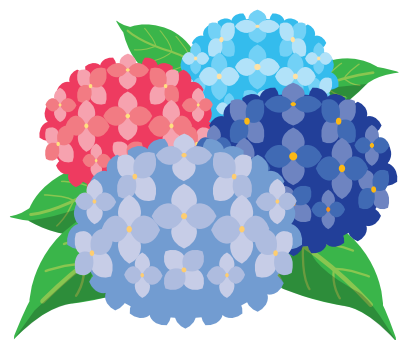




 大王製紙株式会社

UD FONT
by MORISAWA

見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

 大王製紙株式会社

大王グループ 統合レポート
2025

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ



INTEGRATED REPORT 2025

大王グループ統合レポート

Contents

SECTION 01

新しい未来に向けた新たな一歩 ー大王グループの目指す姿ー	03	経営理念・パーパス	15	財務担当役員メッセージ
	05	私たちにとってのパーパス	21	資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
	07	長期ビジョン		
	09	社長メッセージ		

SECTION 02

新しい未来のための基礎 ーこれまでと現在の価値創造の動きー	23	大王グループの歩み	29	価値創造のインパクト
	25	At a Glance	31	大王グループの強み
	27	大王グループの価値創造	33	大王グループのマテリアリティ

SECTION 03

目指す姿を実現するための戦略 ー新しい未来を実現するための中期戦略ー	35	第1次～第5次中期事業計画の概観	47	ホーム&パーソナルケア 国内事業部
	37	第5次中期事業計画の全体像		
	39	中期事業計画(第3次～第5次)の 振り返り	49	紙・板紙事業部
	41	ホーム&パーソナルケア 海外事業部	51	研究開発
	43	長期ビジョン実現に向けた グローバル展開	55	知的資本

SECTION 04

価値創造を支える基盤 ー大王グループの非財務価値ー	57	DAIO やさしい未来 2030	61	価値創造の取り組み
	59	マテリアリティに対する取り組みと SDGs貢献		・地域社会との調和 ・人的資本経営 ・環境保全 ・コンプライアンス・ガバナンス

SECTION 05

コーポレート・ガバナンス ー持続的な成長のための強固な体制ー	89	社外取締役鼎談	97	コーポレート・ガバナンス
	94	新任社外取締役メッセージ	107	役員紹介
	95	監査等委員会		

SECTION 06

データ&インフォメーション ー財務・会社情報ー	109	財務・非財務ハイライト	113	投資家情報
	111	主要財務データ	114	会社概要

編集方針

統合レポートの発行目的は、大王グループの経営理念ならびに価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまにご理解いただくことです。大王グループが目指す「やさしい未来」を実現するための戦略について財務・非財務の観点でお伝えするため、当社は毎年統合レポートを発行しております。

今回は、2024年5月に発表した長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」実現に向けた戦略や取り組みを紹介しています。特に業績が悪化していた海外事業については、長期ビジョン達成に向けこれまでの経験を総括し、従来とは一線を画す「海外事業戦略の基本方針」を2025年8月に制定。海外事業での不採算事業を一気に整理し、新たなステージにおいてV字回復から成長していく方針を明確にしました。事業活動を通じたマテリアリティ解決の動きやガバナンス等の長期的な価値創造の取り組みを交え、長期ビジョンを着実に具現化するための成長ストーリーをお伝えしています。

統合レポートを通じて大王グループの価値創造ストーリーやマテリアリティへの取り組みをより深くご理解いただけるよう、皆さまのご意見を伺い、今後も内容改善に努めてまいります。

報告内容および項目の該当範囲

対象期間:2024年4月1日～2025年3月31日
(一部に2025年4月以降の内容を含みます。)

発行年月:2025年9月
(年次報告として毎年発行。前回発行は2024年9月)

対象範囲:大王グループ(大王製紙株式会社および連結子会社)

※一部の環境・社会関連データの対象範囲は大王製紙株式会社および特定の連結子会社
(文中に対象を明記)

第三者保証

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

▶詳細 https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/VERIFICATION-STATEMENT_2024_JP.pdf

将来の見通しなどに関する記述について

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

参考にしたガイドラインなど

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

年度表記について

本レポートの「2024年度」は2025年3月31日に終了した連結会計年度を指し、その他の年度についても同様とします。

統合レポートに関するお問い合わせ先

大王製紙株式会社 サステナビリティ推進部
〒102-0071 東京都千代田区富士見2-10-2
飯田橋グラン・ブルーム
TEL 03-6856-7500 FAX 03-6856-7605
お問い合わせ先
<https://www.daio-paper.co.jp/contact/>

経営理念・パーパス

経営理念

世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ

ありたい姿
「やさしい未来」の実現

Dedicated

ものづくりへの
こだわり

D

Attentive

地域社会とのきずな

A

Organic

地球環境への貢献

O

Integrated

安全で働きがいのある
企業風土

I

経営理念の
4つの柱

3つの
生きる

衛生

再生

人生

人々の健康を守る

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

人生の質を向上させる

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

地球を再生する

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

社は「誠意と熱意」

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

パーパスの背景・思い

創業の精神:「誠意と熱意」

- 四国本社のある愛媛県四国中央市は、昔から水も少なく干ばつに悩まされ農業で生活していくにも苦しい状況。
- 江戸時代から手漉き和紙が盛んであったものの、産業としては弱く、少しでも売れ行きが悪くなると町自体が崩れてしまう状況。



創業者
井川伊勢吉

伊勢吉の幼少期の夢「この地域にもっと強い企業をつくり上げたい」

【誠意】私欲を離れて正直にまじめにものごとに対する気持ち
～住民との会議における 井川伊勢吉 発言要旨より抜粋～

「私の生まれたこの故郷へ公害を発生させ、そのため地域に御迷惑をかける様な事業ならやるべきでない、その様な事業の経営はやらないようにしなければならぬ。これが私の企業経営の根本の考えであります。」

【熱意】どんな困難にも立ち向かいやり抜く強い情熱
水の少ない地域に、疎水事業をおこし発展させたいという「熱い思い(熱意)」が
多くの人を動かした。



「3つの生きる®」は、私たちが、事業を通じて成し遂げたいことです。



衛生: 衛生用品や習慣を普及させることで、世界中の人々の健康を守る



人生: 人々が心豊かで幸福を感じる活動や商品・サービスを提供することで、
人生の質を高める



再生: 環境保全に積極的に取り組むとともに、環境配慮型商品・サービスを提供することで、自然豊かな地球に再生する

私たちにとってのパーパス

当社のパーパス

パーパス「誠意と熱意をもって、3つの生きる(衛生・人生・再生)を成し遂げ、やさしい未来を実現する」には、創業の精神が込められており、大王グループの共通の思いです。

「私欲や私心からではなく、創業の地のために疎水事業をおこし発展させたい」という創業者の思い(=熱意)は、多くの人の心を動かし、地域が一体となって疎水事業を成し遂げることにつながりました。

私たちは創業者から直接話を聞いたことはありませんが、創業の精神である「誠意と熱意」は、多くの人の心を動かす力があつたのだと思います。

私たちの企業価値向上ストーリーは、パーパスを起点とし、事業を通じて世界中の人々の「健康を守りたい(衛生)」「人生の質を高めたい(人生)」、そして「地球を再生したい(再生)」という熱い思いを全従業員が持つことから始まります。

今回、このパーパスを実際に、自らのパーパスと同期化して、業務に、そして企業価値向上に取り組んでいる大王グループの社員の声を紹介します。



コーポレート部門
サステナビリティ推進本部
サステナビリティ推進部

私は広報を担当しており、社内外に向けて情報を発信する広報活動を行っています。

すべてのステークホルダーの皆さまに対し、マーケティング目的だけでなく、大王グループの取り組みやその本質を丁寧に伝え、ご理解いただき、企業価値を向上させることが私の使命です。『大王グループは素敵な会社だ』『こんなに社会に貢献しているのか』と気づいていただき、さらにパーパスそのものにも共感していただくことを目指しています。

企業として、各事業部がやさしい未来の実現に向け日々尽力している活動を、まず自らが深く理解し、発信することで、その活動をさらに広げ、社会全体に大王グループのファンを増やしていきたいと考えています。

また、今年度から、私が所属する広報・IR部では、小中高生向けのキャリア教育・SDGs教育を主導しています。将来的な大王グループの社会関係資本や人的資本の増強、企業価値向上を目指し、これらに継続して取り組んでいきます。



コーポレート部門
経営企画本部広報・IR部
広報・IR課

静川 美月

私はヘルスケア・ブランドマーケティング部に所属し介護施設・病院で介護に関わるすべての方が大人用紙おむつ『アテント』を通じて「安心・快適・自己実現」を達成できる排泄ケアを提供することを目指しています。排泄は人の尊厳に関わり豊かな人生を送る上で切り離せない営みです。私たちはこの思いを『介護の快護化』というスローガンに込め、共感の輪を広げる活動を進めています。世代・国籍・職種を超えて共感いただけるよう、未来を担う中高生向けの出張排泄ケア講習、外国人介護職員向けの14力国語の紙おむつ当て方資料作成、排泄ケアリーダー育成の※当社認定資格『アテントマイスター制度』を推奨しています。

これらは、大人用紙おむつという衛生用品(衛生)を通じ、介護をする方・介護される方の負担を軽減し、快適に過ごせるようにする(人生)という当社のパーパスを果たすための活動です。誠意と熱意を胸に秘め、3つの生きる『衛生・人生・再生』を成し遂げるために、この活動を更に広げていきます。そして誰もが「年を重ねるのも悪くないな」と思える社会づくりの一翼を担ってまいります。

※排泄に関わる全7回の講義を受講後、終了試験に合格された方を認定する当社認定資格



H&PC国内事業部
グローバルマーケティング本部
ヘルスケア・ブランドマーケティング部
業務グループ課長

杉山 渉

入社以来、情報用紙営業担当として、顧客の課題に真摯に寄り添い、価値ある提案を追求してきました。素材としての紙は競合他社品との明確な差がつきにくい部分もあるがゆえ、『誠意と熱意』を持った提案活動が取引先からの信頼や評価につながっています。

例えば、印刷会社が新たな設備を導入する際には、現場の声を丁寧に聞き、最適な紙の選定を共に考えることに力を注いできました。

近年は、パーソナライズされたダイレクトメール用紙や古紙回収スキームの提案を通じて、人々の豊かな生活の実現(人生)や再生資源の循環拡大(再生)など、当社のパーパスに沿った社会課題の解決にも貢献できることにやりがいを感じています。今後は教育現場での紙文化の普及など、『やさしい未来』へ向けて自ら挑戦し続けます。



紙・板紙事業部
メディアソリューション本部
情報用紙部情報用紙課
チーフ

鈴木 賢一郎

長期ビジョン

Daio Group Transformation 2035

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

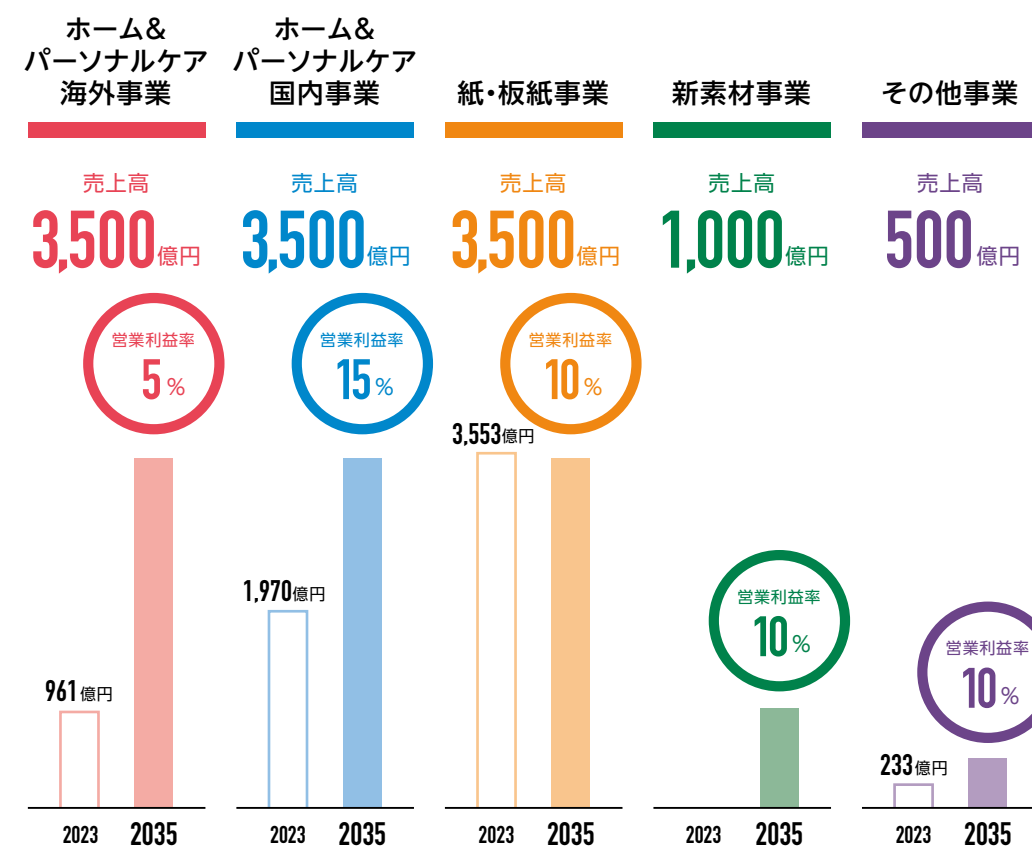
2035年までの注力テーマ

マテリアリティに基づいた4つのテーマに取り組み、競争力を強化



ターゲット

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



Top Message

社長メッセージ

代表取締役
社長執行役員

若林 頼房

海外事業を早期に立て直し人財育成と風土改革を通じて 経営基盤の再構築を図っていく

私たちの存在意義(パーパス)

当社は、不変の価値観である社是「誠意と熱意」をもって、人々の健康を守る「衛生」、人生の質を向上させる「人生」、地球を再生する「再生」の「3つの生きる」を成し遂げ、経営理念として掲げる「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」ことを存在意義(パーパス)として、全社員で一致団結してその実現を目指しています。「誠意と熱意」は、創業者の言葉であり、当社のDNAとして脈々と受け継いできた大切な価値観です。当社の経営理念は2016年に公表しましたが、その理念の具体化を図るべく、2021年にサステナビリティ・ビジョンを策定しました。その中で、「3つの生きる」という考え方をビジョンとして掲げています。策定当初は社内に浸透するには時間がかかると考え、その趣旨や本質について私より社員に積極的に発信してきました。この「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」という経営理念については、対外的な発信にとどまらず、社内のさまざまな場面でも自然に語られるフレーズとして着実に浸透していることを実感しており、確かな手応えを感じています。

長期ビジョンと 第5次中期事業計画の位置づけ

存在意義に対する理解の浸透が進んだ今、私がタウンホールミーティングなどで積極的に社内浸透を図っているのが、2024年5月に発表した、長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」の考え方です。この長期ビジョンは、2035年に大王グループを背負って立つ部長職以上のメンバーも交え、長い期間にわたって議論し、策定したものです。管理職層を中心とした社員の間では当初その方向性が比較的良好に理解されていましたが、グループ全社員にその意義を共有すべく、継続的な対話を重ねています。長期ビジョンは、2035年までエリア、強み、エネルギーの変革に取り組むと同時に、その変革を実際に行う人財と組織を価値創造の源泉ととらえ、強化することをテーマに事業活動を展開していくことを宣言したものです。特に重点的に伝えているのが、現在進行中の第5次

中期事業計画(以下、中計)の方針です。2035年度に向けては、売上高は現在の約2倍、営業利益はそれ以上の拡大が必要となりますが、前中計の第4次中計では想定を上回る原燃料価格の高騰が発生し、当社の経営基盤が揺らぐ結果となりました。そこで第5次中計の3年間は「Reframe～基盤の強化～」というスローガンを掲げ、2035年の長期ビジョンを達成する、「Transformation」の土台づくりのための力を蓄える3年間と位置付けています。大王グループを新たに作り直すために、キャッシュ創出力強化、厳選した投資の実行、財務基盤の強化といった経営基盤の再構築を注力テーマとしています。

第5次中計初年度の振り返り

第5次中計の初年度となる2024年度は、売上高は6,689億円、営業利益は98億円となりどちらも当初計画を下回る結果となりました。紙・板紙事業は売上高・営業利益ともに計画通りの実績を確保し、ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)国内事業も営業利益は計画を上回る実績を確保しました。しかしH&PC海外事業、特に中国事業、トルコ事業での収益が当初見込みより大きく乖離して大幅な減益となり、残念ながら最終損益は赤字を計上しました。

この状況を受け、2025年3月に、中国の工場設備の一部売却とトルコ事業の撤退を意思決定し、抜本的な構造改革を断行することを決めました。特にトルコ事業は、新型コロナウイルス感染症の拡大やロシア・ウクライナ問題、トルコ市場の競争激化など、想定を大きく超える事業環境の変化により、事業継続は難しいと判断しました。日本から地理的に距離のある「飛び地」での事業展開は、他事業との相乗効果という視点でも難しいものがありました。また、中国においてはこれまで、旺盛な需要を背景に、自分たちの独力で人的リソースを投下し、回収に長い期間がかかる設備投資も行う形で事業を展開してきました。市場・生活者のニーズを汲み取り、順調に伸ばしていましたが、コロナ禍によるライフスタイルの変容や、福島原発のALPS処理水問題に起因した日本製品へのボイコットなどを機に、ひとたび潮目が変わると、当

社が保有している製造設備が重荷となり、中国国内の市場変化のスピードにビジネスモデルの転換が追いつかない状態になったと分析しています。この構造改革の実行により、不採算事業を一気に整理し出血を止めたことは、今後の成長につながる重要な一歩を踏み出せたにとらえています。

事業環境と想定するリスク

今後の事業環境を俯瞰すると、国内では、人口減少もあり紙の需要が今後も大幅に減少していく傾向は避けて通れません。それを踏まえると、やはり海外市場に打って出ていくことが、当社の持続的成長に向けた大前提となります。その一方で、需要減に直面する国内事業では、当面の間はトップラインの拡大を追うのではなく、どのように利益をあげていくのか、その収益性の中身に注力する方向へと舵を切ります。こうした事業環境を展望しながらも、現在想定しているリスクの一つが原燃料価格、なかでも石炭価格です。2023年頃からの石炭価格の高騰に対しては、購入元の地域分散と為替面でのリスクヘッジを進めてきました。当社は2050年のカーボンニュートラル実現に向けて現在、石炭の使用量を段階的に削減していくフェーズにあります。しかし、当面の間は石炭価格が依然として最も大きなコスト変動要因ではあり続けるため、そのリスクを取り除くべく対応を進めています。またチップに関しても、チリでの植林事業に加え、近場のベトナムからの調達など、同様に調達地域を分散する形でリスクヘッジを進めています。もう一つ、今後の事業運営において重要な課題となり得るのが、労働力の確保です。特に当社の製紙工場では、土日も関係なく4組3交代の勤務体制を敷いています。日本国内での全体的な労働人口の減少や勤務体系の特性により、人財の確保が難しくなっていることは、今後の事業運営における重要な課題の一つと認識しています。現時点では、ベテラン社員の活躍に支えられながら運用していますが、将来を見据えた対応として、製造現場のオートメーション化を進めていくことで労働力不足を補う必要性も出てくると考えています。これは製紙工場だけに限らず、生産した紙を運ぶ物流会社においても、倉庫内作業に従事される方々の人員が減少傾向にあり、その部分も含めた自動化を推進し、労働力不足の課題に対して、着実に対応していく考えです。

5年先、10年先の展望

今後5～10年先を見据えると、こうした労働人口の減少やAI・ITを活用した自動化など、労働現場の状況は大きく変化していくでしょう。生成AIの進化・普及によって、ホワイトカラーの仕事を代替していく動きも進んでいくと思いますし、それによる余剰人員がブルーカラーの仕事にシフトしていくかという点、そう簡単ではないと考えます。日本の人口が減少するなかで、機械化を進めたとしても、全体的な必要労働力を確保していくためには、海外からの労働者の流入に頼らざるを得ないというのが現実的な解だと見えています。一方で、海外からの労働者の数が増えれば、それは間違いなく、当社のH&PC国内事業においては需要量の増加という形で事業機会の拡大につながります。2024年に国内出生数が初めて70万人を下回り、2025年も過去最少を更新する可能性があるなど、日本人の赤ちゃんの数は減少に拍車がかかっていますが、一方で、日本で生まれた外国籍の赤ちゃんの数はこの統計には含まれていません。海外からの労働者の流入増が進めば、それはH&PC国内事業にとっては需要増の追い風となりますし、安定的な事業運営にも寄与すると期待ができます。また生成AIに関しては、当社ではスタッフ部門だけでなく、工場の生産面などでの活用を進め、業務効率の改善につなげたい考えです。加えて、生成AIの活用は、単なる業務効率の改善にとどまらず、例えばセルロースナノファイバー（以下、CNF）やバイオリファイナリーなどの新素材事業において、膨大な化学データや分子構造の組み合わせを解析することで、新たな素材の開発につながる可能性もあると期待しています。10年後の2035年に向けては、長期ビジョンを達成することで、連結売上高1兆2,000億円、営業利益率10%の達成という姿をイメージしていますが、屋台骨としてこれまで当社を支えてきた紙・板紙事業は、残念ながら印刷用紙を中心とした需要減が間違いなく進みますので、売上高は3,500億円と現状維持の方向です。紙・板紙事業については、売り方を変える新たなビジネスモデルの導入と付加価値の提案へとシフトするなどの事業の中身を入れ替えていくことで、量から質へと転換を図ります。H&PCの国内事業と、H&PC海外事業とで、それぞれ売上高3,500億円の規模へと成長させながら、同時に、CNFやバイオリファイナリーなどの新素材事業も大きく成長させていきたいと思っています。ここは大きなポテンシャルがある領域では

SECTION 01	02	03	04	05	06
------------	----	----	----	----	----

ありますが、現時点では具体的な成長規模を見通すには不確定要素も多い分野でもあるため、今後、当社がしっかりと地固めをしていくのは、国内・海外のH&PC事業になります。そしてその事業拡大には、M&Aなどのインオーガニックな成長も含めています。

2025年度の重点戦略

2024年度の結果を踏まえ、第5次中計の残り2年間では、まずH&PC海外事業における構造改革の完遂を最重要課題として位置付けています。H&PC国内事業では、商品ミックスの改善と価格改定の浸透を通じて衛生用紙の収益性を改善することが重要になります。また紙・板紙事業においては、需要が堅調なパッケージ分野での収益拡大を図ります。また2025年7月には、長期ビジョンに掲げる新素材領域の成長に向けたCNFの社会実装の第一歩となる商用生産を、三島工場で開始しました。新たに稼働した商用プラントは、従来のパイロットプラントから20倍の生産能力となる年産2,000トンの日本最大のCNF複合樹脂製造設備です。他のメーカーに先んじて、これだけの規模のプラント設備を導入したことは、当社にとって大きな意思決定でしたが、この商用プラントの稼働によって、CNFの軽くて強い特長を活かした自動車部材や家電製品等への用途展開に対し、安定的な供給体制を構築することができます。当社は、新素材事業を通じて、健康・生活・環境といった社会課題の解決に貢献する企業へとより進化させてまいりたいと考えています。CNFやバイオリファイナリーなどの技術は、持続可能な未来の実現に向けた重要な柱にしていきたいと考えております。三島工場は、単一の製紙工場としては世界最大規模の工場です。紙の需要が年間50万トン単位で落ちていく中で、工場の収益面からも、どういう形でパルプを転用していくかが重要な経営課題でした。すでに「エリエール」のティッシュペーパーやトイレットペーパーのほか、ベビー用や大人用紙おむつ、さらには女性用ナプキンで使用するパルプを生産できるよう、マシンを一部改造するなどして活用を進めてきましたが、5年先、10年先を見据えた議論をしていく中で、こうした工夫だけでは将来のニーズに十分に答えられない可能性があると考え、より踏み込んだ対応が必要だと判断しました。その中で、現時点で技術が確立しているのはCNFもしくはバイオリファイナリーであり、一方で自動車メーカーや家電メーカーが

らは、安定的な供給が求められていることを受けて、そうした期待に応えるべく、これまでのテストプラントではなく大規模な商用プラントの設置に踏み切りました。まずは、年産2,000トン規模の製品を安定的に市場に供給できる体制の確立が重要ですが、将来的には、現行の生産能力では対応しきれないほどの需要が見込まれる事業へと成長させていきたいと考えています。

海外事業のブランドデザイン

2025年8月、海外事業のブランドデザインを発表しました。これまで当社は、海外の更地に、ベビー用紙おむつを軸に自前で工場を立て、自社で製造・販売をするスタイルで海外展開を推し進めてきました。しかしながら、地政学リスクの高まりなどを背景に、従来のビジネスモデルを見直す必要性があると認識し、モデルの転換を図るべく議論を続けてきました。今回のブランドデザインで最も大きな意思決定は、これまでの独資による海外進出のモデルを大きく転換するということです。海外各国内にすでに存在するブランドを活用し、そこから派生したビジネスを展開していくことも有力な選択肢の一つですし、またM&Aについても、今後は当社の戦略上シナジーが見込める相手先に対して、より積極的かつ能動的に取り組んでいく方針です。すべてを自社単独で進めるのではなく、当社の持つ技術力やマーケティング力を活かしながら、外部との連携を通じて海外事業の拡大を図ることが、今後の大方針です。今回の撤退判断やM&A戦略の再構築は、単なる縮小ではなく、当社が今後注力すべき成長領域に経営資源を再配分していくための重要な選択です。グローバル市場において、より高い収益性とシナジーが見込める事業に集中することで、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきたいと考えています。





具体的なM&Aの実施については、第6次中計以降を視野に入れています。すでに複数の国で有望な候補企業を見つけており、現在調査・検討を進めています。対象を絞っていく上で重視するのは既存事業とのシナジーの創出です。当社の強みは、長年にわたり多くの生活者の皆さまにご支持いただいていた「エリエール」の衛生用紙で培ったノウハウにあります。この技術的・マーケティング的なノウハウを買収先企業に展開・共有することで、新たな需要の創出や、顧客基盤の拡大につなげていくシナジーの発現を追求します。

すでに、ブラジルでの成功事例があります。大手商社と協働で、ブラジルの衛生用紙大手のサンテル社を子会社化しました。ブラジルで「エリエール」と言っても、現地の生活者にはブランドは認知されていません。しかし、サンテル社が既に展開していた「ペルソナル」というブランドを活用し、当社の技術力やマーケティング力を融合させることで、付加価値を高め、事業としての成功につなげています。「エリエール」という新しいブランドの認知向上のために販促費や広告宣伝費を投下するのではなく、すでに現地で認知されているブランドに、新しい付加価値をつけることで、海外事業の収益基盤の拡大を図ります。

脱炭素の取り組み

当社では2050年のカーボンニュートラルに向けたロードマップとして、2030年に化石由来のCO₂排出量を2013年度比で46%削減するという中間目標に向けた取り組みを進めています。大命題となるのが、三島工場における石炭ボイラーをバイオマスボイラーへと転換していくことです。多大な投資を要しますが、脱炭素化を進めていく上では必ずやり遂げなければならないとの強い認識の下で進めています。これができれば、石炭の使用量も従来の3分の1にまで減らすことができ、CO₂排出量に関しても中間目標で掲げた水準にまで削減できると考えています。ま

た2050年のカーボンニュートラルに向けて、将来的には最後の1缶の石炭ボイラーを停めていくためのさまざまなシミュレーションも進めています。

一方、新たなエネルギー源としては、トンネルコンポストや天然ガスを活用する予定です。特にトンネルコンポストは、各自治体からの協力も必要です。三島工場の位置する愛媛県四国中央市では、すでに焼却炉を建設しない意思決定をいただいています。こうしたサーマルリサイクルは、地域にも貢献する取り組みだと思いますが、自治体にも同じ方向性で動いていただくためには、私たちの側からご提案を投げかけていかなければなりません。引き続き、各自治体への協力を仰ぎ、取り組みを進めていきます。

風土改革と人財育成

当社は、その歴史的な成り立ちから、創業家によるオーナー企業だった時代が長く、トップダウンで物事を意思決定するスタイルが80年以上続いてきました。私自身、タウンホールミーティングなどを通じて社員の皆さんと対話を重ねるなかでも、その社風が今なお色濃く残っていることを肌で感じます。

しかし私は、これだけ変化が急速な世の中において、このまま従来のスタイルを続けていては、事業環境の変化に対応できなくなるとの強い危機感を抱いています。これからの時代は、トップダウンではなく、むしろボトムアップで、一人ひとりの社員の皆さんの意見の集合体として、良い考えやアイデアを積み上げていき、それを各施策に反映していくことがますます重要になると考えており、このことは社員との対話の場でも繰り返し伝えています。

現場を良く知る社員のボトムアップで新たな取り組みが生まれた成功事例として、2024年12月に小学館様から発刊された新しい文芸誌「GOAT」があります。その文芸誌には、例えば資源の有効活用を目的に製造残渣を紙の原料として再利用した混抄紙「Remsスタンダード-FS」など、当社が生産・販売するさまざまな「紙」がまるまる1冊使われています。これは、もともと現場を良く知る当社の担当者のアイデアから生まれ、先方と商談・打ち合わせを重ねたことで、これまでにない新しいスタイルの雑誌を実現しました。現場を一番よく知る社員のアイデアやそこで得た情報をもとに、新たな展開を考え、スタートする、そうしたボトムアップで意見を吸い上げていく風土の醸成を図りたいと考えています。こうしたボトムアッ

SECTION 01	02	03	04	05	06
------------	----	----	----	----	----

プの風土改革やガバナンスの強化の取り組みは、グループ社員一人ひとりの主体性と組織全体の意思決定力を高め、企業価値向上の土台となるものであると私は考えています。当社の強みである現場力と経営の方向性を融合させることにより、持続的な成長を実現させていく考えです。

ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスに関しては、当社の機関設計を、これまでの監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。その大きな目的は、監督と執行を明確に分離し、取締役会におけるモニタリング機能を強化するとともに、執行側への権限委譲を進めることで、経営の意思決定スピードを高めることにあります。私自身、海外事業においても、迅速な意思決定ができる体制を構築しなければ、グローバル競争の中で優位性を失いかねないとの強い危機感を抱いており、今回の機関設計の変更を通じて、より迅速な意思決定が可能となるよう、体制の強化を図っていきます。

また経営改革の一環として、執行役員の意識改革や、委任型執行役員制度の導入、経営会議の位置付けの変更なども進めています。投融資委員会やサステナビリティ委員会を含む4つの委員会については、これまで社長の諮問機関として位置付けられていましたが、議論が深まる一方で、明確な意思決定に至るまでに時間を要するケースが多く、意思決定プロセスに課題を感じていました。そこで、これら4委員会を経営会議の下部機関として再定義し、委員会での議論を経たうえで、経営会議に付議・報告する仕組みに改めることで、意思決定の明確化と迅速化を図る体制へと改善を進めました。こうした機構改革も、とにかく意思決定をスピードアップしたいという思いがあるからです。意思決定のスピードと現場の声を尊重する文化は機構改革の根幹であると考えています。投融資委員会による撤退判断の制度化・定着化をはじめ、困難な局面においても迅速に対応できる体制を築いており、企業価値向上に向けた重要な基盤となっています。

その上で代表取締役としての私の責任は、当社の事業ポートフォリオや進むべき方向性など、企業としての大きな針路を取締役会に提案し、取締役会での審議・決定を踏まえて、その方針や戦略を具体化していくことだと考えています。その大きな方向性の枠組み

の中で、具体的な施策については、ボトムアップで現場の意見を尊重しながら、議論を通じて最適解を導き出していきたいと思います。その上で、長期ビジョンからバックキャストिंगして見たときに、経営として必要な軌道修正はしっかり行っていくことが重要だと認識しています。

企業価値向上に向けて

当社の企業価値の向上に向けては、成長を牽引する海外事業のさらなる伸長が極めて重要であると確信しています。その実現に向けた土台づくりとして、現在、人財育成を含む経営基盤の再構築を進めています。

やはり、企業をつくるのは人財です。海外事業を成長軌道に乗せていくためにも、人財の育成が不可欠です。また日本人の視点だけではなく、海外現地人財の視点を尊重することも極めて重要です。人財の質的向上については、グループ全体で底上げに力を入れていきます。

当社の企業価値向上に向けて、現状PBRが1倍を下回っていることは、経営トップとして極めて重要な経営課題であると認識しています。過去を振り返ると、海外での成長が続いていた時期には当社のPBRも1倍を超えて推移していました。盤石な国内事業を基盤としつつ、海外でどれだけ収益を積み増せるかが、当社の今後の成長にとって極めて重要な鍵となります。資本コストを上回る収益性の確保に愚直に取り組むことで、企業価値の向上を図り、PBR1倍の早期回復を目指してまいります。当社は、株価や資本コストを意識した経営の充実化と、ROICを活用した事業運営を通じて、企業価値の持続的な向上を図ってまいります。ROICは、事業ポートフォリオの最適化や人事評価にも直結する重要な指標であり、資本効率の改善を通じてステークホルダーの皆様への還元力を高めていきたいと考えています。

また、株主の皆さまへの還元につきましても、DOE 2.0%という目標に向けて、まずは配当を過去の水準へと回復させることで、安定的かつ持続的な還元が可能な収益体質への改善を進めてまいります。第6次中計以降の再拡大期に向けて、経営基盤の再構築を着実に推し進めてまいりますので、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

取締役 常務執行役員

品川 舟平

CFO Message

財務担当役員メッセージ

「稼ぐ力」と「財務基盤」の強化を通じて、
持続的な企業価値向上につながる好循環を構築していく

自身の役割

財務担当役員としての使命は、「稼ぐ力」と「財務基盤」をバランス良く強化し、大王グループの企業価値最大化に貢献することです。これは、財務の健全性を確保しつつ、事業の収益性と成長力を高めることで、企業価値向上の持続的な好循環を生み出すことを目指すものであり、その意味では、経営の「羅針盤」的な役割を担っていると考えております。

当社は今、第5次中期事業計画(以下、中計)を推進しております。その位置付けは、次の第6次中計以降に積極投資

を通じて「攻め」に転じるための、経営基盤再構築に注力するフェーズであると捉えております。この経営基盤を再構築する上で軸となるのが、持続的な企業価値向上を実現する好循環サイクルの構築です。

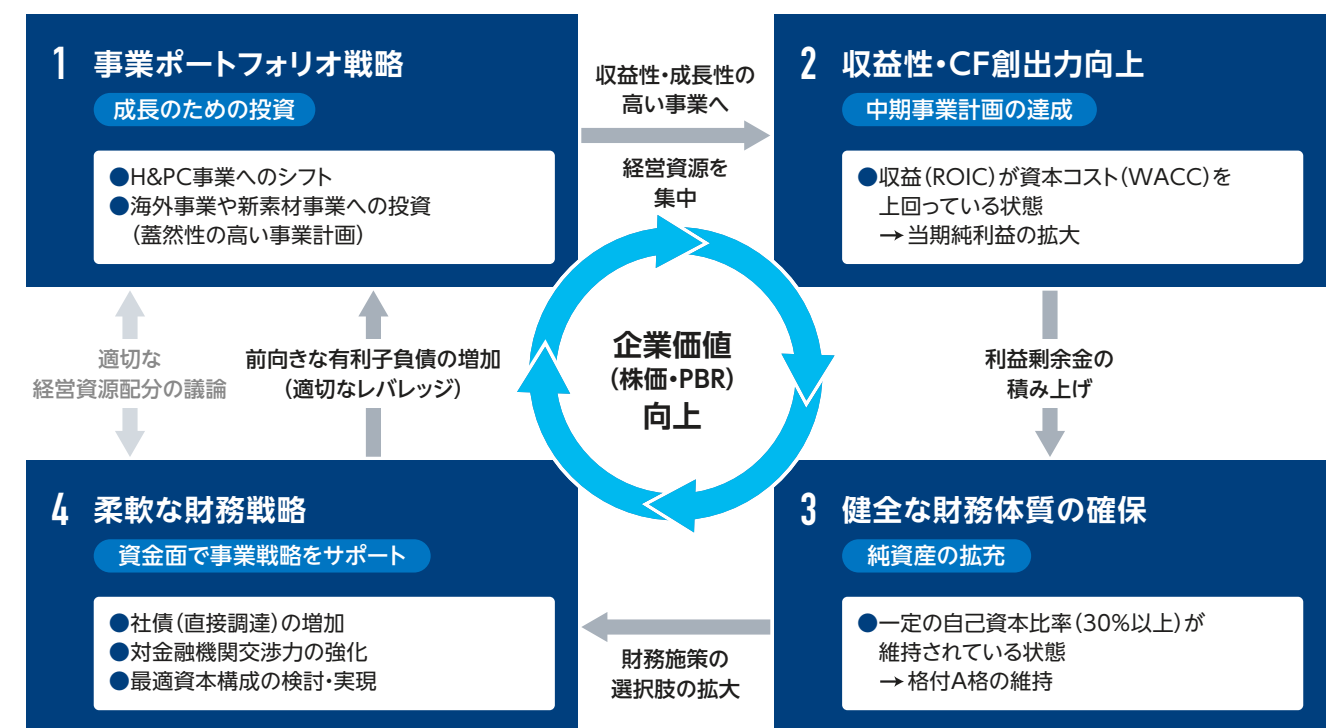
サイクルの起点は、「稼ぐ力」の強化、すなわち、事業活動の収益性を高め、キャッシュ・フロー創出力を強化することにあります。紙・板紙事業から得られる安定的なキャッシュを、海外事業やバイオリファイナリーなどの新素材事業といった高成長が期待できる分野へ重点的に配分すること

で、収益性およびキャッシュ・フロー創出力の一層の強化を図ります。これにより、健全な財務体質を確保し、最適資本構成の実現に向けた財務戦略を柔軟に推進することが可能となります。この好循環サイクルを確立することで、企業価値の最大化を図り、さらなる成長投資と株主還元の充実につなげてまいります。

この実現に不可欠なのは、ROIC経営の実装です。具体的

には、事業ごとの資本収益性を可視化し、ROICを基軸とした投資判断を徹底することで、資本効率の高い経営を推進してまいります。こうした取り組みを通じて、持続的な成長と財務健全性の両立を図り、次の成長ステージに向けた基盤を着実に築くことこそが、現在、私に課された最大の使命であると考えております。

[持続的な企業価値向上を実現する好循環サイクル(目指す姿)]



第5次中計初年度の振り返り

長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」の実現に向け、第5次中計では、「営業キャッシュ・フロー創出力の強化」「将来成長のための厳選投資の実行」「財務基盤の強化」という3つの柱を掲げ、経営基盤の再構築を進めております。

初年度である2024年度は、中国事業の不振によりホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)海外事業が苦戦し、損益面および自己資本の面で、当初計画を下回る結果となりました。一方で、国内事業は堅調に推移し、安定した収益を

確保できたことに加え、ノンコア資産の売却も積極的に進めたことにより、フリー・キャッシュ・フローは計画を上回る水準を確保しました。これにより、純有利子負債の圧縮も順調に進んでおります。

海外事業については、2025年3月に中国の工場設備の一部売却やトルコ事業の株式譲渡を意思決定し、不採算事業の整理を進めることで、まずは海外事業の立て直しに向けた対応を実施しました。構造改革の効果が本格的に現れるのは2025年度下期以降と見込んでおり、必達の経営

課題である2026年度の海外事業黒字化に向けた道筋は明確になっています。国内の既存事業は堅調に推移しており、海外事業の回復が数値として確実に表れることで、第5次中計最終年度である2026年度の営業利益300億円という目標達成は十分可能であると考えております。

一方で、今後の課題は、長期ビジョンに掲げる2035年のありたい姿に向け、第5次中計と、それに続く第6次中計を

機構改革を通じた経営基盤の強化

長期ビジョンや中計は、実行に移して初めて意味を持ちます。そして、その実行を担うのは「人財」です。この認識に基づき、経営基盤の強化を目的に、役員・経営層から一般社員に至るまで、一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出す人財を重視した経営改革を推進しております。

2025年6月に、当社は機関設計を従来の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行いたしました。これは、単なる制度の形式的な変更にと留まるものではなく、当社のガバナンス体制を強化し、企業文化の抜本的な変革を通じて持続的な企業価値向上を目指す、強い意志を示すものであります。

当初、機関設計見直しの意義・目的は、一般的に言われているように、監督と執行の分離を一層進め、取締役会をモニタリングモデルへと移行させることにありました。しかし、取締役会での議論を重ねる中で、当社においては、ガバナンス強化と同時に「執行機能の強化」こそが、今回の機構改革の本質であるとの理解に至りました。すなわち、執行部門の責任とリーダーシップの発揮がこれまで以上に重要であり、我々自身の意識変革が不可欠であると強く認識しました。

この「執行機能の強化」を実現する上で特に重視したのは、「経営会議のあり方」と「執行役員一人ひとりのマインドセット」の変革です。執行役員は、取締役会で決定された経営方針に基づき、各部門を率いる者として、長期ビジョンや中計の達成にどのように貢献すべきかを明確にし、その責任を全うしなければなりません。そのうえで、経営会議での議論を通じて、中計を具体的な施策に落とし込むプロセスを重視した運営改革を進めております。何よりも、執行役員一人ひ

どのように繋げていくのか、その解像度を高めることです。特に海外事業においては、売上高3,500億円というチャレンジングな目標を掲げております。2025年8月に発表いたしました海外事業のグランドデザインに沿って、中国事業の立て直し、その他既存エリアの盤石化、そして新たな市場への展開を、具体的な成果として示していくことが重要であると認識しております。

とりが、経営者としての自覚を持ち、経営者の視点で意思決定を行い、委譲された権限のもとで最大のパフォーマンスを発揮できる体制への変革が重要であると考えております。

このため、執行役員制度については、従来の雇用型から委任型を基本とする形へ移行し、執行役員一人ひとりが強い責任感と経営意識を持ち、担当部門における意思決定を自律的に行える体制を再構築しました。同時に、評価制度と報酬体系の連動性も強化しております。執行役員の評価指標にはROICの達成やCO₂削減といった財務・非財務のKPIを盛り込み、その役割と責任、そして達成度に見合う報酬体系に見直しました。企業価値向上に直結する適切なインセンティブを付与することで、執行役員自身のマインドセットの変革を促しております。

