特種東海製紙グループ

統合報告書

2026

TOKUSHU
TOKAI
PAPER

TECHNOLOGY &
TRUST

目次

プロフィール

1 At a Glance

2 あゆみ

3 2026年3月期ハイライト

ビジョン

4 理念体系

5 ビジョン2035

新たに設定した長期ビジョンです。

7 社長メッセージ

新中期経営計画の確実な推進、
長期ビジョン実現に向けた
意気込みを語っています。

価値創造経営

11 リスクと機会

12 マテリアリティとKPI

新中期経営計画の策定に先立ち、
マテリアリティを見直しました。

13 価値創造プロセス

14 主要経営資本

15 前中期経営計画の振り返り

16 新中期経営計画

新中期経営計画（第7次中期経営計画）
の概要を紹介します。

- 事業戦略
- 財務戦略

25 人的資本に係る取組み

サステナビリティ

28 製紙事業における資源循環

29 カーボンニュートラル社会の実現に向けた活動/
TCFDフレームワークに基づく開示

30 「木材調達に関する基本方針」に基づく責任ある
原料調達の推進の進捗/生物多様性保全

31 環境負荷の低減

32 人権に係る取組み

33 安全衛生の取組み

34 知的資本に係る取組み

ガバナンス

35 取締役会議長、社外取締役座談会

長期ビジョン、新中期経営計画、取締役会の
実効性などについて意見を交換しました。

39 ガバナンス体制

40 取締役会の実効性評価

41 取締役

42 スキル・マトリックス

43 任意の委員会の概要および活動状況

45 リスクマネジメント

データ

46 財務・非財務サマリー

48 会社情報

編集方針

対象組織 特種東海製紙グループ（特種東海製紙および子会社16社）

編集にあたり参考としたガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI (Global Reporting Initiative)「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

対象期間 2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日） 一部、2026年4月1日以降の内容も含んでいます。

留意事項 この統合報告書には、当社グループのこれまでの取組み状況や今後の予測に関する記述が含まれていますが、
これらの記述は、当社グループが現時点で入手可能な情報に基づき編集を行ったものです。
したがって、過去のデータや将来の予測を保証するものではないことをご承知おきください。

At a Glance

設立

1907 創立 東海紙料
1926 創立 特種製紙

2007年

1907年創立の東海紙料(1951年に東海パルプに社名変更)と1926年創立の特種製紙が、2007年に持株会社特種東海ホールディングスを設立しました。

グループ子会社数、従業員数

16社、1,873名

2026年3月末時点

親会社およびグループ会社16社で構成されている特種東海製紙グループに在籍する人材は最も重要な経営資源です。

連結売上高

954億円

2026年3月期

第6次中期経営計画の最終年度の2026年3月期の連結売上高は前期比0.6%の微増となり、**5期連続の増収**となりました。

自己資本利益率

ROE

5.4%

2026年3月期

資本収益性を意識した経営を実践するため、ROEを重要管理指標としています。**新(第7次)中期経営計画では、2029年3月期にROE7.0%以上を目標**としています。

生産拠点

製紙 **8拠点**

リサイクル **13拠点**

2026年3月末時点

製紙事業の製造拠点は静岡県に、リサイクル事業の拠点は静岡県を中心として東京都から愛知県にかけて帯状に立地しています。

成長投資

Investment

230億円以上

第7次中期経営計画期間

(2027年3月期～2029年3月期)の投資計画

新中期経営計画では、新規拡販施策に40億円、成長エンジンである再資源化ビジネス領域を対象とするM&A、アライアンスで190億円以上とする積極的な投資を計画しています。

CO_2排出量削減率

2013年度比

▲44%

2026年3月期

2000年初期より進めているバイオマス・廃棄物エネルギーへの転換により、CO_2排出量は2013年度の約6割程度にまで抑えることができています。

保有森林面積

25,665ha

社有林での木材生産からは撤退しており、現在では森林の自然の姿での保全活動を行っています。森林のCO_2吸着機能が地球温暖化防止に貢献するとともに、豊かな水資源を活かしたウイスキー事業を営んでいます。

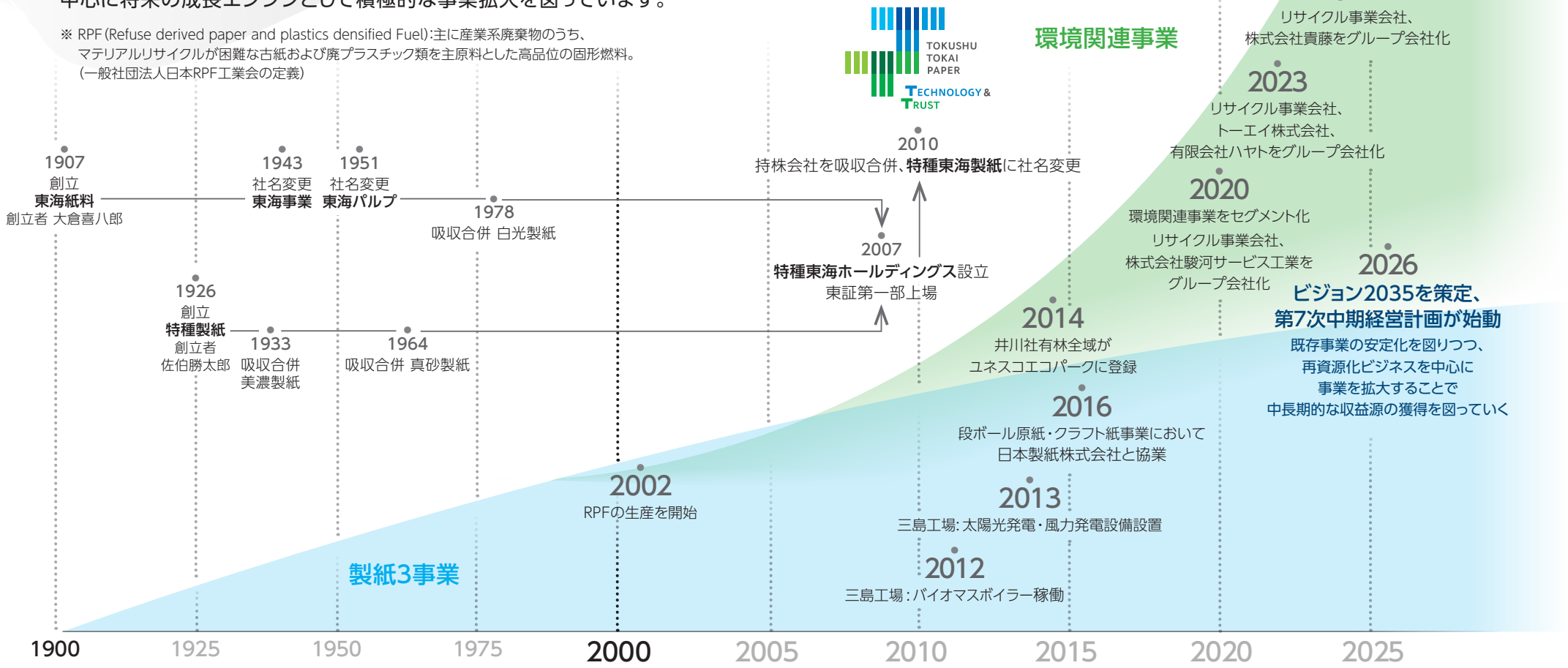
あゆみ

製紙事業の安定的な発展と環境関連事業の積極的な事業拡大

産業素材、特殊素材、生活商品の3つの製紙事業は当社グループを支える収益基盤であるとともに、
高い品質で安定的に社会へ供給し産業・文化・人々の豊かな暮らしを支える役割を担ってきました。

コーポレートアイデンティティのひとつである井川社有林、2002年のRPF※の生産開始を端緒とするリサイクル事業を内包する
環境関連事業は、製紙に次ぐ新たなコア事業として2020年にセグメント化、再資源化ビジネスを
中心に将来の成長エンジンとして積極的な事業拡大を図っています。

※ RPF(Refuse derived paper and plastics densified Fuel):主に産業系廃棄物のうち、
マテリアルリサイクルが困難な古紙および廃プラスチック類を主原料とした高品位の固形燃料。
(一般社団法人日本RPF工業会の定義)



2026年3月期ハイライト

売上高、営業利益で増収増益

売上高は過去最高、営業利益も前期比9.4%増となるも、持分法投資利益の減少により経常利益は減益

売上高
95,413百万円 前年同期比 0.6%↗

経常利益
5,728百万円 前年同期比 8.0%↘

営業利益
4,296百万円 前年同期比 9.4%↗

親会社株主に帰属する当期純利益
4,368百万円 前年同期比 21.1%↗

資本効率の改善、財務健全性の維持を図りつつ、利益成長に応じた株主還元の拡大と資本水準に応じた安定配当の双方を実現

ROE
5.4% 前年同期比 0.8pp↗

配当性向
42.9% 前年同期比 3.9pp↗

純資産配当率
2.3% 前年同期比 0.5pp↗

自己資本比率
58.9% 前年同期比 2.6pp↗

セグメント別の概況

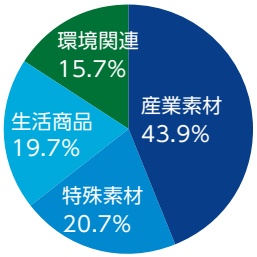
産業素材

- 売上高は、NTI向けの段ボール原紙・クラフト紙の販売数量が減少したことにより減収
- セグメント利益は、売電事業が1.5月分停機した前期の反動増により増益

売上高
44,467百万円 前年同期比 0.7%↘

セグメント利益
2,013百万円 前年同期比 23.6%↘
（持分法投資損益含む）

売上高構成比



特殊素材

- 売上高は、2024年10月実施の価格改定の効果を、特殊印刷用紙、特殊機能紙の販売数量減少が相殺し、減収
- セグメント利益は、減収に加えて、原燃料、固定費などのコスト増加も影響し減益

売上高
20,288百万円 前年同期比 5.5%↘

セグメント利益
1,494百万円 前年同期比 8.8%↘

生活商品

衛生用紙

- 売上高は、トイレットペーパーは価格改定効果、業務用製品の安定した需要により、ペーパータオル・ラミネート製品は販売数量が減少したものの価格改定の浸透によりともに増収
- セグメント利益は、コスト上昇局面が継続するものの、価格改定の効果により増益

売上高
18,993百万円 前年同期比 1.9%↗

セグメント利益
798百万円 前年同期比 49.8%↗

環境関連

- 売上高は、リサイクル関連会社の業績が通期で連結業績に寄与し、また、ウイスキーの堅調な販売などにより増収
- セグメント利益は、前期に計上したデューディリジェンス費用の反動増、リサイクル関連会社の収益向上などが寄与し増益

RPF

売上高
18,089百万円 前年同期比 7.8%↗

セグメント利益
755百万円 前年同期比 42.7%↗

理念体系

企業活動を行う上での哲学である「経営理念」、
創業者の想いを受け継ぎ恒久的に追い求める理想像である「目指すべき企業像」、
そして、これらに基づく2035年時点で特種東海製紙グループが目指す姿である「ビジョン2035」。
脈々と受け継がれてきた理念体系をあらゆる活動を突き動かす原動力に、
持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

