



TOKUSHU
TOKAI
PAPER

TECHNOLOGY & TRUST
特種東海製紙グループ

2026年3月期決算及び 第7次中期経営計画説明会資料

2026年5月20日

※ 本資料に掲載しております当社の計画および施策などは発表日時点において把握できる情報から得られた当社の経営判断に基づいております。様々なリスクおよび不確定要因により、実際の業績と異なる可能性がございますことを予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。

01 2026年3月期 通期業績

02 2027年3月期 業績予想

03 前中期経営計画の振り返り

04 ビジョン2035

05 第7次中期経営計画

※ 03～05の内容につきましては以下URL「第7次中期経営計画」でもご確認いただけます。

https://www.tt-paper.co.jp/app/files/uploads/2026/05/20260514_ir.pdf

01 2026年3月期 通期業績

02 2027年3月期 業績予想

03 前中期経営計画の振り返り

04 ビジョン2035

05 第7次中期経営計画

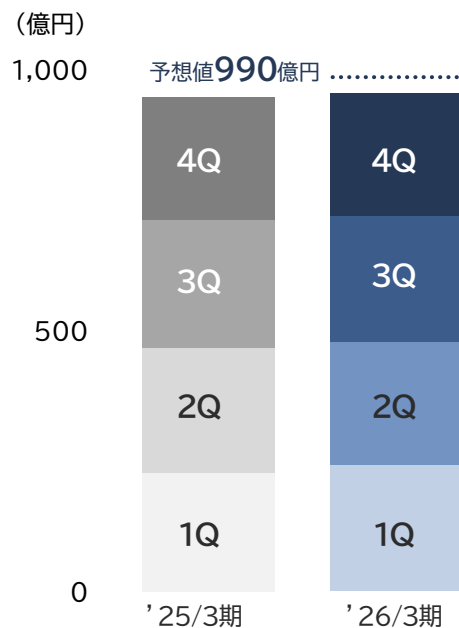
2026年3月期 通期業績 | 連結業績ハイライト(1/2)

2Q以降の特殊機能紙の調整局面等により期後半から当初計画比で進捗に遅延が生じ、価格改定効果が年初より寄与していた衛生用紙の拡販等で進行ペースの挽回に取り組んだものの、差異解消には至らず業績予想には未達となった。

売上高 **954**億円

(前年同期比 +0.6%)

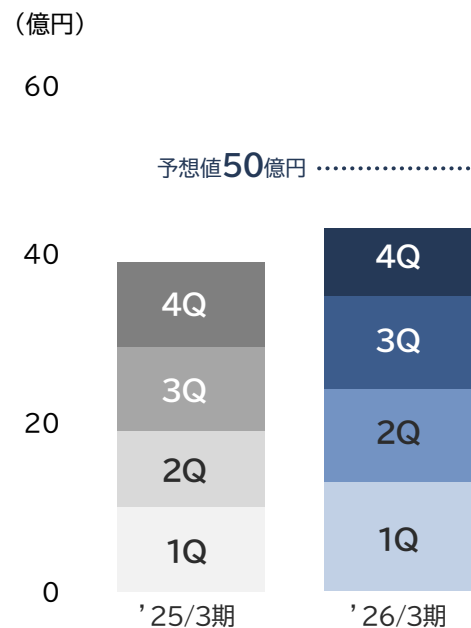
見込達成率
96.4%



営業利益 **43**億円

(前年同期比 +9.4%)

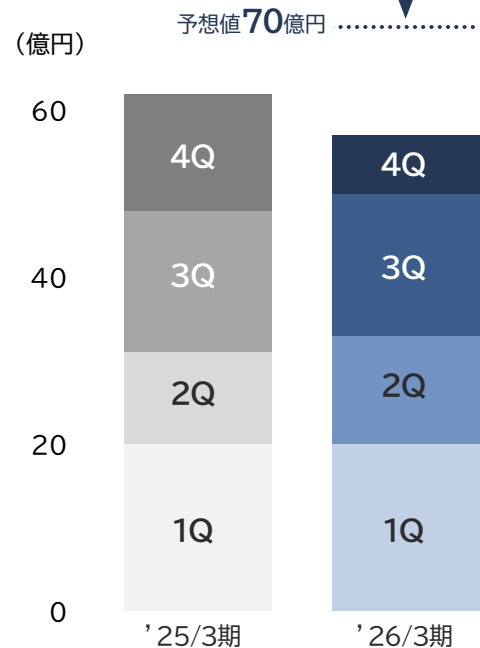
見込達成率
85.9%



経常利益 **57**億円

(前年同期比 ▲8.0%)

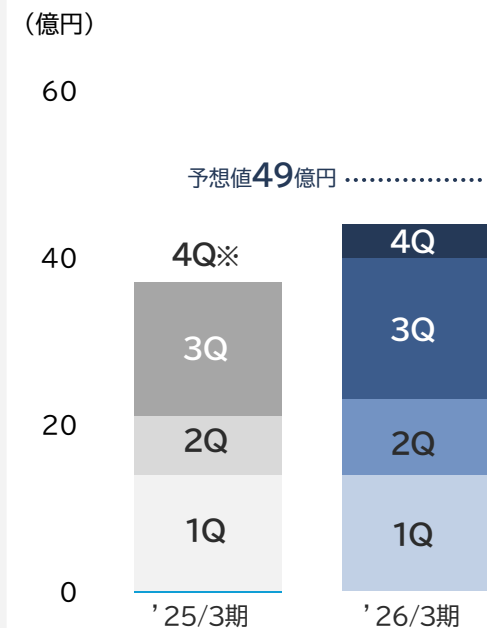
見込達成率
81.8%



当期純利益 **44**億円

(前年同期比 +21.1%)

見込達成率
89.1%



※ 25/3期においてフィブリック生産設備の減損損失、岐阜工場の閉鎖費用を計上したため4Qの当期純利益としては▲1

2026年3月期 通期業績 | 連結業績ハイライト(2/2)

■ 前年同期比

	2025/3期 (実績)	2026/3期 (実績)	前年同期比	
売上高	94,800	95,413	+613	+0.6%
営業利益	3,928	4,296	+368	+9.4%
経常利益	6,227	5,728	▲499	▲8.0%
当期純利益	3,607	4,368	+761	+21.1%
ROE	4.6%	5.4%	+0.8pt	—

■ 配当の状況※3

	2025/3期 (実績)	2026/3期 (実績※1)	前年同期比	
年間配当金 (円)	40.00	53.67	+13.67	
中間配当 (円)	20.00	21.67	+1.67	
期末配当 (円)	20.00	32.00	+12.00	
配当総額 (百万円)	1,405	1,879	+474	
連結配当性向 (%)	39.0	42.9	+3.9pt	

- 生活商品事業におけるペーパータオル、トイレットペーパーの価格改定効果が通年で寄与したこと、2024年4月にグループ化した環境関連事業に属する連結子会社の損益が通期で寄与※2したこと等により売上高・営業利益で前年同期比増収・増益
- 持分法投資利益の減少により経常利益は減益
- 2025/3期に計上した生産設備の減損損失、および岐阜工場閉鎖費用の反動増により当期純利益は増益。これによりROEも4.6%から5.4%へ改善
- 足元の業績動向及び財務状況等を総合的に勘案し、期末配当を当初予想の20円から32円に増配

※1 2026/3期の期末配当については第19回定時株主総会での付議事項

※2 株式会社貴藤。連結初年度である2025/3期は9か月分のみの損益取込み。なお、2026/3期は決算期変更に伴って14か月分の損益を連結

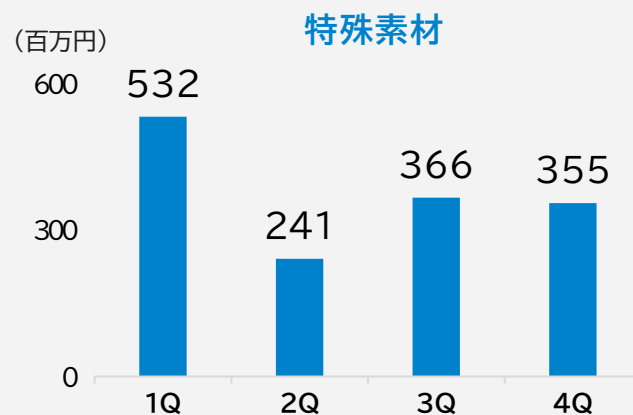
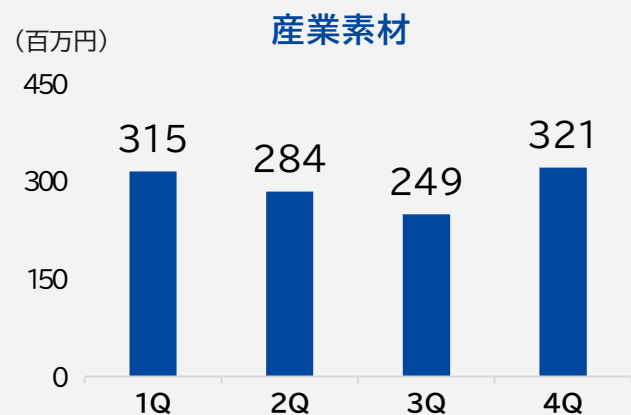
※3 2025年10月1日を効力発生日とした株式分割(1株につき3株)を実施しており、前期実績を含めすべて分割後の金額で表示

2026年3月期 通期業績 | セグメント情報(1/2)

■ 前年同期比

(百万円)		2025/3期	2026/3期	前年同期比	
産業素材※	売上高	44,793	44,467	▲326	▲0.7%
	営業利益	1,089	1,169	+80	+7.4%
特殊素材	売上高	21,467	20,288	▲1,179	▲5.5%
	営業利益	1,638	1,494	▲144	▲8.8%

■ 2026年3月期 四半期利益の推移



産業素材

- 日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社向けの段ボール原紙・クラフト紙の販売数量が前年同期比で減少
- 水力発電による売電事業については4Qで渇水の影響を受けたものの、1.5カ月分停機した2025/3期の反動増により営業利益は前年同期比増益

特殊素材

- 2024年10月に実施した価格改定については効果が発現した一方従来より需要減少の傾向にある特殊印刷用紙、2Q以降に調整局面となった一部製品を含む特殊機能紙、いずれも販売数量が前年同期比で減少、価格要因のプラスを相殺し売上高は前年同期比で減収
- 売上高の減少に加えて、原燃料、固定費等のコスト増加も影響し営業利益は前年同期比減益

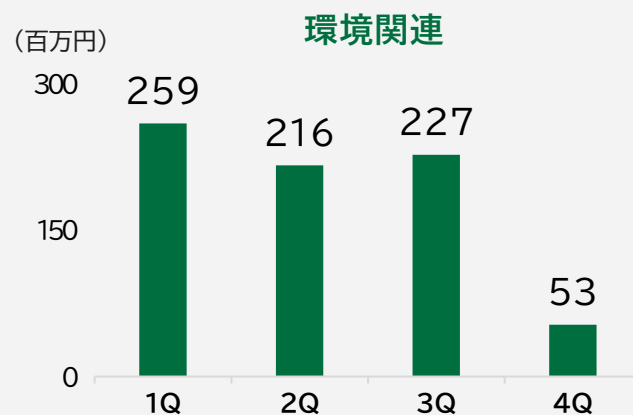
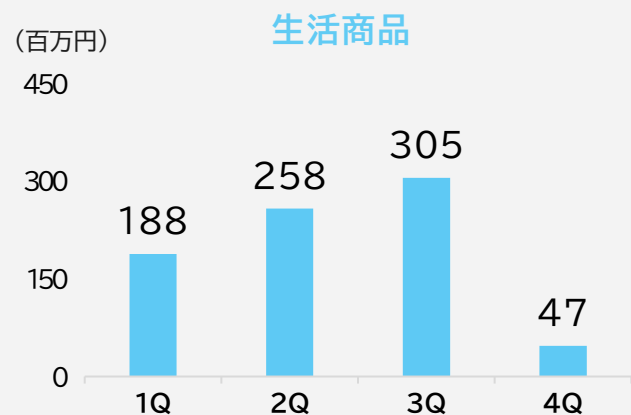
※ 産業素材の売上高には段ボール原紙・クラフト紙に係る売上が含まれるが、損益は持分法投資損益で認識するため営業利益には含まれない

