

## 会長×社外取締役座談会



社外取締役  
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。

代表取締役会長  
加来 正年

2022年4月より王子ホールディングス代表取締役会長、取締役会議長を務める。日本パルプ工業株式会社入社、王子エフテックス社長などを経て2019年代表取締役社長に就任。

社外取締役  
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。

社外取締役  
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。

2024年6月、取締役会議長を務める加来正年代表取締役会長と、奈良道博社外取締役、長井聖子社外取締役、小川広通社外取締役の3名の社外取締役が、当社のガバナンス体制や中長期の企業価値向上に向けた課題・解決策などをテーマに、座談会を実施しました。その様子をこちらでご紹介します。

### ■ 当社ガバナンスに対する評価と課題

**奈良** 私は2014年から当社取締役会に参画しています。現議長の努力のおかげで、以前に比べて発言しやすい空気が醸成され、雰囲気もよくなりました。ガバナンス体制は整備されましたが、コンプライアンス・安全・環境に関わる問題を撲滅できておらず、体制強化の成果が示せていないのが課題です。フリートーンもまだ足りない印象です。

**小川** 確かに取締役会での議論が不足する点は否めませんが、取締役会に向けた事前の社外役員説明会では、活発に議論できています。都合が許す限りグループ経営会議に出席していますが、会議での活発で建設的な議論に驚いています。取締役会の構成は、多様性やスキルの点でバランスが取れていると感じています。

**長井** 私も同様に感じています。社外役員説明会では社外取締役同士で議題に関する疑問を共有し、議長が取締役会でその疑問に回答されるので、安心して進めていると感じています。経営会議のオブザーブもさせていただいていますが、Walki社買収の件などでは、カンパニーを超えて各取締役が積極的に議論し、活発な意見交換がなされていたので、社外役員説明会でも安心して説明を聞くことができました。

**加来** 社外取締役へのブリーフィング、発言しやすい雰囲気の醸成などは議長として意識して改善に努めています。ただグループ経営会議では活発な議論が出る一方で、取締役会では社内取締役の発言が少ない点は課題です。熱い議論はしたほうが良いのです。本当に会社の明暗を左右するものも今後あると思いますしね。

**小川** 業務執行取締役が、同じ会社内とはいえ管轄外の事業の案件にどこまで意見をするかは、さまざまな背景によって難しさもあるかと思います。

**長井** 私もカンパニー間での情報共有や連携の不足が課題だと思います。

**奈良** ホールディングスにおける執行と監督の在り方や、カンパニー制によるプラスマイナスをどうアウフヘーベン（止揚）するかは、議論の余地があると思います。相応の規模のカンパニープレジデントとして執行にあたる各取締役が、他のカンパニーの問題について意見し、時に反対意見を唱えるのは現実的に難しいようにも窥えます。

**加来** その課題はよく理解しています。ボードメンバーの在り方も考えなければなりません。

## ■ 指名委員会・報酬委員会の評価と課題

**奈良** 報酬委員会では必ず、他社の事例を前提として説明した上で当社はどうかを議論しており、自由に議論できている



と感じます。

**小川** 毎年、社外の第三者アセスメントを経て、報酬水準の適切性を判断したものが報酬委員会に提出されており、極めて適切な運営がなされていると感じます。

**長井** 同感です。一方、指名委員としての役割を果たすには、もう少し候補者について知る機会を設けていただきたいと思います。

**小川** そうですね。日頃、接点のない候補者の能力やパフォーマンスを社外取締役に説明することは難しく、社外取締役としても、限られた情報の中での判断は困難です。やはり、候補対象の方と日頃から日常的に接点を増やす機会を設けることが重要です。

**奈良** そうした理由から、候補者と顔を合わせる機会を設けてほしいとお願いしてきました。最近では、新旧のグループ経営委員の方々とお会いする機会が増え、社外役員説明会でもグループ経営委員からご説明を受けるようになりました。これは双方にとってメリットがあると考えます。また、新任取締役の指名段階で、次世代社長候補についてのお考えなど、以前より共有される情報量がかなり増えました。

**加来** 指名候補者を若い頃から知る執行側と異なり、社外取締役の皆様には、人物像がわからないため判断が難しいことは認識しています。そのため社外役員説明会や役員昼食会など、グループ経営委員との接点がもてる場づくりに努めています。また、社外人財の登用についても、必要に応じてご助言をお願いしたいと考えています。

## ■ 社外取締役の当社に対する理解促進

**長井** 当社は社外取締役とのコミュニケーション充実に向けてさまざまな取り組みを実施しています。グループ経営会議への陪席



機会では、「全部見せます」という姿勢から当社の懐の深さを感じます。また、工場などの現地視察では、文書では得られない深い理解が得られ、取締役会での議論の基礎となります。

