

大王製紙株式会社



適切に管理されたFSC®認証林、再生資源およびその他の管理された供給源からの原材料を用紙の材料にしています。
用紙:当社「FSユトリログスマット」を使用しています。



有害物質を含む「湿し水」を使わない印刷方式を採用しています。



植物油インキを使用しています。



ユニバーサルデザインフォントを使用しています。

大王製紙株式会社

大王グループ 統合レポート 2026

世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ



INTEGRATED REPORT 2026

大王グループ統合レポート

Contents

SECTION 01		
新しい未来に向けた新たな一歩 ー大王グループの目指す姿ー	03	経営理念・パーパス
	04	私たちにとってのパーパス
	05	長期ビジョン
	07	社長メッセージ
SECTION 02		
新しい未来のための基礎 ーこれまでと現在の価値創造の動きー	23	大王グループの歩み
	25	At a Glance
	27	大王グループの価値創造
SECTION 03		
目指す姿を実現するための戦略 ー新しい未来を実現するための中期戦略ー	35	長期ビジョンの概観
	37	第5次中期事業計画の全体像
	39	中期事業計画(第3次～第5次)の振り返り
	41	ホーム&パーソナルケア 海外事業部
	43	長期ビジョン実現に向けた グローバル展開
SECTION 04		
価値創造を支える基盤 ー大王グループの非財務価値ー	57	DAIO やさしい未来 2030
	59	マテリアリティに対する取り組みと SDGs貢献
SECTION 05		
コーポレート・ガバナンス ー持続的な成長のための強固な体制ー	85	社外取締役座談会
	90	監査等委員会
SECTION 06		
データ&インフォメーション ー財務・会社情報ー	101	財務・非財務ハイライト
	103	主要財務データ
	13	財務担当役員メッセージ
	19	資本コストや株価を意識した経営の 実現に向けた対応
	21	株主・投資家対応
	29	価値創造のインパクト
	31	大王グループの強み
	33	大王グループのマテリアリティ
	47	ホーム&パーソナルケア 国内事業部
	49	紙・板紙事業部
	51	研究開発
	55	知的資本
	61	価値創造の取り組み ・地域社会との調和 ・人的資本経営 ・環境保全 ・コンプライアンス・ガバナンス

編集方針

本レポートは、大王グループの経営理念ならびに価値創造ストーリーを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的として発行しています。

大王グループは、長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」の実現に向け、事業ポートフォリオ改革や収益基盤の強化を進めるとともに、資本効率を重視した経営への転換、人財・DXへの投資、サステナビリティ課題への対応を通じて、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

本レポートでは、第5次中期事業計画の進捗や「海外事業グランドデザイン」に基づく海外事業の構造改革をはじめ、事業活動を通じた社会課題の解決と企業価値向上の両立に向けた取り組みを紹介しています。また、これらの取り組みを通じて進めている経営変革の成果と課題を示すとともに、次期中期事業計画につながる成長基盤の強化についてお伝えしています。

今後もステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら、情報開示の充実と改善に努めてまいります。

報告内容および項目の該当範囲

対象期間:2025年4月1日～2026年3月31日
(一部に2026年4月以降の内容を含みます。)

発行年月:2026年9月
(年次報告として毎年発行。前回発行は2025年10月)

対象範囲:大王グループ(大王製紙株式会社および連結子会社)

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

第三者保証

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

▶詳細 https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/VERIFICATION-STATEMENT_2025_JP.pdf

将来の見通しなどに関する記述について

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

参考にしたガイドラインなど

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

年度表記について

本レポートの「2025年度」は
2026年3月31日に終了した連結会計年度を指し、
その他の年度についても同様とします。

統合レポートに関するお問い合わせ先

大王製紙株式会社 サステナビリティ推進部
〒102-0071 東京都千代田区富士見2-10-2
飯田橋グラン・ブルーム

お問い合わせ先
<https://www.daio-paper.co.jp/contact/>

経営理念・パーパス

経営理念

世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ

パーパス

「誠意と熱意」をもって
「3つの生きる」を成し遂げ
「やさしい未来」を実現するありたい姿
「やさしい未来」の実現Dedicated
ものづくりへの
こだわり

D

Organic
地球環境への貢献

O

Attentive
地域社会とのきずな

A

Integrated
安全で働きがいのある
企業風土

I

経営理念の
4つの柱3つの
生きる

衛生

再生

人生

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

人々の健康を守る

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

人生の質を向上させる

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

社は「誠意と熱意」

SECTION 01

02

03

04

05

06

私たちにとってのパーパス

パーパス「『誠意と熱意』をもって、『3つの生きる』を成し遂げ、『やさしい未来』を実現する」は、
大王グループ共通の思いです。パーパスを自らの志と重ね、日々の業務を通じて価値創造に取り組む社員の声を紹介します。H&PC国内事業部グローバル
マーケティング本部
ファミリーケア・ブランド
マーケティング部 チーフ

西澤 駿太

衛生用紙ブランド『エリエール』のマーケティングを担当
し、衛生的で豊かな暮らしの実現に取り組んでいます。最
近では、柔らかさと破れにくさを併せ持つトイレットティ
シュー「Theエリエール」の販売拡大に携わり、より快適な
トイレタイムの実現を目指してきました。今後も「やさし
い未来」の実現に貢献していきたいと思っています。私は雑誌や書籍に使用される出版用紙の営業に携わっており、触れたときに人々に温か
さや豊かさを届ける「紙」の提案を行っています。また、従来の提案に加え、「Rems」(※)
による残渣活用など、課題解決型の提案にも取り組んでいます。取引先ごとの課題に向
き合い、提案活動を通じて持続可能で「やさしい未来」の実現に貢献していきます。
※混抄紙受注システム紙・板紙事業部
メディアソリューション本部
印刷・出版用紙部
印刷・出版用紙第三課

川崎 知香



第二製造部第二抄紙課 係長

向井 祐二

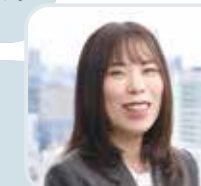
大型抄紙機2台を有するユニットで業務を遂行する私は、「誠意と熱意」をもって安全・
品質・生産性の向上に取り組んでいます。現場では、一人ひとりが責任と誇りを持って行
動できる職場づくりを大切に、仲間へ良い影響を与えることを常に意識しています。
私たちが生み出す製品は、「3つの生きる(衛生・人生・再生)」を支え、人々の暮らしに安
心と快適を届けるものです。だからこそ、安定操業と人材育成を通じて現場力を高め、持
続可能なものづくりで「やさしい未来」の実現に貢献していきたいと考えています。生産部門新素材事業推進室
CNFグループ
部長

大川 淳也

私はセルロースナノファイバー(CNF)の製造・用途開発を担当して
います。多様な機能を有するCNFを自動車等のさまざまな分野に展
開し、世界中の人々の生活の質の向上に貢献するとともに、木質由
来の地球環境にやさしい素材の普及を通じて、サステナブルな社
会を実現したいとの思いでCNFの事業化に取り組んでいます。

財務部グループ資金管理課

川田 将希

私は資金管理や為替対応を中心とした業務を担当しています。基幹システム刷新時
にはさまざまな課題に対応し、安定稼働につなげてきました。これらの業務を通じ
て事業が円滑に進むよう支えています。財務部はパーパス実現の基盤を担う存在と
して、その役割を意識し、今後も「誠意と熱意」をもって業務に向き合っていきます。私は3つの部門に所属していた経験を活かし、物流統括部門で物流
全体最適の視点で「誠意と熱意」をもって業務に取り組んでいます。
環境配慮型OBPパレットの採用により、海洋プラスチックの課題
やCO₂排出削減に貢献し、「再生」を推進。今後も「3つの生きる」を
意識し、「やさしい未来」の実現と企業価値向上に挑戦し続けます。大王パッケージ株式会社
生産本部企画部物流企画課
課長

本多 麻美

長期ビジョン

Daio Group Transformation 2035

大王グループは、製紙に加え、ホーム&パーソナルケア領域、新素材領域を成長させ、
経営理念「世界中の人々へ やさしい

未来をつむぐ」を実現していきます。

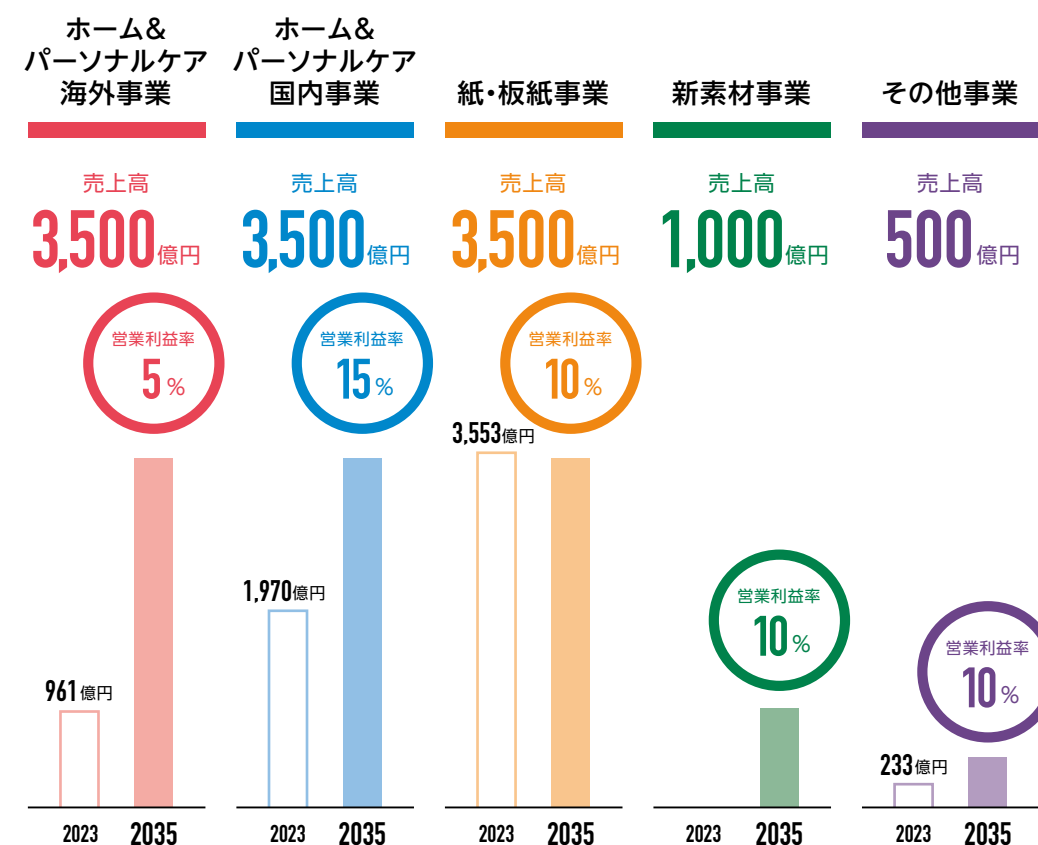
2035年度までの注力テーマ

マテリアリティに基づいた4つのテーマに取り組み、競争力を強化



ターゲット

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



経営基盤を再構築し、
蓄えた力を再成長へ結び付ける

Top Message

社長メッセージ

代表取締役
社長執行役員

若林 頼房



パーパスの核心は「人財」

大王グループは、『誠意と熱意』をもって、『3つの生きる』を成し遂げ、『やさしい未来』を実現することをパーパスに掲げ、『世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ』という経営理念の実現を目指しています。

私は、このパーパスの核心は、「人をどう育てていくか」にあると考えています。企業の本質は「人」の集合体であり、組織を変革し、未来を切り拓くのはシステムや設備ではなく、そこに集う社員一人ひとりの意志と行動に他なりません。私は社長就任以来、人財という基盤を強化することこそが、会社を変革する最大のポイントであると考え、経営の軸として取り組んできました。

パーパスの社内浸透と、2035年度に向けた長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」の理解促進に向け、2025年度は他の取締役とともに精力的に、国内外の社員との対話を重ねてきました。年度末には海外連結子会社でのタウンホールミーティングも開始し、韓国の連結子会社での直接対話では、経営方針やビジョンを共有するとともに、社員からは現場の課題や変革に対する期待を聞くことができました。社員との対話を通じて、私たちの思いが現場まで着実に届きつつあると感じています。こうした対話を起点に、その内容が組織内で自律的に広がっていくまでにはなお時間を要しますが、2025年度には、社員が自発的に「連帯感向上委員会」を立ち上げ、グループ横断であいさつ運動に取り組むなど、企業風土改革の動きも見られました。当社は、創業家によるオーナー企業としての歴史が長く、トップダウンでの意思決定が80年以上続いてきました。社長就任以来、この企業風土の変革の必要性を訴えてきましたが、パーパスを起点に、社員の意識、そして企業風土が変化に向かい始めていることを実感しています。

人財の重要性は理念や風土改革に限りません。事業構造の変化を踏まえた戦略的な人財配置も重要な経

営課題です。人財のアロケーションという観点では、紙・板紙事業では、市場の縮小を踏まえ、販売体制も含めた効率化を進めながら、少数精鋭による運営体制を志向していきます。H&PC国内事業では、成長が期待できるカテゴリーと成熟段階にあるカテゴリーを見極めたうえで、重点領域への人員シフトを進めます。新素材事業領域では、バイオリファイナリーやセルロースナノファイバーを中心に化学系人財の採用や外部知見の活用を進めており、開発から事業化までを見据え、総合的に体制強化を図っています。私は、2035年度に向けた長期ビジョンの実現も、将来の持続的な成長も、最終的には人財にかかっていると考えています。全体最適で考え、自ら挑戦する人財を育成することが、企業価値向上の原動力になると信じています。

第5次中計で収益基盤の再構築が進展

2035年度に向けた長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」では、売上高1兆2,000億円、営業利益率10%を目標に掲げています。この目標の実現に向け、特に重視しているのが、収益基盤の強化です。

長期ビジョン達成に向けた第一期が、現在進行中の「第5次中期事業計画」（以下、第5次中計）です。2024年度からスタートしたこの3カ年計画では、「Re-frame～基盤の強化～」をスローガンに、長期ビジョン達成の土台づくりのために力を蓄える3年間と位置づけています。そして、次期中計以降の本格的な成長フェーズを見据え、この3年間は「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つのテーマに重点的に取り組んでいます。

第5次中計初年度の2024年度には、将来の成長に向けた構造改革を断行し、一時的に赤字決算となりましたが、海外の不採算事業の整理を進めたことで、収益体質の改善に向けた土台を築くことができました。

結果として2025年度は、その成果を具体的な業績改善につなげる一年となりました。トルコ事業からの撤退や中国事業の再編によって経営資源の再配置、事業ポートフォリオの最適化を進めるとともに、いわき大王製紙のバイオマスボイラー再稼働によるエネルギーコスト改善や、国内トイレットペーパー設備の増強を進めてきました。その結果、収益基盤の強化とキャッシュ創出力の向上に一定の成果を上げることができました。

こうした取り組みにより、2025年度は、H&PC海外事業における構造改革の効果が顕在化し、紙・板紙事業およびH&PC国内事業も計画通りに進捗したことで、営業利益は前期比約2.4倍の240億円、経常利益は同約4.7倍の213億円と大幅な増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益も89億円となり、黒字回復を果たしています。



第5次中計の最終年度となる2026年度は、これまでの2年間で進めてきた構造改革の総仕上げの年と位置づけ、中計のテーマである「基盤の強化」を着実に実行していきます。中東情勢影響に伴うマイナス影響は見込まれるものの、実力ベースでは当初目標である営業利益300億円規模に到達し得る水準にあり、その達成可能性を示す一年にしていきます。重要なのは、厳しい事業環境や想定されるリスクに対し、安易な価格競争に走るのではなく、ブランドによ

る差別化を軸とした経営を通じて、当社商品の価値を評価いただくことです。H&PC国内事業では、「エリエール」が衛生用紙カテゴリーでトップシェアブランドとしての地位を確立しています。2025年度には、原材料費や物流費、人件費の上昇といったコスト増に対し価格改定を実施しましたが、2026年度も4月および8月に、中東情勢影響に伴うコスト上昇を反映した価格改定を実施しました。こうした外部環境に起因するコスト増を適切に価格に転嫁していくことは、トップシェアブランドをもつ企業の使命だと考えています。こうした価格改定が受け入れられている背景にはブランド価値に対する評価があり、そのことが2025年度の好業績にもつながっています。

リスクを織り込み、次の成長に備える

私たちを取り巻く外部環境は、地政学リスクの高まりを背景に、不透明感が一層強まっています。中東情勢の緊迫化により、原燃料の供給が不安定化しただけでなく、価格も高騰しており、2026年5月現在では、これらの影響により2026年度の営業利益に約66億円のマイナス影響を及ぼすと試算しました。また、為替は大きく変動しており、金融市場の動向についても注視が必要な状況です。

こうした環境下において、第5次中計の初期段階で、トルコや中国といった地政学的リスクの高い地域における構造改革を断行したことは、その後の環境変化を踏まえても極めて的確な判断であったと認識しています。もちろん、いずれも成長を見込んで進出した国であり、こうした結果となったことには忸怩たる思いがあります。しかし、収益性や将来性を踏まえ、定量・定性の両面から検証した上で意思決定を行いました。これはトップの判断だけに依拠したものではなく、撤退判断基準に基づき投融資委員会や経営会議での審議を踏まえて決定したものです。特にトルコについては、ロシアやウクライナ向けの紙おむつ輸出を中核に据えた事業計画を立てていましたが、ロシア・ウクライナ問題の長期化により、当初想定していた事業環境が大きく変化し、事業の継続は困難と判断しました。また、中国についても、経済の減速や市場環境の

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

変化を背景に、当社が想定していた生産・販売の施策効果を十分に発揮することが難しいと判断しました。地政学リスク以外にも、事業ごとにさまざまなリスクを認識しています。紙・板紙事業では、ペーパーレス化の進行を背景とした市場縮小のリスクに直面しています。H&PC国内事業では、人口減少に伴う構造的な需要の減少に加え、海外からの安価なティシューペーパーの流入により輸入比率が上昇しており、市場環境への影響を注視しています。また、出生数減少に伴い、ベビーケアにおける競争環境の激化も認識しています。H&PC海外事業では、中国市場の減速をはじめ、カテゴリーごとに需要動向が変動するリスクを織り込んだ運営が求められています。

当社は足元のリスクだけでなく、5年先、10年先の経営環境の変化も見据えながら事業戦略を検討しています。この先、国内の紙需要はさらに減少し、需要構造が大きく変化していく中で、製紙業界各社の事業構造も大きく変わっていくと見ています。

そのため、原材料を輸入し、パルプを製造して紙を生産する従来型のビジネスモデルの見直しも一層進むと想定しています。その中で、当社が持続的に成長していくためには、環境変化を見据えた戦略的な経営判断が不可欠であると認識しています。一方で、紙そのものの需要がなくなることはなく、紙・板紙事業は今後も当社の重要な基盤であり需要構造の変化を見据えながら、最適な生産体制を構築していきます。直近では、いわき大王製紙のバイオマスボイラー再稼働によるエネルギーコスト削減や、継続的なコストダウンの取り組みが、収益の改善に寄与しています。

同時に、パルプの製造技術を応用したバイオリファイナリーやセルロースナノファイバーといった新素材領域を、将来的には収益の柱のひとつへ育成していきます。バイオリファイナリーの用途としては、バイオエタノールや糖液、SAF（持続可能な航空燃料）も想定はしていますが、海外における低コスト原料との競争も視野に入れ、当社としてどの領域で優位性を発揮できるかを見極めていく必要があります。医薬や化学製品用途を含め、付加価値の高い領域での事業化が重要になると考えています。

こうした環境変化を踏まえ、国内事業の競争力強化と新素材領域の育成に加え、海外事業を含む成長領域の強化にも取り組んでいきます。

海外事業を再成長のエンジンへ

当社は第5次中計の下で海外事業の構造改革を進め、その成果は2025年度の業績回復にも寄与しました。一方で、当社は海外事業を縮小するのではなく、持続的な成長を目指しており、その実現に向けた戦略転換を進めています。2025年8月には、従来のビジネスモデルや戦略を抜本的に見直したブランドデザインを発表しました。これまでの現地において自社で製造・販売を全て行う独資での展開から、既存ブランドの活用や現地企業との協業、M&Aを軸とするモデルへと方針転換しています。このモデルはすでにブラジルで実績があり、衛生用紙大手のサンテル社をM&Aにより連結子会社化し、当社の技術力やブランド運営の知見を活かしたシナジーを創出することで、新たな成長機会の獲得に取り組んでいます。

また、中国事業については、ベビー用おむつの完全OEM化や工場設備の一部売却により固定費の削減を進めるとともに、今後は、好調なフェミニンケアに経営資源を集中し、主力事業への成長を図ることで、海外事業全体の収益改善を着実に進めていきます。

日本から地理的に離れ、他事業との相乗効果が見込みにくい地域での展開については、リスクを慎重に見極めながら展開を検討していきます。一方で、アフリカやインドなど将来的な成長が期待できる市場については、輸出販売などを通じて段階的に検証を進めています。海外事業、特にH&PC事業の再成長は、当社が再び成長企業として評価されるための重要な鍵であると考えています。国内事業で培った安定的なキャッシュ創出力を基盤にブランドデザインに基づく投資を通じて、海外事業の成長基盤の強化と資本効率を高め、企業価値向上につなげていきます。

サステナビリティとガバナンス改革

製紙業を営む当社にとって環境対応は、自らの存続に関わる重要な経営課題です。2030年度にCO₂排

出量を2013年度比で46%削減するという目標を掲げ、その実現に向けた取り組みを進めています。

その一環として、三島工場において石炭ボイラーをリサイクルボイラーへ転換する計画を推進しています。2025年10月には、本取り組みが日本政府のGX支援事業に採択され、導入に必要な投資約272億円のうち、最大80億円の補助金を受ける見込みです。本転換により、当社の3缶の石炭ボイラーのうち、1缶を停止することが可能となり、2030年度に向けたCO₂排出量削減の確度向上にも寄与する見込みです。

当ボイラーでは、一般廃棄物由来の燃料も使用します。特に、香川県三豊市を中心に進めているトンネルコンポストは、三島工場の位置する愛媛県四国中央市など、地元自治体と連携し、廃棄物をエネルギー源として活用することで脱炭素化を推進するとともに、自治体の焼却処理負担の軽減にもつながる「地域共生型モデル」の取り組みです。

また、生物多様性の維持についても、重要な経営課題の一つと認識しています。2025年には、生物多様性条約第15回締約国会議で採択された「30 by 30目標」（2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全するグローバルターゲット）の達成に向けて設立された「30 by 30 アライアンス」に参加し、企業として責任ある取り組みを進めています。

一方で、石炭ボイラー3缶の2050年までの段階的廃止を前に、排出量取引制度（GX-ETS）が開始したことに伴い、今後は炭素税支払いのコスト増も見込まれます。こうした脱炭素化の潮流を踏まえ、天然ガスなど、多様なエネルギー源を活用した燃料転換の取り組みも進めています。

ガバナンスに関しては、当社は2025年度に監査等委員会設置会社へ移行しました。その目的は、経営の監督と執行を明確に分離し、取締役会のモニタリング機能を強化するとともに、執行側への権限委譲により意思決定の迅速化を図ることにあります。移行から1年が経過し、監督と執行の分離は着実に進み、意思決定のスピードについても向上が見られています。

執行に関しては、従来、経営判断の多くを社長決裁に依拠する傾向がありましたが、取締役会から経営会議

への権限委譲を進めるとともに、投融資委員会やサステナビリティ委員会など4つの委員会を経営会議の下部機関として再整理しました。これにより、重要な執行案件については、各委員会での十分な議論を経たうえで経営会議に付議され、さらにその執行状況を取締役会が監督するというプロセスが定着しつつあります。

一方で、ガバナンスのさらなる高度化に向けた課題も認識しています。執行役員の意識改革や委任型執行役員制度の導入を進めていますが、部門最適の視点から脱却し、全体最適での意思決定を行うにはなお、改善の余地があります。この点については、執行役員一人ひとりの経営参画意識の醸成と、全体最適の視点に基づく意思決定文化の定着に取り組んでいきます。

その一方で、ROIC経営については、課長クラスを含めた中間層にまで理解が浸透しつつあります。在庫削減や原価低減といった現場の取り組みが資本効率の向上にどのようにつながるのかを具体的な指標とともに共有してきたことで、現場レベルで数値に基づく議論が行われるようになっていきます。これは、当社の経営基盤にとって重要な進展であると捉えています。

また、AIの活用については、2026年7月より全社横断での新たな組織を立ち上げました。これは単なる業務効率化にとどまらず、工場運営や物流の最適化を含めた全体の生産性向上を目的とするものであり、今後の重要な経営基盤のひとつとして位置づけていきます。労働人口の減少を背景に、特に生産現場における人手不足への対応として、AIやオートメーションの活用を通じた生産性向上を進めていきます。

PBR1倍超を目指し企業価値を高める

当社は企業価値向上を経営の最重要課題の一つと位置付けています。その成果は資本効率や株価評価に表れるべきものであり、PBR1倍割れを真摯に受け止めています。これは、市場から当社の資本効率や成長性を十分に評価されていないことの表れであり、「経営変革の喫緊の課題」であると認識しています。

一方で、当社のPBRは、H&PC事業が海外市場を中心に事業拡大を進めていた時期には、概ね1倍以上の水準を維持してきました。これは、同事業の成長ポ

テンシャルや海外市場における事業展開が資本市場から一定の評価を受けていた結果であり、当社が再び成長企業として評価を獲得していく上でも、同事業の競争力強化と持続的な企業価値向上が重要なカギになると考えています。

連結ROEについては、中長期的には10%水準の達成を目指しています。2025年度実績3.8%、2026年度見込5.2%を踏まえ、まずはROE8%水準の達成を当面の目標とします。これは、投資家との対話を通じて、株主期待リターンの水準として概ね8%以上が意識されているとの認識に基づくものです。こうした市場との共通認識を踏まえ、まずは資本コストを上回るリターンを安定的に確保していきます。

その実現に向けては、国内事業で培ってきた安定的なキャッシュ創出力を基盤としつつ、海外事業における収益拡大、とりわけH&PC事業の再成長を通じて、資本効率の改善を図っていきます。基礎となる財務基盤の強化については、フリー・キャッシュ・フローの積み上げを着実に実行しています。今後のキャッシュアロケーションについては、株主還元とのバランスを踏まえつつ、老朽化設備の更新を含む維持投資および成長投資、財務基盤の強化への配分を検討しています。

また、2026年3月には、北越コーポレーションとの資本関係の見直しを公表しました。議決権割合は当面20%未満としつつ、中期的には5〜10%程度まで引き下げる方針です。これまで構築してきた協業関係を基盤に、生産技術、原材料購買、製品物流の3領域で連携を進めてきましたが、今後はより対等な関係の下で意思決定の柔軟性を高めるとともに、協業領域の拡大や具体的な成果創出に向けた取り組みを加速していきます。今回の見直しは、資本関係の整理にとどまらず、事業ポートフォリオ改革と資本効率向上に向けた極めて重要な第一歩であると考えています。また、双方の強みを活かしながら提携関係をさらに深化させ、企業価値向上につなげていきます。これらの取り組みを通じて、資本コストを上回る収益性の確保と資本効率の向上を実現し、PBR1倍以上への回復を目指します。

ステークホルダーの皆さまへ

株主還元については、安定的な配当の継続を基本とし、DOE（自己資本配当率）2.0%を中長期的な目標としています。

一方、当社は現在、第5次中計の下で、次の成長ステージに向けた財務基盤の再構築を優先するフェーズにあり、キャッシュ配分においては成長投資と財務健全性の回復に重点を置いています。このため、現時点でのDOEは目標水準との間に乖離があり、次期中計においても早期の到達は容易ではないと認識しています。

しかしながら、成長投資を通じた収益力およびキャッシュ創出力の向上こそが、将来の株主還元の充実につながると考えています。事業ポートフォリオ改革と収益性の改善を着実に進め、株主資本コストを意識した資本効率の改善に取り組み、その成果を株主還元にも適切に反映し、DOEの段階的な引き上げを図っていきます。今後も、成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを資本政策全体の中で総合的に判断し、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

第5次中計においては、まず収益基盤の再構築に重点を置き、その成果を次期中計以降の成長加速へとつなげていきます。海外事業、とりわけH&PC事業の再成長を軸に、再び資本市場から評価される成長企業への回帰を目指します。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後ともご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



取締役 常務執行役員

品川 舟平

CFO Message

財務担当役員メッセージ

「稼ぐ力」と「財務規律」の両立による企業価値向上への好循環確立

大王グループは、長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」の実現に向け、第5次中期事業計画（以下、第5次中計）を推進しています。第5次中計は、2027年度から始まる次期中計以降で再び成長軌道を明確にしていくために、経営基盤を再構築するフェーズと位置付けています。私が最も重視しているのは、稼ぐ力の強化と財務規律の両立です。事業が生み出したキャッシュを、成長投資、財務健全性の改善、株主還元へどのように配分するか。その優先順位を明確にし、資本効率を高めていくことが、私の責任であると認識しています。

第5次中計では、「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」を3つの柱に掲げ、安定的に創出したキャッシュを成長領域へ振り向けるとともに、財務健全性の回復を進めています。

01 第5次中期事業計画の戦略的位置付けと進捗

第5次中計の初年度は、H&PC海外事業の不振によって、収益・自己資本の両面で計画未達となりました。この点は、重く受け止めています。一方で、2025年度における最も大きな成果は、利益の改善だけではなく、キャッシュ創出力を高められたことです。

海外事業での構造改革の断行や、H&PC国内事業における価格改定の浸透により、収益性の改善は着実に進んでいます。また、国内事業の堅調な推移による営業キャッシュ・フロー改善に加え、ノンコア・アセットの売却等にも取

り組み、キャッシュ創出力の向上を進めてきました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは第5次中計で当初想定していた505億円を大きく上回り、100億円以上改善する見通しです。こうした改善は資産売却などの一時的な施策だけによるものではなく、本業における収益性向上やキャッシュ創出力の強化によるものでもあり、財務基盤の強化と将来成長に向けた投資余力の確保につながっています。ただし、私はこの進捗をもって十分とは考えていません。過去の計画未達や海外事業の収益悪化によって、資本市

場からの信頼を損ねた面があることも事実です。だからこそ、今回の改善を一過性の成果に終わらせるのではなく、継続的に資本効率を高める経営へとつなげていくことが重要だと考えています。成長投資も、負債削減も、株主還元も、最終的にはキャッ

シュの裏付けがなければ持続しません。だからこそ、創出したキャッシュを漫然と使うことなく、成長投資、財務健全性の改善、株主還元のいずれに配分するかを、資本コストと将来リターン観点から適切に見極めていきたいと考えています。

02 稼ぐ力を支える事業ポートフォリオと資本配分

企業価値向上に向けて、私が重視しているのは、「どこで稼ぐ、そのキャッシュをどこへ振り向けるか」を明確にすることです。すべての事業に同じ役割を求めるのではなく、安定的にキャッシュを創出する事業と、中長期の成長を担う事業を明確に区分し、それぞれに適した投資規律の下で経営していくことが重要だと考えています。

紙・板紙事業およびH&PC国内事業は、当社の重要なキャッシュ創出基盤です。生産・在庫・物流の最適化を通じて資本効率を高め、安定的なキャッシュ創出力の強化を図ります。これらの事業が生み出すキャッシュは、当社の成長と財務基盤を支える源泉です。

一方で、H&PC海外事業や、セルロースナノファイバー、バイオリファイナリーなどの新素材事業は、中長期の成長を担う領域です。ただし、市場環境や事業特性を踏まえると、すべての成長投資が期待通りに進むとは限りません。成長性だけでなく、将来のキャッシュ創出力や資本効率、資本コストを上回るリターンへの道筋を重視しながら、規律ある投資を行っていきます。

資本配分の基本方針

ポートフォリオ改革は、単なる事業分類ではなく、経営資源の配分を決める重要な判断です。当社の資本配分の基本方針は、「将来の成長を支える財務基盤の強化」、「資本コストを上回るリターンが期待できる成長投資」を重視しながら、「持続的な株主還元」を実現していくことにあります。

●財務基盤の強化

金利ある世界への移行や地政学リスクの高まりなど、事業環境の不確実性が増す中で、強固な財務基盤は将来の成長投資や株主還元を支える重要な土台です。そのため、創

出したキャッシュを活用し、純有利子負債の削減と自己資本の充実を通じて、財務健全性の改善に取り組んでいます。自己資本比率30%以上の維持、信用格付け「A」格の堅持、将来的なネットD/Eレシオ1.0倍の達成という目標についても変わりありません。2027年度以降はリース会計制度の変更に伴い、ネットD/Eレシオに一定の押し上げ要因が見込まれますが、その影響も織り込んだうえで、財務規律を維持しながら目標達成に向けた取り組みを着実に進めていきます。

●成長投資

一方で、成長領域に対しては、将来のキャッシュ創出力や資本効率の向上につながるかという視点を重視しながら、規律ある投資を継続していきます。当社が目指しているのは投資額の拡大ではなく、資本コストを上回るリターンを安定的に創出できる事業ポートフォリオへの転換です。H&PC海外事業や新素材事業などの成長領域については、市場性や事業性を見極めながら段階的な投資を進めていきます。なお、具体的な投資判断や事後検証については、後述する投資規律の枠組みの中で厳格に運用しています。

●持続的な株主還元

株主還元については、安定配当の継続を基本方針とし、財務基盤の強化と成長投資とのバランスを踏まえながら、将来的なDOE2.0%の実現を目指しています。安定的な配当は、株主の皆さまとの重要な約束であると認識しています。一方で、現在の当社は、第5次中計の下で財務基盤の再構築と将来成長に向けた投資を同時に進める局面にあります。そのため、短期的な還元拡大のみを追求するのではなく、収益力とキャッシュ創出力の向上を通じて、持続可能な株主還元の実現を目指していきます。

[財務基盤強化と株主還元の進捗]

		1次中計	2次中計	3次中計	4次中計			5次中計			中長期 目標
		2014年度	2017年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 (見込)	
自己資本比率	(%)	23.7	25.9	28.2	30.8	25.5	26.4	26.7	26.6	-	30%以上
信用格付	JCR	BBB/ 安定的	BBB+/ 安定的	BBB+/ ポジティブ	A-/ 安定的	A-/ 安定的	A-/ 安定的	A-/ 安定的	A-/ 安定的	A-/ 安定的	A格堅持
	R&I	BBB-/ 安定的									
ネットD/Eレシオ	(倍)	1.9	1.6	1.3	1.1	1.6	1.5	1.4	1.5	1.3	1.0
純有利子負債	(億円)	2,925	2,800	2,998	2,974	3,877	3,616	3,422	3,471	3,150	-
DOE	(%)	0.9	0.9	1.2	1.5	1.1	1.1	1.0	1.0	-	2.0

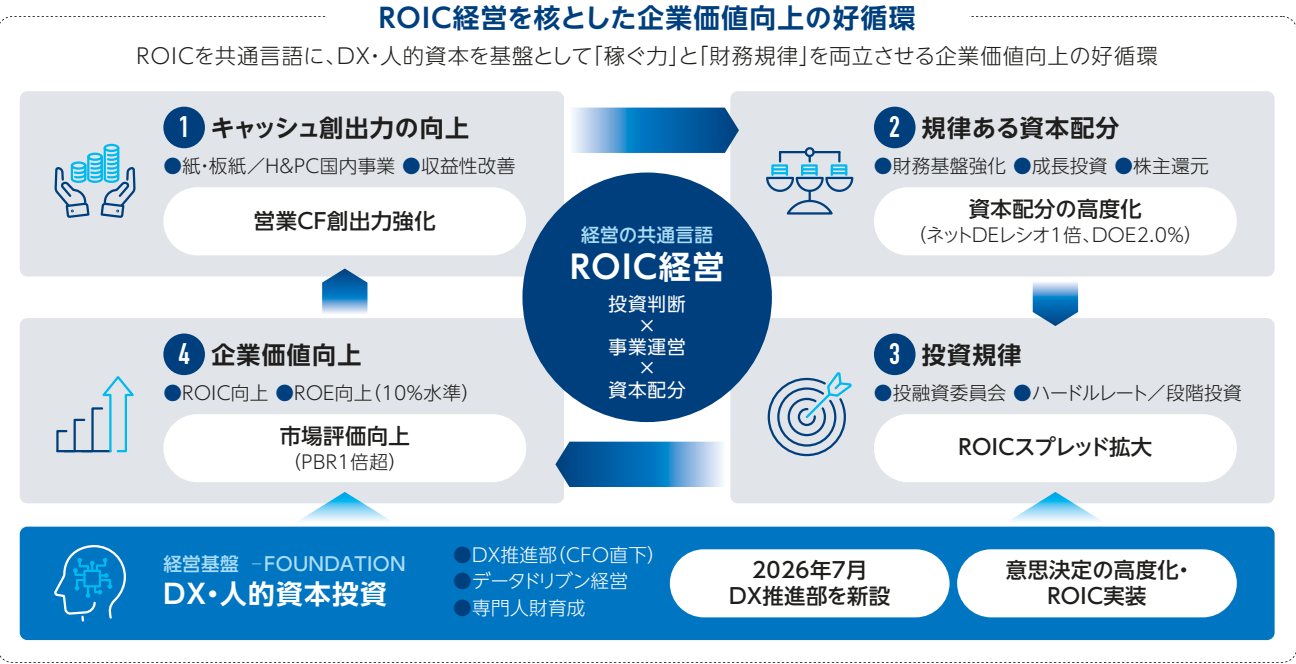
戦略的提携による成長機会の拡大

新しい事業や市場への挑戦においては、必ずしも当社単独で進めることが最適とは限りません。技術や販路、地域特性などを踏まえ、パートナーとの協業によって成長機会を拡大し、リスクを抑制しながら価値創造を目指すことも重要な選択肢だと考えています。

北越コーポレーションとの戦略的業務提携についても、その一環と位置付けています。重要なのは提携そのものではなく、双方の強みを活かして具体的な成果を創出し、企業価値向上につなげるかです。生産や物流の効率化、さらには相互OEMを含む協業の可能性も追求しながら、対等な資本関係の下で協業を深化させ、持続的な成長機会の創出を目指していきます。

創出したキャッシュを成長投資、財務基盤の強化、株主還元へ規律を持って配分し、各事業の役割を明確にしながら、より質の高い資本配分を実践していきます。「稼ぐ力」と

「財務規律」の両立による企業価値向上の好循環を着実に実現していきます。



03 投資規律とROIC経営による資本配分の高度化

成長投資は、企業価値向上に不可欠です。しかし、成長という言葉だけで投資を正当化することはしません。特に当社は装置産業であり、一件当たりの投資規模が大きいいため、投資判断を誤れば、将来の財務健全性と株主価値に大きな影響を与えます。だからこそ、成長機会を取りに行く姿勢と資本毀損を防ぐ規律の両方が、CFOとしての重要な責任だと考えています。

