

マネジメントシート

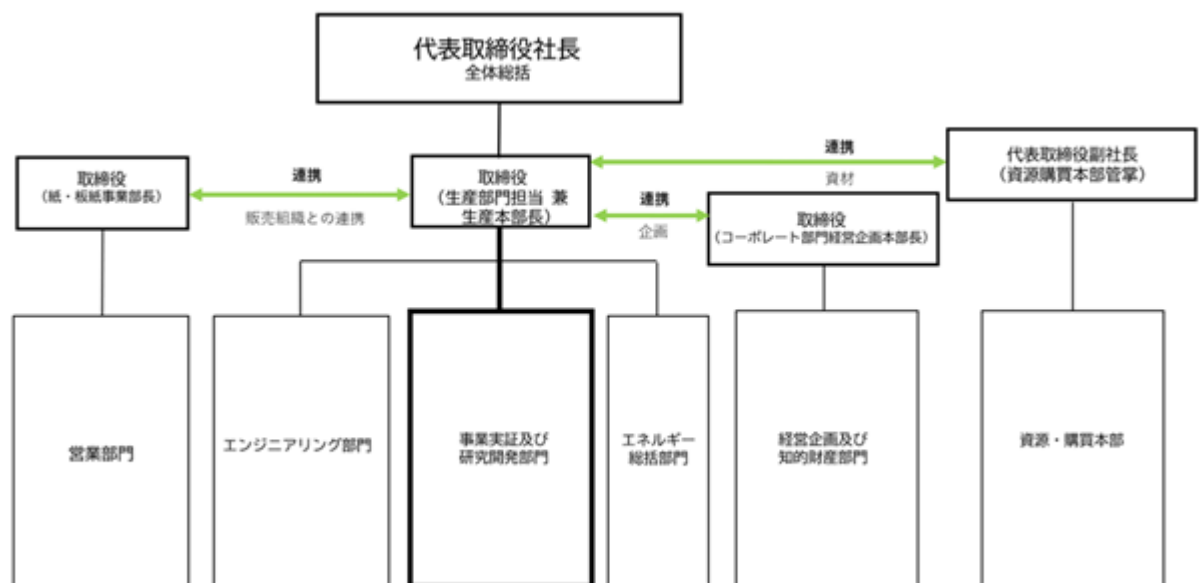
プロジェクト名：製紙産業素材を活用したバイオ燃料・樹脂原料等の商用生産に向けた研究開発・実証

実施者名：大王製紙株式会社

イノベーション推進体制

(1) 組織内の事業推進体制

(a) 組織内体制図



(b) 組織内の役割分担

●研究開発責任者と担当部署

2024年10月1日付で組織名称を『新素材研究開発室』から『新素材事業推進室』とすることで、同室の取組み内容を【研究開発】から実証化を目的とした【事業推進】とし、社内外にも事業化に向けた姿勢をアピールした。

また、組織名変更に伴い事業全体を担当する常務執行役員を事業推進室に配置すると共に、事業化に向けたサプライチェーンの川下へ繋げていくために、新素材事業企画Gを新設し、専任部長を配属することで社会実装を推進し、実証化のスピードアップを図る。更に、オープン、クローズ戦略を進めながら、国内外の知財化を含むリスクも勘案して、知的財産部との連携を強化する。研究成果の特許化、ノウハウ案件のエビデンス記録等による優先権の主張対応を含む知的財産戦略について、協力しながら進める体制とした。

研究開発責任者

新素材事業推進室 室長 玉城 道彦：本プロジェクトを統括

担当チーム

プロセス開発チーム：各バイオマス原料・各製品に最適な生産プロセス・原料条件・前処理方法の確立を担当

エンジニアリングチーム：パイロットプラントの設計・建設サポート、商用プラントの設計・建設のサポートを担当

生産実証チーム：パイロットプラント及び商用プラントでの生産実証を担当

●部門間の連携方法

- ・事務局設置による部門間の連携強化

社内に研究開発責任者をヘッドとする事務局を設置

新素材事業推進室内での進捗報告及び経営会議での進捗報告を定期的に行うことで、部門間での情報共有と必要に応じた連携体制確立を図る。また、エンジニアリングチームとも1回/月で進捗確認や懸案事項の抽出を進めるための定例会を実施する。

