

経営基盤の強化

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



人事本部長メッセージ

王子マネジメントオフィス
取締役
グループ人事本部長
浅谷 和也



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

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

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

①多様かつ有為な人財の確保

女性管理職比率については、2030年度末8.5%(2025年3

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

②人財の自律的成長の支援

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

③人財の最適な活用

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

④人財の活躍(エンゲージメント向上)

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

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

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

人財戦略上の主要観点と代表的な取り組み

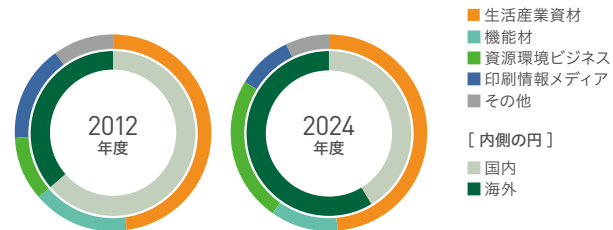


人財戦略

人財ポートフォリオ

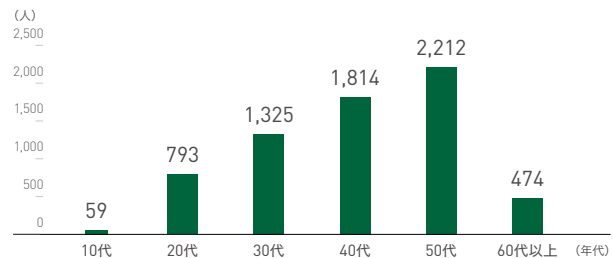
2012年10月にホールディングス制に移行し、領域を超え未来へ向けた事業構造の転換を積極的に進めてきた結果、カンパニー別の人員構成は大きく変化しています。海外展開の加速に伴い、海外従業員比率もこの12年間で36.1%から58.5%へと着実に増加しています。一方、国内の年代構成では50代の比率が高く、特に製造現場では近い将来深刻な課題となることが想定されます。事業運営体制を維持・発展させるには、短期間での人員確保が必要となるため、計画的な人財戦略のもとで対応を進めています。

カンパニー別／国内・海外別人員の変遷



※外側の円：カンパニー別内訳、内側の円：国内外内訳

年代構成 (国内大規模会社、除く管理職)

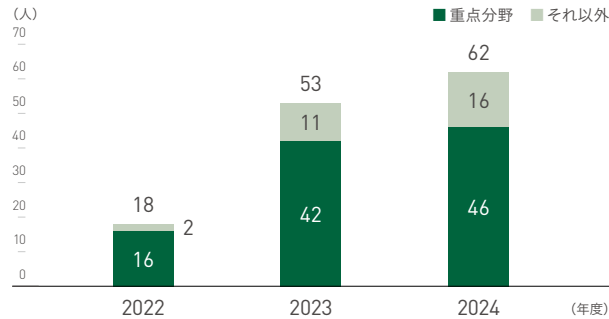


事業領域拡大に向けた取り組み

①専門人財の採用強化

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

キャリア採用実績 (2022～2024年度)



VOICE ●活躍する従業員の声

王子ホールディングス
イノベーション推進本部
半導体電子材料研究センター

芳倉 佑樹

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



②営業人財の育成強化

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

王子ネピア
ケアサポート営業本部
東日本営業部 首都圏第二チーム

小河原 麻由

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



CEO営業表彰

人財戦略

これまでの取り組みの振り返り

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

2022～2024年度の主な取り組み

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

抱える課題とそれに対する対策

課題：製造現場の担い手不足

対策：製造技術職での採用強化

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

課題：従業員のエンゲージメント向上

対策：タウンホールミーティングの実施

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



タウンホールミーティングの様子

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

タウンホールミーティングで出た従業員の意見とそれに対する対策



組織が縦割りで、他部門と連携がしづらい…

▶ CxO制 P.82



DXが進んでいない。未だにExcelのパケツリレ…

▶ DX戦略 P.75

課題：スキルの可視化と人財育成の基盤整備

対策：スキルマップとポータルサイトの新設

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

人財戦略

独自性のある取り組み

王子ホールを活用した社内イベント

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



2025年度グループ合同入社式



Opening Remarks

ムーミンとコラボレーション 従業員参画型イベントの実施

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

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



折り紙ワークショップの様子

継続的な取組 ①

人財教育

グローバル人財の育成

今後さらなる海外展開を進める上で、社内におけるグローバル人財の確保・育成は、重要な取り組みの一つです。2023年度からは、海外駐在員候補の母集団拡充を目的とした「グローバルイン



