



2024年5月15日

各 位

会 社 名 大王製紙株式会社  
代表者名 代表取締役社長 社長執行役員 若林 頼房  
(コード番号 3880 東証プライム市場)  
問合せ先 取締役 常務執行役員  
経営企画本部長 品川 舟平  
(TEL. 03-6856-7509)

## 長期ビジョンならびに第5次中期事業計画について

当社は、2035年度をターゲットとする長期ビジョン、ならびに2024年度から2026年度までの3年間を対象期間とする第5次中期事業計画（以下、「第5次中計」）を策定しましたので、下記の通り概要をお知らせします。

### 記

#### 1. 長期ビジョンの概要

当社グループは、国内市場の縮小に伴い、H&PC事業のグローバル化、新素材分野の早期事業化、そして2050年のカーボンニュートラル達成に向けたエネルギー転換という重要な課題に直面しています。一方で外部環境に目を向けると、3年間にわたるパンデミック、ロシア・ウクライナ戦争に端を発する原燃料価格の大幅な高騰や円安など、当社を取り巻く事業環境は目まぐるしく変化し、その変化の速度は年を追うごとに加速しています。このような状況下において、経営陣と従業員が常に同じ目線で目標を共有し、一丸となって業務に取り組むことが、企業価値を高めるための第一歩になると考え、第8次中計が終了する2035年度をターゲットとした長期ビジョンを策定しました。この長期ビジョンでは4つのテーマに焦点を当てています。

1) 長期ビジョンスローガン：*Daio Group Transformation 2035*

2) 4つの取り組みテーマ

(1) エリアの Transformation

活動領域と発想の基準を日本中心から、グローバル視点へとシフトします。

(2) 強みの Transformation

既存の強みに加え、「環境変化に対応できる力」「新しい製品やサービスを生み出す研究開発力・マーケティング力」も当社の強みに加えるべく変革を進めます。

(3) エネルギーの Transformation

石炭依存のエネルギー構成から、地域共生型の廃棄物燃料や木質燃料への転換を進め、化石由来のCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指します。

#### (4) 価値創造の源泉の強化

Transformation を実行するのは人です。そのため上記3つの Transformation の土台としての人財育成を経営の最重要課題として取り組んでいきます。これまでの中計では積極的に設備投資を中心としたハード面を先行して強化してきました。第5次中計では人財とそれを支える組織文化の醸成にも投資し、これまでの中計で強化してきたハード面の投資による成長を確実なものにしてまいります。

これらのテーマに取り組むことで2035年度にグループ連結売上高1兆2,000億円、営業利益率10%の達成を目指します。

## 2. 第5次中計『Reframe ～基盤の強化～』の概要

### 1) 第5次中計の考え方・位置づけ

第4次中計の結果を振り返ると、新ブランド「エリエール Pet キミおもい」によるペットケア事業への本格参入やブラジルの Santher 社の業績向上などの成功があった一方で、課題としてはH&PC国内事業の利益率改善、海外事業の営業黒字化、2022年度に計上した多額の純損失により大きく毀損した財務体質改善が残されています。そこで第5次中計の3年間を長期ビジョンの実現と第6次中計以降のさらなるステップアップに向けて力を蓄える期間と位置づけ、『Reframe ～基盤の強化～』のスローガンの下、長期ビジョンのテーマでもある「Transformation」を実行していくための人財育成と財務を中心とした経営基盤の再構築に注力します。具体的には「営業キャッシュ・フロー創出力強化」「将来成長のための厳選した投資の実行」「財務基盤の強化」の3つをテーマに掲げ、次の施策を実行してまいります。

### 2) 営業キャッシュ・フロー創出力強化

#### (1) H&PC海外事業

H&PC海外事業の営業黒字化を目指し、商品戦略・販売戦略の再構築と戦略的なマーケティングを推進し、既存販売エリアでの収益力強化に取り組みます。さらには長期ビジョンの実現に向けた拡大策の立案、それを支える人財の育成、組織の整備を行います。

#### (2) H&PC国内事業

H&PC国内事業では、カテゴリーの選択と集中を通じて、2026年度に営業利益150億円(過去最高を記録した2021年度の水準)まで回復することを目標に事業を展開します。具体的には、成長分野であるファミリーケア(衛生用紙カテゴリー)とヘルスケアに開発・マーケティング費用を集中的に投下し、販売を伸ばさせることで増分利益を獲得していきます。

#### (3) 紙・板紙事業

紙・板紙事業では、売上高の拡大から安定した営業利益の獲得に方針を転換し、每期100～150億円程度の営業利益を確保することを最優先事項として事業を展開します。今後、原紙販売の伸長が見込めない中、パッケージ分野を中心に付加価値の高い最終製品の販売比率を高め、素材から最終製品までの一貫化を一段と強化してまいります。

### 3) 将来成長のための厳選した投資の実行

第6次中計以降の再拡大への布石として、環境、新規事業、そして変革を支える人・組織への投資を行います。

#### (1) 環境対応のさらなる推進

環境投資については、2035年までをカーボンニュートラル実現に向けた移行期と位置づけ、いわき大王製紙4号ボイラー（バイオマスボイラー）の再稼働を進め、化石由来のCO<sub>2</sub>排出量削減に注力します。

#### (2) 将来キャッシュ・フロー拡大のための新規事業強化

持続的な成長を実現するためには、H&PC事業のグローバル展開による成長に加え、新規事業の創出・育成が必要不可欠であると考えています。そこで、新規事業として昨年度本格参入したペットケア事業の育成を目的に、引き続きブランド投資に注力するほか、CNF分野では本格的な事業化に向けた準備として、CNF複合樹脂の販売開拓や販売活動を促進するための商用プラント（2025年度稼働予定）の建設に着手します。さらに、パルプの有効活用策としてバイオリファイナリーの事業化に向けた生産実証事業を開始します。これらの研究開発活動への投資も増やし、設備投資だけでなく人財強化にも力を入れることで、新規事業の育成を図ってまいります。

#### (3) 変革を支える人・組織の整備

人・組織への投資では変化・挑戦（≒リスクリング）をサポートできる研修体制を充実させるほか、海外事業や新素材といった今後拡大、成長を図るセクションへの経験者採用も強化します。

### 4) 財務基盤の強化

前述のとおり、事業活動によるキャッシュ創出力を強化するとともに、中長期的な戦略シナリオに基づき投融資を厳選して行うことで、事業ポートフォリオ・マネジメントと資本効率の向上を推進してまいります。併せてノンコア資産の売却やキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善にも継続して取り組み、財務体質の改善・強化を図ってまいります。

また2024年7月に社長の諮問機関として投融資委員会を設置する予定であり、「投資戦略議論の充実」「蓋然性検証の強化」「モニタリングの強化」の3つの機能を強化します。本委員会を通じて投融資の意思決定におけるガバナンスをより強化することで、投資効果の最大化、財務体質改善と成長の両立を実現し、ROIC経営の浸透・向上とリスク管理の強化を推進します。

### 3. 業績計画

以上の取り組みを完遂することで、2026年度にグループ連結売上高7,400億円、営業利益300億円を達成し、「Transformation」を実行していくための経営基盤を再構築します。

	第4次中計 2023年度実績	第5次中計 2026年度計画	(参考)長期ビジョン 2035年度目標
売上高	6,717億円	7,400億円	1兆2,000億円
営業利益 (営業利益率)	144億円 (2.1%)	300億円 (4.1%)	1,200億円 (10.0%)
経常利益	96億円	210億円	—
ROE	1.9%	4.5%	—
設備投資額(3カ年計)	1,435億円	915億円	—
ネットD/Eレシオ	1.5倍	1.2倍	—
為替レート	144.6円/ドル	150.0円/ドル	—

【事業部別計画】

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

ご注意：本資料に記載されている業績予想及び配当予想などの将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以 上

# *Daio Group Transformation 2035*

Daio Group 長期ビジョン

2024年5月15日  
大王製紙株式会社  
代表取締役社長 社長執行役員  
若林 頼房



私たちを取り巻く事業環境は大きく変化している。  
我々は過去から何度も挑戦し、  
市場に新しい価値をとどけ、マーケットを開拓してきた。  
Daio Groupはこの先どこへ進むのか。

カーボンニュートラルへの取り組み、  
グローバル展開や新素材技術開発など、  
レジリエントな事業基盤の構築が求められている。



だから私たちは  
自らを変革し、  
新たな未来に  
向けた一歩を  
今、踏み出します。

# *Transformation*

Daio Groupは、製紙に加え、H&PC + 新素材領域を成長させ、  
経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」を実現していきます。

# *ROAD to 2035*

各テーマの変革ロードマップ

# Daio Group Transformation 2035

2035年まで、4つのテーマに注力して取り組みます。

## 01 エリア

日本を含めた  
グローバルでの展開

国内重視

## 02 強み

環境変化対応力  
研究開発力・マーケティング力

製造・販売・工場・設備

## 03 エネルギー

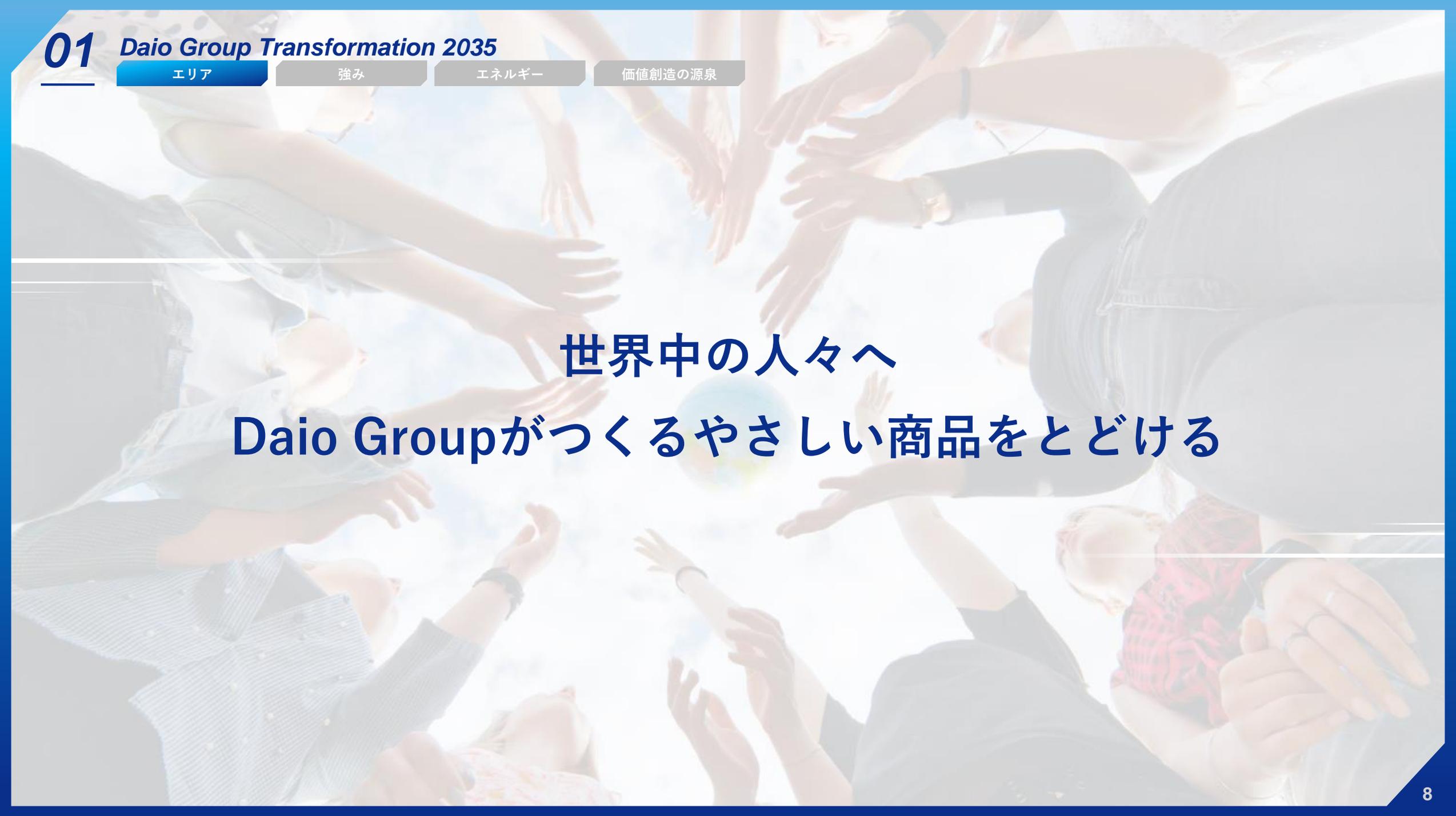
地域と共生した  
廃棄物燃料・木質燃料

化石燃料（石炭）

## 04 価値創造の源泉

人財  
企業文化

- 変革を実行する人財の確保・育成への投資
- 企業文化・働き方マインドの刷新

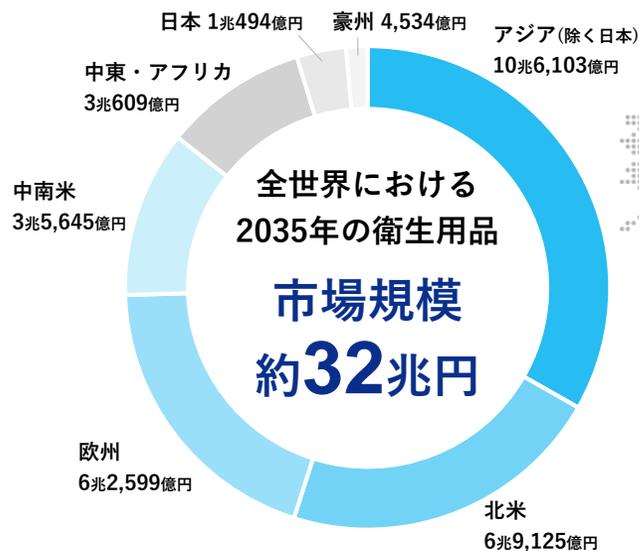


世界中の人々へ  
Daio Groupがつくるやさしい商品をとどける

## 世界中の全ての人々へやさしさをとどけていく。

対象：H&PC事業のみ

- 2023年度当社売上高
- 2035年度売上拡大イメージ (単位：円)

