

社外取締役鼎談



社外取締役

織田 直祐

2022年6月当社社外取締役就任。
他社で代表取締役社長などを歴任。

社外取締役

政井 貴子

2024年6月当社社外取締役就任。
外資系銀行、国内銀行及び日本銀行
などの金融業界において要職を歴任。

社外取締役

堀江 誠

2024年6月当社社外取締役就任。
他社で代表取締役社長などを歴任。

監査等委員会設置会社への移行で 組織全体の意識改革も推し進めていく

社外取締役の役割について

織田：私自身が、執行側として企業経営に携わったときの経験を思い出しますと、やはり執行側はどうしても目の前の課題に集中しなければならないことから、その分、視野が狭くなることもあるように思います。多様な視点を持つ社外取締役から意見をいただくことで、「こんな見方もあるのか」と気づきを得た経験もありますし、執行側としても、自分の判断に何か欠落している視点はないか、もっと考えるべき点があるのではないかという心持ちもあるものです。このような自らの経験からも、私自身の考える社外取締役の役割は、執行サイドの意見を尊重しながらも時には耳障りなことも言い、良い意味で刺激を与え経営判断に至る議論に資することで、企業

価値や社会価値の向上につなげていくことだと考えます。

政井：そうですね。社長をはじめ執行側は、目指すべき方向性についてお考えをお持ちで、それを実行に移す際に、織田さんのおっしゃるように、その方向に進んで本当に良いのかということについて客観的な視点から気づきを差し上げる役割も社外取締役にはあると思います。執行側の目線を、空間的・時間的に広げていく、そのような役割です。例えば、脱炭素に向けた流れは、長期的かつ鳥瞰的な視野から助言をしていくことも重要です。また私の場合は、女性取締役として、多様性の観点も、役割の一つとして意識しています。

堀江：お二人の話に加えて言うならば、会社の中長期戦略の策定を支援し、その妥当性について意見

や指摘を出すこと、そして事業運営が適切に行われているかをモニタリングすることも社外取締役の役割です。当社の社外取締役は、それぞれが異なるバックグラウンドを持っており、取締役会の構成はとてバランスが良いと感じています。当社は成長戦略として海外展開を一つの大きなテーマとしていますので、私自身の役割としては、総合商社での海外ビジネス経験やM&A、さらにはその後のPMIなど、自らの経験に照らした意見や提言をご提供しながら、当社の企業価値の向上に貢献していくことだと考えています。

監査等委員会設置会社への移行と 機構改革について

政井：私は昨年6月に、堀江さんとともに当社の社外取締役に就任しましたが、この時点で当社はすでに、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行することを計画されていました。この1年を通じて当社のカルチャーだなど感じるの、トップダウンによる上意下達で、一枚岩で突き進む強さです。それは短期間で「エリエール」をトップシェアブランドにしていた強さでもあったと思いますが、一方で、執行側はこの強みについて、長期的に見た場合に必ずしも効率的な運用とは言えないという問題意識があったと理解しています。今回、監査等委員会設置会社へと機関設計を変更したことで、取締役会そのものはモニタリングボードとしての性格を強めたという点もありますが、それは裏返せば、業務執行に関しては執行部門の責任やリーダーシップが極めて重要になるということです。今回の機関設計の変更に伴って、業務執行側でも、細かい規定やプロセスの見直しを確認し、誰がどのような責任・リーダーシップを持つのかを明確化する組織変革を進めてられました。これは単に機関設計とい

う形を変えるだけでなく、どのような機能を持たせるかに注力している姿勢だととらえており、その意味で非常に良いプロセスを踏めたと思っています。

堀江：そうですね。監査等委員会設置会社に移行すると、監査等委員の方々も取締役会の中でより活発に議論に参加できますし、そうした立場からの意見を聞いた上で、さらに議論が活性化するという良い側面があります。この1年間は、監査等委員会設置会社への機関設計の変更だけでなく、会社の意思決定メカニズムやプロセスについても社外取締役からも多くの意見を申し上げ、議論を深めてきました。その結果が、今の形です。そしてその過程で、一人ひとりの執行側メンバーの意識もかなり高まったように感じます。執行側の最高意思決定機関は経営会議ですが、この経営会議に関しては、参加する役員の数が多すぎるという意見も一部あったと聞いています。しかし、従来のトップダウンだけでなく、これからはもっとボトムアップで多様な意見を出し合って、新たなことにチャレンジする会社を志向していくということですから、当初は役員数も多くても、それぞれが能動的に意思決定に関わり徹底的に意見を闘わせていくことが重要です。そしてそうした運営にしていこうこそが、経営会議を採配する社長の技量であるとも意見を申し上げました。

織田：そうでしたね。私は、2022年に社外取締役にになり、まる3年が経ちましたが、以前から、取締役会のあり方については見直しが必要だと考えてきました。昨年の統合レポートでも、取締役会を、定例報告を細かく説明する場ではなく、会社全体の戦略的な方向性を決める場となるよう、執行に任せられる部分の権限委譲をどんどん進めるべきだと申し上げました。今回の機関設計の変更を通じて、今後はより戦略的な意思決定をしていく場として、より活発に議論ができればと考えています。また執行

側は、スピーディーな意思決定と実行が可能になります。その一方で、取締役会は経営執行の適法性・妥当性の監督機能を強化することが求められますから、監査等委員ともしっかり情報を共有しながら、モニタリングのさらなる強化に努めます。実際の運用はこれからになりますが、すでに良いスタートが切れていると感じています。一方、先ほど政井さんがおっしゃった業務執行については、今回、執行役員制度を見直し、これまでの雇用型から委任型へと切り替え、執行役員の方々には経営者としての覚悟と意識をより高めていただき、任務を担っ



ていただくことになりました。組織についても、事業部と部門の2階層にすっきりさせ、経営会議の位置づけも、執行側の考えを統一させる場として、その上で取締役会に付議する形へと改革しました。単に機関設計を変えただけでなく、執行部隊の意識の面でも体制の面でも、より経営に積極的にコミットする形に変革していったという意味で、今回の監査等委員会設置会社への移行は大きな意義があると思っています。

政井：私が就任した2024年6月当時から比べる

と、執行側の意識改革が進みつつあると感じられる場面が何度かありました。業務執行側の取締役からは、これまで以上に、全体を見据えた意見が出てくるようになったと思います。

堀江：そうですね。私も、かなり執行側の意識改革が進んできているという気がします。かなり良い方向に変わってきていると思います。

海外事業のグランドデザインと成長戦略について

堀江：大王製紙の将来にわたる成長を考えると、やはり国内マーケットは人口減少で大きくなるのが期待できませんから、海外への展開を考えることは必須となります。従来は、中国を中心とした海外展開で相応の成果も出していましたが、昨今はいろいろと難しい局面にも直面しています。こうした海外展開における成功例と失敗例を整理し、その上で、今後どのように海外事業を推し進めていくのか、執行側は相当な時間をかけてグランドデザインを策定しました。私たち社外取締役は、都度、執行側から求められた際に、各自の経験・視点から意見・助言を出してきましたし、その内容を対外的に公表していくにあたって、実効性のあるものかどうか、ストーリー性があるかという視点でも議論をしてきました。グランドデザインを策定したことで、考え方は整理できましたから、今後はそれに基づいてどう実行していくかです。グランドデザインの策定過程で徹底的に議論した内容をもとに、取締役会では進捗状況をモニタリングしていきます。また新たなビジネスの取り組みについても、自前主義ではなく、さまざまなパートナーシップを活用しながら大きく成長させていくという戦略は、現実的で、かつ実行可能な戦略だと思いますし、大王のブランド力、技術力が活かせる企業のM&Aなどについても、合理的な戦略

