GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ

第4次中期事業計画の進捗説明

2021年4月～2024年3月

－業績回復とレジリエンス強化に向けた施策の実行－

2023年2月10日

大王製紙株式会社

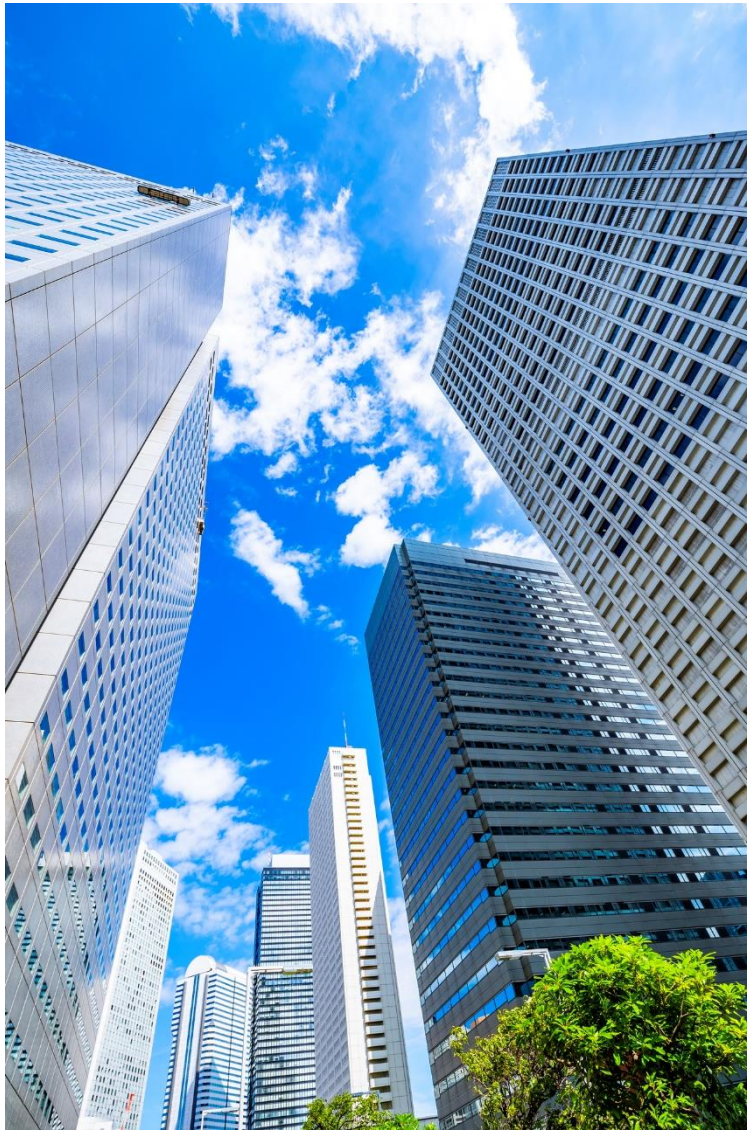
本日のアジェンダ

1 2022年11月 戦略説明会の振り返り

2 業績回復に向けた取り組み

3 2023年度の業績回復のイメージ

１．２０２２年１１月
戦略説明会の振り返り



外部環境・課題認識

減益要因のまとめ

要因１	要因２	要因３
原燃料高騰	急激な円安進行	ボイラー事故 （いわき大王製紙）

想定を超える外的環境の変化により収益悪化

業績回復とレジリエンス強化に向けた施策の実行

本日のメイントピックス

1 段階的な価格改定の実施

2022年6月に発表した印刷・情報用紙を皮切りに2回目の価格改定交渉を実施。2023年1月から印刷・情報用紙は3回目、衛生用紙は2回目の価格改定を実施予定。

2 徹底したコストダウン

石炭使用量の削減、チップ購買エリアの見直し、そして希望退職も募集予定。コストダウン施策を強力に推進。

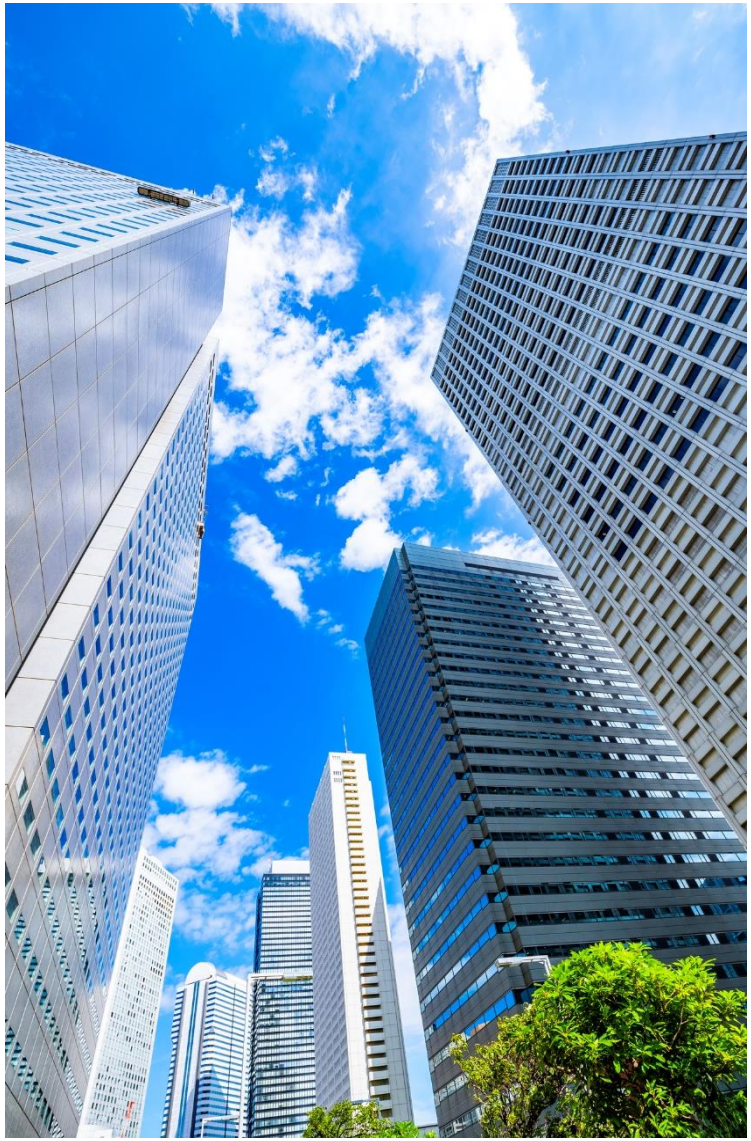
3 構造改革のさらなる推進

「強い工場」を取り戻すため、**抄紙機の休機を含む生産体制の見直し、エネルギー政策の大幅な見直し**等を検討。

4 第４次中計期間中の投資方針転換

原燃料高騰の背景から、**エネルギー関連投資を優先**。ただし、財務規律を守るため、**投資総額は当初計画の1,550億円水準を維持。**

2. 業績回復に向けた取り組み



段階的な価格改定の実施（1／3）

紙・板紙事業

各品種の価格改定交渉進捗状況