グローバルインテンシブプログラムの様子

テンシブプログラム」を実施しており、参加者22名のうち5名がすでに海外に駐在しています。また、従業員の英語力向上および異文化コミュニケーション能力の育成を目的として、オンライン英会話の費用補助や定期的なTOEIC受験などの機会を提供しています。総合職および管理職におけるTOEIC(L&R)スコアの730点以上の割合は10年間で6.6%から14.2%に増加しており、今後も継続的に従業員のスキルの底上げを図っていきます。

自律的なリスキリング

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

▶ その他従業員の能力開発・トレーニングはこちら [☞](#)

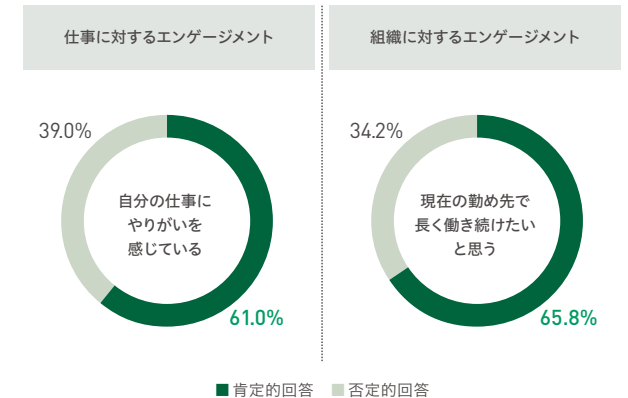
継続的な取組 ②

働きやすい・働きがいのある職場づくり

エンゲージメントサーベイの実施

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

2024年度エンゲージメントサーベイ結果



グループ公募制度

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

人財戦略

多様な働き方の推進

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

継続的な取組 ③

インクルージョン&ダイバーシティ

仕事と育児・介護の両立支援

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



育児復帰者座談会

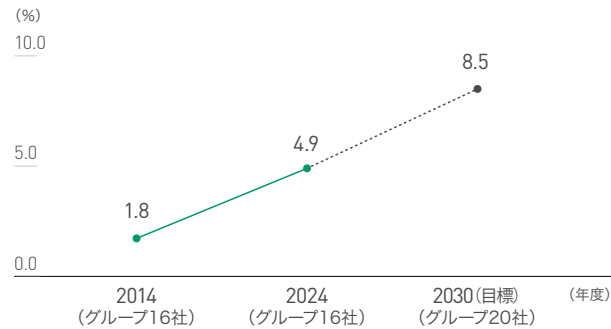


仕事と介護の両立セミナー

女性活躍推進

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

女性管理職比率



障がい者

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

シニア人財

2017年度より国内主要会社で65歳定年制を導入し、2023年度からは一定条件を満たす従業員を対象に最長67歳までの再雇用制度を開始しました。2025年からは60歳以上の処遇改善と一部会社の55歳以上を対象に選択的週休3日制も導入し、エンゲージメントの向上と多様な働き方を推進しています。

LGBTQ

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

[▶ その他ダイバーシティに関する取り組みはこちら](#)

継続的な取組 ④

健康経営

最高健康責任者(CEO)のもと、会社と健康保険組合・労働組合・産業医が連携して、従業員が健康で生き生きと活躍できる職場づくりを目指した取り組みを行っています。2021年度より5年連続となる健康経営優良法人2025(大規模法部門)の認定を受けています。

