

大王グループ総合レポート

INTEGRATED REPORT 2023

世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ

大王製紙株式会社



適切に管理されたFSC®認証林、再生資源およびその他の管理された供給源からの原材料を用紙の材料にしています。
用紙:当社「FSCユトリログスマット」を使用しています。

IPA(インプロピルアルコール)等の有害物質を含む「湿し水」を使わない水なし印刷を採用し、VOCの発生を大幅に削減しています。

植物油溶剤のインキを使用しています。

見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。





Contents

SECTION 01

存在意義を果たす

～大王グループの
価値創造ストーリー～

- 03 大王グループの経営理念
- 05 社長メッセージ
- 11 大王グループの歩み
- 13 At a Glance
- 15 大王グループの強み
- 17 大王グループのマテリアリティ
- 19 大王グループのリスクと機会
- 21 大王グループの価値創造
- 23 価値創造のインパクト
- 24 「やさしい未来」の実現に向けて
衛生／人生／再生
- 31 財務・非財務ハイライト

SECTION 02

持続的に成長する

～価値を提供し続けるための戦略～

- 33 大王グループの目指す姿と中期事業計画
- 35 中期事業計画の振り返り
- 37 第4次中期事業計画の概要と進捗
- 39 財務統括役員メッセージ
- 43 第4次中期事業計画実現に向けて
紙・板紙部門 紙・板紙事業部
新聞用紙営業本部／洋紙営業本部
紙・板紙部門 紙・板紙事業部
板紙営業本部／包装用紙営業本部
- 51 **特集1** 第5次中期事業計画へ向けた
海外事業の取り組み
- 55 知的資本 ～企業価値を高める知的財産戦略～
ホーム&パーソナルケア部門 国内事業部
ホーム&パーソナルケア部門 海外事業部

SECTION 03

社会課題に対応する

～持続的な成長を支える基盤～

- 57 DAIO やさしい未来 2030
- 59 マテリアリティに対する取り組みと
SDGs貢献
- 61 Dedicated ものづくりへのこだわり
- 63 Attentive 地域社会とのきずな
- 65 Integrated 安全で働きがいのある
企業風土
- 69 Organic 地球環境への貢献
- 71 **特集2** 脱炭素社会へ向けた取り組み
- 75 「気候関連財務情報開示タスクフォース
(TCFD)」への対応
- 81 コーポレート・ガバナンス
当社のコーポレート・ガバナンス体制強化の取
組み／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／取締役会／2022年度取締役
会の主な検討事項／取締役会の構成／取締
役のスキルマトリクス／取締役会の実効性評
価／取締役会の実効性を向上させるための諸施
策／役員報酬／任意の委員会の活動／IR活
動／役員紹介
- 89 社外取締役座談会

SECTION 04

データ& インフォメーション

～財務・会社情報～

- 95 主要財務データ
- 97 連結財務諸表
連結貸借対照表／連結損益計算書／連結包括
利益計算書／連結キャッシュ・フロー計算書
- 100 投資家情報
- 101 会社概要
- 102 第三者保証

大王グループWebサイトをご覧ください。

<https://www.daio-paper.co.jp/>

報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日(一部対象期間外の内容も含まれます。)

報告対象範囲

本レポートは大王グループ35社を報告対象としています。

※一部の環境・社会関連データは大王製紙株式会社及び子会社(文中に明記)

大王パッケージ(株)／寄居印刷紙器(株)／上村紙工(株)／芳川紙業(株)／吉沢工業(株)／ダイオーミウラ(株)／いわき大王製紙(株)／大日製紙(株)／大津板紙(株)／ダイオーペーパーテック(株)／丸菱ペーパーテック(株)／エリエールペーパーテックノロジー(株)／エリエールテクセル(株)／エリエールペーパー(株)／エリエールプロダクト(株)／ダイオーミルサポート東海(株)／ダイオーペーパープロダクツ(株)／ダイオーエンジニアリング(株)／ダイオーロジスティクス(株)／ダイオーエクスプレス(株)／東京紙パルプインターナショナル(株)／(株)EBS／(株)大貴／(株)エリエールリゾーツゴルフクラブ／H&PCブラジルS.A.／サンテルS.A.／エリエール・インターナショナル・ターキー・キシセル・バクム・ウルンレリ・ウ

レティムA.S.／フォレストアル・アンチレLTD.A.／エリエール・インターナショナル・コリアCo., LTD／エリエール・インターナショナル・タイランドCo., LTD／大王(南通)生活用品有限公司／PT.エリエール・インターナショナル・トレーディング・インドネシア／PT.エリエール・インターナショナル・マニファクチャリング・インドネシア／オレゴンチップターミナルINC

参考にしたガイドラインなど

環境省「環境報告ガイドライン2018年版」、ISO26000、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク日本語訳」、経済産業省「価値創創ガイダンス」

報告書発行年月

2023年9月(今回) 2024年9月(次回予定)

年度表記について

本レポートの2022年度、2023年3月期とは、2023年3月31日に終了した連結会計年度を指し、その他の年度についても同様とします。

お問い合わせ先

大王製紙株式会社 サステナビリティ推進部
〒102-0071
東京都千代田区富士見2-10-2 飯田橋グラン・ブルーム
TEL 03-6856-7500 FAX 03-6856-7605

将来の見通しなどに関する記述について

このレポートに記載されている将来の見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の数値、施策の実現を確約したり保証したりするものではありません。

外部評価



「健康経営優良法人(大規模法人部門(ホワイト500))」には6年連続認定



「ブルームバーグ男女平等指数」に2年連続選定



日本政策投資銀行の「DBJ BCM格付け」2年連続取得

大王グループの経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

「誠意と熱意」をもって、「3つの生きる」を成し遂げ、
「やさしい未来」を実現する。
これが私たちの存在意義です。
すなわち経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」
そのものです。

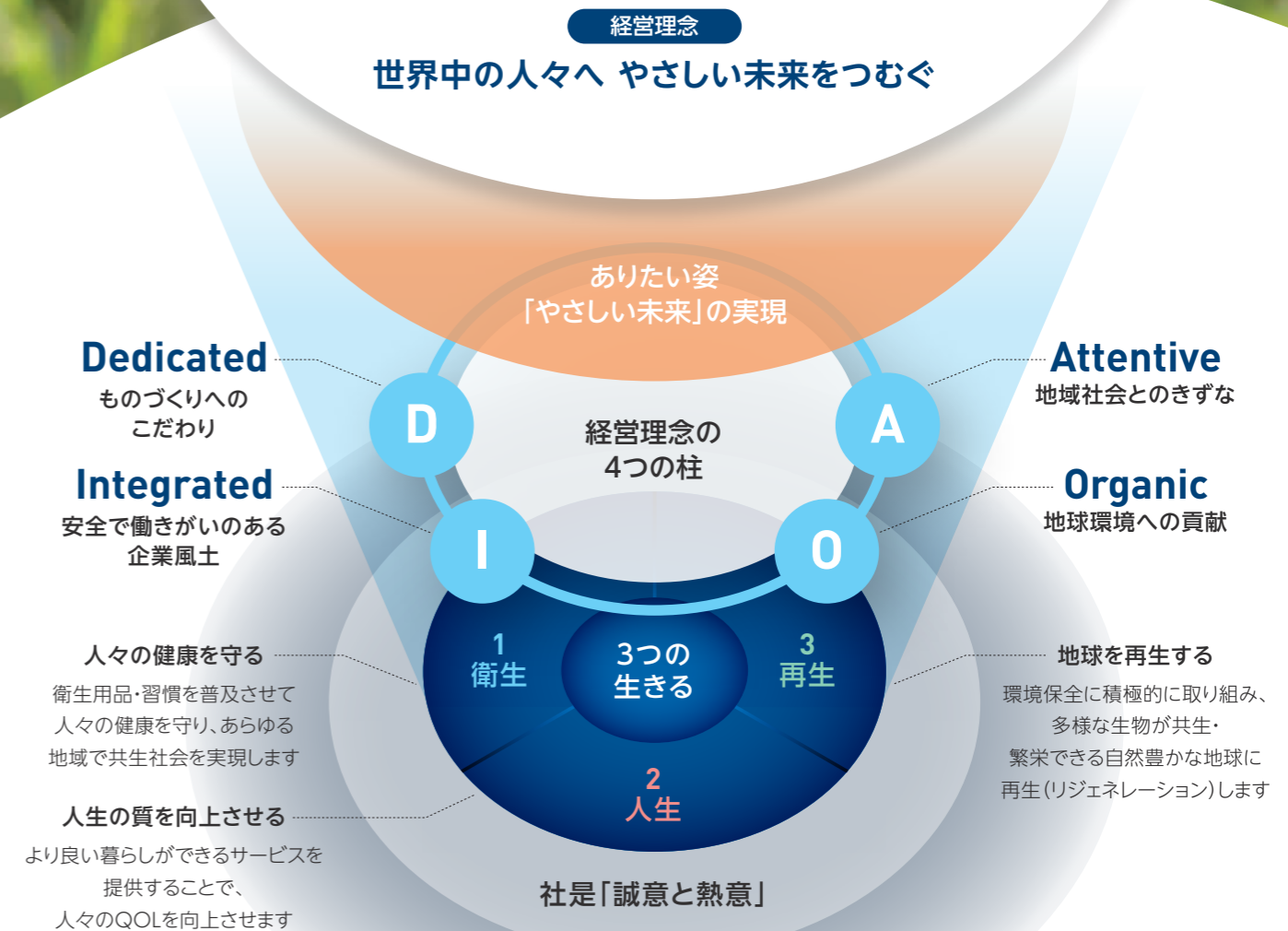
私たちは、ありたい姿「やさしい未来」を実現していくために、経営理念の「4つの柱」を重んじます。
この4つの理念の体現が、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」ことにつながっていきます。
成し遂げなければならない「3つの生きる」は、経営に織り込んで展開しています。
不変の価値観である社は「誠意と熱意」を胸に日々挑戦し続けます。

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~



社長メッセージ

2022年度を終えて

2022年度を振り返りますと、ロシア・ウクライナ情勢の長期化に起因する資源価格の高騰や食品をはじめとする生活必需品の相次ぐ値上げが家計を圧迫するなか、過去に経験したことのないほどの原燃料価格の高騰に加え、急激な円安進行など、当社にとって大変厳しい外部環境となりました。昨年の統合レポートでも、今はまさにVUCAの時代にあると述べましたが、殊に、この1年間は、石炭、重油、チップ、パルプなどの主要原燃料の調達価格の高止まりに物流費、荷資材価格の上昇も加わり、さらに海外から多くの原燃料を輸入している当社にとっては歴史的な円安進行も重なり、紙、加工品、あらゆる製

ホーム&パーソナルケア事業へのウェイトシフトと
脱石炭の取り組み加速で
レジリエントな事業基盤を構築しV字回復を果たす

代表取締役社長
社長執行役員

若林 頼房

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～

品の製造コストが大幅に増加しました。これらの要因に加え、2022年9月にはいわき大王製紙におけるボイラー損壊事故が発生し、その災害損失を計上したほか、生産体制の再構築を含めた構造改革費用もあり、2022年度の業績は、売上高については前期比5.5%増の6,462億円と10期連続で過去最高を更新したものの、営業利益は1979年に上場して以来、初めての赤字転落となる214億円の営業損失を計上しました。経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益についてもそれぞれ241億円、347億円の損失計上となり、こうした厳しい業績結果となり、忸怩たる思いです。

事業別に見ると、紙・板紙事業においては、製造コストの増加分を販売価格へと転嫁する施策を進めた一方で、原燃料価格の上昇の影響をすべて吸収するには至らず、増収減益で、セグメント損失を計上しました。ホーム&パーソナルケア（以下、H&PC）事業においても、海外事業の価格改定や為替の影響で、売上高は前期を上回ったものの、国内・海外ともにパルプや荷資材価格の上昇による製造コストの悪化を価格改定や省エネ、コストダウンなどの自助努力では補いきれず、増収減益、セグメント損失の計上となりました。

当社は2012年度の第1次中期事業計画（以下、中計）から3度の中計を経て、1年前の2021年度には過去最高益を計上するなど、これまで進めてきた設備投資などの施策が実を結び、順調に業績を伸ばしてきました。第4次中計の2年目である2022年度に、大きく業績を後退することとなったことで、4次中計最終年度での数値目標の達成は難しくなりました。しかし、早期に、業績回復とレジリエンスの強化に向けた施策に着手しており、2023年度はそうした施策実行の効果

を通期で発現し、V字回復し、対前年で増収増益を果たします。

紙・板紙事業からH&PC事業への
ウェイトシフトを進める

厳しい事業環境のなかでも、レジリエンスを強化すべく、段階的な価格改定の実施、徹底したコストダウン、構造改革のさらなる推進、第4次中計期間における投資方針を転換する4つの施策を発表し具体的に実行してきました。紙・板紙事業ならびに衛生用紙においては価格改定をすでに完了したほか、コストダウンについても、石炭調達先や調達品種の見直しを進め、組織再編・統合を通じた組織のスリム化を図りました。チップ購買エリアの見直しについては、2026年度までに国内材比率を現状から10%向上させていく予定です。構造改革については、2023年3月にはFIT制度を利用し売電していたバイオマス発電（以下、FITバイオマス発電）の自社使用を開始するなど、エネルギー政策の大幅な見直しを断行するとともに、三島工場での新聞用紙製造設備であるN3号抄紙機を停止し、新聞用紙・洋紙営業本部の生産体制の再構築を図りました。H&PC国内事業部についてもPSI（生産・販売・在庫）改善を目的とした新組織を2023年4月に立ち上げて構造改革を進めるとともに、フラッフパルプの内製化も今年7月に開始させました。投資方針も当初の第4次中計期間中の投資方針から大きく転換し、エネルギー関連投資を優先的に実施していく方向で意思決定を行いました。

一方で、当初の第4次中計で描いた姿と現在の状況を比較すると、当初はこの第4次中計期間中にH&PC事業の売上高比率が紙・板紙事業を上回るエポックメイキングな期間とする予定でし

たが、現状は当初想定から乖離しています。そこで、あるべき姿へと回帰するために、H&PC事業のさらなる強化が必要と判断し、2023年度を、第5次中計以降の成長に向けた基盤づくりをスタートする年と位置付け、紙・板紙事業からH&PC事業に大きくウエイトシフトする方針を明確にしました。人、モノ、カネ(設備投資)の全面で、H&PC事業へのリソースシフトを進めていきます。しかし、これは決して既存の紙・板紙事業を軽んじるものではありません。紙・板紙事業はこれまで推し進めてきた三島工場を中心とした構造改革や販売体制の見直しを通じて、競合他社と十分に戦っていける体制が整ってきました。今後は量から質への転換を図ることでさらなる効率性を追求し、国内の事業基盤を確実なものとした上で、紙・板紙事業の安定的な収益を原資として、H&PC事業を軸に海外で収益を生み出すビジネスモデルへと転換していきます。紙・板紙需要は以前ほどの旺盛な需要は見られないなかでも、一定程度の需要は見ており、そのなかで当社の付加価値商品を販売することでしっかりと収益を確保していきます。

H&PC国内事業では、競争力を保ちながらペットケア用品市場に参入

H&PC事業は、当社のコア事業として今後当社を牽引していく成長領域です。国内においては高齢化の進行によってヘルスケア需要が拡大しており、またコロナ禍の収束に伴う経済活動の復活も期待できます。その一方で、出生数の減少に伴うベビーケアやフェミニンケア需要の縮小や、コロナ禍で特需のように売れ行きを伸ばした除菌ウエットティッシュやマスクの今後の大幅な需要の減退が予測されます。H&PC事業を

コア事業と位置付ける以上、国内で市場の縮小が避けられないカテゴリーでも確実に利益を確保しながら、新たな成長の機会を見つけ出し、育成していかなければなりません。そこで、DXを活用した生産・物流計画の自動化を進めるPSIの構造改革を実行するとともに、コスト面での構造改革として、本年7月からはフラッフパルプの内製化を始めています。これら構造改革を通じて競争力を取り戻しながら、新たな取り組みとして、今秋からペットケア用品市場への参入を進めます。ペットケア用品とは具体的にシート、猫砂、おむつ、ウエットシートなどを指しますが、主なペットである犬・猫ともに平均寿命が伸長し、「飼う」対象としてではなく家族の一員としてペットと人との距離がより近い存在となるなかで、ペットケア用品の市場規模は2026年には約1,450億円と、ベビーケアやフェミニンケアなどを大きく上回る規模になると予測されています。「エリエール」ブランドの強みを生かし、ペットケア用品事業が国内で柱として育成できれば、その成功体験を、ペット大国の中国を含めた海外にも横展開していける可能性が拓きます。またこの領域は、当社が吸収体事業で培った技術を転用できるほか、2022年に株式を取得した大貴の持つ猫砂製造技術やノウハウも最大限活用できます。衛生用紙や紙おむつの生産ロス品を活用してペットケア商品を生産するなど、地球環境に貢献するリサイクルビジネスモデルもあり、生活者の環境意識がますます高まるなかで、他社にはない差異化要素として、このリサイクルビジネスモデルの推進も図っていきます。

成長ドライバーはH&PC海外事業

当社は、第5次中計の最終年度である2026年

度に、売上高8,000億円～1兆円、営業利益率10%の達成を目指しています。その売上構成の30%以上をH&PCの海外事業が占める姿を描いており、これからの成長を牽引する事業として、海外シフトをより強力で進めます。大きな市場である中国とブラジルの工場での生産性を高め、収益向上につながる取り組みを積極的に推進しています。中国ではベビーケアとフェミニンケアを中核としていますが、ベビーケアにおいては超プレミアム市場での存在感をさらに高めていくと同時に、これまで培ってきた「大王(DaWang)」ブランドの認知度を生かし、中国2級都市や3級都市のユーザー向け商品をそろえ、スタンダード市場の開拓を進めます。フェミニンケアについては、ゼロコロナ政策などが終了し、店舗での活動も再開していることから2022年に稼働させた新マシンの生産力を生かして商品ラインナップの拡充と販売加速を進めます。ブラジルでは、これまで強化してきたトイレットティッシュのプレミアム戦略に続き、吸収体商品においてもプレミアムカテゴリーを強化することで収益力を高める取り組みを行っており、大変好調に推移しています。2022年9月にはベビーケア領域でパンツタイプのプレミアム商品を発売後、約半年で数量シェア8%を獲得するなど順調に伸ばしており、今後はさらにフェミニンケアカテゴリーでもプレミアム化を進めていく予定です。東南アジアでは、拡大する需要を取り込むための体制の再構築と強化を図っています。ASEAN市場は、ベビー用紙おむつの需要量が日本市場の2.6倍あり、今後も人口増が期待できます。これまでの当社の活動はインドネシアやタイなどの点での活動にとどまっていたが、今後はASEAN+周辺国という面での展開へと移行す

ることで、このエリアでのプレゼンス向上を図ります。この施策を推進していくために、2023年7月にはベトナムに販売子会社を設立しました。ベトナムでは、インドネシア、フィリピンに次ぐ大きなベビー用紙おむつの需要が見込まれるため、ベビー用紙おむつを皮切りに、将来的にはフェミニンケア商品の販売も視野に、ASEAN地域での存在感を高めていきたいと考えます。

人財基盤でもウエイトシフトを進めていく

こうしたH&PC事業へのウエイトシフトを遂行していく上で、重要になるのが人財です。当社では「人は財産なり」との考え方から、敢えて「人材」ではなく「人財」と表現して、一人ひとりが持てる能力を最大限発揮できる環境整備を進めています。

H&PC事業へのウエイトシフトに向けて、H&PC事業の増員と海外人財の社内育成の強化を二本柱として人事戦略を進めます。紙・板紙事業からH&PC事業へと人財のシフトを図り、紙・板紙





事業は少数精鋭による事業運営を行い、収益基盤として当社を支えます。また、主に若手社員を対象として、語学研修を含め、キャリアパスのなかに海外勤務を組み込むことで、海外人財の育成強化を図ります。海外への人財派遣は100人規模での育成を検討しており、事前に公募や自薦・他薦を通じて、35歳以下の意欲のある人財に手を挙げてほしいと伝えています。若手のうちに一度海外を経験し、その後、帰国して事業経験をさらに積んだのちに、海外子会社やM&A先の管理職として再び海外勤務を経験していく、そのような人事施策を構想しています。海外事業を進めていく上で、ダイバーシティの推進も不可欠です。ダイバーシティ推進部を中心に、女性の活躍推進を強化すると同時に男性社員の育児休暇取得率100%宣言を掲げるなど、人財の多様性の広がりにつながる施策も推し進めています。また、社員のエンゲージメントを高める施策として「エンゲージメントサーベイ」を実施し、エンゲージメントを可視化して各ユニットの運営上の課題などを抽出し、改善に取り組んでいます。

構造改革を通じて、一部グループ会社の統合を進め、人的交流の促進による相乗効果も図っていきます。硬直化した組織ではなく、人財のクロスを通じて、新たな展開につなげていきたいと思っています。

サステナビリティを積極的に推進し 脱石炭の取り組みを加速する

当社にとって、今後大きなリスクでもあり、同時に事業機会にもつながると考えているのがサステナビリティへの取り組みです。私はサステナブルな取り組みを加速しなければ、当社は生き残っていかず、取り組みが遅れば衰退していくだけとの危機感を抱いています。

組織体制も、これまでのサステナビリティ推進部を推進本部に格上げし、今まで以上に本腰を入れて取り組む姿勢を明確にしています。

当社は、経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を掲げており、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に取り組み、社会課題の解決を図る会社を、在りたい姿として描いています。しかし、残念ながら現時点では、温室効果ガス(GHG)を排出する石炭を大量に使用しており、この現状を解決していかない限り、当社そのものを将来世代に残していくことすら危ういと感じています。この私が抱いている危機感は、もちろん社員にも共有しています。GHG排出によって地球温暖化がさらに進行しパリ協定で掲げる1.5℃シナリオの達成すら難しくなるような、将来に禍根を残すことを絶対に我々世代で行ってはいけな、と強く発信しています。

当社は2050年度のカーボンニュートラル達成に向けて、2030年、40年、50年と10年ごとに

1缶ずつ、計3缶の石炭ボイラーを停止する計画を立てていました。しかし、日本政府が2028年度にもカーボンプライシング制度を導入する動きがあるなかで、石炭からのフェードアウトを加速しなければ、当社の業績へも大きなマイナスの影響を及ぼしかねないと考えています。そこで、今年3月にFITバイオマスボイラーで発電した電力を自社使用に替え、三島工場でのN3号抄紙機を停止することで、エネルギーバランスの見直しを図りました。私にとっては非常に重い決断でしたが、早期に石炭ボイラーを停止する方向へと大きく舵を切りたいと考えています。一方で、商品をお客様に提供する事業を継続しながら脱炭素を図ることはそう容易ではありません。そのため、石炭の代替燃料としてブラックペレットの活用を通じたCO₂削減や、リサイクルボイラー建設の加速、さらには、リサイクルボイラーの燃料についても、主流であるRPF(Refuse Paper & Plastic Fuel:紙くずと廃プラスチックの燃料)の調達だけではなく、RPFの代替として、香川県三豊市が進める廃棄物のトンネルコンポストの活用検討も進めています。トンネルコンポストの取り組みは、高額なごみ焼却炉への費用負担を回避できるため各自治体にとっても有益なソリューションであり、リサイクルボイラーの燃料を調達したい当社との間にWin-Winの関係が構築できるものと期待します。

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐために

当社グループは、経営理念として掲げる「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現するため、「誠意と熱意を持つ者が事を成す」という創業の精神を胸に、人々の健康を守る「衛生」、

人生の質を向上させる「人生」、地球を再生する「再生」の「3つの生きる」を成し遂げることを謳っています。この「3つの生きる」は、経営理念の4つの柱「ものづくりへのこだわり」「地域社会とのきずな」「安全で動きがいのある企業風土」「地球環境への貢献」を通じて展開しており、経営理念の実現がサステナビリティ経営の目指すところ。最終的には、当社商品を世界各国の皆様にお使いいただくことで、人々の人生を豊かにし、衛生を強化することで生活水準の向上にもつなげたいと考えています。そして現時点では当社は未参入のアフリカ大陸も含め、世界中で当社商品を通じて衛生と生活水準の向上という社会価値を提供するために、持続的成長を果たしていきたいと考えます。

投資家との対話を通じて、当社は変容力のある会社だとして評価いただくことが多々あります。この強みはサステナビリティ経営の加速についても生かしていかなければいけません。

一方で、当社のPBRが、現状1倍を割っていることについては早急に改善が必要と認識しています。もちろん2022年度には当社の決算そのものが相当傷んでしまいましたから、PBRの向上に向けては、何よりも企業価値を早急に向上すべく、成長戦略を着実に実行することが肝要です。社内での計数管理においても、事業別での資金効率や費用対効果の検証、投資実行に向けての精緻な分析など、強化を進めています。重要な財務KPIについては現場でも同様に意識を高められるよう、ROIツリーを可視化して現場と共有する取り組みも進めています。2023年度はまずは財務体質の改善を進め、その上で、次のステップとなる第5次中計に向けて、H&PC事業へのウエイトシフトを着実に進めることで、目標値に近づけていきたいと思っています。

大王グループの歩み

～ 迅速な意思決定と実行力で連続した価値創造、ブランド力を生かし世界へ ～

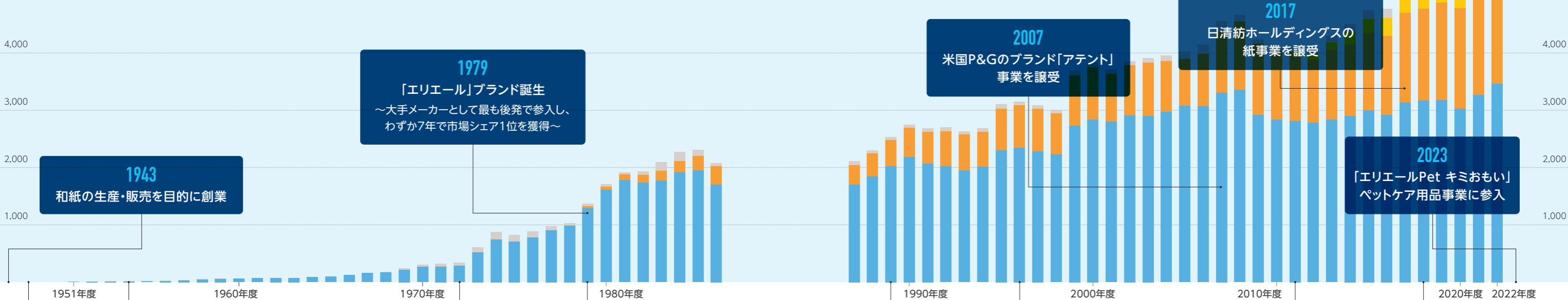
大王グループには、「自ら生産したものは自らの手で売る」という言葉が語り継がれており、当社社員が直接お客様ののもとへ1軒、1軒訪問し、現場で求められる品質や要望を聞き、生産現場に伝えてお客様が求めるものを創るといふ、他の製紙メーカーにはない仕組みで今日まで成長してきました。

また、社会ニーズへの対応や、現場を訪れお客様の声を聞いてものづくりを育てる文化は、現場・現物・現実を重視する三現主義の基本スタンスとして今もなお引き継がれています。

さらに、常に市場の変化を敏感にとらえ、迅速な意思決定と実行力により、戦略的に事業ポートフォリオの変革を続け、活躍のフィールドを世界へ展開しています。

(億円)
6,000

5,000 ■ 紙・板紙 ■ ホーム&パーソナルケア(H&PC) ■ H&PCうち海外 ■ その他



洋紙工場落成式典



ライナー生産の中心となった川之江工場



三島新工場建設



発売当初のティッシュペーパー・トイレティッシュ



発売当初のベビー用紙おむつ・生理用ナプキン



フォレストアル・アンチレの保有林



いわき大王製紙



大王(南通)生活用品有限公司(中国)



衛生用紙工場に転換川之江工場



サンテル(ブラジル)

1947

創業者井川伊勢吉は「和紙がいつまでも売れる訳がない。前進を続ける道は洋紙以外にない」と洋紙メーカーへの転換を決意、洋紙・新聞用紙の抄造開始。

1954

産業用紙の大王として発展への基礎固めを決断。クラフトパルプ設備を新設し、クラフトパルプ配合の新聞用紙、及びクラフトライナーのパイオニアとして「Kライナー」「KSライナー」を生み出す。

1972

新聞用紙・板紙に加え、印刷用紙・包装用紙などのあらゆる品種の安定供給体制に向けた増設を決定。三島新工場の建設に着手し、総合製紙メーカーとしての基盤構築を目指す。

1979

衛生用紙市場に参入を決定。「エリエール」ブランドのティッシュペーパー、トイレティッシュの製造販売を開始。あらゆる紙を製造する総合製紙メーカーへ。

1980

吸収体事業への参入を決定。1980年にベビー用紙おむつの製造販売、1982年には、生理用ナプキンの製造販売を開始。

1989

持続可能な森林経営を目指し、南米チリに「フォレストアル・アンチレ」の設立を決定。植林事業を開始。

1996

最大の古紙発生地である東京から180km圏内の福島県いわき市に、いわき大王製紙の設立を決定し、国内で初めて古紙100%の新聞用紙の生産・販売を開始。

2011

国内需要の減少を見込み、本格的に海外進出を決定し、タイ(2011年)・中国(2012年)・インドネシア(2014年)にベビー用紙おむつの現地生産販売会社を設立。

2018

生産構造改革を進めるため、国内のみならず、中国をはじめとするアジア地域への輸出も視野に川之江工場を衛生用紙工場に転換。2021年には増設も実施。

2020

グローバル展開を加速すべく、ブラジル・トルコで衛生用品メーカーを買収。

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～



活躍のフィールドを世界へ

(億円)
6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

2020年度

2022年度

2010年度

2000年度

1990年度

2023

「エリエールPet キミおもい」
ペットケア用品事業に参入

2017
日清紡ホールディングスの
紙事業を譲受

2007
米国P&Gのブランド「アテント」
事業を譲受

1979
「エリエール」ブランド誕生
～大手メーカーとして最も後発で参入し、
わずか7年で市場シェア1位を獲得～

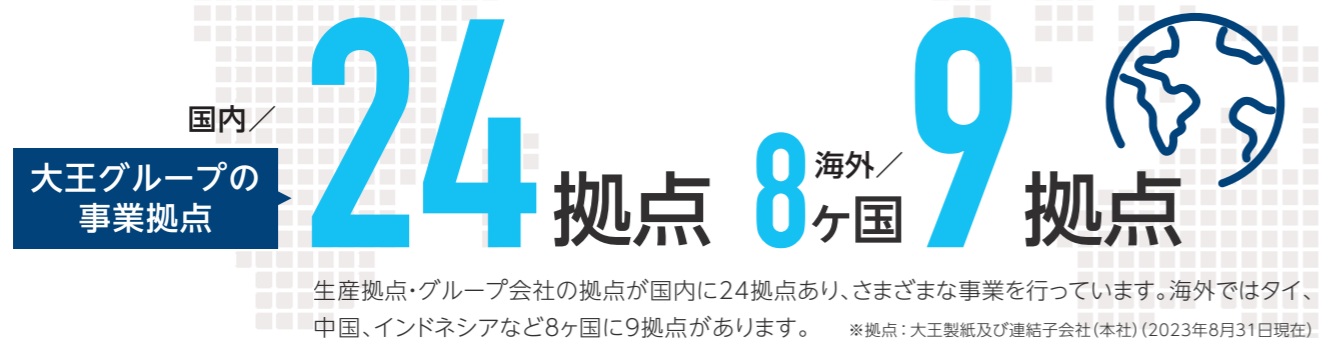
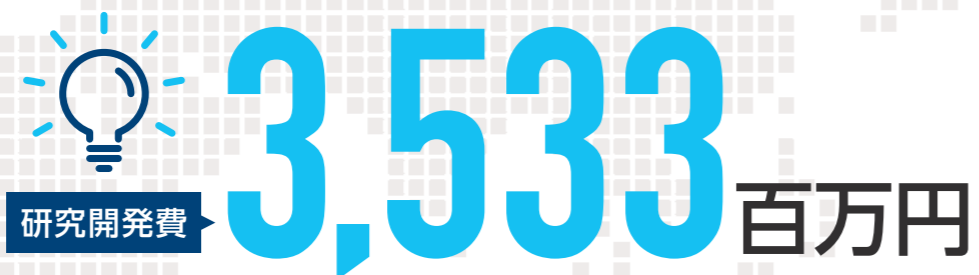
1943
和紙の生産・販売を目的に創業

At a Glance

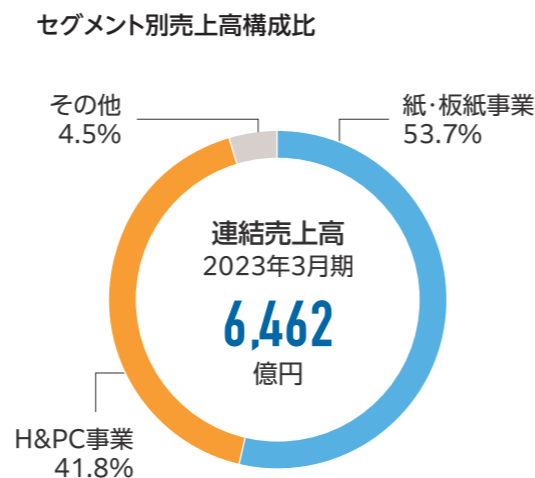
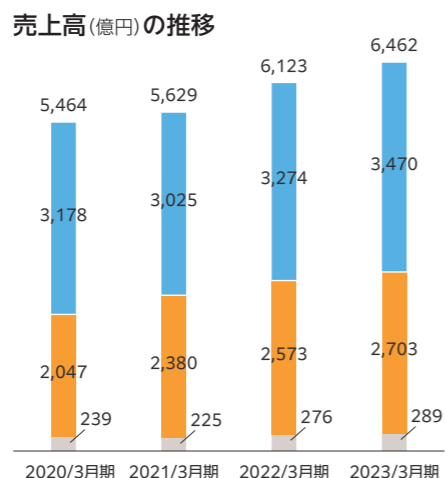
私たち大王グループは、新聞用紙、印刷用紙、包装用紙などの紙製品や、ティシューペーパーなどの衛生用紙やベビー用・大人用紙おむつ、フェミニンケア商品などの日用品を製造・販売しています。



2022年度における研究開発費は3,533百万円で、環境・社会課題、生活者ニーズをとらえ、持続的な成長に向けた研究開発を行っています。脱プラスチック・脱炭素の実現への貢献が期待される、再生可能な木材資源を活用した紙製品や新素材セルロースナノファイバー(CNF)などの開発に取り組んでいます。



- 事業内容**
- 紙・板紙事業
新聞用紙、印刷・出版用紙、情報用紙、包装用紙、板紙・段ボール製品、パルプ他の生産・販売
 - ホーム&パーソナルケア事業
ティシューペーパーなどの衛生用紙、ベビー用及び大人用紙おむつ、フェミニンケア商品、ウエットティシュー他の生産・販売
 - その他事業
運輸・エンジニアリング・スポーツクラブ・ゴルフ場運営など



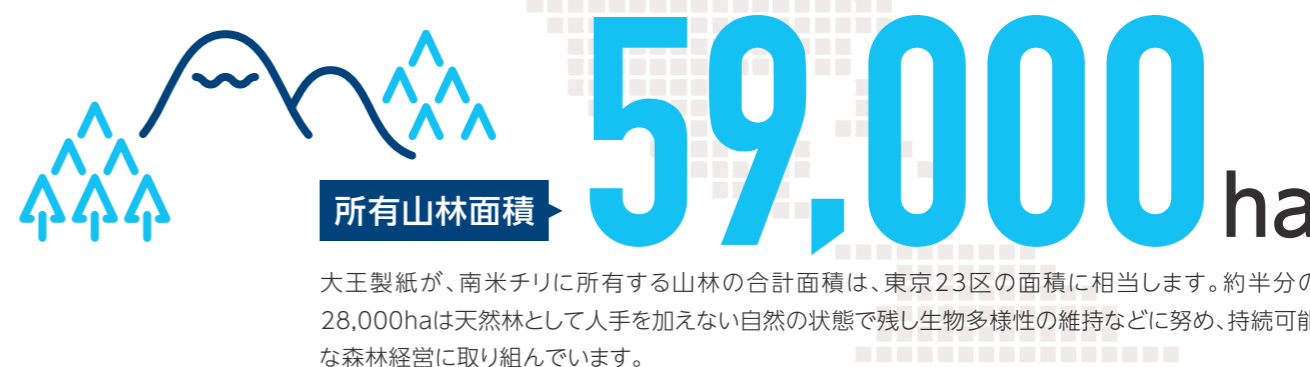
存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

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～

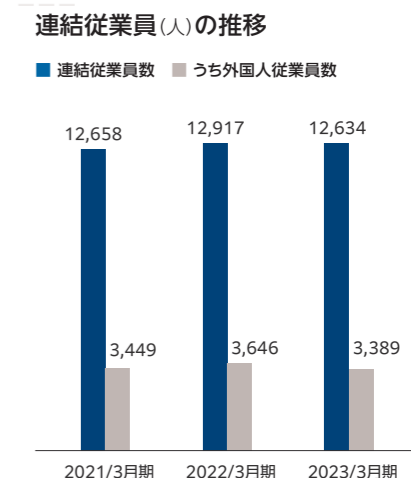
データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