**小川** 社外取締役への教育プログラムは充実しており、私たちがその機会を多く利用してナレッジを蓄積し、社外役員として職務に活かしていくことが重要だと感じます。執行側もこの点を十分ご認識されており、縦だけでなく横のコミュニケーションの充実化を強く意識されているように思います。

**奈良** 業務内容を理解せずに経営の監督などできるわけがありません。また、コミュニケーションという点で当社が素晴らしいのは、派閥がないことです。社長・会長の任期も比較的短く、世襲的な要素もないため、派閥や垣根がなく全員が同じ基盤の上で議論できる点は、今後大切にしていきたいです。

**加来** 確かに当社に派閥はありません。オーナー企業でもなく社



長・会長任期も4～6年です。当社は過去に合併を繰り返してきましたが、存続企業側が権勢を増すということもありません。私は旧・日本パルプの出身ですし、前任の矢嶋会長は旧・本州製紙出身と、合併された側から社長が出ています。出身企業に関係なく、その時々には会社が必要とする経験・知見から人事を決めるこの路線は今後も継承していきたいと考えています。

## 海外子会社も含めたグループガバナンス

**奈良** 当社は海外に100社以上のグループ会社があります。日本から駐在員も派遣していますが、それでも目の届かない部分が多く、管理は難しいと感じています。私が常に申し上げているのは、海外における人財育成の重要性です。日本からの派遣だけでなく、現地における優秀な人財に責任をもたせる体制の構築が必要です。富士の研修センターで海外の優秀な人財の研修も実施していますが、実地スキルだけでなくガバナンスやコンプライアンスも現地の人財が担えるよう育成していかなければいけません。

**小川** 法律体系や文化、価値観が異なる海外での事業展開には、内部統制やコンプライアンス上の問題が生じやすく、これはグローバル企業共通の課題です。当社はアジアと欧州に地域統括会社を設け、本社と現地の間のコミュニケーションギャップやカルチャーギャップを緩和する仕組みを構築しました。その仕組みを動かすのは人であり、グローバルでの人財育成は急務だと感じています。

**長井** 私が社外取締役に務めてきた過去3年間、多数のM&Aを経験してきましたが、買収先の文化・宗教・法律体系の違いによる難しさにも直面しています。2023年度は海外も含めたグローバルガバナンスを継続的に議論し対策を講じてきましたが、人財教

育は時間がかかると感じています。社長・会長ともに国内外を積極的に飛び回り、考えを発信されていますが、トップの意思を末端に伝えていくには長期的な取り組みが必要です。

**加来** 私自身、現場が長かったこともあり、社外取締役の皆さんには、モノづくりの現場や海外も含めた買収先企業も視察いただいた上で、ガバナンス上の課題について判断してほしいと思っています。海外統括会社を起点としたグローバルガバナンスの強化と同時に、各エリアでの人財育成にも注力していく必要があると認識しています。

## 当社の企業価値と持続的成長に向けて

**小川** 当社の企業価値を支えるアセットには、起点となる森林資源と、長年国内の紙・パルプ業界をリードしてきた生産設備、そしてそれらをハンドリングする貴重な人財があります。それらを活用して、この統合報告書で示している「価値創造プロセス」に真面目に取り組んでいる姿勢が、当社の企業価値だと感じます。

**奈良** 企業価値は、数値だけでなく、企業理念や市場からの評価、社会への影響などを総合的に考慮する必要があります。小川さんの挙げられたアセットに加え、当社の柔軟性もソフトな企業価値として守ってほしい。10年前に社外取締役に就任した際は、歴史の長い会社は保守的だろうと想像していましたが、「もはや製紙企業ではない」とのスローガンを掲げていることに驚きました。それから10年、当社は過去のカラーや社風、業績にとらわれず、新しい世界を創るという柔軟性を維持し、リスクを取りつつさまざまなM&Aを通じて成長しています。この柔軟性こそが大きな企業価値だと考えます。

**長井** そうですね。当社は柔軟性があり、社内派閥もなく、先を

見据えて動いていると思います。ただ、全社員が会社の取り組みを深く知って価値を共有し、モチベーションをより高めれば、企業価値はさらに向上する可能性を秘めています。そのためにも、経営者と直接対話ができ、経営の考えを聞くことができるタウンホールミーティングなどの機会が増えていることは、とても良いと思います。

**小川** 当社は今、構造改革に注力しつつ海外での買収案件にも挑戦しており、経営資源の配分という難題に直面していますが、人財の育成は避けて通れず、OJTもOff-JTも絡めて育成プログラムの作成が重要です。

**長井** 人財教育の場が、各カンパニーの横のつながりを強化する機会にもなれば、効果的だと思います。

**奈良** 「人は石垣、人は城」と言いますが、企業価値の向上も、最終的には人が大事です。パーパスを共有し、企業価値の向上に向



けて動く人財を若手から管理職までより多く育成することに尽きると思います。

**加来** この先150年を見据えると、これまでのモノづくりの技術を核に、社会課題を解決する企業にならなければなりません。当社は、製紙の領域を超えて次のステップに進む転換期にあり、それを全社員に理解いただけるようリードしていきます。紙の需要が縮小しても、地球環境の観点から、引き続き森林の適切な管理は必要です。当社は今後も、森林経営をさらに拡大しながら、その資源を活用し、社会課題を解決する企業として成長していきたいと考えています。