取り組み事例

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

健康増進アプリの活用

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

DX戦略

デジタル技術で経営課題を解決し、新ビジネス創出を目指します

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

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

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

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

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

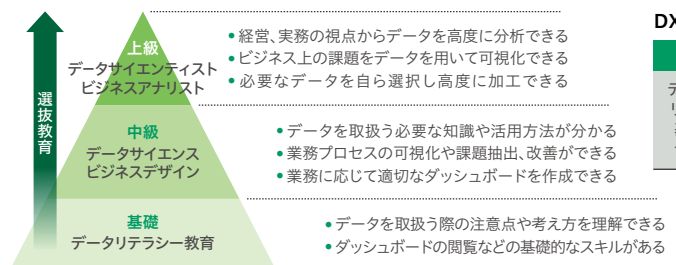
DX推進ロードマップ



DX人材育成

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

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



DX推進のKPI

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

DX事例

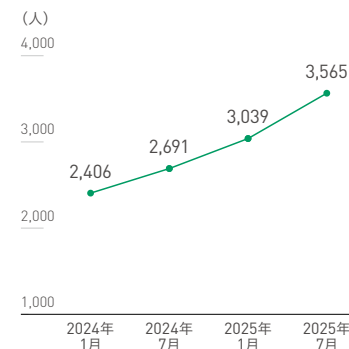
生成AIの安全な活用

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

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

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

OJ ChatGPT利用者数



指名・報酬委員会委員長メッセージ

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

■ 委員会体制変更(社外取締役による委員長就任)

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

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

■ 報酬委員会

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

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

2024年度の報酬委員会の主な議論と課題認識

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

王子ホールディングス
社外取締役

小川 広通

指名・報酬委員会委員長メッセージ

「固定55%、賞与22.5%、株式22.5%」としました。

報酬評価項目の変更と王子グループらしさ

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

■ 指名委員会

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

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

課題認識

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

今後の方向性

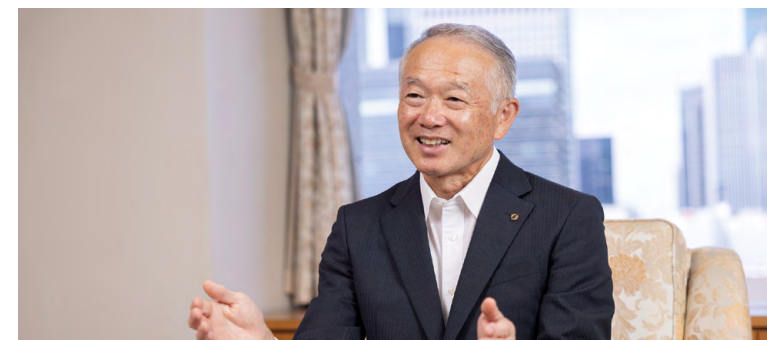
2025年度の最優先事項は現役員体制が狙い通りに機能し、中期経営計画の諸施策が順調に進捗しているかをモニタリングすることです。

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

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

■ 今後の展望

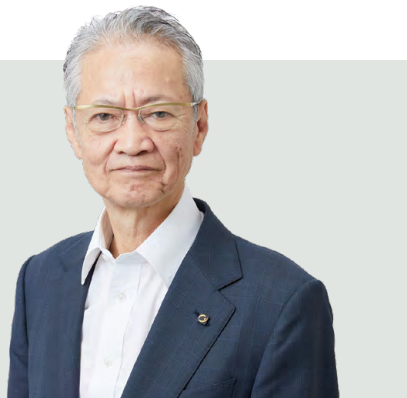
両委員会の委員長として、常に透明性と公正性を意識して審議にあたっていきます。事業活動の源泉は人的資本です。事業戦略を着実に遂行して企業価値を高め、社会に必要とされる企業であり続けるには、人財こそが最も重要です。両委員会は、人財の中核となる経営陣の報酬と指名という重要な経営判断の一翼を担い、社内外のステークホルダーの皆様への説明責任も負う機関と認識しています。両委員会を健全に機能させ、皆様の納得性につながるよう尽力します。



社外監査役メッセージ

王子ホールディングス
社外監査役

野々上 尚



グローバル監査と リスクヘッジの視点からの 健全な職場風土確立に向けて

ガバナンス体制の特長や強み

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

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

ガバナンス改革

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

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

グローバル事業展開に対して求められる監査

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

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

不祥事を未然に防ぐために

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

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

ステークホルダーの皆様へ

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

役員一覧



加来 正年

代表取締役 会長
取締役会議長

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

取締役在任年数^{*}: 12年
所有株式数: 87(千株)



磯野 裕之

代表取締役 社長執行役員
CEO

1984年4月 当社入社
2012年10月 王子マネジメントオフィス株式会社取締役
2014年4月 当社グループ経営委員
2015年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
2021年4月 当社取締役 専務グループ経営委員
2022年4月 当社代表取締役社長
社長グループ経営委員
2025年4月 当社代表取締役 社長執行役員
現在に至る。

取締役在任年数^{*}: 10年
所有株式数: 88(千株)



