



2021年5月27日

各位

会社名 大王製紙株式会社
 代表者名 代表取締役社長 社長執行役員 若林 頼房
 コード番号 3880 東証第一部
 問合せ先 上席執行役員 経営企画部長 品川 舟平
 TEL 03-6856-7509

第4次中期事業計画について

当社は、2021年度から2023年度までの3年間を対象期間とする第4次中期事業計画（以下、「第4次中計」）を策定しましたので、下記のとおり概要をお知らせします。

1. 第4次中計の全体像

当社グループの長期ビジョンである2026年度の達成目標「売上高8,000億円～1兆円」の実現に向けて、第4次中計は、『GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ』をスローガンに掲げ、新たな未来に向けた取り組みを、もう一段ギアを上げて実行してまいります。

第4次中計の数値計画と基本方針は以下の通りです。

1) 数値計画

	第3次中計 2020年度実績	第4次中計 2023年度計画	第5次中計 2026年度のイメージ
売上高	5,629 億円	7,200 億円	8,000 億～1 兆円
営業利益	369 億円	510 億円	800～1,000 億円
(営業利益率)	(6.6 %)	(7.1 %)	(10 %)
H&PC海外売上比率	11.1 %	18.8 %	30 %以上
ROE	10.1 %	10 %以上	12 %以上
ネットD/Eレシオ	1.3 倍	1.0 倍	1.0 倍以下
(参考) 純有利子負債	2,998 億円	2,700 億円	—

※前提条件

為替	106.1 円/ドル	110 円/ドル	—
ドバイ原油	45 ドル/バレル	63 ドル/バレル	—

【事業別計画】

	2020年度 実績			2023年度計画		
	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	売上比	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	売上比
紙・板紙事業	3,025	196	6.5%	3,300	180	5.5%
H&PC事業	2,380	147	6.2%	3,600	300	8.3%
(内訳) 国内事業	1,754	155	8.8%	2,250	230	10.2%
海外事業	626	-8	-	1,350	70	5.2%
その他事業 (調整額を含む)	225	26	11.4%	300	30	10.0%
合計	5,629	369	6.6%	7,200	510	7.1%

2) 投資計画

成長分野のホーム&パーソナルケア（以下、「H&P C」）事業に投資を優先配分し、第4次中計の3ヵ年合計で、成長投資 765 億円、維持投資 485 億円、合計 1,250 億円の設備投資を実行します。

さらに、300 億円のM&A投資を計画し、オーガニック成長と組み合わせて成長スピードを加速させていきます。

【設備投資 1,250 億円の内訳】

投資区分	事業・内容	設備投資額 (億円)
成長投資	H&P C	555
	紙・板紙	105
	その他（CNF・IT・物流）	105
	計	765
維持投資	-	485
合計		1,250

3) 基本方針

(1) 強靱な事業ポートフォリオの確立

- ・紙・板紙事業はこれまでの戦略投資の効果発現と構造改革の継続により競争優位性を構築
- ・H&P C事業は複合事業化の加速と更なるM&Aも視野に当社の成長・拡大を牽引
- ・セルロースナノファイバー（以下、「CNF」）等の新規事業により将来の成長機会を創出

(2) 財務体質の強化

- ・第4次中計の3ヶ年の設備投資は案件を厳選しながら、第5次中計での更なる成長を可能とするキャッシュ創出力の強化とキャッシュフロー改善を図り、第4次中計期間中の信用等级付A格取得を目指す
- ・資本コスト・資本収益性を意識した経営の推進に向けて、事業別収益性評価・投資判断基準の社内管理指標の一つとしてROICを導入

(3) 気候変動問題への対応（2050年カーボンニュートラルの実現）

- ・再生可能エネルギーの利用を促進し、2050年までに石炭ゼロ化を目指す
- ・植林の適正管理と植林面積の拡大に継続的に取り組む
- ・CNF・脱プラスチック製品の事業推進により、環境にやさしい素材転換を促進

2. 事業部門戦略

1) 産業用紙・段ボール事業

(1) Creating Shared Value(経済活動と社会課題の解決の両立。以下、「CSV」) 活動方針
商品輸送に不可欠で、環境にやさしい「梱包・包装用途の紙」の供給

(2) 第4次中計の戦略方針

国内での安定供給体制の強化と海外展開の加速

国内外での堅調な需要を見込んで、三島工場のN7マシンで段ボール原紙を月産30,000トンまで増産し、アジア諸国への輸出拡大と国内の安定供給体制強化を図ります。

また、川下の段ボール事業をM&A等も活用しながら拡大し、産業用紙事業との一体運営によって、トータルでの収益力強化を実現します。

2) 新聞・洋紙事業

(1) CSV活動方針

人々の暮らしに欠かせない「メディア用途の紙」の安定供給

(2) 第4次中計の戦略方針

更なる品種シフトを見据えた生産・販売体制の検討と、川下の印刷事業の強化

「メディア用途の紙」の需要縮小が加速する中で、生產品種を入れ替えながら高付加価値化を追求し、マシンの稼働率を維持していくことで、より筋肉質な事業へ深化させます。

さらに、シール・ラベル等の高付加価値の印刷物の販売を強化して、印刷事業の更なる強化を進めるとともに、洋紙と印刷事業の一体運営での収益力強化を図ります。

3) H&PC国内事業

(1) CSV活動方針

生活者が自分らしく毎日を過ごすサポート

(2) 第4次中計の戦略方針

第3次中計から続く構造改革・設備投資を通じた衛生用紙事業の更なる成長と、吸収体事業のシェアアップ

衛生用紙では生活者ニーズを捉えた商品展開と、設備増強による供給能力の更なる向上により、衛生用紙全カテゴリーシェア No.1 のポジションを更に盤石にしていきます。

吸収体商品では、デジタルマーケティングへの効果的な投資等により、衛生用紙事業で築き上げてきたエリエールの持つ「高品質で信頼できる」ブランドイメージを吸収体等のパーソナルケア商品にも波及させるとともに、商品ラインアップ拡充と周辺カテゴリーへの展開により、衛生用紙との両輪でH&PC国内事業全体を拡大させます。

4) H&PC海外事業

(1) CSV活動方針

海外進出国の発展、生活水準の向上に寄与

(2) 第4次中計の戦略方針

成長エンジンの柱として、既進出国での複合事業化と新規市場への進出による拡大

中国を中心としたアジア地域の事業拡大とM&Aにより本格進出したブラジル・トルコでのシナジー効果の発現に加えて、海外の成長市場での新規M&Aも検討していくことによって、成長スピードを加速していきます。

さらに、海外で主力のベビー用紙おむつの拡販を継続しながら、衛生用紙・生理用ナプキン、大人用紙おむつ等の販売構成を高めて、日本で築いた複合事業化モデルを海外各国でも展開していくことにより、確固たる事業基盤を構築します。

5) 新規事業展開

(1) C N F

C N Fは、研究開発の段階を経て、この数年の間に自社商品トイレクリナー「キラキラ！」へのC N F配合、卓球ラケット用部材への活用、レースカーの車体外装全体・内装へのC N F実装といった商業化・用途展開を進めてきました。

第4次中計では、自動車部材・家電製品など幅広い用途展開が期待できるC N F複合樹脂の生産性向上とコストの大幅低減を実現し、商業化プロセスに向けて用途展開を加速していくとともに、C N F配合による軽量化やプラスチック使用量削減等により、CO₂削減にも貢献してまいります。

(2) R F I D（I C タグと読取機などを含めたシステムの総称）

当社子会社のダイオーエンジニアリングが保有するカード検査装置に関するノウハウを活かし、省人化・効率化・ヒューマンエラー防止の観点から、2019年にI C タグ製造設備を導入し、まず医療分野からR F I D事業に参入しました。第4次中計では、医療分野に加え、物流・アパレル分野等にもターゲットを広げ、各業界にR F I Dソリューションを提供し、新たな価値創出を実現していきます。

6) コーポレート部門のグローバル対応

当社グループの発展のためには、海外事業の拡大が不可欠であり、海外の成長市場への投資とともに、適切なリスクマネジメントが重要な要素であると考えています。

そのため、人事・法務・経理・財務部等のコーポレート部門では、「事業の成長・拡大に必要な経営資源の安定調達と最適配分」、「グループガバナンス体制の一層の強化とリスクマネジメントの充実」に重点を置いて、事業部門との一体運営で海外事業の拡大に取り組んでいきます。

3. 株主還元方針

当社は、株主の皆様への利益還元を重要な経営課題として位置付けています。業績状況や内部留保の充実等を勘案した安定的な配当を継続するとともに、今後は純資産配当率（D O E）も指標に加え、成長に伴う純資産の充実を株主還元にも反映させる方針です。

財務状況や成長投資とのバランスを考えながら、D O Eの水準は中長期的に2.0%を目指してまいります。

4. 持続可能な社会の実現に向けた取組み

1) S D G s（持続可能な開発目標）への取組み

経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」の実現に向けて、過去から取り組んできた社会課題解決と、世界共通目標のS D G sを連動させて、事業展開を通じたS D G sの達成に貢献してまいります。

「気候変動への対応」として、『大王製紙グループ サステナビリティ・ビジョン』に定める「2050年 地球温暖化対策の長期ビジョン」に基づき、次のとおり2050年のカーボンニュートラルの実現を目指してまいります。

2) 2050年カーボンニュートラルの実現

当社グループは、生産活動における燃料転換と省エネの推進等によるCO₂排出量の削減と、植林によるCO₂吸収・固定化の拡大の両面で貢献してまいります。

再生可能エネルギーの活用においては、2030年までにバイオマス・廃棄物を燃料としたリサイクル発電設備を導入し、三島工場の石炭ボイラーを1缶停止すること等により、2013年比でCO₂排出量を46%削減する計画です。さらに、2050年までに残りの石炭ボイラー2缶もすべて停止し、石炭使用ゼロ化を実現するとともに、省エネルギーの推進と植林による吸収源の拡大も着実に実行し、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指します。

3) グローバルな社会貢献・地域社会との共生

ザンビアでの布ナプキン作成費支援、生理を含む健康相談や衛生知識の普及活動等、女性の自立を支援する「ハートサポートプロジェクト」や、中国の児童病院への紙おむつの寄贈、植林事業を展開するチリでの地域経済発展のための果樹栽培等の技能実習の実施等、世界各地で社会貢献活動と地域社会との共生に取り組んでおります。

こうした社会貢献・地域社会との共生により企業としての責任を果たしながら、事業活動を通じた社会課題の解決によるSDGsの達成にも貢献していくことで、当社グループの経営理念の実現に取り組んでまいります。

以上

※本資料に記載されている戦略、計画、目標及び将来予測は、現時点で入手可能な情報からの判断に基づき作成したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、今後の当社を取り巻く経済環境・事業環境などの変化により、実際の業績その他の結果は、本資料に記載されている将来の見通しとは大きく異なる可能性があります。

