



2018年5月31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 佐光 正義  
 コード番号 3880 東証第一部  
 問合せ先 経営企画部長 品川 舟平  
 TEL 03-6856-7509

### 第3次中期事業計画について

当社は2018年度から2020年度までの3年間を対象期間とする第3次中期事業計画(以下、「第3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. グループ長期ビジョンと第3次中計の位置づけ

グループ経営理念「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」のもと、長期ビジョン「戦略的に事業ポートフォリオを変革し、持続的に成長し続ける企業グループへ」を掲げ、10年後には、売上高8,000億円～1兆円規模(ホーム&パーソナルケア(以下、「H&PC」)事業の構成比50%以上、H&PC海外事業の構成比30%以上)を目指します。

第3次中計では、急激な外部環境変化に対応可能な強靱な企業体質への革進とともに、長期ビジョンを見据えた成長戦略を果敢に実行します。

#### 2. 第3次中計の概要

第3次中計の概要は次の通りです。詳細は添付の「第3次中期事業計画(2018年4月～2021年3月)」をご覧ください。

- (1) テーマ 『 Move on 革進と飛翔 』  
 (2) 業績計画

##### ① 第3次中計

	2017年度実績	第3次中計 2020年度計画	(参考)長期ビジョン
売上高	5,313 億円	6,350 億円	8,000億～1兆円
営業利益	111 億円	320 億円	800～1,000 億円
(営業利益率)	(2.1 %)	(5.0 %)	(10 %)
H&PC海外売上比率	7.7 %	15 %	30 %以上
ROE	2.2 %	8 %	12 %以上
ネットD/Eレシオ	1.6 倍	1.6 倍	1.0 倍未満
(参考)純有利子負債	2,800 億円	3,500 億円	—

※前提条件

為替	110.9 円/ドル	112 円/ドル	—
ドバイ原油	56 ドル/バレル	62 ドル/バレル	—

## ② 事業別目標

	2017年度実績			2020年度目標		
	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	3,136	7	0.2%	3,200	100	3.1%
H&PC事業	1,970	81	4.1%	2,910	200	6.9%
(内訳) 海外事業	411	△13	-	1,000	70	7.0%
国内事業	1,559	94	6.0%	1,910	130	6.8%
その他事業 (調整額を含む)	208	23	11.1%	240	20	8.3%
合計	5,313	111	2.1%	6,350	320	5.0%

## (3) 設備投資計画

2020年度までの3カ年合計で戦略投資 1,150 億円、合理化・維持投資 430 億円、合計 1,580 億円の設備投資を実行します。

### 【戦略投資 1,150 億円の内訳】

紙・板紙事業の構造改革投資	370 億円
H&PC事業の成長投資・構造改革投資	520 億円
新規事業 (CNF(注)、FIT制度を活用したバイオマス発電他)	190 億円
IT投資 (NEXT.DAIOプロジェクト)	70 億円
戦略投資 合計	1,150 億円

(注) CNF : セルロースナノファイバー

## (4) 主要戦略

- 1) 紙・板紙事業と H&PC 事業を横断した抜本的な構造改革
- 2) H&PC 事業のグローバルな事業拡大と収益力強化
- 3) H&PC 国内事業の成長を支える物流改革
- 4) 新規事業 (CNF、FIT 制度を活用したバイオマス発電他)

## 3. 主要戦略の概要

### 1) 紙・板紙事業と H&PC 事業を横断した抜本的な構造改革

#### (1) 当社の強みを活かした製紙事業の生産構造改革

三島工場が持つ以下 3 つの強みを活かし、生産ポートフォリオの変革を強力に推進します。

1 つ目の強みは、競争力のあるクラフトパルプです。針葉樹パルプ(国内最大の生産量)、広葉樹パルプ(国内 2 位の生産量)を併せ持つ三島工場は、臨海立地であることから木材チップ調達コストも優位性があります。また、2020 年 7 月にクラフトパルプ増産改造工事が完了し、収益性をさらに高めます。

2 つ目の強みは、国内屈指の難処理古紙(通常古紙処理設備では容易にパルプ化できない古紙等)の選別・パルプ化技術です。当社グループ会社の保有する金属・プラスチック・色物の自動選別技術を古紙処理設備に組み込み、安価に集荷した難処理古紙を有効活用することで、競争優位なコスト構造を確立いたします。将来的には、この技術を磨き、板紙生産における難処理古紙の使用比率を 40%まで高める目標です。

3つ目の強みは、国際貿易港に隣接した三島工場の立地です。三島川之江港から中国の上海港までの輸送コストは東京までと大差なく、三島工場を衛生用紙、板紙、クラフト紙の輸出拠点とします。中国を始めとするアジア諸国を当社にとっての新市場と捉え、アジア市場での新たなマーケット創造を視野に入れております。

## (2) 紙・板紙事業の構造改革～「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」へのシフト

### ①新聞・印刷・情報用紙などのメディア用途の紙の安定供給体制

三島工場のスイングマシン(複数品種を生産可能な抄紙機)の特性を活かし、ユーザーへの安定供給体制を維持します。これまで推進してきた品種シフトや「サクラテラス」加盟卸商との協業に継続して取り組むとともに、工場では生産効率とコスト競争力を高め、競争優位性を強化します。

### ②「梱包・包装用途の紙」の生産体制の強化と輸出拡大

需要構造の変化に対応するため、「生産性の高いマシン」で「難処理古紙を多く使用する」ことによるコスト競争力の高い板紙の生産体制と、クラフト紙の増産体制を構築します。

- 三島工場の洋紙マシンを国内屈指の競争力を有する板紙マシンに改造(2020年4月予定)
- 子会社の大成製紙株式会社(以下、「大成」)の板紙マシンを停止し、大成で生産している白ライナーの生産を三島工場に移管
- 三島工場の板紙・特殊クラフト紙の生産マシンをクラフト紙生産へシフト

板紙とクラフト紙の増産分は、需要が旺盛な中国を始めとするアジア諸国への輸出を強化します。板紙の輸出は、当社 H&PC 海外工場で使用している段ボール需要をベースとして、近い将来、H&PC 海外工場の近隣地で段ボール事業を展開していく布石でもあります。