2026年3月期 通期業績 | セグメント情報(2/2)

■ 前年同期比

(百万円)		2025/3期	2026/3期	前年同期比	
生活商品	売上高	18,646	18,993	+347	+1.9%
	営業利益	532	798	+266	+49.8%
環境関連	売上高	16,783	18,089	+1,306	+7.8%
	営業利益	529	755	+226	+42.7%

■ 2026年3月期 四半期利益の推移



生活商品

- トイレットペーパーについては、古紙等の原料価格の高騰等によりコスト上昇局面が継続するものの、価格改定効果、業務用製品の安定した需要により増収増益
- ペーパータオル・ラミネート製品についてはコスト高の状況に加えて販売数量が前年同期を下回ったものの、価格改定の浸透により増収増益

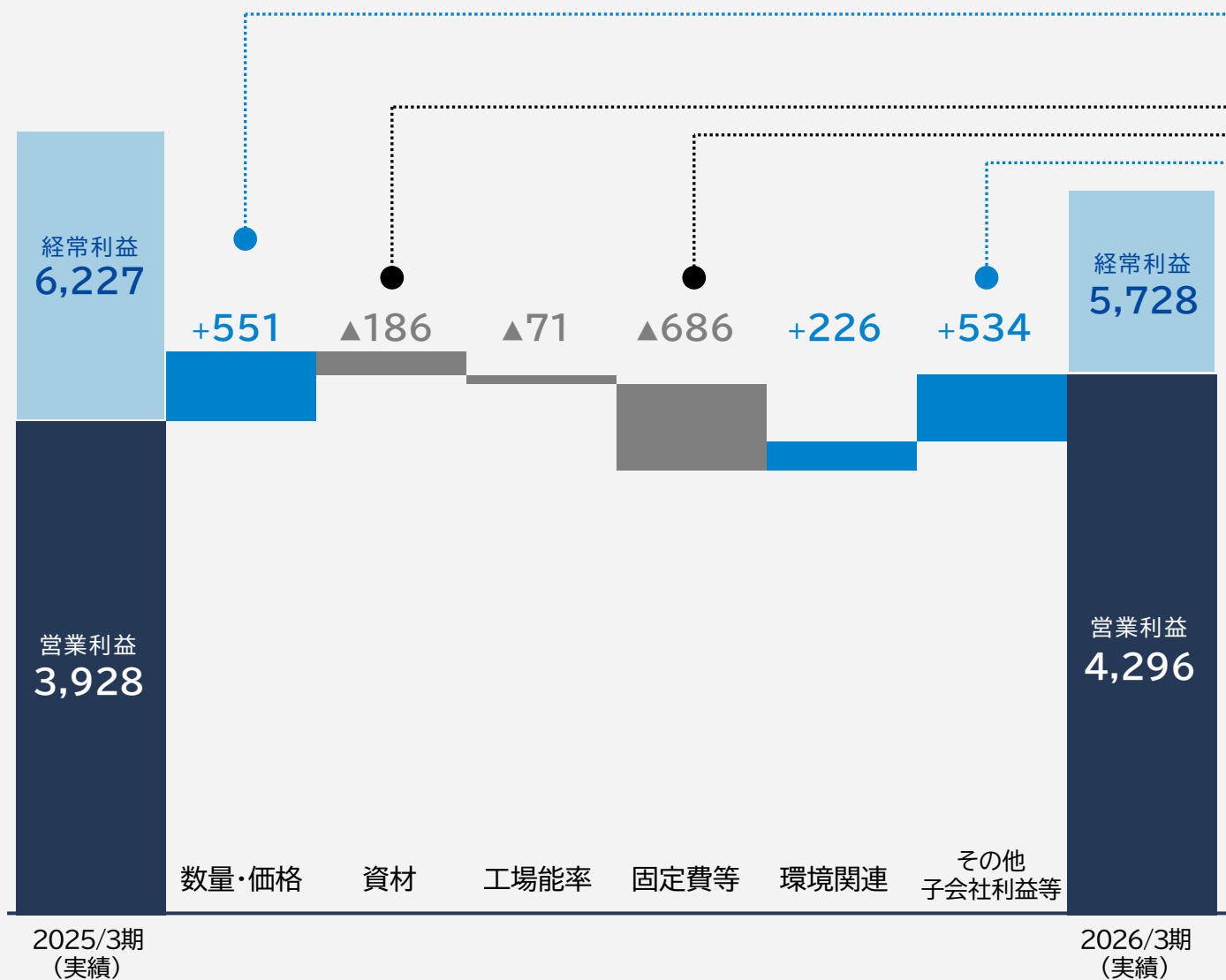
環境関連

- 資源再活用事業については、フルで損益が連結されたりリサイクル関連会社や、前年同期に計上したDD費用※の反動増、建築廃材の発生量改善等によるリサイクル関連会社の収益向上が収益に寄与
- 自然環境活用事業についても、建設事業の完成高が前年同期を上回ったこと、ウイスキーの堅調な販売が収益に寄与

※ 株式会社貴藤取得に係るもの

2026年3月期 通期業績 | 利益の増減要因

■ 営業利益・経常利益の前年同期比増減要因



- 生活商品事業における価格改定効果、水力発電による売電事業の反動増
- 特殊素材事業ではパルプ、産業素材事業では古紙、生活商品事業では古紙や原紙、各製紙セグメントで原料を中心に原燃料価格が高止まり
- 人的資本の有効活用に伴う労務費の増加等により、各製紙セグメントで固定費が増加
- 27/3期前半に予定する特殊素材事業における生産設備の更新工事に伴う一部製品の在庫積み増しにより固定費の一部が在庫に滞留（27/3期に払い出しを想定）

(百万円)	2025/3期	2026/3期	前年同期比
資産合計	139,436	141,310	+1,874
流動資産	54,397	50,983	▲3,414
固定資産	85,039	90,326	+5,287
負債合計	53,602	51,208	▲2,394
流動負債	34,783	33,400	▲1,383
固定負債	18,819	17,808	▲1,011
純資産	85,834	90,102	+4,268
自己資本	78,545	83,298	+4,753
参考：自己資本比率	56.3%	58.9%	+2.6pt
負債純資産合計	139,436	141,310	+1,874

- 流動資産の減少は当期よりセグメントごとに実施を予定しているROIC管理を前提とした現預金の圧縮が主要因
- 廃棄物燃料製造会社の工場新設、新東海製紙島田工場における13号ボイラーへの設備投資等で固定資産が増加
- 現預金圧縮等で有利子負債は25億円程度減少。ネット有利子負債倍率は0.22倍で前年同期と同値を維持

01 2026年3月期 通期業績

02 2027年3月期 業績予想

03 前中期経営計画の振り返り

04 ビジョン2035

05 第7次中期経営計画

2027年3月期 業績予想 | 連結業績予想・配当の状況

一過性の要因により営業利益は減益を見込む一方、価格改定により売上高は増収、経常利益・当期純利益については増益予想。配当方針の変更に伴い、過去最高の配当総額を見込む。

■ 前年同期比

	2026/3期 (実績)	2027/3期 (予想)	前年同期比	
売上高	95,413	100,000	+4,587	+4.8%
営業利益	4,296	3,200	▲1,096	▲25.5%
経常利益	5,728	5,800	+72	+1.2%
当期純利益	4,368	4,600	+232	+5.3%

■ 配当の状況※3

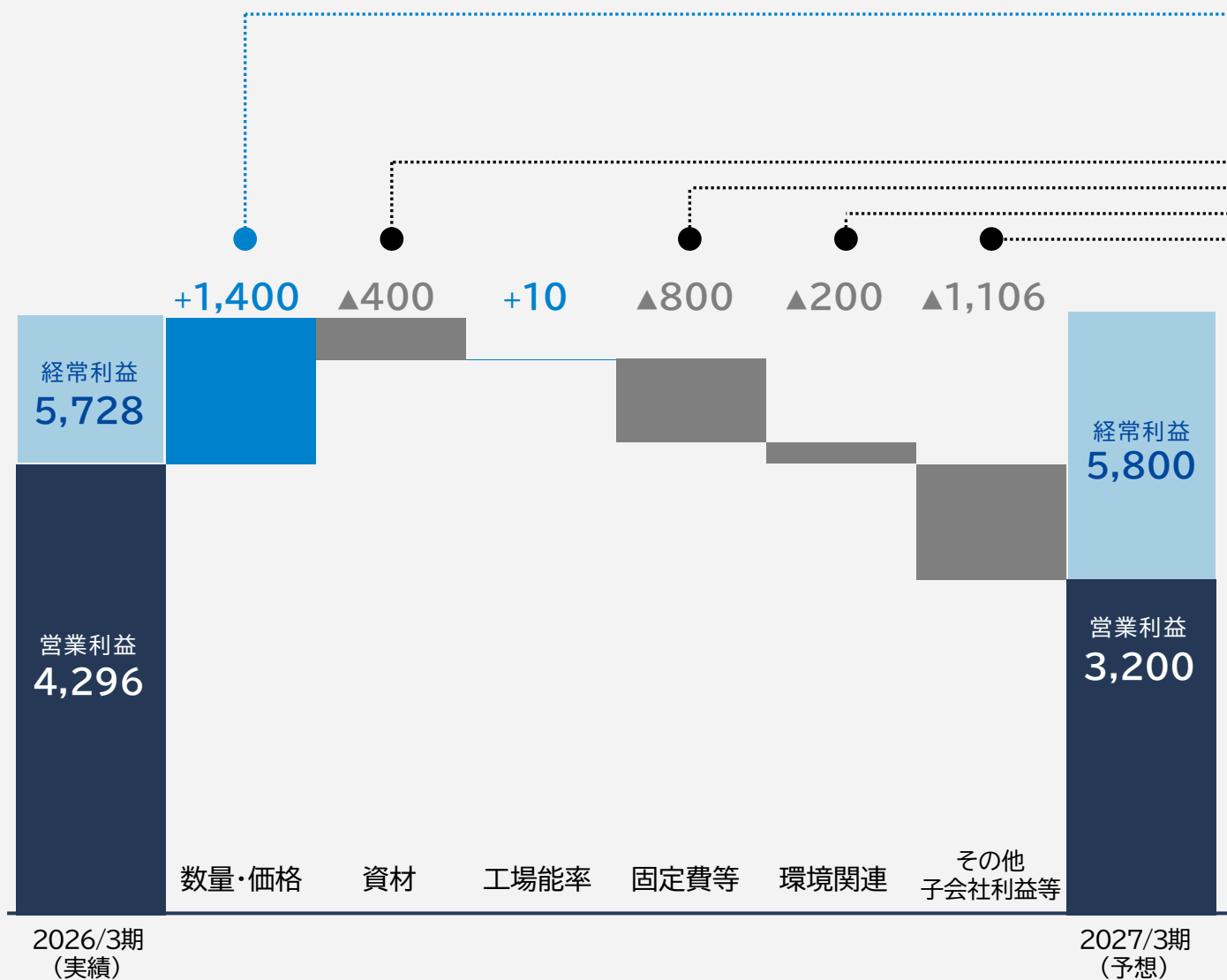
	2026/3期 (実績※)	2027/3期 (予想)	前年同期比	
年間配当金 (円)	53.67	94.00	+40.33	
中間配当 (円)	21.67	47.00	+25.33	
期末配当 (円)	32.00	47.00	+15.00	
配当総額 (百万円)	1,879	3,285	+1,406	
連結配当性向 (%)	42.9	71.4	+28.5pt	

- 原燃料価格の高騰に伴う各製紙事業における価格改定等により売上高は過去最高を予想
- 営業利益については以下の一過性要因により減益を想定
 - ・ 特殊素材事業における更新工事に伴う一部生産設備の停止に伴う2026/3期で滞留した固定費の払い出し
 - ・ 資源再活用事業における新たな商圈拡大に向けた費用の先行支出など
- 中東情勢の影響により原油価格の上昇による現在の価格上昇、原燃料の供給不安定化、物流コスト増加等が懸念。今後の動向を注視しつつコスト削減や価格転嫁に取り組む
※大幅に業績予想が変動する場合には速やかに開示
- D0E4.0%基準での配当想定により、大幅な増益は見込めない中でも安定した株主還元を実施

