

第1次～第5次中期事業計画の概観

2012年度より大王グループは、中期事業計画(以下、中計)において、「構造改革」をテーマに取り組んできました。

現在は第5次中計のスタートに合わせて策定した長期ビジョン『Daio Group Transformation 2035』の下、グループ連結での売上高1兆2,000億円・営業利益率10%の達成に向けて取り組みを進めています。

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 >> P07-08

Daio Group Transformation 2035

「やさしい未来」に向けた計画の策定

パーパスの実現

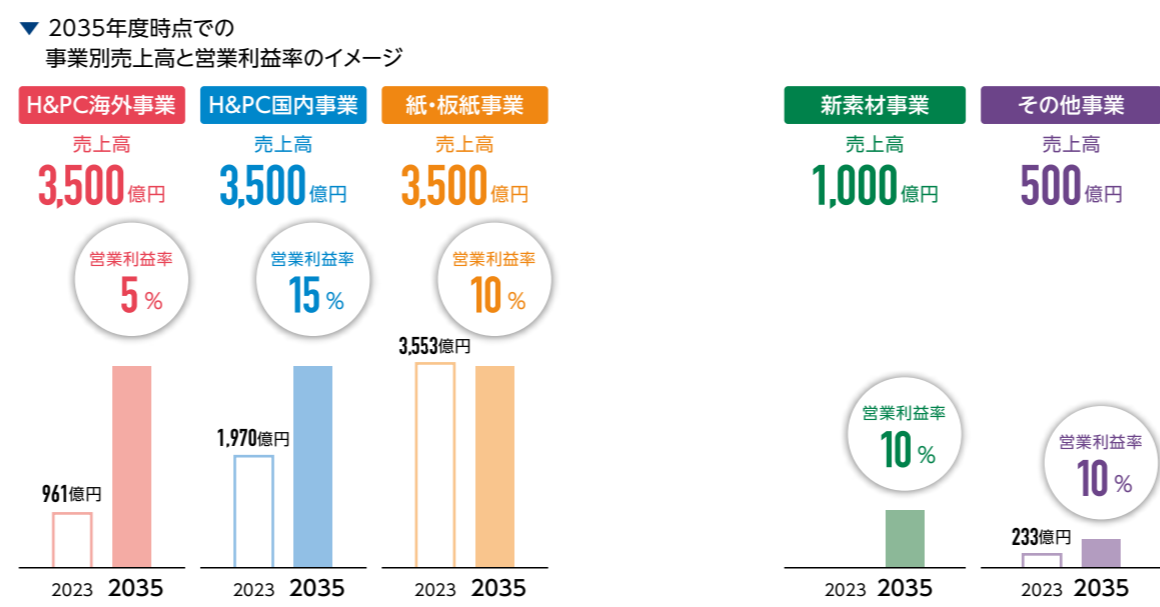
経営理念

世界中の人々へやさしい未来をつむぐ

2035年まで、4つのテーマに注力して取り組みます。

<p>01 エリア 国内重視</p> <p>日本を含めたグローバルでの展開</p>	<p>02 強み 製造・販売・工場・設備</p> <p>環境変化対応力 研究開発力・マーケティング力</p>	<p>03 エネルギー 化石燃料(石炭)</p> <p>地域と共生した 廃棄物燃料・木質燃料</p>
<p>04 価値創造の源泉</p> <p>人財 企業文化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●変革を実行する人財の確保・育成への投資 ●企業文化・働き方マインドの刷新 		

連結売上高1兆2,000億円、営業利益率10%を達成



2024-2026年度 第5次中計

長期ビジョンの達成、第6次中計以降のさらなるステップアップに向けて力を蓄える3年間

第1次～第4次中計までは需要が拡大する衛生用紙や板紙といった品種に生産・販売をシフトすることで、コスト競争力の高い三島工場のパルプを最大限に活かし、競争優位性を維持・向上してきました。また日本国内における紙・板紙の将来的な需要縮小は不可避との考えの下、新たな事業の柱としてホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)事業を中心に海外でのプレゼンス向上に取り組んできました。ベビー用紙おむつを軸に、中国、タイなどで生産工場を設立し、地産地消の体制構築を進めました。第3次中計ではブラジルなどでM&Aも実施しました。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視点での課題解決や、SDGsが示す持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進め、引き続き、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きます。

「3つの生きる」

- お客さま**
高品質・高付加価値の商品とサービス
- 社員およびその家族**
安全・安心第一の職場環境
- 取引先**
ともに成長
- 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

衛生
人々の健康を守る

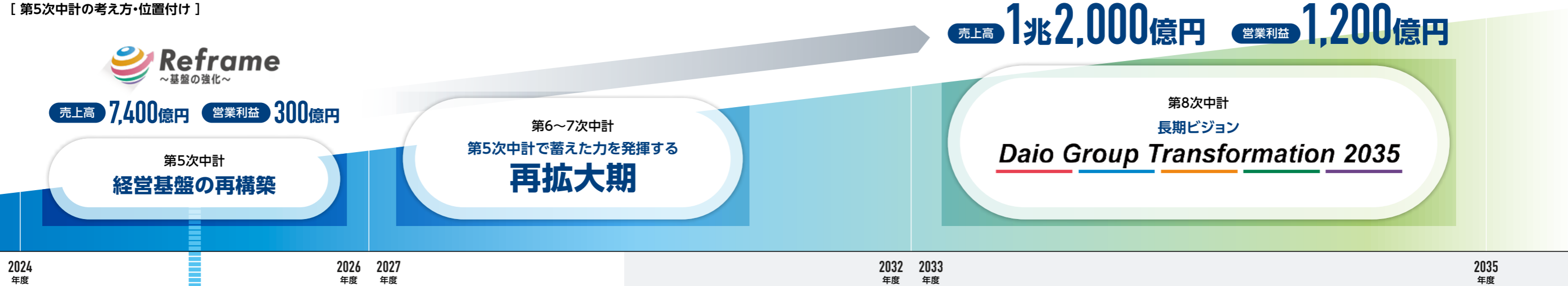
人生
人生の質を向上させる

再生
地球を再生する

第5次中期事業計画の全体像

長期ビジョンの達成と、第6次中期事業計画(以下、中計)以降のさらなる拡大に向けて、第5次中計の3年間で力を蓄えます。

[第5次中計の考え方・位置付け]



長期ビジョンの実現に向け、第5次中計では経営基盤の再構築に注力

テーマ	方針
営業キャッシュ・フロー創出力強化	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益拡大にフォーカス キャッシュ創出力を強化するための環境対応のさらなる推進 >> P72-86
将来成長のための厳選した投資の実行	<ul style="list-style-type: none"> 将来キャッシュ・フロー拡大のための新規事業強化 >> P51-54 変革を支える人・組織の整備
財務基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化

第5次中計の売上高・営業利益計画

事業	第4次中計(2023年度)			第5次中計(2026年度)		
	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	3,553	160	4.5%	3,500	100	2.9%
H&PC事業	2,931	△41	-	3,600	185	5.1%
(内訳)						
国内事業	1,970	77	3.9%	2,300	145	6.3%
海外事業	961	△118	-	1,300	40	3.1%
その他事業(調整額含む)	233	25	10.7%	300	15	5.0%
合計	6,717	144	2.1%	7,400	300	4.1%

営業利益拡大にフォーカス

- H&PC 海外事業**
 - 既存販売エリアの戦略再構築
 - 勝ち筋を見いだせる領域を特定し、売上拡大と収益性を両立させるモデルを確立
 - 長期ビジョンの実現に向けた拡大策立案
 - 新規参入可能性のある国の調査
 - M&Aを活用した新規国参入の検討
 - 人・組織の整備
 - 人財育成・強化のための制度を設計
 - 他部門からの集中的な異動、経験者採用拡大、現地社員の幹部登用と権限委譲

- H&PC 国内事業**
 - 成長領域への集中
 - ファミリーケア(衛生用紙カテゴリー)、ヘルスケアに開発・マーケティング費用を集中的に投下
 - ペットケア事業の拡大 >> P52
 - プレゼンス拡大に注力し、第5次中計期間は金額シェア拡大を志向
 - TVCM、イベント等のブランド先行投資を実施
 - 新規カテゴリーの模索
 - ベビーケア、フェミニンケアを筆頭に需要縮小が見込まれる分野の代替ビジネスの可能性を調査

- 紙・板紙事業**

パッケージ分野のさらなる強化を推進

 - 原紙の販売を中心とした構成から、加工度の高い最終商品(パッケージ)の販売比率を高め、新聞・洋紙の販売数量、売上高減少をカバー
 - 大王パッケージ、ダイオーミウラと連携し、パッケージ案件の開拓を協働で実施
 - 段ボール会社に加えて包装関連会社のM&Aも検討

北越コーポレーション株式会社との戦略的業務提携

- 事業基盤の強化を図るとともに、将来を見据えて協業分野の深化・拡充を推進

変革を支える人・組織の整備

[方針]	[取り組み事項]	[具体的施策]
<ul style="list-style-type: none"> 変化や違いを受容でき、挑戦に前向きな人財の育成 変化や異なる意見を受け入れる風土の醸成 多様性をイノベーションにつなげられる風土の醸成 挑戦を後押しできる制度 強化分野での適切な人財確保・配置 	<ol style="list-style-type: none"> 従来の発想に囚われない発案を評価する制度 管理職、担当者のマインド転換 グローバル人財の育成・確保 新たな挑戦を希望する意向がよりキャリアに反映される制度の構築 H&PC、新素材領域の人員増 	<ul style="list-style-type: none"> 評価制度の見直し 研修費予算の増加と研修制度の充実 キャリアパス制度の見直し 経験者採用の強化と推進部隊の人事部強化

