

OJI GROUP

INTEGRATED REPORT 2026



経営理念、パーパス(存在意義)

— 経営理念

革新的価値の創造

王子グループが今後大きく飛躍していくためには、イノベーションが不可欠です。画期的な新製品の開発と、それを導く研究・技術開発。また、組織の仕組みや、従業員一人ひとりの行動に変革が求められています。斬新な発想で「チャレンジングなモノづくり」を行い、社会の潜在ニーズを充足していきます。

未来と世界への貢献

王子グループは多種多様な事業を抱え、グローバル企業へと成長しました。今後もアジア諸国をはじめとする積極的なグローバル展開を通じ、あらゆる国・地域・社会に「革新的価値」を提供し、新しい未来を創造する企業であり続けます。

環境・社会との共生

森林資源を核とする資源循環は、王子グループの基盤です。国内外に保有する広大な社有林の多方面での活用、各製造現場における環境負荷低減策の追求などを通じ、私たちの事業そのものが持続可能な社会に貢献できるよう、取り組みを発展させていきます。

— パーパス(存在意義)

森林を健全に育て、
その森林資源を活かした製品を創造し、
社会に届けることで、
希望あふれる地球の未来の実現に向け、
時代を動かしていく

森を生かす

森林を健全で生き生きとした状態に育むことで、生物多様性保全、水源涵養や土砂災害防止など多面的な価値を最大限に引き出します。この地道な営みは国土強靱化に直結するだけでなく、林業や関連産業での持続可能な雇用を創出し、地区レベルにおける経済的・社会的な自立と発展を支える強固な土台となります。

森を活かす

森林資源を循環的に活用し、極限まで価値を高めた製品やサービスを社会に届けます。再生可能な木質由来製品で化石資源を代替するイノベーションにより、国や地域レベルでの持続可能な経済活動を牽引するとともに、自給率の向上を通じて経済安全保障の確立に大きく貢献します。

地球の未来へ

地区で「森を生かし」、地域で「森を活かす」価値創造の積み重ねこそが、地球規模の課題への答えです。カーボンニュートラルの達成、ネイチャーポジティブの実現、そして資源循環型社会の構築を同時に成し遂げ、私たちは希望あふれる地球の未来を力強く切り拓いていきます。

— グローバルブランドマーク・タグライン



グローバルブランドマーク

OJIの向こう側に広がるのは、豊かな森林の景色。世界の暮らしに目を向け、地球の未来を見つめながら、私たちはグループの力を結集し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

■ カラーに込める想い

3つのカラーを用いることで、多様な個性が輝く柔軟性と親しみやすさを表現しています。

カラーの名称

Bright Blue	技術に基づく革新性
Lively Green	グローバルな成長性
Forest Green	森林資源の持続性

タグライン

長期ビジョン2035に掲げる『サステナビリティへの貢献』というスローガンを端的に表現するものです。私たちは、事業活動そのものが地球環境の持続可能性に寄与するよう、今後も全力で取り組んでまいります。

Contents

イントロダクション

経営理念、パーパス(存在意義)	01
Contents	02
編集方針	03
At a glance	04

CEOメッセージ

05

CxOクロストーク

09

CFOメッセージ

13

社外取締役座談会

16

王子グループの価値創造

20

価値創造のあゆみ	21
ビジネスモデル	23
経営資源の活用	24
中長期成長戦略とPBR向上の連動	25

中長期成長戦略

26

長期ビジョン2035と 中期経営計画2027の位置づけ	27
事業ポートフォリオ戦略	28
投資規律とキャッシュアロケーション	29
2025年度の振り返り	30
2026・2027年度の重点領域	32
事業環境変動要因	33

成長領域

森林資源を起点とした 成長領域の全体像	34
サステナブルパッケージ	35
特集:OJIサステナマルチ	37
木質バイオマスビジネス	38

イノベーション

イノベーション戦略	42
知的財産戦略	44

サステナビリティ

サステナビリティ・ガバナンス	47
サステナビリティ重要課題	48
持続可能な森林経営	51
人権の尊重	53
サプライチェーンの負の影響の 防止・軽減 - 責任ある原材料調達 -	54

ネイチャーポジティブ	55
カーボンニュートラル	57
サーキュラーエコノミー	59
職場の安全衛生の確保	61

経営基盤の強化

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

事業概要

事業セグメント別戦略	85
産業資材事業	86
生活消費財事業	87
機能材事業	88
資源環境ビジネス	89
印刷情報メディア事業	90

データセクション

グローバルネットワーク	91
財務データ	92
非財務データ	93
会社概要／株式情報／外部評価	94

CEOメッセージ

王子グループはどのように「製紙の枠」を超えようとしているのか。木質バイオマスビジネスとサステナブルパッケージを軸とした事業ポートフォリオ転換の進捗、中期経営計画達成への道筋、人財・DX・ガバナンス改革への取り組みとともに、森林資源を起点とした価値創造と資源循環の意義についてCEOが語ります。



CxOクロストーク

2035年を見据え、CSOの進行のもとCOO・CTO・CIOが集い語り合うクロストーク。制度導入1年の変化を踏まえ、長期ビジョン準備期2年目に向けた連携と意思決定のヒントを探ります。



成長領域

本ページでは、王子グループの次の成長の柱である「サステナブルパッケージ」と「木質バイオマスビジネス」に焦点を当てています。サステナブル製品では、OJIサステナマルチを特集し、顧客起点の製品開発やグループ連携を強みに、事業としての広がり可能性を紹介しています。また、木質バイオマスビジネスでは、AustroCel社の買収をはじめ、バイオマスレジストや医薬・ヘルスケア分野などの進捗と将来展望を掲載しています。



編集方針

2026年度は、長期ビジョン2035の準備フェーズに位置づける3年間の2年目として、長期ビジョンと中期経営計画2027をどのようにつなぎ、具体的な取り組みへと落とし込んでいくのかに焦点を当てています。投資家の皆様から寄せられる「王子グループの改革は本当に成功するのか」という問いに対し、本統合報告書を通じて、その進捗や実効性を多角的にお伝えすることを意識しました。

CEOメッセージでは、2035年に向けて目指す姿と改革の進捗を示すとともに、CxOクロストークでは、それぞれのミッションを踏まえた横断的な議論を通じて、戦略がどのように具体化され、実行へと移されているのかを掘り下げています。また、成長領域であるサステナブルパッケージ、木質バイオマスビジネスの進捗と今後の展望についても掲載しています。

本報告書を通じて、2035年に向けて改革を着実に進める王子グループの成長と進化のプロセスを感じ取っていただければ幸いです。

コミュニケーションマップ



表紙

本表紙では、国内外に広がる王子グループの森と、そこに息づく多様な生き物、そして森とともに働く人々の姿を通じて、森林を育み、その価値を未来へつないでいく王子グループの取り組みと意思を表現しています。



- ①・② ―― 北海道／猿払社有林の風景
- ③ ―― 北海道／弟子屈社有林に生育するホザキシモツケ
- ④・⑥・⑨ ―― インドネシア／KTHの森林と働く人々
- ⑤ ―― ブラジル／CENIBRAに生息するキガオウキンチョウ
- ⑦ ―― 北海道／美瑛社有林に生息するエゾリス
- ⑧ ―― 北海道／苫小牧社有林の風景
- ⑩ ―― 北海道／猿払社有林に生息するエゾクロテン

対象期間

2025年4月1日から2026年3月31日(労働災害安全度率および海外事業所(一部を除く)の環境関連データは2025年1月1日～12月31日)。ただし、数値データ以外の記事等については、2026年4月以降の活動も掲載しています。

対象範囲

王子ホールディングスおよび連結子会社215社、持分法適用関連会社19社(2026年3月31日時点)を対象としています。対象が異なる場合は、その旨を記載しています。

将来見通しに関する注意事項

本報告書に掲載された業績見通し等の将来に関する情報は、発行時点で入手している情報および合理的と判断する一定の前提に基づき当社が判断したもので、不確定要素を含んでいます。

実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

参考にしたガイドライン

本報告書の編集にあたっては、下記を参考にしています。

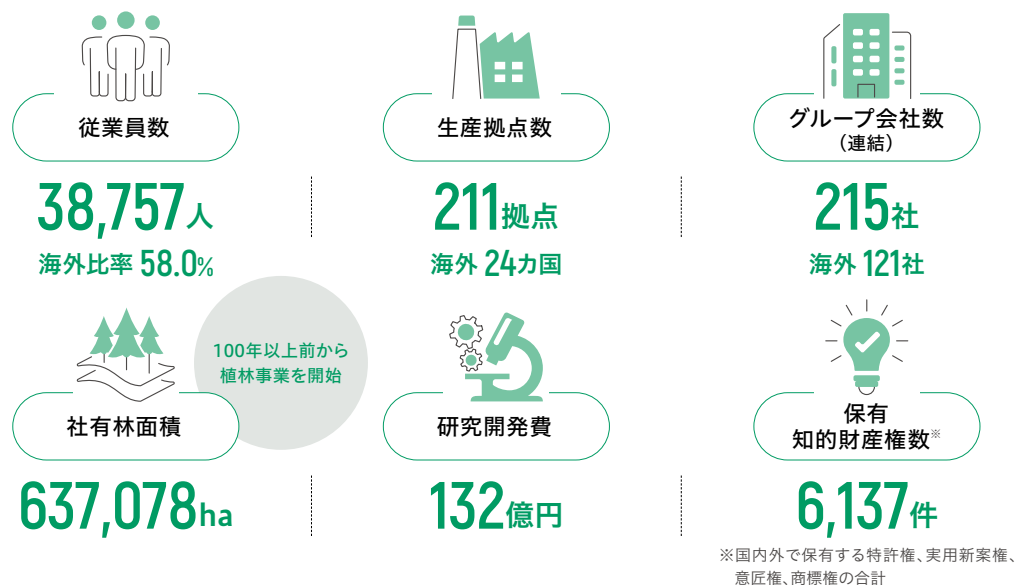
- ・国連グローバル・コンパクト4分野10原則
- ・国際統合報告フレームワーク(IFRS財団)
- ・GRIスタンダード(Global Reporting Initiative)
- ・価値協創ガイダンス(経済産業省)
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

At a glance

事業ポートフォリオ転換を支える財務資本



事業ポートフォリオ転換を可能にする非財務資本

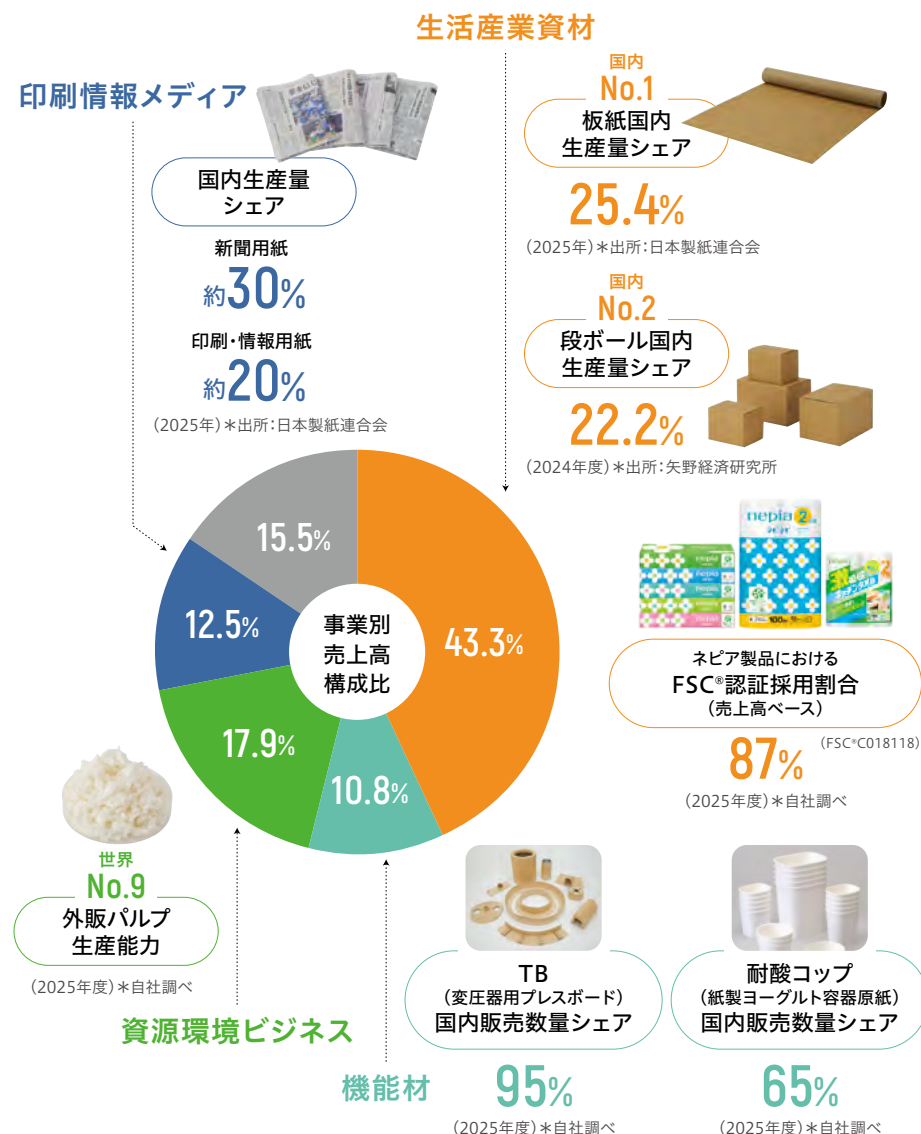


王子グループの立ち位置



*記載のある場合を除き、2025年度(2026年3月末時点)データ
*個別の売上高構成比には調整額(主として内部取引に関わるもの)を含みません。

数字で見る王子グループの事業



森を生かし、森を活かす

－地球のサステナビリティを根底から支える王子の挑戦－

● 私たちの原点：100年超の歴史が育む「王子の森」

森林を健全に育て、その計り知れない恵みを最大限に活かし、社会に新たな価値を届ける。それこそが、希望あふれる地球の未来を創造し、時代を動かしていく私たちのパーパスの主旨です。

1920年から社長を務めた藤原銀次郎が「木を使うものには、木を植える義務がある」と説いて以来、私たちは100年以上にわたり森を育て続けてきました。今や、東京都の約3倍に相当する総面積63.7万haという広大な「王子の森」を保有し、持続可能な森林経営を実践しています。

地政学リスクの高まりや資源・エネルギー供給の不安定化が深刻化する現代において、自社管理下で再生可能な自然資本を事業の上流に有していることこそが、グローバルに展開する当社事業の強靱性（レジリエンス）を支える揺るぎない経営基盤であると、私は確信しています。

私たちはこれまで、この豊かな森林資源から主に紙を創り出してきました。しかし、森の可能性はそれだけに留まりません。例えば、紙の原料となる木材からは、バイオエタノールの他、バイオマスフィルムやバイオマスプラスチックといった製品を作り出すことができます。森林資源を活用して木質由来の製品を生み出し、従来化石資源を用いていた製品を代替していくこと。これは、地球のサステナビリティへ多大な貢献を果たす、当社グループに課せられた崇高な使命です。

代表取締役
社長執行役員
CEO

磯野 裕之

CEO Message

「製紙の枠」を超え、 新たな価値を創造する事業ポートフォリオ転換

森林資源の持つ可能性は、すなわち当社グループの未来を拓く成長の可能性そのものです。製紙事業が紙需要の減少という大きな転換期に直面する中、私たちはこの変化に先んじ、持続的な成長を確保するために、「森林資源」という原点に立ち返り、大胆な事業ポートフォリオ転換を推進しています。その主軸となるのが、「木質バイオマスビジネス」と「サステナブルパッケージ」です。これは「中期経営計画2027」から本格的に始動した、未来への挑戦です。

木質バイオマスビジネス： 資源価値の最大化と循環型社会の実現

「木質バイオマスビジネス」の中核化に向けて、まず国内では、王子製紙米子工場において木質由来糖液・エタノールのパイロットプラントを立ち上げ、事業化への歩みを進めています。さらに海外では、先進的なバイオリファイナリーモデルを確立しているオーストリアのAustroCel社を2026年1月にグループに加えました。

AustroCel社は、単に木質原料から衣料用溶解パルプ（DP）を生産するだけでなく、バイオエタノールや土壌保水材となるハイドロゲルなどを製造しています。さらに、周辺地域へバイオエネルギーを供給するなど、森林から生まれる木材資源の価値を最大限に活用する「循環型廃棄物ゼロモデル」を確立しています。この先進的なノウハウを当社グ

ループ全体へと展開していくことは、「木質バイオマスビジネス」へのシフトにおける極めて大きな一歩となるでしょう。

サステナブルパッケージ： 新市場を拓き、資源循環を加速する

事業ポートフォリオ転換のもう一つの主軸は「サステナブルパッケージ」です。環境規制が先行する欧州では、2024年にグループに加わったWalki社を通じて、高度な環境技術を取り込むとともに、欧州の最新規制や市場動向をいち早く捉える体制を整えました。この知見をグループ全体で活用し、競争力強化につなげます。

また、当社にとって新たな分野であった液体紙容器事業では、2023年にグループに加わったイタリアのIPI社を基盤に、成長著しい東南アジア市場への展開を加速。2025年12月にはベトナムに「Oji Liquid Pak」を設立し、常温長期保存を可能にするアセプティック容器用加工紙の新工場建設を決定しました。

さらに重要なのが、製品供給にとどまらない資源循環の構築です。環境規制の強化が進むベトナムなどの市場において、日本で実績を積んだ難処理古紙リサイクル「Renewa」の技術や協業ノウハウを活かし、現地の顧客や地域社会と連携しながら、持続可能な液体紙容器の回収・リサイクル体制の構築を進めていきます。

これらの多岐にわたる取り組みにより、「長期ビジョン2035」で掲げる事業ポートフォリオ転換、そして海外パルプ

市況等に左右されにくい収益構造への転換は、着実に前進しています。

難局を乗り越え、確実な成長軌道へ

2025年度の決算は、営業利益ベースでは当初目標の半分程度にとどまり、決して満足できる結果ではありませんでした。人件費や物流費などのコスト増大に加え、価格改定の浸透に時間を要したことが主な要因です。しかし、この経験から得た教訓を糧に、2026年度から「中期経営計画2027」の最終年に向けて、以下の重点取り組み項目を掲げ、目標達成への道筋を明確にしています。

「製品の差別化」「高付加価値化の加速」「価格修正の徹底」「安定操業と確実な製品供給」「さらなるコストダウンの追



求」「低収益事業の構造改革」。

特に重要なのは、この低収益性事業の構造改革です。ニュージーランドのOji Fibre Solutionsの板紙事業と豪州パッケージング事業からの撤退、国内でのネピア生産体制再構築といった効果が、2026年度には顕在化します。収益性などを一貫した判断基準に基づき、グループ横断的に検討を継続しており、2026年度中にも今後の方向性を明確にし、必要な改革については実行をためらいません。

また、事業ポートフォリオ転換を支える資産のスリム化は、2025年度において保有株式縮減・不動産売却ともに計画通りに進捗しました。子会社所有物件を含むグループ全体の非コア資産を洗い出し、2026年度も賃貸不動産を含めた売却を検討中です。引き続き着実に資産のスリム化を実行し、「中期経営計画2027」で掲げるROE8%を確実に達成するとともに、PBRの改善に繋げていきます。

変革を支える「人財」の力と、グループの結束

当社グループの創業を提唱した渋沢栄一は、「事業を行うには資本とともに人財も必要である」と説きました。私自身も、「人財の力を最大限に引き出すこと」こそが、変革を成し遂げる上で極めて重要だと考えています。

現在、王子グループは世界各地で事業を展開し、多様な国籍や経験を持つ人財が活躍する真のグローバル企業となりました。これからはグループ全体の総合的な人財力を一層高めていく必要があります。特に、木質バイオマスビジネス

においては、「木材からどのようなものが作れるのか」という知識やノウハウが、既存事業だけではまだ十分に蓄積されていません。私たちが目指す事業ポートフォリオ転換を実現するためには、新たにグループに加わった会社を含め、王子グループ全体の知識・ノウハウをいかに有機的に活用していくかが鍵を握ります。

そのために、パーパスの浸透を含めたグループ一体感の醸成がますます不可欠です。2025年10月に王子グループの新たなグローバルブランドマークを制定したのも、この一体感の醸成が目的の一つです。私が本日着用しているネクタイにもその3色をあしらひ、世界中の従業員が理念に共感し、協調しながら、高い成果を生み出してもらいたいという思いを込めています。

また、私自身や各カンパニーのプレジデントが現場に赴き、従業員と直接対話を行うタウンホールミーティングなどの活動を、ここ3年ほど積極的に実施してきました。この取り組みが風通しのよい職場づくりに貢献している手応えを感じており、それは従業員エンゲージメント指数の向上という形でも明確に表れています。

一方で、AIの急速な発展・普及を受け、人財の育成や活用のためにもDXの積極的な推進が求められます。定型的な業務はコンピュータシステムが効率的に担い、人間は空いた時間をよりクリエイティブな仕事に充てる。また、人手不足が続く操業現場では、AIを活用した一定レベルの自動化も不可欠となるでしょう。こうしたデジタル化を牽引する人財育成にも、私たちは継続して取り組んでいきます。

経営基盤を盤石にするガバナンス改革

コーポレートガバナンス強化の面では、2025年4月にCxO体制を導入しました。各カンパニーが「縦」の軸だとすると、そこに横串を通し、専門的な見地からグループ全体を一貫して俯瞰する体制です。CEOが中心となってグループ全体の視点から重要な判断を下せる執行体制こそが、迅速かつ的確な意思決定、そして全体最適な経営を実現するために必要であると考えたからです。

CxO体制発足から1年あまりが経過し、低収益性事業の整理や工場の再編などについて、一貫した基準での意思決定ができる体制が整いつつあります。私はCEOとして意思決定に責任を持つ立場ですが、その前提として、常に多様な意見に耳を傾けたいと願っています。経営会議においても、多角的な意見を引き出し、徹底的に議論を尽くした上で最終判断を下す。結果的にそれが、よりの確で迅速な意思決定へと繋がり、ひいては企業価値向上に貢献すると信じて、経営に取り組んでいます。

こうした執行体制の強化にあわせ、取締役会は執行に対する厳正な監視・監督に当たるという役割分担も明確にしました。取締役会に関しては、2026年6月に社内取締役と社外取締役の人数が同数となり、さらに社外取締役が取締役会議長を務める体制へ移行するなど、ガバナンス強化を弛まず推進しています。ガバナンス改革に終わりはありません。私たちは、常に最善を追求し続けます。



地球のサステナビリティを根底から支える挑戦

2025年9月、王子硬式野球部が都市対抗野球大会で21年ぶり2回目の優勝を果たしました。チームが掲げたスローガンは「超えろ～全ては5連勝のために～」。

前年大会の悔しさを乗り越える強い思いのもと、チームは「超えろ」という言葉で一丸となり、見事に栄冠を掴み取りました。

王子グループが今、まさに大きな転換期に差し掛かる中、事業ポートフォリオ転換という壮大な目標を実現するためには、野球部と同様に私たちも「製紙事業の枠」を「超える」ことが必要です。ただし、この強い思いは、これまで当社グループを支えてきた製紙事業を決して否定するものではありません。私たちは、紙の可能性をさらに広げると同時に、木質資源を起点とする新たな価値創出にも果敢に挑戦し続けます。

この事業ポートフォリオ転換は、当社グループが長年培ってきた資源循環の歩みを、さらに高度化していくことに他なりません。持続可能な森林経営による資源の育成から、バイ

オリファイナリー技術を活用した資源価値の最大化、さらにはサステナブルパッケージと回収・リサイクルによる循環型社会の実現まで、一森林資源を起点とするこれらの取り組みをバリューチェーン全体で有機的につなぎ、発展させ、その価値を最大限に高めていきます。

「森を生かし、森を活かす」。この言葉には、私たちの揺るぎない決意が込められています。

木々を育て、地道に森を「生かす」ことは、生物多様性の保全やCO₂の吸収、豊かな水源環境の涵養、そして土砂災害の防止といった環境保全と国土強靱化をもたらします。それは同時に、林業や関連産業を通じた地域経済の再生と発展という、「地区レベル」の豊かな基盤を確固たるものにします。

そして、その森の恵みを最大限に「活かす」ことは、社会をこれまでの化石資源依存から脱却させます。再生可能な資源の地産地消を推進することは、エネルギーや素材の海外依存度を下げることとなり、国家や「地域レベル」における堅牢な経済安全保障へと直結するのです。

私たちが地区レベルで地道に森を生かし、地域レベルでその資源を活かすこと。この地に足の着いた活動の集積こそが、「地球レベル」の喫緊の課題に対する最も確かな答えとなります。すなわち、「カーボンニュートラル」の達成、「ネイチャーポジティブ」の実現、そして「資源循環型社会」の構築という、3つのグローバルなサステナビリティへの多大な貢献です。

これこそが、まさに「地球のサステナビリティを根底から支える王子の挑戦」に他なりません。

王子グループは、この壮大な変革の道のりを決して諦めることなく突き進み、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を力強く両立してまいります。私たちは、未来の地球を拓くパートナーとして、ステークホルダーの皆様と深く共鳴し、ともにこの挑戦を成し遂げていけることを心から願っています。

CEO's Note

AI時代にこそ光る、紙の真価

AIやデジタル技術が急進する現代において、私は「紙」の価値が失われることはないと確信しています。

デジタルが情報の保存や共有を効率化する一方で、紙に向かって書き、思考を巡らせるプロセスは、人間の深い創造性を呼び起こすかけがえのない源泉です。

紙はデジタルと対立するものではなく、互いの特長を補完し合うことで、より大きな価値を創造できるパートナーです。変化の激しい時代だからこそ、人間ならではの思索を支える素材として、紙はこれからも極めて重要な役割を果たし続けます。



部門横断が生む競争力で、王子ならではの価値を市場へ

CxO

Crosstalk

CIO
Chief Innovation Officer

奥谷 岳人

CSO
Chief Strategy Officer

鎌田 和彦

CTO
Chief Technology Officer

田熊 聡

COO
Chief Operating Officer

長谷部 明夫

CSO、CTO、COO、CIOが、それぞれの役割と、CxO制導入によってグループ内に生じた変化、課題解決への取り組みを語り合いました。

● 全社視点で変革を進めるCxOの役割

鎌田：CxOのそれぞれの役割について、お聞きしたいと思います。私自身はCSOとして「中期経営計画2027」に基づきながら事業全体の舵取りをしています。重点は4つあり、「既存

事業のリバイバル支援」「木質バイオマスビジネスやサステナブルパッケージ・製品の推進」「DXの加速」、そして「人事システムの整備」です。

田熊：CTOとして、技術と科学の力で経済的価値と社会的価値の両方を生み出すことを使命にしています。中長期の技術戦略を描き、核となる技術や、内製化すべき領域、外部と連携すべき領域を見極めることが重要です。既存事業の基盤強化と新しい収益源づくりを通じて“両利き”の経営を支えていきたいと思っています。さらにGX・DX・AXに加え、

木質バイオマスビジネスを見据えたBXも進めています※。安全・環境・防災をしっかり守ることも私の責務です。

長谷部：私はCOOとして、顧客ニーズや市場の動きを捉えながら、グループ会社の営業活動の連携を推進しています。これまで営業にはグループ横断の仕組みが少なかったため、グループ内コミュニケーションを活性化していきたいと考えています。また、営業教育では、グループ各社間の情報共有を促すとともに、王子グループ全体の考え方を理解して一体感を持って動ける人財を育てていきます。

※GX：グリーントランスフォーメーション、DX：デジタルトランスフォーメーション、AX：AIトランスフォーメーション、BX：パイオトランスフォーメーション

奥谷: CIOとして、新事業や新技術の開発を全社で進める役割を担っています。世の中の変化が激しく、将来の勝ち筋が簡単には判断できない中、木質バイオマスやサステナブルパッケージの研究開発を事業化に向けて加速させるとともに、バイオマス由来の化学品や医薬、レジストなど幅広いテーマを提案し、経営の選択肢を増やすことが私の役割です。イノベーション推進本部(INV本部)の研究開発案件の推



進はもちろんですが、現状よりも重視したいと考えているのは、事業会社間の連携です。各社の持つ技術や情報をつなぐことで、新しい価値の創出を考えていきたいと思います。

カンパニーを越えた交流こそが組織を変える

鎌田: CxO体制になって一番変わった点は、横の連携が良くなったことではないでしょうか。担当外の話进行深入議論する機会が少なかった以前とは異なり、今は部門を越えて率直に話せるようになったと感じています。皆さんは、どんな変化を感じていますか。

田熊: 新しい風が吹き始めたと感じています。例えば、新規事業戦略をテーマとする会議では、イノベーション・営業・製造など部門を越えて議論する文化が少しずつ根づいてきました。安全・防火でも20以上の事業所を回り、現場で直接課題を共有することでレベル差は確実に縮まってきています。さ

らにボイラ点検などでは、工場同士で相互パトロールや情報共有を進め、円滑なコミュニケーションが図られています。

長谷部: 私は、以前からグループ会社同士の交流不足が気になっていました。特に安全は大きな工場だけの話ではなく、小さな事業所も同じです。だから先進事例を見てもらったり、工場同士で学び合う交流を進めてきました。そういうカンパニーを越えた交流こそが、組織を変える力になっていると思います。

奥谷: 一番感じているのはCxO間の風通しの良さです。CxO会議は気軽に相談や議論ができる貴重な学びの場です。ただ、このオープンな環境をCxOだけで終わらせるのは大変もったいないので、INV本部内でのコミュニケーションの場を通じて、CxO会議の雰囲気や経営方針をできるだけ共有しています。トップの考えを伝え、従業員も高い関心を示してくれます。得た学びを組織に伝えることは、非常に重要だと思っています。

高い技術力を市場につなげる工夫と挑戦

鎌田: ポジティブな変化の一方で、森林資源や技術、現場のアイデアをどう市場価値につなげるかは、依然として大きなテーマです。この数年で、王子グループの森林には木材だけでなく土壌も含めた多様な価値があるとの認識は深まってきたと思います。ただ、現実には顧客からは「王子の取り組みはともかく、それで製品価格はいくらなのか」という話になりがちで、もどかしさもあります。自然資本の価値をどう

見える化し、事業につなげていくのか、意見をお聞かせください。

田熊: 「技術と市場がまだ噛み合っていない」ことが一番の課題だと思っています。例えば、高い技術力を持つセルロースナノファイバーは、用途や市場がまだ十分見えていません。市場が未成熟という面もありますが、こちらからもっと用途提案や用途開発を進める必要があると考えています。そのためには、技術と営業、お客様が三位一体で動ける仕組みが欠かせません。市場につなげる工夫と挑戦が必要だと感じています。

長谷部: 森林や環境価値の話に共感してくれるお客様はいらっしゃると思います。購買部門だけでなくサステナビリティや研究開発部門と情報共有ができると、お客様の反応も変わります。だから営業には担当の製品を売るだけではなく、王子のさまざまな部門とお客様をつなぎ、関係を太くしてほしいと伝えています。

目指すのは、「まず王子に相談してみよう」と思っていたことです。例えば、土壌で自然分解される農業用紙製マルチシート「OJ」サステナマルチの上市に際しては、農家への段ボール販売ルートのある王子コンテナが、一緒にお客様を訪問して紹介した結果(P.37☞)、「王子はいろいろなことに取り組む会社だ」と知っていただくきっかけになりました。すぐに成果が出なくても、将来の共創につながる関係づくりを続けることが大事だと思っています。



奥谷:一方で、製品を大量に安定供給するには、バイオマス由来製品のコスト面が課題になります。だからこそ、森林や木材由来であること自体の価値をもっと高める必要があります。「CEOがさまざまな外部団体で森林価値を発信するのなら、私は川下のバイオマス由来の製品の価値を高めたい」との想いで外部団体への積極的な参加や講演などを通じた発信にも力を入れています。年間700万トン of 木材を扱える資源力は他社には真似できない強みです。これを市場価値につなげられれば長期ビジョンで「サステナビリティへの貢献」を掲げる2035年までに、王子ならではの競争力が示せると考えています。

鎌田:森林の保有・管理から最終製品の供給まで一貫して担える企業は世界でも多くありません。この一貫性を王子ならではの価値として市場に伝え、製品価格だけでは測れない環境価値やストーリーも含めて、お客様に提案していくことが重要です。

この約3年間で、イタリアのIPI社やフィンランドのWalki社、インドのChemfield社、オーストリアのAustroCel社など、すでに環境配慮型の用途や市場を持つ企業とのM&Aを進め、市場展開に向けた基盤を強化してきました。今後は



こうしたパートナーの市場実績と王子の技術や素材を組み合わせ、生まれるシナジーを新たな価値提案につなげていきたいですね。

● 見えてきた課題を、全体最適で乗り越える

鎌田:CxO体制は2025年4月1日から始まりましたが、見えてきた課題やボトルネックについてどう捉えていますか。

田熊:CEOの方針をどう現場まで落とし込むかですね。例えば、安全に対するレベルの差は縮まってきましたが、まだ十分とはいえません。現場の意識や行動をもう一段引き上げるには何が必要か、これまでの延長だけでなく新しいやり方を取り入れる柔軟さが重要です。

長谷部:新しいことに挑戦しようとしても、個社やカンパニー単位では「採算はどうか」「本当に売れるのか」で止まってしまうことがあります。だからこそ、「王子グループとして取り組むべきか」という視点で議論することが大事であり、そこにCxO体制の意義があると思います。ポートフォリオ転換においても、個社の最適とグループ全体の最適は必ずしも一致しません。我々CxOが誰と議論すべきか、どんな視点が必要かまで示しながら進めることで、より本質的な議論につながると思います。

奥谷:私もCEOの考えをどう組織に浸透させるかが重要だと考えています。全社員が方向性を共有できれば、本当に強い組織になるはず。そのためINV本部内での講話では「全体最適」や「イノベーション」の重要性を繰り返し伝えています。トップのメッセージを現場まで届けるには中間層の理解が欠かせません。若手に対しても、本部内での技術交流会やタウンホールミーティングなどの対話の場を設け、少数での率直な意見交換を通じて相互理解を深めています。

田熊:木質バイオマスビジネスや今後のポートフォリオを考える上では、技術や事業を見極める共通の物差しがますます重要になります。そこで奥谷さんとも話しているのが、知的財産の情報を経営や事業の戦略立案に活用する「IPランドスケープ」です。知財に市場や競合情報を重ねることで、レッドオーシャンだけでなく“狙い目”も見えてきます。「どこを攻めるか」「何を自社開発し、何を外から取り込むか」をもっと主体的に描くべきです。素材→用途→ソリューションなど重点テーマから攻めどころを見極める力をさらに蓄積していきたいと思っています。



奥谷:知財戦略は、田熊さんの提案と知的財産部の「戦略的に戦う組織」への変革の時期が重なったこともあり、まさに動き始めています。これからは知的財産部がCxOやグループ経営会議にもっと積極的に意見を出し、経営判断に関わっていくべきだと思っています。知財は技術や事業戦略を支える大事な経営資源ですから、知的財産部は戦略づくりにも主体的に関わる存在になっていかなければなりません。

鎌田:私が課題だと感じているのは人事制度です。現状はカンパニー中心で、横断的な仕事やグループへの貢献が十分評価されていないように感じます。横の連携が重要になっているいま、制度もそれを後押しする形に変えていかないと本当の意味で企業文化は変わらないと思っています。奥谷さんは人財についてどう考えていますか。

奥谷:INV本部の若手人財には、多くの経験を積ませたいと

思っています。例えば、積極的に事業会社に派遣し現場で経験を積ませたいと考えています。適性を見ながらになります。が、事業会社と行き来することで人脈も広がりますし、グループ全体の理解も深まると思っています。また、当本部では多様な開発を進めており、異なる技術や開発アイテムを学べる場でもあるので、若いうちにジョブローテーションを活発に行い、広く経験することが非常に大切だと感じています。

● 森林資源を起点に、次の成長の姿を描く

鎌田: もう一つの課題だと捉えているのはブランディングです。当社は素材メーカーとしての側面が強いため、単純に製品ブランドを打ち出すだけでは難しい部分があります。「森林や環境のことなら王子に相談すれば何か提案してくれる」という存在になることができれば、それ自体がブランド力に

なるのではないかと確信しています。

長谷部: そうですね。私も営業活動を通じてお客様との接点をもっと広げていくことが重要だと感じています。例えば、段ボールを売るだけでは価格競争で終わってしまいがちですが、お客様の中で森林や環境に興味を持つ人を探し続けることで、新たな価値提案につながります。

奥谷: 私は「ストーリー性」が重要だと思っています。木からこうした製品が生まれているという事実自体、本来は非常に驚きのある話です。ただ、その面白さや背景を十分に伝え切れていない。AIなど新しい表現手法も活用しながら、森林や土壌、木質バイオマスの価値をもっと魅力的に発信していきたいと思っています。

田熊: 不確実性が高い時代だからこそ、CxOとして多くの判断材料を持つておくことが重要だと考えています。木質バイオマスビジネスでも、どの技術や事業が将来伸びるのかを

見極めるためには多数の候補や選択肢の用意が欠かせません。その上で、財務の健全性やロードマップを踏まえ、投資を段階的に進めていく必要があります。まずはパルプ経由のバイオリファイナリーをどこで、何を軸に展開するのかを決めることが重要なテーマだと思います。

奥谷: 将来的には多様な製品を組み合わせたベストミックス型のバイオリファイナリー工場ができていくのではないかと予想しています。高収益な製品もあれば、量を支える製品もある。その組み合わせによって、木材資源を最大限価値化していく姿を目指していきたいです。