有形・無形のさまざまな資産を活用しながら事業を展開し、持続的に成長するとともにステークホルダーに価値を提供しています。



3ヶ年ごとの中期事業計画業績推移 (単位:億円)

	第1次中計 (2014年度) 実績	第2次中計 (2017年度) 実績	第3次中計 (2020年度) 実績	第4次中計 (2023年度) 計画	第5次中計 (2026年度) 長期ビジョン
売上高	4,502	5,313	5,629	7,200	8,000～1兆円
営業利益 (営業利益率)	218 (4.8%)	111 (2.1%)	369 (6.6%)	510 (7.1%)	800～1,000 (10%)
H&PC海外 売上比率	4.9%	7.7%	11.1%	18.8%	30%以上
ROE	10.0%	2.2%	10.1%	10%以上	12%以上
ネットD/Eレシオ	1.9倍	1.6倍	1.3倍	1.0倍	1.0倍以下



大王グループの強み

生産力

純臨海製紙工場で世界最大級の規模を誇る三島工場が大王グループの競争力の源泉。需要構造の変化に対応する強靱な生産体制の構築と環境負荷低減などの取り組みを推進し、グループの持続的な成長を支えています。

競争優位性 1

プロダクトバリューチェーン

- 1 原料から一貫生産
- 2 臨海立地と国内最大級のパルプ設備
- 3 需要に応じたフレキシブルな生産体制

当社グループは、持続的成長を実現するために、紙の需要動向の変化に対応してタイムリーかつ効率よく生産できるプロダクトバリューチェーンを構築してきました。基幹工場である三島工場は、世界最大級の純臨海製紙工場であり、紙・板紙をパルプから一貫生産しており、生産量は年間約210万トン、国内紙・板紙生産量の約9%のシェアを有しています。三島工場内は国内最大級のパルプを製造する設備と、紙を製造する18台の抄紙機が網の目のような流送配管でつながり、生産する紙の品質に応じて必要なパルプが抄紙機に供給される仕組みになっています。これにより、常に市場のニーズに合わせ、フレキシブルに生産品種を変更することができます。さらに、2023年7月に三島工場において、洋紙の生産設備を改造し、紙おむつや吸収体商品に使用される重要な材料であるフラップパルプの加工原反を生産するロールパルプ生産設備を導入しました。これまで輸入していたフラップパルプの一部を内製化することで、吸収体商品の安定供給体制をさらに強化します。

競争優位性 2

環境配慮型企業

- 1 持続可能な森林経営(植林)
- 2 持続可能な資源循環(古紙の高度利用)
- 3 持続可能な資源の有効活用(廃棄物の再利用)

当社グループは、創業時より古紙の高度利用、省エネルギーや工業用水のリサイクルなどを通じて、環境保全活動に取り組んできました。南米チリには東京23区の面積に相当する59,000haの山林を所有し、「持続可能な森林経営」を実践しています。所有面積の約半分に相当する28,000haは天然林として残し、生物多様性の維持にも取り組んでいます。また、これまで廃棄物として処分されていた難処理古紙の利用を拡大することにより、業界平均を上回る古紙利用率を達成。難処理古紙を原料(パルプ)と燃料(古紙に混ざっているフィルムなど)に分別し、活用することによるゼロ・エミッションを目指すなど事業展開を通じて、地球環境と調和した環境保全活動に積極的に取り組んでいます。また、株式会社リブドゥコーポレーション、トータルケア・システム株式会社と提携し、使用済み紙おむつのリサイクル事業に関する共同開発や、大貫においてロス品の端材を活用した紙製猫砂の生産を行っています。これにより、環境に配慮したビジネスモデルの確立と環境負荷の軽減を目指しています。

競争優位性 3

独自の経営戦略

- 1 迅速な意思決定と実行力
- 2 一体運営(開発・生産と営業、原紙と印刷・段ボール、紙・板紙とH&PC)
- 3 最も顧客に近い営業スタイル「自ら生産したものは自らの手で売る」

当社グループでは、「自ら生産したものは自らの手で売る」ことを基本スタンスとし、お客様に最も近いメーカーとして、営業網の拡大と営業員の育成に力を入れてきました。営業員一人ひとりが日々の顧客への営業活動を通じてマーケット動向をつかむことで、お客様のニーズにいち早く対応した商品開発と提案活動につなげています。このような営業・開発・生産の一体運営は、当社グループのイノベーション活動の要で、現在重点課題としてとらえている脱プラスチック・減プラスチック技術の開発や環境に配慮した商品・サービスの開発、ならびに新規事業のCNF^{※1}やRFID^{※2}の開発及び展開にもつなげています。この経営戦略は日本国内のみならずグローバルでも引き継がれており、各国・各地域の文化・慣習に対応した高機能・高品質な商品ラインナップを拡充し、現地消費者の生活の豊かさ向上に貢献しています。

また、第4次中計の達成に向けて、環境配慮技術や新規事業に関するイノベーションの推進、さらなるグローバル展開と連動し、やさしい未来の種となる知的資本を強化しています。経営目標の達成に貢献する知財戦略を実行することで、グローバルな企業価値・ブランド価値の向上を目指していきます。 **企業価値を高める知的財産戦略 ▶ P55-56**

※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)
 ※3 2023年3月末時点の知財保有権利数
 ※4 知財保有権利、知的財産権出願の件数は、社内集計基準の変更等により、過去に公表した数値と一致しない可能性があります。
 ※5 2020年度の出願件数。特許の外国出願件数はPCT出願件数
 ※6 当社データベース登録数
 ※7 出典：ティッシュ・トイレットティッシュ・キッチンタオル インター・SRI+(2022年4月~2023年3月 メーカー別累計合算販売金額)

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~

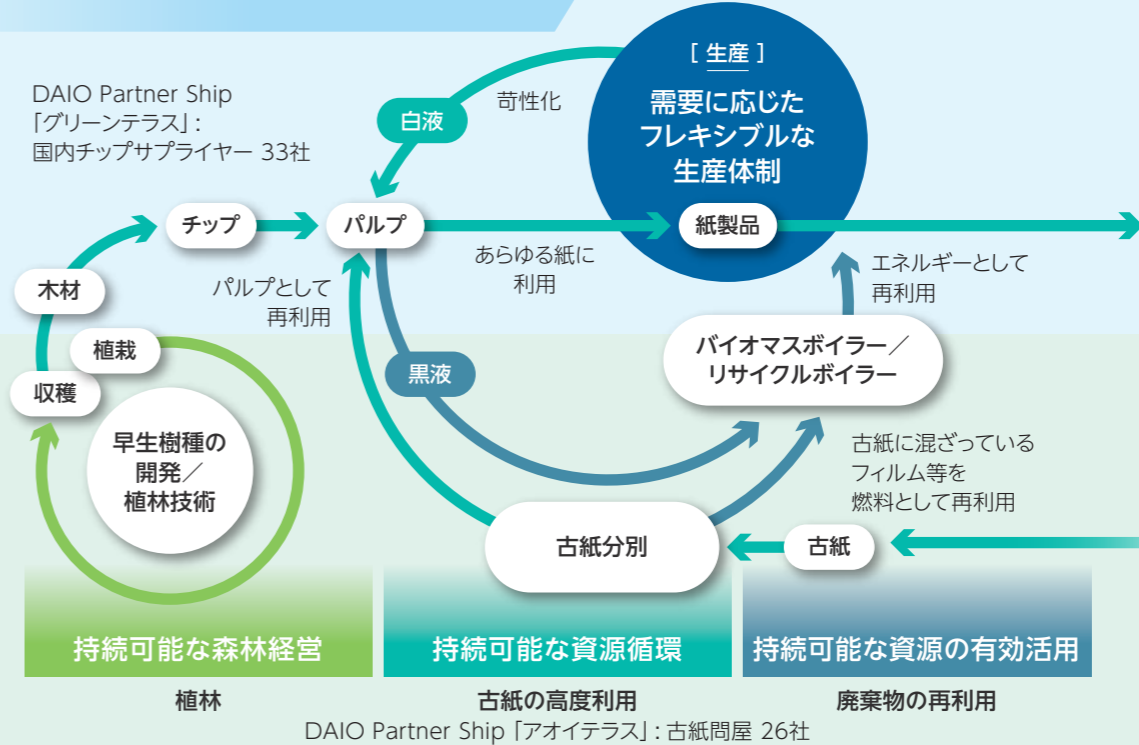
データ&インフォメーション
 ~財務・会社情報~

販売力

「自ら生産したものは自らの手で売る」というマーケット志向に基づく独自の営業政策によってブランド力と販売力を高め、企業価値の向上を図っています。

原料から一貫生産(植林▶チップ▶原紙▶加工)

コスト競争力



生産したものを売り切る販売力



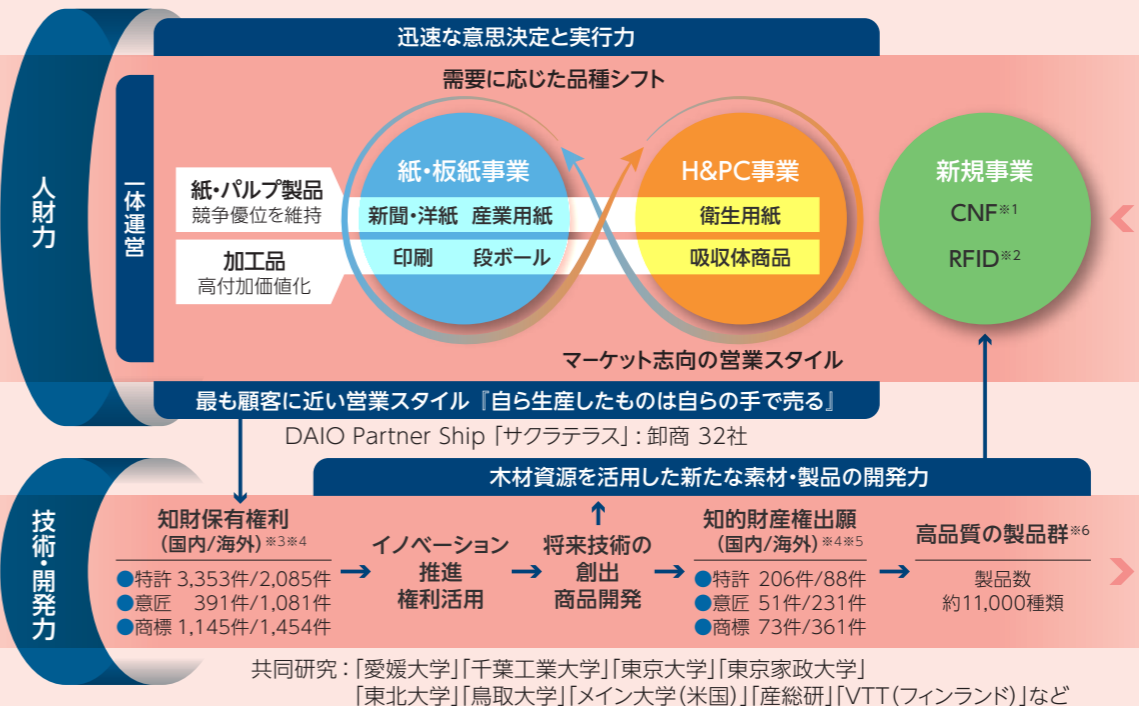
ブランドカ

国内市場シェア No.1^{※7}

ティッシュペーパー 27.4%

トイレットペーパー 30.8%

キッチンタオル 28.6%



共同研究：「愛媛大学」「千葉工業大学」「東京大学」「東京家政大学」「東北大学」「鳥取大学」「メイン大学(米国)」「産総研」「VTT(フィンランド)」など

大王グループのマテリアリティ

大王グループでは、社会の動向をグローバルな視点でとらえるとともに、中長期的な企業価値の向上に向けた重要課題を現状の視点から検証する一方、将来のありたい姿を実現するための未来に立脚した視点からも検証。重要かつ優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を以下のようなプロセスで特定しています。

STEP 1 当社グループを取り巻く環境及び、社会課題を把握し、企業価値に影響を与えると思われる項目を抽出・整理

(1)ステークホルダーの関心ごと

ステークホルダーとの対話を通じて、当社グループの事業や社会課題などで関心の強いと思われる項目を把握しました。

(2)当社グループが認識する重要項目

「対応しておかないと、将来企業価値に影響を与える」項目について、リスク・機会から抽出しました。

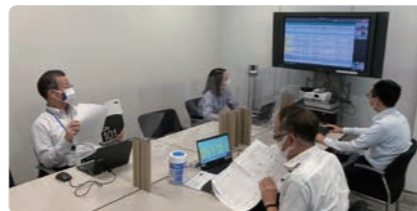
(3)ありたい姿(未来像)を実現するための実施項目

将来の「ありたい姿」、及び「ありたい姿」が実現したときの未来像を描き、それらを実現するために、何をすべきか、何ができるのかをSDGsのゴールごとに抽出し、整理しました。

STEP 2 重要テーマの分析・整理

(1)事業戦略

STEP1で整理した項目のうち、ステークホルダーの関心ごと、及び当社グループが認識する重要項目のなかから、「事業戦略」に関する項目は何か、という視点で、分析・整理しました。



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～

STEP 3 マテリアリティ(重要課題)の特定

(1)ありたい姿(未来像)を実現するための実施項目との照合

STEP2で整理した重要テーマを、STEP1-(3)で整理したありたい姿(未来像)を実現するための実施項目と照合し、双方に共通しているテーマを重要課題候補として整理しました。

(2)重要会議で議論・決定

重要課題候補に「現時点でやるべき項目は何か」という概念を加えた上で、サステナビリティ委員会や経営会議・取締役会で議論を重ね「マテリアリティ(重要課題)」として特定しました。



ステークホルダーの関心ごと 対話を通じて把握し整理

- 環境配慮型商品の販売状況・将来のポテンシャル
- グローバル展開のリスク・進捗状況
- セルローズナノファイバー(CNF)の先端技術や用途開発の進捗状況
- 地域社会との関係(社会貢献活動など)
- CSR調達・サプライチェーン管理
- ダイバーシティの進捗状況や人財育成
- 強固なガバナンス体制の構築・リスク管理
- 脱炭素などの気候変動への対応や古紙利用・水資源管理
- 生物の多様性や森林保全
- 新型コロナウイルス感染症による影響への対応 など

当社グループが認識する重要項目 リスクと機会から抽出・分析し整理

- 国内の人口減少や紙の需要減少
- 約40億人と推定されるBOP(低所得)層の所得増加や生活改善
- 高機能な新素材の開発と実用化
- 地域社会との調和やBCPを含むサプライチェーン管理
- グローバル化対応の組織体制と経営人財の確保
- 人権尊重及び社員とその家族の健康・安全衛生
- 社会的責任の国際的な要請への対応、リスク管理
- 2050年度までのGHG排出量の削減
- プラスチックの使用量削減や代替素材の開拓
- 産業廃棄物削減・再利用や水資源管理
- 持続可能な森林経営と生物多様性への配慮 など

マテリアリティ(重要課題)

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
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
6. 人権尊重と人財育成、社員への思いやり
7. 公正で透明性の高い経営
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

ありたい姿(未来像)

ありたい姿が実現したときの、未来像をSDGsの17のゴールごとに描き、当社が貢献できることを抽出・整理



ありたい姿「やさしい未来」とは

大王グループのリスクと機会

社会状況や市場環境が変化するなか、事業を通じて社会に価値を提供し続けるためには、現状の予見可能性による計画や対応策だけでは不十分と考えています。大王グループは、持続的に価値を提供するために、価値

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～

創造に影響をもたらす中長期の課題を分析し、リスク要因を洗い出すとともに、それらを将来の事業創出の機会であるとも位置づけ、中長期の事業戦略立案に反映しています。

マテリアリティ	社会環境の変化、市場動向など	当社の事業に大きな影響を与えると思われる 主な		戦略	
		リスク	機会(対応含む)		
<p>事業ポートフォリオの戦略的変革</p> <p>グローバル展開の加速</p> <p>新規事業の創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化の進展 EC市場の成長 生活パターンの変化 国内の人口減少、海外への人口流出 新興国の経済成長 開発途上国での人口増加 不衛生による感染症や死者の増加、貧困問題 消費者志向の変化 	<ul style="list-style-type: none"> メディア用途の紙の需要減少 衛生用紙・フェミニンケア・ベビー用商品の需要減少 	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの変革 包む・運ぶ用途の紙の需要増 ペット用品市場への参入 M&Aによる海外事業拡大、M&Aでグループ化した企業のバリューアップ 衛生用品・習慣の普及 女性の自立支援(職業訓練など) 環境配慮型商品・サービスの需要増(天然素材・再利用・省資源) <ul style="list-style-type: none"> 脱プラスチック・減プラスチック商品 セルロースナノファイバー(CNF)の用途開発 知的資本の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 大王グループの目指す姿と中期事業計画 >> P33-34 紙・板紙事業部 板紙営業本部/包装用紙営業本部 >> P45-46 ペットケア用品市場への参入 >> P61 ホーム&パーソナルケア部門 海外事業部 >> P49-50 第5次中期事業計画へ向けた海外事業の取り組み >> P51-54 エリスハートサポートプロジェクト >> P62 紙・板紙事業部 板紙営業本部/包装用紙営業本部 >> P45-46 セルロースナノファイバーの用途開発 >> P62 企業価値を高める知的財産戦略 >> P55-56 	<p>デジタル化の進展や日本の人口減少は、紙や日用品の需要減少につながり、私たちの事業に大きな影響を与えると認識しています。国内では、ホーム&パーソナルケア事業に人財や投資を振り向けることで収益を確保し、それを海外事業や新規事業の開発に活用していきます。事業が持続・成長できるように「事業ポートフォリオ変革」「グローバル化」「新規事業創出」という課題を早急に解決します。そして、私たちの描きたい姿「やさしい未来」を実現するにあたって果たしたい、「世界中の人々に衛生用品・習慣の普及」「女性の自立支援」といった社会課題解決に関するマテリアリティへと見直していきたいと考えています。</p>
<p>地域社会との共生</p> <p>持続可能なサプライチェーンの確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化 健康寿命延伸へのニーズ拡大 地方経済の衰退 人権・環境への関心の高まり 環境汚染などの公害 	<ul style="list-style-type: none"> ベビーケア商品の需要減少 三島工場、及び、地元企業の存続危機 人権・環境などに配慮していない企業がサプライチェーン内に存在 地域住民からクレームを受け、工場が運営できなくなる 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化社会対応商品・サービスの需要増 <ul style="list-style-type: none"> 健康寿命延伸支援商品・サービス、介護者の負担軽減など 地域で連携した「地域包括ケアシステム」の構築 当社を中心とした産業クラスターの形成、地産地消の推進 持続可能なサプライチェーンの構築 地域との環境コミュニケーション、関係性向上、社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> 自己実現できる排泄ケア「介護の快護化®」実現 >> P63 地域包括ケアシステムの取り組み >> P28 持続可能なサプライチェーンの確立 >> P64 	<p>地域社会を含むすべてのステークホルダーの利益に配慮しなければ、私たちは事業が継続できないと認識しています。当社の基幹工場(三島工場)のある愛媛県四国中央市においては、行政をはじめ、地域住民の皆様、多くの取引先様が私たちの事業の成長を支えてくれています。すべてのステークホルダーに配慮し、地域社会と共生しながら、これからも一緒に発展・成長を続けていきたいと考えています。</p>
<p>人権尊重と人財育成、社員への思いやり</p>	<ul style="list-style-type: none"> 労働人口減少、日本のジェンダー平等の遅れ 日本の産業競争力低下 企業選びに、社風・カルチャー、働き方や福利厚生などが重視される 	<ul style="list-style-type: none"> 人財不足 自社の競争力が低下 職場環境が要因の離職増加、従業員の集中力や生産性・モチベーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進 人財育成 健康経営 働き方改革 安全衛生 GLTD(長期休業補償)などの制度の充実 職場環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> Integrated 安全で働きがいのある企業風土 >> P65-68 	<p>優秀な人財の採用・確保、人財育成、ダイバーシティ推進により、人的資本を強化することが、私たちの事業の成長に大きな好影響を与えると認識しています。会社が個人の成長する機会を与え、チャレンジできる環境を整えることで、個々が能力を最大限に発揮し、それらがイノベーションにつながり、当社も持続的に成長できると考えています。</p>
<p>公正で透明性の高い経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスが企業の社会的責任として強く求められている 	<ul style="list-style-type: none"> 不正・不祥事などにより企業の存続が危ぶまれる 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制を確立し、公正かつ公平な企業体質を構築する 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス >> P81-88 	<p>私たちは、過去に古紙配合偽装問題や2011年の会社法違反の問題で、企業存続が危ぶまれる経験をしています。このことを忘れることなく、二度と同じような過ちを繰り返さないように、公正で透明性の高い経営に取り組んでいます。</p>
<p>気候変動への対応</p> <p>循環型社会の実現</p> <p>森林保全と生物多様性の維持</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地球の温暖化 気候変動による自然災害の増加 廃プラスチックによる海洋汚染 廃棄物排出量増大、質の多様化 森林破壊・森林減少・森林消失 希少動植物の絶滅 地球環境保全への意識の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量が多い 移行リスク・物理的リスク プラスチックの使用 商品廃棄によるCO₂排出(スコープ3/カテゴリー12) 森林減少に加担していると思われる 生態系に悪影響を与えていると思われる 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減の取り組み 環境配慮型商品・サービスの需要増 代替素材(紙の技術活用)の開拓・置き換え 紙おむつのリサイクル 古紙の高度利用(難処理古紙の活用) 高純度選別機(廃プラスチック粉砕品を分別する機械)の開発・販売 持続可能な森林経営(植林及び、植林の拡大) 保有林の約半分を天然林として保護 絶滅危惧種・天然記念物などの保護 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会へ向けた取り組み >> P71-74 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応 >> P75-80 環境配慮型ビジネス(リサイクル)モデルの確立 >> P79 循環型社会の実現 難処理古紙の利用促進 >> P70 大王グループの強み(環境配慮型企業) >> P15-16 森林保全と生物多様性の維持 >> P70 	<p>私たちは、紙を製造する過程で化石燃料を使用し、多くのCO₂を排出しています。気候変動への対応は、今後の当社の事業に大きな影響を与えると認識しています。私たちは2050年度カーボンニュートラルに向けてロードマップを策定し、計画の前倒しも常に検討しながら、脱炭素社会実現に向けて取り組んでいます。一方で、森のリサイクル(植林)、紙のリサイクル(古紙利用)などの環境配慮型ビジネスモデルは私たちの強みです。これらの強みを生かして循環型社会の実現にも取り組んでいます。</p>

大王グループの価値創造

大王グループは、ガバナンスを高めながら、さまざまな資本や強みを活用した事業活動の推進とともに、事業を通じた社会課題解決に挑み、価値を生み出してきました。

これからはすべてのステークホルダーへ新たな価値を提供し続け、

存在意義(パーパス)『誠意と熱意をもって、3つの生きるを成し遂げ、やさしい未来を実現する』を果たし、

経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現します。

- 主な社会課題**
- 消費者志向・生活パターンの変化
 - 国内人口・労働人口の減少
 - 貧困問題と新興国の経済成長
 - 健康寿命延伸へのニーズ拡大
 - 人権問題への関心の高まり
 - 少子高齢化社会への対応
 - 企業の不正・不祥事
 - 気候変動による自然災害の増加
 - 地球の温暖化
 - 廃プラスチックによる海洋汚染
 - 地球環境保全への意識の高まり

- マテリアリティ**
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
 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
 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
 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

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～

ありたい姿「やさしい未来」とは
<https://www.daio-paper.co.jp/csr/>



- コアコンピタンス** >> P15-16
- 競争優位性1: プロダクトバリューチェーン
 - 競争優位性2: 環境配慮型企業
 - 競争優位性3: 独自の経営戦略

経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

衛生	人生	再生
貧困問題が解決し人々の生活水準が向上、健康的な生活が保障されている >> P25-26	世界中の人々が幸福度の高い心豊かな生活を送っている >> P27-28	多様な生物が共生・繁栄する自然豊かな地球が再生されている >> P29-30
貧困問題が解決し人々の生活水準が向上 感染症を制圧 世界中で衛生的なトイレが普及	リタイア後の人生を楽しむ層が増加 多くの女性が社会的に活躍 誰もが、育児・介護をしながら働ける時代が到来	廃棄物が減少し、循環型社会が実現 サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルが実現 プラスチックから天然由来素材への転換が進む

やさしい未来

①存在意義(パーパス)

②社会課題マテリアリティ

③6つの資本

④コアコンピタンス

⑤セグメント製品・サービス

⑥価値もたらすインパクト(アウトカム)

ミッション(使命) 「やさしい未来」の実現

インプット >> P23

アウトプット >> P23



- [2026年度目標]**
- 売上高 8,000億円-1兆円
 - ホーム&パーソナルケア事業の構成比 50%以上
 - 営業利益率 10.0%
 - ROE 12.0%以上
 - ネットD/Eレシオ 1.0倍以下
 - 格付(JCR・R&I) A格

マテリアリティに対する取り組みとSDGs貢献 >> P59-60

バリュー(価値観) 社は「誠意と熱意」

コーポレート・ガバナンス: 公正で透明性の高い経営 >> P81-88

事業戦略 >> P33-56

2020年 2030年 DAIO やさしい未来 2030 >> P57-70

価値創造のインパクト

投入資本(インプット)と事業成果(アウトプット)

インプット

財務資本

●総資産	9,235億円
●純資産	2,447億円
●純有利子負債	3,877億円

製造資本

- コスト競争力のある世界最大級の臨海工場「三島工場」 東京ドーム約36個分の面積
- 生産拠点・グループ会社の事務拠点 国内24拠点、海外8ヶ国 9拠点
- 設備投資額 1,550億円 (2021-2023年の3ヶ年、M&A含む)

知的資本

知的資本 >> P55-56

●知財保有権利	特許 3,353件/2,085件
国内/海外	意匠 391件/1,081件
	商標 1,145件/1,454件

社会関係資本

- DAIO Partner Ship (卸商・古紙問屋・国内チップサプライヤーの会) 「サクラテラス」「アオイテラス」「グリーンテラス」
- クラブエリエール*1 会員数40万名(2023年6月時点)
- アテントマイスター・プロ*2 資格認定者数5,011名(2023年6月末)
- 四国中央市カーボンニュートラル協議会

人的資本

- 連結従業員数 12,634名
- うち外国人従業員数 3,389名
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進(P66)
- 健康経営(禁煙チャレンジ:禁煙外来費用の助成など)
- 安全衛生(セーフティウェンズデー*3活動など)(P68)
- GLTD(長期休業補償制度)の導入
- 管理職対象の株式報酬制度の導入

自然資本

●山林所有	面積 約59,000ha
●うち天然林として維持	約28,000ha
●水資源管理:取水量	175,884千m ³ /年

アウトプット

財務資本

成長・還元のための原資蓄積・外部評価など

●売上高	6,462億円
●ROE	▲14.0%
●ネットD/Eレシオ	1.6倍
●EBITDA	294億円
●格付(JCR・R&I)	A-

製造資本/知的資本/社会関係資本

事業拡大のための競争優位性の向上など

- 三島工場 生産量 約210万トン/年 (国内紙・板紙生産量の約9%)
- 四国中央市「紙の出荷額No.1」(17年連続)
- 衛生用紙No.1ブランド「エリエール」
- 技術分野別YK値*4ランキング 3分野で1位獲得(2023年3月末時点)

人的資本

人財の多様化、社員の健康維持・向上、外部評価など

- 女性管理職比率 2022年度 5.2%
- 喫煙率 2022年度 30.0%
- 休業度数率 1.01
- 健康経営優良法人認定、ブルームバーグ男女平等指数 選定
- 国内女子プロゴルフツアーを通じた女性活躍の機会創出

自然資本

- 希少動植物(カワバタモロコ・アレレセなど)の保護
- 水資源管理:排水量 166,016千m³/年
- 実質 水の消費量:取水量-排水量 9,867千m³/年
- COD原単位 6.0%削減
- GHG排出量 2021年度 4,518千トン/年 → 2022年度 4,194千トン/年
- CO₂排出量削減率 7.0%(2013年度比)

コアコンピタンスを活用した事業活動

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~

「やさしい未来」の実現に向けて

私たちのミッションで目指す「やさしい未来」は、人に対するやさしさと地球に対するやさしさから描いています。そしてその「やさしい未来」が実現したときに「どういう状態になっていたか」という未来像も描いています。この未来像の実現に貢献するために、私たちはビジョン「3つの生きる(衛生・人生・再生)」を成し遂げます。

「3つの生きる」のうち、「衛生」と「人生」は“人”に対するやさしさです。

不衛生・貧困という悪い状態から、衛生用品・習慣を普及させることで生活水準が向上し、健康的な生活が持続できるようにする「衛生」。

健康的な生活が持続している状態にとどまることなく、世界中の人々が心豊かで幸福感を感じられるサービスを提供することで、より良い暮らしができるようにする「人生」。

そして「再生」は“地球”に対するやさしさです。

森林減少が進み、多くの生物が絶滅危機にさらされているという悪い状態から、環境改善に積極的に取り組むことで、失われた自然が回復し多様な生物が共生、さらには繁栄できるようにする「再生」。

私たちが生み出すものが、多くの人々の心豊かな暮らしや環境といった、「やさしい未来」につながるよう、日々取り組んでいます。



*1 クラブエリエール: エリエール商品を通じて、さまざまな体験や限定商品、キャンペーンなどをお楽しみいただける会員プログラム

*2 アテントマイスター・プロ: 大王製紙が提供する認定資格

*3 セーフティウェンズデー: 国内の全グループ生産会社(毎回200人以上参加)との一体運営での安全活動

*4 YK値: 工藤一郎国際特許事務所による特許の独占排他性の強さを測定した特許技術競争力指標



衛生

人々の健康を守る

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

私たちの描く「やさしい未来」

人に対するやさしさ

貧困問題が解決し人々の生活水準が向上、「健康的な生活が保障されている」という未来

貧困問題が解決し人々の生活水準が向上

- 当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力
- 更に地球上のさまざまな地域で当社が発展し、現地の雇用を創出



事例①

第一次産業が発展し、飢餓が撲滅

- RFIDソリューション提案で、複雑な在庫管理が容易になり食品ロスなどの課題を解決
- 植林技術を農業生産性向上につなげるサービスの提供
- 害虫等から果樹を守り生産性を上げる商品の提供



事例②

感染症が制圧

- 衛生用品や習慣を普及させ、感染症を予防・抑制



事例③

世界中で教育の機会均等が実現

- 職業訓練支援や衛生用品の作り方の啓発
- 紙に書いて覚える文化を普及させる



事例④

多くの女性が社会的に活躍

- 女性に対する衛生面からの健康維持支援
- 衛生・性に関する知識の教育



事例⑤

世界中で衛生的なトイレが普及

- 当社がグローバル化し、衛生用紙を使用する習慣を普及させる



事例⑥

誰もが、平等に紙や衛生用品を購入(利用)

- 紙や衛生用品を使用する習慣を普及させる



事例⑦

廃棄物が減少し、循環型社会が実現

- 進出国での古紙などの回収システムの構築



事例⑧

事例①

貧困問題が解決し人々の生活水準が向上

- 当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力
- 更に地球上のさまざまな地域で当社が発展し、現地の雇用を創出



エリエール・インターナショナル・タイランドの従業員 エリエール・インターナショナル・マニファクチャリング・インドネシアの従業員

- 世界中に衛生用品・習慣を普及させ、現地の発展に貢献する取り組み
- ▶▶ P49-50 (H&PC部門 海外事業部)
- ▶▶ P51-54 (特集1 第5次中期事業計画へ向けた海外事業の取り組み)

世界中で衛生的なトイレが普及

- 当社がグローバル化し、衛生用紙を使用する習慣を普及させる

中国の「トイレ革命」によるトイレの衛生環境改善に対応した“流せるトイレティッシュ”の普及・拡大に貢献できると考えています。



中国抑菌トイレティッシュ 中国5枚重ねトイレティッシュ

誰もが、平等に紙や衛生用品を購入(利用)

- 紙や衛生用品を使用する習慣を普及させる

当社は、すべての人々が平等で健康的な生活ができるように、ハラル認証や、低所得層向け個包装(少量販売)の商品など各国の文化・宗教・習慣を尊重した商品・サービスを提供しています。



ハラル認証取得商品 ©Disney インドネシアの伝統小売(ワルン)での個包装商品 ©Disney. Based on the "Winnie the Pooh" works by A.A.Milne and E.H. Shepard.