鎌田 和彦

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

2013年5月 王子マネジメントオフィス株式会社入社
2014年4月 王子木材緑化株式会社代表取締役社長
2015年1月 当社グループ経営委員
2015年6月 当社取締役 常務グループ経営委員
2022年4月 当社取締役 専務グループ経営委員
2025年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
現在に至る。

取締役在任年数^{*}: 10年
所有株式数: 69(千株)



長谷部 明夫

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

1986年4月 当社入社
2017年4月 王子産業資材マネジメント株式会社
取締役
当社グループ経営委員
2019年4月 当社常務グループ経営委員
2022年4月 当社取締役 常務グループ経営委員
2025年4月 当社取締役 専務執行役員
現在に至る。

取締役在任年数^{*}: 3年
所有株式数: 87(千株)



田熊 聡

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

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

取締役在任年数^{*}: 新任
所有株式数: 17(千株)



長井 聖子

社外取締役

1983年4月 日本航空株式会社入社
2008年4月 同社機内販売グループ長
2012年4月 株式会社ジャルエクスプレス客室部室長
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^{*}: 4年
所有株式数: 7(千株)



小川 広通

社外取締役

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

取締役在任年数^{*}: 3年
所有株式数: 3(千株)



福田 佐知子

社外取締役

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

取締役在任年数^{*}: 1年
所有株式数: 1(千株)



村木 厚子

社外取締役

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

取締役在任年数^{*}: 新任
所有株式数: 0(千株)

*取締役在任年数は2025年6月開催の定時株主総会終結時点の年数を表示。

役員一覧

監査役



山崎 昭雄

監査役

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

監査役に在任年数[※]：2年
所有株式数：26(千株)



相馬 治子

監査役

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

監査役に在任年数[※]：新任
所有株式数：61(千株)



千森 秀郎

社外監査役

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

監査役に在任年数[※]：4年
所有株式数：2(千株)



野々上 尚

社外監査役

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

監査役に在任年数[※]：3年
所有株式数：5(千株)



福地 啓子

社外監査役

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

監査役に在任年数[※]：新任
所有株式数：0(千株)

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

執行役員

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

※は、取締役を兼務しています。

※監査役に在任年数は2025年6月開催の定時株主総会最終時点の年数を表示。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

コーポレートガバナンスの変遷

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

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

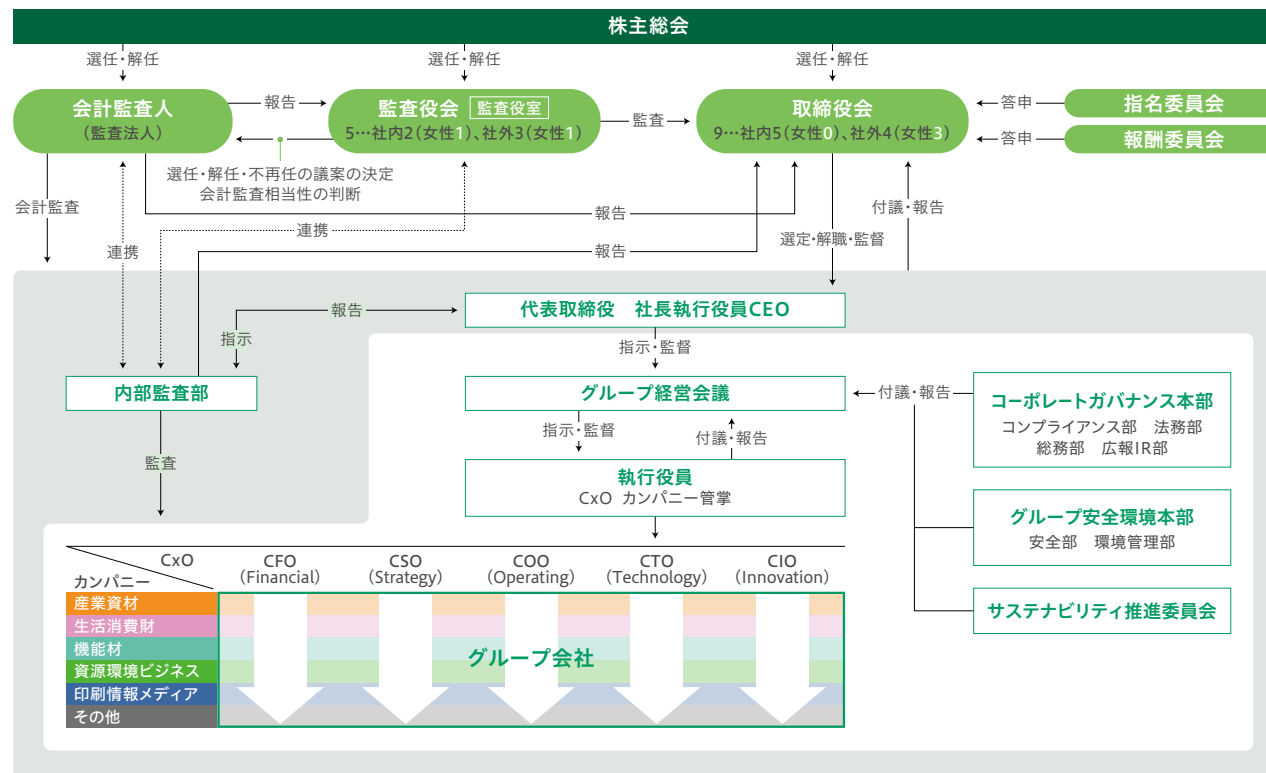
詳細はこちらをご参照ください。 [▶ コーポレートガバナンスに関する基本方針](#) [▶ コーポレート・ガバナンス報告書](#) [▶ コーポレートガバナンス](#)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