なお、大成は、現状の衛生用紙生産に加え、ウェットティシュー等の加工機を設置して、H&PC 国内事業に特化した生産工場へと事業転換します。

## 2) H&PC 事業のグローバルな事業拡大と収益力強化

### (1) 衛生用紙

2018年10月の川之江工場(注)の衛生用紙新マシン稼働後、原反を当社中国法人である大王(南通)生活用品有限公司(以下、「EICN」)に輸出し、EICNでプレミアムトイレットロールに加工して中国市場で販売します。ベビー用紙おむつで確立した「エリエール」「大王(ダーワン)」の高級ブランドイメージから、現在中国で実施しているテスト販売は非常に好評で、中国でのプレミアムトイレットロール販売は当初想定よりも早いスピードで拡大すると見込んでいます。

中国での拡販にあわせて川之江新マシンの衛生用紙を中国等アジア向け輸出に振り替えていく結果、国内市場向けの衛生用紙が不足するため、可児工場に衛生用紙マシンを新設(2020年4月予定)し、H&PC事業の収益力向上と衛生用紙のリーディングカンパニーとして供給体制を一層強化し、国内で圧倒的シェア NO.1 を確立します。

(注) 川之江工場は三島工場に隣接しており、配管及び送電線で繋がっています。三島工場からコスト競争力の高いクラフトパルプを川之江工場に流送するとともに、蒸気・電力などのエネルギーも供給します。三島工場と川之江工場は一体運営します。

## (2) 吸収体事業

### ①国内事業

当社の大人用紙おむつ「アテント」は業務用ではトップクラスであるという強みを活かし、厚生労働省が推進する『地域包括ケアシステム』の枠組みの中で、医療介護専用の多職種連携 SNS である「メディカルケアステーション」を通じて当社オリジナルアプリを提供する取り組みを開始しました。生活者が病院、在宅を循環する社会に対応することにより、業務用紙おむつから市販用紙おむつへのリレーションを強化し、売上・収益の拡大を図ります。

また、アクティブな中高年の生活者の不安を解消して快適な生活をサポートするための軽失禁対応商品(「ナチュラ」ブランド)、少子化の進行に伴い高品質(肌への優しさ、吸水性能など)が求められるベビー用紙おむつ(「グヘン」ブランド)は、品質への徹底的なこだわりと幅広い商品ラインナップにより、拡販を実現します。

### ②海外事業

中国では、ベビー用紙おむつのスーパープレミアム品の拡販に加え、大人用紙おむつでは、北京と華東地区で高級施設への提案活動を行うなど本格販売を開始しました。また、前述のとおりプレミアム衛生用紙の市場創造も進めており、複合事業化を加速させます。これら販売増加に対応していくための生産体制を強化するため、EICN の既存工場の隣接地を第 2 工場の用地として 2018 年度に取得し、第 3 次中計期間内に稼働させる計画です。

タイではベビー用紙おむつ、フェミニンケア商品、ウェットティッシュを生産しており、当社海外工場の中で最も早く複合事業化をスタートさせました。インドシナ半島を一つの市場と捉え、タイ国内、ベトナム、マレーシア、ミャンマー等への拡販を推進しております。

インドネシアでは、ベビー用紙おむつの需要増加に対応して、生産設備をさらに増設する計画です。市場全体の 3 割を占める伝統小売店舗(ワルン)や、市場が急激に拡大する EC 等の販売チャネルでの拡販も推進しており、生産体制を強化するため、第 2 工場建設を検討しております。

中東地域の大国であるトルコに 2017 年 9 月に出張所を開設し、ベビー用紙おむつの販売を開始しました。生活者から好評を得ており、将来の現地生産を見据えた工場建設の検討に着手しております。

韓国、台湾、ロシアなどの輸出販売国は、各国の消費者マインドの傾向・変化を素早く掴んで商品開発に反映し、販売エリアと複合事業化をさらに拡大します。

## 3) H&PC 国内事業の成長を支える物流改革

H&PC 国内事業の成長を支えるため、運送会社から選ばれる荷主へと変わっていくことで、衛生用紙トップメーカーとして商品の供給体制を一層強化するとともに、販売店の売上・収益拡大を強力にサポートする体制を構築中です。

2018年4月以降、愛媛県四国中央市、岐阜県可児市、静岡県富士宮市の主要生産拠点3カ所で大型物流センター4棟(延床面積は4棟合計で約52,000坪)を順次稼働させ、保管効率を約10%改善します。また、専用パレット開発などにより、手積み手降ろしからパレット輸送化を推進し、荷役時間を約75%削減します。

#### 4) 新規事業 (CNF、FIT 制度を活用したバイオマス発電他)

CNF の 早期事業化を中心とした新規事業の創出を強化し、第3次中計では、素材開発と電化製品、化粧品などへの用途開発を加速させます。また、量産化技術確立とコスト低減に取り組み、第3次中計期間内のCNF関連商品の販売開始を目標としています。

なお、FIT 制度を活用したバイオマス発電は2020年7月に事業を開始する予定です。

### 4. 持続的成長のための基盤構築

#### (1) ESG への取り組み

環境・社会・ガバナンスそれぞれの課題に対して、事業活動を通じて積極的に課題解決に取り組むことで、企業としての持続的な成長を実現します。

➤ 環境面 FIT 制度を活用したバイオマス発電の開始 (2020年7月予定)

植林・難処理古紙の有効活用・廃棄物の削減など

➤ 社会面 チリの植林地に橋・道路などインフラ整備

「地域包括ケアシステム」の枠組みの中での在宅介護者支援など

➤ ガバナンス面 持続的成長の基盤となる健全なガバナンス体制の整備

#### (2) 業容拡大を見据えた IT 投資による業務改革の推進

グループ基幹システムとして ERP (Enterprise Resource Planning: 業務統合パッケージ) を導入し、グループ経営の効率向上に取り組みます。さらに、BPR (Business Process Re-engineering: 業務プロセス改革) により共通業務の標準化に継続して取り組み、今後の業容拡大を見据えた IT 投資による業務改革を推進します。

#### (3) 働き方改革

グループ全社員の働き方を抜本的に見直し、一人ひとりの生産性・効率性を向上させ、成長分野へ経営資源をシフトします。当社基幹工場の三島工場では製造や物流業務に従事する女性社員が増加しているため、安心して働けるよう、本年4月に事業所内保育所『G00.N すくすくはうす』を開設しました。今後も女性活躍の環境づくりの取り組みを強化します。

### 5. 株主還元について

第3次中計は、抜本的な生産構造改革と成長戦略を強力に推進し、強靱な企業体質を構築することで企業価値の向上を目指します。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、内部留保の充実を勘案しながら安定的な配当に努めることを基本方針としておりますが、中長期的には業績の進展に応じて配当水準を検討してまいります。