経営理念

**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

**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**

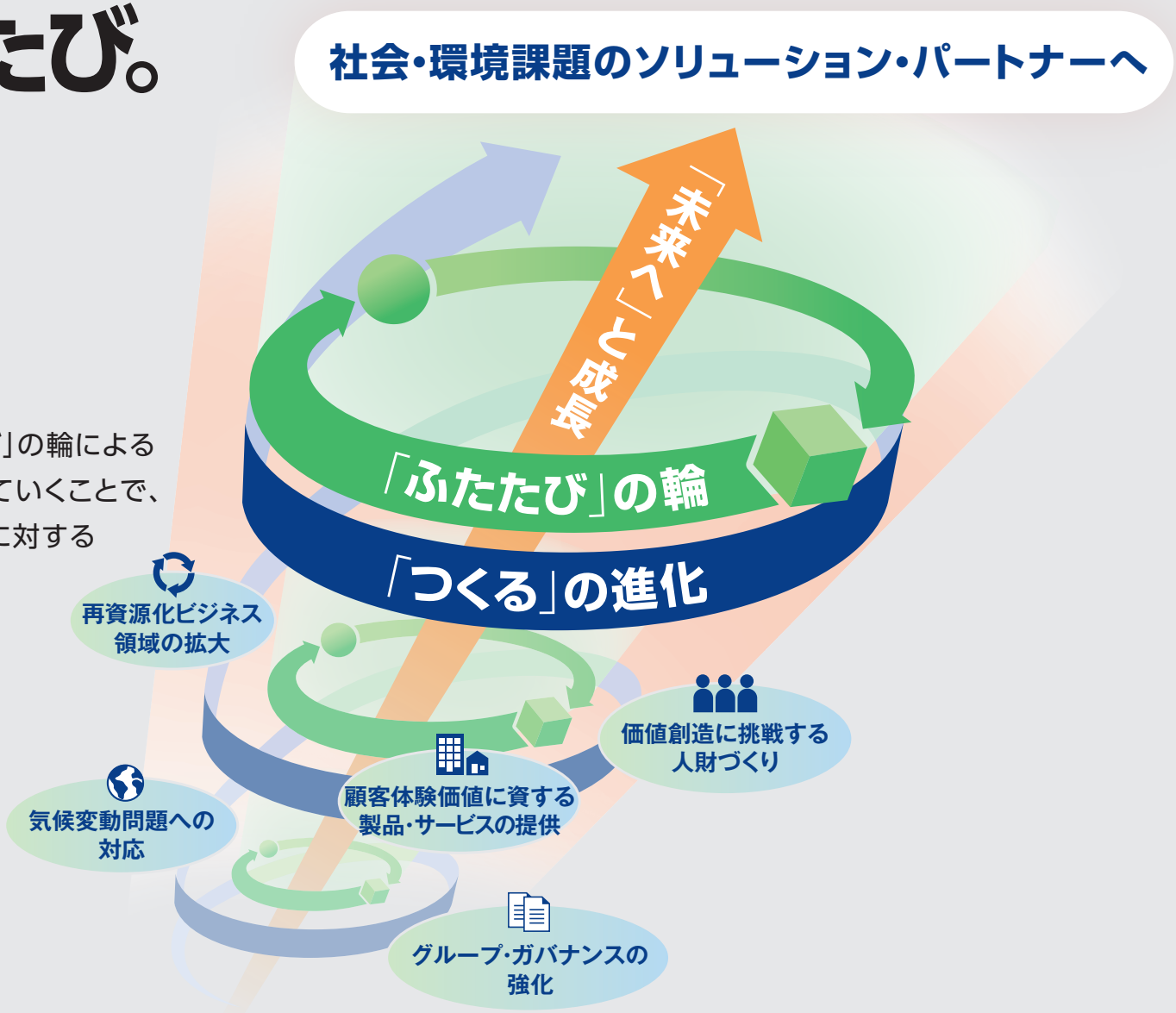
ビジョン2035

**つくる、ふたたび。
未来へ** →P5

ビジョン2035

つくる、ふたたび。未来へ

新中期経営計画の策定、
マテリアリティの見直しに先立ち、
10年後にありたい姿を明確にするため、
ビジョン2035を策定しました。
「つくる」ことによる価値創造と「ふたたび」の輪による
価値の再創造により事業を進化、拡大していくことで、
「未来へ」と成長を続け、社会・環境課題に対する
ソリューション・パートナーとして地球、
社会に欠かせない存在となることを
目指していきます。



「未来へ」と成長する

「つくる、ふたたび。」を目指すためには、共通の志を抱く仲間たちとの協働と、時に大胆なチャレンジが必要です。わたしたちは、色とりどりの個性・想像力を原動力にひとりひとりが成長し、常に新しい挑戦ができる創造的な企業風土を創りあげることで、次なる未来へと踏み出していきます。

「ふたたび」の輪を広げる

いま、経済は大量生産・大量消費から限りある資源を大切に使う循環型へと移行しつつあります。わたしたちは、事業の垣根を取り払い、地域ネットワークや技術などを相互に活用することで生まれる新しいソリューションを社会・環境へ提供することで、グループ内外に「ふたたび」の輪を広げ、“つくる、つかう、捨てる”の直線から“つくる、つかう、ふたたびつくる”の輪へと、ビジネスの動線を変革させていきます。

「つくる」を進化させる

わたしたちは、モノだけではなく様々な付加価値・サービスもつくりだしてきました。たとえば、個性を引き立てる意匠性。たとえば、産業の発展を支える機能性。たとえば、生活を豊かにする快適性。たとえば、資源をムダにしない再生可能性。創業から受け継ぐ技術と信頼を胸に、時代の変化と環境に寄り添いながら、わたしたちの「つくる」を常に進化させ続けていきます。

社長メッセージ

循環型社会の形成に不可欠な社会・環境課題のソリューション・パートナーを目指す

代表取締役社長
木村 隆志

第6次中期経営計画を振り返って

2025年6月に代表取締役社長に就任し1年が経過しました。2025年度は第6次中期経営計画の最終年でもありましたので、私に課せられた最初のミッションは、製紙と環境の両輪での成長を明確化した同中期経営計画の総仕上げでした。この3年間、利益貢献度と市場成長性で各事業をマッピングし投下資本に傾斜をかけるポートフォリオ・マネジメントを基本方針として、事業ポートフォリオの変革に向けた各種取組みを進めてまいりました。主な施策としては、「リサイクルの高度化」「社有林の有効活用」「製品構成の入れ替えとサテライト創出」の3点です。特に傾注したのは「リサイクルの高度化」で、成長エンジンに位置づける環境関連事業において、関東ー中部の資源収集ラインの構築やリサイクル品目の拡大など事業基盤を強化しました。成長投資枠から約88億円を充当し、第6次中期経営計画期間で新たに3社をグループ化、セグメント利益も第5次中期経営計画最終年度と比較して約8倍と着実に伸長しています。中期経営計画期間におけるグループ全体の経営成績は、環境関連事業の成長に加えて、製紙事業全般における原燃料価格高騰に対する価格改定の実施なども寄

与し、営業利益で3年連続増益、経常利益では2年連続で過去最高益を更新することができました。一方で、アラミドペーパー※1拡販の遅れや、育成していたフィブリック※2の撤退など、成長・拡販施策については計画との乖離が生じ、最終年度の数値目標に対してはいずれの指標でも未達となりました。

※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
※2 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セパレータ(絶縁体)の製造・販売事業

第6次中期経営計画を3点に総括します。

1点目は、成長エンジンである環境関連事業は計画通りに伸長したものの、今後の成長に向けては事業規模・領域がまだまだ不足しているということです。製紙3事業に次ぐコア事業として収益力を高めてきましたが、グループ全体の収益をけん引していくためには、さらなる成長を果たしていかなければなりません。

2点目は、製紙事業についてですが、製品構成の一部入れ替えや原燃料価格高騰に対する価格改定などにより、収益力の改善は一定程度進んだものの、成長領域での拡販が遅れているということです。特に、資本収益性が低かった生活商品事業は、製品構成の見直しや工場のコストダウン、価格改定などの収益向上策を徹底的に行い、安定した収益を上げる基盤ができました。今後は、製紙という成熟市場の中でもスピード感をもって第6次中期経営計画の積み残しである成長領域の拡販を進めていくことが必要です。

そして3点目は、資本・財務戦略についてですが、PBR1倍割れの状況を踏まえると、継続して事業成長を図りつつも資本・財務戦略も併せて取り組んでいく必要があるということです。誠に遺憾ながら、第6次中期経営計画期間においてはPBR1倍割れを克服することはできませんでした。株式市場から評価いただくためには、成長性の訴求と資本効率改善を意識した株主還元の両方が必要であると改めて認識した次第です。

ビジョン2035を策定

これら進捗と課題を踏まえ、これまで期間を定めずに長期目標と言ってきたものを整理し、2035年3月期までの9年間を対象とする“ビジョン2035”を新たな長期経営計画として定義いたしました。スローガンは、「つくる、ふたたび。未来へ」です。

当社グループは、企業活動を行う上での哲学として「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」を経営理念に、恒久的に追い求めていく理想像として「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」を目指すべき企業像に掲げています。この2つの価値観は、製紙と環境の両輪での成長を掲げる現在の当社グループの姿にも共通しています。「つくる、ふたたび。未来へ」のスローガンには、これらの価値観のもと、製造業でもありリサイクラーでもあるという当社グループの独自性を活かしながら、既成概念にとらわれず、未来に向けて新たな価値を創出していかなければならないという思いを込めています。また、2035年に目指す姿を「社会・環境課題のソリューション・パートナー」と定めました。経営理念に掲げる「社会と環境に貢献する」ことを前提としながら、単に紙を売ったりリサイクル処理を請け負ったりするのではなく、社会・環境の変化に伴って生まれるお客様の課題に対し、幅広い視野で解決手段を提供するパートナーとして、新たなビジネスの共創を目指していきます。また、現在移行しつつあるサーキュラーエコノミーに関しては、1社での取組みでは限界があると考えていますので、地域や他社との連携を一層深めていく必要があるという意味でも「パートナー」という言葉を標榜しています。

長期目標である「経常利益130億円、ROE9.0%以上」は、目指す姿である「社会・環境課題のソリューション・パートナー」への達成度をはかるひとつの定量的なアンカーと捉えています。

当社グループの製紙事業はセグメントごとに特徴を持った強みと異なる市場を有しており、業績ボラティリティを抑制することから、比較的安定的に収益貢献することができます。ただし、市場自体は成熟しており、投資家・株主様からの要請を満たすためには既存の製紙事業だけでは困難であると認識しています。したがって、アラミドなどの成長分野へ注力しながら、当社グループの独自性が活かせる環境関連事業を製紙3事業と同規模まで拡大させ、製紙と環境の両輪での成長を目指していきます。

再資源化領域での勝ち筋

中長期経営計画の見直し・策定プロセスにおいては社外取締役からも多角的な意見を頂戴しながら侃々諤々の議論が交わされました。議論の争点のひとつとなったのは、再資源化事業をいかに伸ばしていくかということです。この事業領域における私たちの目線は、現在の足元のリサイクル業界ではなく、むしろこれから大きく変容する、資源循環の世界にあります。

当社グループが再資源化の領域で成長できると考えている理由としては、「市場の構造的な成長」、そして「当社の独自ポジション」の2つがあります。たとえば、自動車業界ではすでに一定のリサイクル部材の使用比率が求められていますし、レアメタルの世界でも、環境に加え地政学的リスクの観点からも、国内で資源循環の市場が拡大することが見込まれます。このように社会が変容する過程で、リサイクル資源の高度化、リサイクル製品の高品質化への要望が高まっていくと考えており、再資源化事業においても廃棄物を資源として単に有効活用できる形にするだけでなく、「ものづくり」のノウハウが生きてくるのだと思います。当社グループは品質管理や製品の評価・分析などのノウハウを蓄積してきた製造業でありながら、リサイクラーでもあるという独自ポジションを活かして、成長を目指したいと考えています。

中期経営計画の位置づけ

ビジョン2035に向けた9年間は、3つの中期経営計画で構成されています。2027年3月期から始動している第7次中期経営計画は、ビジョン2035の第1ターンにあたり、将来の成長に向けて経営資源を積極的に投入する領域を絞り込み、基盤固めを行っていく「Build」の期間と位置づけ、経常利益80億円、ROE7.0%以上を目標としています。その後、第8次中期経営計画を育成と新領域にも挑戦する「Grow」の期間、第9次中期経営計画をソリューション・パートナーとして飛躍する「Scale」の期間として、2035年の長期目標である経常利益130億円、ROE9.0%以上を実現していきます。

第7次中期経営計画で肝となるのは、単なる基盤整備の3年間ではないということです。将来の収益を生み出すための種まきと、これまで培ってきた事業、経営基盤の強化という土壌づくりを同時に進める、いわば「仕込みと仕上げを同時に行う3年間」になります。