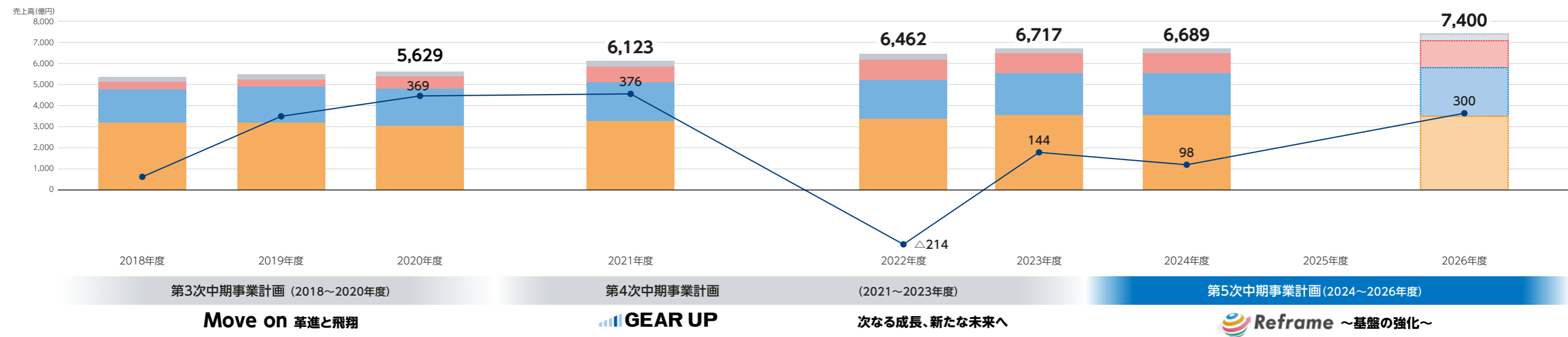
適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化

投融资審査体制の再構築

- 社長の諮問機関として投融资委員会を立ち上げ(機関設計の見直しに伴い、2025年6月より経営会議の下部会議に変更)
- 投融资の徹底審議と効果検証の強化を通じて投資効果を改善

中期事業計画(第3次～第5次)の振り返り

[事業別売上高・営業利益推移]



基本方針

- 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事業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

- 強靱な事業ポートフォリオの確立
- 財務体質の強化
- 気候変動問題への対応

- 営業キャッシュフロー創出力強化
- 将来成長のための厳選した投資の実行
- 財務基盤の強化

振り返り

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	8.0%	10.1%
ネットD/Eレシオ	1.6倍	1.3倍

売上高は過去最高を継続して達成するも外部環境の大きな変化への対応が遅れ、計画は未達

(単位: 億円)	目標	実績
売上高	7,200	6,717
営業利益	510	144
H&PC海外売上比率	18.8%	14.3%
ROE	10.0%以上	1.9%
ネットD/Eレシオ	1.0倍	1.5倍

H&PC国内事業、紙・板紙事業は順調に進捗するも、H&PC海外事業に課題があり現在、構造改革を実行中

(単位: 億円)	目標	2024年度実績
売上高	7,400	6,689
営業利益	300	98
H&PC海外売上比率	17.6%	13.6%
ROE	4.5%	△4.6%
ネットD/Eレシオ	1.2倍	1.4倍

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(株)から譲り受けた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ットペーパーの拡販に注力しました。さらに、ブラジルのサンテルならびにトルコのEITRのM&Aにより、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制度を活用したバ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

GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ

第4次中期事業計画 (2021年度～2023年度)

振り返り

第4次中期事業計画では、外部環境の大きな変化があったなかで、さらなる構造改革を志向し、強靱な事業ポートフォリオの確立に向けた布石を打ちました。2023年9月には「エリエールPet キミおもい」のブランドでペットケア事業に本格参入しました。またブラジルのサンテル社は業績が伸長したことで、H&PC海外事業の牽引役に成長しました。

一方で第5次中期事業計画に持ち越す課題も明確になりました。H&PC事業の営業利益率向上(特に海外事業の営業黒字化)、石炭を中心としたエネルギー政策の見直し、そして財務体質改善については継続して取り組む必要があります。

課題

- H&PC事業の営業利益率の改善(特に海外事業の黒字化)
- 2022年度の収益悪化 主要因となった石炭を中心としたエネルギー構成の見直し
- 財務体質の改善

Reframe ～基盤の強化～

第5次中期事業計画 (2024年度～2026年度)

振り返り

2024年度は、H&PC国内事業、紙・板紙事業で当初計画通り、またはそれを上回る結果となりました。H&PC国内事業については既存の5カテゴリーすべてで営業利益を確保するに至りました。一方でH&PC海外事業は中国、トルコで想定を上回る業績悪化が発生し、対予想で大幅な減益となりました。第5次中期事業計画は経営基盤の強化をスローガンに掲げ、「営業キャッシュ・フローの創出力強化」「将来成長のための厳選した投資

の実行」「財務基盤の強化」の3つのテーマに取り組んでいます。このうち「財務基盤の強化」に向けた施策の一つとして、中国事業での一部工場と設備の売却、およびトルコ子会社の株式譲渡の意思決定を行いました。

取り組みの方針

- 営業利益拡大にフォーカス
- キャッシュ創出力を強化するための環境対応のさらなる推進
- 将来キャッシュ・フロー拡大のための新規事業の強化
- 変革を支える人・組織の整備
- 適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化

ホーム&パーソナルケア
海外事業部

●推進本部長メッセージ

構造改革の断行と固定費削減を通じて
利益を伴う事業成長の
基盤を強化する

上席執行役員
ホーム&パーソナルケア
海外事業部
海外事業推進本部長
齋藤 真



2035ビジョン達成への方針と施策

ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)海外事業は、当社の成長エンジンと位置付け、2035年度の売上目標を3,500億円に設定しています。グローバル展開の加速に向けて、喫緊の課題は早期の黒字化と収益基盤の強化です。売上の拡大以上に、収益性の確保を重視し、まずは構造改革を推し進め、第5次中期事業計画(以下、中計)の最終年度となる2026年度での黒字転換を目指します。そしてキャッシュ・フローの安定化を図り、第6次中計以降、積極的なM&A投資も実施しながら、成長スピードを加速していきます。

市場環境認識(リスクと機会)と事業戦略

中国では、経済の低迷、生活者志向の変化により、ベビー用紙おむつ事業は苦戦を強いられています。その一方で、生理用ナプキンは、ベビー用紙おむつブランドで培った『大王』のブランド資産を活用したことが奏功し、市場参入からわずか3年で、紙おむつユーザーを中心に高く評価され、販売が順調に伸びています。展開エリアも沿岸地域に限定しているなか、各地から多くの引き合いをいただいています。中国の生理用ナプキンの市場規模は日本の約10倍あり、この巨大市場でしっかりと成長機会を捕捉していきます。ASEAN市場は、出生率が全体的に減少傾向にある中で、事業の軸足をベビー用紙おむつから生理用品へシフトさせます。特にタイでは、バイク通勤が一般的な市場特性に合わせて、「ズレないことで、漏れない」といったフィット性の高さを訴求するなど、現地ニーズに合わせた訴求が奏功し、生理用ナプキンの販売は好調に推移し、2024年度は黒字化を果たしました。一方、収益性に課題を抱えていたインドネシアでのベビー用紙お

むつ事業は、自社ブランド「GOO.N」の生産を停止し、外部メーカーのPBやOEM受託生産へとビジネスモデルを転換することで、固定費の削減による収益改善を進めています。ブラジルでは原燃料価格の高騰を受けながらも、現地市場に知見を有する大手商社との協業の下、安定的な事業運営を実現しています。現地で確立された衛生用紙のブランド力を活かす形で、事業成長を図っていきます。

海外事業のグランドデザイン

海外事業は、当社の将来の成長エンジンでありながら、ここ数年、収益の足を大きく引っ張っています。そこで、2011年の本格始動以降の軌跡を総括し、成功・失敗事例をすべて抽出し、今後の勝ち筋を見出すための議論を行いました。特に海外事業を牽引してきた中国では、コロナ禍ははさみ生活者のライフスタイルやニーズが急速に変化したなかで、過去の成功体験から抜け切れず柔軟にその変化に対応できなかったとの反省があります。そしてその背景には、相応の時間・投資をかけて構築した生産設備による自前主義に固執し過ぎていたこともありました。今般、グランドデザインを策定するなかで、当社の強みは、生産技術と開発能力、そして営業・工場・開発が三位一体となって現場の声をタイムリーに実現する機動力であると認識し、今後はこの強みを最大化しながら、より柔軟かつスピーディーな事業展開を進めていきます。当面は2026年度の黒字化が必達目標です。その上で、第6次中計以降は、M&A投資を積極的に進めていきます。主たる対象となるのは、すでに展開している地域で、未開拓のエリア・カテゴリー・チャンネルの強化・深耕に資する企業です。またシナジー効果が創出できそうな周辺国についても、ドミナ

「商品展開例」



●商品展開

各国、各地域の市場特性やトレンドに合わせた高付加価値商品の展開に取り組んでいます。ブラジルでは、聖ヨハネの誕生を祝う「São João/サン・ジョアン」と呼ばれるお祭りに併せたカラフルで楽しい期間限定企画品の上市により販売が非常に好調に推移しました。中国では、生理用ナプキンの「天使純棉」シリーズについて、無添加のコットン表面シートに採用し、医療級の認証を取得することでより安心して肌に優しい商品であることを訴求する商品としてリニューアルし、販売を開始しました。タイでは、アウトターに響かないスタイリッシュなショートタイプナプキンの新色として目立ちにくいベージュカラーを上市しました。また、ベビー用紙おむつの新商品として「たっぷり吸収量で朝までモレずにぐっすり眠れる」超プレミアムセグメントの「GOO.N Sweet Dream」を発売しました。

ント展開を意識して投資を検討していきます。

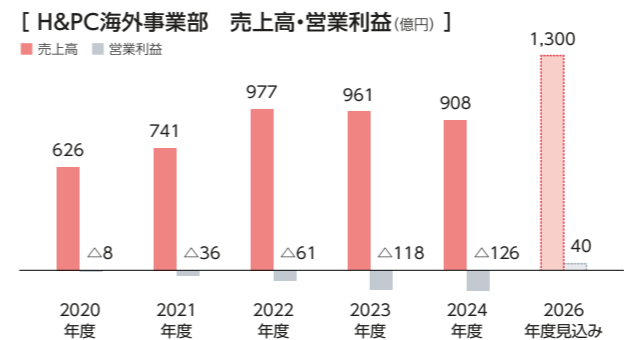
組織体制についても、今秋から、既存の機能別組織を地域別組織へと編成し、M&Aに特化した専任部隊も新設しました。

