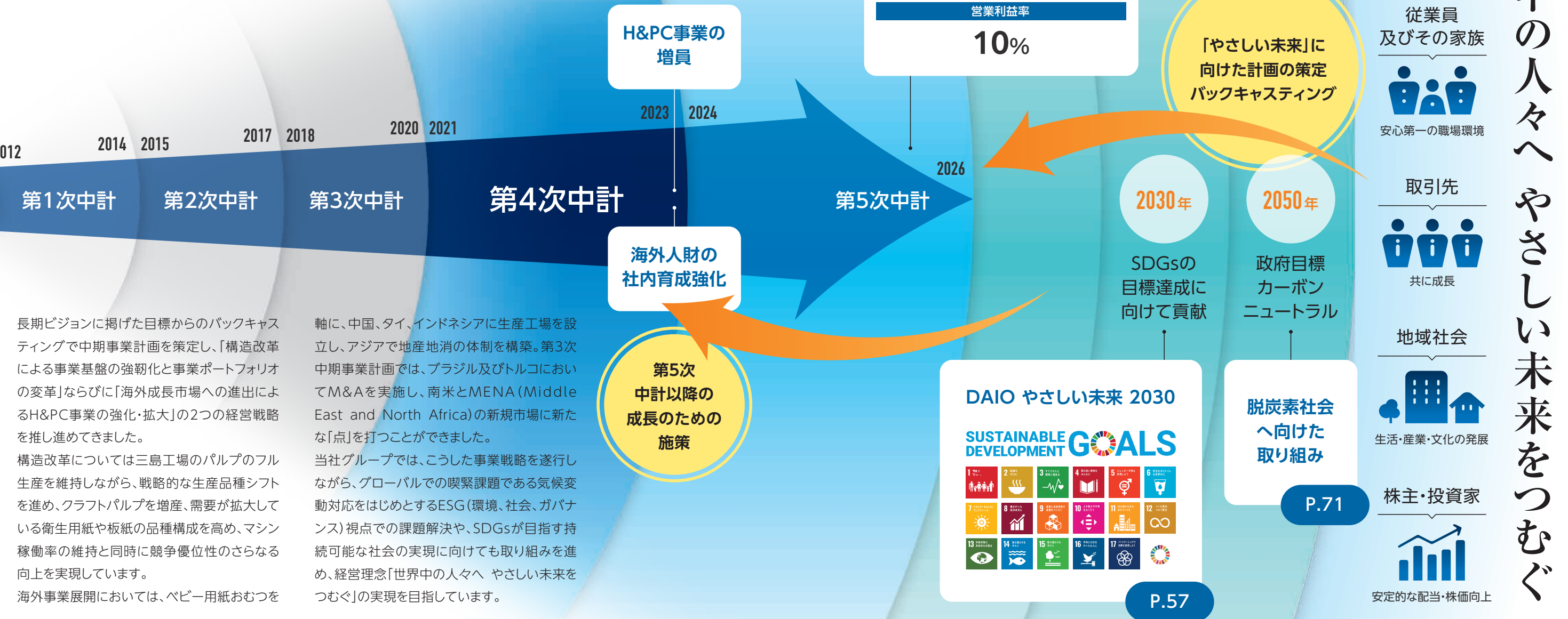


大王グループの目指す姿と中期事業計画

2012年度に新生大王製紙としてリスタートした当社グループは、中期事業計画において、「構造改革」と「海外展開」を中心に取り組んできました。2026年度には、売上高8,000億円～1兆円（うちホーム&パーソナルケア（以下、H&PC）事業の構成比50%以上、H&PC海外事業の構成比30%以上）、営業利益率10%を達成することを長期ビジョンに掲げ、次なる成長と新たな未来に向けて、戦略的に事業ポートフォリオを変革しながら、持続的に成長し続ける企業グループを目指していきます。



長期ビジョンに掲げた目標からのバックカスティングで中期事業計画を策定し、「構造改革による事業基盤の強靱化と事業ポートフォリオの変革」ならびに「海外成長市場への進出によるH&PC事業の強化・拡大」の2つの経営戦略を推し進めてきました。構造改革については三島工場のパルプのフル生産を維持しながら、戦略的な生産品種シフトを進め、クラフトパルプを増産、需要が拡大している衛生用紙や板紙の品種構成を高め、マシン稼働率の維持と同時に競争優位性のさらなる向上を実現しています。海外事業展開においては、ベビー用紙おむつを

軸に、中国、タイ、インドネシアに生産工場を設立し、アジアで地産地消の体制を構築。第3次中期事業計画では、ブラジル及びトルコにおいてM&Aを実施し、南米とMENA (Middle East and North Africa)の新規市場に新たな「点」を打つことができました。当社グループでは、こうした事業戦略を遂行しながら、グローバルでの喫緊課題である気候変動対応をはじめとするESG（環境、社会、ガバナンス）視点での課題解決や、SDGsが目指す持続可能な社会の実現に向けても取り組みを進め、経営理念「世界中の人々へやさしい未来をつむぐ」の実現を目指しています。

「3つの生きる」

1. 衛生 人々の健康を守る



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

2. 人生 人生の質を向上させる



より良い暮らしができるサービスを提供することで、人々のQOLを向上させます

3. 再生 地球を再生する

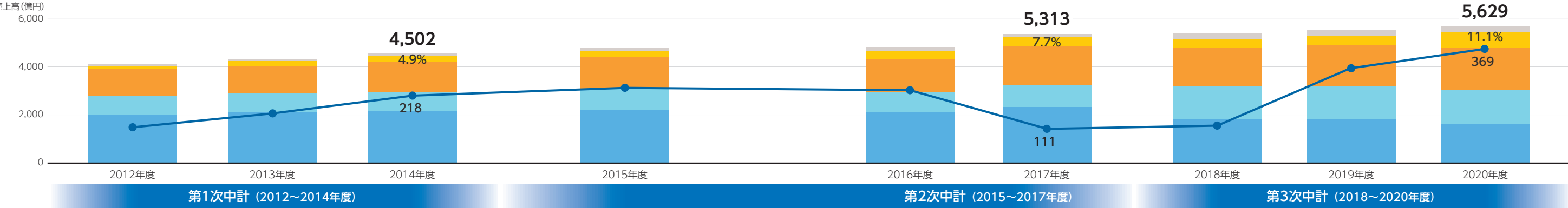


環境保全に積極的に取り組み、多様な生物が共生・繁栄できる自然豊かな地球に再生（リジェネレーション）します

中期事業計画の振り返り

第1次(2012年度)から第3次(2020年度)までの中期事業計画9年間では、構造改革によって紙・板紙事業で安定的に売上を維持しながら、ホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)事業で大きく伸ばしました。8期連続増収、3期連続営業増益を記録するとともに、次なる成長と新たな未来に向けた土台づくりができました。

事業別売上高・営業利益推移



Restart ~確かな変革、更なる成長

Step-up ~飛躍と拡大

Move on 革進と飛翔

基本方針

- 経営基盤の再構築
- 徹底したコストダウンと品種シフトによる洋紙事業の収益改善
- 板紙・段ボール事業の強化
- H&PC事業の拡大
- 洋紙事業の構造転換
- 板紙・段ボール事業の強化
- H&PC事業のさらなる成長と加速
- 新規事業/セルロースナノファイバー(CNF)の開発
- 紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革
- H&PCのグローバルな事業拡大と収益力強化
- セルロースナノファイバー(CNF)の早期事業化

振り返り

構造改革と財務体質改善により
経営基盤を再構築

(単位：億円)	目標	実績
売上高	4,500	4,502
経常利益	225	218
有利子負債	4,000	3,750
自己資本比率	17%	23.7%
D/Eレシオ	3.8倍	2.4倍

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

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

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

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

Restart
~確かな変革、更なる成長

第1次中期事業計画
(2012年度~2014年度):

振り返り

第1次中期事業計画では、継続的な洋紙需要の減少と三島工場のパルプのフル生産維持を起点に、構造改革に着手しました。徹底したコストダウンと品種シフトを通じて洋紙事業の収益力を改善させるべく、クラフトパルプの増産によりパルプ費を低減し、洋紙品種の高付加価値化による収益力強化に努めました。同時に、洋紙需要に見合う最適生産体制とするために、可児工場の洋紙マシンを板紙マシンへとシフ

トし、板紙の需要増に対応する体制としたほか、段ボール会社の統合・一体運営も進め、板紙・段ボール事業を強化しました。一方、成長戦略としてH&PC事業のさらなる拡大に向け、ベビー用紙おむつを主力商品として、2011年にタイ、2012年に中国(南通)2014年にインドネシアに生産工場を設立し、アジアで「地産地消」の体制を構築しました。また経営基盤の再構築を図るべく、ガバナンスの再構築と財務体質の改善にも注力しました。

課題

- さらなる洋紙事業の構造転換
- H&PC事業の生産設備増強

Step-up
~飛躍と拡大

第2次中期事業計画
(2015年度~2017年度):

振り返り

第2次中期事業計画では、引き続き、洋紙事業の構造転換を進め、収益極大化に向けた品種構成への転換を図りました。また板紙・段ボール事業も、いわき大王製紙3号抄紙機の稼働などでさらなる強化を進めました。H&PC国内事業においては、日清紡ホールディングスから紙製品事業を譲り受け、衛生用紙のシェアが向上したほか、エリエールのブラ

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

課題

- 洋紙から成長事業への抜本的な構造改革
- 海外新規市場への拡大

Move on
革進と飛翔

第3次中期事業計画
(2018年度~2020年度):

振り返り

第3次中期事業計画では、紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革に着手しました。洋紙から板紙へのシフトによって捻出したパルプを、衛生用紙に活用するため、2018年10月に川之江工場を再稼働させ、日清紡ホールディングスの紙製品事業も合わせて、衛生用紙事業のシェア拡大と収益力の強化に注力しました。成長戦略では、H&PC海外事業において、中国でプレミアムトイレット

ティッシュの拡販に注力しました。さらに、サンテル(ブラジル)ならびにEITR(トルコ)でのM&Aで、南米とMENAの新規市場での「点」を打ちました。新規事業では、2020年7月にはFIT制度(固定価格買取制度)バイオマス発電事業を開始したほか、CNFの事業化でも卓球ラケット用部材や電気自動車レースカーへの実装など、前進が見られました。

課題

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

第4次中期事業計画の概要と進捗

GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ

2021年度より始まった、第4次中期事業計画では「GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ」とのスローガンの下、取り組みを進めています。「3つの生きる」を成し遂げるため、新たな未来に向けたこれまでの取り組みをギアを上げ推進していきます。

