

大王グループの経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

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

これが私たちの存在意義です。

すなわち経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」
そのものです。

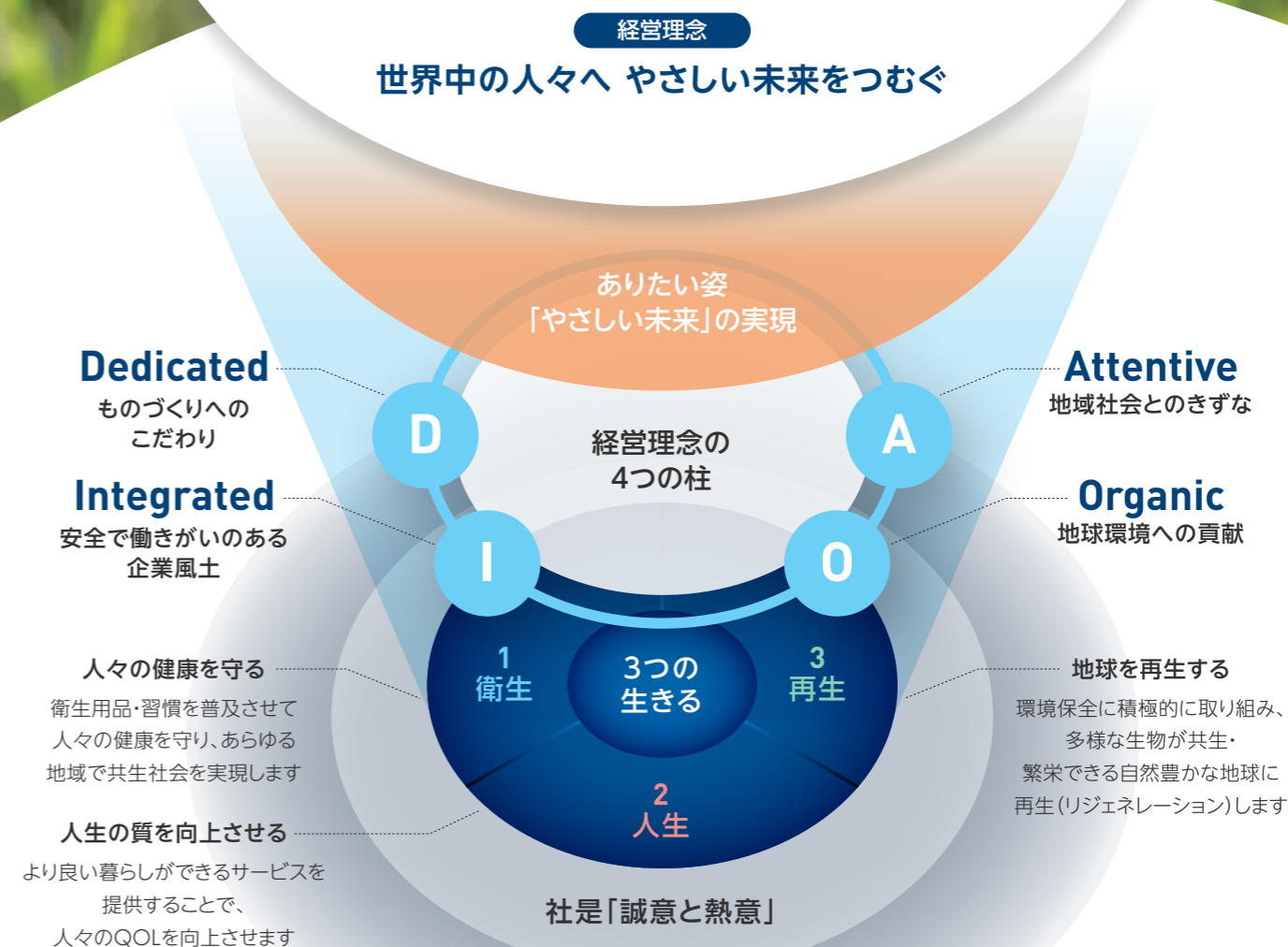
私たちは、ありたい姿「やさしい未来」を実現していくために、経営理念の「4つの柱」を重んじます。
この4つの理念の体現が、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」ことにつながっていきます。
成し遂げなければならない「3つの生きる」は、経営に織り込んで展開しています。
不変の価値観である社は「誠意と熱意」を胸に日々挑戦し続けます。

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～



社長メッセージ

2022年度を終えて

2022年度を振り返りますと、ロシア・ウクライナ情勢の長期化に起因する資源価格の高騰や食品をはじめとする生活必需品の相次ぐ値上げが家計を圧迫するなか、過去に経験したことのないほどの原燃料価格の高騰に加え、急激な円安進行など、当社にとって大変厳しい外部環境となりました。昨年の統合レポートでも、今はまさにVUCAの時代にあると述べましたが、殊に、この1年間は、石炭、重油、チップ、パルプなどの主要原燃料の調達価格の高止まりに物流費、荷資材価格の上昇も加わり、さらに海外から多くの原燃料を輸入している当社にとっては歴史的な円安進行も重なり、紙、加工品、あらゆる製

ホーム&パーソナルケア事業へのウェイトシフトと
脱石炭の取り組み加速で
レジリエントな事業基盤を構築しV字回復を果たす

代表取締役社長
社長執行役員

若林 頼房

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

品の製造コストが大幅に増加しました。これらの要因に加え、2022年9月にはいわき大王製紙におけるボイラー損壊事故が発生し、その災害損失を計上したほか、生産体制の再構築を含めた構造改革費用もあり、2022年度の業績は、売上高については前期比5.5%増の6,462億円と10期連続で過去最高を更新したものの、営業利益は1979年に上場して以来、初めての赤字転落となる214億円の営業損失を計上しました。経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益についてもそれぞれ241億円、347億円の損失計上となり、こうした厳しい業績結果となり、忸怩たる思いです。事業別に見ると、紙・板紙事業においては、製造コストの増加分を販売価格へと転嫁する施策を進めた一方で、原燃料価格の上昇の影響をすべて吸収するには至らず、増収減益で、セグメント損失を計上しました。ホーム&パーソナルケア（以下、H&PC）事業においても、海外事業の価格改定や為替の影響で、売上高は前期を上回ったものの、国内・海外ともにパルプや荷資材価格の上昇による製造コストの悪化を価格改定や省エネ、コストダウンなどの自助努力では補いきれず、増収減益、セグメント損失の計上となりました。

当社は2012年度の第1次中期事業計画（以下、中計）から3度の中計を経て、1年前の2021年度には過去最高益を計上するなど、これまで進めてきた設備投資などの施策が実を結び、順調に業績を伸ばしてきました。第4次中計の2年目である2022年度に、大きく業績を後退することとなったことで、4次中計最終年度での数値目標の達成は難しくなりました。しかし、早期に、業績回復とレジリエンスの強化に向けた施策に着手しており、2023年度はそうした施策実行の効果

を通期で発現し、V字回復し、対前年で増収増益を果たします。

紙・板紙事業からH&PC事業へのウェイトシフトを進める

厳しい事業環境のなかでも、レジリエンスを強化すべく、段階的な価格改定の実施、徹底したコストダウン、構造改革のさらなる推進、第4次中計期間における投資方針を転換する4つの施策を発表し具体的に実行してきました。紙・板紙事業ならびに衛生用紙においては価格改定をすでに完了したほか、コストダウンについても、石炭調達先や調達品種の見直しを進め、組織再編・統合を通じた組織のスリム化を図りました。チップ購買エリアの見直しについては、2026年度までに国内材比率を現状から10%向上させていく予定です。構造改革については、2023年3月にはFIT制度を利用し売電していたバイオマス発電（以下、FITバイオマス発電）の自社使用を開始するなど、エネルギー政策の大幅な見直しを断行するとともに、三島工場での新聞用紙製造設備であるN3号抄紙機を停止し、新聞用紙・洋紙営業本部の生産体制の再構築を図りました。H&PC国内事業部についてもPSI（生産・販売・在庫）改善を目的とした新組織を2023年4月に立ち上げて構造改革を進めるとともに、フラッフパルプの内製化も今年7月に開始させました。投資方針も当初の第4次中計期間中の投資方針から大きく転換し、エネルギー関連投資を優先的に実施していく方向で意思決定を行いました。

一方で、当初の第4次中計で描いた姿と現在の状況を比較すると、当初はこの第4次中計期間中にH&PC事業の売上高比率が紙・板紙事業を上回るエポックメイキングな期間とする予定でし

たが、現状は当初想定から乖離しています。そこで、あるべき姿へと回帰するために、H&PC事業のさらなる強化が必要と判断し、2023年度を、第5次中計以降の成長に向けた基盤づくりをスタートする年と位置付け、紙・板紙事業からH&PC事業に大きくウエイトシフトする方針を明確にしました。人、モノ、カネ（設備投資）の全面で、H&PC事業へのリソースシフトを進めていきます。しかし、これは決して既存の紙・板紙事業を軽じるものではありません。紙・板紙事業はこれまで推し進めてきた三島工場を中心とした構造改革や販売体制の見直しを通じて、競合他社と十分に戦っていける体制が整ってきました。今後は量から質への転換を図ることでさらなる効率性を追求し、国内の事業基盤を確実なものとした上で、紙・板紙事業の安定的な収益を原資として、H&PC事業を軸に海外で収益を生み出すビジネスモデルへと転換していきます。紙・板紙需要は以前ほどの旺盛な需要は見られないなかでも、一定程度の需要は見ており、そのなかで当社の付加価値商品を販売することでしっかりと収益を確保していきます。

H&PC国内事業では、競争力を保ちながら ペットケア用品市場に参入

H&PC事業は、当社のコア事業として今後当社を牽引していく成長領域です。国内においては高齢化の進行によってヘルスケア需要が拡大しており、またコロナ禍の収束に伴う経済活動の復活も期待できます。その一方で、出生数の減少に伴うベビーケアやフェミニンケア需要の縮小や、コロナ禍で特需のように売れ行きを伸ばした除菌ウエットティッシュやマスクの今後の大幅な需要の減退が予測されます。H&PC事業を