※ 2026/3期の期末配当については第19回定時株主総会での附議事項

2027年3月期 業績予想 | 利益の増減要因

■ 営業利益・経常利益※の前年同期比増減要因



- 特殊素材事業、生活商品事業における価格改定
(いずれも2026年4月～)
- 前年同期で調整局面にあった特殊機能紙の数量回復
- 各製紙セグメントにおける古紙、パルプ等の原料を主とした原燃料価格の高止まり
- 各製紙セグメントにおける労務費等の固定費の増加
- 特殊素材事業における更新工事に係る修繕費増加
- 再資源化領域での新事業開発に係る業務委託費用
- 前年に積み増した在庫に滞留する固定費の払い出し
- 持分法投資利益の増加による経常利益増加を想定

01 2026年3月期 通期業績

02 2027年3月期 業績予想

03 前中期経営計画の振り返り

04 ビジョン2035

05 第7次中期経営計画

前中期経営計画の振り返り | 方針と取り組み

第6次中期経営計画期間では、事業ポートフォリオの変革に向けた製紙と環境の両輪での成長に向けて、利益貢献度と市場成長性を指標とし投下資本に傾斜をかけるポートフォリオ・マネジメントを実行。

主要戦略01

リサイクルの高度化 |

計画通り達成

- 関東－中部の資源収集ラインを構築、廃棄物燃料となる廃プラスチックの収集量を安定化
- 選別プラントの新設、生産工場の移転により廃棄物燃料増産に向けた生産体制を整備
- リサイクル品目拡大や精選別を可能とする設備導入などを再資源化に係る施策を実施

主要戦略02

社有林の有効活用 |

計画通り達成

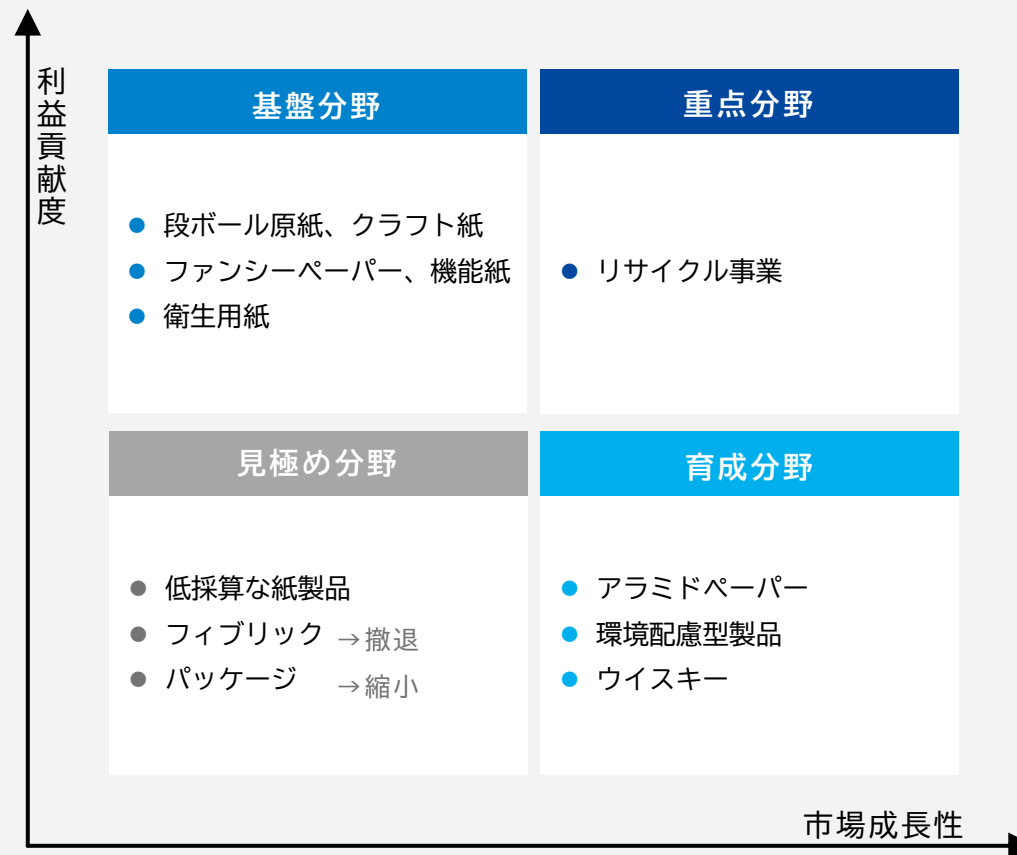
- ウィスキー事業は3年物販売により想定通り2026/3期における期間損益が黒字化
- 『Green Destinations Top100』※1への選出や『エコプロアワード』※2での最高位「財務大臣賞」受賞など、井川山林の活動に対し様々な外部機関からの評価を獲得

主要戦略03

製品構成入替えとサテライト創出 |

一部未達

- 機能紙の商権譲受など製品構成の入れ替えを行ったものの、成長領域における製品の拡販については計画に遅れがあり一部未達と評価
- 拡大可能性を見極めた結果育成していたフィブリック※3は撤退、パッケージについては事業を縮小する一方でMyPUP※4などアプローチ手段を変更し継続



※1 国際認証団体Green Destinations Foundationが毎年選出する優れた取り組みを持つ「世界の持続可能な観光地100選」
※2 一般社団法人サステナブル経営推進機構が主催する持続可能な社会づくりに寄与する取り組みを表彰する制度
※3 セルロースナノファイバー技術を用いたリチウムイオン二次電池向けのセパレータ（絶縁体）の製造・販売事業
※4 デザイン・サイズ選定・見積・発注までをオンラインでワンストップで行える紙パッケージ制作サービス（2026年3月より開始）

投資はおおむね計画通りに実施、成長投資枠から計約88億円を出資しグループを拡大。

2026/3期の1株当たりの期末配当額を22円から32円へ増配、還元方針「総還元性向30%以上を目途とした安定配当」に基づき、3年連続で総還元性向を上げるとともに、株価適正化に向けては株式分割(3分割)など流動性改善施策を実施。

投資の計画と実績				
(億円)		計画	実績	投資の主な内容
環境関連事業	資源再活用	48	39	・ 廃棄物燃料増産を見据えた生産工場の移転 ・ リサイクル品目拡大に向けた選別ラインの新設
	自然環境活用	4	4	・ ウイスキー第二熟成庫の増築
製紙の更なる推進	特殊素材	30	0	・ アラミドペーパー※1の仕上、熱加工機の増設→次期中計期間へ検討持ち越し
	フィブリック	5	0	・ 撤退に伴い未実施
長期目標達成に向けた成長投資		—	88	・ 環境関連事業のグループ会社3社への出資
既存製紙3事業の基盤強化		128	131	・ 生産効率向上を目的とした設備投資 ・ 物流面の効率化

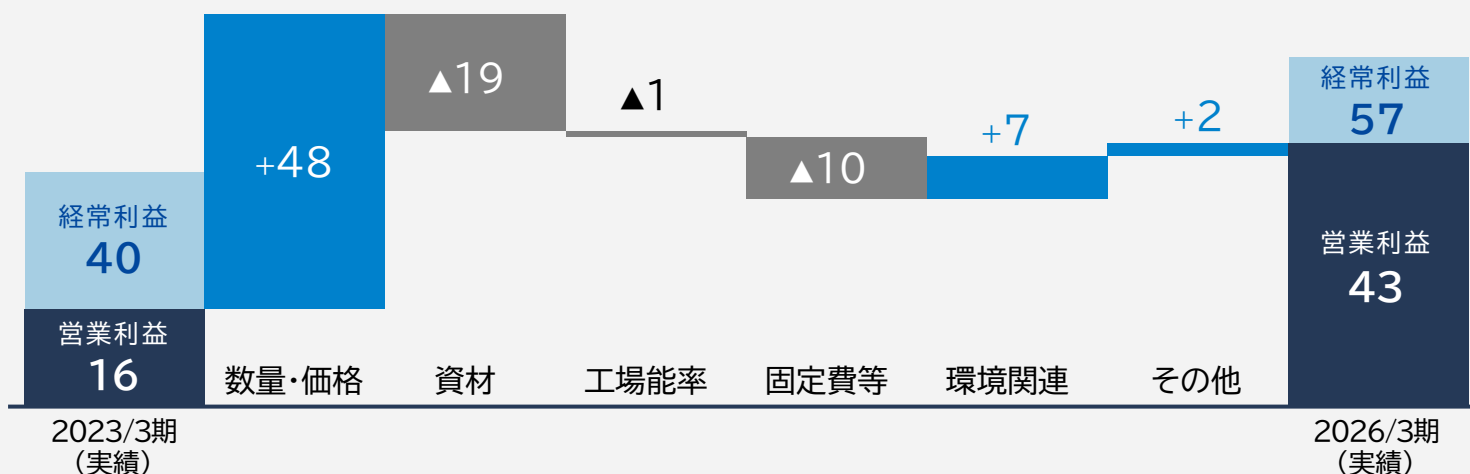
株主還元の実績					
(百万円)		2024/3期	2025/3期	2026/3期	
年間配当			1,415	1,405	1,879
自己株式取得額			339	1	0
総還元性向			38.2%	39.0%	42.9%

※1 変圧器やモーターの絶縁材として使用される高性能の合成繊維を原料とするシート状物

前中期経営計画の振り返り | 数値実績

営業利益は3年連続で増益、経常利益では2年連続で過去最高益を更新するも、成長・拡販施策の遅れを取り戻せず、最終年度目標は未達となった。

■ 対5次中計最終年の利益増減要因・連結業績の推移（億円）



成長・拡販

- リサイクルの高度化に傾注した環境関連事業は、計画通り伸長 (+7)
- 2023/3期比で+3を計画していたフィブリック事業は、拡大が見込めず撤退を判断、同じく+3を計画していたアラミドペーパー関連はユーザー要望に対して提案の立ち上げが長期化し、販売拡大は次期中計へ持ち越し

ベース・基盤強化

- 円安の継続・原燃料価格の高止まりに対して製紙事業全般で価格改定を実施、2年目までは堅調に推移した一方で、最終年度においては特殊機能紙における需要先製品の停滞感等により減速

	第5次中期経営計画期間	第6次中期経営計画期間				目標値
	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期		
営業利益 (百万円)	1,640	2,296	3,928	4,296	5,000	
経常利益 (百万円)	4,058	6,188	6,227	5,728	8,000	
ROE (%)	5.7%	6.2%	4.6%	5.4%	7.0%	

- 成長・拡販施策の遅れを他要因で取り戻すことができず、その結果いずれの利益目標も未達
- 計画通り株主還元を実施し最終年度のROEは前年比ではプラスとなったが、利益目標の未達により7.0%は未達

前中期経営計画の振り返り | 総括

■ セグメント利益の実績推移

(百万円)	第5次中期経営計画期間	第6次中期経営計画期間			差異(B-A)
	2023/3期 A	2024/3期	2025/3期	2026/3期 B	
産業素材 ※	2,858	4,509	2,633	2,013	▲845
特殊素材	615	495	1,638	1,494	+879
生活商品	▲139	567	532	798	+937
環境関連	84	122	529	755	+691

※ 産業素材には持分法投資損益（注1）を含める

総括

事業

- 成長エンジンである環境関連事業は利益計画通りに着地（+691百万円）
→更なる成長には現状の事業規模／領域のみでは不足
- 基盤となる製紙事業は特殊素材、生活商品において原燃料価格高騰に対する価格改定を実施し、利益を改善（製紙3事業計+971百万円）
→成熟市場での存在感UPと成長領域への拡販のスピードUPが必要

資本/財務

- ROEは推定株主資本コスト9.0%を下回る推移となり、その結果PBR1.0倍割れが継続している状況
→市場評価獲得には、成長性の訴求と資本効率改善を意識した株主還元強化の両方が必要