## ■ PBRやROEなどの経営指標の向上に向けて

**奈良** 企業ごとに創出する価値が異なる中で、一律に企業価値



を判断しようとするには限界があるとも思います。しかし、これだけ当社の素晴らしい価値を我々が確認しながら、PBRや株価が低迷しているのは、市場経済の中で適切に評価されていないのだと受け止め、これまで以上に対話の強化に努める必要があります。

**長井** 事業は、目指す姿に向けて長期的視点で施策に取り組み、結果はついてくるように思います。

**小川** 当社が属している東証プライム市場の紙・パルプセクター内では相対的にパフォーマンスが良好でも、セクター全体の影響で株価がストレスを受けることはあると思います。2023年12月に発表した「企業価値向上に向けた取り組みについて」の中で掲げた配当政策は市場からの評価を得ていますが、現在は同じく掲げている不要アセット削減の実行力が注目されている段階にあるのだと思います。

**加来** PBRが1倍を割れていることは課題と認識しています。中長期的に企業価値を向上させるために、対話を強化してステークホルダーに当社への理解を求めながら、成果を出していくことが重要です。当社のビジネスモデルでは、設備投資を実行すると投資効果が出るまでに数年を要するため、ROEは一時的に低下します。今後、植林投資も含めたGX関連の投資により収益性が悪化する中で、ステークホルダーの皆様にとどのように理解を求めていくかは課題だと認識しています。紙の需要とともに縮小する企業ではなく、残存者利益も享受しながら、新たな事業領域でも成長できる、そうした姿をしっかりと資本市場に示していきたいと思っています。

## ■ ステークホルダーの皆様へ

**奈良** 私はこれまででも法律家として、専門領域であるガバナンス

やコンプライアンス、そして安全安心の領域について、積極的に提言してきました。他社での社外役員の経験も活かし、今後も専門領域に限ることなく、当社の持続的成長に資する意見・提言を通じて、貢献していきたいと思っています。

**小川** コーポレートガバナンスは、制度設計以上に、そこに魂を入れることが最重要かつ難しいテーマであり、そこにゴールはありません。前職で努力・遂行してきた経験を活かし、ガバナンスのさらなる高度化に向けてお役に立ちたいと思います。

**長井** 日々若い人と接し、時代や感性の違いを自然と理解している点が私のアドバンテージだと思います。当社が直面する若い人財のリテンションや働き手不足などの課題に対し、彼らの視点を理解する立場から解決策を提案したいと思います。また、前職で空の安全を重視していた経験をもとに、当社においても安全に関する意見・提言を積極的に行い、貢献したいです。

**加来** 製紙業界のリーディングカンパニーという言葉に踊らされ、「井の中の蛙」にならないようにしなければなりません。特にこれから事業構造を変革していく中で、社外取締役の皆さんの多様な知見・経験を参考にしながら、持続的に成長する事業を育成していきたいと思っています。安全については、当社の定める安全大原則の遵守が徹底できておらず、設備側の対策も含め、今一度、安全に対する社内の意識を変えなければならないと認識しています。また何をする上でも、事業を行う「人」が一番大切ですので、皆さんから頂戴したご意見・ご指摘をしっかりと経営に反映していきたいと思っています。

## 役員一覧



### 加来 正年

代表取締役会長  
取締役会議長

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

取締役在任年数<sup>※</sup>：11年  
所有株式数：78（千株）



### 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。

取締役在任年数<sup>※</sup>：9年  
所有株式数：78（千株）



### 進藤 富三雄

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

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

取締役在任年数<sup>※</sup>：5年  
所有株式数：33（千株）



### 鎌田 和彦

取締役  
専務グループ経営委員  
コーポレートガバナンス本部分掌、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）、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。

取締役在任年数<sup>※</sup>：9年  
所有株式数：62（千株）



### 青木 茂樹

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

1984年4月 旧本州製紙株式会社入社  
2016年4月 王子エフテックス株式会社執行役員営業本部長  
2017年4月 当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。

取締役在任年数<sup>※</sup>：4年  
所有株式数：66（千株）



### 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、Qji Asia Packaging Sdn Bhd社長、Qji Asia Management Sdn Bhd社長兼務

1986年4月 当社入社  
2017年4月 王子産業資材マネジメント株式会社 取締役  
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。

