大王製紙グループ 統合レポート 2021

大王製紙株式会社

世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ

大王製紙グループ
統合レポート
Integrated Report
2021

大王製紙株式会社

ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022784
www.fsc.org

適切に管理されたFSC®認証林およびその他の管理された供給源からの原材料を用紙の材料にしています。
用紙:当社「FSユトリログロスマット」を使用しています。

Waterless Printing. Naturally.

IPA(イソプロピルアルコール)等の有害物質を含む「湿し水」を使わない水なし印刷を採用し、VOCの発生を大幅に削減しています。

VEGETABLE OIL INK

植物油溶剤のインキを使用しています。

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。

Contents

大王製紙グループwebサイトをご覧ください。 https://www.daio-paper.co.jp/

SECTION 01
大王製紙グループの価値創造ストーリー

03 大王製紙グループの経営理念
- 存在意義

05 会長メッセージ
07 社長メッセージ
13 大王製紙グループの歩み
- 迅速な意思決定と実行力

15 At a Glance
17 大王製紙グループの強み
19 大王製紙グループのマテリアリティ
- 重要課題

21 大王製紙グループの価値創造

SECTION 02
価値を提供し続けるための成長戦略

23 大王製紙グループの目指す姿と中期事業計画
- 長期ビジョン実現へのロードマップ

25 中期事業計画の振り返り
27 第4次中期事業計画の概要
29 財務統括役員メッセージ
31 第4次中期事業計画実現に向け
- 紙・板紙部門
- ホーム&パーソナルケア部門

35 特集1 海外戦略と具体的な取り組み

SECTION 03
持続的な成長を支える基盤

39 DAIO やさしい未来 2030
41 マテリアリティに対する取り組みとSDGs貢献
43 Dedicated ものづくりへのこだわり
45 Attentive 地域社会とのきずな
47 Integrated 安全で働きがいのある企業風土
49 Organic 地球環境への貢献
51 特集2 脱炭素社会に向けた取り組み
55 コーポレートガバナンス
- 役員紹介
- コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
- コーポレートガバナンス体制の概要
- 各社外役員の選任理由 • 取締役会の実効性評価
- スキルマトリックス
- 社外取締役メッセージ

SECTION 04
データ&インフォメーション

65 財務・非財務ハイライト
67 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析
70 連結財務諸表
- 連結貸借対照表

71 連結財務諸表
- 連結損益計算書 • 連結包括利益計算書

72 連結財務諸表
- 連結キャッシュ・フロー計算書

73 投資家情報・会社概要

POINT
大王製紙グループの「歩み」「強み」「マテリアリティ」、トップによるメッセージを掲載し、存在意義を果たすための価値創造プロセスについて、ストーリー性を重視した構成で説明しています。

POINT
これまでの中期事業計画の振り返りと、第4次中期事業計画の全体像及び、財務面からのサポート、事業別の具体的な方針等から、計画の実現性や持続的な成長の見通しについて説明しています。

POINT
持続的に成長するための事業を通じた社会課題解決を、SDGs貢献への取り組みとしてまとめ、経営理念の4つの柱ごとに整理し、それらを経営面から支えるガバナンス体制・考え方とともに説明しています。

POINT
経営成績や財務状況の分析・財務諸表等の財務データ、事業拠点等、各種データを掲載しています。

報告対象期間
2020年4月1日～2021年3月31日(一部対象期間外の内容も含まれます。)

報告対象範囲
本レポートは大王製紙グループ39社を報告対象としています。

ただし、環境関連データにつきましては、大王製紙㈱及び以下の連結子会社27社の生産工場となります。
いわき大王製紙(株)／大日製紙(株)／大津板紙(株)／ハリマペーパーテック(株)／大成製紙(株)／丸菱ペーパーテック(株)／エリエールペーパー(株)／赤平製紙(株)／エリエールプロダクト(株)／ダイオーペーパープロダクツ(株)／ダイオープリンティング(株)／三浦印刷(株)／ダイオーポスタルケミカル(株)／大和紙工(株)／(株)千明社／大王パッケージ(株)／寄居印刷紙器(株)／上村紙工(株)／ダイオーミルサポート(株)／ダイオーミルサポート東海(株)／エリエールテクセル(株)／フォレスタル・アンチレLTDA.／エリエール・インターナショナル・タイランドCo., LTD.／大王(南通)生活用品有限公司／PT.エリエール・インターナショナル・マニュファクチャリング・インドネシア／エリエール・インターナショナル・ターキー・キシセル・バクム・ウルンレリ・ウレティムA.S.／サンテルS.A.

参考にしたガイドラインなど
環境省「環境報告書ガイドライン2018年度版」、ISO26000、IIRC「国際統合報告フレームワーク日本語訳」、経済産業省「価値協創ガイダンス」

報告書発行年月
2021年10月(今回)　2022年10月(次回予定)

年度表記について
本レポートの2020年度、2021年3月期とは、2021年3月31日に終了した連結会計年度を指し、その他の年度についても同様とします。

お問い合わせ先

大王製紙株式会社 サステナビリティ推進部
〒102-0071
東京都千代田区富士見2-10-2
飯田橋グラン・ブルーム
TEL 03-6856-7500 FAX 03-6856-7605

将来の見通し等に関する記述について
このレポートに記載されている将来の見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計数数値、施策の実現を確約したり保証したりするものではありません。

外部評価
「健康経営銘柄」に、パルプ・紙業種で初めて選定されました。

「健康経営優良法人～ホワイト500～(大規模法人部門)」に4年連続認定されました。

「DBJ 健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において5年連続で最高ランクの格付を獲得しました。

※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ

経営理念

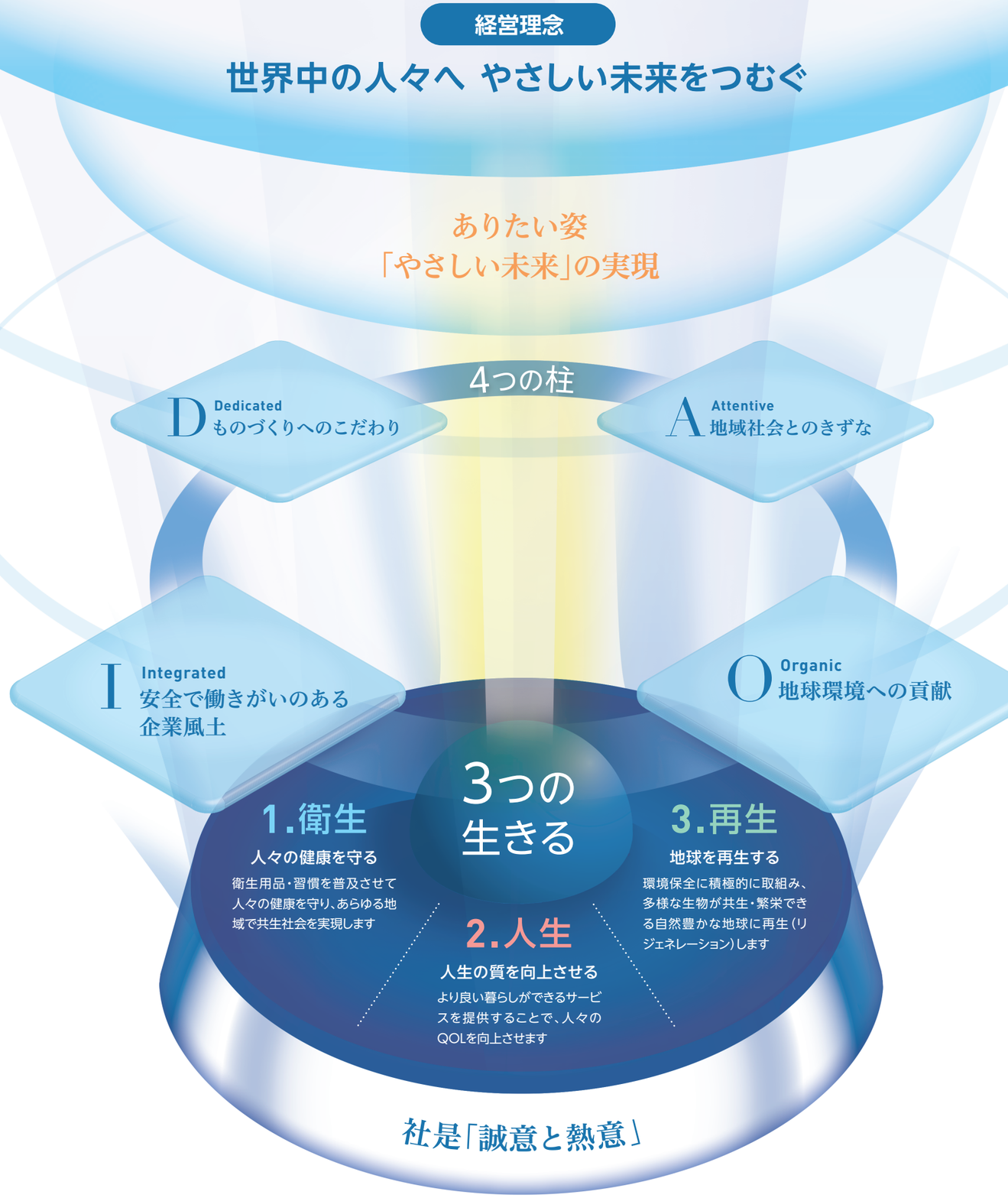
「誠意と熱意」をもって、「3つの生きる」を成し遂げ、
「やさしい未来」を実現する。
これが私たちの存在意義です。
すなわち経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」
そのものです。

私たちは、ありたい姿「やさしい未来」を実現していくために、
経営理念の「4つの柱」を重んじます。

この4つの理念の体現が、
「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」ことにつながっていきます。

成し遂げなければならない「3つの生きる」は、
経営に織り込んで展開しています。

不変の価値観である社是「誠意と熱意」を胸に
日々挑戦し続けます。



会長メッセージ

創業の精神である「誠意と熱意」を不変の価値観として現場主義を貫き、2026年のその先も持続的成長を果たしていく

代表取締役会長
佐光 正義

COVID-19のワクチン接種が進みつつありますが、世界各国では依然としてこのパンデミックが猛威を振るっています。この感染症によって亡くなられた方々およびご遺族の皆様に、心より哀悼の意を表します。

当社グループでは、このコロナ禍で世界的なサプライチェーンが寸断される中で、昨年より急遽、日本国内でのマスクの生産を開始しました。医療従事者の皆様をはじめ、この感染症のさなか、最前線で立ち向かわれておられるエッセンシャルワーカーの皆様に、事業を通じて少しでもお役に立ちたいという気持ちで、マスクの供給体制強化を続けてきました。人々の暮らしや社会を支える製品を提供するメーカーとして、当社グループの社員と家族の健康と安全の確保も優先しつつ、事業の継続に努めています。

今般、私は代表取締役会長に就任し、新社長に若林氏が就く形で経営体制を一新しました。2011年6月に社長に就任して以来、私は約10年にわたり、先頭に立ってグループを引っ張ってきましたが、改めて振り返れば、十分満足できた時間は一瞬たりともなかったように思います。そもそも社長就任の直前には、3月に東日本大震災が発生し、私自身は生産管掌副社長としていち早くグループ生産会社のある被災地、福島県いわき市や栃木県さくら市に入り、救援物資の支援とともに生産工場の復旧と、製品の供給ライン確保のために奔走していました。そうした激動の中で社長に就任した後も、9月には不祥事が発覚し、多くの困難に直面してきました。自分の背中を自分では見られませんが、社員は見ている。先頭に立つ者として、どのような困難なことがあっても、絶対に逃避しない、そして絶対に軸をぶらさない。そうした信念で突き進んできました。

2012年からは、新生大王製紙グループとして3ヶ年の事業計画となる第1次中期事業計画を策定しリスタートを図りました。15年後の2026年に向けてのありたい姿を描き、2012年からの第1次から第3次中期事業計画までの9年間、全社一丸となって各種施策を進めてきました。大きなポイントとなったのは、当社グループを取り巻く事業環境の変化です。デジタル化の進展を背景に、これまで事業の中核として当社グループを支えてきた、いわゆる「読む紙・書く紙」と呼んでいる洋紙の大幅な需要減少に直面していました。グループが持続的に成長を続けるために、事業構造を大幅に転換しなければならない。不退転の覚悟の下で、第1次中期事業計画では洋紙事業の構造改革、すなわち収益性の高い品種へのシフトを、そして、第2次中期事業計画以降は、洋紙から需要の堅調な段ボール原紙、さらには需要の拡大が著しいティシューペーパーやトイレットティシューといったH&PC事業の拡大へと舵を切り、積極的に設備投資を進めました。また、長期的な成長ドライバーとして海外市場への展開を進め、2011年のタイを皮切りに、中国、インドネシア、そしてトルコ、ブラジルと本格的に海外拠点網を構築してきました。

製紙業界の市場全体が縮小トレンドの中でも、業績面を振り返れば、当社グループは着実に成長の軌跡を残すことができました。これは、株主、投資家、取引先の皆様をはじめとする様々なステークホルダーのご理解とご支援、そして何よりもグループ社員全員の協力があってのことだと感謝しています。この9年間で、社員の意識も大きく変わりました。三島工場をはじめ組織の大幅なスリム化を図り、その過程では大王製紙単体でも希望退職者を募る人員削減も断行しました。今思い出しても辛い決断でしたが、「去らざるを得なかった社員の思いを胸に秘め、会社に残った社員全員で前を向いて頑張っていこう」と、現場で何度も説いてきました。また、新生大王製紙グループとしてリスタートするにあたっての考え方を、優に100回を超える工場・子会社訪問を通して直接グループ社員に伝えてきました。そしてこの9年間、毎年社内功績表彰の際に、各社員の運営のあり方や進め方を聞いて、社員の意識が自主的・自律的な方向へ変化したと感じることが何よりの喜びでした。

縦割りの発想を排したグループ一体運営も、かなり定着してきました。「自ら生産したものは自らの手で売る」ことを営業理念とする当社グループでは、徹底した現場主義が浸透しています。もちろん流通代理店とのお付き合いも大切にしながら、自分たちの製品が最終的にはどのように使われ、エンドユーザーにはどのようなニーズがあるのか、自ら足を運んで現場の生の声を聴くスタンスを、社長以下全社員が、役職など関係なく一貫してきました。こうして、全社員で市場の変化を肌で感じ取れるそのスピードが、意思決定のスピードとなり、業界内での当社グループの比較優位のポジションを築けたのではないかと思います。私も日々、全営業担当者が作成した営業日報を9年間欠かさず読んできました。これはまさに、経営判断をしていく上で、現場の空気を知ることが何よりも重要だと認識しているからです。

激動の緊急事態の中で社長に就任した私は、現場の情報を入手しながらも、いささかトップダウンの色濃い経営を行ってきたように思います。しかし今後も当社グループが持続的成長を果たすには、トップダウンからの脱却が必要です。若林新社長は、これまでの経験と実績、そして性格から、社員の気持ちを掬い上げて一つにまとめる、ボトムアップ型の舵取りもできるリーダーです。今後、第4次中計、第5次中計、そしてその先へと歩みを進める過程では、困難に直面することも必ずやあると思いますが、社是「誠意と熱意」を不変の価値観として、大王製紙グループのありたい姿を常に示し続けながら、ぶれない軸で乗り越えてもらいたいと思います。吉田松陰の名言に「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に、夢なき者に成功なし」という言葉がありますが、大いなる夢を持って当社グループの発展に尽力して欲しいと思います。

また企業は、収益のみを追求していては、それはGreed（強欲）というものです。この地球に暮らすすべての人々の生活レベルの向上に寄与し、新たに進出した先ではそれぞれの地域の雇用創出や社会の活性化に貢献していく。そうした視点でこれからも経営理念「世界中の人々へ　やさしい未来をつむぐ」を体現できるよう、新体制をサポートしていきます。

社長メッセージ

代表取締役社長
社長執行役員
若林 賴房

「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」ために 第4次中計の目標と 長期ビジョンの達成にコミットします

「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」ために

大王製紙は、創業者井川伊勢吉が信条とした「誠意と熱意を持つ者が事を成す」という精神を社是とし、1943年の創業以来、事業環境や社会ニーズの変化に対応しながら成長してきました。今日の世界は、気候変動対応や感染症のパンデミックなど、地球規模での難しい課題が山積しています。また、脱炭素化へのシフトやデジタル化の加速など、事業環境は非常に速いスピードで変化しています。

そのような中、本年4月に私は代表取締役社長 社長執行役員の職を拝命しました。大王製紙グループとしても、2012年度より3カ年ごとに進めてきた中期事業計画の第3次が終わり、今年度から第4次中期事業計画をスタートさせています。この第4次中計の最終年度となる2023年5月に当社は創業80周年の節目を迎えます。第4次中計、その後の第5次中計最終年度となる2026年度に売上高8,000億円～1兆円規模の企業集団となるという長期ビジョンを達成することが、その先の100周年に向けた当社グループの持続的成長を支える礎になると考えています。

また100周年のさらに先となる2050年に、当社はカーボンニュートラル達成を宣言しました。地球規模での最優先課題である気候変動問題に対して、当社グループが責任を果たしていくためには、越えなければならない壁が数多くあります。その壁を乗り越えることができる強い企業集団となるためにも、長期ビジョン達成に強くコミットします。そして、社是「誠意と熱意」をベースに、事業活動を通じて経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現、すなわち世界中の皆様の、豊かで、楽しく、安全な暮らしの実現に寄与すること、これが大王製紙グループの目指す姿です。

「不易流行」を強みとした、一体運営のビジネスモデル

この姿を実現していくための基盤となるのが、当社に脈々と流れる社是「誠意と熱意」の精神と、迅速な意思決定がもたらす変化する力です。私はこの「不易流行」こそが当社の強みだと考えています。創業者自らが苦難の連続の末に得た信念として社員に遺した社是の精神は「不易」であり、変わることはありません。また、「自ら生産したものは自らの手で売る」とした現場、現物、現実を重視する「3現主義」も、社是と並んで当社に広く浸透しています。その一方で、当社グループが持つ環境変化の速さ以上のスピード感で比較優位の戦略を実行していく変革の力が、「流行」です。この力を支えるのが、BtoBビジネスの製紙とBtoCビジネスの日用雑貨品の2面で事業を展開する我々が、縦割

り組織の思考を排除することで体現する「大王製紙グループ一体運営」のビジネスモデルです。一例ですが新聞用紙の営業員が、新聞社で使われるトイレットペーパーについて提案する、H&PCの営業員が担当する病院で使われるコピー用紙についても提案する、といったグループ全社でベクトルを合わせて事業成長を図る姿勢です。営業に限らず、工場・開発・マーケティング・スタッフ部門に至るまで一体運営を徹底することが、当社グループ独自の強み、アセットとなっています。

また、世界最大級の臨海製紙工場であり、当社グループの基幹工場である三島工場（愛媛県）の、フレキシブルな生産体制、コスト競争力も大きな強みでありアセットです。国内屈指のパルプ競争力や、独自の古紙処理技術、そして国際貿易港に隣接した立地優位性、そしてあらゆる種類のパルプと紙の生産設備を保有する三島工場は、需要の変化に合わせて柔軟に生産体制をシフトできる優位性があり、当社グループの成長を支えています。

第3次中期事業計画の振り返り: 8期連続の増収 2020年度最高益を達成

さて、2020年度に終了した第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と、H&PC事業のグローバルな事業拡大と収益力強化、加えて新規事業を重点施策に精力的に取り組んできました。需要減少が加速する「読む紙・書く紙」から、旺盛なEC需要等に支えられ需要が堅調な「包む紙・運ぶ紙」、そして生活者の衛生意識や生活スタイルの変化により新たなニーズが生みだされる「衛生用紙」へのシフトを進めました。

〈第3次中期事業計画期間中の主な取組み〉

- 三島工場洋紙マシンを板紙マシンに改造。中国をはじめとするアジア市場に高機能・高品質な板紙製品の輸出販売を開始
- 段ボール加工会社のM&Aを実施し、川下事業を強化。原紙から段ボール製品までの一貫生産を推進。
- 川之江工場（愛媛県）に衛生用紙マシンを新設し衛生用紙工場として再稼働し、国内外市場での衛生用紙の供給体制強化
- コロナ対策商品の供給体制強化（不織布マスクの国内生産開始、除菌ウエット、ペーパータオルの増産等）
- 中国、タイ、インドネシアを中心とした海外展開地域での複合事業化推進
- 南米、中東の新規市場に進出（ブラジル、トルコ衛生用品メーカー買収）

こうした取り組みの結果、2020年度の連結業績は、売上高は第3次中計目標値を若干下回ったものの、それ以外のすべての項目で目標を達成し、8期連続の増収と、当期純利益については3期連続での増益と過去最高益を達成することができました。

第4次中期事業計画での事業戦略

2021年度は、COVID-19のワクチン接種が進むほか、中国、米国経済回復の影響等を背景に国内経済は回復基調となるものの、米中貿易摩擦の長期化や感染力の強い変異ウイルス株等により、国内経済の先行きは不透明な状態が続くと予測されます。

そのような中で、当社グループは本年4月から、「強靭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（2050年カーボンニュートラルの実現）」を基本方針とした第4次中期事業計画をスタートさせました。

詳細な説明は別頁に委ねますが、紙・板紙事業に関しては、前述のとおりペーパーレス化やデジタル化による洋紙需要の減少トレンドが続く中、「洋紙」から堅調な需要が見込める「板紙・包装用紙」へのシフトを引き続き進めていきます。また、環境志向の高まりの中で、脱プラ素材として「未晒クラフト」や「エリプラ+（プラス）」等の高付加価値・高単価製品へのニーズも拡大しており、これら製品の拡販を進めていきます。

H&PC事業については、国内衛生用紙市場でNo.1の支持をいただいている「エリエール」のブランド力を最大限活用し、「衛生用紙と吸収体製品」の両輪で拡販を進めていきます。吸収体製品は、昨年実施した大型リニューアルの効果により、大幅にシェアアップしたベビー用紙おむつや、シルバー向け紙おむつ、生理用ナプキンの供給を通じて、社会課題である少子高齢化、健康寿命の延伸等に一層貢献していく考えです。

一方で、吸収体製品の主要部材であるフラッフパルプ※については、これまで、北欧やブラジル等の海外からの調達に依存してきましたが、昨年のコロナ禍で経験した、サプライチェーン寸断による製品供給の停滞を教訓に、リスクを回避する目的で三島工場での生産を意思決定しました。日本国内初となるフラッフパルプの生産は、コスト面を含め容易ではありませんが、エッセンシャルな製品づくりを担う当社の社会的使命に適うものとして、挑戦していきます。

そして、第4次中計期間中のトップラインの成長ドライバーとなるのが、H&PCの海外事業です。売上規模は、現状の2倍強となる1,350億円の達成を目指します。これまでに進出した海外生産拠点の国内販売はもちろんのこと、「点」から「面」へと拡大をさせるべく周辺国への輸出販売を進めると同時に、戦略的なM&Aやそこからのシナジーの創出、さらには未進出地域の新規開拓等を通じて、さらなる飛躍を図ります。なかでも大きな市場である中国では、当社のベビー用おむつが、中国語で「王様」を意味する「大王（ダーワン）の紙おむつ」の愛称で、最も高品質なブランドとして浸透し受け入れられています。本年5月から、生理用ナプキンの試験販売を開始しており、「大王（ダーワ

※フラッフパルプ：高分子吸収材と混合して紙おむつ等の吸収体製品に使用するパルプ

ン)」ブランド力を強みにベビー用紙おむつから生理用品、紙製品、大人用紙おむつ、除菌ウエット、さらにはマスクまで、幅広いカテゴリーの複合事業化を進めていきます。こうしたビジネスモデルを、全ての事業展開エリアでそのエリアの特性にあわせた形で展開していく考えです。

また、新事業として大きな可能性を秘めるセルロースナノファイバーの事業化についても、電気自動車をベースにしたレースカーに実装され、アメリカで開催されたレースに参戦し、車両の軽量化及び耐久性が実証されるところまで進んでおり、業務のデジタル化(DX)への貢献が期待されるRFID※事業とともに、新しい事業分野への挑戦を続けていきます。

もう一つ、当期の大きなトピックスとして注力しているのが、本年6月に三島工場が所在する四国中央市で、地元の製紙会社や行政、金融機関等が参画し設立された「四国中央市カーボンニュートラル協議会」です。官民と金融機関がタッグを組んで四国中央エリアの面的なエネルギー転換を検討していく、業界初のこの取り組みでは、当社グループのカーボンニュートラル達成に向けた最大の課題となる、新たな熱源へのシフトの可能性を模索していきます。

一方で、設備投資については、資本コスト・資本収益性を意識した経営の推進に向けて、事業別収益性評価・投資判断基準の社内管理指標の一つとしてROICを導入します。第4次中計下では財務規律を守り、減価償却の範囲内での実行を予定しています。第5次中計での更なる成長を可能とするキャッシュ創出力の強化とキャッシュフロー改善を図っていく考えです。

これら施策を通じて、第4次中計最終年度の2023年度には、売上高7,200億円、営業利益510億円の達成を目指します。トップラインについては2020年度から3年間で1,500億円超の増収を目指しますが、これは決してムーンショットではなく、やりきらなければ100年生き残る企業にはなれないとの強い意志の下、「GEAR UP」(第4次中計のスローガン)で一段ギアを上げ、必達すべきゴールとして強い信念で進めていきます。

※RFID(Radio Frequency Identifier):ICタグ(非接触型の電子タグ)