そのため当社では、投融資委員会を中核としたガバナンス体制の下、投資判断の透明性・客観性の確保と規律の強化に取り組んでいます。新規投資および追加投資の意思決定に際しては、事業戦略上の意義だけではなく、財務的妥当性、資本効率、リスク特性、回収可能性を多面的に検証しています。また、不確実性の高い新素材事業については、小規模な投資による市場性や事業性の検証を経て次の投資判断を行う段階的な投資アプローチを重視しています。

重要なのは、投資判断時の審査だけではなく、投資実行後についても、承認時の前提が維持されているかを継続的に検証し、計画と実績の乖離分析や前提条件の見直しを行っています。仮に資本コストを上回るリターンが見込めなくなった場合には、追加投資の見送りや事業の見直し、さらには撤退も選択肢から外しません。投資を決める規律だけでなく、投資を継続するかどうかを判断する規律も同様に重要だと考えています。

投資規律を実効性のあるものにするため、当社はROICを共通の評価軸として活用しています。2025年度はKPIの可視化やROICツリーを活用した分解・分析など、経営管理の基盤整備に着手しました。2026年度は、その仕組みを実際の経営執行に結びつけ、運用を本格化させるフェーズと位置付けています。

ROICの目的は、各事業の投下資本とリターンを可視化し、改善すべき事業、追加投資すべき事業、見直すべき資産を明確にすることにあります。ROICツリーを活用して各事業のKPIと財務成果との関係性を明確にすることで、計画との差異が生じた際には、低収益事業の構造改革、在庫削減、設備投資の最適化、価格改定、物流効率化などの具体的なアクションへつなげていきます。

また、投資判断においては、ROICと資本コストを踏まえたハードルレートを設定し、リスク特性を反映した評価を行っています。事業別、国地域別のROICおよび資本コストの把握についても現在精緻化を進めており、今後はROICスプレッド(ROIC－資本コスト)の拡大を重要な経営指標の一つとして活用していきます。AIやDXも活用しながら、投資判断から事後検証までの一貫した経営管理の高度化を進めていきます。

現場においても、自身の業務とROIC向上とのつながりに対する理解が進みつつあります。今後はROICを投資判断、事業運営、資本配分をつなぐ経営の共通言語として定着させ、限られた経営資源をより高いリターンを生み出す領域へ配分することで、持続的な企業価値向上につなげていきます。



04 ROIC経営を支えるDX・人的資本投資

DX投資や人的資本への投資は、単なるコスト削減や業務効率化を目的としたものではありません。私はこれらを、経営の質を高め、将来の収益力と資本効率の向上につなげるための経営基盤投資と位置付けています。特にDXは、当社が今後の「データで進化させる」フェーズへ移行していく上での重要な基盤になると考えています。ROIC経営を定着させるためには、勘や経験だけではなく、共通のデータに基づいて迅速かつ適切な意思決定を行う仕組みが不可欠です。そのため、2026年7月にはDX推進部を私の直下に新設しました。経営管理、事業運営、資本配分をデータで結び付け、意思決定の質を高めることが狙いです。私はDXを単なるシステム導入や業務効率化ではなく、経営改革そのものだと思っています。現在はその第一歩として、データ基盤の整備や活用領域の拡大に着手しています。今後は、生産計画、在庫、物流、投資判断などの領域において、データやAIを活用しながら意思決定の高度化を進めていきます。特に在庫や物流の最適化は、コスト削減だけではなく、投下資本の圧縮にもつなが

05 企業価値向上に向けたCFOの使命

当社では、中長期的にROE10%水準の達成を目指しています。そのロードマップとして、まずはROE8%水準の確立を重要な経営目標として位置付けています。当社の株主

るため、ROIC改善に直結する重要なテーマです。また、事業別の収益や資本効率をより適切に把握することで、資本配分や投資判断の精度向上にもつなげていきます。人的資本についても同様です。ROIC経営やDXを実効性あるものにするためには、それを担う人財の存在が不可欠です。新素材、海外、AI・DX、財務・経営管理など、当社の将来成長と経営基盤の高度化に必要な分野において、専門人財の育成・獲得を進めています。また、多様な人財が活躍できる組織づくりを通じて、変化の激しい事業環境にも柔軟に対応できる経営基盤を強化していきます。DX投資や人的資本投資についても、成長投資と同様に投資効果を意識した運営が重要です。どの経営課題を解決するための投資なのかを明確にし、短期的な損益への影響だけでなく、将来のキャッシュ創出力や資本効率の向上にどう結び付くのかという観点で評価していきます。人とデータの力を結び付けることで、ROIC経営を実効性のあるものとし、より質の高い経営判断と資本配分につなげていきます。

資本コストについては、CAPMベースで5〜6%程度と認識していますが、投資家との対話を重ねる中では、概ね8%以上の期待リターンが意識されていると考えており、まずはその水準を安定的に上回る企業へと変革していく必要があります。私は、経営企画と財務の両方を担当する立場から、成長機会を創出する「アクセル」と、リスクを管理する「ブレーキ」の双方を適切に機能させることが重要な役割だと考えています。成長に向けた挑戦を後押しする一方で、資本効率や財務規律を維持しながら持続可能な成長を実現することが、CFOとして果たすべき責任です。第5次中計では、キャッシュ創出力の向上や事業ポートフォリオ改革を進めるとともに、2025年度にはROICを軸とした経営管理の仕組み構築に着手し、2026年度はその浸透と運用の本格化に取り組んでいます。こうした取り組み



により、2026年度のROEは5%台前半を見込んでいますが、資本市場から十分な評価を得るためには、さらなる収益性と資本効率の向上が必要です。今後はDXも活用しながら、事業別・地域別の収益性や資本効率の把握をさらに高度化し、経営判断の質を高めていきます。私が目指しているのは、投資判断、事業運営、資本配分をROICという共通尺度で結び付ける経営です。各事業がどれだけの資本を使い、どれだけのリターンを生み出しているのかを可視化し、限られた経営資源をより高い付加

価値を生み出す領域へ振り向けていく。その結果として、投資規律の向上や資本配分の高度化が実現し持続的な企業価値向上につながると考えています。当社は現在も変革の途上にありますが、キャッシュ創出力の強化や資本効率の改善に向けては、着実な手応えが生まれています。私は、この変化を一過性の成果で終わらせることなく、ROIC経営を軸とした経営管理を定着させることで、持続的な企業価値向上へつなげていきたいと考えています。

06 資本市場からの評価向上に向けて



一方で、こうした変革の成果は、まだ十分に資本市場からの評価につながっているとは言えません。当社のPBRは依然として1倍を下回る水準にあります。私はCFOとしてこの状況を極めて重く受け止めています。これは、資本市場が当社の資本効率や将来の成長力について、まだ十分な確信を持っていないことの表れだと認識しています。過去にPBRが1倍を上回り、ROEが10%を超えていた時期には、海外事業に対する成長期待が市場評価を支えていました。現在は、海外事業の収益改善が大きな課題となっていますが、構造改革による収益改善に加え、再び成長事業としての姿を実績として示していくことが重要だと考えています。また、資本市場からの信頼を回復し、評価向上につなげる

ためには、業績改善に加え、資本配分の考え方や進捗を継続的に示していくことが重要です。ROICを活用した経営管理をさらに高度化し、企業価値向上の好循環を実現していきます。さらに、投資家との対話を通じて当社の成長戦略や資本政策への理解促進を図り、中長期的な成長期待の向上にもつなげていきます。ステークホルダーの皆さまには、改革の進捗と成果を透明性高くお伝えしながら、次の成長フェーズに向けた歩みを着実に進めていきます。今後とも、大王グループの挑戦に変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

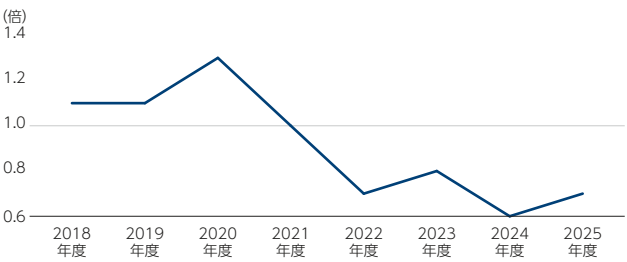
●課題と対策

当社は、これまでの構造改革を通じて収益基盤の立て直しを進めるとともに、2025年度以降は資本効率と企業価値の向上をより強く意識したROIC経営の深化に取り組んでいます。具体的には、各部門の運営方針を整理した「中計骨子確認シート」、定量目標・KPIと施策を管理する「月次進捗管理表」、およびROICを構成要素に分解した「逆ROICツリー」を活用し、事

業運営におけるPDCAの実効性向上を図っています。これらを通じて、現場のKPI改善をROIC向上に結び付け、ROE・PER・PBRの向上につなげる経営管理の高度化を進めています。その中で、当社が認識している主な課題と対策は以下のとおりです。

課題	対策
1. 議論・ガバナンス	- 資本効率や企業価値向上に関する議論は進展しているものの、ROIC・ROE・PBRなどの指標を起点とした定量的な議論はなお深化の余地があります。 - 中長期戦略や事業ポートフォリオの見直しと、資本効率を向上させる施策との接続を明確化する必要があります。
2. 仕組み・制度	- 一部のKPIについてはROICとの連動性が十分に整理されておらず、投資判断・事業評価との接続に改善余地があります。 - 資本コストについては、自社認識と投資家の期待収益率に乖離があり、その把握と説明の精度を高める必要があります。
3. 実行・浸透	- ROIC経営の考え方や事業運営方針は全社・各階層への浸透が不十分な状況です。 - 設定したKPIを現場の改善行動や意思決定につなげる運用面には、なお強化の余地があります。

PBRの推移



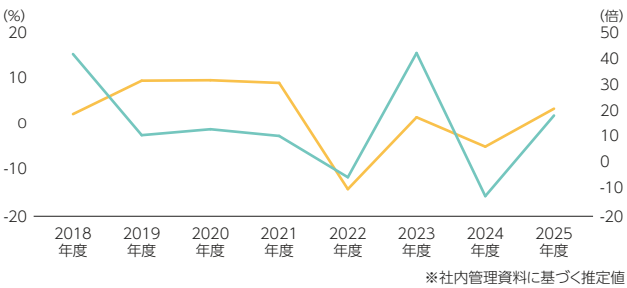
2025年度のPBRIは0.7倍、ROEは3.8%、PERは19倍です。近年はPBRが1倍を下回る状況が継続しており、収益力・資本効率の改善に加え、将来の成長期待を高める戦略の具体化とステークホルダーの皆さまとの対話が重要と認識しています。

●資本コストおよび資本収益性の認識

当社は、足元の株主資本コストをCAPMに基づき5～6%程度、WACCを2～3%前後と認識しています。一方で、IR・SR面談を通じて把握している投資家の皆さまの期待収益率は8～10%程度であり、当社の認識との間にギャップがあります。また、2025年度のROEは3.8%、ROICは2.4%であり、引き続き資本コストを上回る収益性の実現が課題です。このため、当社は中長期的にROE10%以上を目指し、そのロードマップとして、まずはROE8%水準の確立を重要な経営目標としてい

ます。今後は、IR・SR面談等を通じた資本コストに関する対話を継続し、市場が求める企業価値向上に向けた取り組みを進めるとともに、全社WACCの見直しおよび事業別WACCの導入検討を進めます。さらに、各事業のKPI改善をROIC向上に結び付けるとともに、投資家の皆さまとの対話を通じて市場からの成長期待を高め、その成果をROE・PER・PBRの向上につなげることで、「資本コストや株価を意識した経営」の実効性を高めます。

ROE・PERの推移



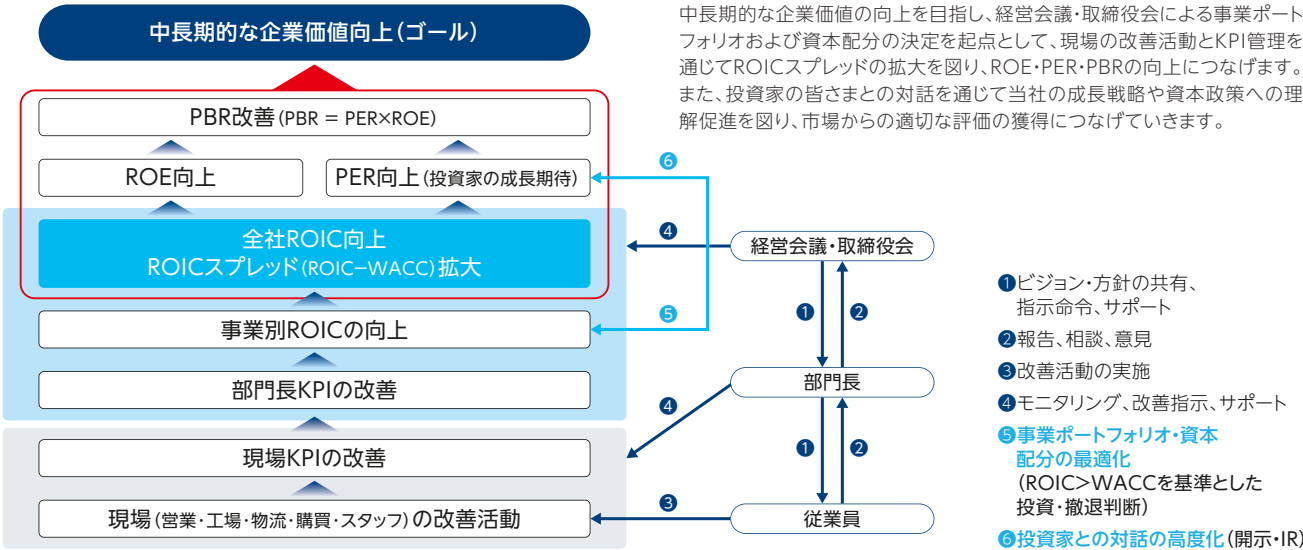
※社内管理資料に基づく推定値

●2025年度におけるROE、ROIC改善に向けた取り組み

当社は、第5次中計において2024年度に課題の再定義と構造改革の決定、2025年度に構造改革を着実に遂行してきました。2025年度は、H&PC国内事業における価格改定の浸透や付加価値商品の販売伸長に加え、H&PC海外事業の構造改革の効果が着実に表れ、収益改善に寄与しています。一方で、H&PC国内事業においては資本効率に課題が残っており、サプライチェーン改革を通じた運転資本の改善によるさらなる効率性向上が必要です。2026年度は、国内事業のSCM改革および海外事業の黒字

転換に取り組み、ROE・ROICの改善を図ります。また、次期中計の策定議論を通じて、事業ポートフォリオの見直し、成長投資の方針・優先順位付け、資本政策（最適資本構成）、キャッシュアロケーションを具体化していきます。加えて、昨年度から運用を開始した各種管理ツールを活用したPDCAサイクルについては、特にC（評価）およびA（改善）の機能を強化し、KPI管理の実効性を高めていきます。これにより、現場の改善活動から経営指標、さらには企業価値向上までを一貫してつなぐ経営管理を推進していきます。

●ROIC経営を軸とした企業価値創造ストーリー



●2025年度以降の取り組み事項

討論テーマ	2025年度		2026年度				取り組み
	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
自社の資本コストの的確な把握							IR・SR面談における投資家の皆さまとの対話の中で情報を収集し、分析しています。また、全社WACCの算出方法の見直しおよび事業別WACCの導入を検討しています。
事業ポートフォリオの検討							次期中計の策定議論を通じて、当社の強みや競争優位性の再認識と、H&PC海外事業および新素材事業をどのような時間軸・規模で拡大・展開していくか検討を行っています。
経営資源の配分に関する具体策の検討							次期中計の策定議論において、長期ビジョン実現に向けて投資を集中させる分野および優先順位を明確にし、非注力分野の撤退・売却も検討しています。
資本政策の基本的な方針の検討							成長投資、財務健全性、株主還元のパランス・優先順位について経営会議・取締役会にて議論を開始しており、次期中計においてキャッシュアロケーションを明示します。また、北越コーポレーション株式の保有比率引下げ計画を検討しています。
収益力・資本効率等に関する目標の検討							あるべき事業ポートフォリオ、資本構成から逆算して、目標とすべき収益力を検討し、次期中計で到達するROE・ROICを明示します。
次期中計の収益計画と資本政策の骨子開示							これまでの議論を踏まえ、どのように社内外に開示するかを検討します。

株主・投資家対応

●株主・投資家との対話に関する方針

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

●株主・投資家との対話の体制

・株主・投資家との対話は、代表取締役 社長執行役員、経営企画本部担当取締役、広報・IR部にて対応しています。

2025年度の活動状況

実施内容	回数	活動状況
機関投資家との対話 (ガバナンス・議決権行使等) [*]	10回	ガバナンスや資本効率、事業戦略に関する意見交換を実施
個別ミーティング	98回	決算内容や事業戦略に関する説明および質疑応答を実施
海外投資家向けカンファレンス参加	1回	個別面談を実施
決算説明会	4回	決算内容および今後の見通しについて説明を実施
戦略説明会	3回	中長期の事業戦略や重点施策について説明を実施
機関投資家向け工場見学	3回	生産現場の見学会を実施
個人投資家向け説明会	2回	事業概要や成長戦略について説明を実施

※2025年度に実施した機関投資家との対話(ガバナンス・議決権行使等)について

- ・本年度の対話は、資本効率・ROEに関する投資家の関心の高まりを起点として、事業戦略や資本効率に関する議論が中心となり、当社の経営課題に対する理解を深める機会となりました。これらの対話を通じて、資本効率を意識した経営への転換を一層推進していきます。
- ・一方で、昨年から進めてきた機構改革をはじめとするガバナンス体制の強化については多くの投資家の皆さまから高い評価をいただいております。その象徴的な取り組みとして、本年度は初めて社外取締役が面談に参加し、ガバナンスに関する対話の充実を図りました。

●社内フィードバック

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

項目	内容
担当取締役による経営会議・取締役会への報告	・機関投資家との対話結果のうち、特に重要性の高いと思われる課題や論点の整理を行った上で、経営会議・取締役会で報告・審議を実施。
広報・IR部による業務執行取締役への報告	・機関投資家との対話結果を広報・IR部が取りまとめ、全役員へ情報発信。

・資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、経営会議の運営を見直し、重要テーマの議論および取締役会へのフィードバック体制の強化を進めています。

2025年度は、ROIC経営の実装、海外事業の構造改革、および次期中計の策定を主要テーマとして継続的に議論を実施しました。これらの議論内容は取締役会に報告され、モニタリングおよび意思決定に活用しています。

2025年度の経営会議における主な議論内容

項目	内容
資本効率・ROIC経営	●ROIC経営の実装と評価制度の整備 ●資本コスト・株価を意識した経営の推進 ●投融資・進捗管理の高度化
海外事業の構造改革	●海外事業ブランドデザインの策定 ●成長戦略および進捗モニタリング
中期事業計画の策定	●次期中計策定に向けた論点整理 ●事業別戦略の検討
ガバナンス・委員会連携	●4委員会(サステナビリティ委員会、リスク・コンプライアンス委員会、人材戦略委員会、投融資委員会)の審議結果共有と経営への反映 ●モニタリング機能の強化
投資家対話の反映	●機関投資家との対話(ガバナンス・議決権行使等) ●決算・戦略説明会の振り返り ●開示資料、内容の改善検討

●本年度の対話における主なテーマと当社の対応状況

- ・ ROEが低位に留まっていることを背景に、資本効率や業績に対する関心が高まり、対話はこれらを中心とした内容となりました。
- ・ 一方、ESGについてはGX-ETS等の制度対応や実効性など、より具体的な論点に関する対話が増加しました。

	対話テーマ	当社の対応状況
企業価値向上	ROE向上に向けた道筋	【対応検討中】 ROE改善の道筋に関する説明不足を経営課題と認識し、経営会議で目標水準と達成時期、具体施策の検討を本格化しています。営業キャッシュ・フロー創出力強化、ポートフォリオの最適化、資本効率改善を通じ、資本コストを意識した経営へ転換を進めています。
	ROE改善	【当社の取り組み】 当社の株主資本コストと、投資家の皆さまが期待する水準にギャップがあると認識しています。ROE向上に向けては、営業キャッシュ・フローの創出力強化を軸に事業ポートフォリオの最適化を進めています。紙・板紙事業は安定的なキャッシュ創出機能を担う中核事業と位置付け、そこで得た資金をCNF・バイオリファイナリーなどの成長領域へ配分していく方針です。また、H&P海外事業の収益回復を着実に進めるとともに、H&P国内事業では価格改定とコスト構造改革を通じて収益性の向上を図ってまいります。これらの取り組みにより、収益力の回復と成長投資の両立を通じて、資本効率の改善につなげていきます。
ROIC経営の推進	ROIC経営の現場浸透の状況と、逆ROICツリーを含む運用の具体像	【対応検討中】 ROIC経営の現場浸透が現在の最重要課題と認識し、執行役員がKPIを策定し、PDCAを回す運用を開始しています。逆ROICツリーを巡ることで部門KPIへ落とし込み、部長・課長層まで展開することで、資本効率と現場行動の連動強化を図っています。
	ROIC経営の推進	【当社の取り組み】 営業キャッシュ・フローの最大化に向けてROIC経営を推進しており、現場への浸透が最も重要な課題であると認識しています。このため、機関設計の見直しにあわせ、執行体制の強化を改革の主眼として取り組んでいます。各執行役員がROIC目標を担い、あるべき姿とのギャップや課題を共通フォーマットで整理し、経営会議および取締役会で定期的にモニタリングし、PDCAを回す運営へと転換しています。さらに、部長・課長層まで同様の枠組みを展開し、役割に絞じたKPIの設定・管理を統一的に徹底しています。その際には逆ROICツリーを活用し、自部門の取り組みが資本効率や企業価値のどの要素に結びつくかを明確化する中で、現場での理解と納得感の醸成を図っています。
事業戦略	海外事業の収益回復および成長に向けた戦略	【対応実施】 中国・トルコの構造改革により収益回復を進めることで、大王グループの収益基盤の安定化を目指します。海外事業グランドデザインに基づき、収益性重視の成長戦略と選別的な投資・M&Aを通じて将来的には持続的な利益創出を目指します。
	海外事業の方向性	【当社の取り組み】 中国の一部工場の実売およびトルコ事業からの撤退を進めるなど構造改革を実施し、収益改善を図っています。長期ビジョンに掲げる通り、中長期的には海外事業が将来の成長の中心と位置付けており、2025年に公表したグランドデザインに基づき、当社の既存分野・既進出エリアとのシナジーが見込める案件についてはM&Aも検討してまいります。
	成長投資・財務規律・株主還元の優先順位	【対応検討中】 営業キャッシュ・フロー創出力強化を前提に、成長投資・財務健全性・株主還元の最適バランスについて経営会議内で議論を開始しています。投資配分の優先順位と考え方の明確化を進め、次期中計においてキャッシュアロケーションを社内外に明示していきます。
	キャッシュアロケーションの明確化	【当社の取り組み】 当社は将来の成長投資と財務健全性の両立を重視しており、営業キャッシュ・フロー創出力の強化を軸に、投資配分の考え方や優先順位の明確化を進めています。機関投資家の皆さまからキャッシュアロケーションについての開示を拡充してほしいという要望が多いことは強く認識しており、次期中計の作成過程において、説明の精度を高めてまいります。
北越コーポレーションとの戦略的業務提携	業務提携における定量的な成果の進捗と実効性、ならびに資本関係の見直しを含めた提携のあり方	【対応実施】 資本関係の対等化により、営業利益改善目標の達成に向けた施策の推進力をあげ、両社で成果の刈り取りを目指しています。より実効性ある協業の深化について、戦略検討委員会を立ち上げ、議論を深めていきます。
	【具体的な対話の事例】 「戦略的」業務提携とする以上、定量的な成果を明確に示すべきではないか。また、最終的に持分比率を5～10％に見直す意図や、資本を持ち合う必要性についてどのように考えているのか。	【当社の取り組み】 2026年度の営業利益改善目標（当社20億円、北越コーポレーション30億円、合計50億円）に向けて取り組みを進めています。今回、両社の資本関係を対等に見直したことで、今後は、成果を公平に享受できる枠組みを構築することにより、取り組みのスピードと深度を高めています。一方で、過度な持ち合いは資本効率の観点から望ましくないと考えており、最終的な持分比率は5～10％程度を目安とすることが適切と判断しています。
E 気候変動対応	GX-ETS（排出量取引制度）導入を前提とした財務影響の見直しと対応の方向性	【対応実施】 GX-ETSは、当社グループの重要政策として財務影響を試算しています。現時点では一定規模の影響を見込むものの不確実性はまだ高いと認識しています。省エネルギー投資や燃料転換を進めつつ、制度具体化に応じた対応の精度を高め、リスク管理を徹底します。
	【具体的な対話の事例】 GX-ETSについて、現時点での財務的影響をどの程度試算しているのか。また、課題をどのように認識しているのか。	【当社の取り組み】 制度導入を前提とした財務影響の試算を進めています。現時点では、単年度で10～15億円程度の影響を見込んでおり、制度設計やエネルギー価格動向により変動する可能性があることを認識しています。課題としては、排出量に応じたコスト負担の不確実性に加え、削減投資のタイミングや規模の最適化が挙げられます。このため、省エネルギー投資や燃料転換などの取り組みを進めつつ、制度の具体化に応じて対応の精度を高めていく方針です。
S 人的資本経営	エンゲージメント向上に向けた現状認識と、キャリア自律・人材ポートフォリオ強化の取り組み	【対応検討中】 エンゲージメント向上に向け、個の特性・キャリア志向を重視する人材経営を推進しています。経営層とへの対話機会の拡充や組織風土改革を継続的に進めるとともに、海外人材育成等を通じ人材ポートフォリオの強化に取り組んでいます。
	【具体的な対話の事例】 エンゲージメントサーベイスのスコアが大きく改善していないように見える。現状の課題認識と、それに対する具体的な打ち手を教えてほしい。	【当社の取り組み】 経営層への信頼の醸成や、従来の一体感に依拠した運営から個々の特性・キャリア志向を重視した組織への転換が課題と認識しています。このため、ダウンホール・ミーティングに加え経営層とへの対話機会を拡充するとともに、従業員主導の組織風土改革や部門横断的交流促進などを進めています。また、海外人材の育成を含む人材ポートフォリオ強化に向け、留学制度や合併会社への派遣など成長機会を拡充し、本人の意向に基づくキャリア形成を支援しています。エンゲージメントスコアは短期的に大きく変動するものではないものの、こうした取り組みにより定性的な変化は徐々に現れており、今後の改善につなげていきます。
G 機構改革	取締役会の員数および構成の考え方と、経営体制の最適化の方向性	【対応検討中】 取締役会の員数は多い水準との認識はもつものの、機関設計を変更し経営改革実行中である現在は変革期であり、執行体制確保と人材育成の観点から一定規模が必要と考えています。今後、実効性と機動性のバランスを踏まえ最適な構成への見直しを進めていきます。
	【具体的な対話の事例】 取締役15名という員数は監査等委員会設置会社の中でも多い印象があるが、適正な員数についてどのように議論しているのか。	【当社の取り組み】 取締役数は、同規模企業と比較しても多い水準にあると認識しており、員数の適正化については指名委員会において継続的に議論しています。一方で、現在は事業ポートフォリオの変革や新規事業の強化といった重要な経営課題に取り組む変革期にあり、それぞれの分野に次世代の業務執行体制を確保する観点から、一定の員数が必要であると判断しています。また、次世代・次世代の経営幹部育成の観点から、候補人材を経営の意思決定プロセスに参画させることで、経営判断に関する理解を深める機会としても位置付けています。今後は、こうした人材育成の進展や経営体制の整理の状況を踏まえて、取締役会の実効性と機動性のバランスを見極めながら、員数の適正化を検討していきます。

大王グループの歩み

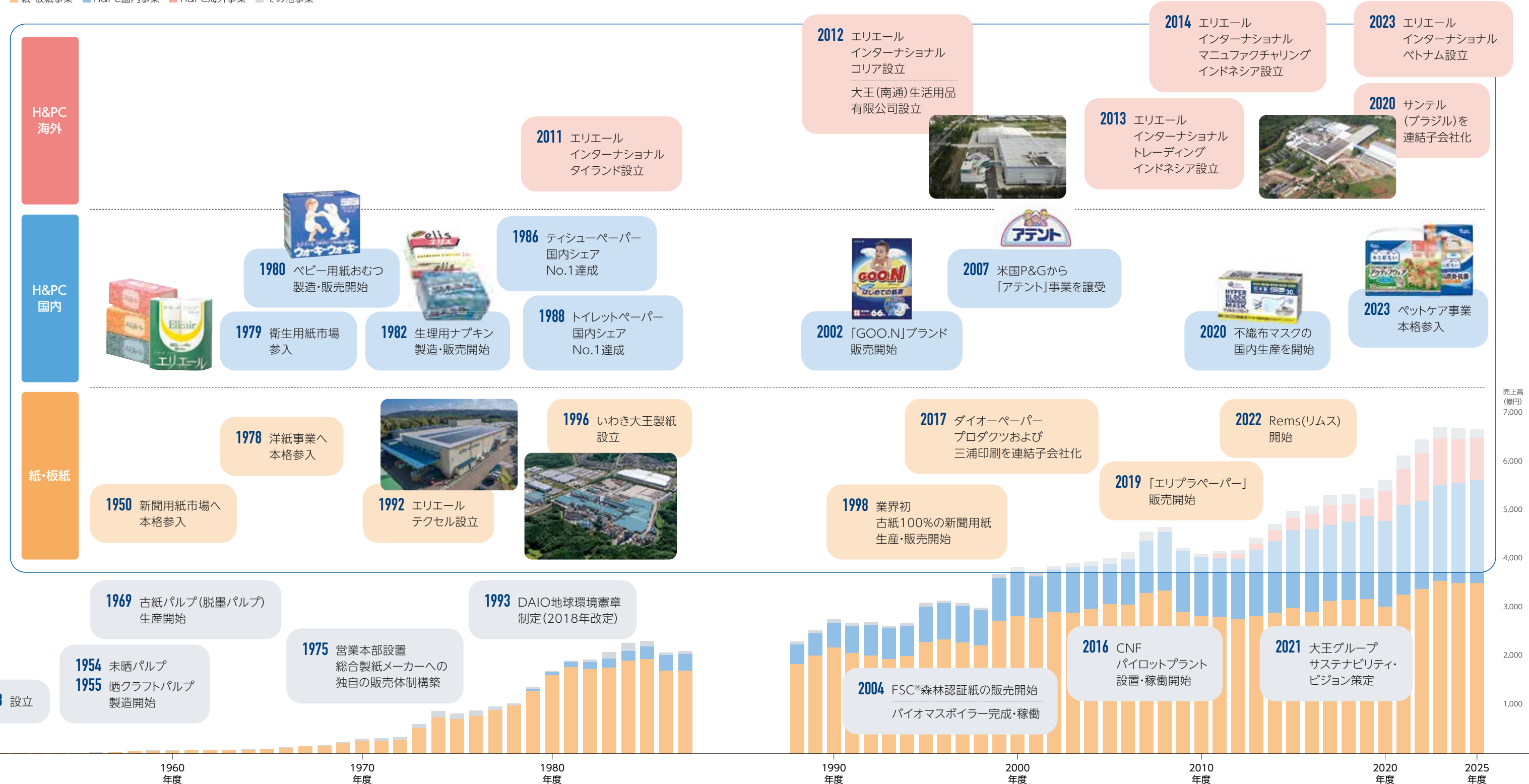
大王グループは、地球環境との調和を図りながら、お客さまの声に基づいたものづくりを続けています。設立以来、社会や市場の変化を的確に捉え、紙・板紙事業を基盤に、ホーム&パーソナルケア事業の国内外展開や新たな領域へと事業ポートフォリオを拡張してきました。これらの変革を通じて、持続的な成長と新たな価値創造を実現していきます。

1943-1977 設立～事業基盤の確立

1978-2001 総合製紙メーカーとして飛躍

2002- 活躍のフィールドを世界へ/持続可能な社会への貢献

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



At a Glance

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

事業概要

ホーム&パーソナルケア事業

ティッシュペーパー、トイレットペーパーなどの衛生用紙、ベビー用および大人用紙おむつ、生理用ナプキン、ウエットティッシュ他を生産・販売。

主な商品



紙・板紙事業

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

主な商品



新素材領域

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

主な商品



その他事業

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

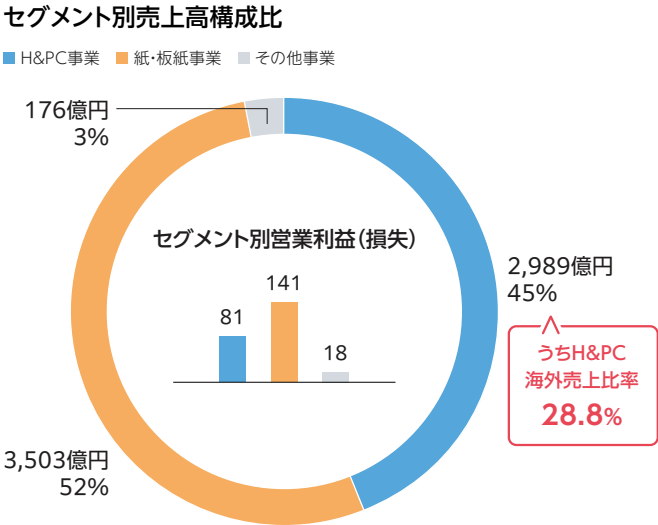
主な連結子会社



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

2025年度 業績概況 (連結)

〔売上高〕	6,668億円
〔営業利益〕	240億円
〔営業利益率〕	3.6%
〔経常利益〕	213億円
親会社株主に帰属する 〔当期純利益〕	89億円



非財務情報



〔連結従業員数〕 11,639人



〔所有山林面積〕 約 59,000ha



〔事業拠点〕 国内 22 拠点 海外 8 拠点 9 拠点



〔基幹生産拠点〕 約 197万㎡

三島工場・可児工場



〔研究開発費〕 39億円



〔市場シェア〕 1位※

● ティッシュペーパー：29.1%
● トイレットペーパー：31.9%
● キッチンタオル：26.6%

elleair エリエール

※出典：インテージSRI+ 2025年4月～2026年3月メーカー別累計販売金額(ティッシュペーパー、トイレットペーパー、キッチンタオル)
※事業拠点は2026年3月31日現在

大王グループの価値創造

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

経営理念 世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ

パーパス

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

ミッション

培った技術と知見を活かし、
衛生・人生・再生につながる価値を創造する

大王グループの強み >> P31-32

ビジョン
「3つの生きる」

投入資本
>> P29

財務資本

製造資本

自然資本

人的資本

知的資本

社会・
関係資本

衛生

人々の
健康を守る

人生

人生の質を
向上させる

再生

地球を
再生する

木からものを
取り出す技術

木質資源

パルプ

リサイクル
技術

経営基盤増強に向けたマテリアリティ

事業ポートフォリオの
戦略的変革

グローバル展開の
加速

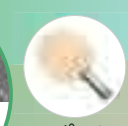
新規事業の創出



衛生用紙・
紙加工品



セルロース
ナノファイバー



スポーツ
用品



健康医薬



医療・
ヘルスケア



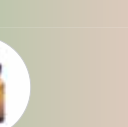
化粧品



新素材



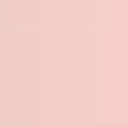
機能性添加剤



バイオ
リファイナリー



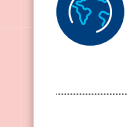
紙・板紙



バイオ
プラスチック



ジェット燃料



自動車素材

地域社会との共生

持続可能な
サプライチェーンの
確立

人権尊重と人財育成、
社員への思いやり

公正で透明性の
高い経営

気候変動への対応

循環型社会の実現
森林保全と
生物多様性の維持

社会課題解決に向けたマテリアリティ

価値創造を支えるガバナンス

>> P83-100

事業成果
>> P30

財務資本

製造資本

自然資本

人的資本

知的資本

社会・
関係資本

経済的価値

大王グループの
業績向上

[2026年度目標]

※第5次中期事業計画公表時

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

[2035年度目標]

●売上高 1兆2,000億円
●営業利益率 10%

社会的価値

マテリアリティの解決
「3つの生きる」の達成

DAIO やさしい未来 2030 >> P57-58

マテリアリティに対する取り組みと
SDGs貢献 >> P59-60



衛生

貧困問題が解決し
人々の生活水準が
向上、健康的な生活が
保障されている



人生

世界中の人々が
幸福度の高い
心豊かな生活を
送っている



再生

多様な生物が
共生・繁栄する
自然豊かな地球が
再生されている

「やさしい未来」の実現

価値創造のインパクト

投入資本(インプット)

財務資本

- 株主資本 2,004億円
- 純有利子負債 3,471億円

製造資本

- 三島工場(世界最大級の純臨海工場)
- 設備投資額 248億円
- 拠点数 国内 22拠点、海外 8カ国9拠点^{※1}

自然資本

- 山林所有面積 約59,000ha
- うち天然林の面積 約28,000ha
- 水資源管理：取水量 184,592千㎡

人的資本

- 連結従業員数 11,639人
- 教育研修費 9,366万円(単体)
- 多様で柔軟な働き方を実現する制度整備
- 成長を促進する評価制度の導入

知的資本

- 知財保有権利 (国内/海外)^{※3※4}
 - 特許権 2,161件/2,083件
 - 意匠権 324件/1,102件
 - 商標権 1,168件/1,545件
- グループ内に蓄積されたノウハウ

社会・関係資本

- 四国中央市カーボンニュートラル協議会
- アテントマイスター・プロ資格認定者数 14,829人
- Web公式会員プログラム「クラブエリエール」^{※6} 会員数 88万人
- DAIO Partner Ship(卸商・古紙問屋・国内チップサプライヤーの会)
- 社会貢献活動支出額 8,370万円
- スポーツ支援活動「Teamエリエール」
- SDGs調達ガイドラインに基づくアンケート対象社数 465社

[大王グループの取り組み]

- 効率的な資源配分
 - 新規事業・研究開発への投資
- ▶▶ P51-54
- 株主への還元

- 環境負荷の低い設備・燃料への転換
- 安全・品質に関する教育・啓発活動

- 環境に配慮した、持続可能な事業活動
- 森林保全・生物多様性の維持
- ▶▶ P82
- 水の有効利用の取り組み
- ▶▶ P70

- 人権尊重
- 個の成長支援
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
- 評価・処遇制度改定
- 健康経営[®]の推進^{※2}
- 安全衛生活動
- 人的資本 ▶▶ P63-69

