

DAIO やさしい未来 2030

大王グループは「やさしい未来」を実現するための「3つの生きる(衛生、人生、再生)」を、創業以来、事業推進を支えてきた経営理念の4つの柱を通じて成し遂げます。

これまで取り組んできた社会課題解決と、世界共通目標のSDGsを連動させて、事業展開を通じた、SDGsの達成に貢献していきます。



大王グループ
サステナビリティ・ビジョン

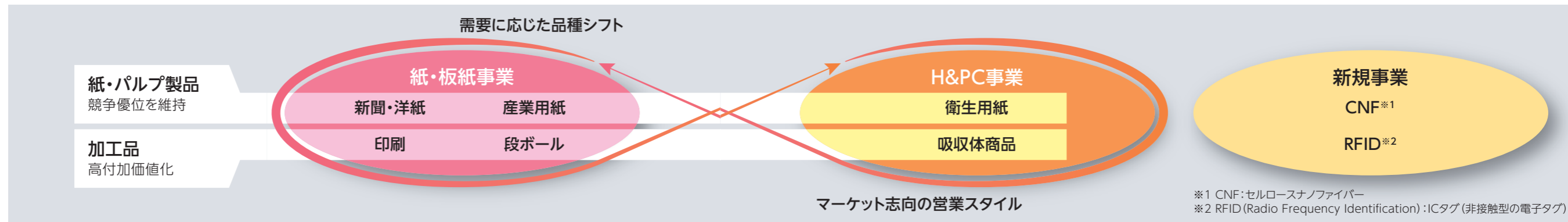
「3つの生きる」

- 1. 衛生** 衛生用品・習慣を普及させて人々の健康を守り、あらゆる地域で共生社会を実現します
- 2. 人生** より良い暮らしができるサービスを提供することで、人々のQOLを向上させます
- 3. 再生** 環境保全に積極的に取り組み、多様な生物が共生・繁栄できる自然豊かな地球に再生(リジェネレーション)します

経営理念
4つの柱と
取り組んできた
社会課題

<p>D Dedicated ものづくりへのこだわり</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事業ポートフォリオの戦略的変革 2. グローバル展開の加速 3. 新規事業の創出 <p>顧客に最も近いメーカーとして、営業理念『自ら生産したものは自らの手で売る』を実行し続けています。社会ニーズをいちはやくとらえ、事業や製品・サービスに反映させてきました。</p>	<p>A Attentive 地域社会とのきずな</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 地域社会との共生 5. 持続可能なサプライチェーンの確立 <p>行政、地域の皆様はもとより、製紙・流通・加工・物流等の関連産業が一体となって取り組んできた結果、今や創業の地 四国中央市は「日本の紙のまち」にまで発展しました。</p>	<p>I Integrated 安全で働きがいのある企業風土</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. 人権尊重と人材育成、社員への思いやり 7. 公正で透明性の高い経営 <p>“企業の原動力は人”という精神の下、1958年(昭和33年)に健康保険組合を設立し、従業員の健康と体力増進を経営的視点から推進してきました。また、語学教育や海外留学、技術教育など、「人」の育成に全力を注いできました。</p>	<p>O Organic 地球環境への貢献</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. 気候変動への対応 9. 循環型社会の実現 10. 森林保全と生物多様性の維持 <p>創業者の信条「私の生まれたこの故郷で公害問題を発生させ、地域に迷惑をかけるような事業なら、やるべきでない」を受け継ぎ、森のリサイクル(植林)と紙のリサイクル(古紙高度利用)などに取り組んできました。</p>
---	--	---	---

事業展開



※1 CNF:セルロースナノファイバー
 ※2 RFID(Radio Frequency Identification):ICタグ(非接触型の電子タグ)

SDGs達成に
貢献

<p>主な取り組み</p> <p>環境にやさしい商品の販売</p> <ul style="list-style-type: none"> ●環境配慮型(古紙等)商品 ●脱プラスチック商品 ●FSC認証紙 <p>感染症対策商品の販売</p> <ul style="list-style-type: none"> ●マスク・除菌ウエット・ペーパータオル <p>高齢化社会対応商品・サービスの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ●介護者の不安・負担軽減サービス提供 ●アクティブシニア向けの商品の販売 	<p>主な取り組み</p> <p>地域社会の活性化・発展への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ●地元取引先との共生 ●設備投資による雇用維持・創出 ●紙パルプの産業クラスター形成 <p>各生産拠点での地域共生・支援活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ●地域経済の活性化 ●地域一体での生活・灌漑用水等のインフラ整備 	<p>主な取り組み</p> <p>人権尊重、ダイバーシティの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ●女性活躍推進(女性管理職比率向上) ●男性の育児休暇取得の推進 ●障がい者の雇用 <p>グローバル人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ●語学教育の強化 ●若手社員の海外研修 <p>働き方改革・健康経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ●有給休暇取得推進 ●禁煙の推進、メンタルヘルスキアの充実 	<p>主な取り組み</p> <p>CO₂排出量削減、吸収・固定化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●バイオマス燃料への転換 ●廃棄物燃料の有効利用 ●省エネルギー、エネルギー使用効率改善 ●物流効率向上、モーダルシフトの推進 ●植林によるCO₂吸収・固定化 <p>3R(リデュース・リユース・リサイクル)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●古紙の高度利用 ●水の循環・再利用
--	--	---	---

マテリアリティに対する取り組みとSDGs貢献

大王グループでは、SDGs達成への貢献を、事業展開を通じて推進するために、社内に浸透している「経営理念の4つの柱」に区分しています。

特定したマテリアリティ(重要課題)の解決に向けて、各々の事業戦略や取り組み、及び目標値(KPI)を設定。

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

その目標を達成するために、バックカスティング思考で実施事項を具体化し、価値を共創することで持続的な企業価値向上を推進しています。

経営理念の4つの柱	マテリアリティ(重要課題)	事業戦略	事業を通じた主な社会課題解決	SDGsゴール		
D Dedicated ものづくりへの こだわり	事業ポートフォリオの戦略的変革	【新聞・洋紙事業】 ●生産体制・販売構成の見直し ●川下の印刷事業の強化	【産業用紙・段ボール事業】 ●国内での安定供給の継続 ●海外展開の加速	●洋紙から板紙への転抄 ➡マシン稼働継続による雇用維持		
	グローバル展開の加速	【H&PC国内事業】 ●吸収体事業の国内シェア向上 ●衛生用紙との複合事業モデル確立	【H&PC海外事業】 ●既進出国での複合事業化 ●新規市場に進出し事業基盤の構築	●海外各拠点での地域発展に貢献 ➡技術・開発能力の向上・雇用維持		
	新規事業の創出	【新規事業】 ●セルロースナノファイバー：多様なラインナップを取り揃え、複数分野での用途展開・量産化 ●RFID(ICタグ)：ソリューション提案による課題解決		●セルロースナノファイバーの商品・用途開発 ●RFIDによる業務効率化・働き方改革 ●環境対策商品(脱プラスチック等)の販売 ●感染症対策商品(マスク・除菌ウエット等)の販売		
A Attentive 地域社会との きずな	地域社会との共生	主な取り組み ●南米チリで地域の農業・酪農を支援する生活・灌漑用水の安定供給	KPI(2030年度時点)	2020年度実績	2021年度実績	SDGsゴール
	持続可能なサプライチェーンの確立	●CSR調達 ●森林認証	調達アンケート回収率 100% 5段階評価で3.5以上の取引先数 90% 国内外での森林認証の維持継続 100%	87% 56% 100%	95% 62% 100%	
I Integrated 安全で 働きがいのある 企業風土	人権尊重と人財育成、社員への思いやり	●ダイバーシティ：女性活躍推進 ：男性の育児休業取得推進 ：障がい者の雇用 ●人財育成：語学力の向上 ●働き方改革：有給休暇取得推進 ：時間外労働の削減 ●健康経営：禁煙の推進	女性管理職比率 (全社) 10.0% (H&PC) 13.0% 取得率 100% 雇用率 2.6% TOEIC600点以上取得者数 600名 取得率 90.0% 時間外労働平均(一般社員) 10.0h 喫煙率 15.0%	2.2% 3.5% 6.3% 2.3% 223名 67.2% 20.8h 26.1%	2.8% 5.4% 28.9% 2.4% 251名 71.7% 22.5h 23.9%	
	公正で透明性の高い経営	●効果的で透明性の高いガバナンス体制の持続的向上				
O Organic 地球環境への 貢献	気候変動への対応	●バイオマス由来燃料への転換、廃棄物燃料の有効利用など	化石由来のCO ₂ 排出量削減(対2013年度比) 46%	4.6%	△3.1%	
	循環型社会の実現	●難処理古紙の利用促進 ●ゼロエミッション ●水の循環・再利用、適正な排水処理による排水の浄化	板紙への配合率 30% 再資源化率 100% 用水・排水COD売上高当り原単位(対前年度比) 1%/年削減	16.7% 98.7% 用水 1.6% COD 3.0%	16.2% 98.4% 用水 5.6% COD 9.9%	
	森林保全と生物多様性の維持	●南米チリの天然記念物「アレルセ」を現地NPOと連携し保護 ●希少淡水魚「カワバタモロコ」を徳島県と連携し、繁殖・放流				

SDGsの達成に貢献する取り組み

Dedicated

ものづくりへのこだわり

マテリアリティ：

事業ポートフォリオの戦略的変革 / グローバル展開の加速 / 新規事業の創出

基本的な考え方

大王グループは、お客様のニーズを最も知るメーカーとして、「自ら生産したものは自らの手で売る」を基本スタンスとし、高品質・高付加価値な商品・サービスを提供するとともに、地球環境と調和した人にやさしいものづくりを目指しています。

紙・板紙及びホーム&パーソナルケア(H&PC)商品を生産・販売する総合製紙メーカーとして、幅広い分野で社会ニーズ・課

題をいちはやくとらえ、新たな価値を生み出す研究開発とフレキシブルな生産体制へ反映させ、透明性の高い原料調達、品質管理の徹底などに取り組むことで「信頼されるものづくり」を確立し、企業の持続的成長と社会課題解決の価値共創を実現していきます。

大王製紙 三島工場

経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

当社の持続可能な成長

価値共創

社会課題解決

新たな価値を生み出す研究開発

フレキシブルな生産体制

透明性の高い原料調達

信頼されるものづくり

徹底した品質管理

社会ニーズ・社会課題を、自らとらえ、製品やサービスにスピード反映

マーケット志向の営業スタイル 「自ら生産したものは自らの手で売る」

主な取り組み



事業ポートフォリオの戦略的変革 衛生用紙の供給体制強化

当社の持続可能な成長

- 成長分野での製品化
- 需要のある海外での販売

社会課題解決

- 生産体制強化による雇用創出
- 海外における衛生環境改善

新聞・洋紙の需要減少が続くなか、基幹工場である三島工場を中心に衛生用紙への生産シフトを進め、雇用の維持・創出にもつなげています。三島工場では2021年7月にパーパータオル抄紙機、10月には隣接する川之江工場で2018年に続いて2台目となる衛生用紙抄紙機が稼働しました。さらに可見工場にも9月にティシューペーパー加工機を設置し、コロナ禍での衛生面の意識向上や人々の生活様式の変化に伴う需要構造の変化に対応するため、衛生用紙の国内他工場との生産バランス最適化、安定供給体制強化を図っています。また、臨海立地という強みを生かし、川之江工場で生産された衛生用紙は、中国を中心としたアジア地域への複合事業化の推進につなげていきます。特に中国では「トイレ革命」としてトイレの衛生環境改善が進められており、「流せる」トイレティシューの普及・拡大により衛生環境改善に貢献できると考えています。



川之江工場衛生用紙抄紙機



中国抑菌トイレティシュー

※目標3のターゲット3、目標8のターゲット3、目標12のターゲット8を取り組みの対象にしています。

存在意義を果たす

～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する

～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する

～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション

～財務・会社情報～



グローバル展開の加速 ハートサポートプロジェクト

当社の持続可能な成長

- 国内でのブランド認知アップ
- アフリカ進出の基盤構築

社会課題解決

- 衛生改善(感染症抑止)
- 職業訓練等へのアクセス

開発途上国において、衛生的な生理用品が購入できないことによる感染症の発症や、適切な教育が受けられないことで職に就けず貧困から抜け出せないという社会課題の解決に、少しでも貢献したいと考えています。2018年に立ち上げた「エリスハートサポートプロジェクト」では、これまで布ナプキンの作製方法教育や職業訓練へのアクセス支援などを行ってきました。2022年も現地に開設したコミュニティスペースを活用し、性や衛生に関するカウンセリング、布ナプキン作製技能の習得による収入創出支援の他、作製した布ナプキンの普及による感染症の抑制に貢献する企画を実施しています。今後も継続した社会課題解決に向けた企画と合わせて、当社の国内でのブランド認知アップとともにアフリカ進出への基盤構築を進め、グローバル展開を加速していきます。