サステナブルな経営に向けて

当社の持続的成長に向けては、経済的価値の向上と同時に、事業を通じた社会課題解決の実践による社会的価値向上の両輪での取り組みが必須と考えています。そこで、サステナビリティ経営を実践する上では、『CSV(Creating Shared Value:共有価値の創造)』『社会や環境に悪影響を与えることの抑止・緩和』『価値を生み出す経営基盤の構築』の3つの視点で推し進めます。

経営基盤を支える社員に対しては、心身共に健康で、心理的安全性を担保し、誰もが気兼ねなく意見を述べることができる風土の醸成から、新たなイノベーションの創出につなげていきたいと思っています。その意味でも、ダイバーシティ&インクルージョンの強化は不可欠と考えています。今年新設したダイバーシティ推進部には女性の部長と課長を登用し、管理職向けダイバーシティ研修やアンコンシャスバイアスの排除の研修等、スピード感を持ち各種取り組みを推進しています。一方で経営基盤の核となるガバナンスについてもさらなる強化を図ります。本年初めて取締役のスキルマトリックスを作成しましたが、そこから生産部門、財務部門のスキルについて補強が必要だとの課題も見えてきました。社外取締役の招聘や社内人財の登用など、さまざまな選択肢の中から、バランスの取れたガバナンス体制に進化していけるよう、注力していきます。

SDGsへの取り組みとTCFDへの賛同

サステナブルな経営を推進する上では、当然SDGsへの貢献も重要です。当社はSDGsが制定される2015年以前から、SDGsにつながる社会課題の解決を実施してきましたが、従前からの取り組みとSDGsとの連動を明確にするために、本年5月に「サステナビリティ・ビジョン」を策定しました。マテリアリティ(重要課題)の特定や、2030年までの具体的な取り組み、定量的なKPIの整理を進め、気候変動対応については、2050年のカーボンニュートラル達成に向けたロードマップの中で、2030年度には2013年度比でCO_2排出量の46%削減を目指します。

また気候変動対応に向けては、本年5月にTCFDへの賛同を表明しました。サステナビリティ委員会で2℃シナリオと4℃シナリオに加え1.5℃シナリオでの将来社会を考察し、それぞれの移行リスク・物理リスク・機会等の策定を始めており、TCFDの4つの要素であるガバナンス、戦略、リスク管理、目標と指標については、経営会議や取締役会で精査をした上で、来年4月までに公表できるよう進めています。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループは、投資家・株主の皆様への利益還元を重要な経営課題として位置づけています。株主還元につきましては、業績状況や内部留保の充実等を勘案した安定的な配当を継続しながら、今後は純資産配当率(DOE)も指標に加えて、成長に伴う純資産の充実を株主還元にも反映させていく方針です。私たちの経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現のためには、ステークホルダーの皆様方のお力添えなしでは到底なし得ません。当社グループの発展が、地域社会の発展にも寄与し、SDGsの達成にも貢献できる。そのような企業グループにしていきますので、今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

大王製紙グループの歩み

～ 迅速な意思決定と実行力で連続した価値創造、過去最高の業績に結び付く ～

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

第3次中期事業計画では国内市場の変化をいちはやく捉え、「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」、
「衛生用紙」へのシフトを断行、さらにコロナ禍においてリスク・機会を捉え、
除菌アルコールタオルやペーパータオルの製造設備増設、マスクの国内製造を決断・実行し、
最終年度2021年3月期の売上、純利益等は過去最高となりました。

新型コロナウイルス感染症への対応

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

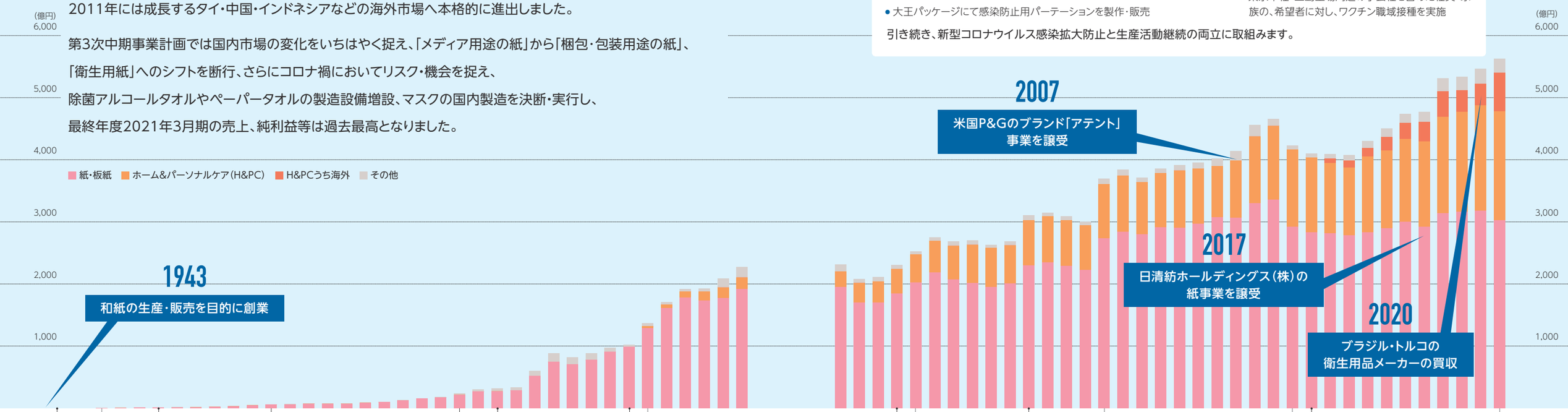
1. 大王製紙グループの製品を通じて、感染症拡大の防止を図るとともに、生産活動を止めない、供給が滞らない対策を実施する

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

2. 顧客・取引先・社員及び、その家族が安全に生活できる環境をつくる

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

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



洋紙工場落成式典

ライナー生産の中心となった川之江工場

三島新工場建設

発売当初のティシューペーパー・トイレットティシュー

発売当初のベビー用紙おむつ・生理用ナプキン

フォレスタル・アンチレの保有林

いわき大王製紙

エリエール・インターナショナル・チャイナ(ナントン)

1947

創業者井川伊勢吉は「和紙がいつまでも売れる訳がない。前進を続ける道は洋紙以外にない」と洋紙メーカーへの転換を決意、洋紙・新聞用紙の抄造開始。

1954

産業用紙の大王として発展への基礎固めを決断。クラフトパルプ設備を新設し、クラフトパルプ配合の新聞用紙、及びクラフトライナーのパイオニアとして「Kライナー」「KSライナー」を生み出す。

1972

新聞用紙・板紙に加え、印刷用紙・包装用紙等のあらゆる品種の安定供給体制に向けた新増設を決断。三島新工場の建設に着手し、総合製紙メーカーとしての基盤構築を目指す。

1979

家庭紙市場に参入を決断。「エリエール」ブランドのティシューペーパー、トイレットティシューの製造販売を開始。あらゆる紙を製造する総合製紙メーカーへ。

1980

吸収体事業への参入を決断。1980年にベビー用紙おむつの製造販売、1982年には、生理用ナプキンの製造販売を開始。

1989

持続可能な森林経営を目指し、南米チリ共和国に「フォレスタル・アンチレ」の設立を決断、植林事業を開始。

1996

最大の古紙発生地である東京から180km圏内の福島県いわき市にいわき大王製紙の設立を決断、国内で初めて古紙100%の新聞用紙の生産・販売を開始。

2011～

国内需要の減少を見込み本格的に海外進出を決断、タイ(2011年)・中国(2012年)・インドネシア(2014年)にベビー用紙おむつの現地生産販売会社を設立。

At a Glance

大王製紙は、新聞用紙・印刷用紙・包装用紙等のあらゆる紙製品及び、
ティシューペーパー等の衛生用紙、紙おむつ、フェミニンケア商品等の日用品を展開する消費財メーカーです。

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

製品数 約11,000種類

大王製紙の製品には、新聞用紙、印刷・出版用紙、包装用紙・板紙などの文化・産業を支える素材から、ティシューペーパー、トイレットティシュー、ベビー用・大人用紙おむつなど生活のあらゆるシーンを支えるホーム&パーソナルケア商品など約11,000種類があります。

市場シェア 1位

大王製紙を代表するブランド「エリエール」。大手メーカーとして最も後発である1979年に参入し、わずか7年で市場シェア1位を獲得しました。マーケットイン志向に基づく商品開発を行っており、業界トップブランドとなっています。

※出典先：インテージSRIティシューペーパー・トイレットティシュー・キッチンタオル市場（2020年度金額ベース）

連結従業員数 12,658人

大王製紙グループ全社員数は1万2千名を超え、海外含め全国各地で就業しています。社員一人ひとりの多様性が最大限発揮できる働きやすい環境を目指しており、ダイバーシティ経営の一環として、女性社員のキャリア形成支援にも取り組んでいます。

所有山林面積 59,000ha

大王製紙が、南米チリに所有する山林の合計面積は、東京23区の面積に相当します。約半分の28,000haは天然林として人手を加えない自然の状態で残し生物多様性の維持等に努め、持続可能な森林経営に取り組んでいます。

生産拠点・グループ会社の事業拠点

国内／29拠点　海外／8ヶ国 10拠点

生産拠点・グループ会社の拠点が国内29拠点あり、さまざまな事業を行っています。海外ではタイ、中国、インドネシア等8ヶ国に10の拠点があります。　※拠点：大王製紙及び連結子会社（本社）

研究開発費 3,109百万円

2020年度における研究開発費は3,109百万円で、持続的な成長に向け研究開発を継続して行っています。近年では、多種多様な用途への展開が期待され脱炭素社会の実現にも貢献できる素材のセルロースナノファイバー（CNF）の研究開発も積極的に進めています。

事業内容

■ 紙・板紙事業

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

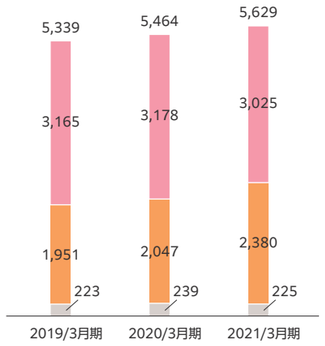
■ ホーム&パーソナルケア事業

ティシューペーパー等の衛生用紙、ベビー用及び大人用紙おむつ、フェミニンケア用品、ウエットワイプ他の生産・販売

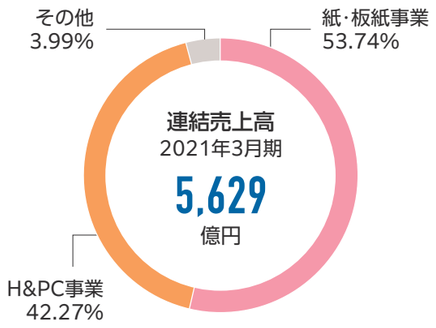
■ その他事業

運輸・エンジニアリング・スポーツクラブ・ゴルフ場運営など

売上高（億円）の推移



セグメント別売上高構成比

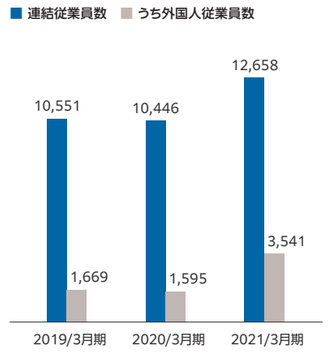


第3次中期事業計画業績推移

（単位:億円）

	第1次中計（2014年度）実績	第2次中計（2017年度）実績	第3次中計（2020年度）実績	第4次中計（2023年度）計画	第5次中計（2026年度）長期ビジョン
売上高	4,502	5,313	5,629	7,200	8,000-1兆円
営業利益（営業利益率）	218（4.8%）	111（2.1%）	369（6.6%）	510（7.1%）	800-1,000（10%）
H&PC海外売上比率	4.9%	7.7%	11.1%	18.8%	30%以上
ROE	10.0%	2.2%	10.1%	10%以上	12%以上
ネットD/Eレシオ	1.9倍	1.6倍	1.3倍	1.0倍	1.0倍以下

連結従業員（人）の推移



大王製紙グループの強み

純臨海製紙工場で世界最大級の規模を誇る三島工場が大王製紙グループの競争力の源泉。
需要構造の変化に対応する強靭な生産体制の構築と環境負荷低減等の取り組みを推進し、
グループの持続的な成長を支えています。

さらに「自ら生産したものは自らの手で売る」というマーケティング志向に基づく独自の営業政策によって
ブランド力と販売力を高め、企業価値の向上を図っています。

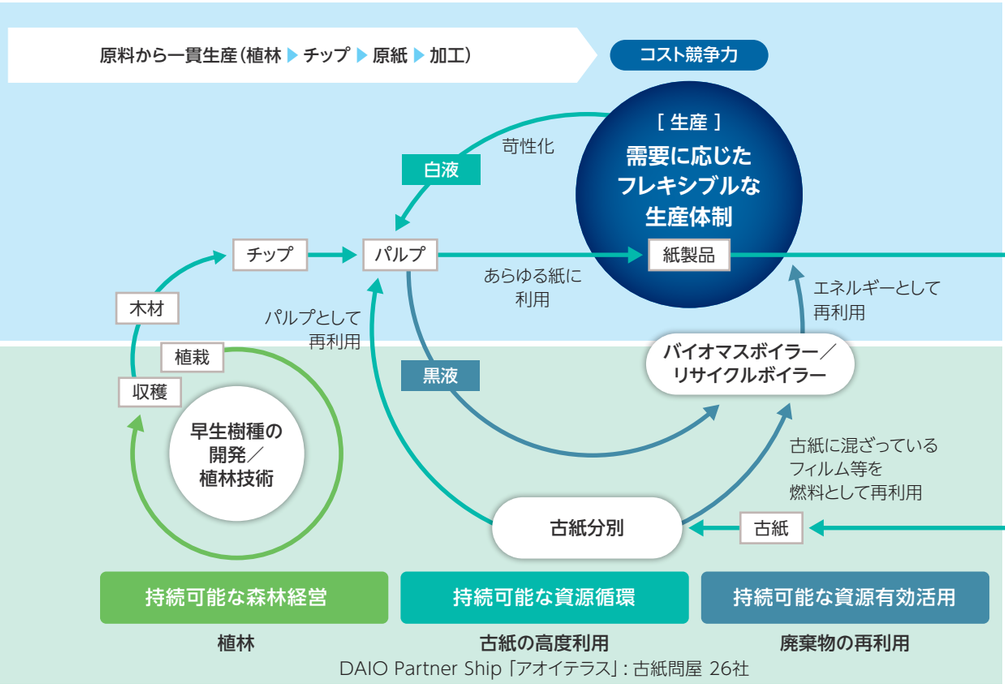
コアコンピタンス
臨海立地のコスト競争力のある世界最大級の三島工場で、
需要の変化に対応したさまざまな紙を生産し拡大してきた技術と、それを売り切る販売力

競争優位性 1

プロダクトバリューチェーン

1. 原料から一貫生産
2. 臨海立地と国内最大級のパルプ設備
3. 需要に応じたフレキシブルな生産体制

当社は、持続的成長を実現するために、紙の需要動向の変化に対応してタイムリーかつ効率よく生産できるプロダクトバリューチェーンを構築してきました。
当社の基幹工場である三島工場は、世界最大級の純臨海製紙工場であり、紙・板紙をパルプから一貫生産しており、生産量は年間約200万トン、国内紙・板紙生産量の約9%のシェアを有しています。
三島工場内は国内最大級のパルプを製造する設備と、紙を製造する17台の抄紙機が網の目のような流送配管でつながり、生産する紙の品質に応じて必要なパルプが抄紙機に供給される仕組みになっています。これにより、常に市場のニーズに合わせ、フレキシブルに生産品種を変更することができます。



競争優位性 2

環境配慮型企業

1. 持続可能な森林経営(植林)
2. 持続可能な資源循環
(古紙の高度利用)
3. 持続可能な資源の有効活用
(廃棄物の再利用)

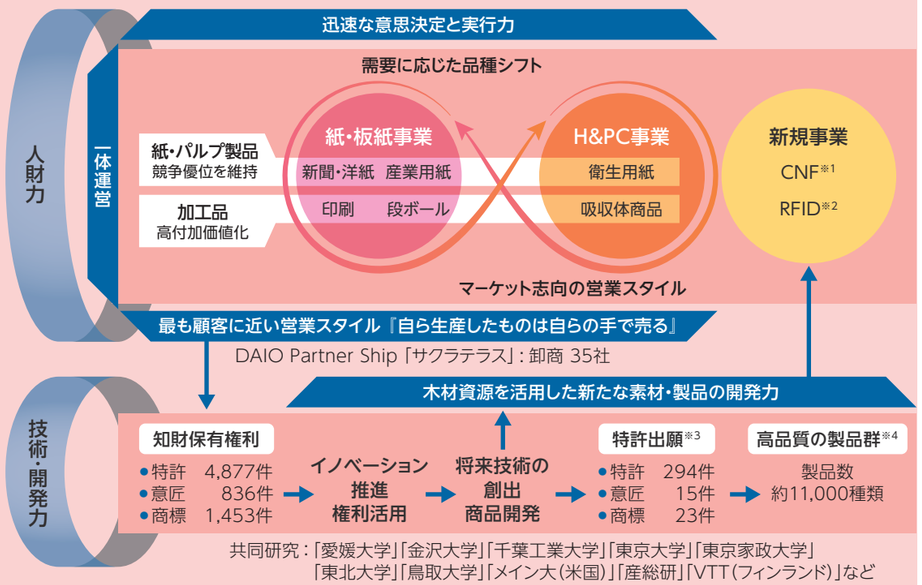
当社は、創業時より古紙の高度利用、省エネルギーや工業用水のリサイクル等を通じて、環境保全活動に取り組んできました。南米チリには東京23区の面積に相当する59,000haの山林を所有し「持続可能な森林経営」を実践しています。所有面積の約半分に相当する28,000haは天然林として残し、生物多様性の維持にも取り組んでいます。
また、これまで廃棄物として処分されていた難処理古紙の利用を拡大することにより業界平均を上回る古紙利用率を達成。難処理古紙を原料(パルプ)と燃料(古紙に混ざっているフィルム等)に分別し、活用することによるゼロ・エミッションを目指すなど事業展開を通じて、地球環境と調和した環境保全活動に積極的に取り組んでいます。

競争優位性 3

独自の経営戦略

1. 迅速な意思決定と実行力
2. 一体運営
(開発・生産と営業、原紙と印刷・段ボール、紙・板紙とH&PC)
3. 最も顧客に近い営業スタイル
「自ら生産したものは自らの手で売る」

当社では、「自ら生産したものは自らの手で売る」ことを基本スタンスとし、需要家に最も近いメーカーとして、営業網の拡大と営業員の育成に力を入れてきました。
営業員一人ひとりが日々の顧客への営業活動を通じてマーケット動向をつかむことで、需要家のニーズにいちはやく対応した商品開発と提案活動につなげています。また日本国内のみならずグローバルに事業展開しており、各国・各地域の文化・慣習に対応した高機能・高品質な商品ラインナップの拡充により、現地消費者の満足度向上に貢献しています。



生産したものを 売り切る販売力

ブランド力

市場シェア No.1 ※5

- ティシューペーパー 26.9%
- トイレットティシュー 30.8%
- キッチンタオル 29.8%

※1 CNF:セルロースナノファイバー
※2 RFID(Radio Frequency Identifier):ICタグ(非接触型の電子タグ)
※3 2018年度出願件数
※4 当社データベース登録数
※5 出典先:インテージSRIティシューペーパー・トイレットティシュー・キッチンタオル市場(2020年度金額ベース)

大王製紙グループのマテリアリティ

大王製紙では、社会の動向をグローバルな視点で捉えると共に、中長期的な企業価値の向上に向けた重要課題を現状視点から検証する一方、将来のありたい姿を実現するための未来に立脚した視点からも検証。
重要かつ優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を以下のようなプロセスで特定しています。

STEP 1 当社を取り巻く環境及び、社会課題を把握し、企業価値に影響を与えると思われる項目の抽出・整理

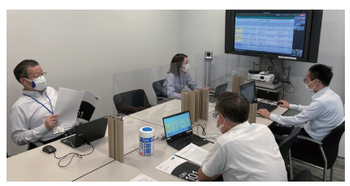
(1)ステークホルダーの関心ごと
ステークホルダーとの対話を通じて、当社の事業や社会課題などで関心の強いと思われる項目を把握しました。

(2)当社が考える重要項目
当社が認識している「対応しておかないと将来、企業価値に影響を与える」項目について、リスク・機会から抽出しました。

(3)ありたい姿(未来像)を実現するための実施項目
将来の「ありたい姿」及び、「ありたい姿」が実現したときの未来像を描き、それらを実現するために、当社は何をすべきか、何ができるのかをSDGsのゴールごとに抽出し、整理しました。

STEP 2 重要テーマの分析・整理

(1)事業戦略
STEP1で整理した項目のうち、ステークホルダーの関心ごと及び、当社が考える重要項目の中から、「事業戦略」に関する項目は何か、という視点で、分析・整理しました。



(2)社会課題
STEP1で整理した項目のうち、ステークホルダーの関心ごと及び、当社が考える重要項目の中から、世界の動きや社会情勢を考慮して、今、取り組まなければ、当社の企業価値に影響を与えると思われる「社会課題」に関する事項を、GRIスタンダード・評価機関のキーイシュー等と照合して整理しました。

STEP 3 マテリアリティ(重要課題)の特定

(1)ありたい姿(未来像)を実現するための実施項目との照合
STEP2で整理した重要テーマを、STEP1－(3)で整理したありたい姿(未来像)を実現するための実施項目と照合し、双方に共通しているテーマを重要課題候補として整理しました。

(2)重要会議で議論・決定
その中から「現時点でやるべき項目は何か」という概念を加えた上で、重要だと思われる課題を、サステナビリティ委員会や経営会議・取締役会で議論し「マテリアリティ(重要課題)」として特定しました。

ステークホルダーの関心ごと 対話を通じて把握し整理

- 新型コロナウイルスへの対応
- 環境配慮型商品の販売状況・将来のポテンシャル
- グローバル展開のリスク・進捗状況
- CNFの先端技術や用途開発の進捗状況
- 地域社会との関係(社会貢献活動など)
- CSR調達・サプライチェーン管理
- ダイバーシティの進捗状況や人財育成
- 強固なガバナンス体制の構築・リスク管理
- 脱炭素等の気候変動への対応や古紙利用・水資源管理
- 生物の多様性や森林保護　など

当社が考える重要項目 リスクと機会から抽出・分析し整理

- 国内の人口減少や紙の需要減少
- 40億人と推定されるBOP(低所得)層の所得増加や生活改善
- 高機能な新素材の開発と実用化
- 地域社会との調和やBCP含むサプライチェーン管理
- グローバル化対応の組織体制と経営人財の確保
- 人権尊重及び社員とその家族の健康・安全衛生
- 社会的責任の国際的な要請への対応、リスク管理
- 2050年までのGHG排出削減
- プラスチックの使用量削減や代替素材の開拓
- 産業廃棄物削減・再利用や水資源管理
- 持続可能な森林経営と生物多様性への配慮　など

現状から近い将来を見てのフォアキャスティング

マテリアリティ(重要課題)

1. 事業ポートフォリオの戦略的変革
2. グローバル展開の加速
3. 新規事業の創出
4. 地域社会との共生
5. 持続可能なサプライチェーンの確立
6. 人権尊重と人財育成、社員への思いやり
7. 公正で透明性の高い経営
8. 気候変動への対応
9. 循環型社会の実現
10. 森林保全と生物多様性の維持

ありたい姿からのバックキャスティング

ありたい姿(未来像)

ありたい姿が実現したときの、未来像をSDGsの17のゴールごとに描き、当社が貢献できることを抽出・整理

大王製紙グループの価値創造

大王製紙グループは、ガバナンスを高めながら、さまざまな資本や強みを活用して事業活動を推進し、
事業を通じた社会課題解決に挑み、価値を生み出してきました。
存在意義(パーパス)『誠意と熱意をもって、3つの生きるを成し遂げ、やさしい未来を実現する』を果たすために、
これからもすべてのステークホルダーへ新たな価値を提供し続け、
経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現します。

経営理念
世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

主な社会課題

- 消費者志向・生活パターンの変化
- 国内人口・労働人口の減少
- 貧困問題と新興国の経済成長
- 健康寿命延伸へのニーズ拡大
- withコロナへの対応
- 人権問題への関心の高まり
- 少子高齢化社会への対応
- 企業の不正・不祥事
- 気候変動による自然災害の増
- 脱炭素社会の実現
- 海洋プラスチック問題
- 地球環境保全への意識の高まり

マテリアリティ ▶ P19-20

1. 事業ポートフォリオの戦略的変革
2. グローバル展開の加速
3. 新規事業の創出
4. 地域社会との共生
5. 持続可能なサプライチェーンの確立
6. 人権尊重と人財育成、社員への思いやり
7. 公正で透明性の高い経営
8. 気候変動への対応
9. 循環型社会の実現
10. 森林保全と生物多様性の維持

ありたい姿「やさしい未来」
https://www.daio-paper.co.jp/csr/

コアコンピタンス ▶ P17-18

- 競争優位性1：プロダクトバリューチェーン
- 競争優位性2：環境配慮型企業
- 競争優位性3：独自の経営戦略

①存在意義(パーパス)	②社会課題 マテリアリティ	③6つの資本(インプット)	④コアコンピタンス	⑤セグメント 製品・サービス(アウトプット)