 **GEAR UP** 次なる成長、新たな未来へ

第4次中期事業計画

2021年4月～2024年3月

2021年5月27日

1. 第3次中期事業計画までの振り返り … P3

- 独自の強みを活かしたビジネスモデル
- 構造改革の軌跡
- 海外事業展開の軌跡
- 事業ポートフォリオの戦略的変革

2. 第4次中期事業計画の全体像 … P9

- 第4次中期事業計画の基本方針
- 第4次中期事業計画の数値計画
- 事業別 売上高・営業利益の計画
- 連結売上高の拡大計画
- 連結営業利益の拡大計画
- 投資計画の概要

3. 事業部門戦略 … P16

- 事業部門戦略の全体像
- 産業用紙・段ボール事業
- 新聞・洋紙事業
- H&PC国内事業
- H&PC海外事業
- 新規事業
- コーポレート部門のグローバル対応

4. キャッシュフロー・株主還元方針 … P35

5. 持続可能な社会の実現に向けた取組み … P37

- SDGsへの取組み
- 2050年カーボンニュートラル実現へのロードマップ
- グローバルな社会貢献・地域社会との共生



1. 第3次中期事業計画までの振り返り

- 独自の強みを活かしたビジネスモデル … P4
- 構造改革の軌跡 … P5～P6
- 海外展開の軌跡… P7
- 事業ポートフォリオの戦略的変革… P8



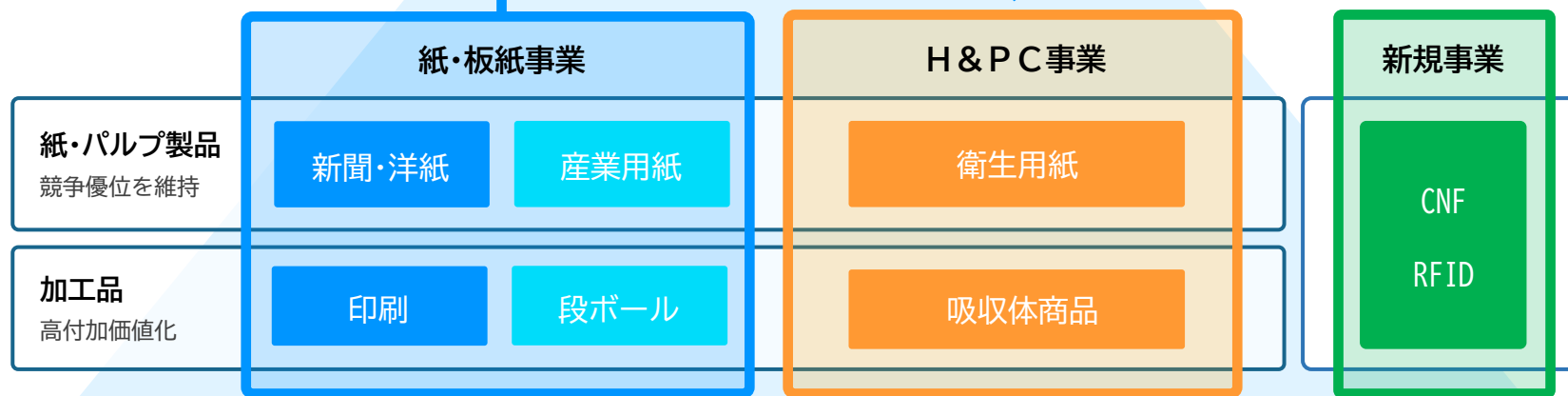
持続的成長を実現するための経営戦略

構造改革による
事業基盤の強靱化と
事業ポートフォリオの変革

海外成長市場への
進出による
H & P C 事業の強化・拡大

ビジネスモデル

需要に応じた品種シフト



マーケット志向の営業スタイル

独自の強み

三島工場のインフラ・
コスト競争力の優位性

最終ユーザーのニーズ
を反映した営業スタイル

迅速な意思決定と
グループ体運営の推進力

多様な人財力と
コーポレートガバナンス

構造改革の軌跡①

三島工場の競争力のあるパルプを活用し、マシンを停機せず「活かす」ための構造改革

構造改革着想の起点

- ・継続的な洋紙需要の減少
- ・三島工場のパルプのフル生産維持

迅速かつ連続的な構造改革

将来構想

H&PC事業が
大王製紙グループの成長を牽引



● クラフトパルプの増産改造

将来の衛生用紙へのシフトを
可能にするための布石

● 洋紙における高付加価値品種(A2コート紙・平判製品)の増産・拡販

可児工場の洋紙マシンをいわき大王製紙へ移設し板紙へシフトを構想