田熊: 2030年に向けては事業構造そのものも変化し、将来的には「セルロース事業部」や「糖液事業部」といった形へ変わっていく可能性もあると考えています。また、マス向けの販売ではなく、用途別のサプライチェーンを構築し、お客様ごとに最適な提案を行うビジネスへ変わっていくのではないのでしょうか。

長谷部: そのためには、営業も単に「売る力」ではなく、「お客様のニーズを引き出し、技術や研究開発と連携できる力」が必要になります。お客様と一緒に課題を解決できる人財や組織を育てることが、今後の競争力につながるはずです。

鎌田: 2030年はあくまで通過点だと思っています。私たちが進めているポートフォリオ転換は、決して紙をやめるという話ではなく、より付加価値の高い紙や新たな木質バイオマス事業、サステナブルパッケージ事業を積み上げていくことです。森林資源を起点に多様な価値を重ね、その方向性を社内外にもっと分かりやすく発信していきたいと思っています。





取締役 専務執行役員 CFO

大島 忠司

CFO Message

「量から質へ」利益率重視の経営へ舵を切り、次世代の最適ポートフォリオを構築する

－CxO連携による「全体最適」の追求と、2027年度・ROE8%への確かな道筋－

Q1 2025年度決算の総括をお聞かせください。

国内外で低収益性事業の見直し、撤退等を進めたものの、連結営業利益は当初計画の750億円に対して実績346億円となりました。最終的に値上げはほぼ達成したものの、パルプ市況の低迷や価格修正の効果発現が遅れたことが減益要因です。

一方、当期純利益はプラスとなりました。これは外貨建債権債務の評価替えによる為替差益の増加や、賃貸不動産・保有株式の売却による特別利益が寄与したためです。これらの資産のスリム化は、中期経営計画2027で掲げた方針に沿って計画通りに実行した成果です。

今後もコスト上昇が続く可能性を踏まえ、適切なタイミングでの価格修正を進めるとともに、安定操業・コストダウンにも継続して取り組みます。残りの中期経営計画期間においても、営業利益の持続的な向上を目指すとともに、資産のスリム化を並行して進めていきます。

◆ 中期経営計画2027 P.27 □

Q2 2027年度目標に向けてどのような道筋を描いていますか。

「量から質へ」の転換と売上高KPIの廃止：2025年度の連結営業利益346億円から、2026年度には600億円、中期経営計画最終年度である2027年度には1,200億円、ROE8%の達成に向け、より一層資本効率に立脚した経営へシフトします。将来的にはROE10%を目指します。国内の新聞および印刷・情報用紙の需要漸減を踏まえ、ボリューム拡大を追う経営は限界を迎えています。そのため「規模から収益率へ」「量から質へ」という方針を明確にするべく、本中計では売上高をKPIから外す決断を下しました。ただし、サーキュラーエコノミー移行の主導権を握るサステナブルパッケージや木質バイオマスビジネスなどの成長領域においては、市場そのものを創出して浸透させる段階にあるため、成長スピードの先行指標として限定的に売上規模を追求していきます。

市況に依存しないレジリエンスの構築：2027年度の利益目標（連結営業利益1,200億円）の達成に向けて、海外パルプ市況は依然として重要な外部要因の一つであります。しかし、私たちの変革の真の狙いは「市況依存からの脱却」にあります。そのため目標利益を自律的に達成できるよう、「着実な価格転嫁」、「高付加価値品へのシフト」、「安定操業によるコストダウン」および2025年度に実行した「低収益性事業の構造改革」をスピード感を持って2026年度も強力に推進するといった自助努力ベースの施策を徹底的に積み上げ、いかなる外部環境下でも1,200億円を死守する強靱なレジリエンスを構築してまいります。

成長エリア・事業への戦略的リソース集中：生み出した経営資源は、高い経済成長が見込まれるインド・東南アジアでの川下ビジネス一体化や、化石資源由来素材の代替を牽引する「サステナブルパッケージ」事業へ戦略的に振り向けます。成長投資枠は成長ドライバーとして維持しつつ、事業ごとの投資枠を「厳格な資本効率ハードル」のもとで厳選し、真に付加価値が高く高収益を見込める案件へ優先的にリソースを集中させ、収益性の質的な向上を図ります。

CxO体制の機能と次世代への投資：これらの実行には2025年4月に導入したCxO体制が鍵となります。事業ごとの縦割り組織（カンパニー）に横串を通し、グループ横断的なマーケティングや全体最適を推進します。また、長期ビジョン2035を見据え、次世代のコア事業に対する研究開発投資は継続し、長期的な企業価値向上への道筋を確かなものにします。

Q3 経営判断における資本効率について どのように考えていますか。

投資や事業撤退の判断においては、WACCを上回るリターンを得られることを最低基準とし、EBITDA・営業利益率・ROICなどの指標についてハードルレートを設定しています。社内ではROICの考え方が浸透しつつありますが、既存設備を使い続ければ短期的にはROICが高く見え、逆に成長投資を行えば一時的に低下することもあるため、単一の指標のみに依存することは適切ではありません。複数の指標を組み合わせるポートフォリオ全体における資本投下の意義を見極めています。

同時に、ハードルレートなどの定量面だけでなく、将来の潜在的なリスクといった定性面も重視しています。判断の難しい局面では、耐えるレベルのワーストシナリオも見定めながら、取るべきリスクかどうかを検証し、俯瞰的に投資の最終判断を下します。思い入れや過去の経緯に左右されことなく、定量・定性の両面から全体最適の観点で資本配分を判断していくことが、CFOの重要な役割だと考えています。

また、資本コスト低減と資本構成の最適化に向け、中期経営計画2027ではネットD/Eレシオの許容上限を0.7倍から「1.0倍以内」と引き上げ、レバレッジを活用する基本方針に転換しました。一方で、足元の金利上昇リスクに対しては極めて厳格に臨んでいます。「投資の入口管理(投資規律)」と、実行後の収益モニタリングを断行し、財務健全性と資本効率向上のバランスを維持していきます。

さらに、資本効率の追求は財務資本に限定されるものではありません。自然資本金への関心が世界的に高まる中、当社グループも国際的なルール形成の議論に積極的に参画しています。今後は、当社が保有する広大な森林資源がもたらす価値(カーボンニュートラルに向けたCO₂の吸収・固定やネイチャーポジティブの実現に資する生物多様性の保全・回復効果など)を適切に算定・可視化し、それを新たな競争優位性として持続的な企業価値向上へとつなげていく取り組みを進めています。

「森を生かし、森を活かす」は、財務的にも整合しています。地区レベルの「国土強靱化」は工場の操業を守るリスク管理(資産防衛)であり、国・地域レベルの「経済安全保障」は自社林による調達コストの安定をもたらします。そして地球レベルの「環境問題解決」へ向けたサステナブルパッケージや木質バイオマス事業への投資こそが、将来のキャッシュ・フローを拡大し、PBRを向上させる成長エンジンです。

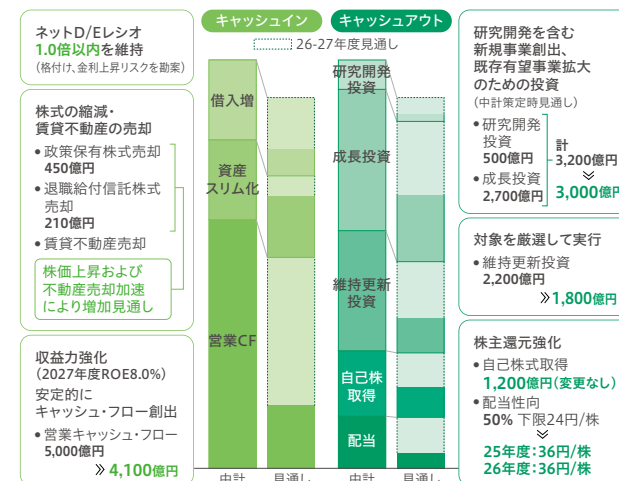
Q4 既存事業の収益力強化に向けたポイントを どう捉えていますか。

既存事業の収益力強化に向けては、「着実な価格修正」を一過性の対応ではなく継続的な価格戦略として定着させます。今後もコスト上昇が続く可能性がある中、早期に戦略を立てて理解を得ながら価格修正を実行し、マージン率の維持・向上を図ります。直近でも、2025年10月・2026年8月に印刷・情報用紙、2025年10月に段ボール関連等で価格修正に取り組み、収益性の改善を図っています。

また、一定のマージン率を確保できない製品や拠点については、今後の供給継続の是非を見極めることも重要です。需要が減少する市場では最後まで供給を続けることで残存者利益を得られる可能性がある一方、低収益な状態のまま供給責任を残せば、稼働率の低下や高コスト構造を抱え続けるリスクがあります。ただし、こうした判断を機械的に進めることは従業員のエンゲージメントを損なう懸念もあるため、現場への影響にも配慮しながら、全体最適の観点で判断します。

Q5 キャッシュアロケーション見直しの背景を お聞かせください。

中期経営計画期間中の営業キャッシュ・フローが想定5,000億円から4,100億円へ減少することを受け、状況の変化に応じてキャッシュアロケーションの優先順位を機動的



に見直しました。

まず、維持更新投資は2,200億円から1,800億円へ圧縮しますが、これらは安全や安定操業に直結するため一律の削減は行いません。将来の事業ポートフォリオを見据えて投資継続拠点を見極めるとともに、日常的な予防保全やDXの活用による不具合の早期把握により、事業基盤の維持と効率化を両立させます。一方で、研究開発を含む新規事業創出や既存有望事業拡大に向けた投資については、キャッシュインが減少する局面においても削減の優先度は極めて低いと位置づけています。同投資(研究開発、成長)における今回の見直し(3,200億円から3,000億円へ)は、投資案件の厳格なスクリーニングによる「質の向上」に伴うものであり、戦略の後退ではありません。

また、不足する資金については、当初計画していた保有株式の縮減・退職給付信託株式の売却および賃貸不動産の売却を大幅に「前倒し・上積み」して実行し、キャッシュの創出力を高めるとともに、金利上昇リスクなどを慎重に勘案しながら、財務健全性の担保を最優先とし、ネットD/Eレシオが1.0倍を超過しない範囲で、必要な運転資金・投資資金を有利子負債の活用で機動的に補填します。

この「資産効率向上によるキャッシュイン創出」を優先するアプローチにより、成長投資枠の死守と配当性向50%および3年間で1,200億円の自己株式取得という「株主還元強化」の約束を、両立して実行していきます。

● キャッシュアロケーション P.29 ⇨

Q6 ガバナンスにおけるCFOの役割をどう考えますか。

CFOの役割は、企業価値の最大化に向けて、部分最適にとどまらず全体最適を追求することです。すべての投資決定に参加し、ベトナムの新工場建設や欧州・インドでのM&Aによる拠点間連携強化など「アクセル」を踏む一方で、2025年度に実行したニュージーランドやオーストラリアでの一部事業撤退のように、見直すべき事業はしっかりと「ブレーキ」を踏み、ポートフォリオの健全性を保ちます。

特にM&Aや戦略的な設備投資では、投資を実行して終わりではなく、その後の収益性やシナジーを継続的にモニタリングすることが重要です。投資の入口だけでなく、実行後の検証と見直しまで担うことが、CFOとしての重要なガバナンス機能だと考えています。

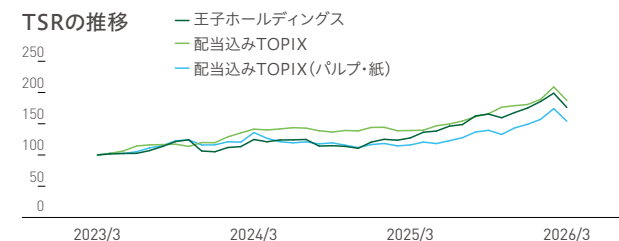
また、既存の技術や枠組みの延長線上に留まらず、スタートアップ企業との連携なども視野に入れながら、新たな事業展開の可能性も探求していきます。

Q7 資本市場との対話で重視している点をお聞かせください。

機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのコミュニケーションでは、王子グループへの理解を深めていただくことを重視しています。2025年度からは決算説明会を四半期ごとに開催し、投資家やアナリストの皆様との面談にも、CFOである私が極力出席して直接対話するようにしています。

面談でいただいたご意見は、経営層で迅速に共有し、経営課題の認識や施策の検討に活用しています。その成果として、四半期ごとの決算説明会資料では、セグメント別の分析や増減要因のブレイクダウンなど開示の充実を図っています。前向きな情報だけでなく課題も開示することで対話の論点がより深まり、外部の視点を経営に取り入れる機会にもなっています。

こうした取り組みの成果を資本市場からの評価という観点で見ると、株主総利回り(TSR)は重要な指標の一つと考えています。当社の直近3年間のTSRは+76.2%(年率+20.8%)となりました。「配当込みTOPIX」にはやや劣後しましたが、同業種の動向を示す「配当込みTOPIX(パルプ・紙)」は上回る結果となっています。王子グループでは、株主還元の強化に取り組み、安定配当を基本に、配当性向50%を目安とした還元を実施しています。今後も対話の質を高めるとともに、収益力の向上と資本効率を意識した経営を進め、持続的な企業価値向上につなげていきます。



*1 上記のグラフは、2023年3月末に王子ホールディングス、配当込みTOPIXおよび配当込みTOPIX(パルプ・紙)に投資した場合の、2026年3月末までのTSR(株価値上がり益と配当を合わせた総合投資収益率)の推移を示しています。

*2 各数値は、2023年3月末時点の投資額を100として指数で算出したものです。王子ホールディングスについては、株価に期間中の配当を加味し、配当を再投資しない前提で算出しています。比較指標であるTOPIXおよびTOPIX(パルプ・紙)については、いずれも配当込みで算出しています。

社外取締役座談会



社外取締役

長井 聖子



社外取締役
(取締役会議長、指名・報酬委員会委員長)

小川 広通



社外取締役

福田 佐知子



社外取締役

村木 厚子

Dialogue

専門性の異なる社外取締役それぞれの知見を活かしながらモニタリングを実施し、 ポートフォリオ転換を通じた持続的な企業価値向上を後押しします

王子グループのガバナンス体制の変化や、持続的な成長に向けた課題・期待について、4名の社外取締役が意見を交わしました。

取締役会の議論と社外取締役の役割

長井：取締役会だけでなく、それに先立つグループ経営会議の段階から議論を聞かせていただいているのですが、本当に

真剣な議論が重ねられており、こちらもそれを踏まえて判断をすることができます。例えばM&Aに関しても、目先のことだけでなく中長期的な視点から有効な議論が行われていると感じています。現在の社外取締役はそれぞれ専門性が異なり、よいバランスが取れています。4人で補い合いながら、しっかりモニタリングを行っていきます。

福田：取締役会やグループ経営会議において、迅速な議論に努めていることは理解していますが、投資家やアナリスト

からは、さらなるスピード感を求められているように感じます。また低収益性事業の構造改革については、もっと果敢に進める必要があると感じており、社外取締役として進捗を監督していきます。

村木：私はまだ就任して1年ですが、価格転嫁や低収益性事業の構造改革に関する議論は、具体的な進捗状況を追うことができました。その一方で、今後の成長分野の拡大に関しては、どのような指標に基づいてどのような時間のスパンで

監督すればよいのか。個別の問題とポートフォリオ転換全体との結びつきをどう見ればよいのか。これらは私自身の課題でもあります。取締役会の議題設定にも工夫の余地があるように思っています。

小川:私は「長期ビジョン2035」を判断の大きな拠りどころにしています。中期経営計画2027はその準備期という位置づけになっていますから、取締役会で何か議案が出てきたとき、長期ビジョン2035の全体像の中でそれがどこに当てはまるかを考えます。その枠から外れなければよいと、自分なりの物差しで判断しながら、分からないときは質問させていただくというアプローチを取っています。

中期経営計画2027の進捗

小川:中期経営計画2027については、本当に2027年度の数値目標を達成できるのかというのが、ステークホルダーの率直な疑問だと思います。これについては取締役会でもさまざまな議論が行われました。私の感触としては、政策保有株式の売却などの財務戦略は非常にうまくマネージできている。価格転嫁や2025年度に行った低収益性事業の構造改革の効果がこれから表れるといったプラス要素を考え合わせれば、達成不可能な数値目標ではないと考えています。また、安定操業の実現も今後の重要なポイントです。

村木:社外役員説明会の報告で安全管理が大きく取り上げられるなど、安全を大切に安定操業を目指す姿勢は見取れますね。

福田:操業トラブルの主な原因の一つには設備の老朽化もあると考えられますが、それを抜本的に更新するか部分的に延命するかは事業の方向性にも関わりますから、事業の選択に関する早期の判断が求められます。

長井:安定操業に向けた取り組みはここ数年で強化されていますし、必要なコストもしっかりと吟味した上で手当てされていると思います。一方で、価格転嫁についてはタイミングが重要であり、厳しく見ていかなければならないと考えています。

小川:次の中期経営計画でも大きなテーマになると思いますが、やはり「事業ポートフォリオ転換」がとても大きな経営判断になると考えます。実行するには大きなコストもかかるためです。

福田:2025年度の決算発表の際、2027年度に向けたキャッシュアロケーションの見直しの中で「研究開発を含む新規事業創出、既存有望事業拡大のための投資」が当初の3,200億円から3,000億円に下方修正されました。しかし、長期的視野に立って「今変わらなければならない」ということを考えると、株主の皆様の理解も得ながら、重要な部分への集中投資を実行していくことも大切ではないかと感じています。

CxO制導入の効果と課題

長井:CxOによる役割分担が明確になり、グループ経営会議などでは議論が活発化していますし、それぞれ自分の責

務を負った上での深い発言が聞かれるようになりました。CxOが横串を通そうとしているのが、見ていて感じ取れます。CFOがすべての投資の意思決定に関わるようになったり、CxO会議を通じて情報交換を行ったりするなど積極的な取り組みが始まっています。

村木:私は導入前を知らないので比較はできませんが、CxOが会社全体を横串で見るという体制が、初年度としては違和感なく、きちんとできているという印象です。

福田:CxO制が動き始めているという実感はあります。私は特にCOOの役割に期待しています。これまで王子グループには営業に関する横断的な組織がありませんでした。COOの働きによって、グループ全体での販売強化や全体最適が実現できると考えます。

長井:CxOの配下にどのような人をつけるかといった組織体制の整備と同時に、他のカンパニーと共同で行った成果を公正に評価する制度も必要でしょう。こうした仕組みづくりを早急に進め、経営のスピードアップにつなげてほしいと思います。

村木:私が社外取締役を務めた他の企業では、共同で行った成果を部署ごとに配分するしっかりした仕組みがありました。それがないと、どうしても自分の所属する部署の成果にしたいと考えてしまいますよね。

小川:何か自分にもメリットがないと、横串的な動きや社内のコラボレーションはなかなか進まないというのが現実です。CxOの決裁権限をどうするかなど、この1年でCxO制にも課題が見えてきています。一方で、執行役員間のコミュニ

ケーションは確実によくなりました。グループ経営会議での議論も活発で、経営課題に対する認識共有も進んでいると感じます。

取締役会と指名・報酬委員会の見直し

福田: 社内取締役数の削減により、総数が減少し、2025年度に社外取締役比率が上がりました。この構成変更は、取締役会のモニタリングボードとしての機能を強化するとともに、業務執行のスピードアップを狙ったもので、効果は出ていると思います。社内取締役数が減ると執行側に託された内容に目が届きにくくなり、モニタリングの実効性を上げるのが困難になるのではないかと懸念もありましたが、社外役員説明会などでの丁寧な情報提供で十分補われています。

小川: 今回の取締役会の構成見直しの目的は、一言でいえば「監督機能の強化」であり、執行の監督とは、長期ビジョン2035に基づいて、それに合致した戦略や現実的な施策が行われているかどうかをチェックすることです。取締役の数を減らすことで、多様性が失われるというデメリットはもちろんありますが、その点は特に感じていません。逆に、多くの時間や思考能力を監督機能に配分できるというメリットがあり、それを今後どのように発揮していくのが課題です。私は2026年6月から取締役会議長を務めていますが、こうした体制のもとで、取締役会の監督機能をさらに高めていくことが重要だと考えています。



村木: グループ経営会議を傍聴できたり、社外役員説明会で質問したことに対してデータを踏まえた回答をすぐにもらえたりと、社外取締役への情報提供はとても充実しています。投資家やアナリストとの面談の内容なども、細かく共有されています。取締役総数の削減は、小川さんが言った通り、小回りの利く人数になったからこそ、長期ビジョンに向けた進捗の監督など、骨太の議論ができる体制になったともいえます。

小川: 私が委員長を務めている指名・報酬委員会が、2025年度から社外取締役のみで構成されることになったのも、監督機能の強化が目的です。

村木: 日本の企業では従来あまり言語化されなかった人事や報酬に関わることを、社内外に説明できるようにするためには、情報の透明化が求められます。それを、社外の人をリーダーとして行うことには大きな意味があります。委員会の構成見直しは形式的なことではなく、会社の体質を変え、ステークホルダーへの責任を果たすことにつながるも

のだと考えながら、この1年間、小川委員長のもとで活動してきました。

長井: 私は他の企業でも指名・報酬委員を務めてきましたが、当社では、小川委員長の尽力もあって、ここ数年間でとても良い方向へ変わってきていると感じています。今後さらに、私たちがそれぞれ社外の知見を活かして、より良いものを練り上げていく場にしていけたらと思います。

今後に向けた課題と期待

村木: 人材に関していえば、幹部候補生やCxOの候補を早めに選んで育成している企業などもありますから、王子グループに合った人材育成のやり方なども議論していきたいと考えます。また、持続可能な強い会社になるためには、10年後20年後の社会の姿を想定し、そこでどのような役割を果たすのか、そのためには何が強みになるのか、という長期的な視野に立って、将来のコア事業の“解像度”を上げる努

力も必要です。そうした努力のお手伝いをするのも社外取締役の役割だと思っています。

長井:打ち出している一つひとつの戦略はよく練られていますし、事業ポートフォリオの見直しも着実に進められていますが、全社員が一丸となって取り組む姿勢をさらに強化する必要を感じています。現場の従業員は皆さん優秀ですが、今自分たちのしなければならないことを自分事として十分に捉えているか。そうした意識の浸透を図るための仕組みがまだ足りないように思います。もちろん、その背中を押していけるように、私たち社外取締役も引き続き研鑽していかなければなりません。

福田:王子グループは歴史もあり組織も大きく、さまざまな体制が整っているという点で、ある意味、とても恵まれています。私はふだん弁護士として、業績の悪化した中小企業が強い危機感をもって立て直しを図るような姿も見聞かしています。王子グループが中期経営計画の高い目標に向けて厳しい状況にあることを踏まえると、組織全体でより強い危機感をもって取り組む必要があるように思います。

小川:今必要なのは、「個の力」であり、「個の力」をより強くするような経営、ガバナンスだと考えています。王子グループの集団としての力はとても強力です。ところが、集団の力が強すぎると、周囲に頼ってしまい自ら努力しなくなり、結果として組織全体も弱くなってしまいます。それぞれの「個」が、自分の担当する事業領域で業界トップの地位を目指すというくらいのアグレッシブなマインドがほしいですね。

ステークホルダーの皆様へ

小川:王子グループは事業ポートフォリオ転換の真ただ中にあります。一定の投資と時間を要しながら、イノベーションと既存事業の構造改革を同時に進める厳しい状況ですが、それを克服できる人財やポテンシャルティを王子グループは持っており、ポートフォリオ転換は達成できると確信しています。

福田:王子グループは新しいタグラインとして「Dedicated to Sustainability」を採用しました。ステークホルダーの皆様は経営計画の進捗や具体的な数字への関心が強いと思いますが、環境・サステナビリティへの貢献こそが王子グループの価値の源泉であるということにも、ぜひ目を向けていただけたらと思います。

村木:日本はもっと製造業の力を大切にしていけるべきだと私は常々思っています。その中でも王子グループには、事業を通じて森林を大切にしながら社会への貢献を考えるというDNAがあります。将来的に社会に貢献し続ける可能性を持った会社ですので、皆様にはぜひ応援していただきたいと思っています。

長井:王子グループは直面する変革に伴う課題に真摯に向き合い、ステークホルダーの皆様のご期待に応えられる企業に変わっていきたいと思っています。「森を育て、森を活かす」企業として成長を続けられるよう、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

新任社外取締役のご挨拶

社外取締役

安達 博治



前職のENEOSホールディングスでは、経営戦略、製油所のプラントオペレーション、安全管理、省エネ・設備投資、海外プロジェクトなどを経験しました。国内の石油需要が減少する中、生産・輸送・販売の効率化に向けた大型合併や再生可能エネルギー・LNG事業への転換に取り組み、PMIやDXを活用した生産効率化の重要性を認識してきました。

王子グループについては、保有する森林資源の規模と、明るい社風が印象的です。長期ビジョンでは、森林資源を活用した木質バイオマスビジネスやサステナブルパッケージ事業を中核事業として位置づけ、明確な方向性が示されています。また、バイオマス技術から半導体材料、医薬品などの新たな事業領域を生み出す研究開発力・技術力にも、大きな可能性を感じています。

一方、M&Aを重ねたことでグループ会社の数や資産規模も大きく、主力製品の需要減少に直面する中では、資産のスリム化と事業転換を進める覚悟と推進力が重要です。

今後は、中期経営計画の達成と長期ビジョンの推進に向けて、再生可能エネルギー活用やサーキュラーエコノミーに関する知見を活かし、積極的に意見を述べていきます。王子グループの事業転換と企業価値の向上に向け、社外取締役として尽力していきます。

王子グループの価値創造

- 21 価値創造のあゆみ
- 23 ビジネスモデル
- 24 経営資源の活用
- 25 中長期成長戦略とPBR向上の連動



価値創造のあゆみ

王子グループは1873年の創業以来、150年以上にわたり事業領域を拡大し、着実に成長を遂げてきました。創業当初から資源を無駄なく活用し、循環させるという考え方を大切にしながら、時代の変化を的確に捉え、その都度求められる社会的ニーズに真摯に向き合い、柔軟に事業構造を変革してきました。近年では、持続可能な社会の実現に貢献すべく、国内外で培われた技術や知見を相互に活用し、グローバル展開や事業ポートフォリオ転換を推進しています。

1873-1909

近代洋紙産業の誕生

王子グループの起源は近代日本経済の祖・渋沢栄一の提唱による抄紙会社の設立にまで遡ります。渋沢は「製紙事業および印刷事業は文明の源泉」と考え、1873年（明治6年）に抄紙会社が設立されました。抄紙会社はやがて王子製紙となり日本全国の産業の発展を下支えしていきます。

渋沢栄一
（渋沢史料館所蔵）



1910-1949

国内自給体制の確立

拡大する紙需要に対応するため、紙づくりに必要な森林や水、広大で平坦な土地を求め、1910年、北海道に技術の粋を結集した苫小牧工場を開場しました。

これにより、新聞用紙は外国製から脱却し、国内自給体制を確立しました。

苫小牧工場
（紙の博物館所蔵）



1950-1972

新たな技術への挑戦

戦後復興の中で、高品質な紙を迅速かつ大量に製造しようと、当時実績のなかった連続蒸解釜の生産性の高さに着目し、1951年、春日井工場に導入しました。

さらに、1957年に新聞古紙を脱墨する技術を開発し、古紙利用に大きな道を拓きました。

1960年代の
春日井工場



1973-2009

紙の多様化と環境への対応

国民の生活が豊かになるにつれて人々のライフスタイルも大きく変化し、紙への期待が高まる中で、白板紙や感熱紙、家庭紙などの新製品の開発が進みました。

また、製紙原料や市場を求めてグローバル展開を開始するとともに、工場での公害対策にも力を入れていきました。

1970年代にトイレット
ロール、ティッシュおよびタ
オルペーパーを発売開始



▶1875年
東京・王子にボロ布を
原料とした工場を竣工

▶1889年
日本初の木材パルプ
製造を開始

▶1893年頃
静岡県で植林事業開始

▶1899年
新聞用紙の生産開始

▶創業の原点＝資源循環

▶苫小牧工場開場による
北海道進出を機に
社有林取得・植林事業を強化

▶1952年
上質紙生産開始

▶1953年
日本初の連続蒸解設備による
広葉樹パルプ製造に成功

▶1958年
新聞古紙を原料とする
DIP（脱墨パルプ）の生産開始



苫小牧工場の新聞古紙脱墨設備

▶古紙のリサイクルを開始

▶1959年
段ボール原紙生産開始

▶1962年
クラフト紙生産開始

▶1970年
パルプ不織布生産開始

▶1971年
・家庭紙「ネピア」の生産開始
（ティッシュ、トイレットロール）
・海外での植林事業開始

▶1973年
海外でのパルプ生産開始



Pan Pac社 ネピア工場
（ニュージーランド）

▶1974年
高級白板紙生産開始

▶1975年
感熱紙生産開始

▶1987年
紙おむつ生産開始

▶2004年
「鼻セレブ」販売開始

▶植林・パルプ事業を皮切りに海外展開開始

「木を使う者には、木を植える義務がある」

こちらは、1930年代、当時の社長であった藤原銀次郎の言葉です。原材料である木材の安定確保と資源循環の重要性を見据え、植林事業を積極的に推進しました。この教えは事業の根幹として脈々と受け継がれ、「森を育て、森を活かす」という現在の王子グループの姿へとつながっています。



1955年、北海道の社有林を視察する
藤原銀次郎翁（当時86歳）

2010-

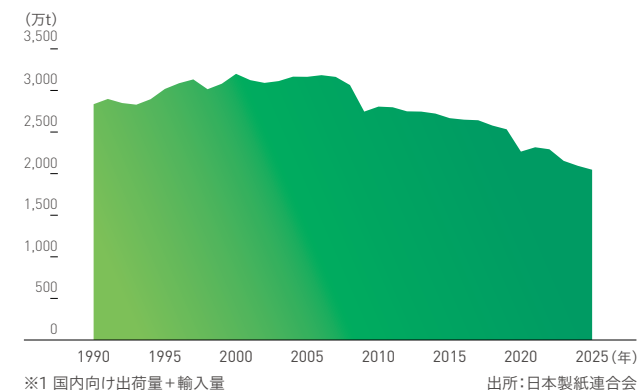
事業構造の転換とグローバル展開の拡大

日本の紙・板紙需要が2000年代をピークに、リーマンショック以降は構造的な縮小が進む中、当社は持続的な成長基調を維持すべく、早期より東南アジアを中心に海外展開を加速させてきました。2012年には、各事業の経営責任を明確化し、グループ経営効率の最大化を図ることを目的に純粋持株会社体制へ移行し、王子ホールディングスに社名を変更しました。

近年では、世界的な脱プラスチック・環境意識の高まりを受け、サステナブルパッケージを戦略的な成長領域と位置づけています。欧州のIPI社およびWalki社のグループ化を通じて、液体紙容器から高機能素材に至るまでの製品ラインナップの拡充と、グローバルでの供給網強化を進めています。

また、事業の核である森林の機能を高めるとともに、長年培ってきたコア技術を最大限に活かして、次世代の収益の柱として、木質バイオマスビジネスの中核化を推進しています。王子製紙米子工場における木質由来糖液・エタノールのパイロット設備の稼働や、AustroCel社のグループ化等を通じ、事業化に向けた基盤構築を進めてきました。さらに、医薬・ヘルスケア分野においても、木質由来医薬品の市場展開に向けた取り組みを加速させるなど、今後も森林資源を基盤とした高付加価値ビジネスへの事業ポートフォリオ転換を着実に推進していきます。

紙・板紙の日本国内需要^{※1}の推移



▶ 2013 年
世界初のCNFの透明連続シート化に成功



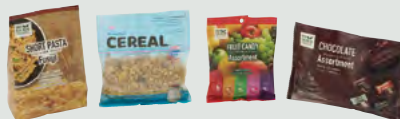
▶ 2014 年
溶解パルプの生産開始

▶ 2015 年
バイオマスボイラ
による発電事業開始



▶ 林地残材などを活かし、
バイオマス発電事業に参入

▶ 2020 年
・木質由来医薬品開発の本格的な開始 ▶ P.41
・紙製パッケージ素材「シルビオバリア」販売開始



▶ 2021 年
日本初のミルクカートン原紙の国内生産開始

▶ 2022 年
木質由来のポリ乳酸作製に成功

▶ 2024 年
最先端半導体向け木質由来バイオマスレジスト
の開発に成功 ▶ P.40

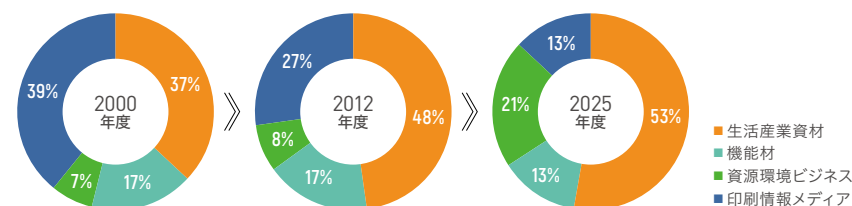
▶ 2025 年
・木質由来糖液・エタノールの
パイロットプラント立ち上げ ▶ P.39
・マテリアルリサイクルのブランド
「Renewa」始動 ▶ P.36

▶ 森林資源を基盤とした
サステナブルな製品開発を推進

セグメント別売上構成比の推移^{※2}

2000年度には、印刷情報メディア事業が売上構成比の約40%を占めていましたが、紙需要の減少に対応する形で、生産体制の再構築（品種転換など）や他事業の強化に取り組みました。その結果、2025年度には13%に縮小し、生活産業資材事業・資源環境ビジネスの構成比が拡大しました。引き続き、社会の変化に応じて事業構造を転換していくことで、持続的な成長を目指しています。

※2 2012年に純粋持株会社体制へ移行したため、2000年度の数値は、当時の実績を現在のセグメント区分に組み替えて再算定したものであり、カンパニー間の内部取引を除く外部売上高ベースで記載しています。また、「その他」のセグメントは除いた構成比となります。

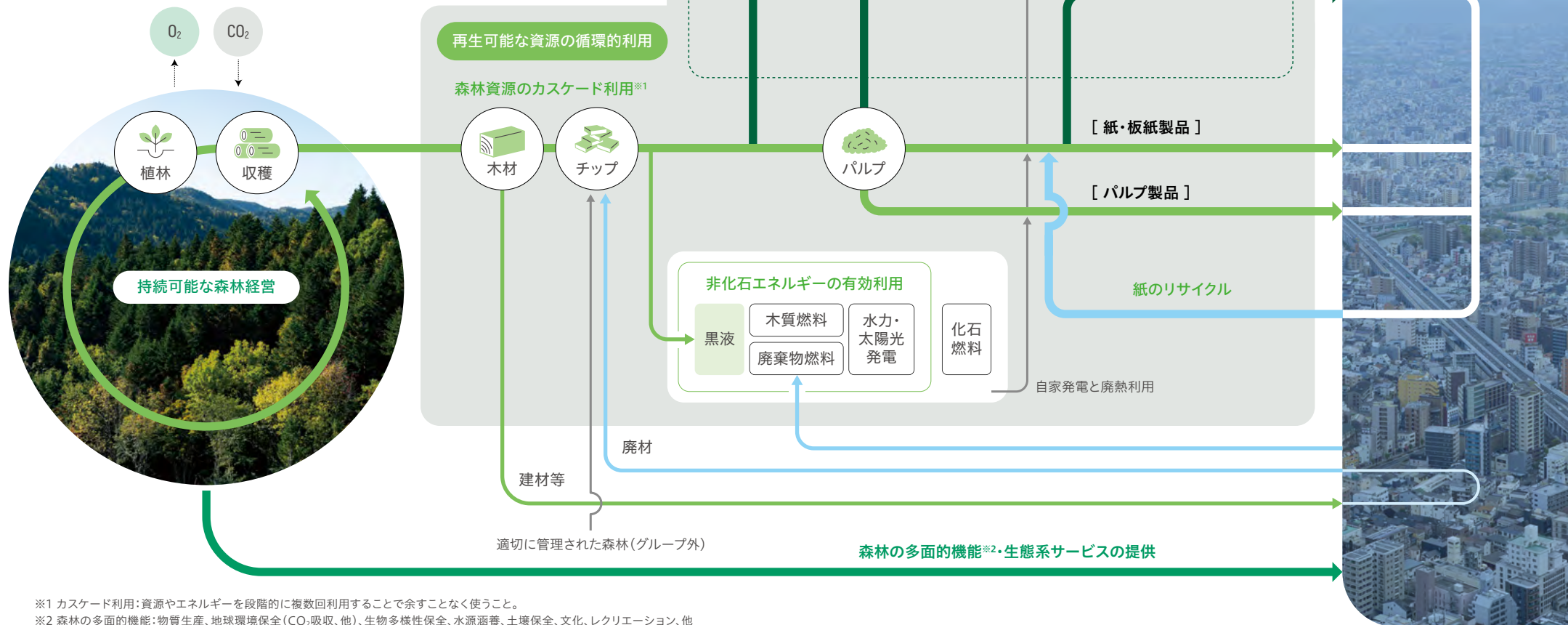


ビジネスモデル

王子グループは、持続可能な森林経営を通じて森林の多面的な機能を発揮するとともに、再生可能な森林資源を循環的に利用し、その価値を最大限に引き出すことで価値創造を続けてきました。現在進めているサステナブルパッケージや木質バイオマスビジネスなどの成長領域への事業ポートフォリオ転換も、この価値創造をさらに発展・高度化する取り組みです。

持続可能な森林経営は、地域レベルにおいて環境保全や国土強靱化をもたらすとともに、地域経済の活性化と発展につながります。また、再生可能な森林資源を活用した製品やサービスを提供することで、国・地域レベルで化石資源への依存低減に貢献し、持続可能な経済活動と経済安全保障を支えています。