ミッション(使命)▶ 「やさしい未来」の実現

経営理念の4つの柱

ビジョン(成し遂げたいこと)▶ 3つの生きる

衛生 人々の健康を守る
ものづくりへのこだわり

人生 人生の質を向上させる
地域社会とのきずな
安全で働きがいのある企業風土

再生 地球を再生する
地球環境への貢献

財務
- 総資産 8,498億円
- 純資産 2,468億円
- 有利子負債 2,998億円

製造
- 世界最大級の臨海工場「三島工場」
  生産量 約200万トン/年
  (国内紙・板紙生産量の約9%)
- 設備投資額(2018-2020 3ヶ年) 1,749億円

知的
- 知財保有権利
  特許 4,877件
  意匠 836件
  商標 1,453件

社会・関係
- DAIO Partner Ship
  「サクラテラス」「アオイテラス」等
- 四国中央市カーボンニュートラル協議会

人的
- 従業員数 12,658名
  うち外国人従業員数 3,541名
- 教育研修・健康経営・制度拡充等の将来への投資

自然
- 所有山林面積 59,000ha
  うち天然林として保護 28,000ha
- 取水量 181,249千㎥/年

新聞・洋紙事業	産業用紙・段ボール事業	H&PC国内事業・海外事業	その他事業
		・ティシューペーパー ・トイレットティシュー ・キッチンタオル ・マスク ・ウエット ・ボディソープ ・シャンプー	
・新聞用紙 ・印刷用紙 ・情報用紙 ・印刷	・包装用紙 ・板紙 ・段ボール ・シール	・ベビー用紙おむつ ・大人用紙おむつ ・生理用ナプキン	・RFID ・ゴルフ場 ・スポーツクラブ ・運輸 ・エンジニアリング
・FSC認証紙 ・古紙配合商品	・脱プラペーパー		・CNF ・廃棄物分別機 ・植林

衛生 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
- 貧困問題が解決し人々の生活水準が向上
- 感染症が制圧
- 世界中で衛生的なトイレが普及

人生 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
- リタイア後の人生を楽しむ層が増加
- 多くの女性が社会的に活躍
- 誰もが、育児・介護をしながら働ける時代が到来

再生 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
- 廃棄物が減少し、循環型社会が実現
- サプライチェーン全体でカーボンニュートラルが実現
- プラスチックから天然由来素材への転換が進む

やさしい未来

⑥価値:もたらすインパクト(アウトカム)

- 売上高 5,629億円
  ホーム&パーソナルケア事業の構成比 42.3%
- 営業利益率 6.6%
- ROE 10.1%
- ネットD/Eレシオ 1.3倍
- 格付(JCR・R&I) BBB+
- 設備投資額(2021-2023 3ヶ年) 1,250億円
  うちM&A投資 300億円
- 高品質・競争力のある製品群 約11,000品種
- 衛生用紙No.1ブランド「エリエール」
- 外部評価：DBJ健康格付・ホワイト500 等
- 四国中央市「紙の出荷額No.1」(15年連続)
- 喫煙率 26.1%
- 女性管理職比率 2.2%
- GLTD、管理職の株式報酬制度の導入
- GHG排出量 4,062千トン/年
- CO_2排出量 4.6%削減(対2013年比)
- 希少動植物(カワバタモロコ・アレルセ)の保護
- COD原単位 3.0%削減(対前年比)
- 排水量 172,248千㎥/年
- 水の消費量 9,001千㎥/年
  (取水量−排水量)

[中長期目標]
- 売上高 8,000億円-1兆円
  ホーム&パーソナルケア事業の構成比 50%以上
- 営業利益率 10.0%
- ROE 12.0%以上
- ネットD/Eレシオ 1.0倍以下
- 格付(JCR・R&I) A格

[DAIO やさしい未来 2030]
SDGs貢献 ▶ P41-

バリュー(価値観)▶ 社是「誠意と熱意」

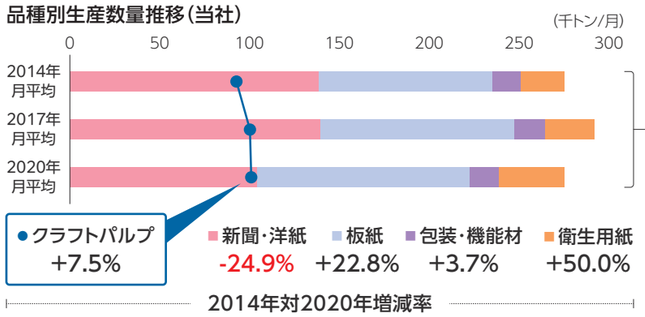
2020年 2030年

ガバナンス：公正で透明性の高い経営 ▶ P57-64
事業戦略 ▶ P23-38
DAIO やさしい未来 2030 ▶ P39-54

大王製紙グループの目指す姿と中期事業計画

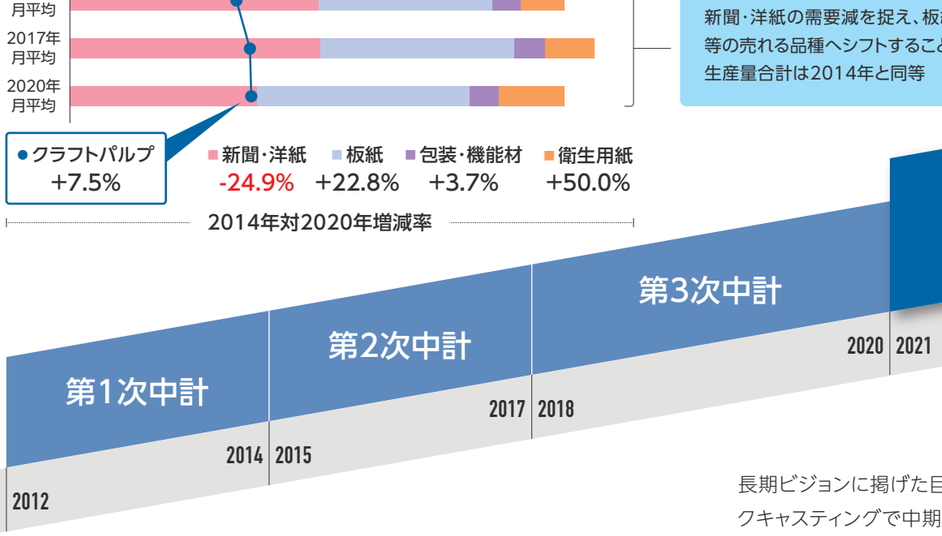
2012年に新生大王製紙としてリスタートした当社グループは、
中期事業計画において、「構造改革」と「海外展開」を中心に取り組んできました。
2027年3月期には、売上高8,000億円～1兆円（うちH&PC事業の構成比50%以上、
H&PC海外事業の構成比30%以上）、営業利益率10%を達成することを長期ビジョンに掲げ、
次なる成長と新たな未来に向けて、戦略的に事業ポートフォリオを変革しながら、
持続的に成長し続ける企業グループを目指していきます。

構造改革による生産品種シフトの軌跡

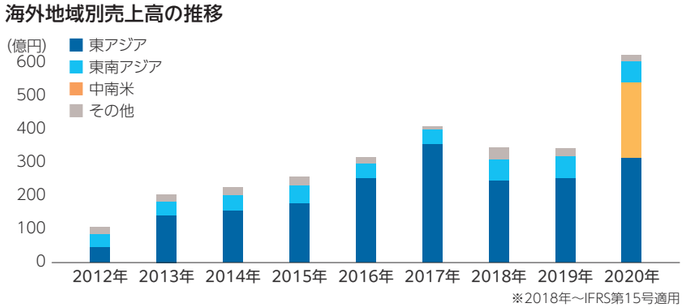


迅速な意思決定と実行力 × 需要に応じたフレキシブルな生産体制

新聞・洋紙の需要減を捉え、板紙や衛生用紙等の売れる品種へシフトすることで、全品種の生産量合計は2014年と同等



海外事業展開の軌跡



長期ビジョンに掲げた目標からのバックキャスティングで中期事業計画を策定し、「構造改革による事業基盤の強靭化と事業ポートフォリオの変革」ならびに「海外成長市場への進出によるH&PC事業の強化・拡大」の2つの経営戦略を推し進めてきました。
構造改革については三島工場のパルプのフル生産を維持しながら、マシンを停機せずに戦略的な生産品種シフトを進め、クラフトパルプを増産。需要が拡大している衛生用紙や板紙の品種構成を高め、マシン稼働率の維持と同時に競争優位性のさらなる向上を実現しています。
海外事業展開においては、ベビー用紙おむつを軸に、中国、タイ、インドネシアに生産工場を設立し、アジアで地産地消の体制を構築。第3次中期事業計画では、ブラジル及びトルコにおいてM&Aを実施し、南米とMENA（Middle East and North Africa）の新規市場に新たな「点」を打つことができました。
当社グループでは、こうした事業戦略を遂行しながら、グローバル喫緊課題である気候変動対応をはじめとするESG（環境、社会、ガバナンス）の視点での課題解決や、SDGsが目指す持続可能な社会の実現に向けても取り組みを進め、経営理念「世界中の人々へやさしい未来をつむぐ」の実現を目指しています。

売上高	H&PC売上構成比
8,000億円～1兆円	50%以上
営業利益率	**H&PC海外売上構成**
10%	30%以上

「3つの生きる」

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

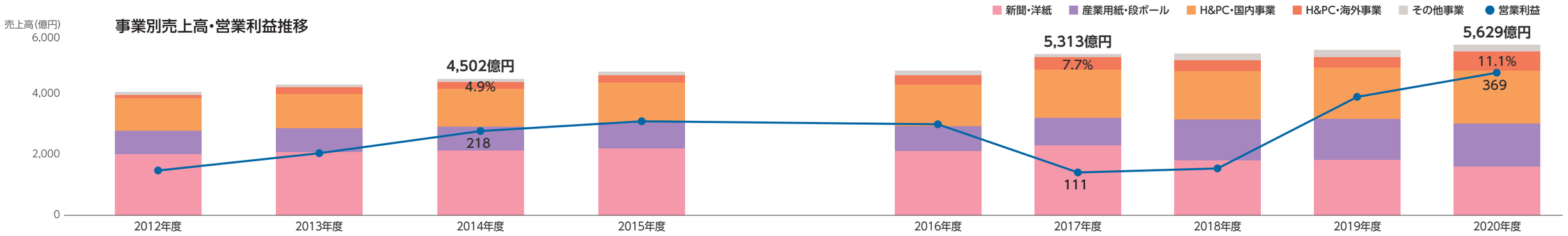
2.人生
人生の質を向上させる
より良い暮らしができるサービスを提供することで、人々のQOLを向上させます

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

中期事業計画の振り返り

第1次から第3次までの中期事業計画9年間では、構造改革によって
紙・板紙事業で安定的に売上を維持しながら、H&PC事業で大きく伸ばしました。
8期連続増収、3期連続営業増益を記録すると共に、次なる成長と新たな未来に向けた土台作りができました。

第4次中期事業計画以降も紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革を進め、
海外展開においては、アジア・ブラジル・トルコを起点に、「点」から「面」への拡大を進めるなど、
本格的に複合事業化を推進して、「事業の立体化」に取り組んでいきます。



	第1次中計(2012～2014年度)	第2次中計(2015～2017年度)	第3次中計(2018～2020年度)
	Restart ～確かな変革、更なる成長	**Step-up** ～飛躍と拡大	**Move on** 革進と飛翔
基本方針	●経営基盤の再構築 ●徹底したコストダウンと品種シフトによる洋紙事業の収益改善 ●板紙・段ボール事業の強化 ●H&PC事業の拡大	●洋紙事業の構造転換 ●板紙・段ボール事業の強化	●H&PC事業のさらなる成長と加速 ●新規事業/セルロースナノファイバー(CNF)の開発	●紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革 ●H&PCのグローバルな事業拡大と収益力強化 ●セルロースナノファイバー(CNF)の早期事業化
振り返り	構造改革と財務体質改善により経営基盤を再構築	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		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	4,500	4,502
経常利益	225	217
有利子負債	4,000	3,750
自己資本比率	17%	23.7%
ネットD/Eレシオ	3.8倍	2.4倍

(単位：億円)	目標	実績
売上高	5,000	5,313
経常利益	250	128
純有利子負債	2,500	2,800
自己資本比率	28%	25.9%
ネットD/Eレシオ	1.5倍	1.6倍

(単位：億円)	目標	実績
売上高	6,150	5,629
営業利益※	320	369
H&PC海外売上比率	15%	11.1%
ROE	8%	10.1%
ネットD/Eレシオ	1.6倍	1.3倍

※中期事業計画の利益指標は、第3次から「営業利益」を採用

第1次中期事業計画 (2012年度～2014年度): [Restart ～確かな変革、更なる成長]

振り返り

第1次中期事業計画では、継続的な洋紙需要の減少と三島工場のパルプのフル生産維持を起点に、構造改革に着手しました。徹底したコストダウンと品種シフトを通じて洋紙事業の収益力を改善させるべく、クラフトパルプの増産によりパルプ費を低減し、洋紙品種の高付加価値化による収益力強化に努めました。同時に、洋紙需要に見合う最適生産体制とするために、可児工場・三島工場の洋紙マシンを板紙マシンへとシフトし板紙の需要増に対応する体制としたほか、段ボール会社の統合・一体運営も進め、板紙・段ボール事業を強化しました。
一方、成長戦略としてH&PC事業のさらなる拡大に向け、ベビー用紙おむつを主力商品として、2011年にタイ、2012年に中国(南通)・2014年にインドネシアに生産工場を設立し、アジアで「地産地消」の体制を構築しました。
また経営基盤の再構築を図るべく、ガバナンスの再構築と財務体質の改善にも注力しました。

課題

- さらなる洋紙事業の構造転換
- H&PC事業の生産設備増強

第2次中期事業計画 (2015年度～2017年度): [Step-up ～飛躍と拡大]

振り返り

第2次中期事業計画では、引き続き、洋紙事業の構造転換を進め、収益極大化に向けた品種構成への転換を図りました。また板紙・段ボール事業も、いわき3号抄紙機の稼働等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生かした高付加価値商品の拡販に注力しました。また、エリエールプロダクトの福島工場稼働により、国内吸収体製品の供給体制を拡充しました。海外事業では、タイ・中国・インドネシアで生産設備を増設して商品ラインナップを拡充して拡販を進めるとともに、日本から韓国・ロシア・台湾等への輸出販売を拡大しました。
さらに、将来を見据えた新規事業である、セルロースナノファイバー(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

第3次中期事業計画 (2018年度～2020年度): [Move on 革進と飛翔]

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の紙製品事業も合わせて、衛生用紙事業のシェア拡大と収益力の強化に注力しました。成長戦略では、H&PC海外事業において、中国でプレミアムトイレットティシューの拡販に注力しました。さらに、ブラジル(サンテル社)ならびにトルコ(ウゼン社)でのM&Aで、南米とMENAの新規市場での「点」を打ちました。 新規事業では、2020年7月にはFIT制度(固定価格買取制度)バイオマス発電事業を開始したほか、CNFの事業化でも卓球ラケット用部材や電気自動車レースカーへの実装等、前進が見られました。

課題

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

第4次中期事業計画の概要

GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ

2021年度より、新たな第4次中期事業計画が
「GEAR UP　次なる成長、新たな未来へ」のスローガンの下、始動しました。
長期ビジョンの達成に向けて、新たな未来に向けた取り組みをもう一段ギアを上げて実行していきます。

第4次中期事業計画の基本方針

1 強靭な事業ポートフォリオの確立	2 財務体質の強化	3 気候変動問題への対応 (2050年カーボンニュートラルの実現)
●紙・板紙事業における継続的な構造改革での競争優位性確立 ●H&PC事業における複合事業化の加速・さらなるM&Aでグループの成長を牽引 ●CNF等の新規事業を通じた将来の成長機会を創出	●構造改革と戦略投資の効果発現によるキャッシュ創出力の強化とキャッシュフローの改善 ●ROIC導入による資本コスト・資本収益性を意識した経営の推進 ●信用格付A格の取得・維持	●再生可能エネルギーの利用促進で、2050年までに脱炭素化 ●継続的な植林の適正管理と植林面積の拡大に向けた取り組み ●CNFや脱プラ製品の事業推進で、環境に配慮した素材への転換を促進

2023年度連結売上高7,200億円(2020年度比+1,571億円)
2023年度連結営業利益510億円(2020年度比+141億円)を目指す

(単位：億円)

	第1次中計 (2014年度)	第2次中計 (2017年度)	第3次中計 (2020年度)	第4次中計 (2023年度)	第5次中計 (2026年度)のイメージ
売上高	4,502	5,313	5,629	**7,200**	8,000-1兆円
営業利益(営業利益率)	218(4.8%)	111(2.1%)	369(6.6%)	**510(7.1%)**	800-1,000(10%)
H&PC海外売上比率	4.9%	7.7%	11.1%	**18.8%**	30%以上
ROE	10.0%	2.2%	10.1%	**10.0%以上**	12%以上
ネットD/E レシオ	1.9倍	1.6倍	1.3倍	**1.0倍**	1.0倍以下

初めて「H&PC事業」が「紙・板紙事業」を売上規模で逆転

成長分野のH&PC事業に投資を優先的に配分

事業		第3次中計(2020年度) 売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率	第4次中計(2023年度)計画 売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率
紙・板紙事業		3,025	196	6.5%	**3,300**	**180**	**5.5%**
H&PC事業		2,380	147	6.2%	**3,600**	**300**	**8.3%**
(内訳)	国内事業	1,754	155	8.8%	**2,250**	**230**	**10.2%**
	海外事業	626	-8	—	**1,350**	**70**	**5.2%**
その他事業(調整額含む)		225	26	11.4%	**300**	**30**	**10.0%**
合計		5,629	369	6.6%	**7,200**	**510**	**7.1%**

事業部門戦略の全体像

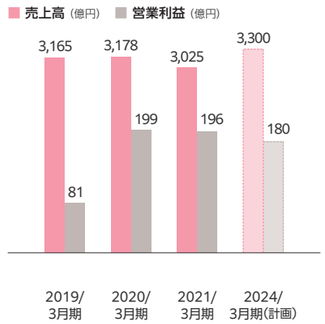
紙・板紙事業では、洋紙需要が縮小する中で、需要の見込める品種へのシフトやEC需要、脱プラ需要の取り込みを通じて比較優位による事業強化を目指します。
H&PC事業は、衛生用紙、ベビー用紙おむつ、フェミニンケア商品、大人用紙おむつの全カテゴリーでのシェア拡大を図りながら、海外事業をグループ全体の成長をけん引するドライバーとして、成長機会の最大化を図ります。
これら事業に加えて、環境意識の高まりの中で、CNF事業やRFID事業を、第3の柱となる事業へと育成することで、将来の成長機会の創出につなげていきます。

マテリアリティ

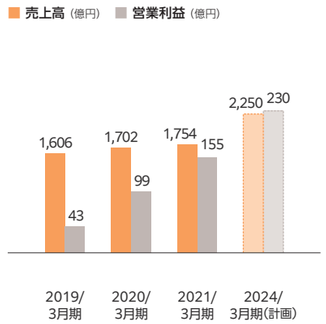
事業ポートフォリオの戦略的変革		グローバル展開の加速	新規事業の創出
紙・板紙事業	H&PC国内事業	H&PC海外事業	新規事業
比較優位による事業強化	全カテゴリーシェア拡大	海外事業が成長を牽引	第3の柱となる事業の創出
●新聞・洋紙 ●産業用紙・段ボール	●衛生用紙 ●ベビー用紙おむつ	●フェミニンケア商品 ●大人用紙おむつ	●CNF事業 ●RFID事業(ICタグ)
環境変化 ●メディア用途の縮小加速 ●包む用途の多様化 ●EC市場の構造的な成長	**環境変化** ●衛生意識の高まり ●生活様式の変容 ●用途の細分化、多様化	**環境変化** ●EC市場の構造的な成長 ●高齢化社会の進展	**環境変化** ●環境保全意識の高まり ●新興国の経済成長 ●社会課題の変化
さらなる成長機会の追求 ●安定供給の維持 ●加工分野の印刷・段ボール強化 ●需要の見込める品種へのシフト ●EC需要、脱プラ需要の取り込み	**成長機会の最大化** ●衛生用紙事業の盤石化と吸収体事業の強化 ●ブランド・ロイヤルティ向上 ●ECチャネル強化 ●高品質・高付加価値商品の継続的な提案 ●with/after コロナ対応 ●プレミアム戦略 ●伸長セグメント・エリアへの展開加速 ●M&Aを活用した成長加速 ●複合事業化の推進		**将来の成長機会の創出** ●CNF事業の早期事業化 ●潜在的な成長市場への参入

セグメント別売上高・営業利益の推移と見通し

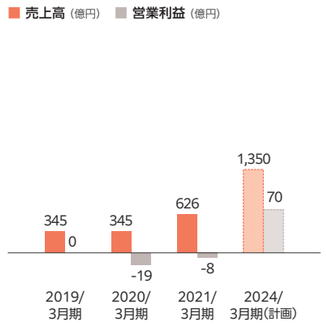
紙・板紙事業



H&PC国内事業



H&PC海外事業



財務統括役員メッセージ

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

2026年度に向けたグループの成長を強固な財務基盤とリスクマネジメントで支えていく

Q これまでの10年間を振り返っての財務成果について、総括してください。

10年前を振り返りますと、第1次中期事業計画がスタートする前年の2012年3月期のネットD/Eレシオは3.7倍と、借入金が非常に多い財務状況にあり、加えて手持ちの資金も多く、資金効率の面でも課題を多く抱えていました。

対外的にもビジョンや中期事業計画を公表し、新生大王製紙グループとしてのリスタートを進め、財務面では体質改善を図るべく、グループ全体の資金繰りを一元化するキャッシュマネジメントシステムを導入しました。

関連会社32社ごとの調達機能を大王製紙本社財務部門に集約し、キャッシュマネジメントシステムを導入した結果、取引銀行数は100行から4分の1の25行に縮小し、400億円を超える有利子負債の減少と資金効率の向上を実現しました。また、同システムを通して子会社の銀行口座を常時可視化するとともに、支払いを大王製紙本体に集約したことで子会社のガバナンスも強化しました。

ノンコア資産についても整理・売却を進め、バランスシートのスリム化を図りました。それに伴い、当社の信用格付けは、第1次中計の「BB」格から第3次中計の「BBB+(ポジティブ)」まで格上げされ、社債発行等、資金調達手段も多様化させました。

第1次中計、第2次中計の6年間は、成長投資については案件を厳選してきましたが、財務体質の改善が進んだ第3次中計にはレバレッジを利かせた成長投資も実施しました。取引銀行数の大幅な削減により1行当たりの調達額が増加したことで、金利面での優遇も得られました。

こうした一連の財務改善施策により、ネットD/Eレシオは2020年度末で1.3倍にまで改善が図れたほか、2020年度は売上高、経常利益、当期純利益が過去最高を更新するなど、財務体質の改善は着実に進捗したと思います。この結果、第4次中計初年度(2021年9月現在)ではJCR・R&Iともに「A−/安定的」の格付を取得しています。

Q 「第4次中期事業計画」に向けて、財務面ではどのような貢献をしていきますか。

第4次中計で掲げた3つの基本方針の一つは「財務体質の強化」です。次期の第5次中計でのさらなる成長を可能とするキャッシュ創出力を強化するために、キャッシュ・フローの改善を図っていきます。

先行きが不透明な景気動向を考慮し、第4次中計の3年間での設備投資については、同期間の減価償却費と同等水準に収めることを基本方針とすることで投資を厳選し、第4次中計期間中では信用格付け(JCR・R&I)の「A」格を維持、第5次中計での更なる格上げにつなげます。

また、資本効率の向上に向けて、資本コスト・資本収益性を意識した経営を推進するために、ROEに加えて事業別収益性評価や投資判断基準の社内管理指標の一つとして、新たにROIC(投下資本利益率)を導入しました。

今後、第5次中計に向けて、海外事業のさらなる拡大や国内外でのEC等での事業展開の加速も行っていきますが、各部門が直面する外的変化に対して、経理財務面からしっかりとサポートをしていきます。そのために経理財務面では、①国内外のグループガバナンスの整備、②グローバル経理財務人財の育成、③非財務情報の開示とIR活動を通じた企業価値向上の3つを重点課題に掲げて取り組んでいきます。

Q 持続的な成長を果たすためのアセットアロケーションの考え方について教えてください。

第4次中計の3年間では約1,250億円の設備投資を計画していますが、そのうち765億円をH&PC事業を中心に、成長投資に振り分ける予定です。大王製紙グループをこれまでけん引してきた紙・板紙事業は、今後も年間約3,000億円の売上を維持していく考えですが、洋紙マーケットそのものが縮小している中で、今後のグループの成長をけん引していくのはH&PC事業になります。H&PC事業はティシュー、トイレット等の衛生用紙、ベビー用紙おむつなどの吸収体製品を中心に国内では全カテゴリーでシェアを拡大しているほか、海外でも中国、タイ、インドネシアに加え、M&Aによってブラジル、トルコにも拠点を拡大しています。成長投資765億円の内、H&PC事業に555億円を配分するほか、紙・板紙事業、さらには長期を見据えて脱炭素化への貢献も期待されるセルロースナノファイバー(CNF)の新規事業等にも、それぞれ105億円投資します。1,250億円とは別に、M&A投資枠として300億円を設け、当社の成長につながる良質な案件があった際には機動的に活用していく考えです。

Q 個別の投資案件についてはどのように分析・判断していますか。

これまでは主に回収期間法と事業戦略をもとにその可否を判断してきましたが、第4次中計以降は新たにROICを導入して、設備投資の見直しや、施策の進捗についての検証を行っていきます。ROIC分析においては、各事業部門を横並びで比較するのではなく、市場規模や成長性なども加味しながら事業部門ごとに達成に向けた進捗などの推移を見ていきます。また投資判断においては、金額的なリターンにとどまらず、CO_2排出量の削減効果などの非財務指標も含めて検討し、総合的に判断し意思決定をしていきます。

