

INTEGRATED REPORT 2024

大王グループ統合レポート

世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ



 大王製紙株式会社

UD FONT
by MORISAWA

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。

 大王製紙株式会社

Contents

SECTION 01

- 03 経営理念・パーパス
- 05 長期ビジョン
- 07 社長メッセージ
- 13 財務担当役員メッセージ

新しい未来に向けた新たな一歩
— 大王グループの目指す姿 —

SECTION 02

- 19 大王グループの歩み
- 21 At a Glance
- 23 大王グループの価値創造
- 25 価値創造のインパクト
- 27 大王グループの強み
- 29 知的資本
～企業価値を高める知的資本経営～
- 31 大王グループのマテリアリティ・リスクと機会

新しい未来のための基礎
— これまでと現在の価値創造の動き —

SECTION 03

- 33 第1次～第5次中期事業計画の概観
- 35 これまでの中期事業計画の振り返り
- 37 第5次中期事業計画の全体像
- 39 ホーム&パーソナルケア部門
海外事業部
- 41 長期ビジョン実現に向けた
グローバル展開
- 45 ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部
- 47 紙・板紙部門
紙・板紙事業部
- 49 研究開発

目指す姿を実現するための戦略
— 新しい未来を実現するための中期戦略 —

SECTION 04

- 53 DAIO やさしい未来 2030
- 55 マテリアリティに対する取り組みと
SDGs貢献
- 57 価値創造の取り組み

価値創造を支える基盤
— 大王グループの非財務価値 —

SECTION 05

- 83 社外取締役対談
- 88 新任社外取締役メッセージ
- 89 コーポレート・ガバナンス
- 99 役員紹介

コーポレート・ガバナンス
— 持続的な成長のための強固な体制 —

SECTION 06

- 101 財務・非財務ハイライト
- 103 主要財務データ
- 105 投資家情報
- 106 会社概要

データ&インフォメーション
— 財務・会社情報 —

編集方針

統合レポートの発行目的は、大王グループの経営理念ならびに価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまにご理解いただくことです。大王グループが目指す「やさしい未来」を実現するための戦略について財務・非財務の観点でお伝えするため、当社は毎年統合レポートを発行しております。今回は構成を一新し、2024年5月に発表した長期ビジョン「Daio Transformation 2035」をメインテーマに設定して制作いたしました。なかでも、長期ビジョンにおける4つの注力テーマ、それに紐づくマテリアリティ、各施策を進める土台となるガバナンスに関して、特に多くの紙面を割いて編集いたしました。統合レポートを通じて大王グループの価値創造ストーリーやマテリアリティへの取り組みをより深くご理解いただけるよう、皆さまのご意見を伺い、今後も内容改善に努めてまいります。

報告内容および項目の該当範囲

対象期間:2023年4月1日～2024年3月31日
(一部に2024年4月以降の内容を含みます。)
発行年月:2024年9月
(年次報告として毎年発行。前回発行は2023年9月)
対象範囲:大王グループ(大王製紙株式会社および連結子会社)
※一部の環境・社会関連データの対象範囲は大王製紙株式会社および特定の連結子会社
(文中に対象を明記)

第三者保証

統合レポートに掲載するデータの信頼性および正確性を高めるため、DNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社による保証を受けています。

▶詳細 https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/VERIFICATION-STATEMENT_2023_JP.pdf

将来の見通しなどに関する記述について

本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。

参考にしたガイドラインなど

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

年度表記について

本レポートの「2023年度」は、2024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。

統合レポートに関するお問い合わせ先

大王製紙株式会社 サステナビリティ推進部
〒102-0071 東京都千代田区富士見2-10-2
飯田橋グラン・ブルーム
TEL 03-6856-7531 FAX 03-6856-7605
お問い合わせ先
<https://www.daio-paper.co.jp/contact/>

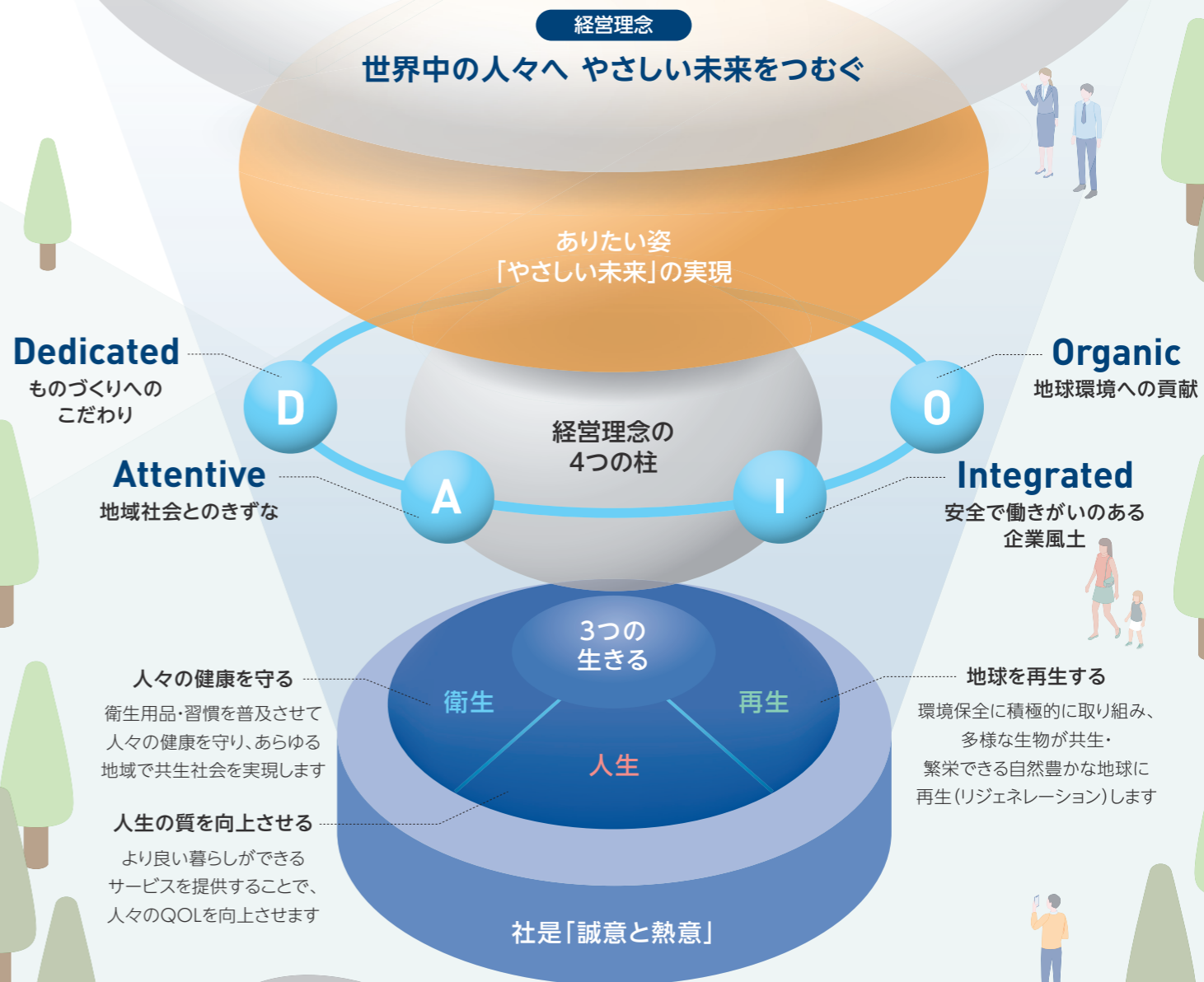
経営理念・パーパス

経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

パーパス

「誠意と熱意」をもって 「3つの生きる」を成し遂げ 「やさしい未来」を実現する



長期ビジョン

Daio Group Transformation 2035

大王グループは、製紙に加え、ホーム&パーソナルケア領域、新素材領域を成長させ、経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現していきます。

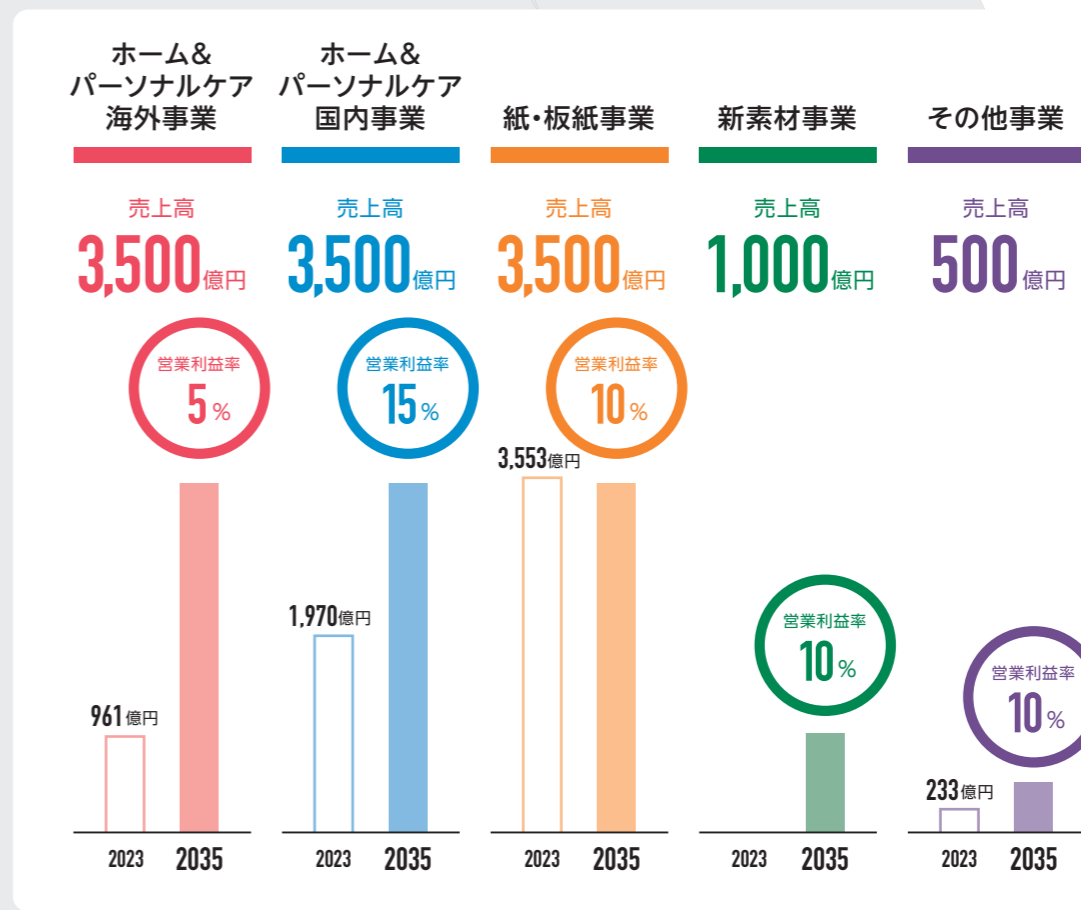
2035年までの注力テーマ

マテリアリティに基づいた4つのテーマに取り組み、競争力を強化



ターゲット

国内は利益最大化、海外は収益性を確保しつつ売上高を拡大
連結売上高1兆2,000億円、営業利益率10%の実現へ



社長メッセージ



価値創出の源泉である人財を軸に、
トランスフォーメーションを進めていく

代表取締役社長
社長執行役員

若林 頼房

大王グループの歩みと未来

事業環境認識

私が入社した当時の日本経済は、高度経済成長から続く安定成長期にあり、大量生産・大量消費の時代でした。多くの企業は、プロダクトアウトのアプローチで、生産した商品をいかに生活者に使っていただくかという発想で、事業を進めてきました。それから40年経ち、当社を取り巻く事業環境は、大きく変容しています。国内では製紙市場の縮小に直面しており、生活者のニーズも多様化しています。こうした事業環境下では、従来のようにプロダクトアウトで進めるのではなく、マーケットインのアプローチで、多様化された生活者のニーズにきめ細かく対応していかなければなりません。また、海外に目を向ければ、ロシア・ウクライナ問題など、地政学

リスクは昨今急激に高まっています。加えて、原材料価格の大幅な高騰と急激な為替変動、さらには各国でインフレが進行するなど、環境変化はめまぐるしく、またその変化のスピードも年を追うごとに加速しています。

当社は経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現に向け、ビジョンとして「衛生・人生・再生」の「3つの生きる」を掲げています。例えば、ビジョンの根底にあるのは、当社商品「エリエール」を広くお使いいただくことで「衛生」環境を整え、社員を含めたすべての人々が豊かな「人生」を歩んでいける方向を目指し、カーボンニュートラルの実現を通じて地球環境の「再生」にも努めるという考え方です。また社是には、創業者の言葉「誠意と熱意」を掲げています。この社是は当社のDNAとして脈々と受け継

がれてきていますが、もはや設立時の大量生産・大量消費時代から脱却を図らなければならないなかで、私は「誠意と熱意」を加速させる意味から、やり抜く力「GRIT(Guts, Resilience, Initiative, Tenacity)」の発揮を、社員に求めています。

長期ビジョン

【Daio Group Transformation 2035】に込めた思い

当社は2012年度より、3カ年ごとの中期事業計画(以下、中計)を計4期推進し、2023年度で第4次中計を終了しました。変化のスピードが激しい時代において、再び12年先を見通すことは大変難しいですが、大王グループがどの方向に向かうのか、全社員と共有することは非常に重

要です。当社の収益性をいかに伸ばしていくのか、またその成長戦略に、サステナビリティの視点をどのように組み込んでいくのか、経営側と社員とが同じ目線に立って目標を据え、企業価値の向上に向けて取り組んでいくことが必要です。これを踏まえて、2024年5月に、2035年度をターゲットとする長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」を公表しました。長期ビジョンの策定に当たっては、一握りの経営層だけで議論するのではなく、12年先に大王グループを背負って立つ部長職以上のメンバーも交え、長時間にわたって議論を重ねました。社員の総意とまではいかないものの、一定層以上の社員には十分、目指す方向性が理解・納得されたと信じています。そして現時点では、当社が目指す姿として、

製紙に加え、ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)と新素材領域を成長させることを掲げ「エリアのTransformation」「強みのTransformation」「エネルギーのTransformation」「価値創造の源泉の強化」の4つを取り組みテーマとしました。「エリアのTransformation」では、国内需要が減少するなかで、海外でも積極的に事業を展開していくことを明確にしました。「強みのTransformation」では、これまでのようにプロダクトアウトの姿勢で数量を打ち出す発想ではなく、生活者の嗜好に合わせた開発・マーケティングをスピーディーに推進することで、生活者に訴求し購買行動につなげるアプローチに切り替える方向性を掲げています。「エネルギーのTransformation」は、言うまでもなく2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、ロードマップを策定し、それに沿って進めていくことを表しています。こうした「Transformation」を進めていく上で、その根底にある人財をしっかり育成し、一人ひとりの個々の能力を最大限引き出すことが重要であると考え、「価値創造の源泉の強化」をこれら「Transformation」の土台として設定しました。人財をはじめとする経営基盤強化は、特に今後の3年間である第5次中計の注力テーマです。

中長期でのリスクと機会

市場展望と課題

国内では、製紙需要が今後も大幅に減少していく傾向は避けられません。私自身は、10年後に市場規模が半減することもありうるとの危機感で臨んでいます。こうした状況のなかで、基幹工場である三島工場において競争力のあるパルプの生産体制を維持するには、国内においても業態変化をしていかなければなりません。

海外では、地政学的リスクが非常に高まっております。そうしたリスクを排除する行動を取れるかど

うかが重要です。昨年中国では、福島原発処理水の海洋放出に伴う日本製品不買運動の影響を当社も受け、苦戦を強いられました。また、グローバル全体で見れば人口が増加する国・地域はあるものの、出生人口の減少傾向は海外の一部でも見られており、これまでのようなベビー用紙おむつ一辺倒での進出ではなく、海外においても業態変化をしていく必要性があります。

原燃料価格の高騰や為替動向、需給など、市場環境は一企業の努力でコントロールできるものではありません。為替や資源リスク等を極力ヘッジしながら、より安価な原燃料の使用等に努めることで、外部環境の変化が経営に与える影響を抑制していきます。

事業機会と成長戦略

中長期での成長を考えると、これまで屋台骨として支えてきた紙・板紙事業が成長を牽引する姿は描けず、特に印刷用紙の需要減は加速するものと想定しています。紙・板紙事業は中身を変えることで、現在の売上・利益規模の維持に努め、国内・海外のH&PC事業を成長させ全体の底上げを図る姿が大前提です。

加えて、新素材分野として、これまでパイロットプラントで実用化を検討してきたセルロースナノファイバー(以下、CNF)や、今後新たに取り組むバイオリファイナリーも、将来的にある程度の売上・利益を期待できる事業規模にまで育成していきたいと考えています。CNFは、2025年に年産2,000トン規模の商用プラントを立ち上げます。プラスチックの代替品として期待される木質由来の素材であるCNFは、需要拡大に向けてコストをどれだけ低減できるかが勝負になると思いますので、新たなプラントを稼働させて原価の低減に注力しながら、商業化に結び付けていきます。またバイオリファイナリーでは、パルプを紙に加工するだけでなく、さまざまなバイオ燃料や他のバイオマス商品へと転換し、持続可能

な航空燃料(SAF)も含めた商品開発を進めていきます。

さらに昨年H&PC国内事業が立ち上げたペットケア事業については、日本に限らず、少子高齢化傾向にある国々においても、需要が伸長していくことは間違いないと考えています。

また業界全体で見ると、紙の需要が減少する中で、市場の淘汰が進むと考えます。需要が減少する中でもしっかりと基盤を固めることで、企業価値を高め、中長期的に生産・販売を維持しながら、これまで築き上げてきた強みを活かし、挑戦を続けていきたいと思えます。

第5次中期事業計画「Reframe」を策定

第4次中計の振り返り

私は、第4次中計の初年度に社長に就任しました。その2021年度の業績は売上高・経常利益・当期純利益で過去最高を記録しました。しかしその翌年の2022年度には、初の営業赤字を計上することとなり、ジェットコースターのような業績の急降下を経験しました。

大幅な営業赤字を計上したことの危機感は今社員にも同じ温度感で共有し、2023年度はV字回復をしようと強く覚悟を決め、全社一丸となって、組織のスリム化や原価低減などの構造改革と、原価に見合った価格への改定を進めました。お客さまに価格改定をご案内することは心苦しいことではありますが、原燃料価格の高騰で背に腹は代えられない状況にあることを丁寧に説明し、ご理解・ご納得いただきました。具体的には、トップシェア商品の「エリエール」に限らず、一部の商品においては、当社が業界に先んじて価格改定を計3度実施しました。前線に立って大変な苦勞を乗り越えてきた営業部隊をはじめとする全社員の努力もあって、2023年度の営業利益は黒字転換させることができましたが、目標には未達でした。売上高は、11年連続で過去最高を更新し6,717億円となったものの、当

初目標の7,200億円に届きませんでした。また2022年度の当期純損失の計上により毀損した財務体質の改善は急務と認識しており、課題が残る中計となりました。

第5次中計は経営基盤の再構築を優先

そのような課題を認識したなかで、長期ビジョンからバックキャストした2024年度から開始した第5次中計では、第6次以降の中計で再拡大するために、経営基盤を再構築する期間と位置付けます。「Reframe」をキーワードに、財務基盤の強化と、価値創造の源泉である人財の強化に向けて、今後1~2年で土をならして種を蒔き、第5次中計最終年度の2026年度に植えた種を萌芽させ、第6次中計で花を咲かせていく、そのような時間軸を描いています。第5次中計最終年度の数値目標は、連結売上高7,400億円、営業利益300億円としており、ずいぶん保守的ではないかのご指摘をいただくこともあります。現在の財政状況に鑑み、その立て直しを優先するために投資も厳選する、我慢の3年間と位置付けています。

当社はこれまで、ハードへの設備投資からリターンを得るビジネスモデルでしたが、今後の3年間





は設備投資のペースを抑制し、現有設備での生産効率の最大化を図っていきます。ROIC経営への移行を進めるなかで、投下した資本をどれだけ効率的に回収できるかを重視し、同時に人財育成や研究開発など、将来の価値を生み出す基盤への資金投下も強化していきます。

2024年7月には、投融資委員会が発足しました。投融資の実行前における審議の徹底と、実行後の丁寧な効果検証を通じて投融資効率の改善へとつなげていきます。社内の計数管理では、部門ごとのROICを明確にし、業績評価・報酬にも組み込むなど、ROIC経営を推し進めています。投融資委員会を通じて投資のリターンを明確化することで、従来型の設備への積極投資を前提としたビジネスモデルから脱却し、最小限の投資で最大限の利益を得ようとする、常に資金効率を意識した運営ができる組織・企業風土へと変革していきます。

人財は価値創造の源泉

労働人口が減少し、人財確保もますます難しくなるなかで、ステークホルダーの皆さまに選ばれる企業にならなければなりません。社員一人ひとりの能力を引き出し、引き上げていくことが企業価値の向上につながると考え、そのための取り組みもこの第5次中計で強化していきます。2024年の組織再編では、総務と人事の組織を切り分け、人に一層重点を置いていくことを周

知しています。人事評価・報酬体系についても、能力主義への移行を色濃く反映させる形で、明確な評価基準を設定するなど、メリハリのある体系へと改定しています。

タウンホールミーティングなどで私も社員との対話を始めましたが、トップダウンで物事を進めてきた社風が色濃く残っていると感じます。エンゲージメントサーベイの結果を見ても、コミュニケーションをもっと広げていく必要性を感じており、上司と部下の1on1ミーティングや360度評価なども取り入れ、組織内の意思疎通をより円滑に図れるよう早期に体制を整備します。私自身も社内コミュニケーションサイトを通じて社員に向けてメッセージを発信する以外に、各拠点の訪問時には、社員との対話の時間を大切にしています。社員との対話の中では、まずは心理的安全性を感じられる場であることが大事と考え、私は聞き役に回って意見を引き出し、できる限り自由闊達に意見を言い合える雰囲気づくりに努めています。こうしたことを重ねながら、一層社員との距離感を縮めたいと考えています。このような取り組みは、結果的に社員のエンゲージメントの向上にもつながると信じています。

今後、人財面で強化を図る領域は大きく3つです。1つ目は、新たな成長領域となるCNFやバイオファイナリーに精通した技術系人財を、新卒・経験者採用の双方から拡充し、開発速度を加速していきます。これに乗り遅れると当社に将来はないという危機感で、先行して進めていきます。2つ目は商品の開発、マーケティング人財です。経験者採用の拡充だけでなく、社内での育成強化も図ります。3つ目はグローバル人財です。語学力も確かに必要ですが、それ以上に「郷に入っては郷に従え」を体現する人財を駐在員候補として養成し、人事ローテーションを確立していきます。グローバル人財をプールしながら、現地社員の幹部登用も推進しています。能力主義を実践し経験者採用者が執行役員に就

任した事例もあり、広く門戸を開け、経験者採用の強化も図っていきます。

2024年度の見通し

2024年度は、昨年以上に円安が進行するなど、為替環境はビハインドの風が吹いています。加えて、ここにきて再度、原燃料価格の高騰が見られ、さまざまな価格が上昇基調になっています。当社商品も多くの品種で価格改定を進めたことから、2024年度も増収を継続できると思いますが、インフレによるコスト上昇をどのように抑えて利益を確保するかは課題と認識しており、情勢次第では再び価格改定を検討する可能性も否定はできません。いずれにしても、稼ぐ力の強化に注力していきます。

サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)

社外から開示拡充に向けた要請が高まるなか、当社においてはサステナビリティ推進部を本部へと格上げし、人員も拡充して取り組みの強化・加速を図っています。社会の皆さまから信頼していただけるとともに、今以上に多くの投資家の皆さまに応援していただける企業になるべく、サステナビリティへの取り組みを推進しています。

特定した10項目のマテリアリティはどれも重要ですが、最大の課題は環境問題、すなわち、どのように脱炭素の取り組みを加速していくかです。この取り組みには、多額の設備投資を伴いますが、2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップとして、2030年に化石由来CO₂排出量を2013年度比で46%削減するという中間目標を必達できるよう、トンネルコンポストや天然ガスへの転換などの取り組みを進めています。

ステークホルダーの皆さまへ 企業価値の向上に向けて

当社のPBRは、残念ながら現状、1倍を割っており、その回復は経営の重要課題だと認識しています。そのためには、愚直に業績を上げ、成長軌道を実績とともにお示ししなければなりません。

私自身も、投資家の皆さまとは国内外問わず、積極的に対話の機会を持っています。経営として意思決定をする際にも、ミーティングで拾い上げることできた投資家視点での懸念事項や要望などは常に念頭に置いています。投資家の皆さまからは、国内で紙の需要が減少を続けるなか、今後、紙・板紙事業をどうしていくのかとのご質問を多く受けます。不採算事業は切り捨て、光の灯る方向へ進むべきだのご意見も聞かれますが、H&PC事業にしても新素材領域にしても、製紙業を営むなかで得られる副産物をもとに、活用・展開しています。市場縮小で成長が望めないから切り捨てるという考えにはないことをご説明すると、投資家の皆さまにご納得いただけることから、投資家ミーティングで得られる成果は大きいと感じています。また、機関投資家のみならず、国内の個人投資家向けにも、年に2回事業戦略等をご説明する機会を設けています。残念ながら、「エリール」と大王製紙が結びついていらっしゃる方が非常に多く、その点では当社の情報発信不足を課題と認識しています。株主優待制度も強化拡充しており、個人株主さまの増加に向けた取り組みを継続していきます。

混沌とした事業環境の中では、いかに風を読み、先んじて手を打つかが肝要です。特にこの1年はそのための基盤を再構築する年と位置付けています。厳しい事業環境においても、さらなる成長に向けて全力で進めてまいりますので、ステークホルダーの皆さまには引き続きご理解とご支援をいただけますようお願い申し上げます。

財務担当役員メッセージ

財務基盤の強化、 成長軌道への回帰

取締役 常務執行役員

品川 舟平



長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」

2024年5月、2035年度をターゲットとした長期ビジョンを策定しました。足元の経営環境はめまぐるしく変化しており、そうした環境変化のなかで2035年、さらにその先の2050年を見据え、持続的に企業価値を向上させていくためには、役員および社員が同じ目線で方向性を共有する必要があります。そこで、当社の目指す姿に向けてどのような課題を克服しなければならないのかを明確にするため、長期ビジョンを策定しました。

国内市場ではデジタル化の進展などによりメディア用途の紙の需要は縮小トレンドが続いています。これに加えて、3年間にわたるパンデミックの影響、さらにはロシア・ウクライナ問題に端を発する原燃料価格の大幅な高騰、そして昨今の急激な円安といった大きな環境の変化も見られます。そのようななかで、中長期に持続的成長を果たしていくために、当社は大きく3つの課題に対応していく必要があると考えます。

1点目は、国内市場の縮小を踏まえ、海外市場に目を向け、ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)事業のグローバル化を進めることです。H&PC事業は、2023年度売上高約3,000億円のうち、国内約2,000億円、海外約1,000億円の構成です。海外の地域別の内訳は、中南米が約700億円、アジアが約200億円です。2035年度には、国内、海外ともにそれぞれ3,500億円規模へと拡大を図ります。引き続き中南米に経営資源を集中していきますが、インドやアフリカなどの市場は中長期的な視点で大きな成長機会を秘めており、グローバル展開を加速させる鍵と認識しています。日本は、H&PC事業のグローバル展開における一国と位置付け、人口が減少するなかでも高付加価値化と差別化戦略により収益力を高め、利益頭として事業全体を牽引していく姿を描いています。

2点目は、新素材分野を中心とする新規事業を早期に育成していくことです。これまで培ってきた技術やノウハウを活

用できる領域として、パルプや木質原料を起点に、これまで研究開発を進めてきたセルロースナノファイバー(以下、CNF)やバイオリファイナリーなどの新規事業の育成を図ります。

CNFについては、2022年の複合樹脂のパイロットプラント稼働を契機に、製造プロセス・用途開発がより一層加速していることから、社会実装を実現する規模の商用プラント設置を決定しました。生産能力年産2,000トンの商用プラント(投資額約40億円)を2025年度に稼働し、幅広い用途への展開を通じて事業化へとつなげていきます。

バイオリファイナリーは、「糖化・発酵法をはじめとする技術確立」をメインテーマに国立研究開発法人新エネルギー・産

業技術総合開発機構(NEDO)事業として採択されており、2030年度までに年間数万キロリットルの実証を行うことが当面の目標です。最終的には、持続可能な航空燃料(SAF)やバイオプラスチックなどへの用途展開を目指し、取り組みを継続していきます。

そして、3点目が、これまでの化石燃料に依拠した生産活動におけるエネルギー構成を大きく転換させ、着実に2050年のカーボンニュートラル達成に向けて歩みを進めていくことです。当社は2035年までをカーボンニュートラルに向けた「移行期」と位置付け、化石由来のCO₂排出量の削減を図ると同時に、植林面積の拡大を通じてCO₂の吸収・固定量の拡大を図っていく考えです。

北越コーポレーション株式会社との戦略的業務提携

2024年5月、同業である北越コーポレーション株式会社(以下、北越コーポレーション)との間で戦略的業務提携基本契約を締結しました。両社の長い歴史を踏まえても非常に意義があり、両社の独立性と健全な競争関係は維持しつつ、具体的な取り組みを開始しています。当社の三島工場と北越コーポレーションの新潟工場をはじめ、両社の工場立地も最適な組合せであり、原材料の相互融通や生産コスト低減に資する施策、物流の効率化など、紙・板紙事業の事業基盤強化を図るとともに中長期的な企業価値

向上を目指していきたいと考えています。工場設備の定期点検や機械修理など保全に関する情報共有や機械部品の相互活用による設備メンテナンスコストの低減、自製パルプや木材チップの相互融通による原材料調達コストの低減、北越コーポレーションが私有する鉄道コンテナの活用による二次配送の効率化など、さまざまな施策は提携契約の締結後速やかに各分科会レベルで実行に移しており、目標達成に向けて着実に推進していきます。

財務面での第4次中期事業計画の振り返りと第5次中期事業計画の位置付け

第4次中期事業計画(以下、中計)では、第3次中計までの先行投資の成果を刈り取り、さらなる構造改革を進めるために、事業ポートフォリオの変革、財務体質の強化、環境対応の3点を基本方針として取り組んできました。売上高は継続して過去最高を更新しましたが、当初目標水準には届かず、営業利益については原燃料価格の高騰や円安の影響といった急激な事業環境変化に速やかに対応しきれず、第4次中計の中間年度である2022年度には上場来初め

て営業赤字を計上しました。翌2023年度は黒字転換したものの、当初想定していたキャッシュの創出は図れず、第4次中計の3年間においては、利益剰余金を積み上げることができず、資本効率も悪化し残念ながら財務体質も毀損しました。

こうした状況を踏まえ、第5次中計の3年間は、第6次中計以降でさらなるステップアップを図るために力を蓄える3年間と位置付け、財務基盤の強化を重点施策に掲げていま

す。第5次中計での数値目標は、売上高7,400億円、営業利益300億円、営業利益率4.1%と、決してアグレッシブな水準ではありませんが、まずは基盤を整えることに注力していきます。ネットD/Eレシオも2024年3月末時点1.5倍、第5次中計未1.2倍と第4次中計の当初目標1倍に届いていませんが、1.2倍は必達目標とし、早期に1倍以下となるよう取り組みを進めます。

第6次中計以降を見据え、当社がもう一段飛躍するためには、設備投資やM&A投資が必要です。一方で財務体質が大きく毀損し、信用力の低下につながる懸念が大きくなる

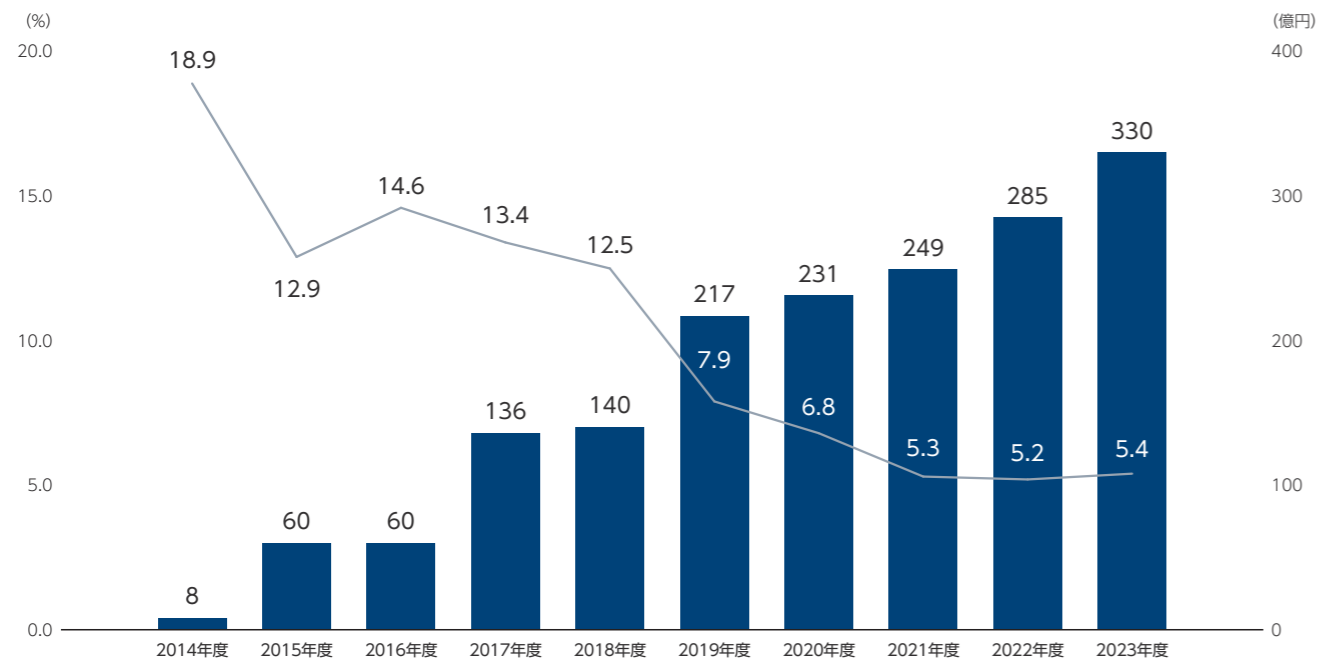
財務基盤の強化に向けて

財務基盤の強化に向けて、引き続きキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を図る必要があると認識しています。昨年度より比較的回収サイトの長い紙・板紙事業などにおいて、お取引先さまにもご理解いただく形でサイトの短縮化を図りました。一定の成果が出ており、今後もこの取り組みを継続していきます。在庫に関しては、安定供給やマシンの稼働維持(効率性)の観点から、なかなか恒常的な削減が進められていませんが、H&PC事業におけるSKUの削減や、需要動向に即した生産計画の徹底を通じて、削減に取り組んでいます。

と、成長投資のための選択肢が狭くなりかねません。格付けについては、第4次中計で信用格付けの「A」格取得を目標に掲げ、2021年度にA格への浮上を果たしましたが、今後もこの格付けを維持するためには、財務基盤の強化と同時に、事業活動でしっかりとキャッシュを創出する成長軌道へと回帰を果たすことが不可欠です。事業戦略を支えるためにも、健全な財務体質を確保し、各種資金ニーズに対して幅広い選択肢のなかから柔軟かつ最適な財務施策で対応できるよう、喫緊課題として改善施策を進めていきます。

こうした事業活動での取り組みに加え、ノンコア資産や政策保有株式の売却も進めます。ノンコア資産を売却するアセットライト戦略については、第5次中計期間中に50億円以上の資産売却実施を予定しており、さらなる積み増しも含めて検討していきます。政策保有株式については、2014年度からの10年間で330億円を売却しました。連結純資産に占める政策保有株式の割合は、2024年3月末時点で5.4%となっており、今後もさらなる縮減を進めていきます。

【政策保有株式売却額】



成長のための投資戦略

厳しい事業環境のなかではありますが、財務体質の改善と同時に、成長戦略も両立させ、企業価値の向上と健全な財務体質の確保につなげなければなりません。第5次中計の設備投資額は915億円を計画しており、第3次中計、第4次中計からは減額となりますが、財務体質の改善とバランスを取りながら、早期に回収が見込める領域に厳選して成長投資を進めていきます。また、将来の価値創造の源泉となる人財や研究開発などの領域にも一定程度配分していく考えです。

具体的には、環境投資、新規事業投資、そして変革を支える組織の整備や人材育成を中心に投資していく考えです。環境投資に関しては、当社は2035年までをカーボンニュートラル実現に向けた移行期と位置付けており、この第5次中計では、いわき大王製紙4号バイオマスボイラーの再稼働を進め、化石由来のCO₂排出量の削減に注力し

人財投資に対する考え方

長期ビジョンでは、グローバル展開や研究開発力、マーケティング力の強化、エネルギー転換といった重要な変革テーマを掲げていますが、これらを実行していく上で価値創造の源泉となるのは人財です。社員一人ひとりが当社の担い手であることから、変革を実行する人材育成と人財獲得が重要です。第5次中計の教育投資は第4次中計の2.4倍を計画しており、これらの教育やジョブローテーションを通じてリスクリングに取り組み、仕事を通して自己実現を達成してほしいと考えています。また、グローバル化に向け、若手社員対象の海外留学等の教育ラインナップ拡充やグローバル人材のキャリアパス可視化を通じ、人財プールを充実させていきます。さらに、新規事業はもちろん、既存の事業領域においても、当社に無い新たな価値観

ていきます。

環境投資と並行して、将来のキャッシュ・フロー拡大のための新規事業強化に向けた投資を進めます。2023年度に本格参入したペットケア事業において、「エリエールPet キミおもい」の認知拡大を図り、ペットケア用品市場でのプレゼンス確立を目指します。CNFの分野では、複合樹脂をメインに供給力を強化し、その販路開拓と販売活動促進に向けた投資を進めるほか、パルプの有効活用策として進めているバイオリファイナリーについても、2030年度までに年間数万キロリットルの実証を目指し、技術確立に注力します。こうした新素材領域では、人材への投資も含めた研究開発費用を2023年度の約33億円から2026年度には約50億円を確保する方向で強化し、次世代事業の育成を図っていきます。

や気づきを得て組織を活性化すべく、積極的に経験者採用を進めています。



ROIC経営について

社内指標として活用すべく、ROICを因数分解した各要素と現場になじみのある管理指標を紐づけた形(ROIC

ツリー)で示し、社内への浸透を図ってきました。また、事業別にROICを算定しながら課題分析等も進めており、そ

ういう意味ではROIC経営の入り口に立ったと思います。今後ROIC経営を軌道に乗せる上では、継続的な啓発活動に加え、システム化などにより数値を効率よく定型的に算出・共有できる仕組みの構築が課題と認識しています。ま

投融資委員会を新設

2024年7月に新設した投融資委員会は、社長の諮問機関としての位置付けです。投融資の意思決定プロセスにおいて、中長期の経営方針との整合性や、投融資の優先順位、リスク評価を踏まえた合理的な投資判断が行える仕組みを構築することを目的に新設しました。プライム上場企業としてコーポレートガバナンス・コードで資本コストや資本収益性を意識した経営を求められていることも鑑み、ROIC経営の浸透や、内部統制の強化にもつなげていきたいとの思いもあります。投融資委員会では、投資戦略議論を充実させていくことはもちろん、投資計画の前提を確認

た、新設した投融資委員会においても、投資案件の審議や実績評価のなかでROICをさらに活用することで資本コストを意識した経営の実現に取り組んでいきます。

し、その蓋然性の検証を従来以上に細やかに精査していきます。また投資実行後のモニタリングについてもさらなる強化を図り、成功事例はもちろん失敗事例もあわせて水平展開していくことで、少しでも成功事例を増やしていきたいと考えています。月1回の開催を原則とし、代表取締役副社長を委員長として運営を行います。オブザーバーとして社外取締役にも参画いただき、客観的な視点や、これまでのご経験のなかで得られた知見やノウハウをもとにアドバイスいただくことを期待しています。