各部門長には自部門のパフォーマンス最大化が求められますが、執行役員以上の経営陣には、判断の軸を部分最適ではなく全社最適に置くことを徹底しております。大王ブルー



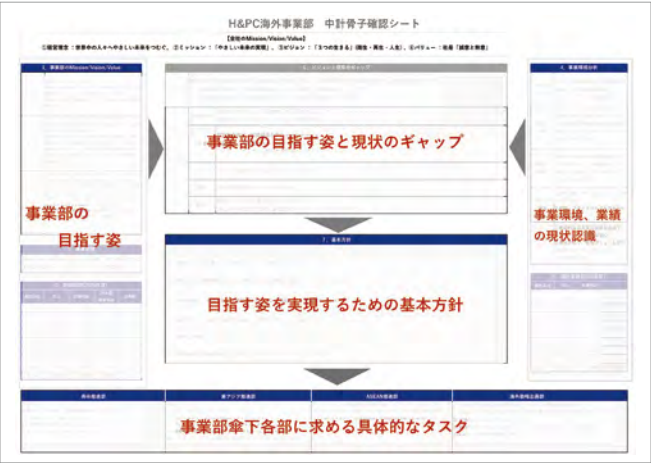
プ全体の企業価値最大化を目指し、部門間の壁を越えて活発な議論を交わし、より適切な資源配分と最適解を導き出すことを重視しております。そのようなボトムアップの要

資本効率を意識した経営スタイルへ

当社のPBRが現状1倍を下回っていることは、株主価値向上に向けた経営の変革が喫緊の課題であるという重要な示唆であると認識しております。昨年の統合レポートにおいて、「ROIC経営の入り口によりやく立つことができた」と申し上げましたが、以降、ROIC経営の考え方を全社に浸透させ、その実装を確実にするため、全社的な取り組みを推進してまいりました。

具体的には、各執行役員に対し、自身の部門運営方針をまとめた「中計骨子確認シート」、定量目標と具体的な施策、プロセスKPIを記載した「月次進捗管理表」、さらに「逆ROICツリー」を活用した事業運営をスタートいたしました。例えばH&PC国内事業においては、「新商品の売上構

【 中計骨子確認シート 】



投融資委員会によるモニタリングの深化

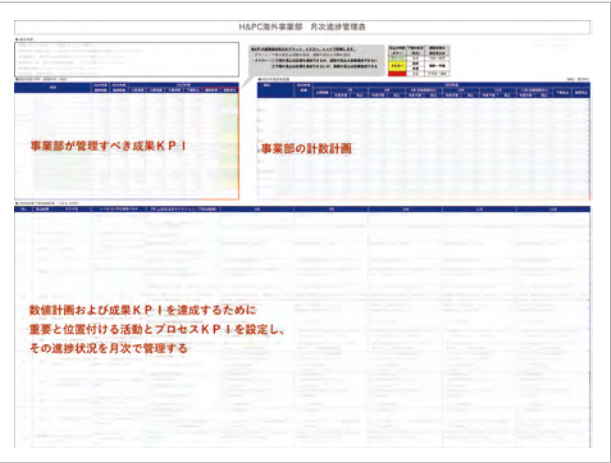
資本効率ならびにROICを重視した意思決定の仕組みの一環として、事業ポートフォリオの最適化に向け、投融資委員会の設置や撤退基準の導入を進めてまいりました。

素を強化した企業カルチャーの醸成こそが、この経営改革の大きな狙いであり、持続的な成長の鍵であると確信しております。

成比を〇〇%に引き上げる」という目標を掲げ、限界利益率の改善につなげております。これにより、事業部ROIC、ひいては全社ROICの改善に貢献するという流れを構築しております。こうした取り組みを通じて、各人が自身の業務とROIC向上の関係性をより深く理解し、主体的に改善活動に取り組めるよう後押ししております。

ROIC経営の全社浸透に向けては、経営会議での継続的な議論に加え、社員に対しても、経営陣からのメッセージ動画や社内報などを通じた発信を継続しております。経営陣から一般社員に至るまで、共通指標で会話できるよう、組織全体での理解促進と実践レベルの向上に真摯に取り組んでおります。

【 月次進捗管理表 】



当初期待した成果が得られていない投資案件については、その意思決定プロセスにおける課題を徹底的に分析し、将来の投資判断に反映させる取り組みを進めております。

事業継続の是非に関する投資判断においては、複数のハードルレートや撤退基準を設定しております。例えば2年連続で営業損失となった場合は、まずは再建に向けた議論を開始します。数字のみで判断するものではありませんが、改善が見込めず、事業継続の合理性も失われたと判断される場合に、撤退の検討に移行します。ハードルレートは地域や事業によって異なりますが、基本的にはそれぞれに設定したWACCを上回るROICを実現できるかを重要な判断軸としております。年に1回、各事業および各海外法人がハードルレートを下回っていないかを経営企画部で検証しております。

今年の6～7月に実施いたしました中国の工場設備の一部売却やトルコ事業の株式譲渡といった戦略的な撤退判断も、この仕組みの適用を通じてなし得たものです。当初は再建の議論から開始し、再建プランの蓋然性等を投融資委員

キャッシュアロケーション

キャッシュアロケーションの基本方針は、企業価値向上に資する成長投資を中長期的な重点領域とし、そこから創出される余剰キャッシュを株主還元に充てることで、持続的な企業価値の向上と株主価値の最大化の両立を図るものです。

しかしながら、成長投資を支える安定した財務基盤の重要性を鑑み、第5次中計では、経営基盤の再構築とキャッシュ蓄積を重視しています。新規投資は質や規模を厳選して実施しつつ、有利子負債の圧縮に重点的に配分しています。2024年度は、政策保有株式の縮減やノンコア資産の売却により120億円超のキャッシュを創出しました。第5次中計の2年目以降も、海外事業の構造改革を通じて営業キャッシュ・フローを増加させることで、有利子負債のさらなる削減と厳選した成長投資を進めていく計画です。財務健全性の指標としては、信用格付け「A」格の安定的な維持に必

会で分析・検証した結果を踏まえ、意思決定いたしました。両事業は再建に大規模な投資を要し、回収期間も長期化する見込みであったことから、撤退により得られるキャッシュを、成長が見込まれる海外事業や新素材事業への投資に振り向けることを選択いたしました。投融資委員会は、この意思決定において有効なフィルター機能を果たしたと評価しております。

こうした不採算事業の整理は、資本効率の面でも大きなインパクトをもたらしました。撤退によるキャッシュ・フロー改善が、次の戦略投資におけるリスクテイクを可能にしたためです。私個人としても、この撤退判断は経営改革の大きな成果であり、社内に「海外事業はこのままで良いのか」という課題意識を醸成し、グランドデザインの早期策定につながったと考えております。新規事業や新会社は、立上げから利益創出まで、数年を要するのが一般的ですが、今回の意思決定を通じて、資本効率や株価を意識した経営の重要性を社内を示すことができました。これは意識改革という観点でも大きな効果をもたらしたと考えております。

要な水準と考えるネットD/Eレシオ1.0倍の達成を目指してまいります。第5次中計最終年度(2026年度末)にはネットD/Eレシオ1.2倍を見込んでおり、その後は財務基盤を整えながら成長投資を段階的に拡大していく考えです。

株主還元については、企業価値向上の成果をステークホルダーの皆さまと共有する重要な手段と位置づけています。当社では、安定配当を基本としつつ、業績に応じた見直しを行ってまいりました。2025年3月期の配当金は1株当たり14円と、前年度の年間16円から2円減配となりました。財務状況や成長投資の必要性を踏まえ、DOE(株主資本配当率) 2.0%の達成を目標とし、配当水準の引き上げを目指してまいります。また、成長投資による企業価値向上を通じてキャピタルゲインという間接的な株主還元にも注力してまいります。

成長投資

この成長投資についてですが、主な方針として、営業キャッシュ・フローを原資とし、財務健全性を維持できる範囲内で、国内外のM&Aやバイオリファイナリーなどの新素材事業を中心に、今後の成長が期待される事業領域へ重点的かつ柔軟に資金を配分してまいります。

第5次中計の3年間では、維持・更新投資を除き、約300億円を新素材、環境対応、M&Aなどの戦略的投資に充当する計画です。そして第6次中計では、この投資規模を倍以上に加速する方針です。引き続き財務体質の改善を進めつつ、ネットD/Eレシオ1.0倍を早期に達成し、信用格付け「A」格を安定的に維持できる最適資本構成に到達した際には、一定のリスクを許容しながら「攻め」の経営にシフトしていけると考えております。

このような攻めの経営を支える基盤となるのが、紙・板紙事業とH&PC国内事業です。国内におけるこれらの事業は、トップラインを追求するのではなく、高いROICを目指す事業領域であり、キャッシュ創出力の向上こそが、持続的成長の好循環を生み出す重要な鍵となります。現状、営業利益率は5%未満に留まり、事業別ROICも決して高い水準とは

いえません。この状況をいかに改善するかが、グループ全体の「稼ぐ力」強化の鍵となります。投資を最低限に抑えつつ、高付加価値商品へのシフトを進め、収益力とキャッシュ・フロー創出力を高めてまいります。



ステークホルダーの皆さまに向けて

大王グループは、長期ビジョンの実現に向け、資本コストや株価を意識した経営を推進しております。経営戦略と財務戦略を一体的に推進し、その実効性を高めることで、企業価値の持続的な向上と株主価値の最大化に尽力してまいります。

第5次中計におけるROE見通しは4.5%ですが、これはあくまで通過点であり、最終目標ではありません。まずはこの水準を確実に上回り、第6次中計以降では、2020年度のピーク時に達した10%超の水準への回復を強く志向してまいります。

資本市場の皆さまとの対話は、こうした目標達成に向けて極めて重要な機会であると認識しております。建設的な意見交換を通じて、当社の成長戦略と財務方針へのご理解を

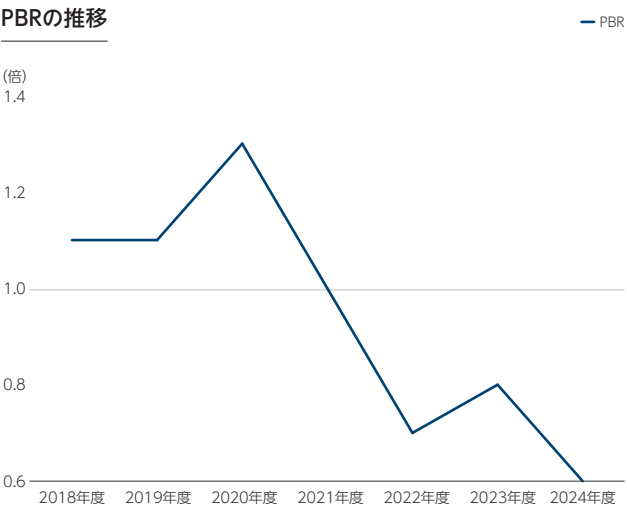
深めていただくとともに、頂戴しましたご意見を真摯に受け止め、必要に応じて積極的に経営に反映させてまいります。企業文化やマインドの変革は一朝一夕に成し遂げられるものではないかもしれませんが、皆さまからの忌憚のないご意見やご要望は、この変革を加速させる重要な視点であるにとらえています。これを常に経営の念頭に置き、双方向のコミュニケーションを深め、IR・SR活動を通じて適切な資本コストを追求することで、企業価値を一層高めてまいります所存です。

大王グループの持続的な成長は、株主・投資家の皆さまをはじめ、従業員、顧客、取引先、地域社会など多様なステークホルダーの皆さまのご支援なくしては成し遂げられません。引き続き大王グループへの変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

●現状認識

紙パルプ業界のなかで、同時に化学セクター事業も展開するという独自のポートフォリオが奏功し、特にコロナ禍で発生した衛生意識の高まりや巣ごもり需要をとらえるなど、当社の成長戦略への期待も高まった結果、PBRは1.0倍以上で推移していました。



●資本コストおよび資本収益性の認識

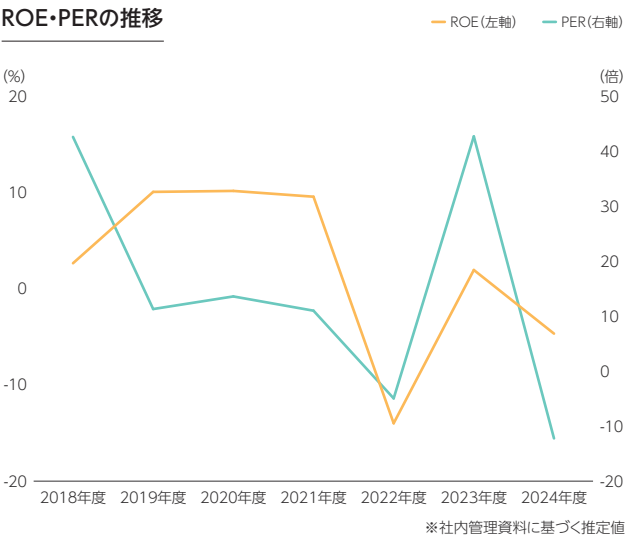
足許の株主資本コストはCAPMにて算出した結果、5～6％程度、WACC (加重平均資本コスト) は2～3％前後と認識しています。なお、2024年度のROEとROICはそ

●2024年度におけるROE、ROIC改善に向けた取り組み

2024年度には事業ポートフォリオの最適化、営業キャッシュ・フロー創出力の強化など、さまざまな取り組みテーマを掲げました。しかし、中国事業の想定を上回る業績の悪化が発生したことから、中国事業、ならびにH&PC海外事業全体の構造改革こそが最優先課題であると認識しました。したがって、特に2024年度下期以降、資本コストや株価を意識した経営の実現というテーマに対して、投融資委員会、経営会議、ならびに取締役会においてH&PC海外事業の構造改革に重点を置いた議論を行ってきました。

その結果、2025年3月に中国事業の工場と設備の一部売却、トルコ事業での子会社株式譲渡による事業撤退という決断をするに至りました。これらの施策により、

しかし、2022年度以降は原燃料価格の高騰や成長エンジンであるホーム&パーソナルケア (以下、H&PC) 事業の収益力低下に伴い、全社の業績と株価も低迷し、PBRが1.0倍を下回っている状況です。



れぞれ▲4.6%、0.9%という実績となりました。昨年度はH&PC海外事業、特に中国事業の業績悪化によって、資本コストを下回る収益性となりました。

2025年度から2026年度にかけてH&PC海外事業の業績が改善し、さらに2026年度には事業全体としての営業黒字化を見通すことのできる状況となっています。

しかし、さらなる企業価値向上のためには、この構造改革施策を着実に実行するとともに、自社が認識している資本コストを上回る状態にいつ、どのように到達するかという戦略を示し、実行に移していく必要があります。H&PC海外事業の構造改革に一定の目処が立つ2025年度下期より第6次中計の策定議論を開始し、まずはPBR1倍超を目指すアクションプランを早期に立案します。

●東証からの要請への対応状況

求められるアクション	自己評価
自社の資本コストの的確な把握	株主資本コストは5～6％程度 (CAPMにて算定)、WACCは2～3％と認識。外部専門家の意見も交え、投資家との対話で得た視点を踏まえた 多面的な分析・評価 の継続が必要と認識。
収益計画や資本政策の基本的な方針の提示	中計を公表し収益計画を示しているが、競合と比較して有利子負債が多い状態が適正なのか、またはさらに削減すべきなのかなどの、 最適資本構成についての議論 の深化を要する。
収益力・資本効率等に関する目標の提示	ROE目標は第5次中計末4.5％と開示。これは株主資本コストを下回る水準との認識であり、資本政策や事業ポートフォリオの見直しを通じた ROE改善と企業価値向上の方針 を明確に示す必要があると認識している。
事業ポートフォリオの見直し	H&PC海外事業の再建には目途を立てたが、長期ビジョンで示している H&PC事業と新素材事業を中心とした転換の道筋 についてはステークホルダーからの意見を参考にブラッシュアップが必要な状況にある。
経営資源の配分に関する具体策の提示	長期ビジョンで掲げた「人財投資・研究開発投資」などの「成長投資の方針・優先順位付け」を行い、非注力分野からの撤退や売却も含めた 経営資源の最適配分を第6次中計策定議論の中で明確化 する必要がある。

●2025年度以降の取り組み事項

討論テーマ	2025年度		2026年度				備考
	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
自社の資本コストの的確な把握							特に株主資本コストについて、自社による試算値が適正であるかどうか、再度点検する。さらに外部専門家を交えた調査の実施も検討する。
事業ポートフォリオの見直し (長期ビジョン見直し議論)							H&PC海外事業をいつまでに、どこまでの規模にするか、再度検討した上で、これまで公表している長期ビジョンの再点検を行う。
経営資源の配分に関する 具体策の検討 (投資の優先順位付けと投資方法の決定)							点検し、ブラッシュアップした長期ビジョンに基づいて、投資を集中させる分野、優先順位を明確にする (非注力分野は撤退または売却も検討する)。
資本政策の基本的な方針の検討 (最適資本構成の検討)							配当政策もセットにしながら、特に負債面の最適化を検討し、キャッシュアロケーションも決定する。
収益力・資本効率等に関する 目標の検討 (ROIC、ROEの目標設定)							あるべき事業ポートフォリオ、資本構成から逆算して、目標とすべき収益力目標を設定する。
収益計画や資本政策の 基本的な方針の開示 (第6次中計開示内容の検討)							これまでの議論を踏まえ、どのように社内外に開示するかを検討する。

大王グループの歩み

大王グループは、地球環境を守りながらお客さまの声に耳を傾けたものづくりに取り組んでいます。社会や市場の変化を敏感にとらえ、迅速な意思決定と「エリエール」ブランドで衛生用紙市場参入後7～9年でシェアNo.1を達成したような実行力を基に、活躍のフィールドを国内外に展開しながら成長を続けています。

1943-1977 設立～事業基盤の確立

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

1943 創業

和紙の生産・販売を目的に創業後、1947年に新聞用紙と産業用紙(板紙・包装用紙)の生産を開始

1950 新聞用紙市場へ本格参入

1954 未晒パルプ 1955 晒クラフトパルプ 製造開始

1957 山林を購入し 育苗造林を開始

日本初!

1957 クラフト ライナーの 製造を開始

1967 北米チップ 専用船第1号 「大王丸」就航



1975 営業本部設置 総合製紙メーカーへの 独自の販売体制構築

1978 洋紙事業へ 本格参入

1979 衛生用紙市場 参入



1980 ベビー用紙おむつ 製造・販売開始



1982 生理用ナプキン 製造・販売開始



シェア
No.1

1986 1988

ティッシュペーパー
トイレットペーパー

1978-2001 総合製紙メーカーとして飛躍

2002 「GOO.N」ブランド 販売開始



2007 米国P&Gから 「アテント」事業を譲受



2020 不織布マスクの 国内生産を開始



2023 ペットケア事業 参入



2002- 活躍のフィールドを世界へ/持続可能な社会に貢献

2016 CNF パイロットプラント 設置・稼働開始

2019 「エリプラペーパー」 販売開始



1993 DAIO地球環境憲章 制定(2018年改定)

業界初!

1998 古紙100%の 新聞用紙生産・販売開始

2004 バイオマスボイラー 完成・稼働

2021 大王グループ サステナビリティ・ビジョン策定

2022 製造残渣を紙の原料 として再利用するシステム 「Rems(リムス)」を開始



約59,000ha所有
約28,000haは
天然林・保護林

At a Glance

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

事業概要

ホーム&パーソナルケア事業

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

主な商品



紙・板紙事業

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

主な商品



新素材領域

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

主な商品



その他事業

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

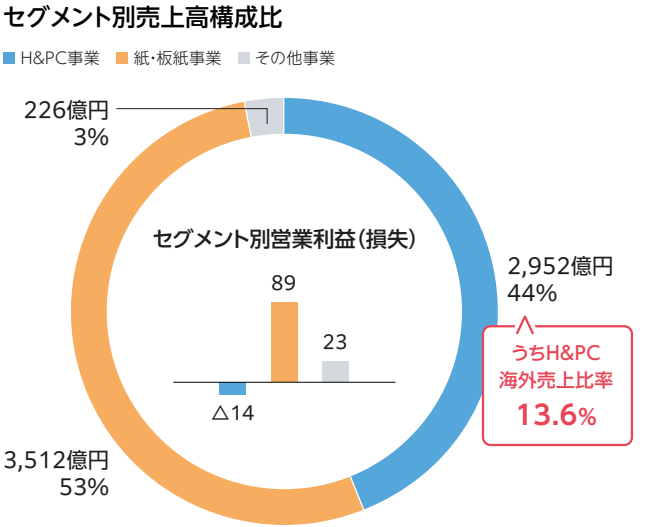
主な子会社



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

2024年度 業績概況 (連結)

[売上高]	6,689億円
[営業利益]	98億円
[営業利益率]	1.5%
[経常利益]	45億円
親会社株主に帰属する [当期純利益]	△112億円



非財務情報



[所有山林面積] 約 59,000 ha



[連結従業員数] 12,191 人



[事業拠点]

国内 22 拠点 海外 8 拠点 9 拠点



[研究開発費] 38 億円



[市場シェア] 1 位※

●ティッシュペーパー：28.0%
●トイレットペーパー：31.2%
●キッチンタオル：26.6%

※出典：インテージSRI+ 2024年4月～2025年3月メーカー別累計販売金額(ティッシュペーパー、トイレットペーパー、キッチンタオル)
※事業拠点は2025年8月31日時点

大王グループの価値創造

「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

経営理念 世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

パーパス

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

ミッション

木からものを取り出す技術とリサイクル技術の強みに
衛生・人生・再生につながる価値を創造する 大王グループの強み >> P31-32

ビジョン
「3つの生きる」

投入資本
>> P29

財務資本

製造資本

自然資本

人的資本

知的資本

社会・
関係資本

衛生

人々の
健康を守る

人生

人生の質を
向上させる

再生

地球を
再生する

強み

木からもの
を取り出す技術

木質資源

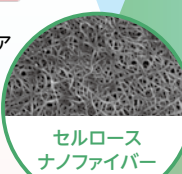
リサイクル
技術

経営基盤増強に向けたマテリアリティ

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



衛生用紙・
パーソナルケア
商品



セルロース
ナノファイバー



スポーツ
用品



健康医薬



化粧品

新素材

機能性添加剤

バイオ
リファイナリー

紙・板紙

バイオ
プラスチック

ジェット燃料

自動車素材

地域社会との共生
持続可能な
サプライチェーンの
確立

人権尊重と人財育成、
社員への思いやり
公正で透明性の
高い経営

気候変動への対応
循環型社会の実現
森林保全と
生物多様性の維持

社会課題解決に向けたマテリアリティ

価値創造を支えるガバナンス >> P87-108

事業成果
>> P30

財務資本

製造資本

自然資本

人的資本

知的資本

社会・
関係資本

経済的価値

大王グループの
業績向上

[2026年度目標]

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

[2035年度目標]

●売上高 1兆2,000億円
●営業利益率 10%

社会的価値

マテリアリティの解決
「3つの生きる」の達成

DAIO やさしい未来 2030 >> P57-58

マテリアリティに対する取り組みと
SDGs貢献 >> P59-60



貧困問題が解決し
人々の生活水準が
向上、健康的な生活が
保障されている



世界中の人々が
幸福度の高い
心豊かな生活を
送っている



多様な生物が
共生・繁栄する
自然豊かな地球が
再生されている

「やさしい未来」の実現

価値創造のインパクト

投入資本(インプット)

	財務資本	●株主資本	2,071億円
		●純有利子負債	3,422億円
	製造資本	●三島工場(世界最大級の純臨海工場)	
		●設備投資額	346億円
		●拠点数	国内 22拠点、海外 8カ国9拠点 ^{※1}
	自然資本	●山林所有面積	約59,000ha
		うち天然林の面積	約28,000ha
		●水資源管理：取水量	184,093千㎡
	人的資本	●連結従業員数	12,191人
		●教育研修費	6,467万円(単体)
		●多様で柔軟な働き方を実現する制度整備	
		●成長を促進する評価制度の導入	
	知的資本	●知財保有権利 (国内/海外) ^{※2※3}	特許権 2,048件/1,933件 意匠権 409件/1,201件 商標権 1,112件/1,379件
		●グループ内に蓄積されたノウハウ	
	社会・関係資本	●四国中央市カーボンニュートラル協議会	
		●アテントマイスター・プロ資格認定者数	10,959人
		●Web公式会員プログラム「クラブエリエール」 ^{※5}	会員数 76万人
		●DAIO Partner Ship(卸商・古紙問屋・国内チップサプライヤーの会)	
		●社会貢献活動支出額	4,180万円
		●スポーツ支援活動「Teamエリエール」	
		●SDGs調達ガイドラインに基づくアンケート対象社数	535社

[大王グループの取り組み]

●効率的な資源配分 ― 新規事業・研究開発への投資 ➤ P51-54 ― 株主への還元
●環境負荷の低い 設備・燃料への転換 ●安全・品質に関する教育・啓発活動
●環境に配慮した、 持続可能な事業活動 ●森林保全・生物多様性の維持 ➤ P86 ●水の有効利用の取り組み ➤ P72
●人権尊重 ●個の成長支援 ●ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョンの推進 ●評価・処遇制度改定 ●健康経営の推進 ●安全衛生活動 ➤ P70
●イノベーション推進、権利活用 ●将来技術の創出・商品開発 知的資本 ➤ P55-56
●持続可能な原材料への転換 ●SDGs調達(CSR調達) ➤ P62 ●「地域包括ケアシステム」の推進 ➤ P61-62 ●スポーツ大会の運営・協賛

事業成果(アウトプット)

●売上高	6,689億円
●営業利益	98億円
●親会社株主に帰属する当期純利益	△112億円
●格付(JCR・R&I)	A-
●三島工場 生産量	約210万トン/年
●生産効率・品質の改善、生産コストの削減	
●GHG排出量	2023年度 3,594千トン/年 → 2024年度 3,640千トン/年
●GHG排出量削減率	18.2%(2013年度比)
●希少動植物の保護	
●水資源管理	排水量 178,807千㎡/年、実質の水消費量 5,285千㎡/年 COD原単位 △5.9%(前年比)
●従業員エンゲージメント向上	
●ワークエンゲージメント向上	
●「健康経営優良法人(大規模法人部門(ホワイト500))」8年連続認定	
●「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」初認定	
●D&I AWARD 2024「ベストワークプレイス」企業に認定	
●女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」2つ星取得	
●「ハタラクエール2025」で『福利厚生推進法人』受賞	
●知的財産権出願(国内/海外) ^{※3※4}	特許権 175件/50件 意匠権 60件/256件 商標権 73件/223件
●衛生用紙 メーカー別売上No.1 ^{※6}	
●多くの生活者に支持されるブランド「エリエール」	
●紙関連の製造品出荷額等 ^{※7} において四国中央市が19年連続日本一	
●スポーツを通じた女性活躍推進	
「大王製紙エリエール レディスオープン」1982年より通算43回開催	
●「EcoVadis」サステナビリティ評価 シルバーメダル2年連続獲得	
●「スポーツエールカンパニー2025」に認定	
●FTSE、SOMPOなど国内外のさまざまなインデックスの構成銘柄に選定	
➤ P114	

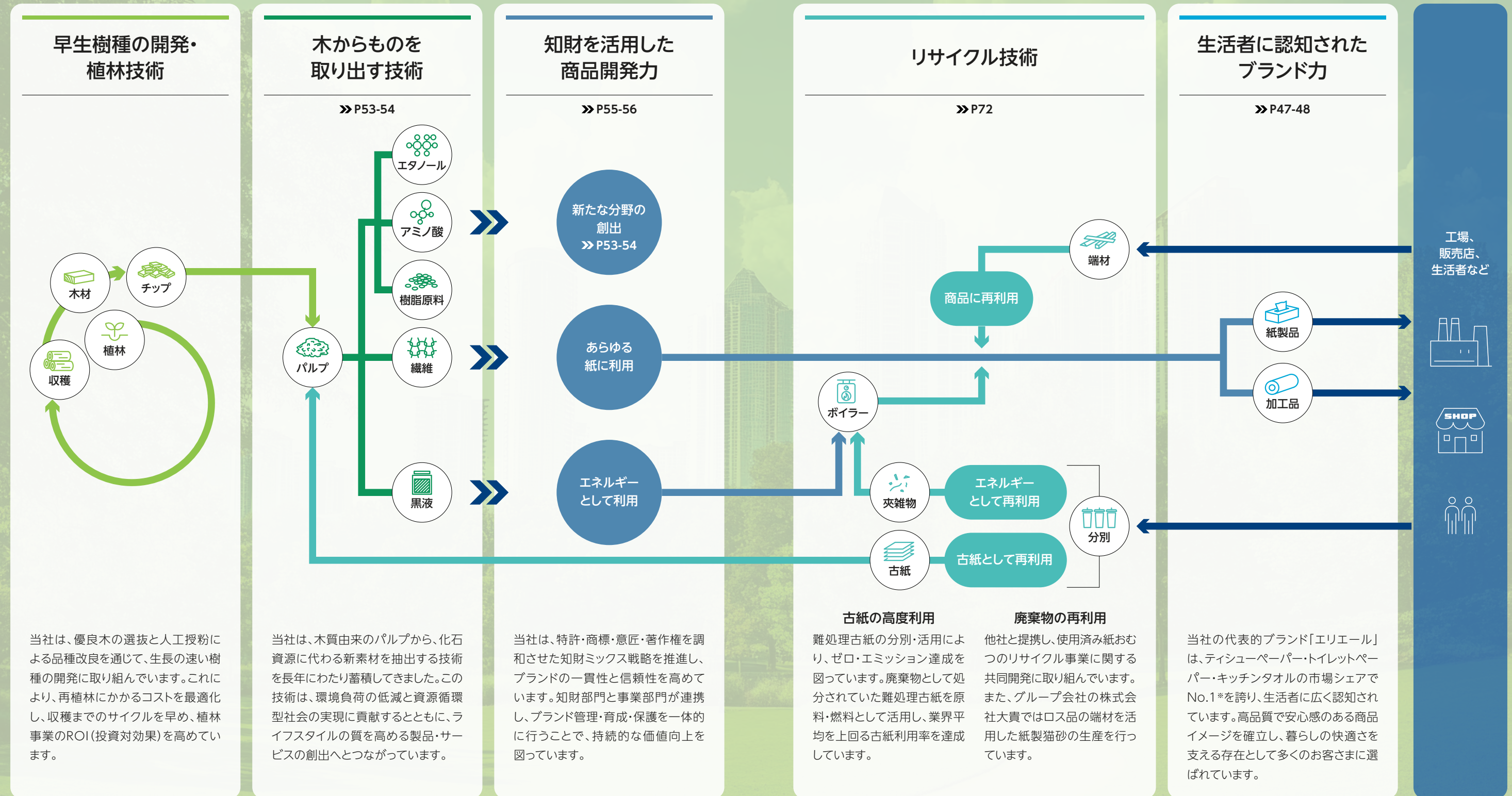
事業活動を通じた価値創造

※1 2025年8月31日時点
※2 2025年3月末時点の国内・外国合計の知財保有権利数。
※3 知財保有権利、知的財産権出願の件数は、社内集計基準の変更等により、過去に公表した数値と一致しない可能性があります。
※4 2022年度の出願件数。特許の外国出願件数はPCT出願件数。

※5 コミュニケーションを通じてエリエール商品の理解を深めていただくこと、生活者の声を商品の品質向上や開発に役立てることを目的としたWeb公式会員プログラム。
※6 出典：インテージSRI+ 2024年4月～2025年3月メーカー別累計販売金額(ティッシュペーパー、トイレットペーパー、キッチンタオル)
※7 総務省・経済産業省「2023年経済構造実態調査(製造業事業所調査)」参照 市町村別順位において四国中央市が19年連続1位を獲得

大王グループの強み

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



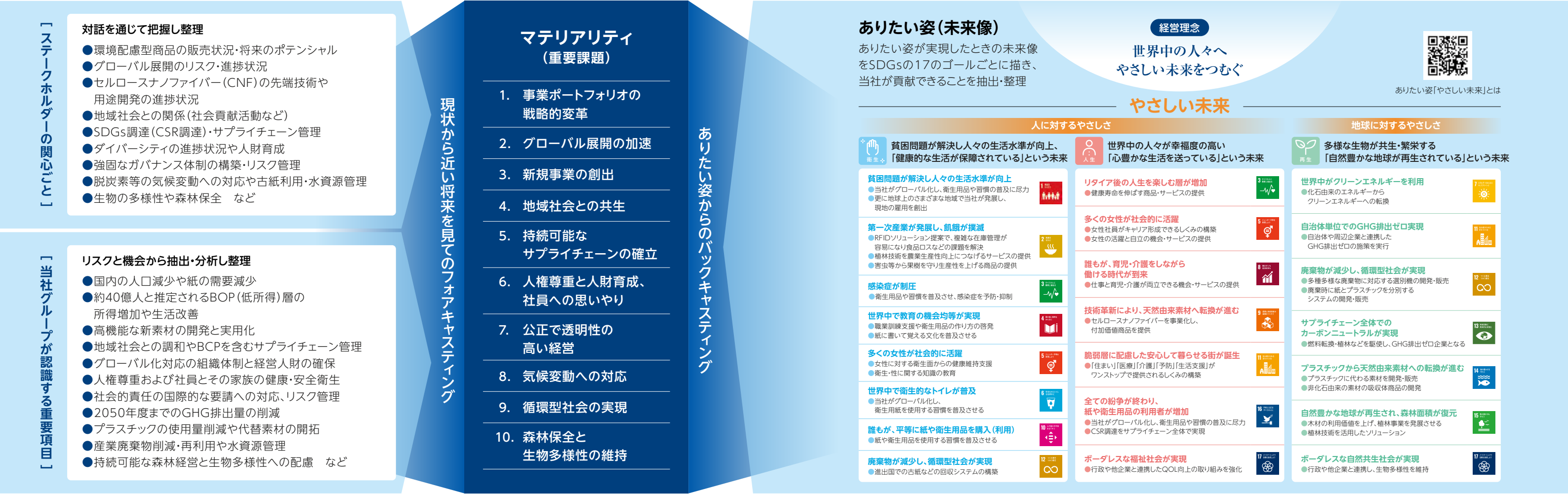
※出典：インテージSRI+ 2024年4月～2025年3月メーカー別累計販売金額(ティッシュペーパー、トイレットペーパー、キッチンタオル)

大王グループのマテリアリティ

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



(1)ステークホルダーの関心ごと ステークホルダーとの対話を通じて、当社グループの事業や社会課題などで関心の強いと思われる項目を把握しました。 (2)当社グループが認識する重要項目 「対応しておかないと、将来企業価値に影響を与える」項目について、リスク・機会から抽出しました。 (3)ありたい姿(未来像)を実現するための実施項目 将来の「ありたい姿」、および「ありたい姿」が実現したときの未来像を描き、それらを実現するために、何をすべきか、何ができるのかをSDGsのゴールごとに抽出し、整理しました。	(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、および当社グループが認識する重要項目のなかから、「事業戦略」に関する項目は何か、という視点で、分析・整理しました。 (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、および当社グループが認識する重要項目のなかから、世界の動きや社会情勢を考慮して、今、取り組まなければ、企業価値に影響を与えられる「社会課題」に関する事項を、GRIスタンダードやESG評価機関のキーイシュー等と照合して、分析・整理しました。 (1)ありたい姿(未来像)を実現するための実施項目との照合 STEP2で整理した重要テーマを、STEP1－(3)で整理したありたい姿(未来像)を実現するための実施項目と照合し、双方に共通しているテーマを重要課題候補として整理しました。 (2)重要会議で議論・決定 重要課題候補に「現時点でやるべき項目は何か」という概念を加えた上で、サステナビリティ委員会や経営会議・取締役会で議論を重ね「マテリアリティ(重要課題)」として特定しました。
--	--



第1次～第5次中期事業計画の概観

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

現在は第5次中計のスタートに合わせて策定した長期ビジョン『Daio Group Transformation 2035』の下、グループ連結での売上高1兆2,000億円・営業利益率10%の達成に向けて取り組みを進めています。

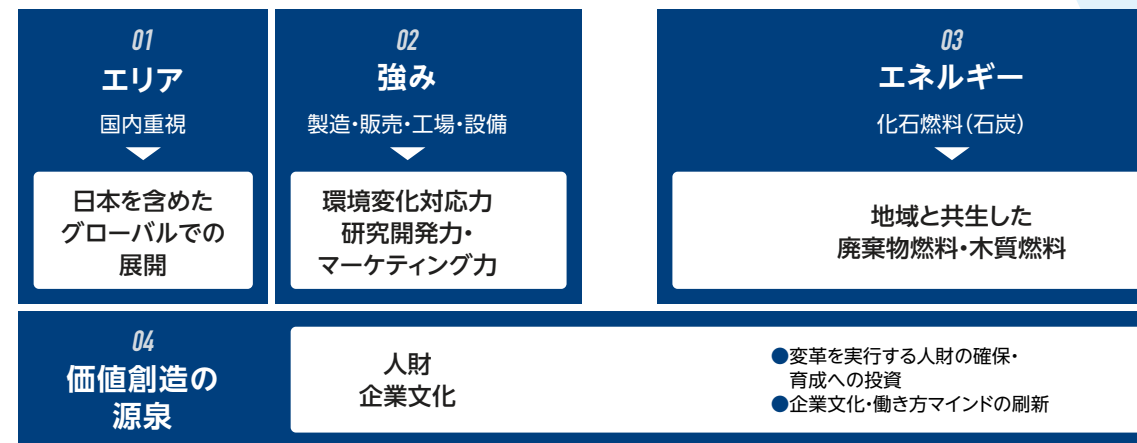
戦略的に事業ポートフォリオを変革しながら、持続的に成長し続ける企業グループを目指していきます。

長期ビジョン >> P07-08

Daio Group Transformation 2035

2035年まで、4つのテーマに

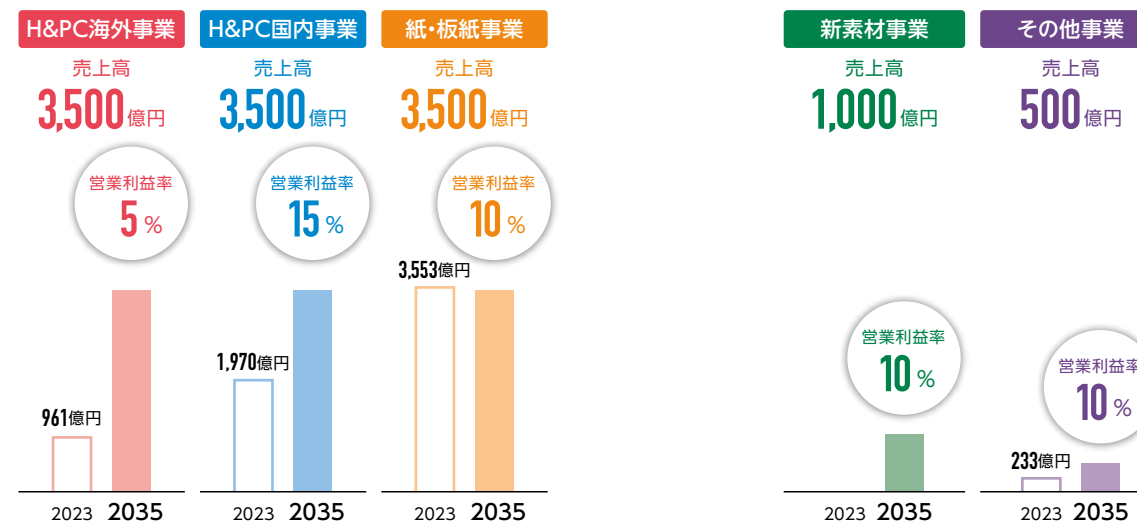
注力して取り組みます。



連結売上高**1兆2,000億円**、

営業利益率**10%**を達成

▼ 2035年度時点での事業別売上高と営業利益率のイメージ



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

「やさしい未来」に向けた計画の策定

パーパスの実現

経営理念

世界中の人々へやさしい未来をつむぐ

「3つの生きる」

衛生
人々の健康を守る

人生
人生の質を向上させる

再生
地球を再生する

お客さま



高品質・高付加価値の商品とサービス

社員およびその家族



安全・安心第一の職場環境

取引先



ともに成長

地域社会



生活・産業・文化の発展

株主・投資家



安定的な配当・株価向上

第5次中期事業計画の全体像

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

[第5次中計の考え方・位置付け]



2024 年度	2026 年度	2027 年度	2032 年度	2033 年度	2035 年度
長期ビジョンの実現に向け、 第5次中計では経営基盤の再構築に注力					
テーマ		方針			
営業キャッシュ・フロー 創出力強化		営業利益拡大にフォーカス			
将来成長のための 厳選した投資の実行		キャッシュ創出力を強化するための環境対応のさらなる推進 ▶▶ P72-86			
		将来キャッシュ・フロー拡大のための新規事業強化 ▶▶ P51-54			
		変革を支える人・組織の整備			
財務基盤の強化		適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化			

