

経営基盤の強化

- 63 人事本部長メッセージ
- 64 人財戦略
- 68 DX戦略
- 70 社外監査役座談会
- 73 役員一覧
- 74 コーポレートガバナンス
- 76 指名・報酬委員会委員長メッセージ
- 82 資本市場との対話
- 84 リスクマネジメント
- 84 コンプライアンス



イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

データセクション

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

Q1 人的資本投資が企業価値向上に与える影響を教えてください。

人的資本価値向上への取り組みは、企業の短期的な成果を生み出すための施策ではなく、中長期的な成長力と競争力（企業価値の持続的向上）を支える最重要の戦略であると考えています。また、技術革新や市場構造、地球・社会環境の変化が加速する中で、経営戦略や事業戦略を着実に実行できる人財を確保・育成し、組織としての実行力や変化対応力を高めていくことが、企業の将来価値を左右します。

王子グループは創業以来、「企業の力の源泉は人財にあり」という理念のもと、人財と資本の最適な活用を通じた価値創造に取り組んできましたが、人的資本の質的向上とその十分な活躍・活用が、これまで以上に企業価値へ直結する時代を迎えています。

経営戦略を着実に実行するために人財の質と量を戦略的に高めていくことが不可欠であり、特に中長期的に組織の実行力や生産性、挑戦する風土の醸成といった形で革新的価値を創造する基盤を強化することを重要視しています。

Q2 人財戦略の概要を教えてください。

人財戦略は、「経営基盤の強化」をベースに「資本効率向上」「ポートフォリオ転換」「サステナビリティ促進」といった中長期の経営戦略を実行するための基盤であり、経営戦略と一体で推進しています。

当社グループは、人財の「確保」「成長」「活躍」を三本柱として掲げ、これらが循環し、高め合うことで、目指す姿である「働きやすい」「働きがいのある」「風通しの良い」職場づくりを進めます。さらに、長期ビジョン2035の実現を支える強固な人財基盤を構築します。

具体的には、経営戦略に基づく人財要件・スキルの再定義、適時の採用・配置、必要スキルに応じた教育研修やナレッジ共有、自律的な働き方や処遇改善、双方向コミュニケーションの強化を通じて、働きやすい職場、働きがいのある職場、風通しの良い職場を目指します。

Q3 人財戦略上の課題は何でしょうか。

人財の確保では魅力的かつ透明性・公平性と競争力を高める施策を実行し、苦戦するプラントエンジニア職や製造現場の人財を中心とした採用実績の改善につなげていくことが重要です。（P.64☞）

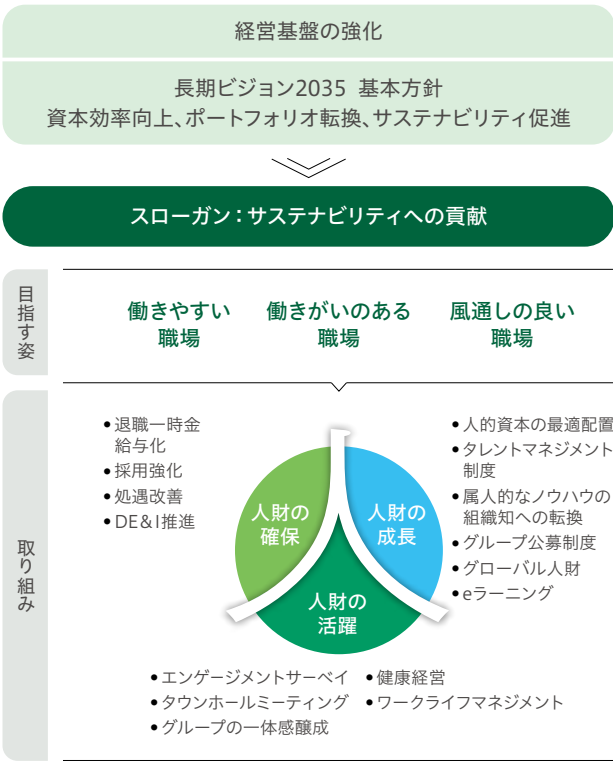
人財の成長では、これまで蓄積された属人的な技能・ノウハウを組織知として体系化し、次世代へ継承する仕組みづくりが求められています。（P.65☞）

人財の活躍では、国内外に広がるグループ全体で一体感を醸成し、人財が横断的に活躍できる環境を整えることによるシナジー創出と企業価値向上を目指しています。（P.66☞）

Q4 今後実現したい姿を教えてください。

これまでの取り組みをさらに発展させ、経営戦略に応じて必要とされる専門性、経験、多様性を備えた人財を計画的に確保・育成、機動的に社内外から配置し、一人ひとりが自律的に学び、挑戦・成長し続けられる環境を整え、人的資本と企業価値の向上が好循環する組織を実現し、社会へ貢献し信頼される企業であり続けることを目指していきます。

人財戦略と経営戦略の関係



イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

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

事業概要

データセクション

人財戦略

人財ポートフォリオ

王子グループは創業者の渋沢栄一が唱えた合本主義^{*1}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、創業以来一貫して人財を最も重要な資本として位置づけ、継続的な投資を行ってきました。

2012年のホールディングス制移行後、当社グループは事業領域を超えた構造転換を進め、長期ビジョン2035を見据えて人財戦略の重点領域も進化させてきました。人財再配置等を進めた結果、生活産業資材を中心とした重点領域への人員シフトが進み、海外展開の加速に伴い海外従業員比率も36%から58%へと着実に上昇しています。

このように、時代の変化に応じて求められる人財像と活躍領域を広げながら、人的資本の価値向上に向けた取り組みを強化しています。

※1 企業価値向上のために適した「人財」と「資本」を活用するという考え

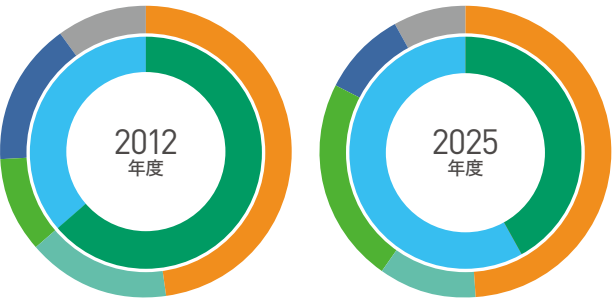
カンパニー別／国内・海外別人員の変遷

[外側の円:カンパニー別内訳]

■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

[内側の円:国内外内訳]

■国内 ■海外



戦略実行を支える人財の確保

人財確保における課題に対する取り組みは以下の通りです。

1. 退職一時金の給与化

退職一時金の給与化は、当社の人財戦略を大きく前進させる制度改革と考えています。従来の長期勤続・年功序列を前提とした複雑な後払い型制度から、役割に応じたシンプルで分かりやすい適時決済型の報酬体系へ移行することで、処遇の透明性・納得性・柔軟性が向上しました。確定拠出年金の活用拡大や個人の資産形成の選択肢が広がることで、従業員が自律的にキャリアとライフプランを描ける環境を整備しています。

本改革により、若手層の定着促進と新卒・高度専門人財の確保を同時に実現し、事業ポートフォリオ転換を支える持続的な人財基盤の強化につなげていきます。

2. 製造現場での人財確保

① 製造現場での人財確保(操業従事者)

製造現場では高齢化が進んでいる状況のもと、製造現場における担い手の確保は、当社グループの事業継続および競争力維持における喫緊の課題となっています。この課題に対応するため、既存人財の定着と新規採用の強化の両面から、各種制度改革に取り組みました。

[製造現場の担い手確保に向けた取り組み例]

- 三交替職場の休日増
- 手当の拡充
- 新卒採用者に対する、入社後3年間帰省旅費支給
- 人事部門OBを活用した学校訪問強化
- 操業現場の作業負荷軽減（自動化による職場環境改善）

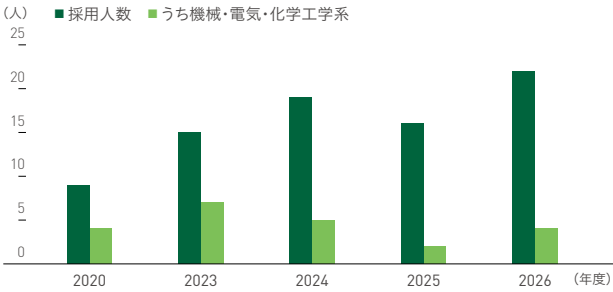
② プラントエンジニア職(技術系総合職)人財確保

昨今の売り手市場による人財争奪戦の激化を背景に取り組みを進めた結果、王子マネジメントオフィス(株)新卒一括採用のプラントエンジニア職で2019年以来となる20名を超える人財を確保できました。

[プラントエンジニア職確保に向けた取り組み例]

- 内定者に対する奨学金制度の拡充
- プラントエンジニア職のみを対象とした手当(8千円)の新設

プラントエンジニア職採用人数推移



3. 研究開発人財の確保

事業ポートフォリオの転換を持続的に推進するためには、既存技術の深化に加え、新たな技術・事業領域を創出する研究開発力の強化が不可欠です。そのため、当社グループでは研究開発人財を、新たな価値創出および事業競争力の強化を担う中核的な存在と位置付けています。

一方で、研究開発人財の採用・定着には課題がありました。若手社員を中心としたワーキンググループの発足や15%ルール^{*2}の導入など働き方や職場環境の見直しを進めた結果、離職率は2020～2022年度の6.9%から2023～2025年度には3.1%へと改善しています。