第7次中期経営計画の重点戦略は、「生産体制・製品/サービス構成の最適化」、「環境事業の基盤固めと周辺領域への拡大」、「成長を支えるサステナビリティ経営の高度化」の3点です。製紙事業の施策のひとつに、第6次中期経営計画で積み残しとなったアラミドペーパーの拡販・増産体制の確立や機能紙の製品開発が挙げられます。製紙自体は成熟産業ではあるものの、拡大が見込まれる電材などの市場に対し高付加価値な製品を開発し拡販していけば成長することもできると考えています。環境関連事業においては、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も継続して行っていきますが、複数の新規事業への参入を想定しています。M&Aに係る投資額としては190億円を計画していますが、これを上限とはせず、今後の成長を共に実現できる良いパートナーに恵まれればこれを上回る規模であっても積極的に投資を実行していきます。セグメント利益は7億円から17億円へ伸びる計画としていますが、ここにはM&Aに対するリターンはほぼ織り込んでいません。本格的な摘み取りは第8次中期経営計画以降としています。

PBR改善に向けて

資本市場の観点から見ると、当社の株価はPBR1倍割れが継続しており、市場から十分な成長期待を獲得できていない現状は大きな課題です。これを打破するためには、ROEの改善と市場からの成長期待の獲得、この両方が必要だと認識しています。そのために、施策のひとつとして申し上げた製紙事業の収益力の底上げおよび環境関連事業の拡大による利益成長に加えて、株主還元の強化、IRの充実による認知度向上も同時に進めていきます。

利益成長では、各種施策の積み上げにより経常利益を2026年3月期の実績である57億円から80億円まで持ち上げる計画です。また、第7次中期経営計画は「Build(基盤固め)」の期間であり、投資も積極的に実施

する期間になります。投資計画としては、3年間の合計で470億円を想定しています。前中期経営計画実績の215億円と比較しても大きく引き上げており、長期のキャッシュアロケーションを見ても投資額の比重が大きい期間になります。投資の実行にあたって重要なことは、企業価値向上に寄与するかを冷静に判断することです。ROIといった定量基準に加えて、既存事業とのシナジーや将来の成長性、遂行する上で必要となる人的資本などのリソースといった定性面も重視し、中長期的な企業価値向上に資する投資であるかをしっかり選別していきます。

次に株主還元ですが、資本効率の改善も考慮し、第7次中期経営計画期間については、配当方針を「配当性向50%またはDOE4.0%のいずれか高い方」としました。これにより、利益成長に応じた還元の拡大と、資本水準に応じた安定配当の双方を実現していきます。第7次中期経営計画初年度である2027年3月期においては、予想配当性向71.4%、8月に公表した自己株式の取得を合わせると、総還元性向は114%程度を予想しています。自己株式の取得については、今後も、資本効率性や市場環境を踏まえながら機動的に実施していきます。

また、中長期的な企業価値向上を図る上では、より一層株主の皆様と価値共有することが必要だと考えています。その一環として、グループの取締役・執行役員などを対象とする譲渡制限付株式報酬制度(RS)、グループ全従業員を対象とする株式報酬制度(株式付与ESOP信託)を導入しました。グループの仲間も全員で株価変動のメリット/リスクを共有し、株主の皆様と同じ目線で企業価値の向上を目指していきたいと思っています。

人的資本の活用に注力

当社グループは、長期ビジョンの実現に向けてグループ一丸となって進んでいきますが、ここで最も大切なのが人の力です。

経営陣が示した方向性を受け、各組織、社員一人ひとりが自律的に考え、行動し、社員の成長と会社の成長が相互に関連し合って長期ビジョンを実現していく。そんな好循環が生まれる企業グループにしていかなければなりません。そのため、企業風土改革にも取り組んでいきます。「チャレンジ」「共創」「多様性」の3つをキーワードに、果敢に挑戦することを前提に失敗を許容する風土や、社内はもちろん社外のお客様や他社との共創を通じた新たなビジネスの創出を後押しするなど、人材育成と社員が自律的に挑戦し活躍できる魅力ある企業風土の醸成にも力を入れていきます。また、長期ビジョンで示した事業ポートフォリオ変革には、DXの推進や生産性の向上、さらには社員が新しい領域で新たなことにチャレンジするなど、いろいろな意味で「今を変えて、進化する」ことを追求していきます。

また、人口減少社会においては人材確保も重要な課題のひとつです。先程申し上げた企業風土を醸成することに加えて、DX人材やリサイクル領域の専門人材など、キャリア採用を積極的に実施するとともに、CMやPR広告を展開し、社名の認知度向上にも注力しながら、社員のエンゲージメントや働く職場としての魅力を向上させることで、リファラル採用の拡充にもつなげたいと考えています。

最後に

当社グループは基盤となる製紙事業で安定的に利益を創出し、これを環境関連事業に振り向けて成長を図っていきます。私たちは、「製造業でもありリサイクラーでもある」という独自の強みを活かし、気候変動やリサイクルなどの環境課題、地政学リスクなどの世界情勢の変化を逃すことなく捉えて成長機会に変え、課題解決手段を提供するソリューションパートナーとしてグループ全社員が一丸となって進化していきます。

第7次中期経営計画は、その可能性をより確実に、よりスピーディーに前進するための3年間になります。“紙だけの会社”から、“循環型社会の形成に欠かせない会社”、“あるといいな”ではなく、“なくてはならない”会社を目指していきます。ぜひ中長期の視点で、当社の変化と成長にご期待いただき、ご支援いただければ幸いです。

代表取締役社長

木村 隆志

リスクと機会

特種東海製紙グループの持続的な成長に向け、事業環境の変化に伴う「リスクと機会」を特定・評価しています。各事象が事業活動にもたらす影響への対応策を策定・実行するとともに、特に重要な要素はマテリアリティ（重要課題）へ集約・連携させることで、中長期的な価値創造に向けた取組みを推進しています。

	主な内容		リスクと機会	主な対応
業績変動に係るもの	需要および市況の変動	リスク	●物流活動の停滞による産業用包装材の需要減少 ●デジタル化の進展やそれに伴う出版部数の減少、および社会潮流に伴う製品用途そのものの消滅による特殊紙の需要減少 ●廃棄物燃料への需要集中による廃棄物の安定集荷に係るリスク	●工場における低コスト・高能率の生産体制の確立 ●潜在ニーズの追求と社会的潮流にマッチした製品構成の入れ替え ●販売ネットワークの強化 ●物流面を踏まえた同業との連携と集荷エリアの拡大
		機会	●電材などの成長市場への製品展開	
	原燃料価格の変動	リスク	●需給バランス変動による原材料の供給逼迫・遅延、価格変動 ●中国およびASEAN諸国をはじめとした海外情勢の変動による段ボール古紙の調達価格高騰 ●ペーパーレス化の進展による上質古紙の発生量減少による調達価格高騰 ●米ドルに対する為替変動リスク	●運送費がより安価な近場からの安定調達 ●長年の取引関係を勘案した安定調達先の確保 ●日本製紙株式会社との協働調達 ●パルプ調達先の国内外における多様化
		機会	●コスト上昇の市場認識が広がることによる価格改定の浸透	
	大地震、自然災害など	リスク	●静岡県内における大規模地震およびその他事象による事業の中断およびサプライチェーンの分断	●定期的な予防保全 ●災害事故など不測事態発生に備えた教育・訓練
	法的規制	リスク	●規制改定への対応や訴訟などによる事業活動の制限、費用負担	●法改正および環境保全に係る社会的要請の動向、情報収集
		機会	●法規制を起点とする資源循環の促進	
	環境の激変に伴う所有資産価値の変動	リスク	●投資有価証券や固定資産、のれんの減損	—
中長期的な経営戦略に係るもの	循環経済への移行	リスク	成長エンジンに位置づけるリサイクル事業の進化や拡大が停滞することによる事業の競争優位性や成長が低下するリスク	P12 マテリアリティとKPI 戦略的マテリアリティ
		機会	既存の製紙事業や経営資本を活かすことでリサイクル関連の新たな事業を展開し市場優位性を獲得する機会	
	気候変動	リスク	（移行）法規制の厳格化に伴い対応コストが増加、あるいは新たに発生するリスク （物理）気候変動による異常気象・自然災害の甚大化・頻発化による事業被害のリスク	
		機会	低炭素操業を活かした渉外活動による企業価値の創出や、気候変動問題の緩和に貢献するソリューション提供による成長の機会	
	創造的な人材活用	リスク	労働市場における人材不足により、工場の操業や業務の継続への支障をきたすほか、成長事業に必要な人材を確保できず、事業継続が困難化・成長機会を逸失するリスク	
		機会	働きがいのある職場環境が整備、企業風土が醸成されることで、従業員一人ひとりのスキルが向上し、グループの成長に寄与するイノベーションが創発される機会	
	公正なガバナンス体制	リスク	法令違反、コンプライアンス違反により刑事処分・行政処分を受け、ステークホルダーからの信用を失うリスク	基盤マテリアリティ
		機会	強固なガバナンス体制を確立することで適切な意思決定を行いグループの成長基盤を確固たるものにする機会	
	研究開発	リスク	市場ニーズと研究開発の方向性の不一致による成長機会の逸失リスク	
		機会	市場環境や消費者の変化に対応した新製品・サービスを提供することで事業ポートフォリオを強靭化させる機会	
	海外市場	リスク	事業展開の遅れによりターゲットとする市場に他企業が先んじて進出し事業機会を逃すリスク	
		機会	該当地域の企業・コミュニティと協働することで、グループの信頼・知名度を確立させながら事業を拡大させる機会	

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定から約5年が経過し、事業環境は劇的に変化しました。従来のマテリアリティはSDGsを起点としていましたが、事業戦略との連動性に課題があり、グループの成長ストーリーを十分に反映しきれていない側面がありました。今回、長期ビジョンの刷新および新中期経営計画の策定に合わせ、当社の成長ストーリーと一貫性を持たせる形でマテリアリティを再定義しました。社会・環境課題の解決と企業価値の向上を両立していくため、経営戦略に直結する「戦略的マテリアリティ」と、その推進を支える「基盤マテリアリティ」の2分類に整理しています。

マテリアリティ

	項目	考え方
戦略的マテリアリティ 長期目標達成に向けた経営戦略に直結するマテリアリティ	**再資源化ビジネス領域の拡大**	グループの成長エンジンである再資源化ビジネスの拡大を中心にグループ内外の資源循環を推進する
	顧客体験価値に資する製品・サービスの提供	製紙事業を中心に素材やサービスを通じて社会・環境課題へのソリューションを提供
	価値創造に挑戦する人財づくり	事業の垣根を越えて個々の力を発揮しグループ従業員と企業が共に成長できる風土を醸成
基盤マテリアリティ 戦略的マテリアリティに取り組む上で経営上の基盤となるマテリアリティ	**気候変動問題への対応**	低炭素操業による競争優位性を向上させながら2050年カーボンニュートラルへの活動を継続
	グループ・ガバナンスの強化	グループ全体における企業統治をより強固なものとし、成長に向けたビジョンを明確化

KPI

KPI項目	数値目標	目標年度	関連セグメント
サーキュラーエコノミーに貢献する事業の創出	**3事業以上**	2028年度	環境関連
電材など成長市場への付加価値の高い特殊紙の売上高	**2025年度比+50%**	2028年度	特殊素材
衛生用紙などにおける差別化製品・サービスの売上高	**2025年度比+190%**	2028年度	生活商品
井川社有林と周辺地域における価値創造活動件数	**計30件**	2028年度	環境関連
グループ従業員におけるエンゲージメントの向上	**エンゲージメントスコア前年値以上※**	2027年度	コーポレート
生産活動に伴う化石エネルギー由来のCO_2排出量の削減	**2013年比▲38%**	2030年度	産業素材 特殊素材 生活商品
グループ拡大に対応したガバナンス強化およびコンプライアンス高度化に向けた取組みの推進	—	2028年度	コーポレート

※ワークエンゲージメント 50.0pt以上　エンプロイーエンゲージメント 48.2pt以上

マテリアリティの見直し・特定プロセス

リスクと機会の発生頻度の整理

今般の経営環境、長期ビジョン・新中期経営計画や従業員意識調査を踏まえて課題・テーマの追加・削除・変更など取りまとめ、当社グループで考えうるリスク・機会の発生頻度と企業存続への影響度の2軸から優先度を検討