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

コーポレートガバナンス体制図



CxO制

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

(各CxOの主な役割)

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

コーポレートガバナンス

取締役会・監査役会の概要

取締役会の役割

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

監査役・監査役会の役割

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

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

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

[▶ コーポレートガバナンス体制](#)

指名委員会・報酬委員会

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

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

指名委員会の役割

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

報酬委員会の役割

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

指名委員会の主要な審議内容(2024年度)

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

報酬委員会の主要な審議内容(2024年度)

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

指名委員会・報酬委員会の構成および2024年度開催状況

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

※1 社外取締役奈良道博は、2025年6月27日の株主総会で退任

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

サクセッションプラン

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

コーポレートガバナンス

取締役会の独立性

取締役・監査役指名の方針

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

プロセス

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

[▶ コーポレートガバナンス体制図 P.82](#)

さらなる独立性確保に向けて

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

取締役会スキルマトリックス

王子グループの経営戦略の実現に向けて、取締役会が適切な経営判断を行い、業務執行の監督において高い実効性を発揮するために、取締役会として特に必要なスキルで構成しています。

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

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

コーポレートガバナンス

取締役会スキルマトリックス

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

※○印は指名・報酬委員会の委員です。

※取締役各氏に対して、特に期待される役割を記載しており、各氏が有している全ての能力を表すものではありません。

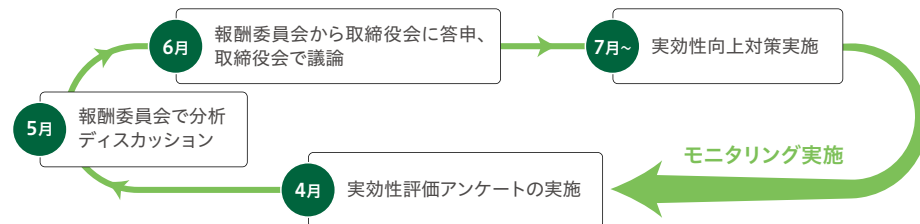
詳細はこちらをご参照ください。 [▶ コーポレートガバナンスに関する基本方針](#) [▶ コーポレート・ガバナンス報告書](#) [▶ コーポレートガバナンス](#)

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性については、分析・評価を毎年実施し、実効性確保に必要な措置を講ずるとともに、その結果の概要を開示することを「コーポレートガバナンスに関する基本方針」で定めています。取締役会の実効性評価については、毎年取締役・監査役全員を対象に取締役会の役割・構成・運営等に関するアンケートを行い、評価結果は、全社外取締役において構成される報酬委員会において分析・ディスカッションを実施後、その報告書をもとに、取締役会において、課題や今後の取り組みについて協議しています。