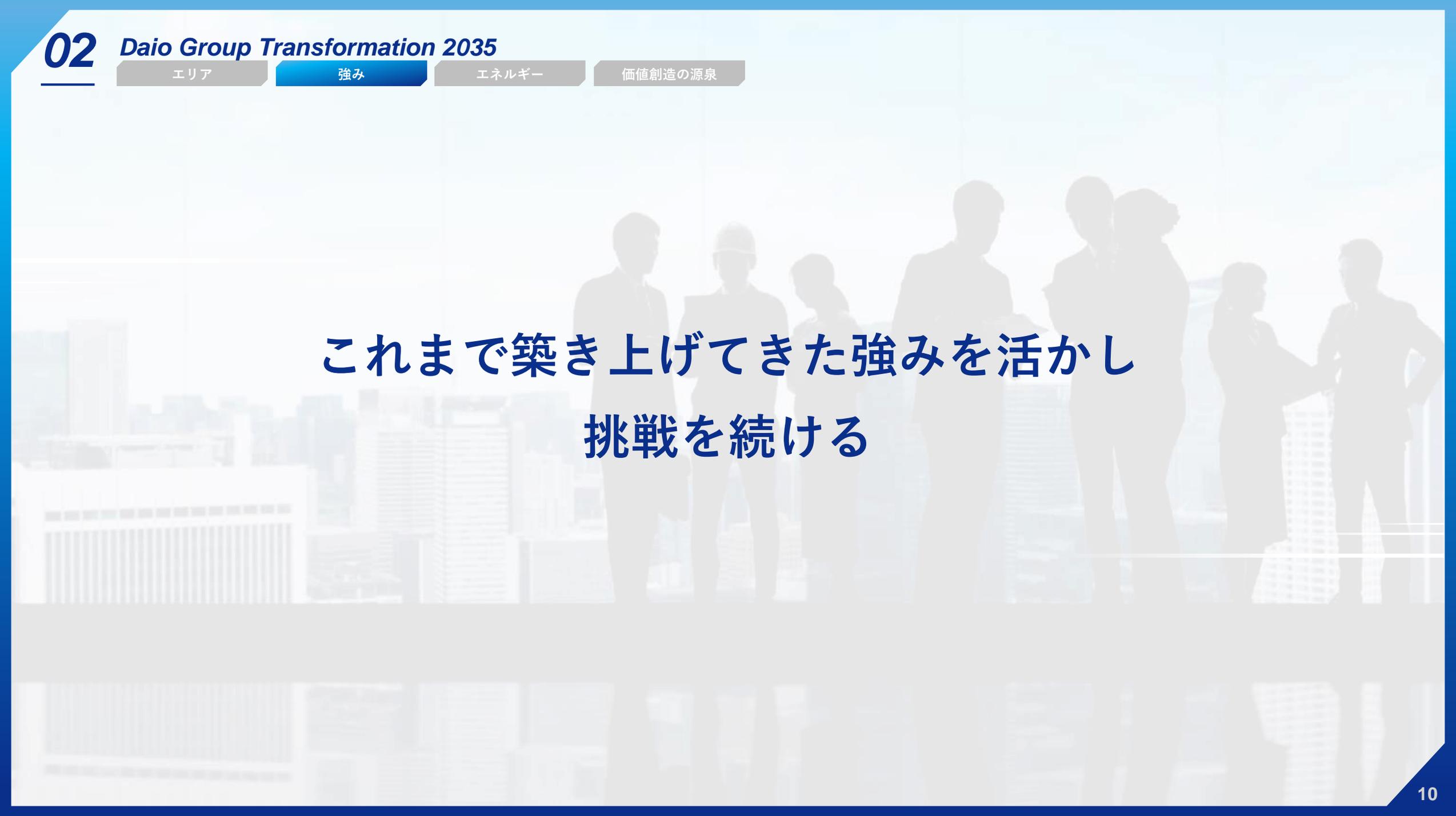


出所：市場規模はEUROMONITOR2022 Retail Tissue & Hygiene 小売価格をベースに、当社売上高はH&PC国内事業については2023年4月-2024年3月、H&PC海外事業については2023年1-12月の実績をベースにし、当社にて試算・作成 (145円/米ドルで換算)



私たちがこれまでつくってきたものは、人々にやさしさをとどけられるものばかり。  
我々が力を合わせ、このすばらしい商品を必要としている世界中の人々へとどけます。





これまで築き上げてきた強みを活かし  
挑戦を続ける

## 従来のProduct Outから、 新しいMarket Inの確立に挑戦する。

### Product Out

良質なものを  
製造する事が  
勝ち筋

||

装置産業的発想

いいものをつくれれば  
売れる

- 背景の変化
- ニーズの多様化
- チャネルの多様化

### Market In

マーケティング／ブランディング戦略

×

商品企画力・生産技術力

例 Santher社(ブラジル衛生用品メーカー)※

Santher社が持つ販売チャネル・ブランド力と  
当社の商品企画力・生産技術力でシナジー効果

グローバル展開では、売上高拡大と収益性を両立させる成長投資とM&Aを行い、世界規模でのエリア展開を加速していく。

2023年～5次中計末

2035年

海外売上高  
1,000億円

- 事業収益モデルの確立を最優先
- マーケティング／販売体制への投資
- グローバル人財の育成・採用
- M&A実施に向けた体制整備等を推進

海外売上高

3,500億円

- オーガニック成長とM&Aで事業規模拡大と安定収益化
- ベビー領域から商品ラインナップを拡充し、展開エリアも拡大
- 海外人財の育成と増強を経て、グローバル人事管理を推進

国内H&PCでは、利益最大化を目指した商品構成の最適化の推進。  
常にグローバル展開を見据えた新商品／新カテゴリー創出も目指す。

2023年

営業利益額

77億円

- 商品構成最適化の実現  
既存設備の活用による拡販
- グローバル展開を見据えた研究開発体制構築  
組み合わせ技術  
→基礎研究開発力強化

2035年

営業利益額  
500億円超

- 設備投資額の最適化
- 衛生用紙/大人用/ウェットなどに集中

キャッシュカウ化

新領域の  
開発

- ペット領域の拡大
- 継続的な新カテゴリー参入検討

グローバル展開を見据えた  
新商品／新カテゴリー創出

紙・板紙の領域では、利益最大化に向け生産・販売品種構成を転換。  
新素材製造への転換、パッケージ分野の強化も目指す。

2023年

営業利益  
160億円

2035年

営業利益率  
10%以上

- M&Aも活用して川下分野強化、トータルパッケージ化を志向
- 板紙、脱プラ用途など高収益品種の構成比率を向上

新素材製造への  
転換

- 製紙から新素材領域への転換を推進-設備や人的資本をシフトし、変革を推進

## 研究開発体制の強化、大学や海外研究機関との提携強化。 「知的資本」の強化も実現していく。

5次中計末

研究開発規模

50億円

売上高  
研究開発費比率 0.7%

- 人的体制強化
- 大学、海外研究機関との提携強化
- 知財戦略との連携強化
- 試験設備の拡充

2035年

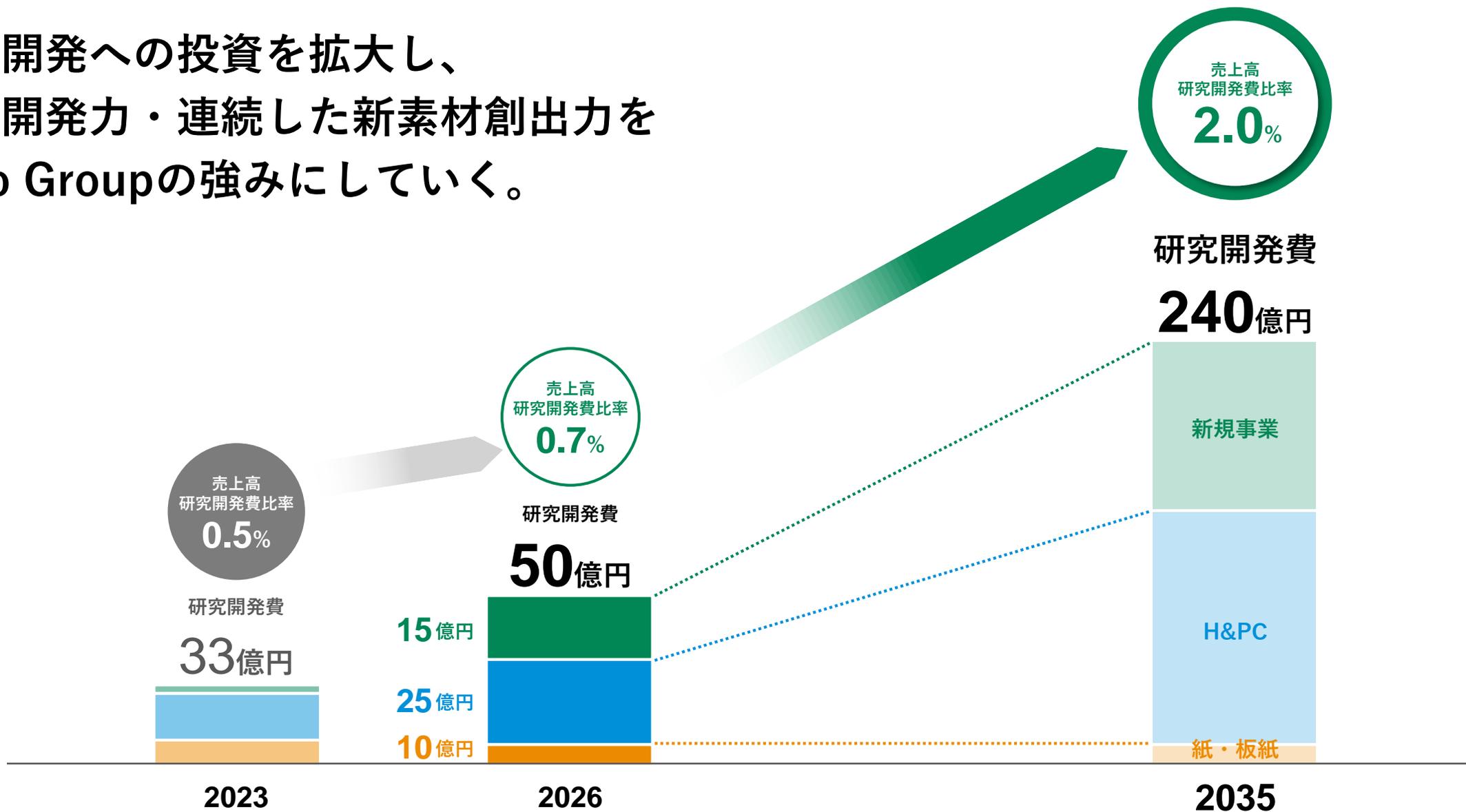
研究開発規模

240億円

売上高  
研究開発費比率 2.0%

- サステナブル商品への移行
- BtoC商品の新分野への進出
- グローバル開発の推進
- 社外研究所/試験設備の拡充
- 大学、海外研究機関との提携強化
- 知財戦略との連携強化・知財権の資本化

研究開発への投資を拡大し、  
商品開発力・連続した新素材創出力を  
Daio Groupの強みにしていく。



## 研究開発力を高めて、BtoC商品の新領域へ進出。



大人用紙おむつ  
市場参入



アテント  
(大人用紙おむつ)  
ブランド譲受



吸水ケア商品  
市場参入



GOO.N  
ブランド誕生



住居用洗剤市場参入



制汗シート  
市場参入



マスク  
市場参入



ペット用品市場本格参入



やさしい  
未来へ

カテゴリー  
ラインナップ

- 衛生用紙
- ベビー用紙おむつ
- フェミニンケア商品
- 大人用紙おむつ
- 除菌ウエット
- 吸水ケア商品
- 住居用洗剤
- マスク
- ペット用品
- 制汗シート