※2 就業時間の15%を自発的かつイノベーション創出につながる活動に充てる制度

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

● 人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

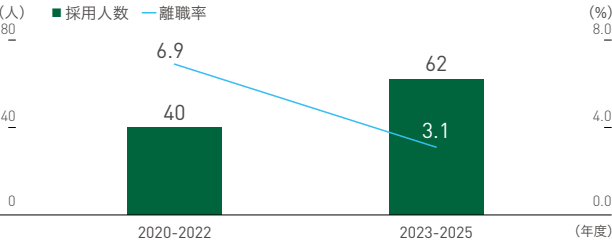
≡

<

>

また、採用面においては、専門性や実務経験を有する人財の確保に向けてリファラル採用を積極的に活用し、キャリア採用の実績も着実に拡大しています。これにより、研究開発領域における人財基盤の強化を図り、継続的なイノベーション創出につなげています。

研究職 採用人数・離職率データ



4. 女性活躍推進

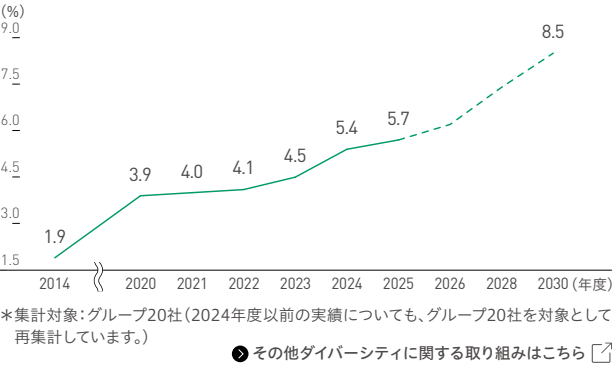
グループ会社16社を対象として、2025年3月末の女性管理職比率5.5%をKPIに掲げ、継続的に取り組みを進めてきましたが、実績は4.9%と目標未達となりました。未達の主な要因としては、女性管理職および候補者の離職が70%、候補者の未登格が24%を占めています。こうした状況を踏まえ、対象会社を20社に拡大するとともに、2031年3月末に女性管理職比率8.5%とする新たなKPIを設定しました。

2025年度は、未達要因となった総合職以外の社員のキャリア意識の醸成を目的とした座談会を実施しました。今後も女性登用に向けた課題の特定と取り組みの高度化を進め、中長期的な目標達成に取り組んでいきます。



女性社員キャリア座談会

女性管理職比率推移



5. 今後の取り組み(確保人財の定着)

今後はさらに確保した人財の活用や定着について取り組みを進めていきます。

従業員一人ひとりの状況や自律的なキャリア形成の支援のため、2026年度の王子マネジメントオフィス一括採用の総合職を対象にヒアリングを実施しました。また、グループ公募制度(P.66)の募集部門に対し、異動した人財の活用状況のヒアリングを実施する予定です。

— 人財の成長

1. 人的資本の最適配置

当社グループでは、事業ポートフォリオ転換やグローバル展開の進展に伴い、従来の部門単位に閉じた人財配置から、グループ全体での最適な人財活用へと転換を進めています。その実現に向けて、従業員一人ひとりのスキルや専門性を可視化し、適材適所で活用する基盤の整備を重要な課題と認識しています。こうした課題に対し、スキルマップの整備とグループ公募制度の拡充を通じて、人財の見える化とグループ横断での最適配置を推進しています。これらの取り組みにより、個々

のスキルを基軸とした人財活用の高度化を図るとともに、グループ全体の組織力強化につなげます。

2. タレントマネジメント制度導入(スキルのダッシュボード化)

2025年度より、従業員が保有するスキルおよびレベルを把握(約50のジョブを定義し、それを6〜7のタスクに分け、さらにスキルは500ほどに整理(合計3,000種類))し、育成やスキル・レベルに応じた人財配置(人財マッチング)の整備を進めています。本人がスキルの要件を見て今の自分の状態を把握し、今後伸ばすところを明確にして上司ともすり合わせしながら将来のキャリアを描ける状態にすることが狙いです。

現在、グループ48社で導入されており、今後も適用範囲の拡大を図っていきます。

3. 属人的なノウハウの組織知への転換

① Oji Library

一過性もしくは暗黙知となっている社内の情報・ノウハウに加え、社外の有用なコンテンツを集約した社内プラットフォーム「Oji Library」を構築し、グループ内の知識共有およびリスクリングの推進に活用しています。従業員のリスクリングを支援することで、生産性およびエンゲージメント向上につなげていきます。

② CEO営業表彰

2025年度よりCEO営業表彰制度を設け、4事案が表彰されました。国内外のグループ会社で大きな成果を上げた営業事案を表彰することを通じて、広くグループ内でナレッジ“営業の型”の共有を図ります。これにより、価値創造型営業への意識改革を図り、グループ営業力の強化に資することが目的です。

また、Oji Libraryに受賞事案の顧客情報や商材情報、価値創造モデルの言語化、営業担当者の生の声等、営業部門に限らず役立つ情報を掲載しています。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

● 人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション



4. 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、意識の高い人財の適正配置、有効活用を目的にグループ公募を毎年実施しています。

2025年度は、長期ビジョンに直結する部門やグローバル展開にかかわる12部門で募集し、合計14名の従業員が異動しました(2022年度からの累計で60名)。

5. グローバル人財

今後、高い経済成長が見込まれるインド・東南アジア地域をはじめとする海外展開を進める上でグローバル人財の育成は経営戦略実現のため重要な要素です。

グループ公募制度によるグローバル人財育成の他、2023年度から海外駐在員の母集団拡充を目的に「グローバルインテンププログラム」を実施しています。研修では、海外拠点で勤務する外国籍従業員を富士研修センターへ招聘し、対面での交流機会を創出しています。これまで、研修に参加した従業員のうち、累計12名の従業員が海外に駐在しています。



6. eラーニング

一人ひとりが自律的に学び、挑戦・成長し続けられる環境を整え、人的資本と企業価値の向上が好循環する組織の実現に向けて取り組みを進めています。

2024年度より従業員の自律的成長を支援するために導入し

たeラーニングについて、2025年度は、自己申告制度等で要望のあった技術系のeラーニングを追加しました。費用は会社で全額負担し、約800名の希望者が受講しています。

🔗 その他従業員の人財教育についてはこちら

人財の活躍

人財が生き生きと働き、組織と相互に信頼関係を構築することで、その能力は最大化されます。当社グループはこの考えのもと、エンゲージメント向上(P.67)および一体感の醸成に取り組むとともに、多様な働き方の実現を通じて、誰もが安心して挑戦できる職場環境の整備を推進しています。

1. グループの一体感醸成

グループの一体感醸成と経営層とのコミュニケーションによるエンゲージメント向上を目的に、新入社員が主体的に企画・運営するクイズ・懇親会イベントを実施しました。当日は、CEOを含む役員の他、200名を超える従業員が参加しました。

共通体験を通じた交流により、新入社員と経営層・上司間の縦の信頼関係の構築を促進するとともに、グループ内の横のつながりの強化につながりました。

2. 外部機関との人財交流

外部知見の獲得や視野の拡大に加え、多様な価値観に触れることによるイノベーション創出や生産性向上の観点から、グループ内にとどまらず外部機関との人財交流が重要であると考えています。

産官学民連携ネットワーク(一般社団法人プラチナ構想ネッ



新入社員企画「クイズイベント」優勝チーム

トワーク)や国際的な業界連合への人財派遣(ISFC)、中核人財を育成するプログラムへの参加を通し、外部との交流を図っています。

3. 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6年連続となる健康経営優良法人2026(大規模法人部門)の認定を受けています。

〔取り組み事例〕

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

健康増進アプリの活用

社員一人ひとりが自主的に健康増進に取り組めるよう、健康増進アプリを導入しました。日々の歩数や食事内容、体重、睡眠時間等の記録を通じて、従業員の行動変容を促しています。

さらに、アプリを活用したウォーキングイベントを定期的開催し、アプリ利用の促進および従業員の参加を通じた健康意識の向上を図っています。

4. ワークライフマネジメント

その他、総労働時間の削減やリモートワーク・フレックスタイム制度の活用、介護セミナーの実施、一部の会社を対象に勤務地限定制度、55歳以上を対象とした選択的週休3日制など生産性向上や多様なワークライフスタイルに柔軟に対応し、ワークライフマネジメントの向上を支援しています。

🔗 その他ワークライフマネジメントに関する取り組みはこちら

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

- 人財戦略
 - DX戦略
 - 社外監査役座談会
 - 役員一覧
 - コーポレートガバナンス
 - 指名・報酬委員会委員長メッセージ
 - 資本市場との対話
 - リスクマネジメント
 - コンプライアンス

事業概要

データセクション

5. エンゲージメント調査

人財の最大限の活躍を図るために、定期・定量的に組織ごとのエンゲージメント状況を調査し、結果・課題への対策に取り組んでいます。

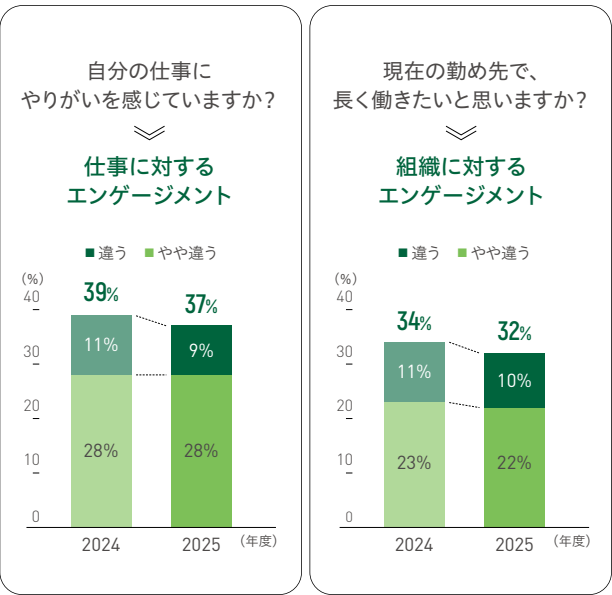
定量的に10項目を調査する他、自由記載欄を設け、きめ細かい対応ができる仕組みを整えています。