第4次中期事業計画の基本方針

1 強靱な事業ポートフォリオの確立	2 財務体質の強化	3 気候変動問題への対応 (2050年度カーボンニュートラルの実現)
●紙・板紙事業における継続的な構造改革での競争優位性確立 ●ホーム&パーソナルケア(H&PC)事業における複合化の加速・さらなるM&Aでグループの成長を牽引 ●セルロースナノファイバー(以下、CNF)などの新規事業を通じた将来の成長機会を創出	●構造改革と戦略投資の効果発現によるキャッシュ創出力の強化とキャッシュフローの改善 ●ROIC導入による資本コスト・資本収益性を意識した経営の推進 ●信用格付A格の取得・維持	●再生可能エネルギーの利用促進で、2050年度までに脱炭素 ●継続的な植林の適正管理と植林面積の拡大に向けた取り組み ●CNFや脱プラスチック製品の事業推進で、環境に配慮した素材への転換を促進
主な進捗		
●三島工場ペーパータオルマシン稼働 ●川之江工場衛生用紙マシン稼働(2台目) ●ペットケア市場に参入 ●CNF複合樹脂のパイロットプラント稼働	●2021年9月 A格取得達成 ●ROICツリー活用による各現場の指標との関連付けによるモニタリング指標の選定 ●政策保有株式の縮減(連結純資産に占める割合 2021年3月期6.8% 2023年3月期5.2%)	●三島工場リサイクルボイラー設置に向けた環境アセスメント着手 ●南米チリ 植林用地(約600ha)取得 ●FITバイオマスボイラー 自社使用開始 ●いわき大王製紙 リサイクルボイラー稼働 ●BECCSなどのCCUS情報収集(四国中央市カーボンニュートラル協議会) ●石炭の購入数量減(2021年度比13.6%減)

(単位: 億円)

	第1次中計 (2014年度)	第2次中計 (2017年度)	第3次中計 (2020年度)	第4次中計			第5次中計 (2026年度)のイメージ
				(2021年度)	(2022年度)	(2023年度見込)	
売上高	4,502	5,313	5,629	6,123	6,462	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%)	376(6.1%)	▲214	510(7.1%)	800~1,000(10%)
H&PC海外売上比率	4.9%	7.7%	11.1%	12.1%	13.8%	18.8%	30%以上
ROE	10.0%	2.2%	10.1%	9.5%	▲14.0%	10.0%以上	12%以上
ネットD/ELレシオ	1.9倍	1.6倍	1.3倍	1.1倍	1.6倍	1.0倍	1.0倍以下

第4次中計 進捗

成長分野のH&PC事業に投資を優先的に配分

事業	2021年度			2022年度			2023年度計画		
	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	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率
紙・板紙事業	3,274	223	6.8%	3,470	▲124	▲3.6%	3,700	115	3.1%
H&PC事業	2,573*	119	4.6%	2,703	▲126	▲4.6%	3,000	40	1.3%
(内訳) 国内事業	1,832	155	8.5%	1,812	▲65	▲3.6%	2,000	40	2.0%
海外事業	741	▲36	—	891	▲61	▲6.9%	1,000	0	—
その他事業(調整額含む)	276	33	12.0%	289	36	12.5%	300	25	8.3%
合計	6,123	376	6.1%	6,462	▲214	▲3.3%	7,000	180	2.6%

*収益認識に関する会計基準の適用に伴い売上高が減少しています。

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～

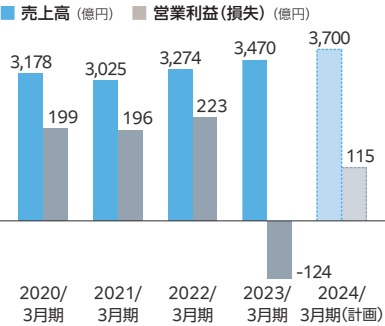
社会課題に対応する
～持続的な成長を支える基盤～

データ&インフォメーション
～財務・会社情報～

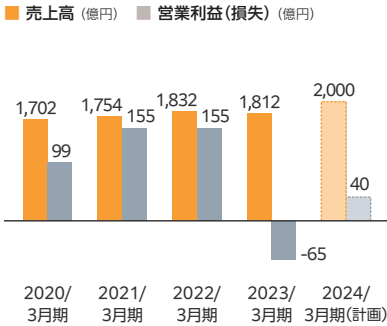
事業ポートフォリオの戦略的変革		マテリアリティ グローバル展開の加速	新規事業の創出
紙・板紙事業	H&PC国内事業	H&PC海外事業	新規事業
成長投資を行うための 持続的なキャッシュフローの創出	コア事業として業績を牽引	安定黒字化と組織体制の強化	第3の柱となる事業の創出と 環境への取り組み
●新聞・洋紙 ●産業用紙・段ボール	●衛生用紙 ●フェミニンケア商品	●ベビーケア商品 ●ヘルスケア商品 ●ペットケア商品	●CNF事業 ●RFID事業(ICタグ) ●カーボンニュートラルに向けた取り組み
●価格改定や環境配慮志向の高まりの影響によるメディア用途の紙のさらなる需要縮小 ●脱プラスチック志向のさらなる高まりによる包装用紙の需要拡大 ●コロナ禍収束による経済活動の復活で、包装用紙、段ボールの需要拡大	●コロナ禍を挟んだ、消費者心理変容(衛生意識の向上) ●高齢化の進行によるヘルスケア需要の拡大 ●出生数の減少によるベビーケア、フェミニンケア需要の縮小 ●コロナ禍収束による除菌ウェットティッシュ、マスク需要の大幅な減退	●中国出生人口減(2022年 前年比▲14%) ●価格競争の激化 ●コストパフォーマンス重視と、品質重視の購買心理の二極化	●環境保全意識の高まり ●新興国の経済成長 ●社会課題の変化
キャッシュ・カウ化を目指した、徹底した効率化の推進	既存カテゴリーにおける収益性重視への転換と新たな成長分野の育成	マーケティング機能の強化 新たな販売子会社の設立	将来の成長機会の創出
●基幹工場である三島工場の生産性、収益性向上 ●製造原価低減・SKU削減による物流費削減 ●利益を追求できる組織体制の見直し(提案力の向上と高付加価値品の拡販) ●EC需要、脱プラスチック需要の取り込み	●生産／販売／在庫(物流)の精度向上と高効率化 ●重要資材の安定調達(フラップパルプの内製化) ●需要伸長が続くソフトパケットティッシュの生産・販売強化 ●国内では数少ない成長市場のペットケア市場に参入	【中国】 ベビーケアでの新規顧客層獲得とフェミニンケアの拡充で収益力の強化 【ブラジル】 商品開発力を生かしたプレミアム商品のラインナップを拡充し、収益基盤を強化 【ASEAN地域】 販売強化を目的に海外子会社を設立 【全社人財戦略】 海外人財の社内育成強化	【CNF事業】 化石由来の素材から自然由来の素材への転換 【RFID事業(ICタグ)】 プラスチックフィルム(PETフィルム)を使わない環境にやさしい“紙”のRFIDの提供 【カーボンニュートラル】 脱石炭に向けた再生可能エネルギーの利用推進 「石炭からのフェードアウト」「省エネルギーの推進」など

セグメント別売上高・営業利益の推移と見通し

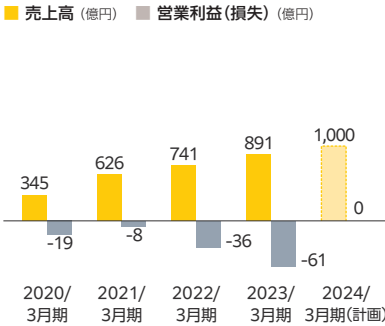
紙・板紙事業



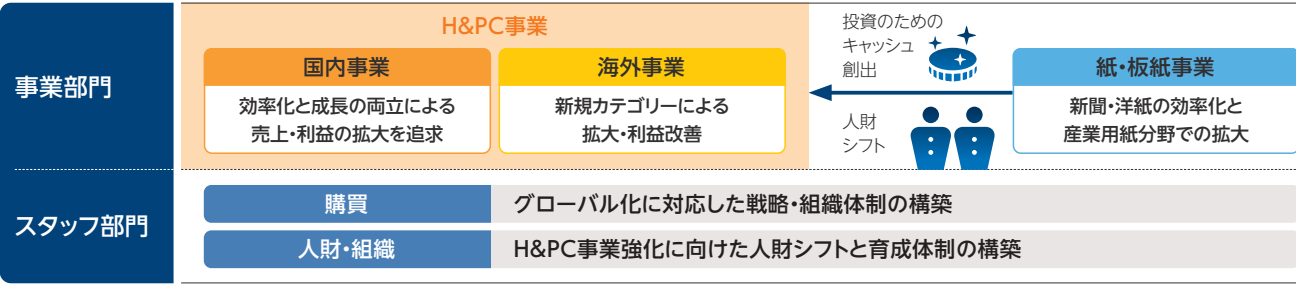
H&PC国内事業



H&PC海外事業



第5次中計以降の成長に向けての基盤づくり



紙・板紙事業は第1次中計より構造改革に着手し、現在では国内競合他社と十分に戦っていける体制が整ったと考えています。しかし、メディア用途の紙の縮小は不可避であり、将来を見据えた事業構造転換として、紙・板紙事業からH&PC事業にリソースを大きくウェイトシフトし、これまで以上に強い意志を持って、社会課題解決を考慮した事業ポートフォリオの転換を進める方針です。

財務統括役員メッセージ

成長軌道への回帰を確かなものとし、
さらなる成長に向けて
早期に財務健全化を図る

取締役
常務執行役員

品川 舟平

(コーポレート部門 経営企画本部長 兼
経営管理本部長)



2022年度の評価

2021年度後半から、原燃料価格の高騰に加え大幅な為替変動もあり、2022年度は当社を取り巻く経営環境は急激に悪化しました。外部環境の変化による業績のダウンサイドインパクトを最小限に抑えるため、各種施策を遂行しました。

具体的には、中核事業の紙・板紙事業を中心に、複数回にわたり価格改定を進めました。また、原燃料の安定調達を図りながらも、特に当社業績に多大なる影響を及ぼす石炭については、調達エリアや品種などの見直しを行

い、業績への影響を最小限に抑える取り組みをしました。コスト上昇分をカバーするまでには至りませんでした。その結果、業績は上場以来初めて営業赤字となるなど、収益面では非常に厳しい1年となりました。

財務面の対応としましては、本業でのキャッシュ創出が厳しいなか、在庫の圧縮や政策保有株式の縮減など、本業以外でのキャッシュ創出に取り組み手元流動性を確保することで、資金繰りの安定化を図りました。

の悪化などを鑑みて、起債を見送り、当初の目標達成は難しくなりました。

2023年度以降、収益の改善とあわせて積極的に社債を発行していくことで、再度直接調達残高比率を高め、第5次中計での調達可能額を増大させたいと思います。また、カーボンニュートラルに向けた投資が今後ますます増えてくることを想定し、トランジション・ファイナンスなどによる調達についても検討していきます。