可児工場に衛生用紙マシン新設を構想

捻出したパルプを
衛生用紙へ活用

→ 可児工場の洋紙マシンをいわき大王製紙へ移設し板紙へシフト

→ 可児工場の衛生用紙マシン稼働

● 川之江工場[※]を衛生用紙工場として再稼働させることを意思決定

→ ● 日清紡HDの紙製品事業M&A

→ ● 川之江工場に1台目の衛生用紙マシン設置

三島工場N7洋紙マシンを板紙マシンに転抄することを構想

川之江工場に2台目の衛生用紙マシン増設を構想

捻出したパルプを
衛生用紙へ活用

● さらなるクラフトパルプの増産改造

→ ● 三島工場N7板紙マシン稼働

→ ● 川之江工場に2台目の衛生用紙マシン増設を意思決定 2021年10月稼働予定

コロナ禍での社会
の変容への対応

● 三島工場にペーパータオル専抄マシン設置を意思決定 2021年7月稼働予定

● 三島工場洋紙マシンをフラッフパルプへ転抄を意思決定 2022年9月稼働予定

売上高
8,000億円~1兆円

営業利益率10%

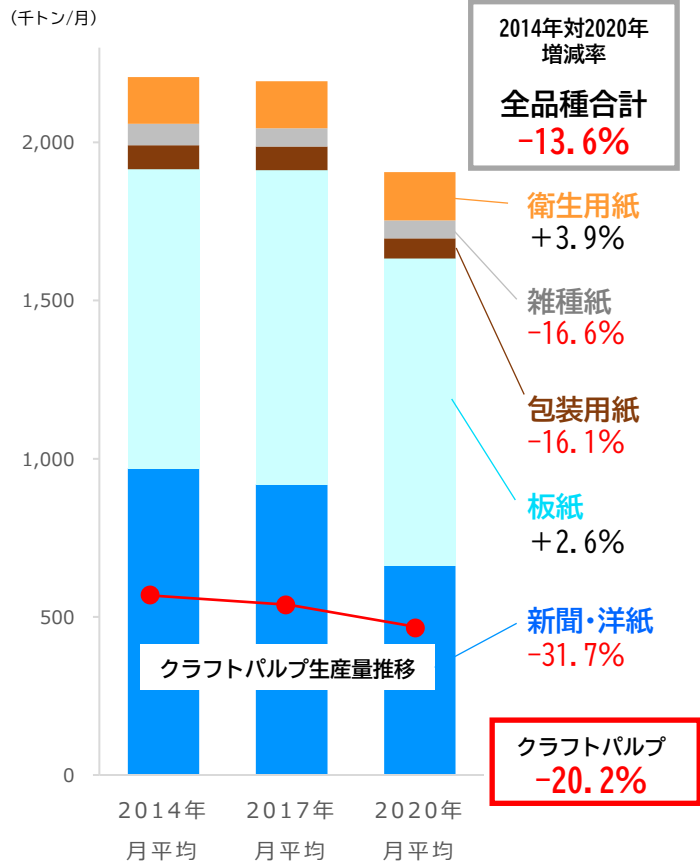
H&PC売上構成比
50%以上

H&PC海外売上構成
30%以上

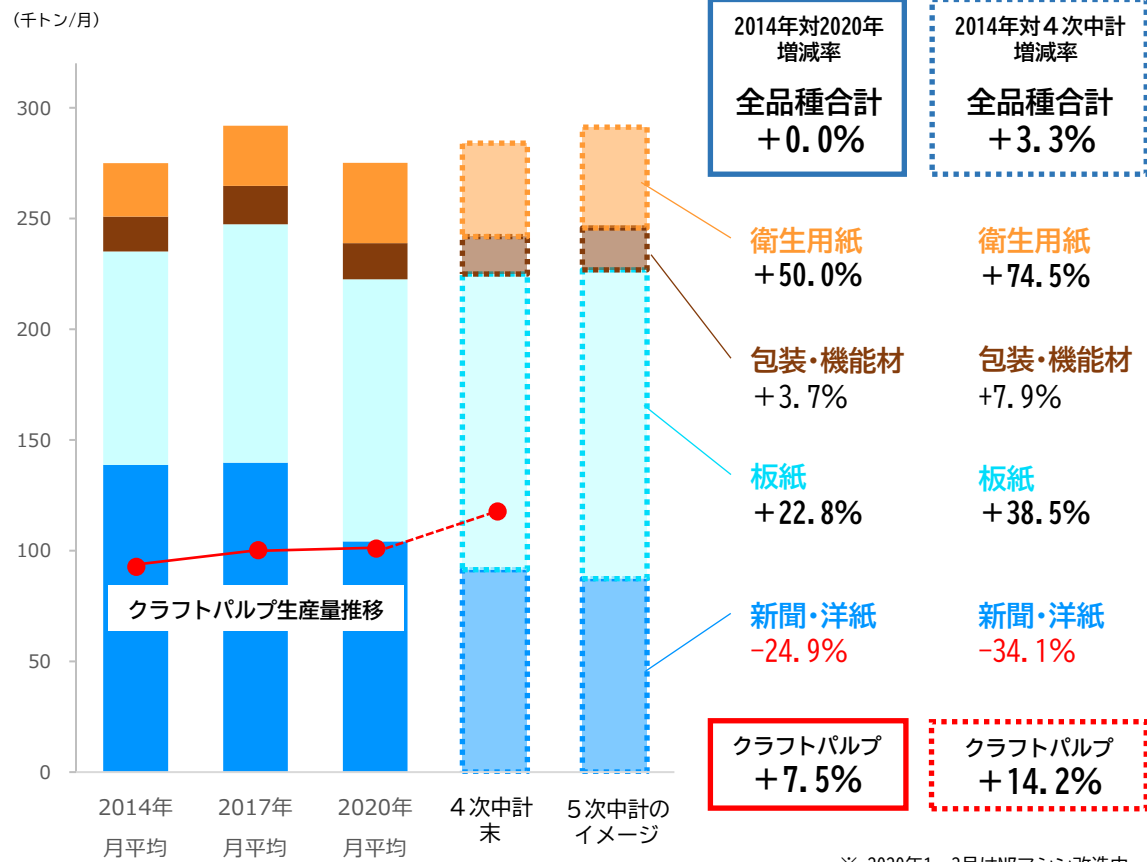
- クラフトパルプの増産
- 紙・板紙事業の施策
- H&PC事業の施策

戦略的な生産品種シフトによるマシン稼働率の維持と競争優位性の向上を実現

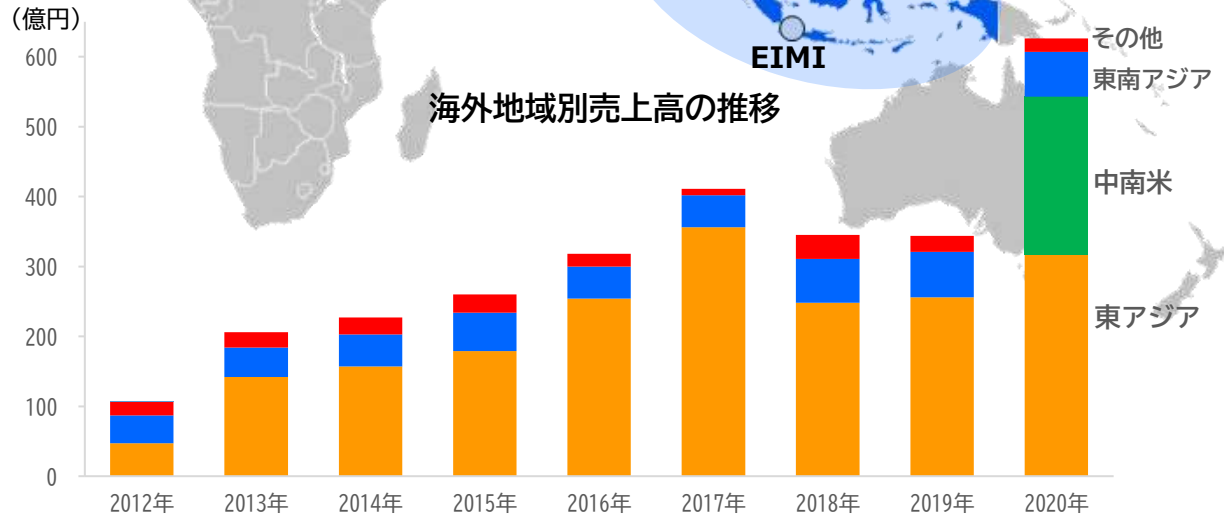
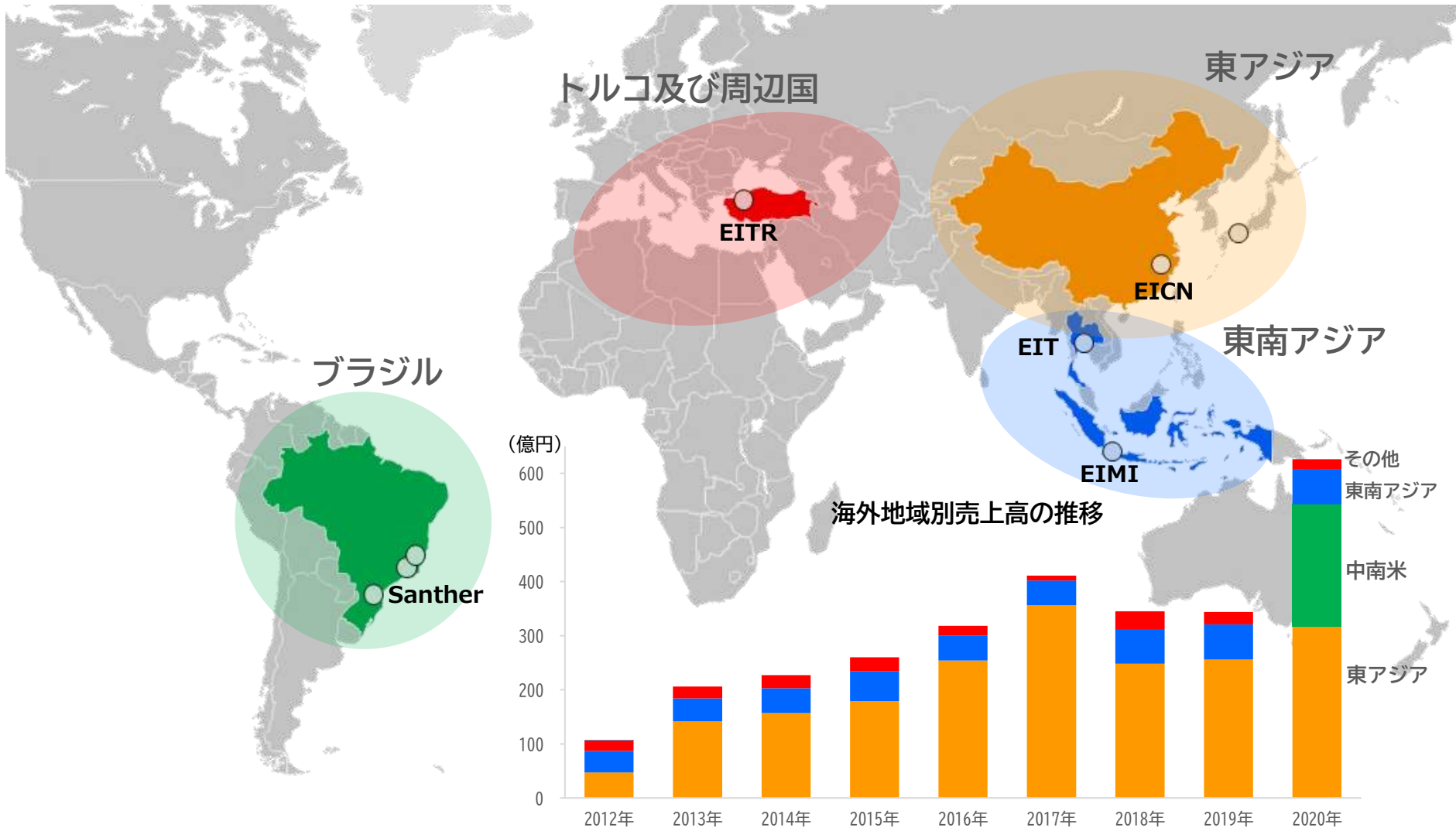
品種別生産数量推移（製紙業界）



品種別生産数量推移（当社）



1次中計以降、ベビー用紙おむつを軸にアジアで地産地消の体制を構築
 3次中計ではブラジル・トルコに新たな「点」を打った

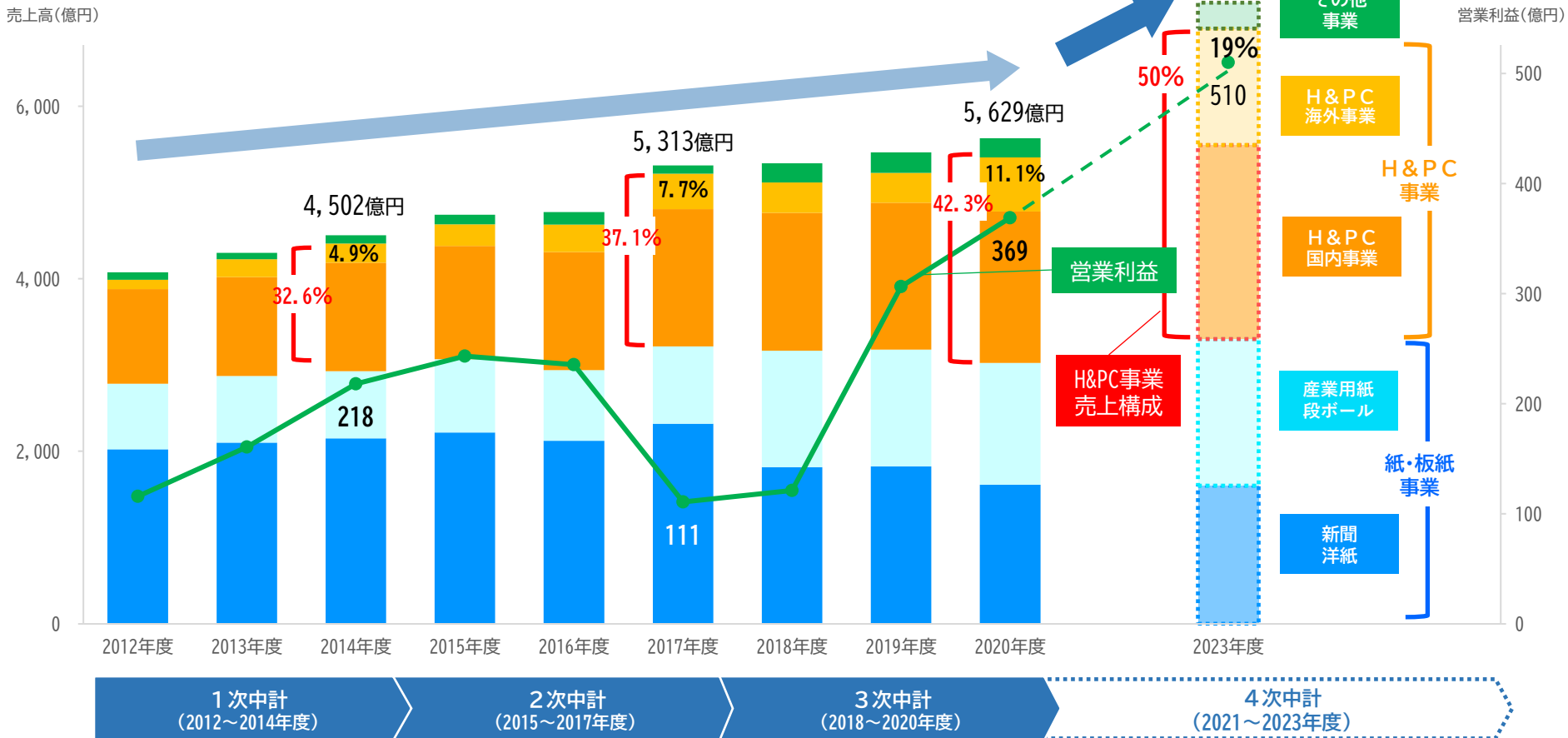


事業ポートフォリオの戦略的変革

構造改革と海外事業拠点の拡大により、第4次中計以降の飛躍的成長の基盤を確立

事業別売上高・営業利益推移

5次中計のイメージ
売上高
8,000億円～1兆円



2. 第4次中期事業計画の全体像

- 第4次中期事業計画の基本方針 … P10
- 第4次中期事業計画の数値計画 … P11
- 事業別 売上高・営業利益の計画 … P12
- 連結売上高の拡大計画 … P13
- 連結営業利益の拡大計画 … P14
- 投資計画の概要 … P15