- イノベーション推進、権利活用
- 将来技術の創出・商品開発
- 知的資本 ▶▶ P55-56

- 持続可能な原材料への転換
- SDGs調達(CSR調達)
- ▶▶ P62
- 「地域包括ケアシステム」の推進
- ▶▶ P61-62
- スポーツ大会の運営・協賛

事業成果(アウトプット)

- 売上高 6,668億円
- 営業利益 240億円
- 親会社株主に帰属する当期純利益 89億円
- 格付(JCR・R&I) A-

- 三島工場 生産量 約187万トン/年
- 生産効率・品質の改善、生産コストの削減
- GHG排出量 2024年度 3,640千トン/年 → 2025年度 3,551千トン/年
- GHG排出量削減率 20.2%(2013年度比)

- 希少動植物の保護
- 水資源管理 排水量 172,857千㎡/年、消費量 11,734千㎡/年
- COD排出原単位削減率 22.3%(2019年度比)

- エンゲージメント向上
- 「健康経営優良法人(大規模法人部門)」9年連続認定
- 「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」6社が認定
- D&I AWARD 2025「ベストワークプレイス」企業に認定
- 女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」2つ星取得
- ハタラクエール2026で「優良福利厚生法人(地域部門)」受賞

- 知的財産権出願(国内/海外)^{※4※5}
 - 特許権 98件/44件
 - 意匠権 34件/111件
 - 商標権 48件/161件

- 衛生用紙 メーカー別売上No.1^{※7}
- 多くの生活者に支持されるブランド「エリエール」
- 紙関連の製造品出荷額等^{※8}において四国中央市が20年連続日本一
- スポーツを通じた女性活躍推進
- 「大王製紙エリエール レディスオープン」1982年より通算44回開催
- 「EcoVadis」サステナビリティ評価 シルバーメダル3年連続獲得
- 「スポーツエールカンパニー2026」に認定
- FTSE、SOMPOなど国内外のさまざまなインデックスの構成銘柄に選定
- ▶▶ P106

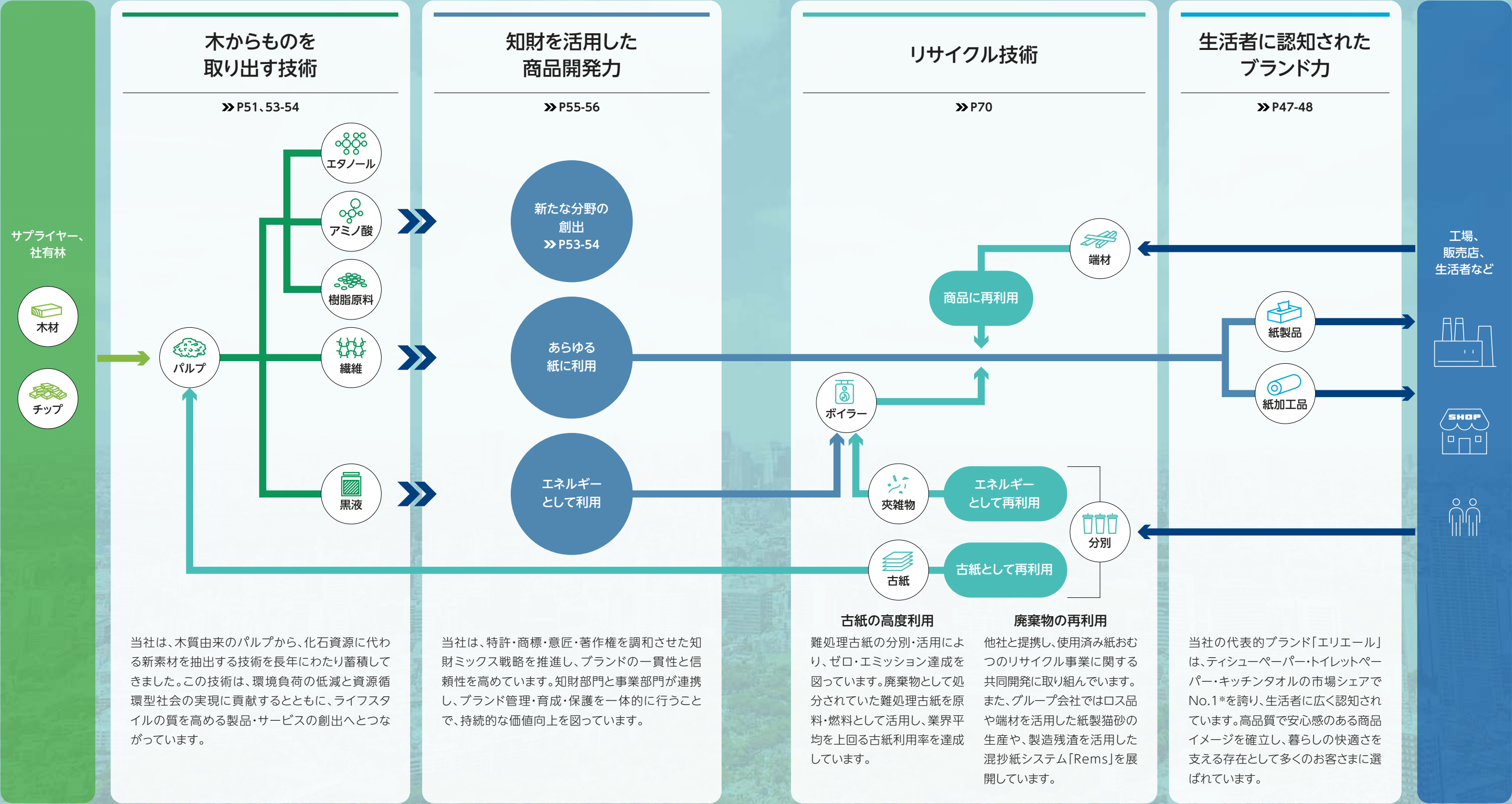
※1 2026年3月31日現在
※2 「健康経営[®]」はNPO法人 健康経営研究会の登録商標です。
※3 2026年3月末現在の国内・外国合計の知財保有権利数。
※4 知財保有権利、知的財産権出願の件数は、社内集計基準の変更等により、過去に公表した数値と一致しない可能性があります。

※5 2023年度の出願件数。特許の外国出願件数はPCT出願件数。
※6 コミュニケーションを通じてエリエール商品の理解を深めていただくこと、生活者の声を商品の品質向上や開発に役立てることを目的としたWeb公式会員プログラム。
※7 出典：インテージSRI+ 2025年4月～2026年3月メーカー別累計販売金額(ティッシュペーパー、トイレtpペーパー、キッチンタオル)
※8 総務省・経済産業省「2024年経済構造実態調査(製造業事業所調査)」参照 市町村別順位において四国中央市が20年連続1位を獲得

事業活動を通じた価値創造

大王グループの強み

大王グループは、原材料の調達から製品化、リサイクルに至るまでの一貫した技術と、ブランドおよび知的財産を活用した商品開発力により、持続可能性と競争優位性を高めています。



※出典：インテージSRI+ 2025年4月～2026年3月メーカー別累計販売金額（ティシュペーパー、トイレットペーパー、キッチンタオル）

大王グループのマテリアリティ

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

なお、マテリアリティについては次期中計に合わせた変更を検討しております。

STEP 1 当社グループを取り巻く環境および社会課題を把握し、企業価値に影響を与えると思われる項目の抽出・整理

- (1)ステークホルダーの関心ごと
ステークホルダーとの対話を通じて、当社グループの事業や社会課題などに関心の強いと思われる項目を把握しました。
- (2)当社グループが認識する重要項目
「対応しておかないと、将来企業価値に影響を与える」項目について、リスク・機会から抽出しました。
- (3)ありたい姿(未来像)を実現するための実施項目
将来の「ありたい姿」、および「ありたい姿」が実現したときの未来像を描き、それらを実現するために、何をすべきか、何ができるのかをSDGsのゴールごとに抽出し、整理しました。

STEP 2 重要テーマの分析・整理

- (1)事業戦略
STEP1で整理した項目のうち、ステークホルダーの関心ごと、および当社グループが認識する重要項目のなかから、「事業戦略」に関する項目は何か、という視点で、分析・整理しました。

STEP 3 マテリアリティ(重要課題)の特定

- (1)ありたい姿(未来像)を実現するための実施項目との照合
STEP2で整理した重要テーマを、STEP1－(3)で整理したありたい姿(未来像)を実現するための実施項目と照合し、双方に共通しているテーマを重要課題候補として整理しました。
- (2)重要会議で議論・決定
重要課題候補に「現時点でやるべき項目は何か」という概念を加えた上で、サステナビリティ委員会での審議を経て、経営会議および取締役会において妥当性を確認し、「マテリアリティ(重要課題)」として特定しています。

「ステークホルダーの関心ごと」

対話を通じて把握し整理

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

「当社グループが認識する重要項目」

リスクと機会から抽出・分析し整理

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

マテリアリティ (重要課題)

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

現状から近い将来を見てのフォアキャスティング

ありたい姿からのバックキャスティング

ありたい姿(未来像)

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

経営理念

世界中の人々へ
やさしい未来をつむぐ



ありたい姿「やさしい未来」とは

やさしい未来

人に対するやさしさ

貧困問題が解決し人々の生活水準が向上、「健康的な生活が保障されている」という未来

貧困問題が解決し人々の生活水準が向上

●当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力

●更に地球上のさまざまな地域で当社が発展し、現地の雇用を創出

第一次産業が発展し、飢饉が撲滅

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

●植林技術を農業生産性向上につなげるサービスの提供

●害虫等から果樹を守り生産性を上げる商品の提供

感染症が制圧

●衛生用品や習慣を普及させ、感染症を予防・抑制

世界中で教育の機会均等が実現

●職業訓練支援や衛生用品の作り方の啓発

●紙に書いて覚える文化を普及させる

多くの女性が社会的に活躍

●女性に対する衛生面からの健康維持支援

●衛生・性に関する知識の教育

世界中で衛生的なトイレが普及

●当社がグローバル化し、衛生用紙を使用する習慣を普及させる

誰もが、平等に紙や衛生用品を購入(利用)

●紙や衛生用品を使用する習慣を普及させる

廃棄物が減少し、循環型社会が実現

●進出国での古紙などの回収システムの構築

世界中の人々が幸福度の高い「心豊かな生活を送っている」という未来

リタイア後の人生を楽しむ層が増加

●健康寿命を伸ばす商品・サービスの提供

多くの女性が社会的に活躍

●女性社員がキャリア形成できるしくみの構築

●女性の活躍と自立の機会・サービスの提供

誰もが、育児・介護をしながら働ける時代が到来

●仕事と育児・介護が両立できる機会・サービスの提供

技術革新により、天然由来素材へ転換が進む

●セルロースナノファイバーを事業化し、付加価値商品を提供

脆弱層に配慮した安心して暮らせる街が誕生

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

全ての紛争が終わり、紙や衛生用品の利用者が増加

●当社がグローバル化し、衛生用品や習慣の普及に尽力

●CSR調達をサプライチェーン全体で実現

ボーデレスな福祉社会が実現

●行政や他企業と連携したQOL向上の取り組みを強化

地球に対するやさしさ

多様な生物が共生・繁栄する「自然豊かな地球が再生されている」という未来

世界中がグリーンエネルギーを利用

●化石由来のエネルギーからグリーンエネルギーへの転換

自治体単位でのGHG排出ゼロ実現

●自治体や周辺企業と連携したGHG排出ゼロの施策を実行

廃棄物が減少し、循環型社会が実現

●多種多様な廃棄物に対応する選別機の開発・販売

●廃棄時に紙とプラスチックを分別するシステムの開発・販売

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルが実現

●燃料転換・植林などを駆使し、GHG排出ゼロ企業となる

プラスチックから天然由来素材への転換が進む

●プラスチックに代わる素材を開発・販売

●非化石由来の素材の吸収体商品の開発

自然豊かな地球が再生され、森林面積が復元

●木材の利用価値を上げ、植林事業を発展させる

●植林技術を活用したソリューション

ボーデレスな自然共生社会が実現

●行政や他企業と連携し、生物多様性を維持

33 Integrated Report 2026

Integrated Report 2026 34

長期ビジョンの概観

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

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

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

長期ビジョン

» P05-06

Daio Group Transformation 2035

2035年度まで、4つのテーマに

注力して取り組みます。

01
エリア
国内重視

日本を含めた
グローバルでの
展開

02
強み
製造・販売・工場・設備

環境変化対応力
研究開発力・
マーケティング力

03
エネルギー
化石燃料（石炭）

地域と共生した
廃棄物燃料・木質燃料

04
価値創造の
源泉

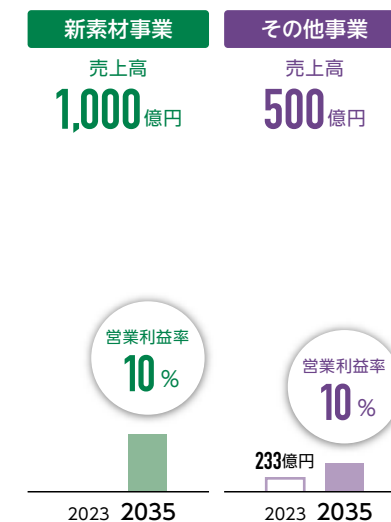
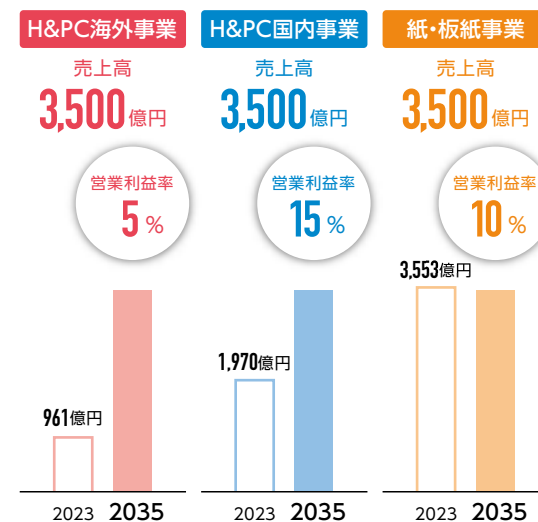
人財
企業文化

- 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



「やさしい未来」に向けた計画の策定

パーパスの実現

経営理念

世界中の人々へやさしい未来をつむぐ

「3つの生きる」

衛生
人々の健康を守る

人生
人生の質を向上させる

再生
地球を再生する

お客さま



高品質・高付加価値の
商品とサービス

社員および
その家族

安全・安心第一の職場環境

取引先



ともに成長

地域社会



生活・産業・文化の発展

株主・投資家



安定的な配当・株価向上

2024-2026年度
第5次中計

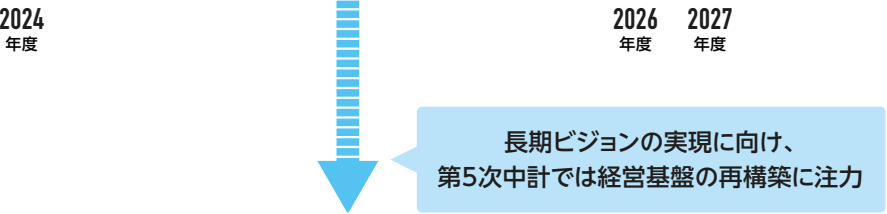
長期ビジョンの達成、
次期中計以降のさらなる
ステップアップに向けて
力を蓄える3年間

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

第5次中期事業計画の全体像

長期ビジョンの達成と、次期中計以降のさらなる拡大に向けて、
第5次中計の3年間で力を蓄えます。

[第5次中計の考え方・位置付け]



テーマ	方針
営業キャッシュ・フロー創出力強化	▶ 営業利益拡大にフォーカス
	▶ 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 ▶▶ P70-82
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 ▶▶ P51-54
	▶ 変革を支える人・組織の整備
財務基盤の強化	▶ 適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化

第5次中計の売上高・営業利益計画

第4次中計 (2023年度)				第5次中計 (2026年度予想)		
事業	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率
紙・板紙事業	3,553	160	4.5%	3,500	95	2.7%
H&PC事業	2,931	△41	－	3,150	135	4.3%
(内訳) 国内事業	1,970	77	3.9%	2,200	135	6.1%
海外事業	961	△118	－	950	0	－
その他事業 (調整額含む)	233	25	10.6%	150	10	6.7%
合計	6,717	144	2.1%	6,800	240	3.5%

第8次中計 長期ビジョン *Daio Group Transformation 2035* の実現

営業利益拡大にフォーカス

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

変革を支える人・組織の整備

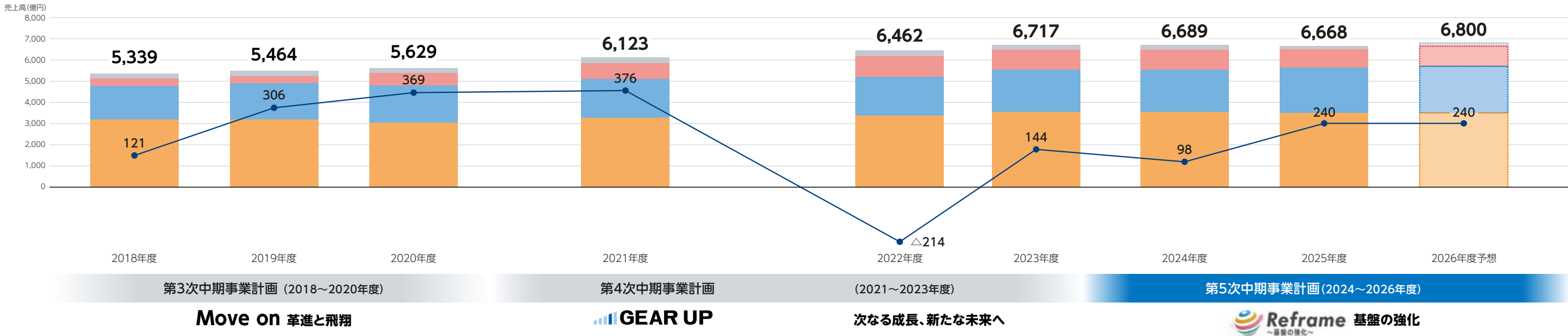
[方針]	[取り組み事項]	[具体的施策]
●変化や違いを受容でき 挑戦に前向きな人財の育成	1 従来の発想に囚われない発案を評価する制度	評価制度の見直し
●変化や異なる意見を受け入れる風土の醸成 ●多様性をイノベーションにつなげられる 風土の醸成	2 管理職、担当者のマインド転換	研修費予算の増加と 研修制度の充実
●挑戦を後押しできる制度 ●強化分野での適切な人財確保・配置	3 グローバル人財の育成・確保	キャリアパス制度の見直し
	4 新たな挑戦を希望する意向が よりキャリアに反映される制度の構築	経験者採用の強化と 推進部隊の人財部強化
	5 H&PC、新素材領域の人員増	

適切な資金配分とそれを支えるガバナンスの強化

投融資審査体制の再構築	●社長の諮問機関として投融資委員会を立ち上げ (機関設計の見直しに伴い、2025年6月より経営会議の下部委員会に変更) ●投融資の徹底審議と効果検証の強化を通じて投資効果を改善
-------------	--

中期事業計画(第3次～第5次)の振り返り

[事業別売上高・営業利益推移]



基本方針

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

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

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

振り返り

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

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

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

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

H&PC国内事業、紙・板紙事業は順調に進捗。
H&PC海外事業は2025年8月に公表した海外事業ブランドデザインに従い構造改革を実行中

(単位：億円)	期初目標	2025年度実績	期末予想
売上高	7,400	6,668	6,800
営業利益	300	240	240
H&PC海外売上比率	17.6%	13.0%	14.0%
ROE	4.5%	3.8%	5.2%
ネットD/ELレシオ	1.2倍	1.5倍	1.3倍

Move on 革進と飛翔

第3次中期事業計画
(2018年度～2020年度)

振り返り

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

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

課題

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

GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ

第4次中期事業計画
(2021年度～2023年度)

振り返り

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

一方で第5次中期事業計画に持ち越す課題も明確になりました。H&PC事業の営業利益率向上(特に海外事業の営業黒字化)、石炭を中心としたエネルギー政策の見直し、そして財務体質改善については次期中計でも継続して取り組んでいくことを、第4次中計の総括のなかで確認しました。

課題

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

Reframe 基盤の強化

第5次中期事業計画
(2024年度～2026年度)

振り返り

第5次中計初年度の2024年度は紙・板紙事業、H&PC国内事業で当初計画を上回る結果となったものの、H&PC海外事業、特に中国やトルコなどで想定を超える業績悪化が発生しました。そこで2024年度より事業再建策の検討を開始しました。この再建策は中計2年目の2025年度に「海外事業ブランドデザイン」として公表するに至りました。またこれに先立つ形で資本効率が悪化していた中国事業の一部工場と設備の売却、およびトルコ

連結子会社の株式譲渡を意思決定、実行しました。紙・板紙事業、H&PC国内事業では価格改定交渉を完遂することで、原燃料価格高騰の影響の最小化に努めました。これらの取り組みにより、2025年度は営業利益240億円(前年+142億円)、当期純利益89億円(前年+201億円)を確保するに至り、「営業キャッシュ・フロー創出力強化」に邁進した1年となりました。

中計達成に向けた取り組み

- 安定的な資材調達*
- 原燃料価格高騰に伴う商品価格改定の実施*
- 海外事業ブランドデザインに従ったH&PC海外事業再建の完遂

※印は2026年2月から発生している中東情勢に伴う対応

ホーム&パーソナルケア

海外事業部

●事業部長メッセージ

構造改革を力に変え、
収益性を伴う成長を実現していく

取締役 常務執行役員
ホーム&パーソナルケア
海外事業部長

藤田 浩幸



2035ビジョン実現に向けた事業戦略

ホーム&パーソナルケア(H&PC)海外事業は、当社グループの成長を担う事業です。しかし、私たちが目指しているのは単なる売上拡大ではありません。2035年度に売上高3,500億円を目指していますが、その実現に向けて最も重要な事は、収益性とキャッシュ創出を伴う成長を実現することです。海外事業が自ら利益を生み出し、そのキャッシュを次の成長投資へつなげる好循環を構築することが、私たちの目指す姿です。その実現に向けて、2025年に「海外事業ブランドデザイン」を策定しました。そこで現在は、売上規模だけを追うのではなく、収益性を重視した事業運営へと方針転換を進めています。事業運営については、付加価値と収益性を重視した成長へ転換することが、海外事業の持続的な発展につながると考えています。これまでのように自前で工場を建設し、一からブランドを育成する進め方ではなく、現地ブランドや販売網を持つ企業との提携やM&Aを積極的に活用していきます。ブラジルでは、既存ブランドのブランド力や販売力に当社の技術力・開発力を組み合わせることで成果が生まれています。今後はこうした成功事例を他地域へ展開しながら、収益性と成長を両立する事業基盤を構築し、自ら創出したキャッシュを次の成長へ投資できる好循環を実現していきます。

事業環境の変化を成長機会へ転換する

海外事業における最大のリスクは少子化です。特に中国やASEANでは、日本以上のスピードで出生数が減少しており、これまで海外事業を支えてきたベビーケアは大きな転換点を迎えています。また、生活者ニーズの変化も速く、過去の成功体験に依存した事業運営では競争力を維持することが難しく

なっています。しかし私たちは、この変化を新たな成長機会と捉えています。特に注目しているのがフェミニンケア領域です。中国ではフェミニンケアの市場規模が日本の約10倍と言われ、大きな成長余地があります。当社はベビー用紙おむつ「GOO.N」で培った「大王(ダーワン)」ブランドへの信頼を活かしながら、フェミニンケアブランド「elis」の育成を進めています。また、海外市場では生活者ニーズの変化を素早く捉えることが重要です。現地で生活者の価値観や購買行動を把握し、商品や販売戦略へ迅速に反映していく体制づくりを強化しています。変化を脅威として受け止めるのではなく、変化に適応することそのものを競争力としていきたいと考えています。

第5次中計で進めた基盤強化と成果

第5次中計では、海外事業全体の構造改革を進めてきました。その中で最も大きく変えたのは、これまでの「自ら作って自ら売る」という事業運営の考え方です。市場環境の変化が加速する中で、自前主義が事業運営の柔軟性を損なう場面もありました。その反省を踏まえ、現在は自前主義にこだわらない経営へ転換しています。中国ではベビー用紙おむつ工場の売却とOEM化を進めることで固定費を削減し、市場変化に迅速に対応できる体制を整えました。営業面でも販売数量を追う経営から、高付加価値商品の拡販を通じて確実に収益を確保する経営へ転換しています。また、これまで機能面で分けていた海外事業部を地域別組織に見直したことで、現地実態把握の質とスピードが向上し、柔軟な現地サポートと、迅速な意思決定につながっています。その結果、こうした構造改革の成果は各地域で表れ始めており、中国事業の再建はおおむね計画通

「商品展開例」

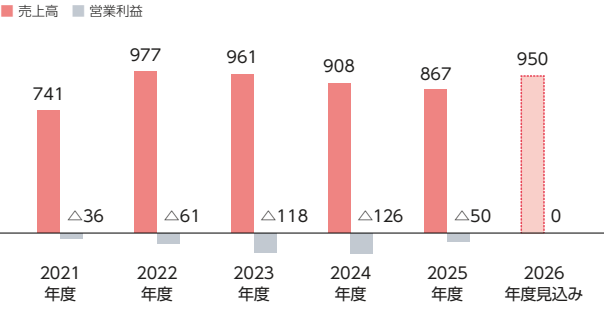


●商品展開

各国、各地域の市場特性やトレンドに合わせた高付加価値商品の展開に取り組んでいます。ブラジルではトイレットペーパーの付加価値化が進んでいる市場環境の下、シングル(1枚重ね)からダブル(2枚重ね)以上・消臭機能といった高付加価値化への商品展開に注力しています。競争が激化する中国、ASEANのベビー用紙おむつ市場では付加価値のついた商品展開を進めると同時に、成長分野であるフェミニンケアでのラインナップを拡充しています。現地の市場実態に即したマーケティング活動と、地域社会に根差した企業活動を両立させることで、グローバルにおける収益性の向上を図っています。

りに進むとともに、タイやブラジルでも収益性の改善が進んでいます。2026年度は、これまで進めてきた構造改革の成果を収穫し、海外事業全体の黒字化を実現する重要な年になると考えています。黒字化はゴールではなく、次の成長へ向けたスタートラインです。次期中計以降の成長フェーズに向けて、着実に基盤を整えていきます。

[H&PC海外事業部 売上高・営業利益 (億円)]



サステナビリティを競争力へ

海外事業では、地域社会との共生を重要な経営課題として位置付けています。ブラジル、タイ、中国などで生理用品の提供活動や災害時の支援活動を行っていますが、その目的は単なる社会貢献ではありません。地域社会との信頼関係を築き、当社ブランドへの理解や共感を高めることが、長期的な事業成長につながると考えています。また、こうした活動は現地社員のエンゲージメント向上にも寄与しています。現地社員からは、「日本企業は地域社会のためにこうした活動を行うのか」といった声も聞かれ、企業への誇りや帰属意識の醸成につながっています。事業の成長を支えるのは現地で働く人財であり、社員が誇りを持って働ける環境をつくる

ことも重要な競争力の一つだと考えています。環境面では、包装材の使用量や原材料の見直しに加え、生産工程で発生したロス資材の再利用にも取り組んでいます。環境価値や社会価値を創出しながら事業を成長させることが、私たちの考えるサステナビリティ経営です。地域から信頼され、社員から選ばれる企業であることが、海外事業の持続的な成長を支える競争力になると考えています。

企業価値向上への貢献

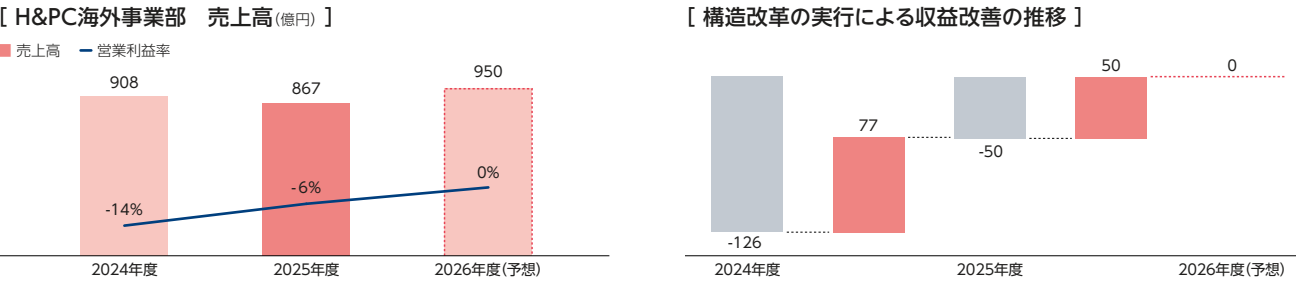
海外事業が企業価値向上に貢献するために最も重要なことは、自律的な成長サイクルを確立することです。これまでの海外事業は売上拡大を牽引する役割が中心でしたが、今後は売上と収益の両立を実現し、自ら創出したキャッシュを成長投資へ再投資できる事業へ進化することを目指しています。中国事業の再建や事業ポートフォリオの見直しが進み、2026年度の黒字化に向けた道筋が見えつつあります。これまでの海外事業は、収益改善のためにプレーキを踏む経営判断が必要な局面もありましたが、今後は成長に向けてアクセルを踏むフェーズへ移行していきます。成長を加速する上で重要になるのがM&Aです。また、自前ですべてを構築するのではなく、既に現地でブランドや販売網を持つ企業と協業することの有効性を学びました。今後は当社の強みである衛生用紙や吸収体技術を活かせる領域を中心に、収益性と成長性を両立できる案件を見極めながら投資を進めていきます。海外事業の成長は、グループ全体の企業価値向上につながるものでなければなりません。構造改革によって築いた収益基盤の上で、新たな市場やカテゴリーへの展開を進めながら、グループの持続的成長に貢献していきます。

マテリアリティ：グローバル展開の加速

長期ビジョン実現に向けたグローバル展開

海外事業部の基本戦略

売上規模拡大から「収益性とキャッシュ創出を伴う持続的な成長」への転換
2026年度は次なる飛躍に向けた助走の完成年度



1. 海外事業戦略のグランドデザイン

2011年のタイ現地法人設立を皮切りに着実に売上規模を拡大してまいりましたが、急激な市場環境の変化や地政学リスクの高まりに直面し、従来の海外展開モデルが必ずしも通用しないケースが生じてきました。安定的かつ持続的な成長の実現に向け、2025年8月には海外事業戦略のグランドデザインを策定し、過去の経験と教訓を踏まえて海外戦略の全体設計を見直しました。基盤再構築の期間として海外事業の構造改革を実行し、第5次中計の最終年度である2026年度の黒字化を見据えています。

グランドデザイン策定後の全体設計

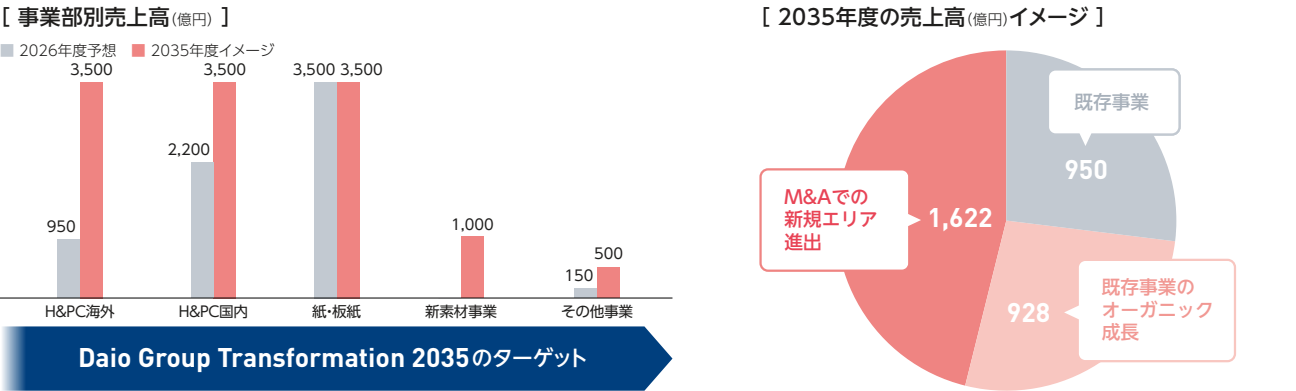
- 収益性とキャッシュ創出を伴う成長
- 売上高の拡大と、持続的な利益創出を両立する事業体制を確立します。固定費削減の効果もあり、2025年度は赤字幅を着実に縮小いたしました。2026年度は、これまでの施策が通期で寄与することにより、収益化フェーズへと移行します。
- 競争優位を確立できるカテゴリーへのシフト
- これまでの「出生数増加を見据えたベビーケア主力」の戦略から転換し、今後は各国・各地域における生活者の固有ニーズに基づき、高い競争優位を確立できるカテゴリーへのシフトを推進します。同時に、市場環境の変化へ柔軟に対応するため、自社生産に拘らず、OEM活用なども含めたフレキシブルな生産体制の構築を進めています。
- 共同出資体制も含めたM&Aによる進出
- 新規参入においても、これまでは自前主義にこだわって取り組んできましたが、今後は共同出資体制も含めたM&Aを主体に進め、機動的かつ効率的な進出を図ります。当社が培ってきた「技術力」「開発力」「工場運営力」といった強みを、シナジーが見込める先へ提供・補完することで、参入市場における早期の収益化と競争優位を確立していきます。

グランドデザイン策定後の活動ハイライト

過去の方針(～2024年度)	海外事業戦略グランドデザイン	2025年の活動ハイライト	2026年度の取り組み
売上高重視	売上高 + 利益重視	●構造改革の実行 中国ベビー用紙おむつ工場の売却による固定費負担の軽減 トルコ事業からの撤退	●構造改革の成果が通期で寄与することで、海外事業全体の黒字化を実現
ベビーケア用品主力	進出先にあったカテゴリー選定	●中国、ASEANでフェミニンケアへのウエイトシフト	●中国、タイでフェミニンケアの拡大、ブラジルでは好調な紙製品を中心に付加価値品でのシェア拡大を推進
自前の工場でフル生産	OEM等を含めフレキシブルな生産体制	●中国ベビーケアの完全OEM化による市場トレンドへの対応スピード向上	●プロアクティブなM&A案件の創出
独資によるグリーンフィールド	共同出資体制も含めたM&Aによる進出	●M&A専任組織の新設(2025年10月～)	

海外事業部の成長戦略

“Daio Group Transformation 2035”の実現に向けて、H&PC海外事業は成長の牽引役
売上高・営業利益の持続的拡大を維持しつつ、次期中計では再拡大型へシフト



2. 各エリアでの取り組み(既存事業/オーガニック成長)

南米事業

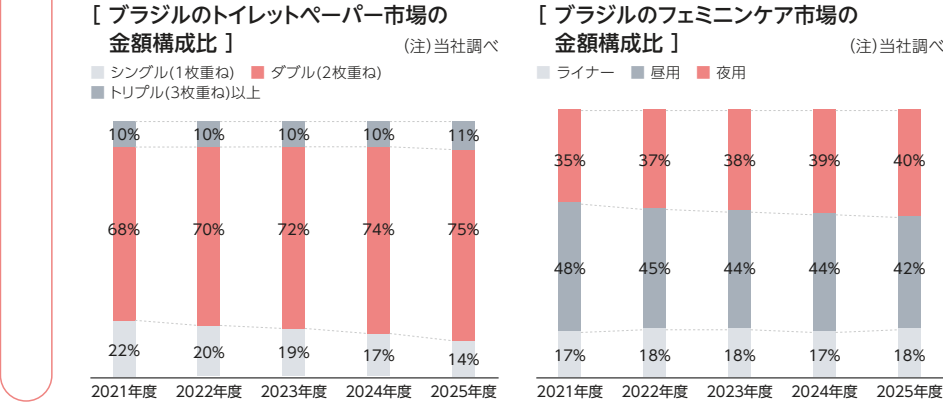
成長セグメントへの集中と差別化商品展開による競争優位の確立

南米事業は、ブラジルで衛生用紙と吸収体事業を併せ持つサンテル社を2020年に買収してスタートしました。同社が長年培ってきた歴史やブランド資産に、当社の技術・開発力を融合することでシナジーを発揮し、市場における競争優位性を確立しています。

ブラジルのトイレットペーパー市場は微増傾向にある中、シングル(1枚重ね)からダブル(2枚重ね)以上の付加価値商品への移行が進んでいます。トリプル(3枚重ね)の商品販売開始や、サンテル社が強みを持つダブルトイレットペーパーに、消臭機能の付与などの日本で培った技術を融合させた新商品を発売するなど、新たな付加価値商品の強化を進めています。

フェミニンケア市場では、夜用タイプの金額構成比が2021年から2025年にかけて5ポイント増加する中、サンテル社は日本でも主流となっていた吸収力の高いプレミアムナプキン を2021年に市場に投入しました。機能性や快適性を重視した商品需要が高まる中、2026年2月には新たな機能を搭載した高付加価値夜用ナプキンを発売しました。

このように、日本の優れた技術を現地へ移植・展開することで高付加価値商品を拡充し、市場シェアの拡大と持続的な売上成長を推進していきます。





**消臭機能付き
トイレットペーパー**
ブラジル特有の「使用済みトイレットペーパーをゴミ箱へ捨てる」という習慣に着目し、消臭機能(オレンジ・プロッサムの香り)と抗菌機能を持つ、高付加価値のトイレットペーパーを2026年6月に発売しました。



夜用ナプキン
生理中の夜間のモレを防ぎ、安心して眠れる時間を提供するプレミアムナプキンとして、サイドバリア(横モレ防止)を搭載した夜用ナプキンを2026年2月に発売し、高い支持を得ています。