こうした地域レベルから国・地域レベルへと広がる価値創造の積み重ねにより、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブ、資源循環型社会の構築といった地球規模の社会・環境課題の解決に貢献し、持続的な企業価値向上を実現していきます。



※1 カスケード利用: 資源やエネルギーを段階的に複数回利用することで余すことなく使うこと。

※2 森林の多面的機能: 物質生産、地球環境保全 (CO₂吸収、他)、生物多様性保全、水源涵養、土壌保全、文化、レクリエーション、他

経営資源の活用

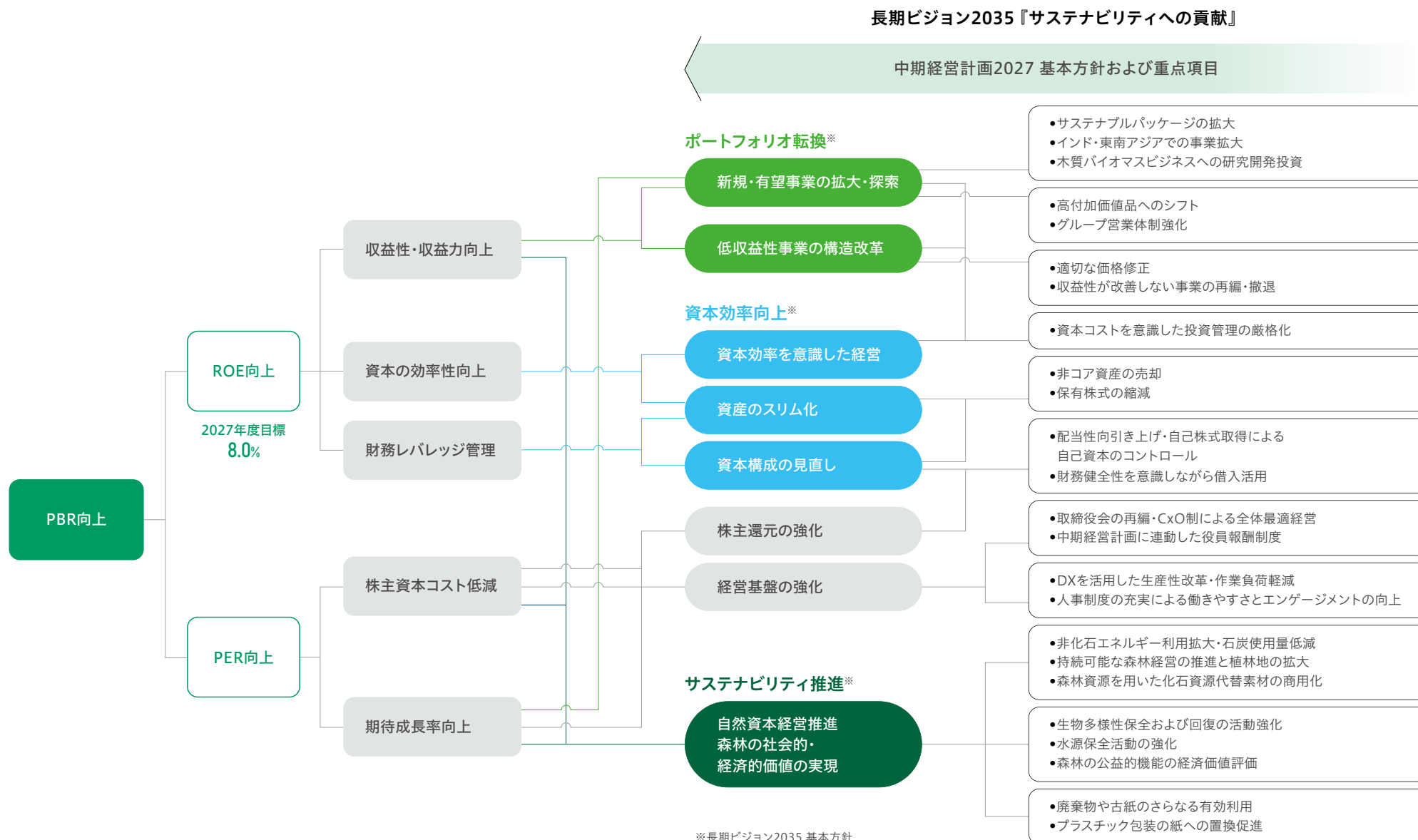
王子グループは、自然資本を起点とする6つの資本の強みを戦略的に関連させながら価値創造を進めています。各資本の強みを基盤に、不足する要素を明確にし、その高度化を図ることで、持続的な企業価値の向上を目指します。

	強み・特長	今後の取り組み(不足資本の解消)	Input	Outcome
 自然資本	●持続可能な森林経営: 王子グループは、国内外に広大な森林を保有・管理しています。環境、社会、経済に配慮した持続可能な森林経営を実践することで、再生可能な資源を育てるとともに、森林の多面的機能を発揮し、それらを通じて生態系サービスを社会に提供しています。	●植林地拡大による安定的・長期的資源確保 ●自然資本の価値発見と定量評価、「自然資本会計」制度構築への関与 ●国内社有林の有効活用 ●成長性向上によるCO₂吸収増・資源量拡大	●王子の森(うち環境保全林): 637千ha(164千ha) ●取水量: 663,220千m³	●国内社有林の公益的機能の経済価値評価試算: 5,500億円/年 ●森林認証取得率: 97%(国内100%、海外95%) ●CO₂固定量: 1億4,371万t-CO₂ ●取水原単位: 25.4%削減(2018年度対比)
 製造資本	●再生可能な資源の循環の利用: 再生可能な森林資源を育て、調達し、カスケード利用しています。また古紙を原料として繰り返し使用する紙のリサイクルを推進、市中で発生する貴重な資源を有効利用しています。さらに紙の製造に欠かせない水も、循環・再利用することで、使用量を削減する仕組みを構築しています。 ●製紙基盤技術の応用: 水力発電や木質バイオマス発電を中心とした再生可能エネルギー事業の展開、工業用水の製造や産業排水処理事業など、製紙事業で培った基盤技術を活用し、さまざまな環境負荷低減につながる分野で事業の拡大を図っています。	●生産余力の活用、生産体制最適化 ●バイオリファイナリー事業への転換 ●自動化、DX推進による生産効率の向上 ●脱炭素社会への移行に向けた非化石エネルギーの利用拡大	●海外製造拠点数: 24カ国101拠点 ●設備投資額等: 1,048億円	●GHG排出量(Scope1、Scope2): 34.0%削減(2018年度対比) ●再生可能エネルギー利用率: 56.5% ●古紙利用率(国内): 69.3%
 知的資本	●木質由来新素材の開発: セルロースナノファイバーや、木質由来の糖液・エタノール、硫酸化ヘミセルロースを原薬とした医薬品などの研究開発を通じて、新たな価値創出によりさまざまな社会課題の解決を目指しています。 ●環境配慮型技術に関する幅広い知的財産権を国内外で保有 ●創業以来150年以上の知見や多種多様なコア技術(生産・操業、森林施業・育種等含む) ●国内グループ会社の工場各地に拠点を置く充実した研究開発体制と設備	●各種研修・教育制度の拡充 ●各種業務に関わる知見、ノウハウの伝承 ●事業ポートフォリオの転換に向けた知的財産ポートフォリオ戦略の策定、実行 ●知財エコシステムの強化	●研究開発費: 132億円(紙パ業界 国内第1位、WDB株式会社調べ) ●特許・実用新案・意匠出願件数 493件(国内: 338 海外: 155)	●特許総合力: 14,018 (紙パ業界国内1位、株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて算出) ●保有特許権・実用新案権・意匠権数 3,926件(国内: 2,917 海外: 1,009) ●保有商標権数 2,211件(国内: 1,044 海外: 1,167)
 社会・関係資本	●グローバルな拠点・販売: 原紙から紙器・段ボール製造までを一貫で行うパッケージング事業をはじめ、家庭紙事業、感熱事業、パルプ事業など、積極的にグローバル展開しています。成長を続ける海外の市場ニーズに対応し、新たにグループに加わった企業とともにシナジー効果を生み出します。 ●製品の安全に関するお問い合わせへのきめ細かいコミュニケーション対応 ●「nepia」に代表されるブランド力および顧客のニーズをくみ取る力 ●国内外における各種の社会貢献活動	●木質由来の新素材事業における産官学をはじめとする社外コンソーシアムへの参画と取り組み ●自然資本価値の適正評価に向けた市場設計・ルール形成イニシアティブへの参画 ●人権デューデリジェンスによるサプライチェーンにおける人権への配慮	●王子グループ企業^{*1}: 国内外370社 ●サプライヤー・サステナビリティ調査対象社数: 1,185社 ●社会貢献活動費: 2億円	●世界の主要紙パ企業・紙パ関連売上高: 6位(2024年)、国内紙パ企業売上高: 1位(2025年度) ●海外売上高比率: 41.9%、販売国および地域数: 128 ●主要サプライヤーのサステナビリティ調査実施: 100%
 人的資本	●調達・製造・営業などの全現場における製造力 ●グローバル拠点を含めた人材の多様性(インクルージョン&ダイバーシティ) ●互いの文化・風土を尊重し醸成し受容する企業文化 ●創業の精神を踏まえた高い倫理観をもつ人材とそのための教育制度 ●新事業につながる研究開発を行う技術人材の厚みと教育体制	●中期経営計画実現に向けた人材育成環境の整備 ●多様な人材の採用 ●従業員エンゲージメントの向上 ●職場の安全衛生の確保	●連結従業員数: 38,757人 ●海外従業員比率: 58.0% ●キャリア採用実績: 62人(2025年度)	●従業員エンゲージメントスコア^{*2} 仕事に対するエンゲージメント: 62.8% 組織に対するエンゲージメント^{*3}: 68.0% ●女性管理職比率^{*4}: 5.7% ●障がい者雇用率^{*5}: 2.55% ●労働災害率: 0.77(2025年)
 財務資本	●川上から川下まで多様な事業展開による収益安定性 ●財務健全性: R&I発行体格付けA+[安定的]、ネットD/Eレシオ1.0倍以内 ●安定的な配当政策: 配当性向50%	●既存事業の収益力強化 ●事業ポートフォリオの転換 ●資本効率の改善	●株主資本: 7,974億円 ●有利子負債残高: 9,559億円	●営業利益: 346億円 ●ROE: 5.0% ●フリー・キャッシュ・フロー: 1,009億円 ●1株当たり配当金: 36円

※1 子会社および関連会社 ※2 肯定的回答比率 ※3 長期就労意欲 ※4 国内グループ20社 ※5 国内グループ6社

中長期成長戦略とPBR向上の連動

2023年12月に「企業価値向上に向けた取り組みについて」を公表し、長期の目標達成に向けてその取り組みを継続しています。
 下図では、中期経営計画2027の基本方針および重点項目と、企業価値向上のつながりを示しています。各施策を確実に遂行し、成長性・収益性・資本効率の向上を通じて、PBRの改善を図ります。



中長期成長戦略

- 27 長期ビジョン2035と中期経営計画2027の位置づけ
- 28 事業ポートフォリオ戦略
- 29 投資規律とキャッシュアロケーション
- 30 2025年度の振り返り
- 32 2026・2027年度の重点領域
- 33 事業環境変動要因

成長領域

- 34 森林資源を起点とした成長領域の全体像
- 35 サステナブルパッケージ
- 37 特集：OJIサステナマルチ
- 38 木質バイオマスビジネス

イノベーション

- 42 イノベーション戦略
- 44 知的財産戦略



長期ビジョン2035と中期経営計画2027の位置づけ

王子グループは、「長期ビジョン2035」において、「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」の3つの基本方針のもと、森林資源を基盤として持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を目指しています。その実現に向け、基盤を固める準備期と位置づける中期経営計画2027^{【1】}では、最重要課題である資本効率の改善に重点を置いた経営を徹底しています。同時に、サステナブルパッケージの拡大や木質バイオマスビジネスの中核化による事業ポートフォリオの転換を開始し、既存事業の収益力強化と将来への研究開発投資を通じて、長期ビジョン達成に向けた強固な土台を構築します。

■ 長期ビジョン2035『サステナビリティへの貢献』基本方針

資本効率向上

- 資本効率を意識した経営
- 資産のスリム化
- 資本構成の見直し

ポートフォリオ転換

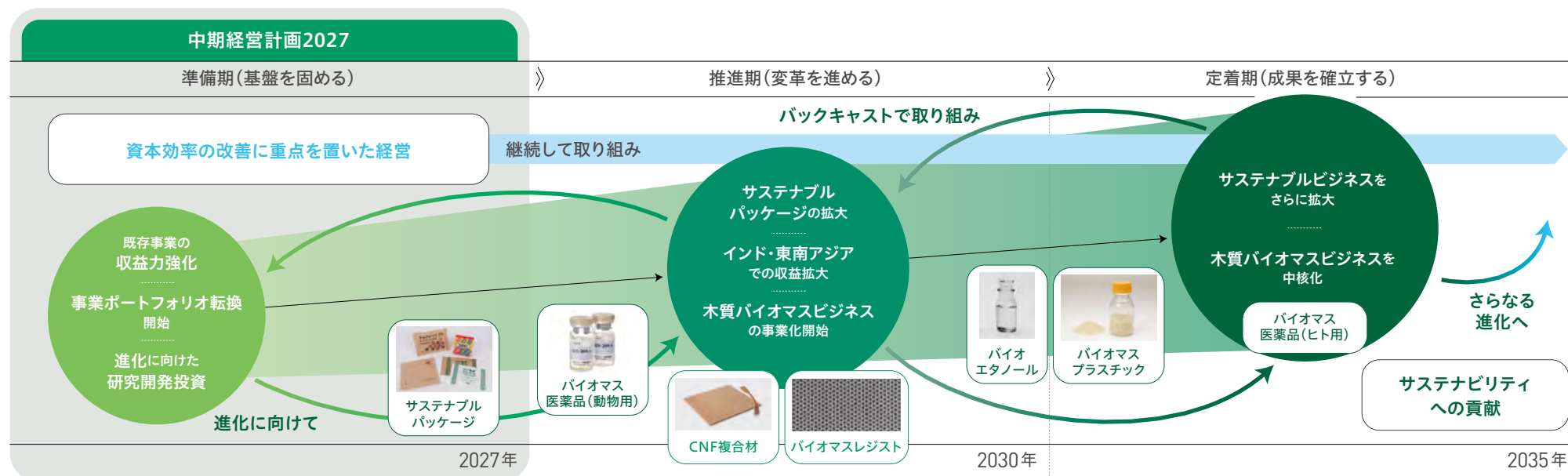
- 新規・有望事業の拡大・探索
- 低収益性事業の構造改革

サステナビリティ促進

- カーボンニュートラルの推進
- ネイチャーポジティブの拡大
- サーキュラーエコノミーの実現

中期経営計画2027 KPI

項目		数値目標	
経営指標	ROE	8.0%	2027年度
	連結営業利益	1,200億円	2027年度
利益	親会社株主に帰属する当期純利益	800億円	2027年度
	配当性向	50%	2025年度以降
株主還元	自己株式取得	1,200億円	2025-2027年度3カ年累計
	財務健全性	ネットD/Eレシオ	1.0倍以内



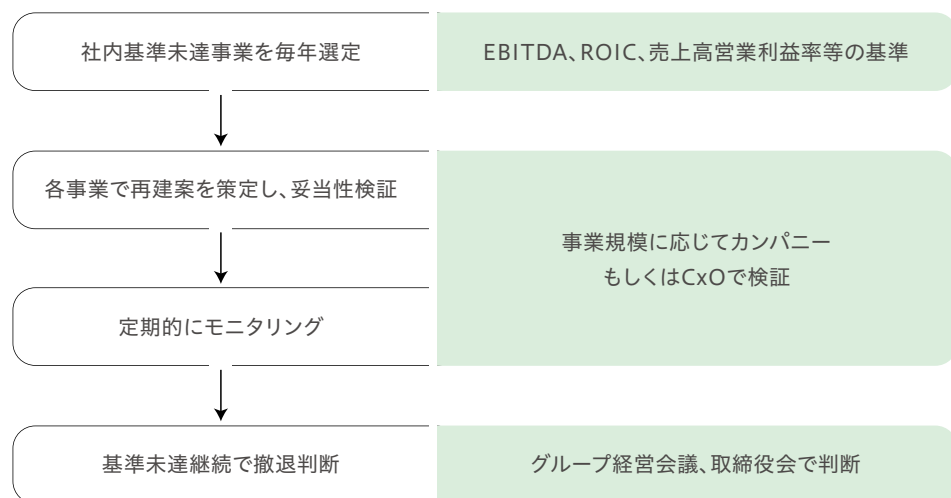
事業ポートフォリオ戦略

現中期経営計画の2025～2027年度は基礎を固める準備期間であり、長期ビジョンのスタート地点です。短期の業績変動に影響を受けることなくメリハリの効いた投資と事業ポートフォリオの管理を進め、2030年代に木質バイオマス企業への転身を目指します。

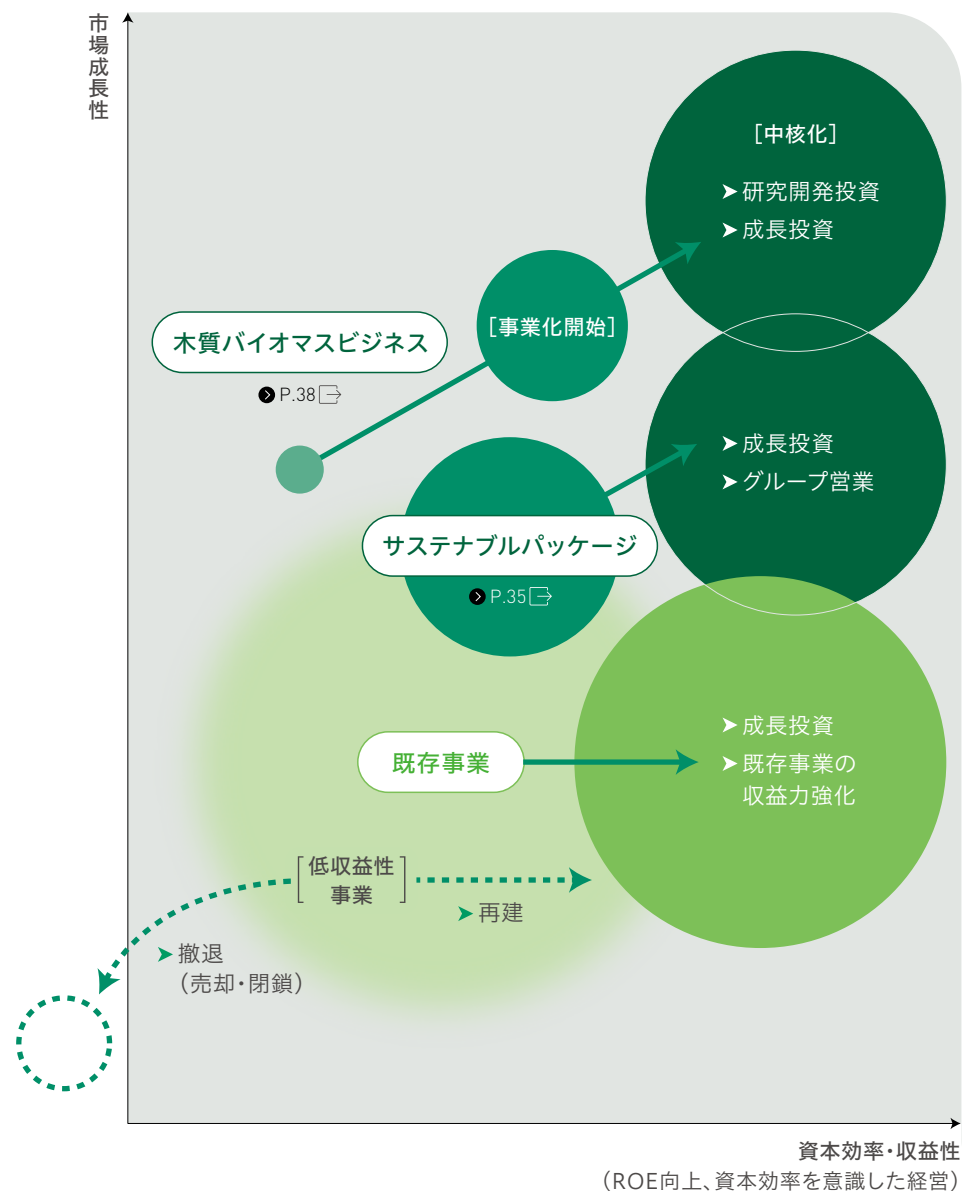
ポートフォリオ転換の方向性と最適化

- **木質バイオマスビジネス**: 事業の中核となるように育成し、拡大させていきます。
▶ 詳細は [P.38-41](#) □
- **サステナブルパッケージ**: 引き続き注力し、拡大させていきます。
▶ 詳細は [P.35-36](#) □
- **既存事業**: 価格転嫁、高付加価値シフトと組織連携により収益力を強化します。
▶ 収益性が改善した事業はさらに注力し、中長期的に中核事業へと拡大を目指します。
- **低収益性事業**: 定期モニタリングにより事業の再建を判断し、選択と集中を進めます。
▶ 2025年度に実施した撤退案件 ([P.31](#) □)
- 上記に加えM&Aや事業連携といったグループ外の力も活用し、ありたい姿に向けて事業ポートフォリオを最適化していきます。
▶ 2025年度に実施した事業連携実績、M&A実績 ([P.31](#) □)

低収益性事業のモニタリングプロセス



王子グループの持続的な成長に向けた取り組み(～2035年)



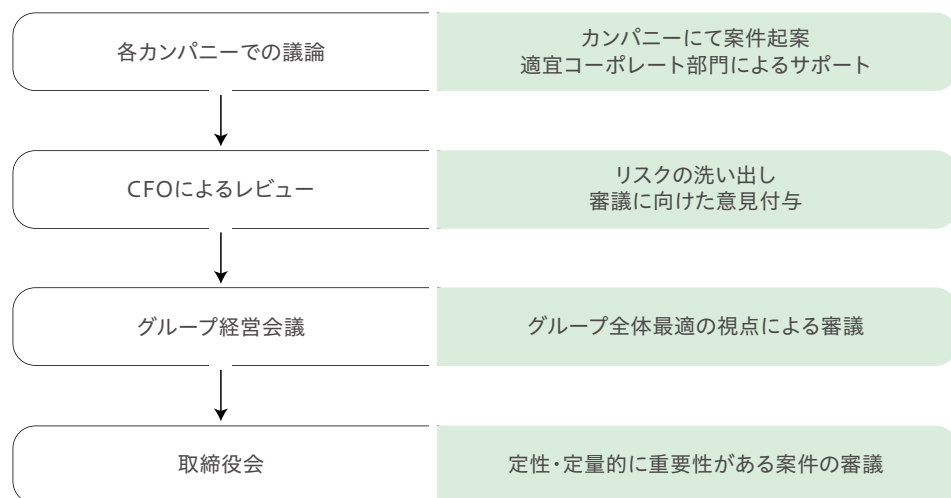
投資規律とキャッシュアロケーション

－ 投資規律の厳格化とガバナンスの強化

当社は、資本効率向上に向け、2025年度より投資規律を強化しています。資本コストを上回るROICの創出を最低基準とし、ROE目標の達成を見据えたハードルレートを設定しました。各投資案件の検討では、外部環境の変動をはじめとするリスクを定量的に事業計画へ反映し、特に事業リスクやカントリーリスクが高い案件には、通常より高い投資回収性を要求しています。徹底的な案件選別により、投資リスクを抑制しつつ、成長分野への集中投資を推進し、意思決定の透明性と質の向上を実現していきます。

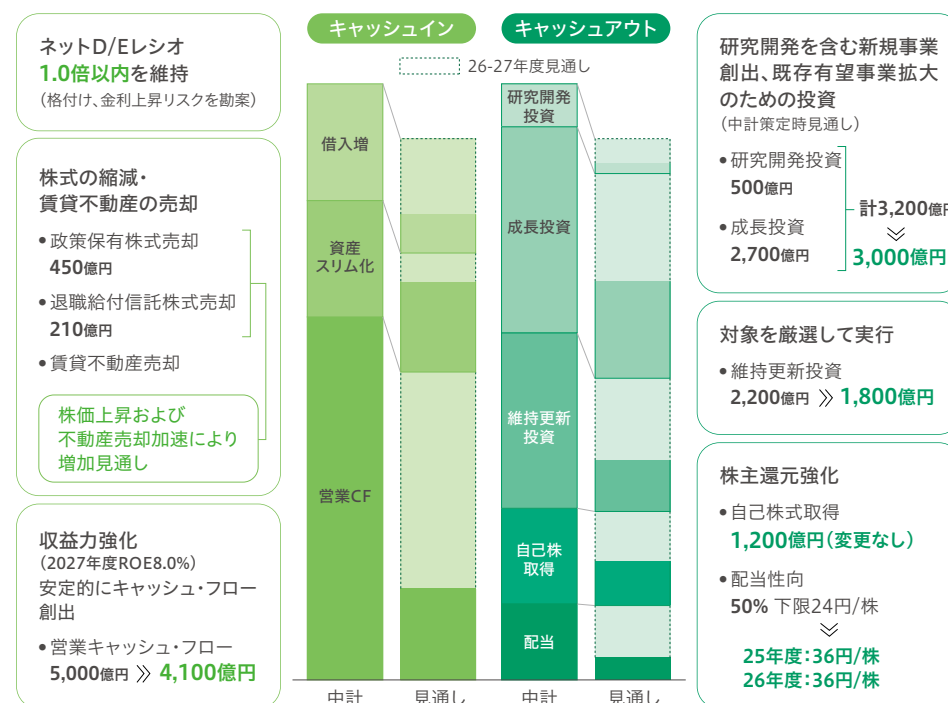
また、投資の実効性を担保するため、すべての成長投資において、CFOが独立した視点から意見を付与するレビューを実施しています。事業計画の妥当性やリスクの織り込み漏れをシビアに精査し、どのリスクをテイクし、どのリスクを回避すべきかを明確に見極め、リスクに見合ったリターンが見込めるかを客観的に判断することで、「攻め」と「守り」のガバナンスのバランスを追求していきます。この規律は、成長ドライバーである海外投資（インドや東南アジア等の注力エリア）にも国内と同様に適用し、現地のカントリーリスクの大きさに応じたリターン創出の確度を厳格に評価しています。また、ハードルレート自体も固定化せず、マクロ環境や資本コストの動向、さらには将来的なROE目標の引き上げも見据え、随時見直しと最適化を図っていきます。

投資審査プロセス



－ キャッシュアロケーション

中期経営計画において、収益力強化による3ヶ年5,000億円の営業キャッシュ・フローの創出に加え、保有株式や賃貸不動産の売却による資産スリム化、ネットD/Eレシオ1.0倍以内を基準とした借入の活用を原資に、研究開発・成長投資へ3,200億円を投じ、株主還元を強化していく計画を掲げていました。しかしながら、足元の不透明な環境変化により、2025・2026年度の収益が当初想定を下回り、営業キャッシュ・フローが4,100億円と縮小する見通しとなったことを受け、現在は状況に応じたアロケーションの機動的な見直しを進めています。キャッシュインにおいては、営業キャッシュ・フローが減少するものの、株価上昇や不動産売却の加速により資産スリム化は当初想定を上回る見通しです。これらを踏まえ、キャッシュアウトにおいては、研究開発や成長投資の圧縮を最小限に留めつつ、維持更新投資を縮減し、株主還元については強化を維持します。このように投資の質を高め、総額をコントロールすることで、財務健全性の確保と資本効率の向上を両立させていきます。



2025年度の振り返り

② 2025年度業績

2025年度の営業利益は、当初予想の750億円に対し、実績は346億円と大幅に下回る結果となりました。一方で、資産スリム化を加速させた結果、当期純利益は556億円を確保しました。自己資本適正化に向けた株主還元も着実に実施しています。

項目		当初計画	実績数値
経営指標	ROE	6.1%	5.0%
利益	連結営業利益	750	346億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	650	556億円
株主還元	配当性向	51.8%	58.9%
	自己株式取得	(25～27年度で)1,200億円	(25年度で)477億円
財務健全性	ネットD/Eレシオ	0.8倍	0.8倍

② 2025年度業績が当初計画を大幅に下回った背景

2025年度の営業利益が、大幅な未達となった背景を、外部要因(市場環境)と内部要因(自社施策・課題)に分類したものは以下の通りです。

① 外部要因による影響

■ 海外における市況下落と需要低迷(海外売価差・海外数量差)

- 紙市況および国際指標である中国向けパルプ価格の下落が、最大の利益下押し要因
- 中国市場の洋紙や東南アジアでの段ボールを中心に、需給緩慢が長期化
- 米国による関税影響などのマクロリスク顕在化により、販売数量が減少
- 海外市場における市況(価格)と需給(数量)の両面で、極めて厳しい逆風に直面

■ 国内外における原燃料価格の下落(海外・国内原燃料価格)

- 各種原燃料価格が計画を下回って推移したことによる損益良化が、海外市況悪化の利益下押し影響を一部緩和

② 内部要因による影響

■ 国内における値上げ発現の遅れ(国内売価差)

- 利益率優先の経営方針を堅持し、これまで原燃料価格高騰に対する価格修正を推進
- 一部製品でのシェア縮小や、価格転嫁開始時期の遅れが利益を圧迫
- 年度末までには想定水準まで価格改定の実施完了

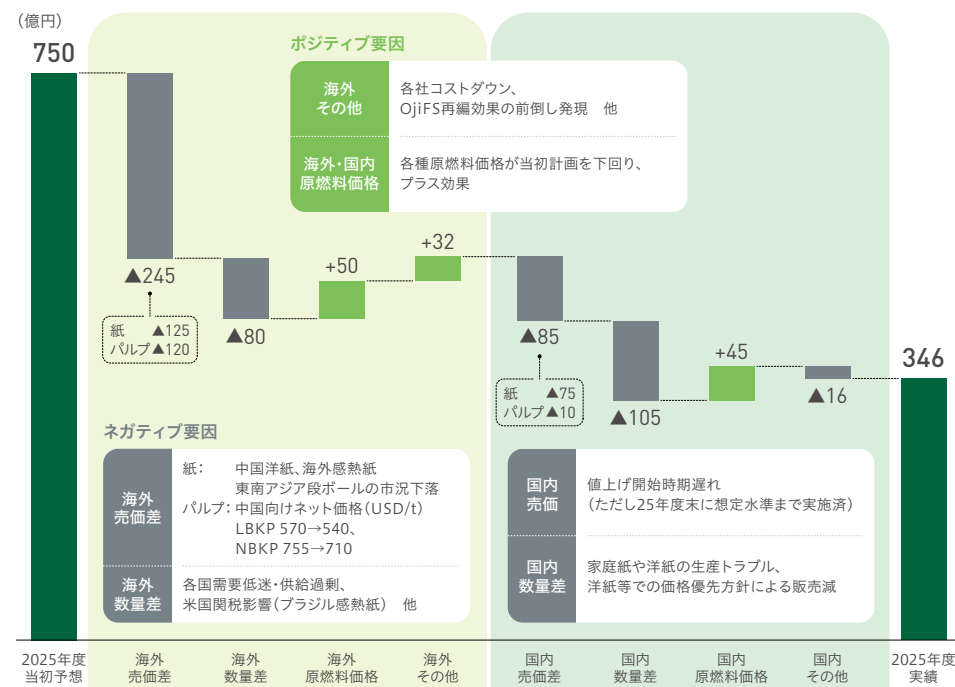
■ 国内での生産トラブル(国内数量差)

- 家庭紙および洋紙における生産トラブルが供給を阻み、販売数量が減少

■ コストダウンと構造改革(海外その他)

- 厳しい環境下での、徹底したコストダウンを実施
- Oji Fibre Solutionsの再編効果が計画比前倒しで発現し、全体収益の下支えに寄与

営業利益:2025年度実績 vs 当初予想



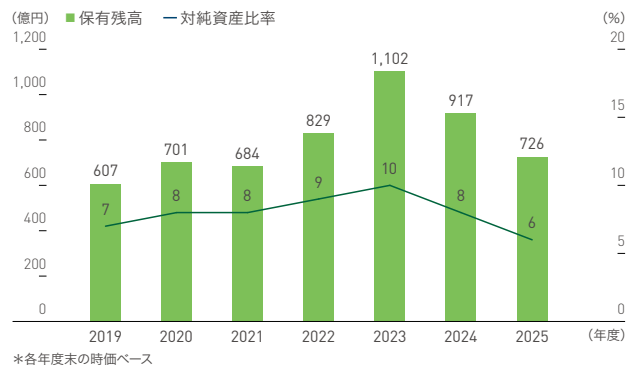
－ 具体的な取り組み

●資産スリム化：政策保有株式および賃貸用不動産の売却加速

中長期的な企業価値向上に資する株式のみ保有する方針のもと、毎年取締役会で個別銘柄の保有意義を厳格に検証しています。売却にあたっては発行企業と丁寧な対話を行い、理解を得ながら着実な縮減を推進しています。

この方針に基づき、資本効率向上のため、当期は保有株式の売却により560億円のキャッシュを創出しました。さらに、東京都港区の大規模賃貸物件2件等の不動産売却により、約350億円の売却益を計上しました。

政策保有株式の保有状況



●成長投資・研究開発投資：次世代の成長基盤への厳選投資

維持更新投資は厳選してコントロールを図る一方、将来の収益源となる成長領域への投資は着実に推進しました。具体的には、ブラジルにおいて森林資源確保や高付加価値製品へのシフトを目的として植林会社を買収しました。さらに、木質バイオマスビジネス中核化に向けて、オーストリアのバイオリファイナー企業を買収するなど、中長期的なポートフォリオ転換を支える次世代基盤の構築に経営資源を集中させています。

●低収益性事業の構造改革：低収益事業からの撤退・縮小の断行

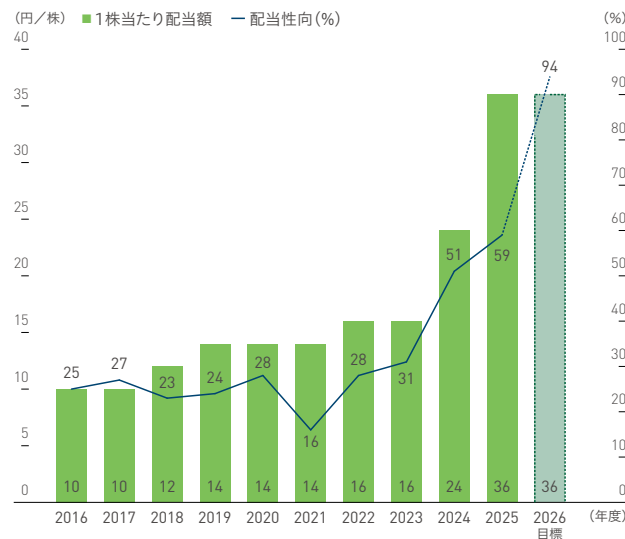
中期経営計画に掲げる構造改革を迅速に進めるため、設定した基準のもとで低収益性事業の見極めを実施しました。一連の施策で、年間100億円以上の収益改善効果を見込んでいます。

オセアニア	NZ 段原紙事業		設備停止	2025年度上期実施
	NZ 古紙事業	撤退	売却	2025年度下期実施
	豪州 パッケージング事業		売却	2025年度下期実施
	NZ パッケージング事業	生産体制再構築	ハミルトン工場閉鎖	2026年度上期実施
日本	大人用おむつ事業		王子ネピア／富士宮工場閉鎖	2025年度下期実施
	家庭紙事業	生産体制再構築	王子ネピア／江戸川・苫小牧工場閉鎖	2025年度上期・下期実施
	新聞用紙事業		王子製紙／苫小牧工場N-4マシン停機	2025年度下期実施

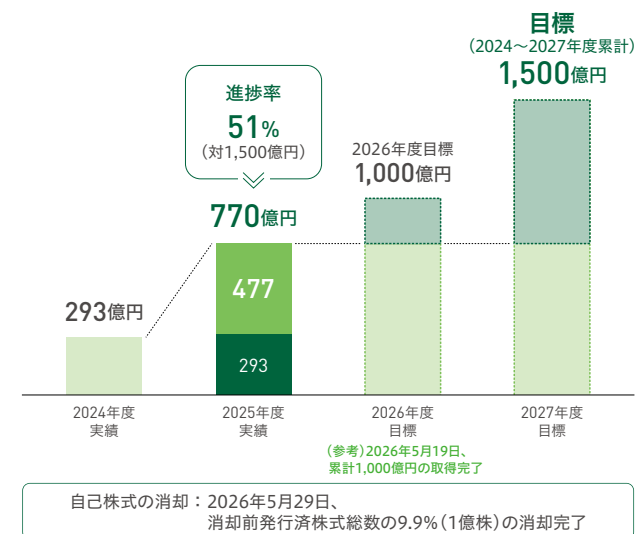
●株主還元：資本効率向上に向けた自己株式取得の拡充

厳しい事業環境下ではあったものの、株主還元の強化は予定通り実施しました。年間36円/株の配当（配当性向は58.9%）を実施したことに加え、総額477億円の自己株式取得を実行しました。自己資本最適化を見据えた施策を引き続き実施していきます。