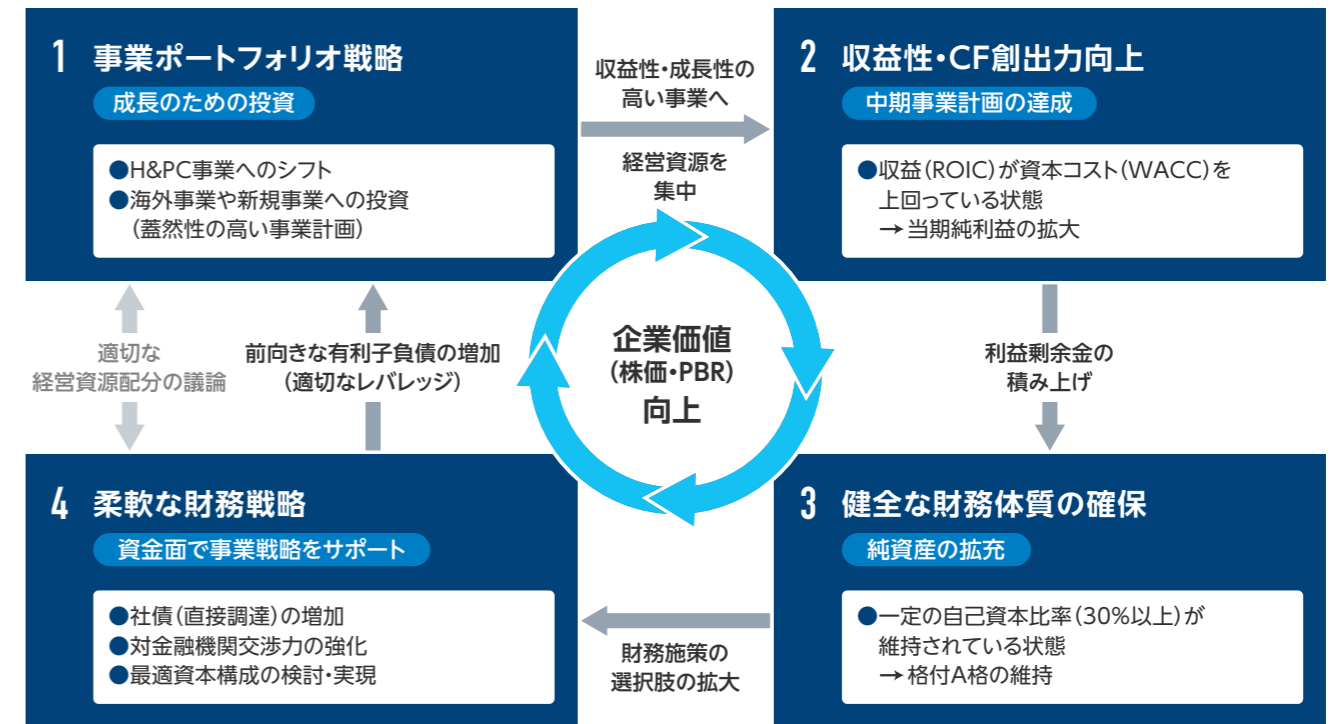
PBRについて

PBR1倍割れが続いていることは、当社の大きな経営課題です。これは収益力、キャッシュ・フロー創出力の低下に起因していると認識しています。2022年度は急激な環境変化への対応が後手に回った結果、大幅な赤字決算となり財務体質も毀損しました。翌2023年度は黒字転換したもののROEは1.9%にとどまり、同年度の株主資本コスト5~6% (CAPMで算定) を大きく下回っています。第5次中計末においてROE目標を4.5%に設定していますが、2023年度の株主資本コストにも届かない状況であり、投資家の皆さまの期待収益率は一般的にCAPMで算出した水準よりも高いこと、今後の同コストの上昇も踏まえると、早期に第3次中計並みのROE10%程度まで回復させたいと考えています。

そのためには、まずは第5次中計で掲げた施策の着実な遂行に努めるとともに、ROIC経営のさらなる浸透を図り、持続的な成長・企業価値の向上のために確立すべきサイクル (目指す姿) の実現に取り組めます。加えて、ステークホルダーの皆さまに当社の成長戦略や事業収益性拡大に向けた道筋、資本効率向上に向けた取り組みについての理解を深めていただけるよう、IR機能・活動をより一層強化していきます。



【 持続的な成長・企業価値向上のために確立すべきサイクル (目指す姿) 】



上記のサイクル (目指す姿) に明確な起点はありません。「1 事業ポートフォリオ戦略 (成長投資)」からスタートした場合、これが「2 収益性・CF創出力向上 (ROICがWACCを上回る)」をもたらし、「3 健全な財務体質の確保 (格付A

格の維持)」につながるとともに、「4 柔軟な財務戦略 (最適資本構成の実現)」が可能となり、これがまた、適切な経営資源の配分を通じて1につながる…というサイクルです。

株主還元の方針

当社では、株主還元を経営の最重要課題の一つと認識しており、業績や内部留保の充実などを勘案しながら安定的に配当を継続することを基本方針としています。また、2021年度より自己資本に対する配当額の割合を示す純資産配当率 (DOE) を指標とし、中長期的にDOE2% (同業他社のベンチマークを基に設定) の達成を目指しています。2022年度の赤字決算に伴う減配でDOEは2021年度の

1.5%に対し2022年度以降は1.1%で足踏みしている状況です。当面は成長分野・新規分野への再投資を通じて利益を向上させていくことを優先する必要があること、安定配当の方針もあり、急激な増配は難しい状況ですが、できるだけ早期にDOE2%を達成していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまに向けて

企業価値向上を実現していくためには、株主の皆さまをはじめとするあらゆるステークホルダーの皆さまからの信頼と協働も不可欠だと考えています。株主還元の充実化と、株主の皆さまとの対話を積極的に推進しながら、第5次中

計を着実に遂行し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていくことで、PBR1倍を超える経営体質を早期に実現していきたいと考えています。引き続きご理解とご支援を賜りたくよろしくお願い申し上げます。

大王グループの歩み

大王グループは、地球環境を守りながらお客さまの声に耳を傾けたものづくりに取り組み、今日まで成長してきました。社会や市場の変化を敏感にとらえ、迅速に意思決定・戦略を実行することで、活躍のフィールドを国内外に展開しています。

設立～事業基盤の確立

- 1943 和紙の生産・販売を目的に愛媛県で設立
- 1947 新聞用紙と産業用紙(板紙・包装用紙)の生産を開始

総合製紙メーカーとして飛躍

- 1978 洋紙事業に本格参入(印刷用紙、出版用紙、情報用紙)
- 1979 「エリエール」ブランドで最終消費財の衛生用紙市場参入(ティッシュペーパー、トイレトペーパー)
- 1980 / 1982 衛生用紙事業で築いた販売チャネルを活かし、吸収体事業(ベビー用紙おむつ、生理用ナプキン)に参入
- 1986 「エリエール」がティッシュペーパーでシェアNo.1を達成
- 1988 「エリエール」がトイレトペーパーでシェアNo.1を達成



活躍のフィールドを世界へ / 持続可能な社会に貢献

- 2002 ベビー用紙おむつを「GOO.N(グリーン)」ブランドで販売開始
- 2007 米国P&Gから大人用紙おむつブランド「アテント」事業を譲受
- 2011 - 2014 タイ、中国、インドネシアにて生産・販売会社を設立し、海外自社工場のベビー用紙おむつ工場を建設
- 2016 セルロースナノファイバー(CNF)のパイロットプラントを設置、稼働開始
- 2017 日清紡ホールディングス株式会社より紙製品事業(洋紙、衛生用紙)を譲受
- 2019 プラスチック代替素材の高密度厚紙「エリプラペーパー」の販売を開始
- 2020 ブラジルにおける衛生用品メーカーを子会社化
トルコにおける衛生用品メーカーを子会社化
- 2022 環境にやさしい「紙」の新ブランド「エリプラシリーズ」を立ち上げ
- 2023 ペットケア事業に参入



■ 紙・板紙事業 ■ H&PC国内事業 ■ H&PC海外事業 ■ その他事業



1957
山林を購入し育苗造林を開始

1989
持続可能な森林経営を目指してチリにフォレスト・アンチレ社を設立、植林事業を開始



1993
DAIO地球環境憲章を制定
<https://www.daio-paper.co.jp/csr/organic/charter/>

1998
業界で初めて古紙100%の新聞用紙の生産・販売を開始

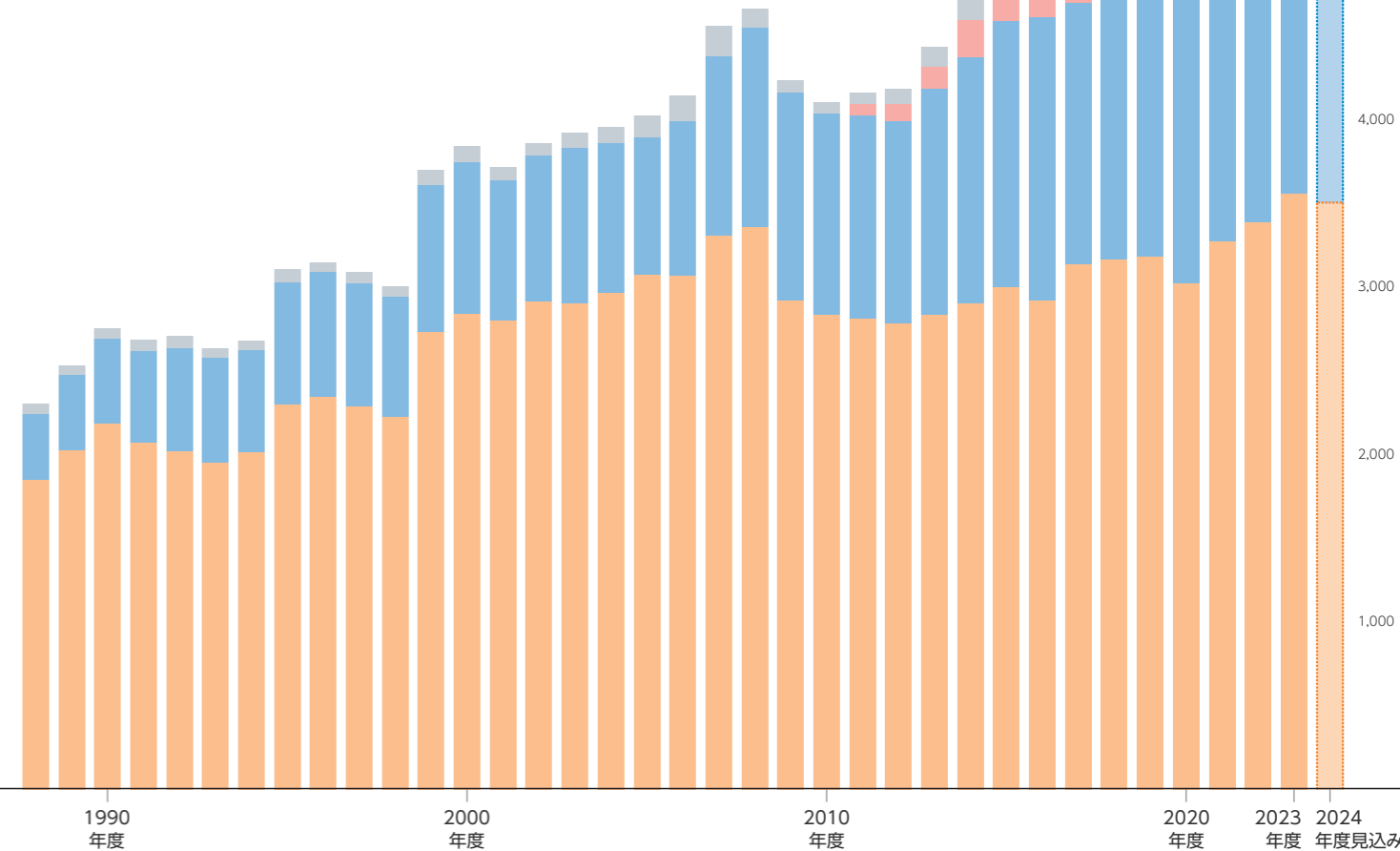
2004
バイオマスボイラー完成・稼働

2021
大王グループサステナビリティ・ビジョンを策定
https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/2021_daio-sustainability-vision.pdf

2022
製造残渣を紙の原料として再利用するシステム「Rems(リムス)」を開始
<https://rems-paper.jp/>



▶ 活躍のフィールドを世界へ



At a Glance

大王グループは、新聞用紙・印刷用紙・包装用紙といった紙製品、ティッシュペーパーやトイレトペーパーなどの衛生用紙、ベビー用・大人用紙おむつ、生理用ナプキンなどの日用品を製造・販売しています。

事業概要

ホーム&パーソナルケア事業

ティッシュペーパー、トイレトペーパーなどの衛生用紙、ベビー用および大人用紙おむつ、生理用ナプキン、ウエットティッシュ他を生産・販売。ファミリーケア、ハウスホールドケア、ベビーケア、フェミニンケア、ヘルスケア、ペットケアの6カテゴリーを中心に商品を展開

主な商品



紙・板紙事業

新聞用紙、印刷用紙、出版用紙、情報用紙、包装用紙、板紙・段ボール商品、パルプ他を生産・販売。脱プラスチック・減プラスチックに貢献する紙製の包材商品「エアプラシリーズ」や、製造残渣を活用した混抄紙システム「Rems」も展開

主な商品



新素材領域

木質由来の素材であるセルロースナノファイバーやバイオリファイナリーの用途を開発

主な商品



その他事業

植林、環境関連設備のエンジニアリング、スポーツクラブ・ゴルフ場運営、運輸など

主な子会社



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

2023年度 業績概況 (連結)

[売上高] **6,717** 億円

[営業利益] **144** 億円

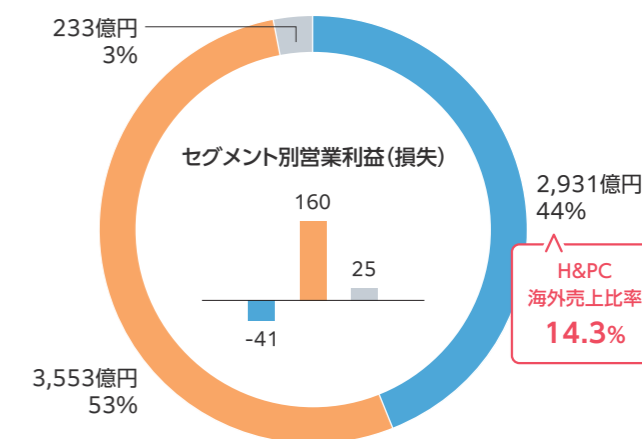
[営業利益率] **2.1%**

[経常利益] **96** 億円

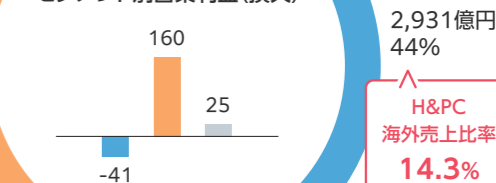
親会社株主に帰属する
[当期純利益] **45** 億円

セグメント別売上高構成比

■ H&PC事業 ■ 紙・板紙事業 ■ その他事業

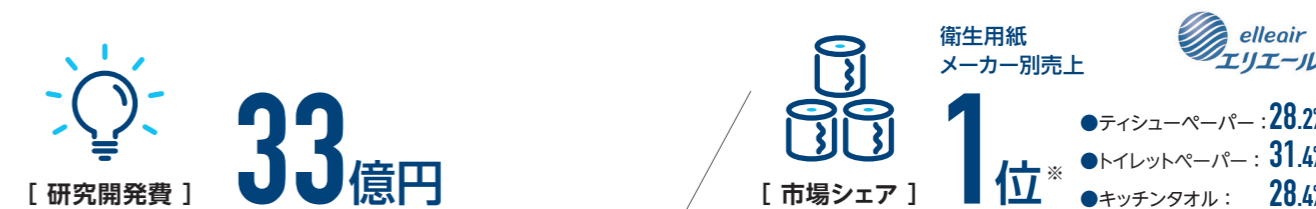


セグメント別営業利益(損失)



H&PC
海外売上比率
14.3%

非財務情報



*出典: インターJSRI+ 2023年4月~2024年3月メーカー別累計販売金額(ティッシュペーパー、トイレトペーパー、キッチンタオル)

大王グループの価値創造

経営理念 世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

パーパス

ビジネスモデル

アウトカム

ミッション

ビジョン
「3つの生きる」

「誠意と熱意」をもって「3つの生きる」を成し遂げ、
「やさしい未来」を実現する

衛生
人々の健康を守る

人生
人生の質を向上させる

再生
地球を再生する



経営基盤増強に向けたマテリアリティ
事業ポートフォリオの戦略的変革 | グローバル化の加速 | 新規事業の創出

木質資源が持つ無限の可能性を解放し、
衛生(健康)・人生(生活)・再生(環境)に
つながる価値を創造する



社会課題解決に向けたマテリアリティ

地域社会との共生 持続可能なサプライチェーンの確立	人権尊重と人財育成、社員への思いやり 公正で透明性の高い経営	気候変動への対応 循環型社会の実現 森林保全と生物多様性の維持
------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------

大王グループの強み » P27-28

価値創造を支えるガバナンス » P89-98

事業成果
» P25-26



経済的価値

大王グループの業績向上

[2026年度目標]

- 売上高 7,400億円
- 営業利益率 4.1%
- ROE 4.5%
- ネットD/Eレシオ 1.2倍以下
- 格付符号/方向性(R&I) A-/安定的

[2035年度目標]

- 売上高 1兆2,000億円
- 営業利益率 10%

社会的価値

マテリアリティの解決
「3つの生きる」の達成

DAIO やさしい未来 2030 » P53-54
マテリアリティに対する取り組みとSDGs貢献 » P55-56



貧困問題が解決し人々の生活水準が向上、健康的な生活が保障されている



世界中の人々が幸福度の高い心豊かな生活を送っている



多様な生物が共生・繁栄する自然豊かな地球が再生されている

「やさしい未来」の実現

価値創造のインパクト







投入資本(インプット)

[大王グループの取り組み]

 財務資本 <ul style="list-style-type: none"> ●株主資本 2,240億円 ●純有利子負債 3,616億円 	<ul style="list-style-type: none"> ●効率的な資源配分 <ul style="list-style-type: none"> — 新規事業・研究開発への投資 — 株主への還元
 製造資本 <ul style="list-style-type: none"> ●三島工場(世界最大級の純臨海工場) ●設備投資額 314億円 ●拠点数 国内 23拠点、海外 9カ国10拠点 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境負荷の低い設備・燃料への転換 ●安全・品質に関する教育・啓発活動
 自然資本 <ul style="list-style-type: none"> ●山林所有面積 約59,000ha <ul style="list-style-type: none"> うち天然林の面積 約28,000ha ●水資源管理: 取水量 177,619千㎡ 	<ul style="list-style-type: none"> ●水の有効利用の取り組み <ul style="list-style-type: none"> » P66 ●環境に配慮した、持続可能な事業活動 ●森林保全・生物多様性の維持 <ul style="list-style-type: none"> » P80
 人的資本 <ul style="list-style-type: none"> ●教育研修費 3,867万円(単体) ●多様で柔軟な働き方を実現する制度整備 ●成長を促進する評価制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ●人権尊重 ●個の成長支援 ●ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 ●評価・処遇制度改定 ●健康経営の推進 ●安全衛生活動 <ul style="list-style-type: none"> » P59-65
 知的資本 <ul style="list-style-type: none"> ●知財保有権利 (国内/海外)^{*1*}^{*2} <ul style="list-style-type: none"> 特許権 2,480件/1,955件 意匠権 432件/1,136件 商標権 1,099件/1,216件 ●グループ内に蓄積されたノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> ●イノベーション推進、権利活用 ●将来技術の創出・商品開発 知的資本 » P29-30
 社会・関係資本 <ul style="list-style-type: none"> ●四国中央市カーボンニュートラル協議会 ●アテントマイスター・プロ資格認定者数 7,294人 ●Web公式会員プログラム「クラブエリエール」^{*4} <ul style="list-style-type: none"> 会員数 68万人 ●DAIO Partner Ship(卸商・古紙問屋・国内トップサプライヤーの会) ●社会貢献活動支出額 5,154万円 ●スポーツ支援活動「Teamエリエール」 	<ul style="list-style-type: none"> ●持続可能な原材料への転換 ●CSR調達 <ul style="list-style-type: none"> » P58 ●「地域包括ケアシステム」の推進 <ul style="list-style-type: none"> » P57-58 ●スポーツ大会の運営・協賛

事業成果(アウトプット)

事業活動を通じた価値創造

 <ul style="list-style-type: none"> ●売上高 6,717億円 ●営業利益 144億円 ●親会社株主に帰属する当期純利益 45億円 ●格付(JCR・R&I) A-
 <ul style="list-style-type: none"> ●三島工場 生産量 約192万トン/年 ●生産効率・品質の改善、生産コストの削減
 <ul style="list-style-type: none"> ●水資源管理: 排水量 169,149千㎡/年、実質の水消費量 8,469千㎡/年 <ul style="list-style-type: none"> COD原単位 5.9%削減 ●GHG排出量 2022年度 4,194千トン/年 → 2023年度 3,594千トン/年 ●GHG排出量削減率 19.2%(2013年度比) ●希少動植物の保護
 <ul style="list-style-type: none"> ●従業員エンゲージメント向上 ●ワークエンゲージメント向上 ●「健康経営優良法人(大規模法人部門)」7年連続認定 ●「健康経営銘柄2024」に選定
 <ul style="list-style-type: none"> ●知的財産権出願(国内/海外)^{*2*}^{*3} <ul style="list-style-type: none"> 特許権 212件/110件 意匠権 63件/293件 商標権 83件/271件
 <ul style="list-style-type: none"> ●衛生用紙 メーカー別売上No.1^{*5} ●多くの生活者に支持されるブランド「エリエール」 ●紙関連の製造品出荷額等^{*6}において四国中央市が18年連続日本一 ●スポーツを通じた女性活躍推進 <ul style="list-style-type: none"> 「大王製紙エリエール レディースオープン」1982年より通算42回開催 ●「EcoVadis」サステナビリティ評価 シルバーメダル ●「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定 ●「FTSE4Good Index Series」構成銘柄に選定

*1 2024年3月末時点の国内・外国合計の知財保有権利数。

*2 知財保有権利、知的財産権出願の件数は、社内集計基準の変更等により、過去に公表した数値と一致しない可能性があります。

*3 2021年度の出願件数。特許の外国出願件数はPCT出願件数。

*4 コミュニケーションを通じてエリエール商品の理解を深めていただくこと、生活者の声を商品の品質向上や開発に役立てることを目的としたWeb公式会員プログラム

*5 出典:インテージSRI+ 2023年4月~2024年3月メーカー別累計販売金額(ティッシュペーパー、トイレペーパー、キッチンタオル)

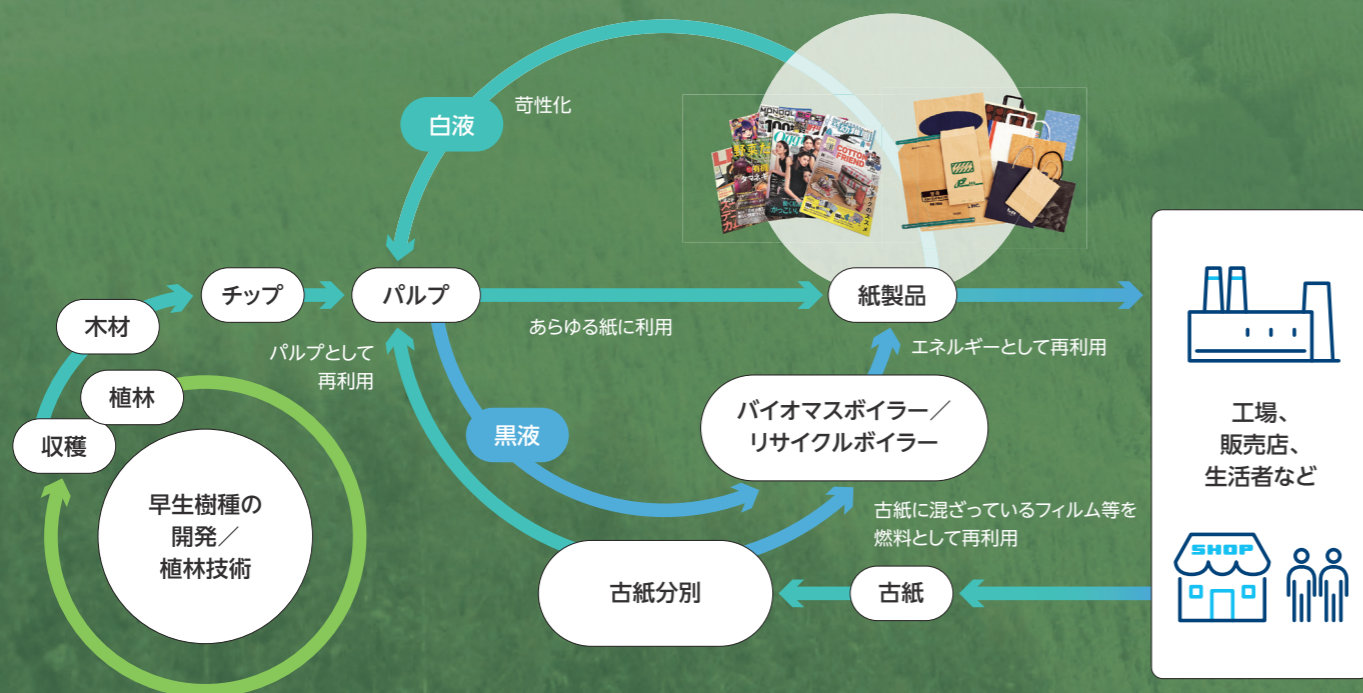
*6 総務省・経済産業省「2022年経済構造実態調査(製造業事業所調査)」参照 市町村別順位において四国中央市が18年連続1位を獲得

大王グループの強み

大王グループは、環境保全と事業成長を両立させることと、知的財産を活用した商品開発を行うことで、ビジネスの持続可能性と競争優位性を高めています。

環境保全と事業成長の両立

植林による環境負荷の低減および自然資本の増強、古紙の高度利用や廃棄物の再利用を通じた循環型社会の実現に取り組んでいます。



<p>持続可能な森林経営</p> <p>植林</p> <p>約59,000haの山林をチリに所有し、植林を行っています。所有面積の約半分に相当する約28,000haは天然林として残り、生物多様性の維持にも取り組んでいます。</p> <p>TCFD提言・TNFD提言に基づく情報開示 >> P73-76、79-80</p>	<p>持続可能な資源循環</p> <p>古紙の高度利用</p> <p>難処理古紙の分別・活用により、ゼロ・エミッション達成を図っています。廃棄物として処分されていた難処理古紙を原料・燃料として活用し、業界平均を上回る古紙利用率を達成しています。</p> <p>難処理古紙の利用促進 >> P66</p>	<p>持続可能な資源の有効活用</p> <p>廃棄物の再利用</p> <p>他社と提携し、使用済み紙おむつのリサイクル事業に関する共同開発に取り組んでいます。また、グループ会社の株式会社大貴ではロス品の端材を活用した紙製猫砂の生産を行っています。</p> <p>ペットケア事業 >> P50</p>
--	---	---

知的財産を活用した商品開発

独自の技術を活かし、お客さまの声に耳を傾けたものづくりに取り組んでいます。衛生用紙の売上において、大王製紙はメーカー別売上国内トップを誇ります*1。また、大王グループが展開するブランド「エリエール」は、ティッシュペーパー・トイレtpペーパー・キッチンタオルの3分野においてブランド別売上No.1を獲得しています*2。 知的資本 >> P29-30



お客さまの声を直接聞き取り商品開発に活用

日々の営業活動を通じて国内外のマーケット動向をつかみ、お客さまのニーズにいち早く対応した商品開発と提案活動につなげています。

elleair エリエール

生活者の高い支持を得るブランド

メーカー別売上
国内 **No.1**^{*1}

ブランドシェア^{*2}

ティッシュペーパー **21.7%**

トイレtpペーパー **30.4%**

キッチンタオル **26.2%**

価値創造のインパクト (知的資本・製造資本) >> P25-26

*1 出典：インテージSRi+ 2023年4月～2024年3月メーカー別累計販売金額(ティッシュペーパー、トイレtpペーパー、キッチンタオル)
*2 出典：インテージSRi+ 2023年4月～2024年3月ブランド別累計販売金額(ティッシュペーパー、トイレtpペーパー、キッチンタオル)

知的資本 ～企業価値を高める知的資本経営～

長期ビジョンの実現に向けて
知的資本を戦略的に活用する
知的資本経営※を実践していきます。

※知的資本経営:知的資産(知的財産、ブランド、技術、知識、ノウハウなど)にかかるコストを資本としてとらえ、それらを活用して企業価値を高めていく手法

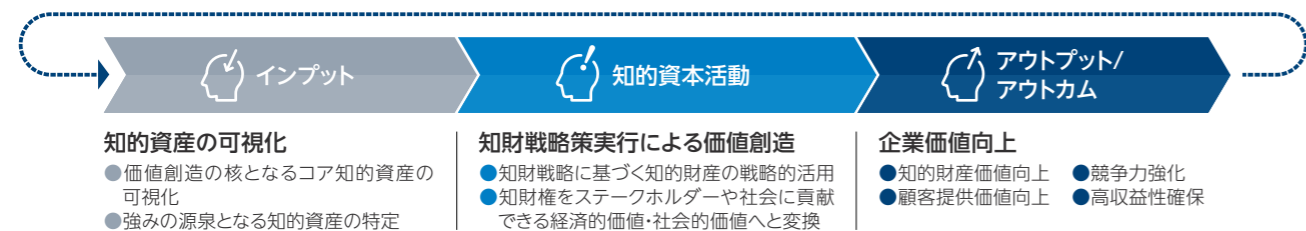


コーポレート部門 知的財産部長 浜畑 成靖

知的財産基本方針

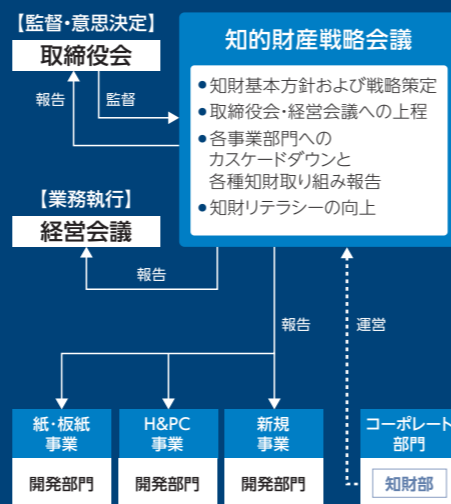
当社は、企業価値に転換し得るさまざまな要素(例えば、ブランド、知識、ノウハウ、営業秘密およびデータなど)を広義の知的資産と定め、当社の持続的な成長と企業価値の最大化に貢献する知的資本経営を実践していきます。知的財産の戦略的活用の帰趨が企業価値向上であるとの考えに基づき、当社は、知的資本のなかにおいて企業価値源泉の重要要素である知的財産を軸足に据え、知的財産の形成、強化および拡充に向けて知財投資を強化しています。また、知的財産部では、長期ビジョンおよび第5次中期事業計画(以下、中計)と連動して、さまざまな知財の戦略的手法を駆使して知的財産を活用することで、知財面から事業強化、競争優位確保、新規事業創出を支援しています。当社の知財活用戦略がサステナブルな価値創造を達成するための道筋として、国際統合報告フレームワークの価値創造プロセスに沿って、知的資産の可視化と知財戦略の実行を含む知財プロセ

スを循環的に実行し、当社の知的財産の価値向上、競争力強化、高収益性確保、そして企業価値向上を実現していきます。知的資産可視化の手法としては、IPランドスケープ分析や知財観点での市場マクロ分析を通じて、見えざる価値や隠れた力を備えている知的資産をさまざまな角度から包括的に可視化し、そこからコアとなる知的資産の特定や強みとなる知的資産を発掘する手法を取り入れています。また、知財戦略実行の具体的な取り組みは、事業活動の早い段階で経営および事業戦略に知財戦略を練り込むことで、事業戦略と知財戦略との整合性を確保しつつ、事業活動を支援すべく知的財産を経営ツールとして戦略的に活用しています。また、知財戦略実行の過程において、知的財産という“権利”を、将来の収益を生み出すことができる“経済的価値”や、より良い社会、より良い生活に貢献できる“社会的価値”へと変換し、価値の高い知的財産を創り出しています。



知財機能および知財ガバナンス体制

当社の知的財産部は、知的財産に関する重要事項を適時に経営層にレポートすると共に、グループ内の各事業部門および国内外子会社に対して横断的かつ包括的な知財関連のサービスを提供することを目的として、コーポレート部門に位置付けられています。当社は、グループにおける知財ガバナンス強化および知的資本経営を実現すべく、知的財産戦略会議を設けています。取締役会がその監督機能を果たすべく、知的財産部の運営の下、知的財産戦略会議は、経営視点での知財重要事項および知財取り組み施策について、定期的にと取締役会・経営会議に報告しています。また、知的財産戦略会議は、戦略的方針や業務執行に関する取締役会・経営会議からの助言や指導を、各事業部門や関連開発部門にカスケードダウンする役割を担っています。知的財産戦略会議を介して、横断的かつ仮想的にと取締役会、経営会議、各事業部門を結合および連携させていくことで、グループ内全体にわたって知的資本経営の理念を浸透させていきます。

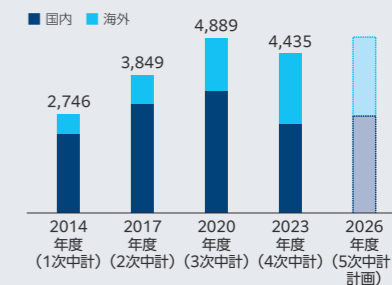


知財投資および知財ポートフォリオの最適化

長期ビジョンおよび第5次中計と連動した知財戦略を実装すべく最適な知財ポートフォリオの構築と動的なポートフォリオのリバランスを行っています。第5次中計最終年度末(2026年度末)に向けて、知財のグローバル展開を加速させつつ、将来想定される国内外事業展開に適した知財ポートフォリオの規模およびバランスを実現していきます。知財ポートフォリオ最適化施策として、IPランドスケープ分析、戦略策定、アイディエーション(発明発掘)、出願、権利化、権利活用、そして維持要否などの知財プロセスを循環的に運用しています。そのプロセスのなかで、出願、権利化および権利維持に係る費用を知財投資ととらえ、例えば、知財投資的観点から費用対効果の低い知的財産権を積極的に切り落とす知財権プルーニングを実行することで知財ポートフォリオを再構築し、そしてプルーニングにより浮いた知財の資金を、より価値の高い知的財産権の維持又は新たな知的財産権の獲得のための投資に回すことにより、知財投資の効率化と知財ポートフォリオ価値向上を実現しています。また、このように個々の案件をコントロールしつつ、知財ポートフォリオの投資効率を包括的に向上させることによって、事業戦略と知財戦略との連動性と整合性を維持しています。



【当社特許保有件数の推移】(件)

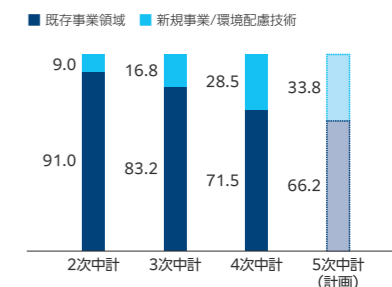


※「特許保有件数」は、各中期事業計画の最終年度末における特許保有件数です。

知的資本活用によるイノベーション支援

当社は、知的資本をイノベーションを起こすための一種のツールとしてとらえており、知的資本を活用することにより、イノベーション創出を支援しています。具体的には、自社の知財と補完関係にあるパートナーの知財とを掛け合わせたり、現在の強みの知財と未来を見越した知財とを結合したりすることで、これまで培われてきた強みを活かしつつ、知財観点で新規のイノベーション創出を支援しています。特に、セルロースナノファイバーやバイオファイナリーといった新規事業分野において、アカデミアや国内外の研究機関との提携を進めているなか、当社は、知財面でもパートナー機関とのオープンイノベーションと価値共創に貢献し、双方に利益をもたらす協力関係を築いていきます。また、当社の長期ビジョンに基づく新規事業分野の研究開発への投資の加速にともなって、これらの新規事業分野に対する知財投資および知財支援を重点的に行っており、第5次中計最終年度末(2026年度末)に向けて、新規事業関連の知財ポートフォリオの割合を段階的に高めていきます。

【新規事業・環境配慮技術に関する特許出願の割合】(%)



※「特許出願の割合」は、各中期事業計画期間の3カ年の累計出願件数に基づき算出しています。

ブランド価値向上



当社は、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」という経営理念を知財面から実現していくために、ブランドがつむぎ出している「世界観」を大切にしつつ、当社のブランドがお客さまに選ばれるブランドであり続けるように、ブランド価値向上に向けた取り組みを行っています。具体的には、さまざまな知的財産権(商標、意匠、特許および著作権)を張り巡らせ、すべての知的財産が一糸乱れることなく調和しながらお客さまへの提供価値を高める「知財ミックス」を実践しています。当社のブランド戦略は、その知財ミックスを取り入れたブランド管理、ブランド育成およびブランド保護に関する知財施策から構成され、それらを三位一体的かつ融合的に駆動させることで、ブランド価値向上を実現しています。

- ブランド管理**
 - ブランド使用ルールの策定と、グループ全体への浸透および徹底
 - 社内外におけるブランドの不適切使用のチェックとその管理
 - グループ内におけるブランド使用可否議論体制の構築
 - 社内外におけるブランド使用に関するライセンス管理
- ブランド育成**
 - グローバル視点でのロゴ(商標)、デザイン(意匠・著作権)の権利化推進
 - 社内外へのブランド啓発活動の公表体制の構築
 - ブランド価値向上を目的としたエビデンスとしての知財活用
- ブランド保護**
 - 模倣品・類似品等、権利侵害品を排除するための知財MIXによる強固な権利行使の実行
 - 国内・海外拠点や税関・行政機関等当局、ECプラットフォームとの協力体制の構築
 - 第三者の知的財産侵害回避等、リスクマネジメントの実行

大王グループのマテリアリティ・リスクと機会

中長期的な企業価値向上のため、大王グループは、現状からのフォアキャストの視点と、将来ありたい姿から遡ったバックキャストの視点でマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

マテリアリティ特定プロセス

- 1 大王グループを取り巻く環境及び社会課題を把握し、企業価値に影響を与えられる項目を抽出
- 2 重要テーマを分析・整理
- 3 重要テーマと将来像を照らし、重要会議でマテリアリティを決定

大王グループのマテリアリティ・リスクと機会

リスク	機会	戦略	マテリアリティ	対応する主なSDGsゴール
メディア用途の紙の需要減少	事業ポートフォリオ変革、包む・運ぶ紙の需要増、ペットケア用品市場への参入	紙・板紙事業 >> P47-48 ペットケア事業 >> P50	事業戦略	12 持続可能な消費と生産 >> P47-48 17 パートナーシップで目標を達成しよう >> P50
衛生用紙・フェミニンケア商品の需要減少	M&Aによる海外事業の拡大、衛生用品・習慣の普及、女性の自立支援	H&PC海外事業 >> P39-40 長期ビジョン実現に向けたグローバル展開 >> P41-44		3 持続可能な健康と福祉 >> P39-40 4 質の高い教育をみんなに >> P41-44 5 ジェンダー平等を推進しよう >> P41-44 17 パートナーシップで目標を達成しよう >> P41-44
使い捨て商品は環境に悪いという認識の広がり	環境配慮型商品・サービスの需要増、知的資本の活用	知的資本 >> P29-30 研究開発 >> P49 新素材 >> P51-52		7 持続可能なエネルギー >> P29-30 8 質の高い仕事をみんなに >> P49 9 産業とイノベーションに力を集中させよう >> P51-52 12 持続可能な消費と生産 >> P29-30 13 気候変動に具体的な対策を >> P29-30 15 陸の豊かさを保ち増進しよう >> P29-30 17 パートナーシップで目標を達成しよう >> P29-30
ベビーケア商品の需要減少	高齢化社会対応商品・サービスの需要増	ヘルスケア事業 >> P57-58	社会課題	2 持続可能な水と衛生 >> P57-58 3 持続可能な健康と福祉 >> P57-58 6 安全な水とトイレを世界中に >> P57-58 8 質の高い仕事をみんなに >> P57-58 11 持続可能な都市とコミュニティ >> P57-58 17 パートナーシップで目標を達成しよう >> P57-58
サプライチェーン内の人権・環境等に配慮していない企業の存在、三島工場および地元企業の存続危機、地域住民の苦情による工場停止	当社を中心とした産業クラスターの形成・地産地消の推進、持続可能なサプライチェーンの構築、地域とのコミュニケーション・関係構築	SDGs調達に関する取り組み >> P58		8 質の高い仕事をみんなに >> P58 10 人や国の不平等をなくそう >> P58 12 持続可能な消費と生産 >> P58 15 陸の豊かさを保ち増進しよう >> P58 17 パートナーシップで目標を達成しよう >> P58
人財不足、自社の競争力低下、職場環境に起因する離職増加、集中力・生産性・モチベーション低下	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、人財育成、健康経営、働き方改革、制度拡充、職場環境の整備	人的資本経営 >> P59-65		3 持続可能な健康と福祉 >> P59-65 4 質の高い教育をみんなに >> P59-65 5 ジェンダー平等を推進しよう >> P59-65 8 質の高い仕事をみんなに >> P59-65 10 人や国の不平等をなくそう >> P59-65
不正・不祥事等による存続危機	コーポレート・ガバナンス体制の確立	ガバナンス強化 >> P81-82 コーポレート・ガバナンス >> P89-98		16 平和と公正な社会を築こう >> P81-82
多量のCO ₂ 排出、移行リスク・物理的リスク	CO ₂ 削減の取り組み、環境配慮型商品・サービスの需要増	脱炭素社会に向けた取り組み >> P67-72 TCFD提言に基づく開示 >> P73-76 Scope3削減の取り組み >> P77-78		3 持続可能な健康と福祉 >> P67-72 7 持続可能なエネルギー >> P67-72 8 質の高い仕事をみんなに >> P67-72 9 産業とイノベーションに力を集中させよう >> P67-72 11 持続可能な都市とコミュニティ >> P67-72 12 持続可能な消費と生産 >> P67-72 13 気候変動に具体的な対策を >> P67-72 15 陸の豊かさを保ち増進しよう >> P67-72 17 パートナーシップで目標を達成しよう >> P67-72
プラスチックの使用、商品廃棄によるCO ₂ 排出	代替素材の開拓・置き換え、古紙の高度利用、高純度選別機の開発・販売	難処理古紙の利用促進 >> P66		6 安全な水とトイレを世界中に >> P66 8 質の高い仕事をみんなに >> P66 12 持続可能な消費と生産 >> P66 14 海の豊かさを保ち増進しよう >> P66
森林減少に加担する可能性、生態系に悪影響を及ぼす可能性	持続可能な森林経営、天然林の確保・保護、絶滅危惧種・天然記念物等の保護	TNFD提言に基づく開示 >> P73-74、79-80 「DAIO地球環境憲章」に基づいた環境保全活動 >> P80		6 安全な水とトイレを世界中に >> P73-74、79-80 13 気候変動に具体的な対策を >> P73-74、79-80 15 陸の豊かさを保ち増進しよう >> P73-74、79-80 17 パートナーシップで目標を達成しよう >> P73-74、79-80