(2) 経営者等の事業への関与の方針

(a) 経営者等による具体的な施策・活動方針

経営者・経営陣のリーダーシップ

当社の経営理念となる「世界中の人々へやさしい未来をつむぐ」の実現のための3つの生きる『衛生・人生・再生』をより充実させるための新規事業として位置づける。代表取締役社長の下で、生産担当取締役自らが『バイオ小委員会バイオものづくり革命推進WG』へ積極参加し、事業化計画の進捗状況の報告を行いながら、事業化に向けた軌道修正を行うことで本件の事業化を推進する。

事業のモニタリング・管理

月次報告書等で毎月、研究開発責任者は、取締役生産本部長へ進捗状況を報告する。

また、経営会議において研究開発責任者、取締役会において取締役生産本部長から研究開発の進捗状況成果を定期的に報告する。

現時点での経営課題と解決の方針

予定生産品種のバイオマス市場変化への対応：バイオマス市場は、環境問題を背景に今後期待される市場であると認識しているが、最終的な取り扱い製品の絞り込みには、慎重に進める必要がある

る。特に、現時点での研究課題であるコスト改善についてプロセス改善を進める一方で、原材料価格の変動もあり得ることから予測がしにくい。そのため複数の事業シナリオが必要と考える。国内外の市場調査やコンサルティング含めての精度アップにより、絞り込みを進める。

資本の確保：事業転換をとまなうビジネスであり、リファイナリーの性格上、設備投資金額は多大になる。助成金は勿論だが、金利が上昇傾向のなか、グリーン融資をはじめ、協業パートナーとの会社形態を含めた資金の確保を慎重に進める。

最終製品までのサプライチェーンの土台作り：最終製品として全て製造販売は、自社だけではできないので、サプライチェーン企業一体による取り組みが必須であり、パートナーとの協業体制の確立が重要事項と考える。一方で、独占的な関係は、数量的な制約を含めてリスクが大きいので、アライアンスが課題と考える。製紙業として自己完結してきた業務スタイルから、今までにない協業の在り方の模索、展開が必要で、現在の製紙業上のサプライチェーン先の企業を含む関係強化やJBA等の団体に加入して縦横の連携を図る。

(b) 経営者等の評価・報酬への反映

本事業の進捗状況は、随時、経営会議、取締役会にも報告され、代表取締役、担当役員、各チームリーダーの評価や報酬は、報酬委員会及び社内規定で定められた、人事考課方法に則り、評価される。

(c) 事業の継続性確保の取組

本プロジェクト及びその成果である木質バイオマスを原料とするバイオリファイナリー事業化は洋紙事業が減衰する中で、必須となる事業であると考えられる。これは経営層が交代する場合であっても、本事業をコアとして後継の経営層に引き継がれる。

(3) 経営戦略における事業の位置づけ

当社の経営理念となる「世界中の人々へやさしい未来をつむぐ」の実現のための3つの生きる『衛生・人生・再生』の取組として、再生可能なエネルギー、原料をもとにしたものづくり、をより充実させるためには非可食材をバイオマス原料とし、化石燃料ではなく空気中の二酸化炭素を固定した木質バイオマスから取り出したエネルギーで製造する必要があると考える。本事業は当社の経営理念の達成に向けた重要な事業であり、製紙業界が掲げる2050年のカーボンニュートラル達成に向けた経営戦略の骨子になり得る事業であると考え。ステークホルダーとの対話は、当社取引先と進めている各チームでの活動中で情報共有を進めることや地域企業を交えた四国中央市カーボンニュートラル協議会でのロードマップ策定・実行を推進しながら実行する。

(a) 取締役会等コーポレート・ガバナンスとの関係

<バイオものづくりによる製品・サービスの社会実装に向けた全社戦略>

現在策定中の長期事業計画ビジョンづくりでの、バイオリファイナリー事業の位置づけを議論しており、バイオものづくりによる製品供給の実装に向けた取り組みを記載し、中長期的な経営戦略の中で取り組みを行うことを報告する。

<経営戦略への位置づけ、事業戦略・事業計画の決議・変更>

経営戦略の位置付けは現在策定中の長期事業計画ビジョンにて当社の2035年度までの取り組み事項として位置付けを明確にした上で、事業戦略や事業計画の決議は経営会議や取締役会等にて、意思決定し、進捗状況や市況を鑑みた上で適宜方針の変更や、スケジュールの見直しを進める。

経営戦略の位置付けは現在策定中の長期事業計画ビジョンにて関連部署を含めた社内全体へ周知予定している。また、事業の進捗状況は4回/年の頻度で、経営会議で経営層に報告し、研究開発の執行状況や市況を鑑みた上で適宜方針の変更や、スケジュールの見直しを進める。また、少なくとも1回/年で進捗を取締役会で報告する