これまでの進捗と課題を踏まえ、
長期ビジョンの見直しと
第7次中期経営計画を策定

注1 持分法投資損益は、日本製紙株式会社との販売機能統合会社である日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社（以下NTI）の損益で、当社は35%の株式を保有。NTIでは、当社グループ会社の新東海製紙株式会社および日本製紙株式会社の各工場生産された段ボール原紙およびクラフト紙を販売。

01 2026年3月期 通期業績

02 2027年3月期 業績予想

03 前中期経営計画の振り返り

04 ビジョン2035

05 第7次中期経営計画

企業活動を行ううえでの哲学である経営理念、創業者の想いを受け継ぎ、恒久的に追い求めていく目指すべき企業像、これらに基づく2035年時点でありたい姿とそれに至るまでのプロセスである「ビジョン2035」を策定。

企業理念

Business philosophy

ユニークで存在感のある企業集団として、
社会と環境に貢献する

目指すべき企業像

Corporate images target

技術と信頼で 顧客と共に未来をひらく
オンリーワンビジネス企業

ビジョン2035

Long-term vision

つくる、ふたたび。未来へ

つくる、ふたたび。未来へ

トクシュな技術で素材を作る、課題に応じたソリューションを創る、信頼に基づくネットワークをつくる。わたしたちは社会と環境へ貢献する企業集団として「つくる」を進化させ続けるとともに、限りある資源を循環させ、その価値を有効活用する「ふたたび」の輪を広げていくことで、お客様とともに新たな価値を創造し未来へと成長していきます。



Turn³ **SCALE** 第9次中期経営計画
(2033/3期~2035/3期)

循環型経済に欠かせない存在として、
製紙事業・環境関連事業の両輪で収入
源を有しグループ全体の収益を拡大

経常利益 **130** 億円

ROE **9.0** %以上

Turn² **GROW** 第8次中期経営計画
(2030/3期~2032/3期)

Turn1での成果を基に持続的な成長を支える収益基盤
を強固にしつつ更なる新領域へも挑戦

経常利益 **100** 億円

ROE **8.0** %以上

Turn¹ **BUILD** 第7次中期経営計画
(2027/3期~2029/3期)

中長期的なリターンを見据えた基礎固めの期間として
再資源化ビジネスを中心に成長投資を積極化

経常利益 **80** 億円

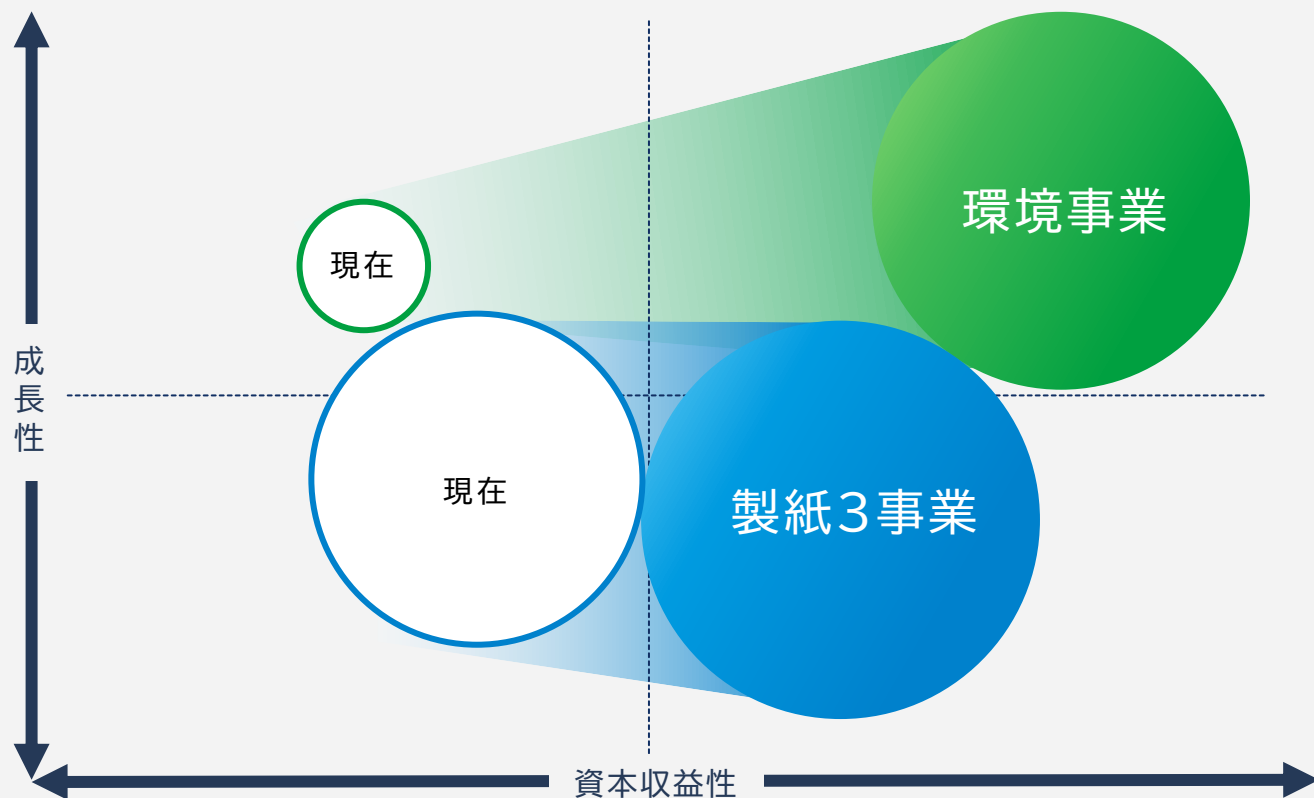
ROE **7.0** %以上



ビジョン2035 | 長期的な事業ポートフォリオ

外部環境の変化に対応した紙製品構成へ移行し成熟市場での存在感を高めながら、再資源化ビジネスを中心に成長投資を積極化、新領域への参入により事業規模を拡大させていく。

各セグメントへのROIC導入を進め、資本収益性を意識した事業ポートフォリオ管理を行い収益性向上を図る。



現在の認識

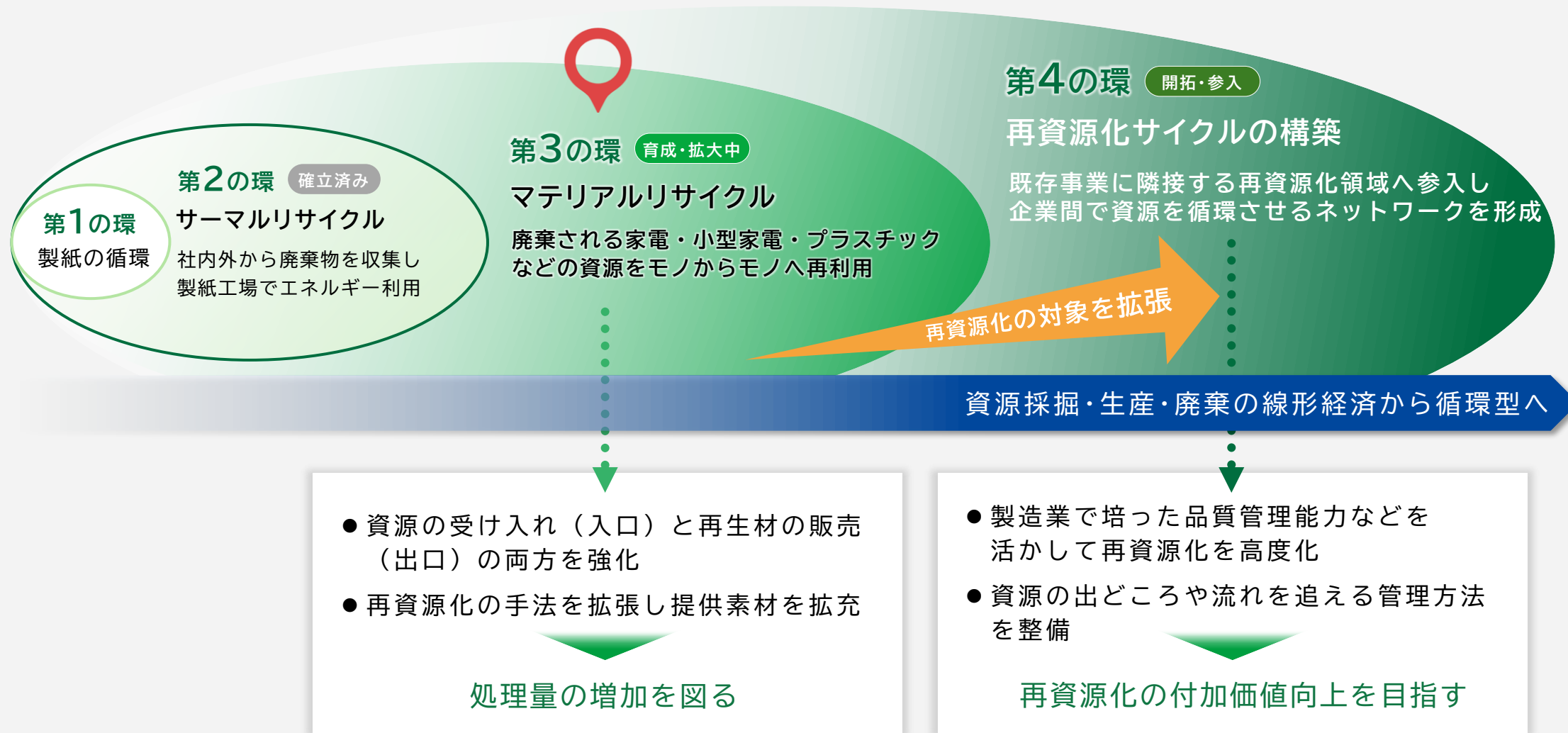
- 需要が堅調な紙製品群により安定的にキャッシュを創出
- 環境関連はグループ会社が増加しコア事業として体制を確立
- 縮小する市場での生存と新たな収益の柱となる事業創出が課題

2035年の構想

- 既存紙市場で堅調に収益を得つつ、絶縁や耐熱、電材など機能紙系の優位性を発揮できる領域で事業を展開
- 環境関連事業において安定した収益源を複数有し現在の製紙事業と同等の規模に成長

勝ち筋

- 資源に関する安全保障上の問題等を背景とする再資源化市場の構造的な成長
- リサイクル単一の事業者との差別化要因である品質管理や分析技術等を有する製造業だからこそその当社グループの独自性



01 2026年3月期 通期業績

02 2027年3月期 業績予想

03 前中期経営計画の振り返り

04 ビジョン2035

05 第7次中期経営計画

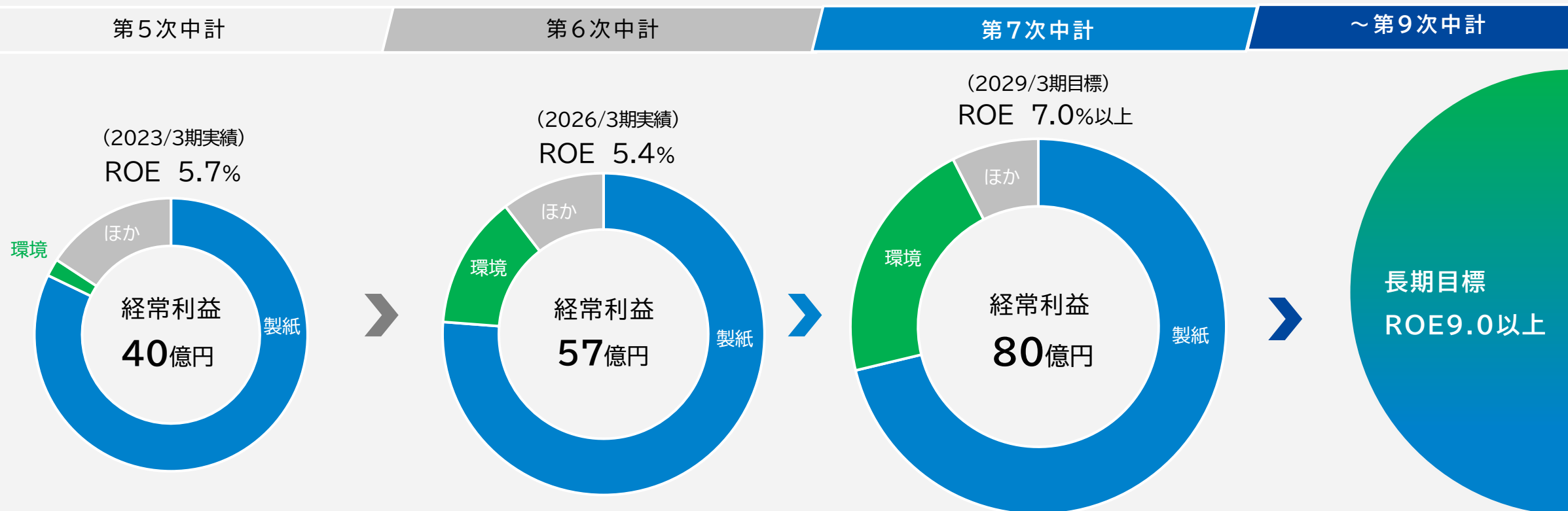
Tokuis

Tokai

方針

中長期的な収益源への種まきと既存事業の安定化により、リターン創出に向けた基礎固めを行う

当中計をビジョン2035における収益性向上に向けた土台構築の期間と位置づけ、成長・基盤両方への戦略投資を実行。株主資本コストを上回る収益水準に向けたマイルストーンとして経常利益※とROE目標を設定し、再資源化ビジネスを中心に新分野・新事業へ進出、収益源の獲得を図っていく。