↓

企業存続への影響度合いの整理

↓

課題をマッピング（再整理）

考えうるリスク・機会の発生頻度（可能性）と企業存続への影響度の高/低で4象限に分け、さらに各事業が掲げるビジョンとの関連性も踏まえ絞り込みの後、経営会議で審議を実施

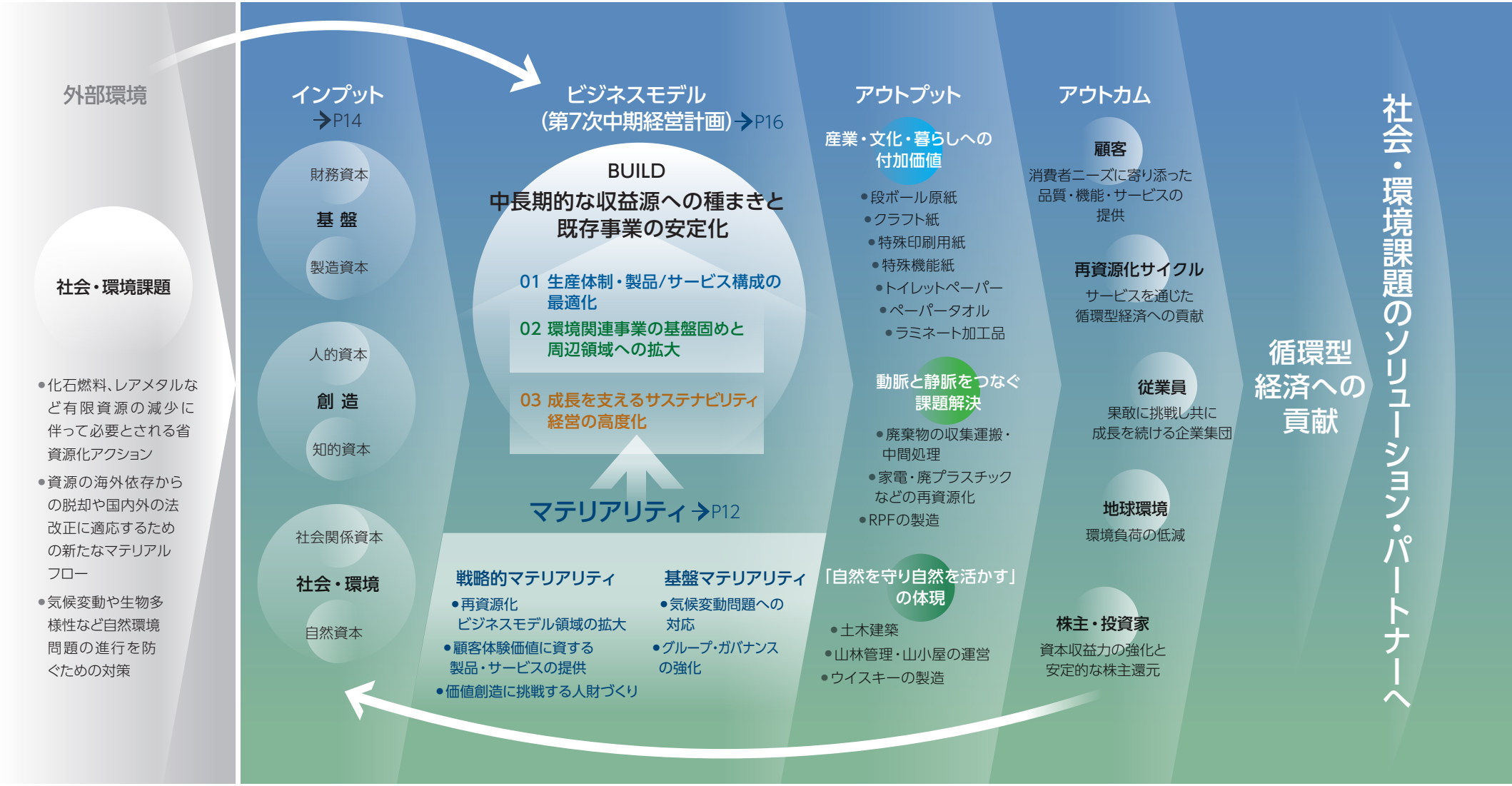
↓

マテリアリティの特定

経営会議で審議された重要課題を、取締役会にて最終承認。なお、重要課題については、今後の当社グループの状況、経営環境などの変化を踏まえ、見直しの必要性を検討

価値創造プロセス

製品群ごとに異なる市場・顧客を有する製紙事業、収集・運搬・中間処理を行う再資源化ビジネスと社有林や土木建築などの自然環境活用を併せ持つ環境関連事業、それぞれで培ってきた経営資本を源泉に、ビジョン2035で掲げる「社会・環境課題のソリューション・パートナー」へ向けて新たな価値を創造していきます。



主要経営資本

特種東海製紙グループが長い歴史の中で積み上げてきた各種の経営資本は価値創造の源泉となっています。これらの資本のより一層の強化に努めることで企業価値の向上を図り、持続的な成長につなげていきます。

財務資本

長期間にわたって成長を続けていくためには、財務の安定性を考慮しつつも事業拡大に向けた積極的かつ効率的な投資が必要です。今後10年間においては、信用格付の維持向上を意識して自己資本比率を適正水準でコントロールするとともに、収益基盤である製紙で得られたキャッシュを成長分野へ充当、D/Eレシオを現在の0.3倍から最大0.6倍程度までレバレッジをかけ成長投資を実施していきます。

自己資本:83,298百万円 (2026年3月期末時点)
自己資本比率:58.9% (2026年3月期末時点)
有利子負債:26,696百万円 (2026年3月期末時点)

人的資本

製紙と環境両輪での成長を実現するためには、高い意欲を持ちながら新たな事業分野・手法にチャレンジし続ける「人の力」が不可欠です。人が最も重要な財産であるという認識のもと、人的資本の基本方針として「チャレンジ」「共創」「多様性」を掲げ、事業ポートフォリオの転換やグループ規模の拡大を見据えた人事施策や配置、人材の確保・育成を図っています。

連結従業員数: 1,873名 (2026年3月期末時点)
キャリア採用比率: 65.9% (2026年3月期)

社会関係資本

継続的な企業価値向上には、幅広いステークホルダーの皆様との相互理解に加え、環境・経済・社会の便益を共有していくことが不可欠です。工場見学をはじめとする未来を担う次世代への教育機会の提供や、地域住民の皆様との交流を目的としたイベントの実施、紙・素材の可能性を追求したコンペティション『紙わざ大賞』の開催など、これからも様々な機会を通じて地域・社会の皆様との信頼関係をより強固なものにしていきます。

地域社会への貢献活動・コミュニケーション数: 85 (2026年3月期)

製造資本

当社グループは製造業とリサイクル、2つの側面を有する企業です。紙・紙加工品の製造拠点が8工場、リサイクル関連の事業を営む拠点が計13施設、中部地方を中心に展開しています。2020年以降はリサイクル関係のグループ会社が増加したことで静岡県中部近郊から西は愛知県、東は東京都まで廃棄物の収集エリアが拡大。各社のノウハウやネットワーク、処理施設、運搬車両約200台を相互に活用することで効率的なリサイクル事業運営を図っています。

有形固定資産: 663億円 (2026年3月期末時点)
設備投資額:8,954百万円 (2026年3月期)

知的資本

創業以来の長い歴史の中で生まれてきた発明・考案、意匠などの知的資本は、経営理念でもある「技術と信頼」を守るとともにブランド価値を高める上で重要な財産です。経営戦略との整合性を確保しながら知的資本の充実を図るとともに、基盤事業である製紙だけでなく、環境関連事業における事業戦略の構築や共創パートナーの探索・分析においても知財情報の活用を進めていきます。

研究開発費: 551百万円 (2026年3月期)
特許権、実用新案権、意匠権保有件数:93件 (2026年3月期)

自然資本

パルプの製造過程で発生する副産物・黒液の燃料利用や、20年以上前から行っている廃棄物燃料の製造・自家使用など、多くのエネルギーを消費する紙パルプ産業に身を置くからこそ、限りある資源の有効活用に早期から取り組んできました。生態系サービスの側面においては「自然を守り、自然を活かす」をコンセプトに、静岡県最北部に位置する広大な井川社有林の保全活動を継続するとともに、2020年以降は南アルプスの豊かな自然価値を社会へ還元するべくウイスキーの製造・販売もスタートしています。

エネルギー消費量:10,374TJ (2026年3月期)
保有森林面積: 25,665ha (2026年3月期末時点)

前中期経営計画の振り返り

2024/3——2026/3

第6次中期経営計画では、第4次中期経営計画時から進めてきた製紙中心の事業ポートフォリオの変革をさらに推進させるため、環境関連事業を製紙事業と並ぶ「コア事業」に位置づけ、製紙と環境の両輪による成長を実現すべく事業ポートフォリオ・マネジメントを実行しました。

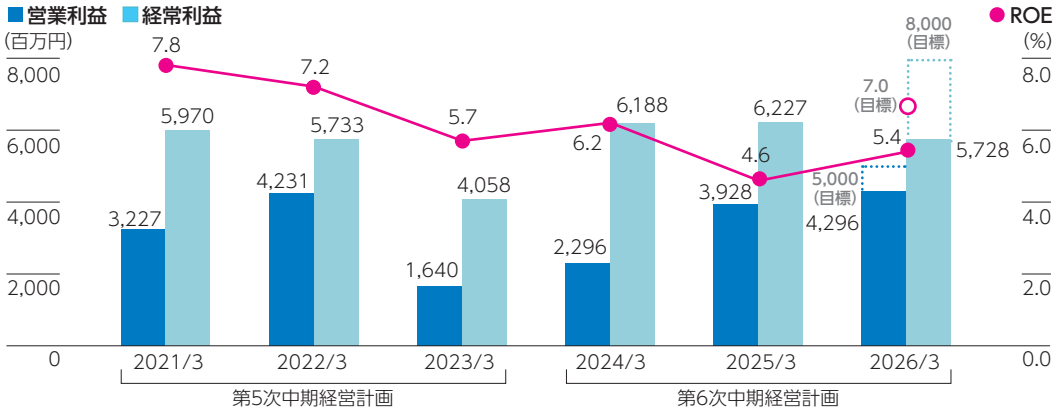
その主要戦略については以下の通り概ね計画通り達成したものの、成長・拡販施策の遅れを取り戻せず、定量目標については未達となりました。

主要戦略の成果

リサイクルの高度化	計画通り 達成	●関東 ー 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、再資源化に係る施策を実施
社有林の有効活用	計画通り 達成	●ウイスキー事業は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 Top 100』※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
製品構成入れ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)

実績および定量目標



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
  → 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
  → 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

株主還元

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

新中期経営計画

2027/3—2029/3

新中期経営計画（第7次中期経営計画）は、ビジョン2035を実現するため、今後3年間を収益性向上の基礎固めの期間と位置づけ、バックキャストの観点と前中期経営計画（第6次中期経営計画）を終えての課題を踏まえて策定しました。

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

当中期経営計画をビジョン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しています。

ビジョン2035の実現に向けた中期経営計画の位置づけ

	BUILD →	GROW →	SCALE
	第7次中期経営計画	第8次中期経営計画	第9次中期経営計画
	（2027/3期～2029/3期）	（2030/3期～2032/3期）	（2033/3期～2035/3期）
	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	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	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グループ全体の収益を拡大
経常利益目標	**80億円**	100億円	130億円
ROE目標	**7.0%以上**	8.0%以上	9.0%以上