Q 株主還元に関してはどのような方針ですか。

株主への利益還元は、これまでも経営の最重要課題として、安定的な配当の実施を重視してきました。今後は、成長投資や財務体質とのバランスも勘案し、これまでの安定配当を継続しながらDOE(純資産配当率)も新たな指標として加え、成長に伴う純資産の充実を株主還元にも反映させていく方針です。DOE水準については、2020年度は1.2%となっていますが、中長期的には2.0%を目指していきます。

Q 最後に、現状認識している課題について聞かせてください。

第5次中計の最終年度の2026年度には売上高8,000億円〜1兆円の達成を目指していますが、その過程で実行していくであろうM&A、生産部門での増設、海外進出等の成長戦略を進める上では、当然、財務経理・環境・ITセキュリティ・法務コンプライアンス等のリスクマネジメントの対処が求められます。

当社の強みはアイデアを具現化し、意思決定・投資スピードを上げ、マシン・新会社の立ち上げ、より早く利益を発現する事こそが会社の成長スピードにつながっていると思います。

私はコーポレート部門に対し常々会社の成長スピードにブレーキをかけてはならぬ「Never Stop Growing(成長を止めるな)」と言っています。

営業や工場などのライン部門が進める成長スピードをリスクマネジメント等で弱めてしまうことのないよう、例えば、ライン部門の動きを先回りしてリスクとなる落とし穴を予め察知し、その穴を埋め、ライン部門のスピードを落すことなく走れるような体制を構築していきたいと考えています。

そのためにも、コーポレート部門のスキルマトリックスを運用し、専門的な知識を有し、リスクの予見や検討、解決能力に長けた人財をしっかりと育成していきたいと思います。

第4次中期事業計画実現に向け

紙・板紙部門

新聞・洋紙事業部

事業部長メッセージ

需要減を補う社会課題解決や市場ニーズに対応した新商品開発を推進

執行役員
紙・板紙部門
新聞・洋紙事業部長
川端 哲哉

事業部概要・特性

新聞・洋紙事業部の強みとして、三島工場の競争力のあるパルプを活用して、部門を超えたマシン改造による品種シフトを行い、常に抄紙マシンをフル生産させて売り切ることで収益力の向上を図っている点が挙げられます。また関係会社や部署の枠を超えて連携営業(一体運営)による、エンドユーザーへの洋紙(川上)から印刷(川下)までの一貫したトータル提案も差別化要因となっています。

市場環境認識(リスクと機会)

2020年度はコロナ禍で前年度比▲20%と洋紙需要の減退が進みました。デジタル化やペーパーレス化が加速し需要は戻らず、毎年▲5%の需要減退が続くと想定しています。さらなるマシンシフトと品種シフトを進め、洋紙の品種の中でも高付加価値商品への販売を進めます。また、SDGsに貢献できる商品のニーズが取引先から増えており、これに対応する環境に配慮した新商品開発による構造転換も進めていきます。

中期事業計画への寄与

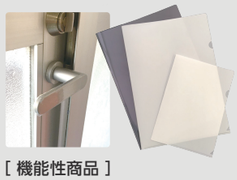
今後も需要の大幅な回復は望めない見通しのなか、三島工場の優位性を活かし、生産品種を入れ替えながら高付加価値化の追求、および高い稼働率を維持することで、新聞・洋紙をより筋肉質な事業へと深化させます。また商業印刷の需要も縮小傾向ですが、高付加価値印刷物(シール・ラベル・ビジネスフォーム)の需要は今後も底堅い見通しです。全品種ワンストップ営業と、高付加価値印刷物の強化により、印刷事業の売上規模は、第3次中期事業計画330億円から第4次中期事業計画で400億円を目標に強化・拡販して、洋紙から印刷までのトータルでの収益力を強化します。紙・板紙部門では、第3次中期事業計画での実績(2020年度実績)である売上高3,025億円、営業利益196億円から、第4次中期事業計画最終年度(2023年度目標)には3,300億円、180億円を目指します。

事業を通じた社会課題解決

コロナ禍での衛生意識の高まりは今後も続くと予測、これを機会と捉え、抗菌・抗ウイルスフィルムの提案を進めます。また、脱炭素社会への関心の高まりを踏まえ、引き続き、古紙配合・脱プラスチック・脱ラミネート用紙・水解性タック紙やFSC認証紙等の「環境にやさしい商品」を提供することで、SDGs達成に貢献すべく、事業を通じた社会課題解決に取り組んでいきます。

主な商品

[環境配慮型商品]
古紙利用可能なタック紙
「WD-エコタック」



[機能性商品]
抗菌・抗ウィルスフィルム
「ヴィレス粘着シート」

産業用紙・段ボール事業部

事業部長メッセージ

サステナブルな梱包を可能にする新素材のトータルパッケージ提案

取締役 常務執行役員
紙・板紙部門
産業用紙・段ボール事業部長
石田 厚

事業部概要・特性

包む紙(板紙・段ボール、包装用紙、機能紙等)の品揃えや部門を跨いだ一体運営によるトータルパッケージ提案が事業部の強みであり、段ボール原紙については、業界で唯一全品種ワンストップデリバリーが可能です。市場ポジションは、板紙が業界4位、段ボール同4位、包装が同2位となっていますが、薄紙から厚紙、機能紙まで、業界トップクラスの品揃えを誇ります。

市場環境認識(リスクと機会)

製紙と加工の一貫化が進む中、当社も川下の段ボール、製袋会社のM&Aを進めますが、緩やかなアライアンスのネットワーク作りも行い、独立系のコンバーターとの関係強化を図ります。また世界的に脱プラの機運が高まるなか、プラスチック容器、カトラリーをターゲットにエリプラペーパーの拡販と食品2次包装用の減プラ提案としてヒートシール紙、RPS(Reduce Plastic Support)ペーパーの拡販を進めます。

中期事業計画への寄与

紙・板紙部門の第4次中期事業計画最終年度(2023年度)目標は、売上高3,300億円、営業利益180億円です。板紙については、N7マシンの輸出事業の黒字化を進め営業利益率5%以上を目指します。包装用紙は脱プラ減プラ需要を取り込むため、付加価値化した最終製品をエンドユーザーへの直接提案し拡販のスピードアップを図り、業界トップシェアを獲得(現状22%→26%)します。段ボールは現有設備のフル生産、およびM&Aを含む事業の拡大とH&PCの海外拠点を活用した海外展開の検討を進め600億円の売上を目指します。

事業を通じた社会課題解決

当社の包装用紙の品揃えは5g/㎡の薄紙から1,000g/㎡を超える厚紙まであり、プラスチック容器やカトラリー、食品2次包装等の紙化提案による脱プラ、減プラから、SDGs達成へ貢献します。また紙包装は単なる物を包むだけでなく、物を大切に扱い、贈る相手を喜ばせたいという日本独特の文化であると言われています。デジタル化が進む時代だからこそ、人と人の気持ちをつなぐ紙包装文化を継承・発展させ人々の豊かな暮らしに貢献していきます。

主な商品

[新発売商品]
「エリプラ プレミア シリーズ」
飲料用マドラー

[機能性商品]
「FS-RPS」を使用した外装
((株)不二家 様)

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

生活者ニーズをとらえた品揃え強化や高付加価値商品の積極的な投入

取締役 常務執行役員
ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部長
設楽 裕之

事業部概要・特性

1979年の誕生以来、日用品ブランドとして多くの消費者に認知され、高品質により信頼を得ている「エリエール」は、衛生用紙（ティシューペーパー、トイレットティシュー、キッチンタオル）市場でNo.1シェア※となっています。また市場・環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できる体制も強みで、コロナ禍に対し設備増強など生産体制を変え、市場ニーズに対応しています。

市場環境認識（リスクと機会）

コロナ禍を背景にした衛生志向の高まりにより、ペーパータオルへの使用の変化と除菌ウエットの使用頻度拡大、また在宅比率の増加に伴いキッチンタオルや住居用掃除用品の需要が拡大しており、生活者ニーズをとらえた品揃え強化や高付加価値商品の積極的な投入を続けます。一方ベビーケアやフェミニンケアなどは、人口減から需要減が予想されますが、生活者から驚いていただける選ばれる価値のある（価値=便益/コスト）商品を提案することでシェアの拡大を図ります。

中期事業計画への寄与

H&PC部門国内事業部は、第3次中期事業計画では最終年度（2020年度）に売上高1,753億円、営業利益154億円、営業利益率8.8%と過去最高売上・営業利益金額を達成しました。第4次中期事業計画は、2023年度売上高2,250億円、営業利益230億円、営業利益率10.2%を目標とし、成長の牽引役としての役割を果たしていきます。新規カテゴリー「マスク」の上市、「除菌ウエット」「ペーパータオル」の拡販を行い、ニーズに対応した生産体制の迅速な対応により売上・収益の拡大に大きく貢献できました。今後も最適な生販在管理を進めていくと共に、安定供給を進めて行く考えです。

事業を通じた社会課題解決

昨今、世界的な問題となっている「生理貧困」について、当社としても大きな社会問題と捉えています。一方、当社の生理用品ブランド「エリス」の認知向上は今後の吸収体事業の売上拡大に不可欠です。これらを両立する活動として2018年より「ハートサポートプロジェクト」と銘打ち、アフリカ（ケニア・ザンビア）で、生理の知識教育や職業訓練へのアクセス等、女性の自立支援を継続して実施しています。国内でも、自治体への生理用ナプキンの寄付による支援活動を実施しています。また、「キレキラ!」ブランドで、日本初のトイレクリーナーの外装パッケージを紙化（脱プラ）した商品を企画品として上市しました。引き続き、ブランド向上を図りながら、社会課題解決につながる事業を展開していきます。

主な商品

［ 新発売商品 ］
「キレキラ!ルームクリーナー」

［ 機能性商品 ］
「GOO.Nプラス」

※出典先：インテージSRIティシューペーパー・トイレットティシュー・キッチンタオル市場（2020年度金額ベース）

海外事業部

事業部長メッセージ

全社売上高に占める海外の割合30%達成を目指す

常務執行役員
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
山上 俊樹

事業部概要・特性

当社が提供している紙おむつや紙製品といった日用消費財は、ローカルメーカーの台頭により「Made In Japan」だけでは優位性が薄れています。「地産地消」を基本とし、現地のことは現地にて現地ローカル社員と一緒になって消費者動向を捉え、店頭の変化を観察しながらマーケットを予測し、迅速に意思決定しています。また消費者の嗜好やマーケットの変化を敏感に感じ取り、1～2年先の姿を予測し素早く対応していく点が強みとして挙げられます。

市場環境認識（リスクと機会）

①コロナ感染拡大による休店・閉店 → Eコマースでの販売強化（代理店開拓、販促強化）、②少子化 → ベビー関連だけでなく、フェミニンや紙製品、ウエットティシューやヘルスケア商品などの複合事業化、③為替変動 → 輸出販売のコントロール、④ローカルメーカーの台頭 → 各地での新技術の開発、特許・意匠の取得の4項目を想定しています。

中期事業計画への寄与

第5次中期事業計画最終年度（2026年度）に、海外売上30%超えを達成するため、売上高3,000億円、営業利益率10%以上を目標に、その中間地点となる第4次中期事業計画最終年度（2023年度）に、売上高1,350億円、営業利益率5.2%以上を目指します。中国では、GOO.Nを中心としたブランド価値向上のための投資を進めながら、複合事業化を本格的に進めていきます。東南アジアでは、衛生意識の向上に伴う紙製品やウエットティシューの需要増への対応といった複合事業化の拡大に加え、エリア特性に応じた代理店政策の見直しが進んでおり、黒字化が視野に入っています。また現状、課長職以上の70%が現地社員ですが、現地社員の中から役員クラスに昇格させるべく、目標を明確にしたうえで、引き続き人財の育成を進めていきます。

事業を通じた社会課題解決

海外で持続的に成長していくため、各国の文化・宗教・習慣を尊重し、①コロナウイルス感染症拡大を抑止するアルコール殺菌ウエットティシューの販売　②インドネシアの伝統小売（ワルン）における、低所得層への個包装紙おむつの販売　③アフリカを中心とした開発途上国への進出準備のための現地での生理教育等の啓発活動や職業訓練支援などの事業を通じた社会課題解決を継続して進めます。また、環境問題に対応するため、脱プラ、ロス品のリサイクル、買電から再生可能エネルギー（太陽光）を活用した自家発電に変えていくなど、コストダウンとの両立を図ります。

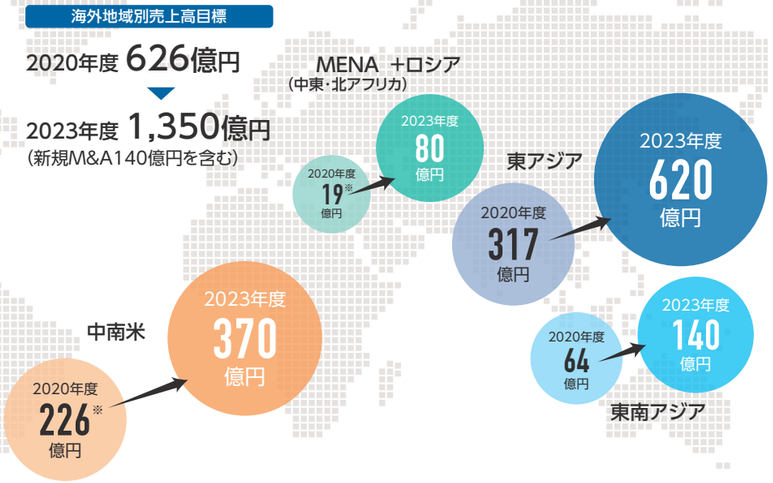
主な商品

［ 新発売商品 ］
タイ ベビー用紙おむつ
(Mommy Kiss)

［ 機能性商品 ］
中国 アルコール殺菌
ウエットティシュー

特集 1

海外戦略と具体的な取り組み

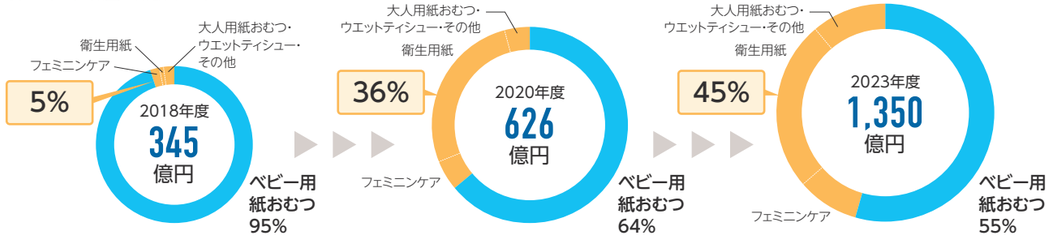


第4次中期事業計画では、ホーム&パーソナルケア(H&PC)海外事業は成長エンジンの柱として、既進出国での複合事業化と新規市場への進出により、事業のさらなる拡大を目指します。海外子会社での全社営業利益黒字化、M&Aにより本格進出したブラジル、トルコでのシナジー発現と、輸出事業の拡大などに取り組みます。

※2020年度のブラジル・トルコのM&A実施による売上高への反映は9カ月分

海外事業全体　複合化の推進

カテゴリー別売上構成比の推移



2011年タイ、2012年中国に続いて、2014年インドネシアにベビー用紙おむつの現地生産販売会社を設立しました。2020年にはトルコ、ブラジルも加え、各地域での現地生産・販売により事業拡大を進めています。また、ベビー用紙おむつは30カ国に販売エリアを広げており、今後、この販売チャネルを活用して各国でフェミニンケア商品、大人用紙おむつ、衛生用紙等への事業複合化を展開し、新たな海外拠点を開設し、さらなる飛躍に向けた取り組みを推進しています。

2023年度売上高目標1,350億円に向けて、2021年度の売上高は前年比130%を目指しています。消費者嗜好や店頭の変化をつかみ、いちはやくマーケット動向を予測し迅速な意思決定及び実行力を生かして複合化を推進しており、ベビー用紙おむつを伸長させながらその他のカテゴリーの構成比を高めます。2023年度は衛生用紙やフェミニンケア、大人用紙おむつ等のカテゴリーの売上構成比45%まで高め、売上と収益を拡大していく方針です。

環境保全活動・海外現地社員との一体化への取り組み

EIT(タイ) 太陽光パネル設置

EICN(中国) 太陽光パネル設置

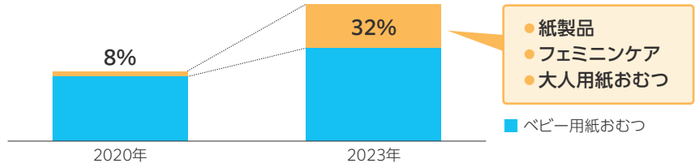
EICN グリーンカーテン

EICN 設立9周年社内イベント

「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」という経営理念のもとで、海外拠点においても社会課題解決に取り組んでいます。温室効果ガスの削減として、工場の屋根に太陽光パネルを設置しクリーンエネルギーを活用することやグリーンカーテンの設置により、省エネに取り組んでいます。また、中国の工場では、設立9周年を迎え2年ぶりにイベントを開催することができ士気高揚につながりました。

中国事業の取り組み

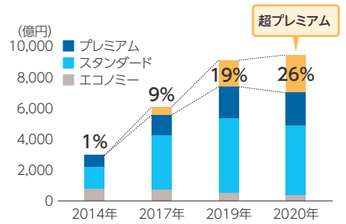
中国事業 複合化の推移



ベビー用紙おむつ戦略

常に最上位ゾーンの商品を投入

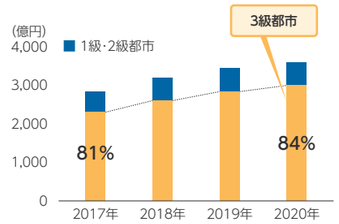
中国市場規模推移(ゾーン別)



(出所:ニールセン、中国統計年鑑より当社推計(16.80円/元))

3級都市への本格進出

中国ベビーショップ 都市ランク別 市場動向



(出所:ニールセン(16.80円/元))

ゾーン別・販売チャネル別の商品細分化

鎏金の産着
(最上位品)

「鎏金」シリーズの店頭陳列強化

GOO.Nブランドの品質認知を獲得、確立

小晴天の産着
(3級都市向け)

「小晴天の産着」の3級都市ベビーショップでの店舗装飾と売場演出の様子

カテゴリー複合化の推進

市場へ本格参入

Elis 天使の紗織　Elis光の羽の贅沢

紙製品・ウエットティシューのさらなる拡売

抑菌トイレットペーパー

アルコール殺菌
ウエットティシュー

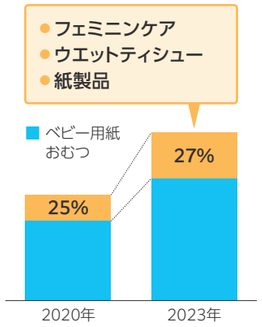
認知度の高いGOO.Nとのクロスセリングによる店頭露出の最大化

中国事業においては、超プレミアムゾーンでの拡販と需要が伸長する3級都市での事業拡大に取り組んでいます。
主力のベビー用紙おむつでは、GOO.Nのブランド力を生かして、需要が拡大する超プレミアムゾーンにおいて、常に最上位の商品に品揃えを充実させ、ブランド力の強化が進んでいます。また、これまで1級都市、2級都市での販売に注力し、現地ニーズに基づいたものづくりを行い、GOO.Nブランドは高品質と評価されています。今後さらに中国事業を拡大させていくために、市場の8割を構成する3級都市以下へ販路を拡大していきます。

2018年10月からトイレットを始めとした衛生用紙の販売を開始し、複合事業化に着手しました。さらに日本の9倍を超える約7,000億円のフェミニンケア市場に参入し、ベビー用紙おむつ事業で培ったブランド力と販売網を生かして、早期に軌道に乗せていきます。2022年1月には第2工場にフェミニンケアのマシンを順次導入し、現地生産を開始する予定です。
ベビー用紙おむつと同様に地産地消の戦略により、衛生用紙等も含めた中国での複合事業化を推進していきます。

タイ事業の取り組み

カテゴリー複合化の推進



フェミニンケア
(香り付き)

ベビー用紙おむつ
(プレミアム品：マミーキッス)

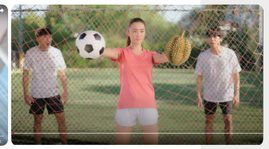
ウエットティシュー

タイでは既にフェミニンケア商品、ウエットティシューの現地生産を開始し、ベトナム、マレーシアなどの周辺国への輸出販売も拡大しています。
ベビー用紙おむつの安定黒字化の実現に向けて、プレミアム品をリニューアルし拡販を行います。好調なフェミニンケア事業は、香り付きのラインナップを増やしていきます。都市部から地方部への配荷拡大に取り組み、取組み販売店の厳選と集中販促を実施します。また、ECを活用した高収益商品の拡販を進めます。

店頭展開、広告・販促活動の強化

小型店舗での販売

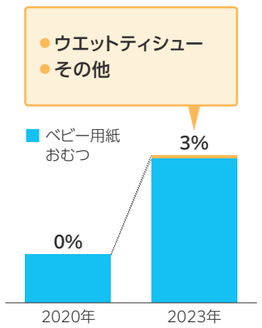
フェミニンケア商品エリス強粘着訴求



ウエットティシュー使用シーン訴求

インドネシア事業の取り組み

カテゴリー複合化の推進



ベビー用紙おむつ
(エコノミー品)

ベビー用紙おむつ
(3rd品)

ウエットティシュー
(タイ生産品)

インドネシアでは新商品のディズニーキャラクターを採用したベビー用紙おむつを活用して、流動層の獲得を強化していきます。また、個包装パック採用により伝統的店舗(ワルン)への販路拡大、伸長を続けるECの販売構成比を引き上げベビー用紙おむつの売上拡大を進めています。そのため、SNSを活用しブランド認知の獲得を図り、商品特長理解を促進します。
複合事業化に向けては、タイ生産品の輸入販売を行いながら今後の複合事業化を具体化していきます。

店頭展開、広告・販促活動の強化

ワルンでの販売

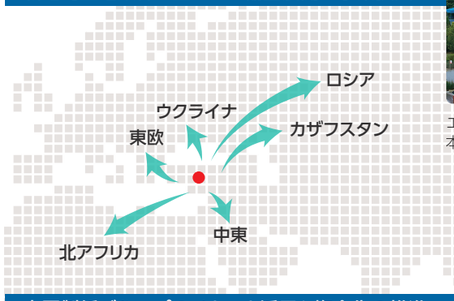
ECブランドサイト

Instagram インフルエンサー

Instagram 広告

トルコ事業の取り組み

戦略的立地条件を生かした輸出展開で事業拡大



エリエールインターナショナルターキー本社工場

大王製紙グループのノウハウ活用と複合化の推進

ベビー用紙おむつ

ウエットティシュー

シャンプー、ハンドソープ、シャワージェル

トルコでは事業のさらなる拡大に向けて、GOO.Nブランドのベビー用紙おむつの販売を準備しており、日本から技術者を派遣し現地生産化の計画を進めています。ベビー用紙おむつのプレミアムゾーンへの新規参入によりブランドの確立を図り、トルコ国内の販売を強化するとともに、トルコの地理的な優位性を生かした周辺国への輸出展開を積極的に推進していきます。
また、当社グループでは新たな商品カテゴリーとなるボディソープなどの液体石けん事業をグループ内でも水平展開し、将来の戦略商品のひとつとして育成していきます。

ブラジル事業の取り組み

商品ラインナップの拡充

ベビー用紙おむつ

フェミニンケア商品

衛生用紙

生産・開発体制の改革

ブラガンサパウリスタ工場

ブラジルではコロナ禍においても生活必需品である衛生用紙・パーソナルケア商品の需要は堅調であり、工場は順調に操業を継続しています。2020年6月に丸紅・サンテル社との協働により、運営体制を構築してきました。
ブラジル事業を中国に次ぐ中核事業へと成長させるべく、丸紅・サンテル社・当社の3社の強みを生かしてシナジー効果の最大化を実現していきます。具体的には、ベビー用紙おむつを始め、プレミアムゾーンでのラインナップの充実を図り、工場の再編と新マシンの導入、販売戦略と商品開発の強化により、生産・開発・販売部門の一体運営を推進していきます。さらには輸出販売の拡大を推進し、南米市場におけるプレゼンスを高めていきます。

DAIO やさしい未来 2030

大王製紙グループは「やさしい未来」を実現するための「3つの生きる」を、創業以来、
事業推進を支えてきた経営理念の4つの柱を通じて成し遂げます。
そして、その経営理念4つの柱を体現する中で過去から取り組んできた社会課題解決と、
世界共通目標のSDGsを連動させて、事業展開を通じて、SDGsの達成に貢献していきます。

大王製紙グループ
サステナビリティ・ビジョン

「3つの生きる」

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

2.人生 人生の質を向上させる
より良い暮らしができるサービスを提供することで、人々のQOLを向上させます

3.再生 地球を再生する
環境保全に積極的に取組み、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。
社会ニーズをいちはやく捉え、事業や製品・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、地域の皆様はもとより、製紙・流通・加工・物流等の関連産業が一体となって取り組んできた結果、今や創業の地四国中央市は「日本一の紙のまち」にまで発展いたしました。

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”という精神のもと、1958年(昭和33年)に健康保険組合を設立し、従業員の健康と体力増進を経営的視点から推進してきました。また、語学教育や海外留学、技術教育など、「人」の育成に全力を注いできました。