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～

私たちの“成し遂げたいこと”のひとつである「衛生」において、「やさしい未来」が実現したときの未来像を、SDGsの17のゴールと結び付け、当社が達成に貢献できることを整理しています。その貢献できることについて、現在取り組んでいることや今後の考え・可能性などについて事例として示しています。これからも、「やさしい未来」の実現に向けた取り組みを具現化していきます。

事例②

第一次産業が発展し、飢餓が撲滅

- RFIDソリューション提案で、複雑な在庫管理が容易になり食品ロスなどの課題を解決

当社グループのダイオーエンジニアリングは、高放射線耐性のFeRAMを搭載したRFIDタグを提供し、医療・医薬品業界で物品管理の効率化を進めています。こういった技術を、食品の在庫管理に活用することで食品ロスの問題解決に貢献できると考えています。

https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20210301_1.pdf



RFIDリーダー (最大4段 搭載)

- 植林技術を農業生産性向上につなげるサービスの提供



当社グループのフォレスト・アンチレは、優良木の選抜と人工授粉による新品種開発(早く育つ・悪状況に強い)に取り組み、生産性を高めています。こういった技術を、農業生産性向上につながるサービスに生かせると考えています。

- 害虫等から果樹を守り生産性を上げる商品の提供

当社は、アグロ カネショウ株式会社と協働で、プラスチックに代わる天然素材の紙を用いた土壌消毒剤用被覆シートを開発しました。消毒剤を効果的に土壌に閉じ込め、消毒後は生分解性であることからそのまますき込むことができ、被覆シート除去や廃棄作業を簡素化できます。環境負荷の低減に加え、農業生産性向上に生かせる商品・サービスを提供することで、農業の持続的発展に貢献してまいります。



KSB148 検索

事例⑧

廃棄物が減少し、循環型社会が実現

- 進出国での古紙などの回収システムの構築

当社の創業者 井川伊勢吉は、当初、紙の原料商(古紙問屋)を営んでいましたが、「ふとしたことから、一夜のうちに製紙工場を経営することになった」のが、大王製紙のはじまりです。現在は、「アオイテラス」という古紙問屋のパートナーと持続可能な資源循環に取り組んでおり、海外においても、この古紙回収システムを展開することで、循環型社会の実現に貢献できる可能性があります。

事例③

感染症が制圧

- 衛生用品や習慣を普及させ、感染症を予防・抑制
- 当社は、コロナ禍において、マスクや除菌ウエットティッシュなどを提供してきました。これらを普及させることで、感染症の予防・抑制に貢献できると考えています。



事例④

世界中で教育の機会均等が実現

- 職業訓練支援や衛生用品の作り方の啓発
- 紙に書いて覚える文化を普及させる



多くの女性が社会的に活躍

- 女性に対する衛生面からの健康維持支援
- 衛生・性に関する知識の教育



→「エリスハートサポートプロジェクト」を通じた女性の自立支援 ▶▶ P62

人生

人生の質を向上させる

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

私たちの描く「やさしい未来」

人に対するやさしさ

世界中の人々が幸福度の高い「心豊かな生活を送っている」という未来

「やさしい未来」実現時の未来像と、当社が達成に貢献できること

<p>リタイア後の人生を楽しむ層が増加</p> <p>●健康寿命を伸ばす商品・サービスの提供</p>		事例①
<p>多くの女性が社会的に活躍</p> <p>●女性社員がキャリア形成できるしくみの構築 ●女性の活躍と自立の機会・サービスの提供</p>		事例②
<p>誰もが、育児・介護をしながら働ける時代が到来</p> <p>●仕事と育児・介護が両立できる機会・サービスの提供</p>		事例③
<p>技術革新により、天然由来素材へ転換が進む</p> <p>●セルロースナノファイバーを事業化し、付加価値商品を提供</p>		事例④
<p>脆弱層に配慮した安心して暮らせる街が誕生</p> <p>●「住まい」「医療」「介護」「予防」「生活支援」がワンストップで提供されるしくみの構築</p>		事例⑤
<p>全ての紛争が終わり、紙や衛生用品の利用者が増加</p> <p>●当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力 ●CSR調達をサプライチェーン全体で実現</p>		事例⑥
<p>ボーダレスな福祉社会が実現</p> <p>●行政や他企業と連携したQOL向上の取り組みを強化</p>		事例⑦

事例①

リタイア後の人生を楽しむ層が増加

●健康寿命を伸ばす商品・サービスの提供

当社の大人用紙おむつのブランド「アテント」は、排泄ケアに適切な商品仕様による心身の健康維持や、シルエットを気にせず外出できる新設計の採用で、誰もが気軽に使用できる「紙パンツ」として、健康寿命の延伸や自己実現などに役立つ商品を提供しています。

事例②

多くの女性が社会的に活躍

●女性社員がキャリア形成できるしくみの構築

当社は、持続的に成長していくために、女性の活躍推進に取り組んでいます。キャリア形成に役立てるよう他社の同世代の女性社員と一緒にリーダーに必要な実践スキルを学ぶ「異業種女性交流研修」を実施しています。

→ ダイバーシティ&インクルージョンの推進 >> P66

●女性の活躍と自立の機会・サービスの提供

「生理貧困」問題の解決に少しでも貢献し、女性の自立を支援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で提供する「奨学ナプキン®」を継続して行っています。

1982年から継続して開催している「大王製紙エリエール レディースオープン」は今年で42回目を迎えます。フェミニンケアを事業とする企業として、今後もこうした女性の活躍できる場・機会を提供していきたいと考えています。

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～

私たちの“成し遂げたいこと”のひとつである「人生」において、「やさしい未来」が実現したときの未来像を、SDGsの17のゴールと結び付け、当社が達成に貢献できることを整理しています。その貢献できることについて、現在取り組んでいることや今後の考え・可能性などについて事例として示しています。これからも、「やさしい未来」の実現に向けた取り組みを具現化していきます。

事例③

誰もが、育児・介護をしながら働ける時代が到来

●仕事と育児・介護が両立できる機会・サービスの提供

「GOO.Nすくすくはうす」は当社三島工場に隣接する、大王グループ社員の子女を預かる施設です。安全安心な環境で子供たちの成長を支援し、創造力と社会性を育みます。グループの家族の幸福と働きやすさを両立する重要な存在です。

https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20220803_sukusukuhaouse.pdf

事例④

技術革新により、天然由来素材へ転換が進む

●セルロースナノファイバーを事業化し、付加価値商品を提供

セルロースナノファイバーは、環境にやさしい木材繊維(パルプ)を微細化したものです。多くの特性を持っており、高機能材用途(電子デバイス、光学部材、医療・ヘルスケアなど)では、DX社会への貢献、QOL向上や医療・ヘルスケアの向上が期待されています。また、高強度・軽量材料用途(自動車・航空機、家電、住宅・建築など)では、LCA改善(環境改善・リサイクル性向上)が期待されています。当社でも、医療・ヘルスケア、日用品やスポーツ用品などの分野での商品化を進めています。

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	透明性	寸法安定性	軽量・高強度	細孔制御性	その他機能性
用途	酸素バリア 食品袋等	光を透過 ガラスなどの代替等	石英ガラス 並み	鉄の5分の1の軽さ、鉄の5倍の強度*	比表面積大 人工骨補強材等	微粒子分散、保溼効果

当社が供給可能な形態

水分散液	成形体	乾燥体	高透明度水分散液	複合樹脂ペレット
ELLEX-S	ELLEX-M	ELLEX-P	ELLEX-☆ (エレックススター)	ELLEX-R67

→ セルロースナノファイバーの用途開発 >> P62

事例⑤

脆弱層に配慮した安心して暮らせる街が誕生

●「住まい」「医療」「介護」「予防」「生活支援」がワンストップで提供されるしくみの構築

ボーダレスな福祉社会が実現

●行政や他企業と連携したQOL向上の取り組みを強化

地域包括ケアシステムの取り組み
(当社、病院、施設等、販売店が一体となった支援・サービスの提供)

在宅復帰支援として、病院・施設へ退院指導に役立つアイテムを無償で提供。

アテント退院セット
アテント選び方・使い方ハンドブック

事例⑥

全ての紛争が終わり、紙や衛生用品の利用者が増加

●当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力

→ 世界中に衛生用品・習慣を普及させる取り組み
 >> P49-50 (H&PC部門 海外事業部)
 >> P51-54 (特集1 第5次中期事業計画へ向けた海外事業の取り組み)

●CSR調達をサプライチェーン全体で実現

大王グループでは、サプライチェーン内の人権・環境保全・安全衛生などにおける法令遵守と、公平・公正な取引を行うために「大王グループSDGs調達ガイドライン」に沿った調達を行っています。

→ 「持続可能なサプライチェーンの確立」に基づいた調達 >> P64

再生

地球を再生する

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

私たちの描く「やさしい未来」

地球に対するやさしさ

多様な生物が共生・繁栄する
「自然豊かな地球が再生されている」という未来

世界中がグリーンエネルギーを利用 ●化石由来のエネルギーからグリーンエネルギーへの転換	7	事例①
自治体単位でのGHG排出ゼロ実現 ●自治体や周辺企業と連携したGHG排出ゼロの施策を実行	11	事例②
廃棄物が減少し、循環型社会が実現 ●多種多様な廃棄物に対応する選別機の開発・販売 ●廃棄時に紙とプラスチックを分別するシステムの開発・販売	12	事例③
サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルが実現 ●燃料転換・植林などを駆使し、GHG排出ゼロ企業となる	13	事例④
プラスチックから天然由来素材への転換が進む ●プラスチックに代わる素材を開発・販売 ●非化石由来の素材の吸収体商品の開発	14	事例⑤
自然豊かな地球が再生され、森林面積が復元 ●木材の利用価値を上げ、植林事業を発展させる ●植林技術を活用したソリューション	15	事例⑥
ボーダレスな自然共生社会が実現 ●行政や他企業と連携し、生物多様性を維持	17	事例⑦

事例①

世界中がグリーンエネルギーを利用

- 化石由来のエネルギーからグリーンエネルギーへの転換

「再生可能エネルギーへの転換」として、グループ会社を含めた各工場の屋根を活用し、太陽光パネルの設置を進めています。



大王製紙 可児工場



ダイオーペーパープロダクツ 島田事業所



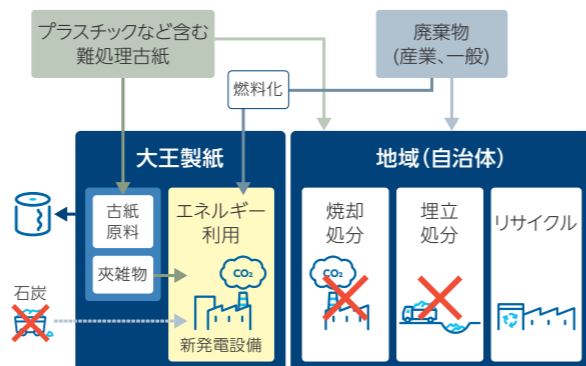
大王製紙 川之江工場

事例②

自治体単位でのGHG排出ゼロ実現

- 自治体や周辺企業と連携したGHG排出ゼロの施策を実行

リサイクルボイラーの導入により地域と連携して温室効果ガスを削減します。地域から出るゴミを石炭代替エネルギーとして再利用することで、地域における焼却施設や埋立用地の削減にも寄与します。



また、三島工場のある四国中央市では、「四国中央市カーボンニュートラル協議会」が設立され、当社も幹事として参画しています。地域全体のCO₂削減に向けて、2023年3月30日にロードマップを公表し、新たな燃料やエネルギー技術の導入などを協議しています。

四国中央市カーボンニュートラル協議会ロードマップ 検索

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～

私たちの“成し遂げたいこと”のひとつである「再生」において、「やさしい未来」が実現したときの未来像を、SDGsの17のゴールと結び付け、当社が達成に貢献できることを整理しています。その貢献できることについて、現在取り組んでいることや今後の考え・可能性などについて事例として示しています。これからも、「やさしい未来」の実現に向けた取り組みを具現化していきます。

事例③

廃棄物が減少し、循環型社会が実現

- 多種多様な廃棄物に対応する選別機の開発・販売
- 廃棄時に紙とプラスチックを分別するシステムの開発・販売

当社グループのダイオーエンジニアリングでは、廃家電・廃自動車などにより発生する廃プラスチック及び、企業や家庭より排出される廃プラスチック(トレイ・ペットボトルなど)の粉砕品を選別する高純度選別機「エアロソータ」シリーズを製造・販売しています。多種多様な材質に対応できるようにさまざまなラインナップを用意しています。



高純度選別機「エアロソータ」シリーズの一例
エアロソータ V
エアロソータ CS-AI (シーエスエーアイ)

https://www.daio-eng.co.jp/business/env/

事例④

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルが実現

- 燃料転換・植林などを駆使し、GHG排出ゼロ企業となる

→カーボンニュートラルに向けた取り組み
 >> P71-74 (脱炭素社会へ向けた取り組み)
 >> P75-80 (TCFDへの対応)

事例⑥

自然豊かな地球が再生され、森林面積が復元

- 木材の利用価値を上げ、植林事業を発展させる
- 植林技術を活用したソリューション

当社グループのフォレスト・アンチレは、優良木の選抜と人工授粉による新品種開発(早く育つ・悪状況に強い)に取り組み、生産性を高めています。こうした技術は、森林価値が高まり森林復元の動きが出た際は、当社の強みとして生かせると考えています。

事例⑤

プラスチックから天然由来素材への転換が進む

- プラスチックに代わる素材を開発・販売

紙は、持続可能(植林で原料の再生産可能)で再生可能(古紙としてリサイクル可能)な天然素材であり、プラスチックの代替として期待されています。当社グループの技術で生分解性のある「FSエリプラペーパー」を開発し、既にハンガーやマドラーなどに利用されています。また、フィルムの代替として商品の外装パッケージにも展開しています。



製品パッケージの紙包装化

- 非化石由来の素材の吸収体商品の開発

生理用ナプキンや紙おむつの吸収剤として、高吸水性ポリマー(SAP)があります。現状は化石由来の原料ですが、木質チップなどの植物由来の原料の利用技術開発が進むなかで、将来、バイオマスSAPの製造が期待されています。森林(木質チップ)を保有している当社としても研究を進め、非化石由来の素材の吸収体商品の開発を実現したいと考えています。

事例⑦

ボーダレスな自然共生社会が実現

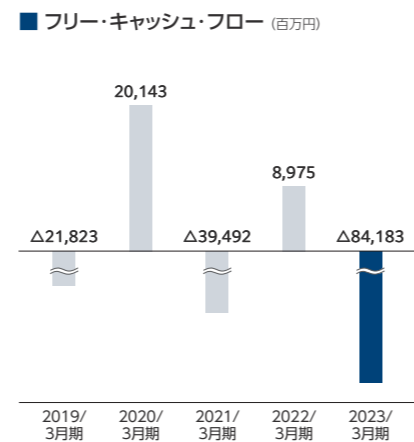
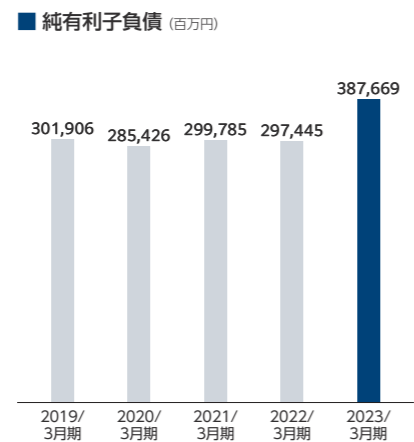
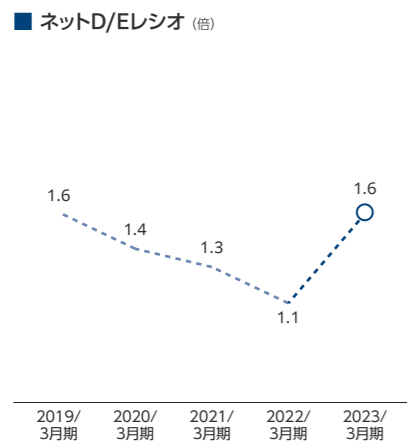
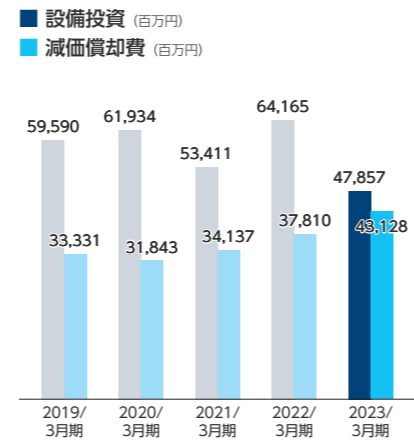
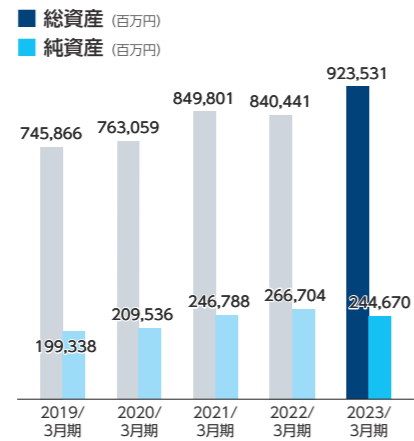
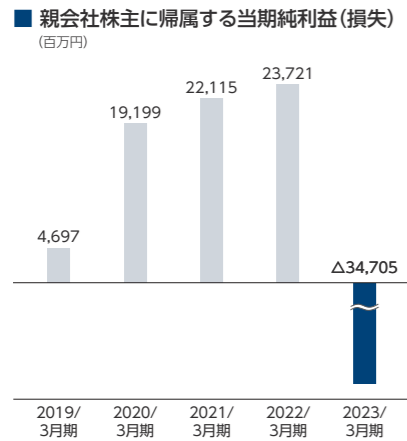
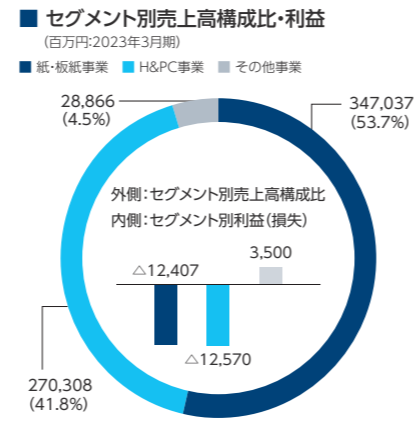
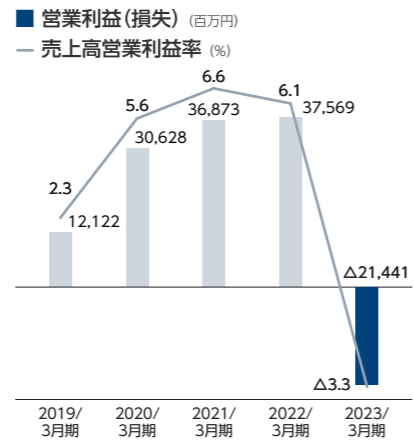
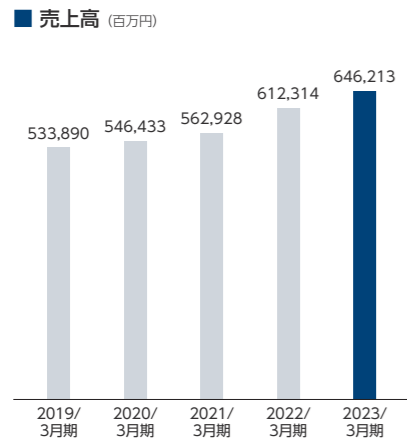
- 行政や他企業と連携し、生物多様性を維持

「カワバタモロコ増殖・放流連絡会議」と連携し、絶滅危惧種カワバタモロコの保護活動を行っています。

→森林保全と生物多様性の維持 >> P70

財務・非財務ハイライト

財務データ



存在意義を果たす
~大王グループの価値創造ストーリー~

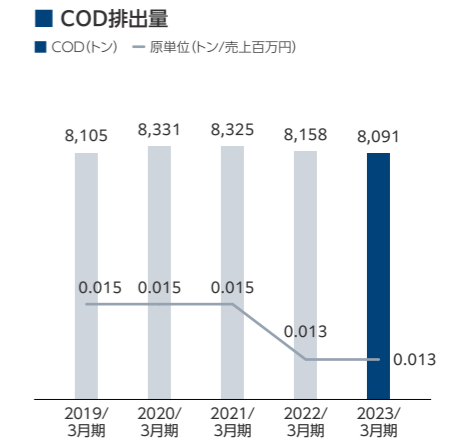
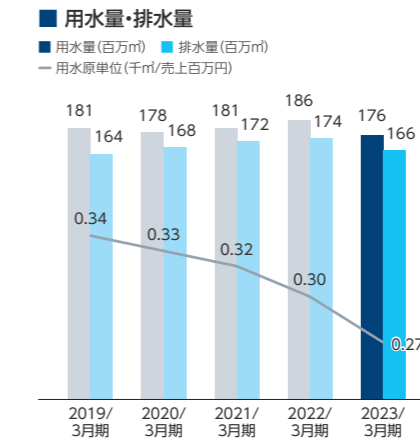
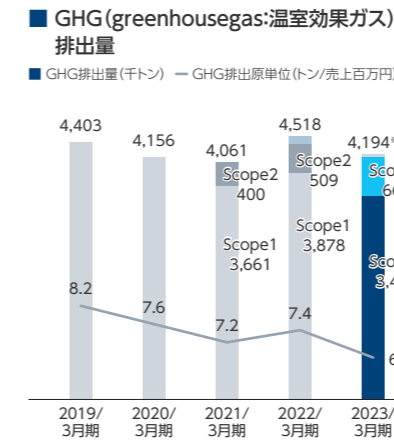
持続的に成長する
~価値を提供し続けるための戦略~

社会課題に対応する
~持続的な成長を支える基盤~

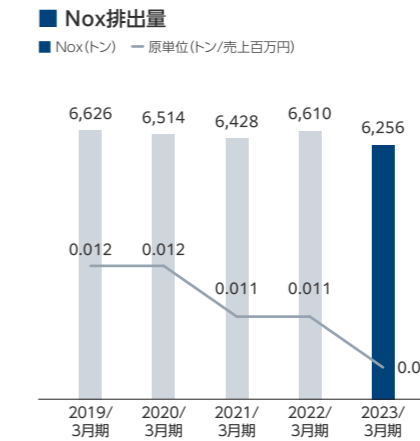
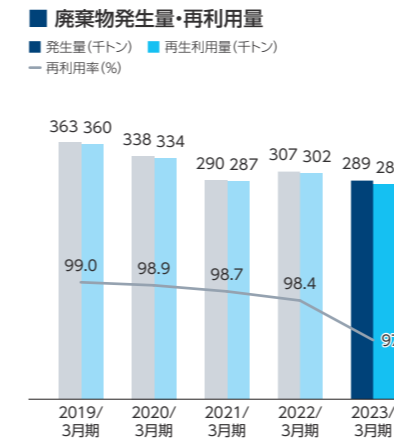
データ&インフォメーション
~財務・会社情報~

非財務データ

環境関連

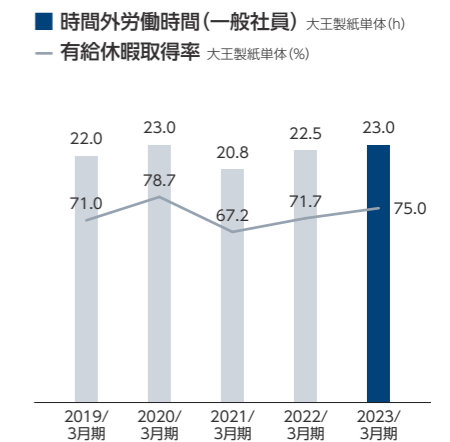
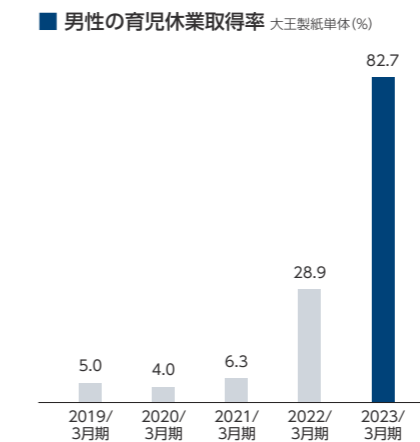
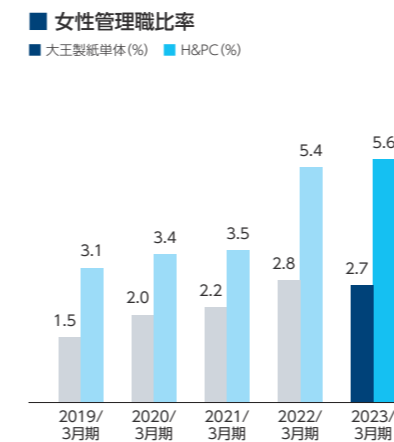


※2022年度 グリーン電力証書販売分を除いた実質排出量 4,158千tCO₂での原単位は6.4となります。



※基幹工場である三島工場板紙への配合率

人財関連



大王グループの目指す姿と中期事業計画

2012年度に新生大王製紙としてリスタートした当社グループは、中期事業計画において、「構造改革」と「海外展開」を中心に取り組んできました。2026年度には、売上高8,000億円~1兆円(うちホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)事業の構成比50%以上、H&PC海外事業の構成比30%以上)、営業利益率10%を達成することを長期ビジョンに掲げ、次なる成長と新たな未来に向けて、戦略的に事業ポートフォリオを変革しながら、持続的に成長し続ける企業グループを目指していきます。



長期ビジョンに掲げた目標からのバックキャストで中期事業計画を策定し、「構造改革による事業基盤の強靱化と事業ポートフォリオの変革」ならびに「海外成長市場への進出によるH&PC事業の強化・拡大」の2つの経営戦略を推し進めてきました。構造改革については三島工場のパルプのフル生産を維持しながら、戦略的な生産品種シフトを進め、クラフトパルプを増産、需要が拡大している衛生用紙や板紙の品種構成を高め、マシン稼働率の維持と同時に競争優位性のさらなる向上を実現しています。海外事業展開においては、ベビー用紙おむつを

軸に、中国、タイ、インドネシアに生産工場を設立し、アジアで地産地消の体制を構築。第3次中期事業計画では、ブラジル及びトルコにおいてM&Aを実施し、南米とMENA (Middle East and North Africa)の新規市場に新たな「点」を打つことができました。当社グループでは、こうした事業戦略を遂行しながら、グローバルでの喫緊課題である気候変動対応をはじめとするESG(環境、社会、ガバナンス)視点での課題解決や、SDGsが目指す持続可能な社会の実現に向けても取り組みを進め、経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現を目指しています。



「やさしい未来」に向けた計画の策定
バックキャストिंग

2030年 SDGsの目標達成に向けて貢献

2050年 政府目標カーボンニュートラル

DAIO やさしい未来 2030

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

P.57

脱炭素社会へ向けた取り組み

P.71

経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

お客様 高品質・高付加価値の商品とサービス

従業員及びその家族 安心第一の職場環境

取引先 共に成長

地域社会 生活・産業・文化の発展

株主・投資家 安定的な配当・株価向上

「3つの生きる」

1. 衛生 人々の健康を守る

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 人生の質を向上させる

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

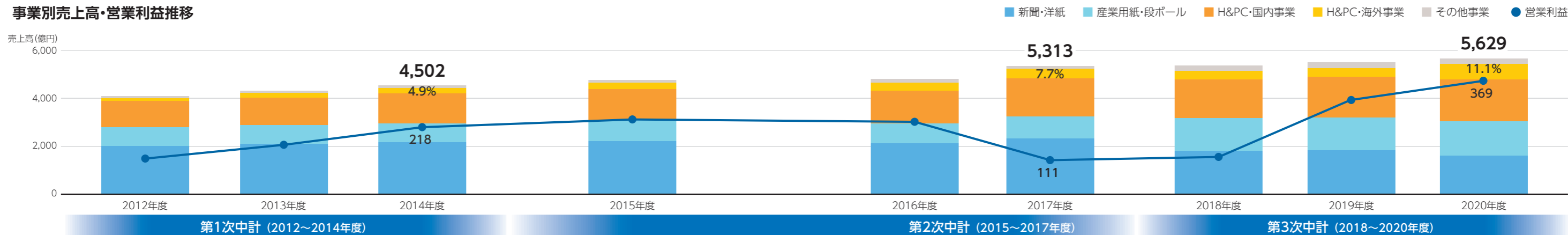
3. 再生 地球を再生する

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

中期事業計画の振り返り

第1次(2012年度)から第3次(2020年度)までの中期事業計画9年間では、構造改革によって紙・板紙事業で安定的に売上を維持しながら、ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)事業で大きく伸ばしました。8期連続増収、3期連続営業増益を記録するとともに、次なる成長と新たな未来に向けた土台づくりができました。

事業別売上高・営業利益推移



Restart ~確かな変革、更なる成長

Step-up ~飛躍と拡大

Move on 革進と飛翔

基本方針

- 経営基盤の再構築
- 徹底したコストダウンと品種シフトによる洋紙事業の収益改善
- 板紙・段ボール事業の強化
- H&PC事業の拡大

- 洋紙事業の構造転換
- 板紙・段ボール事業の強化

- H&PC事業のさらなる成長と加速
- 新規事業/セルロースナノファイバー(CNF)の開発

- 紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革
- H&PCのグローバルな事業拡大と収益力強化
- セルロースナノファイバー(CNF)の早期事業化

振り返り

構造改革と財務体質改善により
経営基盤を再構築

(単位: 億円)	目標	実績
売上高	4,500	4,502
経常利益	225	218
有利子負債	4,000	3,750
自己資本比率	17%	23.7%
D/Eレシオ	3.8倍	2.4倍

H&PC海外事業の推進
国内M&A実施により
売上高を大幅拡大
利益目標は未達

(単位: 億円)	目標	実績
売上高	5,000	5,313
経常利益	250	128
純有利子負債	2,500	2,800
自己資本比率	28%	25.9%
ネットD/Eレシオ	1.5倍	1.6倍

事業を横断した構造改革と
海外M&Aを実施
売上高を除くすべての項目
で目標を達成

(単位: 億円)	目標	実績
売上高	6,150	5,629
営業利益*	320	369
H&PC海外売上比率	15%	11.1%
ROE	8%	10.1%
ネットD/Eレシオ	1.6倍	1.3倍

Restart

~確かな変革、更なる成長

第1次中期事業計画
(2012年度~2014年度):

振り返り

第1次中期事業計画では、継続的な洋紙需要の減少と三島工場のパルプのフル生産維持を起点に、構造改革に着手しました。徹底したコストダウンと品種シフトを通じて洋紙事業の収益力を改善させるべく、クラフトパルプの増産によりパルプ費を低減し、洋紙品種の高付加価値化による収益力強化に努めました。同時に、洋紙需要に見合う最適生産体制とするために、可児工場の洋紙マシンを板紙マシンへとシフ

トし、板紙の需要増に対応する体制としたほか、段ボール会社の統合・一体運営も進め、板紙・段ボール事業を強化しました。一方、成長戦略としてH&PC事業のさらなる拡大に向け、ベビー用紙おむつを主力商品として、2011年にタイ、2012年に中国(南通)2014年にインドネシアに生産工場を設立し、アジアで「地産地消」の体制を構築しました。また経営基盤の再構築を図るべく、ガバナンスの再構築と財務体質の改善にも注力しました。

課題

- さらなる洋紙事業の構造転換
- H&PC事業の生産設備増強

Step-up

~飛躍と拡大

第2次中期事業計画
(2015年度~2017年度):

振り返り

第2次中期事業計画では、引き続き、洋紙事業の構造転換を進め、収益極大化に向けた品種構成への転換を図りました。また板紙・段ボール事業も、いわき大王製紙3号抄紙機の稼働などでさらなる強化を進めました。

H&PC国内事業においては、日清紡ホールディングスから紙製品事業を譲り受け、衛生用紙のシェアが向上したほか、エリエールのプラ

ンド力を生かした高付加価値商品の拡販に注力しました。また、エリエールプロダクトの福島工場稼働により、国内吸収体製品の供給体制を拡充しました。海外事業では、タイ・中国・インドネシアで生産設備を増設して商品ラインナップを拡充して拡販を進めるとともに、日本から韓国・ロシア・台湾などへの輸出版売を拡大しました。さらに、将来を見据えた新規事業である、CNFにおいては、CNF乾燥体製造パイロットプラントを稼働させ、CNFラインナップの拡充を図りました。

課題

- 洋紙から成長事業への抜本的な構造改革
- 海外新規市場への拡大

Move on

革進と飛翔

第3次中期事業計画
(2018年度~2020年度):

振り返り

第3次中期事業計画では、紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革に着手しました。洋紙から板紙へのシフトによって捻出したパルプを、衛生用紙に活用するため、2018年10月に川之江工場を再稼働させ、日清紡ホールディングスの紙製品事業も合わせて、衛生用紙事業のシェア拡大と収益力の強化に注力しました。成長戦略では、H&PC海外事業において、中国でプレミアムトイレ

ティシューの拡販に注力しました。さらに、サンテル(ブラジル)ならびにEITR(トルコ)でのM&Aで、南米とMENAの新規市場での「点」を打ちました。新規事業では、2020年7月にはFIT制度(固定価格買取制度)パイオマス発電事業を開始したほか、CNFの事業化でも卓球ラケット用部材や電気自動車レースカーへの実装など、前進が見られました。

課題

- 構造改革の継続と海外の成長戦略の推進(海外事業の黒字化)
- 資本効率を意識した経営の浸透と財務体質の強化

第4次中期事業計画の概要と進捗

GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ

2021年度より始まった、第4次中期事業計画では

「GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ」とのスローガンの下、取り組みを進めています。

「3つの生きる」を成し遂げるため、新たな未来に向けたこれまでの取り組みをギアを上げ推進していきます。

第4次中期事業計画の基本方針

1 強靱な事業ポートフォリオの確立	2 財務体質の強化	3 気候変動問題への対応 (2050年度カーボンニュートラルの実現)
<ul style="list-style-type: none"> 紙・板紙事業における継続的な構造改革での競争優位性確立 ホーム&パーソナルケア (H&PC) 事業における複合化の加速・さらなるM&Aでグループの成長を牽引 セルロースナノファイバー(以下、CNF)などの新規事業を通じた将来の成長機会を創出 	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革と戦略投資の効果発現によるキャッシュ創出力の強化とキャッシュフローの改善 ROIC導入による資本コスト・資本収益性を意識した経営の推進 信用格付A格の取得・維持 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの利用促進で、2050年度までに脱炭素 継続的な植林の適正管理と植林面積の拡大に向けた取り組み CNFや脱プラスチック製品の事業推進で、環境に配慮した素材への転換を促進

主な進捗

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 三島工場ペーパータオルマシン稼働 川之江工場衛生用紙マシン稼働(2台目) ペットケア市場に参入 CNF複合樹脂のパイロットプラント稼働 | <ul style="list-style-type: none"> 2021年9月 A格取得達成 ROICツリー活用による各現場の指標との関連付けによるモニタリング指標の選定 政策保有株式の縮減(連結純資産に占める割合 2021年3月期 6.8% 2023年3月期5.2%) | <ul style="list-style-type: none"> 三島工場リサイクルボイラー設置に向けた環境アセスメント着手 南米チリ 植林地(約600ha)取得 FITバイオマスボイラー 自社使用開始 いわき大王製紙 リサイクルボイラー稼働 BECCSなどのCCUS情報収集(四国中央市カーボンニュートラル協議会) 石炭の購入数量減(2021年度比13.6%減) |
|--|---|--|

(単位: 億円)

	第1次中計 (2014年度)	第2次中計 (2017年度)	第3次中計 (2020年度)	第4次中計			第5次中計 (2026年度)のイメージ
				(2021年度)	(2022年度)	(2023年度見込)	
売上高	4,502	5,313	5,629	6,123	6,462	7,200	8,000~1兆円
営業利益(営業利益率)	218(4.8%)	111(2.1%)	369(6.6%)	376(6.1%)	▲214	510(7.1%)	800~1,000(10%)
H&PC海外売上比率	4.9%	7.7%	11.1%	12.1%	13.8%	18.8%	30%以上
ROE	10.0%	2.2%	10.1%	9.5%	▲14.0%	10.0%以上	12%以上
ネットD/ELレシオ	1.9倍	1.6倍	1.3倍	1.1倍	1.6倍	1.0倍	1.0倍以下

第4次中計 進捗

成長分野のH&PC事業に投資を優先的に配分

事業	2021年度			2022年度			2023年度計画		
	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率
紙・板紙事業	3,274	223	6.8%	3,470	▲124	▲3.6%	3,700	115	3.1%
H&PC事業	2,573*	119	4.6%	2,703	▲126	▲4.6%	3,000	40	1.3%
(内訳)									
国内事業	1,832	155	8.5%	1,812	▲65	▲3.6%	2,000	40	2.0%
海外事業	741	▲36	—	891	▲61	▲6.9%	1,000	0	—
その他事業(調整額含む)	276	33	12.0%	289	36	12.5%	300	25	8.3%
合計	6,123	376	6.1%	6,462	▲214	▲3.3%	7,000	180	2.6%

*収益認識に関する会計基準の適用に伴い売上高が減少しています。

存在意義を果たす
~大王グループの価値創造ストーリー~

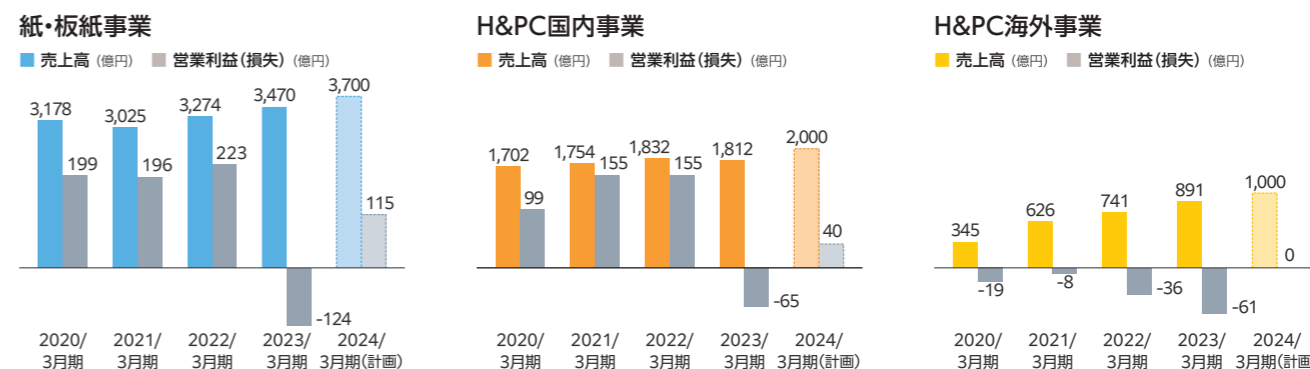
持続的に成長する
~価値を提供し続けるための戦略~

社会課題に対応する
~持続的な成長を支える基盤~

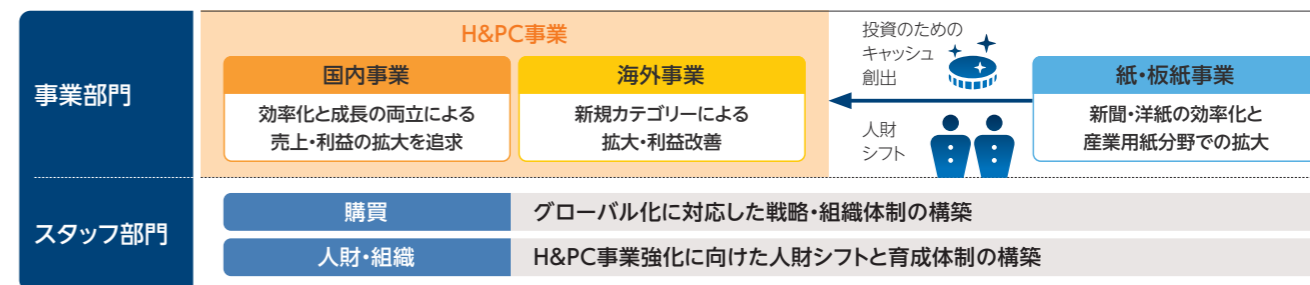
データ&インフォメーション
~財務・会社情報~

事業ポートフォリオの戦略的変革	マテリアリティ		新規事業の創出
	H&PC国内事業	H&PC海外事業	
<p>紙・板紙事業</p> <p>成長投資を行うための持続的なキャッシュフローの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 新聞・洋紙 産業用紙・段ボール 	<p>H&PC国内事業</p> <p>コア事業として業績を牽引</p> <ul style="list-style-type: none"> 衛生用紙 フェミニンケア商品 	<p>H&PC海外事業</p> <p>安定黒字化と組織体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ベビーケア商品 ヘルスケア商品 ペットケア商品 	<p>新規事業</p> <p>第3の柱となる事業の創出と環境への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> CNF事業 RFID事業 (ICタグ) カーボンニュートラルに向けた取り組み
<p>環境変化</p> <ul style="list-style-type: none"> 価格改定や環境配慮志向の高まりの影響によるメディア用途の紙のさらなる需要縮小 脱プラスチック志向のさらなる高まりによる包装用紙の需要拡大 コロナ禍収束による経済活動の復活で、包装用紙、段ボールの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 価格改定や環境配慮志向の高まりの影響によるメディア用途の紙のさらなる需要縮小 脱プラスチック志向のさらなる高まりによる包装用紙の需要拡大 コロナ禍収束による経済活動の復活で、包装用紙、段ボールの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍を挟んだ、消費者心理変容(衛生意識の向上) 高齢化の進行によるヘルスケア需要の拡大 出生数の減少によるベビーケア、フェミニンケア需要の縮小 コロナ禍収束による除菌ウェットティッシュ、マスク需要の大幅な減退 	<ul style="list-style-type: none"> 環境保全意識の高まり 新興国の経済成長 社会課題の変化
<p>キャッシュ・カウ化を目指した、徹底した効率化の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 基幹工場である三島工場の生産性、収益性向上 製造原価低減・SKU削減による物流費削減 利益を追求できる組織体制の見直し(提案力の向上と高付加価値品の拡販) EC需要、脱プラスチック需要の取り込み 	<p>既存カテゴリにおける収益性重視への転換と新たな成長分野の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産/販売/在庫(物流)の精度向上と高効率化 重要資材の安定調達(フラップパルプの内製化) 需要伸長が続くソフトパケットティッシュの生産・販売強化 国内では数少ない成長市場のペットケア市場に参入 	<p>マーケティング機能の強化 新たな販売子会社の設立</p> <p>【中国】 ベビーケアでの新規顧客層獲得とフェミニンケアの拡充で収益力の強化</p> <p>【ブラジル】 商品開発力を生かしたプレミアム商品のラインナップを拡充し、収益基盤を強化</p> <p>【ASEAN地域】 販売強化を目的に海外子会社を設立</p> <p>【全社人財戦略】 海外人財の社内育成強化</p>	<p>将来の成長機会の創出</p> <p>【CNF事業】 化石由来の素材から自然由来の素材への転換</p> <p>【RFID事業(ICタグ)】 プラスチックフィルム(PETフィルム)を使わない環境にやさしい“紙”のRFIDの提供</p> <p>【カーボンニュートラル】 脱炭素に向けた再生可能エネルギーの利用推進 「石炭からのフェードアウト」「省エネルギーの推進」など</p>