配当額・配当性向の推移



自己株式取得状況（累計）



2026・2027年度の重点領域

2026・2027年度の重点取り組み項目

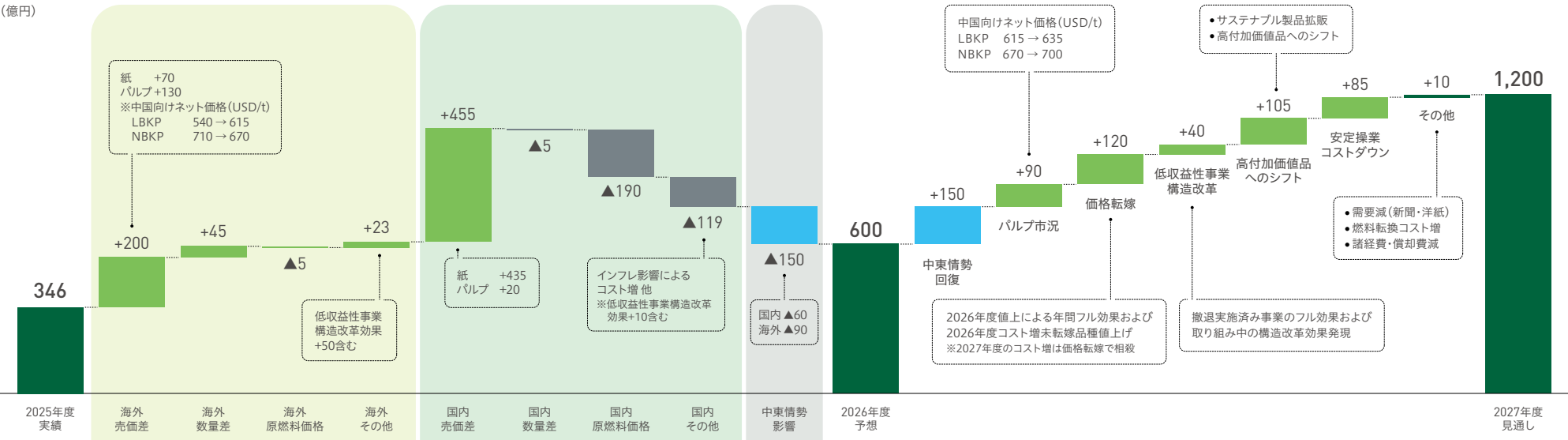
2025年度における課題を厳しく受け止め、2026・2027年度は収益力の確実な回復と中長期の成長基盤構築に向けた4つの重点取り組み項目を推進します。

価格修正	25年度実施の国内値上げ効果の最大化、および適時な追加値上げ - 原燃料・物流費等のコスト増に応じた、即時・適時な売価反映 - コモディティ製品から高付加価値製品へのシフト加速
安定操業 コストダウン	- 操業トラブル撲滅による、確実な製品供給と販売数量の確保 - コストダウンの追求、要員効率化
低収益性事業の構造改革を加速	- Oji Fibre Solutionsやネピアの再編効果発現 - 低収益性事業の早期見極めによる、改善・撤退の迅速な実行
ポートフォリオ転換の加速 木質バイオマスビジネス強化	- 研究開発やM&Aを通じた、木質資源の川下まで一貫で活用する体制構築 - グループ営業体制強化による、サステナブル製品の拡販

項目		2026年度予想	2027年度目標
経営指標	ROE	3.3%	8.0%
利益	連結営業利益	600億円	1,200億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	350億円	800億円
株主還元	配当性向	93.6%	50%
	自己株式取得(25年度からの累計)	700億円	1,200億円
財務健全性	ネットD/Eレシオ	0.9倍	1.0倍以内

2026年度見通しおよび2027年度目標達成への道筋

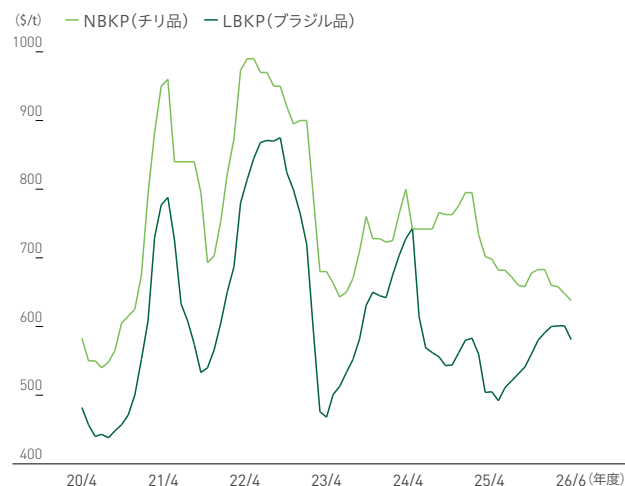
2025年度の課題を乗り越え、2026年度は価格修正と安定操業により営業利益600億円への確実な回復を目指します。さらに2027年度に向けては、構造改革のフル効果発現とポートフォリオ転換を加速させ、営業利益1,200億円の目標達成へ向けた道筋を強固なものとしていきます。



事業環境変動要因

当社グループの収益は、国際的なパルプ市況、製造に関わる原燃料価格、および為替レートといった、外部環境の動向と深く関係しています。中期経営計画2027の目標達成に向け、こうした外部環境の変動を考慮しつつ、そうした影響に過度に左右されない強靱なポートフォリオの構築と経営の適応力強化を進めています。

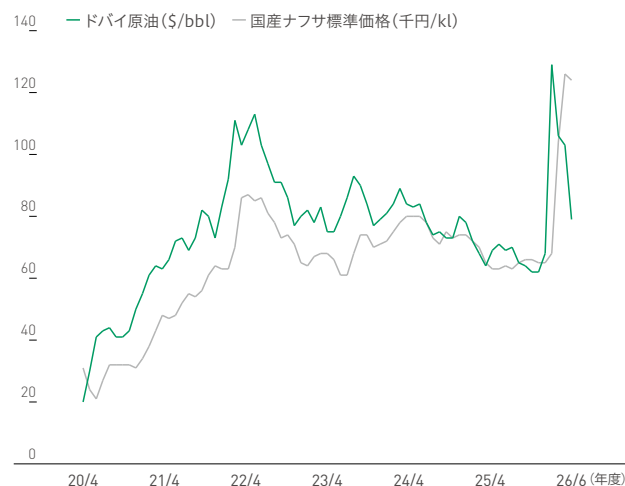
パルプ価格推移(中国向けネット価格)



中期経営計画では、2027年度におけるLBKP、NBKPの中国市場価格をそれぞれ610USD/t、710USD/tと想定していますが、現状は前提を下回って推移しています。

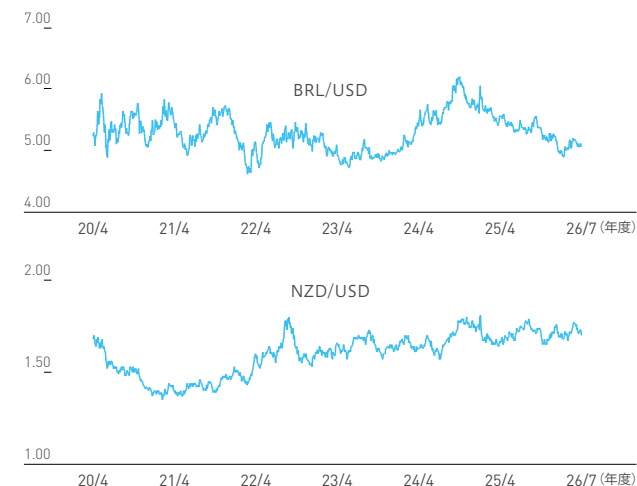
パルプ市況の低迷は、パルプ事業の利益圧迫に直結しますが、当社はコストダウンを進めて利益を確保すると同時に、パルプ事業に依存しないポートフォリオへの転換を進めています。

主要原燃料価格推移(ドバイ原油、国産ナフサ標準価格)



中期経営計画では、原油・石炭等のエネルギー価格の高止まりを警戒していましたが、2025年度は想定を下回る水準で推移しました。一方でエネルギー価格は中東情勢などの地政学リスクを受け、2026年3月に大きく上昇しており、足元でも中期経営計画のドバイ原油前提67USD/bblを上回って推移しています。こうした原燃料価格等のコスト上昇に対しては、製品価格への適時・着実な転嫁を進め、利益を確保する取り組みを進めています。

為替レート推移



中期経営計画では、145円/USDを前提としていますが、円安は国内の原燃料輸入コスト上昇により利益を圧迫させるものの、海外会社の円換算利益増加が一部緩和するという二面性があります。

一方で、パルプ製造販売会社にとって、パルプ販売はUSD建てで取引されるのに対し、製造コストが現地通貨(BRLやNZD)建てで発生するため、米ドルに対する現地通貨安はコストの相対的な目減りを通じて利益を増加させるという要因となります。

■ 2026年度感応度

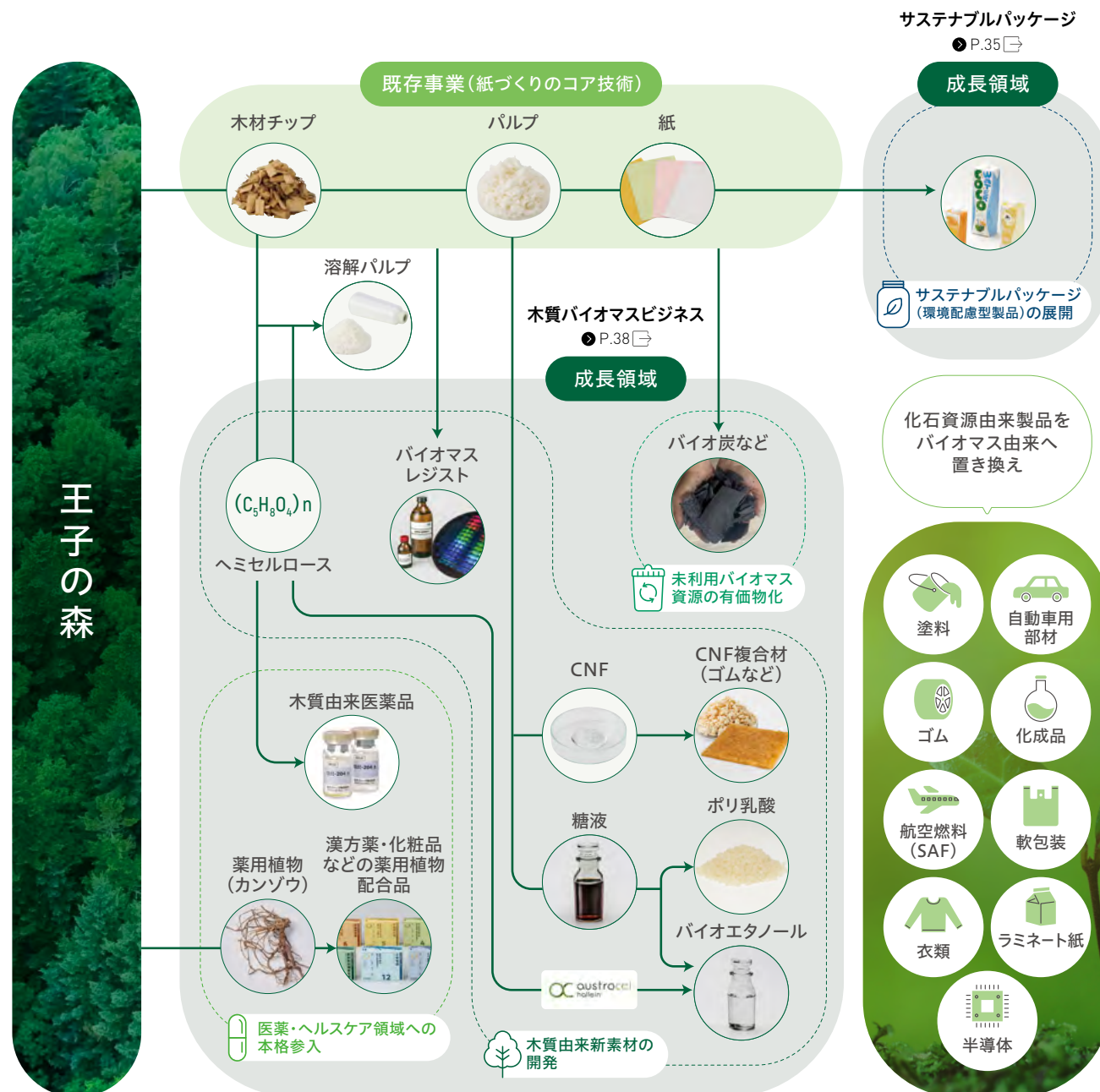
10USD/tの上昇で、営業利益約30億円/年増加

10USD/bblの上昇で、営業利益約30億円/年減少

10%USD高に対し、営業利益はNZD安・BRL安ともにそれぞれ約60億円/年増加

王子の森が生み出す価値創造の広がり

右図は、森林資源から広がる新素材や今後の成長領域を示したものです。木質資源の各成分を余すことなく活用するという考え方のもと、従来、主に紙の原料であった木材チップやパルプを起点に、新たな高機能素材を生み出し、化学、エネルギー、医薬・ヘルスケア、エレクトロニクスといった幅広い分野への展開を進めるとともに、紙そのものの高付加価値化によるサステナブルパッケージ（環境配慮型製品）の拡充にも注力しています。100年以上にわたり森林資源と向き合ってきた王子グループは、豊富な森林資源に加え、森づくりから紙・パルプ製造までを一貫して手掛けてきたコア技術ならびに製造インフラを有しています。こうした強みを基盤に、その価値の広がりを次世代の事業へとつなげることで、社会課題の解決に貢献するとともに、中長期的な成長と持続的な企業価値向上を目指しています。



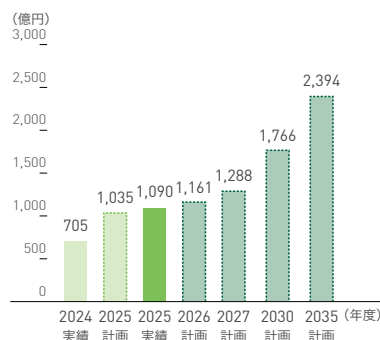
成長領域：サステナブルパッケージ

市場動向と展望

環境負荷の低減と循環型社会の実現に向け、サステナブルな包装素材への期待は高まっています。2026～2034年にかけては、年率6.7%の市場成長が見込まれており、2034年には市場規模は約6,800億ドルに達すると予測されています^{※1}。

こうした背景から、長期ビジョンにおいてサステナブルパッケージを成長領域と位置付け、事業ポートフォリオ転換を推進しています。2035年には売上高約2,400億円の達成を計画しています。

サステナブル製品^{※2}売上実績と計画



※1 出所:Fortune Business Insights, Sustainable Packaging Market

※2 サステナブルパッケージに加え、非包装用途のプラスチック代替素材を含む

展開状況

王子グループは、森林資源由来のサステナブルな素材であるパルプや紙の強みを活かし、プラスチックパッケージの紙化をはじめとした、さまざまな高付加価値製品を開発しています。

従来、各社の営業部門を通じて製品を個別に市場に展開してきましたが、さらなる拡大に向けては相互連携した「全体最適」の組織体制が不可欠です。引き続き、グループ横断型の営業体制の強化を推進しながら、王子グループが有するグローバルな販売網を活用して拡販を進めていきます。



● P.37

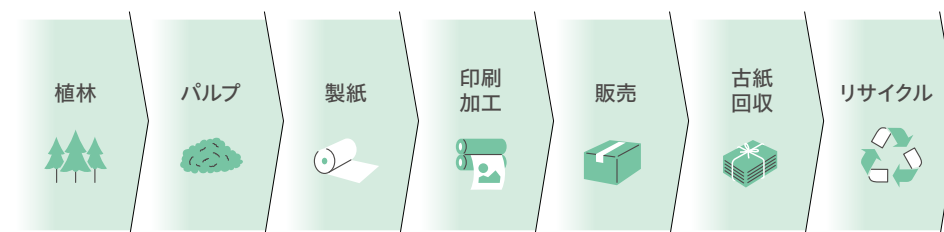
王子グループの強みを活かした取り組み

紙をベースとしたサステナブルパッケージは化石資源由来のプラスチックを用いたパッケージ

と比較し、コスト、機能性等の面で依然としてハードルがあります。これまで培ってきた紙への塗工・ラミネート技術や以下の強みを基盤に、他社との差別化を図りながら、高付加価値化と最適設計を通じて顧客課題を解決していきます。

バリューチェーンビジネス

王子グループは、植林からはじまり、製紙～リサイクルまで他社に類を見ない長いバリューチェーンを有しています。このバリューチェーンのなかで適切なプロセスで研究開発を行うことで素材設計からリサイクルまでを見据えた、相互補完による課題解決が可能です。リサイクルブランド「Renewa」では、難処理古紙をリサイクルするための取り組みを進めています。 ● P.36



また、液体紙容器においては、原紙・加工紙の一貫生産に加えて、充填機やメンテナンスサービスも提供しており、バリューチェーン一体型ビジネスを構築・推進していきます。

先行する市場に対応した製品開発

欧州では、最も先進的な包装規制である包装・包装廃棄物規則 (PPWR) が2026年8月より段階的に適用されています。王子グループでは、Walki社を通じて欧州のブランドオーナーと共同でサステナブルパッケージの開発を進め、紙製の包装ソリューションを提供しています。このような規制がグローバルに展開していくことを見据え、将来の顧客ニーズに対応できるよう開発を推進しています。



マドレーヌの外袋を紙素材に置き換え

包装・デザインのワンストップサービス

東南アジア地域では、包装デザイン・資材を含んだ総合提案を行う「OJ14U」という事業モデルを始動しています。パッケージを通じた顧客ブランド構築への貢献、ニーズに合ったスペック・構造の提案、包装資材を含めた一括供給をコンセプトとしており、王子グループの総合力を活かした高付加価値なワンストップサービスを提供していきます。

－ 東南アジアで液体紙容器を拡販

液体紙容器は紙素材を主原料としたサステナブルパッケージの一つです。中でもアセプティック容器はバリア層を有し、無菌環境下で充填・密封された内容物の劣化の原因となる酸素や光を防ぐことで、常温での長期保存を可能にしています。アセプティック容器は、牛乳などの品質劣化しやすい飲料を保存し、流通させるためには不可欠なソリューションとなっており、今後も世界的に需要が拡大していくと言われています。

当社は2023年に、欧州、中東、アフリカ、中南米など世界50カ国以上に顧客を有するアセプティック容器用加工紙と充填機の製造販売会社であるIPI社(イタリア)を買収しました。今後は、IPI社の販売ネットワークと、王子グループが有する既存の事業基盤を活用し、東南アジアでのアセプティック容器事業の拡大を目指しています。



アセプティック容器

アセプティック容器需要が拡大する東南アジア市場

東南アジア主要国では、近年も人口増加が続いており、労働年齢人口の比率が高く、消費市場も拡大していることから、今後も堅調な経済成長が続くと見られています。一方で、域内の国々では、物流、冷蔵インフラ不足の地域が残っており、牛乳などの飲料用には、常温で長期保存に耐えるアセプティック容器が主に使用されています。

中でも、ベトナムでは、経済成長に伴う中間層の拡大が、健康意識の高まりと相まって、乳製品を日常的な食品へと変化させ、消費を急速に伸長させてきました。また、政府は子どもたちの健康的な成長を後押しするため、学校給食での牛乳提供を推進しており、国内酪農業の強化にも努めています。これらの理由から、牛乳の消費量増大により、アセプティック容器需要は、今後も継続的な成長が見込まれています。

ベトナムの牛乳生産・消費(政府目標)

	2023年(実績)	2030年	2045年
生乳生産量(億L/年)	18.6	26	80
国民1人当たりの牛乳消費量(L/人・年)	27	40	100

出典:ベトナム酪農開発戦略(首相決定309/QĐ-TTg)

ベトナムでの生産体制構築とリサイクルへの取り組み

この需要に応えるべく、ベトナムにおいてOji Liquid Pak(OLP)社を設立し、アセプティック容器用加工紙の新工場建設を決定しました(2028年3月稼働予定)。新工場稼働後は、IPI社が培ってきたアセプティック容器の製造・販売のノウハウを活かし、欧州・アジアの2拠点から、世界のアセプティック容器需要に対応していきます。

また、ベトナムでは環境保護法で、2024年から飲料用容器を含む包装材について、製造者・輸入業者は市場投入重量に応じた量のリサイクルの実施が求められるようになり、アセプティック容器のリサイクルが喫緊の課題となっています。そこで、ベトナムの顧客と協力して、日本で培った技術を活かしたリサイクルシステムの構築を検討するとともに、よりリサイクルが容易なアルミ不使用のアセプティック容器の開発にも取り組んでいきます。



OLP社ベトナム新工場完成予想図

－ 王子グループのマテリアルリサイクル「Renewa(リニューワ)」



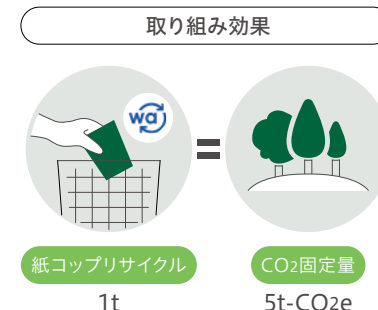
従来はリサイクルが難しく、焼却処分されてきた難処理古紙(紙コップやアルミ付き紙パック等)の素材を、再生可能な資源に変えていく企業連携型のリサイクルシステムを構築しています。分別・回収から再資源化、再生製品の活用までを一連の流れとして設計し、資源循環の高度化を進めています。本取り組みは、日本包装技術協会主催の第50回木下賞において、「新規創出部門賞」を受賞しました。

近年、サステナブルな素材として紙包材への期待が高まっており、紙包材は高機能化・複雑化しています。その結果、紙でありながら従来のリサイクルでは対応が難しい未利用古紙が存在しており、Renewaでは、こうした素材についても、技術開発と企業間連携を通じてマテリアルリサイクルの可能性を広げていくことを目指しています。

未利用古紙を回収・リサイクルすることは、廃棄物削減にとどまらず、紙資源を再び原料として活用することにつながります。紙コップ1トン分をリサイクルした場合、森林が吸収・固定しているCO₂量に換算して約5トン相当の環境価値を、紙資源として社会の中で活かし続けることができます。このように、回収量に応じた環境価値を定量的に示せる点は、顧客企業にとって、環境目標の実効性向上や取り組みの可視化に資するものです。

現在、外食産業や製造業をはじめ、建設・不動産業、宿泊・サービス業、リサイクル関連事業など、約30社の多様な企業・団体と協業体制を構築しています。今後は、全国展開を通じて、未利用古紙活用の取り組みを定着させることを目標に、循環型社会の実現に貢献していきます。

● Renewa Webサイトはこちら



特集：OJIサステナマルチ – 顧客起点とグループ連携が拓く成長のかたち –

農業の現場では、夏場の高温による生育不良や、使用後のマルチシート※1回収作業が大きな負担となっています。農家が直面する経営・作業上の課題を価値創造の起点として開発されたのが、紙素材のOJIサステナマルチです。

※1 作物を育てるために畑の土の表面を覆う農業資材

〔社会課題〕・高温障害
・プラスチック廃棄
・回収作業の負担



OJIサステナマルチ

・地温抑制
・紙素材による脱プラ
・回収不要



農業の課題を「OJIサステナマルチ」で解決



使用イメージ

– 顧客起点の開発

開発にあたっては、開発担当と営業担当が連携し、全国の農家と対話を重ね、栽培現場での実証試験を通じて改良を進めました。夏場の高温条件下で検証した結果、地温抑制による作物の生育安定や収量向上が確認されています※2。さらに、使用後は回収せず土壌へ還元できる点も特長です。

OJIサステナマルチは、こうした紙素材の特性を活かし、作物の生育安定や回収作業の削減による負担軽減、プラスチック使用量削減などを通じて、農家の経営と環境負荷の低減に貢献しています。

※2 株式会社果実堂様での例では、平均で3～5割、最大で約2倍の収量向上が確認されています。詳細はこちら [▶](#)

Topics

：使用者の声

環境に配慮でき、
剥ぎ取り作業が不要なのが
助かります。

熊本県・玉ねぎ農家



44都道府県で
実証試験中

高温障害が軽減し、
収量が増えました。
さらに、土寄せ作業も
問題ありませんでした。

埼玉県・ネギ農家



紙製で耐久性が
心配でしたが、
問題なく使用できました。

静岡県・セロリ農家



– グループ連携による販売強化

本事例の特長は、製品開発にとどまらず、王子グループの組織横断的な連携による販売拡大の仕組みを構築した点にあります。王子エフテックスが担う素材開発・製品改良に対し、王子コンテナの全国営業ネットワークと森紙業の地域密着型営業が連携し、各地域のニーズを踏まえた提案活動を展開しています。

さらに、農家から寄せられた声や現場で得られた知見をグループ内で共有し、提案内容や製品改良に反映することで、次の導入につながる販売プロセスを確立しています。カンパニーの枠を超えた連携と情報の循環が、OJIサステナマルチの販売拡大を支える仕組みとなっています。



OJIサステナマルチ 開発・営業担当
王子エフテックス 営業本部 産業機能材営業部 森本 親(写真左)
王子コンテナ 営業本部 第4営業部 森嘉匡(写真右)



王子エフテックスと王子コンテナで
共同出展した農業展示会の様子

– 成果と今後の事業展開

こうした取り組みにより、OJIサステナマルチの試験展張数は着実に拡大しています。2024年度の82件から2025年度には138件へと増加し、前年度対比で約1.7倍の伸びを示しました。高温対策ニーズの高い作物や地域を中心に採用が進み、試験展張をきっかけとした継続使用や横展開も増えつつあります。

今後は、作物や地域特性に応じた製品ラインナップの拡充や、実証データの蓄積による提案精度の向上を通じて、さらなる販売拡大を目指します。

本事例で確立した顧客起点の製品開発・グループ横断での拡販モデルは、他のサステナブル製品や新規事業にも展開可能な仕組みです。今後、王子グループの成長事業創出を支える基盤として活用していきます。

成長領域：木質バイオマスビジネス



– AustroCel社

AustroCel社の買収

再生可能な素材・燃料への需要が世界的に拡大する中、特に欧州では非可食原料である木質バイオマスを用いた次世代バイオ燃料や高付加価値バイオ素材の市場形成が進みつつあります。

王子ホールディングスは、長期ビジョンで掲げる木質バイオマスビジネスやサステナブルパッケージを軸とする事業構造への転換方針のもと、バイオリファイナリーの実装力の強化を重視し、AustroCel社を理想的なバイオビジネスモデルとして位置づけて買収しました。本買収を通じて、木質バイオマスの価値最大化を推進し、環境価値と経済価値を両立するビジネスモデルを確立して、グループ内への展開を図ります。

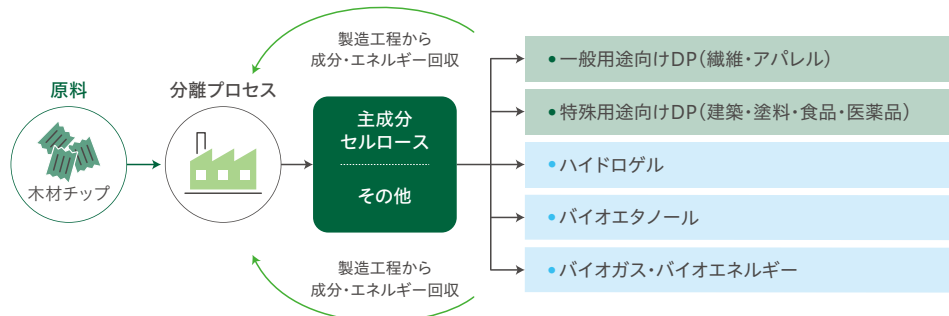
AustroCel社のビジネスモデルと強み

同社の強みは、森林資源を余すところなく活用する循環型廃棄物ゼロモデルを構築している点にあります。セルロースを原料とした主製品である溶解パルプ(DP)を安定した収益基盤として、木質バイオマス原料を最大限まで利活用することで、バイオエタノールや農業関連素材であるハイドロゲル^{※1}などの領域へと事業を展開しています。通常であれば燃焼させエネルギーとして活用するだけだった成分を製造工程の中で回収し、価値ある製品を生み出す事業サイクルを確立している点において、同社は先進的なバイオリファイナリービジネスモデルを実現しています。

資源効率と収益性を両立する本モデルは、脱炭素や循環経済といった社会課題の解決に貢献するとともに、王子ホールディングスが掲げる木質バイオマスの価値最大化を実装する中核地点としての役割を担っています。

※1 ハイドロゲル：土壌の保水性向上など農業用途に活用される高吸水性素材。従来品は化石資源由来だが、AustroCel社では木質バイオマス由来素材を原料としている。

AustroCel社の循環型廃棄物ゼロモデル



今後の展開

王子ホールディングスは木質バイオマスビジネスを軸とした事業構造転換において、AustroCel社を先行事例と位置づけ、木質バイオマスの高付加価値化と循環利用を中心に、事業拡大を推進していきます。

AustroCel社においては、主力事業であるDPでの一般用途から特殊用途のような高収益領域へのシフトを加速し、安定的な成長基盤を確立します。加えて、王子ホールディングスとのシナジーを最大限活用し、日本・オーストリア双方におけるバイオエタノールの収率向上を図ります。

さらに、事業面では両社の販売ネットワーク統合によるグローバルでの顧客基盤拡大を、製造面では製造・開発ノウハウの共有によるバイオリファイナリーの最適化を推進します。

加えて、ハイドロゲルなどのバイオ素材の事業立ち上げおよび拡大や、e-メタノール^{※2}といった次世代燃料事業の段階的な立ち上げにより、事業ポートフォリオの高度化と収益源の多様化を実現します。

AustroCel社の先進的なバイオマス活用を基盤に、各分野で日欧のチームがスピード感を持って協働し、従業員が誇りを持って働ける環境づくりにも取り組んでいきます。

これらの取り組みにより、2030年には2025年比1.4倍相当の売上高および利益額の創出を目指し、木質バイオマス資源の新たな価値創造をともに実現します。

※2 e-メタノール：再生可能エネルギー由来の水素とCO₂を原料として製造される合成燃料で、船舶燃料などの低炭素燃料として利用が期待される。



今後の課題

DP事業は市況影響を受けやすい他、バイオエタノールを含む燃料領域ではエネルギー価格や政策・規制動向等の外部環境の影響を受けやすいという課題があります。

これらの課題に対し、王子ホールディングスの市場適応力および事業運営力の強化を通じて、事業基盤の安定性向上を図り、持続的な木質バイオマスビジネスへの成長を実現していきます。

－ バイオものづくり(糖液・エタノール・ポリ乳酸(PLA))

バイオものづくり事業の市場機会

脱炭素化と化石資源からの転換に伴い、バイオケミカル市場が急速に拡大しています。

大きな事業機会に対し、王子グループは、再生可能な森林資源を基盤とした製紙インフラと独自の糖化・発酵技術を活かして、木質由来の糖液・エタノール・ポリ乳酸(PLA)の事業化を推進しています。燃料や化学品原料を国内で製造・供給可能な体制を構築し、化石資源に依存しない安定供給の実現、経済・エネルギー安全保障に貢献します。

2030年代には、『バイオものづくり』を中核とした事業展開により、環境負荷低減と持続的成長を両立し、年間300億円規模の売上創出を目指します。

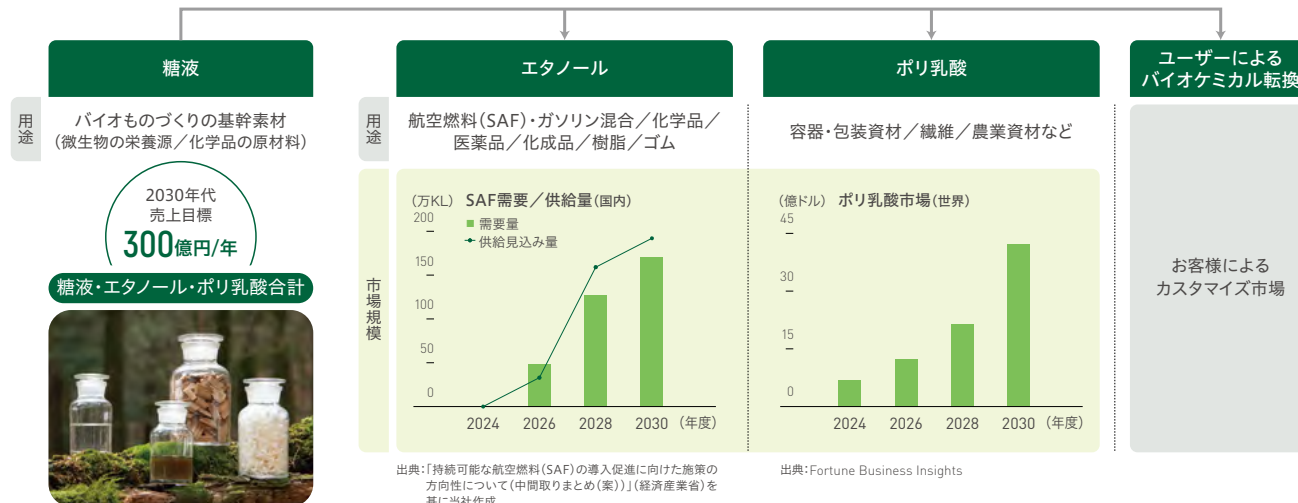
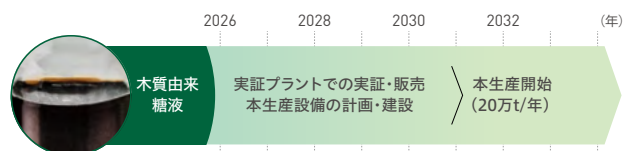
多様な産業を支える「糖液」を起点とした事業展開

■ 木質由来糖液－バイオものづくりの基幹素材

燃料・化学品・樹脂から、食品・化粧品・医薬品に至るまで、幅広い『バイオものづくり』を支える基幹素材です。2030年度中の本生産設備稼働を目標に掲げ、現在は木材パルプからの製造プロセスの最適化を図るとともに、ユーザーとの共創を通じた用途開拓を推進しています。

進捗状況：実証プラントでの実証と並行して、すでに20社を超えるユーザーへサンプルを提供しています。各社から既存品※と同等以上の評価を獲得しており、実用化に向けた取り組みを一段と加速させています。

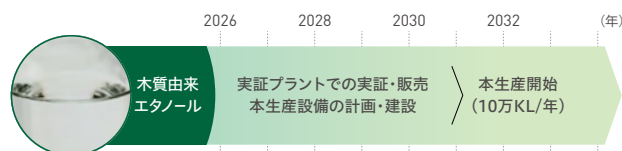
※サトウキビ、トウモロコシ由来糖液



■ 木質由来エタノール－燃料・化学分野への実装力

脱炭素社会の実現に向け、燃料や化学分野における次世代製品に欠かせない原料です。2030年度中の本生産設備による製造基盤の確立を目標に掲げ、プロセス最適化によるコスト低減と、品質保証体制の構築による市場適合性の最大化に注力しています。

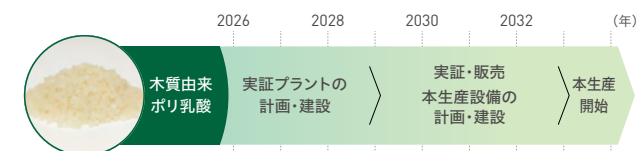
進捗状況：実証プラントにて「99.5度」の高純度エタノールの製造に成功し、すでに化学メーカーでの中規模実証にて、実用性を満たすとの評価がなされています。今後は社会実装に向けた安定的な供給体制の構築、オフテーカーの開拓、および本生産に向けた着実なスケールアップを推進します。



■ 木質由来ポリ乳酸(PLA)－製品展開による価値の具現化

包装資材や繊維など世界で最も広く活用されているバイオマープラスチックです。化石資源に依存しない環境配慮型素材としてさらなる需要拡大が見込まれています。木質由来製品として、森林価値の向上と持続可能な製品提供の両立を図りながら、自社開発を進めています。

進捗状況：現在はベンチプラントでの中規模試験を重ね、グループ内においてポリ乳酸のシート化およびその物性評価を進めています。今後の社会実装を加速させるため、実証プラントの導入計画を具体化し、低環境負荷と優れた機能性を両立する製造プロセスの構築に注力しています。



バイオマスレジスト

半導体市場と技術進化

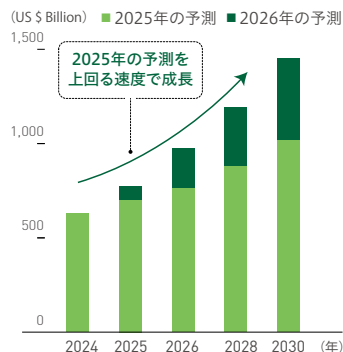
半導体市場は引き続き拡大が続いており、最新の予測では2026年の市場規模は1兆ドルまで迫っています。

市場の拡大とともに、先端半導体製造プロセスでは微細化が進展し、EUV露光技術^{※1}による回路の高集積化が進んでいます。こうした動きを背景に、リソグラフィー工程^{※2}に不可欠なフォトレジストの重要性も高まっています。当社は、木質バイオマスを原料としたレジストの開発を通じ、次世代半導体製造への貢献を目指しています。

※1 極端紫外線を用いて、従来技術では困難だった微細な回路パターンを形成する最先端の露光技術。

※2 半導体回路の微細パターンを光を用いて形成する工程。微細化が進むほど高度な材料・装置・プロセス制御が要求される。

半導体市場(世界)



バイオマスレジストの特徴

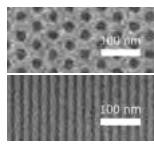
当社の木質バイオマスレジストは、分子構造の工夫により露光に対する材料の分解挙動を制御しやすい特性から、微細なパターン形成が可能であり、半導体の高集積化に寄与できます。さらに、このバイオマスだからこその特徴を活かし、環境配慮型素材でありながら、顧客要求を満たす高い性能を持つバイオマスレジストの開発を進めています。