ネットD/Eレシオについては、目標1.0倍以下に対し2021年度時点では1.1倍でしたが、2022年度末時点

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～

では業績悪化の影響で1.6倍まで悪化しました。1.0倍以下を目指す目標は変わりませんが、その達成は第5次中計以降にずれ込む見込みです。中長期的な成長を見据え、フリー・キャッシュ・フローの確保が非常に重要になっています。そのため、資金の効率化とキャッシュの創出を両輪で進めます。引き続き財務健全性の改善に努め、当社の成長・拡大投資に備える体制を構築することが財務面での貢献になると考えています。

格付けについては、第4次中計で信用格付け(JCR・R&I)で「A」格取得を目指し、初年度の2021年度に初めてA格に到達しました。この格付けを維持するために

は、事業活動においてキャッシュを創出し、成長軌道に回帰することが重要です。また、資金効率の改善や、将来的な成長性を示すことも必要です。原燃料高騰の影響は一時期に比べると落ち着いてきており、2022年度に進めた価格改定が2023年度に通期で業績に寄与する見込みであり、業績は確実に回復基調にあります。加えて当社の成長エンジンであるホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)国内・海外事業を軸に、収益力を改善して将来的な成長性を示すことで、格付けを維持していきたいと考えています。

海外取引拡大に伴う財務面での対応

海外展開・取引の拡大に伴うリスクは大きく分けて3つあると考えています。1つ目は海外事業拡大に伴う資金回収リスクや資金効率の低下です。海外租税条約や法規制を考慮しながら、最適な資金融通・還流体制を構築する必要があります。将来的には、海外拠点での余剰資金を効率的に融通するための地域内統括会社の設立も検討しています。また、ウクライナ情勢などの地政学リスクへの対応などを通じて有事の際の対応ポリシーの確立を進めています。

2つ目は輸出入取引や海外投融資拡大に伴う為替リスクです。輸入取引では、外貨建ての取引の一部に為替予約を組み込んでいますが、2023年度からは為替予約の対象取引・通貨を拡大し、原価変動リスクの低減を図っています。海外投融資においても、海外子会社の

資金ニーズに対し、親子ローンだけでなく、現地通貨建てで直接資金調達する取り組みを行い、為替変動による損益影響を抑制しています。

3つ目は海外子会社のガバナンスです。特に「資金(横領・着服)」の不正防止に注力しています。グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム(以下、GCMS)の導入構想がありますが、現在は再投資に資金を回しており、資金効率化の面でメリットが見込まれないため、導入はもう少し先になります。しかし、現在も「GCMSの一部機能を用いた口座情報の見える化」や、「手持資金の最小化」「1人で完結しないフロー」などを通じてガバナンスを強化しています。不正のトライアングル(機会・動機・正当化)が成立しないよう管理体制の構築・維持に取り組んでいます。

持続的な成長に向けたアセットアロケーションの考え方

国内・海外でのH&PC事業を収益成長のドライバーとして、さまざまなリソースのウェイトシフトを図ります。特に海外事業については、第5次中計のなかで大きな成長が期待されており、M&Aも含めて成長投資が欠かせません。紙・板紙事業が創出する安定したキャッシュ・フローを成長投資の原資とし、着実に構造改革を進めながら、持続的な成長サイクルの確立・実現を目指します。当社の強みは、ペーパーレスなどで需要が減退していく「グラフィック用途の紙」だけに頼らず、今後も需要が比

較的堅調に推移する「梱包・包装用途の紙」「衛生用紙」も主力商品として保有していることが挙げられます。さらに、産業の川上であるパルプから川下の最終消費財である衛生用紙などのBtoC商品まで一貫した生産・販売体制を確立してきたことにより培った営業力も当社の重要な財産です。このような強みを生かし、セルロースナノファイバー(以下、CNF)や脱プラスチックなどの新規領域の事業にも成長資金を振り向け、新たな事業の柱として育成していきます。

さらに、グローバルでサステナブルな取り組みが求められるなかで、これまでの石炭を中心としたエネルギー政策からの転換を図ることが急務であり、そこへ向けた投資を行っていくためにも、そして株主の皆様へ還元して

いくためにも、H&PC事業、海外事業といった成長領域も含めた営業キャッシュの創出を確実なものにしていきたいと思います。

ROIC(投下資本利益率)の推進について

当社の事業管理ではこれまでPL関連数値を中心にKPIを定め、個別の投資案件には回収期間や最終的な回収率などを考慮して投資判断を行ってきました。このアプローチは意思決定を迅速に行うことができる一方で、不確実性の高まる現在の事業環境では、資本コストを考慮した指標を投資判断に取り入れる必要があると考え、第4次中計ではROIC(投下資本利益率)経営を導入しました。

ROICの活用を全社的に浸透させることで、経営層と現場が共通の指標を持ちながら進めることが可能になります。このため、経営企画部門が主導して社内展開を進めていますが、現場への浸透と理解をさらに深めることが課題となっています。具体的な施策として、ROICを要素分解したROICツリーを活用しています。各現場においてこれまで使っていた指標との関連性を示し、例えば営業の場合は販売単価、限界利益率、長期滞在在庫の割合などをモニタリングすべき指標として選定してい

環境対応や人財戦略、知財戦略に対する投資

第3次中計までの期間では三島工場を中心とした事業の構造改革を進めつつ、レバレッジを利かせながら1,750億円の設備投資(M&Aを含めると2,000億円超の投資)を行い、これにより、成長軌道への流れを築くことができました。第4次中計では成長戦略を進める一方で、「財務体質の強化」を基本方針として掲げました。そのため投資枠はM&Aを含めて1,550億円と前中計より縮小しました。ただし、2022年度の業績悪化の影響で、財務体質の強化が足踏みしている状況です。このような状況を踏まえて、2024年度から始まる第5次中計では、成長投資をより厳選する必要があると認識しています。

ます。そして、各事業部ごとにROICツリーを見ながら、現場で馴染みのある指標がROICの向上にどう寄与するかを可視化し、実感してもらえるような勉強会も開催し、全社への浸透施策を進めている最中です。

今後、さらにROIC経営を推し進めることで、最適な経営資源の配分や事業ポートフォリオ、さらには資本効率の向上や投資判断にもつなげていきたいと考えています。

また、本年5月には、経営企画部門を中心に新たに撤退基準を策定・導入しました。この撤退基準は撤退を促すことを焦点とするのではなく、厳しい状況下にある事業や子会社については、事業部だけでなく経営企画・経営管理本部も関与して施策を規定し、再建を図ることが主眼です。事業再建に向けた努力を尽くした上で、それでも再建が困難だと判断したときに、撤退に向けた適切な手続きを踏むこととしています。

一方で、中長期的な視点では石炭依存からの脱却に向けてエネルギー転換の成長投資が欠かせません。脱炭素リスクについては、2028年度以降のカーボンプライシングの導入により、紙・板紙事業の利益やキャッシュ・フローが段階的に減少していくことも想定しており、これを投資評価・判断に組み入れていく必要性を感じています。

人財面については、海外事業展開の拡大に向けて、グローバル人財の育成が急務となっています。言語の教育を含む人財育成を進めるとともに、入社後数年以内に海外勤務を組み込むキャリアパスを構築するため、人事部門と連携して戦略を進めています。また、外部からグローバル人財を採用することも検討しています。さらに、

紙・板紙事業からH&PC事業への人財シフトにも取り組んでいます。紙・板紙事業は第1次中計から組織統合や効率性の向上を進め、少数精鋭で国内の競合他社と十分に戦っていける体制が整ったと考えています。紙・板紙事業は、引き続き少数精鋭での効率性を追求し、そのノウハウをH&PC事業にも移植していく予定です。

知的財産に関しては、H&PC事業や、新規事業領域で

あるCNFなどの新素材、さらには脱プラスチックの観点での環境配慮製品などを重点分野として、イノベーションに関わる知財戦略に注力しています。海外ビジネス展開とも連動しながら、海外での知的財産権の取得を強化し、グローバルでのブランド価値向上を目指す取り組みを継続しています。

株主還元の考え方

当社では、株主への利益還元を経営の最重要課題の一つと位置付けており、業績や内部留保などを考慮しつつ、安定配当の継続を基本方針としています。純資産に基づく安定配当の視点から、2021年度からDOE(純資産配当率)を指標に採用し、中長期的には2.0%を目指しています。

2022年度は当期純損失だったこともあり、大変遺憾な

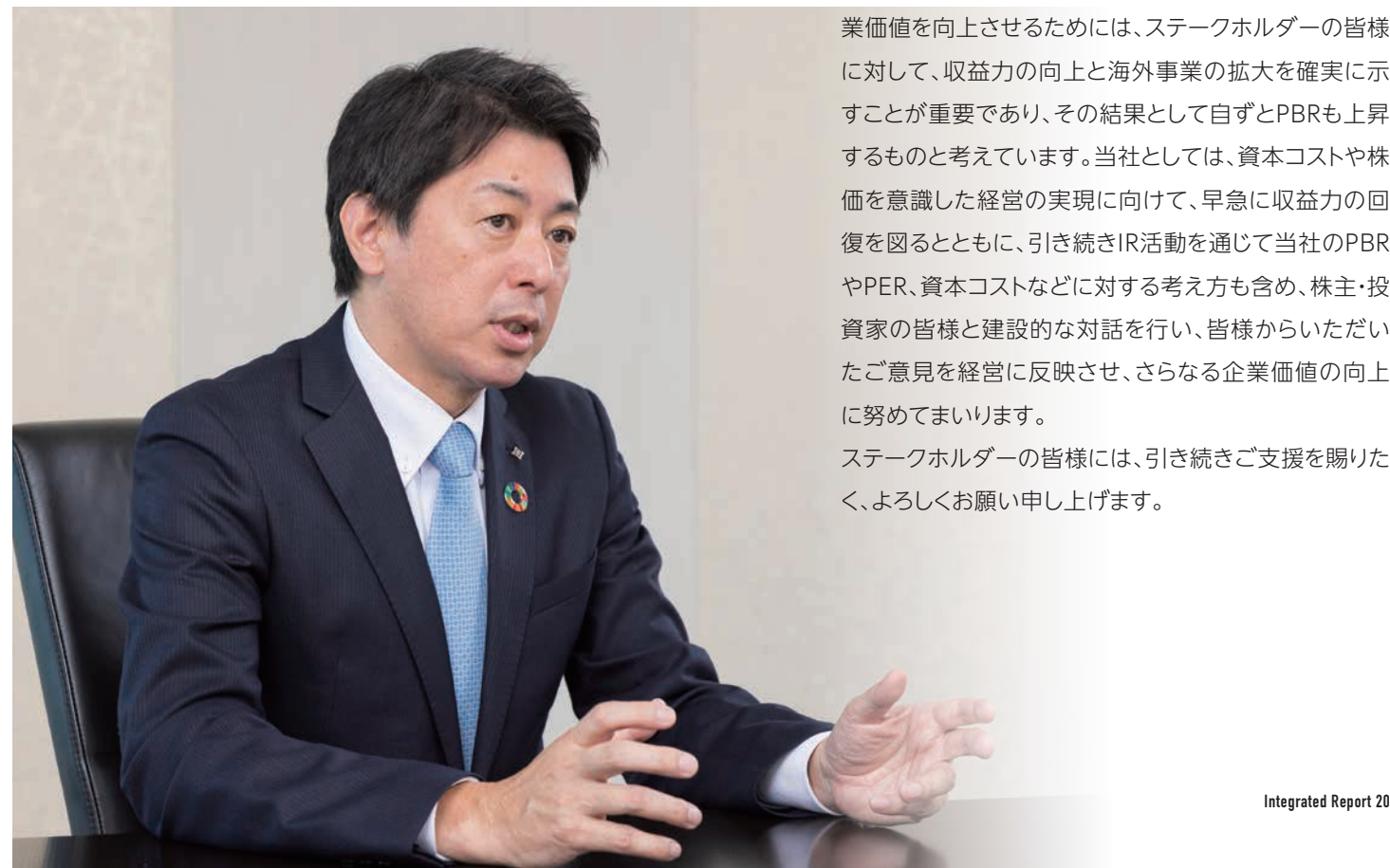
がら減配とさせていただきます。その結果DOEは2021年度の1.5%から2022年度は1.1%に悪化しています。2023年度については引き続き2022年度と同水準での配当を予定しており、忸怩たる思いですが、中長期的な目標であるDOE2.0%達成に向けて、早期に収益改善を図ることで増配を目指してまいります。

