

DAIO やさしい未来 2030

大王グループは「やさしい未来」を実現するための「3つの生きる(衛生・人生・再生)」を、創業以来、事業推進を支えてきた経営理念の4つの柱を通じて成し遂げます。

これまで取り組んできた社会課題解決と、世界共通目標のSDGsを連動させて、事業展開を通じた、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

「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

経営理念
4つの柱と
取り組んできた
社会課題

D Dedicated ものづくりへのこだわり

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

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

A Attentive 地域社会とのきずな

4. 地域社会との共生
5. 持続可能なサプライチェーンの確立

行政、地域の皆様はもとより、製紙・流通・加工・物流などの関連産業が一体となって取り組んできた結果、今や創業の地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

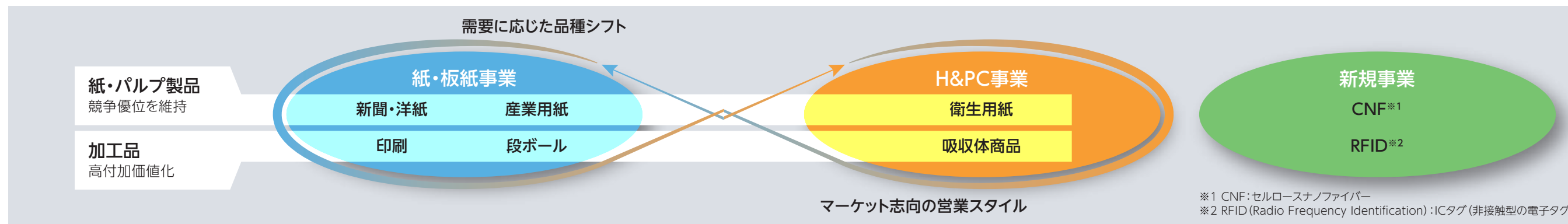
“企業の原動力は人”という精神の下、1958年(昭和33年)に健康保険組合を設立し、従業員の健康と体力増進を経営的視点から推進してきました。また、語学教育や海外留学、技術教育など、「人」の育成に全力を注いできました。

O Organic 地球環境への貢献

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

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

事業展開



※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)

SDGs達成に
貢献

主な取り組み

環境にやさしい商品の販売

- 環境配慮型(古紙など)商品
- 脱プラスチック製品
- FSC認証紙 ●減プラスチック

感染症対策商品の販売

- マスク・除菌ウエットティッシュ・ペーパータオル

高齢化社会対応商品・サービスの提供

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

主な取り組み

地域社会の活性化・発展への貢献

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

各生産拠点での地域共生・支援活動

- 地域経済の活性化
- 地域一体での生活・灌漑用水などのインフラ整備

主な取り組み

人権尊重、ダイバーシティの推進

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

グローバル人財の育成

- 語学教育の強化
- 若手社員の海外研修

働き方改革・健康経営

- 年次有給休暇取得推進
- 禁煙の推進、メンタルヘルスケアの充実

主な取り組み

CO₂排出量削減、吸収・固定化

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

3R(リデュース・リユース・リサイクル)

- 古紙の高度利用
- 水の循環・再利用

マテリアリティに対する取り組みとSDGs貢献

大王グループでは、特定したマテリアリティ(重要課題)の解決に向けて、各々の事業戦略や取り組み、及び目標値

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～

(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		事業を通じた主な社会課題解決			SDGsゴール		
D Dedicated ものづくりへの こだわり   	事業ポートフォリオの 戦略的変革	【新聞・洋紙事業】 ●生産体制・販売構成の見直し ●川下の印刷事業の強化	【産業用紙・段ボール事業】 ●国内での安定供給の継続 ●海外展開の加速	●洋紙から板紙への転抄 ➡マシン稼働継続による雇用維持					
	グローバル展開の加速	【H&PC国内事業】 ●吸収体事業の国内シェア向上 ●複合事業モデル確立	【H&PC海外事業】 ●展開国での複合化 ●新規市場に進出し 事業基盤を構築	●海外各拠点での地域発展に貢献 ➡技術・開発能力の向上、雇用維持・創出					
	新規事業の創出	【新規事業】 ●セルロースナノファイバー (CNF) ●RFID (ICタグ)	●RFIDによる業務効率化・働き方改革 ●環境配慮型商品 (脱プラスチックなど) の販売 ●感染症対策商品 (マスク・除菌ウェットティッシュなど) の販売						
			KPI (2030年度時点)	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績			
		CNF商品化分野数	7	2	2	2			
A Attentive 地域社会との きずな   	地域社会との共生	●南米チリで地域の農業・酪農を支援する生活・灌漑用水の安定供給 ●アテントマイスター・プロ資格認定者数	—	アテントマイスター・プロ資格認定者数	22,000名	1,805名	2,778名	4,787名	
	持続可能な サプライチェーンの確立	●CSR調達 ●森林認証	サプライヤーアンケート回収率 100% 5段階評価で3.5以上の取引先数 90% 国内外での森林認証の維持継続 100%	87% 56% 100%	95% 62% 100%	96% 61% 100%			
I Integrated 安全で 働きがいのある 企業風土 	人権尊重と人財育成、 社員への思いやり	●ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ：女性活躍推進 ：男性の育児休業取得推進 ：年次有給休暇取得 ：障がい者の雇用 ：時間外労働の削減 ：人財育成 ：社員への思いやり ●健康経営：禁煙の推進 ●安全衛生：休業度数率	女性管理職比率 (全社)※1 10.0% (H&PC)※2 13.0% 女性リーダー層比率 (係長・主任)※2 — 女性リーダー人数 (係長・主任)※2 — 女性総合職比率※2 — 男性育児休業取得率※1 100.0% 男性育児休暇取得率※1 6.3% 年次有給取得率※1 90.0% 雇用率※1 2.8% 時間外労働平均 (一般社員)※1 10.0h 「DaioCareerChallenge」※2※3制度申込者数 — 通信教育受講補助制度利用者数※2 — TOEIC600点以上取得者の比率※2 30.0% 海外勤務経験者によるワークショップ参加者数※2 — 3年後新卒定着率※4 90.0% 喫煙率※1 22.0% 休業度数率※1 0.69	2.2% 3.5% 9.0% 21名 15.0% 6.3% 67.2% 2.3% 20.8h 20名 158名 14.4% 23名 75.0% 26.1% 1.11	2.8% 5.4% 8.3% 19名 15.8% 28.9% 71.7% 2.4% 22.5h 36名 143名 15.7% コロナ禍により中止 74.7% 23.9% 1.14	5.2% 5.6% 11.1% 24名 18.4% 79.3% 72.6% 2.2% 19.9h 14名 113名 15.6% 176名 82.2% 30.0% 1.01			
	公正で透明性の高い経営	●効果的で透明性の高いガバナンス体制の持続的向上	—	—	—	—	—		
O Organic 地球環境への 貢献  	気候変動への対応	●バイオマス由来燃料への転換、 廃棄物燃料の有効利用など	化石由来のCO ₂ 排出量削減 (対2013年度比)※5 46% エネルギー原単位 1%/年削減	10.3% 未達	3.2% 未達	7.0% 達成			
	循環型社会の実現	●難処理古紙の利用促進 (基幹工場である三島工場板紙への配合率) ●ゼロエミッション ●水の循環・再利用、適正な用排水処理による排水の浄化	板紙への配合率 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	15.7% 98.7% 用水 1.6% COD 3.0%	15.7% 98.4% 用水 5.6% COD 9.9%	14.2% 97.1% 用水 10.5% COD 6.0%			
	森林保全と生物多様性の維持	●南米チリの天然記念物「アレルセ」を現地NGOと連携し保護 ●希少淡水魚「カワバタモロコ」を徳島県と連携し、繁殖・放流	約28,000haを天然林として維持 植林面積拡大 15,000ha (2050年度までに)	増減なし 約30ha	増減なし 約400ha	増減なし 約200ha			

※1 KPIにおける2030年目標値及び、2022年実績は連結数字。2020、2021年度実績は単体数値。 ※2 KPIにおける2030年目標値及び、実績値の全てが大王製紙数値。
※3 社内公募制度 ※4 KPIにおける2030年目標値は連結数字。2020、2021、2022年度実績は単体数値。 ※5 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んでいます。

SDGsの達成に貢献する取り組み

Dedicated

ものづくりへのこだわり

大王製紙 三島工場

マテリアリティ：

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

基本的な考え方

大王グループは、お客様のニーズを最も知るメーカーとして、「自ら生産したものは自らの手で売る」を基本スタンスとし、高品質・高付加価値な商品・サービスを提供するとともに、地球環境と調和した人にやさしいものづくりを目指しています。

紙・板紙及びホーム&パーソナルケア商品を生産・販売する総合製紙メーカーとして、幅広い分野で社会ニーズ・課題をいち

はやくとらえ、新たな価値を生み出す研究開発とフレキシブルに生産体制へ反映させ、透明性の高い原料調達、品質管理の徹底などに取り組むことで「信頼されるものづくり」を確立し、企業の持続的成長と社会課題解決の価値共創を実現していきます。

経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

当社の持続可能な成長

価値共創

社会課題解決

新たな価値を生み出す研究開発

信頼されるものづくり

フレキシブルな生産体制

透明性の高い原料調達

徹底した品質管理

社会ニーズ・社会課題を、自らとらえ、製品やサービスにスピード反映

マーケット志向の営業スタイル 「自ら生産したものは自らの手で売る」

主な取り組み



事業ポートフォリオの戦略的変革 ペットケア用品市場への参入

当社の持続可能な成長 ●成長分野での製品化

社会課題解決 ●3R(リデュース・リユース・リサイクル)

国内の犬・猫の飼育頭数の合計は約1,589万頭*1を超えています。ペットの平均寿命の伸長や、ペットの家族化による飼養スタイルの変化により、1頭にかける支出も増え、ペット関連市場は拡大しています。当社は、「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」において、人と多様な生物が共生・繁栄できる社会の実現を目指しています。そこで、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て「ペット」と「ペットと暮らす家族」が心豊かで幸福が感じられるような製品・サービスを届けたいという想いから、ペットケア用品事業へ新規参入しました。紙製猫砂には、衛生用紙や紙おむつを生産する過程で発生するロス品や端材を活用することで、環境に配慮したビジネスモデルを確立*2し、環境負荷の低減も並行して進めていきます。

*1 一般社団法人ペットフード協会「令和4年全国犬猫飼育実態調査」より

*2 環境に配慮したビジネスモデルの確立については→ P79へ

※目標12のターゲット5を取り組みの対象にしています。



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

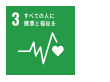
～財務・会社情報～



衛生



人生



グローバル展開の加速 エリスハートサポートプロジェクト

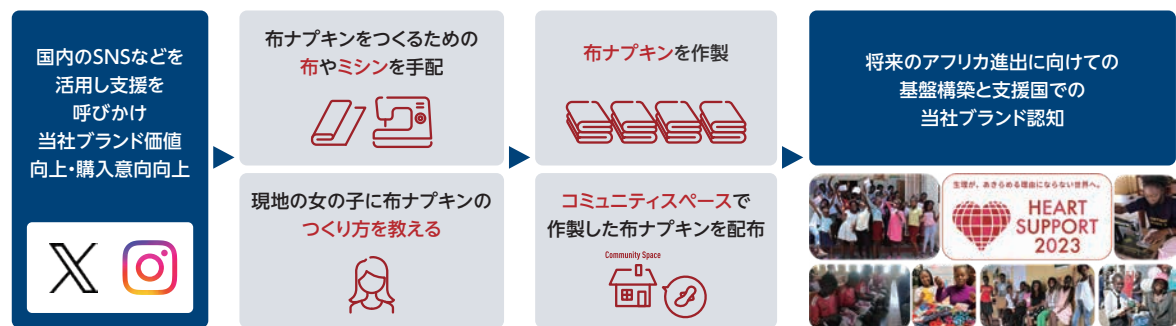
当社の持続可能な成長

- 国内でのブランド認知アップ
- アフリカ進出の基盤構築

社会課題解決

- 衛生改善(感染症抑止)
- 職業訓練などへのアクセス

開発途上国において、衛生習慣が普及していないことによる感染症の発症や、教育が十分に受けられないことで自立できず貧困から抜け出せないという社会課題解決に、少しでも貢献したいと考えています。当社は「エリスハートサポートプロジェクト」と称し2018年からアフリカにおいて、布ナプキン作製方法の教育・普及による感染症の抑制や、職業訓練へのアクセス支援などに継続して取り組んできました。2023年度もザンビアで、布ナプキン作製支援や、コミュニティスペースにおけるピア・エデュケーター*1育成、性や衛生に関する情報提供・看護師によるカウンセリングなどを実施しています。今後も社会課題解決に向けた企画と合わせ、国内でのブランド認知アップとともにアフリカ進出への基盤を構築することで、衛生改善・女性の自立支援と当社事業のグローバル展開を並行して進めてまいります。

<https://www.elleair.jp/hs/>


衛生



人生



再生



新規事業の創出 セルロースナノファイバーの用途開発

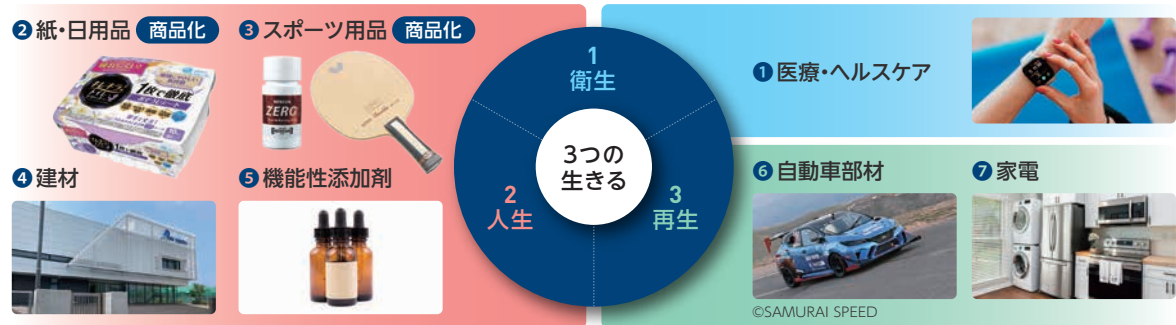
当社の持続可能な成長

- 新規事業化による事業拡大

社会課題解決

- 車・スポーツ・美容など、生活の質の向上につながる分野への環境配慮型商品の展開
- 化石由来から天然素材への転換

2050年には、関連市場が6兆円規模と見込まれるセルロースナノファイバー(以下、CNF)において、当社は、紙パルプ製造メーカーとして培ってきた設備、技術、ノウハウなどを駆使した製造開発プロセス、紙パルプにはないさまざまなCNFの機能を生かした用途開発を進めています。また、CNFを使用した軽量化やプラスチック使用量の削減などの低炭素社会の実現に貢献できる素材としてのニーズも高まるなかで、CNFのサンプル提供数も大幅に増加しており、製品開発や採用が進んでいます。当社の三島工場の多様なパルプの活用とユーザーニーズに応じたさまざまな形態や繊維サイズのCNFを供給できる強みと、当社ビジョンである「3つの生きる」に基づいて、医療・ヘルスケア、紙・日用品、自動車部材などの7つの分野で商品化を目指しており、これまでに2分野で商品化することができました。新たな用途開発として、国立大学法人東北大学、国立大学法人東京大学、国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同で半導体材料開発も開始しています。2021年度から稼働している複合樹脂パイロットプラントを最大限に活用し、CNFの製造技術、用途開発を加速させ、建設資材や機能性添加剤、家電製品など幅広い用途展開の早期事業化を目指します。

