として研修医の指導・育成にも当たっています。その他、介護老人保健施設「ケアライフ王子」、居宅介護支援事業所王子、苫小牧市から委託を受けた中央地域包括支援センターも有し、安全で安心な医療提供に努めています。



王子グループの原紙による飲料用パック

### 石塚王子ペーパーパッケージング

王子グループが保有する紙の製造、加工ノウハウと、石塚硝子株式会社が保有する多種多様な内容物に応じた紙容器の加工や充填ノウハウを融合し、飲料用紙容器事業を展開しています。原紙の抄造から、ラミネート加工、飲料パッケージ加工までの国内一貫生産体制を整えるとともに、国内外の優れた充填機の販売、サービスメンテナンスの提供を通じて、全国の乳業・飲料メーカーの皆様に、高品質かつ安全・安心な製品を安定供給していきます。

## 会長メッセージ

パーパスの実現に向けた  
取締役会運営王子ホールディングス  
代表取締役会長

加来 正年



## 取締役会議長として見た2022年度

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

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

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

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

## ガバナンス強化とサステナビリティ戦略の推進

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

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

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

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

王子グループのサステナビリティ戦略において、気候変動対策として脱炭素化を推進することは最重要課題の1つであり、この課題達成のために「環境ビジョン2050」を策定し、そのマイルストーンである「環境行動目標2030」に基づく取り組みを行っています。排出量削減対策としては、国内工場の石炭ボイラの燃料転換や再生可能エネルギーの導入を進めており、また海外植林地を拡大することで、CO<sub>2</sub>吸収・固定の増加を図ってまいります。持続可能な社会を構築するため、王子グループは地球環境保全のために諸施策を実行し、目標達成

に向け一歩一歩着実に前進させていきます。

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

## サクセッションプランの運用と人的資本経営

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

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

成計画についても議論し、経営者候補の選任を行っています。

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

## ステークホルダーへのコミットメントとして伝えたいこと

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

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

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

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

# 役員一覧(王子ホールディングス株式会社)



## 加来 正年

代表取締役会長  
取締役会長

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



## 磯野 裕之

代表取締役社長  
社長グループ経営委員  
グループCEO

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



## 奈良 道博

社外取締役

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



## 相 幸子

社外取締役

1989年4月 三菱信託銀行株式会社  
(現三菱UFJ信託銀行株式会社)入社  
2016年6月 同社執行役員法人コンサルティング部長  
2019年4月 同社執行役員監査部長  
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ  
執行役員監査部部長執行役員  
2020年6月 当社社外取締役  
現在に至る。  
2021年4月 三菱UFJ信託銀行株式会社  
取締役常務執行役員 監査部(CAO)  
現在に至る。  
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ  
常務執行役員グループDeputy CAO  
現在に至る。



## 進藤 富三雄

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

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



## 鎌田 和彦

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

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



## 長井 聖子

社外取締役

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



## 小川 広通

社外取締役

1981年4月 三菱商事株式会社入社  
1998年6月 日産パナソニック株式会社取締役  
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  
同社理事  
2006年4月 同社リア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 伊藤ハム株式会社執行役員  
同社取締役会長  
2022年6月 当社社外取締役  
現在に至る。



## 青木 茂樹

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

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



## 長谷部 明夫

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

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



## 山下 富弘

監査役

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



## 山崎 昭雄

監査役

1982年4月 日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  
江戸工場工場長代理  
2019年4月 当社コーポレートガバナンス本部内部監査部長  
兼コンプライアンス部長  
2023年4月 当社コーポレートガバナンス本部内部監査部長  
2023年6月 当社監査役  
現在に至る。



## 森平 高行

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

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



## 小貫 裕司

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

1985年4月 日本州製紙株式会社入社  
2012年10月 王子グリーンリソース株式会社  
取締役  
2014年4月 同社常務取締役  
2021年4月 当社グループ経営委員  
2022年4月 当社常務グループ経営委員  
2022年6月 当社取締役 常務グループ経営委員  
現在に至る。



## 千森 秀郎

社外監査役

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



## 関口 典子

社外監査役

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



## 野々上 尚

社外監査役

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

# コーポレートガバナンス

王子グループは、創業以来受け継いできた基本的な価値観と行動理念をもとに、「王子グループ企業行動憲章」を制定し、グループ全体で企業市民としての自覚と高い倫理観をもって企業活動を推進しています。企業価値の向上と社会から信頼される会社を実現すべく、コーポレートガバナンスの充実を経営上の最重要課題の1つと位置付け、以下のようなコーポレートガバナンス体制を構築し、また取締役会の機能を継続的に強化してきました。今後も、あらゆるステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、経営の効率性、健全性および透明性の確保に努めていきます。

## 基本的な考え方、枠組み、運営方針

### コーポレートガバナンスに関する基本方針

コーポレートガバナンスの基本的な考え方、枠組み、運営方針を定めています。

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

### コーポレートガバナンス報告書

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

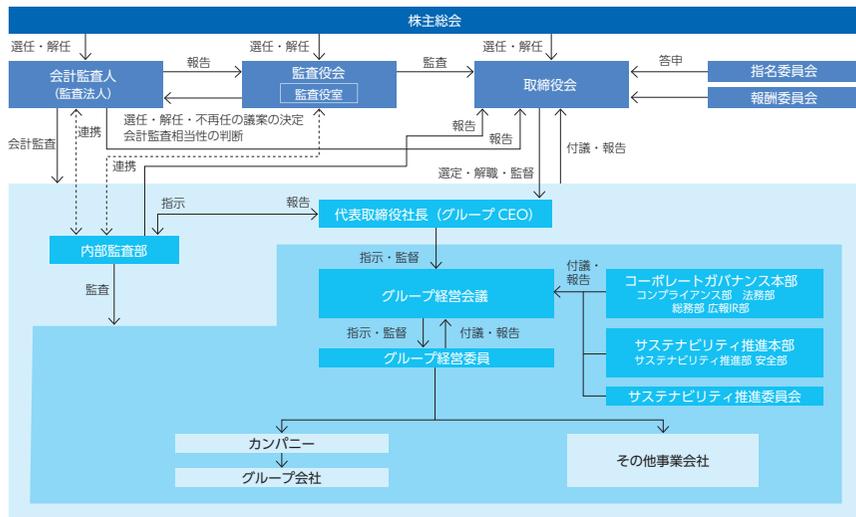
→ <https://www.ojiholdings.co.jp/ir/library/governance.html>

## コーポレートガバナンス体制

王子グループでは、王子ホールディングスがグループ経営戦略の策定やグループガバナンスの統括を担い、関連の深い事業で構成される各カンパニーが事業運営の中心となる「カンパニー制」を採用しています。これにより事業単位の意思決定を迅速化し、経営責任を明確にしています。

また、王子ホールディングスは監査役会設置会社として、監査役および監査役会による取締役の職務執行の監査を通じ、グループ全体のガバナンス強化を図っています。取締役会は、取締役12名（うち社外取締役4名）、監査役5名（うち社外監査役3名）で構成され、代表取締役会長が取締役会議長を務めています。