第1次～第5次中期事業計画の概観

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

今回、2035年度をターゲットに新たに策定した長期ビジョン『Daio Group Transformation 2035』の下、グループ連結での売上高1兆2,000億円・営業利益率10%の達成に向けて、戦略的に事業ポートフォリオを変革しながら、持続的に成長し続ける企業グループを目指していきます。

長期ビジョン >> P05-06

Daio Group Transformation 2035

「やさしい未来」に向けた計画の策定

パーパスの実現

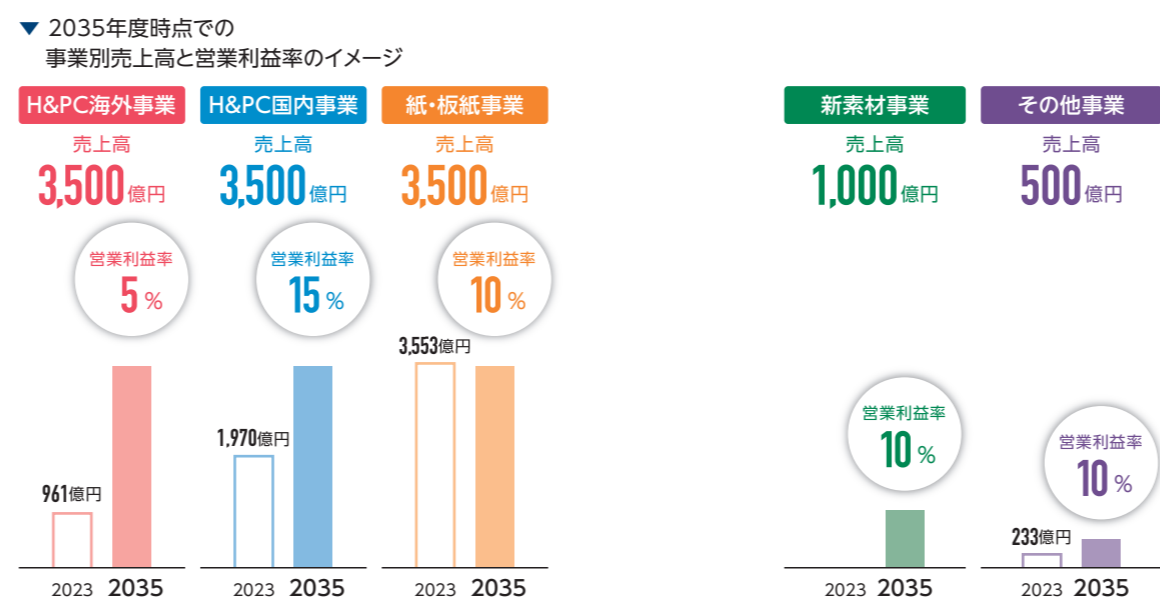
経営理念

世界中の人々へやさしい未来をつむぐ

2035年まで、4つのテーマに注力して取り組みます。

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

連結売上高1兆2,000億円、営業利益率10%を達成



2024-2026年度 第5次中計

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

第1次～第4次中計までは需要が拡大する衛生用紙や板紙といった品種に生産・販売をシフトすることで、コスト競争力の高い三島工場のパルプを最大限に活かし、競争優位性を維持・向上してきました。また日本国内における紙・板紙の将来的な需要縮小は不可避との考えの下、新たな事業の柱としてホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)事業を中心に海外でのプレゼンス向上に取り組んできました。ベビー用紙おむつを軸に、中国、タイなどで生産工場を設立し、地産地消の体制構築を進めました。また第3次中計ではブラジルなどでM&Aを実施しました。当社グループでは、こうした事業戦略を遂行しながら、グローバルでの喫緊課題である気候変動対応をはじめとするESG視点での課題解決や、SDGsが目指す持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進め、引き続き、経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現を目指していきます。

「3つの生きる」

- お客さま: 高品質・高付加価値の商品とサービス
- 社員およびその家族: 安全・安心第一の職場環境
- 取引先: 共に成長
- 地域社会: 生活・産業・文化の発展
- 株主・投資家: 安定的な配当・株価向上

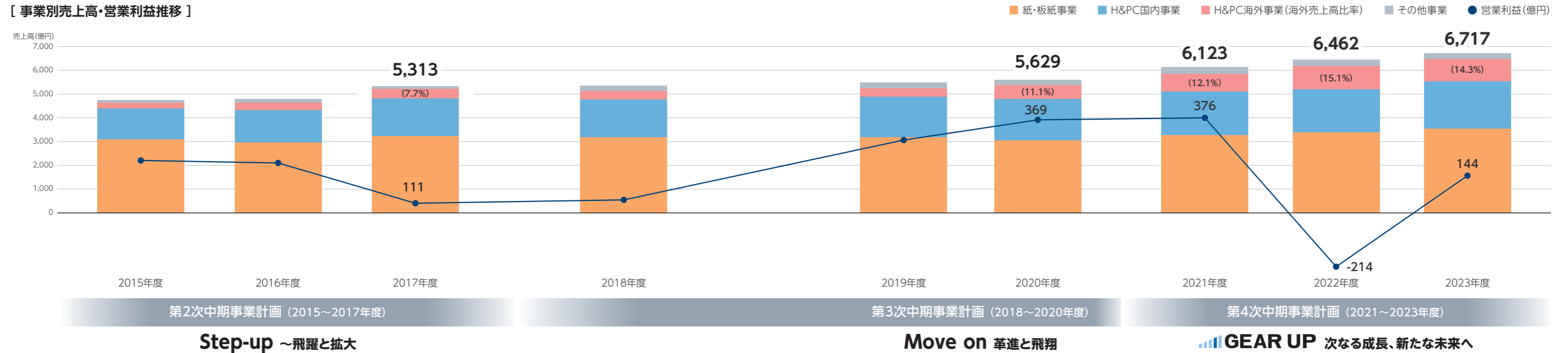
衛生: 人々の健康を守る

人生: 人生の質を向上させる

再生: 地球を再生する

これまでの中期事業計画の振り返り

[事業別売上高・営業利益推移]



基本方針

- 洋紙事業の構造転換
- 板紙・段ボール事業の強化
- ホーム&パーソナルケア (H&PC) 事業のさらなる成長と加速
- 新規事業/セルロースナノファイバー (CNF) の開発

- 紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革
- H&PC事業のグローバルな事業拡大と収益力強化

- CNFの早期事業化

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

振り返り

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

(単位: 億円)	目標	実績
売上高	5,000	5,313
経常利益	250	128
純有利子負債	2,500	2,800
自己資本比率	28.0%	25.9%
ネットD/ELレシオ	1.5倍	1.6倍

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

(単位: 億円)	目標	実績
売上高	6,150	5,629
営業利益*	320	369
H&PC海外売上比率	15%	11.1%
ROE	8.0%	10.1%
ネットD/ELレシオ	1.6倍	1.3倍

*中期事業計画の利益指標は、第3次から「営業利益」を採用

売上高は過去最高を
継続して達成するも計画は未達

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

Step-up ～飛躍と拡大

第2次中期事業計画
(2015年度～2017年度)

振り返り

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

H&PC国内事業においては、日清紡ホールディングスから紙製品事業を譲り受け、衛生用紙のシェアが向上したほか、エリエールのブランド力を活かした高付加価値商品の拡販に注力しました。

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

課題

- 洋紙から成長事業への抜本的な構造改革
- 海外新規市場への拡大

Move on 革進と飛翔

第3次中期事業計画
(2018年度～2020年度)

振り返り

第3次中期事業計画では、紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革に着手しました。洋紙から板紙へのシフトによって捻出したパルプを、衛生用紙に活用するため、2018年10月に川之江工場を再稼働させ、日清紡ホールディングス(株)から譲り受けた紙製品事業も合わせて、衛生用紙事業のシェア拡大と取

課題

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

益力の強化に注力しました。成長戦略では、H&PC海外事業において、中国でプレミアムトイレットペーパーの拡販に注力しました。さらに、ブラジルのサンテルならびにトルコのEITRのM&Aにより、南米とMENAの新規市場での「点」を打ちました。新規事業では、2020年7月にはFIT制度を活用したバイオマス発電事業を開始したほか、CNFの事業化でも卓球ラケット用部材や電気自動車レースカーへの実装など、前進が見られました。

GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ

第4次中期事業計画
(2021年度～2023年度)

振り返り

第4次中期事業計画では、外部環境の大きな変化があったなかで、さらなる構造改革を志向し、強靱な事業ポートフォリオの確立に向けた布石を打ちました。2023年9月には「エリエールPet キミおもしろい」のブランドでペットケア事業に本格参入しました。またブラジルのサンテルの業績が伸長したことで、H&PC海外事業の牽引役として成長しています。一方で第5次中期事業計画に持ち

越す課題も出ました。H&PC事業の営業利益率の向上(特に海外事業の営業黒字化)、石炭を中心としたエネルギー政策の見直し、そして財務体質改善については継続して取り組む必要があります。

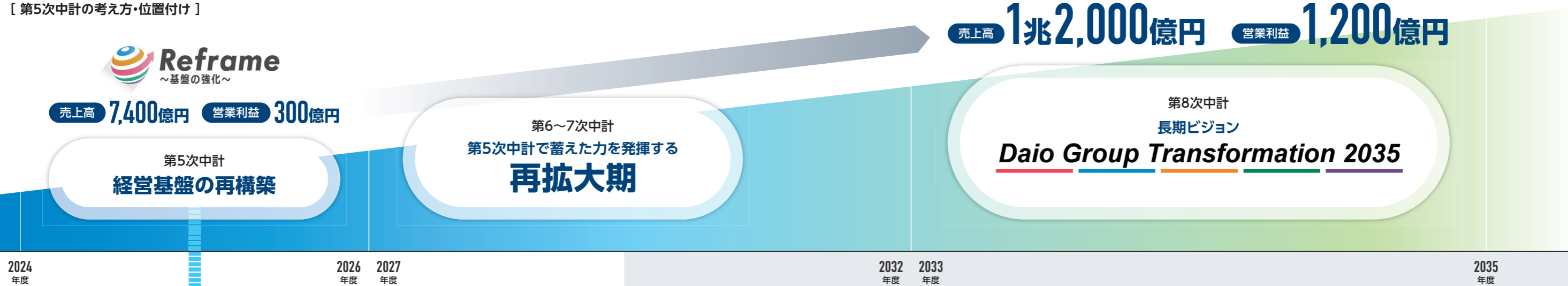
課題

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

第5次中期事業計画の全体像

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

[第5次中計の考え方・位置付け]



長期ビジョンの実現に向け、第5次中計では経営基盤の再構築に注力

テーマ	方針
営業キャッシュフロー創出力強化	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益拡大にフォーカス キャッシュ創出力を拡大するための環境対応のさらなる推進 >> P66-80
将来成長のための厳選した投資の実行	<ul style="list-style-type: none"> 将来キャッシュフロー拡大のための新規事業強化 >> P50-52 変革を支える人・組織の整備
財務基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化

第5次中計の売上高・営業利益計画

事業	第4次中計(2023年度)			第5次中計(2026年度)		
	売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率	売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率
紙・板紙事業	3,553	160	4.5%	3,500	100	2.9%
H&PC事業	2,931	▲41	-	3,600	185	5.1%
(内訳)						
国内事業	1,970	77	3.9%	2,300	145	6.3%
海外事業	961	▲118	-	1,300	40	3.1%
その他事業(調整額含む)	233	25	10.7%	300	15	5.0%
合計	6,717	144	2.1%	7,400	300	4.1%

営業利益拡大にフォーカス

H&PC 海外事業 <ul style="list-style-type: none"> 1 既存販売エリアの戦略再構築 <ul style="list-style-type: none"> ● 勝ち筋を見いだせる領域を特定し、売上拡大と収益性を両立させるモデルを確立 2 長期ビジョンに向けた拡大策立案 <ul style="list-style-type: none"> ● 新規参入可能性のある国の調査 ● M&Aを活用した新規国参入の検討 3 人・組織の整備 <ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成・強化のための制度を設計 ● 他部門からの集中的な異動、経験者採用拡大、現地社員の幹部登用と権限委譲

H&PC 国内事業 <ul style="list-style-type: none"> 1 成長領域への集中 <ul style="list-style-type: none"> ● ファミリーケア(衛生用紙カテゴリ)、ヘルスケアに開発・マーケティング費用を集中的に投下 2 パッケージ事業の拡大 >> P50 <ul style="list-style-type: none"> ● プレゼンス拡大に注力し、第5次中計期間は金額シェア拡大を志向 ● TVCM、イベント等のブランド先行投資を実施 3 新規カテゴリーの模索 <ul style="list-style-type: none"> ● ベビーケア、フェミニンケアを筆頭に需要縮小が見込まれる分野の代替ビジネスの可能性を調査
--

紙・板紙事業 <ul style="list-style-type: none"> パッケージ分野のさらなる強化を推進 <ul style="list-style-type: none"> ● 原紙の販売を中心とした構成から、加工度の高い最終商品(パッケージ)の販売比率を高め、新聞・洋紙の販売数量、売上高減少をカバー ● 大王パッケージとダイオーミウラと連携し、パッケージ案件の開拓を協働で実施 ● 段ボール会社に加えて包装関連会社のM&Aも検討 	北越コーポレーション株式会社との戦略的業務提携 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業基盤の強化を図るとともに、将来を見据えて協業分野の深化・拡充を推進
--	--

変革を支える人・組織の整備

[方針] <ul style="list-style-type: none"> ● 変化や違いを受容でき、挑戦に前向きな人材の育成 ● 変化や異なる意見を受け入れる風土の醸成 ● 多様性をイノベーションにつなげられる風土の醸成 ● 挑戦を後押しできる制度 ● 強化分野での適切な人材確保・配置 	[取り組み事項] <ol style="list-style-type: none"> 1 従来の発想に囚われない発案を評価する制度 2 管理職、担当者のマインド転換 3 グローバル人材の育成・確保 4 新たな挑戦を希望する意向がよりキャリアに反映される制度の構築 5 H&PC、新素材領域の人員増 	[具体的施策] <ul style="list-style-type: none"> 評価制度の見直し 研修費予算の増加と研修制度の充実 キャリアパス制度の見直し 経験者採用の強化と推進部隊の人事部強化
--	---	--

適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化

投融資審査体制の再構築 <ul style="list-style-type: none"> ● 社長の諮問機関として投融資委員会を立ち上げ ● 投融資の徹底審議と効果検証の強化を通じて投資効果を改善

ホーム&パーソナルケア部門

海外事業部

●事業部長メッセージ

既存事業の基盤強化と新規市場の開拓を進め

マーケティング投資の強化と

M&Aを通じて

グローバル展開を加速させていきます

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

齋藤 真



長期ビジョン実現に向けて

ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)海外事業部は、マテリアリティ(重要課題)としても設定されている「グローバル展開の加速」「地域社会との共生」「循環型社会の実現」を柱に、長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」の実現に向けた取り組みに注力しています。

「グローバル展開の加速」については、利益に貢献できる体制づくりが重要課題であり、第5次中期事業計画(以下、中計)では事業収益モデルの再構築を目指していきます。具体的には、既存事業の基盤強化として、各国および各商品カテゴリーレベルで不採算事業の精査を進め、収益の向上を図っていきます。その上でマーケティング投資とM&Aを通じて、グローバル展開を加速させる方針です。M&Aの対象としては、紙おむつ、生理用ナプキンといった吸収体を扱う企業を最優先に、近年新規参入したペットケア事業と親和性の高い企業も候補に考えています。「地域社会との共生」に関しては、地域住民を対象とした工場見学会、献血活動や生理用ナプキンの支援、さらに、教育機関との連携も深め、各国での事業継続の基盤を強化しています。「循環型社会の実現」に向けては、商品包装フィルムの薄膜化・植物由来成分の使用・包装削減などによるプラスチック使用量の削減を推進しています。長期ビジョンにおける海外事業の売上高目標は3,500億円ですが、既存事業の基盤強化と体制づくりを徹底すれば、その6割程度はカバーできる見込みです。残りの4割をM&Aでしっかりと補完することで、目標達成は十分可能ととらえています。

市場環境認識(リスクと機会)

市場環境リスクとしては、ウクライナ情勢の影響によるサプライチェーンの不安定化や為替リスクが挙げられます。一方、機会としては、新世代の生活者のニーズに応じた商品開発とプロモーション展開が重要です。Z世代の生活者はブランドに固執せず、自分に合った商品を選ぶ傾向があります。このため、従来の方法では生き残りが難しく、生活者を細かくグループ化し、それぞれに共感を得られる商品開発とプロモーションが必要になります。高精度の戦略を実践できれば、あらゆる商品でトップを目指す可能性がありますので、この機会を逃さないようマーケティング戦略に注力していく考えです。また、2011年にタイに現地生産販売会社を設立し、本格的に海外市場へ進出してから現在まで、大王グループはベビー用紙おむつを中心に海外事業を展開してきましたが、近年の世界的な少子化により、この戦略にも見直しが求められています。そのため、今後は、生理用ナプキンの強化に加え、ペットケア商品や韓国で先行して開始している段ボール原紙・フラップパルプの輸出版売の横展開など、新規事業カテゴリーでの参入も視野に入れ、事業展開していく予定です。

第4次中計の成果と第5次中計への貢献

第4次中計では、中国事業のインパクトが非常に大きく、コロナ禍や日本のALPS処理水問題による不買運動などが重なり、大王グループ全体の業績に大きく影響しました。また、トルコ事業に関しても、歴史的なハイパーインフレやウクライナ情勢に伴い、当初計画していた輸出政策が思うように進みませんでした。その一方で、従来の汎用商品に加え、当社独自の生産技術を取り入れた高付加価値商品を展開したブラジル事業の

01

02

SECTION 03

04

05

06

「商品展開例」



ブラジル revivaシリーズ
シートタオル(左)・ロールタオル(右)
トイレティッシュ(中)



ベトナム GOO.N Slim Pants(左)
コンテナ積載イメージ(右)



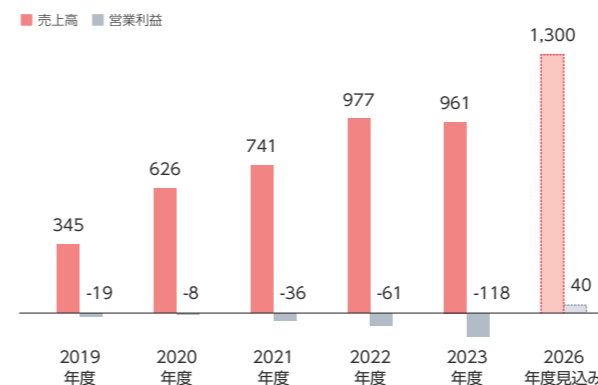
中国 流せるウエットトイレティッシュ

●商品・地域展開

経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現を目指して、大王グループのビジョンである「3つの生きる(衛生・人生・再生)」を成し遂げるための商品・地域展開に取り組んでいます。その一例として、ブラジルでは、環境に配慮した商品として牛乳パック等を原料に使用したパルプを活用することにより、生産工程における水や薬品の使用量と廃棄物の発生量を低減した「reviva」シリーズを展開しています。また、タイで生産してベトナムに輸出版売している「GOO.N Slim Pants」については、梱包荷材を従来の段ケースからフィルムに変更し、コンテナ当たりの積載量を約1.5倍に増やすことによって、輸送時に発生するGHG排出量の低減を図っています。さらに中国では、衛生意識の高まりから都市部を中心にシャワートイレの普及が進むなかで、外出時にも快適かつ衛生的に過ごしたいと考える生活者向けに、流せるウエットトイレティッシュの販売を開始しています。

飛躍や、タイ事業における生理用ナプキンの黒字化など、一定の成果もありました。第5次中計では、海外事業全体のテーマとして事業収益モデルの再構築を掲げています。好調なブラジル事業はその勢いを維持しつつ、一番の課題である中国事業の立て直しを目指し、利益基盤の強化を進めていきます。

[H&PC海外事業部 売上高・営業利益(億円)]



人財育成について

人財面では、グローバル人財の高年齢化という課題があります。そのため、当事業部では、若手社員のグローバル教育と現地社員への権限委譲を進め、若手社員の教育強化と現地社員の能力・適性に応じた幹部登用を人財戦略の最優先事項として進めているところです。求められる素養としては、語学力はもちろん、異文化を受け入れる柔軟な思考、多様性を尊重する姿勢、そして自らの手で会社を成長させたいという意欲

です。キャリアパス制度の見直しを行いながら、人財育成の場を作っていくと考えています。また、海外進出して一定の期間が経過した国では、優秀な現地社員が育ち始めています。現地社員がトップを担う体制の構築を進めており、韓国やブラジルではすでに成功事例が出ています。他国でも現地化を進め、多様性を尊重し、起業家マインドを持つ若手人財の育成を目指します。

サステナビリティ経営への寄与

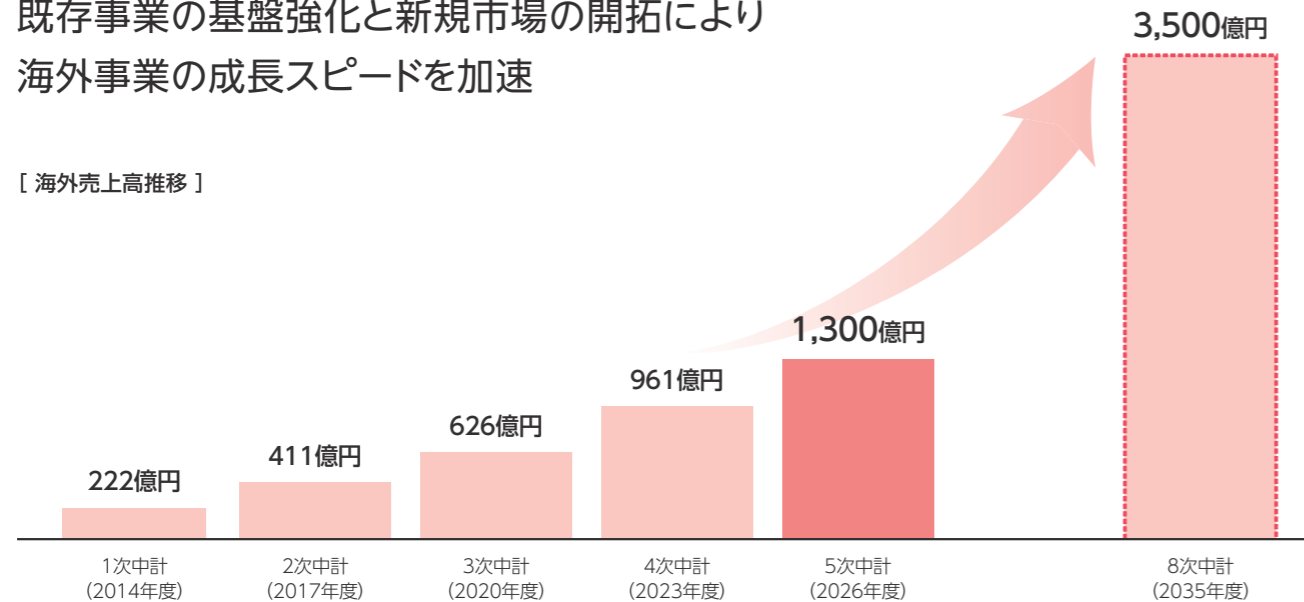
国内部門のサステナビリティの取り組みを、海外部門に横展開していくことをベースに進めています。その中で、商品の包装資材削減の取り組みとして、商品包装フィルムの薄膜化やEC商品パッケージの持ち手部分のフィルム削減、段ケースレス配送等に取り組んでいます。また、製造過程で発生する生産ロスについても、ブラジルではパルプとポリマーを分離抽出して再利用、タイ、インドネシアでは主に猫の排泄に用いられる紙製猫砂の原料として日本子会社の株式会社大貴へ供給しています。さらに、商品面においても、ブラジルでは牛乳パックを再利用したトイレペーパーなどの環境負荷低減商品の販売を開始しました。社会貢献活動としては、日本同様に生理の貧困が問題となっているタイでは、地元の行政と連携し、学校・刑務所へ生理用ナプキンの支援を行っており、中国では工場近郊の南通大学と連携し、生理用品・紙おむつの知識教育や職業訓練に協力しています。今後も利便性の向上と環境負荷の低減につながる商品開発と地域共生社会の実現に取り組んでまいります。

マテリアリティ: グローバル展開の加速

長期ビジョン実現に向けたグローバル展開

既存事業の基盤強化と新規市場の開拓により
海外事業の成長スピードを加速

[海外売上高推移]



1 既存事業の基盤強化

中国

●ベビーケア

現地トレンドの変化に対応した 新商品の連続投入

中国の生活者・流通のトレンドに合わせた商品政策を進めています。品質志向のロイヤルユーザー・Z世代の新規ユーザー向けの新商品、ベビー専門店専売品などの販売開始により、大きく販売下落した昨年同期に対して、業績は回復傾向にあります。



GOO.N
綺麗幻想シリーズ
(超プレミアム新商品)



GOO.N
羽幻、奇想の旅シリーズ
(ベビー専門店専売の新商品)

●フェミニンケア

重点エリアに集中した販路開拓と ブランド投資の強化

需要が大きく付加価値ニーズの高い上海市・北京市・山東省・江蘇省を重点エリアとして、販路開拓とブランド投資の集中によりブランド認知を向上させています。さらにZ世代向けにスリムタイプや消臭機能付き新商品および需要が拡大しているショーツタイプのラインナップを追加し、新規ユーザーの獲得を進め、ベビーケアに次ぐ柱として育成します。



elis自在瞬吸
生理用ナプキン
スリムタイプ



elis幻想妮
生理用ナプキン(若年層向け)
消臭機能付き商品の品揃え追加



elis星夜の華
ショーツ型ナプキン

ブラジル

高付加価値商品の育成・収益性向上(ベビー・フェミニンケア)

- ベビー用紙おむつは2022年秋のプレミアムパンツタイプ発売、2023年春のスタンダードパンツタイプ追加発売により売上が大幅に伸びました。
- フェミニンケア商品では高付加価値商品の強化を目的に2024年4月に夜用ナプキン(メッシュタイプ)のパッケージを一新しました。
- 今年度は引き続き高付加価値商品の育成に取り組み、収益性のさらなる向上を目指します。



Personal
ベビー用紙おむつパンツタイプ
プレミアム(左)・スタンダード(右)

Sym
生理用ナプキン
リブランドによる夜用強化

未充足・潜在ニーズに対応した新商品の開発と新規カテゴリーの開拓

- 衛生用紙で長尺、消臭タイプといったトイレティッシュの商品差別化、付加価値品の販売開始により、価格改定効果を持続しています。
- 環境対応商品として、牛乳パック等のロングライフ紙パックの天然の繊維などを再利用したパルプから生産されたrevivaシリーズを展開。生産工程で使用する水・化学物質・廃棄物の発生量の削減に取り組んでいます。
- 今後の衛生用紙市場の競争激化を予測し、さらなる複合化を目的に新規カテゴリー立ち上げに向けてマーケット調査を開始しています。



Personal
トイレティッシュ
香り付き(左)・長尺タイプ(右)

reviva
ロングライフ紙パックの
天然繊維から作られたシリーズ
トイレティッシュ(上)・
シートタオル(中)・ロールタオル(下)

ASEAN

3つの拠点(タイ・インドネシア・ベトナム)をベースに、ASEAN各国での収益化を目的とした事業の再構築

[エリア別カテゴリー別市場規模推移(金額)] (百万USD/年)

		インドネシア	タイ	ベトナム	フィリピン	マレーシア	ミャンマー	シンガポール	カンボジア	ラオス	ASEAN主要国計
ベビー用紙おむつ	2023年	2,166	642	867	473	203	166	91	10	3	4,620
	2026年	3,251	784	1,086	551	201	182	101	12	4	6,171
	年平均成長率(CAGR)	14%	7%	8%	5%	0%	3%	4%	6%	4%	10%
生理用品	2023年	407	293	457	241	211	110	46	19	21	1,805
	2026年	556	328	543	256	242	108	49	20	22	2,124
	年平均成長率(CAGR)	11%	4%	6%	2%	5%	-1%	2%	3%	2%	6%
大人用紙おむつ	2023年	262	156	61	26	30	8	16	4	1	564
	2026年	569	192	75	33	38	11	20	6	2	945
	年平均成長率(CAGR)	30%	7%	8%	8%	8%	10%	7%	10%	9%	19%

※EUROMONITOR2023 Retail Tissue&Hygiene 小売価格ベース ※1月~12月までの1年間

既存の生産・販売体制にこだわらず、ASEAN各国の市場規模・ニーズ・成長性・物流費等の検証をもとにASEAN各事業所の適性に合わせた生産体制・商品展開・販売政策の見直しによる事業の再構築に着手しています。

- 生産販売: エリエール・インターナショナル・タイランド
生産品種: ベビー・ナプキン・ウエット
- 生産: 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
販売: 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
生産品種: ベビー



2 成長スピードの加速

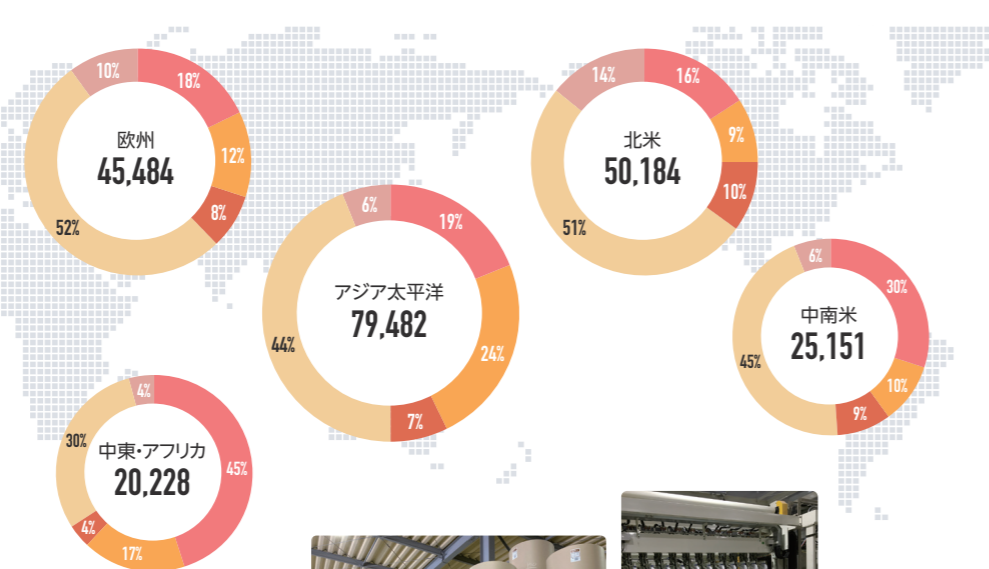
新規市場の開拓

海外戦略プロジェクトチームを発足し、新規国・新規カテゴリーへの参入強化

- 国・地域ごとの事業環境の変化、ニーズ・チャネルの多様化を踏まえて、市場・競争環境を分析しています。
- プロジェクトにおいて勝ち筋を見いだせる領域を特定し、収益性向上を実現できるビジネスモデルの確立を図ります。
- 同時に新規参入国・地域、カテゴリーの調査を行い、M&Aの活用も選択肢として、既存・新規事業の両輪で海外事業拡大の実現を目指します。

【2035年エリア別市場規模予測】(百万USD)

■ ベビー用紙おむつ ■ 生理用品 ■ 大人用紙おむつ ■ 衛生用紙 ■ ウエットワイプ



※出所: EUROMONITOR2022 Retail Tissue & Hygiene 小売価格をベースに当社にて試算・作成

新たな領域への複合事業化の促進

当社の三島工場で生産する紙・板紙、フラッフパルプの海外子会社展開国(韓国・中国・ASEAN)での販売を検討しており、先行して韓国では段ボール原紙とフラッフパルプの発売を開始しています。



グローバル人材の育成

グローバルなキャリア形成と、海外現地社員の幹部登用を推進

日本

グローバル人材の育成

- 海外を含むキャリアパスの明文化
- 語学、異文化理解等の研修制度を充実(2024年度 若手社員対象の海外語学留学を開始)

グローバル人材プールの構築

- 適正な駐在員人事ローテーションによる海外駐在経験者数の増加
- 海外関連部門へ人材をシフト(2023年度 マーケティング人材の現地赴任等)

海外

段階的なナショナル化の推進

- 現地社員の能力・適性に応じて幹部登用
- 権限移譲の推進。モチベーションを高め組織力向上



3 海外事業におけるサステナビリティ活動

衛生 各国の生活者の衛生的な生活をサポート

ブラジル

キッチンタオルシートタイプ
ロールタイプからシートタイプにすることでホルダーが不要になるため、キッチン以外にも置くことから、使い捨て拭取り用途が住居全体に広がり、衛生的な生活をサポートする

中国

流せるウエットトイレティッシュ
携帯可能なウエットタイプでやさしく拭取りができ、トイレにも流せて、外出時でも清潔に過ごせる

人生 各国の生活者の人生の質を向上

タイ

香り付きベビー用紙おむつ
紙おむつに香りを付けることで、気温湿度が高く不快臭が出やすい環境下でも快適に過ごせる

タイ

敏感肌用生理用ナプキン
肌ケア機能を改良することで敏感肌ユーザーの方も安心して過ごすことができる

再生 環境配慮型商品と資源の再利用・再生可能エネルギーの利用

超音波接着技術でホットメルトレス化を実現

タイ **中国**

太陽光パネルにより、グリーンエネルギーを創出

ブラジル **トルコ** **中国**

プラスチック原料を25%削減(従来品比)したベビー用紙おむつ
ホットメルト使用量の削減や植物由来のバイオPET配合[※]、その他の取り組みによりプラスチック原料の削減を実現
※中国販売商品

タイ **インドネシア** **中国** **ブラジル**

生産ロス・廃棄紙おむつの再利用
紙製猫砂のリサイクル原料として、グループ会社の株式会社大貫へ供給

フラッフパルプ、SAP(高吸収性樹脂)回収設備
月平均実績として100tの紙おむつロスからフラッフパルプ30t、SAP12tを回収し再利用(最大300t/月の処理能力)

地域社会との共生 進出国で事業を継続していくために現地のコミュニティとの相互理解を深める活動

タイ

学校や国の施設に生理用品を無償提供

インドネシア

イスラム教の犠牲祭(IDUL ADHA)に合わせて、工場近隣の2つの自治体に祭礼用のヤギを寄付

中国

工場所在地の南通大学日本語科から依頼を受け、就職を控えた3年生(50人)への進路指導と生理教育の一貫として工場見学会を実施

ブラジル

当社グループ加入後、現地のコミュニティとの関係構築のため、地元のイベント(「日本祭 in Bragança Paulista」)へ出展し商品紹介とサンプリングを実施

ホーム&パーソナルケア部門

国内事業部

●事業部長メッセージ

エリエールブランドの強化と 新商品の開発、新規事業への挑戦で 環境の変化に左右されない 強靱な収益基盤の構築を目指します

取締役 常務執行役員
ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部長

藤田 浩幸



長期ビジョン実現に向けて

ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)国内事業は、当社の成長エンジンであり、売上の中核を担う重要な存在です。長期ビジョンの実現に向けては、特にティッシュペーパーやトイレットペーパーに代表される衛生用紙に注力し、エリエールブランドのさらなる強化とトップシェアの盤石化を図っていきます。また、国内の紙おむつや生理用ナプキンなどの吸収体事業においても、付加価値化による差別化を進め、エリエールのブランド力を活かし、生活者へのブランド価値の浸透を深めることで市場シェアを拡大する計画です。ブランディングにおいてはプロモーションを重視しています。近年、広告の手法は多様化しており、マスメディアを活用した広告宣伝だけでは高い効果を得にくくなっています。今後はリテールメディアやSNSなどのデジタルチャネルも活用し、最も費用対効果の高い手法を模索します。そして、昨年9月に本格参入したペットケア事業は、次なる収益の柱として引き続き注力していきます。

国内における紙全体の需要は人口減に伴い減少傾向にありますが、一方でコロナ禍や後期高齢者の増加を機に、ペーパータオルや除菌ができるウエットティッシュ、大人用紙おむつの需要が高まるなど、市場環境や使用シーン、用途に応じた特定の紙加工品の需要が大きく伸びることは珍しいことではありません。だからこそ、こうした潮流をしっかりと読み、時代に合った商品をしっかりと世に出していくことを徹底していき、長期ビジョンの実現を目指していきます。

市場環境認識(リスクと機会)

現在、我々が直面している主な外部環境の変化には、為替変動、原燃料価格の高騰、物流問題などがあります。これらのリ

スク要素に対しては、商品優位性の確保と品質維持を前提に、全社を挙げて効率的なコスト管理を進めています。具体的には、資材の切り替えや生産効率の向上、生産エリアの適正化に努めています。また、必要に応じて価格改定を行い、原燃料価格や物流コストの上昇分を適正に商品価格に転嫁することで収益性を確保していく取り組みも実行中です。物流問題については、効率を高めるためのパレット輸送への転換、中継物流拠点の整備、AGF(無人搬送フォークリフト)の導入を進め、拘束時間の短縮や人手不足解消に取り組んでいます。また、脱プラスチック推進のために梱包材の脱フィルム化を進め、CO₂削減にも貢献しながら顕在化している課題に対して速やかに対応することを目指しています。これらの取り組みを通じて、より良い商品を適正な価格で提供することにより、企業競争力の向上を図るとともに、人手不足や環境問題にも対応していきます。今後も、環境の変化にいち早く対応できる体制を強化していく考えです。

第4次中計の成果と第5次中計への貢献

第4次中計期間は、コロナ禍や原燃料価格の高騰などの激しい環境変化に直面した苦しい時期でした。しかし、そのような状況下でも業界のリーダーとしてデフレ脱却を目指すための価格改定や生産・販売・物流の最適化、コスト低減、新規事業への参入などを行うことで、収益をプラスに持っていくことができました。そして第5次中計では、必要以上の拡大を目指すのではなく、財務基盤の強化に注力していきたいと考えています。これは、現状維持を目標としているものではなく、将来の再拡大に向けて当社の体質を強めるための施策です。その中で、衛生用紙を基軸としつつも紙加工品の事業拡大、ペットケア事業の確