※ 連結売上高の約4割を占める段ボール原紙・クラフト紙の損益は当社が35%を保有する日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社に係る持分法投資損益で認識するため目標としては経常利益を採用。

■ ビジョン2035に基づく重点戦略

重点戦略01 つくる

生産体制・製品/サービス構成の最適化

- 施策例
- 段ボール原紙事業の協業検討
 - アラミドペーパーの拡販・増産体制の確立
 - 段ボール古紙配合衛生用紙の生産/販売確立
 - 建築・土木農林緑化事業の基盤強化

重点戦略02 ふたたび

環境関連事業の基盤固めと周辺領域への拡大

- 施策例
- 既存事業に隣接する領域への新規参入
 - 新工場でのRPF生産拡大

重点戦略03 未来へ

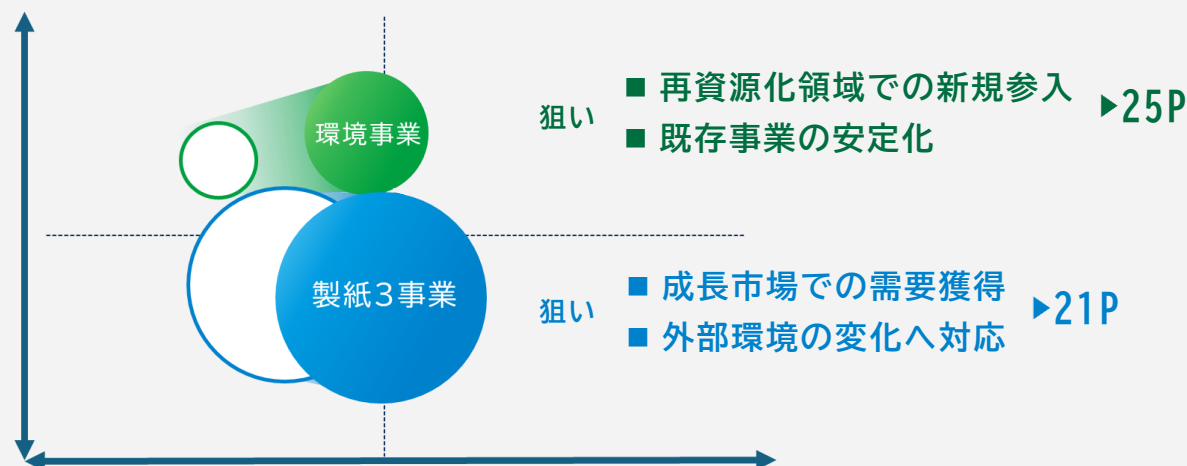
成長を支えるサステナビリティ経営の高度化

- 施策例
- スマートファクトリー化
 - 井川山林における協働拡大とウイスキー事業拡充
 - 企業価値向上に向けたガバナンスの強化

■ 各セグメント利益の計画・ポートフォリオを構想

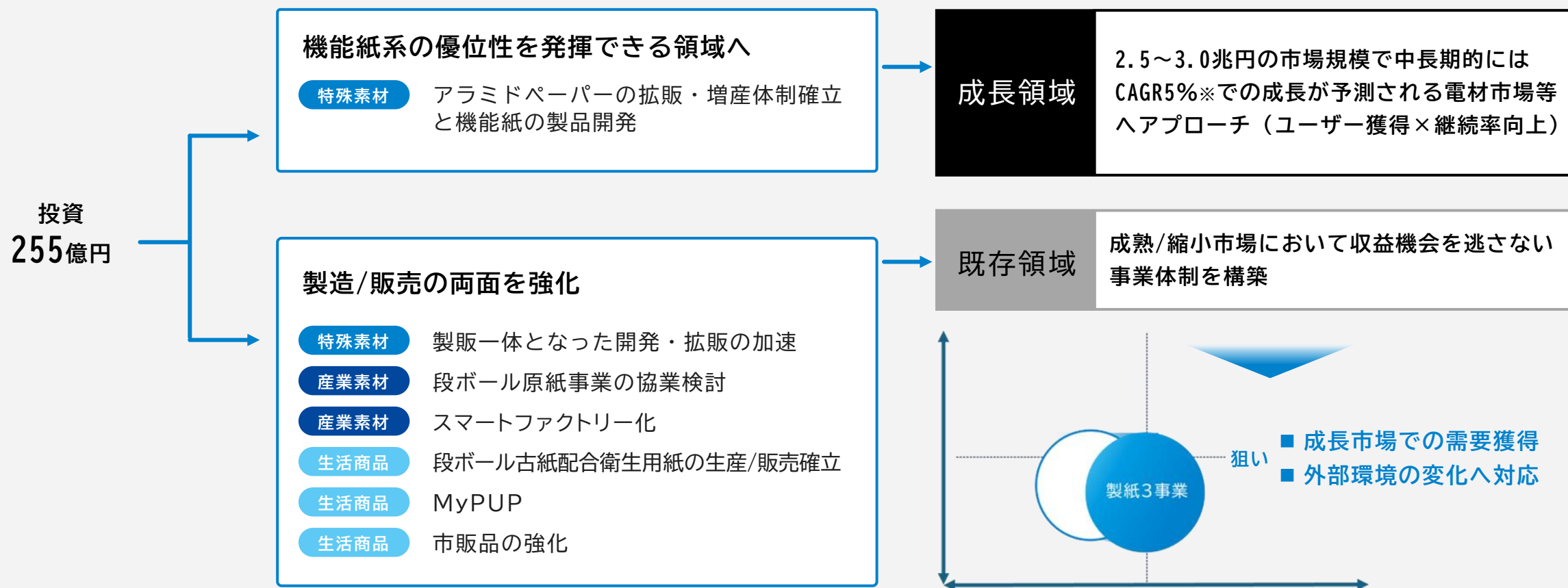
(百万円)	第6次中期経営計画		第7次中期経営計画	
	2026/3期 実績	2029/3期 目標	2029/3期 目標	差異
産業素材※	2,013	3,100	3,100	+54.0%
特殊素材	1,494	1,700	1,700	+13.8%
生活商品	798	900	900	+12.8%
環境関連	755	1,700	1,700	+125.2%

※ 産業素材には持分法投資損益を含めています。



現在キャッシュを獲得している既存領域に対しては、出版系の縮小や原料調達難など想定される外部環境の変化へ対応するため、製品構成のアップデート・生産効率化・販売方法の多角化などを実施、収益の安定化を図りながら、7次中計期間までに探索・開拓をしてきた電材等の成長市場へアプローチを継続し、収益をけん引する製品群の創出を目指す。

主な施策



※ 市場規模、CAGRは当社グループ試算

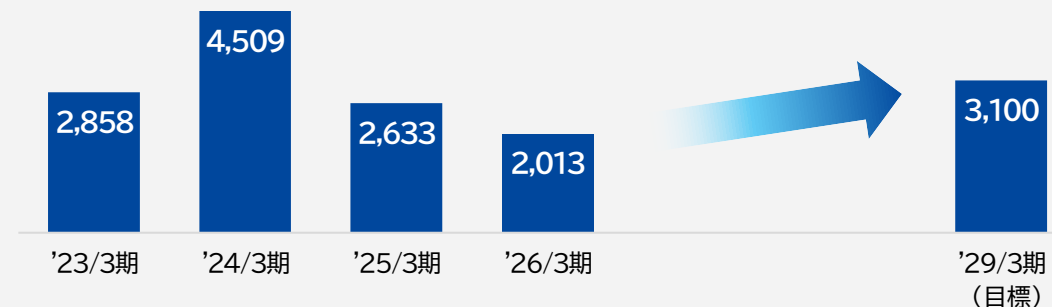


主な事業

- 段ボール原紙・クラフト紙の製造販売
- 水力発電による売電

耐水性、撥水性、防滑性、美粧性などの機能強化に加え顧客満足度と環境負荷低減を両立できるデリバリーを実現。

セグメント利益の推移 ※持分法投資損益を含めています。 (百万円)



基本方針

外部環境の変化に対応し安定的な利益創出が可能な生産体制へ

主要施策①

段ボール原紙事業の協業検討

原紙生産・段ボール加工・販売ノウハウ・リソースの相互活用・協業の可能性検討のため、専門メーカー4社による協業検討の覚書を締結※。4社メンバーによる協業推進委員会にて環境負荷軽減を目的に多角的な協業を検討していく。

- 検討項目
- ① 共同で製品・技術を開発
 - ② 各社のリソースを活用したコスト削減
 - ③ マーケティングでの連携
 - ④ 上記以外の協業によるシナジー創出

主要施策②

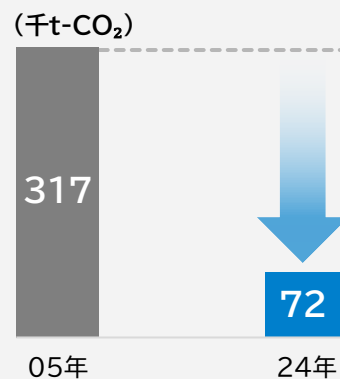
スマートファクトリー化

人手不足への対策として島田工場におけるクラフトパルプ生産設備の通常操業と抄紙機ワインダーの自動化および製品倉庫の一部自動化を実施。生産性・効率性の向上を図る。



カミヤ式連続蒸解釜 (パルプ生産設備)

参考：島田工場のCO2排出量



※ 2026年4月7日公表。締結会社は日本製紙株式会社、日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社、株式会社トーモク、当社。



主な事業

- 特殊印刷用紙、特殊機能紙の製造販売

日本の特殊紙の歴史をつくってきた技術が強みに、ファンシーペーパー、高級印刷用紙、機能紙など100種類を超える製品銘柄のバリエーションで産業や文化に貢献。

基本方針

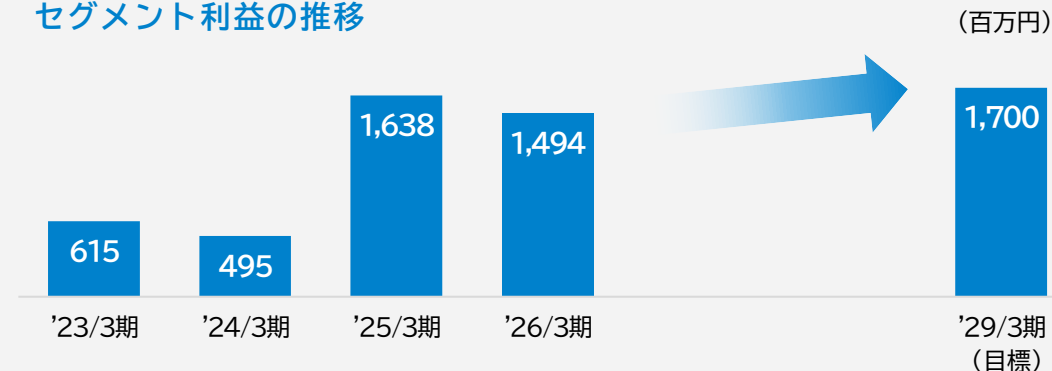
成熟市場での収益性向上と成長領域への拡販

主要施策①

製造販売が一体となった開発・拡販の加速

左記のアラミドペーパーや機能紙を含め、前中計期間で未達となった特殊素材事業における成長領域への製品拡販を加速させるため、紙販売代理店のグループ会社・株式会社TTトレーディングを吸収合併するとともに事業本部に特殊紙に特化した開発部門を新設。