### コーポレートガバナンス体制図



## 指名委員会・報酬委員会

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

### 指名委員会の役割

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

### 報酬委員会の役割

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

### 指名委員会・報酬委員会の構成および2022年度開催状況

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

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

## 取締役報酬の決定方針および総額

### 取締役報酬の決定方針

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

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

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

### 業績連動報酬と業績連動報酬以外の割合

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

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

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

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

コーポレートガバナンス

取締役・監査役指名の方針・プロセス

方針

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

プロセス

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

取締役スキルマップ

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

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

※ ●印は特に関連が強い項目を表します。

各取締役が有している能力は以下のとおりです。

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

※ ●印は取締役が有している能力を表していますが、各氏が有している能力の中でも、より強み・専門性が発揮できるものを以下の当社における役職に応じて記載しており、各氏が有している全ての能力を表すものではありません。

代表取締役：最大4つ、取締役専務グループ経営委員：最大4つ、取締役常務グループ経営委員：最大3つ、取締役(社外・独立)：最大2つ

独立社外役員

独立社外役員の活動状況および選任理由

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

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

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

社外取締役の2022年度における主な活動状況

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

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

社外監査役の2022年度における主な活動状況

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

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

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4月から5月にかけて、取締役・監査役全員を対象に取締役会の役割・構成・運営に関するアンケートを行っています。評価結果は、社外取締役が参加する報酬委員会の分析を経て、取締役会で審議します。

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

取締役会の実効性評価プロセス

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

アンケート項目

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

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

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

政策保有株式の保有方針

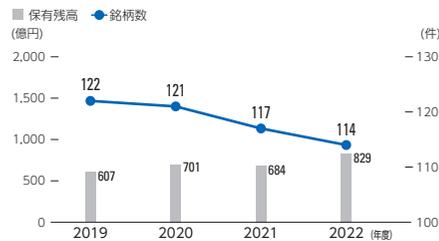
当社は、取引先との業務提携、長期的かつ安定的な関係強化・維持等の観点から、経営戦略の一環として、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると判断される株式を政策的に保有しています。政策保有株式は、毎年取締役会において、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を個別銘柄ごとに精査し、保有の適否を検討しています。保有の合理性が希薄化した株式は、適宜・適切に売却し、政策保有株式の縮減を進めています。

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

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

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

政策保有株式の保有状況



コンプライアンス

王子グループ企業行動憲章・行動規範

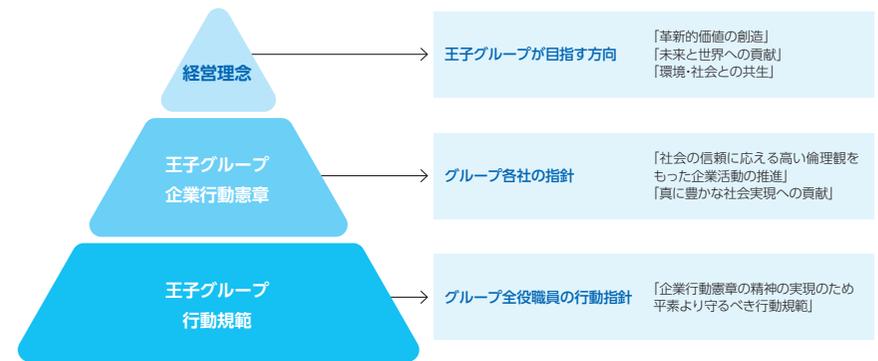
王子グループは「国連グローバル・コンパクト」の人権、労働、環境、腐敗防止の原則を織り込み、2004年に「王子グループ企業行動憲章」および、この憲章の行動指針である「王子グループ行動規範」を制定し、2020年度にSDGs等の社会環境および、経営理念を反映させて改訂し、より時代の要求に即した内容としました。

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

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

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

王子グループ行動規範 ▶ [https://www.ojholdings.co.jp/group/policy/behavior\\_standard.html](https://www.ojholdings.co.jp/group/policy/behavior_standard.html)



企業行動憲章・行動規範の周知・教育

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

「コンプラニュース」配布言語

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

2022年5月より追加

グジャラティ語	タミル語
---------	------

2023年中に追加予定

イタリア語	
-------	--

コンプライアンス

コンプライアンス推進の取り組み

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

コンプライアンス意識の醸成活動

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

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

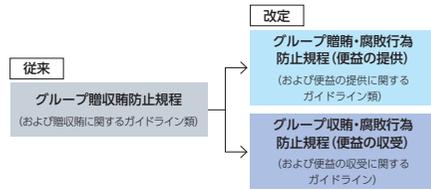
2023年4月、王子グループ各社新任役員(執行役員含む)に対し、経営幹部研修を実施。すでに就任している役員に対しても、本研修の内容を、知識の確認のため、動画にてポータルサイトを利用し一定期間視聴可能としました。



経営幹部研修の様子

腐敗・汚職防止の取り組み

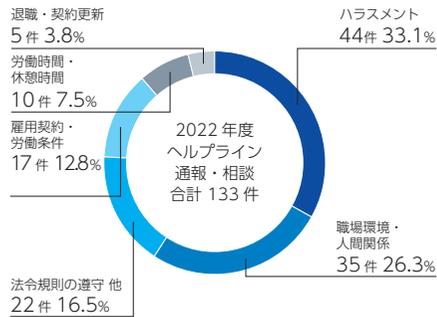
グループ贈収賄防止関連規程、ガイドラインを設定し、政治献金の透明性確保や違法な献金・寄付の禁止、贈収賄の禁止等、汚職や腐敗行為を禁じています。2020年4月からは、新たに、取引先と健全でかつ良好な関係を築くため、収賄の疑いをもたれる「便益の收受」を原則禁止する規程およびガイドラインを追加しています。