商品軸から事業を通じた社会貢献活動への発展



1979年

衛生用紙市場参入

1980年～

衛生用紙市場から吸収体市場への展開

1990年～

2000年～

新たな市場への挑戦 & 社会貢献活動

2010年～

2020年～

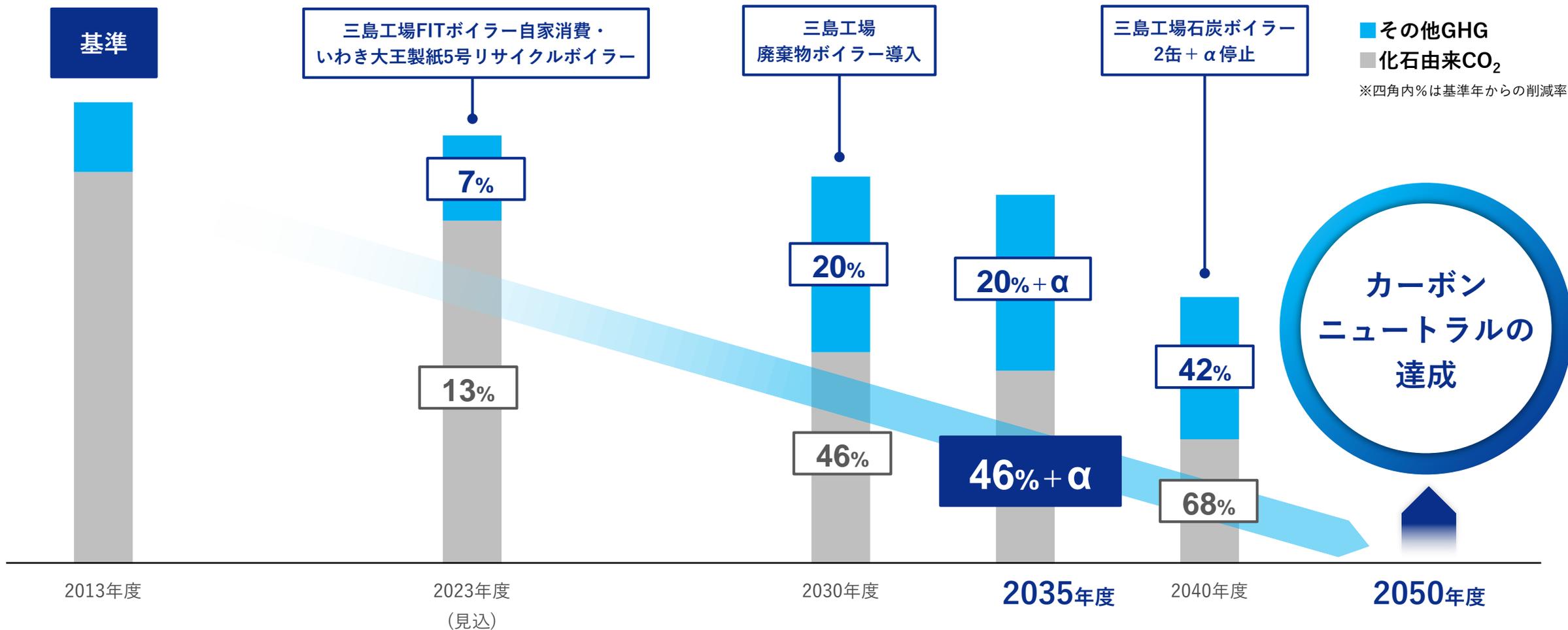
新領域

# 木質資源が持つ無限の可能性を解放する。



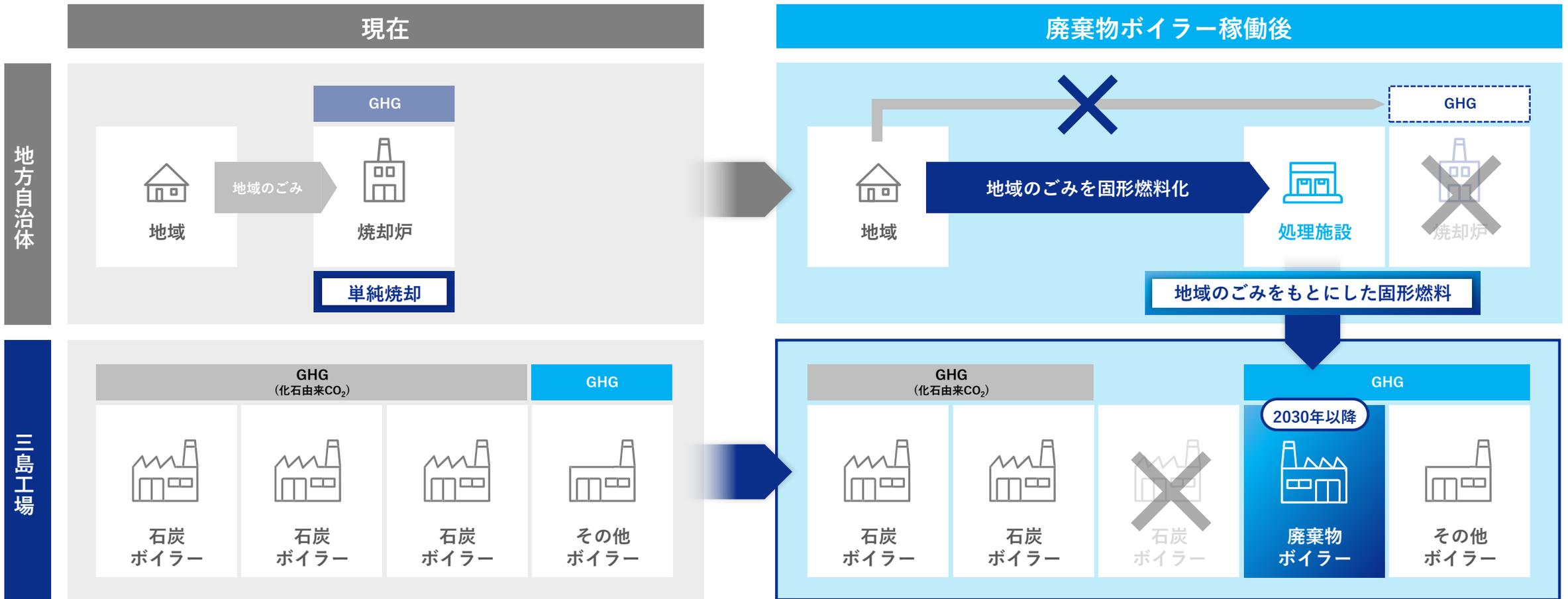
カーボンニュートラルへの「移行期」として  
化石由来のCO<sub>2</sub>排出量の削減を推進

2035年時点では2013年比46% + α の化石由来のCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指す。



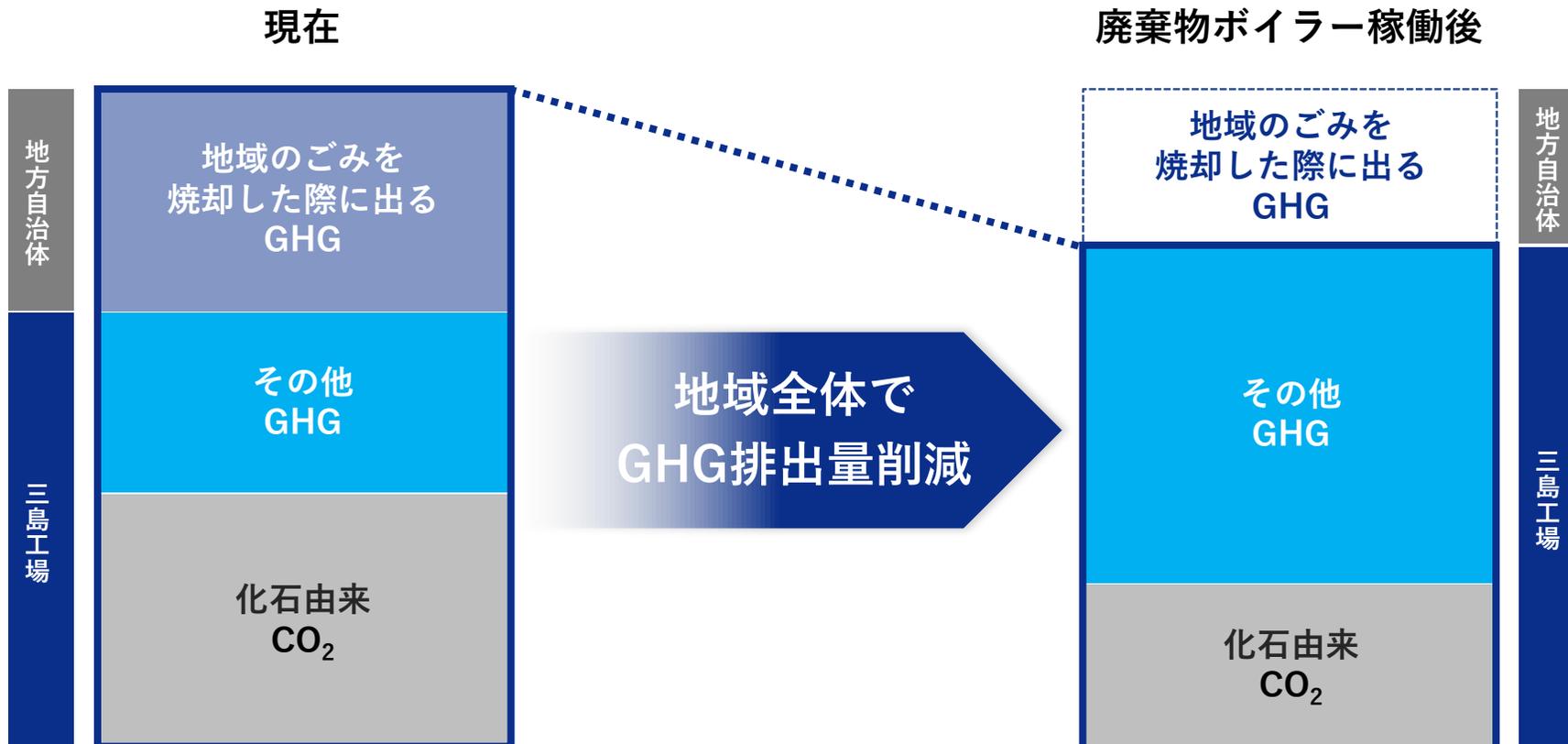
## 2030年度に廃棄物ボイラーを導入し、地域のごみを石炭代替エネルギーとして活用。

想定スキーム図



自社のみならず地域全体でのGHG排出量削減も目指す。

廃棄物ボイラー導入後のイメージ



## 2035年以降はターゲットをライフサイクル全体でのGHG削減に定めて 2050年のカーボンニュートラルを目指す。





**Transformationの担い手は  
社員一人ひとり**

変革の実現には適切な人財とそれを支える企業文化・組織体制が必要。

## 求められる人財像

- 変化や違いを受容する
- 挑戦に前向き

+

## 求められる組織文化

- 変化や異なる意見を受け入れる風土
- 多様性をイノベーションにつなげられる風土

+

## 求められる組織体制

- 個々の挑戦を後押しする制度
- 強化分野での適切な人財確保・配置

**Daio Group Transformation 2035の実現**

## キャリア開発、評価制度の見直しや研修・採用の充実により 人・企業文化のTransformationを推進。

### 方針

- 変化や違いを受容する人財の育成
- 挑戦に前向きな人財の育成
- 変化や異なる意見を  
受け入れる風土の醸成
- 多様性をイノベーションに  
つなげられる風土の醸成
- 個々の挑戦を後押しする制度
- 強化分野での  
適切な人財確保・配置

### 取り組み事項

- 1 従来の発想に囚われない発案や挑戦を  
評価する制度
- 2 管理職、担当者のマインド転換
- 3 グローバル人財の育成・確保
- 4 新たな挑戦を希望する意向が  
よりキャリアに反映される制度の構築
- 5 H&PC、新素材領域の人員増