東アジア事業

東アジア事業では、主軸の中国事業の再建に注力しています。出生数の減少や現地メーカーの台頭、市場ニーズの急激な変化などにより、近年は厳しい事業環境が続いていました

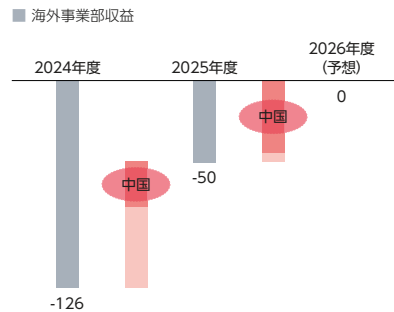
が、構造改革の断行により、海外事業全体の収益向上につなげています。

構造改革による収益改善と成長領域へのシフト

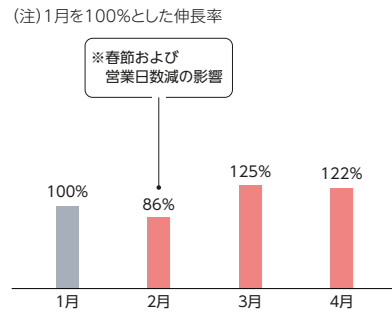
中国の収益基盤の強化を目的に2025年7月にベビーケア製造設備の売却を実行したことで大幅に収益改善が進んでいます。また、製造設備売却に伴い、全てのベビー用紙おむつ商品をOEMによる生産体制へ変更し、商品仕様についても、市場トレンドの高吸水性ポリマーを使用した薄型吸収体(SAPシート)を採用するとともに、各シリーズに当社オリジナルの機能を付加した新商品を2025年7月から12月にかけて順次発売しました。旧品の流通在庫も年末までに目途をつけ、2026年度から本格的に取り扱い店舗の拡大を進めています。また、3月以降、重点ターゲット販売店を中心に一定の店頭展開が進んできたことから、メディアと店頭での品質告知を強化したことで、新規トライアルユースが進み、販売伸長につながっています。

フェミニンケアについては、日本の約10倍の大型市場規模を維持しており、フェミニンケア事業へのシフトを加速しています。2022年の参入以降、ベビー用紙おむつ「大王(ダーワン)GOO.N」で培ったブランド資産(ブランド力・ユーザー・販路・店頭マーケティングのノウハウ)を活用し、上海などの沿岸部都市を主体に販路拡大を進め、着実にシェアを拡大しています。引き続き、既存取り扱い店舗でのシェア拡大実績を商談ツールとして、段階的にエリア・販路拡大を進めていき、フェミニンケアの拡大とベビーケアの収益改善を両輪で実行し、持続的な成長を実現していきます。

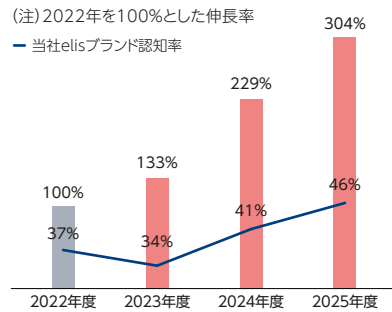
〔海外事業における中国事業の収益改善〕



〔重点ターゲット販売店におけるベビー用紙おむつ売上伸長率推移〕



〔フェミニンケアの売上伸長率および認知率推移〕



現地ニーズに応えた商品の提供と地域社会との共生を通じて、韓国におけるブランド価値向上を図っています。介護施設向けには、テープタイプの大人用紙おむつの中にパッドをしっかりと収め、大人用紙おむつ交換頻度の低減によるコスト改善と現場の業務負担軽減を実現するという、日本の介護現場で培ったノウハウを活かした提案営業を推進しています。

韓国で展開するアtentブランドの大人用紙おむつ

現地生活者へのわかりやすさを追求し、パッケージにハングル表記を採用。生活者に寄り添った視点で改良を重ね、市場への浸透を図っていきます。



ASEAN事業

ASEAN市場では出生率が低下する中、安価な中国メーカーの商品が流入したことで、ベビー用紙おむつの市場競争は激化しています。一方、女性の社会進出を背景にフェミニンケア市場は着実に拡大しています。こうした市場構造の変化を踏

まえ、事業の主体をフェミニンケアにシフトするとともに、ベビーケアでは高付加価値商品に注力することで、持続的な成長を目指しています。

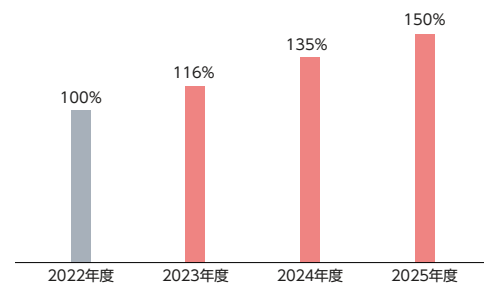
市場変化への対応と成長カテゴリーの拡大

東南アジアの事業拡大の拠点として、現地ニーズに即した商品開発・販売戦略を基軸に事業を推進しています。フェミニンケアでは、現地の生活者ニーズに応じて商品設計を行ったことで順調に販売を伸ばしており、加えて、これまで未充足セグメントであった冷感ナプキンへの参入や、付加価値商品であるショーツ型ナプキンのラインナップ拡充により、さらなる市場シェアの拡大を図っています。

ベビー用紙おむつ市場では、少子化の進行による市場縮小を背景に、高い吸収力などの機能価値を付与した高付加価値商品の展開を強化し、プレミアムセグメントへのシフトを推進しています。

フェミニンケアの売上伸長率推移

(注) 2022年度を100%とした伸長率



2025年より、タイで高い評価を得ている生理用ナプキンをベトナム市場に展開し、順次パッケージをベトナム語表記に変更するなど、現地対応を強化しています。ASEAN域内のシナジーを活かした効率的な商品展開を推進することで、市場シェアの拡大とベトナムにおけるブランド価値向上を実現してまいります。

フェミニンケアのラインナップ強化

ショーツ型ナプキン

付加価値商品として「12時間吸収 昼も夜も安心」というコンセプトの下、ショーツ型ナプキンのブラックカラーに加えてベージュカラーを発売しました。またサイズ展開も増やしてラインナップも拡充し、現地ニーズへの対応を進めています。



冷感ナプキン

タイのナプキン市場において約2割のシェアを占める冷感セグメント向けに、elis史上初となる冷感ナプキンを2026年7月に発売しました。肌に触れた瞬間に冷感をもたらし、ずっと爽やかでムレにくいという商品特長により、生理中の不快感を緩和します。



●ベトナムで展開するフェミニンケア

バイク通勤が一般的なタイで高い評価を得た粘着力が強い生理用ナプキンをベトナムでも展開。現地ニーズに応えた商品企画を推進しています。



3. 事業成長を支えるサステナビリティ経営



女性の健康と衛生環境の向上を支援

(タイ)



タイ商務省と連携し、女性の健康と衛生環境の向上を目的とした取り組みを推進しています。生理用品の提供を通じて、地域社会の課題解決に貢献しています。



地域との信頼関係を育む教育・交流活動

(中国)



地域の学生を対象に工場見学を実施し、ものづくりの現場を体験する機会を提供しています。次世代人材の育成と地域との関係強化を図っています。



製品ロスの再資源化による資源循環の推進

(ブラジル)



製品ロスからパルプやSAPを分離、回収し、生産工程で再利用する取り組みを推進しています。資源の有効活用と廃棄物削減を通じて、循環型社会の実現と環境負荷の低減に貢献しています。

ホーム&パーソナルケア
国内事業部

●事業部長メッセージ

「エリエール」ブランドを基盤に、
高付加価値化で
持続的成長を実現する

取締役 常務執行役員
ホーム&パーソナルケア
国内事業部長

藤田 浩幸



2035ビジョン実現に向けた事業戦略

ホーム&パーソナルケア（H&PC）国内事業は、「エリエール」ブランドを基盤に安定的な収益とキャッシュを創出しながら、ブランド価値を高め続けることで、グループ全体の成長を支える中核事業です。2035年度には売上高3,500億円、営業利益率15%を目指しています。その実現に向けては、衛生用紙カテゴリーにおけるトップシェアブランドとしての競争力をさらに強化するとともに、高齢化社会を背景に成長が期待されるヘルスケア領域や、今後の拡大が見込まれるペットケア領域を重点領域と位置付けています。ヘルスケアでは大人用紙おむつ「アテント」の成長を加速させ、ペットケアでは当社が培ってきた吸収体・不織布技術を活かしながら事業基盤の拡大を図ります。数量拡大型から付加価値重視の事業運営へ転換し、生活者の皆さまから選ばれ続けるブランドを育てながら持続的な成長を実現していきます。

事業環境の変化を成長機会へ転換する

H&PC国内事業を取り巻く最大のリスクは、人口減少と少子高齢化による需要構造の変化です。出生数の減少を背景に、ベビーケアやフェミニンケア市場は中長期的な縮小が見込まれており、加えて海外からの低価格商品の流入による競争激化も進んでいます。また、足元では中東情勢の緊迫化による原燃料価格の上昇が収益に影響を及ぼしており、事業環境の不確実性は高まっています。しかし、私たちは市場規模の縮小そのものを悲観しているわけではありません。重要なのは販売数量の拡大ではなく、生活者ニーズの変化を捉え、より高い価値を提供することです。当社はこうした変化を成長機会と捉え、機能性や快適性を

を高めた高付加価値商品の拡充を進めています。特に大きな成長機会と捉えているのがヘルスケア領域です。高齢化の進展により、大人用紙おむつ市場は今後も拡大が期待されています。当社の「アテント」は介護施設向けチャネルにおいて高いシェアを有していますが、継続して量販店向け市場でのシェア拡大にも注力していきます。夜間の介護負担を軽減する高機能商品に加え、アクティブシニア向けや、衛生面・快適性を向上させた商品の開発を進めることで、新たな需要を創出していきます。市場が縮小する時代だからこそ、一人ひとりの暮らしに寄り添った価値提案を通じて成長機会を創出していきます。

第5次中計で進めた基盤強化と成果

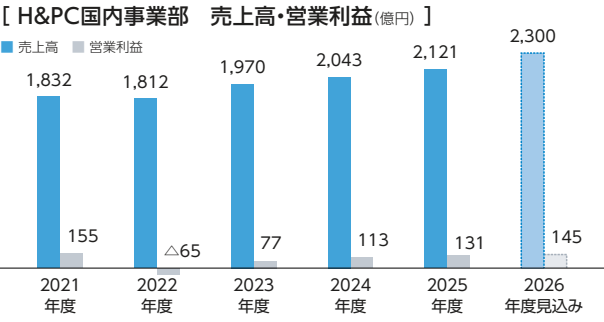
第5次中計は「Reframe（基盤の強化）」をテーマに掲げています。当事業では、従来の数量拡大型の事業運営から、収益性と資本効率を重視する事業運営への転換を進めてきました。市場縮小を前提として、特に重視してきたのが、高付加価値商品の拡大と、価格戦略の見直しによる収益基盤の強化です。2025年度までの進捗は概ね順調であると評価しています。原燃料価格や物流費の上昇に対応するため価格改定を実施しましたが、主要カテゴリーにおいてシェアを維持・拡大することができました。これはエリエールブランドへの信頼と差別化商品の提案を続けてきた成果です。生活者の皆さまの細分化したニーズを捉えた商品が成長しており、収益性向上にも貢献しています。一方で、想定以上に節約志向が強まっていることや、中東情勢をはじめとする外部環境の変化によるコスト上昇は継続的



●商品展開

H&PC国内事業部は、「売上拡大」から「利益創出」へと最重要テーマを変更し、成長領域であるヘルスケアでは、アクティブシニアに向けた極薄のパンツタイプや介護負担の軽減を訴求した夜用商品の強化、ペットケアではシニア犬向けパンツ等の展開を進めています。また、多様化するニーズに対応し、付加価値化による差別化商品の展開にも力を入れており、OEM調達を活用する事で商品販売開始スピードの向上も図れています。一方でエリエールのブランディング活動の総称である「やさしさを『カタチ』にする仕事だから。」の下、社会貢献活動として「えがおにタッチプロジェクト」での啓発・寄付活動や学生を対象とした「奨学ナプキン」、防災への意識向上を提案するプロジェクトから生まれた「やさしさストックBOX」等、企業価値向上の取り組みを継続して実施しています。

な課題です。そのため、SKUの最適化や物流効率化、生産体制の見直しにも取り組んでいます。



サステナビリティを競争力へ

私たちはサステナビリティをコストではなく競争力の源泉と捉えています。「やさしさを『カタチ』にする仕事だから。」という想いの下、社会価値と経済価値の両立を目指しています。環境面では、商品の利便性や品質を維持・向上させながら、資源使用量の削減にも取り組んでいます。例えば、「除菌できるアルコールタオル」では、内容量を維持したままボトル形状を見直すことでプラスチック使用量を削減しました。こうした取り組みは環境負荷の低減だけでなく、物流効率化やコスト改善にも寄与しています。社会課題への対応も重要なテーマです。2025年度から本格的に展開している防災プロジェクト「やさしさストック」は、若手社員の発案から生まれた取り組みです。このような取り組みは単なる社会貢献活動ではありません。事業を通じて社会課題の解決に貢献することが、結果としてブランド価値の向上につながると考えています。生活者の皆さまからの共感や信頼を積

み重ねることで、「エリエール」ブランドの価値向上にもつながっています。社会課題の解決をブランド価値の向上と持続的な成長につなげることが、私たちの考えるサステナビリティ経営です。

企業価値向上への貢献

H&PC国内事業は、「エリエール」ブランドを基盤とした高い競争力により、安定した収益とキャッシュを創出しています。これらはROIC向上や資本効率改善につながるとともに、H&PC海外事業や新素材事業などグループの成長投資を支える原資となっています。H&PC国内事業は、グループの企業価値向上を支える重要な事業基盤であると考えています。その源泉となっているのが、「エリエール」ブランドです。2029年に発売から50周年を迎えるエリエールは、ティシューペーパーやトイレットペーパーにとどまらず、ベビーケア、フェミニンケア、ヘルスケア、ハウスホールドケア、ペットケアへ領域を広げながら、生活者の皆さまとの信頼関係を築いてきました。また、ブランド価値を支えているのは商品だけではなくありません。近年は若手社員の発想から生まれた商品や取り組みが増えており、それらが新しい価値創造につながっています。さらに2026年度からは「エリエールサポーター制度」を開始し、全社を挙げてブランド価値向上に取り組んでいます。ブランドを育てるのは組織全体であるという考えの下、多様な視点やアイデアを取り入れながら価値向上を図っています。これまで先輩方が築いてきたエリエールブランドを次世代へ受け継ぎながら、生活者の皆さまの変化するニーズに応え続けることで、今後も持続的な企業価値向上に貢献していきます。

紙・板紙事業部

●事業部長メッセージ

ソリューション営業への転換と
新素材の社会実装で、
新たな成長機会を創出する

取締役 常務執行役員
紙・板紙事業部長
藤井 喜継



2035ビジョン実現に向けた事業戦略

紙・板紙事業は、当社の祖業であり、今後もグループを支える基幹事業です。2035年度に向けては、既存の紙・板紙事業で売上高3,500億円、営業利益率10%を目指すとともに、CNF（セルロースナノファイバー）やバイオリファイナリーなどの新素材事業で売上高1,000億円を創出し、新たな成長の柱へ育成していきます。一方で、国内の紙需要は中長期的に縮小していくことを前提と考えなければなりません。そのような環境下で私たちに求められるのは、単に販売数量の拡大を追うのではなく、付加価値の高い提案を通じて収益性と顧客価値を高める事業へ進化することです。その実現に向けた最も重要な取り組みが、「ソリューション営業への転換」と「新素材の社会実装」の2つです。2025年度には組織改編を実施し、従来の品種別営業体制を見直しました。印刷用紙や板紙を販売するという発想から、お客さまが抱える課題を解決することを起点とした提案活動へ転換するため、「営業本部」を「ソリューション本部」へ改称し、用途別の組織へ再編しました。今後は全品種を扱える営業人材を育成しながら、顧客との接点をさらに強化していきます。また、新素材分野ではCNFの社会実装を加速させています。CNFは軽量かつ高強度という特長を有しており、多様な用途での活用が期待されています。まずは年産2,000トン設備のフル稼働を目指しながら、将来の収益の柱へ育成していきます。

事業環境の変化を成長機会へ転換する

紙・板紙事業を取り巻く最大のリスクは、中東情勢の緊迫化をはじめとした地政学リスクの高まりです。原燃料価格や物流費の上昇は、事業の安定的な収益創出に影響を及ぼしま

す。そのため当社では継続的なコスト削減に取り組むとともに、必要に応じて適切な価格改定を進めています。価格改定は、自社都合によるものではなく、エネルギーコストや各種資材価格の上昇を反映したものであり、お客さまの理解も得ながら対応を進めています。国内需要は、メディア系の印刷用紙需要が構造的に減少傾向にある一方で、EC市場の拡大に伴う段ボール原紙および段ボール製品需要は堅調に推移しています。実際に2026年の中東情勢の緊迫化に際しては、当社製品のコスト構造に影響が生じましたが、一方で脱石油・脱プラスチックの流れは加速しており、紙素材への期待はむしろ高まっていると考えます。特にパッケージ市場はEC市場の拡大などを背景に底堅く推移しており、当社が展開する環境対応製品「エリプラ」シリーズに対する引き合いも増加しています。これまでプラスチックが使用されてきた領域に紙素材を提案することで、新たな市場の開拓を進めていきます。紙需要が変化していく中でも、素材の価値を再定義することで成長機会を創出していきたいと考えています。

第5次中計で進めた基盤強化と成果

第5次中計は「基盤の強化」をテーマとしており、当事業部では営業改革と収益基盤の強化を重点的に進めてきました。特に大きな成果が、ソリューション営業への転換です。例えば出版業界では、お客さまとの対話を通じて「文芸書を作品のイメージにあった紙で出版したい」というニーズを把握し、設計段階から提案に参画しました。その結果、本文用紙だけでなく表紙や包装資材まで含めた一括受注を実現しています。また、生産面では福島県いわき市で新聞用紙と段ボール

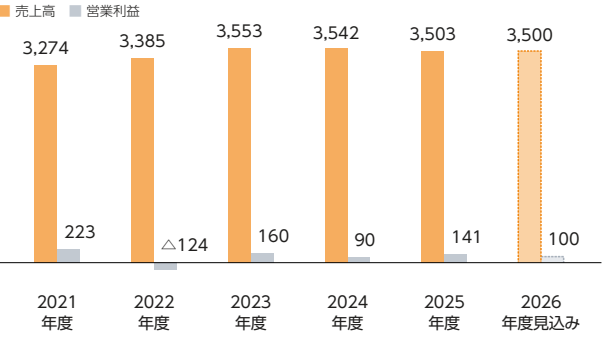


●商品展開

新聞・雑誌をはじめとするメディア用途の紙や、包装用途の紙、段ボール原紙および段ボール製品を通じて、多様な社会インフラを支えてきました。近年では、持続可能な社会の実現に向けたお客さまニーズの高まりを受け、脱プラスチック・減プラスチック製品として展開する「エリプラシリーズ」のラインナップ拡充を進めています。また、CNFについても実用化・用途開発を加速し、日用品やスポーツ用品、機能性添加剤などの分野で商品化を実現するとともに、さらなる用途拡大に取り組んでいます。紙・板紙事業で培った技術や知見を活かしながら、お客さまの課題解決を起点としたソリューション提案を推進し、環境価値と経済価値の両立を図ることで新たな成長機会の創出に取り組んでいます。

原紙を製造している関係会社のいわき大王製紙で、2025年7月に4号バイオマスボイラーを再稼働させました。これにより、収益力の向上に加え、環境負荷低減にも大きく貢献しています。一方で、新素材の社会実装は当初想定より時間を要しています。CNFは顧客側の加工設備や製品設計との調整が必要であり、実用化までのプロセスが想定以上に長期化するケースも見られます。そのため、高機能品だけでなく、より汎用性の高い製品も展開しながら、市場投入のスピードを高めています。

〔紙・板紙事業部 売上高・営業利益(億円)〕



サステナビリティを競争力へ

紙・板紙事業において、サステナビリティは社会的責任であると同時に競争力の源泉でもあります。象徴的な取り組みが、いわき大王製紙の4号バイオマスボイラー再稼働です。これにより単一製紙工場として国内で初めて、工場内で使用するエネルギーの化石燃料ゼロ化を実現しました。また、いわき大王製紙では古紙利用率100%の新聞用紙生産や、福

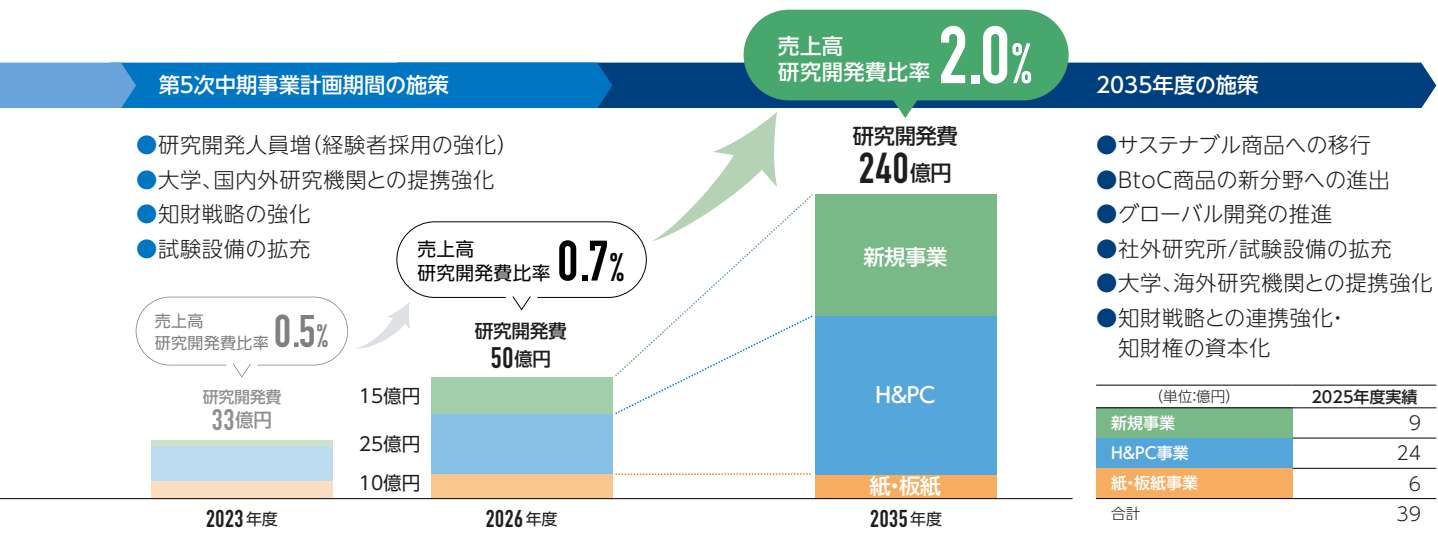
島県認定の「うつくしまりサイクル新聞用紙」など、循環型社会の実現にも積極的に取り組んでいます。脱プラスチックの流れが強まる中、環境対応製品に対する需要も一層高まっています。現在、包装用紙を中心とした環境対応製品の比率は約6割ですが、今後は8割超まで引き上げていきたいと考えています。環境負荷低減と事業成長の両立を図りながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。こうした環境対応は社会的責任の遂行にとどまらず、新たな市場機会の創出にもつながっています。

企業価値向上への貢献

紙・板紙事業は、安定的なキャッシュ創出を通じてグループの成長投資を支える重要な収益基盤です。国内市場の需要減少は織り込み済みですが、紙・板紙市場における当社のシェアは約15%にとどまっており、顧客課題の解決を起点とした提案活動を徹底することで、なお開拓余地は大きいと考えています。今後は、単なる数量拡大を追うのではなく、ソリューション営業を通じてお客さまとの接点を深め、付加価値の高い製品・サービスの提供によって収益性と市場プレゼンスの双方を高めていきます。紙・板紙事業が創出する安定的なキャッシュ・フローは、H&PC海外事業の成長投資や、CNF・バイオリファイナリーといった新素材事業への投資を支える重要な原資となります。私は営業として30年以上、紙市場の変化を見続けてきました。紙の需要構造は変化しても、紙という素材が持つ価値はなくなりません。市場を観察し続け、紙という素材の可能性を拡げながら、お客さまや社会の課題解決に貢献していくこと。それが紙・板紙事業の使命であり、大王グループの企業価値向上につながると考えています。

研究開発

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



H&PC事業

開発部門では、生活者の価値観やライフスタイルの変化を捉え、日々の暮らしに寄り添う商品開発を行っています。2025年度は、衛生用紙、ベビーケア、大人用紙おむつ、フェミニンケア、ウエットワイプ、スキンケア、ペットケアなど幅広いカテゴリーにおいて、快適性・利便性・環境配慮を高める新商品やリニューアルを展開しました。これらの取り組みを通じて、H&PC事業では、生活者一人ひとりの快適で健やかな暮らしを支えるとともに、育児・介護・家事等の負担軽減、環境負荷低減を通じ、新たな生活価値の創出を推進しています。今後も「エリエール」ブランドの技術力と生活者視点の商品開発力を活かし、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

また、開発サイクルをより短く確かなものにする取組として評価方法の見直しも進める等、生活者に寄り添った商品を継続的に生み出すための基盤整備も継続し、中長期的な競争力強化につなげていきます。

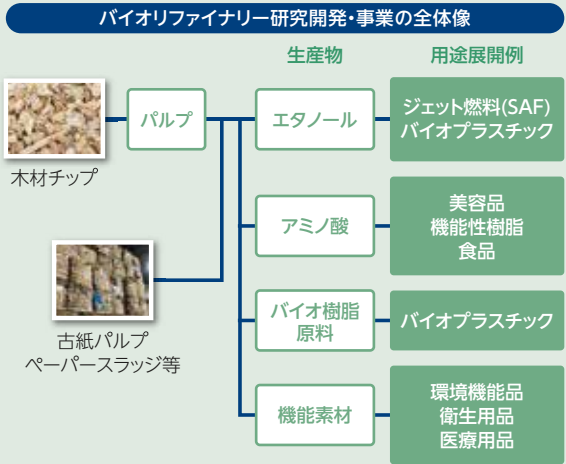
〔 2025年度新商品一例 〕



新素材領域(セルロースナノファイバー、バイオリファイナリー)

脱炭素社会の実現に向けて、大王グループは、化石由来の燃料や素材に代わる木質由来の新素材を開発しています。第5次中計期間においてはセルロースナノファイバーとバイオリファイナリーの2分野を中心に投資し、研究開発体制の強化を図ります。CNFは2025年7月に商用プラントを、バイオリファイナリーは2025年3月よりベンチプラントを稼働しました。

CNF商用プラント



H&PC事業商品開発

〔 開発の方針 〕

「顧客」を見極め、自社ならではの提供価値を創造し、「やさしさ」を『カタチ』にする仕事だから。』を実行します。

強みを活かし選択と集中を図る

紙製品最優先、加工品は差別化に集中(期間・時期・戦略完成度により選別)

利益重視、付加価値重視へ変えていく

ボリューム重視から利益重視への転換

独自ポジションの創造を目指す

新しい独自価値を創造、お客さま・販売店さまにとって価値ある存在になっていく

ブランド価値の創造に主眼を置く

ブランド=資産と捉え中長期的視点を持った戦略構築と投資視点を持つ

「持続可能な社会実現」の考えに基づき、生活者ニーズを満たす商品開発と、社会課題の解決を提案するものづくりを進めており、生活者の利便性向上に向け、幅広い領域で商品価値の向上に取り組んでいます。2025年度は、これまで培った知見と技術を活かしてシートマスク「ゆらぎ肌tune」「おつかれ肌tune」でブランド初のスキンケア化粧品分野に参入し、更なる企業価値向上を目指した活動を行い、多様化する生活者ニーズへの対応を進めました。吸水ケアブランド「ナチュラ」では、気軽に交換できる使い切りタイプの吸水ショーツを発売、

吸水ケア用品のイメージ刷新に取り組みました。日常生活における“手間”や“心理的負担”を軽減し、誰もがより自然に自分らしく生活できる商品設計や、使いやすさ・快適性を維持しながらサステナブル化を推進し環境配慮と品質向上を両立する開発も継続して行っています。



生活者の負担を減らし“できる”をふやす

大人用紙おむつ

(一社)日本福祉医療ファッション協会の「排泄に悩みがあっても、誰もがオシャレを楽しめる世界へ」の理念に賛同、はきたいおむつを選べる時代の実現に向け、大阪万博で3種のデザインのおむつを世界に発信しました。大人用紙おむつを必要の人が自然に選び、使える社会の実現を目指しています。



ベビー用紙おむつ

育児や仕事に日々の時間が限られる中、効率的で確実なおむつ替えが重視されます。モレをしっかり防ぎ、スムーズに装着できる紙おむつへのニーズに応えるため「グリーンなら、できちゃう!」親子の成長、もっと楽しく。〜」のブランドスローガンの下、育児負担を減らして家族の楽しい時間を増やすことを目指した開発を進めています。2025年度は、成長により変化するモレや装着の悩みに合わせた紙おむつとして「グリーンモレ0へ」シリーズを新たに展開しました。



床掃除用ワイパーシート

家事をもっと手軽に済ませたいというニーズに応える取り組みを進めています。「キレイ!」ワイパードライ×ウエットシート」では埃や毛髪を取るドライ掃除と皮脂汚れを拭くウエット掃除を1枚で完結できるという新たな価値を提案するため、紙おむつの技術を応用した独自の3層構造でドライとウエットを表裏一体化したシートを開発しました。



環境配慮と品質向上の両立

生理用ナプキン

elis新・素肌感屋用羽つきのお徳用パックの包装形態を、夜用に続き、2個のパックを外装フィルムで包む形から、2倍容量タイプに見直し、外装フィルムの廃止により包装に占めるプラスチック使用量を削減しました。取出す際に包装を何度もあけなければならない手間も軽減しています。



紙製品

ティッシュ「i:na」ブランドでは、紙箱タイプでシートの取出し特性は維持したまま取出口をフィルムレス化、ソフトパックタイプでは石油化学由来のバージンプラの使用量の削減に向けリサイクル原料をパッケージの一部に使用しています。業務用紙タオルでは、新規クレーピングブレード技術の採用によりシートの高を上げ、吸収性能を維持しつつバルブ使用量の抑制も実現しています。



大人用紙おむつ

「アテント スマートホールドテープ」では介護者・被介護者双方のからだの負担だけでなく心理的ストレスも軽減する“快護化”の概念に沿って、装着の簡便性とサイズ適用範囲の拡大を図る設計としています。テープ貼付部のフィルムレス化により、ムレ軽減とプラスチック使用量の従来品比12%削減も両立しています。



マテリアリティ： 事業ポートフォリオの戦略的変革と新規事業の創出

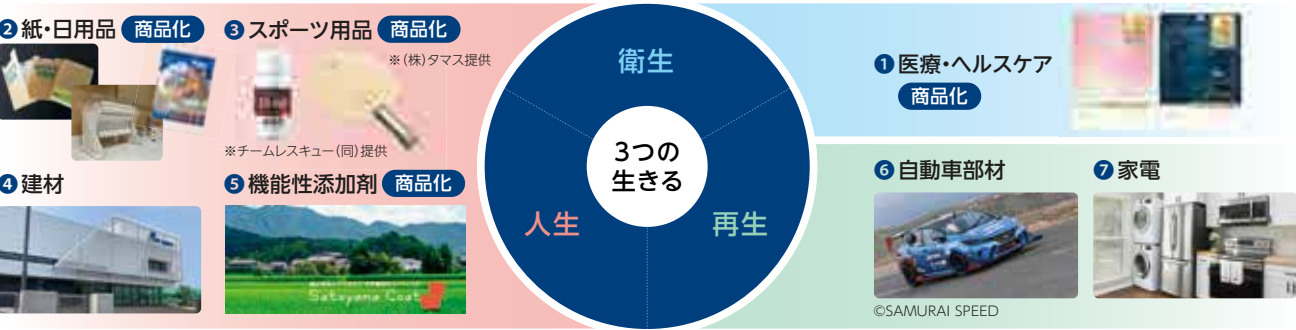
セルロースナノファイバーの用途開発

セルロースナノファイバー（以下、CNF）は、木質由来の素材で、高強度と軽量を両立する特性があります。NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）は、2050年にCNFの市場規模が6兆円に達すると予測しており、当社では、紙・パルプ製造メーカーとして培ってきた設備、技術、ノウハウ、ならびに3基のCNFパイロットプラントを駆使して製造プロセスを構築し、紙・パルプにはない多様なCNFの機能を活かした用途開発を進めてきました。なかでもCNFの軽くて強い特長を活かした複合樹脂用途への展開が特に期待されており、プラスチック材料の軽量化や使用量の削減など、低炭素社会の実現に貢献できる素材として需要が高まっています。このような背景から、2025年7月に、CNFの社会実装を実現する日本最大*規模の年産2,000トンの複合樹脂の商用プラントを稼働させました。この商用プラント稼働により、自動

車部材や家電製品等のさまざまな用途に対応できる品質、供給量、コスト水準でCNF複合樹脂の製造・販売が可能となり、CNFの社会実装、事業化を促進します。CNFの用途展開は、当社ビジョンである「3つの生きる」に基づき、医療・ヘルスケア、紙・日用品、自動車部材など7分野での商品化を目指しており、2026年5月に発売した当社H&PCスキンケア商品のCNF配合シートマスクの商品化により、4分野での商品化を達成しました。2026年度に5分野への用途展開を目指して、軽量化、マテリアルリサイクル、植物由来等のCNFの優位性を活かせる自動車部材、家電への利用拡大を目指し、販売量を増大させていきます。

※当社調べ：（地独）京都市産業技術研究所「セルロースナノファイバー関連サンプル提供企業一覧（第19版）」掲載の国内CNFメーカーの製造設備の年間生産能力について公表されている範囲で最大（2025年6月末現在）

〔 2030年度目標 対象7分野 〕



	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
CNF商品化分野数	2	2	2	3	3	3	5	7

〔 木から商品化まで一貫したCNF複合樹脂の製造プロセス 〕

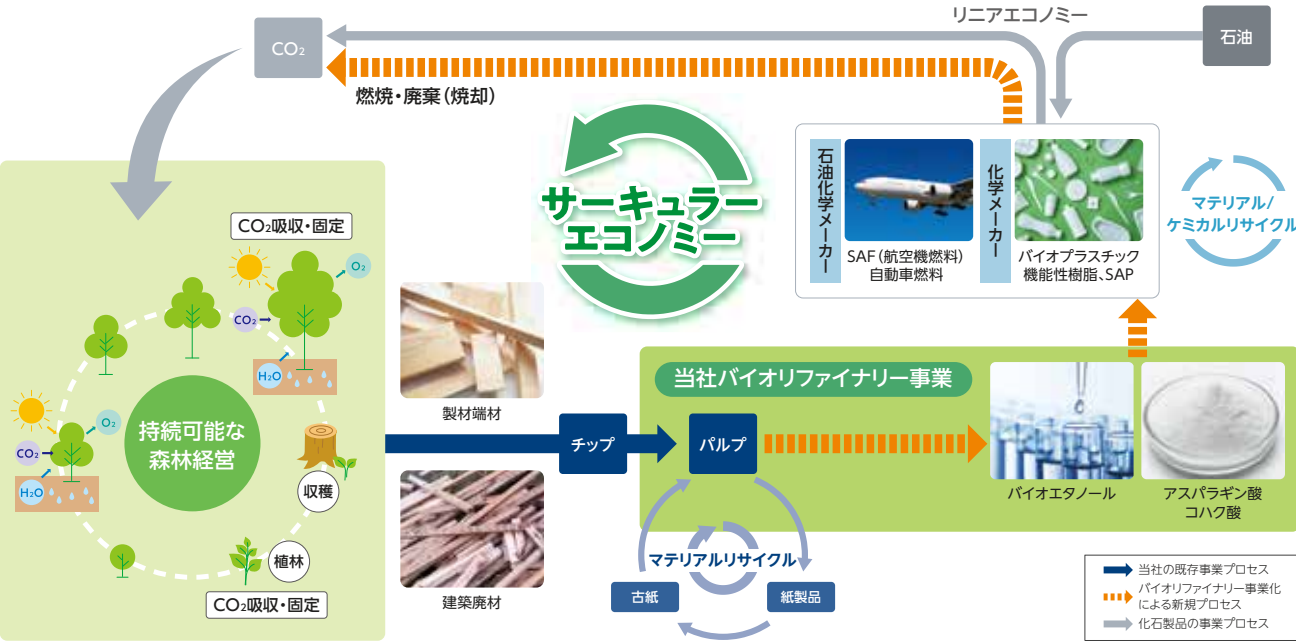


※目標8のターゲット2、ターゲット4、目標9のターゲット5、目標12のターゲット2、目標17のターゲット16を取り組みの対象にしています。

バイオリファイナリー

当社は、既存のパルプ製造技術と大規模生産基盤を強みに、バイオリファイナリー事業の商業化に向けた取り組みを加速しています。製紙工程で発生する余剰クラフトパルプや古紙パルプ、ペーパースラッジなどの未利用資源を原料に、糖化・発酵プロセスを通じてエタノールやアスパラギン酸、コハク酸等のバイオ由来化成品の製造開発を進めています。当社試算によると、本プロセスは従来の紙製品製造と比較して一定条件下でエネルギー消費量を約40％削減できると見込んでおり、環境性能と経済性の両立が期待されます。2025年度は、ベンチプラントで製造した糖およびバイオエタノールのサンプル供給を開始し、複数のパートナー企業による用途評価や実装検討が進展しています。これにより、本事業は基礎検討段階から、顧客評価を起点とした実証・事業化フェーズへ移行しつつあります。研究開発面では、原料多様化対応とプロセス最適化により、製造安定性と歩留まりの向上を進めるとともに、将来のスケールアップを見据えたコスト低減に取り組んでいます。今後はパイロットスケールでの検証を通じて量産適合性を確認し、2030年度には数万キロリットル規模の商用設備の立ち上げを目指します。本事業は、NEDO「バイオものづくり革命推進事業」の下、Green Earth Institute株式会社との共同開発として推進しており、2025年度より事業化を見据えた開発段階へ移行しました。

〔 サークュラーエコノミーの実現 〕



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

今後は、製品認証取得およびサプライチェーンの構築、顧客との用途最適化を進めるとともに、臨海工場の立地と既存物流インフラを活かした供給体制の構築により競争優位性の確立を図ります。当社は本事業を成長領域の一つとして位置付け、持続可能な資源循環と低炭素社会の実現に貢献していきます。



