

 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



適切に管理された森林資源を用紙の材料にしています。
用紙：当社「FSCユトリログロス マットN」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。



VOC (揮発性有機化合物) の発生が少ない、ベジタブルインクを使用しています。



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、 環境保全・地域社会との共生により 持続的な企業価値の向上を目指します。

「統合レポート2019」の発行にあたって

本冊子「統合レポート2019」は、大王製紙グループの2018年度における事業活動を振り返るとともに、今後の展望と将来のあるべき姿を示すべく、財務情報と非財務情報を体系的にまとめたものです。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対し、大王製紙グループの価値創造プロセス並びに、ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みをご理解頂くコミュニケーションツールとして制作しました。

現在推進中の第三次中期事業計画「Move on 革進と飛翔」は、これまで大王製紙グループが進めてきたガバナンスの再構築と財務体質の改善、そして将来に向けた成長投資を踏まえ、それらによる成果を刈り取りながら、さらなる成長への転換を遂げていくステージです。本冊子を通じて、ステークホルダーの皆様が当社グループの「革進と飛翔」に向けた事業活動へのご理解を深めて頂ければ誠に幸いに存じます。

● 報告対象期間

2018年4月1日～2019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33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22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)／エリエールパッケージ印刷(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)／大王パッケージ(株)／ダイオーミルサポート(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

● 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

2019年11月(今回)
2020年10月(次回予定)

● 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

● 年度表記について

本統合レポートの2018年度、2019年3月期とは、2019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。

● 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。



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/>

大王製紙 in Numbers

約 **20,000** 種類

新聞用紙、印刷・出版用紙、情報用紙、包装用紙、段ボール原紙、家庭紙など約2万種類以上の紙をパルプから一貫生産する国内第3位の総合製紙メーカー。

シェア **No. 1**

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年でティシューペーパー市場シェア1位を獲得。2018年にはティシュー、トイレット、キッチンのカテゴリーでシェアNo. 1を達成。

59,000ha

大王製紙が、南米チリに所有する植林地の合計面積（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。



「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2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。



「なでしこ銘柄」に3度目の選定をされました。



「Re-Styleパートナー企業」協定書に調印しています。

Contents

大王製紙グループについて

- 01 編集方針、目次
- 03 At a Glance
- 05 社長メッセージ
- 11 大王製紙グループが目指す姿

大王製紙グループの価値創造

- 13 大王製紙グループのビジネスモデル
- 15 競争力の優位性①
プロダクトバリューチェーン
- 17 競争力の優位性②
独自の経営戦略
- 19 競争力の優位性③
環境配慮型企業

大王製紙グループの価値創造戦略

- 21 第三次中期事業計画の概要
- 23 1. 構造改革
- 25 2. H&PC事業のグローバルな事業拡大と収益強化
- 27 3. 新規事業・ESGの取り組み

価値創造を支える推進体制

- 29 役員一覧
- 31 コーポレート・ガバナンス体制
- 33 コンプライアンス体制
- 34 株主・投資家への責任
- 35 社外取締役メッセージ

持続的な価値創造に向けた取り組み

- 37 大王製紙グループのESGの取り組み
事業活動を通じた経営理念の実現
- 39 <経営理念・D>
ものづくりへのこだわり
- 41 <経営理念・A>
地域社会とのきずな
- 43 <経営理念・I>
安全で働きがいのある企業風土
- 45 <経営理念・O>
地球環境への貢献

財務データ／会社情報

- 47 財務・非財務ハイライト
- 49 経営成績の分析と解説
- 52 連結財務諸表
- 55 投資家情報／会社概要

At a Glance

紙・板紙事業



事業内容

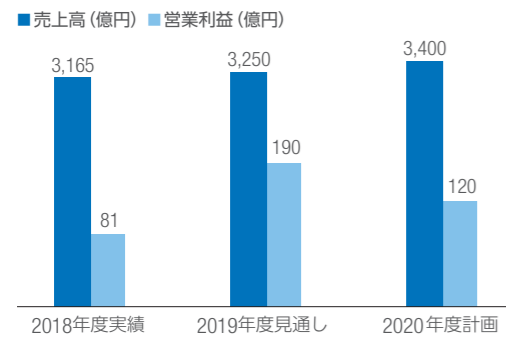
- 新聞用紙、印刷・出版用紙、情報用紙、包装用紙、板紙・段ボール製品、パルプ他の生産・販売

事業戦略

〈「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」へシフト〉

- 洋紙需要に合わせた生産構造改革
- 需要の堅調なPPC用紙生産体制の増強
- 洋紙マシンを板紙マシンに改造
- アジア市場への板紙・クラフト紙の輸出拡大
- プラスチック代替素材として包装用紙の拡販
- 生分解性素材の紙カトラリー「エリプラペーパー」の用途拡大

売上高・営業利益の推移と見通し



H&PC (ホーム&パーソナルケア) 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

事業戦略

国内：

〈紙・板紙事業とH&PC事業を横断した構造改革〉

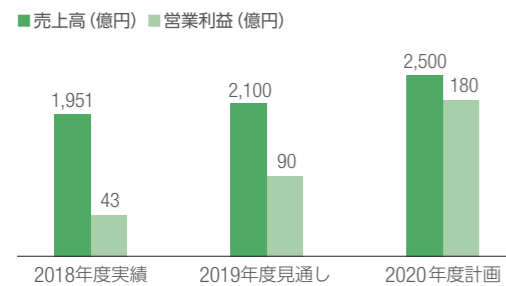
- 衛生用紙の安定供給体制の強化
- 衛生用紙全カテゴリーの圧倒的シェアNo.1の確立
- 社会ニーズに対応した商品開発・施策
- 「アテント排泄ケア支援アプリ」の全国運用・拡販

海外：

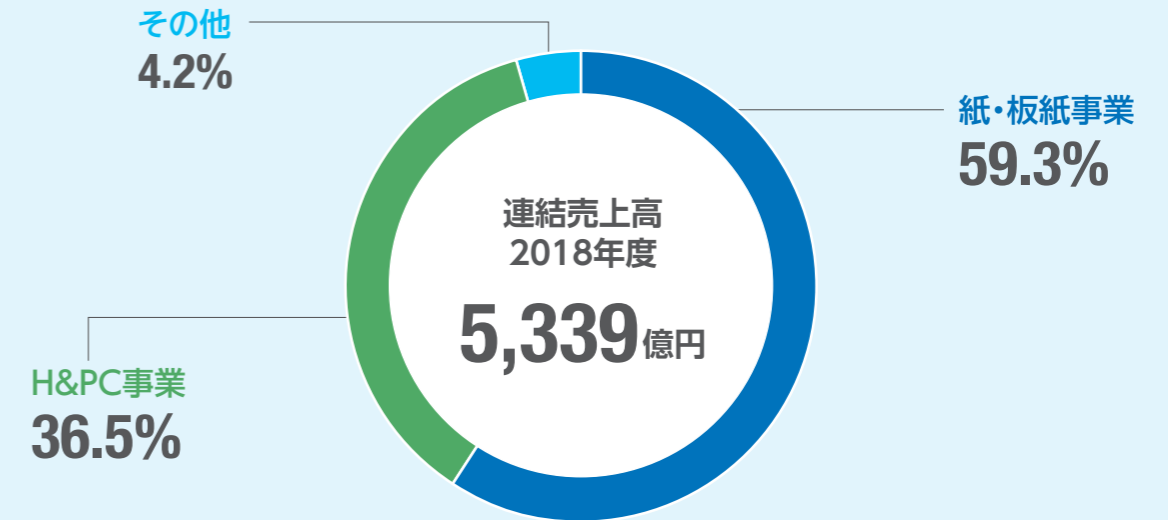
〈複合事業化の加速・エリア拡大〉

- ベビー用紙おむつの販売地域・チャネルの拡大
- 衛生用紙原反を輸出、現地（中国）でのプレミアムトイレットペーパーの加工・販売
- 東南アジアでのベビー用紙おむつ・フェミニンケア等の複合事業化の推進
- 新規市場（トルコ・ロシア等）への事業展開

売上高・営業利益の推移と見通し



セグメント別売上高構成比



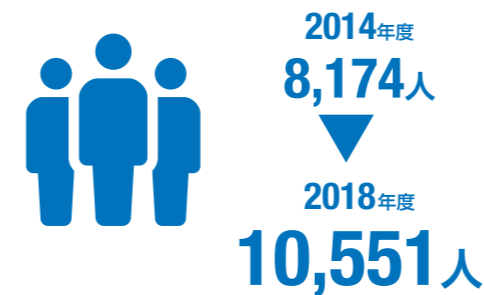
2018年度実績

売上高	営業利益 (営業利益率)	H&PC海外売上比率	ROE	ネットD/Eレシオ
5,339億円	121億円 (2.3%)	6.5%	2.6%	1.6倍

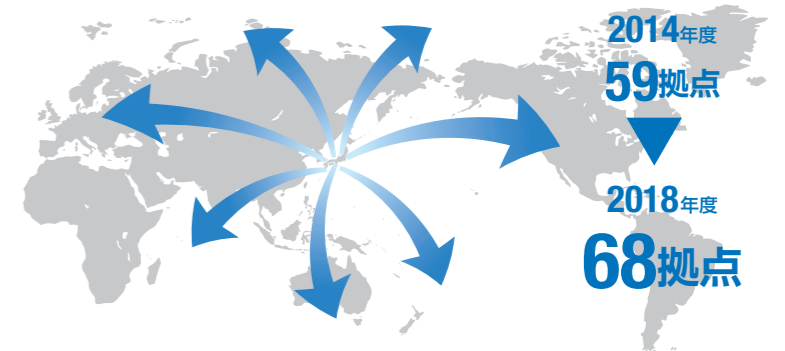
業績計画

(単位：億円)	第1次中計 (2014年度)	第2次中計 (2017年度)	第3次中計 (2020年度)	長期ビジョン (10年後のイメージ)
売上高	4,502	5,313	6,150	8,000-1兆円
営業利益 (営業利益率)	218 (4.8%)	111 (2.1%)	320 (5.2%)	800-1,000 (10%)
H&PC海外売上比率	4.9%	7.7%	11.0%	30%以上
ROE	10.0%	2.2%	8.0%	12%以上
ネットD/Eレシオ	1.9倍	1.6倍	1.6倍	1.0倍未満

従業員数



拠点の拡大





社是「誠意と熱意」を不変の価値観として
事業活動を展開し、持続可能な社会の実現に
貢献できる企業グループであり続けます。

Message from the President

社長メッセージ

大王製紙グループは、創業者 井川伊勢吉が信条とした「誠意と熱意を持つ者が事を成す」という創業の精神を深化させ、新たな経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を制定しています。心豊かで快適な暮らし、すなわち「やさしい未来」をグローバルで実現していくために、企業活動の基盤となるクレドとして経営理念の浸透を図っています。

製紙業界を取り巻く環境は非常に厳しく、大きな構造転換期にあり、企業間の競争は更に熾烈さを増してくると考えております。当社グループは2018年度より、第3次中期事業計画「Move on 革進と飛翔」を推進しております。具体的な施策として洋紙の需要減少に対応して生産能力を削減する一方で、需要が堅調な衛生用紙や段ボール原紙などの設備増強により、抜本的な構造改革を進めています。また、成長エンジンである国内外のH&PC事業やセルローソナノファイバー等の新規事業に重点を置いて、業容の拡大に取り組んでまいり所存です。

更に、中長期的な視点で将来の市場環境の変化を見据えた事業戦略を通じて、ESG（環境、社会、ガバナンス）の課題解決に取り組んでまいります。

社是「誠意と熱意」を不変の価値観とし、従業員が安心して働ける環境を構築し、地域住民や取引先等のあらゆるステークホルダーに信頼される企業を目指すとともに、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

代表取締役社長

佐光 正義

中期事業計画の進捗と持続的成長の方向性

Q1

現在推進中の第三次中期事業計画「Move on 革進と飛翔」について、その背景と主要戦略をご説明願います。

国内では近年、少子高齢化やデジタル化の進展等により紙の内需が減少し続けています。当社は、そうした事業環境の構造的な変化に対応し、持続的な成長を実現すべく、2018年度から2020年度までの3年間を対象期間とする第三次中期事業計画（以下、三次中計）をスタートしました。

これまでを振り返ると、第一次中期事業計画（2012年度～2014年度）では、ガバナンスの再構築と財務体質の改善に重点を置き、第二次中期事業計画（2015年度～2017年度）では、前中計までに構築した基盤を拡充するため、将来の成長に向けた積極的な投資を実施しました。その結果、国内外におけるH&PC事業の拡大やM&Aなどにより事業構造の転換を図るとともに、グローバル展開を推進しました。

このように当社は、中長期における事業のあるべき姿から逆算し、各中計の成長戦略を遂行してきました。三次中計は、これまでの戦略を「事業構造の転換による収益」という形で2020年度に結実させるものであり、さらなる成長への重要な転換点として位置付けています。三次中計では、以下の3つを主要戦略に掲げています。

まずは、三島工場の強みであるクラフトパルプの競争優位性、国内トップクラスの古紙処理技術、国際貿易港に隣接した立地を活かし、紙・板紙事業を「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」にシフトしていきます。次に、H&PC事業において「グローバルな事業拡大と収益力強化」を実現し、更に紙・板紙とH&PCの両事業を横断した製紙事業の抜本的な構造改革にも取り組んでいます。最後に、新規事業としてFIT制度を活用

したバイオマス発電による売電やセルロースナノファイバー*（以下、CNF）などの事業化を進めています。

三次中計の始動から1年が経過した現在、主要戦略の方向性に大きな変更はありませんが、製紙業界を取り巻く事業環境の変化には、柔軟に素早い対応をしていかなければなりません。特に、温室効果ガスの排出抑制や廃棄プラスチックの削減など、環境保全への対策が急務となっています。こうした事業環境の変化は、リスクであると同時に新たな商機をもたらすものでもあります。当社は、持続可能な原料調達によって地球環境の保全に貢献するとともに、生産効率を更に高め、消費者の皆様の豊かな生活を支えながら、環境負荷の低減ニーズに応える商品を提供していきます。具体的な動きとして、カトラリー用途などのプラスチック代替素材の高密度厚紙「エリプラペーパー」を開発し、2019年5月より販売を開始しました。引き続き事業環境や需要動向の変化を捉えて事業を展開し、企業価値の向上に繋げてまいります。



建設中のFITバイオマスボイラー（右上）と完成予想図（左下）

*セルロースナノファイバー：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

Q2

中期事業計画初年度における国内事業の進捗と今後の展開についてお聞かせください。

「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」へのシフトについては、三島工場の競争力が高いパルプを有する強みと、複数品種を生産できるスイングマシンのフレキシブルな生産体制を最大限に活かして、収益商品への生産シフトを進めています。また段ボール原紙は、古紙価格の変動に左右されにくいコスト構造を確立するため、これまで再利用が困難だった紙管などの難処理古紙の有効活用を進めています。難処理古紙の配合率を高めることで段ボール原紙のコスト競争力を更に強化し、2020年度には2017年度対比で年間40億円程度の収益改善効果を見込んでいます。2020年4月に洋紙から段ボール原紙に転抄するN7マシンにおいても、難処理古紙の活用が大きな武器となると考えています。

H&PC事業の「グローバルな事業拡大と収益力強化」では、近年の旺盛なインバウンド需要を背景とする衛生用紙の需要伸長に対応するため、2017年4月に日清紡ホールディングスから紙製品事業を譲受し、2018年10月には中国での販売も見据え、川之江工場に最新鋭の大型衛生用紙マシンを新設しました。吸水力に優れたシャワートイレ用トイレトペーパーなどの付加価値商品の

譲受と川之江工場の増産によって、高付加価値商品の全国展開と拡販が進み、2018年度には衛生用紙の全カテゴリでシェアNo.1を達成しました。

ベビー用・大人用紙おむつなどの吸収体商品は、衛生用紙トップシェアの強みを最大限に活かして拡販を進めるために、2019年度より営業本部を衛生用紙と統合し、一体運営による複合事業化を加速しています。大人用紙おむつについては、厚生労働省が提唱する地域包括ケアシステムの推進を受け、在宅介護者の排泄ケアに関する情報を提供する「アテント排泄ケア支援アプリ」の全国運用を2018年10月から開始しました。好調なスタートを切っており、利便性の高い機能が在宅医療・介護関係者から支持された結果として受け止めています。ベビー用紙おむつについても、出産・子育てコミュニティサイトのリニューアルなどを通じて、お客様とのコミュニケーションを活性化し、ご要望の声を反映したフィット性・デザイン性の高い商品をリニューアル発売しました。こうしたステークホルダーとのパートナーシップは、EC販売チャネルにも拡大しており、当社はサイト運営企業様や日用品メーカー様とのオリジナル商品の共同開発に取り組んでいます。