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

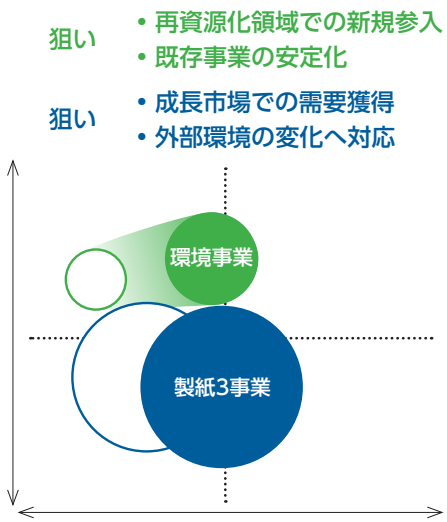
重点戦略 03 未来へ ―― 成長を支えるサステナビリティ経営の高度化

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

※産業素材には持分法投資損益を含めています。



新中期経営計画

2027/3—2029/3

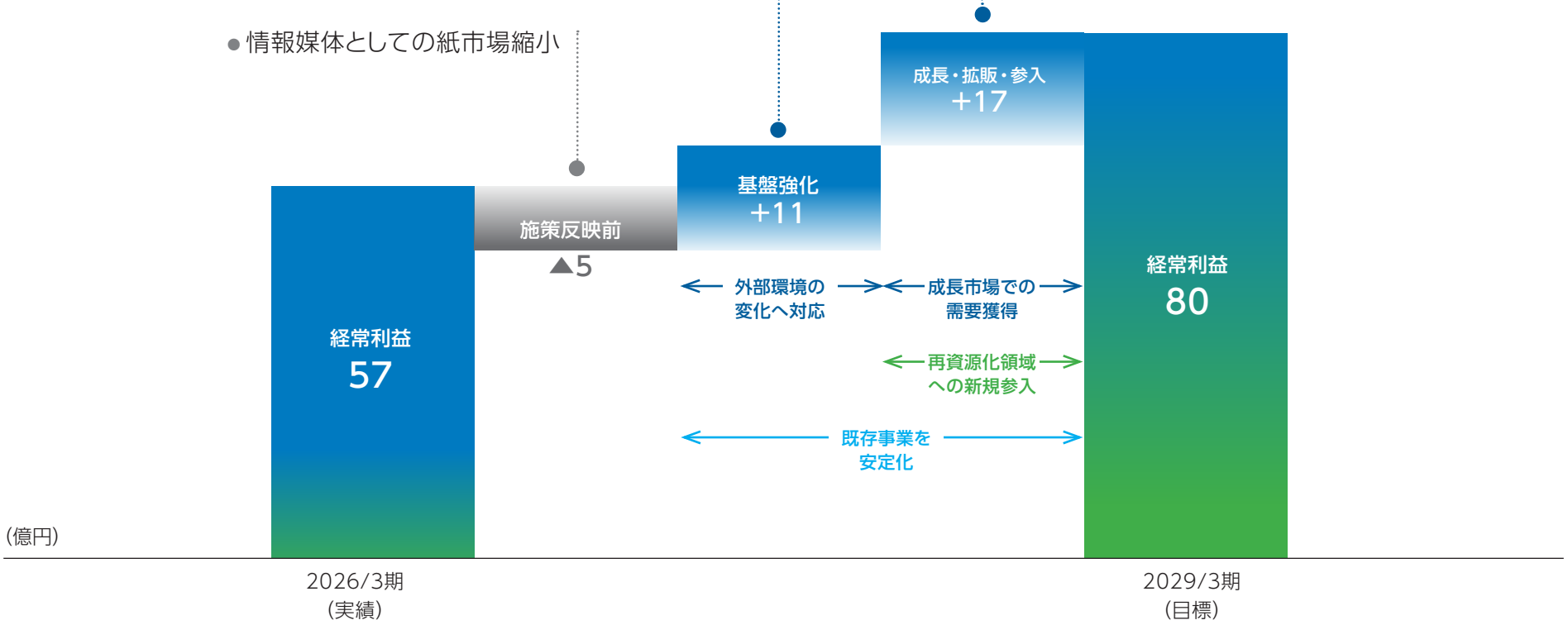
対前中期経営計画最終年度の経常利益改善計画:

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を図り、
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前中期経営計画最終年度比で
経常利益+23億円を目標に設定しています。

- 段ボール原紙・クラフト紙事業の収益力向上
- 特殊紙における競争環境の変化を捉えた成熟市場での需要獲得
- 衛生用紙の拡販
- RPFの増産など

- アラミドペーパーの販売拡大
- 機能紙系の優位性を発揮できる領域への製品展開
- 新規再資源化ビジネスによる収益の一部摘み取り

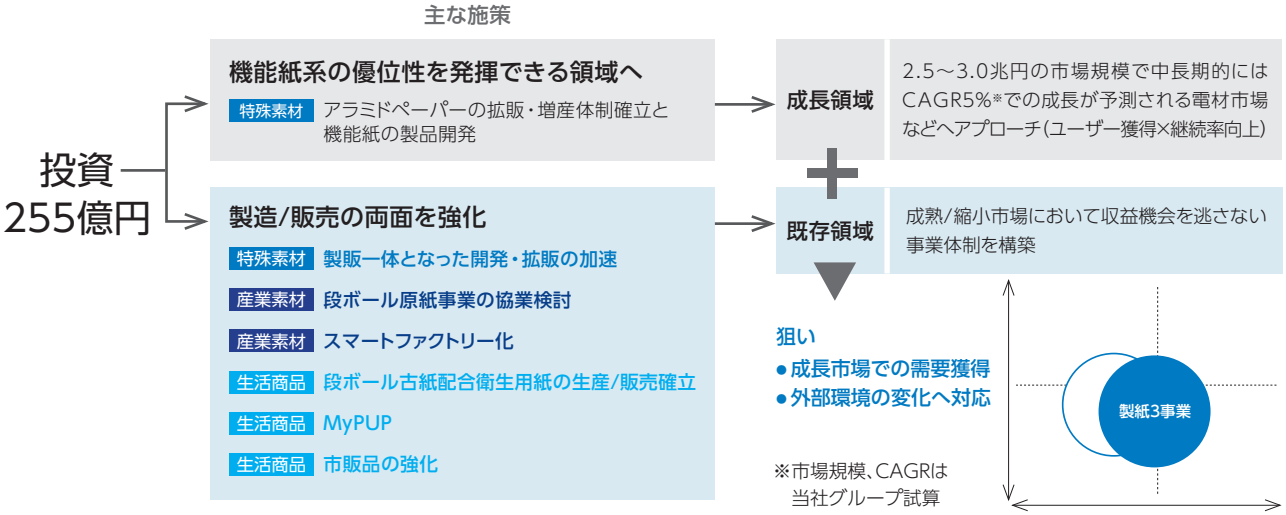
- 情報媒体としての紙市場縮小



新中期経営計画: 事業戦略

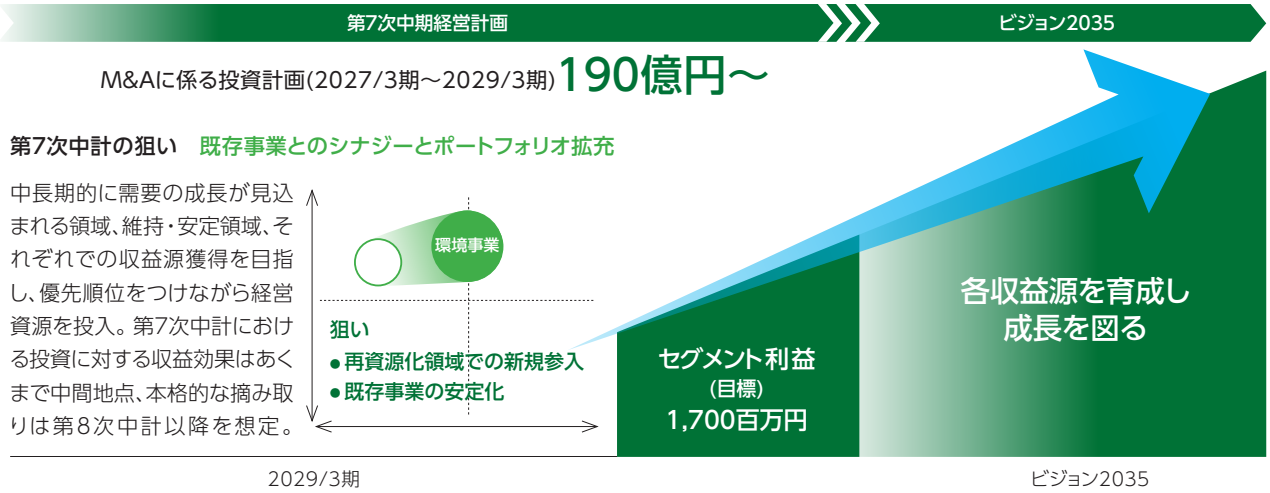
製紙3事業の戦略

製紙3事業のうち、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、探索・開拓をしてきた電材などの成長市場へのアプローチを当中期経営計画期間においても継続し、収益をけん引する製品群の創出を目指します。



環境関連事業(再資源化ビジネス)の戦略

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します。



産業素材

事業本部長メッセージ:

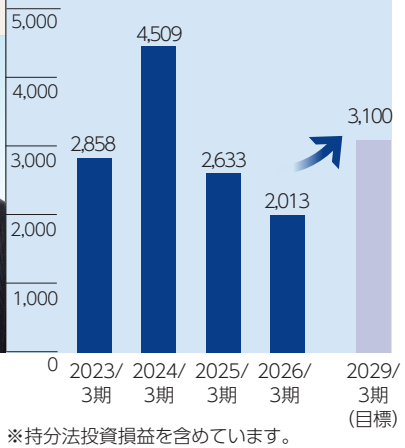
第7次中期経営計画では、第6次中期経営計画で実施した投資の成果を着実に回収し、収益基盤の強化につなげていくことを重点課題としています。あわせて、エネルギーコストの上昇に対応するため省エネ設備の活用や生産効率の改善を通じたコスト削減に取り組みます。

また、持続的な成長を支えるためには人材が最も重要な経営資源であるとの認識のもと、人材の確保と育成を強化し、社員一人ひとりが意欲を持って働ける環境づくりを進めていきます。

エンゲージメント向上を通じて組織力を高め、企業価値のさらなる向上を目指します。

上席執行役員
産業素材事業本部長
大竹 一広

セグメント利益の推移
(百万円)



※持分法投資損益を含めています。

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。

赤松水力発電所

新中期経営計画の方針・施策

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、専業メーカー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。

※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。

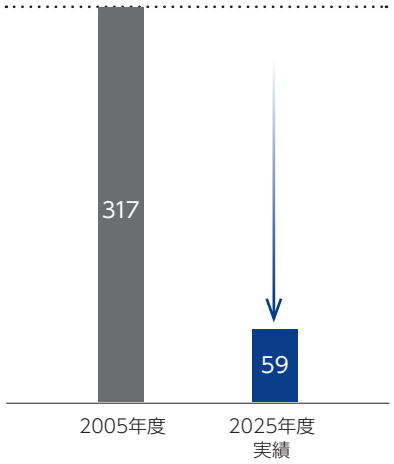
検討項目 ①共同で製品・技術を開発／②各社のリソースを活用したコスト削減／③マーケティングでの連携／④ ①～③以外の協業によるシナジー創出

主要施策②

スマートファクトリー化

人手不足と労働負荷低減対策として島田工場における設備点検作業の見える化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。

参考:島田工場のCO_2排出量
(千t-CO_2)

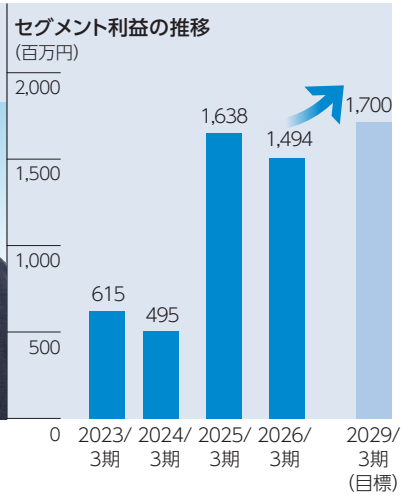


特殊素材

事業本部長メッセージ:

特殊素材事業本部は、特殊機能紙・特殊印刷用紙・ファンシーペーパーなどの高付加価値紙の開発・製造・販売を担っています。第7次中期経営計画に掲げる「製紙3事業の戦略」のもと、「機能紙系の優位性を発揮できる領域」における事業展開を着実に進めるため、事業の「基盤再構築」に取り組んでいます。成長領域には差別化要素の高い商品・サービスを投入するとともに、既存領域では構造改革を推進し、原材料・燃料・輸送・労務などのコスト増への対応を図っています。市場縮小が続く環境下においても、価格改定へのご理解をいただきながら、事業体質の強化と、お客様により高い価値を提供できる商品・サービスの実現を追求していきます。