内部通報制度について

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

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

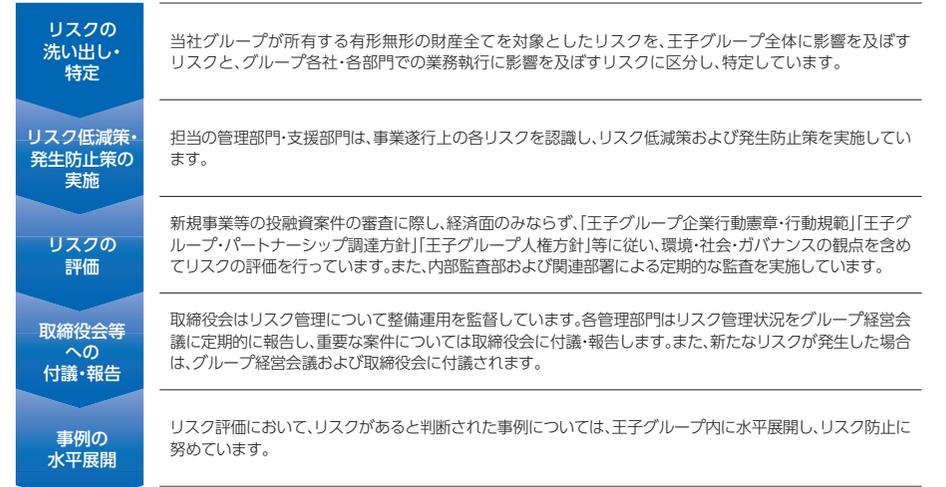


リスクマネジメント

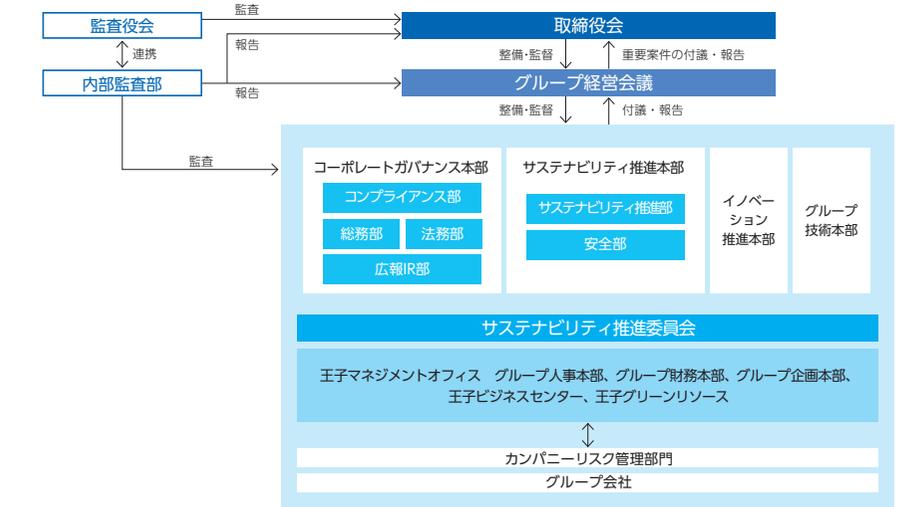
王子グループは、「王子グループ企業行動憲章」に掲げる高い倫理観に基づいた企業活動を推進し、適切なリスク管理を実践しています。事業展開地域の急速な拡がりに合わせて、グローバルにリスク管理体制を強化し、事業の継続と安定的発展を担保します。

リスク管理の流れ

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



リスク管理体制図



リスクマネジメント

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

主要なリスクへの取り組み

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

右記の各アイコンはサステナビリティ重要課題を表します(詳細P86参照)。



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

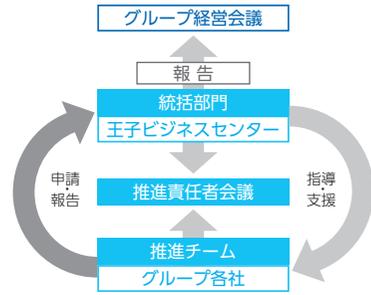
リスクマネジメント

情報セキュリティへの取り組み

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

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

情報セキュリティ体制図



王子グループのBCP

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

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

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

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

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

社外取締役座談会

クオリティの高い非財務資源を活かして、中長期的な成長を



**奈良 道博**

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

**相 幸子**

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

**長井 聖子**

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

**小川 広通**

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

2022-2024年度中期経営計画の初年度の評価と課題

集中と選択が果断に実行された1年間 (奈良)

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

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

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

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

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

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

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

**小川** 2022年度は、サプライチェーンの混乱、為替の

## 社外取締役座談会

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

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



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

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

## 取締役会の実効性評価と課題

## 説明から戦略的な議論を深める会議の場（小川）

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

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

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

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



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

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

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

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

## 人的資本経営について

## 人的コストから人的資本という発想に（長井）

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

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

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

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

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

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



## ステークホルダーに伝えたい メッセージ

「領域をこえ 未来へ」つなぐための挑戦を  
(相)

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

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

ば、グループは1つの方向に向かっていけると思います。

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

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

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



## 社外監査役メッセージ



### リスクの監視・防止役としての監査役

社外監査役 関口 典子

#### グローバル事業展開に対して求められる監査

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

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

#### 安全・環境・コンプライアンスに対する監査

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

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

#### 王子グループへの想い、社外監査役としての使命

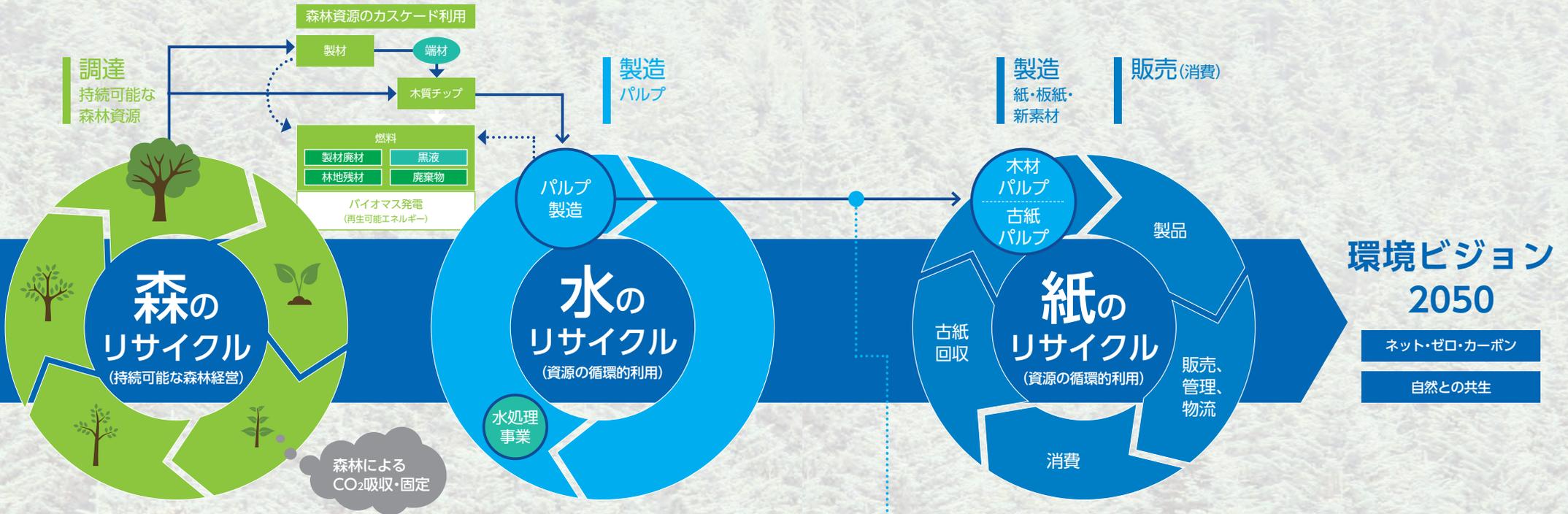
王子ホールディングスの2023年3月期連結財務諸表におけるKAM(監査上の主要な検討事項)として、会計監査人は、江蘇王子製紙の家庭紙原紙事業における固定資産の減損テストに関する見積の合理性とPan Pacにおけるサイクロンによる会計上の影響を記載し、個別財務諸表におけるKAMとして、関係会社株式の評価を記載しました。監査報告書におけるKAMの記載は、私たち監査役にとって、会計監査人が実施した監査への理解を深め、会計監査人および経営執行部との議論を深めるテーマにもなり、コーポレートガバナンスの強化につながるかと考えます。

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

# サステナブル・ビジネスモデル

## サステナブル・ビジネスモデル「バリュー・チェーンを通じた資源循環」

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



「木を使うものは木を植える義務がある」という考えのもと、国内外で現地の生態系に配慮しながら、木を植え、育てて使い、また木を植えるという持続可能な森林経営に取り組み、豊かな森を育てています。