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に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。  
そのため、様々な要因の変化により、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。

# 第3次中期事業計画

(2018年4月～2021年3月)

## Move on 革進と飛翔

2018年5月31日

 **大王製紙株式会社**

1. 第2次中期事業計画の総括
2. 大王製紙グループの目指す姿
3. 事業ポートフォリオの戦略的変革
4. 第3次中期事業計画

(1) 数値計画

- ① 業績計画
- ② 事業別売上高・営業利益(目標)
- ③ 連結営業利益の改善計画
- ④ 設備投資

(2) 主要戦略

主要戦略の全体像

- ① 紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革
- ② H&PCのグローバルな事業拡大と収益力強化
- ③ H&PC国内事業の成長を支える物流改革
- ④ セルロースナノファイバー(CNF)の早期事業化

## 5. 持続的成長のための基盤構築

- (1) ESGへの取組み
- (2) 業容拡大を見据えたIT投資による業務改革の推進
- (3) 働き方改革



# 1. 第2次中期事業計画の総括

- 第2次中期事業計画に掲げた主要施策を着実に実行し、売上高は目標を達成
- 一方、原燃料価格の高騰など事業環境変化の影響を受け、利益目標などは未達

## 主要業績の目標・実績対比

(単位：億円)	2次中計目標	実績
売上高	5,000	5,313
経常利益	250	128
売上比	5%	2.4%
純有利子負債	2,500 未満	2,800
自己資本比率	28%	25.9%
ネットD/Eレシオ	1.5 倍	1.6 倍

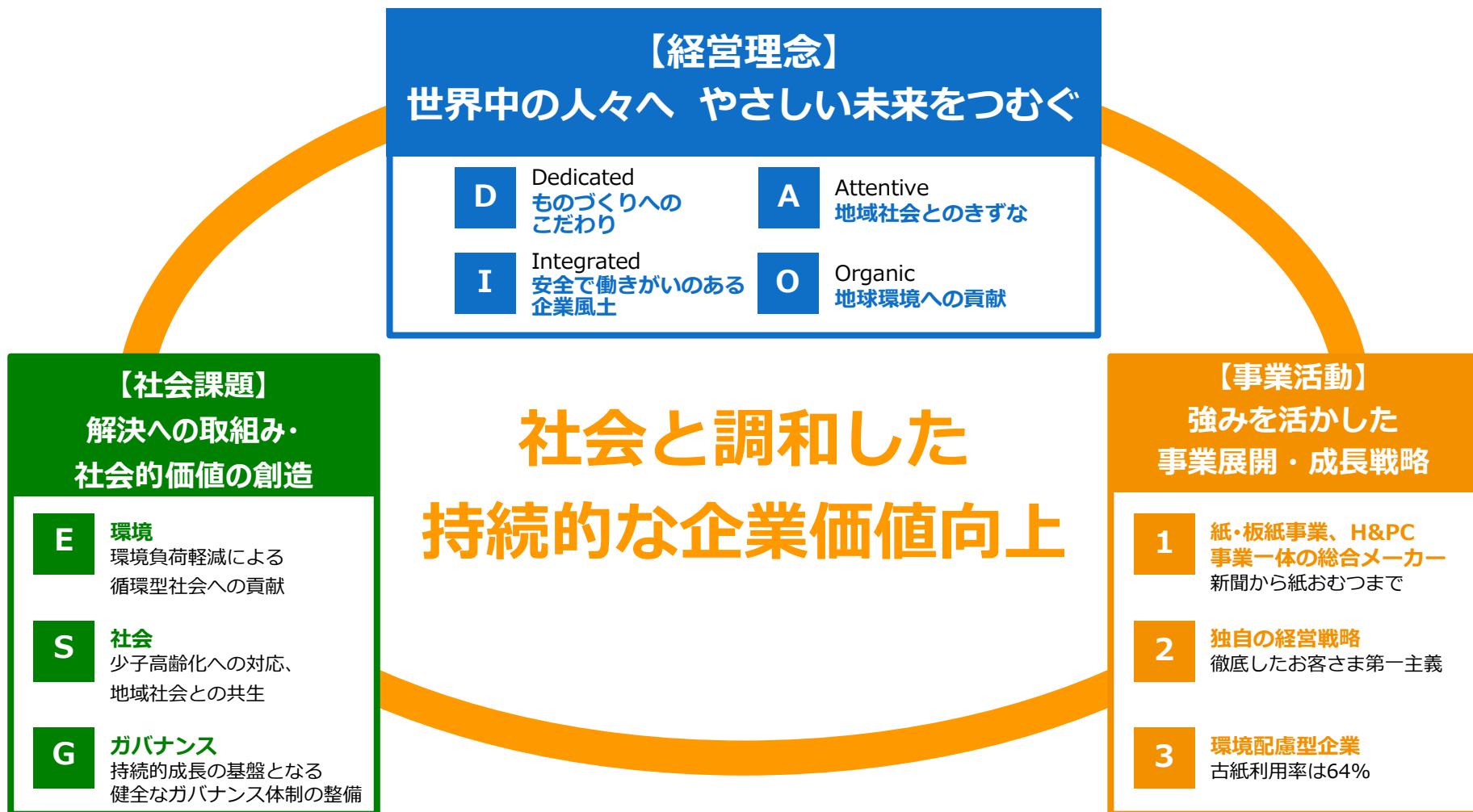
米ドル	113 円/ドル	110.9 円/ドル
ドバイ原油	55 ドル/バレル	56 ドル/バレル

## 主要施策

- 洋紙事業の構造転換
- 板紙・段ボール事業の強化
- H&PC事業の更なる成長と加速
- 徹底したコストダウン
- 人材活用の効率化・多様化
- 更なる財務体質の強化

## 2. 大王製紙グループの目指す姿

- 経営理念の実現に向けた事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことにより、環境・地域社会と共生して持続的な企業価値向上を目指す

