

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

データセクション

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：バ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と、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」と思っていただくことです。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。



イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

データセクション

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

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

データセクション



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。

イントロダクション

CEOメッセージ

CxOクロストーク

CFOメッセージ

社外取締役座談会

王子グループの価値創造

中長期成長戦略

サステナビリティ

経営基盤の強化

事業概要

データセクション