2024年度振り返りと2025年度見通し

中国が2期連続で大幅な赤字を計上し、2024年度は前年からさらに業績が悪化する、非常に悔しい1年となりました。しかし、タイでは安定した黒字化が見えてきたほか、2025年6月にはトルコ事業の譲渡と、中国でのベビー用紙おむつの生産設備を譲渡するなど、今後の収益改善に向けた足がかりをつけることができました。2025年度に入り、為替や原燃料価格などの懸案事項は薄れてきていますが、中国経済の先行きや米国の関税政策の影響等を引き続き注視しながら、更なる収益の改善を図り、2026年度の黒字転換に向けて揺るぎない基盤を築いていきます。

サステナビリティ経営へ寄与

海外事業では、事業拡大による経済貢献と地域での雇用創出



を通じて、地域社会との共生に寄与しています。また、タイでは女性刑務所に生理用ナプキン、中国では介護施設向けに大人用紙おむつの無償提供を継続しているほか、女性の生理に関する啓発教育も行っています。

更に、環境負荷の低減と循環型社会の実現に向けて、生産工程ではロス率をKPIとして管理して廃棄物の削減に努めると同時に、紙おむつの主素材であるパルプやポリマーの再利用も促進しています。また商品の包装材についても、植物由来の包装フィルムの採用拡大や、少量包装から大容量の包装に移行するなど、包装資材の削減に努めています。

企業価値向上に対する貢献

第5次中計期間中は、収益基盤の強化に集中し、利益改善に注力します。中国では、ベビー用紙おむつ工場の生産設備を売却し、外部OEM先での委託生産へ切り替えを進めており、インドネシアでは、ベビー用紙おむつ工場当社ブランドの「GOO.N」の生産を停止し、外部メーカーのPBやOEM受託生産・販売へとビジネスモデルを切り替えています。またタイでは、生理用ナプキンへと軸足を移しつつ、ベビー用紙おむつでは、採算性の低いエコノミー品の価格改定とプレミアム品の拡販を図るなどの取り組みを進めています。これら固定費の削減と販売施策により、2026年度中の黒字化、そして第7次中計以降で2桁億円の収益を稼げる事業へと利益成長させていきます。構造改革による収益改善効果はすでに目に見える形で表れてきており、今後もこの勢いを止めないよう各種施策を遂行し、企業価値の向上へと貢献していきます。

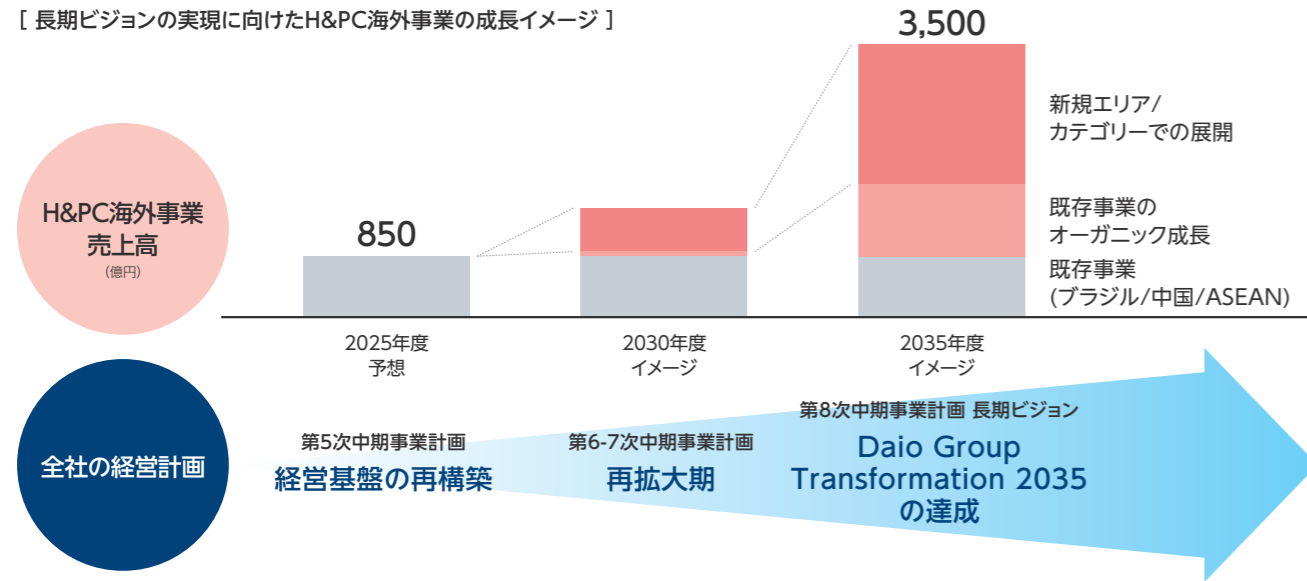
マテリアリティ： グローバル展開の加速

長期ビジョン実現に向けたグローバル展開

1 長期ビジョン“Daio Group Transformation 2035”の実現に向けて

H&PC海外事業は当社グループの成長の牽引役
既存事業の成長と新規事業の展開により2035年度 売上高3,500億円を目指す

[長期ビジョンの実現に向けたH&PC海外事業の成長イメージ]



2 海外事業戦略のブランドデザイン = 海外展開におけるフレームワーク策定

当社のH&PC海外事業は、2011年のタイ現地法人設立を皮切りに着実に拠点を拡大し、2020年にはブラジル老舗の衛生用品メーカー、サンテル社を買収することで売上規模を飛躍的に拡大しました。しかし近年、中国やトルコでは急激な市場構造の変化や地政学リスクの高まりに直面し、事業運営が想定以上に難化するケースも顕在化しています。こうした不確実性の高い環境下では、従来の海外展開モデルが必ずしも通用しないケースがあることから、より再現性・耐性の高い成長を実現するために、海外戦略の全体設計を抜本的に見直しました。

ブランドデザイン

- 売上高の拡大とともに、**持続的な利益創出**を両立する事業体制を確立します。
- 未進出エリアでは、当社の「強み」 **生産技術力・商品開発力・オペレーションの知見、商品化のスピード感** を、現地有力ブランドの販路や顧客基盤に掛け合わせ、収益ポテンシャルを最大化します。
- 既進出エリアでは、未取扱いカテゴリや手薄なエリア・チャンネルを補完し、**寡占化・ドミナント戦略**によって市場占有率を一段と高めます。
- 海外展開に関する検討項目・評価基準を標準化するとともに、M&Aにより**優先的に取得を検討するターゲットリストを整備**し、戦略的かつ機動的なアプローチを実行します。
- シナジー創出を最重視**し、M&Aを主軸にマイノリティ出資・合併・ファブレスも組み合わせることで、多様なスキームによる事業拡大を図ります。**カテゴリは限定せず、勝率の高い領域を選択**して参入します。

3 グランドデザインに基づいた基本戦略

	これまでの方針(～2024年度)	今後の方針(2025年度～)
方針	売上高重視	売上高+利益重視
進出形態	グリーンフィールドで	M&Aを主体に
商品供給	自前の工場でフル生産	OEM生産等を含めフレキシブルな生産
進出カテゴリ	ベビーケア中心	進出先にあったカテゴリを選定
KPI	売上高	売上高
	展開地域の地理的カバレッジ	収益性 (営業利益率) 注力セグメントにおけるマーケットシェア

当社はブランドデザインを起点に過去の取り組みを振り返り、成長戦略を再構築しました。2024年度までは「売上拡大」を最優先に、自前主義で進出計画を立案し、ベビーケア用品に注力してきました。既存エリアでのマスブランド戦略により売上は伸びたものの、利益率の伸び悩みやカテゴリ偏重、投下資本効率の低下といった課題が浮き彫りになりました。そこで2025年度以降は、継続的な利益創出を最重要テーマに掲げ、資本提携・共同出資・M&Aなど外部リソースを活用す

る柔軟な体制へ転換します。既進出エリアではカテゴリ拡充とチャンネル補完によって市場占有率の拡大を進め、事業基盤を強化。未進出エリアでは既存エリアとの連携を重視し、当社の技術力と商品開発力を活かせる高収益領域に経営資源を集中投入します。これらの施策により、「**海外事業ポートフォリオの質を高め、安定的かつ持続的な成長を実現**」してまいります。

4 既進出エリアの強化

中国事業

●ベビーケア事業

中国のベビー用紙おむつ市場は、少子化の進行に加え、現地メーカーの台頭により高吸水性ポリマーを使用した薄型吸収体(SAPシート)が一般化するとともに競争が激化しています。当社グループでは、こうした事業環境の変化を踏まえ、2025年7月に中国で保有していた積織/パルプ仕様のベビー用紙おむつ製造設備を売却しました。これにより固定費を大幅に削減し、資本効率とキャッシュ創出力を向上させております。商品については、生産委託体制の下、中国で主流となっているSAPシートを採用し、当社オリジナルの商品特長を付加した新シリーズを同年5月より順次発売し、販売回復に努めております。販路についても、急成長するECチャネルの流通体制の見直しを行っております。アナログとデジタルを複合的に利用し、顧客接点を強化することで、販売拡大と収益性の向上を図ります。

●フェミニンケア事業

中国のフェミニンケア市場は日本の約10倍もの規模を有し、当社は2022年の参入以来、着実にシェアを高めています。品質を最優先したブランドポジションが現地で高く評価され、2025年度上期の現地出荷ベースの売上金額は、前年同期を大きく上回り、1.5倍超となりました。後発参入の中でも販売伸長している要因は、生活者トレンドをとらえた商品に加え、ベビーケアで培った「大王(ダウワン)」のブランド資産(ブランド力・販売網・インスタマーケティング力)をフル活用できている点にあります。具体的には、各シリーズの商品名をベビーおむつのシリーズ名を起用し、広告メッセージも「大王」のエリスと発信してきたことで、ユーザーの3割がGOO.Nを使用していた方であり、ロイヤルユーザー化しています。販売先については、フェミニンケアはECよりも店頭販売の構成比が高いため、GOO.Nのシェアが高い小売店に特化して配荷することでユーザーのシナジー効果を得られ、イニシャルコストの抑制にもつながっています。また、当社が得意とする店頭プロモーションを実行し続けたことで、ブランド認知向上と新規ユーザー獲得のスピードが向上しており、インスタシェアが20%を超える小売店も複数出てきています。