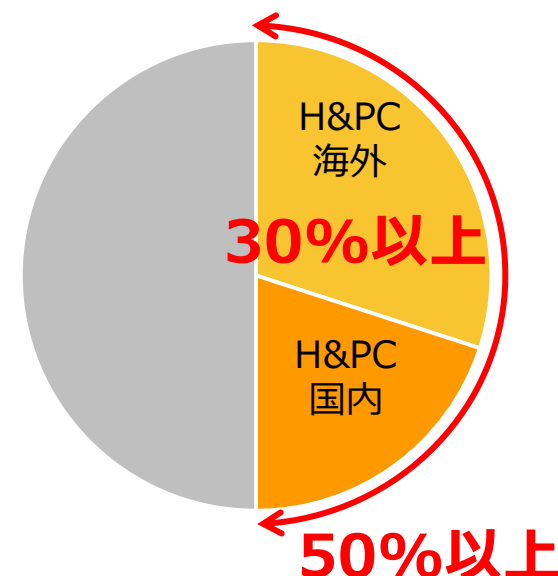
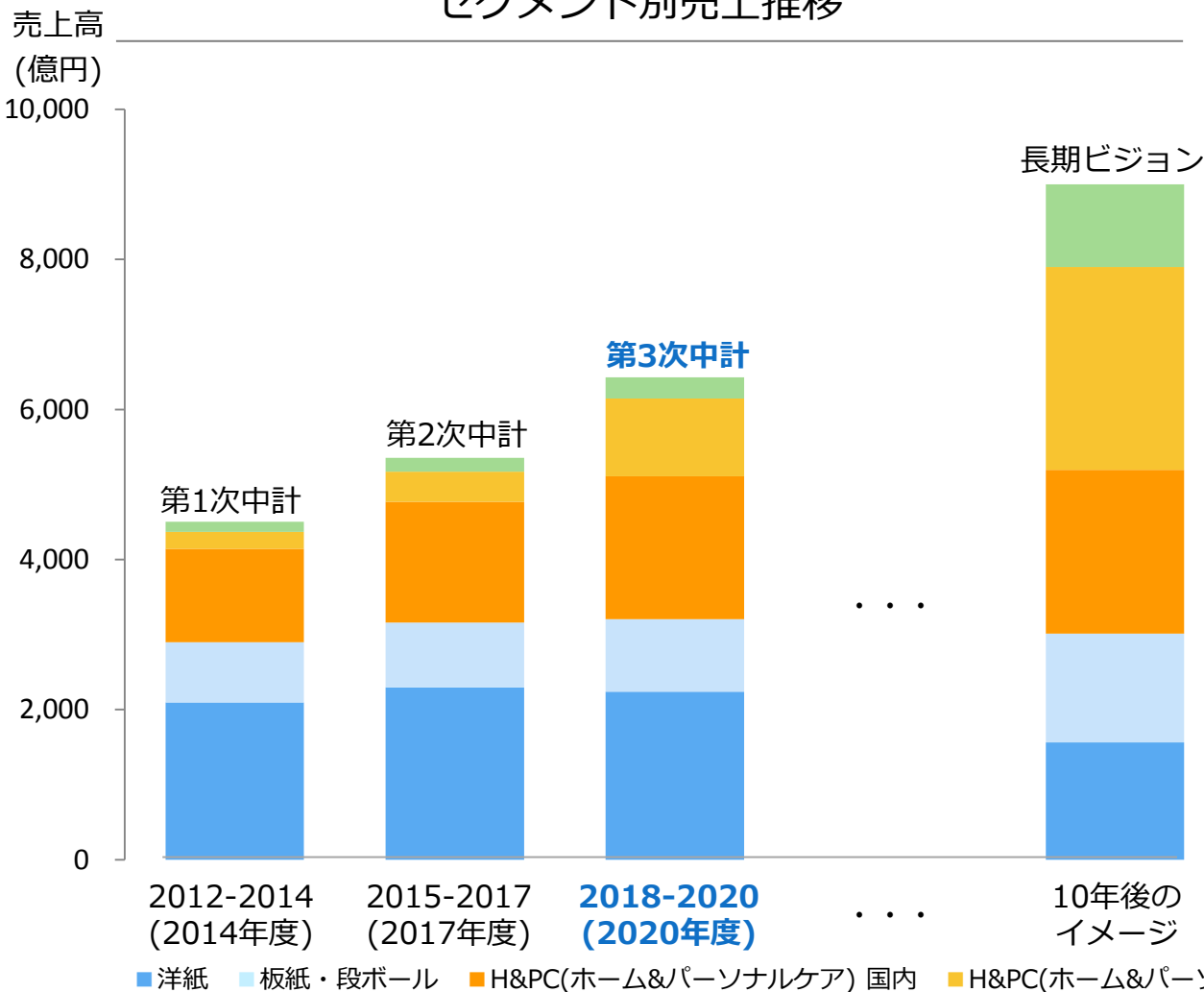


# 3. 事業ポートフォリオの戦略的変革

■ 戦略的に事業ポートフォリオを変革し、持続的に成長し続ける企業グループへ

セグメント別売上推移

10年後の売上構成比(イメージ)



## 4. 第3次中期事業計画 (1)数値計画

### ①業績計画

(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)	長期ビジョン (10年後のイメージ)
売上高	4,502	5,313	<b>6,350</b>	<b>8,000-1兆円</b>
営業利益 (営業利益率)	218 (4.8%)	111 (2.1%)	<b>320 (5.0%)</b>	<b>800-1,000 (10%)</b>
H&PC海外売上比率	4.9%	7.7%	<b>15%</b>	<b>30%以上</b>
ROE	10.0%	2.2%	<b>8%</b>	<b>12%以上</b>
ネットD/Eレシオ	1.9倍	1.6倍	<b>1.6倍</b>	<b>1.0倍未満</b>
参 考 値	経常利益 (経常利益率)	218 (4.8%)	128 (2.4%)	285 (4.5%)
	設備投資額(3カ年累計)	783	1,093	1,580 <sup>※1</sup>
	減価償却費(3カ年累計)	800	872	1,058
	純有利子負債	2,925	2,800	3,500 <sup>※2</sup>
米ドル	109.8	110.9	112 円/ドル	
ドバイ原油	84	56	62 ドル/バレル	