コア事業と位置付ける以上、国内で市場の縮小が避けられないカテゴリーでも確実に利益を確保しながら、新たな成長の機会を見つけ出し、育成していかなければなりません。そこで、DXを活用した生産・物流計画の自動化を進めるPSIの構造改革を実行するとともに、コスト面での構造改革として、本年7月からはフラッフパルプの内製化を始めています。これら構造改革を通じて競争力を取り戻しながら、新たな取り組みとして、今秋からペットケア用品市場への参入を進めます。ペットケア用品とは具体的にシート、猫砂、おむつ、ウエットシートなどを指しますが、主なペットである犬・猫ともに平均寿命が伸長し、「飼う」対象としてではなく家族の一員としてペットと人との距離がより近い存在となるなかで、ペットケア用品の市場規模は2026年には約1,450億円と、ベビーケアやフェミニンケアなどを大きく上回る規模になると予測されています。「エリエール」ブランドの強みを生かし、ペットケア用品事業が国内で柱として育成できれば、その成功体験を、ペット大国の中国を含めた海外にも横展開していける可能性が拓きます。またこの領域は、当社が吸収体事業で培った技術を転用できるほか、2022年に株式を取得した大貴の持つ猫砂製造技術やノウハウも最大限活用できます。衛生用紙や紙おむつの生産ロス品を活用してペットケア商品を生産するなど、地球環境に貢献するリサイクルビジネスモデルもあり、生活者の環境意識がますます高まるなかで、他社にはない差異化要素として、このリサイクルビジネスモデルの推進も図っていきます。

成長ドライバーはH&PC海外事業

当社は、第5次中計の最終年度である2026年

度に、売上高8,000億円～1兆円、営業利益率10%の達成を目指しています。その売上構成の30%以上をH&PCの海外事業が占める姿を描いており、これからの成長を牽引する事業として、海外シフトをより強力に推し進めます。大きな市場である中国とブラジルの工場での生産性を高め、収益向上につながる取り組みを積極的に推進しています。中国ではベビーケアとフェミニンケアを中核としていますが、ベビーケアにおいては超プレミアム市場での存在感をさらに高めていくと同時に、これまで培ってきた「大王(DaWang)」ブランドの認知度を生かし、中国2級都市や3級都市のユーザー向け商品をそろえ、スタンダード市場の開拓を進めます。フェミニンケアについては、ゼロコロナ政策などが終了し、店舗での活動も再開していることから2022年に稼働させた新マシンの生産力を生かして商品ラインナップの拡充と販売加速を進めます。ブラジルでは、これまで強化してきたトイレットティッシュのプレミアム戦略に続き、吸収体商品においてもプレミアムカテゴリーを強化することで収益力を高める取り組みを行っており、大変好調に推移しています。2022年9月にはベビーケア領域でパンツタイプのプレミアム商品を発売後、約半年で数量シェア8%を獲得するなど順調に伸ばしており、今後はさらにフェミニンケアカテゴリーでもプレミアム化を進めていく予定です。東南アジアでは、拡大する需要を取り込むための体制の再構築と強化を図っています。ASEAN市場は、ベビー用紙おむつの需要量が日本市場の2.6倍あり、今後も人口増が期待できます。これまでの当社の活動はインドネシアやタイなどの点での活動にとどまっていたが、今後はASEAN+周辺国という面での展開へと移行す

ることで、このエリアでのプレゼンス向上を図ります。この施策を推進していくために、2023年7月にはベトナムに販売子会社を設立しました。ベトナムでは、インドネシア、フィリピンに次ぐ大きなベビー用紙おむつの需要が見込まれるため、ベビー用紙おむつを皮切りに、将来的にはフェミニンケア商品の販売も視野に、ASEAN地域での存在感を高めていきたいと考えます。

人財基盤でもウエイトシフトを進めていく

こうしたH&PC事業へのウエイトシフトを遂行していく上で、重要になるのが人財です。当社では「人は財産なり」との考え方から、敢えて「人材」ではなく「人財」と表現して、一人ひとりが持てる能力を最大限発揮できる環境整備を進めています。H&PC事業へのウエイトシフトに向けて、H&PC事業の増員と海外人財の社内育成の強化を二本柱として人事戦略を進めます。紙・板紙事業からH&PC事業へと人財のシフトを図り、紙・板紙





構造改革を通じて、一部グループ会社の統合を進め、人的交流の促進による相乗効果も図っていきます。硬直化した組織ではなく、人財のクロスを通じて、新たな展開につなげていきたいと思っています。

サステナビリティを積極的に推進し 脱石炭の取り組みを加速する

当社にとって、今後大きなリスクでもあり、同時に事業機会にもつながると考えているのがサステナビリティへの取り組みです。私はサステナブルな取り組みを加速しなければ、当社は生き残っていけず、取り組みが遅れば衰退していくだけとの危機感を抱いています。

組織体制も、これまでのサステナビリティ推進部を推進本部に格上げし、今まで以上に本腰を入れて取り組む姿勢を明確にしています。

当社は、経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を掲げており、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に取り組み、社会課題の解決を図る会社を、在りたい姿として描いています。しかし、残念ながら現時点では、温室効果ガス(GHG)を排出する石炭を大量に使用しており、この現状を解決していかない限り、当社そのものを将来世代に残していくことすら危ういと感じています。この私が抱いている危機感、もちろん社員にも共有しています。GHG排出によって地球温暖化がさらに進行しパリ協定で掲げる1.5℃シナリオの達成すら難しくなるような、将来に禍根を残すことを絶対に我々世代で行ってはいけない、と強く発信しています。

当社は2050年度のカーボンニュートラル達成に向けて、2030年、40年、50年と10年ごとに

事業は少数精鋭による事業運営を行い、収益基盤として当社を支えます。また、主に若手社員を対象として、語学研修を含め、キャリアパスのなかに海外勤務を組み込むことで、海外人財の育成強化を図ります。海外への人財派遣は100人規模での育成を検討しており、事前に公募や自薦・他薦を通じて、35歳以下の意欲のある人財に手を挙げてほしいと伝えています。若手のうちに一度海外を経験し、その後、帰国して事業経験をさらに積んだのちに、海外子会社やM&A先の管理職として再び海外勤務を経験していく、そのような人事施策を構想しています。海外事業を進めていく上で、ダイバーシティの推進も不可欠です。ダイバーシティ推進部を中心に、女性の活躍推進を強化すると同時に男性社員の育児休暇取得率100%宣言を掲げるなど、人財の多様性の広がりにつながる施策も推し進めています。また、社員のエンゲージメントを高める施策として「エンゲージメントサーベイ」を実施し、エンゲージメントを可視化して各ユニットの運営上の課題などを抽出し、改善に取り組んでいます。

1缶ずつ、計3缶の石炭ボイラーを停止する計画を立てていました。しかし、日本政府が2028年度にもカーボンプライシング制度を導入する動きがあるなかで、石炭からのフェードアウトを加速しなければ、当社の業績へも大きなマイナスの影響を及ぼしかねないと考えています。そこで、今年3月にFITバイオマスボイラーで発電した電力を自社使用に替え、三島工場でのN3号抄紙機を停止することで、エネルギーバランスの見直しを図りました。私にとっては非常に重い決断でしたが、早期に石炭ボイラーを停止する方向へと大きく舵を切りたいと考えています。一方で、商品をお客様に提供する事業を継続しながら脱炭素を図ることはそう容易ではありません。そのため、石炭の代替燃料としてブラックペレットの活用を通じたCO₂削減や、リサイクルボイラー建設の加速、さらには、リサイクルボイラーの燃料についても、主流であるRPF(Refuse Paper & Plastic Fuel:紙くずと廃プラスチックの燃料)の調達だけではなく、RPFの代替として、香川県三豊市が進める廃棄物のトンネルコンポストの活用検討も進めています。トンネルコンポストの取り組みは、高額なごみ焼却炉への費用負担を回避できるため各自治体にとっても有益なソリューションであり、リサイクルボイラーの燃料を調達したい当社との間にWin-Winの関係が構築できるものと期待します。

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐために

当社グループは、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」を実現するため、「誠意と熱意を持つ者が事を成す」という創業の精神を胸に、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」を成し遂げることを謳っています。この「3つの生きる」は、経営理念の4つの柱「ものづくりへのこだわり」「地域社会とのきずな」「安全で働きがいのある企業風土」「地球環境への貢献」を通じて展開しており、経営理念の実現がサステナビリティ経営の目指すところでは、最終的には、当社商品を世界各国の皆様にお使いいただくことで、人々の人生を豊かにし、衛生を強化することで生活水準の向上にもつなげたいと考えています。そして現時点では当社は未参入のアフリカ大陸も含め、世界中で当社商品を通じて衛生と生活水準の向上という社会価値を提供するために、持続的成長を果たしていきたいと考えます。

投資家との対話を通じて、当社は変容力のある会社だとして評価いただくことが多々あります。この強みはサステナビリティ経営の加速についても生かしていかなければいけません。

一方で、当社のPBRが、現状1倍を割っていることについては早急に改善が必要と認識しています。もちろん2022年度には当社の決算そのものが相当傷んでしまいましたから、PBRの向上に向けては、何よりも企業価値を早急に向上すべく、成長戦略を着実に実行することが肝要です。社内での計数管理においても、事業別での資金効率や費用対効果の検証、投資実行に向けての精緻な分析など、強化を進めています。重要な財務KPIについては現場でも同様に意識を高められるよう、ROICツリーを可視化して現場と共有する取り組みも進めています。2023年度はまずは財務体質の改善を進め、その上で、次のステップとなる第5次中計に向けて、H&PC事業へのウエイトシフトを着実に進めることで、目標値に近づけていきたいと思っています。

大王グループの歩み

～ 迅速な意思決定と実行力で連続した価値創造、ブランド力を生かし世界へ ～

大王グループには、「自ら生産したものは自らの手で売る」という言葉が語り継がれており、当社社員が直接お客様のもとへ1軒、1軒訪問し、現場で求められる品質や要望を聞き、生産現場に伝えてお客様が求めるものを創るという、他の製紙メーカーにはない仕組みで今日まで成長してきました。

また、社会ニーズへの対応や、現場を訪れお客様の声を聞いてものづくりを育てる文化は、現場・現物・現実を重視する三現主義の基本スタンスとして今もなお引き継がれています。