4次中計スローガン

GEAR UP 次なる成長、新たな未来へ

基本方針

1

強靱な事業 ポートフォリオの確立

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

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

CNF等の新規事業により、将来の成長機会を創出

2

財務体質の強化

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

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

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

3

気候変動問題への対応 2050年カーボン ニュートラルの実現

再生可能エネルギーの利用を促進し、2050年までに石炭ゼロ化を目指す

植林の適正管理と植林面積の拡大に継続的に取り組む

CNF・脱プラスチック製品の事業推進により、環境にやさしい素材転換を促進

第4次中期事業計画の数値計画

成長モメンタムを維持し過去最高の売上高・営業利益を目指す

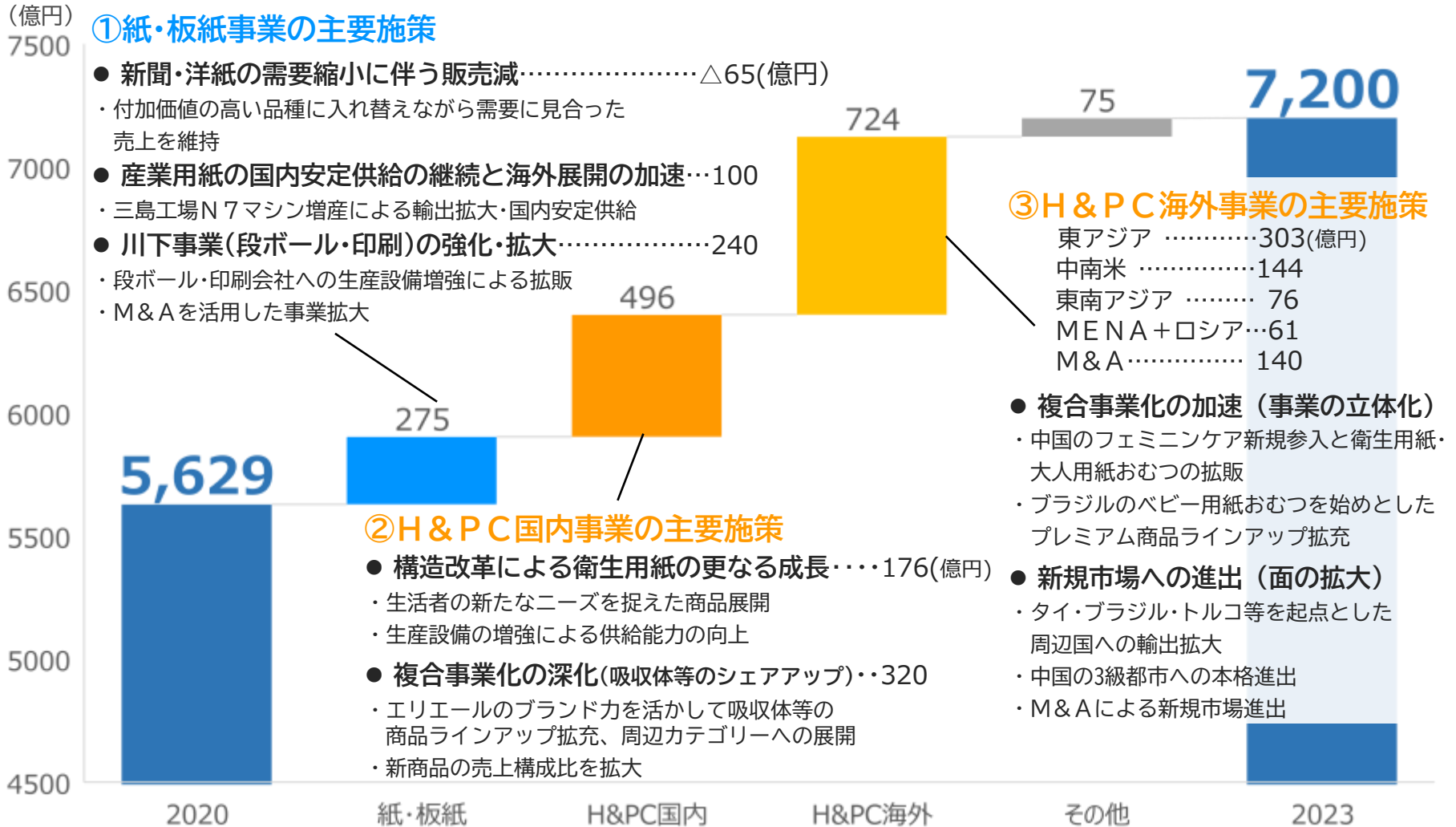
(単位：億円)	第1次中計 (2014年度)	第2次中計 (2017年度)	第3次中計 (2020年度)	第4次中計 (2023年度)	第5次中計 (2026年度)の イメージ
売上高	4,502	5,313	5,629	7,200	8,000-1兆円
営業利益 (営業利益率)	218 (4.8%)	111 (2.1%)	369 (6.6%)	510 (7.1%)	800-1,000 (10%)
H&PC海外売上比率	4.9%	7.7%	11.1%	18.8%	30%以上
ROE	10.0%	2.2%	10.1%	10.0%以上	12%以上
ネットD/Eレシオ	1.9倍	1.6倍	1.3倍	1.0倍	1.0倍以下
(参考値) 経常利益 (経常利益率)	218 (4.8%)	128 (2.4%)	345 (6.1%)	480 (6.7%)	
設備投資額(3カ年累計)	783	1,093	1,749	1,250	
減価償却費(3カ年累計)	800	872	992	1,200	
純有利子負債	2,925	2,800	2,998	2,700	
格付符号/方向性(R&I)	BBB-/安定的	BBB+/安定的	BBB+/ポジティブ	A格目標	
米ドル(円/ドル)	109.8	110.9	106.1	110	
ドバイ原油(ドル/バレル)	84	56	45	63	

事業別 売上高・営業利益の計画

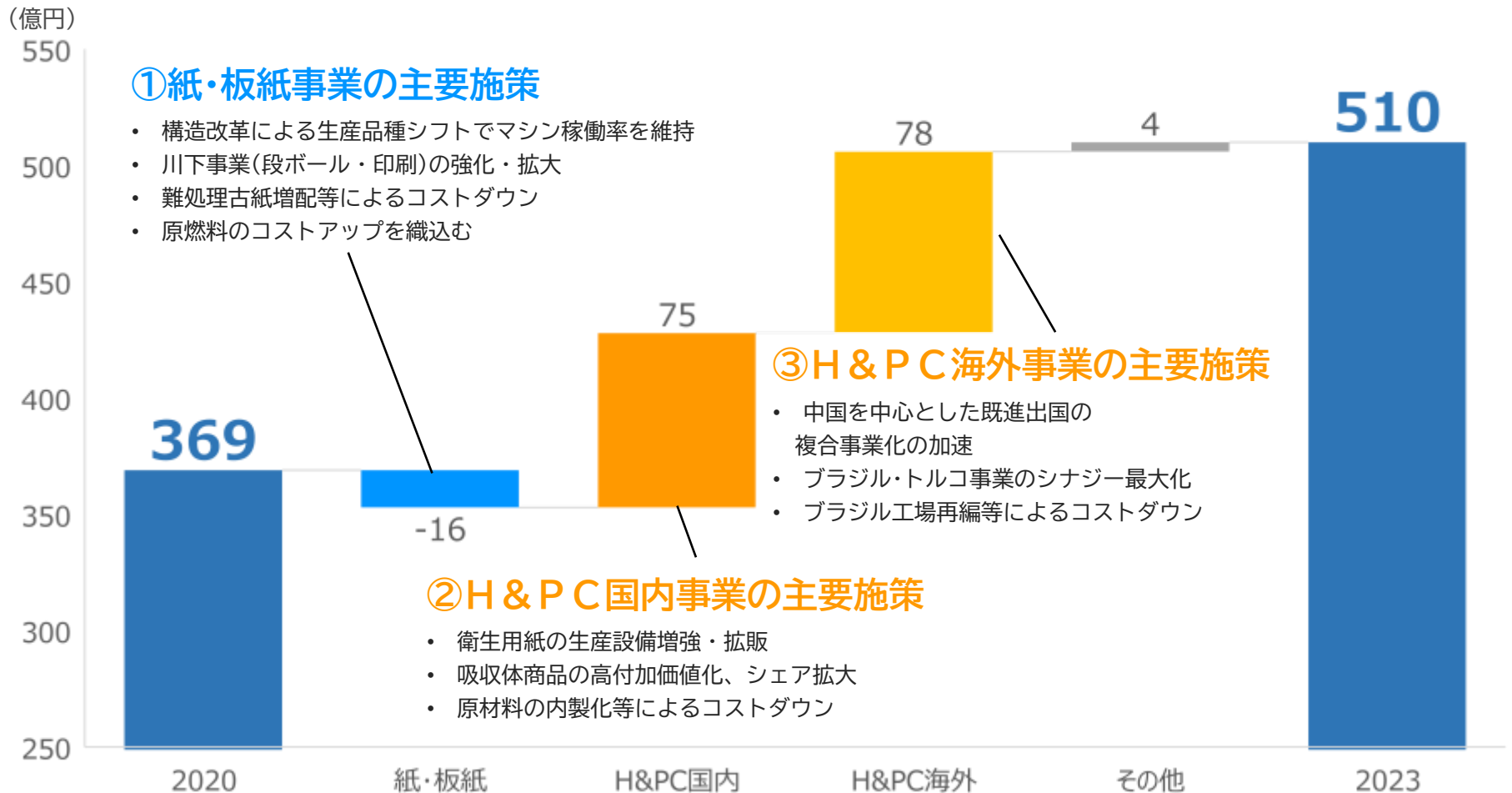
初めて「H&PC事業」が「紙・板紙事業」を売上規模で逆転

事業	第3次中計(2020年度)			第4次中計(2023年度) 計画		
	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業 利益率	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業 利益率
紙・板紙事業	3,025	196	6.5%	3,300	180	5.5%
H&PC事業	2,380	147	6.2%	3,600	300	8.3%
(内訳) 国内事業	1,754	155	8.8%	2,250	230	10.2%
海外事業	626	-8	-	1,350	70	5.2%
その他事業(調整額含む)	225	26	11.4%	300	30	10.0%
合計	5,629	369	6.6%	7,200	510	7.1%

2023年度 連結売上高7,200億円(2020年度比+1,571億円)を目指す



2023年度 連結営業利益510億円(2020年度比+141億円)を目指す



成長分野のH&PC事業に投資を優先的に配分

3ヶ年 設備投資額 1,250億円

M&A投資額 300億円

(設備投資内訳) 成長投資 765億円、維持投資 485億円

投資区分	事業	設備投資額	主な狙い
成長投資	H & P C	555億円	《国内》 ・衛生意識の高まりによるニーズへの対応 (ペーパータオル・ウェット供給体制の強化) ・衛生用紙の高付加価値品、大人用紙おむつの拡販 《海外》 ・中国でのフェミニンケア商品・衛生用紙等の複合事業化推進 ・3次中計で本格参入したブラジル・トルコの更なる事業拡大
	紙・板紙	105億円	・段ボール、印刷会社の生産設備増強による川下事業強化 ・いわき大王製紙へのリサイクルボイラー増設、自家発電100%化 ・難処理古紙増配による再資源化促進とコストダウン
	その他 (CNF・IT・物流)	105億円	・CNF製造設備新設による事業化の加速 ・事業拡大を支えるIT投資 ・エリア物流の強化、物流倉庫増強による採算性改善
	計	765億円	
維持投資	-	485億円	