「商品・企画展開例」



●商品展開

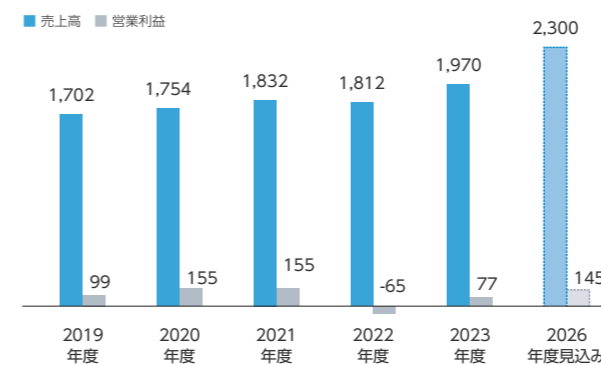
経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現に向け、環境配慮の観点から除菌ウエットティッシュのボトル短寸化によるプラスチック使用量の削減や「キレイラ!トイレクリーナー」の外装パッケージの紙化など、脱プラスチックを進めてきました。さらに、生産ロスや端材をグループ会社で製造する紙製猫砂に活用する取り組みや、フィルムロスの再利用を開始しており、一層マテリアルリサイクルを推進する商品開発を目指します。また、「生理の貧困」問題の解消に向け、学生を対象に1年間ナプキンを無償で配布する活動「奨学ナプキン」を2022年から継続している他、大人用紙おむつをはいて活動することへの心理的ハードルを下げる「Attento自分用パンツ」の発売などを通じ、大王グループのビジョン「3つの生きる」の実現を目指します。

立など、事業の多角化と収益の柱を増やすための取り組みに今後も注力し続けます。また、こうした動きを支える人財への投資も積極的に行い、事業部全体の体質強化を図り、持続可能な成長を目指していきます。

2023年度の振り返りと2024年度の見通し

当事業部の2022年度は、人口減少によるマーケットの縮小や円安、原燃料価格の高騰などの影響を受け、赤字転落となりましたが、2023年度にはV字回復を遂げることができました。これは、物流問題や為替変動、原燃料価格の高騰に対して、価格改定やコストダウンの取り組みを進め、コロナ禍以降の衛生意識の高まりに合った商品需要を捉えた結果と言えるでしょう。2023年度の営業利益は77億円と、対前年比で140億円ほどの収益改善を達成しています。2024年度は利益100億円を目指し、社会環境の変化に柔軟に対応しながら各施策を展開していきます。

[H&PC国内事業部 売上高・営業利益(億円)]



人財育成について

若手社員の成長をさらにサポートするために、教育体系を見直し、自主自立した人財の育成に注力していきます。例えば、営業活動で自信を持って商品の強みを伝えられるように、工場で当社のものづくりを学ぶ一定期間の研修プログラムを設けるプランや、国際感覚を養い多角的な視点からものごとを考えられる人財を目指し、海外子会社への出向といった育成プランを考えています。すぐに結果が出るものではありませんが、5年後、10年後の社員のステップアップを目指し、システムティックに経験を積める教育体制の整備を進めていきます。

サステナビリティ経営への寄与

環境負荷低減や社会貢献活動を通じて、企業としての社会的責任を果たしていきたいと考えています。梱包資材の見直しや使用済み紙おむつのリサイクル推進、マテリアリティの1つである「地域社会との共生」を目指した生理の貧困対策や海外へのナプキン支援などの社会貢献活動もその一環です。サステナビリティ経営を実現するためには、環境配慮型の商品設計が不可欠です。当社は、環境にやさしい商品の開発を進めており、衛生用紙などの製造過程で生じる生産ロスや端材を紙製猫砂に活用したり、商品のパッケージにリサイクルフィルムを採用したりするなど、マテリアルリサイクルに取り組み、環境に配慮した商品を提供しています。こうした商品開発を通じて、生活者に対して環境にやさしい選択肢を提供し、持続可能な消費を促進していくことで、当社のサステナビリティ経営が推進されると考えます。環境負荷の低減という社会課題の解決と社会的責任の両立が実現するよう、引き続き努力してまいります。

紙・板紙部門

紙・板紙事業部

●事業部長メッセージ

量から質への転換をテーマに
マーケットインの発想で
紙に付加価値を加えた営業展開と
新規事業への挑戦を強化します

取締役 常務執行役員
紙・板紙部門
紙・板紙事業部長

石田 厚



長期ビジョン実現に向けて

紙・板紙部門では、2035年度の売上目標を3,500億円、営業利益率目標を10%に設定しています。この目標は現状維持に近い数字ですが、世界的な原燃料高騰や為替変動による生産コストの上昇、デジタル化の進行とリモートワークの定着による紙需要の減少でマーケットがシュリンクする現状を踏まえると、決して簡単ではない目標と考えています。このような状況下において必要となるのは、売り方を変える新たなビジネスモデルの導入と、付加価値の提案による事業の拡大だと考えています。例えば、従来の素材として紙を販売する形ではなく、紙に加工を施して付加価値を加えて販売するビジネスモデルを強化します。カトラリーやパッケージ、パルプモールドといった加工度の高い紙製品は市場のニーズも高く、多種多様な紙を製造している当社の強みが活かれます。特に紙の市場ニーズが高まっているパッケージに関しては、提案次第ではまだまだ新たなマーケットを開拓できると考えています。そのほかにも、販売先で発生した古紙の回収や、当社の物流網を用いた共同配送など、循環型社会への貢献と原材料調達が両立できる取り組みを増やしていくことも長期ビジョンの達成には必要です。これらの事業展開を進めることで、紙・板紙の販売数量が減少しても売上高を維持できる好循環を生み出していきます。

市場環境認識(リスクと機会)

グリーン購入法の改正により、古紙の配合率が従来の60%以上から40%以上に引き下げられ、古紙の有効活用を推進しやすい環境が整いました。これによって、当社のラインナップにもグリーン購入の対象商品が増え、環境意識の高いお客さまの

ニーズを満たせるようになったことは、市場機会の創出において大きな出来事です。当社では、この機会を活かして、古紙の有効活用に取り組んでいます。直近では、ダイオーエンジニアリング株式会社が開発した、古紙をパルプにする前段階で廃棄物と有価物を高精度で分別する機械を当社の工場に導入しました。

第4次中計の成果と第5次中計への貢献

第4次中計は、マーケットの縮小に対応するために営業体制のスリム化とカテゴリーを横断した多品種販売スタイルを推進したことで、黒字収益という一定の成果が上がった一方、市場リスクの影響から紙そのものの生産量が落ちてしまったという結果になっています。しかし、営業体制を見直して横断の一体運営、販売スタイルの一新が実現できたことは良い兆しだと捉えています。第5次中計に向けては、紙の付加価値向上を中心とした利益率を上げるための取り組みや、量から質への転換を強化していきます。そのためにも、お客さまにニーズに合った紙を届けるという基本的な営業に留まらず、お客さまの売上拡大に貢献できるようなソリューション提案を含めた新しい営業スタイルにも挑戦していきます。

2023年度の振り返りと2024年度の見通し

原燃料価格の高騰と為替変動の影響により厳しい結果になりました。これまで、いかに抄紙機をフル稼働させるかを最優先にしていたため、原燃料価格が高騰しても、値上げによる販売数量の減少のリスクを考えると、なかなか価格改定に踏み切れないという状況にありました。しかし、原燃料価格が高騰したら価格改定ができる業界、および企業になっていかなければ

「商品展開例」



未晒再生紙100Rの紙袋



カトラリー



FS
耐油紙FF
(フッ素系耐油材
不使用の耐油紙)



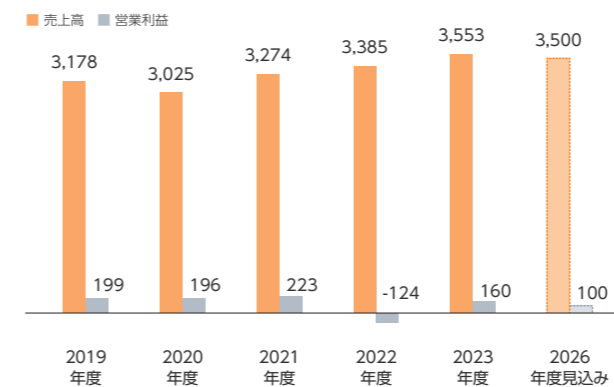
土壌消毒剤用被膜シート(生分解性)

●商品展開

新聞・雑誌をはじめとするメディア用途の紙や、プラスチックに代わる素材としても注目を集めている包装用途の紙、Eコマースにおいても広く使われている段ボールの原紙、段ボール商品を取り扱っています。近年では、環境に配慮した商品の開発にも力をいれており、特に脱プラスチック・減プラスチック製品として展開している「エリパラシリーズ」は開発当初から商品ラインナップを大幅に拡大してきました。また、近年の商品開発においては、従来の紙に付加価値を加えた商品ラインナップの拡大を進めています。例えば、アグロ カネシヨウ株式会社と協働で、プラスチックに代わる土壌消毒剤用被膜シート(生分解性)を開発し、農業における環境負荷低減に貢献しました。他には、新たな市場に対応するために、従来から生産していた耐油紙の商品開発(フッ素を使用せず、またラミネートをしなくても耐油性を発揮できる開発)を進めたことなどが挙げられます。

ればいけません。価格改定実施のためには、先ほど申し上げたような付加価値を上げることによって売上をカバーしている事業や体制を早急に整備していく必要があります。現在も為替が想定以上の円安で推移していますので、本年度は具体的に価格改定を検討していきます。国内マーケットにおいて量売という営業スタイルでは、収益を上げることは出来ませんが、海外マーケットにはまだボリュームを追求できる可能性が残っていると捉えています。質(高収益)の国内、新規開拓の余地がある海外で、営業利益を追求していきたいと考えています。

〔紙・板紙事業部 売上高・営業利益(億円)〕



人財育成について

これまでの縦割りの組織により、一つの分野に特化した人財は十分に育っています。今後必要なのは、幅広い知識を持つ人財の育成です。若い人財が業界に入らないことや離職

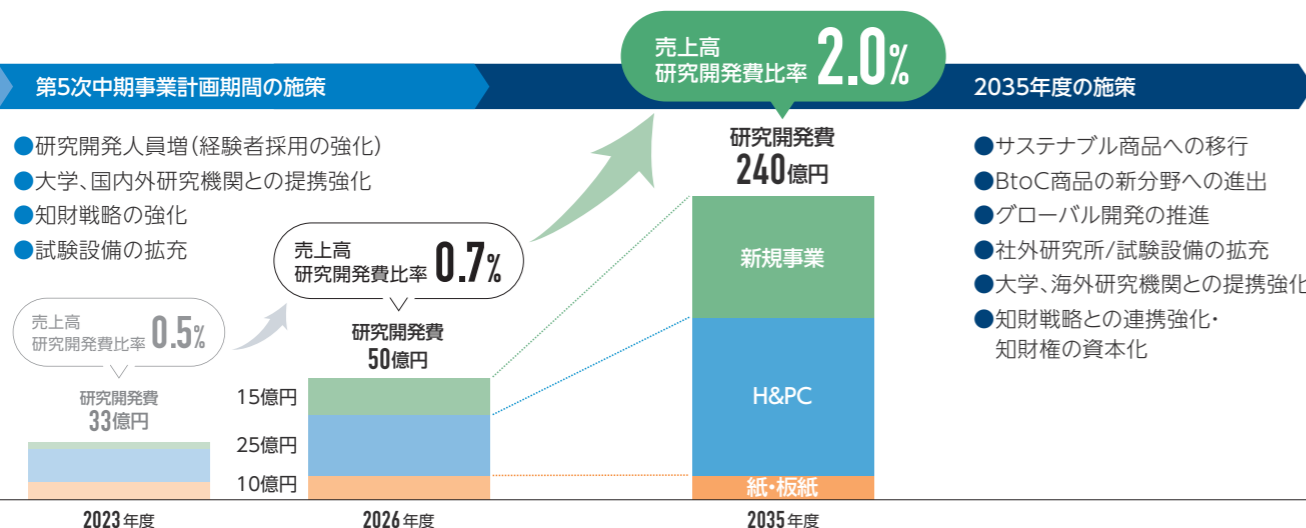
率の上昇という課題はありますが、カテゴリーを横断した多品種販売スタイルの推進と、グループ会社との連携強化を視野に入れた計画的なジョブローテーションで新しい時代の主役となる人財を育てていきます。同時に、経験者採用で専門性の高い人財を対象としたジョブ型雇用を進めつつ、多様な人財が個性を活かしながら活躍できる環境・体制を整備していくことにも注力していきます。また、海外事業の強化とそのための人財を育成すべきだという意見もありますが、紙・板紙事業部では国内人財・グローバル人財という分けた考え方はあまり意識していません。モノづくりや営業方針の本質は、国が変わっても同じですので、現地の市場を見極める力を磨けば、たとえ語学力に不安があっても十分に活躍できると考えています。

サステナビリティ経営への寄与

紙はリサイクル性が高く、環境に優しい素材であることを強調し、その価値を再認識していただけるよう努めてまいります。また、新たな用途を見出し、紙の使用領域を広げることで、社会的・環境的な効果を多角的に考慮し、社会課題解決に貢献できる取り組みを進めていく予定です。具体的には、紙を運ぶ際の物流効率を高める取り組みや、家庭ごみをバイオマス燃料として活用する取り組みなどが挙げられます。また、当社のインフラを活用し、自治体や企業と連携して廃棄物の削減やグリーンエネルギーへの転換・活用も推進していく予定です。当社は今後も、従来から持つリソースに加えて、新たな技術とネットワークを積極的に活用しながらこれらの取り組みに注力していくことで、需要の創出と持続可能な社会の実現を目指していきます。

研究開発

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



第5次中期事業計画期間の施策

- 研究開発人員増 (経験者採用の強化)
- 大学、国内外研究機関との提携強化
- 知財戦略の強化
- 試験設備の拡充

2035年度の施策

- サステナブル商品への移行
- BtoC商品の新分野への進出
- グローバル開発の推進
- 社外研究所/試験設備の拡充
- 大学、海外研究機関との提携強化
- 知財戦略との連携強化・知財権の資本化

ホーム&パーソナルケア事業

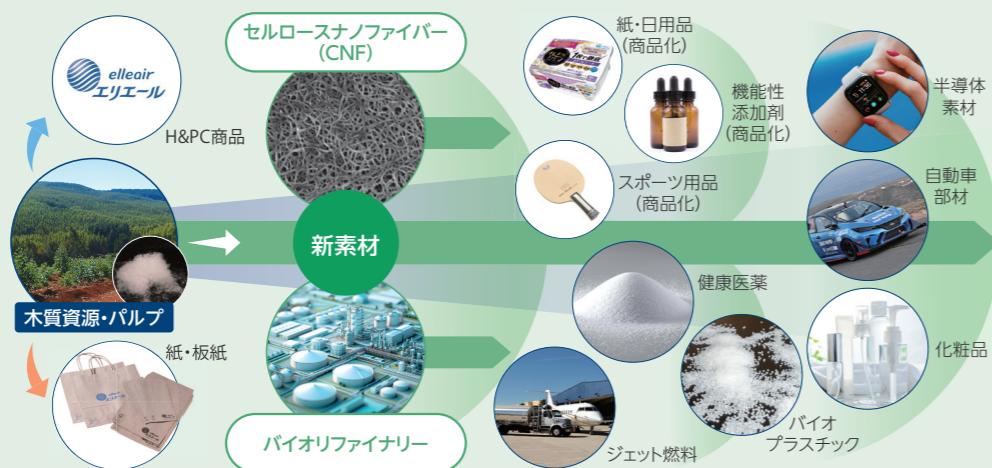
「ニーズの具現化」をキーワードとして、定点調査・アドホック調査からわかった生活者のニーズや課題・未充足度を基に商品コンセプトを立案し、市場環境・他社との差別化・自社の技術を踏まえた商品開発を行っています。マーケティング部門・営業部門・生産部門・物流部門の知見を集約し、販売店と生活者に選んでもらえるよう、生活者の課題解決・便益創出を両立できる商品コンセプトにブラッシュアップしていきます。商品コンセプト決定後、プロトタイプをいくつも試作し、ターゲットに対しホームユーステスト (以下、HUT) を複数回行って商品の改良を進めます。発売に至るのは、最終HUTにて総合満足度や購入意向が社内基準を上回った商品のみです。発売後も購入者の追跡調査を行い、課題が見つければ商品のリニューアルに着手します。また、並行して要素技術の開発も進めています。例えば生理用ナプキン「elis素肌のきもち」には、東北大学大学院との共同研究で確立した技術が採用されています。第5次中期事業計画 (以下、中計) 以降も、生活者視点での商品開発を通じた新たな価値創造により、国内外の成長分野への新規参入・さらなるBtoC商品の売上拡大を目指します。

【2023年度に発売した新商品】 (一例)



新素材領域 (セルロースナノファイバー、バイオリファイナリー)

脱炭素社会の実現に向けて、大王グループは、化石由来の燃料や素材に代わる木質由来の新素材を開発しています。第5次中計期間においてはセルロースナノファイバー (CNF) とバイオリファイナリーの2分野を中心に投資し、研究開発体制の強化を図ります。



マテリアリティ: 事業ポートフォリオの戦略的変革

ペットケア事業

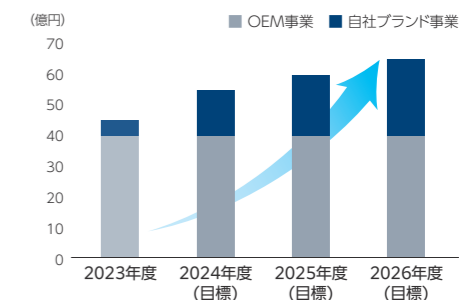
近年、ペットは「愛玩動物」から、家族のように生涯を共に過ごす「伴侶動物 (コンパニオンアニマル)」となりました。2018年と2023年の月平均飼育経費を比較すると、犬は137%、猫は128%に増加しています*1。飼育スタイルの変化に加えてペットの平均寿命伸長も影響し、今後も1頭あたりの飼育費用は増え、ペットケア用品市場はさらに拡大することが見込まれます。大王グループは、これまでに培ってきた商品開発力や生産技術を活用し、「暮らしをより快適にする”付加価値商品を提供する

ことで、「ペット」と「ペットと暮らす家族」がより幸せに暮らせる社会の実現を目指しています。また、ペットケア用品の一つである猫砂の生産では衛生用紙や紙おむつの生産過程で発生したロス品や端材を活用し、循環型社会の実現に貢献します。第5次中計期間において、大王グループは、伸長するペットケア用品市場でのプレゼンスを確立し、ペットケア事業を成長させてまいります。

【第5次中計の方針】

- ブランド・ユーザーの獲得・育成** 一人でも多くの方にブランドを試していただき、ブランドユーザーになっていただくことに加え、複数商品を使用してもらえよう提案・展開
- パートナーシップ深化による新商品開発** 事業パートナー (北里大学獣医学部・OEM受託先等) とのさらなる関係深化と、自社グループのマーケティング力・商品開発力を掛け合わせた新商品導入
- コミュニケーション強化** ペットオーナーとのダイレクト・タッチポイントでコミュニケーションを強化 (デジタル・EC、店頭、「傾聴飼育*2」啓発イベントなど)

【売上高目標】



【ペットケア事業における取り組み】

北里大学獣医学部との共同研究

“より幸せな暮らし”の実現を目指すブランドとして、人と動物の共生を目指す「動物生命科学」に基づいた高度な教育・研究を進めている北里大学獣医学部との共同研究に取り組んでいます。ペットがより自然な状態で健康・快適に暮らせるよう、ペット視点での商品開発を行っています。現在、“ペットへのやさしさ”と、“多様化するペットオーナーのニーズ”を重視した5カテゴリー (システムトイレ用猫砂・シート、ノーマルトイレ用猫砂、おむつ、ペットシート、ウエットシート) の商品を展開しています。



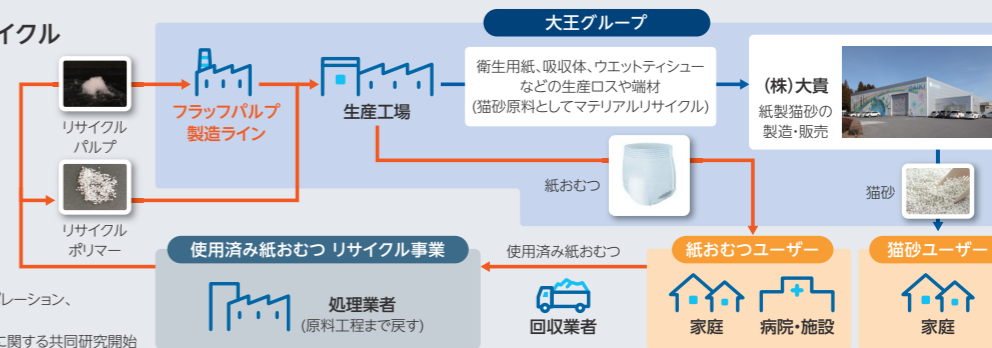
「傾聴飼育」の浸透活動

“ペットの行動について知識を深め、ペットの発信するサインや行動をしっかり読み取ってあげること”がペットと人の共生社会の実現につながると考える「エリエールPet キミおまひ」は、「傾聴飼育」の浸透を通じ、ブランドテーマ「キミにやさしい、一緒にうれしい。」の達成を目指しています。多くのペットオーナーが持つ「今よりもペットの気持ちや想いを分かってあげたい」という思いに寄り添い、「傾聴飼育」の考え方と実践方法を広く伝えていきます。



マテリアルリサイクル

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



*1 参考: 一般社団法人ペットフード協会「令和5年 全国犬猫飼育実態調査 犬の飼育経費推移と猫の飼育経費推移」
*2 “動物の発するサインをよく観察し、その本当の意味を理解しながら飼育する”という考え方
*目標12のターゲット5、目標17のターゲット16を取り組みの対象にしています。

マテリアリティ： 新規事業の創出

セルロースナノファイバーの用途開発



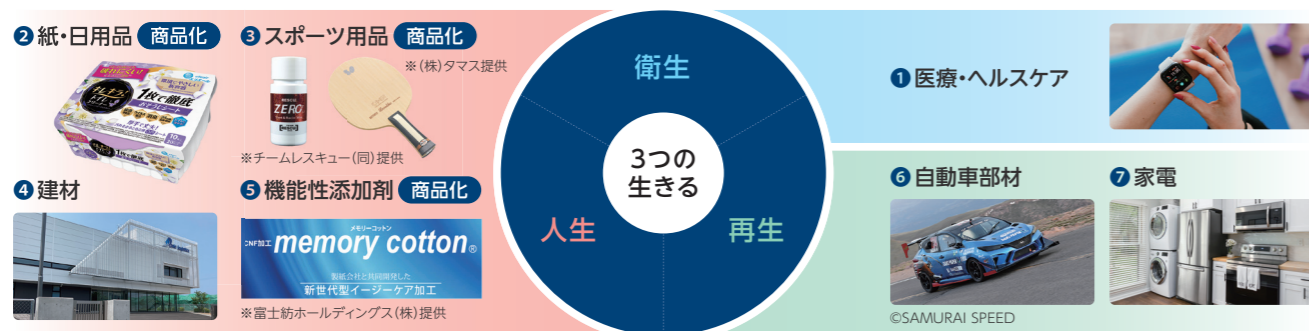
セルロースナノファイバー(以下、CNF)は、木質由来の素材で、高強度と軽量を両立する特性があります。国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)は、2050年にCNFの市場規模が6兆円に達すると予測しており、当社では、紙・パルプ製造メーカーとして培ってきた設備、技術、ノウハウ、ならびに3基のCNFパイロットプラントを駆使して製造プロセスを構築し、紙・パルプにはない多様なCNFの機能を活かした用途開発を進めています。

CNFのなかでも特に複合樹脂用途が期待されており、プラスチック材料の軽量化や使用量の削減など、低炭素社会の実現に貢献できる素材として需要が高まっています。当社のビジョンである「3つの生きる」に基づき、医療・ヘルスケア、紙・日用品、自動車部材など7分野での商品化を目指しており、これまでに3分野での商品化を達成しました。

2025年度には、CNFの社会実装を実現する規模の複合樹脂の商用プラントを稼働させ、生産能力を従来比20倍の年2,000トンに引き上げ、CNF事業の拡大を目指します。CNFはさまざまな分野への用途展開が期待され、特に軽量化を活かせる自動車部材や家電製品として試作評価も進展している一方、従来の素材と比較してコストが高い課題がありました。今回の量産化により製造コストを抑え、供給を安定化することで幅広い商品への採用を促進します。今後も、半導体素材の共同研究開発の継続(東北大学、東京大学、国立研究開発法人産業技術総合研究所)など、さまざまな分野での用途展開を積極的に進め、特に軽量化やマテリアルリサイクル、植物由来などCNFの優位性を活かした自動車部材としての利用拡大を目指し、販売量を増大させていきます。

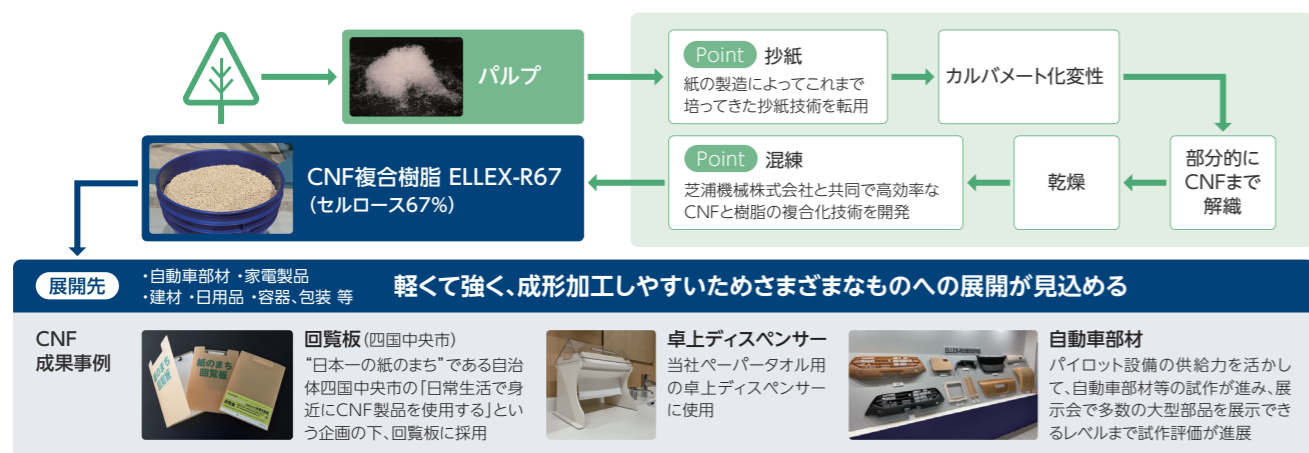
<https://www.daio-paper.co.jp/development/cnf/>

[2030年度目標 対象7分野]



	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標	2030年度目標
CNF商品化分野数	1	1	2	2	2	3	5	7

[木から商品化まで一貫したCNF複合樹脂の製造プロセス]



※目標8のターゲット2、ターゲット4、目標9のターゲット5、目標12のターゲット2、目標17のターゲット16を取り組みの対象にしています。

バイオリファイナリー



当社は、バイオリファイナリー分野において、製紙原料となるパルプを活かした新たな事業展開を目指した技術確立を主なテーマとし、事業化に向けた生産実証事業を開始しました。特に、NEDO事業として採択された糖化・発酵法に注力しており、製紙業で発生する余剰のパルプ、古紙パルプ、および廃棄物となるペーパースラッジなどの活用を積極的に進めています。糖化・発酵法では、菌体リサイクルプロセスを採用した反応フローを利用し、エタノールやバイオ樹脂原料、さらにはアミノ酸の製造を目指しています。最終的に、適正なコストでの大

量製造を実現するために2030年度までに数万kl/年規模の実証を行うことを当面の目標としています。また、糖化・発酵法以外のプロセスも含め、バイオマス商品の開発を推進し、多岐にわたる商品展開を目指しています。今後は、製品の認証を獲得し、サプライチェーンの拡充を図ることで、持続可能な事業基盤を構築していきます。当社は、このバイオリファイナリー事業を通じて、環境負荷の低減と資源の有効活用を図り、低炭素社会の実現に貢献してまいります。

[バイオリファイナリー事業の産業アーキテクチャー]

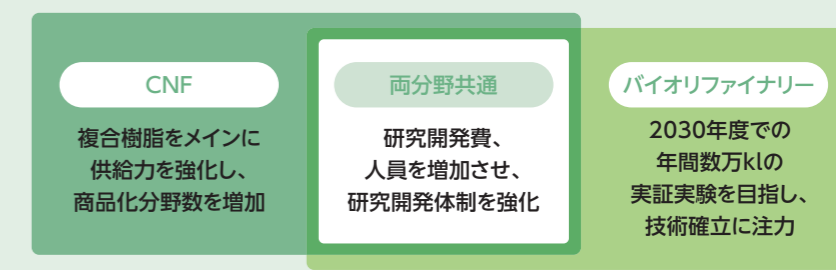
各社でのCO₂排出量削減項目



新素材事業の売上高目標



第5次中計期間中の取り組みテーマ



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

DAIO やさしい未来 2030

大王グループは、経営理念の4つの柱を通じ、「やさしい未来」を実現するための「3つの生きる(衛生・人生・再生)」を成し遂げます。これまで取り組んできた社会課題解決とSDGsを連動させ、事業展開を通じてSDGsの達成に貢献していきます。

▶大王グループ サステナビリティ・ビジョン
https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/2021_daio-sustainability-vision.pdf

「3つの生きる」

衛生

人々の健康を守る



衛生用品・習慣を普及させて人々の健康を守り、あらゆる地域で共生社会を実現します

人生

人生の質を向上させる



より良い暮らしができるサービスを提供することで、人々のQOLを向上させます

再生

地球を再生する



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

経営理念 4つの柱と 取り組んできた 社会課題

D Dedicated ものづくりへのこだわり

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

顧客に最も近いメーカーとして、営業理念「自ら生産したものは自らの手で売る」を実行し続けています。社会ニーズをいち早くとらえ、事業や商品・サービスに反映させてきました。

A Attentive 地域社会とのきずな

4. 地域社会との共生
5. 持続可能なサプライチェーンの確立

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

I Integrated 安全で働きがいのある企業風土

6. 人権尊重と人財育成、社員への思いやり
7. 公正で透明性の高い経営

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

O Organic 地球環境への貢献

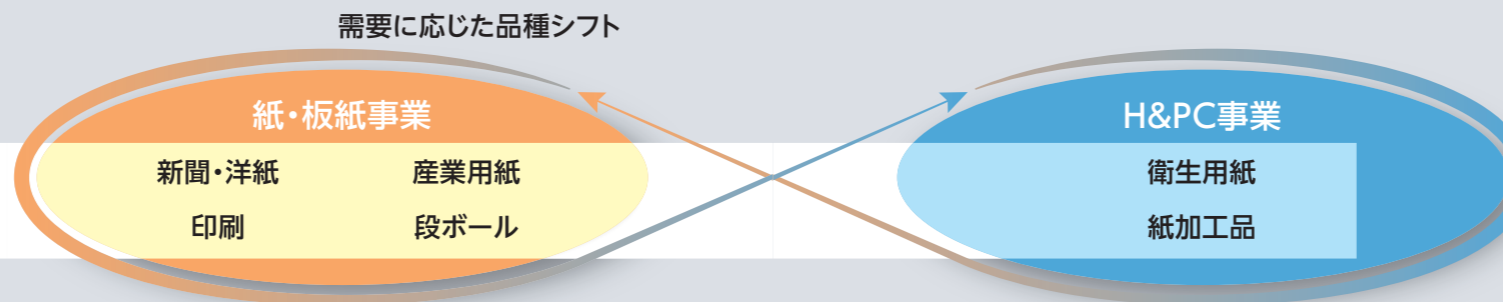
8. 気候変動への対応
9. 循環型社会の実現
10. 森林保全と生物多様性の維持

創業者の信条「私の生まれたこの故郷で公害問題を発生させ、地域に迷惑をかけるような事業なら、やるべきでない」を受け継ぎ、森のリサイクル(植林)や紙のリサイクル(古紙高度利用)などに取り組んできました。

事業展開

紙・パルプ製品
競争優位を維持

加工品
高付加価値化



マーケット志向の営業スタイル

*Radio Frequency Identification: ICタグ(非接触型の電子タグ)

SDGs達成に 貢献

主な取り組み

環境にやさしい商品の販売

- 環境配慮型商品
- 脱プラスチック商品
- 減プラスチック商品 ● FSC認証紙

感染症対策商品の販売

- マスク・除菌ウェットティシュー・ペーパータオル

高齢化社会対応商品・サービスの提供

- 介護者の不安・負担軽減サービス提供
- アクティブシニア向けの商品の販売

主な取り組み

地域社会の活性化・発展への貢献

- 地元取引先との共生
- 設備投資による雇用維持・創出
- 紙・パルプの産業クラスター形成

各生産拠点での地域共生・支援活動

- 地域経済の活性化
- 地域一体での生活・灌漑用水などのインフラ整備

主な取り組み

人権尊重、ダイバーシティの推進

- 女性活躍推進(女性管理職比率向上)
- 男性の育児休暇取得の推進
- 障がい者の雇用

グローバル人財の育成

- 語学教育の強化
- 若手社員の海外研修

働き方改革・健康経営

- 年次有給休暇取得推進
- 禁煙の推進、メンタルヘルスケアの充実

主な取り組み

CO₂排出量削減、吸収・固定化

- バイオマス燃料への転換
- 廃棄物燃料の有効利用
- 省エネルギー、エネルギー使用効率改善
- 物流効率向上、モーダルシフトの推進
- 植林によるCO₂吸収・固定化

3R(リデュース・リユース・リサイクル)

- 古紙の高度利用
- 水の循環・再利用

マテリアリティに対する取り組みとSDGs貢献

大王グループでは、特定したマテリアリティ(重要課題)の解決に向けて、各々の事業戦略や取り組み、および目標値(KPI)を設定しています。

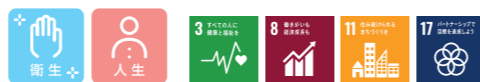
経営理念の4つの柱	マテリアリティ(重要課題)	事業戦略・主な取り組み	KPI	実績			目標	SDGsゴール
				2021年度	2022年度	2023年度	2030年度	
D Dedicated ものづくりへの こたわり	事業ポートフォリオの戦略的変革	<ul style="list-style-type: none"> ●新聞・洋紙：生産体制・販売構成の見直し、川下の印刷事業の強化 ●産業用紙・段ボール：国内での安定供給の継続 【社会課題解決への貢献】洋紙から板紙への転抄→マシン稼働継続による雇用維持 	— — —	— — —	— — —	— — —	— — —	
	グローバル展開の加速	<ul style="list-style-type: none"> ●H&PC国内事業：吸収体商品の国内シェア向上、複合事業モデル確立 ●H&PC海外事業：既存事業の基盤強化、新規市場の開拓 【社会課題解決への貢献】海外各拠点での地域発展に貢献 →技術・開発能力向上、雇用維持・創出 	— — —	— — —	— — —	— — —	— — —	
	新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> ●新素材領域：セルロースナノファイバー(CNF)、バイオリファイナリー 【社会課題解決への貢献】脱プラスチック・減プラスチックによる環境負荷低減、RFIDによる業務効率化 	CNF商品化分野数 — —	2 — —	2 — —	3 — —	7 — —	
A Attentive 地域社会との きずな	地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> ●介護職員向けの認定資格「アテントマイスター・プロ」の提供 ●フォレストアル・アンチレ社による、近隣住民向けの技能講習 ●チリ・プランケ市での生活用水・灌漑用水確保のためのインフラ整備 	アテントマイスター・プロ資格認定者数 技能講習実施回数 —	2,778人 1回 —	4,787人 0回 —	7,294人 1回 —	22,000人 年1回 —	
	持続可能なサプライチェーンの確立	<ul style="list-style-type: none"> ●CSR調達：「大王グループSDGs調達ガイドライン」に基づいた調達 ●森林認証 	サプライヤーアンケート回収率 ↳5段階評価で3.5以上の取引先比率 国内外での森林認証の維持継続率	95% 62% 100%	96% 61% 100%	100% 61% 100%	100% 90% 100%	
I Integrated 安全で 働きがいのある 企業風土	人権尊重と人材育成、社員への思いやり	<ul style="list-style-type: none"> ●個の成長支援 ●多様性を活かす ●個の尊重、会社と社員の公正かつ共創できる関係性：健康経営：安全衛生 	TOEIC600点以上取得者の比率 社員の手挙げ施策参加率*1 女性管理職比率 女性リーダー(チーフ)比率 既卒者採用比率 男性育児休暇取得率 二次検診受診率 休業度数率	単体) 15.7% 単体) 11.4% — — 単体) 52.4% — — 連結) 1.14	単体) 15.6% 単体) 11.5% — — 単体) 22.8% 国内連結) 79.3% — 連結) 1.01	単体) 17.4% 単体) 9.4% 連結) 6.4% 連結) 6.8% 単体) 43.0% 国内連結) 65.3% 国内連結) 100% 連結) 37.0% 連結) 0.88	30% 30% 連結) 10% 連結) 12% 単体) 50% 国内連結) 100% 連結) 100% 連結) 0.69	
	公正で透明性の高い経営	<ul style="list-style-type: none"> ●効果的で透明性の高いガバナンス体制の持続的向上 ●社員向けのコンプライアンス教育 	— コンプライアンスに関するディスカッションの実施率(2022年度:全5回、2023年度:全11回、部単位で実施)	— —	— 単体) 97.6%	— 単体) 86.9%	— 単体) 100%	
O Organic 地球環境への 貢献	気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> ●バイオマス由来燃料への転換、廃棄物燃料の有効利用など 	化石由来のCO ₂ 排出量削減(2013年度比)*2 エネルギー原単位(前年度比) Scope1,Scope2 GHG排出量削減(2013年度比)*2 Scope3国内カテゴリ1&4排出量削減(2022年度比)*2	3.2% 未達 △1.6% —	7.0% 達成 6.9%	18.0% 達成 19.2% 11.6%	46% 1%/年削減 20% 15%	
	循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ●難処理古紙の利用促進(三島工場板紙への配合率) ●ゼロエミッション ●水の循環・再利用、適正な用排水処理による排水の浄化 	板紙への配合率 再資源化率 脱プラスチック商品 アイテム数 用水・排水COD売上高当たり原単位(前年度比)	15.7% 98.4% 19 用水 5.6% COD 9.9%	14.2% 97.1% 31 用水 10.5% COD 6.0%	17.0% 98.3% 35 用水 2.8% COD 5.9%	30% 100% 40 1%/年削減を 継続達成	
	森林保全と生物多様性の維持	<ul style="list-style-type: none"> ●植林活動 ●所有山林付近の住民向けの防火・消火に関する教育活動 ●チリの天然記念物「アレルセ」を現地NGOと連携し保護 	植林面積拡大(2050年度まで) 約28,000haを天然林として維持 — —	約400ha 維持 — —	約200ha 維持 — —	△約60ha*3 維持 — —	15,000ha 維持 — —	

*1 施策に対して強制的ではなく、自主的に参加した人数の比率
*2 基準の2013年以降に当社グループとなった子会社の排出量を含む
*3 森林火災の影響で減少

価値創造の取り組み



地域社会との調和



マテリアリティ： 地域社会との共生

世界中で65歳以上の人口の割合が年々増加し、日本はそのなかでも特に高齢化が進んでいます。医療の発展により平均寿命が延びるなかで、健康上の問題なく自立した生活を送る「健康寿命」への関心が高まっています。その健康寿命を支えていく使命が当社のブランド「アテント」にはあると考えており、

「ひとりひとりを、ひとりにしない」というスローガンとともに、加齢に伴うさまざまな不安に対応したケア用品やサービスを提供し、誰もが孤立せず、頼れる場所があり、助け合える、地域共生社会の実現に向け取り組んでいます。

[地域包括ケアシステムの取り組み]



※目標3のターゲット4、目標8のターゲット5、目標11のターゲット3、目標17のターゲット16を取り組みの対象にしています。

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

少子高齢化が進むなか、介護職員の不足により介護現場でのケアの質が低下するリスクがあります。特に排泄トラブルは健康寿命に影響を及ぼすため、排泄ケアの知識を持つ介護職員を増やすことが重要です。この課題を解決するため、当社は2017年から「アテントマイスター・プロ」という資格を認定し、紙おむつの正しい使い方・排泄に関する知識を介護職員向けに広めています。2024年6月末時点で7,632人を認定し、2030年度までに22,000人の資格取得を目標としています。また、全国に配置した排泄ケアアドバイザーが、業務の効率化やケア改善を支援します。失禁関連皮膚炎対策や介護保険の排せつ支援加算への対応、排泄ケアレポートや業界の最新情報を提供し、勉強会やおむつ交換の立ち合いを通じて介護職員の知識や技術向上を図ります。これにより、利用者の生活の質の向上と、介護職員の成長やモチベーションアップを実現し、介護する方も受ける方も「安心」で「快適」に「自己実現」できる排泄ケアを目指しています。



<https://www.daio-paper.co.jp/csr/attentive/aging-society/>



	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度見込み	2026年度目標	2030年度目標
アテントマイスター・プロ資格認定者数	1,273人	1,805人	2,778人	4,787人	7,294人	9,000人	12,700人	22,000人