さらに、常に市場の変化を敏感にとらえ、迅速な意思決定と実行力により、戦略的に事業ポートフォリオの変革を続け、活躍のフィールドを世界へ展開しています。

(億円)
6,000

5,000 ■ 紙・板紙 ■ ホーム&パーソナルケア(H&PC) ■ H&PCうち海外 ■ その他

4,000

3,000

2,000

1,000

1951年度

1960年度

1970年度

1980年度

1990年度

2000年度

2010年度

2020年度

2022年度

1943

和紙の生産・販売を目的に創業

1979

「エリエール」ブランド誕生
～大手メーカーとして最も後発で参入し、
わずか7年で市場シェア1位を獲得～

2007

米国P&Gのブランド「アテント」
事業を譲受

2017

日清紡ホールディングスの
紙事業を譲受

2023

「エリエールPet キミおもい」
ペットケア用品事業に参入

(億円)
6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

1947

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

1954

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

1972

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

1979

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

1980

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

1989

持続可能な森林経営を目指し、南米チリに「フォレストアル・アンチレ」の設立を決断。植林事業を開始。

1996

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

2011

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

2018

生産構造改革を進めるため、国内のみならず、中国をはじめとするアジア地域への輸出も視野に川之江工場を衛生用紙工場に転換。2021年には増設も実施。

2020

グローバル展開を加速するべく、ブラジル・トルコで衛生用品メーカーを買収。

SECTION 01

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

SECTION 02

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

SECTION 03

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

SECTION 04

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～



At a Glance

私たち大王グループは、新聞用紙、印刷用紙、包装用紙などの紙製品や、ティッシュペーパーなどの衛生用紙やベビー用・大人用紙おむつ、フェミニンケア商品などの日用品を製造・販売しています。



2022年度における研究開発費は3,533百万円で、環境・社会課題、生活者ニーズをとらえ、持続的な成長に向けた研究開発を行っています。脱プラスチック・脱炭素の実現への貢献が期待される、再生可能な木材資源を活用した紙製品や新素材セルロースナノファイバー(CNF)などの開発に取り組んでいます。



生産拠点・グループ会社の拠点が国内に24拠点あり、さまざまな事業を行っています。海外ではタイ、中国、インドネシアなど8ヶ国に9拠点があります。 ※拠点：大王製紙及び連結子会社(本社) (2023年8月31日現在)

事業内容

■ 紙・板紙事業

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

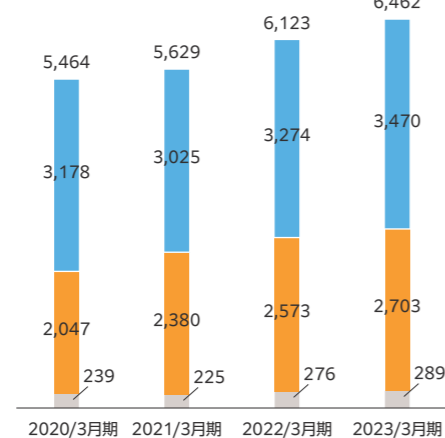
■ ホーム&パーソナルケア事業

ティッシュペーパーなどの衛生用紙、ベビー用及び大人用紙おむつ、フェミニンケア商品、ウエットティッシュ他の生産・販売

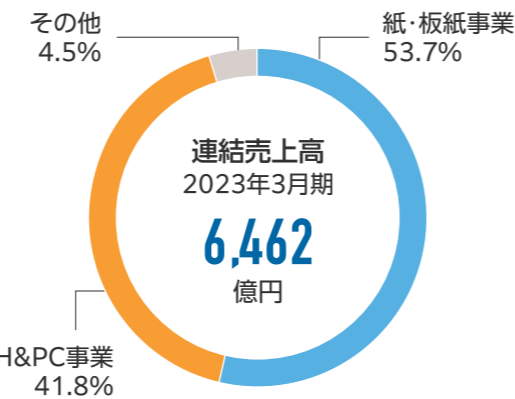
■ その他事業

運輸・エンジニアリング・スポーツクラブ・ゴルフ場運営など

売上高(億円)の推移



セグメント別売上高構成比



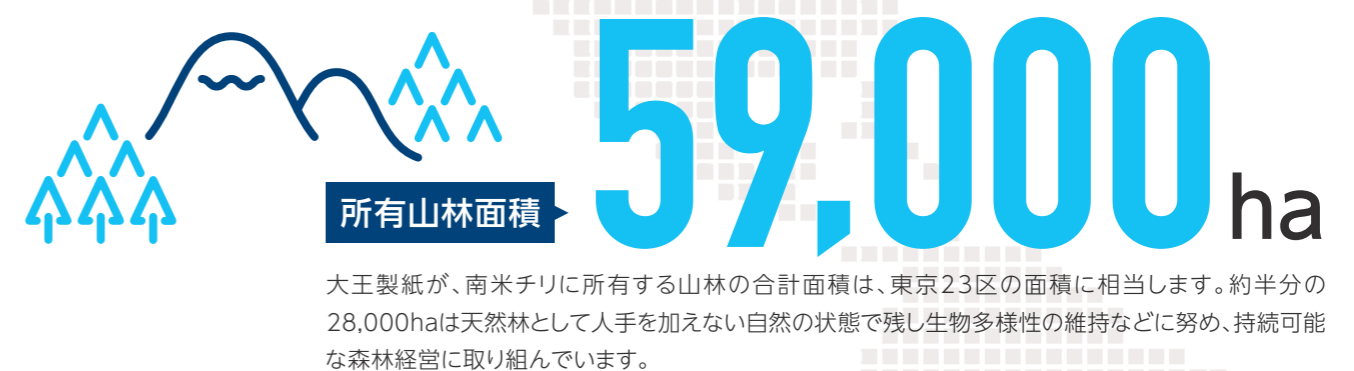
存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

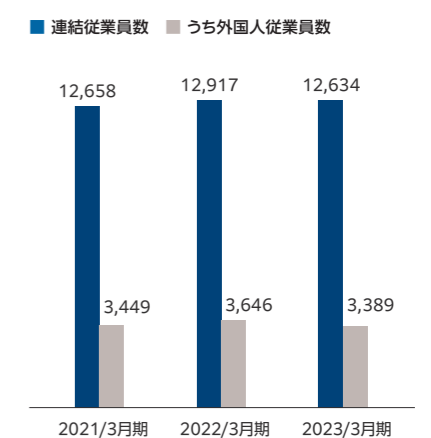
有形・無形のさまざまな資産を活用しながら事業を展開し、持続的に成長するとともにステークホルダーに価値を提供しています。



3ヶ年ごとの中期事業計画業績推移

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

連結従業員(人)の推移



大王グループの強み

生産力

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

競争優位性 1

プロダクトバリューチェーン

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

当社グループは、持続的成長を実現するために、紙の需要動向の変化に対応してタイムリーかつ効率よく生産できるプロダクトバリューチェーンを構築してきました。基幹工場である三島工場は、世界最大級の純臨海製紙工場であり、紙・板紙をパルプから一貫生産しており、生産量は年間約210万トン、国内紙・板紙生産量の約9%のシェアを有しています。三島工場内は国内最大級のパルプを製造する設備と、紙を製造する18台の抄紙機が網の目のような流送配管でつながり、生産する紙の品質に応じて必要なパルプが抄紙機に供給される仕組みになっています。これにより、常に市場のニーズに合わせ、フレキシブルに生産品種を変更することができます。さらに、2023年7月に三島工場において、洋紙の生産設備を改造し、紙おむつや吸収体商品に使用される重要な材料であるフラッフパルプの加工原反を生産するロールパルプ生産設備を導入しました。これまで輸入していたフラッフパルプの一部を内製化することで、吸収体商品の安定供給体制をさらに強化します。

競争優位性 2

環境配慮型企业

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

当社グループは、創業時より古紙の高度利用、省エネルギーや工業用水のリサイクルなどを通じて、環境保全活動に取り組んできました。南米チリには東京23区の面積に相当する59,000haの山林を所有し、「持続可能な森林経営」を実践しています。所有面積の約半分に相当する28,000haは天然林として残し、生物多様性の維持にも取り組んでいます。また、これまで廃棄物として処分されていた難処理古紙の利用を拡大することにより、業界平均を上回る古紙利用率を達成。難処理古紙を原料(パルプ)と燃料(古紙に混ざっているフィルムなど)に分別し、活用することによるゼロ・エミッションを目指すなど事業展開を通じて、地球環境と調和した環境保全活動に積極的に取り組んでいます。また、株式会社リブドゥコーポレーション、トータルケア・システム株式会社と提携し、使用済み紙おむつのリサイクル事業に関する共同開発や、大貫においてロス品の端材を活用した紙製猫砂の生産を行っています。これにより、環境に配慮したビジネスモデルの確立と環境負荷の軽減を目指しています。

競争優位性 3

独自の経営戦略

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

当社グループでは、「自ら生産したものは自らの手で売る」ことを基本スタンスとし、お客様に最も近いメーカーとして、営業網の拡大と営業員の育成に力を入れてきました。営業員一人ひとりが日々の顧客への営業活動を通じてマーケット動向をつかむことで、お客様のニーズにいち早く対応した商品開発と提案活動につなげています。このような営業・開発・生産の一体運営は、当社グループのイノベーション活動の要で、現在重点課題としてとらえている脱プラスチック・減プラスチック技術の開発や環境に配慮した商品・サービスの開発、ならびに新規事業のCNF^{※1}やRFID^{※2}の開発及び展開にもつなげています。この経営戦略は日本国内のみならずグローバルでも引き継がれており、各国・各地域の文化・慣習に対応した高機能・高品質な商品ラインナップを拡充し、現地消費者の生活の豊かさ向上に貢献しています。

また、第4次中計の達成に向けて、環境配慮技術や新規事業に関するイノベーションの推進、さらなるグローバル展開と連動し、やさしい未来の種となる知的資本を強化しています。経営目標の達成に貢献する知財戦略を実行することで、グローバルな企業価値・ブランド価値の向上を目指していきます。

企業価値を高める知的財産戦略 ▶ P55-56

※1 CNF：セルロースナノファイバー

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

※3 2023年3月末時点の知財保有権利数

※4 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。

※5 2020年度の出願件数。特許の外国出願件数はPCT出願件数

※6 当社データベース登録数

※7 出典：ティッシュ・トイレットティッシュ・キッチンタオル インターズRI+ (2022年4月～2023年3月 メーカー別累計合算販売金額)