セグメント別売上高・営業利益の推移と見通し



第5次中計以降の成長に向けての基盤づくり



紙・板紙事業は第1次中計より構造改革に着手し、現在では国内競合他社と十分に戦っていける体制が整ったと考えています。しかし、メディア用途の紙の縮小は不可避であり、将来を見据えた事業構造転換として、紙・板紙事業からH&PC事業にリソースを大きくウェイトシフトし、これまで以上に強い意志を持って、社会課題解決を考慮した事業ポートフォリオの転換を進める方針です。

財務統括役員メッセージ

成長軌道への回帰を確かなものとし、
さらなる成長に向けて
早期に財務健全化を図る

取締役
常務執行役員

品川 舟平

(コーポレート部門 経営企画本部長 兼
経営管理本部長)



2022年度の評価

2021年度後半から、原燃料価格の高騰に加え大幅な為替変動もあり、2022年度は当社を取り巻く経営環境は急激に悪化しました。外部環境の変化による業績のダウンサイドインパクトを最小限に抑えるため、各種施策を遂行しました。

具体的には、中核事業の紙・板紙事業を中心に、複数回にわたり価格改定を進めました。また、原燃料の安定調達を図りながらも、特に当社業績に多大なる影響を及ぼす石炭については、調達エリアや品種などの見直しを行

い、業績への影響を最小限に抑える取り組みをしましたが、コスト上昇分をカバーするまでには至りませんでした。その結果、業績は上場以来初めて営業赤字となるなど、収益面では非常に厳しい1年となりました。

財務面の対応としましては、本業でのキャッシュ創出が厳しいなか、在庫の圧縮や政策保有株式の縮減など、本業以外でのキャッシュ創出に取り組み手元流動性を確保することで、資金繰りの安定化を図りました。

の悪化などを鑑みて、起債を見送り、当初の目標達成は難しくなりました。

2023年度以降、収益の改善とあわせて積極的に社債を発行していくことで、再度直接調達残高比率を高め、第5次中計での調達可能額を増大させたいと思います。また、カーボンニュートラルに向けた投資が今後ますます増えてくることを想定し、トランジション・ファイナンスなどによる調達についても検討していきます。

ネットD/Eレシオについては、目標1.0倍以下に対し2021年度時点では1.1倍でしたが、2022年度末時点

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～

では業績悪化の影響で1.6倍まで悪化しました。1.0倍以下を目指す目標は変わりませんが、その達成は第5次中計以降にずれ込む見込みです。中長期的な成長を見据え、フリー・キャッシュ・フローの確保が非常に重要になっています。そのため、資金の効率化とキャッシュの創出を両輪で進めます。引き続き財務健全性の改善に努め、当社の成長・拡大投資に備える体制を構築することが財務面での貢献になると考えています。

格付けについては、第4次中計で信用格付け(JCR・R&I)で「A」格取得を目指し、初年度の2021年度に初めてA格に到達しました。この格付けを維持するために

は、事業活動においてキャッシュを創出し、成長軌道に回帰することが重要です。また、資金効率の改善や、将来的な成長性を示すことも必要です。原燃料高騰の影響は一時期に比べると落ち着いてきており、2022年度に進めた価格改定が2023年度に通期で業績に寄与する見込みであり、業績は確実に回復基調にあります。加えて当社の成長エンジンであるホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)国内・海外事業を軸に、収益力を改善して将来的な成長性を示すことで、格付けを維持していきたいと考えています。

海外取引拡大に伴う財務面での対応

海外展開・取引の拡大に伴うリスクは大きく分けて3つあると考えています。1つ目は海外事業拡大に伴う資金回収リスクや資金効率の低下です。海外租税条約や法規制を考慮しながら、最適な資金融通・還流体制を構築する必要があります。将来的には、海外拠点での余剰資金を効率的に融通するための地域内統括会社の設立も検討しています。また、ウクライナ情勢などの地政学リスクへの対応などを通じて有事の際の対応ポリシーの確立を進めています。

2つ目は輸出入取引や海外投融資拡大に伴う為替リスクです。輸入取引では、外貨建ての取引の一部に為替予約を組み込んでいますが、2023年度からは為替予約の対象取引・通貨を拡大し、原価変動リスクの低減を図っています。海外投融資においても、海外子会社の

資金ニーズに対し、親子ローンだけでなく、現地通貨建てで直接資金調達する取り組みを行い、為替変動による損益影響を抑制しています。

3つ目は海外子会社のガバナンスです。特に「資金(横領・着服)」の不正防止に注力しています。グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム(以下、GCMS)の導入構想がありますが、現在は再投資に資金を回しており、資金効率化の面でメリットが見込まれないため、導入はもう少し先になります。しかし、現在も「GCMSの一部機能を用いた口座情報の見える化」や、「手持資金の最小化」「1人で完結しないフロー」などを通じてガバナンスを強化しています。不正のトライアングル(機会・動機・正当化)が成立しないよう管理体制の構築・維持に取り組んでいます。

持続的な成長に向けたアセットアロケーションの考え方

国内・海外でのH&PC事業を収益成長のドライバーとして、さまざまなリソースのウェイトシフトを図ります。特に海外事業については、第5次中計のなかで大きな成長が期待されており、M&Aも含めて成長投資が欠かせません。紙・板紙事業が創出する安定したキャッシュ・フローを成長投資の原資とし、着実に構造改革を進めながら、持続的な成長サイクルの確立・実現を目指します。当社の強みは、ペーパーレスなどで需要が減退していく「グラフィック用途の紙」だけに頼らず、今後も需要が比

較的堅調に推移する「梱包・包装用途の紙」「衛生用紙」も主力商品として保有していることが挙げられます。さらに、産業の川上であるパルプから川下の最終消費財である衛生用紙などのBtoC商品まで一貫した生産・販売体制を確立してきたことにより培った営業力も当社の重要な財産です。このような強みを生かし、セルロースナノファイバー(以下、CNF)や脱プラスチックなどの新規領域の事業にも成長資金を振り向け、新たな事業の柱として育成していきます。

さらに、グローバルでサステナブルな取り組みが求められるなかで、これまでの石炭を中心としたエネルギー政策からの転換を図ることが急務であり、そこへ向けた投資を行っていくためにも、そして株主の皆様へ還元して

いくためにも、H&PC事業、海外事業といった成長領域も含めた営業キャッシュの創出を確実なものにしていきたいと思えます。

ROIC (投下資本利益率)の推進について

当社の事業管理ではこれまでPL関連数値を中心にKPIを定め、個別の投資案件には回収期間や最終的な回収率などを考慮して投資判断を行ってきました。このアプローチは意思決定を迅速に行うことができる一方で、不確実性の高まる現在の事業環境では、資本コストを考慮した指標を投資判断に取り入れる必要があると考え、第4次中計ではROIC (投下資本利益率) 経営を導入しました。

ROICの活用を全社的に浸透させることで、経営層と現場が共通の指標を持ちながら進めることが可能になります。このため、経営企画部門が主導して社内展開を進めていますが、現場への浸透と理解をさらに深めることが課題となっています。具体的な施策として、ROICを要素分解したROICツリーを活用しています。各現場においてこれまで使っていた指標との関連性を示し、例えば営業の場合は販売単価、限界利益率、長期滞在在庫の割合などをモニタリングすべき指標として選定してい

ます。そして、各事業部ごとにROICツリーを見ながら、現場で馴染みのある指標がROICの向上にどう寄与するかを可視化し、実感してもらえるような勉強会も開催し、全社への浸透施策を進めている最中です。

今後、さらにROIC経営を推し進めることで、最適な経営資源の配分や事業ポートフォリオ、さらには資本効率の向上や投資判断にもつなげていきたいと考えています。

また、本年5月には、経営企画部門を中心に新たに撤退基準を策定・導入しました。この撤退基準は撤退を促すことを焦点とするのではなく、厳しい状況下にある事業や子会社については、事業部だけでなく経営企画・経営管理本部も関与して施策を規定し、再建を図ることが主眼です。事業再建に向けた努力を尽くした上で、それでも再建が困難だと判断したときに、撤退に向けた適切な手続きを踏むこととしています。

環境対応や人財戦略、知財戦略に対する投資

第3次中計までの期間では三島工場を中心とした事業の構造改革を進めつつ、レバレッジを利かせながら1,750億円の設備投資 (M&Aを含めると2,000億円超の投資) を行い、これにより、成長軌道への流れを築くことができました。第4次中計では成長戦略を進める一方で、「財務体質の強化」を基本方針として掲げました。そのため投資枠はM&Aを含めて1,550億円と前中計より縮小しました。ただし、2022年度の業績悪化の影響で、財務体質の強化が足踏みしている状況です。このような状況を踏まえて、2024年度から始まる第5次中計では、成長投資をより厳選する必要があると認識しています。

一方で、中長期的な視点では石炭依存からの脱却に向けてエネルギー転換の成長投資が欠かせません。脱炭素リスクについては、2028年度以降のカーボンプライシングの導入により、紙・板紙事業の利益やキャッシュ・フローが段階的に減少していくことも想定しており、これを投資評価・判断に組み入れていく必要性を感じています。人財面については、海外事業展開の拡大に向けて、グローバル人財の育成が急務となっています。言語の教育を含む人財育成を進めるとともに、入社後数年以内に海外勤務を組み込むキャリアパスを構築するため、人事部門と連携して戦略を進めています。また、外部からグローバル人財を採用することも検討しています。さらに、

紙・板紙事業からH&PC事業への人財シフトにも取り組んでいます。紙・板紙事業は第1次中計から組織統合や効率性の向上を進め、少数精鋭で国内の競合他社と十分に戦っていける体制が整ったと考えています。紙・板紙事業は、引き続き少数精鋭での効率性を追求し、そのノウハウをH&PC事業にも移植していく予定です。

知的財産に関しては、H&PC事業や、新規事業領域で

あるCNFなどの新素材、さらには脱プラスチックの観点での環境配慮製品などを重点分野として、イノベーションに関わる知財戦略に注力しています。海外ビジネス展開とも連動しながら、海外での知的財産権の取得を強化し、グローバルでのブランド価値向上を目指す取り組みを継続しています。

株主還元の方

当社では、株主への利益還元を経営の最重要課題の一つと位置付けており、業績や内部留保などを考慮しつつ、安定配当の継続を基本方針としています。純資産に基づく安定配当の視点から、2021年度からDOE (純資産配当率) を指標に採用し、中長期的には2.0%を目指しています。

2022年度は当期純損失だったこともあり、大変遺憾な

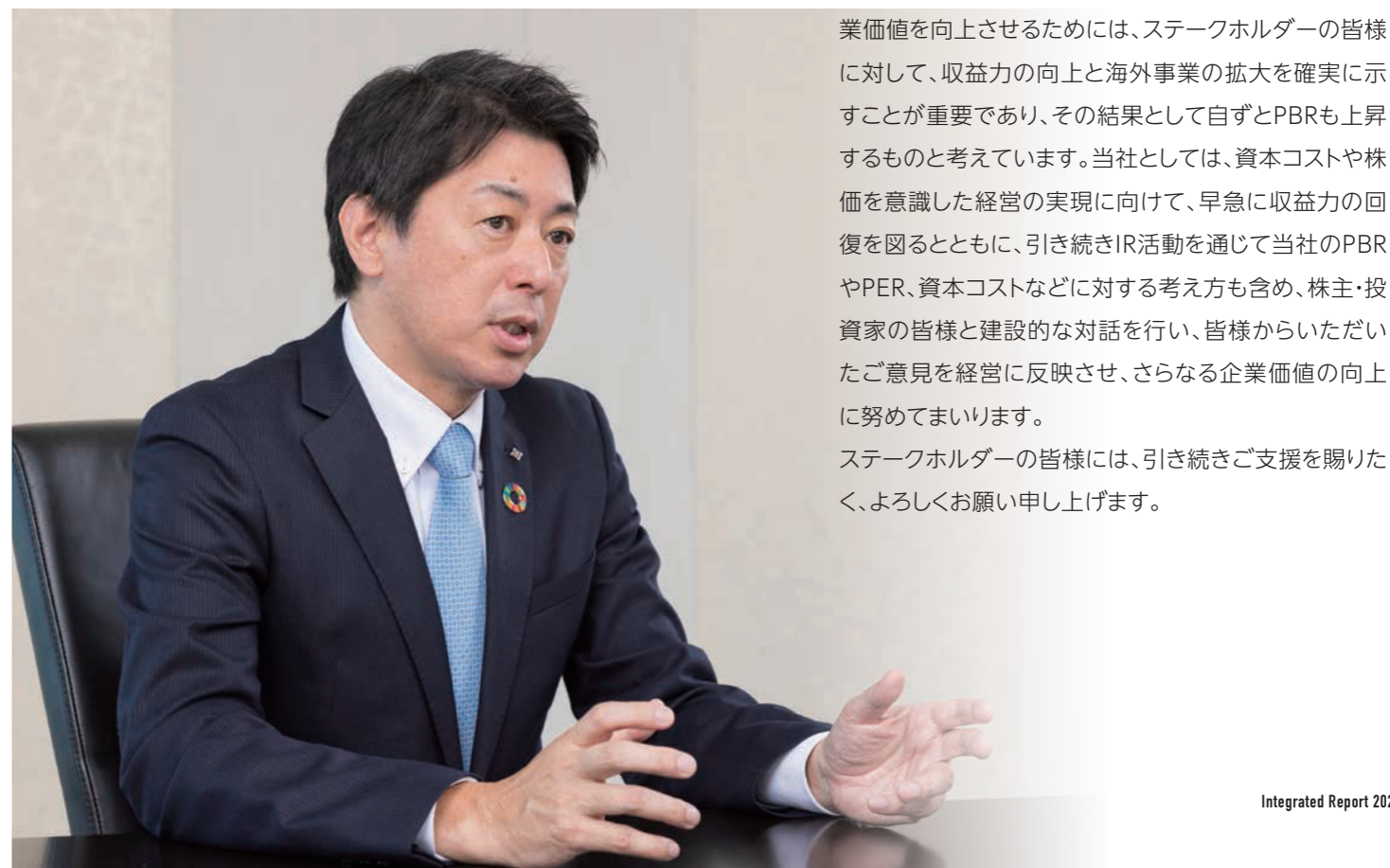
がら減配とさせていただきます。その結果DOEは2021年度の1.5%から2022年度は1.1%に悪化しています。2023年度については引き続き2022年度と同水準での配当を予定しており、忸怩たる思いですが、中長期的な目標であるDOE2.0%達成に向けて、早期に収益改善を図ることで増配を目指してまいります。

ステークホルダーに向けて

当社のPBRについて、2022年3月末までは概ね1倍の水準を維持していましたが、最近では1倍を下回る状況

が続いており、大きな課題と認識しています。H&PC事業の収益改善の遅れが企業価値低迷の主な原因となっていると認識しています。このような状況を打破し、企業価値を向上させるためには、ステークホルダーの皆様に対して、収益力の向上と海外事業の拡大を確実に示すことが重要であり、その結果として自ずとPBRも上昇するものと考えています。当社としては、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、早急に収益力の回復を図るとともに、引き続きIR活動を通じて当社のPBRやPER、資本コストなどに対する考え方も含め、株主・投資家の皆様と建設的な対話を行い、皆様からいただいたご意見を経営に反映させ、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。



第4次中期事業計画実現に向けて

紙・板紙部門

紙・板紙事業部 新聞用紙営業本部／洋紙営業本部

●事業部長メッセージ

組織改革により

一体運営をより強化し、

付加価値化や効率化を図りながら

収益改善を目指します

取締役 常務執行役員
紙・板紙部門
紙・板紙事業部長

石田 厚



当事業の目指す姿

2022年度は原燃料価格が急激に高騰し、高止まりとなったことで、新聞・洋紙においては過去に例のない3回にもわたる価格改定を実施しました。その結果、収益は改善したものの、価格上昇によって需要は大幅に落ち込みました。当社においては、品種のシフトや構造改革を断行したものの、今後を見据えて、さらに加速していく必要があると考えます。特に新聞・洋紙においては、基幹工場の三島工場で、2022年度までは19台の抄紙機で年間210万トンの紙を製造していましたが、需要に合わせて抄紙機の改造や品種のシフトなどの見直しを実施し、需要減退の加速に伴って2023年4月に新聞用紙の抄紙機1台を停めるという大きな決断をしました。これはマシンを中途半端に稼働させていくことよりも、停止によってエネルギーコストを削減したほうが良いとの判断によるものです。今後もこうした構造改革を断行し、生産、販売、在庫のバランスを最適化することで、工場全体の収益確保を目指します。

2022年度の経営成果

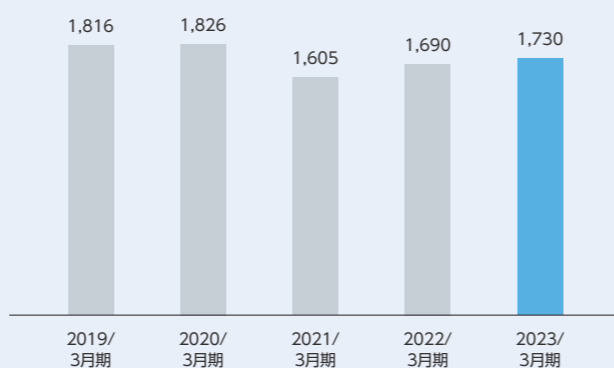
紙・板紙部門全体では、2022年度の売上は3,470億円となった一方、124億円の営業損失を計上しました。新聞用紙や洋紙事業は新聞発行部数の減少やグラフィック用紙の需要減少に伴い、販売数量は減少しましたが、価格改定に取り組んだ結果、販売金額は前年度を上回りました。一方で、原燃料価格の上昇による製造コストの悪化を吸収するには至らず、営業利益は前年度を下回りました。紙全般の収益が、原燃料高によって悪化したなかで、特にパルプの配合率の高い紙の収益は厳しくなりました。パルプは古紙に比べて製造工程からコストがかさむた

め、古紙高配合の紙においては1年で2回の値上げにとどまった一方で、洋紙系の紙については1年で3度の価格改定をお願いすることとなりました。2022年度は赤字に転落したものの、こうした価格改定に加え、構造改革によって品種のシフト、品種統合を進めたことから、2023年度は黒字化を見込んでいます。

当社グループの強みと課題

当社グループの大きな強みは一体運営だと考えています。部署や関連会社の枠を超えて、必要な情報を一貫して保有・共有していることで、お客様からのご依頼や質問に対し、積極的に商品やサービスについてトータルでご提案ができることが大きな強みとなっています。これまで新聞・洋紙と産業用紙・段ボールの2つの事業部であった体制を、今回1つの事業部へ統合しました。一体運営による全品種販売の強化を図ることで、将来的な収益品種の販売量の伸長へとつなげていきます。横串で営業展開できることは、マーケットインの発想でお客様が求める紙を当社がワンストップで販売できるということであり、営

■ 新聞用紙営業本部／洋紙営業本部 売上高 (億円)



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～

主な商品

混抄紙受注システム「Rems」
～製造残渣を紙の原料として再利用～残渣を混抄した紙を
活用した最終製品例

〔社会貢献商品〕
コピー用紙 助け合いの輪+ (プラス)
売上金額の1%を
公益財団法人日本ユニセフ協会へ
寄付しています

●商品展開

2022年10月に「Rems」という新商品がラインナップに加わりました。本商品は、パルプの繊維にもみ殻やコーヒーかすといった残渣を混抄した紙で、粒々が紙の表面に残るものの、捨てられていた残渣を紙に混抄することで資源の有効活用を実現しています。本商品に使う残渣は、企業・団体からご提供いただき、それを当社でパルプに混ぜ込むことで新たな紙へと再利用を図っています。以前から製造残渣を活用した混抄紙へのご相談は数多くいただいていたので、「Rems」システムを活用することで、タイムリーにご要望にお応えすることもできるようになりました。販売開始から日が浅いにもかかわらず、多くの引き合いをいただいています。

業組織の進化にもつながります。生産面においても、当社基幹工場の三島工場が、1つの拠点であらゆる紙を製造するという独自のスタイルを展開していますので、生産、品種のシフトを容易に行える機動力も強みとなっています。グループ内に印刷会社を保有していることで、ユーザーニーズのフィードバックを得ることができることもメリットです。印刷物そのものに付加価値をつけ、そこから他の印刷会社へも横展開して提案していくというスタイルを一つのテストケースとして活用しながら、今後は印刷会社の付加価値向上も図ることで、結果としてお客様が安定的に当社の紙をご購入いただける流れを円滑に構築していきたいと思えます。一方で課題は物流です。これまで需要の縮小が見られるメディア用途の洋紙から産業用紙や衛生用紙の生産にシフトしてきたことで、トータルの重量が大きく変化してきています。生産のシフトは物流にも影響を与え、運びきれないことで機会損失にもつながりますので、お客様の物流との相互補完や、異業種との共同配送といった物流のコラボレーションを進め、復荷の確保など工夫をすることで物流面での課題を克服していきたいと思えます。

市場環境認識 (機会とリスク)

コロナ禍でデジタル化が進み、メディア用途もこれまでの紙媒体から電子媒体への移行が加速しました。デジタル化の進展による需要の減少はある程度想定していたものの、そこにロシアによるウクライナ侵襲に端を発した原燃料価格の高騰・高止まりが、当社の収益に影響し、そのための価格改定がさらに想定以上の落ち込みにつながったことは大きな痛手となりました。価格改定による買い控えの発生によって市場全体が縮小するリスクは、当社に限らず業界全体にとってのリスクです。し

かし、当社においては一体運営という強みに加え、臨海立地でありとあらゆる紙を生産している三島工場を持っていることと営業体制も柔軟に進化できる体制を組んでいることで、業界全体が落ち込むなかでも当社は差別化を図り、チャンスにつなげられるともとらえています。価格改定や環境配慮志向の影響により、今後もメディア用途の紙需要の縮小は加速していくと思えますが、その一方で、脱プラスチックの流れを掴み、環境配慮型製品など新たな紙需要の創出に取り組みます。

事業を通じた社会課題解決

物流の効率化は当社にとって大きな課題ですが、この課題に取り組むことはGHG排出量の削減にもつながります。昨今、ドライバー不足が叫ばれているなかで、物流の効率化によってSDGsへの貢献という点でも、より前進が図れると思えます。紙をご購入いただいたお客様と、運ぶ手段についてもタイアップして帰り便を共有することで、物流費の削減だけでなく、相互にWin-Winとなるコストダウンも実現します。古紙については、それを有効に再利用したFSC認証紙などが環境保全にも貢献しています。三島工場においては大型抄紙機の停止や生産体制の再構築による製造コストの削減を進めており、省エネルギーやFITバイオマス発電の自社消費への切り替えを通じて、石炭使用量の削減にも取り組んでいます。今後さらに顕著な需要が見込まれる脱プラスチックや減プラスチック商品の開発にも取り組むことで、グループの企業理念「世界中の人々へやさしい未来をつむぐ」を体現していきます。古紙の利用促進や資源の有効活用の推進は、SDGsのゴール12「つくる責任つかう責任」にもつながるとの共通認識の下、持続可能な循環型社会の形成に寄与していきます。

紙・板紙部門

紙・板紙事業部
板紙営業本部／包装用紙営業本部

●事業部長メッセージ

板紙と脱プラスチック製品を
セットで提案可能な
直需部の新設により、
収益品種の販売量を伸ばします



取締役 常務執行役員
紙・板紙部門
紙・板紙事業部長

石田 厚

当事業の目指す姿

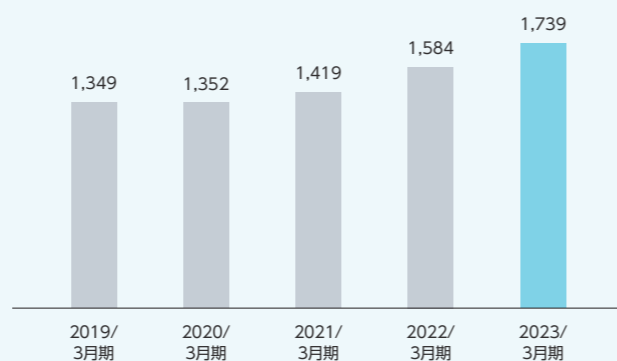
当本部では今年4月、板紙営業本部内に板紙・段ボールだけでなく包装用紙も含めてトータルパッケージでエンドユーザーに提案していくための組織として直需部を新設しました。品種の垣根を越え、包装用紙や機能材なども含めたさまざまな紙をエンドユーザーに提案していくというスタイルを、横串をさす形とした組織であり、2023年度の大きな目玉と考えています。この新たな組織改革は当事業のみで行うのではなく、これを一つのモデルケースとして、社内でも横展開していきたいと考えます。現段階では段ボールと包装用紙、紙袋を一体的にトータルパッケージとして提案していく形で進めていますが、今後は印刷用紙など、直需部で扱う洋紙の品種をどんどん増やしていきたいと思えます。直需部は10人の陣容で運営を開始しましたが、紙・板紙営業部門には約300人の営業人員がいますので、最終的には営業全員で全品種販売を展開していくことも考えています。加工会社の方々と一緒にトータルパッケージでエンドユーザーに提案していくなかでは、商品だけでなく物流の共同配送や納品の帰りの活用といった取り組みなど、ネットワークづくりを意識して進めています。

2022年度の経営成果

2022年度は原燃料が高騰したことを受けて製品の価格改定を実行しましたが、価格転嫁が遅れ、事業規模は拡大したものの増収減益となりました。2023年度の課題としては、川下の段ボール事業を拡大し、原燃料が上がったものをいち早く価格転嫁するだけでなく、いかに段ボール箱自体の付加価値を上げていく取り組みを実行できるかがカギになると考えま

す。段ボールや箱の内容物の価値を高めるようなデザイン設計など、他の段ボール会社にはできないような付加価値を通じて差別化を図ることで、段ボール自体の価格を向上させ、収益の改善につなげていきます。2022年度は、段ボール製品に関しても2度の価格改定を実行しましたが、本来であれば原紙価格が上がった1、2ヶ月後には価格転嫁を進めないとはいけません。昨年度は半年ほど価格転嫁に時間を要したことが、結果として段ボール事業の増収減益という結果につながりました。すでにほぼ価格転嫁を進めることができますので、2023年度は通期で売上に寄与して増収増益となる見込みです。第5次中計に向けては、全社的にはホーム&パーソナルケア(H&PC)事業を中心に海外を強化する方針を打ち出していますが、将来的には段ボール事業の展開も視野に入れています。第5次中計では、国内の強化に留まらず、海外にもしっかりと目を向けて事業の拡大を図っていきます。H&PC事業部については、現在、中国、タイ、インドネシア、トルコ、ブラジルに工場があります。そこでは大量の段ボールを使用しています。今後は段ボール工場のM&Aも含め現地生産を検討していきます。

■ 板紙営業本部／包装用紙営業本部 売上高 (億円)



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～



主な商品



【環境配慮型商品】
脱・減プラスチック商品
の統一新ブランド
「エリパラシリーズ」

●商品展開

環境配慮型製品のうち、脱プラスチック・減プラスチック製品として展開している「エリパラシリーズ」は、当初はマドラーから始まりましたが、現在ではプラスチックの代替として「FSエリパラペーパー」のハンガーや歯ブラシ、そして化粧品会社やアメニティで使用できる「スパチュラ」など、ラインナップを大幅に拡大・充実化しています。フィルムの代替としては「FSエリパラヒートシール」があり、食品の包装、ドーナツなどの揚げ物の包装に使える製品も展開しています。また包装用紙においても古紙配合やFSC認証紙を要望される声が増えています。古紙100%のFSC認証紙である「FS未晒再生紙100」という紙を使った封筒や紙袋を2020年に販売を開始しましたが、この一年間で引き合いが一気に増え、採用も増えてきています。環境意識の変化に伴うものだと考えており、ハイブランドの試供品を入れる袋などにも採用いただいています。

当社の強みと課題

直需部という新しい組織にも表れているように、横串をさした組織の一体運営が強みです。社会的にプラスチック廃棄物削減の要請が高まるなか、直需部の新設により段ボール原紙と脱プラスチック製品の「エリパラ」を同時に提案できる体制を整えたことで、よりお客様のニーズや環境活動への要望にお応えしやすくなりました。原紙である川上から最終製品である川下までトータルで提案できるグループ力を最大限に活用し、拡販につなげていきます。また社内だけでなく、独立系のコンバーターや加工会社とのアライアンスやネットワークも当事業部にとっては一つの強みとなっています。物流問題やGHG削減、クローズドリサイクルは当社だけでは難しく、ネットワークづくりが肝要です。使ったものをまた同じものに戻すという水平リサイクルが近年注目されていますが、紙においても同じように古紙を回収し、また同じ用途の紙に再生できるようになっています。これもコンバーターや加工会社そしてエンドユーザーとのネットワークがあって実現している取り組みです。今後はお客様にもプラスアルファで提案していきたいと思っています。

市場環境認識(機会とリスク)

段ボールや包装用紙といった産業用紙系は洋紙系と比べて需要が堅調といわれています。例えばeコマースの拡大と核家族化により一つひとつの製品が小さく小箱化していますが、段ボールにおいて小箱化をすると紙の使用量は増えていきます。さらに段ボール市場の約6割は青果物や飲料、加工食品向けとなっています。食品は需要が安定しているためそういう意味

でも段ボールは洋紙系に比べると順調で堅調なマーケットです。しかし2022年の10月以降、段ボール原紙の需要は前年割れが続いています。包装用紙も同年12月から前年割れが続いており、こうしたパッケージ関係の需要が弱含みとなっていることには、値上げによる需要の減少や少子化、インバウンドの減少などが要因になっていると考えます。コロナ禍が収束しつつあり、インバウンドも戻って需要が回復するポテンシャルはありますが、大きな流れとして人口が減少するなかで、これまで堅調だったパッケージ需要が縮小していくリスクは今後想定しておく必要があります。ただし、当社としてはそうしたリスクもチャンスととらえられるよう、基本的には商品の付加価値を上げていくことが重要だと考えます。当事業部としては、例えば箱であれば単なる輸送用の箱ではなく、中身の見栄えをどのように良くしていくか、包装用紙が与える影響で高級感を醸成していくなど、商品価値を上げることで売価にも影響を与え、紙も価値に見合った価格でお買い求めいただけるよう、量から質へという営業スタイルに変えていく考えです。

事業を通じた社会課題解決

段ボールや紙袋は、100%リサイクルが可能な環境に優しいパッケージです。古紙配合率のアップや、これまで廃棄されていた難処理古紙の活用など、さらなる環境負荷低減に取り組んでいきます。また、脱プラスチック・減プラスチック製品については、今後も堅調に需要の拡大が見込まれるため、そうした製品開発をさらに進めていくと同時に、2024年の物流問題や水平リサイクルなどについても、ネットワークづくりを通じて連携して推進していく考えです。

ホーム&パーソナルケア部門

国内事業部

●事業部長メッセージ

既存のものを構造改革し、
最小コストで最大利益を
生み出していく、
それがビジョンの核です

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

藤田 浩幸

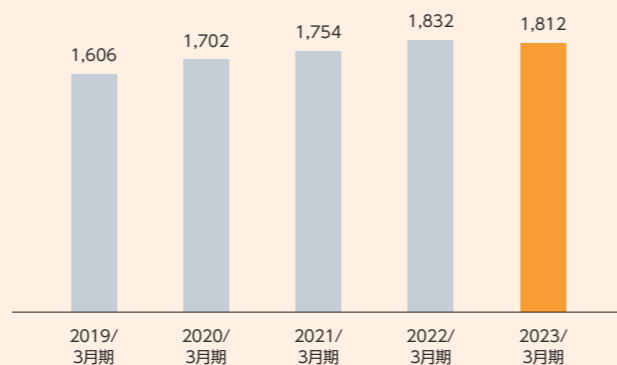


行った価格改定も市場の賛同を得ることができています。この成果は2023年度で、大きく営業利益に寄与し、予算達成につながると考えます。さらに2022年度の1年間の成果をもとに、新システムへの対応スピードを向上させるため、2023年4月に構造改革推進本部を新規に立ち上げました。営業、マーケティング、システム、物流、工場などの各部門に横串を通す新部署として設立し、投資をせずに既存のリソースや設備、人の構造改革を通じて効率性を高め、売上・利益の向上につなげていくこと、これが2023年度ならびに第5次中計に向けた核となる施策です。

当社の強みと課題

当社の強みは、衛生用紙の圧倒的な供給能力と、市場変化に柔軟に対応できる設備環境です。生活スタイルの変化への対応に尽力した結果、新商品や企画品を販売するまでの準備期間も短縮できるようになり、市場の変化への対応力は上がってきています。また「エリエール」のブランド力を最大活用し、他カ

■ H&PC国内事業部 売上高 (億円)



2023年3月期の経営成績

H&PC部門国内事業部は2022年度、売上高は前年比1.1%減少の1,812億円となり、65億円の営業損失を計上しました。損失計上の要因としては原燃料の高騰などにより数百億円のマイナスとなり、価格改定や大規模な構造改革を行いました。一年を通して最終的には補うことができませんでした。2023年度に向けて、商品発売のスピードを落とし、それぞれの商品の収益性を高めるために、聖域のない仕様変更及びコストダウンを断行してきました。また、2022年に1年を通じて

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～



●商品展開

2021年度は新製品の売上比率を高める取り組みを実行しましたが、2022年度は、新商品の発売スピードを落とし、より付加価値を持たせ、一つひとつの商品を深く商談で訴求していく方向性に変えました。また使用シーンを拡大していく戦略として、コロナ禍に家庭で使っていた除菌商品も、今後はキャンプなど屋外でご使用いただけるように、人気のアウトドアブランドとのコラボ商品を展開し、売り場も除菌コーナーからキャンプ用品、催事売り場に広げるなどの、これまでとは異なる取り組みも行っています。一方、さまざまな企画品の発売と並行してSKU削減の取り組みを加速させることで在庫の軽減、最適物流の推進、生産効率の向上も図れると考えています。また、成長市場であるヘルスケア商品「アテント」においては、「もっといいパンツになる」「ワコールとのコラボ企画」など、商品をきっかけに、紙パンツを必要とされる生活者の方が、もっと気軽にためらいなく「私も履いてみました」と笑顔で言っていただけの未来を描きたいと考えます。

テグリーとの親和性を高めることで販売の拡大にも寄与しており、大人用ヘルスケア商品、マスクやウエットティッシュにおいても「エリエール」ブランドであることでお客様に親しみを手に取っていただいています。また、ペットケア用品産業は国内でも数少ない成長市場であり、当社の既存技術や生産技術、原料においてシナジーが多く見込めることから、当社の強みを生かしながら新たな成長分野を育成していく考えです。一方で、さまざまなプロジェクトを通してローコストマーケティングによる販売拡大も図っており、これが結果的に当社の商品を知っていただくきっかけにもなっています。また使用済み紙おむつのリサイクル事業に関する共同研究は、今後環境意識がさらに高まるなかで、他社との大きな差別化要素になると考えています。

市場環境認識(機会とリスク)

使用済みの紙おむつの焼却処分には、多くのエネルギーが必要です。高齢化社会の到来などで、消費量そのものも急増しており、今後、紙おむつの処分に関する問題は深刻化していくことが予想されます。そのようななかで、当社は独自の環境配慮型のビジネスモデルの確立を目指します。昨年6月には(株)リブドゥコーポレーション、トータルケア・システム(株)と共同で使用済み紙おむつのリサイクル事業に関する研究を開始し、このスキームの確立とフラッフパルプの内製化により、再生パルプを混ぜたフラッフパルプを自社の紙おむつに使用することで、紙おむつの水平リサイクルフローを完成させます。さらに、猫砂の製造時に衛生用紙や紙おむつの生産過程で発生したロス品や端材を活用するマテリアルリサイクルのフローも確立しました。他社にはないおむつリサイクルという環境配慮型ビジネスモデルは、持続可能な商品リサイクルという点でも当社のブランド