第5次中計の売上高・営業利益計画

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

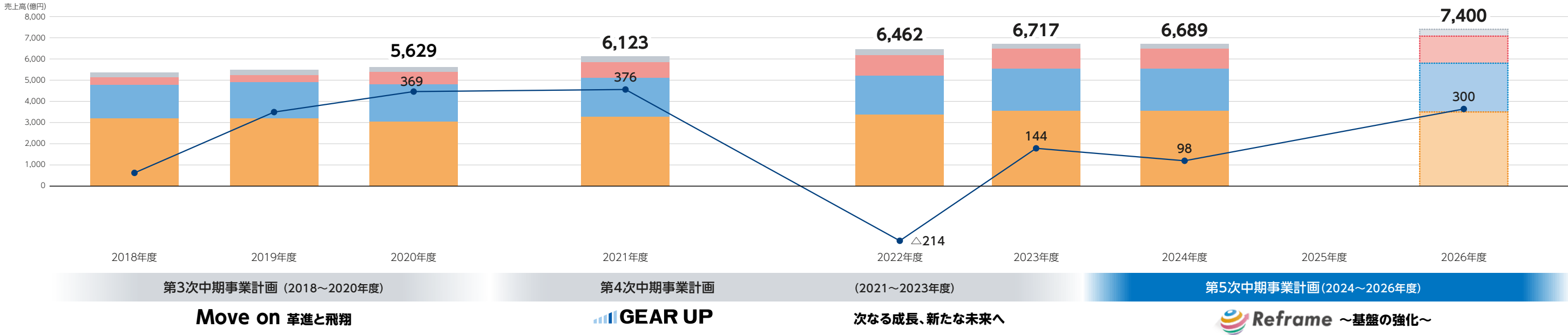
営業利益拡大にフォーカス			
H&PC 海外事業	1 既存販売エリアの戦略再構築 ●勝ち筋を見いだせる領域を特定し、売上拡大と収益性を両立させるモデルを確立	2 長期ビジョンの実現に向けた拡大策立案 ●新規参入可能性のある国の調査 ●M&Aを活用した新規国参入の検討	3 人・組織の整備 ●人材育成・強化のための制度を設計 ●他部門からの集中的な異動、経験者採用拡大、現地社員の幹部登用と権限委譲
H&PC 国内事業	1 成長領域への集中 ●ファミリーケア (衛生用紙カテゴリー)、ヘルスケアに開発・マーケティング費用を集中的に投下	2 ペットケア事業の拡大 ▶▶ P52 ●プレゼンス拡大に注力し、第5次中計期間は金額シェア拡大を志向 ●TVCM、イベント等のブランド先行投資を実施	3 新規カテゴリーの模索 ●ベビーケア、フェミニンケアを筆頭に需要縮小が見込まれる分野の代替ビジネスの可能性を調査
紙・板紙 事業	パッケージ分野のさらなる強化を推進 ●原紙の販売を中心とした構成から、加工度の高い最終商品 (パッケージ) の販売比率を高め、新聞・洋紙の販売数量、売上高減少をカバー ●大王パッケージ、ダイオーミウラと連携し、パッケージ案件の開拓を協働で実施 ●段ボール会社に加えて包装関連会社のM&Aも検討		北越コーポレーション株式会社との戦略的業務提携 ●事業基盤の強化を図るとともに、将来を見据えて協業分野の深化・拡充を推進

変革を支える人・組織の整備		
[方針]		
●変化や違いを受容でき 挑戦に前向きな人材の育成		
●変化や異なる意見を受け入れる風土の醸成		
●多様性をイノベーションにつなげられる風土の醸成		
●挑戦を後押しできる制度		
●強化分野での適切な人材確保・配置		
[取り組み事項]		
1 従来の発想に囚われない発案を評価する制度		
2 管理職、担当者のマインド転換		
3 グローバル人材の育成・確保		
4 新たな挑戦を希望する意向がよりキャリアに反映される制度の構築		
5 H&PC、新素材領域の人員増		
[具体的施策]		
評価制度の見直し		
研修費予算の増加と研修制度の充実		
キャリアパス制度の見直し		
経験者採用の強化と推進部隊の人事部強化		

適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化	
投融資審査体制の再構築	
●社長の諮問機関として投融資委員会を立ち上げ (機関設計の見直しに伴い、2025年6月より経営会議の下部会議に変更)	
●投融資の徹底審議と効果検証の強化を通じて投資効果を改善	

中期事業計画(第3次～第5次)の振り返り

[事業別売上高・営業利益推移]



基本方針

- 紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革
- H&PC事業のグローバルな事業拡大と収益力強化
- セルロースナノファイバー(CNF)の早期事業化

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

- 営業キャッシュフロー創出力強化
- 将来成長のための厳選した投資の実行
- 財務基盤の強化

振り返り

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

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

売上高は過去最高を継続して達成するも
外部環境の大きな変化への対応が遅れ、計画は未達

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

H&PC国内事業、紙・板紙事業は順調に進捗するも、H&PC海外事業に課題があり
現在、構造改革を実行中

(単位：億円)	目標	2024年度実績
売上高	7,400	6,689
営業利益	300	98
H&PC海外売上比率	17.6%	13.6%
ROE	4.5%	△4.6%
ネットD/ELレシオ	1.2倍	1.4倍

Move on 革進と飛翔

第3次中期事業計画
(2018年度～2020年度)

振り返り

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

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tpーパーの拡販に注力しました。さらに、ブラジルのサンテルならびにトルコのEITRのM&Aにより、南米とMENAの新規市場での「点」を打ちました。新規事業では、2020年7月にはFIT制度を活用したバイオマス発電事業を開始したほか、CNFの事業化でも卓球ラケット用部材や電気自動車レースカーへの実装など、前進が見られました。

課題

- 構造改革の継続と海外成長戦略の推進(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

GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ

第4次中期事業計画
(2021年度～2023年度)

振り返り

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

一方で第5次中期事業計画に持ち越す課題も明確になりました。H&PC事業の営業利益率向上(特に海外事業の営業黒字化)、石炭を中心としたエネルギー政策の見直し、そして財務体質改善については継続して取り組む必要があります。

課題

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

Reframe ～基盤の強化～

第5次中期事業計画
(2024年度～2026年度)

振り返り

2024年度は、H&PC国内事業、紙・板紙事業で当初計画通り、またはそれを上回る結果となりました。H&PC国内事業については既存の5カテゴリーすべてで営業利益を確保するに至りました。一方でH&PC海外事業は中国、トルコで想定を上回る業績悪化が発生し、対予想で大幅な減益となりました。第5次中期事業計画は経営基盤の強化をスローガンに掲げ、「営業キャッシュ・フローの創出力強化」「将来成長のための厳選した投資

の実行」「財務基盤の強化」の3つのテーマに取り組んでいます。このうち「財務基盤の強化」に向けた施策の一つとして、中国事業での一部工場と設備の売却、およびトルコ子会社の株式譲渡の意思決定を行いました。

取り組みの方針

- 営業利益拡大にフォーカス
- キャッシュ創出力を強化するための環境対応のさらなる推進
- 将来キャッシュ・フロー拡大のための新規事業の強化
- 変革を支える人・組織の整備
- 適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化

ホーム&パーソナルケア

海外事業部

●推進本部長メッセージ

構造改革の断行と固定費削減を通じて
利益を伴う事業成長の
基盤を強化する

上席執行役員
ホーム&パーソナルケア
海外事業部
海外事業推進本部長

齋藤 真



2035ビジョン達成への方針と施策

ホーム&パーソナルケア（以下、H&PC）海外事業は、当社の成長エンジンと位置付け、2035年度の売上目標を3,500億円に設定しています。グローバル展開の加速に向けて、喫緊の課題は早期の黒字化と収益基盤の強化です。売上の拡大以上に、収益性の確保を重視し、まずは構造改革を推し進め、第5次中期事業計画（以下、中計）の最終年度となる2026年度での黒字転換を目指します。そしてキャッシュ・フローの安定化を図り、第6次中計以降、積極的なM&A投資も実施しながら、成長スピードを加速していきます。

市場環境認識（リスクと機会）と事業戦略

中国では、経済の低迷、生活者志向の変化により、ベビー用紙おむつ事業は苦戦を強いられています。その一方で、生理用ナプキンは、ベビー用紙おむつブランドで培った『大王』のブランド資産を活用したことが奏功し、市場参入からわずか3年で、紙おむつユーザーを中心に高く評価され、販売が順調に伸びています。展開エリアも沿岸地域に限定しているなか、各地から多くの引き合いをいただいています。中国の生理用ナプキンの市場規模は日本の約10倍あり、この巨大市場でしっかりと成長機会を捕捉していきます。

ASEAN市場は、出生率が全体的に減少傾向にある中で、事業の軸足をベビー用紙おむつから生理用品へシフトさせます。特にタイでは、バイク通勤が一般的な市場特性に合わせて、「ズレないことで、漏れない」といったフィット性の高さを訴求するなど、現地ニーズに合わせた訴求が奏功し、生理用ナプキンの販売は好調に推移し、2024年度は黒字化を果たしました。一方、収益性に課題を抱えていたインドネシアでのベビー用紙お

むつ事業は、自社ブランド「GOO.N」の生産を停止し、外部メーカーのPBやOEM受託生産へとビジネスモデルを転換することで、固定費の削減による収益改善を進めています。

ブラジルでは原燃料価格の高騰を受けながらも、現地市場に知見を有する大手商社との協業の下、安定的な事業運営を実現しています。現地で確立された衛生用紙のブランド力を活かす形で、事業成長を図っていきます。

海外事業のグランドデザイン

海外事業は、当社の将来の成長エンジンでありながら、ここ数年、収益の足を大きく引っ張っています。そこで、2011年の本格始動以降の軌跡を総括し、成功・失敗事例をすべて抽出し、今後の勝ち筋を見出すための議論を行いました。特に海外事業を牽引してきた中国では、コロナ禍をはさみ生活者のライフスタイルやニーズが急速に変化したなかで、過去の成功体験から抜け切れず柔軟にその変化に対応できなかったとの反省があります。そしてその背景には、相応の時間・投資をかけて構築した生産設備による自前主義に固執し過ぎていたこともありました。今般、グランドデザインを策定するなかで、当社の強みは、生産技術と開発能力、そして営業・工場・開発が三位一体となって現場の声をタイムリーに実現する機動力であると認識し、今後はこの強みを最大化しながら、より柔軟かつスピーディーな事業展開を進めていきます。

当面は2026年度の黒字化が必達目標です。その上で、第6次中計以降は、M&A投資を積極的に進めていきます。主たる対象となるのは、すでに展開している地域で、未開拓のエリア・カテゴリー・チャネルの強化・深耕に資する企業です。またシナジー効果が創出できそうな周辺国についても、ドミナ

01

02

SECTION 03

04

05

06

「商品展開例」



ブラジル サン・ジョアン祭り 期間限定企画品
Snob（上）・Santeapel（下）



中国 天使純棉シリーズ



タイ elis shorts Nude pants（左）
GOO.N Sweet Dream（右）

●商品展開

各国、各地域の市場特性やトレンドに合わせた高付加価値商品の展開に取り組んでいます。ブラジルでは、聖ヨハネの誕生を祝う“São João／サン・ジョアン”と呼ばれるお祭りに併せたカラフルで楽しい期間限定企画品の上市により販売が非常に好調に推移しました。中国では、生理用ナプキンの「天使純棉」シリーズについて、無添加のコットンを表面シートに採用し、医療級の認証を取得することでより安心で肌に優しい商品であることを訴求する商品としてリニューアルし、販売を開始しました。タイでは、アウトターに響かないスタイリッシュなショーツタイプナプキンの新色として目立ちにくいベージュカラーを上市しました。また、ベビー用紙おむつの新商品として“たっぷり吸収量で朝までモレずにぐっすり眠れる”超プレミアムセグメントの『GOO.N Sweet Dream』を発売しました。

ント展開を意識して投資を検討していきます。

組織体制についても、今秋から、既存の機能別組織を地域別組織へと編成し、M&Aに特化した専任部隊も新設しました。

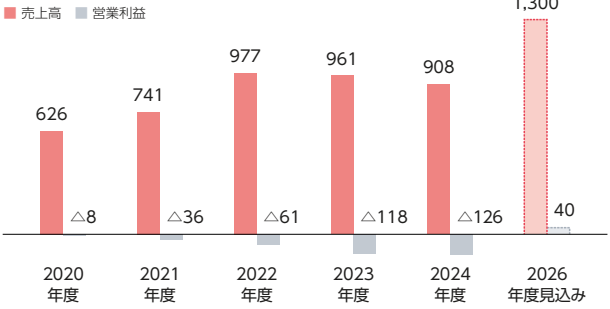
2024年度振り返りと2025年度見通し

中国が2期連続で大幅な赤字を計上し、2024年度は前年からさらに業績が悪化する、非常に悔しい1年となりました。しかし、タイでは安定した黒字化が見えてきたほか、2025年6月にはトルコ事業の譲渡と、中国でのベビー用紙おむつの生産設備を譲渡するなど、今後の収益改善に向けた足がかりをつけることができました。2025年度に入り、為替や原燃料価格などの懸案事項は薄れてきていますが、中国経済の先行きや米国の関税政策の影響等を引き続き注視しながら、更なる収益の改善を図り、2026年度の黒字転換に向けて揺るぎない基盤を築いていきます。

サステナビリティ経営へ寄与

海外事業では、事業拡大による経済貢献と地域での雇用創出

〔H&PC海外事業部 売上高・営業利益（億円）〕



を通じて、地域社会との共生に寄与しています。また、タイでは女性刑務所に生理用ナプキン、中国では介護施設向けに大人用紙おむつの無償提供を継続しているほか、女性の生理に関する啓発教育も行っています。

更に、環境負荷の低減と循環型社会の実現に向けて、生産工程ではロス率をKPIとして管理して廃棄物の削減に努めると同時に、紙おむつの主素材であるパルプやポリマーの再利用も促進しています。また商品の包装材についても、植物由来の包装フィルムの採用拡大や、少量包装から大容量の包装に移行するなど、包装資材の削減に努めています。

企業価値向上に対する貢献

第5次中計期間中は、収益基盤の強化に集中し、利益改善に注力します。中国では、ベビー用紙おむつ工場の生産設備を売却し、外部OEM先での委託生産へ切り替えを進めており、インドネシアでは、ベビー用紙おむつ工場で当社ブランドの「GOO.N」の生産を停止し、外部メーカーのPBやOEM受託生産・販売へとビジネスモデルを切り替えています。またタイでは、生理用ナプキンへと軸足を移しつつ、ベビー用紙おむつでは、採算性の低いエコノミー品の価格改定とプレミアム品の拡販を図るなどの取り組みを進めています。

これら固定費の削減と販売施策により、2026年度中の黒字化、そして第7次中計以降で2桁億円の収益を稼げる事業へと利益成長させていきます。

構造改革による収益改善効果はすでに目に見える形で表れてきており、今後もこの勢いを止めないよう各種施策を遂行し、企業価値の向上へと貢献していきます。

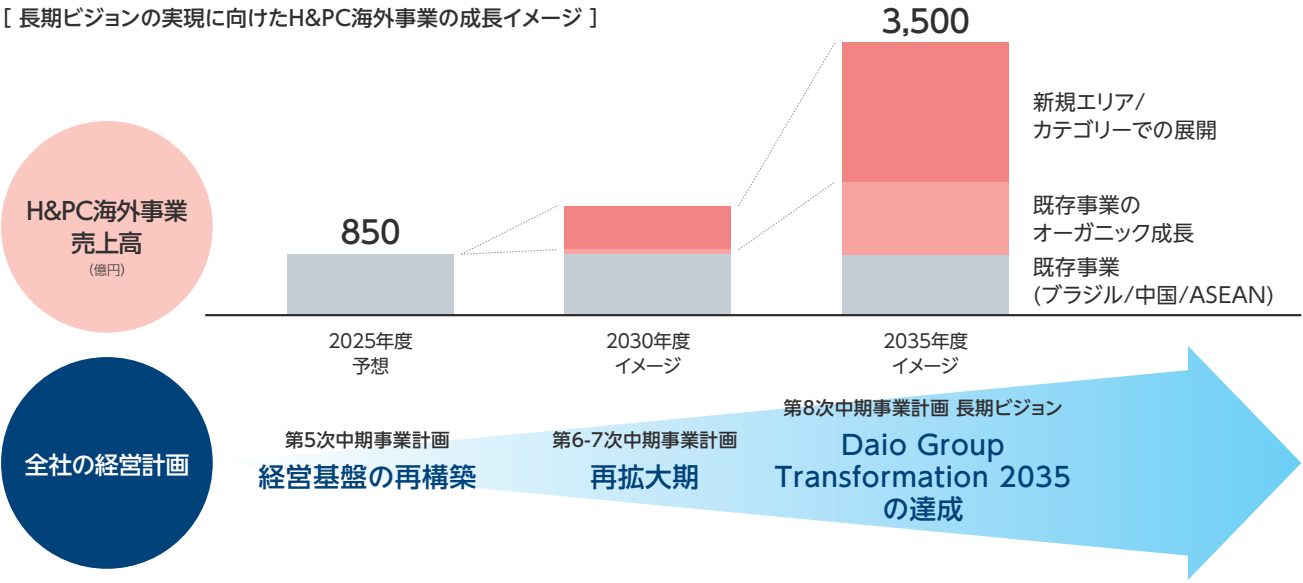
マテリアリティ： グローバル展開の加速

長期ビジョン実現に向けたグローバル展開

1 長期ビジョン“Daio Group Transformation 2035”の実現に向けて

H&PC海外事業は当社グループの成長の牽引役
既存事業の成長と新規事業の展開により2035年度 売上高3,500億円を目指す

[長期ビジョンの実現に向けたH&PC海外事業の成長イメージ]



2 海外事業戦略のブランドデザイン = 海外展開におけるフレームワーク策定

当社のH&PC海外事業は、2011年のタイ現地法人設立を皮切りに着実に拠点を拡大し、2020年にはブラジル老舗の衛生用品メーカー、サンテル社を買収することで売上規模を飛躍的に拡大しました。しかし近年、中国やトルコでは急激な市場構造の変化や地政学リスクの高まりに直面し、事業運営が想定以上に難化するケースも顕在化しています。こうした不確実性の高い環境下では、従来の海外展開モデルが必ずしも通用しないケースがあることから、より再現性・耐性の高い成長を実現するために、海外戦略の全体設計を抜本的に見直しました。

ブランドデザイン

- 1 売上高の拡大とともに、**持続的な利益創出**を両立する事業体制を確立します。
- 2 未進出エリアでは、当社の「強み」 **ー生産技術力・商品開発力・オペレーションの知見、商品化のスピード感ー** を、現地有力ブランドの販路や顧客基盤に掛け合わせ、収益ポテンシャルを最大化します。
- 3 既進出エリアでは、未取扱いカテゴリや手薄なエリア・チャネルを補完し、**寡占化・ドミナント戦略**によって市場占有率を一段と高めます。
- 4 海外展開に関する検討項目・評価基準を標準化するとともに、M&Aにより**優先的に取得を検討するターゲットリストを整備**し、戦略的かつ機動的なアプローチを実行します。
- 5 **シナジー創出を最重視**し、M&Aを主軸にマイノリティ出資・合併・ファブレスも組み合わせることで、多様なスキームによる事業拡大を図ります。**カテゴリは限定せず、勝率の高い領域を選択**して参入します。

3 グランドデザインに基づいた基本戦略

これまでの方針(～2024年度)		今後の方針(2025年度～)
方針	売上高重視	売上高+利益重視
進出形態	グリーンフィールドで	M&Aを主体に
商品供給	自前の工場でフル生産	OEM生産等を含めフレキシブルな生産
進出カテゴリ	ベビーケア中心	進出先にあったカテゴリを選定
KPI	売上高	売上高
	展開地域の地理的カバレッジ	収益性 (営業利益率)
		注力セグメントにおけるマーケットシェア

当社はブランドデザインを起点に過去の取り組みを振り返り、成長戦略を再構築しました。2024年度までは「売上拡大」を最優先に、自前主義で進出計画を立案し、ベビーケア用品に注力してきました。既存エリアでのマズブランド戦略により売上は伸びたものの、利益率の伸び悩みやカテゴリ偏重、投下資本効率の低下といった課題が浮き彫りになりました。そこで2025年度以降は、継続的な利益創出を最重要テーマに掲げ、資本提携・共同出資・M&Aなど外部リソースを活用す

る柔軟な体制へ転換します。既進出エリアではカテゴリ拡充とチャネル補完によって市場占有率の拡大を進め、事業基盤を強化。未進出エリアでは既存エリアとの連携を重視し、当社の技術力と商品開発力を活かせる高収益領域に経営資源を集中投入します。これらの施策により、“**海外事業ポートフォリオの質を高め、安定的かつ持続的な成長を実現**”してまいります。

4 既進出エリアの強化

中国事業

●ベビーケア事業

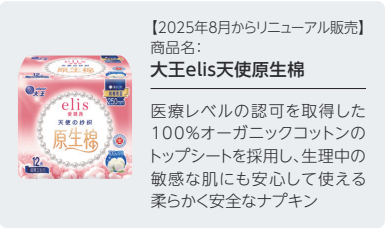
中国のベビー用紙おむつ市場は、少子化の進行に加え、現地メーカーの台頭により高吸水性ポリマーを使用した薄型吸収体(SAPシート)が一般化するとともに競争が激化しています。当社グループでは、こうした事業環境の変化を踏まえ、2025年7月に中国で保有していた積織/パルプ仕様のベビー用紙おむつ製造設備を売却しました。これにより固定費を大幅に削減し、資本効率とキャッシュ創出力を向上させております。商品については、生産委託体制の下、中国で主流となっているSAPシートを採用し、当社オリジナルの商品特長を付加した新シリーズを同年5月より順次発売し、販売回復に努めております。販路についても、急成長するECチャネルの流通体制の見直しを行っております。アナログとデジタルを複合的に利用し、顧客接点を強化することで、販売拡大と収益性の向上を図ります。

●フェミニンケア事業

中国のフェミニンケア市場は日本の約10倍もの規模を有し、当社は2022年の参入以来、着実にシェアを高めています。品質を最優先したブランドポジションが現地で高く評価され、2025年度上期の現地出荷ベースの売上金額は、前年同期を大きく上回り、1.5倍超となりました。後発参入の中でも販売伸長している要因は、生活者トレンドをとらえた商品に加え、ベビーケアで培った「大王(ダウワン)」のブランド資産(ブランド力・販売網・インスタマーケティング力)をフル活用できている点にあります。具体的には、各シリーズの商品名をベビーおむつのシリーズ名を起用し、広告メッセージも「大王」のエリスと発信してきたことで、ユーザーの3割がGOO.Nを使用していた方であり、ロイヤルユーザー化しています。販売先については、フェミニンケアはECよりも店頭販売の構成比が高いため、GOO.Nのシェアが高い小売店に特化して配荷することでユーザーのシナジー効果を得られ、イニシャルコストの抑制にもつながっています。また、当社が得意とする店頭プロモーションを実行し続けたことで、ブランド認知向上と新規ユーザー獲得のスピードが向上しており、インスタシェアが20%を超える小売店も複数出てきています。



【2025年5月販売】
商品名：**大王GOO.N光之羽**



店頭プロモーションの一例(国際婦人デー)

ASEAN事業

●ベビーケア

紙おむつ市場は出生数減少や低価格競争で単価は軟化しているものの、生活者の品質志向は一段と高まっています。当社はこの変化を好機ととらえ、エコノミー系から、肌触り・吸収力などの現地のニーズにより特化したプレミアム品へ軸足を移行し、採算性の向上に取り組んでいます。

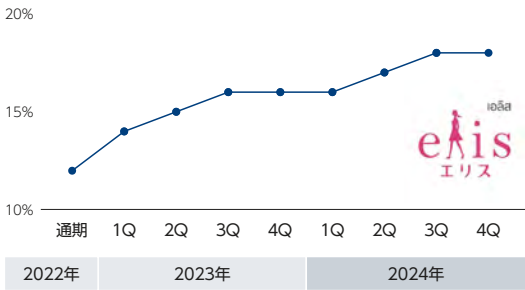
●フェミニンケア

タイの生活者のトレンドに合わせた、差別化された商品を投入し、直近で20%にせまるシェアを獲得しております。また、今春にタイで急成長しているショーツセグメントに新商品を投入いたしました。今後も未充足ニーズへ対応する商品開発の強化により、更なる拡大を図ります。



【2025年5月販売】
商品名：
elis shorts Nude pants
既存のブラックショーツに加え、ページュカラーを上市

【生理用ナプキン金額シェア】(%)



インドネシア

インドネシアのベビー用紙おむつ市場は他ASEAN市場と比較しても安価で取引されており、収益力向上に苦慮しておりました。市場環境と収益性の観点から、ナショナルブランド主体の事業を見直し、外部のプライベートブランドやOEMを受託生産する事業モデルに見直すことで確実な収益確保に努めております。

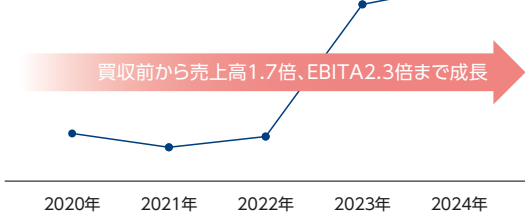
ベトナム他

地域別ごとの需要とニーズに対応し、収益性を大前提として事業運営しております。特にベトナムにおいては、タイとの女性生活環境の類似性を見だし、フェミニン事業の拡大に着手しております。

ブラジル事業

当社のブラジル事業は2020年に現地有力企業を買収し、着実に業績を伸ばしております。その強さの源泉は、創業86年で培われた歴史とブランド資産を有効活用しつつ、当社の開発力を注ぎ込むことにより市場での競争優位を確固たるものとしたことです。“Personal”をはじめとする衛生用品ブランドは地域コミュニティに深く浸透し、高いリピート率を維持しております。また、衛生用紙と紙加工品を組み合わせた多角的な商品ポートフォリオにより、需要変動に適應できる体制を確保しつつ、細分化しつつある顧客ニーズへ対応できる柔軟性を兼ね備えております。また、買収後当社の開発力を活かしパンツタイプ型のベビー用紙おむつなど、各カテゴリーで付加価値新商品を投入し、収益を伸ばさせました。今後は、エリアごとに最適な商品・チャネル構成の最適化を追求していくことで、収益性の高い事業領域の拡大を図ります。

【営業利益率の推移】



	買収前	買収後	今後
	スタンダード品を各地引き合いに応じて販売	各カテゴリーでの付加価値化の推進と衛生用紙の強みを活かしたエリアの選択と集中	カテゴリーの拡張とコアエリアの段階的拡大
商品戦略	 キッチンタオル 1plyトイレットティッシュ 汎用品ベビー スタンダード品主体	 3plyトイレットティッシュ プレミアムパンツ 夜用ナプキン スタンダード品＋高付加価値商品	●顧客ニーズに合わせた商品 ●商品カテゴリーの拡張
エリア戦略	広く浅く	エリアの選択と集中	コアエリアの拡大

5 未進出エリアへの事業展開について

当社はこれまで“自前主義”での海外展開に注力してきましたが、今後はパートナーシップを積極的に活用し、機動的かつ効率的な進出を図ります。
生産面では、自社工場をフル稼働させる前提での設備投資が固定費を膨張させ、結果、稼働率を上げるために販売数量重視の志向となりがちな状況であったことを踏まえ、需要に応じてOEMも活用する柔軟な供給体制へ転換します。

カテゴリー戦略についても、“新興国＝ベビーケア”という発想を改め、地域特性に合わせた品目選定で早期立ち上げを実現します。
当社の紙加工品、衛生用紙、紙・板紙などの技術基盤を横断的に活かし、幅広い分野での事業創出を推進するとともに、第6次中計以降はM&Aやアライアンスを組み合わせ、2035年までに持続的な競争優位と利益成長を確立してまいります。

市場参入	シナジーによる競争力強化	事業領域拡張/競争優位性の確立
●当エリアにおいて <u>構造的な競争優位を確立可能とみられる商品</u> を選定	● <u>当社の強みを活かした付加価値材の投入</u> により <u>収益性を向上</u> －衛生用紙：商品機能(高い溶解性＝薄く抄く技術、手触りの柔らかさ)、古紙処理・再生技術 等 －紙加工品：多様な顧客ニーズを反映した商品の開発力(例. 日本の夜1枚安心パッド、クリニクス)、商品機能(例. タイの粘着性で訴求した生理用ナプキン) 等	●更なるM&Aを通じた、 <u>機能・展開エリア・カテゴリー拡充による競争優位性の確立</u> を推進
●以下の観点に基づき、 <u>エリア進出の足掛かりとなり得る候補企業</u> を探索 －足許業績は黒字か、あるいはハードルレートをクリアしているか －当社の強みが活きる事業領域か －高いブランド認知を有するか 等		

6 長期ビジョン実現に向けた海外新組織構造

海外各拠点との連携を強化し、本社から、より迅速かつ柔軟なサポートができる体制を構築するため、これまでの機能別組織から地域別組織へと切り替えました。
これにより現地顧客への対応力を高めることで、各国・各地域の特性に応じた個別の勝ち筋の確立を実現し、海外事業において継続的に利益を創出できる体制を目指してまいります。加えて、未進出エリア・カテゴリー、M&A情報について受け身で

あった体制から、独自調査・選定を行うM&Aに特化した専任部署を新設しました。
海外人財の育成に関しては、海外拠点のローカル人財の幹部登用を通じてより一層のローカライゼーションを進める一方で、本社において海外人財のキャリアプログラムを策定・運用することでグローバル人財プールを構築し、本社のグローバル化を推し進めていきます。

	これまでの体制	今後の体制
コンセプト	マスに向けた勝ちパターンの全体展開	地域ごとの変化・勝ち筋に対応できる迅速な体制
組織構造	機能別組織で縦割り構造	地域別組織に分け、各ユニット内に個別機能を集約
M&A運用	外部から情報を入手し、都度社内でチーム組成・実行	専門セクションを設立し、独自に調査・選定を実施 案件具体化に伴い、専門部門が主導にてチーム組成、実行を行う
海外人財の育成	国内人財を国内で研修し、現地で育成 語学研修、海外研修制度を導入	海外経験者の採用拡大 海外人財育成プログラムを策定・実施し人財プールを構築

ホーム&パーソナルケア

国内事業部

●事業部長メッセージ

国内トップである「エリエール」の
ブランド力を活かし、ペットケアや
付加価値領域など、
収益の柱を増やしていく

取締役 常務執行役員
ホーム&パーソナルケア
国内事業部長

藤田 浩幸



2035ビジョン達成への方針と施策

ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)国内事業は、当社の成長エンジンであり、売上の中核を担う重要な存在です。2035年度の売上目標を3,500億円、営業利益率目標を15%に設定しています。長期ビジョンの実現に向けては、特にティッシュペーパーやトイレットペーパーに代表される衛生用紙に注力し、「エリエール」ブランドのさらなる強化とトップシェアの盤石化を図っていきます。また、国内の紙おむつや生理用ナプキンなどの吸収体事業およびウエットカテゴリーにおいても、付加価値化を図ることで差別化を進めます。「エリエール」のブランド力を活かし、生活者へのブランド価値の浸透を深めることで市場シェアの拡大を図ります。また、2023年9月に本格参入したペットケア事業についても、次なる収益の柱として育成していきます。

市場環境認識(リスクと機会)

国内事業の最大のリスクは日本の人口減少です。2024年に国内出生数が70万人を切ったなかで、ベビー用紙おむつの市場縮小は避けられず、主要メーカー4社を中心に、競争が一層激化しています。当社はディズニー社とのコラボレーションを強みに、商品力の向上を図りながらシェアの拡大を図ります。また、生理対象人口も長期的に微減傾向です。そうしたなか、産後や閉経後の女性を対象に吸水ケア商品「ナチュラ」を展開し、市場認知を広げており、「エリス」から「ナチュラ」へとつなげていきます。一方、高齢化社会の進展を背景に、大人用紙おむつは旺盛な需要が見込めます。特に「アテント」の夜用紙おむつは、介護される方だけでなく介護する方の負担軽減にもつながる商品として、市販だけでなく介護施設などでの採用が進んでいます。販売数は右肩上がり続けており、増産投資を通じて拡大する

需要に応えていきます。

一方、トイレットペーパーやティッシュペーパーについては、安価な価格で攻勢をかける海外企業が仕向け地を日本に向けてと価格破壊が起きかねないリスクがあります。品質での高付加価値化とブランド力とで対抗し、市場ニーズの変化にも対応できる生産体制としていきます。

第5次中計の進捗状況

第5次中計では、将来の再拡大に向けて体質強化を図るべく、必要以上の拡大を目指すのではなく、財務基盤の強化に注力し、ROIC指標を軸に資本を効率的に使いながら利益の創出を図っています。衛生用紙を基軸としつつも紙加工品の事業拡大を図ると同時に、ペットケア事業など、収益の柱を増やすための取り組みにも注力しています。

第5次中計の残り2カ年では、単に店頭売価を改定するだけでなく、トレンドやニーズに応じた商品の供給体制を構築することで、価格改定と販売拡大を両立し、売上高目標のギャップを埋めていきます。トイレットペーパーの市場は「タイパ」「コスパ」に対する生活者の意識の高まりを背景に、長尺トイレットペーパーの構成比が直近5カ年で約2倍になるなど、かなりの速度で伸長しています。当社では今後も同じ傾向が続くと考え、現在供給がタイトな長尺トイレットペーパーの加工設備を2025年11月に増強し、安定供給を図ります。ティッシュペーパーについても、ボックスの構成比率が下がりソフトパックが上がるなどといった形態の変化が見られており、その中で当社はいち早くソフトパックの国内生産を開始しトップシェアを確保しました。大人用紙おむつは、高齢者人口の増加に伴い順調に販売を伸ばし、「アテント」は業務用ルートで高いシェアを有しています。

01

02

SECTION 03

04

05

06



●商品展開

生活様式や購買意識の変化に対応し、交換回数を低減する長尺トイレットペーパーや一枚で掃除が完結する「ドライ×ウエット」フロアワイパー等の品揃えを強化する等、ニーズに合った商品および付加価値商品の展開を進めています。また、生産ロスや端材をグループ会社で製造する紙製猫砂に活用する取り組みやフィルムの再利用を開始しており、一層マテリアルリサイクルを推し進める商品開発を目指しています。その他、当社が展開する社会貢献活動の総称である「やさしさを「カタチ」にする仕事だから」の下、学生を対象とした「奨学ナプキン」海外の地域を支援する「ハートサポート」「えがおにタッチプロジェクトを通じた寄付」の活動を継続しています。

介護ケアの有資格者など、介護施設の利用者様と同じ目線で対話のできる人財の採用を進めており、施設の悩みを解決する商品開発にもつなげています。大人用紙おむつは旺盛な需要に支えられ、生産設備はフル稼働しており、増設またはOEM調達を通じて、今後も拡大する需要を取り込んでいきます。ペットケア事業は、日本初となる犬用パンツタイプ紙おむつの配荷が進み、順調に市場認知を拡大しています。犬用パンツタイプ紙おむつを基軸に犬用と猫用のペットシート、猫砂を商品ラインナップとして展開し、順調に進捗しています。ペットケア事業は商品群を拡充するために、M&Aを積極的に検討していきます。

2024年度振り返りと2025年度見通し

2024年度は、衛生用紙カテゴリーでトップシェアを持つ当社「エリエール」ブランドが、ティッシュペーパー、トイレットペーパー、キッチンペーパーの3カテゴリーすべてにおいて市場平均を上回る価格改定を実施しました。市場平均よりも高い価格上昇率を記録しながらシェアを維持できており、生活者の皆さまが「エリエール」ブランドをご支持くださっている結果だととらえています。2024年度は価格改定効果が発現

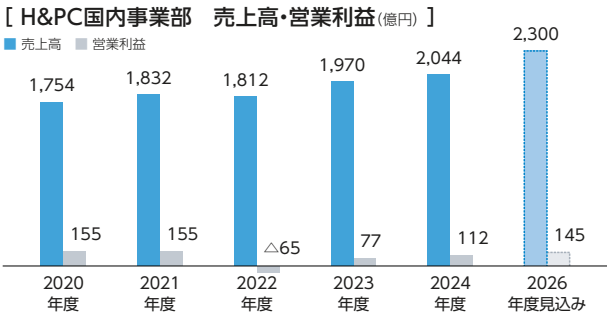
し、先行投資を積極的に行っているペットカテゴリー以外で大きく収益改善し、計画を上回る営業利益を達成しました。2025年度も増収増益を計画しています。

サステナビリティ経営へ寄与

当社は「やさしさを「カタチ」にする仕事だから」のキャッチフレーズの下、社会貢献活動を展開しています。マテリアリティに掲げる「地域社会との共生」の視点では、生理の貧困対策として1年分の生理用ナプキンを無償提供する「奨学ナプキン」や海外の地域発展に寄与するコミュニティへの参加などの社会貢献活動のほか、四国中央市では行政とも連携したベビー用紙おむつの提供や千葉県佐倉市と災害時支援協定を締結するなど、育児・子育て面での貢献活動を展開しています。また「循環型社会の実現」では、商品パッケージにリサイクルフィルムを採用したり、衛生用紙などの製造過程で生じる生産ロスや端材を紙製猫砂に活用したりと、商品設計の段階から環境配慮を起点として取り組むことで、寸法の減容量化、省資源化や、トラック積載効率の向上で運搬時のCO₂排出量削減につなげるなど、環境負荷の低減に努めています。

企業価値向上に対する貢献

当社グループの成長エンジンという使命を帯びた部門として、ROIC指標を活用した部門運営を進めています。ティッシュペーパー、トイレットペーパーに代表される紙製品の強みを基軸に、ベビー用紙おむつや生理用ナプキン、大人用紙おむつなどの吸収体、さらにはウエットティッシュやトイレクリーナーなどを、「エリエール」ブランドの力を活かしながら拡販を進めます。こうした強みを活かした運営を通じて、企業価値の向上に貢献していきます。



紙・板紙事業部

●事業部長メッセージ

営業スタイルを「量から質へ」と転換させ、ソリューション営業を極めることで企業価値向上に貢献していく

取締役 常務執行役員
紙・板紙事業部長
石田 厚



2035ビジョン達成への方針と施策

紙・板紙部門では、2035年度の売上目標を3,500億円、営業利益率目標を10%に設定しています。デジタル化の進行加速で紙需要が減少するなかで、数量の減少は免れませんが、川下での加工度を上げて付加価値の高い製品の供給や販売価格の改定などを通じて、売上規模は維持していきます。このビジョン達成に向けて、売り方を変える新たなビジネスモデルを導入し、付加価値の提案による事業の拡大が重要です。従来の素材として紙を販売する形ではなく、紙に加工を施して付加価値を加えて販売するビジネスモデルを強化すると同時に、特に市場ニーズが堅調に推移しているパッケージ用途については、提案力を強めながら新たなマーケットを開拓していきます。また、セルロースナノファイバー（以下、CNF）やバイオリファイナリーといった新事業を2035年には売上規模1,000億円の事業の柱に育てていきます。2024年10月には、CNFとバイオリファイナリーの新素材事業を提案していくための新たな組織としてサステナブルマテリアル営業部を新設しました。CNFは2013年に開発をスタートし、2025年7月から業界でも最大規模の商用プラントが稼働しました。バイオリファイナリーはNEDOの補助金もいただき、2025年3月に千葉県・木更津市に研究開発用のベンチプラントを立ち上げました。まだ研究段階ですが、持続可能な航空燃料（SAF）や、食品・医薬品・化粧品向け添加剤として販売していきます。

市場環境認識（リスクと機会）

洋紙はデジタル化の加速で需要の減少が進みます。板紙は、パッケージ用途は比較的堅調に推移していますが将来的な人口減のなかで、市場規模がマイナスに転じる局面は出てくると

見えています。当社は紙・板紙全体で10～20%のシェアを有していますが、展開エリアは西日本中心でしたので、営業スタイルの構造改革によって、数量拡大の余地はあると考えます。一方で、新素材事業であるCNFやバイオリファイナリーについては、大きな期待を寄せていただいています。大型の量産プラントを導入することで、コスト面でのハードルも下がる目途が立ちましたので、実際の商談が行えるレベルにまで来たと認識しています。

第5次中計の進捗状況

第5次中計では、投資を伴わないさまざまな構造改革を主体に事業基盤の再構築を図っています。紙の付加価値向上を中心とした利益率を上げるための取り組みや、量から質への転換を図るべく、2024年10月にはこれまでの4営業本部に横串を挿すことを目的に、単に紙を販売するのではなく、紙に関わることでお客様の困りごとの解決を図るソリューション営業部を新設しました。また2025年6月には、従来の4営業本部を集約し、「メディアソリューション本部」「パッケージソリューション本部」としました。部署名から「営業」の文字を削いだことで、お客様の課題を解決していく結果として紙を販売するとの意味を込めています。

第5次中計の残り2カ年では、価格改定と販売拡大を両立させ、売上高目標のギャップを埋めながらも、需要が堅調なパッケージ事業の収益の拡大に注力していきます。国内板紙に関しては、これまで取り組んできた独立系段ボール会社とのアライアンスを引き続き強化します。包む機能に関しては、木箱や発泡スチロール、プラスチック系樹脂など、段ボールに切り替えるチャンスはあり、特に遮水性・耐水性・撥水性の機能を付加することで、漁業用の箱など新しい需要を開拓していきます。

「商品展開例」

エリプラシリーズ

プラスチック代替

FSエリプラ+
(プラス)

FSエリプラ保冷

FSエリプラ耐水紙ラベル

FSエリプラ防湿
(ライナー)

フィルム代替

FSエリプラ
耐水紙ラベル

FSエリプラ
ヒートシール+(プラス)

FSエリプラ
ヒートシールバイオ

CNF

紙のまち
回収板

ネコ砂

ディスペンサー

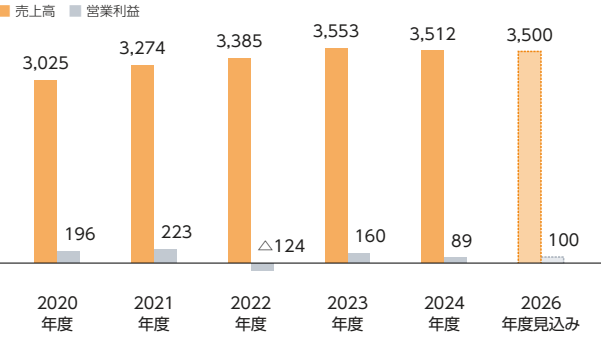
サトヤマコート

●商品展開

新聞・雑誌をはじめとするメディア用途の紙や、プラスチックに代わる素材としても注目を集めている包装用途の紙、Eコマースにおいても広く使われている段ボールの原紙、段ボール商品を取り扱っています。近年では、環境に配慮した商品の開発にも力をいれており、特に脱プラスチック・減プラスチック製品として展開し、高い技術力や優れた商品を持つ「ものづくり企業」として「えひめが誇るスゴ技」にも認定された「エリプラシリーズ」は開発当初から商品ラインナップを大幅に拡大してきました。また、CNFについても商品化分野数を拡大しています。