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

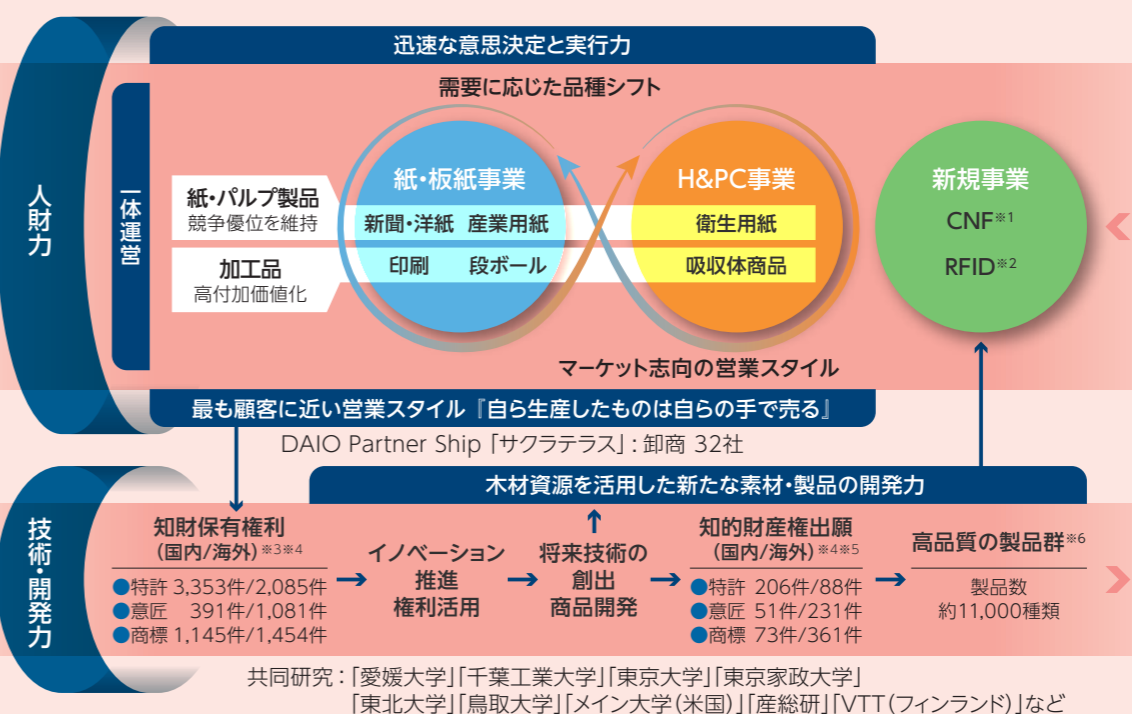
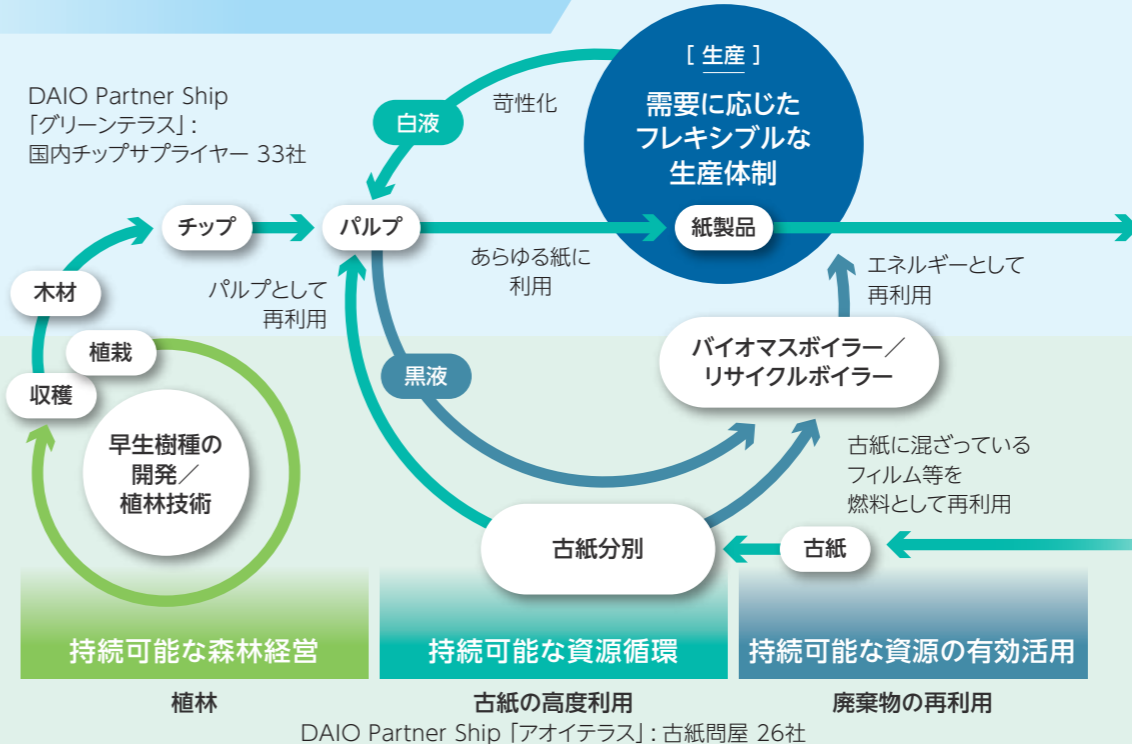
データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

販売力

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

原料から一貫生産(植林 ▶ チップ ▶ 原紙 ▶ 加工)

コスト競争力



ブランド力

国内市場

シェア

No.1^{※7}

ティッシュ

ペーパー

27.4%

トイレット

ペーパー

30.8%

キッチン

タオル

28.6%

生産したものを売り切る販売力

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の視点から検証する一方、将来のありたい姿を実現するための未来に立脚した視点からも検証。重要かつ優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を以下のようなプロセスで特定しています。

STEP 1 当社グループを取り巻く環境及び、社会課題を把握し、企業価値に影響を与えられる項目を抽出・整理

(1)ステークホルダーの関心ごと

ステークホルダーとの対話を通じて、当社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。

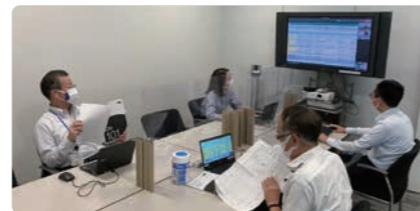
(3)ありたい姿(未来像)を実現するための実施項目

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

STEP 2 重要テーマの分析・整理

(1)事業戦略

STEP1で整理した項目のうち、ステークホルダーの関心ごと、及び当社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。



存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

STEP 3 マテリアリティ(重要課題)の特定

(2)社会課題

STEP1で整理した項目のうち、ステークホルダーの関心ごと、及び当社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などと照合して、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。



ステークホルダーの関心ごと 対話を通じて把握し整理

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

当社グループが認識する重要項目 リスクと機会から抽出・分析し整理

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

マテリアリティ(重要課題)

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

ありたい姿(未来像)

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



ありたい姿「やさしい未来」とは

大王グループのリスクと機会

社会状況や市場環境が変化するなか、事業を通じて社会に価値を提供し続けるためには、現状の予見可能性による計画や対応策だけでは不十分と考えています。大王グループは、持続的に価値を提供するために、価値

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

創造に影響をもたらす中長期の課題を分析し、リスク要因を洗い出すとともに、それらを将来の事業創出の機会であるとも位置づけ、中長期の事業戦略立案に反映しています。

マテリアリティ	社会環境の変化、 市場動向など	当社の事業に大きな影響を与えると思われる 主な		戦略
		リスク	機会(対応含む)	
事業ポートフォリオの 戦略的変革	●デジタル化の進展 ●EC市場の成長 ●生活パターンの変化 ●国内の人口減少、 海外への人口流出 ●新興国の経済成長 ●開発途上国での人口増加 不衛生による感染症や死者の増加、 貧困問題 ●消費者志向の変化	●メディア用途の紙の需要減少	●事業ポートフォリオの変革 ●包む・運ぶ用途の紙の需要増 ●ペット用品市場への参入 ●M&Aによる海外事業拡大、M&Aで グループ化した企業のバリューアップ	▶ 大王グループの目指す姿と中期事業計画 ▶▶ P33-34 ▶ 紙・板紙事業部 板紙営業本部／包装用紙営業本部 ▶▶ P45-46 ▶ ペットケア用品市場への参入 ▶▶ P61 ▶ ホーム&パーソナルケア部門 海外事業部 ▶▶ P49-50 ▶ 第5次中期事業計画へ向けた海外事業の取り組み ▶▶ P51-54 ▶ エリスハートサポートプロジェクト ▶▶ P62
グローバル展開の 加速		●衛生用紙・フェミニンケア・ ベビー用商品の需要減少	●衛生用品・習慣の普及	
新規事業の創出		●使い捨て商品は 環境に悪いという認識の広がり	●女性の自立支援(職業訓練など) ●環境配慮型商品・サービスの需要増 (天然素材・再利用・省資源) ・脱プラスチック・減プラスチック商品 ・セルロースナノファイバー(CNF)の用途開発 ●知的資本の活用	▶ 紙・板紙事業部 板紙営業本部／包装用紙営業本部 ▶▶ P45-46 ▶ セルロースナノファイバーの用途開発 ▶▶ P62 ▶ 企業価値を高める知的財産戦略 ▶▶ P55-56
地域社会との共生	●少子高齢化 ●健康寿命延伸へのニーズ拡大	●ベビーケア商品の需要減少	●高齢化社会対応商品・サービスの需要増 ・健康寿命延伸支援商品・サービス、 介護者の負担軽減など ・地域で連携した 「地域包括ケアシステム」の構築 ●当社を中心とした産業クラスターの形成、 地産地消の推進 ●持続可能なサプライチェーンの構築	▶ 自己実現できる排泄ケア「介護の快護化®」実現 ▶▶ P63 ▶ 地域包括ケアシステムの取り組み ▶▶ P28
持続可能な サプライチェーンの 確立	●地方経済の衰退 ●人権・環境への関心の高まり ●環境汚染などの公害	●三島工場、及び、 地元企業の存続危機 ●人権・環境などに配慮していない 企業がサプライチェーン内に存在 ●地域住民からクレームを受け、 工場が運営できなくなる	●地域との環境コミュニケーション、 関係性向上、社会貢献活動	▶ 持続可能なサプライチェーンの確立 ▶▶ P64
人権尊重と人財育成、 社員への思いやり	●労働人口減少、 日本のジェンダー平等の遅れ ●日本の産業競争力低下 ●企業選びに、社風・カルチャー、 働き方や福利厚生などが 重視される	●人財不足 ●自社の競争力が低下 ●職場環境が要因の離職増加、 従業員の集中力や生産性・ モチベーションの低下	●ダイバーシティの推進 ●人財育成 ●健康経営 ●働き方改革 ●安全衛生 ●GLTD(長期休業補償)などの制度の充実 ●職場環境の整備	▶ Integrated 安全で働きがいのある企業風土 ▶▶ P65-68
公正で 透明性の高い経営	●コーポレート・ガバナンスが 企業の社会的責任として 強く求められている	●不正・不祥事などにより 企業の存続が危ぶまれる	●コーポレート・ガバナンス 体制を確立し、公正かつ公平な 企業体質を構築する	▶ コーポレート・ガバナンス ▶▶ P81-88
気候変動への対応 循環型社会の実現	●地球の温暖化 ●気候変動による自然災害の増加 ●廃プラスチックによる海洋汚染 ●廃棄物排出量増大、質の多様化	●CO ₂ 排出量が多い ●移行リスク・物理的リスク ●プラスチックの使用 ●商品廃棄によるCO ₂ 排出 (スコープ3/カテゴリ12)	●CO ₂ 削減の取り組み ●環境配慮型商品・サービスの需要増 ●代替素材(紙の技術活用)の開拓・置き換え ●紙おむつのリサイクル ●古紙の高度利用(難処理古紙の活用) ●高純度選別機(廃プラスチック粉砕品を 分別する機械)の開発・販売 ●持続可能な森林経営(植林及び、植林の拡大) ●保有林の約半分を天然林として保護 ●絶滅危惧種・天然記念物などの保護	▶ 脱炭素社会へ向けた取り組み ▶▶ P71-74 ▶ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) への対応 ▶▶ P75-80 ▶ 環境配慮型ビジネス(リサイクル)モデルの確立 ▶▶ P79 ▶ 循環型社会の実現 難処理古紙の利用促進 ▶▶ P70
森林保全と 生物多様性の維持	●森林破壊・森林減少・森林消失 ●希少動植物の絶滅 ●地球環境保全への意識の高まり	●森林減少に加担していると思われる ●生態系に悪影響を与えていると 思われる		▶ 大王グループの強み(環境配慮型企業) ▶▶ P15-16 ▶ 森林保全と生物多様性の維持 ▶▶ P70