<https://www.elleair.jp/hs/>

※目標3のターゲット3、目標4のターゲット5を取り組みの対象にしています。



コミュニティスペース(2021年9月運営開始)でのカウンセリング、布ナプキン作製支援



新規事業の創出 セルロースナノファイバーの用途開発

当社の持続可能な成長

- 新規事業化による事業拡大

社会課題解決

- 車・スポーツ・美容など、生活の質の向上につながる分野への環境配慮商品の展開
- 化石由来から天然素材への転換

セルロースナノファイバー(CNF)は、環境にやさしい木材繊維(パルプ)を微細化したものです。CO₂削減に向けたニーズの高まりから、CNF配合・置換による軽量化やプラスチック使用量削減などに向けた用途開発のため、サンプル提供数が大きく増加しています。当社では用途開発の2030年度目標を、7分野として取り組んでおり、これまでに2分野で実用化することができました。2021年度にはCNF複合樹脂のパイロットプラントを稼働させ、一貫製造プロセス構築による生産性の飛躍的改善に取り組むとともに、CNF成形体においても連続製造技術の開発を愛媛大学、川之江造機株式会社と共同で進めています。このようにCNFの生産性改善とサンプル提供によるパートナー企業との用途開発を同時並行で進めることで、商業化へのプロセスを加速し、新規事業化へつなげていきます。

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 目標	2023年度 目標	2026年度 目標	2030年度 目標
https://www.daio-paper.co.jp/development/cnf/								
CNF商品化分野数	1	1	2	2	2	3	5	7

事業化及び、さまざまな社会課題解決への可能性

CNFの特性	ガスバリア性 酸素バリア	透明性 光を透過	寸法安定性 石英ガラス並み	軽量・高強度 鉄の5分の1の軽さ、 鉄の5倍の強度	細孔制御性 比表面積大	その他機能性 微粒子 分散、保湿効果
用途	ガスバリア 食品袋等	ガラスなどの代替等		自動車のボディ等	人工骨 補強材等	塗料・インキ・ 化粧品等



※目標3のターゲット2、ターゲット4、目標9のターゲット5、目標12のターゲット2、目標17のターゲット16を取り組みの対象にしています。

SDGsの達成に貢献する取り組み

Attentive

地域社会とのきずな

マテリアリティ：
地域社会との共生

基本的な考え方

大王グループは、世界8ヶ国に拠点を有するグローバル企業として、世界中から信頼される「良き企業市民」を目指しています。事業活動を通じて地域社会との共生を図りながら地域の発展に寄与するために、地域の取り組みを積極的に支援します。

国内外で、地域住民・学生を対象とした工場見学会や地域コミュニティへの参加を通じて、当社の事業への理解を得るとともに、地域社会との調和のある成長に取り組んでいきます。

経営理念
世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

地域社会との
調和ある成長

地域共生・支援活動

地域住民や学生を対象とした工場見学会や、地域のスポーツ振興、ボランティア活動などへの参加を通じて、事業への理解を得よう努めています。各国・各地域の豊かな発展に寄与し地域と共に成長し続けます。

少子高齢化への対応

健康寿命延伸につながるサービスの提供や地域包括ケアシステムの構築などを通じて、脆弱層が安心して暮らせる街づくりを目指しています。少子高齢化に対応するため、人々の快適な暮らしをサポートする取り組みを進めています。

地域社会の活性化・発展への貢献

各国・各地域の法律や各種の国際規範、ならびに文化・宗教・習慣などを尊重し、グローバルな事業展開を通じて世界中の生活・文化・産業の発展に貢献します。

主な取り組み

地域共生—支援活動／女性自立支援 学生向け「奨学ナプキン」を開始

2022年4月にブランドメッセージを「だれかではなく、あなたのそばに。」に刷新した生理用品ブランド エリスは、多様性のある社会でひとりひとりの生理に寄り添うために「meet my elis」プロジェクトを発足しました。その一環として、「生理の貧困」問題の解決に少しでも貢献したいとの想いから、生理用品の入手が困難な学生を対象に、生理用ナプキンを無償提供する「奨学ナプキン」を開始しました。奨学生には、より自分らしい毎日を過ごしていただきながら、モニターとして商品や生理についての意見をもらい、これまで以上に多様なニーズに応えられる商品の提供にもつなげていきたいと考えています。



<https://www.elleair.jp/elis/meetmyelis-shogaku/>

	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
日本で生理用品の購入・入手に苦勞する人の低減	8.1%	6%	4%	2%	1%

※2021年度実績 出典:厚生労働省(令和4年3月23日公開)「『生理の貧困』が女性の心身の健康等に及ぼす影響に関する調査」より「生理用品の購入・入手に苦勞したことが『よくある』『ときどきある』と回答した割合」
※目標5のターゲット6を取り組みの対象としています。

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

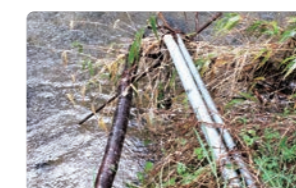
社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～



地域社会の活性化・発展への貢献 ①地域の農業・酪農を支援する生活・灌漑用水の安定供給の継続
②近隣住民のために灌漑用水タンクの設置場所を提供
③先住民団体への果樹栽培の技術講習の実施

①南米チリにあるフォレストル・アンチレでは、地域一体でのインフラ整備・地域発展に取り組んでいます。当社所有林のある第10州オソルノ県プランケ市は毎年乾季に水不足に悩まされています。2016年に同市長や地域住民から井戸設置への協力要請を受けましたが、井戸では十分に水が出ない可能性がありました。住民との対話や社内での検討を継続して実施し、最善の案としてフォレストル・アンチレが所有する山林内を流れる川から約2,300mの送水管とタンクに貯水する設備案を提案し、建設しました。州政府が受け持つ電機・給水設備が整えば水の安定供給が可能な状態となりました。



プキトラウス川の取水口



ロス・リスコス地区の学校敷地内に設置された貯水タンク(2基)



灌漑用水タンク



地域住民への技能講習の様子

②近隣住民の灌漑用水確保のため、湧水を貯水する13,000ℓのタンクの設置場所と取水設備を提供しました。
③地域経済の発展に寄与するため、先住民団体へ果樹栽培他の技術講習や資材の提供を行っています。講習により、住民たちが技術を身につけ、農業の持続的な発展につながるように継続して行っています。

※目標2のターゲット3、ターゲット4、目標6のターゲット4、目標11のターゲット1、目標17のターゲット16を取り組みの対象としています。

マテリアリティ：
持続可能なサプライチェーンの確立

基本的な考え方

大王グループの調達活動は、当社「SDGs調達ガイドライン」を基に、右記に挙げる姿勢で取り組んでいきます。

「大王グループ SDGs調達ガイドライン」
<https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/202105.pdf>

1. 法令、社会規範、社内規則の遵守及び取引先各国の文化、習慣を尊重し、持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーンにおける人権、環境保護、安全衛生及び地域社会への貢献などに十分配慮し、企業の社会的責任を果たします。
2. 取引先との良好なパートナーシップを構築して公平、公正な取引を行い、お互いの品質・技術力の向上及び発展に取り組めます。
3. 取引先と協調して事業継続計画の策定や実行状況の把握・推進に取り組み、安定した供給体制の確保を目指します。

主な取り組み



持続可能なサプライチェーンの確立 CSR調達：「SDGs調達ガイドライン」に基づいた調達

自社及びサプライチェーンにおいて、品質・技術力を向上させた上で、人権・環境保護・安全衛生などにおける法令遵守と公平、公正な取引を行うこと、さらにBCPと地域社会への貢献を加えた「大王グループ SDGs調達ガイドライン」を策定し、取引先へのアナウンス、及びホームページへの開示を行っています。また、このガイドラインに沿った調達となっていることを確認するためサプライヤーへのアンケートを実施し、2021年度は回収率95%、5段階評価で3.5以上の取引先が62%でした。2030年目標の回収率100%、5段階評価で3.5以上を90%にするため、回答内容等のフィードバックとともに、低評価先には改善依頼・支援をするよう進めています。2022年度は重要な人権課題の調査・特定とその予防・低減に向けた対応策を策定していきます。引き続き、サプライチェーン全体でCSR調達を実現するとともに、調和のある成長・発展に取り組んでいきます。

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
サプライヤーへのアンケート回収率	-	-	87%	95%	95%	100%	100%	100%
5段階評価で3.5以上の取引先数(率)	-	-	56%	62%	65%	75%	85%	90%
国内外での森林認証の維持継続	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

※目標3のターゲット7、目標10のターゲット3、目標12のターゲット4、ターゲット6、目標15のターゲット1、ターゲット2、目標17のターゲット16を取り組みの対象としています。

SDGsの達成に貢献する取り組み

Integrated

安全で働きがいのある企業風土



部門を跨いだボトムアップによる風土改革活動「つむぐ会」

マテリアリティ：

人権尊重と人財育成、社員への思いやり / 公正で透明性の高い経営 ▶ P67~コーポレートガバナンス

基本的な考え方

大王グループでは、「誠意と熱意を持つ者が事を成す」という創業の精神の下、持続可能な企業価値の向上に挑戦する人財を育成していくため、安全で働きがいのある企業風土の構築に取り組んでいます。

多様なバックグラウンドを持つ人財がその能力を最大限に発

揮し、成長する機会を創出することで、組織の成長や価値創造、イノベーションにつなげていきます。

また人権の尊重、社員・家族の健康増進、災害のない職場を実現することで、社員を思いやり、安心して働ける環境を整えていきます。



存在意義を果たす

~大王グループの価値創造ストーリー~

持続的に成長する

~価値を提供し続けるための戦略~

社会課題に対応する

~持続的な成長を支える基盤~

データ&インフォメーション

~財務・会社情報~

主な取り組み



人権尊重

人権尊重を重要な経営課題ととらえ、2020年12月に「大王グループ SDGs調達ガイドライン」、2021年10月に「大王グループ人権方針」を策定しました。2022年度には海外を含めた大王グループの事業、サプライチェーンにおける重要な人権課題を特定し、予防、低減を行う人権デューデリジェンスに取り組めます。

「大王グループ人権方針」
https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20211001_5.pdf

※目標8のターゲット7を取り組みの対象にしています。



人財育成 ①次世代リーダー・グローバル人財の育成 ②自律型人財の育成

持続的成長に向けた価値創造ができる人財の育成を目指し、事業計画に基づいて次世代リーダー、グローバル人財の育成に取り組んでいます。特に成長エンジンである海外事業を担う人財育成のため、従来型の海外留学に加え、「語学力の向上」「海外勤務に対する抵抗感の払拭」を目的に以下の通り取り組んでいます。

また、外部環境の変化に柔軟に対応できる自律型人財の育成のため、外部機関のマネジメント研修や国内外MBAの取得支援、「Daio Career Challenge」(キャリア選択社内公募制度)などを活用して、社員が自らキャリア形成・能力開発を行うことができる制度としています。これらを通じてエンゲージメントを高め、働きがいやモチベーションの向上につなげていきます。

- ▶ 海外勤務に対する抵抗感の払拭 ①若手社員海外研修 ②海外勤務ワークショップ ③グローバルマインドセット研修
- ▶ 語学力の向上 ①TOEICオンラインIPテスト ②オンライン英会話費用補助



	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
次世代リーダー育成者数	45名	52名	60名	67名	72名	84名	108名	140名
TOEIC600点以上取得者数	239名	215名	223名	251名	300名	350名	500名	600名
社内公募制度による累計異動者数	32名	36名	41名	47名	57名	70名	100名	150名

※目標4のターゲット3、ターゲット4を取り組みの対象にしています。



ダイバーシティの推進 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

社員一人ひとりの個性を尊重するとともに、その多様性を認め、相互に信頼して業務が行える風土を目指しています。ダイバーシティ推進に向けて、これまで女性が活躍する企業風土への変革を最優先ととらえ、社内SNSでのトップメッセージ発信、経営層対象の各種研修などによる心理的安全性のある風土づくり、また最も女性活躍のフィールドが広いホーム&パーソナルケア(H&PC)部門への女性社員の積極的配属や、異業種交流研修を通じてリーダー育成に取り組んできました。さらにこの取り組みを加速するため、若手女性リーダー育成、「上司」への教育と支援などを重点項目に加えて、女性社員の活躍を促進します。その他、男性育休100%の取得推進やフレックスタイム制度・テレワークの活用など、ライフ・ワーク・バランスの推進により、すべての社員が挑戦・活躍できる風土の構築に向けて改革を進めます。



	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
女性管理職比率(全社)	1.5%	2.0%	2.2%	2.8%	2.9%	3.0%	6.5%	10.0%
// (H&PC)	3.1%	3.4%	3.5%	5.4%	5.6%	6.0%	8.0%	13.0%
女性総合職比率(全社)	13.3%	13.7%	15.0%	15.8%	18.5%	19.5%	24.0%	29.5%
// (H&PC)	22.4%	21.7%	24.5%	25.4%	28.0%	29.0%	36.0%	40.0%
男性の育児休業取得率	5.0%	4.0%	6.3%	28.9%	65.0%	100.0%	100.0%	100.0%
障がい者雇用率	2.2%	2.3%	2.3%	2.4%	2.3%	2.4%	2.5%	2.6%