（写真提供元:Green Earth Institute株式会社）



当社 サンプル等
木質由来 糖液
木質由来 バイオエタノール

知的資本

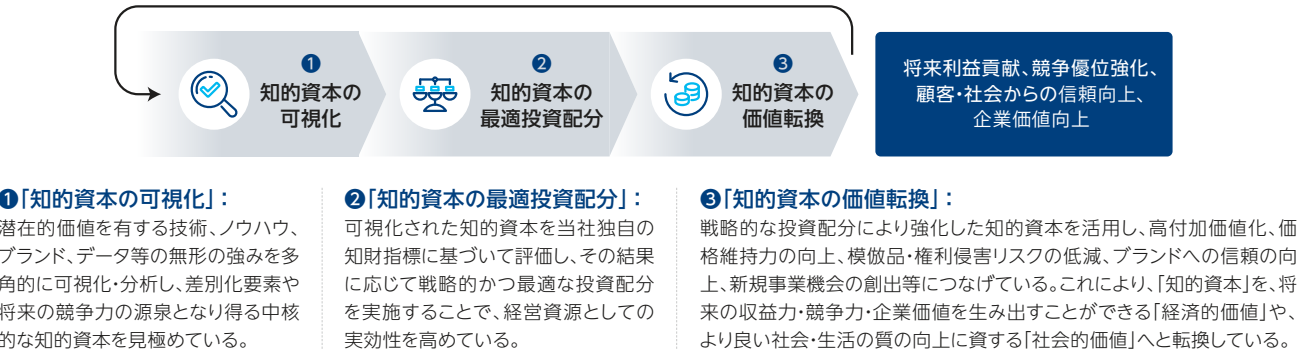
知的資本を企業価値向上と競争力強化の源泉として戦略的に活用し、持続的な価値創造につなげる知的資本経営を推進していきます。

知的資本に関する基本方針

当社は、企業価値の源泉として無形資産の重要性が高まる市場環境を捉え、知的財産権に加え、ブランド、技術、知識、ノウハウ、営業秘密、データ、社員の知見や経験値などを広義の知的資本と位置付けています。これらの知的資本は、事業の競争優位と将来の利益創出力を支える重要な経営資源であり、当社は、知的資本の活用を当社長期ビジョンおよび第5次中計と連動させながら、持続的な成長と企業価値の向上に資する知的資本経営を推進しています。当社では、広義の知的資本のうち、権利化・保護・活用を通じて事業価値へ転換し得る知的財産を中核に据え、事業活動の初期段階から経営戦略、事業戦略および開発戦略に知的財産戦略を組み込み、事業競争力の強化、競争優位の確保、高収益性の実現、さらには企業価値向上を知的財産の側面から支えています。当社は、国際統合報告における価値創造プロセスの考え方を踏まえ、知的資本を事業活動の中で活用し、経済的価値および社会的価値へ転換することが重要であると考えています。この考え方の下、当社は、「知的資本の可視化」「知的資本の最適投資配分」「知的資本の価値転換」の三つの取り組みを軸とした循環的な知的資本プロセスを展開しています(下図)。



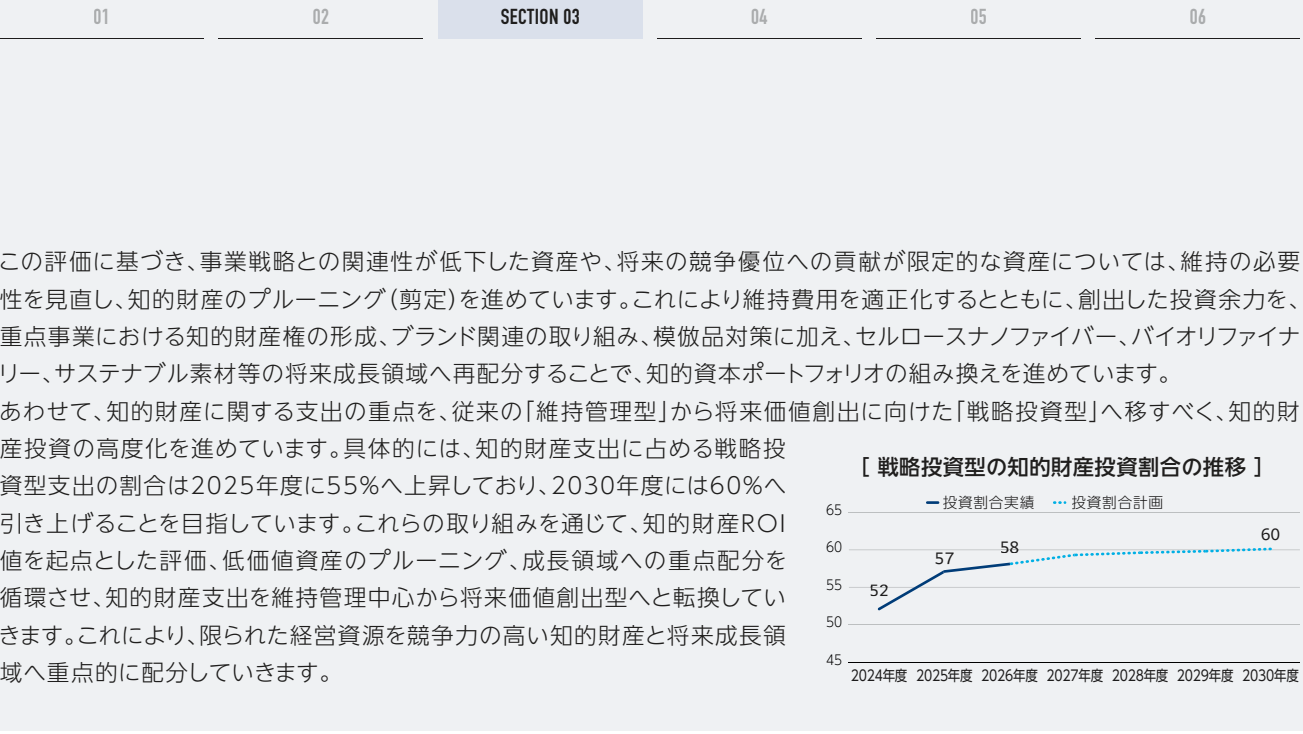
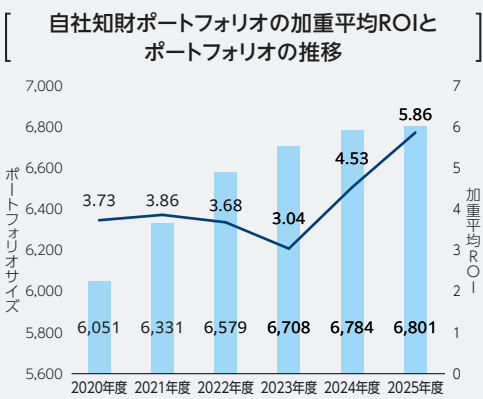
コーポレート部門
経営企画本部
知的財産部長
浜畑 成靖



当社は、この循環的な知的資本プロセスを継続的に積み重ねることで、知的資本を磨き上げ、利益と信頼を生み出す経営資源として高度化していきます。今後も、知的資本の可視化、戦略的な投資配分および価値転換の取り組みを進化させ、将来の収益力と競争優位を高めるとともに、お客さまからの信頼の獲得と企業価値の向上につなげていきます。

知財ポートフォリオの最適化と知的資本投資

当社は、知的財産の事業への貢献度や投資効果に加え、他社の参入や模倣を抑制する牽制力を総合的に評価し、知財ポートフォリオの最適化と知的財産投資の高度化に取り組んでいます。この考え方の下、知的財産を保有件数の多寡ではなく、事業利益や競争優位への貢献度、すなわち投資としての回収力に基づいて管理しています。具体的には、可視化、分析、戦略策定、最適化、権利活用から構成される知財ポートフォリオマネジメントサイクルを循環的に運用し、各知的財産がどの事業、市場および競争優位に貢献しているかを、定量・定性の両面から評価しています。さらに、インドの分析会社iCurious®と共同開発した独自の知的財産ROI値を活用し、出願・権利化・維持にかかる支出の費用対効果を継続的に可視化しています。その結果、ポートフォリオ全体の加重平均ROIは2022年度から2025年度にかけて段階的に上昇しており、知財ポートフォリオの質は着実に改善しています。



ブランド価値向上に向けた取り組み

当社は、エリエールをはじめとする各ブランドを、価格維持力の源泉として、収益基盤と企業価値を支える重要な経営資源と位置付けています。また、各ブランドが提供を約束する顧客価値とブランド理念をブランド「基盤」と捉え、その本質的な価値を言語化するとともに、商品・サービス、広告・広報、企業活動を通じて、一貫したブランドメッセージをお客さまに発信することに努めています。一貫した生産体制に支えられた確かな品質が生み出す安心と、生活者に寄り添うやさしさというブランドの約束が、お客さまが実際に受け取る体験と一致していること、すなわち当社が重視するブランドインテグリティが、お客さまのブランドに対する確かな信頼を生みだし、こうした信頼を通じて、お客さまから選ばれ続けることが、当社の価格維持の力と安定した収益基盤を支えています。こうして築いたブランド「基盤」の上で、当社は、「活用」「管理」「保護」の三位一体の取り組みを通じて、ブランド価値を持続的に高めています。



- ①「活用」:**
商標・意匠等のブランド資産に対する理解と活用を促進し、情報発信や啓発を通じてブランドの認知と信頼を高めることで、競争優位を広げている。
- ②「管理」:**
ブランドの表示・表現を適切に管理し、不当表示の防止や権利確認を通じて一貫性を保ち、価値の毀損を防ぐことで、競争優位を持続させている。
- ③「保護」:**
国内外の市場における模倣品対策や権利行使を通じて、ブランドの独自性と信頼を守り、競争優位を防衛している。

当社は今後も、ブランドの基盤となる価値を磨き続けるとともに、活用・管理・保護の三位一体の取り組みを一貫して推進します。これにより、お客さまや社会から信頼され、選ばれ続けるブランドを育成し、安定した収益基盤を強化していきます。

知的資本ガバナンス体制

当社は、知的資本を持続的な企業価値の向上につなげるためには、規律あるガバナンス体制が不可欠であると考えています。この考えの下、経営戦略と知財戦略を一体的に推進するとともに、知的財産およびデータ・生成AIの適正な活用とリスク管理を図る「知的資本ガバナンス体制」を構築しています。知的財産の領域では、知的財産に関する重要事項を執行機関である経営会議で審議・決定し、取締役会がその執行状況を監督する体制としています。経営会議で決定した方針を、知的財産会議を通じて研究開発部門や事業部門に展開するとともに、その執行状況をモニタリングし、経営会議および取締役会に報告することで、ガバナンスの実効性を確保しています。データ・生成AIの領域では、リスク・コンプライアンス委員会の統括の下、知的財産部門、IT部門、法務部門等の関係部門が連携して利活用ルールを整備し、生成AIの利用および生成物に関するリスクを適切に管理することにより、信頼性・安全性の向上およびトレーサビリティの確保に取り組んでいます。あわせて、社員一人ひとりが生成AIの特性やリスクを正しく理解し、安全かつ適切に利活用できるよう、AIリテラシーの向上に向けた教育・研修を体系的に実施しています。こうしたガバナンスを通じて、知的財産およびデータ・生成AIの適正な保護・管理と効果的な利活用を両立し、知的資本による持続的な価値創造を支える基盤を強化していきます。

DAIO やさしい未来 2030

大王グループは、経営理念の4つの柱を通じ、

「やさしい未来」を実現するための「3つの生きる（衛生・人生・再生）」を成し遂げます。

これまで取り組んできた社会課題解決とSDGsを連動させ、事業展開を通じてSDGsの達成に貢献していきます。

▶大王グループ サステナビリティ・ビジョン

https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/2021_daio-sustainability-vision.pdf

「3つの生きる」

衛生

人々の健康を守る



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

人生

人生の質を向上させる



より良い暮らしができるサービスを提供することで、人々のQOLを向上させます

再生

地球を再生する



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

経営理念 4つの柱と 取り組んできた 社会課題

D Dedicated ものづくりへのこだわり

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

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

A Attentive 地域社会とのきずな

4. 地域社会との共生
5. 持続可能なサプライチェーンの確立

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

I Integrated 安全で働きがいのある企業風土

6. 人権尊重と人財育成、社員への思いやり
7. 公正で透明性の高い経営

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

O Organic 地球環境への貢献

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

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

事業展開

紙・パルプ製品
競争優位を維持

加工品
高付加価値化

需要に応じた品種シフト

紙・板紙事業

新聞・洋紙

産業用紙

印刷

段ボール

H&PC事業

衛生用紙

紙加工品

新規事業

セルロースナノファイバー
バイオリファイナリー

マーケット志向の営業スタイル

SDGs達成に 貢献

主な取り組み

環境にやさしい商品の販売

- 環境配慮型商品
- 脱プラスチック商品
- 減プラスチック商品
- FSC認証紙

感染症対策商品の販売

- マスク・除菌ウェットティシュー・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

- 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



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、および目標値(KPI)を設定しています。

経営理念の4つの柱	マテリアリティ(重要課題)	事業戦略・主な取り組み	KPI	実績			目標	
				2023年度	2024年度	2025年度	2030年度	SDGsゴール
D Dedicated ものづくりへの こだわり 衛生 人生 再生	事業ポートフォリオの 戦略的変革	●新聞・洋紙：生産体制・販売構成の見直し、川下の印刷事業の強化 ●産業用紙・段ボール：国内での安定供給の継続 【社会課題解決への貢献】洋紙から板紙への転抄→マシン稼働継続による雇用維持	— — —	— — —	— — —	— — —	— — —	3 すべての人に 健康と福祉を 4 質の高い教育を みんなに 5 ジェンダー平等を 実現しよう 7 エネルギーを みんなに そしてクリーンに 8 働きがいも 経済成長も 9 産業と地域経済の 連携強化 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 適応する 15 陸の豊かさも 守ろう 17 パートナーシップ で課題を解決しよう

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

※4 森林火災の影響で減少

価値創造の取り組み

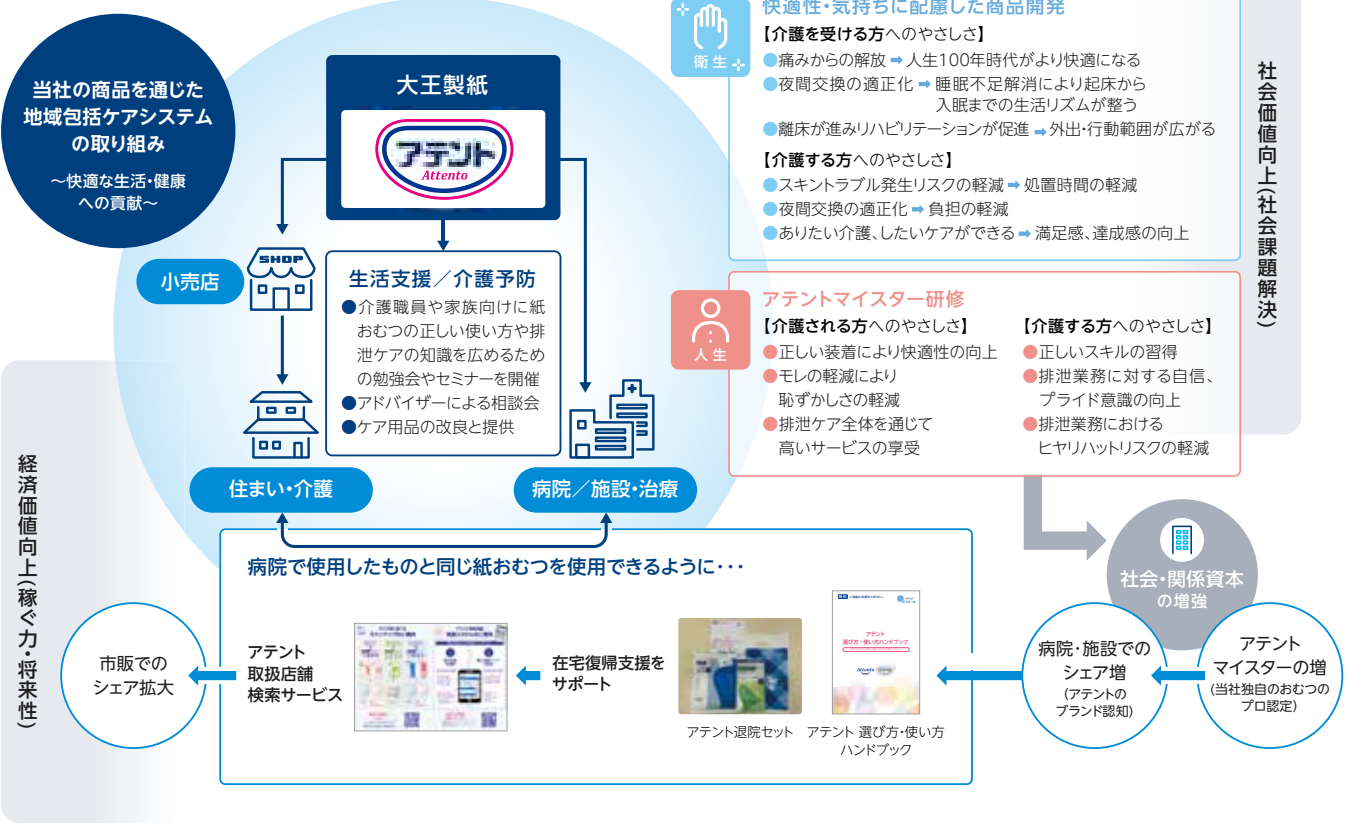
地域社会との調和

マテリアリティ： 地域社会との共生 ①

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

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

【地域包括ケアシステムの取り組み】



「介護の快護化®」に共感いただいている施設の声！

医療法人社団苑田会さまは、東京都足立区を中心に地域医療を支えておられ、急性期医療から回復期、在宅支援、介護まで幅広いサービスを展開し、地域の皆さまに安心を届けていらっしゃいます。患者さま一人ひとりに寄り添う姿勢を大切にされており、当社の「介護の快護化」の考え方アテントマイスター・プロの研修にもご賛同いただき、排泄ケアの質向上と一緒に取り組んでいます。研修を受けられた愛里病院さまからは右記のようなお声をいただいております。

愛里病院さま コメント

私達の業務の中で排泄ケアはとても重要な役割です。今回大王製紙さまのご協力により、アテントマイスター・プロの研修に取り組みました。テストを終え、看護師も看護補助者も目をキラキラさせながら認定書とバッジを頂きモチベーションアップに繋がっています。沢山の知識を得た事により、カンファレンスでは看護補助者からも良い意見が出るようになりました。今後も患者さまにとって最適な排泄ケアを行ってきたいと思います。



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

少子高齢化が進むなか、介護職員の不足により介護現場でのケアの質が低下するリスクがあります。特に排泄トラブルは健康寿命に影響を及ぼすため、排泄ケアの知識を持つ介護職員を増やすことが重要です。この課題を解決するため、当社は2017年から「アテントマイスター・プロ」という資格を認定し、紙おむつの正しい使い方・排泄に関する知識を介護職員向けに広めています。2026年3月末現在で14,829人を認定し、2030年度までに22,000人の資格取得を目標としています。また、全国に配置した排泄ケアアドバイザーが、業務の効率化やケア改善を支援します。失禁関連皮膚炎対策や介護保険の排せつ支援加算への対応、排泄ケアレポートや業界の最新情報を提供し、勉強会やおむつ交換の立ち合いを通じて介護職員の知識や技術向上を図ります。これにより、利用者の生活の質の向上と、介護職員の成長やモチベーションアップを実現し、介護する方も受ける方も「安心」で「快適」に「自己実現」できる排泄ケアを目指しています。



	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	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	1,805人	2,778人	4,787人	7,294人	10,959人	14,829人	18,000人	22,000人

子どもの学びと成長を支えるため「沖縄こども未来プロジェクト」を継続支援

沖縄県では、子どもの相対的貧困率が全国平均を大きく上回るなど、子どもたちの学びや成長の機会確保が重要な社会課題となっています。当社は、この課題解決に取り組む沖縄タイムス社さまの「沖縄こども未来プロジェクト」の趣旨に賛同し、2020年より家庭紙ブランド「エリエール」をはじめとする商品の売上の一部を毎年寄付しています。本取り組みは2026年で7回目を迎えました。経済的な事情により学習や成長の機会が制約される子どもたちへの支援を通じて、安心して学び成長できる環境づくりに貢献しています。今後も当社は、「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」という経営理念の下、地域社会と連携しながら次世代を担う子どもたちの未来を支える活動を継続していきます。



沖縄タイムス社さま提供 (2026年3月)

マテリアリティ： 持続可能なサプライチェーンの確立

大王グループの調達活動への取り組み姿勢

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

SDGs調達ガイドラインアンケートの結果とフォローアップの取り組み

2025年度の「SDGs調達ガイドラインアンケート」の結果は、465社へのアンケートを行ない、①回収率は100%、②5段階評価で3.5以上を得た取引先が全体の96%を占め、平均評価点は4.5でした。当社が必ず遵守してもらいたい15項目(法令、人権、環境、安全衛生、品質)について取組が進んでいない取引先に対しては評価理由のヒアリングおよび改善支援を継続し、サプライチェーン全体での持続可能な調達活動を推進しています。

「大王グループSDGs調達ガイドライン」
<https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/2023.10.pdf>

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

※2025年度までは国内調達先に限定してアンケート実施。2026年度以降は海外調達先も含めたアンケートを行う予定のため、評価が低下する見込みです



人的資本経営



マテリアリティ： 人権尊重と人材育成、社員への思いやり

企業価値向上に向けた人財戦略

当社は、「人財こそが価値創造の源泉である」との信念の下、第5次中計の推進と連動し、個々の挑戦を促し、成長を支える組織風土・企業文化への変革を進めています。2025年度は、これまでの制度改革の成果を踏まえ、評価・処遇・登用の連動性を高める人事制度の見直しを推進するとともに、各種施策の具体化を加速させています。

当社は、変化や挑戦に前向きな人財が自律的に価値創造に取り組むことが企業変革の原動力となり、企業価値向上につながると考えています。この考えの下、人財ポートフォリオの高度化に向け、後継者候補、専門人財、グローバル人財の育成・拡充を進めるとともに、多様な人財が能力を最大限発揮できる基盤づくりに取り組んでいます。

また、マネジメントスタイルを「管理」から「支援」へ転換し、タウンホールミーティングや1on1ミーティングを通じて対話の質の向上と定着を推進することで、公正かつ共創的な関係性を構築し、心理的安全性を高め挑戦と成長を促す組織風土の醸成を目指しています。

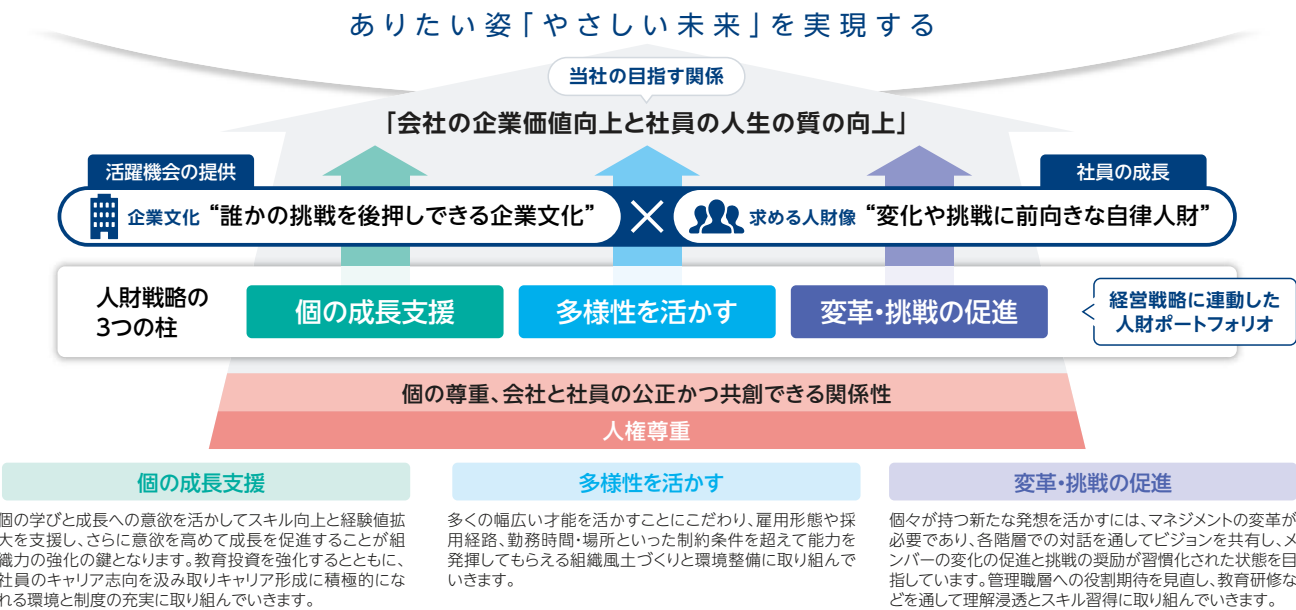
さらに、働きやすい環境の整備や人事制度の見直しを通じて、ライフイベントと仕事の両立支援や多様性の推進に取り組み、個人と会社がともに成長する持続的な仕組みづくりを進めています。これらの取り組みをさらに推進するため、2026年4月に人財の成長と活躍を経営の重要基盤と位置付ける考え方をより明確にする観点から、「人事部」を「人財部」へ、多様な働き方やライフステージに応じた活躍支援を強化するため、「ダイバーシティ推進部」を「ライフ×ワークインテグレーション推進部」へ改称しました。今後も、人財戦略と経営戦略の連動を一層強化し、社員一人ひとりの成長と挑戦を支える環境づくりを推進していきます。



上席執行役員
コーポレート部門
総務・人財本部長
柏原 隆久

人財戦略に基づく人事施策の効果検証

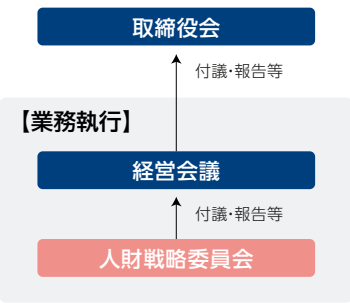
当社はエンゲージメントサーベイ(以下、ES)を2021年より導入しており、会社と社員の関係性の良好度を総括的に測定するとともに、回答結果から組織の強みと課題を分析しています。“当社の目指す関係”の実現に向け、ESの重点項目を自社課題と連動させることで、定量的かつ客観的な効果検証を行っています。2025年度は、「社員の個性や能力の発揮」「仕事へのやりがい」に一定の改善が見られたものの、引き続き重点的に向上を図るべき項目と位置付けています。これを踏まえ、人財戦略の3つの柱に基づき施策の高度化を進めるとともに、各事業部・本部と連携しながら現場に即した施策展開を推進しています。人財戦略に紐づく具体的施策については後項にて詳述します。



ガバナンス体制

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

上記の項目について、課題や取り組み状況を定期的に経営会議に報告し、内容に応じて、経営会議から取締役会に報告しています。当社の人的資本に関するリスクと機会を踏まえた上で以下の重点取り組み項目について引き続き、議論していきます。



〔 2025年度 議題一覧(実施内容) 〕

〔 2026年度 議題一覧(予定項目) 〕

- 評価・処遇制度の見直しを通じ、役割・貢献を重視した納得度の高い処遇設計の構築
 - 強化分野における人財採用および組織体制整備の推進
 - 女性社員の活躍推進およびダイバーシティ施策の推進
 - エンゲージメント向上および組織風土改革に向けた施策の展開
- 人事ポリシーの策定と評価・処遇・登用の高度化
 - 多様な働き方の制度整備とライフイベント支援による人財活躍基盤の強化
 - グループ全体での人財育成およびエンゲージメント向上施策の強化
 - 強化分野人財の確保・育成と中長期視点での組織体制の高度化

人的資本KPI

〔 人事施策の効果を総合的に検証するエンゲージメント指標 〕

目指す関係	指標とするエンゲージメントサーベイ項目	2025年度 スコア目標	2025年度 スコア実績	2026年度 スコア目標	2030年度 スコア目標
“誰かの挑戦を後押しできる企業文化” × “変化や挑戦に前向きな自律人財”	社員の個性や能力の発揮	3.3	3.3	3.3	3.6
	各個人の仕事への充実度ややりがい	3.4	3.3	3.5	3.8
	個人の評価の正当性	3.2	2.8	3.3	3.6
	国内グループ全体の相互尊重の精神	3.2	3.0	3.3	3.6

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

〔 人財戦略実現のための各人事施策に関する指標 〕

戦略	指標	2025年度 目標	2025年度 実績	2026年度 目標	2030年度 目標	対象範囲
個の成長支援	手挙げ施策参加率※1	15.8%	12.8%	20.0%	30.0%	大王製紙
多様性を活かす	女性管理職比率	7.5%	7.1%	8.0%	10.0%	連結グループ会社
	女性リーダー(係長クラス)比率	8.0%	9.7%	10.0%	12.0%	連結グループ会社
変革・挑戦の促進	1on1ミーティング実施率	60.0%	50.8%	80.0%	100%	大王製紙
経営戦略に連動した人財ポートフォリオ	若手層での海外勤務経験者数※2	80名	80名	85名	100名	大王製紙
個の尊重、会社と社員の公正かつ共創できる関係性	疾病の早期発見・治療	二次検査受診率	100%	62.0%	100%	国内の連結グループ会社
	ライフ・ワークバランスの推進	有給休暇取得率	77.0%	81.0%	83.0%	国内の連結グループ会社
	災害度数率(不休業災害を含む)	1.45	1.75	1.45	1.45	国内の連結グループ会社(生産子会社等)

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

価値創造の取り組み



人財戦略Ⅰ：個の成長支援

当社は社員の学びへの意欲と主体的な努力によるスキル獲得が、個人の成長のみならず会社の成長につながると考えています。この考えの下、自発性と意欲を引き出す教育・成長機会の提供を人財育成の基本方針としています。あわせて、社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成できるよう、環境や制度、ツールの整備を推進しています。

■ 人財への教育投資コンセプト

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

3つのコンセプト

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

上記、3つのコンセプトに沿って、積極的に教育投資を行うため、第5次中計では第4次中計との比較で約2.4倍の教育研修費を予算化し、順次教育体系の拡充を行っています。

■ 自律的なキャリア形成支援

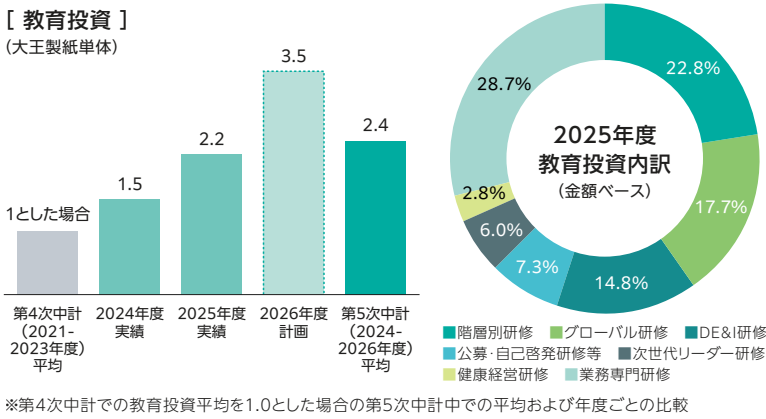
階層別教育の一環として、若手から管理職までを対象に階層・年代別の「キャリアデザイン研修」を実施し、個々の価値観の棚卸やライフ・ワーク両面でのやりがいを見つめ直す機会を提供しています。あわせて、通信教育やeラーニング受講などの「自己啓発支援制度」により、社員の自律的な学習を促進しています。また、社内公募制度「Daio Career Challenge」や、ジョブローテーションなどの希望を申告できる「自己申告制度」を通じて、社員の主体的なキャリア選択を支援しています。さらに、2024年度からは人事考課にあわせた「キャリア面談」を必須化し、上司と部下の対話を通じたキャリア形成支援にも取り組んでいます。

■ グローバル人財育成について

語学力に加え異文化の環境下でも屈せず前向きに挑戦できる人財を育成するため、2024年度より若手社員を対象とした海外語学留学制度の導入や各階層での異文化対応力強化研修の実施、またオンライン英語学習プログラムの受講費用補助やTOEICオンラインIPテストの受験費用補助などを実施しています。2025年度までの実績として、海外語学留学制度は北米の語学学校へ計4名派遣しました。また異文化対応力研修は160名、オンライン英語学習プログラムの受講者は326名に達し、グローバルへ挑戦する気運が社内で着実に高まっています。さらに、2026年度より若手社員を対象とした海外グループ会社での実地研修を新たに開始します。今後も、国内外における語学・異文化対応力強化のための育成施策を拡充し、当社のグローバル展開を牽引する人財の早期育成および人財プール形成に取り組んでいきます。

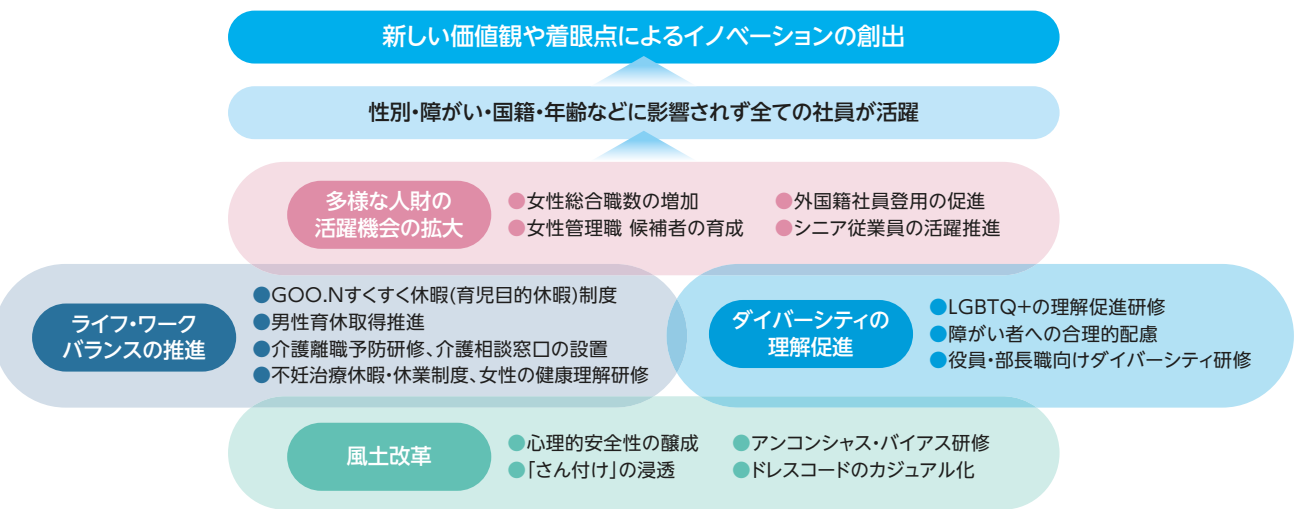
■ 次世代リーダー育成について

各事業の中核人財の育成を目的に、「変化や違いを受容しつつ全社の持続的成長を牽引できるリーダー」を人財像として定め、次世代リーダー候補の育成を推進しています。育成は、「タフアサインメントによる経験値拡大(OJT)」と「社外との交流による気付きの付与(Off-JT)」を柱とし、ローテーションと外部研修を組み合わせた長期プログラムとして実施しています。対象は部長職に加え、課長職およびチーフ職(次期管理職候補層)まで拡大し、全社で約150名を人財プールとして選抜・管理するとともに、定期的に育成状況を確認しています。2025年度は、部長5名、課長6名、チーフ8名の計19名を外部研修へ派遣しました。研修後は、管理職を対象に社外取締役役を含む取締役役との対話機会を設け、多様な視点や意思決定の考え方に触れることで、視野・視座の向上を図っています。外部研修への派遣と上位職に必要なポストへの計画的配置を通じ、次世代リーダー候補の人財プール形成を推進しています。



人財戦略Ⅱ：多様性を活かす

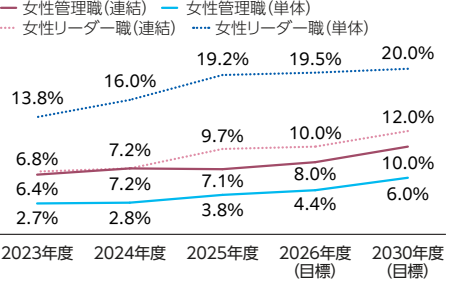
当社を取り巻く社会や事業環境、社員の価値観や生活環境は大きく変化しています。こうした中で、従来の画一的な働き方を前提とした組織運営では、多様な人財の力を十分に活かすことはできないと考え、これまで培ってきた現場力やチームワークを大切にしながら、性別・年齢・国籍・障がいの有無、育児や介護などのライフステージにかかわらず、社員一人ひとりが能力を発揮できる環境づくりを進めています。こうした取り組みが、新たな発想や挑戦を生み、商品・サービスの進化、組織力の向上、ひいては会社の持続的成長につながると考えています。



■ 女性活躍推進

当社では、女性活躍推進を単なる対象者支援ではなく、組織全体の働き方や従来の固定観念を見直す重要な経営課題と考えています。すべての社員が、ライフイベントがある中でも能力を十分に発揮し、キャリア形成を進められる状態の実現を目指しており、その変革を進める上で重要な役割を担う女性管理職およびその候補層に対し、社内外の交流や能力開発機会の充実など継続的な成長支援を強化しています。

【女性管理職・リーダー職比率推移】(連結・単体)

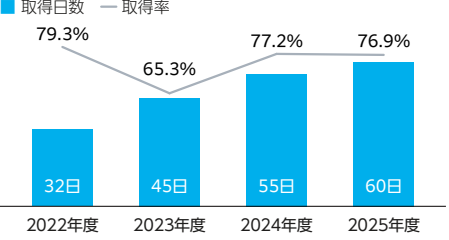


■ 育児と仕事の両立課題

2021年の「男性育休取得100%宣言」以降、さまざまな取り組みを進めた結果、男性育休休業の取得率は高水準で推移しています。さらに今後は、育休取得そのものをゴールとせず、育休後も含めた「共育で」の実現を重要な課題と位置付け、制度整備だけでなく、業務の平準化や属人化の解消、チームで支える職場づくりを進め、ベビー用紙おむつを製造・販売する企業として、育児を支える社会基盤づくりに社内実践の面からも貢献していきます。2026年度には、育児・介護休業取得者を支える周辺社員の貢献を評価する制度の導入を予定しています。



【男性育休取得率・取得日数】(国内のグループ会社)



■ 介護予備軍を含めた早期支援

介護は、多くの社員が将来的に直面する可能性のある課題です。当社では、現在介護中の社員だけでなく「介護予備軍」に対しても、必要な知識や情報を早期に得られるよう、定期的な学習機会を提供しています。併せて、相談窓口の整備や「介護の手引き」の作成・周知を通じて、必要な時に適切な支援につながる環境づくりを進めています。当社は大人用紙おむつを通じて高齢化社会の課題解決に取り組んでいます。こうした事業を展開する企業として、介護と仕事の両立に直面する社員を支援することも重要な責務と考えており、事業活動と一体となって社会課題の解決に取り組んでいます。