ASEAN事業

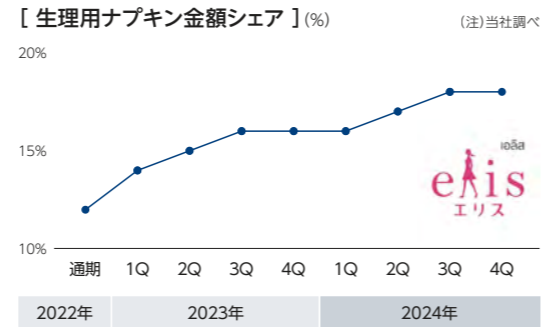
●ベビーケア

紙おむつ市場は出生数減少や低価格競争で単価は軟化しているものの、生活者の品質志向は一段と高まっています。当社はこの変化を好機ととらえ、エコノミー系から、肌触り・吸収力などの現地のニーズにより特化したプレミアム品へ軸足を移行し、採算性の向上に取り組んでいます。



●フェミニンケア

タイの生活者のトレンドに合わせた、差別化された商品を投入し、直近で20%にせまるシェアを獲得しております。また、今春にタイで急成長しているショーツセグメントに新商品を投入いたしました。今後も未充足ニーズへ対応する商品開発の強化により、更なる拡大を図ります。



タイ

インドネシア

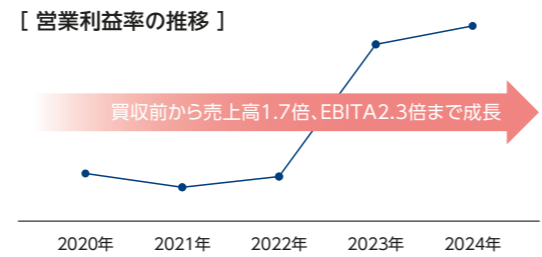
インドネシアのベビー用紙おむつ市場は他ASEAN市場と比較しても安価で取引されており、収益力向上に苦慮しておりました。市場環境と収益性の観点から、ナショナルブランド主体の事業を見直し、外部のプライベートブランドやOEMを受託生産する事業モデルに見直すことで確実な収益確保に努めております。

ベトナム他

地域別ごとの需要とニーズに対応し、収益性を大前提として事業運営しております。特にベトナムにおいては、タイとの女性生活環境の類似性を見だし、フェミニン事業の拡大に着手しております。

ブラジル事業

当社のブラジル事業は2020年に現地有力企業を買収し、着実に業績を伸ばしております。その強さの源泉は、創業86年で培われた歴史とブランド資産を有効活用しつつ、当社の開発力を注ぎ込むことにより市場での競争優位を確固たるものとしたことです。“Personal”をはじめとする衛生用品ブランドは地域コミュニティに深く浸透し、高いリピート率を維持しております。また、衛生用紙と紙加工品を組み合わせた多角的な商品ポートフォリオにより、需要変動に適應できる体制を確保しつつ、細分化しつつある顧客ニーズへ対応できる柔軟性を兼ね備えております。また、買収後当社の開発力を活かしたパンツタイプ型のベビー用紙おむつなど、各カテゴリで付加価値新商品を投入し、収益を伸ばさせました。今後は、エリアごとに最適な商品・チャネル構成の最適化を追求していくことで、収益性の高い事業領域の拡大を図ります。



	買収前	買収後	今後
商品戦略	スタンダード品を各地引き合いに応じて販売	各カテゴリでの付加価値化の推進と衛生用紙の強みを活かしたエリアの選択と集中	カテゴリの拡張とコアエリアの段階的拡大
エリア戦略	広く浅く	エリアの選択と集中	コアエリアの拡大

5 未進出エリアへの事業展開について

当社はこれまで“自前主義”での海外展開に注力してきましたが、今後はパートナーシップを積極的に活用し、機動的かつ効率的な進出を図ります。生産面では、自社工場をフル稼働させる前提での設備投資が固定費を膨張させ、結果、稼働率を上げるために販売数量重視の志向となりがちな状況であったことを踏まえ、需要に応じてOEMも活用する柔軟な供給体制へ転換します。

カテゴリ戦略についても、“新興国=ベビーケア”という発想を改め、地域特性に合わせた品目選定で早期立ち上げを実現します。当社の紙加工品、衛生用紙、紙・板紙などの技術基盤を横断的に活かし、幅広い分野での事業創出を推進するとともに、第6次中計以降はM&Aやアライアンスを組み合わせ、2035年までに持続的な競争優位と利益成長を確立してまいります。

事業基盤の構築

優位性の盤石化

市場参入	シナジーによる競争力強化	事業領域拡張/競争優位性の確立
<ul style="list-style-type: none"> ●当エリアにおいて 構造的な競争優位を確立可能とみられる商品 を選定 ●以下の観点に基づき、エリア進出の足掛かりとなり得る候補企業 を探索 <ul style="list-style-type: none"> - 足許業績は黒字か、あるいはハードルレートをクリアしているか - 当社の強みが活きる事業領域か - 高いブランド認知を有するか 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●当社の強みを活かした付加価値材の投入により収益性を向上 <ul style="list-style-type: none"> - 衛生用紙: 商品機能(高い溶解性=薄く抄く技術、手触りの柔らかさ)、古紙処理・再生技術 等 - 紙加工品: 多様な顧客ニーズを反映した商品の開発力(例、日本の夜1枚安心パッド、クリニクス)、商品機能(例、タイの粘着性で訴求した生理用ナプキン) 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●更なるM&Aを通じた、機能・展開エリア・カテゴリ拡充による競争優位性の確立を推進

6 長期ビジョン実現に向けた海外新組織構造

海外各拠点との連携を強化し、本社から、より迅速かつ柔軟なサポートができる体制を構築するため、これまでの機能別組織から地域別組織へと切り替えました。これにより現地顧客への対応力を高めることで、各国・各地域の特性に応じた個別の勝ち筋の確立を実現し、海外事業において継続的に利益を創出できる体制を目指してまいります。加えて、未進出エリア・カテゴリ、M&A情報について受け身で

あった体制から、独自調査・選定を行うM&Aに特化した専任部署を新設しました。海外人財の育成に関しては、海外拠点のローカル人財の幹部登用を通じてより一層のローカライゼーションを進める一方で、本社において海外人財のキャリアプログラムを策定・運用することでグローバル人財プールを構築し、本社のグローバル化を推し進めていきます。

	これまでの体制	今後の体制
コンセプト	マスに向けた勝ちパターンの全体展開	地域ごとの変化・勝ち筋に対応できる迅速な体制
組織構造	機能別組織で縦割り構造	地域別組織に分け、各ユニット内に個別機能を集約
M&A運用	外部から情報を入手し、都度社内でチーム組成・実行	専門セクションを設立し、独自に調査・選定を実施 案件具体化に伴い、専門部門が主導にてチーム組成、実行を行う
海外人財の育成	国内人財を国内で研修し、現地で育成 語学研修、海外研修制度を導入	海外経験者の採用拡大 海外人財育成プログラムを策定・実施し人財プールを構築

ホーム&パーソナルケア

国内事業部

●事業部長メッセージ

国内トップである「エリエール」のブランド力を活かし、ペットケアや付加価値領域など、収益の柱を増やしていく

取締役 常務執行役員
ホーム&パーソナルケア
国内事業部長

藤田 浩幸



2035ビジョン達成への方針と施策

ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)国内事業は、当社の成長エンジンであり、売上の中核を担う重要な存在です。2035年度の売上目標を3,500億円、営業利益率目標を15%に設定しています。長期ビジョンの実現に向けては、特にティッシュペーパーやトイレットペーパーに代表される衛生用紙に注力し、「エリエール」ブランドのさらなる強化とトップシェアの盤石化を図っていきます。また、国内の紙おむつや生理用ナプキンなどの吸収体事業およびウェットカテゴリにおいても、付加価値化を図ることで差別化を進めます。「エリエール」のブランド力を活かし、生活者へのブランド価値の浸透を深めることで市場シェアの拡大を図ります。また、2023年9月に本格参入したペットケア事業についても、次なる収益の柱として育成していきます。

市場環境認識(リスクと機会)

国内事業の最大のリスクは日本の人口減少です。2024年に国内出生数が70万人を切ったなかで、ベビー用紙おむつの市場縮小は避けられず、主要メーカー4社を中心に、競争が一層激化しています。当社はディズニー社とのコラボレーションを強みに、商品力の向上を図りながらシェアの拡大を図ります。また、生理対象人口も長期的に微減傾向です。そうしたなか、産後や閉経後の女性を対象に吸水ケア商品「ナチュラ」を展開し、市場認知を広げており、「エリス」から「ナチュラ」へとつなげていきます。一方、高齢化社会の進展を背景に、大人用紙おむつは旺盛な需要が見込めます。特に「アテント」の夜用紙おむつは、介護される方だけでなく介護する方の負担軽減にもつながる商品として、市販だけでなく介護施設などでの採用が進んでいます。販売数は右肩上がり続けており、増産投資を通じて拡大する

需要に応じていきます。

一方、トイレットペーパーやティッシュペーパーについては、安価な価格で攻勢をかける海外企業が仕向け地を日本に向けてと価格破壊が起きかねないリスクがあります。品質での高付加価値化とブランド力とで対抗し、市場ニーズの変化にも対応できる生産体制としていきます。

第5次中計の進捗状況

第5次中計では、将来の再拡大に向けて体質強化を図るべく、必要以上の拡大を目指すのではなく、財務基盤の強化に注力し、ROIC指標を軸に資本を効率的に使いながら利益の創出を図っています。衛生用紙を基軸としつつも紙加工品の事業拡大を図ると同時に、ペットケア事業など、収益の柱を増やすための取り組みにも注力しています。