夜間のおむつ交換の精神的・肉体的負担軽減による睡眠の質向上

健康寿命を延ばすことは、私たちの重要な使命です。しかし、排泄の悩みは自立した生活を妨げ、健康の3原則である「調和のとれた食事、適切な運動、十分な休養・睡眠」を実践する妨げとなっています。特に、排泄の悩みから外出を控えることは、運動の機会を減少させるきっかけの一つとなっています。また、夜間のおむつ交換は、介護をする方・受ける方の睡眠を妨げ、生活の質に悪影響を及ぼします。そこで、私たちは「高機能・高吸収量の夜用商品」の開発に取り組みました。この新商品は、夜間のおむつ交換回数を削減し、快適なスキントラブルのリスクを抑え、良質な睡眠時間の確保を目指しています。今後も、「睡眠と排泄ケア」の改善に向けた啓発活動を積極的に進め、利用者のQOL向上に寄与する商品開発に努めてまいります。



マテリアリティ： 持続可能なサプライチェーンの確立

大王グループは、国際社会で求められている企業の社会的責任(CSR)を果たし、SDGsへの積極的関与を通じて、企業価値の向上と国際社会・地域社会への貢献を目指しています。法令を厳守し、社会規範や社内規則に従いながら、取引先の文化や習慣を尊重し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを積極的に推進しています。具体的には、人権尊重、環境保全、安全衛生、事業継続計画(BCP)、地域社会への貢献を含む「SDGs調達ガイドライン」を策定し、公正で公平な取引を通じて当社と取引先が共に社会

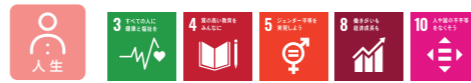
的責任を果たすよう努めています。取引先に対してSDGs調達ガイドラインに基づくアンケートを毎年実施し、ガイドラインへの同意と、ガイドラインに沿った調達の実施を確認し、安定した供給体制の確保と品質・技術力の向上を促進しています。2023年度の結果では、5段階評価で3.5以上を得た取引先が全体の61%(回収率100%)を占め、平均評価点は3.8でした。低評価を受けた取引先に対しては、改善支援を継続し、サプライチェーン全体での持続可能な調達活動を推進しています。

<https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/2023.10.pdf>

	2019年実績	2020年実績	2021年実績	2022年実績	2023年実績	2024年目標	2026年目標	2030年目標
サプライヤーへのアンケート回収率	-	87%	95%	96%	100%	100%	100%	100%
5段階評価で3.5以上の取引先数(率)	-	56%	62%	61%	61%	75%	85%	90%
国内外での森林認証の維持継続	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

※目標8のターゲット7、目標10のターゲット3、目標12のターゲット4、ターゲット6、目標15のターゲット1、ターゲット2、目標17のターゲット16を取り組みの対象にしています。

人的資本経営



マテリアリティ： 人権尊重と人材育成、社員への思いやり

企業価値向上に向けた人財戦略

当社の価値創造の源泉は「人材」とあるという考えの下、個々の挑戦を促し成長を支える組織風土・企業文化への変革に着手しています。変化や挑戦に前向きな人材が大王グループの新たな価値創造に自律的に取り組み、そのような個が集団化して企業変革を牽引することが企業価値の向上につながると考えています。社員に活躍機会を提供し、成長に向けた投資を行い、多様な発想や才能を活かすことを通じて会社が社員の挑戦を後押しすることを企業文化に発展させるため、人材戦略として「個の成長支援」「多様性を活かす」「変革・挑戦の促進」の3本柱を掲げました。戦略の実効性を高めるには、会社と社員との間に公正かつ共創できる関係性が基盤としてあることが不可欠と考えており、安心していきいきと働くことができる環境への整備と、個との対話をコミュニケーションの基軸にして、心理的安全性の下に個と会社の相互成長を目指す大王グループの人的資本経営を推進していきます。

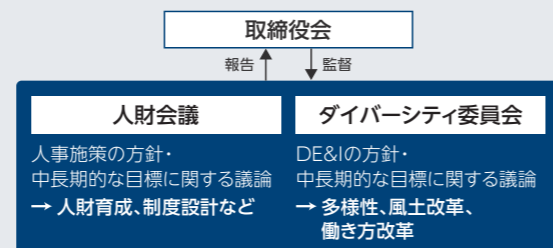


ありたい姿「やさしい未来」を実現する



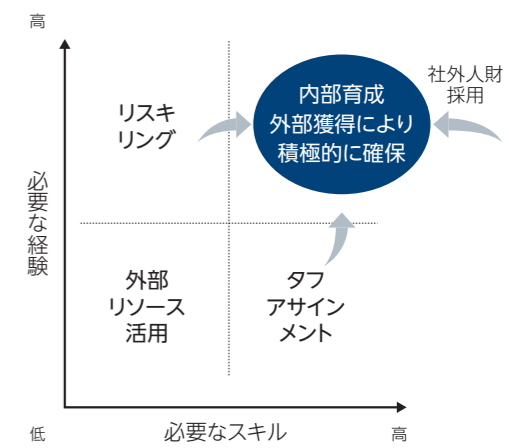
推進体制について

人事政策の議論の場として「人財会議」を、DE&I実現に向けた議論の場として「ダイバーシティ委員会」を設置しています。代表取締役を議長とし、各事業部門長出席の下開催しており、機動的かつ集中的に議論しています。人財会議とダイバーシティ委員会で議論した施策などは必要に応じて取締役会に報告し、社外役員も含めて当社の目指す組織像・求める人材像について議論を行い、総合的な意思決定を行っています。



経営戦略に連動した人財ポートフォリオ

長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」に連動した人・組織体制の整備を進めており、特に強化部門である「ペットケア事業」「新素材開発」「海外事業」「ホーム&パーソナルケア新規事業」の拡充を図っています。意欲・スキルの高い人材にタフアサインメントを行いより高度な活躍を促すことや、これまで従事してきた業務以外の新たな知識や経験機会を付与し事業の状況を踏まえて人材シフトを可能にすることで、当社の成長に必要な人材を育成していきます。また、経験者採用も積極的に行い、新規事業分野などにおける知識や経験の獲得や、多様な発想・視点を取り入れることで、組織の活性化を目指します。直近では、グローバル人材プールの拡充のため、若手社員を海外子会社に派遣し、早い段階で海外経験を積んでもらい、将来の海外ビジネスをリードする人材の育成を図っています。また、次世代リーダーの計画的育成についても重視しており、指名委員会と連携して経営幹部候補人材の要件設定や、教育研修、コアポジションへの積極的なローテーションなどにより育成を図っています。



人財戦略と人事施策の連動

人財戦略に紐づく人事施策が効果的かどうかを測るべく、人財戦略ごとに達成目標項目を定めて進捗を確認しています。達成目標項目については2021年から導入しているエンゲージメントサーベイ(以下ES)の質問項目に紐づけています。ESでは会社と社員の関係性が良好かどうかを測るだけでなく、ESの結果から読み取れる強みと弱みを分析しています。直近のESから分かった弱みの一つとして、会社と社員の関係性が挙げられます。この結果を受け、人材戦略の基盤に「個の尊重、会社と社員の公正かつ共創できる関係性」を据えた上で「個の成長支援」「多様性を活かす」「変革・挑戦の促進」の3つの戦略を進めてまいります。戦略ごとの施策の詳細については後項にて記述しています。

人財戦略I	戦略ごとの達成目標	達成目標ごとの人事施策	2023年 満足度数値	2026年度 満足度目標	2030年度 満足度目標
個の成長支援	社員の個性や能力の発揮	<ul style="list-style-type: none"> ● 自律的学習機会の提供 ● グローバル人材の早期育成 ● 次世代リーダー候補の育成 	2.9	3.3	3.6
人財戦略II	多様性を活かす	社員の仕事への充実度ややりがい	3.2	3.5	3.8
人財戦略III	変革・挑戦の促進	個人の評価の公平性	2.9	3.3	3.6
人財戦略の基盤	大王グループ全体の相互尊重の精神	<ul style="list-style-type: none"> ● 対話による相互理解の促進 ● ウェルビーイングの推進 	2.9	3.3	3.6

業績向上(会社)と人生の質の向上(社員)

ありたい姿「やさしい未来」を実現する

*満足度は1～5段階評価のうち社員が回答した数値を単純平均した数値で、最大5.0となります。

*目標3のターゲット4、ターゲット6、ターゲット9、目標4のターゲット4、目標5のターゲット1、ターゲット5、ターゲットC、目標8のターゲット5、ターゲット7、ターゲット8、目標10のターゲット2、ターゲット3を取り組みの対象にしています。

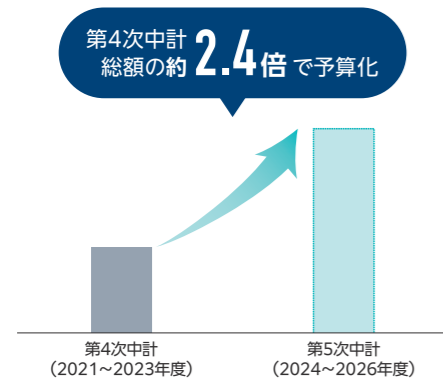


人財戦略I：個の成長支援

社員の学びの意欲と努力によるスキルの獲得が個人と会社双方の成長につながると考えており、意欲・自発性を高める教育・成長機会の提供を人財育成の基本方針としています。社員一人ひとりが画的ではなく自律的にキャリアを形成できる環境やツールなどの整備を進めています。

■ 人財への教育投資

[教育研修費 (大王製紙単体)]



第4次中計と比較して、第5次中計では教育研修費を約2.4倍で予算化しています。当社では基本となる階層別教育体系を整備し、当社が成長するために必要な人財育成に投資を行っていますが、グローバル人財の育成が遅れており、早期の育成が必要となっています。そのため、若手社員を対象とした海外語学研修を導入し、異文化交流も含めて育成のサイクルを早めています。

また、管理職のマネジメント意識についてもティーチングが主体となっているという弱みがあるため、コーチング・キャリア支援がマネジメントの基礎となるように管理職層に意識変革のための研修を実施していきます。2024年度より順次実施していく施策は以下の通りです。

若手社員海外語学研修制度／コーチング・部下のキャリア支援を推進するためのマネジメント研修／リスキリング支援のための教育プログラム

🔄 自律的なキャリア形成支援について

社員のキャリア自律を促進する施策として「Daio Career Challenge」(キャリア選択社内公募制度)と「自己申告制度」(ジョブローテーションなどの希望を申告できる制度)を導入しています。社員のキャリア志向をくみ取り、個人のキャリア形成ができるよう上司との対話を通じて支援しています。他にも階層別教育として各年代へのキャリアデザイン研修、新任管理職研修などを実施するとともに、社員の自律的な学習を支援する通信教育受講補助制度などの教育制度を導入しています。

[個の成長支援についてのKPI項目]

	2020年度 実績(単体)	2021年度 実績(単体)	2022年度 実績(単体)	2023年度 実績(単体)	2024年度 目標(単体)	2026年度 目標(単体)	2030年度 目標(単体)	対象範囲
🔄 社員の手挙げ施策参加率*	—	11.4%	11.5%	9.4%	15.0%	20.0%	30.0%	大王製紙
🔄 TOEIC600点以上の比率	14.4%	15.7%	15.6%	17.4%	20.0%	25.0%	30.0%	大王製紙

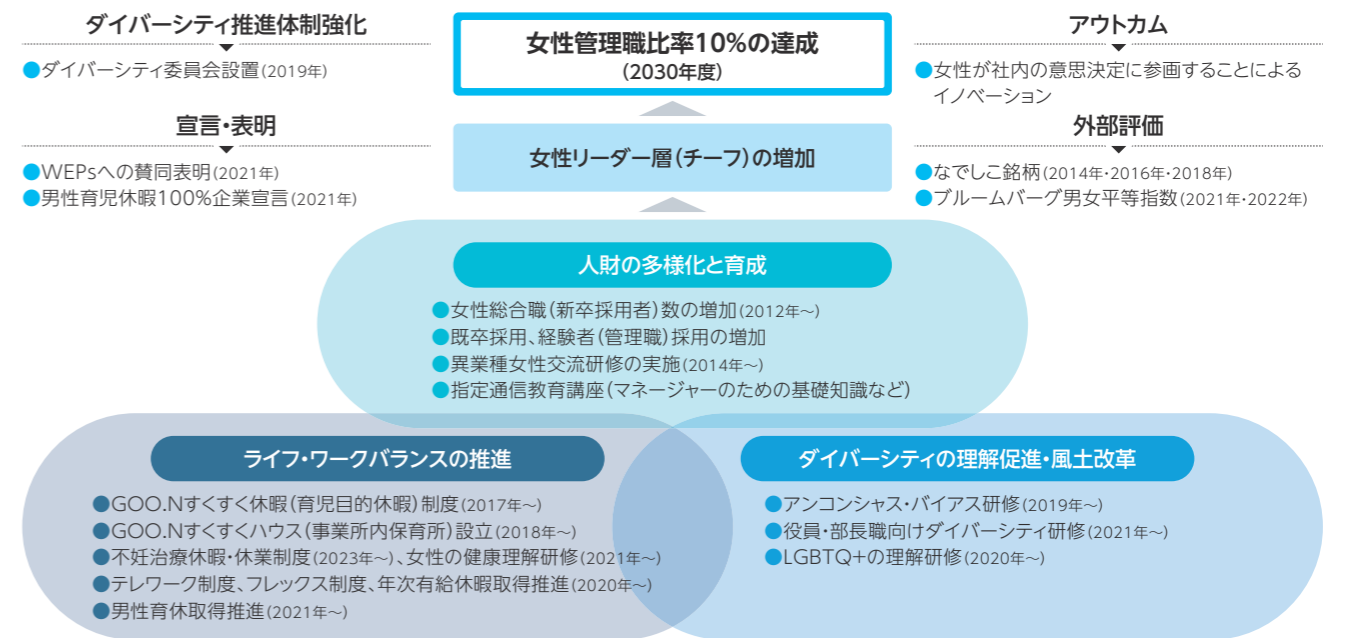
* 施策に対して強制的ではなく、自主的に参加した人数の比率。

🔄 グローバル人財育成について

グローバルに活躍する人財育成の強化を目的として、オンライン英語学習プログラムやTOEIC IPテストの受験費用補助などの継続的な実施に加え、新たに2024年度より若手社員を対象とした海外語学留学派遣をスタートします。今後は異文化理解・コミュニケーション研修、中堅社員～管理職層への海外現地での留学研修(MBA取得支援や専門スキル獲得など)にも注力して育成を進めていきます。上記の研修と併せて戦略的な配置やジョブローテーションの立案・実行を進めていきます。

人財戦略II：多様性を活かす

目まぐるしく変化する現在において、さまざまな経験や知見を持つ社員が知恵を出し合い、議論し、そのなかからより良い選択をしていくことが会社が成長し続けるための必須条件であると考え、多様な人財の確保と育成、そして、一人ひとりが働きがいを持ち活躍するための風土と仕組みづくり=DE&Iを推し進め、未来に向けて挑戦し続ける集団としての進化を実行しています。なかでも、当社の変革を進める上で最も重視するのは女性活躍推進です。当社ホーム&パーソナルケア(以下H&PC)商品の購買者は圧倒的に女性が多く、H&PC事業部門で女性が活躍することは、事業の成長戦略に欠かせません。さらに、全部署で女性が実力を十分に発揮できる環境・働き方へ変革することが、性別・障がい・国籍・年齢などに影響されずすべての社員が活躍する土壌を生み、新しい価値観や着眼点によるイノベーションの創出につながると考えています。今後は、男女ともに育児や介護と仕事の両立課題も増加すると考えられることから、当事者への支援策と会社全体の理解促進に向けた施策を強化していきます。



TOPICS 男性の育児参画推進

2021年にダイバーシティ推進の目玉として「男性の育児取得100%目標」を宣言し、子供が生まれる社員に対して、上司と人事部門が同時に育児取得を推奨しながら、社員の手助けを実現しやすい環境づくりを行ってまいりました。現在は男性の育児取得が当たり前となりつつあり、今後も仕事と育児の両立負担の「男女格差」を改善していく計画です。 2023年度 男性社員の育児平均取得日数：45日(連結)

社員の育休体験談

育休中の業務は、上司と相談して優先順位を決め、メンバーへ任せる業務内容を前もって共有することで、チームの混乱を回避できました。育休中は、妻と育児の悩みを共有できたと共に、「育児用品にどういった機能が求められるのか」を考える機会にもなりました。育児にしっかり関わる経験がマーケティング業務を進めていくなかで大変役に立っており、また、妻と家事・育児の役割分担を決めたことも、チームマネジメントに活かしています。育休を取得する男性は周囲にも増えてきており、社内の浸透を実感しています。



ベビー&フェミニンケアブランドマーケティング部 べびーケアグループ 課長 黒田 敦士 ※2023年度取得日数：33日

[多様性を活かす風土づくりについてのKPI項目]

	2020年度 実績(単体)	2021年度 実績(単体)	2022年度 実績(単体)	2023年度 実績(連結)	2024年度 実績(連結)	2024年度 目標(連結)	2026年度 目標(連結)	2030年度 目標(連結)	対象範囲	
🔄 女性管理職比率	2.2%	2.8%	2.7%	5.2%	2.7%	6.4%	7.0%	8.0%	10.0%	連結グループ会社
🔄 女性リーダー(チーフ)比率	9.0%	8.3%	11.1%	—	13.8%	6.8%	7.0%	9.0%	12.0%	連結グループ会社
🔄 既卒者採用比率*	30.2%	52.4%	22.8%	—	43.0%	—	単体)50.0%	単体)50.0%	単体)50.0%	大王製紙
🔄 男性育児取得率	6.3%	28.9%	82.7%	79.3%	90.9%	65.3%	100.0%	100.0%	100.0%	国内の連結グループ会社

* 同年度に入社した新卒社員との合計に対する比率。



■ 人財戦略Ⅲ：変革・挑戦の促進

昨今の会社を取り巻く環境は大きく変化しており、当社においてはカーボンニュートラルやグローバル展開、新素材開発などの新たな事業基盤の構築が必要不可欠となっています。そのような環境下において変革・挑戦のマインドをもった人財を多く生み出すために、企業の基本姿勢として全体最適に基づく発案を歓迎し、挑戦に報い、積極性を評価する人事制度の構築やメンバーの意見を積極的に促し、傾聴し、その対話を通して変革・挑戦を支援していくことで「誰かの挑戦を後押しできる企業文化」への転換を進めています。

■ 求める人財像・組織文化

長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」においては、変革の実現には変化や違いを受容し、挑戦に前向きな人財が必要であり、求める人財像を「変化や挑戦に前向きな」自律人財と定義を見直しました。また、「変化や挑戦に前向きな」自律人財や社外から採用した知識や経験を持った人財が混ざり合い、多様な価値観を持った人財同士が対話をする事によるイノベーションの創出や意識の変革を行い、社員全員が最大限のパフォーマンスを発揮できるよう変革・挑戦を支援していくことを基本姿勢とすることで「誰かの挑戦を後押しできる企業文化」への転換を進めています。

■ 評価・処遇制度改定について

2024年4月には総合職の評価基準・行動要件を改定し、能力基準に加えて、積極的な姿勢やオープンなコミュニケーションといった仕事への基本姿勢・行動を評価項目とし、変化へのチャレンジやチームでの貢献を促す仕組みとしています。また、処遇においては年功的な制度から実力に基づく制度に改めたことにより、評価と処遇の透明性を高め、変化や挑戦を促し、一人ひとりの成長につなげていきます。2023年度に評価者となる管理職489人を対象に評価者研修を実施しました。研修の狙いとしては、社員一人ひとりの業務実績と行動を正しく把握し、公正に処遇するとともに、各々の強み・弱みを把握し、今後に向けた必要な対策を設定し、能力開発・スキルアップを支援する能力を身に付けることにあります。今後は管理職手前の担当者にも実施することで、挑戦を後押しする風土を醸成して一人ひとりの成長を促していきます。

■ 人財戦略の基盤：個の尊重、会社と社員の公正かつ共創できる関係性

大王グループが描く人財戦略の実現には、会社と社員の健全かつ良好で共創できるような信頼関係が不可欠と考えており、安全・安心が担保され社員が自己実現に向けていきいきと動ける職場づくりに取り組んでいます。特に今後は対話をキーワードにして社員の挑戦を後押しできるような組織風土を目指していきます。

■ 組織風土の改革 ～タウンホールミーティング実施～

個との対話やオープンなコミュニケーションを通じた相互理解、メンバーからのさまざまな意見や発想を経営に取り入れるための取り組みとして、社長が各職場に出向き、有志数名と会社の将来について自由な意見交換を行うタウンホールミーティングを開始しました。2024年5月に東京本社で第1回を実施した後、社長からは、参加者の意見を真摯に受け止めること、人財への投資と組織風土の改革に全力を尽くすことが示されました。参加者の満足度は非常に高く、今後も各支店や工場、国内子会社を中心に実施予定です。



■ 対話による施策について

上司部下のコミュニケーションとして、週次の行動目標の共有に加え、定期的な1on1ミーティングを行っています。上司と部下が互いに傾聴の姿勢をもって対話することで、部下の新たな挑戦の支援やお互いに新たな気づきを得る場となっています。また、全部門長と本部長によるメッセージリレーでは、各部門の目標だけでなく、部門長の人柄などのプライベートな内容もあえて開示し、風通しのよい組織を目指しています。2023年度には誰でも自由に発言できる社内コミュニケーションサイトを立ち上げ、コミュニケーションの活性化を図っています。部署を越えた交流が生まれ、新たな発見が得られるようにサイトを整備しています。直近では、社内の業務改善事例を全社に横展開することで、別の部署での新たな改善につながった事例も出てきています。

【社内コミュニケーションサイトの一例】

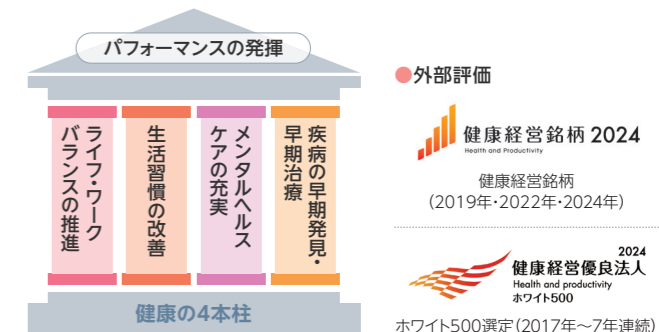


生産部門内での設備保全に関するノウハウなどを共有しています。

■ 健康経営

各職場や生活環境に寄り添った健康推進施策を展開することで、社員が活力のある生活を送り、職場において高いパフォーマンスを発揮できることは、生産性向上、組織活性化、業績向上につながる、会社の維持成長の基盤として欠くことができない最重要事項です。当社グループでは「健康の4本柱」を定め、社員それぞれのヘルスリテラシーを上げ、自身の健康維持・改善に関心を持つ取り組みを展開しています。社員の支援体制は、本社・工場・支店の健康推進担当者が、教育やイベントの実施・健康に関する社員のフォローで連携し、また、施策の効果は、Chief Health Officer (CHO)を議長とする「健康経営委員会」にて定期的に検証しながら、より効果の高い施策となるよう議論しています。これらの取り組みが評価され、2023年度は7年連続の「ホワイト500」、3度目となる「健康経営銘柄」の認定を受けました。

今後は、グループ全社で共通の健康管理システムを活用した効率的・効果的な健康管理を実行すると共に、教育や健康イベントを協働展開することで、グループ全体での「健康経営」を強化していきます。



【健康経営のKPI項目】		2020年度実績(単体)	2021年度実績(単体)	2022年度実績(単体)	2023年度実績(単体)	2023年度実績(連結)	2024年度目標(単体)	2024年度目標(連結)	2026年度目標(連結)	2030年度目標(連結)	対象範囲
ライフワークバランスの推進	年次休取得率	67.2%	71.7%	75.0%	81.3%	74.8%	70.0%	70.0%	80.0%	90.0%	国内の連結グループ会社
	時間外労働	21h/月	23h/月	23h/月	21h/月	18h/月	20h/月	20h/月	15h/月	10h/月	
生活習慣の改善	喫煙者率	26.1%	23.9%	22.2%	22.2%	30.1%	21.5%	28.0%	25.0%	20.0%	
	良質な睡眠者率	71.2%	72.0%	70.3%	69.5%	58.2%	72.0%	60.0%	65.0%	70.0%	
メンタルヘルスケアの充実	高ストレス者率	11.8%	13.1%	13.0%	12.1%	17.4%	11.5%	16.0%	14.0%	10.0%	
疾病の早期発見・早期治療	二次検診受診率	71.0%	71.4%	73.5%	64.2%	37.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

■ 安全衛生活動

大王グループでは、社員の安全と健康を最優先とし、「誠意と熟意」をもって働ける「安全・安心第一で活力のある職場環境づくり」を推進しています。生産活動に携わるすべての人々に「安全・安心な職場環境」を提供することは、すべての人の命と健康を守ると共に、その家族の幸福を維持することにもつながります。また、「安全・安心な職場環境」を醸成していくことは、企業の持続的な成長と安定を

確保すること、すなわち、当社の経営理念である、「世界中の人々へやさしい未来をつむぐ」を達成できる近道と考えています。大王グループ安全自主活動の理念である、安全の3本柱「安全な意識」「安全な環境」「安全な仕事」に基づき、リスク抽出と対策を継続し、全ての人の重篤災害ゼロを目指しています。

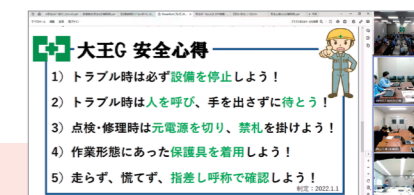
<https://www.daio-paper.co.jp/csr/integrated/employees/>

【活動事例：災害ゼロに向けた取り組み「セーフティウェンズデー」】

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

「セーフティウェンズデー」トピック例

- **ベストプラクティスの水平展開**
各社が実践した改善事例をグループ全体に共有し、事故防止につなげています。改善事例紹介レポートは社内SNSにも掲示し、データを蓄積しています。
- **過去に発生した重篤災害の振り返り**
重篤災害を二度と繰り返さないため、過去の災害の反省点を忘れず、改善項目が維持・管理できているかを再確認することで、安全意識の向上に努めています。
- **リスクアセスメントによる職場改善**
災害につながる不安全設備・不安全作業を抽出し改善するリスクアセスメントの手法を用いて、社員が安全に働ける環境改善を推進しています。リスクの優先度に応じて、安全予算を確保し、設備の本質安全化につなげています。



「セーフティウェンズデー」の様子



安全事例のリスク評価一部抜粋

【安全衛生活動のKPI項目】

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標	2026年度目標	2030年度目標
休業度数率*	1.11	1.14	1.01	0.88	0.87	0.80	0.69

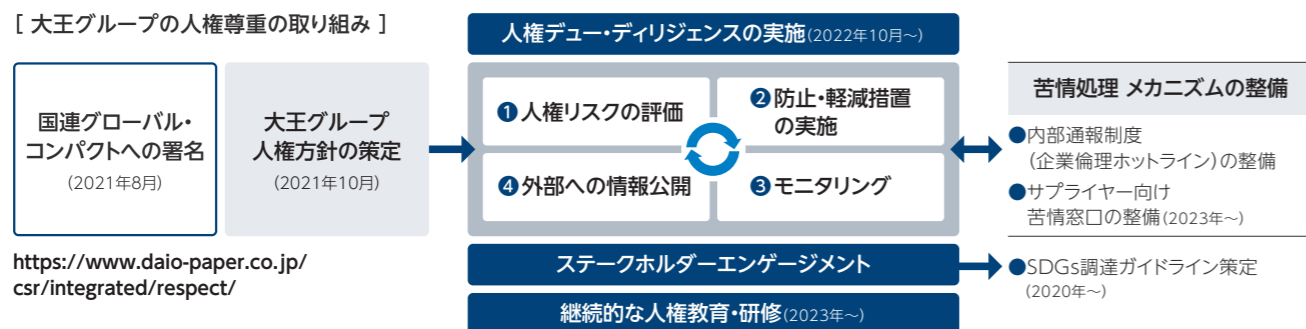
※ 通年で算出。対象は連結会社(国内生産子会社他)



大王グループの人権尊重の取り組み

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

【大王グループの人権尊重の取り組み】



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

■ 人権リスク評価

大王グループの事業活動に関係するすべてのステークホルダー(従業員、株主・投資家、先住民を含むコミュニティ、ビジネスパートナー、NGO・NPOなど)のなかで、人権の観点から優先度が高いと考えられる従業員、派遣、第三者請負、サプライヤー、先住民を含むコミュニティ、顧客にフォーカスして人権リスクを評価しています。外部専門家と協働し、大王グループが事業活動を行っている地域の国別、業界

特有・事業特有の人権課題を、ESGリスク情報提供機関のデータベースや国際人権章典・労働における基本的原則および権利に関するILO宣言を参照に調査を行いました。人権リスクの範囲、規模、救済可能性、発生可能性等の観点からリスクのインパクト評価を行い、大王グループにおける特に顕著な人権課題を8つ抽出しています。

●従業員 ●派遣 ●請負 ●サプライヤー ●コミュニティ ●顧客 ●ステークホルダー複数該当

優先して取り組むべき人権リスク			
発生可能性	影響度	リスク	対応
高	3	● 過重・長時間労働	● 安全かつ健康的な作業条件を享受する権利(安全衛生)
2	2	● 同一価値同一賃金	● 休息・余暇を持つ権利 ● 生活水準および健康の享受に関する権利 ● ハラスメント ● 水資源へのアクセス
1	1	● 居住および移転の自由 ● 労働組合の組成・参加の権利 ● 雇用条件・待遇における差別 ● 機会・評価における差別 ● 母性および児童の保護思想・宗教の自由 ● 社会保障を受ける権利	● 児童労働 ● 強制労働 ● 若年労働者の権利および配慮
低	1-2	● 教育を受ける権利 ● 採用における差別 ● 適正な報酬・生活賃金の支払 ● 労働の自由・雇用保障	

※下線を引いた項目が、大王グループにおける特に顕著な8つの人権課題です。

■ 苦情処理メカニズムの整備と救済へのアクセス

大王グループは、苦情処理メカニズムとして、匿名性を担保した内部通報制度「企業倫理ホットライン」を設置しています。コンプライアンス教育を通じ、年1回以上社員に向けて内部通報制度を周知しています。

また、大王グループSDGs調達ガイドラインに基づいて調達を実施し、サプライヤー向け苦情処理窓口を整備して苦情や意見を受け付けています。



環境保全



マテリアリティ： 循環型社会の実現

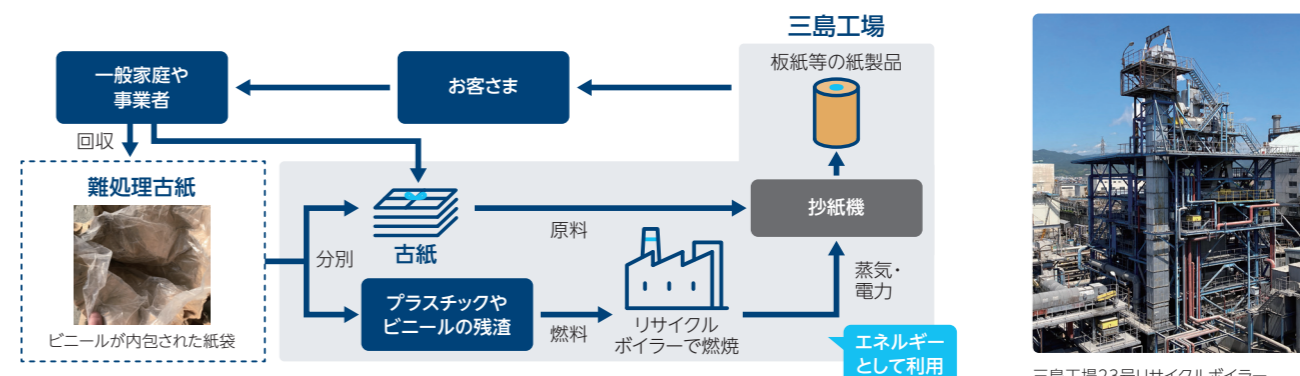
難処理古紙[※]の利用促進

当社基幹工場である三島工場では、従来埋立や焼却処理されていた紙ごみを難処理古紙として回収し、当社独自の処理技術で古紙とその他のフィルムなどに分別しています。分別された古紙は製紙原料として再利用し、選別されたプラスチックやビニールなどの残渣は発電用リサイクルボイラーの燃料として活用しています。これにより、古紙原料を確保するとともに、GHGの排出量を削減し、海洋プラスチックごみ問題の解決に貢献しています。

また、一般家庭や事業者から排出される可燃ごみ中の紙ごみ

増加が各自治体のGHG排出量の増加につながっています。当社は可燃ごみ中の紙ごみや雑かみの増集荷と使用を積極的に進めるため、さらなる除塵・精選設備の増強を計画しています。今後は、古紙発生元の企業や行政、そして日本の古紙回収を支えている古紙問屋とのパートナーシップを強化し、環境負荷の低減につながる提案を行い、新たな難処理古紙の発掘に取り組めます。社会課題の解決と共に、2030年度の目標である紙・板紙への難処理古紙30%配合(KPI)の達成に向けて取り組んでいきます。

※フィルムやプラスチックといった異物が混入した、処理の難しい古紙など



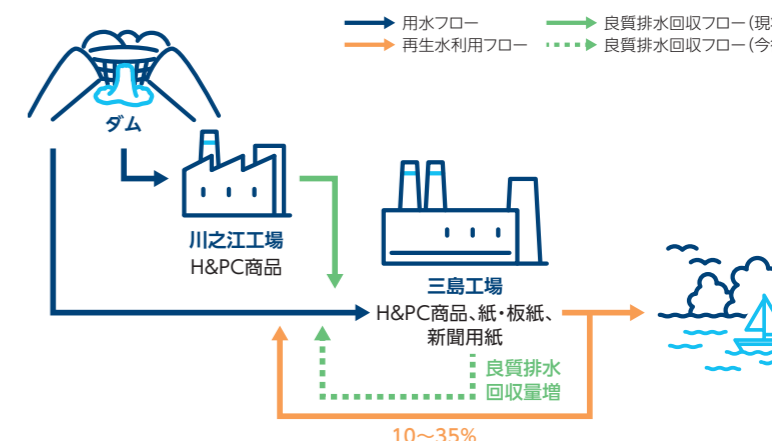
三島工場23号リサイクルボイラー

※三島工場板紙への配合率	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標	2026年度目標	2030年度目標
難処理古紙の板紙への配合率	18.7%	15.7%	15.7%	14.2%	17.0%	18.2%	18.3%	30%

三島工場における水の有効利用の取り組み

一般的に、紙・パルプを1トン製造するためには100m³の水が必要と言われていたますが、三島工場ではその半分以下で生産しています。H&PC商品(主原料：パルプ)の製造排水を、紙・板紙や新聞(主原料：古紙)製造の用水に使うなど、あらゆる紙を生産している工場ならではの水の再利用を行っています。さらに、渇水期には総合排水処理後の放流水を10~35%程度まで再利用し、節水を行っています。今後、さらに良質な排水の分離を進め、用水として再利用していくことで水の使用量を削減していきます。

【三島工場 用水フロー(渇水期)】



※目標6のターゲット3、目標8のターゲット4、目標12のターゲット5、目標14のターゲット1を取り組みの対象にしています。

価値創造の取り組み



マテリアリティ： 気候変動への対応

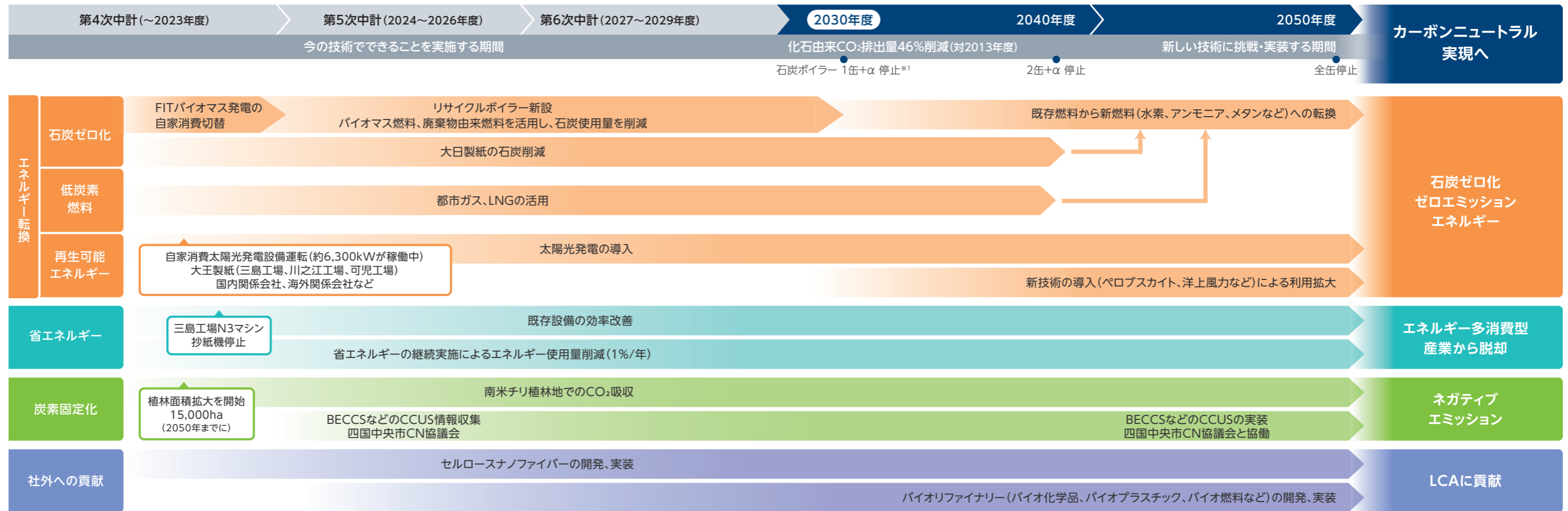
脱炭素社会へ向けた取り組み



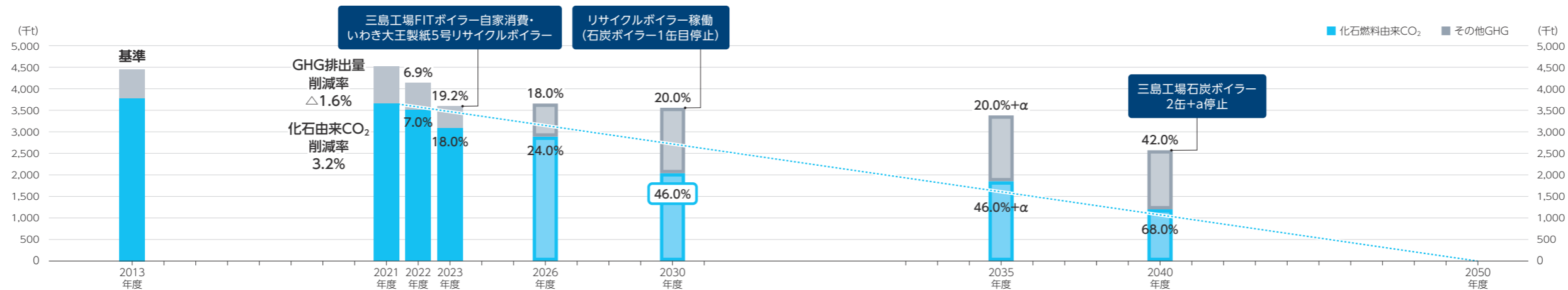
大王グループは、2050年度までのカーボンニュートラル実現を目指しています。これまでも「DAIO地球環境憲章」に則り、省エネルギーの推進やバイオマス燃料の活用など、さまざまな環境配慮の取り組みを進めてきました。

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

2050年カーボンニュートラル実現へのロードマップ
 多種多様な燃料の利用、新技術の導入により、地域とも連携しながら積極的に化石燃料の削減に取り組む。



*1 石炭ボイラー停止もしくは、既存ボイラーを活用しつつ石炭から石炭代替燃料への置き換えを想定





●生産本部長メッセージ



地域社会と共生した脱炭素の取り組みを推進し、 カーボンニュートラルと持続可能な経営の両立実現を目指します

取締役 常務執行役員
生産部門担当 兼 生産本部長

棚橋 敏勝

2050年カーボンニュートラル実現の現在地

大王グループでは、2050年度のカーボンニュートラル実現に向けたロードマップを、「石炭ゼロ化・エネルギー転換」「省エネルギー」「炭素固定化」の3つのアプローチから策定しています。三島工場の石炭ボイラー3缶を、2030年、2040年、2050年と10年単位で1缶ずつ停止していく予定で進めており、カーボンニュートラル実現に向けた移行期として、2030年度までに生産活動における化石由来CO₂排出量を2013年度比で46%、GHG排出量を20%削減することを目標に設定しています。2030年度の目標達成に向けては、廃棄物を燃料としたリサイクルボイラーを三島工場に建設し、2030年度から稼働させる予定です。建設計画は予定通り進捗しており、石炭ボイラーを1缶停止するとともに、省エネ、太陽光発電など再生可能エネルギーの導入、工場のエネルギー効率の最適化などの取り組みにより、目標達成を目指しています。