輸出に関しては、マクロトレンドから企業の製造拠点が東南アジアに移転すると予測し、東南アジア方面の販路を整備し、事業拡大に取り組みます。CNFに関しては、製紙業界の他社に加え、化学メーカーや家電メーカーなど異業種からの参入も見られます。この事業では、従来の紙の常識から脱却し、先入観を持たずにいろいろなことにチャレンジしていきます。人材も、化学メーカーなど異業種での営業・開発経験者を経験者採用しており、人材の多様性も図りながら新素材事業の活性化につなげていきます。

【紙・板紙事業部 売上高・営業利益(億円)】



2024年度振り返りと2025年度見通し

2024年度は、原価低減や価格改定も計画通り実行した結果、当初の見通し通り、前年比では減収減益となりましたが、売上高・営業利益ともに計画通りの実績を確保しました。紙・板紙需要が業界平均で前年比3%減(数量ベース)となるなかで、当社の売上は前年比1～2%減と良好な売上水準を保ち、また、原燃料価格が高止まりし収益的には非常に厳しい環境にあるなかでも、組織の再編成に取り組むなど着実に構造改

革も進め、当初計画を上回る形で推移しました。第5次中計の最終年度となる2026年度に向けては、今年度の取り組みの成果が形となって表れてくると考えており、増収増益を目指しています。

サステナビリティ経営へ寄与

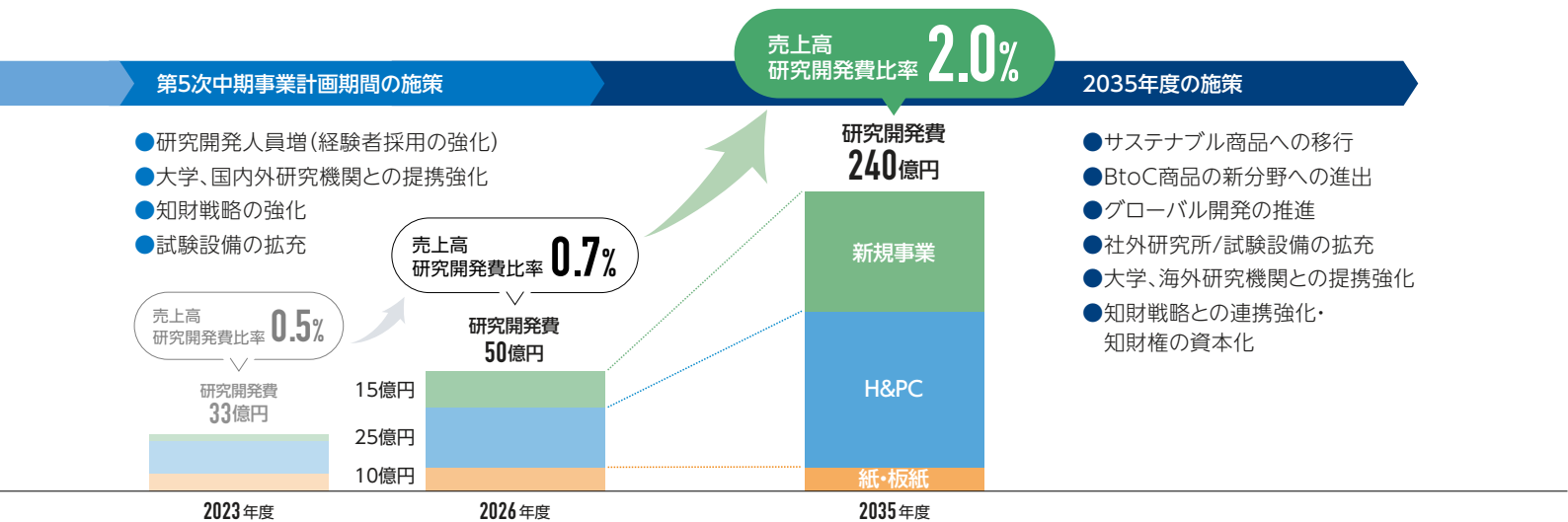
紙・板紙事業では、再生紙を中心に、紙のリサイクルに努めてきました。それが今、紙だけをリサイクルするのではなく、当社工場が持つ排水処理施設のインフラも活用して、本来ならお客さまが産業廃棄物として出す薬液を当社がリサイクルの輪に乗せるといった新たな取り組みが、ソリューション営業部の若手社員主導で生まれつつあります。また、脱プラスチックに向けたソリューションも、従来の紙カトラリーに加え、より強度や密度を高める技術にもチャレンジしながら、工業用途のABS樹脂の代替商品にもチャレンジしています。引き続き、物流の共同配送などを通じて、ドライバーの負担軽減とCO₂の削減などを行っています。サステナビリティ経営においては、すべて当社1社で自己完結するのではなく、さまざまな社外の企業・団体とコラボレーションを図ることで、環境に貢献しながら活動の幅を広げていきます。

企業価値向上に対する貢献

紙・板紙需要が縮小するなかで、組織の持続的成長を図るためには、労働生産性を向上させなければなりません。当事業部は、量から質への転換で営業スタイルの構造改革を実行し、ソリューション営業を極めることでビジネスモデルの再構築を図っていきます。当社の成長事業を支える基盤の部門として、新たな事業領域に投下するためのキャッシュを創出することで、「縁の下の力持ち」として企業価値の向上に寄与していきます。

研究開発

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



ホーム&パーソナルケア事業

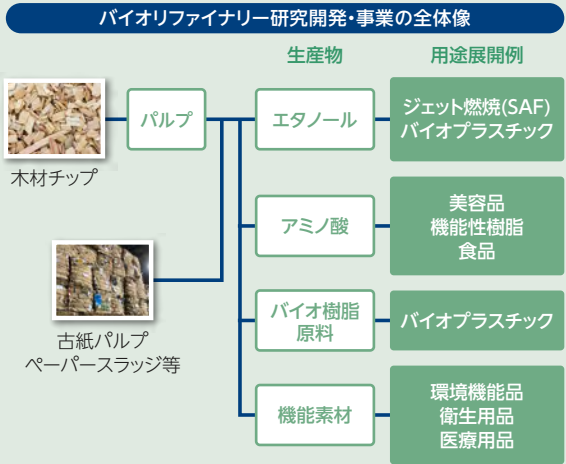
開発部門では、従来の「生活者ニーズを満たす」商品開発も踏襲しつつ、社会課題の解決を目指すソリューション提案型のものづくりも進めています。単なるマーケットインではなく、「持続可能な社会実現」というビジョンを明確に掲げ、社会・生活者両方に深いインパクトをもたらす事業を推進しています。具体策の1つとして、環境面では資源の有効活用を促進するため、包材や販促物に使用している石油化学由来のバージンプラスチックの使用量を削減、バイオマス由来の素材や再生プラスチックの利用促進に取り組んでいます。介護分野では、介護者・被介護者とその家族のからだの負担だけでなく心理的なストレスも軽減する「快護化」の概念に基づいた新商品の開発を進めています。また、異なる視点や先進的な技術・知見をいち早く取り入れるため、グローバルな連携も強化し、持続的かつ競争力のある事業を展開していきます。これらの総合的な取り組みにより、短期的な収益向上だけでなく、持続可能な社会の実現と長期的な企業価値向上の両立を目指します。

【2024年度に発売した新商品】(一例)



新素材領域(セルロースナノファイバー、バイオリファイナリー)

脱炭素社会の実現に向けて、大王グループは、化石由来の燃料や素材に代わる木質由来の新素材を開発しています。第5次中計期間においてはセルロースナノファイバーとバイオリファイナリーの2分野を中心に投資し、研究開発体制の強化を図ります。CNFは7月に商用プラントを稼働、バイオリファイナリーは3月よりベンチプラントを稼働しました。



マテリアリティ： 事業ポートフォリオの戦略的変革



ペットケア事業

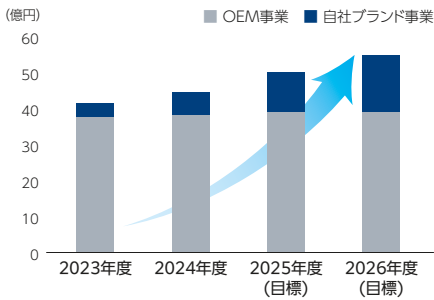
近年、ペットは「愛玩動物」として「所有」されるものから、「家族の一員」へと変化してきており、「ペットの家族化／人間化」の傾向が進んでいます。飼育頭数は微減傾向が続いているものの、飼育スタイルの変化に加えてペットの平均寿命の延伸も影響し、1頭あたりの飼育費用は増え、ペット市場は拡大することが見込まれています。当社は、「エリエール」で培ってきた商品開発力や生産技術を活用し、「どこまでペットと人にやさしくできるか」をテーマに、

2023年9月に「エリエールPet キミおもい」ブランドを立ち上げペットケア用品市場に参入しました。2025年春には、三島工場にて生産するセルロースナノファイバー(以下、CNF)を活用した、日本初のCNFコーティング猫砂を発売するなど、当社グループの開発力と技術力を結集することで、未充足ニーズに対して新たな価値を提案しています。「ペット」と「ペットと暮らす家族」のより幸せな暮らしの実現に向け、第5次中計期間で足場を固め、ペットケア事業を成長させてまいります。

【第5次中計の方針】

- 1 ブランド・ユーザーの獲得・育成
一人でも多くの方にブランドをお試しいただき、ブランドユーザーになっていただくことに加え、複数商品を使用してもらえるよう提案・展開
- 2 パートナーシップ深化による新商品開発
事業パートナー(北里大学獣医学部・OEM受託先等)の持つ強みと自社グループのマーケティング力・商品開発力を掛け合わせた新商品の継続的な投入
- 3 コミュニケーション強化
ペットオーナーとのダイレクト・タッチポイントでコミュニケーションを強化(デジタル、EC、店頭、イベントなど)

【売上高目標】



【ペットケア事業における取り組み】

北里大学獣医学部との共同研究

「エリエールPet」は、2023年の発売時より、人と動物の共生を目指す「動物生命科学」に基づいた高度な教育・研究を進めている北里大学獣医学部との共同研究に取り組んでいます。動物行動学の知見をペットの特徴や感覚・習性に合わせた商品の提案につなげています。その成果は、日本唯一*のパンツタイプの犬用紙おむつ「キミおもい アクティブウェア」の設計にも反映されています。

*サイズ調整可能でお腹まわりにポケット構造ができる/パンツ形状紙おむつとして先行技術調査および Mintel GNPDを用いた当社調べ(2023年4月)



「傾聴飼育」の啓発活動

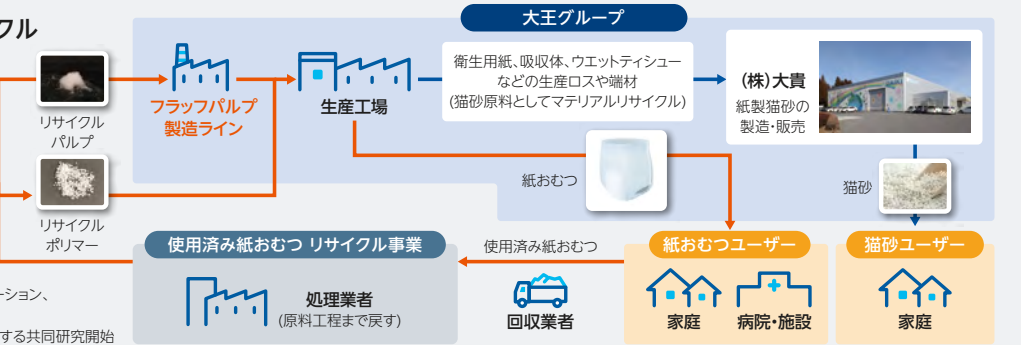
ペットとオーナーの“より幸せな暮らし”の実現を目指す「エリエールPet」は、“動物の発するサインをよく観察し、その本当の意味を理解しながら飼育する”という「傾聴飼育」の啓発活動を行っています。2025年2月には、動物行動学の専門家とともに傾聴飼育推進委員会を立ち上げ、以来、ペットオーナー向けのセミナーの開催や冊子の配布などの啓発活動に取り組んでいます。継続的な活動を通じて、ペットと人の共生社会の実現に貢献してまいります。

「傾聴飼育」啓発イベントの様子



マテリアルリサイクル

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



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

マテリアリティ： 新規事業の創出

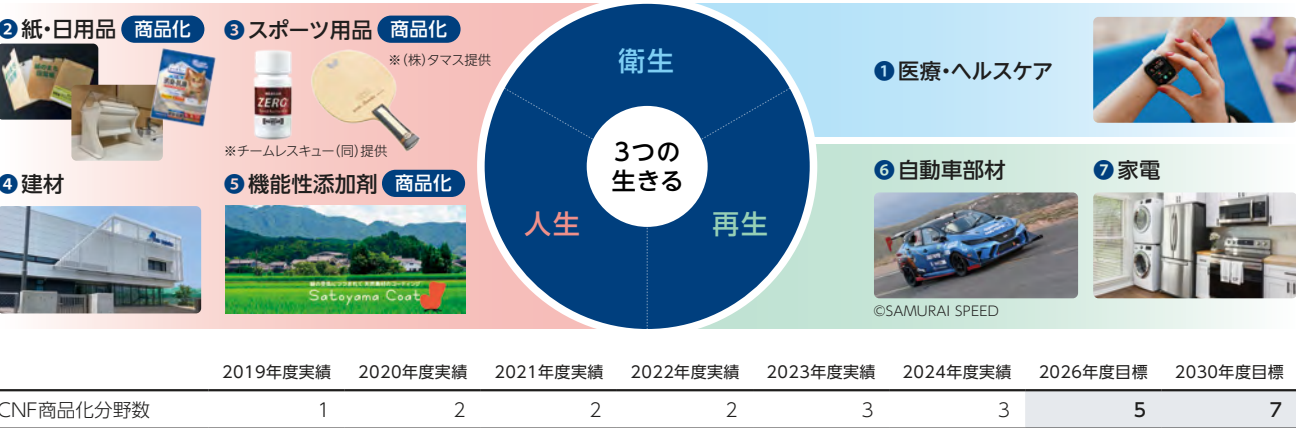
セルロースナノファイバーの用途開発

セルロースナノファイバー（以下、CNF）は、木質由来の素材で、高強度と軽量を両立する特性があります。NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）は、2050年にCNFの市場規模が6兆円に達すると予測しており、当社では、紙・パルプ製造メーカーとして培ってきた設備、技術、ノウハウ、ならびに3基のCNFパイロットプラントを駆使して製造プロセスを構築し、紙・パルプにはない多様なCNFの機能を活かした用途開発を進めています。なかでもCNFの軽くて強い特長を活かした複合樹脂用途への展開が特に期待されており、プラスチック材料の軽量化や使用量の削減など、低炭素社会の実現に貢献できる素材として需要が高まっています。このような背景から、2025年7月に、CNFの社会実装を実現する規模の複合樹脂の商用プラントを稼働させ、生産能力を従来比20倍の

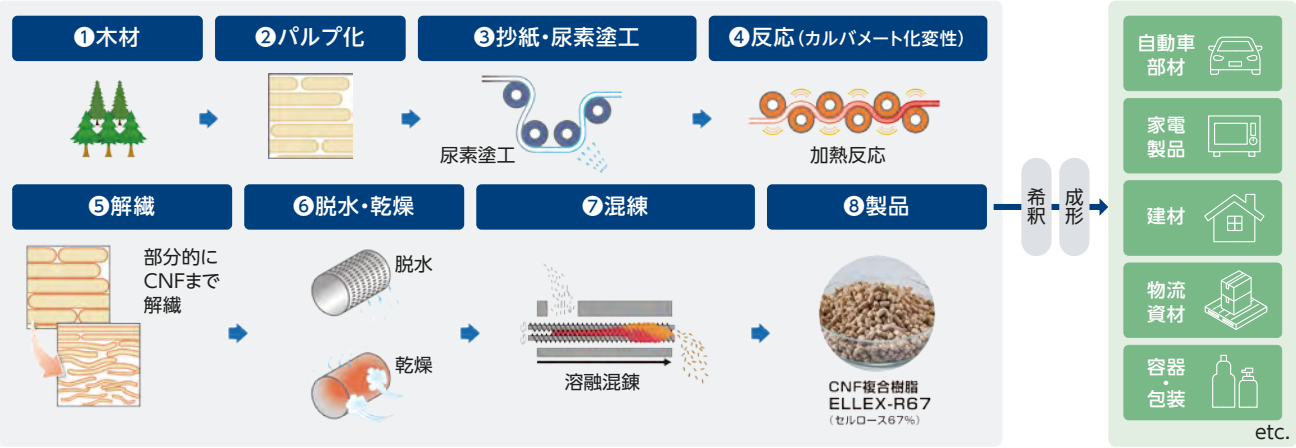
年2,000トンに引き上げました。この商用プラント稼働を契機に、自動車部材、家電製品、建材、物流資材、日用品、容器・包装等の分野での用途展開を積極的に進めつつ、コストが高いという課題に対して量産化により製造コストを抑え、供給を安定化することで社会実装を促進します。CNFの用途展開は、当社ビジョンである「3つの生きる」に基づき、医療・ヘルスケア、紙・日用品、自動車部材など7分野での商品化を目指しており、2023年度までに3分野での商品化を達成しました。2026年度に5分野への用途展開を目指して、軽量化、マテリアルリサイクル、植物由来等のCNFの優位性を活かせる自動車部材、家電への利用拡大を目指し、販売量を増大させていきます。

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

〔 2030年度目標 対象7分野 〕



〔 木から商品化まで一貫したCNF複合樹脂の製造プロセス 〕



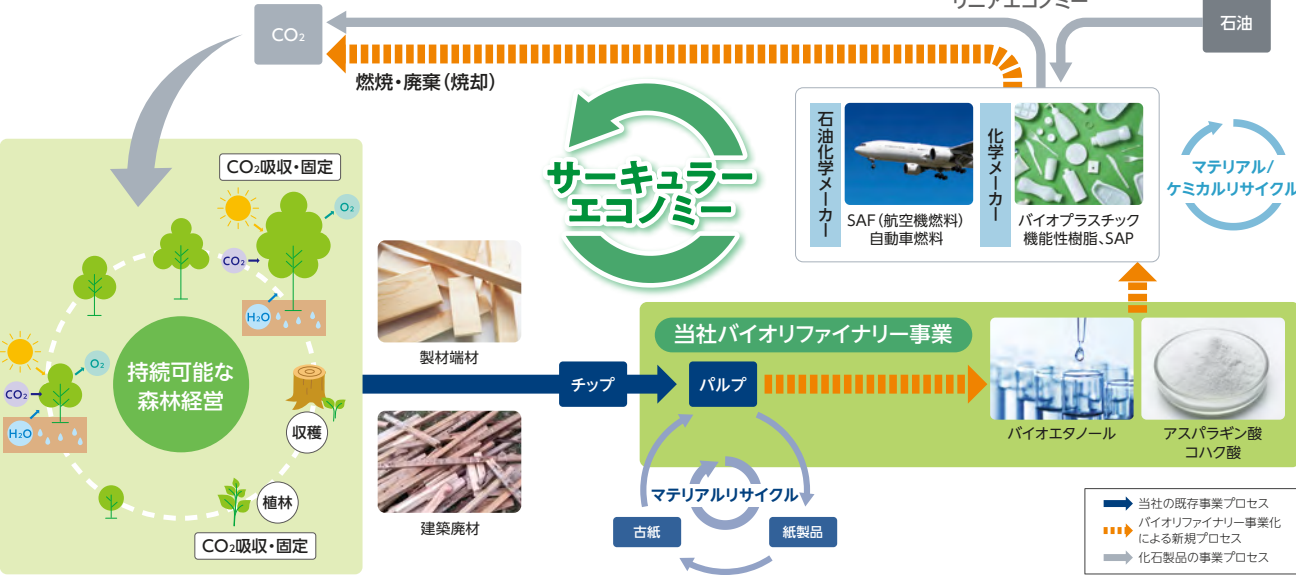
※目標8のターゲット2、ターゲット4、目標9のターゲット5、目標12のターゲット2、目標17のターゲット16を取り組みの対象にしています。

バイオリファイナリー

これまで私たちの生活は、石油から精製される化石由来の製品（オイルリファイナリー製品）によって支えられてきましたが、地球温暖化対策としてCO₂排出量の削減が求められており、バイオマスを原料とする化成品製造（バイオリファイナリー）への転換の必要性が高まっています。このような状況下において当社は、既存のパルプ製造技術を活かし、バイオリファイナリー事業の取り組みを推進しています。製紙業で発生する余剰のクラフトパルプ、古紙パルプおよび、工場内でサーマルリサイクルされているペーパースラッジなどを活用して糖化・発酵法により、バイオリファイナリー製品（エタノール、アスパラギン酸、コハク酸など）の製造を目指しています。当社試算では、バイオリファイナリー製造に伴うエネルギー消費量は紙製品製造時と比較し、約40%抑制でき、大幅な環境負荷低減を実現する見込みです。現在のベンチプラントから今後はパイ

ロットプラントへ、さらに2030年には年間数万キロリットル規模の商用設備の稼働を目指し、事業化を推進してまいります。なお、本事業はNEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）が2023年度に公募した「バイオものづくり革命推進事業」として、Green Earth Institute株式会社（住所:東京都新宿区）とともに提案した「製紙産業素材を活用したバイオ燃料・樹脂原料等の商用生産に向けた研究開発・実証」の採択事業です。2024年度末のステージゲート審査において研究成果が認められ、2025年度～27年度の助成・委託事業のステージ2に進むことが決定しました。今後は、製品の認証を獲得し、サプライチェーンの拡充を図ることで、持続可能な事業基盤を構築していきます。当社は、このバイオリファイナリー事業を通じて、環境負荷の低減と資源の有効活用を図り、低炭素社会の実現に貢献してまいります。

〔 サークュラーエコノミーの実現 〕

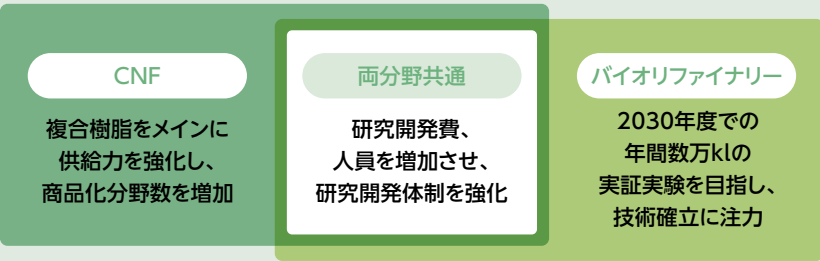


新素材事業の売上高目標



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

第5次中計期間中の取り組みテーマ



知的資本 ～企業価値を高める知的資本経営～

当社長期ビジョンの実現に向け、知的資本を企業価値向上と競争力強化の源泉として戦略的に活用する知的資本経営を推進していきます。

知的資本に関する基本方針

当社は、企業価値に転換し得るさまざまな要素（例としては、ブランド、知識、ノウハウ、営業秘密およびデータなど）を広義の知的資本と定め、当社の持続的な成長と企業価値の最大化に貢献する知的資本経営を推進しています。当社の知的資本経営においては、特に知的資本の中でも企業価値の源泉として最も重要な要素である知的財産（以下、「知財」）を中核に据えており、長期ビジョンおよび第5次中期事業計画（以下、「第5次中計」）と連動して、それら知財を戦略的に活用することで、知財面から事業強化、競争優位性の確保、高収益性の実現、さらには企業価値向上を支えています。

当社は、知財活用戦略がサステナブルな価値創造を達成するための道筋と位置づけ、国際統合報告フレームワークの価値創造プロセスに基づき、知的財産の可視化、知財戦略の策定・実行、知財による価値創造の三つの取り組みを軸に据えた循環的な知財プロセスを展開しています。知的財産の可視化においては、知財ランドスケープ分析や知財視点での市場マクロ分析を通じて、見えざる価値や隠れた力を備えている知的

財産をさまざまな角度から包括的に見える化し、そこからコアとなる知的財産の特定や強みとなる知的財産の発掘につなげています。また、知財戦略策定・実行においては、事業活動の早い段階で経営および事業戦略に知財戦略を練り込むことで、事業活動を支援すべく知的財産を経営ツールとして戦略的に活用しています。また、知財戦略実行の過程において、知的財産という“権利”を、将来の収益を生み出すことができる“経済的価値”や、より良い社会・生活の質向上に貢献できる“社会的価値”へと変換することで、価値提供可能な知的財産を創り出しています。

これらの取り組みを継続的に遂行していくことにより、当社は、収益性と社会貢献とが両立した高付加価値型の知的財産の創出を目指していきます。また、事業の強化、競争優位性の確保、企業価値創出への知財面からの支援を一層強化することで、知的資本経営を当社の事業活動全体において着実に実践していきます。

知財ポートフォリオの最適化と知財投資

当社は、長期ビジョンおよび第5次中計と連動し、中長期視点で将来の国内外事業に最適な知財ポートフォリオの構築と機動的なリバランスにより、知財ポートフォリオの最適化と知財投資効率の向上を図っています。

知財ポートフォリオの最適化の実例としては、可視化、分析、戦略策定、最適化、権利活用から構成される知財ポートフォリオマネジメントサイクルを循環的に運用することで、知財ポートフォリオの継続的な再構築および強化を行っています。さらに、出願・権利化・維持にかかる費用を「知財投資」と位置付け、費用対効果を把握するための指標として、インドの分析会社iCuerious®と共同で知財ROI(Return on Investment)指標を新たに開発し、これを知財ポートフォリオの再構築に活用。権利の価値を可視化し、価値の低い知財権を積極的に切り落とし、知財権の維持または新たな知的財産権の獲得のための投資時に高めています。このように個々の知財権の投資費用をコストと捉えることによって、事業戦略と知財戦略との連動性と整合性を

〔ポートフォリオマネジメントサイクル〕



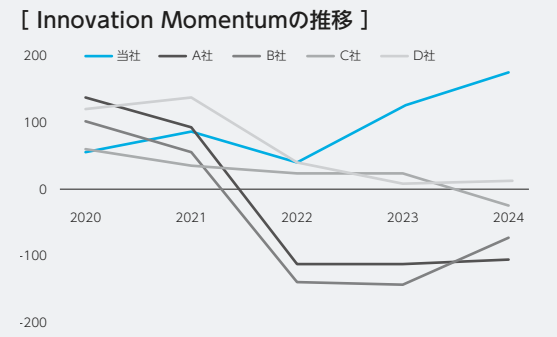
ています。具体例としては、この知財ROI指標によって各知財(知財権プルーニング)、これにより浮いた資金を、より価値の高い方向へ振り向けることで、知財投資効率と知財ポートフォリオの質を同時にコントロールしつつ、知財ポートフォリオの投資効率を包括的に向上させています。

イノベーション創出支援

当社は、知的財産をイノベーションの推進基盤と位置付け、その活用を通じて新たな価値創造を伴うイノベーション創出を支援しています。具体的には、自社の知財と補完関係にあるパートナーの知財とを掛け合わせたり、現在の強みの知財と未来を見越した知財とを結合したりすることで、これまで培われてきた自社の強みを活かしつつ、知財視点で新たな発想や技術の創出を促進しています。右図のIM (Innovation Momentum) 値*の比較では、当社は製紙・衛生用品業界において国内競合他社を上回る高水準を維持しており、知財活用が当社のイノベーション創造と活性化に寄与していることが示されています。今後も継続的な知財活用を通じ、持続的なイノベーション創出とそれに付随する価値創造とを実現していきます。

特に、セルロースナノファイバーやバイオリファイナリーといった新規事業分野では、アカデミアや国内外の研究機関との提携を進めており、当社は、パートナー企業にとって魅力的かつ持続可能な知財エコシステムを構築し、知財面からのオープンイノベーションや共創を推進しています。当社の長期ビジョンに基づく新規事業分野への研究開発投資の加速に伴い、これら分野への知財投資と知財支援を重点的に実施し、新規事業を含む知財ポートフォリオの比率を段階的に高めていきます。

Year	当社	A社	B社	C社	D社
2020	50	130	100	50	0
2021	80	90	50	140	0
2022	40	-120	-150	20	0
2023	120	-100	-130	10	0
2024	180	-100	-50	0	0



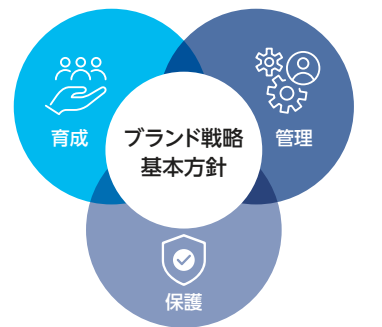
※IM値とは、LexisNexis® PatentSight+™の特許分析データに基づき、過去2年間において急成長を遂げたイノベーターを特定することを目的とした革新性評価指標です。

ブランド価値向上に向けた知財施策

当社は、エリエールをはじめとする当社ブランドを、単なる商品名にとどまらず、企業の持続的成長を支える重要な経営資源と位置づけ、競争優位の源泉としてブランド価値向上に取り組んでいます。

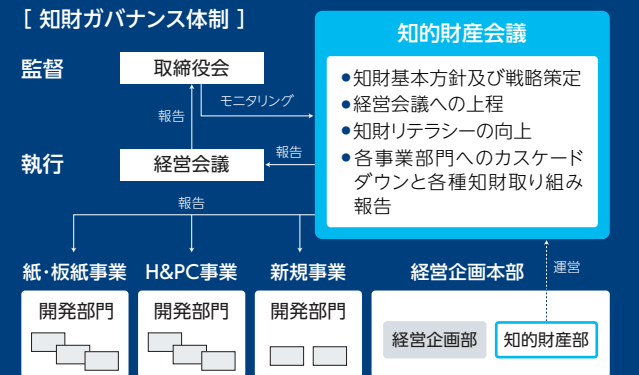
当社は、さまざまな知的財産権（商標、意匠、特許および著作権）を張り巡らせ、すべての知的財産を一糸乱れることなく調和させる知財ミックス戦略を通じて、お客さまへの当社ブランドの提供価値を高めています。具体的には、コーポレート部門に位置付けられている知財部が、事業部門と密接に連携しながら、「ブランド管理」「ブランド育成」「ブランド保護」の三位一体による施策を有機的に統合し、ブランドの一貫性と信頼性の向上を図っています。加えて、ブランドの使用・運用に関するルールの整備や厳格な管理を通じて、ブランドガバナンス体制の強化にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、機能的・感性的な両面からブランドの提供価値を多層的に引き上げています。

今後も当社は、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」という経営理念を知財面から実現するため、ブランドがつむぎ出す世界観やコンセプトを尊重し、お客さまに選ばれるブランドであり続けることを目指して、知財の視点からブランド価値向上に取り組んでいきます。



知財機能および知財ガバナンス体制

当社は、知的資本を重要な経営資源として戦略的に活用するとともに、経営戦略と知財戦略を一体的に機能させ、知財視点から企業価値の向上や持続的成長を実現する知財ガバナンス体制を構築しています。知財ガバナンスを担う知財部門は、グループ全体を俯瞰した知財戦略の立案から実行までを推進する役割を担っており、経営企画本部と密接に連携できるようコーポレート部門に配置されています。また、経営企画本部を所管する役員が、知的財産オペレーション全体の業務執行責任を負う体制が整っています。知財ガバナンス体制の一環として、当社は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営会議における知財関連業務の執行機能と、取締役会における知財監督機能の両立を実現する知的財産会議を設置しています。同会議体は、知的資本経営の推進を目的に、知財に関する重要事項を経営陣が適時に把握し、迅速な意思決定を行う機能を備えるとともに、経営陣の関与の下、知財戦略の方針策定や戦略立案、さらには知財関連業務の執行状況の定期的なモニタリングを実施しています。また、同会議体は、経営陣からの方針や指示を研究開発部門などの各部門へカスケードダウンし、知的資本経営の理念をグループ全体に浸透させる役割も担っています。知財ガバナンス強化策として、知財部門は、研究開発部門などの各部門の知財リテラシー向上に向けた社内教育を推進しており、全社的な知財意識の醸成と、知的資本経営の実現に貢献しています。



DAIO やさしい未来 2030

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

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

「3つの生きる」

衛生

人々の健康を守る

衛生

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

人生

人生の質を向上させる

人生

より良い暮らしができるサービスを提供することで、人々のQOLを向上させます

再生

地球を再生する

再生

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

経営理念
4つの柱と
取り組んできた
社会課題

D Dedicated
ものづくりへのこだわり

1. 事業ポートフォリオの戦略的変革

2. グローバル展開の加速

3. 新規事業の創出

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

A Attentive
地域社会とのきずな

4. 地域社会との共生

5. 持続可能なサプライチェーンの確立

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

I Integrated
安全で働きがいのある企業風土

6. 人権尊重と人財育成、社員への思いやり

7. 公正で透明性の高い経営

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

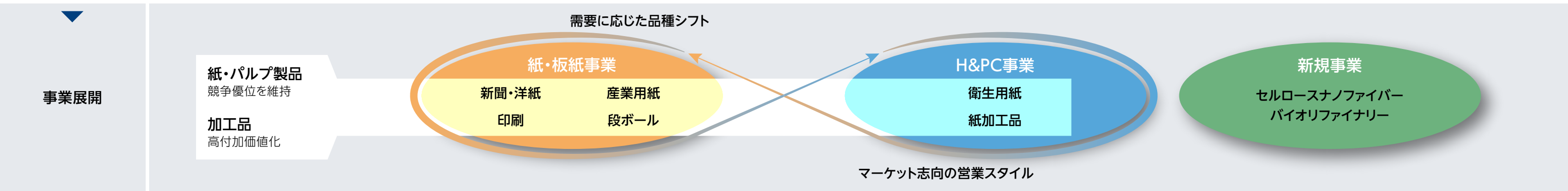
O Organic
地球環境への貢献

8. 気候変動への対応

9. 循環型社会の実現

10. 森林保全と生物多様性の維持

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



マテリアリティに対する取り組みとSDGs貢献

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

経営理念の4つの柱	マテリアリティ(重要課題)	事業戦略・主な取り組み	KPI	実績			目標	SDGsゴール
				2022年度	2023年度	2024年度	2030年度	
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：生産体制・販売構成の見直し、川下の印刷事業の強化 ●産業用紙・段ボール：国内での安定供給の継続 【社会課題解決への貢献】洋紙から板紙への転抄→マシン稼働継続による雇用維持	— — —	— — —	— — —	— — —	— — —	3 すべての人に 健康と福祉を 4 質の高い教育を みんなに 5 ジェンダー平等を 促進しよう 7 エネルギーを みんなに そしてクリーンに 8 働きがいも 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 適応しよう 15 陸の豊かさも 守ろう 17 パートナーシップで 目標を達成しよう

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

価値創造の取り組み



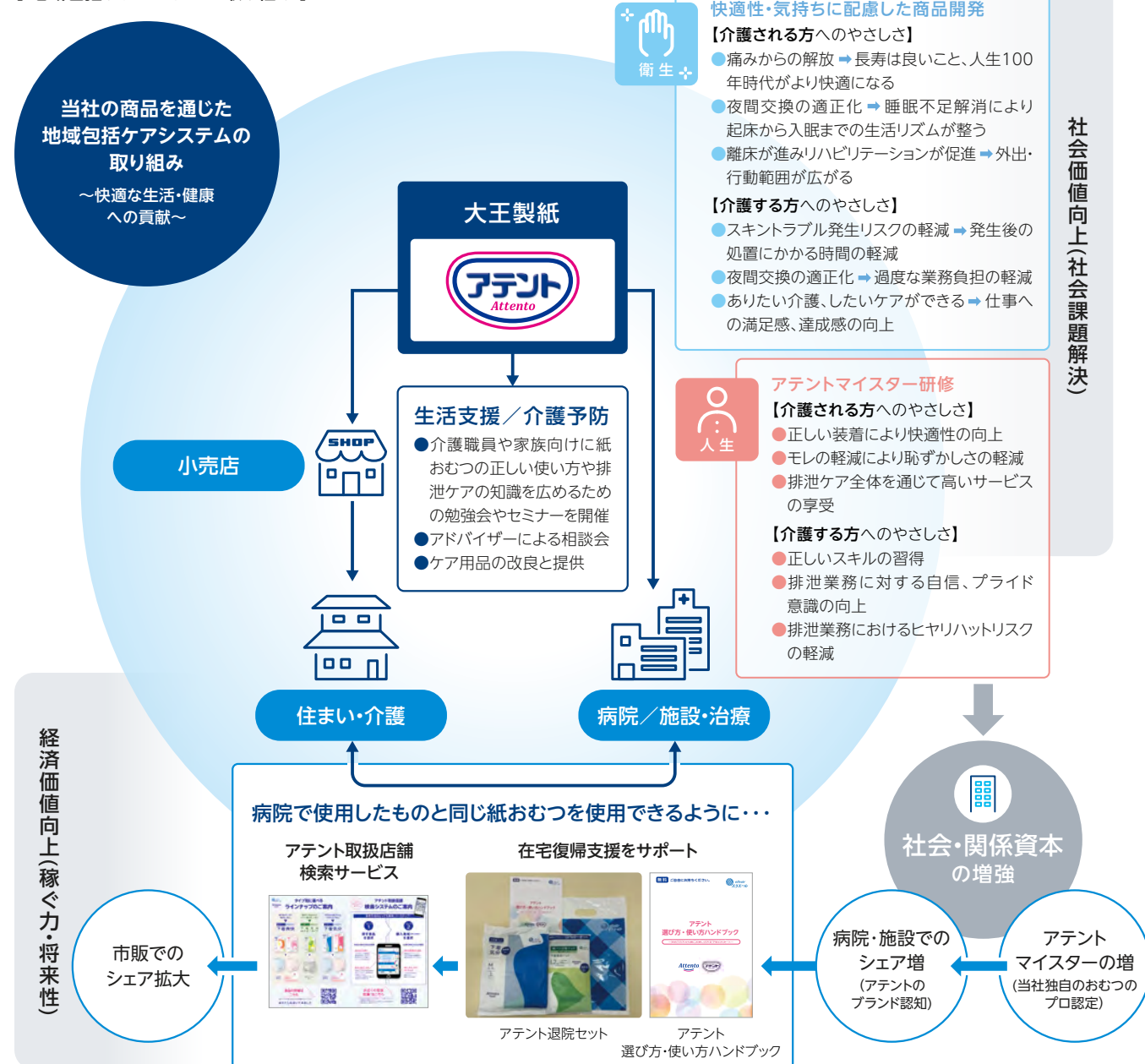
地域社会との調和

マテリアリティ： 地域社会との共生

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

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

〔地域包括ケアシステムの取り組み〕



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

01

02

03

SECTION 04

05

06

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

少子高齢化が進むなか、介護職員の不足により介護現場でのケアの質が低下するリスクがあります。特に排泄トラブルは健康寿命に影響を及ぼすため、排泄ケアの知識を持つ介護職員を増やすことが重要です。この課題を解決するため、当社は2017年から「アtentマイスター・プロ」という資格を認定し、紙おむつの正しい使い方・排泄に関する知識を介護職員向けに広めています。2025年3月末時点で10,959人を認定し、2030年度までに22,000人の資格取得を目標としています。また、全国に配置した排泄ケアアドバイザーが、業務の効率化やケア改善を支援します。失禁関連皮膚炎対策や介護保険の排せつ支援加算への対応、排泄ケアレポートや業界の最新情報を提供し、勉強会やおむつ交換の立ち合いを通じて介護職員の知識や技術向上を図ります。これにより、利用者の生活の質の向上と、介護職員の成長やモチベーションアップを実現し、介護する方も受ける方も「安心」で「快適」に「自己実現」できる排泄ケアを目指しています。



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



	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標	2030年度目標
アtentマイスター・プロ資格認定者数	1,805人	2,778人	4,787人	7,294人	10,959人	12,700人	22,000人

「介護の快護化」に共感いただいている施設の声！

愛媛県新居浜市にある社会福祉法人はびねす福祉会様は介護の「すべての基本は接遇」で排泄介助もその一つと考えています。ご利用者様が心地良く過ごせるようにおむつの当て方や選び方に心を配ることも、言葉のない接遇だと考えられており当社の「介護の快護化」にも共感いただき以前からアtentマイスター・プロ研修に取り組み排泄ケアの質向上を進められています。研修を受講いただいているはびねす福祉会様からは右記のようなお声をいただいております。

はびねす福祉会 コメント

大王製紙様のサポートの下、職員の指導力や現場の改善力が少しずつ育まれ、日々の実践に良い変化が生まれています。多国籍の職員も多く在籍するなか、研修を修了した職員が現場のリーダーとなって学びを伝えることで、その学びが個人の中にとどまらず、自施設、そして法人全体へと広がりがつづきます。現在は排泄ケアの状況を数値で可視化しつつ、より良い方法を模索中です。「介護の快護化」を現場で一歩ずつ形にすべく、挑戦を重ねています。



マテリアリティ： 持続可能なサプライチェーンの確立

大王グループの調達活動への取り組み姿勢

大王グループは、国際社会で求められている企業の社会的責任（CSR）を果たし、SDGsへの積極的関与を通じて、企業価値の向上と国際社会への貢献を目指しています。また法令および社会規範・社内規則に従いながら、取引先の文化や習慣を尊重し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを積極的に推進するため、「大王グループSDGs調達ガイドライン」を策定し、人権尊重・環境保全・安全衛生・BCP・地域社会への貢献を果たすよう努めています。

SDGs調達ガイドラインアンケートの結果とフォローアップの取り組み

2024年度の「SDGs調達ガイドラインアンケート」の結果は、535社へのアンケートを行い、①回収率は100%、②5段階評価で3.5以上を得た取引先が全体の61%を占め、平均評価点は3.7でした。当社が必ず遵守してもらいたい15項目（法令、人権、環境、安全衛生、品質）について取り組みが進んでいない取引先に対しては評価理由のヒアリングおよび改善支援を継続し、サプライチェーン全体での持続可能な調達活動を推進しています。