### 具体的施策

評価制度の見直し

研修費予算の増加と  
研修制度の充実

キャリアパス制度の  
構築

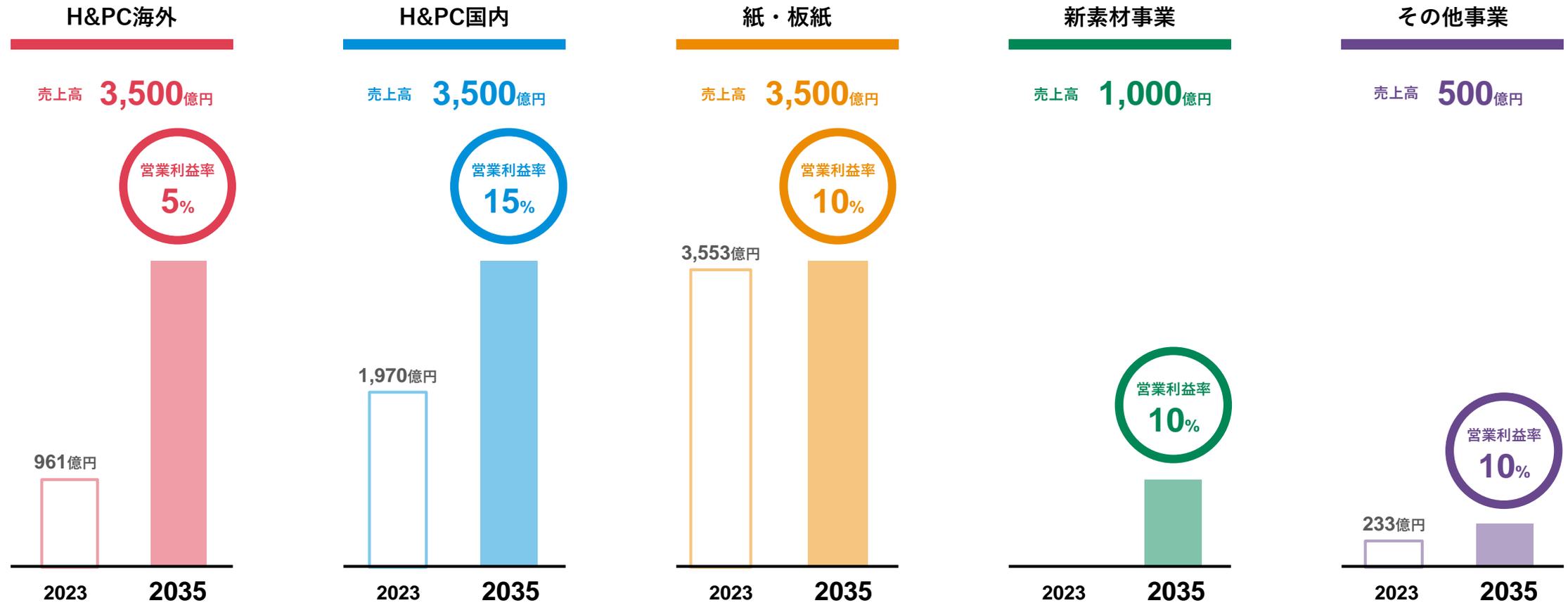
経験者採用の強化と  
推進部隊の人事部強化

**人的資本経営に関するKPIを設定し、  
2025年度より役員報酬と連動する制度に改定予定**

# *TARGET*

ターゲット数値

# 国内は利益最大化を実現し、 海外は収益性を確保しつつ、売上高の拡大を目指す。



## ***Daio Group Transformation 2035***

**売上高1兆2,000億円、  
営業利益率10%の実現へ**



# *Daio Group Transformation 2035*

---

私たちは新たな未来に向けた一歩を今、踏み出します。

第5次中期事業計画（FY2024～FY2026）



**Reframe**

～基盤の強化～

2024年5月15日  
大王製紙株式会社  
代表取締役社長 社長執行役員  
若林 頼房

# Contents

<b>第4次中期事業計画の振り返り</b>	<b>3</b>
<b>ありたい姿 長期ビジョン『Daio Group Transformation 2035』</b>	<b>7</b>
<b>第5次中期事業計画の概要</b>	<b>10</b>
<b>営業キャッシュ・フロー創出力強化</b>	<b>15</b>
<b>将来成長のための厳選した投資の実行</b>	<b>25</b>
キャッシュ創出力を強化するための環境対応のさらなる推進 将来キャッシュ・フロー拡大のための新規事業強化 変革を支える人・組織の整備	
<b>財務基盤の強化</b>	<b>39</b>
<b>目指す姿・指標</b>	<b>43</b>

# 第4次中期事業計画の振り返り

『GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ』のスローガンの下、さらなる構造改革を志向

## 基本方針

1

### 強靱な事業 ポートフォリオの確立

紙・板紙事業はこれまでの戦略投資の効果発現と構造改革の継続により更なる競争優位性を構築

H & P C 事業は複合事業化の加速と更なるM & Aも視野に、当社の成長・拡大を牽引

C N F 等の新規事業により、将来の成長機会を創出

2

### 財務体質の強化

次期5次中計での更なる成長を可能とするキャッシュ創出力の強化・キャッシュ・フローの改善

先行きが不透明な景気動向を考慮し、4次中計の3カ年の設備投資は案件を厳選し、4次中計期間中の信用格付のA格取得を目指す

資本コスト・資本収益性を意識した経営を推進  
事業別収益性評価・投資判断基準の社内管理指標の一つとしてR O I C導入

3

### 気候変動問題への対応 2050年カーボン ニュートラルの実現

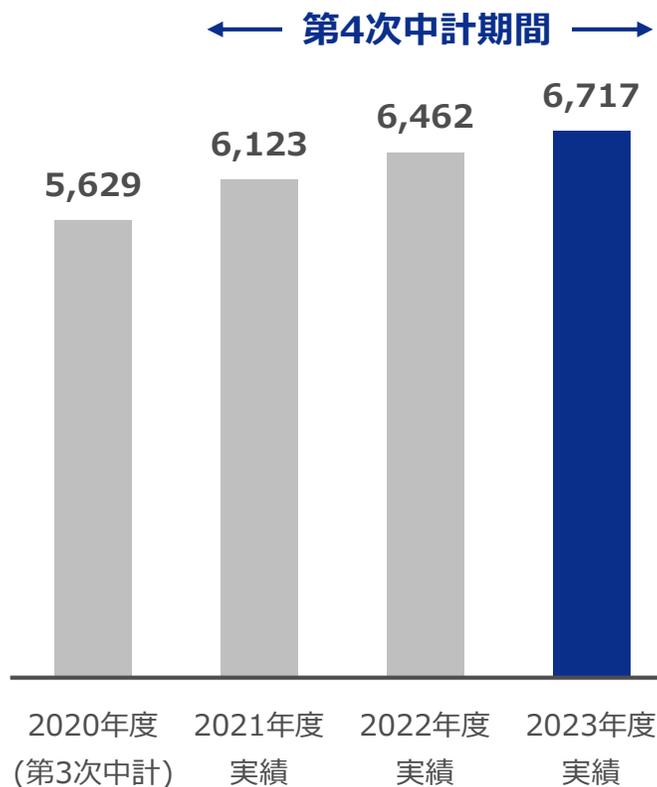
再生可能エネルギーの利用を促進し、2050年までに石炭ゼロ化を目指す

植林の適正管理と植林面積の拡大に継続的に取り組む

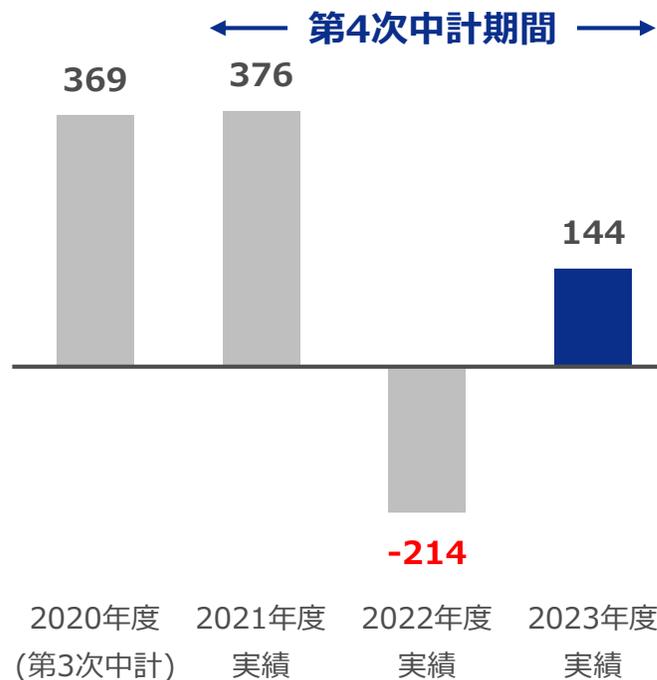
C N F・脱プラスチック製品の事業推進により、環境にやさしい素材転換を促進

売上高は過去最高を継続して達成するも、計画は未達

## 売上高推移



## 営業利益推移



目標指標	2023年度 (当初計画)	2023年度 実績
売上高	7,200億円	6,717億円
営業利益	510億円	144億円
経常利益	480億円	96億円
H&PC海外売上比率	18.8%	14.3%
ROE	10.0%以上	1.9%
純有利子負債	2,700億円	3,616億円
ネットD/Eレシオ	1.0倍	1.5倍
格付符号/方向性 (R&I)	A格目標	A-安定的