2024年5月14日に社長より中長期ビジョンにおいてバイオリファイナリー事業に関する発表を行った。

新規事業 新素材分野



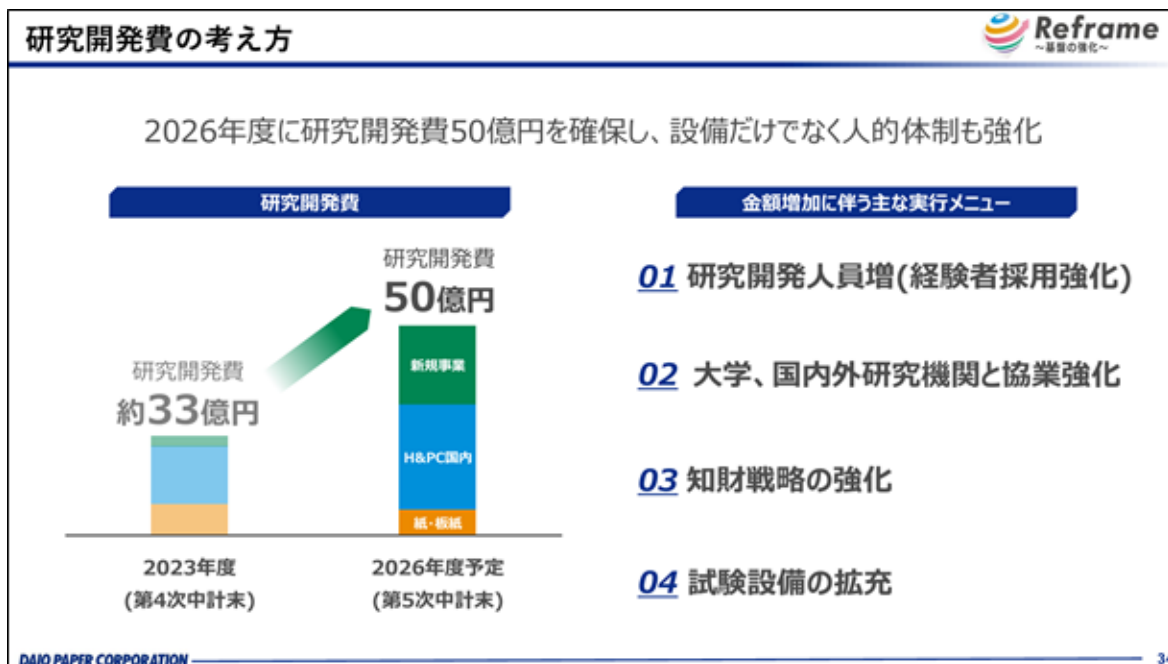
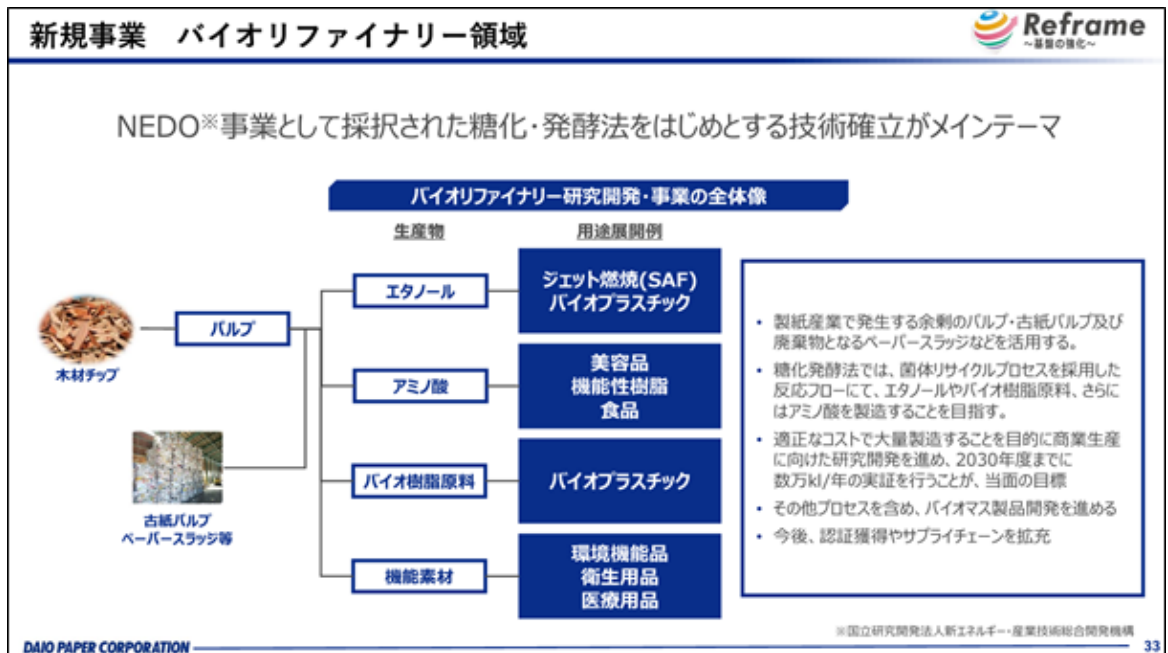
CNFとバイオリファイナリーの2分野を中心に、体制を強化