Q3

では、海外事業および新規事業の計画初年度における進捗と今後の展開についてはいかがですか？

海外事業では、重要エリアである中国においてベビー用紙おむつ市場の競争環境が年々激化しています。しかし当社は、超プレミアムゾーンの商品ラインナップを拡充させる戦略により、高い販売価格を維持しながらシェアを伸長しています。これは、地域に根差して地産地消を推

進してきた営業力、ブランドの構築と拡大を果たしてきたマーケティング力、高品質な商品を提供する開発力が三位一体となった結果と言えると思います。更に中国では、トイレ革命による衛生環境の改善に伴い、衛生用紙の需要も拡大しており、2018年10月から川之江工場で生産

社長メッセージ



した原紙を中国で加工し、トイレトペーパーの販売を開始しました。ベビー用紙おむつの高いブランド力を活用し、トイレトペーパーでもプレミアム戦略を展開する形で、現地における複合事業化を加速しています。

タイおよび周辺国では、タイ工場を起点にインドシナ半島各国における複合事業化が順調に進んでいます。インドネシアでは、代理店の再編と合わせて、伝統的な小売店舗とEC業態を重点販売チャネルとして取り組んでおり、次期中期事業計画以降において第2工場の建設を検討していく考えです。

トルコとロシアに中東・北アフリカなどMENA諸国を加えた地域では、2017年9月のトルコに続き、2019年6月にはモスクワに出張所を設置しました。同地域には、ベビー用紙おむつの対象人口が約7,000万人と、日本の約14倍もの巨大な市場が広がっています。今後、こ

の大きな成長ポテンシャルを有する市場を開拓していく足掛かりとして、トルコ・ロシアで現地パートナーとの連携を深め、事業の拡大を図ります。

新規事業では、パルプ製造工程で発生した廃液を利用するバイオマス発電設備を建設し（2020年7月完成予定）、再生可能エネルギーの固定価格買取（FIT）制度を活用した売電事業に本格参入します。また「CNFの早期事業化」については、「鉄の5分の1の軽さで5倍の強度」を有する特性を活かした用途開発に取り組んでいます。2019年度に入り、高性能卓球ラケットの部材としての開発に成功した他、CNF成形体を軽量化ボディパネルとして実装したレーシングカーが、2019年6月に開催された米国コロラド州でのオートレースに参戦し、好成績を収めました。当社は、CNFが持つ増粘効果や保水性などの特性にも着目し、引き続き用途開発を進めていきます。

Q4

大王製紙グループではESG（環境・社会・ガバナンス）への取組みをどのように進めていますか？

当社は、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」というグループ経営理念の実現に向けて、健全なガバナンス体制の整備に努めながら、事業活動を通じた社

会・環境課題の解決に取り組んでいます。環境面では、これまで述べてきました「エリプラペーパー」の開発・販売、難処理古紙の有効活用、FIT制

度を活用したバイオマス発電への参入など、環境負荷の低減とゼロ・エミッション化に寄与する事業展開の他、「ホワイト物流*1」の推進、持続可能な森林経営における植林事業と天然林の保護の両立など、自然との共存・共生を目指した活動を行っています。また2019年10月には、国内製紙業界・日用品業界で初となる「グリーンボンド*2」を発行しました。

社会面では、従業員や取引先、地域社会といった全てのステークホルダーとの共生を重視し、多角的な取組みを進めています。前述の「アテント排泄ケア支援アプリ」の提供は、少子高齢化が進む我が国において、大人用紙おむつの情報ツールとして在宅介護者を支え、地域包括ケアシステムによる在宅医療・介護関係者の連携強化に資するものです。同時に当社は、地方自治体が

を進める子育て支援策をサポートするため、地元の愛媛県と四国中央市にベビー用紙おむつの提供を行っています。一方、海外ではチリの植林地でのインフラの整備、中国での工場近隣住民や小学生などを対象にした工場見学、タイでの子供病院への慰問など、地域社会との共生を図っています。

そして社内においては、働きがいのある職場づくりに向けて、「役員禁煙チャレンジ」など健康経営やダイバーシティ経営を推進しつつ、人財育成の拡充に注力しており、2019年3月には「なでしこ銘柄*3」に選定（3回目）されました。

これからも持続的な成長の実現に向けて、ESG課題への対応を強化していく方針です。

*1 ホワイト物流： 深刻なトラック運転者不足に対応し、国民生活や産業活動に必要な物流を安定的に確保するとともに経済の成長に寄与することを目的に物流の効率化を図ること
 *2 グリーンボンド： 国際資本市場協会（ICMA）が定めるグリーンボンド原則の要件を満たした社債であり、企業や地方自治体等が環境問題の解決に資する事業（グリーンプロジェクト）に使途を限定して資金を調達するために発行する債券
 *3 なでしこ銘柄： 経済産業省が東京証券取引所と共同で、2012年度より女性活躍推進に優れた上場企業を「なでしこ銘柄」として選定している。

Q5

ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

健全なガバナンス体制は持続的成長の基盤であり、当社はその整備・強化を経営における最重要課題の一つと認識しています。これまでの取組みでは、取締役会の実効性評価に外部機関の第三者意見を反映するとともに、コンプライアンス委員会の運営や報酬委員会・指名委員会の設置を通じて、経営の監督機能を強化してきました。

同時に当社は、業績の状況や内部留保の充実等を勘案しながら株主の皆様へ、安定的な配当を継続するこ

とを重要な株主還元策の基本方針としています。また、2019年度には、取締役・執行役員を対象に株式報酬制度を導入しました。報酬と当社の株式価値との連動性をより明確化し、取締役・執行役員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、企業価値の増大へ繋げていきます。

今後も中長期的な企業価値の向上を目指してまいりますので、ステークホルダーの皆様には、引き続き当社グループへの厚いご支援をお願い申し上げます。

大王製紙グループが目指す姿

大王製紙グループは、紙・板紙及びH&PC商品を生産・販売する総合製紙メーカーとして、幅広い分野で社会のニーズの変化に柔軟に対応し、文化・産業の発展や生活の質の向上等に資する研究開発・商品化に取り組んでいます。



社会課題への認識

国内市場

- 少子高齢化による市場環境の変化
- 労働（生産年齢）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
- 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

海外市場

- 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

- 環境保護意識の高まり
- ゼロ炭素社会
- 脱プラスチック
- 持続可能な森林経営・原料調達



大王製紙グループが目指す姿

持続可能なイノベーション

- 競争力の向上
紙・板紙事業とH&PC事業の抜本的な構造改革
- エネルギー転換～ゼロ炭素社会へのアプローチ
- 新規事業の展開・新商品の開発
セルロースナノファイバー(CNF)の用途展開
需要家・消費者のニーズに対応した商品開発
- 脱プラスチック素材開発

快適な暮らし

- シルバーケア商品の展開による介護サポート
- 「がんばらない介護」の推進
- 「地域包括ケアシステム」による支援
- 女性の社会進出支援
- 「ハートサポート」プロジェクト

地域社会との共生

- 地域社会との調和ある成長
- 各国・各地域の豊かな発展への寄与

豊かな人生

- 生活の質（QOL）の向上
- 働き方改革
- ダイバーシティ経営の推進

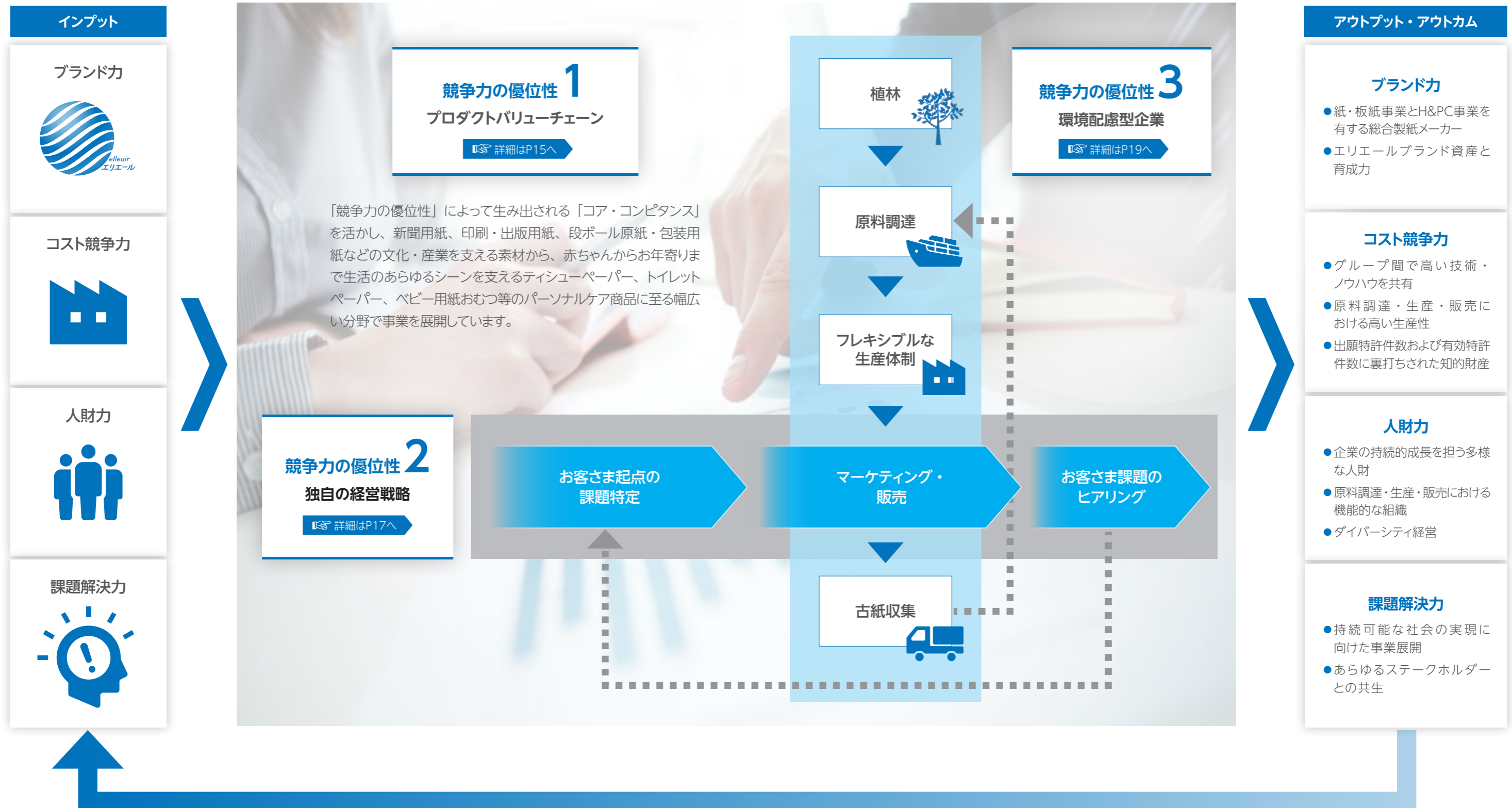
健やかな地球を次世代に

- 持続可能な森林経営
- 透明性の高い原料調達
- 資源の有効利用と廃棄物の削減
- 難処理古紙の利用拡大



大王製紙グループのビジネスモデル

大王製紙グループは、紙・板紙及びH&PC商品を生産・販売する総合製紙メーカーとして、幅広い分野で社会のニーズの変化に柔軟に対応し、文化・産業の発展や生活の質の向上等に資する研究開発・商品化に取り組んでいます。



歴史から見る

競争力の優位性 1 プロダクトバリューチェーン

総合製紙メーカーとして 消費者の多様なニーズに柔軟に対応できる フレキシブルな生産体制を構築

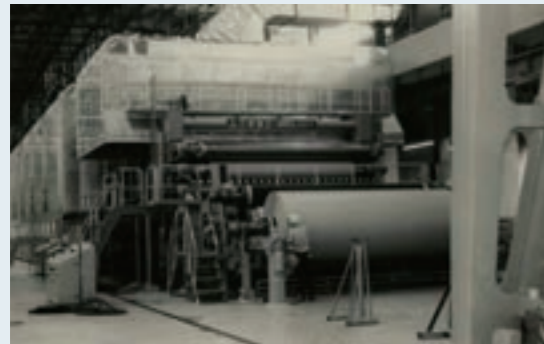
1943年～

新聞用紙・板紙メーカーとして発展
事業基盤の確立

1943年に四国紙業(株)以下14の工場が合同合併し、和紙の生産販売を目的に現在の大王製紙が誕生しました。

1973年

三島新工場建設
大型の新聞用紙抄紙機 (N3)、
板紙抄紙機 (N1、N2) 稼働



三島新工場N2抄紙機

1979年～

総合製紙メーカーとしての飛躍

1979年「エリエール」で家庭紙市場へ参入、主力商品である新聞用紙、板紙に加えて印刷・出版用紙、情報用紙等のあらゆる品種の安定供給と生産性向上に向けて新增設を行い、総合製紙メーカーとしての基盤が完成しました。



1983年

名古屋パルプ (現 可児工場) を買収

1989年

フォレストル・アンチレLTD. を設立

詳細はP20へ

1996年

いわき大王製紙株式会社を設立

詳細はP19へ

2007年

三島工場に塗工紙一貫生産設備
(N10抄紙機) 稼働



N10抄紙機 オンマシンコーナー

<競争力の源泉>

国内紙・板紙生産量の約8%を担う 三島工場

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・販売体制を構築しています。



2007年

米国P&G社より大人用紙おむつ「アテント」
事業を譲受

2011年～

地産地消によるグローバル展開・
複合事業化の推進

詳細はP25へ

タイ、中国、インドネシアにベビー用紙おむつの生産・販売会社を設立しました。



2011年
タイ (ラヨーン県)

2012年 中国 (南通市)



2014年 インドネシア (チカラ地区)

2014年

いわき大王製紙、段ボール原紙マシン増設
(可児工場の洋紙マシンを移設・改造)



いわき3号抄紙機

2017年

日清紡ホールディングス(株)の紙製品事業を
譲受

シャワートイレやコットンフィールの衛生用紙やファインペーパーをラインナップに取り込み、付加価値の高い商品を全国展開しています。



2017年

三浦印刷(株)を子会社化

2018年

川之江工場で衛生用紙新マシンが稼働

2019年

セルロースナノファイバー(CNF)の用途開発

詳細はP27へ

歴史から見る

競争力の優位性 2 独自の経営戦略

紙・板紙事業

紙・板紙事業では、世界最大級の臨海工場である三島工場（愛媛県）の多様なパルプと紙・板紙を生産できる強みを活かし、需要動向の変化に柔軟に対応して生産・販売品種のシフトを行っています。三島工場を中心としたグループ各社との一体運営により、生産性向上やエネルギー費削減などの技術・情報を共有し、付加価値の高い商品の提供や環境負荷低減等に取り組んでいます。

三島工場の生産極大化とメディア用途の紙から梱包・包装用途の紙へのシフト

- 2007年 三島工場に塗工紙一貫生産マシンN10稼働
- 2014年 可児工場の洋紙マシンN3をいわき大王製紙に移設、板紙マシンに改造
- 2019年 三島工場洋紙マシンN7を板紙マシンに改造



いわき3号抄紙機

M&A等による高付加価値商品へのシフト

- 2017年 日清紡ホールディングスの紙製品事業を譲受
三浦印刷(株)を子会社化



三浦印刷(株)

脱炭素・脱プラの取組み

- 2017年 国内主要工場の隣接地に大型物流倉庫を建設
木材チップ専用船3隻をエコシップに切替
- 2019年 プラスチック代替素材の高密度厚紙「エリプラペーパー」発売
詳細はP39へ
- 2020年 三島工場にFIT（バイオマス）ボイラー稼働予定