厳しい環境のなかで将来成長に向けた布石を打てた一方で  
H&PCの収益力強化やエネルギー転換は次期中計での継続課題

## 達成できた項目

－強靱な事業ポートフォリオの確立に向けた布石－

- 2023年10月に「エリエールPet キミおもい」のブランドでペットケア事業に本格参入
- Santher社の業績が伸長して、H&PC海外事業の牽引役に成長

## 4次から5次にかけての継続課題

－H&PCの収益力強化とエネルギー転換の速度up－

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

ありたい姿  
長期ビジョン『Daio Group Transformation 2035』

# Daio Group Transformation 2035

2035年まで、4つのテーマに注力して取り組みます。

## 01 エリア

日本を含めた  
グローバルでの展開

国内重視

## 02 強み

環境変化対応力  
研究開発力・マーケティング力

製造・販売・工場・設備

## 03 エネルギー

地域と共生した  
廃棄物燃料・木質燃料

化石燃料（石炭）

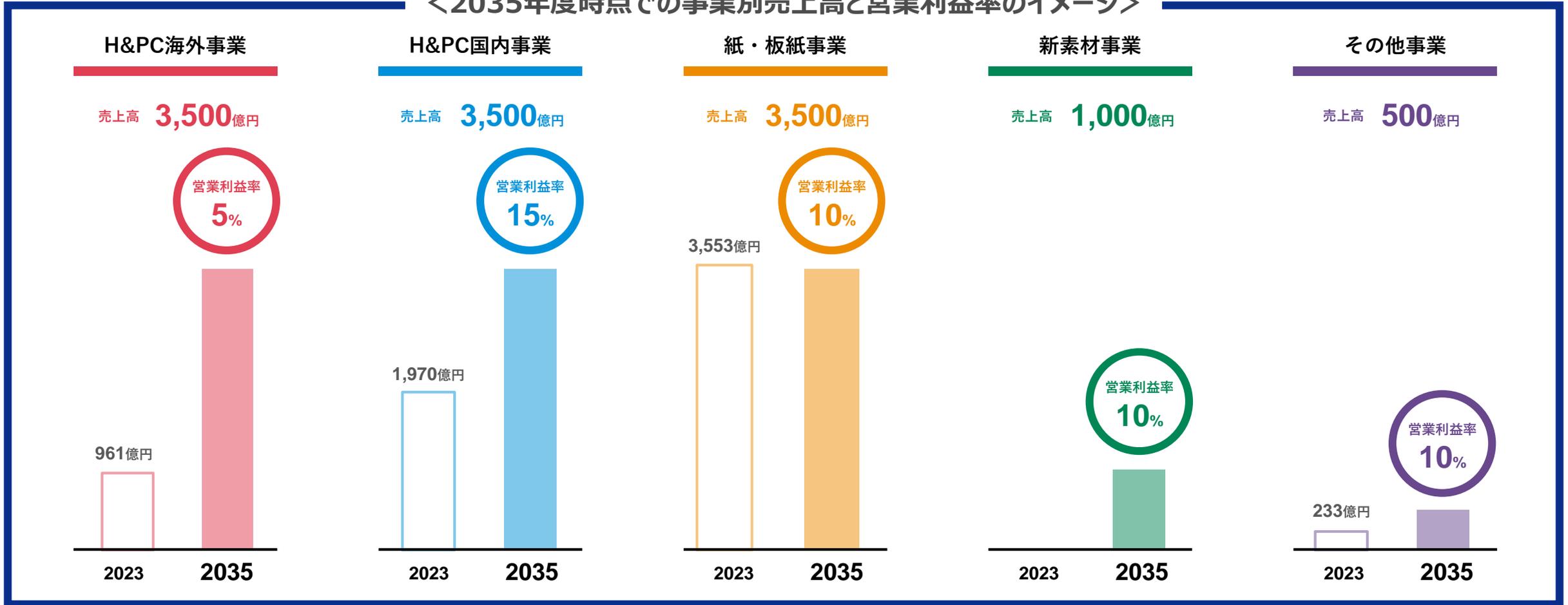
## 04 価値創造の源泉

人財  
企業文化

- 変革を実行する人財の確保・育成への投資
- 企業文化・働き方マインドの刷新

## 連結売上高1兆2,000億円、営業利益率10%を達成

### <2035年度時点での事業別売上高と営業利益率のイメージ>



# 第5次中期事業計画の概要

## 第5次中期事業計画スローガン



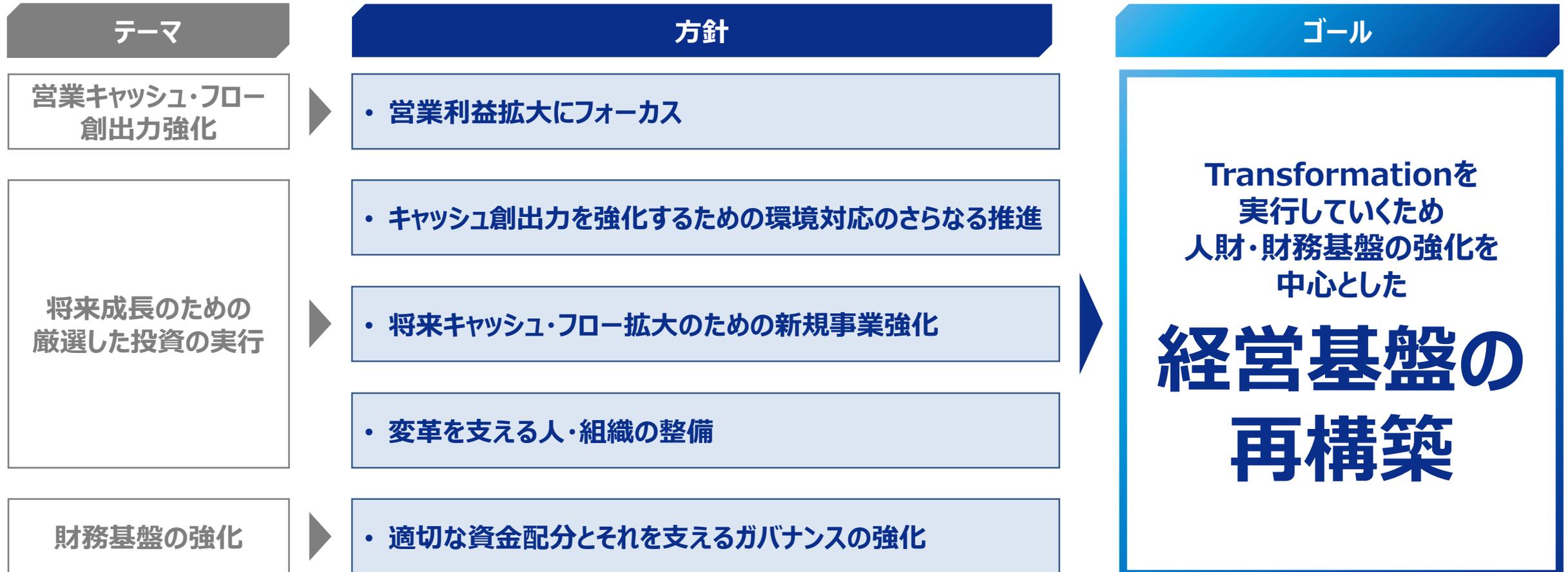
# *Reframe*

～基盤の強化～

長期ビジョンの達成、第6次中計以降のさらなるステップアップに向けて力を蓄える3年間



長期ビジョンの達成に向け、第5次中計では経営基盤の再構築に注力



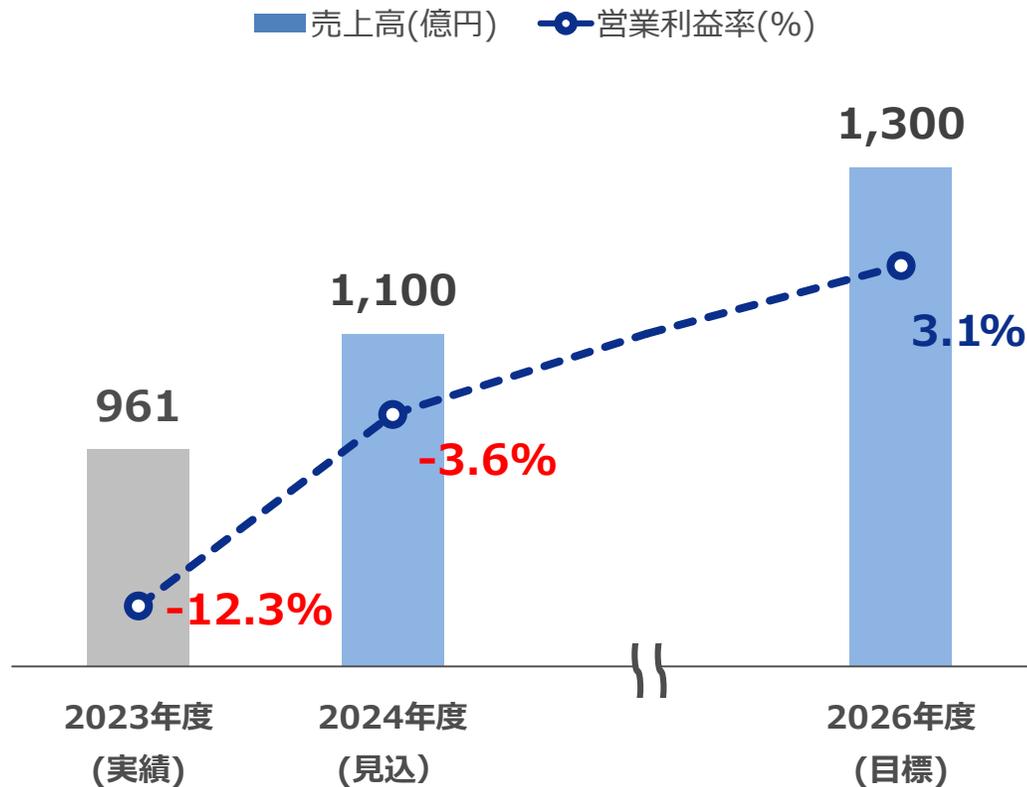
2026年度(中計最終年度)に売上高7,400億円、営業利益300億円の達成を目指す

	第4次中期事業計画(2023年度)			第5次中期事業計画(2026年度)		
	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
<b>紙・板紙事業</b>	3,553	160	4.5%	<b>3,500</b>	<b>100</b>	<b>2.9%</b>
<b>H&amp;PC事業</b>	2,931	▲41	—	<b>3,600</b>	<b>185</b>	<b>5.1%</b>
(内訳) 国内事業	1,970	77	3.9%	<b>2,300</b>	<b>145</b>	<b>6.3%</b>
海外事業	961	▲118	—	<b>1,300</b>	<b>40</b>	<b>3.1%</b>
その他事業 (調整額含む)	233	25	10.7%	<b>300</b>	<b>15</b>	<b>5.0%</b>
<b>合計</b>	<b>6,717</b>	<b>144</b>	<b>2.1%</b>	<b>7,400</b>	<b>300</b>	<b>4.1%</b>

# 営業キャッシュ・フロー創出力強化

## ビジネスモデルの再構築が急務 第5次中計最終年度での全海外子会社の営業黒字化が目標

### 売上高・営業利益率の見込・目標



### 第5次中計期間中の方向性

#### 01 既存販売エリアの戦略再構築

- 勝ち筋を見いだせる領域を特定し、売上拡大と収益性を両立させるモデルを確立

#### 02 長期ビジョンに向けた拡大策立案

- 新規参入可能性のある国の調査
- M&Aを活用した新規国参入の検討

#### 03 人・組織の整備

- 人財育成・強化のための制度を設計
- 他部門から集中的な異動、経験者採用拡大、現地社員の幹部登用と権限委譲

## ベビーケア

### ブランドの再構築

- 中国の消費者・流通のトレンドに合わせた商品政策により、品質志向のロイヤルユーザー、Z世代の新規ユーザー、ベビー専門店向けの新商品企画開発を強化し、V字回復につなげる
- 2024年第1四半期のベビー売上高は前四半期比258%を達成し、計画比プラスで順調に回復
- 今年度中に、主力ベビーショップインストアシェア第1位への振り返り、国内シェア5%を目指す



GOO.N  
竜年企画品  
(若年層・Z世代向け)



GOO.N  
綺麗幻想シリーズ  
(超プレミアム新商品)



GOO.N  
奇想之旅、羽幻シリーズ  
(ベビー専門店向け専売品)

## フェミニンケア

### ブランド・マーケティング強化

- 重点エリア(上海、北京、山東省、江蘇省)にフェミニンケア専属部隊を配置し、新商品・企画品の連続展開で売場を獲得し、集中販促により販売を強化
- 需要が拡大するショーツタイプの品揃えを拡充し、大学生・新社会人をメインターゲットに設定したZ世代向けに消臭機能を付加した商品を揃え、重点エリアの市場シェア5%、ブランド認知率70%を目指す



elis 自在瞬吸  
生理用ナプキン



elis 幻想馥妮 生理用ナプキン  
(若年層向け)  
消臭機能付き商品の追加発売



elis 星夜の摺宠  
ショーツ型ナプキン

## ベビー・フェミニンケア

### 高付加価値化のさらなる展開

- ベビー用紙おむつは2022年秋のプレミアムパンツタイプ発売、2023年2月のスタンダードパンツタイプ追加発売により販売数量が伸長
- フェミニンケアはプレミアム品の販売チャネル、配荷店舗拡大により販売数量が伸長し、2023年度のベビー・フェミニンケア売上高は前期比152%を達成
- 今年度は引き続き高付加価値商品の育成に取り組み、収益性のさらなる向上を目指す



Personal ベビー用紙おむつ  
プレミアム(左)・スタンダード(右)パンツタイプ



Sym 生理用ナプキン  
リブランドによる夜用強化



Personal トイレットロール  
2Ply 長尺タイプ



Personal トイレットロール  
消臭機能付き(ラベンダー)

## その他施策

### 新規カテゴリー参入の検討開始

- 長尺、消臭タイプといったトイレットペーパーの商品差別化、付加価値品の投入により、価格改定効果を持続して享受
- 3ヶ年の計画的な商品政策/開発パイプラインに基づいたマーケットインの商品上市、ブランド戦略により、勝ち筋を明確にした各カテゴリーの施策を立案・実行
- 大手パルプメーカーの川下領域への進出により、衛生用紙マーケットの競争激化を予測し、新カテゴリー立ち上げに向けてマーケット調査を開始

## 施策①

### 海外事業戦略の再構築

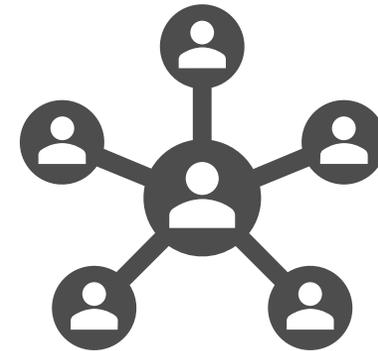
- 国・地域毎の事業環境の変化、ニーズ・チャネルの多様化を踏まえて市場、競争環境を改めて徹底分析
- 海外事業において勝ち筋を見いだせる領域を特定し、収益性向上を実現できるビジネスモデルの確立を図る
- 同時に新規参入国・地域、カテゴリーの調査を行い、M&Aの活用も選択肢として、既存・新規事業の両輪で海外事業拡大の実現を目指す



## 施策②

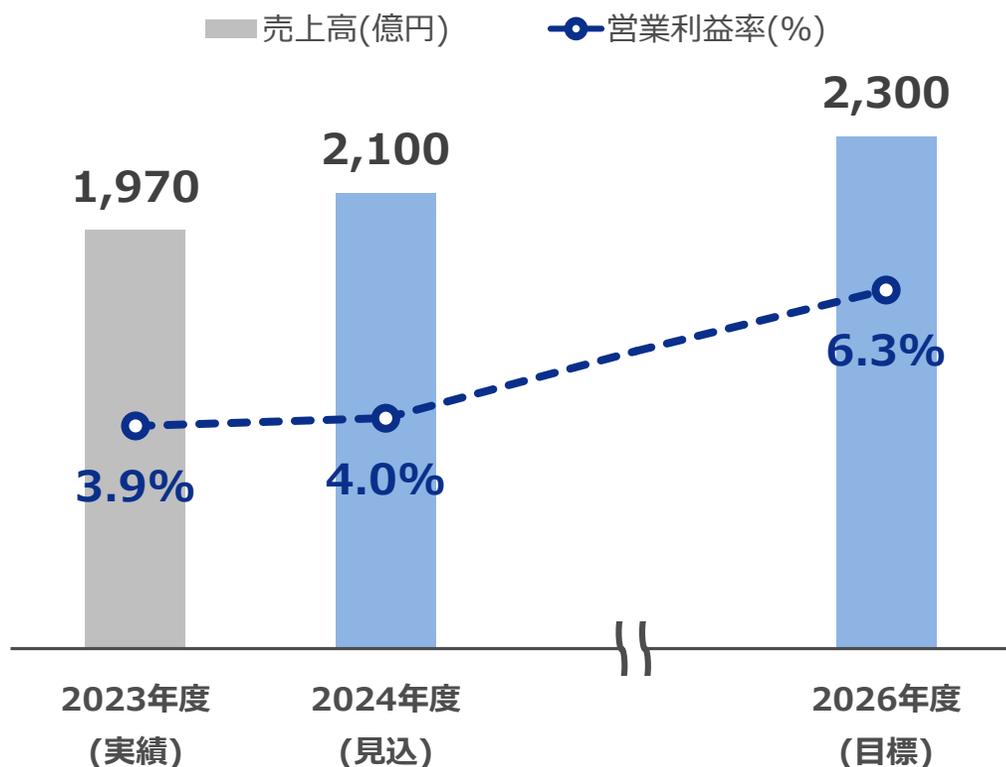
### グローバル人財・組織強化

- 社内他部門から海外関連部門への集中的な異動に加えて、経験者採用を拡大
- 海外子会社の現地社員の能力・適正に応じた幹部登用と権限委譲を推進し、モチベーションを高めて組織力の向上を図る
- 駐在員候補の養成と適正な駐在員人事ローテーションにより、海外駐在経験者数を拡大し、グローバル人財プールを構築



