

大王製紙グループ 統合レポート 2020

大王製紙グループ 統合レポート

2020

 大王製紙株式会社

世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ



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材料を用紙の材料にしています。



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。

経営理念

「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」
の実現に向けた事業活動を通じて、
環境・地域社会等との共生により
持続的な企業価値の向上を目指します。

大王製紙は創業以来、事業環境や社会要請等の変化に対応して紙、板紙、衛生用紙、吸収体商品等の事業拡大を通じて総合製紙メーカーとして成長してきました。今後も変わることなく、環境・地域社会等と共生しながら独自の強みに磨きをかけ、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

創業の精神としての社は「誠意と熱意」を継承しながら、グローバル企業として事業活動において関わる全ての人に対して、ハード面の豊かさの先にある心の豊かさ、すなわち「やさしい未来」を提供したいとの思いを込めて策定した企業活動の基盤となるものです。

経営理念 4つの柱

D

Dedicated

ものづくりへの
こだわり

A

Attentive

地域社会との
きずな

I

Integrated

安全で働きがいの
ある企業風土

O

Organic

地球環境への
貢献

お客さま視点

Customer Focus

当社は、製紙業界で唯一全国に営業員を配置し、「自ら生産したものは自らの手で売る」という営業スタイルで成長してきました。顧客のニーズを最も知るメーカーとしてお客さま視点での営業スタイルに一層磨きをかけていきます。

ブランドの強化

Brand Strengthening

新聞用紙と板紙の生産・販売を祖業として、洋紙事業、ティシューペーパー等の衛生用紙事業、紙おむつ等の吸収体事業への拡大を通じ、独自のポートフォリオを持つ総合製紙メーカーに成長しました。国内はもとより世界中で、より快適な生活を支えるため、「エリエール」ブランドの強化に取り組んでいます。

「統合レポート2020」は、大王製紙が目指す未来像をステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう、4つのセクションに分けて報告しています。

セクション1では当社グループの全体像を価値創造ストーリーとして、セクション2では第3次中期事業計画を中心とした足許の状況を、セクション3では事業の持続可能性に資するSDGsへの取り組みを紹介しています。セクション4では財務情報と会社データを掲載しています。

大王製紙グループwebサイトをご覧ください。

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

SECTION:01

大王製紙グループの価値創造ストーリー

企業像や目指す未来像を価値創造ストーリーとしてまとめました。

- 05 ▶ At a Glance
- 07 ▶ 大王製紙グループの歩み
- 09 ▶ 大王製紙グループの強み
- 11 ▶ 大王製紙グループの目指す姿
- 13 ▶ 社長メッセージ

SECTION:02

第3次中期事業計画の進捗

第3次中期事業計画の進捗を中心とした足許の状況をまとめました。

- 19 ▶ 長期ビジョン実現へのロードマップ
- 21 ▶ 第3次中期事業計画の概要
- 23 ▶ 第3次中期事業計画の進捗
 - 紙・板紙事業部門
- 25 ▶ 第3次中期事業計画の進捗
 - ホーム&パーソナルケア事業部門

SECTION:03

SDGsへの取り組み

より長期的な視点で事業の持続性に資する取り組みをまとめました。

- 27 ▶ SDGsへの取り組み
- 29 ▶ Dedicated ものづくりへのこだわり
- 31 ▶ Attentive 地域社会とのきずな
- 33 ▶ Integrated 安全で働きがいのある企業風土
- 35 ▶ Organic 地球環境への貢献
- 37 ▶ 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
 - 社外取締役メッセージ

SECTION:04

データ&インフォメーション

財務情報・会社データをまとめました。

- 45 ▶ 財務・非財務ハイライト
- 47 ▶ 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析
- 50 ▶ 連結財務諸表
- 53 ▶ 投資家情報
- 54 ▶ 会社概要

報告対象期間
2019年4月1日～2020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
本レポートは大王製紙グループ36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25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)／ダイオミルサポート東海(株)／ダイオペーパープロダクト(株)／ダイオプリンティング(株)／三浦印刷(株)／(株)千明社／ダイオポストアルケミカル(株)／大和紙工(株)／大王パッケージ(株)／ダイオミルサポート(株)／エリエールテクセル(株)／フォレストアル・アンチレLTDA.／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(トルコ)／サンテル(ブラジル)

参考にしたガイドラインなど
環境省「環境報告書ガイドライン2018年度版」、ISO26000、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
2020年11月(今回) 2021年10月(次回予定)

年度表記について
本レポートの2019年度、2020年3月期とは、2020年3月31日に終了した連結会計年度を指し、その他の年度についても同様とします。

お問い合わせ先
大王製紙株式会社 CSR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、種々の前提に基づくものであり、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、パルプ・紙業種で初めて選定されました。
「健康経営優良法人～ホワイト500～(大規模法人部門)」に3年連続認定されました。
「DBJ 健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において4年連続で最高ランクの格付を獲得しました。



「Re-Styleパートナー企業」協定書に調印しています。

※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

At a Glance

大王製紙は、あらゆる紙をパルプから一貫生産・販売する総合製紙メーカーです。
現在、BtoB(企業間)の「紙・板紙事業」及びBtoC(企業と消費者間)の「ホーム&パーソナルケア(H&PC)事業」の2つのセグメントで事業を展開しています。

製品数

約 **20,000** 種類



市場シェア

シェア **No.1**



大王製紙は新聞用紙、印刷・出版用紙、情報用紙、包装用紙、板紙、衛生用紙など約2万種類以上の紙をパルプから一貫生産・販売する総合製紙メーカーです。

大王製紙を代表するブランド「エリエール」。1979年に市場に参入し、わずか7年でティッシュペーパー市場でシェア1位を獲得。2018年よりティッシュ、トイレット、キッチンの全カテゴリーでシェアNo.1を維持。

※出典先: インターJSRI ティッシュペーパー・トイレットティッシュ・キッチンタオル市場 (2018年度、2019年度金額ベース)

所有山林面積

59,000 ha

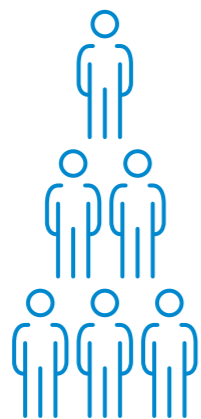
大王製紙が、南米チリに所有する山林の合計面積(東京23区の面積に相当)です。そのうち、28,000haは天然林として残し、生物多様性の維持に取り組んでいます。



南米チリ フォレストアル・アンチレの所有する山林・植林地

従業員数

10,446 人
(2020年3月末現在)



生産・グループ会社の事業拠点

国内 **27** 拠点

国外 **8** 力国 **9** 拠点
(2020年9月末現在)

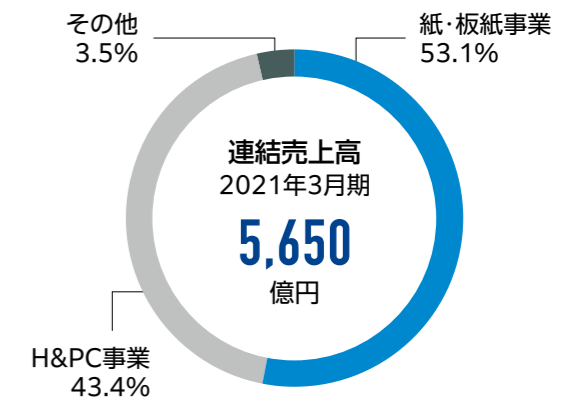


第3次中期事業計画業績推移

	2019/3月期	2020/3月期	2021/3月期計画
売上高	5,339	5,464	5,650
営業利益	121	306	320
営業利益率	2.3%	5.6%	5.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	47	192	145

(単位:億円)

セグメント別売上高構成比



紙・板紙事業

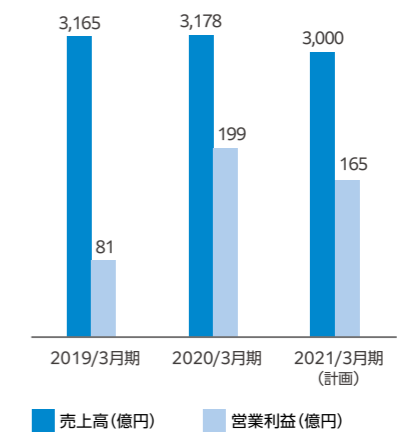
事業内容

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

2019年度の概況

当期は洋紙の生産マシンである三島工場N7号抄紙機を板紙への改造により停機(2020年4月稼働)。洋紙の生産量を減らすことで市況の維持に努め、また古紙処理技術を活かした難処理古紙の増配合に取り組んだことなどにより、紙・板紙事業全体では、売上高・営業利益ともに前年同期を上回りました。

売上高・営業利益の推移



ホーム&パーソナルケア(H&PC)事業

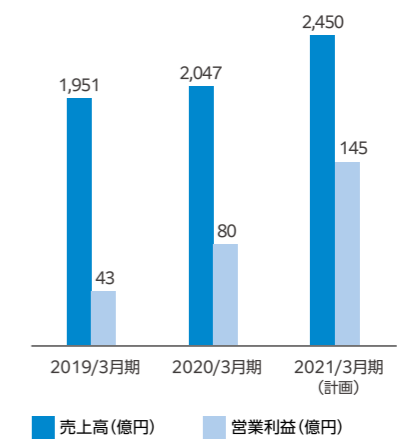
事業内容

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、フェミニンケア用品、ウエットワイプ他の生産・販売

2019年度の概況

当期は衛生用紙・ウエットワイプを中心に、生産・物流体制の強化により安定供給に注力しました。また、収益改善が期初時点での課題と捉え、衛生用紙カテゴリーのトップメーカーとして価格修正に取り組んだことにより、ホーム&パーソナルケア事業全体では、売上高・営業利益ともに前年同期を上回りました。

売上高・営業利益の推移



大王製紙グループの歩み

1943年に愛媛県四国中央市で創業し、新聞用紙・板紙のメーカーとして発展。その後、洋紙事業や衛生用紙市場に参入し、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を活かし、ベビー用紙おむつ等の吸収体事業に参入。2011年にはタイにベビー用紙おむつ工場を建設、本格的に海外進出を開始し、さらなる成長を目指しています。

(億円)
6,000

創業

1943-1960

洋紙の需要増を背景に、
新聞用紙メーカーへ

1943年に四国紙業(株)以下14企業が合同し、和紙の生産・販売を目的として大王製紙が誕生しました。創業者である井川伊勢吉は「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ない」と1947年には洋紙メーカーへの転換を決意。その後、洋紙等の需要増を背景に、新聞用紙に加えて、板紙の設備増強を行い、事業基盤を確立しました。



1952年当時の三島工場

飛躍

1960-1980

産業構造、需要構造の変化を捉え、
総合製紙メーカーとして飛躍

三島工場の抄紙機・パルプ設備・自家発電設備を改造・新設するとともに、1970年には三島新工場の建設に着手。N1号抄紙機～N4号抄紙機を次々に完成させ、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と生産性向上により、総合製紙メーカーとしての基盤が完成。産業構造、需要構造の変化を捉え、1979年には「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生産・販売を開始。現在の独自のポートフォリオの礎を築きました。



1970年 三島新工場建設



1979年発売の「エリエール」ティッシュペーパー



1980年に発売したベビー用紙おむつ

多角化

1980-2010

ニーズを先取りした商品開発と
販売戦略で、シェアNo.1を獲得

ティッシュペーパー、トイレットティッシュに続き、紙おむつ、キッチンペーパー等の生産・販売を開始し、衛生用紙市場に本格参入しました。ニーズを先取りした商品開発と販売戦略で「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でシェアNo.1を獲得しました。

1989年6月にチリ共和国にフォレストアル・アンチレを設立し、植林事業を開始。また1996年には、福島県いわき市にいわき大王製紙を設立し、国内で初めて古紙100%の新聞用紙の生産・販売を開始しました。



1983年 名古屋パルプ(現可児工場)を買収



1989年 フォレストアル・アンチレ設立



1996年 いわき大王製紙設立



2007年 大人用紙おむつ「アテント」の事業を譲受

グローバルへ

2010-

国内で培ってきたノウハウ・技術力で
ホーム&パーソナルケア事業の
海外展開を加速

国内で培ってきたノウハウ・技術力を用いて、ホーム&パーソナルケア(H&PC)事業の海外展開を加速しています。タイ・中国・インドネシアでの現地生産販売会社を設立、さらにはブラジル・トルコの衛生用品メーカーを買収するなど、エリア拡大等による事業の拡大に取り組んでいます。

(億円)
6,000



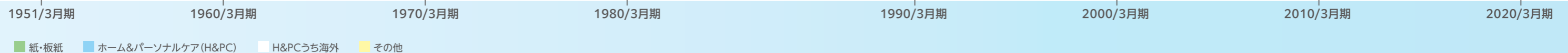
2011年 エリエールインターナショナルタイランドCo., LTD.設立



2012年 大王(南通)生活用品有限公司(エリエールインターナショナルチャイナ(ナントン))設立



2014年 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を設立



大王製紙グループの強み

新聞用紙・印刷用紙・板紙などの素材から、生活のあらゆるシーンを支える
ホーム&パーソナルケア(H&PC)商品に至る幅広い事業で培ってきた競争力の優位性と、
それらによって生み出される強みが、大王製紙グループの成長の原動力です。

<p>競争の優位性1</p> <h3>プロダクト バリューチェーン</h3> 	<p>当社は、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。</p> <p>当社の基幹工場である三島工場は、世界で最大級の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8%のシェアを有しています。</p> <p>三島工場は、国際貿易港に隣接しており、物流コストや原燃料調達コストにも優位性があります。また、国内最大級の生産量を有する針葉樹と広葉樹のパルプ設備を併せ持ち、各抄紙機に流送することで、コスト競争力の高い紙・板紙の生産が可能になっています。</p>
<p>競争の優位性2</p> <h3>独自の 経営戦略</h3> 	<p>当社では、「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た歴史があり、BtoBビジネスの紙・板紙営業においても、H&PC事業のBtoCマーケティングでの営業スタイルを構築してきました。</p> <p>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がっています。この独自の経営戦略が当社の特徴であり、競争力の優位性の一つです。</p>
<p>競争の優位性3</p> <h3>環境配慮型 企業</h3> 	<p>当社は、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。また、1989年には、南米チリに植林会社「フォレストアル・アンチレ」を設立。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は天然林として維持し、生物多様性の維持にも取り組んでいます。</p> <p>また、これまで廃棄物として処分し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するなど、地球環境と調和した事業展開を通じて環境保全活動に積極的に取り組んでいます。</p>

国内紙・板紙生産量の約8%を担う三島工場



- 国内屈指のコスト競争力を有する臨海工場
- あらゆるパルプ・紙・板紙を生産

地域包括ケアシステムの取り組み

(当社、病院、施設等、販売店が一体となった支援・サービスの提供)



南米チリ「フォレストアル・アンチレ」の所有林 59,000ha



- 東京23区とほぼ同面積
- 面積の1/2は天然林として維持

コア・コンピタンス

ブランドカ

- 紙・板紙事業とH&PC事業を有する総合製紙メーカー
- エリエールブランド資産と育成力

コスト競争力

- グループ一体運営による高い技術力・ノウハウを共有
- 原料調達・生産・販売における高い生産性
- 出願特許件数及び有効特許件数に裏打ちされた知的財産

人財カ

- 企業の持続的成長を担う多様な人財
- 原料調達・生産・販売における機能的な組織
- ダイバーシティ経営

課題解決力

- 持続可能な社会の実現に向けた事業展開
- あらゆるステークホルダーとの共生

大王製紙グループの目指す姿

大王製紙グループは、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、さまざまな課題に挑み、新たな価値を生み出してきました。

そうした価値創造の源泉となっているのが、当社グループの経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の4つの柱「DAIO」です。これからも高付加価値で人に優しい商品の提供を通じて、全てのステークホルダーへ期待を超える価値を提供していきます。

社会課題

- 少子高齢化による市場環境の変化
- デジタル化による購買行動や情報収集手段における生活パターンの変化
- 労働人口の減少
- 健康寿命延伸へのニーズ増大
- 長寿社会における要介護が必要な人口の増加
- withコロナへの対応
- 新興国の経済成長と人口増加
- 経済成長に伴う生活水準の向上
- 地球環境保全意識の高まり
- ゼロ炭素社会
- 脱プラスチック(海洋ゴミ)