高密度厚紙「エリプラペーパー」の加工例

木材資源の新たな価値創造 詳細はP27へ

- 2016年 CNF（セルローズナノファイバー）パイロットプラント稼働
- 2017年 CNFの水分散液、成形体、乾燥体、開発・品揃え
- 2019年 CNF配合の高性能卓球ラケット開発・電気自動車のボディパネルへ実装



CNFを高配合した成形体の開発

H&PC事業

新聞用紙、板紙の製紙技術を活かして衛生用紙に参入し、BtoCマーケティングのノウハウを活かして紙おむつ、フェミニン、ウェットワイプ等の関連商品の市場に参入し、衛生用紙と吸収体事業を有するメーカーとして、独自の営業戦略を展開しています。

40th anniversary



やさしく触れていいですか。

家庭紙分野での圧倒的シェア獲得

- 2011年 「エリエール贅沢保湿」発売
- 2013年 「消臭+トイレットティッシュ」発売
- 2018年 紙カテゴリー（ティッシュ、トイレット、キッチン）でシェアNo.1獲得
新規市場開拓：トイレットペーパー「i:na 2倍巻き」発売



エリエール贅沢保湿 i:na 2倍巻き

M&A等によるブランド戦略と高付加価値商品へのシフト

- 2007年 大人用紙おむつブランド「アtent」を事業譲受
- 2017年 日清紡ホールディングスの紙製品事業を譲受



夜1枚安心パッド 下着爽快+ コットン100%

生産設備の増強による安定供給体制の確保

- 2016年 可児工場にて家庭紙N8抄紙機稼働
- 2018年 川之江工場にて家庭紙KN1抄紙機稼働
- 2021年 川之江工場にてKN2抄紙機稼働予定



川之江工場家庭紙KN1抄紙機

本格的に海外進出 ベビー用紙おむつと紙製品等の複合事業化

- 2011年 タイ（ラヨーン県）にエリエールインターナショナルタイランドCO., LTD. (EIT) 設立
- 2012年 中国（南通市）に大王（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 インドネシア（チカラン）に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（EIMI）設立
- 2017年 トルコに出張所開設
中国のプレミアム志向への対応ベビー用紙おむつ「天使の産着」「光の羽の産着」発売
- 2018年 ロシアに出張所開設



天使の産着 光の羽の産着

歴史から見る

競争力の優位性 3 環境配慮型企業

持続可能な循環型社会の形成に向けて さらなる環境配慮型企業へ進化

1998年

いわき大王製紙「優秀先端事業所賞」受賞
業界で初めて古紙100%の新聞用紙の生産・販売開始
バイオマス発電率70%から100%へ転換（計画）

2018年

DAIO地球環境憲章を改定

<競争力の源泉>

持続可能な森林経営

1989年に、南米チリ国に植林会社「フォレストル・アンチレLTD.A.」を設立。東京23区の面積に相当する59,000haを所有しています。所有面積の約半分に相当する28,000haは天然林として自然の状態に残し、生物多様性の維持に取り組んでいます。



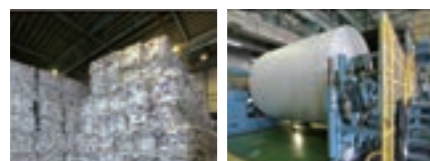
いわき大王製紙について

古紙の高度利用・バイオマスボイラーによる自家発電工場

いわき大王製紙は、首都圏で発生する古紙を最大限に活用するという新しいコンセプトの製紙工場として1997年より稼働しました。1998年に業界で初めて古紙100%の新聞用紙の生産・販売を開始し、日本経済新聞社「優秀先端事業所賞」を受賞しています。

現在では新聞用紙の古紙100%生産だけでなく、段ボール原紙についても古紙100%の品種を生産しており、月間約5万トンの古紙を利用しています。更に紙管などの「難処理古紙」の利用を推進しています。製紙原料だけでなく、工場で消費するエネルギーについても現状の約70%から100%バイオマス発電に転換する計画です。

RECYCLE. 1 古紙のリサイクル



古紙利用の推進は、資源保護、ゴミの減量化といった社会課題を解決していくために製紙業界に要求されている重要なテーマとなっています。

電力や蒸気の供給

製紙工程で発生する廃棄物

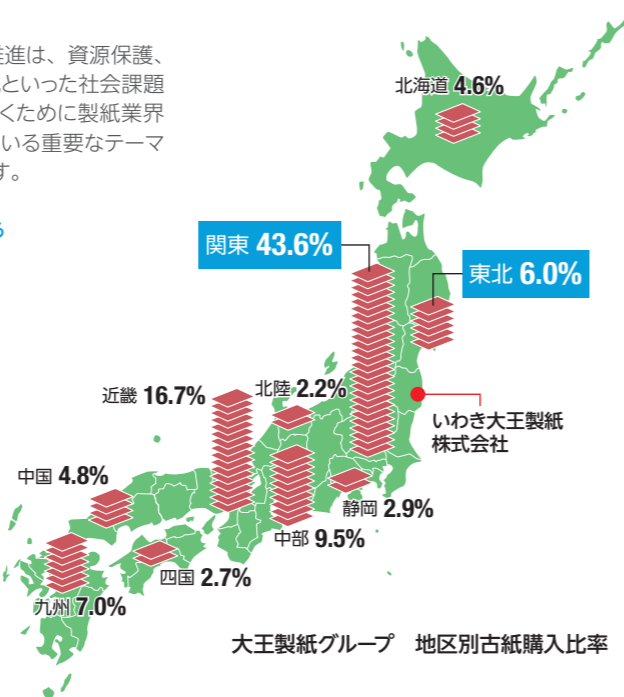
RECYCLE. 3 燃料のリサイクル

工場の電力をまかなう自家発電設備では、製紙業界で先駆けてバイオマスボイラーを導入、効果的なサーマル（熱）リサイクルを目指し、あらゆる廃棄物の再利用に取り組んでいます。

RECYCLE. 2 廃棄物のリサイクル



製紙工程から排出されるビニール等の廃棄物や微細繊維を、自社内で処理・リサイクルしており、主に発電用燃料として利用しています。



2017年

エコシップへ切り替え



プリンセス ハル（2017年7月就航）

2018年

大型物流センターへの集約による
物流の効率化



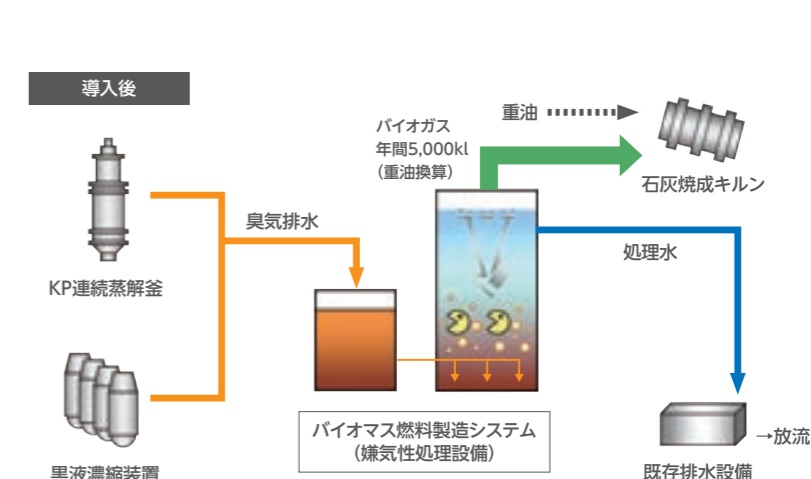
エリエールロジスティクスセンター富士南陵

2020年 FIT制度*を活用した売電事業を開始予定（*FIT制度：再生可能エネルギーの固定価格買取制度）

2020年 三島工場での製紙排水を利用したバイオマス燃料製造設備設置予定

製紙排水を利用したバイオマス燃料製造設備について

三島工場では、パルプ製造工程で得られる黒液を使ったバイオマス発電を行ってきました。今回の事業は、メタン成分を含んだクラフトパルプ排水からメタンガスを取り出し、重油の代替燃料として有効利用します。これにより、①CO₂排出量削減、排水負荷低減などの環境負荷低減効果、及び②操業コスト低減などが期待されています。本事業は再生可能エネルギー活用の先導事例として、経済産業省の「平成30年度再生可能エネルギー熱事業者支援事業」に採択されています。



第三次中期事業計画の概要

Move on 革進と飛翔

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**

第3次中期事業計画の概要

1. 紙・板紙と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」へシフト
- アジア市場への板紙・クラフト紙の輸出拡大
- 川之江工場家庭紙抄紙機稼働・増設

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・ESGへの取組み

- セルロースナノファイバー (CNF) の早期事業化
- FIT制度を活用したバイオマス発電の開始 (2020年7月予定)

第1次～第3次中期事業計画

(単位: 億円)	第1次中計 (2014年度)	第2次中計 (2017年度)	第3次中計 (2018年度実績) (2019年度見込み) (2020年度計画)			長期ビジョン (10年後のイメージ)
売上高	4,502	5,313	5,339	5,600	6,150	8,000-1兆円
営業利益 (営業利益率)	218 (4.8%)	111 (2.1%)	121 (2.3%)	300 (5.4%)	320 (5.2%)	800-1,000 (10%)
H&PC海外売上比率	4.9%	7.7%	6.5%	6.3%	11.0%	30%以上
ROE	10.0%	2.2%	2.6%	9.0%	8.0%	12%以上
ネットD/Eレシオ	1.9倍	1.6倍	1.6倍	1.6倍	1.6倍未満	1.0倍未満

価値創造基盤の強化

環境

E 環境負荷の軽減による持続可能な循環型社会への貢献

詳細はP45へ

社会

S 少子高齢化への対応、地域社会との共生

詳細はP41へ

ガバナンス

G 持続的成長の基盤となる健全なガバナンス体制の整備

詳細はP31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上げていくことで、強靱な企業体質を構築します。

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ットペーパー拡販

- 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

吸収体商品

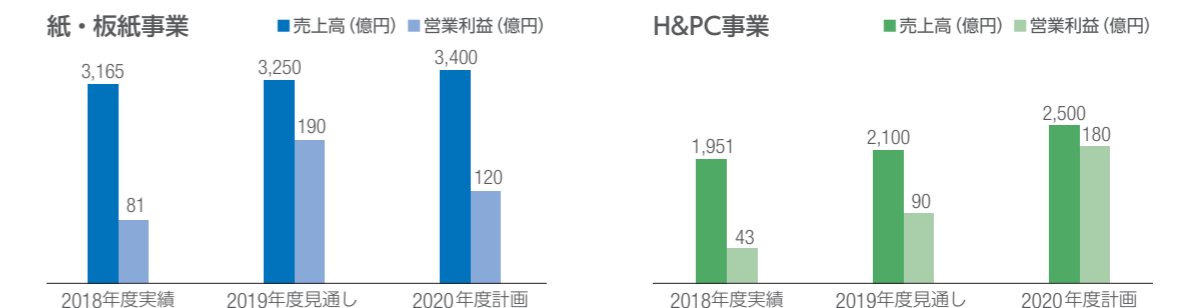
国内
社会ニーズに適応した商品開発・施策

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・ウェットワイプ拡販による複合事業化

衛生用紙・吸収体商品
複合事業化

セグメント別売上高・営業利益の推移と見通し



第三次中期事業計画：基本戦略 1

構造改革 (紙・板紙事業)



高い技術力とフレキシブルな生産体制による価値創造

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

構造改革 (H&PC事業)

マーケットイン志向に基づく高付加価値商品による衛生用紙の圧倒的市場シェア確立

常務取締役
若林 頼房
H&PC部門
国内事業部長



基本戦略

「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」へのシフト

- 新聞・印刷・情報用紙等「メディア用途の紙」の安定供給体制
- 「梱包・包装用途の紙」の生産体制強化と輸出拡大

環境変化と社会課題に対する対応

国内の紙・板紙市場は、ネット環境の進歩とEコマース事業の増加により、メディア用途の紙の需要シュリンクと、包装・梱包用途の需要増加の傾向が続く中、当社グループは洋紙需要にあわせた生産構造改革により、商品の安定供給を進めています。

1. 三島工場 洋紙抄紙機・塗工機の一部を停止し、収益性の高い家庭紙生産に転換
2. 非塗工紙生産の内製化と平判加工設備の増設による三島工場の生産極大化
3. 板紙生産設備の増強（洋紙抄紙機の板紙抄紙機への改造 2020年3月予定）

第3次中期事業計画達成に向けたコミットメント

「包む紙」の生産体制拡充と循環型社会を実現する紙製品の開発

2020年3月、三島工場N7マシンを板紙マシンに改造することで産業用紙の増産体制が整います。段ボールや紙袋等「包む紙」の需要は世界的に伸びており、日本のみならず中国、東南アジアへ拡販を進めます。商品開発については、これまで廃棄されていた難処理古紙の活用、脱プラ代替用途等、循環型社会の実現に貢献できるよう取り組んでまいります。

更に、海洋プラスチック汚染問題を解決する手段として、紙素材（セルロース）＝生分解性素材の特性を最大限に発揮した脱プラスチック素材の開発と拡販を進め、持続可能な社会の実現に寄与する事業を展開します。

プラスチック代替製品としての販売拡大

脱プラスチック素材を提供する当社の技術開発力により、脱プラスチックの動向による需要増加を見据えた商品開発を進め、事業を通じて脱炭素社会の確立と海洋プラスチック汚染の課題解決を進めていきます。

基本戦略

国内事業：H&PC商品の生産・販売体制強化

- 衛生用紙 供給体制強化、生活者視点に立った製品を生産販売し「エリエール」ブランドの市場シェアNo. 1の地位を確固たるものとする
- 加工品 社会構造変化に対応した商品の開発、製品化

高付加価値商品のラインナップ強化による衛生用紙全カテゴリーでの市場シェアNo. 1を実現

2018年11月に稼働した川之江工場新マシンに続き、2021年には更に1台マシンを増設し衛生用紙生産量を10%アップします。世界有数の臨海工場で競争力を誇る三島工場から供給するパルプを使い競争力のある商品を生産してまいります。

本年発売40周年を迎えた「エリエール」商品のラインナップを強化し、ティッシュ・トイレット・キッチンペーパー等、全カテゴリーの市場占有率1位を確固たるものとしていきます。

多様化する社会構造に対応する商品で生活者に寄り添う施策を推進

少子高齢化の流れの中で、ベビー用紙おむつは一般品に加え、低出生体重児用の極小サイズを提供や、

共働き家庭の負担軽減に繋がる夜尿症用紙おむつ、また身障者・精神疾患患者用の製品等と幅広く提供する体制を構築しています。

また、高齢化に伴う軽度失禁対策用製品も開発・上市し、アクティブシニアのQOL（生活の質）向上に努めています。

更に、2025年問題（在宅介護）に対応すべく、病院や介護施設から在宅介護に移る際の精神的・肉体的負担軽減のお手伝いをすべく、医師やケアマネージャーと一体となり地域包括ケアシステムの一翼を担う取組みも進めています。

また、800万人まで増加すると見込まれる認知症患者への取組みについても、厚生労働省認可の「認知症サポーター講座」の講義を受けた当社社員220名の認知症サポーターを通じて啓蒙活動を積極的に推進しております。

第3次中期事業計画達成に向けたコミットメント

徹底的に生活者視点に立った商品開発により「快適さ」を提供し続ける

経営理念である“世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ”を原点とし、プロダクトアウトではなく、マーケットイン志向商品で一人でも多くの生活者の手に取っていただけるよう進めていきます。日々の生活において当社商品が身近にあることで、より快適な生活環境になるような商品を数多く開発・上市し、提供してまいります。

また、衛生用紙シェアトップメーカーとして高品質商品の安定供給を責務として取り組んでまいります。

H&PC事業のグローバルな事業拡大と収益強化



取締役
山上 俊樹
H&PC部門
海外事業部長

地域に根差した事業展開により マーケットシェアの拡大

基本戦略

長期ビジョンにおける連結売上比率30%（現状約8%）

- **地産地消でのブランド戦略**
2011年タイ（アマタ市）、2012年中国（南通市）、2014年インドネシア（チカラン地区）に生産・販売会社を設立
中国で第2工場建設、インドネシアでの第2工場の検討、トルコでの工場建設の検討
- **事業の複合化の加速**
ベビー用紙おむつで確立したプレミアムブランド力を活用し、衛生用紙、フェミニンケア商品等の多品種販売を展開
- **輸出販売の加速**
韓国、台湾、ロシア、トルコ等、輸出エリア拡大と複合事業化の加速