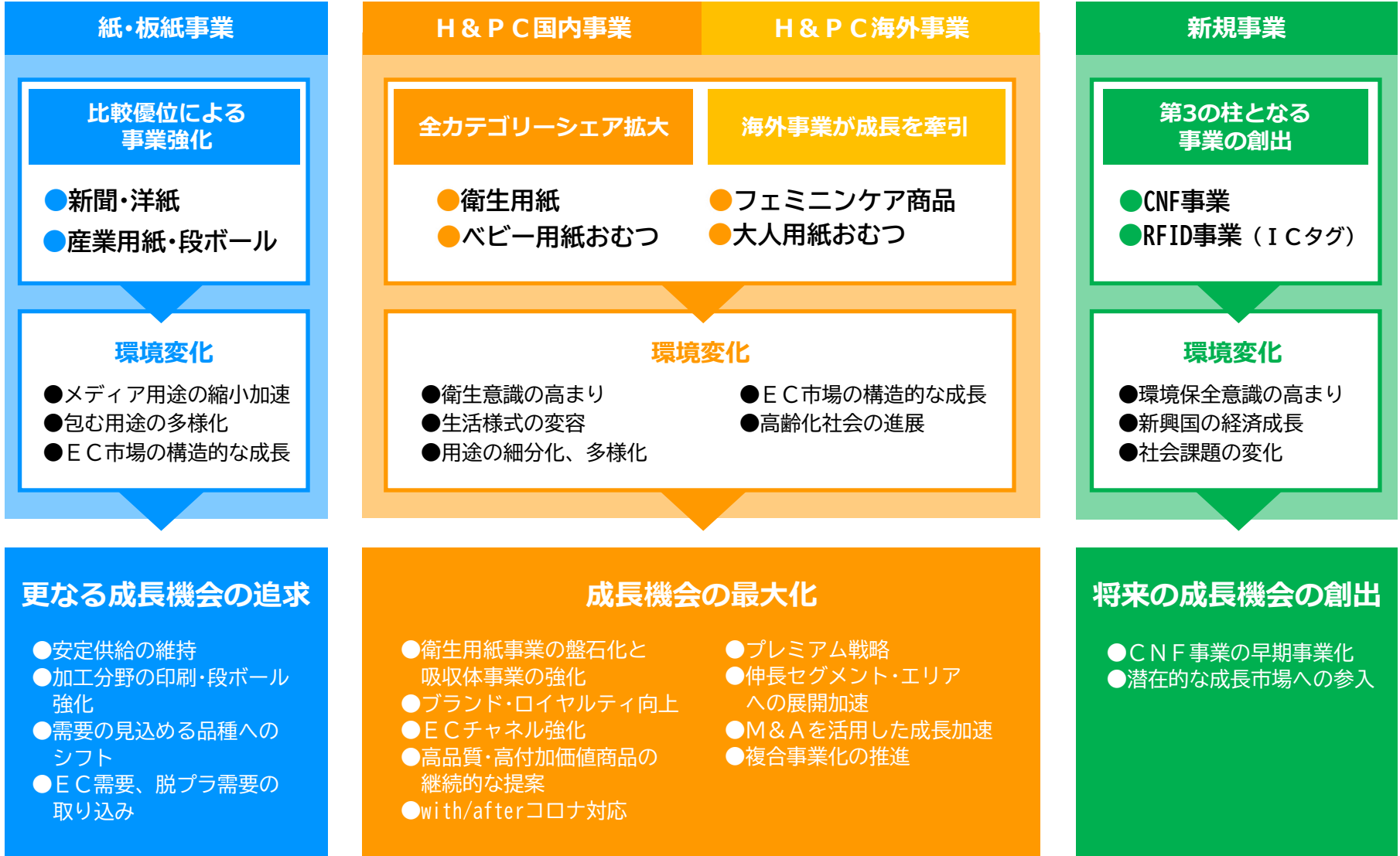
3. 事業部門戦略

- 事業部門戦略の全体像 … P17
- 産業用紙・段ボール事業 … P18～P19
- 新聞・洋紙事業 … P20～P21
- H&PC国内事業 … P22～P24
- H&PC海外事業 … P25～P31
- 新規事業… P32
- コーポレート部門のグローバル対応 … P33



事業部門戦略の全体像



各事業の環境認識を踏まえた戦略・施策を実行

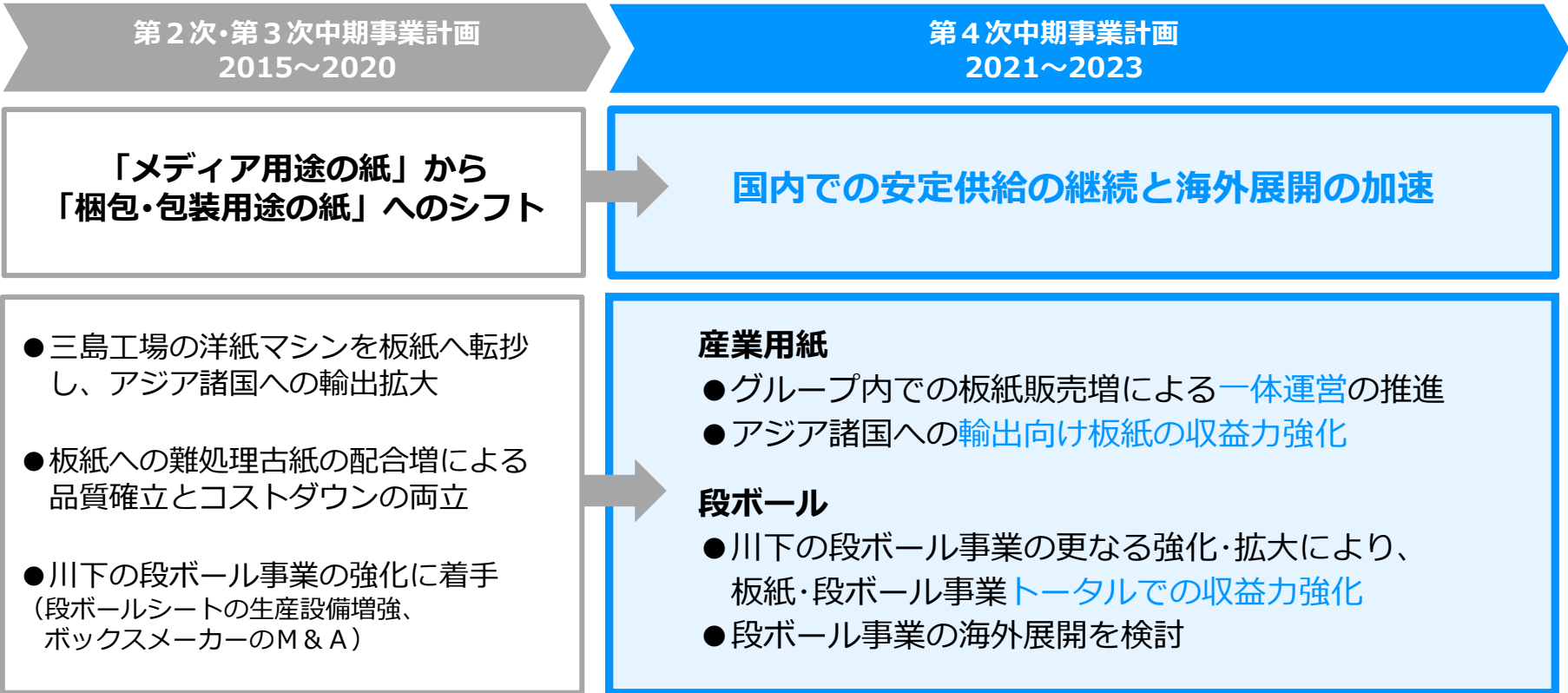


CSV
事業を通じた
社会課題解決

商品輸送に不可欠で、環境にやさしい「梱包・包装用途の紙」の供給

- 国内トップクラスの古紙処理技術を活用した難処理古紙の板紙への配合増
- プラスチック代替素材の開発・販売により、リサイクルに適した紙素材を提供



事業環境認識

- 国内では加工食品・飲料・EC用途を中心に今後も**更なる需要増**が見込める
- 海外では中国での古紙輸入規制の影響等により日本からの**輸出増**および**市況安定**の見通し

4次中計の主要施策

板紙の輸出拡大と国内供給体制強化

三島工場N7マシン生産数量

2020年10月	4次中計	→ 輸出	→ 国内供給	→ 収益力強化
25,000トン	30,000 トン/月			

川下事業の強化・拡大（段ボール事業 売上高）

3次中計	4次中計	5次中計のイメージ
430億円	600 億円	850 億円

産業用紙・段ボールの一体運営

産業用紙

- 1 国内安定供給と板紙全品種のワンストップデリバリーによる拡販
- 2 難処理古紙の有効活用と販売地域の厳選による輸出板紙の収益力強化
- 3 環境にやさしい紙製品の開発・販売加速

段ボール

- 1 独立系段ボール会社・ボックスメーカーとの関係強化・M & Aによる事業拡大
- 2 トータルパッケージ提案の強化
(包装・機能材、紙器や特殊加工品など周辺商材含む)
- 3 段ボール事業の海外展開検討に着手

板紙から段ボールまでトータルでの収益力強化

CSV

事業を通じた
社会課題解決

人々の暮らしに欠かせない「メディア用途の紙」の安定供給

- 常に高品質・高付加価値の製品をユーザーへ安定供給
- 最終需要家のニーズに対応した商品開発
- 森林認証紙や環境にやさしい印刷物の開発・販売



第2次・第3次中期事業計画
2015～2020

三島工場の特徴を活かし、洋紙から
板紙、衛生用紙への品種シフト

- 三島工場の洋紙マシンを板紙へ転抄し、パルプを衛生用紙へ活用
- サクラテラス卸商との協業を通じて洋紙の高付加価値製品の販売構成増を追求（A2コート、平判製品）
- 印刷会社のM & Aにより高付加価値品種の販売構成増（シール・ラベル、ビジネスフォーム、貼箱）

第4次中期事業計画
2021～2023

更なる品種シフトを見据えた生産体制、
販売構成の検討と、川下の印刷事業の強化

洋紙

- 高付加価値化の追求によるキャッシュフロー創出
- 更なる需要縮小を見据えた生産体制、販売構成の検討

印刷

- 各印刷会社の垣根を超えた生産構造改革により最適生産体制を構築
- 印刷事業の更なる強化により、洋紙・印刷トータルでの収益力を極大化

事業環境認識

- コロナ禍で新聞用紙、印刷・情報用紙ともに需要縮小が加速し、**今後も大幅な回復は望めない**と推測
- 商業印刷の需要は縮小傾向も、シール・ラベルやビジネスフォームの需要は**今後も底堅く推移**

4次中計の主要施策

新聞・洋紙をより筋肉質な事業へと深化

新聞・洋紙の需要に見合った売上高を維持

三島工場の優位性を活かし、生産品種を入れ替えながら高付加価値化の追求および高い稼働率を維持

印刷事業のさらなる強化・拡大（印刷事業 売上高）

3次中計
330億円

4次中計
400億円

5次中計のイメージ
450億円

洋紙・印刷の一体運営

新聞・洋紙

- 1 安定供給の維持・継続
- 2 在庫削減によるキャッシュフロー改善
- 3 需要が見込める分野への更なる品種シフト

印刷

- 1 全品種ワンストップ営業の強化
- 2 各印刷会社の枠を越えた全体最適の生産体制を追求（設備の移設・集約）
- 3 高付加価値印刷物の販売強化（シール・ラベルやビジネスフォーム）