かどうか、しっかりとモニターしていくことが私たちの役割だと認識しています。

織田：海外事業は、政治・民族性など、国内と異なる特有の難しさがあります。中国では、過去の成功体験が足かせとなって、急激な環境変化に対応しきれず、収益的に厳しい状況に陥ったという反省を踏まえ、中国とトルコに関しては、これ以上ずるといかなないようにしっかりと止血した上で、海外事業の進め方の抜本的な見直し案を作成し、今後は独资だけでなくパートナーの力も借りたり、リスク分散もするやり方に変えていくことを明確にしました。私は、この第5次中期事業計画（以下、中計）は「Reframe」の時期、すなわち、我慢して体制を整え、次の第6次中計につなげていくことが大切だと考えます。今回、今後の第6次中計での成長に向けて、海外事業の考え方をはっきりさせたことは大きな意味があると評価していますし、これをベースに具体案を作り、スピーディーに実行していくことが重要であると考えています。

政井：この1年間を振り返ると、機関設計の移行と同じくらい、多くの時間を費やしたのがこの海外事業の着地とグランドデザインの策定だったと思います。グランドデザインの骨格自体は、資本の使い方やマクロ的な環境の流動性を考えると、私は違和感なく受け止めています。海外事業に関しては、決算にも大きな影響を与えたということで皆さんの関心・注目も高いのだと思いますが、少し鳥瞰的な目で見てみますと、織田さんがおっしゃったように、この第5次中計が「Reframe」の期間だとすると、企業カルチャーの変革も含めた機関設計の変更と、成長戦略の2つのエンジンを同時に進められたとも整理できます。そしてこの成長戦略には、海外事業だけでなく、国内事業の高付加価値化も含まれます。紙・板紙事業においても、石油製品に代わる製品づくりや、営業スタイルを提案型に変えていくなど、事業



部自体のトランスフォーメーションも同時に進めています。大王製紙の強みの一つは、原材料のチップから紙、そして最終商品まで一貫して手がけるノウハウを持っていることだと思います。例えば脱炭素化の取り組みでも、川上から川下までの全工程の知見やノウハウを活かすことが重要なポイントとなります。他方、今後の海外展開においては、M&Aなどのインオーガニックな成長戦略も積極的に取り入れていく方針ですが、この分野は当社の歴史の中ではまだ経験値が限られている領域です。そのため、社外の専門家の知見を活用しながら、M&Aなどを通じた新たな成功体験の積み重ねが重要です。これらの取り組みが、大王製紙の成長エンジンの両輪となることが期待されています。

織田：確かに政井さんがおっしゃったように、成長戦略の柱としての海外は重要ですが、やはり国内で商品開発力を高め、競争力を強化し、信頼される企業であり続けることが基本です。2025年度は、国内を中心に収益の形はできつつあり、体制も整ってきていますので、今後はこの流れを加速させていくことが大切ですね。

取締役会の構成とガバナンスのさらなる高度化に向けて

織田：2025年度からは新たに、BtoC企業での

経営経験のある岩田さんが社外取締役に加わりました。社外取締役の多様なバックグラウンドを考えると、現在の取締役会の構成は非常にバランスが良いと感じており、それぞれの専門的な知見・見識をもとに活発な議論ができていていると感じています。

堀江：会社の意思決定メカニズムが大きく変わろうとしている時期に、社外取締役としてその変革の一翼を担えたことは、私自身の視野を広げる貴重な経験にもなりましたし、少しでも自分の意見がお役に立てていればさらに嬉しく思います。一つははっきりと申し上げられることは、当社の取締役会は、さまざまな意見を出し合って議論がかなり活発だということです。意思決定の最高機関として機能していると思います。今後は、一人ひとりがより高度なレベルへと引き上げながら、取締役会全体の実効性を高め、企業価値の向上につなげていけるよう努めていきたいと思っています。

政井：ガバナンスの実効性を高めるためには、「おかしい」と感じたときに、その違和感を軽視せず大切にしていけることが不可欠だと思います。機関設計によって形は整ってきました。一層のガバナンス高度化に向け、形式的なものにとどまらず、実効性をいかに担保するかを追求していくことが重要だと思っています。

堀江：そうですね。例えば不正防止についても、当社のガバナンスの仕組みはかなり整っていますから、その仕組みをどう機能させていくかが重要です。

織田：不祥事が起きた会社に共通するのは、組織の中で「上の言うことが絶対」になってしまったことだと思います。上が絶対化しないような仕組みをつくるのが、ガバナンスの基本です。そのためにも社外取締役の役割は重要ですね。



企業価値向上に向けて

堀江：社外取締役としてやるべきことは、これまでの経験を活かし、会社に貢献することに尽きると思います。特に私の場合は、過去の経験から海外展開に関して、進捗をよく見た上で、適切な助言や指摘をしていくことが、最もお役に立てる部分ではないかと考えています。第5次中計から次の成長段階、さらには2030年、2035年を見据え、まずは当面の目標数値を達成することで、大王製紙を次のステップに押し上げていくことが、企業価値の向上につながると思っていますので、そこにしっかりと寄り添いたいと思います。

織田：海外のブランドデザインや国内の収益構造など、やるべき方向性や考え方は整理され、形になりつつあります。この考え方を具現化し、できるだけ早いタイミングで成果を出していくことが重要です。特に海外事業については、具体的な形をつくり、成果を出せるよう、社外取締役としても執行サイドに刺激を与えながらサポートしていきます。大王製紙は今、まさにブランドデザインの計画を実行に移す局面にあると思いますので、今後の展開に期待してほしいです。

政井：企業の成長と企業価値の向上は、社会や投資家といったステークホルダーからの信頼を得て、

そしてそれを維持してこそ実現するものです。私は、金融市場や日本銀行で培ったマクロ的な視点を活かすと同時に、多様性に富んだ当社取締役会の中で、自分の専門性を発揮することで、当社がReframeの時期から成長軌道に乗るためのサポートをしていきたいと思っています。脱炭素に向けた課題や、国内人口の減少といった社会課題に直面していますが、その中でも、企業文化と当社の強みを磨き上げ、頑健な企業集団へとトランスフォームできるよう後押ししてまいります。



新任社外取締役メッセージ



岩田 義浩

2025年就任

経営基盤再構築の重要な時期に知見を活かして貢献

私は食品業界で海外事業、飲料・食品事業の責任者、持ち株会社の財務担当役員を務めてまいりました。

当社は経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現に向けて、長期ビジョンを策定し、足元の課題のみならず、中長期の課題の解決に向けて取り組んでおります。製紙業界を取り巻く環境は大変厳しいです。ここ数年が当社の経営基盤を再構築する大変重要な時期です。当社はすばらしい製造資本、人的資本、知的資本等を有しており、各々の事業戦略や取り組みにより、経営理念、長期ビジョンの実現は可能と考えています。

また、全社的な経営課題の解決に向け、サステナビリティ委員会等、各種委員会が設けられており、取締役会にも定期的に報告がなされておりますが、社外取締役も年に数回オブザーバーとして各種委員会に参加し、議論の内容、進捗状況等を確認しております。当社は「ROIC経営」に取り組んでいます。また、「海外事業戦略」も今後の持続的な成長のために大変重要です。社外取締役として、これまでの知見を活かし、大王グループの企業価値の向上に貢献していきたいと考えております。

監査等委員会

当社は、本年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会設置会社への機関設計変更により、取締役会は中長期の経営戦略等を議論・決定することに重点を置き、監督機能の強化を通じて一層のコーポレート・ガバナンスの

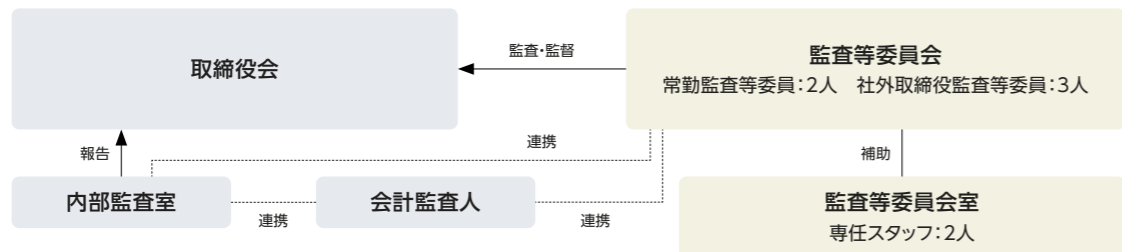
充実を図ってまいります。併せて、当社グループを取り巻く経営環境が目まぐるしく変化するなかにおいて、取締役会から執行サイドへ権限委譲を行うことにより、意思決定の更なる迅速化を図ることで、企業価値の向上に取り組みます。