対象品種	改定幅	発表日	改定時期	進捗状況
印刷・情報用紙	15%以上	2021年11月9日	2022年1月21日出荷分	✓価格反映済み
段ボール原紙	10円/kg以上	2021年12月10日	2022年2月1日納入分	✓価格反映済み
包装用紙	15%以上	2021年12月10日	2022年2月1日納入分	✓価格反映済み
印刷・情報用紙	15%以上	2022年6月20日	2022年8月22日出荷分	✓価格反映済み
ファインペーパー	10%以上	2022年7月11日	2022年9月1日出荷分	✓価格反映済み
段ボール原紙	15円/kg以上	2022年7月19日	2022年9月1日納入分	✓価格反映済み
包装用紙・機能材	15%以上	2022年7月19日	2022年9月1日納入分	一部取引先とは交渉中も、 (改定後の)価格をほぼ反映済。
印刷・情報用紙	15%以上	2022年10月24日	2023年1月23日出荷分	✓価格反映済み
ファインペーパー	15%以上	2023年1月10日	2023年3月1日出荷分	取引先と交渉を開始 (2023年2月中に交渉完了予定)

段階的な価格改定の実施（２／３）

Ｈ＆ＰＣ国内・衛生用紙事業

価格改定交渉進捗状況

対象品種	改定幅	発表日	改定時期	進捗状況
衛生用紙	15%以上	2022年1月11日	2022年3月22日出荷分	✓(店頭価格ベースで)5～10%程度反映
衛生用紙	20%以上	2022年11月11日	2023年1月21日出荷分	✓代理店交渉は完了／店頭価格の反映を交渉中

その他の収益改善実施策

- 商品仕様の変更(組数変更、パルプ化など)
- ソフトパックティシュー増販
- 新商品の発売開始※

※新商品情報

エリエール i:na（イーナ）
ソフトパックティシュー200組6個パック

2023年1月4日(水)から全国発売(北海道を除く)