大王製紙グループの信条・強み・戦略

信条(経営理念4つの柱)

- D** : Dedicated ものづくりへのこだわり
- A** : Attentive 地域社会とのきずな
- I** : Integrated 安全で働きがいのある企業風土
- O** : Organic 地球環境への貢献

独自の強み

- ブランド力**
 - ・紙・板紙事業とH&PC事業を有する総合製紙メーカー
 - ・エリエールブランド資産と育成力
- コスト競争力**
 - ・グループ一体運営による高い技術力・ノウハウを共有
 - ・原料調達・生産・販売における高い生産性
 - ・出願特許件数及び有効特許件数に裏打ちされた知的財産
- 人財力**
 - ・企業の持続的成長を担う多様な人財
 - ・原料調達・生産・販売における機能的な組織
 - ・ダイバーシティ経営
- 課題解決力**
 - ・持続可能な社会の実現に向けた事業展開
 - ・あらゆるステークホルダーとの共生

成長戦略

長期的な成長を支えるグローバル化の進展

事業環境の変化に対応した事業構造の転換

持続可能な社会へ貢献するSDGsへの取り組みの深化

社会課題の解決に向けた取り組み

D : ものづくりへのこだわり

- 持続可能なイノベーション**
 - ・フレキシブルな生産体制によるニーズにあった製品の提供
 - ・プロダクトバリューチェーンの構築による安定供給体制



A : 地域社会とのきずな

- 快適なくらし**
- 地域社会との調和ある成長**
 - ・地域社会との調和ある成長
 - ・雇用の創出と地域の発展



I : 安全で働きがいのある企業風土

- 人にやさしいサービスの提供**
 - ・「がんばらない介護生活を考える会」の活動支援
 - ・withコロナ・大規模災害対応商品の開発と提供
- 豊かな人生**
 - ・従業員満足度の向上
 - ・無災害職場の実現



O : 地球環境への貢献

- 環境にやさしい商品の提供**
 - ・脱プラスチック商品の開発・販売
 - ・CNF用途開発及び拡販
- 健やかな地球を次世代に**
 - ・化石エネルギー起源のCO₂削減
 - ・ゼロエミッションの達成
 - ・難処理古紙の利用推進
 - ・植林事業



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

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ



ALWAYS
MOVING
FORWARD

代表取締役社長

佐光 正義

<長期ビジョンの実現に向けて>

- ・ 2027年3月期売上高 **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
- ・ ホーム&パーソナルケア海外事業の構成比 **30%**以上

大王製紙グループは、創業以来、事業環境の変化に柔軟に対応することで、業容を拡大しながら総合製紙メーカーとして成長してきました。

めまぐるしい環境変化の中、SDGs(持続可能な開発目標)への取り組みを通じて経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現していくために、今後とも一層の成長戦略と事業構造の転換を推し進め、持続的成長を目指してまいります。

事業環境の変化に柔軟に対応し 抜本的な構造改革を推進

近年、製紙業界は大きな構造転換期を迎えており、時代の潮流の中で、大王製紙グループが社会へさまざまな価値を提供し、ステークホルダーの皆さまにとって魅力的な会社であり続けていくためには、抜本的な事業構造の改革が必須です。そのような認識のもと、当社グループでは、長期ビジョン「戦略的に事業ポートフォリオを変革し、持続的に成長し続ける企業グループへ」を掲げ、2027年3月期の達成目標「売上高8,000億円~1兆円、ホーム&パーソナルケア(以下、「H&PC」)事業の構成比 50%以上、H&PC 海外事業の構成比 30%以上」を目指し、多角的な取り組みを進めています。

戦略推進の中核となるのは、基幹工場である三島工場(愛媛県四国中央市)です。同工場には「クラフトパルプの競争力」「国内トップクラスの高紙処理技術」「国際貿易港に隣接した臨海立地」という強みがあり、一連の施策は、その優位性があるからこそ実現できるものです。これらの比較優位のインフラを最大限に活用して需要動向の変化に対応し、「紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革」を強力に進めています。

2020年3月期の振り返り 厳しい環境の中、増収増益を達成

2020年3月期は、長引く米中対立などにより世界経済の先行き不透明感が増す一方、国内では、相次ぐ自然災害の発生や消費税率引き上げ後の消費マインドの変化、加えて、2020年早々からは新型コロナウイルス感染症の影響が広がるなど、大きな環境変化が続いた一年でした。製紙業界に目を向けると、2019年の紙・板紙の国内需要は、前年比で紙3.6%減、板紙1.9%減の年間2,536万トン(前年比2.8%減)となっています。

このような状況下、第3次中期事業計画「Move on 革進と飛翔」の2年目である2020年3月期は、急激な外部環境変化に対応しつつ中長期的な成長を視野に入れた戦略を積極的に実行しました。

紙・板紙事業については、三島工場において、洋紙の生産マシンであるN7号抄紙機を需要が堅調な板紙の生産設備へと改造し、2020年4月より稼働しています。そのほか、洋紙・板紙の価格修正の浸透、板紙への難処理古紙の配合増によるコスト削減などに取り組みました。

H&PCの国内事業については、需要増が顕著な衛生用紙の生産・販売体制の強化により安定供給に注力し、2018年9月より三島工場に隣接

する川之江工場で1台目の衛生用紙抄紙機が稼働しています。海外事業については、中国でのプレミアムトイレットロールの販売開始による複合事業化の推進、インドネシアやタイの代理店体制の再構築、トルコでの活動強化、ロシアでの出張所開設など、将来に向けた布石を打ちました。

これらの取り組みにより、当期は、売上高5,464億円、営業利益306億円、ともに前年同期を上回り、当期純利益は192億円と過去最高益を達成しました。構造改革は順調に進捗しており、環境変化への対応力が格段に向上していると手ごたえを感じています。ただし、見据えているのはあくまで最終年度の目標達成であり、「点」ではなく、「線」を意識した企業経営で、一歩ずつ着実に歩みを進めていくことを大切にしたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症を含めた事業環境の変化への対応

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行は、経済、社会に甚大な影響をもたらし、当社グループを取り巻く事業環境も大きく変化するに至りました。デジタル化等の進展によって洋紙需要が減退する中、コロナ禍によるインパクトは想定以上に大きく、需要縮小が数年前倒しで起きていると考えています。

しかし、その一方で「withコロナ」に伴う生活様式の変化、衛生意識の高まりなどによってH&PC関連製品のニーズが多様化し、そこに新たなビジネスチャンスが生まれています。当社グループでは、「競争力のあるパルプを需要が伸びている品種・付加価値の高い品種にシフトしていく」という構造改革の基本方針に則り、柔軟かつ迅速な対応でビジネスチャンスの獲得を目指します。そしてそれは、衛生用紙製品のトップメーカーとして、社

会的な責任を果たすという面からも大きな意味があると考えています。

具体的な施策は、以下の三つです。

一つ目は、ペーパータオルの供給強化です。オフィス、商業施設などの法人向け需要、ならびに家庭向けの需要の両方が急増していることを受け、基幹工場である三島工場にペーパータオル専抄の抄紙機・加工設備を新設することを決定しました。稼働は2021年7月を予定しています。

二つ目は、拭き取り製品のニーズ対応です。布製品から使い捨て製品へのシフト、外出時の拭き取り需要などから、全国的に不足している除菌ウェットティシューの需要に対応するため、設備増強に取り組んでいます。

三つ目は、不織布マスクの国内生産開始です。2020年4月に、エリエールプロダクトの栃木工場(栃木県さくら市)に最新鋭の生産設備を導入し、6月には2台目の増設も完了しました。月間2,600万枚の生産体制で、市販用並びに業務用のマスクの安定供給に貢献していきます。

第1次、第2次中計の振り返りと第3次中計「Move on 革進と飛翔」の進捗

当社グループでは、環境変化に伴うさまざまな経営課題に柔軟に対応し、持続的な企業価値の向上を実現するため、2012年より3カ年ごとの中期事業計画を策定しています。長期ビジョンは、「戦略的に事業ポートフォリオを変革し、持続的に成長し続ける企業グループへ」であり、「中長期における事業のあるべき姿」から、その時々で成すべきことを逆算し、第1次から第5次まで、15年に亘る成長戦略を立案、実行していくことで目標達成を目指しています。

第1次中期事業計画「Restart～確かな変革、更なる成長」(2013年3月期～2015年3月期)

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う生活様式の変化等によるニーズの多様化に対応していきます。



では、その名の通り“新生大王製紙としてのリスタート”をテーマに、経営基盤の再構築を最優先課題に掲げてガバナンスの強化、財務体質の改善に注力しました。続く第2次中期事業計画「Step-up～飛躍と拡大」(2016年3月期～2018年3月期)では、第1次中計で構築した基盤を拡充することでグローバル展開も図りました。国内外におけるH&PC事業の拡大、M&Aなどにより事業構造の転換を加速させ、将来の成長に向けての布石を打ちました。

そして、現在進行中の第3次中期事業計画は、これまでの成果を収益に結実させるとともに、急激な外部環境変化に対応可能な強靱な企業体質への革進を目指して、以下の主要戦略を展開しています。

まずは「紙・板紙事業の構造改革」です。洋紙や新聞用紙等の需要構造の変化を見越し、三島工場の優位性を活かして、メディア用途から梱包・包装用途の紙へのシフトを着々と進めています。洋紙からの転抄で2020年4月よりN7号抄紙機で生産する板紙は、主に中国・アジア諸国への輸出を想定しており、日本・アジアをワンマーケットと捉えた販売体制の構築を進めています。一方、洋紙事業については、洋紙事業と印刷事業の一体運営による強化を図るべく、印刷会社のM&A等により事業規模の拡大を図っています。

次に、「H&PC事業のグローバルな事業拡大

と収益力強化」です。H&PC国内事業では、第2次中計から取り組んできた生産体制の強化を継続するとともに、ティシュー・トイレット・キッチン全カテゴリーシェアNo.1の地位を盤石にしていくため、付加価値商品のラインナップ拡大を進めています。H&PC海外事業では、各国において競争が激化する中、ベビー用紙おむつで確立したブランド力を活用し、衛生用紙、フェミニンケア等の多品種販売を展開することで複合事業化を加速させ、成長ドライバーとしていく考えです。

加えて、第4次、第5次中計につながる「新規事業」にも着手しており、2020年7月より、FIT制度(固定価格買取制度)を活用したバイオマス発電事業をスタートさせました。そのほか、パルプ由来の高機能素材「セルロースナノファイバー(CNF)*」の事業化に向けた取り組みについても、今後加速させていく方針です。

* セルロースナノファイバー(CNF):パルプ由来の高機能素材で、鉄の1/5の軽さで5倍の強度を持ち、多種多様な用途への展開が期待されている素材

長期ビジョン達成の鍵は「一体運営」と「グローバル化」

長期ビジョンを達成するために鍵となるのは、「一体運営」と「グローバル化」の進展です。

「一体運営」には、多くの意味が含まれています。まずは、生産と販売の一体運営です。生産現場である工場、販売の最前線を担う営業が互いの立場を考え、変化の波を察知して行動していくことが、厳しい事業環境を勝ち残っていくためには不可欠と考えています。そして、事業横断による一体運営です。紙・板紙事業とH&PC事業、海外事業と国内事業、あるいはもっと小さな部門の単位での一体化もあるでしょう。新たな成長のためには組織の壁を取り払って縦横自在に事業活動を行うことで全体最適を図り、機会ロスの回避につなげていかなければなりません。更にもう一つ、事業合致による一体運営です。たとえば、洋紙事業と印刷事業の一体化は、その一事例です。当社グループは第2次中計以降、M&Aにより数社の印刷会社を傘下に迎え入れ、洋紙事業と印刷事業の一体運営に取り組んでいますが、その最大の理由は、需要動向等のマーケットの変化をいち早く察知する触覚として機能させるためです。製紙メーカーとして、「紙がどう使われているのか」等を把握することは重要であり、さらなる差別化へのカードになると考えています。

「グローバル化」については、国内需要の減少が加速している現状に鑑みれば、当社グループが持続的成長を続けていくためには不可欠な戦略であると判断しています。既にアジアでは一定の成果を収めていますが、今後はトルコ及び

周辺国、ブラジルを中心とした南米等へと進出エリアを拡大し、アジアで築いた当社独自のビジネスモデルを展開させていく方針です。その布石として、2020年5月にトルコの衛生用品メーカーのウゼン社を、6月にブラジルの衛生用品メーカーのサンテル社をグループ傘下に迎えました。まずはこの両国の事業において、日本及びアジア市場で培ったノウハウを投入し、シナジーの発現を目指すとともに、両国を拠点に、中東・ロシア及びアフリカ等の周辺国を視野に入れた事業展開を進めていく計画です。

将来的に販売エリアを広げながら最終的には、トルコから北アフリカへ、ブラジルからアフリカ南部へ、そしてアフリカ全体へと北と南から徐々に展開できればと考えています。

グループの持続的成長を支えるSDGsへの取り組み

当社グループは、経営理念「世界中の人々へやさしい未来をつむぐ」の実現に向け、サステナブル経営を推進しています。事業展開を通じて環境や社会のさまざまな課題解決に取り組むことにより、社会との価値共創を実現し、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築いていくことを目指しています。経営理念の実現は、社会課

環境の変化に対応し、「紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革」を強力に進めています。

題解決に向けたSDGsの理念と一致していると考えています。

最重要課題の一つは、気候変動問題への取り組みです。①燃料転換、②素材転換、③省エネルギー、④植林事業への取り組みを4本の柱として、中長期計画での施策を実行しています。

燃料転換では、廃プラスチック等の廃棄物を燃料として活用するとともに、石炭からバイオマス燃料への転換を進め、2030年までに三島工場の石炭ボイラー3年の内1缶を停止し、2050年までに石炭からのフェードアウト完了を目指していきます。

次に、素材転換を通じて、製品のライフサイクル全体でCO₂排出削減に取り組んでいきます。CNFについては、軽量・高強度の特性を活かして自動車の軽量化による燃費向上等でのCO₂排出削減に取り組めます。また、プラスチック代替素材として、カトラリー（スプーン、フォーク等）用途に適したエリプラ+（プラス）やラミネート紙の代替となるヒートシール耐油紙等、リサイクルに適した紙の素材を提供していきます。

省エネルギーについては、グループ全体で毎年1%のエネルギー原単位低減を目標に取り組んでいます。加えて、これまで廃棄処分されていた難処理古紙を板紙へ増配合して、2030年度までに配合率30%を達成する計画です。

さらに、植林の推進では、チリでの植林事業によるCO₂吸収・固定化の拡大を促進していきます。

また、社会面での課題としては、健康長寿な社会の実現に向けたQOL（生活の質）向上の施策に取り組んでいます。国内では、地域包括社会への取り組みが進む中、介護に関わる皆さまにWEB上で交流の場を提供するコミュニティサイト「みんなで作る介護の輪 けあのわ」の運用、愛媛県と四国中央市と共に子育て支援を行っています。一方、海外においては、未進出のアフリカ・ケニアでの「女性の自立」を支援する「ハートサ

ポートプロジェクト」による社会貢献活動や、各国の生活環境に対応して、少ない交換で済む吸収力の高いベビー用紙おむつの提供による働くお母さんの支援等、国内外を問わず地域社会との共生を図っています。

社内においては、安全で働きがいのある企業風土づくりを重点課題とし、ダイバーシティ&インクルージョン、健康経営の取り組みに注力しています。

最後に、ガバナンスの整備・強化については、取締役会の実効性評価や役員への株式報酬制度の導入、コンプライアンス委員会・報酬委員会・指名委員会の設置による監督機能の強化などに、継続して取り組んでいます。

ステークホルダーの皆さまへ

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題の一つと認識し、業績の状況及び内部留保の充実等を勘案しながら安定的な配当を継続することを配当政策の基本方針としています。

今後の財務・資本戦略については、新型コロナウイルス感染症拡大による景気減速の影響に鑑みて、投資計画の抜本的な見直しを行います。収益力強化や構造改革に必要な投資に重点を置いて、減価償却費の範囲内に投資を抑制し、第4次中計最終年度の2024年3月期に信用等级でA格到達を目標に、財務体質の強化に注力していく方針です。