上席執行役員
特殊素材事業本部長
宮尾 圭一



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を強みに、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。

新中期経営計画の方針・施策

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

技術・製造・販売が一体となった開発と拡販の加速

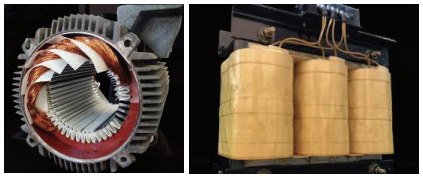
前中期経営計画期間で未達となった特殊素材事業における成長領域への製品開発と拡販を加速させるため、紙販売代理店のグループ会社株式会社TTトレーディングを吸収合併するとともに特殊紙に特化した開発部門を新設。

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、前中期経営計画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モーター(イメージ)、変圧器での採用事例

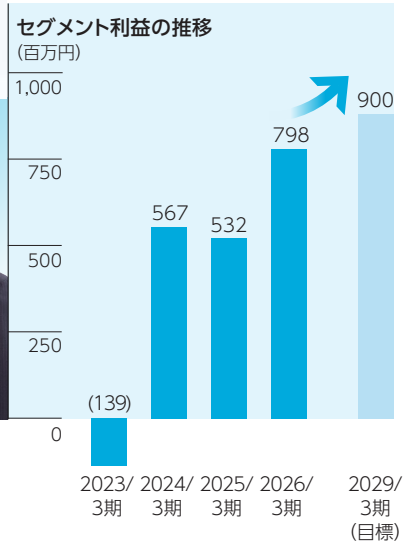


生活商品

事業本部長メッセージ:

生活商品事業本部は、古紙原料を使用したトイレットペーパーを製造・販売する「特種東海エコロジー」と、ペーパータオルや生分解性など環境を配慮した加工製品を製造・販売する「トライフ」の2社で構成されています。古紙原料が年々減少するなか、グループの原料調達力を活かし、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や、ペーパータオルの市場定着・ラインナップ拡充を進め、段ボール古紙を配合しながらも、品質と使用感を両立した衛生用紙の生産・販売を目指しています。また、加工製品では今期開始した「MyPUP」(紙パッケージ製作をオンライン上で完結できるITプラットフォーム)を活用して事業領域の拡大を進めるなど、持続可能で存在感のある事業を展開していきます。

上席執行役員
生活商品事業本部長
影山 正樹



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。

新中期経営計画の方針・施策

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、供給過多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発揮するため、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

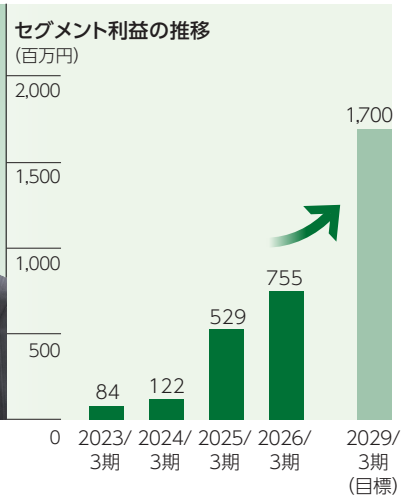
紙パッケージ製作をオンライン上で完結できるITプラットフォームで、加工品事業領域の拡大を目指す。

環境関連

事業本部長メッセージ:

環境関連事業は、事業規模や利益を年々拡大しており、当社グループが目指す長期ビジョン「ビジョン2035」においても、中心的な役割を果たすことが期待されています。第7次中期経営計画は、その長期ビジョンの最初の3年間に位置づけられますが、ここでは、既に手掛けている環境関連の各事業の強化はもちろんのこと、新たな成長機会にも複線的に挑んでいく挑戦の期間であると考えています。地球環境への意識の高まりと同時に、経済安全保障の観点からもサーキュラーエコノミーへ社会構造が変化しつつある中、廃棄物やリサイクルを取り巻く事業環境は、今まさに過渡期にあり、目まぐるしく情勢が変化しています。そのような時期だからこそ、難しさがある一方で機会でもあると捉え、果敢に挑戦を続けていきたいと思います。

上席執行役員
環境関連事業本部長
福井 里司



主な事業

資源再活用事業

- **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。

自然環境活用事業

- **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。

新中期経営計画の方針・施策

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号ボイラー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、株式会社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

新中期経営計画: 財務戦略

第7次中期経営計画では、再資源化ビジネスの拡大を主とする中長期的な収益源への種まきと既存事業の競争力強化、両方に対して積極投資を推進し、BUILD=将来の成長に向けた基礎固めを遂行するとともに、資本効率の改善も踏まえた株主還元の強化も両立していきます。

管理本部長メッセージ:

盤石な財務基盤を守りから攻めへ転換し、果敢な成長投資と株主還元を両立させていきます

執行役員 管理本部長
中嶌 清

将来の利益成長を実現させ株主・投資家の皆様からの期待に応える

第7次中期経営計画では、安定した営業キャッシュ・フローを成長投資と株主還元の源泉と位置づけ、財務基盤の健全性を維持しながら、将来のキャッシュ創出力を高める資本配分を推進します。各事業に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ります。

成長分野を中心に必要な投資を機動的に実行するとともに、基盤強化投資も実施するため必要に応じて適度な借入も活用することで、成長機会を逃さない財務運営を行います。また、成長によって創出した利益を再投資と株主還元にバランスよく配分し、DOEなどを活用した安定的・継続的な株主還元を進めます。

これらの取組みを通じてROEの向上を図り、PBR1倍超を意識した企業価値向上につなげていきます。

成長投資、資本効率、財務健全性、株主還元を一体的に管理し、持続的な企業価値向上を実現する財務戦略を着実に実行していきます。

財務健全性を維持することは大前提としながら、保有する財務余力を成長のために有効活用し、資本効率を高め、その成果を株主価値につなげていきます。

第7次中期経営計画における投資計画

中長期的な収益源への種まきと既存事業の安定化を方針とする第7次中期経営計画(2027年3月期～2029年3月期)では、これまで傾注してきた再資源化ビジネスの事業規模をさらに拡大させるとともに、現在キャッシュを創出している既存事業の競争力強化を実施し、財務KPIである経常利益80億円、ROE7.0%以上の実現を目指します。

再資源化ビジネスにおいては、事業拡大に向けたM&Aに190億円以上を投じる計画を策定しました。第6次中期経営計画期間で拡張したマテリアルリサイクルの領域において、成長性は低いが持続的な収益獲得が見込まれる分野、現時点での規模は小さいが将来的に需要の拡大が予想される分野と、リサイクルの対象・手法・収益性が異なる複数の分野に対してアプローチを継続していきます。この再資源化ビジネスを含む環境関連セグメントにおいては、第7次中期経営計画期間の3年間でセグメント利益約9億円の増益を計画していますが、ここに含まれるM&A投資および成長投資による効果は一部であり、第8次中期経営計画以降に本格的な成果刈り取りを行っていく想定です。

なお、投資の要否については、定量基準(ROI)と事業間シナジーの発現など定性基準を総合的に勘案し判断をしていきます。

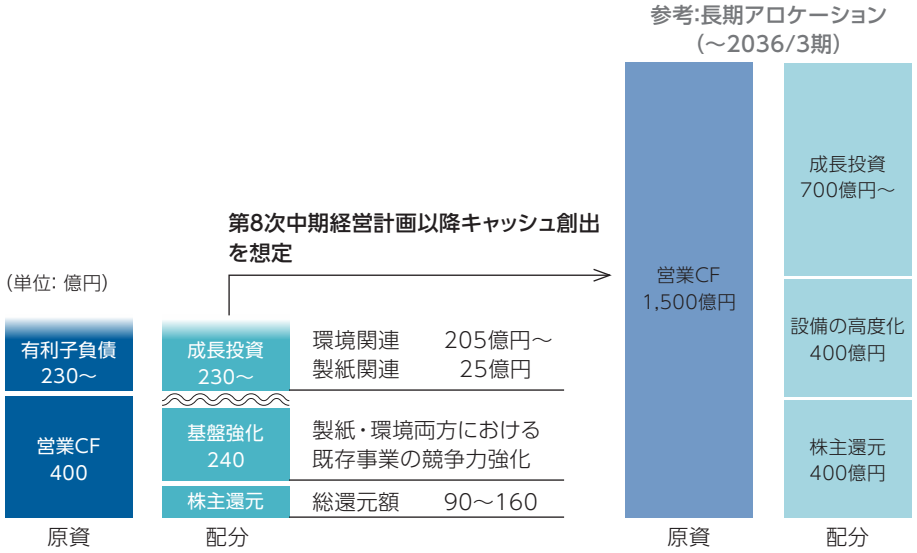
計470億円～

	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	● 有価資源獲得領域の拡大 ● 需要安定領域の確保	● アラミドペーパーなどの生産設備の増強 ● ロジスティクスの強化 他	● 島田工場13号ボイラー設置 ● 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
	← 新規参入 →	← 既存拡大 →	
リターンの時間軸	← 中期 →	← 中期 →	← 中期 →
	← 長期 →	← 長期 →	

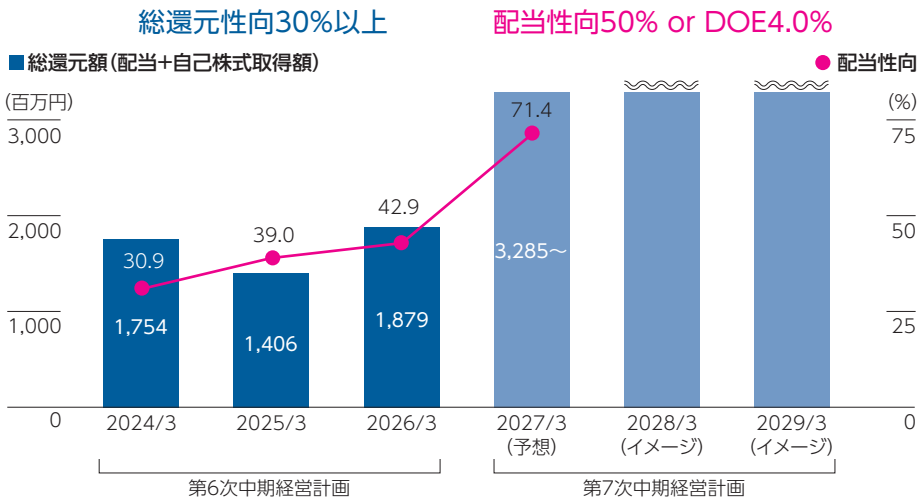
キャピタル・アロケーション(成長と還元)

基盤固めの3年間である第7次中期経営計画期間においては、将来キャッシュを生み出す先行投資と現在キャッシュを生み出している既存事業の収益基盤の強化、両方を実施するため、長期的なキャッシュ・アロケーション(～2036/3期)の中でも投資額の比重が大きい期間となる予定です。

キャッシュの配分については営業CFを基本的な原資としつつ、成長投資に対しては有利子負債も積極的に活用していきます。2026/3月期末時点での自己資本比率は58.9%と安定的な財務体質を活かし、健全性を損なわない試算値である50%程度にまで自己資本比率を圧縮することも視野に投資を加速させていきます。特にインオーガニックな成長投資に関しては、将来の収益機会獲得が見込まれる場合、計画値である190億円を超過する場合でも柔軟かつ積極的に投資を実施していく想定です。



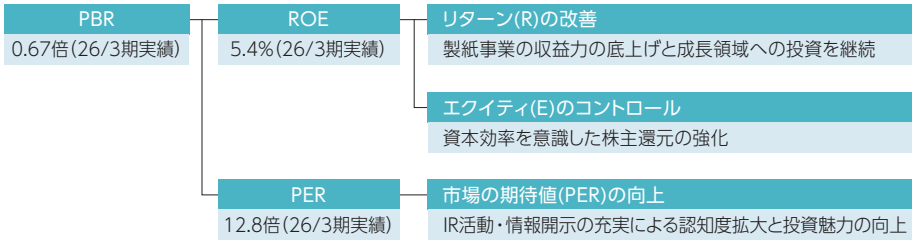
配当については「配当性向50%またはDOE4.0%いずれか還元額が高い方」を第7次中期経営計画3年間の配当方針とし、利益成長に応じた還元と資本水準に基づく安定配当を両立することで、事業成長に向けた先行投資だけでなく株主還元の強化も並行して行っていきます。また、配当に加え、機動的な自己株式取得も想定しており、2027/3月期においては総額約18億円の取得を実施しました。(取得日:2026年8月10日。2026年8月31日時点で取得したすべてを消却済み)