人財戦略Ⅲ：変革・挑戦の促進

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

■ マネジメントスタイルの変革

総合職の評価基準・行動要件は2024年度に見直し、「変化」や「チームへの貢献」を促す仕組みとしました。これを踏まえ、2025年度は「マネジメントスタイルの変革」と位置付け、従来の指示・管理型から“一人ひとりの挑戦を支援するスタイル”への定着を推進しています。具体的には、管理職の役割定義や評価基準において、部下の挑戦や成長を支援することを重要な要素として位置付けています。また、その実践の場として1on1ミーティングの定期実施を全社で定着させており、方針や課題の共有を通じて一人ひとりの挑戦を後押しし、成長を支援しています。さらに、管理職の内省と行動変容を促すため、2025年度に360度評価を実施しました。本制度は処遇には反映せず、気づきと改善につなげる施策としています。これらの施策を連動させ、運用の高度化を図ることで、マネジメントスタイル変革の実効性向上を推進していきます。

■ 対話による相互理解の推進

経営理念の浸透および「誰かの挑戦を後押しできる企業文化」の醸成を目的として、2024年度より社長と社員による対話の機会を設け計14回開催し、延べ158名の社員が参加しました。さらに2025年度は、取締役が名古屋・大阪・九州の各拠点に赴き、経営層としての考えや想いを直接伝えとともに、カジュアルなコミュニケーションを通じて、相互理解の一層の促進に取り組んでいます。



名古屋支店：棚橋取締役



九州支店：品川取締役

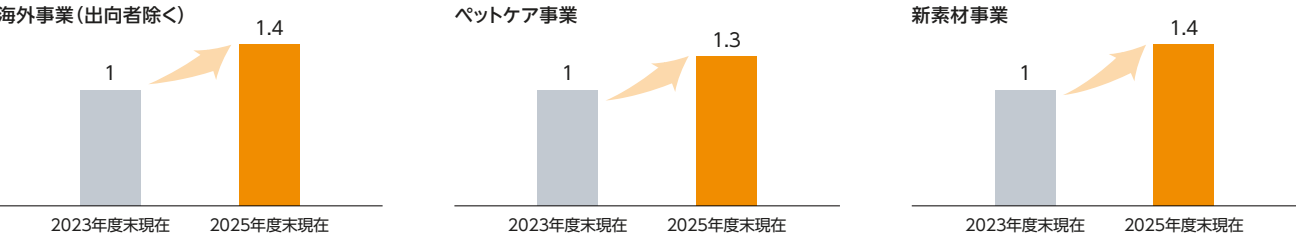
■ 人財ポートフォリオ

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

■ 経営戦略に連動した人財ポートフォリオの構築

長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」の実現に向け、人・組織体制の高度化を推進しています。重点領域である海外事業、ペットケア事業、新素材事業の拡充を進める中、海外事業については2025年度に戦略を見直し、求める職務経験や語学力、異文化対応力などの要件を再定義しました。2026年度からは若手社員向けの留学制度に加え、短期の海外就業経験施策を新たに導入し、将来の中核人財の計画的な育成を図っています。さらに、公募制度や意欲ある社員のローテーション、社員特性分析を活用した新卒・経験者の採用により、戦略に適合した多様な人財の確保と最適配置を推進しています。

【強化部門増員実績】 ※2023年度末現在（第4次中計末）を1.0とした場合の比較



人財戦略の基盤：個の尊重、会社と社員の公正かつ共創できる関係性

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

健康経営

大王グループでは、多様な職種・勤務形態・生活環境の中で働く社員が、心身ともに健やかな状態で能力を発揮できることが、現場力・組織力・事業競争力につながると考えており、健康経営は持続的な事業運営と企業価値向上を支える重要な経営基盤と捉えています。この考えの下、「健康経営の4本柱」を軸に、重点テーマを定めて健康経営を推進しています。

■ 健康リテラシーの向上への取り組み

健康経営を全社的な実践につなげていく上で、社員がその重要性を正しく理解することが必要です。健康リテラシーの向上においては、従来の単発型研修に加え、1本数分程度の動画を組み合わせたeラーニング型コンテンツの展開を進めました。長時間の研修への参加が難しい社員や交替勤務の社員にも、健康情報を届けやすくすることで、より多くの社員が日常の中で継続的に学べる仕組みへの転換を図っています。

■ 女性の健康課題への取り組み

アブセンティズムに影響する要因の中で、女性の健康課題は無視できないテーマです。グループ内で実施した生理・PMSに関する実態調査を踏まえ、社内教育の実施に加え、グループ全体で展開可能な教育コンテンツの開発を進めています。当社はフェミニンケア商品を手掛ける企業として、商品提供だけでなく、職場における理解促進と働きやすい環境整備の両面から、女性の健康課題を重視しています。

安全衛生活動

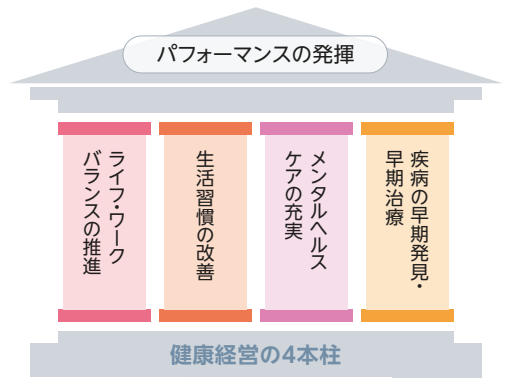
大王グループで実施した人権デュー・ディリジェンスの人権リスク評価において、「安全かつ健康的な作業条件を享受する権利（安全衛生）」が優先して取り組むべき人権リスクとして抽出されました。生産活動に携わるすべての人々（グループ会社以外の企業含む）に「安全・安心な職場環境」を提供することは、すべての人の命と健康を守ると共に、その家族の幸福を維持することにもつながり、さらには、「安全・安心な職場環境」を醸成していくことで、企業の持続的な成長と安定を確保することができると考え、「安全・安心第一で活力のある職場環境づくり」を推進しています。

■ 方針

大王グループは、毎年「大王グループ安全衛生活動方針」を策定し、持続的な企業価値の向上を図るために、安全で働きがいのある企業風土づくりに取り組んでいます。 <https://www.daio-paper.co.jp/csr/integrated/employees/>

■ 戦略

災害ゼロに向けた取り組みとして、毎週水曜日に国内の全グループ生産会社から毎回200人以上が参加する「セーフティウェンズデー」（Web会議）を開催しています。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の共有を行うなど、一体運営での安全活動により災害の低減に取り組んでいます。



■ 二次検査受診率向上への取り組み

疾病の早期発見・早期治療のため、二次検査の受診勧奨と健康フォロー体制の強化を通じ、重症化予防と継続就業支援に繋げています。また、事業のグローバル化に伴い、海外勤務者の健康支援も重要性が増しており、赴任者や帯同家族を含め、安心して海外で働ける健康支援体制の整備を進めています。

■ ガバナンス・リスクマネジメント

大王グループの労働安全衛生、防災に関する活動は、「リスク・コンプライアンス委員会」が統括し、安全衛生小委員会を通じて経営会議へ報告しています。

大王グループ 安全心得 制定:2022.1.1

- (1)トラブル時は必ず設備を停止しよう!
- (2)トラブル時は人を呼び、手を出さずに待とう!
- (3)点検・修理時は元電源を切り、禁札を掛けよう!
- (4)作業形態にあった保護具を着用しよう!
- (5)走らず、慌てず、指差し呼称で確認しよう!

価値創造の取り組み



〔安全衛生活動の取り組み〕

危険作業の体感教育

社員が災害の怖さを身をもって知り、災害の原因となる危険箇所の抽出、機械設備への対策を自ら進んで実施できるようにするため、若手社員だけでなく、主任や次席者も対象に、危険作業の体感教育を実施しています。製紙産業に多い挟まれ・巻き込まれ災害をはじめ、落下による衝撃や粉塵爆発などを外部機関での実習や挟まれ・巻き込まれ体験器などの器具を活用し、自ら体感しながら学ぶ機会を設けています。



防災訓練の実施

各工場が立地している場所に対応した防災訓練を定期的に実施しています。大規模災害発生を想定した緊急避難訓練では、人命の安全確保を最優先に、周辺地域への二次災害防止のための協力活動が迅速に行えるよう訓練しています。さらに、地震等の緊急時でも、生産を維持または早期復旧できるよう、事業継続計画(BCP)を策定しています。



普通救命講習Iの実施

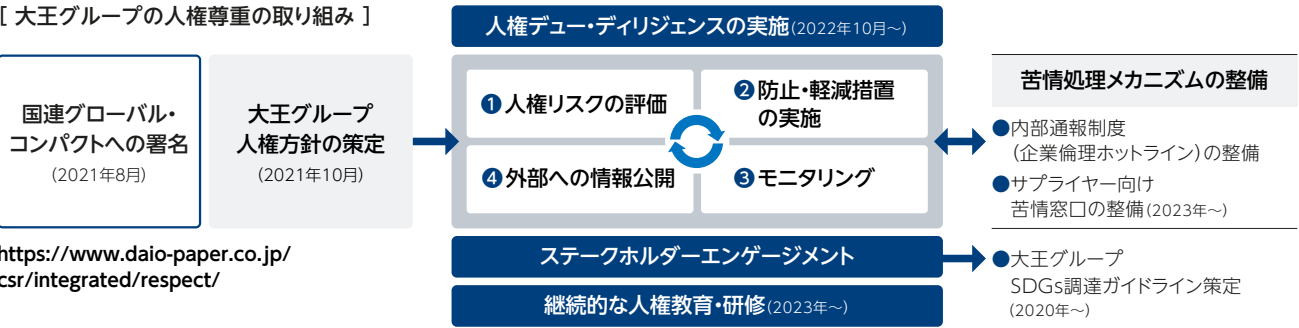
消防署員の協力の下、応急手当普及員の資格を持った社員が、社員自らが適切な応急手当ができるよう講習会を実施しています。人形を用いたAED(自動体外式除細動器)の操作や、二人一組での救命方法を学び、緊急時には自分を守り、仲間を守る訓練を実施し、受講後には消防庁発行の認定証を配布しています。



大王グループの人権尊重の取り組み

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

〔大王グループの人権尊重の取り組み〕



■ 人権デュー・ディリジェンス

大王グループの事業活動に関係するすべてのステークホルダーの中で、人権の観点から優先度が高いと考えられる従業員、サプライヤー、地域住民を含むコミュニティ、顧客にフォーカスして人権リスクを評価しています。外部専門家と協働し、ESGリスク情報提供機関のデータ、国際人権章典、ILO宣言などの国際基準を参考に、事業展開地域および業界の人権課題を調査したうえで、人権リスクの範囲、規模、発生可能性、救済可能性等の観点からインパクト評価を実施しました。その結果、当社グループの顕著な人権課題8件を特定しています。

■ 苦情処理メカニズムの整備と救済へのアクセス

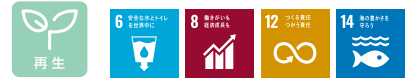
大王グループは、苦情処理メカニズムとして、匿名性を担保した内部通報制度「企業倫理ホットライン」を設置しています。内部通報制度を身近な存在として認識してもらうためにコンプライアンス教育を通じ、年1回以上社員に向けて周知しています。また、サプライヤーに対しては、大王グループSDGs調達ガイドラインに基づいて適切な調達を実施することとし、サプライヤー向けの苦情処理窓口を整備し、苦情や意見を随時受け付け、必要な対応につなげています。

〔優先して取り組むべき人権リスク〕

- 消費者の安全と健康
- プライバシーの権利
- 地域住民の生活に及ぼす影響
- 環境マネジメント
- 児童労働
- 過重・長時間労働
- ハラスメント
- 安全かつ健康的な作業条件を享受する権利(安全衛生)



環境保全

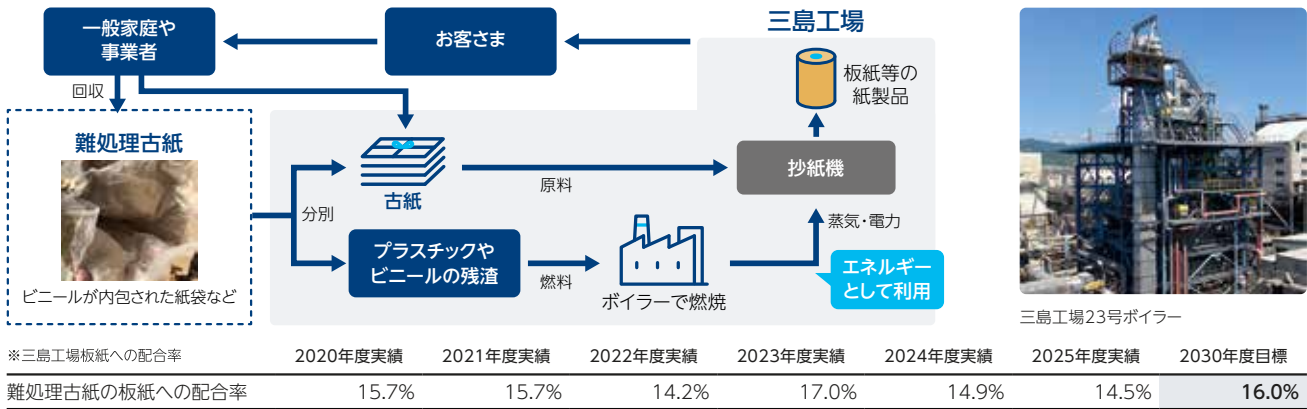


マテリアリティ：循環型社会の実現

難処理古紙の利用促進

従来、埋立・焼却処理されていた紙ごみの一部を難処理古紙として回収し、当社基幹工場である三島工場で独自技術により古紙とフィルム等に分別しています。古紙は製紙原料として再利用し、フィルム等の残渣は再資源化したうえでボイラー燃料として活用することで、資源循環の高度化とGHG排出量削減に貢献しています。難処理古紙配合率については、2030年度目標を30%から16%へ見直しました。当初目標を設定した時点から生産条件や製

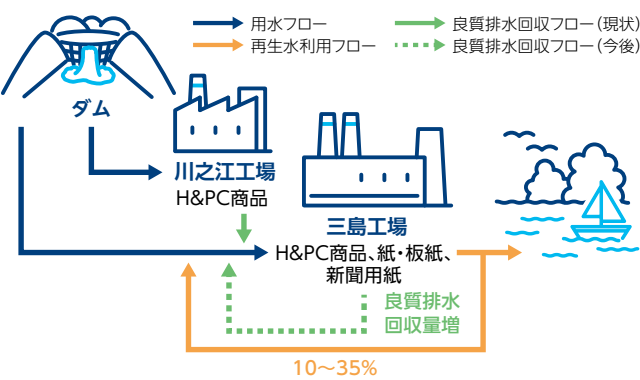
品構成、原料の発生・集荷環境が変化したことに加え、さらなる配合率向上には設備の新設が必要となり、エネルギー使用量の増加も見込まれるためです。見直し後の目標は、品質・操業安定性と環境負荷低減の両立を前提に、現実的かつ継続的に達成・維持可能な水準と位置づけています。今後も配合率の維持・安定化を図るとともに、活用可能な古紙資源の拡大や低品質古紙の利用促進を進め、資源循環の強化とGHG排出量削減に貢献していきます。



水資源の有効利用

当社グループは、紙・パルパの製造において多量の水を使用することから、水資源の持続的かつ効率的な活用を重要な経営課題と位置付けています。「DAIO地球環境憲章」の下、水資源の保全とリスク管理を推進し、代表取締役社長執行役員の下、全社的な水リスクの評価と対応を行っています。具体的には、生産拠点における取水量の削減や水の循環利用、排水の浄化による再利用の高度化に取り組んでいます。中でも三島工場では、H&PC商品の製造工程で発生する排水を紙・板紙などの製造用水として再利用するなど、複数の製造プロセスを有する強みを活かした水循環の仕組みを構築しています。さらに、渇水期には総合排水処理後の放流水を再利用することで、取水量の抑制と安定操業の両立を図っています。こうした事業一体となった水資源管理の取り組みは、高く評価されており、当社はCDPの「水セキュリティ」分野において、最高評価であるAリストに選定されました。企業の水リスク管理や情報開示の水準に関する国際的な評価において、その対応力と透明性が認められたものと考えています。今後も、水資源の有効利用と水リスクの低減を両立する取り組みを継続するとともに、事業活動を通じた持続可能な水利用の実現に貢献していきます。

〔三島工場 用水フロー(渇水期)〕



	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
用水売上高当たり原単位の削減率(2019年度比)	7.1%	16.8%	19.1%	16.0%	15.4%	15.9%	19.9%
排水COD売上高当たり原単位の削減率(2019年度比)	12.6%	17.9%	22.8%	18.2%	22.3%	22.5%	23.8%
工場における排水法令違反ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	毎年度発生ゼロ

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

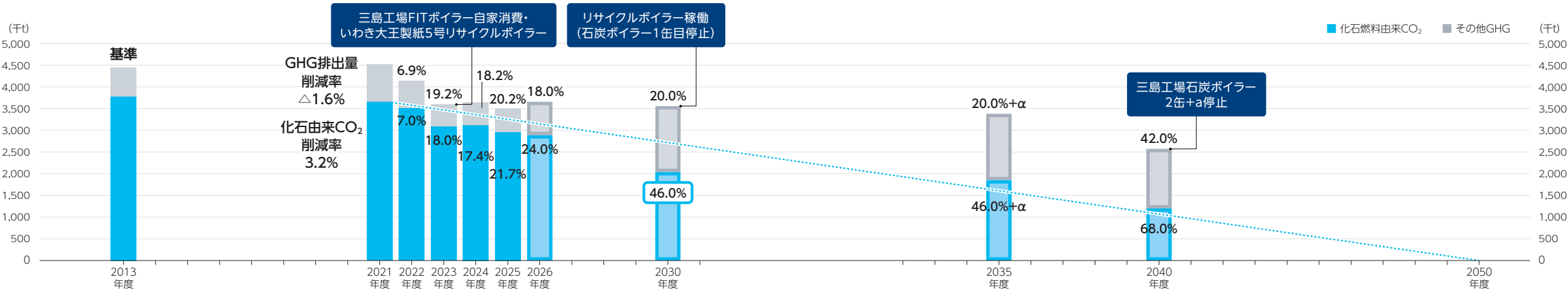
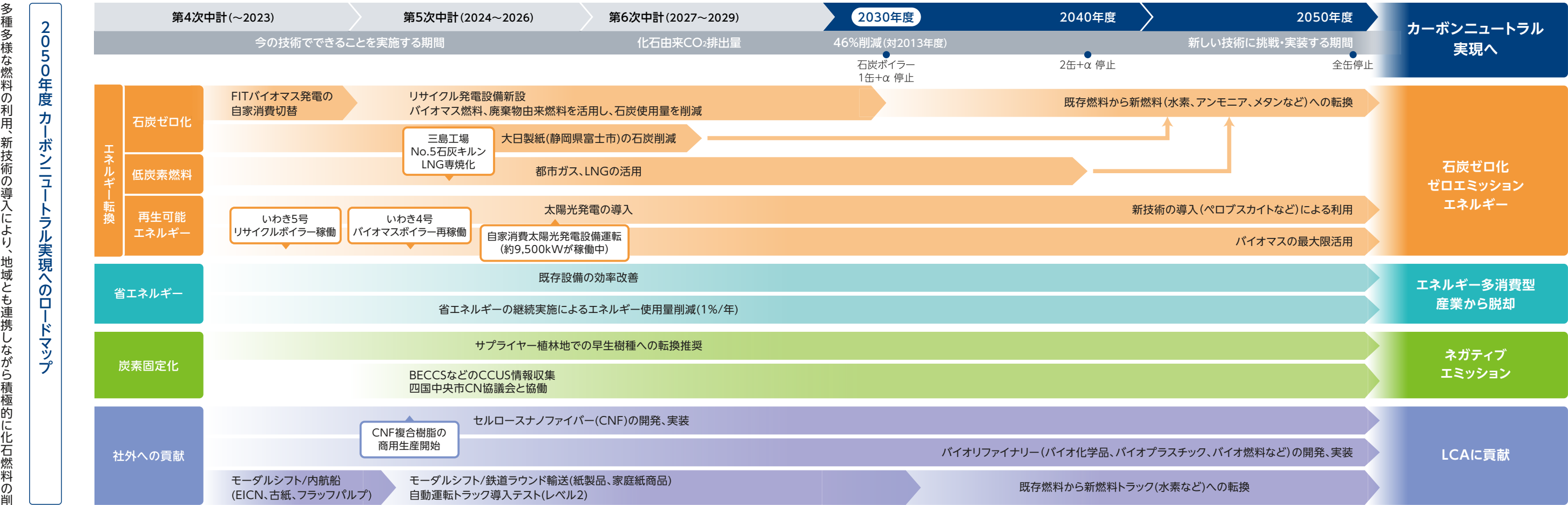


マテリアリティ： 気候変動への対応

脱炭素社会へ向けた取り組み

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

気候変動への対応を経営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。





●生産部門担当メッセージ

取締役 常務執行役員
生産部門管掌

棚橋 敏勝

事業構造の転換とエネルギー構造の転換を両輪で推進して
持続的な企業価値の向上とカーボンニュートラルを実現していく

■ 長期ビジョンにおける生産部門の使命

大王グループでは、長期ビジョン「Daio Group Transformation 2035」の中で、2035年度に連結売上高1.2兆円、営業利益率10%を掲げています。

生産部門では、各事業部のビジョンに沿って、それぞれのタスク・目標の達成に寄与できるよう、生産供給体制やコスト競争力の向上を中心に事業部と連携しながら取り組みを進めています。

同時に、世界的な脱炭素化の流れが進む中で、環境対応・エネルギー政策において、三島工場にある3缶の石炭ボイラーを段階的に停止して2050年度にはカーボンニュートラルを達成するロードマップを策定し、実現に向けた取り組みを継続しています。生産部門として、各事業部の売上・利益の極大化に貢献しつつ、その一方では、エネルギー消費量の低減を図りながらCO₂、GHG排出量などの環境負荷を減らし、同時に、減少していく紙・板紙からセルロースナノファイバー(CNF)やバイオリファイナリーといった新素材事業の立ち上げを通じて、事業構造とエネルギー構造の両方を転換させていく使命を担っています。

■ 事業領域別の生産戦略：
収益基盤の強化と成長への道筋

紙・板紙事業ではデジタル化の進展により洋紙を中心に国内需要が毎年数%ずつ減少するという厳しい構造変化の渦中にあります。そうした環境下において、紙・板紙事業としては、印刷や紙加工などの川下事業の強化を含めた高



大王製紙三島工場

付加価値化を進めていくことで、2035年度のビジョンでは現状の売上規模である3,500億円を維持することを掲げています。この実現に向けて生産部門においては、品質のリブランディングやコスト競争力、安定供給力の強化による既存品のシェアアップと、より付加価値の高い製品の開発などを、営業部門と一緒に進めていきます。また、川下事業の強化を進める上で必要な品質、商品開発や生産供給面で、連携して貢献していきます。

H&PC国内事業には、衛生用紙と紙加工品という大きく2つのカテゴリーがありますが、生産部門は主力の「エリエール」ブランドであるティシューペーパーやトイレットペーパー、キッチンペーパー、ペーパータオルなどの衛生用紙の製造を担い、技術力や生産性、競争力の向上に横断的に関わっています。

H&PC国内事業の売上・利益の拡大のため、生産部門としては、衛生用紙の現有の生産設備能力を最大限引き出し

て増産していくことが第一のミッションになります。現有生産設備の設備改造による増速増産、操業現場の現場力による生産効率や製品歩留まりの改善などの増産取り組みに加えて、H&PC事業部と連携してSKU数の削減を図ることで生産設備での切り替え時のロス削減につなげ、現在の売上規模の拡大に貢献していきます。

将来の新たな事業の柱とすべく取り組んでいる新素材事業については、2035年度に売上高1,000億円を目指しています。CNFと、2030年度からの本格的な商用化を目指しているバイオリファイナリーの2つの事業を、いかに軌道に乗せるかが大きなミッションです。CNFについては、2025年7月に三島工場でCNF複合樹脂の商用プラントの稼働を開始しました。この商用プラントは年間2,000トンの生産能力となる製造設備であり、CNFの環境にやさしく軽くて強い特長を活かしてターゲットとしている自動車部材を中心に安定的な供給体制を構築することができました。自動車部材に加えて、家電や日用品、物流資材への用途展開を進めています。

バイオリファイナリーとは、パルプを酵素や菌の力で糖化・発酵させて、バイオエタノールやアミノ酸などの有機酸に変え、最終的にジェット燃料(SAF)やバイオディーゼル燃料、バイオプラスチックなどのバイオ由来製品を生産する技術です。従来の石化由来製品からバイオ由来製品に転換することで環境負荷低減につながると期待されています。

技術的にはラボ段階での研究を終えてパイロットプラントでの実証研究の段階に入っています。並行して共同研究、共同出資、アライアンス先の調査やアプローチを行っており、2026年度中には出口戦略を含めた事業性の確度を高めながら具体的な方向性、事業内容、設備投資内容、時期などの方針決定を行う予定です。

■ 生産部門での課題認識とリスク

現時点での事業構造は、紙・板紙事業が全体の大きな部分を占めていますが、紙・板紙の需要が少しずつ減退してき

ている中で、工場の生産設備をいかに効果的に活用して、売上・利益に貢献していくかが、短期的には非常に大きな命題です。

なお中東情勢に伴うサプライチェーンの混乱については、一時期、当社でも一部原材料の調達難に直面しましたが、2026年5月下旬ではほぼ解消され、現在は安定的な生産を継続しています。一方で、原材料の調達コストは大きく上昇しています。

近年の地政学リスクの高まりや物流コストの上昇を受け、サプライチェーンの再設計も喫緊の課題です。主要な原燃料の一部では、コスト競争力あるいは高品質(使いやすさ)を優先し、特定の地域やサプライヤーに大きく依存しているものもありますが、供給リスクの観点から資源購買部門と連携して調達先の多様化、分散調達への見直しを始めています。

環境対応、エネルギー関連においては、世界的にカーボンニュートラルの機運は不可逆的に進んでおり、当社においてもカーボンニュートラル化に向けた取り組みを遅らせることはできません。政府が進めているグリーントランスフォーメーション排出量取引制度(GX-ETS)、カーボンプライシングなどは、脱炭素化が遅れば遅れるほどコスト増として当社の業績を直撃することになります。社会全体が脱炭素化への移行を進める中で、当社においては、紙の需要減少とバイオリファイナリーの立ち上げといった事業構造の転換の進み具合なども勘案しながら、カーボンニュートラルを進めていかなければなりません。当社では毎月、経営幹部、営業、工場、資源購買の部門長らが三島工場に集まって、さまざまなシミュレーションをしながら、最新の経営環境と国内外の情勢、将来の予測を踏まえながら、事業の将来像、工場のあるべき姿、経営にとっての最適解を追求する議論を継続しています。

原燃料価格の高騰、GX-ETS、カーボンプライシングの影響も、使用する燃料を減らせればコストへの影響額を小さくできるため、エネルギー消費量をどこまで減らせるかが重要です。三島工場の複数台の抄紙機でフレキシブルに



生産品種を変更できる強みを最大限活かして、紙・板紙の減少に伴い競争力が低い設備から停機して生産設備を集約します。また、設備の稼働率を高水準で維持することはもちろん、原料配合や品種の統廃合により原料ラインや加工ラインのスリム化など、生産設備の意思を持ったスリム化を進めることで、エネルギー消費量の抑制にもつなげていきます。さらに生産設備のスリム化により出てくる、人財やメンテナンスにかかる維持費用などの経営資源を、新素材事業を中心に新たな事業の成長のために活かしていく考えです。

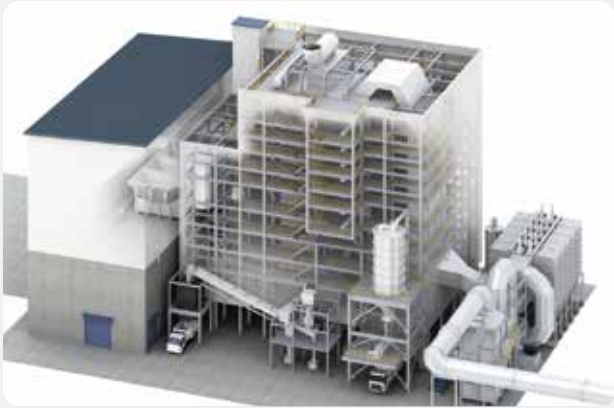
事業構造の転換が会社の成長、競合他社との差別化、競争優位性向上の有効な機会となることを認識し、長期ビジョン達成に向けた議論を継続しながら各事業部、工場の方角性、具体化を進めていきます。

■ カarbonニュートラルの達成に向けて

当社では2050年度のカーボンニュートラル実現に向けて、2030年度までに生産活動における化石燃料由来のCO₂排出量を46%削減(2013年度比)、GHG排出量を同20%削減することを目標に掲げ、2050年度のカーボンニュートラルまでのロードマップを定めています。その中核になるのが、三島工場の石炭ボイラー3缶の段階的停止です。2030年度には廃棄物を燃料としたリサイクルボイラーを1缶建設して石炭ボイラー1缶と置き換える形で停止し、2040年度に2缶目、2050年度に最後の1缶となる3缶目の停止をロードマップで示しています。

2030年度に三島工場稼働を計画している廃棄物を燃料としたリサイクルボイラーは、環境アセスメントが完了して、建設工事も計画通り進捗しています。

建設中のボイラーは将来のバイオマス系の廃棄物燃料の需要増加による調達難のリスクに備えた設計にしています。例えば、プラスチックや木屑・紙屑を混ぜてペレット状にした固形燃料RPFでは、塩素分が多いとボイラー設備を傷めるため塩素濃度の制限管理を行っていますが、新ボイラーは塩素濃度の上限を緩和して他社が使用を敬遠する



三島工場リサイクルボイラー完成図

ものも使える仕様にしました。また、保管や投入などのハンドリングが難しいフラフ(固化化しないビニール粕)のように、固形燃料以外の燃料も投入・燃焼できる設備仕様にしており、燃料の調達価格や供給面での優位性が十分にあり設備設計にしています。

愛媛県四国中央市などの一般廃棄物をトンネルコンポスト方式で処理した固形物を燃料として受け入れるスキームも進めており、燃料コストや調達の面で問題なく運転できる体制を構築しています。

2040年度以降においては、現時点の理想的なシナリオは紙・板紙事業の生産・販売の減少を、バイオリファイナリー事業で置き換えていくものです。バイオリファイナリー製品は、紙・板紙と同じパルプから製造しますが、必要なエネルギーはバイオリファイナリー製品の方が少なく済みます。紙・板紙からバイオリファイナリー事業への転換が進めば進むほど、石炭の使用量削減が進むため、2040年度の2缶目の石炭ボイラー停止に向けた有効な施策となり得ます。次世代燃料とされる水素やアンモニアは、まだ調達コストや安定調達について不透明であり、当社側でも使用するための設備投資も必要となるため、すぐに意思決定できる段階ではありません。検討課題として残しつつ、まずはバイオリファイナリー事業を軌道に乗せることに注力していきます。いわき大王製紙では、2023年2月に廃棄物由来の高塩素の燃料も有効活用できる5号リサイクルボイラー(以下、5号ボイラー)の稼働を開始しました。2022年9月から事故で停止していた4号バイオマスボイラー(以下、4号ボ

イラー)についても再建を進め、2025年7月から再稼働して順調に稼働しています。5号ボイラーに加えて4号ボイラーが再稼働したことで、いわき大王製紙は化石燃料を使用せず、廃棄物やバイオマス燃料だけで100%自家発電ができる、国内唯一の製紙工場となりました。更に余剰となった電力は、隣接する関係会社のエリエールプロダクト福島工場に2026年2月から電力託送を開始しています。

■ 生産部門でのAI活用とDX推進

2026年7月に全社的にDXを推進する組織を立ち上げて、AI活用とDX推進を加速させる取り組みを始めています。

生産部門では、設備保全、生産計画(在庫管理・物流の最適化含む)、技術開発(知的財産含む)の3分野を優先領域として推進します。装置産業である製紙業において、長年現場を支えてきたベテラン社員の知見やノウハウは、私たちの大事な資産です。しかし今後、高齢化や人手不足がさらに進んでいく中では、個人の経験則に頼った運営を続けていくことは難しく、属人化から脱却していくことが求められます。

設備保全の領域では、過去の設備異常や事故の原因、再発防止策などの情報と、AIを使った保全点検の異常予兆の検知を組み合わせ、異常の早期発見と的確な対処方法を保全技術者の技量に大きく頼ることなく素早く決定することで、保全精度を向上させることを目指します。これに連動して保全に関わる予備品・部品・材料などの在庫削減や無駄な発注を抑制することでメンテナンス費用の削減につながることも期待しています。

生産計画や技術開発の領域でも同様の考え方で、個人の技量や経験則に頼った運営から転換することで、人財は新しい領域で質の高い仕事を行い、無駄な費用、無駄な業務を排除できるようにしていきます。

■ 水資源の保護と生物多様性への取り組み

生産工場にとって、地域社会との共生、自然環境に配慮した事業活動を進めていくことは、私たちの工場が将来にわたって存続するために重要な条件であると認識しています。

水資源を大量に消費する製紙工場としては、法令で定められたPH、COD濃度(化学的酸素要求量)、窒素、リンなどの水質基準を排水処理設備にて24時間連続体制で監視と管理を行い、三島工場では瀬戸内海に、可児工場では木曽川に放流しています。法令基準値よりも厳しい自治体との協定値、届出値を取り決め、さらに厳しい社内管理値で操業管理することで、法令遵守を徹底しています。また、大量の古紙を使用する三島工場では排水に含まれる古紙由来の微細なビニール粕やプラスチック屑などにも着目して、設備面の改善と操業管理の両面から、排水管理強化の取り組みを継続しています。

生物多様性については、2025年5月に、四国中央市の社有地「横岡山」が、自然林の保護と生物多様性が評価されて環境省の自然共生サイトに認定されました。また、関係会社であるダイオーペーパープロダクツ徳島工場、長年に渡って繁殖・飼育活動を続けてきた希少種の魚「カワバタモロコ」について、2026年度から徳島県・市との協議を経て、ようやく吉野川へ本格的に放流できるようになりました。今後は、こうした生物多様性への取り組みについて社内外への発信を強化し、ステークホルダーの皆さまの理解促進と意識向上につなげていきたいと考えています。

■ ステークホルダーの皆さまへ

紙需要の減退、カーボンニュートラルの推進、近い将来にはGX-ETS導入によるコスト増が想定されるなど、変化が速く厳しい事業環境下において、将来に向けて、新素材事業を中心とした事業構造転換とエネルギー転換を両輪で実現していきます。

生産活動の基本となる安全、環境、品質をベースに、紙・板紙事業部やH&PC事業部と連携して利益の極大化に向けて生産部門として貢献していくこと、将来の事業構造転換、エネルギー転換を両輪でやり切る強い覚悟を持って努力を重ねていきます。当社およびステークホルダーの皆さまにとって最良の選択を行い実践して参りますので、ご理解、ご支援を賜りますよう、お願いいたします。



TCFD提言・TNFD提言に基づく情報開示

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

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

TCFD 気候変動のリスクと機会に関わる具体的な取り組みは、地球温暖化対策部会、TCFD対応部会、森林・生物多様性対応部会、価値共創部会、環境負荷低減部会の5部会で検討・推進し、サステナビリティ委員会でモニタリングしています。当社グループは、「気候変動の対応」をマテリアリティのひとつに挙げ、なかでも「脱炭素」を重要視しています。特に石炭ゼロ化の推進は、生産部門管掌の取締役常務執行役員を責任者として位置づけ、社内の取締役・執行役員の出席する生産会議や経営会議でも、その取り組みを報告、モニタリングする体制としています。

TCFD 当社グループは、気候変動が事業活動および財務に与える影響を把握し経営戦略に反映するため、1.5℃シナリオと4.0℃シナリオを用いたシナリオ分析を実施しています。短期(2026年)、中期(2030年)、長期(2050年)の時間軸で、国内の紙・板紙事業およびホーム&パーソナルケア事業を対象に、移行リスク、物理的リスク、機会を網羅的に評価し、定性的・定量的な財務影響を分析しました。移行リスク分析では、IEA「World Energy Outlook 2025(WEO2025)」を参照し、1.5℃シナリオにNZE、4.0℃シナリオにSTEPSを採用しています。また、国内カーボンプライシングの短期・中期影響の算定には、日本政府が公表するGX-ETSの価格見通しを使用しています。物理的リスク分析では、Gaia Vision社の気候リスク分析プラットフォーム「Climate Vision」を活用し、IPCC第6次評価報告書に基づくSSP1-1.9およびSSP5-8.5を参照しました。分析結果を踏まえ、当社グループはリスク低減と成長機会獲得を両立する戦略を推進しています。移行リスクへの対応として、エネルギー効率向上と燃料転換を重点施策と位置付けています。特に紙・板紙事業では、基幹工場である三島工場において約272億円(うち約80億円は国の補助金)を投資し、廃棄物由来燃料に対応した発電設備を導入することで石炭ボイラーを停止し、CO₂排出量削減とエネルギー自給率向上、燃料価格変動リスク低減を進めています。また、物理的リスクへの対応として、生産拠点の強靱化、サプライチェーンの分散、エネルギー自給率向上を推進しています。さらに、環境配慮型製品の拡充や省エネルギー・脱炭素投資を中長期の設備投資計画に組み込み、事業戦略と一体的に展開しています。当社グループは、1.5℃および4℃のいずれのシナリオにおいても、リスクを適切に管理しながら事業の継続・成長が可能と認識しており、今後もシナリオ分析の高度化と戦略への反映を通じてレジリエンス向上に取り組んでいきます。

TCFD・TNFD共通 大王グループでは、気候変動・自然関連を含むサステナビリティに関する総合的な管理をサステナビリティ委員会に集約しています。サステナビリティ委員会では、下部部会である地球温暖化対策部会、TCFD対応部会、森林・生物多様性対応部会、価値共創部会、環境負荷低減部会の5部会で抽出された気候変動・自然関連のリスクと機会の評価および対応方針の審議を行い、その結果は四半期に1回、経営会議に報告され、大王グループの経営に反映されます。同様に、コンプライアンス違反、不祥事を含む経営