長期ビジョンで掲げている目標は高いレベルではありますが、創業の精神「誠意と熱意を持つ者が事を成す」を継承し、グループ一体運営により目標達成に向けて邁進してまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

長期ビジョン実現へのロードマップ

当社グループは、2012年に新生大王製紙グループとしてリスタートするとともに、15年後のありたい姿として、2027年3月期を最終年度とする長期ビジョンを掲げています。中期事業計画における各事業の「成長戦略」「構造改革」の諸施策に取り組むことで、長期ビジョンの実現を果たします。

第1次中期事業計画

(2013年3月期～2015年3月期)

Restart～確かな変革、更なる成長

(1) 経営基盤の再構築と成長戦略

ガバナンスの再構築と生産・販売の一体運営、組織・グループ会社統合による省力化、財務体質改善

(2) 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

クラフトパルプ増産によるパルプ費の低減、品種シフト、物流費の低減、フラグシステム・ベストプラクティスによる全員参加の収益改善

(3) 板紙・段ボール事業の強化

段ボール会社の統合・一体運営、いわき大王製紙への可児工場洋紙抄紙機の移設・板紙への転抄

(4) ホーム&パーソナルケア(H&PC)事業の拡大

紙製品事業の収益改善(高付加価値品へのシフト)、国内での吸収体製品事業の強化、アジア地域での吸収体製品事業の強化(2011年EIT(タイ)、2012年EICN(中国(南通))、2014年EIMI(インドネシア)設立)

第2次中期事業計画

(2016年3月期～2018年3月期)

Step-up～飛躍と拡大

(1) 洋紙事業の構造転換

収益を極大化する品種構成への転換、三浦印刷の子会社化によるダイオープリンティングとの一体運営

(2) 板紙・段ボール事業の強化

いわき3号抄紙機稼働、段ボール会社統合後の広域ユーザーへの提案活動強化、大和紙工との一体運営による段ボールケースと紙器の共同提案

(3) H&PC事業のさらなる成長と加速

日清紡の紙製品事業の譲受による衛生用紙シェア向上、エリエールのブランド力を活かした高付加価値商品の拡販、エリエールプロダクト福島工場稼働による国内吸収体製品供給体制の拡充

(4) 新規事業/セルロースナノファイバー(CNF)の開発

CNF乾燥体製造パイロットプラント稼働によるCNFラインナップを拡充

第3次中期事業計画

(2019年3月期～2021年3月期)

Move on 革進と飛翔

(1) 紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革

2018年10月に川之江工場KN1号機抄紙機稼働、2020年4月に洋紙の生産設備であったN7号抄紙機の板紙への転抄・稼働、アジア市場への板紙・クラフト紙の輸出拡大、難処理古紙活用によるコスト競争力強化

(2) H&PCのグローバルな事業拡大と収益力強化

中国でのプレミアムトイレットティッシュ拡販、ブラジル(サントル社)ノトルコ(ウゼン社)のM&Aによる海外事業の拡大、マスク・ウエットティッシュ・ペーパータオルの国内供給体制強化

(3) 新規事業

2020年7月FIT制度(固定価格買取制度)バイオマス発電事業を開始、CNFの事業化(タマス向け卓球ラケット用部材、電気自動車レースカーへの実装等)

長期ビジョン

(2013年3月期～2027年3月期)

経営理念

「世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ」

この実現に向けたマイルストーンとして、2027年3月期の達成目標「売上高8,000億円～1兆円、H&PC事業の構成比50%以上、海外事業の構成比30%以上」を設定しています。

さらに、その目標からバックキャストで、3年ごとの中期事業計画に落とし込み、その実現可能性を高めています。

事業環境の変化に対応すべくグローバル化と構造改革を進め、成長投資を継続するための収益基盤の構築に取り組むことで、持続的な成長を通じて企業価値の向上を目指していきます。

		第1次中期事業計画		
		2013/3月期	2014/3月期	2015/3月期
連結売上高	(億円)	4,074	4,301	4,502
(うちH&PC海外売上高)	(億円)	107	131	222
H&PC海外売上比率	(%)	2.6	3.0	4.9
営業利益	(億円)	116	160	218
営業利益率	(%)	2.8	3.7	4.8
親会社株主に帰属する当期純利益	(億円)	151	63	132
自己資本	(億円)	971	1,098	1,545
自己資本純利益率(ROE)	(%)	16.8	6.1	10.0
純有利子負債	(億円)	3,635	3,318	2,925
ネットD/Eレシオ	(倍)	3.7	3.0	1.9

	第2次中期事業計画			第3次中期事業計画			長期ビジョン
	2016/3月期	2017/3月期	2018/3月期	2019/3月期	2020/3月期	2021/3月期計画	2027年3月期
	4,741	4,771	5,313	5,339	5,464	5,650	8,000億円～1兆円
	251	318	411	345	345	650	—
	5.3	6.7	7.7	6.5	6.3	11.5	30%以上
	243	235	111	121	306	320	800億円～1,000億円
	5.1	4.9	2.1	2.3	5.6	5.7	10%
	146	121	40	47	192	145	—
	1,631	1,765	1,780	1,856	1,991	—	—
	9.2	7.1	2.2	2.6	10.0	6.5	12%以上
	2,815	2,551	2,800	3,019	2,854	3,200	—
	1.7	1.4	1.6	1.6	1.4	1.4	1.0倍未満

第3次中期事業計画(2019年3月期~2021年3月期)の概要

第3次中期事業計画「Move on 革進と飛翔」では、長期ビジョン達成に向けて、戦略的な事業ポートフォリオの変革とさらなるグローバル化を推し進め、持続的に成長し続ける企業グループを目指します。

第3次中期事業計画

「Move on 革進と飛翔」

1. 紙・板紙とホーム&パーソナルケア(H&PC)事業を横断した抜本的な構造改革

- 「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
- アジア市場への板紙・クラフト紙の輸出拡大
- 川之江工場衛生用紙 新抄紙機稼働

2. H&PC事業のグローバルな事業拡大と収益力強化

- 衛生用紙の事業展開
国内：供給体制強化・圧倒的なシェアNo.1確立
海外：衛生用紙と吸収体の複合事業化の加速
- 吸収体商品の事業展開
国内：社会ニーズに対応した商品開発・施策
海外：販売地域・チャネル拡大、複合事業化の加速

3. 新規事業・SDGsへの取り組み

- セルロースナノファイバー(CNF)の早期事業化
- FIT制度(固定価格買取制度)を活用したバイオマス発電の開始(2020年7月稼働)

Focus

「梱包・包装用途の紙」の輸出を加速

2020年4月、三島工場N7号板紙抄紙機営業運転開始

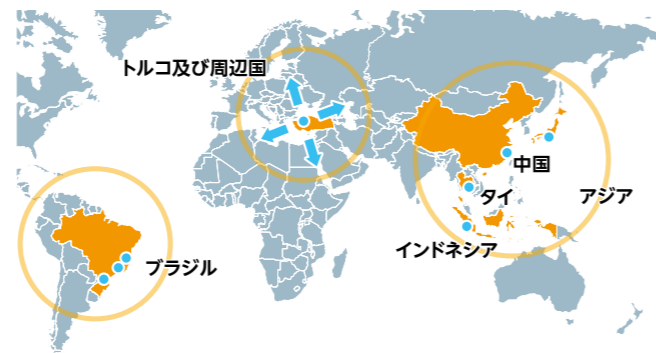


▶ 需要が期待できる、中国やアジア諸国への輸出版売

輸出版売 約**24,000**t/月

グローバル化がさらに進展

2020年5月、トルコ「ウゼン社」を買収
2020年6月、ブラジル「サンテル社」を買収



▶ トルコ及びブラジルを起点に周辺国への事業拡大を目指す

2027年3月期 海外売上高比率 **30%**へ

主要戦略の全体像

「紙・板紙事業とH&PC事業を横断した製紙事業全体の抜本的な構造改革」により、「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」及び、「衛生用紙」へシフトし、生産・販売体制を強化します。H&PC海外事業は、吸収体製品と衛生用紙の多品種販売を展開する当社独自の複合事業化のビジネスモデルを拡げていくことで、グローバルでの成長を加速していきます。

紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革

「紙・板紙事業」 紙・板紙事業の構造改革

三島工場の強みを最大限に活用

- 1 クラフトパルプの競争優位性
- 2 国内トップクラスの古紙処理技術
- 3 国際貿易港に隣接した立地

「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」へシフト

- メディア用途の紙の安定供給
- パルプ増産・マシン改造による梱包・包装用途の紙の生産体制強化
- 難処理古紙活用によるコスト競争力強化

アジア市場への板紙・クラフト紙の輸出拡大

「H&PC事業」 H&PCのグローバルな事業拡大と収益力強化

衛生用紙

国内
供給体制強化・圧倒的なシェアNo.1確立
■ 川之江新マシン稼働
■ 国内向け衛生用紙の供給体制強化

海外
中国でのプレミアム
トイレティッシュ拡販

- 川之江新マシンの原反をEICNで加工
- アジア各国での衛生用紙拡販

吸収体製品

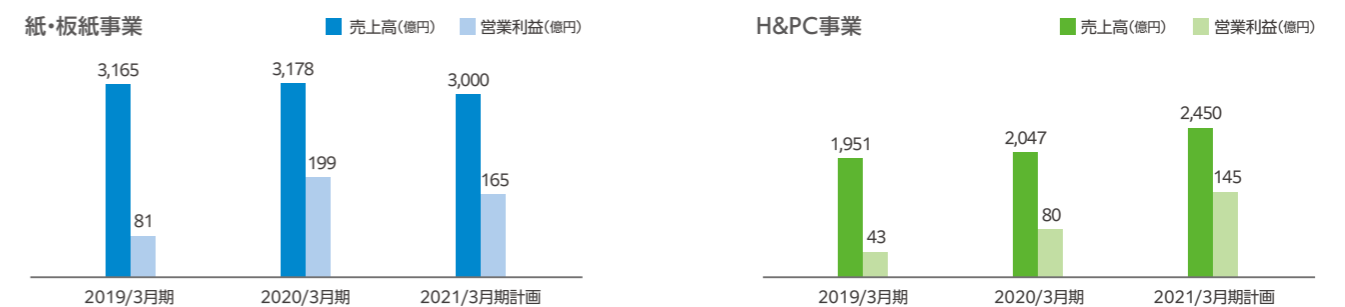
国内
社会ニーズに適応した商品開発・施策

海外
ベビー用紙おむつの販売地域・チャネル
拡大複合事業化の加速
■ 大人用紙おむつ・フェミニンケア・ウエットワイ
ブ拡販による複合事業化

衛生用紙・吸収体製品
複合事業化

新規事業
FIT制度を活用した
バイオマス発電
セルロースナノ
ファイバー(CNF)

セグメント別売上高・営業利益の推移と見通し



第3次中期事業計画の進捗

紙・板紙事業部門

新聞・洋紙事業



機会とリスク

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響による世界レベルでのペーパーレス化の加速
- 在宅勤務、テレワークの増加によるオフィス用紙需要減少
- 需要減少に紐づく品質に対する要望の高まり

基本戦略

- 需要の変化に対応した新商品の開発、新たな営業スタイルの構築
- ワンストップ営業による洋紙事業のさらなる強化
- グループ印刷会社の協業体制構築による競争力強化

事業部長メッセージ

需要構造の変化に対応した
構造改革を進めながら独自の営業戦略を
実行し、需要を確実に獲得

執行役員
紙・板紙部門 新聞・洋紙事業部長 川端 哲哉



デジタル化の進展等に伴う紙の需要構造の変化が進む中、新型コロナウイルス感染症拡大による影響が加わり、需要縮小が加速しています。特に、新聞用紙や印刷用紙など「メディア用途の紙」に対するインパクトは想定以上に大きく、その中でもグラフィック用紙の需要が一段と減少する事態となりました。

そのような環境変化を踏まえ、第3次中計の主要戦略のひとつとして取り組んでいる「メディア用途の紙から梱包・包装用途の紙へのシフト」を、さらに前倒して進めていく方針です。具体的には、基幹工場である三島工場の、複数の品種を生産できる特性を活かし、需要に応じた生産マシンの転抄と合理化を進めて、洋紙生産マシンの集約、生産品種の統合による生産性向上に注力します。また、当社独自の「自ら生産したものは自らの手で売る」という顧客直結の営業スタイルを徹底し、営業マン一人ひとりがお客さまのリアルなニーズをつかむことによって、需要に合致する商品開発を行うこと、さらには、

素材を売るだけでなく、最終商品を含めての提案を行うといった商品提案の改革にも取り組みます。

環境が一段と厳しい洋紙事業については、川下の印刷事業を強化し、紙と印刷の一体運営による収益力強化を進めており、グループ各印刷会社が有する得意分野のノウハウを共有・提案することで新たな需要の開拓、確保につなげるとともに、内製率向上、設備・組織の統廃合による競争力強化を図っていく考えです。

今後の洋紙の需要動向は不透明ですが、たとえコロナが終息しても、大きな回復は期待できないと考えています。しかし、縮小した市場の中にも、必ず機会があります。この需要減少の渦中において、いかに競争優位性を発揮し、収益を上げて生き残るかを考え、時代の潮流に対応した果敢な成長戦略を実行していきます。

産業用紙・段ボール事業



機会とリスク

- 経済成長が続く中国・アジア地域での需要拡大
- 製紙、段ボールの一貫化により、構造改革のさらなる加速
- プラスチックに代わる紙素材の需要拡大

基本戦略

- ワンストップデリバリー提案で拡販を推進
- 三島工場の競争優位性を活かしたグローバル展開
- 環境対応商品の開発、品揃えの拡充、及び加工品の開発・拡販に注力

事業部長メッセージ

「梱包・包装用途の紙」へのシフトを
進めるとともに時流に応える「紙」素材の
開発・販売にも注力

上席執行役員
紙・板紙部門 産業用紙・段ボール事業部長 石田 厚



当社グループは、従前より、洋紙や新聞用紙などの需要構造の変化を見越して三島工場のインフラを最大限に活用する方針で、紙・板紙事業の構造改革を進めてきました。そして、2020年3月にN7号抄紙機の板紙への転抄が完了し、計画通り4月より営業運転を開始しています。

コロナ禍の影響を受け、厳しい環境の中でのスタートではありましたが、全品種を1工場から安定供給できる強みを活かしたワンストップデリバリーの提案や、ニーズの変化に対応した価格以外の差別化提案など、当社独自の現場活動の成果により、販売は順調に推移しています。海外への輸出についても、現地の段ボール会社に直接足を運び、ユーザーのニーズを汲み取ったハイスペックの商品(高破裂強度ライナーなど)を開発したことで、旺盛な段ボール需要を取り込み、稼働から3カ月でフル生産体制となりました。今後は、国内はもとより、中国・アジア諸国の旺盛な需要に応えるべく、品質や物流コストを含めて競争力を

強化し、さらなる拡販、収益向上へつなげていく考えです。

包装・梱包事業に関しては、脱プラスチックの時流、2020年7月よりスタートしたレジ袋有料化に伴い、紙素材への転換が進むとの想定でしたが、コロナ禍の影響でショッピングバック等の需要が減少するなどして足許の業績は停滞しています。しかしながら、当社では、あらゆる「包む紙」の品揃えを誇るトータルパッケージの提案が可能であり、このような状況下でも十分に戦える武器があると考えています。また、単なる素材として紙を売るのではなく、より付加価値を上げるために、環境にやさしい「紙」素材を用いたカトラリーやハンガーなど、「製品としての紙」の開発・販売にも注力しており、今後は加工分野の内製化を進めていく方針です。

国内事業

機会とリスク

- 日本国内の人口減少(少子高齢化)に伴う衛生用紙・吸収体事業における市場規模の縮小
- withコロナ、afterコロナにおける衛生意識の向上
- コロナ禍を経た社会構造変化

基本戦略

- エリエールブランドの進化と衛生用紙商品(ティッシュペーパー、トイレティッシュ、ペーパータオル、キッチンタオル)の国内マーケットシェアNo.1の維持強化
- 吸収体(ベビー、フェミニン、ヘルス)事業における営業・工場・開発マーケティング三位一体の取り組みの加速
- 新型コロナウイルス感染症対応商品やさらなる付加価値商品の開発と拡販