日本最大級のソフトパックティシュー加工機稼働

ソフトパックティシューは需要が拡大しており、2019年の13.5%から2022年上期には21.1%まで伸長しています※。当社ではこの需要を取り込むべく、2022年11月にグループのエリエールペーパー(静岡県富士宮市)にてソフトパックティシューの加工機を新たに稼働させました。

※インテージSRI+データ ティシュー市場（累計販売容量）2022年4月～9月

段階的な価格改定の実施（３／３）

Ｈ＆ＰＣ海外事業

海外市場でも地域の状況に合わせて価格改定を実施

例：**ブラジル**　原材料価格の高騰を背景に2022年から段階的な価格改定を実施

2023年にはこの効果が通期で寄与

2023年4月以降のさらなる価格改定により、対前年10～20%の単価アップを見込む

トルコ　高インフレ率を背景に段階的な価格改定を継続中

2023年はベビー用紙おむつ、ウエットワイプ、液体ソープ･ハンドオイル等の各製品で対前年30～50%の単価アップを見込む

その他の収益改善施策

例：**中国**　2022年に現地生産を開始したフェミニンケア商品の生産設備を増設

若年層向けシリーズの発売等、商品ラインナップを充実させてさらなる拡販を推進

タイ　収益性の高いフェミニンケア商品、ウエットワイプの新商品を投入し、タイ国内および周辺国でベビー用紙おむつ以外の商品カテゴリーの販売を強化

徹底したコストダウン

施策① 石炭使用量の削減 ➡ 石炭調達先・調達品種のベストミックス

2023年度は石炭価格動向を踏まえ、調達先と品種の幅を広げて、安定調達の推進と、ベストミックス実現によるコスト削減を実行。20億円の燃料費削減を見込む。

メリット金額
(2023年度から寄与)
約**20**億円

施策② チップ購買エリアの見直し

針葉樹チップを輸入材から国内材へ2026年までに段階的にシフト。最終的には針葉樹チップの国内材比率を約70%(現状比10ポイント上昇)に引き上げ。

メリット金額
(2023年度の寄与金額)
約**5**億円

施策③ 組織再編・機能統合による組織のスリム化

構造改革施策推進の一環として営業機能や販社の統合、人事制度の見直しを実施。また希望退職の募集等も行い、これらの施策トータルで約10億円程度の固定費削減を見込む。

メリット金額
(2023年度から寄与)
約**10**億円

構造改革のさらなる推進（1／2）

施策① エネルギー政策の大幅な見直し

検討策としていた三島工場のFIT発電の自社使用を2023年3月より実施することを決定。施策①と②の効果により、2021年度比で年間約20万トンの石炭使用量が削減可能。

石炭使用量削減
(2021年度比)
約**20**万トン/年

施策② 新聞・洋紙事業の生産体制再構築

三島工場の新聞用紙N3号抄紙機の休機を2023年4月に実施予定。N3号抄紙機の休機により、他マシンの休転期間の短縮・フル操業化を図り、生産性向上を実現。三島工場全体でのエネルギー使用量の削減と併せて、収益性を改善。

生産量減少
約**6.5**千トン/月

エネルギー使用量削減
(2022年度比)
約**17**万MWh

構造改革のさらなる推進（２／２）

③ Ｈ＆ＰＣ国内事業の抜本的な構造改革の具体化

1. フラッフパルプの内製化

2022年5月に発表したフラッフパルプ内製化が計画通りに進行中。
2023年7月に内製化を開始し、重要資材の安定調達および、コスト構造を変革。

メリット金額
(2023年度から寄与)
約**12**億円/年

※2023年度は9億円程度のメリットを想定

２．収益力強化に向けた生産・販売・物流体制の見直し

高付加価値品の増産、拡販に組織全体で注力。特に2021年度に稼働したウエットマシンを最大限に活かし、品種構成の改善を推進。

加えて、営業、マーケティング、システム、物流、工場など各部門に横串を刺す新部署を設置予定。交錯物流の解消と、欠品、延着をなくし、機会ロスを最小化することで収益構造を強化。