監査等委員会の構成と組織監査の充実

監査等委員会は、常勤監査等委員2人、社外取締役監査等委員3人および専任の監査等委員会室スタッフ2人の体制によって、監査等委員会が定めた監査等委員会監査の基準に準拠した実査や監視を強化し、かつ、内部監査部門・コーポレート部門の各部および、会計監査人と連携して、組織監査(三様監査)を一層充実させていきます。特に、監査等委員会には内部監査室長が出席して、業務監査計画・進捗等について意見交換

をすることで、指示・報告体制を構築し、緊密に連携を図っています。

さらに、中長期ビジョンに則った海外事業戦略・人財戦略の推進等に対応した経営監視機能の向上に重点を置き、内部統制システムの一層の強化を図り、当社グループのガバナンス体制の強化と、持続的な成長・継続的な企業価値の向上を図っていきます。



2025年度の監査計画

2025年度の監査計画において、次の5項目を主な重点監査項目として、それぞれ具体的な経営・執行の進

捗状況について、モニタリングを行ってまいります。

重点監査項目	詳細
①第5次中期事業計画推進状況(経営基盤の再構築)の監査	<ul style="list-style-type: none"> 各役員・管理職(子会社含む)に対する継続したヒアリングの実施および、主要な会議への出席を通じた取締役の業務執行の「適法性・妥当性」監査 海外子会社への会計監査人との往査等による事業計画の進捗確認
②内部監査部門等との連携(組織監査)	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門(毎月の監査等委員会に内部監査室長が出席)・コーポレート部門の各部や、会計監査人との定例会議の実施 内部監査部門のデュアルレポートラインの実効性確保
③人的資本経営の推進状況	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度等の整備を通じた人材育成計画(次世代人材・海外人材等)の推進状況の確認 各役員・管理職(子会社含む)によるエンゲージメント向上策取り組みの確認
④安全最優先の運営	<ul style="list-style-type: none"> 安全5カ条の遵守を通じた重篤災害ゼロの継続・災害の削減
⑤内部通報制度の活用(通報窓口:外部弁護士事務所・監査等委員会室)	<ul style="list-style-type: none"> 当社および当社グループのコンプライアンス強化の推進

監査等委員メッセージ



武井 洋一
社外取締役 監査等委員
委員長

このたび監査等委員に就任し、監査等委員長を務めております。これまで社外取締役を務めてまいりましたが、弁護士としての背景を活かしつつ、今後は業務の適正・リスク管理等に重点を置いた監査を実践していきたいと思っております。当社は、国内外に生産・販売・物流等の多くの現場を抱え、安全や品質の問題、人財戦略に基づく従業員エンゲージメントの向上、ハラスメントなどの労務問題への適切な対応と効果的な内部統制システムの運用が求められます。そのため、監査等委員会として、内部監査部門との協働・連携をさらに高め、リスク・コンプライアンス委員会等の各種委員会を通じた監督により、リスクを最小限に抑えられるよう努めてまいります。また、経営経験豊富な優れた社外取締役の皆さんによって構成される報酬・指名委員会体制が拡充されたことで、それらへの参加を通して強化された執行体制を支える報酬・指名ガバナンス状況を監視致します。事業環境も激変するなか、当社のガバナンス向上の取り組みには終わりはありませんが、新たな体制に期待していただければと存じます。



田中 幸広
取締役 常勤監査等委員

当社グループを取り巻く経営環境の変化のスピードに柔軟に対応して、持続的な成長を図っていくため、本年6月に監査等委員会設置会社へ機関設計を変更しました。取締役会は、監督機能の強化を通じて一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、執行サイドへの権限委譲により意思決定の更なる迅速化を図り、中長期ビジョンの実現に向けて取り組む体制に変更しました。監査等委員として、従来の監査役の独任制から、内部監査部門・コーポレート部門の各部と情報を共有して協働し、これまでの三様監査を更に進化させることで、内部統制システムを活用した「組織監査」を通じて、企業価値の向上に資する取り組みを推進していく考えです。加えて、会計監査人とも一層連携を図り、監査の実効性・効率性を高めてまいります。



木村 洋介
取締役 常勤監査等委員

取締役常勤監査等委員として、誠実かつ公正な姿勢で職務を遂行し、ガバナンスの強化・監視体制の充実を通じて、当社グループの健全で持続可能な成長に貢献します。また、監査等委員会による組織監査推進のため、内部監査部門および会計監査人との協働体制を強化するとともに、経営会議をはじめとする重要会議への出席と発言を通して、その施策および当社の業務執行役員の意思決定と行動が、当社グループの企業価値向上に資するものかどうかを多面的に検証していきます。常勤としては、当社の営業・財務部門とグループ会社での経験を活かし、日常的な社員との対話から、潜在的な課題の早期発見と予防に努め、現場に根差した監査を継続していきます。



岡田 恭子
社外取締役 監査等委員

当社は現在、長期ビジョン“Daio Group Transformation 2035”の実現を目指し、事業構造改革や財務基盤の強化、人財戦略の強化、サステナビリティなどの取り組みを進めています。また、本年度より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行し、取締役会における監督機能を一層高める体制を整えました。私は特に、事業活動の基盤となる人的資本経営、社員エンゲージメントの向上、そして多様な人財の活躍を支えるダイバーシティへの取り組み等について、取締役会や人財戦略委員会の議論を注視し、ヒアリングや往査、内部通報制度の監視等を通じて適切な監督を行ってまいります。ガバナンス強化は単なる制度面の整備にとどまらず、経営陣と社員がともに高い目標を掲げ挑戦し続ける風土を醸成することにあります。私は製造業での常勤監査役や複数企業での社外役員経験を通じて培った知見を活かし、社外の視点から客観的かつ建設的な意見を積極的に示し、当社がすべてのステークホルダーから信頼され、グローバルに持続的な成長を遂げる企業であり続けるために貢献してまいります。



野口 昌邦
社外取締役 監査等委員

当社グループは、経営環境が目まぐるしく変化するなかにおいて、事業ポートフォリオの変革や海外事業の構造改革など、中長期での持続的な成長に向けた改革に取り組んでいます。社会や生活者ニーズの変化に伴い、複雑化・多様化するリスクに対応できる組織体制を整え、攻守のバランスを取りながら、ガバナンスの一層の充実が必要と考えています。海外事業においては、海外子会社の往査を行い、事業戦略、ガバナンスの両面から検討し、実効性のある監査を実施します。会計監査人とは、相互の信頼関係を基礎としながら、改善点などについて随時意見交換を行うなど、緊張感のある協力関係の下、効果的な連携を図っていきたくと考えております。中長期的な企業価値向上を実現するためには、顕在化した事象や今後起こり得る事象が当社にどのような影響をもたらすかを分析し、必要な対策をタイムリーに講じることが大切です。公認会計士としての専門性を活かし、財務報告の信頼性のみならず、戦略的意思決定の健全性にも目を向け、今後もリスクアプローチに基づき執行状況を効率的かつ効果的に監査することを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