事業部長メッセージ

エリエールブランド高付加価値化の推進、
コロナ禍で変化する事業環境にも
迅速かつ柔軟に対応

常務取締役
ホーム&パーソナルケア部門国内事業部長

若林 頼房



ホーム&パーソナルケア(H&PC)国内事業は、ティッシュペーパー、トイレティッシュ、キッチンペーパー等の衛生用紙と、紙おむつやフェミニンケア用品等の吸収体事業を二本柱とし、市場、生活者と直につながる独自の営業戦略を展開しています。

2020年3月期は、衛生用紙カテゴリーの付加価値商品へのシフト、及び価格修正、物流改革などの取り組みが順調に進捗したことに加え、消費増税、並びに新型コロナウイルス感染症拡大の影響による衛生関連商品の需要増加も相まって、売上高、収益とも好調に推移しました。

業績の伸長を支えているのは、昨年、発売40周年を迎えた主力ブランド「エリエール」です。2018年度よりティッシュペーパー、トイレティッシュ、キッチンペーパーの衛生用紙全カテゴリーにおいて市場占有率 No. 1を維持しており、この地位を盤石にするべく、第3次中計では「付加価値商品のラインナップ拡大」に注力しています。加えて、衛生用紙のトップメー

カーとして、「事業を通じて、社会課題を解決する」使命を強く認識し、コロナ禍によって多様化するニーズへの対応をスピード感をもって進めています。需給が逼迫していたマスクについては、2020年4月より国内生産を開始しました。当初は、医療機関や介護施設などに優先的に供給を行っていましたが、現在は市販向けの販売もスタートしています。そのほか、ハンドドライヤーの代替品として需要増が顕著なペーパータオル、除菌ウエット商品についても安定供給体制の構築を進めており、2021年に三島工場、川之江工場においてマシンの新設を予定しています。

また、吸収体事業については、事業拡大を目指して諸施策を進めている最中です。衛生用紙で構築した品質・ブランド力を活用して拡販を進めるとともに、お客さまのご要望を反映した商品開発やリニューアル、最適生産体制の構築などに取り組むことで、さらなる収益力強化を図っていく考えです。

海外事業

機会とリスク

- 世界各国の為替変動と地政学的リスク
- グローバルメーカー及びローカルメーカーとの競争
- 比較的高い経済成長率が見込まれる地域でのパーソナルケア商品の需要拡大

基本戦略

- 既存進出国における複合事業化の推進と商流の再構築
- M&Aで取得した企業のさらなる成長に向けた基盤づくり
- 新規参入候補国の調査

事業部長メッセージ

アジアから世界へ。
第5次中計で売上高3,000億円、営業利益率
10%の達成を目指して

取締役
ホーム&パーソナルケア部門海外事業部長

山上 俊樹



H&PC海外事業では、今年度、トルコの衛材メーカー、ブラジルの製紙・衛材メーカーを買収し、これで中国、東南アジア、MENA(Middle East and North Africa)エリア、南米に生産・販売拠点を持つことになります。

まず、中国では、地産地消によるプレミアムゾーンでの品揃え強化により、一定のポジションを築いてきましたが、業態・エリアに応じた品揃えを見直し、このゾーンでの存在感をさらに高めていきます。また、衛生環境に対する意識の向上が進んでおり、トイレに流せるトイレティッシュに続き、ウエットワイプやヘルスケア関連商品のラインナップを拡充して、事業の複合化を推進しています。

続いてタイでは、総代理店制からエリア毎に代理店制を敷くマルチ代理店制へ移行したことにより、首都圏に本部のある大手広域チェーン店だけでなく、地方のベビーショップ、一般店等へのきめ細かい商談・配荷活動ができてはじめており、タイ全土での活動強化が図れています。現地生産のベビー用紙おむつ、ウエットワイプ

等に続き、トイレティッシュ等の紙製品にも力を入れ、需要が拡大しているアルコール系のウエットワイプの品揃えを充実させて、事業の複合化を進めていくとともに、ベトナム・マレーシア・フィリピンに加え、ミャンマー・カンボジア等への拡販も行っていきます。

また、インドネシアでは需要の8割を占めるジャワ島・スマトラ島をメインに、エリアを細分化したマルチ代理店制を駆使してミニマート、ベビーショップ、伝統小売り(ワルン)、EC等各々の需要構造に応じた商品提案と店舗フォローにより拡販を進めています。

加えて、2020年には、M&Aにより、トルコ・ウゼン社、ブラジル・サンテル社を子会社化しました。まずは両社を介してトルコ及び周辺国と、南米における事業拡大を図り、将来的には、トルコ、ブラジルを起点にアフリカへの進出を見据えています。

当社では各国の文化・宗教・習慣を尊重し、現地ローカル社員主導の運営を目指しています。また、利益の一部を地域社会の貢献活動に還元することも重要な使命と考えています。

SDGsへの取り組み



事業活動を通じた経営理念の実現

大王製紙グループは、経営理念として「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を掲げています。この理念の実現に向け、4つの柱DAIO (Dedicated、Attentive、Integrated、Organic) を策定するとともに、大王製紙グループ行動規範を定め、取り組みを推進しています。私たちは、需要動向の変化に対応した製品を提供し、社会とともに成長し、そして健やかな地球を未来に託すために、あらゆるステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築いていくことで、SDGsへ貢献してまいります。

大王製紙グループ行動規範



信頼されるものづくりの推進

私たちは、お客さま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・高付加価値の商品やサービスを提供し続けることで、国際社会から信頼される企業を目指します。



地域社会とのきずな

私たちは、世界中から信頼される「良き企業市民」を目指して、地域に根ざしたスポーツ・文化活動やボランティア活動等の社会貢献活動に積極的に取り組み、各国・各地域の豊かな発展に寄与し、地域とともに成長し続けます。



持続的な成長の追求

私たちは、地域社会・顧客・取引先・株主等のステークホルダーの期待に応えるために、常に経営環境の変化に柔軟に対応した事業展開を推進し、収益の持続的拡大とともに経営・収益基盤の強化を図ります。



安全・安心な職場づくり

私たちは、安全・安心を最優先にした運営に継続して取り組み、社員一人ひとり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」を目指します。

大王製紙グループの主な価値共創活動

経営理念4つの柱	大王製紙の主な価値共創活動	行動規範	SDGs
D Dedicated ものづくりへのこだわり	<ul style="list-style-type: none"> フレキシブルな生産体制 徹底した品質管理 透明性の高い原料調達 新たな価値を生み出す研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な成長の追求 地球環境への貢献 信頼されるものづくり 法令遵守の徹底 	
A Attentive 地域社会とのきずな	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化への対応 世界中の人々の暮らしを豊かに 地域と共に持続的な成長 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会とのきずな 持続的な成長の追求 国際社会への貢献 地球環境への貢献 	
I Integrated 安全で働きがいのある企業風土	<ul style="list-style-type: none"> 自律人財の育成 ダイバーシティの推進 健康経営 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会とのきずな ダイバーシティ経営の推進 国際社会への貢献 法令遵守の徹底 安全・安心な職場づくり 信頼されるものづくり 	
O Organic 地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素社会を目指して 循環型社会を目指して 自然共生社会を目指して 	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な成長の追求 法令遵守の徹底 地球環境への貢献 国際社会への貢献 	



法令遵守の徹底

私たちは、法令・社会規範・社内規則の遵守、並びに「社員が守るべき倫理事項」に基づく行動の遵守を徹底し、社会から信頼される企業であり続けます。



国際社会への貢献

私たちは、各国・各地域の法律や各種の国際規範の尊重、並びに文化や慣習等に配慮した企業活動を行い、グローバルな事業展開を通じて世界中の生活・産業・文化の発展に寄与します。



ダイバーシティ経営の推進

私たちは、社員一人ひとりの多様性・人格等を尊重し、各々の能力が最大限発揮できる働きやすい環境をつくり、「自ら考え、決断して実行する」人材を育成するとともに、組織の垣根を超えた一体運営を推進し新たな価値創造に挑戦します。



地球環境への貢献

私たちは、CO₂排出量の削減を目指して、「DAIO地球環境憲章」に則り、古紙の高度利用・省エネルギーの推進、生物多様性の保全等に努め、地球環境保全並びに持続可能な循環型社会の形成に貢献します。



大王製紙 三島工場

基本的な考え方

大王製紙グループは、紙・板紙及びホーム&パーソナルケア商品を生産・販売する総合製紙メーカーとして、高付加価値な商品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。幅広い分野で社会のニーズの変化に柔軟に対応すべく、フレキシ

ブルな生産体制、品質管理の徹底、透明性の高い原料調達、新たな価値を生み出す研究開発などの取り組みを進めることで、「信頼されるものづくり」の実現を果たしていきます。

フレキシブルな生産体制

当社グループの基幹工場である三島工場は、パルプから紙・板紙を一貫生産しており、その生産量は年間約210万トン、国内紙・板紙生産量の約8%のシェアを有しています。あらゆるパルプを種々のタイプの抄紙機と組み合わせることで、市場のニーズに合わせて、フレキシブルな生産体制を構築しています。



徹底した品質管理

当社グループでは、原料の購入から製品の納入に至るまで、ISO9001に基づいた品質保証体制を構築するとともに、品質方針を掲げ、徹底した品質管理を行なっています。家庭紙部門では、製品1枚1枚及びパッケージの全数検査や、品質検査員による工程・製品の検査を行う体制を整備しています。

透明性の高い原料調達

当社グループの購入材は、合法性などを第三者が監査する森林認証材であること、または間伐材等森林認証材以外の材は全サプライヤーに対して伐採地域、流通経路等に関する調査を実施し、合法的に伐採された材であることを確認しています。

新たな価値を生み出す研究開発

当社グループは、ユーザーニーズの変化に対応した商品の開発・改良に主眼を置き、高付加価値商品の商品化に取り組んでいます。また、新規分野の開発及び新素材の研究開発を進めています。2019年度における当社グループ全体の研究開発費は3,043百万円になります。

詳しくはホームページをご覧ください。 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/dedicated/>

PICK UP : 1

「エリエール 贅沢保湿」の保湿成分を紙おむつにプラス!

赤ちゃんの敏感肌に着目したベビー用紙おむつ「GOO.Nプラス」を、2020年10月に上市しました。赤ちゃんの肌は、大人の肌よりも乾燥しやすく、傷つきやすい。その敏感な肌へ、おむつにできることはなんだろうか?と考えると、辿り着いたのが「保湿成分の配合」です。最高のしっとり感を求めて、保湿剤の配合に試行錯誤を重ね、モニタリングも1,500名以上に及びました。また、皮膚科学の専門家である東京工科大学/正木教授の学術指導のもと、3次元皮膚モデルによる新たな評価方法を取り入れながら、着想から2年以上を掛けてようやく商品化できました。世界中の赤ちゃんに、「いちばんやさしいおむつです!」と胸を張って言える商品です。



新商品:保湿成分配合の「GOO.Nプラス」

PICK UP : 2

N7号抄紙機の板紙転抄

洋紙の生産設備であったN7号抄紙機を2019年10月より、需要が堅調な板紙への設備改造工事を進めてきました。改造工事は予定通り2020年3月中に完了し、4月より稼働を開始しています。国内トップクラスの生産性を有する設備で、三島工場の臨海立地というインフラの優位性を活かし、段ボールの安定的な伸長が見込まれる中国・東南アジアマーケットへの輸出販売を拡大していきます。N7号抄紙機は三島工場のコスト競争力の高いパルプやエネルギーに加え、古紙の高度利用等、高い生産技術・管理ノウハウを活かして、国内屈指の競争力を有する板紙の生産設備です。特に古紙には従来廃棄物として処理されていた難処理古紙と呼ばれる原料を使用することで、循環型社会の形成に貢献していきます。



三島工場N7号抄紙機の板紙転抄

PICK UP : 3

「エリプラペーパー」が地球環境大賞 奨励賞を受賞

当社の、プラスチック代替素材である高密度厚紙「エリプラペーパー」が第29回地球環境大賞 奨励賞を受賞しました。「エリプラペーパー」は、当社が長年培ってきた特殊板紙の生産技術を活用し、紙製ナイフやマドラーの原紙として必要な剛性と、優れた生分解性を併せ持つ高密度厚紙で、プラスチック素材から環境にやさしい素材への転換に適しています。不法投棄による海洋プラスチックが問題視され、各国で脱プラスチックの取り組みが進む中、当社の環境問題に対する取り組みが評価され、今回の奨励賞受賞となりました。

さらに耐水性・耐油性を付与した「エリプラ+ (プラス)」の販売も2020年6月に開始しており、今後も継続して環境にやさしいものづくりに拘っていきます。



「善の陣太鼓」の紙製ナイフ (熊本市(株)お菓子の香梅様)

SDGsへの取り組み



Attentive
地域社会とのきずな

ハートサポートプロジェクト

基本的な考え方

大王製紙グループは、世界8カ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、地域住民や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、地域社会と調和ある成長に取り組んでいきます。

地域社会との調和ある成長

少子高齢化への対応



生活の質(QOL)
の向上

当社グループでは、快適な暮らしをサポートするさまざまな取り組みを進めています。高齢化への対応では、シルバーケア商品の展開による介護サポートや「がんばらない介護生活を考える会」の支援に取り組んでいます。少子化への対応では、事業所内保育所(GOO.Nすくすくはうす)の開所や地域自治体と少子化対策を進めるなど子育て支援に取り組んでいます。

世界中の人々の暮らしを豊かに



世界中の
人々のために

ベビー用紙おむつやフェミニンケア商品の普及、感染症予防につながるほか女性の社会進出の可能性をより高めると考えられます。当社グループでは、「ハートサポートプロジェクト」に取り組んでいます。このプロジェクトを通じて、世界の女性を取り巻く環境について考え、行動するきっかけづくりを提供していきます。

地域と共に持続的な成長



地域社会の
ために

地域住民や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、事業への理解を得よう努めています。中国では、工場見学会に年間約1,500人が参加しています。インドネシアでは、母親が抱える育児の不安の解消と育児支援のために、談話の場の提供や地域コミュニティ訪問を実施するなど、地域に根ざした事業活動を続けています。

詳しくはホームページをご覧ください。 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/attentive/>

PICK UP : 1

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症拡大による日本国内のマスク不足の状況を踏まえ、2020年4月よりマスクの国内生産を開始しました。特に高齢者は重症化するリスクが高く、施設内や介護などでソーシャル・ディスタンスの確保が難しい環境にあり、このような感染対策のために大量のマスクを必要としている機関・施設などに優先して供給しました。また、理化学研究所などがスーパーコンピューター「富岳」を使用してマスクの効果を研究するプロジェクトに参画しており、その研究結果をマスクの製作に活かしていきます。さらに感染症に対する衛生意識の高まりを受けて、除菌できるアルコールタオルや、ペーパータオルの増産を実施しています。



ハイパーブロックマスク

左:除菌ノンアルコールタイプ
右:除菌できるアルコールタオル

PICK UP : 2

ハートサポートプロジェクト

世界の女性たちへのエリスの支援活動「ハートサポートプロジェクト」は、「エリエール」ブランド誕生40周年にあたり2018年10月11日の国際ガールズデーから開始しました。

2019年度はハートモチーフを入れた写真にハッシュタグ「#ハートサポート2019」を付けたSNS投稿を募集。(目標5,000件)目標を達成した場合、「女性の自立」をサポートする7つの支援のうち、投稿1件につき1つの支援プランがアフリカのケニアに届けられるという企画内容でした。2019年は開始後28日間で受付上限の5,000件を達成しました。

2020年度は支援先をザンビアに変更。新型コロナウイルスの影響により例年の10月11日からのプロジェクト開始は見送りましたが、現地の感染の状況を確認しながら支援を実施する予定です。