企業価値の向上に向けて

PBR1.0倍以上の早期実現に向けては、投資によるグループ全体の収益力の底上げを継続しながら、株主還元を含むエクイティの適切なコントロールに取り組むとともに、IR活動および情報開示の充実による認知度拡大と投資魅力度の向上を図っていきます。また、より資本効率性を意識した経営を推進するため、各事業へのROICの導入を進めています。

PBR1.0倍の早期実現に向けて3つの施策を実行



人的資本に係る取組み

人事基本方針「人を最も重要な財産と位置づけ、従業員一人ひとりと信頼で結ばれ、全従業員が高いモチベーションを維持し続ける環境を整備するとともに、会社が永続的に成長できる組織風土を醸成する」に基づき、事業ポートフォリオの変革と持続的成長を支える人材基盤の構築に取り組んでいます。

コーポレートセンター長メッセージ

グループ会社
それぞれの持つ個性を活かして、
個の力でグループ会社の成長を
追求します。

上席執行役員
コーポレートセンター長
寳子山 典孝

人材戦略について

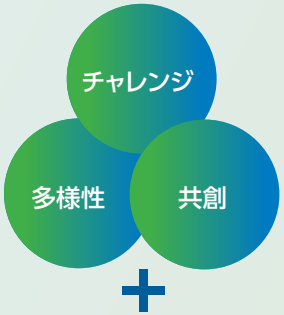
ビジョン2035において、製紙と環境の両輪での成長を実現するためには、経営戦略と連動した人材戦略が求められ、事業ポートフォリオ変革に伴うグループの拡大も見据え、グループ横断的な人事施策や人材配置を推進、経営人材の育成を進め、キャリア採用を強化して専門人材の確保に努め、グループ理念の浸透やDE&Iの推進、株式報酬制度(ESOP)導入などによりグループ一体感の醸成を図っています。

キーワードとして「チャレンジ」「共創」「多様性」を掲げ、グループ全社員が活躍する為の様々な施策を推進しつつ、主体的にチャレンジする意欲や能力のある人材、多様な価値観・視座・知見を持った人材を育成・確保し、社内外のパートナーと共創し積極果敢に新しい挑戦ができる創造的な企業風土づくりに注力しています。

社員の主体的なキャリア形成や新たな業務への挑戦を支援すべく、社内公募や留学派遣、公的資格取得奨励などの制度を充実させるとともに、組織的にも新たに開発室やDX推進本部を立ち上げ、開発の加速、DX推進による一人ひとりの生産性や付加価値向上に取り組んでいます。

ビジョン2035実現に向けた人材戦略

2035年に目指す姿“社会・環境課題のソリューション・パートナー”への達成には、様々な経験・属性・背景を尊重し合い、刺激し合える企業風土を醸成し、従業員個々人のスキルを磨き上げていくことが必要です。ビジョン2035においては、人が活躍するためのキーワードとして、「チャレンジ」「共創」「多様性」を掲げ、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た、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・育成を図っています。



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

チャレンジ
ビジョン2035で掲げる高い目標を実現するため、既成概念にとらわれない自由な発想と、失敗を恐れないチャレンジ精神で新しい“つくる”を展開していきます。

共創
複雑化する社会・環境課題の解決には、事業内容や組織の枠組みを超えた発想力が必要です。互いの強みや知見を融合させることで“ふたたび”の環を広げ、新たな価値を生み出していきます。

多様性
ジェンダー、文化背景、キャリアなど、人材の多様性がソリューション創出の原動力です。DE&Iの観点でチームとしての実行力を高め、“未来へ“続く持続性の高い企業集団を目指していきます。

第7次中期経営計画の実現に向けた取組み

将来の成長に向けた領域を見定め、経営資源を積極的に投下する”BUILD”=地盤固めの期間である第7次中期経営計画では、重点戦略に沿った人事施策を実施しています。こうした取組みを通じて、個の活躍を推進するとともに、個の成長を加速させる職場環境の整備を進めていきます。中期経営計画1年目である2027年3月期では、製紙と環境それぞれの成長領域拡大に向けて、組織体制の整備や従業員の自発的な挑戦を促す取組みを開始しました。今後は、特種東海製紙グループの成長ストーリーへの共感を醸成し、多様な価値観を持つグループ従業員一人ひとりが自らキャリアを考え、選択し、行動できるような取組みを強化していきます。

開始した施策例

特殊紙に特化した開発部門の新設

営業と開発との部門間でアクセシビリティを向上させることでお客様のニーズに対する反応速度を上げ、第6次中期経営計画の積み残しでもあった成長領域への拡販を加速させます。

DX推進本部の設置

グループ全体のDX推進を目的として、新たにDX推進本部を設置し、グループ経営の推進、業務合理化に向けた取組みを行っています。

株式報酬制度(ESOP)の導入

自己株式の一部をグループ全従業員に交付し、モチベーションを向上させ、グループの一体感を醸成するとともに、株主の皆さまと同じ目線で企業価値向上を図っていきます。

社内公募制度の導入

社員が自ら希望する業務・ポジションに応募できる機会を設け、主体的なキャリア形成や新たな業務への挑戦を支援するとともに社員が自ら手を挙げて挑戦する文化を醸成していきます。

重点戦略

重点戦略 01 生産体制・製品/サービス構成の最適化

重点戦略 02 環境関連事業の基盤固めと周辺領域への拡大

重点戦略 03 成長を支える サステナビリティ経営の高度化

企業の持続的成長

Well-Being

従業員の活躍

人材マネジメントの実践

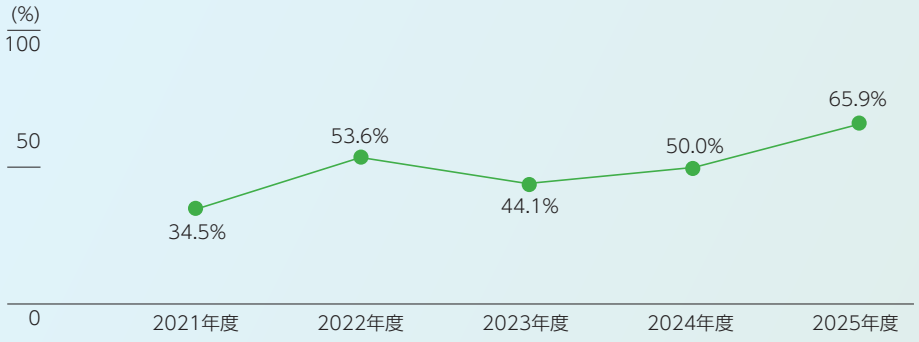
専門人材の育成・リスキリング

再資源化ビジネスの領域における事業探索やDX推進などをはじめとする中期経営計画における“基盤固め”を支える専門人材の採用および育成を強化しています。2025年度のキャリア採用率は約66%となり、DX部門や事業開発部門への配置を加速させています。

育成面では、高度な専門性を有する人材を評価・処遇するエキスパート職を設け、IT・DXなどの専門人材の登用を進めるとともに、リスキリングや教育研修を通じて専門性の向上を支援しています。

また、電気主任技術者といった工場運営に必要な資格を保有する従業員に対して一定額を支給する資格選任手当を導入し、資格取得の動機付けと専門性の発揮を促進しています。

キャリア採用率



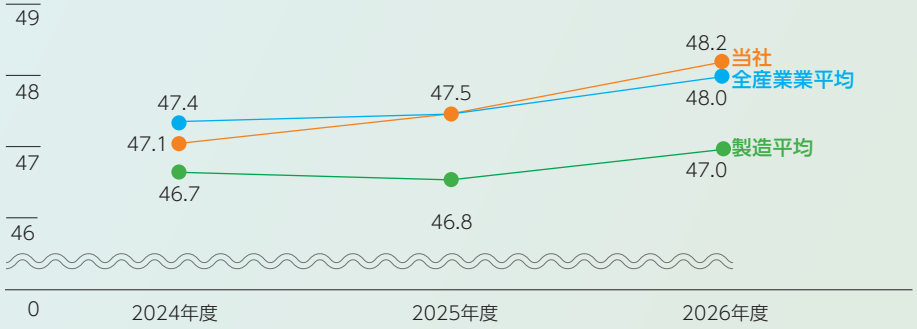
従業員エンゲージメント

2024年より年1回のエンゲージメントサーベイを実施しており、主体的に挑戦できる組織づくりを測る指標のひとつとして、このスコアを非財務指標のひとつに設定しています。

経営層との信頼関係や上司・同僚との関係がエンゲージメントを支える重要な要素との認識のもと、職場環境の改善や傾聴力強化を目的としたメンタルヘルス・ファシリテーター養成研修といった取組みを通して、心理的安全性を向上させ、上司・同僚間の良質なコミュニケーション活性化を図っています。

また、第7次中期経営計画の発表後、グループ全社を対象とした中長期ビジョンの社内説明会を実施するなど、企業理念やビジョンへの理解促進に取り組むとともに、サーベイの集計・分析・改善に向けた継続的な取組みを進めていきます。

エンプロイーエンゲージメント



多様な人材の活躍推進

DE&Iを重要な経営課題のひとつとして位置づけ、ビジョン2035達成のために多様な人材が能力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。製造現場では女性の配置を進めており、採用・育成・職場環境整備のほか、同じ課題を持つ企業との情報交換にも積極的に取り組んだ結果、2026年度は新東海製紙で2名の女性スタッフ配置を実現しました。男女とも働きやすい職場環境へつなげるため、現在も取組みを継続しています。また、DE&Iを所管するダイバーシティ推進チームでは、新たににシニア・外国人・キャリア採用・女性製造スタッフをメンバーとして迎え、DE&Iの周知・理解促進に取組んでいます。

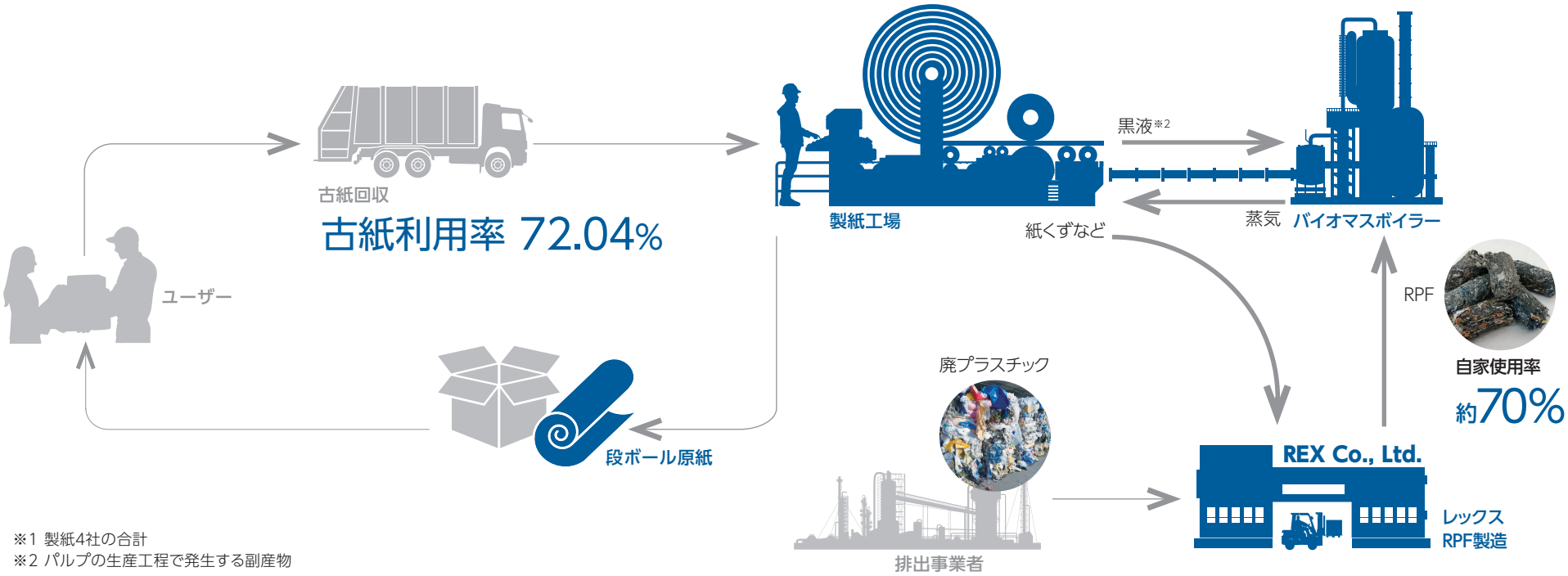
製紙事業における資源循環※1

INPUT

エネルギー消費量	10,202TJ
取水量	59,541千t
紙料投入量	763千t
うち製紙用チップ・パルプに係るトレーサビリティ	100%

OUTPUT

CO_2排出量	Scope1	76千t-CO_2
	Scope2	47千t-CO_2
排水量		56,968千t
廃棄物排出量		105千t
うち最終処分率		0.58%