セグメント利益の推移



主要施策②

アラミドペーパーの拡販・増産体制確立と機能紙の製品開発

中長期的な成長市場開拓に向けて絶縁、耐熱などの機能性を活かした製品開発を行うとともに、前中計期間では延期となった増産投資の実行を前提に、課題だったアラミドペーパーの拡販を促進させる。



| アラミドペーパーの製品使用イメージ (左右)

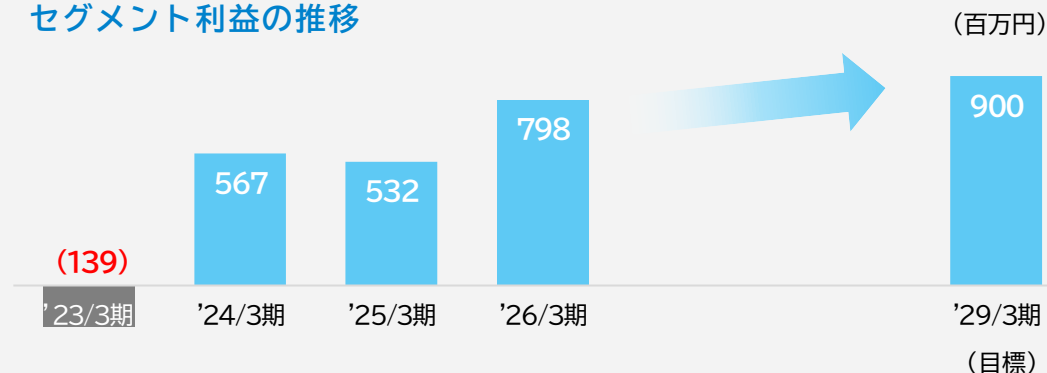


主な事業

- トイレットペーパー、ペーパータオル、ラミネート加工品の製造販売

ペーパータオル、食材紙、紙ワイパー、トイレットペーパーなどの生活のあらゆる場面で存在する豊かな暮らしに欠かせない紙製品を安心安全な品質で提供。

セグメント利益の推移



基本方針

グループにおける原料調達力を背景とするコスト面・販売面での競争力向上

主要施策①

段ボール古紙配合衛生用紙の生産/販売の確立

調達の難化が予想されるプリント用紙などが由来の白物古紙に代わり、産業用紙製造における調達の横展開が可能な段ボール古紙を配合したトイレットペーパーの新規開発、ペーパータオルの既存品定着&ラインナップ追加を実施。段ボール古紙を配合しつつも品質と使用感を損なわない衛生用紙の生産、販売確立を目指す。



| 段ボール古紙を配合した再生紙ペーパータオル

主要施策②

市販品の強化

同業他社の参入や輸入品の増加など、供給過かつ価格競争激化の可能性のあるペーパータオル市場で存在感を發揮するため、自社販路の稼働と独自製品の投入により『Towper』ブランドを訴求する。

主要施策③

MyPUP活用

紙パッケージ製作をオンライン上で完結出来るITプラットフォームで、加工品事業領域の拡大を目指す。

廃棄物燃料や家電・小型家電リサイクル、再生プラスチックなど既存の再資源化ビジネスの基盤強化を行いつつ、M&A・アライアンスを含む新規事業への参入を複数件実施。リターンの一部摘み取りと中長期的な収益規模の拡大を目指す。

第6次中期経営計画

M & Aに係る投資実績
(2024/3期~2026/3期) **88億円**※

第7次中期経営計画

M & Aに係る投資実績
(2027/3期~2029/3期) **190億円**~

ビジョン2035

6次中計の成果

廃棄物の収集地域の拡大

廃棄物燃料の原料となる廃プラスチックの収集増加

再資源化品目の増加

廃棄物の熱利用からモノからモノへの再資源化へと領域拡大

(グループ化した再資源化関連の会社)

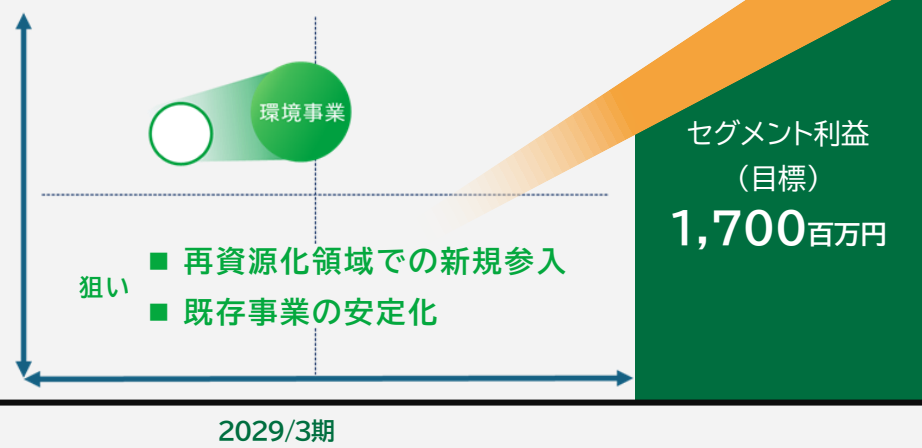
2023年 4月 トーエイ株式会社

2024年 4月 株式会社貴藤

7次中計の狙い

既存事業とのシナジーとポートフォリオ拡充

中長期的に需要の成長が見込まれる領域、維持・安定領域、それぞれでの収益源獲得を目指し、優先順位をつけながら経営資源を投入。7次中計における投資に対する収益効果はあくまで中間地点、本格的な摘み取りは8次中計以降を想定。



各収益源を育成し
成長を図る

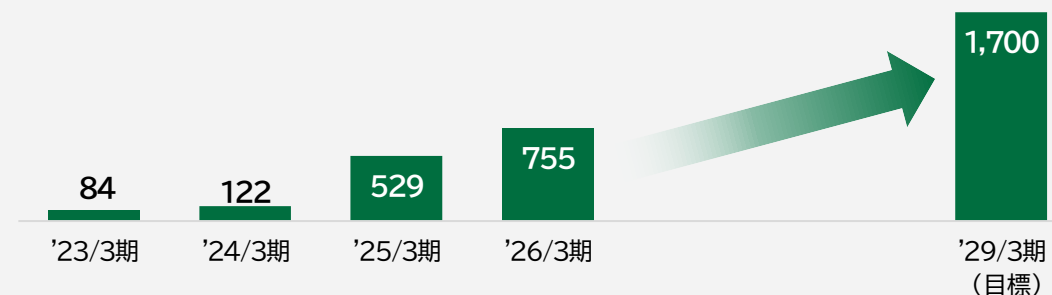
※ 2025年11月に子会社である株式会社特種東海フォレストが株式を取得した株式会社フジエダロード含む

- 環境関連事業は製紙に次ぐコア事業として2021年3月期よりセグメント化
- リサイクル等を行う資源再活用事業、井川山林における活動や土木建築を行う自然環境活用事業の2つの事業体を有する

セグメント利益の推移（資源再活用＋自然環境活用）

（百万円）

※ 環境関連事業におけるセグメント利益です。



資源再活用事業

主な事業

- 廃棄物の収集運搬・中間処理
- 家電・廃プラスチックなどの再資源化
- 廃棄物燃料の製造販売など

製紙業で培った資源リサイクルの技術と精神を基盤に、「資源循環」「脱炭素」「適正処理」の実現に向けた事業を展開。

グループ会社

- 株式会社レックス
- 株式会社駿河サービス工業
- トーエイ株式会社
－ 有限会社ハヤト※1
- 株式会社貴藤



自然環境活用事業

主な事業

- 土木建築・山小屋の運営
- 山林管理・ウイスキー製造

事業の原点である山林事業で培われた林業土木技術を核として建築、土木・緑化事業をはじめ、ウイスキー事業、観光事業など幅広い事業を展開。

グループ会社

- 株式会社特種東海フォレスト
－ 株式会社フジエダロード※2
- 十山株式会社

※1 トーエイ株式会社の100%子会社

※2 株式会社特種東海フォレストの100%子会社

資源再活用事業

基本方針

処理・製造基盤の強化と外部連携・新規参入を通じた成長エンジンの複線化

主要施策①

既存事業に隣接する領域への新規参入

長期的には、使用済み製品を回収・再資源化・再び同じ製品へ再利用する資源循環のクローズドループが形成されることを想定し、家電リサイクルなどの既存事業とのシナジー発現が見込まれる領域において複数件の新規事業開始・準備完了を目指す。

主要施策②

新工場でのRPF※1生産拡大

2026年9月より2交替から3交替へ移行、2027年からは通年3交替でフル生産を行い2,000t/月の生産体制を構築。産業素材・島田工場の13号ボイラ稼働によるグループ内使用量増加を見据え、集荷・生産・販売量のバランスを維持しながら安定増産を図る。

自然環境活用事業

基本方針

井川山林における自然資本と事業活動の両面でのグループ企業価値向上への寄与

主要施策①

井川山林における協働拡大とウイスキー事業拡充

保護・保全事業の関係人口を増やしつつ、観光資源として魅力を高める。6年目を迎えるウイスキー事業は、年2回のデッサン・シリーズ※2でブランド価値を醸成しつつ、海外への販路拡大も目指す。

主要施策②

建築・土木農林緑化事業の基盤強化

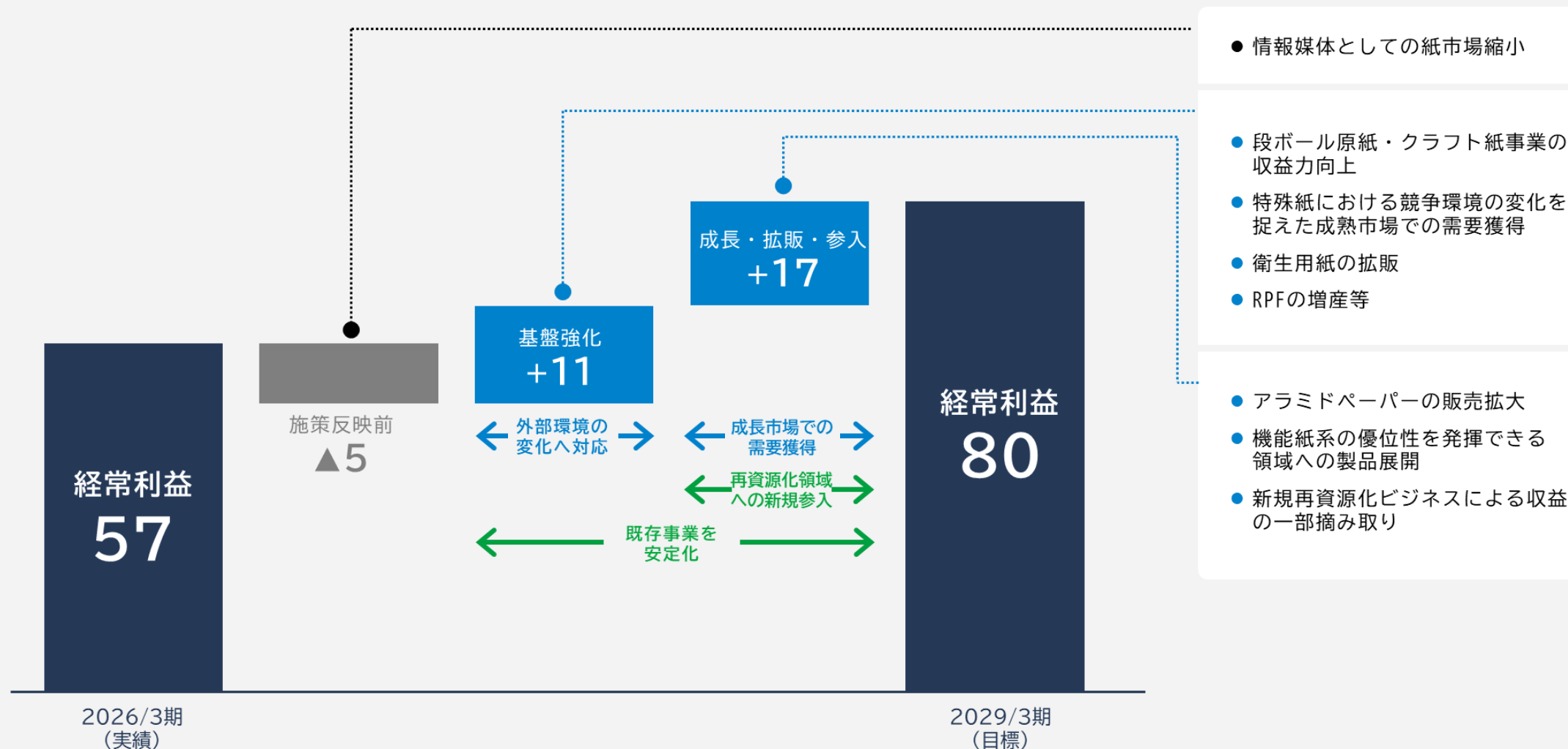
ICT技術を導入した業務プロセス改善を実施し、民間工事の受注件数増加を図るほか、フジエダロードとのシナジーを発現させ、静岡県内2番手の規模である農林緑化事業を拡大、建築・土木農林緑化事業の収益安定化を目指す。