衛生用紙の事業戦略

複合事業化の加速

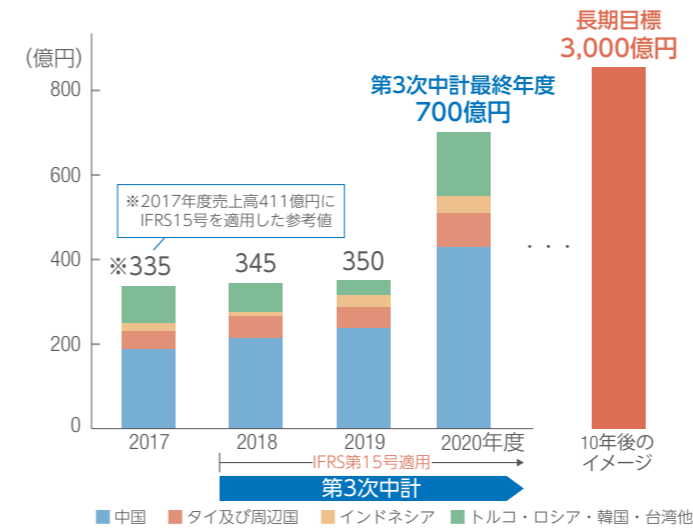
- 1 EICN（エリエールインターナショナルチャイナ）に衛生用紙の加工設備の新設
EICNでの加工・販売
- 2 ベビー用紙おむつのブランド力活用による
プレミアムトイレトペーパー市場の開拓
- 3 複合事業化の加速

吸収体の事業戦略

地産地消、複合事業化の加速

- 1 ベビー用紙おむつの加工設備の増設
プレミアム商品の拡販
- 2 各国のニーズを捉えた商品開発
販売エリアの拡大
- 3 伝統小売店舗・EC市場への積極的出店
販売チャネルの拡大
- 4 衛生用紙・フェミニンケア商品・大人用紙おむつ等の拡販
複合事業化の加速

国別売上高推移



各国における戦略

- 中国**
 - ベビー用紙おむつスーパープレミアム品の拡販
 - 衛生用紙・大人用紙おむつとの複合事業化を推進
- タイ及び周辺国**
 - インドシナ半島でのベビー用紙おむつの販売強化と、フェミニンケア商品や衛生用紙との複合事業化を推進
- インドネシア**
 - 大型量販店・ミニマート業態への拡販に加え、伝統小売店舗やEC市場でのベビー用紙おむつ販売を強化
- トルコ・韓国・台湾・ロシア他**
 - 各国のニーズを捉えた商品開発・複合事業化を加速

経済発展の著しいアジア全域における環境変化と社会課題に対する認識

経済発展が目覚ましい中国をはじめとしたアジア全域における、当社グループが考える社会環境の変化と課題は以下のとおりです。

- 家庭紙製品・紙加工品の品質（使い心地と安全・安心、衛生的な商品）の要求の高まり
- 経済成長に伴うベビー用紙おむつのプレミアム化
- 中国・韓国・台湾での高齢化の進行
- 中国政府が主導する「トイレ革命」、水洗トイレ普及や衛生環境の改善に伴う商品需要構造の変化
- 生活系産業廃棄物の削減
- 各国の生活者の文化、習慣に応じた商品選択肢の拡大

中国や韓国、台湾においては、日本に続いて高齢化社会の拡大が予想され、これらの国において増加す

る長寿と健康を両立できる商品の需要に対応していきます。

各国の人口動態や文化、習慣に応じた商品開発と商品選択肢の拡大

当社グループは、「地産地消」でのブランド戦略を推進しており、現地での生産において環境負荷を極力軽減することは、ものづくりにこだわる企業としての使命と考えております。「環境に配慮したモノづくり」を推進していくことで、各国の事情に応じたQOL（生活の質）向上に貢献します。

地域・業態別の文化、習慣に対応した超プレミアムゾーン等の商品ラインナップを拡充するとともに、ベビー用紙おむつとプレミアムトイレトペーパーのセット販売や、衛生用紙のプレミアム戦略を展開していきます。

第3次中期事業計画達成に向けたコミットメント

各国の習慣・文化を尊重した販売体制の構築と商品ラインナップの拡充

H&PC部門 国内事業部と同様に、経営理念である“世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ”を原点とし、各地の販売店や消費者の意見に耳を傾け、使用実態を観察しながら、ひたすら現地の消費者の満足度向上に努めてまいりました。

第3次中期事業計画の最終年度となる2020年度は、既存進出国では消費者に寄り添った販売体制の構築（配荷店舗数の拡大、デリバリータイムの短縮や在庫確保による店頭欠品の防止）、地産地消をベースとした商品を充実させ、現地消費者の満足度向上に取り組んでまいります。

また長期的には、MENA（Middle East & North Africa）エリアや南米、南アジア（インド・パキスタン・バングラデシュ）など、市場規模は大きいものの本格的に参入できていないエリアの現地調査を進め、未だ見ぬ生活者の満足度を向上させ、現地生活者に寄り添い、やさしい未来をつむぐことができるよう、取り組んでまいります。

第三次中期事業計画：基本戦略 3

新規事業・ESGの取組み



持続可能な社会の構築に向け
新素材等の早期事業化の実現

常務取締役
小野 享志
生産部門担当 兼
生産本部長

基本戦略

セルロースナノファイバー「ELLEX」の早期事業化

- 様々なユーザーニーズに対応するためにCNFのラインアップを拡充
- CNF事業化に向けた用途開発・量産化の取組みを加速

セルロースナノファイバー（以下CNF）の軽くて強い特性を活かし、CNF成形体「ELLEX-M」の高性能卓球ラケットの部材や、軽量化が求められる電気自動車等のボディパネルへの応用を進めています。



用途開発の事例紹介

CNF成形体（ELLEX-M）をレーサーカーへの提供

アメリカ・コロラド州で開催されたモータースポーツの大会「第97回パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム」に参戦した「SAMURAI SPEED」チームの電気自動車のパーツ（ボンネット・後部ドア等）の素材にELLEX-Mを提供し評価をいただきました。



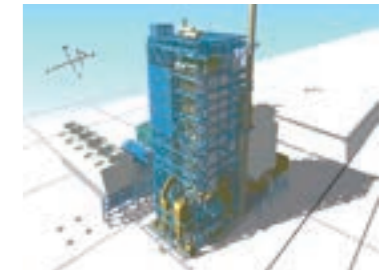
価値創造基盤の構築に向けたESGの取組み

Environment 環境

詳細はP45へ

環境負荷の軽減による持続可能な循環型社会への貢献

- 「DAIO地球環境憲章」の制定・取組み
- CO₂排出量の削減に向けた「難処理古紙の有効活用」「省エネルギー」「廃棄物の削減」等
- チリ共和国での植林事業
- 「環境会計」「マテリアルフロー」作成による環境貢献モニタリング
- FIT制度を活用したバイオマス発電の開始（2020年7月予定）
- 大型物流センターへの集約等による物流改革



パルプ製造工程の廃液を利用したバイオマスボイラー完成予想図



南米チリ共和国の植林地での公道や橋等のインフラの整備

Social 社会

詳細はP41へ

少子高齢化による環境変化に対応、地域社会との共生

- 海外植林地におけるインフラの整備（チリ共和国）
- 厚生労働省の「地域包括ケアシステム」の枠組みの中で、医療介護専用SNS「メディカルケアステーション」を通じた排泄ケアのアプリ提供による在宅介護者支援
- がんばらない介護
- 働きがいのある職場づくり（健康経営・ダイバーシティ経営・人財育成）
- 愛媛県・四国中央市の子育て支援事業協賛
- 事業所内保育所「GOO.Nすくすくはうす」の運営

Governance ガバナンス

詳細はP33へ

持続的成長の基盤となる健全なガバナンス体制の整備

- 取締役会の実効性評価（取締役会の構成や運営に関する外部機関の第三者意見を反映）
- 「報酬委員会」「指名委員会」の設置によるガバナンス体制の深化
- コンプライアンス委員会でのリスク管理体制の審議とリスクの属性に応じた実行策の決定・推進

2018年10月国内製紙・日用品業界で初めてグリーンボンドを発行

企業が「環境改善効果の高い事業（グリーンプロジェクト）」を行うために必要な設備投資等の資金を調達するために発行する社債「グリーンボンド」200億円を2018年10月に発行しました。

当社のグリーンボンドは、環境効果の高い事業として2つの取組みを掲げています。

- 1) 難処理古紙の有効利用に関する設備 ⇒ 廃棄物削減によるCO₂削減（板紙生産での難処理古紙使用比率30%にする）
- 2) FIT（黒液を燃料とするバイオマスボイラー）⇒ CO₂排出ゼロの電力供給によるCO₂削減

2018年度実績

- 1) 難処理古紙の有効利用によるCO₂削減量
難処理古紙の集荷実績：153,589t/年（当初計画144,725t/年、板紙生産での使用比率13.1%）
CO₂削減量実績：51,397t-CO₂/年（三島工場といわき大王製紙計の2016年度対比）
- 2) FITバイオマスボイラー建設中
計画通り2020年7月完成予定

2020年度目標

- 1) 難処理古紙の有効利用によるCO₂削減量
320,000t-CO₂/年
- 2) FITバイオマスボイラーによるCO₂削減量
発電量 62,920kwにより
253,743t-CO₂/年



価値創造を支える推進体制：役員一覧

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)
海野 みづえ

取締役



常務取締役
小野 享志
生産部門担当 兼
生産本部長



常務取締役
若林 頼房
H&PC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
H&PC部門
海外事業部長

監査役



監査役
西川 靖



監査役
矢野 雅史



監査役(社外)
山川 洋一郎



監査役(社外)
清水 芳信



監査役(社外)
長坂 武見



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
H&PC部門
商品開発本部長 兼
マーケティング部、
マーケティング・開発支援部
担当



取締役
藤田 浩幸
紙・板紙部門
新聞・洋紙事業部長

執行役員

- 上席執行役員 玉城 道彦 生産部門 生産本部新素材研究開発室長
- 上席執行役員 石田 厚 紙・板紙部門 産業用紙・段ボール事業部長
- 上席執行役員 尾崎 秀司 H&PC部門 国内事業部ヒューマン・ファミリーケア営業本部長
- 執行役員 井関 哲 ダイオーロジスティクス(株)代表取締役社長
- 執行役員 小川 満 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
- 執行役員 柏原 隆久 大王(南通)生活用品有限公司総経理
- 執行役員 清水 徹 H&PC部門 海外事業部海外営業本部長
- 執行役員 吉野 明宏 ダイオーペーパープロダクツ(株)代表取締役社長
- 執行役員 棚橋 敏勝 生産部門 生産本部三島工場次長<製造部担当>
- 執行役員 白峰 幹郎 資源・資材購買本部長
- 執行役員 今泉 隆司 コーポレート部門 知的財産部長
- 執行役員 品川 舟平 コーポレート部門 経営企画本部経営企画部長
- 執行役員 井川 準一 コーポレート部門 経営管理本部経理部長

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制強化の取組み

当社は、2015年10月に制定し2018年12月に改定した「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、株主をはじめとするステークホルダーの皆様に信頼される企業を目指して、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

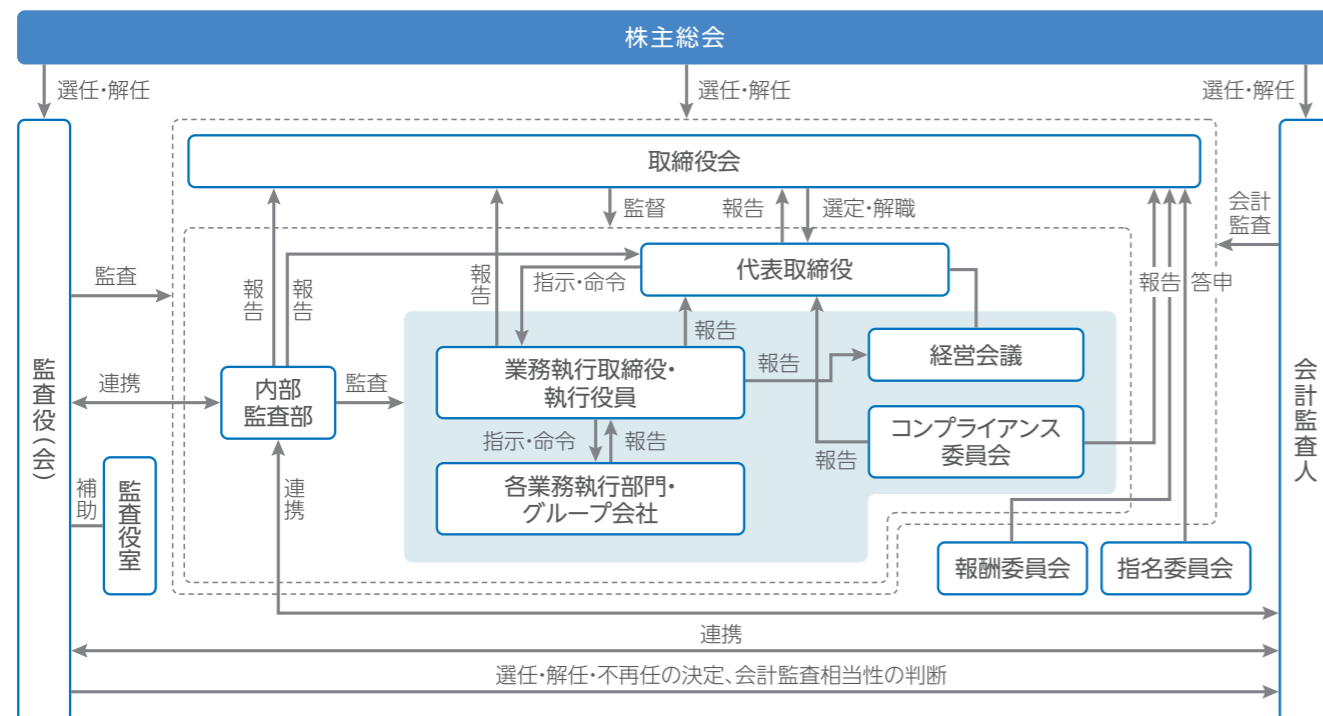
当社グループは、当社グループが着実に安定した成長を持続し、中長期的に企業価値を向上させるとともに、地球環境と調和した事業活動を展開しています。コーポレート・ガバナンスの充実に経営上の最も重要な

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様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組み

2011	内部通報制度の整備
2012	社外取締役制度を導入
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（2019年9月1日現在）



取締役会の役割

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。

社外取締役においては、多様な経験や知見に基づき、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、ステークホルダーの視点に立ち、取締役会及び各取締役の業務執行並びに当社と各取締役との間の利益相反取引を監督しています。

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。2018年は、昨年に引き続き、全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。

2018年度の実効性評価結果の概要

当社取締役会は、取締役会の構成、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、取締役自身の取組み、経営陣の育成計画・報酬について、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。

取締役会実効性評価で抽出した課題への取組み

2018年度の実効性評価において、課題として抽出した「役員に必要な知識のさらなる習得」について、社外の専門家を講師とした研修会の実施や役員向けeラーニング等の受講を通じて、取締役会における審議のより一層の充実を目的とした知識の向上を図っており、引き続き幅広い知識の習得に努めてまいります。

更なる改善が必要であると評価した点

今回のアンケートで、経営幹部候補者の育成計画や中長期の業績と連動した適切なインセンティブ付のある報酬制度について、取締役会で更に議論を充実させていく必要があるとの意見があったことから、これらを課題として認識・共有し、今後、議論を進めてまいります。当社は、今後も抽出した課題に対する改善策を検討・実践していくことにより、取締役会の実効性の向上に継続して取り組んでまいります。

監査役(会)の役割

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。

監査体制

1. 監査役監査

監査役は、取締役会のほか主要会議に出席し、当社の業務や財務状況の調査により、取締役の職務執行の適法性や妥当性に関する監査を行っています。

社外監査役には、企業会計・企業法務等の専門性や企業経営に係る高度な見識・経験を有する公認会計士や弁護士を選任し、取締役会の意思決定や取締役の業務執行について客観的かつ公正な立場から監査を行っています。