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)と紙のリサイクル(古紙高度利用)などに取り組んできました。

事業展開

需要に応じた品種シフト

紙・パルプ製品
競争優位を維持

加工品
高付加価値化

紙・板紙事業
新聞・洋紙 / 産業用紙 / 印刷 / 段ボール

H&PC事業
衛生用紙 / 吸収体商品

マーケット志向の営業スタイル

新規事業
CNF※1
RFID※2

※1 CNF:セルロースナノファイバー
※2 RFID(Radio Frequency Identifier):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(古紙等)商品
- 脱プラスチック商品
- FSC認証紙

感染症対策商品の販売
- マスク・除菌ウエット・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・灌漑用水等のインフラ整備

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
- 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

CO_2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CO_2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

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

その目標を達成するために、バックキャスティング思考で実施事項を具体化し、
価値を共創することで持続的な企業価値向上を図ります。

経営理念の4つの柱	マテリアリティ（重要課題）	事業戦略	事業を通じた主な社会課題解決	SDGsゴール
D Dedicated ものづくりへのこだわり（衛生・人生・再生）	事業ポートフォリオの戦略的変革	【新聞・洋紙事業】 ●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・段ボール事業】 ●国内での安定供給の継続 ●海外展開の加速	●洋紙から板紙への転抄 ➡マシン稼動継続による雇用維持	
	グローバル展開の加速	【H&PC国内事業】 ●吸収体事業の国内シェア向上 ●衛生用紙との複合事業モデル確立 【H&PC海外事業】 ●既進出国での複合事業化 ●新規市場に進出し事業基盤の構築	●海外各拠点での地域発展に貢献 ➡技術・開発能力の向上・雇用維持	
	新規事業の創出	【新規事業】 ●セルロースナノファイバー：多様なラインナップを取り揃え、複数分野での用途展開・量産化 ●RFID（ICタグ）：ソリューション提案による課題解決	●セルロースナノファイバーの商品・用途開発 ●RFIDによる業務効率化・働き方改革 ●環境対策商品（脱プラスチック等）の販売 ●感染症対策商品（マスク・除菌ウエット等）の販売	

	主な取り組み	KPI（2030年度時点）	2020年度実績	SDGsゴール
A Attentive 地域社会とのきずな（人生・再生）	地域社会との共生	●チリで地域の農業・酪農を支援する生活・灌漑用水の安定供給	——	——	
	持続可能なサプライチェーンの確立	●CSR調達 ●森林認証	調達アンケート回収率 100% 5段階評価で3.5以上の取引先数 90% 国内外での森林認証の維持継続 100%	87% 56% 100%	
I Integrated 安全で働きがいのある企業風土（人生）	人権尊重と人財育成、社員への思いやり	●ダイバーシティ：女性活躍推進 ：男性の育児休業取得推進 ：障がい者の雇用 ●人財育成 ：語学力の向上 ●働き方改革 ：有給休暇取得推進 ：時間外労働の削減 ●健康経営 ：禁煙の推進	女性管理職比率 （全社） 10.0% （ホーム&パーソナルケア） 15.5% 取得率 100% 雇用比率 2.7 % TOEIC600点以上取得者数 600名 取得率 90.0% 時間外労働平均（一般社員） 10.0h 喫煙率 15.0%	2.2% 3.5% 6.0% 2.3% 223名 67.2% 20.8h 26.1%	
	公正で透明性の高い経営	●効果的で透明性の高いガバナンス体制の持続的向上	——	——	
O Organic 地球環境への貢献（再生）	気候変動への対応	●バイオマス由来燃料への転換、廃棄物燃料の有効利用など	CO_2排出量削減（対2013年比） 46%	4.6%	
	循環型社会の実現	●難処理古紙の利用促進 ●ゼロエミッション ●水の循環・再利用、適正な用排水処理による排水の浄化	板紙への配合率 30% 再資源化率 100% 用水・排水COD売上高当り原単位（対前年比） 1%／年削減	16.7% 98.7% 用水 1.6% COD 3.0%	
	森林保全と生物多様性の維持	●天然記念物「アレルセ」を現地NPOと連携し保護 ●希少淡水魚「カワバタモロコ」を徳島県と連携し、繁殖・放流	—— ——	—— ——	

SDGsの達成に貢献する取り組み

Dedicated

ものづくりへのこだわり

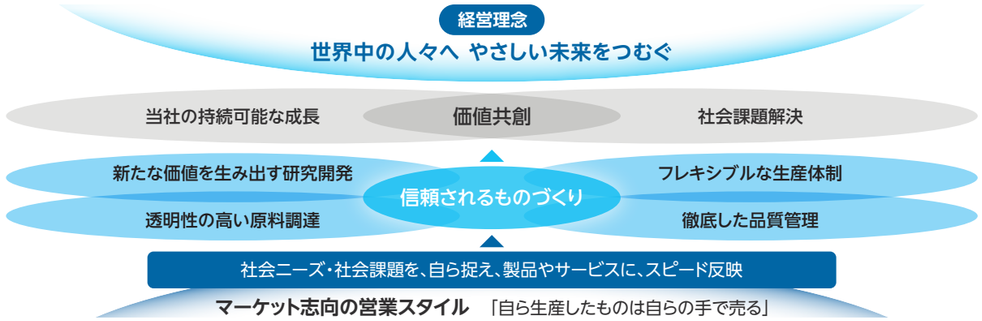
大王製紙 三島工場

マテリアリティ：

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

基本的な考え方

大王製紙グループは、お客様のニーズを最も知るメーカーとして、「自ら生産したものは自らの手で売る」を基本スタンスとし、高品質・高付加価値な商品・サービスを提供するとともに、地球環境と調和した人にやさしいものづくりを目指しています。
紙・板紙及びホーム&パーソナルケア商品を生産・販売する総合製紙メーカーとして、幅広い分野で社会ニーズ・課題をいちはやく捉え、新たな価値を生み出す研究開発とフレキシブルに生産体制へ反映させ、透明性の高い原料調達、品質管理の徹底などに取り組むことで「信頼されるものづくり」を確立し、企業の持続的成長と社会課題解決の価値共創を実現していきます。



主な取り組み

人生 / 再生

事業ポートフォリオの戦略的変革　「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」へのシフト

当社の持続可能な成長	社会課題解決
●成長分野での製品化 ●需要のある海外での販売	●マシン稼働継続による雇用維持 ●古紙配合、FSC認証紙の販売

洋紙から板紙へ改造したN7号抄紙機

新聞・洋紙の需要減に対応する戦略として、「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」へのシフトを進めてきました。昨年、三島工場N7号抄紙機を洋紙から板紙へ改造し、地域の雇用を維持するとともに、パルプをあらゆる紙に利用できる競争力のある生産設備と臨海立地という強みを生かし、中国・東南アジアへ原紙輸出を開始しています。
国内同様、輸出においても収益性の高いビジネスモデルとするため、現地ユーザーの品質ニーズに合わせながらも、市況変動を受けにくい海外専用紙としてFSC認証×古紙×クラフトパルプの高破裂ライナー「DAIO FSJPK(FSC Certified Japan Premium Kraft Linerboard)」を開発しました。クラフトパルプ設備が不足する中国・東南アジアにおいて、自社クラフトパルプを配合した高破裂ライナーは、高強度かつ安定した古紙品質をベースに森林認証が取得できる環境対応原紙として、使用国においても認知されるようになってきました。高破裂、高強度、品質の安定性を実現することで高評価が得られ、当初の想定以上に顧客基盤拡大と収益力強化が進んでいます。引き続き、事業ポートフォリオの戦略的変革を進める中で、事業を通じた社会課題解決を考慮した商品開発に取り組んでいきます。

DAIO FSJPK
FSC™ Certified Japan Premium Kraft Linerboard (FSC-C015579)

※目標8のターゲット3、ターゲット5、目標12のターゲット2、ターゲット5、目標15のターゲット2を取り組みの対象にしています。

人生

グローバル展開の加速　ハートサポートプロジェクト

当社の持続可能な成長	社会課題解決
●国内でのブランド認知UP ●アフリカ進出の基盤構築	●衛生改善(感染症抑止) ●職業訓練等へのアクセス

開発途上国において、衛生が行き届いていないことによる感染症の発症や、技能がないことで職に就けず貧困から抜け出せないという社会課題解決に、少しでも貢献したいと考えています。2018年より『ハートサポートプロジェクト』を立ち上げ、これまで女性教諭の雇用や職業訓練へのアクセス支援等を行ってきました。本年度も「ハートサポート2021」と称し、現地で布ナプキン作製方法を教育し、手に職をつけることでの収入支援や布ナプキン普及による感染症の抑制に貢献する企画を実施しています。
今後も継続した「ハートサポート」企画により社会課題を解決するとともに、当社の国内でのブランド認知UPとアフリカ進出への基盤構築を進め、グローバル展開を加速していきます。

国内でSNS等を活用し、支援を呼びかけ
▼
当社のブランド認知

現地で ①コミュニティスペースを提供

②布ナプキン作製を支援

布ナプキン作製方法の教育や衛生用品の普及による衛生改善
▼
将来のアフリカ進出にむけての基盤構築と支援国での当社ブランド認知

※目標3のターゲット3、目標4のターゲット5を取り組みの対象にしています。

人生 / 再生

新規事業の創出　セルロースナノファイバーの用途開発

当社の持続可能な成長	社会課題解決
●新規事業化による事業拡大	●車・スポーツ・美容など、生活の質の向上につながる分野への環境配慮商品の展開 ●化石由来から天然素材への転換

セルロースナノファイバー(CNF)は、環境にやさしい木材繊維(パルプ)を微細化したものです。当社はその特性を生かした用途開発を進めています。用途開発の2030年までの目標を、7分野として取り組んでおり、現状2分野への実用化を実現しました。CO_2削減に向けたニーズの高まりから、CNF配合・置換による軽量化、プラスチック削減等の用途への関心が高まり、サンプル提供数が大きく増加しています。これに対応するため、2021年度に新たにCNF複合樹脂のパイロットプラントを稼働させ、一貫製造プロセス構築により生産性を飛躍的に改善する計画です。また、当社は水分散液の形態に加え、成形体、乾燥体、高透明度水分散液、樹脂ペレットの5種類の形態で供給できる体制も確立しており、商業化へのプロセスを加速することで、新規事業化へつなげていきます。

	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
CNF商品化分野数	1	1	1	2	2	3	5	7

事業化及び、さまざまな社会課題解決への可能性

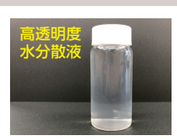
CNFの特性	**ガスバリア性** 酸素バリア	**透明性** 光を透過	**寸法安定性** 石英ガラス並み	**軽量・高強度** 鉄の1/5の軽さ、鉄の5倍の強度	**細孔制御性** 比表面積大	**その他機能性** 微粒子分散、保湿効果
用途	ガスバリア食品袋等	ガラスなどの代替等		自動車のボディ等	人工骨補強材等	塗料・インキ・化粧品等

当社が供給可能な形態

ELLEX-S

ELLEX-M

ELLEX-P



ELLEX-☆(スター)

ELLEX-R55

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

SDGsの達成に貢献する取り組み

Attentive

地域社会とのきずな

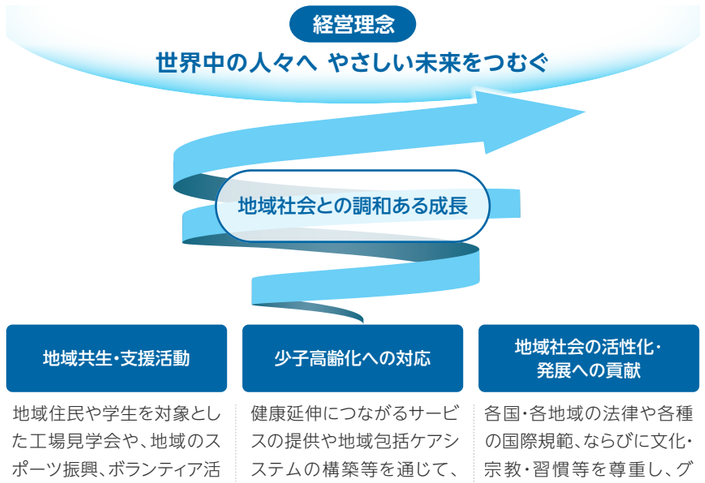
川之江工場 工場見学

マテリアリティ：
地域社会との共生

基本的な考え方

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

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



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

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

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

主な取り組み

再生

地域共生・支援活動 / 少子高齢化への対応　　大阪府枚方市、信和商事、大王製紙での3者による資源リサイクル

枚方市では、少子高齢化が進み、一部の地域で町内会等で行う資源回収ができなくなっています。また、単身者世帯などでは紙を一般ごみとして排出する人が多く、一般ごみの組成を調査した結果、リサイクル可能な紙類が1割強を占めていることが判り、これらの問題を解決するために行政回収を進めています。この回収した古紙がリサイクルされることでごみの減量につながり、焼却炉の処理負荷も下げることができます。回収した古紙が確実にリサイクルされるように、枚方市・信和商事・当社の3者で、行政回収した古紙の使用に関する協定の調印を行いました。枚方市からの古紙の安定供給と、資源有効活用及び、少子高齢化社会の課題に対応しています。今後も行政、古紙問屋、当社が一体になり、持続可能なリサイクルの環を目指していきます。

枚方市の古紙回収

古紙ベールの積み込み

※目標11のターゲット6、目標12のターゲット5、目標17のターゲット17を取り組みの対象にしています。

人生

地域社会の活性化・発展への貢献

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

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

プキトラウエ川の取水口

ロス・リスコス地区の学校敷地内に設置された貯水タンク（2基）

灌漑用水タンク

地域住民への技能講習の様子

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

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

マテリアリティ：
持続可能なサプライチェーンの確立

基本的な考え方

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

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

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

主な取り組み

人生

再生

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

自社及び、サプライチェーンにおいて、品質・技術力を向上させた上で、人権・環境保護・安全衛生などにおける法令遵守と公平・公正な取引を行うこと、さらにBCPと地域社会への貢献を加えた大王製紙グループ「SDGs調達ガイドライン」を策定し、取引先へのアナウンス及び、ホームページへの開示を行いました。また、このガイドラインに沿った調達となっていることを確認するためサプライヤーへのアンケートを実施し、今回は回収率87%、5段階評価で3.5以上が56%でした。2030年目標の回収率100%、5段階評価で3.5以上を90%にするため、回答内容等をフィードバックし、低評価先には改善依頼・支援するよう進めています。また、ガイドラインを①遵守事項②要請事項③推奨事項に分け、特に遵守事項に重みを置いた評価方法も検討しています。引き続き、サプライチェーン全体でCSR調達を実現するとともに、調和のある成長・発展に取り組んでいきます。

※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。

	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
サプライヤーへのアンケート　回収率	-	-	-	87%	90%	100%	100%	100%
5段階評価で3.5以上の取引先数(率)	-	-	-	56%	65%	75%	85%	90%
国内外での森林認証の維持継続	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

SDGsの達成に貢献する取り組み

Integrated

安全で働きがいのある企業風土

社内ミーティング風景

マテリアリティ：

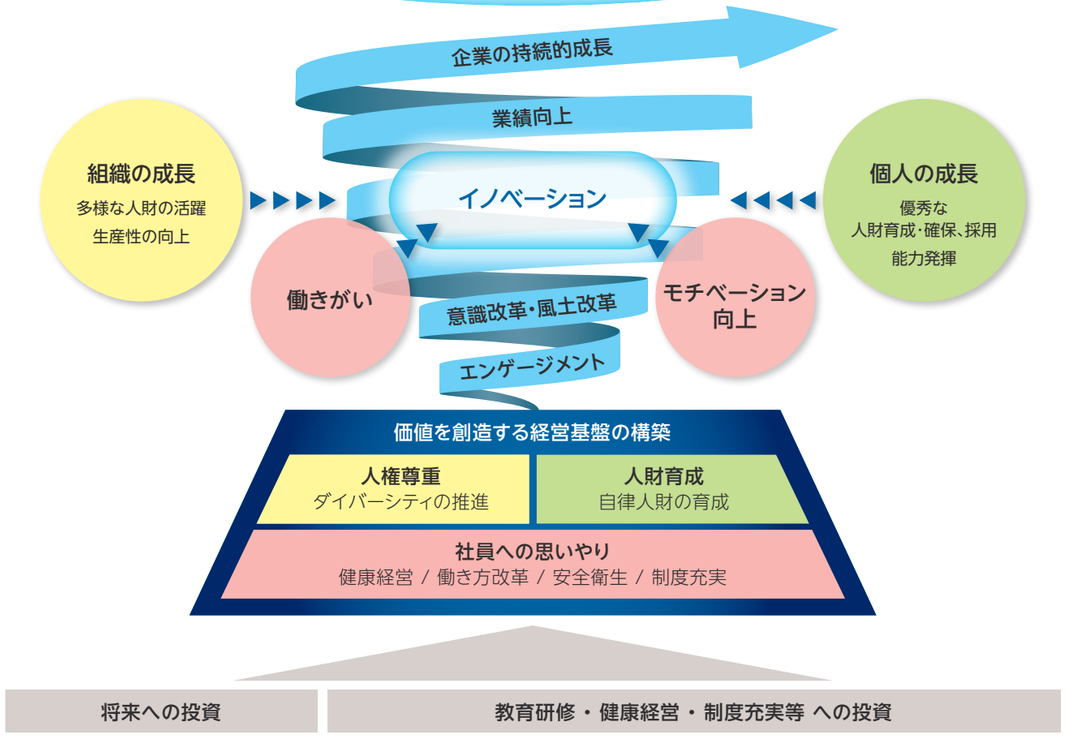
人権尊重と人財育成、社員への思いやり ／ 公正で透明性の高い経営 ▶ P57～コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

多様化するニーズやリスクへの対応力を高めていくため多様な人財を生かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し価値創造・競争力の強化につなげていきます。

健康と安全に配慮した職場環境づくりや、自らの成長・やりがいが実感できる仕組みと風土をつくり、一人ひとりの役割・職務と成果に対する公正な評価・処遇を通じて、果敢にチャレンジして「自ら考え、決断して実行する」自律型人財を育成していきます。



主な取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの推進　①多様な人財が活躍できるインフラ整備　②誰もが挑戦できる風土改革の推進

人生

今後の当社の発展においては、成長エンジンであるH&PC部門を始め全事業での更なる女性の活躍は必要不可欠です。特に、最も活躍のフィールドが広いH&PC事業部に女性社員を積極的に配属するとともに、2014年から実施している「異業種交流研修」に加えて、新たに「マネジメントのための実践的スキル研修」等により女性管理職候補者を計画的に育成します。また、女性以外の社員の意識改革の取組みとして、社内SNSを活用した社長のダイレクトメッセージの発信（2021年～）、経営層・管理職を対象としたダイバーシティ研修（2020年～）、全社員を対象としたアンコンシャス・バイアス研修（2019年～）等を並行して実施しています。さらに、男性の育休100%取得の推進やフレックスタイム制度の利用、テレワーク等の推進、育児中の社員同士の社内ネットワーク整備、若手社員による部門を横断した風土改革活動等にも取り組んでいます。生産性を重視した働き方改革とライフ・ワークバランスの推進により、全ての社員が挑戦・活躍できる風土の構築に向けて継続して改革していきます。

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

	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
女性管理職比率（全社）	1.4%	1.5%	2.0%	2.2%	2.4%	4.5%	6.5%	10.0%
〃　（H&PC）	2.5%	3.1%	3.4%	3.5%	4.3%	6.0%	10.0%	15.5%
女性総合職比率（全社）	13.5%	13.3%	13.7%	13.6%	16.8%	18.0%	24.5%	29.5%
〃　（H&PC）	21.9%	22.4%	21.7%	21.6%	25.0%	28.0%	36.0%	40.0%
男性の育児休業取得率	3.0%	5.0%	4.0%	6.0%	20.0%	100.0%	100.0%	100.0%
障がい者雇用比率	2.1%	2.2%	2.3%	2.3%	2.3%	2.6%	2.7%	2.7%

人財育成　①次世代リーダー・グローバル人財の育成　②自律型人財の育成

人生

中長期的な発展に向けて、次世代リーダー・グローバル人財の育成に継続して取り組んでいます。特に、成長エンジンである海外事業を担う人財を対象に、従来からの海外留学制度等に加え、**【海外勤務に対する抵抗感の払拭】**、**【語学力の向上】**を目的に以下のとおり取り組んでいます。

また、「自ら考え、決断して実行する」自律型人財の育成を目指して、外部機関でのマネジメント研修や公募制度でのMBAの取得をはじめ、「Daio Career Challenge」（キャリア選択社内公募制度）等を活用して、社員が自律的にキャリア形成・能力開発を行うことができる制度を整えています。これらを通じてエンゲージメントを高め、働きがいやモチベーションの向上につなげていきます。

※目標4のターゲット3、ターゲット4を取り組みの対象にしています。

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

	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
次世代リーダー育成者数	36名	45名	52名	60名	68名	84名	108名	140名
TOEIC600点以上取得者数	241名	239名	215名	223名	250名	350名	500名	600名
社内公募制度による累計異動者数	31名	32名	36名	41名	49名	70名	100名	150名

社員への思いやり　①健康経営　②働き方改革　③安全衛生　④人事制度の充実

人生

活力のある健全な企業グループとして持続的な成長を目指して、社員のエンゲージメントを高めてパフォーマンスを向上していくために、2014年度に「大王製紙グループ健康宣言」、2016年度には「働き方改革宣言」を公表しました。健康経営の重点取組み事項として、「ライフ・ワークバランスの推進」、「生活習慣の改善」、「メンタルヘルスケアの充実」、「疾病の早期発見・早期治療」を掲げ、各施策をPDCAサイクルで推進しています。具体的には、フレックスタイム制度、テレワーク、時間単位年次有給休暇等の柔軟な勤務制度を導入し、2019年度から開始した全役職員を対象とした「禁煙チャレンジ」による禁煙活動の推進、さらには、健康相談窓口の設置や長期休業補償制度（GLTD）を導入する等、人生100年時代に適応し社員が安心して業務を遂行できる環境を継続して整備していきます。

	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度目標	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
喫煙率	31.0%	31.2%	30.5%	26.1%	25.0%	22.0%	18.0%	15.0%
時間外労働平均（一般社員）	21.4h	22.0h	23.0h	20.8h	20.0h	18.0h	15.0h	10.0h
有給休暇取得率	58.2%	71.0%	78.0%	67.2%	70.0%	80.0%	80.0%	90.0%

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

フォレスタル・アンチレの植林地

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

基本的な考え方

大王製紙グループは、1993年に紙業界で最も早く「DAIO地球環境憲章」を制定し、この基本方針に基づき事業を通じた環境問題解決に積極的に取り組んできました。この過去からの取り組みと本年5月に策定した「大王製紙グループ・サステナビリティ・ビジョン」でのSDGs達成への取り組みとを連動させ、経営に織り込んだ推進体制とするため、「DAIO地球環境憲章」も同時に改定しました。今後も、地球環境と調和した持続可能な脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会を実現に向け、環境に配慮した事業活動を行っていきます。

DAIO地球環境憲章

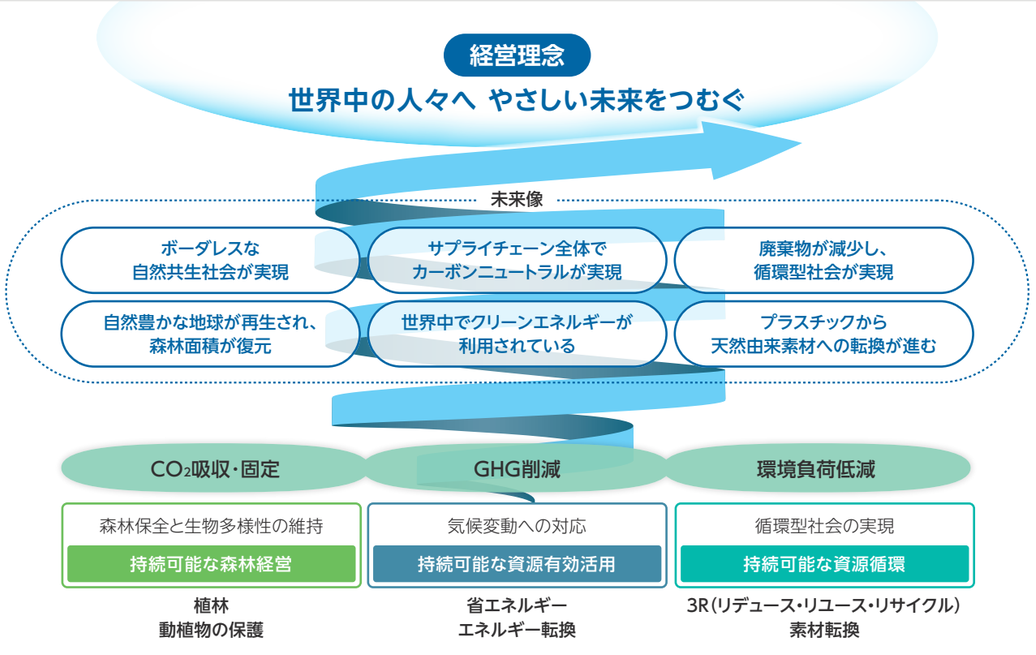
理念

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

基本方針

各方針の詳細はこちらから

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



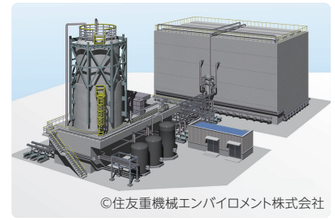
主な取り組み

気候変動への対応　製紙排水を利用したバイオガス発生設備の設置

再生

「2030年までに生産活動で排出するCO_2を2013年度対比で46%削減」する目標を掲げ、燃料転換、省エネルギー等に取組んでいます。その施策のひとつとして三島工場において、メタノール成分を含んだクラフトパルプ製造工程の排水からバイオガス（有機物を発酵させたときに発生するバイオマス由来のガス）を取り出し、化石燃料の代替として有効利用する設備を2020年10月に稼働させました。このバイオガスにはメタン成分が含まれており、取り出したガスをそのまま同工場内にある石灰焼成設備（キルン）で使用することで化石燃料と置き換え、CO_2排出削減（年間約15,000トン）と排水負荷低減につなげています。引き続き、CO_2削減につながる施策を実行し、カーボンニュートラルの実現に向け取り組みます。