ステークホルダーに向けて

当社のPBRについて、2022年3月末までは概ね1倍の水準を維持していましたが、最近では1倍を下回る状況

が続いており、大きな課題と認識しています。H&PC事業の収益改善の遅れが企業価値低迷の主な原因となっていると認識しています。このような状況を打破し、企業価値を向上させるためには、ステークホルダーの皆様に対して、収益力の向上と海外事業の拡大を確実に示すことが重要であり、その結果として自ずとPBRも上昇するものと考えています。当社としては、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、早急に収益力の回復を図るとともに、引き続きIR活動を通じて当社のPBRやPER、資本コストなどに対する考え方も含め、株主・投資家の皆様と建設的な対話を行い、皆様からいただいたご意見を経営に反映させ、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。



第4次中期事業計画実現に向けて

紙・板紙部門

紙・板紙事業部 新聞用紙営業本部／洋紙営業本部

●事業部長メッセージ

組織改革により

一体運営をより強化し、

付加価値化や効率化を図りながら

収益改善を目指します

取締役 常務執行役員
紙・板紙部門
紙・板紙事業部長

石田 厚



当事業の目指す姿

2022年度は原燃料価格が急激に高騰し、高止まりとなったことで、新聞・洋紙においては過去に例のない3回にもわたる価格改定を実施しました。その結果、収益は改善したものの、価格上昇によって需要は大幅に落ち込みました。当社においては、品種のシフトや構造改革を断行したものの、今後を見据えて、さらに加速していく必要があると考えます。特に新聞・洋紙においては、基幹工場の三島工場で、2022年度までは19台の抄紙機で年間210万トンの紙を製造していましたが、需要に合わせて抄紙機の改造や品種のシフトなどの見直しを実施し、需要減退の加速に伴って2023年4月に新聞用紙の抄紙機1台を停めるという大きな決断をしました。これはマシンを中途半端に稼働させていくことよりも、停止によってエネルギーコストを削減したほうが良いとの判断によるものです。今後もこうした構造改革を断行し、生産、販売、在庫のバランスを最適化することで、工場全体の収益確保を目指します。

2022年度の経営成果

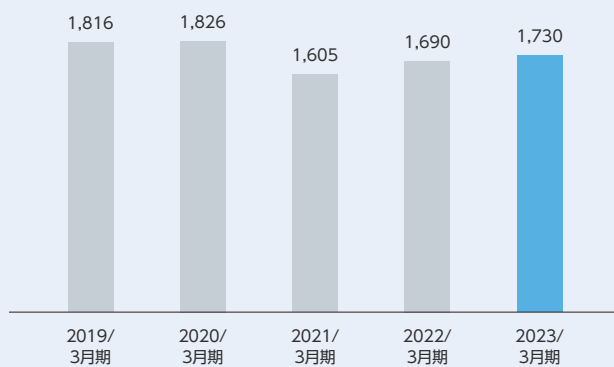
紙・板紙部門全体では、2022年度の売上は3,470億円となった一方、124億円の営業損失を計上しました。新聞用紙や洋紙事業は新聞発行部数の減少やグラフィック用紙の需要減少に伴い、販売数量は減少しましたが、価格改定に取り組んだ結果、販売金額は前年度を上回りました。一方で、原燃料価格の上昇による製造コストの悪化を吸収するには至らず、営業利益は前年度を下回りました。紙全般の収益が、原燃料高によって悪化したなかで、特にパルプの配合率の高い紙の収益は厳しくなりました。パルプは古紙に比べて製造工程からコストがかさむた

め、古紙高配合の紙においては1年で2回の値上げにとどまった一方で、洋紙系の紙については1年で3度の価格改定をお願いすることとなりました。2022年度は赤字に転落したものの、こうした価格改定に加え、構造改革によって品種のシフト、品種統合を進めたことから、2023年度は黒字化を見込んでいます。

当社グループの強みと課題

当社グループの大きな強みは一体運営だと考えています。部署や関連会社の枠を超えて、必要な情報を一貫して保有・共有していることで、お客様からのご依頼や質問に対し、積極的に商品やサービスについてトータルでご提案ができることが大きな強みとなっています。これまで新聞・洋紙と産業用紙・段ボールの2つの事業部であった体制を、今回1つの事業部へ統合しました。一体運営による全品種販売の強化を図ることで、将来的な収益品種の販売量の伸長へとつなげていきます。横串で営業展開できることは、マーケットインの発想でお客様が求める紙を当社がワンストップで販売できるということであり、営

■ 新聞用紙営業本部／洋紙営業本部 売上高（億円）



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～

主な商品

残渣を混抄した紙を
活用した最終製品例混抄紙受注システム「Rems」
～製造残渣を紙の原料として再利用～

〔社会貢献商品〕
コピー用紙 助け合いの輪+（プラス）
売上金額の1%を
公益財団法人日本ユニセフ協会へ
寄付しています

●商品展開

2022年10月に「Rems」という新商品がラインナップに加わりました。本商品は、パルプの繊維にもみ殻やコーヒーかすといった残渣を混抄した紙で、粒々が紙の表面に残るものの、捨てられていた残渣を紙に混抄することで資源の有効活用を実現しています。本商品に使う残渣は、企業・団体からご提供いただき、それを当社でパルプに混ぜ込むことで新たな紙へと再利用を図っています。以前から製造残渣を活用した混抄紙へのご相談は数多くいただいていたので、「Rems」システムを活用することで、タイムリーにご要望にお応えすることもできるようになりました。販売開始から日が浅いにもかかわらず、多くの引き合いをいただいています。

業組織の進化にもつながります。生産面においても、当社基幹工場の三島工場が、1つの拠点であらゆる紙を製造するという独自のスタイルを展開していますので、生産、品種のシフトを容易に行える機動力も強みとなっています。グループ内に印刷会社を保有していることで、ユーザーニーズのフィードバックを得ることができることもメリットです。印刷物そのものに付加価値をつけ、そこから他の印刷会社へも横展開して提案していくというスタイルを一つのテストケースとして活用しながら、今後は印刷会社の付加価値向上も図ることで、結果としてお客様が安定的に当社の紙をご購入いただける流れを円滑に構築していきたいと思います。一方で課題は物流です。これまで需要の縮小が見られるメディア用途の洋紙から産業用紙や衛生用紙の生産にシフトしてきたことで、トータルの重量が大きく変化してきています。生産のシフトは物流にも影響を与え、運びきれないことで機会損失にもつながりますので、お客様の物流との相互補完や、異業種との共同配送といった物流のコラボレーションを進め、復荷の確保など工夫をすることで物流面での課題を克服していきたいと考えます。

市場環境認識（機会とリスク）

コロナ禍でデジタル化が進み、メディア用途もこれまでの紙媒体から電子媒体への移行が加速しました。デジタル化の進展による需要の減少はある程度想定していたものの、そこにロシアによるウクライナ侵攻に端を発した原燃料価格の高騰・高止まりが、当社の収益に影響し、そのための価格改定がさらに想定以上の落ち込みにつながったことは大きな痛手となりました。価格改定による買い控えの発生によって市場全体が縮小するリスクは、当社に限らず業界全体にとってのリスクです。し

かし、当社においては一体運営という強みに加え、臨海立地でありとあらゆる紙を生産している三島工場を持っていることと営業体制も柔軟に進化できる体制を組んでいることで、業界全体が落ち込むなかでも当社は差別化を図り、チャンスにつなげられるともとらえています。価格改定や環境配慮志向の影響により、今後もメディア用途の紙需要の縮小は加速していくと思いますが、その一方で、脱プラスチックの流れを掴み、環境配慮型製品など新たな紙需要の創出に取り組みます。

事業を通じた社会課題解決

物流の効率化は当社にとって大きな課題ですが、この課題に取り組むことはGHG排出量の削減にもつながります。昨今、ドライバー不足が叫ばれているなかで、物流の効率化によってSDGsへの貢献という点でも、より前進が図れると考えます。紙をご購入いただいたお客様と、運ぶ手段についてもタイアップして帰り便を共有することで、物流費の削減だけでなく、相互にWin-Winとなるコストダウンも実現します。古紙については、それを有効に再利用したFSC認証紙などが環境保全にも貢献しています。三島工場においては大型抄紙機の停止や生産体制の再構築による製造コストの削減を進めており、省エネルギーやFITバイオマス発電の自社消費への切り替えを通じて、石炭使用量の削減にも取り組んでいます。今後さらに顕著な需要が見込まれる脱プラスチックや減プラスチック商品の開発にも取り組むことで、グループの企業理念「世界中の人々へやさしい未来をつむぐ」を体現していきます。古紙の利用促進や資源の有効活用の推進は、SDGsのゴール12「つくる責任つかう責任」にもつながるとの共通認識の下、持続可能な循環型社会の形成に寄与していきます。