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


2018年度実績 2019年度実績 2020年度実績 2021年度実績 2022年度実績 2023年度目標 2026年度目標 2030年度目標

CNF商品化分野数 1 1 2 2 2 3 5 7

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

SDGsの達成に貢献する取り組み

Attentive

地域社会とのきずな

マテリアリティ：
地域社会との共生

基本的な考え方

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

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

経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

地域社会との
調和ある成長

少子高齢化への対応

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

地域社会の活性化・発展への貢献

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

地域共生・支援活動

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

主な取り組み



衛生



人生



3 持続可能な都市とコミュニティ



8 働きがいのある経済成長



11 持続可能な都市とコミュニティ



17 パートナーシップ: 目標達成のための協働

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・される方にとって安心・快適

少子高齢化が進み介護人財が不足することで、介護現場でのケアの質の低下につながるリスクがあります。また、排泄トラブルは健康寿命にも影響するという調査結果もあり、介護現場で排泄ケアの知識を持つ人財を増やすことで、ケアの改善を推進する必要があると考えています。これを解決するため、当社は「介護の快護化®」※1をスローガンとして、介護職員などにアテント※2の紙おむつの正しい使い方や、排泄に関するアドバイス・提案・サポートについて正しい知識を習得してもらうことを目的に「アテントマイスター・プロ」という資格を認定する取り組みを進めています。2017年から取り組みを開始し、2023年6月末時点で5,011人の「アテントマイスター・プロ」を認定しており、2030年度までに22,000人の資格取得を目標としています。「アテントマイスター・プロ」の取り組みを通して、介護する側・される側どちらにとっても、「安心」で「快適」に「自己実現」できる排泄ケアを目指していきます。



アテントマイスター・プロ 検索

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
アテントマイスター・プロ資格認定者数	465名	1,273名	1,805名	2,778名	4,787名	6,700名	12,700名	22,000名

※1 「介護の快護化®」とは、介護する側・される側どちらにとっても、「安心」で「快適」に「自己実現」できる排泄ケアのことです。

※2 当社の大人用紙おむつブランド

※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。

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～



人生



地域社会の活性化・発展への貢献

当社グループのフォレストル・アンチレ(南米チリ)では、持続可能な森林経営を実践しており、「森林に関するニューヨーク宣言」に基づき、先住民コミュニティとの対話と権利強化に継続して取り組んでいます。所有山林のあるチリのプランケ市では、毎年乾季の水不足に悩まされており、地域住民の生活用水確保に協力するため、地域一体でのインフラ整備に取り組んでいます。

- ①住民との対話と社内での検討を通じて、所有する山林内を流れるプキトラウエ川から取水し、約2,300mの送水管を通じてタンクに貯水する設備案を提案し、建設しました。現在チリ政府と同設備を利用した同地区約70世帯への飲料水供給設備建設のための話し合いを行っています。
- ②所有する山林内に約60箇所ある生活用水や灌漑用水確保のための水源を高保護価値区域として保護しており、必要に応じ取水設備の改善や貯水タンクの提供を行っています。

また、先住民団体へ果物栽培・編み物・料理などの技能講習や資材の提供、文化活動への協力も行っています。地域住民が技術・知識を身につけることにより地域の経済的発展や自己の成長につながってもらえるよう支援しています。



灌漑用水タンク



地域住民への技能講習の様子



プキトラウエ川の取水口



ロス・リスコス地区の学校敷地内に設置された貯水タンク(2基)

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

マテリアリティ：
持続可能なサプライチェーンの確立

基本的な考え方

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

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

1. 法令、社会規範、社内規則の遵守および取引先各国の文化、習慣を尊重し、持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーンにおける人権、環境保全、安全衛生および地域社会への貢献などに十分配慮し、企業の社会的責任を果たします。

2. 取引先との良好なパートナーシップを構築して公平、公正な取引を行い、お互いの品質・技術力の向上および発展に取り組めます。

3. 取引先と協調して事業継続計画の策定や実行状況の把握・推進に取り組み、安定した供給体制の確保を目指します。

主な取り組み



人生



再生



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

人権・環境などにおいて、社会的責任に配慮しない企業がサプライチェーン内に存在しているにも拘わらず放置した場合、当社品への不買運動やブランド価値低下などにつながる可能性があります。これを回避するため、人権・環境保全・安全衛生の法令遵守と公正な取引、さらにBCPや地域社会への貢献などを盛り込んだ「SDGs調達ガイドライン」を策定し、当社と取引先が共に社会的責任を果たしていくことに取り組んでいます。このガイドラインに沿った調達となっているかを確認するため、毎年、サプライヤーアンケートを実施しており、今回は5段階評価で3.5以上の取引先は61%（回収率96%）でした。評価点の低かった

小規模な取引先に対し、SDGs推進を目的とした説明を実施しており、今後も改善依頼・支援を継続することでサプライチェーン全体でのCSR調達を実現していきます。

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
サプライヤーへのアンケート回収率	-	-	87%	95%	96%	100%	100%	100%
5段階評価で3.5以上の取引先数(率)	-	-	56%	62%	61%	75%	85%	90%
国内外での森林認証の維持継続	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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

SDGsの達成に貢献する取り組み

Integrated

安全で働きがいのある企業風土

マテリアリティ：

人権尊重と人財育成、社員への思いやり / 公正で透明性の高い経営 ▶ P81～コーポレート・ガバナンス

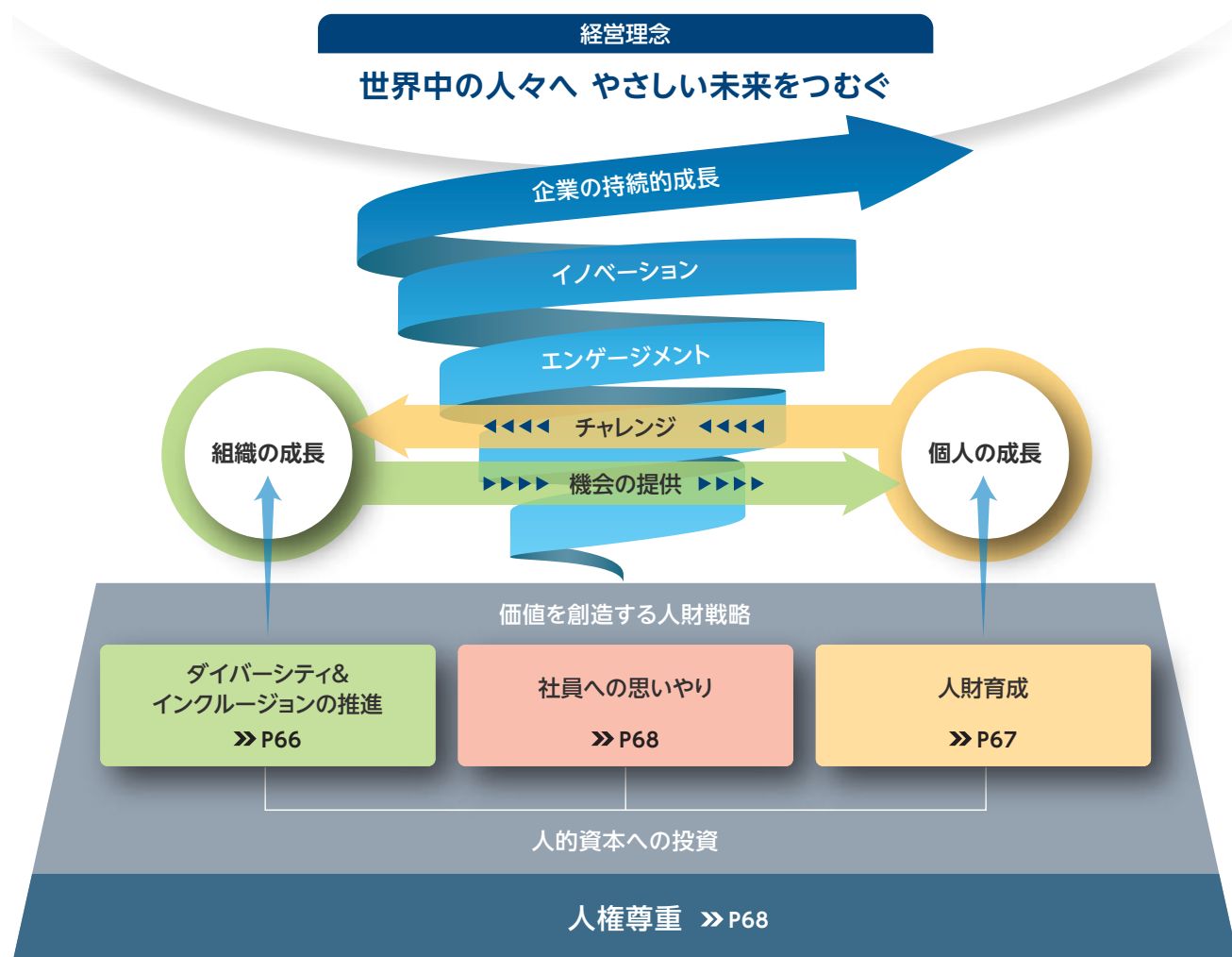
人財戦略上の課題と対応策、目指す姿

当社グループでは、持続的な成長を目指して「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」「人財育成」「社員への思いやり」の各施策に取り組み、人的資本経営を推進しています。

また、社員一人ひとりのエンゲージメントを高めていくことでイノベーションを生み出し、企業価値の持続的な向上につなげて経営理念である「世界中の人々へ やさしい未来をつむ

ぐ」を実現していきます。

なお、社員のエンゲージメントの向上については、2021年度より従来の「従業員満足度調査」から「エンゲージメントサーベイ」に変更し、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。

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～

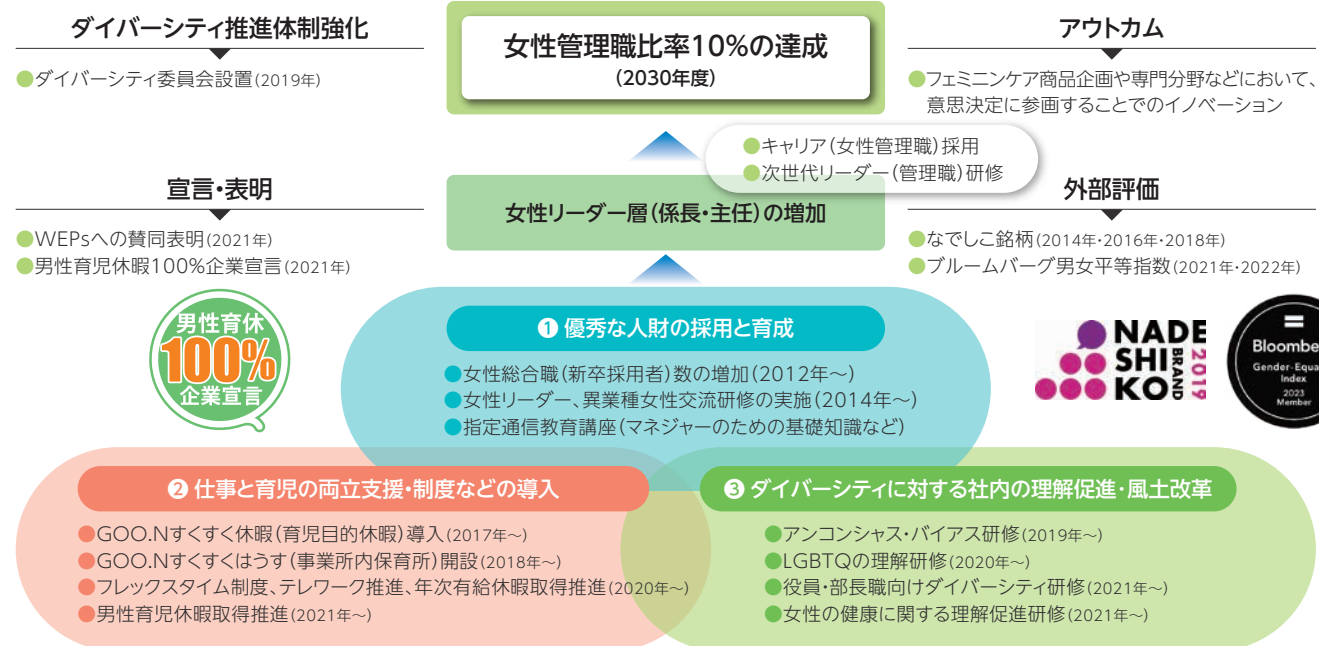
主な取り組み



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

持続的な発展に向けて成長エンジンである国内外のホーム&パーソナルケア事業（以下、H&PC）や新規事業などの拡大のため、多様な人財の育成に重点をおいて取り組んでいます。2019年度に代表取締役社長を委員長とする「ダイバーシティ委員会」を設置し、多様な人財が挑戦・活躍できる風土改革及び、環境整備を進めています。特に、女性の活躍推進については、当社がH&PC事業を拡大・成長させていくにあたり、重要課題の1つであると考えており、女性総合職の採用数を増やすとともに、異業種女性交流研修などの各種研修制度を通じて2030年度までに女性管理職比率を10%（2022年度は5.2%）にすることを目標に取り組んでいます。

これまで、①優秀な人財の採用と育成 ②仕事と育児の両立支援・制度などの導入 ③ダイバーシティに対する社内の理解促進・風土改革を進めながら、次世代の管理職候補である女性リーダー層（係長・主任）を育成しています。引き続き、リーダー層の育成研修の実施や女性管理職のキャリア採用、家庭と仕事の両立におけるジェンダーギャップの改善、アンコンシャス・バイアス対策を軸に、女性の活躍を推進していきます。



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度	2030年度	
	実績（単体）	実績（単体）	実績（単体）	実績（単体）	実績（連結）	目標（連結）	目標（連結）	対象会社
女性管理職比率	2.0%	2.2%	2.8%	2.7%	5.2%	6.0%	8.0%	10.0%
女性リーダー層比率（係長・主任）	11.3%	9.0%	8.3%	11.1%	—	—	—	—
女性リーダー人数（係長・主任）	16名	21名	19名	24名	—	—	—	—
女性総合職比率	13.8%	15.0%	15.8%	18.4%	—	—	—	—
男性育児休暇取得率	4.0%	6.3%	28.9%	82.7%	79.3%	100.0%	100.0%	100.0%
年次有給休暇取得率	78.7%	67.2%	71.7%	75.0%	72.6%	70.0%	80.0%	90.0%