実効性評価プロセス



2024年度のアンケート内容

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

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

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

モニタリング機能強化への取り組み

取締役会における議論を充実させるために以下の取り組みを行っています。

■ 社外取締役・監査役に対する情報の共有

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

■ 社外役員への教育プログラムの充実

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



米子エタノール・糖液パイロット設備の視察

2024年度取締役会の主な審議内容

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

2024年度の取締役会における主要な審議内容の割合



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

コーポレートガバナンス

役員報酬制度の客観性と透明性

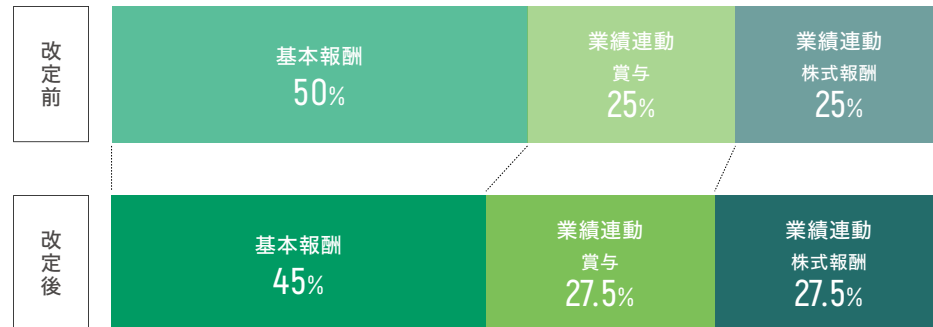
取締役報酬の決定方針および総額

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

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

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

取締役報酬構成割合の変更イメージ



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

※社外取締役は、基本報酬100%とする

業績連動となる評価指標

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

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

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

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

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

コーポレートガバナンス

独立社外役員

独立社外役員の活動状況および選任理由

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

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

社外取締役・社外監査役の2024年度における主な活動状況

社外取締役	発言状況および期待される役割に関して行った職務の概要
奈良 道博	弁護士としての法的な視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
長井 聖子	顧客サービスや大学での教育で培った専門的な視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
小川 広通	小売業や食品メーカーの経営で培った専門的な視点を含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
福田 佐知子	公認会計士及び弁護士、また、サステナビリティを含む多角的な観点および豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を通じて、期待される役割を果たしています。
社外監査役	発言状況
千森 秀郎	弁護士としての特に企業法務・コーポレートガバナンスの分野における豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を行っています。
関口 典子	公認会計士としての企業会計に関する豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に加え、企業での豊富な実務経験に基づいた発言を行っています。
野々上 尚	検察官、弁護士としての豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に基づいた発言を行っています。

社外取締役・社外監査役の2024年度の出席率



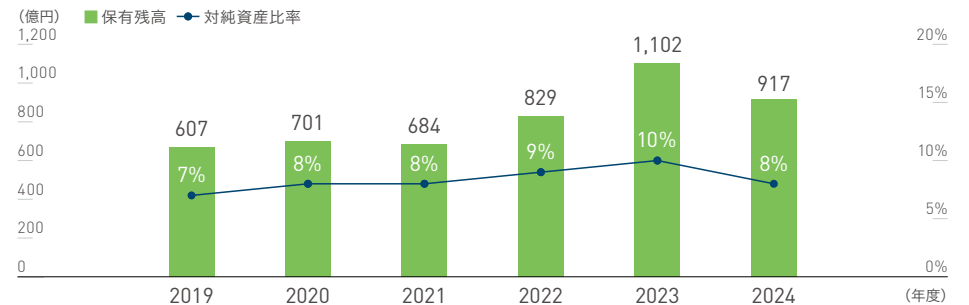
政策保有株式

政策保有株式の保有方針

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

2024年度は、290億円の政策保有株式を削減しました。なお、当社では中期経営計画2027において、2024年度から2030年度までの7年間に850億円縮減する目標を設定しました。また併せて、当社グループ会社の退職給付債務に対し積立超過となっている退職給付信託拠出株式に関しても、2025年から2027年の間に210億円の縮減を計画しています。政策保有株式の個別銘柄の詳細等につきましては、有価証券報告書をご参照ください。