第5次中計の残り2カ年では、単に店頭売価を改定するだけでなく、トレンドやニーズに応じた商品の供給体制を構築することで、価格改定と販売拡大を両立し、売上高目標のギャップを埋めていきます。トイレットペーパーの市場は「タイパ」「コスパ」に対する生活者の意識の高まりを背景に、長尺トイレットペーパーの構成比が直近5カ年で約2倍になるなど、かなりの速度で伸長しています。当社では今後も同じ傾向が続くと考え、現在供給がタイトな長尺トイレットペーパーの加工設備を2025年11月に増強し、安定供給を図ります。ティッシュペーパーについても、ボックスの構成比率が下がりソフトパックが上がるなどといった形態の変化が見られており、その中で当社はいち早くソフトパックの国内生産を開始しトップシェアを確保しました。大人用紙おむつは、高齢者人口の増加に伴い順調に販売を伸ばし、「アテント」は業務用ルートで高いシェアを有しています。



●商品展開

生活様式や購買意識の変化に対応し、交換回数を低減する長尺トイレットペーパーや一枚で掃除が完結する「ドライ×ウエット」フロアワイパー等の品揃えを強化する等、ニーズに合った商品および付加価値商品の展開を進めています。また、生産ロスや端材をグループ会社で製造する紙製猫砂に活用する取り組みやフィルムの再利用を開始しており、一層マテリアルリサイクルを推進する商品開発を目指しています。その他、当社が展開する社会貢献活動の総称である「やさしさを「カタチ」にする仕事だから」の下、学生を対象とした「奨学ナプキン」海外の地域を支援する「ハートサポート」「えがおにタッチプロジェクト」の活動を継続しています。

介護ケアの有資格者など、介護施設の利用者様と同じ目線での対話のできる人材の採用を進めており、施設の悩みを解決する商品開発にもつなげています。大人用紙おむつは旺盛な需要に支えられ、生産設備はフル稼働しており、増設またはOEM調達を通じて、今後も拡大する需要を取り込んでいきます。ペットケア事業は、日本初となる犬用パンツタイプ紙おむつの配荷が進み、順調に市場認知を拡大しています。犬用パンツタイプ紙おむつを基軸に犬用と猫用のペットシート、猫砂を商品ラインナップとして展開し、順調に進捗しています。ペットケア事業は商品群を拡充するために、M&Aを積極的に検討していきます。

2024年度振り返りと2025年度見通し

2024年度は、衛生用紙カテゴリでトップシェアを持つ当社「エリエール」ブランドが、ティッシュペーパー、トイレットペーパー、キッチンペーパーの3カテゴリすべてにおいて市場平均を上回る価格改定を実施しました。市場平均よりも高い価格上昇率を記録しながらシェアを維持できており、生活者の皆さまが「エリエール」ブランドをご支持くださっている結果だととらえています。2024年度は価格改定効果が発現

し、先行投資を積極的に行っているペットカテゴリー以外で大きく収益改善し、計画を上回る営業利益を達成しました。2025年度も増収増益を計画しています。

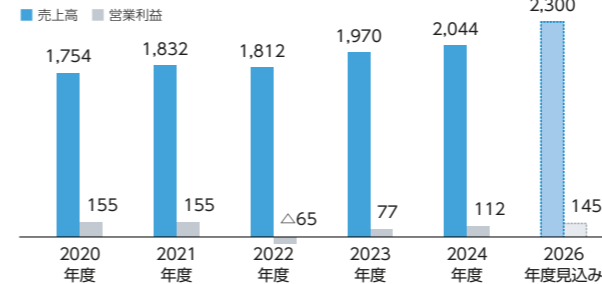
サステナビリティ経営へ寄与

当社は「やさしさを「カタチ」にする仕事だから」のキャッチフレーズの下、社会貢献活動を展開しています。マテリアリティに掲げる「地域社会との共生」の視点では、生理の貧困対策として1年分の生理用ナプキンを無償提供する「奨学ナプキン」や海外の地域発展に寄与するコミュニティへの参加などの社会貢献活動のほか、四国中央市では行政とも連携したベビー用紙おむつの提供や千葉県佐倉市と災害時支援協定を締結するなど、育児・子育て面での貢献活動を展開しています。また「循環型社会の実現」では、商品パッケージにリサイクルフィルムを採用したり、衛生用紙などの製造過程で生じる生産ロスや端材を紙製猫砂に活用したりと、商品設計の段階から環境配慮を起点として取り組むことで、寸法の減容量化、省資源化や、トラック積載効率の向上で運搬時のCO₂排出量削減につなげるなど、環境負荷の低減に努めています。

企業価値向上に対する貢献

当社グループの成長エンジンという使命を帯びた部門として、ROIC指標を活用した部門運営を進めています。ティッシュペーパー、トイレットペーパーに代表される紙製品の強みを基軸に、ベビー用紙おむつや生理用ナプキン、大人用紙おむつなどの吸収体、さらにはウェットティッシュやトイレクリーナーなどを、「エリエール」ブランドの力を活かしながら拡販を進めます。こうした強みを活かした運営を通じて、企業価値の向上に貢献していきます。

[H&PC国内事業部 売上高・営業利益(億円)]



紙・板紙事業部

●事業部長メッセージ

営業スタイルを
「量から質へ」と転換させ、
ソリューション営業を極めることで
企業価値向上に貢献していく

取締役 常務執行役員
紙・板紙事業部長

石田 厚



2035ビジョン達成への方針と施策

紙・板紙部門では、2035年度の売上目標を3,500億円、営業利益率目標を10%に設定しています。デジタル化の進行加速で紙需要が減少するなかで、数量の減少は免れませんが、川下での加工度を上げて付加価値の高い製品の供給や販売価格の改定などを通じて、売上規模は維持していきます。このビジョン達成に向けて、売り方を変える新たなビジネスモデルを導入し、付加価値の提案による事業の拡大が重要です。従来の素材として紙を販売する形ではなく、紙に加工を施して付加価値を加えて販売するビジネスモデルを強化すると同時に、特に市場ニーズが堅調に推移しているパッケージ用途については、提案力を強めながら新たなマーケットを開拓していきます。また、セルロースナノファイバー（以下、CNF）やバイオリファイナリーといった新事業を2035年には売上規模1,000億円の事業の柱に育てていきます。2024年10月には、CNFとバイオリファイナリーの素材事業を提案していくための新たな組織としてサステナブルマテリアル営業部を新設しました。CNFは2013年に開発をスタートし、2025年7月から業界でも最大規模の商用プラントが稼働しました。バイオリファイナリーはNEDOの補助金もいただき、2025年3月に千葉県・木更津市に研究開発用のベンチプラントを立ち上げました。まだ研究段階ですが、持続可能な航空燃料(SAF)や、食品・医薬品・化粧品向け添加剤として販売していきます。

市場環境認識(リスクと機会)

洋紙はデジタル化の加速で需要の減少が進みます。板紙は、パッケージ用途は比較的堅調に推移していますが将来的な人口減のなかで、市場規模がマイナスに転じる局面は出てくると

見えています。当社は紙・板紙全体で10~20%のシェアを有していますが、展開エリアは西日本中心でしたので、営業スタイルの構造改革によって、数量拡大の余地はあると考えます。一方で、新素材事業であるCNFやバイオリファイナリーについては、大きな期待を寄せていただいています。大型の量産プラントを導入することで、コスト面でのハードルも下がる目途が立ちましたので、実際の商談が行えるレベルにまで来たと認識しています。

第5次中計の進捗状況

第5次中計では、投資を伴わないさまざまな構造改革を主体に事業基盤の再構築を図っています。紙の付加価値向上を中心とした利益率を上げるための取り組みや、量から質への転換を図るべく、2024年10月にはこれまでの4営業本部に横串を挿すことを目的に、単に紙を販売するのではなく、紙に関わることでお客様の困りごとの解決を図るソリューション営業部を新設しました。また2025年6月には、従来の4営業本部を集約し、「メディアソリューション本部」「パッケージソリューション本部」としました。部署名から「営業」の文字を削いだことで、お客様の課題を解決していく結果として紙を販売するとの意味を込めています。

第5次中計の残り2カ年では、価格改定と販売拡大を両立させ、売上高目標のギャップを埋めながらも、需要が堅調なパッケージ事業の収益の拡大に注力していきます。国内板紙に関しては、これまで取り組んできた独立系段ボール会社とのアライアンスを引き続き強化します。包む機能に関しては、木箱や発泡スチロール、プラスチック系樹脂など、段ボールに切り替えるチャンスはあり、特に遮水性・耐水性・撥水性の機能を付加することで、漁業用の箱など新しい需要を開拓していきます。

エリプラシリーズ

プラスチック代替

FSエリプラ+ (プラス)

FSエリプラ保冷

FSエリプラ防湿 (ライナー)

フィルム代替

FSエリプラ 耐水紙ラベル

FSエリプラ ヒートシール+(プラス)

FSエリプラ ヒートシールバイオ

CNF

回覧板

ネコ砂

ディスペンサー

サトヤマコート

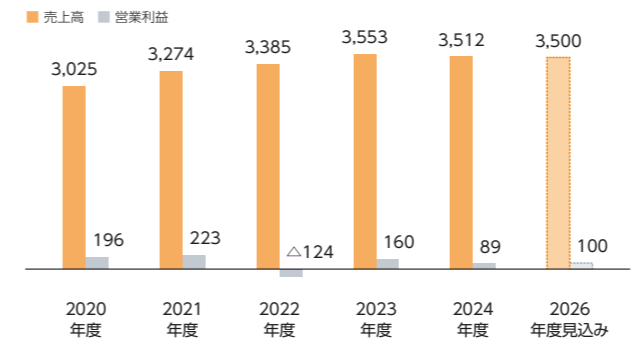
●商品展開

新聞・雑誌をはじめとするメディア用途の紙や、プラスチックに代わる素材としても注目を集めている包装用途の紙、Eコマースにおいても広く使われている段ボールの原紙、段ボール商品を取り扱っています。近年では、環境に配慮した商品の開発にも力をいれており、特に脱プラスチック・減プラスチック製品として展開し、高い技術力や優れた商品を持つ「ものづくり企業」として「えひめが誇るスゴ技」にも認定された「エリプラシリーズ」は開発当初から商品ラインナップを大幅に拡大してきました。また、CNFについても商品化分野数を拡大しています。