森林によるCO<sub>2</sub>吸収・固定

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

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

**木質由来の新素材開発**

セルロース	ヘミセルロース
-------	---------

さまざまな木質由来素材

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

**サステナブル・ビジネスモデルのさらなる発展を目指して**

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

サステナビリティ戦略

# コア・コンピタンスとサステナビリティ重要課題



## コア・コンピタンス

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

### 持続可能な森林経営

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

### 再生可能な資源の活用

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

### 木質由来の新素材開発

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

### 製紙基盤技術の応用

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

### グローバルな拠点・販売

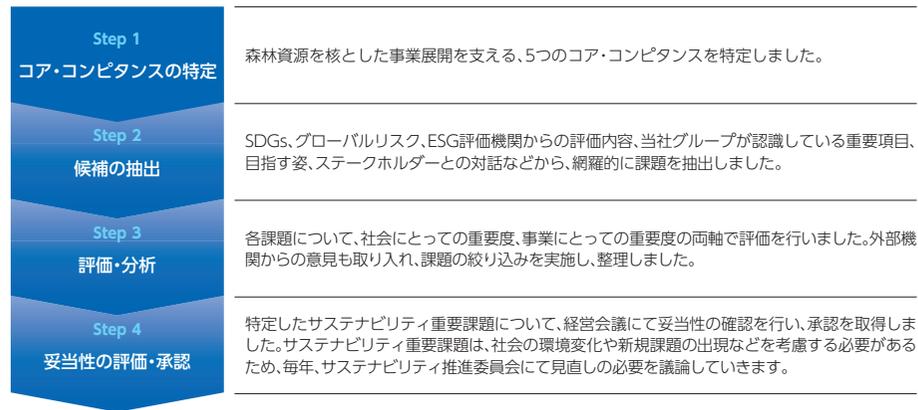
原紙から紙器・段ボール製造までを一貫で行うパッケージング事業をはじめ、家庭紙事業、感熱紙事業、パルプ事業など、積極的にグローバル展開しています。成長を続ける海外の市場ニーズに対応し、事業を拡充しています。

## サステナビリティ重要課題

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

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

### サステナビリティ重要課題の特定プロセス



### サステナビリティ重要課題と定義

分類	サステナビリティ重要課題	定義
E 環境	 気候変動の緩和・適応	サプライチェーンでのGHG排出削減、森林によるCO <sub>2</sub> 吸収・固定の推進を図り、気候変動の緩和に貢献する。
	 持続可能な森林経営と生物多様性の保全	保有・管理する森林において、環境および地域社会に配慮した持続可能な森林経営を実践し、森林資源を活用するとともに、生物多様性保全をはじめとした森林の多面的機能を発揮する。
	 資源の循環的利用	資源枯渇を防ぐため、紙および水を貴重な再利用可能な資源と捉え、循環的な利用を図る。
	 環境負荷の低減	製造過程において、周辺地域への環境負荷を最小限にするために、廃棄物の削減、排水、排気の浄化を推進する。
S 社会	 人権の尊重	あらゆる事業活動における人権侵害を許容しない。
	 人的資本の強化	持続的成長に必要な多様な人材(人的資本)を確保・育成する。全ての人が能力を最大限に発揮でき、働きやすい環境を整備する。
	 職場の安全衛生の確保	全ての従業員および関係者の安全衛生を確保する。
G ガバナンス	 責任ある原材料調達	あらゆる原材料を調達するためのサプライチェーンにおいて、環境および人権を含む社会に関する課題を看過せず、責任をもって対処する。
	 安全安心な製品の供給	世界中に安全安心な製品を供給する。

# サステナビリティ重要課題とKPI

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

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

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

# 資源の循環的利用(水)



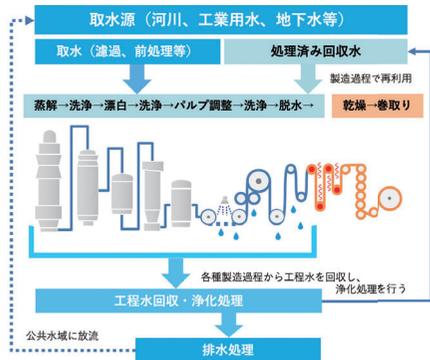
## 基本的な考え方

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

## 取水量の削減

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

2022年度における王子グループの総取水量は710百万m<sup>3</sup>、総排水量は673百万m<sup>3</sup>、水消費量は37百万m<sup>3</sup>でした。



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

## 取水量\*・排水量\*・取水原単位



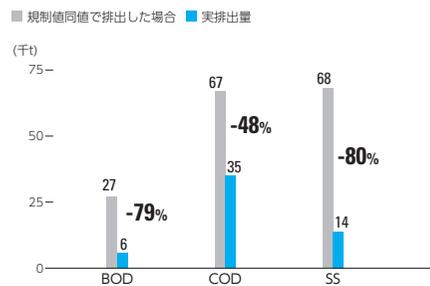
★ 2022年度実績は第三者保証を受けています。

## 排水の浄化

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

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

## 2022年度 環境負荷物質排出量(排水)



## 水リスクへの取り組み

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

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

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

## 水リスクの評価<sup>※</sup>

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

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

## Topics ブラジル・CENIBRA社の流域マネジメント

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

### 森林内の貯水池設置

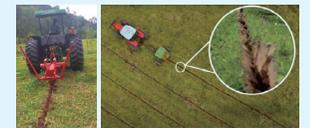
2018年から2020年までに自社林内51カ所に貯水池を設置しました。これにより100万m<sup>3</sup>以上の貯水が可能となり、雨季に貯水した水がゆっくりと地下に浸透することで、水源涵養にもつながります。これらの貯水池は、地域住民も利用できるように場所を選定しており、水資源の利用において地域社会との調和を図っています。



自社林内に設置した貯水池

### 土壌への鋤入れ

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



土壌への鋤入れの様子(円内拡大図)

### 流域農家の土地への浄化槽の設置

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



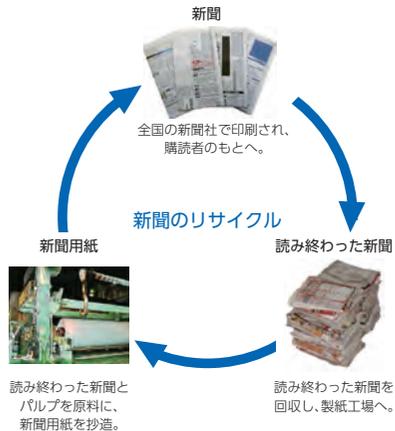
流域農家の土地へ寄贈した浄化槽

# 資源の循環的利用(古紙)



## 基本的な考え方

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



古紙を利用する工場



## 国内の実績および取り組み

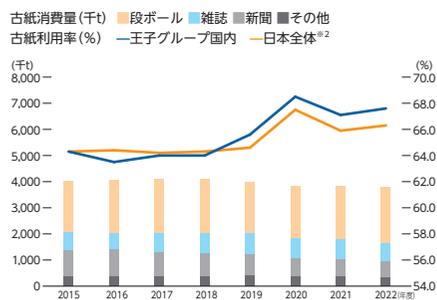
### 古紙利用実績

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

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

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

古紙消費量・古紙利用率<sup>※1</sup>の推移



※2 日本全体:出典(公財)古紙再生促進センター

## 古紙利用拡大の取り組み

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

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



ニーディングパルパーで使用している古紙



## 海外グループ会社の取り組み

### ニュージーランド

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



### マレーシア

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



## Topics 国際的な古紙リサイクルの動向

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

主な地域における段ボール古紙輸出入量の変化



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

# 人権の尊重



## 基本的な考え方

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

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

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

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

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

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

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

## 人権の取り組みの推進体制

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

年2回の協議で、気候変動対策や持続可能な森林経営、人

権、インクルージョン&ダイバーシティの推進等について、方針や実行計画の策定、進捗状況のモニタリング等を行い、協議された内容は必要に応じてグループ経営会議に付議されます。

