

# 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



大王グループ統合レポート

# Integrated Report 2022

 大王製紙株式会社



適切に管理されたFSC®認証林およびその他の管理された供給源からの原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(イソ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。



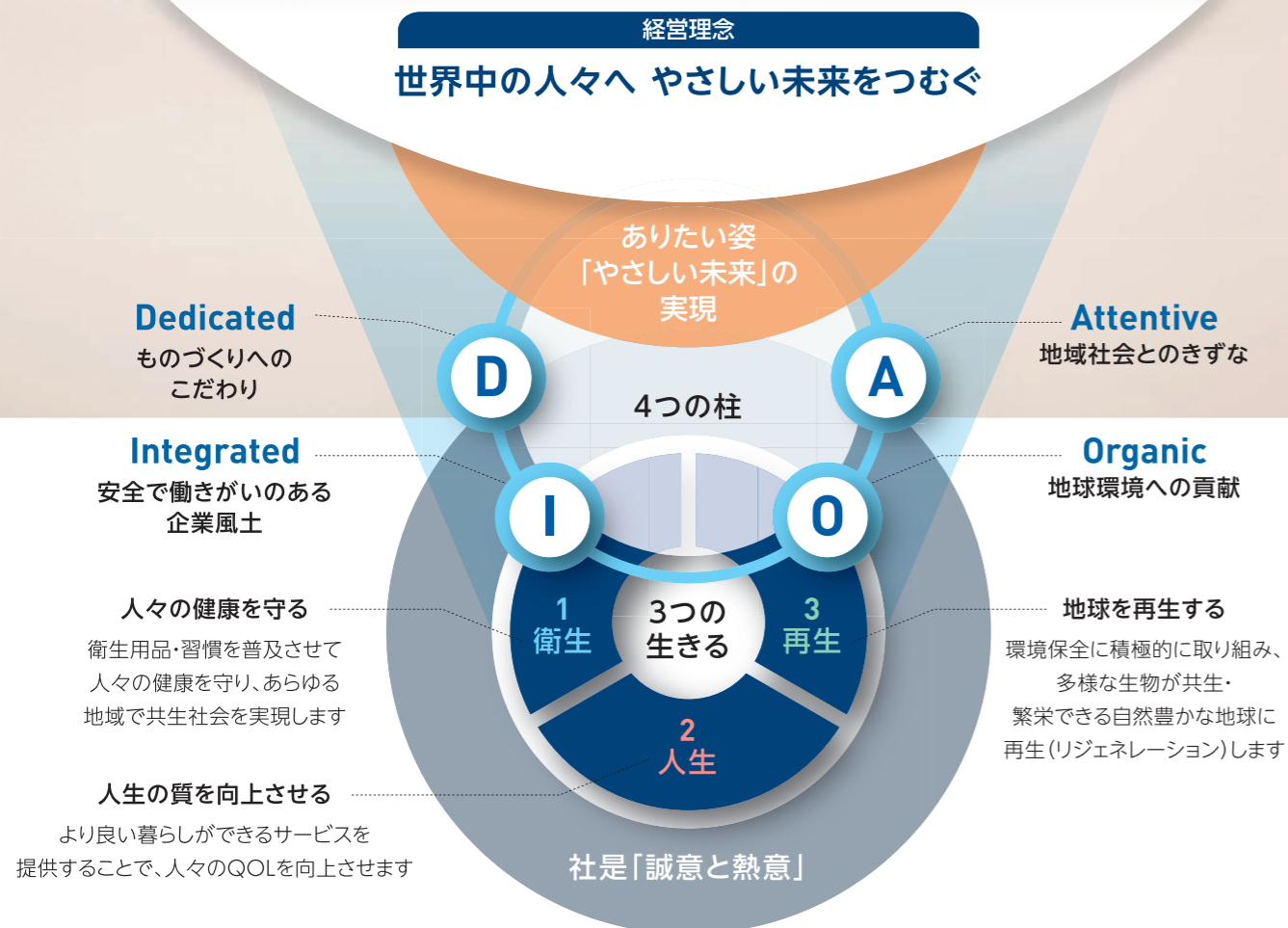
# 世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

## 経営理念

「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。



「やさしい未来」を実現するために、  
私たちが成し遂げたいこと、それは「3つの生きる」です。

# 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

この「3つの生きる」は、社会課題、環境課題に対して  
大王グループが事業を通じて解決を目指すビジョンです。

#### 報告対象期間

2021年4月1日～2022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39社を報告対象としています。

ただし、環境関連データにつきましては、大王製紙(株)及び以下の連結子会社27社の生産工場となります。

いわき大王製紙(株)／大日製紙(株)／大津板紙(株)／ハリマペーパーテック(株)／大成製紙(株)／丸菱ペーパーテック(株)／エリエールペーパー(株)／赤平製紙(株)／エリエールプロダクト(株)／ダイオーペーパープロダクツ(株)／ダイオープリンティング(株)／三浦印刷(株)／ダイオーポスタルケミカル(株)／大和紙工(株)／(株)千明社／大王パッケージ(株)／寄居印刷紙器(株)／上村紙工(株)／ダイオーミルサポート(株)／ダイオーミルサポート東海(株)／エリエールテクセル(株)／フォレストル・アンチレLTD.A.／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・マニュファクチャリング・インドネシア／エリエール・インターナショナル・ターキー・キシセル・パフム・ウルトレリ・ウレティムA.S.／サンテルS.A.

#### 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、VRF (旧IIRC)「国際統合報告フレームワーク日本語訳」、経済産業省「価値協創ガイダンス」

#### 報告書発行年月

2022年9月(今回) 2023年9月(次回予定)

#### 年度表記について

本レポートの2021年度、2022年3月期とは、2022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。

大王グループWebサイトをご覧ください。

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

## Contents

SECTION 01				
<b>存在意義を果たす</b> ～大王グループの 価値創造ストーリー～	01	大王グループの経営理念 存在意義	15	大王グループの強み
	05	社長メッセージ	17	大王グループのマテリアリティ 重要課題
	11	大王グループの歩み 連続した価値創造、ブランド力を生かし世界へ	19	大王グループの価値創造
	13	At a Glance	21	財務・非財務ハイライト
SECTION 02				
<b>持続的に成長する</b> ～価値を提供し続けるための戦略～	23	大王グループの目指す姿と 中期事業計画 長期ビジョン実現へのロードマップ	33	第4次中期事業計画実現に向け 紙・板紙部門 新聞・洋紙事業部 紙・板紙部門 産業用紙・段ボール事業部 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
	25	中期事業計画の振り返り	41	<b>特集1</b> 海外戦略と第4次中期事業計画 の取り組み
	27	第4次中期事業計画の概要と進捗		
	29	財務統括役員メッセージ		
SECTION 03				
<b>社会課題に対応する</b> ～持続的な成長を支える基盤～	45	DAIO やさしい未来 2030	65	コーポレートガバナンス 役員紹介／コーポレートガバナンスに関する 基本的な考え方／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／コーポレート ガバナンス体制の概要／取締役会、指名 委員会、報酬委員会の構成／取締役のスキル マトリクス／役員報酬／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／各社外役員の選任理由／IR活動 及び 活動体制
	47	マテリアリティに対する取り組みと SDGs貢献		
	49	Dedicated ものづくりへのこだわり		
	51	Attentive 地域社会とのきずな		
	53	Integrated 安全で働きがいのある 企業風土		
	55	Organic 地球環境への貢献		
57	<b>特集2</b> 脱炭素社会に向けた取り組み	73	社外取締役鼎談	
61	「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」への対応			
SECTION 04				
<b>データ&amp; インフォメーション</b> ～財務・会社情報～	79	主要財務データ	84	投資家情報
	81	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	85	会社概要
			86	第三者保証

#### 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

#### 将来の見通し等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、種々の前提に基づいたものであり、将来の計数数値、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



「健康経営銘柄」に3年ぶり  
2度目の選定  
※健康経営は、健康経営研  
究会の登録商標です。



「ブルームバーグ男女平等  
指数」に初選定



日本政策投資銀行の「DBJ BCM  
格付」取得



## 社長メッセージ

新型コロナウイルス感染症に罹患された方、そのご家族の皆様にお見舞い申し上げますとともに、日々治療・予防に対応されている医療関係者や行政をはじめとする関係各位に深く感謝いたします。

### 2021年度を終えて

VUCAの時代とは言われますが、私たちは今、まさしく混沌とした世界のなかに生きているということを強く実感します。昨年の統合レポートで、私は、気候変動対応や感染症のパンデミックなどの地球規模での難しい課題を抱えながら、脱炭素へのシフトやデジタル化が加速しているといった事業環境の変化について触れました。その事業環境も、わずか1年でさらに大きく

変化しています。ロシアによるウクライナへの軍事侵攻などを背景に、原油、石炭などの燃料価格が世界的に高騰し、地政学リスクがもたらす不安定な国際情勢が長期化するなかで、急激な円安も進行しています。大王製紙は1943年の創業以来、事業環境や社会ニーズの変化に対応しながら成長を遂げてきました。この激しい変化を前に、当社グループは2021年度を初年度とする3ヶ年の第4次中期事業計画で「GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ」をスローガンに

## 事業レジリエンスを強化しながら、サステナビリティ・トランスフォーメーションを加速していく

掲げ、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の3つを基本方針に全力で取り組みを進めています。そのなかで2021年度について振り返りますと、下期以降、原燃料価格が高騰しはじめその影響を受けましたが、売上高は6,123億円と7期連続で過去最高を更新し、営業利益についても376億円と4期連続での増益を達成、経常利益や親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新しました。2012年度の第1次から3次までの中計を経て、2021年度は10年目でしたが、これまで先を見据えた設備投資を進めてきたその施策が花を開き実果をつけそれを刈り取る事ができた、そのような年だったと思います。事業

面では、紙・板紙事業はメディア用途の紙の需要が縮小するなかで需要の伸長が見込める品種へのシフトや生産性の改善に継続して取り組み、売上と利益の両面でグループの成長を牽引しました。ホーム&パーソナルケア(H&PC)事業は、海外事業が減益となったことで営業利益は過去最高だった2020年度には届かなかったものの、国内・海外ともに着実にトップラインを伸ばし、事業全体での売上高は過去最高を更新しました。しかし2022年に入って、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、当社にとって外部環境は大変厳しく、当社事業全般の利益を圧迫する要因が続い



代表取締役社長  
社長執行役員  
若林 頼房

ています。ロシア・ウクライナ情勢の先行きも読めず、また原燃料については、ロシアからではないものの、外国から輸入をしている関係上、急激な円安進行は当社にとって向かい風です。為替感応度でご説明すると、ドルに対して1円円安になると現在の原燃料単価ベースでは約6億円のマイナスインパクトがあり、2022年度は増収減益を予想しています。

### 4つの課題に対応していく

当社はこれまでも環境変化に強い体質づくりに取り組んできましたが、このような逆境の事業環境下では、その改革をもう一段加速させる必要

があると認識しています。そこで当社では、優先的に取り組むべき重要課題を4つ認識し、それぞれに対応することで改革を推し進めていきます。課題の1つ目は、第1次中計策定前から認識しているメディア用途の紙の需要縮小です。今後あらゆる場面でペーパーレス化などを背景に需要の縮小が見込まれ、当社ではこれまで進めてきた構造改革をさらに推進することで対応していきます。2つ目が、海外事業の黒字化の遅れです。当社では、次期の第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%の達成を目指しており、売上構成の30%以上をH&PCの海外事業が占める姿





を描いています。海外事業はまさに、当社のこれからの成長を牽引する事業であり、順調に売上は伸ばしていますが、その一方で、外部要因の影響もあり黒字化の達成が遅れています。これに対し、当社では海外での品揃え拡大などの複合事業化とブラジル、トルコで買収した現地子会社とのシナジー発現を加速させることで早期黒字化の達成を図ります。

課題の3つ目が、先ほどから言及している原燃料価格の高騰です。全社利益に最も重くのしかかっており、再値上げをしなければカバーしきれないほどの厳しい環境となっておりますが、こうした原燃料高に対して、レジリエンスの強化をさらに進めていきます。

そして4つ目の課題が、持続可能な社会をつくるために必要なサステナビリティへの対応です。当社は昨年5月にサステナビリティ・ビジョンを公表し、2050年のカーボンニュートラル達成を目標として宣言しました。この目標達成に向け、特に工場では、化石燃料に依存しない石炭からのフェードアウトを進めていますが、2050年よりもさらに早期の達成が求められる動きもあり、持続可能な社会の実現に向けて現在進行中のさまざまな取り組みを加速し、脱石炭を急いでいきます。

### 構造改革のさらなる推進

継続的な洋紙需要の減少を受け、当社が第1次中計から着手してきた構造改革は、国内トップクラスの流送パルプの競争力を最大限生かすことを核とする戦略としています。環境変化に強い体質をつくるために、事業ポートフォリオを変化させ、パルプを需要の伸長する衛生用紙や梱包・包装用途の紙へ転換する施策を間断なく実行してきました。具体的には、衛生用紙マシンの新・増設、クラフトパルプの増産改造を進めると同時に、洋紙マシンの板紙マシンへの転抄を図り、マシンを停機させることなく、競争力のあるパルプのフル生産を維持した構造改革を計画通り進捗してきました。しかし、大幅な原燃料高に直面している今、構造改革をさらにスピードアップさせていきます。

外部環境の変化で厳しい状況に直面する今こそ、衛生用紙トップメーカーとしてのポジションを盤石にし、成長エンジンであるH&PC事業を中心とする事業ポートフォリオの変革を加速させていきます。その施策の一つが、紙おむつなどに使用されるフラップパルプの内製化です。内製化に向けた設備の稼働時期について、これまで予定していた2025年6月から2023年7月に早めることを決定しました。もう一つが、中部エリアの生産構造改革です。競争力のある流送パルプを活用し、需要の中心である首都圏を配達ターゲットに、可児工場に衛生用紙マシンを新設するほか、可児工場から約5キロメートルの場所にある新工場予定地に、加工機と物流拠点を設け、月産3,000トンの生産能力で2024年10月の稼働を目指します。これにより、グループ全体では月産45,000トンの衛生用紙を生産する体制が確立される予定です。

紙・板紙部門においては、段ボール事業の強化とアジアへの板紙輸出によりトータルで事業の拡大を図っていきます。段ボール事業については2020年に寄居印刷紙器と上村紙工、2021年に芳川紙業をグループ化し、2022年5月には新潟県のコルゲーターメーカー・吉沢工業をグループ化するなど、独立系段ボール会社との連携強化を進めています。一方で板紙の輸出についても、海外市場向けに開発した商品の品質をご評価いただき、順調に採用案件が増えてきています。生産とデリバリー体制も整い、2022年3月には過去最高の出荷実績を記録するなど輸出が伸びました。これら取り組みの結果、洋紙から板紙へ転抄した三島工場のN7マシンは月産32,000トン体制と、当初第4次中計期間中の目標としていた月産30,000トンを上回る生産体制が構築されました。今後も引き続き、段ボールや板紙の高付加価値化と拡大戦略を推進していきます。

### 海外事業の複合化

海外事業は、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た上で、収益向上につながる取り組みを積極的に進めています。中国ではベビー用紙おむつを基盤としながらも、特に2022年より現地生産を開始したフェミニンケア商品など、ベビー用紙おむつ以外の商品の拡大を図る複合事業化を進めることで、2022年度は、中国事業の売上の約25%をベビー用紙おむつ以外が占める構成へと拡大する計画です。ベビー用紙おむつについては、プレミアム路線に加え、中国3級都市以下の市場開拓も進め、パンツタイプの拡大やECチャネル強化を進めています。フェミニンケア商品以外にも衛生

用紙の保湿ティッシュなど高付加価値商品の品ぞろえを強化し、ローカルメーカーとの差別化を図ることで利益の拡大に努めていきます。ブラジルでは、高付加価値商品の拡大と同時に、サンテル社、丸紅、当社の3社の強みを生かしたシナジーの発現を通じて事業拡大を進めています。ブラジルでは、シングルタイプのトイレットティッシュの需要が減少するなかでダブル、トリプルは伸長しており、ブラジルでトップクラスの知名度を持つ「Personal(ペルソナル)」のブランド力と当社の技術力を生かし、新たな高付加価値商品として、トイレットティッシュのトリプル(3枚重ね)を開発し2022年4月から発売しました。このように新商品や高付加価値商品の投入によって新規顧客の獲得を図ります。また、丸紅のグローバルネットワークを活用し、アフリカ市場、南米市場を開拓するほか、ブラジル国内でのIoT技術を活用したフェミニンケア商品のディスペンサー導入の検証や、紙おむつのサブスクリプションサービスの実証テストなどにも取り組んでいます。

こうした戦略を着実に実行することで、第4次中計最終年度の2023年度には売上高7,200億円、営業利益510億円を目指します。

### 原燃料高に対するレジリエンス

当社では、原燃料価格が高騰する以前から、難処理古紙の活用やチップの安定調達の見直しなどに注力してきました。

難処理古紙については、製紙原料として再利用するマテリアル・リサイクルを進めており、難処理古紙の板紙への配合率は2021年度に16%台にまで上昇しましたが、それに伴って板紙・段ボール事業の収益性も向上しています。この取



り組みは、単純焼却されていた廃棄物から古紙としての再利用とマテリアル・リサイクルできない残渣をボイラーの燃料として利用している点から、サステナブルな社会の実現にも寄与する取り組みであり、今後、独自技術と操業ノウハウの蓄積に努めながら、2030年度までに難処理古紙の配合率を30%にまで高めていく考えです。また当社には、あらゆるパルプを生産する技術力と、フレキシブルに生産バランスを見直すことができるという強みがあり、取り組みを進めているフラッフパルプの内製化の時期を、2023年7月に前倒しました。需要減少の続く洋紙からの転換を進めるとともに、紙おむつなどの吸収体製品の安定供給体制をさらに強化していきます。紙おむつについては、シニアや介護に携わる方や乳児や保護者が快適に生活するための不可欠な製品である一方で、水分を含むがゆえに焼却が難しく環境負荷が高いという課題を抱えています。2015年には年間約200万トンもの使用済み紙おむつが排出されていますが、今後の高齢化の進行に伴い要介護者の増加が予測されることから、今後も一定数量出てくることが見込まれます。当社では現在、使用済み紙おむつから取り出したパルプをフラッフパルプの生産に活用する技術の確立を図っており、資材の安定調達と循環型社会の構築を推進していきます。製紙原料チップの安定調達に向けては、国際貿易港に隣接している三島工場の地の利を最大限に生かす形で、国内外から競争力のある広葉樹・針葉樹チップの安定調達を図っています。この安定調達体制が当社パルプの競争優位性の源泉となっていると私は思います。広葉樹チップについては1989年に南米チリにフォレストアル・アンチレを設立して以来、植林事業を継続し

ており、植林地のさらなる拡大や樹種改良による生長量の増大にも取り組むことでCO<sub>2</sub>の吸収・固定化とともに、チップ供給量と競争力の向上を図ってきました。今後、当社がH&PC事業を中心としたポートフォリオに変革していく上では、針葉樹チップの安定した集荷と供給がより重要となっていきます。そのため、特にアメリカオレゴン州にある子会社のチップターミナルにおける集荷拡大と原価低減につながるオペレーション改善などにも取り組んでいきます。一方、チリ国内では木質ペレットの需要が拡大しており、当社は、植林とチップ生産で培った技術やネットワークを活用し、チリで燃料ペレットの事業化を進めてきました。燃料ペレットの販売開始に向けて最終段階まで来ており、まずはチリ国内での販売を進め、将来的には石炭代替燃料として優位性の高いブラックペレットの製造ノウハウを確立することで燃料転換を推進していく考えです。これらは2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、化石燃料からバイオマス燃料への転換を目指す上での取り組みの一つです。

### サステナビリティへの対応

昨年公表したサステナビリティ・ビジョンのなかで、2050年のカーボンニュートラル達成を目標として宣言しました。当社はサステナビリティ・ビジョンのなかで、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」「安全で働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だと考えています。

カーボンニュートラルの実現は、「再生」の一部の取り組みですが、当社にとって特に重要なのが、石炭ボイラーの停止です。石炭ボイラーを順次代替発電設備に置き換える、石炭からのフェードアウトを推進しており、2023年1月に3缶目のリサイクルボイラーが稼働するいわき大王製紙は、100%非化石エネルギーでの自家発電工場となります。リサイクルボイラー設置に向けた動きは三島工場でも進んでいます。また、CO<sub>2</sub>を吸収する山林についても、チリでの植林面積の拡大計画を予定通り進めています。こうした当社独自の取り組みに加えて、昨年度発足した四国中央市カーボンニュートラル協議会では、地域レベルでカーボンニュートラルを推進するための継続した議論も行っています。

事業を通じては、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」という統一ブランドで展開し、商品認知度の向上を図ることで採用事例を増やす取り組みや、「生理の貧困」と向き合う「奨学ナプキン」のプロモーションを通じて、アンケートでのやり取りをヒントに必要とされる商品の開発・創出へとつなげる取り組みも行っています。

また、将来の事業の柱として期待されるのが、チップパルプを活用したセルロースナノファイバー(CNF)です。CNFについては、複合樹脂パイロットプラントが計画通り2022年3月に稼働しています。この領域は、エネルギーの多消費から少消費に転換する段階で求められる素材であり、自動車部材や家電製品、さらには建設資材

のコンクリートへの配合など、幅広い用途展開を視野に、第5次中計での事業化を目指します。私は、当社の今後の成長に向けて、最も重要な課題はサステナビリティ・トランスフォーメーションの遂行だと認識しています。当社には、変革を推し進める素地があると自認していますが、重要なのは一人ひとりの人財が前向きに考えて行動することです。この1年、私は、これまでのトップダウンからボトムアップの会社への変革を進めようと、社員が心理的安全性を感じながら自由に意見を言える風土の醸成に努めてきました。徐々に社員の意識が変わりつつある手応えを実感していますが、海外事業を拡大させていくグローバル企業として目指すべきは、多様な人財が大いに活躍する企業の姿です。ダイバーシティ&インクルージョンの推進と、人財の育成・活性化を通じて、社員一人ひとりが、“進化・深化・真価”のサイクルに入ることを後押しし、その結果として持続的な企業価値の向上を果たしていきたいと思えます。