価値の向上につながります。また、コロナ禍が収束してきたことで、生活者の購買行動や意識も変化してきており、マスクやウエットティッシュなどの商品に対する需要は今後減っていくことが予想されますので、それに置き換わる商品の販売も検討していきます。国内人口の減少が加速していくなかで、ベビー用品やフェミニンケア商品の市場の縮小は避けられませんが、一方でヘルスケア商品やペット市場のように成長の見込める分野へとシフトしていくことが重要です。円安や原燃料の高騰については、2023年度に入り少し落ち着き始めており、今後もカテゴリーリーダーとして衛生用紙や加工品の販売価格安定に取り組み、当社のポジションをより高めていきたいと思ひます。

事業を通じた社会課題解決

ジェンダー平等、生理の貧困、高齢化による介護問題、コロナ禍による触れ合いの減少などを社会課題ととらえ、当社のビジネスを通して解決を図っていくことが、当事業部の掲げる重要なテーマの一つです。昨年から継続している「meet my elis」は、生理にも多様性・ジェンダーレスの考え方を付加し、生理を理由に我慢しなくていい社会を目指す思いを表現しています。「奨学ナブキン®」は、コロナ禍における生理の貧困に寄り添う企画であり、「えがおにタッチPROJECT」は、コロナ禍による触れ合いの減少の解決のために展開しているプロジェクトで、コロナ禍の衛生意識にマッチし、人々の不安や疑問に寄り添う活動を行っています。また、脱・減プラスチックの取り組みとして、「キレキラ®!」ではパッケージの紙化を進めています。製紙メーカーとして脱プラスチックによる環境改善に優先的に取り組み、持続可能な事業の推進で社会に貢献し、さまざまなステークホルダーに認められる企業を目指します。

ホーム&パーソナルケア部門

海外事業部

●事業部長メッセージ

体制の再構築とASEAN強化により
 確実な予算達成を目指し、
 海外事業部が成長を牽引できる
 土台づくりを推進します



上席執行役員
 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

齋藤 真

当事業の目指す姿

当社全体の大きな方針として、紙・板紙からホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)へのウエイトシフトを一層強化するなかで、海外事業部が受け持つ存在感は2022年度以上に大きいものとなっています。グループ全体の牽引役になっていくという目標のなか、2022年度に計画を達成できなかった反省点を踏まえ、高い目標は残しながらも、原点にしっかり立ち戻って確実に達成できるレベルの予算に置きなおし、2023年度を起点に海外事業部を大きく飛躍させていきたいと思えます。2022年度は特に中国、ブラジル、トルコの3ヶ国で、想定を大きく超える環境変化に直面しました。現在は、それら課題を取り入れた上で新たな対策を講じ、戦略と運営の改善を進めています。現在、海外の製造販売拠点は5ヶ国、販売拠点は2023年7月に新設したベトナムを含めて2ヶ国ですが、その周辺国には潜在的な成長余力が眠っている市場も多くあります。今後、市場開拓スピードを高められ、かつ、より確実性の高いオポチュニティが広がるASEAN地域を重点市場と置き、今後も拡大を続ける需要を取り込みながら、さまざまなリソースを投下していく予定です。特に、現地のマーケティング機能の強化を進めると同時に、組織変更や新たな販売子会社の設立についても検討していきます。

2022年度の経営成果

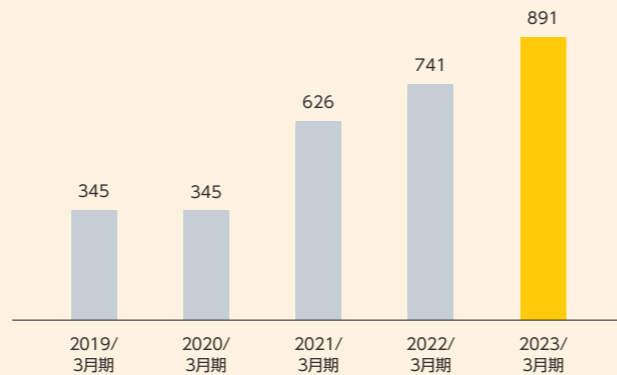
2022年度は中国、ブラジル、トルコが当初目標を下回る結果となりました。中国では生理用ナプキンの内製化を開始した矢先に、ゼロコロナ政策の厳格な統制により小売店の人員不足が発生し、定番採用が決まっていた当社新商品が多くの店舗

で導入が保留される状況が続きました。また、ブラジルのパルプ価格の高騰、トルコにおける大幅な現地通貨安とハイパーインフレ、原材料の高騰に対し、価格転嫁が追い付けなかったことに起因しています。中国の生理用ナプキンは今年度から本格的に導入を開始しており、また、ブラジルは原燃料価格が落ち着いてきたなかで、昨年段階的に実施した価格転嫁が今年度は通期で寄与する見込みです。また、昨年はタイ国内が黒字化し、ベトナムの販売子会社の新設を含めASEAN戦略が進み出しています。トルコは不安定な経済が続いていますが、引き続き付加価値品の拡販を軸に価格転嫁を進めます。

当社の強みと課題

当社の強みは、商品開発力と現地ニーズに合わせるマーケティング力です。今般、マーケティング部門については、H&PC事業へのウエイトシフトの流れのなかで、国内から海外へと一気にシフトを進める組織変更を行いました。海外事業の中核を担える

■ H&PC海外事業部 売上高 (億円)



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～



主な商品

【中国】生理用ナプキンエリスシリーズ

エリス 光の羽シリーズ(前面) エリス 天使シリーズ(後左)
 エリス 幻想シリーズ(後右)

●商品・地域展開

想定を大幅に上回る商品として、ブラジルのベビー用紙おむつパンツタイプとトルコのリキッドカテゴリーがあります。特にブラジルのパンツタイプはまだ大きな市場ではありませんが、昨年9月にプレミアム商品としてパンツタイプを市場に投入したところ、非常に好評をいただいています。続いて2023年2月にはスタンダード層向けのパンツタイプ新商品を市場に投入し、二段構えの商品ラインナップで2023年度は展開しています。ブラジル市場のパンツタイプ構成比はベビー用紙おむつ全体の15%程度ですが、当社は発売半年で当社のベビー用紙おむつ全体の約20%まで伸びています。一方、トルコは、事業買収当初はベビー用紙おむつの高付加価値化を重点的に進めてきましたが、2022年秋からは主力のリキッドカテゴリーにおいても、幅広くプレミアム商品のラインナップを強化した結果、2023年度第1四半期はリキッドカテゴリーは前年対比で2.6倍の売上となっています。当グループで初めて取り扱うカテゴリーでしたが、ようやく花を開き始めたと感じています。トルコ国内で成功していけば、そこでのノウハウを中国やタイなどにも横展開できると考えています。

【トルコ】プレミアムリキッド商品

Komili Tea Tree Oilハンドソープシリーズ(左)
 Komili プレミアムリキッドソープ(中央)
 Komili エコロジックソープ(右)

【ブラジル】ベビー用紙おむつ

パンツタイプ
 プレミアムパンツタイプ(左)
 スタンダードパンツタイプ(右)

グローバル人財の不足がこれまで当社の課題の一つでもありましたが、現在、グローバル人財の拡充・強化に向けた人財投資も大きく動いています。国内マーケティングの4分の1程度を海外要員として派遣する流れもできつつあり、今後はそこが当社の大きな強みとなって、海外事業の拡大に向けたサポート力として寄与してくると期待しています。当社の海外展開は、他メーカーに比べると後発参入であったことから、後塵を拝している部分も否めませんが、コロナ禍を挟んで、生活者のニーズや購買スタイルは大きく変わっています。海外進出と設備投資の過渡期にある当社は、最新設備の能力の高さを武器に新しい市場ニーズに対応できる機動力があることはむしろチャンスになると考えています。こうした点を当社の強みとして事業収益の拡大に向けた取り組みを加速していきたいと思えます。

市場環境認識(機会とリスク)

当社はこれまで、海外においては付加価値を高めていくことを戦略の核と置いてきました。しかし、コロナ禍を挟んで、消費者心理にも変容が見られており、例えば中国では、これまで自分や子どものために、コストを省みずに消費してきた風潮が、品質と価格のバランスを考えるコストパフォーマンス重視の姿勢に傾いてきていると感じています。ただし、従来通り、品質に関しての妥協はしないという流れは継続していますので、今後、さらに価格競争の激化が予測されます。その一方で、価格にはさほどこだわらず、あくまで品質を重視する層も増えており、コストパフォーマンスを重視する顧客層と、価格はさておき品質重視で購買する層とで、購買心理の二極化が進んでいます。当社においては、こうした顧客層の変化を見据え、それぞれのタイプに合致した商品ラインナップを強化していきます。原燃

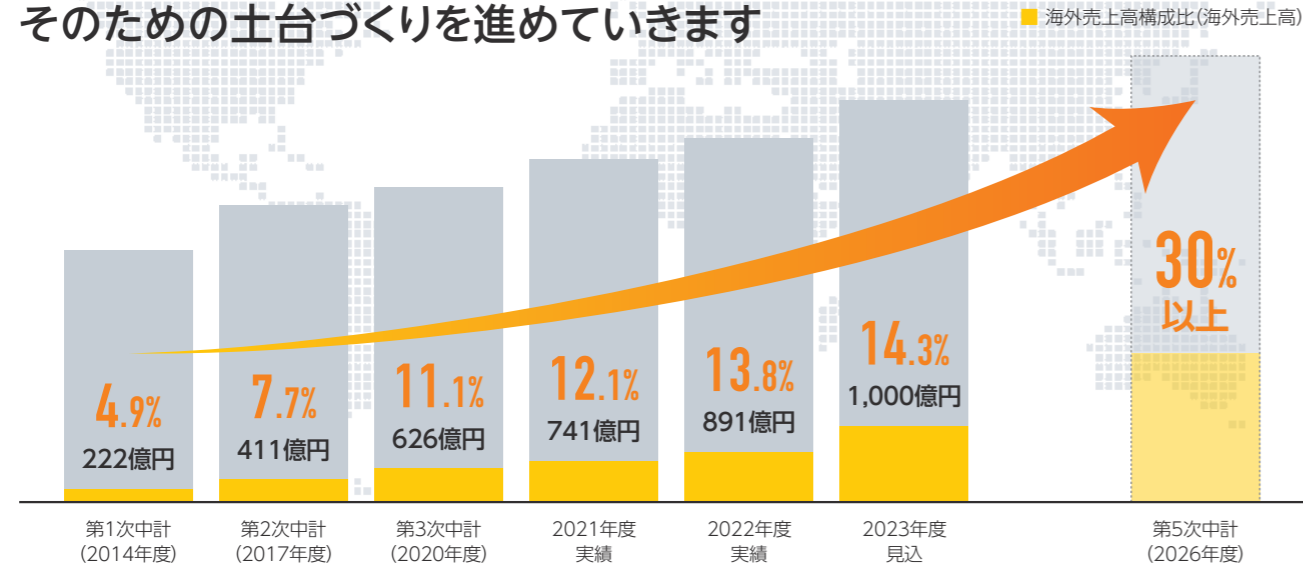
料価格の高騰は落ち着きを見せつつあり、今後は収益の改善も加速していきます。また、現地での地産地消を中心とすることで、為替リスクを抑えています。ブラジルでは、パルプなどの原燃料価格が高騰していましたが、今年から価格が下がってきており、また、2022年3月から計4回に分けて実行した価格改定の効果も、今年度は大きく表れると期待しています。トルコについても、通貨安や原燃料価格の高騰により収益面では打撃を受けましたが、その後、価格転嫁の効果が2023年度中には出てくると期待しています。

事業を通じた社会課題解決

海外事業では、引き続き展開国での事業成長を通じて、地域の雇用創出と、利益の安定的な地域への還元を実現することが使命だと考えていますので、まずはしっかりと現地経済に寄与できることを目下の優先課題と考えています。一方で、現在実施しているタイでの学生向け生理教育、インドネシアでの妊婦さん向けおむつ教育などの活動も継続し、地域社会に貢献できるよう進めていきます。製品面においては、ベビー用紙おむつにおいて伸縮糸ゴムの接着用途に使用しているホットメルトの代わりに超音波で接着できる技術を新開発したことで、2023年度はプラスチック使用量を削減したベビー用紙おむつを各国で発売していきます。また、製品・資材のリサイクル活動として、ブラジルではベビー用紙おむつの生産過程で発生するロス品を回収する設備により、パルプ・ポリマーの再利用に取り組んでいます。また、タイ、インドネシア、中国では、当社関係子会社の大貴がベビー用紙おむつのロス品を回収し、ペットケア用の猫砂製品の原材料として再利用する取り組みを開始しています。

第5次中期事業計画へ向けた海外事業の取り組み

第5次中計にて海外売上比率目標の達成に向けて そのための土台づくりを進めていきます



基本方針

ASEANの強化

複合化と付加価値化

人財の強化

ASEANの強化

ベビー用紙おむつの需要量が日本の2.6倍(数量ベース)あり、今後、人口増加を見込むASEANを最大の成長市場と位置付け、マーケティング・営業部門の人員強化と商品の供給体制を見直し、スピードを上げて市場開拓を進めていきます。

従来は、インドネシアを除き、ASEAN各国へはタイ国内で販売している商品と同じものを供給してきましたが、ASEAN各国は、タイのようにプレミアム商品の需要が見込める国が少なく、スタンダード商品もしくはエコノミー商品の市場が主流であり、各国ごとに市場・生活者ニーズが異なります。そのため、各国での市場開拓スピードを上げるため、以下を進めていきます。

営業・マーケティング部門の
人員の増強

各国の市場・生活者ニーズに応じた
商品の生産供給

ASEANベビー用紙おむつ市場

順位	国名	需要量(百万枚)	当社拠点	
			製造	販売
1	インドネシア	624	●	●
2	フィリピン	190		
3	ベトナム	176		●
4	タイ	142	●	●
5	マレーシア	72		
6	ミャンマー	39		
...		
10	ラオス	6		

ベトナム：販売子会社の設立

需要量が高く、今後も継続して市場拡大が見込めるベトナムに新たに販売子会社を設立(2023年7月)。同国での営業・マーケティング部門の強化を図り、ベトナムの市場開拓スピードを向上します。

フィリピン・マレーシア

ASEAN需要量の9割を占有する上位5ヶ国のうち、営業拠点のないフィリピン・マレーシアは物流面及び商品面の適正から管轄をタイからインドネシアへ移管。インドネシアの営業・マーケティング部門の人員増強を図り、フィリピン・マレーシアのニーズに即した商品展開を図り、物流メリットを生かしながら市場開拓を進めます。

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～

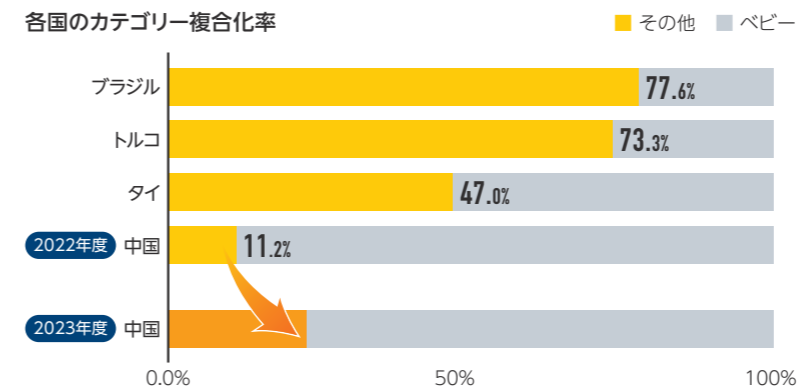
複合化*と付加価値化

*複合化：商品展開の複合展開

海外事業では各国の子会社の状況に応じ、複合化と付加価値化による経営基盤の強化、収益向上を図ります。具体的には、EICN(中国)は、ベビー用紙おむつで築いた高品質ブランドイメージを武器に、フェミニンケア商品・紙製品の拡販による複合化を図ります。2020年に買収したサンテル(ブラジル)・EITR(トルコ)は、複合化率は高いなかで、汎用品の構成比が高いことから、当社の技術開発の注入による付加価値新商品の発売と拡販を進めています。

複合化事例：EICN(中国)

各国の 카테고리複合化率



各国で複合化が進むなか、昨年度はコロナ禍のロックダウンの影響により、新規カテゴリーである生理用ナプキンの新規導入が取りやめになるなど、思うような成果が得られず複合化が進められませんでした。今年度は、ベビー用紙おむつで培った営業力で拡販と売場演出の強化と、生産設備の増強により、未充足な商品ラインナップを拡充させ、生理用ナプキンの立ち上げを急ぎます。



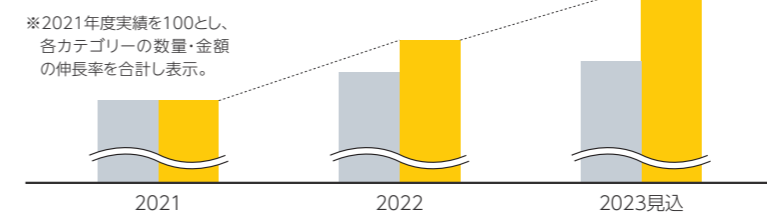
付加価値化事例：サンテル(ブラジル)

サンテルの事業基盤

大王グループの技術力

➡ 主力品種での付加価値化推進
プレミアム商品の販売が純増

トイレットティッシュ・生理用ナプキン・ベビー用紙おむつ
販売伸長推移

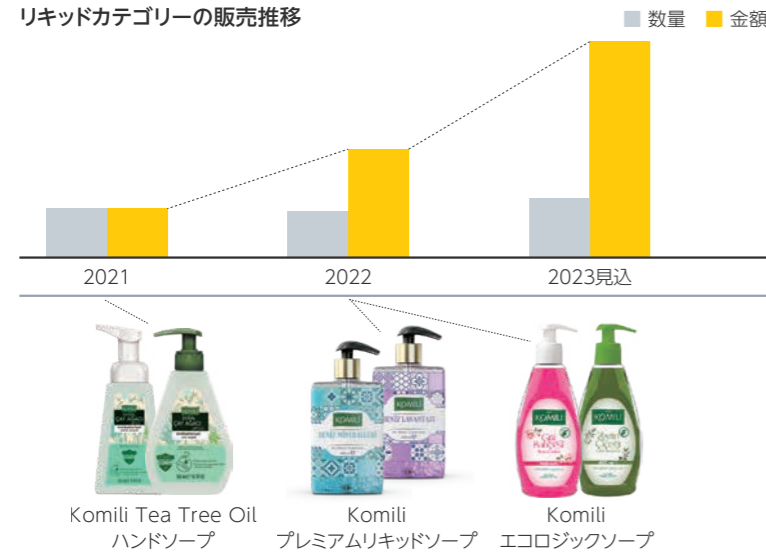


統合後、サンテルの主力カテゴリーにて付加価値アイテムを発売開始していくことで汎用品との相乗効果もあり、販売が大きく伸長しました。

付加価値化事例：EITR(トルコ)

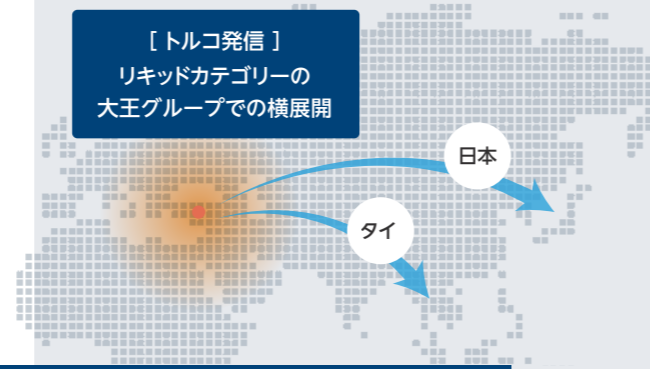
EITRの技術 + 大王グループのマーケティング力

リキッドカテゴリーの販売推移



買取前は汎用品が主体のなかで、買取後はベビー用紙おむつ、リキッド商品で付加価値新商品の開発、拡販を強化しています。原燃料の高騰に伴う価格転嫁と付加価値品の拡販により単価改善が進み、売上金額は数量対比で大きく伸長しました。今後は当社初のリキッドカテゴリーのノウハウを活用し、段階的に他の進出国へ横展開します。

[トルコ発信]
リキッドカテゴリーの
大王グループでの横展開



高級、高品質だけが付加価値ではなく、新たな価値の創造

高機能・高品質の付加価値品の開発に加え、オンコストとならない環境配慮型商品の開発強化。

環境にやさしい + 必要な人が手に取りやすい価格設定

▶▶ 新技術 超音波接着のベビー用紙おむつパンツタイプ新発売
→ コスト+石油由来原料の削減

プラスチック削減率 25% ※当社品同サイズ比



GOO.N FRIEND
パンツタイプ
2022年12月トルコ販売開始

横展開



Personal baby TOTAL PROTECT
パンツタイプ
2023年2月ブラジル販売開始

各国で
展開予定

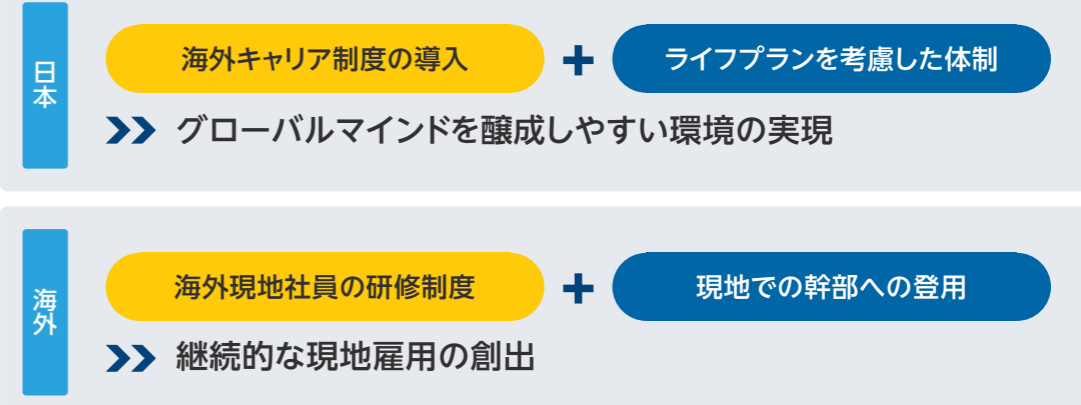
人財の強化

海外事業を拡大するにあたり、ホーム&パーソナルケア(H&PC)海外事業に人財をシフトし、海外組織・人財の強化を図ります。若手の総合社員のキャリアパスに海外勤務を組み入れるなど、異文化のなかにあっても主体性をもってチャレンジできる人財の育成に取り組むとともに、外部からもマーケティングなどの専門人財を登用することでスピード感をもって海外戦略を実行できる体制を整備します。

教育・配置

1. 研修制度の充実 ▶ グローバル人財の創出
2. 今後も伸長する海外事業の強化
3. ASEAN各社への増員 ▶ ASEANでのマーケティング、開発力の強化

体制の見直し



環境保全活動・海外現地社員との一体化・社会貢献活動

- EIT(タイ) 太陽光パネル 追加設置
- EIMI(インドネシア) 地域住民向けの工場案内
- EICN(中国) 設立10周年社内イベント
- EITI(インドネシア) ベビー用紙おむつ廃棄品の再利用
- EICN(中国) 太陽光パネル
- EICN(中国) 南通市開発区政府主催の工場案内

知的資本 ～企業価値を高める知的財産戦略～

「やさしい未来をつむぐ種の価値を最大にする」、これが大王グループの知的財産の基本理念です

知的財産(以下、知財)部はイノベーションプロセスのすべてのステップにおいて積極的に関わり、当社の将来の収益源となり得る「種」の価値を高めていきます。知的財産部員は、真摯に経営陣や開発・マーケティング・海外拠点などの関連部署の声に耳を傾け、どんな小さな「種」も見逃さず、キャッチした「種」を関連部署と「共に創り、共に育てる」という能動的な姿勢で知財活動に取り組んでいます。

執行役員
コーポレート部門
経営企画本部知的財産部長
今泉 隆司



種を
アイデアに

良い聞き手、良いアドバイザー

知財部員は、開発・マーケティング・海外拠点などの関連部署の声に真摯に耳を傾け、「種」をキャッチします。また、外部環境についての情報に対してもアンテナを張り、IPランドスケープなどの分析手法も活用しながら、新しい観点や方向性を関連部署に提案します。これにより、「種」を、具体的かつ顧客への提供価値の高い商品・サービスの「アイデア」に発芽させます。

アイデアを
競争優位性に

共に創り、共に育てる

知財部員は、「アイデア」をさらに当社の「競争優位性」へと昇華させるために、「共に創り、共に育てる」という能動的な姿勢で関連部署や外部のパートナーと連携します。また、部内横断的に意見交換し、特許・意匠・商標を戦略的に組み合わせた強い権利群を獲得し、当社にとって最適な知財ポートフォリオを構築します。

競争優位性を
利益に

攻めも守りも強固に

知財部員は、知財による攻めと守りを強固にし、関連部署とともに、自社の商品やブランドを当社の強みに育て上げ、利益へとつなげていきます。

【攻め】グローバルな権利活用、積極的な模倣品対策など

【守り】各種知財権侵害予防調査、関連部署への知財教育、全社向け知財情報発信など

経営目線で全社俯瞰できる立場の活用

当社では、経営層に対して知財活動を年2回、経営会議にて定期報告するほか、重要な知財案件についても適宜報告・相談を行っています。そして、2023年4月に知的財産部は経営企画本部の組織下で新たなスタートを切りました。これを機に、経営目線で全社を俯瞰できる立場を生かし、より戦略的なイノベーションの推進に貢献していきます。具体的には、知財部員一人ひとりが自身の意識を改革し、担当分野の事業戦略や知財状況を把握した上で、「競合他社に対してどこで差別化できるか」「どのように種を育て価値を最大化するのか」という視点を常に持ちながら、関連部署には開発・商品の方向性を、経営層にはビジネスの方向性について提言していけるようなスキームを定着させていきたいと考えます。

事業ポートフォリオの戦略的変革

事業の収益性を高める、顧客への提供価値が高い商品・サービスの創造や競争優位性の保護をサポート

→ **主な取り組み 1**
→ **知的財産データ 3**

グローバル展開の加速

グローバルでの特許獲得による重要技術の保護

→ **知的財産データ 1**

グローバルでの商標・意匠獲得による重要ブランドの保護

→ **主な取り組み 2**

新規事業の創出

新規事業のセルロースナノファイバーやRFID(ICタグ)の関連技術の特許出願により、競争優位の確立に貢献

→ **知的財産データ 2**

循環型社会の実現

環境配慮技術の戦略的特許出願と商品認知度向上のための知財活用

→ **主な取り組み 1**
→ **知的財産データ 2**

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

1 環境配慮型商品「エリプラシリーズ」の育成・保護

当社は、世界的な脱プラスチックの潮流を機会としてとらえ、プラスチック代替素材としてさまざまな紙素材・紙製品を展開しています。商品認知度の向上を図るため、当社は2022年2月に脱プラスチック・減プラスチックに貢献する商品を「エリプラシリーズ」として統一し、新たなブランドを立ち上げました。「エリプラシリーズ」のうち、当社の持つ技術を生かした高密度厚紙「FSエリプラペーパー」については、プラスチック代替素材としてユーザー企業への提供のみにとどまらず、機能性やデザインにこだわった紙製ハンガーなどの製品の開発も進めております。それらのブランド名・ロゴ、技術、デザインを商標、特許、意匠で多方面に保護することにより、当社独自の優位性を守りながら、環境にやさしい商品の生産・販売を通じて、当社の持続的成長と社会の持続的発展に貢献していきます。



- シリーズ全体で特許・意匠30件以上出願済(登録・未公開含む)。うち、ハンガー関連で意匠権8件登録済
- ブランド名、ロゴマークも商標登録済

「エリプラシリーズ」に関する紹介ページ

<https://www.daio-paper.co.jp/csr/dedicated/environment/>

2 ブランド戦略と連動した「攻め」と「守り」の知財推進

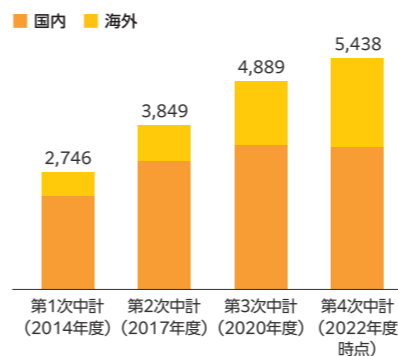
当社では、他社の権利を尊重し、国内外のブランド戦略と密接に連動したブランド保護活動を進めており、新製品の企画・開発段階から競争優位なブランド選定を行い、商品名、製品デザインの抵触調査、牽制効果の高い権利化など、グローバル展開を視野に入れながら、商標、意匠、著作権による知財ミックス戦略を推進しています。

近年の当社海外事業の拡大に伴い、「エリエール」や「GOO.N」をはじめとしたブランドのグローバル認知が進み、模倣品や類似品の流通による事業展開の障害も増加しています。当社ではグループ全体で第三者の製品の市場動向をウォッチングしながら、国内外の自社保有の知的財産権を武器に第三者による権利侵害、不正競争行為に対しては法的措置も辞さず、毅然とした対応を進めています。

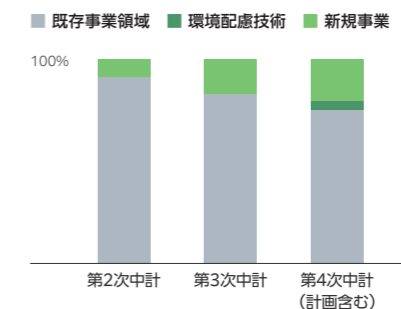


知的財産データ

1 特許保有件数



2 新規事業・環境配慮技術に関する特許出願の割合



3 技術分野別YK値ランキング (2023年3月末現在)



【注記】 1.特許保有件数・出願件数などは、社内集計基準の変更などにより、過去に公表した数値と一致しない可能性があります。
2.「特許保有件数」は、各中期事業計画の最終年度末における特許保有件数です。第4次中計の数値のみ、直近の年度末の保有件数です。
3.「新規事業・環境配慮技術に関する特許出願の割合」は、各中期事業計画期間の3ヶ年の累計出願件数に基づき算出しています。「環境配慮技術」は集計を開始した2022年度の件数のみ当グラフに含んでいますが、当社は2021年度以前から環境配慮技術の出願をしています。
4.「YK値」とは、工藤一郎国際特許事務所による特許の独占排他性の強さを測定した特許技術競争力指標です。

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。

SECTION 01
存在意義を果たす
~大王グループの価値創造ストーリー~

SECTION 02
持続的に成長する
~価値を提供し続けるための戦略~

SECTION 03
社会課題に対応する
~持続的な成長を支える基盤~

SECTION 04
データ&インフォメーション
~財務・会社情報~

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

人々の健康を守る



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

人生の質を向上させる



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

地球を再生する



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

D Dedicated ものづくりへのこだわり

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

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。社会ニーズをいち早くとらえ、事業や製品・サービスに反映させてきました。

A Attentive 地域社会とのきずな

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

行政、地域の皆様はもとより、製紙・流通・加工・物流などの関連産業が一体となって取り組んできた結果、今や創業の地である四国中央市は「日本一の紙のまち」にまで発展しました。

I Integrated 安全で働きがいのある企業風土

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

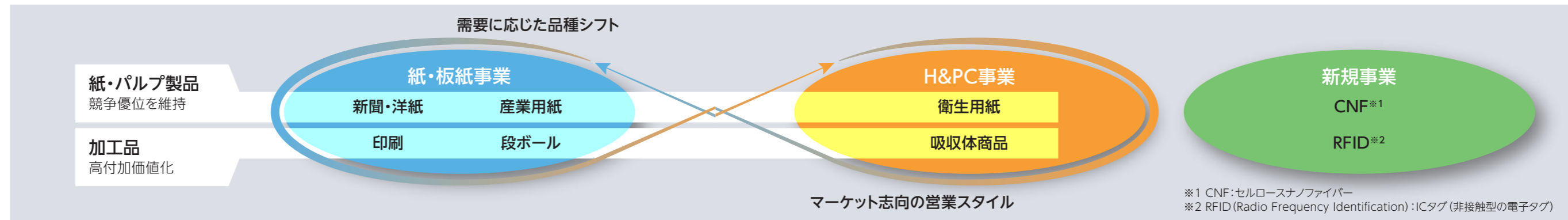
“企業の原動力は人”という精神の下、1958年(昭和33年)に健康保険組合を設立し、従業員の健康と体力増進を経営的視点から推進してきました。また、語学教育や海外留学、技術教育など、「人」の育成に全力を注いできました。

O Organic 地球環境への貢献

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

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。

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

主な取り組み

環境にやさしい商品の販売

- 環境配慮型(古紙など)商品
- 脱プラスチック製品
- FSC認証紙 ● 減プラスチック

感染症対策商品の販売

- マスク・除菌ウエットティシュー・ペーパータオル

高齢化社会対応商品・サービスの提供

- 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

主な取り組み

地域社会の活性化・発展への貢献

- 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

各生産拠点での地域共生・支援活動

- 地域経済の活性化
- 地域一体での生活・灌漑用水などのインフラ整備

主な取り組み

人権尊重、ダイバーシティの推進

- 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

グローバル人材の育成

- 語学教育の強化
- 若手社員の海外研修

働き方改革・健康経営

- 年次有給休暇取得推進
- 禁煙の推進、メンタルヘルスケアの充実

主な取り組み

CO₂排出量削減、吸収・固定化

- 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

3R(リデュース・リユース・リサイクル)

- 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、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

SECTION 01
存在意義を果たす
~大王グループの価値創造ストーリー~

SECTION 02
持続的に成長する
~価値を提供し続けるための戦略~

SECTION 03
社会課題に対応する
~持続的な成長を支える基盤~

SECTION 04
データ&インフォメーション
~財務・会社情報~

(KPI)を設定しています。

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 ●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・創出 ●RFIDによる業務効率化・働き方改革 ●環境配慮型商品(脱プラスチックなど)の販売 ●感染症対策商品(マスク・除菌ウエットティッシュなど)の販売			
	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 ●複合事業モデル確立	【H&PC海外事業】 ●展開国での複合化 ●新規市場に進出し事業基盤を構築				
A Attentive 地域社会との きずな 	新規事業の創出	【新規事業】 ●セルロースナノファイバー(CNF) ●RFID(ICタグ)	KPI(2030年度時点) CNF商品化分野数 7	2020年度実績 2 2021年度実績 2 2022年度実績 2			
	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 ●アテントマイスター・プロ資格認定者数	KPI(2030年度時点) アテントマイスター・プロ資格認定者数 22,000名	2020年度実績 1,805名 2021年度実績 2,778名 2022年度実績 4,787名			
I Integrated 安全で 働きがいのある 企業風土 	持続可能なサプライチェーンの確立	●CSR調達 ●森林認証	サプライヤーアンケート回収率 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%		
	人権尊重と人財育成、社員への思いやり	●ダイバーシティ&インクルージョンの推進 : 女性活躍推進 : 男性の育児休業取得推進 : 年次有給休暇取得 : 障がい者の雇用 : 時間外労働の削減 : 人財育成 ●健康経営 : 社員への思いやり ●安全衛生 : 禁煙の推進 : 休業度数率	女性管理職比率 (全社) ^{*1} 10.0% (H&PC) ^{*2} 13.0% 女性リーダー層比率 (係長・主任) ^{*2} — 女性リーダー人数 (係長・主任) ^{*2} — 女性総合職比率 ^{*2} — 男性育児休業取得率 ^{*1} 100.0% 男性育児休業取得率 ^{*1} 6.3% 年次有給取得率 ^{*1} 90.0% 年次有給取得率 ^{*1} 67.2% 雇用率 ^{*1} 2.8% 雇用率 ^{*1} 2.3% 時間外労働平均(一般社員) ^{*1} 10.0h 時間外労働平均(一般社員) ^{*1} 20.8h [DaioCareerChallenge] ^{*2*} 制度申込者数 — 20名 36名 14名 158名 143名 113名 TOEIC600点以上取得者の比率 ^{*2} 30.0% TOEIC600点以上取得者の比率 ^{*2} 14.4% 海外勤務経験者によるワークショップ参加者数 ^{*2} — 23名 コロナ禍により中止 3年後新卒定着率 ^{*4} 90.0% 75.0% 喫煙率 ^{*1} 22.0% 喫煙率 ^{*1} 26.1% 休業度数率 ^{*1} 0.69 休業度数率 ^{*1} 1.11 1.14 1.01	2.2% 3.5% 9.0% 21名 15.0% 6.3% 67.2% 2.3% 20.8h 20名 158名 14.4% 23名 75.0% 26.1% 1.11	2.8% 5.4% 8.3% 19名 15.8% 28.9% 71.7% 2.4% 22.5h 36名 143名 15.7% コロナ禍により中止 74.7% 23.9% 1.14		5.2% 5.6% 11.1% 24名 18.4% 79.3% 72.6% 2.2% 19.9h 14名 113名 15.6% 176名 82.2% 30.0% 1.01
O Organic 地球環境への 貢献 	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	—	—	—		
	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) ^{*5} 46% エネルギー原単位 1%/年削減	10.3% 未達	3.2% 未達		7.0% 達成
	循環型社会の実現	●難処理古紙の利用促進(基幹工場である三島工場板紙への配合率) ●ゼロエミッション ●水の循環・再利用、適正な用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	15.7% 98.7% 用水 1.6% COD 3.0%	15.7% 98.4% 用水 5.6% COD 9.9%		14.2% 97.1% 用水 10.5% COD 6.0%
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NGO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	約28,000haを天然林として維持 植林面積拡大 15,000ha(2050年度までに)	増減なし 約30ha	増減なし 約400ha	増減なし 約200ha		