※1 廃プラスチックや紙くずを原料とする廃棄物燃料

※2 レギュラーモデルである12年物販売までのプロセスを表現する3年物ウイスキー。

第7次中期経営計画 | 対前中計最終年度の経常利益改善計画

紙市場の縮小シナリオ（施策反映前）を前提に、成熟市場では基盤強化での打ち返し、成長領域での需要獲得で利益拡大、再資源化領域での新規事業開始によるリターンの一部摘み取りにより6次中計最終年度比で経常利益+23億円を目標に設定。



第7次中期経営計画 | 人的資本に係る方針と取組み

長期目標達成に向けてもっとも重要な経営資源は「人」という認識のもと、社員の成長が会社の成長に繋がる循環により、持続的に企業価値を向上させる強い集団を作っていく。

■ ビジョン2035に基づく重点戦略

グループ全社員が活躍するための 施策推進と一体感の醸成を図る

事業ポートフォリオ変革に伴うグループ規模の拡大を見据えてグループ理念の浸透とグループ横断的な人事施策・配置の推進、専門・チャレンジ人材の確保・育成を目指す。



企業風土の前提

健康推進・安全確保・法令順守・心理的安全性

■ 7次中計における施策と関連する重要戦略の例



特殊紙に特化した開発部門の新設(26年4月)

➔ 成長領域への拡販施策を加速 **重点戦略01**



社内公募制度の導入

➔ 新たな業務・事業への挑戦を支援 **重点戦略01, 02**



DX推進本部の設置(26年7月)

➔ 生産工場等での生産性・効率性向上 **重点戦略01. 03**



グループ全従業員を対象とする
株式報酬制度(ESOP※)の導入(26年4月)

➔ 株主目線での企業価値向上を推進 **重点戦略03**



グループ行動規範の見直し

➔ グループ会社・社員間での一体感醸成 **重点戦略03**

企業の持続的成長

Well-Being

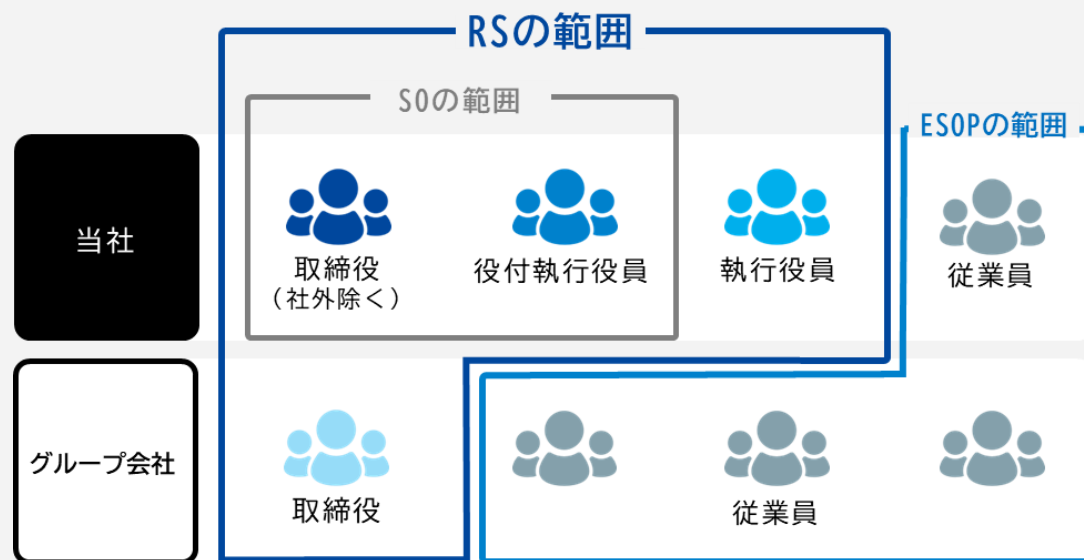
従業員の活躍

※ 企業が拠出した資金で従業員へ自己株式を分配するインセンティブ制度

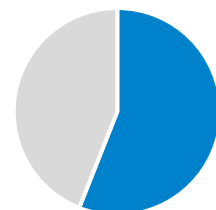
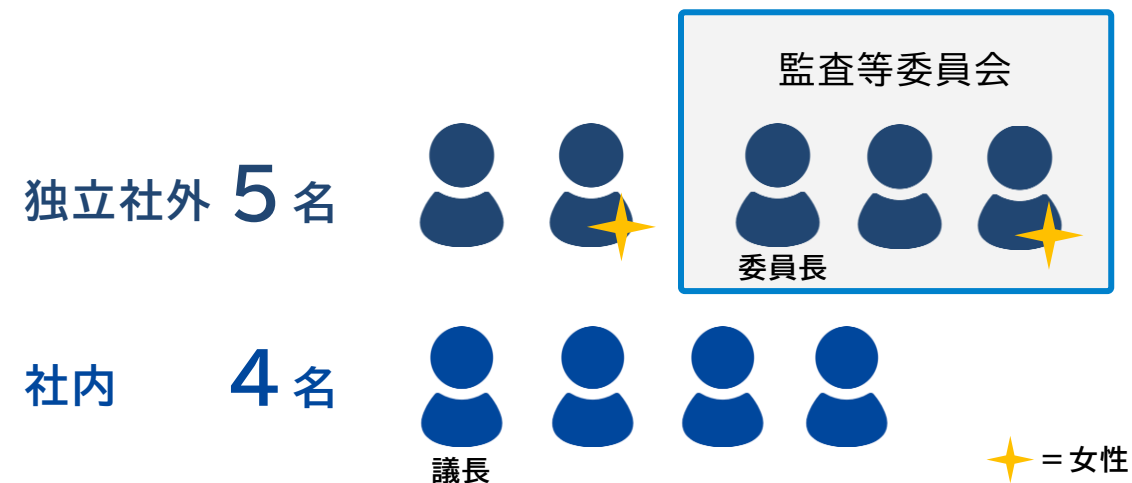
中長期的な企業価値向上を図るインセンティブと株主の皆様との一層の価値共有として、取締役・執行役員等を対象とする譲渡制限付株式報酬制度(RS)を導入※1するとともに、取締役会は独立社外取締役が過半数とする構成とし、モニタリング機能の強化と成長戦略等の議論の深化を図る。

■ 企業価値向上に向けた株主価値の共有

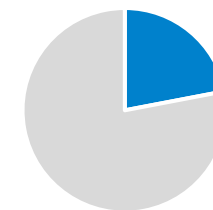
株価変動のメリット/リスクを共有し、より株主の皆様と同じ目線で企業価値向上へ邁進するため、役員報酬として導入していた従来のストックオプション(SO)※2から対象範囲を広げてRSを導入。



取締役会の体制 (本年6月定時株主総会で各候補者が選任された場合)