# 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 ～

1943年に愛媛県四国中央市で和紙の生産・販売を目的として創業し、新聞用紙・板紙のメーカーとして発展。その後、社会ニーズの変化に柔軟に対応し、洋紙事業や衛生用紙市場に参入、総合製紙メーカーへと成長しました。衛生用紙事業で築いたブランド力・販売チャネルを生かし、ベビー用紙おむつ等の吸収体事業に参入。2011年以降、成長するタイ・中国・インドネシアなどの海外市場へ本格的に進出しました。

2018年以降は、国内市場の変化をいちはやくとらえ、「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」「衛生用紙」へのシフトを掲げて構造改革を推進するとともに、海外でのブランド浸透、販売強化を図っています。さらにコロナ禍においては、感染症対策として不足していた除菌アルコールタオルやペーパータオル、マスクの国内供給体制強化を即断し、社会課題への対応に取り組みしました。

(億円)

6,000

5,000

4,000

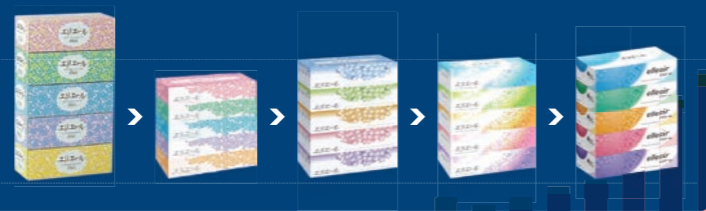
3,000

2,000

1,000

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

1979年の衛生用紙市場参入以降、エリエールブランドを育成しブランド力を強化



1943  
和紙の生産・販売を目的に創業

1951年度

1960年度

1970年度

1980年度

1990年度

2000年度

2010年度

2021年度



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・トイレットティッシュ



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



サンテル社(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・包装用紙等のあらゆる品種の安定供給体制に向けた新増設を決断。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断。「エリエール」ブランドのティッシュペーパー、トイレット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断。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、南米チリ共和国に「フォレストアル・アンチレ」の設立を決断。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断し、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断し、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るべく、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～

### 新型コロナウイルス感染症への対応

大王グループでは以下の考えで新型コロナウイルス感染症対策を実施してきました。

#### 1. 大王グループの製品を通じて、感染症拡大の防止を図るとともに、生産活動を止めない、供給が滞らない対策を実施する

- エリエールプロダクト栃木工場にマスク生産ラインを設置し、2020年4月より国内でのマスク生産を開始するとともに医療機関・自治体へのマスク供給を支援
- エリエールペーパー・エリエールプロダクトに除菌ウエット生産ラインを増設、三島工場にペーパータオル生産設備を設置するなど衛生用紙を増産
- 大王パッケージにて感染防止用パーテーションを製作・販売

#### 2. 顧客・取引先・社員及び、その家族が安全に生活できる環境をつくる

- 在宅勤務・Web会議用インフラを整備し、社員が密にならずに仕事ができる環境づくり
- 生産工場に入構する社員・協力事業所・臨時入構者(工事施工・荷資材運搬等)への検温・体調確認実施
- 東京本社・三島工場周辺の子会社を含めた社員・家族の、希望者に対し、ワクチン職域接種を実施

引き続き、新型コロナウイルス感染症拡大防止と生産活動継続の両立に取り組みます。

(億円)

6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

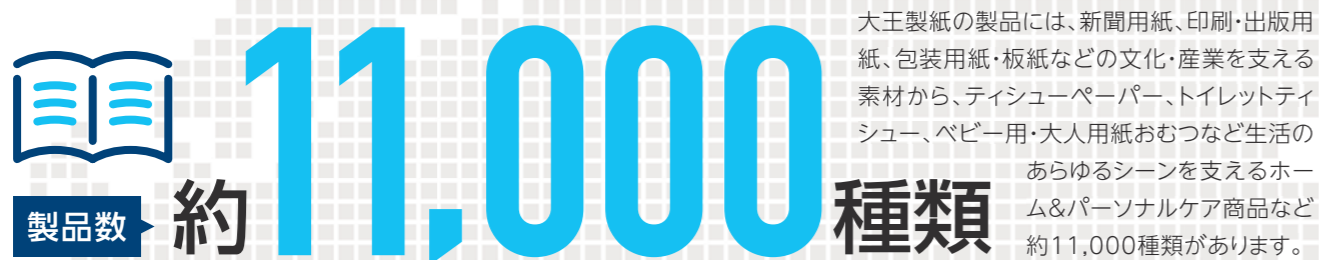
2007  
米国P&Gのブランド「アテント」  
事業を譲受

2017  
日清紡ホールディングス(株)の  
紙事業を譲受

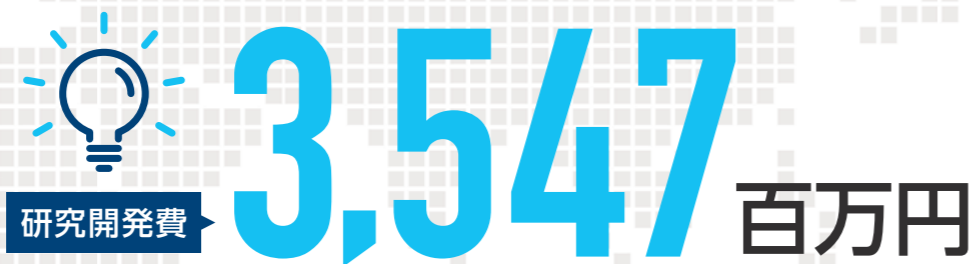


# At a Glance

大王グループは、新聞用紙、印刷用紙、包装用紙等あらゆる紙製品、及びティッシュペーパー等の衛生用紙や紙おむつ、フェミニンケア商品等の日用品を製造・販売しています。

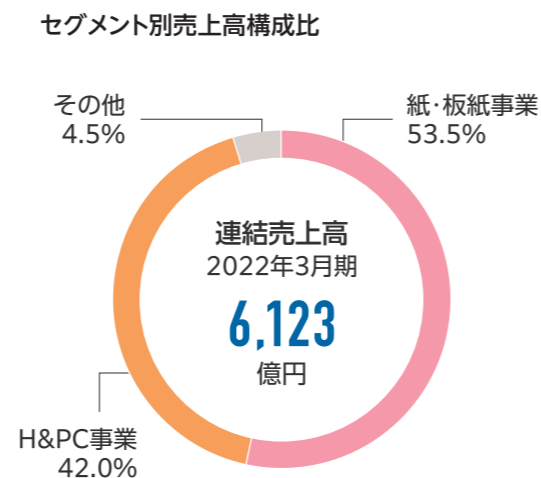
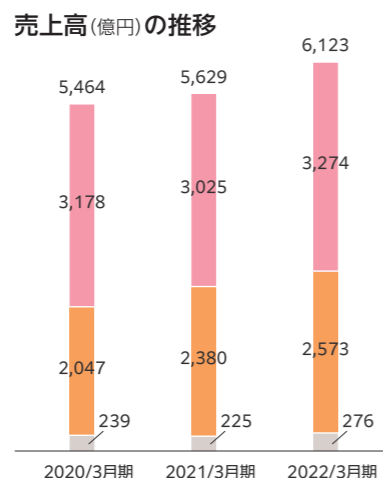


2021年度における研究開発費は3,547百万円で、環境・社会課題、生活者ニーズをとらえ、持続的な成長に向けた研究開発を行っています。脱プラスチック・脱炭素の実現への貢献が期待される、再生可能な木材資源を活用した紙製品や新素材セルロースナノファイバー(CNF)などの開発に取り組んでいます。



生産拠点・グループ会社の拠点が国内27拠点あり、さまざまな事業を行っています。海外ではタイ、中国、インドネシア等8ヶ国に10拠点があります。 ※拠点：大王製紙及び連結子会社(本社) (2022年6月30日現在)

- 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**  
ティッシュペーパー等の衛生用紙、ベビー用及び大人用紙おむつ、フェミニンケア商品、ウエットワイブ他の生産・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



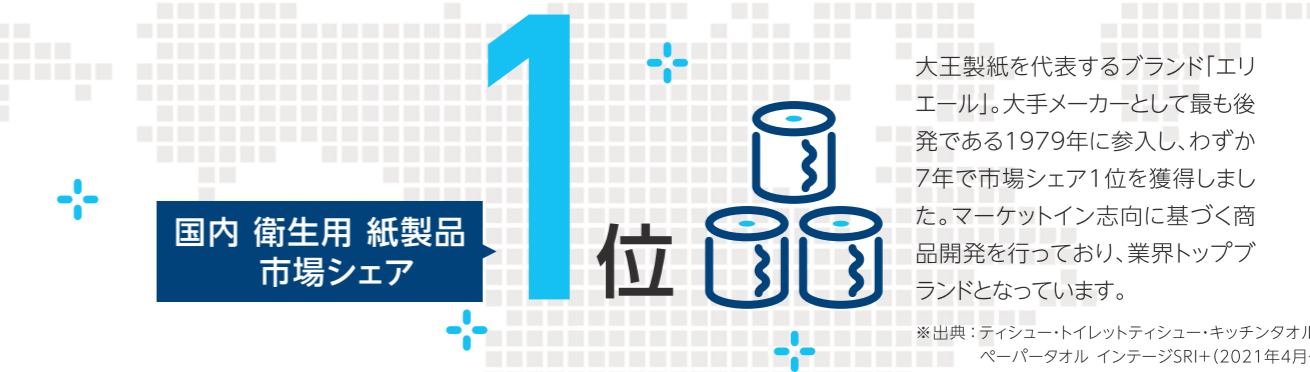
存在意義を果たす  
~大王グループの価値創造ストーリー~

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~

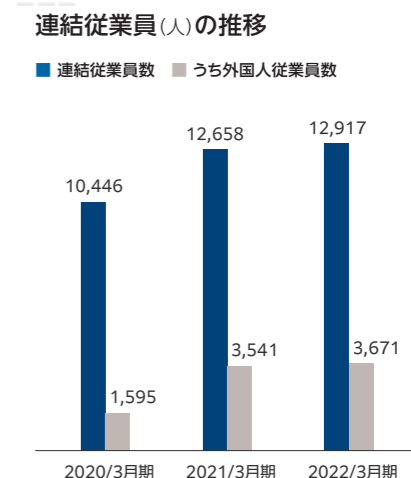
データ&インフォメーション  
~財務・会社情報~

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等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。

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等を通じて、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は天然林として残り、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等)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。

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、需要家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、需要家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・減プラ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<sup>\*1</sup>やRFID<sup>\*2</sup>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、これらの活動から生まれた知的財産の権利確保・活用等への投資も積極的に行ってきた結果、当社グループは、2022年3月末現在、衛生用品技術分野のYK値<sup>\*3</sup>ランキングにおいて第1位に位置付けられています。

※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 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  
 ※4 2019年度出願件数  
 ※5 当社データベース登録数  
 ※6 出典：ティッシュ・トイレティッシュ・キッチンタオル インテージSRI+(2021年4月～2022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～

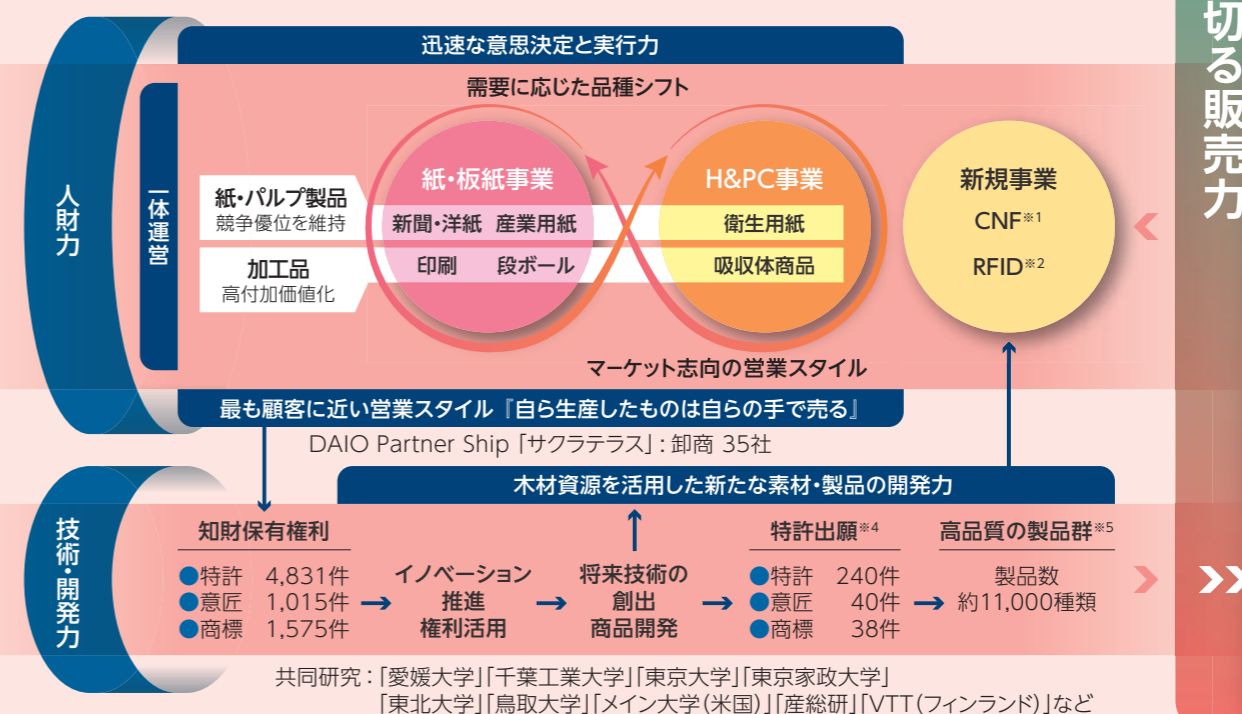
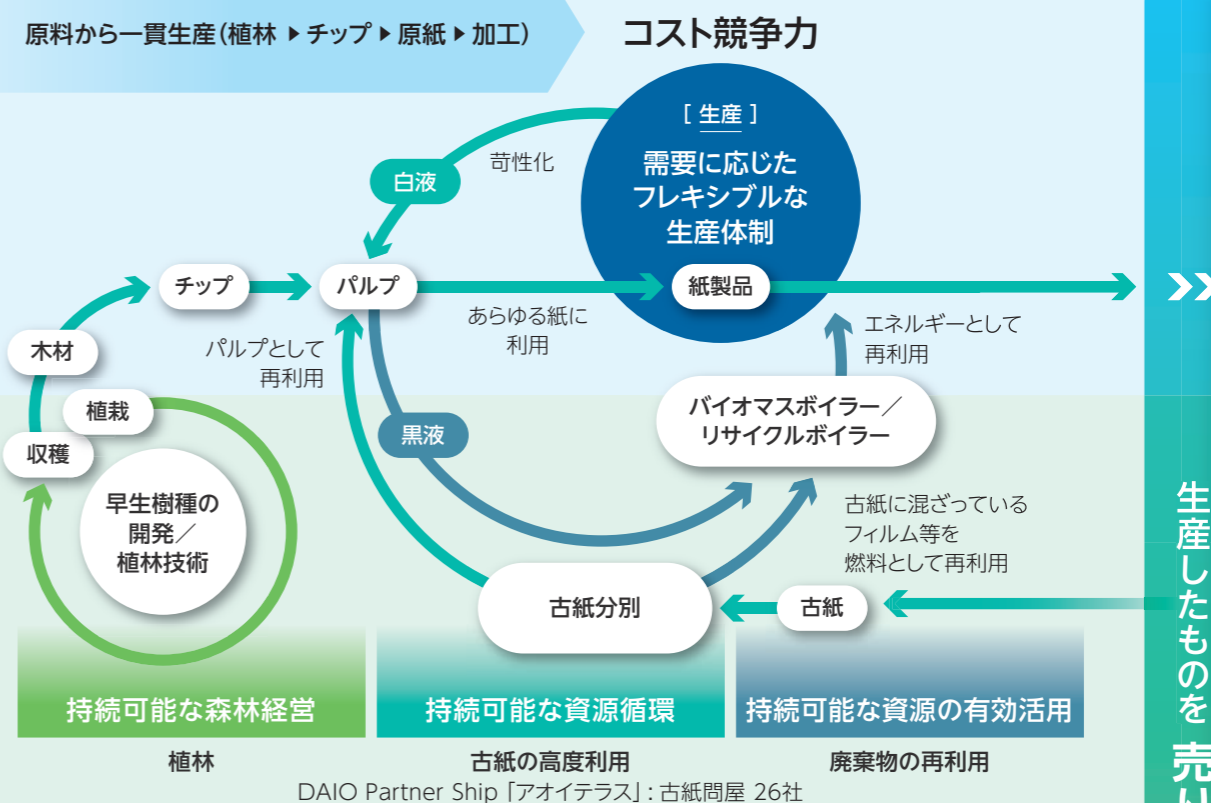
持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

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。



ブランドカ

国内市場シェア No.1<sup>\*6</sup>

ティッシュペーパー 28.3%

トイレティッシュ 31.6%

キッチンタオル 29.6%

生産したものを売り切る販売力



# 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の抽出・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

- 新型コロナウイルスへの対応
- 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
- 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
- 脱炭素等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護 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
- 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年までのGHG排出削減
- 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





# 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。

<b>主な社会課題</b> ●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	●withコロナへの対応 ●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 ●脱炭素社会の実現 ●海洋プラスチック問題 ●地球環境保全への意識の高まり
	<b>マテリアリティ</b> 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

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

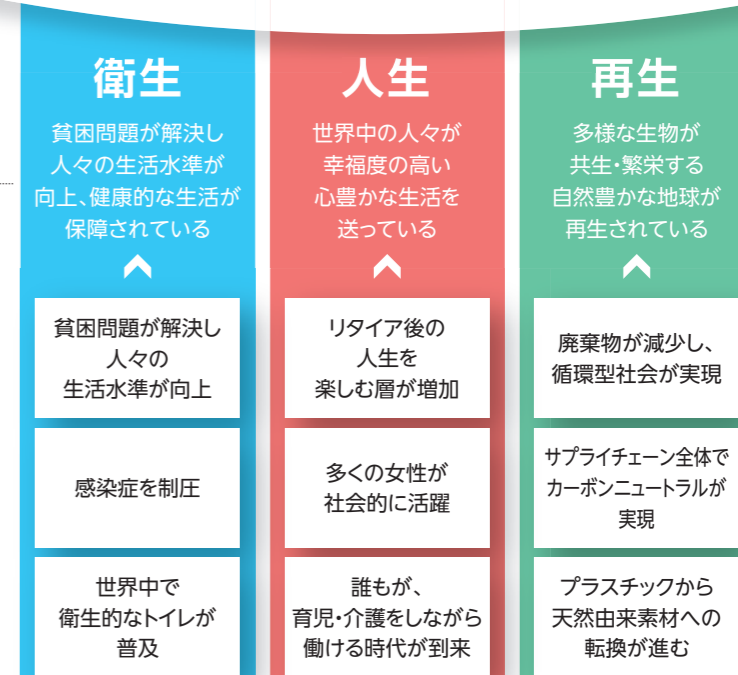


**コアコンピタンス**  
» P15-16

- 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



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(インプット)

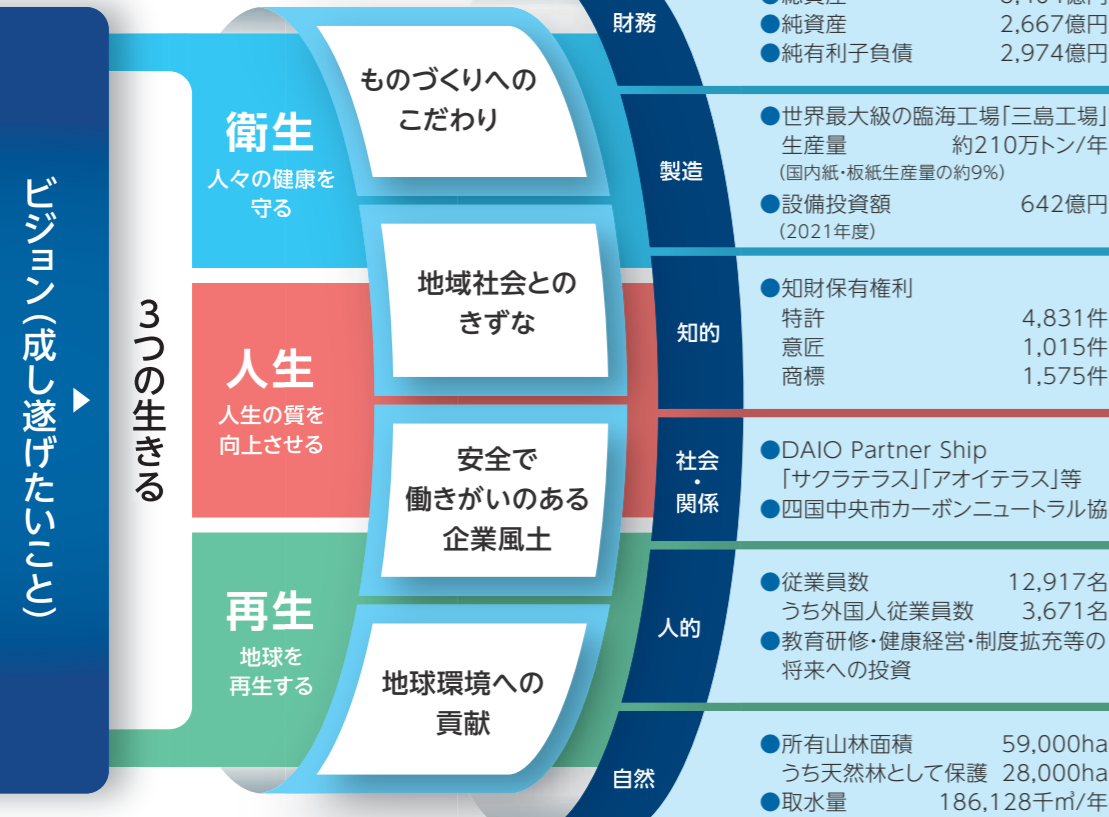
④コアコンピタンス

⑤セグメント  
製品・サービス(アウトプット)