政策保有株式の保有状況



王子グループ税務方針

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

資本市場との対話

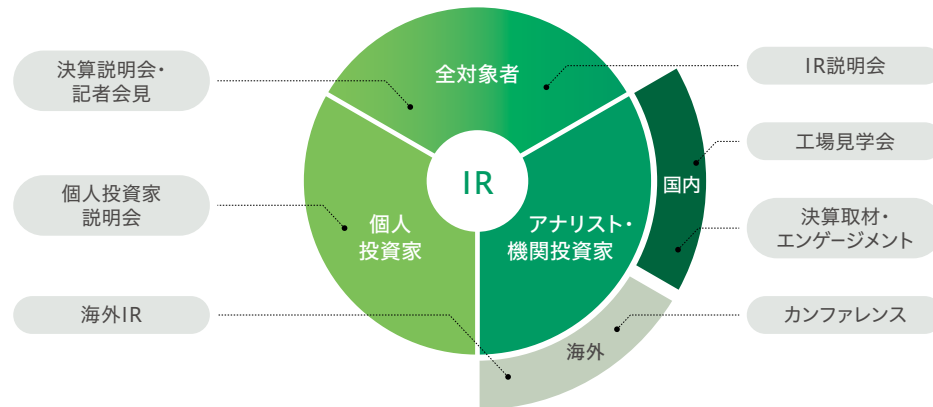
当社は、株主・投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを通じて、信頼関係を構築し、企業価値向上に向けて取り組んでいます。

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

[投資家情報](#)

2024年度の主な活動状況

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



TOPICS

IR説明会（2024年9月）

「国内社有林の経済価値評価の結果と定量化プロジェクトについて」

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

TOPICS

IR説明会（2024年12月）

「王子グループの成長戦略 ～森を育て、森を活かす～」

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

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



質疑応答の様子



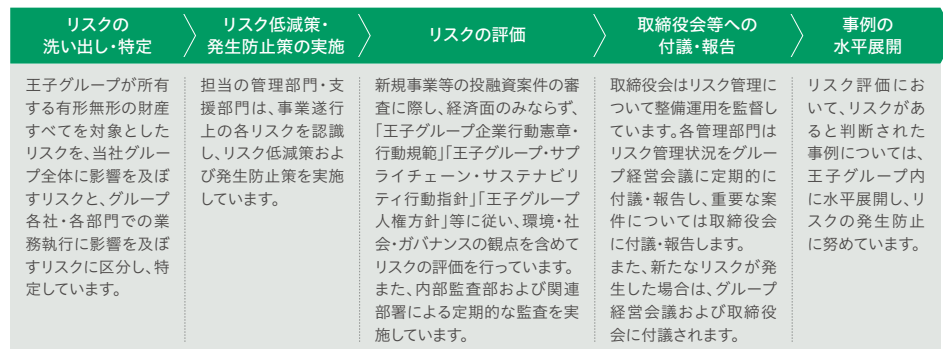
サンプル展示・説明の様子

リスクマネジメント

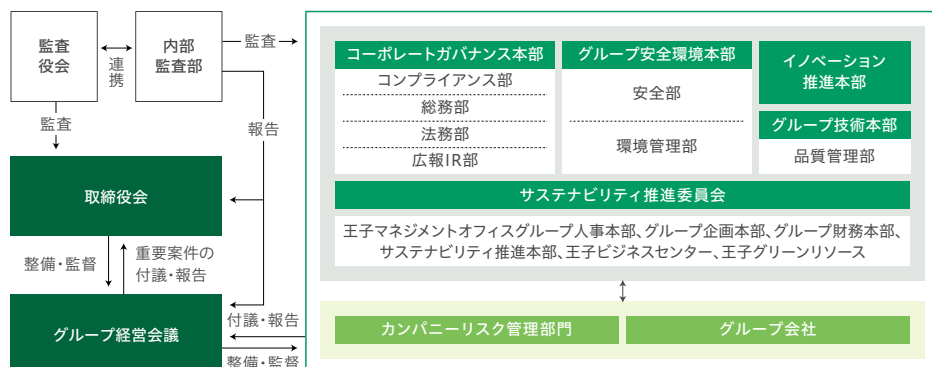
王子グループは、「王子グループ企業行動憲章」に掲げる高い倫理観に基づいた企業活動を推進し、適切なリスク管理を実践しています。事業展開地域の急速な拡大にあわせて、グローバルにリスク管理体制を強化し、事業の継続と安定的発展を担保します。

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。



リスク管理体制図



主要なリスク

王子グループの財務状態等に重要な影響を及ぼす可能性のある主要なリスクを、以下の3つに分類しています。リスクの詳細および主な対応策についてはウェブサイトをご覧ください。

[▶ リスク管理のフレームワークと体制](#)