社外取締役比率
56%

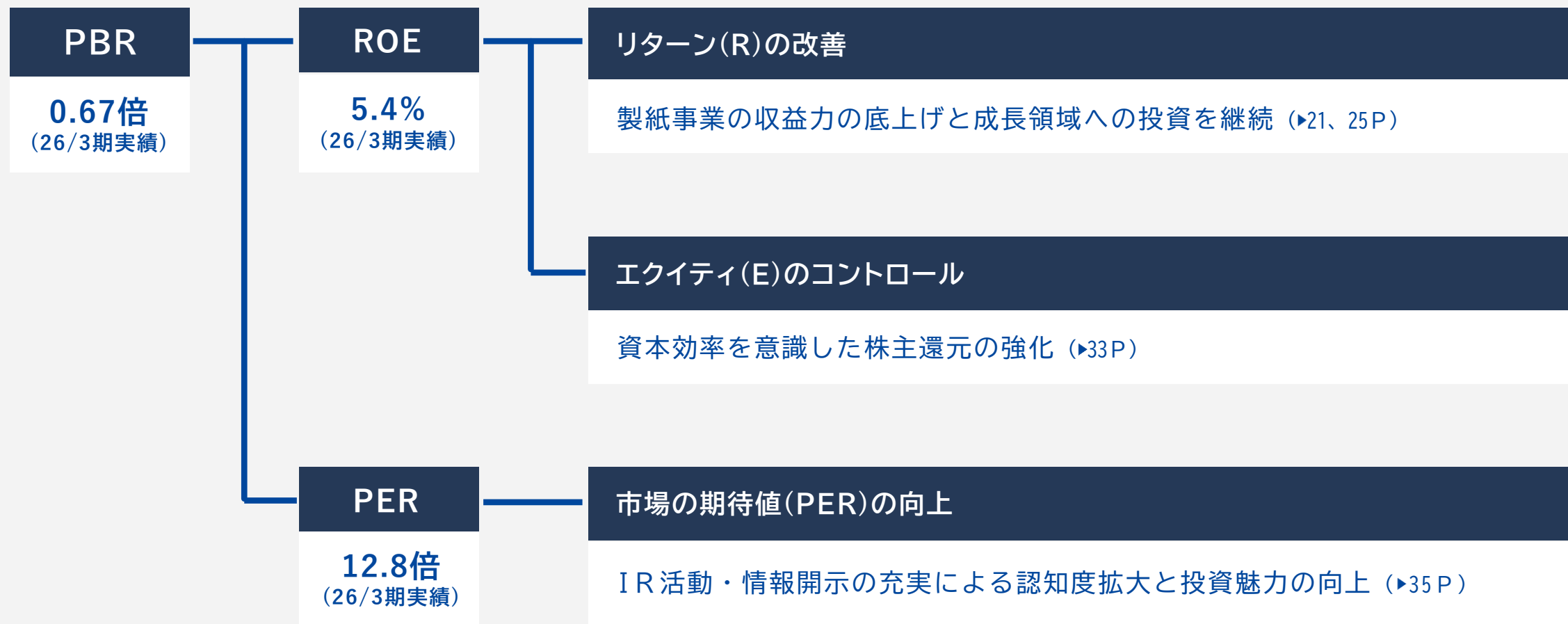


女性比率
22%

※1 取締役の報酬改定については本年6月の定時株主総会にて決議を諮る予定
 ※2 現行のストックオプションは廃止せずに保留し、保有者は退任時に権利を行使

PBR改善に向けて、株主資本コスト9.0%を下回るROE（資本収益性）、市場からの成長期待を得られていないPER、両方の課題への対応を行っていく。

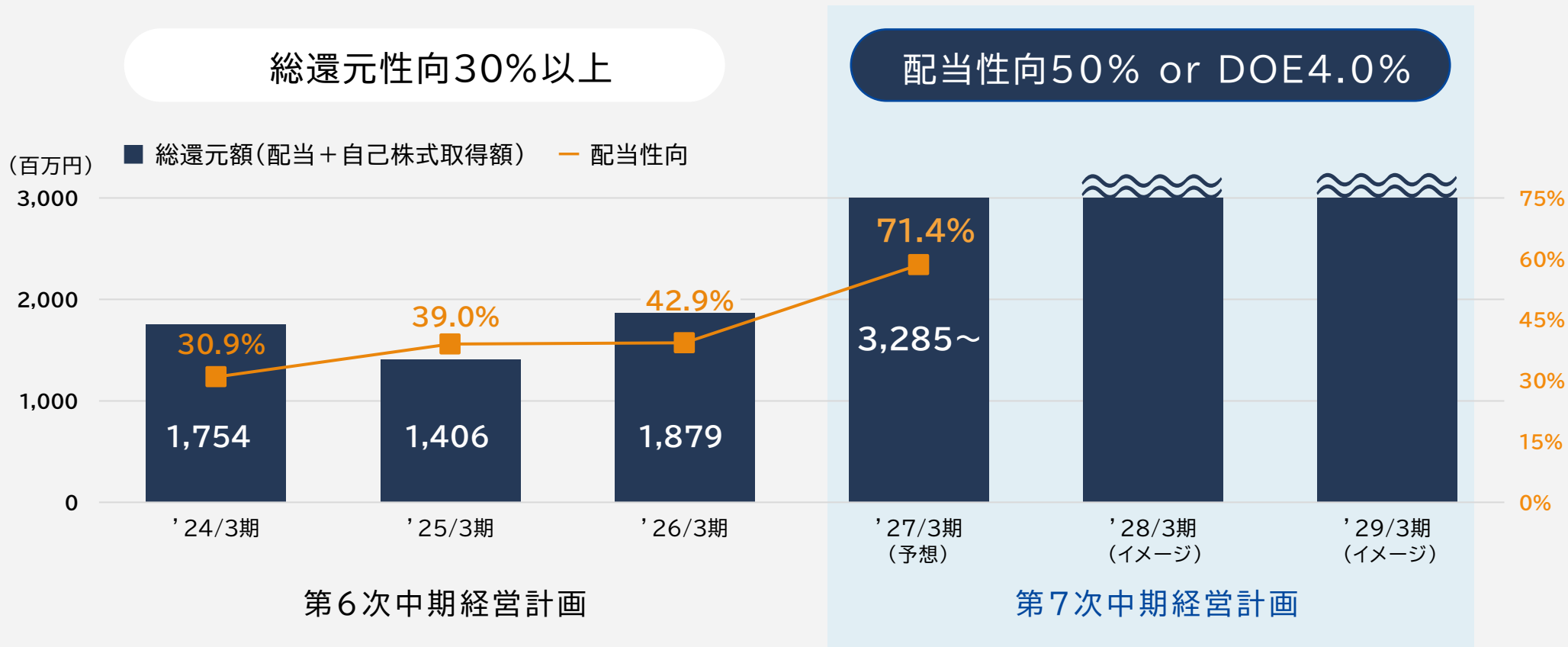
PBR1.0倍の早期実現に向けて3つの施策を実行



再資源化の対象や目的、市場ポテンシャルなどでターゲットを整理したうえで、成長エンジンである再資源化ビジネスの拡大を目指し、想定額を超える投資であっても実施を検討。基盤強化投資も実施するため長期アロケーションでも投資額の比重が大きい期間であり、定量基準（ROI）に加えて事業間シナジーの発現など定性基準と併せて投資判断を行っていく。

計470億円～			
		成長投資	基盤強化
内容	M & A、アライアンス 190億円～	新規拡販施策など 40億円	既存事業の競争力強化 240億円
目的・領域	<ul style="list-style-type: none"> 有価資源獲得領域の拡大 需要安定領域の確保 	<ul style="list-style-type: none"> アラミドペーパー等の生産設備の増強 ロジスティクスの強化他 	<ul style="list-style-type: none"> 島田工場13号ボイラ設置 スマートファクトリー化 資源再活用事業で使用する破砕機の強化
リターンの時間軸		新規参入	既存拡大
		長期	中期

将来の利益改善に向けた先行投資を積極化させるとともに、資本効率の改善も考慮し7次中計期間においては、「配当性向50% または DOE4.0%のうちいずれか還元額が高い方」を基本方針とし、利益成長に応じた還元と、資本水準に基づく安定配当の両立を図る配当に加えて自己株式取得についても機動的に実施



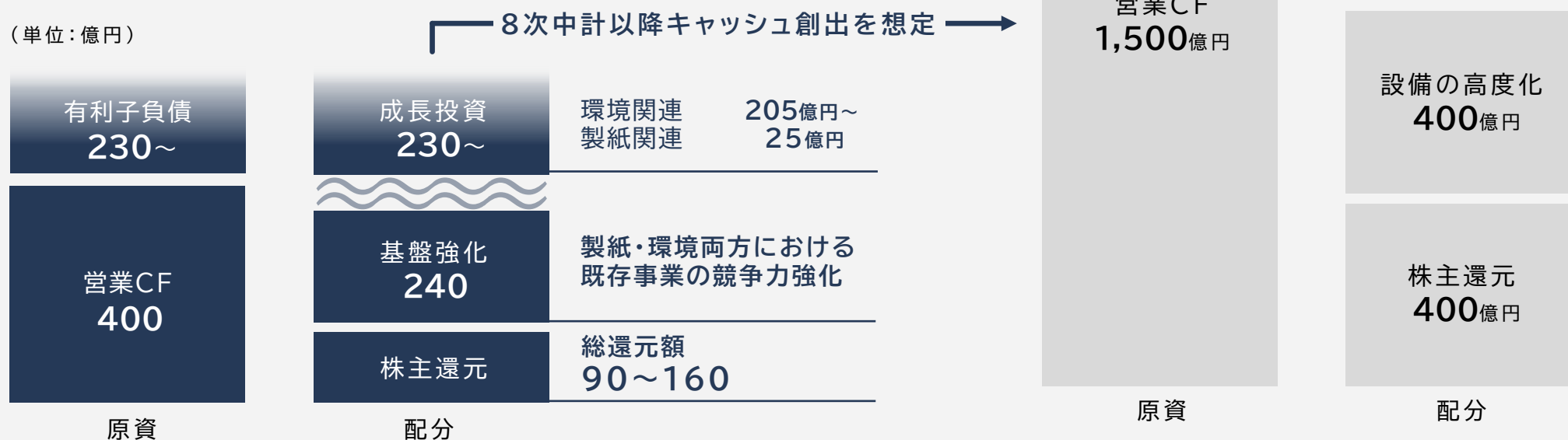
第7次中期経営計画 | キャッシュアロケーション

■ 3カ年アロケーション (2027/3期～2029/3期)

- 7次中計画期間は現在キャッシュを生み出している製紙事業の収益基盤の強化と将来キャッシュを生み出す先行投資の両方を実施
- 営業CFを原資にしつつ、M&Aを含む成長投資には有利子負債を活用
- 2025年2月の開示においては2031年ごろに自己資本比率を51%台まで圧縮と想定していたが、投資時期と規模を見直し、7次中計期間中に50%程度まで圧縮することも視野に投資を加速
- 3年間の配当方針には配当性向とDOEを併用し、機動的な自己株式取得も想定。定期的な政策保有株式の保有要否の検討も継続。

参考：長期アロケーション (～2036/3期)

(単位：億円)



つくる、ふたたび。未来へ

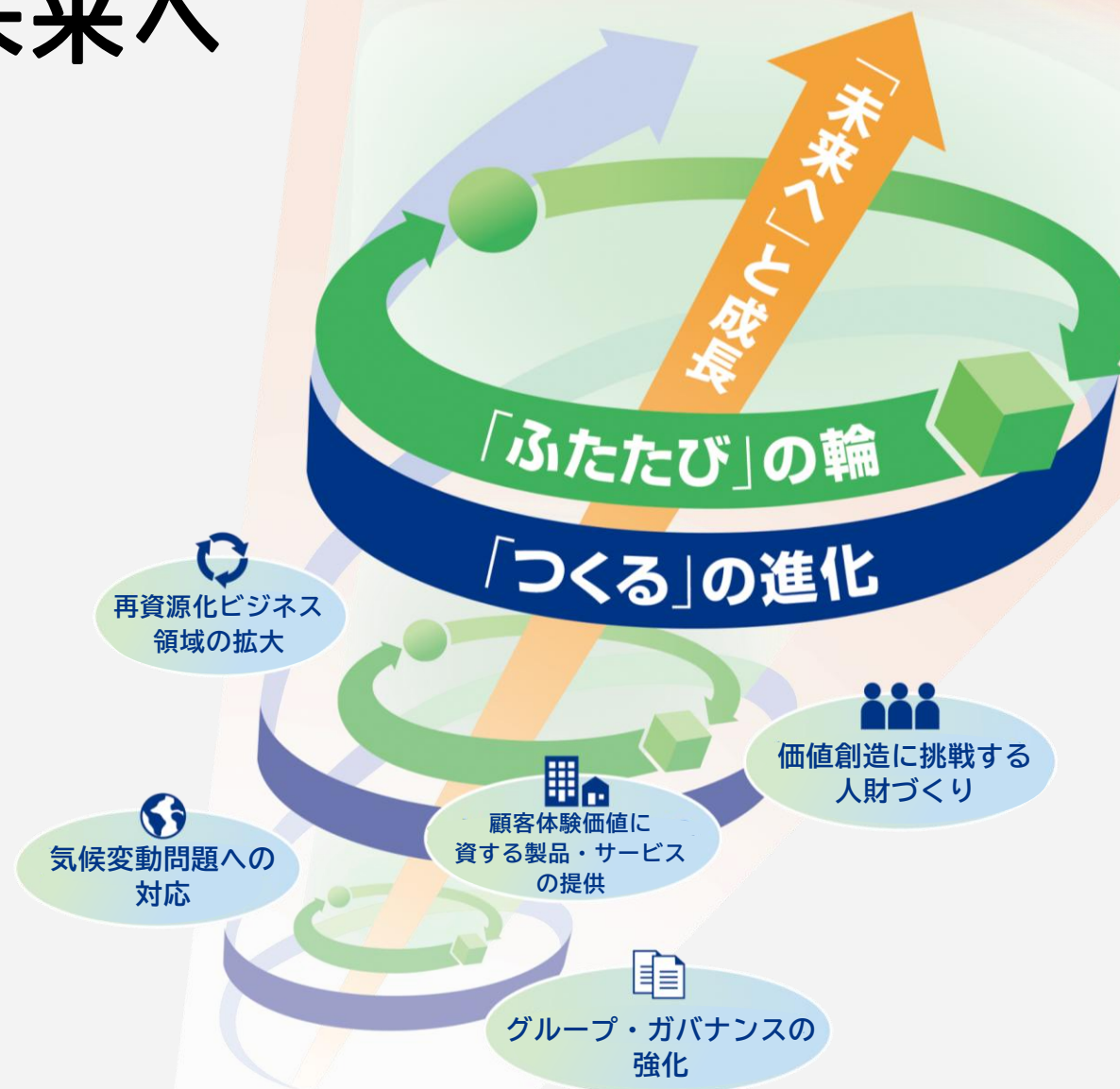
社会・環境課題のソリューション・パートナーへ

ビジョン2035

製造業でもあり、リサイクラーでもある強みを活かし社会の変化を成長機会へ転換し、循環型社会の形成に欠かせないパートナーへと進化を目指す。

第7次中期経営計画

ビジョン2035の最初の3年間は、将来の成長に向けた基礎固めの期間として成長・基盤両方への戦略投資を実行するとともに、資本効率改善を意識した株主還元も同時に実施。



TECHNOLOGY & TRUST
特種東海製紙グループ