※連結会社（法定開示義務のある国内連結子会社）

TOPICS 異業種女性交流研修

異業種の9社から女性社員40名～45名が研修に参加し、一緒に課題に取り組み異なる企業文化に触れ、視野を広げるとともに、リーダーに必要な実践スキルを身に付けています。メイン研修（2日間）、4ヶ月間の課題作成、フォローアップ研修（1日間）のカリキュラムと、異業種ならではのネットワーク構築、女性管理職との対談などを通じ、参加者それぞれが「自分らしいリーダー像」を学んでいます。研修後に職場においてさらなる能力を発揮できるようになることを目指しています。



集合研修時の様子

研修参加の感想

メイン研修での女性管理職との対談では、皆さん「管理職になる」ことを重く考えすぎていないことが印象的で、私自身が無意識に“女性管理職”のハードルを上げていたと気づかされました。課題作成は「異業種」というより「異文化」交流で、日頃の業務とは全く異なる協働だったのも良い経験です。キャリアや仕事の進め方を考え直す貴重な機会になりました。

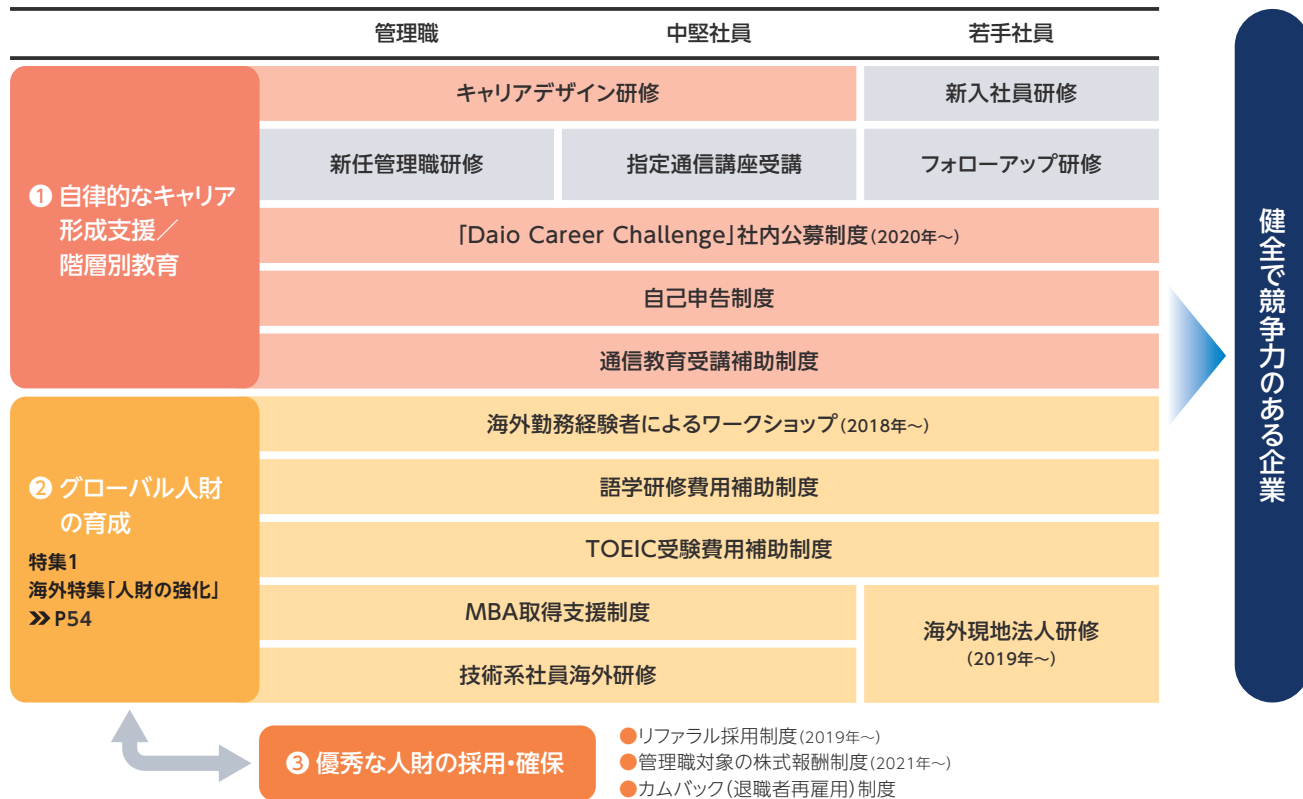
2022年度参加者 サステナビリティ推進部 江藤 美佳

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

人財育成

めまぐるしく変化する経営環境や多様化する生活者のニーズなどに柔軟に対応し、「健全で競争力のある企業」であり続けるため、社員一人ひとりがとことんまで考え抜き、関係者と議論し、日々の課題解決に組織の壁を越えて一体となって取り組むことが重要であると考えています。当社は、「自ら考え決断して実行する自律型人財」を育成する施策の一環として、「Daio Career Challenge」(キャリア選択社内公募制度)や、自己申告制度(所属部署や勤務地などの希望を申告できる制度)、通信教育受講補助制度など、自律的なキャリア形成を支援する制度を導入しています。また、デジタル化の進展や人口減少に伴い、洋紙をはじめ紙・板紙の国内需要が年々減少していることから、国内外のH&PC事業の拡大に重点を置いた施策に取り組んでいます。当社の描く未来像「やさしい未来」(世界中で、衛生習慣・用品が普及している未来や女性が自立している未来)の実現を目標に「グローバル展開を加速していく」ため、特にグローバル人財の育成に取り組んでいます。

健全で競争力のある企業



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度	2030年度	
	実績	実績	実績	実績	目標	目標	目標	対象会社
① 「DaioCareerChallenge」※1制度申込者数	19名	20名	36名	14名	—	—	—	大王製紙
通信教育受講補助制度利用者数	161名	158名	143名	113名	—	—	—	大王製紙
② TOEIC600点以上取得者の比率	14.1%	14.4%	15.7%	15.6%	16.5%	20.0%	30.0%	大王製紙
海外勤務経験者によるワークショップ参加者数	—	23名	コロナ禍により中止	176名	—	—	—	大王製紙
③ 3年後新卒定着率※	75.3%	75.0%	74.7%	82.2%	85.0%	87.0%	90.0%	大王製紙

※1 社内公募制度 ※3年後新卒定着率は、3ヶ年平均で算出(22年度実績は、18年度～20年度入社の新卒総合職の3年後定着率の加重平均)。

TOPICS 海外勤務経験者によるワークショップ

社員が海外勤務の実態について理解を深めるために『海外勤務ワークショップ』を、定期的にオンラインで開催し、海外勤務の社員をパネラーとして、各国の業務内容や職場風景など仕事面からプライベート面まで説明し、パネルディスカッションを行っています。2022年度は計2回の開催で176名の社員が参加し、ワークショップに対する理解度・満足度も約9割と非常に高く好評を得ています。

リモートでの海外勤務経験者によるワークショップの様子



※目標4のターゲット3、ターゲット4を取り組みの対象にしています。

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～



社員への思いやり

「社員への思いやり」として、安全・安心を最優先に社員がいきいきと働ける「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。社員とその家族が健康でなければ、モチベーションや集中力が維持できず生産性が低下し、さらには業績にまで影響を与えると考えています。当社グループは、2014年度に「大王グループ 健康宣言」を公表し、CHO(Chief Health Officer:総務人事本部長)を議長に健康経営委員会を継続して開催しており、心身の健康増進の取り組みを通じて、社員が健康で働ける環境を整備しています。また、災害ゼロを目指し、「安全な意識」「安全な環境」「安全な仕事」を3本柱に、『事業所内で働くすべての人の安全を守る』ことを掲げ、日々、安全衛生活動に取り組んでいます。



		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度	2030年度	
		実績	実績	実績	実績	目標	目標	目標	対象会社
健康経営	喫煙率	30.5%※1	26.1%※1	23.9%※1	30.0%	29.0%	26.0%	22.0%	連結会社(大王健保加入会社)
安全衛生	休業度数率※2	0.90	1.11	1.14	1.01	0.90	0.80	0.69	連結会社※3

※1 喫煙率の2019年度～2021年度の実績は、大王製紙単体 ※2 休業度数率は通年 ※3 連結会社(国内生産子会社他)

TOPICS 安全衛生活動「セーフティウェンズデー」の実施

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

安全衛生活動「セーフティウェンズデー」の様子

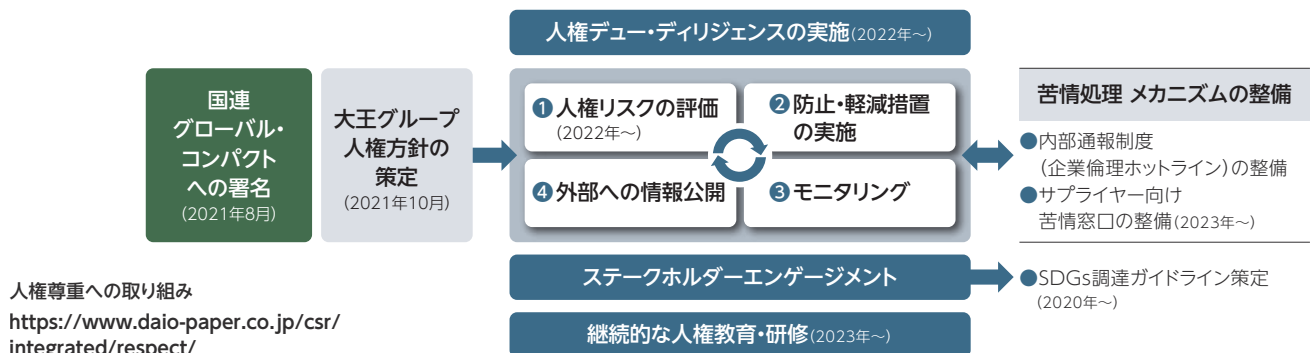


※目標3のターゲット4、ターゲット6、ターゲット9、目標8のターゲット5、ターゲット8、目標10のターゲット2を取り組みの対象にしています。



人権への取り組み

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



人権尊重への取り組み

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

※目標8のターゲット7を取り組みの対象にしています。

SDGsの達成に貢献する取り組み

Organic

地球環境への貢献

フォレスト・アンチレの植林地

マテリアリティ：

気候変動への対応／循環型社会の実現／森林保全と生物多様性の維持

基本的な考え方

大王グループは、1993年に製紙業界で最も早く「DAIO地球環境憲章」を制定し、この基本方針に基づき事業を通じた環境問題解決に積極的に取り組んできました。これまでの取り組みと2021年5月に策定した「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」でのSDGs達成への取り組みとを連動させ、経

営に織り込んだ推進体制とするため、「DAIO地球環境憲章」も同時に改定しました。今後も、地球環境と調和した持続可能な脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会の実現に向け、環境に配慮した事業活動を行っていきます。

DAIO地球環境憲章

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

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

各方針の詳細はこちら



経営理念

世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

未来像

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

世界中がクリーンエネルギーを利用

廃棄物が減少し、循環型社会が実現

プラスチックから天然由来素材への転換が進む

ボーダレスな自然共生社会が実現

自然豊かな地球が再生され、森林面積が復元

GHG排出量削減

気候変動への対応
持続可能な資源有効活用省エネルギー
エネルギー転換

環境負荷低減

循環型社会の実現
持続可能な資源循環3R(リデュース・リユース・リサイクル)
素材転換CO₂吸収・固定森林保全と生物多様性の維持
持続可能な森林経営植林
動植物の保護

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

気候変動への対応 ブラックペレットの開発による化石由来CO₂排出量の削減

当社は、「脱炭素」を最優先課題として認識しており、2050年度までにカーボンニュートラルを実現するためのロードマップを策定しています。そのなかで、三島工場に3缶保有している石炭ボイラーを停止させること(石炭ゼロ化)に取り組んでいます。施策の1つとして、地域で発生したゴミなどを燃料とするリサイクルボイラーを導入し、地域全体でのGHG排出量を削減するとともに、当社での化石燃料使用量削減を進めています。さらなる石炭の使用量削減のため、丸太から製材する過程で発生するバーク(樹皮)やおがくずなどを利用したブラックペレットの開発にも取り組んでいます。2026年度にはブラックペレットを石炭ボイラーで混焼する試みを開始し、最終的には1缶を完全にブラックペレットで賄うことで石炭ボイラー2缶停止※1を実現させ、2030年度 化石由来CO₂排出量削減目標(2013年度対比:46%削減)を達成していきます。



木質ペレット



ブラックペレット

▶ 半炭化

※1 これまで外部へ販売していた電力(FITバイオマス発電)を自社で利用する取り組みなどの施策も含め実現
※目標7のターゲット2、目標12のターゲット5、目標13のターゲット1、ターゲット2を取り組みの対象にしています。



循環型社会の実現 難処理古紙(フィルムやプラスチックなどの異物の混入している処理の難しい古紙など)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れ以外のフィルムなどに分別することで、古紙は製紙原料として再利用、排出された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。2022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、使用量及び配合率が低下しました。2030年度 板紙への配合率(KPI)30%達成に向けて、今後は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していきます。



難処理古紙の例
〈ビニールが内装された紙袋〉

	※ 基幹工場である三島工場板紙への配合率	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	2026年度目標	2030年度目標
難処理古紙の 板紙への配合率		14.8%	18.7%	15.7%	15.7%	14.2%	15.4%	17.1%	30%

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



森林保全と生物多様性の維持

①大王グループは1993年に制定した「DAIO地球環境憲章」の中で、「森林保全と生物多様性の維持」を重要な方針として掲げ、「大王グループの森林経営に関する方針」に基づき、持続可能な森林経営に取り組んでいます。南米チリにあるフォレスト・アンチレでは、約28,000haの天然林を所有し、寿命5千年以上と言われる天然記念物「アレルセ(パタゴニア・ヒバ)」の保護にも力を入れています。チリ森林公社やNGOと話し合い、専門機関による生息状況調査を実施しています。

また、ドローンをを用い上空から施業地域の写真撮影を行い、森林経営が動植物の生態に悪影響を与えていないかどうか確認しています。2022年にはロス・ラゴス大学の研究グループに協力し生態調査を行った結果、新たに準絶滅危惧種「ピューマ(ネコ科)」が、保有山林内に生息していることが分かりました。今後も関係

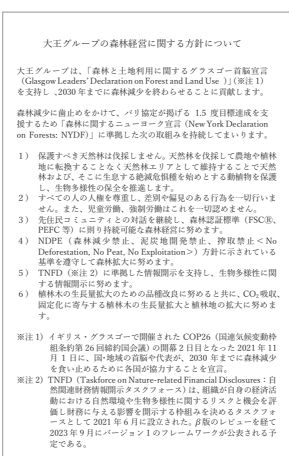


吉野川に生息する希少淡水魚
「カワバタモロコ」

機関との連携を強化し、持続可能な森林経営と生物多様性の維持に取り組みます。

②「カワバタモロコ増殖・放流連絡会議」のメンバーであるダイオーペーパープロダクツ徳島事業所は、2016年1月に徳島県から譲り受けた200匹のカワバタモロコを工場内の貯水槽で繁殖させ、自然環境への放流を目指して取り組んでいます。最初の2年間は約50匹減少しましたが、防鳥対策や稚魚保護ケースの設置、水温管理などの対策により、3年目から増殖に転じました。2023年6月時点で1,466匹の個体が確認され、さらなる増殖を目指して水質監視や産卵床整備、保護ケースの清掃などの対策を行っています。今後も、自治体や地元企業と連携し、小学校などでの環境学習にも貢献しながら、社会課題解決に取り組んでいきます。