⑥価値:もたらすインパクト(アウトカム)

ミッション▶ 「やさしい未来」の実現  
(使命)

経営理念の4つの柱



新聞・洋紙  
事業



- 新聞用紙
- 印刷用紙
- 情報用紙
- 印刷
- シール・ラベル

産業用紙・  
段ボール  
事業



- 包装用紙
- 板紙
- 段ボール

H&PC  
国内事業・  
海外事業

- ティシューペーパー
- トイレットティシュー
- キッチンタオル
- マスク
- ウエット
- ボディソープ
- シャンプー

その他  
事業

- RFID
- ゴルフ場
- スポーツクラブ
- 運輸
- エンジニアリング

●売上高	6,123億円
ホーム&パーソナルケア事業の 構成比	42.0%
●営業利益率	6.1%
●ROE	9.5%
●ネットD/エレシオ	1.1倍
●格付(JCR・R&I)	A-
●設備投資額	1,550億円 (2021-2023 3ヶ年、M&A投資含む)

- 高品質・競争力のある製品群 約11,000品種
- 衛生用紙No.1ブランド「エリエール」
- 外部評価:健康経営銘柄 等
- 四国中央市「紙の出荷額No.1」(16年連続)
- 喫煙率 23.9%
- 女性管理職比率 2.8%
- GLTD、管理職の株式報酬制度の導入

[ 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/エレシオ	1.0倍以下
●格付(JCR・R&I)	A格

[ DAIO やさしい未来 2030 ]  
SDGs貢献 » P47-48

●GHG排出量	4,518千トン/年
●CO <sub>2</sub> 排出量	3.1%増加(対2013年度比)
●希少動植物(カワバタモロコ・アレルセ)の保護	
●COD原単位	9.9%削減(対前年度比)
●排水量	173,600千m <sup>3</sup> /年
●水の消費量	12,528千m <sup>3</sup> /年 (取水量-排水量)

バリュー▶ 社は「誠意と熱意」  
(価値観)

ガバナンス:公正で透明性の高い経営 » P67-78

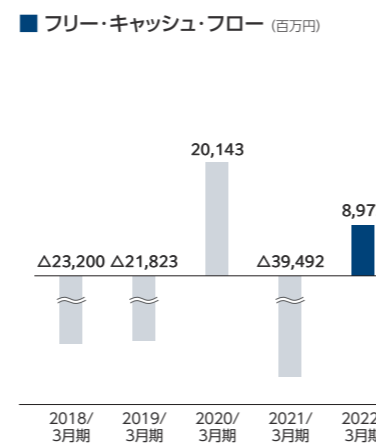
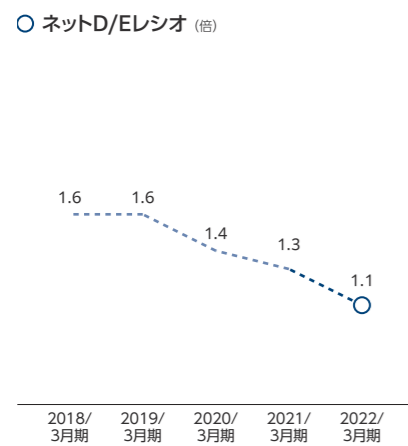
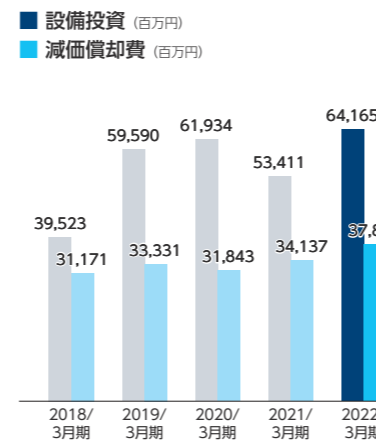
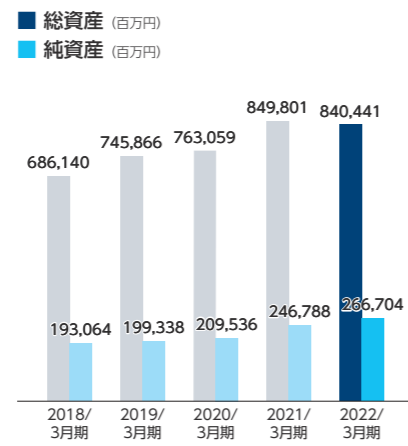
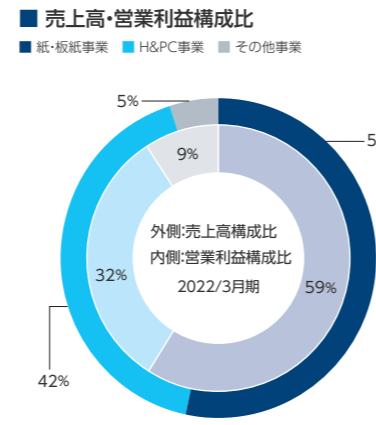
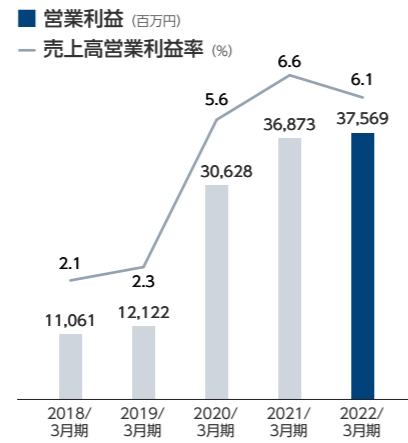
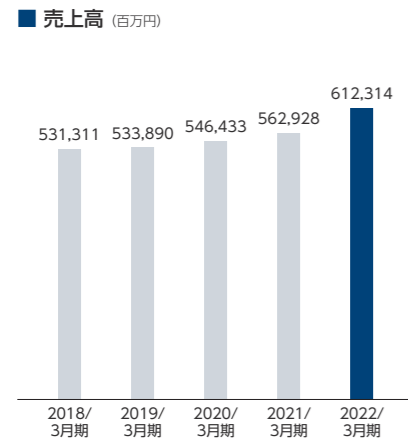
事業戦略 » P23-44

DAIO やさしい未来 2030 » P45-64



# 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～

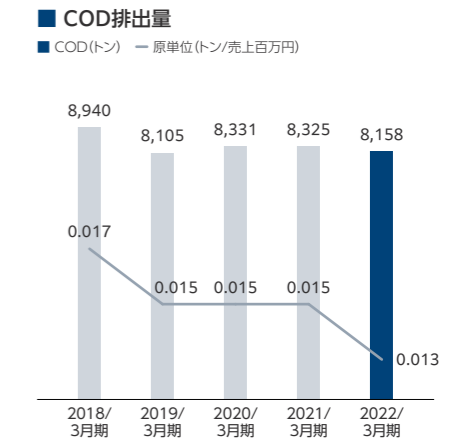
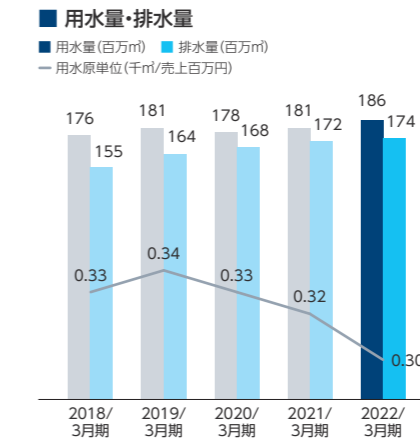
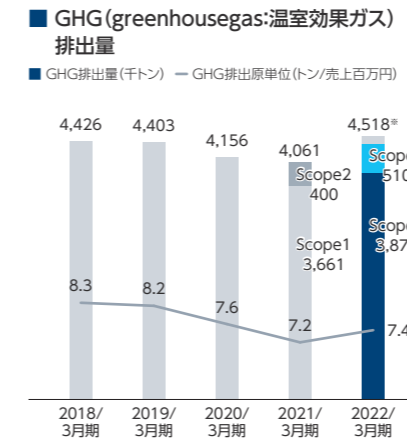
持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する  
～持続的な成長を支える基盤～

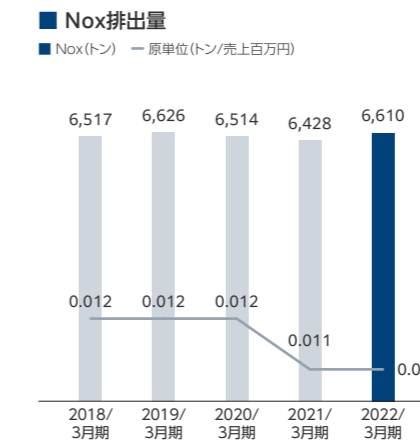
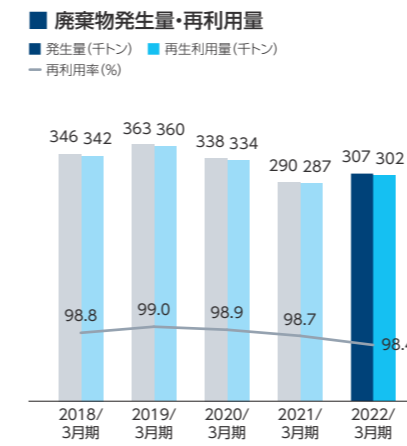
データ&インフォメーション  
～財務・会社情報～

## 非財務データ

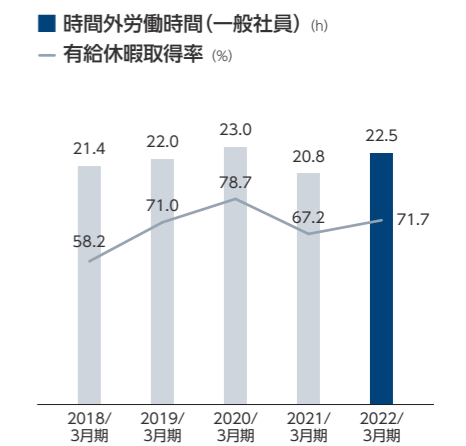
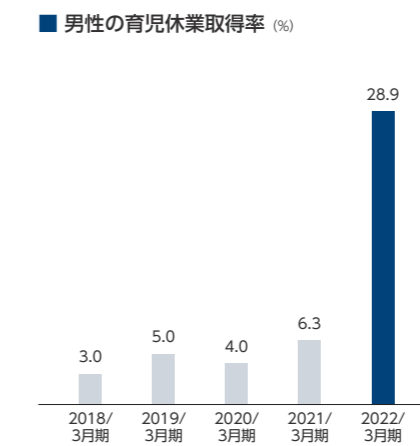
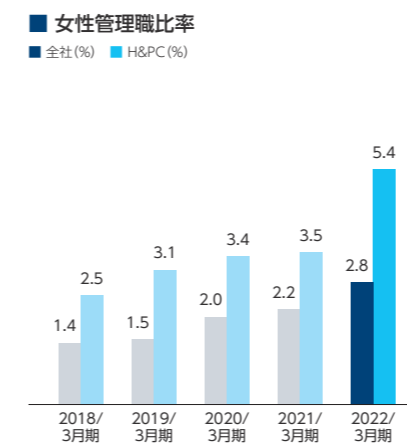
### 環境関連



※2022年3月期 グリーン電力証書販売分を除いた実質排出量4,388、原単位7.2



### 人財関連





# 大王グループの目指す姿と中期事業計画

2012年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。2027年3月期には、売上高8,000億円~1兆円(うちホーム&パーソナルケア(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、マシンを停機せずに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)の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。

**売上高**  
8,000億円~1兆円

H&PC売上構成比 **50%以上** | H&PC海外売上構成比 **30%以上**

**営業利益率**  
10%

お客さま  
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

「やさしい未来」に向けた計画の策定  
バックキャスト

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.45

脱炭素社会の実現に向けて貢献

P.57

経営理念  
世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

## 「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

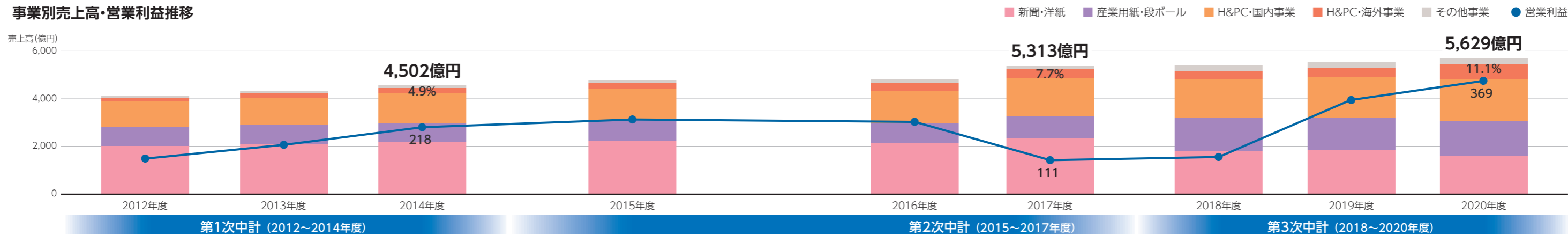
環境保全に積極的に取り組み、多様な生物が共生・繁栄できる自然豊かな地球に再生(リジェネレーション)します



## 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(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	217
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

※中期事業計画の利益指標は、第3次から「営業利益」を採用

### 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

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(株)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

#### 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

のブ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・台湾等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。

### 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)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ット

トティシューの拡販に注力しました。さらに、ブラジル(サンテル社)ならびにトルコ(ウゼン社)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)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等、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、第4次中期事業計画を

「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

- 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)事業における複合事業化の加速・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(CNF)等の新規事業を通じた将来の成長機会を創出

#### 2 財務体質の強化

- 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

#### 3 気候変動問題への対応 (2050年カーボンニュートラルの実現)

- 再生可能エネルギーの利用促進で、2050年までに脱炭素化
- 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

- 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)
- 2021年9月 A格取得達成
- 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 植林用地(約600ha)取得

	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)	(2023年度)	
売上高	4,502	5,313	5,629	6,123	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%)	510(7.1%)	800-1,000(10%)
H&PC海外売上比率	4.9%	7.7%	11.1%	12.1%	18.8%	30%以上
ROE	10.0%	2.2%	10.1%	9.5%	10.0%以上	12%以上
ネットD/E レシオ	1.9倍	1.6倍	1.3倍	1.1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			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
紙・板紙事業	3,274	223	6.8%	3,300	180	5.5%
H&PC事業	2,573*	119	4.6%	3,600	300	8.3%
(内訳) 国内事業	1,832	155	8.5%	2,250	230	10.2%
海外事業	741	▲36	-	1,350	70	5.2%
その他事業(調整額含む)	276	33	12.0%	300	30	10.0%
合計	6,123	376	6.1%	7,200	510	7.1%

\*収益認識に関する会計基準の適用に伴い売上高が約61億円減少しています。

売上高で「H&PC事業」が「紙・板紙事業」を上回る

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~

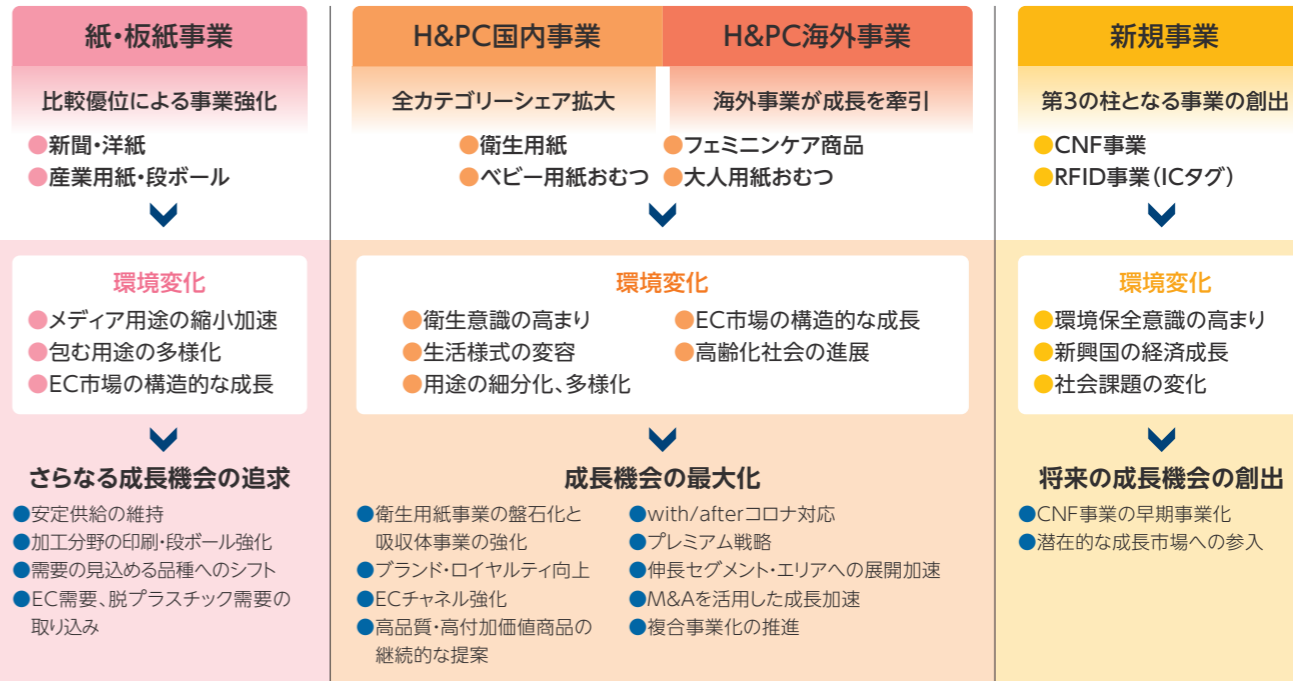
データ&インフォメーション  
~財務・会社情報~

### マテリアリティ

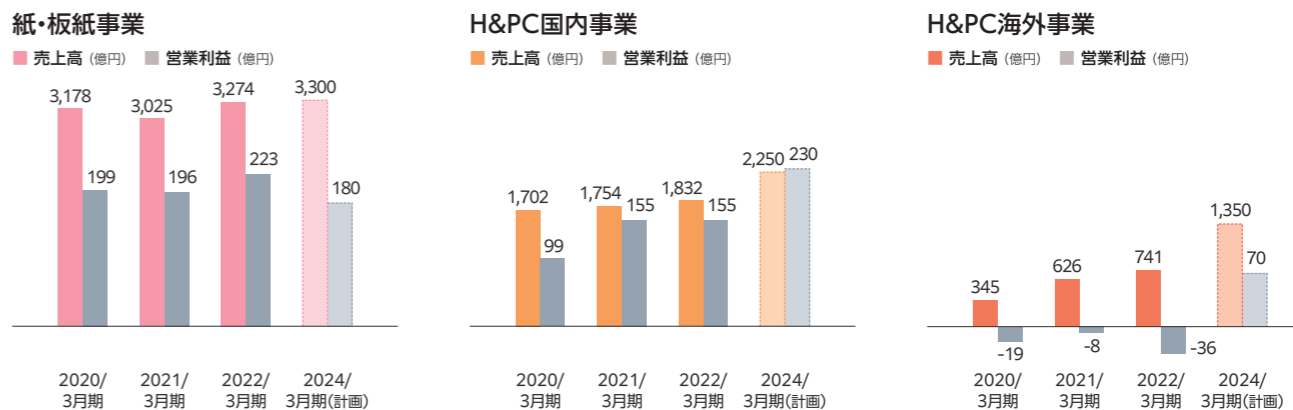
事業ポートフォリオの戦略的変革

グローバル展開の加速

新規事業の創出



### セグメント別売上高・営業利益の推移と見通し



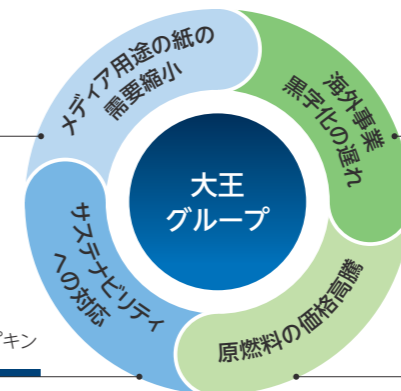
### 当社グループを取り巻く4つの課題と喫緊の取り組み施策

#### 構造改革のさらなる推進

- 中部エリアの生産構造改革
- 板紙・段ボール事業の強化

#### 持続可能な社会の実現に向けた取り組みの推進

- リサイクルボイラーの増設
- 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
- 「エリプラ」の立ち上げ
- CNF複合樹脂パイロットプラント稼働
- 奨学ナプキン



#### 海外複合事業化とシナジー発現の加速

- 中国事業の複合事業化
- ブラジル事業の3社シナジーの発現

#### 原料高に対するレジリエンスの強化

- 難処理古紙の活用
- フラップパルプの内製化
- 使用済み紙おむつリサイクル
- 製紙原料チップの安定調達体制
- 燃料ペレット事業の推進

## 財務統括役員メッセージ



急激な経営環境の変化にも  
対応できるよう、  
引き続き手元流動性を確保していく

代表取締役副社長  
副社長執行役員

阿達 敏洋

(コーポレート部門担当/経営管理本部長/  
コンプライアンス担当/サステナビリティ担当)