「大王グループSDGs調達ガイドライン」

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

	2020年実績	2021年実績	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2025年目標	2026年目標	2030年目標
サプライヤーへのアンケート回収率(%)	87	95	96	100	100	100	100	100
5段階評価で3.5以上の取引先数(率)	56	62	61	61	61	75	85	90
国内外での森林認証の維持継続率(%)	100	100	100	100	100	100	100	100

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

人的資本経営



マテリアリティ： 人権尊重と人財育成、社員への思いやり

企業価値向上に向けた人財戦略

当社は、「人財こそが価値創造の源泉である」という信念の下、第5次中期事業計画（以下、中計）初年度の2024年以降、個々の挑戦を促し、成長を支える組織風土・企業文化への変革を進めています。その実現に向けて、人事本部の体制を強化しながら、スピード感を持って各種施策を展開しております。私たちは、変化や挑戦に前向きな人財が、大王グループの新たな価値創造に向けて自律的に取り組むことが、企業変革を牽引し、結果として企業価値向上をもたらすと確信しています。こうした考えの下、今後も継続して、変化や挑戦に積極的に向き合う人財の獲得・育成に注力していきます。

また、多様な才能を持つ社員一人ひとりが、安心していきいきと活躍できる環境を整えるために、人事制度の改定や組織風土の改善を含めた職場環境の整備を進めています。個々との対話をコミュニケーションの基軸とし、会社と社員の間に公正かつ共創的な関係性を築くことで、心理的安全性の確保を図り、個人と会社がともに成長できる仕組みづくりを目指してまいります。



執行役員
コーポレート部門
人事本部長
小島 武士

人財戦略に基づく人事施策の効果検証

当社はエンゲージメントサーベイ（以下、ES）を2021年より導入しており、会社と社員の関係性の良好度を総括的に測定するだけでなく、回答結果から組織の強みと課題を分析しています。“当社の目指す関係”の実現に向け、ESの各回答項目の中から重点項目を抽出し、自社の課題と連動させることで、定量的かつ客観的な効果検証を可能にしています。回答結果から特に課題として浮かび上がったのが、「社員の個性や能力の発揮」「各個人の仕事への充実度ややりがい」「個人の評価の正当性」「国内グループ全体の相互尊重の精神」です。この結果を受け、当社が掲げる人財戦略の3つの柱に基づく実施施策を順次企画実行し、全社一様ではなく各事業部や本部と連携しながら、より現場に即した施策の展開を進めています。人財戦略に紐づく具体的な施策の内容については、後項にて詳述しております。

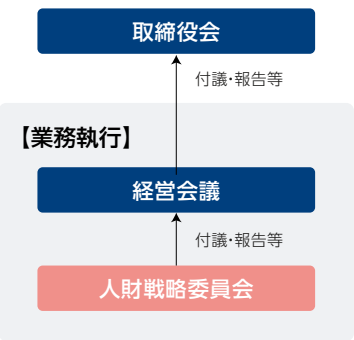


ガバナンス体制

大王グループでは、人事担当執行役員を委員長とした「人財戦略委員会」を毎月開催し、経営戦略の実現に資する人財戦略の基本方針や中長期的な目標とKPI、次世代リーダー育成、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（以下、DE&I）の方針、また、各種人事施策の実施について議論、決定しています。

上記の項目について、課題や取り組み状況を定期的に経営会議に報告し、内容に応じて、経営会議から取締役会に報告をしております。

当社の人的資本に関するリスクと機会を踏まえた上で2025年度は以下の重点取り組み項目について議論していきます。



- 意欲やスキルを有する社員の活躍を多様な働き方によって推進する人事制度の構築
- 女性社員や外国籍社員の活躍推進施策
- 納得度の高い役割・貢献に重点を置いた処遇設計
- グループ全体での人財育成、エンゲージメント向上施策推進
- 次世代リーダーの育成、登用
- 強化分野の人財採用・組織体制整備

人的資本KPI

〔人事施策の効果を総合的に検証するエンゲージメント指標〕

目指す関係	指標とするエンゲージメントサーベイ項目	2024年度 スコア実績	2025年度 スコア目標	2026年度 スコア目標	2030年度 スコア目標
“誰かの挑戦を後押しできる企業文化” × “変化や挑戦に前向きな自律人財”	社員の個性や能力の発揮	3.2	3.3	3.3	3.6
	各個人の仕事への充実度ややりがい	3.2	3.4	3.5	3.8
	個人の評価の正当性	2.8	3.2	3.3	3.6
	国内グループ全体の相互尊重の精神	2.9	3.2	3.3	3.6

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

〔人財戦略実現のための各人事施策に関する指標〕

戦略	指標	2024年度 実績	2025年度 目標	2026年度 目標	2030年度 目標	対象範囲
個の成長支援	手挙げ施策参加率※1	12.5%	15.8%	20.0%	30.0%	大王製紙
多様性を活かす	女性管理職比率	7.2%	7.5%	8.0%	10.0%	連結グループ会社
	女性リーダー（係長クラス）比率	7.2%	8.0%	9.0%	12.0%	連結グループ会社
変革・挑戦の促進	1on1ミーティング実施率	—	60.0%	80.0%	100%	大王製紙
経営戦略に連動した人財ポートフォリオ	若手層での海外勤務経験者数※2	78名	80名	85名	100名	大王製紙
個の尊重、会社と社員の公正かつ共創できる関係性	疾病の早期発見・治療	二次検査受診率	62.9%	100%	100%	国内の連結グループ会社
	ライフ・ワークバランスの推進	有給休暇取得率	75.7%	77.0%	80.0%	国内の連結グループ会社
	休業度数率※3	0.93	0.84	0.80	0.69	国内の連結グループ会社（生産子会社等）

※1 手挙げ施策:公募・自己啓発支援策（通信教育、英語学習プログラムなど）。施策に対して自主的に参加した人数の比率。

※2 語学留学経験者を含む。

※3 通年で算出。

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



人財戦略Ⅰ：個の成長支援

社員の学びの意欲と努力によるスキルの獲得が個人と会社双方の成長につながると考えており、意欲・自発性を高める教育・成長機会の提供を人財育成の基本方針としています。

社員一人ひとりが画一的ではなく自律的にキャリアを形成できる環境やツールなどの整備を進めています。

■ 人財への教育投資コンセプト

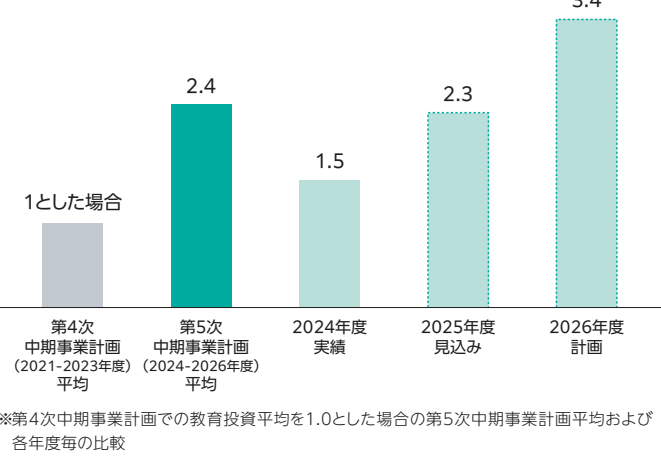
人財育成に関わる教育研修ミッションとして「外部環境の変化に柔軟に対応できる、変化や挑戦に前向きな自律人財の育成」を掲げています。

3つのコンセプト

1. 自律人財育成に向けた、各階層での役割理解・スキル習得を促進するキャリア形成施策の実行
2. 個々のキャリアプラン実現に向けた、個の学びと成長を支援する公募施策の充実
3. 成長戦略の中核を担う、計画的な次世代リーダー・グローバル人財の育成促進

上記のコンセプトに沿って、積極的に教育投資を行うため、第5次中計では第4次中計との比較で約2.4倍の教育研修費を予算化し、順次教育体系の拡充を行っています。

【教育投資】(大王製紙単体)



■ 自律的なキャリア形成支援について

階層別教育の中で、30歳代、40歳代といった各年代向けのキャリアデザイン研修を実施し、個々人の価値観・やりがいに着目する機会を設け、さらに社員の自律的な学習を支援する通信教育受講補助制度などの自己啓発支援制度を導入しています。また、社員のキャリア自律を促進する施策として「Daio Career Challenge」(キャリア選択社内公募制度)と「自己申告制度」(ジョブローテーションなどの希望を申告できる制度)を導入しています。加えて、2024年度から半期の人事考課実施時に上司と部下との間でのキャリア面談を必須としており、上司が対話を通じて部下のキャリア志向を汲み取り、適宜アドバイスをを行い個々のキャリア形成の支援に取り組んでいます。

キャリア面談実施回数
2024年度 **512人/年**
※非管理職

■ 次世代リーダー育成について

変化や違いを受容しながら全社の持続的成長を牽引できるリーダーを求める人財像とし、次世代リーダー(事業部門を牽引するリーダー)候補者の長期育成プログラムを実施しています。計画的・戦略的な候補者育成に向けて、以前の部長層中心の育成から部門長推薦を受けた課長層および次期管理職候補者層まで育成対象を拡大し、2024年度に120人の候補者を選定しました。「社外との交流による新たな気づきの付与(Off-JT)」「タフアサインメントでの経験値拡大(OJT)」を育成の柱に据え、外部の経営幹部候補育成研修への派遣や部門長等の上位職を務める上で必要なポストへの計画的な異動配置、また他社での経営経験豊富な社外取締役と直接意見を交わす機会の設定などを通じて視野を広げ、視座を高めることを通じて次世代リーダー候補の人財プールを形成します。

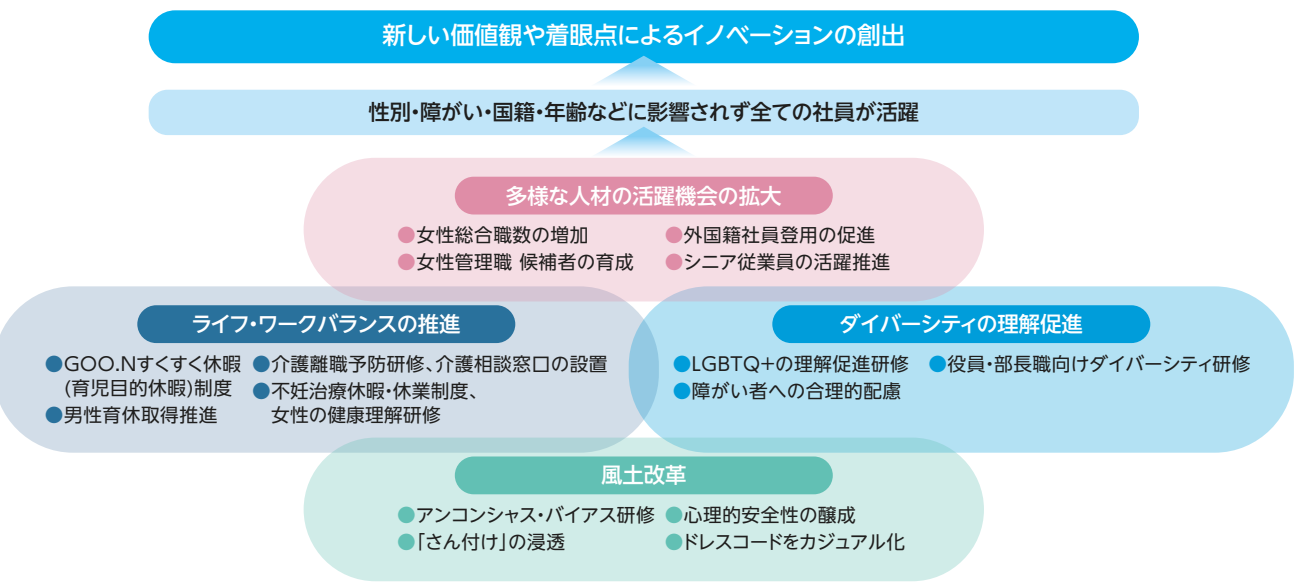
次世代リーダー
育成研修派遣者数
2024年度 **13人派遣**

■ グローバル人財育成について

語学力に加え異文化の環境下でも屈せず前向きに挑戦できる人財を育成するため、2024年度より若手社員を対象とした海外語学留学制度の導入や各階層での異文化対応力強化研修の実施、またリニューアルしたオンライン英語学習プログラムの受講費用補助やTOEICオンラインIPテストの受験費用補助などを実施しています。今後は、中堅社員～管理職層の海外現地での留学や海外グループ会社での実地研修をラインナップに加えることで、国内外における語学・異文化対応力強化のための育成施策を拡充し、当社のグローバル展開を牽引する人財の早期育成および人財プール形成に取り組んでいきます。

人財戦略Ⅱ：多様性を活かす

目まぐるしく変化する現在において、さまざまな経験や知見を持つ社員が知恵を出し合い、議論し、そのなかからより良い選択をしていくことが会社が成長し続けるための必須条件であると考え、多様な人財の確保と育成、そして、一人ひとりが働きがいをもち活躍できる風土と仕組みづくり(=DE&I)を推し進め、当社のありたい姿に向けて挑戦し続ける集団としての進化を促しています。

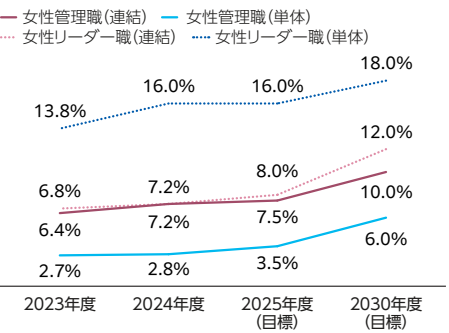


■ 女性活躍支援

当社のホーム＆パーソナルケア製品の主な購買層は女性であり、同事業部における女性の活躍は、事業の成長戦略において不可欠です。この認識の下、当社では女性活躍推進を重点施策のひとつと位置づけ、特に女性管理職のモチベーション向上および管理職手前にあたる女性リーダー層(係長・主任クラス)の育成基盤の整備に取り組んでいます。具体的には、キャリアに関する研修や横のつながりを醸成するためのワークショップの実施などを通じて、成長を後押ししています。こうした取り組みが評価され、本年度、女性活躍推進に積極的に取り組む企業として、厚生労働省より「えるぼし認定(2つ星)」を取得しました。



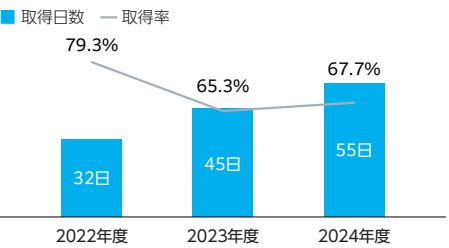
【女性管理職・リーダー職比率推移】(連結・単体)



■ 男性育休の取り組み

当社は、男性育休取得率100%の早期実現を目指し、2021年に「男性育休取得100%宣言」を行いました。以降、育休対象者向けに「パパママ学級」や「パパ読本(制度理解と育休準備のガイドブック)」を提供するほか、上司を対象とした「管理職セミナー」の受講を必須とし、全社的に男性の育児参画への理解促進を進めています。また、出産予定日の約3か月前には、本人・上司・人事による面談を実施し、三者で事前に情報共有を行うことで、本人が希望する育休取得計画の立案と、所属部署でのフォロー体制の準備を進め、その結果、育休取得日数の伸長にもつながっています。こうした取り組みはグループ各社へも順次展開しており、グループ全体で課題解決に向けた情報共有を進めるとともに、取得率のさらなる向上を目指しています。あわせて、育休取得者の増加を見据え、取得者を支える周囲の社員の負担軽減策にも積極的に取り組んでいきます。

【男性育休取得率・取得日数】(国内連結)





TOPICS

当社グループ会社のひとつである大王製紙保安検査システム株式会社では、障がいのある方々が安心して働ける環境の整備と、活躍できる場の拡大を目的として、従来からの社内施設の清掃業務や試験分析業務に加え、レタスの屋内水耕栽培事業を新たに立ち上げ、生産・販売を開始しました。この事業は、障がい者の就労機会を広げるだけでなく、障がいのある従業員がリーダーとして活躍するなど、一人ひとりの意欲と能力を最大限に活かす就労モデルの構築を目指しています。

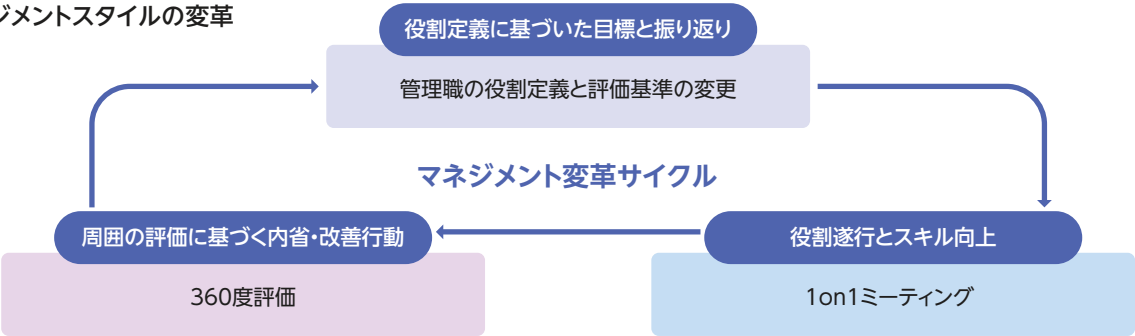
株式会社JobRainbowが主催する「D&I AWARD 2024」において、最高ランクである「ベストワークプレイス」に認定されました。日本国内のみならず、世界的にも高いレベルでD&Iを推進する先進的な企業として、企業文化の醸成に加え、社員一人ひとりが主体的にD&Iに取り組んでいる点が高く評価されました。さらに、D&Iの理念がサービスや事業、企業組織のあらゆる側面に浸透し、社外にも好影響を与えていることも、今回の認定につながりました。



■ 人財戦略Ⅲ：変革・挑戦の促進

昨今の会社を取り巻く環境は大きく変化しており、当社においてはグローバル展開や新規事業などの事業基盤の早期構築が必要不可欠となっています。そのような環境下において変化・挑戦のマインドを持った人財を多く生み出すために、企業の基本姿勢として全体最適に基づく発案を歓迎し、挑戦に報い、積極性を評価する人事制度の運用やマネジメント変革の取り組みを通して変化・挑戦を支援していくことで「誰かの挑戦を後押しできる企業文化」への転換を進めています。

■ マネジメントスタイルの変革



2024年度に総合職の評価基準・行動要件を改定し、「変化」や「チームへの貢献」を促す仕組みとしました。さらに、マネジメント層に対し部下の変化、成長を支援する行動を促すための行動変革を求め、その施策を総称し「マネジメントスタイルの変革」と位置付け、マネジメントを従来の指示・管理型から“一人ひとりの挑戦をサポートするスタイル”へと変革させる取り組みを開始しています。

まず、マネジメントスタイルの変革の意識付けのために管理職の役割定義と評価基準において部下の挑戦と成長支援を重点項目とすることから始め、さらに、一人ひとりの挑戦をサポートするアクションとして1on1ミーティングの定期実施を全社で導入しました。1on1ミーティングは毎月必ず実施することとし、上司部下間で会社・部門の方針や課題の共有を通じて挑戦行動を引き出し、部下一人ひとりに向き合ってそれぞれの成長を促すといったマネジメント変容を実践する場としています。

加えて管理職には、自身のマネジメントを振り返る機会として、360度評価を導入しました。これは処遇や登用には反映させず、周囲の評価を受け止めて内省し、行動を改善してもらうきっかけとするための育成施策としています。

これらの3つの施策それぞれが循環して好作用を及ぼすことでよりマネジメント変革の実効性を高められるよう、連動した追加施策を継続していきます。

■ 対話による相互理解の推進

『誰かの挑戦を後押しできる企業文化』の醸成のため、オープンなコミュニケーションを通じた相互理解の場が必要不可欠と考え、経営陣が考えを伝え社員の意見に耳を傾ける場の設定や、部署間の情報共有を促進する施策に積極的に取り組んでいます。

■ 取り組み事例

長期ビジョン発表後の新規取り組み

- 社長と社員の対話活動の開始
- 全部門長・本部長のメッセージ動画発信
- 社長メッセージのライブ配信
- 1on1ミーティングの全社展開
- 連帯感向上に向けた有志社員による改革活動

従来からの取り組み

- 社内SNS活用
- 社長メッセージの発信
- 社員間の情報共有

【ボトムアップを促す社長と社員の対話活動】

経営トップと社員の対話を通じた組織活性化の推進の場として、2024年5月より社長と社員の対話を開始しました。全国各地の生産工場や営業拠点、グループ会社に社長が赴き、主に若手～中堅社員と意見交換を行っています。2025年3月までに計14回開催、延べ158人の社員が参加しました。働きがいのある企業風土の実現に向けた意見交換など、活発な対話が行われています。



社長と社員の対話実施回数
2024年度
14回

■ 人財ポートフォリオ

当社の事業戦略に紐づき、H&PC事業や海外事業、新規事業などの強化事業の成長を推進するために、社内からの人財登用だけでなく、社外からも専門スキルを有した人財を採用することで、必要な組織体制の構築に加え、人財の多様化による化学反応を図っています。

■ 経営戦略に連動した人財ポートフォリオの構築

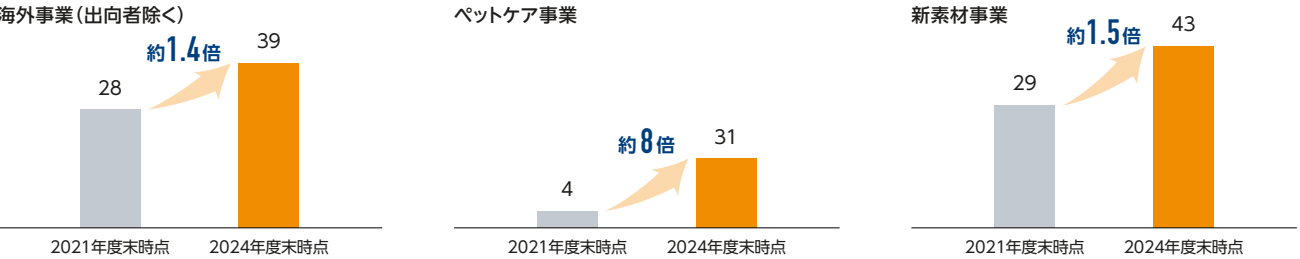
長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」に連動した人・組織体制の整備を進めており、特に強化部門である「海外事業」「ペットケア事業」「新素材事業」の拡充を図っています。

海外事業に関しては2025年度においてあらためて戦略を見直し、その戦略と連動した組織体制の強化に加え、今後の海外事業の拡大に向けた人財プールに必要な職務経験やスキル(語学力や異文化対応力)を再定義しています。

将来の海外人財の発掘・裾野拡大に向けて、若手層対象の留学制度に加え、さらに今後は、若手・中堅層を対象とした短期の海外就業経験施策を実施することで、海外事業を牽引する人財を段階的・計画的に育成していきます。

強化部門の人財登用においては、社内からの意欲ある社員のローテーションに加え、新しい視点と専門的な見地に着目し、経験者採用による配置を積極的に行っています。

【強化部門増員実績】



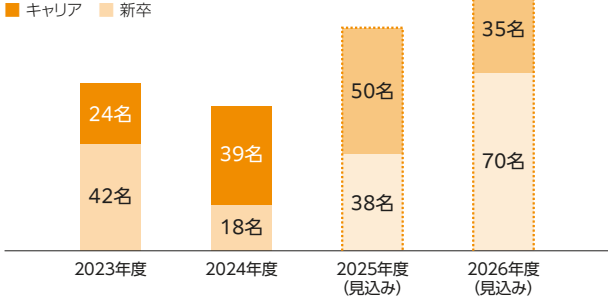
価値創造の取り組み



■ 経営戦略に連動した多様な人財の獲得

人口減少とともに人財獲得競争が激化するなか、従来の新卒採用は継続しつつ、社内では獲得が難しい高度な専門性やスキル、経験を持ったキャリア採用を加速させています。更なる多様な人財確保に向けて、新しい採用チャネルの立ち上げとして「アルムナイ採用制度」の開始に向けて準備を進めています。

〔採用人数の推移〕



■ 人財戦略の基盤：個の尊重、会社と社員の公正かつ共創できる関係性

大王グループが描く人財戦略の実現には、会社と社員の健全かつ良好で共創できるような信頼関係が不可欠と考えており、安全・安心が担保され社員が自己実現に向けていきいきと働ける職場づくりに取り組んでいます。

健康経営

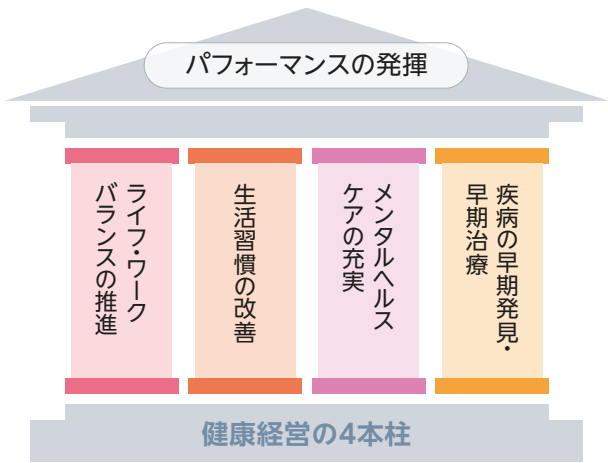
大王グループでは、各職場や生活環境に寄り添った健康推進施策を展開することで、社員が活力ある生活を送り、職場で最大限のパフォーマンスを発揮できるよう支援しています。この取り組みは、生産性の向上、組織の活性化、さらには業績向上へとつながり、企業の持続的成長を支える重要な基盤と位置づけており、特に重点項目を「健康の4本柱」と定め、社員一人ひとりのヘルスリテラシー向上、自発的な健康維持・改善を促す取り組みを推進しています。健康経営の推進体制としては、代表取締役副社長執行役員をChief Health Officer(CHO)とし、CHOを議長とする「健康経営委員会」で、健康方針の策定と効果の検証を行っています。また、本社・工場・支店の健康推進担当者が連携し、教育・イベントの実施や社員の健康診断のフォローを行うなど、支援体制を構築しています。こうした取り組みが評価され、2024年度には、大王製紙は8年連続で「健康経営優良法人(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定され、さらに、グループ会社4社が中小規模法人部門で初めて「健康経営優良法人」に認定されました。また、スポーツを通じた社員の健康増進の取り組みが評価され、「スポーツエールカンパニー2025」にも認定されました。今後も、グループ共通の健康管理システムを活用した効率的・効果的な健康管理を進めるとともに、教育やイベントをグループ全体で協働展開し、「健康経営」のさらなる強化を図っていきます。

国内グループ会社

良質な睡眠者率 **62.9%**
2030年目標 **70.0%**

喫煙率 **27.9%**
2030年目標 **20.0%**

高ストレス率 **18.7%**
2030年目標 **10.0%**



TOPICS

女性特有の健康課題についての理解

3月8日の「国際女性デー」に合わせて、女性の活躍に影響を与える「女性特有の健康課題」への理解を深めるため、社内外において「生理」について考えるイベントを実施しました。本イベントを通じ、「生理痛」や「生理による体調・パフォーマンスへの影響」に対する正しい理解を促進するとともに、妊娠・出産・更年期障害といった多様な健康課題への配慮ができる職場環境づくりを目指しています。



睡眠セミナー

メンタルヘルスや生産性に深く関わる「睡眠課題」に着目し、全社で睡眠セミナーを開催し、1,500人を超える社員が受講しました。特に当社には交替勤務者が多く、睡眠に関する悩みは重要な健康課題と認識しています。より良い睡眠が心身の健康や業務パフォーマンス向上につながることへの理解促進と、生活習慣の改善を継続して支援しています。



安全衛生活動

大王グループでは、社員の安全と健康を最優先とし、「誠意と熱意」をもって働ける「安全・安心第一で活力のある職場環境づくり」を推進しています。生産活動に携わるすべての人々に「安全・安心な職場環境」を提供することは、すべての人の命と健康を守るとともに、その家族の幸福を維持することにもつながります。また、「安全・安心な職場環境」を醸成していくことは、企業の持続的な成長と安定を確保すること、すなわち、当社の経営理念である、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を達成できる近道と考えています。大王グループ安全自主活動の理念である、安全の3本柱「安全な意識」「安全な環境」「安全な仕事」に基づき、リスク抽出と対策を継続し、すべての人の重篤災害ゼロを目指しています。

■ 方針

大王グループは、「大王グループ安全衛生活動方針」を軸に、持続的な社会の実現、企業価値の向上を図るため、安全で動きがいのある企業風土づくりに取り組んでいます。

「2025年 大王グループ安全衛生活動方針」
<https://www.daio-paper.co.jp/csr/integrated/employees/>

■ 戦略

安全に対する“思い”の共有、一体感の醸成への活動として、毎週水曜日を“セーフティウェンズデー”とし、国内の全グループ生産会社から毎回200人以上が参加する「安全朝収改」(Web会議)を開催しています。災害防止の改善取り組みや活動の良い事例展開として、安全BPニュース(ベストプラクティスニュース)やBCP活動事例を発信するなど、一体運営での安全活動により重篤災害の撲滅／休業災害ゼロ／火災発生ゼロに取り組んでいます。

〔安全衛生活動の主な活動事例〕

安全心得を実践するための体感教育

災害の怖さを身をもって知り、災害の原因となる危険箇所の抽出、機械設備への対策、リスクアセスメント活動につなげ、自ら考え実行できる人財を育成するため、VR体感機を導入しています。(写真



BCP活動事例

大規模災害発生を想定した緊急避難訓練では、人命の安全確保を最優先に、周辺地域への二次災害防止のための協力活動が迅速に行えるよう訓練しています。さらに、地震等の緊急時でも、生産を維持または早期復旧できるように、事業継続計画(BCP)を策定しています。また、救急救命訓練教育も新入社員を中心に行っており、心肺蘇生やAED訓練を含めて、全社的に講習による資格取得を展開しています。



リスクアセスメント活動を通じた

災害撲滅活動

災害を未然に防止するため、リスクアセスメントによる本質安全化を推進しています。リスクアセスメントにより作業手順書の見直しを行うとともに、設備の本質安全化につなげています。このように安全活動のPDCAを確実に回していくことで、事後対策ではなく、事前の一策となる運営を進めています。

〔安全衛生活動のKPI項目〕

	2020年実績	2021年実績	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2026年目標	2030年目標
休業度数率*	1.16	1.14	1.01	0.88	0.93	0.80	0.69

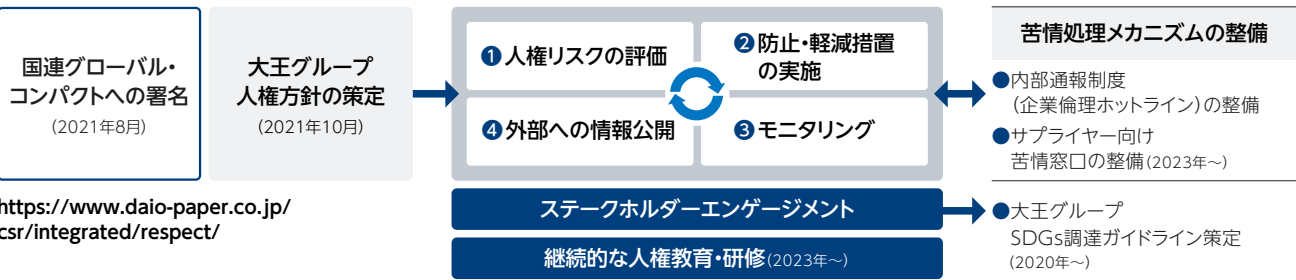
※対象は連結会社
(国内・海外生産子会社他)



大王グループの人権尊重の取り組み

大王グループは、重要課題(マテリアリティ)の一つとして「人権尊重」を掲げています。この実現に向け、2021年10月には国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「大王グループ人権方針」を策定し、これに基づき事業活動を推進しています。また、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすため、人権尊重に関する項目を含む「大王グループSDGs調達ガイドライン」を定め、調達活動に適用しています。今後もグローバルな事業展開において、ビジネスパートナーの皆さまと協力しながら、人権デュー・ディリジェンスの確立や継続的な人権教育などに注力し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

【大王グループの人権尊重の取り組み】



■ 人権デュー・ディリジェンス

人権リスク評価により、当社グループの優先して取り組むべき人権リスク8件を特定しています。特定した項目についてアセスメントを実施しており、大王グループが直接人権への負の影響を引き起こしていないか、自社の事業・製品・サービスが人権への負の影響に関与していないかについて確認しています。

1 人権リスク評価 (優先して取り組むべき課題)	2 防止・軽減措置	3 モニタリング	結果	対応/救済
1 過重・長時間労働	大王製紙では、社員の働き方改革の一環として、残業時間の削減に向け、フレックスタイム制度の導入など多面的な施策を展開しています。	各拠点の安全衛生委員会	2024年度 月80時間超過 1.3%(大王製紙単体) 2024年度 80時間/月を3ヶ月以上 1.5%(大王製紙単体)	当該部署に連絡し対応
2 安全かつ健康的な作業条件を享受する権利(安全衛生)	セーフティウェンズデーにおいて、災害防止・改善活動を実施 >> P70	リスク・コンプライアンス委員会	休業度数率 0.93	セーフティウェンズデーでの活動継続
3 消費者の安全と健康	お客様相談窓口を設置し、健康被害が出た場合の対応体制を整備	H&PC品質小委員会	2024年度 0件/年	H&PC品質小委員会での継続モニタリング
4 プライバシーの権利	(1) 従業員の個人情報を守るしくみ 大王製紙は、従業員の個人情報を適切に取り扱うために、情報の取得・利用は目的を明確にし、本人の同意を得た上で行います。また、情報漏えいや不正アクセスを防ぐための安全管理措置を講じています。	労務人権小委員会	人事情報は一元管理されており、アクセスは業務上必要な範囲に限定されています。また、人事情報の利用には、申請書による事前承認が必要で、これにより情報の利用状況を確認・管理しています。	人事情報を一元管理し、アクセス権を制限するとともに、利用状況を記録・確認しています。万が一の漏えい時には速やかに対応し、従業員への通知や関係機関への報告を行います。また、定期的な教育を通じて意識向上に努めています。
	(2) 顧客の個人情報を守るしくみ ダイオーミウラでは、プライバシーマークを取得	内部監査・外部審査	是正の指摘なし	マネジメントシステム構築・運用の継続
5 地域住民の生活に及ぼす影響	各拠点で、臭気・騒音などを測定し管理	環境小委員会	環境事故の減少を確認	環境小委員会での継続モニタリング
6 環境マネジメント	SDGs調達 (CSR調達) の取組み: アンケートで確認 >> P62	SDGs調達推進部会	人権尊重は4.3/5.0で高い水準	取組み継続
7 児童労働				
8 ハラスメント	・内部通報制度(実態把握、調査、再発防止策実行) ・国内グループ社員を対象にアンケートを実施し、寄せられた意見・課題に対してヒアリング。	ハラスメント防止委員会	11件/年の通報があり完全な撲滅に至っていない	社長による「ハラスメント撲滅宣言」 >> P88



環境保全



マテリアリティ：循環型社会の実現

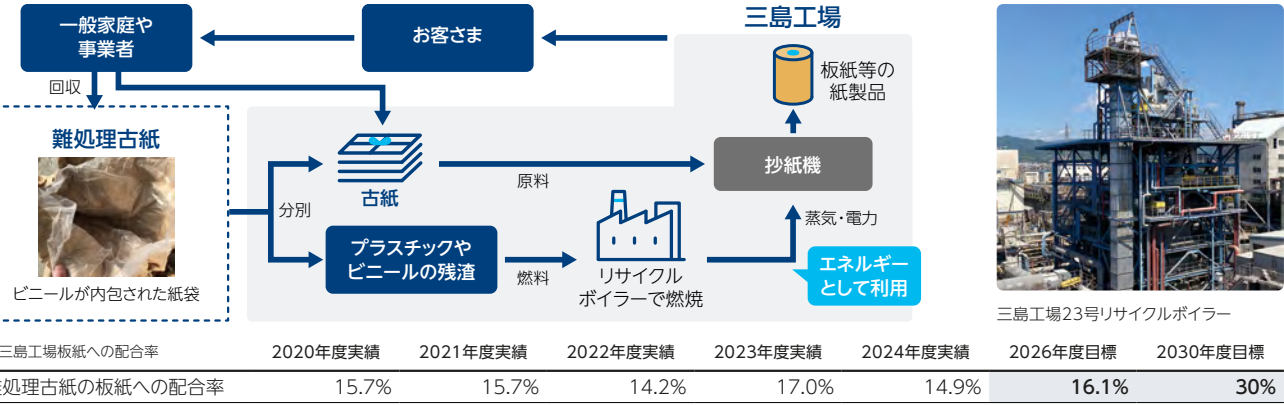
難処理古紙の利用促進

当社基幹工場である三島工場では、従来、埋立・焼却処理されていた紙ゴミを難処理古紙として回収し、当社独自の処理技術で古紙とその他のフィルムなどに分別しています。分別された古紙は製紙原料として再利用し、選別されたプラスチックやビニールなどの残渣は発電用リサイクルボイラーの燃料として活用しています。これにより、古紙原料を確保するとともに、GHGの排出量を削減し、海洋プラスチックごみ問題の解決に貢献しています。2024年度は、難処理古紙発生元の国内工場での生産活動が停滞し、難処理古紙の発生量、集荷量が減少し、使用量および配合

率が低下しました。また、一般家庭や事業者から排出される可燃ごみ中の紙ごみ増加が各自治体のGHG排出量の増加につながっています。2030年度板紙への配合率(KPI) 30%達成に向けて、今後は下記に取り組んでいきます。

①古紙輸出の市況に左右されない発生元企業とのパートナーシップの強化や環境負荷低減につながる提案購買による新たな種類の難処理古紙の発掘

②耐水・耐油性の難離解古紙やビニール類が混在した雑がみなどが使用可能な設備の導入を検討

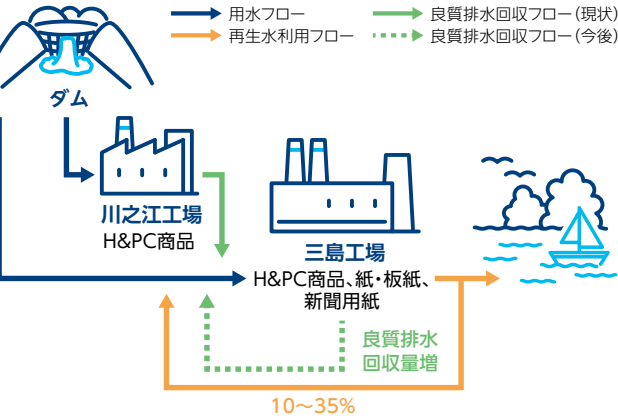


水資源の有効利用

紙・パルプの製造工程では多量の水を必要とすることから、限りある水資源を持続的かつ効率的に活用することは、当社にとって重要な環境課題であり、「DAIO地球環境憲章」の下、水資源の保全とリスク管理を経営の重要事項と位置づけています。代表取締役社長執行役員を水資源に関する戦略立案およびパフォーマンスの最終責任者として、事業全体を対象とした水リスクの評価と対応に加え、生産拠点における取水量の削減、水の循環利用および浄化による利用効率の向上に継続的に取り組んでいます。

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

【三島工場 用水フロー(湯水期)】



	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標	2030年度目標
用水・排水COD売上高当たり 原単位(前年比)	用水 5.6% COD 9.9%	用水 10.5% COD 6.0%	用水 2.8% COD 5.9%	用水 △4.0% COD △5.9%	1%/年削減を継続達成	
工場における排水法令違反ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	毎年度発生ゼロ	

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

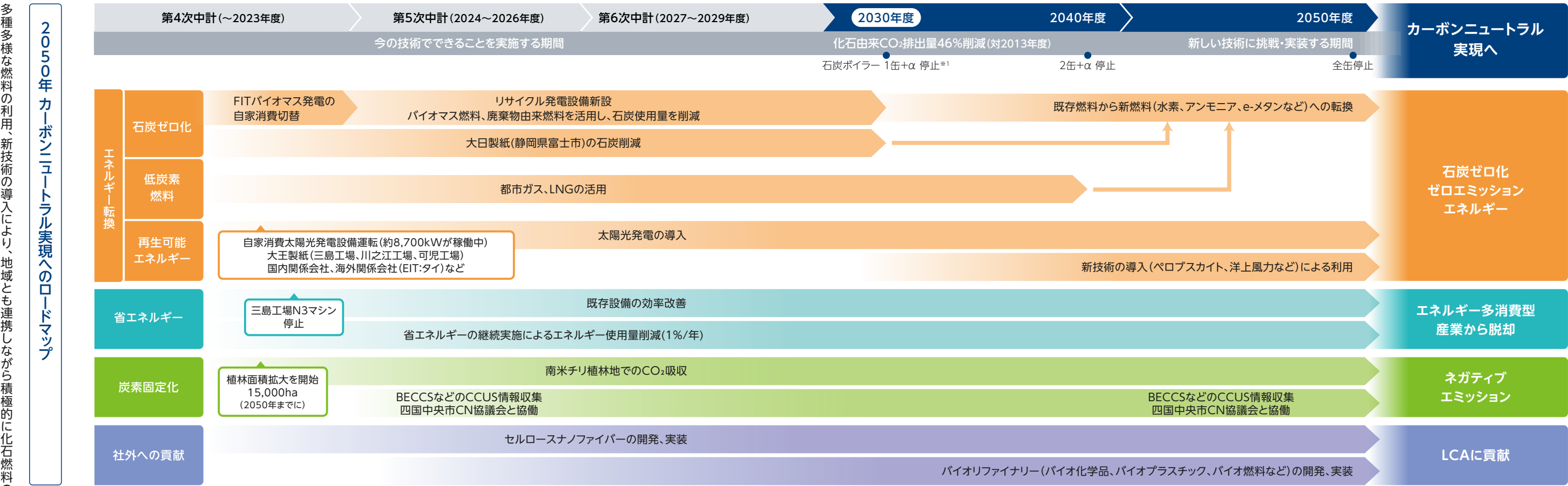


マテリアリティ： 気候変動への対応

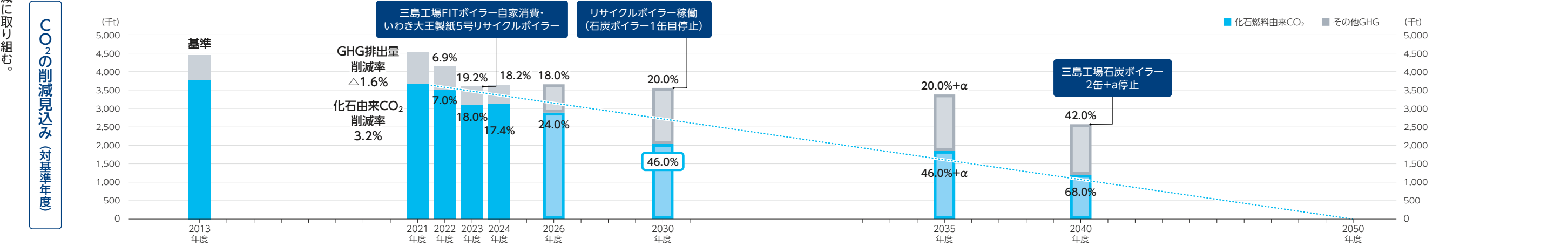
脱炭素社会へ向けた取り組み

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

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



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





●生産部門担当メッセージ

地域と共生したバイオマス燃料への転換を進めるとともに、 環境負荷の低いバイオリファイナリー事業への転換・成長により カーボンニュートラルと事業の持続的成長の両立を実現していく