第5次中計期間中の取り組みテーマ

C N F	・ 複合樹脂をメインに供給力を強化し、商品化分野数を増加
バイオリファイナリー	・ 2030年度での年間数万klの実証実験を目指し、技術確立に注力
両分野共通	・ 研究開発費、人員を増加させ、研究開発体制の強化

DAIJO PAPER CORPORATION

3



＜コーポレート・ガバナンスとの関連付け＞

重要な業務執行案件として本事業を位置付け、業務の執行及びその決定については、経営会議等の会議体及び当該業務の管掌役員である取締役生産本部長に権限委譲を行う。取締役会においては、それらの会議体及び役員等の職務執行の状況を監督する。

また、任意の委員会として、取締役及び常務執行役員以上の執行役員について、候補者の指名と取締役の選解任等に関する事項を審議し、取締役会に答申する指名委員会、並びに当社の常勤取締役及び常務執行役員以上の報酬について、報酬決定の方針等を審議し、取締役会に答申するとともに、取締役会にて決議した報酬決定の方針に従い、個人毎の評価・報酬額を決定する報酬委員会を設置することで、経営の客観性・透明性を確保し、当社グループのコーポレートガバナンス及びコンプライアンスの強化を図っている。

(b) ステークホルダーとの対話、情報開示

<中長期的な企業価値向上に関する情報開示>

四半期ごとの決算発表を定期的に行うとともに、証券会社向けの説明会を行う。

当社グループは、金融商品取引法等の諸法令ならびに、東京証券取引所の定める規則を遵守し、適時・適切かつ公平な情報開示を行っている。上記の法令・規則等に該当しない情報であっても、ステークホルダーにとって、当社グループへの理解の促進に繋がる有益な情報であると判断されるものについては、可能な範囲で迅速かつ正確に開示する。

適時開示規則に該当する情報に関しては、同規則に従い、東京証券取引所の提供する適時開示情報伝達システム（以下、TDnet）を通じて開示する。TDnetで開示した情報は、速やかに当社ウェブサイトにも掲載する。また適時開示規則に該当しないと判断した情報については、当社ウェブサイトを利用し、可能な範囲で迅速かつ正確に開示する。

本事業のNEDOバイオものづくり革命推進事業採択時は、プレス発表を行うほか、研究開発の進捗についてはNEDOの展示会等を通して、適宜その成果を開示しながら、必要に応じて各学会での発表も行う。

<ステークホルダーとの対話>

本件について、NEDO事業採択を受けた後に統合レポートへの記載、決算短信発信時の決算説明資料に織り込むことで、ステークホルダーへ本事業の意義や社会に対する貢献・生じるリスク等の説明を行う。

株主総会等で本件への問い合わせがあれば適宜回答し、ステークホルダーとの対話を通じて十分な理解を得た上で事業化を推進する。

(c) 企業価値に関する指標との関連性

本事業を進めることで、バイオ化成品事業への参入を図り、持続可能な環境循環型事業への転換を図る。当社主幹事業となるH&PC事業の海外展開を進め、売上・営業利益の増加を図るとともに、本事業での収益拡大が寄与できるように取り組む。事業内容を統合レポートや投資家向け事業戦略説明資料に織り込み発信することで、投資家の期待値を上げながら適宜広報活動及び株主・投資家への情報発信を進める。

(4) 事業推進体制の確保

事業化推進を図るため、当社新素材事業推進室内に企画チームとして本事業化に向けた専従者を配属した。今後、事業化に向けた実務量が増加することが想定されるため、今後計画的に人員を増員するとともに、他の開発チームとの連携体制により、業務を遂行する。コマーシャルプラント設備投資については、2027年以降の新增設計画に織り込み、経営資源の投下を進めながら社会実装に向けた組織