※目標5のターゲット1、ターゲット5、ターゲットC、目標10のターゲット3を取り組みの対象にしています。



社員への思いやり ①安全・安心な職場環境づくりの推進 ②健康経営 ③制度の充実

価値創造を生む風土を目指して、安全・安心を最優先に社員が生き生きと働ける「安全で活力のある安心第一の職場環境づくり」を推進しています。休業災害ゼロを目標とし、「安全な意識」「安全な環境」「安全な仕事」を3本柱に事業所内で働くすべての人の安全を守ります。また、心と体の健康に取り組んでいますが、2014年度に「大王グループ健康宣言」、さらに2016年度には「働き方改革宣言」を公表しました。重点項目として、「ライフ・ワークバランスの推進」「生活習慣の改善」「メンタルヘルスケアの充実」「疾病の早期発見・早期治療」を掲げ、各施策に取り組んでいます。フレックスタイム、テレワーク、時間単位年次休などの柔軟な勤務制度を整備し、健康相談窓口の設置や長期休業補償制度(GLTD)の導入の他、エイジフレンドリーの職場推進などを通じて、人生100年時代に適応した社員が安心して働ける環境を整備しています。



	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
休業度数率	0.57%	0.90%	1.11%	1.14%	0.96%	0.90%	0.80%	0.69%
喫煙率	31.2%	30.5%	26.1%	23.9%	23.5%	22.0%	18.0%	15.0%
時間外労働平均(一般社員)	22.0h	23.0h	20.8h	22.5h	20.0h	18.0h	15.0h	10.0h
有給休暇取得率	71.0%	78.7%	67.2%	71.7%	70.0%	80.0%	80.0%	90.0%

※目標3のターゲット4、ターゲット6、ターゲット9、目標8のターゲット5、ターゲット8、目標10のターゲット2を取り組みの対象にしています。

SDGsの達成に貢献する取り組み

Organic

地球環境への貢献

マテリアリティ：
気候変動への対応 / 循環型社会の実現 / 森林保全と生物多様性の維持

基本的な考え方

大王グループは、1993年に紙業界で最も早く「DAIO地球環境憲章」を制定し、この基本方針に基づき事業を通じた環境問題解決に積極的に取り組んできました。これまでの取り組みと2021年5月に策定した「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」でのSDGs達成への取り組みとを連動させ、経

営に織り込んだ推進体制とするため、「DAIO地球環境憲章」も同時に改定しました。今後も、地球環境と調和した持続可能な脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会の実現に向け、環境に配慮した事業活動を行ってまいります。

フォレスト・アンチレの植林地

DAIO地球環境憲章

理念 大王グループは、地球環境と調和したグローバルな事業展開を通じて環境問題に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。

- 基本方針**
1. 地球温暖化対策の推進
 2. 森林保全と生物多様性の維持
 3. 資源の有効活用と環境に配慮した資材調達
 4. 廃棄物の低減と有効活用
 5. 環境負荷低減技術・商品の開発と展開
 6. サプライチェーンを含めた環境負荷の低減
 7. 法令遵守と積極的な環境コミュニケーション・地域社会との共生

各方針の詳細はこちら



経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

未来像

ボーダレスな
自然共生社会が実現

自然豊かな地球が再生され、
森林面積が復元

サプライチェーン全体で
カーボンニュートラルが実現

世界中でグリーンエネルギーが
利用されている

廃棄物が減少し、
循環型社会が実現

プラスチックから
天然由来素材への転換が進む

CO₂吸収・固定

森林保全と生物多様性の維持
持続可能な森林経営

植林
動植物の保護

GHG削減

気候変動への対応
持続可能な資源有効活用

省エネルギー
エネルギー転換

環境負荷低減

循環型社会の実現
持続可能な資源循環

3R(リデュース・リユース・リサイクル)
素材転換

存在意義を果たす

～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する

～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する

～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション

～財務・会社情報～

主な取り組み

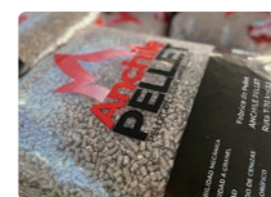


気候変動への対応 植林地の拡大と森林資源の有効活用

南米チリにあるフォレスト・アンチレでは、約59,000ha(うち約28,000haは天然林として維持)の山林を保有し、持続可能な森林経営を行っています。製紙原料の安定調達、CO₂の吸収・固定量の拡大のため、2021年から15,000haの植林地面積拡大を目標に取り組みを始め、約600ha(サッカーコート840面相当)を取得して管理を開始しました。



新規取得した山林



木質燃料ペレット

また同社では、バイオマス燃料として木質ペレットの生産を開始しました。原料はチップ生産時の廃棄物や地元製材所からの廃材・おが粉などで、木質系資源を無駄なく利用する「カスケード型利用」を推進します。現地の林業・林産業活性化にもつながるとともに、ストーブの薪からペレットへの転換で、チリ国内の大気汚染防止にも貢献できます。

※目標8のターゲット9、目標12のターゲット2、目標15のターゲット2を取り組みの対象にしています。



循環型社会の実現 難処理古紙(石膏ボード、ラミネート古紙等)の利用促進

「2030年度までに板紙への配合率を30%」とすることを目標に、難処理古紙の利用促進に取り組んでいます。異物(雑誌の付録DVD等のプラスチック類)の混入が多く、これまで焼却処分されていた古紙を、独自の技術で繊維とプラスチック類に自動分別、繊維は製紙原料として利用し、プラスチック類は化石燃料の代替として発電用リサイクルボイラーで燃料として利用しています。従来、単に焼却処分されていた廃棄物をエネルギー源として活用することで、化石燃料が削減できるため、地域全体でのCO₂削減にも寄与しています。現在、さらなる廃棄物エネルギーの活用に向けたリサイクルボイラー建設のための環境アセスメントを実施しています。また、いわき大王製紙でも、これまで利用が難しかった廃棄物由来の燃料を使用するリサイクルボイラーの建設(2023年1月稼働予定)を進めています。古紙の高度利用は、海洋汚染問題の解決(廃プラスチックも燃料として有効活用)にもつながるため、引き続き目標達成に向けて取り組みます。



いわき大王製紙で建設中のリサイクルボイラー



	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
難処理古紙の板紙への配合率	13.7%	16.7%	16.7%	16.2%	17.1%	19.2%	27.0%	30.0%

※目標8のターゲット4、目標12のターゲット5、目標14のターゲット1を取り組みの対象にしています。



森林保全と生物多様性の維持

- ①天然記念物「アレルセ」、準絶滅危惧種「プーズー」の保護
- ②吉野川に生息する希少淡水魚「カワバタモロコ」を繁殖・放流



ロス・リスコス山林内で確認された「プーズー」

①南米チリにあるフォレスト・アンチレでは、約28,000haを天然林として維持し、天然記念物「アレルセ(パタゴニア・ヒバ)」を保護しています。チリ森林公社及び現地NGOと話し合いの上、専門機関による生息状況調査を実施し、同専門機関から推奨された事項を参考にしながら適切な保護活動を進めています。また、保有林内の天然林や絶滅危惧種が生息する可能性がある地域を高保護価値地域に認定し、定期的にモニタリング調査を行っています。2021年は地元大学の生物学研究グループによる生態調査に協力した結果、準絶滅危惧種「プーズー(シカ科)」が当社保有山林に生息していることがわかりました。今後も引き続き関係機関と連携を図りながら、多様な生物が共生・繁栄できるよう取り組んでいきます。

②ダイオパーペーパープロダクツ徳島事業所は、絶滅危惧IA類に指定されている「カワバタモロコ」の増殖・放流会議メンバーで、2016年1月に徳島県から譲り受けた200匹を工場内の貯水槽で繁殖させることに取り組んでいます。最初の2年間は約50匹減という結果となりましたが、防鳥対策、稚魚保護ケースの設置や水温管理を徹底することにより、3年目からは増殖に転じています。2022年6月時点では1,090匹の個体が確認されており、さらなる増殖のため、水質監視、産卵床整備、保護ケース清掃などの対策を講じています。譲り受けた200匹以上を、元の生息地に放流することを目標に、今後も徳島県と連携し繁殖活動に取り組んでいきます。



吉野川に生息する希少淡水魚「カワバタモロコ」

※目標6のターゲット6、目標15のターゲット1、ターゲット2、ターゲット4、ターゲット5、目標17のターゲット16、ターゲット17を取り組みの対象にしています。

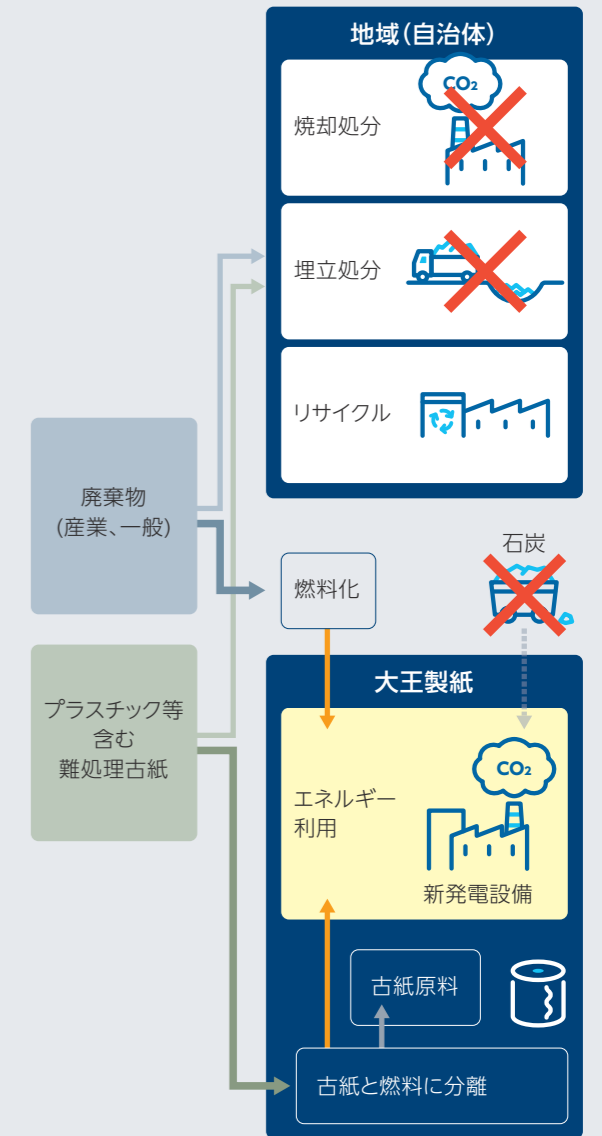
大王グループは2021年5月「2050年カーボンニュートラルを目指す」ことを宣言しました。これまでも「DAIO地球環境憲章」に則り、省エネルギーの推進やバイオマス燃料の活用など、さまざまな環境配慮の取り組みを進めてきました。

気候変動への対応を経営上の最重要課題の一つとして認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿った開示を行いながら、引き続きカーボンニュートラル実現に向け策定したロードマップに沿って、施策の立案・実行に取り組んでいきます。



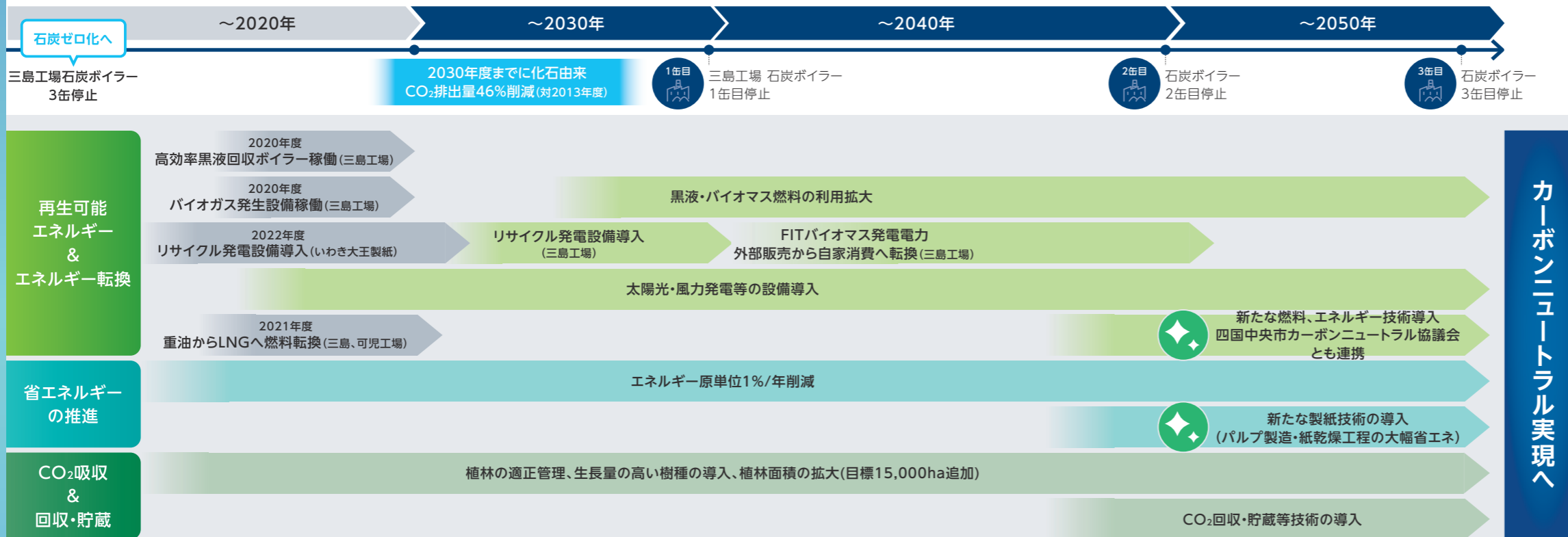
リサイクルボイラー導入による地域と連携した温室効果ガス削減イメージ

地域における焼却や埋立処分を減らし、可能な限りリサイクルを行いながら、残る廃棄物を当社にて石炭代替エネルギーとして活用します。地域においては、温室効果ガスに加えて焼却施設や埋立用地の削減にもつながります。