2019年ケニアの支援の一つであるファッションショーの様子

PICK UP : 3

ゆめに向かってチャレンジ

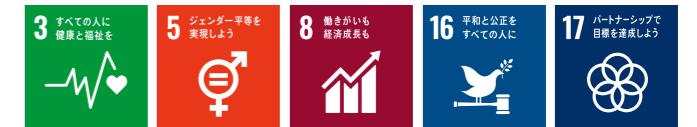
当社では地域に根ざしたスポーツ・文化活動等の社会貢献活動の一環として、野球をこよなく愛する少女たちがいきいきとチャレンジできる舞台を提供することを目的に、2012年の第1回大会から東京都女子学童軟式野球大会に協賛し、2015年からは中学生の部のサポートも開始しています。今年も多くの小・中学生が優勝を目指し、熱い戦いが繰り広げられました。

また、毎年11月にエリエールレディスオープンを開催しており、今年で39回目を迎えます。昨年は、18,000名を超える多くのギャラリーにご来場いただいた中、渋谷日向子選手が見事優勝を果たしました。



2020年9月~10月 東京都女子学童軟式野球大会の様子

SDGsへの取り組み



ダイバーシティ研修

Integrated

安全で働きがいのある企業風土

基本的な考え方

大王製紙グループは、創業の精神として脈々と受け継がれている社は「誠意と熱意」をもって、安全・安心を最優先にした事業運営に取り組み、従業員が健康で生き生きと活躍できる会社を目指しています。従業員一人ひとりの

多様性・人格等を尊重し、各々の能力が最大限発揮できる働きやすい職場環境を提供するとともに、「自ら考え、決断して実行する」人財の育成に取り組むことで、活力ある健全な企業グループとして発展し続けていきます。

成長スパイラル



自律人財の育成

教育とキャリア形成支援の強化

グローバル化が進み、社員の多様性も増えています。2026年度には、海外人材約8,000名を見込んでおり、語学教育の強化を進めています。また、社員一人ひとりが主体的に自らのキャリアを考え、自らのキャリアゴールに向けて意欲的・継続的に成長していくことを支援するため、各年代におけるキャリアデザイン研修を強化しています。

ダイバーシティの推進

新しい働き方の推進

新型コロナウイルス感染症の大流行に伴い、新しいスタイルの働き方に向けた展開を進めています。自宅やシェアオフィスなど「場所を選んで働く」ことを可能にし、フレックス制度、時間単位の有給休暇を取得できる制度も整備しており、時間・場所に捉われず、成果を出せる「働きやすい環境」の充実を進めています。

健康経営

推進体制

阿達副社長をCHO(チーフ・ヘルス・オフィサー=最高健康責任者)とし、会社、健康保険組合、労働組合から構成された「健康経営委員会」において三位一体的に推進しています。トップダウンではなく、地道な活動で推進し、社員に健康経営を浸透させている点が当社の特徴です。

詳しくはホームページをご覧ください。 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/integrated/>

ダイバーシティ経営と健康経営の具体的数値目標

目標

女性管理職比率 **5.0%** (2025年3月末まで) 現状: **2.2%** (2020年9月末現在)

快適な職場環境の形成

残業時間の削減

2017年(実績)	2018年(実績)	2019年(実績)	2020年(目標)
21時間/月	22時間/月	23時間/月	18時間以下/月

生活習慣の改善

健康診断受診率の100%達成

2017年(実績)	2018年(実績)	2019年(実績)	2020年(目標)
100%	100%	100%	100%

メンタルヘルスケアの充実

ストレスチェック受検率の向上

2017年(実績)	2018年(実績)	2019年(実績)	2020年(目標)
98.8%	99.9%	100%	100%

禁煙の推進

喫煙率の低減

2017年(実績)	2018年(実績)	2019年(実績)	2020年(目標)
31.0%	31.2%	30.5%	25.0%以下

役員メッセージ

企業の財産である「人」を育てて活かす
環境づくりを推進し、新たな価値創造の源泉に。



代表取締役副社長 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 CHO(Chief Health Officer, 最高健康責任者) 阿達 敏洋

大王製紙グループでは、企業の持続的発展のために「自律人財の育成」「ダイバーシティの推進」「健康経営」に継続して取り組んでいます。

自律人財の育成

グローバルな成長を遂げていくためには、自ら思考し、方向を定めて進んでいくことができる「自律人財」の育成が不可欠です。そこで、社員の成長を支援する多彩な教育施策を実施し、自己成長のために必要な教育を、必要な時期に、働き方に合わせて受けられる制度を整えています。さらには、社員一人ひとりが自身のキャリアを主体的に考え、意欲的かつ継続的に成長していくことをサポートするため、年代ごとのキャリアデザイン研修や、自らの意思で募集ポジションに応募できる社内公募制度を導入するなど、あらゆる方面から社員の自律的なキャリア形成を支援しています。

ダイバーシティの推進

多様な背景を持つ社員が活躍することが企業の持続的成長に繋

がると考え、2019年度に新設した「ダイバーシティ委員会」を中心にダイバーシティ経営を推進しています。重要課題である「女性活躍推進」については、女性管理職の増加・女性の配属部署の多様化に注力、男性社員に対して育児休暇の取得を推進するなど、性別にとらわれないキャリア形成を後押ししています。

そのほか、高齢者や障がい者雇用の促進に継続して取り組むとともに、LGBTへの理解も喫緊の課題と認識し、グループ内の人事労務部門への研修を開始しています。

健康経営

企業の永続的な発展には、社員はもちろん、その家族も含めて皆が心身ともに健康でいきいきと活躍していることが欠かせません。当社グループでは、2014年に「大王製紙グループ健康宣言」を発表し、「快適な職場環境の形成」「生活習慣の改善」「メンタルヘルスケアの充実」「禁煙の推進」の4つを軸に、全社員参加のもと、健康の維持・増進に向けた取り組みを進めています。

SDGsへの取り組み



Organic
地球環境への貢献

フォレスト・アンチレの植林地

基本的な考え方

大王製紙グループは、「DAIO地球環境憲章」を掲げ、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ています。「DAIO地球環境憲章」での取り組みを進

めるために環境経営推進体制を構築し、PDCAサイクルを回していくことで、グループ一体となった取り組みを推進し、低炭素社会、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。

DAIO地球環境憲章

基本方針

- 1 地球温暖化対策の推進
- 2 資源の有効活用と環境に配慮した資材調達
- 3 サプライチェーンを含めた環境負荷の低減
- 4 森林保全の取り組み
- 5 廃棄物の低減と有効利用
- 6 環境負荷低減技術・商品の開発と展開
- 7 サステナブル パートナーシップの実現
- 8 積極的な環境コミュニケーションと地域社会との共生

低炭素社会を目指して



地球温暖化防止

- ・持続可能な森林経営の実践
- ・難処理古紙の有効利用
- ・バイオマス燃料の利用推進
- ・自然エネルギーの利用推進
- ・モーダルシフトの取り組み

循環型社会を目指して



リサイクル

- ・持続可能な森林経営の実践
- ・ゼロエミッションの取り組み
- ・紙資源の循環
- ・廃棄物再資源化への取り組み
- ・古紙利用率拡大への取り組み

自然共生社会を目指して



森林保全

- ・持続可能な森林経営の実践
- ・生物多様性への配慮
- ・木材資源の有効利用
- ・森林認証材の調達推進
- ・土壌・地下水の調査

詳しくはホームページをご覧ください。 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/organic/>

PICK UP : 1

三島工場バイオマスボイラー発電事業開始

三島工場ではこれまでクラフトパルプ生産工程で発生するパルプ廃液(黒液)を黒液回収ボイラーで燃焼させ、エネルギーとして活用するバイオマス発電を行ってきました。新たにバイオマスボイラーを建設し、2020年7月より稼働させています。これまで培ってきたノウハウを活かした操業を行い、発電した電力はFIT制度(再生エネルギー固定価格買取制度)で電力会社へ販売しています。今回導入した最新鋭の黒液回収ボイラーは既存の設備と比較して5%の効率改善が図れ、25,000t/年のCO₂排出削減が可能となります。

今後も再生可能エネルギーの有効利用に繋がる設備の設置により、環境負荷低減の取り組みを継続していきます。



三島工場FIT制度を活用したバイオマスボイラー

役員メッセージ

環境保全に向けた取り組みを継続し、
持続可能な社会の実現に貢献していきます。

常務取締役 生産部門担当 兼 生産本部長 兼
ダイオーエンジニアリング(株)代表取締役社長

小野 享志



大王製紙グループでは、化石エネルギー削減を重点課題と考えています。いわき大王製紙では、木くず、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を設置(2023年1月稼働予定)することで、同工場を非化石エネルギーで自家発電100%の工場とします。三島工場では、2020年7月に高効率黒液回収ボイラー(FIT)を稼働させるとともに、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ました。2021年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に転換する予定です。また、さらなる化石エネルギー削減を目指して、いわき大王製紙同様のリサイクルボイラー新設を検討しており、三島工場の石炭ボイラーを順次停止し、2050年までに石炭の使用量ゼロを目指していきます。同設備に対する環境アセスメントの準備も進めています。

次にリサイクルの取り組みとして、当社はこれまで古紙の高度利用を進め、業界平均を上回る古紙利用率を達成していますが、さらなるリサイクル促進のために、異物の混入が多く、

これまで焼却処分されていた難処理古紙(石膏ボード古紙、ラミネート古紙等)の活用を進めています。当社グループの独自技術で古紙とプラスチック類を自動分別し、古紙は製紙原料として利用し、分別されたプラスチック類は化石エネルギー代替として発電用リサイクルボイラーの燃料とします。

さらに、セルロースナノファイバー(CNF)「ELLEX」の早期事業化を目指して、量産化のための製造技術開発、さまざまなニーズに対応できるCNFラインナップの拡充を進めています。CNF成形体「ELLEX-M」は、2020年4月に発売された(株)タマス製高性能卓球ラケット「レボルディアCNF」の部材に採用されました。2019年には、レース車両のボンネット、後部ドア、後部スポイラーに、2020年は車体外装全体、内装パネルにまで使用範囲を拡大しています。加えてCNF複合樹脂をドアミラーにも活用しました。今後も、CNFの新規事業化により、化石燃料由来の素材から自然由来の素材への転換に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス

役員紹介 (2020年9月末現在)

代表取締役



代表取締役社長
佐光 正義



代表取締役副社長
阿達 敏洋
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



代表取締役副社長
岡崎 邦弘
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



取締役(社外)
吉田 伸彦



取締役(社外)
北川 哲雄



取締役(社外)
武井 洋一

取締役



常務取締役
小野 享志
生産部門担当 兼
生産本部長 兼 ダイオーエン
지니어リング(株)代表取締役
社長



常務取締役
若林 頼房
ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部長



取締役
山崎 浩史
生産部門 生産本部
副本部長 兼 三島工場長



取締役
篠原 義幸
生産部門
生産本部可児工場長



取締役
山上 俊樹
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

監査役



監査役
矢野 雅史



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

上席執行役員 玉城 道彦
上席執行役員 石田 厚
執行役員 井関 哲
執行役員 小川 満

執行役員 柏原 隆久
執行役員 清水 徹
執行役員 吉野 明宏
執行役員 棚橋 敏勝
執行役員 白峰 幹郎
執行役員 今泉 隆司
執行役員 品川 舟平
執行役員 井川 準一
執行役員 川端 哲哉
執行役員 設楽 裕之
執行役員 吉田 孝

生産部門 生産本部新素材研究開発室長
紙・板紙部門 産業用紙・段ボール事業部長
ダイオーロジスティクス(株)代表取締役社長
三浦印刷(株)代表取締役社長 兼 ダイオープリンティング(株)代表取締役会長 兼
大和紙工(株)代表取締役会長 兼 (株)千明社 代表取締役会長
大王(南通)生活用品有限公司総経理
エリエール・インターナショナル・ターキー取締役社長
ダイオーペーパープロダクツ(株)代表取締役社長
生産部門 生産本部三島工場次長<製造部担当>
資源・資材購買本部長
コーポレート部門 知的財産部長
コーポレート部門 経営企画本部経営企画部長
コーポレート部門 経営管理本部経理部長
紙・板紙部門 新聞・洋紙事業部長
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
コーポレート部門 IT企画本部長



取締役
渡部 哲也
グローバルロジスティクス
本部長 兼 コーポレート部門
IT企画本部担当



取締役
田中 幸広
コーポレート部門
経営企画本部長



取締役
藤井 博充
コーポレート部門
総務人事本部長



取締役
溝渕 博士
ホーム&パーソナルケア部門
商品開発本部長 兼
マーケティング本部、
マーケティング・開発支援部
担当



取締役
藤田 浩幸
サンテル(株)取締役会長

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、当社グループが着実に安定した成長を持続し、中長期的に企業価値を向上させるとともに、地球環境と調和した事業活動を展開しています。コーポレートガバナンスの充実を経営上の最も重要な課題のひ

とつと位置付け、株主、取引先、従業員及び地域住民等あらゆるステークホルダーの皆さまに信頼される総合製紙企業グループとして、社会の生活・文化・産業の発展に貢献することを目指してまいります。

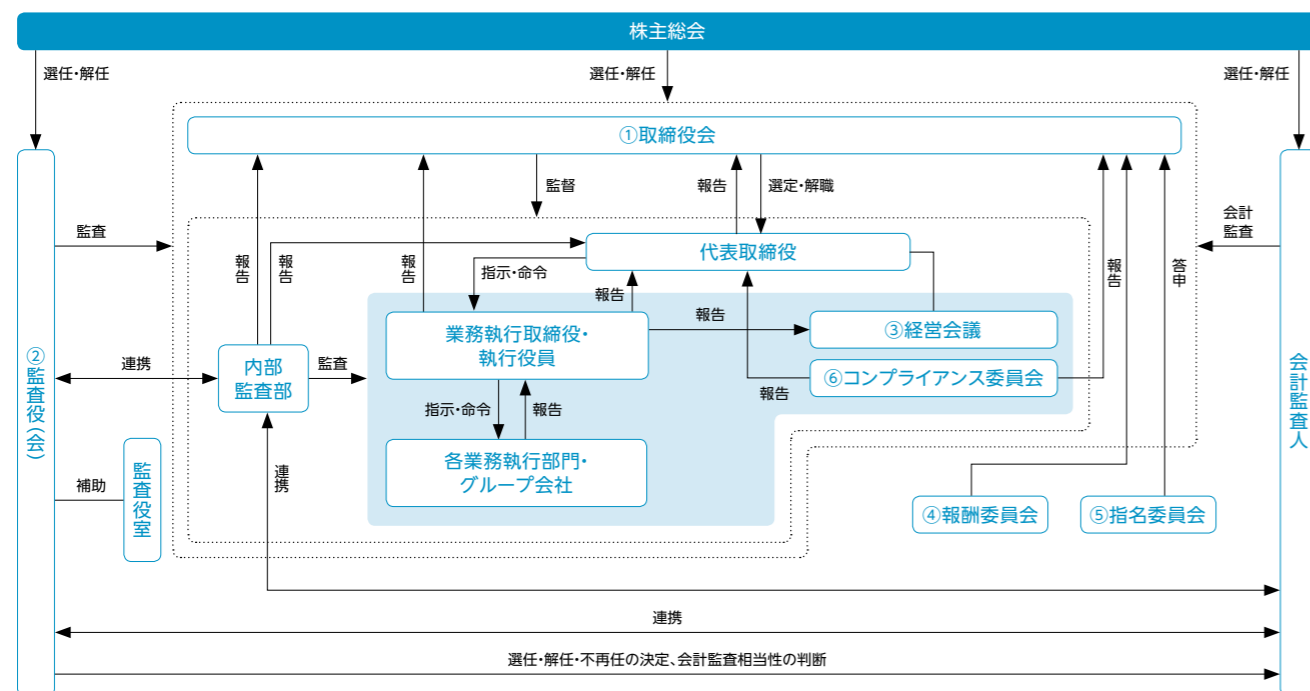
コーポレートガバナンス強化の主な取り組み

2011	内部通報制度の整備
2012	社外取締役制度を導入 報酬委員会設置
2015	コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
2016	取締役会の実効性評価を開始 大王製紙グループ「経営理念」「行動規範」の制定
2018	コーポレートガバナンス・ガイドラインの改定 指名委員会設置
2019	株式報酬制度の導入