デジタル化の進展や日本の人口減少は、紙や日用品の需要減少につながり、私たちの事業に大きな影響を与えると認識しています。国内では、ホーム&パーソナルケア事業に人財や投資を振り向けることで収益を確保し、それを海外事業や新規事業の開発に活用していきます。事業が持続・成長できるように「事業ポートフォリオ変革」「グローバル化」「新規事業創出」という課題を早急に解決します。そして、私たちの描くありたい姿「やさしい未来」を実現するにあたって果たしたい、「世界中の人々に衛生用品・習慣の普及」「女性の自立支援」といった社会課題解決に関するマテリアリティへと見直していきたいと考えています。

地域社会を含むすべてのステークホルダーの利益に配慮しなければ、私たちは事業が継続できないと認識しています。当社の基幹工場(三島工場)のある愛媛県四国中央市においては、行政をはじめ、地域住民の皆様、多くの取引先様が私たちの事業の成長を支えてくれています。すべてのステークホルダーに配慮し、地域社会と共生しながら、これからも一緒に発展・成長を続けていきたいと考えています。

優秀な人財の採用・確保、人財育成、ダイバーシティ推進により、人的資本を強化することが、私たちの事業の成長に大きな好影響を与えると認識しています。会社が個人の成長する機会を与え、チャレンジできる環境を整えることで、個々が能力を最大限に発揮し、それらがイノベーションにつながり、当社も持続的に成長できると考えています。

私たちは、過去に古紙配合偽装問題や2011年の会社法違反の問題で、企業存続が危ぶまれる経験をしています。このことを忘れることなく、二度と同じような過ちを繰り返さないように、公正で透明性の高い経営に取り組んでいます。

私たちは、紙を製造する過程で化石燃料を使用し、多くのCO₂を排出しています。気候変動への対応は、今後の当社の事業に大きな影響を与えると認識しています。私たちは2050年度カーボンニュートラルに向けてロードマップを策定し、計画の前倒しも常に検討しながら、脱炭素社会実現に向けて取り組んでいます。一方で、森のリサイクル(植林)、紙のリサイクル(古紙利用)などの環境配慮型ビジネスモデルは私たちの強みです。これらの強みを生かして循環型社会の実現にも取り組んでいます。

大王グループの価値創造

大王グループは、ガバナンスを高めながら、さまざまな資本や強みを活用した事業活動の推進とともに、事業を通じた社会課題解決に挑み、価値を生み出してきました。

これからすべてのステークホルダーへ新たな価値を提供し続け、

存在意義(パーパス)『誠意と熱意をもって、3つの生きるを成し遂げ、やさしい未来を実現する』を果たし、

経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現します。

主な社会課題	●消費者志向・生活パターンの変化	●人権問題への関心の高まり	●気候変動による自然災害の増加
	●国内人口・労働人口の減少	●少子高齢化社会への対応	●地球の温暖化
マテリアリティ	●貧困問題と新興国の経済成長	●企業の不正・不祥事	●廃プラスチックによる海洋汚染
	●健康寿命延伸へのニーズ拡大		●地球環境保全への意識の高まり
マテリアリティ ➤ P17-18	1. 事業ポートフォリオの戦略的変革	4. 地域社会との共生	8. 気候変動への対応
	2. グローバル展開の加速	5. 持続可能なサプライチェーンの確立	9. 循環型社会の実現
	3. 新規事業の創出	6. 人権尊重と人材育成、社員への思いやり	10. 森林保全と生物多様性の維持
		7. 公正で透明性の高い経営	

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

ありたい姿「やさしい未来」とは

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



コアコンピタンス
➤ P15-16

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

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

衛生

貧困問題が解決し
人々の生活水準が
向上、健康的な生活が
保障されている

➤ P25-26

貧困問題が解決し
人々の
生活水準が向上

感染症を制圧

世界中で
衛生的なトイレが
普及

人生

世界中の人々が
幸福度の高い
心豊かな生活を
送っている

➤ P27-28

リタイア後の
人生を
楽しむ層が増加

多くの女性が
社会的に活躍

誰もが、
育児・介護をしながら
働ける時代が到来

再生

多様な生物が
共生・繁栄する
自然豊かな地球が
再生されている

➤ P29-30

廃棄物が減少し、
循環型社会が実現

サプライチェーン全体での
カーボンニュートラルが
実現

プラスチックから
天然由来素材への
転換が進む

やさしい未来

①存在意義(パーパス)

②社会課題
マテリアリティ

③6つの資本

④コア
コンピタンス

⑤セグメント
製品・サービス

⑥価値・もたらすインパクト(アウトカム)

ミッション▶
(使命)

「やさしい未来」の実現

経営理念の4つの柱

インプット➤ P23

アウトプット➤ P23

3つの生きる
(成し遂げたこと)

衛生

人々の健康を
守る

ものづくりへの
こだわり

人生

人生の質を
向上させる

地域社会との
きずな

安全で
働きがいのある
企業風土

再生

地球を
再生する

地球環境への
貢献

財務資本

製造資本

知的資本

社会関係資本

人的資本

自然資本

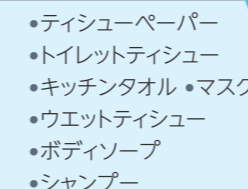
新聞・洋紙
事業



産業用紙・
段ボール事業



H&PC
国内事業・海外事業



その他
事業



●新聞用紙
●印刷用紙
●情報用紙
●印刷
●シール・ラベル

●包装用紙
●板紙
●段ボール

●ベビー用紙おむつ
●大人用紙おむつ
●生理用ナプキン

●RFID
●ゴルフ場
●スポーツクラブ
●運輸
●エンジニアリング

●FSC認証紙
●古紙配合商品

●脱プラスチック
ペーパー



●CNF
●廃棄物選別機
●植林

【2026年度目標】

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

マテリアリティに対する取り組み
とSDGs貢献 ➤ P59-60

バリュー▶
(価値観)

社は「誠意と熱意」

コーポレート・ガバナンス：公正で透明性の高い経営 ➤ P81-88

事業戦略 ➤ P33-56

2020年 2030年
DAIO やさしい未来 2030 ➤ P57-70

価値創造のインパクト

投入資本(インプット)と事業成果(アウトプット)

インプット

財務資本

●総資産	9,235億円
●純資産	2,447億円
●純有利子負債	3,877億円

製造資本

- コスト競争力のある世界最大級の臨海工場「三島工場」 東京ドーム約36個分の面積
- 生産拠点・グループ会社の事務拠点 国内24拠点、海外8ヶ国 9拠点
- 設備投資額 1,550億円 (2021-2023年の3ヶ年、M&A含む)

知的資本

知的資本 >> P55-56

●知財保有権利	特許	3,353件/2,085件
国内/海外	意匠	391件/1,081件
	商標	1,145件/1,454件

社会関係資本

- DAIO Partner Ship (卸商・古紙問屋・国内チップサプライヤーの会) 「サクラテラス」「アオイテラス」「グリーンテラス」
- クラブエリエール*1 会員数40万名(2023年6月時点)
- アテントマイスター・プロ*2 資格認定者数5,011名(2023年6月末)
- 四国中央市カーボンニュートラル協議会

人的資本

- 連結従業員数 12,634名
- うち外国人従業員数 3,389名
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進(P66)
- 健康経営(禁煙チャレンジ:禁煙外来費用の助成など)
- 安全衛生(セーフティウェンズデー*3活動など)(P68)
- GLTD(長期休業補償制度)の導入
- 管理職対象の株式報酬制度の導入