取締役 常務執行役員
生産部門担当

棚橋 敏勝

2050年カーボンニュートラル実現に向けて

大王グループでは、2050年度のカーボンニュートラルの実現に向けて、「石炭ゼロ化・エネルギー転換」「省エネルギー」「炭素固定化」の3つのアプローチでロードマップを策定し、鋭意進めています。その中で、三島工場で稼働中の石炭ボイラー3缶については、そのうちの1缶を2030年度に停止し、その後2040年度に1缶、2050年度に最後の1缶と、10年単位で停止する方針で、取り組みを進めています。2050年度のカーボンニュートラル実現に向けた、その移行期として2030年度までに生産活動における化石燃料由来のCO₂排出量を2013年度比で46%、温室効果ガス（GHG）排出量を同20%削減することを目標に掲げています。2030年度の石炭ボイラー1缶停止という施策に向けでは、廃棄物を燃料としたリサイクルボイラーを三島工場に建設することを正式に意思決定しました。石炭から廃棄物やバイオマス燃料への転換による経済合理性、GX移行債補助金を最大限活用することに加え、金利上昇、人件費や施工費用の高騰、燃料の安定調達面でのリスクと対応などを織り込んだ上で設備投資計画を立て、投融資委員会で議論を重ねてきました。現在、リサイクルボイラーの建設に必要な環境アセスメントを順調に進めており、建設予定地の整備などの施工を2025年度から2026年度にかけて始めていく段階にあります。リサイクルボイラーの稼働は2030年度頃を予定していますが、少しでもその工程を前倒しで進められるよう、努めていきます。また、大王グループ全体で省エネ、太陽光発電などの再生可能エネルギーの導入や、工場のエネルギー効率の最適化にも取り組むことで、2030年度の環境目標達成を目指し



いわき大王製紙 4号バイオマスボイラー

ています。

いわき大王製紙では、2023年2月に廃棄物由来の高塩素の燃料も有効活用できる5号リサイクルボイラー（以下、5号ボイラー）の稼働を開始しました。2022年9月から事故で停止していた4号バイオマスボイラー（以下、4号ボイラー）についても再建を進め、2025年7月から再稼働して順調に稼働しています。5号ボイラーに加えて4号ボイラーが再稼働したことで、いわき大王製紙は化石燃料を使用せず、廃棄物やバイオマス燃料だけで100%自家発電ができる、国内唯一の製紙工場となりました。更に余剰となった電力は、隣接する関係会社のエリエールプロダクト福島工場に2026年2月から電力託送していく予定です。大王グループの生産部門では、紙・板紙の需要構造などの市場環境変化に柔軟に対応しながら、工場全体の生産体制や生産設備のエネルギー効率の最適化を追求していま

す。基幹工場の三島工場を中心にフレキシブルに生産品種を転換できる強みを活かして、生産設備の集約によるマシン稼働率の向上、無駄（余剰）な設備を停止することによりエネルギー効率の最適化を進めています。今後も紙・板紙の需要構造変化、エネルギーや環境対応の将来予測をしながら、単一の工場内だけでなく三島・可児工場、いわき大王製紙、その他関係会社工場の生産部門全体を見て、大王グループ全体における最適な生産体制、エネルギー効率の最適化への追求を継続していきます。また、近年では製紙機械メーカーによる省エネ設備、用具メーカーによる省エネタイプの抄紙用具など、省エネ関連技術の積極的な開発と提案が出てきています。北越コーポレーションとの戦略的業務提携の生産技術部会での取り組みにおいても、お互いの省エネ設備、技術、操業改善の事例などについて積極的に意見を交わして改善を実行しています。機械メーカーや用具メーカーを含めた製紙業界全体で最新の技術開発、導入についても積極的に参画して、更なる使用エネルギーの削減を図っていきます。

今後のカーボンニュートラル対応における課題と想定リスク

2030年度までの目標である化石由来CO₂を46%削減、GHG排出量を20%削減の達成については、三島工場でのリサイクルボイラー建設による石炭ボイラー1缶停止と、各工場の省エネ活動や太陽光発電の導入、生産体制やエネルギー効率の最適化など、具体的な計画の実行段階にあり、実現に向けた蓋然性は高いと考えています。しかし、2040年度以降においては、現時点では不透明な要素が残っており課題やリスクを認識しています。生産活動に必要なエネルギー源を石炭などの化石燃料からカーボンニュートラルが実現できる代替燃料へと切り替えて、三島工場に残る石炭ボイラーを2040年度に1缶、2050年度には最後の1缶を停止しなければなりません。代替燃料の候補である水素やアンモニアにおいては、現時点では安定供給と調達コストの両面で不透明な状況であること、燃料転換するためには多額の設備投資が必要になり、その費用感や国・行政の補助金などの支援についてもまだ不透明な部分があり、具体的な構想や計画の策定や経営判断が難しい状況です。将来のカーボンプライシング（炭

素税）を踏まえつつ、化石燃料からの新たな燃料転換については経済合理性の観点からも慎重に見極める必要があると考えています。最新技術の動向や他業界の動きなどを継続的に調査すると同時に、国や行政、四国中央市カーボンニュートラル協議会などとの連携を密に取ることはもちろん、ボイラーメーカー、電力・ガス会社の方々とも定期的に意見交換や技術交流を図りながら、今後の検討を総合的かつ慎重に、さまざまなケースを想定しながら、どの方向に行くと決めても舵を切れる準備をしています。

2024年度のCO₂排出量について

足元の状況を見ると、2024年度のCO₂排出量は前年度対比で約2%増加しました。省エネなどの改善取り組みは計画通り達成しましたが、顧客への製品供給責任を果たすための生産数量の増加、エネルギー原単位の高い品種や生産工場の生産比率が高まったこと、前年度よりもエネルギーコストが低いもののCO₂発生量が多い燃料構成となったことなどが主要因です。2050年のカーボンニュートラル実現に向けたロードマップに沿って、三島工場へのリサイクルボイラー建設、毎年の省エネ活動、太陽光発電などの積極導入を継続しており、中長期的には問題なく進捗している認識ですが、今後は足元の業績や商品の供給責任などの会社としての政策も踏まえた上で、単年度の結果についてもより意識した運営ができるよう見直していきます。具体的には、年度予算策定の段階で生産販売構成、燃料構成、エネルギーコスト、業績見通しに、CO₂発生量の見立ても組み入れて経営判断するような運営を考えていきます。

新素材事業への転換と カーボンニュートラルの推進

一方で、事業構造の転換を図りながらカーボンニュートラルの取り組みにつなげて、事業の持続的成長とカーボンニュートラルを両立する施策の立案と具体化を始めています。当社の長期ビジョン「Daio Group Transformation2035」において、減少していく紙・板紙からセルロースナノファイバー（以下、CNF）やバイオリファイナリーといった新素材事業へ転換して新たな事業の柱の一つに成長させていくことを掲げています。



CNFは付加価値が高く夢の新素材ではあるものの生産には紙・板紙と比べて多くのエネルギーが必要ですが、バイオリファイナリーでは従来の紙・板紙と比べて約40%も少ないエネルギーで生産できることが分かっています。紙・板紙が縮小していく将来予測の中で、紙・板紙からバイオリファイナリーへの事業構造の転換を加速させることで、2040年度には燃料転換のための設備投資をしなくても事業構造の転換によるエネルギー消費量の減少により石炭ボイラー1缶が停止できる可能性も見えてきています。事業構造の転換によりエネルギー消費量の低減を実現しながら、企業価値の向上、持続的な成長と、2050年を見据えたカーボンニュートラルの実現につなげていきたいと考えています。

■ **カーボンニュートラル推進が経営にもたらす影響**

地球温暖化は間違いなく進んでおり、長期にわたって将来を見据えるとCO₂やGHGの排出量削減は、人類や地球環境の存続のためにも必要不可欠だと認識しています。米国のトランプ政権に代表されるような一時的な政策面での揺り戻しがあったとしても、長期目線ではカーボンニュートラルの機運は不可逆的に進んでいくと認識しています。カーボンニュートラルの推進は、当社の企業価値向上と将来にわたっての持続的成長には非常に重要な取り組みで



〈ベンチテストプラント機〉
Green Earth Institute株式会社Green Earth 研究所(木更津市)にて、2025年3月よりベンチスケール設備が稼働。(写真提供元: Green Earth Institute株式会社)
バイオエタノール製造時のエネルギー消費量は、紙製品製造時と比較し、約40%抑制可能(当社試算)

あり、国内外の環境対応方針や方向性、製紙業界内の動向への対応が遅れることは、当社の商品がお客さまに購入していただけなくなるリスクにもつながると考えています。特に、当社が成長エンジンと位置付けるホーム&パーソナルケアを中心としたBtoC商品においては、お客さまの環境への意識の高まりから、商品の環境対応に対する関心も高まっています。環境負荷の低い商品を提供できるようになることは、お客さまの視点でより高い価値を提供することにもなりますので、新たな事業機会を得るチャンスにもなると考えています。

一方で、現時点ではカーボンニュートラルを推進するためにエネルギー転換を進めるには、エネルギーコストの上昇をもたらし、経営業績に悪影響を与えるリスクにもなります。現時点で即効性のある選択肢となるのが、LNGなどの石炭の代替燃料ですが、CO₂やGHG排出量の削減にはつながるものの、エネルギーコストとのバランスから、生産コストの上昇分を企業だけでは吸収しきれず、商品価格に転嫁せざるを得なくなり結果として競争力の低下を招くことも考えられます。カーボンニュートラル実現に向けた考えはブレることなく現在の取り組みを継続しながら、足元の経済合理性や国内外、業界内の動向や顧客のニーズを見ながら、総合的にベストな選択を追求していきます。

■ **地域との共生**

カーボンニュートラルは、サプライチェーンおよび地域全体で取り組むことも大変意義があると考えています。「地域の化石由来CO₂・GHG排出量削減への貢献」という視点で、当社は地域の自治体と協働して三島工場に2030年度に建設予定のリサイクルボイラーの燃料に、市町村が焼却している一般廃棄物を固形化処理して活用するスキームを提案しています。三島工場が位置する愛媛県・四国中央市に加え、徳島県や香川県の地方自治体が、市中から回収した一般廃棄物を、微生物による生分解処理を利用して減量化、乾燥させる「トンネルコンポスト方式」を採用してペレット状にします。それを、三島工場がリサイクルボイラー用の燃料として受け入れ、利用していく計画です。リサイクルボイラーの建設が正式に決まり、いよいよこれから本格的に受け入れ体制や時期・量などについて具体的に協議していきます。地方自治体にとっては、①老朽化した焼却

炉の建て替えをトンネルコンポスト方式にすることで安価にできる、②焼却炉で発生するCO₂やGHGが無くなるといったメリットがあり、当社にとっては、③化石燃料の石炭から一般廃棄物への燃料転換ができるといったメリットがあり、地域全体の環境対策において大きなメリットが期待できます。このスキームの理念やメリットを経済産業省や環境省へも説明して評価され賛同が得られており、老朽化した焼却炉の更新を検討している四国地域の地方自治体を中心に提案を進めています。

■ **物流を通じた環境負荷の低減**

エネルギー転換や省エネを推進すると同時に、物流面においても四国からこれまでトラックで陸送していたものを海上輸送へ切り替えるモーダルシフトや、同業者・異業種の皆さまと積載効率を図りながら共同輸送を推進する取り組みを通じて、環境負荷の低減を図っています。また、物流の2024年問題への対応として、物流拠点の再配置や中継地点を共同輸送先と共有するなどして、ドライバーの走行距離や稼働時間の削減を図り、ドライバーの負担軽減と環境負荷の低減を同時に実現してきました。ほかにも四国地区でのダブル連結トラックの導入を通じて、物流効率の向上と人の働き方改革を、環境負荷の低減と同時実現する取り組みを進めています。また、北越コーポレーションとの戦略的業務提携の取り組みにおいても、チップ船やJRコンテナの相互活用などに取り組み、物流効率の改善による物流コストと環境負荷の低減につなげています。

■ **気候変動リスクと生物多様性への取り組み**

紙パルプ産業は、多くの化石燃料を使ってCO₂やGHGを排出しているほか、森林資源を原料として使い、多くの水資源を利用しています。こうした事業活動・工場運営をする企業として、気候変動リスクや自然関連リスクを意識した企業経営・工場運営が重要であると認識しています。当社の取り組みは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)や自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言に沿った形で情報開示を進め、従業員一人ひとりの環境意識を高めていながら、積極的に環境保全や生物多様性保全につながる取り組みを進めていかなければいけません。

森林に関しては、創業の地・四国中央市で長年、森林保護のために整備・管理を続けてきた当社の社有林が2024年、環境省によって「自然共生サイト」に認定されました。面積も比較的小さく、社有林によるCO₂吸収量は、四国中央市で排出してきた排出量に比べれば小さいのですが、環境保全を意識しながら取り組んできた姿勢をご評価いただけたものと受け止めています。また、南米チリの当社保有の植林地でも、チップ需要を見据えた植林事業と森林保全の取り組みを継続しており、今後も引き続き自然を保護する活動として継続運営していきます。

水資源に関しては、生産活動で利用した水を、国の定めた規制値あるいは自治体と結んだ協定値や届け出値の範囲内に排水処理をして、24時間常時監視・管理をした上で海や河川に放流しています。この過程では、回収して再利用している古紙をパルプ化する際に発生してしまう微細なビニール粕やプラスチック粕などを少しでも除去することも意識して排水処理の設備やフローの改善を継続しています。

■ **カーボンニュートラルの実現と持続可能な経営の両立へ向けて**

将来にわたって企業活動・工場運営を続け、持続的に企業価値の向上を図るために、カーボンニュートラルは必ずやりきらなければならないという使命感を持ち、全力で取り組んでいます。新素材事業の一つであるバイオリファイナリー事業を将来の新しい事業の柱としてしっかりと育成し、事業の持続的成長、経済合理性とカーボンニュートラルの両立を図っていくという方向性を一つの基軸に置き、会社全体で強力に推し進めていきます。その上で、2040年以降のカーボンニュートラルに向けた具体的な方向性を定め、社内外にしっかりと説明責任を果たしていきます。国内外の環境対応の情勢、製紙業界の動向、紙・板紙の需要変化、原燃料の価格や供給面など、非常に早く激しく変化していくなかでも、長期視点で幅広く情報を集めて関係各位のご協力を賜りながら、当社およびステークホルダーの皆さまにとって、そして地球環境にとってベストな選択をしていきますので、引き続きご理解・ご支援をいただけますようよろしくお願い申し上げます。

価値創造の取り組み



TCFD提言・TNFD提言に基づく情報開示

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

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

TCFD 気候変動のリスクと機会に関わる具体的な取り組みは、地球温暖化対策部会、TCFD対応部会、森林・生物多様性対応部会、価値共創部会の4部会で検討・推進し、サステナビリティ委員会でモニタリングしています。当社グループは、「気候変動の対応」をマテリアリティのひとつに挙げ、なかでも「脱炭素」を重要視しています。特に石炭ゼロ化の推進は、生産部門担当の取締役常務執行役員を責任者として位置づけ、社内の取締役・執行役員の出席する生産会議や経営会議でも、その取り組みを報告、モニタリングする体制としています。

TCFD 大王グループの国内紙・板紙部門とホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)部門について、気候変動による事業への影響を1.5℃シナリオと4℃シナリオの2つのシナリオを基に、短期(2026年)、中期(2030年)、長期(2050年)で分析しました。戦略を策定するにあたり、気候関連リスクの識別・評価のため、シナリオ分析を行いました。そのプロセスとして、まず考えられる気候変動ドライバー(リスク・機会)を、(1)移行リスク(①政策・法規制、②市場、③評判、④技術)と、(2)物理的リスク(①急性、②慢性)、(3)機会(①エネルギー源、②市場、③レジリエンス、④商品とサービス、⑤資源効率)に分けて網羅的に抽出して、財務に影響を与える項目を整理しました。それらの項目について、影響範囲の特定や不確実性の高/低の評価を行い、さらに定性的、および定量的な財務インパクトへの大きさを検討するため、移行リスクは、主として国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook 2024におけるシナリオ(1.5℃シナリオとしてNZE、4℃シナリオとしてSTEPS)などを参照し設定しました。物理的リスクについては、UNEP FIの気候リスク分析ツールのデータベースや国土交通省のTCFD物理リスク評価手引きなどにおいてシナリオ分析のプロバイダーとして紹介されるGaia Vision社のClimate Visionを基にリスク評価を行いました。このツールが採用するモデルには、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の第6次評価報告書におけるシナリオ(1.5℃シナリオとしてSSP1-1.9、4℃シナリオとしてSSP5-8.5)が参照されています。なお、P81-82のシナリオ分析におけるリスクと機会の財務インパクトは、大:150億円以上、中:50億~150億円、小:50億円未満、ー:分析中です。

TCFD・TNFD共通 大王グループでは、気候変動・自然関連を含むサステナビリティに関する総合的な管理をサステナビリティ委員会に集約しています。サステナビリティ委員会では、下部部会である地球温暖化対策部会、TCFD対応部会、森林・生物多様性対応部会、価値共創部会で抽出された気候変動・自然関連のリスクと機会の評価および対応要素の審議を行い、その結果は四半期に1回、経営会議に報告され、大王グループの経営に反映されます。

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

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

サステナビリティ委員会(委員長:代表取締役)での決定事項は、四半期に1回、経営会議に報告し、経営会議で気候変動・自然関連の取り組みの実行・進捗を監督するとともに、重要事項を決定しています。また、内容、状況に応じて経営会議から取締役会へ報告を行っています。サステナビリティ委員会の下部に7つの部会があります。

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

TNFD 大王グループの主力事業である紙・板紙事業およびH&PC事業の直接操業を対象としてLEAPアプローチに則った分析を行い、自然への依存と影響の評価結果に基づいて自然関連のリスクと機会を特定しました。そして、国内主要2工場、チリの山林に、本年は国内外の96の操業拠点を加え、要注意地域(自然資本・生物多様性の観点で脆弱なエリア)とマテリアルな地域(自然への依存・影響が強く、事業上重要と考えられるエリア)から構成される優先地域を特定しました。分析した結果、海外の工場など4拠点が水ストレスが高い地域、海外1拠点、国内9拠点がKBAや保護地域に位置している他、チリの複数の山林がKBAや保護地域等内に位置、あるいは近接していることが明らかになりました。また、依存や影響の分析結果と、そこから生じるリスクや機会を考慮し、所有するすべての山林がマテリアルな地域に該当すると評価しました。そして、大王グループの取り組みを、自然に対する組織の行動を整理した枠組みであるAR3Tの観点で整理しました。

LEAPアプローチ ▶▶ P85

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

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

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



TCFD シナリオ分析

移行リスク

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

物理的リスク

物理的リスク(急性)は、“UNEP FIの気候ツールデータベース”や“国土交通省のガイダンス”においてシナリオ分析のプロバイダーとして紹介されるGaia Vision社の気候リスク分析プラットフォーム(Climate Vision)を基にシナリオ分析を実施しました。国内および海外グループの生産・物流拠点14カ所について、洪水、高潮、熱波、暴風の4種の自然災害の発生リスクについて評価し、洪水、高潮に関しては最も物理リスクが高まる条件(4℃、1000年に一度)で営業停止損失、物件被害を算定しました。2026年、2030年、2050年いずれにおいても、洪水リスクありと評価された拠点はありませんでした。高潮リスクでは国内外で2拠点が評価されたことから、リスク低減のために、物流を含めたBCP、BCMの強化に取り組みます。さらに、物理的リスク(慢性)としては、2030年、2050年と進むにつれ、気候変動の影響により海外の一部では山火事などが増加することを認識しており、森林資源について、調達先の多角化、植林の推進による調達量の確保、地域・気候に適した樹種の選定・育種開発などを進めています。

機会

一方、1.5℃シナリオにおいて、気候変動リスクは、同時に機会とも考えられます。環境配慮型商品、環境貢献商品の開発を進め市場に展開することで、「3つの生きる(衛生・人生・再生)」に取り組み、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の理念の実現に向けて進めていきます。2024年度は、H&PC事業では、除菌できるアルコールタオルの容量を変えずにボトル高さを低くすることによるプラスチック使用量削減、環境負荷低減商品の開発、紙・板紙事業では、脱プラスチック・減プラスチックに貢献可能な製品としての展開に取り組みました。また、新たな素材であるセルロースナノファイバー(以下、CNF)については、軽量かつ高強度に貢献するCNF複合樹脂の商用プラントを2025年7月に稼働させ、用途拡大を推進するとともに、製紙産業における素材を活用した、バイオリファイナリーの開発も進めており、社会全体での大幅なライフサイクルアセスメントの改善、サーキュラーエコノミーの実現に取り組み、P53-54に示すように新素材事業分野の拡大に取り組んでいきます。

リスクと機会の財務インパクト

[1.5℃シナリオ]

リスク項目		当社グループへの影響	短期 2026年	中期 2030年		長期 2050年	戦略・対応策
政策・法規制	CO ₂ 排出量削減の義務化 GHG排出量の規制強化 カーボンプライシングの上昇	●GHG排出規制とカーボンプライシングの導入によるコスト増加 ●エネルギー価格上昇による原価アップ	小	大		大	●太陽光等の再生可能エネルギーの導入 ●2030年度までにリサイクルボイラーを設置、石炭ボイラー1缶停止による化石燃料から廃棄物燃料への転換 ●省エネルギー技術導入、投資継続実施 ●LNGへの燃料転換 ●四国中央市カーボンニュートラル協議会等の取り組み推進 ●リサイクルボイラー・石炭ボイラーでブラックベレット燃焼 ●低炭素燃料(水素・アンモニア・合成燃料等)燃焼技術の導入 ●CCUS(四国中央市カーボンニュートラル協議会等にての取り組み) ●植林による吸収量の拡大
		●炭素税導入により、各種資材価格が上昇	—	中		大	●商品開発段階からGHG排出量がより少ない資材を選定し、コスト上昇を抑制
市場	環境対応商品へのシフト	●環境非対応商品の販売減 ●CFP開示遅れによる販売減 ●エシカル消費による需要減少	—	—		—	●環境対応への設計変更 ●CFP表示等の推進、対応 ●再生プラスチック化推進
技術	商品物流を低炭素エネルギーへ転換	●物流手段の低炭素化の取り組みとして新技術の導入等によるコスト増加 ●燃料転換に伴うコスト増加	—	小		小	●トラックから内航船・RORO船へのモーダルシフトと輸送距離の短縮の推進、ダブル連結トラック等を推進 ●今後の自動運転や水素・合成燃料トラック等の技術革新にあわせて導入を推進

[4℃シナリオ]

リスク項目		当社グループへの影響	短期 2026年	中期 2030年		長期 2050年	戦略・対応策
急性	台風の多発、集中豪雨の多発	●洪水などの自然災害による操業停止・停滞 ●道路・鉄道・港湾設備被害によるサプライチェーン寸断、商品や原材料輸送の停止等による影響	小	小		小	●BCP(事業継続計画)・BCM(事業継続マネジメント)対応の推進
慢性	降水・気象パターンの変化や平均気温上昇	●植林地、原料調達先が気候被害を受け、安定調達が困難になる影響	—	小		小	●調達先の多角化による調達の安定化 ●植林の推進による原材料の調達量の確保 ●植林する地域・気候に適した樹種の選定、育種開発

[1.5℃シナリオ]

機会項目		当社グループへの影響	短期 2026年	中期 2030年		長期 2050年	戦略・対応策
商品とサービス	需要家の品質要求が変化 技術革新による新製品・サービスの開発	●環境配慮型商品(FSC商品、脱プラスチック・減プラスチック商品)の需要増加 ●環境貢献商品(制汗、防災・避難グッズ商品)の需要増加 ●リサイクルに関する認識の変化による新たなニーズの高まり ●消費者の環境意識・政策要求への対応強化による満足度向上 ●産業廃棄物を減らす風潮による環境負荷の低い製品需要の増加 ●水資源の制約から節水型商品の増加	—	小		中	●環境配慮型商品の上市 紙・板紙部門 ●脱プラスチック製品、包装機能材の拡大 ●FSC等の認証品拡大 H&PC部門 ●脱プラ包装材への転換 ●衛生用品等の気候変動対応商品の拡大 ●制汗商品、熱中症対策商品の開発、販売拡大 ●水に溶けやすい商品等の開発、節水支援 新素材開発 ●複合樹脂を中心としたCNF素材、RFIDの開発推進、製品拡大 ●製紙素材を利用したバイオリファイナリー事業によるバイオマス化成品、素材の開発、販売拡大
	廃棄物、余剰の有効利用	●バイオ素材、製品の需要増加					
資源効率	原材料のリサイクル 資材の再利用	●原材料のリサイクルシステム構築による費用低減 ●消費者環境政策要求の満足度向上	—	—		—	●使用済み紙おむつを回収、リサイクルする仕組みの構築 ●資材を再利用する設備導入 ●環境配慮型商品の上市

大:150億円以上 中:50億円～150億円
小:50億円未満 ー:分析中

取り組み事例

H&PC事業

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

「プラスチック使用量およびエネルギーコスト削減」

内容量を変えずにボトル高さを低くすることによるプラスチック使用量削減および輸送効率改善によるエネルギーコスト削減

※当社従来品比



従来品 リニューアル品

「環境負荷低減の取り組み」

石油由来の繊維や接着剤を使用せず、天然由来100%の素材を使用

「超吸収キッチンタオル マルチクロス Sサイズ 80枚／Mサイズ 50枚」



紙・板紙事業

環境にやさしい『紙』エリプラシリーズの拡販に加え、新たな機能を付与した紙の開発、当社家庭紙商品パッケージの紙化、製造残渣の紙原料としての有効活用など進めています。2024年度は、フッ素系耐油剤を使用せずに耐油性を発現した「FS 耐油紙 FF」を上市し、食品包装用途に採用が広がり始めています。お客さまのニーズに合わせて機能性向上を図ることで更なる拡販を目指します。特殊加工した紙ベースの表面基材を採用したPOPラベル用途のタック紙を上市し、市場に投入しています。また、H&PC部門と協同で当社商品パッケージの紙化を進めています。これまでに「エリエールプロワイプ」の帯どめ、「キレキラ!トイレクリーナー」「エルヴェールペーパータオル」「エリス素肌のきもちナチュラルシリーズ」などのパッケージを紙化しており、ラインナップ拡充を進めています。製造残渣を紙の原料として活用する混抄紙システム「Rems」では、紙の原料としてもみ殻を有効利用した「Rems スタンダード FS」がDMハガキや名刺で採用され、それ以外にも食品残渣を活用する引合いがあり生産に向けて開発を進めています。脱プラスチック・減プラスチック商品の開発・拡販、家庭紙商品パッケージの紙化、製造残渣の再資源化・廃棄物の削減により地球環境に貢献していきます。

「脱プラスチック商品、包装機能材の拡大」

フッ素を含まない耐油剤を使用した耐油紙



「FS 耐油紙 FF」



表面基材の粘着剤面に特殊加工を施したラベル原紙

「FS キャスト 73 A / WHG60S / 再剥離超強粘 FS キャスト 73 A / WHG60S / 超強粘CHR」

新素材開発

脱炭素社会の実現に向け、大王グループは、木質由来の新素材「セルロースナノファイバー(CNF)」の用途開発に取り組んでいます。CNF複合樹脂「ELLEX-R67」の商用プラントが2025年7月に稼働し、さらなる事業拡大を目指しています。

物流分野におけるGHG排出量削減

Scope3領域のGHG排出量の可視化・排出量削減に取り組んでいます。

Scope3削減の取り組み ➤ **P83-84**

カーボンニュートラル実現に向けたエネルギー転換

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

新規事業の創出(セルロースナノファイバーの用途開発) ➤ **P53**

脱炭素社会へ向けた取り組み ➤ **P73-78**

81 Integrated Report 2025

Integrated Report 2025 82



Scope3 削減の取り組み

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

Scope3 目標国内カテゴリ1&4：2030年度 **15% 削減** (対2022年度比)

(単位：千tCO₂)

サプライチェーン全体の排出量		2022年度	2023年度		2024年度		対象範囲
			国内	海外	国内	海外	
Scope1	直接排出	3,491	3,153		3,227		大王グループ
Scope2	間接排出	667	428		401		大王グループ
Scope3	その他の排出量	2,297	2,372		2,514		大王グループ
カテゴリ1	購入した製品・サービス	1,321	1,220	296	1,300	372	※大王製紙および 関係会社間原反 輸送はカテゴリ9 に含む
カテゴリ2	資本財	124	80		91		
カテゴリ3	Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動	123	95		94		
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	408	309	38	273	41	
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	27	22		22		
カテゴリ6	出張	2	2		2		
カテゴリ7	雇用者の通勤	6	6		6		
カテゴリ8	上流のリース資産	対象外	対象外		対象外		
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	109	117	13	119	12	
カテゴリ10	販売した製品の加工	—	—		—		
カテゴリ11	製品の使用	—	—		—		
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	178	175		183		
カテゴリ13	下流のリース資産	対象外	対象外		対象外		
カテゴリ14	フランチャイズ	対象外	対象外		対象外		
カテゴリ15	投資	対象外	対象外		対象外		

Scope3 物流分野におけるGHG排出量削減の取り組み

物流分野においては、大王グループ全体で環境に配慮した配送網構築の取り組みを推進しており、国内ではトラック輸送から内航船・RORO船へのモーダルシフトを従来より積極的に実施しています。2024年度は、ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)製品の自動運転トラックによる輸送テストを開始しました。また、船舶へのモーダルシフトに加え、トラックよりも環境負荷の低い鉄道コンテナ輸送へのモーダルシフトにも取り組み範囲を拡大しています。今後も環境保護に貢献できる輸送の検討を進めます。

北越コーポレーションとの鉄道コンテナ輸送

2024年12月より、北越コーポレーション(株)が所有する鉄道コンテナを使用した共同ラウンド輸送を開始しました。北越コーポレーションの既存の輸送ルート(新潟→大阪)に、当社の古紙輸送ルート(大阪→愛媛)およびH&PC製品輸送ルート(愛媛→新潟)を合わせることで、二社共同のラウンド輸送体制を構築しました。古紙およびH&PC製品の輸送を、トラックでの陸送から鉄道コンテナ輸送へモーダルシフトしたことにより、CO₂排出量81%の削減を実現しました。今後も、鉄道輸送を輸送手段の主体とする北越コーポレーション(株)と協働で、環境負荷が少ない鉄道輸送を活用するとともに、輸送の効率化を推進してまいります。



大王製紙H&PC製品を積んだ北越コーポレーション私有コンテナ

ペットケア物流における同業他社との共同配送

2024年10月より、ペットケア製品において同業他社との共同配送を開始しました。物流センターで製品を共同保管し、トラックに各社の製品を積み合わせて共通の納入先に配送しています。製品の積み合わせにより積載率を向上させることでトラックの使用台数を削減し、CO₂排出量4.5%の削減を実現しました。2025年度はさらなる積載率の向上に取り組むとともに、より環境負荷の低いペットケア製品の輸送体制を検討してまいります。

自動運転トラック導入に向けた取り組み

(株)T2が開発した自動運転トラックを活用し、2025年3月と7月に関東-関西間の高速道路一部区間での運行実証実験を実施しました。自動運転トラックの導入は、ドライバー不足を代表とする物流課題への解決策となるだけでなく、アクセルやブレーキを効率的に制御することによる安定走行で燃費が改善につながり、CO₂排出量の削減が期待されます。2027年のレベル4*自動運転トラックを活用した幹線輸送の実現を目指し、引き続き本取り組みを推進してまいります。

*レベル4：特定の走行環境条件を満たす限定された領域において、自動運行装置が運転操作の全部を代替する状態



大王グループの工場とT2のトラック車両

価値創造の取り組み



TNFD LEAPアプローチによる分析：自然関連リスク・機会

項目		概要	大王グループの主な取り組み活動
リスク	物理	急性/慢性	●水質汚染や水不足が発生した場合、木材生産量が減少し、紙製品の製造量と売上が低下する ●土壌生態系の劣化により、樹木の生長が低下する ●気候変動の進行により、異常気象の頻度や、山林火災、病害虫被害の発生件数が増加し、木材生産量が減少する ●山林火災の増加による保険料高騰に伴い、森林経営コストが増加し、最悪の場合、森林経営が継続不可能になる 事例：フォレストアル・アンチレでの森林保全活動 >> P86
		政策	●持続可能な森林経営(例:皆伐制限、針葉樹と広葉樹の混合林化)への要求が高まり、対応コストが発生する ●保護地域の拡大に伴い植林可能地が制限され、木材生産量が減少する可能性がある ●環境負荷物質への規制が強化され対応コストが発生する ●侵略的外来種として、生産性の高い種であるユーカリの植林が規制されることで、木材生産性が低下する可能性がある 事例：伐採から流通経路まで把握した、持続可能な森林経営活動の推進 ●独自の植林技術の開発による生産性の向上と付加価値の拡大 ●バイオマス燃料への転換 ●省エネルギー化、エネルギー使用効率改善 ●節水技術の推進、および水のリサイクル促進 事例：水資源の有効活用 >> P72 脱炭素社会へ向けた取り組み >> P73-78
	移行	市場	●脱炭素推進に伴う木材製品の需要増加によりチップ調達価格が高騰し、コストが増加する ●環境配慮製品の需要が増加し、森林認証未取得の商品の売上が減少する ●森林認証材の調達需要が高まり、価格上昇や認証の真正性確認コストが発生する ●環境負荷が低い代替素材の普及により、紙の需要が減少する ●森林認証材調達の徹底 ●森林認証材を含む調達先の多角化による調達の安定化 ●環境負荷が低い素材(例:古紙配合製品、FSC認証紙)の導入拡大 ●木箱や発泡スチロールから紙への切替等、新規需要の開拓
		技術	●植林の生産性向上のための技術開発・導入コストが発生する ●大気/水質/土壌への負荷が少ない設備の導入コストが発生する ●植林事業において、適切なサイクルを回すことによる生産性の維持
	評判	評判	●自然環境への関心の高まりに伴い植林・製紙業のイメージが悪化し、自社の環境取り組みを十分にアピールできない場合、評判悪化や売上減少につながる可能性がある ●環境負荷物質の排出による、評判悪化や損害賠償、回復費用が発生する ●植林地での森林破壊や生態系の劣化、人権侵害が認められた場合、企業価値の毀損による営業機会損失が生じる ●森林認証材や低環境負荷素材の導入拡大 ●ステークホルダーとエンゲージメント強化
		賠償責任	●廃棄物、水利用、土壌汚染、土地改変による保護区等への悪影響が生じた場合、訴訟や賠償責任が発生する ●環境評価の実施と法令遵守の徹底 ●植林地内の天然林や希少生物の定期モニタリング
	機会	市場	●自然環境保全意識の高まりにより、プラスチックをはじめとした石油由来素材の代替品として、新たな分野で木材由来の製品の需要が高まり、売上が増加する(例:SAF、バイオ素材) ●脱プラスチック/減プラスチック技術の開発と展開 ●バイオマス由来新素材製品の開発と展開 事例：新規事業の創出 >> P53-54
		製品とサービス	●木材を原料としたセルロースナノファイバー関連製品や燃料ペレット、脱プラスチック・減プラスチック商品の売上が増加する ●環境に配慮した高付加価値製品の提供により売上が増加する ●脱プラスチック/減プラスチック技術の開発と展開 ●環境負荷が低い素材(例:古紙配合製品、FSC認証紙)の導入拡大 ●節水型商品の開発
		資源効率	●植林事業や紙製造における効率的な水使用によって操業コストを削減する ●黒液や廃棄物を利用したバイオマス発電の割合を増やし、燃料調達コストを削減する ●山林内の残渣や残チップをバイオマス燃料やペレット製品として販売、または自社で活用することで、調達コストを削減する ●古紙パルプ、難処理古紙、使用済み紙おむつのリサイクル促進により、バージン木材使用量が減少し、海外からの調達コストを削減する ●節水技術の向上、および水のリサイクル活動の促進 ●廃棄物燃料の有効利用の促進 事例：水資源の有効活用 >> P72 脱炭素社会へ向けた取り組み >> P73-78
		評判	●地域における生活用水インフラの整備によりステークホルダーからの評判が高まる ●他の林業者との共同防火隊による早期発見と消火活動により、地域全体の防災・減災に貢献することで、ステークホルダーからの評判が高まる ●環境配慮型経営や適切な情報開示の推進により、投資家や顧客からの評判が高まる ●森林の多面的機能が見直され、持続的な事業植林を行う企業として高い評価を受ける ●ステークホルダーとのエンゲージメント強化 ●ネイチャーポジティブへ向けた取り組みの推進(例:自然共生サイトの登録)
		資本フローと資金調達	●環境配慮型経営の推進に伴い、サステナブルファイナンスが新たな資金調達手段となる ●OECM認定の自然保護エリアに対する金銭的インセンティブが導入され、新たな資金調達手段となる ●森林の経済価値が上昇し、森林を担保にした資金調達が促進される ●節水技術の推進、および水のリサイクル促進 ●古紙の高度利用の促進 ●紙おむつのリサイクルシステムの構築 ●農業生産性向上への自社植林技術の活用 事例：難処理古紙の利用促進 >> P72
機会	サステナビリティパフォーマンス	自然資源の持続可能な利用	●古紙パルプ、難処理古紙、使用済み紙おむつのリサイクル促進により、一製品当たりのバージン木材使用量が減少する ●廃プラスチック、使用済み薬品、ボイラー焼却灰等の再利用による環境負荷軽減 ●適切な森林管理の推進により、木材や水資源の持続的な利用が可能となる ●単位面積当たりの生産性が高い植林事業により植林地面積を抑え、天然林の植林地への転換圧力を低減する ●単位面積当たりの生産性が高い苗木の供給事業を行うことで、自社林以外でも天然林の植林地への転換圧力を低減する ●節水技術の推進、および水のリサイクル促進 ●古紙の高度利用の促進 ●紙おむつのリサイクルシステムの構築 ●農業生産性向上への自社植林技術の活用 事例：難処理古紙の利用促進 >> P72
		生態系の保護、復元、再生	●適切な森林管理による土砂災害の防止 ●植林した樹木の炭素固定により、GHG排出量削減に貢献する ●他の林業者と共同防火隊を設立、運用し、地域全体で迅速な森林火災対応を行うことで、天然林を含む森林生態系の保全に寄与する ●希少種の保護や学術機関、環境保護組織と協同行う定期モニタリングにより、森林生態系の保全に寄与する ●ネイチャーポジティブへ向けた取り組みの推進(例:自然共生サイトの登録) ●天然林の保護 ●植林地に生息する動植物に関する定期モニタリング、保全の取り組み ●気候変動に対応した品種の技術開発(例:高いCO₂固定能を持つ樹種) 事例：生物多様性の維持 >> P86



マテリアリティ：森林保全と生物多様性の維持

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

▶DAIO地球環境憲章

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

▶森林経営に関する方針

https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20230725_shinrinkeiei.pdf

森林保全

重要な資産である山林を火災から守るため、大王グループのフォレストアル・アンチレは、地元企業や地域住民と連携して消火・防火活動を行っています。同地域の大規模森林会社であるFORESTAL ARAUCO S.A.およびHANCOCK CHILEAN PLANTATIONS SPA.と1990年に共同防火隊SOCIEDAD DE PROTECCIÓN DEL SURを組織しました。事業地域内32カ所に火災監視カメラを設置し火災発生を2分以内に発見して、消火作業用の飛行機、ヘリコプターを現場に急行させ、消火作業班の到着前に散水を行います。また、南部でも同業他社BOSQUES LOS LAGOS SPA.、TRANS PACIFIC PLANTATION SPA.、FORESTAL PROBOSQUE LTDA.の3社と協力して防火隊を追加し、森林火災の被害を最小限に抑える活動を強化しました。

共同防火隊“Sociedad de Protección del Sur”

火災検知カメラや散水用飛行機、ヘリコプター、重機、消防隊員など、火災の早期発見および消火作業に必要な資源を3社間で共同運用しています。



共同防火隊“Protección Los Lagos”

火災監視塔5カ所、散水用ピックアップトラック、5班体制の消防隊員など火災の早期発見および迅速な初期消火作業に必要な資源を4社間で共同運用しています。



社有地「横岡山(愛媛県四国中央市)」が環境省「自然共生サイト」に認定

横岡山社有地は、多様な樹種の雑木林(アラカシ、コナラ、ヤブツバキ、サクラ、シュロ等)で構成され、哺乳類、昆虫類、爬虫類等が多数生息しています。これらの自然環境を未来に残すために、適切な整備と継続的な生物相のモニタリング計画の下、地域住民の利用にも配慮しながら活動を行っていることが評価され、認定されました。横岡山社有地での取り組みを通じて、地域社会との共生を図るとともに、ネイチャーポジティブな社会の実現を目指していきます。