FITバイオマス発電用ボイラーの自家消費化は2030年以降を予定していましたが、前倒して2023年度から実施しています。2023年4月から5.5万kW相当の電力発電を石炭からバイオマス発電に転換するとともに、生産設備の一部を停止して他の生産設備に効率よく生産をシフトすることで工場のエネルギー使用効率を最適化しました。また、省エネにおいては、現場を良く知る操業員からの省エネ改善提案(設備小改善)を毎月意思決定して実行、他工場へも展開する運営により省エネ活動を活性化させました。その結果、2023年度実績は2013年度比で化石由来CO₂排出量18.0%、GHG排出量19.2%削減となっています。なお、いわき大王製紙では、2023年2月に廃棄物由来の燃料を有効活用できるリサイクルボイラー(以下、5号ボイラー)を稼働させ、事故で停止しているバイオマスボイラー(以下、4号ボイラー)の再建を2025年7月稼働の予定で計画通り進捗しています。いわき大王製紙は現在運転中の5号ボイラーと4号ボイラーの再稼働により、2025年7月以降、

化石燃料を使用しないで廃棄物やバイオマス燃料だけで自家発電100%となり、さらに余剰となった電力を隣接する関係会社のエリエールプロダクト福島工場へ電力託送できる工場となります。

大王グループとして、2030年度までの目標に対しては道半ばですが、今後、紙・板紙の需要構造などの市場環境変化に柔軟に対応しながら、工場全体の生産体制や生産設備のエネルギー効率を最適化することを追求していきます。これに加え、さらなる省エネ活動の活性化、太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーへの転換など、追加施策を継続します。また、製紙機械メーカーや用具メーカーが推進している省エネ設備や省エネタイプの抄紙用具など最新技術の積極的な調査、導入の検討により、使用エネルギーの削減にも取り組み、化石由来CO₂、GHG排出量の削減を推進していきます。

今後のカーボンニュートラル対応における課題と想定リスク

2030年度までの石炭ボイラー1缶停止、化石由来CO₂とGHG排出量の削減目標の達成に向けては、具体的な計画の実行段階にあり、実現の蓋然性は高いと考えていますが、2040年度以降の計画においては、現時点では不透明な点が残っており課題やリスクが存在しています。当社では将来の



三島 FITバイオマス発電用ボイラー



いわき リサイクルボイラー(5号ボイラー)

紙・板紙のマーケット縮小に対応するため、セルロースナノファイバー(以下、CNF)やバイオリファイナリーといった新素材事業を展開していく計画です。紙・板紙の生産設備の停止によるエネルギー消費量の減少と、新素材事業に必要なエネルギー消費量の増加のバランスを見ながら、カーボンニュートラルを見据えたエネルギー政策が必要となります。CNFは付加価値が高く夢の新素材とされていますが、生産には紙・板紙と比べ非常に多くのエネルギーが必要です。一方、バイオリファイナリーは紙・板紙よりも少ないエネルギーで事業が成り立ちます。当社の持続的成長の方向性、各分野の事業性、工場の将来像とエネルギーバランスを想定しながらシミュレーションを行い、経営層・営業部門・資源購買部門と工場関係者で議論を継続しています。そして、これらを実現しながらカーボンニュートラルを実現するためには、最終的には必要なエネルギー源を石炭などの化石燃料からカーボンニュートラルな燃料へ転換しなければなりません。2030年度に計画しているリサイクルボイラーは、燃料を化石燃料の石炭から廃棄物とバイオマス燃料に転換できます。経済合理性も成り立ち、技術的にもほぼ確立されていますが、その後は水素やアンモニアなどの新たな燃料へ転換していく必要があります。現時点ではコストや供給面を見通せず、設備投資費用や国・行政の補助金などの支援も不透明なため、具体的な構想や計画の策定が難しいことが課題です。2040年度以降、カーボンニュートラルへの取り組みを加速させるためには、将来のカーボンプライシング(炭素税)を踏まえた化石燃料からの新たな燃料への転換の技術と経済合理性をどう見るのか、どう克服するかを見極めていくことが重要な鍵となると考えています。最新技術の動向の継続調査と国や行政、四国中央市カーボンニュートラル協議会との連携を密に取りながら、慎重に検討を進めていきます。

カーボンニュートラル推進が経営にもたらす影響

カーボンニュートラルの推進は、企業価値の向上と将来にわたる持続的成長を進める上で、当社にとって重要な取り組みであると認識しています。特に当社が成長エンジンと位置付けているホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)国内事業・海外事業を中心としたBtoC商品においては、お客さまの環境対応商品・SDGsへの関心が高まっており、商品の環境対応に関する問い合わせや要望が増加しています。環境に配慮した商品を提供し続けることで、お客さまの信頼を得て当社の商品をより多くのお客さまに使っていただけると同時に新たなビジネスチャンスを開拓することにもつながると考えています。

環境意識の高いお客さまから支持される商品を提供し続ける企業となることで、売上の増加やブランド価値の向上も期待でき、最終的にはステークホルダーの皆さまからの評価も向上していくと考え、経営の重要課題として取り組みを進めています。一方で、現時点でカーボンニュートラルを推進するためにエネルギー転換を進めることは、エネルギーコストの上昇となり経営に影響を与える可能性があります。現時点で即効性のある選択肢となるLNGなどの石炭の代替燃料は石炭よりも化石由来CO₂やGHG排出量は削減できますがエネルギーコストが高くなりがちで、将来期待されている水素やアンモニアなど新技術もコストや供給面が不透明な状況です。これらを採用すると生産コストが上がり企業努力だけでは吸収しきれずに競争力の低下を招き、商品価格に転嫁せざるを得ない状況となるのが予想されますが、お客さまにどこまで受け入れられるか、売上や収益への影響が懸念されます。紙・板紙のマーケット縮小に伴い、生産量が減少すれば化石由来CO₂・GHG排出量の削減にはなりますが、紙・板紙に代わる新規事業の推進には、やはりエネルギーが必要となります。これらのエネルギーを確保、転換していくためには、新しいカーボンニュートラルのエネルギー源を技術的にも経済的にも確立していく必要があり、新たな技術を確認するためには大きな設備投資が必要です。設備投資は意思決定から設備稼働まで数年かかります。新規エネルギー源の供給とコスト、競合他社や国内のエネルギー多消費型産業の動向、将来性や持続性、GX移行債など国・行政の政策と補助金や支援、炭素税などのリスクを、関係各所と連携してこまめ且つ積極的に調査し、スピード感を持ちながらも慎重に、当社の将来にとってベストな選択ができるよう進めています。

地域との共生を目指す

化石由来CO₂・GHG排出量削減の取り組み

カーボンニュートラルは、サプライチェーンおよび地域全体で取り組むことも重要であり、「地域の化石由来CO₂・GHG排出量削減への貢献」という視点での取り組みにも注力しています。三島工場に2030年度に建設予定のリサイクルボイラーは、地域の自治体と協調して市町村が単純焼却している一般廃棄物を固形化処理して燃料として利用するスキームを考えており、地域全体での化石由来CO₂・GHG排出量の削減が期待されています。この取り組みは、自治体と連携して家庭から排出される一般廃棄物を焼却炉で単純焼却するのではなく、微生物による生分解処理を利用して減量化と乾燥させる「トン



ネルコンポスト」と呼ばれる方式で固形化したものを、当社のリサイクルボイラーの燃料として使用することで石炭から置き換えるというスキームです。石炭より燃焼効率が低い廃棄物との置き換えにより、当社単独ではGHG排出量が増加しますが、地域全体では自治体の焼却炉で単純焼却しているGHG排出量がなくなり、当社の石炭使用量も減ることになります。トンネルコンポスト方式は新たな焼却炉を建設するより安価に実現でき、廃棄物を燃料として有価販売できることから、老朽化した焼却炉を持つ自治体が建て替えのタイミングでトンネルコンポスト方式の採用を検討する機会が増えてきています。このような背景があり、2030年の化石由来CO₂排出量削減目標と比べてGHG排出量削減目標が低く設定されていますが、地域社会全体で見るとGHG排出量の削減ができ、石炭使用量も減らせることから、地域社会との共生という視点からもステークホルダーの皆さまに評価いただける取り組みであると考えています。

また、当社が愛媛県四国中央市で幹事会社として活動している四国中央市カーボンニュートラル協議会では、現在は会員企業が集まり、勉強会を通じて国や行政の動向、カーボンニュートラルに向けた技術や設備について情報を共有することから始めています。このような活動を通じて地域全体の連帯感を高めながら、個社では対応が難しい課題の解決や国・行政への働きかけを地域全体で進めることで、課題の打開に向けた取り組みを強化していきます。これらの取り組みにより、地域全体での環境負荷低減、環境意識の向上を図り、持続可能な社会

の実現に寄与していきます。

2024年物流問題への対応と環境負荷削減への取り組み

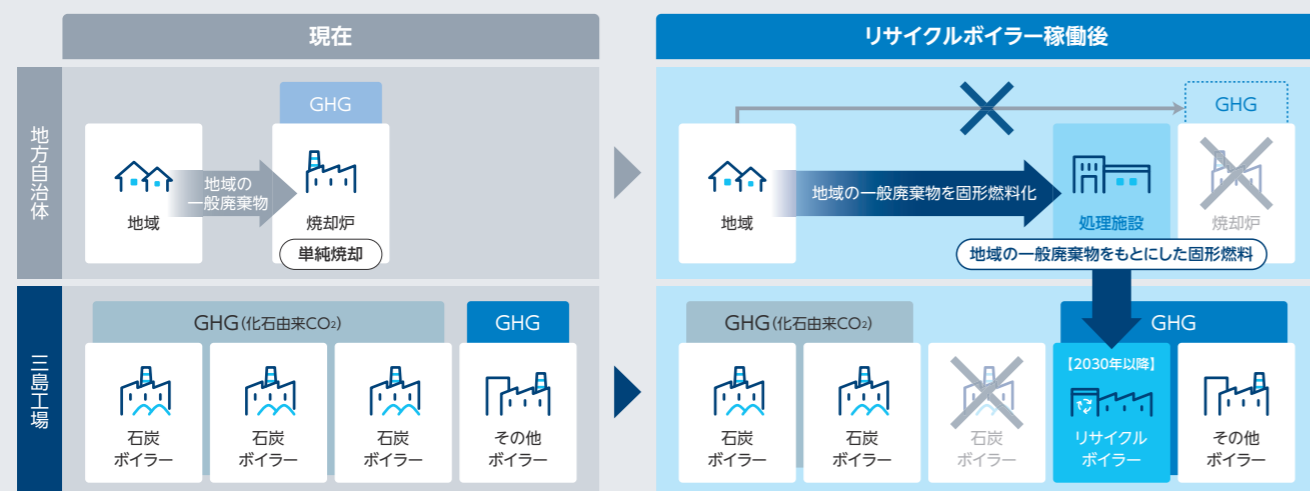
エネルギー転換とともに、物流面において2024年問題への対応と同時にモーダルシフト(陸送から海上輸送への切り替え)や共同輸送を推進することで、環境負荷を減らす取り組みを始めています。サントリーグループとの共同輸送では、飲料が入った重いケースの上の空いているスペースに当社の軽いティシューペーパーやトイレトペーパーを混載して効率的に輸送することで、輸送効率の向上、コスト削減、環境負荷の低減に寄与しています。また、物流拠点の再配置や中継地点を共同輸送先と共有し、ドライバーの走行距離や拘束時間を減らすことにより、ドライバーの負担軽減と環境負荷の低減を同時に実現しています。他にも四国地区でのダブル連結トラックの導入・試験走行や、北越コーポレーション株式会社が私有する鉄道コンテナを活用した輸送テストを開始しています。今後も海上輸送の拡大や共同輸送のさらなる推進により、ドライバーの労働環境改善、物流の効率化と環境負荷の低減を両立させる施策を継続していきます。

気候変動リスクと生物多様性への取り組み

当社の製紙工場は、多くのエネルギーを消費して化石由来CO₂・GHGを排出するとともに、森林資源を原料として使い、多くの水資源を利用して製造後には排水処理をした水を海や

[想定スキーム図]

2030年度にリサイクルボイラーを導入し、地域の一般廃棄物を石炭代替エネルギーとして活用。



河川に24時間監視・管理して法令遵守しながら放流しています。これらは当社が企業活動・工場運営を継続する上で必要不可欠なものであり、気候変動リスクや自然関連リスクを意識した企業経営・工場運営が重要になると考えています。そのため、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明して気候変動関連のリスク・機会の評価を行い、化石由来CO₂・GHG排出量削減や環境対応商品へのシフト、台風や集中豪雨への対応などを企業活動や工場運営計画に反映させています。また、近年関心が高まっている自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)においても、三島工場では既に35%節水時でも操業可能な状態まで節水対策を進めており、さらなる節水対策を継続するとともに、法規制値や協定値を遵守するだけでなく排水中の微細なビニール粕などの異物対策まで意識した排水処理工程の改善など、工場周辺の生態系への影響を意識した取り組みを強化しています。TCFD・TNFDへの対応を通して、さまざまなリスクと機会を評価して経営に反映させて情報開示することで、経営層はもちろん、より多くの社員が気候変動や自然関連のリスクと対応に対して興味を持ち、意識を高めていくことで、地域の環境保全に貢献するとともに、企業の社会的責任を果たしていきます。

カーボンニュートラルの実現と持続可能な経営の両立に向けて

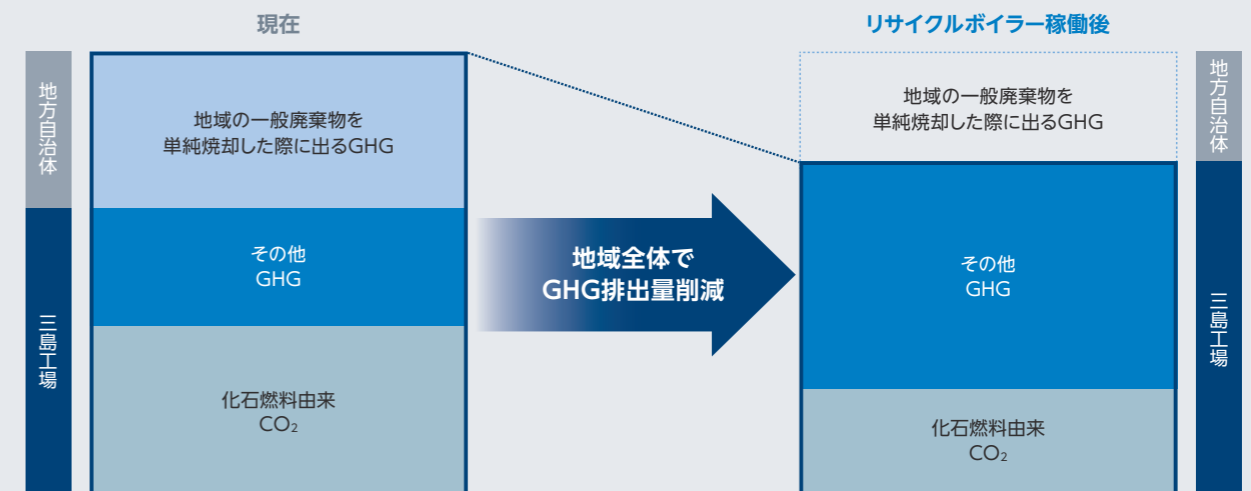
将来にわたって企業活動・工場運営を続けていき、持続的な企業価値の向上を図るためには、カーボンニュートラルは必ずや

り切らなければならないという強い決意を持ち、取り組みを進めています。まずは当面の目標である2030年度にリサイクルボイラーを導入して地方と共生したスキームで化石由来CO₂・GHG排出量を目標通り削減すること、環境に対応した高付加価値の商品を提供し続けて、お客さまに支持していただけるよう全力で努力してまいります。さらに、2050年度カーボンニュートラルの達成に向け、中長期における紙・板紙事業、H&PC国内事業・海外事業、新規事業・その他事業の各々の成長戦略と事業転換(移行)のタイミングを見極めて持続的に企業価値を高めながら、必要なエネルギーを再生可能エネルギーに転換していくことで、カーボンニュートラルと持続可能な経営の両立を目指していきます。

こうした課題を解決して実現していくため、社員一人ひとりが高い環境意識を持ち、日常業務のなかで環境を意識した省エネや環境対応商品の開発などの取り組みを実践していくとともに、国・行政や、四国中央市カーボンニュートラル協議会を中心とした地域社会との連携をより深めて、当社単独では難しい課題にも対処できるようにしていきます。将来の潮流に乗り遅れないよう、積極的な情報収集、また、当社からも情報発信しながら、当社にとってベストな選択を行い実践してまいりますので、ステークホルダーの皆さまのご理解、ご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

[リサイクルボイラー導入後のイメージ]

自社のみならず地域全体でのGHG排出量削減も目指す。





TCFD提言・TNFD提言に基づく情報開示

大王グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)および自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への賛同を表明し、各提言に沿った情報開示を進めています。

▶TCFDへの対応 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/organic/tcfd/>
▶TNFDへの対応 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/organic/tnfd/>

TCFD・TNFD共通 大王グループでは、取締役会において2021年5月にサステナビリティ戦略である「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」を策定しました。それに連動させる形で、気候変動・自然関連のリスクと機会の評価、目標・方針設定・戦略策定、および取り組み状況を、四半期に1回開催するサステナビリティ委員会でもモニタリングしています。

TCFD 気候変動のリスクと機会に関わる具体的な取り組みは、地球温暖化対策部会、TCFD対応部会、物流GHG削減部会、森林・生物多様性対応部会、価値共創部会の5部会で検討・推進し、ESG小委員会でモニタリングしています。当社グループは、「気候変動の対応」をマテリアリティのひとつに挙げ、なかでも「脱炭素」を重要視しています。特に石炭ゼロ化の推進は、生産部門担当の取締役常務執行役員を責任者として位置づけ、社内の取締役・執行役員の出席する生産会議や中期事業計画検討会でも、その取り組みを報告、モニタリングする体制としています。

サステナビリティ委員会(委員長：代表取締役社長)での決定事項は、四半期に1回、取締役会に報告し、取締役会で気候変動・自然関連の取り組みの実行・進捗を監督するとともに、重要事項を決定しています。サステナビリティ委員会の下部にESG小委員会を設け、その小委員会の下部会として8つの部会があります。

TNFD 自然関連のリスクと機会に関わる具体的な取り組みは、森林・生物多様性対応部会で検討・推進し、ESG小委員会でモニタリングしています。また、大王グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「大王グループ人権方針」を策定し、先住民や地域社会を含む、関連するすべてのステークホルダーの人権を尊重しています。「人権尊重」と「地域社会との共生」をマテリアリティ(重要課題)として設定し、人権への負の影響の特定・防止・軽減に努めるとともに、地域社会へのエンゲージメント活動も積極的に実施しています。

TCFD 大王グループの紙・板紙事業とホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)事業について、気候変動による事業への影響を1.5℃シナリオと4℃シナリオの2つのシナリオを基に、中期(2030年)、長期(2050年)で分析しました。戦略を策定するにあたり、気候関連リスクの識別・評価のため、シナリオ分析を行いました。そのプロセスとして、まず考えられる気候変動ドライバー(リスク・機会)を、(1)移行リスク(①政策・法規制 ②市場 ③評判 ④技術)と(2)物理的リスク(①急性 ②慢性)、(3)機会(①エネルギー源 ②市場 ③レジリエンス④商品とサービス ⑤資源効率)に分けて網羅的に抽出して、財務に影響を与える項目を整理しました。それらの項目について、影響範囲の特定や不確実性の高/低の評価を行い、さらに定性的、および定量的な財務インパクトへの大きさを検討するため、移行リスクは、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の第6次評価報告書におけるシナリオ(SSP1-1.9、SSP5-8.5)や国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook 2023におけるシナリオ(NZE、STEPS)などを参照し設定しました。物理的リスクについては、TCFDのガイダンスなどにおいてシナリオ分析のプロバイダーとして紹介されるXDI(Cross Dependency Initiative)社の算定ロジックを基にリスク評価を行いました。なお、P75-76のシナリオ分析におけるリスクと機会の財務インパクトは、大:150億円以上、中:50億~150億円、小:50億円未満、-:分析中です。 [シナリオ分析](#) ▶▶ P75-76

TNFD 大王グループの主力事業である紙・板紙事業およびH&PC事業の直接操業を対象としてLEAPアプローチ*1に則った分析を行い、自然への依存と影響の評価結果に基づいて自然関連のリスクと機会を特定しました。戦略策定にあたり、まず、TNFDで推奨されている分析ツール「ENCORE」を用いて、潜在的な依存と影響という観点から、事業における生態系サービスや自然資本との関係性を分析しました。次に、事業の重要性をふまえ、国内主要2工場(三島工場、可児工場)およびフォレストアル・アンチレ所有のチリの山林(212カ所)を対象として、要注意地域(自然資本・生物多様性の観点で脆弱なエリア)とマテリアルな地域(自然への依存・影響が強く、事業上重要と考えられるエリア)から成る優先地域を特定しました。その結果、国内2工場およびチリの複数の山林が生物多様性重要地域(KBA)や保護地域等内に位置あるいは近接しており、要注意地域に該当することが明らかになりました。また、依存や影響の分析結果と、そこから生じるリスクや機会を考慮し、所有するすべての山林がマテリアルな地域に該当すると評価しました。そして、自然への依存と影響の評価結果に基づき、大王グループにとって対応が必要な自然関連のリスクと機会を特定するとともに、大王グループの取り組みを、自然に対する組織の行動を整理した枠組みであるAR3T*2の観点で整理しました。 [LEAPアプローチ](#) ▶▶ P79

TCFD・TNFD共通 大王グループでは、気候変動・自然関連を含むサステナビリティに関する総合的な管理をサステナビリティ委員会に集約しています。サステナビリティ委員会の下部会であるESG小委員会では、地球温暖化対策部会、TCFD対応部会、物流GHG削減部会、森林・生物多様性対応部会、価値共創部会で抽出された気候変動・自然関連のリスクと機会を評価します。サステナビリティ委員会ではリスクと機会の対応要素を審議し、審議事項は四半期に1回、取締役会に報告され、大王グループの経営に反映されます。

同様に、コンプライアンス違反、不祥事を含む経営に重大な影響を及ぼす恐れのあるリスクの識別・評価は、リスク・コンプライアンス委員会で審議され、取締役会に定期的に報告、反映されます。なお、サステナビリティ委員会とリスク・コンプライアンス委員会で抽出されたリスク・機会は、各々の事務局のサステナビリティ推進部と総務部でリスク・機会の抽出の網羅性、対応も含め共有され、統合的に管理されています。

TCFD 「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」に連動させる形で、地球温暖化対策の長期ビジョンとして「2050年度 カーボンニュートラルを実現」という目標を設定しました。そのマイルストーンとして、Scope1+2における「2030年度化石由来CO₂排出量46%削減、GHG排出量20%削減(2013年度対比)」という目標も設定しています。これらを実現に導くための「カーボンニュートラル実現へのロードマップ」では、2050年度までに基幹工場の三島工場で保有する石炭ボイラー全3缶停止の方針を掲げ、2030年度までに1缶以上、2040年度までに2缶目、2050年度までに3缶目と、石炭のフェードアウトに向け段階的に停止するという指標を設定しています。今回、TCFDのシナリオ分析および、原燃料市況を踏まえ、石炭ボイラーの停止時期の前倒しを進めており、2023年度にはFITバイオマス発電の売電から自社使用への切り替えとN3マシンの停止を完了させました。さらに、石炭の代替としてブラックペレットの開発・混焼に取り組んでおり、2030年度までに石炭ボイラー1缶以上停止の実現を目指しています。自社においては、再生可能エネルギーや低炭素燃料(LNGなど)への燃料転換、省エネルギーを推進するとともに、地域におけるゴミも含め、当社リサイクルボイラーでサーマルリサイクルすることで、地域全体でのGHG排出量削減も進めていきます。また、植林面積拡大にも取り組んでおり、最終的にCO₂の排出量削減と吸収・固定をバランスさせて、2050年度までにカーボンニュートラルを達成していきます。Scope3については、2023年度は海外拠点を含むグループ全体のGHG排出量を算出しました。今後、国内カテゴリ1、4において2022年度比15%削減の目標達成に向けて取り組んでいきます。 [脱炭素社会へ向けた取り組み](#) ▶▶ P67-72

TNFD 大王グループは、TNFD 提言v1.0に基づき、Webサイトにグローバル中核開示指標を開示しております。この先も、対象指標の拡大や、自然に与える負荷の軽減に努めてまいります。また、右記の通り自然関連の目標を設定しております。今後、ネイチャーポジティブの実現に向けたさらなる目標設定を検討してまいります。

【自然関連目標】		
マテリアリティ	指標	2030年度目標
持続可能なサプライチェーンの確立	植林事業・紙生産における国内外での森林認証の維持継続	100%
気候変動への対応	化石由来のCO ₂ 排出量削減(対2013年度比)	46%
	エネルギー原単位	1%/年削減
循環型社会の実現	難処理古紙の利用促進を目的とした、基幹工場における三島工場板紙への配合率	30%
	再資源化率	100%
	用水・排水COD売上高当り原単位(対前年度比)	1%/年削減
森林保全と生物多様性の維持	天然林維持	約28,000haを維持
	植林面積拡大	15,000ha(2050年度目標)

*1 企業が、自然との接点の発見(L)、依存関係と影響の診断(E)、リスクと機会の評価(A)、対応し報告するための準備(P)を行うことを目的としてTNFDが提唱したアプローチ。
*2 自然に対する組織の行動を整理した枠組み。自然への圧力を回避(Avoid)、軽減(Reduce)し、また、自然の復元と再生(Restore-Regenerate)の促進に取り組み、さらに企業や社会の根本的な変革(Transform)により、ネイチャーポジティブな未来の実現を目指す。

価値創造の取り組み



TCFD シナリオ分析

移行リスク

移行リスクとしては、1.5℃シナリオでは、国内外の製造拠点によりカーボンプライシングの差はあるものの、炭素税などの法規制リスク、原燃料価格の上昇リスク、商品のCFP情報に関する対応などが市場・評判リスクとして影響を受けることを認識しています。エネルギー面では、紙・板紙事業のリスクが大半を占めると分析していますが、国内外のホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)事業についても対応を進めていき、グループ全体として、2030年度へ向けた削減(2013年度対比で2030年度の化石由来CO₂排出量を46%削減、GHG排出量を20%削減)、さらには、2050年度カーボンニュートラルに向けて取り組みを進めていきます。まずは、カーボンニュートラルへの「移行期」として、2030年度に三島工場の石炭ボイラーを1缶停止し、リサイクルボイラーを設置して地域のごみを代替燃料として活用することで自社のみならず地域全体でのGHG排出量削減の推進に積極的に取り組みます。さらに今回、原材料のサプライチェーンを今後の市況変化による数量の増減も考慮して分析を行い、最大リスクを分析しました。物流活動を中心とした原材料のサプライチェーンの低炭素化についても取り組み、Scope3を含めたリスク低減を図ります。

物理的リスク

物理的リスクは、TCFDのガイダンスなどにおいてシナリオ分析のプロバイダーとして紹介されるXDI(Cross Dependency Initiative)社の算定ロジックを基にシナリオ分析を実施しました。国内グループの生産、物流拠点11カ所について、河川洪水、高潮、熱波、森林火災、暴風、地盤沈下、凍結融解、内水氾濫の8種の自然災害の発生リスクについて、営業停止損失、物件被害の観点から算定しました。2030年、2050年いずれにおいても、営業停止損失、物件被害ともに1%を超えると高リスクとされる指標に対して0.2%未満の低リスクであり、影響額についてもそれぞれ5億円未満と影響は小さいものと認識しています。影響は小さいものの、リスク低減のために、物流を含めたBCP、BCMの強化に取り組みます。さらに、2030年、2050年と進むにつれ、気候変動の影響により海外の一部では山火事などが増加することを認識しており、森林資源について、調達先の多角化、植林の推進による調達量の確保、地域・気候に適した樹種の選定・育種開発などを進めていきます。

機会

一方、1.5℃シナリオにおいて、気候変動リスクは、同時に機会とも考えられます。環境配慮型商品、環境貢献商品の開発を進め市場に展開することで、「3つの生きる(衛生・人生・再生)」に組み込み、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の理念の実現に向けて進めていきます。2023年度は、H&PC事業では、商品パッケージの紙包装化によるプラスチック使用量削減、環境負荷低減商品の開発、紙・板紙事業では、脱プラスチック・減プラスチックに貢献可能な商品としての展開に組み込みました。また、新たな素材であるセルロースナノファイバー(以下、CNF)については、軽量かつ高強度に貢献するCNF複合樹脂の商用プラントを2025年度に移動させて用途拡大を推進するとともに、製紙産業における素材を活用したバイオリファイナリーの開発にも着手し、社会全体での大幅なLCAへの改善に組み込み、P51-52に示すように新素材事業分野の拡大に取り組んでいきます。

リスクと機会の財務インパクト

[1.5℃シナリオ]

大:150億円以上 中:50億円~150億円
小:50億円未満 ー:分析中

リスク項目	事象の詳細	2030年 1.5℃	2050年 1.5℃	戦略・対応策
政策・法規制	CO ₂ 排出量削減の義務化 GHG排出量の規制強化 カーボンプライシングの上昇	大	中	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光等の再生可能エネルギーの導入 2030年までにリサイクルボイラーを設置、石炭ボイラー1缶停止による化石燃料から廃棄物燃料への転換 省エネルギー技術導入、投資継続実施 LNGへの燃料転換 四国中央市カーボンニュートラル協議会等の取り組み推進 リサイクルボイラー・石炭ボイラーでブラックペレット燃焼 低炭素燃料(水素・アンモニア・合成燃料等)燃焼技術の導入 CCUS(四国中央市カーボンニュートラル協議会等)での取り組み 植林面積の拡大
市場・評判	環境対応商品へのシフト	ー	ー	<ul style="list-style-type: none"> 環境対応への設計変更 CFP表示などによる販売減 エシカル消費による需要減少
技術	商品物流を低炭素エネルギーへ転換	小	小	<ul style="list-style-type: none"> トラックから内航船・RORO船へのモーダルシフトと輸送距離の短縮の推進、ダブル連結トラックなどを推進 今後の自動運転や水素・合成燃料トラックなどの技術革新にあわせて導入を推進
	炭素税導入により、各種資材価格が上昇	中	大	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発段階からGHG排出量がより少ない資材を選定しコスト上昇を抑制

[4℃シナリオ]

リスク項目	事象の詳細	2030年 4℃	2050年 4℃	戦略・対応策
急性	台風の多発、集中豪雨の多発	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画(BCP)・事業継続マネジメント(BCM)対応の推進
慢性	降水・気象パターンの変化や平均気温上昇	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 調達先の多角化による調達量の安定化 植林の推進による原材料の調達量の確保 植林する地域・気候に適した樹種の選定、育種開発

[1.5℃シナリオ]

機会項目	事象の詳細	2030年 1.5℃	2050年 1.5℃	戦略・対応策
商品とサービスの	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品(FSC商品、脱プラスチック・減プラスチック商品)の需要増加 環境貢献商品(制汗、防災・避難グッズ商品)の需要増加 リサイクルに対する認識の変化 産業廃棄物を減らす風潮 水資源の節約から節水型商品の増加 	小	中	<p>H&PC部門</p> <ul style="list-style-type: none"> 脱プラスチック包装材への転換 マスク、衛生用品などの気候変動対応商品の拡大 制汗商品、熱中症対策商品の開発、販売拡大 トイレに流しやすい商品などの開発、節水支援 <p>紙・板紙部門</p> <ul style="list-style-type: none"> 脱プラスチック商品、包装機能材の拡大 FSCなどの認証品拡大 <p>新素材開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 複合樹脂を中心としたCNF素材、RFIDの開発推進、商品拡大 製紙素材を利用したバイオリファイナリー事業によるバイオマス化成品・素材の開発、販売拡大
廃棄物、余剰の有効利用	<ul style="list-style-type: none"> バイオ素材、商品の需要増加 	ー	ー	<ul style="list-style-type: none"> 使用済み紙おむつを回収・リサイクルする仕組みの構築 資材を再利用する設備導入 環境配慮型商品の上市
資源効率	<ul style="list-style-type: none"> 原材料のリサイクルシステム構築による費用低減 生活者環境政策要求の満足度向上 	ー	ー	

取り組み事例

H&PC事業

地球環境や人、社会に対して配慮されたものを購入する「エシカル消費」への意識の高まりから、商品パッケージのプラスチック使用量削減やマテリアルリサイクルに取り組んでいます。プラスチック資源循環促進法への対応として、「2025年度にH&PC商品由来の廃プラ排出原単位を2020年度比10%以上低減」を目標に、以下のような、パッケージの紙包装化、環境負荷低減商品の開発を進めています。

[商品パッケージの紙包装化]

環境に配慮した紙包装パッケージを採用



「キレキラ!トイレクリーナー」

[マテリアルリサイクル]

エリエール商品の製造工程で発生するフィルムロス等を回収し商品の製袋フィルムに再利用



・「エリス 新・素肌感」
・「エリエール:ina(イーナ) ソフトパケットティシュー」

紙・板紙事業

2022年2月に販売を開始した「エリプラシリーズ」の拡販による脱プラスチック・減プラスチックの促進に加え、新たな機能を付与した紙のラインナップ拡充を進めています。2023年度は、FSエリプラ防湿(ライナー、未晒クラフト)、エリプラプレミアムシリーズなど9品種がエリプラシリーズに加わり合計19品種となりました。これらエリプラシリーズの商品は2023年度に菓子・食品包装、食品容器などとして新たに7商品以上*に採用されました。また、地球環境や人、社会に配慮した商品開発を加速させるため、H&PC部門と協同で当社商品パッケージの紙化・減プラスチック化も進めています。2023年度は「エリエール プロワイプ」の帯どめを紙化しました。これまでに「キレキラ!トイレクリーナー」「エルヴェール ペーパータオル」「エリス 素肌のきもち ナチュラルシリーズ」などの包材を脱プラスチック・減プラスチック化しています。さらに、2022年10月に提案を開始した企業の製造工程から発生する残渣を紙の原料としてアップサイクルする「Rems」システムの展開により、廃棄物の削減に貢献してまいります。

*当社が把握している商品

[商品パッケージの減プラスチック化]



ポリエチレンラミネート紙からヒートシール紙に切替え

「エリエール プロワイプソフトタオル 未晒帯どめ50」

[廃棄物削減の取り組み]



紙の原料としてのみ殻を有効利用した「Remsスタンダード-FS」

株式会社アートネイチャーのDMハガキに採用(2024年3月)

新素材開発

脱炭素社会の実現に向け、大王グループは、木質由来の新素材であるCNFの用途開発に取り組んでいます。2025年度にはCNF複合樹脂「ELLEX-R67」の商用プラントを稼働させ、さらなる事業拡大を目指します。

物流分野におけるGHG排出量削減

Scope3領域のGHG排出量の可視化・排出量削減に取り組んでいます。

Scope3削減の取り組み ▶▶ P77-78

カーボンニュートラル実現に向けたエネルギー転換

2050年度のカーボンニュートラル実現に向け、策定したロードマップに沿って施策の立案・実行を進めています。



Scope3 削減の取り組み

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

Scope3 目標国内カテゴリ1&4: **15% 削減** (対2022年度比)

(単位: 千tCO₂)

サプライチェーン全体の排出量		2022年度	2023年度		対象範囲
			国内	海外	
Scope1	直接排出	3,491	3,153		大王グループ
Scope2	間接排出	667	428		大王グループ
Scope3	その他の排出量	2,297	2,372		
カテゴリ1	購入した製品・サービス	1,321	1,220	296	2022年度:国内生産会社 2023年度:大王グループ
カテゴリ2	資本財	124	80		大王グループ
カテゴリ3	Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー活動	123	95		大王グループ
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	408	309	38	2022年度:国内生産会社 2023年度:大王グループ
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	27	22		大王グループ
カテゴリ6	出張	2	2		大王グループ
カテゴリ7	雇用者の通勤	6	6		大王グループ
カテゴリ8	上流のリース資産	対象外	対象外		
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	109	117	13	※大王製紙および関係会社間 原反輸送はカテゴリ9に含む
カテゴリ10	販売した製品の加工	—	—		
カテゴリ11	製品の使用	—	—		
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	178	175		
カテゴリ13	下流のリース資産	対象外	対象外		
カテゴリ14	フランチャイズ	対象外	対象外		
カテゴリ15	投資	対象外	対象外		

Scope3 物流分野におけるGHG排出量削減の取り組み

物流分野においては、大王グループ全体で環境に配慮した配送網構築の取り組みを推進しており、国内ではトラック輸送から内航船・RORO船へのモーダルシフトを従来より積極的に実施しています。2023年度は中国の大王(南通)生活用品有限公司(以下、EICN)でも新たに取り組みを開始しました。また商品輸送だけでなく、原燃料・資材などの物流分野でも取り組み範囲を拡大しています。今後も環境保護に貢献できる輸送の検討を進めます。

EICNの内航船モーダルシフト

EICNは江蘇省南通市にある工場から中国全土の得意先に商品を送っています。その輸送距離は最大で2,370kmにもなります(雲南省昆明市)。2023年にEICNでは将来的なGHG排出量削減に向けた取り組みの一環として、需要地である広東省広州市および天津市の2都市向けに内航船の利用を試験的に開始しました(広州市:6月開始、天津市:9月開始)。テスト結果として年間約13t-CO₂の削減を実現しました。今後も、得意先の協力も得ながら、同エリアでの実施率向上および長江水運を活用した内陸部への内航船利用について検討を進めます。



写真提供:南通新輪船物流有限公司

古紙モーダルシフト



博多港での積み込み風景

物流の2024年問題に関連し、400km超の長距離となる九州地区から三島工場へのトラックでの古紙輸送が将来『運べなくなるリスク』に対応するため、2024年1月より古紙納入取引先の庸車での一部納入分を対象に博多港から三島工場への内航船輸送への切替(モーダルシフト)テストを開始しました。2023年度はテスト結果として30.5t-CO₂の削減を実現しました。今後は、商品輸送だけでなく、サプライチェーンの原燃料・資材などの上流の物流においてもGHG排出量削減を進めます。

フラッフパルプの内航船輸送

2023年7月より三島工場にて吸収体商品(紙おむつなど)の主要材料のひとつであるフラッフパルプの生産を開始し、三島工場からエリエールプロダクト福島工場・栃木工場への内航船輸送を開始しました。重量の重い他の巻取商品と合積みすることで、内航船での輸送が可能となり、2023年度ではトラックで輸送した場合と比較して166t-CO₂の排出量削減を実現しています。2024年度はエリエールプロダクト静岡工場向けの輸送にも内航船を活用することで、さらなるGHG排出量削減に取り組めます。