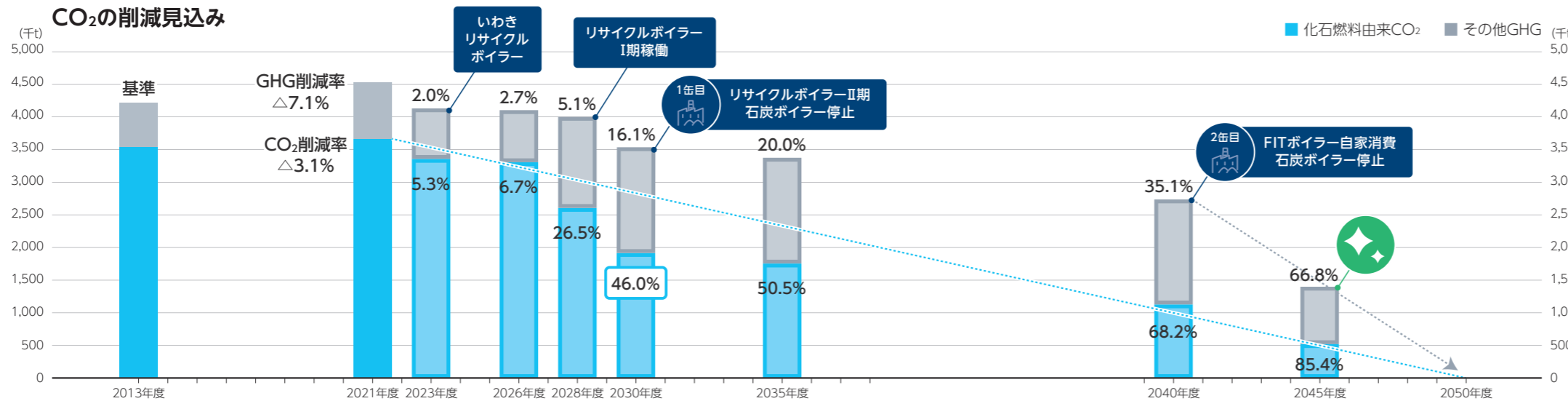
2050年 カーボンニュートラル実現へのロードマップ

多種多様な燃料の利用、新技術の導入により、地域とも連携しながら積極的に化石燃料の削減に取り組む



カーボンニュートラル実現へ

CO₂の削減見込み



※基準の2013年には以降に当社グループとなった子会社の排出量は含んでいません(集計中)。

生産本部長メッセージ

生産現場における化石燃料の削減に取り組みながら、 地域全体のカーボンニュートラルにも 貢献していく

取締役 常務執行役員
生産部門担当／生産本部長
山崎 浩史



脱炭素の潮流のなかでの当社の課題

次世代にきちんとした地球を残していくことは、今を生きる私たちの使命であり、カーボンニュートラルの意識が世界的に高まっていること自体は非常に良いことだととらえています。当社は2021年5月にサステナビリティ・ビジョンを策定し、そのなかでの長期ビジョンとして、2050年までのカーボンニュートラルの実現をお約束しました。第4次中期事業計画でも、気候変動問題への対応を3つの基本方針の一つとして掲げ、再生可能エネルギーの利用を推進することで、2050年までのカーボンニュートラルの実現は、必ず実行しなければいけないとの強い決意の下で施策を進めています。2022年に入って、ロシアによるウクライナ侵攻や急激な円安の進行により、原燃料価格がこれまでにないほど高騰しており、そうした外部環境を踏まえると、私自身はカーボンニュートラル実現に向けた取り組みをより一層前倒しで進めていく必要があると感じています。

製紙業界は、電力と蒸気を効率よく利用しているものの、紙の製造プロセスにおいて多大なエネルギーを消費する、環境負荷の高い産業と見なされています。生産プロセスの中核となる抄紙工程では、木材繊維の集合体であるパルプを、1%のパルプ溶液を99倍に希釈した水で湿らせ、その湿紙を脱水・乾燥することで紙を抄いていきますが、99%の水分を脱水・乾燥によって最終的に8%程度にまで下げていくこの過程では、どうしても熱を必要とします。当社ではその熱源のおよそ半分を化石燃料で賄っています。今後は順次、再生可能エネルギーへと置き換えを進めることで、脱炭素を図っていきます。石炭への依存は、足もとの石炭価格の高騰だけでなく、将来的には炭素税の負担リスクも内包しており、最近ではお客様から1トン当たりのCO₂排出量についてのご質問を受けることもあるなど、脱炭素へ向けた取り組み姿勢が、ブランドイメージにも影響するとも考えます。脱炭素へ向けた取り組みは、他業界でも進んでおり、水素や

アンモニアの活用など、代替エネルギーの研究開発に先進的な企業も見られます。そのようななかで、製紙業界全体が立ち遅れることのないよう、当社においては従来の製紙工程そのものを抜本的に見直すことにも挑戦し続けながら、業界のなかでも先んじて、サステナビリティへの取り組みを前進させていきたいと思っております。

2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

2050年のカーボンニュートラル実現に向けては、「石炭からのフェードアウト」「省エネルギーの推進」「吸収源」の3つのアプローチを進めていきます。なかでも特に重要と考えるのが石炭ボイラーの停止です。当社では、カーボンニュートラル実現に向けたマイルストーンとして、2030年度までの生産活動におけるCO₂排出量46%削減(2013年度比)目標を掲げ、三島工場の石炭ボイラー3缶を2030年、2040年、2050年と、10年単位で1缶ずつ停止し、順次、代替発電設備に置き換えていく取り組みを進めています。

2030年に向けて、三島工場ではすでに2020年7月から高効率黒液回収ボイラー(FIT)を稼働させるとともに、同年10月にはパルプ排水からバイオガスを取り出す嫌気処理設備を稼働させています。2021年度には石灰キルンで使用している重油の一部を、低炭素燃料であるLNGへと転換を進めました。また三島工場以外でも、2022年度には、いわき大王製紙で、木くずや廃プラスチックを燃料とする3缶目のリサイクルボイラーが稼働を開始する予定です。これにより、いわき大王製紙は非化石エネルギーで自家発電100%の工場となるほか、余剰電力を隣接するエリエールプロダクト福島工場に送電することで、同工場の購入電力の削減にもつなげます。また、こうしたリサイクルボイラー設備は、三島工場にも新設する計画であり、現在、環境アセスメントを実施しています。2030年までに石炭ボイラーの1缶目

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

を停止し、このリサイクルボイラーへとリプレースを図ります。2030年以降も、バイオマスや廃棄物由来燃料を有効利用することで石炭への依存度を下げていきます。2040年には、バイオマス発電を外部に売電するFIT契約が満期を迎えますので、その後は自家消費へと転換させ、太陽光・風力発電設備などと合わせて三島工場の2缶目の石炭ボイラーを停止します。そして、2050年までに最後の石炭ボイラーを停止することで、カーボンニュートラルの実現を図ります。脱炭素に向けて、水素やアンモニアなどによる発電、CO₂の地下貯蔵など、さまざまな技術革新が進んでいくなかで、当社にとっての最適解を判断し、3缶目廃止に向けた具体的な施策を策定していきます。これらの石炭からのフェードアウトと同様に、植林面積増加による吸収源の拡大、省エネ努力も継続して行っていきます。

継続的な省エネ活動

事業の持続的成長に向けては、増産や生産品種の拡大に必要な設備投資も求められます。私は、設備投資という増エネにつながる企業活動が、当社全体のGHG排出量の増加に直結しない生産体制を構築することが重要だと考えており、カーボンニュートラルに向けて歩を進める企業として、責任ある行動がとれるようしっかり舵取りをしていく考えです。そのためにも重要な取り組みとなるのが、生産現場における省エネ努力です。当社工場では4～5年前から、一つひとつの省エネ努力を積み重ねる「一から運動」を展開しており、生産現場に従事する社員のなかには、省エネ意識がしっかりと定着してきています。当社は昨年、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同しましたが、TCFD提言に沿った行動と情報開示が求められていることもわかりやすく発信することで、日々の活動の大切さを現場で共有しています。生産現場における高い意識と日々の取り組みが、当社の2050年に向けたコミットメントを裏付ける形で、ステークホルダーの皆様との信頼関係の強化につながれば嬉しく思います。

三島工場における水の有効利用の取り組み

紙・パルプ製造には多量の水が必要です。当社基幹工場である三島工場(愛媛県四国中央市)は降雨の少ない地域ですが、先人たちの知恵と多大な労力により銅山川に3ダム(新宮・柳瀬・富郷)が完成したことで、水の確保ができ、今日の発展につながっています。このように水の確保はできましたが、大切な水を有効に利用するため、三島工場ではパルプ・抄紙の種類、冷却水など用途に

地域のカーボンニュートラルにも貢献する

カーボンニュートラルは、一社のみが追求することではなく、サプライチェーン全体や地域全体で取り組んでいくことが非常に大切です。当社では、石炭からのフェードアウトを進める過程で、三島工場に2028年と2030年にリサイクルボイラーを2缶建設し、石炭ボイラー1缶を停止する予定にしています。一方で四国全域を見れば、一般家庭から出てくる廃棄物の多くは焼却処理されていますが、ごみ焼却炉は建設費やメンテナンス費に多くの費用がかかるという問題もあります。人口減などを背景に費用負担の大きいごみ焼却炉から、微生物の力で固形燃料へと再生するトンネルコンポストに切り替えを検討する自治体も出てきています。当社では、そうした固形燃料を化石燃料よりも安価に調達することで温暖化対策と経済合理性を両立させることができます。また、自治体は安価にごみを処理できると同時にごみを燃料として販売することもできます。そのことが四国地域のGHG削減にもつながることから、当社では、自治体、地域そして企業の「三方良しのサイクル」と呼んで、積極的に関わっていきたくと考えています。三島工場の位置する四国中央市においては、昨年「四国中央市カーボンニュートラル協議会」が設立されて以来、地域の面的なエネルギー転換の方策やロードマップに関する協議が進んでいます。四国中央市は、紙製品出荷額が全国第1位と、多くの紙関連企業が集積していますが、紙関連業界に限らず、同じ地域に集う業種や企業規模の異なる企業が、行政との協力の下、脱炭素に関する最新の技術動向や政策動向に関する知見や情報、さらには課題の共有化を図っています。三島工場には、四国中の一般廃棄物がトンネルコンポストで燃料化されても消費できるだけの十分な器がありますので、この協議会の場も有効に活用しながら当社の取り組みをご紹介します。地域全体のカーボンニュートラル実現に貢献していきます。

「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への対応

大王グループは、2021年5月27日に「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」を策定し、合わせて気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言への賛同を表明しました。

TCFD提言に沿った気候変動関連のリスク・機会評価を行い、経営戦略やリスク管理などに反映させ、財務上の影響などの情報開示の充実を進めています。



ガバナンス

大王グループでは、取締役会において2021年5月にサステナビリティ戦略である「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」を策定しました。それに連動させる形で、気候変動のリスクと機会に関する目標設定、方針・戦略策定、及び取り組み状況は、月1回開催の「サステナビリティ委員会」で確認・審議を行っています。「サステナビリティ委員会」の委員長は財務統括役員の代表取締役副社長とし、メンバー構成を取締役常務執行役員・社外取締役・ESGに関わる執行役員、オプザーバーとして監査役・社外監査役が出席し運営しています。「サステナビリティ委員会」での決定事項は、委員長である代表取締役副社長より四半期に1回、取締役会において、取締役会議長である代表取締役社長に提言する形で報告され、取締役会全メンバーで評価・審議し、提言された事項の実行・進捗を監督、重要事項は

承認・決定しています。気候変動のリスクと機会に関する取り組みを含むサステナビリティに関する具体的な取り組みについては、「サステナビリティ委員会」の下部会である「気候変動対応部会」「環境負荷低減部会」「価値共創部会」で検討・推進しています。これら3つの部会の部会長はすべて執行役員であり、リスクと機会の抽出、取り組みの進捗も含め管理しています。また、当社グループは、「気候変動の対応」をマテリアリティのひとつに挙げており、そのなかでも「脱炭素」を重要視しています。特に石炭ゼロ化の推進は、生産部門担当の取締役常務執行役員を責任者として位置づけ、社内の取締役、執行役員の出席する「中期事業計画検討会」でも、その取り組みを報告、モニタリングする体制としています。

戦略

大王グループの国内紙・板紙部門とホーム&パーソナルケア(H&PC)部門について、気候変動による事業への影響を2°C未満シナリオと4°Cシナリオの2つのシナリオを基に分析しました。