輸出に関しては、マクロトレンドから企業の製造拠点が東南アジアに移転すると予測し、東南アジア方面の販路を整備し、事業拡大に取り組みます。

CNFに関しては、製紙業界の他社に加え、化学メーカーや家電メーカーなど異業種からの参入も見られます。この事業では、従来の紙の常識から脱却し、先入観を持たずにいろいろなことにチャレンジしていきます。人材も、化学メーカーなど異業種での営業・開発経験者を経験者採用しており、人材の多様性も図りながら新素材事業の活性化につなげていきます。

【紙・板紙事業部 売上高・営業利益(億円)】



2024年度振り返りと2025年度見通し

2024年度は、原価低減や価格改定も計画通り実行した結果、当初の見通し通り、前年比では減収減益となりましたが、売上高・営業利益ともに計画通りの実績を確保しました。紙・板紙需要が業界平均で前年比3%減(数量ベース)となるなかで、当社の売上は前年比1~2%減と良好な売上水準を保ち、また、原燃料価格が高止まりし収益的には非常に厳しい環境にあるなかでも、組織の再編成に取り組むなど着実に構造改

革も進め、当初計画を上回る形で推移しました。第5次中計の最終年度となる2026年度に向けては、今年度の取り組みの成果が形となって表れてくると考えており、増収増益を目指しています。

サステナビリティ経営へ寄与

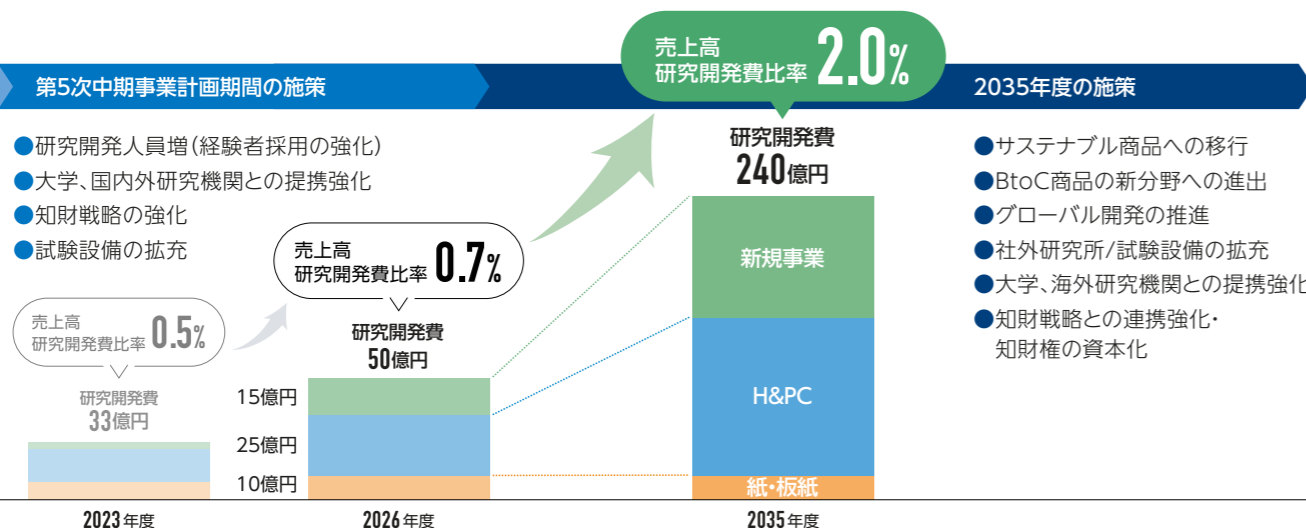
紙・板紙事業では、再生紙を中心に、紙のリサイクルに努めてきました。それが今、紙だけをリサイクルするのではなく、当社工場が持つ排水処理施設のインフラも活用して、本来ならお客さまが産業廃棄物として出す薬液を当社がリサイクルの輪に乗せるといった新たな取り組みが、ソリューション営業部の若手社員主導で生まれつつあります。また、脱プラスチックに向けたソリューションも、従来の紙カトラリーに加え、より強度や密度を高める技術にもチャレンジしながら、工業用途のABS樹脂の代替商品にもチャレンジしています。引き続き、物流の共同配送などを通じて、ドライバーの負担軽減とCO₂の削減などを行っています。サステナビリティ経営においては、すべて当社1社で自己完結するのではなく、さまざまな社外の企業・団体とコラボレーションを図ることで、環境に貢献しながら活動の幅を広げていきます。

企業価値向上に対する貢献

紙・板紙需要が縮小するなかで、組織の持続的成長を図るためには、労働生産性を向上させていかなければなりません。当事業部は、量から質への転換で営業スタイルの構造改革を実行し、ソリューション営業を極めることでビジネスモデルの再構築を図っていきます。当社の成長事業を支える基盤の部門として、新たな事業領域に投下するためのキャッシュを創出することで、「緑の下の力持ち」として企業価値の向上に寄与していきます。

研究開発

商品開発力・新素材創出力を新たな強みにしていくため、大王グループは研究開発に係る人・設備への投資を拡大し、BtoC商品の新分野進出と、木質由来の新素材の用途開発を進めます。



ホーム&パーソナルケア事業

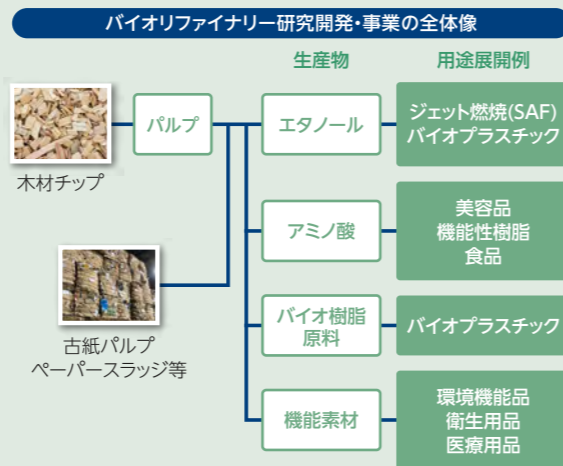
開発部門では、従来の「生活者ニーズを満たす」商品開発も踏襲しつつ、社会課題の解決を目指すソリューション提案型のものづくりも進めています。単なるマーケットインではなく、「持続可能な社会実現」というビジョンを明確に掲げ、社会・生活者両方に深いインパクトをもたらす事業を推進しています。具体策の1つとして、環境面では資源の有効活用を促進するため、包材や販促物に使用している石油化学由来のバージンプラスチックの使用量を削減、バイオマス由来の素材や再生プラスチックの利用促進に取り組んでいます。介護分野では、介護者・被介護者とその家族のからだの負担だけでなく心理的なストレスも軽減する「快護化」の概念に基づいた新商品の開発を進めています。また、異なる視点や先進的な技術・知見をいち早く取り入れるため、グローバルな連携も強化し、持続的かつ競争力のある事業を展開していきます。これらの総合的な取り組みにより、短期的な収益向上だけでなく、持続可能な社会の実現と長期的な企業価値向上の両立を目指します。

【2024年度に発売した新商品】(一例)



新素材領域(セルロースナノファイバー、バイオリファイナリー)

脱炭素社会の実現に向けて、大王グループは、化石由来の燃料や素材に代わる木質由来の新素材を開発しています。第5次中期計画においてはセルロースナノファイバーとバイオリファイナリーの2分野を中心に投資し、研究開発体制の強化を図ります。CNFは7月に商用プラントを稼働、バイオリファイナリーは3月よりベンチプラントを稼働しました。



マテリアリティ: 事業ポートフォリオの戦略的変革



ペットケア事業

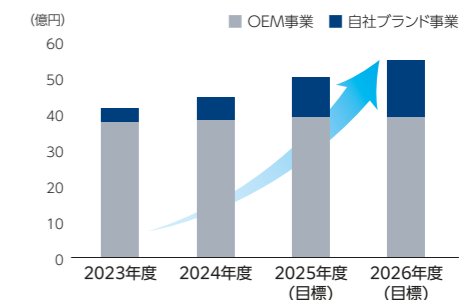
近年、ペットは「愛玩動物」として「所有」されるものから、「家族の一員」へと変化してきており、「ペットの家族化/人間化」の傾向が進んでいます。飼育頭数は微減傾向が続いているものの、飼育スタイルの変化に加えてペットの平均寿命の延伸も影響し、1頭あたりの飼育費用は増え、ペット市場は拡大することが見込まれています。当社は、「エリエール」で培ってきた商品開発力や生産技術を活用し、「どこまでペットと人にやさしくできるか」をテーマに、

2023年9月に「エリエールPet キミおもい」ブランドを立ち上げペットケア用品市場に参入しました。2025年春には、三島工場にて生産するセルロースナノファイバー(以下、CNF)を活用した、日本初のCNFコーティング猫砂を発売するなど、当社グループの開発力と技術力を結集することで、未充足ニーズに対して新たな価値を提案しています。「ペット」と「ペットと暮らす家族」のより幸せな暮らしの実現に向け、第5次中期計画で足場を固め、ペットケア事業を成長させてまいります。

【第5次中計の方針】

- ブランド・ユーザーの獲得・育成** 一人でも多くの方にブランドをお試しいただき、ブランドユーザーになっていただくことに加え、複数商品を使用してもらえよう提案・展開
- パートナーシップ深化による新商品開発** 事業パートナー(北里大学獣医学部・OEM受託先等)の持つ強みと自社グループのマーケティング力・商品開発力を掛け合わせた新商品の継続的な投入
- コミュニケーション強化** ペットオーナーとのダイレクト・タッチポイントでコミュニケーションを強化(デジタル、EC、店頭、イベントなど)