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等の監督を行っています。また、当社は、業務執行の迅速化、責任の明確化を図るとともに、執行役員として経営に参画させることで次世代の経営者を育成することを目的として執行役員制度を導入しています。執行役員の選任・解任及び担当業務の決定は取締役会が行い、執行役員は取締役会で決定した経営方針に基づき、業務執行役員として担当業務を執行する責任を負っています。

コーポレートガバナンス体制



①取締役会

取締役会は、経営戦略等の策定や職務執行に対する監督機能を担い、経営の公正性・透明性を確保するとともに、法令又は定款に定める重要な業務執行の決定等を行います。また、下位の会議体である経営会議や当該業務の管掌役員等に権限委譲を行うとともに、取締役会はそれらの会議体及び役員等の職務執行の状況を監督しています。

②監査役会

監査役会は社外監査役3名を含む5名で構成し、監査役会で決定した監査計画に基づき、内部監査部門及び会計監査人と緊密に連携し、業務監査及び会計監査による内部統制システムの整備状況の調査を実施し、経営に対するチェック機能の強化・充実に努めています。

③経営会議

意思決定の迅速化のために、社長及び各事業部長・本部長で構成する「経営会議」において、取締役会から委譲された事項につき意思決定を行っています。「経営会議」には常勤監査役2名がオブザーバーとして出席し、当該意思決定の状況を監視しています。

④報酬委員会

報酬委員会は、取締役の報酬の決定に対する客観性・透明性を高めることを目的とし、当社の常勤取締役の報酬に関して、その全体の体系及び取締役個人毎の評価・報酬額を決定し、取締役会に報告します。独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、社外監査役2名がオブザーバーとして出席しています。

⑤指名委員会

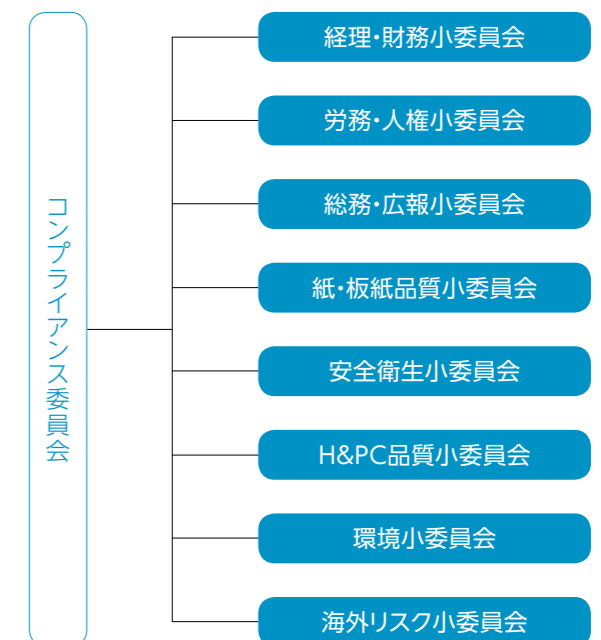
指名委員会は、取締役候補者の指名と取締役の選解任等に対する客観性・透明性を高めることを目的とし、取締役会の諮問機関として、当社の取締役候補者の指名と取締役の選解任等に関して、取締役会からの諮問を受け

て、当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインに定める指名方針に沿って、答申します。独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、社外監査役2名がオブザーバーとして出席しています。

⑥コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、当社グループのリスクの管理及びコンプライアンスの強化を目的とし、リスクの網羅的な識別・評価、及び対応策の一元的管理、並びにリスクの重要性に応じた対応策等について審議及び意思決定を行うことにより、当社グループのリスク管理体制をチェックしています。コンプライアンス担当取締役を委員長とし、社外取締役を含む役員等の計9名で構成し、常勤監査役1名、社外監査役1名及び内部監査部長がオブザーバーとして出席しています。また、コンプライアンス委員会の下部組織として8つの小委員会を設置しており、リスクの属性に応じた具体的な実行策を審議・決定し推進することで、実効性の高いリスク管理が可能な体制としています。

コンプライアンス体制組織図



コーポレートガバナンス

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(2019年度)	重要な兼職の状況 ^{*1}
吉田 伸彦	○	他社の役員を歴任される中で培われた豊富な経験と幅広い見識を活かすことで、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、選任しています。	17回/17回	一般社団法人日本金属屋根協会理事兼相談役
北川 哲雄	○	公認会計士としての専門知識と監査法人にて数多くの会計監査・内部統制監査及びコンプライアンス関連業務を手がける中で培われた豊富な経験と幅広い見識を活かすことで、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、選任しています。	14回/17回 ^{*2}	北川哲雄公認会計士事務所 代表 株式会社ティーガイア 社外監査役 金融庁 公認会計士・監査審査会 公認会計士 試験委員
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中で培われた高い視座、幅広い経験を活かすことで、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、選任しています。	— ^{*3}	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

社外監査役

氏名	独立役員	選任理由	取締役会出席回数(2019年度)	重要な兼職の状況 ^{*1}
山川 洋一郎	○	弁護士としての専門知識と、他社の役員を歴任された中で培われた豊富な経験を活かすことで、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、選任しています。	17回/17回	古賀総合法律事務所 パートナー弁護士
長坂 武見	○	会計監査の業務経験を持ち、その後国内外にて幅広く事業展開を行う企業において経理財務部門の責任者を務めており、財務及び会計に関する高い知見を活かすことで、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、選任しています。	16回/17回	ナブテスコ株式会社 社外監査役 SOLIZE株式会社 社外監査役
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中で培われた豊富な経験を活かすことで、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、選任しています。	— ^{*3}	株式会社SUBARU社外監査役 日鉄ソリューションズ株式会社社外監査役

※1 2020年6月26日現在
 ※2 2019年6月27日就任
 ※3 2020年6月26日就任

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、2016年より毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。2020年は、昨年に引き続き、すべての取締役及び監

査役を対象に、外部機関による協力を得て取締役会の構成や運営に関する自己評価アンケートを実施し、外部機関が回収及び集計をしたアンケート結果に基づいて、分析・評価を実施しました。その評価結果の概要は以下のとおりです。

1. 評価結果の概要

「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「戦略と実行及び業績モニタリング」、「取締役・監査役に対する支援体制」、「役員トレーニング」、「株主（投資家）との対話」、「取締役自身の取り組み」という7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。

2. 昨年度の実効性評価で抽出した課題への取り組み

2019年度の実効性評価において、課題として抽出した「取締役会付議事項細則の見直し」については、取締役会での中長期の経営戦略等の会社の大きな方向性に関する議論の充実や経営陣に対する実効性の高い監督を行うことを目的に、2020年5月取締役会において、その改定案を決議し、6月取締役会より運営を開始しました。

3. さらに改善が必要であると評価した点

取締役会での経営戦略等に関する議論をより一層充実させるために、取締役会の構成等の見直しをすることで実効性のある取締役会となるよう取り組んでまいります。

IR活動方針及び活動体制

大王製紙グループは、「誠意と熱意」を社是とし、IR活動を通じて、株主・投資家の皆さまに対し、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ました。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、皆さま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。

2019年度（2019年4月～2020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	81回	国内外アナリスト・機関投資家のIR取材・テレフォンカンファレンス
アナリスト・機関投資家向け決算・戦略説明会	2回	第2・4四半期に社長・担当役員による説明会を開催
海外IR	0回	IR・経営企画担当による海外投資家訪問
証券会社主催イベント	3回	国内外のカ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
機関投資家向けイベント	3回	IR担当による機関投資家をターゲットとした説明会・工場案内等を実施
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を開催

社外取締役メッセージ



社外取締役

吉田 伸彦

報酬委員会、指名委員会 委員長
コンプライアンス委員会 委員

持続的成長に向けた会社全体の議論を深め、 企業としての付加価値向上に挑戦します。

『コーポレートガバナンス』とは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する。」これは、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの冒頭に掲げられたコーポレートガバナンスの定義です。

私は上記に「その企業の強きところをさらに伸ばし、足らざるを補ってたまたまを正し、企業価値を高めて企業の持続的成長を実現していく仕組みと活動」と付け加えたいのです。私が感じている大王製紙の強さ・すばらしさは、根底にある「誠意と熱意」のDNAと「現場・現

物・現実」に基づいた発想と活力です。

当社の現在のコーポレートガバナンス体制の骨格は、2012年度から2014年度の第1次中期事業計画「Restart～確かな変革、更なる成長」の中で再構築され、その後の追加諸施策・新たな取り組みを加えて、今日に至っています。それと同時進行で当社は挑戦を続け、環境の変化に対応し、大きく成長してまいりました。業容は2012年度の売上高4,073億円から2019年度5,464億円に拡大しました。「誠意と熱意」の精神が、これまでのコーポレートガバナンスの向上によって正しく発現されてきた結果であると感じています。

当社のコーポレートガバナンスの仕組みは、取締役会と監査役会を軸として設計されています。それぞれに、3人の社外取締役、3人の社外監査役をメンバーとして入れ、取締役会は経営戦略の策定や重要な業務執行の決定及び執行に対する監督機能を担い、監査役は取締役会等の主要会議に出席し、当社の業務遂行、財務状況、取締役の職務執行等に対する監査を行っています。取締役会に先行して、付議される案件を十分に吟味し、深い洞察に基づいたレベルの高い活発な議論が行えるよう、社外取締役・社外監査役による事前説明・検討会を行なっています。案件の本質・概念整理の明確性と論理性、数値の妥当性等を理解した上での指摘、建設的な助言を行なって、取締役会自体のレベル、生産性、実効性の向上を図ることが目的です。

冒頭で、コーポレートガバナンスは「企業価値を高めて企業の持続的成長を実現していく仕組みと活動」と申し上げましたが、そのことはとりもなおさず当社のコーポレートガバナンスは、当社の社員全員がコミットし、全員で作上げていくものであるということに他なりません。いくつかの取り組みをあげます。

まず、毎月のコンプライアンス委員会においては、当社グループ全体のリスク管理、コンプライアンス面での諸問題を審議し、対応策を決定し、その対策の実行により、健全な組織風土の醸成と当社のあるべき姿の追求に力を注いでいます。そのコンプライアンス委員会には、前線組織である8つの小委員会から生の情報があがってきます。

第一次中期事業計画から設けられていた内部通報制度の拡充も、安全・安心な職場づくりを通じ、究極において当社の持続的成長の支えの一つになっているものと感じています。

また、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの基本原則の一つに「適切な情報開示と透明性の確保」があげられているように、ステークホルダーの皆さまに向けた企業情報の開示による透明性の確保は、適時開示委員会、経営企画部等の担当部門の極めて重要な

ガバナンス行為であると認識しています。

さらに、新設されたサステナビリティ委員会では、気候変動対応部会、環境負荷低減部会、QOL向上部会の3部会を設け、当社のSDGsへの具体的な取り組みのあり方について議論を深めています。当社の経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の一つの具体的な行動の提示をすることになるでしょう。

私自身は、報酬委員会と指名委員会の委員長を拝命しています。前者は役員報酬の体系とレベル及び個々の役員の実際の報酬の検討と決定を行なっています。昨年(2018年)の株主総会では、常勤取締役と執行役員に対し、長期インセンティブとして株式報酬制度を導入する決議をいただきました。後者の指名委員会は常勤取締役の選任・選定について取締役会への上程案を審議・決定する委員会です。

当社は今、「Move on 革進と飛翔」の第3次中期事業計画の最終年度のさなかにあります。連結業績予想は売上高5,650億円。新型コロナウイルス感染症の収束が遅れ、世界経済、日本経済が共に低迷する中で、プラス3.4%ではありますが対前年度増収の業績予想を掲げています。

これまで創りこんできた当社のガバナンスのもと、果敢にこのコロナ危機を乗り越え、さらなる次の高みに向かって挑戦していきたいと思っています。

財務・非財務ハイライト

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

財務データ

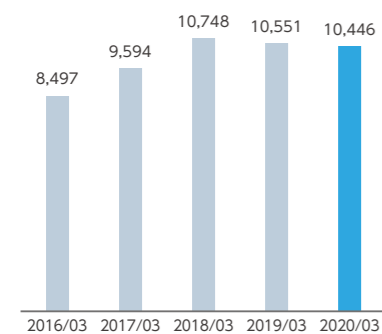
(単位:百万円)

決算期	2010/3月期	2011/3月期	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
事業年度:											
売上高	423,105	410,159	408,985	407,362	430,054	450,239	474,077	477,140	531,311	533,890	546,433
販売費及び一般管理費	69,831	69,406	64,261	70,445	79,892	84,206	89,821	95,600	110,312	104,255	109,677
営業利益	23,165	13,377	10,483	11,577	16,049	21,796	24,323	23,535	11,062	12,122	30,629
経常利益	14,248	5,665	4,748	6,637	11,257	21,784	21,259	21,347	12,779	9,842	28,112
親会社株主に帰属する当期純利益(△損失)	2,381	△ 18,234	△ 5,321	15,109	6,293	13,209	14,594	12,136	3,971	4,697	19,199
包括利益	-	△ 16,506	△ 3,247	22,075	11,826	27,943	9,599	14,905	2,735	1,583	13,477
EBITDA	56,965	47,548	42,622	43,637	47,180	59,139	57,726	58,251	51,177	49,869	66,716
設備投資額	18,678	22,057	18,200	21,726	24,948	31,587	37,310	32,453	39,523	59,590	61,934
減価償却費	32,993	32,850	29,584	26,409	26,403	27,203	26,988	29,017	31,171	33,331	31,843
研究開発費	2,217	2,079	1,399	2,149	2,836	2,683	2,791	2,902	3,280	2,809	3,043
営業キャッシュ・フロー	73,995	41,153	23,775	50,805	58,091	44,740	47,011	62,932	28,285	40,287	68,013
投資キャッシュ・フロー	△ 21,531	△ 25,496	△ 32,171	△ 41,455	△ 26,826	△ 28,581	△ 26,073	△ 31,394	△ 51,485	△ 62,110	△ 47,870
財務キャッシュ・フロー	△ 17,987	△ 20,747	△ 7,379	△ 13,441	△ 37,242	△ 29,429	△ 17,475	△ 22,037	386	65,898	△ 14,050
フリー・キャッシュ・フロー	52,464	15,657	△ 8,395	9,350	31,265	16,160	20,938	31,538	△ 23,200	△ 21,823	20,143
事業年度末:											
総資産	703,549	672,386	596,425	659,112	646,112	652,745	656,310	657,747	686,141	745,866	763,060
純資産	132,689	115,191	97,313	107,969	119,252	164,495	174,820	191,079	193,065	199,339	209,536
流動資産	293,910	290,159	269,483	246,258	243,871	252,490	257,154	257,048	256,965	299,650	299,019
純有利子負債	336,500	329,296	308,948	363,533	331,825	292,466	281,456	255,077	279,994	301,906	285,426
現金及び現金同等物	129,497	124,251	86,332	82,457	79,046	69,073	72,169	82,733	60,086	103,407	109,385
発行済株式数(株)	129,018,785	129,018,785	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
1株当たりデータ(円):											
1株当たり当期純利益	19.22	△ 147.27	△ 43.13	126.51	51.52	93.48	100.15	83.28	27.25	31.70	127.91
1株当たり純資産	857.38	691.96	680.29	821.21	875.39	1,059.78	1,119.24	1,211.33	1,221.65	1,236.58	1,319.57
配当金	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	10.50	10.50	10.50	10.50	13.50
財務比率:											
ROE(%)	2.3	△ 19.0	△ 6.3	16.8	6.1	10.0	9.2	7.1	2.2	2.6	10.0
ROA(%)	0.3	△ 2.7	△ 0.9	2.3	1.0	2.0	2.2	1.8	0.6	0.6	2.5
自己資本比率(%)	15.1	12.7	14.0	14.7	17.0	23.7	24.9	26.8	25.9	24.9	26.1
ネットD/レシオ	3.2	3.8	3.7	3.7	3.0	1.9	1.7	1.4	1.6	1.6	1.4