紙・板紙部門

紙・板紙事業部
板紙営業本部／包装用紙営業本部

●事業部長メッセージ

板紙と脱プラスチック製品を
セットで提案可能な
直需部の新設により、
収益品種の販売量を伸ばします



取締役 常務執行役員
紙・板紙部門
紙・板紙事業部長

石田 厚

当事業の目指す姿

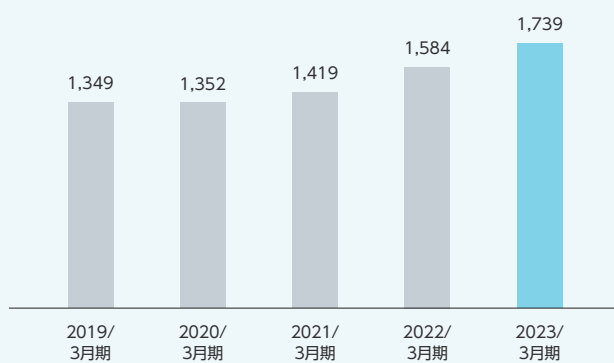
当本部では今年の4月、板紙営業本部内に板紙・段ボールだけではなく包装用紙も含めてトータルパッケージでエンドユーザーに提案していくための組織として直需部を新設しました。品種の垣根を越え、包装用紙や機能材なども含めたさまざまな紙をエンドユーザーに提案していくというスタイルを、横串をさす形とした組織であり、2023年度の大きな目玉と考えています。この新たな組織改革は当事業のみで行うのではなく、これを一つのモデルケースとして、社内でも横展開していきたいと考えます。現段階では段ボールと包装用紙、紙袋を一体的にトータルパッケージとして提案していく形で進めていますが、今後は印刷用紙など、直需部で扱う洋紙の品種をどんどん増やしていきたいと思います。直需部は10人の陣容で運営を開始しましたが、紙・板紙営業部門には約300人の営業人員がいますので、最終的には営業全員で全品種販売を展開していくことも考えています。加工会社の方々と一緒にトータルパッケージでエンドユーザーに提案していくなかでは、商品だけでなく物流の共同配送や納品の帰便の活用といった取り組みなど、ネットワークづくりを意識して進めています。

2022年度の経営成果

2022年度は原燃料が高騰したことを受けて製品の価格改定を実行しましたが、価格転嫁が遅れ、事業規模は拡大したものの増収減益となりました。2023年度の課題としては、川下の段ボール事業を拡大し、原燃料が上がったものをいち早く価格転嫁するだけでなく、いかに段ボール箱自体の付加価値を上げていく取り組みを実行できるかがカギになると考えま

す。段ボールや箱の内容物の価値を高めるようなデザイン設計など、他の段ボール会社にはできないような付加価値を通じて差別化を図ることで、段ボール自体の価格を向上させ、収益の改善につなげていきます。2022年度は、段ボール製品に関しても2度の価格改定を実行しましたが、本来であれば原紙価格が上がった1、2ヶ月後には価格転嫁を進めないとはいけません。昨年度は半年ほど価格転嫁に時間を要したことが、結果として段ボール事業の増収減益という結果につながりました。すでにほぼ価格転嫁を進めることができていますので、2023年度は通期で売上に寄与して増収増益となる見込みです。第5次中計に向けては、全社的にはホーム&パーソナルケア(H&PC)事業を中心に海外を強化する方針を打ち出していますが、将来的には段ボール事業の展開も視野に入れています。第5次中計では、国内の強化に留まらず、海外にもしっかりと目を向けて事業の拡大を図っていきます。H&PC事業部については、現在、中国、タイ、インドネシア、トルコ、ブラジルに工場があります。そこでは大量の段ボールを使用しています。今後は段ボール工場のM&Aも含め現地生産を検討していきます。

■ 板紙営業本部／包装用紙営業本部 売上高（億円）



●商品展開

環境配慮型製品のうち、脱プラスチック・減プラスチック製品として展開している「エリプラシリーズ」は、当初はマドラーから始まりましたが、現在ではプラスチックの代替として「FSエリプラペーパー」のハンガーや歯ブラシ、そして化粧品会社やアメニティで使用できる「スパチュラ」など、ラインナップを大幅に拡大・充実化しています。フィルムの代替としては「FSエリプラヒートシール」があり、食品の包装、ドーナツなどの揚げ物の包装に使える製品も展開しています。また包装用紙においても古紙配合やFSC認証紙を要望される声が増えています。古紙100%のFSC認証紙である「FS未晒再生紙100」という紙を使った封筒や紙袋を2020年に販売を開始しましたが、この一年間で引き合いが一気に増え、採用も増えてきています。環境意識の変化に伴うものだと考えており、ハイブランドの試供品を入れる袋などにも採用いただいています。

当社の強みと課題

直需部という新しい組織にも表れているように、横串をさした組織の一体運営が強みです。社会的にプラスチック廃棄物削減の要請が高まるなか、直需部の新設により段ボール原紙と脱プラスチック製品の「エリプラ」を同時に提案できる体制を整えたことで、よりお客様のニーズや環境活動への要望にお応えしやすくなりました。原紙である川上から最終製品である川下までトータルで提案できるグループ力を最大限に活用し、拡販につなげていきます。また社内だけではなく、独立系のコンバーターや加工会社とのアライアンスやネットワークも当事業部にとっては一つの強みとなっています。物流問題やGHG削減、クローズドリサイクルは当社だけでは難しく、ネットワークづくりが肝要です。使ったものをまた同じものに戻すという水平リサイクルが近年注目されていますが、紙においても同じように古紙を回収し、また同じ用途の紙に再生できるようになっています。これもコンバーターや加工会社そしてエンドユーザーとのネットワークがあって実現している取り組みです。今後はお客様にもプラスアルファで提案していきたいと思っています。

市場環境認識（機会とリスク）

段ボールや包装用紙といった産業用紙系は洋紙系と比べて需要が堅調といわれています。例えばeコマースの拡大と核家族化により一つひとつの製品が小さく小箱化していますが、段ボールにおいて小箱化をすると紙の使用量は増えていきます。さらに段ボール市場の約6割は青果物や飲料、加工食品向けとなっています。食品は需要が安定しているためそういう意味

でも段ボールは洋紙系に比べると順調で堅調なマーケットです。しかし2022年の10月以降、段ボール原紙の需要は前年割れが続いています。包装用紙も同年12月から前年割れが続いており、こうしたパッケージ関係の需要が弱含みとなっていることには、値上げによる需要の減少や少子化、インバウンドの減少などが要因になっていると考えます。コロナ禍が収束しつつあり、インバウンドも戻って需要が回復するポテンシャルはありますが、大きな流れとして人口が減少するなかで、これまで堅調だったパッケージ需要が縮小していくリスクは今後想定しておく必要があります。ただし、当社としてはそうしたリスクもチャンスととらえられるよう、基本的には商品の付加価値を上げていくことが重要だと考えます。当事業部としては、例えば箱であれば単なる輸送用の箱ではなく、中身の見栄えをどのように良くしていくか、包装用紙が与える影響で高級感を醸成していくなど、商品価値を上げることで売価にも影響を与え、紙も価値に見合った価格でお買い求めいただけるよう、量から質へという営業スタイルに変えていく考えです。

事業を通じた社会課題解決

段ボールや紙袋は、100%リサイクルが可能な環境に優しいパッケージです。古紙配合率のアップや、これまで廃棄されていた難処理古紙の活用など、さらなる環境負荷低減に取り組んでいきます。また、脱プラスチック・減プラスチック製品については、今後も堅調に需要の拡大が見込まれるため、そうした製品開発をさらに進めていくと同時に、2024年の物流問題や水平リサイクルなどについても、ネットワークづくりを通じて連携して推進していく考えです。

ホーム&パーソナルケア部門

国内事業部

●事業部長メッセージ

既存のものを構造改革し、
最小コストで最大利益を
生み出していく、
それがビジョンの核です

取締役 常務執行役員
ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部長

藤田 浩幸



当事業の目指す姿

ホーム&パーソナルケア（以下、H&PC）事業では、最小コストで最大利益を生み出す活動や、M&Aを利用した成長加速という点を強化しています。昨年度は収益的に厳しく、原燃料コストも上がっていくなかで、ローコストで効果を上げることができるのが焦点でした。例えば社会貢献につながるプロジェクトの推進を世の中に発信し、お客様の共感を生みながら商品の認知度を上げていくような方法です。こうした取り組みは第5次中計に向けても継続して広げていくことが、次の将来ビジョンの核になると思っています。また、昨年10月に猫砂を製造販売する大貴の株式を取得し、さらに2023年度の下期からペットケア事業に本格参入します。基本的に自社で設備投資をしながら利益を出すというのが当社のビジネスモデルではありましたが、設備投資そのものが抑制されていくなかで、新しい事業のノウハウを手に入れられることは、効果的なブランド力向上、新規事業の確立・育成につながられる点から、今後もこうしたM&Aを活用した成長加速も視野に進めていく予定です。

2023年3月期の経営成績

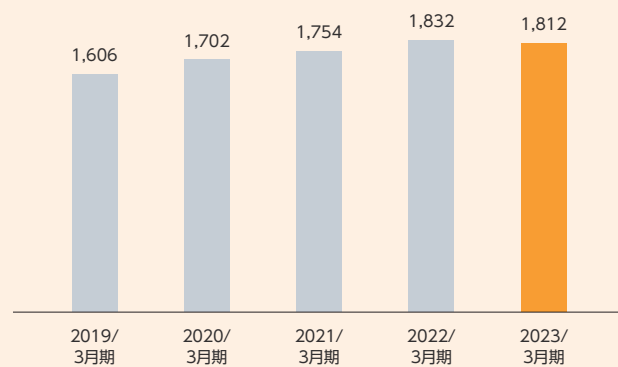
H&PC部門国内事業部は2022年度、売上高は前年比1.1%減少の1,812億円となり、65億円の営業損失を計上しました。損失計上の要因としては原燃料の高騰などにより数百億円のマイナスとなり、価格改定や大規模な構造改革を行いました。2023年度に向けて、商品発売のスピードを落とし、それぞれの商品の収益性を高めるために、聖域のない仕様変更及びコストダウンを断行してきました。また、2022年に1年を通じて

行った価格改定も市場の賛同を得ることができています。この成果は2023年度で、大きく営業利益に寄与し、予算達成につながると考えます。さらに2022年度の1年間の成果をもとに、新システムへの対応スピードを向上させるため、2023年4月に構造改革推進本部を新規に立ち上げました。営業、マーケティング、システム、物流、工場などの各部門に横串を通す新部署として設立し、投資をせずに既存のリソースや設備、人の構造改革を通じて効率性を高め、売上・利益の向上につなげていくこと、これが2023年度ならびに第5次中計に向けた核となる施策です。

当社の強みと課題

当社の強みは、衛生用紙の圧倒的な供給能力と、市場変化に柔軟に対応できる設備環境です。生活スタイルの変化への対応に尽力した結果、新商品や企画品を販売するまでの準備期間も短縮できるようになり、市場の変化への対応力は上がってきています。また「エリエール」のブランド力を最大活用し、他カ