各シナリオの前提条件については、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第5次評価報告書におけるシナリオ(RCP2.6、RCP8.5)やIEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2021におけるシナリオ(SDS、STEPS)などを参照し設定しました。

物理的リスクについては、WRI(世界資源研究所)が公表するAqueduct、文部科学省 気象庁「日本の気候変動2020」、Four Twenty Seven、Encoreなどのデータを基にリスク評価を行いました。

なお、右頁のシナリオ分析におけるリスクと機会の財務インパクトは、大:300億円以上、中:150億円~300億円、小:50億円~150億円、微小:50億円未満です。

存在意義を果たす
~大王グループの価値創造ストーリー~

持続的に成長する
~価値を提供し続けるための戦略~

社会課題に対応する
~持続的な成長を支える基盤~

データ&インフォメーション
~財務・会社情報~

シナリオ分析

移行リスク

移行リスクとしては、2°C未満シナリオでは炭素税などの規制リスク、原材料価格の上昇もリスクとして影響を受けることを認識しています。エネルギーについては、2030年へ向けた削減(2030年化石由来のCO₂排出量を2013年比で46%削減)、さらには、2050年へのカーボンニュートラルに向けて、燃料転換と省エネルギーの推進に積極的に取り組むとともに、原材料のサプライチェーンの低炭素化についてもともに取り組み、リスク低減を図ります。

2°C未満シナリオ

リスク項目	予測される事象	財務インパクト	戦略・対応策
政策・法規制	CO ₂ 排出量削減の義務化 GHG排出量の規制強化 カーボンプライシングの上昇	中	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までにリサイクルボイラー2缶を設置、石炭ボイラー1缶停止による化石燃料から廃棄物燃料への転換 省エネルギー技術導入、投資継続実施 太陽光などの再生可能エネルギーの導入 植林面積の拡大 四国中央市カーボンニュートラル協議会などの取り組み推進
技術	商品物流を低炭素エネルギーへ転換	小	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発段階からGHG排出量がより少ない資材を選定しコスト上昇を抑制
		—	<ul style="list-style-type: none"> トラックから内航船・RORO船へのモーダルシフトと輸送距離の短縮を推進中。今後の自動運転や水素・アンモニアトラックなどの技術革新にあわせて導入を推進

物理的リスク

物理的リスクとしては、4°Cシナリオでは、渇水、高潮は、2030年時点では現状と大きく変化がないと国内主要拠点においては予想されていますが、洪水による物流の寸断リスクが増加することも認識しています。リスク低減のために、物流を含めたBCP、BCMの強化、また、節水技術の推進、水のリサイクル活用促進に取り組めます。さらに、海外の森林資源は、気候変動の影響により山火事などが増加することを認識しており、調達先の多角化、植林の推進による原材料の調達量の確保、地域・気候に適した樹種の選定などを進めていきます。

4°Cシナリオ

リスク項目	予測される事象	財務インパクト	戦略・対応策
急性的	台風の多発、集中豪雨の多発	微小	<ul style="list-style-type: none"> BCP(事業継続計画)・BCM(事業継続マネジメント)対応の推進
慢性的	降水・気象パターンの変化や平均気温上昇	—	<ul style="list-style-type: none"> 調達先の多角化による調達の安定化 植林の推進による原材料の調達量の確保 植林する地域・気候に適した樹種の選定、育種開発

機会

一方、気候変動リスクは、同時に機会とも考えられ、カーボンニュートラル実現へのロードマップ(P57、P58)に示していますように、多種多様な燃料を利用できるノウハウや新技術の導入により、積極的に化石燃料の削減に取り組み、リサイクル発電設備の導入、太陽光発電の導入等によるエネルギーの転換や新技術による省エネルギーを進め、当社だけの取り組みでなく、地域社会との共存の取り組みとして推進します。また、環境配慮型商品、環境貢献商品の開発を進め市場に展開することで、「3つの生きる(衛生、人生、再生)」に取り組み、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の理念の実現に向けて進めていきます。

機会項目	予測される事象	財務インパクト	戦略・対応策
商品とサービス	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品(FSC商品、脱プラ・減プラ商品)の需要増加 環境貢献商品(制汗、防災・避難グッズ商品)の需要増加 リサイクルに対する認識の変化 産業廃棄物を減らす風潮 水資源の節約から節水型商品の増加 	微小	<ul style="list-style-type: none"> 【紙・板紙部門】 <ul style="list-style-type: none"> 脱プラ製品、包装機能材の拡大 FSCなどの認証品拡大 CNF素材、RFIDの開発推進、製品拡大 【H&PC部門】 <ul style="list-style-type: none"> 脱プラ包装材への転換 マスク、衛生用品などの気候変動対応商品の拡大 制汗商品、熱中症対策商品の開発、販売拡大 水に溶けやすい商品などの開発、節水支援
	プラスチックリサイクル	—	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルプラスチックをCNFにより補強する技術の開発を具現化
エネルギー源	再生可能エネルギーの利用拡大 リサイクル、ゴミゼロエミッションの強化	微小	<ul style="list-style-type: none"> 地域全体に寄与するリサイクルボイラーの建設 有効利用されていない産業廃棄物・一般廃棄物の調査 難処理古紙及び夾雑物(プラスチック類)の利用拡大
資源効率	原料のリサイクル 資材の再利用	—	<ul style="list-style-type: none"> 使用済み紙おむつを回収、リサイクルする仕組みの構築 資材を再利用する設備導入 環境配慮型商品の上市

リスク管理

大王グループでは、気候変動を含むサステナビリティに関する総合的な管理は「サステナビリティ委員会」に集約しています。

「サステナビリティ委員会」では、その下部会である「気候変動対応部会」「環境負荷低減部会」「価値共創部会」の各部会で抽出された気候関連リスクと機会を含むサステナビリティに関する取り組み、国内外の動向や当社グループを取り巻く状況変化、取り組みのKPIに対する進捗状況などの報告を受け、審議しています。今回、気候関連リスクの識別・評価のため、シナリオ分析を行いました。そのプロセスとして、まず考えられる気候変動ドライバー(リスク・機会)を、(1)移行リスク(①政策・法規制 ②技術 ③市場 ④評判)と(2)物理的リスク(①急性的 ②慢性的)、(3)機会(①エネルギー源 ②市場 ③レジリエンス ④製品とサービス ⑤資源効率)に分けて網羅的に抽出して、財務に影響を与える項目を整理しました。

それらの項目について、影響範囲の特定や不確実性の高/低の評価を行い、さらに定性的、及び定量的な財務インパクトへの大きさを検討するため、移行リスクは、IEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2021におけるシナリオ(SDS・STEPS)など、物理的リスクは、WRI(世界資源研究所)が公表するAqueduct、文部科学省 気象庁「日本の気候変動2020」、Four Twenty Seven、

Encoreなどのパラメーター(カーボンプライス・原燃料価格など)を参照し算定・評価を行いました。

気候変動リスクの識別・評価は、紙・板紙部門は「環境負荷低減部会」、H&PC部門は「価値共創部会」、双方に共通するエネルギー・物流などは「気候変動対応部会」で実施され、それを3部会合同ミーティングで共有し、「環境負荷低減部会」が全体をまとめた上で、その結果を「サステナビリティ委員会」で報告、審議する体制としています。

「サステナビリティ委員会」で審議された事項は、四半期に1回、取締役会に報告され、当社グループの運営に反映されます。同様に、コンプライアンス違反、不祥事を含む経営に重大な影響を及ぼす恐れのあるリスクの識別・評価は、コーポレート部門担当(サステナビリティ委員会の委員長と同一)の代表取締役副社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」で審議され、取締役会に定期的に報告され、反映されます。

なお、「サステナビリティ委員会」事務局のサステナビリティ推進部、及び「コンプライアンス委員会」事務局の法務部は、いずれも経営企画本部に所属しており、リスクの網羅性も含め、経営企画本部内で統合的に管理しています。

指標と目標

大王グループは、2021年5月にサステナビリティ戦略である「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」を策定し、それに連動させる形で、地球温暖化対策の長期ビジョンとして「2050年 カーボンニュートラル」を目指すという目標を設定しました。そのマイルストーンとして、Scope1+2における「2030年化石由来のCO₂排出量を2013年比で46%削減」する目標を設定しています。

これらを実現に導くための「カーボンニュートラル実現へのロードマップ」では、2050年までに主要工場の三島工場に保有する石炭ボイラー全3缶停止の方針を掲げ、2030年までに1缶目、2040年までに2缶目と石炭のフェードアウトに向け段階的に停止するという指標を設定しています。自社

においては、再生可能エネルギーや低炭素燃料(LNGなど)への燃料転換、省エネルギーを推進するとともに、地域における廃棄物も含め、当社リサイクルボイラーでサーマルリサイクルすることで、地域全体でのCO₂削減を進めていきます。Scope3についても、ビジネスポートフォリオにおいて、H&PC商品(紙おむつなどの吸収体商品)の比率を高める戦略とマッチさせていくとともに、グループ全体の定量把握を進めています。今後、目標を設定し開示するとともに、サプライチェーン全体での排出削減に取り組んでいきます。

さらに、植林拡大によるCO₂吸収・固定量増にも取り組み、排出削減と吸収・固定で、2050年カーボンニュートラルを実現していきます。

Scope1+2 目標

2050年 地球温暖化対策の長期ビジョン

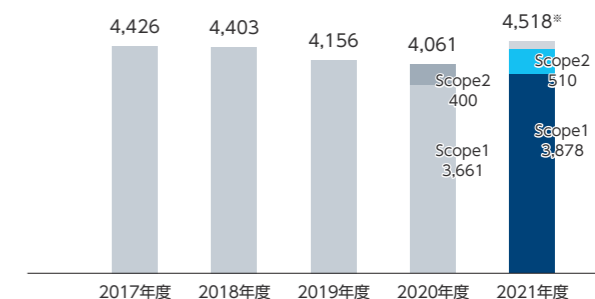
～ 2050年カーボンニュートラルの実現を目指します ～

2030年 地球温暖化対策の目標

目標 生産活動で排出するCO₂を
2013年度対比で46%削減

Scope1+2 実績推移

GHG排出量(千トン)

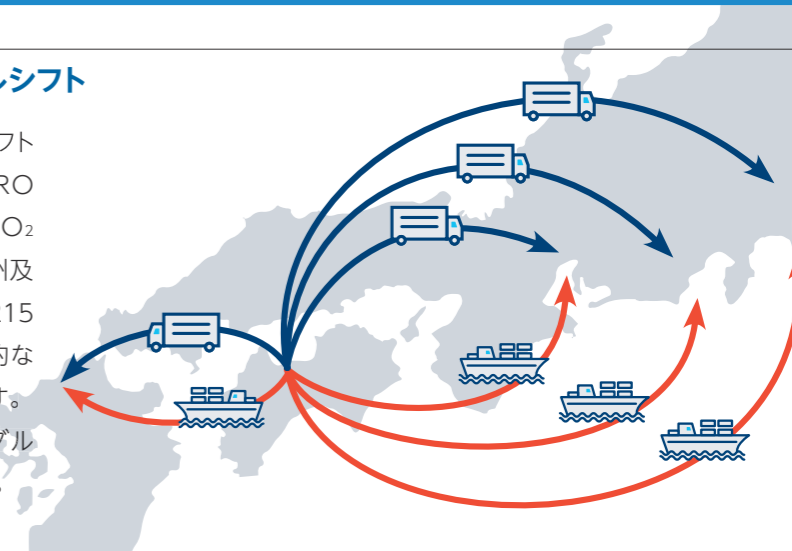


*2022年3月期 グリーン電力証書販売分を除いた実質排出量4,388

モーダルシフトと共同物流の取り組み

①三島工場(愛媛県)からのモーダルシフト

2021年度は名古屋向けを内航船にシフトし、2018年度の行田(埼玉県)向けRORO船シフトと合わせて年間約752トンのCO₂削減に寄与しました。2022年度より九州及び静岡向けを内航船にシフトし、年間約215トンのCO₂削減を見込んでおり、継続的なモーダルシフトの推進に取り組んでいます。なお、本取り組みは国土交通省のモーダルシフト等推進事業の認定を受けています。



②サントリーホールディングス株式会社との共同物流

2022年度よりサントリーホールディングスが使用する大阪から東京への鉄道コンテナに、当社グループの紙製品を混載します。加えて関東・関西地区でラウンド運行するトレーラー輸送でも空きスペースに混載するとともに、中間地点にある当社拠点をスイッチポイントとして活用し日帰り運行が可能となるスキームを新たに構築しています。この取り組みにより年間約216トンのCO₂削減を見込んでいます。またこれらの取り組みは、ドライバーの労働時間削減にもつながり労働環境の改善(働き方改革)にも寄与します。



31フィート鉄道コンテナ 積載イメージ



混載及び中継輸送 積載イメージ

コーポレートガバナンス

役員紹介(2022年7月1日現在)

●代表取締役



代表取締役社長
社長執行役員
若林 頼房

2012年1月 執行役員新聞用紙営業本部長
2016年4月 執行役員洋紙営業本部長
2017年6月 取締役ホーム&パーソナルケア
国内事業部長
2018年7月 常務取締役ホーム&
パーソナルケア国内事業部長
2021年4月 代表取締役社長
社長執行役員