※1：設備投資資金は、自己資金及び負債(銀行借入・社債)により調達する計画です

※2：キャッシュコンバージョンサイクルの短縮(現状約87日→77日)等の取組みにより、財務への影響を軽減します

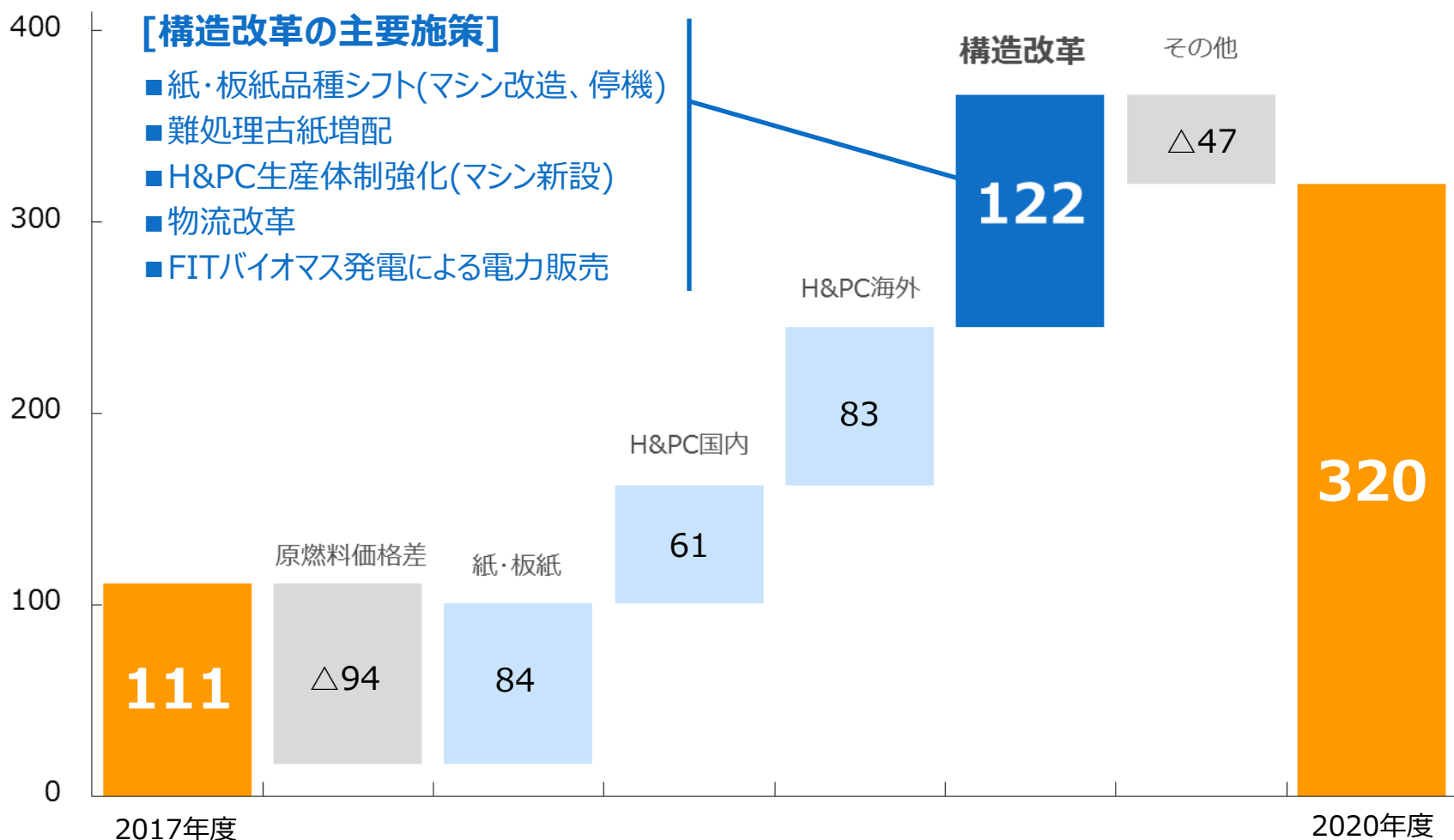
## ②事業別売上高・営業利益(目標)

事業	第2次中計(2017年度)			第3次中計(2020年度) 目標		
	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	3,136	7	0.2%	<b>3,200</b>	<b>100</b>	<b>3.1%</b>
H&PC事業	1,970	81	4.1%	<b>2,910</b>	<b>200</b>	<b>6.9%</b>
(内訳) 海外事業	411	△13	-	<b>1,000</b>	<b>70</b>	<b>7.0%</b>
国内事業	1,559	94	6.0%	<b>1,910</b>	<b>130</b>	<b>6.8%</b>
その他事業(調整額含む)	208	23	11.1%	240	20	8.3%
合計	5,313	111	2.1%	<b>6,350</b>	<b>320</b>	<b>5.0%</b>

### ③連結営業利益の改善計画

- 第3次中計では、成長戦略の柱である「構造改革」を中心とした改革に取り組み、2020年度の**連結営業利益320億円(2017年度比+209億円)**を目指す

営業利益(億円)



【2020年度前提条件】 米ドル：112円/ドル ドバイ原油：62ドル/バレル

## ④設備投資

## 3カ年 設備投資額 1,580億円

事業	カテゴリー	投資額	主な狙い
紙・板紙事業	構造改革投資	370億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要構造の変化にあわせた生産ポートフォリオの変革による増益効果</li> <li>難処理古紙の使用増加によるコストダウン</li> <li>クラフトパルプ増産による増益効果</li> </ul>
H&PC事業	成長・構造改革投資	520億円	<p>[国内]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>衛生用紙の最大需要地の首都圏へのクイックデリバリー</li> <li>大人用紙おむつ拡販(市販用ルート拡販)</li> <li>フェミニンケア商品拡販</li> </ul> <p>[海外]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中国への原反輸出によるプレミアムトイレットロール本格販売開始</li> <li>ベビー用紙おむつ供給体制強化</li> <li>さらなる事業拡大を見据えた中国第2工場建設・稼働</li> </ul>
新規事業	FIT発電・CNF	190億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIT制度を活用した発電事業による安定収益確保</li> <li>CNFの早期事業化</li> </ul>
IT投資	—	70億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務プロセス改革、DCM・SCM改革</li> </ul>
その他	—	430億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理化・維持投資</li> </ul>

# 4. 第3次中期事業計画 (2)主要戦略 主要戦略の全体像

## 紙・板紙事業とH&PC事業を横断した抜本的な構造改革

### [紙・板紙事業] 紙・板紙事業の構造改革

三島工場の  
3つの強みを最大限に活用

- 1 クラフトパルプの競争優位性
- 2 国内トップクラスの古紙処理技術
- 3 国際貿易港に隣接した立地

1 2

「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」へシフト

- メディア用途の紙の安定供給
- 梱包・包装用途の紙の生産体制強化

3

アジア市場への板紙・クラフト紙の輸出拡大

1

### 新規事業

FIT制度を活用した  
バイオマス発電  
セルロースナノファイバー  
(CNF)