## 財務戦略の基本方針

当社は現行の第4次中期事業計画で、「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」の3つを基本方針に掲げています。これまでの第3次中計の3年間は、調達環境も良く財務体質も改善しつつあるなか、第4次中計期間中に投資効果を発現させるために、レバレッジを利かせながら約1,750億円の投資を実行してきました。第4次中計では、コロナ禍の継続など、不透明な事業環境のなかで、設備投資案件については必要な成長投資を厳選しながら、信用格付け(JCR・R&I)で「A」格取得を目指すことを目標に掲げ、初年度の2021年度に「A-/安定的」への格上げ

を果たすことができました。2022年度に入って、大幅な為替変動や原燃料価格の高騰など、外部環境は厳しさを増しているなかで、必要な成長投資を継続しながら財務健全性(格付「A」格)を維持していくことが、コーポレート部門の役割だと考えています。次期の第5次中計では売上目標8,000億円～1兆円を掲げており、次期第5次中計でM&Aを含めた投資を積極的に実行できるよう、第4次中計期間中はキャッシュ創出力の強化とキャッシュ・フローの改善を通じて、財務体質強化を図ることを大きな方針としています。

## 2021年度の評価

2021年度は、これまでの第3次中計で進めてきた設備投資の効果が発現した手ごたえを感じた1年でした。第4次中計最終年度には売上目標を7,200億円としており、2021年度の売上は7期連続、経常利益は2期連続、純利益は3期連続で過去最高を更新するなど、着実に成長を続け、その業績は格付にも反映されました。社債環境も改善したことで、2021年10月には3年ぶりに社債を起債し、有利子負債残高に占める直接調達(社債・

CP)残高比率は、2021年3月末の13.9%が2022年3月末には15.5%となり、第4次中計の最終年度には20%まで引き上げていく計画です。第5次中計末までにはこの比率を25%まで引き上げていく方向で引き続き調達手段の多様化に取り組みながら、第5次中計での調達可能額を増大し、さらなる成長・拡大投資に備える体制を構築していきます。

ネットD/Eレシオは、第1次中計には3倍超の時期もあり

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～

ましたが、2021年3月末は1.3倍、2022年3月末は1.1倍まで改善が進みました。厳しい環境下ではありますが、第4次中計の最終年度末で1倍以下を目標にさらなる改善を図ります。自己資本比率については、純利益を積み重ねてきたことで自己資本が充実し2022年3月末には30%を超えました。当面は35%超の水準を目指します。

各種指標は好調に推移しましたが、さらなる改善余地もあります。急激な経営環境の変化にも対応できるよう、

引き続き手元流動性の確保に努め、政策保有株式の縮減などの資産圧縮によるキャッシュ・フローの創出にも取り組みます。また今後の海外事業の加速と為替変動リスクなどを勘案し、ヘッジ対象取引や通貨の拡大も検討をしています。為替や原燃料価格は一企業の努力では対応できない部分でもあり、すでに本年春の価格改定については皆様にご了承いただきましたが、原燃料価格の高止まりを受けて、もう一段の価格への反映をお願いせざるを得ない状況です。

## 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

第5次中計で目指している売上高1兆円の内訳をどのように見ているかといいますと、これまで当社を牽引してきた紙・板紙事業は、洋紙市場が縮小トレンドを続けるなかでもEC関連などの伸長も期待できる産業用紙でカバーし、今後も年間3,000億円の売上を維持していく考えです。一方で当社の成長エンジンであるH&PC事業は、国内で3,000億円、海外で3,000億円にまで売上を伸ばしていきます。残る1,000億円は今後大きな成長が望めるセルロースナノファイバー(CNF)などの新規分野を育成することで達成したいと考えています。こうした売上構成比に伴い、2021年5月に発表した設備投資計画は第4次中計の3年間で1,250億円であり、そのうちホーム&パーソナルケア(H&PC)事業で555億円や、CNFなど他の成長領域

での105億円を含む765億円を成長投資に振り向け、残る485億円は三島工場を中心とした維持投資に振り向ける予定です。また、この1,250億円とは別にM&A投資枠として300億円を設け、2021年10月には兵庫県芳川紙業(株)、2022年5月には新潟県の吉沢工業(株)と2社の段ボール企業が当社グループに加わっています。今後も当社の成長につながる良質な案件には機動的に投資を進めていきます。なお、2022年3月には可児工場から近い地域で、新工場兼物流倉庫用地と建物を取得することでパジェロ製造(株)と売買契約を締結しています。H&PCの国内事業の強化・拡大に向けては重要な投資であり、計画外ではありますが、他の設備投資との入れ替えなどで当初の投資枠内に収まるよう進めていきます。

## ROIC(投下資本利益率)の推進状況

当社の事業管理はこれまでPL関連数値を軸にKPIを定め、個別の投資案件については回収期間や最終的な回収率などを勘案しながら投資判断などの意思決定を進めてきました。第4次中計では、事業単位で資本効率を意識した経営を実施し、少ない投下資本で効率的に営業利益を稼ぎ出すことで、キャッシュ・フローの改善及び財務体質の強化につなげていきたいと考え、ROICを導入しました。

ROICの周知・浸透に向けては、役員と各事業部の幹部、グループ子会社の財務経理担当者を対象に勉強会を開き、ROICの構造や活用方法を、「逆ROICツリー」を

示しながら丁寧に説明しています。また第4次中計の進捗について議論する会議では、定期的に全社ベースと事業別のROICを算出し、社内で設定している第4次中計でのROIC目標と比較して現在の立ち位置を確認するとともに、ROICを売上原価率、販管費率、固定資産回転率、投下資本固定資産比率などの要素に分解してPLとBSの2つの視点から分析を行っています。大事なことは、ROICありきで現場に落とし込むのではなく、現場の日々の取り組みによってROICを構成する各要素がどのように変われば、それがROIC改善にどうつながるのかを理解することです。例えば原燃料費の高騰が続く



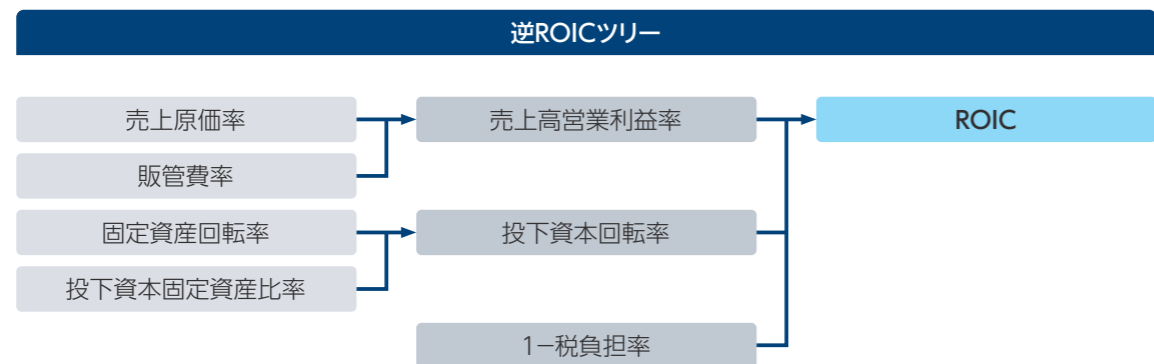
なかで、売上原価率を下げるためには、資材部門であれば購買先の多様化や代替エネルギーの確保といった日々の取り組みがROIC改善につながります。各事業や商品によって取り組む要素も異なりますが、ROICの要素分解をさらに細かく示し、それをトップダウンではなく、各事業部内で検討して現場レベルのKPIまで落とし

込むことで、全社を挙げて在庫削減やCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善に取り組み、より資本効率を意識した経営の推進につなげていきます。M&Aなどの成長投資やさまざまな意思決定を行う上で、事業部内でこうした費用対効果、投資効果を議論する物差しができたことは大きな収穫だと思っています。

定期的に全社ベースと事業別のROICを算出し、直近見込みのROICと社内で設定している第4次中計のROIC目標を比較し、現在の立ち位置を確認するとともに、ROICを売上原価率や固定資産回転率などの要素に分解し(下図の逆ROICツリー)、損益計算書と貸借対照表の2つの視点から分析を行っています。

また、設備投資やM&Aの意思決定を行う際に、ROICの視点からの評価も考慮しています。

第4次中計では、資本効率を意識した経営を実施し、少ない投下資本で効率的に営業利益を稼ぎ出すことで、キャッシュ・フローの改善及び財務体質の強化につなげていきます。



## サステナビリティ経営の取り組み

当社のサステナビリティへの取り組みは、2017年のCSR部(現サステナビリティ推進部)から始まるなど、他企業に比べ周回遅れであったことは認識しています。しかし2020年のサステナビリティ委員会の発足以降、サステナビリティ経営の強化に向けて、非常に大きなエネルギーとスピードを持って取り組みを進めてきています。私自身は、サステナビリティは、経営のど真んなかにある一丁目一番地と認識し、気候変動への対応や循環型社会の実現、森林保全と生物多様性の維持といった環境課題や、人権尊重と人材育成といった社会課題は当社が優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)と認識しています。

サステナビリティ委員会での議論では、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応やエネルギー関連、人事施策、さらには知財戦略など、全社横断的な事業課題がより明確化され、当社グループが一体となってその課題解決に向けて注力することで、社員の意識改革も起きています。サステナビリティは経営の中心に置くべきテーマであり、サステナビリティ委員会の組織的な位置付けについても、より重要度の高い組織へと格上げする方向で見直しを進めています。またサステナビリティ推進部の人員増強も図っていきます。昨年の統合レポートで私は、個別の投資案件の判断においては、「CO<sub>2</sub>排出量の削減効果などの非財務指標

も含めて検討する」と申し上げましたが、本年4月から、各投資計画書上にICP(インターナルカーボンプライシング)を盛り込んでおり、投資の意思決定プロセスにおいてもサステナビリティの視点がビルトインされました。カーボンニュートラルの実現目標は2050年としていますが、森林資源の有効活用や炭素資源からの脱却のスピードアップを図り、前倒しで達成できるよう努力したいと考えています。昨年6月に発足した「四国中央市カーボンニュートラル協議会」でも、地元企業・金融機関、自治体が一体となって紙の街・四国中央市の脱炭素に向けた取り組みが進んでおり、脱炭素に資する投資は今後も積極的に進めていきます。

人財戦略については、ジェンダー、国籍などのダイバーシティをより一層、強化していく必要があります。そのためには、紙パルプ産業自体のオートメーション化を進めなければなりません。誰もが安心・安全に働きがい

持って働ける環境づくりに向けた投資も進めていきます。当社は、「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ており、現場に集まるさまざまな情報や知見をシームレスに共有し、特許などの知的財産へと結びつける知財戦略の強化も進めていきます。昨年5月にはTCFD提言への賛同を表明し、TCFD提言に基づく情報開示も進んでいます。情報開示は非常に大切ですが、私はそのための検討プロセスにも、当社における事業機会のとらえ方や事業レジリエンスといった視点で大きな変革につながる意義があると感じています。脱炭素や水資源、海外からの資源調達、2024年に向けた物流体制の構築など、さまざまな課題やリスクを認識していますが、それらにプラス思考で対処していくことでリスクをチャンスに転換していきたいと思えます。第5次中計からは、そのための環境投資も3年間で約300億円ずつ枠を設けていく必要があると考えています。

## 株主還元の方

当社は、株主への利益還元を経営の最重要課題の一つと認識し業績や内部留保の充実などを勘案しながら、安定配当の継続を基本方針としています。2021年度から自己資本に対する配当額の割合を示すDOE(純資産

配当率)を指標に加え、2021年度のDOEは1.5%となりました。中長期的には2.0%を目指し、長期安定的な配当を維持していきます。

## ステークホルダーに向けて

第1次中計から第3次中計まで、さまざまな構造改革を進めながら成長を続け、第4次中計初年度の2021年度も計画通り進捗しました。2022年度は、原燃料価格の高騰などの影響を大きく受けませんが、メーカーとして乗り越えなければならない課題ととらえ、次の第5次中計に向けて、引き続き企業価値の向上を図ってまいります。ステークホルダーの皆様には変わらぬご支援をいただきますよう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

紙・板紙部門

## 新聞・洋紙事業部

●事業部長メッセージ

品種シフトを継続し、  
各マシンのフル稼働を保ちながら、  
社会課題解決型の商品展開を通じて  
収益を確保していく



執行役員  
紙・板紙部門  
新聞・洋紙事業部長  
川端 哲哉

## 当事業の目指す姿

デジタル化・ペーパーレス化などを背景に、当事業の手がけるメディア用途の紙需要は縮小傾向が続いており、今後も年率5%程度のスピードで市場の減少が進むことが予測されます。そのような環境変化のなかで、当事業では、新聞・洋紙の安定供給を維持しながら、全社的な構造転換を進めるべく、三島工場の優位性のある流送パルプを、需要の伸長する品種へと転換する施策を間断なく実行してきました。新聞・洋紙マシンの集約を進めフル稼働を持続しながら、他品種の紙の販売拡大につなげることで、当事業の需要減による影響をカバーし、収益の維持に努めています。今後もメディア用途の国内紙需要が縮小するなかでも、安定供給を維持しつつ、高収益品種へのシフトを実行することで、残存者利益をしっかりと確保していきます。

## 当社の強みと課題

当社新聞・洋紙事業部の強みは、三島工場の競争優位性の高いパルプを活用した商品構成を有していることに加え、部門を超えたマシン改造による品種シフトを行い、常に抄紙マシンをフル生産させて売り切ることで収益力の向上を図っていることにあります。第1次中期事業計画期間中に構造改革に着手し、可児工場のN3洋紙マシンをいわき大王製紙へ移設して板紙マシンに転抄しました。その後もより需要の見込める品種向けに設備の有効活用を図るため、第3次中計では、三島工場のN7洋紙マシンを板紙マシンに転抄、16マシンを停めペーパータオルマシンに転換しました。現在第4次中計においては、三島工場の15マシンをフラッフパルプ生産設備へと改造する取り組みを

進めています。生産効率が高く競争力のある三島工場の洋紙マシンを高収益の見込める品種へと切り替えていくことで、洋紙需要が減少するなかでも、売上・収益をしっかりと確保してきました。

また当社は他の製紙メーカーとは異なり、新聞・洋紙と板紙・段ボールなどの包む紙、さらにはホーム&パーソナルケア(H&PC)事業の展開する衛生用紙・吸収体商品を単一企業として手掛けており、その強みを生かして部署の枠を超え、全品種営業を行うことができます。さらには子会社の垣根も超えた一体運営によって、例えばエンドユーザーの需要を川上の洋紙から川下の印刷まで一貫してトータルで提案しており、このことは、販売・営業面において大きな差別化要因となっています。

その一方で、国内の洋紙需要の減少という大きな課題に今後も直面していくなかで、組織の統廃合なども含め、限られた経営資源を成長分野にタイムリーに投下していくことが重要だと認識しています。また当社の三島工場は、単一工場としては世界最大級の生産量を誇っていますが、気候変動対応がグローバルでの喫緊課題となるなかで、脱炭素の取り組みは当社の重要課題です。日本が公約した2050年のカーボンニュートラルの目標達成に向け、当社も2050年のカーボンニュートラルに向けた取り組みを計画通り実施してきていますが、2050年の達成では遅いという声も聞こえてきており、石炭からのフェードアウトの前倒しも想定して取り組む必要もあると認識しています。

## 市場環境認識(機会とリスク)

新聞・洋紙の需要減退が続くなかでも、SDGsに貢献できる商品のニーズは高まっており、脱プラスチック・脱ラミネート

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～



主な商品

## ●商品展開

商品展開では、「ユトリロLホワイト」「ユトリロLホワイトマット」など、カタログやパンフレット向けに高白色度・高不透明度の商品を上市、また環境に配慮した製品ラインナップの拡充を進めてきました。例えばタック紙の一部粘着剤を水溶性に切り替え再生可能にしているほか、混抄紙には、古米や茶葉などの廃棄物を活用しています。またコロナ禍においては、抗菌フィルムの上市のほか、「New OAペーパー type H 新型コロナウイルス助け合いの輪+(プラス)」を発売し、売上の一部をユニセフに寄付することで、コピー用紙を使う企業や各家庭の「世界中の子どもたちを守りたい」という想いを届けました。そのほか、間伐材入りコピー用紙「木になる紙」の売上の一部についても、熊本、愛媛、大阪など各地の森林を守るのに必要な間伐の原資へと還元する取り組みも進んでいます。今後は、原燃料費の高騰によって2022年春に続き秋にも価格改定を予定していますが、「ユトリロLグロスマット」など、高不透明度で作業性のよい他社にはない付加価値商品を多品種投入することで、当社の市場ポジションの優位性を確保していきたいと思っております。

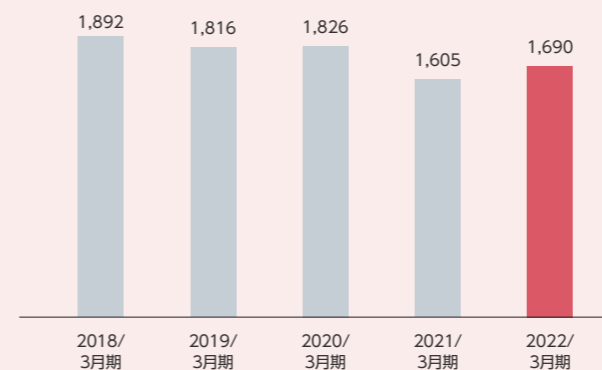
〔環境配慮型商品〕  
古紙利用可能なタック紙  
〔WD-エコタック〕

〔社会貢献商品〕  
〔New OAペーパー type H  
新型コロナウイルス  
助け合いの輪+(プラス)〕

キーワードに、環境に配慮した新商品開発を通じた構造転換を加速していきます。当社は2050年のカーボンニュートラルを目指し、脱炭素の取り組みを進めていますが、四国中央市カーボンニュートラル協議会など、地域全体のカーボンニュートラルまで踏み込んだ取り組みは、製紙業界においても当社が先んじており、社会全体の環境意識が高まることは、当社の事業機会にもつながる可能性があります。

一方で、「物流の2024年問題」と言われるように、働き方改革の推進の一環として自動車運転業務にも時間外労働の上限規制が適用されることに伴い、中継物流拠点の構築も含めた物流費の上昇リスクが2024年以降高まると認識しています。直近の原燃料費の高騰やカーボンニュートラルの実現といった要素も絡むなか、当社では、配送手段(トラックから船へなど)や配送体制の見直しを進めるなど、先行して対応策を講じていきます。

## ■売上高(億円)



## 事業を通じた社会課題解決

生産拠点を中心に全社で脱炭素へ向けた取り組みを進めながら、引き続き、古紙配合・脱プラスチック・脱ラミネート用紙・水溶性タック紙やFSC認証紙などの環境配慮型商品を提供することで、SDGsの達成に貢献していきます。また、当社が掲げる衛生・人生・再生の「3つの生きる」については、社内だけでなく、代理店や流通企業とも勉強会などを通じて共有を図り、SDGsの達成に向けた当社グループに対する理解をサプライチェーン全体へと広げています。

## 2022年3月期の経営成果

2021年度は前年度のコロナ禍による経済活動の停滞から回復しつつある状況を反映して、チラシなどの広告需要が増加したこともあり、洋紙の販売は数量・金額ともに前期を上回り、売上高は1,690億円となりました。

しかしながら2022年度は、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻による国際情勢の不安定化、国際物流の滞留や資源価格高騰の長期化による物価上昇により、景気の先行きは極めて不透明であり、洋紙市場全体がさらなる縮小が見込まれます。そのようななかで、重油、石炭などの価格高騰による原燃料費、物流費などの急激なコストアップが影響し、過去にないほどの厳しい経営環境になると予測しています。加えて、足もとでは急激な円安も進行しており、当社の為替感応度は、1円円安に振れると現在の原燃料単価ベースでは約6億円のマイナスインパクトを受けることから、業績へのマイナス影響は大きくなると考えています。



## 紙・板紙部門

## 産業用紙・段ボール事業部

## ●事業部長メッセージ

段ボール原紙輸出事業の  
順調なスタートと  
脱プラスチックの潮流を背景に、  
成長エンジンの一つとして、  
“包む紙”の販売拡大を図る

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  
石田 厚



## 当事業の目指す姿

当事業部では、板紙・段ボール、包装用紙、機能紙などの包む紙を扱っています。将来的な人口減少の影響は免れないものの、これまで比較的堅調に推移しており、国内の洋紙需要が縮小していくなかで、当社の成長エンジンの一つとして引き続き売上の拡大に注力しています。紙包装には、単なるモノを包むだけでなく、物を大切に扱い、贈る相手を喜ばせたいという日本独特の文化が息づいていると言われてます。当社には「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」という経営理念がありますが、「優しさを包む」ために、デザインや機能面での付加価値を意識した提案活動を行い、デジタル化が進む時代だからこそ、人と人の気持ちをつなぐ紙包装文化を継承・発展させ人々の豊かな暮らしに貢献したいと考えています。

## 当社の強みと課題

当社には、段ボールや手提げ袋、食品2次包装、セメント袋など、5g/m<sup>2</sup>の薄紙から1,000g/m<sup>2</sup>を超える厚紙まで、包む紙の品揃えが豊富にあることが一つの大きな強みです。加えて、部門を跨いだ一体運営によって、お客様に対してトータルパッケージでご提案できる点も、競合他社との差異化につながっています。また、段ボールは、ライナーと中芯の3枚構造で、その段ボール原紙については業界で唯一、全品種を一ヶ所の工場からワンストップでデリバリーが可能な体制となっており、さまざまな品種を小ロットで配送することができます。また、段ボールになる前の原紙の段階で施す美粧印刷でも、高精細な印刷設備を有する製紙メーカーは当社のみです。生産能力としては、板紙・段ボールとも業界4位、包装用紙では同2位の市場ポジショ