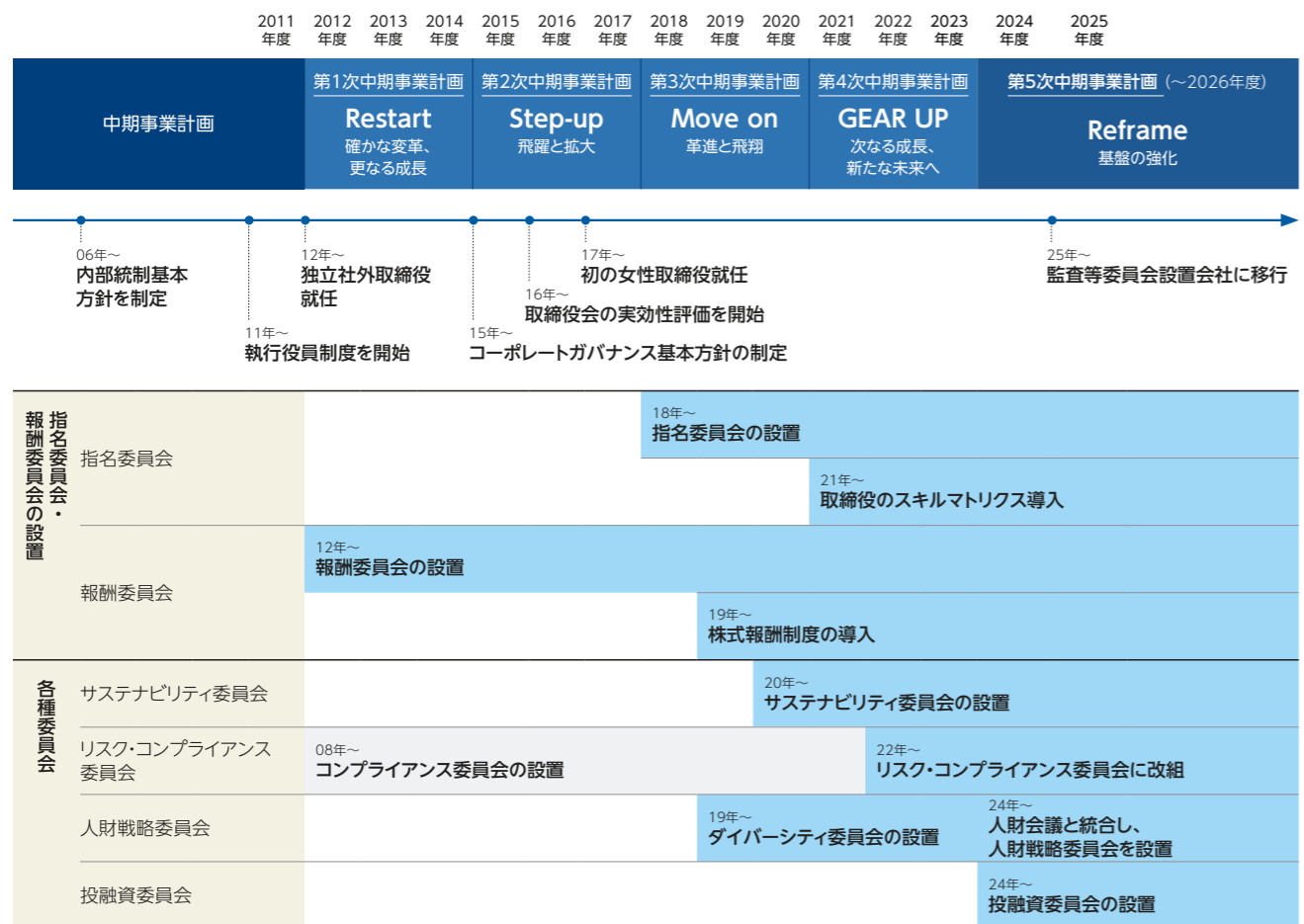
大王グループでは、経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」に基づき、サステナビリティ経営を推進することによって、すべてのステークホルダーと社会全体に対して持続可能な価値創造の実現を目指しています。そのなかで、コーポレート・ガバナンスとは、経営の「監督・意思決定機能」と「業務執行機能」の役割と責任を明確にし、迅速かつ機動的な意思決定と実行を推進することによって、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する仕組みであり、その仕組みを機能さ

せることであるととらえています。大王グループは、常に時代の変化をとらえ、先見性を持って、事業ポートフォリオの変革やグローバル展開の加速など、中長期での持続的な成長に向けた改革に取り組んできました。他方で、海外事業の拡大や社会の変化に伴い、複雑化・多様化するリスクに対応できる組織体制を整えるなど、当社グループの経営にあたっては、攻守のバランスを取りながら、ガバナンスの一層の充実に取り組んでいます。

これまでのコーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

当社は、コーポレートガバナンス・コードへの対応や、社外役員・投資家との対話を通じて、ガバナンス体制の継続的な見直しと強化に取り組んでいます。これまで、監査役会設置会社として、取締役会による重要な意思決定と業務執行の監督に加え、独立した監査役・監査役会による監査を行ってきました。そして2025年6月、第114回定時株主総会の承認を

経て、監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、取締役の中から選任された監査等委員が、取締役会に出席しつつ、独立した立場で監査を行う体制となり、監査機能のさらなる強化とガバナンスの充実に努めています。今後も、経営の透明性と健全性を高めながら、持続的な企業価値の向上に向けた取り組みを進めてまいります。