1

### [H&PC事業] H&PCのグローバルな事業拡大と収益力強化

#### 衛生用紙

**国内**  
供給体制強化・圧倒的シェアNo.1確立

- 川之江新マシン稼働
- 国内向け衛生用紙の供給体制強化

3

**海外**  
中国でのプレミアムトイレットロール拡販

- 川之江新マシンの原反をEICNで加工
- アジア各国での衛生用紙拡販

#### 吸収体商品

**国内**  
社会ニーズに適應した商品開発・施策

**海外**  
ベビー用紙おむつの販売地域・チャネル拡大  
複合事業化の加速

- 大人用紙おむつ・フェミニンケア・ウェット拡販による複合事業化

衛生用紙・吸収体  
複合事業化



# (参考) 三島工場・川之江工場配置図



川之江工場は三島工場に隣接しており、配管及び送電線で繋がっています。  
三島工場からコスト競争力の高いクラフトパルプを川之江工場に流送するとともに、蒸気・電力などのエネルギーも供給します。三島工場と川之江工場は一体運営します。

#### 三島工場の3つの強みを活用した取り組み

- 三島工場の3つの強みを最大限に活用し、比較優位を確立

#### 1 クラフトパルプの競争優位性

##### ➤ 収益の最大化を実現

- ・ 針葉樹パルプ(生産量 国内最大)と広葉樹パルプ(同 2位)を併せ持つ
- ・ 臨海工場で輸入チップの調達に有利
- ・ クラフトパルプ増産

#### 2 国内トップクラスの古紙処理技術

##### ➤ 難処理古紙有効活用によるコストダウン

- ・ 独自の自動選別技術を古紙処理工程に活用
- ・ 難処理古紙の増配

#### 3 国際貿易港に隣接した立地

##### ➤ 新たなマーケットの開拓

- ・ 需要が旺盛なアジア諸国へ衛生用紙・板紙・クラフト紙を輸出

#### 生産ポートフォリオの変革

- 将来の需要構造を見据え、成長分野の製品増産に向けて以下の2つの変革を推進

#### 紙・板紙事業

「メディア用途の紙」から  
「梱包・包装用途の紙」  
へのシフト

#### H&PC事業

衛生用紙の生産体制の強化

## 紙・板紙事業：「メディア用途の紙」から「梱包・包装用途の紙」へのシフト

### 新聞・印刷・情報用紙等 「メディア用途の紙」の 安定供給体制

- 三島工場のスイングマシンの特性を活かし、安定供給体制を維持
- 「サクラテラス」加盟卸商との継続的な協業
- 生産効率・コスト競争力を高め、競争優位性を強化

### 「梱包・包装用途の紙」の 生産体制強化と輸出拡大

- 板紙の生産体制を強化
  - 洋紙マシンを国内屈指の生産能力の板紙マシンに改造(2020年4月予定)
  - 大成製紙の白ライナーを三島工場へ生産移管(2020年4月予定)
  - 大成製紙の板紙マシン停止(2020年4月～6月予定)
    - 三島工場で板紙のワンストップデリバリー(全品種積み合せ配送)を実現
  - 板紙・特殊クラフト紙生産マシンをクラフト紙へ生産シフト
  - 難処理古紙の活用によるコスト競争力強化
- 三島工場の立地を活かし、板紙・クラフト紙の需要が旺盛なアジアへ輸出販売を拡大



三島川之江港全景  
(四国中央市提供)



## H&PC事業：衛生用紙の生産体制の強化

### 中国市場での プレミアムトイレットロール 本格販売

- 大王(南通)生活用品有限公司(EICN)に衛生用紙原反を輸出  
EICNにてプレミアムトイレットロールに加工して中国市場で販売
  - EICNにトイレットロールの加工設備を新設(2018年10月)

### 国内市場での 衛生用紙供給体制強化・ 圧倒的シェアNo.1確立

- 川之江新マシン稼働により、市場環境・ニーズに合わせた最適な  
プロダクトミックスの実現
- 高付加価値商品の最大需要地の首都圏へのクイックデリバリー実現
  - 埼玉県行田市に衛生用紙の加工設備を新設(2018年10月)
- M&Aにより取得したブランド(コットンフィール、シャワートイレ)の  
全国展開加速など、高付加価値商品の供給体制強化
- 衛生用紙の輸出拡大に伴い不足する国内向け衛生用紙の供給体制の  
一層の強化のため、可児工場に衛生用紙マシンを新設(2020年4月予定)
- 板紙マシンを停止する大成製紙はH&PC事業に特化した生産工場とし、  
ウェットティシュー等の加工機を設置

### H&PC衛生用紙の事業展開

#### 海外

##### 複合事業化の加速

- 1 川之江工場から中国(EICN)へ  
**低コストで原反輸出を開始**
- 2 EICNに衛生用紙の加工設備の新設  
**EICNでの加工・販売**
- 3 ベビー用紙おむつのブランド力活用による  
**トイレットロール市場の開拓**
- 4 タイなど東南アジアでのウェットなどの拡販  
**商品ラインナップの拡大**

#### 国内

##### 供給体制強化・圧倒的シェアNo.1 確立

- 1 川之江工場の新マシン稼働による  
**生産効率の向上を実現**
- 2 埼玉県に衛生用紙の加工設備の新設  
**首都圏へのクイックデリバリー**
- 3 高付加価値商品の供給体制の強化  
**安定供給による売上・利益拡大**
- 4 M&Aにより取得したブランドによる  
**全国展開でシナジーの加速化**



## H&PC吸収体商品の事業展開

### 海外

#### 販売地域・チャネル拡大、複合事業化の加速

- 1 ベビー用紙おむつの加工設備の増設  
**プレミアム商品の拡販**
- 2 各国のニーズを捉えた商品開発  
**輸出販売地域での拡販**
- 3 伝統小売店舗・EC市場への積極的出店  
**販売チャネルの拡大**
- 4 フェミニンケア商品・大人用紙おむつの拡販  
**複合事業化の加速**