洋紙から印刷までトータルでの収益力強化

CSV

事業を通じた
社会課題解決

生活者が自分らしく毎日を過ごすサポート

- エリエール製品を通じて生活者の日々の快適性を追求
- 衛生意識の高まりに応え、安心して健康的な暮らしを支える



第2次・第3次中期事業計画
2015～2020

衛生用紙の圧倒的
国内シェアNo.1確立

- 抜本的な構造改革による衛生用紙の生産体制強化
- 日清紡HD紙製品事業M & A
- シェア拡大を見据えた吸収体商品の生産体制強化
- マスク・除菌ウェット等の設備増強

第4次中期事業計画
2021～2023

3次中計から続く構造改革・設備投資を通じた
衛生用紙事業の更なる成長と
吸収体事業のシェアアップ

- 全カテゴリートップシェアの衛生用紙事業を一層強化
- 既存カテゴリーからの派生商品を積極的に投入し
新商品の売上構成比率アップ



事業環境認識

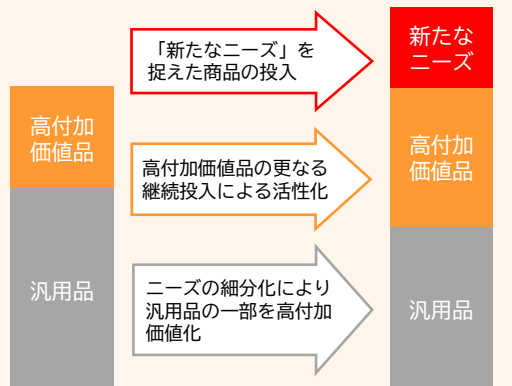
コロナ禍での衛生意識の高まりなどによる生活様式の変容が、国内衛生用品市場の需要構造に変化をもたらし、各カテゴリーにおいて生活者ニーズは今後も細分化・高付加価値化が進むと予測

4次中計の主要施策 衛生用紙全カテゴリーNo.1ポジションの盤石化

生活者ニーズを捉えた商品展開

- 生活者の衛生意識の高まりによる「新たなニーズ」に対応
- 市場活性化につながる商品の継続投入の拡大によるシェアアップを実現

衛生用紙の商品展開イメージ



供給能力の更なる向上

生産品種集約の最適化
各工場での最適生産・安定供給の実現

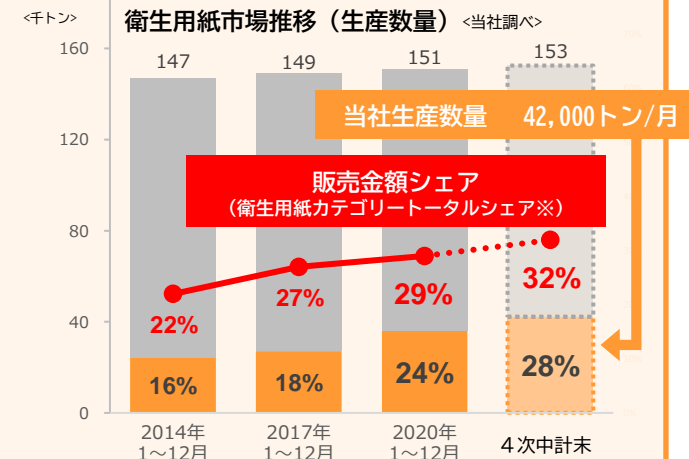
2018年10月
衛生用紙1号抄紙機稼働
(川之江工場/愛媛)



2021年7月
ペーパータオル抄紙機稼働予定
(三島工場/愛媛)



2021年10月
衛生用紙2号抄紙機稼働予定 (川之江工場/愛媛)
衛生用紙加工機稼働予定 (可児工場/岐阜)



	2020年	4次中計末
衛生用紙カテゴリー トータルシェア※	29%	32%
当社生産数量	36,000トン/月	42,000トン/月

※ティッシュ・トイレット・キッチンタオルの販売金額データ
インテージSRIデータ (2014年1月~12月、全国企業総計)
インテージSRI+データ (2017年1月~12月、2020年1月~12月、全国企業総計)

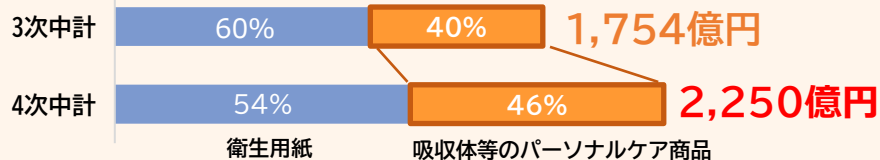
カテゴリーブランドの強化・拡張

衛生用紙と吸収体等の「両輪」による複合事業の深化

吸収体等のパーソナルケア商品のシェア拡大により、衛生用紙との両輪での事業強化
フラッフパルプの内製化により新たな価値を持った商品を投入し、収益力を向上



H & P C 国内事業 品種別売上構成比



H & P C 国内事業 営業利益



CSV

事業を通じた
社会課題解決

海外進出国の発展、生活水準の向上に寄与

- 高品質な衛生用品の普及による感染症予防、生活水準の向上
- 海外拠点での雇用創出・維持、原材料の現地調達
- 海外拠点の技術・研究開発力の向上



第2次・第3次中期事業計画
2015～2020

海外生産拡大（地産地消）と
複合事業化の推進

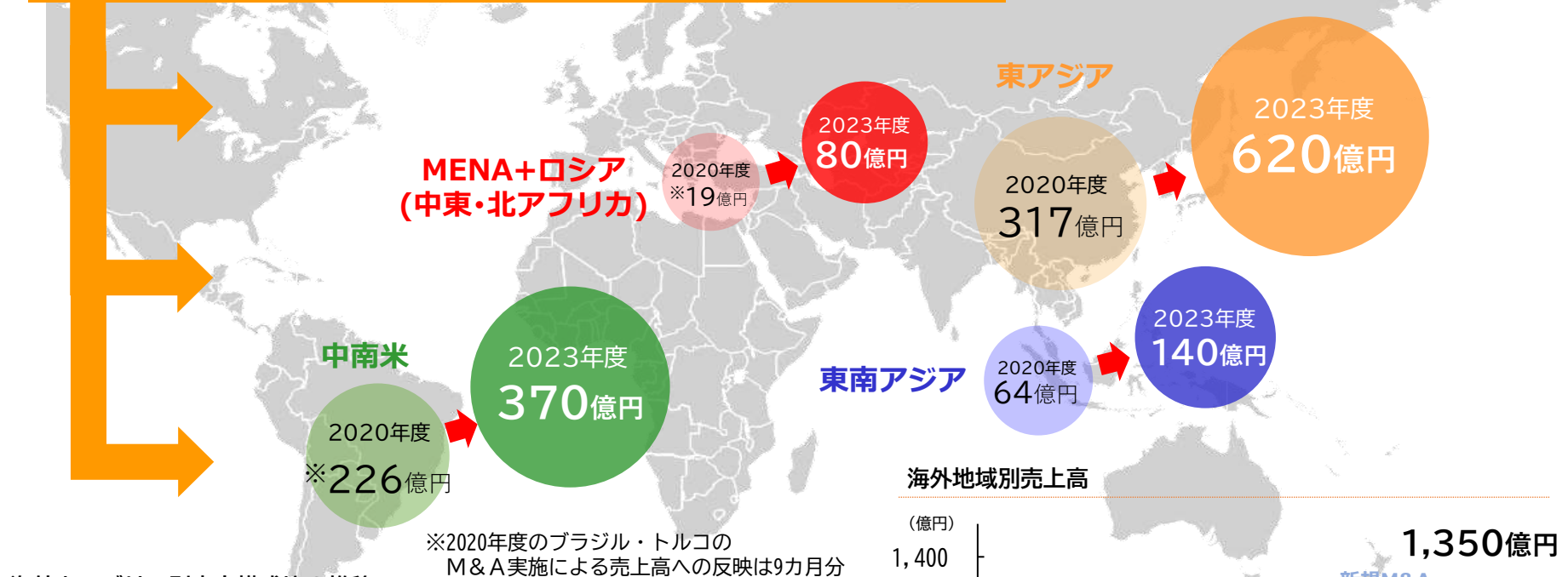
- **中国**
ベビー用紙おむつプレミアムブランド
戦略・高級トイレット拡販
- **タイ**
ベビー用紙おむつ、ウエット商品、
フェミニンケア市場参入
- **インドネシア**
ベビー用紙おむつマシン増設
- **ブラジル・トルコ**
M&Aによる進出

第4次中期事業計画
2021～2023

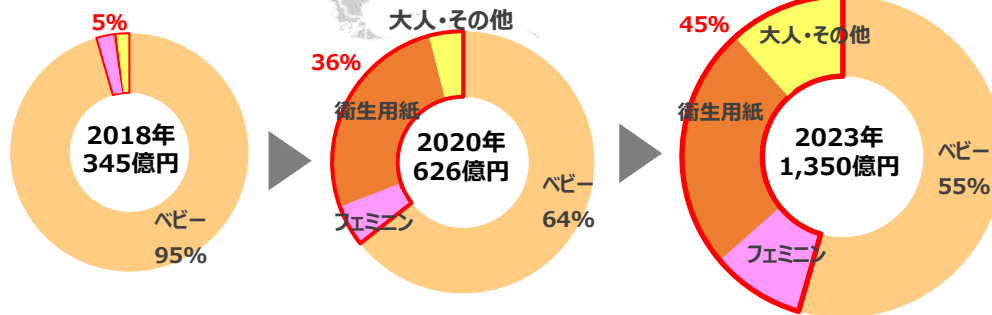
成長エンジンの柱として、既進出国での
複合事業化と新規市場進出による拡大

- 海外子会社での**全社営業利益黒字化**
- M&A進出国（ブラジル・トルコ）での**シナジー発現**と
輸出事業の拡大
- M&Aによるエリア・海外事業規模拡大、**複合事業化**を追求
新興国の衛生用紙メーカーのM&Aを検討
- 進出国における**CSVの充実**と地域貢献

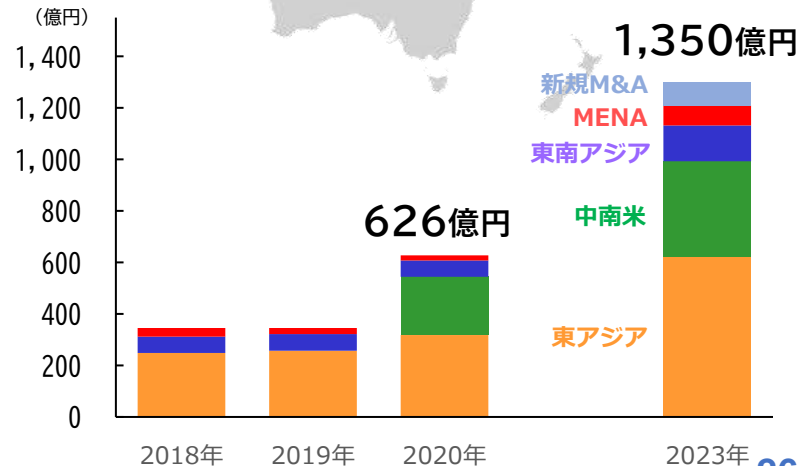
- 日本で築いた複合事業化モデルを海外に展開
- M&A実施による成長スピードの加速