TCFD 「大王グループ サステナビリティ・ビジョン」に連動させる形で、地球温暖化対策の長期ビジョンとして「2050年度カーボンニュートラルを実現」という目標を設定しました。そのマイルストーンとして、Scope1+2における「2030年度化石由来CO₂排出量46%削減、GHG排出量20%削減(2013年度対比)」という目標も設定しています。これらを実現に導くための「カーボンニュートラル実現へのロードマップ」では、2050年度までに基幹工場である三島工場が保有する石炭ボイラー全3缶を停止する方針を掲げ、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て段階的に停止する指標を設定しています。今回、TCFDのシナリオ分析および原燃料市況を踏まえ、三島工場において、廃棄物由来燃料に対応可能なリサイクルボイラー発電設備への投資を決定しました。また、国のGX移行債を活用した補助金(排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業)にも採択されています。地域における一般廃棄物も含め、当該リサイクルボイラーでサーマルリサイクルすることで、石炭ボイラー1缶を停止するとともに、地域全体でのGHG排出量削減を進めていきます。自社においては、再生可能エネルギーや低炭素燃料(LNGなど)への燃料転換、継続的な省エネルギー投資および活動を推進してまいります。また、原料調達先における植林による吸収量の拡大にも協力しながら取り組み、CO₂の吸収・固定に貢献していきます。Scope3については、2023年度に海外拠点を含むグループ全体のGHG排出量を算定しました。今後は、国内のカテゴリ1および4において、2022年度比15%削減の目標達成に取り組んでいきます。

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

の決定事項は、四半期に1回、経営会議に報告し、経営会議で気候変動・自然関連の取り組みの実行・進捗を監督するとともに、重要事項を決定しています。また、内容、状況に応じて経営会議から取締役会へ報告を行っています。

TNFD 大王グループは、「森林保全と生物多様性の維持」をマテリアリティ(重要課題)のひとつに挙げ、自然関連のリスクと機会に関わる具体的な取り組みを森林・生物多様性対応部会で検討・推進し、サステナビリティ委員会でモニタリングしています。また、「地域社会との共生」や「人権尊重」もマテリアリティの一つとして認識し、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、人権デュー・ディリジェンスプロセスの仕組みを通じて、人権への負の影響を特定し、その防止、または軽減を図るよう努めるとともに、地域社会へのエンゲージメント活動も積極的に実施しています。

TNFD 大王グループの事業上の重要性和、自然との関連性の大きさを考慮し、直接操業は「紙・板紙事業」「H&PC事業」「CNF事業」、上流は「植林事業」を行うフォレスト・アンチレの所有林を対象とし、TNFD提言のLEAPアプローチに沿った詳細な分析を実施しました。本分析にあたっては、透明性および比較可能性の高い情報を提供するため、TNFDが推奨する複数の国際的な分析ツールやデータベースを活用し、産業セクターにおける依存と影響の特定(ENCOREの活用)、地理的特性に基づく優先地域の特定(GISおよびAqueductの活用)の2段階のプロセスで評価を行いました。国内主要2工場(三島工場、可児工場)と国内外の操業拠点(96拠点)および主要サプライヤーであるフォレスト・アンチレ所有のチリの山林(212か所)を対象とし、自然資本・生物多様性の観点で脆弱なエリア(要注意地域)と、自然への依存・影響が強く、事業上重要と考えられるエリア(マテリアルな地域)から構成される優先地域を特定しました。要注意地域分析の結果、水ストレスが高い地域として海外の工場3拠点、工場と併設する事業所1拠点、また、特に自然との関わりが強いとされる製造拠点として、海外では1拠点、国内では9拠点、上流のフォレスト・アンチレ所有の複数の山林が明らかになりました。マテリアルな地域は、優先地域のなかでも紙・板紙の生産量の約60%を占める基幹工場である「三島工場」が特に重要度が高いと認識しています。環境への負荷低減の取り組みとして、紙・パルプ生産に欠かすことのできない水資源を持続的かつ効率的に活用する取り組みを推進しており、三島工場では一般的な生産プロセスの半分以上の取水量での操業を実現しています。これらの自然への依存と影響の評価結果に基づき、大王グループにとって対応が必要な自然関連のリスクと機会を特定、評価しています(▶P82)。今後も、特定した優先地域を注視しながら、工場における水資源の利用や汚染物質の排出によって与える自然への影響の軽減・管理、調達活動におけるトレーサビリティ確保、サプライチェーン全体の自然関連課題の特定を進め、ネイチャーポジティブの実現に貢献する活動を継続・拡大してまいります。

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

TNFD TNFD提言v1.0に基づき、WebサイトにESGデータ集として、グローバル中核開示指標を開示しております。なお、「外来種」「自然の状態」「リスク」「機会」に関する指標は、社内のデータ収集状況や広く受け入れられる指標が存在していないことを考慮し、本開示においては対象外としております。今後も、対象指標の拡大や、自然に与える負荷の軽減に努めてまいります。

また、右表の通り定量的な自然関連目標を設定するとともに、自治体の清掃活動への参加や岐阜県可児市の環境美化活動への団体登録など、定性的な目標も事業活動の持続可能な運営において重要な取り組みと認識しています。今後、ネイチャーポジティブの実現に向けたさらなる目標設定を検討してまいります。

ESGデータ集
<https://www.daio-paper.co.jp/csr/esg/>

【自然関連目標】

マテリアリティ	指標	2030年度目標
持続可能なサプライチェーンの確立	紙生産における森林認証の維持継続	100%
気候変動への対応	化石由来のCO ₂ 排出量削減(対2013年度比)	46%
	エネルギー原単位	1%/年削減
循環型社会の実現	難処理古紙の利用促進を目的とした、基幹工場における三島工場板紙への配合率	16%
	再資源化率	100%
	用水売上高当たり原単位の削減率(2019年度比)	19.9%
	排水COD売上高当たり原単位の削減率(2019年度比)	23.8%



気候シナリオ分析

移行リスク

移行リスクとして、1.5℃シナリオでは、炭素税等の法規制強化に伴うカーボンプライシングの負担増加が事業に影響を与えると認識しています。また、原材料価格の上昇や商品別カーボンフットプリント(CFP)の算定・表示要請への対応など、市場リスクおよび評判リスクの顕在化も想定しています。エネルギー面では紙・板紙事業が移行リスクの中心であり、サプライチェーンについても、市況変化を踏まえた分析の結果、物流活動を中心にリスクが生じる可能性があるかと認識しています。当期(2025年度)および翌期(2026年度)の評価では、重大な影響は確認されていません。当社グループは、紙・板紙事業を中心にエネルギー効率化と燃料転換を推進するとともに、国内外のH&PC事業でも対応を進めています。2030年度までに三島工場で石炭ボイラー1缶以上を停止し、リサイクルボイラーを導入することで地域の一般廃棄物を代替燃料として活用します。また、2030年度までに2013年度比で化石燃料由来CO₂排出量46%削減、GHG排出量20%削減を目標とし、2050年度のカーボンニュートラル実現を目指しています。さらに、サプライチェーン全体の低炭素化を進め、Scope3を含む移行リスクの低減に取り組んでいます。

物理的リスク

物理的リスク(急性)は、UNEP FIの気候リスク分析ツールのデータベースや国土交通省のTCFD物理リスク評価ガイダンスでシナリオ分析プロバイダーとして紹介されているGaia Vision社の気候リスク分析プラットフォーム「Climate Vision」を用いて評価しました。国内外グループの生産・物流拠点14カ所を対象に、洪水、高潮、熱波、暴風の発生リスクを分析し、洪水および高潮については、4.0℃シナリオかつ1000年に一度の発生頻度を想定して営業停止損失および物件被害額を算定しました。その結果、2026年、2030年、2050年のいずれの時点でも洪水リスクが高い拠点は確認されませんでした。高潮リスクについては国内外2拠点でリスクが評価されました。また、慢性的な物理的リスクとして、一部海外地域では将来的に山火事等の発生リスクが高まり、森林資源の安定調達へ影響を及ぼす可能性を認識しています。これらに対応するため、BCP・BCMの強化や物流を含む事業継続体制の整備を進めるとともに、調達先の多角化を推進し、事業継続性の向上に取り組んでいます。

機会

1.5℃シナリオでは、気候変動対応の進展が当社グループにとって新たな事業機会の創出につながると認識しています。環境配慮型商品や環境貢献型商品の需要拡大が見込まれ、商品開発や市場展開を通じて、当社グループが掲げる「3つの生きる(衛生・人生・再生)」の実現に貢献できると考えています。また、脱プラスチック・減プラスチックへの社会的要請の高まりや、軽量化・高機能化ニーズの拡大は、紙・板紙事業および新素材事業における成長機会になると認識しています。これらの機会をとらえるため、H&PC事業では商品パッケージのプラスチック使用量削減や環境負荷低減商品の開発・展開を推進しています。紙・板紙事業では脱プラスチックに貢献する製品用途の拡大を進めるとともに、新素材事業ではセルロースナノファイバー複合樹脂の商用プラントを2025年7月に稼働させ用途拡大を推進しています。さらに、バイオリファイナリーの開発を通じてLCA改善やサーキュラーエコノミーの実現に貢献し、新素材事業の拡大を図っていきます。

取り組み事例

H&PC事業

H&P部門では、地球環境や人、社会に対して配慮されたものを購入する「エシカル消費」への意識の高まりから、商品パッケージのプラスチック使用量削減やマテリアルリサイクルに取り組んでいます。プラスチック資源循環促進法への対応として、以下のようなプラスチック使用量削減、環境負荷低減商品の開発を継続して進めています。

〔プラスチック使用量および
環境負荷低減の取り組み〕



「新・素肌感(多い日の夜用)羽なし20コ／
羽つき18コ」

新・素肌感夜用2Pのバンドルレス化。外装フィルムをなくすことでプラスチック使用量を従来品から49%削減



「エリエール:na(イーナ)ティシュー／
ディズニードザインフィルムレス
(2025年度数量限定販売)」

取り出し口のフィルムをなくしたフィルムレスのボックスティッシュを数量限定販売。プラスチック使用量を当社通常品と比較して29%削減するとともに、ゴミ捨て時の分別の手間を省くことができ、より使いやすく環境にも配慮した仕様とした。

リスクと機会の財務インパクト

定量評価 大：150億円以上、中：50億～150億円、小：50億円未満
 ※が付記されているものは、一部定量評価を含めて大、中、小と定性評価
 ●は実施又は計画中、○は検討中

〔移行リスク〕

リスク項目		当社グループへの影響	財務インパクト						対策案
			1.5℃シナリオ (2025年度対比)			4.0℃シナリオ (2025年度対比)			
			短期 2026年	中期 2030年	長期 2050年	短期 2026年	中期 2030年	長期 2050年	
政策・法規制	CO ₂ 排出量削減の義務化 GHG排出量の規制強化 カーボンプライシングの上昇	▷ GHG排出規制とカーボンプライシングの導入によるコスト増加 ▷ エネルギー価格上昇による原価アップ	小	中	中	小	小	中	省エネ ●省エネ技術導入 低炭素エネルギーへの転換 ●2030年までにリサイクルボイラー設置、石炭ボイラー1缶停止 ●化石燃料から廃棄物燃料、ブラックペレットへの転換 ●LNGへの燃料転換 ○低炭素燃料(水素・アンモニア・合成燃料等)燃焼技術の導入 炭素除去・吸収 ○CCUS ○サプライヤー植林地での早生樹種への転換推奨
		▷ 炭素税導入による、各種資材価格の上昇	小	中	大	小	小	中	●原燃料使用量減 ●滞在在庫・資材削減 ●GHG排出量の少ない資材の選定 ●製品ロスの再利用(ペット原料、バイオマスボイラー燃料)
	再生可能エネルギーの利用拡大 省エネ法の強化	▷ 再生可能エネルギー使用に関わるエネルギーコスト、設備投資の増加	小	小	小	小	小	小	●省エネ技術導入 ●自家発電促進によるエネルギーコスト最適化
市場	環境対応商品へのシフト	▷ 環境非対応商品の販売減 ▷ CFP開示遅れによる販売減 ▷ エシカル消費による需要減少	小*	中*	中*	小*	小*	中*	●環境対応への設計変更、環境対応型製品の拡充(Rems等) ●CFP表示等の推進、対応 ○再生プラスチック化推進
技術	商品物流を低炭素エネルギーへ転換	▷ 物流手段の低炭素化の取り組みとして新技術の導入等によるコスト増加 ▷ 燃料転換に伴うコスト増加	小*	小*	中*	小*	小*	中*	モーダルシフト、効率化 ●トラックから内航船、RORO船への切替え ●輸送距離の短縮、ダブル連結トラックへの切替え 新型車両・技術の導入 ●自動運転、水素・合成燃料トラック導入の検討

〔物理的リスク〕

[illegible]

[機会]

機会項目		当社グループへの影響	短期 2026年	中期 2030年	長期 2050年	短期 2026年	中期 2030年	長期 2050年	対策案
製品とサービス	需要家の品質要求が変化 技術革新による 新製品・サービスの開発	▷ 環境配慮型商品 (FSC商品、脱プラスチック・減プラスチック商品) の需要増加 ▷ 環境貢献型商品 (制汗、防災・避難グッズ商品) の需要増加 ▷ リサイクルに関する認識の変化による新たなニーズの高まり ▷ 生活者の環境意識・政策要求への対応強化による満足度向上 ▷ 産業廃棄物を減らす風潮による環境負荷の低い製品需要の増加 ▷ 水資源の制約から節水型商品の増加	小	小	中	小	小	小	紙・板紙部門 ●脱プラスチック商品、包装機能材の拡大 ●FSC等の認証品拡大 H&PC部門 ●脱プラスチック包装材への転換 ●衛生用品等の気候変動対応商品の拡大 ●制汗商品、熱中症対策商品の開発、販売拡大 ●水に溶けやすい商品等の開発、節水支援 新素材事業 ●複合樹脂を中心としたCNF素材、RFIDの開発推進、製品拡大 ○製紙素材を利用したバイオリファイナリー事業によるバイオマス化成品、素材の開発、販売拡大
	廃棄物、余剰の有効利用	▷ バイオ素材、製品の需要増加							
	再生可能エネルギーの利用拡大	▷ リサイクル燃料 (廃棄物由来) による燃料費コスト低減	小	小	小	小	小	小	●石炭から廃棄物由来燃料へ転換
市場	環境配慮型商品の需要拡大	▷ 夏場の制汗商品、防災・避難グッズの需要増加	小*	中*	中*	小*	小*	小*	●気温上昇対応品の市場投入 ●水洗式トイレ拡大によるトイレット需要増 ●除菌・マスク等の衛生商品の事業機会拡大
資源効率	資源のリサイクル 資源の再利用	▷ 資源循環システムの構築による費用削減対策	小*	小*	小*	小*	小*	小*	○使用済み紙おむつのリサイクル ○資源循環設備の導入 ○環境配慮型商品の発売

価値創造の取り組み



Scope3 削減の取り組み

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

Scope3 目標国内カテゴリ1&4:

2030年度目標 15.0% 削減 (対2022年度)

2025年度実績 12.5% 削減

(単位：千tCO₂)

サプライチェーン全体の排出量		2022年度	2024年度		2025年度		対象範囲
			国内	海外	国内	海外	
Scope1	直接排出	3,491	3,227		3,191		大王グループ
Scope2	間接排出	667	401		360		大王グループ
Scope3	その他の排出量	2,297	2,514		2,394		大王グループ
カテゴリ1	購入した製品・サービス	1,321	1,300	372	1,233	283	※大王製紙および関係会社間原反輸送はカテゴリ9に含む
カテゴリ2	資本財	124	91		60		
カテゴリ3	Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動	123	94		87		
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	408	273	41	279	28	
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	27	22		23		
カテゴリ6	出張	2	2		2		
カテゴリ7	雇用者の通勤	6	6		5		
カテゴリ8	上流のリース資産	対象外	対象外		対象外		
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	109	119	12	117	15	
カテゴリ10	販売した製品の加工	—	—		77		
カテゴリ11	製品の使用	—	—		—		
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	178	183		185		
カテゴリ13	下流のリース資産	対象外	対象外		対象外		
カテゴリ14	フランチャイズ	対象外	対象外		対象外		
カテゴリ15	投資	対象外	対象外		対象外		

Scope3 物流分野におけるGHG排出量削減の取り組み

大王グループでは環境に配慮した配送網構築の取り組みを推進しており、国内ではトラック輸送から内航船・RORO船などの船舶輸送、および鉄道コンテナ輸送へのモーダルシフトを従来より積極的に実施しています。また、モーダルシフトに加え、新たな輸送技術の導入にも取り組んでいます。2025年度には自動運転トラックによる輸送の実証試験を複数回実施し、2026年度には定期運行を開始するなど、本格的な活用に至りました。今後も、環境保護に貢献できる輸送のあり方について検討を進めてまいります。

製紙業界で初 自動運転トラックを本格利用へ

株式会社T2が国内で初めて事業化した自動運転トラックの商用運行に、2026年5月からユーザーとして参画し、国内の製紙業界において初めて自動運転トラックの本格利用を開始しました。関西から関東までの約520kmの区間において、レベル2*1自動運転トラックで紙おむつをはじめとするエリエール商品を定期的に輸送します。自動運転トラックの導入は、ドライバー不足による輸送力低下への対策となるだけでなく、アクセルやブレーキを効率的に制御することによる安定走行で燃費の改善につながることも期待されます。2027年のレベル4*2自動運転トラックを活用した幹線輸送の実現を目指し、引き続き本取り組みを推進してまいります。



T2のトラック車両

*1 ドライバー監視の下に行われる特定条件下での高機能自動運転 *2 特定の走行環境条件を満たす限定された領域において、自動運行装置が運転操作の全部を代替する状態

TNFD LEAPアプローチによる分析：自然関連リスク・機会

項目		概要		関連シナリオ #2 #3		重要度	大王グループの主な取り組み活動
リスク	物理	急性/慢性	●水質汚染や水不足が発生した場合、木材生産量が減少し、紙製品の製造量と売上が低下する ●土壌生態系の劣化により、樹木の生長が低下する	○	○	★★★	●調達先の多角化による調達の安定化 ●BCP/BCM対応の推進
			●気候変動の進行により、異常気象の頻度や、山林火災、病害虫被害の発生件数が増加し、木材生産量が減少する ●山林火災の増加による保険料高騰に伴う上流の森林経営コスト増加により、調達コストが上昇し、最悪の場合、上流の森林経営が継続不可能になることにより、調達ができなくなる	○	○	★★★	
	政策		●持続可能な森林経営(例:皆伐制限、針葉樹と広葉樹の混合林化)への要求が高まり、対応コストが発生する ●保護地域の拡大に伴い植林可能地が制限され、木材生産量が減少する可能性がある	○	—	★	●伐採から流通経路まで把握した、持続可能な森林経営活動の推進 ●バイオマス燃料への転換 ●省エネルギー化、エネルギー使用効率改善 ●節水技術の推進、および水のリサイクル促進 ➡ P70-76
			●環境負荷物質への規制が強化され対応コストが発生する ●侵略的外来種として、生産性の高い種であるユーカリの植林が規制されることで、木材生産性が低下する可能性がある	○	—	★★	
	移行	市場	●脱炭素推進に伴う木材製品の需要増加によりチップ調達価格が高騰し、コストが増加する ●環境配慮型製品の需要が増加し、森林認証未取得の商品の売上が減少する ●森林認証材の調達需要が高まり、価格上昇や認証の真正性確認コストが発生する ●環境負荷が低い代替素材の普及により、紙の需要が減少する	○	—	★★★	●森林認証材調達の徹底 ●森林認証材を含む調達先の多角化による調達の安定化 ●環境負荷が低い素材(例:古紙配合製品、FSC認証紙)の導入拡大 ●木箱や発泡スチロールから紙への切替え等、新規需要の開拓
			●自然環境への関心の高まりに伴い植林・製紙業のイメージが悪化し、自社の環境取り組みを十分にアピールできない場合、評判悪化や売上減少につながる可能性がある ●環境負荷物質の排出による、評判悪化や損害賠償、回復費用が発生する	○	△	★★	
		技術	●大気/水質/土壌への負荷が少ない設備の導入コストが発生する	○	○	★★	
		賠償責任	●廃棄物、水利用、土壌汚染による保護区等への悪影響が生じた場合、訴訟や賠償責任が発生する	○	△	★	
機会	企業パフォーマンス	市場	●自然環境保全意識の高まりにより、プラスチックをはじめとした石油由来素材の代替品として、新たな分野で木材由来の製品の需要が高まり、売上が増加する(例: SAF、バイオ素材)	○	○	★★★	●脱プラスチック/減プラスチック技術の開発と展開 ●バイオマス由来新素材製品の開発と展開 ➡ P53-54
		製品とサービス	●木材を原料としたCNF関連製品や燃料ペレット、脱プラスチック・減プラスチック製品の売上が増加する ●環境に配慮した高付加価値製品の提供により売上が増加する	○	—	★★	
		資源効率	●紙製造における効率的な水使用によって操業コストを削減する ●黒液や廃棄物を利用したバイオマス発電の割合を増やし、燃料調達コストを削減する	○	△	★	
			●古紙/パルプ、難処理古紙、使用済み紙おむつのリサイクル促進により、バージン木材使用量が減少し、海外からの調達コストを削減する	○	△	★	
		評判	●地域における持続可能な水資源の利用や淡水生態系の保全活動により、ステークホルダーからの評判が高まる ●環境配慮型経営や適切な情報開示の推進により、投資家や顧客からの評判が高まる	○	—	★★★	
			●環境配慮型経営の推進に伴い、サステナブルファイナンスが新たな資金調達手段となる ●OECD認定の自然保護エリアに対する金銭的インセンティブが導入され、新たな資金調達手段となる	○	—	★★★	
		資本フローと資金調達	●古紙/パルプ、難処理古紙、使用済み紙おむつのリサイクル促進により、一製品当たりのバージン木材使用量が減少する ●廃プラスチック、使用済み薬品、ボイラー焼却灰等の再利用による環境負荷軽減 ●適切な森林管理の推進により、木材や水資源の持続的な利用が可能となる	○	○	★★★	
			●適切な森林管理による土砂災害の防止 ●植林した樹木の炭素固定により、GHG排出量削減に貢献する	○	○	★★★	
	サステナビリティ	自然資源の持続可能な利用	●古紙/パルプ、難処理古紙、使用済み紙おむつのリサイクル促進により、一製品当たりのバージン木材使用量が減少する ●廃プラスチック、使用済み薬品、ボイラー焼却灰等の再利用による環境負荷軽減 ●適切な森林管理の推進により、木材や水資源の持続的な利用が可能となる	○	○	★★★	●節水技術の推進、および水のリサイクル促進 ●古紙の高度利用の促進 ●使用済み紙おむつのリサイクルシステム構築 ➡ P70
		生態系の保護、復元、再生	●適切な森林管理による土砂災害の防止 ●植林した樹木の炭素固定により、GHG排出量削減に貢献する	○	○	★★★	



マテリアリティ： 森林保全と生物多様性の維持

生物多様性の維持

社有地「横岡山(愛媛県四国中央市)」が環境省「自然共生サイト」に認定

横岡山社有地は、多様な樹種の雑木林(アラカシ、コナラ、ヤブツバキ、サクラ、シュロ等)で構成され、哺乳類、昆虫類、爬虫類等が多数生息しています。これらの自然環境を未来に残すために、適切な整備と継続的な生物相のモニタリング計画の下、地域住民の利用にも配慮しながら活動を行っていることが評価され、2025年5月に自然共生サイトに認定されました。横岡山社有地での取り組みを通じて、地域社会との共生を図るとともに、ネイチャーポジティブな社会の実現を目指していきます。

上部が横岡山社有地(下部は隣接する公園)

※当分析は、2026年3月18日の当社リリースを考慮し、フォレストal・アンチレがグループ外となった想定としています。
※関連シナリオ#2:生態系サービスの劣化が進み、市場・非市場において自然保全が緊急かつ重大な課題として扱われ、対策が進む
※関連シナリオ#3:生態系サービスの劣化が進むが、政策や金融機関の対応が速く体系的な対策が進まず、市場の環境意識が低い
※本ページでは分析結果のうち、重要性の高い項目を抜粋して掲載しています。分析の全体像は当社Webサイトをご参照ください。

コンプライアンス・ガバナンス



マテリアリティ： 公正で透明性の高い経営

コンプライアンス推進体制

当社では、リスク管理およびコンプライアンスの推進に向けた社内規程の整備とともに、大王グループ全体のリスク管理およびコンプライアンス強化を目的として「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。

同委員会は、リスク・コンプライアンス担当取締役を委員長とし、執行役員等で構成されるほか、社外取締役、監査等委員である取締役および内部監査室長がオブザーバーとして出席しています。

同委員会では、グループ全体のリスク管理体制およびコンプライアンス体制の整備に係る方針・施策の策定に加え、リスクの網羅的な識別・評価および対応策の一元的管理、ならびにリスクの重要性に応じた対応について審議し、必要に応じて経営会議へ報告しています。

また、同委員会の下部組織として8つの小委員会を設置しており、各小委員会はそれぞれの所掌分野における取り組み状況を定期的に報告しています。リスク・コンプライアンス委員会はこれらの報告を踏まえ、リスクの属性に応じた具体的な施策を審議・決定し、グループ横断的に推進することで、より実効性の高いリスク管理体制の運用を図っています。

行動規範

経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現に向け、国内外の大王グループのすべての役員・社員が高い倫理観に基づき誠実かつ適切に行動するための指針として、2022年10月に「大王グループ行動規範」を改定しました。本規範は、「贈収賄防止」「人権の尊重・ダイバーシティ&インクルージョンの推進」など計15項目で構成されています。

当社では、海外連結子会社を含む役員・社員に対する定期的な教育・研修の実施に加え、現地語への翻訳（英語・中国語・タイ語・ポルトガル語など）、フレドカードや小冊子の配布、スマートフォン専用サイトの開設、大王グループ報への掲載等を通じて、グループ全体への浸透を図っています。今後も、これらの取り組みを通じて、行動規範の理解と実践の定着を促進し、コンプライアンス意識のさらなる向上に努めています。

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

取り組み・実績

社員向けのコンプライアンス研修・教育

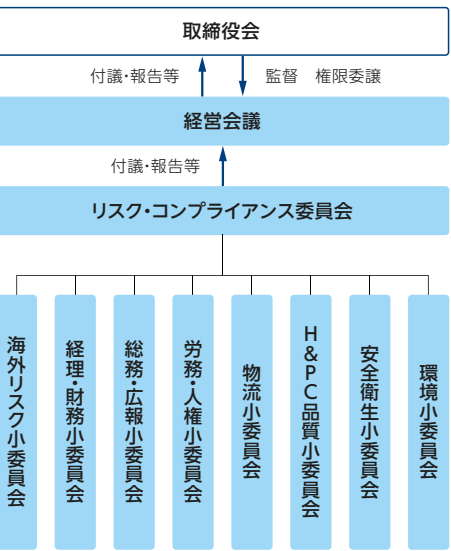
大王グループでは、「大王グループ行動規範」に基づき、コンプライアンスの徹底および違反の未然防止に向け、社員向けの教育・研修を継続的に実施しています。

具体的には、社内外で実際に発生した事例を教材とした「コンプライアンストーク」と題するディスカッション形式の研修を、各現場・職場単位で毎月実施し、全社員が主体的に参加する形で実践的なコンプライアンス意識の向上を図っています。

また、業務遂行上重要となる法令やルールについては、Web研修や動画配信、イントラネット掲示等を通じて、法改

正情報や実務に即したコンプライアンス情報を継続的に共有しています。これには、独占禁止法や取引適正化に関する法令（いわゆる取適法）を含む各種関連法令が含まれます。さらに、外部専門機関と連携し、最新の法改正情報を週次で関係部署へ配信する体制を整備しています。各部署では当該情報を基に必要な対応を検討・実施することで、リスク変化に応じた法令遵守体制の維持・強化を図っています。今後も、事例ベースの研修とタイムリーな情報提供を組み合わせることで、実務に直結したコンプライアンス意識の定着を推進していきます。

体制図



腐敗防止の取り組み

大王グループでは、「大王グループ贈賄防止方針」および「大王グループ贈賄防止規程」に基づき、贈賄防止の徹底と誠実かつ倫理的な経営の実現に取り組んでいます。具体的には、グループ役職員に対する定期的な研修の実施、取引先からの贈答接待の原則的禁止、公務員等への贈賄禁止、取引先に対するリスク審査の実施および贈賄防止条項を含む契約の締結、政党・慈善団体等に対する不適切な寄付行為の禁止、ならびに関連法令や社内規程の遵守状況のモニタリング等の施策を継続的に実施しています。

また、調達取引先との良好なパートナーシップの構築および公正な取引の推進を目的として、「大王グループSDGs調達ガイドライン」を策定し、サプライチェーン全体での腐敗防止に取り組んでいます。本ガイドラインに基づき、取引先への周知および遵守状況の確認を行い、結果のフィードバックを通じて、取引先における自律的な取り組みの促進を図っています。

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

ハラスメントへの取り組み

大王グループは、すべての社員の尊厳と安全を尊重し、安心して働ける職場環境の確保を重要な経営課題と位置付け、ハラスメントの防止および適切な対応体制の整備に取り組んでいます。これらの取り組みは、人権の尊重を基盤とし、持続的な企業価値向上の実現に資するものと認識しています。

当社グループでは、2024年11月に経営層を対象とした研修を実施するとともに、社長による「ハラスメント撲滅宣言」を発信し、グループ全体での意識浸透を図っています。あわせて、人事部門内に専門の相談窓口を設置し、事案発生時にはハラスメント防止委員会による調査および再発防止策の策定を行うなど、適切に対応できる体制を整備しています。

さらに、近年社会的課題となっている顧客や取引先等からの

不当な言動（カスタマーハラスメント）への対応強化を目的として、2026年4月に「カスタマーハラスメント対応基本方針」を策定しています。本方針では、カスタマーハラスメントを「社会通念上許容される範囲を超え、業務を不当に妨げ、従業員の安全や就業環境を害する行為」と定義し、「要求の態様」「内容の妥当性」「業務への影響」の観点から総合的に判断の上、組織的に対応することを基本としています。

また、研修や説明会を通じて判断基準や初動対応に関する理解の浸透を図るとともに、従業員が加害者とならないための教育も実施しています。加えて、相談・対応状況の把握および分析を行い、その結果を経営会議に報告し、対応プロセスや教育内容の改善に反映しています。

内部通報制度（ホットライン）

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

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

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

また、当社グループでは、改正公益通報者保護法に対応した内部通報制度を整備し、通報者保護の徹底や独立性を確保した調査体制の下、適切な運用を図っています。

社外取締役座談会



社外取締役

堀江 誠

2024年6月当社社外取締役就任。他社で代表取締役社長などを歴任。

社外取締役

岩田 義浩

2025年6月当社社外取締役就任。他社で代表取締役社長などを歴任。

社外取締役

政井 貴子

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

社外取締役

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。

次の成長フェーズへ向かう当社を、 独立した視点で監督し支えていく

社外取締役としての価値を発揮するために

岩田：私は事業会社でのCFOや海外事業マネジメントをしてきた経験・知見をもとに、当社の取締役会で議論する議案について、経理財務や海外戦略の視点から意見を述べてきました。当社の議論は、時折、内向き志向が強くなる傾向があり、議案の審議の際も、「株主、生活者、あるいは金融機関、投資家といった外部のステークホルダーからはどう見えるか」という視点を多く共有してきました。一方、私はまだ当社に参画して歴史が浅いため、第三者視点と言いながらも単なる評論家になってしまうことのないよう、当社の実情の理解にも努めています。当社は現場視察の機会が数多く設けられ、私も三島工場や、セルロースナノファイバーの商用プラント、いわき大王製紙の新たなボ

イラー等、実際に足を運ぶことで、書面からは伝わってこない現場の熱量を感じ取ることができています。そのうえで、これからも第三者の視点も意識して、さまざまな議案や案件に意見を述べることで、経営の質を高めることに貢献したいと考えています。

政井：岩田さんがおっしゃるように、私も現場視察を通して当社の強みや価値を再確認しています。当社の取締役会には、事業ポートフォリオ改革、財務、海外展開などに豊富な経験・知見を有する社外取締役が揃っています。私自身は金融業界でキャリアを積むなかで、国内外のさまざまな業態の企業を見てきました。装置産業である当社は、生産拠点と地域社会とが密接に結びついており、生産拠点を持たない企業とは異なる公共性を有して

います。だからこそ、その公共性と企業価値の向上をいかに両立していくかが重要になります。私自身、公的な立場や金融の世界で培ってきた経験に加え、多様な業態の企業を見てきた経験も活かしながら、そのような視点でも議論に貢献していきたいと考えています。

堀江：私は総合商社での長年の経験を通じて、特に海外での事業経験や海外も含めいくつかのM&Aを手掛けてきました。社外取締役としては、計画がどのように進んでいるのか、計画通りに進んでいないときには何をいつまでにやろうとしているのか、それができなかったときにはどうするかを、時間軸も頭に入れながら意見を述べるような心がけています。海外事業においても、現地パートナーとの付き合い方や、リスクの見極めなどについて、私の経験や知見を当社経営の参考になる形で提供できればと思っています。当社の取締役会には、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が揃っており、社外取締役をコレクティブで見たときには現在の体制は、非常に良いチームとして機能していると感じます。自身の経験をもとにしながらも、視野を狭めることなく、当社経営に貢献していきたいと思います。

織田：私は社外取締役に就任して4年になりますが、当初から一貫して、執行側の視野が目先のことにとらわれすぎることはないよう、意識して意見・指摘をしてきました。執行に携わる人々は、どうしても目先の数字やこれまでの慣習に縛られ、視野が狭くなりがちです。今では半分、笑い話ですが、就任直後の取締役会で、分厚い紙の資料が配られているのに驚いた私は、「紙の会社だからと紙をたくさん使うのはわかるが、世の中の動きから乖離している」と指摘し、自ら前職の勤務先に橋渡しをして当社の取締役会資料のデジタル化を促し、導入に至りました。社内では「当たり前」だと思っていることが、世間一般から見れば大きくずれているということは多々あります。ときには

耳障りなことも言わざるを得ませんが、当社をより良くするためには本音での対話が不可欠です。私自身が海外事業の中で失敗した経験から学んだことなども含め、一生懸命取り組んでいる執行側に対して、ときにそれが冷徹な視点であっても、敢えて当事者とは異なる視点を提供することこそが、健全なガバナンスの要諦だと確信しています。

監査等委員会設置会社への移行に伴う変化

政井：私は、監査等委員会設置会社への移行に向けて取締役会での議論を開始したタイミングで当社の社外取締役に就任しました。当時は他社も含めて、コーポレート・ガバナンス・コードへの対応の一環として監査等委員会設置会社へ移行する企業が多くありましたが、当社が素晴らしいと感じたのは、この移行を単なる機関設計の変更にとどめるのではなく、取締役会やその下部組織も含め、意思決定の質そのものを高めようという強い意思が感じられたことです。実際に、経営会議や各種委員会の運営も、試行錯誤を重ねながら、より良い意思決定のあり方へと絶えず改善が図られています。

一方で課題としては、先ほど織田さんが指摘されたように、本業の経営そのものの議論になると、どうしても目先の数字や日々直面する課題に多くの時間が割かれがちな点です。目の前の課題への対応はもちろん重要ですが、それに加えて少し先の中長期的な視点から経営課題をとらえる議論をさらに深めていくことが、中長期的な企業価値の向上にもつながるのではないかと考えています。

堀江：監査等委員会設置会社となったことで、取締役会の監督機能が強化され、モニタリングボードとしての性格がより明確になったことは大きなプラスだと思います。政井さんがおっしゃったように、当社はこの機関設計の変更を機に意思決定のメカ

ニズム自体も大きく進化させており、さらに良くなってきたと思います。経営会議の議事録を見ても、またオブザーバー参加している各種委員会の議論においても、私が着任した当初に比べると、大きく進歩していますし、参加するメンバーの意識の高まりも感じます。

織田：そうですね。私が最初に着任したときに感じたのは、当社の

企業風土が、歴史的な背景もあってトップダウン型で上の指示にまじめに従うカルチャーが強いということでした。それは良い面ではありますが、逆に見れば、下から改革をしていくような能動的な提案が少し希薄な点は否めません。激変する経営環境下では、生意気にいろいろな意見を言えるような人財が多々出てくる方が、企業としてはより強くなるようにも思います。そのような中で、今回、当社が委任型執行役員制度を導入したことは、執行役員それぞれが経営者の意識を持って経営を進めていくという自覚を促したように思います。執行役員も、その下の社員も、どんどん能動的にいろいろなことを考えて実行していく。そうした仕組みに変えていきたいという意思を感じますし、取締役会においても、執行に関しては執行役員に任せ、取締役会では経営上の大きな方針を議論・決定し執行のモニタリングをきっちりやる形へと、自律的に変わりつつあります。とても良い方向に向かっているとらえています。

岩田：まさに箱をつくって終わりではなく、これから社外取締役、執行側それぞれでどう魂を入れるかが重要です。指名委員会、報酬委員会では、社長以外の4人は社外取締役という体制となり、独立性がさらに高まりました。また、執行トップが直接現場に出向いてタウンホールミーティングを開き、経営の意思や思いを現場の社員の皆さんに浸透させようとする動きも活発化しています。取締



役会での審議も、決議事項の承認だけでなく、会社の将来像を多角的な視点から自由に話し合うようにもなっています。またその内容をブラッシュアップして次の議論につなげていくなど、良い形でPDCAが回るようにもなっています。

昨年度の取締役会での議論を振り返って

堀江：昨年度の取締役会で最も印象が強く、また重要な決断を下すことができたのは海外事業の構造改革です。中国、トルコでの事業の変革・撤退は、執行部隊にとって極めて苦渋の決断であったはずですが、しかし、何事も山を下りる決断をするのは、登るよりも難しいという認識の下、毎月のようにかなり白熱した議論を重ねてきました。今回の決断で構造改革をほぼやりきれたことは、当社が次の成長に向けた土台を再構築したという意味でも、極めて大きな意義があると思います。また、北越コーポレーションとの資本関係の整理も同様に、将来に向けて重要な意思決定だったと認識しています。この提携をどうやって進化・発展させていくかは今後も重要なテーマだと思っています。今回からの学びを糧にする力も、今の当社には備わりつつあります。

織田：海外事業に関しては、取締役会でも徹底した議論をし、中国・トルコを含め早めに止血できたことで、今の収益回復にもつながっていると判断しています。もう一つ、私は北越コーポレーション

との資本関係を整理できたことも強く印象に残っています。今回、非中核資産の売却とも絡めて自己資金をミニマイズしながら資本を対等な関係性へと整理できたことで業務提携のさらなる強化を図るとともに、中期的には相互の議決権比率を現在の2割弱の水準から5～10%程度まで引き下げることに合意できたことは、資本効率を意識しながら経営の自由度を確保し、必ずや当社の価値の向上につながるものと考えています。