## サステナビリティ推進体制



## 2022年度の取り組み

### 1. 人権デュー・ディリジェンスの実施

人権や労働慣行を確認する人権アセスメントを実施しました。

### 人権デュー・ディリジェンスの取り組みサイクル



### ■ 対象

- 連結会社: 157社\*1 (回答率96.8%)

\*1 従業員が少数・管理部門共通等の対象を除外

- 木材原料海外サプライヤー: 39社 (同100%)

### ■ 結果

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

### ■ 改善事例

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

### ■ 人権アセスメント結果

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

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

### 2. 人権尊重の徹底(日本での外国人労働者の労働環境の把握)

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

### ■ 結果

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

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

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

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

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

### ■ 対象

王子パッケージング技能実習生: 8名

### ■ 結果

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

### ■ 技能実習生インタビュー報告書

[https://ojiholdings.disclosure.site/Portals/0/pdf/themes\\_217/results\\_of\\_interviews\\_with\\_foreign\\_workers.pdf](https://ojiholdings.disclosure.site/Portals/0/pdf/themes_217/results_of_interviews_with_foreign_workers.pdf)



CRT日本委員会による技能実習生インタビュー

### ■ 事例共有

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

## 4. 教育

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

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

## 5. 対話・協議

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

# 人的資本の強化

## 人事部長メッセージ

### 人的資本価値向上・活用の方針と取り組み

王子マネジメントオフィス株式会社  
取締役 グループ人事部長 浅谷 和也



#### ① 人的資本の価値向上に取り組み背景・理由を教えてください。

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

#### ② 求める人材像を教えてください。

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

#### ③ 求める人材像を育成するための基盤となる取り組みを教えてください。

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

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

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

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

#### ④ 「人的資本」価値の向上と、その価値を最大限に発揮させる環境整備への取り組みを教えてください。

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

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

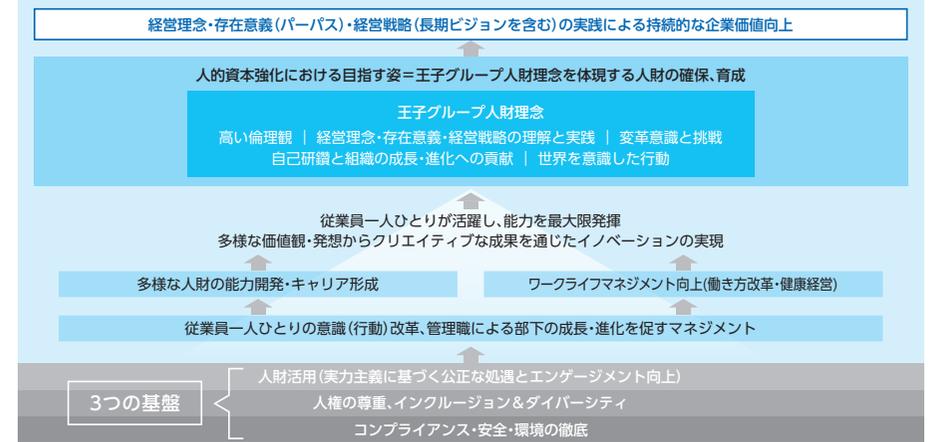
#### ⑤ 理想とする会社、従業員の関係性、組織風土についての考えを教えてください。

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

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

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

## 王子グループ人財理念



### インクルージョン&ダイバーシティ

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

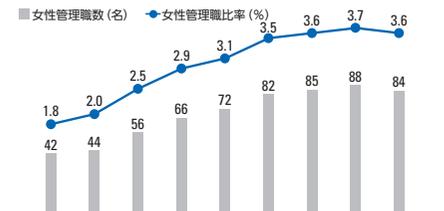
さらに王子グループは、人権、国籍、民族、出身地、思想信条、価値観、宗教、年齢、性別、性的指向、性自認、障がい、社会的身分、社会的地位等にかかわらず、従業員一人ひとりの多様な価値観、発想、能力を最大限に活用し、互いに成長することで、企業の競争力強化に結びつく「個人・組織の活性化」に向けた「インクルージョン&ダイバーシティ」を推進しています。

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

### 女性管理職、新卒採用女性総合職

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

#### 女性管理職比率\*



\* 2022年度実績は第三者保証を受けています。算出方法P111参照

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

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

#### 新卒採用女性総合職比率



人的資本の強化

男性の育児休業取得率

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

障がい者雇用比率

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

外国籍従業員

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

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

キャリア採用

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

総労働時間

2014年度より働き方改革の一環として、生産性の向上、労働時間の長さにとられない働き方の実践を目的に、業務効率化、フレックスタイム制・在宅勤務の活用、年休取得の推進により、総労働時間の削減に取り組んでいます。