2. 内部監査

取締役会が承認した年度監査計画に基づき、内部監査部が業務執行プロセス、コンプライアンス、リスク管理等の観点から当社各部門及び国内外のグループ会社を対象に実地監査、書面監査等を行い、全グループのガバナンス体制を牽制しています。

コーポレート・ガバナンス体制

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会を核とし、リスクの洗い出しとその属性に応じて具体策を実行するとともに、大王製紙グループ全社員へのコンプライアンス教育を通じて法令・規則等を遵守した運営に取り組んでいます。

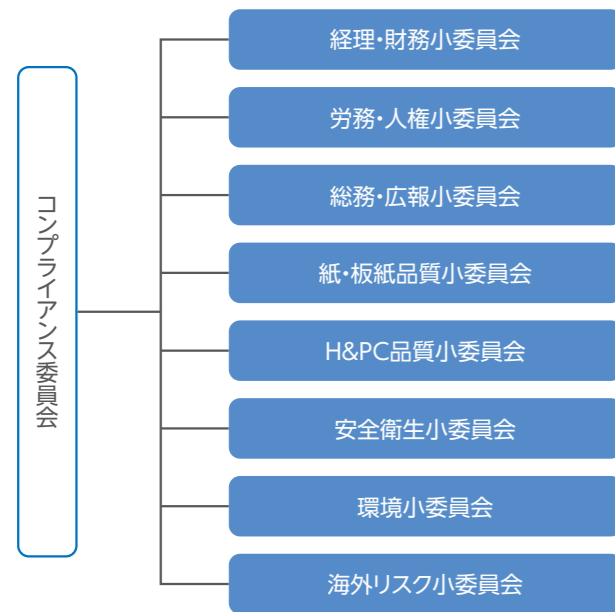
コンプライアンス強化の取組み

コンプライアンス体制については、リスク管理及びコンプライアンスの強化・維持のために、「コンプライアンス委員会」において、リスク対応策を一元的に管理するとともに、リスクの重要性に応じた対応策について、審議及び意思決定を行っています。

現状、コンプライアンス委員会は、コンプライアンス担当取締役を委員長として、社外取締役3名全員を含む9名の役職員で構成しており、当社グループのリスク管理体制を審議しています。

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



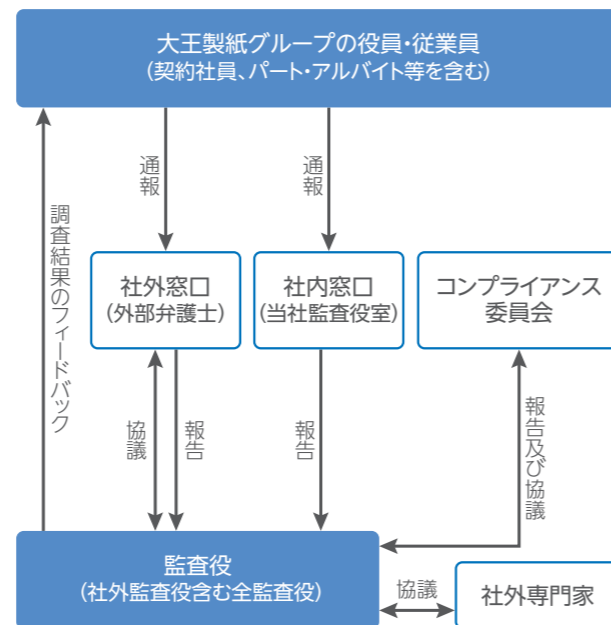
内部通報制度（企業倫理ホットライン）の整備

大王製紙グループでは、内部通報窓口として「企業倫理ホットライン」を設置しています。また、内部通報制度の利用促進を図るため、違法行為・違法状態を見聞きした場合の通報義務、通報者のプライバシーへの配慮、不利益な取扱いからの保護等について運用規則に定め、グループ全社に周知しています。

なお、通報の受付窓口は、監査役のスタッフである監査役室（社内窓口）と、外部弁護士（社外窓口）としており、経営層や管理部門に関わる違法行為等についても通報しやすい環境を整備しています。

また、通報された案件につき、監査役が主体となり内容の調査を行い、関係部署に必要な是正対策を求めています。

「企業倫理ホットライン」概略図



株主・投資家への責任

IR活動方針および活動体制

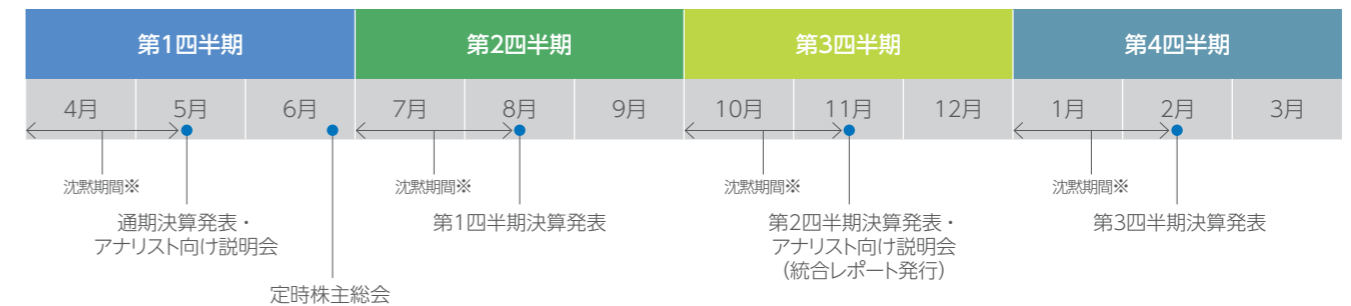
大王製紙グループは、「誠意と熱意」を社是とし、IR活動を通じて、株主・投資家の皆様に対し、適時適切かつ公正な情報開示と誠実かつ積極的なコミュニケーションを心がけています。

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。

2018年度（2018年4月～2019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	93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・経営説明会	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	1回	IR・経営企画担当による海外投資家訪問（欧州・米国）
証券会社主催イベント	8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
個人投資家向け会社説明会	2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

IRカレンダー



※沈黙期間：当社は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するために、原則として各四半期決算期日の翌日から当該四半期決算発表日までの一定期間をIR活動沈黙期間としています。この期間中は、決算・業績見通しに関するコメントの授与やお問い合わせへの回答を控えさせていただきます。

情報開示方針

当社は、会社の業績等の財務情報、並びに会社の経営戦略、リスク・ガバナンス等の非財務情報がタイムリーに、かつ全てのステークホルダーに対して公平に開示されるよう、プレスリリースや当社ホームページへの掲載等様々なツールを積極的に活用しています。



大王製紙グループwebサイト「IR情報」をご覧ください。
<https://www.daio-paper.co.jp/ir/index.html>

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

大王製紙グループのコーポレート・ガバナンス

私はコーポレート・ガバナンスとは、企業の良きところ・強きところを伸ばし、足らざるところを補完し、その企業のたたずまいを正して、広くステークホルダーの信頼と、企業価値を高めていく仕組みと活動だと考えております。

企業が持続的成長を実現していくための基盤となる仕組みと活動と言い換えてもいいでしょう。

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年度の第一次中期事業計画「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・新たな取組みを加えて、今日に至っております。それと同時に、当社は挑戦を続け、たくましく成長し、変貌を遂げてまいりました。業容は2012年度の売上高4,073億円から2018年度

5,339億円に拡大しました。根底にある当社社是「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、具現化されてきた結果であると感じております。

冒頭でコーポレート・ガバナンスは、企業が持続的成長を実現していくための基盤だ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、全員でつくりあげていくものであるということに他なりません。

いくつかの例を挙げますと、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おります。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前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のだと感じております。

また、東京証券取引所がコーポレート・ガバナンスを定義して、「会社が株主・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」と述べているように、ステークホルダーに対する的確な企業情報の開示は極めて重要です。適時開示委員会並びに2016年7月に設置されたIR専任チームは近時ますますその重要性を増していると思います。

私は今、報酬委員会と指名委員会の委員長を拝命しております。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っております。本年の株主総会では、常勤取締役と執行役員に対し、株式報酬を付与する旨の決定を行いました。後者の指名委員会は、役員選任案を審議し、取締役会に上程する委員会として直近設けられた委員会ですが、選任プロセスをどのようにすれば当社にとって最善な透明性・妥当性のあるものになるのか鋭意検討してまいりたいと思っております。

コーポレート・ガバナンスの中核ともいえるべき取締役会においては、提案される案件を十分に吟味し、深い洞察に基づいた議論を行えるよう、社外取締役・社外監査役による事前説明・検討会を行っております。取締役会に付議される案件の本質、概念等につき予め整理し、付け加えるべき事項の指摘・助言等を行って、取締役会全体のレベル・効率の向上を図ることが目的です。

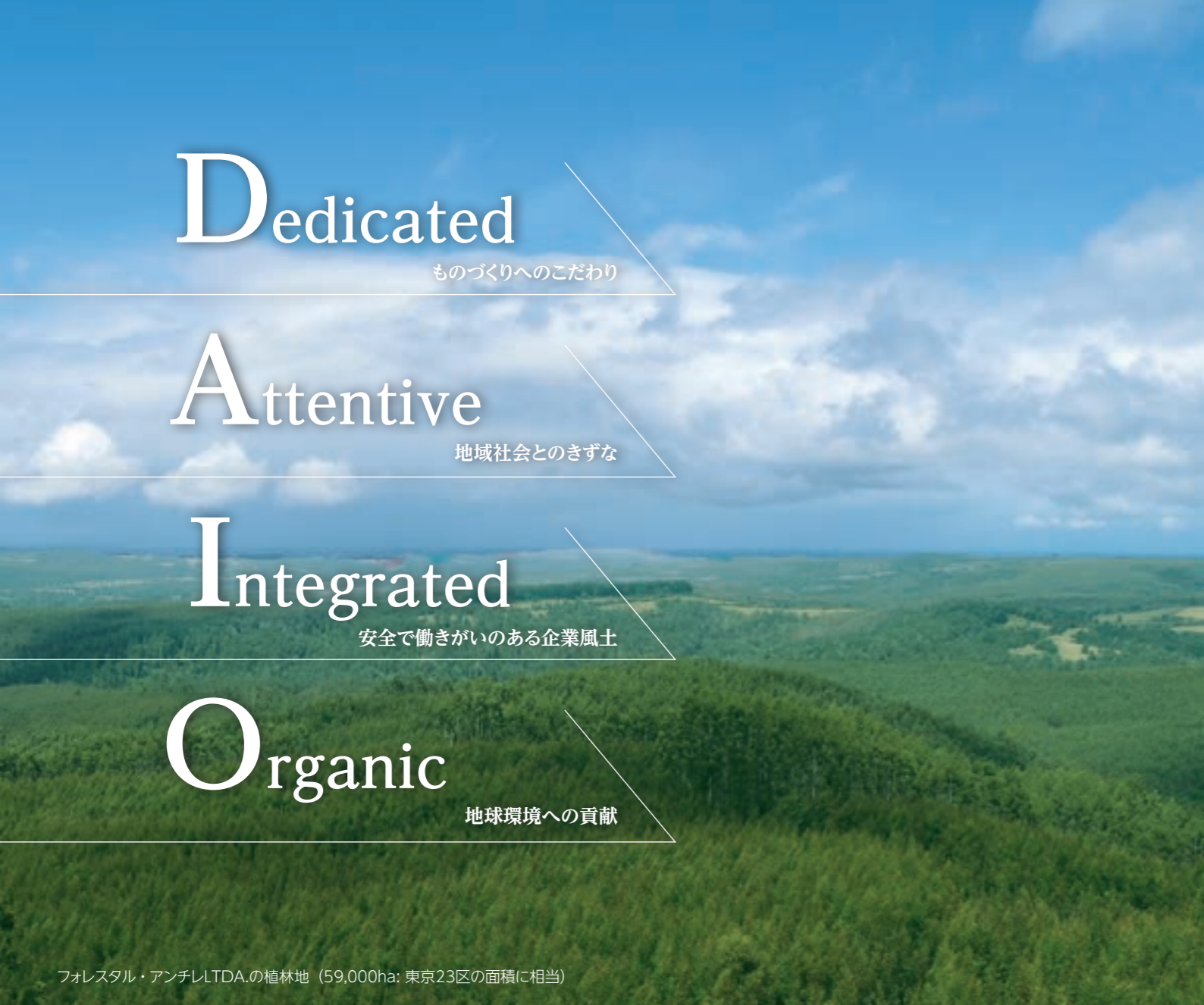
当社は今、「Move on 革進と飛翔」をテーマに掲げ、いまだかつてない厳しい事業環境の中で、もう一段の抜本的な構造改革と成長戦略に取組み、2020年度売上高6,150億円、営業利益320億円の達成を目指しています。更に当社はその先の売上高8,000億円～1兆円、営業利益率10%の世界に目線をあて、その方向性を支えるコーポレート・ガバナンスをこれから追求していかなければなりません。

しっかりと現実を見据え、一方でそれを乗り越えて、夢・理想を追い求め実現していく。そういうコーポレート・ガバナンスを社員全員で構築していくことが、我々に課せられた責務であると思っております。

CORPORATE GOVERNANCE

大王製紙グループのESGの取組み

事業活動を通じた経営理念の実現



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

フォレスト・アンチレLTD.Aの植林地 (59,000ha: 東京23区の面積に相当)

大王製紙グループの主な価値協創活動

経営理念4つの柱	大王製紙の主な価値協創活動	行動規範	SDGs
D Dedicated ものづくりへのこだわり	<ul style="list-style-type: none"> ●コスト競争力を誇る三島工場 ●複数拠点での生産体制 ●透明性の高い原料調達 ●排水処理汚泥焼却灰削減 ●製品の品質保証 ●研究開発 		
A Attentive 地域社会とのきずな	<ul style="list-style-type: none"> ●海外での共生の取組み ●森林破壊ゼロの取組み ●拡大する海外での事業展開 ●社会貢献活動 ●海外被災地への支援 ●防災活動 		
I Integrated 安全で働きがいのある企業風土	<ul style="list-style-type: none"> ●コーポレート・ガバナンス ●コンプライアンス ●株主・投資家への責任 ●働きがいのある職場づくり ●がんばらない介護生活を支援 ●お客さまとのコミュニケーション 		
O Organic 地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ●DAIO地球環境憲章 ●環境行動計画 ●製品輸送における取組み ●バイオマス燃料への転換 ●自然エネルギーの利用 ●産業廃棄物最終処分量削減の取組み 		

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

経営理念： Dedicated ものづくりへのこだわり



新たな価値創出につながる研究開発



高密度厚紙「エリプラペーパー」の加工例：お菓子用ピック



基本的な考え方

生活の質 (QOL) の向上につながる独自技術の開発

生活の質 (Quality of Life) の向上をH&PC事業の事業展開のコンセプトとし、

- 家庭や社会のあらゆるシーンで
- 世代を越えて(あらゆる世代で)
- 手間をかけずに快適に、くらしのそばでそっと見守るエリエール

の方針のもと、国内外の社会ニーズに対応した商品開発と施策を進めています。

大王製紙グループでは、生産工場に商品開発部門を置くことで、顧客のニーズをダイレクトに生産に繋げることに取組んできました。

商品開発部門では、

- 1) 市場調査や顧客の意見をもとに、新しいアイデア・設計案を抽出します。

- 2) 新しいアイデアや設計を形にするために、完成度に応じて

- ① 手作りによる試作品の製作
- ② テスト機による試作品の製作
- ③ 実機による試作品の製作
試作工程を経て、新しいアイデア・設計を盛り込んだ試作品を製作します。

- 3) 試作品のラボ検証

- ① 品質や訴求ポイントのラボ検証
- ② ダミー試験機による検証
- ③ モニタリングによるフィッティングテスト (社内にフィッティングルームを設置)

実際に使用された親子さまと交流しながら、品質の確認や意見を聴取し、さらなる品質の向上に努めています。

持続可能な社会の実現に向けた研究開発

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」の達成に向けた紙・板紙商品の新たな価値創造に繋がる研究開発に注力しています。

長年培ってきた特殊板紙の製造技術を活用したプラスチック代替素材の研究開発において、剛性と生分解性を併せ持つ高密度厚紙「エリプラペーパー」の開発をはじめとし、環境負荷が高く、生態系への影響が多大なプラスチック素材から、環境にやさしい生分解性素材への転換を進めています。