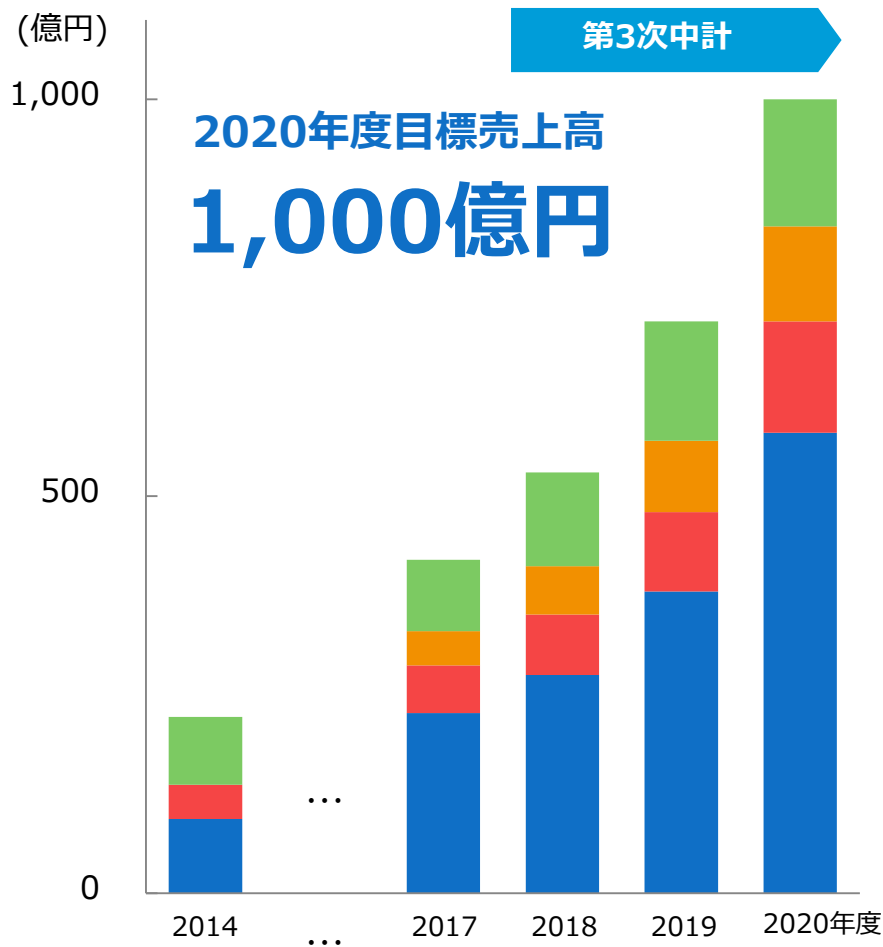
### 国内

#### 社会ニーズに対応した商品開発・施策

- 1 業務用から市販用へのリレーション強化により  
**市販大人用紙おむつの購買層の拡大**
  - 地域包括ケアシステムの枠組みの中で、医療介護専用SNS「メディカルケアステーション」を通じた当社オリジナルアプリを活用
- 2 アクティブな中高年の生活者の不安を解消  
**軽失禁対応商品の拡販**
- 3 ユーザーの声を反映した商品開発による  
**ベビー用紙おむつの販売強化**



### 国別売上高推移



■ 中国 ■ タイ及び周辺国 ■ インドネシア ■ トルコ・韓国・台湾・ロシア他

### 各国における戦略

中国

- ベビー用紙おむつスーパープレミアム品の拡販
- 衛生用紙・大人用紙おむつとの複合事業化を推進

タイ及び  
周辺国

- インドシナ半島でのベビー用紙おむつの販売強化と、フェミニンケア商品や衛生用紙との複合事業化を推進

インド  
ネシア

- 大型量販店・ミニマート業態への拡販に加え、伝統小売店舗やEC市場でのベビー用紙おむつ販売を強化

トルコ・  
韓国・台湾  
・ロシア他

- 各国のニーズを捉えた商品開発・複合事業化を加速

### 中国 既存工場の隣接地に第2工場を建設・稼働

#### ベビー用紙おむつ

##### スーパープレミアム品のさらなる拡販

- 一人っ子政策廃止、所得水準向上により今後市場拡大の見込み
- スーパープレミアム品「天使シリーズ」、Made in Japanの最上位品「光の羽シリーズ」の販売強化 → ベビー用紙おむつ加工機増設を計画
- 大手ECプラットフォームとの提携強化

複合事業展開

#### 大人用紙おむつ

##### 販売チャネルの拡大による拡販

- 北京・華東地区等の高級施設への商品提案活動を強化

#### 衛生用紙

##### 衛生用紙のプレミアム市場を開拓

- 「トイレ革命」を背景にトイレット市場拡大の見込み
- 2018年10月に中国工場（EICN）に衛生用紙の加工設備を新設
- プレミアム市場での販売を推進



スーパープレミアム品  
(左)「天使シリーズ」



(右)「光の羽シリーズ」



4-ply(4枚重ね)のプレミアムトイレットロール



天使・光の羽シリーズと プレミアムトイレットロールとの同時展示販売



### タイおよび周辺国(ベトナム・マレーシア他)

インドシナ半島各国でのベビー用紙おむつ拡販と複合事業化を加速

- ベビー用紙おむつに加え、フェミニンケア、ウェット関連商品等の複合事業化を加速
- 経済成長著しいインドシナ半島各国での販売強化  
→ ベビー用紙おむつマシン増設



### インドネシア

販売チャネル拡大によるベビー用紙おむつのさらなる拡販

- 世界第4位の人口を持つ巨大マーケット  
今後も消費拡大が期待  
→ ベビー用紙おむつマシン増設
- 伝統小売店舗(ワルン)への販売強化
- 急激に拡大するEC市場での拡販
- 第2工場建設を検討



### トルコ

2017年9月に出張所を開設し、ベビー用紙おむつの販売開始、工場建設を検討



### 韓国・台湾・ロシア他

各国のニーズを捉えた商品開発で輸出版売地域・複合事業化をさらに拡大



## 4. 第3次中期事業計画 (2)主要戦略

### ③H&PC国内事業の成長を支える物流改革(2018年4月 運用開始)

- ハードとソフトの両面から物流を強化し、保管・輸送・荷役を効率化
- 衛生用紙トップメーカーとして供給体制を強化し、売上・収益拡大をサポート

#### 大型物流倉庫

外部倉庫を大型倉庫へ集約  
(延床面積：約52,000坪)

集約化により、保管効率

**10%向上**

輸送力が向上し、  
ドライバーの待ち時間・

積込時間**半減**



2018年5月竣工 四国中央 (愛媛県四国中央市) 16,623坪



2018年6月竣工 富士北山 (静岡県富士宮市) 7,504坪



2018年4月竣工 中部可児 (岐阜県可児市) 8,345坪



2018年7月竣工 富士南陵 (静岡県富士宮市) 20,313坪

#### パレット輸送化

専用パレットの開発、ケース入数・寸法を見直し

荷役時間 **75%削減**

(2018年6月より衛生用紙パレット輸送のテスト運用開始)