自然資本

- 山林所有 面積 約59,000ha
- うち天然林として維持 約28,000ha
- 水資源管理:取水量 175,884千㎡/年

アウトプット

財務資本

成長・還元のための原資蓄積・外部評価など

●売上高	6,462億円
●ROE	▲14.0%
●ネットD/Eレシオ	1.6倍
●EBITDA	294億円
●格付(JCR・R&I)	A-

製造資本／知的資本／社会関係資本

事業拡大のための競争優位性の向上など

- 三島工場 生産量 約210万トン/年 (国内紙・板紙生産量の約9%)
- 四国中央市「紙の出荷額No.1」(17年連続)
- 衛生用紙No.1ブランド「エリエール」
- 技術分野別YK値*4ランキング 3分野で1位獲得(2023年3月末時点)

人的資本

人財の多様化、社員の健康維持・向上、外部評価など

- 女性管理職比率 2022年度 5.2%
- 喫煙率 2022年度 30.0%
- 休業度数率 1.01
- 健康経営優良法人認定、ブルームバーク男女平等指数 選定
- 国内女子プロゴルフツアーを通じた女性活躍の機会創出

自然資本

- 希少動植物(カワバタモロコ・アレレセなど)の保護
- 水資源管理:排水量 166,016千㎡/年
 - 実質 水の消費量:取水量一排水量 9,867千㎡/年
 - COD原単位 6.0%削減
- GHG排出量 2021年度 4,518千トン/年 → 2022年度 4,194千トン/年
- CO₂排出量削減率 7.0%(2013年度比)

「3つの生きる」を活用した事業活動

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

「やさしい未来」の実現に向けて

私たちのミッションで目指す「やさしい未来」は、人に対するやさしさと地球に対するやさしさから描いています。そしてその「やさしい未来」が実現したときに「どういう状態になりたいか」という未来像も描いています。この未来像の実現に貢献するために、私たちはビジョン「3つの生きる(衛生・人生・再生)」を成し遂げます。

「3つの生きる」のうち、「衛生」と「人生」は“人”に対するやさしさです。

不衛生・貧困という悪い状態から、衛生用品・習慣を普及させることで生活水準が向上し、健康的な生活が持続できるようにする「衛生」。

健康的な生活が持続している状態にとどまることなく、世界中の人々が心豊かで幸福感を感じられるサービスを提供することで、より良い暮らしができるようにする「人生」。

そして「再生」は“地球”に対するやさしさです。

森林減少が進み、多くの生物が絶滅危機にさらされているという悪い状態から、環境改善に積極的に取り組むことで、失われた自然が回復し多様な生物が共生、さらには繁栄できるようにする「再生」。

私たちが生み出すものが、多くの人々の心豊かな暮らしや環境といった、「やさしい未来」につながるよう、日々取り組んでいます。



*1 クラブエリエール: エリエール商品を通じて、さまざまな体験や限定商品、キャンペーンなどをお楽しみいただける会員プログラム

*2 アテントマイスター・プロ: 大王製紙が提供する認定資格

*3 セーフティウェンズデー: 国内の全グループ生産会社(毎回200人以上参加)との一体運営での安全活動

*4 YK値: 工藤一郎国際特許事務所による特許の独占排他性の強さを測定した特許技術競争力指標



衛生

人々の健康を守る

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

私たちの描く「やさしい未来」

人に対するやさしさ

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」という未来

貧困問題が解決し人々の生活水準が向上

- 当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力
- 更に地球上のさまざまな地域で当社が発展し、現地の雇用を創出



事例①

第一次産業が発展し、飢餓が撲滅

- RFIDソリューション提案で、複雑な在庫管理が容易になり食品ロスなどの課題を解決
- 植林技術を農業生産性向上につなげるサービスの提供
- 害虫等から果樹を守り生産性を上げる商品の提供



事例②

感染症が制圧

- 衛生用品や習慣を普及させ、感染症を予防・抑制



事例③

世界中で教育の機会均等が実現

- 職業訓練支援や衛生用品の作り方の啓発
- 紙に書いて覚える文化を普及させる



事例④

多くの女性が社会的に活躍

- 女性に対する衛生面からの健康維持支援
- 衛生・性に関する知識の教育



事例④

世界中で衛生的なトイレが普及

- 当社がグローバル化し、衛生用紙を使用する習慣を普及させる



事例①

誰もが、平等に紙や衛生用品を購入(利用)

- 紙や衛生用品を使用する習慣を普及させる



事例①

廃棄物が減少し、循環型社会が実現

- 進出国での古紙などの回収システムの構築



事例⑤

事例①

貧困問題が解決し人々の生活水準が向上



- 当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力
- 更に地球上のさまざまな地域で当社が発展し、現地の雇用を創出



エリエール・インターナショナル・タイランドの従業員



エリエール・インターナショナル・マニファクチャリング・インドネシアの従業員

- 世界中に衛生用品・習慣を普及させ、現地の発展に貢献する取り組み
- ≫ P49-50 (H&PC部門 海外事業部)
- ≫ P51-54 (特集1 第5次中期事業計画へ向けた海外事業の取り組み)

世界中で衛生的なトイレが普及



- 当社がグローバル化し、衛生用紙を使用する習慣を普及させる

中国の「トイレ革命」によるトイレの衛生環境改善に対応した“流せるトイレティッシュ”の普及・拡大に貢献できていると考えています。



中国抑菌トイレティッシュ



中国5枚重ねトイレティッシュ

誰もが、平等に紙や衛生用品を購入(利用)



- 紙や衛生用品を使用する習慣を普及させる

当社は、すべての人々が平等で健康的な生活ができるように、ハラル認証や、低所得層向け個包装(少量販売)の商品など各国の文化・宗教・習慣を尊重した商品・サービスを提供しています。



ハラル認証取得商品



インドネシアの伝統小売(ワルン)での個包装商品

©DISNEY. Based on the "Winnie the Pooh" works by A.A.Milne and E.H. Shepard.

存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

私たちの“成し遂げたいこと”のひとつである「衛生」において、「やさしい未来」が実現したときの未来像を、SDGsの17のゴールと結び付け、当社が達成に貢献できることを整理しています。その貢献できることについて、現在取り組んでいることや今後の考え・可能性などについて事例として示しています。これからも、「やさしい未来」の実現に向けた取り組みを具現化していきます。

事例②

第一次産業が発展し、飢餓が撲滅



- RFIDソリューション提案で、複雑な在庫管理が容易になり食品ロスなどの課題を解決

当社グループのダイオーエンジニアリングは、高放射線耐性のFeRAMを搭載したRFIDタグを提供し、医療・医薬品業界で物品管理の効率化を進めています。こういった技術を、食品の在庫管理に活用することで食品ロスの問題解決に貢献できていると考えています。

https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20210301_1.pdf



RFIDリーダー
(最大4段 搭載)

- 植林技術を農業生産性向上につなげるサービスの提供



当社グループのフォレスト・アンチレは、優良木の選抜と人工授粉による新品種開発(早く育つ・悪状況に強い)に取り組み、生産性を高めています。こういった技術を、農業生産性向上につながるサービスに生かせると考えています。

- 害虫等から果樹を守り生産性を上げる商品の提供

当社は、アグロ カネショウ株式会社と協働で、プラスチックに代わる天然素材の紙を用いた土壌消毒剤用被覆シートを開発しました。消毒剤を効果的に土壌に閉じ込め、消毒後は生分解性であることからそのまますき込むことができ、被覆シート除去や廃棄作業を簡素化できます。環境負荷の低減に加え、農業生産性向上に生かせる商品・サービスを提供することで、農業の持続的発展に貢献してまいります。

KSB148

検索



事例⑤

廃棄物が減少し、循環型社会が実現



- 進出国での古紙などの回収システムの構築

当社の創業者 井川伊勢吉は、当初、紙の原料商(古紙問屋)を営んでいましたが、「ふとしたことから、一夜のうちに製紙工場を経営することになった」のが、大王製紙のはじまりです。現在は、「アオイテラス」という古紙問屋のパートナーと持続可能な資源循環に取り組んでおり、海外においても、この古紙回収システムを展開することで、循環型社会の実現に貢献できる可能性があります。

事例③

感染症が制圧



- 衛生用品や習慣を普及させ、感染症を予防・抑制

当社は、コロナ禍において、マスクや除菌ウェットティッシュなどを提供してきました。これらを普及させることで、感染症の予防・抑制に貢献できていると考えています。



事例④

世界中で教育の機会均等が実現



- 職業訓練支援や衛生用品の作り方の啓発
- 紙に書いて覚える文化を普及させる

多くの女性が社会的に活躍



- 女性に対する衛生面からの健康維持支援
- 衛生・性に関する知識の教育



→ 「エリスハートサポートプロジェクト」を通じた女性の自立支援 ≫ P62



人生

人生の質を向上させる

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

私たちの描く「やさしい未来」

人に対するやさしさ

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」という未来

リタイア後の人生を楽しむ層が増加
●健康寿命を伸ばす商品・サービスの提供



事例①

多くの女性が社会的に活躍
●女性社員がキャリア形成できるしくみの構築
●女性の活躍と自立の機会・サービスの提供



事例②

誰もが、育児・介護をしながら働ける時代が到来
●仕事と育児・介護が両立できる機会・サービスの提供



事例③

技術革新により、天然由来素材へ転換が進む
●セルロースナノファイバーを事業化し、付加価値商品を提供



事例④

脆弱層に配慮した安心して暮らせる街が誕生
●「住まい」「医療」「介護」「予防」「生活支援」がワンストップで提供されるしくみの構築



事例⑤

全ての紛争が終わり、紙や衛生用品の利用者が増加
●当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力
●CSR調達をサプライチェーン全体で実現



事例⑥

ボーダレスな福祉社会が実現
●行政や他企業と連携したQOL向上の取り組みを強化



事例⑦

事例①

リタイア後の人生を楽しむ層が増加



●健康寿命を伸ばす商品・サービスの提供

当社の大人用紙おむつのブランド「アテント」は、排泄ケアに適切な商品仕様による心身の健康維持や、シルエットを気にせず外出できる新設計の採用で、誰もが気軽に使用できる「紙パンツ」として、健康寿命の延伸や自己実現などに役立つ商品を提供しています。



事例②

多くの女性が社会的に活躍



●女性社員がキャリア形成できるしくみの構築

当社は、持続的に成長していくために、女性の活躍推進に取り組んでいます。キャリア形成に役立てるよう他社の同世代の女性社員と一緒にリーダーに必要な実践スキルを学ぶ「異業種女性交流研修」を実施しています。