【売上高目標】



【ペットケア事業における取り組み】

北里大学獣医学部との共同研究

「エリエールPet」は、2023年の発売時より、人と動物の共生を目指す「動物生命科学」に基づいた高度な教育・研究を進めている北里大学獣医学部との共同研究に取り組んでいます。動物行動学の知見をペットの特徴や感覚・習性に合わせた商品の提案につなげています。その成果は、日本唯一のパンツタイプの犬用紙おむつ「キミおもい アクティブウェア」の設計にも反映されています。

*サイズ調整可能でお腹まわりにポケット構造ができるパンツ形状紙おむつとして先行技術調査およびMintel GNPDを用いた当社調べ(2023年4月)



「傾聴飼育」の啓発活動

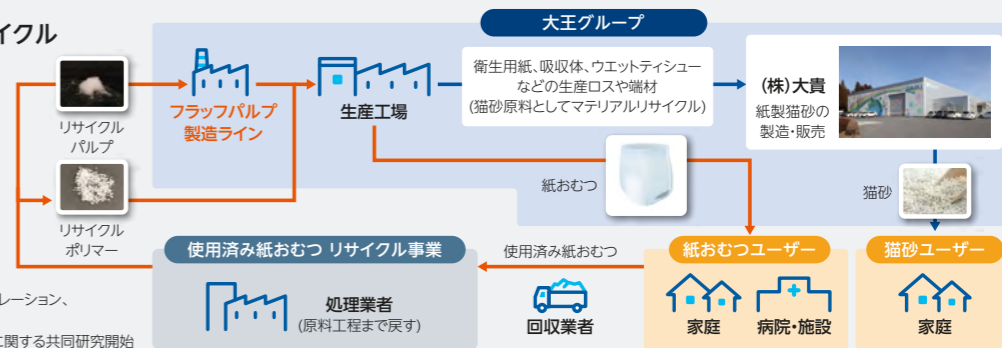
ペットとオーナーの「より幸せな暮らし」の実現を目指す「エリエールPet」は、「動物の発するサインをよく観察し、その本当の意味を理解しながら飼育する」という「傾聴飼育」の啓発活動を行っています。2025年2月には、動物行動学の専門家とともに傾聴飼育推進委員会を立ち上げ、以来、ペットオーナー向けのセミナーの開催や冊子の配布などの啓発活動に取り組んでいます。継続的な活動を通じて、ペットと人の共生社会の実現に貢献してまいります。

「傾聴飼育」啓発イベントの様子



マテリアルリサイクル

衛生用紙・紙おむつなどの生産過程で発生したロス品や端材を紙製猫砂の製造に活用し、循環型社会の実現に貢献しています。



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

マテリアリティ： 新規事業の創出

セルロースナノファイバーの用途開発



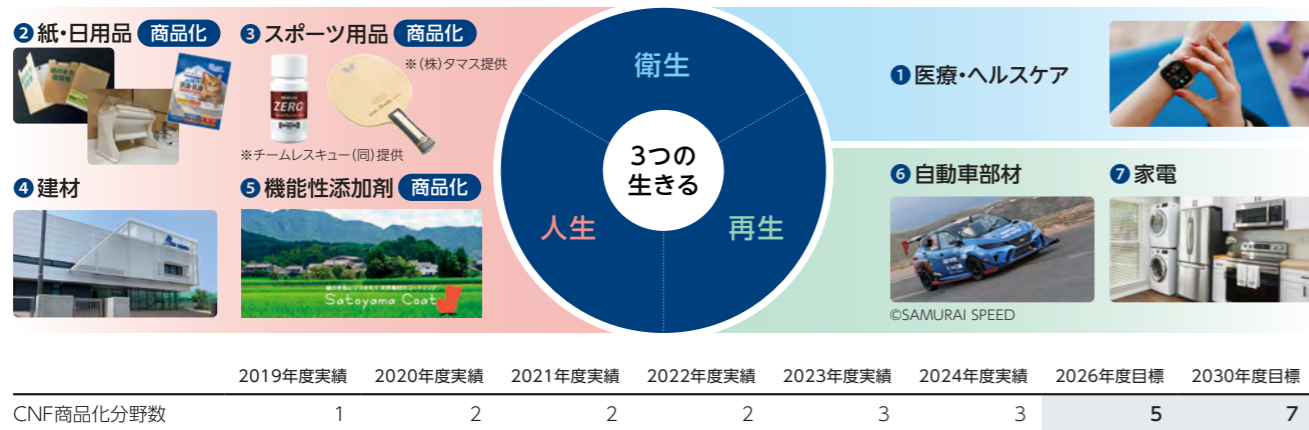
セルロースナノファイバー(以下、CNF)は、木質由来の素材で、高強度と軽量を両立する特性があります。NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)は、2050年にCNFの市場規模が6兆円に達すると予測しており、当社では、紙・パルプ製造メーカーとして培ってきた設備、技術、ノウハウ、ならびに3基のCNFパイロットプラントを駆使して製造プロセスを構築し、紙・パルプにはない多様なCNFの機能を活かした用途開発を進めています。なかでもCNFの軽くて強い特長を活かした複合樹脂用途への展開が特に期待されており、プラスチック材料の軽量化や使用量の削減など、低炭素社会の実現に貢献できる素材として需要が高まっています。このような背景から、2025年7月に、CNFの社会実装を実現する規模の複合樹脂の商用プラントを稼働させ、生産能力を従来比20倍の

年2,000トンに引き上げました。この商用プラント稼働を契機に、自動車部材、家電製品、建材、物流資材、日用品、容器・包装等の分野での用途展開を積極的に進めつつ、コストが高いという課題に対して量産化により製造コストを抑え、供給を安定化することで社会実装を促進します。

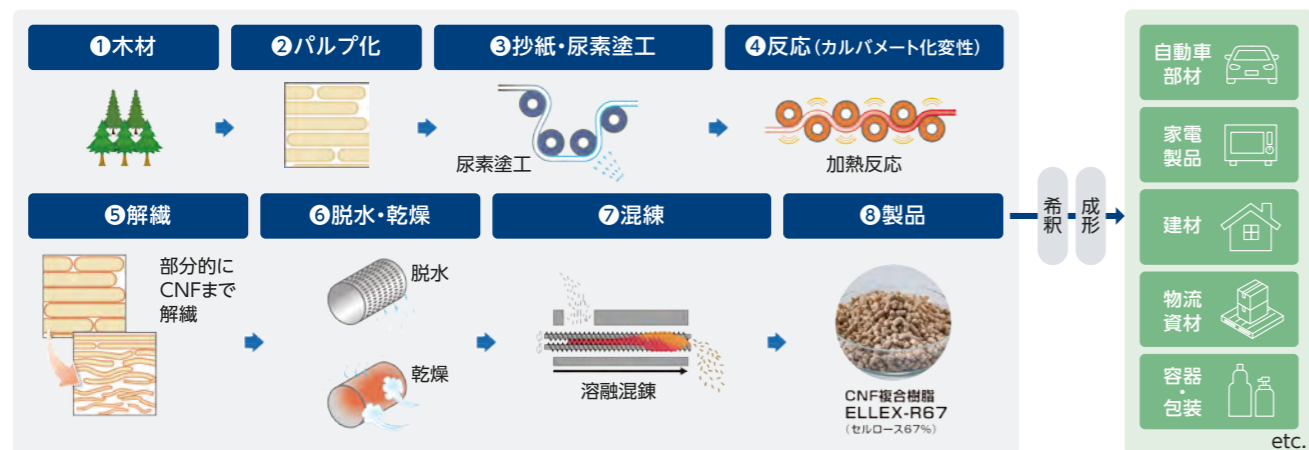
CNFの用途展開は、当社ビジョンである「3つの生きる」に基づき、医療・ヘルスケア、紙・日用品、自動車部材など7分野での商品化を目指しており、2023年度までに3分野での商品化を達成しました。2026年度に5分野への用途展開を目指して、軽量化、マテリアルリサイクル、植物由来等のCNFの優位性を活かせる自動車部材、家電への利用拡大を目指し、販売量を増大させていきます。

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

[2030年度目標 対象7分野]



[木から商品化まで一貫したCNF複合樹脂の製造プロセス]



※目標8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。

バイオリファイナリー



これまで私たちの生活は、石油から精製される化石由来の製品(オイルリファイナリー製品)によって支えられてきましたが、地球温暖化対策としてCO₂排出量の削減が求められており、バイオマスを原料とする化成品製造(バイオリファイナリー)への転換の必要性が高まっています。このような状況下において当社は、既存のパルプ製造技術を活かし、バイオリファイナリー事業の取り組みを推進しています。製紙業で発生する余剰のクラフトパルプ、古紙パルプおよび、工場内でサーマルリサイクルされているペーパースラッジなどを活用して糖化・発酵法により、バイオリファイナリー製品(エタノール、アスパラギン酸、コハク酸など)の製造を目指しています。当社試算では、バイオリファイナリー製造に伴うエネルギー消費量は紙製品製造時と比較し、約40%抑制でき、大幅な環境負荷低減を実現する見込みです。現在のベンチプラントから今後はパイ

ロットプラントへ、さらに2030年には年間数万キロリットル規模の商用設備の稼働を目指し、事業化を推進してまいります。なお、本事業はNEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)が2023年度に公募した「バイオものづくり革命推進事業」として、Green Earth Institute株式会社(住所:東京都新宿区)とともに提案した「製紙産業素材を活用したバイオ燃料・樹脂原料等の商用生産に向けた研究開発・実証」の採択事業です。2024年度末のステージゲート審査において研究成果が認められ、2025年度~27年度の助成・委託事業のステージ2に進むことが決定しました。今後は、製品の認証を獲得し、サプライチェーンの拡充を図ることで、持続可能な事業基盤を構築してまいります。当社は、このバイオリファイナリー事業を通じて、環境負荷の低減と資源の有効活用を図り、低炭素社会の実現に貢献してまいります。

[サークュラーエコノミーの実現]