ンですが、薄紙から厚紙、機能紙まで、業界トップクラスの品揃えを誇っています。

一方で大手製紙メーカーによる原紙と加工の一貫化が進むなか、段ボール事業については当社グループ内に加工会社を有しているものの、製袋事業には直系の加工会社を持っていません。一貫化によってコンバーターの系列化が進み、独立系コンバーターの数そのものが減少傾向にあるため、M&Aを見据えた緩やかなアライアンスを含め独立系製袋会社とのネットワークづくりを進めていくことが課題だと認識しています。

## 市場環境認識(機会とリスク)

海洋プラスチックごみ問題は喫緊の課題の一つとしてとらえています。世界的に脱プラスチックの機運が高まるなか、代替素材として自然素材である紙に対する期待が高まっていることは事業機会ととらえています。その一方で、ECを背景に段ボールなどの需要が拡大することは見込まれているものの、包装の簡易化の流れがあり、最適包装に向けたオンデマンドパッケージの仕組みが進むことで、包装用の紙の使用量そのものは重量ベースで減少するリスクがあると認識しています。

## 事業を通じた社会課題解決

包む紙は、物流に関係する素材であるだけに、販売して終わりではなく、使用した後の古紙回収までの物流も含めて、無駄のない運営が、サステナビリティに向けた貢献につながると考えています。共同配送など物流の効率化にも、すでに実績が増えつつあり、物流も含めたサステナビリティを意識して事業活動を進めることが、結果として収益改善にもつながっています。

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～

## 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  
「エリプラシリーズ」



「FSエリプラ+(プラス)」  
日本ノート株式会社様  
「RAINGUARD+  
(レインガードプラス)」

「エリプラマドラー」  
株式会社ドールコーヒー様

## ●商品展開

基幹商品としての段ボールは、一つの工場で全品種つくれるワンストップデリバリーの強みを活かして拡販を進めています。機能紙については、プラスチック代替素材の商品化が進んでいます。脱プラスチックを目指した高密度厚紙「エリプラプレミアムシリーズ」の紙製マドラーや、フィルム1層を紙に置き換えた「FSエリプラライト」の食品二次包装材や「FSエリプラヒートシール」などの減プラスチックにつながるご提案・拡販に注力していきます。また2020年には三島工場のN7洋紙マシンを板紙マシンに転抄し、中国や東南アジア向けの輸出用に段ボール原紙を生産しています。道路の舗装事情や想定輸送距離の違いから、国内と中国・東南アジアとでは段ボールに求められる品質が異なっており、輸出に適した破裂強度の高い高破裂ライナーを製造する上で、三島工場の有する流送パルプ用設備は優位性があります。

脱炭素に向けては、当社全体で石炭からのフェードアウトを進めており、生産工程におけるCO<sub>2</sub>排出量の問題が解決できれば、脱プラスチックの流れもあるなかで当事業部の事業機会が拡大する可能性はまだあります。

紙全体の需要は減少傾向にあるなかで、メディア用途の洋紙とパッケージ用途の産業用紙の比率は、従前は6:4と洋紙の需要の方が多くなっていましたが、2020年度には産業用紙の需要が逆転しています。これまで圧倒的なウエイトを占めていた洋紙に代わって、新たな紙が脱プラスチック需要の取り込みなど、新しい需要を開拓しており、当社においても新たな事業の創出を通じて紙パルプ産業全体の成長につなげていきたいと思えます。

## 2022年3月期の経営成果

当事業部の第4次中期事業計画最終年度(2023年度)目標は、売上高1,730億円としており、そのうち国内外での成長を

## ■売上高(億円)



見込む段ボール事業については、600億円の売上目標を掲げています。そのようななかで、2021年度の段ボール事業の業績は、数量・金額ベースともに過去最高の数字となりました。洋紙マシンから板紙マシンに転抄した三島工場N7マシンの生産量は、2022年3月に過去最高の月産32千トンを超え、品質面での優位性や生産・デリバリー体制の構築により、輸出事業の販売も順調に伸びています。成長スピードの速い海外市場を取り込んだことで、段ボール原紙のシェアも大きく伸ばしています。包装用紙に関しても、幅広い品ぞろえと一体運営を生かしたトータルパッケージ提案により市場シェアを伸ばしており、数年後のトップシェア獲得に向けて着実に歩を進めています。販売数量・金額は伸びているものの、足もとの原燃料の高騰の影響は大きく、2022年春・秋と1年間に2度もの価格改定を実施することを決断しました。お客様には値上げをご了承いただきながら、数量の拡大と収益確保に努めていきます。

第4次中計の初年度となる2021年度は、「川下強化」と「一体運営」をキーワードに事業を推進してきました。なかでも段ボールと包装用紙との一体運営強化に向けて行った人事交流や組織の見直し、人材教育については、大きな成果があったと評価しています。続く2022年度は、単なる数量の拡大ではなく、加工度を上げて付加価値を向上することで事業部の収益拡大に尽力していきます。コンバーターとの緩やかなアライアンスを含めたネットワークづくりを推進しながら、BtoBのその先にいる消費者ニーズを吸い上げて次なる展開を検討できるよう、「BtoBからBtoCへ」を大きな営業テーマとして進めていきます。第4次中計で、営業スタイルの変革と体質を強化することに注力したその先には、積極的な設備投資やM&Aなどでさらなる成長エンジンとして規模の拡大を目指していきます。



ホーム&amp;パーソナルケア部門

## 国内事業部

## ●事業部長メッセージ

「エリエール」の強いブランド力をフル活用しながら、社会課題の解決と当社の成長を牽引していく



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

設楽 裕之

## 当事業の目指す姿

ホーム&パーソナルケア(H&PC)事業は当社の成長エンジンとして、次の第5次中期事業計画では売上全体の中核を担い、事業拡大を通じて当社全体の成長を牽引していきます。そのなかでも特に衛生用紙(ティッシュペーパー、トイレットティッシュ)は、高品質ブランドとして認知・信頼いただいております。その力を吸収体(おむつ、生理用ナプキン)事業の強化へと活用することで、底上げを進めていきます。また原材料価格の高騰といった外部環境も変化しているなか、衛生用紙における業界リーダーとして、ティッシュペーパーやトイレットティッシュの販売価格の安定を図り、業界全体に貢献する取り組みを継続して実行したいと考えています。一方で、吸収体事業は同質化からの脱却を図り、新しい価値を市場に創出することで、コスト高に対応しながらの収益最大化が課題となっています。

※出典：ティッシュ・トイレットティッシュ・キッチンタオル インターゼスRI+(2021年4月～2022年3月 メーカー別累計合算販売金額)

## 当社の強みと課題

当社の強みは、多様な市場ニーズに対応できる生産体制をベースに、衛生用紙の圧倒的な供給力と販売力によって、「エリエール」が高品質ブランドとして浸透していることです。このブランド力は、吸収体など他のカテゴリーでも活用できるはずであり、マーケティングやプロモーションにおいても効果的且つ低コストでの展開も可能と考えています。

その一方で、加工品の生産エリアのバランスは正や資材購入における有事の供給リスク等、課題と認識しており、加工品のシエ

ア拡大時の設備増強、メルトブローン不織布やフラッフパルプの内製化を進めると同時に、資材の調達先の多様化を図ることで、調達リスクの軽減を図っていきます。

## 市場環境認識(機会とリスク)

脱プラスチックによる環境改善につながる取り組みとして、フィルム代替素材としての紙が見直されはじめています。また当社は紙のリサイクルに限らず、おむつのリサイクルにも積極的に取り組んでいる企業の一つであり、こうした循環型経済への取り組みが、新たな事業機会にも将来つながると考えます。足もとでは急激な円安が進行していますが、輸入紙の減少による国内生産品需要の高まりは、シェアの変動及び競争優位性を発揮できるチャンスでもあると考えています。また、コロナ禍での衛生志向の高まりを背景に「ふき取り」の習慣が継続し、新たに根付くと予測しており、ペーパータオルや除菌ウエットの使用頻度の拡大も当社の事業拡大の機会につながると考えます。一方で、デジタル化の進展によって印刷用紙を中心に市場が縮小するなかで、印刷用紙を事業の中核としていた複数の競合他社が、衛生用紙への参入を発表しており、今後2、3年の間に衛生用紙を取り巻く競争環境が激化すると考えます。カテゴリーリーダーである衛生用紙については、販売価格の安定化に組み込み、足もとの原燃料の高騰や物流コストのアップといった外部環境の変化によるリスクに対して収益性の維持に努めます。

## 事業を通じた社会課題解決

現在、社会環境や生活者の志向が大きく変化しており、当社の

存在意義を果たす  
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する  
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション  
～財務・会社情報～



主な商品

【コラボレーション商品】  
エリス × M / mika ninagawa  
コラボデザイン  
アテント 株式会社ワコール 共同開発

【環境対策商品】  
紙包装を採用  
エリス 素肌のきもち ナチュラルシリーズ  
キレキラ!トイレットリナー つめかえ用

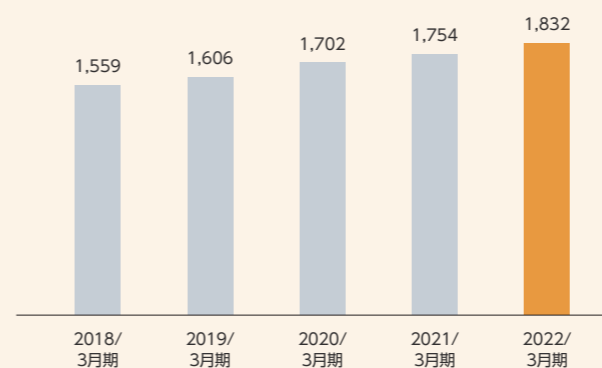
## ●商品展開

基幹商品では、国内市場で30%近いシェアを有する「エリエール」ブランドのトイレットティッシュやティッシュペーパーに加え、コロナ禍で需要が拡大している除菌ウエットやペーパータオル、マスクの育成を進めています。また、世界で初めて植物由来の天然素材セルロースナノファイバー(CNF)を配合した「キレキラ!」のように、当社独自の研究開発技術を活用した商品づくりに注力しています。直近では、商品自体にストーリー性のあるコラボレーション商品の展開も広がっています。従来のディズニーデザインを施したベビー用紙おむつに加え、昨年には、生理中の辛さや痛みを華やかなデザインで緩和したいという当社の考えに共感いただき、写真家・映画監督の蛭川実花さんのディレクションするブランドとのコラボレーションで、色鮮やかなデザインを施した生理用ナプキン「エリス コンパクトガード」を企画品として発売しました。また、今年6月には、大人の方が紙おむつをはくことへの心理的ハードルや恥ずかしさを緩和できるよう、株式会社ワコールと共同開発し、下着に近いカラーの紙おむつ企画品を発売しています。

商品の在り方や考え方を変えていかなければなりません。カーボンニュートラルやSDGsの取り組みなど、大きく舵を切りつつ足もとでの課題を少しでも解決することに取り組んでいます。例えば国内の高齢化が急速に進むなか、介護の領域では、老々介護やヤングケアラーなどが社会問題となっています。当社の大人用紙おむつなどを通じて、介護に直面されている方々の負担を少しでも解消することに役立ちたいと考えています。また世界的に「生理の貧困」が問題視されるなかで、2022年から「meet my elis」プロジェクトを開始しています。すべての生理のある人たちに寄り添うブランドとして、当社の生理用ナプキン「エリス」を学生で生理のある方を対象に、2,000名限定ではありますが、1年間無償で配布する活動を展開しました。無償提供の数に限度を設けましたが、ご応募いただいた学生の方々に向けては学校を通じてクーポンをお配りし、学校付近の販売店をご利用いただけるような仕組みを構築し、「生理の貧困」問題の解消に努めています。

脱プラスチックの観点では、「キレキラ!」ブランドで、プラスチック容器の減量化や日本初のトイレットリナーの外装パッケージ

## ■売上高(億円)



を紙化した商品を上市したほか、生理用ナプキンなど他の商品にもパッケージの紙化の準備を進めています。さらに第5次中計までには、包装資材の60%を再生プラスチック・生分解性プラスチックに置き換えることを目標として取り組んでいきます。また、使用済み紙おむつは、多くがそのまま廃棄・焼却されているのが現状ですが、当社ではおむつのリサイクルに取り組んでいます。これまで紙おむつ回収後は燃料や建築資材としての再利用を進めてきましたが、リサイクルする技術の共同研究もスタートしており、将来的にはリサイクル処理工場建設も視野に、より価値の高い素材へと再利用することを目指しています。2023年7月からは、紙おむつの吸収に使うフラッフパルプを自社生産する計画で、ここに使用済み紙おむつから再生したパルプも配合することで、水平リサイクルを進める予定です。

## 2022年3月期の経営成果

H&PC部門国内事業部は、2021年度に売上高1,832億円、営業利益が155億円、営業利益率8.5%と、過去最高の売上・営業利益金額を更新しました。第4次中期事業計画の最終年度である2023年度には、売上高2,250億円、営業利益230億円、営業利益率10.2%を目標としていますが、そこへ向けて2022年度は、売上高は成長軌道にあるものの、原燃料の高騰の影響から利益面ではかなり厳しくなると予測しています。コスト増分をそのまま価格へと転嫁するのではなく、商品そのものの付加価値を向上させることが必要だと考えています。第4次中計の初年度から売上に占める新商品率30%以上を目標に数多くの新商品を上市しており、今後も新商品の投入を継続していきます。また、既存の衛生用紙と吸収体事業から少し派生した領域での新規事業も現在計画を進めています。



ホーム&amp;パーソナルケア部門

## 海外事業部

●事業部長メッセージ

複合事業化の加速と  
新規市場の開拓で  
グループ全売上の30%を目指す

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

国内人口が減少するなかで、海外事業は、当社グループの将来に向けた成長エンジンとの位置付けの下、次の第5次中期事業計画において安定した黒字化を図りながら、グループ全体の売上高の約30%を達成することを目標に事業拡大を進めています。これまでベビー用紙おむつを軸に海外進出を果たしてきましたが、その認知度を生かして生理用ナプキン、衛生用紙など、複数のカテゴリーを展開する複合事業化を加速しています。加えて2020年に買収したトルコの衛生用品メーカー（現エリエール・インターナショナル・ターキー・キシセル・バクム・ウルネリ・ウレティム社）には、ハンドソープやボディシャンプー、ヘアシャンプーやベビー用オイルといった商品があり、当社にはなかった新規カテゴリーとしてトルコ国外への展開を進めていきます。すでに生産拠点がタイ、中国、インドネシア、トルコ、ブラジルから、それぞれの周辺国へと事業拡大を進め、当社商品を使用することで衛生環境が改善し、人々の生活がより豊かになることを目指しています。

## 当社の強みと課題

当社の強みは、プレミアム商品の開発力と現地ニーズに合ったマーケティング力にあります。いかに付加価値の高い商品でも、現地の文化、風習に合わなければご満足いただけません。現地ニーズに合うように試作を繰り返して生まれた商品力が、ブランド力の向上にもつながっています。例えば中国は、もとはエコノミー商品の強い国で「Made in Japan」の高品質が武器となりましたが、ローカルメーカーの台頭により「Made in Japan」だけでは優位性が薄れるようになっていきます。当社は

地産地消を基本に、国内で培った高い技術力を使って高付加価値商品を現地で生産し、現地社員と共に消費者動向をとらえたマーケティングに注力してきたことで、ブランドを確立しプレミアム商品の展開ができています。また、複合事業化を図る上では、ティッシュペーパーやトイレティッシュはもちろん、除菌ウエットなどの国内で高いシェアと実績を誇るラインナップを抱えていることも大きな強みです。その一方で、ここ2年間はコロナ禍でのロックダウンの影響もあり、複合事業化などの横展開において、各国拠点のスピードが平準化できていないという課題があります。特に新規市場開拓においては、移動制限により活動そのものが停滞していたため、今後新型コロナウイルス関連の各種規制が緩和されるなかで、新規市場開拓のスピードも加速させていく考えです。

## 市場環境認識(機会とリスク)

販売施策においては、リアル店舗では限られた数の棚にいか配荷を進めていくかが非常に重要です。当社が後発参入となる国においては、リアル店舗での新規配荷は非常に労力がかかりますが、ECは棚の制限がなく販売できます。各国ともコロナ禍を機にEC普及率が高まっており、EC大国の中国市場で培ったノウハウを活用してEC販売を強化していきます。その一方で、海外事業を展開する上では、コロナ禍という不安定要素に限らず、地政学的リスクや為替変動、さらには原燃料の高騰といったリスクが常に内在していると認識しています。例えばトルコでは、地政学的リスクが高まるなかで、当初想定していた輸出先の見直しを図っています。

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～

主な商品



## ●商品・地域展開

香り志向の高いタイでは昨秋にタイ国内初の香り付きベビー用紙おむつを発売。販売が伸びているフェミニンケアでは、2022年度に夜用42cmナプキン、ショーツ型ナプキン、冷感機能を付加したスリムタイプナプキンを連続上市しました。中国では、ナプキンの現地内製化を今年度から開始し、現地ニーズに対応したプレミアム品、超プレミアム品を発売しました。2020年に進出したブラジルではこれまでの汎用品主体の商品展開に、当社の技術力を融合し生理用ナプキン、ベビー用紙おむつ、トイレティッシュで高付加価値商品を新発売しました。今秋にはベビー用紙おむつのパンツタイプを新発売し市場活性化を図ります。当社グループ唯一のリキッドカテゴリーを製造するトルコでは各国グループ会社向けにリキッド製品を輸出版売しています。

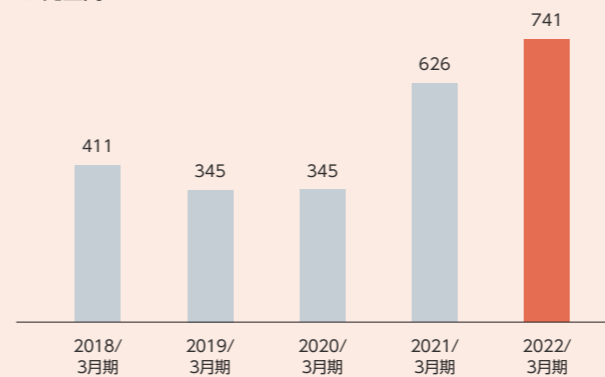
【新発売商品】  
タイ 香り付き冷感タイプ生理用ナプキン  
香り付きベビー用紙おむつ

【新発売商品】  
ブラジル トイレットロール・トリプル  
(3枚重ね)

## 事業を通じた社会課題解決

当社の経営理念である「世界中の人へ やさしい未来をつむぐ」を実現するために、海外事業部が果たすべき使命や役割は非常に重要だと実感しています。海外展開の歴史が浅く規模もまだ大きくないなかで、当面は展開国において事業を成長させることで、地域の雇用創出という面も含め利益を地域に安定的に還元させていくことが使命と考えます。また既進出国のなかには途上国も多く、当社の製造・販売する商品を通じて、現地における生活環境の衛生面や利便性の改善につなげ、より豊かな生活へと寄与していきたいと考えます。具体的な取り組みとして、当社はタイで現地大学の新入学生を対象に生理に関する勉強会を開催し、生理用品の使い方などの啓発活動を行っているほか、インドネシアでは保健所の協力を得て、新生児向けにベビー用紙おむつのサンプルを配布し、紙おむつの使い方やおむつ交換のタイミングなどを啓発することでベビー用紙おむつの浸透を図っています。中国では、現地特有の水圧が弱い水洗トイレでも流せるトイ

## ■売上高(億円)



レットティッシュを現地で開発し、ゴミ箱に捨てる慣習を変え衛生環境の改善とゴミ削減に寄与しています。海外事業の各拠点では全般的に女性の活躍が国内以上に進んでおり、働く女性を積極的に支援するためのさまざまな仕組みを取り入れることで、それらを国内事業にも伝え、当社全体の女性活躍を牽引する役割も果たしたいと思えます。

## 2022年3月期の経営成果

第5次中計の最終年度(2026年度)に、売上高3,000億円、営業利益率10%以上を目標に掲げ、海外売上比率30%超の達成を目指しています。そこへ向けたロードマップとして、第4次中計の最終年度(2023年度)に、売上高1,350億円、営業利益率5.2%以上の達成を目指しています。2022年3月期は、コロナ禍のなかで、特にASEANはロックダウンの状況が厳しかったことが大きく影響し、売上高は前年度比118%に伸長したものの、営業利益は計画未達成となりました。ASEANは各国ともまだ配荷が進んでいないなかで、地方都市まで販売チャネルの開拓を進めている矢先に、コロナ禍による移動制限で活動が大きく制約され新規開拓がストップしました。一方で新商品開発については計画通り進捗し、2021年秋以降、各国で軒並み差別化した高付加価値商品の市場投入が進んでいます。今後、コロナ禍による規制の緩和と、新商品の投入が重なることで、これからの販売動向に弾みがつくと期待しています。また、コロナ禍のロックダウンによってECでの購入率も高まってきていることも当社には追い風ととらえており、2022年度は特にASEAN地区ではV字回復を果たし、安定した黒字体質にするとともに、海外売上比率を15%レベルまで押し上げていきたいと思えます。