10項目を仕事に対するエンゲージメント5項目と組織に対するエンゲージメント5項目に分け、仕事のやりがい(仕事に対するエンゲージメント)と長期就労意欲(組織に対するエンゲージメント)をキー設問とし、経年の推移を分析しています。

2024年度と比較し、仕事のやりがいおよび長期就労意欲に関するネガティブ回答比率は、ともに2%良化しました。

良化の要因としては、結果が低位であった事業所に対し、後述する改善施策を実施したことが寄与したと考えています。

エンゲージメント調査結果



認識された課題

当社グループ全体としてエンゲージメントスコアは良化している一方で、組織間のばらつきが依然として大きい点を重要な課題と認識しています。

自由記載欄の内容を含む詳細分析から、単なる業務負荷や環境要因だけでなく、管理職のマネジメント力の差が部門間格差を生む原因の一つとなっていると考えています。

エンゲージメント向上に向けた重点施策

① 結果のフィードバックおよび改善策の立案・実施

グループ各社のエンゲージメント調査結果は、まず部門別に集計し(5名以上の部門を対象)、調査対象会社へフィードバックすることで、職場の現状を客観的に把握するプロセスを確立しています。その後、各部門長が自部門へ結果を共有し、課題の抽出や改善策の検討を行うことで、部門単位での具体的なアクションにつなげています。さらに、スコアの低い会社については、改善策の立案・実施を促し、その進捗や効果を継続的に確認する仕組みを設けています。これらの取り組みを次回調査や施策に反映させることで、エンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルを継続的に運用し、より良い職場環境の実現を図っています。

② 役員・管理職報酬への反映

役員の株式報酬(P.81㊦)や管理職の給与・賞与の評価に従業員エンゲージメントの結果を反映させています。

組織の生産性や持続的成長の基盤となるエンゲージメント向上を、マネジメントにおける重要な評価軸として位置付け、風通しが良く、挑戦を奨励する職場風土の醸成を目指しています。

③ 経営層によるタウンホールミーティングの実施

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)を継続実施することにより、グループの現状と課題を共有し、

さらに現場の生の声を聞く(取り入れる)ことにより、コミュニケーションを深め、事業運営の意思統一、組織の一体感醸成、従業員のエンゲージメント向上を図っています。

エンゲージメント調査の結果をもとに、2025年度は2024年度に引き続き、全国41ヵ所約1,200名の従業員と対話を図りました。



CEOタウンホールミーティング(イノベーション推進本部)

〔参加者の声を踏まえ実際に実施した施策例〕

- 職場環境改善
 - ・工場の熱中症対策としてスポットクーラー設置
 - ・女子トイレの洋式化
 - 等
- 処遇改善
- レクリエーション費用補助制度導入
 - 職場内外のコミュニケーション活性化を目的として一定額のレクリエーション費用(懇親会等を含む)を補助

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

● 人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

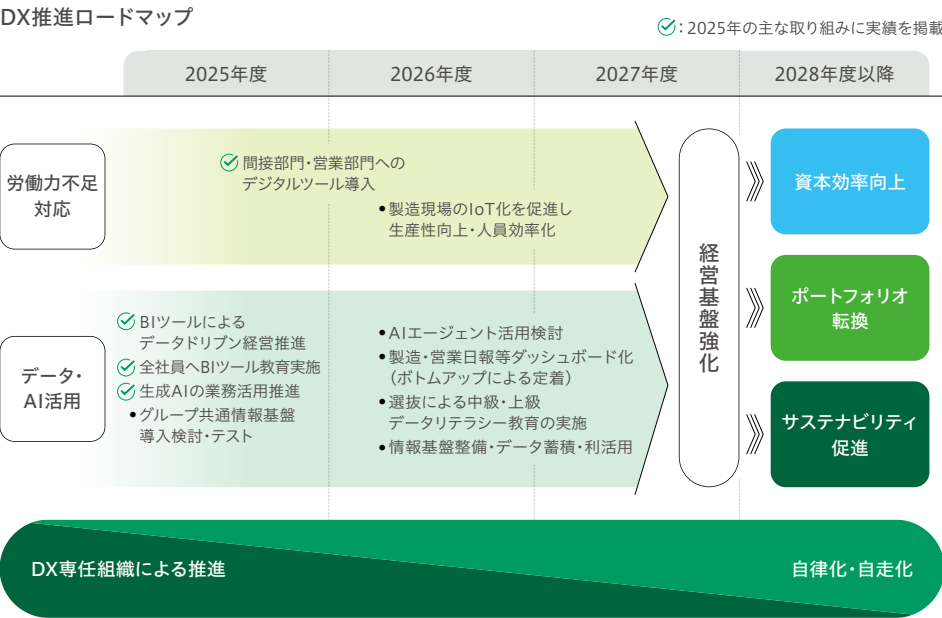
事業概要

データセクション

DX戦略

長期ビジョン実現に向けたDX戦略

王子グループのDX戦略は、長期ビジョンおよび中期経営計画2027の実現に向けた経営基盤強化の一環に位置付けられ、特に「労働力不足対応」と「データ・AI活用」の2つを柱とした以下のロードマップに沿って進められています。



2025年度の主な取り組み

取り組み項目	内容	実績
BIツールによるデータドリブン経営推進	経営会議へのBIツール導入	2025年5月の月例経営会議からBIツールによる業績報告を実施
全社員へBIツール教育実施	データリテラシー基礎教育実施	2026年5月までに修了者約1万人 KPI達成
生成AIの業務活用推進	生成AI利用に関する勉強会開催	2025年10月→2026年3月でプロンプト実行回数30%増
間接部門・営業部門へのデジタルツール導入	営業データ可視化ツール導入	新製品発売時のアプローチに活用（詳細右記）

部門別DX事例

営業部門－営業ネットワークをグループ全体で活用

これまで、王子グループ各社が個別に行うことの多かった営業活動ですが、主要グループ会社がどのような顧客・業界と営業的なつながりが強いかを可視化するツールを導入しました。

これにより、グループ全体として強みを持つ顧客・業界を把握できるとともに、新製品の営業において、どのグループ会社からアプローチすることが効果的かを判断できるようになりました。今後もデータドリブンな営業活動を進めていきます。

製造部門－作業マニュアル動画化による技術継承

製造現場では、人員減少によりオペレーターの業務負荷が増える中で、次世代への技術継承が大きな課題です。その解決策として作業マニュアルの動画化を進めており、これまでグループ合計で200以上の動画マニュアルが作成されています。

優れたオペレーターの作業動画をマニュアルに取り入れることで、指導側の業務負荷を軽減しつつ、教育内容の標準化・高度化も図れます。

また外国語対応も容易になるなど多くのメリットが見込まれるため、今後も積極的に作業マニュアルの動画化に取り組み、レジリエンスの高い生産体制の構築につなげていきます。



研究開発部門－AIが拓く研究開発

・研究リソースのデータドリブン型管理導入

プロジェクト進捗やリソース状況を可視化するシステムをパイロット導入し、データドリブンの迅速な意思決定や戦略的な研究開発ポートフォリオの構築を図っています。

・生成AIの多様な研究開発業務への適用

市場分析から新事業企画、報告書作成までを効率化するとともに、社内ナレッジ基盤との連携で新たなアイデア創出を促進しています。

・研究開発戦略と知財戦略の高度化に向けたAI活用

市場ニーズと保有知財アセットがマッチする有望な技術領域の特定にAIを用いるといった、高度で実現性の高い事業戦略の立案に向けたAI活用を開始しています。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

・DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

DX基盤の高度化とサイバーセキュリティ対策

DX基盤の整備

今後一層のDX推進を図るために、2つの側面からDX基盤整備を進めていきます。

1) DX推進組織の強化

これまで各社にDX推進担当者は設置していましたが、2026年は各社の役員クラスをDX推進責任者に任命し、その下にDX推進組織を設置することで、各社ごとのミッション達成に向けた強力な体制を整備します。また各社ごとの組織とは別に、有志によるDXテクニカルチームを組成し、組織横断的な課題解決を促進します。

2) データ基盤整備

これまで多くの合併・買収を繰り返す中で、各種データがさまざまなプラットフォームに異なる粒度で保存されているのが現状です。今後、AIをより高いレベルで業務活用するためには、経営上重要なデータについてはグループ統一のプラットフォームに適切な粒度で保存してある必要があるため、重要データの定義を含めたデータ基盤の整備に向けて検討を開始します。

サイバーセキュリティの強化

近年の深刻化するサイバー脅威に対し、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、サイバーセキュリティリスク管理統括部門である王子ビジネスセンター内に、CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を編成しています。

今後予測されるAIを悪用した攻撃に備えるため、CSIRTがグループ全体のサイバーセキュリティ体制を継続的にアップデートする一方、eラーニングや標的型攻撃メール訓練を組み合わせた教育を通じて従業員のサイバーセキュリティ意識を高める取り組みも行っています。

