

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ます。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

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

≡

<

>

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

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

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: 人財に関していえば、幹部候補生やCxOの候補を早めを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財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

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

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。

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