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



保有山林内に生息する「ピューマ」

大王グループの森林経営に関する方針

大王グループの森林経営に関する方針について

大王グループは、「森林と土地利用に関するグラスゴー宣言(Glasgow Leaders' Declaration on Forest and Land Use)」(第13)を支持し、2030年までに森林減少を終わらせることに貢献します。

森林減少を防止するために、パリ協定が掲げる1.5度目標達成を支援するため「森林に関するニューヨーク宣言(New York Declaration on Forests: NYDF)」に準拠した次の取組みを持続してまいります。

- 1) 保護すべき天然林は伐採しません。天然林を伐採して農地や植林地に転換することなく天然林エリアとして維持することで天然林および、そこに生息する絶滅危惧種を絶たず動物の保護を促進し、生物多様性の保全を推進します。
- 2) すべての人の人権を尊重し、差別や偏見のある行為を一切行いません。また、児童労働、強制労働はとて一切認めません。
- 3) 先住民コミュニティとの対話を継続し、森林認証制度(FSC等、PEFC等)に限り持続可能な森林経営に努めます。
- 4) NYDFを「森林減少防止、森林地質開発禁止、搾取禁止」の3原則を遵守して森林経営に努めます。
- 5) TNFD(第2)に準拠した情報開示を支持し、生物多様性に関する情報開示に努めます。
- 6) 森林木の生産量拡大のための品種改良に努めると共に、CO₂吸収、固定化に寄与する樹木の生長量拡大と植林地の拡大に努めます。

※注1) イギリス・グラスゴーで開催されたCOP26(国連気候変動枠組条約第26回締約国会議)の閉幕2日後となった2021年11月1日に、国連の採択された、2030年までに森林減少を食い止めるために各国が協力することを宣言。
※注2) TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:自然関連財務情報開示タスクフォース)は、組織が自身の経済活動における自然環境や生物多様性に関するリスクと機会を評価し開示しなされる開示を開発する枠組みであるタスクフォースとして2021年6月に設立された。第1回のレビューを経て2023年9月にバージョン1のフレームワークが公表される予定である。

脱炭素社会へ向けた取り組み

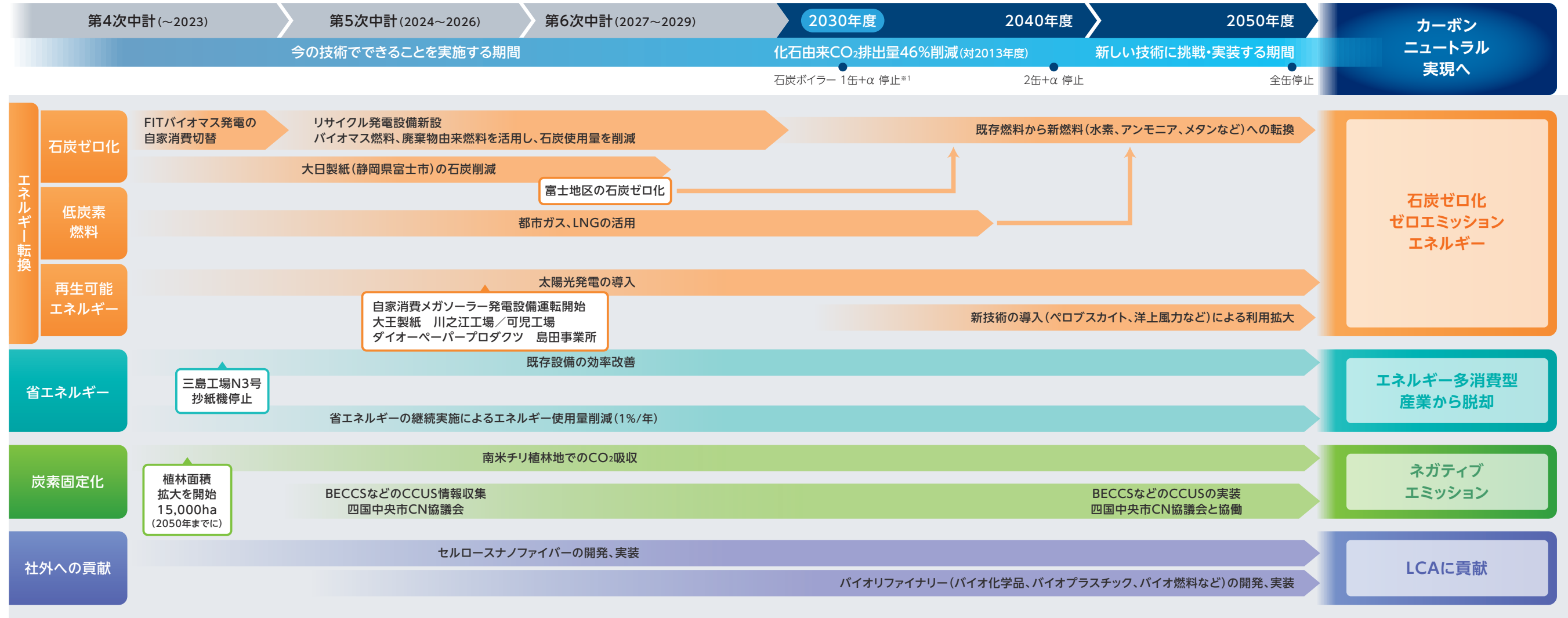
大王グループは2021年5月「2050年度カーボンニュートラルを目指す」ことを宣言しました。これまでも「DAIO地球環境憲章」に則り、省エネルギーの推進やバイオマス燃料の活用など、さまざまな環境配慮の取り組みを進めてきました。

多種多様な燃料の利用、新技術の導入により、地域とも連携しながら積極的に化石燃料の削減に取り組む。

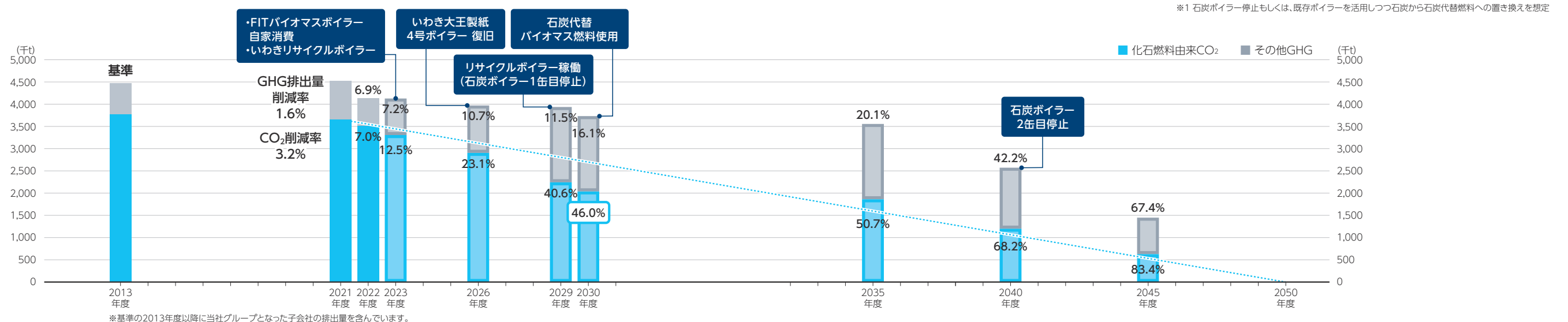
気候変動への対応を経営上の最重要課題の一つとして認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿った開示・取り組みを行いながら、引き続きカーボンニュートラル実現に向け策定したロードマップに沿って、施策の立案・実行に取り組んでいきます。



2050年カーボンニュートラル実現へのロードマップ



CO₂の削減見込み



生産本部長メッセージ

脱炭素に向けた潮流のなかで、計画を加速して
カーボンニュートラルに向けた取り組みを進めていく取締役 常務執行役員
生産部門担当 兼 生産本部長 兼 三島工場長

棚橋 敏勝

▼ 石炭からのフェードアウトを前倒しで実施

気候変動への対応は、グローバルでの喫緊課題であり、地球温暖化を引き起こす要因であるGHG(温室効果ガス)排出量の削減に取り組むことは、企業として当然の責務です。特に製紙業は、現時点では化石燃料に依存しているところが多く、企業として存在し得る経済合理性を伴いながらも、化石燃料からの脱却を意識して2050年度のカーボンニュートラルを実現することは、必ず達成しなければならない課題だととらえています。

当社においては2050年度のカーボンニュートラルの実現に向けたロードマップを「石炭からのフェードアウト」「省エネルギーの推進」「吸収源の拡大」の3つのアプローチから策定しており、2030年度までに生産活動における化石由来のCO₂排出量を2013年度対比で46%削減すること、2050年度にカーボンニュートラルを実現することを、ロードマップの基本方針として掲げています。

なかでも特に重要なのが石炭ボイラーの停止に向けた取り組みであり、私の管轄するこの三島工場において石炭ボイラー3缶を、2030年度、2040年度、2050年度と、10年単位で1缶ずつ停止し、順次、代替発電設備に置き換えていく計画を少しでも前倒しにする取り組みを進めています。

2022年度を振り返ると、コロナ禍での物流の混乱にロシアによるウクライナ侵攻の影響が加わり、特に2022年の夏以降、石炭を中心とした化石燃料価格が急激に高騰しました。このような急激な環境変化に対し、石炭使用量の多い三島工場も原燃料価格高騰の影響から業績にも大きな打撃を受けることとなりました。こうした事業環境の急変を受け、当初2030年度以降に計画していたFITバイオマス発電用ボイラーの自家消費化を前倒しし、2023年4月から6.3万kW相当の電力発電を石炭からバイオマス発電に転換し、またN3号抄紙機を4月に停止して工場のエネルギー使用効率を最適化しました。これにより当社全体の石炭の年間使用量は2013年の120万トンから2023年の見込みが95万トンまで、

段階的削減が実現する見通しです。

▼ 省エネ活動も加速

カーボンニュートラルの達成に向けて、生産現場において自分たち一人ひとりが実行できる取り組みが省エネ努力です。当社工場では、一つひとつの省エネ努力を積み重ねる「一から運動」を展開しており、生産現場に従事する社員から上がってきた改善提案を自分たちで優先順位を付けて意思決定、実行する「現場力」による改善活動がしっかりと定着しています。「省エネの推進」については毎年原単位1%削減の目標を設定していますが、三島工場では原燃料価格の高騰のなかで取り組みを加速すべきとの気運が工場全体で高まり、2022年の夏以降、省エネに関する現場力の改善活動と設備改善を集中して実行した結果、2.5%程度の省エネを実現しました。こうした取り組みは、大王グループの生産工場全体に展開しています。

▼ 今後の取り組みに対する課題や想定するリスク

カーボンニュートラルに向けた取り組みを今後さらに加速していく上では、石炭に代わる燃料を安定的かつ安価に調達し続けることが重要です。三島工場では、石炭ボイラーを停止する一方で、リサイクルボイラーを建設する計画があります。これは石炭からのフェードアウトを図る上で大きな効果がある施策ですが、製紙産業に拘わらずその他の産業も含め急速にカーボンニュートラルへの取り組みが加速していくなかで、リサイクルボイラー用燃料の調達競争が激化していくことが予測されます。燃料の安定調達のための集荷の窓口を広げる施策などについても議論を進めています。

リサイクルボイラーの主原料となるのは、一般的には産業系廃棄物のうち、マテリアルリサイクルが困難な古紙および廃プラスチック類をペレット状に固形化した固形燃料であるRPFです。一方で、三島工場で建設を予定し

SECTION 01	SECTION 02
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～

SECTION 03	SECTION 04
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～

ているリサイクルボイラーは、RPFに加え、これまで単純に焼却されていた廃棄物も有効活用できるボイラーとしていく予定です。この仕様のボイラーは、日本で初めて2023年2月にいわき大王製紙に導入して稼働を始めており、既に、これまで使用できなかった廃棄物由来の燃料を集荷して使用を開始しています。今から、新たな廃棄物由来の燃料の集荷、利用のノウハウを蓄積して、三島工場のリサイクルボイラー建設、稼働による石炭使用量削減を加速させます。

今後、日本でも炭素税(カーボンプライシング)が2028年に導入される方向で話が進んでおり、カーボンニュートラルへの取り組みが遅れば遅れるほど、カーボンプライシングを含めたコスト高や経営上のマイナスのインパクトが大きくなると考えています。また、当社がホーム&パーソナルケア事業へのウエイトシフトを通じて一般消費者へのブランド訴求を高めていく過程では、脱炭素に向けた取り組み姿勢そのものが当社のブランドイメージにも影響します。カーボンニュートラルを進めていくために必要な設備投資の優先順位を高く位置付けていますので、投資タイミングと費用、カーボンニュートラル経営と経済合理性のバランスを見ながら、引き続き迅速な意思決定につなげていきます。

▼ 地域のカーボンニュートラルにも貢献

カーボンニュートラルは、サプライチェーン全体や地域全体で取り組んでいくことが大切との考え方から、2021年に三島工場の位置する愛媛県四国中央市で「四国中央市カーボンニュートラル協議会」を設立して活動を進めています。当初、当社と丸住製紙株式会社、愛媛製紙株式会社の幹事会社3社で始めたこの協議会も、現在は四国中央市地区の一般会員数が24社にまで増加しています。これまでに一般会員も含めた協議会を計5回開催し、経済産業省や環境省、省エネ関連技術のある事業者様に協力をいただき、カーボンニュートラルに関する最新動向、省エネ技術に関する情報提供や啓発活動を実施したほか、2050年度までのカーボンニュートラルに向けて、2030年度までの第1フェーズではバイオマス・黒液・再生エネルギーの利活用と、既存設備のエネルギー効率の改善に取り組む方向で足並みを揃えています。行政は補助金などの再エネ導入支援策の構築・実行を進めており、一方で金融機関は既存技術への資金供給や排出量の可視化支援を行うことを決定するなど、個社単体では実現が難しい部分も地域の協議会を通じて取り組める領域が広がっており、地域のカーボンニュートラル協議会、そしてその運営を主体的に行う企業としての期待感も高まっていると認識しています。

またもう一つ、地域社会との関わりという点では、今後建設予定のリサイクルボイラーで利用する燃料のなかに、微生物の力を使って一般廃棄物を固形化して燃料にするトンネルコンポス