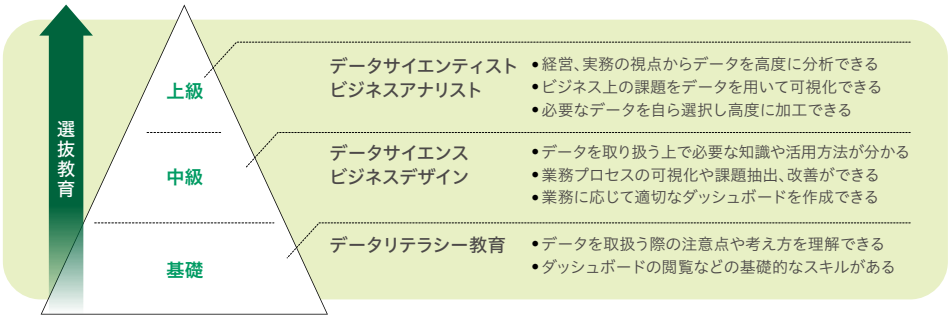
今後は、サプライチェーン全体のサイバーセキュリティ対策状況の確認など、サイバー脅威の中にあっても企業活動を出来る限り維持する体制の構築に向けて取り組んでいきます。

DXを支える人財戦略

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。昨年から2026年5月までで、データリテラシー基礎教育の合格者数は約1万人となり、目標を達成しました。今後も教育内容を充実させながら定期的に実施します。

また、2026年度は新たに選抜教育を開始します。まず中級教育として、ビジネススキルとテクニカルスキルの両面で、内容に応じて1,000～5,000名程度に教育を実施し、各職場のDX推進の中核となる人財の育成を進めます。

KPI項目	目標値	達成時期
ビジネス初級教育・ テクニカル基礎教育で 選抜教育	各2,000人	2027年7月



Topics

工場発 DXエバンジェリスト

王子製紙苫小牧工場では、自律的なDX推進のためのチームを立ち上げました。このチームに任命されたメンバーは3カ月限定で、上司からの指示を受けずに自分自身の課題認識に基づいて活動し、その後は元の職場に戻ります。

工場内の常時稼働PCの故障予防アプリの開発などの成果もありますが、このチームの自律的な文化を元の職場に伝えるエバンジェリストを育成し、今後は各職場でも自律的にDXを進めることに大きな狙いがあります。

今後は王子グループ全体で、このようなDXエバンジェリストを育成するための仕組みの構築を目指します。



王子製紙苫小牧工場DX推進チーム ミーティングの様子

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

≡

<

>

社外監査役座談会



緊密な三様監査で経営の健全性を担保する

構造改革やグローバル展開を進める王子グループにおいて、監査役会の役割は一層高まっています。本座談会では、社外監査役3名が、三様監査、グループガバナンス改革、リスクマネジメント、M&A・投資判断、今後の重点テーマについて意見を交わしました。

三様監査による監査体制の実効性

千森:王子グループの監査体制の現状でいうと、監査役監査・内部監査・会計監査人監査からなる三様監査は緊密かつ有機的に機能していると評価してよいと思います。私は社外監査役に就任して今年で6年目になります。就任当初は王子グループの会計監査人が交代して間もない時期でした。新たな会計監査人の視点で見ても、会計、監査体制に大きな問題がないと確認できた点は王子グループにとって自信につながったと思います。内部監査部門との連携も密であり、監査役会後に毎回報告を受ける他、気になることがあれば、会計監査人も含めて速やかに共有される体制が構築できています。

野々上:確かに、三様監査が有機的に機能していることは、王子グループの大きな強みだと感じています。加えて、王子グループのように多くの会社を有する企業では、人財や情報・ノウハウを横断的に活用し企業価値を高めていく仕組みが重要です。ホールディングスの内部監査部門や管理部門、技術本部などのグループ共通機能が、事業セグメントごとに事業会社を統括する各カンパニーを横断した情報共有と展開を支えていると感じています。

福地:私も同様に感じています。複数の企業で社外監査役を務めてきた経験から見ましても、王子グループは三様監査が適切かつタイムリーに連携できている点に強みがあります。往査（現場監査）の際は、事前に財務資料などを精緻に分析した上で現場インタビューを行うなど、充実した精度の高い監査が行われている点も特徴です。

社外監査役
千森 秀郎



社外監査役
野々上 尚



社外監査役
福地 啓子



- イントロダクション
- CEOメッセージ
- CxOクロストーク
- CFOメッセージ
- 社外取締役座談会
- 王子グループの価値創造
- 中長期成長戦略
- サステナビリティ

経営基盤の強化

- 人事部部長メッセージ
- 人財戦略
- DX戦略
- 社外監査役座談会
 - 役員一覧
 - コーポレートガバナンス
 - 指名・報酬委員会委員長メッセージ
 - 資本市場との対話
 - リスクマネジメント
 - コンプライアンス

- 事業概要
- データセクション

●
変革期のグループガバナンス

福地: 王子グループは機動的に組織再編を進めており、グループ構成や組織体制も変化しています。そうした中、グループ全体でガバナンスの実効性を高めていくことが求められています。監査においては各種データとヒアリングの両輪で客観性を担保しつつディール全体を理解して、適切性を判断するよう心がけています。

千森: お話の通り、多数の子会社・孫会社を有する中で、ホールディングスとしてグループ全体に実効性ある監査を行き届かせることは、この規模の会社として一つの課題です。個社の監査役やホールディングスの内部監査部門だけでは対応に限りがあるため、各カンパニーの内部監査機能の強化についても、注視しています。また、M&Aで加わった組織に王子グループの内部統制やガバナンスを浸透させることも、常勤監査役の往査等で重視しているポイントです。

野々上: 私も同じ問題意識を持っています。特に重視しているのは取締役の職務執行が中期経営計画の方向性に沿って進められているか、経営判断リスクを適切に把握・管理できているかという点です。実際の監査では内部監査部門や各カンパニーの監査役・経営層との意見交換を通じて現場情報を多角的に把握し、リスクと経営判断の妥当性を検証しています。M&Aや組織再編によりグループ構成が変化する中では、各社の状況を踏まえ、重要な情報を適時に把握・共有し、必要な対応につながる体制づくりが欠かせません。

セキュリティ対策がグループ全体に浸透しているかも、継続的に確認していきます。

●
リスクの予兆を捉える体制

野々上: 小さなリスクの兆候を見逃すことは、平時であっても重大なリスクにつながりかねません。経営環境が大きく変化する中では、問題の芽をより早期に捉え、リスクに先行して対応することが重要です。こうした観点から、中期経営計画で掲げる事業ポートフォリオの転換が着実に進んでいるかを注視するとともに、M&Aや事業再編に伴うのれんの評価に関しても慎重に見ています。原燃料費の高騰やアジア圏での賃金上昇などの外部環境を踏まえ、会計上の評価に変化の兆候がないかを確認しています。

千森: リスクマネジメントの観点で、全社で共有された判断軸を持つことは重要です。事業活動の土台となるパーパス(P.01☞)が全社に共有されたことは大きな前進と捉えています。経営陣のコンプライアンス意識は高く、各議案でのリスク分析も徹底して行われていると思います。社外監査役として、法務・コンプライアンスの視点から重大なリスクの有無やリスク対策の妥当性を検証し、議論を深めていきます。

福地: リスクが顕在化してから対応するのではなく、予兆の段階で捉えるのが重要ということですね。その点、王子グループは、リスクマネジメントを重層的に機能させる体制が整っています。今後はその意識を組織全体でさらに醸成して

いくことが求められます。トラブル発生時には速やかに原因究明と水平展開を通じて類似事案を確認し、対策を徹底するフローが必須です。当社はこうした対応への感度が高く、改善に向けた動きも速いグループだと感じています。

千森: コンプライアンスの関連で直近の重要なテーマは中小受託取引適正化法(取適法)です。取適法は現場の取引実務にリスクが生じやすいため、往査の重要テーマの一つとなっています。私も往査に同行する場合には、その運用状況の確認を意識しています。また、往査に際しては、現場の状況の確認とともに、現場の声を聞くことを重視しています。

●
成長投資と資本効率の両立

福地: 近年、執行陣には資本効率を意識した経営が着実に浸透していると感じます。特定の高収益事業が他を補填するようなコングロマリット・ディスカウントに陥らないよう心掛け、事業ポートフォリオ全体のバランスを長期的な収益性で捉えようとしています。CxO制の導入等により、今後さらに客観的な財務指標に加え、各事業の将来性や目指す姿など、全体的な経営計画について踏み込んだ議論が期待されます。

野々上: そうした資本効率の意識は、投資案件の検証プロセスにも表れていると感じます。投資案件については効果検証がシステム化されており、計画未達の案件は、達成するまで継続的にフォローされます。M&Aでは、森林資源を社会に還元していくという王子グループの哲学やパーパスとの

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

● 社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

整合性をスクリーニング段階から確認しています。さらに、買収後も体制整備や王子ホールディングスとの関係構築が進んでいるかを継続的に見ています。また、ニュージーランドでの一部事業撤退のように、ある程度M&Aで成功し実績を上げていても、想定外のリスクが顕在化した場合には、撤退検討の社内基準に沿って時機を逃さず撤退の判断もなされています。

千森: 今のお話に関連して、M&Aでは、買収価格の妥当性を将来の成果に照らして継続的に確認する必要があります。一方で、現在進められている各種M&Aの取り組みは対象会社・対象事業との関係から見ても、戦略的合理性が高いと評価しています。