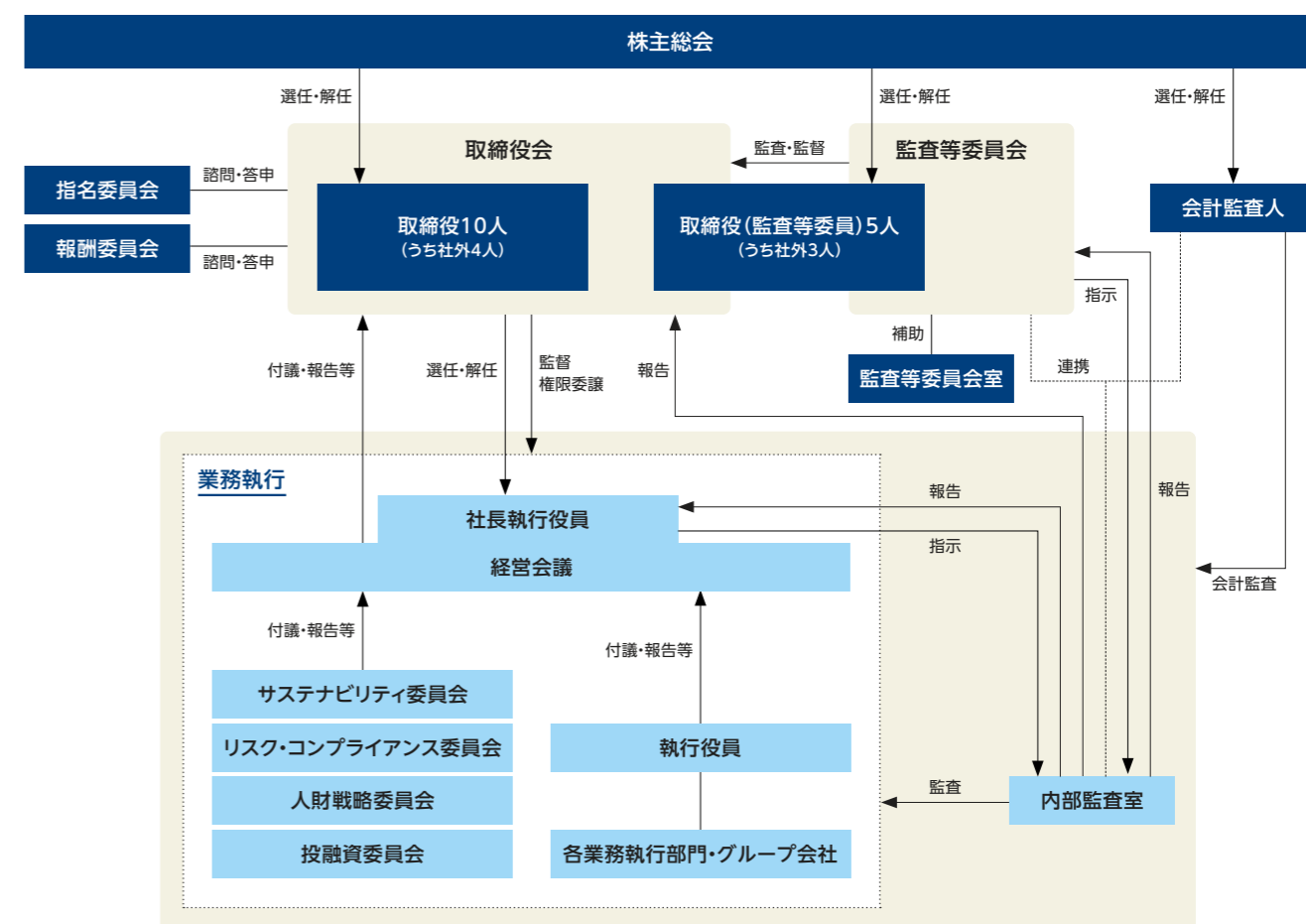


現行のコーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営環境の急速な変化に柔軟かつ迅速に対応するため、監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、取締役会は、中長期的な経営戦略やグループ全体の経営方針などの重要な業務執行に関する議論・決定および業務執行の監督に重点を置くとともに、意思決定の迅速化を図るため、法令および定款に基づき一部の重要な業務執行の決定を、取締役に委任しています。さらに、経営陣で構成される経営会議において、取締役会から委譲された事項について機動的に意思決定を行う体制を整備しています。一方で、取締役会から独立した監査等委員会が取締役会の職務執行状況を監督することで、ガバナンスの実効性を高めています。このようなガバナンス体制のもと、当社は、意思決定の更なる迅速化と監督機能の強化を通じて一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、企業価値の向上に取り組んでいます。

的に意思決定を行う体制を整備しています。一方で、取締役会から独立した監査等委員会が取締役会の職務執行状況を監督することで、ガバナンスの実効性を高めています。このようなガバナンス体制のもと、当社は、意思決定の更なる迅速化と監督機能の強化を通じて一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、企業価値の向上に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月26日現在)



- 【コーポレートガバナンス基本方針】 当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方をまとめています。
- 【内部統制システムに関する基本方針】 当社の内部統制システム整備の基本方針をまとめています。
- 【コーポレート・ガバナンス報告書】 東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」です。

上記3点は、当社Webサイト「コーポレート・ガバナンス」に掲載しております。
<https://www.daio-paper.co.jp/company/governance/>

取締役会

当社の取締役会は、代表取締役を議長とし、経営陣による職務執行をはじめとする経営全般に対する監督機能を担い、経営の公正性・透明性を確保するとともに、法令または定款に定める重要な業務執行について意思決定を行っています。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は、定

款で定める員数である15名以内、監査等委員である取締役の員数は定款で定める員数である5名以内とし、実効性ある経営体制および取締役会における実質的な議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成することを基本としつつ、取締役会における多様性および専門性の確保の観点にも十分配慮して決定しています。

取締役のスキルマトリクス（2025年7月1日現在）

当社が、取締役の経験・知見に基づき特に期待する分野は、以下のとおりです。

氏名	役位	独立性	当社が特に期待する分野									
			①企業経営	②経営企画・M&A	③営業・マーケティング	④製造・技術開発	⑤財務・会計	⑥人事・人材開発	⑦法務・リスク管理	⑧海外事業・国際経験	⑨サステナビリティ・ESG	⑩IT・DX
若林 頼房	代表取締役 社長執行役員		○	○	○		○	○		○	○	
山崎 浩史	代表取締役 副社長執行役員		○			○		○	○	○	○	
石田 厚	取締役 常務執行役員			○	○							○
藤田 浩幸	取締役 常務執行役員		○		○	○				○		
棚橋 敏勝	取締役 常務執行役員		○			○		○		○		
品川 舟平	取締役 常務執行役員			○				○	○			○
織田 直祐	社外取締役	○	○	○	○			○				○
堀江 誠	社外取締役	○	○	○	○					○		
政井 貴子	社外取締役	○					○	○	○	○		
岩田 義浩	社外取締役	○	○	○			○			○		
田中 幸広	取締役 監査等委員								○		○	
木村 洋介	取締役 監査等委員				○			○	○			
武井 洋一	社外取締役 監査等委員	○						○	○		○	
岡田 恭子	社外取締役 監査等委員	○							○		○	
野口 昌邦	社外取締役 監査等委員	○						○	○		○	

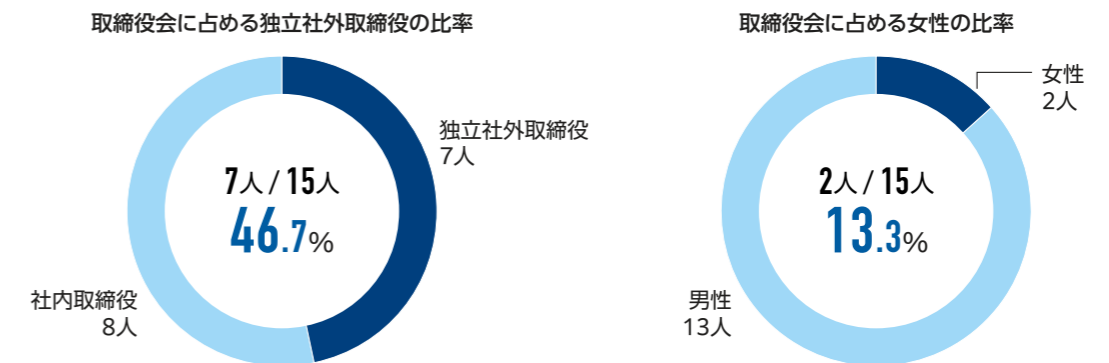
期待する分野として選定した理由

分野	選定した理由
企業経営	中長期的な経営戦略の議論をリードするとともに、広い視野で適切なリスクテイクと迅速・果敢な意思決定を促進するため、本分野の経験・知見が重要です。
経営企画・M&A	レジリエントな事業基盤を構築していくべく、環境の変化に対応した経営計画の立案を推進するとともに、M&Aや設備投資などの投資を効率的に実行するため、本分野の経験・知見が重要です。
営業・マーケティング	「自ら生産したものは自らの手で売る」という最も顧客に近いマーケット志向に基づく当社の営業理念が、ブランド・マーケティング力および販売力の源泉となっているため、本分野の経験・知見が重要です。
製造・技術開発	経営理念の4つの柱のひとつ「ものづくりへのこだわり」に基づき、高品質・高付加価値商品を生み出していくため、保有している強靱な生産体制・技術の活用と、応用による新規事業の創出が必要であり、本分野の経験・知見が重要です。
財務・会計	経営資源の配分を監督し、財務基盤を強化するとともに資本効率性を意識した経営を推進していくため、本分野の経験・知見が重要です。
人事・人材開発	設立当初から「企業は人、企業は人間集団の合理的な英知の集積」という考えを持っている当社は、長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」において「人財・企業文化」を価値創造の源泉ととらえています。持続的に成長していくためには、人的資本経営を推進し経営戦略に活かす必要があり、本分野の経験・知見が重要です。
法務・リスク管理	企業活動に関わるさまざまなリスクを適切にマネジメントし、健全かつ持続的な成長を支援していくため、本分野の経験・知見が重要です。
海外事業・国際経験	経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現するためには、衛生用品・習慣を世界中に普及させる必要があります。当社が持続的に成長するためにグローバル戦略を実行する際、各国・地域特有の法令、文化・習慣などへの配慮や、多くのリスクを伴うため、本分野の経験・知見が重要です。
サステナビリティ・ESG	大王グループの10のマテリアリティは、当社の事業や、持続的な成長に大きな影響を与えるものです。それらを事業戦略の中核に据えた経営を強力に進める必要があり、本分野の経験・知見が重要です。
IT・DX	VUCAの時代において、リスクを予測することは困難です。ビジネスにITを融合させ活用するアジャイルな活動が、大王グループの存続と持続的な成長に大きく寄与すると考えており、本分野の経験・知見が重要です。