現在は、年間総労働時間1,850時間を目標（王子グループ本社地区26社）として取り組みを進め、2022年度の実績は1,830時間でした。

総労働時間削減の実績（王子グループ本社地区26社）



健康経営の取り組み事例

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

健康経営

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

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

人財活用（実力主義に基づく公正な処遇とエンゲージメント向上）

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

人事・賃金制度（役割等級制度、定年延長、研究員の裁量労働制）

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

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

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

研修

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

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

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



王子グループ富士研修センター外観

主な研修ラインナップ（王子マネジメントオフィス主催）

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

グループ公募制度

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

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

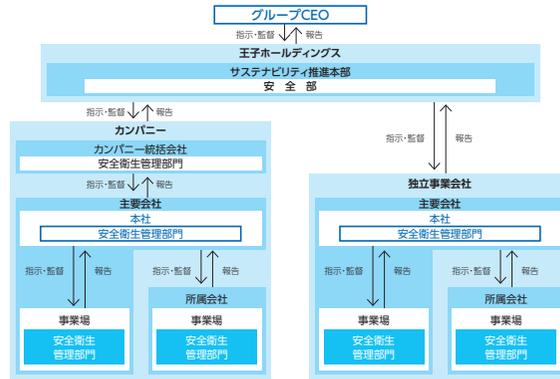
# 職場の安全衛生の確保

## 基本的な考え方

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

## 安全衛生管理体制

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

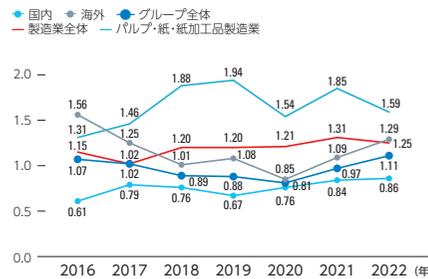


## 労働災害度数率（安全成績）

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

※算出方法P111参照

## 労働災害度数率<sup>\*</sup>



★国内・海外およびグループ全体の2022年実績は第三者保証を受けています。

## 2023年王子グループ安全衛生推進計画

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

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

## 労働災害防止への取り組み

### 安全大原則とルールの完全遵守、VR（仮想）を活用した危険体験教育の展開

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

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



遵守・禁止事項の確認



VR危険体験教育

職場安全衛生会議

### 機械・設備の安全化推進（新設備の安全点検）

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

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



新設備の安全点検



強化安全巡視（パトロール）

## 海外事業会社における労働災害防止への取り組み

### VR（仮想）を活用した危険体験教育の展開

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

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



VR危険体験教育

# 責任ある原材料調達



## 基本的な考え方

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

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

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

1 安定供給の確保	① 競争力のある価格	② 品質と納期の確保
2 法令・社会規範の遵守と公正な取引	① 関連する法令と国際条約などの遵守	② 取引先との誠実、健全な関係の維持
3 環境への配慮	① 環境管理体制の強化	④ 生物多様性の保全
	② 廃棄物の低減と資源の有効活用	⑤ 環境負荷の削減
	③ 気候変動への対応(省エネルギー等による温室効果ガス削減、森林保全等による二酸化炭素の吸収および持続的な炭素固定の推進)	⑥ 化学物質の管理
4 社会への配慮	① 人権の擁護(児童労働の禁止、強制労働の禁止、差別の禁止、ハラスメントの禁止)	③ 職場の安全衛生の確保
	② 労働者の権利保護(良好な労使関係の維持、長時間労働の防止、最低賃金を超える賃金の保障、結社の自由と団体交渉権の尊重)	④ 社会・地域への貢献
5 社会とのコミュニケーション	① ステークホルダーとのコミュニケーションによる信頼関係の構築	② 海外の文化・慣習の尊重
		③ 適切な情報の開示と保護

## サプライヤー・サステナビリティ調査結果(2020年度~2022年度)

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

当調査は、ESGの観点から成る8項目についてアンケート方式で実施しました。

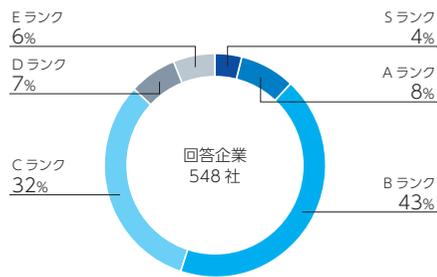
コーポレートガバナンス、人権、労働など全8項目を合計した全体の平均点は、481点(満点800点)で約60%の得点率となりました。平均点の高い項目は「労働」の68点、平均点の低い項目は「コーポレートガバナンス」の53点でした。なお、2022年度の調査では、Dランク10社、Eランク3社となりました。また、購入原紙に含有される木材パルプ(原紙メーカー調達)に関するサステナビリティ調査も行いました。

### 今後の取り組み

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

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

得点ランク比率



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

### 8項目の合計得点に応じてランク付け

#### ESG観点からの8項目

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

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

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

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

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

## 木材原料サプライヤーに対するトレーサビリティの実施(2022年度)

王子グループは、木材原料の調達指針に基づき、木材の原産地や森林管理方法、違法伐採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。木材原料の出所は、原産地の森林〜チップ工場〜製紙・パルプ工場の全工程を通してさかのぼることが可能です。

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

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



トレーサビリティレポートに対する第三者監査報告書

## 森林認証制度の活用

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



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

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

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

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

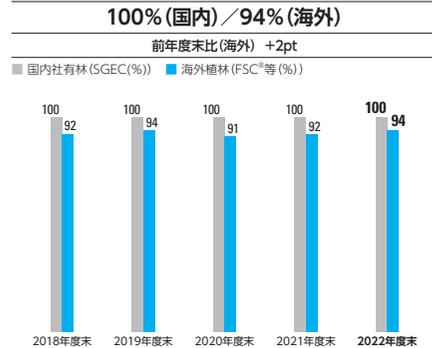
区分	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	(億円) 12,415	13,325	13,473	14,336
海外売上高比率	(%) 16.7	20.3	22.8	27.8
営業利益	(億円) 435	573	439	720
親会社株主に帰属する当期純利益	(億円) 216	316	155	127
フリー・キャッシュ・フロー	(億円) 292	421	△ 746	848
ネットD/Eレシオ	(倍) 1.4	1.1	1.0	1.0
ROE	(%) 4.6	5.9	2.6	2.1
設備投資額等	(億円) 701	767	801	574
1株当たり配当金	(円) 10.0	10.0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