カテゴリーの選択と集中を行い、事業を効率化  
2026年度に営業利益150億円(過去最高を記録した2021年度水準)を回復

## 売上高・営業利益率の見込・目標



## 第5次中計期間中の方向性

### 01 成長領域への集中

- ファミリーケア(衛生用紙カテゴリー)、ヘルスケアに開発・マーケティング費用を集中的に投下

### 02 ペットケア事業の拡大(P30で詳細記載)

- プレゼンス拡大に注力し、第5次中計期間中は金額シェア拡大を志向
- TVCM、イベント等のブランド先行投資を実施

### 03 新規カテゴリーの模索

- ベビー、フェミニンケアを筆頭に需要縮小が見込まれる分野の代替ビジネスの可能性を調査

## ファミリーケア(衛生用紙)

### ソフトパックとパルプ品長尺トイレット強化

- ティッシュは今後も継続してソフトパック需要の拡大を想定  
2026年度までは年率7.7%伸長
- トイレット市場はパルプ品と古紙品が44：56の構成だが、古紙減少に伴う影響で2026年度までにパルプ比率が過半を超えると推測
- 需要が伸長する分野の生産、販売を強化し、増分利益を獲得



エリエール 贅沢保湿  
130W3P



エリエール i:na (イーナ)  
トイレットティッシュ 3.2倍巻  
ダブル

## ヘルスケア

### 認知度の高い『夜1枚安心』ブランド拡張

- 在宅介護の増加により法人市場  
→ 市販への移行が進むと予測
- 軽度のうす型パンツタイプ、パンツ用パッドタイプの伸長を見込む
- ブランド認知度の高い『夜1枚安心』ブランドのラインナップを拡充



アテント 夜1枚安心パンツ  
パッドなしですっと快適  
M~L男女共用 14枚



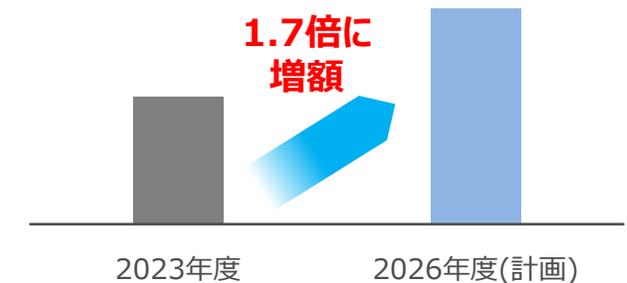
アテント  
紙パンツ用夜1枚安心パッド  
6回吸収 18枚

## 新規カテゴリーの模索

### 研究開発費の増額と専門チームの立ち上げ

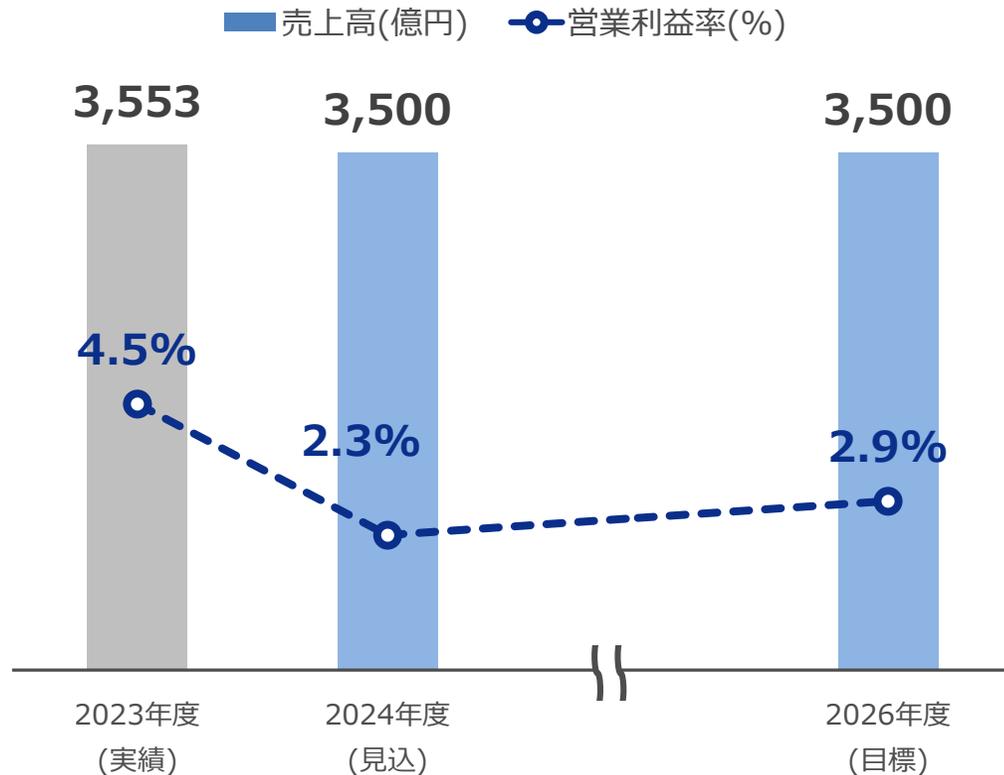
- 出生数減少でベビー・フェミニンケアの急速な需要縮小を予測
- ペットケア事業の育成に加え、さらなる新規カテゴリー進出可能性を模索
- 研究開発費を増額すると同時に、新規領域を専門で検討する部門を立ち上げ(2024年度中)

- H&PC研究開発費



売上高の拡大から安定した営業利益の獲得に方針を転換  
100～150億円程度の営業利益を確保することが最優先事項

売上高・営業利益率の見込み



第5次中計期間中の方向性

<事業環境認識>

- 洋紙は年率7～8%程度の需要縮小が当面継続
- 包装・板紙は需要縮小するも、年率2%程度と推定



<パッケージ分野のさらなる強化を推進>

- 原紙の販売を中心とした構成から、加工度の高い最終製品(パッケージ)の比率を高め、新聞・洋紙の販売数量、売上高減少をカバー
- 大王パッケージと大王直需部、ダイオーミウラが連携し、パッケージ案件を協働で開拓
- 段ボール会社に加えて包装関連会社のM&Aも検討

事業基盤の強化を図るとともに、将来を見据えて協業分野の深化・拡充を推進

### 第5次中計期間中の主要取り組み内容

2026年度に20億円程度の営業利益増加を目標に下記3テーマを中心に取り組みを推進

- 01 生産技術** : 両社のノウハウ共有による製造原価低減、機械保全の情報共有や機械部品の相互活用による設備メンテナンスコスト低減および生産性改善
- 02 原材料購買** : チップ船の相互融通による船舶コスト低減・環境負荷低減およびBCP対策、自製パルプ・消耗品等の相互融通による調達コスト低減
- 03 製品物流** : グループ会社を含む両社生産拠点間のラウンド輸送による物流コスト低減、北越コーポレーション私有コンテナや両社物流倉庫相互活用による保管効率向上

### 将来を見据えた取り組み

両社の構造改革、新技術等の共同研究、エネルギー転換、DX推進、森林資源活用 など  
収益改善のみならず、CO<sub>2</sub>削減、廃棄物対策などの環境負荷低減に向けても検討

## 競争優位があり、かつ持続可能な物流体制を構築

### 第4次中計までの実績

- 01 新たな物流基盤整備として内航船やRORO船へのモーダルシフトを推進
- 02 サントリーロジスティクスや日本製紙グループなどとの物流協業を開始
- 03 衛生用紙のパレット化を開始
- 04 AGFの導入を推進



無人フォークリフト「AGF」使用イメージ

### 第4次中計期間中の方向性

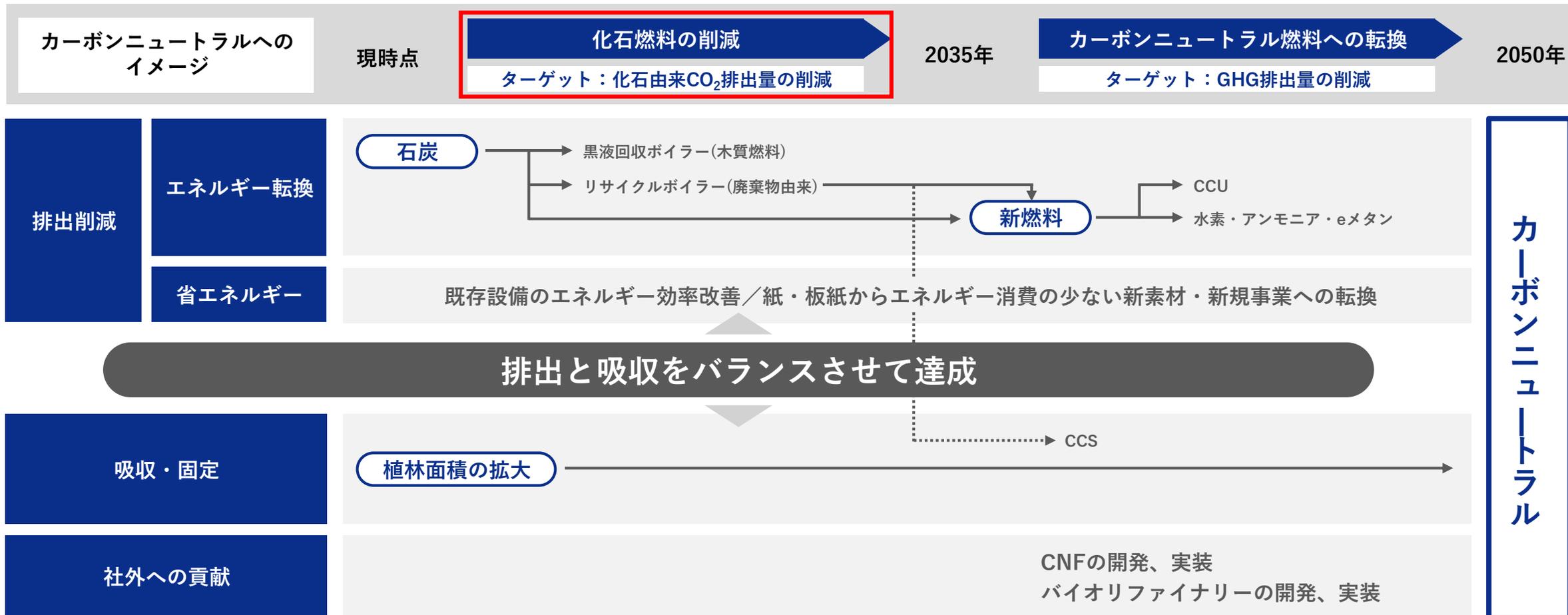
- 01 **H&PC製品のパレット化拡大**  
－ドライバーの負担をさらに軽減する取り組みを推進し、物流会社にも選ばれるメーカーに成長
- 02 **AGFやダブル連結トラックの本格運用開始**  
－物流効率化・省人化・無人化の取り組みを推進し、労働環境変化に柔軟に対応
- 03 **最適地生産の推進と物流網再編**  
－キャッシュ・フロー改善も意識して、“持続可能な”物流体制を構築