ト技術を活用する検討も始まっています。一般家庭から出てくる廃棄物の多くは焼却炉で処理されているものの、その老朽化により建て替えが必要となる自治体が増えてくるなかで、当社工場から約30キロメートルに位置する香川県三豊市が採用したトンネルコンポスの採用を検討する自治体が、愛媛県、香川県、徳島県を中心に増えてきました。当社ではそうした固形燃料を石炭などの化石燃料の代替として調達、利用することで温暖化対策と経済合理性を両立させることができ、自治体においては安価にごみを処理できると同時にごみを燃料として販売することができます。加えて、四国地域ではGHG排出量削減にもつながるため、「三方良しのサイクル」と呼んで、積極的なかわりを続けています。

また物流面においても、輸送効率を上げながらGHG排出量の削減につながる「ダブル連結トラック」を活用した製品出荷の取り組みなどを始めています。

▼ 水資源の有効活用

紙・パルプ製造は多量の水を必要とします。三島工場の位置する四国中央市は、地形的に降雨の少ない地域であり、国や県からの協力と、また先人たちの知識と多大な労力によって、銅山川に新宮ダム、柳瀬ダム、富郷ダムの3つのダムを建設いただき、そこからの用水を利用することで必要な水量を確保してきました。大切な水を有効に利用するために、三島工場ではパルプ・抄紙の種類、冷却水など用途に合わせて水の品質を使い分けています。そのなかでおおよそ1割は使用した水をろ過することで再生水として利用しています。

気候変動の影響もあり最近では渇水に悩まされることが増えてきました。2022年度も降雨量の大幅な減少により、通常使用できる水量の35%カットまで給水制限が行われました。当社では、節水や水の再利用の文化が脈々と受け継がれており、過去からのノウハウの蓄積で、再生水の使用量を3割程度まで引き上げても品質に影響なく操業ができる体制を構築しており、このような環境下でも工場の生産設備をフル稼働させたまま、お客様への供給を続けることができました。これからも常に節水、省エネを意識した操業に取り組んでいきます。

▼ ステークホルダーの皆様へ

多くの化石燃料を使用する製紙事業の工場として、カーボンニュートラルは必ずやり切らなければならないという強い決意、意志の下、環境変化も想定しながら少しでも前倒しで進められるよう覚悟を持って、取り組みを進めています。その上で、お客様にご支持・ご満足いただける商品をお届けできるよう全力で頑張っていきますので、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への対応

当社グループは、2021年5月の「大王グループサステナビリティ・ビジョン」の策定と同時に、TCFD(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)への賛同を表明し、TCFDの提言に沿った気候変動関連のリスク・機会評価を行い、経営戦略やリスク管理などに反映させ、財務上の影響などの情報開示の充実を進めています。

ガバナンス

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、気候変動のリスクと機会の評価、目標・方針設定・戦略策定、及び取り組み状況は、3か月に1回開催の「サステナビリティ委員会」で確認・審議しています。「サステナビリティ委員会」は、代表取締役社長を委員長とし、取締役常務執行役員、オブザーバーとして監査役・社外取締役・社外監査役が出席しています。「サステナビリティ委員会」での決定事項は、四半期に1回、取締役会に報告し、取締役会全メンバーで気候変動に関する取り組みの実行・進捗を監督、重要事項は承認・決定しています。「サステナビリティ委員会」の下部に「ESG小委員会」を設け、その小委員会の下部会として8つの部会があります。気候変動のリスクと機会に関わる具体的な取り組みは、「地球温暖化対策部会」「TCFD対応部会」「物流GHG削減部会」「森林・生物多様性対応部会」「価値共創部会」で検討・推進し、「ESG小委員会」でモニタリングしています。当社グループは、「気候変動の対応」をマテリアリティのひとつに挙げ、なかでも「脱炭素」を重要視しています。特に石炭ゼロ化の推進は、生産部門担当の取締役常務執行役員を責任者として位置づけ、社内の取締役、執行役員の出席する「生産会議」や「中期事業計画検討会」でも、その取り組みを報告、モニタリングする体制としています。

戦略

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、中期(2030年)、長期(2050年)で分析しました。各シナリオの前提条件として、移行シナリオについては、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第6次評価報告書におけるシナリオ(SSP1-1.9、SSP5-8.5)やIEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2022におけるシナリオ(NZE、STEPS)などを参照し設定しました。物理的リスクについては、WRI(世界資源研究所)が公表するAqueduct、文部科学省 気象庁「日本の気候変動2020」、Four Twenty Seven、Encore、UNEP “Spreading like Wildfire: The Rising Threat of Extraordinary Landscape Fires”(2022)などのデータを基にリスク評価を行いました。なお、右記のシナリオ分析におけるリスクと機会の財務インパクトは、大:150億円以上、中:50億～150億円、小:50億円未満、－:分析中です。

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～

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、商品のCFP情報に関する対応などが市場・評判リスクとして影響を受けることを認識しています。
エネルギー面では、紙・板紙事業のリスクが大半を占めると分析していますが、国内外の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(2030年度の化石由来CO₂排出量を2013年度対比で46%削減)、さらには、2050年度カーボンニュートラルに向けて取り組みを進めていきます。特に、国内については、三島工場を中心としたエネルギー対応のロードマップを見直しました。2023年3月に三島工場これまで外部へ販売していたFITバイオマスボイラーの電力を自家消費に切り替えるなど、今後

も、燃料転換を含めた取り組みと省エネルギー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。

1.5℃シナリオ

リスク項目		事象の詳細	2030年 1.5℃	2050年 1.5℃	戦略・対応策
政策・法規制	CO ₂ 排出量削減の義務化 GHG排出量の規制強化 カーボンプライシングの上昇	●GHG排出規制とカーボンプライシングの導入 ●エネルギー価格上昇による原価アップ	大	中	●FITバイオマスボイラー自社消費へ転換 ●太陽光など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などにより、石炭ボイラー1缶以上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 ●植林面積の拡大 ●四国中央市カーボンニュートラル協議会などの取り組み推進 ●リサイクルボイラー・石炭ボイラーでブラックペレット燃焼 ●水素・アンモニア燃焼技術の導入 ●CCUS(四国中央市カーボンニュートラル協議会などでの取り組み)
		●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
市場評判	環境対応商品へのシフト	●環境不対応商品の販売減 ●CFP表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表示などの推進、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などによるコスト増加 ●燃料転換	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、ダブル連結などを推進 ●今後の自動運転や水素・合成燃料トラックなどの技術革新にあわせて導入を推進

物理的リスク

物理的リスクとしては、4℃シナリオでは、国内外グループ拠点において、渇水、高潮、高波は、立地条件を踏まえ、大きく影響がないと予想しています。一方、集中豪雨などにより、工場及び周辺にて50cm未満の浸水による短期間の物流の寸断リスクを認識しています。リスク低減のために、物流を含めたBCP、BCMの強化、また、継続的な節水技術の推進、水のリサイクル活用促進に取り組みます。

さらに、2030年、2050年と進むにつれ、気候変動の影響により海外の一部では山火事などが増加することを認識しており、森林資源について、調達先の多角化、植林の推進による調達量の確保、地域・気候に適した樹種の選定・育種開発などを進めていきます。

4℃シナリオ

リスク項目		事象の詳細	2030年 4℃	2050年 4℃	戦略・対応策
急性的	台風の多発、集中豪雨の多発	●自然災害による生産活動への影響(洪水) ●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	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
慢性的	降水・気象パターンの変化や平均気温上昇	●植林地、原料調達先が被害を受け、安定調達に影響が出る	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

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、カーボンニュートラル実現へのロードマップ(P71-72)に示していますように、多種多様な燃料を利用できるノウハウや新技術の導入により、積極的に化石燃料の削減に取り組み、リサイクル発電設備の導入、太陽光発電の導入などによるエネルギーの転換や新技術による省エネルギーを進め、当社だけの取り組みでなく、地域社会との共存の取り組みとして推進します。また、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。2022年度は、P78の掲載のとおり、ホーム

&パーソナルケア(以下、H&PC)事業では、製品パッケージのプラスチック使用量削減、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、新たな素材であるセルロースナノファイバー(以下、CNF)についても、軽量かつ高強度に貢献するCNF複合樹脂のサンプル供給による用途開発を推進し、社会への貢献に取り組みました。さらに、製紙産業における素材を活用した、バイオリファイナリーの開発にも着手し、社会全体での大幅なLCAへの改善に取り組んでいきます。

1.5℃シナリオ

機会項目		事象の詳細	2030年 1.5℃	2050年 1.5℃	戦略・対応策
商品とサービス	需要家の品質要求が変化 技術革新による新商品・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 ●リサイクルに対する認識の変化 ●産業廃棄物を減らす風潮 ●水資源の節約から節水型商品の増加	小	小	【紙・板紙部門】 ●脱プラスチック製品、包装機能材の拡大 ●FSCなどの認証品拡大 ●CNF素材、RFIDの開発推進、製品拡大 【H&PC部門】 ●脱プラスチック包装材への転換 ●マスク、衛生用品などの気候変動対応商品の拡大 ●制汗商品、熱中症対策商品の開発、販売拡大 ●水に溶けやすい商品などの開発、節水支援
	廃棄物、余剰の有効利用	●バイオ素材、製品の需要増加	－	－	●製紙素材を利用したバイオマス化成品、素材の開発、販売拡大
資源効率	原料のリサイクル 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

リスク管理

大王グループでは、気候変動を含むサステナビリティに関する総合的な管理は「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、その下部会の「ESG小委員会」で「地球温暖化対策部会」「TCFD対応部会」「物流GHG削減部会」「森林・生物多様性対応部会」「価値共創部会」で抽出された気候関連のリスクと機会を評価し、「サステナビリティ委員会」でリスクと機会の対応要素を審議しています。TCFDの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急性的 ②慢性的)、(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、及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、IEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2022におけるシナリオ(NZE・STEPS)など、物理的リスクは、WRI(世界資源研究所)が公表するAqueduct、文部科学省 気象庁「日本の気候変動2020」、Four Twenty Seven、Encoreなどのパラメーター(カーボンプライス・原燃料価格など)を参照し算定・評価を行いました。「サステナビリティ委員会」で審議された事項は、四半期に1回、取締役会に報告され、当社グループの経営に反映されます。同様に、コンプライアンス違反、不祥事を含む経営に重大な影響を及ぼす恐れのあるリスクの識別・評価は、「リスク・コンプライアンス委員会」で審議され、取締役会に定期的に報告され、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。

指標と目標

「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(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のシナリオ分析及び、原燃料市況を踏まえ、石炭ボイラーの停止時期の前倒しを進めており、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号抄紙機の停止を完了させました。さらに、石炭の代替としてブラックペレットの開発・混焼に取り組んでおり、2030年度までに石炭ボイラー1缶以上停止の実現を目指しています。自社においては、再生可能エネルギーや低炭素燃料(LNGなど)への燃料転換、省エネルギーを推進するとともに、地域におけるゴミも含め、当社リサイクルボイラーでサーマルリサイクルすることで、地域全体でのGHG排出量削減も進めていきます。また、植林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、2021年度大王製紙単体、2022年度は国内生産会社を追加して算出が完了しており、今後、グループ全社の定量把握と目標設定に取り組んでいきます。

Scope1+2 目標

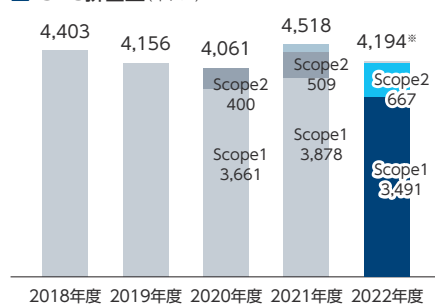
2050年度
地球温暖化対策の長期ビジョン
～ 2050年カーボンニュートラルの実現を目指します ～

2030年度 地球温暖化対策の目標

目標 生産活動で排出するCO₂を
2013年度対比で46%削減

Scope1+2 実績推移

■ GHG排出量(千トン)



※2022年度 グリーン電力証書販売分を除いた実質排出量
4,158千トンCO₂

Scope3 実績

2022年度 排出量
Scope3 2,297千トンCO₂
カテゴリ別排出量の詳細及び、
取引先様との取り組みについては
P79-80を参照

Scope3
取引先様と協力の下
サプライチェーン全体で
GHG排出量を削減

H&PC商品 パッケージのプラスチック使用量削減の取り組み

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、製品パッケージのプラスチック使用量削減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年度対比10%以上低減」を目標に、以下のような、パッケージの紙化、環境配慮型商品の開発を進めています。

製品パッケージの紙包装化

「エルヴェール ペーパータオル」
環境に配慮した紙包装パッケージを採用



環境負荷低減への取り組み

「キレキラ®!トイレクリーナー」本体容器
本体容器の高さと厚みを減らし
プラスチック使用量を削減

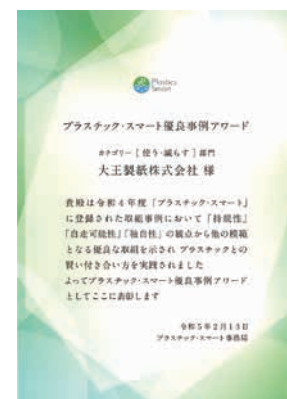


紙製品 脱プラスチック・減プラスチック製品の開発・発売の取り組み実績

開発・発売

2022年2月「エリプラシリーズ」を発売(10種類)開始以降もエリプラシリーズの商品を拡充し、現在31種類まで増加しています。

環境にやさしい『紙』の新ブランド「エリプラシリーズ」
環境省主催「プラスチック・スマート優良事例アワード」受賞
当社は、環境省が主催するプラスチック・スマート優良事例アワードの「使う・減らす」カテゴリにおいて、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展開する「エリプラシリーズ」が表彰されました。当社グループは、経営理念『世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ』の実現に向け、「衛生・人生・再生」の「3つの生きる」をビジョンに掲げ、事業活動を通じた社会課題解決に取り組んでいます。



CNFの開発・発売の取り組み実績

2022年3月に稼働させたCNF複合樹脂パイロット設備を活用し、従来のセルロース濃度55%から67%の高濃度化開発に成功し、「ELLEX-R67」のサンプル供給を開始。ユーザーのサンプル評価を通じた用途開発を推進しています。

その他用途開発事例として、2020年に採用された卓球ラケットメーカーより、2022年9月に新商品『樊振東CNF』が発売。10月には、スキー・スノーボードワックス材料として採用、商品化されており、取り組みを進めております。