→ ダイバーシティ&インクルージョンの推進 >> P66

●女性の活躍と自立の機会・サービスの提供

「生理貧困」問題の解決に少しでも貢献し、女性の自立を支援したいとの想いから、生理用品の入手が困難な学生を対象に生理用ナプキンを無償で提供する「奨学ナプキン®」を継続して行っています。



1982年から継続して開催している「大王製紙エリエール レディスオープン」は今年で42回目を迎えます。フェミニンケアを事業とする企業として、今後もこうした女性の活躍できる場・機会を提供していきたいと考えています。



存在意義を果たす
～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する
～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

私たちの“成し遂げたいこと”のひとつである「人生」において、「やさしい未来」が実現したときの未来像を、SDGsの17のゴールと結び付け、当社が達成に貢献できることを整理しています。その貢献できることについて、現在取り組んでいることや今後の考え・可能性などについて事例として示しています。これからも、「やさしい未来」の実現に向けた取り組みを具現化していきます。

事例③

誰もが、育児・介護をしながら働ける時代が到来



●仕事と育児・介護が両立できる機会・サービスの提供

「GOO.Nすくすくはうす」は当社三島工場に隣接する、大王グループ社員の子を預かる施設です。安全安心な環境で子供たちの成長を支援し、創造力と社会性を育みます。グループの家族の幸福と働きやすさを両立する重要な存在です。



https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/20220803_sukusukuhaouse.pdf

事例④

技術革新により、天然由来素材へ転換が進む



●セルロースナノファイバーを事業化し、付加価値商品を提供

セルロースナノファイバーは、環境にやさしい木材繊維（パルプ）を微細化したものです。多くの特性を持っており、高機能材用途（電子デバイス、光学部材、医療・ヘルスケアなど）では、DX社会への貢献、QOL向上や医療・ヘルスケアの向上が期待されています。また、高強度・軽量材料用途（自動車・航空機、家電、住宅・建築など）では、LCA改善（環境改善・リサイクル性向上）が期待されています。当社でも、医療・ヘルスケア、日用品やスポーツ用品などの分野での商品化を進めています。

事業化及び、さまざまな社会課題解決への可能性

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



→ セルロースナノファイバーの用途開発 >> P62

事例⑤

脆弱層に配慮した安心して暮らせる街が誕生



●「住まい」「医療」「介護」「予防」「生活支援」がワンストップで提供されるしくみの構築

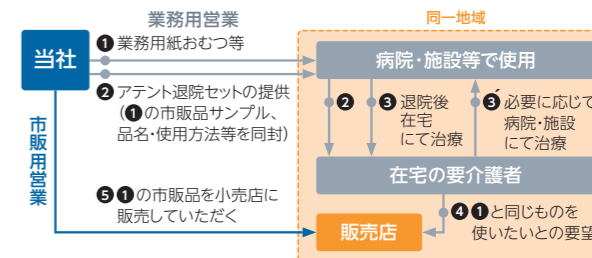
ボーダレスな福祉社会が実現



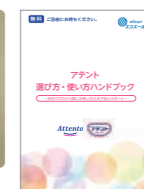
●行政や他企業と連携したQOL向上の取り組みを強化

地域包括ケアシステムの取り組み

(当社、病院、施設等、販売店が一体となった支援・サービスの提供)



アテント退院セット



アテント選び方・使い方ハンドブック

在宅復帰支援として、病院・施設へ退院指導に役立つアイテムを無償で提供。

事例⑥

全ての紛争が終わり、紙や衛生用品の利用者が増加



●当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力

→ 世界中に衛生用品・習慣を普及させる取り組み
 >> P49-50 (H&PC部門 海外事業部)
 >> P51-54 (特集1 第5次中期事業計画へ向けた海外事業の取り組み)

●CSR調達をサプライチェーン全体で実現

大王グループでは、サプライチェーン内の人権・環境保全・安全衛生などにおける法令遵守と、公平・公正な取引を行うために「大王グループSDGs調達ガイドライン」に沿った調達を行っています。
 → 「持続可能なサプライチェーンの確立」に基づいた調達 >> P64



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

私たちの描く「やさしい未来」

地球に対するやさしさ

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」という未来

世界中がグリーンエネルギーを利用

- 化石由来のエネルギーからグリーンエネルギーへの転換

自治体単位でのGHG排出ゼロ実現

- 自治体や周辺企業と連携したGHG排出ゼロの施策を実行

廃棄物が減少し、循環型社会が実現

- 多種多様な廃棄物に対応する選別機の開発・販売
- 廃棄時に紙とプラスチックを分別するシステムの開発・販売

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルが実現

- 燃料転換・植林などを駆使し、GHG排出ゼロ企業となる

プラスチックから天然由来素材への転換が進む

- プラスチックに代わる素材を開発・販売
- 非化石由来の素材の吸収体商品の開発

自然豊かな地球が再生され、森林面積が復元

- 木材の利用価値を上げ、植林事業を発展させる
- 植林技術を活用したソリューション

ボーダレスな自然共生社会が実現

- 行政や他企業と連携し、生物多様性を維持

事例①

世界中がグリーンエネルギーを利用

- 化石由来のエネルギーからグリーンエネルギーへの転換

「再生可能エネルギーへの転換」として、グループ会社を含めた各工場の屋根を活用し、太陽光パネルの設置を進めています。



大王製紙 可児工場



ダイオーパーパーパーダクト 島田事業所



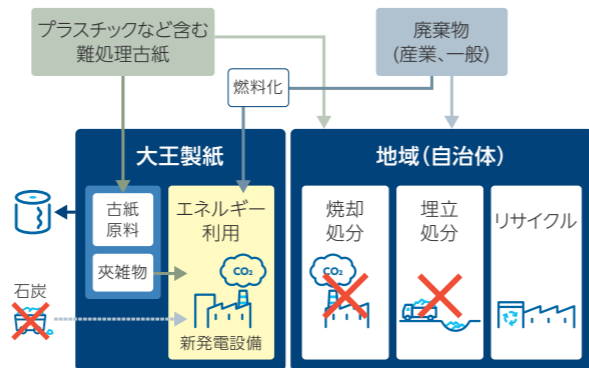
大王製紙 川之江工場

事例②

自治体単位でのGHG排出ゼロ実現

- 自治体や周辺企業と連携したGHG排出ゼロの施策を実行

リサイクルボイラーの導入により地域と連携して温室効果ガスを削減します。地域から出るゴミを石炭代替エネルギーとして再利用することで、地域における焼却施設や埋立用地の削減にも寄与します。



また、三島工場のある四国中央市では、「四国中央市カーボンニュートラル協議会」が設立され、当社も幹事として参画しています。地域全体のCO₂削減に向けて、2023年3月30日にロードマップを公表し、新たな燃料やエネルギー技術の導入などを協議しています。

四国中央市カーボンニュートラル協議会ロードマップ

検索

事例③

廃棄物が減少し、循環型社会が実現

- 多種多様な廃棄物に対応する選別機の開発・販売
- 廃棄時に紙とプラスチックを分別するシステムの開発・販売

当社グループのダイオーエンジニアリングでは、廃家電・廃自動車などにより発生する廃プラスチック及び、企業や家庭より排出される廃プラスチック(トレイ・ペットボトルなど)の粉砕品を選別する高純度選別機「エアロソータ」シリーズを製造・販売しています。多種多様な材質に対応できるようさまざまなラインナップを用意しています。



高速ベルトコンベアで送られる硬質ミックスプラスチック

高速ベルトコンベアで送られるミックスメタル

選別後のミックスメタル

<https://www.daio-eng.co.jp/business/env/>

事例④

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルが実現

- 燃料転換・植林などを駆使し、GHG排出ゼロ企業となる

→カーボンニュートラルに向けた取り組み
 >> P71-74 (脱炭素社会へ向けた取り組み)
 >> P75-80 (TCFDへの対応)

事例⑥

自然豊かな地球が再生され、森林面積が復元

- 木材の利用価値を上げ、植林事業を発展させる
- 植林技術を活用したソリューション

当社グループのフォレスト・アンチレは、優良木の選抜と人工授粉による新品種開発(早く育つ・悪状況に強い)に取り組み、生産性を高めています。こうした技術は、森林価値が高まり森林復元の動きが出た際は、当社の強みとして生かせると考えています。

事例⑤

プラスチックから天然由来素材への転換が進む

- プラスチックに代わる素材を開発・販売

紙は、持続可能(植林で原料の再生産可能)で再生可能(古紙としてリサイクル可能)な天然素材であり、プラスチックの代替として期待されています。当社グループの技術で生分解性のある「FSエリブラーパー」を開発し、既にハンガーやマドラーなどに利用されています。また、フィルムの代替として商品の外装パッケージにも展開しています。



ハンガー

マドラー

紙容器

製品パッケージの紙包装化



- 非化石由来の素材の吸収体商品の開発

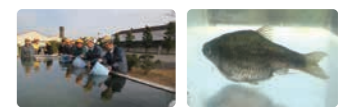
生理用ナプキンや紙おむつの吸収剤として、高吸水性ポリマー(SAP)があります。現状は化石由来の原料ですが、木質チップなどの植物由来の原料の利用技術開発が進むなかで、将来、バイオマスSAPの製造が期待されています。森林(木質チップ)を保有している当社としても研究を進め、非化石由来の素材の吸収体商品の開発を実現したいと考えています。

事例⑦

ボーダレスな自然共生社会が実現

- 行政や他企業と連携し、生物多様性を維持

「カワバタモロコ増殖・放流連絡会議」と連携し、絶滅危惧種カワバタモロコの保護活動を行っています。



工場内の貯水槽で繁殖

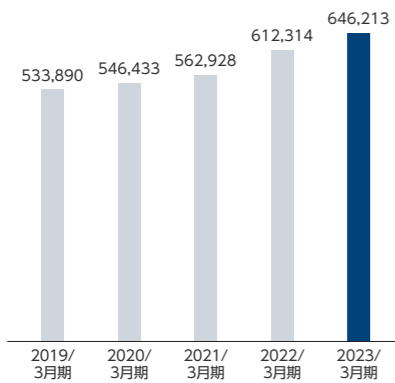
カワバタモロコ 稚魚

→ 森林保全と生物多様性の維持 >> P70

財務・非財務ハイライト

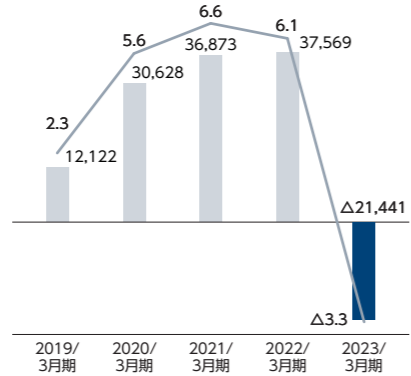
財務データ

売上高 (百万円)