※目標7のターゲット2、目標9のターゲット4、目標17のターゲット16を取り組みの対象にしています。



嫌気処理（バイオガス発生）設備

循環型社会の実現　難処理古紙（石膏ボード、ラミネート古紙等）の利用促進

再生

「2030年度までに板紙への配合率を30%」とすることを目標に、難処理古紙の利用を促進に取り組んでいます。異物（雑誌の付録DVD等のプラスチック類）の混入が多く、これまで焼却処分されていた古紙を、独自の技術で繊維とプラスチック類に自動分別し、繊維は製紙原料として利用し、プラスチック類は化石燃料の代替として発電用リサイクルボイラーで燃料として利用しています。従来、単に焼却処分されていた廃棄物をエネルギー源として活用することで、化石燃料が削減できるため、バリューチェーン全体でのCO_2削減にも寄与しています。また、いわき大王製紙では、これまで利用が難しかった廃棄物由来の燃料を使用するリサイクルボイラーを建設中（2023年1月稼働予定）であり、これにより同工場は非化石エネルギーでの自家発電100%の工場となります。
古紙の高度利用は、海洋汚染問題の解決（廃プラスチックも燃料として有効活用）にもつながるため、引き続き目標達成に向けて取り組みます。

いわき大王製紙で建設中の
5号リサイクルボイラー

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 目標	2023年度 目標	2026年度 目標	2030年度 目標
難処理古紙の板紙への配合率	11.6%	13.7%	16.7%	16.7%	21.8%	24.0%	27.0%	30.0%

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

森林保全と生物多様性の維持　①保有林の約半分を天然林として残し、天然記念物「アレルセ」を保護 ②吉野川に生息する希少淡水魚「カワバタモロコ」を繁殖・放流

再生

①南米チリ共和国にあるフォレスタル・アンチレLTDAでは、保有林59,000haの約半分に相当する28,000haを天然林として維持し、天然記念物「アレルセ（パタゴニア・ヒバ）」を保護しています。チリ森林公社及び現地NGOと話合いの上、専門機関による生息状況調査を実施し、同専門機関から推奨された事項を参考にしながら適切な保護活動を進めています。
また、保有林内の天然林や絶滅危惧種が生息する可能性がある地域を高保護価値地域に認定し、定期的にモニタリング調査を行っています。施業実施林に隣接する保護林にプロットを設置し施業前後にモニタリングを行うとともに、本年度から新たにドローンを使い上空から撮影した画像を活用し、動植物の生態への影響がないことを確認しています。引き続き、多様な生物が共生・繁栄できるよう取り組んでいきます。

吉野川に生息する希少淡水魚
「カワバタモロコ」

②ダイオーペーパープロダクツ㈱徳島事業所は、絶滅危惧IA類に指定されている「カワバタモロコ」の増殖・放流会議メンバーで、2016年1月に徳島県から譲り受けた200匹を工場内の貯水槽で繁殖させることに取り組んでいます。最初の2年間は約50匹減という結果となりましたが、防鳥対策、稚魚保護ケースの設置や水温管理を徹底することにより、3年目からは増殖に転じています。まだ、放流するまでには至っていませんが、2021年7月時点では791匹の個体が確認されており、さらなる増殖のため、水質監視、産卵床整備、保護ケース清掃等の対策を講じました。譲り受けた200匹以上を、元の生息地に放流することを目標に、今後も徳島県と連携し繁殖活動に取り組んでいきます。

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

特集 2

脱炭素社会に向けた取り組み

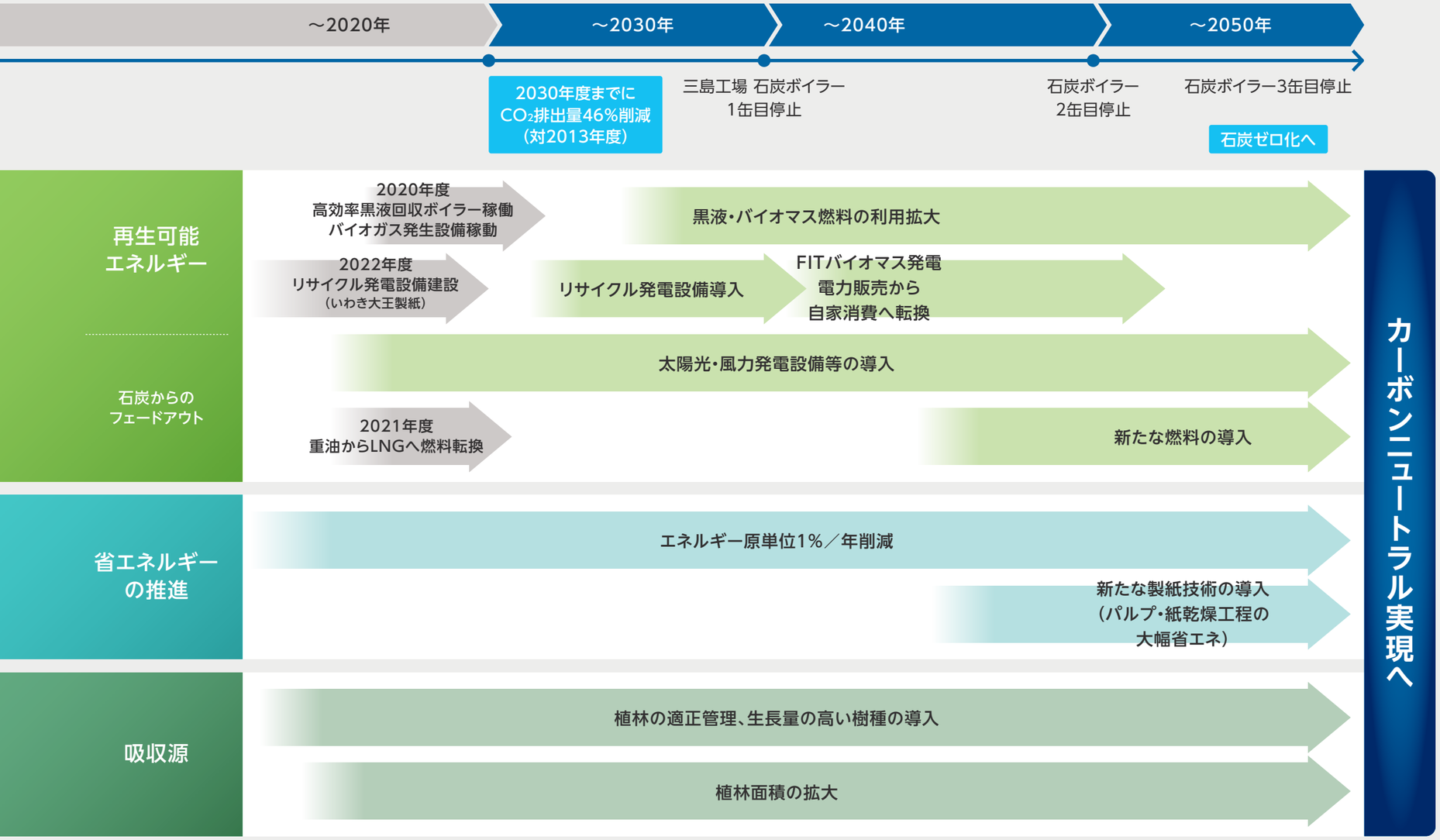
大王製紙グループは「2050年カーボンニュートラルを目指す」ことを宣言しました。
これまでもエネルギー効率化やバイオマス燃料の活用など、
さまざまな環境配慮の取り組みを進めており、引き続き策定したロードマップに沿って
カーボンニュートラル実現に向けた施策を実行していきます。

TCFD提言に沿った情報開示

当社は気候変動への対応を経営上の最重要課題として認識しており、気候変動に対する方針・具体的取り組み等は、サステナビリティ委員会で検討し、定期的に取締役会に報告、審議しています。現在、TCFD提言に沿った情報開示に向け、まず当社の事業で影響の大きいと思われる紙・板紙事業からシナリオ分析を進めています。来年4月までにTCFDの4つの要素について開示する計画です。

2050年 カーボンニュートラル実現へのロードマップ

多種多様な燃料を利用できるノウハウや新技術の導入により、積極的に化石燃料の削減に取り組む



「四国中央市カーボンニュートラル協議会」を設立

～地域の面的なエネルギー転換の方策・ロードマップを協議～

2021年6月21日、四国中央市内のエネルギー需要家で作る「四国中央市カーボンニュートラル協議会」が発足し、当社は設立メンバーとして参画しました。

2020年12月、政府が「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を策定し、民間企業においてもカーボンニュートラル実現に向けた対応が不可欠となってきました。

温暖化対策については、当社も省エネルギーや燃料転換等を進めており、当社が目標としている「2030年度のCO_2排出量を2013年度対比で46%削減」に向け、各方策を着実に進めているところです。

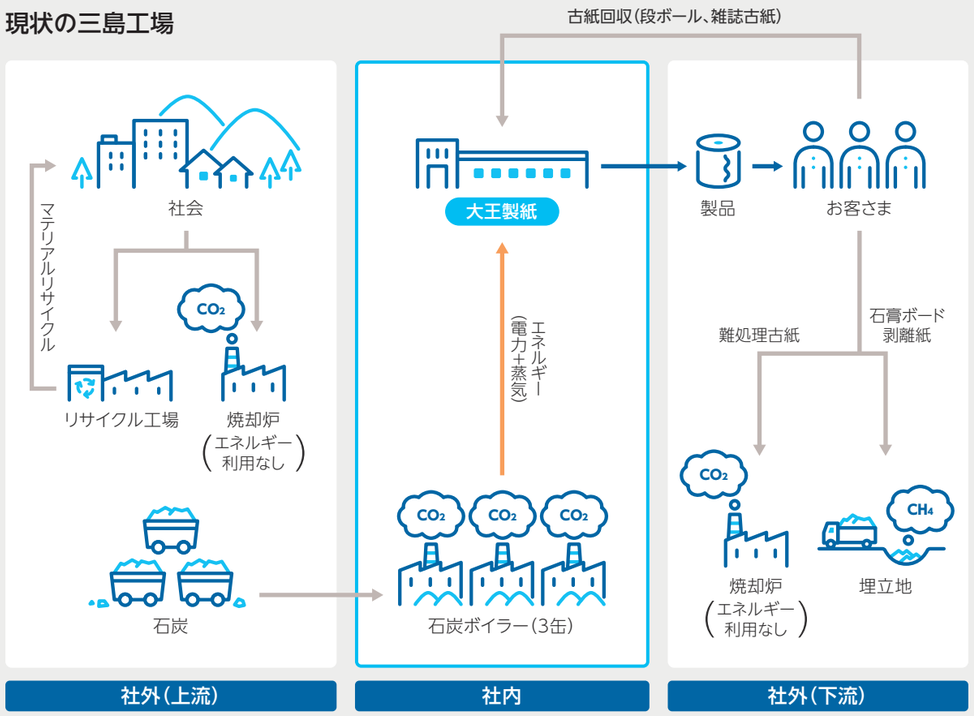
しかし、2050年のカーボンニュートラル実現となると、現状ではイノベーションに頼らざるを得ない部分もあります。新技術の導入には、個社による努力に加えて、企業間の連携、自治体・金融機関との連携が重要であると考えております。

四国中央市は、紙製品の出荷額が全国1位と紙関連産業の一大集積地であることと、各種メーカーが一定エリアに集中して立地するという地理的特性を有しています。本協議会は、この地理的特性を生かしながら、官民が協力してカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを実施していくこととしています。

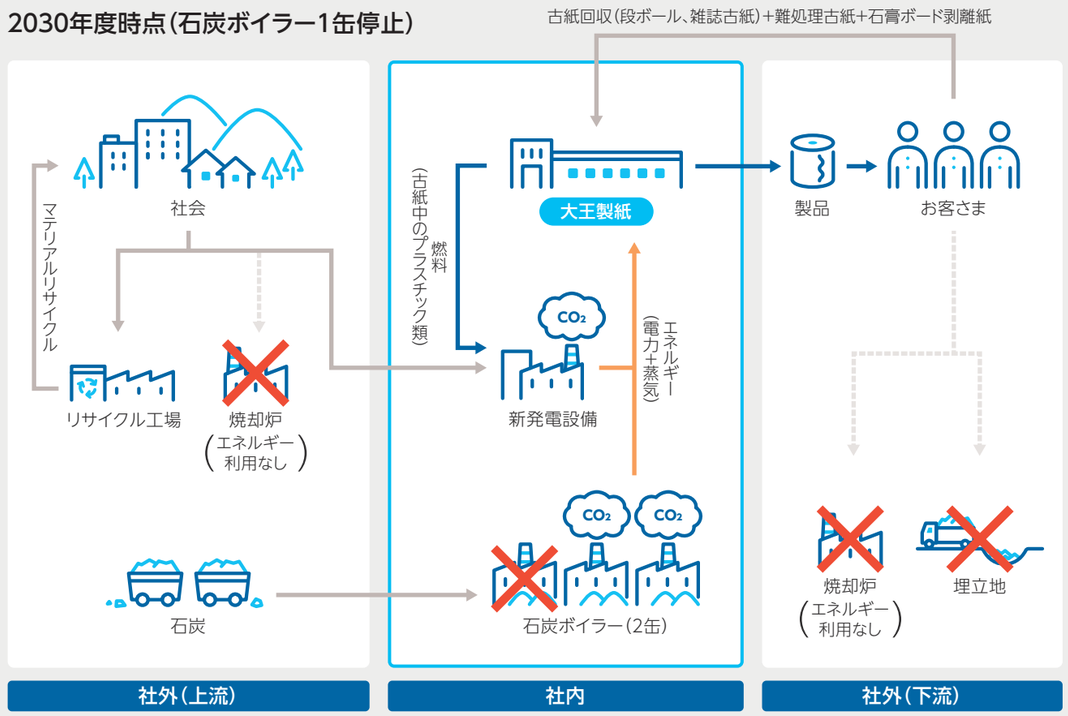
先ずは、第1フェーズとして脱炭素に関する全体像の把握と最新の技術動向及び政策動向に関する情報収集を行い、カーボンニュートラル実現に向けたロードマップを作成していきます。その後、ロードマップのアップデートを行いながら実行段階である第2フェーズに移行していき、四国中央市のカーボンニュートラル実現に貢献していく考えです。

今後も大王製紙は、「地域社会とのきずな」を大事にしながら、地球環境に貢献してまいります。

現状の三島工場



2030年度時点（石炭ボイラー1缶停止）



2030年 地球温暖化対策の目標

生産活動で排出するCO_2を2013年度対比で46%削減
～ 三島工場にある石炭ボイラー3缶のうち、1缶を停止 ～

- 植林の適正管理と海外植林面積の拡大
- 省エネルギーの推進（エネルギー原単位1%／年以上の改善）
- 三島工場にリサイクル発電設備新設（環境アセスメントを実施中）
- 国内外の生産工場に太陽光発電設備設置

生産本部長メッセージ

環境保全に向けた取り組みを継続し、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

取締役常務執行役員
生産部門担当 生産本部長
山﨑 浩史

大王製紙グループでは、2021年5月にサステナビリティ・ビジョンを策定し、その中で地球温暖化対策の長期ビジョンとして、2050年までにカーボンニュートラルの実現を目指すことを宣言いたしました。また、マイルストーンとして2030年度のCO_2排出量を2013年度対比で46%削減することを目標として設定しました。

また、気候変動に関する情報開示の一環として本年5月にはTCFDへの賛同を表明いたしました。現在、TCFD提言に基づいた情報開示の準備を進めているところであり、2022年4月までに開示する計画です。

気候変動への対応は避けては通れない道というよりも、ゴーイングコンサーンとして積極的に進めていくべきものと考えています。情報開示のみでなく、具体的な施策を一つひとつ着実に進めてまいります。

目標達成に向けた動きは既に開始しており、三島工場では、2020年7月に高効率黒液回収ボイラー（FIT）を稼動させるとともに、10月にパルプ排水からバイオガスを取り出す嫌気処理設備を稼動させました。2021年度は、石灰キルンで使用している重油の一部を低炭素燃料であるLNGに転換する予定です。

三島工場以外では、いわき大王製紙へ木くず、廃プラスチックを燃料とする3缶目のリサイクルボイラーの建設工事を行っており2022年度に稼働予定です。これにより、同工場を非化石エネルギーで自家発電100%の工場とします。また、いわき大王製紙で余剰となった電力は、隣接するエリエールプロダクト福島工場に送ることで、同工場の購入電力も削減する計画です。経済産業省が進めるエネルギーの使用の合理化等に関する法律（省エネ法）に基づく連携省エネルギー計画の認定第1号となっています。

リサイクルボイラーは三島工場にも新設する計画であり、現在、環境アセスメントを実施中です。これにより三島工場の石炭ボイラー3缶のうち1缶を2030年度までに停止します。その後もバイオマスや廃棄物由来燃料を有効利用することで石炭への依存度を下げていき、2050年までに石炭の使用量ゼロを達成し、カーボンニュートラルを実現させます。

コーポレートガバナンス

役員紹介（2021年9月末現在）

代表取締役

代表取締役会長
佐光 正義

2005年1月 ホーム&パーソナルケア事業部 営業推進本部長
2008年6月 取締役副社長
2011年6月 代表取締役社長

代表取締役社長
社長執行役員
若林 賴房

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

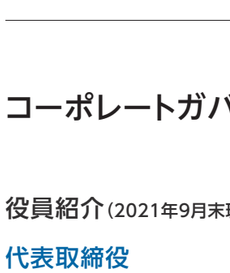
代表取締役副社長
副社長執行役員
コーポレート部門担当 兼
コンプライアンス担当 兼
サステナビリティ担当
阿達 敏洋

2012年6月 専務取締役
2016年4月 代表取締役専務
2019年4月 代表取締役副社長

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

2015年6月 専務取締役
2016年4月 代表取締役専務
2019年4月 代表取締役副社長

取締役



取締役 常務執行役員
山﨑 浩史
生産部門担当
生産本部長

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

取締役 常務執行役員
田中 幸広
コーポレート部門
総務人事本部長

2015年6月 執行役員総務本部長
2017年5月 執行役員経営企画本部長
2017年6月 取締役経営企画本部長兼安全環境統括部担当
2019年4月 取締役コーポレート部門 経営企画本部長

取締役 常務執行役員
石田 厚
紙・板紙部門
産業用紙・段ボール事業部長

2018年7月 執行役員板紙・段ボール事業部長
2019年6月 上席執行役員紙・板紙部門 産業用紙・段ボール事業部長

取締役 常務執行役員
設楽 裕之
ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部長

2017年6月 執行役員ホーム&パーソナルケア 国内事業部ベビー&フェミニンケア 営業本部長
2018年4月 エリエールインターナショナルタイランド 代表取締役社長
2020年7月 執行役員ホーム&パーソナルケア部門 国内事業部 ヒューマン・ファミリーケア営業本部長

取締役（社外）
吉田 伸彦

取締役（社外）
武井 洋一

取締役（社外）
平石 好伸

取締役（社外）
尾関 春子

監査役

監査役
藤井 博充

監査役
有安 努

監査役（社外）
山川 洋一郎

監査役（社外）
長坂 武見

監査役（社外）
岡田 恭子

執行役員

常務執行役員	**山上 俊樹**	H&PC部門 海外事業部長 兼 海外事業推進本部長
	溝渕 博士	H&PC部門 商品開発本部長 兼 マーケティング本部、マーケティング・開発支援部担当
	藤田 浩幸	サンテルS.A. 取締役会長
上席執行役員	**玉城 道彦**	生産部門 生産本部新素材研究開発室長
	柏原 隆久	大王（南通）生活用品有限公司 董事長 総経理
	棚橋 敏勝	生産部門 生産本部副本部長 兼 三島工場長
	品川 舟平	コーポレート部門 経営企画本部長
	吉田 孝	コーポレート部門 IT企画本部長
執行役員	**井関 哲**	グローバルロジスティクス本部長
	小川 満	三浦印刷株式会社 代表取締役社長 兼 ダイオープリンティング株式会社 代表取締役会長 兼 大和紙工株式会社 代表取締役会長 兼 株式会社千明社 代表取締役会長
	清水 徹	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
	吉野 明宏	ダイオーペーパープロダクツ株式会社 代表取締役社長
	白峰 幹郎	資源・資材購買本部長
	今泉 隆司	コーポレート部門 知的財産部長
	井川 準一	コーポレート部門 経営管理本部経理部長
	川端 哲哉	紙・板紙部門 新聞・洋紙事業部長
	矢野 彰久	生産部門 生産本部三島工場長代理 <ユーティリティー部門担当>
	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
	久米 幸夫	大王（南通）生活用品有限公司 董事 副総経理
	斎藤 真	H&PC部門 国内事業部ヒューマン・ファミリーケア営業本部長

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、当社グループが着実で安定した成長を持続し、中長期的に企業価値を向上させるとともに、地球環境と調和した事業活動を展開しています。
コーポレートガバナンスの充実を経営上の最も重要な課題のひとつと位置付け、株主、取引先、従業員及び地域住民等あらゆるステークホルダーの皆様に信頼される企業グループとして、社会の生活・文化・産業の発展に貢献することを目指してまいります。

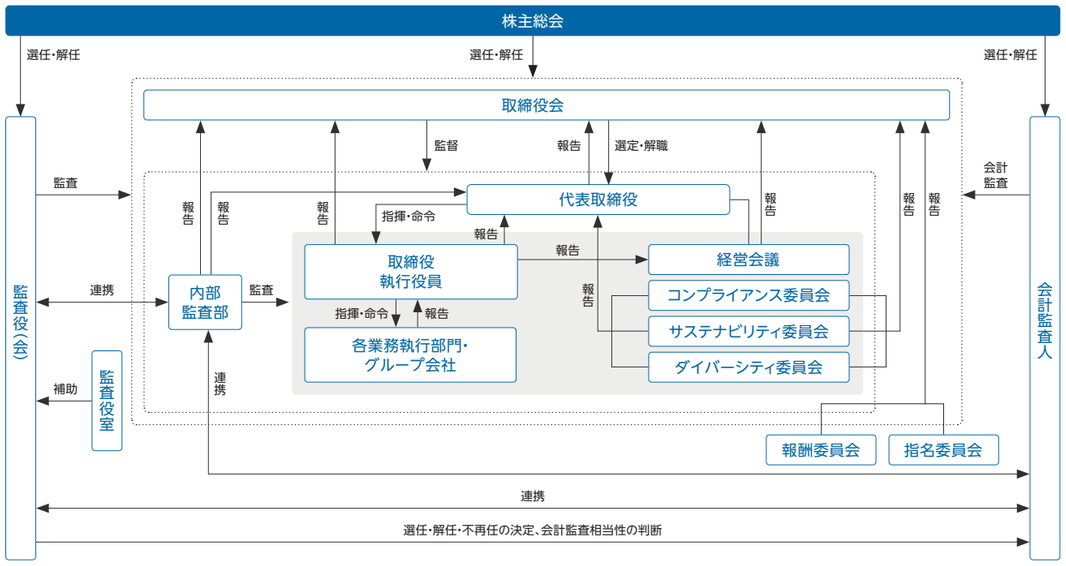
コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社として、取締役会が当社グループ全体の経営方針や重要な業務執行についての意思決定と業務執行の監督を行うとともに、取締役から独立した監査役及び監査役会が職務執行状況等の監督を行っています。また、当社では、2021年4月に「意思決定と監督を担う取締役会」と「業務執行を行う執行役員」の位置付けを明確化することで、より一層の経営における意思決定の迅速化及び取締役会の監督機能の強化等を目的に、役員体制の変更及び執行役員制度の改定を行いました。今後も、経営における果断で迅速な意思決定と機動的で強力な業務執行体制を実現し、企業価値の向上を目指してまいります。

コーポレートガバナンス強化の主な取り組み

2011	内部通報制度の整備
2012	社外取締役制度を導入 報酬委員会設置
2015	コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
2016	取締役会の実効性評価を開始 大王製紙グループ「経営理念」「行動規範」の制定
2018	指名委員会設置
2019	株式報酬制度の導入
2021	役員体制の変更及び執行役員制度の改定

コーポレートガバナンス体制



(1)取締役会

取締役会は、経営陣による職務執行をはじめとする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。
実効性ある経営体制及び取締役会における実質的な議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成することを基本とし、コーポレートガバナンスにおける社外取締役の機能の重要性に鑑みて、取締役会に占める独立社外取締役の比率を3分の1以上の4名選任しています。

(2)監査役会

監査役会は社外監査役3名を含む5名で構成し、監査役会で決定した監査計画に基づき、取締役会その他重要な会議体への出席、経営トップとの意見交換を行うほか、会計監査人、内部監査部門と連携して、業務監査及び会計監査による内部統制システムの整備状況の調査を実施し、経営に対するチェック機能の強化・充実に努めています。