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

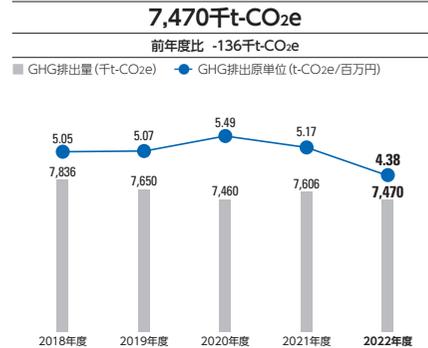
## 非財務ハイライト

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

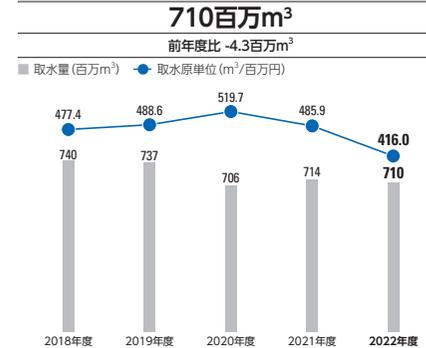
### 森林認証取得率<sup>\*1</sup>



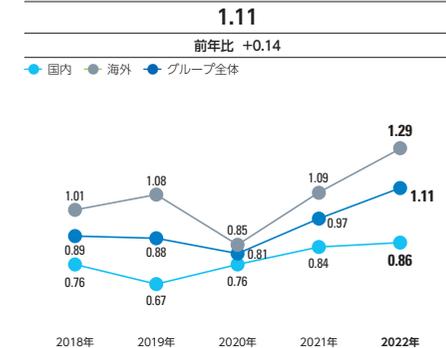
### 温室効果ガス (GHG) 排出量<sup>\*2</sup>



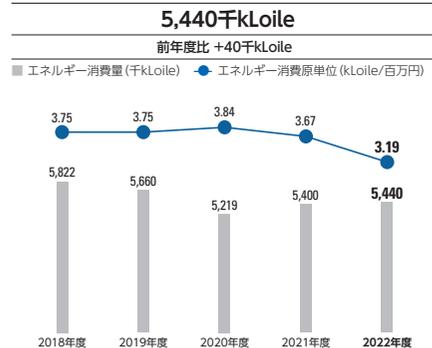
### 取水量



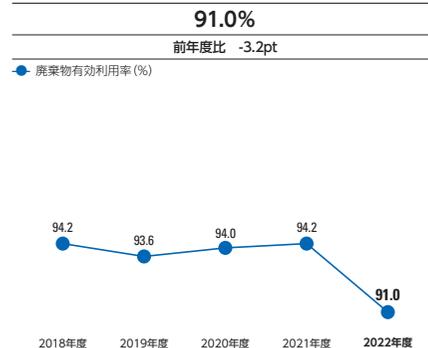
### 労働災害率<sup>\*2</sup>



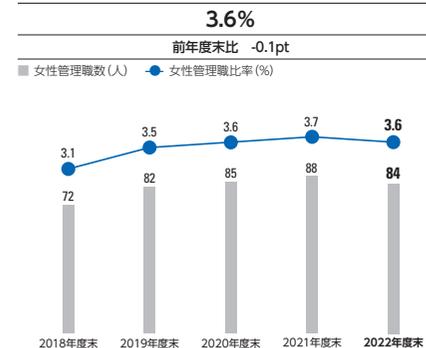
### エネルギー消費量<sup>\*2</sup>



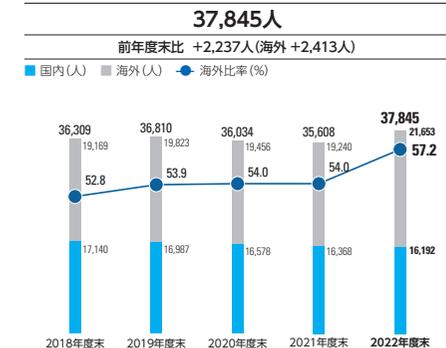
### 廃棄物有効利用率<sup>\*1</sup>



### 女性管理職比率<sup>\*2</sup> (王子グループ国内16社)



### 従業員数 (臨時従業員を除く)



\*1 算出方法 P87~88参照 \*2 算出方法 P111参照

## 経営成績の分析・評価

### 2022年度の業績について

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

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

### 財政状態について

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

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

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

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

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

### 次期の業績見通し

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

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

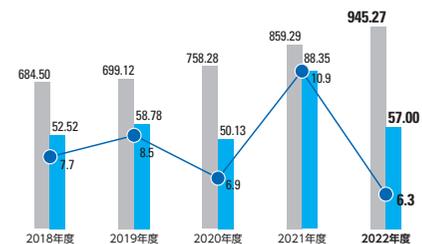
### 売上高・海外売上高比率

■ 売上高(億円) ● 海外売上高比率(%)



### 1株当たり純資産・1株当たり当期純利益・ROE

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



## 財務データ概況

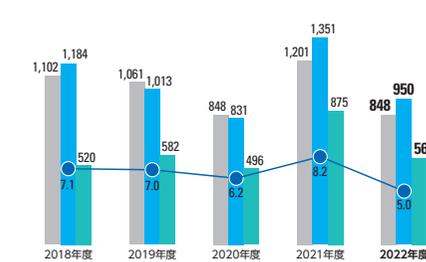
### 資産および損益の状況の推移

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

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

### 営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益・売上高営業利益率

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



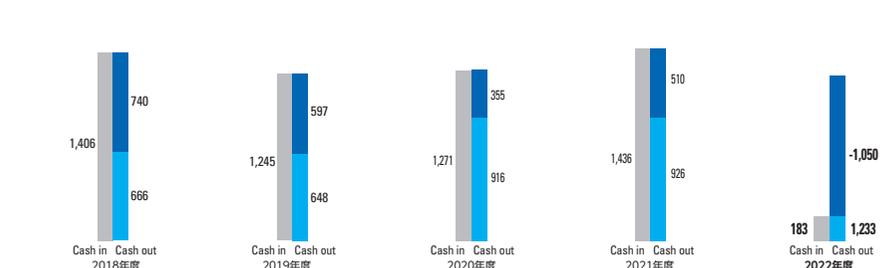
### 有利子負債・純有利子負債・自己資本比率

■ 有利子負債(億円) ■ 純有利子負債(億円) ● 自己資本比率(%)



### キャッシュ・フロー推移

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



財務データ概況

各事業部門の状況

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

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

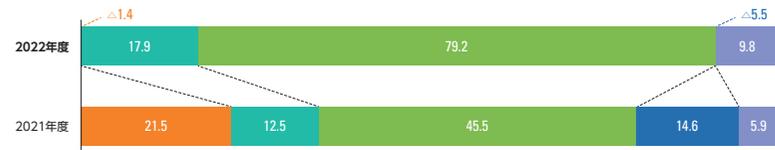
事業部門別売上高構成比

生活産業資材 機能材 資源環境ビジネス 印刷情報メディア その他 (単位:%)



事業部門別営業利益構成比

生活産業資材 機能材 資源環境ビジネス 印刷情報メディア その他 (単位:%)



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

連結財務諸表

連結貸借対照表

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	44,749	50,774
受取手形	60,227	64,768
売掛金	260,231	309,604
契約資産	3,983	2,995
有価証券	11,074	6,299
商品及び製品	98,616	117,473
仕掛品	20,294	23,510
原材料及び貯蔵品	106,266	140,337
短期貸付金	4,764	4,101
未収入金	18,575	33,877
その他	18,800	36,717
貸倒引当金	△1,790	△1,791
<b>流動資産合計</b>	645,795	788,670
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	709,982	746,007
減価償却累計額	△513,533	△529,962
建物及び構築物(純額)	196,448	216,045
機械装置及び運搬具	2,495,207	2,629,592
減価償却累計額	△2,156,261	△2,221,722
機械装置及び運搬具(純額)	338,946	407,869
工具、器具及び備品	61,622	63,934
減価償却累計額	△56,037	△57,380
工具、器具及び備品(純額)	5,585	6,553
土地	240,765	242,287
林地	116,490	133,123
植林立木	92,343	111,352
リース資産	65,356	76,573
減価償却累計額	△22,713	△29,209
リース資産(純額)	42,643	47,363
建設仮勘定	94,091	43,639
<b>有形固定資産合計</b>	1,127,315	1,208,234
<b>無形固定資産</b>		
のれん	3,472	11,868
その他	8,079	14,119
<b>無形固定資産合計</b>	11,552	25,988
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	168,545	180,067
長期貸付金	5,571	4,693
長期前払費用	3,497	2,760
退職給付に係る資産	61,542	53,837
繰延税金資産	8,819	6,816
その他	22,095	26,921
貸倒引当金	△982	△1,972
投資その他の資産合計	269,089	273,124
<b>固定資産合計</b>	1,407,956	1,507,347
<b>資産合計</b>	2,053,752	2,296,018

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	234,650	251,176
短期借入金	166,445	226,739
コマーシャル・ペーパー	—	86,000
未払金	24,653	20,111
未払費用	51,457	49,809
未払法人税等	23,993	16,643
その他	31,818	36,591
<b>流動負債合計</b>	533,020	687,070
<b>固定負債</b>		
社債	155,000	155,000
長期借入金	329,062	320,599
繰延税金負債	64,013	69,283
再評価に係る繰延税金負債	7,737	7,732
退職給付に係る負債	54,022	53,537
長期預り金	6,809	6,620
その他	28,616	31,609
<b>固定負債合計</b>	645,261	644,383
<b>負債合計</b>	1,178,282	1,331,453
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	103,880	103,880
資本剰余金	99,163	85,892
利益剰余金	567,150	607,593
自己株式	△13,277	△12,949
<b>株主資本合計</b>	756,918	784,418
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	30,500	41,573
繰延ヘッジ損益	2,076	474
土地再評価差額金	5,728	5,716
為替換算調整勘定	29,593	85,253
退職給付に係る調整累計額	26,415	19,514
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	94,314	152,531
<b>新株予約権</b>	157	134
<b>非支配株主持分</b>	24,080	27,480
<b>純資産合計</b>	875,470	964,564
<b>負債純資産合計</b>	2,053,752	2,296,018