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

情報セキュリティへの取り組み

王子グループは基本方針となる「グループ情報システム利用・リスク管理規程」を定め、グループ全社で情報セキュリティ推進体制を整備しています。情報システムリスク管理統括部門である王子ビジネスセンターを中心として、情報システムリスクに対するグループ横断的な点検を行い、情報セキュリティの維持管理と改善に取り組んでいます。

王子ビジネスセンターでは、サイバーインシデントに即応する専門チームを設置し、最新のリスク動向を常に把握しつつ、インシデント発生時の支援や、計画的な対応施策の検討・提案、社内広報誌での啓発活動および情報発信、標的型メールに対する定期訓練などを実施しています。また、各規程・ガイドラインも随時見直しを行っています。

今後も高度化するサイバー犯罪に対抗するべく、情報セキュリティを強化していきます。

[▶ 情報セキュリティ](#)

BCP[※]

詳細についてはウェブサイトをご覧ください。

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

[▶ BCP](#)

コンプライアンス

コンプライアンス推進の取り組み

王子グループ企業行動憲章・行動規範

王子グループは「国連グローバル・コンパクト」の人権、労働、環境、腐敗防止の原則を織り込み、またSDGsなどの社会環境および経営理念を反映させた「王子グループ企業行動憲章」および、この憲章の行動指針である「王子グループ行動規範」を制定しています。これらは手帳サイズの冊子配布やポータルサイト掲載等を行い、グループ拠点のある各国の言語に翻訳され、守るべき行動規範としてグループに属する全ての役職員に周知され、実践されています。

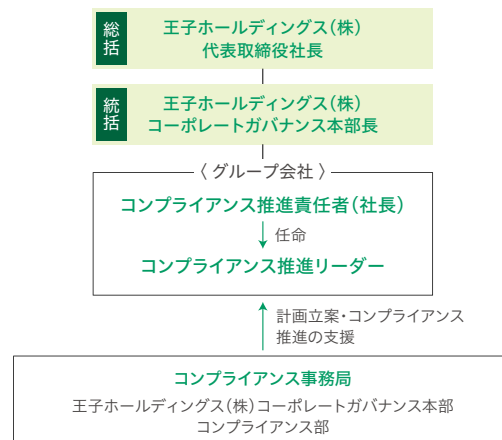
- [▶ 王子グループ企業行動憲章](#)
- [▶ 王子グループ行動規範](#)
- [▶ 王子グループ企業行動憲章・行動規範の周知徹底](#)

コンプライアンス体制

企業倫理・コンプライアンスの責任者は王子ホールディングス代表取締役社長であり、コーポレートガバナンス本部長がグループのコンプライアンス活動推進の統括を担っています。また、国内外のグループ会社では、コンプライアンス責任者、コンプライアンス推進リーダーが推進活動の中心となり、グループ全体にわたるコンプライアンス意識の醸成に努めています。

[▶ コンプライアンス体制](#)

体制図



[役割]

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

コンプライアンス意識の醸成活動

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

[▶ 企業倫理・コンプライアンス意識の醸成](#)

腐敗・汚職防止の取り組み

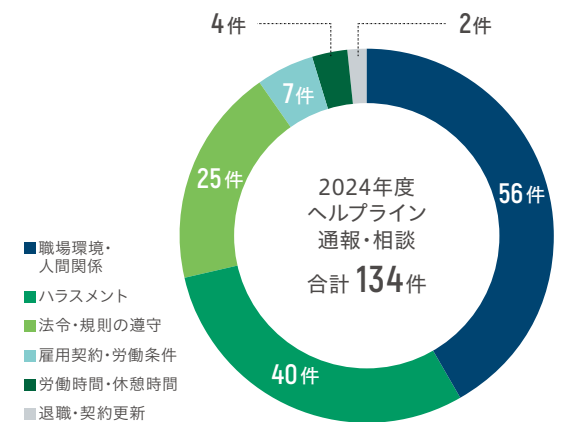
王子グループ行動規範において、「政治、行政との健全な関係」「取引先との誠実、健全な関係の維持」を明記しています。さらにグループ贈収賄防止関連規程、ガイドラインを設定し、政治献金の透明性確保や違法な献金・寄付の禁止、贈収賄の禁止等、汚職や腐敗行為を禁じています。

[▶ 腐敗防止](#)

内部通報制度

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

企業倫理ヘルプライン社内窓口および社外窓口にて受け付けた通報(2024年度)



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