(3)会計監査人

会計監査人としてPwCあらた有限責任監査法人を選任しており、適宜、法令に基づく適正な会計監査が行われています。
なお、会計監査人の選定に際しては、効率的な監査業務を実施することができる一定の規模とネットワークを持つこと、監査品質・審査体制が整備されていること、監査日数、監査期間及び具体的な監査実施要領並びに監査報酬が合理的かつ妥当であること、さらに監査実績などにより総合的に判断しています。

(4)経営会議

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

(5)任意の委員会

①報酬委員会

報酬委員会は、取締役の報酬の決定に対する客観性・透明性を高めることを目的とし、当社の常勤取締役の報酬に関して、取締役会にて決議した報酬決定の方針に従い、取締役個人ごとの評価・報酬額について決定し、取締役会に報告します。
独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、社外監査役2名がオブザーバーとして出席しています。

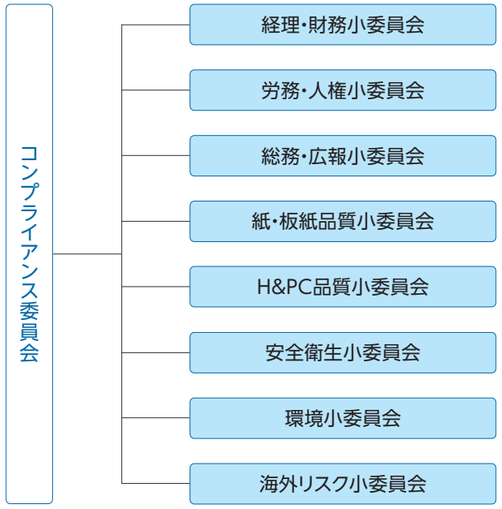
②指名委員会

指名委員会は、取締役候補者の指名と取締役の選解任等に対する客観性・透明性を高めることを目的とし、取締役会の諮問機関として、当社の取締役候補者の指名と取締役の選解任等に関して、取締役会からの諮問を受けて、当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインに定める指名方針に沿って、答申します。
独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、社外監査役2名がオブザーバーとして出席しています。

③コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、当社グループのリスクの管理及びコンプライアンスの強化を目的とし、リスクの網羅的な識別・評価、及び対応策の一元的管理、ならびにリスクの重要性に応じた対応策等について審議等を行うことにより、当社グループのリスク管理体制をチェックしています。コンプライアンス担当取締役を委員長とし、社外取締役を含む役員等の計10名で構成し、常勤監査役1名、社外監査役1名及び内部監査部部長がオブザーバーとして出席しています。
また、コンプライアンス委員会の下部組織として、8つの小委員会を設置しており、リスクの属性に応じた具体的な実行策を審議・決定し推進することで、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。

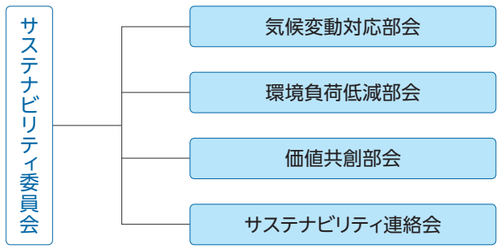
コンプライアンス体制組織図



④サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、当社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当社グループの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、サステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)の決定及び、マテリアリティに対する目標・コミットメント・取り組みを決定しています。コーポレート部門担当取締役を委員長とし、生産本部長、社外取締役を含む役員計10名で構成し、常勤監査役1名及び社外監査役1名がオブザーバーとして出席しています。
また、サステナビリティ委員会の下部組織として、「気候変動対応部会」、「環境負荷低減部会」、「価値共創部会」の3つの部会と「サステナビリティ連絡会」を設置して、具体的な取り組み及びKPI(重要指標)を設定し、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。

サステナビリティ体制組織図



⑤ダイバーシティ委員会

女性管理職の増員、柔軟な働き方を可能とする環境整備等の施策を通じ、当社グループ全体の組織の多様性を実現することを目的とし、代表取締役社長直下の委員会として、当社グループ全体のダイバーシティ推進の基本方針及び重要課題の決定を行うとともに、ダイバーシティ及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。
代表取締役社長を委員長とし、総務人事本部長を含む役員等の計7名で構成し、代表取締役副社長1名、常勤監査役1名及び社外監査役1名がオブザーバーとして出席しています。

各社外役員の選任理由

社外取締役

氏名	独立役員	選任理由	取締役会出席回数(2020年度)	重要な兼職の状況※1
吉田 伸彦	○	他社での代表取締役社長等を歴任される中で培われた豊富な経験と幅広い見識を生かすことで、独立した立場から、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、また、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員の要件を満たしており、独立役員に指定しています。	15回/15回	一般社団法人日本金属屋根協会 理事兼相談役
武井 洋一	○	弁護士としての専門知識と、他社の役員を歴任される中で培われた高い視座、幅広い経験を生かすことで、独立した立場から、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、また、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員の要件を満たしており、独立役員に指定しています。	11回/12回※2	明哲綜合法律事務所パートナー弁護士 山崎金属産業株式会社社外監査役 日本トムソン株式会社社外取締役
平石 好伸	○	外交官として各国大使を歴任する中で培われた豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識を生かすことで、独立した立場から、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、また、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員の要件を満たしており、独立役員に指定しています。	—※3	日本チリ協会顧問
尾関 春子	○	他社での法務部門長ならびに役員を歴任される中で培われた豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識を生かすことで、独立した立場から、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、また、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員の要件を満たしており、独立役員に指定しています。	—※3	—

社外監査役

氏名	独立役員	選任理由	取締役会出席回数(2020年度)	重要な兼職の状況※1
山川 洋一郎	○	弁護士としての専門知識と、他社の役員を歴任された中で培われた豊富な経験を生かすことで、独立した立場から、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、また、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員の要件を満たしており、独立役員に指定しています。	15回/15回	古賀総合法律事務所 パートナー弁護士
長坂 武見	○	会計監査の業務経験を持ち、その後国内外にて幅広く事業展開を行う企業において経理財務部門の責任者を務めており、財務及び会計に関する高い知見を生かすことで、独立した立場から、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、また、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員の要件を満たしており、独立役員に指定しています。	15回/15回	ナブテスコ株式会社 社外監査役 SOLIZE株式会社 社外監査役
岡田 恭子	○	CSR、企業文化に関する幅広い知見、他社の監査役を歴任された中で培われた豊富な経験を生かすことで、独立した立場から、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、また、有価証券上場規程施行規則に定められる独立役員の要件を満たしており、独立役員に指定しています。	12回/12回※2	株式会社SUBARU社外監査役 株式会社ジャックス社外取締役

※1 2021年6月29日現在　※2 2020年6月26日就任　※3 2021年6月29日就任

取締役会の実効性を向上させるための諸施策

当社では、取締役会での本質的な充実した議論を促進し、取締役会の実効性を高めていくために、社外役員に当社事業への理解を深めてもらうための情報提供をはじめとした以下の諸施策を継続的に実施しています。

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

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、取締役会が適切に機能しているかを定期的に検証し、課題の抽出及び改善の取り組みを継続的に実施することを目的に、2016年より毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。すべての取締役及び監査役を対象に、外部機関による協力を得て取締役会の構成や運営に関する自己評価アンケートを実施し、アンケート結果に基づいて、分析・評価を実施しました。その評価結果の概要は以下のとおりです。

(1)評価結果の概要

「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「戦略と実行及び業績モニタリング」、「取締役・監査役に対する支援体制」、「役員トレーニング」、「株主(投資家)との対話」、「取締役自身の取り組み」という7つの観点から、当社取締役会を評価した結果、概ね適切に機能しており、十分な実効性が確保できていることを確認しました。

(2)昨年度の取締役会実効性評価で抽出した課題への取り組み

昨年度の取締役会実効性評価において、課題として抽出した「取締役会の構成等の見直し」については、「意思決定と監督を担う取締役会」と「業務執行を行う執行役員」の位置付けを明確化することで、経営における意思決定の迅速化及び取締役会の監督機能の強化等を目的に、2021年4月1日より執行役員制度を改定するとともに、同6月29日より役員体制を変更しました。

(3)さらなる改善が必要であると評価した点

当社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティに関する課題が、会社の重要な経営課題であることを認識し、サステナビリティに関する取り組みについて定期的に取締役会で審議するなど、取締役会を中心とした積極的・能動的な対応をより一層進めてまいります。

IR活動方針及び活動体制

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

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

2020年度(2020年4月～2021年3月)の主なIR活動実績

活動	回数	内容
機関投資家向け個別ミーティング	67回	国内外アナリスト・機関投資家のIR取材・電話会議
アナリスト・機関投資家向け決算・戦略説明会	6回	第2・4四半期に社長・担当役員による説明会を開催
海外IR	0回※	IR・経営企画担当による海外投資家訪問
証券会社主催イベント	4回	国内外のコンファレンス等にてアナリスト・機関投資家とスモールミーティング、1-on-1ミーティングを実施
機関投資家向けイベント	0回※	IR担当による機関投資家をターゲットとした説明会・工場案内等
個人投資家向けイベント	0回※	IR担当による個人投資家をターゲットとした説明会等

※コロナ感染症対策で実施せず

スキルマトリックス　当社が、取締役が持つ知見・経験に基づき特に期待する分野は、以下のとおりです。

氏名	役位	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・人財開発	⑦法務・リスク管理	⑧海外事業・国際経験
佐光 正義	代表取締役会長	●	●						●
若林 賴房	代表取締役社長 社長執行役員	●	●	●					
阿達 敏洋	代表取締役副社長 副社長執行役員	●				●		●	
岡崎 邦弘	代表取締役副社長 副社長執行役員	●		●			●		
山﨑 浩史	取締役 常務執行役員				●			●	●
田中 幸広	取締役 常務執行役員		●				●	●	
石田 厚	取締役 常務執行役員	●	●	●					
設楽 裕之	取締役 常務執行役員	●		●					●
吉田 伸彦	社外取締役	●	●				●		
武井 洋一	社外取締役		●					●	
平石 好伸	社外取締役							●	●
尾関 春子	社外取締役	●						●	●

社外取締役メッセージ

社外取締役
吉田 伸彦
指名委員会、報酬委員会 委員長
コンプライアンス委員会 委員

新経営体制の下、「誠意と熱意」を不変の価値観として、進化したガバナンス体制の運営面での定着を図る

Q 大王製紙のガバナンスにおける特徴や課題について考え方を聞かせてください。

当社には、創業の精神「誠意と熱意を持つ者が事を成す」が不変の価値観として継承されており、ガバナンスの根底にも脈々と流れています。また、経営理念の4つの柱の筆頭には、「ものづくりへのこだわり」として現場・現物を重視する考え方が謳われていますが、その精神は当社の取締役会の運営においても徹底されています。当社取締役会は、重要事項の意思決定と執行の監督を行う取締役12名 ーうち4名は社外取締役ー がメンバーですが、加えて上程議案を熟知した執行役員・事業部長・部長クラスが出席し説明することができます。特に常務執行役員には取締役会への出席が義務付けられており、議決権は有しないものの、議案の上程・説明権をもっています。これは、取締役会の場でも現場感覚をしっかりと担保しようとする、当社の考え方を象徴的に表しています。もちろんこの事は、今現在の現実をそのまま将来にわたって墨守していこうとするものではありません。現場に対する深い洞察に基づく発想・思想・変革を「将来こうありたい」という夢・理想に結びつけていくガバナンスを当社は追求しています。

取締役会はフェアな議事運営の下、社内外役員が自由に意見交換できる雰囲気が醸成されています。今年4月からは、執行役員制度の拡充、取締役の員数削減ならびに取締役会に占める独立役員の比率を3分の1以上とするなど、ガバナンス体制を大幅に進化させました。新たな体制下での運営を定着させていくことは、私自身に期待される役割とも認識しています。

そのような中で、課題はダイバーシティの拡充です。今年、1名の女性社外取締役が加わりましたが、女性管理職比率は目標の10.0%に対し現状は2.2%と、大幅に改善の余地があります。ダイバーシティとイノベーションの成果には相関関係があるといわれています。同質的な組織では得られないアイデアやひらめきが生まれるからです。ティシューやベビー用紙おむつ、フェミニンケア用品等のH&PC事業へのシフトを進める中、ジェンダーの多様性拡大は当社の成長にとっても不可欠であると考えます。

Q 2020年4月に新設されたサステナビリティ委員会について、期待される機能や役割を教えてください。

サステナビリティ委員会は、グループ全体の環境・社会・ガバナンスといった持続可能な企業戦略を策定し、社会課題の解決を通して当社グループの企業価値向上を実現させることを目的に設立されました。阿達副社長執行役員を委員長に、生産本部長、社外取締役を含む役員計10名と、オブザーバーとして監査役2名の構成で毎月委員会を開催しています。サステナビリティは、今後の事業展開の方向性も含め、当社経営戦略の根幹となるきわめて重要な課題です。本年5月に策定した「サステナビリティ・ビジョン」を今後、各部門の中期的な実行項目に落とし込み、グループ全体の経営にサステナビリティを取り入れる重要なエンジンとしての役割を期待します。すでに、カーボンニュートラル目標の実現に向けて、2030年までに三島工場の石炭ボイラー1缶を停止し、他の熱源へと変更する方針を定めました。今後は工場のみならず物流も含めたサプライチェーン全体で、GHG排出量の削減に向けた取り組みを進めていきます。

Q 今回の社長交代に関連し、指名委員会が果たした役割について教えてください。

指名委員会と報酬委員会の役割や機能は表裏一体の関係にあり、2つの委員会では私が委員長を務め、構成メンバーも同一です。指名委員会の重要な責務の一つは後継者選びですが、社外取締役として社長の都合の良い人材を選んでいないか、その選考の過程を丁寧に監視することが重要です。しかし、受け身の関わり方では仮に異議を唱えたくても代替案を提示できません。その点で、これまで報酬委員会で毎年全取締役と行動評価のための面談を実施してきた蓄積が、指名委員会として後継者候補を評価する上で大きな基盤となりました。今回、新社長候補案に対し、透明性・客観性を担保した形でプロセスを踏んで取締役会からの諮問に答えることができたことは、指名委員会としての役割を何とか果たせたのではないかと考えています。

Q 経営トップを社外から選ぶという選択肢は考えられたのですか。

私個人は、創業の精神が脈々と社内に継承・浸透している当社の場合、経営トップを社内から登用することが、社員の納得感からも、求心力等の面からも当社に合っていると考えています。報酬委員会での役員面談時に、佐光会長(当時社長)は「我々の最大の責務はいかにして後継を育てていくかだ」と後継者育成の重要性を一人ひとりに説いておられましたが、今回、適任の経営トップを社内から登用できたことは、後継者育成もしっかりできていることの証と捉えています。

Q 新たな経営体制に対する期待を聞かせてください。

実は4年半前に、佐光会長(当時社長)から幹部候補生40名の評価を依頼され、その時に若林社長(当時執行役員洋紙営業本部長)とも直接面談することができました。多様な評価項目とも照らし、当時の私は「自分の世界を十分に掌握し、部下を引っ張っていく本部長として文句のつけどころがない。他社が縮小・減退する中で、当社の洋紙事業の今後はすべてこの人に託すことになるだろう」とコメントしました。社長は今年の4月の入社式で新入社員に対し、「環境変化に対して自ら変革することを恐れず、前向きに決断し行動する」よう話されました。「変革と挑戦」、このキーワードのもとで、諸課題の解決と持続可能な成長に向けて、強力に施策を推し進めていくものと大きく期待しています。

Q ステークホルダーへのメッセージを一言お願いします。

佐光会長もよく引用されていますが「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に、夢なき者に成功なし」という吉田松陰の言葉があります。当社は今まさに、株主・投資家、従業員、お取引先、地域社会の方々など、さまざまなステークホルダーの皆様との関係を健全かつ前向きに強化しながら、第4次中計・第5次中計、そしてその先にある夢・理想の実現に向けて、各種施策の実行に邁進しています。ステークホルダーの皆様には、今後ともこれまでどおり共に歩んでいただくことをお願い申し上げます。

財務・非財務ハイライト

大王製紙株式会社及び連結子会社
3月31日終了事業年度

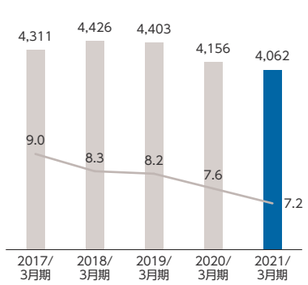
財務データ

(単位：百万円)

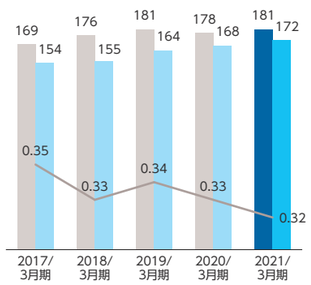
決算期	2011/3月期	2012/3月期	2013/3月期	2014/3月期	2015/3月期	2016/3月期	2017/3月期	2018/3月期	2019/3月期	2020/3月期	2021/3月期
事業年度:											
売上高	410,159	408,985	407,362	430,054	450,239	474,077	477,140	531,311	533,890	546,433	**562,928**
販売費及び一般管理費	69,406	64,261	70,445	79,892	84,206	89,821	95,600	110,312	104,255	109,677	**122,706**
営業利益	13,377	10,483	11,577	16,049	21,796	24,323	23,535	11,062	12,122	30,629	**36,873**
経常利益	5,665	4,748	6,637	11,257	21,784	21,259	21,347	12,779	9,842	28,112	**34,478**
親会社株主に帰属する当期純利益(△損失)	△ 18,234	△ 5,321	15,109	6,293	13,209	14,594	12,136	3,971	4,697	19,199	**22,115**
包括利益	△ 16,506	△ 3,247	22,075	11,826	27,943	9,599	14,905	2,735	1,583	13,477	**19,987**
EBITDA	47,548	42,622	43,637	47,180	59,139	57,726	58,251	51,177	49,869	66,716	**77,187**
設備投資額	22,057	18,200	21,726	24,948	31,587	37,310	32,453	39,523	59,590	61,934	**53,411**
減価償却費	32,850	29,584	26,409	26,403	27,203	26,988	29,017	31,171	33,331	31,843	**34,137**
研究開発費	2,079	1,399	2,149	2,836	2,683	2,791	2,902	3,280	2,809	3,043	**3,109**
営業キャッシュ・フロー	41,153	23,775	50,805	58,091	44,740	47,011	62,932	28,285	40,287	68,012	**64,210**
投資キャッシュ・フロー	△ 25,496	△ 32,171	△ 41,455	△ 26,826	△ 28,581	△ 26,073	△ 31,394	△ 51,485	△ 62,110	△ 47,869	**△ 103,702**
財務キャッシュ・フロー	△ 20,747	△ 7,379	△ 13,441	△ 37,242	△ 29,429	△ 17,475	△ 22,037	386	65,898	△ 14,049	**63,589**
フリー・キャッシュ・フロー	15,657	△ 8,395	9,350	31,265	16,160	20,938	31,538	△ 23,200	△ 21,823	20,143	**△ 39,492**
事業年度末:											
総資産	672,386	596,425	659,112	646,112	652,745	656,310	657,747	686,141	745,866	763,060	**849,801**
純資産	115,191	97,313	107,969	119,252	164,495	174,820	191,079	193,065	199,339	209,536	**246,788**
流動資産	290,159	269,483	246,258	243,871	252,490	257,154	257,048	256,965	299,650	299,019	**328,364**
純有利子負債	329,296	308,948	363,533	331,825	292,466	281,456	255,077	279,994	301,906	285,426	**299,785**
現金及び現金同等物	124,251	86,332	82,457	79,046	69,073	72,169	82,733	60,086	103,407	109,384	**130,301**
発行済株式数(株)	129,018,785	129,018,785	129,018,785	129,018,785	149,348,785	149,348,785	149,348,785	149,348,785	153,713,191	154,531,953	**169,012,926**
1株当たりデータ(円):											
1株当たり当期純利益	△ 147.27	△ 43.13	126.51	51.52	93.48	100.15	83.28	27.25	31.70	127.91	**138.73**
1株当たり純資産	691.96	680.29	821.21	875.39	1,059.78	1,119.24	1,211.33	1,221.65	1,236.58	1,319.57	**1,440.33**
配当金	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	10.50	10.50	10.50	10.50	13.50	**17.00**
財務比率:											
ROE(%)	△ 19.0	△ 6.3	16.8	6.1	10.0	9.2	7.1	2.2	2.6	10.0	**10.1**
ROA(%)	△ 2.7	△ 0.9	2.3	1.0	2.0	2.2	1.8	0.6	0.6	2.5	**2.6**
自己資本比率(%)	12.7	14.0	14.7	17.0	23.7	24.9	26.8	25.9	24.9	26.1	**28.2**
ネットD/Eレシオ	3.8	3.7	3.7	3.0	1.9	1.7	1.4	1.6	1.6	1.4	**1.3**

※1 2015/3月期以前については、百万円未満を切り捨てて記載していましたが、2016/3月期より百万円未満を四捨五入して記載しています。また2021/3月期より百万円未満を切り捨てて記載しています。なお前期(2020/3期月)情報は切り捨てに組み替えて記載しています。
※2 2014/3月期まで、全社費用を「調整額」に含めていましたが、各事業セグメントの業績をより適切に把握するため、2015/3月期より全社費用を各事業セグメントに配賦しています。
※3 2011/3月期より、「包括利益の表示に関する会計基準」を適用しています。
※4 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費 + 負ののれん償却費 + 持分法投資損益
※5 2019/3月期より、「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を適用しており、繰延税金資産は全て非流動の投資その他の資産の区分に表示しています。なお、2018/3月期の連結財務諸表についても改正後の表示方法に組み替えています。
※6 2019/3月期より、利息及び配当金の受取額及び利息の支払額を「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載しています。2018/3月期の連結財務諸表についても、この区分方法の変更を反映させるため、組替えを行っています。

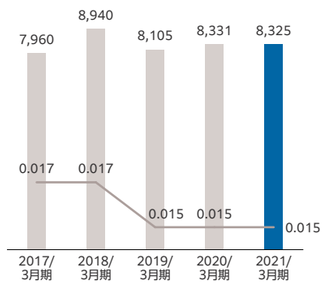
GHG(greenhousegas:温室効果ガス)排出量



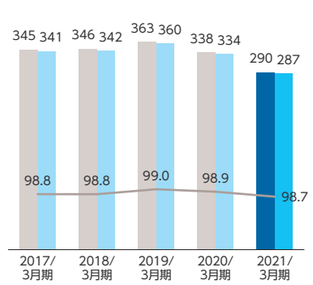
用水量・排水量



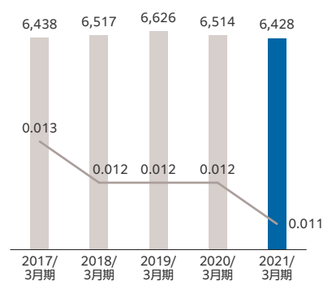
COD排出量



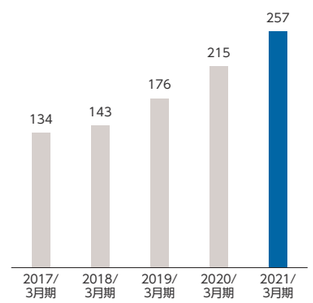
廃棄物発生量・再利用量



Nox排出量



難処理古紙利用量(千トン)



経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度(以下2021年3月期)における当社グループ(当社及び連結子会社)の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下、「経営成績等」という。)の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在(2021年6月29日)において判断したものであり、次期の見通しについては、不確実性、あるいはリスクを含んでいるため、将来生じる実際の結果と乖離する可能性があります。

1. 概況

2021年3月期における国内経済は、コロナ禍の収束の見通しが立たず、休業要請や外出自粛要請の影響による景気悪化及び個人消費の低迷が続いています。世界経済も同様にコロナ禍の影響によって減速しており、今後の見通しについても不透明な状況となっています。

このような状況の中、当社グループは2018年度から2020年度にかけて取り組んできた第3次中期事業計画の最終年度を迎えました。2012年度より開始した第1次中期事業計画以降、継続的な洋紙需要の減少への対策として、「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」への転換に向けた構造改革を進めてきました。まずは2012年に可児工場の洋紙生産マシンであるN3号抄紙機をいわき大王製紙へ移設し、2014年に板紙生産マシンとして再稼働させました。さらに、衛生用紙の国内需要の伸びに対応するため、2015年には可児工場で衛生用紙生産マシンであるN8号抄紙機を稼働させ、2018年には休止していた川之江工場で衛生用紙生産マシンを新設し再稼働させました。中国をはじめとする海外生産拠点においては、ベビー用紙おむつ以外に生産・販売する家庭紙商品のカテゴリーを拡大する複合事業化の進展や、2020年にはブラジル及びトルコでM&Aを実施する等、グローバルでの事業拡大を加速させてきました。

これらの構造改革に継続して取り組んできた結果、2021年3月期の連結業績は、売上高を除くすべての項目で第3次中期事業計画の目標を達成しました。売上高については目標に未達となりましたが、8期連続の増収且つ6期連続で過去最高を記録しました。営業利益については、紙・板紙事業において競争力の高い板紙の輸出が伸長した他、ホーム&パーソナルケア事業において国内でのマスク生産設備の増強や、海外での多品種販売による複合事業化を推進したこと等により、目標と直近の連結業績予想を上回りました。

第3次中期事業計画の目標及び当連結会計年度の連結業績は、以下のとおりです。

2021年度より開始となる第4次中期事業計画ではさらに成長を加速させ、第5次中期事業計画での売上高8,000億円～1兆円の実現に向けて戦略を果敢に実行していきます。