取締役在任年数<sup>※</sup>：2年  
所有株式数：75（千株）



### 森平 高行

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

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

取締役在任年数<sup>※</sup>：2年  
所有株式数：24（千株）



### 小貫 裕司

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

1982年4月 旧本州製紙株式会社入社  
2012年10月 王子グリーンリソース株式会社 取締役  
2014年4月 当社常務取締役  
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。

取締役在任年数<sup>※</sup>：2年  
所有株式数：27（千株）

※取締役在任年数は2024年6月開催の定時株主総会終結時点の年数を表示。



**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 螺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)  
螺理株式会社社外取締役(監査等委員)

取締役在任年数\*: 10年  
所有株式数: 9 (千株)**長井 聖子**

社外取締役

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

取締役在任年数\*: 3年  
所有株式数: 5 (千株)**小川 広通**

社外取締役

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

取締役在任年数\*: 2年  
所有株式数: 2 (千株)**福田 佐知子**

社外取締役

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

取締役在任年数\*: 新任  
所有株式数: 0 (千株)**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 王子コンデ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。

監査役在任年数\*: 7年  
所有株式数: 48 (千株)**山崎 昭雄**

監査役

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

監査役在任年数\*: 1年  
所有株式数: 24 (千株)**千森 秀郎**

社外監査役

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

監査役在任年数\*: 3年  
所有株式数: 1 (千株)**関口 典子**

社外監査役

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

監査役在任年数\*: 3年  
所有株式数: 1 (千株)**野々上 尚**

社外監査役

1982年4月 検事任官  
2015年1月 公安調査庁長官  
2016年9月 福岡高等検察庁検事長  
2018年2月 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。

監査役在任年数\*: 2年  
所有株式数: 3 (千株)

※取締役および監査役在任年数は2024年6月開催の定時株主総会終結時点の年数を表示。

## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

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

#### ▶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。

#### ▶コーポレート・ガバナンス報告書

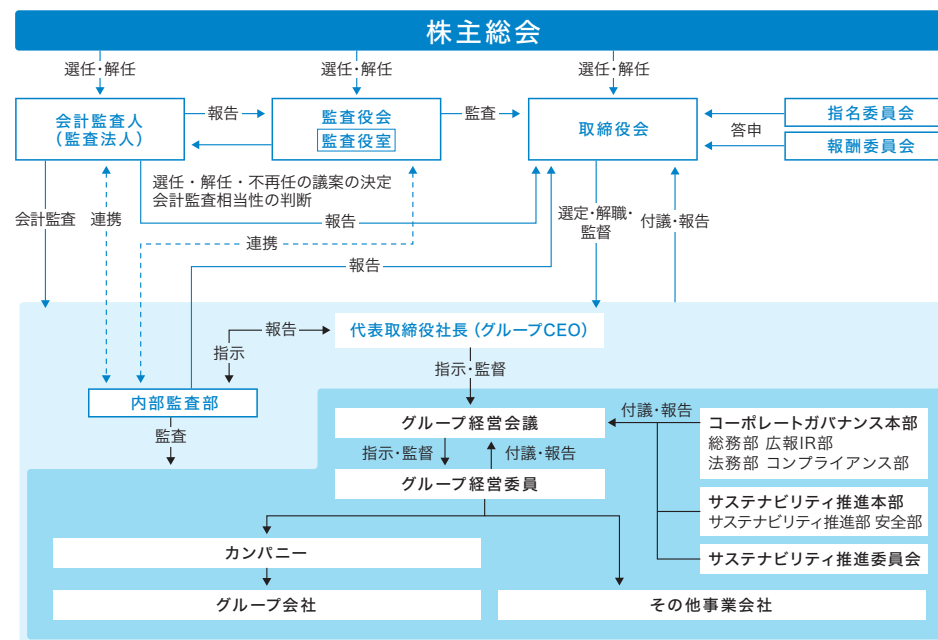
東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」を当社ホームページに掲載しています。

### コーポレートガバナンス体制

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

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

#### コーポレートガバナンス体制図



### サステナビリティ・ガバナンス

2022年に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。[\(P.29\)](#)

### 王子グループ税務方針

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

#### ▶王子グループ税務方針

## 役員報酬開示への展望

### 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2023年度開催状況

| 役 職     | 氏 名     | 指名委員会 | 出席状況  | 報酬委員会 | 出席状況  |
|---------|---------|-------|-------|-------|-------|
| 代表取締役会長 | 加 来 正 年 |       | 2回／2回 |       | 2回／2回 |
| 代表取締役社長 | 磯 野 裕 之 | 委員長   | 2回／2回 | 委員長   | 2回／2回 |
| 社外取締役   | 奈 良 道 博 |       | 2回／2回 |       | 2回／2回 |
| 社外取締役   | 相 幸 子*  |       | 0回／2回 |       | 1回／2回 |
| 社外取締役   | 長 井 聖 子 |       | 2回／2回 |       | 2回／2回 |
| 社外取締役   | 小 川 広 通 |       | 2回／2回 |       | 2回／2回 |