更に、総合製紙メーカーとしての強みを活かし、軟包材分野での紙化によるフィルム代替素材による脱プラスチック (減プラスチック) も提案していきます。

紙素材の環境に優れた特性を活かし、耐油性やヒートシール適性を併せ持つ紙や、食品包材で紙マークを付けられる素材等の研究開発を通じて、地球環境に優しく、持続可能な社会を実現するための新たな商品と付加価値の創造・提供を進めていきます。



紙素材を使用したハンガー

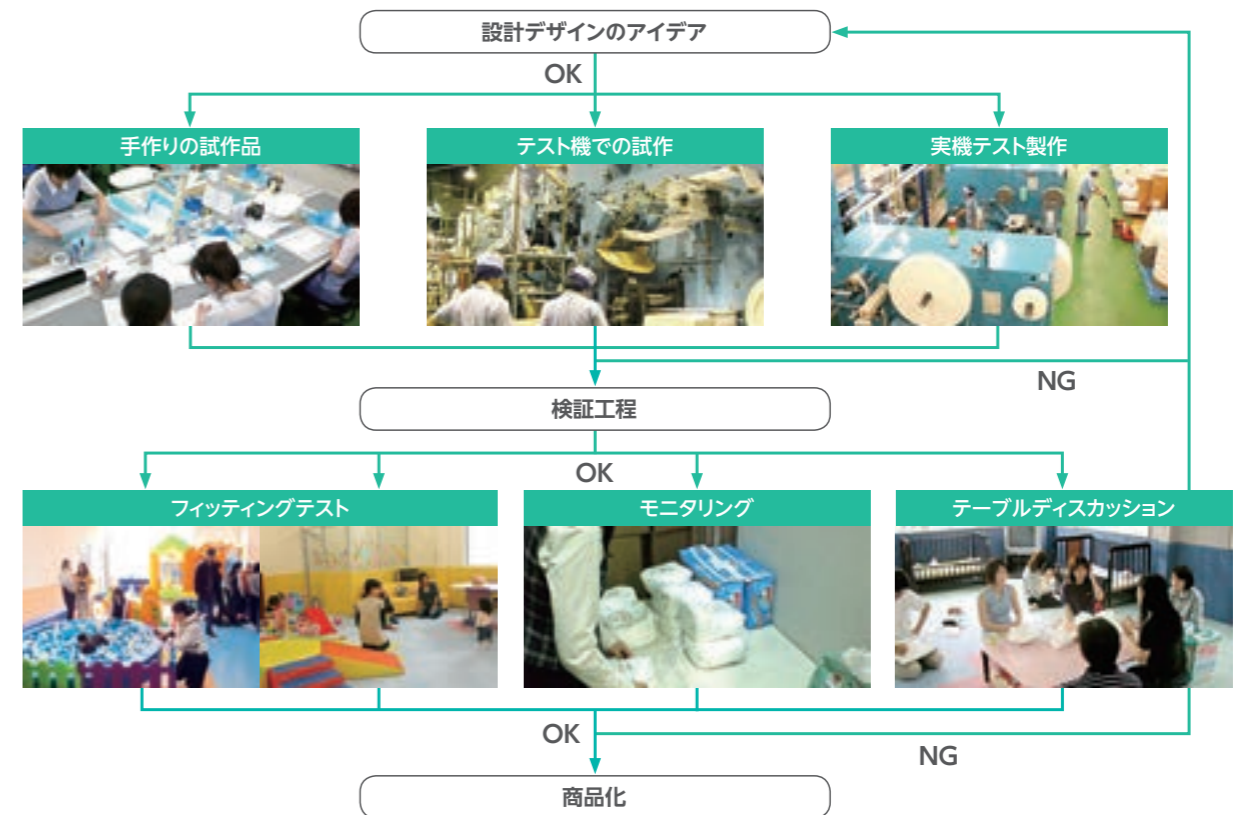
ヒートシール紙 (ピロー包装) (開発中)

ヒートシール紙テープ

紙素材の環境に優れた特性

- カーボンニュートラルな素材
- 植林による持続可能な原料調達
- 古紙パルプとしてのリサイクルが可能
- 森林認証紙としての生産や間伐材配合も可能

商品開発フロー (例：ベビー用紙おむつ)



経営理念：
Attentive 地域社会とのきずな



QOLの向上・健康寿命延伸や地域活性化への取組み



世界の女性を「LIKE♥(いいね)」でサポート「ハートサポート2018」プロジェクト

海外での支援活動

「インドネシアの赤ちゃんとお母さんを幸せにする」という企業理念のもとで持続的な成長を達成するため、2015年12月よりベビー用紙おむつの現地生産を開始しました。

高品質・低価格のベビー用紙おむつを提供するだけでなく、より地域に密着・貢献するためのCSR活動と販売強化のためのPR活動を行っています。

CSR活動では、生産工場のあるブカシ県南チカラン地区においてポシヤンドゥと呼ばれる移動式保健所を訪問して、商品説明・サンプル配布を実施し、直接お母さんの声を商品開発等に活かしています。



地域コミュニティへの訪問（インドネシア）

在宅介護者支援アプリ「メディカルケアステーション」

厚生労働省の「地域包括ケアシステム」の枠組みの中で、エンブレース株式会社が2013年に開発した医療介護専用SNS「メディカルケアステーション」を通じ、「アテント排泄ケア支援アプリ」を2018年10月22日より全国で運用を開始しました。

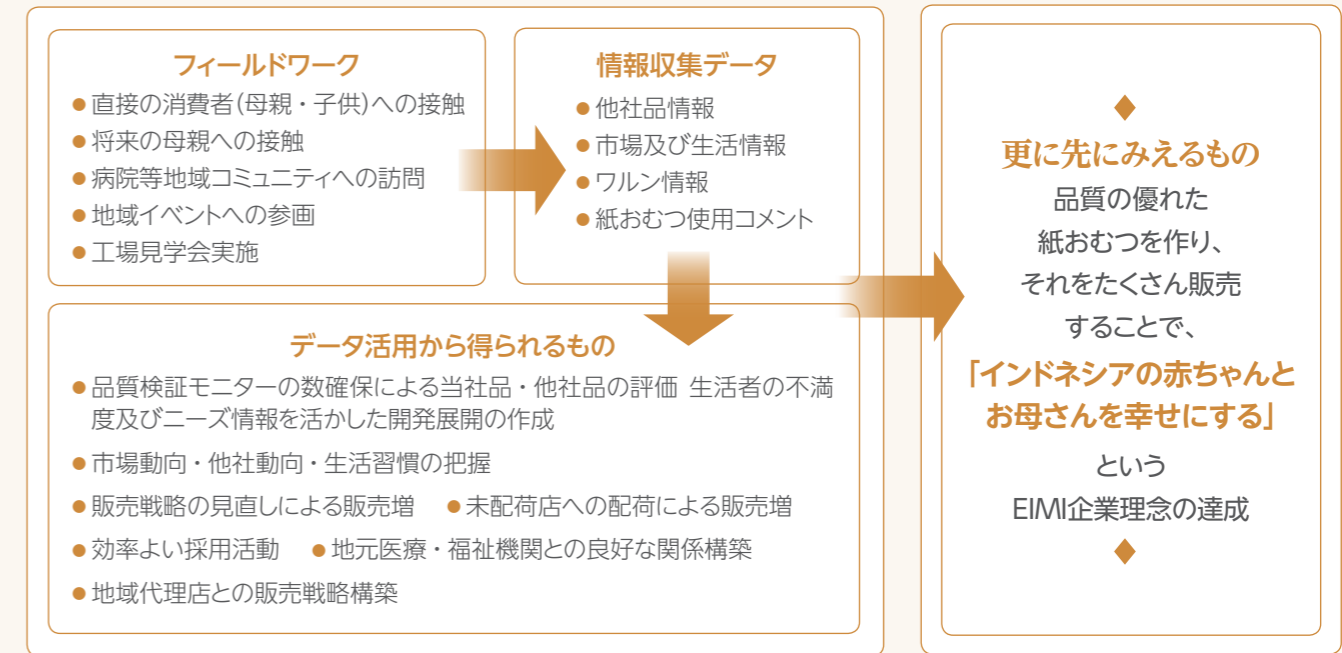
医療介護専用SNS × MedicalCare STATION

主治医 患者・家族 薬剤師 看護師

MedicalCare STATION

(画面はイメージです)
(エンブレース株式会社提供)

EIMI(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)の取組み



子育て支援事業の協賛とすくすくはうす運営

大王製紙グループでは、2011年から四国中央市の「紙のまちの子育て応援事業（0歳児に1年分のおむつ購入券交付）」に協賛しています。

2015年度からは、愛媛県が少子化対策として取り組んでいる「愛顔(えがお)の子育て応援事業(第二子以降の誕生があった世帯へ紙おむつ購入券交付)」に協賛を開始しました。今後も、少子化対策に積極的に貢献してまいります。

また、当社グループの事業所内保育所「GOO.Nすくすくはうす」は、内閣府の「企業主導型保育制度」を活用して、2018年4月に開所しました。まずは「手ぶら登園」をキャッチフレーズに「子供服の洗濯サービス」「紙おむつ無料使用」等、当園独自のサービスで母親の育児負担を軽減し、育休中の社員の職場復帰を積極的に支援しています。



GOO.Nすくすくはうす

えひめさんさん物語 東予東部圏振興イベント

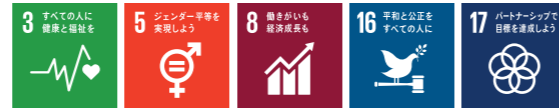
愛媛県の地域振興イベント「えひめさんさん物語」(2019年4月20日～11月24日)の一つとして、5月5日に紙の町四国中央市の象徴である、当社のエリエールタワーとコスモスタワーを使ったプロジェクションマッピングが開催されました。

煙突という無機質で機械的、ややもすると公害という負のイメージを、イベントを通じて、日本一の紙の町のシンボルとして、働いている従業員や家族、地域の皆様にとって親しみを感じる、地元を誇りに思えるようなきざきかけにできればという愛媛県知事の思いが凝縮されたイベントです。



エリエールタワーを使ったプロジェクションマッピング

経営理念：
Integrated 安全で働きがいのある企業風土



価値創造を支える人財の育成



安全で働きがいのある風土を醸成し
新たな価値を創造

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

基本的な考え方

「価値創造を支える人財の育成」

大王製紙グループは、社員一人ひとりの「働きがい」が企業の持続的成長に繋がるという考えのもと、社員一人ひとりの多様性・人格を尊重し活かすダイバーシティ経営、生き生きと活躍するための健康経営、自律人財の育成に取り組んでいます。



大王製紙グループは、社員一人ひとりが、より健康で、かつ、それぞれが持つ異なる能力や感性を最大限発揮することが、企業の持続的な成長に繋がると考えています。そのために、継続して「健康経営」「ダイバーシティ経営」「自律人財の育成」に取り組む、新たな価値創造に挑戦していきます。

ダイバーシティ経営の推進

「多様な能力を持つ社員一人ひとりが持つ、異なる能力や感性を磨き、最大限発揮することで、企業の持続的成長に繋げることを目的に、ダイバーシティ経営を推進しています。

多様な価値観、視点、能力を受容し活かすことで、企業の価値を高める力に変えていく風土の醸成を目指しています。

一人ひとりの能力を受容し活かすことは、個々の働きがいに繋がり、貢献意欲向上にも繋がります。

ダイバーシティ経営における数値目標



※長期目標として、女性管理職比率30%を公表しています。

2017年度より育児目的休暇「GOO.Nすくすく休暇」を導入、2018年4月に「育児中社員」を支援し活躍の機会を増大させることを目的に、事業所内保育所「GOO.Nすくすくはうす」を開所しています。また、2019年度には経営層による「ダイバーシティ委員会」を設置し、更に多様な人材の育成・登用・活躍支援の実行を推進する体制を整えました。

引き続き、「女性社員のキャリア形成支援」「育児・介護との両立支援」に取り組むとともに、「外国籍社員のキャリア形成」「障がい者雇用」等、一人ひとりが最大限能力を発揮するための施策に取り組めます。

社員への取組み・ダイバーシティ推進に関する情報は、webサイトをご覧ください。

【社員との取組み】
<https://www.daio-paper.co.jp/csr/social/employees/index.html>
【ダイバーシティ推進】
<https://www.daio-paper.co.jp/csr/social/diversity/index.html>

健康経営

社員が健康で生き生きと活躍することは、健全な組織運営、企業の持続的成長に欠かすことができません。社員とその家族の健康が企業の財産であると考え、2014年に「大王製紙グループ健康宣言」を公表し、①快適な職場環境の形成、②生活習慣の改善、③メンタルヘルスケアの充実、④禁煙の推進 を主軸に取り組んでいます。

2018年度は、DBJ健康経営格付*の最高ランクを3年連続で取得し、健康経営銘柄2019に、紙・パルプ業種で初めて選定されました。今後も社員とその家族の健康増進に向け、最大限の支援を継続してまいります。

健康経営の具体的な数値目標

快適な職場環境の形成 残業時間の削減				生活習慣の改善 健康診断受診率の100%達成			
2016年(実績)	2017年(実績)	2018年(実績)	2019年(目標)	2016年(実績)	2017年(実績)	2018年(実績)	2019年(目標)
21.1時間/月	21.4時間/月	22時間/月	20時間/月以下	99.6%	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				禁煙の推進 喫煙率の低減			
2016年(実績)	2017年(実績)	2018年(実績)	2019年(目標)	2016年(実績)	2017年(実績)	2018年(実績)	2019年(目標)
93.9%	98.8%	99.9%	100%	33.8%	31.0%	31.2%	25%以下



2018年4月、代表取締役副社長の阿達敏洋がCHO (Chief Health Officer、最高健康責任者) に就任しました。CHOを委員長とする「健康経営委員会」を発足し、大王製紙グループの健康課題、施策、効果検証につき協議、活動を推進しています。

*DBJ健康経営格付：独自の評価システムにより、従業員への健康配慮の取組みが優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて格付けする

経営理念： Organic 地球環境への貢献



自然資源の維持・環境負荷軽減への積極的な取組み

DAIO地球環境憲章

大王製紙グループは、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 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

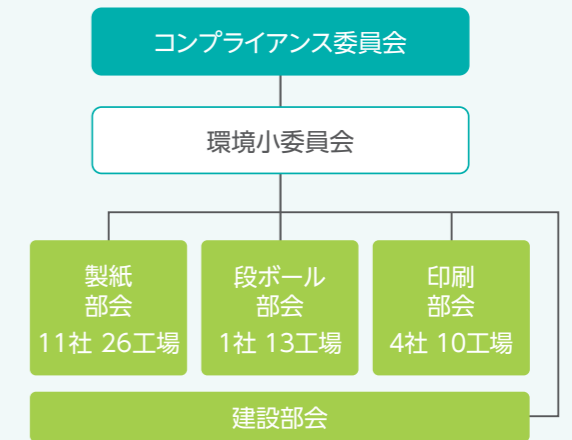
基本的な考え方

環境経営推進体制

大王製紙グループの生産会社16社を、業種別に3つの部会に分け、環境事故・クレームの再発防止策の立案・展開、環境法令改正への対応、環境改善の取組みを行っています。

環境小委員会では、グループ生産会社16社49工場を束ね、部会内の環境リスクや問題点を共有し、問題が顕在化する前に事前に対応し、環境事故を未然に防止する取組みを実行しています。

全社共通の環境自主点検リストに基づき、法令別に年1回、各社の社員が自己チェックし、各社が実施した環境自主点検結果の精度を環境部会で保証しています。この取組みにより、法令遵守はもとより、コンプライアンス意識を維持し続けています。



地球温暖化対策の推進

大王製紙グループで化石燃料を使用する石炭ボイラー、重油ボイラーから非化石燃料（バイオマス燃料）を使用するバイオマスボイラーへの転換を進めてきた結果、大王製紙グループのバイオマスエネルギー比率は37%（1990年度）から46%（2018年度）まで増加しました。

三島工場では、2020年に木材パルプ製造工程の廃液を活用したバイオマス発電プラントの建設を進めており、発電した電力を、FIT制度（再生可能エネルギーの固定価格買取制度）を利用し電力会社に販売する予定です。