海外カテゴリ別売上構成比の推移



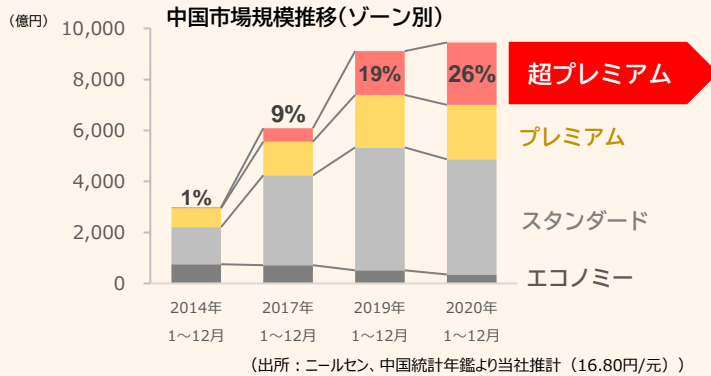
海外地域別売上高



H & P C 海外 中国事業の取組み①

超プレミアムゾーンでの更なる拡販
市場全体の8割を占め、需要の伸長する3級都市での事業拡大

常に最上位ゾーンの商品投入



ゾーン別・販売チャネル別の商品細分化

最上位品 光の羽「鎔金」シリーズの販売拡大

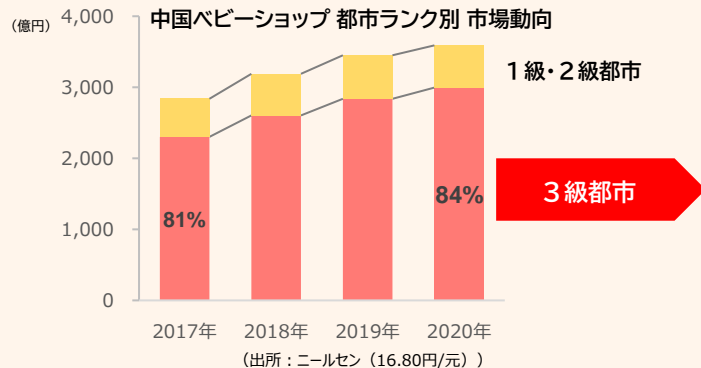


「鎔金」シリーズの店頭陳列強化



鎔金の産着 (最上位品)

3級都市への本格進出



3次中計までにGOO.Nブランドの高品質の消費者認知を確立

- ➔ 4次中計では需要の伸長する3級都市へ販路を拡大し更なる販売増へ
- ➔ 3級都市向け新商品の販売開始



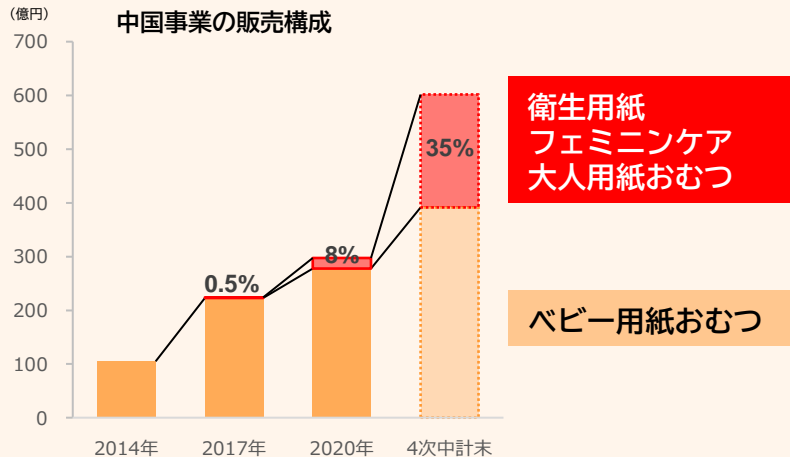
「小晴天の産着」の3級都市へのキャラバン巡回



小晴天の産着 (3級都市向け)

複合事業化戦略の本格化に向け、生産設備を増強

複合事業化の推進



■ フェミニンケア市場へ本格参入 市場規模 約7,000億円(日本の9倍)

本年5月より輸入品の先行販売開始
2022年1月より現地生産開始予定



フェミニン新商品 elis天使の紗織

■ 「衛生・安全・高機能」 商品のニーズの高まり

開発および生産設備増強



エリエール抗菌トイレトペーパー

第2工場稼働による生産体制の増強

2020年9月 第2工場竣工、ティッシュ加工機稼働
2021年3月 ウェットワイプ加工機稼働
2022年 フェミニンケア加工機稼働予定
将来的には段ボール事業参入も検討



第1工場・第2工場 全景



紙おむつモニタリングルーム



工場見学ツアー

複合事業化の推進に向け、更なる生産体制強化を検討 収益体質強化に向けた流通販売網の最適化促進

複合事業化の推進

タイ

- 好調なフェミニンケア事業の更なる強化
- ウエットティシューの拡販
- ベトナム・マレーシアなど周辺国での販売力強化と安定黒字化の実現



フェミニンケア商品・ウエットティシュー・ベビー用紙おむつ

インドネシア

- ベビー用紙おむつと衛生用紙を軸とした複合事業化の推進
- ベビー用紙おむつの品質・デザイン的大幅リニューアルやディズニーキャラクター採用による流動層の獲得



ベビー用紙おむつ
(プレミアム品・エコノミー品)

ベビー用紙おむつ
(ディズニーキャラクターデザイン)

流通販売網の最適化

タイ

- 都市部から地方部への配荷拡大
- 取組み販売店の厳選と集中販促
- E C を活用した高収益商品の拡販



タイ小型店舗での販売

インドネシア

- 伝統的店舗（ワルン）への販路拡大を通じたベビー用紙おむつ事業の黒字化
- E C の販売構成比を引き上げ営業効率改善



ベビー用紙おむつ1枚パック
(ディズニーキャラクターデザイン)

H & P C 海外 ブラジル事業の取組み

中国に次ぐ海外事業の“売上・利益の核”への成長
大王製紙・Santher社・丸紅 3社のシナジー効果の最大化

大王製紙株式会社

技術力・商品力・
マーケティング力



Santher

ブラジル国内での
高いブランド認知度



Marubeni

ブラジルでのビジネス
ネットワーク



ベビー用紙おむつ・フェミニンケア商品・衛生用紙



Santher社の主力生産拠点 ブラガンサパウリスタ工場

商品ラインアップの充実

- 大王品質、大王ブランド商品を順次投入
- 商品の高付加価値化と収益性向上を実現

生産・開発体制の改革

- 既存工場の再編、新マシン導入による構造改革
- 開発体制の強化

シナジー効果で更なる事業拡大

- H&PC事業、特殊紙事業ともに輸出拡大を検討

戦略的立地条件を活かした輸出展開で事業拡大 GOO.Nブランドの強化とグループ初の液体石けん事業展開

大王製紙グループの ノウハウ活用

- GOO.N製品の現地生産化と設備増強
- ベビー用紙おむつの品質強化とブランドの確立



ベビー用紙おむつ

周辺国への輸出版売の推進

- ロシア・MENA・東欧への輸出版売体制の確立
- 輸出比率を高めることで為替リスクを最小化



エリエールインターナショナルターキー本社工場

新たな商品カテゴリーの 有効活用

- 液体石けん事業のグループ内での水平展開を検討



液体石けん

5次中計での本格的な事業拡大に向けて4次中計で着実に布石を打つ

事業環境認識

当社CNFの強み

三島工場の持つ多種多様なパルプを活用することで、CNFユーザーのニーズに応じた複数の素材・繊維サイズのサンプルを提供可能

- 研究開発の段階を経て、市販商品への採用事例も増加
- CO₂削減に向けたニーズの高まりから、CNF配合・置換による軽量化や、プラスチック使用量削減による用途の多様化など、今後数年間で本格的に普及が進むと想定

4次中計の主要施策

CNF複合樹脂の生産性向上によるコスト低減の実現

- 前中計でCNFサンプル提供数が大きく増加。
4次中計ではCNF供給能力を更に向上させるため
2021年にパイロットプラントを稼働

一貫製造プロセス構築により生産性を飛躍的に改善しコスト大幅低減を実現

※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)の「炭素循環社会に貢献するCNF関連技術開発プロジェクト」に採択

- 4次中計期間中に用途展開を加速し、
商業生産設備導入を目指す

CNF複合樹脂



商業化プロセスに向けてCNFの用途展開加速

- 用途展開の一例として、2018年よりレース用電気自動車の部材として当社CNF成形体「ELLEX-M」を供給、2020年からはCNF複合樹脂「ELLEX-R」を追加等、車両部品への実用展開の可能性を探ってきた
- 持続可能な社会の実現に向けて、CNFの持つ高強度・高弾性率の強みを活かし、プラスチック使用量削減や車両の軽量化によるCO₂削減に貢献



当社CNFをレース用自動車の部材へ使用



©SAMURAI SPEED

当社グループの技術を活用したRFID事業の拡大

事業環境認識

当社RFIDの強み

製紙とエンジニアリングで培った技術を融合させ、RFIDタグ、ハードウェア、ソフトウェアを一貫して顧客の要望に対応が可能

医療・物流業界等では人手不足(省人化)、労働環境の改善、ヒューマンエラー防止、業務のデジタル化(DX)、業務効率の改善が求められ、RFIDのニーズが高まり本格的に普及が進むと想定

4次中計の主要施策 (ソリューションの提供拡大)



ソリューション提供実績

●主なソリューション実績

- 医療分野 : 人手不足解消、ヒューマンエラー防止、業務効率化
- 化粧品分野 : 流通トレサビリティ
- 物流分野 : 人手不足解消、業務のデジタル化

●主なRFIDタグ・ラベル実績

- 医療分野 : RFIDラベル
- アパレル分野 : RFIDタグ・ラベル
- 製造管理分野 : RFIDラベル

4次中計の事業展開

ダイオーエンジニアリングに導入した最新鋭の生産設備をフル活用しこれまでの実績で培ったソリューションをパッケージ化することで物流・アパレルなど様々な分野での利用拡大を目指す

海外事業の拡大に対応したグローバルなサポート体制の構築 グローバル視点でのグループガバナンス体制の一層の強化

事業の成長・拡大に必要な 経営資源の安定調達と最適配分

- 人財の最適配置、海外登用人財の採用・育成、日本国内での外国人社員採用
- 海外各国内および輸出入における最適物流体制の構築
- 海外での資源・資材の安定調達と購買政策・購買機能の統合・強化
- 重点投資領域の見極めや、グローバルな資金管理体制の構築
- 海外M&A戦略の推進