2024年度の実績の主な検討事項

- **経営戦略関連** 中長期計画・長期ビジョンの検討、サステナビリティを巡る課題への取り組み状況、経営層の後継者候補育成の計画等
- **ガバナンス関連** 監査等委員会設置会社への移行を踏まえた経営会議および任意の委員会のあり方に関する審議、コーポレートガバナンス・コードへの対応等
- **資本政策関連** 配当政策、資本計画の見直し、子会社への投融資、貸付・債務保証等

取締役会の構成（2025年7月1日現在）



● 取締役会の多様性に関する考え方

- ・ 当社は、幅広い事業領域において、大王グループの持続的な成長を推進できる人材配置のバランスに配慮するとともに、取締役会全体の知見、経験、能力等のバランスおよび多様性を確保します。また、女性活躍推進の観点から、女性役員比率の向上を目指します。
- ・ 当社は、コーポレート・ガバナンスにおける社外取締役機能の重要性を踏まえ、取締役会に占める独立社外取締役の比率を3分の1以上としています。

取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会が適切に機能しているかを定期的に検証し、その結果を踏まえて、課題の抽出および改善の取り組みを継続的に実施することを目的に、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。

●2023年度の実効性評価で抽出した課題

- ・後継者計画の策定
- ・人的資本への投資などの経営資源の配分
- ・取締役のインセンティブ報酬の見直し

●2024年度の取り組み・進捗

人的資本経営の推進を重要課題としてとらえ、2024年10月より「ダイバーシティ委員会」と「人財会議」を統合しスピード感のある施策決定と実行性、モニタリング体制の強化を図るとともに、マネジメントスタイル改革への着手を行うことで人的資本経営の実効性を高めています。

●2024年度実施要領

対象者：

2024年度末の全取締役(10人)および全監査役(4人)

評価方法：

- ①外部機関に委託し、対象者へ匿名での自己評価アンケートを実施
- ②外部機関がアンケート結果を集計・分析
- ③外部機関の集計・分析結果に基づいて、取締役会において分析・評価を実施

評価項目(全9項目)：

「取締役会の在り方」「取締役会の構成」「取締役会の運営」「取締役会の議論」「取締役会のモニタリング機能」「社内取締役のパフォーマンス」「トレーニング」「株主(投資家)との対話」「自身の取り組み」

●2024年度の実効性評価で抽出した課題

- ・役員トレーニング機会の提供
- ・株主との対話状況の経営層へのフィードバックの充実

●今後の取り組み方針

監査等委員会設置会社への移行により、業務執行の強化に向けた経営会議での議論の深化に取り組むとともに、取締役会では中長期の経営戦略等を議論・決定することに重点を置き、監督機能の強化を通じコーポレート・ガバナンスの充実を図っていきます。その中で、役員としての役割・責務を果たし、取締役会において充実した審議を行うために、役員に必要な知識のさらなる習得を目的に役員トレーニングの強化を実施していきます。また、IR・SR活動での対話を通じて頂いた意見や要望は、取締役会等を通じて経営層にフィードバックを行い、対応方針について検討するとともに充実した開示に努めていきます。

取締役会の実効性を向上させるための諸施策

当社では、取締役会での本質的で充実した議論を促進し、取締役会の実効性を高めていくために、社外役員に

当社事業への理解を深めてもらうための情報提供をはじめとした以下の諸施策を継続的に実施しています。

諸施策	頻度	内容
取締役会前の社外役員事前説明会の実施	月1回	毎月取締役会開催前に、社外役員を対象とした事前説明会を実施し、上程議案の論点整理および上程の背景、目的などの理解を深めてもらうことで、取締役会での本質的な議論の時間を確保するようにしている。
取締役会資料の事前配付およびサマリー資料の運用	月1回	取締役会開催前に資料を事前配付するとともに、議案の概要、背景、目的、リスク対応などをまとめたサマリー資料を使用することで、議案のポイントを端的に理解できるように努めている。
役員による現場視察	年数回	役員が当社事業への理解を深めることを目的に、年数回、工場などの製造現場の視察を実施している。
社外取締役と代表取締役との情報交換会の実施	年4回	社外取締役と代表取締役との連携を深めることを目的に、年4回情報交換会を実施し、うち2回は常勤監査等委員も参加している。
社外役員への各種情報提供の実施	随時	経営会議や各種委員会などの社内会議の資料・議事録を共有することで各種案件の検討経緯について把握してもらうよう努めている。また、各種業界レポートや当社のIRの取り組み状況などを共有することで業界動向や当社事業への理解を深めてもらうよう努めている。

任意の委員会

●指名委員会

取締役等候補者の指名と取締役等の選解任等に対する客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として設置しています。独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。なお、監査等委員会委員長がオブザーバーとして出席しています。

指名委員会では、当社の業務執行取締役および委任型執行役員について、候補者の指名とその選解任などに関して、取締役会からの諮問を受けて、当社のコーポレートガバナンス基本方針に定める指名方針に沿って答申しています。

●報酬委員会

取締役等の報酬の決定に対する客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として設置しています。独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。なお、役員報酬の決定プロセスの客観性・透明性をより高めるため、監査等委員会委員長がオブザーバーとして出席しています。

報酬委員会では、当社の業務執行取締役および委任型執行役員の報酬について、報酬決定の方針などに関して、取締役会からの諮問を受けて答申しています。また、取締役会にて決議した報酬決定の方針に従い、個人ごとの評価・報酬額を決定しています。

●サステナビリティ委員会

大王グループ全体のサステナビリティ戦略(環境・社会・ガバナンスを考慮した持続可能な企業戦略)を定め、社会課題の解決を通して社会的価値を向上させるとともに、企業価値の向上を実現させていくことを目的として設置しています。

サステナビリティ委員会では、代表取締役を委員長とし、サステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)の決定および、マテリアリティに対する目標・コミットメント・取り組みを決定しています。

また、サステナビリティを巡る動きやマテリアリティと連動する7つの部会(①地球温暖化対策部会②TCFD対応部会③森林・生物多様性対応部会④環境負荷低減部会⑤価値共創部会⑥SDGs調達推進部会⑦ESG情報開示充実部会)を設置し、具体的な取り組みおよび

KPI(重要指標)を設定し、各種施策の審議、進捗確認を通じて目標達成に取り組んでいます。

●リスク・コンプライアンス委員会

大王グループのリスク管理体制およびコンプライアンス体制の一層の強化を図ることを目的とし設置しています。リスク・コンプライアンス委員会では、リスク・コンプライアンス担当取締役を委員長とし、リスクの網羅的な識別・評価、および対応策の一元的管理、ならびにリスクの重要性に応じた対応策などについて審議などを行うことにより、大王グループの事業活動のリスク低減を図っています。

●人財戦略委員会

大王グループ全体における人財の確保、育成、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)、および組織風土の醸成に関する戦略を策定し、人的資本経営を推進することを目的とし設置しています。

人事担当執行役員を委員長とし、社外取締役及び監査等委員である取締役がオブザーバーとして出席することとしています。

経営戦略の実現に資する人財戦略の基本方針を決定し、具体的な推進施策を策定の上、取締役会への報告を行うとともに、経営層・管理職・社員への展開を通じて施策の実行を主導しています。

●投融資委員会

大王グループの事業計画の遂行に当たり各部門が起案した重要な投融資案件について、計画の蓋然性とROIC経営の観点から資本コストを踏まえた妥当性を審議し、投資効果を高めることを目的として設置しています。

投融資委員会では、代表取締役を委員長とし、中長期の経営方針に沿って資本コストを考慮した財務視点に基づく投融資案件の優先順位付けを行うとともに、投融資案件の資本収益性や蓋然性等の評価を行い、経営会議に対して報告を行います。

また、投融資実行後においても定期的に投資効果を評価し、必要に応じて改善策の立案や投融資計画の修正などを行います。加えて、既存事業の撤退基準の制定や見直しを行い、当該基準に該当する事業の再建や撤退の方針を定め、経営会議に対して報告を行います。