■ H&PC国内事業部 売上高（億円）



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～



●商品展開

2021年度は新製品の売上比率を高める取り組みを実行しましたが、2022年度は、新商品の発売スピードを落とし、より付加価値を持たせ、一つひとつの商品を深く商談で訴求していく方向性に変えました。また使用シーンを拡大していく戦略として、コロナ禍に家庭で使っていた除菌商品も、今後はキャンプなど屋外でご使用いただけるように、人気のアウトドアブランドとのコラボ商品を展開し、売り場も除菌コーナーからキャンプ用品、催事売り場に広げるなどの、これまでとは異なる取り組みも行っています。一方、さまざまな企画品の発売と並行してSKU削減の取り組みを加速させることで在庫の軽減、最適物流の推進、生産効率の向上も図れると考えています。また、成長市場であるヘルスケア商品「アテント」においては、「もっといいパンツになる」「ワコールとのコラボ企画」など、商品をきっかけに、紙パンツを必要とされる生活者の方が、もっと気軽にためらいなく「私も履いてみました」と笑顔で言っていただけの未来を描きたいと考えます。

テグリーとの親和性を高めることで販売の拡大にも寄与しており、大人用ヘルスケア商品、マスクやウエットティッシュにおいても「エリエール」ブランドであることでお客様に親しみを手に取っていただいています。また、ペットケア用品産業は国内でも数少ない成長市場であり、当社の既存技術や生産技術、原料においてシナジーが多く見込めることから、当社の強みを生かしながら新たな成長分野を育成していく考えです。一方で、さまざまなプロジェクトを通してローコストマーケティングによる販売拡大も図っており、これが結果的に当社の商品を知っていただくきっかけにもなっています。また使用済み紙おむつのリサイクル事業に関する共同研究は、今後環境意識がさらに高まるなかで、他社との大きな差別化要素になると考えています。

市場環境認識（機会とリスク）

使用済みの紙おむつの焼却処分には、多くのエネルギーが必要です。高齢化社会の到来などで、消費量そのものも急増しており、今後、紙おむつの処分に関する問題は深刻化していくことが予想されます。そのようななかで、当社は独自の環境配慮型のビジネスモデルの確立を目指します。昨年6月には（株）リブドゥコーポレーション、トータルケア・システム（株）と共同で使用済み紙おむつのリサイクル事業に関する研究を開始し、このスキームの確立とフラッフパルプの内製化により、再生パルプを混ぜたフラッフパルプを自社の紙おむつに使用することで、紙おむつの水平リサイクルフローを完成させます。さらに、猫砂の製造時に衛生用紙や紙おむつの生産過程で発生したロス品や端材を活用するマテリアルリサイクルのフローも確立しました。他社にはないおむつリサイクルという環境配慮型ビジネスモデルは、持続可能な商品リサイクルという点でも当社のブランド

価値の向上につながります。また、コロナ禍が収束してきたことで、生活者の購買行動や意識も変化してきており、マスクやウエットティッシュなどの商品に対する需要は今後減っていくことが予想されますので、それに置き換わる商品の販売も検討していきます。国内人口の減少が加速していくなかで、ベビー用品やフェミニンケア商品の市場の縮小は避けられませんが、一方でヘルスケア商品やペット市場のように成長の見込める分野へとシフトしていくことが重要です。円安や原燃料の高騰については、2023年度に入り少し落ち着き始めており、今後もカテゴリーリーダーとして衛生用紙や加工品の販売価格安定に取り組み、当社のポジションをより高めていきたいと思ひます。

事業を通じた社会課題解決

ジェンダー平等、生理の貧困、高齢化による介護問題、コロナ禍による触れ合いの減少などを社会課題ととらえ、当社のビジネスを通して解決を図っていくことが、当事業部の掲げる重要なテーマの一つです。昨年から継続している「meet my elis」は、生理にも多様性・ジェンダーレスの考え方を付加し、生理を理由に我慢しなくていい社会を目指す思いを表現しています。「奨学ナプキン®」は、コロナ禍における生理の貧困に寄り添う企画であり、「えがおにタッチPROJECT」は、コロナ禍による触れ合いの減少の解決のために展開しているプロジェクトで、コロナ禍の衛生意識にマッチし、人々の不安や疑問に寄り添う活動を行っています。また、脱・減プラスチックの取り組みとして、「キレキラ®!」ではパッケージの紙化を進めています。製紙メーカーとして脱プラスチックによる環境改善に優先的に取り組み、持続可能な事業の推進で社会に貢献し、さまざまなステークホルダーに認められる企業を目指します。

ホーム&パーソナルケア部門

海外事業部

●事業部長メッセージ

体制の再構築とASEAN強化により
確実な予算達成を目指し、
海外事業部が成長を牽引できる
土台づくりを推進します



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

斎藤 真

当事業の目指す姿

当社全体の大きな方針として、紙・板紙からホーム&パーソナルケア(以下、H&PC)へのウエイトシフトを一層強化するなかで、海外事業部が受け持つ存在感は2022年度以上に大きいものとなっています。グループ全体の牽引役になっていくという目標のなか、2022年度に計画を達成できなかった反省点を踏まえ、高い目標は残しながらも、原点にしっかり立ち戻って確実に達成できるレベルの予算に置きなおし、2023年度を起点に海外事業部を大きく飛躍させていきたいと思います。2022年度は特に中国、ブラジル、トルコの3ヶ国で、想定を大きく超える環境変化に直面しました。現在は、それら課題を取り入れた上で新たな対策を講じ、戦略と運営の改善を進めています。現在、海外の製造販売拠点は5ヶ国、販売拠点は2023年7月に新設したベトナムを含めて2ヶ国ですが、その周辺国には潜在的な成長余力が眠っている市場も多くあります。今後、市場開拓スピードを高められ、かつ、より確実性の高いオポチュニティが広がるASEAN地域を重点市場と置き、今後も拡大を続ける需要を取り込みながら、さまざまなリソースを投下していく予定です。特に、現地のマーケティング機能の強化を進めると同時に、組織変更や新たな販売子会社の設立についても検討していきます。

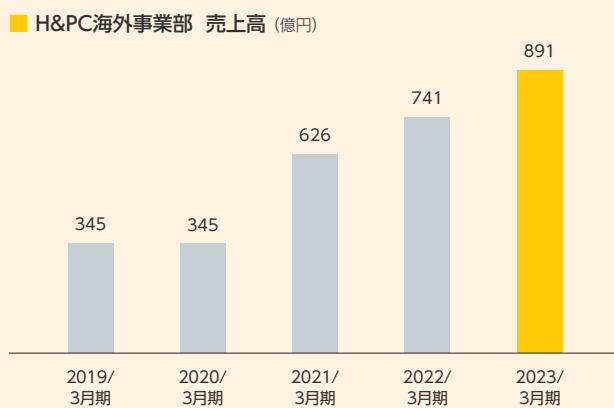
2022年度の経営成果

2022年度は中国、ブラジル、トルコが当初目標を下回る結果となりました。中国では生理用ナプキンの内製化を開始した矢先に、ゼロコロナ政策の厳格な統制により小売店の人員不足が発生し、定番採用が決まっていた当社新商品が多くの店舗

で導入が保留される状況が続きました。また、ブラジルのパルプ価格の高騰、トルコにおける大幅な現地通貨安とハイパーインフレ、原材料の高騰に対し、価格転嫁が追いつけなかったことに起因しています。中国の生理用ナプキンは今年度から本格的に導入を開始しており、また、ブラジルは原燃料価格が落ち着いてきたなかで、昨年段階的に実施した価格転嫁が今年度は通期で寄与する見込みです。また、昨年はタイ国内が黒字化し、ベトナムの販売子会社の新設を含めASEAN戦略が進み出しています。トルコは不安定な経済が続いていますが、引き続き付加価値品の拡販を軸に価格転嫁を進めます。

当社の強みと課題

当社の強みは、商品開発力と現地ニーズに合わせるマーケティング力です。今般、マーケティング部門については、H&PC事業へのウエイトシフトの流れのなかで、国内から海外へと一気にシフトを進める組織変更を行いました。海外事業の中核を担える



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～



主な商品

【中国】生理用ナプキンエリスシリーズ

エリス 光の羽シリーズ(前面) エリス 天使シリーズ(後左)
エリス 幻想シリーズ(後右)

●商品・地域展開

想定を大幅に上回る商品として、ブラジルのベビー用紙おむつパンツタイプとトルコのリキッドカテゴリーがあります。特にブラジルのパンツタイプはまだ大きな市場ではありませんが、昨年9月にプレミアム商品としてパンツタイプを市場に投入したところ、非常に好評をいただいています。続いて2023年2月にはスタンダード層向けのパンツタイプ新商品を市場に投入し、二段構えの商品ラインナップで2023年度は展開しています。ブラジル市場のパンツタイプ構成比はベビー用紙おむつ全体の15%程度ですが、当社は発売半年で当社のベビー用紙おむつ全体の約20%まで伸びています。一方、トルコは、事業買収当初はベビー用紙おむつの高付加価値化を重点的に進めてきましたが、2022年秋からは主力のリキッドカテゴリーにおいても、幅広くプレミアム商品のラインナップを強化した結果、2023年度第1四半期はリキッドカテゴリーは前年対比で2.6倍の売上となっています。当グループで初めて取り扱うカテゴリーでしたが、ようやく花を開き始めたと感じています。トルコ国内で成功していけば、そこでのノウハウを中国やタイなどにも横展開できると考えています。

SECTION 02

持続的に成長する

～価値を提供し続けるための戦略～



【トルコ】プレミアムリキッド商品

Komili Tea Tree Oilハンドソープシリーズ(左)
Komili プレミアムリキッドソープ(中央)
Komili エコロジックソープ(右)

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～



【ブラジル】ベビー用紙おむつ

パンツタイプ
プレミアムパンツタイプ(左)
スタンダードパンツタイプ(右)

グローバル人財の不足がこれまで当社の課題の一つでもありましたが、現在、グローバル人財の拡充・強化に向けた人財投資も大きく動いています。国内マーケティングの4分の1程度を海外要員として派遣する流れもできつつあり、今後はそが当社の大きな強みとなって、海外事業の拡大に向けたサポート力として寄与してくると期待しています。当社の海外展開は、他メーカーに比べると後発参入であったことから、後塵を拝している部分も否めませんが、コロナ禍を挟んで、生活者のニーズや購買スタイルは大きく変わっています。海外進出と設備投資の過渡期にある当社は、最新設備の能力の高さを武器に新しい市場ニーズに対応できる機動力があることはむしろチャンスになると考えています。こうした点を当社の強みとして事業収益の拡大に向けた取り組みを加速していきたいと思います。

市場環境認識(機会とリスク)