*1 KPIにおける2030年目標値及び、2022年実績は連結数字。2020、2021年度実績は単体数値。 *2 KPIにおける2030年目標値及び、実績値の全てが大王製紙数値。
*3 社内公募制度 *4 KPIにおける2030年目標値は連結数字。2020、2021、2022年度実績は単体数値。 *5 基準の2013年以降に当社グループとなった子会社の排出量を含んでいます。

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に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



主な取り組み

事業ポートフォリオの戦略的変革 ペットケア用品市場への参入

当社の持続可能な成長 ● 成長分野での製品化

社会課題解決 ● 3R(リデュース・リユース・リサイクル)

国内の犬・猫の飼育頭数の合計は約1,589万頭*1を超えています。ペットの平均寿命の伸長や、ペットの家族化による飼養スタイルの変化により、1頭にかける支出も増え、ペット関連市場は拡大しています。当社は、「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」において、人と多様な生物が共生・繁栄できる社会の実現を目指しています。そこで、エリエールで培ってきた商品開発力や生産技術を活用して「ペット」と「ペットと暮らす家族」が心豊かで幸福が感じられるような製品・サービスを届けたいという想いから、ペットケア用品事業へ新規参入しました。紙製猫砂には、衛生用紙や紙おむつを生産する過程で発生するロス品や端材を活用することで、環境に配慮したビジネスモデルを確立*2し、環境負荷の低減も並行して進めていきます。



*1 一般社団法人ペットフード協会「令和4年全国犬猫飼育実態調査」より
*2 環境に配慮したビジネスモデルの確立については→ P79へ
*目標12のターゲット5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 エリスハートサポートプロジェクト

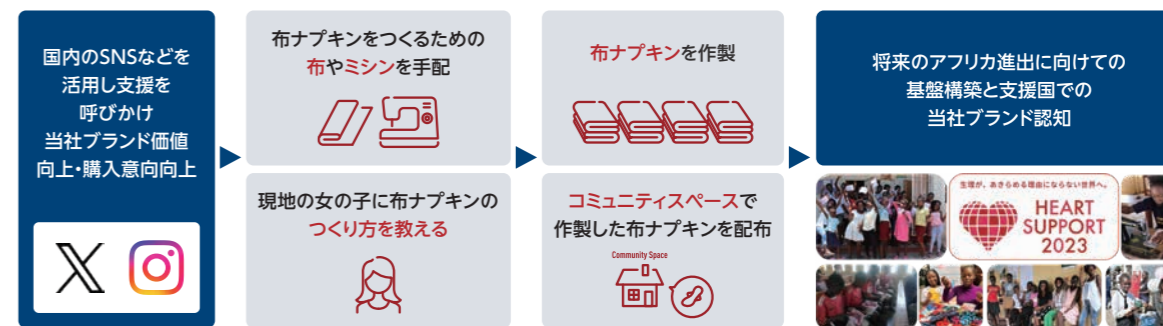
当社の持続可能な成長 ● 国内でのブランド認知アップ
● アフリカ進出の基盤構築

社会課題解決 ● 衛生改善(感染症抑止)
● 職業訓練などへのアクセス



開発途上国において、衛生習慣が普及していないことによる感染症の発症や、教育が十分に受けられないことで自立できず貧困から抜け出せないという社会課題解決に、少しでも貢献したいと考えています。当社は「エリスハートサポートプロジェクト」と称し2018年からアフリカにおいて、布ナプキン作製方法の教育・普及による感染症の抑制や、職業訓練へのアクセス支援などに継続して取り組んできました。2023年度もザンビアで、布ナプキン作製支援や、コミュニティスペースにおけるピア・エデュケーター*1育成、性や衛生に関する情報提供・看護師によるカウンセリングなどを実施しています。今後も社会課題解決に向けた企画と合わせ、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を構築することで、衛生改善・女性の自立支援と当社事業のグローバル展開を並行して進めてまいります。

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



*1 ピア・エデュケーターとは、仲間に対し教育をする人、仲間に伝える人達のこと。ピアは「仲間」「友人」という意味を指します。
*目標3のターゲット3、目標4のターゲット5、目標5のターゲット1、目標17のターゲット17を取り組みの対象にしています。



新規事業の創出 セルロースナノファイバーの用途開発

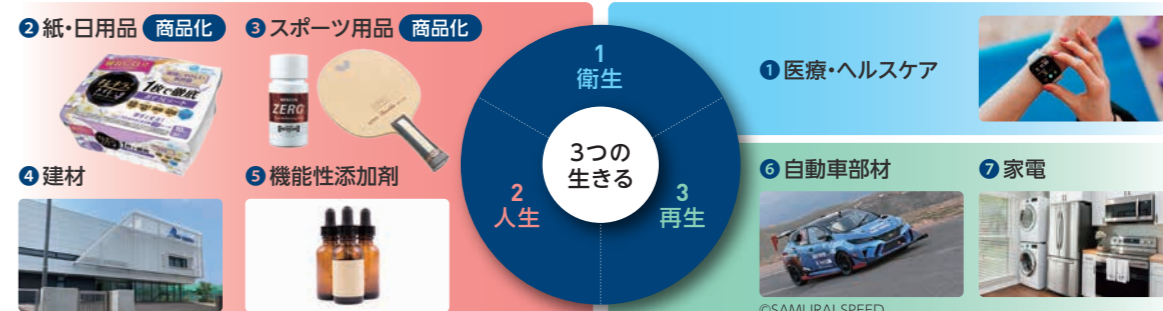
当社の持続可能な成長 ● 新規事業化による事業拡大

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型商品の展開
● 化石由来から天然素材への転換



2050年には、関連市場が6兆円規模と見込まれるセルロースナノファイバー(以下、CNF)において、当社は、紙パルプ製造メーカーとして培ってきた設備、技術、ノウハウなどを駆使した製造開発プロセス、紙パルプにはないさまざまなCNFの機能を生かした用途開発を進めています。また、CNFを使用した軽量化やプラスチック使用量の削減などの低炭素社会の実現に貢献できる素材としてのニーズも高まるなかで、CNFのサンプル提供数も大幅に増加しており、製品開発や採用が進んでいます。当社の三島工場の多様なパルプの活用とユーザーニーズに応じたさまざまな形態や繊維サイズのCNFを供給できる強みと、当社ビジョンである「3つの生きる」に基づいて、医療・ヘルスケア、紙・日用品、自動車部品などの7つの分野で商品化を目指しており、これまでに2分野で商品化することができました。新たな用途開発として、国立大学法人東北大学、国立大学法人東京大学、国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同で半導体材料開発も開始しています。2021年度から稼働している複合樹脂パイロットプラントを最大限に活用し、CNFの製造技術、用途開発を加速させ、建設資材や機能性添加剤、家電製品など幅広い用途展開の早期事業化を目指します。

<https://www.daio-paper.co.jp/development/cnf/>



2018年度実績 2019年度実績 2020年度実績 2021年度実績 2022年度実績 2023年度目標 2026年度目標 2030年度目標

CNF商品化分野数	1	1	2	2	2	3	5	7

*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

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。

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。

主な取り組み



衛生

自己実現できる排泄ケア「介護の快護化®」の実現 介護する方・される方にとって安心・快適

少子高齢化が進み介護人財が不足することで、介護現場でのケアの質の低下につながるリスクがあります。また、排泄トラブルは健康寿命にも影響するという調査結果もあり、介護現場で排泄ケアの知識を持つ人財を増やすことで、ケアの改善を推進する必要があると考えています。これを解決するため、当社は「介護の快護化®」*1をスローガンとして、介護職員などにアテント*2の紙おむつの正しい使い方や、排泄に関するアドバイス・提案・サポートについて正しい知識を習得してもらうことを目的に「アテントマイスター・プロ」という資格を認定する取り組みを進めています。2017年から取り組みを開始し、2023年6月末時点で5,011人の「アテントマイスター・プロ」を認定しており、2030年度までに22,000人の資格取得を目標としています。「アテントマイスター・プロ」の取り組みを通して、介護する側・される側どちらにとっても、「安心」で「快適」に「自己実現」できる排泄ケアを目指していきます。



アテントマイスター・プロ 検索

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
アテントマイスター・プロ資格認定者数	465名	1,273名	1,805名	2,778名	4,787名	6,700名	12,700名	22,000名

*1 「介護の快護化®」とは、介護する側・される側どちらにとっても、「安心」で「快適」に「自己実現」できる排泄ケアのことです。

*2 当社の大人用紙おむつブランド

*目標3のターゲット4、目標8のターゲット5、目標11のターゲット3、目標17のターゲット16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～



人生

地域社会の活性化・発展への貢献

当社グループのフォレストル・アンチレ(南米チリ)では、持続可能な森林経営を実践しており、「森林に関するニューヨーク宣言」に基づき、先住民コミュニティとの対話と権利強化に継続して取り組んでいます。所有山林のあるチリのプランケ市では、毎年乾季の水不足に悩まされており、地域住民の生活用水確保に協力するため、地域一体でのインフラ整備に取り組んでいます。

- ①住民との対話と社内での検討を通じて、所有する山林内を流れるピクトラウエ川から取水し、約2,300mの送水管を通じてタンクに貯水する設備案を提案し、建設しました。現在チリ政府と同設備を利用した同地区約70世帯への飲料水供給設備建設のための話し合いを行っています。
- ②所有する山林内に約60箇所ある生活用水や灌漑用水確保のための水源を高保護価値区域として保護しており、必要に応じ取水設備の改善や貯水タンクの提供を行っています。

また、先住民団体へ果物栽培・編み物・料理などの技能講習や資材の提供、文化活動への協力も行っています。地域住民が技術・知識を身につけることにより地域の経済的発展や自己の成長につなげてもらえるよう支援しています。

*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。



灌漑用水タンク



地域住民への技能講習の様子



ピクトラウエ川の取水口



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)

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/2021/05.pdf>

1. 法令、社会規範、社内規則の遵守およ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、環境保全、安全衛生およ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・技術力の向上およ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・推進に取り組む、安定した供給体制の確保を目指します。

主な取り組み



人生

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

人権・環境などにおいて、社会的責任に配慮しない企業がサプライチェーン内に存在しているにも拘わらず放置した場合、当社品への不買運動やブランド価値低下などにつながる可能性があります。これを回避するため、人権・環境保全・安全衛生の法令遵守と公正な取引、さらにBCPや地域社会への貢献などを盛り込んだ「SDGs調達ガイドライン」を策定し、当社と取引先が共に社会的責任を果たしていくことに取り組んでいます。このガイドラインに沿った調達となっているかを確認するため、毎年、サプライヤーアンケートを実施しており、今回は5段階評価で3.5以上の取引先は61%（回収率96%）でした。評価点の低かった



再生

小規模な取引先に対し、SDGs推進を目的とした説明を実施しており、今後も改善依頼・支援を継続することでサプライチェーン全体でのCSR調達を実現していきます。

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	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%	96%	100%	100%	100%
5段階評価で3.5以上の取引先数(率)	-	-	56%	62%	61%	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8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

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 ▶ P81~コーポレート・ガバナンス

人財戦略上の課題と対応策、目指す姿

当社グループでは、持続的な成長を目指して「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」「人財育成」「社員への思いやり」の各施策に取り組み、人的資本経営を推進しています。また、社員一人ひとりのエンゲージメントを高めていくことでイノベーションを生み出し、企業価値の持続的な向上につなげて経営理念である「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現していきます。

なお、社員のエンゲージメントの向上については、2021年度より従来の「従業員満足度調査」から「エンゲージメントサーベイ」に変更し、エンゲージメントを可視化して各ユニットの運営上の課題などを抽出し、改善に取り組んでいます。



存在意義を果たす
~大王グループの価値創造ストーリー~

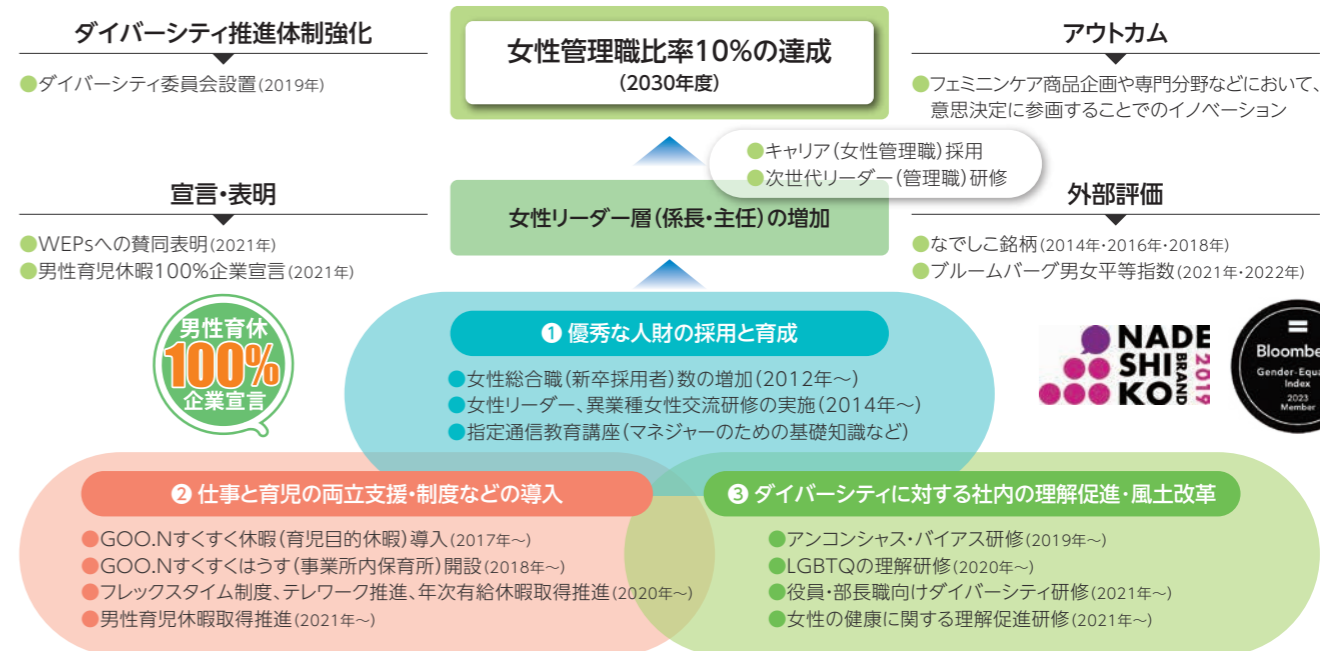
持続的に成長する
~価値を提供し続けるための戦略~

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~

主な取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの推進
持続的な発展に向けて成長エンジンである国内外のホーム&パーソナルケア事業(以下、H&PC)や新規事業などの拡大のため、多様な人財の育成に重点をおいて取り組んでいます。2019年度に代表取締役社長を委員長とする「ダイバーシティ委員会」を設置し、多様な人財が挑戦・活躍できる風土改革及び、環境整備を進めています。特に、女性の活躍推進については、当社がH&PC事業を拡大・成長させていくにあたり、重要課題の1つであると考えており、女性総合職の採用数を増やすとともに、異業種女性交流研修などの各種研修制度を通じて2030年度までに女性管理職比率を10%(2022年度は5.2%)にすることを目標に取り組んでいます。
これまで、①優秀な人財の採用と育成 ②仕事と育児の両立支援・制度などの導入 ③ダイバーシティに対する社内の理解促進・風土改革を進めながら、次世代の管理職候補である女性リーダー層(係長・主任)を育成しています。引き続き、リーダー層の育成研修の実施や女性管理職のキャリア採用、家庭と仕事の両立におけるジェンダーギャップの改善、アンコンシャス・バイアス対策を軸に、女性の活躍を推進していきます。



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度	2030年度		
	実績(単体)	実績(単体)	実績(単体)	実績(単体)	実績(連結)	目標(連結)	目標(連結)	対象会社	
女性管理職比率	2.0%	2.2%	2.8%	2.7%	5.2%	6.0%	8.0%	10.0%	連結会社*
女性リーダー層比率(係長・主任)	11.3%	9.0%	8.3%	11.1%	-	-	-	-	大王製紙(総合職)
女性リーダー人数(係長・主任)	16名	21名	19名	24名	-	-	-	-	大王製紙(総合職)
女性総合職比率	13.8%	15.0%	15.8%	18.4%	-	-	-	-	大王製紙
男性育児休暇取得率	4.0%	6.3%	28.9%	82.7%	79.3%	100.0%	100.0%	100.0%	連結会社*
年次有給休暇取得率	78.7%	67.2%	71.7%	75.0%	72.6%	70.0%	80.0%	90.0%	連結会社*

* 連結会社(法定開示義務のある国内連結子会社)

TOPICS 異業種女性交流研修

異業種の9社から女性社員40名~45名が研修に参加し、一緒に課題に取り組み異なる企業文化に触れ、視野を広げるとともに、リーダーに必要な実践スキルを身に付けています。メイン研修(2日間)、4ヶ月間の課題作成、フォローアップ研修(1日間)のカリキュラムと、異業種ならではのネットワーク構築、女性管理職との対談などを通じ、参加者それぞれが「自分らしいリーダー像」を学んでいます。研修後に職場においてさらなる能力を発揮できるようになることを目指しています。



集合研修時の様子

研修参加の感想

メイン研修での女性管理職との対談では、皆さん「管理職になる」ことを重く考えすぎていることが印象的で、私自身が無意識に「女性管理職」のハードルを上げていたと気づかされました。課題作成は「異業種」というより「異文化」交流で、日頃の業務とは全く異なる協働だったのも良い経験です。キャリアや仕事の進め方を考え直す貴重な機会になりました。

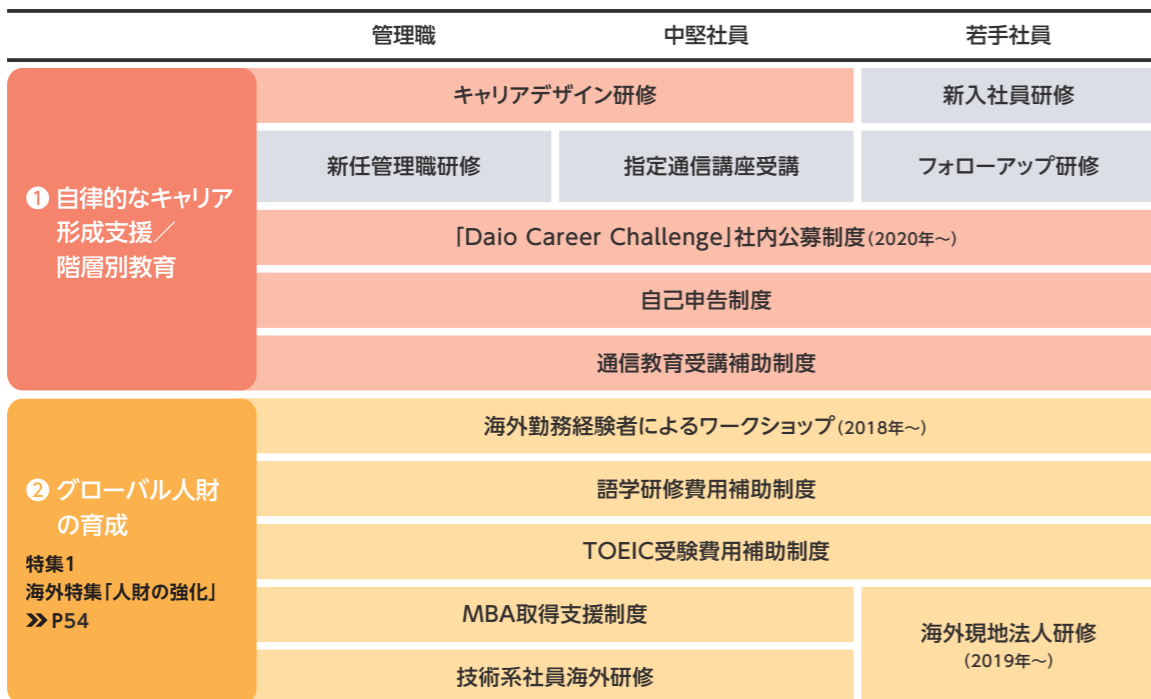
2022年度参加者 サステナビリティ推進部 江藤 美佳

* 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。



人財育成

めまぐるしく変化する経営環境や多様化する生活者のニーズなどに柔軟に対応し、「健全で競争力のある企業」であり続けるため、社員一人ひとりがとことんまで考え抜き、関係者と議論し、日々の課題解決に組織の壁を越えて一体となって取り組むことが重要であると考えています。当社は、「自ら考え決断して実行する自律型人材」を育成する施策の一環として、「Daio Career Challenge」(キャリア選択社内公募制度)や、自己申告制度(所属部署や勤務地などの希望を申告できる制度)、通信教育受講補助制度など、自律的なキャリア形成を支援する制度を導入しています。また、デジタル化の進展や人口減少に伴い、洋紙をはじめ紙・板紙の国内需要が年々減少していることから、国内外のH&PC事業の拡大に重点を置いた施策に取り組んでいます。当社の描く未来像「やさしい未来」(世界中で、衛生習慣・用品が普及している未来や女性が自立している未来)の実現を目標に「グローバル展開を加速していく」ため、特にグローバル人材の育成に取り組んでいます。



健全で競争力のある企業

③ 優秀な人材の採用・確保

- リファラル採用制度(2019年～)
- 管理職対象の株式報酬制度(2021年～)
- カムバック(退職者再雇用)制度

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度	2030年度	対象会社
	実績	実績	実績	実績	目標	目標	目標	
① [Daio Career Challenge]※1制度申込者数	19名	20名	36名	14名	-	-	-	大王製紙
② 通信教育受講補助制度利用者数	161名	158名	143名	113名	-	-	-	大王製紙
③ TOEIC600点以上取得者の比率	14.1%	14.4%	15.7%	15.6%	16.5%	20.0%	30.0%	大王製紙
④ 海外勤務経験者によるワークショップ参加者数	-	23名	コロナ禍により中止	176名	-	-	-	大王製紙
⑤ 3年後新卒定着率※	75.3%	75.0%	74.7%	82.2%	85.0%	87.0%	90.0%	大王製紙

※1 社内公募制度 ※3年後新卒定着率は、3ヶ年平均で算出(22年度実績は、18年度～20年度入社の新卒総合職の3年後定着率の加重平均)。

TOPICS 海外勤務経験者によるワークショップ

社員が海外勤務の実態について理解を深めるために「海外勤務ワークショップ」を、定期的にオンラインで開催し、海外勤務の社員をパネラーとして、各国の業務内容や職場風景など仕事面からプライベート面まで説明し、パネルディスカッションを行っています。2022年度は計2回の開催で176名の社員が参加し、ワークショップに対する理解度・満足度も約9割と非常に高く好評を得ています。

リモートでの海外勤務経験者によるワークショップの様子



※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。

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～



社員への思いやり

「社員への思いやり」として、安全・安心を最優先に社員がいいきぎと働ける「安全・安心第一で活力のある職場環境づくり」を推進しています。社員とその家族が健康でなければ、モチベーションや集中力が維持できず生産性が低下し、さらには業績にまで影響を与えると考えています。当社グループは、2014年度に「大王グループ 健康宣言」を公表し、CHO(Chief Health Officer:総務人事本部長)を議長に健康経営委員会を継続して開催しており、心身の健康増進の取り組みを通じて、社員が健康で働ける環境を整備しています。また、災害ゼロを目指し、「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る」ことを掲げ、日々、安全衛生活動に取り組んでいます。



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度	2030年度	対象会社
	実績	実績	実績	実績	目標	目標	目標	
健康経営 喫煙率	30.5% ^{※1}	26.1% ^{※1}	23.9% ^{※1}	30.0%	29.0%	26.0%	22.0%	連結会社(大王健保加入会社)
安全衛生 休業度数率 ^{※2}	0.90	1.11	1.14	1.01	0.90	0.80	0.69	連結会社 ^{※3}

※1 喫煙率の2019年度～2021年度の実績は、大王製紙単体 ※2 休業度数率は通年 ※3 連結会社(国内生産子会社他)

TOPICS 安全衛生活動「セーフティウェンズデー」の実施

休業災害の低減を目標に、毎週水曜日に「セーフティウェンズデー」(Web会議)を開催しています。国内の全グループ生産会社(毎回200名以上参加)との一体運営での安全活動です。災害防止の改善取り組みや災害事例に基づく類似災害対策を共有しています。

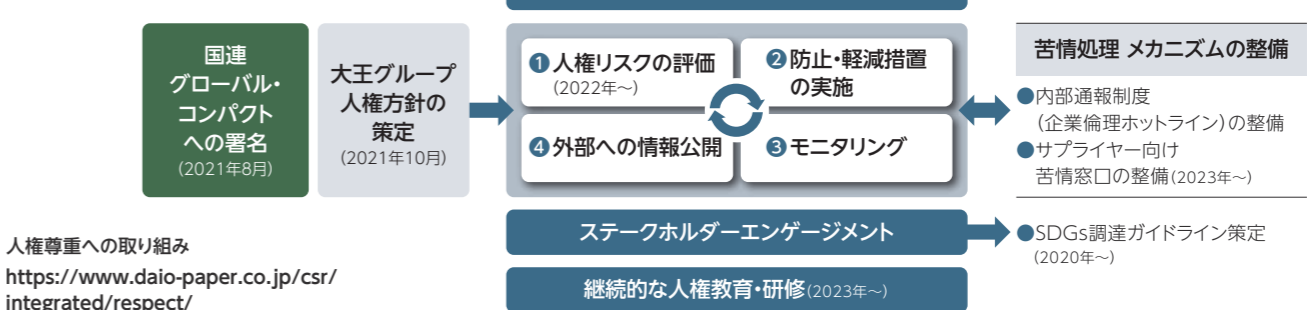


※目標3のターゲット4、ターゲット6、ターゲット9、目標8のターゲット5、ターゲット8、目標10のターゲット2を取り組みの対象にしています。



人権への取り組み

当社グループは、経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現を目指し、2021年5月に「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。同年8月には、人権の保護などに関する原則を定めた「国連グローバル・コンパクト」の趣旨に賛同表明し、10月には国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「大王グループ人権方針」を策定しました。当社グループが目指す「やさしい未来」には、すべての人が生まれながらにして持つ自由と尊厳、権利が尊重される社会の実現が必要であると考え、マテリアリティ(重要課題)の一つとして「人権尊重」を明示しています。今後も大王グループ人権方針の下、グローバルに事業展開を進めるなかで、ビジネスパートナーからの協力も得ながら、人権デュー・ディリジェンスプロセスの確立や人権尊重の教育の徹底などに取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



人権尊重への取り組み
<https://www.daio-paper.co.jp/csr/integrated/respect/>

※目標8のターゲット7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年度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・取り組みを行いながら、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。

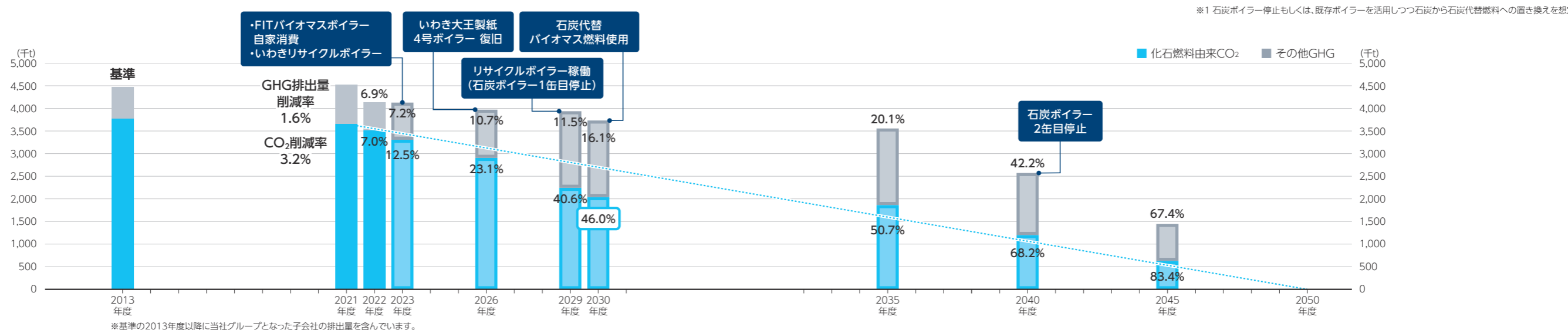


多種多様な燃料の利用、新技術の導入により、地域とも連携しながら積極的に化石燃料の削減に取り組む。

2050年カーボンニュートラル実現へのロードマップ



CO₂の削減見込み



生産本部長メッセージ

脱炭素に向けた潮流のなかで、計画を加速して カーボンニュートラルに向けた取り組みを進めていく

取締役 常務執行役員
生産部門担当 兼 生産本部長 兼 三島工場長

棚橋 敏勝

石炭からのフェードアウトを前倒しで実施

気候変動への対応は、グローバルでの喫緊課題であり、地球温暖化を引き起こす要因であるGHG(温室効果ガス)排出量の削減に取り組むことは、企業として当然の責務です。特に製紙業は、現時点では化石燃料に依存しているところが多く、企業として存在し得る経済合理性を伴いながらも、化石燃料からの脱却を意識して2050年度のカーボンニュートラルを実現することは、必ず達成しなければならない課題だととらえています。

当社においては2050年度のカーボンニュートラルの実現に向けたロードマップを「石炭からのフェードアウト」「省エネルギーの推進」「吸収源の拡大」の3つのアプローチから策定しており、2030年度までに生産活動における化石由来のCO₂排出量を2013年度対比で46%削減すること、2050年度にカーボンニュートラルを実現することを、ロードマップの基本方針として掲げています。

なかでも特に重要なのが石炭ボイラーの停止に向けた取り組みであり、私の管轄するこの三島工場において石炭ボイラー3缶を、2030年度、2040年度、2050年度と、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計画を少しでも前倒しにする取り組みを進めています。

2022年度を振り返ると、コロナ禍での物流の混乱にロシアによるウクライナ侵攻の影響が加わり、特に2022年の夏以降、石炭を中心とした化石燃料価格が急激に高騰しました。このような急激な環境変化に対し、石炭使用量の多い三島工場も原燃料価格高騰の影響から業績にも大きな打撃を受けることとなりました。こうした事業環境の急変を受け、当初2030年度以降に計画していたFITバイオマス発電用ボイラーの自家消費化を前倒しし、2023年4月から6.3万kW相当の電力発電を石炭からバイオマス発電に転換し、またN3号抄紙機を4月に停止して工場のエネルギー使用効率を最適化しました。これにより当社全体の石炭の年間使用量は2013年の120万トンから2023年の見込みが95万トンまで、

段階的削減が実現する見通しです。

省エネ活動も加速

カーボンニュートラルの達成に向けて、生産現場において自分たち一人ひとりが実行できる取り組みが省エネ努力です。当社工場では、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から上がってきた改善提案を自分たちで優先順位を付けて意思決定、実行する「現場力」による改善活動がしっかりと定着しています。「省エネの推進」については毎年原単位1%削減の目標を設定していますが、三島工場では原燃料価格の高騰のなかで取り組みを加速すべきとの気運が工場全体で高まり、2022年の夏以降、省エネに関する現場力の改善活動と設備改善を集中して実行した結果、2.5%程度の省エネを実現しました。こうした取り組みは、大王グループの生産工場全体に展開しています。

今後の取り組みに対する課題や想定するリスク

カーボンニュートラルに向けた取り組みを今後さらに加速していく上では、石炭に代わる燃料を安定的かつ安価に調達し続けることが重要です。三島工場では、石炭ボイラーを停止する一方で、リサイクルボイラーを建設する計画があります。これは石炭からのフェードアウトを図る上で大きな効果がある施策ですが、製紙産業に拘わらずその他の産業も含め急速にカーボンニュートラルへの取り組みが加速していくなかで、リサイクルボイラー用燃料の調達競争が激化していくことが予測されます。燃料の安定調達のための集荷の窓口を広げる施策などについても議論を進めています。

リサイクルボイラーの主原料となるのは、一般的には産業系廃棄物のうち、マテリアルリサイクルが困難な古紙および廃プラスチック類をペレット状に固形化した固形燃料であるRPFです。一方で、三島工場で建設を予定し

ているリサイクルボイラーは、RPFに加え、これまで単純に焼却されていた廃棄物も有効活用できるボイラーとしていく予定です。この仕様のボイラーは、日本で初めて2023年2月にいわき大王製紙に導入して稼働を始めており、既に、これまで使用できなかった廃棄物由来の燃料を集荷して使用を開始しています。今から、新たな廃棄物由来の燃料の集荷、利用のノウハウを蓄積して、三島工場のリサイクルボイラー建設、稼働による石炭使用量削減を加速させます。

今後、日本でも炭素税(カーボンプライシング)が2028年に導入される方向で話が進んでおり、カーボンニュートラルへの取り組みが遅れば遅れるほど、カーボンプライシングを含めたコスト高や経営上のマイナスのインパクトが大きくなると考えています。また、当社がホーム&パーソナルケア事業へのウエイトシフトを通じて一般消費者へのブランド訴求を高めていく過程では、脱炭素に向けた取り組み姿勢そのものが当社のブランドイメージにも影響します。カーボンニュートラルを進めていくために必要な設備投資の優先順位を高く位置付けていますので、投資タイミングと費用、カーボンニュートラル経営と経済合理性のバランスを見ながら、引き続き迅速な意思決定につなげていきます。

地域のカーボンニュートラルにも貢献

カーボンニュートラルは、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大切との考え方から、2021年に三島工場の位置する愛媛県四国中央市で「四国中央市カーボンニュートラル協議会」を設立して活動を進めています。当初、当社と丸住製紙株式会社、愛媛製紙株式会社の幹事会社3社で始めたこの協議会も、現在は四国中央市地区の一般会員数が24社にまで増加しています。これまでに一般会員も含めた協議会を計5回開催し、経済産業省や環境省、省エネ関連技術のある事業者様に協力をいただき、カーボンニュートラルに関する最新動向、省エネ技術に関する情報提供や啓発活動を実施したほか、2050年度までのカーボンニュートラルに向けて、2030年度までの第1フェーズではバイオマス・黒液・再生エネルギーの利活用と、既存設備のエネルギー効率の改善に取り組む方向で足並みを揃えています。行政は補助金などの再エネ導入支援策の構築・実行を進めており、一方で金融機関は既存技術への資金供給や排出量の可視化支援を行うことを決定するなど、個社単体では実現が難しい部分も地域の協議会を通じて取り組める領域が広がっており、地域のカーボンニュートラル協議会、そしてその運営を主体的に行う企業としての期待感も高まっていると認識しています。

またもう一つ、地域社会との関わりという点では、今後建設予定のリサイクルボイラーで利用する燃料のなかに、微生物の力を使って一般廃棄物を固形化して燃料にするトンネルコンポ

ト技術を活用する検討も始まっています。一般家庭から出てくる廃棄物の多くは焼却炉で処理されているものの、その老朽化により建て替えが必要となる自治体が増えてくるなかで、当社工場から約30キロメートルに位置する香川県三豊市が採用したトンネルコンポの採用を検討する自治体が、愛媛県、香川県、徳島県を中心に増えてきました。当社ではそうした固形燃料を石炭などの化石燃料の代替として調達、利用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、自治体において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ができます。加えて、四国地域ではGHG排出量削減にもつながるため、「三方良しのサイクル」と呼んで、積極的なかわりをつけています。

また物流面においても、輸送効率を上げながらGHG排出量の削減につながる「ダブル連結トラック」を活用した製品出荷の取り組みなどを始めています。

水資源の有効活用

紙・パルプ製造は多量の水を必要とします。三島工場の位置する四国中央市は、地形的に降雨の少ない地域であり、国や県からの協力と、また先人たちの知識と多大な労力によって、銅山川に新宮ダム、柳瀬ダム、富郷ダムの3つのダムを建設いただき、そこからの用水を利用することで必要な水量を確保してきました。大切な水を有効に利用するために、三島工場ではパルプ・抄紙の種類、冷却水など用途に合わせて水の品質を使い分けています。そのなかでおおよそ1割は使用した水をろ過することで再生水として利用しています。

気候変動の影響もあり最近では渇水に悩まされることが増えてきました。2022年度も降雨量の大幅な減少により、通常使用できる水量の35%カットまで給水制限が行われました。当社では、節水や水の再利用の文化が脈々と受け継がれており、過去からのノウハウの蓄積で、再生水の使用量を3割程度まで引き上げても品質に影響なく操業ができる体制を構築しており、このような環境下でも工場の生産設備をフル稼働させたまま、お客様への供給を続けることができました。これからも常に節水、省エネを意識した操業に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様へ

多くの化石燃料を使用する製紙事業の工場として、カーボンニュートラルは必ずやり切らなければならないという強い決意、意志の下、環境変化も想定しながら少しでも前倒しで進められるよう覚悟を持って、取り組みを進めています。その上で、お客様にご支持・ご満足いただける商品をお届けできるよう全力で頑張っていきますので、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への対応