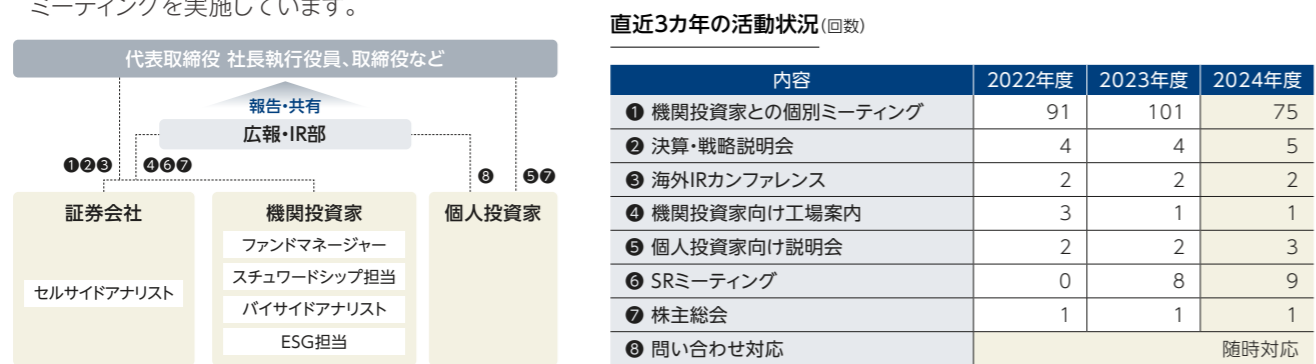
株主・投資家対応

●株主・投資家との対話に関する方針

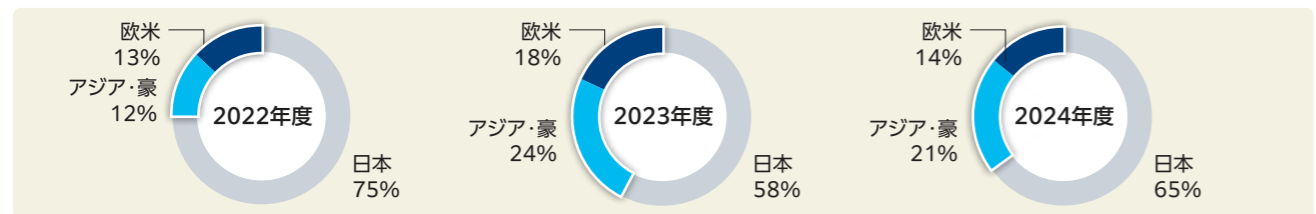
- ・大王グループは、「誠意と熱意」を社是とし、企業価値向上に資する投資方針を有する主要な株主をはじめ、投資家やアナリストなどのステークホルダーに対し、適時適切かつ公正な情報開示を行い、誠実かつ積極的な対話を推進しています。
- ・大王グループの経営方針や成長戦略を積極的に示すとともに、いただいたご意見を取締役を含む経営陣へ報告・共有し、企業活動に適切に反映することで、持続的な企業価値の向上を目指します。

●株主・投資家との対話の体制

- ・株主・投資家との対話は、代表取締役 社長執行役員、経営企画本部担当取締役、広報・IR部にて対応しています。直近の事業年度においては、国内外の機関投資家および証券会社のセルサイドアナリストを中心に、年間を通じて面談やミーティングを実施しています。



※①機関投資家との個別ミーティング ③海外IRカンファレンス 地域別内訳



●社内フィードバック

- ・株主や投資家の皆さまからいただいたご意見は、経営会議・取締役会へ報告するとともに、社内の関係部門にも共有することで、企業活動にも適切に反映しています。

項目	内容
担当取締役による経営会議・取締役会への報告	・IR、SR面談結果のうち、特に重要性の高いと思われる課題や論点の整理を行った上で、経営会議・取締役会で報告・審議を実施。
広報・IR部による業務執行取締役へ報告	・IR面談の結果を広報・IR部が取りまとめ、全役員へ情報発信。 ・業務執行取締役全員が出席する会議で定期的に口頭報告を実施。

- ・2025年4月より経営会議の運営を大きく見直しました。

資本コストや株価を意識した経営を推進すべく、業務執行取締役および委任型執行役員全員が参加する経営会議にて毎月審議を行っており、重要なテーマについては取締役会にも報告しています。今後は進捗状況を取締役会でモニタリングするとともに、経営戦略の見直しに活かしていきます。

実施月	経営会議への付議議題
4月	・ROIC経営を実装するための意思決定プロセス案
5月	・SR面談結果 ・ROIC経営実装に向けた組織、評価制度 ・グループ運営方針アンケート結果と今後の全社施策
6月	・海外事業戦略の策定に向けた議論の進捗 ・サステナビリティの取り組み進捗状況 ・決算・戦略説明会の振り返り ・ROIC経営実装に向けた組織、評価制度
7月	・海外既存国事業の今後の成長戦略 ・海外事業戦略の策定に向けた議論の進捗
8月	・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 ・海外事業戦略の策定に向けた議論の進捗