フラッフパルプの内航船への積み込み



TNFD LEAPアプローチによる分析：自然関連リスク・機会



項目	概要	大王グループの主な取り組み	
リスク	物理 急性/慢性	<ul style="list-style-type: none"> ●水質汚染や水不足により、木材生産量減少、紙製品の製造量減少、売上低下 ●土壌生態系の劣化により樹木生長量低下 ●気候変動の進行による山林火災・病害虫被害の発生増により、木材生産量減少 ●山林火災の増加により、保険料高騰、森林経営コスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●調達先の多角化による調達の安定化、BCP/BCM対応の推進 ●先住民/現地規制当局とのエンゲージメント強化 ●地元企業や地域住民と連携した消火・防災活動の実施・強化 <p>事例：フォレスト・アンチレでの環境保全活動 >> P80</p>
	政策	<ul style="list-style-type: none"> ●皆伐制限や混合林化など持続可能な森林経営への要求が高まり、対応コスト増 ●保護区の拡大により、植林可能な土地が制限され、木材生産量減少 ●炭素税の導入による生産コスト増加 ●環境への負荷物質に関する規制強化への対応コスト発生 ●侵略的外来種としてユーカリの植林が規制され、植林の生産性低下 	<ul style="list-style-type: none"> (一部同上) ●独自の植林技術の開発による生産性向上・付加価値拡大 ●バイオマス燃料への転換、省エネルギー、エネルギー使用効率改善 ●節水技術の推進および水のリサイクル促進 <p>事例：三島工場における水の有効利用の取り組み >> P66 脱炭素社会に向けた取り組み >> P67-72</p>
	移行 市場	<ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素に向けた木材製品の需要増加に伴うチップ調達価格高騰、コスト増加 ●環境配慮商品の需要増加により、森林認証未取得の商品の売上減少 ●認証材の調達要請増により、価格上昇や認証の真正性確認コスト発生 ●紙よりも環境負荷が低いとされる代替素材普及により、紙の需要減少 	<ul style="list-style-type: none"> (一部同上) ●森林認証材を含む調達先の多角化による調達の安定化 ●古紙配合やFSC認証紙などの環境負荷の低い素材の導入拡大
	技術	<ul style="list-style-type: none"> ●植林の生産性向上のための技術開発・導入コスト発生 ●大気/水質/土壌への負荷が少ない設備の導入コスト発生 	(一部同上)
	評判	<ul style="list-style-type: none"> ●自然環境への取り組みのアピール不足により、評判悪化・売上減少を招く可能性 ●環境負荷物質の排出により、評判の低下や損害賠償、回復費用発生 ●森林破壊や人権侵害等により、企業価値が毀損し営業機会損失 	<ul style="list-style-type: none"> (一部同上) ●ステークホルダーとのエンゲージメント強化
	賠償責任	<ul style="list-style-type: none"> ●廃棄物・水利用・土壌汚染、土地改変により、訴訟に発展・賠償責任発生 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境評価の実施と法令順守の徹底
機会	市場	<ul style="list-style-type: none"> ●プラスチックの代替として木材由来や認証取得商品の需要が高まり、売上増加 ●製紙以外での木質原料を使った商品(SAF、バイオ素材)の売上機会増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●脱プラスチック・減プラスチック技術の開発と展開 ●バイオマス由来新素材商品の開発と展開 <p>事例：セルロースナノファイバーの用途開発 >> P51 バイオファイナリー >> P52 「エリプランシリーズ」の展開 https://www.daio-paper.co.jp/csr/dedicated/environment/</p>
	製品とサービス	<ul style="list-style-type: none"> ●セルロースナノファイバー関連商品や燃料ペレット、脱プラスチックをアピールする商品の売上増加 ●環境に配慮した高付加価値商品の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ●植林技術を農業生産性向上に活用 ●節水型商品の開発
	資源効率	<ul style="list-style-type: none"> ●植林事業や紙製造における効率的な水使用による生産コスト削減 ●残渣などをバイオマス燃料やペレット商品として販売、または自社の燃料に活用 ●国内での古紙などのリサイクル促進により、海外からのバージン木材調達コスト削減 ●黒液や廃棄物を使ったバイオマス発電により、生産に伴う燃料調達コストを削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●節水技術の推進および水のリサイクル活動促進 ●廃棄物燃料の有効利用 <p>事例：三島工場における水の有効利用の取り組み >> P66 脱炭素社会に向けた取り組み >> P67-72</p>
	評判	<ul style="list-style-type: none"> ●生活用水インフラの整備によりステークホルダーからの評判が向上 ●自然環境への取り組みや適切な情報開示により、投資家や顧客からの評判が向上 ●森林の多面的機能が見直され、事業植林を行っている企業として高評価獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ●ステークホルダーとのエンゲージメント強化 ●ネイチャーポジティブへの取り組み
サステナビリティパフォーマンス	資本フローと資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ●自然環境に配慮した経営の促進により、サステナブルファイナンスが活用可能に ●OECMなどの認定を受けた自然保護エリアに対する金銭的なインセンティブが導入され、新たな資金調達手段に ●森林に対する経済価値が上昇し、森林を担保にした資金調達が容易に 	<ul style="list-style-type: none"> ●古紙の高度利用 ●紙おむつのリサイクル仕組みの構築 ●ネイチャーポジティブへの取り組み(自然共生サイトへの登録など) <p>事例：難処理古紙の利用促進 >> P66</p>
	自然資源の持続可能な利用	<ul style="list-style-type: none"> ●適切な森林管理により水源が保全され、持続可能な水利用を実現 ●適切な森林管理と認証の取得により、資源の長期的な供給を確保し、枯渇を防止 ●廃プラスチック、使用済み薬品、ポイラー焼却灰等の再利用 ●単位面積当たりの生産性が高い植林事業により植林地面積を抑えることや、単位面積当たりの生産性が高い苗木の供給事業を行うことで、天然林の植林地への転換圧力を低減 	<ul style="list-style-type: none"> ●古紙の高度利用 ●紙おむつのリサイクル仕組みの構築 ●ネイチャーポジティブへの取り組み(自然共生サイトへの登録など) <p>事例：難処理古紙の利用促進 >> P66</p>
	生態系の保護、復元、再生	<ul style="list-style-type: none"> ●適切な森林管理や希少種の保護活動による生態系の維持・機能回復 ●適切な森林管理による土砂災害の防止 ●植林事業において、樹木がCO₂を吸収し、カーボンニュートラル実現に貢献 ●希少種の保護や学術機関・環境保護組織との協力を通じて持続可能な観光およびモニタリングプログラムを提供 	<ul style="list-style-type: none"> (一部同上) ●天然林の保護(維持・拡大) ●動植物の実態調査・モニタリング・保護 ●気候変動に対応した品種の開発(高いCO₂固定化効果を持つ樹種) <p>事例：フォレスト・アンチレでの環境保全活動 >> P80</p>

マテリアリティ： 森林保全と生物多様性の維持

大王グループは「DAIO地球環境憲章」に基づき、森林保全と生物多様性の維持に取り組んでいます。

フォレスト・アンチレでの環境保全活動

重要な資産である山林を火災から守るため、大王グループのフォレスト・アンチレは、地元企業や地域住民と連携して消火・防災活動を行っています。同地区の森林会社であるFORESTAL ARAUCO S.A.およびHANCOCK CHILEAN PLANTATIONS S.P.A.と共に、以下の組織を運営しています。

森林保全

共同防火隊 "Sociedad de Protección del Sur"

火災検知カメラや散水用ヘリコプターといった消火設備や消防隊員など、消火・防災に必要な資源を3社間で共同運用しています。



環境教育活動 "Vivamos el Bosque"

地域住民向けに、植林会社への理解促進・防火を目的とした教育・啓発活動を実施しています。森林火災の原因は自然発生だけでなく、火の不始末や放火など人的要因もあるため、地域住民の協力が不可欠です。地域住民への教育テーマは、火災に関するもの他、苗木のつくり方、植林事業、森林保護の観点から幅広く取り上げています。火災被害を最小限に留めるには、監視体制が重要です。"Sociedad de Protección del Sur"が有する設備や人的資源だけでは監視が行き届かない面があるため、教育の提供で地域住民へ便益を図ると共に、火災が発生しやすい場所などの情報を地域住民から入手して監視体制を強化しています。



生物多様性の維持



フォレスト・アンチレは、植林事業地内の天然林や、絶滅危惧種が生息する地域を高保護価値地域に指定し、定期的にモニタリング調査を行っています。調査は、チリ森林公社や地元のNGO、専門機関、大学などと連携して行われています。

- ▶ DAIO地球環境憲章 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/organic/charter/>
- ▶ 森林経営に関する方針 https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20230725_shinrinkeiei.pdf

【事業地域内での自然環境に配慮した希少生物のモニタリング実施】

調査対象	対象面積	モニタリング内容	頻度
アレルセ(パタゴニア・ヒバ)、アルカンフォロ(ニッケイ)、コイウエ(ドンベイミナミブナ)などの天然常緑種の保護、および先住民取水地保護	5,012ha	生態に影響を与える家畜・ごみの除去、違法伐採などの監視、専門業者による施業前後の生態への影響を確認 自然に落ちた種子の発芽や樹木の根株からの萌芽などによる樹木の育成状況確認、外来種除去	月1回 年1回
ウイジン(カワウソの一種)、シスネクエジヨ・ネグロ(黒襟白鳥)、ガルザ(サギの一種)などの保護	583ha	生態に影響を与える家畜・ごみの除去、違法伐採などの監視 モニタリングによる生態状況確認 山林周辺住民や施業請負業者へ保護動植物の写真付きリストを配布し、目撃した場合の連絡、保護を要請	月1回 年1~2回 常時

【過去の調査結果・調査後の対応】

調査実施年	調査結果	対応
2018	保護林内に、天然記念物アレルセを発見 	伐採施業承認の条件として、アレルセ、シプレス・デグアイテカ(パタゴニア・サイプレス)、ムスゴ・デトゥルベラ(ムラサキミズゴケ)の分布調査をチリ森林公社に要求される。当社所有林のうちアレルセが存在し得る天然林・保護林を調査し、生息地・生息数を把握。2024年現在、3種の保護柵の建設を計画中。 

※目標6のターゲット6、目標13のターゲット1、目標15のターゲット1、ターゲット2、ターゲット4、ターゲット5、目標17のターゲット16、ターゲット17を取り組みの対象にしています。

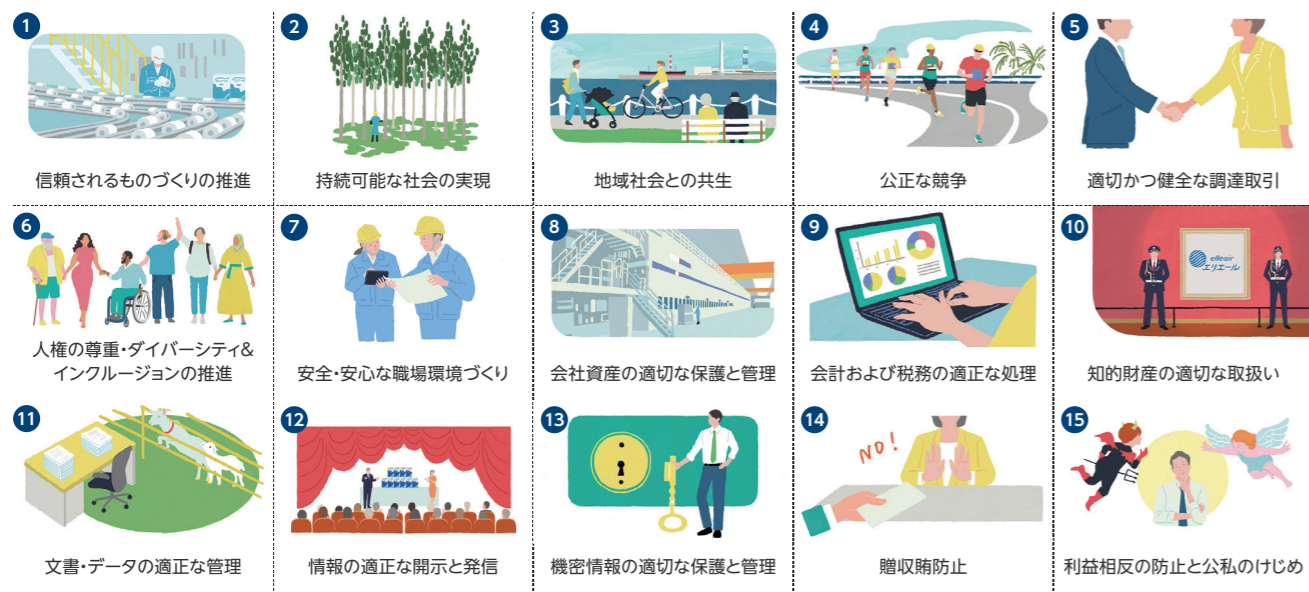
コンプライアンス・ガバナンス



マテリアリティ： 公正で透明性の高い経営

行動規範

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、国内外のすべての当社グループ会社の役員・社員が高い倫理観をもって誠実かつ適切に業務を行う指針となるよう、2022年10月に「大王グループ行動規範」を大幅改定しました。「大王グループ行動規範」は、「贈収賄防止」「人権の尊重・ダイバーシティ&インクルージョンの推進」など計15項目で構成されています。海外子会社を含む役員・社員への定期的な教育・研修に加え、現地語への翻訳(英語・中国語・タイ語・トルコ語・ポルトガル語など)、クレドカードや小冊子の配布、スマートフォン専用サイトの開設、グループ報への掲載などにより、グループ内への浸透を図っています。

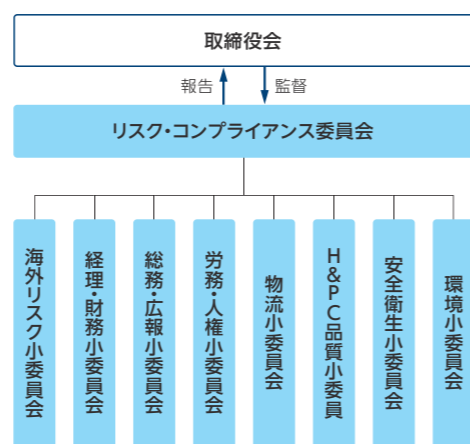


https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20221003_jpn.pdf

コンプライアンス推進体制

当社では、リスク管理・コンプライアンスを推進するための社内規程の整備とともに、大王グループのリスクの管理およびコンプライアンスの強化を目的とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、管掌取締役の指揮の下、大王グループのコンプライアンス体制およびリスク管理体制の整備に係る方針・施策に加え、リスクの網羅的な識別・評価および対応策の一元的管理、ならびにリスクの重要性に応じた対応策などについて審議し、必要に応じて審議結果を取締役に報告しています。また、「リスク・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、各小委員会はその取り組み状況をリスク・コンプライアンス委員会に定期的に報告、リスク・コンプライアンス委員会は、リスクの属性に応じた具体的な実行策を審議・決定し推進することで、より実効性の高いリスク管理が可能な体制としています。

体制図



※目標16のターゲット5、ターゲット6、ターゲット7を取り組みの対象にしています。

取り組み・実績

腐敗防止の取り組み

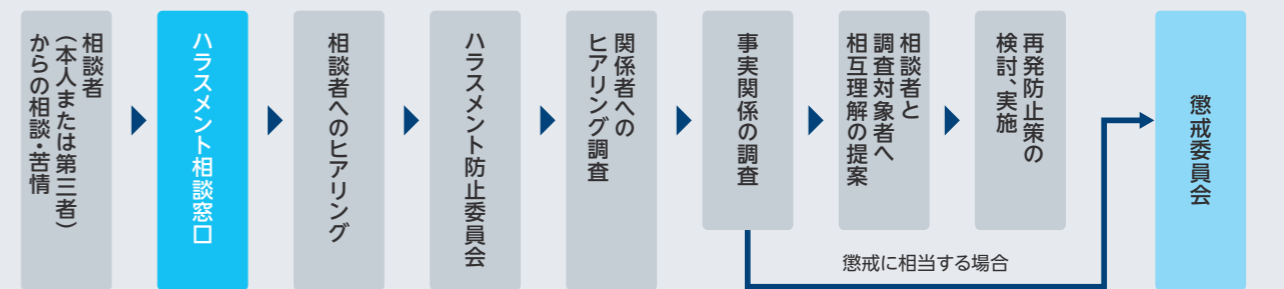
大王グループでは、「大王グループ贈賄防止方針」および「大王グループ贈賄防止規程」の下、贈賄防止を徹底し、誠実かつ倫理的な経営に取り組んでいます。具体的には、グループ役員に対する定期的な研修、取引先からの贈答接待の原則的禁止、公務員等への贈賄禁止、取引先に対するリスク審査と贈賄防止条項を含む契約の締結、政党・慈善団体などに対する不適切な寄付行為の禁止、関連法令や社内規程の定

期的な遵守状況のモニタリングなどの施策を講じています。また、調達取引先との良好なパートナーシップを構築し公平・公正な取引を行うため、「大王グループSDGs調達ガイドライン」を策定し、法令・社会規範の遵守の徹底と公正な取引、賄賂などの不適切な利益の供与・受領・強要の禁止を明示し、取引における包括的な腐敗防止を推進しています。

内部通報制度(ホットライン)

事業活動における贈収賄および汚職全般を含めたコンプライアンス上のリスクを早期に発見・改善または未然に防止するため、当社およびその子会社の全役員・社員がコンプライアンス違反やそのおそれを知った際に、相談・通報ができる窓口「大王グループ企業倫理ホットライン」を設けています。相談や通報に対しては、十分な調査の上、適時適切に対応するとともに、関係者のプライバシー保護を図りつつ、相談・通報者に対する不利益な取り扱いを禁止しています。窓口は社内と社外に設置し、それぞれ監査部門と社外弁護士が対応

しています。また、ハラスメントについては、人事部門内に専門の相談窓口を設置し、ハラスメント該当性が認められうる事案については、ハラスメント防止委員会を開催の上、迅速かつ必要な調査を関係者に対して行っており、事実関係の調査、事案に応じた適切な再発防止策を講じています。また、相談者向けに社内の産業保健部門のケアを受けられる体制を整備しています。



社員向けのコンプライアンス研修・教育

大王グループでは、大王グループ行動規範の各項目の解説や自社/他社で実際に起きたコンプライアンス事例を4コマ漫画で紹介した「コンプライアンス事例集」などの教材を使用し、法令遵守のための措置や留意事項について各現場や職場単位でディスカッションを行う、全社員参加型のコンプライアンス研修を継続的に実施しています。また、ビジネスパーソンとして知っておくべき法令や、コンプライアンス上の基本的なテーマや用語・直近で話題の事例について紹介した

「DAIO通信」の不定期配信やイントラネットへの掲示を通じて、改正される法律や業務に関連するコンプライアンス情報を継続的に広く共有し、グループ全体のコンプライアンス意識向上に努めています。



社外取締役対談



社外取締役

武井 洋一

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

社外取締役

織田 直祐

2022年6月当社社外取締役就任。他社で代表取締役社長などを歴任。

長期ビジョンの実現に向けて議論を尽くし歩みを加速する

社外取締役として果たす役割について、お考えを聞かせてください。

織田：私は2022年6月に社外取締役に就任するまで、鉄鋼業界で執行側の役員を務めてきました。当時の自分自身の経験に照らしても、執行側はやはり、目の前の課題にどう対応していくかに頭を悩ませるがために、どうしても目先のことにとらわれてしまう側面がありました。そのようななかで、私自身が、社外取締役からの指摘で自分の固定観念を崩され、自分が当たり前だと思っていることが、違う視点で見るとそうではないという、自分の視野の狭さに気づかされることがしばしばあったことを覚えています。業界は異なりますが、企業価値向上のためのM&Aを含めた海外事業の開拓と推進、商品競争力を高め顧客の多様なニーズに対応する施策の実行などを当事者として進めてきたことを踏まえ、失

敗やそれを糧に克服した経験も含めて、微力ではありますが当社の経営に助言する形で話をさせていただき、当社の執行側に気づきや刺激を与える存在になりたいと考えます。

武井：私は社外取締役に就任して4年になりますが、この間に社外取締役の数は、3人から4人と増えていきますし、メンバー構成も異なっています。社外取締役の主たる役割は、執行側の経営を監督することですが、これまでは、リスクテイクの必要性も含めた提言にも重点をおいて対応しようと考えてきました。

他方で、現在の4人の社外取締役の中での私自身の役割を考えると、コーポレート関連の法律家として、ガバナンス体制の手続きや仕組み、サステナビリティ開示も含めた市場向け情報開示などについては、今後も他社での経験も踏まえ積極的にアドバイスや意見を述べていきたいと思いますが、豊富な事業経験ある3人の社外取締役との対比では、弁

護士として、守りのガバナンスに重点を置くとバランスが取れるようにも思います。

織田：企業の成長のためにはリスクテイクが必要になることが多々あります。執行側が保守的になりすぎないように、柔軟かつ前向きな発想を促すとともに、時間軸も含め事業構造を論理的に検証しつつ、全体として経営判断していくことが取締役会の役割だと思います。

武井：そうですね。この1年、長期ビジョンや中期事業計画(以下、中計)の議論がありましたが、2022年度の業績悪化で考え方が委縮せざるを得なかった部分もあったように思います。取締役会で織田さんが、長期的に見てやらなければ成長が望めなくなるような投資は、一時的に財務規律に反するよう見える面があってもやるべきだと発言されたことは、事業家ならではの発言だと思いましたし、目の前で抱えている問題にとらわれがちな執行側にも、とても良いご指摘だと思いました。

織田：取締役会は企業戦略の大きな方向性を定めることが大事な責務ですから、多様な経験からくる意見を取り込み、より視野を広げて議論していくことが重要です。今回、新たに投融资委員会が立ち上がり、客観的指標を用いて定量・定性両側面から執行側が判断する仕組みができたことはとても評価していますし、社外取締役としてもしっかり成長にこだわって見ていきたいと思っています。

当社ガバナンスについての評価と課題をお聞かせください。

武井：過去4年間見てきたなかで、ガバナンス強化の取り組みは着実に進展していると思います。また、この1年は、直接ガバナンス体制の問題ではないものの、北越コーポレーション株式会社との戦略的業務提携をまとめ、前進する決断をしたことは評価しています。

織田：そうですね。お互いが過去は別として、前向きに意義ある連携に向けて議論できるようになったことは非常に大事です。事業環境が大きく変わってきているなかで、相互に連携して未来志向で進められ

る関係になったことは非常に良いことだと思います。

武井：一方でガバナンス体制としては、監督と執行の役割分担を通じて適正かつ効率的に経営が進展するよう、取締役会の位置づけや具体的な権限範囲の見直しについての議論がさらに必要だと思います。また、事業面で海外展開を強化していきますから、グローバルガバナンスの強化も課題になっていると思います。

織田：グローバルガバナンスについては、2023年度の足もとでは中国事業の不振が想定以上に業績に大きな影響を与えています。このように環境変化が激しいなかでは、過去の成功体験が足かせとなることもありますので、成功体験を引きずらず、早期に対応する力をつけて行く必要があります。グローバルでは、海外現地の実態を一元的に把握し、企画・管理して牽制機能を働かせていくことが重要です。今回、これまでホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)国内事業を見ていた藤田取締役が、国内・海外両方を一元的に見る体制となったことは、とても良いことだと思います。また、サステナビリティ委員会、リスク・コンプライアンス委員会、ダイバーシティ委員会の執行側の3委員会が、しっかりと執行側で咀嚼して合意形成したものを取締役会に上げてくるよう進化してきている点を評価したいと思います。

武井：そうですね。この1年間は、3委員会を執行側に位置付け、それをしっかり実行してきたと言えると思います。社外取締役は監督の立場でオブザーバーとして関与するという方向性も明確になったと思います。

織田：それと、3カ月に1度の頻度で、公式な会議とは別に、代表取締役と社外役員のミーティングを始めましたが、変にしばられることなく、雑談で本音を語り合う場ができたことはとても意味があると評価しています。また、後継者育成計画についても、人材会議で具体的かつ体系的に、幹部候補者に求める像を明確化し、指名委員会などでの共有も始まったことは、ガバナンス面で大事な進歩だと思います。改善すべき点は、武井さんも先ほど言及されました

が、取締役会の在り方について議論が必要です。皆さん真面目なので定例報告も細かく説明されますが、取締役会は会社全体の戦略的な方向性を決める場ですので、執行に任せられる部分の委譲はどんどん進めていく方が良いのではないかなど、取締役会の在り方についての議論をさらに深めていきたいと思えます。

今般策定した長期ビジョン ならびに第5次中計についての 評価や課題をお聞かせください。

織田：今回策定した長期ビジョンや中計について、その基本的な方向性については支持しています。やはり、2022年度の業績悪化を受け、2023年度は社員の皆さんが価格改定を含めたさまざまな施策に尽力されて黒字回復を果たしました。また想定以上に厳しい局面となった中国事業も、一過性の要因と構造的変化による要因を峻別して対応したことで2025年度には黒字化の道筋ができてきました。第5次中計で「Reframe」をキーワードに、基盤の強化を打ち出していること自体は、正しいと思えます。しかしそれは、ただ小さく縮めば良いということではありません。目標を達成するための必要条件を整備するのであって、あくまでその次のさらなる成長を目指すためのステップの一つでしかありません。第5次中計期間中であっても、その先の成長への連続性を示す形で、もっとスピードアップして前倒しで基盤を整え、次の第6次中計に向けて、今の計画よりもさらにベクトルを上向きにしてつないでいく、そのような姿を目指してほしいと思えます。前倒しで収益を高めていければ、成長投資に対する考え方も見直していけます。第5次中計から長期ビジョン達成につなげる道筋をより具体的に明確化していくことが今後重要になってくると考えます。

武井：今回の長期ビジョンや第5次中計については、執行側が練り上げた案をもとに私たち社外取締役も検討する形で関与し、経営陣全体がその方向性について目線を合わせる事ができたと思えます。当社の第4次中計までは、2011年に元会長の



不祥事があってそこからのリスタートを図り、新たに発展するという思いで2012年から進められてきたものと認識しています。今回、状況は異なるものの、2022年度に上場以来初めての営業赤字という厳しい業績となり、そこから回復を図ろうと、長期ビジョンを踏まえた中計を策定した点では、当時と似ている面があるのではないかと感じます。その意味で、このタイミングで長期ビジョンを策定したことは非常に良かったと思うのですが、一方で、長期ビジョンとして置いた先がなぜ2035年なのか。第8次中計までの関連を示す点は理解しますが、当社が現在置かれている状況を俯瞰的に見ても、2035年とどまって良いわけではありません。当社の事業基盤に大きな影響を与えるエネルギーの問題を見ると、2050年にカーボンニュートラル達成を見据える中で、2035年はまだ通過点でしかありません。2035年に向けた長期ビジョンを策定して終わりではないということ、織田さんをご指摘なさっているように、長期ビジョンを具体的にどうやって達成していくのかという道筋の作り方がまだまだ粗いものにとどまっている点は、引き続き議論が必要です。紙の需要は減退していきませんが、すぐにはなくなる訳でもないという状況認識の下、H&PC事業拡大が途上にあるなかで、利益基盤だった紙・板紙事業でどのように全社を支えていくのか。言い換えれば、H&PC事業に重点を置く戦略はわかるが、紙の需要縮小を受け止めながらも当社事業全体が拡大していける根拠について、まだ詰め切れていないように感じます。経営として、今後3年間は耐える面があることを内外に示したいということでの「Reframe」や「Transformation」だと思えますが、他方で、将来に向けたイノベーションはどうか。もっと議論を深める必要があると思えます。

織田：そうですね。我慢する時期にあるのはわかり

ますが、3年間我慢するのかどうか。成長のための我慢の時期を縮め、現行中計のベクトルを少しでも上向きにできないかという点を、もっと徹底して早急に議論する必要があります。

武井：はい。もちろん、成長投資をしてもすぐ数値としての成果は出てきませんので、そのための種まきの仕方、タイミングについても、継続的な議論が必要であり、それが取締役会の役割の中心になると思います。

織田：一方で、長期ビジョンのなかで重点的に取り組むテーマの一つに、「価値創造の源泉」として人財と企業文化が入ったことは、非常に重要だと評価しています。私は当社の企業カルチャーについて、歴史的な経緯があるとはいえ、時代に合わせて変えた方が良い企業風土として「紙が多い」とか「報告文化が蔓延している」など、厳しいことを申し上げたこともあります。今回、企業風土を「Transformation」していくこと、そして価値創造の源泉は人にあるという考え方を長期ビジョンのなかで明確に示したことは、大きな進展だと感じます。挑戦に前向きな人財へと育てていく仕組み、多様性をイノベーションにつなげられる人財を評価する仕組み、さらにはそのような人財を外から採用してくることも、新しいことへの挑戦です。旧来の総務人事部が、総務本部と人事本部に分かれ、人にまつわる施策を人事本部が独立した形で推し進めていくことも評価しています。さまざまな制度を見直すなかで、役員報酬についても挑戦することを後押しする評価を取り入れるべく、そうした仕組みづくりをしっかりと進めていくことが重要です。若林社長が、社員との対話を広げていくタウンホールミーティングを実際に始め



られていますし、そうした経営トップの生の声を、いろいろな現場の社員に届け、ともに語り合っ進めていくこと、そして時には下からのボトムアップでの提案やアイデアを許容していく、そうした企業風土へと変革していくことを望みます。保守的なことから脱却した企業風土になれば、ガバナンスにも変化が見られると思えますし、前向きに中長期の成長につなげていくこともできると思えます。

武井：そうですね。価値創造の源泉は人である、ということを確認に自覚し、「Transformation」に組み入れたことは、私も評価しています。そのための仕組みづくりが、コーポレート・ガバナンスの向上にもつながると思えます。ガバナンス体制自体は相応に確立してきていますが、その仕組みの実効性をさらに高めていくことが問われている、そう受け止めています。役員報酬についても、2025年度から人的資本経営に関するKPIと連動させる制度にしていくということも想定しており、サステナビリティの要素も含めて検討をしていきますが、役員報酬と同時に、取締役会における執行と監督のバランスや役割分担、さらには執行役員体制についても現状のままが良いのかどうかなど、絶えず見直しながらより良い方向に進化させていくことが必要です。執行役員への女性の登用はもちろん、外国籍の方の登用も価値創造の源泉に関わる重要な部分だと思われ、海外の優れた人財を本社経営陣として取り込んでいくことも、将来的な検討課題になると思えます。

新たに加わる社外取締役2人への期待をお聞かせください。

武井：2024年6月から参画された2人の社外取締役は、商社、金融での事業経験が豊富で、お二人ともグローバル市場を踏まえた事業にも精通された方ですので、海外市場の重要性が高まる当社において相応しい人財だと期待しています。4人の社外取締役のうち3人が経営者としての経歴をお持ちの方々という構成ですので、私自身はもう少し「守り」に寄った監督に重きを置きつつ、上手くバランスを図っていこうと考えています。社外取締役4人そ

それぞれの特性や強みを活かし、ガバナンスの高度化を含め、当社の企業価値向上に向けてともに力を合わせていきたいと思いをします。

織田：そうですね。商社出身の堀江新社外取締役は、英米に通算14年赴任された経験があり、今後当社がM&Aやグローバルでのリスク対応などを進めていく上で、大切にしなければならない視点を、ご自身の経験を踏まえてご理解されていると思います。政井新社外取締役は、国内・海外の複数の金融機関でキャリアを積まれてこられ、そうしたバックグラウンドを活かしたご助言を期待できます。加えて、株式会社新生銀行（現株式会社SBI新生銀行）で女性初の執行役員になられた方と聞いており、女性のフロントランナーとして活動されてきた方が当社の経営に参画されるのは、当社において女性活躍を促進させていく上で非常に大事なことだと思います。

武井：取締役会の多様性という視点では、スキルマトリクスでの開示が進んでいます。新しい視点が入ってくることが有益ですが、そもそも経営の多様性を見るときに、取締役と監査役だけに焦点を当てるのではなく、執行役員も含めて、全体のバランスと将来の事業展開を踏まえたスキルの充足を考えていくことが重要だと思います。

織田：そうですね。新しい方が2人参画することで、今後の当社についての議論の中身も相当変わると思っています。また、もしこれからさらに取締役会の多様性を拡充するならば、デジタルイノベーションやDXへの知見を拡充しても良いと思います。

武井：ご指摘の通りです。加えて、長期ビジョンでは新規事業の売上高を1,000億円と掲げていますから、新素材領域については、役員に限らず、その

領域で活躍が期待できる人財の強化も課題だと思いをします。

ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

武井：新たな第5次中計は、執行側が、2022年度からの厳しい状況を踏まえて打ち出した今後の3年間の施策であるとともに、その施策は、第5次中計の先にある長期ビジョンとも紐づいています。北越コーポレーション株式会社との戦略的業務提携への対応を含め、当社執行側は厳しい局面にもしっかりと対応しており、その方向性は間違っていないと考えます。これらの対応も含め、今後の持続的成長に向けた取り組みや進捗については、社外取締役の立場でしっかりと監督し、必要に応じて意見を申し上げながら、向かうべき方向に前進できるよう注力していきます。ステークホルダーの皆さまには、「Reframe」のために数字の面では1,2年我慢の期間になる可能性もご理解いただき、その先の成長にご期待いただければと思います。

織田：2022年度に厳しい業績となったからこそ、考えることもあり、それを踏まえて今回、第5次中計と長期ビジョンの策定に至りました。この達成に向けて、よりスピードアップしてベクトルを上向きにしていく気概とともに進めていきたいと思いをします。また、私もこれまでの2年間で、当社の人財にはこれを実行できるポテンシャルがあると思っています。価値創造の源泉として、一人ひとりの人財の力を発揮できれば、着実に長期ビジョンに向けて前倒しで第5次中計を進めていけると信じていますし、逆に、その力を引き出せるよう、時には経営陣や社員の皆さんにとって耳障りなことも、敢えて厭わずに意識して発言していくことも私の役割だと考えています。当社の力を顕在化するための意見を述べ、それを具現化していくことで、企業価値の向上に寄与したいと思いをします。成長に向けたエネルギーは、厳しい業績を味わった分、溜まっています。そのエネルギーを形にしていけるよう、微力ながら力を費やしていきます。

新任社外取締役メッセージ



堀江 誠

2024年就任

戦略の野心性が問われる数年を積極的にサポート

私は商社に約40年勤め、モノの売買だけではなく、事業投資や経営も経験してきました。また金融機関の代表取締役として、取締役会議長の役割も担いました。

「エリエール」というブランドのイメージは確立されているものの、大王グループのビジネスを取り巻く環境は厳しいと考えます。ただしピンチをチャンスに変えることは十分にできる、技術、設備、人財という資産を持っており、この資産をいかにフル活用するか、戦略の野心性が問われる数年を迎えると認識しています。

そのようななか、14年におよぶ海外駐在や米国での5件の買収に携わるなどのこれまでの経験を踏まえ、M&A戦略、ならびに海外販売戦略、事業展開の意思決定に貢献ができると考えます。さらに、海外での販売戦略立案、推進についても商社にて前線でトレードを行ってきた経験が活かれます。加えて、多様なビジネスラインが集まる総合商社の経営会議メンバーを3年務め、取締役も1年務め会社の意思決定に関与した経験も、大王グループの持続的な成長に資すると考えます。



政井 貴子

2024年就任

金融機関に長年従事してきた知見や経験を活かす

私は外資系金融機関や日本の都市銀行などで、金融業務を中心にリスク管理や経営も経験してきました。また、日本銀行の審議委員を務め、日本の政策決定にも関与してきました。

大王グループは、「エリエール」「GOO.N(グリーン)」といったブランドの構築に成功しており、かけがえのない無形資産を有していると考えます。商品を通じて少子高齢化に対応すると共に、安定的な雇用を創出するなど、社会的使命をもった経済主体です。ただし、経営陣が紙媒体などの需要縮小を認識するなかで、次の100年に向けた新たな事業の柱を模索する動きは始まったばかりの印象があります。

私は金融の立場から長年にわたりさまざまな課題に対峙する企業をみてきました。さらに、最近では次世代デジタル金融を調査研究するシンクタンクを率いています。こうした経験と金融市場に長年従事してきた知見を活かし、大王グループの大きな変革期において今後の成長や企業価値の向上に貢献したいと考えています。

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

大王グループでは、経営理念「世界中の人々へやさしい未来をつむぐ」に基づき、サステナビリティ経営を推進することによって、すべてのステークホルダーと社会全体に対して持続可能な価値創造の実現を目指しています。

そのなかで、コーポレート・ガバナンスとは、経営の「監督・意思決定機能」と「業務執行機能」の役割と責任を明確にし、迅速かつ機動的な意思決定と実行を推進することによって、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する仕組みであり、その仕組みを機能さ

せることであるととらえています。

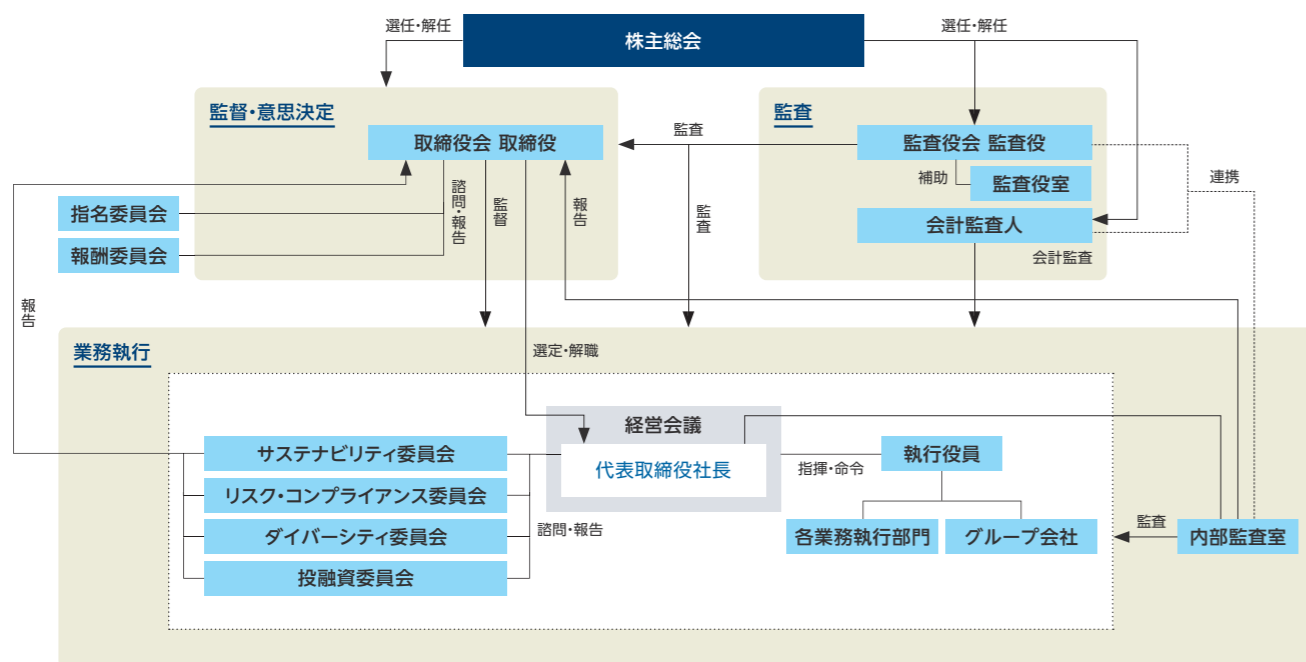
経営環境が目まぐるしく変化するなかにおいて、大王グループは、常に時代の変化をとらえ、先見性をもって、事業ポートフォリオの変革やグローバル展開の加速など、中長期での持続的な成長に向けた改革に取り組んできました。他方で、海外事業の拡大や社会の変化に伴い、複雑化・多様化するリスクに対応できる組織体制を整えるなど、当社グループの経営にあたっては、攻守のバランスを取りながら、ガバナンスの一層の充実に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会において経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役から独立した監査役および監査役会により職務執行状況などの監査を実施します。また、意思決定の迅速化、経営の効率化および業務執行機能の強化を目的に、社長および各事業部長・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うとともに、経営の重要事項の意思決定および業務執行の監督の機能を果たす取締役会と、業務の執行を担う執行役員との役割と責任を明確化することで、経営における果敢で迅速な意思決定と機動的で強力な業務執行体制を実現し、企業価値を向上することを目的として、執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年7月1日現在)



コーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み

当社は、コーポレートガバナンス・コードへの対応や社外役員・投資家との意見交換などを通じて、継続的にガバナンス体制の見直し・強化に取り組んでいます。

2023年度は、サステナビリティに関する課題について、サステナビリティ委員会から取締役会に定期的に

報告する体制を整備し、取締役会において脱炭素やカーボンニュートラルに向けた施策などについて継続的に議論を行いました。

引き続きガバナンス体制における実質面の強化や情報の充実化に取り組んでまいります。

これまでのコーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
中期事業計画	第1次中期事業計画 Restart 確かな変革、更なる成長			第2次中期事業計画 Step-up 飛躍と拡大			第3次中期事業計画 Move on 革進と飛翔		第4次中期事業計画 GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ		第5次中期事業計画 (~2026年度) Reframe 基盤の強化			
社長	11年~ 佐光正義								21年~ 若林頼房					
コーポレート・ガバナンス基本方針	15年~ コーポレート・ガバナンス基本方針の公表													
役割と明確化の執行	取締役の人数	12年~ 13人						19年~ 16人		21年	22年	23年	24年	
	独立社外取締役の人数	12年~ 2人				17年~ 3人		21年~ 4人						
	女性取締役の人数					17年~ 1人		20年 0人		21年~ 1人				
取締役会の実効性評価	16年~ 取締役会の実効性評価													
監査役体制	12年~ 5人										24年 4人			
報酬委員会の設置	指名委員会	18年~ 指名委員会の設置												
	報酬委員会	12年~ 報酬委員会の設置								21年~ 取締役のスキルマトリクス導入				
		19年~ 株式報酬制度の導入												
各種委員会	サステナビリティ委員会	20年~ サステナビリティ委員会の設置												
	リスク・コンプライアンス委員会	08年~ コンプライアンス委員会の設置						22年~ リスク・コンプライアンス委員会に名称変更						
	ダイバーシティ委員会	19年~ ダイバーシティ委員会の設置												
	投融資委員会	24年 投融資委員会の設置												

【コーポレート・ガバナンス基本方針】

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方をまとめています。

https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20240701_Corporate-Governance-Basic-Policy.pdf