当社グループは、2021年5月の「大王グループサステナビリティ・ビジョン」の策定と同時に、TCFD(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)への賛同を表明し、TCFDの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の評価、目標・方針設定・戦略策定、及び取り組み状況は、3か月に1回開催の「サステナビリティ委員会」で確認・審議しています。「サステナビリティ委員会」は、代表取締役社長を委員長とし、取締役常務執行役員、オブザーバーとして監査役・社外取締役・社外監査役が出席しています。「サステナビリティ委員会」での決定事項は、四半期に1回、取締役会に報告し、取締役会全メンバーで気候変動に関する取り組みの実行・進捗を監督、重要事項は承認・決定しています。「サステナビリティ委員会」の下部に「ESG小委員会」を設け、その小委員会の下部会として8つの部会があります。気候変動のリスクと機会に関わる具体的な取り組みは、「地球温暖化対策部会」「TCFD対応部会」「物流GHG削減部会」「森林・生物多様性対応部会」「価値共創部会」で検討・推進し、「ESG小委員会」でモニタリングしています。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、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「生産会議」や「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(以下、H&PC)部門について、気候変動による事業への影響を1.5℃シナリオと4℃シナリオの2つのシナリオを基に、中期(2030年)、長期(2050年)で分析しました。各シナリオの前提条件として、移行シナリオについては、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第6次評価報告書におけるシナリオ(SSP1-1.9、SSP5-8.5)やIEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2022におけるシナリオ(NZE、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、UNEP “Spreading like Wildfire: The Rising Threat of Extraordinary Landscape Fires”(2022)などのデータを基にリスク評価を行いました。なお、右記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:150億円以上、中:50億~150億円、小:50億円未満、—:分析中です。

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・社情報~

シナリオ分析

移行リスク

移行リスクとしては、1.5℃シナリオでは、国内外の製造拠点によりカーボンプライシングの差はあるものの、炭素税などの法規制リスク、原材料価格の上昇リスク、商品のCFP情報に関する対応などが市場・評判リスクとして影響を受けることを認識しています。エネルギー面では、紙・板紙事業のリスクが大半を占めると分析していますが、国内外のH&PC事業についても対応を進めていき、グループ全体として、2030年度へ向けた削減(2030年度の化石由来CO₂排出量を2013年度対比で46%削減)、さらには、2050年度カーボンニュートラルに向けて取り組みを進めていきます。特に、国内については、三島工場を中心としたエネルギー対応のロードマップを見直しました。2023年3月に三島工場ですべて外部へ販売していたFITバイオマスボイラーの電力を自家消費に切り替えるなど、今後

も、燃料転換を含めた取り組みと省エネルギーの推進に積極的に取り組みます。さらに今回、原材料のサプライチェーンを今後の市況変化による数量の増減も考慮して分析を行い、最大リスクを分析しました。物流活動を中心とした原材料のサプライチェーンの低炭素化についても取り組み、Scope3を含めたリスク低減を図ります。

1.5℃シナリオ

リスク項目	事象の詳細	2030年 1.5℃	2050年 1.5℃	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	大	中	<ul style="list-style-type: none"> FITバイオマスボイラー自社消費へ転換 太陽光などの再生可能エネルギーの導入 2030年度までにリサイクルボイラーを設置などにより、石炭ボイラー1台以上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 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 リサイクルボイラー・石炭ボイラーでブラックペレット燃焼 水素・アンモニア燃焼技術の導入 CCUS(四国中央市カーボンニュートラル協議会などでの取り組み)
市場評判	環境対応商品へのシフト	—	—	<ul style="list-style-type: none"> 環境対応への設計変更 CFP表示などの推進、対応 再生プラスチック化推進
技術	商品物流を低炭素エネルギーへ転換	小	小	<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の推進、ダブル連結などを推進 今後の自動運転や水素・合成燃料トラックなどの技術革新にあわせて導入を推進
		中	大	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税導入により、各種資材価格が上昇 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

物理的リスク

物理的リスクとしては、4℃シナリオでは、国内外グループ拠点において、渇水、高潮、高波は、立地条件を踏まえ、大きく影響がないと予想しています。一方、集中豪雨などにより、工場及び周辺にて50cm未満の浸水による短期間の物流の寸断リスクを認識しています。リスク低減のために、物流を含めたBCP、BCMの強化、また、継続的な節水技術の推進、水のリサイクル活用促進に取り組めます。

さらに、2030年、2050年と進むにつれ、気候変動の影響により海外の一部では山火事などが増加することを認識しており、森林資源について、調達先の多角化、植林の推進による調達量の確保、地域・気候に適した樹種の選定・育種開発などを進めていきます。

4℃シナリオ

リスク項目	事象の詳細	2030年 4℃	2050年 4℃	戦略・対応策
急性的	台風の多発、集中豪雨の多発	小	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	小	小	<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、1.5℃シナリオにおいて、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(P71-72)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む、リサイクル発電設備の導入、太陽光発電の導入など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。2022年度は、P78の掲載のとおり、ホーム

&パーソナルケア(以下、H&PC)事業では、製品パッケージのプラスチック使用量削減、紙・板紙事業では、脱プラスチック・減プラスチックに貢献可能な製品としての展開、新たな素材であるセルロースナノファイバー(以下、CNF)についても、軽量かつ高強度に貢献するCNF複合樹脂のサンプル供給による用途開発を推進し、社会への貢献に取り組まれました。さらに、製紙産業における素材を活用した、バイオリファイナリーの開発にも着手し、社会全体での大幅なLCAへの改善に取り組んでいきます。

1.5℃シナリオ

機会項目	事象の詳細	2030年 1.5℃	2050年 1.5℃	戦略・対応策
商品とサービス	需要家の品質要求が変化 技術革新による 新商品・サービスの開発	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 【紙・板紙部門】 脱プラスチック製品、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】 脱プラスチック包装材への転換 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
廃棄物、余剰の有効利用		—	—	<ul style="list-style-type: none"> 製紙素材を利用したバイオマス化成品、素材の開発、販売拡大
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、その下部会の「ESG小委員会」で「地球温暖化対策部会」「TCFD対応部会」「物流GHG削減部会」「森林・生物多様性対応部会」「価値共創部会」で抽出された気候関連のリスクと機会を評価し、「サステナビリティ委員会」でリスクと機会の対応要素を審議しています。TCFDの戦略を策定するにあたり、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市場 ③評判 ④技術)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商品とサービス 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 2022におけるシナリオ(NZE・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。「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、当社グループの経営に反映されます。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、「リスク・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」と「リスク・コンプライアンス委員会」で抽出されたリスク・機会は、各々の事務局のサステナビリティ推進部と総務部でリスク・機会の抽出の網羅性、対応も含め共有され、統合的に管理されています。

指標と目標

「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」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年度 カーボンニュートラルを実現」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年度化石由来CO₂排出量46%削減(2013年度対比)」という目標も設定しています。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年度までに基幹工場の三島工場で保有する石炭ボイラー全3缶停止の方針を掲げ、2030年度までに1缶以上、2040年度までに2缶目、2050年度までに3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。今回、TCFDのシナリオ分析及び、原燃料市況を踏まえ、石炭ボイラーの停止時期の前倒しを進めており、FITバイオマス発電の売電から自社使用への切り替

えとN3号抄紙機の停止を完了させました。さらに、石炭の代替としてブラックペレットの開発・混焼に取り組んでおり、2030年度までに石炭ボイラー1缶以上停止の実現を目指しています。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、地域におけるゴミも含め、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GHG排出量削減も進めていきます。また、植林拡大にも取り組んでおり、最終的にCO₂の排出削減と吸収・固定をバランスさせて、2050年度までにカーボンニュートラルを達成していきます。Scope3については、2021年度大王製紙単体、2022年度は国内生産会社を追加して算出が完了しており、今後、グループ全社の定量把握と目標設定に取り組んでいきます。

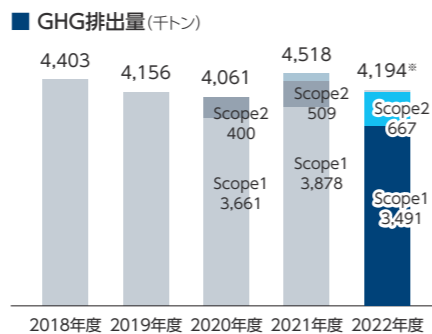
Scope1+2 目標

2050年度
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年度 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



*2022年度 グリーン電力証書販売分を除いた実質排出量
4,158千tCO₂

Scope3 実績

2022年度 排出量
Scope3 **2,297**千tCO₂
カテゴリ別排出量の詳細及び、取引先様との取り組みについてはP79-80を参照

Scope3
取引先様と協力の下
サプライチェーン全体で
GHG排出量を削減

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～

H&PC商品 パッケージのプラスチック使用量削減の取り組み

H&PC部門では、地球環境や人、社会に対して配慮されたものを購入する「エシカル消費」への意識の高まりから、製品パッケージのプラスチック使用量削減に取り組んでいます。

プラスチック資源循環促進法への対応として、「2025年度にH&PC製品由来の廃プラ排出単位を2020年度対比10%以上低減」を目標に、以下のような、パッケージの紙化、環境配慮型商品の開発を進めています。

製品パッケージの紙包装化

「エルヴェール ペーパータオル」
環境に配慮した紙包装パッケージを採用



環境負荷低減への取り組み

「キレキラ®!トイレクリーナー」本体容器
本体容器の高さと厚みを減らし
プラスチック使用量を削減



紙製品 脱プラスチック・減プラスチック製品の開発・発売の取り組み実績

開発・発売

2022年2月「エリプラシリーズ」を発売(10種類)開始以降もエリプラシリーズの商品を拡充し、現在31種類まで増加しています。

環境にやさしい「紙」の新ブランド「エリプラシリーズ」
環境省主催「プラスチック・スマート優良事例アワード」受賞
当社は、環境省が主催するプラスチック・スマート優良事例アワードの「使う・減らす」カテゴリにおいて、脱プラスチック・減プラスチックに貢献可能な製品として展開する「エリプラシリーズ」が表彰されました。当社グループは、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、「衛生・人生・再生」の「3つの生きる」をビジョンに掲げ、事業活動を通じた社会課題解決に取り組んでいます。



CNFの開発・発売の取り組み実績

2022年3月に稼働させたCNF複合樹脂パイロット設備を活用し、従来のセルロース濃度55%から67%の高濃度化開発に成功し、「ELLEX-R67」のサンプル供給を開始。ユーザーのサンプル評価を通じた用途開発を推進しています。

その他用途開発事例として、2020年に採用された卓球ラケットメーカーより、2022年9月に新商品『樊振東CNF』が発売。10月には、スキー・スノーボードワックス材料として採用、商品化されており、取り組みを進めております。

Scope3 削減の取り組み

2050年までのカーボンニュートラル達成に向けて、Scope1+2の削減についてはロードマップで示した通り、地域全体でのGHG排出量削減の活動に取り組んでいます。加えて大王グループでは、サプライチェーン活動を通して排出されるScope3領域のGHG排出量を可視化するとともに、取引先や競合他社などと協働でのGHG排出量削減の活動を推進しています。

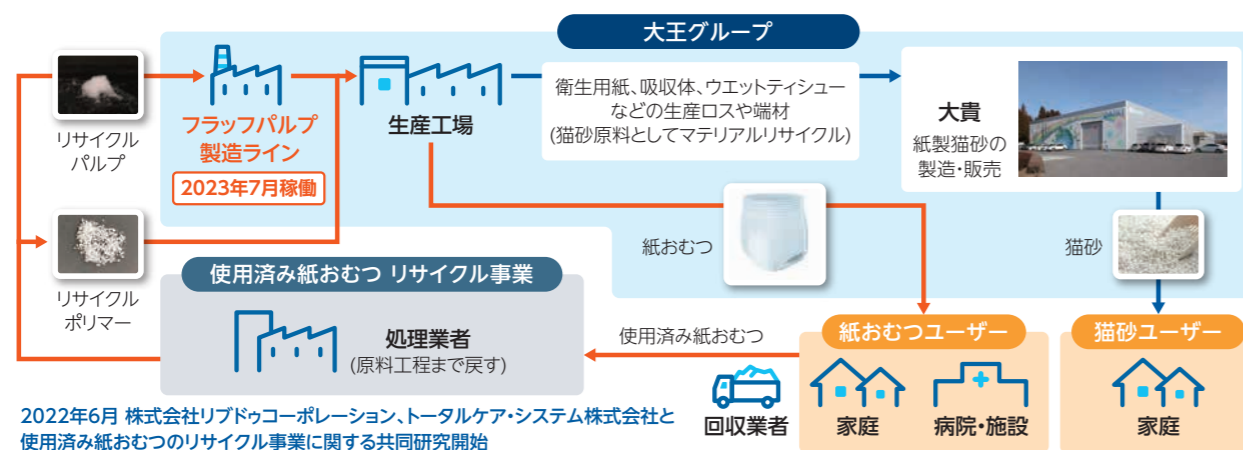
サプライチェーン全体の排出量

(単位：千tCO₂)

サプライチェーン全体の排出量		2021年度	2022年度	対象範囲
Scope1	直接排出	3,878	3,491	大王グループ
Scope2	間接排出	509	667	大王グループ
Scope3	その他の排出量	1,782	2,297	
カテゴリ1	購入した製品・サービス	683	1,321	2021年度は大王単体 2022年度国内生産会社追加
カテゴリ2	資本財	166	124	大王グループ
カテゴリ3	Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー活動	320	123	大王グループ
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	313	408	2021年度は大王単体 2022年度国内生産会社追加
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	26	27	大王グループ
カテゴリ6	出張	2	2	大王グループ
カテゴリ7	雇用者の通勤	6	6	大王グループ
カテゴリ8	上流のリース資産	対象外	対象外	
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	91	109	※大王製紙及び国内生産会社 関係会社間の原反輸送はカテゴリ9に含む
カテゴリ10	販売した製品の加工	-	-	
カテゴリ11	製品の使用	-	-	
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	176	178	
カテゴリ13	下流のリース資産	対象外	対象外	
カテゴリ14	フランチャイズ	対象外	対象外	
カテゴリ15	投資	対象外	対象外	

Scope3 環境配慮型ビジネス(リサイクル)モデルの確立

当社Scope3カテゴリ12の主な排出要因は紙おむつの廃棄によるものです。2022年6月に株式会社リブドゥコーポレーション、トータルケア・システム株式会社と共同で、使用済み紙おむつのリサイクル事業に関する研究を開始しました。また、グループに迎え入れた大貴にて猫砂の製造時における、衛生用紙や紙おむつの生産過程で発生したロス品や端材を活用しています。紙おむつの回収フローを通じ、環境配慮型のビジネスモデルの確立を進めることで、GHG排出量削減に努めます。



Scope3 物流分野におけるGHG排出量削減の取り組み

物流分野においては、大王グループ全体で環境に配慮した配送網構築の取り組みを推進しており、具体的に日本においては従来のトラック輸送から内航船・RORO船へのモーダルシフト、鉄道輸送31フィートコンテナの共同活用、他社との共同物流を実施し、GHG排出量削減の取り組みを進めています。また今後物流業界における外部環境の変化を見据え、トラックドライバーの働き方改革にもつながるダブル連結トラックなどの新たな輸送手段を検討しています。

サントリーロジスティクス株式会社との31フィートコンテナラウンド活用の取り組み

2022年度よりサントリーホールディングス株式会社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共同物流を実施しています。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するなど、当該ルートの増便に加えて新ルートの運行を開始しています。この取り組みにより年間約216トンのCO₂削減を見込んでおり、2022年度には年間35トンのCO₂を削減しています。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)に寄与します。



31フィートコンテナへ大王製紙 カラーライナーを積載し輸送
写真提供：サントリーロジスティクス株式会社

ダブル連結トラック導入の取り組み



写真提供：青仲産業運輸株式会社

物流の2024年問題対応策のひとつとして導入検討を進めている、ダブル連結トラックの中継輸送実証実験(埼玉ー愛媛間約850km)を6月5日から4日間の日程で実施しました。ダブル連結トラックは2018年より一部区間での走行が可能となり、2022年11月には走行区間が拡充されました。これに伴い、当社グループの主要拠点である愛媛県や静岡県からの運行が可能となり、今回の実験実施に至りました。なお、瀬戸大橋及び明石海峡大橋の走行、四国島内でのダブル連結トラック輸送は全国初の試みです。2台のトラックを運行させた場合と比較してCO₂を約40%削減できる見通しです。

内航船/RORO船モーダルシフト

2021年度は三島工場から名古屋向けの紙・板紙製品を内航船にシフトし、2018年度の行田(埼玉県)向けのH&PC商品をRORO船にシフトしたものと合わせて、年間約752トンのCO₂削減に寄与しました。また2022年度より九州及び静岡向けの紙・板紙製品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。さらに、2023年度は、三島工場から関東向けフラップパルプの内航船輸送と可児工場から九州向けの紙・板紙製品の海上輸送に取り組み、年間約574トンのCO₂削減を見込んでおります。



写真提供：大王海運株式会社

コーポレート・ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み

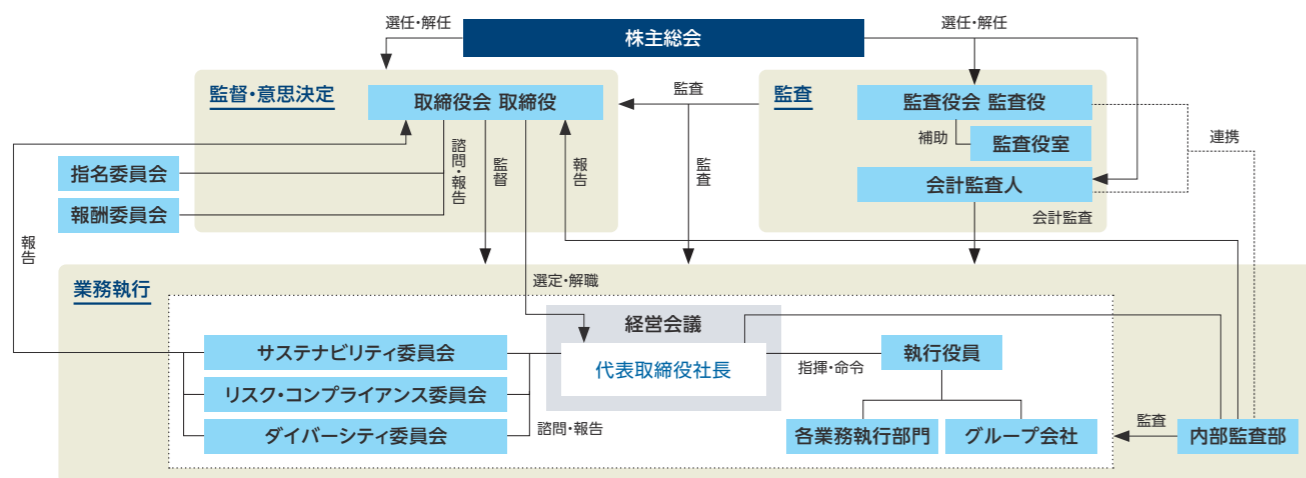
当社は、コーポレートガバナンス・コードへの対応や社外役員・投資家との意見交換などを通じて、継続的にガバナンス体制の見直し・強化に取り組んでいます。2022年度は、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえて、「取締役会の機能発揮」「サステナビリティを巡る課題への取り組み」の観点から取締役会と任意の委

員会の関係性を見直したことなどにより、取締役会による業務執行のモニタリング機能を強化し、取締役会が主導してサステナビリティ経営を推進する体制を構築しました。引き続きガバナンス体制の実質面の強化・開示の充実化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

	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	2023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											
役員と取締役の明確化	取締役の人数	12年～ 13名			19年～ 16名			21年～ 12名		22年～ 11名	23年～ 12名	
	独立社外取締役の人数	12年～ 2名			17年～ 3名			21年～ 4名				
	女性取締役の人数				17年～ 1名			20年～ 0名		21年～ 1名		
取締役会の実効性評価	16年～ 取締役会の実効性評価											
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		21年～ 取締役のスキルマトリクス公表		
	報酬委員会	12年～ 報酬委員会の設置								19年～ 株式報酬制度の導入		
各種委員会	サステナビリティ委員会							20年～ サステナビリティ委員会の設置				
	リスク・コンプライアンス委員会	08年～ コンプライアンス委員会の設置										
	ダイバーシティ委員会							19年～ ダイバーシティ委員会の設置				

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年7月1日現在)



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～

取締役会

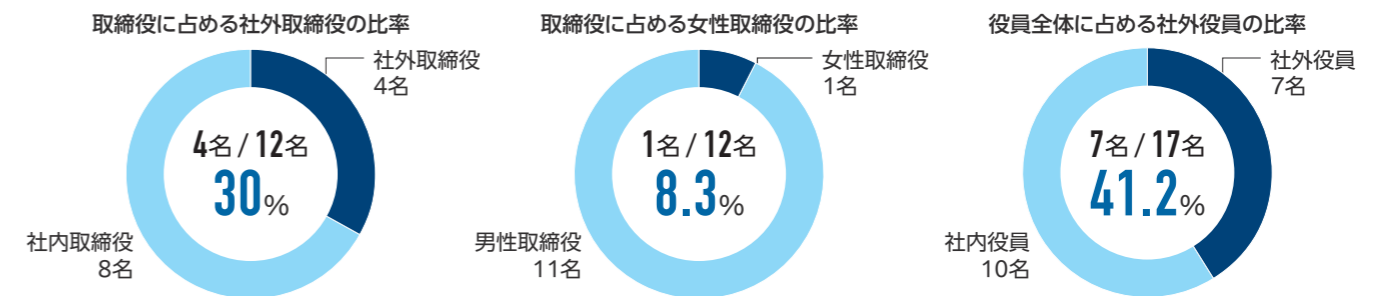
当社の取締役会は、経営全般に対する監督機能を担い、経営の公正性・透明性を確保するとともに、法令又は定款に定める重要な業務執行について意思決定を行っています。取締役の人数は、定款で定める員数である15名以内と

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ています。

2022年度の実効性評価

- 経営戦略関連 中期事業計画の進捗状況及び次期中期事業計画の検討、グローバル戦略、サステナビリティを巡る課題への取り組み状況
- ガバナンス関連 ガバナンス強化に向けた委員会体制の見直し、リスク・マネジメント体制の強化、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況
- 資本政策関連 配当政策、資本計画見直し、貸付・債務保証

取締役会の構成 (2023年7月1日現在)



取締役のスキルマトリクス (2023年7月1日現在)

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	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・人財開発	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 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			○	○					○		○
藤田 浩幸	取締役 常務執行役員		○			○					○	○
櫻橋 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	○	○	○	○			○				○
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	○		○					○	○	○	

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、毎年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・評価を実施するとともに、役員へのインタビューを実施しました。

●評価結果の概要

「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」「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10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

●2022年度の実効性評価で抽出した課題への取り組み

2022年度の実効性評価において、課題として抽出した「取締役会と下部委員会との関係性の見直し」「経営会議への権限移譲」については、取締役会付議事項細則を見直し、下部委員会の取締役会への報告義務を明確に定めることで取締役会による業務執行のモニタリング機能を強化しており、また、新たに「審議事項」を追加したことで、取締役会において中長期的な経営課題についての議論を深めるための環境も整ってきております。

●今後の課題

事業を取り巻く環境の変化が非常に早くなるなかで、当社が長期にわたって持続的に成長していくために、サステナビリティ・IT・DXなどに関する諸課題について継続して取締役会で議論するとともに、議論を一層深めていくため、適宜知識習得の機会も設けてまいります。

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。

役員報酬

取締役報酬の基本方針

取締役の報酬などについては、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(2023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
79%	7%	14%

任意の委員会の活動

●指名委員会

取締役など候補者の指名と取締役など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、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

取締役など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、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

当社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当社グループの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に、取締役会の下部委員会として設置しています。代表取締役社長を委員長とし、サステナビリティ推進本部長を含む全常勤取締役、海外事業部長の計9名で構成しています。社外取締役、常勤監査役、及び社外監査役がオブザーバーとして出席しています。

サステナビリティ委員会では、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、及びマテリアリティに対する目標・コミットメント・取り組みを決定しています。「サステナビリティ委員会」の下部に「ESG小委員会」を

設け、その小委員会では、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8つの部会(①地球温暖化対策部会②物流GHG削減部会③環境負荷低減部会④SDGs調達推進部会⑤TCFD対応部会⑥森林・生物多様性対応部会⑦価値共創部会⑧ESG情報開示充実部会)を設置し、具体的な取り組み及びKPI(重要指標)を設定し、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

当社グループのリスクの管理及びコンプライアンスの強化のため、取締役会の下部委員会として設置しています。リスク・コンプライアンス担当取締役を委員長とし、その他執行役員等計9名で構成し、社外取締役、常勤監査役、社外監査役、及び内部監査部長がオブザーバーとして出席しています。

リスク・コンプライアンス委員会では、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などについて審議などを行うことにより、当社グループのリスク管理体制をチェックしています。

下部組織として、小委員会を設置し、各小委員会はその取り組み状況についてリスク・コンプライアンス委員会に必要に応じて報告しており、リスクの属性に応じた具体的な実行策を審議・決定し推進することで、より実効性の高いリスク管理が可能な体制としています。

●ダイバーシティ委員会

性別や年齢、国籍、障がいの有無、採用形態などの要素に拘わらず、柔軟な働き方を可能とする環境整備などの施策を通じ、当社グループ全体の多様性を実現するため、取締役会の下部委員会として設置しています。代表取締役社長を委員長とし、取締役常務執行役員などの計9名で構成し、社外取締役、常勤監査役及び社外監査役がオブザーバーとして出席しています。

ダイバーシティ委員会では、当社グループ全体のダイバーシティ推進の基本方針、重要課題、ダイバーシティ及び働き方改革の推進施策を策定し、取締役会への報告、トップメッセージの配信、経営層・管理職・社員へのインプットを通じて施策の実行に取り組んでいます。

IR活動

●IR活動方針

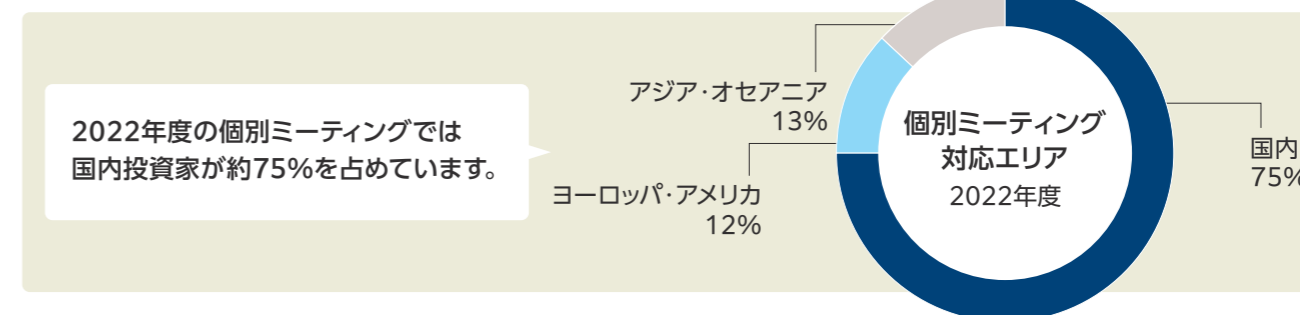
当社グループは、「誠意と熱意」を社是とし、株主や投資家、アナリストなどのステークホルダーに対し、適時適切かつ公正な情報開示と誠実で積極的な対話を心がけています。当社グループの経営方針や事業戦略の方向性をお示するとともに、いただいたご意見を経営陣(社外取締役を含む)へフィードバックし、企業活動にも適切に反映するよう努めてまいります。

●主要IR活動及びIR体制

各種イベント開催後には対話内容を経営陣に対して、即座にフィードバックをしています。

活動	2020年度	2021年度	2022年度	主要対応者(2022年度)
機関投資家向け個別ミーティング	67	77	91	IR担当部長、課長
アナリスト・機関投資家向け決算・戦略説明会	6	6	5	社長、CFO、経営企画本部長
海外IR*	4	1	2	社長
機関投資家向けイベント(工場案内など)	0	0	3	IR担当部長、課長
個人投資家向けイベント	0	1	2	経営企画本部長、IR担当部長

*新型コロナウイルス感染症の影響で海外渡航を中止し、オンラインによるミーティングを中心に実施しています。



●対話における主なテーマ

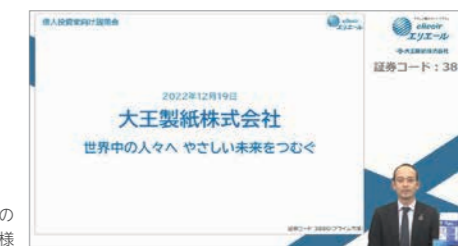
- ・歴史的な為替変動や地政学リスクを発端とする原燃料コスト高騰への対応
- ・成長事業であるH&PC国内事業、海外事業の業績及び戦略
- ・新型コロナウイルス感染症収束後の需要動向
- ・中期事業計画の進捗
- ・株主還元の方針

個人投資家説明会の模様



IR資料の詳細は下記のホームページよりご確認ください
<https://www.daio-paper.co.jp/ir/>

Web形式での個人投資家説明会の模様



役員紹介 (2023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
ホーム&パーソナルケア部門管掌
若林 頼房

2018年7月 当社常務取締役
ホーム&パーソナルケア
国内事業部長
2019年4月 当社常務取締役
ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部長
2021年4月 当社代表取締役社長
社長執行役員



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

2012年6月 当社常務取締役
2015年6月 当社専務取締役
2016年4月 当社代表取締役専務
2019年4月 当社代表取締役副社長
2021年4月 当社代表取締役副社長
副社長執行役員

●取締役



取締役 常務執行役員
山崎 浩史
資源購買本部長 兼 コーポレート部門
サステナビリティ推進本部長

2017年5月 当社取締役生産本部副本部長 兼
三島工場長
2019年4月 当社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 当社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
兼 リスク・コンプライアンス担当

2019年4月 当社取締役コーポレート部門
経営企画本部長
2021年4月 当社取締役常務執行役員コーポレート
部門経営企画本部長
2021年6月 当社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 紙・板紙事業部長
兼 コーポレート部門 IT企画本部担当

2021年4月 当社常務執行役員紙・板紙部門
産業用紙・段ボール事業部長
2021年6月 当社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
2023年5月 当社取締役常務執行役員紙・板紙部門
紙・板紙事業部長



取締役 常務執行役員
藤田 浩幸
ホーム&パーソナルケア部門 国内事業部長

2018年7月 当社執行役員洋紙事業部長
2019年6月 当社取締役紙・板紙部門
新聞・洋紙事業部長
2020年7月 当社取締役サンテル取締役会長
2021年6月 当社常務執行役員サンテル取締役会長



取締役 常務執行役員
棚橋 敏勝
生産部門担当 兼 生産本部長 兼 三島工場長

2019年7月 当社執行役員生産部門生産本部
三島工場次長(製造部担当)
2021年4月 当社上席執行役員生産部門生産本部
副本部長 兼 三島工場長
2023年4月 当社常務執行役員生産部門生産本部
副本部長 兼 三島工場長



取締役 常務執行役員
品川 舟平
コーポレート部門 経営企画本部長
兼 経営管理本部長

2021年4月 当社上席執行役員コーポレート部門
経営企画本部経営企画部長
2021年6月 当社上席執行役員コーポレート部門
経営企画本部長
2022年7月 当社常務執行役員コーポレート部門
経営企画本部長

●社外取締役



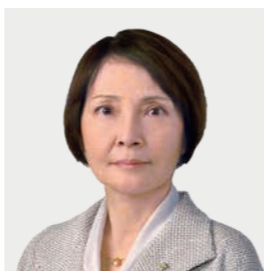
取締役(社外)
織田 直祐
2022年就任



取締役(社外)
武井 洋一
2020年就任



取締役(社外)
平石 好伸
2021年就任



取締役(社外)
尾関 春子
2021年就任

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～

●監査役



監査役
藤井 博充



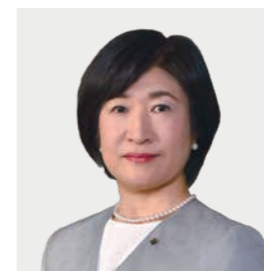
監査役
有安 努



監査役(社外)
山川 洋一郎
2008年就任



監査役(社外)
長坂 武晃
2016年就任



監査役(社外)
岡田 恭子
2020年就任

●執行役員

常務執行役員	設楽 裕之	サンテル取締役会長
	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 グローバルマーケティング本部担当
	柏原 隆久	大王(南通)生活用品有限公司 董事長 総経理
上席執行役員	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
	久米 幸夫	大王(南通)生活用品有限公司 董事 副総経理
執行役員	白峰 幹郎	資源購買本部副本部長 (購買企画部、海外資源部担当)
	今泉 隆司	コーポレート部門 経営企画本部知的財産部長
	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 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
	藤井 喜継	紙・板紙部門 紙・板紙事業部 新聞用紙営業本部長
	長岡 明男	大王パッケージ(株)代表取締役社長
	尾崎 秀司	生産部門生産本部三島工場長代理 (製紙部門担当)
	増田 明央	コーポレート部門総務人事本部総務部長 (四国総務担当)
	小島 武士	コーポレート部門 経営管理本部副本部長
	田上 一義	グローバルロジスティクス本部長

社外取締役座談会

大王製紙の社外取締役4名が、当社のガバナンス体制や経営上の課題などについて、昨年度のレビューと今後の方向性の2軸で座談会を実施しました。その内容をご紹介します。

2022年度のレビュー

■ 2022年度におけるガバナンス面での取り組みについての評価を聞かせてください。

尾関：昨年度は、リスク・コンプライアンス、サステナビリティ及びダイバーシティの3つの委員会について、執行部門の機構と明確に位置付けるとともに体制について見直しが行われました。リスク・コンプライアンス委員会は、前身となるコンプライアンス委員会でも行っていたリスクアセスメント活動をより強化し、ボトムアップでのリスク抽出に限らず、トップダウンの視点からもさまざまなリスクを洗い出す方向で軌道修正しています。これら委員会については、各委員会で扱う事項を見直すと同時に、各委員会と取締役会での議論との連携のあり方について、今後より具体的に詰めていく必要があります。試行錯誤を続けながらも改革の一步は踏み出しており、さらなる体制強化に向けて引き続き見守っていききたいと思います。

武井：ご指摘の3委員会については、委員会での社外取締役の立場も、従前の委員ではなくオブザーバーに変わり、また社外取締役のなかでも、オブザーバーとして入る委員会を分担する形となりました。そのことで、私自身は、自分がオブザーバーとして入らない委員会についての情報が

入りづらくなったと感じています。各委員会での議論内容の情報共有はもちろん、特に大きな問題についてはタイムリーに報告いただくなど、取締役会とのさらなる連携強化が今後の課題だと認識しています。また、指名委員会・報酬委員会についても、引き続きコーポレートガバナンス・コードが求める運用に近づけるための検討を継続していかなければなりません。一方で、取締役会でタブレット端末を採用するなど、取締役会の運営の効率化は改善が見られたと評価しています。

織田：私は昨年社外取締役に就任したばかりですが、委員会に関して感じたことを申し上げますと、特にリスク・コンプライアンス委員会やサステナビリティ委員会においては、そのなかで掲げたテーマについて、当社としてどうとらえ進めていくべきかをもう少し社内で十分に咀嚼し議論する過程を経てから、取締役会での議論に展開してはどうかと考えます。取締役会での情報共有・報告は重要ですが、特にサステナビリティなど、教科書的にテーマを羅列するのではなく、そのそれぞれに対する当社のスタンス、姿勢について、もっと突き詰めた議論を社内で行う余地があると思っています。

平石：皆さんがおっしゃるように、自分がオブザーバーとして参加していない委員会と、参加している委員会とでは、

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～

情報量に大きな違いがあるという構造的な課題は私も認識しています。リスク・コンプライアンス委員会への改組については、これまで以上に前広にリスク認識をすることで、その対応への検討を加速させていこうとしており、リスク管理に対する意識の向上やその方向性は間違っていない。サステナビリティ委員会は昨年初めてオブザーバーとして参加したのですが、国際的に基準や枠組みが整備されてきているなかで、サステナビリティ・ビジョンの公表や、2050年度のカーボンニュートラル宣言など、サステナビリティに対する認識が全社的に認識・共有されつつあることは評価に値すると思います。環境への負荷が相応に大きい製造業として、もっと早くからサステナビリティに対する認識・自覚を強めて経営に実装すべきであったという見方も勿論できますが、改革途上ながらも着実に進みつつあり、今後の展開をさらに注視していきたいと思っています。

■ 当社のガバナンス体制の高度化に向けた提言があれば聞かせてください。

武井：取締役会で議論すべき課題が多いなかで、付議事項の内容や時間配分、形式などは改善が見られています。今後、当社はホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)事業

へのウエイトを高めていきますし、女性役員比率も30%を目指すという方向性が政府からも打ち出されたなかで、監査役も含めた取締役会の人数やその構成なども考えていかなければなりません。当面の喫緊課題は、当然、業績の立て直しですが、あるべきガバナンス体制についても引き続き検討を続けていかなければなりません。

織田：昨年私が社外取締役に就任して一番驚いたのが、取締役会用資料として共有される紙の資料の分厚さと内容の細かさです。これは当社が「報告する文化」を重視していることの表れでもあると思いますが、報告以上に重要なのは、取締役会で議論するテーマや論点を明確にした上で多角的に議論を深めていくことです。事前に確認すべき内容は取締役会開催前の事前説明で確認し、その上で議論を深めていくという意味でも、武井さんがおっしゃったタブレット端末の活用によって、この1年でも運営面は少しずつ改善されてきたと思います。