●本年度の対話における主なテーマと当社の対応状況

	対話テーマ	当社の対応状況
E	企業価値向上 ROE改善 キャッシュアロケーション	<p>ROE目標達成に向けた対応策や時間軸次期中計におけるキャッシュアロケーションの考え方</p> <p>【対応検討中】経営会議において、目標とするROE水準とその達成時期、ならびにその達成に向けた具体的な施策について、本格的な議論を開始しました。また、投資配分の考え方を明示し、資本回転率や運転資本の効率化などへの取り組みを強化し、資本効率を意識した経営を行うことについても経営会議で議論を開始しております。ROE改善やキャッシュアロケーションに関する具体的な取り組みは、P19-20をご覧ください。</p> <p>【具体的な対話の事例】ROE10%程度まで回復させたいとのことだが、具体的にどのような施策を講じ、それらを通じ各事業セグメント別のROICをどの水準まで引き上げること目標達成されるのか。</p> <p>【当社の取り組み】2024年度の営業利益が海外事業全体で100億円程度のマイナスとなっており、構造改革を進め、黒字化することで第5次中期事業計画の2026年度営業利益目標300億円達成は十分に見込めると考えております。ROEの目標水準としては十分な水準にないとの認識は持っておりますが、まずは最低ラインとして第5次中期事業計画末には4.5%程度までは回復させたいと、次期中期事業計画以降の目標達成時期を明確化させていきたいと考えております。</p>
	ROIC経営の推進	<p>ROIC経営の推進方針や具体的な施策の実施</p> <p>【対応検討中】社内での事業別ROICの活用を深めており、現在では経営会議の参考数値として活用しております。開示につきましては2026年度中を目標に進めてまいります。ROIC経営の実装に向けた取り組みは、P17-22をご覧ください。</p> <p>【具体的な対話の事例】ROIC経営をどのように推進していくのか具体的な考え方が5次中計や長期ビジョンの中で示されていないように見受けられる。</p> <p>【当社の取り組み】事業別ROICを算出し「ROICを経営に実装させる」という方針を経営トップより打ち出しましたが、逆ROICツリーによる担当者KPIへの落とし込みと、経営層・現場のマインド統一が課題と認識しております。中期事業計画の進捗については、今後、設定KPIとの比較や課題、軌道修正に関する議論を深め、取締役会での定期的なモニタリング体制を確立していく考えです。</p>
S	事業戦略 海外事業の方向性	<p>中国事業の業績回復後の5次中計の目標達成確度</p> <p>【対応実施】ホーム&パーソナルケア海外事業において中国での業績が厳しい局面にあるなか、グローバル戦略における海外事業の位置づけと今後の展開方針は、投資家の皆さまの関心も高いと当社でも認識し、2025年8月に今後の方向性を開示しました。海外事業戦略の今後の基本方針として、売上拡大に加えて、継続的な利益の創出を追求してまいります。海外事業のグランドデザインについては、P43-46をご覧ください。</p> <p>【具体的な対話の事例】中国のフェミニンケアにおける具体的な戦略について聞かせてほしい。</p> <p>【当社の取り組み】当社の「大王(ダーフン)」ブランドのベビー用紙おむつを購入していた母親がフェミニンケアのユーザーとなっており、ブランド認知率も高く、販売実績を着実に伸ばしております。フェミニンケア商品のロイヤルユーザーにとって、品質を理解いただけた場合は現地メーカー品へと切り替えることなく、当社の安全・安心な商品を選び続けていただけるケースが多いと考えております。</p>
	新規事業の成長戦略	<p>中計、長期ビジョンの期間中におけるセルロースナノファイバーやバイオリアファイナリーの成長戦略と計画</p> <p>【対応検討中】セルロースナノファイバーやバイオリアファイナリー等、新規事業の成長戦略の方向性について経営会議での議論を開始しております。新規事業の取り組みは、P53-54をご覧ください。</p> <p>【具体的な対話の事例】長期ビジョンの中でセルロースナノファイバーやバイオリアファイナリーを伸ばしていく方針は示されているが、2035年までの間でどこまで拡大させるのか、明確に示されていない点が気になる。</p> <p>【当社の取り組み】ご指摘の通り、示すことができていないことが課題であると認識しておりますので、今後、経営会議の中で議論してまいります。</p>
G	カーボンニュートラルの推進	<p>カーボンニュートラルに向けた取り組みと具体的な施策、達成に向けたロードマップ</p> <p>【対応実施】2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、2021年度に開示したサステナビリティ・ビジョンに基づき対応を進めております。カーボンニュートラル実現に向けた具体的な取り組みは、P73-78をご覧ください。</p>
	循環型社会の構築	<p>循環型社会の構築に向けた取り組みと進捗</p> <p>【対応実施】難処理古紙の積極的な活用や、廃棄物を燃料化するトンネルコンポスト方式の導入により、地域での廃棄物処理課題の解決に向け、取り組みを進めております。循環型社会の実現に向けた取り組みは、P72、P77-78をご覧ください。</p>
S	人的資本経営の取り組み	<p>エンゲージメントスコアの開示および、スコア向上に向けた施策 人財戦略におけるKPIの開示</p> <p>【対応検討中】エンゲージメントスコア向上に向けて、人事戦略に沿った重点施策を決めて評価指標を開示していますが、更なる開示の充実化に向けて人財戦略委員会での議論を開始しております。人的資本経営については、P63-71をご覧ください。</p>
	人権対応	<p>人権リスク評価におけるサプライヤーへのアンケート調査対応・調査概要の開示</p> <p>【対応実施】投資家の皆さまからの要望を踏まえ、2025年の統合レポートより開示の充実化を図りました。あわせて、大王グループSDGs調達ガイドラインにもとづくアンケート集計結果を当社ホームページに開示しました。SDGs調達ガイドラインアンケートに関しては、P62をご覧ください。</p>
G	機構改革	<p>監査等委員会設置会社への移行を決めた背景、移行までの議論や社外取締役からの意見</p> <p>【対応実施】社外取締役からも様々な意見をいただきながら取締役会で1年以上議論を重ね、監査等委員会設置会社へ移行しました。監督機能の強化を通じて一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、権限委譲を行うことにより意思決定の更なる迅速化を図るなど執行機能の強化を目的に経営会議の運営改革を実施しております。機構改革については、P14、P17、P89-98をご覧ください。</p>
	役員報酬	<p>固定報酬と業績連動報酬の割合、KPIの見直し検討</p> <p>【対応実施】2025年度に役員報酬の評価基準の見直しを行いました。報酬委員会での継続的な議論を通じて、指標の見直しも含めて検討を重ねてまいります。役員報酬制度の概要については、P103をご覧ください。</p>

役員紹介 (2025年6月26日現在)

取締役	2024年度 重要会議出席状況			2024年度 重要会議出席状況			
	取締役会	経営会議	サステナビリティ委員会	取締役会	経営会議	サステナビリティ委員会	
 若林 頼房 代表取締役 社長執行役員	14/14回	11/11回	4/4回	 藤田 浩幸 取締役 常務執行役員	14/14回	11/11回	4/4回
 山崎 浩史 代表取締役 副社長執行役員	14/14回	11/11回	3/4回	 棚橋 敏勝 取締役 常務執行役員	14/14回	10/11回	4/4回
 石田 厚 取締役 常務執行役員	14/14回	11/11回	4/4回	 品川 舟平 取締役 常務執行役員	14/14回	10/11回	2/4回

社外取締役	2024年度 取締役会出席状況	選任理由
 織田 直祐 2022年就任	14/14回	他社で代表取締役社長等を歴任されるなかで培われた豊富な経験と幅広い見識を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることを期待できるため
 堀江 誠 2024年就任	11/11回	他社での代表取締役社長等を歴任されるなかで培われた豊富な経験とグローバルなビジネス経験等の経営に係る知見を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
 政井 貴子 2024年就任	11/11回	外資系銀行、国内銀行および日本銀行などの金融業界において要職を歴任されるなかで培われた豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
 岩田 義浩 2025年就任	—(就任前)	他社での代表取締役社長等を歴任されるなかで培われた豊富な経験とグローバルなビジネス経験等の経営に係る知見を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため

監査等委員である取締役	2024年度 取締役会出席状況	選任理由
 田中 幸広 取締役 常勤監査等委員 2025年就任	14/14回	当社およびグループ会社での営業部門、管理部門の各領域において豊富な経験と知見を有していることから、実効性のある監査業務を遂行していただけると判断したため
 木村 洋介 取締役 常勤監査等委員 2025年就任	—(就任前)	当社での営業部門、管理部門の各領域において豊富な経験と知見を有していることから、実効性のある監査業務を遂行していただけると判断したため
 武井 洋一 社外取締役 監査等委員 2025年就任	14/14回	弁護士としての専門知識と、他社の役員を歴任されるなかで培われた高い視座、幅広い経験を活かすことで、独立した立場から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断したため
 岡田 恭子 社外取締役 監査等委員 2025年就任	13/14回	CSR、企業文化に関する幅広い知見、他社の役員を歴任されたなかで培われた豊富な経験を活かすことで、独立した立場から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断したため
 野口 昌邦 社外取締役 監査等委員 2025年就任	11/11回	監査法人でのパートナーとしての経験、財務および会計に関する高い知見を活かすことで、独立した立場から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断したため

執行役員		
上席執行役員	溝渕 博士	生産部門 新素材事業推進室担当
	小川 満	H&PC国内事業部 ヒューマン・ファミリーケア営業本部長
	尾崎 秀司	生産部門 三島工場長
	斎藤 真	H&PC海外事業部 海外事業推進本部長
執行役員	設楽 裕之	サンテルS.A. 取締役会長
	柏原 隆久	大王(南通)生活用品有限公司 董事長 総経理
	玉城 道彦	生産部門 新素材事業推進室(バイオリファイナリーグループ・新規事業企画グループ統括)室長
	久米 幸夫	H&PC国内事業部 商品開発本部長 兼 グローバルマーケティング本部担当
	白峰 幹郎	コーポレート部門 資源購買本部長
	井川 準一	コーポレート部門 サステナビリティ推進本部副本部長
	矢野 彰久	生産部門 三島工場長代理(キューティリティ部門担当)
	竹島 雅彦	H&PC海外事業部 海外事業推進本部副本部長
	藤井 喜継	紙・板紙事業部 メディアソリューション本部長
	長岡 明男	大王パッケージ(株) 代表取締役社長
	増田 明央	生産部門 三島工場四国業務部長
	小島 武士	コーポレート部門 人事本部長
	田上 一義	コーポレート部門 グローバルロジスティクス本部長
	田坂 浩明	生産部門 可児工場長
	田邊 典代	コーポレート部門 人事本部ダイバーシティ推進部長