岩田：今、お二人が挙げた海外事業の止血と、北越コーポレーションとの資本関係の整理は、当社の歴史を振り返っても、初めてと言える大きな決断でした。海外事業については、撤退・縮小で止血をした上で、次の成長をどう図るのか、ブランドデザインとしてビジョンを打ち出せた点は大きなポイントです。また北越コーポレーションの件についても、提携関係をさらに深めると共に、経営の自由度を広げる選択肢を得た一方で、非中核事業、資産の売却という、当社にとって初めてとも言える決断をしました。どちらも当社がポートフォリオの見直しに向けて第一歩を踏み出したという点でも極めて意義があると思います。

政井：そうですね。まさにこの十年来の二つの宿題が、それぞれ異なるアプローチを取りながらも、全体として非常に良い形で着地したと思います。特に中国事業については、デフレ化が進むなかで判断が遅ければ事業価値がさらに毀損していた

可能性もありましたが、当社はスピーディーに意思決定を行い、結果として前期業績を上回る着地につなげたことに、経営としての実行力を感じました。北越コーポレーションとの資本関係の対等化についても、非中核事業のアセットライト化を進めながら、特別委員会を設置して透明性を確保しつつ実現したことは、決して

容易なことではなかったと思います。一方、新規事業領域であるセルロースナノファイバーなどの分野では、当社の技術は着実に進展していますが、市場形成のスピードにはなお不透明な面もあります。だからこそ、時間軸を意識しながら適切な資源配分を行い、収益化の確度を高めていくことが重要であり、今はまさに粘り強い事業運営と戦略の微調整が求められるフェーズにあると考えています。

成長戦略を成功させていくための課題

織田：海外事業を止血した成果が収益となって見えてきたことで、前向きな資本政策やROE、ROICをどうするかといった議論を徹底できる必要条件や基盤がようやく整いつつあります。敢えて課題を挙げるとすれば、これまで上意下達が進透してきた企業カルチャーやDNAを、いろいろな意味で能動的に改革していくことではないでしょうか。企業風土は一朝一夕に変革することは難しいものですが、ガバナンスや仕組みを変え、変化の兆しが見えるなど、良くなっていく過程にはありますので、これを今後2～3年は徹底的に進めていくことが大事だと思います。

岩田：そうですね。織田さんの指摘に加えて、私は、部門の壁があること、そして議論が内向きかつ自社都合な形で組み立てられるケースがまだ見受けられることは改善が必要だと感じます。また、当

社は売上目標の達成に関しては、すさまじいパワーや執念があるのですが、一方でBSやキャッシュ・フローへの意識が希薄です。ROICツリーを活用した各部門との対話等、制度化して進めていますが、資本効率を意識した経営が、現場のリーダー層にまで十分浸透しているとは言えません。今後さらに定着を図る必要があると考えています。

政井： 売上への執念が強い分、いわゆる大企業病と言われるようなアニマルスピリッツの欠如という問題は、当社にはありませんよね。機関設計の変更もあって、まだ途上ではありますが、皆さんの意識も部門の壁を越え、全体最適の視点で経営を考えようという方向へ着実に変わってきています。一方で、その内向き姿勢の裏返しなのかもしれませんが、組織のDNAとして完璧を求める傾向が強いとも感じています。もちろん品質や安全を支える強みもありますが、変化の速い時代には、完璧な答えを待つのではなく、小さく始めて検証しながら改善を重ねていくような、アジャイルな発想もさらに取り入れていけると、組織として一段と強くなれるのではないかと思います。

堀江： そうですね。やはり大きな設備を抱えながら事業を進めていることでの制約も感じながら、その設備をどうすればフルに稼働できるのか、という意識がどうしても残っていますよね。設備があるから、プロダクトアウトの発想も根強いと感じるときもあります。マーケットの潜在需要を精緻に分析した上でプロダクト戦略を考えていくような形にするなど、改善できる部分はまだあると思います。人財に関しては、意識改革はできつつありますが、次に出てくる課題は女性の登用です。形式的に下駄を履かせるような登用ではなく、2～3年かけてしっかりと育成していく地道な取り組みが、今後の成長戦略には欠かせないと思います。

ステークホルダーへ向けて

岩田： 稼ぐ力、収益の基盤は整いました。2026年

度は現行中計の最終年ですが、中東情勢などの地政学リスクなどの外部要因を除けば、概ね目指すべき方向に沿って進捗している認識です。当社は監査等委員会設置会社となり、さまざまな改革も実施されています。次期中計では、資本効率も含め、収益性が担保される形での成長の姿をお示しできるよう、策定に向けた議論を今、進めています。ROICツリーを活用しながら、設備の更新や成長投資に向けた資産の入れ替えを進め、資本効率を意識した筋肉質な経営体質への転換を後押ししていきたいと思います。

政井： 海外事業や北越コーポレーションとの関係性の見直しに加え、ブラジルでの成功体験など、現行中計が目指す「Reframe～基盤の強化～」が着実に成果につながっている分野もあります。当社はコロナ禍や中東情勢など厳しい外部環境の中でも、高いレジリエンスを発揮してきました。次期中計、そして2035年度に向けては、利益成長をさらに高めていく重要な局面に入ります。取締役会としても、経営の質をさらに高める議論を重ねることで、企業価値の向上に寄与し、株主・投資家の皆さまのご期待に応えていきたいと思います。

堀江： 過去の負の遺産もかなり整理が進み、次の成長のためのステージに転じる準備は整いました。仕組みだけでなく、人も確実に変わり始めています。当社を取り巻く事業環境は決して楽観視できるものではありませんが、その中でも勝ち筋を見だし、実践できる基盤が整っていますので、ステークホルダーの皆さまには大いにご期待いただきたく思います。

織田： 社外取締役に就任して以来の4年を振り返ると、厳しい時期を乗り越え、今ようやく前向きに未来を考えられる条件が揃ったと感じます。これからの大王グループは、社員の力を結集して、世の中のお役に立ちながら企業価値を高めていきますので、その姿をぜひご期待いただきたいと思います。

監査等委員会

当社は2025年度より、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。当社の監査等委員会は、会社法など諸法令や定款・社内規程などに基づき、取締役の意思決定のプロセスや経営の執行状況の監査を行う監査等委員である取締役5人で構成しています。常勤の監査等委員である取締役2人は、当事業の多様な業務経験に基づく視点から、また、監査等委員である社外取締役3人は財務・会計・法務等の専門分

2025年度 主な重点監査項目と取り組み事項

2025年度の監査活動については、リスクベース監査の観点で次の5項目を主な重点監査項目として、それ

野におけるさまざまな経験・知見と中立的・客観的な視点から、それぞれ監査を行うことにより経営の健全性を確保しています。さらに、当社の会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人と定期的な情報・意見交換を行い緊密な相互連携を図るとともに、内部監査室および内部統制部門との連携により、組織監査による監督機能の強化を図っています。

ぞれ経営の執行状況についてモニタリングおよび提言を行いました。

主な重点監査項目	主な取り組み事項
①安全最優先の運営状況 ②中長期ビジョンに基づく第5次中期事業計画の進捗状況 ③コンプライアンス・内部統制推進体制の強化・リスク対応状況 ④人的資本経営の推進によるエンゲージメントの向上の進捗状況 ⑤サステナビリティ経営の推進状況	●代表取締役および社外取締役との意見交換 ●業務執行取締役等からの職務の執行状況等に関する報告聴取 ●重要な会議へのオブザーバー出席 ●事業所・連結子会社等への往査・視察 ●内部統制部門とのグループガバナンスに資する議論 ●会計監査人・内部監査室との相互連携

監査等委員会の活動状況

1. 開催頻度
当社の監査等委員会は、基本的に毎月1回開催する他、必要に応じて随時開催しています。
2. 具体的な検討内容
2025年度は次のような決議と報告がなされました。

- 決議事項：監査等委員会監査計画・職務分担、会計監査人の再任・不再任、会計監査人の報酬等の同意等
- 報告事項：会計監査人の監査計画および監査報告、内部監査室の内部統制および監査報告、重要な会議の審議内容、企業倫理ホットライン受付・対応状況等

監査等委員会の実効性評価

監査等委員会は、中長期的な企業価値の向上およびステークホルダーの期待に応えるために、取締役会とともにガバナンス向上の一翼を担う機関として実効性の向上に取り組んでいます。なお、実効性の評価については、毎年1回実施している取締役会の実効性に関する評価の中で、監査等委員会に対するアンケートを

実施しており、実効性評価で認識された課題に取り組むことで、継続的な実効性向上に努めています。

- 【実効性評価の主な項目】
- 監査等委員会の構成・機能・運営
- 内部統制システムに関する監査と検証
- 三様監査・グループ監査体制 など

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは、経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」に基づき、サステナビリティ経営を推進することによって、すべてのステークホルダーと社会全体に対して持続可能な価値創造の実現を目指しています。

その中で、コーポレート・ガバナンスとは、経営の「意思決定・監督機能」と「業務執行機能」の役割と責任を明確にし、迅速かつ機動的な意思決定と実行を推進することによって、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する仕組みであり、その仕組みを機能させ

ることであるととらえています。

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

これまでのコーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向け、継続的に体制の整備・強化を進めています。これまで、独立社外取締役の選任、指名委員会および報酬委員会の設置、取締役会実効性評価の実施などを通じて、取締役会の監督機能の強化と意思決定の透明性向上を図ってきました。また、執行役員制度の導入により監督と執行の役割分担を明確化し、意思決定の迅速化と業務執行の機動性向上を進めています。

さらに、サステナビリティ委員会、リスク・コンプライアンス委員会、人財戦略委員会および投融資委員会を

設置し、経営環境の変化や多様化する経営課題への対応を強化してきました。加えて、コーポレートガバナンス基本方針および内部統制システムの整備を通じて、全社的なガバナンス基盤の充実を図っています。

2025年6月には監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会が中長期の経営戦略等の議論および業務執行の監督により注力できる体制を整備するとともに、監督と執行の分離を進めることで、取締役会による監督機能の強化と迅速かつ柔軟な業務執行を可能とする体制を構築しています。



現行のコーポレート・ガバナンス体制

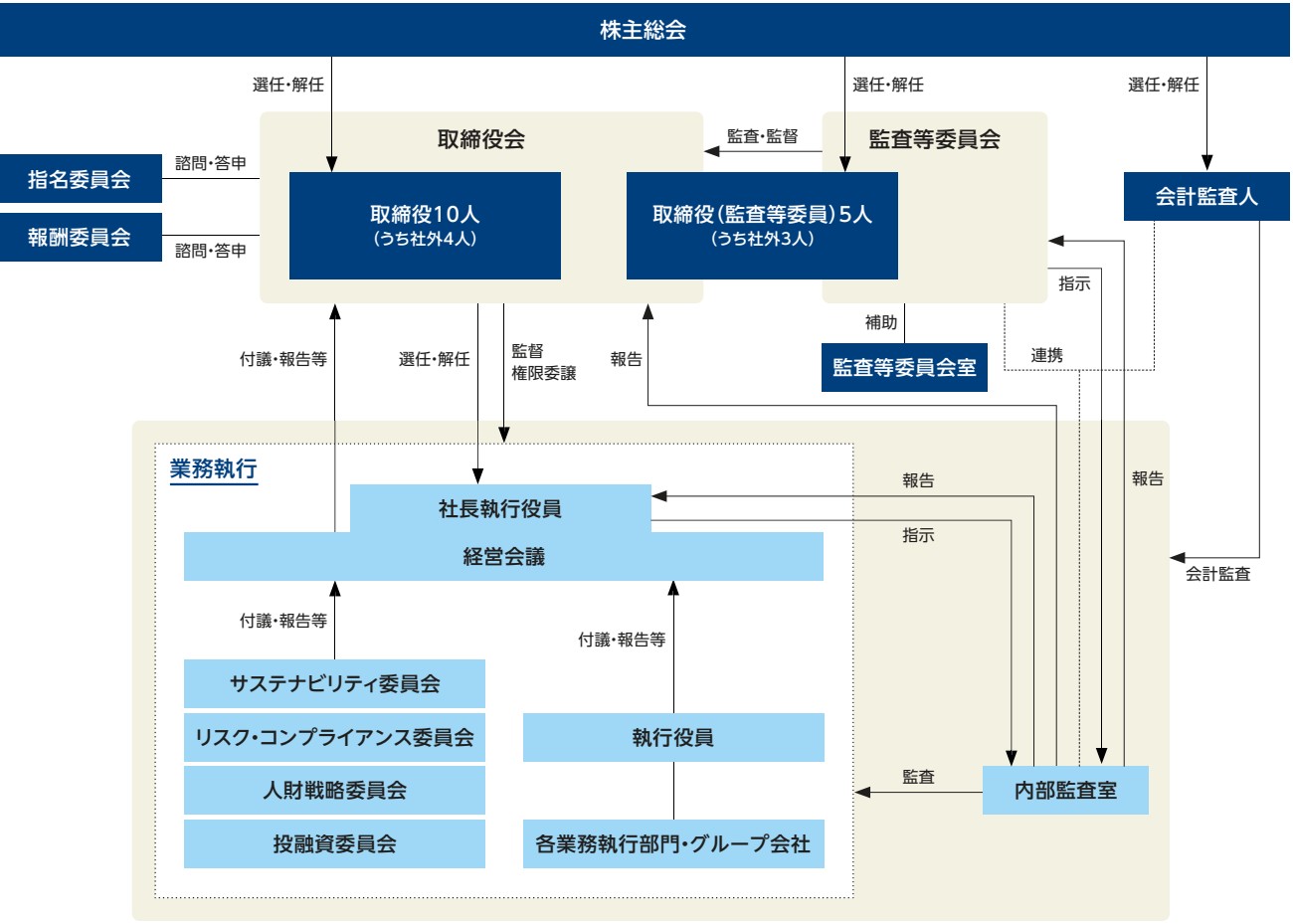
当社グループを取り巻く経営環境が目まぐるしく変化するなかにおいて、当社は、取締役会が中長期の経営戦略等の意思決定および業務執行の監督に注力し、その実効性を高めるとともに、意思決定の迅速化および業務執行の機動性向上を図るため、2025年6月26日開催の第114回定時株主総会の承認を得て、監査等委員会設置会社へ移行しました。

また、取締役会と業務執行の役割および責任を明確化

し、適切な権限委譲を行うことで、監督と執行の分離を実質的に進め、取締役会による監督機能の強化と、執行側による迅速かつ柔軟な業務執行を可能とする体制を構築しています。

当社は、以上の体制の下、取締役会の監督機能の一層の高度化と、業務執行体制の強化を両立させることにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していく考えです。

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月29日現在）



コーポレート・ガバナンスに関する詳細については、「コーポレートガバナンス基本方針」「内部統制システムに関する基本方針」および東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」において開示しています。これらの内容は、当社Webサイトの「コーポレート・ガバナンス」ページに記載していますので、ご参照ください。

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

取締役会

当社の取締役会は、代表取締役を議長とし、経営陣による職務執行をはじめとする経営全般に対する監督機能を担い、経営の公正性・透明性を確保するとともに、法令または定款に定める重要な業務執行について意思決定を行っています。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は、定

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

取締役のスキルマトリクス（2026年6月29日現在）

当社が、取締役の経験・知見に基づき特に期待する分野は、以下の通りです。

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・人材開発	⑦法務・リスク管理	⑧海外事業・国際経験	⑨サステナビリティ・ESG	⑩IT・DX
若林 頼房	代表取締役 社長執行役員		○	○	○		○	○		○	○	
山崎 浩史	代表取締役 副社長執行役員		○			○		○	○	○	○	
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			○			○		○			○
藤井 喜継	取締役 常務執行役員				○						○	○
織田 直祐	社外取締役	○	○	○	○			○				○
堀江 誠	社外取締役	○	○	○	○					○		
政井 貴子	社外取締役	○					○	○	○	○		
岩田 義浩	社外取締役	○	○	○			○			○		
田中 幸広	取締役 監査等委員			○				○	○		○	
木村 洋介	取締役 監査等委員				○		○		○			
武井 洋一	社外取締役 監査等委員	○		○			○		○		○	
岡田 恭子	社外取締役 監査等委員	○						○	○		○	
野口 昌邦	社外取締役 監査等委員	○					○		○		○	

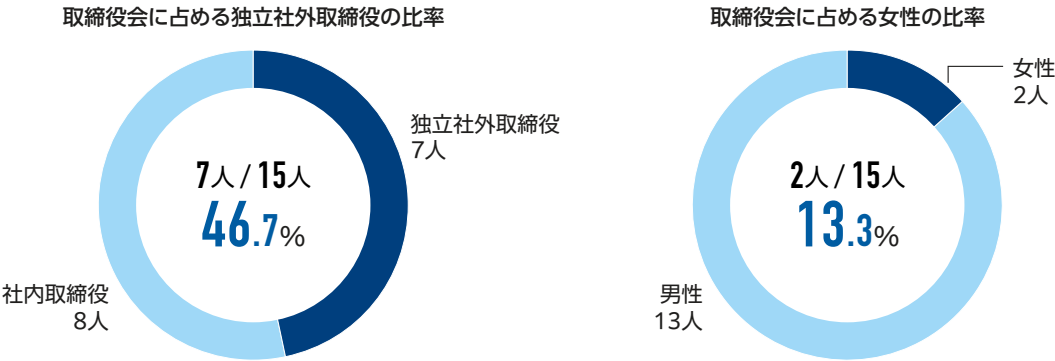
期待する分野として選定した理由

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

2025年度の実行計画の主な検討事項

- 経営戦略関連 次期中期事業計画の策定に向けた議論、海外事業の構造改革・ブランドデザインの策定、北越コーポレーションとの提携深化の検討等
- ガバナンス関連 取締役会実効性評価を踏まえた運営改善、指名・報酬制度の見直し、グループガバナンスおよびコンプライアンス体制の強化等
- 資本政策関連 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み、配当政策および株主還元策の検討、設備投資および資金計画の策定

取締役会の構成（2026年6月29日現在）



●取締役会の多様性に関する考え方

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

取締役会の実効性評価

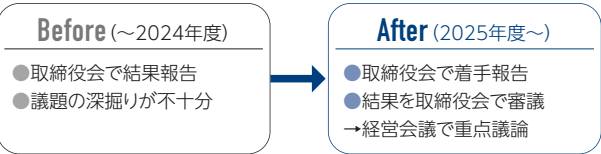
取締役会は、取締役会が適切に機能しているかを定期的に検証し、その結果を踏まえて、課題の抽出および改善の取り組みを継続的に実施することを目的に、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。「形式的な検証」ではなく、ガバナンスの高度化を推進するための重要なツールと位置付けています。

●2025年度の取り組み・進捗

2025年11月より取締役会と経営会議の事務局を経営企画部に統合し、監督と執行それぞれの役割を踏まえつつ、両会議体の連携強化を図りました。議長とのミーティングの頻度を増やし、戦略的議題設定や論点整理の質を高め、取締役会における議論の深化を図っています。経営会議においても事務局による実効性評価の導入に着手しており、改善サイクルを回し、議論および意思決定の質の継続的向上を図ります。

●コーポレート・ガバナンス強化に向けた機構改革

これらの取り組みを通じて、取締役会における論点設定および議論の質が向上しています。その結果、経営戦略



●2025年度実施要領

対象者：

2025年度末の全取締役(15人)

評価方法：

外部機関を活用した匿名アンケートおよび分析結果に基づき、取締役会にて評価・審議

主な評価項目：

取締役会の在り方、構成、運営、経営戦略、リスク管理、トレーニング等の観点から設定。今年度より記述式設問の比率を増やし、より実効性の向上に活用できるよう改善。

や資本効率、人財戦略等の重要テーマについて、より具体的かつ踏み込んだ内容の審議へと深化しています。

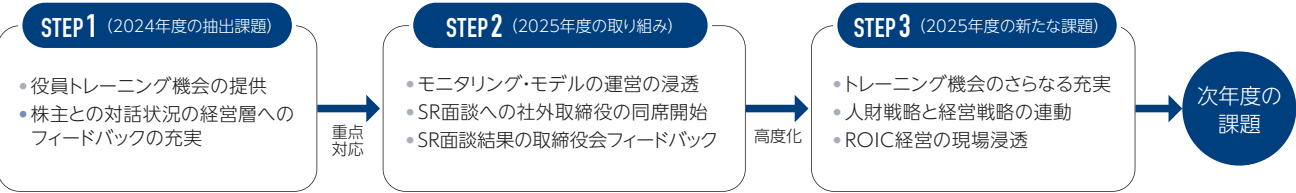
実施時期	取り組み事項
2024年2月～	●機関設計見直しに関する取締役会審議をのべ8回実施
2025年4月～	●経営会議事務局の見直し(総務部→経営企画部) ●経営会議議長(社長)と事務局との事前打合せを開始
2025年6月	●監査等委員会設置会社への移行 ●委任型執行役員制度の導入
2025年11月～	●取締役会事務局の見直し(総務部→経営企画部) ●取締役会議長(社長)と事務局との事前打合せおよび振り返りを開始(改善点の抽出と次回への対策) ●社外取締役と事務局との前回取締役会の振り返りを開始(改善点の抽出と次回への対策) ●取締役会規則の改訂(決議事項の絞り込み、着手段階での審議および経過段階でのモニタリング充実など)

●実効性評価を踏まえた具体的改善事例

- ・株主との対話状況のフィードバック強化を取締役会メンバー全員で課題認識
- ・社外取締役が初めてSR面談に同席
- ・取締役会審議後、「ROIC経営の現場浸透」と「従業員エンゲージメント向上」について経営会議で審議

●実効性評価を活用した運営サイクル

当社は、実効性評価を起点に、課題抽出・改善・再評価のサイクルを継続的に回しています。



任意の委員会

●指名委員会

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

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

●報酬委員会

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

大王グループ全体のサステナビリティ戦略を定め、社会課題の解決を通して社会的価値を向上させるとともに、企業価値の向上を実現させていくことを目的として設置しています。

代表取締役を委員長とし、社外取締役および監査等委員である取締役がオブザーバーとして出席することとしています。

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)の決定および、マテリアリティに対する目標・コミットメント・取り組みを決定しています。

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

●リスク・コンプライアンス委員会

大王グループのリスク管理およびコンプライアンスの一層の強化を図ることを目的とし設置しています。リスク・コンプライアンス担当取締役を委員長とし、社外取締役、監査等委員である取締役および内部監査室長がオブザーバーとして出席することとしています。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、および対応策の一元的管理、ならびにリスクの重要性に応じた対応策などについて審議などを行うことにより、大王グループの事業活動のリスク低減を図っています。

●人財戦略委員会

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

●投融資委員会

大王グループの事業計画の遂行に当たり各部門が起案した重要な投融資案件について、計画の蓋然性とROIC経営の観点から資本コストを踏まえた妥当性を審議し、投資効果を高めることを目的として設置しています。

代表取締役を委員長とし、社外取締役および監査等委員である取締役がオブザーバーとして出席することとしています。

投融資委員会では、中長期の経営方針に沿って資本コストを考慮した財務視点に基づく投融資案件の優先順位付けを行うとともに、投融資案件の資本収益性や蓋然性等の評価を行い、経営会議に対して報告を行います。

また、投融資実行後においても定期的に投資効果を評価し、必要に応じて改善策の立案や投融資計画の修正などを行います。加えて、既存事業の撤退基準の制定や見直しを行い、当該基準に該当する事業の再建や撤退の方針を定め、経営会議に対して報告を行います。

役員報酬

取締役報酬の基本方針

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

役員報酬制度の概要

●役員報酬の構成

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

●報酬の構成

2025年6月26日より、監査等委員会設置会社への移行に合わせ役員報酬を見直しております。

賞については、連結営業利益(80%)および連結売上高(20%)を業績評価指標とし、業績目標の達成度に応じて支給率0～150%の範囲で支給額を決定しております。また、前期連結決算において多額の特別

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

損失が発生した場合には、賞与を減額または不支給とすることがあります。

株式報酬については、役位に応じた基本ポイントに加え、ROICおよびESG指標(CO₂削減率・エンゲージメント指標)等の業績達成度に応じたポイントを加算する仕組みとしております。

報酬の種類		比率	概要	業績連動指標(KPI)	評価ウエイト	報酬変動幅	支給時期
基本報酬 (固定)	金銭	69%	役位に応じて決定	－	－	－	毎月
	金銭	21%	単年度の会社業績に連動	連結営業利益(単年度目標の達成度)	80%	0～150%	年1回 一定の時期
業績連動報酬 (固定・変動)	株式	10%	役位に応じて決定(固定) 中長期計画の達成度や 企業価値向上 (ESG指標)に連動	連結売上高(単年度目標の達成度)	20%		
				－	50%	0～150%	退任後 株式支給
				ROIC指標	20%		
				CO ₂ 削減率目標の達成率	15%		
				エンゲージメント指標達成度	15%		

※比率は業績目標100%達成時、役位に応じて異なります。

賞与の
計算式

賞与支給額

=

基準額

×

80～100%

×

営業利益達成度
(80%)

×

支給率
(0～150%)

×

売上高達成度
(20%)

×

支給率
(0～150%)

+

基準額

×

0～20%

×

部門/個人業績
ウエイト

×

部門/個人業績分
支給率

株式の
計算式

株式報酬額

=

固定支給額
(50%)

+

標準支給額
(50%)

×

ROIC指標
(20%)

×

支給率
(0～150%)

+

標準支給額
(50%)

×

CO₂削減率
(15%)

×

支給率
(0～150%)

+

標準支給額
(50%)

×

エンゲージメント指標
達成度(15%)

×

支給率
(0～150%)

01

02

03

04

SECTION 05

06

2025年度の役員報酬等の総額

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	265	175	59	29	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	30	30	－	－	2
監査役(社外監査役を除く)	4	4	－	－	1
社外役員	76	76	－	－	8

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

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

政策保有株式の保有状況

2025年度の連結純資産に占める「保有目的が純投資以外の目的である投資株式」の割合は、17.9%です。なお、北越コーポレーション株式会社と2024年5

月に戦略的業務提携基本契約を締結しており、同社株式を生産技術・原材料購買・製品物流等における連携の維持・強化を目的として保有しています。本業務提携の深化のため2025年度に追加取得を行っておりますが、株価への影響、各種資本政策や株主還元策等を考慮しながら、相互に相手方に対する議決権割合を5%～10%程度の水準まで減少させる方針です。

政策保有株式にかかる議決権行使基準

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

(単位：百万円)

	銘柄数	株式保有金額	連結純資産	対純資産比率
2021年度末	72	14,103	266,704	5.3%
2022年度末	63	12,746	244,670	5.2%
2023年度末	58	14,040	260,086	5.4%
2024年度末	55	13,401	249,713	5.4%
2025年度末	51	43,550	242,757	17.9%

役員紹介 (2026年6月29日現在)

取締役		2025年度 取締役会出席状況			2025年度 取締役会出席状況
	若林 頼房 代表取締役 社長執行役員	15/15回		棚橋 敏勝 取締役 常務執行役員	15/15回
	山崎 浩史 代表取締役 副社長執行役員	15/15回		品川 舟平 取締役 常務執行役員	15/15回
	藤田 浩幸 取締役 常務執行役員	15/15回		藤井 喜継 取締役 常務執行役員	—

社外取締役		2025年度 取締役会出席状況	選任理由
	織田 直祐 2022年就任	15/15回	他社で代表取締役社長等を歴任されるなかで培われた豊富な経験と幅広い見識を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
	堀江 誠 2024年就任	15/15回	他社での代表取締役社長等を歴任されるなかで培われた豊富な経験とグローバルなビジネス経験等の経営に係る知見を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
	政井 貴子 2024年就任	15/15回	外資系銀行、国内銀行および日本銀行などの金融業界において要職を歴任されるなかで培われた豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため
	岩田 義浩 2025年就任	12/12回	他社での代表取締役社長等を歴任されるなかで培われた豊富な経験とグローバルなビジネス経験等の経営に係る知見を活かすことで、独立した立場から、企業価値向上に資する助言・提言をいただけることが期待できるため

監査等委員である取締役		2025年度 取締役会出席状況	選任理由
	取締役 常勤監査等委員 田中 幸広 2025年就任	15/15回	当社およびグループ会社での営業部門、管理部門の各領域において豊富な経験と知見を有していることから、実効性のある監査業務を遂行していただけると判断したため
	取締役 常勤監査等委員 木村 洋介 2025年就任	12/12回	当社での営業部門、管理部門の各領域において豊富な経験と知見を有していることから、実効性のある監査業務を遂行していただけると判断したため
	社外取締役 監査等委員 武井 洋一 2025年就任	15/15回	弁護士としての専門知識と、他社の役員を歴任されるなかで培われた高い視座、幅広い経験を活かすことで、独立した立場から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断したため
	社外取締役 監査等委員 岡田 恭子 2025年就任	15/15回	CSR、企業文化に関する幅広い知見、他社の役員を歴任されたなかで培われた豊富な経験を活かすことで、独立した立場から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断したため
	社外取締役 監査等委員 野口 昌邦 2025年就任	15/15回	監査法人でのパートナーとしての経験、財務および会計に関する高い知見を活かすことで、独立した立場から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断したため

執行役員		
上席執行役員	溝渕 博士	生産部門 新素材事業推進室担当
	小川 満	H&PC国内事業部 ヒューマン・ファミリーケア営業本部長 兼 ペットケア営業本部長
	尾崎 秀司	生産部門 三島工場長
	斎藤 真	H&PC海外事業部 海外事業第一本部長 兼 海外統括部担当
	柏原 隆久	コーポレート部門 総務・人財本部長
	竹島 雅彦	H&PC海外事業部 海外事業第二本部長
執行役員	長岡 明男	紙・板紙事業部 副事業部長 兼 パッケージソリューション本部長
	設楽 裕之	サンテル CEO
	玉城 道彦	生産部門 新素材事業推進室〈バイオリファイナリーグループ・新規事業企画グループ統括〉室長
	久米 幸夫	H&PC国内事業部 商品開発本部長 兼 グローバルマーケティング本部担当
	白峰 幹郎	コーポレート部門 資源購買本部長
	井川 準一	コーポレート部門 サステナビリティ推進本部副本部長
	矢野 彰久	生産部門 三島工場長代理〈ユーティリティ部門担当〉
	増田 明央	生産部門 三島工場四国業務部長
	小島 武士	コーポレート部門 経営管理本部長
	田邊 典代	コーポレート部門 総務・人財本部 ライフ×ワークインテグレーション推進部長

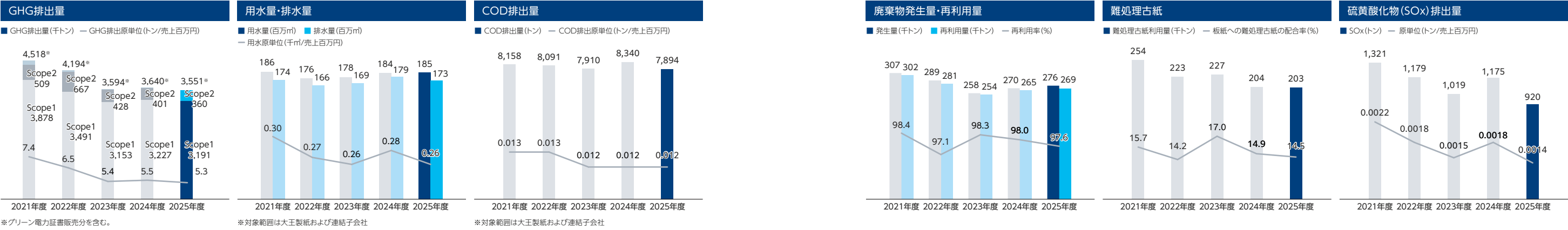
財務・非財務ハイライト

財務データ

区分		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	(百万円)	612,314	646,213	671,688	668,912	666,770
紙・板紙事業	(百万円)	327,429	338,507	355,307	354,176	350,283
ホーム&パーソナルケア事業	(百万円)	257,282	278,838	293,064	295,188	298,857
その他事業	(百万円)	27,602	28,866	23,316	19,547	17,629
営業利益	(百万円)	37,569	△ 21,441	14,367	9,807	24,032
売上高営業利益率	(%)	6.1	-	2.1	1.5	3.6
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	23,721	△ 34,705	4,472	△ 11,197	8,886
総資産	(百万円)	840,441	923,531	939,745	886,066	853,930
純資産	(百万円)	266,704	244,670	260,086	249,713	242,757
設備投資額	(百万円)	64,165	47,857	31,421	34,584	24,797
減価償却費	(百万円)	37,810	43,128	45,124	44,815	43,230
純有利子負債	(百万円)	297,445	387,670	361,633	342,225	347,085
ネットD/Eレシオ	(倍)	1.1	1.6	1.5	1.4	1.5
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	8,975	△ 84,183	32,754	23,748	12,383

非財務データ

環境関連



人財関連



主要財務データ

大王製紙株式会社および連結子会社
3月31日終了の連結会計年度

決算期		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結会計年度※1：												
売上高	百万円	474,077	477,140	531,311	533,890	546,433	562,928	612,314	646,213	671,688	668,912	666,770
紙・板紙事業	百万円	299,962	291,953	313,553	316,491	317,825	302,453	327,429	338,507	355,307	354,176	350,283
ホーム&パーソナルケア事業	百万円	158,904	168,820	196,970	195,095	204,732	237,990	257,282	278,838	293,064	295,188	298,857
その他事業	百万円	15,211	16,367	20,788	22,304	23,876	22,484	27,602	28,866	23,316	19,547	17,629
営業利益	百万円	24,323	23,535	11,062	12,122	30,629	36,873	37,569	△ 21,441	14,367	9,807	24,032
紙・板紙事業	百万円	10,473	10,027	700	8,130	19,936	19,576	22,328	△ 12,369	15,974	8,979	14,073
ホーム&パーソナルケア事業	百万円	10,365	10,110	8,085	4,272	7,964	14,734	11,924	△ 12,608	△ 4,087	△ 1,367	8,077
その他事業	百万円	3,153	3,113	2,024	△ 331	2,687	2,520	3,295	3,500	2,420	2,129	1,809
調整額	百万円	332	285	253	51	42	42	21	36	59	67	72
売上高営業利益率※2	%	5.1	4.9	2.1	2.3	5.6	6.6	6.1	-	2.1	1.5	3.6
紙・板紙事業	%	3.5	3.4	0.2	2.6	6.3	6.5	6.8	-	4.5	2.5	4.0
ホーム&パーソナルケア事業	%	6.5	6.0	4.1	2.2	3.9	6.2	4.6	-	△ 1.4	△ 0.5	2.7
その他事業	%	20.7	19.0	9.7	△ 1.5	11.3	11.2	12.0	-	10.4	10.9	10.3
経常利益	百万円	21,259	21,347	12,779	9,842	28,112	34,478	37,696	△ 24,050	9,622	4,530	21,339
売上高経常利益率※3	%	4.5	4.5	2.4	1.8	5.1	6.1	6.2	-	1.4	0.7	3.2
親会社株主に帰属する当期純利益※4	百万円	14,594	12,136	3,971	4,697	19,199	22,115	23,721	△ 34,705	4,472	△ 11,197	8,886
包括利益※4	百万円	9,599	14,905	2,735	1,583	13,477	19,987	25,088	△ 18,795	18,552	△ 4,461	8,705
設備投資額	百万円	37,310	32,453	39,523	59,590	61,934	53,411	64,165	47,857	31,421	34,584	24,797
減価償却費	百万円	26,988	29,017	31,171	33,331	31,843	34,137	37,810	43,128	45,124	44,815	43,230
研究開発費	百万円	2,791	2,902	3,280	2,809	3,043	3,109	3,547	3,533	3,336	3,751	3,936
連結会計年度末：												
総資産※4	百万円	656,310	657,747	686,141	745,866	763,060	849,801	840,441	923,531	939,745	886,066	853,930
純資産※4	百万円	174,820	191,079	193,065	199,339	209,536	246,788	266,704	244,670	260,086	249,713	242,757
純有利子負債	百万円	281,456	255,077	279,994	301,906	285,426	299,785	297,445	387,670	361,633	342,225	347,085
発行済株式数	株	149,348,785	149,348,785	149,348,785	153,713,191	154,531,953	169,012,926	169,012,926	169,012,926	169,012,926	169,012,926	169,012,926
キャッシュ・フローの状況※5：												
営業キャッシュ・フロー	百万円	47,011	62,932	28,285	40,287	68,013	64,210	71,395	△ 26,233	59,297	44,649	57,304
投資キャッシュ・フロー	百万円	△ 26,073	△ 31,394	△ 51,485	△ 62,110	△ 47,870	△ 103,702	△ 62,420	△ 57,950	△ 26,543	△ 20,901	△ 44,921
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	20,938	31,538	△ 23,200	△ 21,823	20,143	△ 39,492	8,975	△ 84,183	32,754	23,748	12,383
財務キャッシュ・フロー	百万円	△ 17,475	△ 22,037	386	65,898	△ 14,050	63,589	△ 50,609	96,437	△ 13,612	△ 35,486	△ 32,095
現金および現金同等物(期末残高)	百万円	72,169	82,733	60,086	103,407	109,385	130,301	88,897	102,405	123,750	112,872	95,737
1株当たり情報※4：												
1株当たり当期純利益	円	100.15	83.28	27.25	31.70	127.91	138.73	142.91	△ 209.01	26.89	△ 67.29	53.73
1株当たり純資産額	円	1,119.24	1,211.33	1,221.65	1,236.58	1,319.57	1,440.33	1,561.52	1,414.73	1,488.64	1,422.46	1,471.37
1株当たり配当額	円	10.50	10.50	10.50	10.50	13.50	17.00	22.00	16.00	16.00	14.00	14.00
主要指標※4：												
自己資本当期純利益率(ROE)	%	9.2	7.1	2.2	2.6	10.0	10.1	9.5	△ 13.9	1.9	△ 4.6	3.8
総資産利益率(ROA)	%	2.2	1.8	0.6	0.6	2.5	2.6	2.8	△ 3.9	0.5	△ 1.2	1.0
自己資本比率	%	24.9	26.8	25.9	24.9	26.1	28.2	30.8	25.5	26.4	26.7	26.6
ネットD/Eレシオ	倍	1.7	1.4	1.6	1.6	1.4	1.3	1.1	1.6	1.5	1.4	1.5

※1 2020年度以降は百万円未満は切り捨てて記載、それ以前は百万円未満を四捨五入して記載しています。

※2 2022年度は営業損失のため表示していません。

※3 2022年度は経常損失のため表示していません。

※4 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準(企業会計基準第27号 2022年10月28日)」等を2024年度の期首より適用しており、2023年度は当該会計基準を遡って適用した後の数値を記載しています。

※5 2018年度より、利息および配当金の受取額および利息の支払額を「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載しています。2017年度の連結財務諸表についても、この区分方法の変更を反映させるため、組替えを行っています。

投資家情報

株式の状況 (2026年3月31日現在)	発行可能株式総数	300,000,000株
	発行済株式の総数	169,012,926株
	株主数	74,487人

所有者別株主の分布状況