メリット金額
(2023年度から寄与)
約**14**億円/年

３．２０２３年度の
業績回復のイメージ

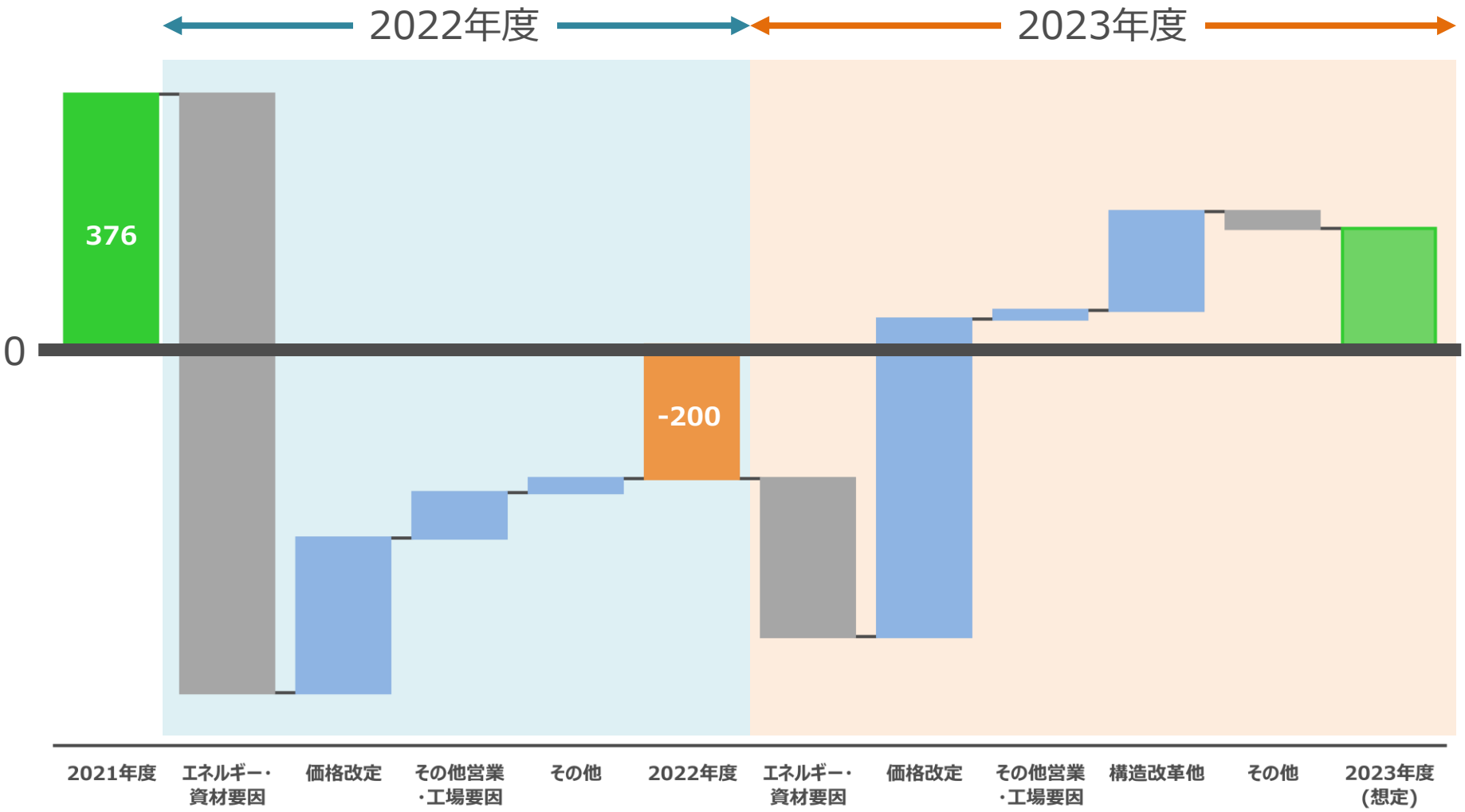
業績回復に向けた取り組み状況（まとめ）

施策	具体策	完了 (完了予定)	状況
段階的な価格改定の実施	紙・板紙の価格改定	✓	一部を除き、改定後価格を反映済み
	衛生用紙の価格改定	✓	代理店交渉は完了 (店頭価格の反映を交渉中)
徹底したコストダウン	石炭使用量の削減	✓	調達先／使用方法の見直しに目処
	チップ購買エリアの見直し	26年度中	国内サプライヤーと交渉中 (一部効果は23年度中に発現見込み)
	組織再編・統合による組織のスリム化	23年 2月	希望退職を計画通り募集中
構造改革のさらなる推進	エネルギー政策の大幅な見直し	23年 3月	FIT発電の自社使用を決定
	新聞・洋紙事業の生産体制再構築	23年 4月	N3休機に向け最終調整中
	H&PC国内事業の抜本的な構造改革	23年 7月	資材内製化、組織改編を進行中

業績回復のイメージ

２０２１～２０２３年度連結営業利益増減内訳イメージ図

(単位：億円)



将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている戦略･計画･目標及び将来予測は、現時点で入手可能な情報からの判断に基づき作成したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。
そのため、今後の当社を取り巻く経済環境・事業環境などの変化により、実際の業績その他の結果は、本資料に記載されている将来の見通しとは大きく異なる可能性があります。