王子グループのバイオマスレジストの特徴

- 高微細パターンの形成が可能
- 木質バイオマスの特性を活かした高い光感度
- PFAS^{※3}不使用
- 高い保存安定性とプロセス安定性



バイオマスレジスト



レジストパターン例

※3 ペルフルオロアルキル化合物およびポリフルオロアルキル化合物の総称。環境や健康への影響が懸念され、国内外で規制や対策の強化が進む。



材料開発担当

堀本 宗太郎

Voice

■ キャリア採用で当チームに参加した理由

王子グループは、社有林を活用したモノづくりを基盤に、半導体という最先端の技術に挑戦している点に魅力を感じました。前職で培った知見を活かしながら、新たな素材開発に挑戦できる環境にも惹かれ、当チームに加わりました。

■ 現在の取り組み

バイオマス原料を活用したレジストポリマーの設計・合成を担当しています。社内検討に加え、さまざまな企業・研究機関と連携することでレジスト開発を加速させ、早期市場参入を意識した開発に取り組んでいます。

■ 今後の挑戦

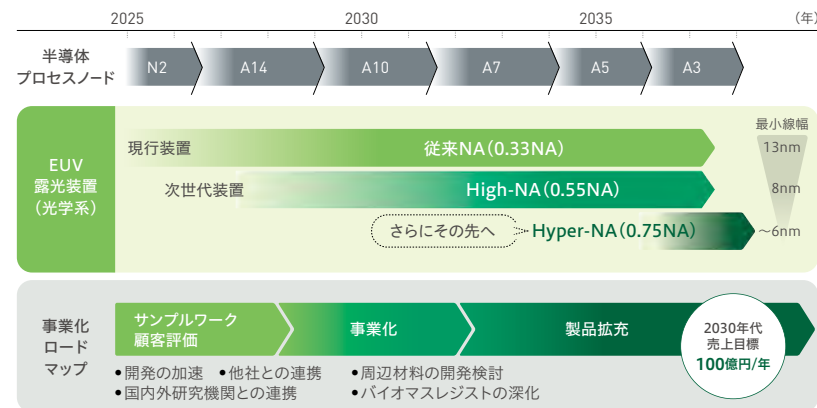
これまでの検討において、初期性能を満たす新しい材料を開発することができました。この成果を基盤として、既存の先端材料を上回るようなバイオマスレジストの創出に、引き続き挑戦していきます。

開発の進捗状況と今後の事業展開

設備導入を進め、材料設計からポリマー合成、評価、量産性検討まで一貫して行う体制を構築しています。2025年からは、imec^{※4}との共同研究を開始。EUV露光による微細パターン形成に成功し、2026年2月米国で開催された国際会議などで本成果を報告しました。今後、次世代EUV露光装置の市場投入を視野に、2028年の事業化に向けた準備を進め、2030年代に年間売上規模100億円を目指します。

imec ^{※4} 半導体技術で業界をリードする、世界トップクラスの国際研究機関。主要な半導体デバイス、装置、材料メーカーと共同研究を行う。

半導体の微細化技術動向と当社の事業化ロードマップ



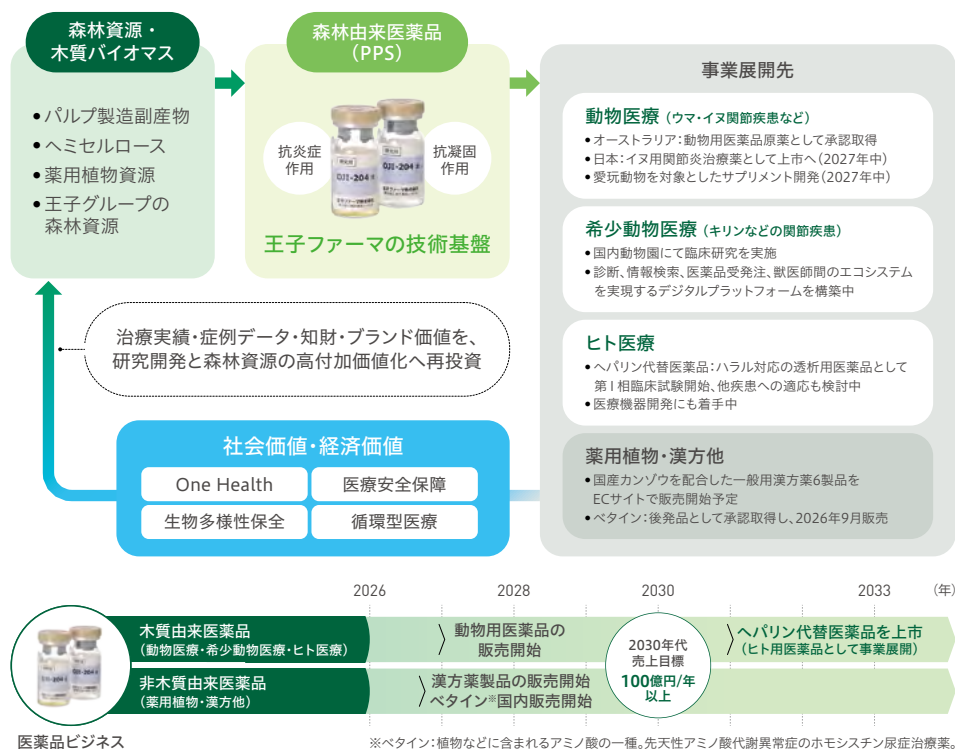
半導体プロセスノード：半導体の製造世代(微細化レベル)を示す指標。
NA：露光装置のレンズの開口径。数字が大きいほど、より微細なパターンの形成が可能となる。

－ 医薬・ヘルスケア

医薬品開発の取り組み

王子ファーマは、木質主要成分の一つであるヘミセルロースを活用し、医薬・ヘルスケア領域での新たな価値創出に取り組んでいます。独自の木質由来「硫酸化ヘミセルロース：PPS」が有する抗炎症・関節保護作用をもとに、まずはウマなどの動物用関節炎治療薬の開発を進め、その知見をキリン、ゾウ、サイなど大型希少動物の医療へ応用しています。さらに、PPSが有するもう一つの主要な効果である抗凝固作用を活かした開発では、ハラル対応の血液透析用抗凝固薬や医療材料など、医療安全保障に資する用途開発にも取り組んでいます。王子グループが培ってきた森林資源、素材技術、品質保証、薬事ノウハウを結びつけ、自然資本の高付加価値化と医療ニーズへの貢献を両立する事業モデルの構築を目指します。

王子ファーマのビジネスモデル



王子ファーマのビジネスモデル

木質由来素材を動物医療からヒトの医療安全保障へ展開し、創出した社会・経済価値を研究開発・森林資源の高付加価値化へ再投資する「循環型医療モデル」という独自の構想を進めており、2030年代には年間100億円以上の売上規模を目指します。

現在は、動物用医療の中でも、治療選択肢の乏しい希少動物医療への展開にも注力しており、未充足の医療ニーズへの対応をさらに前進させます。

大牟田市動物園における世界初のキリンを対象にした臨床研究



希少動物医療における世界初の取り組みとして、キリンを対象とした臨床研究を実施しました。両前肢の変形性関節炎を抱えていた個体に対し、2026年1月から治療を開始した結果、投与開始後約2週間で改善傾向が確認され、約1カ月後には症状が中等度から軽度まで改善しました。

本症例は、希少動物医療において実臨床での社会実装が可能であることを示す重要な事例です。

今後は、国内外においてキリンに加え、ゾウやサイなど大型希少動物の症例を拡大し、自然資本を活用しながら再生・増加させる事業として展開していきます。● 詳細：OJI TODAY・王子ファーマの挑戦

国産カンゾウの大規模栽培（王子薬用植物研究所）

植林事業で培った育種・育林の知見を活かし、カンゾウの大規模栽培、安定供給化に成功しました。『国産化』によりトレーサビリティの取れたサステナブルな供給が可能です。

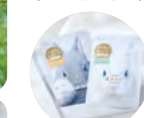
2026年1月、当社カンゾウの抽出成分が株式会社再春館製薬所「ドモホルンリンクル」に初めて採用され、3月には王子ネピアの美容液マスクにも採用されました。

● 詳細：OJI TODAY・国産甘草を巡る旅

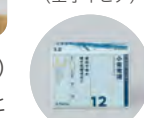
今後は、栽培・供給基盤を活かしつつ、カンゾウが有する機能（抗炎症、美白機能等）に着目した化粧品や食品向け原料としての用途開発を進めるとともに、王子ファーマと連携して開発した漢方薬を含む医薬品分野への活用拡大を目指します。



ドモホルンリンクル
（再春館製薬所）



美容液マスク
（王子ネピア）



漢方薬
（王子ファーマ）

イノベーション戦略

－ 研究開発ビジョン

イノベーション推進本部は、王子グループが育んできた豊富な森林資源と、創業から培ってきたパルプ製造・抄紙をはじめとするコア技術をベースに、社会的課題を解決し、新しい価値を創造することを役割としています。

➡ イノベーション推進本部Webサイト

■ 2035年に目指す姿

森林資源を“育み→活かし→還す”

独自のテクノロジーから新たな価値を創造し、グリーン・トランスフォーメーション(GX)・サーキュラーエコノミー・ネイチャーポジティブを一体的に推進する

－ 研究開発体制

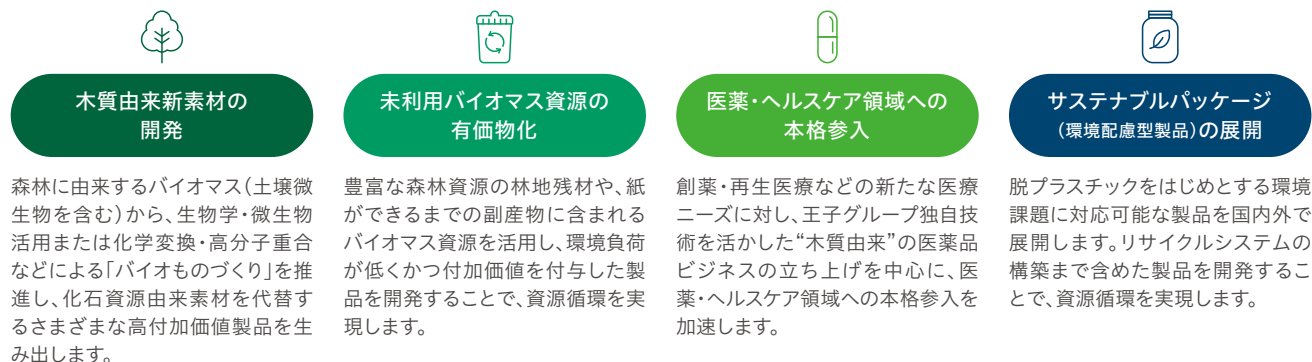
全国のグループ工場内に研究拠点を配置し、現場との密接な連携を実現する研究開発体制を構築しています。重点分野への戦略的なリソース配分と組織横断的な連携を加速させ、適切なガバナンスのもと、迅速かつ柔軟な技術開発を進めています。

2025年度に新設した「プラントエンジニアリング部」については、2026年度より「木質バイオマス価値創造本部」に移管し、関係部門との連携を一層強化します。グループ全体のリソース最適化とシナジー最大化に向けた取り組みを推進していきます。

2024年以降は新規事業探索や産学連携を含む共同研究の拡充に向けて研究開発投資を強化しています。研究開発活動の裾野を広げることで、新たな価値創造を推進し、将来の確実な事業成長につなげていきます。

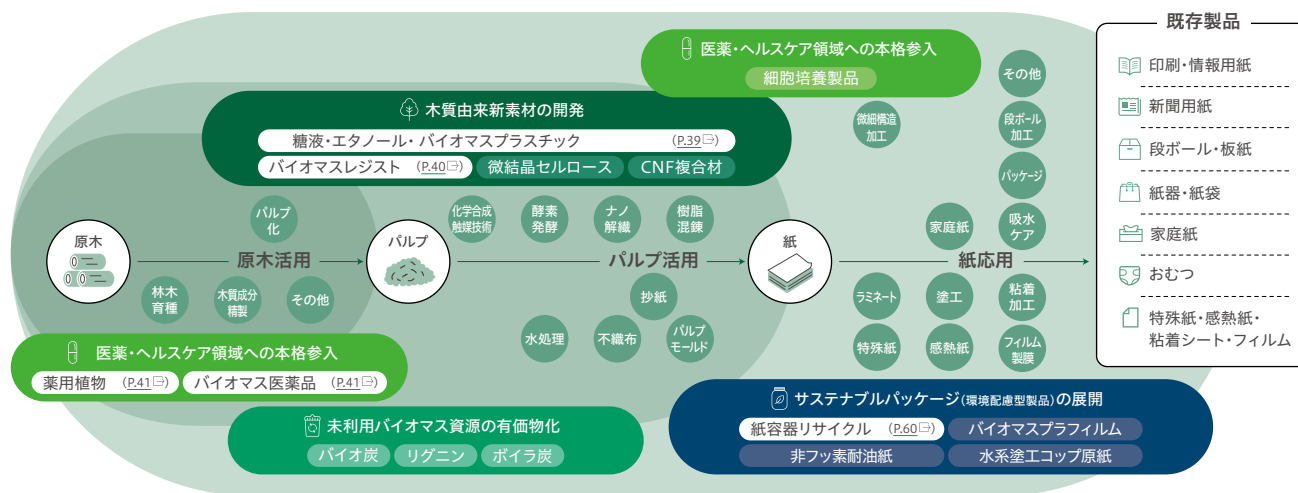
－ 基本方針

事業ポートフォリオ転換として掲げる木質バイオマスビジネスの中核化とサステナブルパッケージの拡大に向けて、4つの軸で研究開発を推進しています。特に「木質由来新素材の開発」および「医薬・ヘルスケア領域への本格参入」については2035年度までに事業の大きな柱へと成長させることを目指しています。



－ 王子グループの技術進化

原木から紙製品までのコア技術を、新たな領域に向けて成長・展開させてきました。経営理念やパーパス(P.01)に基づき、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する新素材・新製品の開発を進めています。



－ 研究開発推進のための施策

社会の変化に即応する多角的施策を展開しています。研究開発の質とスピードを徹底して追求し、投資効率の最大化を通じて、社会課題解決と持続的価値創造の両立を実現します。また、グループ全体の研究開発を横断的に統括し、経営戦略と合致した事業連携を促進することで、研究成果の迅速な事業化につなげます。

オープンイノベーションの推進

オープンイノベーションを通じた新事業・新製品創出を一層強化しています。

産・学・官連携を活用した共同研究を通じて、基礎技術の深化と知見の補完に注力しています（案件数昨年度比1.4倍）。また、AustroCel社をはじめとするM&A先企業とのシナジー効果最大化に向け、人材交流も含めた技術連携を推進しており、木質バイオマスビジネスの中核化を加速しています。さらに、CVCを活用したスタートアップ企業との連携についても、将来の成長に向けた重要な取り組みとして位置づけています。

デジタルトランスフォーメーション (DX)

当社は、DXを研究開発の加速につながる取り組みと位置づけています。生成AIやマテリアルズ・インフォマティクス (MI) などの活用も含め、研究開発のあらゆるプロセスで業務変革を進めています。

新素材開発の現場では、データに基づく予測と研究者の知見を融合し、実験計画の最適化を推進しています。さらに、研究リソースの可視化や、生成AIを用いた市場分析によるアイデア創出、知的財産戦略の高度化まで、研究開発全体でDXに取り組み、新たな価値創出の加速につなげています。



詳細は ▶ DX戦略 P.68

研究開発人財の育成

グループの人財戦略と連動し、専門性と創造性を高める研修制度やキャリア育成プログラムの体系化を進めています。俯瞰的な視点を持ち、多様な個の創造力を発揮できるよう、視野拡大や新たな発想につながる経験の獲得を重視しています。

グローバルに活躍できる研究開発人財の育成を目指し、グループ会社の協力のもと、海外拠点での長期研修制度を独自に実施しています。業務経験を通じて、技術力に加え、課題設定力やコミュニケーション力の向上を図っています。研修の具体的な事例については、関連する社内記事で紹介しています。

▶ 海外研修について① - アメリカ編 -

加えて、「認定研究員制度」や「クリエイティブ人材育成制度」により、働き方の裁量を与え、研究に集中できる環境を提供することで、イノベーションの源泉となる「高度な専門性」を持つ人財の育成・獲得にも注力しています。

Voice 博士号取得への道のり

■ 博士号取得のきっかけ

バイオケミカル研究センターの前身部署にて糖化や発酵の基礎研究に従事する中で、重点分野であるバイオマスプラスチックの研究にも注力するようになりました。大学との共同研究を通じ、ポリ乳酸 (PLA) の合成技術習得や生分解機構の解明に挑むうち、研究のさらなる深化が事業の強みになると確信しました。教授からの後押しもあって、博士課程への進学を決意しました。

■ 苦勞した点

学生時代の専攻とは異なる分野への挑戦に加え、実務と厳しい修了要件の両立には苦慮しました。しかし、学会発表や論文執筆を重ねて知見と技術を補完するとともに、大学の先生方や職場の仲間、家族の支えにより、短期修了での博士号取得を実現することができました。

■ 今後の展望

現在は、ポリ乳酸 (PLA) の実証プラント導入に向け、実験データをプラント設計に反映させつつ、社内外のエンジニアリング企業と連携して設備仕様の検討を進めています。博士課程で培った専門性と経験を活かし、木質バイオマスビジネスのさらなる発展に貢献します。



王子ホールディングス
イノベーション推進本部
バイオケミカル研究センター

高木 惇生

知的財産戦略

－ 知財エコシステムによる持続的な価値創造 － 無形資本を競争優位と財務価値へ－

当社の知的財産戦略は、単なる権利の取得・保護にとどまらず、「知財エコシステム」として機能させることを基本方針としています。知財エコシステムとは、研究開発や事業活動で培った知的資本を蓄積・活用し、競争優位の確立を経て財務価値の創出へとつなげ、その成果を次の技術開発へ再投資する循環型の仕組みです。この好循環を通じて、長期的な企業価値の向上を目指しています。

■ 資本の形成(人的資本から知的資本へ)

研究開発現場の技術力や知見と知的財産戦略を融合し、将来活用可能な知的資本として定着させています。事業戦略の初期から知的財産部門が関与し、注力領域や競争優位の源泉を明確化することで、競争優位の基盤を形成しています。

● **創出(プロテクト)**: 重要な知財強化テーマを設定し、知財・技術両部門が連携して特許出願・権利化を推進するとともに、将来の競争優位を支えるコア技術について、周辺技術も含めた面的な特許網を構築します。

● **攻め(インテリジェンス)**: 蓄積した特許・技術データの分析を通じて競合動向や技術トレンドを可視化し、戦略判断に資する情報を提供することで、研究開発テーマの選定や事業投資判断の高度化に貢献します。

● **守り(クリアランス)**: 侵害予防調査や知財リスク評価を通じ、知財リスクを把握して適切に対応することで、事業活動の安全性を確保し、継続的な事業運営を支えます。

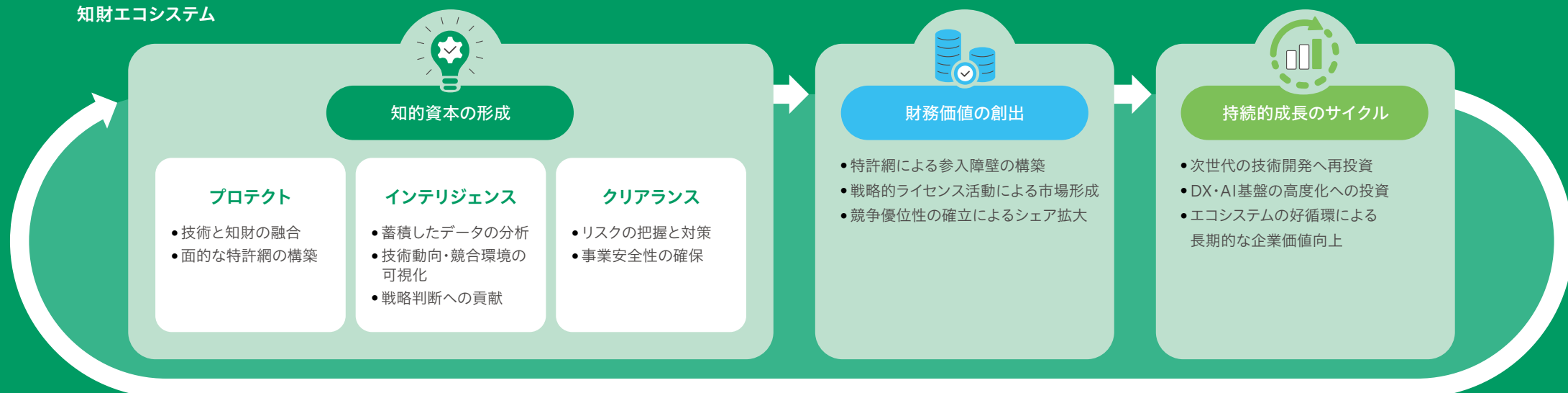
■ 財務価値の創出(知的資本から財務価値へ)

形成・蓄積された知的資本は、事業活動を通じて財務価値へと転換されます。特許網による参入障壁の構築や、戦略的なライセンス活動を通じた市場形成により競争優位性を確立し、シェア拡大や利益成長につなげています。

■ 持続的成長のサイクル(再投資)

生み出された財務価値は、次世代技術の研究開発やDX・AI基盤の高度化へ再投資されています。これにより知財エコシステムの好循環を生み出し、長期的な企業価値向上につなげています。

知財エコシステム



事業戦略と連動する知財ポートフォリオの進化 -過去から2035年への歩み-

当社は、知的財産を事業競争力の源泉となる重要な経営資源と位置づけ、長期ビジョンと連動した戦略的なポートフォリオの構築を推進しています。

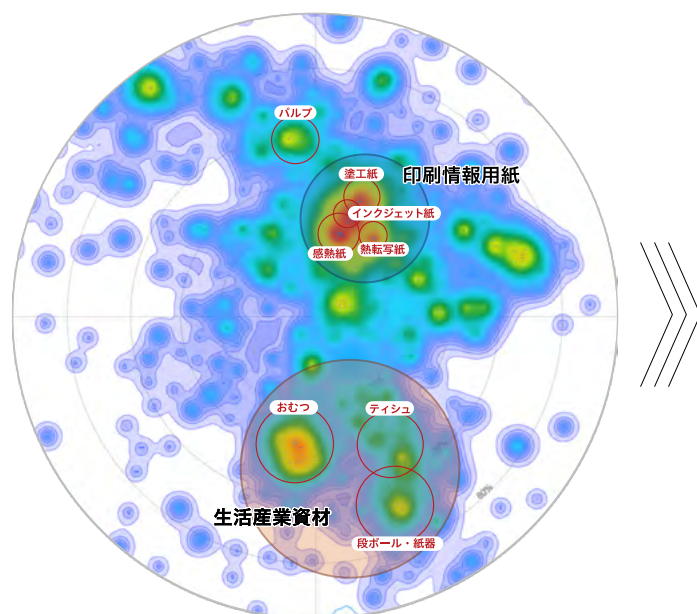
■ コア事業から成長領域へ

当社の知財ポートフォリオは、事業戦略に合わせて柔軟に進化しています。2001～2010年には「記録用紙」「生活産業資材」等の当時のコア事業において、将来の競争優位を支える基盤技術を中心に特許出願・権利化を進め、知的資本の蓄積を図りました。続く2015～2024年には、「機能材（機能性包装紙、粘着シート、二軸延伸フィルム等）」などの高付加価値製品領域への展開や、セルロースナノファイバー等の木質由来の新規素材開発を進め、それを支える知的資本を重点的に強化してきました。

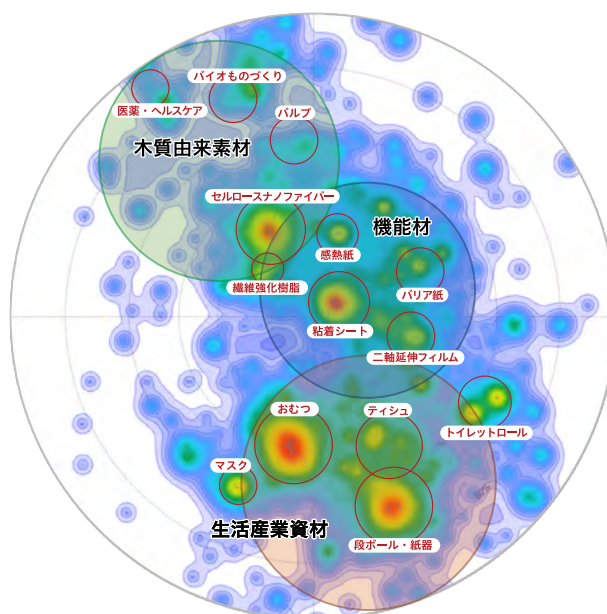
■ 長期ビジョン達成に向けて

2035年の長期ビジョン実現に向け、当社は知的財産戦略を一段と加速しています。将来の持続的成長に直結する特許的確に特定し、従来のコア事業で培った技術基盤をもとに、「木質バイオマスビジネス」や「サステナブルパッケージ」を軸とした知財ポートフォリオへの転換を図っています。具体的には、メガトレンドを見据えた「バイオマスレジスト」や「バイオマスフィルム」等、次世代の注力テーマにおける権利取得を戦略的に進めています。

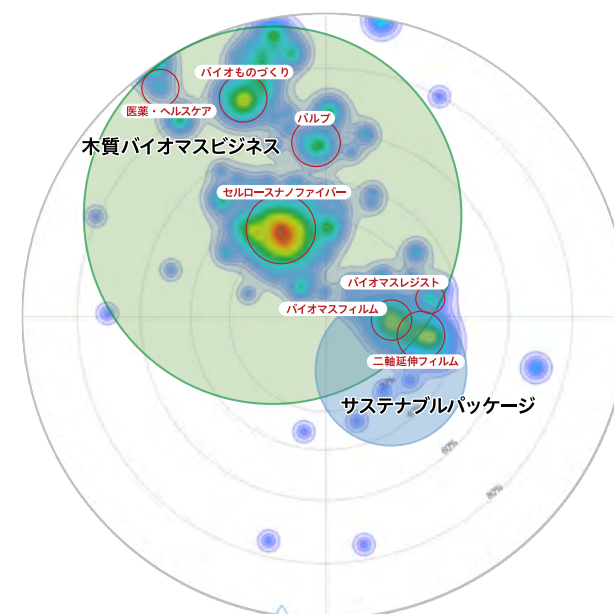
現在、知財ポートフォリオ全体に占める長期ビジョンに直結する特許の割合は着実に高まり、その中核を担っています。今後も環境変化や技術進展を先読みし、知財エコシステムを継続的に強化することで、企業価値の中長期的な向上を目指し、知財ポートフォリオの高度化をダイナミックに推進していきます。



2001～2010年に出願した特許群



2015～2024年に出願した特許群



長期ビジョン（～2035年）に直結する保有特許群

サステナビリティ

- 47 サステナビリティ・ガバナンス
- 48 サステナビリティ重要課題
- 51 持続可能な森林経営
- 53 人権の尊重
- 54 サプライチェーンの負の影響の
防止・軽減 - 責任ある原材料調達 -
- 55 ネイチャーポジティブ
- 57 カーボンニュートラル
- 59 サーキュラーエコノミー
- 61 職場の安全衛生の確保



サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティの取り組みに関する基本方針

王子グループは「革新的価値の創造」「未来と世界への貢献」「環境・社会との共生」を経営理念に掲げ、この理念を基本方針としてサステナビリティの取り組みを進めることで、成長を続ける企業グループを目指すとともに、変化に対応し未来に向けて持続可能な価値を創出します。

➡ サステナビリティの取り組みに関する基本方針 [🔗](#)

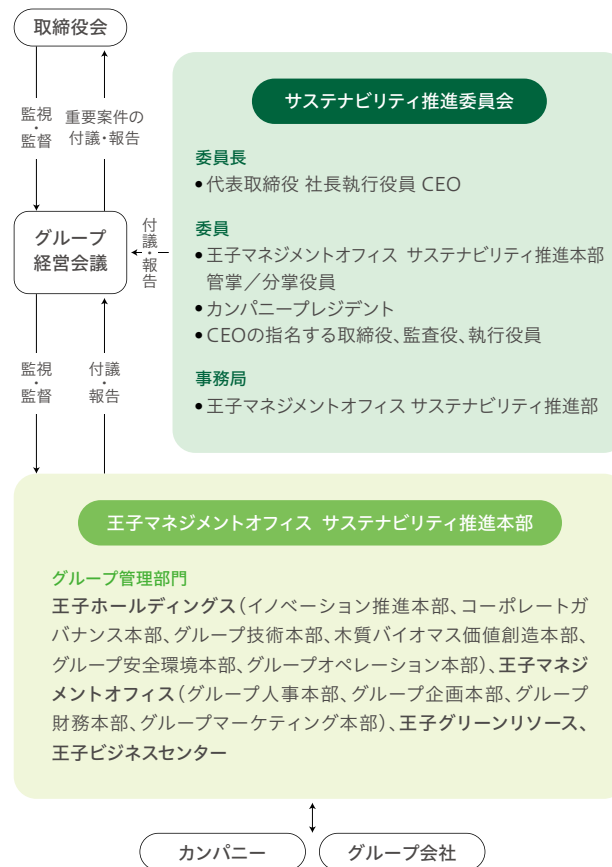
ガバナンス

王子グループでは、年2回開催されるサステナビリティ推進委員会(委員長:代表取締役 社長執行役員 CEO)において、持続可能な森林経営、責任ある原材料調達、気候変動対応など、事業の重要課題を協議しています。協議内容は重要性に応じてグループ経営会議および取締役会に付議・報告され、経営戦略や投資判断に反映されています。

サステナビリティ関連のリスクと機会を継続的に評価し、経営資源の配分に反映することで、事業のレジリエンスと中長期的な企業価値の向上につなげています。

➡ サステナビリティ推進体制 [🔗](#)

サステナビリティ・ガバナンス体制図



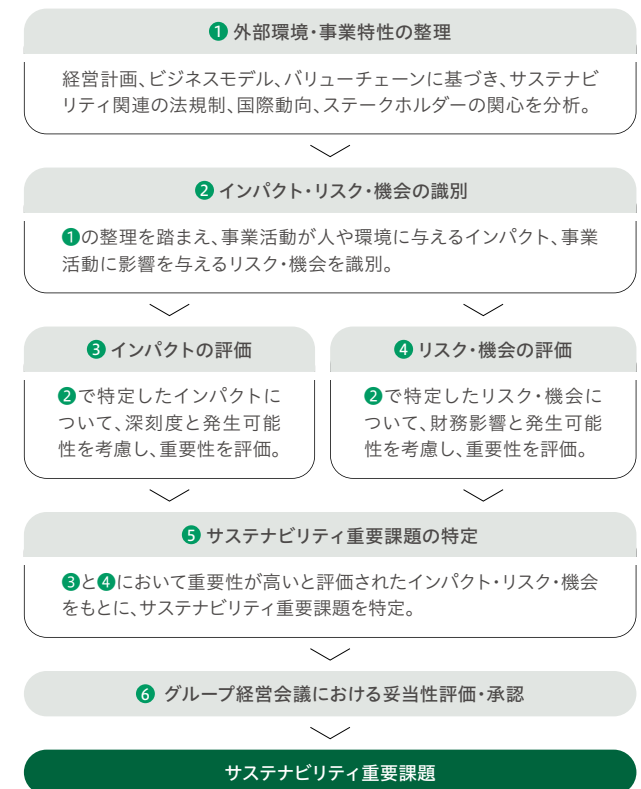
サステナビリティ推進委員会の主な協議事項 (2025年度)

- サステナビリティ重要課題決定プロセスの見直し
- 海外事業会社における人権教育
- 自然資本の価値可視化
- 欧州森林破壊防止規則(EUDR)対応
- サステナビリティ開示基準(SSBJ)対応
- 石炭ボイラの燃料転換計画の進捗
- 海外植林地の拡大計画の進捗
- 取水原単位の削減目標の進捗
- 廃棄物有効利用率の向上目標の進捗
- 防災・安全管理・環境管理状況

サステナビリティ重要課題の決定プロセス

王子グループでは、2019年に事業におけるリスク・機会を識別し、サステナビリティ重要課題を決定しました。2025年には、社会課題の解決とレジリエンス・企業価値の向上を両立するため、事業活動が人や環境に与える正・負の影響(インパクト)と、事業を取り巻くリスク・機会が事業活動に与える影響の双方から重要性を評価する、ダブルマテリアリティの考え方に基づき、検証可能性の向上を図るため、決定プロセスを見直しました。

➡ サステナビリティ重要課題の決定プロセス [🔗](#)



サステナビリティ重要課題 –インパクト・リスク・機会

王子グループは、インパクトを適切に管理して社会課題の解決に取り組み、リスクの軽減によるレジリエンスの向上、機会の最大化による企業価値の向上を実現します。

サステナビリティ重要課題	関連するインパクト・リスク・機会			インパクト管理・リスク軽減・機会最大化のための主な取り組み
 気候変動の緩和・適応	▶インパクト ▶リスク ▶機会	— 短・中期 長期 短・中期	•事業活動による温室効果ガス(GHG)の排出 •森林による二酸化炭素(CO ₂)の吸収・固定 •排出量取引等の規制強化によるコストの増加 •異常気象事象の激甚化による操業停止、資産への損害 •低炭素製品・サービスの需要増加による売上の増加	•生産効率向上、省エネルギー、再生可能燃料・廃棄物燃料の活用によるGHG排出量削減 •森林の拡大や成長性改善によるCO ₂ の吸収・固定量向上 •低炭素製品の開発、再生可能エネルギー事業の展開
 持続可能な森林経営と生物多様性の保全	▶インパクト ▶リスク ▶機会	— 短・中期 短・中期 長期 長期	•水源涵養等の森林の多面的機能の発揮 •生態系の健全性や希少生物への影響 •企業の取り組み姿勢に対するレピュテーションへの影響 •森林デューディリジェンス等の規制強化によるコストの増加 •木質由来製品の需要増加による売上の増加 •自然資本会計による森林の経済価値化	•持続可能な森林経営、森林認証取得率の向上 •生物多様性保全・水源涵養・土壌保全等、森林の多面的機能の維持・拡大 •木質由来製品の開発 •科学的な手法を用いた自然資本の価値発見と定量評価 •定量評価した自然資本の価値を経済価値として認識する「自然資本会計」の制度化に向けた取り組み •自然資本の経済価値が適切に評価されるための市場設計やルール形成を目指すイニシアティブへの参画
 資源の循環的利用	▶インパクト ▶リスク ▶機会	— 長期 短・中期 短・中期	•古紙の利用による資源循環の進展 •資源の枯渇による基幹事業への影響 •再生可能資源由来製品の需要増加による売上の増加 •クリーンな水の需要増加による水処理事業の売上の増加	•持続可能な森林経営に基づく木質資源の活用 •古紙利用促進で培ったリサイクルネットワークおよびリサイクル技術の活用 •水資源の再利用による使用量削減 •水処理事業の海外への展開
 責任ある原材料調達	▶インパクト ▶リスク ▶機会	— 短・中期 短・中期 短・中期	•サプライチェーン上の環境・社会問題への影響 •持続可能な原材料の供給不足による売上の減少、コストの増加 •持続可能な原材料の使用による売上の増加 •サプライヤーとの信頼関係の強化	•「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」「木材原料の調達指針」および「森林破壊・転換ゼロコミットメント」による、環境や社会に配慮したCSR調達拡充への取り組み •サプライチェーン・マネジメントの徹底(サプライヤーのモニタリング、リスク評価や多様な調達先確保等による適切な調達) •FSC®認証製品(FSC®C014119他)の供給
 環境負荷の低減	▶インパクト ▶リスク ▶機会	— 短・中期 短・中期	•地域住民の健康、周辺環境への影響 •環境汚染によるステークホルダーからの信頼低下 •廃棄物の燃料利用によるコストの削減	•環境規制値より厳しい自主管理値の設定 •排水、排出ガス等中の汚染物質の排出抑制 •廃棄物の削減・有効利用
 人権の尊重	▶インパクト ▶リスク ▶機会	— 短・中期 短・中期	•サプライチェーン上の労働者の人権への影響 •人権への配慮欠如によるステークホルダーからの信頼低下 •従業員の人権の尊重	•「王子グループ企業行動憲章・行動規範」「王子グループ人権方針」の制定と運用 •内部監査の実施 •内部通報制度の運用 •社内研修等によるコンプライアンスおよび人権に関する意識の醸成 •サプライヤーの人権尊重等のリスク評価 •人権通報窓口の設置と運用(苦情処理メカニズム)
 人的資本の強化	▶インパクト ▶リスク ▶機会	— 短・中期 短・中期 長期	•従業員の能力・専門性の発揮 •採用競争力の低下、人材の流出 •コンプライアンス違反事象の発生 •優秀な人材の確保による生産性の向上、イノベーションの創出	•人材育成環境の整備 •多様な働き方、ダイバーシティの推進 •キャリア採用の拡充 •コンプライアンス研修の徹底
 職場の安全衛生の確保	▶インパクト ▶リスク ▶機会	— 短・中期 短・中期	•従業員の心身の健康への影響 •労働災害の発生によるステークホルダーからの信頼低下 •良好な職場環境による生産性の向上、人材の確保	•安全衛生管理体制の確立と安全衛生活動の推進 •機械・設備、作業等における安全確保の徹底 •安全教育の推進 •従業員の心身の健康促進 •快適な職場環境の整備 •感染症への対応
 安全安心な製品の供給	▶インパクト ▶リスク ▶機会	— 短・中期 長期	•消費者の生命・身体、または財産への影響 •ネガティブな評判によるステークホルダーからの信頼低下 •安全安心な製品の供給によるステークホルダーからの信頼向上	•自社製品の安定供給 •関連法規遵守およびそれを上回る自主管理値に従った安全な品質設計・管理 •お客様への製品、原材料(薬品、資材)の安全性情報の提供