※2024年6月27日の株主総会で退任。

### 取締役報酬の決定方針および総額

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

### 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    |
|----------------------|------|--------|------|-----|------|
|                      |      | 賞与     | 株式報酬 | 計   |      |
| 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（2023年度）

| 役員区分           | 報酬等の<br>総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額 (百万円) |        |      | 対象となる<br>役員の総数<br>(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) | 468                 | 215              | 137    | 115  | 8                     |
| 監査役 (社外監査役を除く) | 54                  | 54               | —      | —    | 3                     |
| 社外取締役・社外監査役    | 99                  | 99               | —      | —    | 7                     |



## 取締役会の独立性

### 取締役・監査役指名の方針・プロセス

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

### プロセス

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

### 取締役が備えるべき能力

| 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                                                           |            | ●          |            |
| イノベーション・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                      | ●          | ●          | ●          |
| 営業・購買・マーケティング | 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、企業の持続的成長のために必要な能力。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マネジメントに関する能力 | ●          | ●          |            |
| 人事・人財戦略       | 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                                                    | ●          | ●          | ●          |
| グローバル         | 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                                                       | ●          | ●          | ●          |
| 法務・リスク管理      | 企業活動に伴う法務面での立案と実行およびリスクに対する予見や対応を行う能力                                                          | ●          | ●          | ●          |
| DX            | 企業活動におけるデジタル化と、新しい製品やサービス、ビジネスモデルを創出する能力                                                       |            | ●          |            |

＊●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

| 氏名     | 当社における地位 |             | 指名報酬委員会    | 企業経営 | 財務・会計 | イノベーション・製造・技術 | 営業・購買・マーケティング | 人事・人財戦略 | グローバル | ESG | 法務・リスク管理 | DX |
|--------|----------|-------------|------------|------|-------|---------------|---------------|---------|-------|-----|----------|----|
| 加来 正年  | 代表取締役会長  |             | ○          | ●    |       | ●             | ●             |         |       | ●   |          | ●  |
| 磯野 裕之  | 代表取締役社長  | 社長グループ経営委員  | ○<br>(委員長) | ●    | ●     |               |               | ●       | ●     | ●   |          |    |
| 進藤 富三雄 | 代表取締役副社長 | 副社長グループ経営委員 |            | ●    |       | ●             | ●             | ●       |       | ●   |          |    |
| 鎌田 和彦  | 取締役      | 専務グループ経営委員  |            | ●    |       |               |               |         | ●     | ●   | ●        | ●  |
| 青木 茂樹  | 取締役      | 常務グループ経営委員  |            | ●    |       | ●             | ●             |         |       |     |          |    |
| 長谷部 明夫 | 取締役      | 常務グループ経営委員  |            | ●    | ●     |               |               |         | ●     |     |          |    |
| 森平 高行  | 取締役      | 常務グループ経営委員  |            | ●    |       |               | ●             | ●       |       |     |          |    |
| 小貫 裕司  | 取締役      | 常務グループ経営委員  |            | ●    |       |               | ●             |         |       | ●   |          |    |
| 奈良 道博  | 社外取締役    | (独立役員)      | ○          |      |       |               |               |         |       | ●   | ●        |    |
| 長井 聖子  | 社外取締役    | (独立役員)      | ○          |      |       |               |               |         | ●     | ●   |          |    |
| 小川 広通  | 社外取締役    | (独立役員)      | ○          | ●    |       |               |               |         |       | ●   |          |    |
| 福田 佐知子 | 社外取締役    | (独立役員)      | ○          |      | ●     |               |               |         |       |     | ●        |    |

＊○印は指名・報酬委員会の委員です。

＊●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地位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・取締役専務グループ経営委員：最大5つ、取締役常務グループ経営委員：最大3つ、社外取締役：最大2つ

## ■ 役員の選任・後継者プラン

### サクセッションプランの運用

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

### 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。

2023年度の取締役会（16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93.8%、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2023年度における主な活動状況

| 氏名    | 取締役会<br>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 | 16回中14回<br>(87.5%) | 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※ | 16回中13回<br>(81.3%) | 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高度な専門性、豊富な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 | 16回中16回<br>(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 | 16回中16回<br>(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。 |

※2024年6月27日の株主総会で退任。

### 社外監査役の2023年度における主な活動状況

| 氏名    | 取締役会<br>出席状況       | 監査役会<br>出席状況      | 発言状況                                                              |
|-------|--------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 千森 秀郎 | 16回中16回<br>(100%)  | 13回中13回<br>(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 | 16回中14回<br>(87.5%) | 13回中13回<br>(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 | 16回中16回<br>(100%)  | 13回中13回<br>(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。                      |