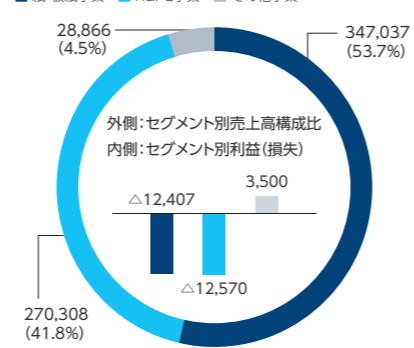
営業利益 (損失) (百万円)

売上高営業利益率 (%)

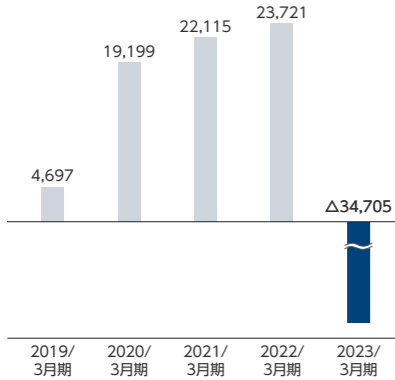


セグメント別売上高構成比・利益 (百万円:2023年3月期)

紙・板紙事業 H&PC事業 その他事業

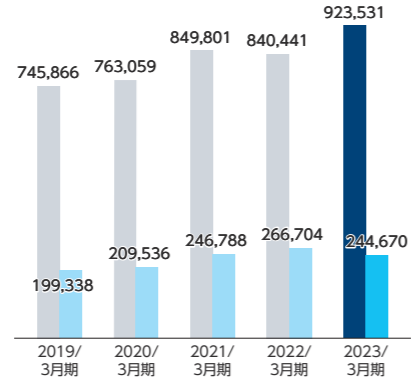


親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) (百万円)



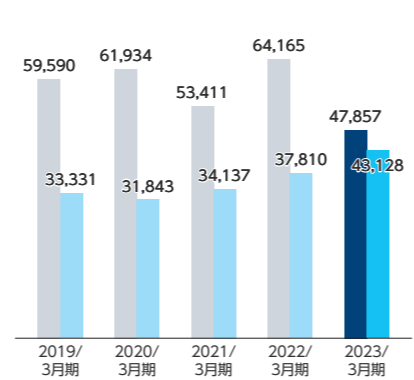
総資産 (百万円)

純資産 (百万円)

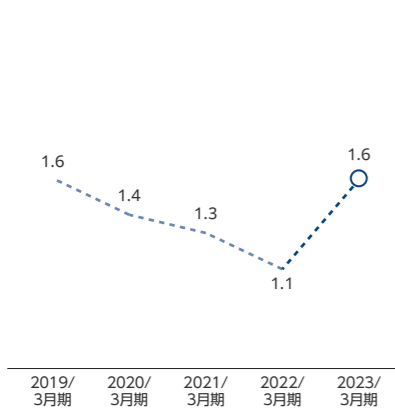


設備投資 (百万円)

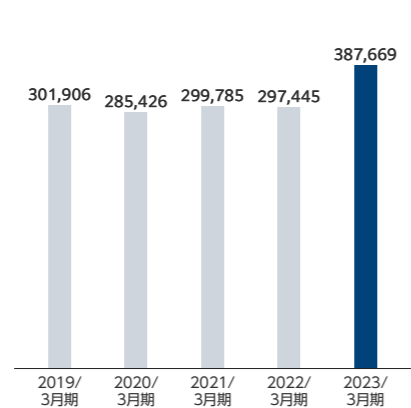
減価償却費 (百万円)



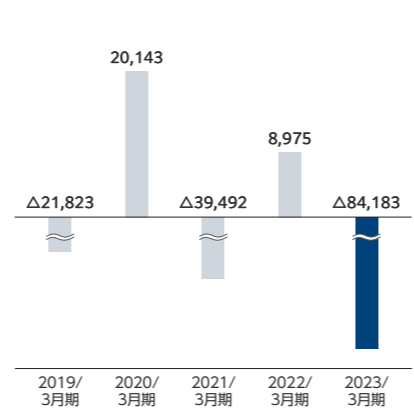
ネットD/Eレシオ (倍)



純有利子負債 (百万円)



フリー・キャッシュ・フロー (百万円)



存在意義を果たす ～大王グループの価値創造ストーリー～

持続的に成長する ～価値を提供し続けるための戦略～

社会課題に対応する ～持続的な成長を支える基盤～

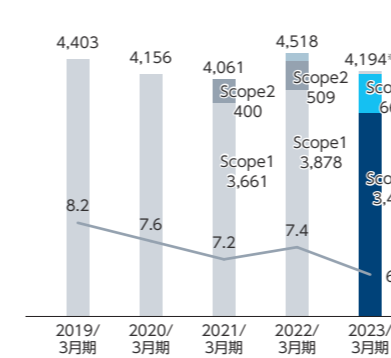
データ&インフォメーション ～財務・会社情報～

非財務データ

環境関連

GHG (greenhousegas:温室効果ガス) 排出量

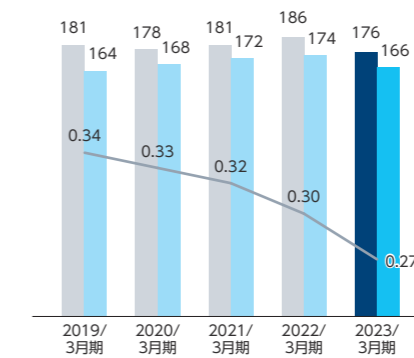
GHG排出量 (千トン) GHG排出原単位 (トン/売上百万円)



※2022年度 グリーン電力証書販売分を除いた実質排出量
4,158千tCO₂での原単位は6.4となります。

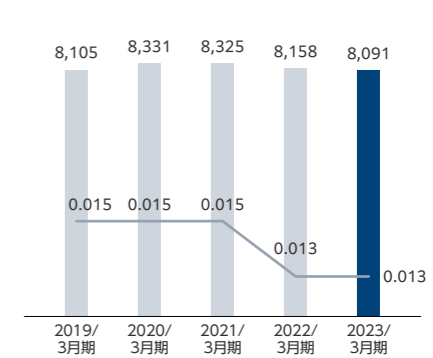
用水量・排水量

用水量 (百万m³) 排水量 (百万m³) — 用水原単位 (千m³/売上百万円)



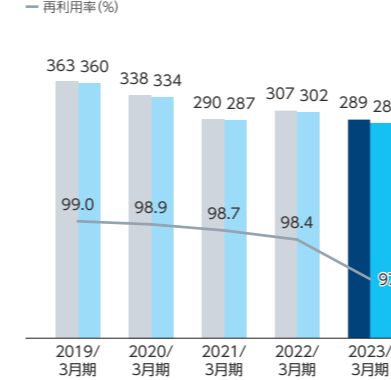
COD排出量

COD (トン) 原単位 (トン/売上百万円)



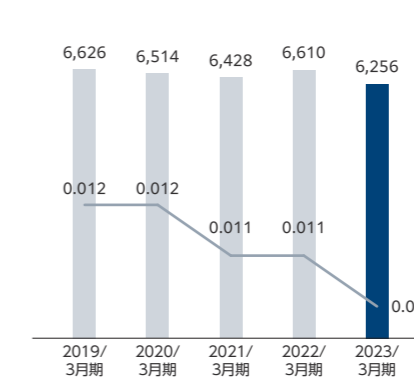
廃棄物発生量・再利用率

発生量 (千トン) 再生利用量 (千トン) — 再利用率 (%)



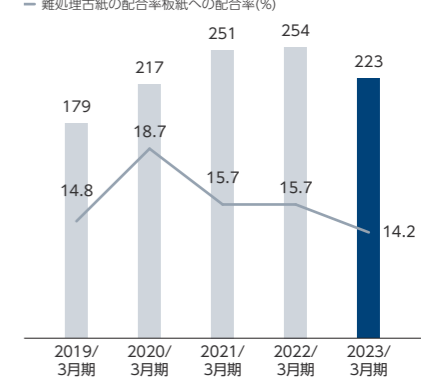
Nox排出量

Nox (トン) 原単位 (トン/売上百万円)



難処理古紙利用量

難処理古紙利用量 (千トン) — 難処理古紙の配合率板紙への配合率 (%)

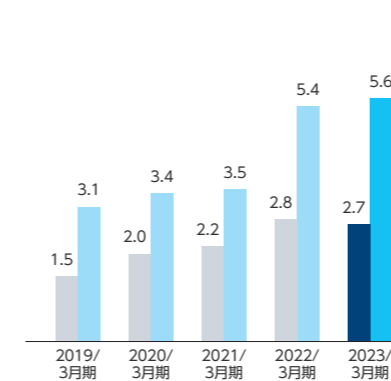


※基幹工場である三島工場板紙への配合率

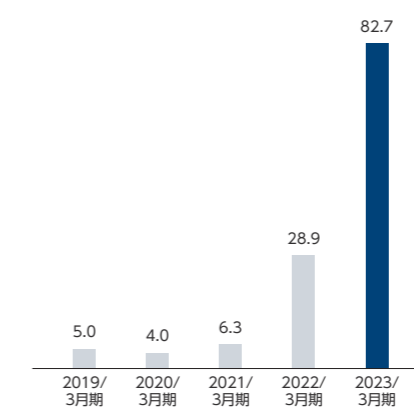
人財関連

女性管理職比率

大王製紙単体 (%) H&PC (%)



男性の育児休業取得率 大王製紙単体 (%)



時間外労働時間 (一般社員) 大王製紙単体 (h)

有給休暇取得率 大王製紙単体 (%)