Scope3 削減の取り組み

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

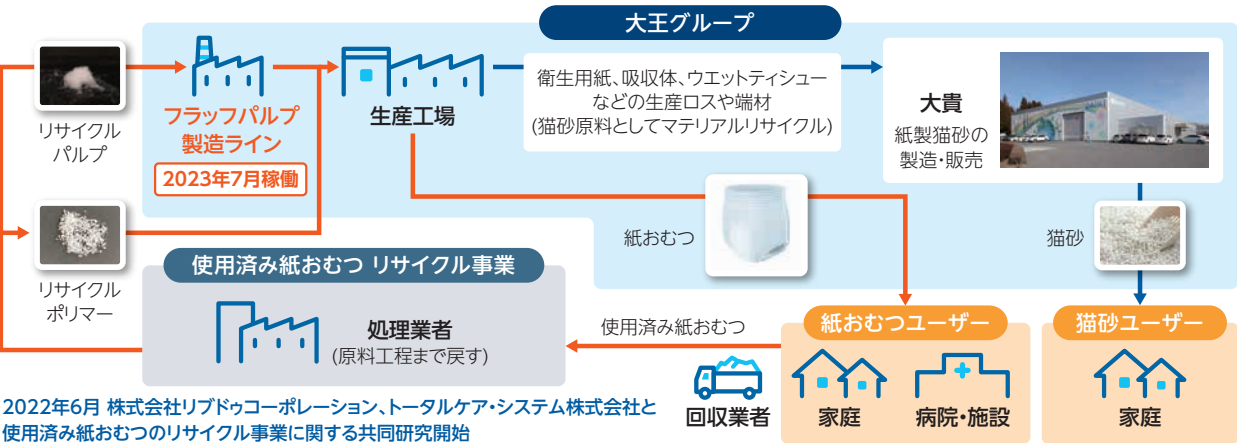
サプライチェーン全体の排出量

(単位：千tCO₂)

サプライチェーン全体の排出量		2021年度	2022年度	対象範囲
Scope1	直接排出	3,878	3,491	大王グループ
Scope2	間接排出	509	667	大王グループ
Scope3	その他の排出量	1,782	2,297	
カテゴリ1	購入した製品・サービス	683	1,321	2021年度は大王単体 2022年度国内生産会社追加
カテゴリ2	資本財	166	124	大王グループ
カテゴリ3	Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー活動	320	123	大王グループ
カテゴリ4	輸送、配送（上流）	313	408	2021年度は大王単体 2022年度国内生産会社追加
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	26	27	大王グループ
カテゴリ6	出張	2	2	大王グループ
カテゴリ7	雇用者の通勤	6	6	大王グループ
カテゴリ8	上流のリース資産	対象外	対象外	
カテゴリ9	輸送、配送（下流）	91	109	※大王製紙及び国内生産会社 関係会社間の原反輸送はカテゴリ9に含む
カテゴリ10	販売した製品の加工	-	-	
カテゴリ11	製品の使用	-	-	
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	176	178	
カテゴリ13	下流のリース資産	対象外	対象外	
カテゴリ14	フランチャイズ	対象外	対象外	
カテゴリ15	投資	対象外	対象外	

Scope3 環境配慮型ビジネス(リサイクル)モデルの確立

当社Scope3カテゴリ12の主な排出要因は紙おむつの廃棄によるものです。2022年6月に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ました。また、グループに迎え入れた大貴にて猫砂の製造時における、衛生用紙や紙おむつの生産過程で発生したロス品や端材を活用しています。紙おむつの回収フローを通じ、環境配慮型のビジネスモデルの確立を進めることで、GHG排出量削減に努めます。



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、具体的に日本においては従来のトラック輸送から内航船・RORO船へのモーダルシフト、鉄道輸送31フィートコンテナの共同活用、他社との共同物流を実施し、GHG排出量削減の取り組みを進めています。また今後物流業界における外部環境の変化を見据え、トラックドライバーの働き方改革にもつながるダブル連結トラックなどの新たな輸送手段を検討しています。

サントリーロジスティクス株式会社との31フィートコンテナラウンド活用の取り組み

2022年度よりサントリーホールディングス株式会社が使用する大阪から東京への鉄道コンテナに、当社グループの紙製品を混載し共同物流を実施しています。加えて関東・関西地区でラウンド運行するトレーラー輸送でも空きスペースに混載するとともに、中間地点にある当社拠点をスイッチポイントとして活用し、日帰り運行が可能となるスキームを新たに構築するなど、当該ルートの増便に加えて新ルートの運行を開始しています。この取り組みにより年間約216トンのCO₂削減を見込んでおり、2022年度には年間35トンのCO₂を削減しています。また、これらの取り組みは、ドライバーの労働時間削減にもつながり労働環境の改善(働き方改革)に寄与します。



31フィートコンテナへ大王製紙 カラーライナーを積載し輸送
写真提供：サントリーロジスティクス株式会社

ダブル連結トラック導入の取り組み



写真提供：青伸産業運輸株式会社

物流の2024年問題対応策のひとつとして導入検討を進めている、ダブル連結トラックの中継輸送実証実験(埼玉ー愛媛間約850km)を6月5日から4日間の日程で実施しました。ダブル連結トラックは2018年より一部区間での走行が可能となり、2022年11月には走行区間が拡充されました。これに伴い、当社グループの主要拠点である愛媛県や静岡県からの運行が可能となり、今回の実験実施に至りました。なお、瀬戸大橋及び明石海峡大橋の走行、四国島内でのダブル連結トラック輸送は全国初の試みです。2台のトラックを運行させた場合と比較してCO₂を約40%削減できる見通しです。

内航船／RORO船モーダルシフト

2021年度は三島工場から名古屋向けの紙・板紙製品を内航船にシフトし、2018年度の行田(埼玉県)向けのH&PC商品をRORO船にシフトしたものと合わせて、年間約752トンのCO₂削減に寄与しました。また2022年度より九州及び静岡向けの紙・板紙製品を内航船にシフトし、年間約215トンのCO₂削減を見込んでおり、継続的なモーダルシフトの推進に取り組んでいます。さらに、2023年度は、三島工場から関東向けフラップパルプの内航船輸送と可児工場から九州向けの紙・板紙製品の海上輸送に取り組み、年間約574トンのCO₂削減を見込んでおります。



写真提供：大王海運株式会社

コーポレート・ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み

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

2022年度は、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえて、「取締役会の機能発揮」「サステナビリティを巡る課題への取り組み」の観点から取締役会と任意の委

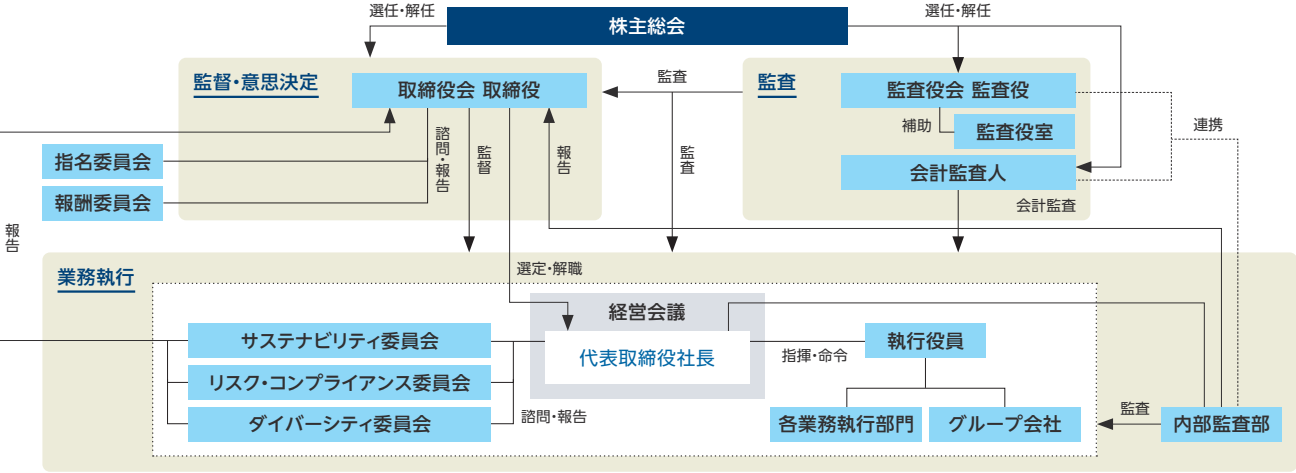
員会の関係性を見直したことなどにより、取締役会による業務執行のモニタリング機能を強化し、取締役会が主導してサステナビリティ経営を推進する体制を構築しました。

引き続きガバナンス体制の実質面の強化・開示の充実化に取り組んでまいります。

これまでのコーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

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

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年7月1日現在)



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～

取締役会

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

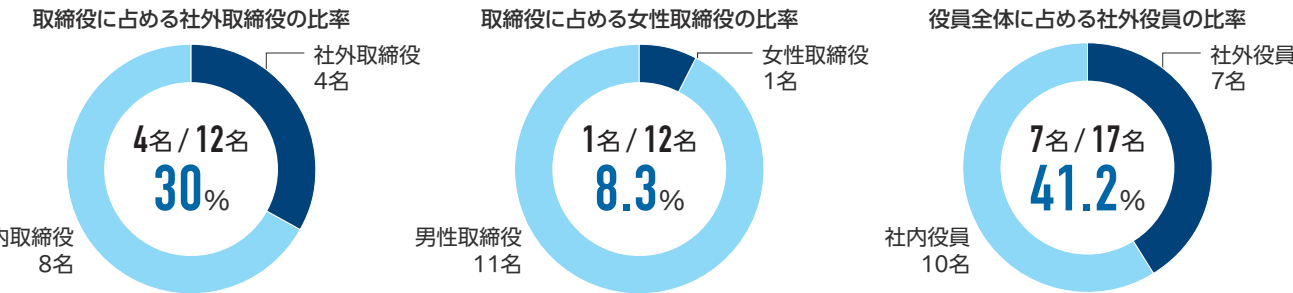
取締役の人数は、定款で定める員数である15名以内と

し、実効性ある経営体制及び取締役会における実質的な議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成することを基本としつつ、取締役会における多様性及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。

2022年度の実効性評価

- 経営戦略関連 中期事業計画の進捗状況及び次期中期事業計画の検討、グローバル戦略、サステナビリティを巡る課題への取り組み状況
- ガバナンス関連 ガバナンス強化に向けた委員会体制の見直し、リスク・マネジメント体制の強化、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況
- 資本政策関連 配当政策、資本計画見直し、貸付・債務保証

取締役会の構成 (2023年7月1日現在)



取締役のスキルマトリクス (2023年7月1日現在)

当社が、取締役の知見・経験に基づき特に期待する分野は、以下のとおりです。

氏名	役位	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 社長執行役員		○	○	○		○			○	○	
岡崎 邦弘	代表取締役副社長 副社長執行役員		○	○	○			○				○
山崎 浩史	取締役 常務執行役員		○			○			○	○	○	
田中 幸広	取締役 常務執行役員			○				○	○		○	
石田 厚	取締役 常務執行役員			○	○					○		○
藤田 浩幸	取締役 常務執行役員		○			○				○		○
棚橋 敏勝	取締役 常務執行役員		○			○			○		○	
品川 舟平	取締役 常務執行役員			○			○		○			○
織田 直祐	社外取締役	○	○	○	○			○				○
武井 洋一	社外取締役	○		○					○		○	
平石 好伸	社外取締役	○							○	○	○	
尾関 春子	社外取締役	○		○				○	○	○		

取締役会の実効性評価

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

●実施方法

すべての取締役及び監査役を対象に、匿名で自己評価アンケートを実施し、外部機関が回収・集計した客観的なアンケート結果に基づいて、分析・評価を実施するとともに、役員へのインタビューを実施しました。

●評価結果の概要

「取締役会の在り方」「取締役会の構成」「取締役会の運営」「取締役会の議論」「取締役会のモニタリング機能」「取締役・監査役に対する支援体制」「トレーニング」「株主（投資家）との対話」「取締役自身の取り組み」「委員会の運営」という10の観点から、当社取締役会を評価した結果、概ね適切に機能しており、十分な実効性が確保できていることを確認しました。

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

●2022年度の実効性評価で抽出した課題への取り組み

2022年度の実効性評価において、課題として抽出した「取締役会と下部委員会との関係性の見直し」「経営会議への権限移譲」については、取締役会付議事項細則を見直し、下部委員会の取締役会への報告義務を明確に定めることで取締役会による業務執行のモニタリング機能を強化しており、また、新たに「審議事項」を追加したことで、取締役会において中長期的な経営課題についての議論を深めるための環境も整ってきております。

●今後の課題

事業を取り巻く環境の変化が非常に早くなるなかで、当社が長期にわたって持続的に成長していくために、サステナビリティ・IT・DXなどに関する諸課題について継続して取締役会で議論するとともに、議論を一層深めていくため、適宜知識習得の機会も設けてまいります。

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

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

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、従業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、及び株式報酬で構成され、支給対象者は役員区分に応じてそれぞれ次のとおりとしています。

役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬
取締役 (社外取締役を除く)	○	○	○
監査役 (社外監査役を除く)	○	－	－
社外役員	○	－	－

●取締役の基本報酬の仕組み

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

●業績連動報酬(賞与)の仕組み

単年度の業績目標達成への意欲を高めることを目的として、連結業績指標に応じて支給します。業績指標については、客観性のある業績測定指標である「連結経常利益額」を用いています。前事業年度における連結経常利益額に、役員報酬規程に定める一定の割合を乗じることで基準となる役位の取締役1人当たりの賞与額(賞

与基準額)を算出します。個別の支給額は、賞与基準額に役位別に定めた役位倍率及び個人ごとに決定する業績評価ランク別に定めた個別業績評価倍率を乗じることで算出します。前事業年度における連結経常利益が赤字の場合は賞与を支給しません。

●株式報酬の仕組み

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

●基本報酬・賞与・非金銭報酬の割合の決定に関する方針

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

目標とする連結経常利益額(2023年度)達成時の割合
(※役位によって若干異なります)

月額	賞与	株式
79%	7%	14%

任意の委員会の活動

●指名委員会

取締役など候補者の指名と取締役などの選解任に対する客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として設置しています。独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。なお、社外監査役2名がオブザーバーとして出席することとしています。

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

●報酬委員会

取締役などの報酬の決定に対する客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として設置しています。独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。なお、役員報酬の決定プロセスの客観性・透明性をより高めるため、社外監査役2名がオブザーバーとして出席しています。

報酬委員会では、当社の常勤取締役及び常務執行役員以上の執行役員の報酬について、報酬決定の方針などに関して、取締役会からの諮問を受けて答申しています。また、取締役会にて決議した報酬決定の方針に従い、個人ごとの評価・報酬額を決定しています。

●サステナビリティ委員会

当社グループ全体のサステナビリティ戦略(環境・社会・ガバナンスを考慮した持続可能な企業戦略)を定め、社会課題の解決を通して当社グループの社会的価値を向上させるとともに、企業価値の向上を実現させていくことを目的に、取締役会の下部委員会として設置しています。代表取締役社長を委員長とし、サステナビリティ推進本部長を含む全常勤取締役、海外事業部長の計9名で構成しています。社外取締役、常勤監査役、及び社外監査役がオブザーバーとして出席しています。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)の決定、及びマテリアリティに対する目標・コミットメント・取り組みを決定しています。「サステナビリティ委員会」の下部に「ESG小委員会」を

設け、その小委員会では、サステナビリティを巡る動きやマテリアリティと連動する8つの部会(①地球温暖化対策部会②物流GHG削減部会③環境負荷低減部会④SDGs調達推進部会⑤TCFD対応部会⑥森林・生物多様性対応部会⑦価値共創部会⑧ESG情報開示充実部会)を設置し、具体的な取り組み及びKPI(重要指標)を設定し、施策の審議、進捗確認を通じて目標達成に取り組んでいます。