グループガバナンス体制の一層の強化と リスクマネジメントの充実

- 海外法務人財の充実による海外法令、リーガルリスク管理体制の構築
- 知的財産部の海外担当の増強・育成による海外での意匠・商標出願、権利化の強化
- グループグローバルでのITインフラ統制基盤の構築によるルール統一と統制強化
- 海外M&A戦略推進におけるIT要員・体制の強化

4. キャッシュフロー・株主還元方針

- キャッシュフロー・株主還元方針 … P36



キャッシュフロー・株主還元方針

資本コスト・資本収益性を意識した経営を推進し
財務の健全性を改善することで持続的な成長を目指す

1 4次中計 キャッシュフロー

営業C F 2,100億円

減価償却費 1,200億円

税引前利益 他

投資C F 1,550億円

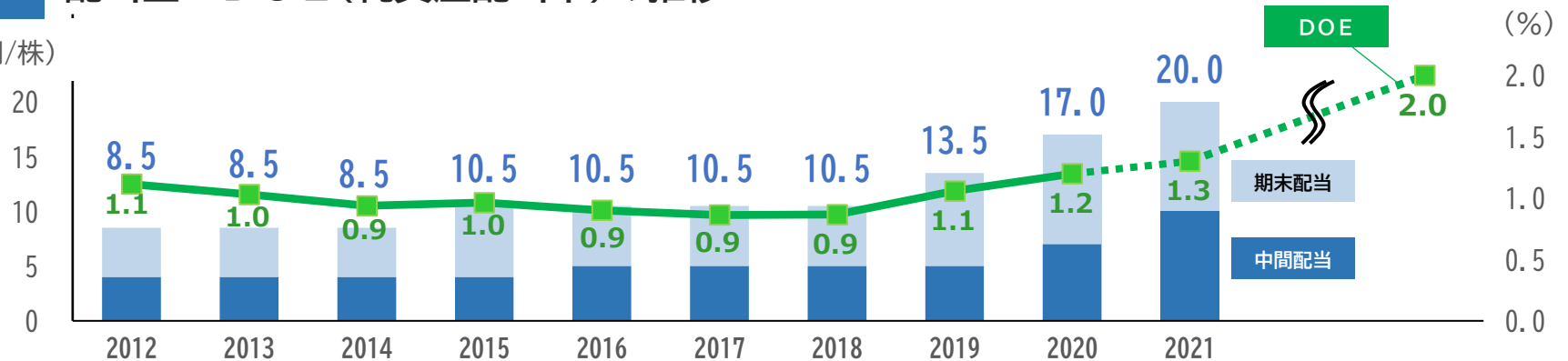
設備投資 1,250億円

M & A 投資枠
300億円

有利子負債削減
安定配当
純資産の充実

2 配当金・DOE (純資産配当率)の推移

(円/株)



業績状況や内部留保の充実等を
勘案した安定配当を継続

今後はDOE※も指標に加え、成長に伴う
純資産の充実を株主還元へ反映

※ DOE : 純資産配当率

5. 持続可能な社会の実現に向けた取組み

- SDGsへの取組み … P38
- 2050年カーボンニュートラル実現へのロードマップ … P39
- グローバルな社会貢献・地域社会との共生 … P40



SDGsへの取り組み

	マテリアリティ(重要課題)	事業戦略	事業を通じた主な社会課題解決	SDGsゴール
Dedicated ものづくりへのこだわり	事業ポートフォリオの戦略的変革	【新聞・洋紙事業】 ●生産体制・販売構成の見直し ●川下の印刷事業の強化	【産業用紙・段ボール事業】 ●国内での安定供給の継続 ●海外展開の加速	
	グローバル展開の加速	【H&PC国内事業】 ●吸収体事業の国内シェア向上 ●衛生用紙との複合事業モデル確立	【H&PC海外事業】 ●既進出国での複合事業化 ●新規市場に進出し事業基盤の構築	
	新規事業の創出	【新規事業】 ●セルロースナノファイバー:多様なラインアップを取り揃え、複数分野での用途展開・量産化 ●RFID (ICタグ):ソリューション提案による課題解決	●洋紙から板紙への転抄 ⇒マシン稼働継続による雇用維持 ●海外各拠点での地域発展に貢献 ⇒技術・開発能力の向上・雇用維持 ●セルロースナノファイバーの商品・用途開発 ●RFIDによる業務効率化・働き方改革 ●環境対策商品(脱プラスチック等)の販売 ●感染症対策商品(マスク・除菌ウェット等)の販売	

	マテリアリティ(重要課題)	主な取り組み	KPI(2030年時点)	2020年実績 (※=2019年実績)	SDGsゴール
Attentive 地域社会とのきずな	地域社会との共生	●チリで地域の農業・酪農を支援する生活・灌漑用水の安定供給	—	—	
	持続可能なサプライチェーンの確立	●CSR調達	調達アンケート回収率 100% 5段階評価で3.5以上の取引先数 90%	87% 56%	

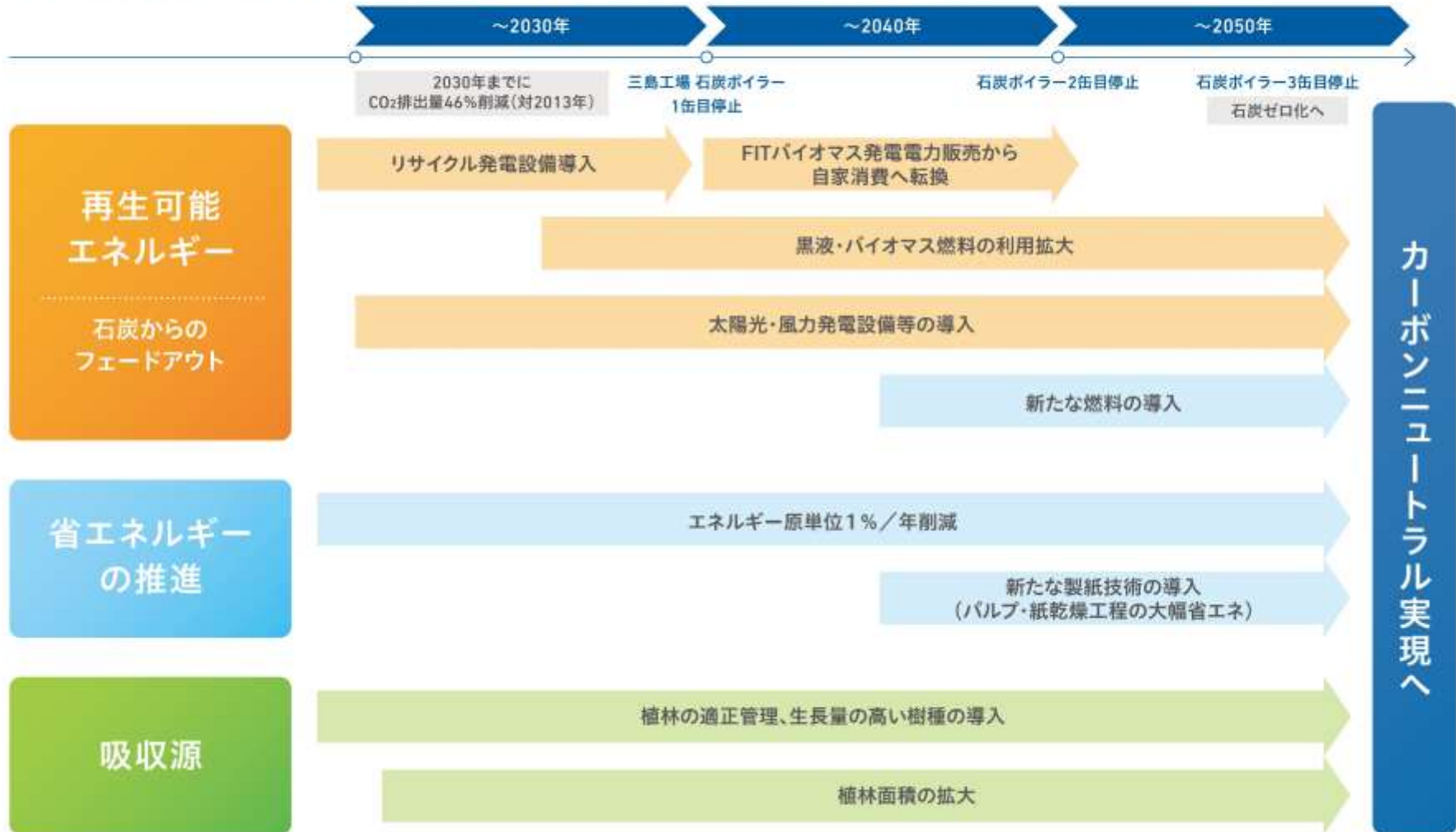
Integrated 安全で働きがいのある企業風土	人権尊重と人材育成、社員への思いやり	●ダイバーシティ:女性活躍推進 ●人材育成:語学力の向上 ●働き方改革:有給休暇取得推進 :Go.Nすくすく休暇取得推進* :男性の育児休業取得推進 ●健康経営:禁煙の推進	女性管理職比率 6.5% TDEIC600点以上取得者数 700名 取得率 75% 取得率 100% 取得率 100% 喫煙率 20%	2.2% 230名 65.7% 84.4% 6.3% 26.1%	
	公正で透明性の高い経営	●効果的で透明性の高いガバナンス体制の持続的向上	—	—	

*Go.Nすくすく休暇取得推進: 育児のための有給休暇5日間

Organic 地球環境への貢献	気候変動への対応	●バイオマス由来燃料への転換、廃棄物燃料の有効利用など	CO ₂ 排出量削減(対2013年比) 46%	2.7% [※]	
	循環型社会の実現	●難処理古紙の利用促進 ●ゼロエミッション ●水の循環・再利用、適正な排水処理による排水の浄化	板紙への配合率 30% 再資源化率 100% 用水・排水COD売上高当り原単位(対前年比) 1%/年削減	16.7% 98.9% [※] 用水 2018年比 ▲3% [※] COD 2018年比 +0.4% [※]	
	森林保全と生物多様性の維持	●天然記念物「アレルセ」を現地NPOと連携し保護 ●希少淡水魚「カワバタモロコ」を徳島県と連携し、繁殖・放流	—	—	

2050年 カーボンニュートラル実現へのロードマップ

多種多様な燃料を利用できるノウハウや新技術の導入により、積極的に化石燃料の削減に取り組む



グローバルな社会貢献・地域社会との共生



口唇裂の子供を支援する児童病院に紙おむつを寄贈

中国



日本

紙おむつの自販機設置で子育て世代の外出を応援



日本

沖縄タイムス社のこどもの貧困解決を目指すプロジェクトへ寄付



山岳民族子供支援プロジェクトに生理用ナプキンを寄贈

タイ



女性の自立を支援するSGDsの取組み「ハートサポートプロジェクト」を継続的に実施

ザンビア



インドネシア

工場近隣の保健所にベビー用紙おむつを寄贈



ブラジル

サンテル社の不織布マスクを地元医療機関に寄贈

チリ



植林事業を展開するチリの地域経済発展のため、果樹栽培・手工芸などの技能実習を実施

将来見通しに関する注意事項

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

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