次に注視すべき経営テーマ

千森: 今後は新たに導入したCxO制がグループ横断の機能としてどう実効性を発揮するのかにも注目しています。子会社・孫会社を含め、資本効率を意識した経営を浸透させ長期的に利益を稼げる体制にしていくには、各カンパニーに任せきるのではなくホールディングス主導の構造改革が重要だと考えます。

野々上: コーポレートガバナンス・コードの改訂を踏まえ、今後はITガバナンスへの対応も重要なテーマとなります。時代の流れに即したガバナンス体制が整備されているかを、監査役の視点で確認していきます。また、人材確保が各社共通の重要な経営課題であるため、AI・DX・ロボティクスの



活用は不可欠です。それらの活用で安全性や業務品質を維持・向上させるとともに、人が高度な判断に注力できる環境を整えることが、中長期的な企業価値の向上につながると考えています。

福地: そうした現場起点のリスクに加え、世界情勢が不安定化する中、グローバル企業である王子グループにとって事業のリスクマネジメントは重要な経営テーマです。特に海外には、財務KPIだけでなく、カントリーリスクや法規制の変更など非定量的なリスクも内在しています。こうしたリスクの芽を早期に察知し、国内外のグループ会社へ迅速に共有して対応することが重要です。グループ全体での実効性のあるガバナンスの強化が今後ますます求められていきます。

構造改革の先の成長を目指して

千森: 株主の皆様には、株主還元に加え、王子グループが中長期で成長していく姿をお示しすることが重要だと考えて

います。社外監査役として、そのための変革が持続的な成長と企業価値の向上につながるよう、独立した立場から経営を見守っていきます。それと同時に、王子グループの成長、発展を支えるのは社員、人財です。社員にとって生き生きと働ける職場、働きがいのある職場であることにも注意を払っていききたいと思います。

野々上: 王子グループはパーパスのもとに着実に変革を進め、業績面でも成果を上げつつあります。社外監査役として、株主の皆様からの負託を踏まえ時代の要請に応じたガバナンスが機能しているかを、独立した視点で確認し、経営を監督していきます。

福地: お二人のお話にもある通り、構造改革を着実に成長へ結びつけていくことが重要です。王子グループが、安定性と成長性の両方を兼ね備えた魅力ある企業グループとなれるよう、執行側の役員や従業員の皆様は、日々努力をされています。私も監査役として、その礎となる経営の適切性に貢献していきます。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

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

事業概要

データセクション

役員一覧



イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

取締役

① 磯野 裕之

代表取締役 社長執行役員、CEO

在任年数:11年

③ 長谷部 明夫

取締役 専務執行役員、COO

在任年数:4年

⑤ 大島 忠司

取締役 専務執行役員、CFO

在任年数:新任

⑦ 小川 広通

社外取締役
取締役会議長、指名・報酬委員会委員長

在任年数:4年

② 鎌田 和彦

代表取締役 副社長執行役員、CSO

在任年数:11年

④ 田熊 聡

取締役 専務執行役員、CTO

在任年数:1年

⑥ 長井 聖子

社外取締役

在任年数:5年

⑧ 福田 佐知子

社外取締役

在任年数:2年

⑨ 村木 厚子

社外取締役

在任年数:1年

⑪ 山崎 昭雄

監査役

在任年数:3年

⑬ 千森 秀郎

社外監査役

在任年数:5年

⑮ 福地 啓子

社外監査役

在任年数:1年

⑩ 安達 博治

社外取締役

在任年数:新任

⑫ 相馬 治子

監査役

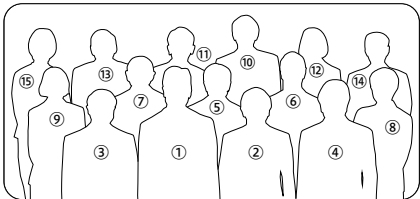
在任年数:1年

⑭ 野々上 尚

社外監査役

在任年数:4年

監査役



*在任年数は2026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 ➡ 有価証券報告書

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

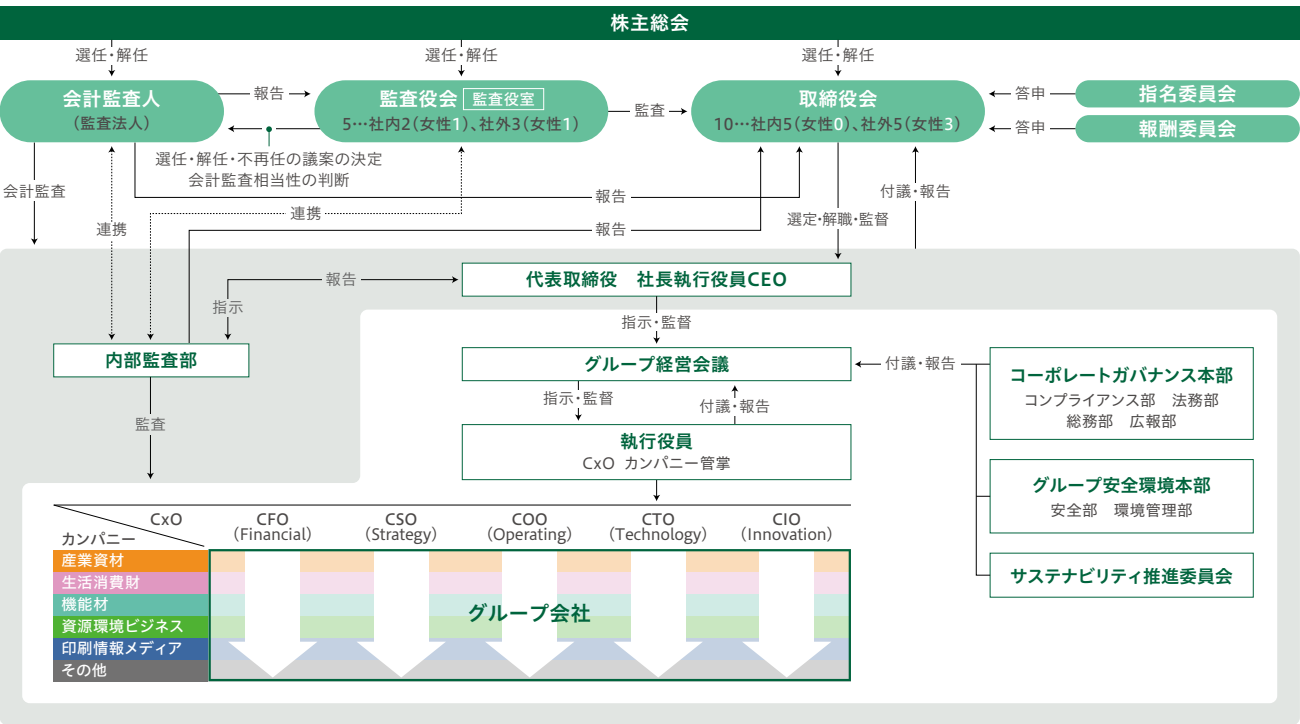
王子グループは、創業以来受け継いできた企業としての基本的な価値観および行動理念をもとに、「王子グループ企業行動憲章」を制定し、グループ全体で企業市民としての自覚と高い倫理観をもって企業活動を推進しています。企業価値の向上と社会から信頼される会社を実現するため、コーポレートガバナンスの充実を経営上の最重要課題の一つと位置づけ、多様なステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、経営の効率性、健全性および透明性の確保に努めています。

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。2025年4月1日からはCxO制も採用し、より一層の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、2026年7月から取締役会議長を社外取締役とし、取締役の監督機能のさらなる強化を図っています。

✕ コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図



CxO制概要

グループ各社を事業別に統括管理する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・管理するとともに、縦横に串を通すマトリクス体制により、グループ経営戦略を素早く展開し、全体最適な経営を行っています。

現在、CxOがグループ経営会議やグループ各社の予算説明、重要な投資案件の説明などに参加し、各CxOがグループガバナンスの視点から、案件を精査・助言・指示する体制を取っています。また隔週でCxO会議を開催、CxO間の連携も深め、全体最適に大きく寄与しています。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

≡

<

>

－ 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のもとに、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。

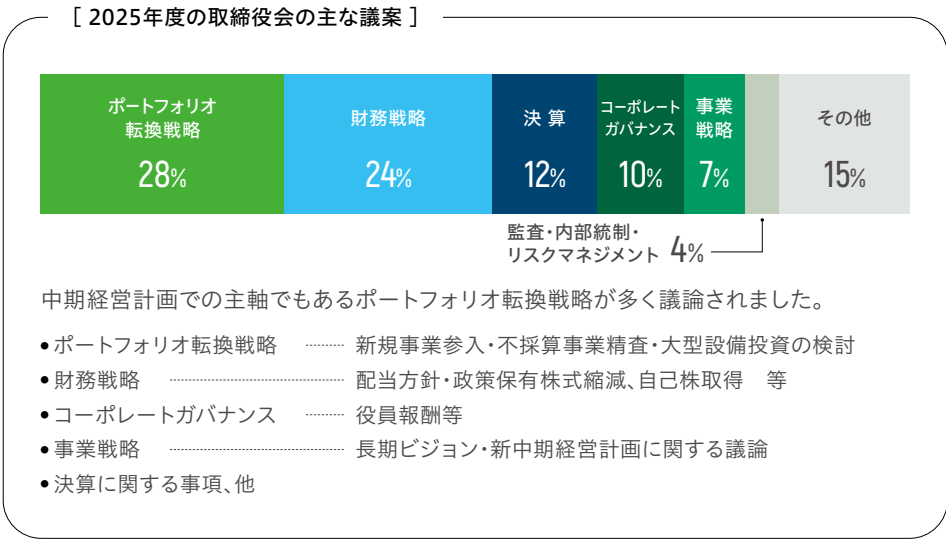
コーポレートガバナンスの変遷図

年度		2015	2016	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
機関設計・制度変更		▶指名委員会および報酬委員会を設置		▶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	取締役（うち社外）	13 (2)	13 (2)	13 (2)	13 (3)	12 (4)	12 (4)	12 (4)	12 (4)	9 (4)	10 (5)
	取締役会の実効性改善	▶取締役の実効性評価開始		▶社外役員のグループ経営会議オブザーバー参加（任意）開始							
指名・報酬委員会		▶社長（委員長）、会長、社外取締役								▶社外取締役のみ	
										▶指名委員会開催を年2回から8回に変更	
報酬関連		▶業績連動型株式報酬制度の導入								▶役員報酬制度の改定	
		▶ストック・オプションの新規付与停止									
その他								▶退職給付金信託拠出株式の見直し		▶政策保有株式の縮減目標増額	
								▶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	