※5年以内の期間を「短・中期」、5年を超える期間を「長期」として、重要性が高いインパクト・リスク・機会を整理しています。

サステナビリティ重要課題 – KPI

サステナビリティ重要課題	定義	KPI(重要業績評価指標)(特に記載のある場合を除き、2030年度)	2025年度実績 ^{※1}	関連コンテンツ
 気候変動の緩和・適応	サプライチェーンでのGHG排出削減、森林によるCO ₂ 吸収・固定の推進を図り、気候変動の緩和に貢献する。	- GHG排出量 (Scope 1、2) 2030年度に2018年度対比70%以上削減 - GHG排出量^{※2}削減:20% ・森林によるCO₂純吸収量^{※2}:50% 2040年度に正味ゼロ・カーボン化 - GHG排出量^{※2}削減:50% ・森林によるCO₂純吸収量^{※2}:50% - CO₂固定量^{※2}の拡大 1億7,000万トン以上(計算値) - 石炭使用量の低減等により、再生可能エネルギー利用率60%以上の実現 5年平均エネルギー消費原単位 年1%以上の改善 - GHG排出量 2040年度にチップ船からの排出量を2018年度対比40%削減 (Scope 3)	34.0%削減 - 排出量削減:12.2% - CO₂純吸収量:21.8% 1億4,371万トン 56.5% 7.1%削減(2021~2025年度) 41.4%削減	➡ カーボンニュートラル P.57-58 
 持続可能な森林経営と生物多様性の保全	保有・管理する森林において、環境および地域社会に配慮した持続可能な森林経営を実践し森林資源を活用するとともに、生物多様性保全をはじめとした森林の多面的機能を発揮する。	- 海外の森林認証取得率^{※2}向上(国内は100%維持) - 海外植林地400千haへ拡大 - 所有地内で再生した天然林の面積^{※2} 2019年度から2040年度までの期間に5,000 ha以上 - 所有地内で植栽した郷土樹種の本数^{※2} 2019年度から2040年度までの期間に90万本以上 - 所有地外で設置した緑の回廊の面積^{※2} 2019年度から2040年度までの期間に6,000 ha以上	- 国内:100%、海外:95% 296千ha 2,451 ha 52万本 2,740 ha	➡ 持続可能な森林経営 P.51-52  ➡ ネイチャーポジティブ P.55-56 
 資源の循環的利用	資源枯渇を防ぐため、紙および水を貴重な再利用可能な資源と捉え、循環的な利用を図る。	- 古紙利用率^{※2} 2030年度に国内で70%以上 - 段原紙古紙利用率 2040年度に国内で90%以上 - 取水原単位 2030年度に2018年度対比6%以上削減 - 取水総量 2040年度に2018年度対比10%以上削減	69.3% 98.3% (原単位)25.4%削減 (総量)10.4%削減	➡ サーキュラーエコノミー P.59-60 
 責任ある原材料調達	あらゆる原材料を調達するためのサプライチェーンにおいて、環境および人権を含む社会に関する課題を看過せず、責任をもって対処する。	- 主要サプライヤー^{※3}のサステナビリティ調査実施100% 「木材原料の調達指針」に基づくトレーサビリティ調査の実施100%	100%(2024年度、フォローアップ調査) 100%	➡ サプライチェーンの負の影響の防止・軽減 -責任ある原材料調達- P.54 
 環境負荷の低減	製造過程において、周辺地域への環境負荷を最小限にするために、廃棄物の削減、排水、排気の浄化を推進する。	- 廃棄物有効利用率^{※2}の向上 国内:99%以上、海外:95%以上 - 排水汚濁負荷 2030年度に2018年度対比でBOD・COD・SS原単位を15%削減 2040年度に2018年度対比でBOD・COD・SS総量を20%削減 - 大気汚染負荷 2030年度に2018年度対比でSO_x原単位を15%削減 2040年度に2018年度対比でSO_x総量を50%削減、NO_x総量を10%削減、VOC原単位を維持	- 国内:99.4%、海外:90.9% - BOD:(原単位)50.6%削減 (総量)40.7%削減 - COD:(原単位)29.2%削減 (総量)15.0%削減 - SS:(原単位)38.6%削減 (総量)26.2%削減 - SO_x:(原単位)32.4%削減 (総量)19.0%削減 - NO_x:(総量)2.8%削減 - VOC:(原単位)76.9%削減	➡ 環境負荷低減 

サステナビリティ重要課題 - KPI

サステナビリティ重要課題	定義	KPI(重要業績評価指標)(特に記載のある場合を除き、2030年度)	2025年度実績 ^{※1}	関連コンテンツ
 人権の尊重	あらゆる事業活動における人権侵害を許容しない。	対象者への人権教育・研修の実施100%	88.1% (2026年3月～5月実施、総受講者数2,547名)	▶ 人権の尊重 P.53 
 人的資本の強化	持続的成長に必要な多様な人財(人的資本)を確保・育成する。全ての人財が能力を最大限に発揮でき、働きやすい環境を整備する。	- 総労働時間 1,850時間以内(国内本社地区26社) - 男性の育児休業等と育児目的休暇の取得率 100%(国内20社^{※2}) - 女性管理職比率 8.5%以上(国内20社^{※2}、2031年3月末) - 新卒採用女性総合職比率^{※2} 50%以上(プラントエンジニア職除く) - 障がい者雇用率 2.5%以上(国内グループ会社^{※2}、2026年6月) - コンプライアンス会議参加率100%(王子ホールディングスおよび国内全子会社)	1,841.1時間 102.6% 5.7% 47.2%(2026年度入社) - 国内グループ適用 6社^{※2}:2.55%、 国内69社^{※2}:2.45% (2026年6月1日時点) 98.6%(2025年度下期)	▶ 人財戦略 P.64-67 
 職場の安全衛生の確保	全ての従業員および関係者の安全衛生を確保する。	- 死亡・重篤災害^{※4}・ゼロ(毎年度) - 労働災害度数率^{※2} 2018年(0.89)対比50%削減	2件(2025年1月1日～12月31日) 0.77(2025年1月1日～12月31日)	▶ 職場の安全衛生の確保 P.61 
 安全安心な製品の供給	世界中に安全安心な製品を供給する。	製造物責任事故0件(毎年度)	0件	▶ 安全安心な製品の供給 

※1 集計期間:記載のある場合を除き、2025年4月～2026年3月、または2026年3月31日時点(一部を除く海外は2025年1月～12月、または2025年12月31日時点)。対象範囲: 記載のある場合を除き、国内外の連結子会社

※2 算出方法:ESGデータ  参照

※3 取引額上位75%のサプライヤー

※4 重篤災害:王子グループでは、労働者災害補償保険法施行規則 別表第一障がい等級表の第三級以上の災害を重篤災害としています。

持続可能な森林経営

－ 未来につながる自然資本「王子の森」

王子グループは、「木を使うものには、木を植える義務がある」との理念のもと、1893年に静岡県で植林を開始して以来、持続可能な森林経営を発展させながら、その基盤の上に事業活動を行ってきました。国内外で王子の森を拡大し、現在、世界7カ国で約64万haの森林を保有・管理しています。

持続可能な森林の拡大は、生産活動に必要な資源確保だけでなく、CO₂吸収・固定量の増加を通じてカーボンニュートラルに

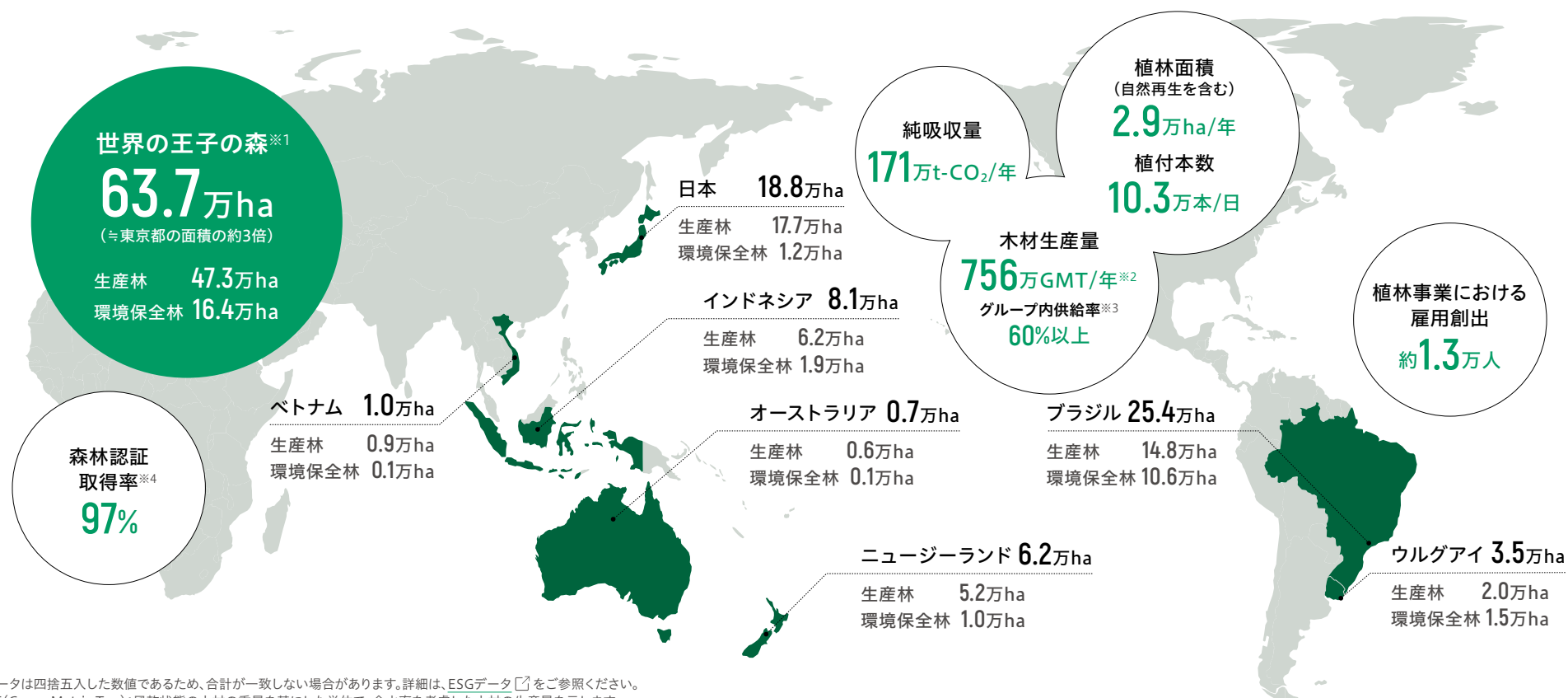
向けた王子グループの重要な環境目標の達成に寄与します。

森林は適切に管理することにより、木材生産などの経済価値を生みながら、同時に生物多様性、大気保全、土壌保全、水源涵養などの環境機能や、地域共生、文化保全といった社会的価値も創出します。こうした豊かな生態系サービスを生み出す森林は、持続可能な社会の実現に不可欠なインフラであり、近年では自然資本としてその価値を適正に評価しようとする動きも

広がっています。

◆ ネイチャーポジティブ P.55

王子グループでは、早くから生産林と環境保全林を適切にゾーニングすることにより、これら森林の多面的機能の長期的な維持・向上を図り、多様なステークホルダーとの協創による環境課題や社会課題の解決にも取り組んできました。これからも、未来につながる自然資本として王子の森を大切に育成し、その価値の向上を推進していきます。



※1 各データは四捨五入した数値であるため、合計が一致しない場合があります。詳細は、ESGデータ^①をご参照ください。

※2 GMT (Green Metric Ton): 風乾状態の木材の重量を基にした単位で、含水率を考慮した木材の生産量を示します。

※3 グループ内供給率は、王子の森で生産された木材のうち、グループ内の紙パルプ工場に供給された木材の割合を指します。

※4 ブラジルにおける新規取得地の増加等に伴い、2025年度は認証取得率が前年度比で一時的に低下しています。なお、当該取得地については今後、認証取得を進めていく予定です。

－ 自ら森林を保有・管理する戦略的意義

森林を自ら保有することは、昨今重要性が増している資源安全保障の観点から、価格変動や地政学リスクなどの外部環境の変化に左右されにくい事業基盤の構築につながります。そして、より本質的な王子グループの森林経営の強みは、森林を主体的に管理し続けることで、その価値を最大化してきた点にあります。木材原料を外部から調達するだけでは得られない知見を蓄積し、森林経営のノウハウとして活用することで、競争力の基盤となる経営資産を築いてきました。

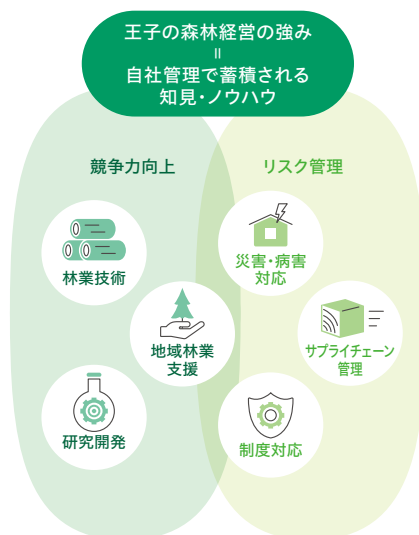


CENIBRA社植林地(ブラジル)

自社管理による知見・ノウハウの蓄積

森林を自ら管理可能な資源とすることで、適切なリスク管理を行うとともに、蓄積した知見やノウハウを活用し、戦略的・継続的に価値を高めることにつながっています。また、これらをグループ内で共有することで、森林管理水準のさらなる向上につなげることも可能です。

- **林業技術：** 育林技術による森林の成長性改善や生産性の高い森林施業の取り組み
- **地域林業支援：** 現地の小規模林業者にに対し、より収益性の高い林業の実現を支援することで、森林資源の持続的活用を促進
- **災害・病害対応：** 各林地の環境に適した対応
- **制度対応：** 制度や規制への対応により高い信頼性を確保
- **サプライチェーン管理：** 外部サプライヤーからの調達管理における自社知見の活用
- **研究開発：** 成長性や苗木生存率改善のために選抜された優良種苗の開発



生産性改善による森林価値の向上

王子グループでは、長年、優良種苗(クローン苗)の研究開発を含む育種や施業の高度化を通じて植林樹種の成長量(MAI[※])の向上に取り組んできました。ブラジルのCENIBRA社では、創業後約15年を経た1980年代後半から90年代にかけて森林の成長性を飛躍的に向上させ、現在もブラジルの業界水準を上回る高い成長性を維持しています。また、インドネシアのKTH社においても、苗木品質の改善や植栽密度の最適化により、2025年の伐採木のMAIは、前伐期の2018年に比べて1.3倍に改善しています。



KTH社のクローン苗研究開発(インドネシア)

MAI改善により、面積あたりのCO₂吸収量や木材生産量を高めつつ、天然林などの保全区域や緩衝帯の維持・拡大につなげることが可能となります。サステナブルな木質資源への代替を促進する上でも、森林の成長性の向上は重要な経営課題です。

付加価値の創出・新規用途展開

王子グループでは、植物原料由来の「硫酸化ヘミセルロース」を使用した医薬品[□]も開発しており、その原料は王子グループの植林地から供給しています。また、製紙以外の用途特性に応じたクローン苗の研究開発にも取り組んでおり、用途の拡張や付加価値の創出を通じて競争力の向上を図っています。

戦略的森林経営を通じた持続的成長

森林投資は、原料の安定確保やリスク耐性の強化といった守りの側面に加え、生産性向上や用途拡張を通じて中長期に価値を創造する戦略的な投資でもあります。

長年培ってきた森林経営の強みを活かしながら、ブラジルでのバイオカーボン事業[□]出資や高付加価値家具材の植林・生産[□]、新たな製材事業の展開や、豪州のカーボנקレジット創出など、新しい事業領域への展開を通じて森林資産のさらなる価値創造に取り組んでいきます。

これら森林価値を最大化する戦略的森林経営により、王子グループの強みを一層充実させ、持続的な成長を図り、同時に環境・社会への貢献も実現していきます。

※ MAI: Mean Annual Increment 年間平均成長量(m³/ha/年)

人権の尊重

方針

王子グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則（以下、「国連指導原則」）」やILO「多国籍企業宣言」、OECD「責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」、国連「グローバル・コンパクト」等に基づき、「王子グループ人権方針」を制定しています。本方針は、全ての役員および従業員に適用し、全ての事業活動に反映するもので、役職員だけでなくバリューチェーン全体への理解・浸透を図るため、日本語以外にも英語をはじめ全12カ国語に翻訳し開示しています。

▶ 王子グループ人権方針 [🔗](#)

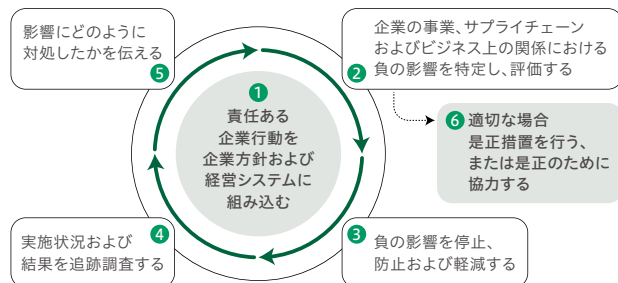
ガバナンス体制

人権尊重へのコミットメントを果たす上での重要な事項については、サステナビリティ推進委員会で協議し、取締役が監視・監督しています。

▶ サステナビリティ推進体制 [🔗](#)

人権デューディリジェンス

王子グループは、「国連指導原則」ならびに「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」のデュー・ディリジェンス・プロセスに則り、人権デューディリジェンスを実施しています。



負の影響の特定・評価

専門的知見を持つ第三者機関（国際開発センター）によるレビューを踏まえた評価プロセスに従い、人権デューディリジェンスの一環として人権重要課題を特定するとともに、当該課題への対応を優先的に行うべきデューディリジェンス対象のサプライヤー（重要サプライヤー）を特定しています。

▶ 重要サプライヤーの特定プロセスと取り組み状況 P.54 [🔗](#)

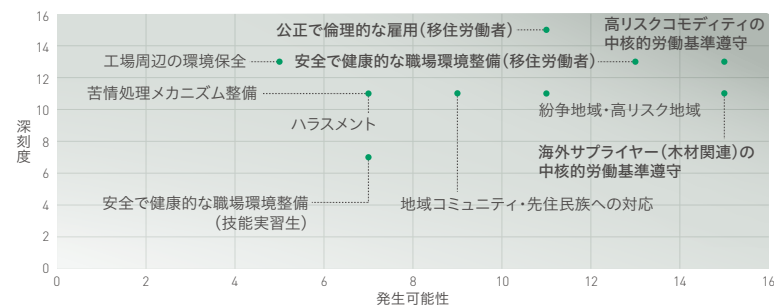
人権重要課題の特定

「国連指導原則」やOECD国際規範ならびにGRIスタンダードを参照し、リスクベースアプローチの手法を用いて、下表のように事業活動において発生しうる「人権重要課題（インパクト）」を特定しました。

▶ 人権重要課題の特定 [🔗](#)

人権重要課題の特定プロセス

STEP 1 Understand	組織の背景状況の把握 Understand the organization's context (事業分野・製品・地域・企業固有のリスクを確認)
STEP 2 Identify	負の影響と人権侵害リスクの発生過程の特定
STEP 3 Assess	インパクトの著しさの評価 Assess the significance of the impacts (ステークホルダーごとの人権リスクをスコアリング)
STEP 4 Prioritize	インパクトの優先順位付け (スコアをもとにマッピングを行う)



振り返りワークショップの様子（2026年1月）

海外事業会社における人権教育 負の影響の防止・軽減措置事例

2025年度から複数年にわたり国際移住機関（IOM）とパートナーシップ契約を締結し、海外事業会社における移住労働者のリスク是正・緩和・予防体制の構築に向けた取り組みを開始しました。初年度は「移住労働者に内在する脆弱性の理解」「脆弱性軽減のための共通ビジョンの確立」を目的にワークプランを実施しました。

▶ 2025年度マレーシアでの人権教育 [🔗](#)



苦情処理メカニズムの運用と周知

2025年2月、「国連指導原則」に準拠した非司法的な苦情処理プラットフォーム（JaCER）に加入し、従業員・サプライチェーン・地域住民・先住民を含むすべてのステークホルダーが利用できる救済窓口を設置しました。2025年度の通報・相談件数は7件でした。

また通報者の匿名性・機密性を確保し、不利益が生じな

いよう保護するなど、関係者の責務を明確にした「グループ人権苦情処理メカニズム運用管理規程」を新設し、運用体制の整備を行いました。

本窓口の定期周知の結果、2025年度管理職向け人権Web研修（2,547人受講）でのJaCER認知度が2024年度65%から78%に向上しました。

▶ 苦情処理メカニズム通報実績 [🔗](#)

サプライチェーンの負の影響の防止・軽減 – 責任ある原材料調達 –

方針

責任ある原材料調達は、P.53に示す人権デューデリジェンスの一環です。王子グループは以下の方針を定め、人権・環境への適切な配慮を実践し、サプライチェーンにおける負の影響を防止・軽減します。特に木材原料調達においては、毎年全サプライヤーを対象に指針に基づく確認を行い、森林破壊や森林転換を伴わない形での調達を継続して行います。

- 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
- 木材原料の調達指針

行動指針への重大な違反が確認された場合は、サプライヤーとの対話・是正要請を行い、改善が確認できない場合には調達の停止を含む取引関係の見直しを行います。

また、王子グループが整備している苦情処理メカニズムは、サプライヤーを含むすべてのステークホルダーが利用可能です。

苦情処理メカニズム P.53

– 取り組みの全体像

主要サプライヤーに対するサステナビリティ調査、さらに特定された重要サプライヤーへの人権・環境デューデリジェンスを実施しています。

また、木材原料調達においては、トレーサビリティの確保、サプライヤーや林地への訪問等を通じ、人権・環境への配慮状況を確認しています。

– サプライヤーの状況確認

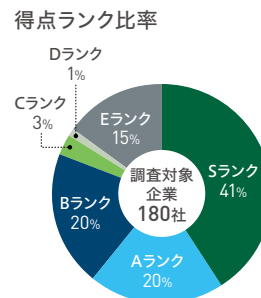
サプライヤーサステナビリティ調査

サプライチェーン全体の実態把握とリスク管理強化を目的

に、2020年度から取引額を基に選定した主要サプライヤーに対しサステナビリティ調査を実施しています。2024年度までに1,185社中、859社から回答を得ています（回答率約72%）。2025年度からは新たな調査サイクルとして品目別にサプライヤーを再評価しています。

2025年度の調査結果

2025年度は原紙・澱粉サプライヤーを中心に180社中、153社から回答を得て、円グラフの結果となりました。● 得点ランクの詳細



改善に向けた取り組み

調査を実施したサプライヤーに対して、能力向上を目的としたトレーニングを実施し、60社が参加しました。また、調査結果を踏まえ、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の遵守と実行を促すフォローアップをしています。2025年度は17社へフォローアップを行い全社問題ないことを確認しました。

サプライヤーサステナビリティ調査

– サプライヤー人権・環境デューデリジェンス

サプライヤーサステナビリティ調査の結果も踏まえながら、デューデリジェンス対象の重要サプライヤーを特定し、サプライチェーンの負の影響の防止・軽減を行います。

重要サプライヤーの特定

サプライチェーン全体における人権・環境リスクを特定・評価し、リスクの高い重要サプライヤーを選定するプロセスをGRI 1、GRI 3、ならびに該当する項目別スタンダードを参照し、策定しています。

プロセスに従い、サプライヤーの優先順位付けを行い、木材

原料サプライヤーを重要サプライヤーとして特定しました。

サプライヤーリスク評価プロセス

木材原料サプライヤーへのデューデリジェンスの実施

2025年度から木材原料調達部門と連携し、トレーサビリティ調査時に対象の木材原料サプライヤーに「人権DD確認書」の記入を依頼し、計383件の提出を受けました。2026年度以降、サプライヤーへの訪問等を通じ、対応が必要なサプライヤーへフォローアップを行います。

サプライヤー人権・環境デューデリジェンス

– トレーサビリティ確認とサプライヤーモニタリング

王子グループは、「木材原料の調達指針」に基づき、木材の原産地や森林管理方法、違法伐採材や保護価値の高い木材の混入の有無、人権の尊重などの確認項目を定め、適正に管理された森林より生産された原料のみを調達しています。また、調達指針の改訂を適宜行い、調達基準の向上を図っています。

木材原料の全サプライヤーからトレーサビリティレポートを毎年取得し、指針で定めた確認項目について、記載内容を第三者機関の監査で確認・検証しています。監査結果は、「調達実施状況報告」にて開示しています。

木材原料の調達指針に基づく責任ある調達

木材原料サプライヤーの工場や林地への訪問も毎年実施し、「調達指針」遵守の根拠となる伐採許可証等の関係書類の確認に加え、労働者の権利を含む人権、安全衛生、環境への配慮の観点についても、現地視察やインタビュー等を通して、木材原料の調達指針の遵守状況をモニタリングしています。

サプライヤーのモニタリング



サプライヤー林地視察時の様子（ベトナム）

ネイチャーポジティブ

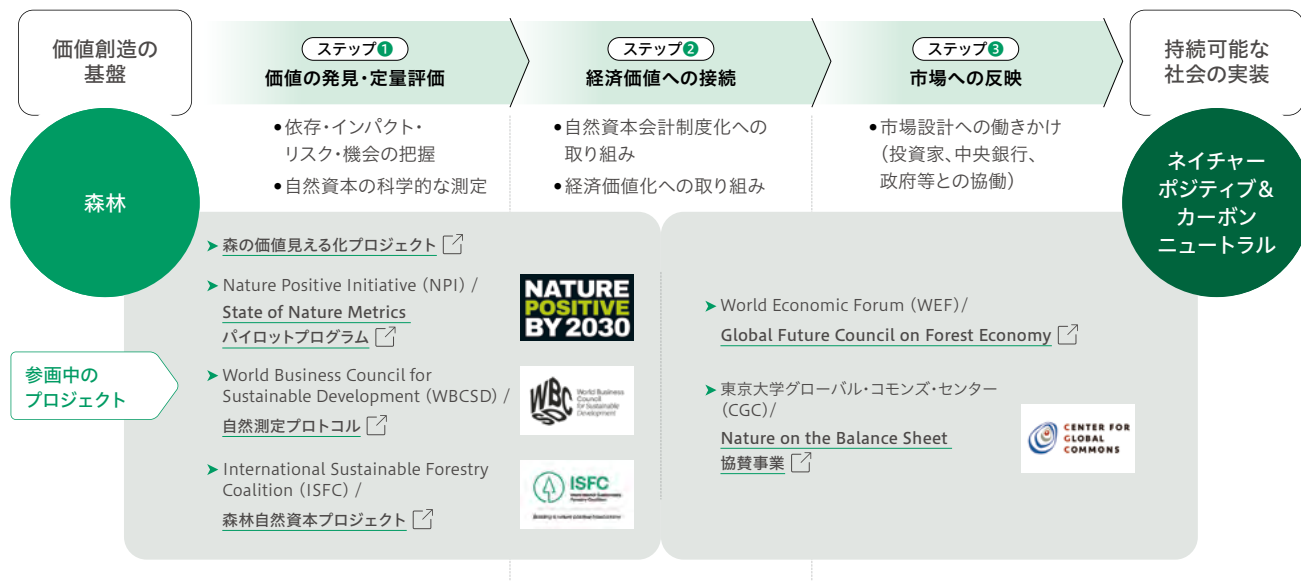
なぜ自然資本の経済価値化なのか

気候変動に加え、生物多様性の喪失など自然環境の劣化が深刻化する中、企業には自然資本への依存と影響を考慮した経営が求められています。

王子グループは、自然資本を当社の価値創造を支える最も重要な資本の一つと捉え、自然資本への依存・インパクト・リスクおよび機会を毎年定量的に分析し、経営に反映しています。

また、森林が有する多面的価値の可視化・定量化にも取り組み、経済価値との接続を図っています。この取り組みは、自然資本の価値が社会全体で適切に評価される仕組みの構築に貢献するものであり、その進展がネイチャーポジティブな社会の実現と、100年以上にわたり森づくりに取り組んできた当社の持続的な企業価値向上につながるものと考えています。

自然資本価値化へのフロー図



自然資本の経済価値化に向けた取り組み

自然資本の価値を経済的・社会的価値として確立するため、以下のステップに沿って取り組みを推進しています。

ステップ① 価値の発見・定量評価

自然資本への依存・インパクト・リスク・機会を把握し、森林における炭素、水、生物多様性などの要素を科学的に測定・評価しています。

ステップ② 経済価値への接続

ステップ①での評価結果を基に、自然資本金計の制度構築に関与していきます。森林が有する多面的な価値と財務情報との接続を図り、自然資本の価値を経済価値として表現する会計的枠組みの確立を目指すものです。

ステップ③ 市場への反映

さらに、この価値が投資や金融、政策の意思決定に反映されるよう、投資家、中央銀行、政府等との協働を通じて市場設計やルール形成に働きかけていきます。これにより、自然資本の価値が適切に評価される持続可能な社会の実装を目指します。

自然環境の劣化が加速する中、これらのステップをいかに迅速に進めていくかは重要な課題です。当社は現在、これまでに蓄積してきたステップ①の結果を基に、ステップ②の推進に注力しています。また同時に、ステップ③を見据えたネットワークの構築に取り組んでいます。

参画中のプロジェクト

前述の取り組みを実効性のあるものとするため、ステップ①～③に関するさまざまな国際的枠組みに参画しています。

これらのプロジェクトは、自然資本の状態を可視化するための測定基準の策定、企業の自然関連インパクトやリスク評価手法の高度化、さらには自然資本の価値を財務・投資判断へ反映する仕組みの構築など、自然資本が社会全体で適切に評価されるための基盤づくりを目的としています。

当社はこの中で、森林資源を基盤とする企業としての知見や実データを提供しながら、国際的なルール形成や市場設計に積極的に関与しています。これにより、自然資本の価値が経済価値として評価される社会の実現に貢献するとともに、その進展を通じて中長期的な企業価値向上と、ネイチャーポジティブな社会の構築の両立を目指しています。

各プロジェクトの詳細は、TNFDレポートをご参照ください。

TNFDレポート

ー 森林を支える土壌の価値化に向けて

王子の森の経済価値試算からの発展

自然資本の経済価値化に向けた最初の取り組みとして2024年に発表した国内の「王子の森」の経済価値試算（下図参照）をより精緻なものにするため、現在当社では、前頁「自然資本価値化へのフロー図」ステップ①②に該当する「森の価値見える化プロジェクト」をはじめ、森林の持つ多様な機能について評価（見える化）と価値化に取り組んでいます。

王子の森の経済価値（国内）



＊ 林野庁「森林の公益的機能の評価額について」の手法を基に計算
＊ 社外環境アセスメント会社によるレビュー済み

2024年の試算には入っていませんでしたが、当社が新たに着目しているのが土壌です。

土壌は、樹木の生育基盤であるだけでなく、炭素を蓄積し、水や養分を蓄え、微生物や生物の営みを通じて森林生態系全体を成り立たせています。身近でありながら人間が作ることができない、貴重かつ重要な存在である土壌について、大学発ス

タートアップや研究者とともに、複数のテーマで見える化と価値化に取り組んでいます。

Voice

：有識者の声

土壌から捉える 森林価値の再定義

土の研究者
福島国際研究教育機構

藤井 一至氏



王子グループが掲げる持続可能な森林経営は、木材という目に見える価値だけでなく、その基盤となる「土壌」に目を向けている点に重要な意義があります。

土壌は植物・微生物・水・鉱物が長い時間をかけて形成した複雑なシステムであり、森林生産性、生物多様性、さらには下流域の農地や海洋生態系をも支えています。石油と同じく非再生資源に近い存在であり、一度劣化すれば回復に長い年月を要する土壌ですが、一方で、森林と微生物の健全な関係を育むことで、形成を促進し、その多面的機能を高めることは可能です。

持続可能でネイチャーポジティブな社会は、土壌の多様性を考慮せずには実現できません。社有林を広域に有する王子グループには、土壌の状態を科学的に可視化・定量化し、その機能を高め、森林・水・生態系サービスまで含めた価値を社会に示す役割を期待しています。

ー 王子グループの土壌の価値化の取り組み事例

土壌事例①

■ 「森から都市へ」森林土壌微生物を活用した環境再生型都市緑化の検証（茨城大学・筑波大学発のスタートアップ・エンドファイト社との連携事業）

王子の森の土壌に生息する微生物の機能を活かした新たな事業の検討に向け、大学発スタートアップのエンドファイト社と基本合意書を締結しました。今後、森林土壌の知見を都市緑化や傷んだ土地の緑化に応用する可能性を探ります。

土壌事例②

■ 泥炭湿地の炭素蓄積機能の把握（北海道大学との共同研究）

炭素の蓄積源として重要な機能をもつ湿地について、王子の森・北海道猿払山林にある泥炭湿地を対象に研究しています。2025年度は、湿地内に見られる多様な植生タイプによって、泥炭の蓄積のされ方に違いがあることが確認されました。今後も、湿地の炭素蓄積機能を高める条件について研究を進めていきます。

土壌事例③

■ 湿地が河川と海の環境に果たす役割の解明（北海道大学との共同研究）

王子の森・北海道猿払山林を流れる猿払川流域に点在する湿地を対象に、溶存鉄動態に関する研究を行っています。湿地の地下には溶存鉄が豊富に蓄えられており、季節ごとの水の動きに応じて河川へ供給されています。2025年度は、これらの溶存鉄が河口域を経て沿岸海域へ広がり、植物プランクトンの増殖を支えている可能性が示されました。今後も、湿地が海の環境に重要な役割を果たしていることを科学的に明らかにしていきます。

カーボンニュートラル

方針

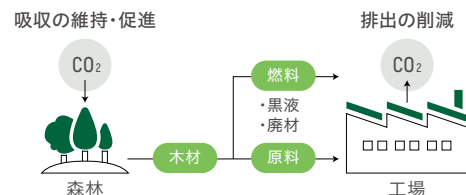
王子グループは、パリ協定を考慮し、脱炭素社会への移行に対応すべく、2020年度に「環境ビジョン2050」において正味ゼロ・カーボン化を掲げました。2025年度に新たなマイルストーンとして策定した「環境行動目標2040」では達成目標年度を2040年度に前倒しし、実排出量の削減と、保有・管理する森林でのCO₂吸収・固定による正味ゼロ・カーボン化 (Scope 1+2) に向けて取り組みを推進しています。

- ▶ 環境ビジョン2050
- ▶ 環境行動目標2040

脱炭素に向けたビジネスモデル

王子グループの脱炭素戦略の特長は、実排出量削減と吸収量増大の両面の取り組みがビジネスモデルと一体化している点にあります。

- **製造事業**: 黒液や自家水力発電など再生可能エネルギーの利用、自家用火力発電の排熱利用などエネルギーの有効利用により、GHG排出量を削減
- **植林事業**: 伐採後の再植林により森林のCO₂吸収・固定を維持・促進
- **エネルギー事業**: 木質バイオマス、水力、太陽光による再生可能エネルギー発電、社有地での風力発電(計画)により電気需要家の間接的なGHG排出量を削減



ロードマップ

目標達成に向けて、下図のロードマップに沿って取り組みを強化しています。

実排出量削減のため、現在取り組んでいる石炭ボイラの廃止・燃料転換をさらに進め、2040年度までに石炭使用量をゼロにします。2027年度には王子マテリア祖父江工場、佐賀工場の石炭ボイラを廃止し、ガスコージェネレーションシステムを稼働予定です。

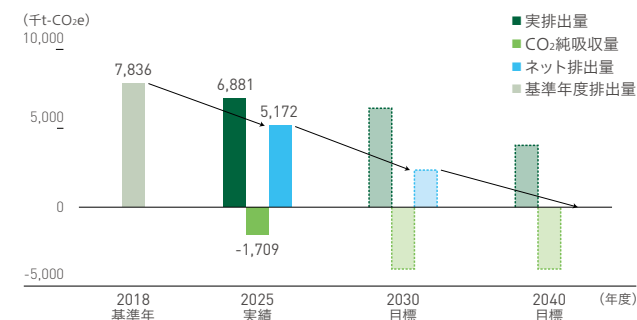
移行段階の燃料転換では化石ガス燃料を使用しますが、将来的に水素、アンモニア、e-methane(合成メタン)などを導入します。また、購入電力の非化石比率を向上させ、2040年度までに100%にします。

並行して、2025年3月に設立した森林投資ファンドのFuture Forest Innovations (FFI) により植林地を取得し、CO₂吸収・固定を推進します。

GHG排出量の削減目標・進捗

2040年度の実排出量 (Scope 1+2) を2018年度比で50%削減し、保有・管理する森林でのCO₂純吸収量を2018年度のGHG排出量の50%相当に拡大・維持する目標です。

2025年度のネット排出量は2018年度比34.0%減の5,172千t-CO₂eでした。



取り組み	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031 - 2040
実排出量の削減	省エネルギーの継続		5年平均1.0%以上のエネルギー消費原単位低減				
	化石燃料使用量の削減		石炭ボイラ2基廃止	石炭ボイラ4基廃止			ボイラ更新、燃料転換 水素等の導入
	購入電力の非化石化		PPA※の検討、電力会社との契約変更、電力証書の調達				
CO ₂ 吸収・固定	植林地の拡大		FFIによる植林地取得(7万ha) その他の土地調査、事業性評価、取得				植林地の維持、持続可能な森林経営
	早生樹の植林		林木育種(品種改良)、優良品種の植林				