# 海外戦略と第4次中期事業計画の取り組み

存在意義を果たす  
～大王グループの価値創造ストーリー～

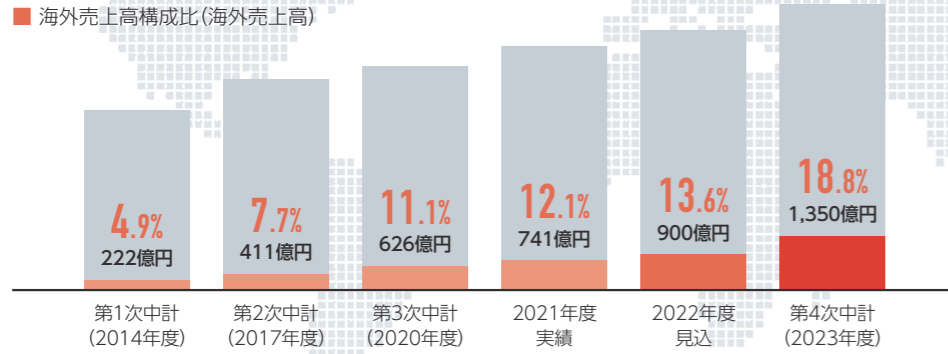
持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

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海外事業 売上高推移

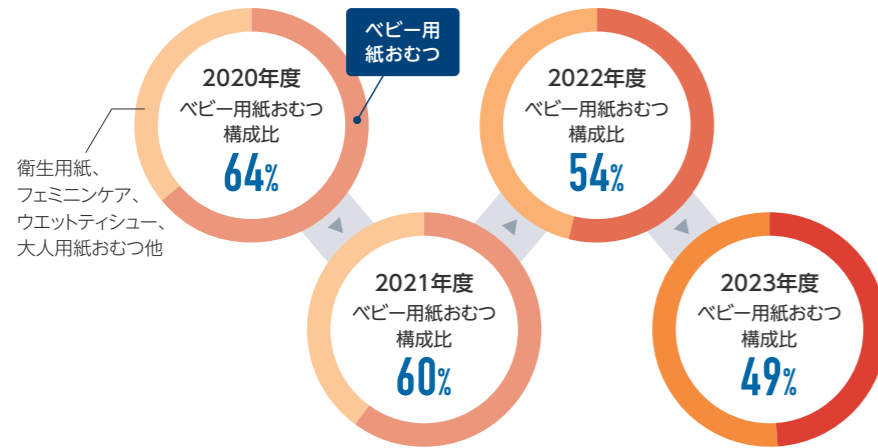
■ 海外売上高構成比(海外売上高)



ホーム&パーソナルケア(H&PC)海外事業は、大王グループの成長エンジンとして中国をはじめとする既進出国での複合事業化と新規市場への進出により、事業のさらなる拡大を目指します。さらにM&Aにより本格進出したブラジル、トルコ、及びその周辺国への拡大に向けて当社グループとのシナジーを発現させ、海外事業の拡大スピードを加速させていきます。また、コロナ禍のピーク時は、日本国内と同様に海外でも生活

者購買様式の変化が発生し、各国でEC業態が伸長しています。日本国内や中国でのEC業態における当社グループの強みを生かして、各国のEC販売のテコ入れを行い、既存商品に加えて新商品や新カテゴリーの拡大も進めています。これらの取り組みにより第4次中計2年目の2022年度は売上高900億円(前年度比121%)を見込んでいます。

## 海外事業 複合化の推進



消費者嗜好や店頭の変化をつかみ、いち早くマーケット動向を予測した迅速な意思決定、及び実行力を生かして複合化を推進しており、ベビー用紙おむつを伸長させながらその他のカテゴリーの構成比を高めます。2023年度には、衛生用紙やフェミニンケア、大人用紙おむつ等のカテゴリーの売上構成比がベビー用紙おむつを超える51%まで高め、売上と収益を拡大していく方針です。

## アジア地域におけるEC(電子商取引)業態の伸長

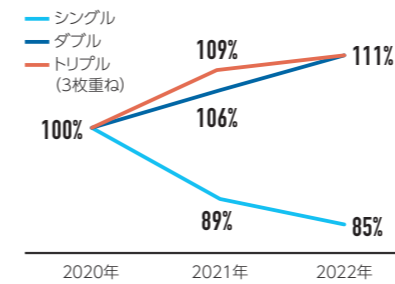
インターネットでモノやサービスを売買するEC業態は、若年層を中心に伸長するなか、コロナ禍における外出規制などを背景に生活者の購買様式が変化し、市場規模はさらなる拡大を示しています。特に中国では、毎年11月11日に祝われる「独身の日」が、EC業界の一大イベントとして世界最大のショッピングイベントに成長しており、中国のEC業態において、ベビー用紙おむつをはじめと

する当社販売カテゴリーは、市場全体の45%を超えるまでに拡大していると推定しています。(ニールセンデータを基に当社推計)また、タイやインドネシアなど、東南アジア地域でもコロナ禍を背景に急速に拡大しています。各国において、ベビー用紙おむつで得たブランド力を生かし、新商品、高付加価値商品を店頭配荷と並行して展開を進め、販売拡大を図っていきます。

## シナジーの発現に向けた取り組み

### ブラジル事業

高付加価値商品の拡販とシナジー効果の発現により、さらに事業を拡大。サンテル社のブランド力と大王グループの技術力を生かした高付加価値商品の開発・販売



出典：Nielsen 数量ベース  
ブラジルトイレットティッシュシングル・ダブル・トリプルの市場伸長率(2020年を100とした場合)



フェミニンケア・ベビー用紙おむつの高付加価値商品



トイレットティッシュ・トリプル(3枚重ね)

高付加価値商品のニーズが高まるブラジルでは、当社グループの技術力を生かし、フェミニンケア商品やベビー用紙おむつのプレミアム品のほか、トイレットティッシュでもトリプルを発売し、拡販を進めています。今後のブラジル国内の強化や周辺国への展開を視野に、丸紅(株)のグローバルネットワークを活用した取り組みも開始しています。

## 丸紅(株)のグローバルネットワーク活用による事業拡大

- アフリカ市場への新規参入に向けた調査
- 南米販売国拡大の調査
- 国内新規事業

ケニア向けフェミニンケア商品のテスト販売の準備に着手、2022年中の販売開始予定

南米諸国へのパーソナルケア商品の新規輸出販売を調査・検討中

- ・サンパウロ市内のオフィス向けにIoT技術を活用したフェミニンケア商品ディスペンサー導入検証を開始
- ・サンパウロ市内の保育園を対象に紙おむつのサブスクリプションサービス実証テストを開始

## トルコ事業

大王グループのノウハウを活用した商品展開により、国内及び輸出販売を拡大。「GOO.N」ブランド商品など複合品種展開による国内販売強化



オリーブオイルを使った製品で培った技術を活用し、「手にやさしい抗菌」をコンセプトに、Komili Natural Tea Tree Oil シリーズを発売

周辺国への輸出販売拡大によるトルコ事業の強化

トルコで1878年から続く認知度の高い「KOMiLi」ブランドを生かしながら、大王グループの技術力と「GOO.N」ブランドによる高付加価値商品をベビー用紙おむつやベビーケアシリーズとして展開することで、国内販売の強化を図っています。ロシアのウクライナ侵攻の影響により国内販売が中心となるなか、第5次中期事業計画での輸出販売50%以上に向けた構造転換を目指して取り組んでいきます。



存在意義を果たす  
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する  
～持続的な成長を支える基盤～

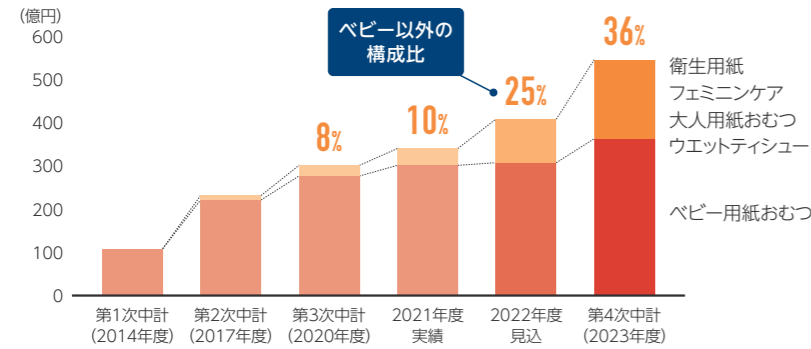
データ&インフォメーション  
～財務・会社情報～

## 中国事業

### 中国事業における複合事業化の推進

ベビー用紙おむつを基盤とした複合事業化により海外事業の成長を牽引

#### 中国事業の売上構成比



#### フェミニンケア、衛生用紙などの複合展開



#### ベビー用紙おむつの基盤強化



ベビー用紙おむつで培ったブランド力と販売網を生かし、品揃えを拡充した衛生用紙、現地生産を開始したフェミニンケア商品など複合展開による拡販を進めています。併せて地元老人ホームへの大人用紙おむつの寄贈やコロナ禍のロックダウンに対して衛生用紙などを寄贈することによって、社会課題と向き合い、認知度の向上にもつなげています。

#### 南通市ロックダウン時に衛生用紙など寄贈



ベビー用紙おむつは、需要が伸長するパンツタイプの品揃え強化による拡販とリアル店舗の需要構成で80%を占める3級都市以下の市場開拓に加え、特にECでの販売強化に取り組んでいます。高品質と評価される「GOO.N」ブランドをさらに強固なものとしながら、他カテゴリーの拡販につなげ、中国事業が海外事業全体を牽引できるよう取り組んでいきます。

## 社会課題、地域ニーズへの対応



#### [elis School Roadshow]

生理に関する知識が十分でない中学生を主な対象に、各学校を会場として正しい知識やナプキンの使い方などを伝えています。サンプルも併せて配付し、より良い学生生活を送っていただけるよう取り組んでいます。

熱帯モンスーン気候のタイでは、快適性のほか、香りについても関心が高くなっています。そのような現地ニーズから蒸し暑い日でも不快感を軽減できる冷感タイプのナプキンやベビーパウダーの香り付きのベビー用紙おむつなどを新商品として展開し、販売拡大につなげています。

タイ

香り付き冷感タイプ  
生理用ナプキン



ベビーパウダーの  
香り付き  
ベビー用紙おむつ

インドネシア



2枚入りマスク

多くの生活者が日々の生活でよく使う伝統的店舗(ワルン)では、より購入しやすいようこれまでもベビー用紙おむつの個包装販売を行っています。コロナ禍における日本からのマスク輸入販売においても、現地ニーズに合わせ、2枚入りの個包装を品揃えしています。

温室効果ガスの削減に向け、工場屋上にソーラーパネルを設置(2021年)して、使用電力の一部をグリーンエネルギーにするとともに、事務所棟にはグリーンカーテンを設置するなど省エネ対策も実施しています。

中国





# DAIO やさしい未来 2030

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

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



大王グループ  
サステナビリティ・ビジョン

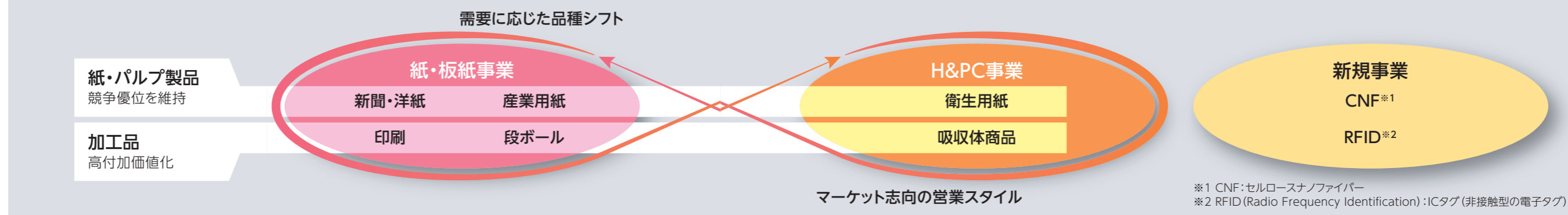
「3つの生きる」

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

経営理念  
4つの柱と  
取り組んできた  
社会課題

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

事業展開



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

SDGs達成に  
貢献

<p><b>主な取り組み</b></p> <p><b>環境にやさしい商品の販売</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境配慮型(古紙等)商品</li> <li>●脱プラスチック商品</li> <li>●FSC認証紙</li> </ul> <p><b>感染症対策商品の販売</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●マスク・除菌ウエット・ペーパータオル</li> </ul> <p><b>高齢化社会対応商品・サービスの提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●介護者の不安・負担軽減サービス提供</li> <li>●アクティブシニア向けの商品の販売</li> </ul>	<p><b>主な取り組み</b></p> <p><b>地域社会の活性化・発展への貢献</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●地元取引先との共生</li> <li>●設備投資による雇用維持・創出</li> <li>●紙パルプの産業クラスター形成</li> </ul> <p><b>各生産拠点での地域共生・支援活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域経済の活性化</li> <li>●地域一体での生活・灌漑用水等のインフラ整備</li> </ul>	<p><b>主な取り組み</b></p> <p><b>人権尊重、ダイバーシティの推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●女性活躍推進(女性管理職比率向上)</li> <li>●男性の育児休暇取得の推進</li> <li>●障がい者の雇用</li> </ul> <p><b>グローバル人材の育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●語学教育の強化</li> <li>●若手社員の海外研修</li> </ul> <p><b>働き方改革・健康経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●有給休暇取得推進</li> <li>●禁煙の推進、メンタルヘルスキアの充実</li> </ul>	<p><b>主な取り組み</b></p> <p><b>CO<sub>2</sub>排出量削減、吸収・固定化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●バイオマス燃料への転換</li> <li>●廃棄物燃料の有効利用</li> <li>●省エネルギー、エネルギー使用効率改善</li> <li>●物流効率向上、モーダルシフトの推進</li> <li>●植林によるCO<sub>2</sub>吸収・固定化</li> </ul> <p><b>3R(リデュース・リユース・リサイクル)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●古紙の高度利用</li> <li>●水の循環・再利用</li> </ul>
---	--	--	---



# マテリアリティに対する取り組みとSDGs貢献

大王グループでは、SDGs達成への貢献を、事業展開を通じて推進するために、社内に浸透している「経営理念の4つの柱」に区分しています。  
特定したマテリアリティ(重要課題)の解決に向けて、各々の事業戦略や取り組み、及び目標値(KPI)を設定。

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

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



## SDGsの達成に貢献する取り組み

## Dedicated

ものづくりへのこだわり

マテリアリティ：

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

## 基本的な考え方

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

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

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

大王製紙 三島工場

経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

当社の持続可能な成長

価値共創

社会課題解決

新たな価値を生み出す研究開発

フレキシブルな生産体制

透明性の高い原料調達

信頼されるものづくり

徹底した品質管理

社会ニーズ・社会課題を、自らとらえ、製品やサービスにスピード反映

マーケット志向の営業スタイル 「自ら生産したものは自らの手で売る」

## 主な取り組み



## 事業ポートフォリオの戦略的変革 衛生用紙の供給体制強化

当社の持続可能な成長

- 成長分野での製品化
- 需要のある海外での販売

社会課題解決

- 生産体制強化による雇用創出
- 海外における衛生環境改善

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



川之江工場衛生用紙抄紙機



中国抑菌トイレティシュー

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

存在意義を果たす

～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する

～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する

～持続的な成長を支える基盤～

データ&amp;インフォメーション

～財務・会社情報～



## グローバル展開の加速 ハートサポートプロジェクト

当社の持続可能な成長

- 国内でのブランド認知アップ
- アフリカ進出の基盤構築

社会課題解決

- 衛生改善(感染症抑止)
- 職業訓練等へのアクセス

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

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

※目標3のターゲット3、目標4のターゲット5を取り組みの対象にしています。



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



## 新規事業の創出 セルロースナノファイバーの用途開発

当社の持続可能な成長

- 新規事業化による事業拡大

社会課題解決

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

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

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

## 事業化及び、さまざまな社会課題解決への可能性

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



※目標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。



## SDGsの達成に貢献する取り組み

## Attentive

地域社会とのきずな

マテリアリティ：  
地域社会との共生

## 基本的な考え方

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

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

経営理念  
世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

地域社会との  
調和ある成長

## 地域共生・支援活動

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

## 少子高齢化への対応

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

## 地域社会の活性化・発展への貢献

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

## 主な取り組み

## 地域共生—支援活動／女性自立支援 学生向け「奨学ナプキン」を開始

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



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

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

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

存在意義を果たす  
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する  
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション  
～財務・会社情報～



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

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



プキトラウス川の取水口



ロス・リスコス地区の学校敷地内に設置された貯水タンク(2基)



灌漑用水タンク



地域住民への技能講習の様子

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

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

マテリアリティ：  
持続可能なサプライチェーンの確立

## 基本的な考え方

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

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

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

## 主な取り組み



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

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

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

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



SDGsの達成に貢献する取り組み

# Integrated

安全で働きがいのある企業風土



部門を跨いだボトムアップによる風土改革活動「つむぐ会」

マテリアリティ：

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

## 基本的な考え方

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

多様なバックグラウンドを持つ人財がその能力を最大限に発

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

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



存在意義を果たす  
~大王グループの価値創造ストーリー~

持続的に成長する  
~価値を提供し続けるための戦略~

社会課題に対応する  
~持続的な成長を支える基盤~

データ&インフォメーション  
~財務・会社情報~

## 主な取り組み



### 人権尊重

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

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

※目標8のターゲット7を取り組みの対象にしています。



### 人財育成 ①次世代リーダー・グローバル人財の育成 ②自律型人財の育成

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

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

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



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

※目標4のターゲット3、ターゲット4を取り組みの対象にしています。



### ダイバーシティの推進 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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



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

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



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

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



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

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



## SDGsの達成に貢献する取り組み

## Organic

地球環境への貢献

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

## 基本的な考え方

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

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

フォレスト・アンチレの植林地

## DAIO地球環境憲章

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

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

各方針の詳細はこちら



## 経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

## 未来像

ボーダレスな  
自然共生社会が実現

自然豊かな地球が再生され、  
森林面積が復元

サプライチェーン全体で  
カーボンニュートラルが実現

世界中でグリーンエネルギーが  
利用されている

廃棄物が減少し、  
循環型社会が実現

プラスチックから  
天然由来素材への転換が進む

CO<sub>2</sub>吸収・固定

森林保全と生物多様性の維持  
持続可能な森林経営

植林  
動植物の保護

GHG削減

気候変動への対応  
持続可能な資源有効活用

省エネルギー  
エネルギー転換

環境負荷低減

循環型社会の実現  
持続可能な資源循環

3R(リデュース・リユース・リサイクル)  
素材転換

存在意義を果たす

～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する

～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する

～持続的な成長を支える基盤～

データ&amp;インフォメーション

～財務・会社情報～

## 主な取り組み

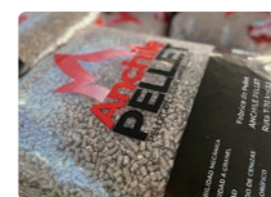


## 気候変動への対応 植林地の拡大と森林資源の有効活用

南米チリにあるフォレスト・アンチレでは、約59,000ha(うち約28,000haは天然林として維持)の山林を保有し、持続可能な森林経営を行っています。製紙原料の安定調達、CO<sub>2</sub>の吸収・固定量の拡大のため、2021年から15,000haの植林地面積拡大を目標に取り組みを始め、約600ha(サッカーコート840面相当)を取得して管理を開始しました。



新規取得した山林



木質燃料ペレット

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

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



## 循環型社会の実現 難処理古紙(石膏ボード、ラミネート古紙等)の利用促進

「2030年度までに板紙への配合率を30%」とすることを目標に、難処理古紙の利用促進に取り組んでいます。異物(雑誌の付録DVD等のプラスチック類)の混入が多く、これまで焼却処分されていた古紙を、独自の技術で繊維とプラスチック類に自動分別、繊維は製紙原料として利用し、プラスチック類は化石燃料の代替として発電用リサイクルボイラーで燃料として利用しています。従来、単に焼却処分されていた廃棄物をエネルギー源として活用することで、化石燃料が削減できるため、地域全体でのCO<sub>2</sub>削減にも寄与しています。現在、さらなる廃棄物エネルギーの活用に向けたリサイクルボイラー建設のための環境アセスメントを実施しています。また、いわき大王製紙でも、これまで利用が難しかった廃棄物由来の燃料を使用するリサイクルボイラーの建設(2023年1月稼働予定)を進めています。古紙の高度利用は、海洋汚染問題の解決(廃プラスチックも燃料として有効活用)にもつながるため、引き続き目標達成に向けて取り組みます。