－ 取締役会・監査役会

取締役会

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

監査役および監査役会は、株主に対する受託者責任のもと、独立かつ客観的な立場から業務監査および会計監査を実施しています。常勤監査役の情報収集力と社外監査役の独立性を活かし、社外取締役とも連携しながら、能動的な監査に努めています。

また、監査役は会計監査人および内部監査部と定期的に会合を行い、監査計画や実施状況、監査結果について情報共有と意見交換を行うことで、監査の実効性向上を図っています。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

● コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション



－ 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。

2025年6月の株主総会後より、両委員会とも社外取締役のみで構成され、委員長も社外取締役が務めています。指名委員会については、審議内容の充実を図るため、昨年度2回の開催だったところ、8回開催としました。

指名委員会

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。

〔 2025年度の指名委員会の主な議案 〕

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

報酬委員会

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。

〔 2025年度の報酬委員会の主な議案 〕

取締役・執行役員の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・報酬委員会の構成および2025年度開催状況

役職	氏名	出席状況	
		指名委員会	報酬委員会
社外取締役	長井 聖子	8回/8回	4回/4回
社外取締役	小川 広通 委員長(25年7月～)	8回/8回	4回/4回
社外取締役	福田 佐知子	8回/8回	4回/4回
社外取締役	村木 厚子	7回/8回	3回/4回
※～25年6月までは上記に加え下記2名			
会長(～26年3月)	加来 正年	1回/1回	1回/1回
社長	磯野 裕之 委員長(～25年6月)	1回/1回	1回/1回

－ 指名・報酬委員会委員長メッセージ

制度改革を通じて高める
ガバナンスの実効性

社外取締役
取締役会議長

小川 広通

● 体制変更とガバナンスの実効性

独立性と透明性を一層高めることを目的に、2025年6月に両委員会を社外取締役のみで構成し、委員長も私が務める体制に変更しました。各委員会においてはまず全体像を整理したうえで具体的な審議事項を策定して議論を進めました。各委員からは、独立役員の立場からさまざまな意見を忌憚なく述べてもらい、また、業務執行側の関連情報や考え方、意見等を正確に把握するため、磯野CEOに適時オブザーバー参加してもらいました。この1年間の活動を総括しますと、適切にバランスの取れたガバナンスのもとで審議ができ、各決議事項の実効性も高められたものと評価しています。

● 報酬委員会

2025年度から「株主の皆様との価値の共有」「中長期経営目標への動機付け」「長期的リテンション」の3つを基軸にして業績連動部分の比率を高めるとともに、短期インセンティブの賞与と長期インセンティブの株式報酬ごとに評価項目を大きく見直しました。各評価項目の具体的なKPIについては、社外取締役の視点と業務執行側の実態を十分に擦り合わせ、妥当性・実効性を審議した結果、財務指標や実績値、社内調査結果のデータ等を基準に

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

● 指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

≡

<

>

して極力定量化を図るとともに、項目ごとの支給率配分を策定しました。なお、「ネイチャーポジティブ経営」のKPIについては定量化が難しい部分もあるため、中期経営計画における気候変動対策、王子の森の活用促進、サーキュラーエコノミー等に関する活動と達成度を多面的に評価する形で設定しました。

また、報酬体系の全体的ストラクチャーについては、毎年、国内の同規模企業群との比較を実施しています。なお、評価項目・KPI・支給率配分等については、事業環境の変化に応じて柔軟に調整していく方針です。

● 役員報酬制度 P.81

指名委員会

指名委員会では会社経営の骨格に関わる重要なテーマについて、業務執行側とも十分に意思疎通を図りながら審議しました。

● **取締役会の構成**：取締役会における監督機能と業務執行機能のバランスをガバナンスの視点から審議し、以下の2点を取締役に提言しました。

① 監督機能を高めるとともに、社内に蓄積された製造分野の知見を補完し、さらに多角的視点を取り入れる観点から、技術系業務をバックグラウンドとする社外取締

役を1名増員することが望ましい。

② 財務関連業務や資本政策、株主還元政策の重要性を踏まえ、CFOを業務執行取締役を選任することが望ましい。

● **取締役のスキルマトリックス**：社内外の視点の変化を踏まえ、昨年度のスキル項目の区分けと表現を一部見直しました。

● **CxO体制のモニタリング**：2025年度に導入したCxO体制の実効性を確認するためにCxOメンバーおよび企画本部とのヒアリングを実施して、グループ内の横串機能がほぼ設計通りに作用し、ガバナンスに対してプラス効果を生んでいることを確認しました。王子グループの規模からすると、持続的な企業価値向上には円滑な縦横コミュニケーションと迅速な情報共有が必要不可欠であると思料していますので、CxO体制のさらなる充実を大いに期待している次第です。

● **CEOサクセッションプラン**：磯野CEOから示された人財要件や育成プロセス、候補者層の考え方を踏まえて委員会で協議・精査し、平時と有事それぞれのプランを整備しました。今後は年度ごとに見直し、実効性を高めていきます。

● **執行役員の人数・選任プロセス**：同規模企業群の事例を踏まえて業務執行体制のあり方を審議し、執行機動力の向上を目的として執行役員の増員を磯野CEOに提言しました。また、選任プロセスにおいては、業務スキルに加えて対人関係力や自己統制力等に関する社内情報を業務執行側から提示してもらい、社外取締役の視点から候補者の適性を多面的に確認しました。

● CxOクロストーク P.09-12

● 社外取締役座談会 P.16-19

ガバナンスの課題と今後

短期的業績目標の達成と長期ビジョンに向けた事業変革を適切に執行し、経済的・環境的・社会的価値をバランスよく追求するサステナビリティ経営を持続することが、ステークホルダーの皆様から期待されるガバナンスであると認識しています。王子グループの規模と広範な事業領域を踏まえると、取締役会は監督機能に比重を置くとともに、グループとして業務執行機能をより高められるよう権限委譲を進めていく方向が適切であると考えております。今後、検討すべき論点は多岐にわたると考えますが、業務執行陣との建設的な協議を重ねて実効性ある体制の整備につなげていきたいと考えています。また、サステナビリティ経営を担う次世代人財の育成プロセスも強く意識し、委員長として職務に注力していきたいと考えています。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

● **指名・報酬委員会委員長メッセージ**

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

－ 取締役会の実効性向上

取締役・監査役指名の方針とプロセス

王子ホールディングスは「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、取締役ならびに監査役の指名方針を定め、適切なプロセスを経て決定しています。

取締役・監査役指名の方針とプロセスについてはWebサイトをご参照ください。

● [コーポレートガバナンスに関する基本方針](#) 

● [取締役・監査役指名の方針・プロセス](#) 

取締役の独立性

社外役員の独立性基準については、社外役員と当社および当社の重要な子会社との資本関係、人的関係、取引関係等の利害関係を総合的に検討し、金融商品取引所が定める基準を踏まえ、取締役会にて判断しています。

社外取締役比率の引き上げおよび指名委員会・報酬委員会の社外取締役のみでの構成への移行により、取締役会の独立性は制度面で大きく前進しました。また2026年6月より社外取締役はさらに1名増員、取締役会の社外取締役比率は1/2となっています。今後も、運営や構成についての環境整備を進め、独立性を高めていきます。

サクセッションプラン

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、中長期的視点から経営戦略・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。指名委員会では、この考え方のもと、CEOとのコミュニケーションを密に取りながら、平時・有事それぞれにおける後継者育成計画を整備しています。

－ 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っています。

2025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
- 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
- 11 指名・報酬委員会が機能しているか
- 12 CxO体制が機能しているか

2025年度の評価結果を受けての対応

評価結果は、全社外取締役に於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・対応しています。

〔 2025年度の取り組み 〕

経営陣の迅速果断な業務執行の支援のため、新設したCxO制の浸透を図りました。また経営陣に対する監督機能のさらなる向上のため、社外を含めた取締役への情報提供および取締役間の情報共有を行い、監督機能の充実を図った他、社外取締役比率を上げ、専門性の多様化を進めました。

〔 2025年度の評価結果 〕

取締役会は重要な業務執行案件について審議・意思決定の役割を果たし、経営の方向性に即した監督機能を発揮していると評価されました。特に長期ビジョンや中期経営計画、個別案件に関して十分な議論を行い、グループの中長期的な方向性を明確に示す役割を果たしたと評価されました。

〔 2026年度の課題 〕

経営陣に対する監督、迅速果断な業務執行の支援に関し大きく改善されたものの、さらなる向上の余地があると認識しています。引き続き取締役会の運営や構成について議論を行い、取締役の実効性を高めていきます。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