当社はこれまで、海外においては付加価値を高めていくことを戦略の核と置いてきました。しかし、コロナ禍を挟んで、消費者心理にも変容が見られており、例えば中国では、これまで自分や子どものために、コストを省みずに消費してきた風潮が、品質と価格のバランスを考えるコストパフォーマンス重視の姿勢に傾いてきていると感じています。ただし、従来通り、品質に關しての妥協はしないという流れは継続していますので、今後、さらに価格競争の激化が予測されます。その一方で、価格にはさほどこだわらず、あくまで品質を重視する層も増えており、コストパフォーマンスを重視する顧客層と、価格はさておき品質重視で購買する層とで、購買心理の二極化が進んでいます。当社においては、こうした顧客層の変化を見据え、それぞれのタイプに合致した商品ラインナップを強化していきます。原燃

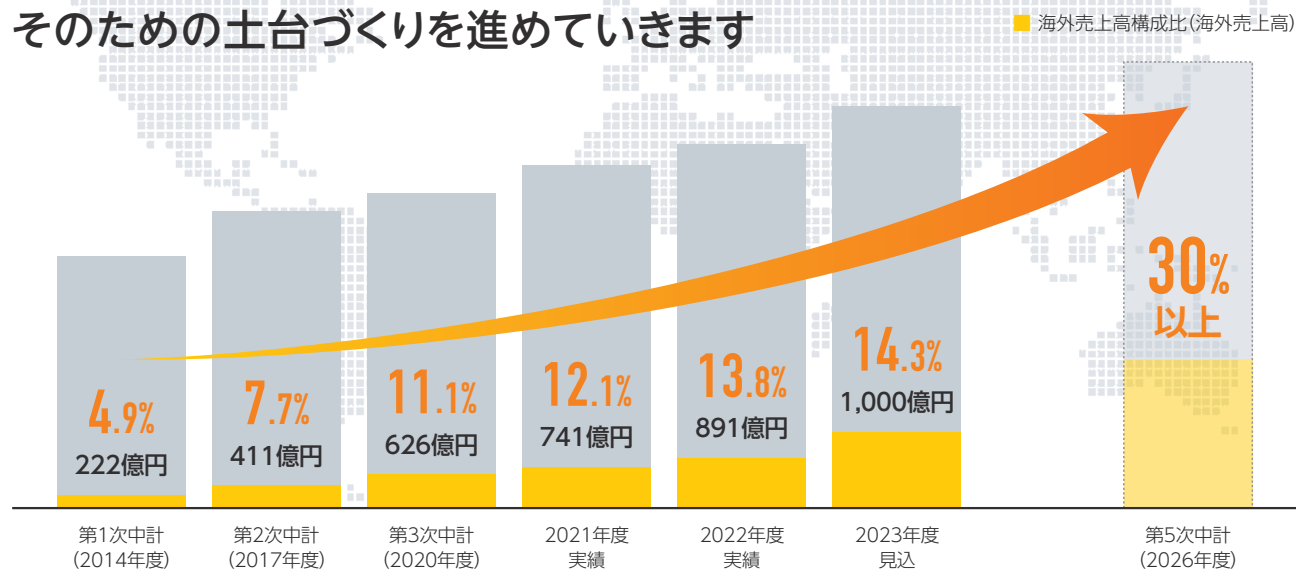
料価格の高騰は落ち着きを見せつつあり、今後は収益の改善も加速していきます。また、現地での地産地消を中心とすることで、為替リスクを抑えています。ブラジルでは、パルプなどの原燃料価格が高騰していましたが、今年から価格が下がってきており、また、2022年3月から計4回に分けて実行した価格改定の効果も、今年度は大きく表れると期待しています。トルコについても、通貨安や原燃料価格の高騰により収益面では打撃を受けましたが、その後、価格転嫁の効果が2023年度中には出てくると期待しています。

事業を通じた社会課題解決

海外事業では、引き続き展開国での事業成長を通じて、地域の雇用創出と、利益の安定的な地域への還元を実現することが使命だと考えていますので、まずはしっかりと現地経済に寄与できることを目下の優先課題と考えています。一方で、現在実施しているタイでの学生向け生理教育、インドネシアでの妊婦さん向けおむつ教育などの活動も継続し、地域社会に貢献できるよう進めていきます。製品面においては、ベビー用紙おむつにおいて伸縮糸ゴムの接着用途に使用しているホットメルトの代わりに超音波で接着できる技術を新開発したことで、2023年度はプラスチック使用量を削減したベビー用紙おむつを各国で発売していきます。また、製品・資材のリサイクル活動として、ブラジルではベビー用紙おむつの生産過程で発生するロス品を回収する設備により、パルプ・ポリマーの再利用に取り組んでいます。また、タイ、インドネシア、中国では、当社関係子会社の大貴がベビー用紙おむつのロス品を回収し、ペットケア用の猫砂製品の原材料として再利用する取り組みを開始しています。

第5次中期事業計画へ向けた海外事業の取り組み

第5次中計にて海外売上比率目標の達成に向けて そのための土台づくりを進めていきます



基本方針

ASEANの強化

複合化と付加価値化

人財の強化

ASEANの強化

ベビー用紙おむつの需要量が日本の2.6倍(数量ベース)あり、今後、人口増加を見込むASEANを最大の成長市場と位置付け、マーケティング・営業部門の人員強化と商品の供給体制を見直し、スピードを上げて市場開拓を進めていきます。

従来は、インドネシアを除き、ASEAN各国へはタイ国内で販売している商品と同じものを供給してきましたが、ASEAN各国は、タイのようにプレミアム商品の需要が見込める国が少なく、スタンダード商品もしくはエコノミー商品の市場が主流であり、各国ごとに市場・生活者ニーズが異なります。そのため、各国での市場開拓スピードを上げるため、以下を進めていきます。

営業・マーケティング部門の
人員の増強

各国の市場・生活者ニーズに応じた
商品の生産供給

ASEANベビー用紙おむつ市場

順位	国名	需要量 (百万枚)	当社拠点	
			製造	販売
1	インドネシア	624	●	●
2	フィリピン	190		
3	ベトナム	176		●
4	タイ	142	●	●
5	マレーシア	72		
6	ミャンマー	39		
⋮	⋮	⋮		
10	ラオス	6		

ベトナム：販売子会社の設立

需要量が高く、今後も継続して市場拡大が見込めるベトナムに新たに販売子会社を設立(2023年7月)。同国での営業・マーケティング部門の強化を図り、ベトナムの市場開拓スピードを向上します。

フィリピン・マレーシア

ASEAN需要量の9割を占有する上位5ヶ国のうち、営業拠点のないフィリピン・マレーシアは物流面及び商品面の適正から管轄をタイからインドネシアへ移管。インドネシアの営業・マーケティング部門の人員増強を図り、フィリピン・マレーシアのニーズに即した商品展開を図り、物流メリットを生かしながら市場開拓を進めます。

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～

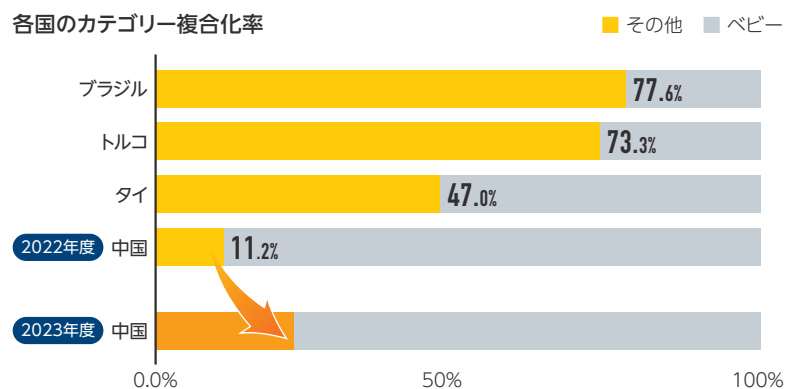
複合化*と付加価値化

*複合化：商品展開の複合展開

海外事業では各国の子会社の状況に応じ、複合化と付加価値化による経営基盤の強化、収益向上を図ります。具体的には、EICN(中国)は、ベビー用紙おむつで築いた高品質ブランドイメージを武器に、フェミニンケア商品・紙製品の拡販による複合化を図ります。2020年に買収したサンテル(ブラジル)・EITR(トルコ)は、複合化率は高いなかで、汎用品の構成比が高いことから、当社の技術開発の注入による付加価値新商品の発売と拡販を進めています。

複合化事例：EICN(中国)

各国のカテゴリ複合化率



各国で複合化が進むなか、昨年度はコロナ禍のロックダウンの影響により、新規カテゴリである生理用ナプキンの新規導入が取りやめになるなど、思うような成果が得られず複合化が進められませんでした。今年度は、ベビー用紙おむつで培った営業力で拡販と売場演出の強化と、生産設備の増強により、未充足な商品ラインナップを拡充させ、生理用ナプキンの立ち上げを急ぎます。



付加価値化事例：サンテル(ブラジル)

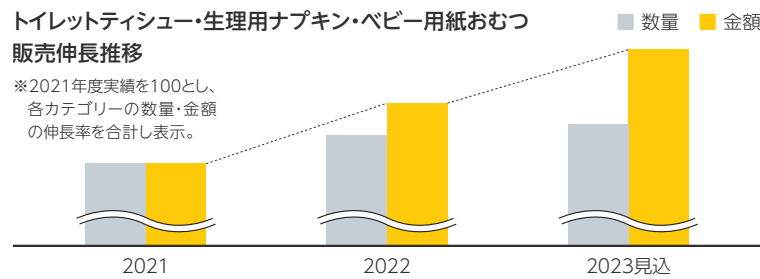
サンテルの事業基盤

大王グループの技術力

主力品種での付加価値化推進
プレミアム商品の販売が純増

トイレットティッシュ・生理用ナプキン・ベビー用紙おむつ
販売伸長推移

※2021年度実績を100とし、
各カテゴリーの数量・金額
の伸長率を合計し表示。



トイレットティッシュ・
トリプル(3枚重ね)