代表取締役副社長
副社長執行役員
コーポレート部門担当 兼
経営管理本部長 兼
コンプライアンス担当 兼
サステナビリティ担当
阿達 敏洋

2012年6月 専務取締役
2016年4月 代表取締役専務
2019年4月 代表取締役副社長
2021年4月 代表取締役副社長
副社長執行役員



代表取締役副社長
副社長執行役員
営業管掌 兼
資源・資材購買本部、
グローバルロジスティクス本部担当
岡崎 邦弘

2015年6月 専務取締役
2016年4月 代表取締役専務
2019年4月 代表取締役副社長
2021年4月 代表取締役副社長
副社長執行役員

●取締役



取締役 常務執行役員
山崎 浩史
生産部門担当 兼
生産本部長

2012年6月 執行役員生産本部
三島工場長代理
2016年7月 取締役資源・
資材購買本部長
2019年4月 取締役生産部門生産本部
副本部長兼三島工場長
2021年4月 取締役常務執行役員
生産部門担当兼
生産本部長



取締役 常務執行役員
田中 幸広
コーポレート部門
総務人事本部長

2017年5月 執行役員経営企画本部長
2017年6月 取締役経営企画本部長兼
安全環境統括部担当
2019年4月 取締役コーポレート部門
経営企画本部長
2021年7月 取締役常務執行役員
コーポレート部門
総務人事本部長



取締役 常務執行役員
石田 厚
紙・板紙部門
産業用紙・段ボール事業部長

2019年6月 上席執行役員
紙・板紙部門
産業用紙・段ボール
事業部長
2021年6月 取締役常務執行役員
紙・板紙部門
産業用紙・段ボール
事業部長



取締役 常務執行役員
設楽 裕之
ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部長

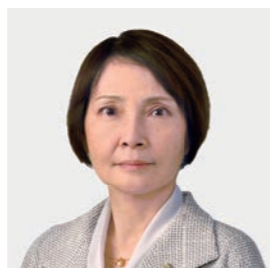
2018年4月 エリエールインターナショナルタイランド
代表取締役社長
2020年7月 執行役員ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部
ヒューマン・ファミリーケア営業本部長
2021年6月 取締役常務執行役員
ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部長



取締役(社外)
武井 洋一



取締役(社外)
平石 好伸



取締役(社外)
尾関 春子



取締役(社外)
織田 直祐

存在意義を果たす
~大王グループの価値創造ストーリー~

持続的に成長する
~価値を提供し続けるための戦略~

社会課題に対応する
~持続的な成長を支える基盤~

データ&インフォメーション
~財務・社情報~

●監査役



監査役
藤井 博充



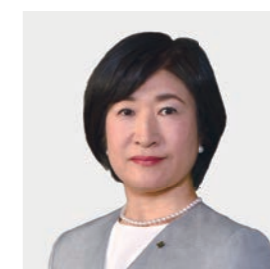
監査役
有安 努



監査役(社外)
山川 洋一郎



監査役(社外)
長坂 武見



監査役(社外)
岡田 恭子

●執行役員

常務執行役員	山上 俊樹	エリエールインターナショナルターキー 代表取締役社長
	溝渕 博士	ホーム&パーソナルケア部門 商品開発本部長 兼 マーケティング本部、 マーケティング コミュニケーション本部担当
	藤田 浩幸	サンテル 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
	品川 舟平	コーポレート部門 経営企画本部長
上席執行役員	棚橋 敏勝	生産部門 生産本部副本部長 兼 三島工場長
	玉城 道彦	生産部門 生産本部新素材研究開発室長
	吉田 孝	コーポレート部門 IT企画本部長
	小川 満	ホーム&パーソナルケア部門 国内事業部ヒューマン・ファミリーケア営業本部長
	斎藤 真	ホーム&パーソナルケア部門 海外事業部長 兼 海外事業推進本部長
執行役員	井関 哲	グローバルロジスティクス本部長
	白峰 幹郎	資源・資材購買本部長
	今泉 隆司	コーポレート部門 知的財産部長
	井川 準一	コーポレート部門 経営管理本部経理部長
	川端 哲哉	紙・板紙部門 新聞・洋紙事業部長
	矢野 彰久	生産部門 生産本部三島工場長代理 <ユーティリティ部門担当>
	竹島 雅彦	エリエールインターナショナルタイランド 代表取締役社長
	久米 幸夫	大王(南通)生活用品有限公司 董事 副総経理
	藤井 喜継	紙・板紙部門 新聞・洋紙事業部新聞用紙営業本部長
	長岡 明男	大王パッケージ株式会社 代表取締役社長

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは、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「意思決定・監督機能」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りとらえています。

経営環境が目まぐるしく変化するなかにおいて、当社グループは、常に時代の変化をとらえ、先見性をもって、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まいります。

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

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
中期事業計画	第1次中期事業計画 Restart ～確かな変革、更なる成長		第2次中期事業計画 Step-up ～飛躍と拡大		第3次中期事業計画 Move on ～革進と飛翔		第4次中期事業計画 (～2023年度) GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ					
社長	11年～ 佐光正義				21年～ 若林頼房							
コーポレートガバナンス基本方針	15年～ コーポレートガバナンス基本方針の公表											
監督と執行の明確化	11年～ 20名以内		22年 15名以内									
執行役員制度	11年～ 執行役員制度の導入											
取締役の人数	11年 14名	12年～ 13名					19年～ 16名	21年 12名	22年 11名			
社外取締役の人数 (独立社外取締役)	12年 2名 (独立2名)		13年～ 3名 (独立2名)				17年～ 3名 (独立3名)	21年～ 4名 (独立4名)				
指名委員会・報酬委員会の設置	指名委員会							18年～ 指名委員会の設置				
	報酬委員会				12年～ 報酬委員会の設置							
取締役会の実効性評価						16年～ 取締役会の実効性評価						
	21年～ 取締役のスキルマトリクス公表											
各種委員会	08年～ コンプライアンス委員会の設置											
									20年～ サステナビリティ委員会の設置			
										19年～ ダイバーシティ委員会の設置		

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

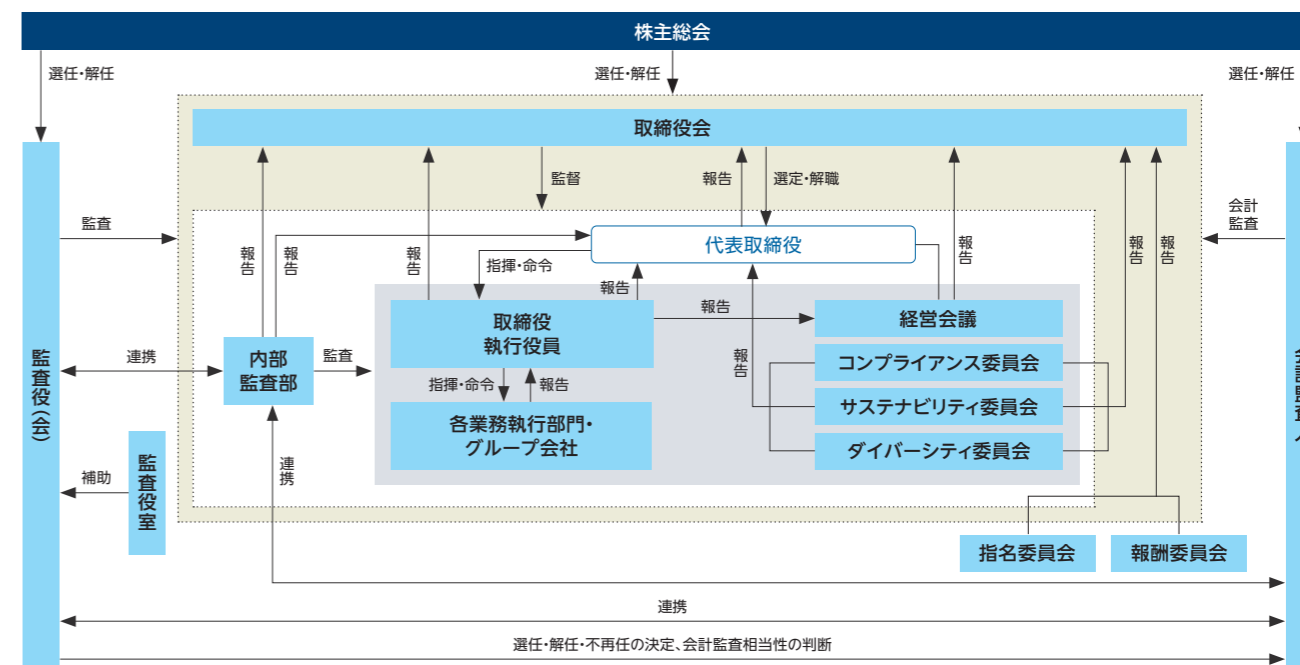
データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社として、取締役会が当社グループ全体の経営方針や重要な業務執行についての意思決定と業務執行の監督を行うとともに、取締役から独立した監査役及び監査役会が職務執行状況の監査を行っています。また、当社では、2021年4月に「意思決定と監督を担う取締役会」と「業務執行を行う執行

役員」の位置付けを明確化することで、より一層の経営における意思決定の迅速化及び取締役会の監督機能の強化等を目的に、役員体制の変更及び執行役員制度の改定を行いました。今後も、経営における果敢で迅速な意思決定と機動的で強力な業務執行体制を実現し、企業価値の向上を目指してまいります。

コーポレートガバナンス体制図 (2022年7月1日現在)



取締役会

当社グループ全体の経営方針や重要な業務執行についての意思決定と業務執行の監督を行う

監査役会

取締役から独立した監査役及び監査役会が、取締役の職務執行状況の監査を行う

指名委員会

取締役等候補者の指名と取締役等の選解任に関する事項を審議し、取締役会に答申する

報酬委員会

当社の常勤取締役等の報酬に関して、取締役会にて決議した報酬決定の方針に従い取締役個人ごとの評価・報酬額を決定する

コンプライアンス委員会

リスクの網羅的な識別・評価及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等について、審議等を行う

サステナビリティ委員会

サステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)、及びマテリアリティに対する目標・コミットメント・取り組みについて、審議等を行う

ダイバーシティ委員会

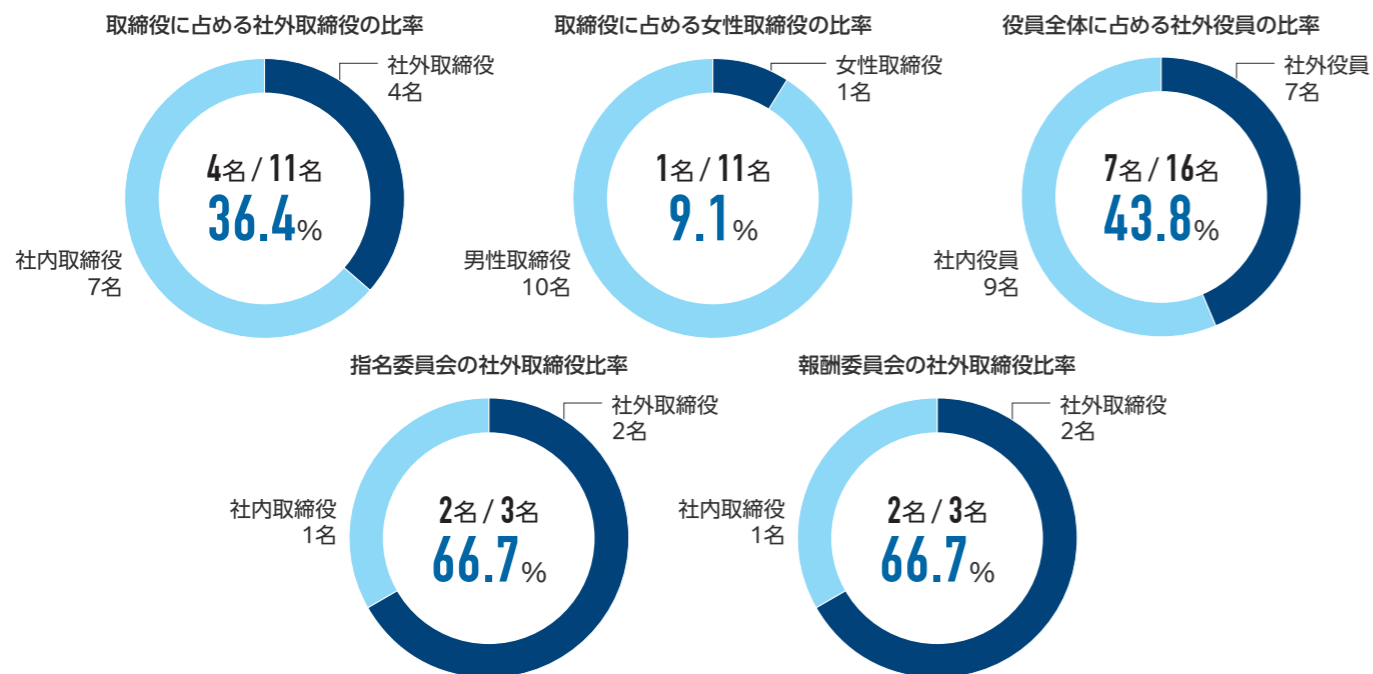
ダイバーシティ推進の基本方針の立案、重点課題の策定及びその推進を行う

取締役会、指名委員会、報酬委員会の構成

構成に関する考え方

- 取締役会** 当社の取締役会の人数は、定款で定める員数である15名以内とし、実効性ある経営体制及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及び専門性の確保の観点にも十分配慮して決定します。
 また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、取締役候補者を決定するに際し、幅広い業務領域において、当社グループの事業運営に強みを発揮できる人材及び経営管理に適した人材等のバランスに配慮し、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランス及び多様性を確保します。
- 指名委員会** 取締役候補者の指名と取締役等の選解任に対する客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として、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する「指名委員会」を設置しています。なお、社外監査役2名がオブザーバーとして出席することとしています。
 指名委員会では、当社の取締役及び常務執行役員以上の執行役員について、候補者の指名とその選解任等に関して、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、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する「報酬委員会」を設置しています。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、社外監査役2名がオブザーバーとして出席しています。
 報酬委員会では、当社の常勤取締役及び常務執行役員以上の執行役員の報酬について、報酬決定の方針等に関して、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。