※PPA(Power Purchase Agreement)は発電事業者との直接契約で、ここでは特に非化石由来電力を購入することを指します。

－ 実排出量の削減

2025年度の実排出量（Scope 1+2）は2018年度比12.2%減の6,881千t-CO₂eでした。

省エネルギーの継続

国内主要事業会社において2025年度には15.6億円の省エネ投資を行い、エネルギー消費量削減の取り組みを継続しています。グループ全体ではエネルギー消費原単位を2021～2025年度平均で年率7.1%低減しました。

化石燃料使用量の削減

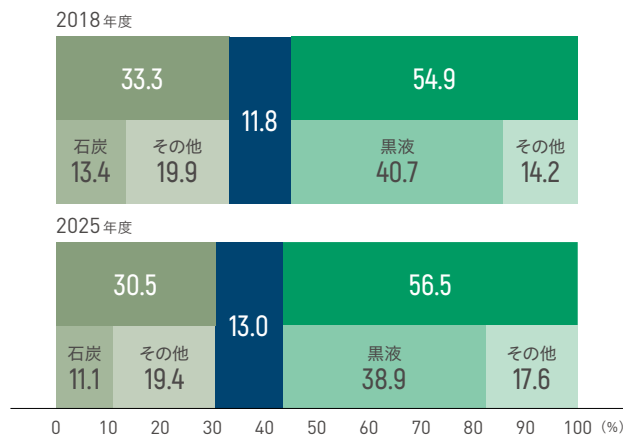
2021年度、2023年度に各1基の石炭ボイラを廃止し、2025年度の石炭使用量は2018年度比で25.5%削減され、再生可能エネルギー利用率は56.5%でした。

2021～2030年度累計で約1,000億円の設備投資により国内の石炭専焼ボイラを全廃し、約1,000千t-CO₂eの実排出量削減を見込んでいます。

ESGデータ

エネルギー構成比率

■化石エネルギー ■廃棄物エネルギー ■再生可能エネルギー



－ CO₂吸収・固定

2025年度末のCO₂固定量^{※1}は143,713千t-CO₂、2021～2025年度平均のCO₂純吸収量^{※2}は2018年度のGHG排出量の21.8%に相当する年間1,709千t-CO₂でした。

※1 王子の森が蓄積しているCO₂量。

※2 王子の森の樹木が吸収したCO₂量から、伐採した樹木が固定していたCO₂量を排出量として控除した量。

植林地の拡大

樹木のCO₂吸収量は成長量に比例するため、成長期の樹木が多い生産林はCO₂吸収量が多くなります。王子グループは植林地（生産林・環境保全林）を拡大してCO₂純吸収量の拡大を図っています。

2021～2030年度累計で約1,000億円を投じ、海外生産林を400千haまで拡大することを目指しています。

気候変動

持続可能な森林経営

早生樹の植林

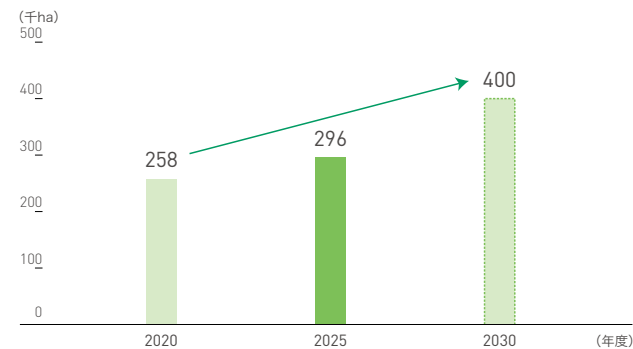
アジア農林技術センター、ブラジルのCENIBRA社では、生産性の維持・向上を目的として植林木の品種改良を行っています。成長が早く品質が良い優良品種を選抜して植林することで、森林のCO₂吸収が促進されます。

CENIBRA社の植林地の樹木（ユーカリ）の年間平均成長量（MAI）は41m³/ha/年（2025年度）で、日本のスギの平均的なMAI約10m³/ha/年^{※3}を大きく上回ります。

また、国内においても成長の早いエリートツリーの植栽を進めています。

※3 国立研究開発法人森林研究・整備機構 森林総合研究所、2021年

海外生産林面積



－ Scope3排出量の削減

サプライチェーンにおけるGHG排出量（Scope3）削減のため、王子グループでは木材チップ輸送船からの排出量を2040年度までに2018年度比で40%削減する目標を掲げています。2025年度の排出量は2018年度比41.4%減の252千t-CO₂でした。

国内で生産するパルプ・紙の原料として使用する木材チップの多くは、海外の植林地から専用船で輸送されます。船会社にご協力いただきながら、燃費向上を目的とした減速航行や、従来船と比べ排出量が少ない仕様の新造船の利用などの取り組みを推進しています。

ESGデータ

TCFDに沿った気候関連情報開示

王子グループは気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に2020年12月に賛同し、本タスクフォースが推奨する気候関連情報開示に取り組んでいます。開示内容の詳細はWebサイトをご覧ください。

気候変動

サーキュラーエコノミー

方針

社会のサーキュラーエコノミー移行への貢献

王子グループは再生可能な森林資源を育て、カスケード・循環利用しています。また、再生可能エネルギーを利用して製品を製造し、水資源の循環利用や古紙のリサイクルを通じて事業を展開しています。この再生可能な資源の循環の利用を通じ「サーキュラーエコノミー型ビジネス」を継続してきました。

王子グループはサーキュラーエコノミー型ビジネスを継続するとともに、水・プラスチック・古紙への取り組みを行い、社会のサーキュラーエコノミー移行へ貢献します。

▶ ビジネスモデル P.23

水

王子グループが国内外に所有する森林資源は、水質を浄化し淡水を蓄える水源涵養機能を持ち、国内の王子の森18.8万haの水源涵養量は王子グループ全体の取水量の約2.6倍相当と解析されています。地域の水資源を支える森林の水源涵養機能を維持していきます。

水資源はステークホルダーと協働で、地域の状況に合わせて利用しています。また、一部事業場は国際的な水リスク評価で水ストレスが高いとされる地域にあり、短期の財務影響は小さいと見積っていますが、地域への負の影響を特定しています。

王子グループは環境行動目標2040で取水量、水質汚濁物質排出量の目標を設定するとともに、水ストレスの高い地域での年一回以上ステークホルダーエンゲージメント実施を掲げています。取り組みを通じ、地域の生態系や水利用者への影響低減と、持続可能な水利用を進めています。

プラスチック

王子グループは持続可能な森林経営に基づく再生可能な森林資源を活かした、プラスチック製品の代替となるサステナブルパッケージの拡販を通じ、環境への影響が大きいプラスチックの社会全体での使用量削減に貢献します。

また、製造工程で多量にプラスチックを使用していない一方、原料古紙への混入物から一定量発生する廃プラスチックの再資源化（サーマルリサイクルを含む）に取り組んでいます。

再資源化されなかった廃プラスチックの量以上にサステナブルパッケージを販売する「プラスチックネガティブエミッション」を目標とし、達成に向けた取り組みを推進します。

古紙

製品使用後のさまざまな古紙を原材料化することで、製品の廃棄を減らし、資源の循環的利用を行い、社会の古紙リサイクルシステムを維持します。

目標と進捗

水

	取水原単位 (m ³ /百万円)	排出原単位 (kg/百万円)		
		BOD	COD	SS
2025年度実績	356.2	2.71	17.60	6.53
2030年度目標	448.4	4.66	21.12	9.02

▶ ESGデータ 環境No.13

▶ ESGデータ 環境No.8

▶ 資源循環(水)

▶ 環境負荷低減

プラスチック

	サステナブル パッケージ販売量 ^{※1}	廃プラスチック 未再資源化量 ^{※2}	プラスチック ネガティブ エミッション
2025年度 実績	2,655 ton	752 ton	達成
2030年度 目標	5,000 ton以上	0 ton	

※1 非包装プラスチック代替紙製品を一部含む

※2 国内王子グループ9社(王子製紙、王子マテリア、王子エフテックス、王子ネピア、王子イメージングメディア、王子コンテナー、森紙業、王子タック、新タック化成)の合計

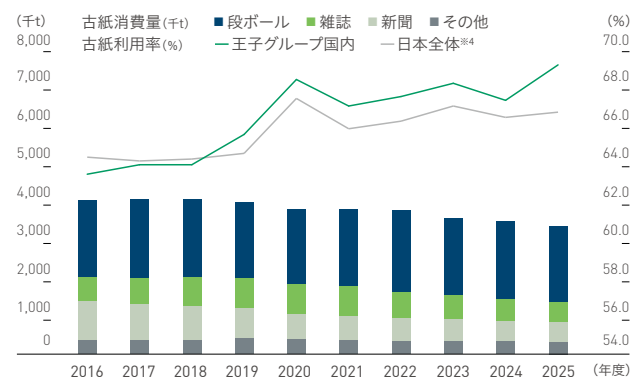
▶ 資源循環(廃棄物)

古紙

古紙利用率(国内)

2025年度実績	69.3%
2030年度目標	70%以上

古紙消費量・古紙利用率^{※3}の推移



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

※4 日本全体: 出典 公益財団法人古紙再生促進センター

▶ ESGデータ 環境No.15

▶ 資源循環(古紙)

－ 持続可能な水利用の取り組み

水ストレスの高い地域における水リスク管理

王子グループは地域の水利用者と協働で水資源への影響を低減する取り組みを進めています。リスクベースアプローチの考えのもと、事業場のある地域の水リスクを評価し、水ストレスの高い地域にある事業場で重点的に取り組んでいます。

水ストレスの高い地域に立地する事業場の特定

世界資源研究所の水リスク評価ツールAqueductでBaseline Water Stress がExtremely high およびHighの水ストレスの高い地域に立地する23事業場を特定しています。 [◆ AQUEDUCT評価結果の詳細はこちら](#)

水ストレスの高い地域の事業場での状況調査

2025年度売却の1事業場を除き、水ストレスの高い地域に立地する22事業場を対象に、ステークホルダーエンゲージメント状況を調査しました。地域の水資源への影響や課題の把握、負の影響・リスク軽減の取り組みを行っています。 [◆ 調査結果の詳細はこちら](#)

水ストレスの高い地域の事業場での今後の取り組み

ステークホルダーエンゲージメントの継続実施

王子グループは水ストレスの高い地域に立地する22事業場のステークホルダーエンゲージメントを年一回以上の頻度で継続的に実施し、地域の水資源保全に向けて地域の水利利用者と共同で取り組みます。

[◆ その他地域での取り組みはこちら](#)

－ 社会のプラスチック削減への貢献

欧州の包装・包装廃棄物規則（PPWR）の施行、消費者意識変化等を背景にプラスチック削減の機運が高まっています。この社会的要請は、王子グループにとってサステナブルパッケージ拡販を後押しする成長機会となっています。

化石資源由来のプラスチック製品から再生可能な森林資源由来のサステナブルパッケージへの転換は、社会全体のプラスチックを削減し、サーキュラーエコノミー移行に寄与します。

具体的な取り組み

Walki社：環境規制に適合する包装資材

Walki社は、PPWRを見据え、再生可能素材の活用や、リサイクル適性を確保した包装資材の開発・供給を行い、EU規制対応の知見を王子グループ全体に展開しています。 [◆ Walki社Webサイト](#)

IPI社：飲料・液体食品向け紙容器

IPI社は紙を主原料とするアセプティック（無菌充填）方式の長期保存容器を提供し、東南アジアをはじめとするサステナブルパッケージの市場機会創出に貢献しています。 [◆ IPI社Webサイト](#)
[◆ IPI社事例 P.36](#)

OJIサステナマルチ：農業向け資材

王子グループはOJIサステナマルチの開発・展開を通じて、紙素材の地温抑制効果による収量向上や回収作業の軽減で農業課題を解決しつつ、プラスチック削減に貢献しています。 [◆ OJIサステナマルチ](#)
[◆ OJIサステナマルチ P.37](#)

－ 古紙循環の高度化の取り組み

王子グループは、全国の古紙消費量の1/4を占める、年間約340万tの古紙を全国の工場で原料としてリサイクルし、廃棄物の抑制、国内資源循環、リサイクルシステムの維持、森林資源の有効活用に貢献しています。現状、情報メディアのデジタル化や人口減少に伴い、古紙発生量は減少しており、海外の古紙需要増による輸出増＝国内循環減のリスクは、事業活動に負の影響を及ぼします。

古紙の発生減や海外の古紙需要など外部環境の変化を踏まえ、王子グループは古紙の積極的利用をさらに進め、持続的な古紙リサイクルの実現を追求しています。牛乳パックなどの複合素材の古紙、さらには従来廃棄されていた使用済み紙コップやハンドタオルをさまざまな用途にリサイクルし、サステナブルパッケージ事業拡大に伴う古紙の再資源化需要に応えるとともに、サーキュラーエコノミーの実現に寄与すべく取り組んでいます。

具体的な取り組み

企業連携型のリサイクルシステム Renewa（リニューフ）

従来は廃棄されていた紙コップやアルミ付き紙パック等の古紙について、リサイクルし資源へと転換するプラットフォームの構築を、排出元の連携企業と協業し進めています。回収から再資源化、再生製品の活用までを一連の流れとして設計し、循環型社会および脱炭素社会の実現に貢献するとともに、サステナブルパッケージの事業拡大を目指しています。 [◆ Renewa P.36](#)

職場の安全衛生の確保

基本的な考え方

「安全」は「コンプライアンス」「環境」と並び王子グループとして絶対優先すべき企業価値の根幹です。王子グループは、「安全絶対優先の基本原則」の方針のもと、従業員が安全な環境で、安心して働くことができる企業を目指しています。

労働安全衛生

管理体制

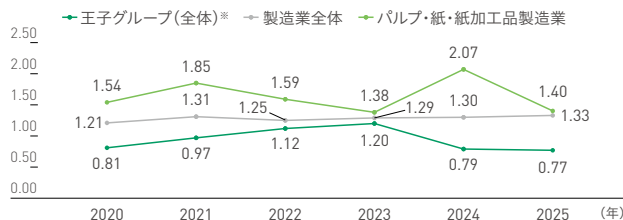
王子グループの安全衛生に関する責任体制を明確化した「グループ安全衛生管理規程」を定めています。また毎年「グループ安全衛生推進計画」を策定し、労働災害撲滅を目指した活動を推進しています。

グループ安全衛生管理体制

KPI(労働災害度数率)実績

王子グループの2025年の労働災害発生件数は国内17件(前年29件)、海外53件(前年43件)、死亡災害は2件(国内1件・海外1件)でした。労働災害度数率については、2030年目標:2018年(0.89)対比50%削減の達成に向け、さまざまな取り組みを進めています。

労働災害度数率



※王子グループ(全体)のデータは王子ホールディングスおよび日本国内外の連結子会社を対象として集計。製造業全体およびパルプ・紙・紙加工品製造業のデータは厚生労働省の令和7年労働災害動向調査から引用(事業所規模100人以上)。

*集計期間:各年1月1日~12月31日

労働災害発生状況

労働災害防止への取り組み

経営層による安全重点巡視の実施

荷役作業における労働災害が多発していたことをきっかけに、グループ経営トップに王子ホールディングス技術本部と安全部が同行して安全重点巡視を継続して行っています。国内工場その他、マレーシア、ベトナム、ブラジル、中国などの海外工場も対象として「重機と人の接触防止対策の実施状況」や「構内通路、特に交差点付近での視界の確保(製品や資材による死角をなくす)」等を重視した巡視を実施しました。

2024年から2025年の2年間で、国内のべ55事業場、海外11事業場で巡視を行い、荷役機械と人の接触防止・機械設備の安全化に着目した指導を行いました。



加来会長(当時)による安全重点巡視

機械へのはさまれ・巻き込まれ防止の取り組み

王子グループでは、2025年に回転体への巻き込まれによる死亡災害が発生したことを重く受け止め、グループ全体で、はさまれ・巻き込まれ防止対策を強化しています。

機械周辺に安全柵・カバー等の設置や、機械内に立ち入る場所へのインターロック付き扉の設置を進め、危険箇所に手や身体が届かないよう設備的対策を講じています。

また、機械内への転落防止の観点から、通路・作業足場等への防網(ぼうもう)等の設置も進めています。

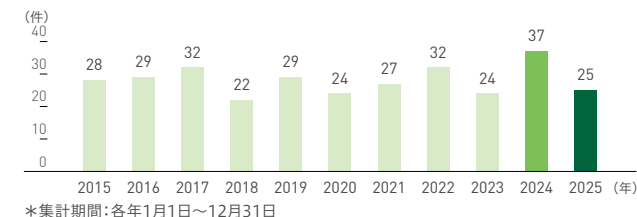
職場の防火

火災は、従業員の生命を脅かす深刻なリスクです。また、地域社会の安全にも重大な影響を与え、生産設備には大きな損害をもたらします。王子グループでは、全員参加で防火に取り組み、安全で安心な職場づくりに努めています。

王子グループの火災件数

2024年の火災件数は過去10年で最多の37件と悪化したことを受け、2025年は「防火意識の醸成」と「防火設備の拡充」により一層進めたことで、火災は25件に減少しました。

王子グループの火災発生件数の推移



*集計期間:各年1月1日~12月31日

社内の防火意識の醸成

王子グループ防災委員会で防災推進計画を基本方針として定め、各事業所ではそれに独自の施策を加えた計画を策定し、防火に取り組んでいます。また同委員会より「防火月報」を配信し、防火情報を風通し良く共有できるようにしています。特に2025年からは、王子グループ経営層も、自ら各工場の防火査察を行い、工場管理者の防火に対する感性を高め、社内風土の醸成を強力に牽引しています。

防火設備の拡充

過去の原料コンベア火災やボイラ燃料設備火災を教訓に、火災の分析や模擬火災の消火実験を行いました。これら科学的知見を活かし、独自の自動消火設備を配備して拡充することで、高い防火性能の生産設備へと進化させています。

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



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☞）

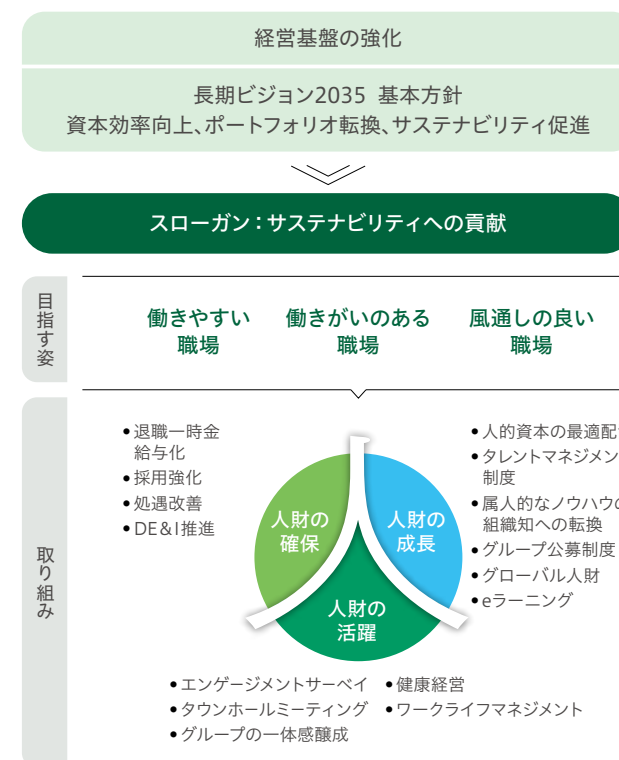
人財の成長では、これまで蓄積された属人的な技能・ノウハウを組織知として体系化し、次世代へ継承する仕組みづくりが求められています。（P.65☞）

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



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

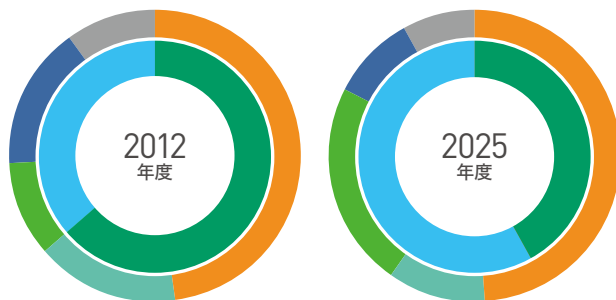
カンパニー別／国内・海外別人員の変遷

[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)

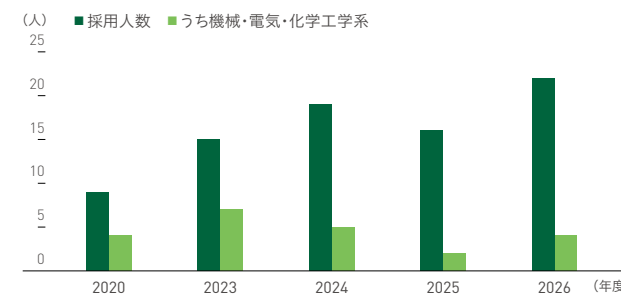
② プラントエンジニア職(技術系総合職)人財確保

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

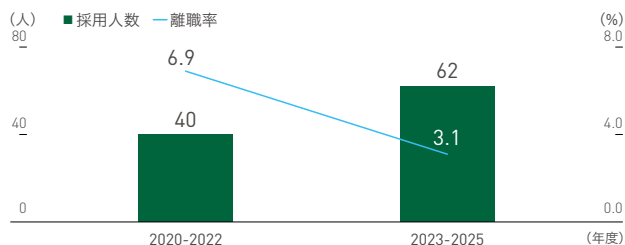
事業ポートフォリオの転換を持続的に推進するためには、既存技術の深化に加え、新たな技術・事業領域を創出する研究開発力の強化が不可欠です。そのため、当社グループでは研究開発人財を、新たな価値創出および事業競争力の強化を担う中核的な存在と位置付けています。

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%を自発的かつインセンティブ創出につながる活動に充てる制度

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

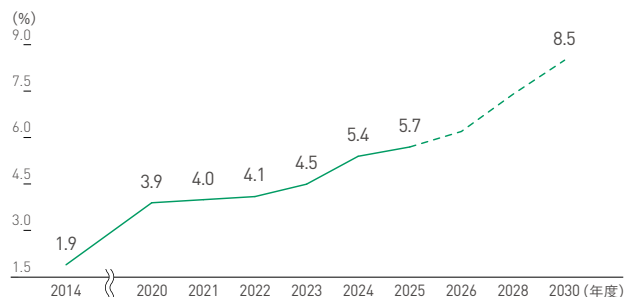
グループ会社16社を対象として、2025年3月末の女性管理職比率5.5%をKPIに掲げ、継続的に取り組みを進めてきましたが、実績は4.9%と目標未達となりました。未達の主な要因としては、女性管理職および候補者の離職が70%、候補者の未登格が24%を占めています。こうした状況を踏まえ、対象会社を20社に拡大するとともに、2031年3月末に女性管理職比率8.5%とする新たなKPIを設定しました。

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



*集計対象:グループ20社(2024年度以前の実績についても、グループ20社を対象として再集計しています。)

● その他ダイバーシティに関する取り組みはこちら

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。

ー 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。

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スプログラム」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に開催し、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 [📄](#)

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。

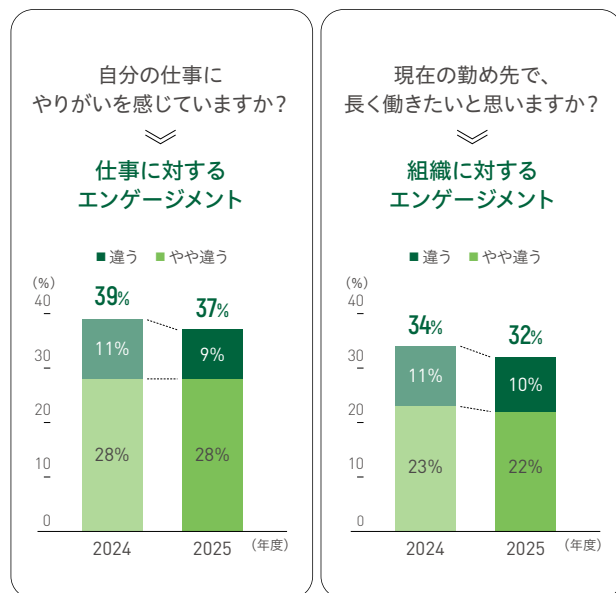
定量的に10項目を調査する他、自由記載欄を設け、きめ細かい対応ができる仕組みを整えています。

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.81㉓)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]

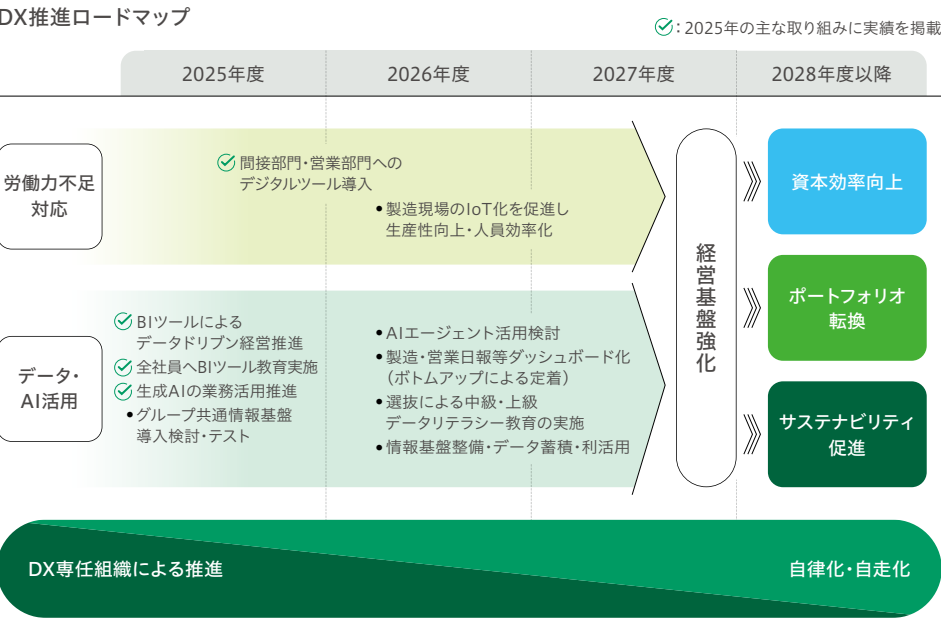
- 職場環境改善
 - ・工場の熱中症対策としてスポットクーラー設置
 - ・女子トイレの洋式化
- 処遇改善
- レクリエーション費用補助制度導入

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

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。

－ 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。

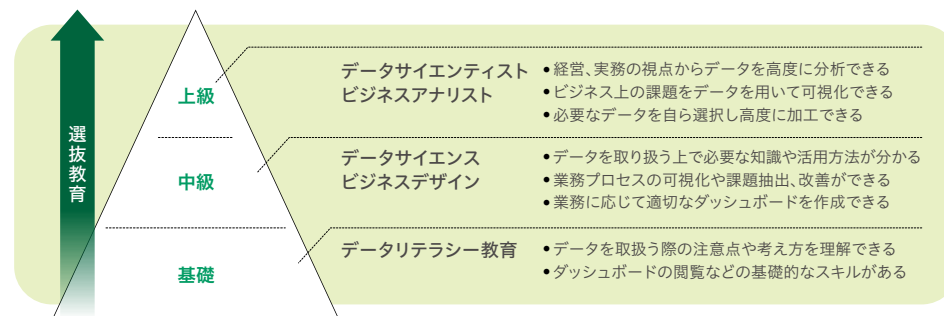
今後は、サプライチェーン全体のサイバーセキュリティ対策状況の確認など、サイバー脅威の中にあっても企業活動を出来る限り維持する体制の構築に向けて取り組んでいきます。

－ 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

社外監査役座談会

Dialogue

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



● 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

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。

役員一覧



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 社外 独立 指・報

在任年数:5年

⑧ 福田 佐知子

社外取締役 社外 独立 指・報

在任年数:2年

監査役

⑨ 村木 厚子

社外取締役 社外 独立 指・報

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 社外 独立

在任年数:5年

⑮ 福地 啓子

社外監査役 社外 独立

在任年数:1年

⑩ 安達 博治

社外取締役 社外 独立 指・報

在任年数:新任

⑫ 相馬 治子

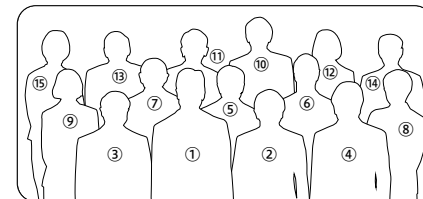
監査役

在任年数:1年

⑭ 野々上 尚

社外監査役 社外 独立

在任年数:4年



*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

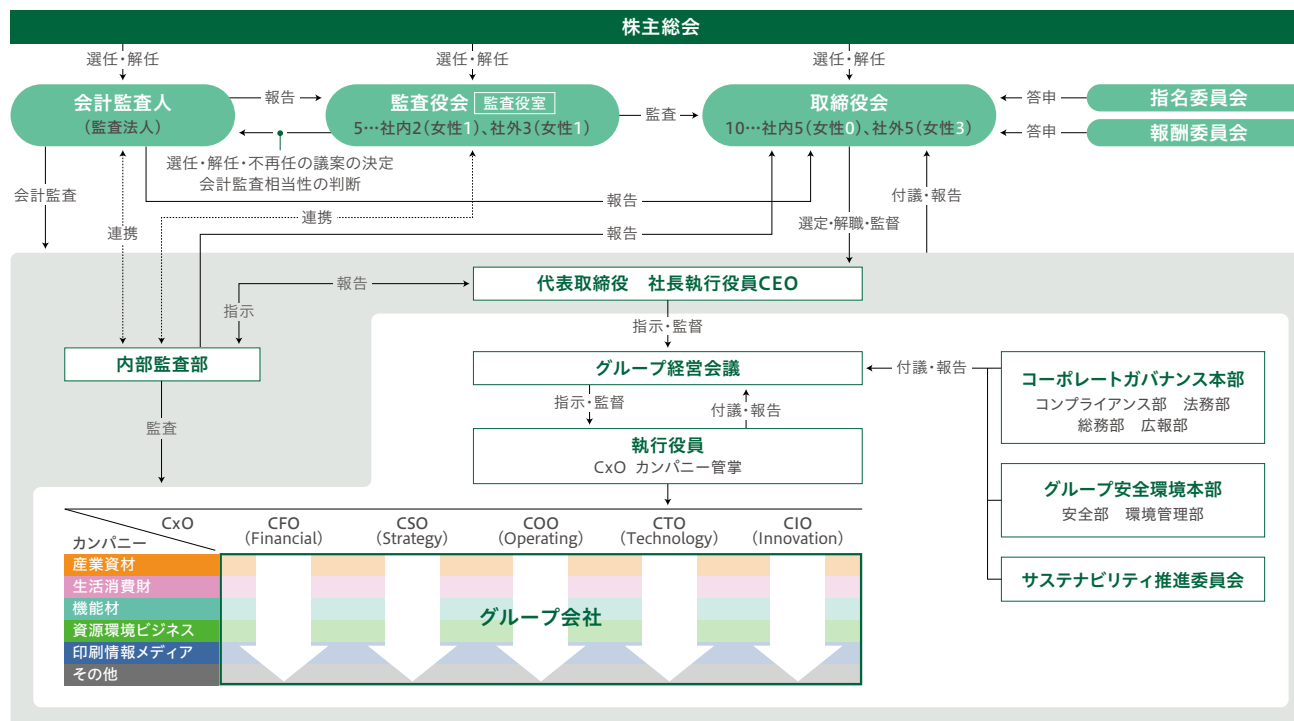
王子グループは、創業以来受け継いできた企業としての基本的な価値観および行動理念をもとに、「王子グループ企業行動憲章」を制定し、グループ全体で企業市民としての自覚と高い倫理観をもって企業活動を推進しています。企業価値の向上と社会から信頼される会社を実現するため、コーポレートガバナンスの充実を経営上の最重要課題の一つと位置づけ、多様なステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、経営の効率性、健全性および透明性の確保に努めています。

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。

－ 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。

コーポレートガバナンスの変遷図

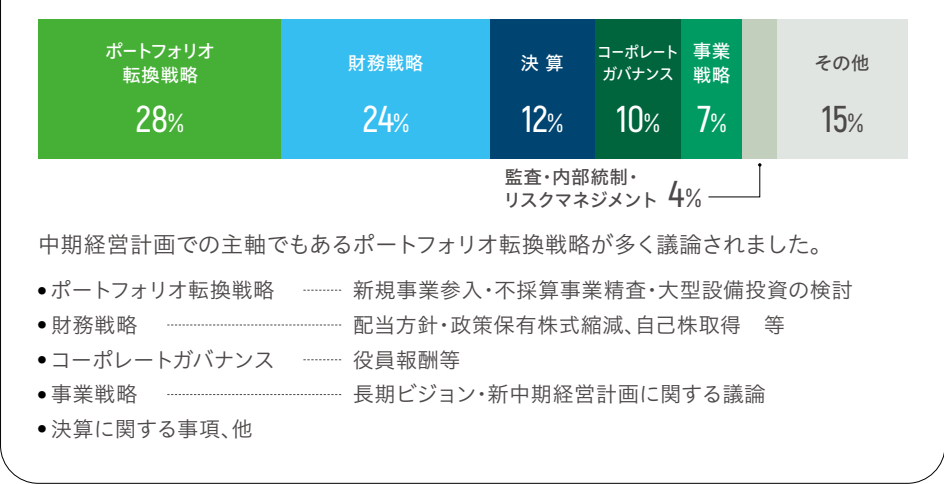
年度		2015	2016	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
機関設計・制度変更		▶指名委員会および報酬委員会を設置		▶社外取締役増		▶社外取締役増		▶CxO制の導入		▶社外取締役比率増	
取締役会	取締役（うち社外）	13 (2)	13 (2)	13 (2)	13 (3)	12 (4)	12 (4)	12 (4)	12 (4)	9 (4)	10 (5)
	取締役会の実効性改善	▶取締役の実効性評価開始		▶社外役員のグループ経営会議オブザーバー参加（任意）開始							
指名・報酬委員会		▶社長（委員長）、会長、社外取締役						▶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 ▶ストック・オプションの新規付与停止						▶役員報酬制度の改定			
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。

〔 2025年度の実行計画の主な議論 〕



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。

－ 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

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。

－ 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・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。

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、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

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	○	○	●		●						●

※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。

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

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、人材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

－ 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

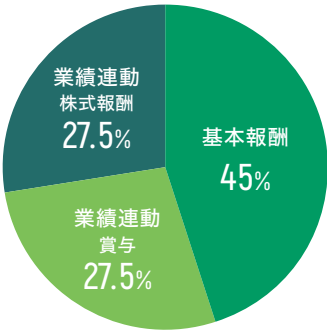
取締役の報酬制度の改定

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。

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

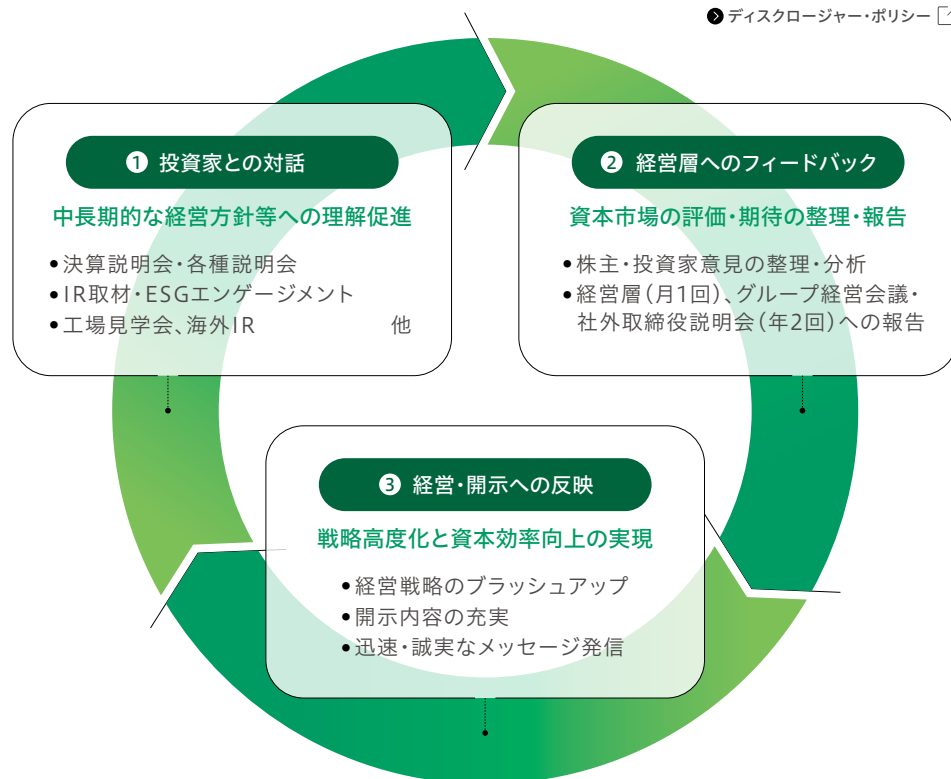
当社は、株主・投資家の皆様との建設的かつ継続的な対話を重視し、資本市場との信頼関係の深化に取り組んでいます。決算説明会やIR取材、ESGエンゲージメントを通じて、中長期的な経営方針や成長戦略、資本配分の考え方を明確かつタイムリーにお伝えし、透明性・公平性を確保した情報開示を行っています。