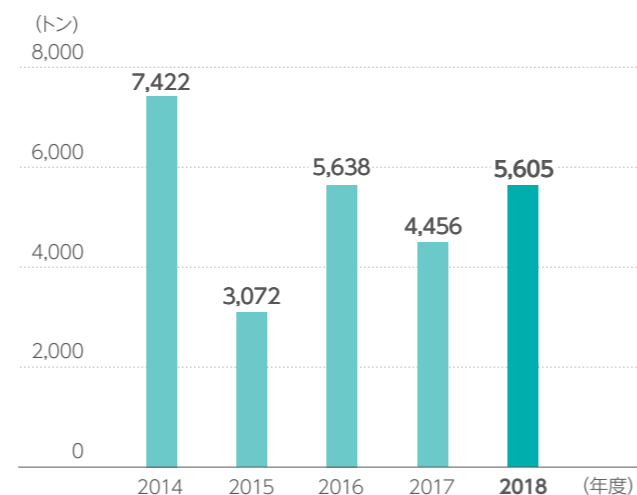
更に、温室効果ガス排出原単位を、パリ協定の目標（2030年度までに2013年度比で26%削減）を達成すべく、石炭エネルギーの削減とバイオマスエネルギーへの転換を進めるための具体策等について審議する「サステナビリティ委員会」を通じて、グループの将来のあるべき姿を見据えた事業戦略に取組みます。

木材資源の有効利用

間伐をすることで、林内への陽光量が増加して幹や根が太く育ち、地表に雑木が生育して、風水害に強い健全な森林になります。

伐採材を山に放置すると、大雨で下流域に流れて被害を及ぼしたり、地表の植生の生育を妨げるため、当社では、伐採材が放置されないようするため間伐材の購入量を増やす取組みをしています。

間伐材購入量



廃棄物の低減と有効利用

大王製紙グループで発生する産業廃棄物を、再生利用を目的とした中間処理業者への排出に切り替えることにより、最終処分量（埋立）の削減を進めています。

2018年度はグループ全体の最終処分量は4千トン（全体の1.2%）になりました。

2020年度までに最終処分量を全体の1%以下を目標に掲げ、廃棄物発生量の削減と最終処分量削減の取組みを推進します。

当社グループの古紙処理技術を活かし、製紙原料として再利用が難しく、これまでは廃棄処理されていた古紙を再利用するために、設備の増強・改造を行い、一般廃棄物の削減と製紙原料へのマテリアルリサイクル、更に製紙原料にならない禁忌品（廃プラスチック類や布・化学繊維）

難処理古紙の例



を選択的に選別し、自社内でサーマルリサイクルによる発電への置換えに取組んでいます。

サプライチェーン（古紙問屋）との協働で、難処理古紙の増集荷と有効利用を継続して進めていきます。

環境に配慮した持続可能な原料調達

森林認証は、第三者機関から植林木の使用や環境に配慮して、合法的に伐採された材のみを使用していることが認証され、基本方針に沿った原料調達を実施していることを保証する手段のひとつです。

チリ共和国の自社植林会社であるフォレストアル・アンチレTADは森林認証を取得しており、当社グループの取引先のチップサプライヤーにも森林認証の取得を推奨しています。

購入禁止木材

- 1 違法（または許可のない）伐採された木材
- 2 管理された保護価値の高い森林から伐採された木材
- 3 危機に瀕している森林から伐採された木材
- 4 伝統的な権利または市民権を侵害し伐採された木材
- 5 人工林（プランテーション）または非森林用途に転換されつつある森林から伐採された木材
- 6 遺伝子組み換え樹木が植栽された森林からの木材

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

(百万円)

決算期	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
事業年度：											
売上高	465,804	423,105	410,159	408,985	407,362	430,054	450,239	474,077	477,140	531,311	533,890
販売費及び一般管理費	76,027	69,831	69,406	64,261	70,445	79,892	84,206	89,821	95,600	110,312	104,255
営業利益	18,608	23,165	13,377	10,483	11,577	16,049	21,796	24,323	23,535	11,062	12,122
経常利益	11,199	14,248	5,665	4,748	6,637	11,257	21,784	21,259	21,347	12,779	9,842
親会社株主に帰属する当期純利益(△損失)	356	2,381	△ 18,234	△ 5,321	15,109	6,293	13,209	14,594	12,136	3,971	4,697
包括利益	—	—	△ 16,506	△ 3,247	22,075	11,826	27,943	9,599	14,905	2,735	1,583
EBITDA	53,561	56,965	47,548	42,622	43,637	47,180	59,139	57,726	58,251	51,177	49,869
設備投資	37,738	18,678	22,057	18,200	21,726	24,948	31,587	37,310	32,453	39,523	59,590
減価償却	32,348	32,993	32,850	29,584	26,409	26,403	27,203	26,988	29,017	31,171	33,331
研究開発費	2,534	2,217	2,079	1,399	2,149	2,836	2,683	2,791	2,902	3,280	2,809
営業キャッシュ・フロー	49,482	73,995	41,153	23,775	50,805	58,091	44,740	47,011	62,932	28,285	40,287
投資キャッシュ・フロー	△ 37,899	△ 21,531	△ 25,496	△ 32,171	△ 41,455	△ 26,826	△ 28,581	△ 26,073	△ 31,394	△ 51,485	△ 62,110
財務キャッシュ・フロー	8,058	△ 17,987	△ 20,747	△ 7,379	△ 13,441	△ 37,242	△ 29,429	△ 17,475	△ 22,037	386	65,898
フリー・キャッシュ・フロー	11,583	52,464	15,657	△ 8,395	9,350	31,265	16,160	20,938	31,538	△ 23,200	△ 21,823
事業年度末：											
総資産	705,602	703,549	672,386	596,425	659,112	646,112	652,745	656,310	657,747	686,141	745,866
純資産	126,161	132,689	115,191	97,313	107,969	119,252	164,495	174,820	191,079	193,065	199,339
流動資産	280,678	293,910	290,159	269,483	246,258	243,871	252,490	257,154	257,048	256,965	299,650
純有利子負債	382,469	336,500	329,296	308,948	363,533	331,825	292,466	281,456	255,077	279,994	301,906
現金及び現金同等物	95,021	129,497	124,251	86,332	82,457	79,046	69,073	72,169	82,733	60,086	103,407
発行済株式数(株)	129,018,785	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
1株当たりデータ(円)：											
1株当たり当期純利益	2.85	19.22	△ 147.27	△ 43.13	126.51	51.52	93.48	100.15	83.28	27.25	31.70
1株当たり純資産	843.36	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
配当金	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	10.50	10.50	10.50	10.50
財務比率：											
ROE(%)	0.3	2.3	△ 19.0	△ 6.3	16.8	6.1	10.0	9.2	7.1	2.2	2.6
ROA(%)	0.1	0.3	△ 2.7	△ 0.9	2.3	1.0	2.0	2.2	1.8	0.6	0.6
自己資本比率(%)	14.8	15.1	12.7	14.0	14.7	17.0	23.7	24.9	26.8	25.9	24.9
ネットD/Eレシオ(倍)	3.7	3.2	3.8	3.7	3.7	3.0	1.9	1.7	1.4	1.6	1.6

※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。

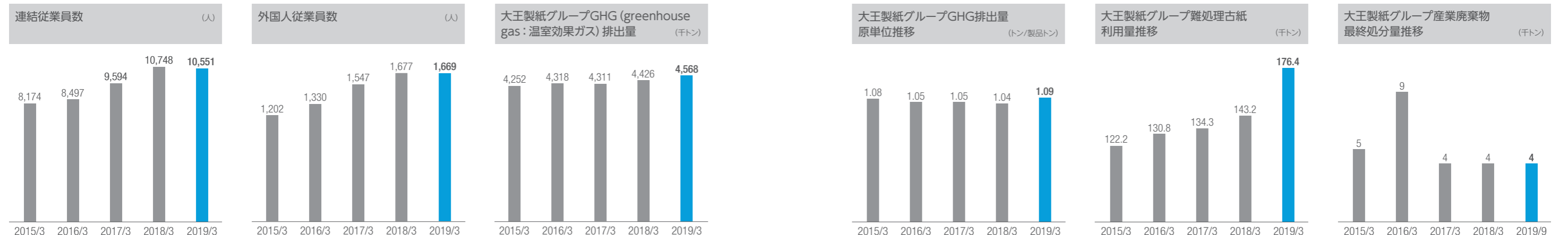
※4 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費 + 負ののれん償却費 + 持分法投資損益

※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および利息の支払額を「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。

非財務データ



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2019年3月期という）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（2019年6月28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

2019年3月期における世界経済は、米国は総じて堅調に推移しましたが、中国や欧州では経済成長率の伸びが鈍化しており、世界経済全体としては減速基調となりました。また、先行きについては、米中貿易摩擦の激化、英EU離脱問題等により不透明感が増大しました。一方で、国内の経済は輸出や生産の一部に弱さみられるものの、雇用や所得環境の改善が進み、緩やかな回復基調となりましたが、米中貿易摩擦の長期化や中国・欧州等の海外経済の不確実性から、景気の先行きは依然として不透明な状態が続いています。

当社グループを取り巻く経営環境は、紙の内需が減少し続けていることに加え、原燃料価格や物流コストが高騰しており、引き続き厳しい状況が続いています。

紙・板紙事業につきましては、新聞、出版物等のメディア用途の紙の内需が一段と減少している中で、非塗工紙、情報用紙、包装用紙への販売品種シフトを推進するとともに、段ボール原紙、段ボール製品、及び印刷用紙等の価格修正を実施しました。生産面では、2018年4月に三島工場16号抄紙機を停止させ、需要構造の変化に対応して洋紙の生産能力を削減するとともに、市場のニーズに合わせて柔軟に生産品種を変更できる三島工場の特徴を活かして生産品種の最適化に取組みました。また、難処理古紙の活用等によるコストダウンを進めたことで、収益は前年同期を上回りました。

H&PC事業の国内事業につきましては、川之江工場及び行田工場が稼働したことにより衛生用紙は増販となりましたが、少子化の進行により国内のベビー用紙おむつの販売数量が減少しました。また、コスト面では、原燃料価格や物流コストの高騰の影響を受けました。海外事業につきましては、中国やタイを中心としたASEAN諸国において主力のベビー用紙おむつの販売が順調に推移したことに加え、各国において多品種販売による複合事業化が進んだことで収益改善が進みましたが、H&PC事業全体の収益は前年同期を下回りました。

当社グループは、2018年度から2020年度までの3年間を対象期間とする第3次中期事業計画の初年度を終えましたが、引き続き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きます。

の、紙・板紙事業での段ボール原紙、段ボール製品、及び印刷用紙等の価格修正の実施等により、前期に比べ1,060百万円増加（前年同期比 9.6%増）し、12,122百万円となりました。この結果、売上高営業利益率は前期に比べ0.2%上昇し、2.3%となりました。

③経常利益

経常利益は、主に補助金収入の減少により、前期に比べ2,937百万円減少（前年同期比 23.0%減）し、9,842百万円となりました。

④特別損益

特別利益は、主に投資有価証券売却益の減少により、前期に比べ4,673百万円減少し、2,400百万円となりました。特別損失は、主に減損損失の減少により、前期に比べ3,456百万円減少し、5,272百万円となりました。

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、前期に比べ726百万円増加（前年同期比 18.3%増）し、4,697百万円となりました。この結果、1株当たり当期純利益は前期に比べ4円45銭増加し、31円70銭となりました。

3. 財政状態の分析

2019年3月期の総資産は、主に現金及び預金の増加、川之江工場への衛生用紙生産設備新設による固定資産の増加により、前期末に比べ59,725百万円増加し、745,866百万円となりました。負債は、主に設備投資による有利子負債の増加により、前期末に比べ53,451百万円増加し、546,527百万円となりました。

純資産は、主に為替レートの変動による為替換算調整額の減少や、保有株式の時価下落によるその他有価証券評価差額金の減少があったものの、2020年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の権利行使による資本金と資本剰余金の増加、利益剰余金の増加により、前期末に比べ6,274百万円増加し、199,339百万円となりました。

この結果、自己資本比率は前期末に比べて1.0ポイント低下し、24.9%となりました。

4. キャッシュ・フローの状況の分析

2019年3月期の現金及び現金同等物は、前期末と比較して43,321百万円増加し、103,407百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、40,287百万円の収入（前期比 12,002百万円の増加）となりました。これは主に、税金等

調整前当期純利益6,970百万円、減価償却費33,331百万円、たな卸資産の増減額△4,880百万円によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、62,110百万円の支出（前期比10,625百万円の増加）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64,380百万円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、65,898百万円の収入（前期比65,512百万円の増加）となりました。これは主に、長期借入れ等による収入105,000百万円、長期借入金等の返済による支出50,646百万円によるものです。

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。

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。

2019年3月期は、上記基本方針に基づき1株当たり年10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

紙パルプ業界においては、洋紙の需要減少、原燃料価格の高止まり等、引き続き厳しい状況が続くものと予想されます。

このような状況の中、当社グループは、紙・板紙事業ではグループ全体の抜本的な構造改革の推進により収益商品への生産シフトを進めるとともに、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ていくことにより、競争優位性を強化していきます。

H&PC事業の国内事業では、2018年10月に稼働した川之江工場の最新鋭家庭紙生産設備による高付加価値商品の安定供給体制の強化に加え、2017年4月に日清紡ホールディングス株式会社から取得した紙製品事業とのプロダクト・ミックスの最適化を進め、シナジー効果を最大化していきます。海外事業では、生産拠点や出先のある地域を中心に、主力であるベビー用紙おむつをはじめとして、大人用紙おむつ、フェミニンケア用品、ウエットワイプの各カテゴリーで拡販に取組んでいきます。更に、川之江工場

第3次中期事業計画	(2018年度実績)	(2019年度見込み)	(2020年度計画)
売上高	5,339億円	5,600億円	6,150億円
営業利益 (営業利益率)	121億円 (2.3%)	300億円 (5.4%)	320億円 (5.2%)
H&PC海外売上比率	6.5%	6.3%	11.0%
ROE	2.6%	9.0%	8.0%
ネットD/ELレシオ	1.6倍	1.6倍	1.6倍未満

2. 経営成績の分析

2019年3月期の連結業績は、以下のとおりです。

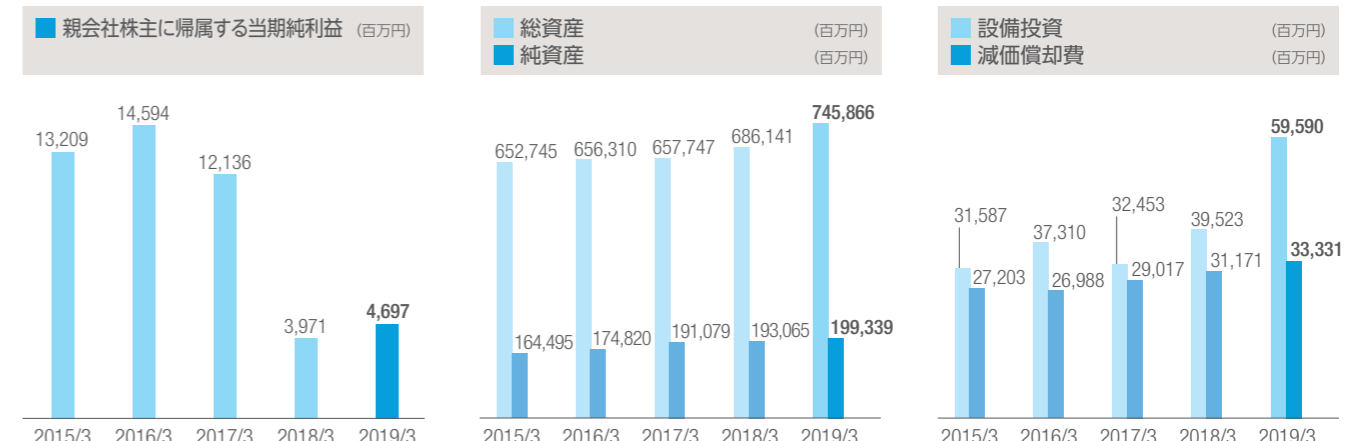
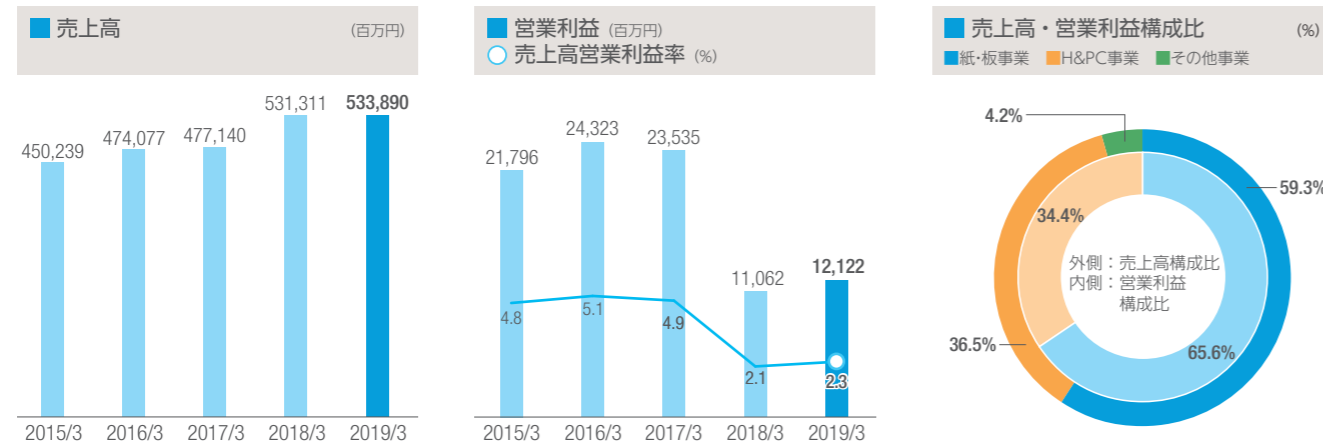
①売上高