## 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、取締役会の実効性の分析・評価を毎年実施し、取締役会全体の実効性確保のため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。

2023年度の実効性評価を実施するため、2024年4月から5月にかけて、取締役・監査役全員を対象とし、取締役会の役割・構成・運営に関するアンケートを実施しました。評価結果については、社外取締役が参加する報酬委員会で分析を実施後、その分析結果に基づき、取締役会において審議を実施しました。

その結果、当社取締役会は付随する会議体を含めて、実効性が確保されていることを確認しました。取締役会の役割に関し、グループ経営戦略の策定、方向性の提示ができたか、という設問に対しては、中期経営計画に沿った戦略を示すことができ、取締役会でPBR1倍対策や大型買収案件等の議論を通じて、方向性を明確に示すことができたとの回答が多くの回答者から得られました。内部統制とリスク管理体制の整備を行い、その運用状況を監督できたか、という設問に対しては、管理体制と運用状況は充実してきたものの、実際のルール違反や災害発生を撲滅できていないことから、引き続き体制強化が必要との声がありました。ステークホルダーとの建設的な対話を促進したか、という設問に対しては、IRに力を入れてきた現状を評価する意見が多く見られたものの、取締役会として対話は不十分との意見もありました。また、構成については、前年度と同じ現在の構成をバランスが取れたものと評価しつつ、社内取締役への女性や海外人財の登用が課題であるとの認識が共有されています。

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

必要な施策を適時検討・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<br>・アンケート対象：全ての取締役と監査役<br>・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<br>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10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10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   | 迅速果断な業務執行の支援       |
| 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   | ステークホルダーとの関係       |
| 10  | 取締役会改善施策の実施および効果   |
|     | 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

### 政策保有株式の保有方針

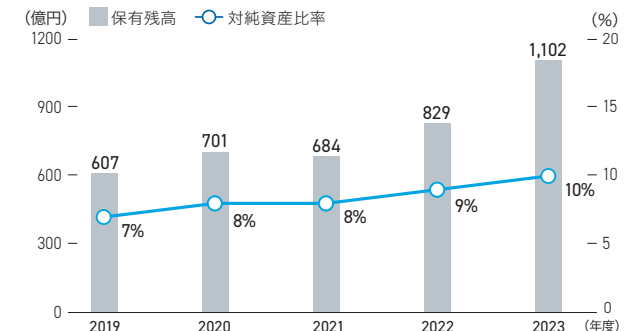
当社は、取引先との業務提携、長期的かつ安定的な関係強化・維持等の観点から、経営戦略の一環として、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると判断される株式を政策的に保有しています。政策保有株式は、毎年取締役会において、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を個別銘柄ごとに精査し、保有の適否を検討しています。保有の合理性が希薄化した株式は、適宜・適切に売却し、政策保有株式の縮減を進めています。

2023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。なお、当社では2024年度から2027年度までの4年間に2024年3月末時価ベースで300億円縮減する目標を設定しました。

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](#)

### 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

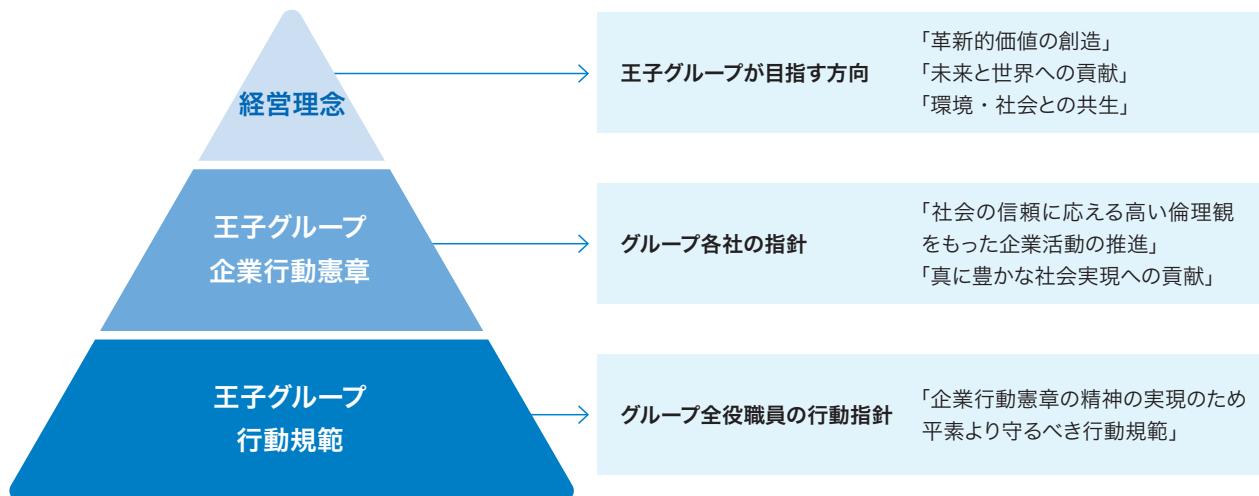
王子グループは「国連グローバル・コンパクト」の人権、労働、環境、腐敗防止の原則を織り込み、2004年に「王子グループ企業行動憲章」および、この憲章の行動指針である「王子グループ行動規範」を制定しました。2020年度にSDGs等の社会環境および経営理念を反映させて改訂し、より時代の要求に即した内容としました。