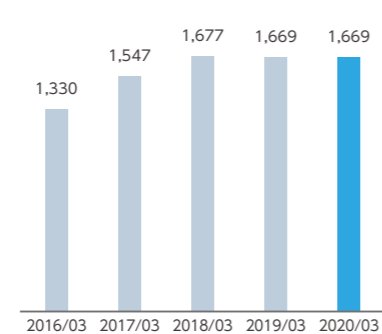
※1 2011年3月期までは百万円未満は切り捨てて記載、2012年3月期より百万円未満を四捨五入して記載しています。
 ※2 2014年3月期まで、全社費用を「調整額」に含めていましたが、各事業セグメントの業績をより適切に把握するため、2015年3月期より全社費用を各事業セグメントに配賦しています。
 ※3 2011年3月期より、「包括利益の表示に関する会計基準」を適用しています。
 ※4 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費 + 負ののれん償却費 + 持分法投資損益

※5 2019年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年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。
 ※6 2019年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年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。

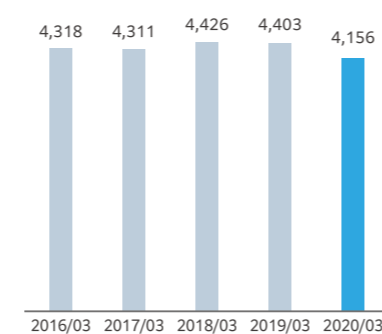
連結従業員数(人)



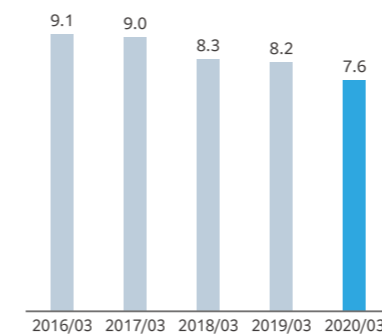
外国人従業員数(人)



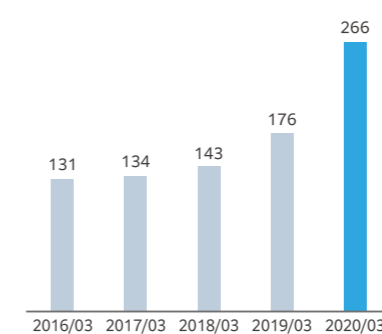
GHG(greenhousegas:温室効果ガス)排出量(千トン)



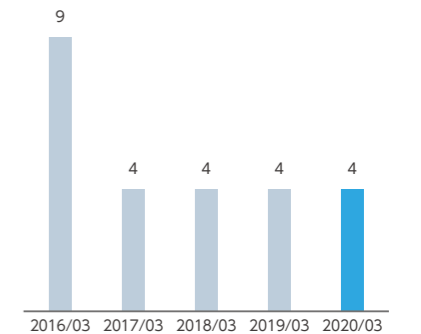
GHG排出量原単位推移(トン/売上百万円)



難処理古紙利用量推移(千トン)



産業廃棄物最終処分量推移(千トン)



経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度(以下2020年3月期)における当社グループ(当社及び連結子会社)の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下、「経営成績等」という。)の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在(2020年6月26日)において判断したものであり、次期の見通しについては、不確実性、あるいはリスクを含んでいるため、将来生じる実際の結果と乖離する可能性があります。

1. 概況

2020年3月期における国内経済は、雇用・所得環境の改善や、個人消費及び公共投資等の内需の底堅さを背景に、緩やかな回復基調で推移してまいりました。しかし、相次ぐ自然災害の発生や2019年10月の消費増税による消費者マインドの落込み、さらに新型コロナウイルスの世界的拡大が影響したことにより、景気の先行きは不透明な状況です。

このような状況の中で、当社グループは第3次中期事業計画「Move on 革進と飛翔」(2018年5月31日発表)の下、2020年度の経営目標達成に向けて、急激な外部環境変化に対応可能な強靱な企業体質への革進を図るとともに、長期ビジョンを見据えた成長戦略に全社一丸となって取り組んでいます。

紙・板紙事業については、消費増税の反動や新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、新聞・広告・出版物等の「メディア用途の紙」の国内需要減少がさらに進みました。当社においては、従前より需要構造の変化へ対応するため、洋紙から国内外での需要が比較的堅調な段ボール原紙等の「梱包・包装用途の紙」への構造転換を進めてきました。構造転換に向けた施策として、柔軟に生産品種を変更できる三島工場の特長を活かし、当期は洋紙の生産マシンである三島工場N7号抄紙機を板紙の生産マシンへ改造しました(2020年4月稼働開始)。洋紙の生産マシン数を減らすことで市況の維持に努め、また古紙処理技術を活かした難処理古紙の増集荷に取り組んだこと等により、紙・板紙事業全体では、売上高・営業利益ともに前年同期を上回りました。

ホーム&パーソナルケア事業については、2019年10月の消費増税、さらには大規模自然災害や新型コロナウイルスの発生等を受け、需要構造が大きく変動する状況下において、当社は衛生用紙・ウェットワイプを中心に、生産・物流体制の強化により安定供給に注力しま

した。また、前年度来の原燃料価格・物流コストの高騰が依然として続き、収益改善施策の早期実行が期初時点での課題となっていました。衛生用紙カテゴリーのトップメーカーとして価格修正に取り組み、第2四半期よりその効果を発現させています。これらの取り組みにより、ホーム&パーソナルケア事業全体では、売上高・営業利益ともに前年同期を上回りました。

以上の結果、連結売上高、連結営業利益ともに前年同期を上回り、親会社株主に帰属する当期純利益については過去最高益を達成しました。

2. 経営成績の分析

2020年3月期の連結業績は、以下のとおりです。

① 売上高

売上高は、主にホーム&パーソナルケア事業の国内事業において、衛生用紙・ウェットワイプを中心に生産・物流体制の強化により安定供給に注力したこと、また衛生用紙の高付加価値商品へのシフト及び価格修正効果の発現等により、前連結会計年度に比べ12,543百万円増加(前年同期比 2.3%増)し、546,433百万円となりました。

② 営業利益

営業利益は、原燃料や物流コストの高騰の影響があったものの、主に紙・板紙事業において、洋紙の生産マシン数を減らすことで市況の維持に努めたこと、また古紙処理技術を活かした難処理古紙の増集荷に取り組んだこと等により、前連結会計年度に比べ18,507百万円増加(前年同期比 152.7%増)し、30,629百万円となりました。この結果、売上高営業利益率は前連結会計年度に比べ3.3%上昇し、5.6%となりました。

③ 経常利益

経常利益は、主に営業利益の増加により、前連結会計年度に比べ18,270百万円増加(前年同期比 185.6%増)し、28,112百万円となりました。

④ 特別損益

特別利益は、主に投資有価証券売却益の増加により、前連結会計年度に比べ5,168百万円増加し、7,568百万円となりました。特別損失は、主に減損損失の減少により、前連結会計年度に比べ843百万円減少し、4,429百万円となりました。

⑤ 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に比べ14,502百万円増加(前年同期比 308.8%増)し、19,199百万円となりました。

この結果、1株当たり当期純利益は前連結会計年度に比べ96円21銭増加し、127円91銭となりました。

3. 財政状態の分析

2020年3月期末の総資産は、主に黒液発電設備設置工事や、三島工場N7号抄紙機の板紙生産設備化工事による固定資産の増加により、前連結会計年度末に比べ17,194百万円増加し、763,060百万円となりました。

負債は、主に税金等調整前当期純利益が増加したことに伴う未払法人税等の増加により、前連結会計年度末に比べ6,997百万円増加し、553,524百万円となりました。

純資産は、主に利益剰余金の増加により、前連結会計年度末に比べ10,197百万円増加し、209,536百万円となりました。

この結果、自己資本比率は前連結会計年度末に比べて1.2ポイント上昇し、26.1%となりました。

4. キャッシュ・フローの状況の分析

営業活動によるキャッシュ・フローは、68,013百万円の収入(前連結会計年度比27,726百万円の増加)となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益31,251百万円、減価償却費31,843百万円、売上債権の増減額(収入)5,448百万円によるものです。投資活動によるキャッシュ・フローは、47,870百万円の支出(前連結会計年度比14,240百万円の減少)となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出49,096百万円、無形固定資産の取得による支出6,723百万円、投資有価証券の売却による収入8,142百万円によるものです。営業活動での資金収入から、投資活動での資金支出を差し引いたフリー・キャッシュ・フローは、20,143百万円の資金増加となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、14,050百万円の支出(前連結会計年度比79,948百万円の増加)となりました。これは主に、長期借入れによる収入45,110百万円、長期借入金の返済による支出49,879百万円、短期借入金の純増減額(支出)3,769百万円によるものです。

これらの結果2020年3月期末の現金及び現金同等物は、前期末と比較して5,978百万円増加し、109,385百万円となりました。

5. 配当政策

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、業績の状況や内部留保の充実等を勘案しながら安定的な配当を継続するこ

とを基本方針としています。また、当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としています。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。

2020年3月期は、上記基本方針に基づき1株当たり年13円50銭(うち中間配当5円00銭)の配当を実施しました。

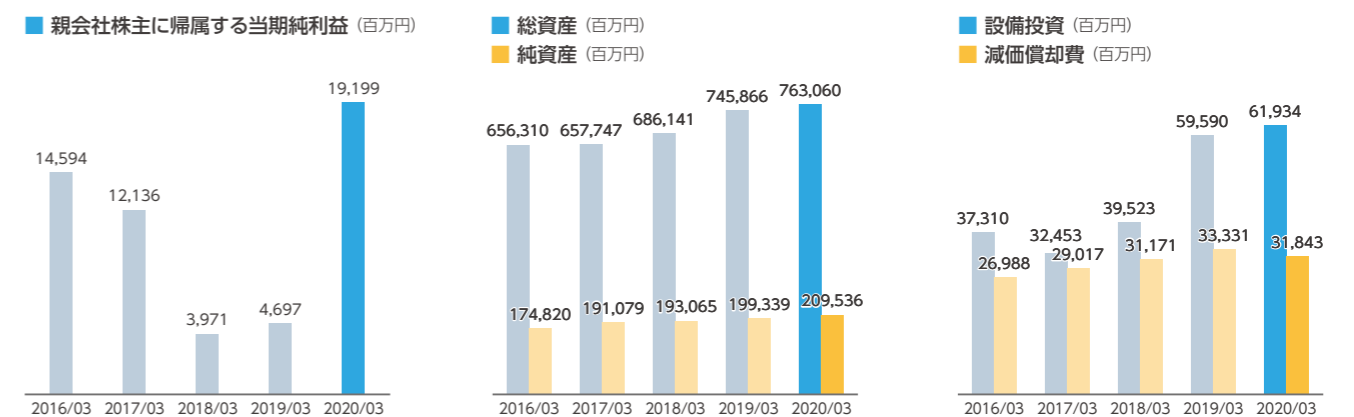
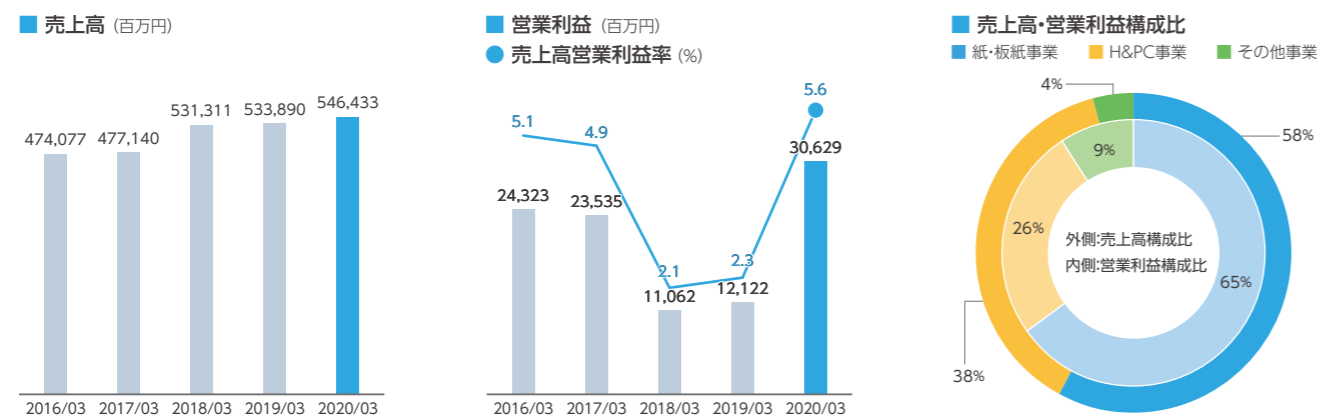
内部留保資金の使途については、成長分野への先行投資、将来の企業競争力を高める設備投資、財務体質の改善など企業基盤の一層の強化を図るべく有効に活用する所存です。

6. 次期の見通し

米中貿易摩擦等により、国際情勢が不透明さを増す中、新型コロナウイルス感染拡大は世界経済全体にマイナス影響を与えており、国内経済についても先行きは依然として不透明な状態が継続すると予測します。また、紙パルプ業界においては、洋紙の需要減少等により引き続き厳しい状況が続くものと予想します。

このような状況の中、当社グループは、紙・板紙事業では三島工場N7号抄紙機の板紙マシンへの転抄、脱プラスチック需要の高まりに合わせたプラスチック代替品や梱包用途の紙の拡販等の需要構造の変化に対応する構造改革を継続していきます。三島工場のコスト競争力のあるパルプを最大限に活用し、より高付加価値の紙製品に生産シフトする構造改革をさらに推進することで、収益性を高めていきます。また、業界トップクラスの古紙処理技術を活用した難処理古紙の有効利用を進めることにより、競争優位性を強化していきます。

ホーム&パーソナルケア事業については、国内では2021年度に川之江工場最新鋭の衛生用紙生産設備を増設することにより、高付加価値商品の需要伸長に対応できる安定供給体制の構築を進めます。また、日本国内におけるマスク不足の状況を踏まえ、安定的な供給に貢献するため、子会社(エリエールプロダクト株式会社)に最新鋭の生産設備を導入し生産を開始しました。海外では、新たな生産拠点を増やすことにより、主力であるペビー用紙おむつに加え、大人用紙おむつ、フェミニンケア用品、ウェットワイプの各カテゴリーで拡販に取り組み、複合事業化を進めます。なお、2020年2月に公表しましたブラジルのサンテル社及びトルコのウゼン社については、新型コロナウイルス感染拡大による衛生意識の高まりを受け、両社の足元の損益は当初想定以上に堅調に推移しています。



経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

7. 事業等のリスク

有価証券報告書等に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重大な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において、当社グループが判断したものです。

(1) 需要・市況変動による影響

当社グループは、紙・板紙事業、ホーム&パーソナルケア事業及びその他の事業を行っていますが、主力製品である紙・板紙製品及び家庭紙製品の需要が大幅に減少した場合や、製品市況が下落した場合は、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 原燃料価格変動、及び為替相場の変動による影響

当社グループは木材チップ・古紙・薬品・重油・石炭等の原燃料を国内及び海外から購入しており、原燃料価格の変動に加え、外貨建てで取引されている原燃料の調達に関しては為替相場の変動も、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループでは為替相場変動による経営成績への影響を軽減する目的で、一部の取引に為替予約を利用したリスクヘッジを実施しています。

また、為替相場変動については海外での販売活動にも影響を与える可能性があります。

(3) 海外事業による影響

当社グループは成長戦略のひとつとして、ホーム&パーソナルケア海外事業部が中心となって中国、韓国、東南アジア諸国、ロシア、トルコ、ブラジル等での事業展開に取り組んでいますが、海外における事業展開には為替相場の変動や現地政府による規制、外交関係や国民感情の悪化、政治不安等による経済環境の変化等が発生するリスクがあり、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 金利変動による影響

当社グループは有利子負債の削減に取り組んでいますが、大幅な金利の上昇が生じた場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループでは金利変動による経営成績への影響を軽減するため、主として固定金利の長期借入にて資金調達を行うことにより、短期的な金利上昇リスクへの対応を図っています。

(5) 投資有価証券の価格変動による影響

時価のあるその他有価証券は決算日の市場価格等に基づく時価法により評価するため、決算日の株価によっては、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループでは

政策保有株式の縮減を進めており、保有株式を削減することで価格変動による影響も総額として縮小させていく方針です。

(6) 災害による影響

当社グループの生産及び物流拠点がある地区において災害が発生した場合には、生産設備の破損、操業の中断や遅延及び復旧費用の発生、物流機能の停止、製品・商品の滅失等により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 法的規制・訴訟による影響