構成



取締役のスキルマトリクス

当社が、取締役の知見・経験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	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
若林 頼房	代表取締役社長 社長執行役員		○	○	○		○			
阿達 敏洋	代表取締役副社長 副社長執行役員		○				○	○	○	
岡崎 邦弘	代表取締役副社長 副社長執行役員		○		○			○		
山崎 浩史	取締役 常務執行役員					○			○	○
田中 幸広	取締役 常務執行役員			○				○	○	
石田 厚	取締役 常務執行役員		○	○	○					
設楽 裕之	取締役 常務執行役員		○		○					○
武井 洋一	社外取締役	○		○					○	
平石 好伸	社外取締役	○							○	○
尾関 春子	社外取締役	○	○						○	○
織田 直祐	社外取締役	○	○	○	○					

役員報酬

取締役報酬の基本方針

取締役の報酬等については、当社の企業価値向上に資するべく、業績向上に対する意欲を高め、優秀な人材を確保するための報酬体系とすることを原則とし、経営環境、業績、従業員に対する処遇との整合性等を考慮して適切な水準を定めることを基本方針としています。

役員報酬制度の概要

●役員報酬の構成

当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬と業績に連動する賞与、及び株式報酬で構成され、支給対象者は役員区分に応じてそれぞれ次のとおりとしています。

役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬
取締役(社外取締役を除く)	○	○	○
監査役(社外監査役を除く)	○	-	-
社外役員	○	-	-

●取締役の基本報酬の仕組み

常勤取締役は、役員報酬規程において役位別に定めた一定額を支給します。代表権をもつ場合には、一定の加算を行うものとします。社外取締役の報酬は基本報酬のみとしており、社内に設置された委員会の委員就任状況を基準に一定額を支給します。

●業績連動報酬(賞与)の仕組み

単年度の業績目標達成への意欲を高めることを目的として、連結業績指標に応じて支給します。業績指標につ

いては、客観性のある業績測定指標である「連結経常利益額」を用いています。前事業年度における連結経常利益額に、役員報酬規程に定める一定の割合を乗じることで基準となる役位の取締役1人当たりの賞与額(賞与基準額)を算出します。個別の支給額は、賞与基準額に役位別に定めた役位倍率及び個人ごとに決定する業績評価ランク別に定めた個別業績評価倍率を乗じることで算出します。前事業年度における連結経常利益が赤字の場合は賞与を支給しません。

●株式報酬の仕組み

取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が信託を通じて各取締役に対して交付される、という株式報酬制度です。

●基本報酬・賞与・非金銭報酬の割合の決定に関する方針
業績及び企業価値向上のインセンティブとなるよう、賞与は連結経常利益額に連動して決定しており、業績向上に伴って賞与の割合が高まる設計としています。

目標とする連結経常利益額(2022年度)達成時の割合
(※役位によって若干異なります)

月額	賞与	株式
73%	14%	13%

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、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、課題の抽出及び改善の取り組みを継続的に実施することを目的に、取締役会の実効性評価を実施しています。

●実施方法

すべての取締役及び監査役を対象に、匿名で自己評価アンケートを実施し、外部機関が回収・集計した客観的なアンケート結果に基づいて、分析・評価を実施しました。

また、本年度より、取締役会事務局による社外役員への個別インタビューを実施し、実効性向上に向け取り組むべき課題をより明確化しました。

●評価結果の概要

「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」、「取締役・監査役に対する支援体制」、「トレーニング」、「株主(投資家)との対話」、「取締役自身の取り組み」、「委員会の運営」という9つの観点から、当社取締役会を評価した結果、概ね適切に機能しており、十分な実効性が確保できていることを確認しました。

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な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

●2021年度の実効性評価で抽出した

課題への取り組み

2021年度の実効性評価において、課題として抽出した「サステナビリティ課題に関する取締役会の積極的・能動的な対応」については、サステナビリティ委員会から取締役会への定期的な報告や役員による勉強会などを取り入れ、役員による理解を深め、取締役会において議論するために必要な情報の提供が改善されてきていると考えております。

●今後の課題

サステナビリティ課題について取締役会がさらに主体的に関与するために、①取締役会と下部委員会との関係性の見直し、②経営会議へのさらなる権限移譲、③取締役会の構成員へのトレーニング等の諸施策を実施し、サステナビリティ課題に関する議論をより一層充実させてまいります。

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開催	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開催し、上程議案の論点整理及び上程の背景、目的等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及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、リスク対応等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、工場等の製造現場の視察を実施している。
社外取締役と監査役との情報交換会の実施	年2回	社外取締役と監査役の連携を深めることを目的に、年2回情報交換会を実施している。
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等の社内会議の資料・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の取り組み状況等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。

各社外役員を選任理由

●社外取締役

氏名	独立役員	選任理由	取締役会出席回数 (2021年度)	重要な兼職の状況 ^{*1}
武井 洋一	○	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、幅広い経験を生かすことで、独立した立場から、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ています。なお、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。	100% (14回/14回)	明哲総合法律事務所 パートナー弁護士 山崎金属産業株式会社 社外監査役 日本トムソン株式会社 社外取締役 株式会社日本貿易保険 社外監査役
平石 好伸	○	外交官として各国大使を歴任するなかで培われた豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識を生かすことで、独立した立場から、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ています。なお、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。	100% (11回/11回 ^{*2})	日本チリ協会 顧問
尾関 春子	○	他社での法務部門長ならびに役員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、幅広い見識を生かすことで、独立した立場から、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ています。なお、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。	100% (11回/11回 ^{*2})	—
織田 直祐	○	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幅広い見識を生かすことで、独立した立場から、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ています。なお、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。	— ^{*3}	JFE商事株式会社 特別顧問

●社外監査役

氏名	独立役員	選任理由	取締役会出席回数 (2021年度)	重要な兼職の状況 ^{*1}
山川 洋一郎	○	弁護士としての専門知識と、他社の役員を歴任されたなかで培われた豊富な経験を生かすことで、独立した立場から、社外監査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ています。なお、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。	100% (14回/14回)	古賀総合法律事務所 パートナー弁護士
長坂 武見	○	会計監査に関する業務経験と他社の役員を歴任されるなかで培われた財務及び会計に関する高い知見及びグローバルな事業展開における経験や知見を生かすことで、独立した立場から、社外監査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ています。なお、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。	93% (13回/14回)	ナプテスコ株式会社 社外監査役 SOLIZE株式会社 社外取締役
岡田 恭子	○	CSR、企業文化に関する幅広い知見、他社の監査役を歴任されたなかで培われた豊富な経験を生かすことで、独立した立場から、社外監査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ています。なお、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。	100% (14回/14回)	株式会社SUBARU 社外監査役 株式会社ジャックス 社外取締役 日本電気株式会社 社外監査役

^{*1} 2022年6月29日現在 ^{*2} 2021年6月29日就任 ^{*3} 2022年6月29日就任

IR活動及び活動体制

当社グループは、「誠意と熱意」を社是とし、IR活動を通じて、株主・投資家の皆様に対し、適時適切かつ公正な情報開示と誠実かつ積極的なコミュニケーションを心がけています。株主・投資家とのエンゲージメント(建設的な

対話)の促進を図るために、2016年7月よりIR専任チームを設置しています。当社の経営方針・経営状況等をわかりやすくご説明するとともに、皆様からいただいたご意見を企業活動に適切に反映するよう努めています。

2021年度(2021年4月～2022年3月)の主なIR活動実績

活動	回数	内容
機関投資家向け個別ミーティング	77回	国内外アナリスト・機関投資家のIR取材・電話会議
アナリスト・機関投資家向け決算・戦略説明会	6回	四半期ごとの決算説明会に加え、第2・4四半期に社長による戦略説明会を実施
証券会社主催イベント	1回	国内外のコンファレンス等にてアナリスト・機関投資家とスモールミーティング、1-on-1ミーティングを実施
個人投資家向けイベント	1回	IR担当による個人投資家をターゲットとした説明会等

社外取締役鼎談

大王製紙ではコーポレートガバナンスの充実を経営の重要課題に掲げ、2012年に社外取締役制度を導入したほか、指名委員会や報酬委員会の設置など、ガバナンス体制の強化を図ってきました。

本セクションでは、当社の社外取締役3名が、当社のガバナンス体制や経営上の課題などをテーマに鼎談した内容をご紹介します。

■ 社外取締役として期待されている役割について

武井：私は2020年6月から当社の社外取締役を務めています。これまで弁護士として会社法を中心とした国内企業法務に携わってきた経験で培った知識や、他社での役員経験などを生かして、当社の取締役会を中心としたガバナンスがうまく機能しているかどうかを監督し、特に法務やコンプライアンス、市場対応などの領域での助言を行っていくことが私自身に期待されている役割だと認識しています。

平石：私は昨年就任しましたが、当社の歴史でも外交官出身者を役員に選任した初めてのケースであり、私にとっても企業経営への参画は初めてということで、相互にチャレンジの部分があったかと思います。就任1年目は、私自身の学びを深めつつも、取締役会での議論のなかで私のこれまでの経験や見聞を基に助言できると感じた場面もあります。今後第4次中期事業計画やその次の第5次中計での事業拡大を見据えては、海外企業のM&Aも一つの大きなテーマになってきますので、各国事情や、海外での円滑な企業経営の進め方、さらには海

外人財の育成などの点でお役に立つ助言ができればと考えています。

尾関：私も昨年は就任1年目でしたが、消費財メーカーを中心に、日本企業及び外資系数社で、主として法務、コンプライアンスやリスクマネジメント分野を中心に歩んできた過程で、主に執行側から企業経営やガバナンスに関わってきましたので、そういう経験から得た知見などを当社経営に生かすことを期待されているものと認識しています。

■ 当社のガバナンス体制に対する評価

武井：2011年の不祥事以降、かなり意識をしてガバナンスを改善されてきたと評価しています。昨年4月には取締役会の監督機能の強化と意思決定の迅速化を目的に、取締役の員数を減少し、執行役員体制を充実した上、取締役会に占める社外役員比率も向上させ、透明性や客観性が高まりました。コーポレートガバナンス・コードにコンプライスし、ESGなどの社会的要請に適正にキャッチアップしなければならないという会社としての

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

意識は強く、それは良いことだと思います。社内取締役の皆さんも、ご自身の担当領域と同じくらいの熱量で取締役会全体としてガバナンスを働かせることへの意識がより高まると、さらにガバナンス体制が強化されると期待しています。当社においては、サステナビリティ課題への対応や取締役会などでの多様性という点では、改善の余地がありますが、ガバナンスの形は整備されてきましたので、今後、その中身として求められることを一人ひとりが十分理解し、さらなる充実を図っていくことが、次のステップになると思います。

平石：そうですね。ガバナンス体制は張子の虎であってはいけません。形だけ整えても、実績や実態が伴わなければ、足腰がぐらつき、ちょっと突かれると土台から崩れかねません。今後、ガバナンス体制の中身の部分の充実を図ることは、当社の大きな課題の一つだと私も認識しています。

国であれ、企業であれ、初期の段階では、足腰も弱く強力なリーダーシップが求められます。当社においては初代・第2代社長の強いリーダーシップの下、紙に対する

需要の変化に弾力的かつ迅速に対応しながら成長を果たしてきました。他方で11年前の不祥事は、そのような体質の歪みがマイナス面に出た象徴的な事象であり、今は、その事件をきっかけに、それまでのいわば君主制から合議体による共和制に移行し、取締役会という集団体制のなかで、責任を持って当社の将来を担おうと、試行錯誤しながらガバナンス体制を強化している状況ではないかと思っています。旧体制の雰囲気や考えを引きずってしまっているのではないかと感じられる部分もまだありますし、過去の経緯を知らずに参画した新参者とは、波と波がぶつかり合って波風が立つこともあります。ただ、第4次・第5次中計で立てた共通の目標に向かって、バックグラウンドや思いの違う人たちがそれぞれの立場で協力しながら歩みを進められていることは、今のリーダーシップのあり方の良い点でもあると思います。