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、王子グループ全役職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](#)

▶ [王子グループ行動規範](#)



#### 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の小冊子を作成し、配布しています。また、2020年10月の改訂の際には、啓蒙のための教育・解説資料を別途作成し、海外従業員向けとしてこれの翻訳を12カ国語からスタートし、必要に応じ順次追加しています。解説資料の内容は、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イアンス啓蒙誌（コンプラニュース）に掲載の上配布し、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。

#### コンプラニュース多言語版 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  |
| グジャラーティ語 | タミル語   |

#### 2023年度より追加

|       |       |
|-------|-------|
| イタリア語 | タガログ語 |
| クメール語 |       |

#### 2024年度中に追加予定

|         |         |
|---------|---------|
| フィンランド語 | スウェーデン語 |
| ベンガル語   | フランス語   |
| スペイン語   | ポーランド語  |

## 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

コンプライアンス部では、新任管理職、新入社員等の階層別教育におけるコンプライアンス研修をはじめ、下請法、独占禁止法、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、eラーニングによる研修を行うなど、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、クイズ形式による教材や、王子グループ企業行動憲章・行動規範の解説、および内部通報制度の周知を行っています。また、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、全役職員の意識向上を図っています。



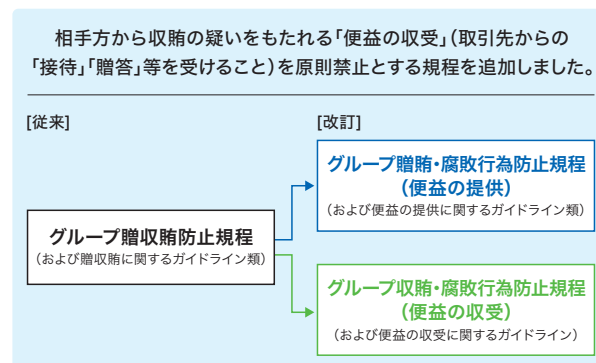
◆ 2023年度下期国内グループ会社職場コンプライアンス会議参加率

⇒(全役職員に対して) 98.8 %

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、知識の確認のため、ポータルサイトを利用し本研修の内容を動画にて一定期間視聴可能としました。(写真は2024年4月実施の経営幹部研修の様子)

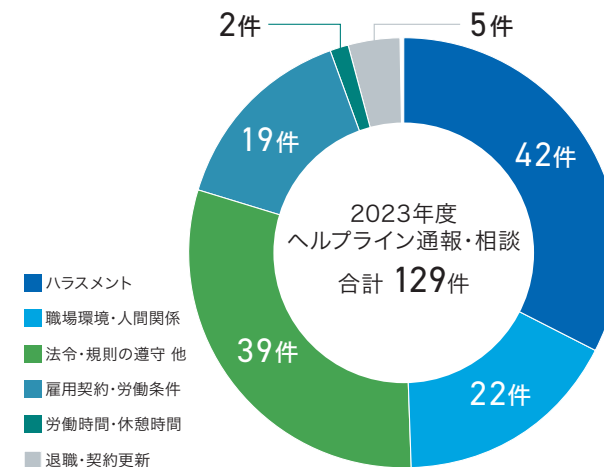
### 腐敗・汚職防止の取り組み

国連グローバル・コンパクト原則10「腐敗防止の取り組み」に基づき、王子グループ行動規範において、「政治、行政との健全な関係」「取引先との誠実、健全な関係の維持」を明記し、さらにグループ贈収賄防止関連規程、ガイドラインを設定し、政治献金の透明性確保や違法な献金・寄付の禁止、贈収賄の禁止等、汚職や腐敗行為を禁じています。2020年4月から「便益の提供」に加え、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設けています。



### 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」を、2022年6月施行の改正公益通報者保護法に対応したグループ内部通報規程に基づき運用しています。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、法令違反、ハラスメントや差別等の人権侵害、贈収賄を含む腐敗行為等の不正行為を早期に把握、是正しています。また、従業員の日々のコンプライアンスに関する疑問、不満、問い合わせ等にも丁寧に対応し、不安の解消に努めています。



上のグラフは2023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、相談案件の内訳です。日常的な職場の上司、同僚と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」が約半数を占めています。