プレミアムナプキン



プレミアムパンツ



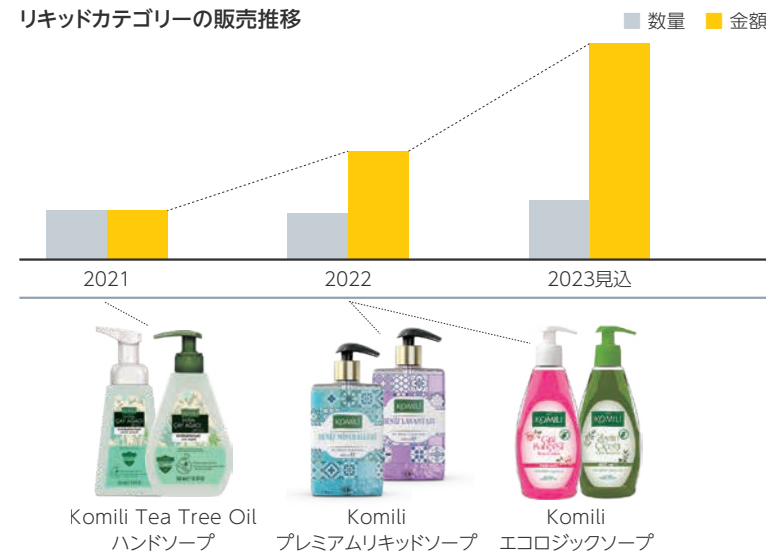
スタンダードパンツ

統合後、サンテルの主力カテゴリにて付加価値アイテムを発売開始していくことで汎用品との相乗効果もあり、販売が大きく伸長しました。

付加価値化事例：EITR(トルコ)

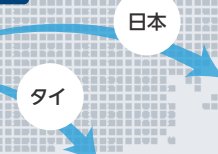
EITRの技術 + 大王グループのマーケティング力

リキッドカテゴリーの販売推移



買収前は汎用品が主体のなかで、買収後はベビー用紙おむつ、リキッド商品で付加価値新商品の開発、拡販を強化しています。原燃料の高騰に伴う価格転嫁と付加価値品の拡販により単価改善が進み、売上金額は数量対比で大きく伸長しました。今後は当社初のリキッドカテゴリーのノウハウを活用し、段階的に他の進出国へ横展開します。

〔トルコ発信〕
リキッドカテゴリーの
大王グループでの横展開



高級、高品質だけが付加価値ではなく、新たな価値の創造

高機能・高品質の付加価値品の開発に加え、オンコストとならない環境配慮型商品の開発強化。

環境にやさしい + 必要な人が手に取りやすい価格設定

▶▶ 新技術 超音波接着の
ベビー用紙おむつパンツタイプ新発売
→ コスト+石油由来原料の削減

プラスチック削減率 25% ※当社品同サイズ比



GOO.N FRIEND
パンツタイプ
2022年12月トルコ販売開始

横展開



Personal baby TOTAL PROTECT
パンツタイプ
2023年2月ブラジル販売開始

各国で
展開予定

人財の強化

海外事業を拡大するにあたり、ホーム&パーソナルケア(H&PC)海外事業に人財をシフトし、海外組織・人財の強化を図ります。若手の総合職社員のキャリアパスに海外勤務を組み入れるなど、異文化のなかにあっても主体性をもってチャレンジできる人財の育成に取り組むとともに、外部からもマーケティングなどの専門人財を登用することでスピード感をもって海外戦略を実行できる体制を整備します。

教育・配置

1. 研修制度の充実 ▶ グローバル人財の創出
2. 今後も伸長する海外事業の強化
3. ASEAN各社への増員 ▶ ASEANでのマーケティング、開発力の強化

体制の見直し

日本

海外キャリア制度の導入

ライフプランを考慮した体制

▶▶ グローバルマインドを醸成しやすい環境の実現

海外

海外現地社員の研修制度

現地での幹部への登用

▶▶ 継続的な現地雇用の創出

環境保全活動・海外現地社員との一体化・社会貢献活動



EITI(インドネシア)
ベビー用紙おむつ廃棄品の再利用



EIT(タイ)
太陽光パネル 追加設置



EIMI(インドネシア)
地域住民向けの工場案内



EICN(中国)
設立10周年社内イベント



EICN(中国)
太陽光パネル



EICN(中国)
南通市開発区政府主催の工場案内

知的資本 ～企業価値を高める知的財産戦略～

「やさしい未来をつむぐ種の価値を最大にする」、これが大王グループの知的財産の基本理念です

知的財産（以下、知財）部はイノベーションプロセスのすべてのステップにおいて積極的に関わり、当社の将来の収益源となり得る「種」の価値を高めていきます。知的財産部員は、真摯に経営陣や開発・マーケティング・海外拠点などの関連部署の声に耳を傾け、どんな小さな「種」も見逃さず、キャッチした「種」を関連部署と「共に創り、共に育てる」という能動的な姿勢で知財活動に取り組んでいます。

執行役員
コーポレート部門
経営企画本部知的財産部長
今泉 隆司



種を
アイデアに

良い聞き手、良いアドバイザー

知財部員は、開発・マーケティング・海外拠点などの関連部署の声に真摯に耳を傾け、「種」をキャッチします。また、外部環境についての情報に対してもアンテナを張り、IPランドスケープなどの分析手法も活用しながら、新しい観点や方向性を関連部署に提案します。これにより、「種」を、具体的かつ顧客への提供価値の高い商品・サービスの「アイデア」に発芽させます。



アイデアを
競争優位性に

共に創り、共に育てる

知財部員は、「アイデア」をさらに当社の「競争優位性」へと昇華させるために、「共に創り、共に育てる」という能動的な姿勢で関連部署や外部のパートナーと連携します。また、部内横断的に意見交換し、特許・意匠・商標を戦略的に組み合わせた強い権利群を獲得し、当社にとって最適な知財ポートフォリオを構築します。



競争優位性を
利益に

攻めも守りも強固に

知財部員は、知財による攻めと守りを強固にし、関連部署とともに、自社の商品やブランドを当社の強みに育て上げ、利益へとつなげていきます。

【攻め】グローバルな権利活用、積極的な模倣品対策など

【守り】各種知財権侵害予防調査、関連部署への知財教育、全社向け知財情報発信など

経営目線で全社俯瞰できる立場の活用

当社では、経営層に対して知財活動を年2回、経営会議にて定期報告するほか、重要な知財案件についても適宜報告・相談を行っています。そして、2023年4月に知的財産部は経営企画本部の組織下で新たなスタートを切りました。これを機に、経営目線で全社を俯瞰できる立場を生かし、より戦略的なイノベーションの推進に貢献していきます。具体的には、知財部員一人ひとりが自身の意識を改革し、担当分野の事業戦略や知財状況を把握した上で、「競合他社に対してどこで差別化できるか」「どのように種を育て価値を最大化するのか」という視点を常に持ちながら、関連部署には開発・商品の方向性を、経営層にはビジネスの方向性について提言していけるようなスキームを定着させていきたいと考えます。

事業ポートフォリオの戦略的変革

事業の収益性を高める、顧客への提供価値が高い商品・サービスの創造や競争優位性の保護をサポート

→ **主な取り組み 1**
→ **知的財産データ 3**

グローバル展開の加速

グローバルでの特許獲得による重要技術の保護

→ **知的財産データ 1**

グローバルでの商標・意匠獲得による重要ブランドの保護

→ **主な取り組み 2**

新規事業の創出

新規事業のセルロースナノファイバーやRFID（ICタグ）の関連技術の特許出願により、競争優位の確立に貢献

→ **知的財産データ 2**

循環型社会の実現

環境配慮技術の戦略的特許出願と商品認知度向上のための知財活用

→ **主な取り組み 1**
→ **知的財産データ 2**

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～

主な取り組み

1 環境配慮型商品「エリプラシリーズ」の育成・保護

当社は、世界的な脱プラスチックの潮流を機会としてとらえ、プラスチック代替素材としてさまざまな紙素材・紙製品を展開しています。商品認知度の向上を図るため、当社は2022年2月に脱プラスチック・減プラスチックに貢献する商品を「エリプラシリーズ」として統一し、新たなブランドを立ち上げました。「エリプラシリーズ」のうち、当社の持つ技術を生かした高密度厚紙「FSエリプラペーパー」については、プラスチック代替素材としてユーザー企業への提供のみにとどまらず、機能性やデザインにこだわった紙製ハンガーなどの製品の開発も進めております。それらのブランド名・ロゴ、技術、デザインを商標、特許、意匠で多方面に保護することにより、当社独自の優位性を守りながら、環境にやさしい商品の生産・販売を通じて、当社の持続的成長と社会の持続的発展に貢献していきます。



- シリーズ全体で特許・意匠30件以上出願済（登録・未公開含む）。うち、ハンガー関連で意匠権8件登録済
- ブランド名、ロゴマークも商標登録済

「エリプラシリーズ」に関する紹介ページ

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

2 ブランド戦略と連動した「攻め」と「守り」の知財推進

当社では、他社の権利を尊重し、国内外のブランド戦略と密接に連動したブランド保護活動を進めており、新製品の企画・開発段階から競争優位なブランド選定を行い、商品名、製品デザインの抵触調査、牽制効果の高い権利化など、グローバル展開を視野に入れながら、商標、意匠、著作権による知財ミックス戦略を推進しています。

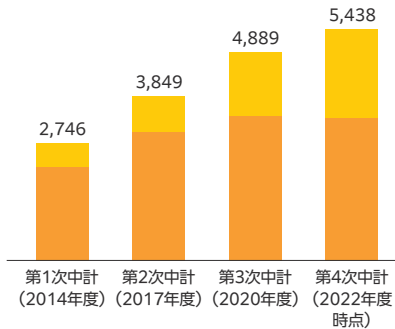
近年の当社海外事業の拡大に伴い、「エリエール」や「GOO.N」をはじめとしたブランドのグローバル認知が進み、模倣品や類似品の流通による事業展開の障害も増加しています。当社ではグループ全体で第三者の製品の市場動向をウォッチングしながら、国内外の自社保有の知的財産権を武器に第三者による権利侵害、不正競争行為に対しては法的措置も辞さず、毅然とした対応を進めています。



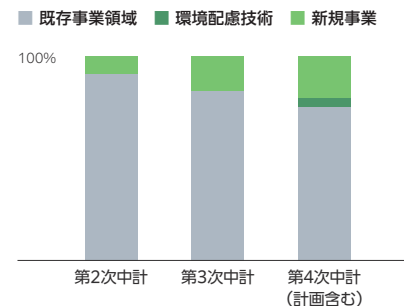
知的財産データ

1 特許保有件数

■ 国内 ■ 海外



2 新規事業・環境配慮技術に関する特許出願の割合



3 技術分野別YK値ランキング (2023年3月末現在)

衛生用品 → **1位**
医療用品 → **1位**
清掃用具 → **1位**
三分野にて1位を獲得!

【注記】 1.特許保有件数・出願件数などは、社内集計基準の変更などにより、過去に公表した数値と一致しない可能性があります。
2.「特許保有件数」は、各中期事業計画の最終年度末における特許保有件数です。第4次中計の数値のみ、直近の年度末の保有件数です。
3.「新規事業・環境配慮技術に関する特許出願の割合」は、各中期事業計画期間の3ヶ年の累計出願件数に基づき算出しています。「環境配慮技術」は集計を開始した2022年度の件数のみ当グラフに含んでいますが、当社は2021年度以前から環境配慮技術の出願をしています。
4.「YK値」とは、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です。