当社グループは、各種法令、地球温暖化防止に関するCO₂排出量等の環境規制及び社会的規範の遵守等、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいますが、国内外の事業活動において、これら法令等に関連したリスク及び訴訟等のリスクを負っています。法的規制の変更や訴訟等の結果によっては当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(8) 財務制限条項の付された借入契約による影響

当社は、シンジケーション方式タームローン契約を締結していますが、この契約には各年度の決算期の末日における連結貸借対照表の純資産の部の金額や、各年度の決算期における連結損益計算書の経常損益を基準として財務制限条項が付されており、これに抵触した場合には借入金の返済を求められ、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

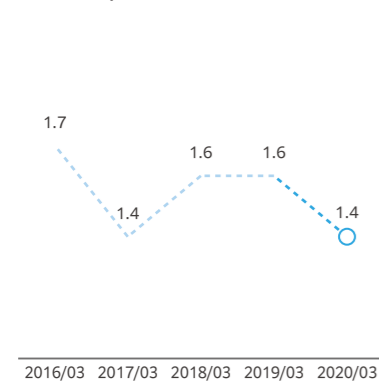
(9) 固定資産の減損会計による影響

当社グループは、有形固定資産やのれん等の固定資産を保有していますが、これらの資産については減損会計を適用し、当該資産から得られる将来キャッシュ・フローによって資産の帳簿価額を回収できるかどうかを検証しており、減損処理が必要な資産については適切に処理を行っています。しかし、将来の経営環境の変化等により将来キャッシュ・フロー見込額が減少した場合には、追加の減損処理により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

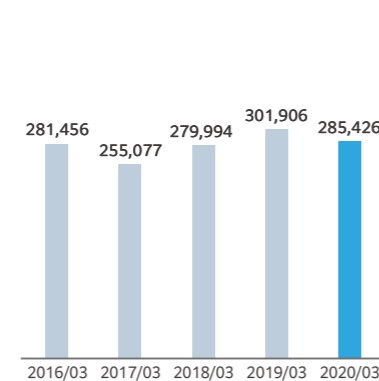
(10) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響

当社グループは、顧客、取引先及び社員の安全を第一に考え、さらなる感染拡大を防ぐため、WHO及び各国保健行政の指針に従った感染防止策の徹底、従業員の体調管理、テレワークの導入や出張・会議の制限等の対応を各部門で実施しています。今後、感染症拡大が続けば、世界的な景気の悪化により販売数量の減少、原材料価格の高騰、又は原材料確保の困難、物流機能の低下等が生じ、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

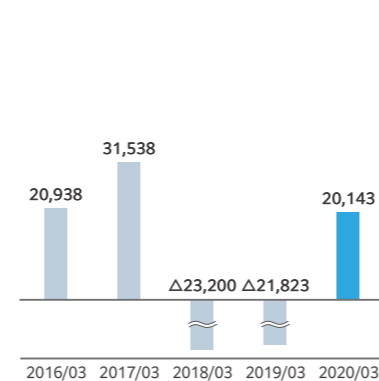
○ ネットD/Eレシオ (倍)



■ 純有利子負債 (百万円)



■ フリー・キャッシュ・フロー (百万円)



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 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	106,548	113,054
受取手形及び売掛金	96,915	92,742
電子記録債権	12,174	10,982
商品及び製品	41,557	42,667
仕掛品	6,337	6,767
原材料及び貯蔵品	28,801	27,864
その他	7,380	4,945
貸倒引当金	△62	△2
流動資産合計	299,650	299,019
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	226,249	227,571
減価償却累計額	△144,536	△148,743
建物及び構築物(純額)	81,713	78,828
機械装置及び運搬具	874,571	887,255
減価償却累計額	△738,986	△747,628
機械装置及び運搬具(純額)	135,585	139,627
土地	80,468	81,890
建設仮勘定	29,750	49,900
その他	22,453	25,040
減価償却累計額	△12,263	△13,161
その他(純額)	10,190	11,879
有形固定資産合計	337,706	362,124
無形固定資産		
のれん	43,553	39,941
その他	11,685	16,936
無形固定資産合計	55,238	56,877
投資その他の資産		
投資有価証券	32,861	23,182
長期貸付金	3,840	3,824
繰延税金資産	5,420	8,126
退職給付に係る資産	—	845
その他	11,930	9,922
貸倒引当金	△1,031	△1,040
投資その他の資産合計	53,020	44,859
固定資産合計	445,964	463,860
繰延資産	252	181
資産合計	745,866	763,060

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	58,774	53,135
短期借入金	19,222	15,453
1年内償還予定の新株予約権付社債	—	22,541
1年内返済予定の長期借入金	49,839	53,724
未払金	29,312	39,216
1年内支払予定の長期設備関係未払金	811	538
未払法人税等	2,250	10,947
賞与引当金	4,893	5,217
役員賞与引当金	98	129
その他	12,618	14,534
流動負債合計	177,817	215,434
固定負債		
社債	60,300	60,300
転換社債型新株予約権付社債	23,745	—
長期借入金	250,755	242,101
長期設備関係未払金	1,094	568
退職給付に係る負債	22,060	23,255
役員退職慰労引当金	311	194
株式給付引当金	—	47
環境対策引当金	27	25
関係会社事業損失引当金	68	32
その他	10,350	11,568
固定負債合計	368,710	338,090
負債合計	546,527	553,524
純資産の部		
株主資本		
資本金	42,859	43,449
資本剰余金	42,968	44,095
利益剰余金	99,189	116,818
自己株式	△2,910	△3,065
株主資本合計	182,106	201,297
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	9,051	2,799
繰延ヘッジ損益	△20	10
為替換算調整勘定	△6,089	△5,443
退職給付に係る調整累計額	554	470
その他の包括利益累計額合計	3,496	△2,164
非支配株主持分	13,737	10,403
純資産合計	199,339	209,536
負債純資産合計	745,866	763,060

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月01日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月01日 至 2020年3月31日)
売上高	533,890	546,433
売上原価	417,513	406,127
売上総利益	116,377	140,306
販売費及び一般管理費	104,255	109,677
営業利益	12,122	30,629
営業外収益		
受取利息	195	166
受取配当金	578	592
固定資産賃貸料	361	393
受取保険金	214	436
補助金収入	568	411
貸船料	-	418
その他	1,417	1,523
営業外収益合計	3,333	3,939
営業外費用		
支払利息	3,113	3,202
為替差損	377	1,028
その他	2,123	2,226
営業外費用合計	5,613	6,456
経常利益	9,842	28,112
特別利益		
企業結合における交換利益	1,438	-
投資有価証券売却益	71	6,778
その他	891	790
特別利益合計	2,400	7,568
特別損失		
固定資産除売却損	1,070	1,499
災害による損失	998	463
減損損失	3,019	1,742
その他	185	725
特別損失合計	5,272	4,429
税金等調整前当期純利益	6,970	31,251
法人税、住民税及び事業税	5,159	12,633
法人税等還付税額	△454	△344
法人税等調整額	△1,069	△224
法人税等合計	3,636	12,065
当期純利益	3,334	19,186
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△1,363	△13
親会社株主に帰属する当期純利益	4,697	19,199

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月01日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月01日 至 2020年3月31日)
当期純利益	3,334	19,186
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△855	△6,341
繰延ヘッジ損益	△20	30
為替換算調整勘定	△2,116	685
退職給付に係る調整額	1,240	△83
その他の包括利益合計	△1,751	△5,709
包括利益	1,583	13,477
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,291	13,539
非支配株主に係る包括利益	△1,708	△62

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

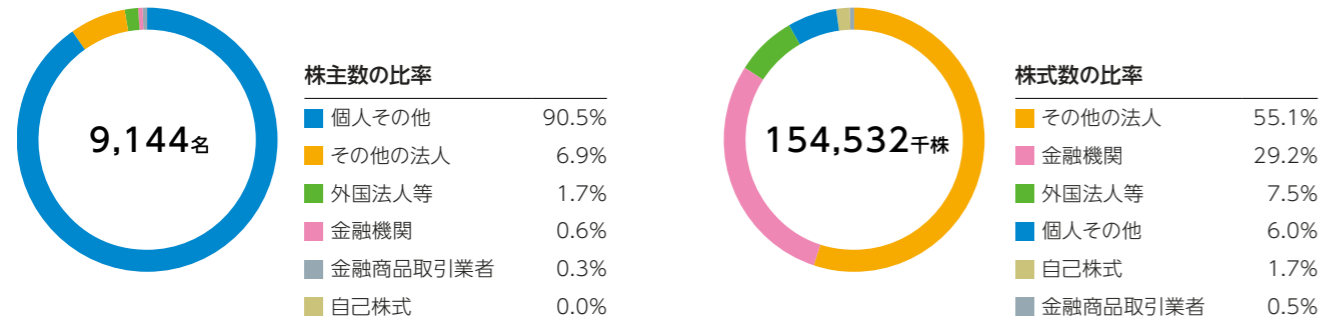
	前連結会計年度 (自 2018年4月01日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月01日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,970	31,251
減価償却費	33,331	31,843
減損損失	3,019	1,742
のれん償却額	3,583	3,559
企業結合における交換利益	△1,438	-
貸倒引当金の増減額(△は減少)	93	△51
投資有価証券売却損益(△は益)	△44	△6,778
退職給付に係る資産及び負債の増減額(△は減少)	1,028	220
受取利息及び受取配当金	△773	△757
支払利息	3,113	3,202
為替差損益(△は益)	377	776
補助金収入	△568	△411
受取保険金	△926	△604
有形固定資産売却損益(△は益)	13	23
有形固定資産除却損	1,045	1,464
売上債権の増減額(△は増加)	330	5,448
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,880	3
仕入債務の増減額(△は減少)	335	△5,653
その他の資産・負債の増減額	△19	5,235
未払消費税等の増減額(△は減少)	△283	2,193
その他	△1	△57
小計	44,305	72,648
利息及び配当金の受取額	1,072	940
利息の支払額	△3,335	△3,638
補助金の受取額	970	918
保険金の受取額	872	579
法人税等の支払額	△4,726	△4,134
法人税等の還付額	1,129	700
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,287	68,013
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	3,333	△544
有形固定資産の取得による支出	△64,380	△49,096
有形固定資産の売却による収入	2,434	514
投資有価証券の取得による支出	△228	△209
投資有価証券の売却による収入	324	8,142
無形固定資産の取得による支出	△3,560	△6,723
貸付けによる支出	△644	△474
貸付金の回収による収入	575	474
敷金の差入による支出	△596	△20
連結の範囲の変更に伴う子会社株式の交換による収入	1,581	-
その他	△949	66
投資活動によるキャッシュ・フロー	△62,110	△47,870
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△6,616	△3,769
長期借入れによる収入	105,000	45,110
長期借入金の返済による支出	△50,646	△49,879
社債の発行による収入	19,909	-
非支配株主への株式の発行による収入	410	-
配当金の支払額	△1,545	△1,570
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	-	△2,888
その他	△614	△1,054
財務活動によるキャッシュ・フロー	65,898	△14,050
現金及び現金同等物に係る換算差額	△731	△115
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	43,344	5,978
現金及び現金同等物の期首残高	60,086	103,407
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)	△23	-
現金及び現金同等物の期末残高	103,407	109,385

投資家情報

株式の状況 (2020年3月31日現在)

発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式の総数	154,531,953株
株主数	9,144名

所有者別株主の分布状況

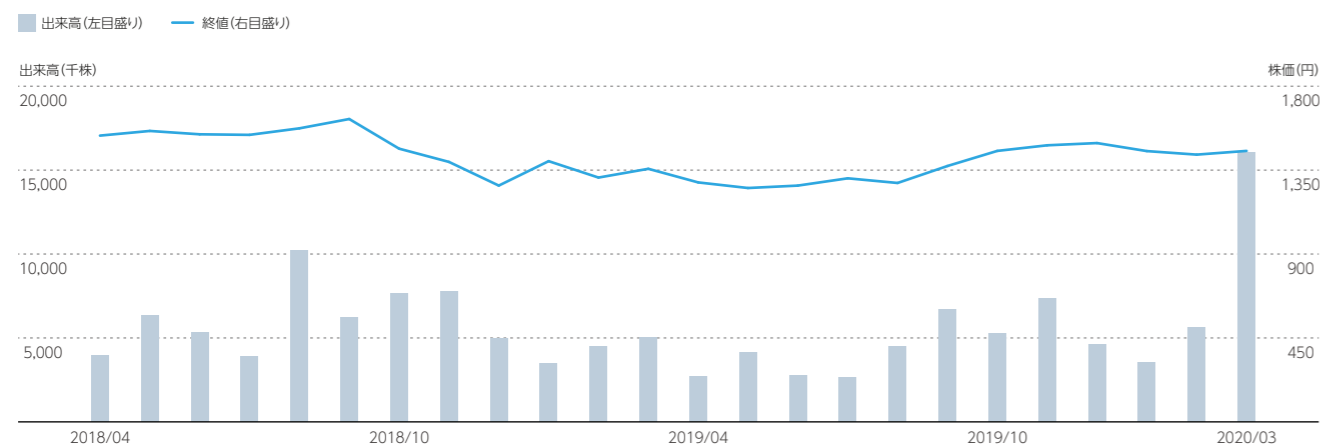


大株主の状況

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	36,447	24.0
大王海運株式会社	7,112	4.7
株式会社伊予銀行	7,072	4.7
株式会社愛媛銀行	6,920	4.6
愛媛製紙株式会社	5,331	3.5
カミ商事株式会社	4,700	3.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	4,136	2.7
農林中央金庫	4,110	2.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,027	2.7
特種東海製紙株式会社	3,871	2.5

※ 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(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、株式報酬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 (2020年3月31日現在)

設立年月日	1943年5月5日
資本金	434億円
従業員数	(単体)2,619名、(連結)10,446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(ティッシュペーパー、トイレットティッシュ、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 (2020年9月30日現在)

- 1 三島工場 愛媛県四国中央市
- 2 可児工場 岐阜県可児市

グループ会社の事業拠点 (本社所在地)

製紙	印刷	加工	
1 いわき大王製紙(株) 福島県いわき市	11 ダイオープリンティング(株) 東京都豊島区	20 ダイオーミルサポート(株) 愛媛県四国中央市	
2 大日製紙(株) 静岡県富士市	12 三浦印刷(株) 東京都墨田区	21 ダイオーミルサポート東海(株) 岐阜県加茂郡川辺町	
3 大津板紙(株) 滋賀県大津市	13 ダイオーポスタルケミカル(株) 東京都豊島区	22 エリエールテクセル(株) 岐阜県可児市	
4 ハリマペーパーテック(株) 兵庫県加古川市	14 大和紙工(株) 東京都中央区	エンジニアリング	
5 大成製紙(株) 岡山県津山市	15 (株)千明社 東京都墨田区	23 ダイオーエンジニアリング(株) 愛媛県四国中央市	
6 丸菱ペーパーテック(株) 愛媛県四国中央市	段ボール		
H&PC生産会社			
7 エリエールペーパー(株) 静岡県富士宮市	16 大王パッケージ(株) 東京都千代田区		
8 赤平製紙(株) 北海道赤平市	流通		
9 エリエールプロダクト(株) 愛媛県四国中央市	17 東京紙パルプインターナショナル(株) 東京都中央区		
10 ダイオーペーパープロダクツ(株) 静岡県富士市	18 大王紙パルプ販売(株) 東京都中央区		
19 エリエールビジネスサポート(株) 東京都豊島区			
24 ダイオーロジスティクス(株) 愛媛県四国中央市			
25 ケイジー物流(株) 千葉県千葉市			
その他の事業			
26 (株)エリエールリゾートゴルフクラブ 愛媛県松山市			

海外での事業拠点

- 27 フォレストル・アンチレLTDA.(チリ)
- 28 エリエールインターナショナル コリア Co., LTD.(韓国)
- 29 エリエールインターナショナル タイランド Co., LTD.(タイ)
- 30 大王(南通)生活用品有限公司(中国)
- 31 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)
- 32 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)
- 33 オレゴンチップターミナルINC.(アメリカ)
- 34 エリエール・インターナショナル・ターキー(トルコ)
- 35 サンテル(ブラジル)