● **コーポレートガバナンス**

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

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。今回、社内外の視点の変化を踏まえ、昨年度のものからスキル項目の区分けと表現を一部見直しました。

期待される貢献と専門性

●企業経営 ●事業ポートフォリオ転換	企業の持続性や経営戦略の実現に必要な る、基本的なマネジメントスキル 従来の事業運営スキルに加え、新たな事業分野での体制構築や組み換えを行い、事業計画を実現するスキル
●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
●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
●生産技術・安全	製造現場の安全対策を構築し、最適な生産 体制のもと安定・効率的な生産に結びつける スキル

※1 ○印は指名・報酬委員会の委員を示し、◎印は委員長を示します。

※2 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。

※3 各取締役の主な選任理由につきましては、コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

取締役会スキルマトリックス

		指名 委員会	報酬 委員会	企業経営 事業 ポートフォリオ 転換	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	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	生産技術・ 安全
磯野 裕之 再任	代表取締役 社長執行役員			●	●	●		●		●	●	
鎌田 和彦 再任	代表取締役 副社長執行役員			●			●	●	●	●		
長谷部 明夫 再任	取締役 専務執行役員			●	●		●	●				
田熊 聡 再任	取締役 専務執行役員			●		●		●				●
大島 忠司 新任	取締役 専務執行役員			●	●				●		●	
長井 聖子 再任	社外取締役	○	○				●	●	●			
小川 広通 再任	社外取締役	◎	◎	●	●		●					
福田 佐知子 再任	社外取締役	○	○		●					●	●	
村木 厚子 再任	社外取締役	○	○						●	●	●	
安達 博治 新任	社外取締役	○	○	●		●						●

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

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

● コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション



－ 独立社外役員

王子ホールディングスは、5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）に出席しています。また、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備え、経営から独立した立場で多様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定しています。また、社外監査役候補者についても、人格および見識に優れ、高度な専門性と豊富な経験を有する人物を選定しています。

※社外取締役・社外監査役の選任理由については、コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

● [コーポレートガバナンス報告書](#) 

社外取締役・社外監査役の2025年度活動内容と役割

社外取締役	2025年度活動内容と役割
長井 聖子	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活動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	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。
福田 佐知子	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、公認会計士および弁護士としての視点、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。
村木 厚子	当社の経営に対して、経営と独立した立場で、行政官としての視点、また、人財の育成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	2025年度活動内容と役割
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。
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。
福地 啓子	行政官、税理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。

独立社外役員の2025年度の活動状況

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への出席回数／出席率	17回開催／93%
取締役会への社外取締役・社外監査役の出席回数／出席率	15回開催／98%
監査役会への社外監査役の出席回数／出席率	14回開催／100%
当社役員との面談（CxO、取締役会議長、カンパニープレジデント）	16回
事業会社視察	2回

社外取締役の指名委員会・報酬委員会への出席状況はP.76  をご参照ください。

－ 社外役員への情報共有

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、取締役会付議案件を、社外役員に原則月2回報告することに加え社外役員のグループ経営会議オブザーバー参加（任意）を実施し、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おき、社外監査役に対する重要な情報を報告しています。



王子ネピア徳島工場視察の様子

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を進めるため、現地視察などを実施しています。



王子製紙春日井工場視察の様子

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

● **コーポレートガバナンス**

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション



－ 役員報酬制度

取締役報酬の決定方針

王子ホールディングスの役員報酬は、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います。

役員区分ごとの報酬等の種類別の総額（2025年度）

役員区分	報酬などの 総額 (百万円)	固定報酬	業績連動報酬		対象となる 役員 (名)
			賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	542	254	133	155	9
監査役(社外監査役を除く)	54	54	0	0	3
社外取締役・社外監査役	111	111	0	0	9

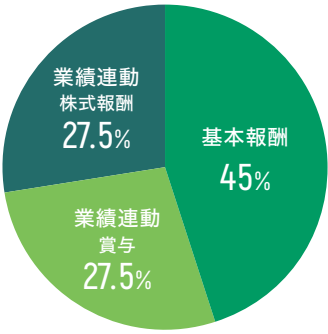
取締役の報酬制度の改定

①取締役報酬構成割合

2025年度より、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しました。

②業績連動となる評価指標

報酬制度改定に合わせて、資本効率性に関わる項目をはじめ、長期ビジョン2035・中期経営計画2027と紐づいた業績指標に連動させ、その実現を動機づける仕組みとしました。



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%

評価指標（非財務関連等）

■ 事業拡大分野売上高

サステナブルビジネスおよび木質バイオマスビジネス等、当社が注力している事業拡大分野の売上高に基づいて評価

■ 労働災害度数率

王子グループの「安全絶対優先」の基本理念に基づき評価指標の一つとして設定。ESGデータにて開示している「労働災害度数率」をベースに評価

■ ネイチャーポジティブ(自然資本経営の推進)

中期経営計画・取り組み項目である気候変動問題(GX:グリーントランスフォーメーション、CN:カーボンニュートラル)への対応、王子の森の活用促進、サーキュラーエコノミーの推進がどれだけ図られたかについての評価

■ 従業員エンゲージメント

人的資本戦略の一環である従業員エンゲージメント向上に対応する形で設定。従業員一人ひとりの成長と能力発揮を通じて会社や仕事に対するの愛着や意欲等をエンゲージメントサーベイを実施した結果に基づき評価

－ 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。

政策保有株式についての取り組みは、2025年度の振り返り(P.31☞)をご覧ください。政策保有株式の対純資産比率は、財務データ(P.92☞)をご覧ください。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

● コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

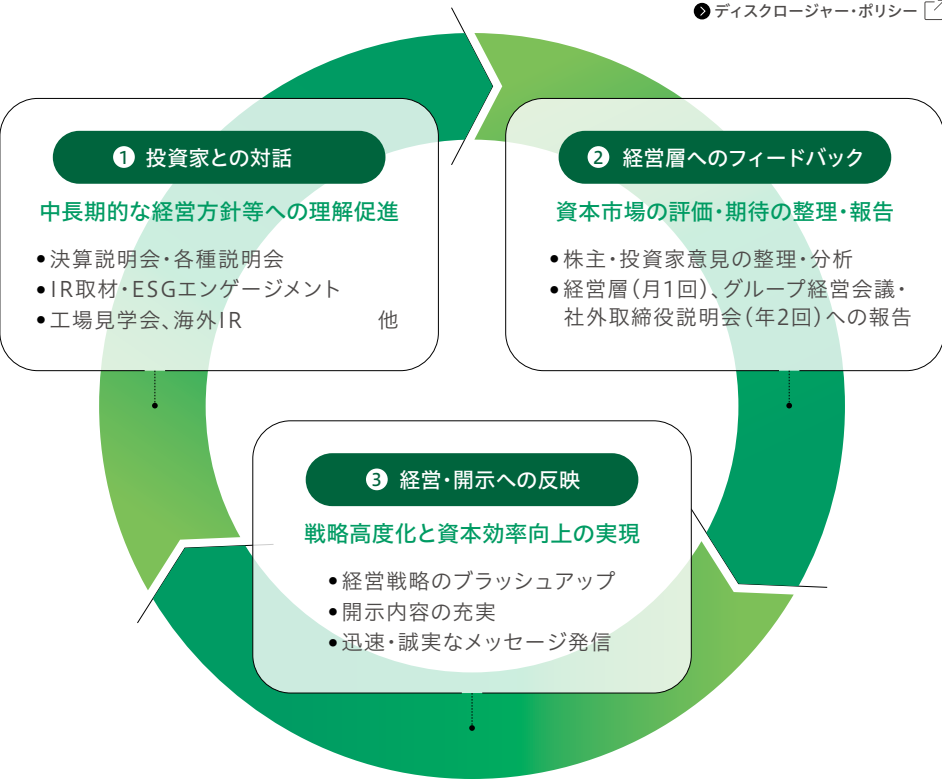
資本市場との対話

投資家エンゲージメントにおける基本的な考え方

当社は、株主・投資家の皆様との建設的かつ継続的な対話を重視し、資本市場との信頼関係の深化に取り組んでいます。決算説明会やIR取材、ESGエンゲージメントを通じて、中長期的な経営方針や成長戦略、資本配分の考え方を明確かつタイムリーにお伝えし、透明性・公平性を確保した情報開示を行っています。

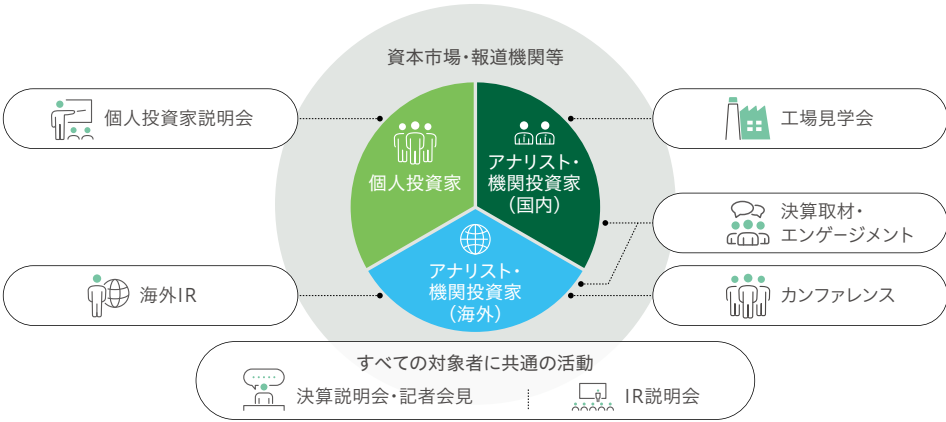
また、対話を通じていただいた貴重なご意見や評価を経営にフィードバックし、経営戦略の高度化と資本効率の向上につなげています。