売上高は、H&PC事業の海外事業において、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用により、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除することになった影響があった

ものの、紙・板紙事業での段ボール原紙、段ボール製品、及び印刷用紙等の価格修正の実施等により、前期に比べ2,579百万円増加（前年同期比 0.5%増）し、533,890百万円となりました。

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



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

で生産した衛生用紙原反を中国子会社で加工し、量販店、ペビショップなどで販売を開始し、今後海外での複合事業化を加速させていきます。

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、H&PC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もあります。

(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、H&PC海外事業部が中心となって主に中国・韓国・ロシア・東南アジア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、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、大き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。

(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。

(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) 訴訟等による影響

当社グループは、各種法令、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訴訟等のリスクを負っています。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、将来の環境変化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。

連結財務諸表

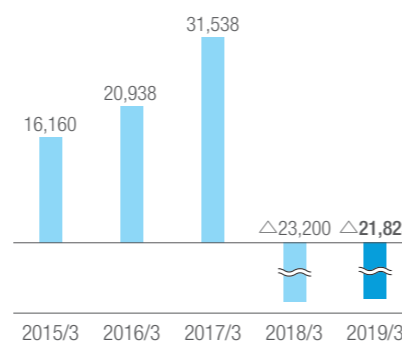
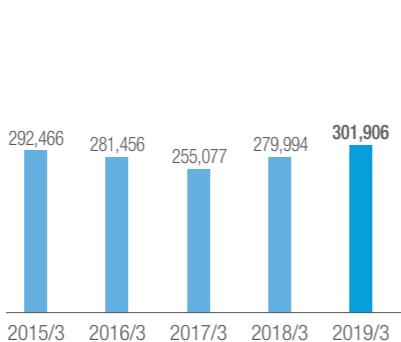
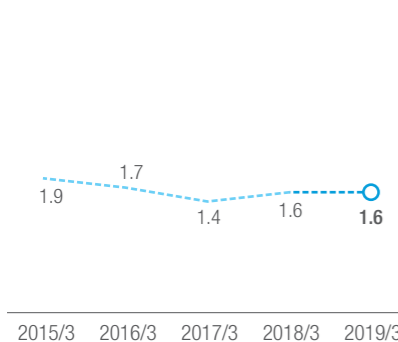
■ 連結貸借対照表

	(単位:百万円)		(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部			負債の部	
流動資産			流動負債	
現金及び預金	66,680	106,548	支払手形及び買掛金	58,686
受取手形及び売掛金	98,334	96,915	短期借入金	24,734
電子記録債権	11,419	12,174	1年内返済予定の長期借入金	50,558
商品及び製品	40,929	41,557	未払金	37,151
仕掛品	6,121	6,337	1年内支払予定の長期設備 関係未払金	1,374
原材料及び貯蔵品	25,052	28,801	未払法人税等	2,090
その他	8,437	7,380	賞与引当金	5,013
貸倒引当金	△7	△62	役員賞与引当金	106
流動資産合計	256,965	299,650	その他	12,440
固定資産			流動負債合計	192,152
有形固定資産			固定負債	
建物及び構築物	214,476	226,249	社債	40,300
減価償却累計額	△140,181	△144,536	転換社債型新株予約権付社債	30,075
建物及び構築物(純額)	74,295	81,713	長期借入金	195,681
機械装置及び運搬具	854,013	874,571	長期設備関係未払金	1,789
減価償却累計額	△722,513	△738,986	退職給付に係る負債	22,884
機械装置及び運搬具(純額)	131,500	135,585	役員退職慰労引当金	296
土地	79,987	80,468	環境対策引当金	26
建設仮勘定	24,255	29,750	関係会社事業損失引当金	121
その他	21,470	22,453	その他	9,752
減価償却累計額	△11,943	△12,263	固定負債合計	300,924
その他(純額)	9,527	10,190	負債合計	493,076
有形固定資産合計	319,564	337,706	純資産の部	
無形固定資産			株主資本	
のれん	47,443	43,553	資本金	39,707
その他	9,050	11,685	資本剰余金	39,817
無形固定資産合計	56,493	55,238	利益剰余金	96,513
投資その他の資産			自己株式	△2,909
投資有価証券	33,466	32,861	株主資本合計	173,128
長期貸付金	3,804	3,840	その他の包括利益累計額	
繰延税金資産	6,139	5,420	その他有価証券評価差額金	9,888
その他	10,478	11,930	繰延ヘッジ損益	—
貸倒引当金	△993	△1,031	為替換算調整勘定	△4,302
投資その他の資産合計	52,894	53,020	退職給付に係る調整累計額	△684
固定資産合計	428,951	445,964	その他の包括利益累計額合計	4,902
繰延資産	225	252	非支配株主持分	15,035
資産合計	686,141	745,866	純資産合計	193,065
			負債純資産合計	686,141

○ 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

■ 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
売上高	531,311	533,890
売上原価	409,937	417,513
売上総利益	121,374	116,377
販売費及び一般管理費	110,312	104,255
営業利益	11,062	12,122
営業外収益		
受取利息	264	195
受取配当金	703	578
為替差益	100	—
固定資産賃貸料	316	361
補助金収入	3,720	568
その他	1,797	1,631
営業外収益合計	6,900	3,333
営業外費用		
支払利息	3,201	3,113
その他	1,982	2,500
営業外費用合計	5,183	5,613
経常利益	12,779	9,842
特別利益		
企業結合における交換利益	—	1,438
固定資産売却益	150	12
投資有価証券売却益	5,754	71
受取保険金	123	712
負ののれん発生益	1,034	—
その他	12	167
特別利益合計	7,073	2,400
特別損失		
固定資産除売却損	598	1,070
投資有価証券売却損	155	27
投資有価証券評価損	24	—
災害による損失	177	998
減損損失	6,848	3,019
早期退職費用	894	—
その他	32	158
特別損失合計	8,728	5,272
税金等調整前当期純利益	11,124	6,970
法人税、住民税及び事業税	5,488	5,159
法人税等還付税額	—	△454
法人税等調整額	1,835	△1,069
法人税等合計	7,323	3,636
当期純利益	3,801	3,334
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△170	△1,363
親会社株主に帰属する当期純利益	3,971	4,697

■ 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
当期純利益	3,801	3,334
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△879	△855
繰延ヘッジ損益	—	△20
為替換算調整勘定	△41	△2,116
退職給付に係る調整額	△146	1,240
その他の包括利益合計	△1,066	△1,751
包括利益	2,735	1,583
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,029	3,291
非支配株主に係る包括利益	△294	△1,708

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

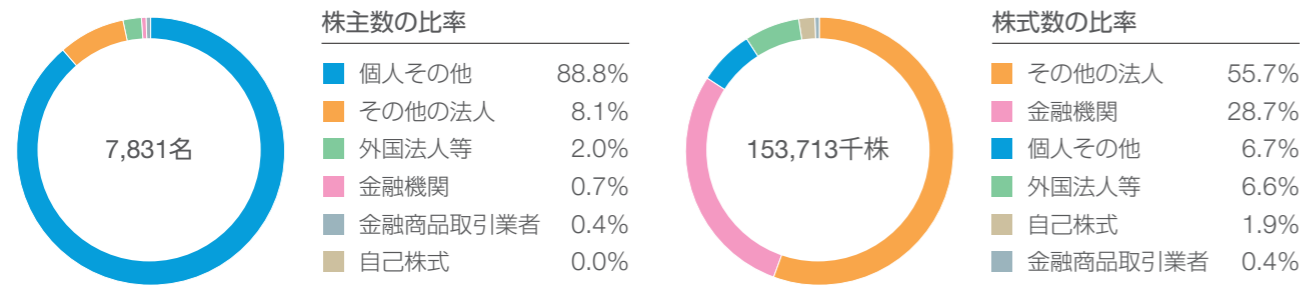
	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	11,124	6,970
減価償却費	31,171	33,331
減損損失	6,848	3,019
早期退職費用—	894	—
のれん償却額	4,026	3,583
負ののれん発生益	△1,034	—
企業結合における交換利益	—	△1,438
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△38	93
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,600	△44
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	45	1,028
受取利息及び受取配当金	△967	△773
支払利息	3,201	3,113
為替差損益(△は益)	△100	377
補助金収入	△3,720	△568
受取保険金	△141	△926
有形固定資産売却損益(△は益)	△129	13
有形固定資産除却損	577	1,045
売上債権の増減額(△は増加)	△8,012	330
たな卸資産の増減額(△は増加)	△5,223	△4,880
仕入債務の増減額(△は減少)	5,013	335
その他の資産・負債の増減額	3,660	△19
未払消費税等の増減額(△は減少)	△786	△283
その他	△688	△1
小計	40,121	44,305
利息及び配当金の受取額	1,291	1,072
利息の支払額	△3,462	△3,335
早期退職費用の支払額	△888	—
補助金の受取額	3,924	970
保険金の受取額	206	872
法人税等の支払額	△12,907	△4,726
法人税等の還付額	—	1,129
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,285	40,287
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)	△114	3,333
有形固定資産の取得による支出	△31,019	△64,380
有形固定資産の売却による収入	1,293	2,434
投資有価証券の取得による支出	△166	△228
投資有価証券の売却による収入	9,321	324
無形固定資産の取得による支出	△2,806	△3,560
貸付けによる支出	△14	△644
貸付金の回収による収入	6	575
敷金の差入による支出	△56	△596
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△27,021	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の交換による収入	—	1,581
その他	△909	△949
投資活動によるキャッシュ・フロー	△51,485	△62,110
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)	△1,826	△6,616
長期借入れによる収入	52,150	105,000
長期借入金の返済による支出	△73,362	△50,646
社債の発行による収入	24,890	19,909
非支配株主への株式の発行による収入	776	410
配当金の支払額	△1,620	△1,545
その他	△622	△614
財務活動によるキャッシュ・フロー	386	65,898
現金及び現金同等物に係る換算差額	165	△731
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△22,649	43,344
現金及び現金同等物の期首残高	82,733	60,086
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	2	—
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	60,086	103,407

投資家情報

株式の状況 (2019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	153,713,191株
株主数	7,831名

所有者別株主の分布状況

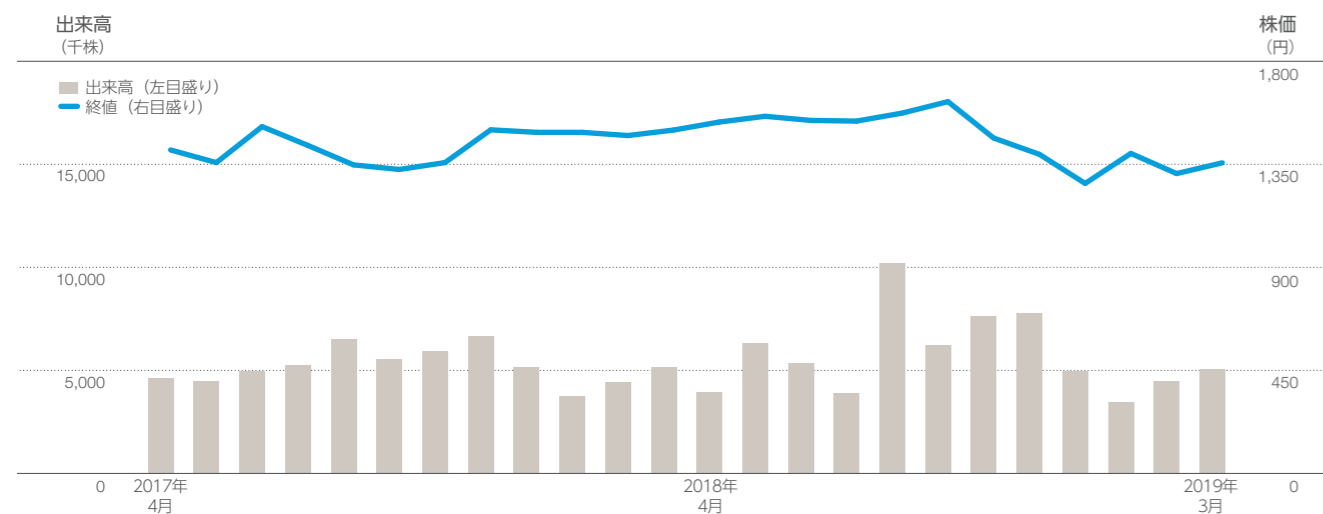


大株主の状況

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	33,447	22.2
大王海運株式会社	7,112	4.7
株式会社伊予銀行 (常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社)	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
農林中央金庫	4,110	2.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	4,047	2.7
一般社団法人高雄信託口	3,900	2.6
特種東海製紙株式会社	3,871	2.6

※日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(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。

株価・出来高の推移



会社概要

会社情報 (2019年3月31日現在)

設立年月日	1943年5月5日
資本金	429億円
従業員数	(単体) 2,651名、(連結) 10,551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2番60号 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、クラフトライナー (段ボール原紙)、各種パルプ、家庭紙 (フェイシャルティッシュ、トイレットティッシュ、ペーパータオル、生理用ナプキン、紙おむつ等)

生産拠点 (2019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	12 ダイオープリンティング (株) 東京都豊島区	21 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	13 三浦印刷 (株) 東京都墨田区	22 エリエールテクセル (株) 岐阜県可児市
3 大津板紙 (株) 滋賀県大津市	14 ダイオーポスタルケミカル (株) 東京都豊島区	エンジニアリング
4 ハリマペーパーテック (株) 兵庫県加古川市	15 大和紙工 (株) 東京都中央区	23 ダイオーエンジニアリング (株) 愛媛県四国中央市
5 大成製紙 (株) 岡山県津山市	段ボール	運輸
6 丸菱ペーパーテック (株) 愛媛県四国中央市	16 大王パッケージ (株) 東京都千代田区	24 ダイオーロジスティクス (株) 愛媛県四国中央市
H&PC生産会社	流通	その他の事業
7 エリエールペーパー (株) 静岡県富士宮市	17 東京紙パルプ取引 (株) 東京都中央区	25 (株) エリエール リゾートゴルフクラブ 愛媛県松山市
8 赤平製紙 (株) 北海道赤平市	18 東京紙パルプインターナショナル (株) 東京都中央区	
9 エリエールプロダクト (株) 愛媛県四国中央市	19 大王紙パルプ販売 (株) 東京都中央区	
10 エリエールパッケージング印刷 (株) 岐阜県加茂郡川辺町	20 エリエールビジネスサポート (株) 東京都豊島区	
11 ダイオーペーパープロダクツ (株) 静岡県富士市		

海外での事業拠点

- 26 フォレストアル・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.
- 29 大王 (南通) 生活用品有限公司
- 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
- 31 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
- 32 オレゴンチップターミナルINC. (アメリカ)