上部が横岡山社有地(下部は隣接する公園)



横岡山社有地に生息するミヤマアカネ(トンボ)

チリ植林事業地域内での自然環境に配慮した希少生物のモニタリング実施

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

【事業地域内での自然環境に配慮した希少生物のモニタリング実施】

調査対象	対象面積	モニタリング内容	頻度
アレルセ（パタゴニア・ヒバ）、アルカンフォレロ（ニッケイ）、コイウエ（ドンベイミナミブナ）などの天然常緑種の保護、および先住民、近隣住民取水地保護	5,013ha	生態に影響を与える家畜・ごみの除去、違法伐採などの監視、専門業者による施業前後の生態への影響を確認	月1回
		自然に落ちた種子の発芽や樹木の根株からの萌芽などによる樹木の育成状況確認、外来種除去	年1回
ウイジン（カワウソの一種）、シスネ・クエジョ・ネグロ（黒襟白鳥）、ガルザ（サギの一種）などの保護	583ha	生態に影響を与える家畜・ごみの除去、違法伐採などの監視	月1回
		モニタリングによる生態状況確認	年1～2回
		山林周辺住民や施業請負業者へ保護動植物の写真付きリストを配布、目撃した場合の連絡、保護を要請	常時

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

コンプライアンス・ガバナンス

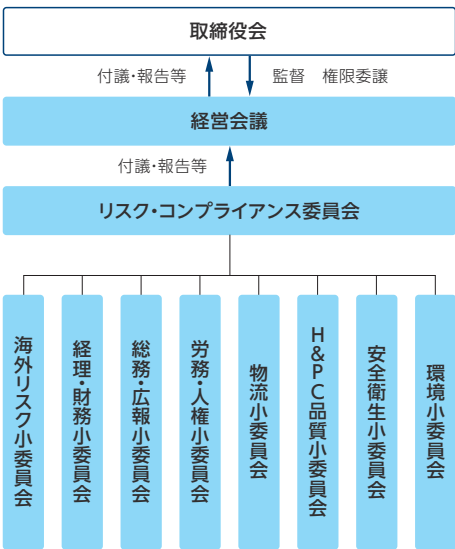


マテリアリティ： 公正で透明性の高い経営

コンプライアンス推進体制

当社では、リスク管理・コンプライアンスを推進するための社内規程の整備とともに、大王グループのリスクの管理およびコンプライアンスの強化を目的とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、リスク・コンプライアンス担当取締役を委員長とし、その他執行役員等で構成し、社外取締役、監査等委員である取締役および内部監査室長がオブザーバーとして出席しています。大王グループのリスク管理体制およびコンプライアンス体制の整備に係る方針・施策に加え、リスクの網羅的な識別・評価および対応策の一元的管理、ならびにリスクの重要性に応じた対応策などについて審議し、必要に応じて審議結果を経営会議に報告しています。また、「リスク・コンプライアンス委員会」の下部組織として、8つの小委員会を設置しており、各小委員会はその取り組み状況をリスク・コンプライアンス委員会に定期的に報告、リスク・コンプライアンス委員会は、リスクの属性に応じた具体的な実行策を審議・決定し推進することで、より実効性の高いリスク管理が可能な体制としています。

体制図



行動規範

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

大王グループ行動規範
https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20221003_jpn.pdf

取り組み・実績

社員向けのコンプライアンス研修・教育

大王グループでは、「大王グループ行動規範」のさらなる浸透およびコンプライアンス違反の未然防止を目的として、社内外で実際に発生した事例を教材とした「コンプライアンストーク」と題するディスカッション形式の研修を、各現場・職場単位で毎月実施しております。これにより、全社員が主体的に参加する形で、実践的なコンプライアンス意識の向上を図っています。また、独占禁止法や下請法をはじめとする、ビジネスパーソンとして理解しておくべき法令については、Web研修、動

画配信、イントラネット掲示等を通じて、法改正や業務に関連するコンプライアンス情報を継続的に共有し、グループ全体での理解促進に努めています。さらに、最新の法改正情報を社内です定期的に共有する体制として、外部専門機関と提携し、週次で法改正情報を関係部署へ配信しています。各部署ではこの情報をもとに、必要な対応を主体的に検討・実施することで、法令遵守体制の強化を図っています。

腐敗防止の取り組み

大王グループでは、2024年1月に「大王グループ贈賄防止方針」および「大王グループ贈賄防止規程」を策定し、贈賄防止の徹底と、誠実かつ倫理的な経営に取り組んでいます。具体的には、グループ役職員に対する定期的な研修の実施、取引先からの贈答接待の原則的禁止、公務員等への贈賄禁止、取引先に対するリスク審査の実施および贈賄防止条項を含む契約の締結、政党・慈善団体などに対する不適切な寄付行為の禁止、関連法令や社内規程の定期的な遵守状況のモニタリングなどの施策を講じています。策定から1年後である2025年1月には、内部監査室・総務部・法務部の連名により、大王製紙105部署および国内外グループ会社44社を対象に「大王グループ贈賄防止方針」および「大王グループ贈賄防止規程」の周知・遵守状況に関するアンケートを実施しました。その結果、一部に社内手続きの漏

れが見られたものの、重大な違反は確認されませんでした。さらに、調達取引先との良好なパートナーシップの構築と、公平・公正な取引の推進を目的として、「大王グループSDGs調達ガイドライン」を策定しています。本ガイドラインでは、法令遵守、公正な取引の実施、ならびに賄賂等の不適切な利益の供与・受領・強要の禁止を明示し、取引における包括的な腐敗防止の推進を図っています。大王グループ購買部門では、当該ガイドラインを毎年取引先へ周知するとともに、遵守状況の把握を目的としたアンケート調査を実施し、その結果をフィードバックすることで、取引先の自律的な取り組みを支援しています。

大王グループSDGs調達ガイドライン・同アンケート結果詳細
<https://www.daio-paper.co.jp/csr/attentive/material/>

ハラスメント撲滅宣言

大王グループでは、これまでもハラスメントに関する各種取り組みを進めてまいりましたが、依然としてハラスメントの完全な撲滅には至っておりませんでした。この課題を踏まえ、2024年11月には取締役を対象としたハラスメント研修を実施し、経営層からハラスメント撲滅への意識の再徹底を図りました。さらに、グループ全社員に向けて、社長による「ハラスメント撲滅宣言」をライブ配信し、未視聴の社員にはアーカイブ動画を提供、動画の視聴が困

難な社員には書面通知により周知を図りました。併せて、宣言に対する従業員アンケートも実施し、改めて周知と意識の浸透を図りました。今後は、役職別研修の継続実施や、具体的な発生事例集の活用を通じて、自身や周囲の言動に対する気づきと自浄作用を促進し、グループ全体でハラスメントの撲滅に向けた取り組みを一層強化してまいります。

内部通報制度(ホットライン)

大王グループでは、法令等違反の早期発見と是正、企業倫理の確立と信頼性の向上および公益通報者保護法へ対応する仕組みとして、内部通報制度「大王グループ企業倫理ホットライン(ホットライン)」を設置し、以下のとおり運用しています。

- ホットライン受付窓口**…社外窓口／外部弁護士事務所、社内窓口／監査等委員会室
- 通報対象者**…海外子会社を含む現職の従業員・役員、退職後1年以内の元従業員
- 通報受付け後の対応**…監査等委員が関係部署に調査を要請し、必要に応じて独立性を確保した調査体制を構築し、違反が認められた場合は、速やかに是正措置・再発防止策を実施。

- 通報者保護の徹底**…通報を理由とした不利益な取扱いの禁止、通報者の特定情報は最小限の範囲でのみ共有、再調査の申立てが可能。
- 制度の周知・啓蒙**…経営層からのメッセージ、イントラネットや社内掲示ポスターなどを通じた周知。入社時研修や定期的なコンプライアンス教育での啓蒙。

さらに、職場におけるハラスメントを未然に防止することを目的に、人事部門内に専門の相談窓口を設置。疑義のある事案について、ハラスメント防止委員会を開催し、関係者への迅速かつ必要な調査を実施しています。調査結果に基づき、事案に応じた適切な再発防止策を講じるとともに、相談者が社内の産業保健スタッフによるケアを受けられる体制も整備しています。

社外取締役鼎談



社外取締役

織田 直祐

2022年6月当社社外取締役就任。
他社で代表取締役社長などを歴任。

社外取締役

政井 貴子

2024年6月当社社外取締役就任。
外資系銀行、国内銀行及び日本銀行
などの金融業界において要職を歴任。

社外取締役

堀江 誠

2024年6月当社社外取締役就任。
他社で代表取締役社長などを歴任。

監査等委員会設置会社への移行で 組織全体の意識改革も推し進めていく

社外取締役の役割について

織田：私自身が、執行側として企業経営に携わったときの経験を思い出しますと、やはり執行側はどうしても目の前の課題に集中しなければならないことから、その分、視野が狭くなることもあるように思います。多様な視点を持つ社外取締役から意見をいただくことで、「こんな見方もあるのか」と気づきを得た経験もありますし、執行側としても、自分の判断に何か欠落している視点はないか、もっと考えるべき点があるのではないかという心持ちもあるものです。このような自らの経験からも、私自身の考える社外取締役の役割は、執行サイドの意見を尊重しながらも時には耳障りなことも言い、良い意味で刺激を与え経営判断に至る議論に資することで、企業

価値や社会価値の向上につなげていくことだと考えます。

政井：そうですね。社長をはじめ執行側は、目指すべき方向性についてお考えをお持ちで、それを実行に移す際に、織田さんのおっしゃるように、その方向に進んで本当に良いのかということについて客観的な視点から気づきを差し上げる役割も社外取締役にはあると思います。執行側の目線を、空間的・時間的に広げていく、そのような役割です。例えば、脱炭素に向けた流れは、長期的かつ鳥瞰的な視野から助言をしていくことも重要です。また私の場合は、女性取締役として、多様性の観点も、役割の一つとして意識しています。

堀江：お二人の話に加えて言うならば、会社の中長期戦略の策定を支援し、その妥当性について意見

や指摘を出すこと、そして事業運営が適切に行われているかをモニタリングすることも社外取締役の役割です。当社の社外取締役は、それぞれが異なるバックグラウンドを持っており、取締役会の構成はとてもバランスが良いと感じています。当社は成長戦略として海外展開を一つの大きなテーマとしていますので、私自身の役割としては、総合商社での海外ビジネス経験やM&A、さらにはその後のPMIなど、自らの経験に照らした意見や提言をご提供しながら、当社の企業価値の向上に貢献していくことだと考えています。

監査等委員会設置会社への移行と 機構改革について

政井：私は昨年6月に、堀江さんとともに当社の社外取締役に就任しましたが、この時点で当社はすでに、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行することを計画されていました。この1年を通じて当社のカルチャーだなと感じるのは、トップダウンによる上意下達で、一枚岩で突き進む強さです。それは短期間で「エリエール」をトップシェアブランドにしていた強さでもあったと思いますが、一方で、執行側はこの強みについて、長期的に見た場合に必ずしも効率的な運用とは言えないという問題意識があったと理解しています。今回、監査等委員会設置会社へと機関設計を変更したことで、取締役会そのものはモニタリングボードとしての性格を強めたという点もありますが、それは裏返せば、業務執行に関しては執行部門の責任やリーダーシップが極めて重要になるということです。今回の機関設計の変更に伴って、業務執行側でも、細かい規定やプロセスの見直しを確認し、誰がどのような責任・リーダーシップを持つのかを明確化する組織変革を進めてられました。これは単に機関設計とい

う形を変えるだけでなく、どのような機能を持たせるかに注力している姿勢だととらえており、その意味で非常に良いプロセスを踏めたと思っています。

堀江：そうですね。監査等委員会設置会社に移行すると、監査等委員の方々も取締役会の中でより活発に議論に参加できますし、そうした立場からの意見を聞いた上で、さらに議論が活性化するという良い側面があります。この1年間は、監査等委員会設置会社への機関設計の変更だけでなく、会社の意思決定メカニズムやプロセスについても社外取締役からも多くの意見を申し上げ、議論を深めてきました。その結果が、今の形です。そしてその過程で、一人ひとりの執行側メンバーの意識もかなり高まったように感じます。執行側の最高意思決定機関は経営会議ですが、この経営会議に関しては、参加する役員の数が多すぎるという意見も一部あったと聞いています。しかし、従来のトップダウンだけでなく、これからはもっとボトムアップで多様な意見を出し合って、新たなことにチャレンジする会社を志向していくということですから、当初は役員の数が多くても、それぞれが能動的に意思決定に関わり徹底的に意見を闘わせていくことが重要です。そしてそうした運営にしていこうこそが、経営会議を采配する社長の技量であるとも意見を申し上げました。

織田：そうでしたね。私は、2022年に社外取締役にになり、まる3年が経ちましたが、以前から、取締役会のあり方については見直しが必要だと考えてきました。昨年の統合レポートでも、取締役会を、定例報告を細かく説明する場ではなく、会社全体の戦略的な方向性を決める場となるよう、執行に任せられる部分の権限委譲をどんどん進めるべきだと申し上げました。今回の機関設計の変更を通じて、今後はより戦略的な意思決定をしていく場として、より活発に議論ができればと考えています。また執行

側は、スピーディーな意思決定と実行が可能になります。その一方で、取締役会は経営執行の適法性・妥当性の監督機能を強化することが求められますから、監査等委員ともしっかり情報を共有しながら、モニタリングのさらなる強化に努めます。実際の運用はこれからになりますが、すでに良いスタートが切れていると感じています。一方、先ほど政井さんがおっしゃった業務執行については、今回、執行役員制度を見直し、これまでの雇用型から委任型へと切り替え、執行役員の方々には経営者としての覚悟と意識をより高めていただき、任務を担っ



ていただくことになりました。組織についても、事業部と部門の2階層にすっきりさせ、経営会議の位置づけも、執行側の考えを統一させる場として、その上で取締役会に付議する形へと改革しました。単に機関設計を変えただけでなく、執行部隊の意識の面でも体制の面でも、より経営に積極的にコミットする形に変革していったという意味で、今回の監査等委員会設置会社への移行は大きな意義があると思っています。

政井：私が就任した2024年6月当時から比べる

と、執行側の意識改革が進みつつあると感じられる場面が何度かありました。業務執行側の取締役からは、これまで以上に、全体を見据えた意見が出てくるようになったと思います。

堀江：そうですね。私も、かなり執行側の意識改革が進んできているという気がします。かなり良い方向に変わってきていると思います。

海外事業のグランドデザインと成長戦略について

堀江：大王製紙の将来にわたる成長を考えると、やはり国内マーケットは人口減少で大きくなることが期待できませんから、海外への展開を考えることは必須となります。従来は、中国を中心とした海外展開で相応の成果も出していましたが、昨今はいろいろと難しい局面にも直面しています。こうした海外展開における成功例と失敗例を整理し、その上で、今後どのように海外事業を推し進めていくのか、執行側は相当な時間をかけてグランドデザインを策定しました。私たち社外取締役は、都度、執行側から求められた際に、各自の経験・視点から意見・助言を出してきましたし、その内容を対外的に公表していくにあたって、実効性のあるものかどうか、ストーリー性があるかという視点でも議論をしてきました。グランドデザインを策定したことで、考え方は整理できましたから、今後はそれに基づいてどう実行していくかです。グランドデザインの策定過程で徹底的に議論した内容をもとに、取締役会では進捗状況をモニタリングしていきます。また新たなビジネスの取り組みについても、自前主義ではなく、さまざまなパートナーシップを活用しながら大きく成長させていくという戦略は、現実的で、かつ実行可能な戦略だと思いますし、大王のブランド力、技術力が活かせる企業のM&Aなどについても、合理的な戦略

かどうか、しっかりとモニターしていくことが私たちの役割だと認識しています。

織田：海外事業は、政治・民族性など、国内と異なる特有の難しさがあります。中国では、過去の成功体験が足かせとなって、急激な環境変化に対応しきれず、収益的に厳しい状況に陥ったという反省を踏まえ、中国とトルコに関しては、これ以上ずるずるといかないようにしっかりと止血した上で、海外事業の進め方の抜本的な見直し案を作成し、今後は独資だけでなくパートナーの力も借りたり、リスク分散もするやり方に変えていくことを明確にしました。私は、この第5次中期事業計画（以下、中計）は「Reframe」の時期、すなわち、我慢して体制を整え、次の第6次中計につなげていくことが大切だと考えます。今回、今後の第6次中計での成長に向けて、海外事業の考え方をはっきりさせたことは大きな意味があると評価していますし、これをベースに具体案を作り、スピーディーに実行していくことが重要であると考えています。

政井：この1年間を振り返ると、機関設計の移行と同じくらい、多くの時間を費やしたのがこの海外事業の着地とグランドデザインの策定だったと思います。グランドデザインの骨格自体は、資本の使い方やマクロ的な環境の流動性を考えると、私は違和感なく受け止めています。海外事業に関しては、決算にも大きな影響を与えたということで皆さんの関心・注目も高いのだと思いますが、少し鳥瞰的な目で見てみますと、織田さんがおっしゃったように、この第5次中計が「Reframe」の期間だとすると、企業カルチャーの変革も含めた機関設計の変更と、成長戦略の2つのエンジンを同時に進められたとも整理できます。そしてこの成長戦略には、海外事業だけでなく、国内事業の高付加価値化も含みます。紙・板紙事業においても、石油製品に代わる製品づくりや、営業スタイルを提案型に変えていくなど、事業



部自体のトランスフォーメーションも同時に進めています。大王製紙の強みの一つは、原材料のチップから紙、そして最終商品まで一貫して手がけるノウハウを持っていることだと思います。例えば脱炭素化の取り組みでも、川上から川下までの全工程の知見やノウハウを活かすことが重要なポイントとなります。他方、今後の海外展開においては、M&Aなどのインオーガニックな成長戦略も積極的に取り入れていく方針ですが、この分野は当社の歴史の中ではまだ経験値が限られている領域です。そのため、社外の専門家の知見を活用しながら、M&Aなどを通じた新たな成功体験の積み重ねが重要です。これらの取り組みが、大王製紙の成長エンジンの両輪となることが期待されています。

織田：確かに政井さんがおっしゃったように、成長戦略の柱としての海外は重要ですが、やはり国内で商品開発力を高め、競争力を強化し、信頼される企業であり続けることが基本ですね。2025年度は、国内を中心に収益の形はできつつあり、体制も整ってきていますので、今後はこの流れを加速させていくことが大切ですね。

取締役会の構成とガバナンスのさらなる高度化に向けて

織田：2025年度からは新たに、BtoC企業での

経営経験のある岩田さんが社外取締役に加わりました。社外取締役の多様なバックグラウンドを考えると、現在の取締役会の構成は非常にバランスが良いと感じており、それぞれの専門的な知見・見識をもとに活発な議論ができていていると感じています。

堀江：会社の意思決定メカニズムが大きく変わろうとしている時期に、社外取締役としてその変革の一翼を担えたことは、私自身の視野を広げる貴重な経験にもなりましたし、少しでも自分の意見がお役に立てていればさらに嬉しく思います。一つはつきりと申し上げられることは、当社の取締役会は、さまざまな意見を出し合って議論がかなり活発だということです。意思決定の最高機関として機能していると思います。今後は、一人ひとりがより高度なレベルへと引き上げながら、取締役会全体の実効性を高め、企業価値の向上につなげていけるよう努めていきたいと思います。

政井：ガバナンスの実効性を高めるためには、「おかしい」と感じたときに、その違和感を軽視せず大切にしていくことが不可欠だと思います。機関設計によって形は整ってきました。一層のガバナンス高度化に向け、形式的なものにとどまらず、実効性をいかに担保するかを追求していくことが重要だと思っています。

堀江：そうですね。例えば不正防止についても、当社のガバナンスの仕組みはかなり整っていますから、その仕組みをどう機能させていくかが重要です。

織田：不祥事が起きた会社に共通するのは、組織の中で「上の言うことが絶対」になってしまったことだと思います。上が絶対化しないような仕組みをつくるのが、ガバナンスの基本です。そのためにも社外取締役の役割は重要ですね。



企業価値向上に向けて

堀江：社外取締役としてやるべきことは、今までの経験を活かし、会社に貢献することに尽きると思います。特に私の場合は、過去の経験から海外展開に関して、進捗をよく見た上で、適切な助言や指摘をしていくことが、最もお役に立てる部分ではないかと考えています。第5次中計から次の成長段階、さらには2030年、2035年を見据え、まずは当面の目標数値を達成することで、大王製紙を次のステップに押し上げていくことが、企業価値の向上につながると思っていますので、そこにしっかりと寄与したいと思っています。

織田：海外のブランドデザインや国内の収益構造など、やるべき方向性や考え方は整理され、形になりつつあります。この考え方を具現化し、できるだけ早いタイミングで成果を出していくことが重要です。特に海外事業については、具体的な形をつくり、成果を出せるよう、社外取締役としても執行サイドに刺激を与えながらサポートしていきます。大王製紙は今、まさにブランドデザインの計画を実行に移す局面にあると思いますので、今後の展開に期待してほしいです。

政井：企業の成長と企業価値の向上は、社会や投資家といったステークホルダーからの信頼を得て、

そしてそれを維持してこそ実現するものです。私は、金融市場や日本銀行で培ったマクロ的な視点を活かすと同時に、多様性に富んだ当社取締役会の中で、自分の専門性を発揮することで、当社がReframeの時期から成長軌道に乗るためのサポートをしていきたいと思います。脱炭素に向けた課題や、国内人口の減少といった社会課題に直面していますが、その中でも、企業文化と当社の強みを磨き上げ、頑健な企業集団へとトランスフォームできるよう後押ししてまいります。



新任社外取締役メッセージ



岩田 義浩

2025年就任

経営基盤再構築の重要な時期に知見を活かして貢献

私は食品業界で海外事業、飲料・食品事業の責任者、持ち株会社の財務担当役員を務めてまいりました。

当社は経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現に向けて、長期ビジョンを策定し、足元の課題のみならず、中長期の課題の解決に向けて取り組んでおります。製紙業界を取り巻く環境は大変厳しいです。ここ数年が当社の経営基盤を再構築する大変重要な時期です。当社はすばらしい製造資本、人的資本、知的資本等を有しており、各々の事業戦略や取り組みにより、経営理念、長期ビジョンの実現は可能と考えています。

また、全社的な経営課題の解決に向け、サステナビリティ委員会等、各種委員会が設けられており、取締役会にも定期的に報告がなされておりますが、社外取締役も年に数回オブザーバーとして各種委員会に参加し、議論の内容、進捗状況等を確認しております。当社は「ROIC経営」に取り組んでいます。また、「海外事業戦略」も今後の持続的な成長のために大変重要です。社外取締役として、今までの知見を活かし、大王グループの企業価値の向上に貢献していきたいと考えております。

監査等委員会

当社は、本年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会設置会社への機関設計変更により、取締役会は中長期の経営戦略等を議論・決定することに重点を置き、監督機能の強化を通じて一層のコーポレート・ガバナンスの

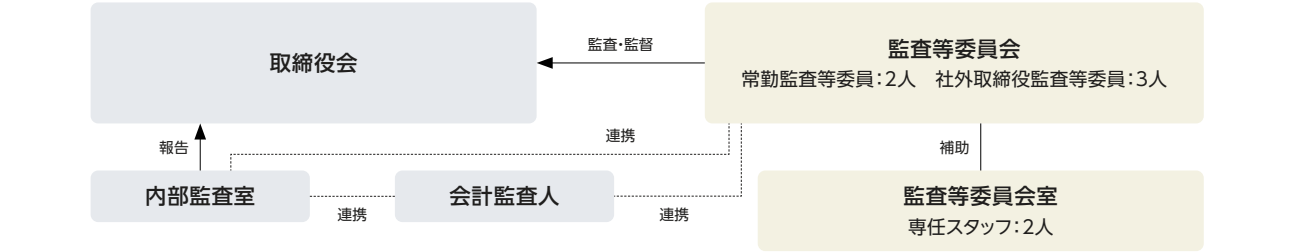
監査等委員会の構成と組織監査の充実

監査等委員会は、常勤監査等委員2人、社外取締役監査等委員3人および専任の監査等委員会室スタッフ2人の体制によって、監査等委員会が定めた監査等委員会監査の基準に準拠した実査や監視を強化し、かつ、内部監査部門・コーポレート部門の各部および、会計監査人と連携して、組織監査(三様監査)を一層充実させていきます。特に、監査等委員会には内部監査室長が出席して、業務監査計画・進捗等について意見交換

充実を図ってまいります。併せて、当社グループを取り巻く経営環境が目まぐるしく変化するなかにおいて、取締役会から執行サイドへ権限委譲を行うことにより、意思決定の更なる迅速化を図ることで、企業価値の向上に取り組みます。

をすることで、指示・報告体制を構築し、緊密に連携を図っています。

さらに、中長期ビジョンに則った海外事業戦略・人財戦略の推進等に対応した経営監視機能の向上に重点を置き、内部統制システムの一層の強化を図り、当社グループのガバナンス体制の強化と、持続的な成長・継続的な企業価値の向上を図っていきます。



2025年度の監査計画

2025年度の監査計画において、次の5項目を主な重点監査項目として、それぞれ具体的な経営・執行の進

捗状況について、モニタリングを行っていきます。

重点監査項目	詳細
①第5次中期事業計画推進状況（経営基盤の再構築）の監査	●各役員・管理職（子会社含む）に対する継続したヒアリングの実施および、主要な会議への出席を通じた取締役の業務執行の「適法性・妥当性」監査 ●海外子会社への会計監査人との往査等による事業計画の進捗確認
②内部監査部門等との連携（組織監査）	●内部監査部門（毎月の監査等委員会に内部監査室長が出席）・コーポレート部門の各部や、会計監査人との定例会議の実施 ●内部監査部門のデュアルレポートラインの実効性確保
③人的資本経営の推進状況	●人事制度等の整備を通じた人財育成計画（次世代人財・海外人財等）の推進状況の確認 ●各役員・管理職（子会社含む）によるエンゲージメント向上策取り組みの確認
④安全最優先の運営	●安全5カ条の遵守を通じた重篤災害ゼロの継続・災害の削減
⑤内部通報制度の活用（通報窓口：外部弁護士事務所・監査等委員会室）	●当社および当社グループのコンプライアンス強化の推進

監査等委員メッセージ



武井 洋一
社外取締役 監査等委員
委員長

このたび監査等委員に就任し、監査等委員長を務めております。これまで社外取締役を務めてまいりましたが、弁護士としての背景を活かしつつ、今後は業務の適正・リスク管理等に重点を置いた監査を実践していきたいと思います。当社は、国内外に生産・販売・物流等の多くの現場を抱え、安全や品質の問題、人財戦略に基づく従業員エンゲージメントの向上、ハラスメントなどの労務問題への適切な対応と効果的な内部統制システムの運用が求められます。そのため、監査等委員会として、内部監査部門との協働・連携をさらに高め、リスク・コンプライアンス委員会等の各種委員会を通じた監督により、リスクを最小限に抑えられるよう努めてまいります。

また、経営経験豊富な優れた社外取締役の皆さんによって構成される報酬・指名委員会体制が拡充されたので、それらへの参加を通して強化された執行体制を支える報酬・指名ガバナンス状況を監視致します。事業環境も激変するなか、当社のガバナンス向上の取り組みには終わりがありませんが、新たな体制に期待していただければと存じます。



田中 幸広
取締役 常勤監査等委員

当社グループを取り巻く経営環境の変化のスピードに柔軟に対応して、持続的な成長を図っていくため、本年6月に監査等委員会設置会社へ機関設計を変更しました。

取締役会は、監督機能の強化を通じて一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、執行サイドへの権限委譲により意思決定の更なる迅速化を図り、中長期ビジョンの実現に向けて取り組む体制に変更しました。

監査等委員として、従来の監査役の独任制から、内部監査部門・コーポレート部門の各部と情報を共有して協働し、これまでの三様監査を更に進化させることで、内部統制システムを活用した「組織監査」を通じて、企業価値の向上に資する取り組みを推進していく考えです。

加えて、会計監査人とも一層連携を図り、監査の実効性・効率性を高めてまいります。



木村 洋介
取締役 常勤監査等委員

取締役常勤監査等委員として、誠実かつ公正な姿勢で職務を遂行し、ガバナンスの強化・監視体制の充実を通じて、当社グループの健全で持続可能な成長に貢献します。また、監査等委員会による組織監査推進のため、内部監査部門および会計監査人との協働体制を強化するとともに、経営会議をはじめとする重要会議への出席と発言を通して、その施策および当社の業務執行役員の意思決定と行動が、当社グループの企業価値向上に資するものかどうかを多面的に検証していきます。

常勤としては、当社の営業・財務部門とグループ会社での経験を活かし、日常的な社員との対話から、潜在的な課題の早期発見と予防に努め、現場に根差した監査を継続していきます。



岡田 恭子
社外取締役 監査等委員

当社は現在、長期ビジョン“Daio Group Transformation 2035”の実現を目指し、事業構造改革や財務基盤の強化、人財戦略の強化、サステナビリティなどの取り組みを進めています。また、本年度より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行し、取締役会における監督機能を一層高める体制を整えました。私は特に、事業活動の基盤となる人的資本経営、社員エンゲージメントの向上、そして多様な人財の活躍を支えるダイバーシティへの取り組み等について、取締役会や人財戦略委員会の議論を注視し、ヒアリングや往査、内部通報制度の監視等を通じて適切な監督を行ってまいります。ガバナンス強化は単なる制度面の整備にとどまらず、経営陣と社員がともに高い目標を掲げ挑戦し続ける風土を醸成することにあります。私は製造業での常勤監査役や複数企業での社外役員経験を通じて培った知見を活かし、社外の視点から客観的かつ建設的な意見を積極的に示し、当社がすべてのステークホルダーから信頼され、グローバルに持続的成長を遂げる企業であり続けるために貢献してまいります。



野口 昌邦
社外取締役 監査等委員

当社グループは、経営環境が目まぐるしく変化するなかにおいて、事業ポートフォリオの変革や海外事業の構造改革など、中長期での持続的な成長に向けた改革に取り組んでいます。社会や生活者ニーズの変化に伴い、複雑化・多様化するリスクに対応できる組織体制を整え、攻守のバランスを取りながら、ガバナンスの一層の充実が必要と考えています。

海外事業においては、海外子会社の往査を行い、事業戦略、ガバナンスの両面から検討し、実効性のある監査を実施します。会計監査人とは、相互の信頼関係を基礎としながら、改善点などについて随時意見交換を行うなど、緊張感のある協力関係の下、効果的な連携を図っていききたいと考えております。

中長期的な企業価値向上を実現するためには、顕在化した事象や今後起こり得る事象が当社にどのような影響をもたらすかを分析し、必要な対策をタイムリーに講じることが大切です。公認会計士としての専門性を活かし、財務報告の信頼性のみならず、戦略的意思決定の健全性にも目を向け、今後もリスクアプローチに基づき執行状況を効率的かつ効果的に監査することを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

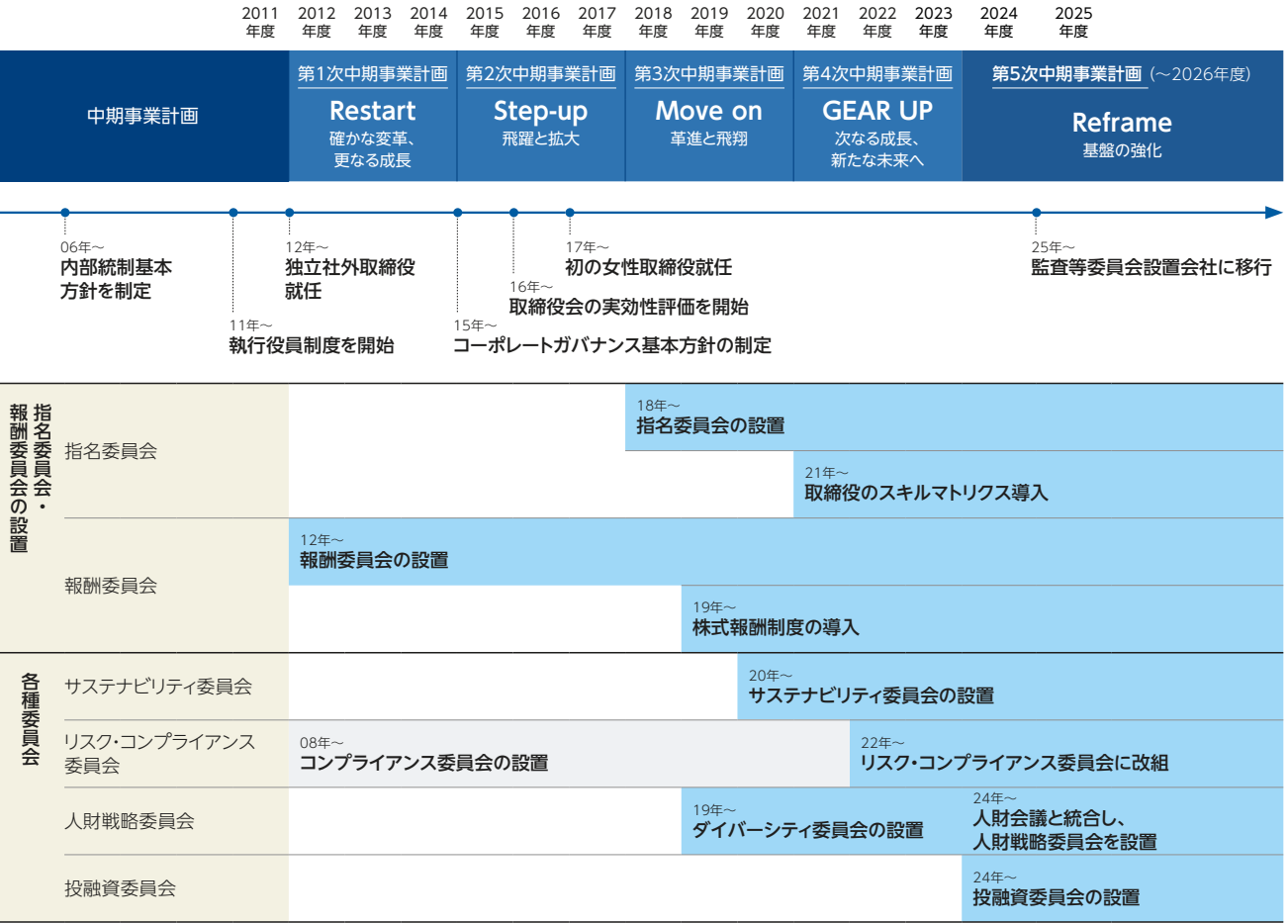
大王グループでは、経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」に基づき、サステナビリティ経営を推進することによって、すべてのステークホルダーと社会全体に対して持続可能な価値創造の実現を目指しています。そのなかで、コーポレート・ガバナンスとは、経営の「監督・意思決定機能」と「業務執行機能」の役割と責任を明確にし、迅速かつ機動的な意思決定と実行を推進することによって、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する仕組みであり、その仕組みを機能さ

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

これまでのコーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

当社は、コーポレートガバナンス・コードへの対応や、社外役員・投資家との対話を通じて、ガバナンス体制の継続的な見直しと強化に取り組んでいます。これまで、監査役会設置会社として、取締役会による重要な意思決定と業務執行の監督に加え、独立した監査役・監査役会による監査を行ってきました。そして2025年6月、第114回定時株主総会の承認を

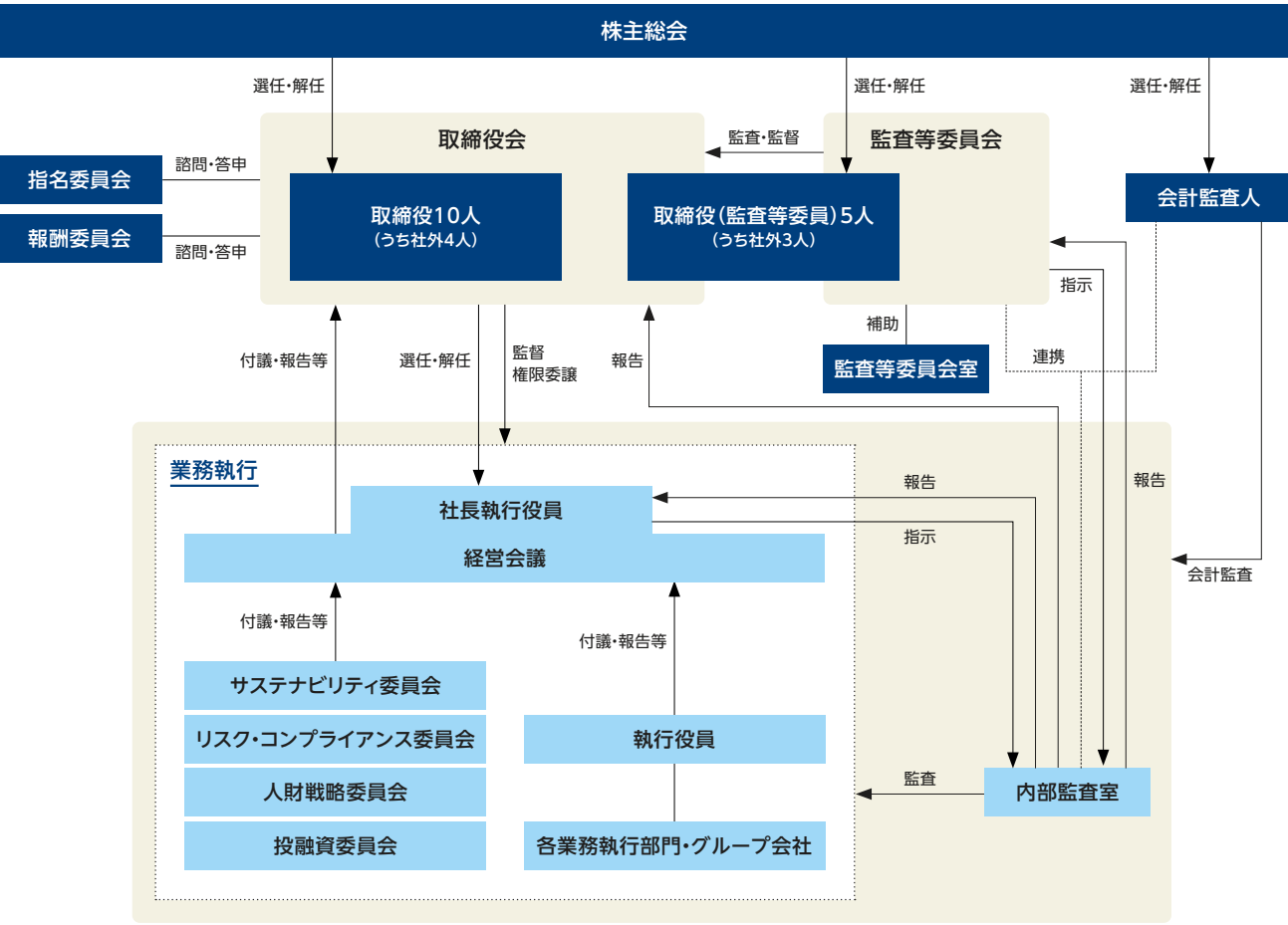
経て、監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、取締役の中から選任された監査等委員が、取締役会に出席しつつ、独立した立場で監査を行う体制となり、監査機能のさらなる強化とガバナンスの充実を図っています。今後も、経営の透明性と健全性を高めながら、持続的な企業価値の向上に向けた取り組みを進めてまいります。



現行のコーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営環境の急速な変化に柔軟かつ迅速に対応するため、監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、取締役会は、中長期的な経営戦略やグループ全体の経営方針などの重要な業務執行に関する議論・決定および業務執行の監督に重点を置くとともに、意思決定の迅速化を図るため、法令および定款に基づき一部の重要な業務執行の決定を、取締役に委任しています。さらに、経営陣で構成される経営会議において、取締役会から委譲された事項について機動的に意思決定を行う体制を整備しています。一方で、取締役会から独立した監査等委員会が取締役会の職務執行状況を監督することで、ガバナンスの実効性を高めています。このようなガバナンス体制のもと、当社は、意思決定の更なる迅速化と監督機能の強化を通じて一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、企業価値の向上に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年6月26日現在）



【コーポレートガバナンス基本方針】 当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方をまとめています。
【内部統制システムに関する基本方針】 当社の内部統制システム整備の基本方針をまとめています。
【コーポレート・ガバナンス報告書】 東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」です。

上記3点は、当社Webサイト「コーポレート・ガバナンス」に掲載しております。
<https://www.daio-paper.co.jp/company/governance/>

取締役会

当社の取締役会は、代表取締役を議長とし、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、法令または定款に定める重要な業務執行について意思決定を行っています。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は、定

款で定める員数である15名以内、監査等委員である取締役の員数は定款で定める員数である5名以内とし、実効性ある経営体制および取締役会における実質的な議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成することを基本としつつ、取締役会における多様性および専門性の確保の観点にも十分配慮して決定しています。