尾関：創業家が築き上げてきた当社は、「四国の元気な会社」として成長してきましたが、11年前に起きた不祥事は、当社にとりとても痛い経験であり、また一部トラウマになっているようにも感じられます。それを乗り越えよ

社外取締役

武井 洋一

2020年6月当社社外取締役就任。弁護士としての専門知識を持ち、他社の役員を歴任。

社外取締役

尾関 春子

2021年6月当社社外取締役就任。他社で法務部門長ならびに役員を歴任。

社外取締役

平石 好伸

2021年6月当社社外取締役就任。外交官として各国大使を歴任。

うと試行錯誤すると同時に外部環境を見渡すと、SDGsや脱炭素などの大きな波が押し寄せています。当社経営陣は、そうした波に乗り遅れまいと一生懸命に取り組んでおり、スピード感をもって改革も進んでいますが、まだまだ旅の途中で発展途上にあると受け止めています。

例えば、取締役会から執行側への権限委譲が進められていますが、委譲の余地はまだあります。サステナビリティ委員会などの各種委員会も、これまでの運営を否定はしませんが、取り上げるテーマと取締役会との関係性、役割分担などは、抜本的に見直す余地があると就任早々から申し上げます。特にサステナビリティ委員会で取り上げるテーマは幅広く、深く、今後さらに重要性が増していきます。取締役会でも、サステナビリティに関する戦略的な議論をした方が良いという点では全員の認識が一致しているものの、委員会は執行側の位置付けであるため、取締役会で議論するためのテーマの選定や時間の捻出といった点は整理が必要です。

武井：取締役会の課題は尾関さんのおっしゃる通りで、時間もかけて真面目に取り組んでいるものの、時間配分の見直しや、経営会議などでの議論内容・経緯の共有などについてもお願いしたいです。

当社は事業展開において、競合大手を強く意識し、ある面ではキャッチアップに留意しつつ、他方で「自ら生産したものは自らの手で売る」というスローガンに見られる独立志向で高い実行力を有しています。その点は評価していますが、当社の強みと弱みを俯瞰してメリハリを利かせる視点も必要ではないかと思えます。ガバナンス

も、サステナビリティ委員会などの各種委員会も、執行側の努力で形は整い相応の成果も見えてきていますが、その運用面で改善の余地は大きいと思えます。例えば指名委員会・報酬委員会については、ガバナンスコードが真に求める運用に近づけるための検討が必要です。また取締役会において最も議論しなければならないことの一つは、長期を見据えた当社の方向性です。2011年以降の15年間について第5次中計までを策定していますが、既に第4次中計が進展する今、第5次中計のその先の方向性について、取締役会において十分な議論ができているとはいえません。これから先は10年以上のスパンでサステナビリティ課題対応がより難しさを増していくはずであり、それに対応しつつどのような会社の将来像を示していくのかといった議論の必要性を私も小出しに投げかけてはいますが、もっと十分に議論しなければいけません。過去2年はコロナ禍のなかで、現場視察なども少なく、社内の方々との人間的な付き合いを深める機会が少なかったため、まだ表面的な関係しか構築できていないように思いますので、今後期待したいところです。

平石：当社の取締役会に参画したこの1年の間に、当社の事業や経営のあり方についてさまざまな意見や質問に接する機会を得たことは有益でした。私の受けた取締役会の印象については、私なりの表現をすれば、社内役員は言わば「与党」で、社外役員は言わば「党内野党」とでも言うべき関係でしょうか。取締役会に上程される議題は基本的には経営会議などの社内手続きを経ているので、社内役員はこれら議案に関する予備知識を持っていますが、社外役員にとっては初めて接することになる議案も多いので、取締役会では社外役員から質問や意見の表明がなされることが多かったと思えます。このことは当社に限らず社外役員の比重が高まってきている各社において広くみられる光景かなと思えます。他方、将来に向けて社外役員と社内役員間の意見交換がより活発に行われるようになっていくことを期待してい



ます。また運営面においても、多様な議案に対してそれぞれ周到なご説明をいただきますが、テーマを絞り、取締役会としての判断を求める部分に特化した説明に簡略化するなどの工夫もお願いしたいところです。武井さんがおっしゃったように、第5次中計以降の当社の在り方についてはまだ十分な議論ができているとは言えません。厳しい外部環境のなかで当面は第4次、第5次中計の目標達成に集中したいという状況は理解できますが、取締役会という組織体においては、やはりもう少し先を見てどのような手を打っていくべきかといった長期的な議題について、今のうちから議論を重ねていく必要があると感じます。

また取締役会構成員のダイバーシティに関しても、社外取締役、社外監査役にそれぞれ1名女性の方がおりますが、社内役員は現在全員男性です。女性の社内役員への登用は、すぐにはできない難しさもあるのですが、幹部候補生を計画的に育成し、将来的には女性の社内監査役・取締役が当然のように活躍する姿を目指すことが重要だと思います。特にホーム&パーソナルケア(H&PC)事業は、商品の半分以上の顧客ターゲットが女性です。女性の視点を経営に生かすことは当社のさらなる発展に向けての大きな課題です。

武井：ガバナンス体制は形の面では整ってきていますし、ガバナンスの強化が必要だという意識も高いので、まだ追いついていない点は今後の運用次第で向上することを期待したいですね。

尾関：そうですね。ガバナンス体制に関する議論ができるこういう対談の場には、昨年社長に就任され取締役会の議長でもある若林さんにもいただければと思

います。社長としての1年目は、事業推進や社内をまとめていく方向に精力を注がれていたように受け止めていますが、若林さんご自身も取締役会の在り方についてお考えがあると思うので、コロナ禍でなかなかコミュニケーションが難しいなかでも、今後よりオープンな議論をしていけるものと期待しています。

平石：ガバナンス強化に向けては、当社のマネジメント全体が良い意味で一丸となる必要がありますから、社外取締役と社内役員の方々との人的関係も、相互にもっと関心を深めながら、緊密にかつ強固にしていければと期待しています。



■ 当社の環境課題への取り組みについて

尾関：環境課題に対してどうあるべきかは、当社だけの問題ではなく世界的に一つの潮流があり、すでに外堀が埋められています。当然当社の経営陣も十分に気がついていて、昨年5月に2050年のカーボンニュートラル目標を対外発表しました。製紙会社がどこも石炭を大量に使用しているなかで、どのくらいのスピードでどのように変革していくかは、業界各社が苦労しているように感じます。一方でセルロースナノファイバー(CNF)といった新しい素材が新機軸として生まれており、新しい芽を上手に育てられれば、将来、大きな柱となることも

期待できます。

平石：伝統的な紙・板紙市場で大きな成長が望めないなかで、当社としては、そのような事業も大切にしながらH&PC市場を重点市場としています。さらにその先には、当社の持つ技術を生かして、環境面での貢献度も高いCNFやプラスチック代替素材「エリプラ」などの新たな市場を開拓していくことが、第5次中計以降の当社のあるべき姿の一つのモデルではないかと、個人的には思っています。若林さんも、自動車のドアにも試作的に使用されつつあるCNFが将来さらに改良されて航空機素材にも応用できるようになれば、燃費の良い環境にやさしい素材として将来1兆円規模の市場にもなると述べていましたが、当社が先駆けてそうした分野で実績を積み、リーダーシップを取っていくことは、当社の将来の持続的成長の在り方を模索していく上での重要な戦略だと思います。

武井：2050年に向けたカーボンニュートラルの潮流は既定路線です。成熟した製紙業界にとっては厳しいものの、サステナビリティの問題が絡んだときに、業界の足並みに合わせる動きも必要ながら、どこかでゲームチェンジャー的に当社がこの領域では先に進む、という手を持つ必要もあると思います。営業力・生産力は十分強さを持っていますから、さらなる技術力の強化に向けて、新素材開発などへの先行投資を判断していくことが、この先10年後、20年後に大きく効いてくるように思います。

■ 当社の成長を支える人的資本について

武井：当社は、「人財」という表記に統一するなど、人を財産としてとても重視しています。人的資本に対する考え方について、現時点で社外役員と執行側の考え方との間に大きな齟齬があるとは思っていませんが、今後の成長を支える上では、海外事業が一つのキーになりますから、日本人であっても海外事業に携わって活躍できる人財をより増強する必要があると思います。

平石：人的資本については、先ほど女性活躍の話をし

ましたが、これに加えて将来のグローバルな事業展開を見据え、海外での経営ノウハウや経験を有する人財を獲得、育成していくことが重要です。人財については、この二つの要素が当社の将来の発展にとって欠かせないと思います。

尾関：少し抽象的な言い方をしますと、健全な猜疑心と進取の気性を持った人財を大いに取り入れ、活躍してもらいたいと思います。新卒採用で育て上げるという伝統的な人財の採用・育成スタイルでは間に合わない部分が多く、中途採用で戦力を増強し、その結果として多様性が拡充されたというのもあるべき姿だと思います。能力主義・実力主義が徹底すれば、性別、年齢、人種・国籍等々の属性に偏りのない多様な構成に自ずとなるはずであり、そうなっていないのであれば、本来あるべき能力主義・実力主義ではない力学が働いた選別や育成が行われているということです。H&PC領域の顧客ターゲットの多くは女性だから女性がもっと活躍できるように、というのは一見当然のようですが、では、紙・板紙には女性が少なくてもよいのでしょうか。特に日本企業では、3K(きつい、汚い、危険)の仕事が多い事業だから、という話をよく聞きますが、そういう仕事は男性にも喜ばれない仕事のはずであり、女性を採用しない理由にはなりません。ロボットの活躍も目覚ましいなかで、筋力が求められる仕事はどんどん少なくなっているのですから、そこを突き詰めて人財の採用・登用を考えてもらいたいと思います。それを実行すれば、当社の従業員の人口分布図も大きく変わると思いますし、変わりたいのであれば、会社は大胆な人事戦略を採るべきです。

■ 当社が今後、優先的に取り組むべき社会課題について

尾関：当社が最近取り組みを始めた「生理の貧困」という社会課題に対しては、当社の強みが存分に生かせるところだと思いますので期待しています。その一方で、森林保全活動については、日本国内に限らず海外でも

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～



もっとハイレベルな戦略が必要だと思います。

武井：そうですね。自然環境に対しては、森林保全は重要です。いわゆる水平リサイクルとして紙に加えて、おむつのリサイクルにも取り組み始めるなど、社会課題に対する意識と取り組みはかなり進んでいます。ビジネスと人権という点でも、現在、特に問題を感じる事象は見当たりません。

平石：当社に限らず製紙業全体は、装置産業として大規模な機械を導入して石炭を使用するなど環境負荷も大きいです。当社では自ら森林を保有するなどの環境保護にも取り組んでいますが、トータルで見れば現状は環境負荷の方がまだ勝っています。社会で廃棄される難処理古紙などのリサイクル技術を進められれば、当社の社会価値も向上し、製紙業全体のイメージアップにもつながると思いますし、事業に必要なエネルギー源を、化石燃料に頼らない方向へと加速していくことも重要です。当社は、四国中央市カーボンニュートラル協議会を発足して地域社会でカーボンニュートラルに取り組むという点で先鞭をつけ、事業継続に必要なエネルギー源についても、バイオマスや廃棄物由来燃料の有効利用を図る取り組みも進めており、こうした取り組みには期待しています。

■ 企業価値を向上させるために社外取締役としてできること

尾関：当社に対する理解を深める努力を怠らず、新参者の立場を活用し、引き続き建設的な問いを心がけることで、結果として良いインプットを提供するよう努めていきたいです。細かいことであっても私が発言しなければ誰も取り上げないことが推測される場合は、これ

からも敢えて空気を読まずに、質問や意見を発信していきます。また、これまでの執行側との対話は決して十分とは言えないと思っていますので、社外取締役を活用していただく意味でも、執行陣とのキャッチボールや社員との関わりがさらに増えるよう、若林さんの今後の舵取りに期待しています。

平石：今後も株主からのご期待を裏切らないよう、私個人の持つ知見を生かし、社外取締役としての責務をしっかりと果たしていきたいと思っています。そのためにも、他の取締役・監査役の方々とはもちろん、現場で働いている社員の方々とも、私なりのスタイルでコミュニケーションを図り、いろいろな場を通じて勉強し当社に対する理解を深めていきたいです。昨年4月に若林さんが社長に就任されると、直後に社内での「さん付け運動」呼びかけました。私は6月に就任するまで、10年以上にわたり役職でしか呼ばれない生活でしたので、最初は戸惑いもありましたが、今では「さん付け」を心地よく感じています。一人ひとりの意識変革には時間がかかります。小さな取り組みでもそれが「一里塚」となって、もっと自由闊達に上下関係なく新しいアイデアや発想を共有できる素地が生まれ、これがやがては企業風土をも変えていきます。その点で、私も若林さんに大いに期待しています。

武井：当社は、ガバナンス向上に対する意識も高く、「統合レポート」もここ数年で充実し、IRを見ても市場を意識している会社であることは間違いないと思います。この動きにさらに磨きをかけ、社外取締役だけでなく監査役も含めた社外役員が連携する形で第5次中計以降の当社の姿についての議論を進め、それを資本市場や社会へと発信していくお手伝いができればと思います。