●リスク・コンプライアンス委員会

当社グループのリスクの管理及びコンプライアンスの強化のため、取締役会の下部委員会として設置しています。リスク・コンプライアンス担当取締役を委員長とし、その他執行役員等計9名で構成し、社外取締役、常勤監査役、社外監査役、及び内部監査部長がオブザーバーとして出席しています。

リスク・コンプライアンス委員会では、リスクの網羅的な識別・評価、及び対応策の一元的管理、ならびにリスクの重要性に応じた対応策などについて審議などを行うことにより、当社グループのリスク管理体制をチェックしています。

下部組織として、小委員会を設置し、各小委員会はその取り組み状況についてリスク・コンプライアンス委員会に必要に応じて報告しており、リスクの属性に応じた具体的な実行策を審議・決定し推進することで、より実効性の高いリスク管理が可能な体制としています。

●ダイバーシティ委員会

性別や年齢、国籍、障がいの有無、採用形態などの要素に拘わらず、柔軟な働き方を可能とする環境整備などの施策を通じ、当社グループ全体の多様性を実現するため、取締役会の下部委員会として設置しています。代表取締役社長を委員長とし、取締役常務執行役員などの計9名で構成し、社外取締役、常勤監査役及び社外監査役がオブザーバーとして出席しています。

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

IR活動

●IR活動方針

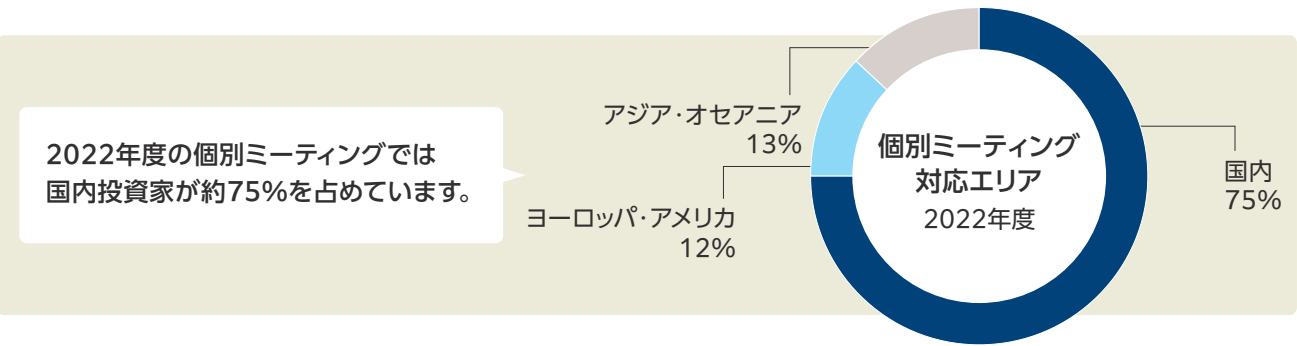
当社グループは、「誠意と熱意」を社是とし、株主や投資家、アナリストなどのステークホルダーに対し、適時適切かつ公正な情報開示と誠実で積極的な対話を心がけています。当社グループの経営方針や事業戦略の方向性をお示しするとともに、いただいたご意見を経営陣(社外取締役を含む)へフィードバックし、企業活動にも適切に反映するよう努めてまいります。

●主要IR活動及びIR体制

各種イベント開催後には対話内容を経営陣に対して、即座にフィードバックをしています。

活動	2020年度	2021年度	2022年度	主要対応者(2022年度)
機関投資家向け個別ミーティング	67	77	91	IR担当部長、課長
アナリスト・機関投資家向け決算・戦略説明会	6	6	5	社長、CFO、経営企画本部長
海外IR*	4	1	2	社長
機関投資家向けイベント(工場案内など)	0	0	3	IR担当部長、課長
個人投資家向けイベント	0	1	2	経営企画本部長、IR担当部長

※新型コロナウイルス感染症の影響で海外渡航を中止し、オンラインによるミーティングを中心に実施しています。



●対話における主なテーマ

- ・歴史的な為替変動や地政学リスクを発端とする原燃料コスト高騰への対応
- ・成長事業であるH&PC国内事業、海外事業の業績及び戦略
- ・新型コロナウイルス感染症収束後の需要動向
- ・中期事業計画の進捗
- ・株主還元の方針

IR資料の詳細は下記のホームページよりご確認ください
<https://www.daio-paper.co.jp/ir/>



役員紹介 (2023年7月1日現在)

●代表取締役



代表取締役社長
社長執行役員
ホーム&パーソナルケア部門管掌
若林 頼房
2018年7月 当社常務取締役
ホーム&パーソナルケア
国内事業部長
2019年4月 当社常務取締役
ホーム&パーソナルケア部門
国内事業部長
2021年4月 当社代表取締役社長
社長執行役員



代表取締役副社長
副社長執行役員
営業管掌 兼
グローバルロジスティクス本部担当
岡崎 邦弘
2012年6月 当社常務取締役
2015年6月 当社専務取締役
2016年4月 当社代表取締役専務
2019年4月 当社代表取締役副社長
2021年4月 当社代表取締役副社長
副社長執行役員

●取締役



取締役 常務執行役員
山崎 浩史
資源購買本部長 兼 コーポレート部門
サステナビリティ推進本部長
2017年5月 当社取締役生産本部副本部長 兼
三島工場長
2019年4月 当社取締役生産部門生産本部
副本部長 兼 三島工場長
2021年4月 当社取締役常務執行役員生産部門
担当 兼 生産本部長



取締役 常務執行役員
田中 幸広
コーポレート部門 総務人事本部長
兼 リスク・コンプライアンス担当
2019年4月 当社取締役コーポレート部門
経営企画本部長
2021年4月 当社取締役常務執行役員コーポレート
部門経営企画本部長
2021年6月 当社取締役常務執行役員コーポレート
部門総務人事本部長



取締役 常務執行役員
石田 厚
紙・板紙部門 紙・板紙事業部長
兼 コーポレート部門 IT企画本部担当
2021年4月 当社常務執行役員紙・板紙部門
産業用紙・段ボール事業部長
2021年6月 当社取締役常務執行役員紙・板紙部門
産業用紙・段ボール事業部長
2023年5月 当社取締役常務執行役員紙・板紙部門
紙・板紙事業部長



取締役 常務執行役員
藤田 浩幸
ホーム&パーソナルケア部門 国内事業部長
2018年7月 当社執行役員洋紙事業部長
2019年6月 当社取締役紙・板紙部門
新聞・洋紙事業部長
2020年7月 当社取締役サントール取締役会長
2021年6月 当社常務執行役員サントール取締役会長



取締役 常務執行役員
棚橋 敏勝
生産部門担当 兼 生産本部長 兼 三島工場長
2019年7月 当社執行役員生産部門生産本部
三島工場次長(製造部担当)
2021年4月 当社上席執行役員生産部門生産本部
副本部長 兼 三島工場長
2023年4月 当社常務執行役員生産部門生産本部
副本部長 兼 三島工場長



取締役 常務執行役員
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
2021年4月 当社上席執行役員コーポレート部門
経営企画本部経営企画部長
2021年6月 当社上席執行役員コーポレート部門
経営企画本部長
2022年7月 当社常務執行役員コーポレート部門
経営企画本部長

●社外取締役



取締役(社外)
織田 直祐
2022年就任



取締役(社外)
武井 洋一
2020年就任



取締役(社外)
平石 好伸
2021年就任



取締役(社外)
尾関 春子
2021年就任

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～

●監査役



監査役
藤井 博充



監査役
有安 努



監査役(社外)
山川 洋一郎
2008年就任



監査役(社外)
長坂 武見
2016年就任



監査役(社外)
岡田 恭子
2020年就任

●執行役員

常務執行役員	設楽 裕之	サントール取締役会長
	山上 俊樹	エリエールインターナショナルターキー 代表取締役社長
	溝渕 博士	ホーム&パーソナルケア部門 商品開発本部長 兼 グローバルマーケティング本部担当
	柏原 隆久	大王(南通)生活用品有限公司 董事長 総経理
上席執行役員	玉城 道彦	生産部門 生産本部新素材研究開発室長
	吉田 孝	コーポレート部門 IT企画本部長
	小川 満	ホーム&パーソナルケア部門 国内事業部ヒューマン・ファミリーケア営業本部長
	斎藤 真	ホーム&パーソナルケア部門 海外事業部長 兼 海外事業推進本部長
執行役員	久米 幸夫	大王(南通)生活用品有限公司 董事 副総経理
	白峰 幹郎	資源購買本部副本部長 〈購買企画部、海外資源部担当〉
	今泉 隆司	コーポレート部門 経営企画本部知的財産部長
	井川 準一	コーポレート部門 サステナビリティ推進本部 副本部長
	矢野 彰久	生産部門 生産本部三島工場長代理 〈ユーティリティ部門担当〉
	竹島 雅彦	エリエールインターナショナルタイランド 代表取締役社長
	藤井 喜継	紙・板紙部門 紙・板紙事業部 新聞用紙営業本部長
	長岡 明男	大王パッケージ(株) 代表取締役社長
	尾崎 秀司	生産部門生産本部三島工場長代理 〈製紙部門担当〉
	増田 明央	コーポレート部門総務人事本部総務部長 〈四国総務担当〉
	小島 武士	コーポレート部門 経営管理本部副本部長
	田上 一義	グローバルロジスティクス本部長

社外取締役座談会

大王製紙の社外取締役4名が、当社のガバナンス体制や経営上の課題などについて、昨年度のレビューと今後の方向性の2軸で座談会を実施しました。その内容をご紹介します。

2022年度のレビュー

■ 2022年度におけるガバナンス面での取り組みについての評価を聞かせてください。

尾関：昨年度は、リスク・コンプライアンス、サステナビリティ及びダイバーシティの3つの委員会について、執行部門の機構と明確に位置付けるとともに体制について見直しが行われました。リスク・コンプライアンス委員会は、前身となるコンプライアンス委員会でも行っていたリスクアセスメント活動をより強化し、ボトムアップでのリスク抽出に限らず、トップダウンの視点からもさまざまなリスクを洗い出す方向で軌道修正しています。これら委員会については、各委員会で扱う事項を見直すと同時に、各委員会と取締役会での議論との連携のあり方について、今後より具体的に詰めていく必要があります。試行錯誤を続けながらも改革の一步は踏み出しており、さらなる体制強化に向けて引き続き見守っていききたいと思います。

武井：ご指摘の3委員会については、委員会での社外取締役の立場も、従前の委員ではなくオブザーバーに変わり、また社外取締役のなかでも、オブザーバーとして入る委員会を分担する形となりました。そのことで、私自身は、自分がオブザーバーとして入らない委員会についての情報が

入りづらくなったと感じています。各委員会での議論内容の情報共有はもちろん、特に大きな問題についてはタイムリーに報告いただくなど、取締役会とのさらなる連携強化が今後の課題だと認識しています。また、指名委員会・報酬委員会についても、引き続きコーポレートガバナンス・コードが求める運用に近づけるための検討を継続していかなければなりません。一方で、取締役会でタブレット端末を採用するなど、取締役会の運営の効率化は改善が見られたと評価しています。

織田：私は昨年社外取締役に就任したばかりですが、委員会に関して感じたことを申し上げますと、特にリスク・コンプライアンス委員会やサステナビリティ委員会においては、そのなかで掲げたテーマについて、当社としてどうとらえ進めていくべきかをもう少し社内で十分に咀嚼し議論する過程を経てから、取締役会での議論に展開してはどうかと考えます。取締役会での情報共有・報告は重要ですが、特にサステナビリティなど、教科書的にテーマを羅列するのではなく、そのそれぞれに対する当社のスタンス、姿勢について、もっと突き詰めた議論を社内で行う余地があると思っています。

平石：皆さんがおっしゃるように、自分がオブザーバーとして参加していない委員会と、参加している委員会とでは、

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～

情報量に大きな違いがあるという構造的な課題は私も認識しています。リスク・コンプライアンス委員会への改組については、これまで以上に前広にリスク認識をすることで、その対応への検討を加速させていこうとしており、リスク管理に対する意識の向上やその方向性は間違っていない。サステナビリティ委員会は昨年初めてオブザーバーとして参加したのですが、国際的に基準や枠組みが整備されてきているなかで、サステナビリティ・ビジョンの公表や、2050年度のカーボンニュートラル宣言など、サステナビリティに対する認識が全社的に認識・共有されつつあることは評価に値すると思います。環境への負荷が相応に大きい製造業として、もっと早くからサステナビリティに対する認識・自覚を強めて経営に実装すべきであったという見方も勿論できますが、改革途上ながらも着実に進みつつあり、今後の展開をさらに注視していきたいと思います。

■ 当社のガバナンス体制の高度化に向けた提言があれば聞かせてください。

武井：取締役会で議論すべき課題が多いなかで、付議事項の内容や時間配分、形式などは改善が見られています。今後、当社はホーム&パーソナルケア（以下、H&PC）事業

へのウエイトを高めていきますし、女性役員比率も30%を目指すという方向性が政府からも打ち出されたなかで、監査役も含めた取締役会の人数やその構成なども考えていかなければなりません。当面の喫緊課題は、当然、業績の立て直しですが、あるべきガバナンス体制についても引き続き検討を続けていかなければなりません。

織田：昨年私が社外取締役に就任して一番驚いたのが、取締役会用資料として共有される紙の資料の分厚さと内容の細かさです。これは当社が「報告する文化」を重視していることの表れでもあると思いますが、報告以上に重要なのは、取締役会で議論するテーマや論点を明確にした上で多角的に議論を深めていくことです。事前に確認すべき内容は取締役会開催前の事前説明で確認し、その上で議論を深めていくという意味でも、武井さんがおっしゃったタブレット端末の活用によって、この1年でも運営面は少しずつ改善されてきたと思います。

平石：そうですね。私も2年前に参画した当初から、事前説明会、取締役会当日の資料、そして会議後の議事録に至るまで、当社が引き継いできた「紙文化」には圧倒されました。タブレット端末の活用で、議題の整理・簡略化が進み、運営の効率化はかなり進展しました。全体的なガバナンス体制の改善は、一朝一夕にできるものではありませんが、当社

社外取締役

武井 洋一

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

社外取締役

尾関 春子

2021年6月当社社外取締役就任。他社で法務部門長ならびに役員を歴任。

社外取締役

織田 直祐

2022年6月当社社外取締役就任。他社で代表取締役社長などを歴任。

社外取締役

平石 好伸

2021年6月当社社外取締役就任。外交官として各国大使を歴任。

が受け継いできた歴史や伝統はしっかりと踏まえた上で、世界的な標準となりつつあるガバナンス体制と照らしながら、ガバナンス改革のスピードを低下させることなく、変えるべき部分は大胆に変革していかねばなりません。改善の一步として指摘できるのは、私たち社外取締役の要望に応える形で、取締役会の場とは別に、代表取締役3名と社外役員7名との意見交換の場が数ヶ月に1回の頻度で開催されるようになったことです。取締役会の議題の枠を超えて、執行側と意見交換ができる非常に良い機会ですので、今後もそうした流れは続けていただきたいと思います。