いわき大王製紙で建設中のリサイクルボイラー



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

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



## 森林保全と生物多様性の維持

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



ロス・リスコス山林内で確認された「プーズー」

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

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



吉野川に生息する希少淡水魚「カワバタモロコ」

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



# 特集 2 脱炭素社会に向けた取り組み

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

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

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～

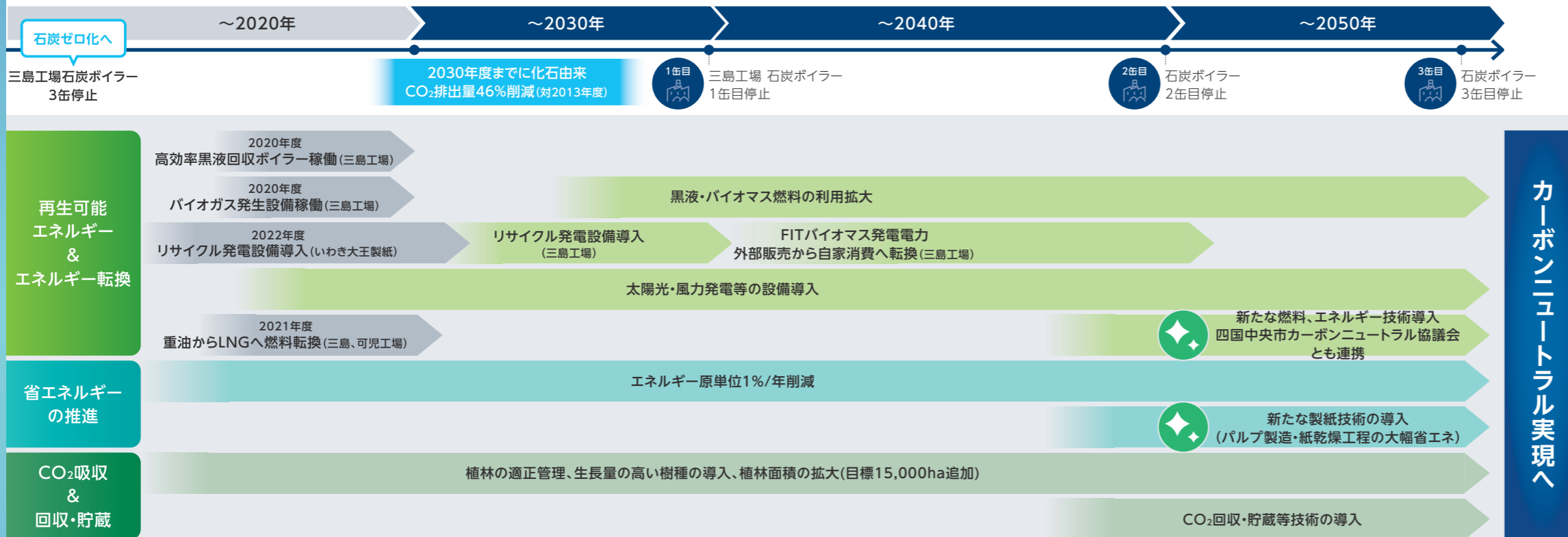
SECTION 04

データ&インフォメーション  
～財務・会社情報～



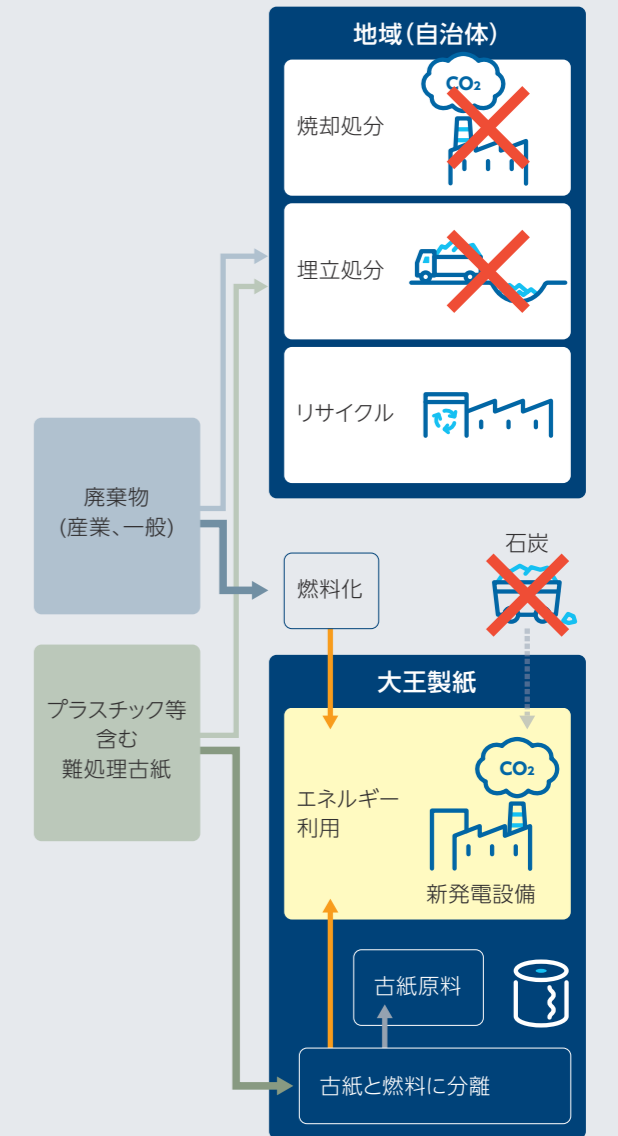
## 2050年 カーボンニュートラル実現へのロードマップ

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

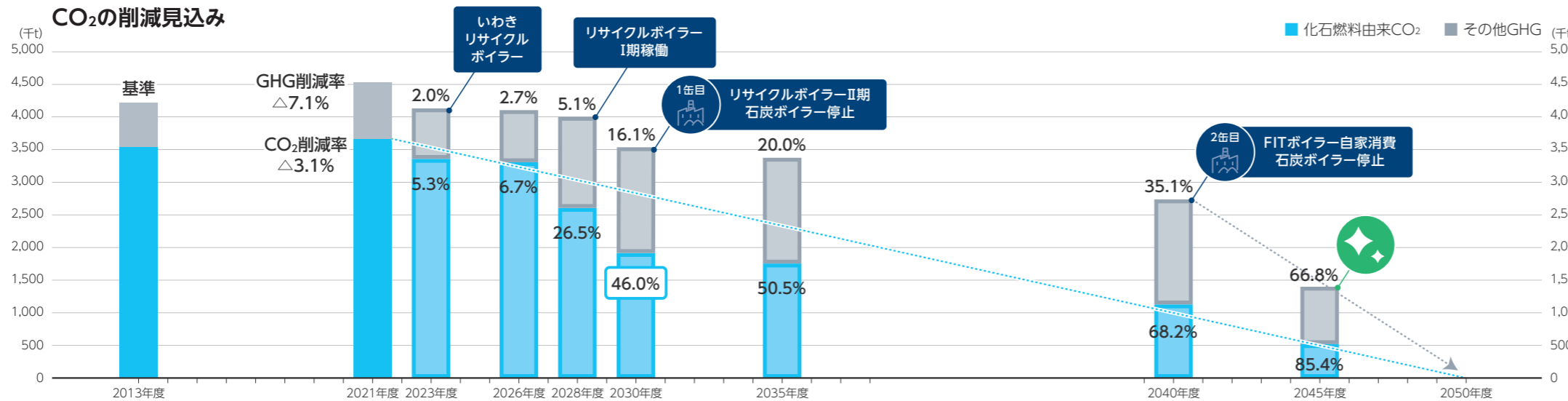


## リサイクルボイラー導入による地域と連携した温室効果ガス削減イメージ

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



## CO<sub>2</sub>の削減見込み





生産本部長メッセージ

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

取締役 常務執行役員  
生産部門担当／生産本部長  
山崎 浩史



▼ 脱炭素の潮流のなかでの当社の課題

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

製紙業界は、電力と蒸気を効率よく利用しているものの、紙の製造プロセスにおいて多大なエネルギーを消費する、環境負荷の高い産業と見なされています。生産プロセスの中核となる抄紙工程では、木材繊維の集合体であるパルプを、1%のパルプ溶液を99倍に希釈した水で湿らせ、その湿紙を脱水・乾燥することで紙を抄いていきますが、99%の水分を脱水・乾燥によって最終的に8%程度にまで下げていくこの過程では、どうしても熱を必要とします。当社ではその熱源のおよそ半分を化石燃料で賄っています。今後は順次、再生可能エネルギーへと置き換えを進めることで、脱炭素を図っていきます。石炭への依存は、足もとの石炭価格の高騰だけでなく、将来的には炭素税の負担リスクも内包しており、最近ではお客様から1トン当たりのCO<sub>2</sub>排出量についてのご質問を受けることもあるなど、脱炭素へ向けた取り組み姿勢が、ブランドイメージにも影響するとも考えます。脱炭素へ向けた取り組みは、他業界でも進んでおり、水素や

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

▼ 2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

2050年のカーボンニュートラル実現に向けては、「石炭からのフェードアウト」「省エネルギーの推進」「吸収源」の3つのアプローチで進めていきます。なかでも特に重要と考えるのが石炭ボイラーの停止です。当社では、カーボンニュートラル実現に向けたマイルストーンとして、2030年度までの生産活動におけるCO<sub>2</sub>排出量46%削減(2013年度比)目標を掲げ、三島工場の石炭ボイラー3缶を2030年、2040年、2050年と、10年単位で1缶ずつ停止し、順次、代替発電設備に置き換えていく取り組みを進めています。

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

存在意義を果たす  
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する  
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション  
～財務・会社情報～

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

▼ 継続的な省エネ活動

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

三島工場における水の有効利用の取り組み

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

▼ 地域のカーボンニュートラルにも貢献する

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

合わせて、水の品質を使い分けています。そのなかでおよそ1割は使用した水をろ過するなど再生水として利用したり、温まった冷却水の熱を回収するなど再利用しています。また、水源での降雨不足による渇水時には、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、常に節水、省エネルギーを意識した操業に取り組んでいます。



# 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への対応

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

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



## ガバナンス

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

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

## 戦略

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

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

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

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

存在意義を果たす  
~大王グループの価値創造ストーリー~

持続的に成長する  
~価値を提供し続けるための戦略~

社会課題に対応する  
~持続的な成長を支える基盤~

データ&インフォメーション  
~財務・会社情報~

## シナリオ分析

### 移行リスク

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

#### 2°C未満シナリオ

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

### 物理的リスク

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

#### 4°Cシナリオ

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

## 機会

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

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



## リスク管理

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

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

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

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

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

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

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

## 指標と目標

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

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

においては、再生可能エネルギーや低炭素燃料(LNGなど)への燃料転換、省エネルギーを推進するとともに、地域における廃棄物も含め、当社リサイクルボイラーでサーマルリサイクルすることで、地域全体でのCO<sub>2</sub>削減を進めていきます。Scope3についても、ビジネスポートフォリオにおいて、H&PC商品(紙おむつなどの吸収体商品)の比率を高める戦略とマッチさせていくとともに、グループ全体の定量把握を進めています。今後、目標を設定し開示するとともに、サプライチェーン全体での排出削減に取り組んでいきます。

さらに、植林拡大によるCO<sub>2</sub>吸収・固定量増にも取り組み、排出削減と吸収・固定で、2050年カーボンニュートラルを実現していきます。

### Scope1+2 目標

#### 2050年 地球温暖化対策の長期ビジョン

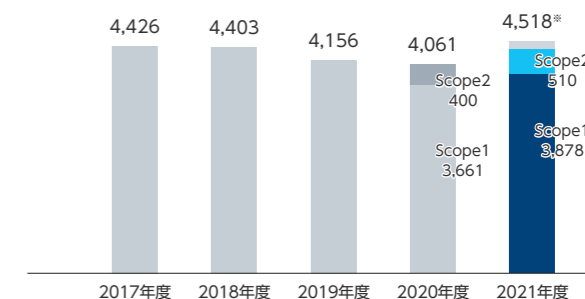
~ 2050年カーボンニュートラルの実現を目指します ~

#### 2030年 地球温暖化対策の目標

目標 生産活動で排出するCO<sub>2</sub>を  
2013年度対比で46%削減

### Scope1+2 実績推移

GHG排出量(千トン)

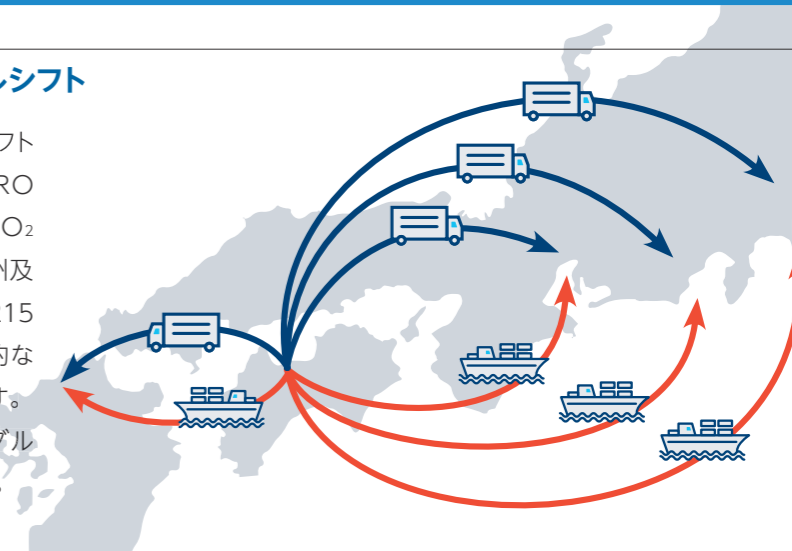


\*2022年3月期 グリーン電力証書販売分を除いた実質排出量4,388

## モーダルシフトと共同物流の取り組み

### ①三島工場(愛媛県)からのモーダルシフト

2021年度は名古屋向けを内航船にシフトし、2018年度の行田(埼玉県)向けRORO船シフトと合わせて年間約752トンのCO<sub>2</sub>削減に寄与しました。2022年度より九州及び静岡向けを内航船にシフトし、年間約215トンのCO<sub>2</sub>削減を見込んでおり、継続的なモーダルシフトの推進に取り組んでいます。なお、本取り組みは国土交通省のモーダルシフト等推進事業の認定を受けています。



### ②サントリーホールディングス株式会社との共同物流

2022年度よりサントリーホールディングスが使用する大阪から東京への鉄道コンテナに、当社グループの紙製品を混載します。加えて関東・関西地区でラウンド運行するトレーラー輸送でも空きスペースに混載するとともに、中間地点にある当社拠点をスイッチポイントとして活用し日帰り運行が可能となるスキームを新たに構築しています。この取り組みにより年間約216トンのCO<sub>2</sub>削減を見込んでいます。またこれらの取り組みは、ドライバーの労働時間削減にもつながり労働環境の改善(働き方改革)にも寄与します。



31フィート鉄道コンテナ 積載イメージ



混載及び中継輸送 積載イメージ



## コーポレートガバナンス

## 役員紹介(2022年7月1日現在)

## ●代表取締役

代表取締役社長  
社長執行役員  
**若林 頼房**

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

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

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

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

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

## ●取締役

取締役 常務執行役員  
**山崎 浩史**  
生産部門担当 兼  
生産本部長

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

取締役 常務執行役員  
**田中 幸広**  
コーポレート部門  
総務人事本部長

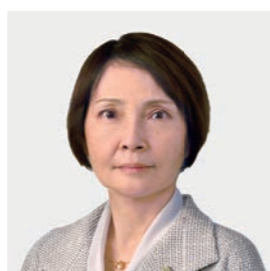
2017年5月 執行役員経営企画本部長  
2017年6月 取締役経営企画本部長兼  
安全環境統括部担当  
2019年4月 取締役コーポレート部門  
経営企画本部長  
2021年7月 取締役常務執行役員  
コーポレート部門  
総務人事本部長

取締役 常務執行役員  
**石田 厚**  
紙・板紙部門  
産業用紙・段ボール事業部長

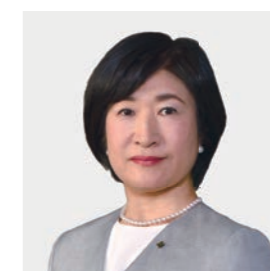
2019年6月 上席執行役員  
紙・板紙部門  
産業用紙・段ボール  
事業部長  
2021年6月 取締役常務執行役員  
紙・板紙部門  
産業用紙・段ボール  
事業部長

取締役 常務執行役員  
**設楽 裕之**  
ホーム&パーソナルケア部門  
国内事業部長

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

取締役(社外)  
**武井 洋一**取締役(社外)  
**平石 好伸**取締役(社外)  
**尾関 春子**取締役(社外)  
**織田 直祐**存在意義を果たす  
~大王グループの価値創造ストーリー~持続的に成長する  
~価値を提供し続けるための戦略~社会課題に対応する  
~持続的な成長を支える基盤~データ&インフォメーション  
~財務・社情報~

## ●監査役

監査役  
**藤井 博充**監査役  
**有安 努**監査役(社外)  
**山川 洋一郎**監査役(社外)  
**長坂 武見**監査役(社外)  
**岡田 恭子**

## ●執行役員

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



## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

経営環境が目まぐるしく変化するなかにおいて、当社グループは、常に時代の変化をとらえ、先見性をもって、事業ポートフォリオの変革やグローバル展開の加速など、中長期での持続的な成長に向けた改革に取り組んできました。他方で、海外事業の拡大や社会の変化に伴い、複雑化・多様化するリスクに対応できる組織体制を整えるなど、当社グループの経営にあたっては、攻守のバランスを取りながら、ガバナンスの一層の充実に取り組んでまいります。

## これまでのコーポレートガバナンス強化の主な取り組み

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

存在意義を果たす  
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する  
～持続的な成長を支える基盤～

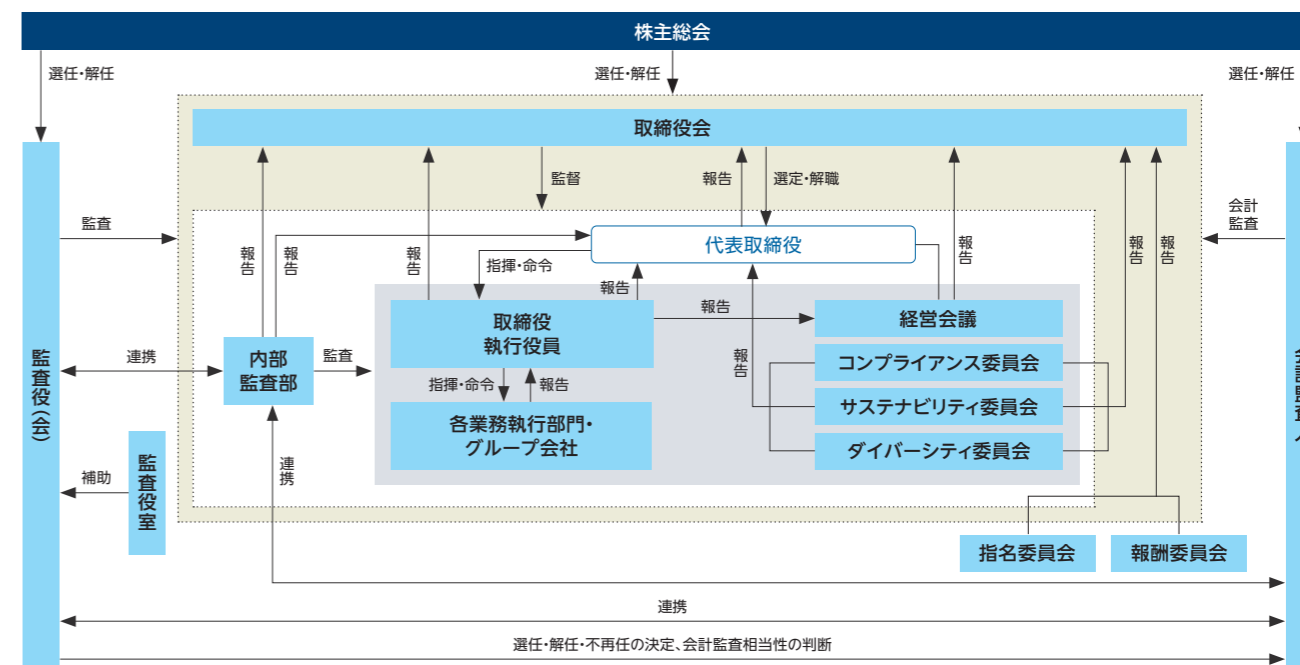
データ&インフォメーション  
～財務・会社情報～

## コーポレートガバナンス体制の概要

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

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

## コーポレートガバナンス体制図 (2022年7月1日現在)



## 取締役会

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

## 監査役会

取締役から独立した監査役及び監査役会が、取締役の職務執行状況の監査を行う

## 指名委員会

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

## 報酬委員会

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

## コンプライアンス委員会

リスクの網羅的な識別・評価及び対応策の一元的管理、ならびにリスクの重要性に応じた対応策等について、審議等を行う

## サステナビリティ委員会

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

## ダイバーシティ委員会

ダイバーシティ推進の基本方針の立案、重点課題の策定及びその推進を行う

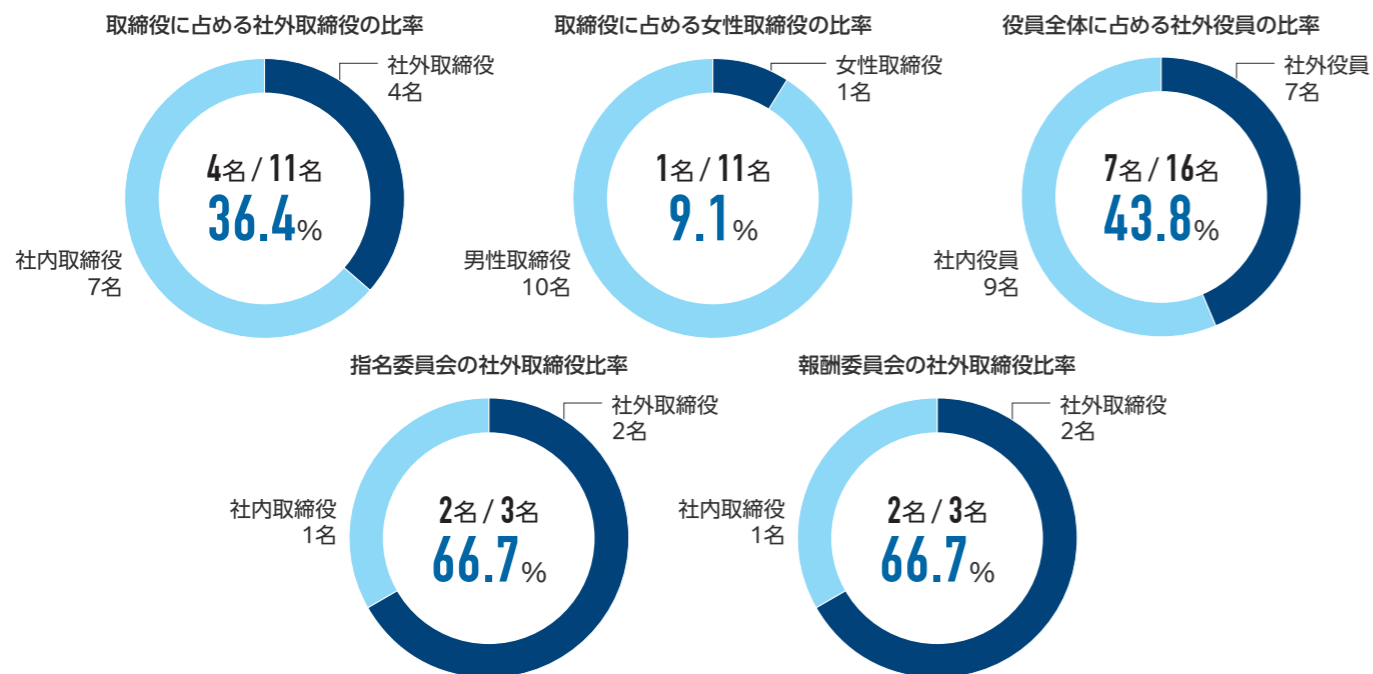


## 取締役会、指名委員会、報酬委員会の構成

## 構成に関する考え方

- 取締役会** 当社の取締役会の人数は、定款で定める員数である15名以内とし、実効性ある経営体制及び取締役会における実質的な議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成することを基本としつつ、取締役会における多様性及び専門性の確保の観点にも十分配慮して決定します。  
 また取締役会に占める独立社外取締役の比率を3分の1以上とし、取締役候補者を決定するに際し、幅広い業務領域において、当社グループの事業運営に強みを発揮できる人材及び経営管理に適した人材等のバランスに配慮し、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランス及び多様性を確保します。
- 指名委員会** 取締役候補者の指名と取締役等の選解任に対する客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成する「指名委員会」を設置しています。なお、社外監査役2名がオブザーバーとして出席することとしています。  
 指名委員会では、当社の取締役及び常務執行役員以上の執行役員について、候補者の指名とその選解任等に関して、取締役会からの諮問を受けて、当社のコーポレートガバナンス基本方針に定める指名方針に沿って答申しています。
- 報酬委員会** 取締役等の報酬の決定に対する客観性・透明性を確保するため、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成する「報酬委員会」を設置しています。なお、役員報酬の決定プロセスの客観性・透明性をより高めるため、社外監査役2名がオブザーバーとして出席しています。  
 報酬委員会では、当社の常勤取締役及び常務執行役員以上の執行役員の報酬について、報酬決定の方針等に関して、取締役会からの諮問を受けて答申しています。また、取締役会にて決議した報酬決定の方針に従い、個人ごとの評価・報酬額を決定しています。