## ④セルロースナノファイバー(CNF)の早期事業化

### CNF事業のさらなる拡大

参考：CNF関連材料の新市場創造目標(2030年) **1兆円** 出所：経済産業省資料より





# 5. 持続的成長のための基盤構築

## (1) ESGへの取組み

- 「世界中の人々へ やさしい未来をつむぐ」という当社の経営理念に基づき、事業活動を通じたESG課題への取組みを展開

カテゴリー

主な取組み事例

**E**nvironment  
**環境**

### 環境負荷の軽減による持続可能な循環型社会への貢献

- FIT制度を活用したバイオマス発電の開始 (2020年7月予定)
- 伐採地域・流通経路が明らかな透明性の高い木材原料調達
- 古紙脱インキ粕を再生填料(製紙薬品)に再生し排水処理汚泥発生量削減
- 「DAIO地球環境憲章」に基づく、CO2排出量の削減に向けた「難処理古紙の有効活用」「省エネルギー」「廃棄物の削減」等
- 「環境会計」「マテリアルフロー」作成による環境貢献モニタリング



パルプ製造工程の廃液を利用したバイオマスボイラー完成予想図

**S**ocial  
**社会**

### 少子高齢化への対応、地域社会との共生

- 海外植林地におけるインフラの整備(チリ共和国)
- 厚生労働省の「地域包括ケアシステム」の枠組みの中で、医療介護専用SNS「メディカルケアステーション」を通じた排泄ケアのアプリ提供による在宅介護者支援
- 働きがいのある職場づくり(健康経営・ダイバーシティ経営・人財育成)



南米チリ共和国の植林地でのインフラの整備

**G**overnance  
**ガバナンス**

### 持続的成長の基盤となる健全なガバナンス体制の整備

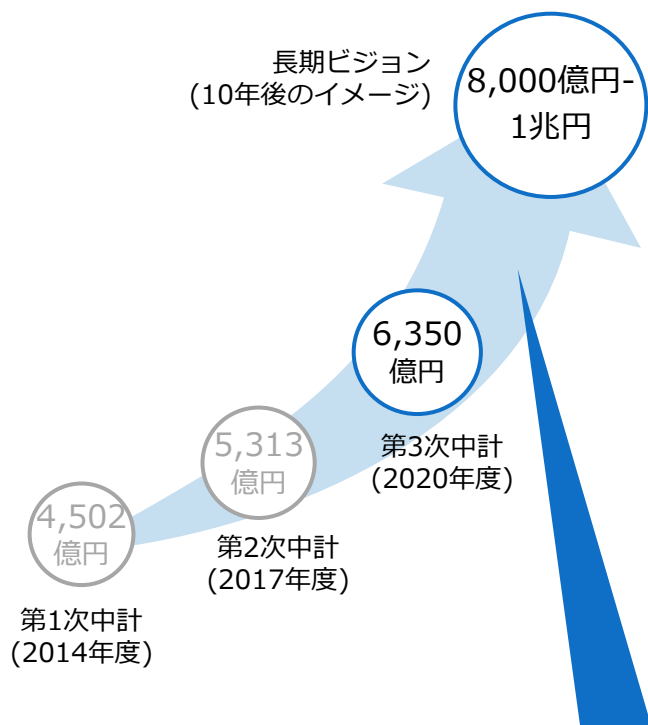
- 取締役会の実効性の評価(取締役会の構成や運営に関する外部機関の第三者意見を反映)
- コンプライアンス委員会設置による、リスク管理体制の審議とリスクの属性に応じた実効策の決定・推進

## (2) 業容拡大を見据えたIT投資による業務改革の推進

### ■ 第3次中計期間にグループ経営基盤強化（NEXT.DAIOプロジェクト）を推進

- ・ グループ経営効率向上のためのIT基盤強化
- ・ 共通業務の標準化を持続的に推進し、10年・15年先まで通用するシステム基盤を構築

#### 長期ビジョン達成に向けた NEXT.DAIOプロジェクト推進



#### NEXT.DAIOプロジェクトの概要

##### 1 業務プロセス改革

(BPR: ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)

- ・ グループ内人事・総務・会計・購買業務の共通化
- ・ 経営コストの向上
- ・ 内部統制強化

##### 2 DCM・SCM改革

- ・ 販売計画・生産計画の精度向上
- ・ 在庫回転率向上・物流効率化
- ・ 顧客サービスの向上

##### 3 基幹システムの刷新

(ERPの導入)

- ・ 調達から生産・販売・出荷までの業務生産性向上
- ・ 省力化
- ・ クラウド一括管理によるグループ間データ連動性向上・業務効率化



### 【グループ経営基盤強化】NEXT.DAIOプロジェクト

3次中計・長期ビジョン達成に向け、経営効率と利益体質の向上・強化を推進

## 5. 持続的成長のための基盤構築 (3)働き方改革

### ダイバーシティ経営

#### ■ 多様で柔軟な働き方の実現

- ・ 製造・物流業務に従事する女性社員が安心して働ける環境づくりの一環として、事業所内保育施設「GOO.Nすくすくはうす」(四国中央市)を開設 (2018年4月)



GOO.Nオリジナルキャラクター  
「ハグ〜ン」



#### ■ 育児とキャリアの両立支援策の実施

- ・ 男性社員のための「GOO.Nすくすく休暇（育児目的休暇）」、女性の部下を持つ管理職へのマネジメント研修

#### ■ 女性活躍の推進

- ・ 2020年度目標：女性管理職比率3.5%、女性総合職比率12.5%（長期目標：女性管理職比率30%、女性総合職比率40%）

#### ■ 海外事業拡大に資するキャリア採用の推進

### 健康経営

- 「社員の健康意識向上」「快適な職場環境の形成」「メンタルヘルスケア」「禁煙」の推進
- 「健康経営優良法人ホワイト500」認定、「DBJ健康格付」最高ランク格付取得



## 第3次中期事業計画 業績計画

売上高	6,350億円
営業利益	320億円 (5.0%)
H&PC海外売上比率	15%
ROE	8%
ネットD/Eレシオ	1.6倍

【2020年度前提条件】 米ドル：112円/ドル トバイ原油：62ドル/バレル

## 将来見通しに関する注意事項

- ※ 本資料に記載されている戦略、計画、目標及び将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクやリスクや不確実性が含まれています。

そのため、様々な要因の変化により、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。