尾関：タブレット端末はコロナ禍でなかなか入手が困難だった事情はあるようですが、社外取締役からの後押しもあり漸く実現し、事務局はもちろん取締役会メンバーなど関係者全員がメリットを深く享受しています。また、武井さんもおっしゃったように、当社としてあるべき理想の取締役会についての議論は、業績面での課題が最優先であったため少し遅れはしましたが、棚上げしているわけでは勿論ありません。女性役員30%についても、社会的な要求水準が今後低くなることもありません。取締役会の多様性はまだまだ足りていませんから、コーポレートガバナンス・コードの目指す方向性にも沿うよう引き続き議論していくテーマと認識しています。

■ 当社の人的資本戦略についての評価や課題はいかがですか。

織田：若林社長がリーダーシップを取って、ペーパーレス化への移行に合わせ、「報告のための仕事」から「自ら考えて変革していく仕事」への取り組みを始めています。やはりこの1年で私が感じたのは、当社はトップダウンで指示されたことをキチンと進めていくことには長けている一方で、社員自らが現状に良い意味での疑問を抱きながら変革を進めていくボトムアップでの変革意識は、それに比べると希薄であることが否めないということです。社員一人ひとりが自ら考え、変革していくそうした企業文化を醸成していくことは、必ずや企業体質の強化にもつながりますし、そうした主体性・自立性の高い人財の育成を進める方針に私は強く賛同します。

平石：当社は新卒採用者の育成も大切にしながら、同時に

外部の優秀な人財を積極的に採用し、本部長・部長職など中核的な職務にも登用を進めており、今後の海外進出を見据えても、そうした人財の採用・育成の方向性は間違っていないと確信しています。一方で将来的なグローバル規模での持続的成長を見据えると、人財の幅もより広く重層的に考えなければなりません。若い時期に海外経験を積ませ、グローバル視野を有した人財を本社の中核に配置するなど、そうした中長期でのキャリアパスの構築も重要です。そうした人財の育成・登用が企業文化として定着すれば、それはひいては新卒採用者や次期後継者を育成する上でも、優秀な人財を惹きつける魅力にもなると考えます。グローバル人財だけでなく、女性幹部の育成も同様です。プライム市場上場企業として、女性役員や管理職の人数や割合目標の公表などはそう遠くない将来、迫られてくると思いますし、しっかりと計画して実装化していくことが人財面での今後の大きな課題だと認識しています。

尾関：当社が今後、存続し続けかつ発展するには、今までと異なるスキルセットを有する人財を採用し続ける必要があります。サステナビリティ委員会で「選ばれる会社であるために」というテーマで議論していますが、ジョブマーケットで選ばれる会社となる、特に、当社が欲しい人財プールに訴求できる魅力のある会社になるために取り組むべき課題は、多くあります。コーポレート部門はもちろん子会社や各工場でも、スキルセットの多様性拡充に加え、個々のポジションの職責と必要なスキルセットやコンピテンシーを明確にしやすいジョブ型の人事制度を積極的に採り入れることは、重要であると考えます。

武井：今年の振り返りとしては、キャリアパスの見直しを図り、男性社員の育休取得促進など、評価できる点もありました。他方で、女性管理職やグローバル人財の育成についてはダイバーシティ委員会を中核にさらに強力に検討を進めていく必要性を感じますし、子会社やグループ会社の社員の方々のエンゲージメントの向上、さらには技術やデジタル面での人財投資など、取り組むべき重要課題は多くあると思います。人財戦略についても優先順位をつけて整理した上で、体制を強化していったほしいと思います。特に2022年度が厳しい業績となったことで、一所懸命頑張っていたらしゃる社員の皆さんの賃上げを実施できなかったことは、社員のモチベーションにも影響したはずであり、優

秀な人財の確保という観点からも、ジョブ型人事制度の採用を含め検討を重ねていかなければなりません。

今後の成長に向けて

■ 今後の成長に向けて、当社が取り組むべき社会課題や社会が当社に求めていることは何だと考えますか。

平石：当社が取り組むべき社会課題は多岐にわたりますが、2050年度カーボンニュートラル宣言の達成に向けて、脱炭素や気候変動対策への取り組みは特に重要です。脱プラスチックに資する製品も発売しており、環境に資する技術開発をさらに進めていくことを期待します。人財面では、多様な人財の確保を進めながら、当社自体が働く人財から見て魅力的な会社であり続けられるよう、人財の能力に応じた正当な評価制度を構築するなどの環境整備を進めることが、広く「人権」の問題に対する当社の回答の一つになると考えます。また、自然災害リスクなどに鑑み、防災・減災対策の強化と同時に、災害発生に対してもレジリエントなサプライチェーン体制を構築することで、社会的責任を果たせるような仕組みづくりも進めていったほしいと思います。

尾関：社会的課題やリスクマネジメントなどはすでに取り組んでいるところですが、特に製造面では三島工場にさまざまな機能が集中していることのリスクへの対応は重要かつ緊急性の高い課題だと私も思います。一方で、当社は今後、BtoB中心の紙・板紙からBtoCの家庭・衛生用品分野へと舵を切りました。一般消費財市場での存在感や親近感が高まることが期待されますが、一方で、いま当社が強みを発揮している分野に安住することなく、国内人口ピラミッドの構造的な変化に伴い、当社が存在意義を発揮し利益の源泉ともなりうるマーケットセグメントの推移や変化について、感覚を研ぎ澄ましていく必要があると思います。

武井：社会課題とは、当社が自らに起因する課題ではなく、外から与えられる課題ですが、社会課題に取り組めば当社として何とかなるという発想も危ういと思っています。社会の動きや変化がかなりスピードアップしているなかで、そこについていき社会課題の「解決」に取り組まなければ、当社は存続しえない状況にある。そうした危機感の下で、

痛みを伴った構造転換を図っていくことが大事だと思います。製造拠点については、三島工場に集中することのリスクは尾関さんのおっしゃった通りですが、一方で製造現場ではここ数年いつも水不足にも悩まされており、行政も含めた地域全体で、水資源対策に取り組むような対応も進めていったほしいと考えます。

織田：当社は今年の組織改正でサステナビリティ推進部を推進本部に格上げするなど、サステナブル経営の強化を進めています。社会課題の解決を図る上で、サステナブル経営を強化していくことはとても重要なことだと思います。サステナビリティ委員会も含め、サステナブル経営強化に向けた体制を整えることで、社会課題の解決につなげていったほしいと期待しています。



■ H&PC事業や海外進出など、当社の成長基盤強化に向けた提言をいただけますか。

尾関：当社には、例えばフラッフパルプの生産など、他社にはないユニークな強みが多々あります。調達から製造に至る過程でのこうした当社の強みは持続的成長のためにも有意義と考えます。社内のアイデアも勿論大事ですが、スピード感をもってさまざまな変化をとらえるためにも社外の知見も積極的に取り入れてほしいと思います。

武井：例えば自動車業界では、100年に一度の大変革と言われるなかで、急速にEVシフトを進める企業と、EVを一つの選択肢としてとらえる企業とがあります。製紙業界も

同じような変革が起きており、当初、洋紙・紙で残存者利益を獲得しながらソフトランディングを企図していた当社は、今、それが難しくなりつつある一方で、かたや欧米製紙メーカーはほとんどが板紙にシフトしています。当社は重点領域をH&PCと位置付け、今後、人財を含めたリソース配分を変更していきますが、その過程ではこれまでの「規模の利益」を追求するマインドセットも変革する必要があるように思います。他方、ESGを重視する流れが今後も続くなかで、先んじて対応していくことも求められます。人財やデジタルの活用など、少数精鋭でコア事業に注力し利益の創出に重点を置く、そうした経営の方向性を決めることは、発想転換も含めてその実行力が問われていると思います。

織田： 内需が停滞し海外に成長機会を求めることや、高付加価値の商品開発で他社との差異化を図りながら、事業構造を変えていくことが大事です。H&PCや海外に重点領域をシフトさせる方向性は間違っていないと思いますが、海外であれば、タイ、ベトナム、インドネシアなどそれぞれの拠点で一生懸命事業拡大を図りながらも、ASEAN全体、海外全体、あるいはH&PC全体で一元的に全体最適の視点からコントロールする機能が非常に大事になってきます。若林社長がH&PCを管轄する体制になりましたが、私はこのことを前向きにとらえています。個別課題についての議論を尽くして答えを見出していくとともに、視野を広く持ち、一元的に全体最適を考えるということを併せ持つことが重要だと考えます。

平石： ESG視点が今後ますます重要になるなかで、ESGを実装した経営が企業の基本的な在り方になっていきます。H&PC分野での海外進出については、これまでの成功や失

敗から得られた教訓を今後の海外投資などにも生かし同じ失敗を繰り返さないこと、海外での黒字化については、現地の歴史や社会経済事情に起因するさまざまな紆余曲折も織り込んだタイムスパンで考えていくことが大事だと思います。

■ 未来の大王グループの姿を どのようにイメージしていますか。

武井： 当社では2000年くらいから、いずれ紙はデジタルに切り替わっていくことを認識されていましたが、昨今そのスピードがさらに加速しています。過去に描いていた将来像が、ここ1～2年で大幅に前倒しして実現することが求められる状況になり、事業ポートフォリオだけでなく事業構造自体を変えることを迫られるタイミングにあるのではないかと考えています。紙そのものではなくパルプを生かすとか、セルロースナノファイバーなどの素材を強化するなど、大王製紙の「製紙」の名がなくなる可能性も否定せず、大胆な構造転換を検討・実行し、未来に向けた成長を描いてほしいと期待しています。

織田： 2022年度は非常に厳しい経営結果となりました。これまでの延長で「なんとかなる」という状況ではなくなったことを、むしろ、抜本的に構造を転換していくための前向きなエンジンに変えていってほしいと思います。カーボンニュートラルに向けても、当初は石炭ボイラーを10年間で1年ずつ停止する方針でしたが、石炭価格の高騰や急激な円安を機に、技術開発も含めて前倒しの方向で進み始めています。保守派が反対しかねない変革も、ここまで厳しい状態になると、「やるしかない」に変えられる。そうしたタイミングに今、来ていると思いますので改めて「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」という当社にとっての存在意義を強く意識しつつ、厳しい状況を前向きなベクトルに変えるための建設的な議論を深め、一人ひとりの社員も自ら主体的・能動的にぶつかっていく、そうした大変革を期待しています。

平石： 織田さんのおっしゃるとおり、2021年度の史上最高益から2022年度は赤字にと急降下したこの経験を今後に生かしていくことが大事です。当社は今、この厳しい状況下で事業構造の特長などを見極めながら今後の改善につな

げようと試行錯誤しており、どん底を経験したことで、ある意味でレジリエンスが高まった側面もあります。今、新たな出発点に立ったととらえて、H&PCへのシフトという事業構造の変革に向けて、当社の強みを生かしていったほしいと考えます。もう一つ、将来に向けては、一般の消費者や社会に対して、当社の社会的使命や役割がよりわかりやすいブランドイメージの構築も必要かと考えます。当社が大切にしている「衛生」「人生」「再生」の3つの「生」にはとても共感を覚えており、今後どのような事業構造であっても、当社が社会に生み出す価値をよりわかりやすく社会に訴求し続けていくことが大事だと考えます。

尾関： 30年先、50年先の非常に見通しを立てづらい未来において、そこでも当社が存続している姿を描くとすると、今とは全く違う事業をやっているとおかしくありません。「製紙」が社名に含まれなくなる可能性も高いでしょうし、「大王」というブランドをそのときどういう形で世の中に根付かせていたいと願うのか、そういった未来の姿については、今の執行陣だけでなく、そのときに当社を担うであろう若手人財にも大いに議論してもらいたいと思います。当社の歴史を振り返れば、創業者、中興の祖と続き2021年度まで業績を高めてきた後、2022年度に入って大きく業績が下がり、時代の流れもあいまってH&PCに大きく舵を切ることにしました。今、当社はその歴史のなかでまさに大きな転換点にあるのではないのでしょうか。30年先に当社が何を存在理由としているのか、なぜその事業をするのか、当社の不変のコアバリューは何かが問われると思います。昨年の対談でも私は「健全な猜疑心と進取の気性」を持った人財の必要性をお話ししました。今の姿の維持に執着することなく、全く違う事業を始めることも視野に入れ、そうした人財に当社の未来を大いに議論してもらう良い機会だと思います。

■ 最後にステークホルダーの皆様に向けて、 一言お願いします。

織田： 当社が今後企業価値を高めていくためには、足元のこの厳しい状況のなかで、その危機感を逆に事業構造の変革・加速につなげていくことが不可欠だと考えています。中長期の時間軸で、事業構造の変革を見据え、人財基盤を強化して、そうした改革をスピーディーに構築し実行していく

段階にあります。私自身も今までの実業経験のなかで、事業を推進する側として、どうしても目の前のことや過去の経験に縛られ、視野が狭くなりがちな部分もありました。今度は当社の実動部隊から少し距離を置いた立場から、私のこれまでの失敗・成功経験なども踏まえつつ、良い意味での刺激を与えられる存在になれるよう、微力ながら努力していきたいと思います。

平石： 当社はこの1年の間に直面したさまざまな困難のなかで、いろいろな試行錯誤を通じてレジリエンスを高めてきたと思います。当社は今後、海外などの新市場への進出やペットケア用品市場への参入、セルロースナノファイバーなどの素材開発を通じた新規事業の開拓など、一つひとつ成長するための課題を乗り越えていかなければなりません。なかでも当社が今後海外進出を進めていく過程では海外企業のM&AやPMIなどのさまざまな場面で、私が外交官時代に培った海外経験などを生かせる場面もあるかと思うますので、当社のグローバルな企業価値の向上に寄与することを通じて、ステークホルダーの皆様からの期待に応えられるよう微力を尽くしていきたいと思います。

尾関： 当社にとって喫緊の課題は事業の立て直しと強化です。しかしそれは、ガバナンス改革を緩めてよいというものではありません。ガバナンス改革も着実に進められるよう、取締役会を通じ執行陣を見守りながら、積極的に意見や提言を述べチャレンジし続けたいと思います。また委員会体制も改革の端緒に就いたばかりです。執行陣が方向性を定めしっかりとハンドルを握って進めるよう、尽力していきたいと思います。

武井： 2022年度は、当社が強みだと思っていた部分が弱みに転じた1年だったと思います。同時に、カーボンニュートラルに向けた流れに関しては、社内でも自身を変革していく大きなきっかけにもなったように思います。第5次中計のその先の将来像が見えづらくなったことで、当社はこれまでとは違う形の将来像を描き、新しいスタンスで計画を立てる状況に追い込まれていると感じています。今後、新たな方向性を明確にした上で、ドラスティックな改革を進めていく当社にとって、私自身は、市場やリーガルなどの視点からさまざまな意見を申し上げることで、社内全員にとって現在のピンチが新たな方向性に向かう前向きな機会となるよう、貢献していきたいと思います。