キレキラ！トイレクリーナーのパレット配送イメージ

**将来成長のための厳選した投資の実行  
～キャッシュ創出力を強化するための環境対応のさらなる推進～**

## カーボンニュートラルの「移行期」として化石由来CO<sub>2</sub>排出量の削減がターゲット



(出所)大王製紙長期ビジョン『Daio Group Transformation 2035』

2030年度に化石由来CO<sub>2</sub>の2013年度比46%削減を目指し、3つの施策を実行

## 01 いわき大王製紙4号ボイラー(バイオマスボイラー)の再稼働

## 02 省エネルギー設備の導入

ex.省エネ機器導入、工場廃熱の有効利用、太陽光発電設備のさらなる導入

## 03 生産品種の統合・見直しなどによる生産効率の改善

需要動向も予測しながら、次期中計での化石由来CO<sub>2</sub>の削減シナリオを策定

**01 エリエールペーパー富士宮工場のガスタービン更新の可否**

**02 三島工場石炭ボイラー、スラッジボイラーの石炭ゼロの進め方※**

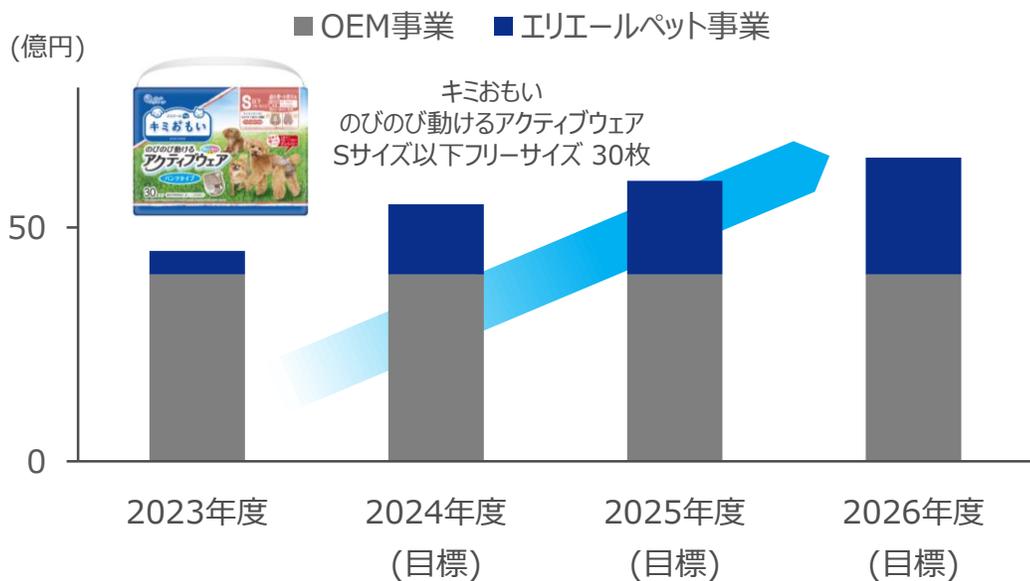
**03 大日製紙ボイラーの石炭ゼロ化の進め方**

※2030年度石炭ボイラー1缶停止に向けた具体策の立案の意

**将来成長のための厳選した投資の実行  
～将来キャッシュ・フロー拡大のための新規事業強化～**

犬猫飼育世帯(1,040万世帯※)の「エリエールPet」使用経験者数を拡大して  
ペット用品市場でのプレゼンスの確立を最優先

## 売上高目標



## KPI

- ブランド認知率 : 50.0 %
- ブランド使用経験率 : 30.0 %
- ブランド現在使用率 : 15.0 %
- 売上金額シェア : 4.0 %

## 第5次中計期間中の方針

### 01 ユーザーの育成

- 「ニーズを捉えた商品による高い満足度」を土台に、ブランド使用経験者から単品ユーザーへ、単品ユーザーから複数商品ユーザーへ展開

### 02 パートナーシップ強化と新商品導入

- 事業パートナー(北里大学獣医学部・OEM受託先)とのさらなる関係深化と、自社グループ内のマーケティング力・商品開発力を掛け合わせた新商品導入

### 03 コミュニケーション強化

- ペットオーナーとのダイレクト・タッチポイントでコミュニケーションを強化(デジタル&EC、店頭、「傾聴飼育」啓発イベントなど)。

CNFとバイオリファイナリーの2分野を中心に、体制を強化

第5次中計期間中の取り組みテーマ

CNF

- 複合樹脂をメインに供給力を強化し、商品化分野数を増加

バイオリファイナリー

- 2030年度での年間数万klの実証実験を目指し、技術確立に注力

両分野共通

- 研究開発費、人員を増加させ、研究開発体制の強化

## 複合樹脂ELLEX-R67の商用プラントを建設し、一部ユーザーに対して販売を開始

### 第4次中計までの実績

- さまざまなニーズに対応するためにCNFを拡充
- 3基のパイロットプラントによる製造プロセス開発
- 供給量が大幅に増加し、製品開発や採用が進行
- ビジョンに基づき7つの分野※で商品化を目指す方針を決定

※医療・ヘルスケア、紙・日用品、スポーツ用品、建材、機能性添加剤、自動車部材、家電

	2020年度実績	2023年度実績	2026年度目標	2030年度目標
商品化分野数	1	3	5	7

<p>紙・日用品</p> <p>&lt;ELLEX-S&gt; 当社トイレクリーナー 『キレキラ!』</p>	<p>スポーツ用品</p> <p>&lt;ELLEX-M&gt; 卓球ラケット部材 『樊振東』</p>	<p>機能性添加剤</p> <p>&lt;ELLEX-C&gt; 繊維加工剤 『memory cotton』</p>
--	---	--

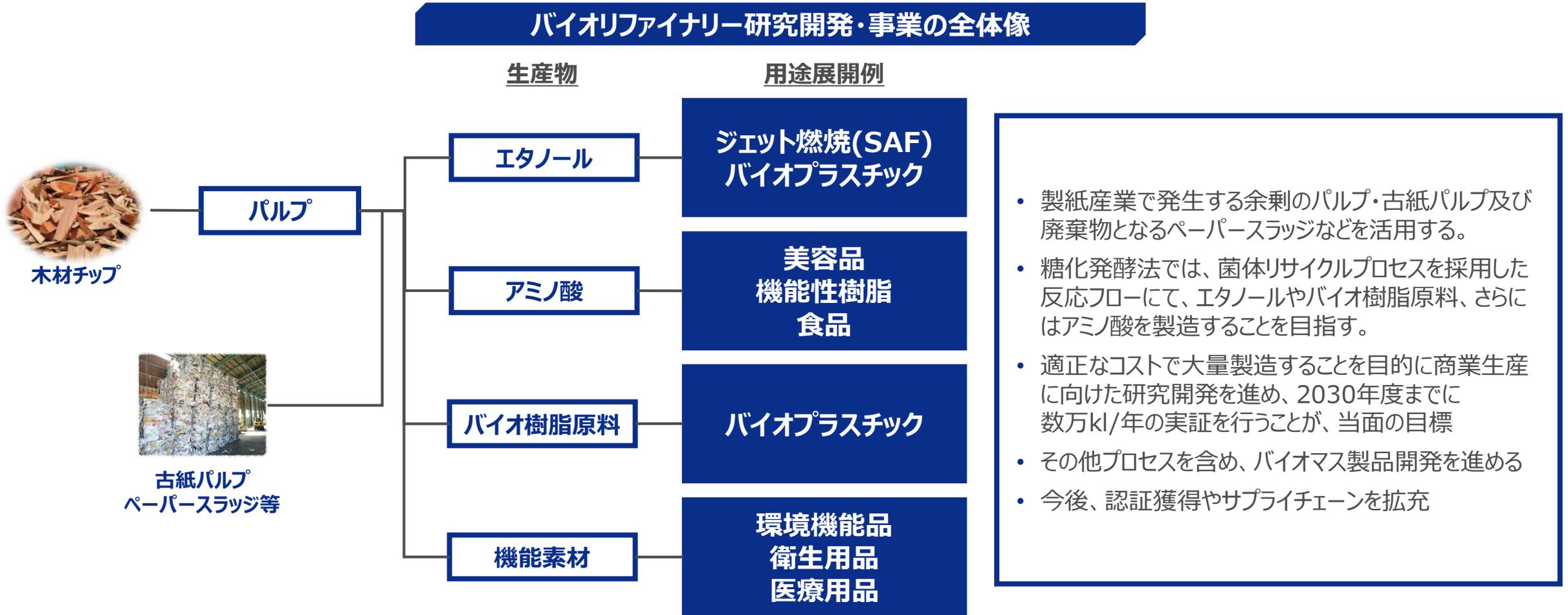
### 第5次中計期間中の方向性



複合樹脂「ELLEX-R67」

- 環境対応に向けて今後CNFの使用拡大が見込まれる自動車部材をターゲットに自動車部品メーカーへの素材供給を拡大
- 複合樹脂ELLEX-R67の商用プラントを建設し(2025年度完成予定/投資金額は約40億円)、供給能力を現状の100t/年から2,000t/年に増強して、一部ユーザーに対して販売を開始
- ELLEX-S(水分散液)の半導体素材としての研究開発の継続(東北大学、東京大学、産総研)