【コーポレート・ガバナンス報告書】

東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」を当社Webサイトに掲載しています。

https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20240701_CG.pdf

取締役会

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

し、実効性ある経営体制および取締役会における実質的な議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成することを基本としつつ、取締役会における多様性および専門性の確保の観点にも十分配慮して決定しています。

取締役のスキルマトリクス (2024年7月1日現在)

当社が、取締役の経験・知見に基づき特に期待する分野は、以下のとおりです。

氏名	役位	独立性	当社が特に期待する分野											
			①企業経営	②経営企画・M&A	③営業・マーケティング	④製造・技術開発	⑤財務・会計	⑥人事・人材開発	⑦法務・リスク管理	⑧海外事業・国際経験	⑨サステナビリティ・ESG	⑩IT・DX		
若林 頼房	代表取締役社長 社長執行役員		○	○	○		○			○				
山崎 浩史	代表取締役副社長 副社長執行役員		○			○			○		○			
石田 厚	取締役 常務執行役員			○	○						○			○
藤田 浩幸	取締役 常務執行役員		○		○		○				○			○
棚橋 敏勝	取締役 常務執行役員		○			○			○			○		○
品川 舟平	取締役 常務執行役員			○				○		○				○
織田 直祐	社外取締役	○	○	○	○				○					○
武井 洋一	社外取締役	○		○				○		○			○	
堀江 誠	社外取締役	○	○	○	○						○			
政井 貴子	社外取締役	○						○	○	○	○			

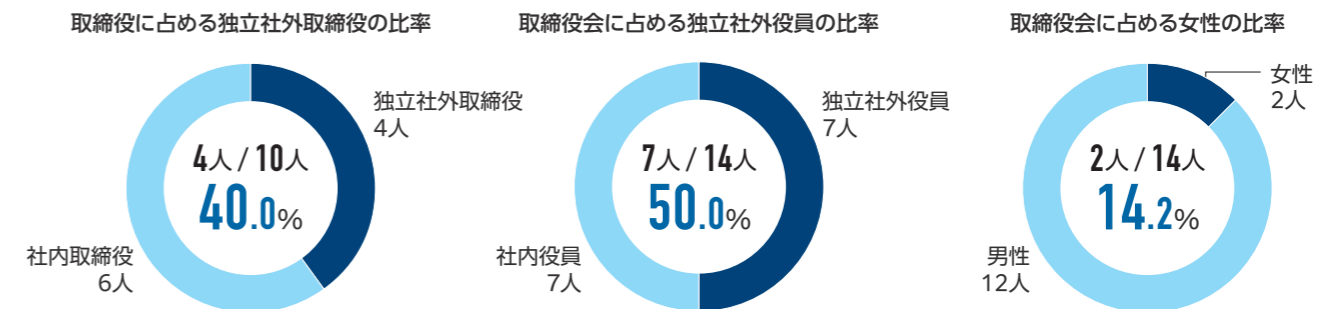
期待する分野として選定した理由

分野	選定した理由
企業経営	中長期的な経営戦略の議論をリードするとともに、広い視野で適切なリスクテイクと迅速・果敢な意思決定を促進するため、本分野の経験・知見が重要です。
経営企画・M&A	レジリエントな事業基盤を構築していくべく、環境の変化に対応した経営計画の立案を推進するとともにM&Aや設備投資などの投資を効率的に実行するため、本分野の経験・知見が重要です。
営業・マーケティング	「自ら生産したものは自らの手で売る」という最も顧客に近いマーケット志向に基づく当社の営業理念が、ブランド・マーケティング力および販売力の源泉となっているため、本分野の経験・知見が重要です。
製造・技術開発	経営理念の4つの柱のひとつ「ものづくりへのこだわり」に基づき、高品質・高付加価値商品を生み出していくため、保有している強靱な生産体制・技術の活用と、応用による新規事業の創出が必要であり、本分野の経験・知見が重要です。
財務・会計	経営資源の配分を監督し、財務基盤を強化するとともに資本効率性を意識した経営を推進していくため、本分野の経験・知見が重要です。
人事・人材開発	設立当初から「企業は人、企業は人間集団の合理的な英知の集積」という考えを持っている当社は、長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」において「人材・企業文化」を価値創造の源泉ととらえています。持続的に成長していくためには、人的資本経営を推進し経営戦略に活かす必要があり、本分野の経験・知見が重要です。
法務・リスク管理	企業活動にかかわるさまざまなリスクを適切にマネジメントし、健全かつ持続的な成長を支援していくため、本分野の経験・知見が重要です。
海外事業・国際経験	経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」ためには、衛生用品・習慣を世界中に普及させる必要があります。当社が持続的に成長するためにグローバル戦略を実行する際、各国・地域特有の法令、文化・習慣などへの配慮や、多くのリスクを伴うため、本分野の経験・知見が重要です。
サステナビリティ・ESG	大王グループの10のマテリアリティは、当社の事業や、持続的な成長に大きな影響を与えるものです。それらを事業戦略の中核に据えた経営を強力に進める必要があり、本分野の経験・知見が重要です。
IT・DX	VUCAの時代において、リスクを予測することは困難です。ビジネスにITを融合させ利活用するアジャイルな活動が、大王グループの存続と持続的な成長に大きく寄与すると考えており、本分野の経験・知見が重要です。

2023年度の実績の主な検討事項

- **経営戦略関連** 中期事業計画の進捗、次期中期事業計画および長期ビジョンの検討、サステナビリティを巡る課題への取り組み状況、経営層の後継者候補育成の計画等
- **ガバナンス関連** 任意の3委員会(サステナビリティ委員会、リスク・コンプライアンス委員会、ダイバーシティ委員会)の体制見直し、大王グループ贈賄防止規程の制定、コーポレートガバナンス・コードへの対応等
- **資本政策関連** 配当政策、資本コストの見直し、子会社への投融資、貸付・債務保証等

取締役会の構成 (2024年7月1日現在)



取締役会の多様性に関する考え方

- ・当社は、幅広い業務領域において、大王グループの事業運営に強みを発揮できる人材や経営管理に適した人材のバランスに配慮し、大王グループの業務領域に相応しい取締役会全体の知識、経験、能力のバランスおよび多様性を確保します。また、女性活躍推進の観点から、女性役員比率の向上を目指します。
- ・当社は、コーポレート・ガバナンスにおける社外取締役機能の重要性を踏まえ、取締役会に占める独立社外取締役の比率を3分の1以上とします。

取締役会の実効性評価

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、課題の抽出および改善の取り組みを継続的に実施することを目的に、取締役会の実効性評価を実施しています。

●実施要領

対象者：

2023年度末時点の全取締役(12人)および全監査役(5人)

評価方法：

- ①外部機関に委託し、対象者への匿名での自己評価アンケートを実施
- ②外部機関がアンケート結果を集計・分析
- ③外部機関の集計・分析結果に基づいて、取締役会において分析・評価を実施

評価項目(全10項目)：

「取締役会の在り方」「取締役会の構成」「取締役会の運営」「取締役会の議論」「取締役会のモニタリング機能」「取締役・監査役に対する支援体制」「トレーニング」「株主(投資家)との対話」「自身の取り組み」「指名委員会・報酬委員会の運営」

取締役会の実効性を向上させるための諸施策

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

●2023年度の実効性評価で抽出した課題

- ・サステナビリティ・IT・DXなどに関する諸課題についての継続議論
- ・議論の深化のため、適宜知識習得の機会設置

●2023年度の取り組み・進捗

サステナビリティを経営の重要課題としてとらえ、2023年6月よりサステナビリティ推進部を本部に昇格させるとともに、サステナビリティ委員会より取締役会への運営報告を定期的に行い、脱炭素・カーボンニュートラルに向けた施策などについて議論を継続しています。

●2024年度の実効性評価で抽出した課題

- ・後継者計画の策定
- ・人的資本への投資などの経営資源の配分
- ・取締役のインセンティブ報酬の見直し

●今後の取り組み方針

長期ビジョンを達成するための基盤となる人財育成を重要課題と位置付け、後継者育成、グローバル人材や新規分野の人財の育成、社員の挑戦を支援する組織文化・制度の構築について議論を続け、人的資本経営の実効性を高めていきます。

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

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

任意の委員会

●指名委員会

取締役等候補者の指名と取締役等の選解任に対する客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として設置しています。独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。なお、社外監査役がオブザーバーとして出席することとしています。

指名委員会では、当社の取締役および常務執行役員以上の執行役員について、候補者の指名とその選解任などに関して、取締役会からの諮問を受けて、当社のコーポレートガバナンス基本方針に定める指名方針に沿って答申しています。

●報酬委員会

取締役等の報酬の決定に対する客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として設置しています。独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。なお、役員報酬の決定プロセスの客観性・透明性をより高めるため、社外監査役がオブザーバーとして出席しています。

報酬委員会では、当社の常勤取締役および常務執行役員以上の執行役員の報酬について、報酬決定の方針などに関して、取締役会からの諮問を受けて答申しています。

また、取締役会にて決議した報酬決定の方針に従い、個人ごとの評価・報酬額を決定しています。

●サステナビリティ委員会

大王グループ全体のサステナビリティ戦略(環境・社会・ガバナンスを考慮した持続可能な企業戦略)を定め、社会課題の解決を通して社会的価値を向上させると共に、企業価値の向上を実現させていくことを目的として設置しています。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)の決定および、マテリアリティに対する目標・コミットメント・取り組みを決定しています。

また、サステナビリティを巡る動きやマテリアリティと連動する8つの部会(①地球温暖化対策部会②物流GHG削減部会③環境負荷低減部会④SDGs調達推進部会

⑤TCFD対応部会⑥森林・生物多様性対応部会⑦価値共創部会⑧ESG情報開示充実部会)を設置し、具体的な取り組みおよびKPI(重要指標)を設定し、各種施策の審議、進捗確認を通じて目標達成に取り組んでいます。

●リスク・コンプライアンス委員会

大王グループのリスク管理体制およびコンプライアンス体制の一層の強化を図ることを目的として設置しています。リスク・コンプライアンス委員会では、リスクの網羅的な識別・評価、および対応策の一元的管理、ならびにリスクの重要性に応じた対応策などについて審議などを行うことにより、大王グループの事業活動のリスク低減を図っています。

●ダイバーシティ委員会

性別や年齢、国籍、障がいの有無、採用形態などの要素にかかわらず、柔軟な働き方を可能とする環境整備などの施策を通じ、大王グループ全体の多様性の実現を図るとともに、企業価値の向上を目的として設置しています。

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

●投資委員会

大王グループの重要な投資案件について、計画の蓋然性と資本コストを踏まえた妥当性について審議し、投資効果を高めることを目的として設置しています。

投資委員会では、中長期の経営方針に沿って資本コストを考慮した財務視点に基づく投資案件の優先順位付けを行うとともに、投資計画の蓋然性などの評価を行い、経営会議や取締役会に報告します。

また、投資実行後においても定期的に投資効果を評価し、必要に応じて改善策の立案や投資計画の修正などを行います。加えて、既存事業の撤退基準の制定と見直しを行い、当該基準に該当した事業の再建や撤退について審議などを行います。

役員報酬

取締役報酬の基本方針

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

役員報酬制度の概要

●役員報酬の構成

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

役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬
取締役 (社外取締役を除く)	○	○	○
社外取締役	○	-	-
限度額	年額 5億円 ^{※1}		年額 8800万円 ^{※2}
監査役 (社外監査役を含む)	○	-	-
限度額	年額 6500万円 ^{※3}	-	-

※1 2021年6月29日株主総会決議

※2 2019年6月27日株主総会決議

※3 2016年6月29日株主総会決議

●取締役の基本報酬の仕組み

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

●業績連動報酬(賞与)の仕組み

単年度の業績目標達成への意欲を高めることを目的として、連結業績指標に応じて支給します。業績指標については、客観性のある業績測定指標である「連結経常

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

●株式報酬の仕組み

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

●基本報酬・賞与・非金銭報酬の割合の決定に関する方針

業績および企業価値向上のインセンティブとなるよう、賞与は連結経常利益額に連動して決定しており、業績向上に伴って賞与の割合が高まる設計としています。

目標とする連結経常利益額(2024年度)達成時の割合

(※役位によって若干異なります)

月額	賞与	株式
80%	5%	15%

●取締役の個人別の報酬内容の決定方針

賞与に係る目標は報酬委員会の審議、評価は報酬委員会委員との個別面談および委員会審議を経て決定します。

報酬水準や報酬制度の設計に際しては、外部専門機関、政府機関などの客観的な報酬データを参考に、社員規模を中心に類似性の高い企業群と比較して決定します。

2023年度の役員報酬の支給額

(単位:百万円)

役員区分	人数	報酬等の総額	報酬区分			
			基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役	社内取締役	8	222	186	0	36
	社外取締役	4	42	42	-	-
	合計	12	264	228	0	36
監査役	常勤監査役	2	37	37	-	-
	社外監査役	3	27	27	-	-
	合計	5	64	64	-	-

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

当社では、事業の飛躍・拡大、持続的成長のためには、さまざまな企業との協力関係が必要不可欠と考えており、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、取引先の株式を政策保有株式として保有しています。一方で、資本コスト(WACC)と総資産利益率(ROA)を踏まえて中長期的な観点から継続保有の合理性・必要性を毎年5月の取締役会で定期的に検証しており、保有が相当でないと判断される場合には、取引先との対話・交渉の実施を踏まえ、縮減を進めます。

政策保有株式の保有状況

2023年度の連結純資産に占める「保有目的が純投資以外の目的である投資株式」の割合は、5.4%です。

政策保有株式にかかる議決権行使基準

当社は、政策保有株式に係る議決権の行使については、議案の内容を精査し、発行会社における財務の健全性への影響や、その企業の中長期的な企業価値の向上と株主価値の向上に資するかどうかなどを勘案し、総合的に賛否を判断します。

(単位:百万円)

	銘柄数	株式保有金額	連結純資産	対純資産比率
2019年度末	79	16,606	209,536	7.9%
2020年度末	73	16,865	246,788	6.8%
2021年度末	72	14,103	266,704	5.3%
2022年度末	63	12,746	244,670	5.2%
2023年度末	58	14,040	259,831	5.4%

IR活動

●IR活動方針

大王グループは「誠意と熱意」を社是とし、株主や投資家、アナリストなどのステークホルダーに対し適時適切かつ公正な情報開示と誠実で積極的な対話を心がけています。大王グループの経営方針や成長戦略をお示しすると

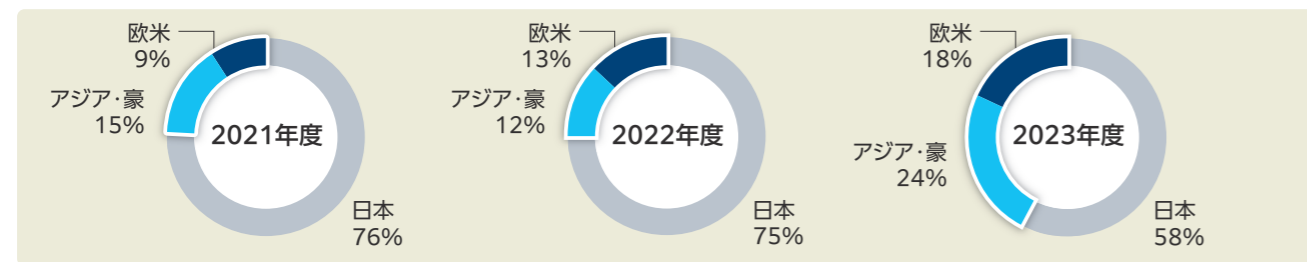
ともに、いただいたご意見を経営陣（社外取締役を含む）へ確実にフィードバックし、企業活動にも適切に反映できるよう努めてまいります。

●主要IR活動 およびIR体制

各種イベント開催後には、経営陣に対して対話内容のフィードバックを即座に実施しています。

	2021年度	2022年度	2023年度	主要対応者(2023年度)
機関投資家向け個別ミーティング	77	91	101	IR担当部長、課長
アナリスト・機関投資家向け決算・戦略説明会	6	5	5	社長、財務担当役員
海外IR	1	2	2	社長
機関投資家向けイベント(工場案内等)	0	3	1	IR担当部長、課長
個人投資家向けイベント	1	2	2	IR担当部長

個別ミーティング：地域別の内訳



個別ミーティングにおいては、海外機関投資家との対話が増加しております。

●2023年度の対話における主なテーマ、関心事項

- 各商品の価格改定の動向、業界動向
- 成長事業であるH&PC・国内、海外事業の業績および戦略
- 中期事業計画、新規事業の進捗
- 資本コストや株価を意識した経営、株主還元の方針
- 当社開示情報(財務、非財務情報含む)

●IRカレンダー (2023年度)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
決算発表 戦略説明会	▶ 期末		▶ 第1四半期			▶ 第2四半期			▶ 第3四半期			
IR活動	▶ 株主総会					▶ 中間報告書			▶ 個人投資家向けイベント			
	▶ 個人投資家向けイベント		▶ 機関投資家向けイベント		▶ 海外IR		▶ 個人投資家向けイベント		▶ 海外IR			



決算・戦略説明会の様子



Web形式での個人投資家説明会の様子

IR資料の詳細は下記のWebサイトよりご確認ください
<https://www.daio-paper.co.jp/ir/>

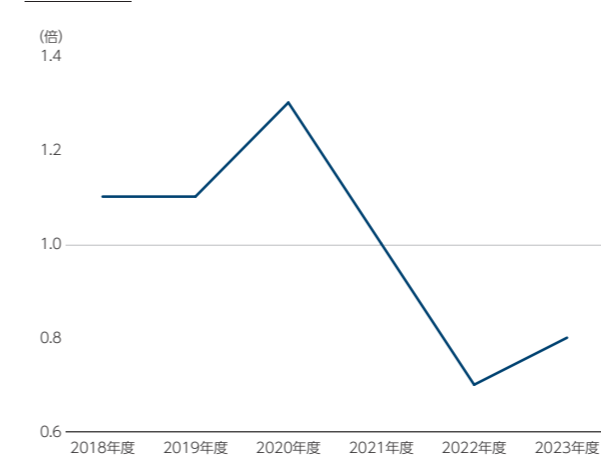
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

●現状認識

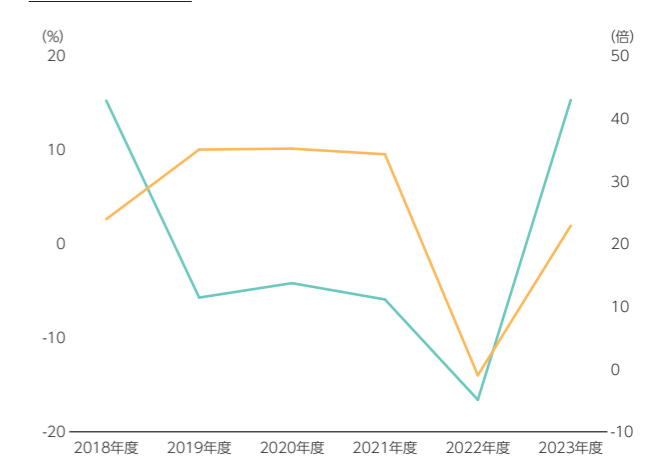
2021年度までは、紙パルプ業界の中でも化学セクターに事業を展開する独自のポートフォリオを築き、業績が向上していたなかで当社の成長戦略への期待も高く、PBRは1.0倍以上で推移していました。

2022年度以降、成長エンジンであるホーム&パーソナルケア(H&PC)事業の収益力低下に伴い、全社の業績と株価も低迷してPBRは1.0倍を下回っている状況です。

PBRの推移



ROE・PERの推移



※社内管理資料にもとづく推定値

●資本コストおよび資本収益性

2023年度のROE1.9%に対して、株主資本コストは5~6%程度(CAPMにて算定)と認識しています。また、2023年度のROIC1.3%に対して、WACC(加重平均資本コスト)は2~3%前後と認識しています。

当社の状況や今後の事業環境を踏まえ、早期に第3次中計並みの水準であるROE10%程度までの回復を目指します。

●PBR1.0倍超え回復に向けた対応方針

大王グループの成長戦略に基づき、右記テーマに取り組みながら収益性を向上させ、PBR1.0倍を超えていた水準への回復を目指す方針です。第5次中計の3カ年で、経営基盤の再構築に注力し、長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」の実現に向けて事業活動を推進していきます。

改善指標	取り組みテーマ	主な対応策	
PBR	ROE	事業ポートフォリオの最適化	紙・板紙事業からH&PC事業へのシフト
		利益率改善、キャッシュ・フロー創出力強化	H&PC事業の収益力向上
		持続的成長のための投資	競争力強化の設備投資・M&A投資 研究開発・人的資本への投資
		資産効率の向上	ノンコア資産売却・政策保有株式縮減
PER	IR・SR活動の強化(将来成長期待の醸成)	株主・投資家との建設的な対話の推進 対話内容の経営層へのフィードバック	

役員紹介 (2024年7月1日現在)

取締役	2023年度 出席状況			2023年度 出席状況			
	取締役会 ^{※1}	サステナビリティ委員会 ^{※2}	ダイバーシティ委員会 ^{※2}	取締役会 ^{※1}	サステナビリティ委員会 ^{※2}	ダイバーシティ委員会 ^{※2}	
 若林 頼房 代表取締役社長 社長執行役員	15/15回	3/3回	6/6回	 藤田 浩幸 取締役 常務執行役員	11/12回	2/3回	3/5回
 山崎 浩史 代表取締役副社長 副社長執行役員	15/15回	6/6回	5/6回	 棚橋 敏勝 取締役 常務執行役員	12/12回	3/3回	5/5回
 石田 厚 取締役 常務執行役員	15/15回	3/3回	6/6回	 品川 舟平 取締役 常務執行役員	12/12回	5/6回	4/5回

※1 取締役就任時期により、参加対象回数(分母)が異なります。
 ※2 2023年度中に構成員を見直したため、分母に差異が生じています。参加対象外の回を除外して計算しています。

社外取締役	2023年度 取締役会出席状況	選任理由
 織田 直祐 2022年就任	14/15回	他社の代表取締役社長等を歴任されたなか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、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
 武井 洋一 2020年就任	15/15回	弁護士としての専門知識と、他社の役員を歴任されたなかで培われた高い視座、幅広い経験を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
 堀江 誠 2024年就任	—	他社の代表取締役社長等を歴任されたなかで培われた豊富な経験とグローバルなビジネス経験等の経営に係る知見を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
 政井 貴子 2024年就任	—	外資系銀行、国内銀行および日本銀行などの金融業界において要職を歴任されたなかで培われた豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため

監査役	2023年度 取締役会出席状況	選任理由
 田中 幸広 2024年就任	15/15回	当社およびグループ会社での営業部門、管理部門の各領域において豊富な経験と知見を有していることから、実効性のある監査業務を遂行していただけると判断したため
 山川 洋一郎 2008年就任	14/15回	弁護士としての専門知識と、他社の役員を歴任されたなかで培われた豊富な経験を活かすことで、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たため
 岡田 恭子 2020年就任	15/15回	CSR、企業文化に関する幅広い知見、他社の役員を歴任されたなか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たため
 野口 昌邦 2024年就任	—	監査法人でのパートナーとしての経験、財務およ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たため

執行役員		
常務執行役員	設楽 裕之	サンテル 取締役会長
	山上 俊樹	エリエールインターナショナルターキー 代表取締役社長
	溝渕 博士	ホーム&パーソナルケア部門 商品開発本部長 兼 グローバルマーケティング本部担当
	柏原 隆久	大王(南通)生活用品有限公司 董事長 総経理
	小川 満	ホーム&パーソナルケア部門 国内事業部ヒューマン・ファミリーケア営業本部長
上席執行役員	尾崎 秀司	生産部門 生産本部副本部長 兼 三島工場長
	玉城 道彦	生産部門 生産本部新素材研究開発室長
	斎藤 真	ホーム&パーソナルケア部門 海外事業部長 兼 海外事業推進本部長
	久米 幸夫	大王(南通)生活用品有限公司 董事 副総経理
執行役員	白峰 幹郎	資源購買本部長
	井川 準一	コーポレート部門 サステナビリティ推進本部 副本部長
	矢野 彰久	生産部門 生産本部三島工場長代理 (ユーティリティ部門担当)
	竹島 雅彦	エリエールインターナショナルタイランド 代表取締役社長
	藤井 喜継	紙・板紙部門 紙・板紙事業部 新聞用紙営業本部長
	長岡 明男	大王パッケージ(株) 代表取締役社長
	増田 明央	生産部門 生産本部四国業務部長
	小島 武士	コーポレート部門 人事本部長
	田上 一義	グローバルロジスティクス本部長
	田坂 浩明	生産部門 生産本部可児工場長
	田邊 典代	コーポレート部門 人事本部 ダイバーシティ推進部長

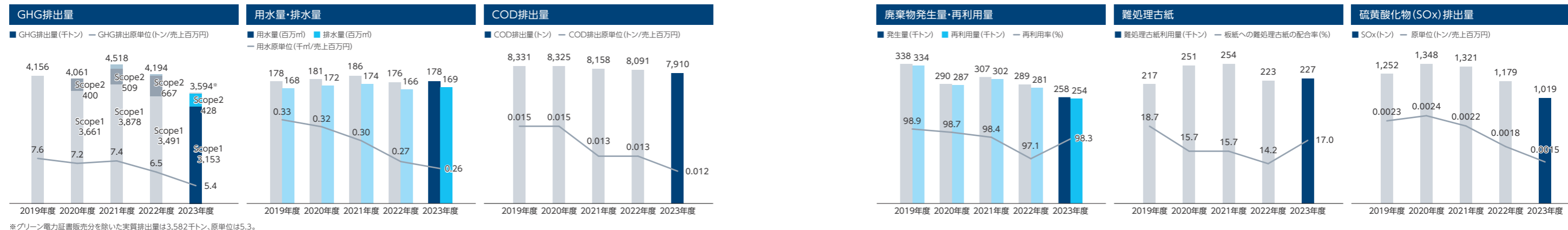
財務・非財務ハイライト

財務データ

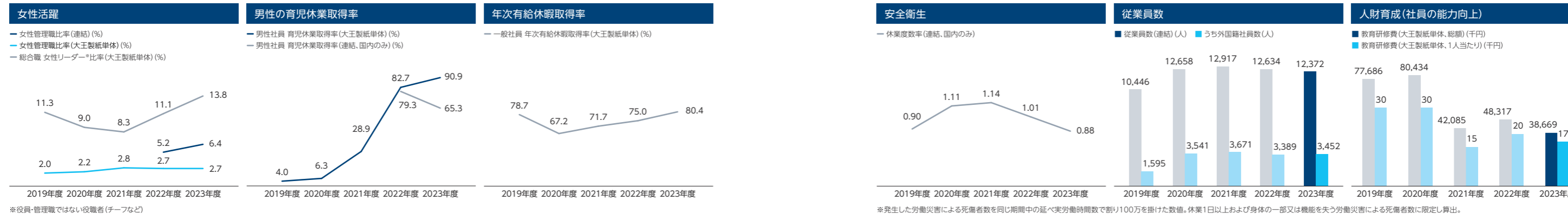
区分		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	(百万円)	546,433	562,928	612,314	646,213	671,688
紙・板紙事業	(百万円)	317,825	302,453	327,429	338,507	355,307
ホーム&パーソナルケア事業	(百万円)	204,732	237,990	257,282	278,838	293,064
その他事業	(百万円)	23,876	22,484	27,602	28,866	23,316
営業利益	(百万円)	30,628	36,873	37,569	△ 21,441	14,367
売上高営業利益率	(%)	5.6	6.6	6.1	-	2.1
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	19,199	22,115	23,721	△ 34,705	4,507
総資産	(百万円)	763,059	849,801	840,441	923,531	939,490
純資産	(百万円)	209,536	246,788	266,704	244,670	259,831
設備投資	(百万円)	61,934	53,411	64,165	47,857	31,421
減価償却費	(百万円)	31,843	34,137	37,810	43,128	45,124
純有利子負債	(百万円)	285,426	299,785	297,445	387,670	361,633
ネットD/Eレシオ	(倍)	1.4	1.3	1.1	1.6	1.5
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	20,143	△ 39,492	8,975	△ 84,183	32,754

非財務データ

環境関連



人財関連



主要財務データ

大王製紙株式会社および連結子会社
3月31日終了事業年度

決算期		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結会計年度*1:												
売上高*2	百万円	430,054	450,239	474,077	477,140	531,311	533,890	546,433	562,928	612,314	646,213	671,688
紙・板紙事業	百万円	283,511	290,035	299,962	291,953	313,553	316,491	317,825	302,453	327,429	338,507	355,307
ホーム&パーソナルケア事業	百万円	134,901	146,836	158,904	168,820	196,970	195,095	204,732	237,990	257,282	278,838	293,064
その他	百万円	11,641	13,368	15,211	16,367	20,788	22,304	23,876	22,484	27,602	28,866	23,316
営業利益*2	百万円	16,049	21,796	24,323	23,535	11,062	12,122	30,629	36,873	37,569	△ 21,441	14,367
紙・板紙事業	百万円	11,372	10,068	10,473	10,027	700	8,130	19,936	19,576	22,328	△ 12,369	15,974
ホーム&パーソナルケア事業	百万円	9,687	9,206	10,365	10,110	8,085	4,272	7,964	14,734	11,924	△ 12,608	△ 4,087
その他	百万円	1,089	2,071	3,153	3,113	2,024	△ 331	2,687	2,520	3,295	3,500	2,420
調整額*3	百万円	△ 6,100	451	332	285	253	51	42	42	21	36	59
売上高営業利益率*4	%	3.7	4.8	5.1	4.9	2.1	2.3	5.6	6.6	6.1	-	2.1
紙・板紙事業	%	4.0	3.5	3.5	3.4	0.2	2.6	6.3	6.5	6.8	-	4.5
ホーム&パーソナルケア事業	%	7.2	6.3	6.5	6.0	4.1	2.2	3.9	6.2	4.6	-	△ 1.4
その他	%	9.4	15.5	20.7	19.0	9.7	△ 1.5	11.3	11.2	12.0	-	10.4
経常利益	百万円	11,257	21,784	21,259	21,347	12,779	9,842	28,112	34,478	37,696	△ 24,050	9,622
売上高経常利益率*5	%	2.6	4.8	4.5	4.5	2.4	1.8	5.1	6.1	6.2	-	1.4
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	6,293	13,209	14,594	12,136	3,971	4,697	19,199	22,115	23,721	△ 34,705	4,507
包括利益	百万円	11,826	27,943	9,599	14,905	2,735	1,583	13,477	19,987	25,088	△ 18,795	18,588
EBITDA*6	百万円	47,180	59,139	57,726	58,251	51,177	49,869	66,716	77,187	84,055	31,641	69,472
設備投資額	百万円	24,948	31,587	37,310	32,453	39,523	59,590	61,934	53,411	64,165	47,857	31,421
減価償却費	百万円	26,403	27,203	26,988	29,017	31,171	33,331	31,843	34,137	37,810	43,128	45,124
研究開発費	百万円	2,836	2,683	2,791	2,902	3,280	2,809	3,043	3,109	3,547	3,533	3,336
連結会計年度末:												
総資産	百万円	646,112	652,745	656,310	657,747	686,141	745,866	763,060	849,801	840,441	923,531	939,490
純資産	百万円	119,252	164,495	174,820	191,079	193,065	199,339	209,536	246,788	266,704	244,670	259,831
純有利子負債	百万円	331,825	292,466	281,456	255,077	279,994	301,906	285,426	299,785	297,445	387,670	361,633
発行済株式数	株	129,018,785	149,348,785	149,348,785	149,348,785	149,348,785	153,713,191	154,531,953	169,012,926	169,012,926	169,012,926	169,012,926
キャッシュ・フローの状況*7:												
営業キャッシュ・フロー	百万円	58,091	44,740	47,011	62,932	28,285	40,287	68,013	64,210	71,395	△ 26,233	59,297
投資キャッシュ・フロー	百万円	△ 26,826	△ 28,581	△ 26,073	△ 31,394	△ 51,485	△ 62,110	△ 47,870	△ 103,702	△ 62,420	△ 57,950	△ 26,543
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	31,265	16,160	20,938	31,538	△ 23,200	△ 21,823	20,143	△ 39,492	8,975	△ 84,183	32,754
財務キャッシュ・フロー	百万円	△ 37,242	△ 29,429	△ 17,475	△ 22,037	386	65,898	△ 14,050	63,589	△ 50,609	96,437	△ 13,612
現金および現金同等物(期末残高)	百万円	79,046	69,073	72,169	82,733	60,086	103,407	109,385	130,301	88,897	102,405	123,750
1株当たり情報:												
1株当たり当期純利益	円	51.52	93.48	100.15	83.28	27.25	31.70	127.91	138.73	142.91	△ 209.01	27.10
1株当たり純資産額	円	875.39	1,059.78	1,119.24	1,211.33	1,221.65	1,236.58	1,319.57	1,440.33	1,561.52	1,414.73	1,487.10
1株当たり配当額	円	8.50	8.50	10.50	10.50	10.50	10.50	13.50	17.00	22.00	16.00	16.00
主要指標:												
自己資本当期純利益率(ROE)	%	6.1	10.0	9.2	7.1	2.2	2.6	10.0	10.1	9.5	△ 14.0	1.9
総資産利益率(ROA)	%	1.0	2.0	2.2	1.8	0.6	0.6	2.5	2.6	2.8	△ 3.8	0.5
自己資本比率	%	17.0	23.7	24.9	26.8	25.9	24.9	26.1	28.2	30.8	25.5	26.3
ネットD/ELシオ(NDER)	倍	3.0	1.9	1.7	1.4	1.6	1.6	1.4	1.3	1.1	1.6	1.5

*1 2020年度以降は百万円未満は切り捨てて記載、それ以前は百万円未満を四捨五入して記載しています。

*2 2023年度よりセグメント区分を変更したため2022年度の数値を変更しています。

*3 2013年度まで、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。
なお、調整額はセグメント間取引消去に係る調整額です。

*4 2022年度は営業損失のため表示していません。

*5 2022年度は経常損失のため表示していません。

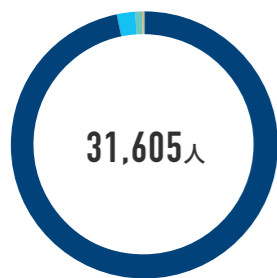
*6 EBITDA = 経常利益+支払利息+減価償却費士のれん償却費+持分法投資損益

*7 2018年度より、利息およ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。
2017年度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。

投資家情報

株式の状況	発行可能株式総数	300,000,000株
(2024年3月31日現在)	発行済株式の総数	169,012,926株
	株主数	31,605人

所有者別株主の分布状況



個人その他	96.8%
その他国内法人	2.1%
外国法人等	0.9%
金融機関	0.1%
証券会社	0.1%
自己株式	0.0%



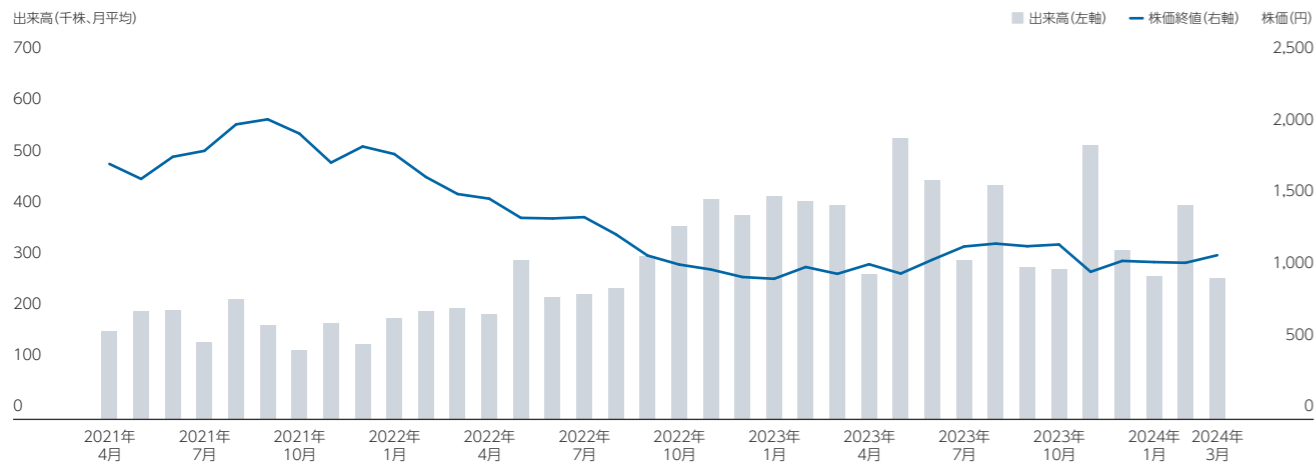
その他国内法人	49.9%
金融機関	25.6%
外国法人等	14.3%
個人その他	8.4%
証券会社	1.0%
自己株式	0.8%

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%) ^{*2}
北越コーポレーション株式会社	41,589	24.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) ^{*1}	13,001	7.8
大王海運株式会社	9,492	5.7
株式会社伊予銀行	7,072	4.2
株式会社愛媛銀行	6,920	4.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口) ^{*1}	6,412	3.8
愛媛製紙株式会社	5,331	3.2
カミ商事株式会社	4,700	2.8
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND LTD.(常任代理人 シティバンク エヌ・エイ東京支店)	4,700	2.8
兵庫製紙株式会社	3,179	1.9
合計	102,400	61.1

^{*1} 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数は、信託業務に係る株式数であります。
^{*2} 持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には、株式交付信託及び持株会信託により信託銀行が所有する株式は含まれておりません。

株価・出来高の推移



会社概要

会社情報 (2024年3月31日現在)

設立年月日 1943年5月5日
 資本金 539億円
 従業員数 (単体)2,288人、(連結)12,372人
 事業所 東京本社 東京都千代田区富士見2丁目10番2号
 電話 03-6856-7500
 四国本社 愛媛県四国中央市三島紙屋町628
 電話 0896-23-9001
 工場 三島工場(愛媛県)、可児工場(岐阜県)
 支店 大阪支店、名古屋支店、九州支店(福岡県)
 Webサイト <https://www.daio-paper.co.jp>
 主要営業品目 新聞用紙、コート紙、上質紙、印刷・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、トイレットペーパー、ペーパータオル等)、ベビー用・大人用紙おむつ、生理用ナプキン、マスク等

生産拠点



海外グループ会社の事業拠点 (2024年6月30日現在)

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

外部評価

健康経営優良法人(大規模部門(ホワイト500))7年連続認定
 日本政策投資銀行の「DBJ BCM格付」3年連続取得
 2023年[EcoVadis]シルバメダル獲得
 [FTSE Blossom Japan Sector Relative Index]構成銘柄に選定

国内グループ会社の事業拠点 (2024年6月30日現在)

- 製紙
 - 1 いわき大王製紙(株) 福島県いわき市
 - 2 大日製紙(株) 静岡県富士市
 - 3 大津板紙(株) 滋賀県大津市
 - 4 ダイオーペーパーテクノ(株) 岡山県津山市
 - 5 丸菱ペーパーテック(株) 愛媛県四国中央市
- H&PC生産会社
 - 6 エリエールペーパー(株) 静岡県富士宮市
 - 7 エリエールプロダクト(株) 愛媛県四国中央市
 - 8 ダイオーペーパープロダクツ(株) 静岡県富士市
 - 9 (株)大貫 東京都千代田区
- 印刷
 - 10 ダイオーミウラ(株) 東京都豊島区
- 段ボール
 - 11 大王パッケージ(株) 東京都千代田区
 - 12 寄居印刷紙器(株) 埼玉県本庄市
 - 13 上村紙工(株) 福岡県京都郡河内町
 - 14 芳川紙業(株) 兵庫県川西市
 - 15 吉沢工業(株) 新潟県三島郡
- 流通
 - 16 (株)EBS 東京都中央区
- 加工
 - 17 エリエールペーパーテクノロジー(株) 愛媛県四国中央市
 - 18 エリエールペーパーテクノロジー東海(株) 岐阜県加茂郡川辺町
 - 19 エリエールテクセル(株) 岐阜県可児市
- エンジニアリング
 - 20 ダイオーエンジニアリング(株) 愛媛県四国中央市
- 運輸
 - 21 ダイオーロジスティクス(株) 愛媛県四国中央市
- その他の事業
 - 22 (株)エリエールリゾートゴルフクラブ 愛媛県松山市

イニシアチブへの参画 およびアドボカシー活動

- 国連グローバル・コンパクト
 - WPEPs
 - 気候関連財務情報開示タスクフォース
 - 自然関連財務情報開示タスクフォース
 - 消費者志向自主宣言
 - パートナーシップ構築宣言
 - GXリーグ
 - 30by30アライアンス
 - 循環経済パートナーシップ
 - 経団連生物多様性宣言イニシアチブ
 - CLOMA
 - 古紙再生促進センター
- ▶詳細 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/>