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。

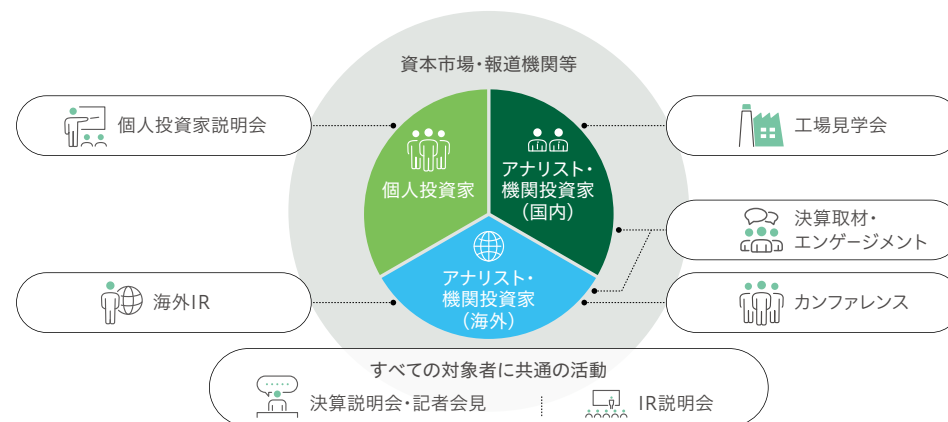
● 投資家情報

● ディスクロージャー・ポリシー



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。

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



▶ 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で対応済）。



検討方針



▶ 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



▶ 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す。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。

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。

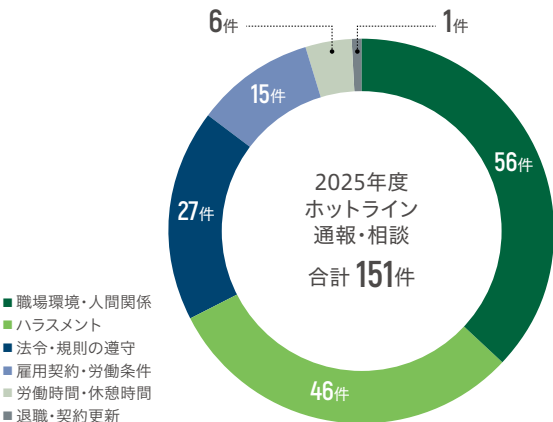
➤ 企業倫理・コンプライアンス意識の醸成 [🔗](#) ➤ 腐敗防止 [🔗](#)

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）



➤ ESGデータ [🔗](#)

事業セグメント別戦略

王子グループは、中期経営計画2027を長期ビジョンの実現に向けた「準備期」と位置づけ、既存事業の収益力を強化し、将来の進化に向けた強固な収益基盤の構築を進めています。本章では、各事業を取り巻く環境認識を踏まえ、戦略の方向性、中期経営計画2027の進捗、課題と取り組みを紹介します。

生活産業資材事業

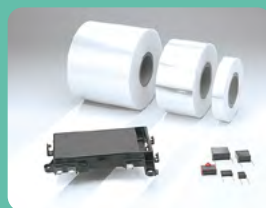


産業資材事業



生活消費財事業

機能材事業



資源環境ビジネス



印刷情報メディア事業



① 着実な価格転嫁の実行

生産拠点の約半数を占める国内市場において、原材料価格、人件費、物流費などの上昇を踏まえ、製品価格への転嫁を確実に進める

② 事業内外の連携強化による販売機会の創出

事業群内での相互連携に加え、他カンパニーとの横断的な取り組み(シナジー)により販売機会を創出し、全体利益の向上に貢献する

③ サステナビリティの推進による新たなビジネスモデルの構築

サステナブルパッケージの拡大に加え、環境規制が進む欧州において、Walki社などを基軸としたビジネスモデルを展開する

① ホームケア事業(家庭紙)

量から質への転換と収益性の確保に注力し、商品構成・品質を見直し、客観的評価を実施することで、ブランド価値の向上を図る

② ウェルネスクエア事業(大人用おむつ・介護関連商品)

大人用おむつを中心とする本事業を第2の成長領域とし、介護周辺商品の拡充、訪問看護・介護事業所向け販路の開拓を進める

③ ヘルスケア事業

「鼻セレブ」ブランドや森林資源を活かし、本事業を第3の成長領域とし、ラインナップ拡充により収益化を進める

① 環境配慮型製品の拡充

PFAS規制に対応した包装材、土中で分解する紙製農業資材をはじめとした高機能・高付加価値な環境配慮型製品を開発・拡販する

② 高機能ラベル事業の拡大

南米・欧州:増産工事が完了した南米や欧州の感熱塗工設備を活用し、需要拡大が見込まれる高機能感熱ラベル事業を拡大する

東南アジア:堅調な伸びが予想される高機能ラベルを中心に顧客ニーズを吸い上げ、高収益分野への投資と営業連携を進める

① 既存事業地における新領域の開拓

海外:既存事業の競争力強化を図りながら、林地直結事業の優位性を活かし、バイオ炭など木質バイオマスの新たな活用による有望事業を育成する

国内:溶解パルプ特殊品の開発等により高付加価値化を進め収益向上を図る

② 植林地の拡大と価値向上

持続可能な森林の拡大、森林の成長性や施業向上に取り組み、資源量拡大やCO₂吸収増など価値向上を図りながら、カーボンクレジット事業への参入、新規製材事業などの展開を図る

① 事業ポートフォリオ転換への貢献

他カンパニーとの連携を深め、グループとして最適な生産体制の再構築を進めるとともに、保有するパルプ生産設備や発電設備等を最大限活用した事業ポートフォリオの転換に取り組み、事業継続を図る

② 収益力の強化

技術力・製品開発力・人的資本による安定供給力を活かし、安定操業・生産効率の改善・コストダウンを進め、収益力の強化を図る

③ 適切な価格転嫁の実行

人件費・物流費・原燃料価格等の上昇に対して適切な価格転嫁を行い、キャッシュ・フロー経営と資本効率向上を徹底する

生活産業資材事業／産業資材事業

王子ホールディングス
常務執行役員
産業資材カンパニー
プレジデント

関野 和貴

事業分野・領域

- 板紙事業
- 段ボール事業
- 紙器事業
- 製袋事業
- フィルター事業
- サステナブル
パッケージング事業
- 液体紙容器事業

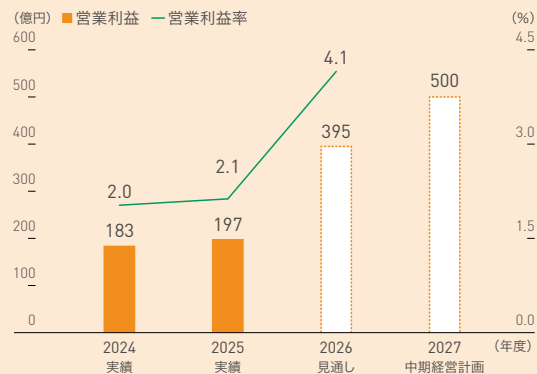
業績ハイライト※

売上高	9,433 億円
営業利益	197 億円
設備投資費	336 億円
研究開発費	14 億円
減価償却費	412 億円

グループ会社(連結)

国内	43 社
海外	65 社

営業利益推移※



※産業資材事業および生活消費財事業合計

事業環境認識

強み

- 東南アジアからインド、欧州に多数有する生産・販売拠点によるサステナブルパッケージを実現する広範なリソース
- 国内における、川上から川下までの高い業界シェアによる安定した収益基盤
- 国内外での有機的連携による安定した供給・品質管理体制

弱み

- 装置産業としての大型設備投資による投資回収の長期化
- 汎用性商品における価値の差別化

機会

- 市場の環境意識の高まりに呼応する、紙製包装資材や容器への切替提案による販売機会の創出
- 需要に応じた設備投資やM&Aによるシェアアップ

脅威(リスク)

- 政治的混乱や紛争などの地政学的ボラティリティリスク
- 縮小する国内市場

中期経営計画 2027年度に向けて

進捗

- 国内における製品値上げの実施
- 事業構造改革による資本効率経営の実行
例：Oji Fibre Solutions社
(板紙事業停止、豪州パッケージ事業売却)
- サステナブルパッケージのグローバル展開に向け、ベトナムに液体紙容器の新工場建設を決定(2028年完成予定)

課題と取り組み

- 想定以上の物価(原材料)上昇に対する、コストダウンへの取り組みと、製品価格への転嫁の継続遂行
- 最適な設備投資や事業構造改革等、ポートフォリオの抜本的な変革を踏まえた、さらなる資本効率経営の推進
- 環境規制の厳しい欧州のノウハウを取り入れた高付加価値製品の開発と拡販

キードライバー - 板紙事業の経営強化に向けて -

王子マテリアは、産業資材事業の中核企業であり、板紙・包装用紙の国内トップメーカーとして、段ボール原紙や紙袋用紙、食品・日用品向けパッケージ用原紙を供給し、人々の暮らしを支えています。

中でも高級板紙は、トレーディングカード需要の拡大を背景に成長分野として注力し、高い品質と市場評価により高シェアを確立しました。トレーディングカードゲーム市場は、5年後に全世界で現在の2倍以上に拡大すると予測されています。

さらに、液体紙容器用原紙ではチルド用途を中心に国内展開を進めるとともに、アセプティック用途の開発を進め、海外展開も視野に進めています。

液体紙容器について、原紙の面からもサステナブルパッケージングを進めます



王子マテリア社長 新藤 恵悟

生活産業資材事業／生活消費財事業

王子ホールディングス
専務執行役員
生活消費財
カンパニープレジデント

森平 高行

事業分野・領域

- ホームケア事業
- ウェルネスクエア事業
- ヘルスケア事業

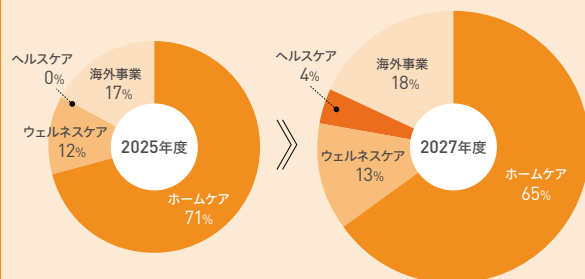
ブランド



グループ会社(連結)

国内 1社
海外 6社

事業別売上高構成比



事業環境認識

強み

- 環境対応製品をはじめとする高品質製品のラインナップと高いSDGs貢献イメージ
- 長年築いてきたステークホルダーとの関係性に基づく製品、サービス提案力
- 「nepia」「鼻セレブ」「ネピアテンダー」ブランド

弱み

- 長年使用してきた「nepia」ブランドの老齢化
- コモディティ市場における競争優位性の確立の難しさ

機会

- 環境意識の高まりによる、環境対応製品需要拡大
- 超高齢化社会の到来による大人用おむつの需要拡大
- 東南アジアなど新興国市場の経済発展
- 敏感肌ケア・エシカルスキンケア分野における差別化を通じた需要創造

脅威(リスク)

- 国内家庭紙市場の成熟、飽和
- コモディティ市場における価格競争激化
- 人件費・物流費・原燃料価格の高騰

中期経営計画 2027年度に向けて

進捗

ホームケア事業: 量から質への転換を掲げ、商品構成の見直しやブランド価値向上施策を着実に実行

ウェルネスクエア事業: 「共創介護」の理念のもと、介護・看護の現場に配慮した製品の提供

ヘルスケア事業: 鼻セレブブランドを活かし第2弾となるシートマスクを発売、第3の柱への確立

課題と取り組み

ホームケア事業: 大物タレントを起用するなどマーケティング投資の継続実施、差別化・付加価値商品の開発

ウェルネスクエア事業: 製品リニューアルを通じた使いやすさや快適性の改善、臀部ケアパッド他周辺商材の充実

ヘルスケア事業: SNS施策による若年層との接点強化、SKINLISMの認知拡大・事業基盤の確立

Voice

スキンケアへの挑戦

■ **開発のきっかけ** グループシナジー創出の議論を契機に、スキンケア領域への参入検討を開始。薬用植物研究や化粧品原料の知見を活かし、スキンケア事業への挑戦が始まりました。

■ **開発の苦労** 開発面では知識習得からのスタートでしたが、試行錯誤を重ねながら使用感にこだわった開発を推進。営業面では新規開拓や専門的質問への対応に苦労しつつも、関連部門との密な連携と鼻セレブのブランド認知の高さを強みに、ハンズやトモズなど主要店舗への導入を実現しました。



左から)商品開発部 余吾 奏枝/商品企画部 大堀 栄子/
首都圏エリア統括部 齊藤 龍一

■ **今後の展望** SKINLISMは、泡立ちや使用感といった「心地よさ」にこだわり、肌・心・環境の調和を大切にするブランドとして設計されています。2027年秋には、基礎化粧品の展開を予定しており、SKINLISMの本格拡大を進めています。

機能材事業

王子ホールディングス
専務執行役員
機能材
カンパニープレジデント

青木 茂樹

事業分野・領域

- 特殊紙事業
- 感熱事業
- 粘着事業
- フィルム事業

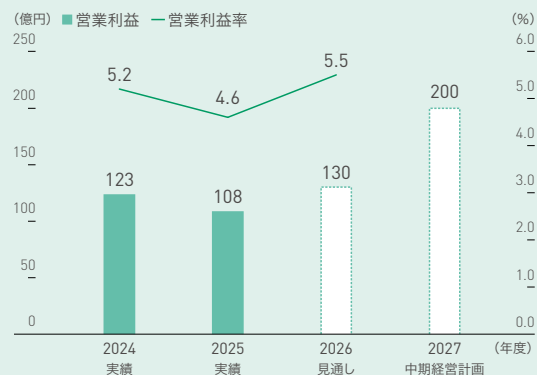
業績ハイライト

売上高	2,360 億円
営業利益	108 億円
設備投資費	78 億円
研究開発費	24 億円
減価償却費	98 億円

グループ会社(連結)

国内	9 社
海外	20 社

営業利益推移



事業環境認識

強み

- 「抄紙」や「紙加工（塗工・粘着）」「フィルム製膜」といった基幹技術を高いレベルで保有
- 営業・マーケティング・開発が一体となった、高機能・高付加価値の迅速な開発体制
- 原紙から加工までの一貫生産体制

弱み

- オンリーワン製品が故の代替生産の難しさ
- 製品ラインナップのコモディティ化

機会

- 脱プラ、減プラなどサステナブルな製品へのニーズの高まりによる機能性紙素材の需要拡大
- 電動車の普及によるコンデンサ用OPPフィルム需要拡大
- 南米における感熱紙や東南アジア地域における高機能ラベル需要の拡大

脅威(リスク)

- 紛争、政治的混乱等を起因とした為替レートや需要変動といった地政学的リスク
- さらなる原燃料価格・人件費・物流費の高騰

中期経営計画 2027年度に向けて

進捗

- PFAS規制に対応した包装材、土中で分解する紙製農業資材をはじめとした、高機能・高付加価値な環境配慮型製品の開発・拡販
- 脱炭素社会に向けた電動車の急速普及を見据えた、モーター駆動制御装置のコンデンサ用OPPフィルムの生産設備の増強開始
- 南米・欧州および東南アジア地域において需要拡大が見込まれる高機能ラベル事業の拡大

課題と取り組み

- 原燃料価格・人件費・物流費の高騰に対する製品価格への転嫁の継続遂行
- 製品ラインナップの脱コモディティ・脱プロダクトアウトおよびマーケットインビジネスへの転換の推進
- CxO体制を軸とした他部門との連携の強化と部門横断的な戦略立案と実行力の向上
- 収益性を重視した事業ポートフォリオへの転換の推進

Voice

非フッ素耐油紙「O-hajiki」の新規拡販に向けて！

PFAS規制の動向をいち早く捉え、大手外食チェーンに対してタイムリーに提案。営業部門の迅速な対応と、開発・製造部門の処方設計・量産体制の早期確立により、採用・拡販に成功しました。国内ファストフード・コンビニ各社との商談も進んでおり、今後も「脱PFAS対応」という共通コンセプトのもと、顧客課題の一步先を見据えた提案営業を通じて、王子グループの中長期的な成長と持続可能な社会の実現の両立に貢献していきます。



王子エフデックス
営業本部食品メディカル営業部
丹羽 唯乃

資源環境ビジネス

王子ホールディングス
常務執行役員
資源環境ビジネス
カンパニープレジデント

安藤 和義

事業分野・領域

- 植林事業
- パルプ事業
- 木材加工事業
- エネルギー事業
- 澱粉・糖化事業

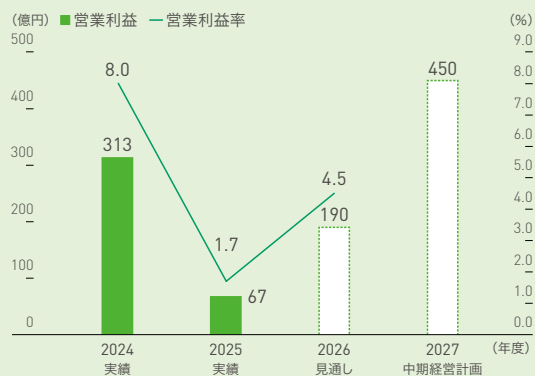
業績ハイライト

売上高	3,897 億円
営業利益	67 億円
設備投資費	502 億円
研究開発費	3 億円
減価償却費	288 億円

グループ会社(連結)

国内	19 社
海外	24 社

営業利益推移



事業環境認識

強み

- 国内外に保有する豊富な森林資源
- 森林から木材加工・パルプまでの一貫生産体制
- 工場操業や森林施業、営業基盤に関するノウハウの蓄積

弱み

- 市況商品中心の販売による収益の不安定性
- 老朽化更新や長期的戦略投資による資金負担増加

機会

- 新興国経済発展や脱プラスチックの流れによるパルプ需要増
- 森林の多面的機能の経済価値化の進展
- 木質資源を活用した高付加価値製品の開発や新規事業の展開

脅威(リスク)

- 為替レートや市況の変動
- 人件費、物流費、原燃料価格、植林費用の高騰
- パルプ競合他社による大型新增設

中期経営計画 2027年度に向けて

進捗

- パルプ、製材市況の変動等により営業利益が増減する中、操業改善や要員効率化によるコストダウンを推進
- 低収益事業の再構築(例:Oji Fibre Solutions社キーンレース工場のパルプ専門化による収益性向上)
- 新規事業、高付加価値製品の拡大(ブラジルでの新規植林事業やバイオカーボン事業出資、豪州のカーボンクレジット創出、国内溶解パルプ事業での高付加価値品拡販)

課題と取り組み

- 市況変動やコストインフレに対し、戦略的投資を含む抜本的コストダウンによる既存事業の競争力強化
- 高付加価値製品の開発、木質バイオマスの新たな活用を含む新規事業等により、ポートフォリオシフトを推進
- 事業性のある新規植林地の獲得、森林価値の向上

キードライバー - 森林の生産性向上の取り組み例 -

王子グループでは、森林関連技術の開発と実用化に長年取り組んでいます。当社のアジア農林技術センター(AFTEC)の活動フィールドの一つ、インドネシア社有林では、森林の成長性が近年大きく向上しています。2025年伐採木の成長量(MAI[※])は、前伐期(2018～2019年)対比で3割以上の改善成果が確認されました。育種・育林の技術開発は、基礎試験評価を経て事業地での試験植栽、伐期までのモニタリングと分析、次期試験への展開というサイクルを繰り返す、長期的な取り組みです。長年培われたこれらのノウハウは、自社森林の生産性を高め、グループ収益の源泉となる貴重な資産として期待されています。



苗木の根系改善試験



選抜クロンの成長後サンプル調査

※ MAI:Mean Annual Increment 年間平均成長量(m³/ha/年)

印刷情報メディア事業

王子ホールディングス
常務執行役員
印刷情報メディア
カンパニープレジデント

関口 厚志



事業分野・領域

- 新聞用紙事業
- 印刷・出版用紙事業
- 情報用紙事業

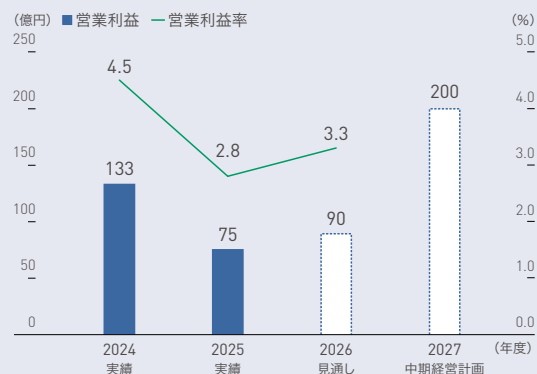
業績ハイライト

売上高	2,721億円
営業利益	75億円
設備投資費	98億円
研究開発費	1億円
減価償却費	79億円

グループ会社(連結)

国内	7社
海外	1社

営業利益推移



事業環境認識

強み

- パルプ生産設備や発電設備等の大型インフラを保有
- FSC®認証紙等環境に配慮した製品群の充実
- 市場ニーズに合致した製品開発力
- 高い技術力、優れた人的資本による安定供給力

弱み

- 設備老朽化による設備トラブルの増加
- 少子高齢化による社会全体の人手不足からの採用難

機会

- SDGs、GX等の環境問題への消費者意識の高まり
- 脱プラ・減プラによる紙の価値の見直し
- 情報伝達媒体としての「紙」の優位性(見やすさ、精緻さ、親しみやすさ)

脅威(リスク)

- デジタル化やリモートワーク等の新しい働き方へのシフトによる構造的変化に伴う需要の減少
- 為替レートの大きな変動
- 人件費・物流費・原燃料価格等の上昇

中期経営計画 2027年度に向けて

進捗

- 古紙等の原材料価格の上昇により、2025年度の営業利益は前年に比べ減益
- 構造的な環境変化を踏まえ、最適な生産体制への再構築を目的として、2025年3月に苫小牧工場の塗工紙・微塗工紙生産設備1台を停止。さらに、2026年3月には同工場の新聞用紙生産設備1台を停止

課題と取り組み

- 新聞用紙・洋紙の需要減少を前提とした需要動向の見極めと継続的なコストダウンの徹底
- グループ全体での最適生産体制再構築による収益力・競争力の強化およびキャッシュ・フロー経営の徹底
- パルプ生産設備・バイオマス発電設備等の有効活用と、森林資源・既存事業リソースを活用した事業ポートフォリオ転換による成長追求

Voice

設備トラブル低減へ向けたAI活用の取り組み

操業・設備トラブルの中でも、ボイラ関連トラブルは事業収益への影響が大きい重要課題です。点検や補修作業に起因するトラブルの背景には、工場間の点検水準のばらつき、属人的な業務運用、情報共有不足といった課題があり、加えて熟練者の高齢化や人手不足の進行により、早急な対策が求められています。

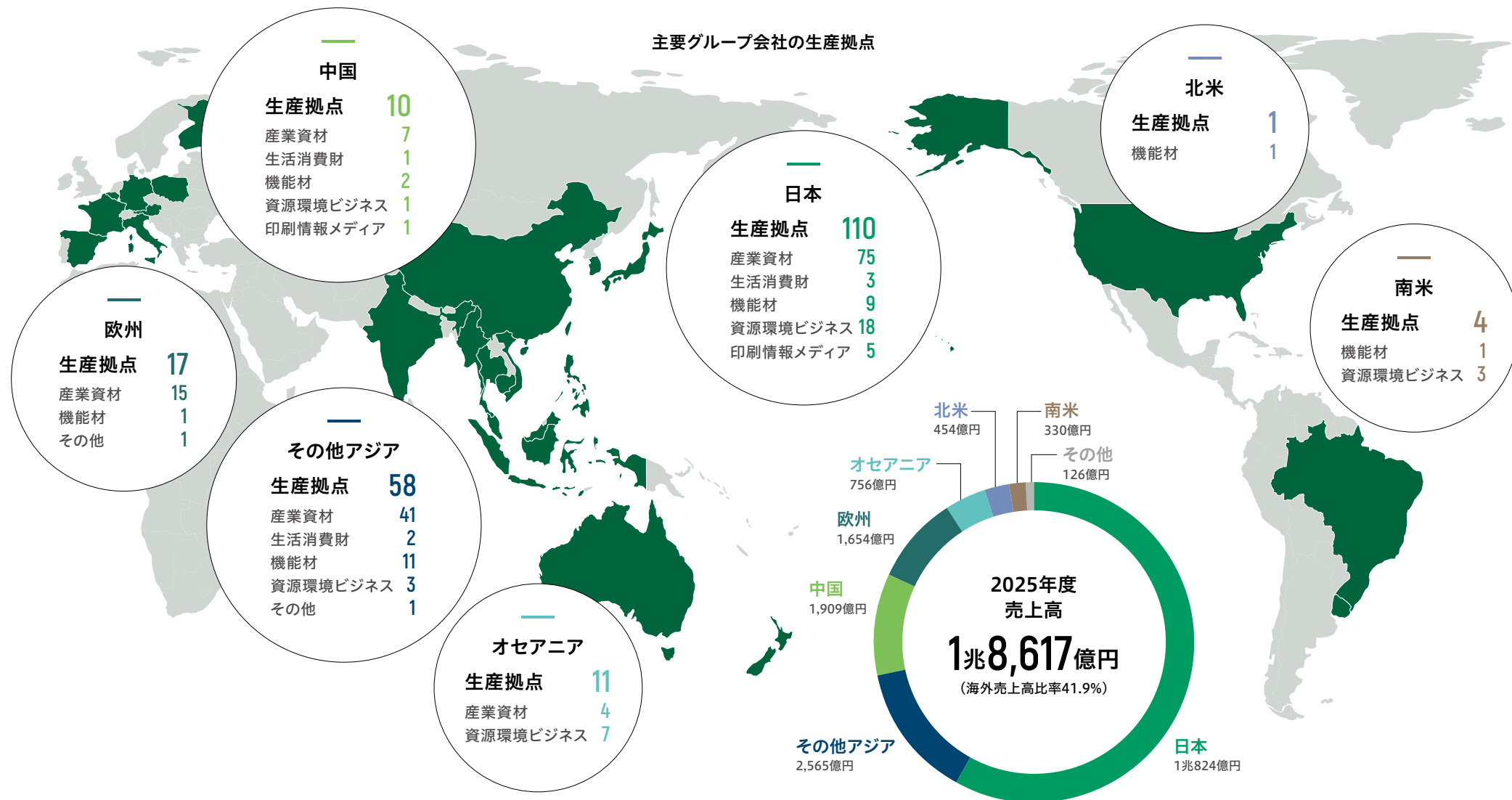
こうした状況を踏まえ、2026年度は産業用AIエージェントを構築し、保全業務の高度化・支援に取り組めます。具体的には、点検の標準化や余寿命診断に基づく修繕・更新計画の最適化、過去トラブルデータを活用した再発防止支援、タイムリーな保全計画立案を目指します。また、作業標準書の動画化は今年度も継続し、少人数でも安定操業を支える現場環境の構築と現場力の底上げ、持続的な事業基盤の強化を図ります。



生産技術本部生産技術部
小林 雄太

グローバルネットワーク

王子グループは、1970年代にブラジルやニュージーランドで植林・パルプ事業を開始して以来、業界においていち早く海外事業を推進してきました。現在では、海外売上高比率41.9%を占め、日本国内110カ所、海外24カ国・101カ所の生産拠点を有するグローバル企業として事業を展開しています。各社が有するグローバルな販売ネットワークを活かし、相互に連携することで、今後もさらなる生産・販売・サービスの拡大を目指します。



*1 2026年6月末時点、版社は除きます。複数の事業に携わる生産拠点については、事業別生産拠点数の内訳では重複して表記しています。
 *2 集計範囲：国内は主要連結子会社、海外は連結・非連結・関連会社が対象。

2025年度地域別売上高
 (売上高は最終顧客の所在地ベース)

財務データ

(単位:億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
損益状況(会計年度)											
売上高	14,336	14,399	14,859	15,510	15,076	13,590	14,702	17,066	16,963	18,493	18,617
営業利益	720	702	708	1,102	1,061	848	1,201	848	726	677	346
経常利益	605	529	660	1,184	1,013	831	1,351	950	860	686	405
親会社株主に帰属する当期純利益	127	403	362	520	582	496	875	565	508	462	556
研究開発費	97	93	90	88	91	97	92	93	104	135	132
設備投資額	574	579	693	621	975	984	1,140	1,001	1,194	1,534	1,048
減価償却費	786	749	719	695	634	628	659	730	795	892	928
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,281	1,574	1,232	1,406	1,245	1,271	1,436	183	2,029	944	1,134
投資活動によるキャッシュ・フロー	△433	△402	△740	△666	△648	△916	△926	△1,233	△1,180	△1,549	△125
フリー・キャッシュ・フロー	848	1,172	492	740	597	355	510	△1,050	849	△605	1,009
財務活動によるキャッシュ・フロー	△898	△1,145	△418	△455	△581	199	△1,360	1,018	△849	610	△936
財務状態(会計年度末)											
総資産	19,095	19,010	19,608	19,514	18,853	19,814	20,538	22,960	24,425	26,350	26,869
純資産	7,112	7,592	8,100	8,154	8,317	8,656	8,755	9,646	10,956	11,328	11,369
連結有利子負債	7,777	6,773	6,474	6,206	5,817	6,477	6,505	7,883	7,367	9,034	9,559
連結純有利子負債	7,286	6,254	5,876	5,350	4,973	5,114	5,947	7,313	6,739	8,375	8,809
財務指標・その他											
1株当たり当期純利益(円)	12.86	40.74	36.64	52.52	58.78	50.13	88.35	57.00	51.31	47.34	61.10
1株当たり純資産(円)	587.62	635.95	681.52	684.50	699.12	758.28	859.29	945.27	1,083.13	1,177.99	1,257.44
1株当たり配当金(円)	10.00	10.00	10.00	12.00	14.00	14.00	14.00	16.00	16.00	24.00	36.00
自己資本比率(%)	30.4	33.1	34.4	34.7	36.7	37.9	41.4	40.8	43.7	41.8	41.0
自己資本利益率(ROE)(%)	2.1	6.7	5.6	7.7	8.5	6.9	10.9	6.3	5.1	4.3	5.0
ネットD/Eレシオ(倍)	1.0	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7	0.8	0.6	0.7	0.8
政策保有株式比率(対純資産)(%)	10	10	10	9	7	8	8	9	10	8	6

財務データ – セグメント別

セグメント情報の区分変更については注記をご覧ください。
(単位:億円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高					
生活産業資材	6,988	7,805	7,987	9,178	9,433
機能材	1,847	2,199	2,275	2,364	2,360
資源環境ビジネス	3,206	4,238	3,596	3,923	3,897
印刷情報メディア	2,445	2,810	2,994	2,932	2,721
その他	2,911	3,181	3,161	3,377	3,371
調整額	△2,696	△3,167	△3,050	△3,282	△3,164
合計	14,702	17,066	16,963	18,493	18,617
営業利益					
生活産業資材	262	△12	212	183	197
機能材	153	155	91	123	108
資源環境ビジネス	552	685	196	313	67
印刷情報メディア	178	△48	168	133	75
その他	72	84	58	△88	△117
調整額	△16	△16	1	13	16
合計	1,201	848	726	677	346
研究開発費					
生活産業資材	4	5	4	13	14
機能材	23	22	26	25	24
資源環境ビジネス	4	6	5	5	3
印刷情報メディア	10	9	7	6	1
その他	51	51	63	86	90
合計	92	93	104	135	132
設備投資額					
生活産業資材	635	437	366	361	336
機能材	147	156	105	108	78
資源環境ビジネス	303	338	548	886	502
印刷情報メディア	21	18	50	78	98
その他	35	51	125	101	34
合計	1,140	1,001	1,194	1,534	1,048
減価償却費					
生活産業資材	284	326	334	411	412
機能材	57	66	88	92	98
資源環境ビジネス	189	220	254	272	288
印刷情報メディア	87	78	76	72	79
その他	42	41	44	45	51
合計	659	730	795	892	928

※報告セグメントの業績をより適切に評価するため、2025年度より、従来「その他」に区分していたサステナブルパッケージング事業、液体紙容器事業につきましては、「生活産業資材」に区分を変更しています。また、従来各報告セグメントに配賦していたグループ本社費用は、コーポレート関連業務として各セグメントには配賦せず、「その他」に含めて表示する方法に変更しています。なお、2024年度のセグメント情報については、変更後の区分により作成したものを記載しています。

非財務データ

◆ 2025年度のデータは、ESGデータ☑(Webサイト掲載)において、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

集計期間、集計範囲、算出方法などについては、ESGデータ☑をご参照ください。

			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
E 環境☑							
王子グループ森林面積	国内外	(ha)	572,700	602,833	600,043	635,887	637,078
森林認証取得率	国内	(%)	100	100	100	100	100
	海外	(%)	92	94	97	96	95
◆ 温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2)		(千t-CO ₂ e)	7,606	7,470	6,849	6,907	6,881
◆ Scope1		(千t-CO ₂ e)	6,398	6,399	5,890	5,791	5,794
◆ Scope2		(千t-CO ₂ e)	1,208	1,071	959	1,117	1,087
◆ Scope3 購入した製品・サービス		(千t-CO ₂ e)	3,663	3,670	3,158	3,647	4,008
◆ FIT販売電力による市中GHGの潜在的削減量		(千t-CO ₂ e)	-	480	714	636	673
◆ エネルギー投入量		(GWh)	58,488	59,166	57,231	56,856	53,105
◆ 産業廃棄物発生量		(千t)	2,772	2,989	3,017	3,117	3,096
◆ VOC排出量		(t)	232	182	159	142	146
◆ COD汚濁負荷量		(t)	39,072	37,390	35,477	35,200	32,772
◆ 取水量		(千m ³)	714,281	709,966	694,820	686,547	663,220
◆ 排水量		(千m ³)	675,849	672,780	672,275	651,452	635,941
S 社会☑							
従業員数(臨時従業員を除く)		(人)	35,608	37,845	38,322	39,136	38,757
海外従業員比率		(%)	54.0	57.2	57.5	58.5	58.0
総労働時間	国内本社地区26社	(時間/年)	1,843	1,830	1,835	1,850	1,841
平均勤続年数※1		(年)	19.7	19.3	22.9	22.2	23.3
◆ 労働災害度数率※2	グループ全体		0.97	1.12	1.20	0.79	0.77
	国内		0.84	0.88	0.80	0.79	0.46
	海外		1.09	1.29	1.49	0.79	0.97
安全衛生教育プログラム受講者数(国内)※2		(のべ人数)	53,498	52,486	61,380	64,376	65,130
◆ 女性管理職比率	国内※3	(%)	3.7	3.6	3.9	4.9	5.7
◆ 障がい者雇用率※4	国内グループ適用6社	(%)	2.35	2.51	2.48	2.55	2.55
	国内グループ会社69社	(%)	2.10	2.20	2.19	2.36	2.45
G ガバナンス☑							
取締役会開催回数		(回)	14	15	16	15	15
社外取締役出席率		(%)	100	100	92	98	98
取締役会女性人数※5		(人)	2	2	2	3	3
知的財産							
保有特許権・実用新案権・意匠権数		(件)	2,980	3,245	3,750	3,728	3,926
保有商標権数		(件)	1,906	1,952	1,977	2,199	2,211

※1 集計範囲 2021～2022年度:王子ホールディングス・王子マネジメントオフィス、2023～2025年度:王子ホールディングス・王子マネジメントオフィス・王子イメージングメディア・王子グリーンリソース・王子製紙
※2 集計期間:各年1月1日～12月31日
※3 集計範囲:2021年度～2024年度:国内16社、2025年度国内20社

※4 集計期間:各年度の翌年6月1日時点
※5 集計時期:各年6月末

会社概要／株式情報／外部評価

会社概要 (2026年3月31日)

会社名	王子ホールディングス株式会社 (英語表記: Oji Holdings Corporation)
代表取締役社長	磯野 裕之
本社所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座四丁目7番5号
創業	1873年(明治6年)2月12日
設立	1949年(昭和24年)8月1日
資本金	103,880百万円
発行可能株式総数	2,400,000,000株
発行済株式総数(うち自己株式)*	1,014,381,817株(136,207,574株)
株主数	191,068名
連結従業員数	38,757名

※2026年5月29日付で自己株式100,000,000株を消却したことにより、発行済株式総数は914,381,817株となりました。

株式情報 (2026年3月31日)

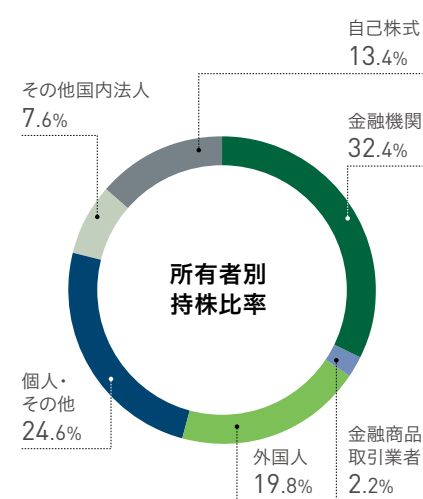
上場証券取引所	東京
証券コード	3861
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
フリーダイヤル	0120-782-031

大株主 (2026年3月31日)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	133,328	15.2
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	81,104	9.2
日本生命保険相互会社	25,658	2.9
王子グループ従業員持株会	20,329	2.3
藤定 智恵子	13,750	1.6
大樹生命保険株式会社	13,442	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	13,397	1.5
野村信託銀行株式会社 (投信口)	13,249	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	12,649	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	12,067	1.4

- ①当社は自己株式を136,207千株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
 ②持株比率は自己株式(136,207千株)を控除して計算しています。
 ③千株未満は切り捨てて表示しています。

所有者別持株比率 (2026年3月31日)



外部評価

■ SRI指標構成銘柄への組み入れ



■ 外部機関からの評価



イニシアティブ等への賛同・参画



- 外部評価
 ● イニシアティブ・団体への参画