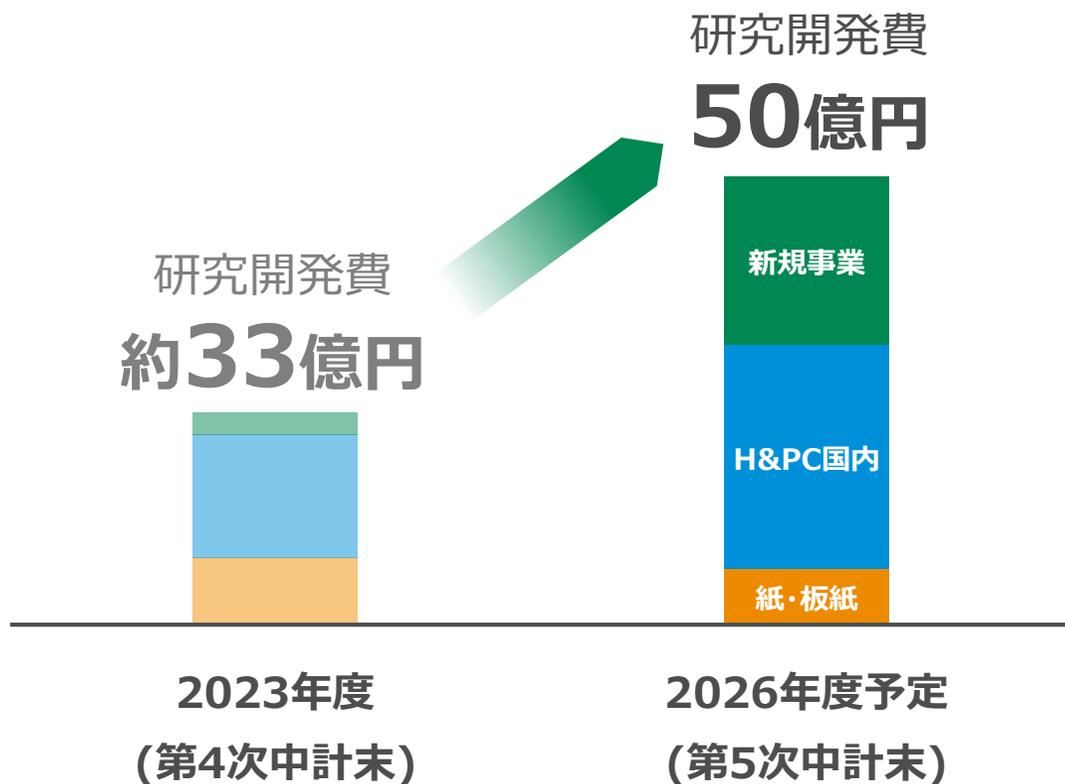
NEDO※事業として採択された糖化・発酵法をはじめとする技術確立がメインテーマ



※国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

2026年度に研究開発費50億円を確保し、設備だけでなく人的体制も強化

## 研究開発費

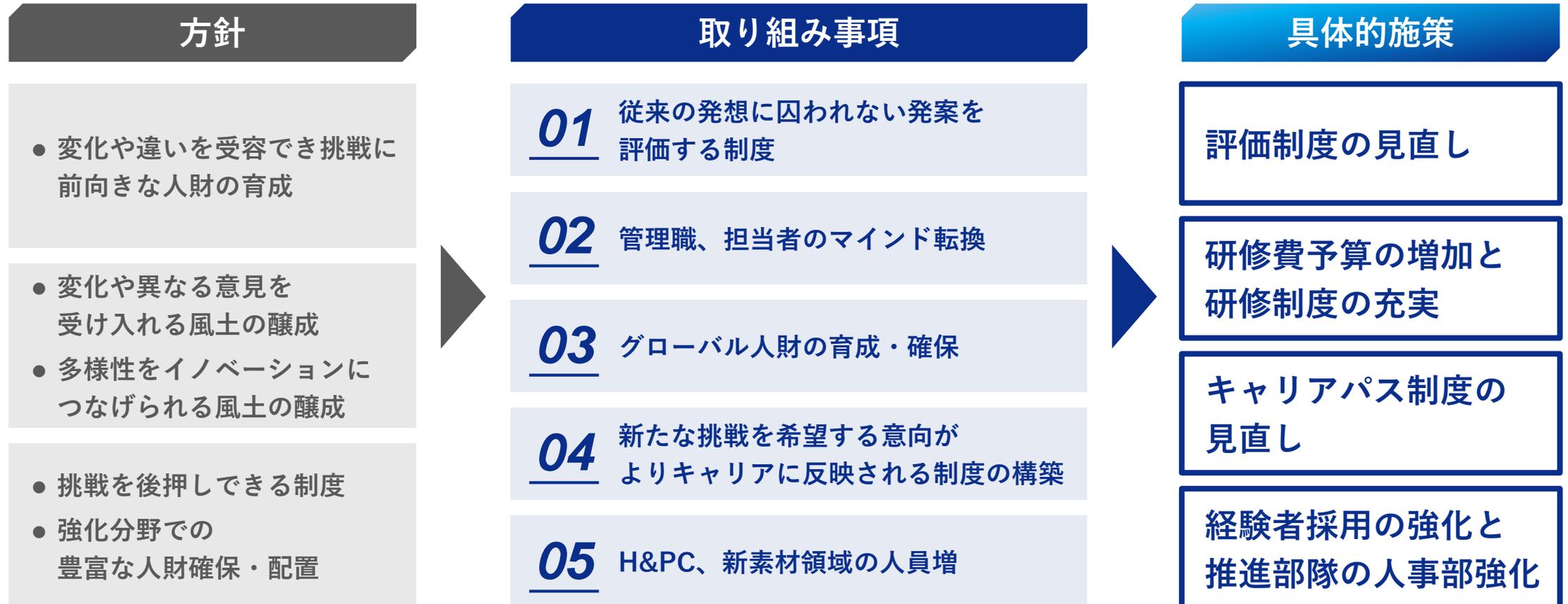


## 金額増加に伴う主な実行メニュー

- 01 研究開発人員増(経験者採用強化)
- 02 大学、国内外研究機関と協業強化
- 03 知財戦略の強化
- 04 試験設備の拡充

将来成長のための厳選した投資の実行  
～変革を支える人・組織の整備～

## キャリア開発、評価制度の見直しや研修・採用の充実により 人・企業文化のTransformationを推進



(出所)大王製紙長期ビジョン『Daio Group Transformation 2035』

変化、挑戦(≠リスクリング)をサポートできる施策を推進

## **01 変革や挑戦行動を重んじる評価軸を設定**

- 評価者の意識改革研修も行き、社内浸透を徹底

## **02 教育研修費を増額し、リスクリング研修を充実**

- 詳細を次ページにて説明

## **03 海外人財キャリアパスの明文化／制度化**

- マッチングを実施の上、該当者を海外人財として育成。赴任期間も厳格化し、ローテーション管理

## **04 強化部門と人事部門の増員**

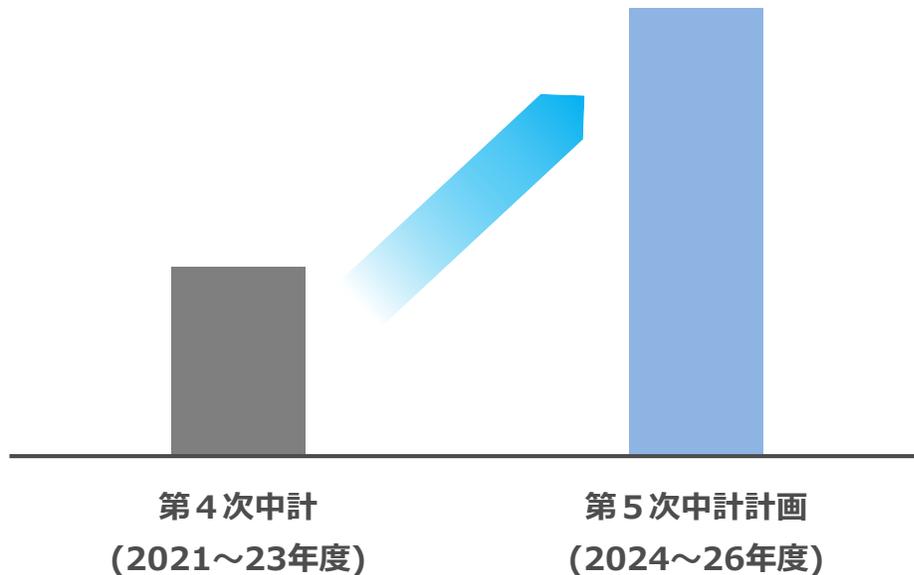
- 海外事業、H&PC新規事業、ペット、新素材、人事の5部門の社内異動、経験者採用を増加

## 第4次中期事業計画の総額から2倍以上に増額

### 教育研修費(大王製紙単体ベース)

第4次中計総額の

約**2.4倍**で予算化



### 金額増加に伴う主な実行メニュー

- 01 グローバル展開を進めるための語学研修**
  - ・ 30代以下の社員を毎年一定数選抜
- 02 役職者層のマネジメント(意識)変革研修**
  - ・ リーダー育成、キャリア支援・コーチングなどを想定
- 03 業務・スキル習得の早期化に向けた支援**

**その他、リスキリング研修を整備予定**

# 財務基盤の強化

第5次中計の設備投資額は915億円  
財務基盤の強化を優先しつつも、行うべき投資は厳選して実行

種類	詳細
売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>可児工場での長尺トイレットペーパー増産対応</li> </ul>
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>三島工場でのCNF複合樹脂商用プラント建設</li> </ul>
2024年問題 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>大王パッケージ茨城工場倉庫建設(出荷能力拡大による荷待ち時間削減)</li> <li>H&amp;PC商品のパレット輸送化対応(パレット輸送対象SKUの拡大)</li> </ul>
エネルギー転換 環境対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>いわき大王製紙での4号ボイラー更新</li> <li>可児工場でのタービン統合</li> <li>三島工場での廃棄物ボイラー準備工事※</li> </ul>

※当該ボイラーは2030年度に稼働の予定

資産の圧縮と投資意思決定におけるガバナンス強化を実行

## 01 ノンコア資産売却(アセットライト)の実施

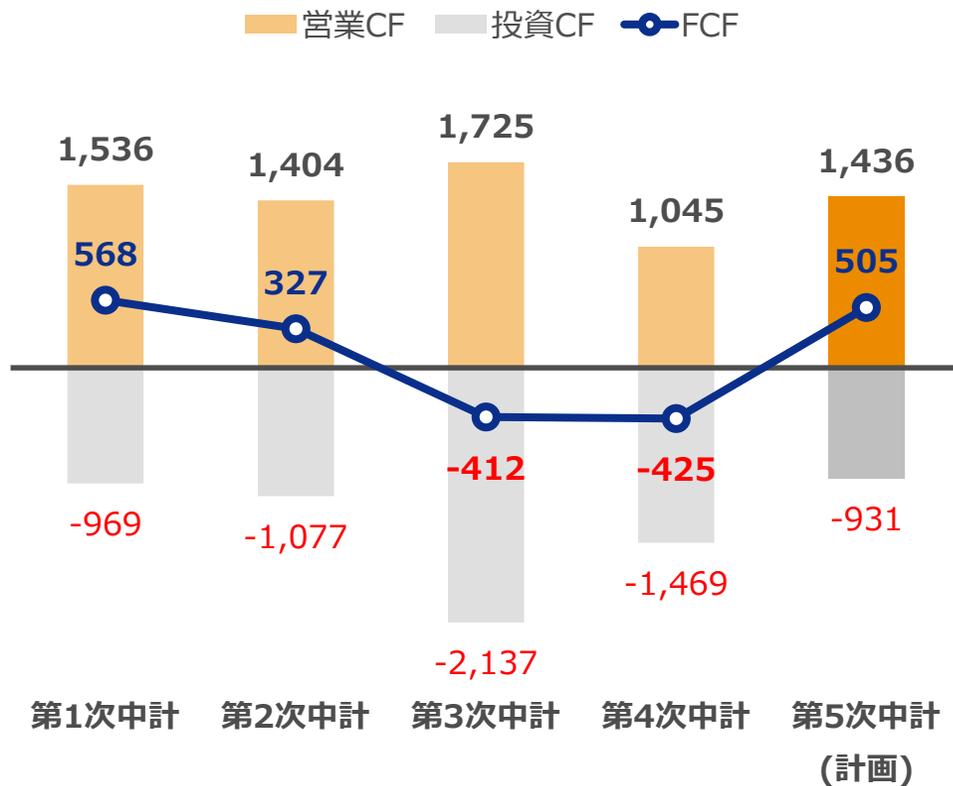
- 第5次中計期間中に50億円以上の資産売却を実施予定
- ROICの向上、ネットD/Eレシオの改善を推進

## 02 投融資審査体制の再構築

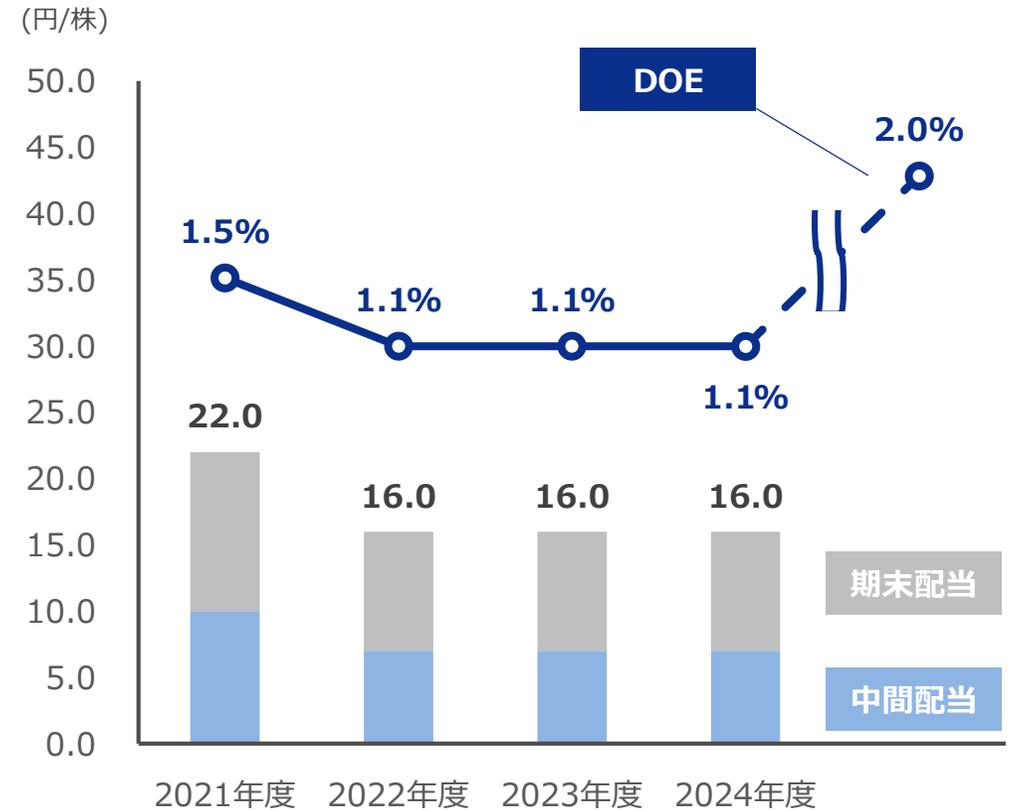
- 社長の諮問機関として投融資委員会を立ち上げ
- 投融資の徹底審議と効果検証の強化を通じて投資効率を改善

フリー・キャッシュ・フローを505億円創出し、安定配当を継続しつつも有利子負債削減を志向

## フリー・キャッシュ・フロー(単位：億円)



## 配当金・DOE(純資産配当率)の推移



# 目指す姿・指標

次期中計での飛躍に向けた人・組織と財務基盤の強化を最優先事項に置きつつ、  
資本コストを上回る収益性の達成を目指す

	2014年度 (第1次中計末)	2017年度 (第2次中計末)	2020年度 (第3次中計末)	2023年度 (第4次中計末)	2026年度 (第5次中計末)
売上高	4,502億円	5,313億円	5,629億円	6,717億円	7,400億円
営業利益 (営業利益率)	218億円 (4.8%)	111億円 (2.1%)	369億円 (6.6%)	144億円 (2.1%)	300億円 (4.1%)
経常利益 (経常利益率)	218億円 (4.8%)	128億円 (2.4%)	345億円 (6.1%)	96億円 (1.4%)	210億円 (2.8%)
ROE	10.0%	2.2%	10.1%	1.9%	4.5%
減価償却費(3カ年計)	800億円	872億円	992億円	1,260億円	1,400億円
設備投資額(3カ年計)	783億円	1,093億円	1,749億円	1,435億円	915億円
純有利子負債	2,925億円	2,800億円	2,998億円	3,616億円	3,200億円
ネットD/Eレシオ	1.9倍	1.6倍	1.3倍	1.5倍	1.2倍
格付符号/方向性(R&I)	BBB-/安定的	BBB+/安定的	BBB+/ポジティブ	A-/安定的	A-/安定的
為替レート	109.8円/ドル	110.9円/ドル	106.1円/ドル	144.6円/ドル	150.0円/ドル
ドバイ原油	84ドル/バレル	56ドル/バレル	45ドル/バレル	82ドル/バレル	85ドル/バレル

# 将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている戦略・計画・目標及び将来予測は、現時点で入手可能な情報からの判断に基づき作成したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

そのため、今後の当社を取り巻く経済環境・事業環境などの変化により、実際の業績その他の結果は、本資料に記載されている将来の見通しとは大きく異なる可能性があります。