平石：そうですね。私も2年前に参画した当初から、事前説明会、取締役会当日の資料、そして会議後の議事録に至るまで、当社が引き継いできた「紙文化」には圧倒されました。タブレット端末の活用で、議題の整理・簡略化が進み、運営の効率化はかなり進展しました。全体的なガバナンス体制の改善は、一朝一夕にできるものではありませんが、当社

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

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

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。

が受け継いできた歴史や伝統はしっかりと踏まえた上で、世界的な標準となりつつあるガバナンス体制と照らしながら、ガバナンス改革のスピードを低下させることなく、変えるべき部分は大胆に変革していかねばなりません。改善の一步として指摘できるのは、私たち社外取締役の要望に応える形で、取締役会の場とは別に、代表取締役3名と社外役員7名との意見交換の場が数ヶ月に1回の頻度で開催されるようになったことです。取締役会の議題の枠を超えて、執行側と意見交換ができる非常に良い機会ですので、今後もそうした流れは続けていただきたいと思います。

尾関：タブレット端末はコロナ禍でなかなか入手が困難だった事情はあるようですが、社外取締役からの後押しもあり漸く実現し、事務局はもちろん取締役会メンバーなど関係者全員がメリットを深く享受しています。また、武井さんもおっしゃったように、当社としてあるべき理想の取締役会についての議論は、業績面での課題が最優先であったため少し遅れはしましたが、棚上げしているわけでは勿論ありません。女性役員30%についても、社会的な要求水準が今後低くなることもありません。取締役会の多様性はまだまだ足りていませんから、コーポレートガバナンス・コードの目指す方向性にも沿うよう引き続き議論していくテーマと認識しています。

■ 当社の人的資本戦略についての評価や課題はいかがですか。

織田：若林社長がリーダーシップを取って、ペーパーレス化への移行に合わせ、「報告のための仕事」から「自ら考えて変革していく仕事」への取り組みを始めています。やはりこの1年で私が感じたのは、当社はトップダウンで指示されたことをキチンと進めていくことには長けている一方で、社員自らが現状に良い意味での疑問を抱きながら変革を進めていくボトムアップでの変革意識は、それに比べると希薄であることが否めないということです。社員一人ひとりが自ら考え、変革していくそうした企業文化を醸成していくことは、必ずや企業体質の強化にもつながりますし、そうした主体性・自立性の高い人財の育成を進める方針に私は強く賛同します。

平石：当社は新卒採用者の育成も大切にしながら、同時に

外部の優秀な人財を積極的に採用し、本部長・部長職など中核的な職務にも登用を進めており、今後の海外進出を見据えても、そうした人財の採用・育成の方向性は間違っていないと確信しています。一方で将来的なグローバル規模での持続的成長を見据えると、人財の幅もより広く重層的に考えなければなりません。若い時期に海外経験を積ませ、グローバル視野を有した人財を本社の中核に配置するなど、そうした中長期でのキャリアパスの構築も重要です。そうした人財の育成・登用が企業文化として定着すれば、それはひいては新卒採用者や次期後継者を育成する上でも、優秀な人財を惹きつける魅力にもなると考えます。グローバル人財だけでなく、女性幹部の育成も同様です。プライム市場上場企業として、女性役員や管理職の人数や割合目標の公表などはそう遠くない将来、迫られてくると思いますし、しっかりと計画して実装化していくことが人財面での今後の大きな課題だと認識しています。

尾関：当社が今後、存続し続けかつ発展するには、今までと異なるスキルセットを有する人財を採用し続ける必要があります。サステナビリティ委員会で「選ばれる会社であるために」というテーマで議論をしていますが、ジョブマーケットで選ばれる会社となる、特に、当社が欲しい人財プールに訴求できる魅力のある会社になるために取り組むべき課題は、多くあります。コーポレート部門はもちろん子会社や各工場でも、スキルセットの多様性拡充に加え、個々のポジションの職責と必要なスキルセットやコンピテンシーを明確にしやすいジョブ型の人事制度を積極的に採り入れることは、重要であると考えます。

武井：今年の振り返りとしては、キャリアパスの見直しを図り、男性社員の育休取得促進など、評価できる点もありました。他方で、女性管理職やグローバル人財の育成についてはダイバーシティ委員会を中核にさらに強力に検討を進めていく必要性を感じますし、子会社やグループ会社の社員の方々のエンゲージメントの向上、さらには技術やデジタル面での人財投資など、取り組むべき重要課題は多くあると思います。人財戦略についても優先順位をつけて整理した上で、体制を強化して欲しいと思います。特に2022年度が厳しい業績となったことで、一所懸命頑張っていたらっしやる社員の皆さんの賃上げを実施できなかったことは、社員のモチベーションにも影響したはずであり、優

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～

秀な人財の確保という観点からも、ジョブ型人事制度の採用を含め検討を重ねていかなければなりません。

今後の成長に向けて

■ 今後の成長に向けて、当社が取り組むべき社会課題や社会が当社に求めていることは何だと考えますか。

平石：当社が取り組むべき社会課題は多岐にわたりますが、2050年度カーボンニュートラル宣言の達成に向けて、脱炭素や気候変動対策への取り組みは特に重要です。脱プラスチックに資する製品も発売しており、環境に資する技術開発をさらに進めていくことを期待します。人財面では、多様な人財の確保を進めながら、当社自体が動く人財から見て魅力的な会社であり続けられるよう、人財の能力に応じた正当な評価制度を構築するなどの環境整備を進めることが、広く「人権」の問題に対する当社の回答の一つになると考えます。また、自然災害リスクなどに鑑み、防災・減災対策の強化と同時に、災害発生に対してもレジリエントなサプライチェーン体制を構築することで、社会的責任を果たせるような仕組みづくりも進めて欲しいと思います。

尾関：社会的課題やリスクマネジメントなどはすでに取り組んでいるところですが、特に製造面では三島工場にさまざまな機能が集中していることへのリスクへの対応は重要かつ緊急性の高い課題だと私も思います。一方で、当社は今後、BtoB中心の紙・板紙からBtoCの家庭・衛生用品分野へと舵を切りました。一般消費財市場での存在感や親近感が高まることが期待されますが、一方で、いま当社が強みを発揮している分野に安住することなく、国内人口ピラミッドの構造的な変化に伴い、当社が存在意義を発揮し利益の源泉ともなりうるマーケットセグメントの推移や変化について、感覚を研ぎ澄ましていく必要があると思います。

武井：社会課題とは、当社が自らに起因する課題ではなく、外から与えられる課題ですが、社会課題に取り組めば当社として何とかなるという発想も危ういと思っています。社会の動きや変化がかなりスピードアップしているなかで、そこについていき社会課題の「解決」に取り組まなければ、当社は存続しえない状況にある。そうした危機感の下で、

痛みを伴った構造転換を図っていくことが大事だと思えます。製造拠点については、三島工場に集中することのリスクは尾関さんのおっしゃった通りですが、一方で製造現場ではここ数年いつも水不足にも悩まされており、行政も含めた地域全体で、水資源対策に取り組むような対応も進めていってはどうかと考えます。

織田：当社は今年の組織改正でサステナビリティ推進部を推進本部に格上げするなど、サステナブル経営の強化を進めています。社会課題の解決を図る上で、サステナブル経営を強化していくことはとても重要なことだと思います。サステナビリティ委員会も含め、サステナブル経営強化に向けた体制を整えることで、社会課題の解決につなげていってほしいと期待しています。



■ H&PC事業や海外進出など、当社の成長基盤強化に向けた提言をいただけますか。

尾関：当社には、例えばフラッフパルプの生産など、他社にはないユニークな強みが多々あります。調達から製造に至る過程でのこうした当社の強みは持続的成長のためにも有意義と考えます。社内のアイデアも勿論大事ですが、スピード感をもってさまざまな変化をとらえるためにも社外の知見も積極的に取り入れてほしいと思います。

武井：例えば自動車業界では、100年に一度の大変革と言われるなかで、急速にEVシフトを進める企業と、EVの一つの選択肢としてとらえる企業とがあります。製紙業界も

同じような変革が起きており、当初、洋紙・紙で残存者利益を獲得しながらソフトランディングを企図していた当社は、今、それが難しくなりつつある一方で、かたや欧米製紙メーカーはほとんどが板紙にシフトしています。当社は重点領域をH&PCと位置付け、今後、人財を含めたリソース配分を変更していきますが、その過程ではこれまでの「規模の利益」を追求するマインドセットも変革する必要があるように思います。他方、ESGを重視する流れが今後も続くなかで、先んじて対応していくことも求められます。人財やデジタルの活用など、少数精鋭でコア事業に注力し利益の創出に重点を置く、そうした経営の方向性を決めることは、発想転換も含めてその実行力が問われていると思います。

織田：内需が停滞し海外に成長機会を求めることや、高付加価値の商品開発で他社との差異化を図りながら、事業構造を変えていくことが大事です。H&PCや海外に重点領域をシフトさせる方向性は間違っていないと思いますが、海外であれば、タイ、ベトナム、インドネシアなどそれぞれの拠点で一生懸命事業拡大を図りながらも、ASEAN全体、海外全体、あるいはH&PC全体で一元的に全体最適の視点からコントロールする機能が非常に大事になってきます。若林社長がH&PCを管轄する体制になりましたが、私はこのことを前向きにとらえています。個別課題についての議論を尽くして答えを見出し、視野を広く持ち、一元的に全体最適を考えるということを併せ持つことが重要だと考えます。

平石：ESG視点が今後ますます重要になるなかで、ESGを実装した経営が企業の基本的な在り方になっていきます。H&PC分野での海外進出については、これまでの成功や失

敗から得られた教訓を今後の海外投資などにも生かし同じ失敗を繰り返さないことと、海外での黒字化については、現地の歴史や社会経済事情に起因するさまざまな紆余曲折も織り込んだタイムスパンで考えていくことが大事だと思います。

■ 未来の大王グループの姿を どのようにイメージしていますか。

武井：当社では2000年くらいから、いずれ紙はデジタルに切り替わっていくことを認識されていましたが、昨今そのスピードがさらに加速しています。過去に描いていた将来像が、ここ1～2年で大幅に前倒しして実現することが求められる状況になり、事業ポートフォリオだけでなく事業構造自体を変えることを迫られるタイミングにあるのではないかと考えています。紙そのものではなくパルプを生かすとか、セルロースナノファイバーなどの素材を強化するなど、大王製紙の「製紙」の名がなくなる可能性も否定せず、大胆な構造転換を検討・実行し、未来に向けた成長を描いてほしいと期待しています。

織田：2022年度は非常に厳しい経営結果となりました。これまでの延長で「なんとかなる」という状況ではなくなったことを、むしろ、抜本的に構造を転換していくための前向きなエンジンに変えてほしいと思います。カーボンニュートラルに向けても、当初は石炭ボイラーを10年間で1年ずつ停止する方針でしたが、石炭価格の高騰や急激な円安を機に、技術開発も含めて前倒しの方向で進み始めています。保守派が反対しかなない変革も、ここまで厳しい状態になると、「やるしかない」に変えられる。そうしたタイミングに今、来ていると思いますので改めて「誠意と熱意をもって3つの生きるを成し遂げ、やさしい未来を実現する」という当社にとっての存在意義を強く意識しつつ、厳しい状況を前向きなベクトルに変えるための建設的な議論を深め、一人ひとりの社員も自ら主体的・能動的にぶつかっていく、そうした大変革を期待しています。

平石：織田さんのおっしゃるとおり、2021年度の史上最高益から2022年度は赤字にと急降下したこの経験を今後生かしていくことが大事です。当社は今、この厳しい状況下で事業構造の特長などを見極めながら今後の改善につな

げようと試行錯誤しており、どん底を経験したことで、ある意味でレジリエンスが高まった側面もあります。今、新たな出発点に立ったととらえて、H&PCへのシフトという事業構造の変革に向けて、当社の強みを生かしてほしいと考えます。もう一つ、将来に向けては、一般の消費者や社会に対して、当社の社会的使命や役割がよりわかりやすいブランドイメージの構築も必要かと考えます。当社が大切にしている「衛生」「人生」「再生」の3つの「生」にはとても共感を覚えており、今後どのような事業構造であっても、当社が社会に生み出す価値をよりわかりやすく社会に訴求し続けていくことが大事だと考えます。

尾関：30年先、50年先の非常に見通しを立てづらいう未来において、そこでも当社が存続している姿を描くとすると、今とは全く違う事業をやっているとおかしくありません。「製紙」が社名に含まれなくなる可能性も高いでしょうし、「大王」というブランドをそのときどういう形で世の中に根付かせてほしいと願うのか、そういった未来の姿については、今の執行陣だけでなく、そのときに当社を担うであろう若手人財にも大いに議論してもらいたいと思います。当社の歴史を振り返れば、創業者、中興の祖と続き2021年度まで業績を高めてきた後、2022年度に入って大きく業績が下がり、時代の流れもあいまってH&PCに大きく舵を切ることになりました。今、当社はその歴史のなかでまさに大きな転換点にあるのではないのでしょうか。30年先に当社が何を存在理由としているのか、なぜその事業をするのか、当社の不変のコアバリューは何かが問われると思います。昨年の対談でも私は「健全な猜疑心と進取の気性」を持った人財の必要性をお話ししました。今の姿の維持に執着することなく、全く違う事業を始めることも視野に入れ、そうした人財に当社の未来を大いに議論してもらいたいと思います。

■ 最後にステークホルダーの皆様に向けて、 一言お願いします。

織田：当社が今後企業価値を高めていくためには、足元のこの厳しい状況のなかで、その危機感を逆に事業構造の変革・加速につなげていくことが不可欠だと考えています。中長期の時間軸で、事業構造の変革を見据え、人財基盤を強化して、そうした改革をスピーディーに構築し実行していく

段階にあります。私自身も今までの実業経験のなかで、事業を推進する側として、どうしても目の前のことや過去の経験に縛られ、視野が狭くなりがちな部分もありました。今度は当社の実動部隊から少し距離を置いた立場から、私のこれまでの失敗・成功経験なども踏まえつつ、良い意味での刺激を与えられる存在になれるよう、微力ながら努力していきたいと思います。

平石：当社はこの1年の間に直面したさまざまな困難のなかで、いろいろな試行錯誤を通じてレジリエンスを高めてきたと思います。当社は今後、海外などの新市場への進出やペットケア用品市場への参入、セルロースナノファイバーなどの素材開発を通じた新規事業の開拓など、一つひとつ成長するための課題を乗り越えていかなければなりません。なかでも当社が今後海外進出を進めていく過程では海外企業のM&AやPMIなどのさまざまな場面で、私が外交官時代に培った海外経験などを生かせる場面もあるかと思えますので、当社のグローバルな企業価値の向上に寄与することを通じて、ステークホルダーの皆様からの期待に応えられるよう微力を尽くしていきたいと思います。

尾関：当社にとって喫緊の課題は事業の立て直しと強化です。しかしそれは、ガバナンス改革を緩めてよいというものではありません。ガバナンス改革も着実に進められるよう、取締役会を通じ執行陣を見守りながら、積極的に意見や提言を述べチャレンジし続けたいと思います。また委員会体制も改革の端緒に就いたばかりです。執行陣が方向性を定めしっかりとハンドルを握って進めるよう、尽力していきたいと思います。

武井：2022年度は、当社が強みだと思っていた部分が弱みに転じた1年だったと思います。同時に、カーボンニュートラルに向けた流れに関しては、社内でも自身を変革していく大きなきっかけにもなったように思います。第5次中計のその先の将来像が見えづらくなったことで、当社はこれまでとは違う形の将来像を描き、新しいスタンスで計画を立てる状況に追い込まれていると感じています。今後、新たな方向性を明確にした上で、ドラスティックな改革を進めていく当社にとって、私自身は、市場やリーガルなどの視点からさまざまな意見を申し上げることで、社内全員にとって現在のピンチが新たな方向性に向かう前向きな機会となるよう、貢献していきたいと思います。



主要財務データ

大王製紙株式会社及び連結子会社
3月31日終了事業年度

(単位:百万円)

決算期	2013/3月期	2014/3月期	2015/3月期	2016/3月期	2017/3月期	2018/3月期	2019/3月期	2020/3月期	2021/3月期	2022/3月期	2023/3月期
事業年度:											
売上高	407,362	430,054	450,239	474,076	477,139	531,311	533,890	546,433	562,928	612,314	646,213
販売費及び一般管理費	70,445	79,892	84,206	89,821	95,600	110,312	104,255	109,677	122,706	124,105	131,641
営業利益(△損失)	11,577	16,049	21,796	24,322	23,534	11,061	12,122	30,628	36,873	37,569	▲21,441
経常利益(△損失)	6,637	11,257	21,783	21,258	21,346	12,779	9,841	28,111	34,478	37,696	▲24,050
親会社株主に帰属する当期純利益(△損失)	15,109	6,293	13,208	14,594	12,136	3,970	4,697	19,199	22,115	23,721	▲34,705
包括利益	22,075	11,826	27,942	9,599	14,904	2,734	1,582	13,476	19,987	25,088	▲18,795
EBITDA	43,637	47,180	59,137	57,724	58,248	51,177	49,869	66,714	77,187	84,245	29,400
設備投資額	21,726	24,948	31,587	37,309	32,453	39,523	59,590	61,934	53,411	64,165	47,857
減価償却費	26,409	26,403	27,202	26,987	29,016	31,171	33,331	31,843	34,137	37,810	43,128
研究開発費	2,149	2,836	2,683	2,791	2,901	3,280	2,809	3,042	3,109	3,547	3,533
営業キャッシュ・フロー	50,805	58,091	44,740	47,010	62,931	28,284	40,287	68,012	64,210	71,395	▲26,233
投資キャッシュ・フロー	△ 41,455	△ 26,826	△ 28,580	△ 26,073	△ 31,393	△ 51,484	△ 62,109	△ 47,869	△ 103,702	△ 62,420	▲57,950
財務キャッシュ・フロー	△ 13,441	△ 37,242	△ 29,429	△ 17,475	△ 22,037	386	65,897	△ 14,049	63,589	△ 50,609	96,437
フリー・キャッシュ・フロー	9,350	31,265	16,160	20,937	31,538	△ 23,200	△ 21,822	20,143	△ 39,492	8,975	▲84,183
事業年度末:											
総資産	659,112	646,112	652,744	656,310	657,747	686,140	745,866	763,059	849,801	840,441	923,531
純資産	107,969	119,252	164,494	174,819	191,079	193,064	199,338	209,536	246,788	266,704	244,670
流動資産	246,258	243,871	252,489	257,154	257,048	256,965	299,650	299,018	328,364	291,300	355,058
純有利子負債	363,533	331,825	292,466	281,456	255,077	279,994	301,906	285,426	299,785	297,445	387,670
現金及び現金同等物	82,457	79,046	69,072	72,169	82,733	60,086	103,407	109,384	130,301	88,897	102,405
発行済株式数(株)	129,018,785	129,018,785	149,348,785	149,348,785	149,348,785	149,348,785	153,713,191	154,531,953	169,012,926	169,012,926	169,012,926
1株当たりデータ(円):											
1株当たり当期純利益	126.51	51.52	93.48	100.15	83.28	27.25	31.70	127.91	138.73	142.91	▲209.01
1株当たり純資産	821.21	875.39	1,059.78	1,119.24	1,211.33	1,221.65	1,236.58	1,319.57	1,440.33	1,561.52	1,414.73
配当金	8.50	8.50	8.50	10.50	10.50	10.50	10.50	13.50	17.00	22.00	16.00
財務比率:											
ROE(%)	16.8	6.1	10.0	9.2	7.1	2.2	2.6	10.0	10.1	9.5	▲14.0
ROA(%)	2.3	1.0	2.0	2.2	1.8	0.6	0.6	2.5	2.6	2.8	▲3.8
自己資本比率(%)	14.7	17.0	23.7	24.9	26.8	25.9	24.9	26.1	28.2	30.8	25.5
ネットD/ELレシオ	3.7	3.0	1.9	1.7	1.4	1.6	1.6	1.4	1.3	1.1	1.6

※1 百万円未満を切り捨てて記載しています。
 ※2 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費 + 負ののれん償却費 + 持分法投資損益
 ※3 2019/3月期より、「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を適用しており、繰延税金資産はすべて非流動の投資その他の資産の区分に表示しています。
 なお、2018/3月期の連結財務諸表についても改正後の表示方法に組み替えています。

※4 2019/3月期より、利息及び配当金の受取額及び利息の支払額を「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載しています。
 2018/3月期の連結財務諸表についても、この区分方法の変更を反映させるため、組替えを行っています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	89,165	102,638
受取手形、売掛金及び契約資産	92,641	106,851
電子記録債権	7,988	10,753
商品及び製品	48,008	61,061
仕掛品	7,275	8,947
原材料及び貯蔵品	31,621	43,081
その他	15,063	22,002
貸倒引当金	△465	△279
流動資産合計	291,300	355,058
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	257,887	273,981
減価償却累計額	△160,706	△169,437
建物及び構築物(純額)	97,181	104,544
機械装置及び運搬具	980,885	1,015,112
減価償却累計額	△785,957	△812,473
機械装置及び運搬具(純額)	194,928	202,639
土地	83,183	87,099
建設仮勘定	28,634	18,388
その他	34,868	39,252
減価償却累計額	△17,600	△19,817
その他(純額)	17,267	19,434
有形固定資産合計	421,195	432,106
無形固定資産		
のれん	50,489	45,847
その他	31,529	38,619
無形固定資産合計	82,018	84,466
投資その他の資産		
投資有価証券	21,924	21,048
退職給付に係る資産	1,674	1,554
繰延税金資産	6,322	11,281
その他	15,996	18,034
貸倒引当金	△130	△118
投資その他の資産合計	45,787	51,800
固定資産合計	549,001	568,373
繰延資産	139	99
資産合計	840,441	923,531

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	75,384	88,167
短期借入金	13,738	13,659
コマーシャル・ペーパー	—	20,000
1年内償還予定の社債	15,000	56
1年内返済予定の長期借入金	65,580	78,812
未払金	31,029	27,596
1年内支払予定の長期設備関係未払金	174	25
未払法人税等	3,133	1,472
契約負債	613	919
賞与引当金	5,550	5,474
役員賞与引当金	156	77
債務保証損失引当金	—	300
その他	27,960	16,235
流動負債合計	238,321	252,797
固定負債		
社債	45,000	45,136
長期借入金	239,324	324,000
退職給付に係る負債	23,937	23,986
役員退職慰労引当金	81	60
株式給付引当金	310	521
環境対策引当金	12	12
関係会社事業損失引当金	37	36
固定資産撤去費用引当金	—	430
その他	26,710	31,879
固定負債合計	335,415	426,063
負債合計	573,736	678,860
純資産の部		
株主資本		
資本金	53,884	53,884
資本剰余金	55,112	55,112
利益剰余金	156,450	117,493
自己株式	△4,122	△3,600
株主資本合計	261,325	222,890
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,445	3,968
繰延ヘッジ損益	219	329
為替換算調整勘定	△7,189	6,907
退職給付に係る調整累計額	1,288	1,026
その他の包括利益累計額合計	△2,235	12,231
非支配株主持分	7,614	9,549
純資産合計	266,704	244,670
負債純資産合計	840,441	923,531

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～

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月01日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月01日 至 2023年3月31日)
売上高	612,314	646,213
売上原価	450,640	536,012
売上総利益	161,674	110,200
販売費及び一般管理費	124,105	131,641
営業利益又は営業損失(△)	37,569	△21,441
営業外収益		
受取利息	382	808
受取配当金	712	988
持分法による投資利益	95	184
為替差益	2,793	1,181
補助金収入	281	277
貸船料	331	120
正味貨幣持高に関する利得	—	311
その他	2,863	2,344
営業外収益合計	7,460	6,216
営業外費用		
支払利息	4,194	5,626
貸船に係る費用	378	511
その他	2,761	2,688
営業外費用合計	7,333	8,826
経常利益又は経常損失(△)	37,696	△24,050
特別利益		
在庫補助金	513	5,680
固定資産売却益	83	108
投資有価証券売却益	987	1,518
受取保険金	2,099	706
その他	31	398
特別利益合計	3,715	8,412
特別損失		
固定資産除売却損	900	1,089
固定資産圧縮損	510	5,661
減損損失	2,031	12,660
災害による損失	350	2,833
早期退職費用	—	909
支払精算金	888	—
その他	140	407
特別損失合計	4,822	23,562
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	36,588	△39,201
法人税、住民税及び事業税	12,554	2,233
法人税等還付税額	△703	△275
法人税等調整額	865	△6,220
法人税等合計	12,717	△4,263
当期純利益又は当期純損失(△)	23,871	△34,937
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	150	△231
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	23,721	△34,705

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月01日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月01日 至 2023年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	23,871	△34,937
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△766	513
繰延ヘッジ損益	197	109
為替換算調整勘定	1,849	15,768
退職給付に係る調整額	△48	△257
持分法適用会社に対する持分相当額	△14	9
その他の包括利益合計	1,216	16,142
包括利益	25,088	△18,795
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	24,529	△20,239
非支配株主に係る包括利益	559	1,444

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月01日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月01日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	36,588	△39,201
減価償却費	37,810	43,128
減損損失	2,031	12,660
国庫補助金	△513	△5,680
早期退職費用	—	909
のれん償却額	4,450	4,512
持分法による投資損益(△は益)	△95	△184
正味貨幣持高に関する利得	—	△311
投資有価証券売却損益(△は益)	△779	△1,518
退職給付に係る資産及び負債の増減額	464	△261
受取利息及び受取配当金	△1,095	△1,796
支払利息	4,194	5,626
為替差損益(△は益)	△2,718	△438
固定資産圧縮損	510	5,661
固定資産撤去費用引当金の増減額(△は減少)	—	430
補助金収入	△281	△277
未収消費税等の増減額(△は増加)	△1,047	△7,340
受取保険金	△2,099	△706
有形固定資産売却損益(△は益)	△55	△54
有形固定資産除却損	872	1,035
売上債権の増減額(△は増加)	6,306	△14,067
棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,304	△23,874
仕入債務の増減額(△は減少)	9,921	10,020
未払金の増減額(△は減少)	△7,510	△3,317
未払消費税等の増減額(△は減少)	△977	△976
その他の資産・負債の増減額	△1,740	△3,856
その他	169	794
小計	80,101	△19,083
利息及び配当金の受取額	1,561	1,902
利息の支払額	△4,479	△5,633
補助金の受取額	2,953	6,029
保険金の受取額	2,103	707
法人税等の支払額	△11,964	△16,437
法人税等の還付額	1,118	6,281
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,395	△26,233
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	170	53
有形固定資産の取得による支出	△63,789	△46,611
有形固定資産の売却による収入	231	277
投資有価証券の売却による収入	1,861	3,529
無形固定資産の取得による支出	△3,314	△2,586
貸付けによる支出	△664	△999
貸付金の回収による収入	3,687	998
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△12,550
その他	△602	△62
投資活動によるキャッシュ・フロー	△62,420	△57,950
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△6	151
長期借入れによる収入	20,300	163,053
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	—	20,000
長期借入金の返済による支出	△65,157	△66,840
社債の発行による収入	14,932	—
社債の償還による支出	△15,000	△15,056
非支配株主への株式の発行による収入	509	—
自己株式の売却による収入	248	304
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△1,500	—
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,913	△2,123
配当金の支払額	△3,352	△3,184
その他	330	131
財務活動によるキャッシュ・フロー	△50,609	96,437
現金及び現金同等物に係る換算差額	△104	1,334
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△41,739	13,588
現金及び現金同等物の期首残高	130,301	88,897
超インフレによる調整額	—	△97
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	318	17
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	17	—
現金及び現金同等物の期末残高	88,897	102,405

～大王グループの価値創造ストーリー～

～価値を提供し続けるための戦略～

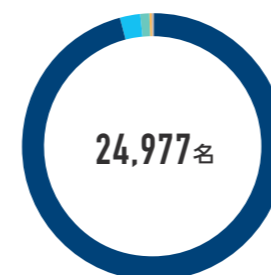
～持続的な成長を支える基盤～

～財務・会社情報～

投資家情報

株式の状況	発行可能株式総数	300,000,000株
(2023年3月31日現在)	発行済株式の総数	169,012,926株
	株主数	24,977名

所有者別株主の分布状況



株主数の比率

個人その他	95.9%
その他国内法人	2.7%
外国法人等	1.1%
金融機関	0.2%
証券会社	0.2%
自己株式	0.0%



株式数の比率

その他国内法人	50.1%
金融機関	27.4%
外国法人等	11.4%
個人その他	8.6%
証券会社	1.7%
自己株式	0.8%

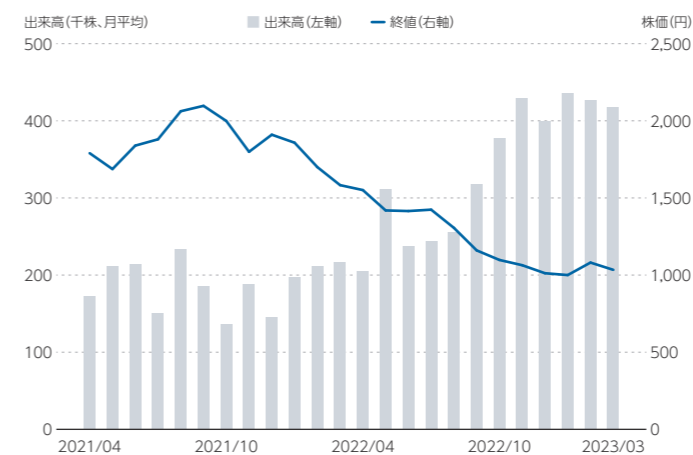
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
北越コーポレーション株式会社	41,589	24.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,413	7.4
大王海運株式会社	8,452	5.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,126	4.3
株式会社伊予銀行	7,072	4.2
株式会社愛媛銀行	6,920	4.1
愛媛製紙株式会社	5,331	3.2
カミ商事株式会社	4,700	2.8
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND LTD.(常任代理人 シティバンク エヌ・エイ東京支店)	4,700	2.8
農林中央金庫	4,110	2.5

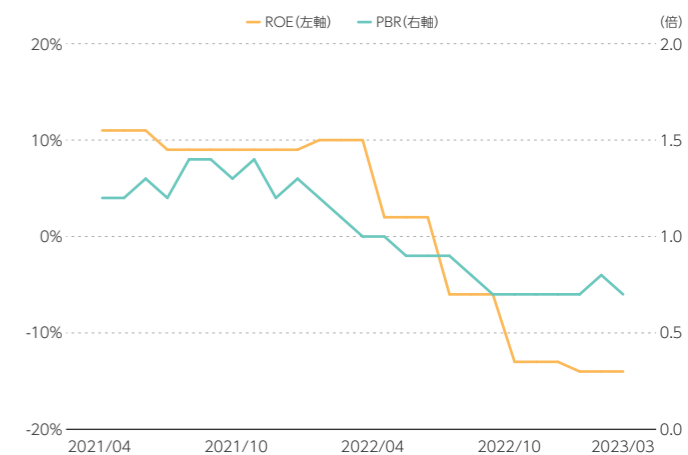
※ 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数は、信託業務に係る株式数であります。

※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には、株式交付信託及び持株会信託により信託銀行が所有する株式は含まれておりません。

株価・出来高の推移



ROE・PBRの推移



※注：社内管理資料にもとづく推定値

会社概要

会社情報 (2023年3月31日現在)

設立年月日 1943年5月5日
 資本金 539億円
 従業員数 (単体)2,445名、(連結)12,634名
 事業所 東京本社 東京都千代田区富士見2丁目10番2号
 電話 03-6856-7500
 四国本社 愛媛県四国中央市三島紙屋町628
 電話 0896-23-9001

工場 三島工場(愛媛県)、可児工場(岐阜県)
 支店 大阪支店、名古屋支店、九州支店(福岡県)
 ホームページ <https://www.daio-paper.co.jp>

主要営業品目 新聞用紙、コート紙、上質紙、出版用紙、PPC用紙、ノーカーボン紙、印刷用粘着紙、包装用紙、特殊機能紙、板紙、各種パルプ、衛生用紙(ティシューペーパー、トイレットティシュー、ペーパータオル等)、ベビー用・大人用紙おむつ、生理用ナプキン、マスク等

旧赤平製紙
(現エリエールペーパー)

生産拠点



海外グループ会社の事業拠点

(2023年8月31日時点)

- 24 フォレスト・アンチレLTD. (チリ)
- 25 エリエール・インターナショナル・コリアCo.,LTD (韓国)
- 26 エリエール・インターナショナル・タイランドCo.,LTD (タイ)
- 27 大王(南通)生活用品有限公司 (中国)
- 28 PT. エリエール・インターナショナル・トレーディング・インドネシア (インドネシア)
- 29 PT. エリエール・インターナショナル・マニファクチャリング・インドネシア (インドネシア)
- 30 オレゴンチップターミナルINC (アメリカ)
- 31 エリエール・インターナショナル・ターキー・キセセル・バウム・ウルンレリ・ウレティムA.S. (トルコ)
- 32 サンテルS.A. (ブラジル)

国内グループ会社の事業拠点

(2023年8月31日現在)

- 製紙**
- 1 いわき大王製紙(株) 福島県いわき市
- 2 大日製紙(株) 静岡県富士市
- 3 大津板紙(株) 滋賀県大津市
- 4 ダイオーペーパーテクノ(株) 岡山県津山市
- 5 丸菱ペーパーテック(株) 愛媛県四国中央市

- H&PC生産会社**
- 6 エリエールペーパー(株) 静岡県富士宮市
- 7 エリエールプロダクト(株) 愛媛県四国中央市
- 8 ダイオーペーパープロダクト(株) 静岡県富士市
- 9 (株)大貴 東京都千代田区

- 印刷**
- 10 ダイオーミウラ(株) 東京都墨田区

- 段ボール**
- 11 大王パッケージ(株) 東京都千代田区
- 12 寄居印刷紙器(株) 埼玉県本庄市
- 13 上村紙工(株) 福岡県京都郡刈田町
- 14 芳川紙業(株) 兵庫県川西市
- 15 吉沢工業(株) 新潟県三島郡

- 流通**
- 16 東京紙パルプインターナショナル(株) 東京都中央区
- 17 (株)EBS 東京都中央区

- 加工**
- 18 エリエールペーパーテクノロジー(株) 愛媛県四国中央市
- 19 ダイオーミルサポート東海(株) 岐阜県加茂郡川辺町
- 20 エリエールテクセル(株) 岐阜県可児市

- エンジニアリング**
- 21 ダイオーエンジニアリング(株) 愛媛県四国中央市

- 運輸**
- 22 ダイオーロジスティクス(株) 愛媛県四国中央市

- その他の事業**
- 23 (株)エリエールリゾーツゴルフクラブ 愛媛県松山市

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~

第三者保証

大王製紙では、「大王グループ統合レポート2023」に掲載する、環境データなどのデータについて、信頼性及び正確性を高めるため、DNV ビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社による保証を受けています。

対象期間 2022年4月1日から2023年3月31日

- 検証範囲
- GHG排出量 : Scope1&2&3
 - 水使用 : 用水量・排水量
 - 廃棄物 : 廃棄物発生量・廃棄物再利用量
 - 労働災害データ : 休業度数率

VERIFICATION STATEMENT

Statement No.: PRJN-10446303 Page 1 of 2
initiate reporting of

Verification of Daio Group's Non-financial Information (2022)

< 検証の目的 >
 DNV ビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社 (以下、DNV) は、大王製紙株式会社 (以下、組織) より、2022 年度における大王グループの環境データ及び労働災害データを含む非財務情報の算定結果 (以下、非財務情報算定結果) に関して、第三者検証を依頼された。本検証業務の目的は、組織の主張する非財務情報算定結果に関して、算定基準に基づいて適正に算定・報告されていることを確認し、独立した立場から意見表明することである。

< 検証の範囲 >
 検証の範囲は、以下の通りである。

- GHG 排出量 : Scope1, Scope2, Scope3 (カテゴリ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 12)
- 水使用 : 用水量、排水量
- 廃棄物 : 廃棄物発生量、廃棄物再利用量
- 労働災害データ : 休業度数率

< 算定・検証基準 >
 検証対象である GHG (温室効果ガス)、水使用、廃棄物及び労働災害データの特定・計算・監視・報告の基準は、大王製紙の定める算定報告手順である。検証の基準は、ISO 14064-3:2019、ISAE3000 に加えて、大王製紙の定める算定報告手順で要求される基準を含む。

< 検証プロセスと方法論 >
 上記検証基準への適合性は非財務情報算定結果、関連する文書記録類及び提供された十分な証拠のレビュー、要員へのインタビューによって確認された。

< 検証声明 >
 DNV の限定的保証水準に基づく意見として、大王製紙の非財務情報算定結果で報告されている環境データ及び労働災害データの主張に関して、同社の環境データ及び労働災害データを含む非財務情報を適正に反映していないことを表す誤りは認められなかった。

場所・日時 : 日本・神戸、2023 年 8 月 31 日
 DNV ビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社

Tsuyoshi Katori
 Approved Verifier

Koichiro Tanabe
 Approved Verifier, Technical Reviewer

Naoki Maeda
 Managing Director

This Verification Opinions is based on the information made available to us and the engagement conditions detailed above. Hence, DNV cannot guarantee the accuracy or correctness of the information. DNV cannot be held liable by any party relying or acting upon this Verification Opinion. DNV Business Assurance Japan K.K. Sanjomiya Bldg, South 11th Floor, 7-1-15, Goto-dori, Chuo-ku, Kobe 651-0087