規律ある投資と安定的なキャッシュ創出を通じて収益力を高め、資本コストの低減を図ることで、企業価値を着実に向上させ、中長期にわたり信頼される投資先であり続けることを目指します。こうした考え方を明文化した「ディスクロージャー・ポリシー」を、2026年6月に制定しました。



活動状況

2025年度の主な活動状況は以下の通りです。



	回数	開催時期	
決算説明会・記者会見	4	2025年5、8、11月、2026年2月	アナリスト・機関投資家向けに四半期ごと（記者会見は第2四半期と通期）に開催
中期経営計画説明会	1	2025年5月	2025-2027中期経営計画説明会を開催
個人投資家説明会	2	2025年12月、2026年2月	証券会社主催の個人投資家向け説明会に参加
IR取材・ESGエンゲージメント	216	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
工場見学会	1	2025年9月	米子地区にて、糖液・バイオエタノールパイロットプラント、製紙工場をご案内
海外IR	4	2025年8、9月、2026年1、3月	豪州・欧州・シンガポール（2回）で個別面談を20件実施
IRカンファレンス	2	2025年9月、2026年2月	2日間で海外機関投資家17社と対話

経営層へのフィードバック

株主・投資家の皆様との対話を通じて得られたご意見や評価、資本市場からの期待・懸念事項を適切に整理・分析し、月1回、経営層へ報告するとともに、半年に1回、グループ経営会議・社外取締役説明会へフィードバックしています。外部視点を経営判断に取り込むことで、戦略の妥当性や実効性の向上を図っています。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事本部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

● 資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション

≡

<

>

経営・開示への反映

株主・投資家の皆様の視点やご意見を経営に取り入れ、経営・開示の質の向上につなげることで、企業価値の持続的な向上を目指していきます。2025年度の主な対話テーマ、その検討・ご回答の状況は以下の通りです。

2025年度 主な対話テーマ

短期的視点	決算・予算：足元の業績進捗、ボラティリティが高いパルプ価格の見通し 決算・予算：各品種における値上げ交渉の進捗・値上げの実現性 決算・予算：地政学リスクの影響度、コスト上昇への対応力	
中期的視点	中期経営計画：経営数値目標達成に向けた道筋と要因別の進捗 中期経営計画：キャッシュアロケーションの考え方 株 主 還 元：配当の継続性	① ② ③
長期的視点	事業構造改革：事業ポートフォリオ転換および低収益性事業撤退の考え方 資本効率向上：ROE8%（および将来的に10%）達成への道筋 サステナビリティ：環境行動目標2040の進捗、森林の経済価値化の進捗	

2025年度 主な対話テーマ（表内①②③）に対する検討・ご回答



ご要望
1

▶ 2027年度営業利益1,200億円に向けた要因別進捗をわかりやすい形で開示してください。

中期経営計画資料 [P.20](#)の6つの要因別に進捗を開示できるよう準備します（2025年度決算説明会資料 [P.28](#) [P.28](#)で対応済）。



検討方針



ご質問
2

▶ 営業キャッシュ・フローが減少した際のキャッシュアロケーションの考え方は？

維持更新投資の対象をより厳選し、極力、研究開発・成長投資は維持します。また、保有株式・賃貸不動産売却を加速させることで、投資への原資を確保します。



回答



ご質問
3

▶ 今期は配当36円/株ですが、下限は24円/株？来期以降の配当方針を教えてください。

当社は長期にわたり安定配当を堅持しており、リーマンショック以降は一度も減配を行っておりません。今後も基本的に安定配当を重視した配当政策を維持する考えです（2026年度配当予想：36円/株）。



回答

Topics

資本市場の声を受けた経営・開示の進化

株主・投資家の皆様との対話を通じて、当社は経営の在り方に多くの課題があると気づかされてきました。いただいた声を真摯に受け止め、2025年度には、従前検討してきた、PL重視からBSを意識した経営へと舵を切り、資本効率の改善に軸足を置いた中期経営計画を策定・公表するに至りました。また、従来は第2・第4四半期のみとしていた決算説明会を第1・第3四半期へ拡大し、開示内容の拡充も行うなど、対話の質向上にも努めています。これらは道半ばであるとの認識のもと、今後も皆様から率直なご意見を賜りながら、継続的な改善に取り組んでいきます。

Topics

米子工場見学会を通じた成長戦略の共有

2025年9月には、成長事業の一つとして注力している木質バイオマスビジネスへの理解を深めていただくことを目的に、米子工場見学会を実施しました。当日は、多くの機関投資家の皆様にご参加いただき、既存の製紙設備に加え、糖液・バイオエタノールのパイロットプラントをご



見学時の様子

覧いただきました。その後、同事業を所管する研究開発部門責任者（CIO）による講演・質疑応答、さらには、CSO・CFO・CIOといった経営陣との懇親の場を設け、皆様の率直なご意見を直接伺う貴重な機会とさせていただきました。今後の事業化に向け、いただいたご意見を真摯に受け止め、社内での検討や議論に活かしていきます。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

人事部長メッセージ

人財戦略

DX戦略

社外監査役座談会

役員一覧

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会委員長メッセージ

● 資本市場との対話

リスクマネジメント

コンプライアンス

事業概要

データセクション



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」に基づく高い倫理観のもと、適切なリスク管理を行っています。取締役会の監督のもと、「グループリスク管理基本規程」に沿って、グローバルに体系的なリスク管理体制を構築しています。詳細はWeb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

主要なリスク

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、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右記のように特定しています。主要なリスクの内容、主な対応策については、有価証券報告書「第2【事業の状況】－3【事業等のリスク】」をご覧ください。

➤ 有価証券報告書

リスク項目		
長期的な課題に対するリスク	・気候変動 ・パンデミック	
グループ経営戦略に関するリスク	・イノベーションの進展による構造的な需要の変容 ・需要の変動	・国際市況の変動 ・国内事業 ・海外事業
事業遂行の過程で発生するリスク	・災害等の発生 ・法規制等 ・訴訟等 ・製造物責任	・為替変動 ・金利変動 ・情報漏洩

BCP

当社は事業遂行上の各リスクが発生した緊急時に対応するため、BCPをカンパニーごとに策定しています。詳細はWebサイトをご覧ください。

➤ BCP

王子グループ税務方針

当社は各国の税務法令を遵守した適正な納税が、企業価値の向上と社会的信頼につながるとの考えのもと、「王子グループ税務方針」を制定しています。詳細はWebサイトをご覧ください。

➤ 王子グループ税務方針

コンプライアンス

王子グループは、「国連グローバル・コンパクト」の原則やSDGs、経営理念を踏まえた「王子グループ企業行動憲章」および「王子グループ行動規範」をコンプライアンスの基本方針として定めています。これらを全役職員に周知し、法令遵守と倫理的行動の徹底を図っています。

➤ 企業行動憲章・行動規範

➤ コンプライアンス

コンプライアンス体制としては代表取締役 社長執行役員 CEOを責任者とし、コーポレートガバナンス本部長がグループ全体を統括しています。また、事務局として、コンプライアンス部は国内外の各事業会社にコンプライアンス推進責任者、推進リーダーを配置して実効性のある取り組みを推進しています。

意識醸成・腐敗防止

法令遵守と倫理的行動の徹底に向け、ハラスメント、取適法、独占禁止法、贈収賄防止などの重点テーマに関する定期的な各種研修の実施や毎月発行するコンプラニュース等の情報発信、定期的なコンプライアンス会議の実施により、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成を図っています。また、贈収賄防止関連規程やガイドラインの整備を通じ、政治・行政および取引先との健全で透明性の高い関係の維持に努めています。2026年5月には、「王子グループ腐敗防止宣言」を発出し、腐敗防止を王子グループの経営方針として明確に位置づけています。

➤ 企業倫理・コンプライアンス意識の醸成

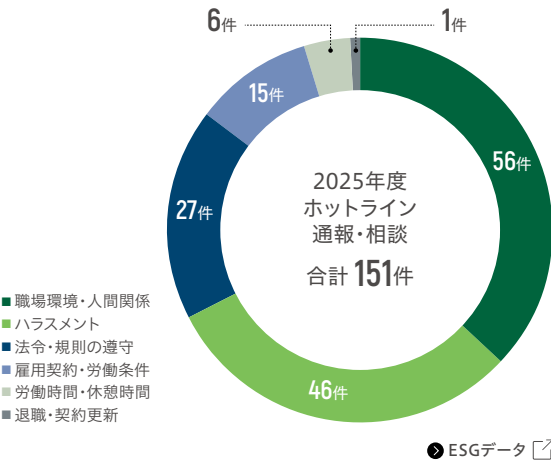
➤ 腐敗防止

内部通報制度

王子グループでは、法令違反や不正行為の未然防止および早期是正を目的として、全役職員を対象とした「王子グループ コンプライアンス ホットライン」を設置し、社内外に通報窓口を設け、通報者保護を徹底しながら、公正に対応しています。2026年度より、グループ本社に集約するグローバル内部通報制度構築に向けた第一歩として、東南アジア6カ国を対象とした通報体制の運用を開始しました。

➤ 公益通報者保護法に準拠した内部通報制度

ホットライン社内・社外窓口にて受け付けた件数（2025年度）



イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

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

事業概要

データセクション