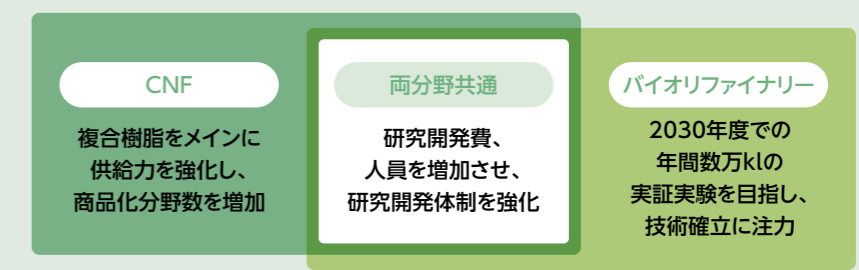


新素材事業の売上高目標



※目標7のターゲット2、目標9のターゲット4、目標12のターゲット2、目標13のターゲット2、目標15のターゲット1を取り組みの対象にしています。

第5次中計期間中の取り組みテーマ



知的資本 ～企業価値を高める知的資本経営～

当社長期ビジョンの実現に向け、知的資本を企業価値向上と競争力強化の源泉として戦略的に活用する知的資本経営を推進していきます。

知的資本に関する基本方針

当社は、企業価値に転換し得るさまざまな要素（例としては、ブランド、知識、ノウハウ、営業秘密およびデータなど）を広義の知的資本と定め、当社の持続的な成長と企業価値の最大化に貢献する知的資本経営を推進しています。当社の知的資本経営においては、特に知的資本の中でも企業価値の源泉として最も重要な要素である知的財産（以下、「知財」）を中核に据えており、長期ビジョンおよび第5次中期事業計画（以下、「第5次中計」）と連動して、それら知財を戦略的に活用することで、知財面から事業強化、競争優位性の確保、高収益性の実現、さらには企業価値向上を支えています。

当社は、知財活用戦略がサステナブルな価値創造を達成するための道筋と位置づけ、国際統合報告フレームワークの価値創造プロセスに基づき、知的財産の可視化、知財戦略の策定・実行、知財による価値創造の三つの取り組みを軸に据えた循環的な知財プロセスを展開しています。知的財産の可視化においては、知財ランドスケープ分析や知財視点での市場マクロ分析を通じて、見えざる価値や隠れた力を備えている知的

財産をさまざまな角度から包括的に見える化し、そこからコアとなる知的財産の特定や強みとなる知的財産の発掘につなげています。また、知財戦略策定・実行においては、事業活動の早い段階で経営および事業戦略に知財戦略を練り込むことで、事業活動を支援すべく知的財産を経営ツールとして戦略的に活用しています。また、知財戦略実行の過程において、知的財産という“権利”を、将来の収益を生み出すことができる“経済的価値”や、より良い社会・生活の質向上に貢献できる“社会的価値”へと変換することで、価値提供可能な知的財産を創り出しています。

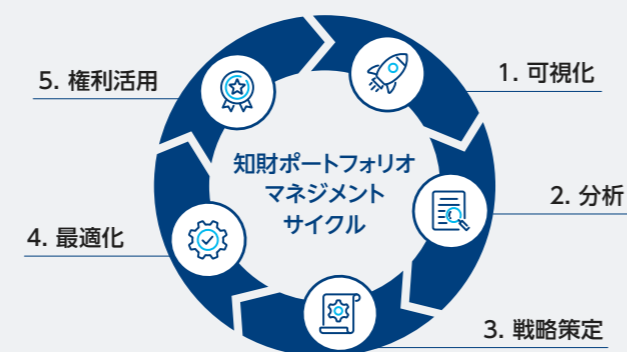
これらの取り組みを継続的に遂行していくことにより、当社は、収益性と社会貢献とが両立した高付加価値型の知的財産の創出を目指していきます。また、事業の強化、競争優位性の確保、企業価値創出への知財面からの支援を一層強化することで、知的資本経営を当社の事業活動全体において着実に実践していきます。

知財ポートフォリオの最適化と知財投資

当社は、長期ビジョンおよび第5次中計と連動し、中長期視点で将来の国内外事業に最適な知財ポートフォリオの構築と機動的なバランスにより、知財ポートフォリオの最適化と知財投資効率の向上を図っています。

知財ポートフォリオの最適化の実例としては、可視化、分析、戦略策定、最適化、権利活用から構成される知財ポートフォリオマネジメントサイクルを循環的に運用することで、知財ポートフォリオの継続的な再構築および強化を行っています。さらに、出願・権利化・維持にかかる費用を「知財投資」と位置付け、費用対効果を把握するための指標として、インダの分析会社iCuerious®と共同で知財ROI(Return on Investment)指標を新たに開発し、これを知財ポートフォリオの再構築に活用しています。具体例としては、この知財ROI指標によって各知財権の価値を可視化し、価値の低い知財権を積極的に切り落とし（知財権ブルーニング）、これにより浮いた資金を、より価値の高い知財権の維持または新たな知的財産権の獲得のための投資に振り向けることで、知財投資効率と知財ポートフォリオの質を同時に高めています。このように個々の知財権の投資費用をコントロールしつつ、知財ポートフォリオの投資効率を包括的に向上させることによって、事業戦略と知財戦略との連動性と整合性を維持しています。

〔ポートフォリオマネジメントサイクル〕

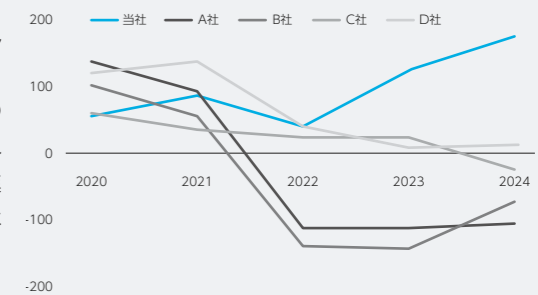


イノベーション創出支援

当社は、知的財産をイノベーションの推進基盤と位置付け、その活用を通じて新たな価値創造を伴うイノベーション創出を支援しています。具体的には、自社の知財と補完関係にあるパートナーの知財とを掛け合わせたり、現在の強みの知財と未来を見越した知財とを結合したりすることで、これまで培われてきた自社の強みを活かしつつ、知財視点で新たな発想や技術の創出を促進しています。右図のIM (Innovation Momentum) 値*の比較では、当社は製紙・衛生用品業界において国内競合他社を上回る高水準を維持しており、知財活用が当社のイノベーション創出と活性化に寄与していることが示されています。今後も継続的な知財活用を通じ、持続的なイノベーション創出とそれに付随する価値創造とを実現していきます。特に、セルロースナノファイバーやバイオリファイナリーといった新規事業分野では、アカデミアや国内外の研究機関との提携を進めており、当社は、パートナー企業にとって魅力的かつ持続可能な知財エコシステムを構築し、知財面からのオープンイノベーションや共創を推進しています。当社の長期ビジョンに基づく新規事業分野への研究開発投資の加速に伴い、これら分野への知財投資と知財支援を重点的に実施し、新規事業を含む知財ポートフォリオの比率を段階的に高めていきます。

*IM値とは、LexisNexis® PatentSight+™の特許分析データに基づき、過去2年間において急成長を遂げたイノベーターを特定することを目的とした革新性評価指標です。

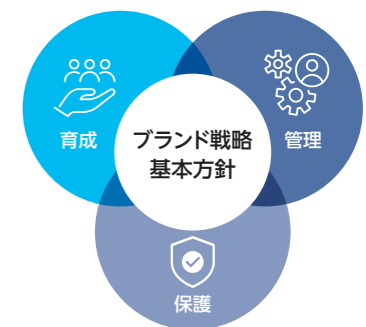
〔Innovation Momentumの推移〕



ブランド価値向上に向けた知財施策

当社は、エリエールをはじめとする当社ブランドを、単なる商品名にとどまらず、企業の持続的な成長を支える重要な経営資源と位置づけ、競争優位の源泉としてブランド価値向上に取り組んでいます。

当社は、さまざまな知的財産権（商標、意匠、特許および著作権）を張り巡らせ、すべての知的財産を一糸乱れることなく調和させる知財ミックス戦略を通じて、お客さまへの当社ブランドの提供価値を高めています。具体的には、コーポレート部門に位置付けられている知財部が、事業部門と密接に連携しながら、「ブランド管理」「ブランド育成」「ブランド保護」の三位一体による施策を有機的に統合し、ブランドの一貫性と信頼性の向上を図っています。加えて、ブランドの使用・運用に関するルールの整備や厳格な管理を通じて、ブランドガバナンス体制の強化にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、機能的・感性的な両面からブランドの提供価値を多層的に引き上げています。今後も当社は、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」という経営理念を知財面から実現するため、ブランドがつむぎ出す世界観やコンセプトを尊重し、お客さまに選ばれるブランドであり続けることを目指して、知財の視点からブランド価値向上に取り組んでいきます。



知財機能および知財ガバナンス体制

当社は、知的資本を重要な経営資源として戦略的に活用するとともに、経営戦略と知財戦略を一体的に機能させ、知財視点から企業価値の向上や持続的な成長を実現する知財ガバナンス体制を構築しています。知財ガバナンスを担う知財部門は、グループ全体を俯瞰した知財戦略の立案から実行までを推進する役割を担っており、経営企画本部と密接に連携できるようコーポレート部門に配置されています。また、経営企画本部を所管する役員が、知的財産オペレーション全体の業務執行責任を負う体制が整っています。知財ガバナンス体制の一環として、当社は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営会議における知財関連業務の執行機能と、取締役会における知財監督機能の両立を実現する知的財産会議を設置しています。同会議は、知的資本経営の推進を目的に、知財に関する重要事項を経営陣が適時に把握し、迅速な意思決定を行う機能を備えるとともに、経営陣の関与の下、知財戦略の方針策定や戦略立案、さらには知財関連業務の執行状況の定期的なモニタリングを実施しています。また、同会議は、経営陣からの方針や指示を研究開発部門などの各部門へカスケードダウンし、知的資本経営の理念をグループ全体に浸透させる役割も担っています。知財ガバナンス強化策として、知財部門は、研究開発部門などの各部門の知財リテラシー向上に向けた社内教育を推進しており、全社的な知財意識の醸成と、知的資本経営の実現に貢献しています。

〔知財ガバナンス体制〕