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
売上高	1,470,161	<b>1,706,641</b>
売上原価	1,126,207	<b>1,366,642</b>
売上総利益	343,954	<b>339,999</b>
販売費及び一般管理費		
運賃諸掛	112,417	<b>135,135</b>
保管費	6,771	<b>6,747</b>
従業員給料	52,967	<b>55,105</b>
退職給付費用	△241	<b>695</b>
減価償却費	5,624	<b>6,080</b>
その他	46,306	<b>51,417</b>
販売費及び一般管理費合計	223,834	<b>255,181</b>
営業利益	120,119	<b>84,818</b>
営業外収益		
受取利息	883	<b>1,367</b>
受取配当金	3,269	<b>3,632</b>
為替差益	15,404	<b>8,337</b>
持分法による投資利益	2,679	<b>2,924</b>
デリバティブ評価益	1,367	<b>2,838</b>
その他	6,777	<b>6,325</b>
営業外収益合計	30,381	<b>25,427</b>
営業外費用		
支払利息	6,692	<b>6,310</b>
その他	8,708	<b>8,925</b>
営業外費用合計	15,401	<b>15,236</b>
経常利益	135,100	<b>95,008</b>
特別利益		
受取保険金	904	<b>4,992</b>
投資有価証券売却益	651	<b>1,065</b>
退職給付信託返還益	1,049	-
その他	2,300	<b>270</b>
特別利益合計	4,906	<b>6,327</b>
特別損失		
災害による損失	2,007	<b>7,634</b>
固定資産除却損	2,283	<b>3,159</b>
事業構造改善費用	1,869	<b>1,909</b>
訴訟損失引当金繰入額	-	<b>1,839</b>
その他	4,584	<b>2,175</b>
特別損失合計	10,745	<b>16,718</b>
税金等調整前当期純利益	129,262	<b>84,617</b>
法人税、住民税及び事業税	37,476	<b>26,434</b>
法人税等調整額	△614	<b>41</b>
法人税等合計	36,861	<b>26,476</b>
当期純利益	92,400	<b>58,141</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	4,890	<b>1,657</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	87,509	<b>56,483</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

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

## 第三者保証

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

## 環境データ

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

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

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

※1 温室効果ガス(GHG)

Scope 1算定  
国内：エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律（省エネ法）、地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）に準じた算定  
・電力事業（他社への電気または熱供給）や社有車による輸送に係る排出量を含まない  
・購入した廃棄物燃料の使用に伴って発生するCO<sub>2</sub>排出量は除外しています。  
海外：GHGプロトコル（アジア）に準じた算定  
・廃棄物の単独焼却に係る温室効果ガス(GHG)排出量は除外しています。  
・廃棄物処分および排水処理に係る温室効果ガス(GHG)排出量は除外しています。  
・生石灰の製造（石灰キルン）に伴って発生する非エネルギーの温室効果ガス(GHG)排出量は除外しています。

Scope 2算定  
国内：環境省・経済産業省公表の電気事業者別の基礎排出係数  
海外：IEA公表の国別排出係数（2010年値）

※2 Scope 3 購入した製品・サービス：原材料・部品、仕入商品・販売に係る資材等が製造されるまでの活動に伴う排出。排出原単位は、サプライチェーンを通じて組織のGHG排出等の算出のための排出原単位ベース（ver.3.2）およびCO<sub>2</sub>換算量共通原単位データベース（ver.4.0）を参照。

※3 FIT販売電力による市中GHGの潜在的削減量  
再生可能エネルギーの固定価格買取制度（FIT制度）による販売電力が電気需要家のCO<sub>2</sub>排出量を間接的に削減しているものとみなし、その削減に相当する量を算定しました。

潜在的削減量 = FIT販売電力 × 全国平均係数  
FIT販売電力 = FIT制度を通じて販売した、国内グループ会社のバイオマス・水か太陽光発電による電気の量  
全国平均係数 = 温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度において、非化石電源二酸化炭素削減相当量の算定に用いる係数

※4 エネルギー消費量：以下のエネルギー使用を除いた、製品製造に伴うエネルギーの消費量を算定しています。  
電力事業（他人への電気または熱供給）や社有車による輸送に係る消費量は除外しています。  
化石および非化石由来のエネルギー量から他人への電気または熱の供給に係るものを除外しています。  
単位発熱量は、以下の法律や国際基準を使用し算定しています。

国内：エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律、地球温暖化対策の推進に関する法律  
海外：IPCC 2006 Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories  
非化石燃料の単位発熱量は、削減目標との比較可能性を重視し、2018年度の報告に使用していた係数を使用しています。

※5 自然災害のためデータ収集に支障があった拠点について、2019～2021年度の実績値に基づき生産量を用いて算出した推計値を使用しています。  
※6 海外の一部拠点について、購入蒸気の排出係数を実態に合わせて変更したことにより、排出量の算定値が92千t-CO<sub>2</sub>e減少しました。

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

※7 産業廃棄物発生量

産業廃棄物発生量は、有価物を含む数量です（一般廃棄物を含んでいません）。

※8 VOC排出量

国内PRTR法が対象の国内グループ会社を集計対象としています。

PRTR法対象物質のうち、大気汚染防止法に基づく環境省が示す主なVOC100種に該当するものを集計しています。

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

## 社会データ

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

※9 集計期間：1月1日から12月31日

集計範囲：王子ホールディングス株式会社および連結子会社  
労働災害発着率 = (労働災害による死傷者数 + 延べ労働時間数) × 1,000,000 / 延べ労働時間数  
2021年までは9月末時点のグループ会社従業員数（正規従業員および臨時・正規外従業員）に基づき、1人当たりの年間労働時間数を2,000時間として算出していましたが、2022年より各社から申告された12月末までの実労働時間に変更しています。2021年までと同様の方法で算定した場合、2022年度の労働災害発着率はグループ全体、国内および海外でそれぞれ1.25、0.98、1.46です。

※10 集計時期：各年度の3月31日時点

集計範囲：国内グループ16社（2015年9月集計開始時 従業員301人以上）

女性管理職比率 = 女性管理職数 ÷ 男女管理職数

※11 集計時期：各年度の翌年6月1日時点

集計範囲：

国内グループ適用6社：王子ホールディングス、王子ネピア、王子イメージングメディア、王子製紙、王子マネジメントオフィス、王子クリーンメイト  
国内81社：2023年度の法定雇用率2.3%において1名以上の障がい者の雇用義務のある、従業員43.5人以上の国内81社（国内適用6社含む）  
障がい者雇用率（実雇用率） = 身体障がい者および知的障がい者および精神障がい者である常用労働者数 ÷ 常用労働者数  
（短時間労働者は1人を0.5人、重度障がい者は1人を2人としてカウント）

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

## 独立した第三者保証報告書

2023年8月29日

王子ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 磯野 裕之 殿

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

代表取締役 齊藤 和彦 印

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

## 会社の責任

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

## 当社の責任

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

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

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

## 結論

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

## 当社の独立性と品質マネジメント

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

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

以上

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

# 会社概要／株式情報／社外からの評価

## 会社概要 (2023年3月31日)

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

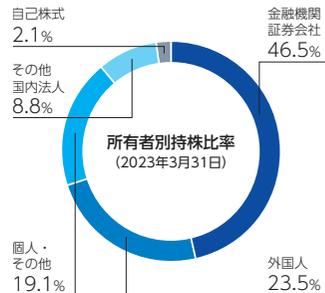
## 株式情報 (2023年3月31日)

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

## 大株主の状況 (2023年3月31日)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	147,974	14.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	68,241	6.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	34,228	3.4
株式会社三井住友銀行	31,668	3.2
日本生命保険相互会社	25,658	2.6
株式会社みずほ銀行	21,636	2.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	20,507	2.1
王子グループ従業員持株会	20,422	2.1
農林中央金庫	16,654	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	15,153	1.5

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



## 社外からの評価



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

※GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が選定するESG指数。

# 王子グループの1年



# 2023



王子グループ 創立150周年  
(2月12日)



領域をこえ 未来へ

OJI



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

2023年9月発行