## リスクマネジメント

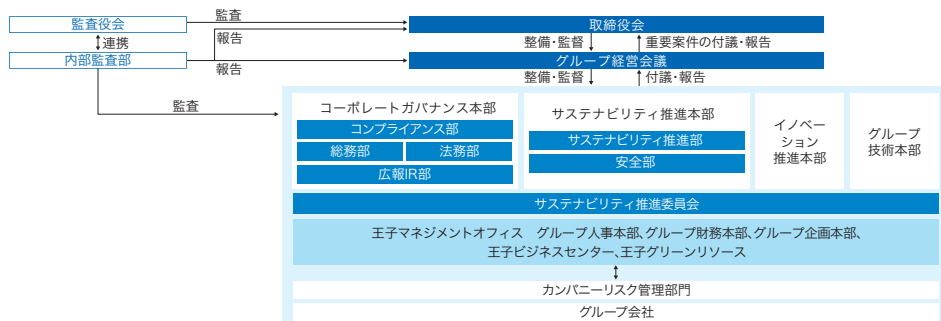
王子グループは、「王子グループ企業行動憲章」に掲げる高い倫理観に基づいた企業活動を推進し、適切なリスク管理を実践しています。事業展開地域の急速な拡大にあわせて、グローバルにリスク管理体制を強化し、事業の継続と安定的発展を担保します。

### リスク管理の流れ

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

|                 |                                                                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| リスクの洗い出し・特定     | 王子グループが所有する有形無形の財産全てを対象としたリスクを、当社グループ全体に影響を及ぼすリスクと、グループ各社・各部門での業務執行に影響を及ぼすリスクに区分し、特定しています。                                                                     |
| リスク低減策・発生防止策の実施 | 担当の管理部門・支援部門は、事業遂行上の各リスクを認識し、リスク低減策および発生防止策を実施しています。                                                                                                           |
| リスクの評価          | 新規事業等の投融資案件の審査に際し、経済面のみならず、「王子グループ企業行動憲章・行動規範」「王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」「王子グループ人権方針」等に従い、環境・社会・ガバナンスの観点を含めてリスクの評価を行っています。また、内部監査部および関連部署による定期的な監査を実施しています。 |
| 取締役会等への付議・報告    | 取締役会はリスク管理について整備運用を監督しています。各管理部門はリスク管理状況をグループ経営会議に定期的に付議・報告し、重要な案件については取締役会に付議・報告します。また、新たなリスクが発生した場合は、グループ経営会議および取締役会に付議されます。                                 |
| 事例の水平展開         | リスク評価において、リスクがあると判断された事例については、王子グループ内に水平展開し、リスクの発生防止に努めています。                                                                                                   |

### リスク管理体制図

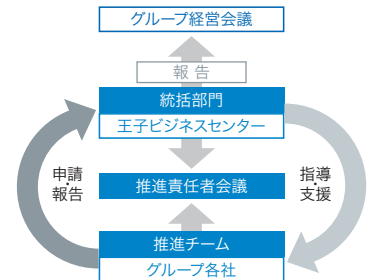


### 情報セキュリティへの取り組み

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。

|             |                                                                                                                            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| グループ防災体制の構築 | 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。 |
| 防災対策の強化     | 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。                                      |



王子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、以下の対応策を取っています。

各アイコンはサステナビリティ重要課題を表します (P.31-32)。



| リスク項目           | リスク内容                             | リスクへの主な対応策                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 長期的な課題に対するリスク   | <b>気候変動</b><br>                   | 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) <a href="#">P.63</a> 参照                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                 | <b>パンデミック</b><br>                 | <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を行います。</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DX (デジタルトランスフォーメーション) の推進などにより、事業活動への影響を最小化するように努めています。</li> </ul>                                                                                  |
| グループ経営戦略に関するリスク | <b>イノベーションの進展による構造的な需要の変容</b><br> | <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、持続的な発展を遂げるため、多様な人財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><br>                  | <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><br>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>原燃料調達関連市場のモニタリングや多様な調達先の確保等に努め、有利調達を推進するため、横断的にグループの調達戦略を担う部門を設置しています。</li> <li>「王子グループ・サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」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><br>                   | <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。</li> <li>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>                      |

| リスク項目           |                                                                                                    | リスク内容                                                           | リスクへの主な対応策                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業遂行の過程で発生するリスク | <b>災害等の発生</b><br> | 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<br>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><br>   | 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、王子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> <li>●「王子グループ税務方針」を定め、事業を展開する各国の税務法令等を遵守した適正な納税を通じて、企業価値の向上と社会からの信頼実現に努めます。</li> </ul>                                |
|                 | <b>訴訟等</b><br>    | 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>●王子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、王子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><br> | 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><br> | 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>●為替の動向や王子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><br> | 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>                                                                                       |