取締役のスキルマトリクス（2025年7月1日現在）

当社が、取締役の経験・知見に基づき特に期待する分野は、以下のとおりです。

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

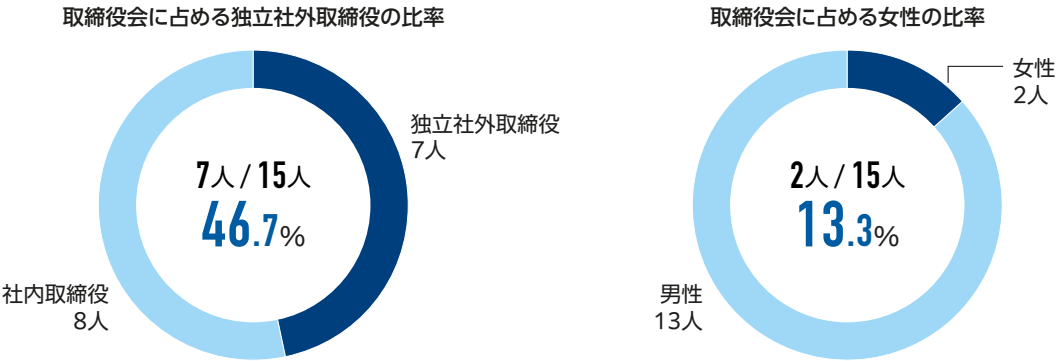
期待する分野として選定した理由

分野	選定した理由
企業経営	中長期的な経営戦略の議論をリードするとともに、広い視野で適切なリスクテイクと迅速・果敢な意思決定を促進するため、本分野の経験・知見が重要です。
経営企画・M&A	レジリエントな事業基盤を構築していくべく、環境の変化に対応した経営計画の立案を推進するとともに、M&Aや設備投資などの投資を効率的に実行するため、本分野の経験・知見が重要です。
営業・マーケティング	「自ら生産したものは自らの手で売る」という最も顧客に近いマーケット志向に基づく当社の営業理念が、ブランド・マーケティング力および販売力の源泉となっているため、本分野の経験・知見が重要です。
製造・技術開発	経営理念の4つの柱のひとつ「ものづくりへのこだわり」に基づき、高品質・高付加価値商品を生み出していくため、保有している強靱な生産体制・技術の活用と、応用による新規事業の創出が必要であり、本分野の経験・知見が重要です。
財務・会計	経営資源の配分を監督し、財務基盤を強化するとともに資本効率性を意識した経営を推進していくため、本分野の経験・知見が重要です。
人事・人財開発	設立当初から「企業は人、企業は人間集団の合理的な英知の集積」という考えを持っている当社は、長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」において「人財・企業文化」を価値創造の源泉ととらえています。持続的に成長していくためには、人的資本経営を推進し経営戦略に活かす必要があり、本分野の経験・知見が重要です。
法務・リスク管理	企業活動に関わるさまざまなリスクを適切にマネジメントし、健全かつ持続的な成長を支援していくため、本分野の経験・知見が重要です。
海外事業・国際経験	経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現するためには、衛生用品・習慣を世界中に普及させる必要があります。当社が持続的に成長するためにグローバル戦略を実行する際、各国・地域特有の法令、文化・習慣などへの配慮や、多くのリスクを伴うため、本分野の経験・知見が重要です。
サステナビリティ・ESG	大王グループの100のマテリアリティは、当社の事業や、持続的な成長に大きな影響を与えるものです。それらを事業戦略の中核に据えた経営を強力に進める必要があり、本分野の経験・知見が重要です。
IT・DX	VUCAの時代において、リスクを予測することは困難です。ビジネスにITを融合させ利活用するアジャイルな活動が、大王グループの存続と持続的な成長に大きく寄与すると考えており、本分野の経験・知見が重要です。

2024年度の実績の振り返り

- 経営戦略関連 中長期計画・長期ビジョンの検討、サステナビリティを巡る課題への取り組み状況、経営層の後継者候補育成の計画等
- ガバナンス関連 監査等委員会設置会社への移行を踏まえた経営会議および任意の委員会のあり方に関する審議、コーポレートガバナンス・コードへの対応等
- 資本政策関連 配当政策、資本計画の見直し、子会社への投融資、貸付・債務保証等

取締役会の構成（2025年7月1日現在）



●取締役会の多様性に関する考え方

- ・当社は、幅広い事業領域において、大王グループの持続的な成長を推進できる人財配置のバランスに配慮するとともに、取締役会全体の知見、経験、能力等のバランスおよび多様性を確保します。また、女性活躍推進の観点から、女性役員比率の向上を目指します。
- ・当社は、コーポレート・ガバナンスにおける社外取締役機能の重要性を踏まえ、取締役会に占める独立社外取締役の比率を3分の1以上としています。

取締役会の実効性評価

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

●2023年度の実効性評価で抽出した課題

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

●2024年度の取り組み・進捗

人的資本経営の推進を重要課題としてとらえ、2024年10月より「ダイバーシティ委員会」と「人財会議」を統合しスピード感のある施策決定と実行性、モニタリング体制の強化を図るとともに、マネジメントスタイル改革への着手を行うことで人的資本経営の実効性を高めています。

●2024年度実施要領

対象者：

2024年度末の全取締役(10人)および全監査役(4人)

評価方法：

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

評価項目(全9項目)：

「取締役会の在り方」「取締役会の構成」「取締役会の運営」「取締役会の議論」「取締役会のモニタリング機能」「社内取締役のパフォーマンス」「トレーニング」「株主(投資家)との対話」「自身の取り組み」

●2024年度の実効性評価で抽出した課題

- ・役員トレーニング機会の提供
- ・株主との対話状況の経営層へのフィードバックの充実

●今後の取り組み方針

監査等委員会設置会社への移行により、業務執行の強化に向けた経営会議での議論の深化に取り組むとともに、取締役会では中長期の経営戦略等を議論・決定することに重点を置き、監督機能の強化を通じコーポレート・ガバナンスの充実を図っていきます。その中で、役員としての役割・責務を果たし、取締役ににおいて充実した審議を行うために、役員に必要な知識のさらなる習得を目的に役員トレーニングの強化を実施していきます。また、IR・SR活動での対話を通じて頂いた意見や要望は、取締役会等を通じて経営層にフィードバックを行い、対応方針について検討するとともに充実した開示に努めていきます。

取締役会の実効性を向上させるための諸施策

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

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 事前説明会の実施	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実施し、上程議案の論点整理および上程の背景、目的などの理解を深めてもらうことで、取締役会での本質的な議論の時間を確保するようにしている。
取締役会資料の事前配付 およびサマリー資料の運用	月1回	取締役会開催前に資料を事前配付するとともに、議案の概要、背景、目的、リスク対応などをまとめたサマリー資料を使用することで、議案のポイントを端的に理解できるように努めている。
役員による現場視察	年数回	役員が当社事業への理解を深めることを目的に、年数回、工場などの製造現場の視察を実施している。
社外取締役と代表取締役との 情報交換会の実施	年4回	社外取締役と代表取締役との連携を深めることを目的に、年4回情報交換会を実施し、うち2回は常勤監査等委員も参加している。
社外役員への 各種情報提供の実施	随時	経営会議や各種委員会などの社内会議の資料・議事録を共有することで各種案件の検討経緯について把握してもらうよう努めている。また、各種業界レポートや当社のIRの取り組み状況などを共有することで業界動向や当社事業への理解を深めてもらうよう努めている。

任意の委員会

●指名委員会

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

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

●報酬委員会

取締役等の報酬の決定に対する客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として設置しています。独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。なお、役員報酬の決定プロセスの客観性・透明性をより高めるため、監査等委員会委員長がオブザーバーとして出席しています。報酬委員会では、当社の業務執行取締役および委任型執行役員の報酬について、報酬決定の方針などに関して、取締役会からの諮問を受けて答申しています。また、取締役ににて決議した報酬決定の方針に従い、個人ごとの評価・報酬額を決定しています。

●サステナビリティ委員会

大王グループ全体のサステナビリティ戦略(環境・社会・ガバナンスを考慮した持続可能な企業戦略)を定め、社会課題の解決を通して社会的価値を向上させるとともに、企業価値の向上を実現させていくことを目的として設置しています。サステナビリティ委員会では、代表取締役を委員長とし、サステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)の決定および、マテリアリティに対する目標・コミットメント・取り組みを決定しています。また、サステナビリティを巡る動きやマテリアリティと連動する7つの部会(①地球温暖化対策部会②TCFD対応部会③森林・生物多様性対応部会④環境負荷低減部会⑤価値共創部会⑥SDGs調達推進部会⑦ESG情報開示充実部会)を設置し、具体的な取り組みおよび

KPI(重要指標)を設定し、各種施策の審議、進捗確認を通じて目標達成に取り組んでいます。

●リスク・コンプライアンス委員会

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

●人財戦略委員会

大王グループ全体における人財の確保、育成、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)、および組織風土の醸成に関する戦略を策定し、人的資本経営を推進することを目的とし設置しています。人事担当執行役員を委員長とし、社外取締役及び監査等委員である取締役がオブザーバーとして出席することとしています。経営戦略の実現に資する人財戦略の基本方針を決定し、具体的な推進施策を策定の上、取締役会への報告を行うとともに、経営層・管理職・社員への展開を通じて施策の実行を主導しています。

●投融資委員会

大王グループの事業計画の遂行に当たり各部門が起案した重要な投融資案件について、計画の蓋然性とROIC経営の観点から資本コストを踏まえた妥当性を審議し、投資効果を高めることを目的として設置しています。投融資委員会では、代表取締役を委員長とし、中長期の経営方針に沿って資本コストを考慮した財務視点に基づく投融資案件の優先順位付けを行うとともに、投融資案件の資本収益性や蓋然性等の評価を行い、経営会議に対して報告を行います。また、投融資実行後においても定期的に投資効果を評価し、必要に応じて改善策の立案や投融資計画の修正などを行います。加えて、既存事業の撤退基準の制定や見直しを行い、当該基準に該当する事業の再建や撤退の方針を定め、経営会議に対して報告を行います。

役員報酬

取締役報酬の基本方針

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

役員報酬制度の概要

●役員報酬の構成

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

●報酬の構成

2025年6月26日より、監査等委員会設置会社への移行に合わせ以下の通り役員報酬の見直しを行っております。賞与につきましては、連結経常利益額に基づき役位ごとに賞与額を決定しておりましたが、業績評価指標を連結営業利益（80％）および連結売上高（20％）に変更し、業績目標達成度に応じて支給率0～150％の範囲で賞与額を決定するよう変更しています。なお、

役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬
取締役 （監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	○	○	○
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	○	－	－
社外取締役	○	－	－

前期連結決算において多額の特別損失が発生した場合には賞与を減額もしくは支給しないことがあります。また、株式報酬は役位ごとの固定ポイントで付与しておりましたが、今後は役位に応じたポイントに加え、ROICやESG指標（CO₂削減率・エンゲージメント指標）など業績達成度に連動したポイントを加算する制度に変更しております。

報酬の種類		比率	概要	業績連動指標 (KPI)	評価ウエイト	報酬変動幅	支給時期			
基本報酬 (固定)	金銭	69%	役位に応じて決定	－	－	－	毎月			
	短期	金銭	単年度の会社業績に連動	連結営業利益(単年度目標の達成度)	80%	0～150%	年1回 一定の時期			
連結売上高(単年度目標の達成度)				20%						
業績連動報酬(固定・変動)	中長期	株式	10%	役位に応じて決定(固定)	50%	－				
				中長期計画の達成度や 企業価値向上 (ESG指標)に連動	ROIC指標			20%	0～150%	退任後 株式支給
					CO ₂ 削減率目標の達成率			15%		
					エンゲージメント指標達成度			15%		

※比率は業績目標100％達成時、役位に応じて異なります。

賞与の
計算式

賞与支給額

=

基準額

×

80%～100%

×

全社業績
ウエイト

×

営業利益達成度
(80%)

×

支給率
(0～150%)

×

売上高達成度
(20%)

×

支給率
(0～150%)

+

基準額

×

0%～20%

×

部門/個人業績
ウエイト

×

部門/個人業績分
支給率

株式の
計算式

株式報酬額

=

固定支給額
(50%)

+

標準支給額
(50%)

×

標準支給額
(50%)

×

標準支給額
(50%)

×

ROIC指標
(20%)

×

支給率
(0～150%)

×

CO₂削減率
(15%)

×

支給率
(0～150%)

×

エンゲージメント指数
達成度(15%)

×

支給率
(0～150%)

01

02

03

04

SECTION 05

06

2024年度の役員報酬等の総額

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	200	159	10	30	8
監査役(社外監査役を除く)	23	23	—	—	3
社外役員	69	69	—	—	10

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

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

政策保有株式の保有状況

2024年度末時点の連結純資産に占める「保有目的が純投資以外の目的である投資株式」の割合は、5.4％です。

政策保有株式にかかる議決権行使基準

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

	(単位：百万円)				
	銘柄数	株式保有金額	連結純資産	対純資産比率	
2020年度末	73	16,865	246,788	6.8%	
2021年度末	72	14,103	266,704	5.3%	
2022年度末	63	12,746	244,670	5.2%	
2023年度末	58	14,040	260,086	5.4%	
2024年度末	55	13,401	249,713	5.4%	

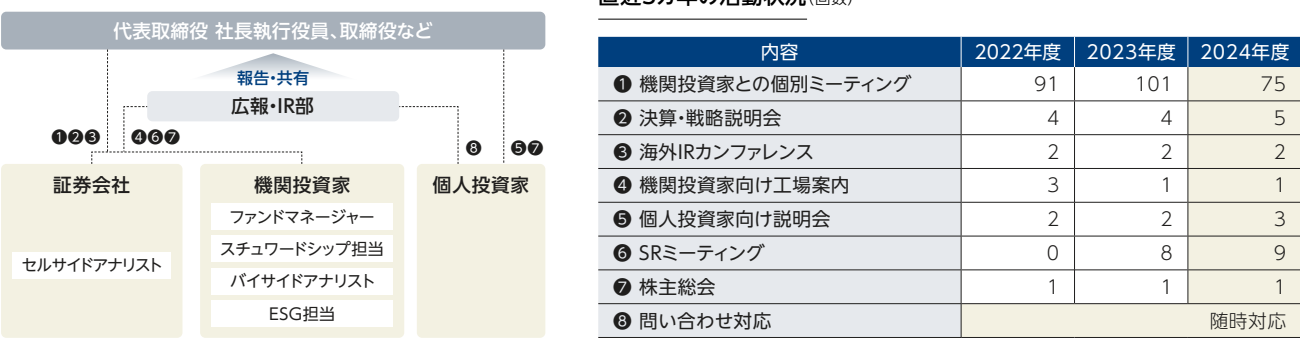
株主・投資家対応

●株主・投資家との対話に関する方針

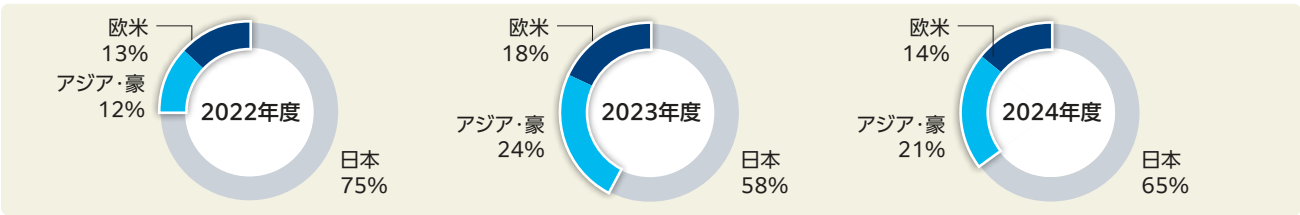
- ・大王グループは、「誠意と熱意」を社是とし、企業価値向上に資する投資方針を有する主要な株主をはじめ、投資家やアナリストなどのステークホルダーに対し、適時適切かつ公正な情報開示を行い、誠実かつ積極的な対話を推進しています。
- ・大王グループの経営方針や成長戦略を積極的に示すとともに、いただいたご意見を取締役を含む経営陣へ報告・共有し、企業活動に適切に反映することで、持続的な企業価値の向上を目指します。

●株主・投資家との対話の体制

- ・株主・投資家との対話は、代表取締役 社長執行役員、経営企画本部担当取締役、広報・IR部にて対応しています。直近の事業年度においては、国内外の機関投資家および証券会社のセルサイドアナリストを中心に、年間を通じて面談やミーティングを実施しています。



※①機関投資家との個別ミーティング ③海外IRカンファレンス 地域別内訳



●社内フィードバック

- ・株主や投資家の皆さまからいただいたご意見は、経営会議・取締役会へ報告するとともに、社内の関係部門にも共有することで、企業活動にも適切に反映しています。

項目	内容
担当取締役による経営会議・取締役会への報告	・IR、SR面談結果のうち、特に重要性の高いと思われる課題や論点の整理を行った上で、経営会議・取締役会で報告・審議を実施。
広報・IR部による業務執行取締役に報告	・IR面談の結果を広報・IR部が取りまとめ、全役員へ情報発信。 ・業務執行取締役全員が出席する会議で定期的に口頭報告を実施。

- ・2025年4月より経営会議の運営を大きく見直しました。

資本コストや株価を意識した経営を推進すべく、業務執行取締役および委任型執行役員全員が参加する経営会議にて毎月審議を行っており、重要なテーマについては取締役会にも報告しています。今後は進捗状況を取締役会でモニタリングするとともに、経営戦略の見直しに活かしていきます。

実施月	経営会議への付議議題
4月	・ROIC経営を実装するための意思決定プロセス案
5月	・SR面談結果 ・ROIC経営実装に向けた組織、評価制度 ・グループ運営方針アンケート結果と今後の全社施策
6月	・海外事業戦略の策定に向けた議論の進捗 ・サステナビリティの取り組み進捗状況 ・決算・戦略説明会の振り返り ・ROIC経営実装に向けた組織、評価制度
7月	・海外既存国事業の今後の成長戦略 ・海外事業戦略の策定に向けた議論の進捗
8月	・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 ・海外事業戦略の策定に向けた議論の進捗

●本年度の対話における主なテーマと当社の対応状況

	対話テーマ	当社の対応状況
企業価値向上	ROE目標達成に向けた対応策や時間軸 次期中計における キャッシュアロケーションの考え方	【対応検討中】経営会議において、目標とするROE水準とその達成時期、ならびにその達成に向けた具体的な施策について、本格的な議論を開始しました。また、投資配分の考え方を明示し、資本回転率や運転資本の効率化などへの取り組みを強化し、資本効率を意識した経営を行うことについても経営会議で議論を開始しております。 ROE改善やキャッシュアロケーションに関する具体的な取り組みは、P19-20をご覧ください。
	ROE改善 キャッシュ アロケーション	【具体的な対話の事例】ROE10%程度まで回復させたいとのことだが、具体的にどのような施策を講じ、それらを通じ各事業セグメント別のROICをどの水準まで引き上げることで目標達成されるのか。 【当社の取り組み】2024年度の営業利益が海外事業全体で100億円程度のマイナスとなっており、構造改革を進め、黒字化することで第5次中期事業計画の2026年度営業利益目標300億円達成は十分に見込めると考えております。ROEの目標水準としては十分な水準はないとの認識は持っておりますが、まずは最低ラインとして第5次中期事業計画末には4.5%程度までは回復させたくうえで、次期中期事業計画以降の目標達成時期を明確化させていきたいと考えております。
ROIC経営の 推進	ROIC経営の推進方針や 具体的施策の実施	【対応検討中】社内での事業別ROICの活用を深めており、現在では経営会議の参考数値として活用しております。開示につきましては2026年度中を目標に進めてまいります。 ROIC経営の実装に向けた取り組みは、P17-22をご覧ください。
	【具体的な対話の事例】ROIC経営をどのように推進していくのか具体的な考え方が5次中計や長期ビジョンの中で示されていないように見受けられる。	【当社の取り組み】事業別ROICを算定し「ROICを経営に実装させる」という方針を経営トップより打ち出しましたが、逆ROICツリーによる担当者KPIへの落とし込みと、経営層・現場のマインド統一が課題と認識しております。中期事業計画の進捗については、今後、設定KPIとの比較や課題、軌道修正に関する議論を深め、取締役会での定期的なモニタリング体制を確立していく考えです。
事業戦略	中国事業の業績回復後の 5次中計の目標達成確度	【対応実施】ホーム&パーソナルケア海外事業において中国での業績が厳しい局面にあるなか、グローバル戦略における海外事業の位置づけと今後の展開方針は、投資家の皆さまの関心も高いと当社でも認識し、2025年8月に今後の方向性を開示しました。海外事業戦略の今後の基本方針として、売上拡大に加えて、継続的な利益の創出を追求してまいります。 海外事業のグランドデザインについては、P43-46をご覧ください。
	海外事業の 方向性	【具体的な対話の事例】中国のフェミニンケアにおける具体的な戦略について聞かせてほしい。 【当社の取り組み】当社の「大王（ダーワン）」ブランドのベビー用紙おむつを購入していた母親がフェミニンケアのユーザーとなっており、ブランド認知率も高く、販売実績を着実に伸ばしております。フェミニンケア商品のロイヤルユーザーにとって、品質を理解いただけた場合は現地メーカー品へと切り替えることなく、当社の安全・安心な商品を選び続けていただけるケースが多いと考えております。
	新規事業の 成長戦略	中計、長期ビジョンの期間中におけるセルロースナノファイバーやバイオリファイナリーの成長戦略と計画 【具体的な対話の事例】長期ビジョンの中でセルロースナノファイバーやバイオリファイナリーを伸ばしていく方針は示されているが、2035年までの間でどこまで拡大させるのか、明確に示されていない点が気になる。 【対応検討中】セルロースナノファイバーやバイオリファイナリー等、新規事業の成長戦略の方向性について経営会議での議論を開始しております。 新規事業の取り組みは、P53-54をご覧ください。 【当社の取り組み】ご指摘の通り、示すことができていないことが課題であると認識しておりますので、今後、経営会議の中で議論してまいります。
E	カーボン ニュートラルの 推進	カーボンニュートラルに向けた取り組みと具体的な施策、達成に向けたロードマップ 【対応実施】2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、2021年度に開示したサステナビリティ・ビジョンに基づき対応を進めております。 カーボンニュートラル実現に向けた具体的な取り組みは、P73-78をご覧ください。
	循環型社会の 構築	循環型社会の構築に向けた取り組みと進捗 【対応実施】難処理古紙の積極的な活用や、廃棄物を燃料化するトンネルコンポスト方式の導入により、地域での廃棄物処理課題の解決に向け、取り組みを進めております。 循環型社会の実現に向けた取り組みは、P72、P77-78をご覧ください。
S	人的資本経営 の取り組み	エンゲージメントスコアの開示および、スコア向上に向けた施策 人財戦略におけるKPIの開示 【対応検討中】エンゲージメントスコア向上に向けて、人事戦略に沿った重点施策を決めて評価指標を開示していますが、更なる開示の充実化に向けて人財戦略委員会での議論を開始しております。 人的資本経営については、P63-71をご覧ください。
	人権対応	人権リスク評価におけるサプライヤーへのアンケート調査対応・調査概要の開示 【対応実施】投資家の皆さまからの要望を踏まえ、2025年の統合レポートより開示の充実化を図りました。あわせて、大王グループSDGs調達ガイドラインにもとづくアンケート集計結果を当社ホームページに開示しました。 SDGs調達ガイドラインアンケートに関しては、P62をご覧ください。
G	機構改革	監査等委員会設置会社への移行を決めた背景、移行までの議論や社外取締役からの意見 【対応実施】社外取締役からも様々な意見をいただきながら取締役会で1年以上議論を重ね、監査等委員会設置会社へ移行しました。監督機能の強化を通じて一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、権限委譲を行うことにより意思決定の更なる迅速化を図るなど執行機能の強化を目的に経営会議の運営改革を実施しております。 機構改革については、P14、P17、P89-98をご覧ください。
	役員報酬	固定報酬と業績連動報酬の割合、KPIの見直し検討 【対応実施】2025年度に役員報酬の評価基準の見直しを行いました。報酬委員会での継続的な議論を通じて、指標の見直しも含めて検討を重ねてまいります。 役員報酬制度の概要については、P103をご覧ください。

役員紹介

(2025年6月26日現在)

取締役		2024年度 重要会議出席状況					2024年度 重要会議出席状況		
		取締役会	経営会議	サステナビリティ委員会			取締役会	経営会議	サステナビリティ委員会
	若林 頼房 代表取締役 社長執行役員	14/14回	11/11回	4/4回		藤田 浩幸 取締役 常務執行役員	14/14回	11/11回	4/4回
	山崎 浩史 代表取締役 副社長執行役員	14/14回	11/11回	3/4回		棚橋 敏勝 取締役 常務執行役員	14/14回	10/11回	4/4回
	石田 厚 取締役 常務執行役員	14/14回	11/11回	4/4回		品川 舟平 取締役 常務執行役員	14/14回	10/11回	2/4回

社外取締役		2024年度 取締役会出席状況	選任理由
	織田 直祐 2022年就任	14/14回	他社で代表取締役社長等を歴任されるなかで培われた豊富な経験と幅広い見識を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることを期待できるため
	堀江 誠 2024年就任	11/11回	他社での代表取締役社長等を歴任されるなかで培われた豊富な経験とグローバルなビジネス経験等の経営に係る知見を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
	政井 貴子 2024年就任	11/11回	外資系銀行、国内銀行および日本銀行などの金融業界において要職を歴任されるなかで培われた豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
	岩田 義浩 2025年就任	—(就任前)	他社での代表取締役社長等を歴任されるなかで培われた豊富な経験とグローバルなビジネス経験等の経営に係る知見を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため

監査等委員である取締役		2024年度 取締役会出席状況	選任理由
	取締役 常勤監査等委員 田中 幸広 2025年就任	14/14回	当社およびグループ会社での営業部門、管理部門の各領域において豊富な経験と知見を有していることから、実効性のある監査業務を遂行していただけると判断したため
	取締役 常勤監査等委員 木村 洋介 2025年就任	—(就任前)	当社での営業部門、管理部門の各領域において豊富な経験と知見を有していることから、実効性のある監査業務を遂行していただけると判断したため
	社外取締役 監査等委員 武井 洋一 2025年就任	14/14回	弁護士としての専門知識と、他社の役員を歴任されるなかで培われた高い視座、幅広い経験を活かすことで、独立した立場から、監査等委員である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たため
	社外取締役 監査等委員 岡田 恭子 2025年就任	13/14回	CSR、企業文化に関する幅広い知見、他社の役員を歴任されたなかで培われた豊富な経験を活かすことで、独立した立場から、監査等委員である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たため
	社外取締役 監査等委員 野口 昌邦 2025年就任	11/11回	監査法人でのパートナーとしての経験、財務および会計に関する高い知見を活かすことで、独立した立場から、監査等委員である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たため

執行役員		
上席執行役員	溝渕 博士	生産部門 新素材事業推進室担当
	小川 満	H&PC国内事業部 ヒューマン・ファミリーケア営業本部長
	尾崎 秀司	生産部門 三島工場長
	斎藤 真	H&PC海外事業部 海外事業推進本部長
執行役員	設楽 裕之	サンテルS.A. 取締役会長
	柏原 隆久	大王(南通)生活用品有限公司 董事長 総経理
	玉城 道彦	生産部門 新素材事業推進室〈バイオリファイナリーグループ・新規事業企画グループ統括〉室長
	久米 幸夫	H&PC国内事業部 商品開発本部長 兼 グローバルマーケティング本部担当
	白峰 幹郎	コーポレート部門 資源購買本部長
	井川 準一	コーポレート部門 サステナビリティ推進本部副本部長
	矢野 彰久	生産部門 三島工場長代理〈クーティリティ部門担当〉
	竹島 雅彦	H&PC海外事業部 海外事業推進本部副本部長
	藤井 喜継	紙・板紙事業部 メディアソリューション本部長
	長岡 明男	大王パッケージ(株) 代表取締役社長
	増田 明央	生産部門 三島工場四国業務部長
	小島 武士	コーポレート部門 人事本部長
	田上 一義	コーポレート部門 グローバルロジスティクス本部長
	田坂 浩明	生産部門 可児工場長
	田邊 典代	コーポレート部門 人事本部ダイバーシティ推進部長

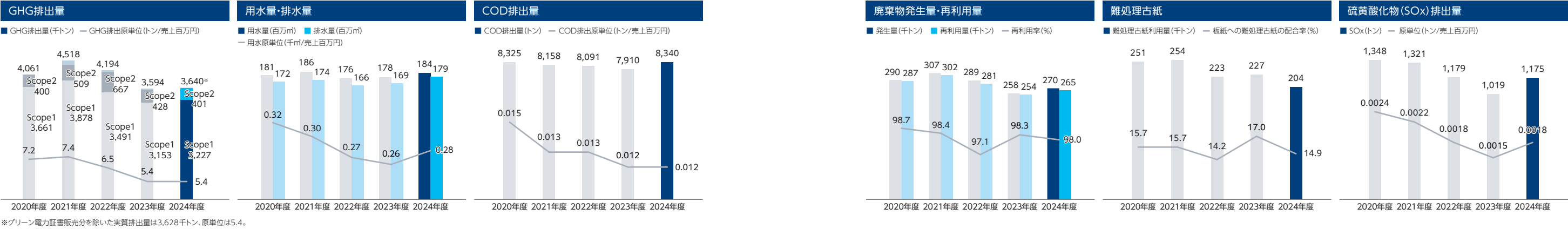
財務・非財務ハイライト

財務データ

区分		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	(百万円)	562,928	612,314	646,213	671,688	668,912
紙・板紙事業	(百万円)	302,453	327,429	338,507	355,307	351,166
ホーム&パーソナルケア事業	(百万円)	237,990	257,282	278,838	293,064	295,188
その他事業	(百万円)	22,484	27,602	28,866	23,316	22,557
営業利益	(百万円)	36,873	37,569	△ 21,441	14,367	9,807
売上高営業利益率	(%)	6.6	6.1	-	2.1	1.5
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	22,115	23,721	△ 34,705	4,472	△11,197
総資産	(百万円)	849,801	840,441	923,531	939,745	886,066
純資産	(百万円)	246,788	266,704	244,670	260,086	249,713
設備投資	(百万円)	53,411	64,165	47,857	31,421	34,584
減価償却費	(百万円)	34,137	37,810	43,128	45,124	44,815
純有利子負債	(百万円)	299,785	297,445	387,670	361,633	342,225
ネットD/Eレシオ	(倍)	1.3	1.1	1.6	1.5	1.4
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	△ 39,492	8,975	△ 84,183	32,754	23,748

非財務データ

環境関連



人財関連



主要財務データ

大王製紙株式会社および連結子会社
3月31日終了事業年度

決算期		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結会計年度 ^{※1} ：												
売上高	百万円	450,239	474,077	477,140	531,311	533,890	546,433	562,928	612,314	646,213	671,688	668,912
紙・板紙事業	百万円	290,035	299,962	291,953	313,553	316,491	317,825	302,453	327,429	338,507	355,307	351,166
ホーム&パーソナルケア事業	百万円	146,836	158,904	168,820	196,970	195,095	204,732	237,990	257,282	278,838	293,064	295,188
その他	百万円	13,368	15,211	16,367	20,788	22,304	23,876	22,484	27,602	28,866	23,316	22,557
営業利益	百万円	21,796	24,323	23,535	11,062	12,122	30,629	36,873	37,569	△ 21,441	14,367	9,807
紙・板紙事業	百万円	10,068	10,473	10,027	700	8,130	19,936	19,576	22,328	△ 12,369	15,974	8,887
ホーム&パーソナルケア事業	百万円	9,206	10,365	10,110	8,085	4,272	7,964	14,734	11,924	△ 12,608	△ 4,087	△1,367
その他	百万円	2,071	3,153	3,113	2,024	△ 331	2,687	2,520	3,295	3,500	2,420	2,221
調整額 ^{※2}	百万円	451	332	285	253	51	42	42	21	36	59	67
売上高営業利益率 ^{※3}	%	4.8	5.1	4.9	2.1	2.3	5.6	6.6	6.1	-	2.1	1.5
紙・板紙事業	%	3.5	3.5	3.4	0.2	2.6	6.3	6.5	6.8	-	4.5	2.5
ホーム&パーソナルケア事業	%	6.3	6.5	6.0	4.1	2.2	3.9	6.2	4.6	-	△ 1.4	△0.5
その他	%	15.5	20.7	19.0	9.7	△ 1.5	11.3	11.2	12.0	-	10.4	9.8
経常利益	百万円	21,784	21,259	21,347	12,779	9,842	28,112	34,478	37,696	△ 24,050	9,622	4,530
売上高経常利益率 ^{※4}	%	4.8	4.5	4.5	2.4	1.8	5.1	6.1	6.2	-	1.4	0.7
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※5}	百万円	13,209	14,594	12,136	3,971	4,697	19,199	22,115	23,721	△ 34,705	4,472	△11,197
包括利益 ^{※5}	百万円	27,943	9,599	14,905	2,735	1,583	13,477	19,987	25,088	△ 18,795	18,552	△4,461
設備投資額	百万円	31,587	37,310	32,453	39,523	59,590	61,934	53,411	64,165	47,857	31,421	34,584
減価償却費	百万円	27,203	26,988	29,017	31,171	33,331	31,843	34,137	37,810	43,128	45,124	44,815
研究開発費	百万円	2,683	2,791	2,902	3,280	2,809	3,043	3,109	3,547	3,533	3,336	3,751
連結会計年度末：												
総資産 ^{※5}	百万円	652,745	656,310	657,747	686,141	745,866	763,060	849,801	840,441	923,531	939,745	886,066
純資産 ^{※5}	百万円	164,495	174,820	191,079	193,065	199,339	209,536	246,788	266,704	244,670	260,086	249,713
純有利子負債	百万円	292,466	281,456	255,077	279,994	301,906	285,426	299,785	297,445	387,670	361,633	342,225
発行済株式数	株	149,348,785	149,348,785	149,348,785	149,348,785	153,713,191	154,531,953	169,012,926	169,012,926	169,012,926	169,012,926	169,012,926
キャッシュ・フローの状況 ^{※6} ：												
営業キャッシュ・フロー	百万円	44,740	47,011	62,932	28,285	40,287	68,013	64,210	71,395	△ 26,233	59,297	44,649
投資キャッシュ・フロー	百万円	△ 28,581	△ 26,073	△ 31,394	△ 51,485	△ 62,110	△ 47,870	△ 103,702	△ 62,420	△ 57,950	△ 26,543	△20,901
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	16,160	20,938	31,538	△ 23,200	△ 21,823	20,143	△ 39,492	8,975	△ 84,183	32,754	23,748
財務キャッシュ・フロー	百万円	△ 29,429	△ 17,475	△ 22,037	386	65,898	△ 14,050	63,589	△ 50,609	96,437	△ 13,612	△35,486
現金および現金同等物(期末残高)	百万円	69,073	72,169	82,733	60,086	103,407	109,385	130,301	88,897	102,405	123,750	112,872
1株当たり情報 ^{※5} ：												
1株当たり当期純利益	円	93.48	100.15	83.28	27.25	31.70	127.91	138.73	142.91	△ 209.01	26.89	△67.29
1株当たり純資産額	円	1,059.78	1,119.24	1,211.33	1,221.65	1,236.58	1,319.57	1,440.33	1,561.52	1,414.73	1,488.64	1,422.46
1株当たり配当額	円	8.50	10.50	10.50	10.50	10.50	13.50	17.00	22.00	16.00	16.00	14.00
主要指標 ^{※5} ：												
自己資本当期純利益率(ROE)	%	10.0	9.2	7.1	2.2	2.6	10.0	10.1	9.5	△ 14.0	1.9	△4.6
総資産利益率(ROA)	%	2.0	2.2	1.8	0.6	0.6	2.5	2.6	2.8	△ 3.9	0.5	△1.2
自己資本比率	%	23.7	24.9	26.8	25.9	24.9	26.1	28.2	30.8	25.5	26.4	26.7
ネットD/エレシオ(NDER)	倍	1.9	1.7	1.4	1.6	1.6	1.4	1.3	1.1	1.6	1.5	1.4

※1 2021年3月期以降は百万円未満は切り捨てて記載、それ以前は百万円未満を四捨五入して記載しています。

※2 2014年3月期まで、全社費用を「調整額」に含めていましたが、各事業セグメントの業績をより適切に把握するため、2015年3月期より全社費用を各事業セグメントに配賦しています。
なお、調整額はセグメント間取引消去に係る調整額です。

※3 2023年3月期は営業損失のため表示していません。

※4 2023年3月期は経常損失のため表示していません。

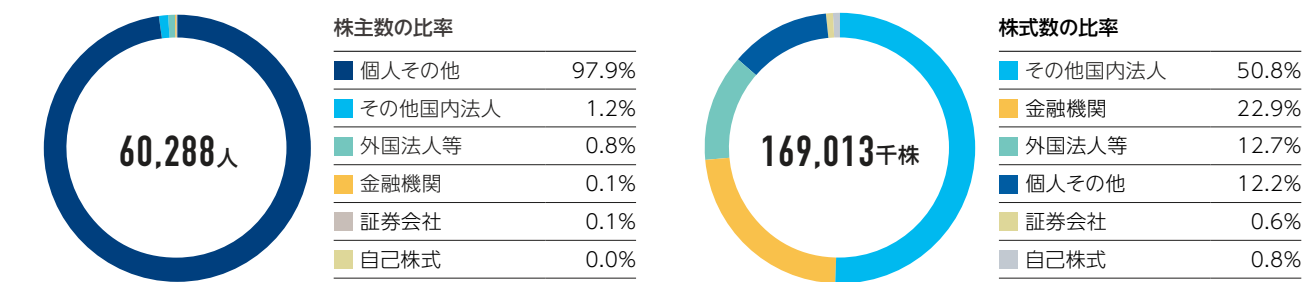
※5 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準(企業会計基準第27号 2022年10月28日)」等を2025年3月期の期首より適用しており、2023年3月期以降は当該会計基準を遡って適用した後の数値を記載しています。

※6 2019年3月期より、利息及び配当金の受取額および利息の支払額を「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載しています。2018年3月期の連結財務諸表についても、この区分方法の変更を反映させるため、組替えを行っています。

投資家情報

株式の状況 (2025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	60,288人

所有者別株主の分布状況

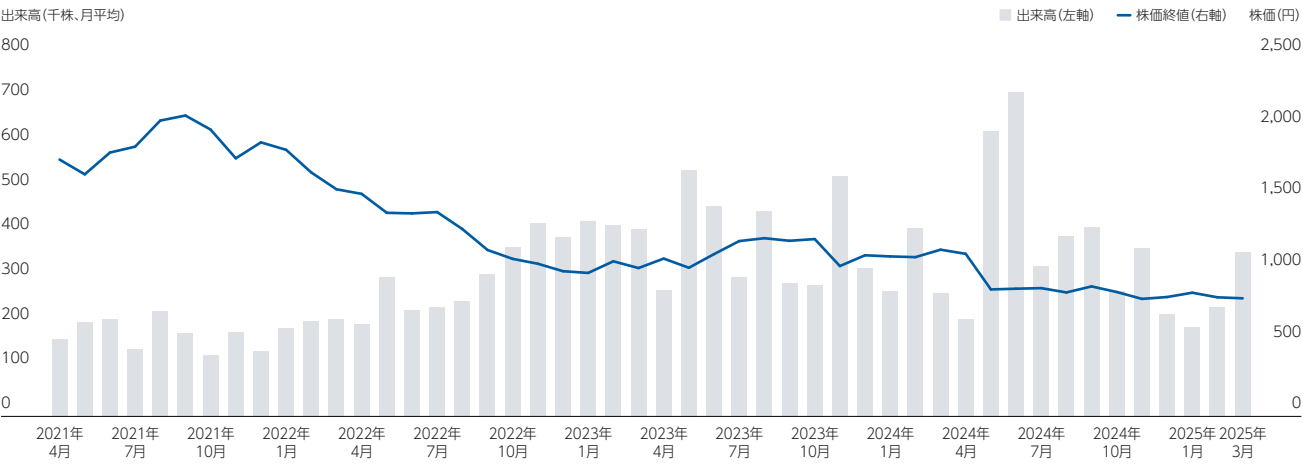


大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%) ^{※2}
北越コーポレーション株式会社	41,589	24.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) ^{※1}	11,902	7.1
大王海運株式会社	11,162	6.7
株式会社伊予銀行	7,072	4.2
株式会社愛媛銀行	6,920	4.1
株式会社日本カストディ銀行 (信託口) ^{※1}	6,008	3.6
愛媛製紙株式会社	5,331	3.2
カミ商事株式会社	4,700	2.8
兵庫製紙株式会社	3,179	1.9
兵庫パルプ工業株式会社	2,752	1.6
合計	100,619	60.0

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

株価・出来高の推移



会社概要

会社情報 (2025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)2,332人、(連結)12,191人
事業所	東京本社 東京都千代田区富士見2丁目10番2号 電話 03-6856-7500 四国本社 愛媛県四国中央市三島紙屋町628 電話 0896-23-9001
工場	三島工場(愛媛県)、可児工場(岐阜県)
支店	大阪支店、名古屋支店、九州支店(福岡県)
Webサイト	https://www.daio-paper.co.jp
主要営業品目	新聞用紙、コート紙、上質紙、印刷・出版用紙、PPC用紙、ノーカーボン紙、印刷用粘着紙、包装用紙、特殊機能紙、板紙、各種バルブ、衛生用紙(ティッシュペーパー、トイレットペーパー、ペーパータオル等)、ベビー用・大人用紙おむつ、生理用ナプキン、マスク等

生産拠点



海外グループ会社の事業拠点 (2025年8月31日現在)

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

外部評価

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
[FTSE Blossom Japan Sector Relative Index]
構成銘柄に2年連続選定

FTSE Blossom Japan Index
[FTSE Blossom Japan Index]
構成銘柄に2年連続選定

2025 SOMPO サステナビリティ・インデックス
構成銘柄に選定

2025 EcoVadis 「シルバメダル」
2年連続獲得

日本政策投資銀行の「DBJ BCM格付」
4年連続取得

FTSE Russell(FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに大王製紙株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

- 健康経営優良法人(大規模法人部門(ホワイト500)) 8年連続認定
- 健康経営優良法人(中小規模法人部門) 初認定
- D&I AWARD 2024 「ベストワークプレイス」企業に認定
- 女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」2つ星取得
- 「ハタラクエール2025」で「福利厚生推進法人」受賞
- 「スポーツエールカンパニー2025」に認定

国内グループ会社の事業拠点 (2025年8月31日現在)

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

イニシアチブへの参画
およびアドボカシー活動

- 国連グローバル・コンパクト
 - WEPIs
 - 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
 - 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)
 - 生活者志向自主宣言(消費者志向経営の推進)
 - パートナーシップ構築宣言
 - GXリーグ
 - 30by30アライアンス
 - 循環経済パートナーシップ(J4CE)
 - Myじんけん宣言
 - 経団連生物多様性宣言イニシアチブ
 - CLOMA
 - 古紙再生促進センター
- ▶詳細 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/>