2. 経営成績の分析

2021年3月期の連結業績は、以下のとおりです。

① 売上高

売上高は、主にホーム&パーソナルケア事業において、国内での衛生用紙・ベビー用紙おむつ・大人用紙おむつ・ウエットワイプ・マスクの販売が好調だったことや、海外の連結子会社数が増加したこと等により、前連結会計年度に比べ16,495百万円増加(前年同期比 3.0%増)し、562,928百万円となりました。

② 営業利益

営業利益は、紙・板紙事業において競争力の高い板紙の輸出が伸長した他、ホーム&パーソナルケア事業において国内でのマスク生産設備の増強や、海外での多品種販売による複合事業化を推進したこと等により、前連結会計年度に比べ6,244百万円増加(前年同期比 20.4%増)し、36,873百万円となりました。

この結果、売上高営業利益率は前連結会計年度に比べ1.0%上昇し、6.6%となりました。

③ 経常利益

経常利益は、主に営業利益の増加により、前連結会計年度に比べ6,367百万円増加(前年同期比 22.6%増)し、34,478百万円となりました。

④ 特別損益

特別利益は、主に投資有価証券売却益の減少により、前連結会計年度に比べ3,225百万円減少し、4,343百万円となりました。特別損失は、主に減損損失の増加により、前連結会計年度に比べ1,675百万円増加し、6,105百万円となりました。

⑤ 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に比べ2,916百万円増加(前年同期比 15.2%増)し、22,115百万円となりました。

この結果、1株当たり当期純利益は前連結会計年度に比べ10円82銭増加し、138円73銭となりました。

3. 財政状態の分析

2021年3月期末の総資産は、新規連結によるのれんの増加や機械装置及び運搬具の増加等により、前連結会計年度末に比べ86,741百万円増加し、849,801百万円となりました。

負債は、長期借入金の増加等により、前連結会計年度末に比べ49,488百万円増加し、603,012百万円となりました。

純資産は、転換社債の転換による株式の発行等により、前連結会計年度末に比べ37,252百万円増加し、246,788百万円となりました。

この結果、自己資本比率は前連結会計年度末に比べて2.1ポイント上昇し、28.2%となりました。

4. キャッシュ・フローの状況の分析

営業活動によるキャッシュ・フローは、64,210百万円の収入(前連結会計年度比3,802百万円の減少)となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益32,717百万円、減価償却費34,137百万円、法人税等の支払額16,206百万円によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、103,702百万円の支出(前連結会計年度比55,832百万円の増加)となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出54,137百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出48,370百万円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、63,589百万円の収入(前連結会計年度比77,638百万円の増加)となりました。これは主に、長期借入れによる収入105,278百万円、長期借入金の返済による支出59,040百万円、非支配株主への株式の発行による収入25,011百万円、配当金の支払額2,447百万円によるものです。

これらの結果2021年3月期末の現金及び現金同等物は、前連結会計年度末と比較して20,916百万円増加し、130,301百万円となりました。

5. 配当政策

当社は、株主への利益還元を経営の最重要課題の一つと認識し、業績の状況や内部留保の充実等を勘案しながら安定的な配当を継続することを基本方針としています。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としています。

これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。

2021年3月期は、上記基本方針に基づき1株当たり年17円00銭(うち中間配当7円00銭)の配当を実施しました。

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

当社は、「取締役会の決議をもって、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載又は記録されている株主又は登録株式質権者に対し、金銭の分配として中間配当を行うことができる」旨を定款に定めています。

6. 次期の見通し

国内外でのコロナ禍が依然として収束に向かわない中、中国経済の回復の影響等を受け国内経済は回復基調となるものの、米中貿易摩擦の長期化やコロナワクチンの普及遅れ等により、国内経済の先行きは不透明な状態が継続すると予測します。紙パルプ業界においても、洋紙の需要減少等により引き続き厳しい状況が続くものと予想します。

このような状況において、当社グループは、紙・板紙事業については三島工場のコスト競争力のあるパルプを最大限に活用した高付加価値品への生産シフトや、紙・板紙事業とホーム&パーソナルケア事業を横断した抜本的な構造改革を進めます。コロナ禍でも堅調な板紙の拡販、アジアをワンマーケットとした輸出増加、脱プラスチック需要に対応したプラスチック代替品や梱包用途の紙の拡販等、需要構造の変化に対応していきます。

ホーム&パーソナルケア事業については、2021年10月には川之江工場で2台目となる衛生用紙生産マシンを増設し、高付加価値品の安定供給体制を構築することで、トップブランドとしての地位をさらに高めていきます。また、コロナ禍での新たな生活様式に対応したマスク、除菌ウエット、ペーパータオルの生産体制を強化します。海外では、主力であるベビー用紙おむつをはじめ、大人用紙おむつ、フェミニンケア用品、紙製品やウエットワイプ等の各カテゴリーでの拡販に継続して取り組み、複合事業化を推進します。2020年に株式を取得したブラジルのサンテル、及びトルコのエリエール・インターナショナル・ターキーを新たな生産拠点とした事業拡大を進め、海外売上高の構成比を高めていきます。

2022年3月期の連結業績については、売上高600,000百万円、営業利益38,000百万円、経常利益35,000百万円、親会社株主に帰属する当期純利益21,000百万円を予想しています。

7. 事業等のリスク

有価証券報告書等に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重大な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

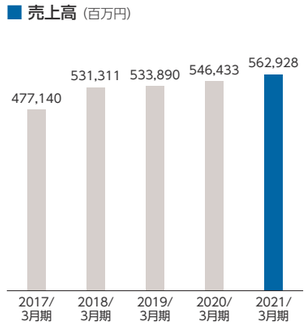
なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において、当社グループが判断したものです。

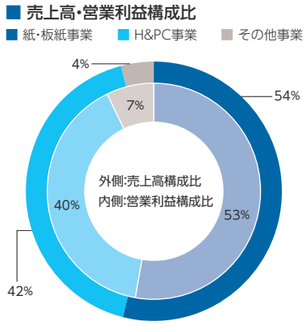
(1) 需要・市況変動による影響

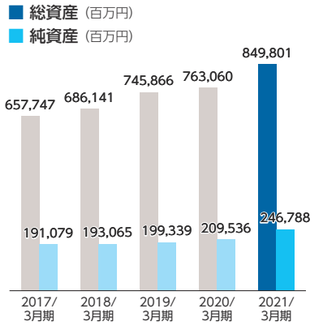
当社グループは、紙・板紙事業、ホーム&パーソナルケア事業及びその他の事業を行っていますが、主力製品である紙・板紙製品及び家庭紙製品の大幅な需要減少、製品市況の著しい下落により販売数量・販売金額の減少が生じた場合、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

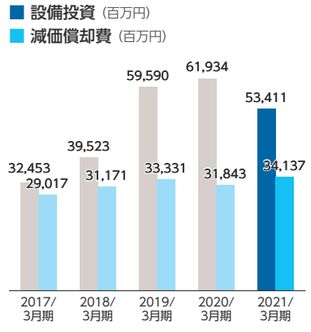
紙・板紙事業部門においては、特定品種での需要変動や市況下落に対し、基幹工場である三島工場・可児工場にて柔軟に生産品種のシフトを行うといった生産体制の整備・見直しを実施しています。

また、ホーム&パーソナルケア部門においては、特定の商品カテゴリーにおける需要変動または市況下落が全体に及ぼす影響を極小化できるよ









う幅広い商品ラインナップを持ち、それらを複合的に組み合わせた営業戦略を遂行するとともに、価格で売る営業から品質・付加価値で売る営業へとシフトし、市況の変動に負けない強い営業スタイルを確立しています。

(2) 原燃料価格変動、及び為替相場の変動による影響

当社グループは木材チップ・古紙・薬品・重油・石炭等の原燃料を国内及び海外から購入しており、原燃料価格の変動に加え、外貨建てで取引されている原燃料の調達に関しては為替相場の変動も、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。また、為替相場変動については、海外への紙板紙製品及び家庭紙製品の輸出販売や海外子会社での販売活動にも影響を与える可能性があります。なお、当社グループでは為替相場変動による経営成績への影響を軽減する目的で、一部の取引に為替予約を利用したリスクヘッジを実施しています。また、原燃料価格変動に対する取引先を含めた体制強化や情報交換の活発化の重要性を踏まえ、「SDGs調達」を推進することで、取引先と一体となってCSRやSDGsに配慮しつつ、公平・公正な取引の実現、品質・技術力の向上、事業継続計画の策定による安定供給体制の確保を図っています。

(3) 海外事業による影響

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

これらに対し当社グループでは、グループ各社や日本の担当部署が収集した最新情報を関係者間で共有し、いち早く変化の兆候をとらえることで、リスクの最小化を図っています。

(4) 金利変動による影響

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

(5) 投資有価証券の価格変動による影響

時価のあるその他有価証券は決算日の市場価格等に基づく時価法により評価するため、決算日の株価によっては、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループでは政策保有株式の縮減を進めており、保有株式を削減することで価格変動による影響も総額として縮小させていく方針です。

(6) 災害による影響

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

(7) 法的規制・訴訟による影響

①法的規制に関するリスク

当社グループは、地球温暖化防止に関するCO_2排出量等の環境規制、知的財産権に関する法令や商品の表示に関する各種規制、独占禁止法その他事業の遂行に関連する各種法令、ならびに諸外国の類似の法令に則って事業を行っています。

当社グループでは、法令、社会的規範の遵守等、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいますが、法的規制に変更が生じた場合には当社グループの事業または業績に影響を及ぼす可能性があります。

②訴訟に関するリスク

当社グループは事業活動に関連して各種の訴訟等に巻き込まれるおそれがあり、その結果によっては当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(8) 財務制限条項の付された借入契約による影響

当社グループが複数の金融機関との間で締結している借入契約の一部には、各年度の決算期の末日における連結貸借対照表の純資産の部の金額や、各年度の決算期における連結損益計算書の経常損益等を基準として財務制限条項が付されており、これに抵触した場合には借入金の返済を求められ、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

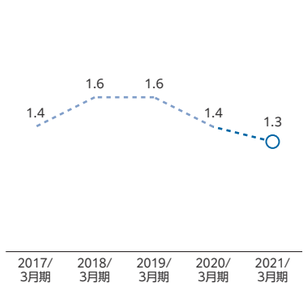
(9) 固定資産の減損会計による影響

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

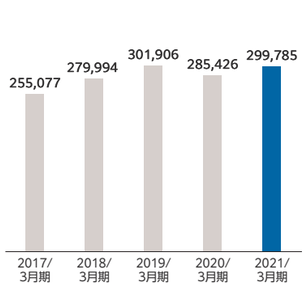
(10) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響

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

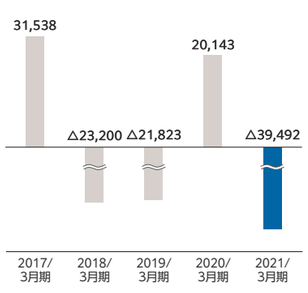
○ ネットD/Eレシオ (倍)



■ 純有利子負債 (百万円)



■ フリー・キャッシュ・フロー (百万円)



連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	113,054	130,643
受取手形及び売掛金	92,741	100,019
電子記録債権	10,982	8,005
商品及び製品	42,667	43,897
仕掛品	6,766	7,317
原材料及び貯蔵品	27,864	28,635
1年内回収予定の長期貸付金	–	3,000
その他	4,944	7,383
貸倒引当金	△2	△537
流動資産合計	299,018	328,364
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	227,570	242,714
減価償却累計額	△148,742	△153,900
建物及び構築物(純額)	78,828	88,814
機械装置及び運搬具	887,255	946,563
減価償却累計額	△747,628	△764,677
機械装置及び運搬具(純額)	139,627	181,886
土地	81,889	82,146
建設仮勘定	49,900	22,985
その他	25,039	31,662
減価償却累計額	△13,160	△15,901
その他(純額)	11,878	15,761
有形固定資産合計	362,123	391,594
無形固定資産		
のれん	39,941	55,902
その他	16,935	29,296
無形固定資産合計	56,876	85,199
投資その他の資産		
投資有価証券	23,182	24,431
長期貸付金	3,823	–
退職給付に係る資産	844	1,523
繰延税金資産	8,125	7,088
その他	9,922	11,631
貸倒引当金	△1,039	△156
投資その他の資産合計	44,859	44,519
固定資産合計	463,859	521,313
繰延資産	180	122
資産合計	763,059	849,801

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	53,135	64,662
短期借入金	15,452	13,744
1年内償還予定の新株予約権付社債	22,540	–
1年内償還予定の社債	–	15,000
1年内返済予定の長期借入金	53,724	64,813
未払金	39,215	40,191
1年内支払予定の長期設備関係未払金	537	388
未払法人税等	10,946	6,492
賞与引当金	5,216	5,786
役員賞与引当金	129	169
その他	14,535	15,677
流動負債合計	215,433	226,925
固定負債		
社債	60,300	45,000
長期借入金	242,100	284,025
長期設備関係未払金	568	193
退職給付に係る負債	23,254	23,110
役員退職慰労引当金	194	97
株式給付引当金	47	106
環境対策引当金	24	16
関係会社事業損失引当金	32	49
その他	11,567	23,487
固定負債合計	338,089	376,086
負債合計	553,523	603,012
純資産の部		
株主資本		
資本金	43,449	53,884
資本剰余金	44,095	55,901
利益剰余金	116,818	136,579
自己株式	△3,064	△4,090
株主資本合計	201,297	242,275
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,799	4,226
繰延ヘッジ損益	9	22
為替換算調整勘定	△5,443	△8,645
退職給付に係る調整累計額	470	1,353
その他の包括利益累計額合計	△2,163	△3,042
非支配株主持分	10,402	7,556
純資産合計	209,536	246,788
負債純資産合計	763,059	849,801

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月01日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 自 2020年4月01日 至 2021年3月31日
売上高	546,433	562,928
売上原価	406,127	403,347
売上総利益	140,305	159,580
販売費及び一般管理費	109,677	122,706
営業利益	30,628	36,873
営業外収益		
受取利息	166	236
受取配当金	591	546
持分法による投資利益	–	121
為替差益	–	930
補助金収入	410	607
貸船料	417	674
その他	2,352	1,758
営業外収益合計	3,938	4,874
営業外費用		
支払利息	3,201	4,311
為替差損	1,028	–
貸船に係る費用	524	1,180
その他	1,700	1,777
営業外費用合計	6,455	7,269
経常利益	28,111	34,478
特別利益		
為替差益	–	2,088
国庫補助金	126	869
固定資産売却益	11	70
投資有価証券売却益	6,778	435
受取保険金	168	869
その他	483	9
特別利益合計	7,568	4,343
特別損失		
固定資産除売却損	1,499	1,796
固定資産圧縮損	126	869
災害による損失	462	373
減損損失	1,742	2,575
その他	598	489
特別損失合計	4,429	6,105
税金等調整前当期純利益	31,251	32,717
法人税、住民税及び事業税	12,289	11,564
法人税等調整額	△224	△51
法人税等合計	12,064	11,513
当期純利益	19,186	21,203
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△12	△911
親会社株主に帰属する当期純利益	19,199	22,115

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月01日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 自 2020年4月01日 至 2021年3月31日
当期純利益	19,186	21,203
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△6,341	1,400
繰延ヘッジ損益	29	12
為替換算調整勘定	685	△3,539
退職給付に係る調整額	△83	883
持分法適用会社に対する持分相当額	–	26
その他の包括利益合計	△5,709	△1,215
包括利益	13,476	19,987
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	13,539	21,236
非支配株主に係る包括利益	△62	△1,248

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

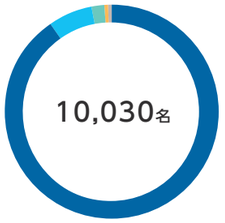
	前連結会計年度 (自 2019年4月01日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 自 2020年4月01日 至 2021年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	31,251	32,717
減価償却費	31,843	34,137
減損損失	1,742	2,575
のれん償却額	3,559	4,382
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△51	109
持分法による投資損益(△は益)	—	△121
投資有価証券売却損益(△は益)	△6,777	△386
退職給付に係る資産及び負債の増減額	220	320
受取利息及び受取配当金	△757	△782
支払利息	3,201	4,311
為替差損益(△は益)	776	△3,079
固定資産圧縮損	19	869
補助金収入	△410	△607
受取保険金	△604	△1,025
有形固定資産売却損益(△は益)	23	△48
有形固定資産除却損	1,463	1,774
売上債権の増減額(△は増加)	5,448	666
たな卸資産の増減額(△は増加)	3	△780
仕入債務の増減額(△は減少)	△5,653	3,401
その他の資産・負債の増減額	5,235	2,973
未払消費税等の増減額(△は減少)	2,192	△883
その他	△78	618
小計	72,647	81,143
利息及び配当金の受取額	940	917
利息の支払額	△3,638	△4,466
補助金の受取額	917	1,546
保険金の受取額	578	982
法人税等の支払額	△4,133	△16,206
法人税等の還付額	700	293
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,012	64,210
投資活動によるキャッシュ・フロー		
子会社の支配獲得に係る為替予約の決済による収入	—	2,088
定期預金の増減額(△は増加)	△544	89
有形固定資産の取得による支出	△49,095	△54,137
有形固定資産の売却による収入	513	263
投資有価証券の取得による支出	△208	△20
投資有価証券の売却による収入	8,141	1,427
無形固定資産の取得による支出	△6,722	△3,893
貸付けによる支出	△473	△859
貸付金の回収による収入	474	744
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△48,370
その他	45	△1,034
投資活動によるキャッシュ・フロー	△47,869	△103,702
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△3,769	△166
長期借入れによる収入	45,110	105,278
長期借入金の返済による支出	△49,878	△59,040
社債の償還による支出	—	△4,170
自己株式の売却による収入	—	1,043
非支配株主への株式の発行による収入	—	25,011
配当金の支払額	△1,569	△2,447
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△2,888	△596
その他	△1,053	△1,323
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,049	63,589
現金及び現金同等物に係る換算差額	△116	623
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,977	24,721
現金及び現金同等物の期首残高	103,407	109,384
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	△4,048
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	243
現金及び現金同等物の期末残高	109,384	130,301

投資家情報

株式の状況（2021年3月31日現在）

発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式の総数	169,012,926株
株主数	10,030名

所有者別株主の分布状況



株主数の比率

個人その他	90.4%
その他国内法人	6.7%
外国法人等	2.0%
金融機関	0.6%
金融商品取引業者	0.3%
自己株式	0.0%

株式数の比率

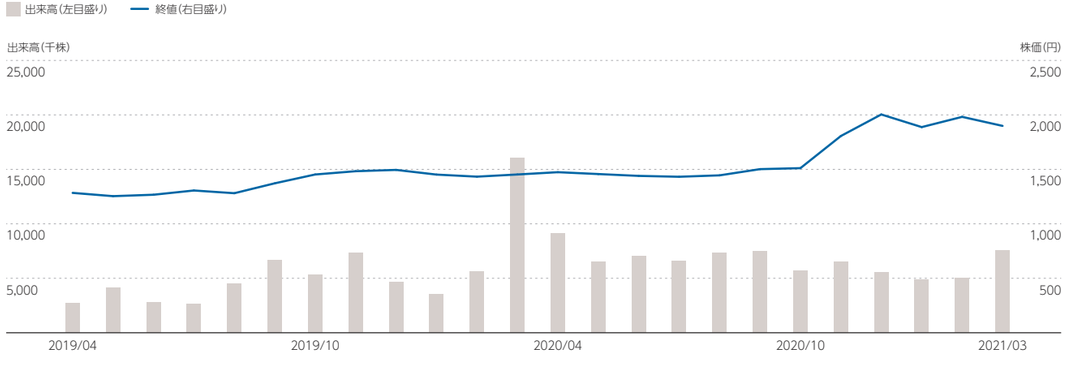
その他国内法人	50.8%
金融機関	30.9%
外国法人等	10.8%
個人その他	5.4%
証券会社	1.3%
自己株式	0.8%

大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
北越コーポレーション株式会社	41,521	24.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8,529	5.1
大王海運株式会社	7,112	4.2
株式会社伊予銀行	7,072	4.2
株式会社愛媛銀行	6,920	4.1
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,920	4.1
愛媛製紙株式会社	5,331	3.2
カミ商事株式会社	4,700	2.8
農林中央金庫	4,110	2.5
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	3,785	2.3

※ 株式会社日本カストディ銀行（信託口）、日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）の所有株式数は、信託業務に係る株式数であります。
※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には、株式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（2021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）2,664名、（連結）12,658名
事業所	東京本社　東京都千代田区富士見2丁目10番2号 電話 03-6856-7500 四国本社　愛媛県四国中央市三島紙屋町628 電話 0896-23-9001
工　場	三島工場（愛媛県）、可児工場（岐阜県）
支　店	大阪支店、名古屋支店、九州支店（福岡市）
ホームページ	https://www.daio-paper.co.jp
主要営業品目	新聞用紙、コート紙、上質紙、出版用紙、PPC用紙、ノーカーボン紙、印刷用粘着紙、包装用紙、特殊機能紙、板紙、各種パルプ、衛生用紙（ティシューペーパー、トイレットティシュー、ペーパータオル等）、ベビー用・大人用紙おむつ、生理用ナプキン、マスク等

生産拠点（2021年9月30日現在）

1 三島工場
愛媛県四国中央市

2 可児工場
岐阜県可児市

グループ会社の事業拠点（連結子会社の本社所在地）

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 ハリマペーパーテック（株）
兵庫県加古川市
5 大成製紙（株）
岡山県津山市
6 丸菱ペーパーテック（株）
愛媛県四国中央市

H&PC生産会社

7 エリエールペーパー（株）
静岡県富士宮市
8 赤平製紙（株）
北海道赤平市
9 エリエールプロダクト（株）
愛媛県四国中央市
10 ダイオーペーパープロダクツ（株）
静岡県富士市

印刷

11 ダイオープリンティング（株）
東京都豊島区
12 三浦印刷（株）
東京都墨田区
13 ダイオーポスタルケミカル（株）
東京都豊島区
14 大和紙工（株）
東京都中央区
15 （株）千明社
東京都墨田区

段ボール

16 大王パッケージ（株）
東京都千代田区
17 寄居印刷紙器（株）
埼玉県本庄市
18 上村紙工（株）
福岡県京都郡苅田町

流通

19 東京紙パルプインターナショナル（株）
東京都中央区
20 大王紙パルプ販売（株）
東京都中央区
21 エリエールビジネスサポート（株）
東京都豊島区

加工

22 ダイオーミルサポート（株）
愛媛県四国中央市
23 ダイオーミルサポート東海（株）
岐阜県加茂郡川辺町
24 エリエールテクセル（株）
岐阜県可児市

エンジニアリング

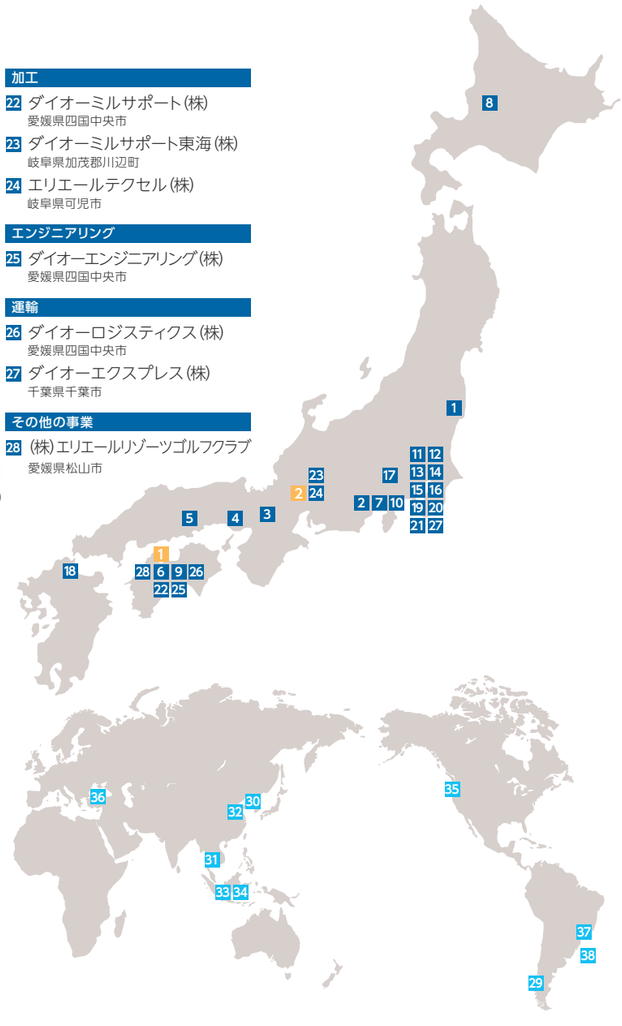
25 ダイオーエンジニアリング（株）
愛媛県四国中央市

運輸

26 ダイオーロジスティクス（株）
愛媛県四国中央市
27 ダイオーエクスプレス（株）
千葉県千葉市

その他の事業

28 （株）エリエールリゾーツゴルフクラブ
愛媛県松山市

海外での事業拠点

29 フォレスタル・アンチレLTDA.（チリ）
30 エリエール・インターナショナル・コリアCo.,LTD（韓国）
31 エリエール・インターナショナル・タイランドCo.,LtD（タイ）
32 大王（南通）生活用品有限公司（中国）
33 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）
34 PT. エリエール・インターナショナル・マニュファクチャリング・インドネシア（インドネシア）
35 オレゴンチップターミナルINC（アメリカ）
36 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）
37 サンテルS.A.（ブラジル）
38 H&PCブラジルS.A.（ブラジル）