## 構成



## 取締役のスキルマトリクス

当社が、取締役の知見・経験に基づき特に期待する分野は、以下のとおりです。

氏名	役位	独立性	①企業経営	②経営企画・M&A	③営業・マーケティング	④製造・技術開発	⑤財務・会計	⑥人事・人材開発	⑦法務・リスク管理	⑧海外事業・国際経験
若林 頼房	代表取締役社長 社長執行役員		○	○	○		○			
阿達 敏洋	代表取締役副社長 副社長執行役員		○				○	○	○	
岡崎 邦弘	代表取締役副社長 副社長執行役員		○		○			○		
山崎 浩史	取締役 常務執行役員					○			○	○
田中 幸広	取締役 常務執行役員			○				○	○	
石田 厚	取締役 常務執行役員		○	○	○					
設楽 裕之	取締役 常務執行役員		○		○					○
武井 洋一	社外取締役	○		○					○	
平石 好伸	社外取締役	○							○	○
尾関 春子	社外取締役	○	○						○	○
織田 直祐	社外取締役	○	○	○	○					

## 役員報酬

## 取締役報酬の基本方針

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

## 役員報酬制度の概要

## ●役員報酬の構成

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

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

## ●取締役の基本報酬の仕組み

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

## ●業績連動報酬(賞与)の仕組み

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

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

## ●株式報酬の仕組み

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

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

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

月額	賞与	株式
73%	14%	13%

## 取締役会の実効性評価

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

## ●実施方法

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

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

## ●評価結果の概要

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

## 取締役会の実効性を向上させるための諸施策

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

## ●2021年度の実効性評価で抽出した

## 課題への取り組み

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

## ●今後の課題

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

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

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

## 各社外役員を選任理由

## ●社外取締役

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

## ●社外監査役

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

<sup>\*1</sup> 2022年6月29日現在 <sup>\*2</sup> 2021年6月29日就任 <sup>\*3</sup> 2022年6月29日就任

## IR活動及び活動体制

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

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

## 2021年度(2021年4月～2022年3月)の主なIR活動実績

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



## 社外取締役鼎談

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

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

### ■ 社外取締役として期待されている役割について

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

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

外人財の育成などの点でお役に立つ助言ができればと考えています。

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

### ■ 当社のガバナンス体制に対する評価

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

存在意義を果たす  
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する  
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション  
～財務・会社情報～

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

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

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

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

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

社外取締役

武井 洋一

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

社外取締役

尾関 春子

2021年6月当社社外取締役就任。他社で法務部門長ならびに役員を歴任。

社外取締役

平石 好伸

2021年6月当社社外取締役就任。外交官として各国大使を歴任。



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



#### ■ 当社の環境課題への取り組みについて

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



期待できます。

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

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

#### ■ 当社の成長を支える人的資本について

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

**平石**：人的資本については、先ほど女性活躍の話をし

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

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

#### ■ 当社が今後、優先的に取り組むべき社会課題について

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

存在意義を果たす  
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する  
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する  
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション  
～財務・会社情報～



もっとハイレベルな戦略が必要だと思います。

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

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

#### ■ 企業価値を向上させるために社外取締役としてできること

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

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

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

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



## 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

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~

(単位:百万円)

決算期	2012/3月期	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
<b>事業年度:</b>											
売上高	408,985	407,362	430,054	450,239	474,076	477,139	531,311	533,890	546,433	562,928	612,314
販売費及び一般管理費	64,261	70,445	79,892	84,206	89,821	95,600	110,312	104,255	109,677	122,706	124,105
営業利益	10,483	11,577	16,049	21,796	24,322	23,534	11,061	12,122	30,628	36,873	37,569
経常利益	4,748	6,637	11,257	21,783	21,258	21,346	12,779	9,841	28,111	34,478	37,696
親会社株主に帰属する当期純利益(△損失)	△ 5,321	15,109	6,293	13,208	14,594	12,136	3,970	4,697	19,199	22,115	23,721
包括利益	△ 3,247	22,075	11,826	27,942	9,599	14,904	2,735	1,582	13,476	19,987	25,088
EBITDA	42,622	43,637	47,180	59,137	57,724	58,248	51,177	49,869	66,714	77,187	84,055
設備投資額	18,200	21,726	24,948	31,587	37,309	32,453	39,523	59,590	61,934	53,411	64,165
減価償却費	29,584	26,409	26,403	27,202	26,987	29,016	31,171	33,331	31,843	34,137	37,810
研究開発費	1,399	2,149	2,836	2,683	2,791	2,901	3,280	2,809	3,042	3,109	3,547
営業キャッシュ・フロー	23,775	50,805	58,091	44,740	47,010	62,931	28,284	40,287	68,012	64,210	71,395
投資キャッシュ・フロー	△ 32,171	△ 41,455	△ 26,826	△ 28,580	△ 26,073	△ 31,393	△ 51,484	△ 62,109	△ 47,869	△ 103,702	△ 62,420
財務キャッシュ・フロー	△ 7,379	△ 13,441	△ 37,242	△ 29,429	△ 17,475	△ 22,037	386	65,897	△ 14,049	63,589	△ 50,609
フリー・キャッシュ・フロー	△ 8,395	9,350	31,265	16,160	20,937	31,538	△ 23,200	△ 21,822	20,143	△ 39,492	8,975
<b>事業年度末:</b>											
総資産	596,425	659,112	646,112	652,744	656,310	657,747	686,140	745,866	763,059	849,801	840,441
純資産	97,313	107,969	119,252	164,494	174,819	191,079	193,064	199,338	209,536	246,788	266,704
流動資産	269,483	246,258	243,871	252,489	257,154	257,048	256,965	299,650	299,018	328,364	291,300
純有利子負債	308,948	363,533	331,825	292,466	281,456	255,077	279,994	301,906	285,426	299,785	297,445
現金及び現金同等物	86,332	82,457	79,046	69,072	72,169	82,733	60,086	103,407	109,384	130,301	88,897
発行済株式数(株)	129,018,785	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
<b>1株当たりデータ(円):</b>											
1株当たり当期純利益	△ 43.13	126.51	51.52	93.48	100.15	83.28	27.25	31.70	127.91	138.73	142.91
1株当たり純資産	680.29	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
配当金	8.50	8.50	8.50	8.50	10.50	10.50	10.50	10.50	13.50	17.00	22.00
<b>財務比率:</b>											
ROE(%)	△ 6.3	16.8	6.1	10.0	9.2	7.1	2.2	2.6	10.0	10.1	9.5
ROA(%)	△ 0.9	2.3	1.0	2.0	2.2	1.8	0.6	0.6	2.5	2.6	2.8
自己資本比率(%)	14.0	14.7	17.0	23.7	24.9	26.8	25.9	24.9	26.1	28.2	30.8
ネットD/Eレシオ	3.7	3.7	3.0	1.9	1.7	1.4	1.6	1.6	1.4	1.3	1.1

※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、繰延税金資産は全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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	130,643	89,165
受取手形	4,726	4,082
売掛金	95,292	88,559
電子記録債権	8,005	7,988
商品及び製品	43,897	48,008
仕掛品	7,317	7,275
原材料及び貯蔵品	28,635	31,621
1年内回収予定の長期貸付金	3,000	—
その他	7,383	15,063
貸倒引当金	△537	△465
流動資産合計	328,364	291,300
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	242,714	257,887
減価償却累計額	△153,900	△160,706
建物及び構築物(純額)	88,814	97,181
機械装置及び運搬具	946,563	980,885
減価償却累計額	△764,677	△785,957
機械装置及び運搬具(純額)	181,886	194,928
土地	82,146	83,183
建設仮勘定	22,985	28,634
その他	31,662	34,868
減価償却累計額	△15,901	△17,600
その他(純額)	15,761	17,267
有形固定資産合計	391,594	421,195
無形固定資産		
のれん	55,902	50,489
その他	29,296	31,529
無形固定資産合計	85,199	82,018
投資その他の資産		
投資有価証券	24,431	21,924
退職給付に係る資産	1,523	1,674
繰延税金資産	7,088	6,322
その他	11,631	15,996
貸倒引当金	△156	△130
投資その他の資産合計	44,519	45,787
固定資産合計	521,313	549,001
繰延資産	122	139
資産合計	849,801	840,441

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	64,662	75,384
短期借入金	13,744	13,738
1年内償還予定の社債	15,000	15,000
1年内返済予定の長期借入金	64,813	65,580
未払金	40,191	31,029
1年内支払予定の長期設備関係未払金	388	174
未払法人税等	6,492	3,133
契約負債	—	613
賞与引当金	5,786	5,550
役員賞与引当金	169	156
その他	15,677	27,960
流動負債合計	226,925	238,321
固定負債		
社債	45,000	45,000
長期借入金	284,025	239,324
長期設備関係未払金	193	33
退職給付に係る負債	23,110	23,937
役員退職慰労引当金	97	81
株式給付引当金	106	310
環境対策引当金	16	12
関係会社事業損失引当金	49	37
その他	23,487	26,677
固定負債合計	376,086	335,415
負債合計	603,012	573,736
純資産の部		
株主資本		
資本金	53,884	53,884
資本剰余金	55,901	55,112
利益剰余金	136,579	156,450
自己株式	△4,090	△4,122
株主資本合計	242,275	261,325
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,226	3,445
繰延ヘッジ損益	22	219
為替換算調整勘定	△8,645	△7,189
退職給付に係る調整累計額	1,353	1,288
その他の包括利益累計額合計	△3,042	△2,235
非支配株主持分	7,556	7,614
純資産合計	246,788	266,704
負債純資産合計	849,801	840,441

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 2020年4月01日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月01日 至 2022年3月31日)
売上高	562,928	612,314
売上原価	403,347	450,640
売上総利益	159,580	161,674
販売費及び一般管理費	122,706	124,105
営業利益	36,873	37,569
営業外収益		
受取利息	236	382
受取配当金	546	712
持分法による投資利益	121	95
為替差益	930	2,793
補助金収入	607	281
貸船料	674	331
その他	1,758	2,863
営業外収益合計	4,874	7,460
営業外費用		
支払利息	4,311	4,194
貸船に係る費用	1,180	378
その他	1,777	2,761
営業外費用合計	7,269	7,333
経常利益	34,478	37,696
特別利益		
為替差益	2,088	—
国庫補助金	869	513
固定資産売却益	70	83
投資有価証券売却益	435	987
受取保険金	869	2,099
その他	9	31
特別利益合計	4,343	3,715
特別損失		
固定資産除売却損	1,796	900
固定資産圧縮損	869	510
減損損失	2,575	2,031
災害による損失	373	350
支払精算金	—	888
その他	489	140
特別損失合計	6,105	4,822
税金等調整前当期純利益	32,717	36,588
法人税、住民税及び事業税	11,600	12,554
法人税等還付税額	△35	△703
法人税等調整額	△51	865
法人税等合計	11,513	12,717
当期純利益	21,203	23,871
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(△)	△911	150
親会社株主に帰属する当期純利益	22,115	23,721

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月01日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月01日 至 2022年3月31日)
当期純利益	21,203	23,871
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,400	△766
繰延ヘッジ損益	12	197
為替換算調整勘定	△3,539	1,849
退職給付に係る調整額	883	△48
持分法適用会社に対する持分相当額	26	△14
その他の包括利益合計	△1,215	1,216
包括利益	19,987	25,088
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	21,236	24,529
非支配株主に係る包括利益	△1,248	559

## 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 2020年4月01日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月01日 至 2022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	32,717	36,588
減価償却費	34,137	37,810
減損損失	2,575	2,031
のれん償却額	4,382	4,450
貸倒引当金の増減額(△は減少)	109	△95
持分法による投資損益(△は益)	△121	△95
投資有価証券売却損益(△は益)	△386	△779
退職給付に係る資産及び負債の増減額	320	464
受取利息及び受取配当金	△782	△1,095
支払利息	4,311	4,194
為替差損益(△は益)	△3,079	△2,718
固定資産圧縮損	869	510
補助金収入	△607	△281
受取保険金	△1,025	△2,099
有形固定資産売却損益(△は益)	△48	△55
有形固定資産除却損	1,774	872
売上債権の増減額(△は増加)	666	6,306
棚卸資産の増減額(△は増加)	△780	△4,304
仕入債務の増減額(△は減少)	3,401	9,921
未払金の増減額(△は減少)	△424	△7,510
未払消費税等の増減額(△は減少)	△883	△977
その他の資産・負債の増減額	3,398	△2,787
その他	618	△248
小計	81,143	80,101
利息及び配当金の受取額	917	1,561
利息の支払額	△4,466	△4,479
補助金の受取額	1,546	2,953
保険金の受取額	982	2,103
法人税等の支払額	△16,206	△11,964
法人税等の還付額	293	1,118
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,210	71,395
投資活動によるキャッシュ・フロー		
子会社の支配獲得に係る為替予約の決済による収入	2,088	-
定期預金の増減額(△は増加)	89	170
有形固定資産の取得による支出	△54,137	△63,789
有形固定資産の売却による収入	263	231
投資有価証券の売却による収入	1,427	1,861
無形固定資産の取得による支出	△3,893	△3,314
貸付けによる支出	△859	△664
貸付金の回収による収入	744	3,687
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△48,370	-
その他	△1,054	△602
投資活動によるキャッシュ・フロー	△103,702	△62,420
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)	△166	△6
長期借入れによる収入	105,278	20,300
長期借入金の返済による支出	△59,040	△65,157
社債の発行による収入	-	14,932
社債の償還による支出	△4,170	△15,000
非支配株主への株式の発行による収入	25,011	509
自己株式の売却による収入	1,043	248
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	△596	△1,500
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,274	△1,913
配当金の支払額	△2,447	△3,352
その他	△49	330
財務活動によるキャッシュ・フロー	63,589	△50,609
現金及び現金同等物に係る換算差額	623	△104
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	24,721	△41,739
現金及び現金同等物の期首残高	109,384	130,301
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)	△4,048	318
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	243	17
現金及び現金同等物の期末残高	130,301	88,897

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～

## 投資家情報

株式の状況	発行可能株式総数	300,000,000株
(2022年3月31日現在)	発行済株式の総数	169,012,926株
	株主数	12,200名

## 所有者別株主の分布状況



株主数の比率	比率
個人その他	92.5%
その他国内法人	5.1%
外国法人等	1.7%
金融機関	0.4%
証券会社	0.3%
自己株式	0.0%



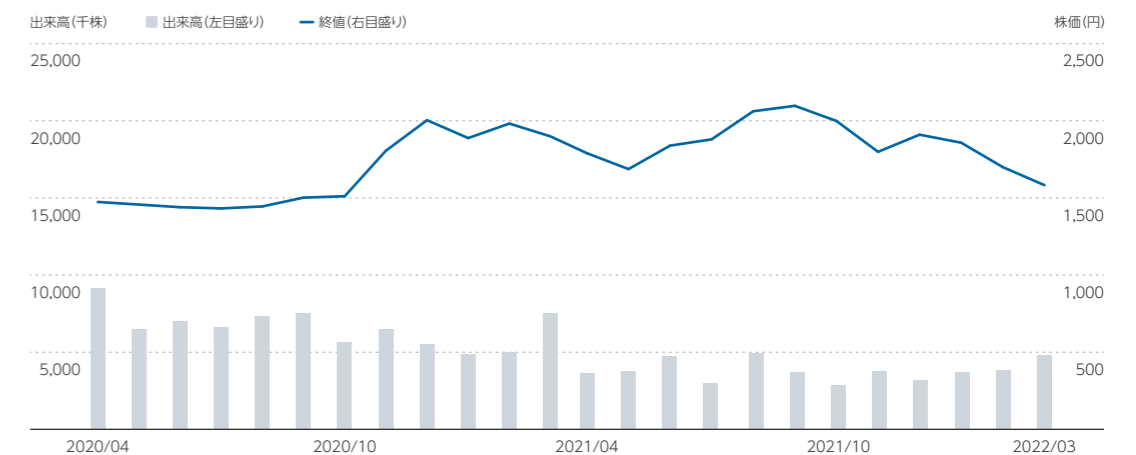
株式数の比率	比率
その他国内法人	51.4%
金融機関	31.1%
外国法人等	10.3%
個人その他	5.7%
自己株式	0.8%
証券会社	0.7%

## 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)	14,450	8.6
大王海運株式会社	7,112	4.2
株式会社伊予銀行	7,072	4.2
株式会社愛媛銀行	6,920	4.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,532	3.9
愛媛製紙株式会社	5,331	3.2
カミ商事株式会社	4,700	2.8
農林中央金庫	4,110	2.5
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	3,326	2.0

※ 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





## 会社概要

### 会社情報 (2022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)2,725名、(連結)12,917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(福岡市)
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

### 生産拠点



### 海外での事業拠点

- 26 フォレスト・アンチレLTD. (チリ)
- 27 エリエール・インターナショナル・コリアCo.,LTD (韓国)
- 28 エリエール・インターナショナル・タイランドCo.,LTD (タイ)
- 29 大王(南通)生活用品有限公司 (中国)
- 30 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)
- 31 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)
- 32 オレゴンチップターミナルINC (アメリカ)
- 33 エリエール・インターナショナル・ターキー・キシセル・パクム・ウルンレリ・ウレティムA.S. (トルコ)
- 34 サンテルS.A. (ブラジル)
- 35 H&PCブラジルS.A. (ブラジル)

### グループ会社の事業拠点 (2022年6月30日現在)

連結子会社の本社所在地

<b>製紙</b>	
1 いわぎ大王製紙(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 ハリマペーパーテック(株)* 兵庫県加古川市	
5 大成製紙(株)* 岡山県津山市	
6 丸菱ペーパーテック(株) 愛媛県四国中央市	
*上記2社は、2022年10月1日に合併し「ダイオーペーパーテクノ(株)」に商号変更します。	
<b>H&amp;PC生産会社</b>	
7 エリエールペーパー(株) 静岡県富士宮市	
8 赤平製紙(株) 北海道赤平市	
9 エリエールプロダクト(株) 愛媛県四国中央市	
10 ダイオーペーパープロダクト(株) 静岡県富士市	
<b>印刷</b>	
11 ダイオーミウラ(株) 東京都墨田区	
<b>段ボール</b>	
12 大王パッケージ(株) 東京都千代田区	
13 寄居印刷紙器(株) 埼玉県本庄市	
14 上村紙工(株) 福岡県京都郡苅田町	
15 芳川紙業(株) 兵庫県川西市	
<b>流通</b>	
16 東京紙パルプインターナショナル(株) 東京都中央区	
17 大王紙パルプ販売(株)* 東京都中央区	
18 エリエールビジネスサポート(株)* 東京都豊島区	
*上記2社は、2022年10月1日に合併し「(株)EBS」に商号変更します。	
<b>加工</b>	
19 ダイオーミルサポート(株) 愛媛県四国中央市	
20 ダイオーミルサポート東海(株) 岐阜県加茂郡川辺町	
21 エリエールテクセル(株) 岐阜県可児市	
<b>エンジニアリング</b>	
22 ダイオーエンジニアリング(株) 愛媛県四国中央市	
<b>運輸</b>	
23 ダイオーロジスティクス(株) 愛媛県四国中央市	
24 ダイオーエクスプレス(株) 千葉県千葉市	
<b>その他の事業</b>	
25 (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2022」に掲載する、環境等データについて、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 2021年4月1日から2022年3月31日

検証範囲

- GHG排出量 : Scope1&2
- 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