体制の整備を進める。

(a) 経営資源の投入方針

<全社事業ポートフォリオにおける本事業への人材・設備・資金の投入方針>

経営戦略の位置付けは現在策定中の長期事業計画ビジョンにて当社の2035年度までの取組み方向性を策定し、各中期事業計画における事項として具体的戦略としての位置付けを明確にした上で取締役会や経営会議、人事会議、設備検討会議等で人材・設備・資金の投入を順次決定し実行していく。

具体的に人材はキャリアチャレンジを含めた社内公募や通常の人事異動の中で、本事業の掲げる革新性や持続可能で循環型事業に自ら関わりたい人員の配属、および本事業にかかわる専門性を持つ人材の既卒採用等を実施することで、段階的に専従者を増やしながら、研究開発のフェーズに合わせ、数名を配属する予定である。

インフラ・原料系の既存設備は一部流用できると考えている。三島工場内の敷地の中で余剰スペース及び今後のスクラップアンドビルド対象設備建屋・用地を活用する計画である。

<機動的な経営資源投入、実施体制の柔軟性確保>

取締役会や経営会議、人事会議、設備検討会議等で、重要政策決定、中期事業計画での方向性決定をもとに、資源投入が決定されるが、更に人材・設備・資金の追加投入の必要性があると判断した場合は、適宜判断していく。また、確度が高くなれば、各種グリーン債等の利用も必要に応じ検討する。

本事業で得られた試供品は潜在的な顧客への提供や品質評価を受けながら、製造元へフィードバックを行うことで適宜方針を見直しする運用を検討する。

(b) 専門部署の設置と人材育成

<専門部署の設置>

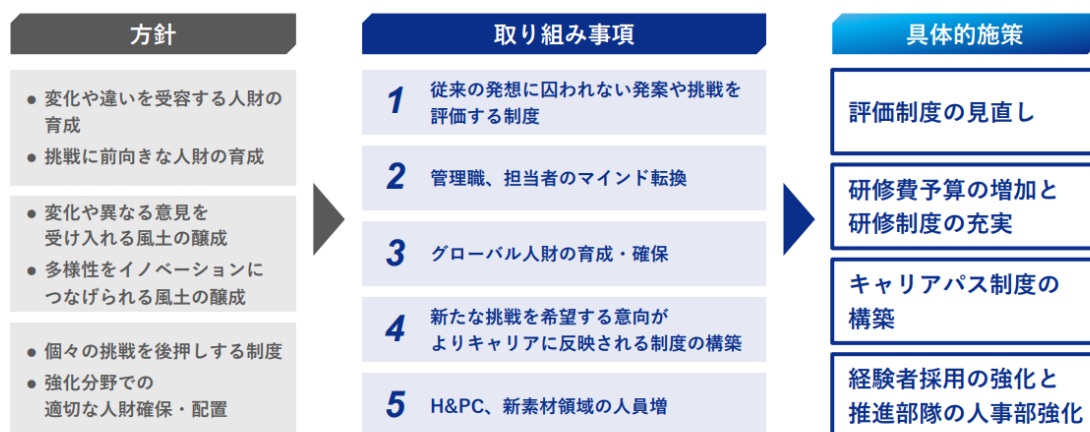
現時点では経営者直轄の部署の設置は予定していないが、新素材事業推進室内に企画チームを設けることで、本件への専従部隊の設置を開始した。

NEDO 事業への年次報告に合わせ、市況状況や事業環境の変化を織り込んだ事業家計画の見直しを進めながら、ビジネスモデルの修正が必要か適宜判定していく。

＜人材育成＞

本事業に関わる人材を新入社員を含めた若手社員から選び、バイオリファイナリー事業へ中長期的に携わることが出来る人材育成を進めるため、本事業へ新入社員を含めた若手社員を参画させることで人材育成も同時に進めて行く。

キャリア開発、評価制度の見直しや研修・採用の充実を図りイノベーション推進体制を構築



本事業に関わる人材は産業構造の転換を行うことが出来る人材であり、企業に求められる柔軟な経営や環境変化に対応出来る経営者としての資質を有する人材を選定する。本事業へ関わる人材へ積極的に教育や事業構造の変換といった大きなプロジェクトを経験させることで、将来経営層となる人材への積極的投資として新たな価値を生み出せる人材を育成することが出来る考える。

また、本事業での成果は統合レポートや事業戦略説明資料等でステークホルダーへ十分な説明を行い、コミットメントを得る。