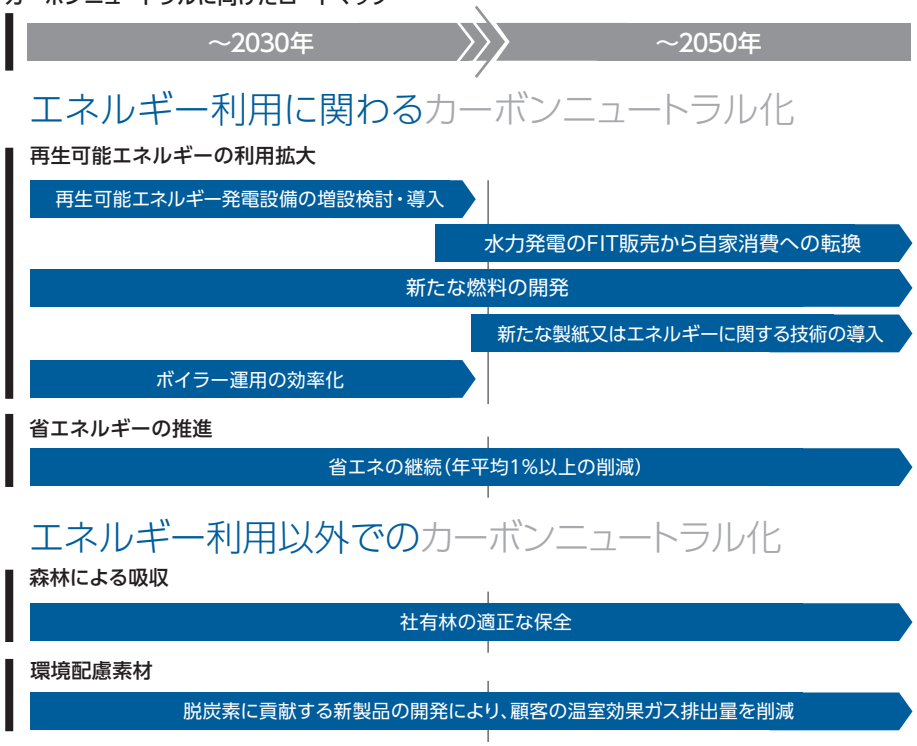
※1 製紙4社の合計
※2 パルプの生産工程で発生する副産物

カーボンニュートラル社会の実現に向けた活動/TCFDフレームワークに基づく開示

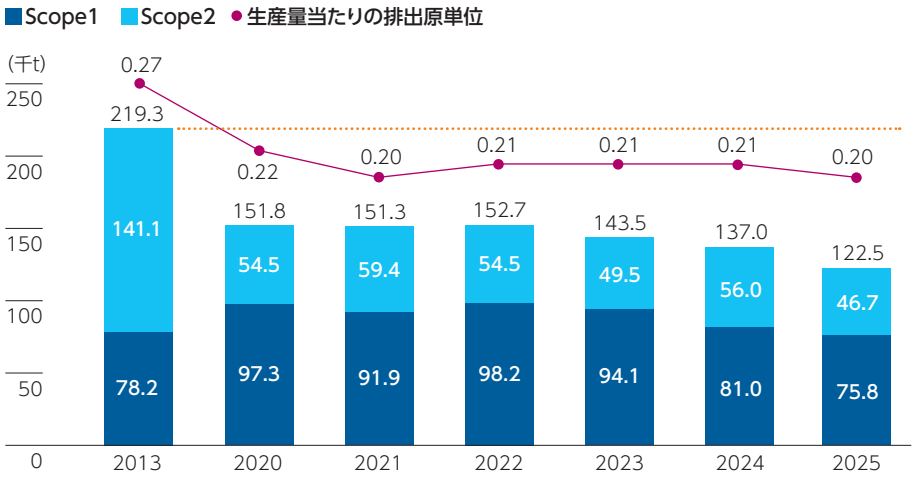
カーボンニュートラル社会の実現に向けた活動

エネルギーコスト競争力の強化・環境負荷の低減の2つの視点から、早期より化石燃料からのエネルギー転換を行ってきました。木材からパルプを生産する際に発生する副産物(黒液)、製紙原料に使用できない木材廃材といったバイオマス燃料や、廃プラスチックを主な原料とするRPFの活用により、生産活動に伴うエネルギーのうち約80%をバイオマス・廃棄物燃料で賄っています。2021年に策定したカーボンニュートラルに向けたロードマップでは2030年までに2013年度比38%削減を中間目標、2050年のカーボンニュートラルを最終目標として省エネ・CO_2削減施策を実行しています。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ



生産活動に伴う化石エネルギー由来CO_2排出量(SCOPE1,2)※



※連結売上高の約80%を占める製紙事業会社(特種東海製紙、新東海製紙、トライフ、特種東海エコロジー)を対象範囲としています

TCFDフレームワークに基づく開示

ガバナンス

グループ全体の広報活動などを統括するIR・広報部がサステナビリティに係る各課題への対応を担当しています。IR・広報部では、各事業本部との対話によってリスクや機会、対応策などの妥当性や重要性の検証を行うとともに、担当役員を通じて検証結果に基づく方針や重要事項について、適宜付議・報告を行うこととしています。

戦略

4℃・2℃の2つのシナリオを設定し、社会・経済情勢や自然的状況の変化を予測するとともに、事業への影響が大きいと想定されるリスク・機会を抽出・整理しました。リスクと機会のうち、事業への影響が特に大きい原燃料価格の上昇について、財務インパクトの算定を進めています。

「木材調達に関する基本方針」に基づく責任ある原料調達の推進の進捗/生物多様性保全

リスク管理

所管部門およびグループ会社自らが気候変動に関するリスクのモニタリングや新たなリスクの把握を行い、重要度の高いリスクについては対応策を検討・実行することにより、リスクの低減に努めていきます。

指標と目標

当社グループでは、2030年CO_2排出量38%削減(2013年度比)、2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、省エネ活動や再エネの利活用、社有林の適正な保全を基本とした森林吸収源対策の促進を目指しています。

38%削減

TCFD提言に基づく情報は、TCFDレポートとして当社グループのウェブサイトにて公表しています。詳細については当社ホームページをご覧ください。

「木材調達に関する基本方針」に基づく責任ある原料調達の推進の進捗

紙の主要な原材料である木材は、未来の世代に受け継ぐべき重要な資源であるとの認識のもと、木材の持続可能な調達を継続することを目指し、木材の調達方針を定めています。製紙用チップやバージンパルプなどの木材原料の調達に際して、サプライヤーを通じてトレーサビリティレポートや合法証明書を取得し、合法性や適切な管理が実施されていることを確認しています。

木材原料におけるトレーサビリティ100%

木材調達に関する基本方針の詳細については当社ホームページをご覧ください。

生物多様性保全

自然を守り、自然を活かす

世界的に環境問題が深刻化し森林の減少や劣化が進む現代において、当社が井川社有林をより自然度の高い状態に導き貴重な生物を保護し共生していくことは、当然の責務であると考えます。一方、現在、井川社有林の尊い自然環境を求め登山や渓流釣りのお客様など年間延べ24,000人の人々が入山しています。当社は尊い自然を保護するだけではなく、こうした人々や自然を満喫する人々をより広く受け入れ、ゆとりと安らぎとを提供することで社会に貢献したいと考えています。

自然資本に係る情報開示

昆明・モントリオール生物多様性枠組の採択を契機に、ネイチャーポジティブに向けた国際的な議論が活発化する中、自然との共生に向けた企業活動とその情報開示の重要性が高まりつつあります。近年の井川社有林における取組みとしては、2022年9月に「生物多様性のための30by30アライアンス」へ参加を表明、2023年10月には「民間の取組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域(自然共生サイト)」への認定を受けました。参考情報として森林の定量的な経済価値について林野庁が公表する「森林の公益的機能の評価額について」をもとに試算すると次のようになります。

水源涵養	土砂流出・崩壊防止	大気保全・保健休養	野生鳥獣保護	**合計**
430億円	180億円	56億円	37億円	**703億円**

また、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)フレームワークに基づいた事業活動におけるリスクと機会の開示についても取組みを開始しています。2024年度は、売上高の8割以上を占める製紙事業に関して、ENCOREを用いて生態系サービスへの依存および自然資本への影響が高い項目を整理しました。今後は事業との関連性を考慮しつつ、さらなる開示拡充に向けて検討を進めていきます。

環境負荷の低減

事業における自然資本関連の影響と依存の評価一覧

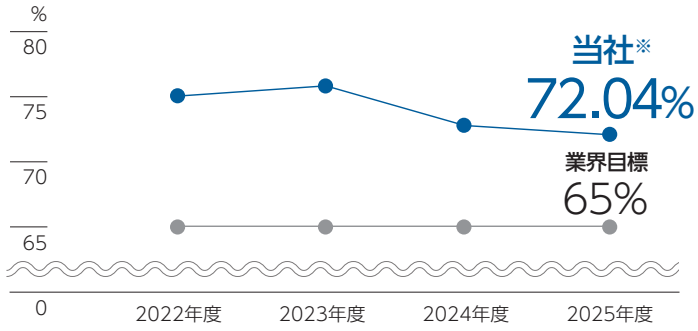
		影響				
		土地改変	給水	温室効果ガス	汚染	
種別	工程	陸域	水使用	GHG	大気	水・土壌
製紙	**製造**	—	Very High	—	Middle	High
発電	**バイオマス**	High	Middle	High	High	Middle
	水力	Low	Low	—	—	—

		依存				
		供給機能			調整機能	
種別	工程	表流水給水	地下水給水	バイオマス投入	水流維持	洪水軽減
製紙	**製造**	Very High	Very High	—	Middle	—
発電	**バイオマス**	Middle	Middle	High	Low	Low
	水力	Very High	—	—	Very High	High

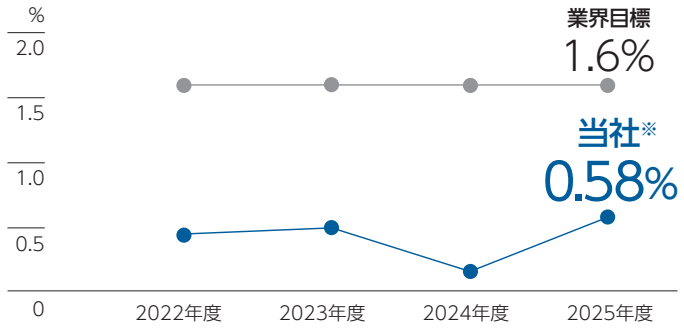
環境負荷の低減

当社グループの製紙業におけるビジネスモデルには、上流・下流で2つの資源循環が組み込まれています。紙を製造するためのエネルギー面では社内外から収集した廃棄物などの熱利用、製品面では使用後に回収することで段ボール原紙などの原料となる古紙の再利用です。両面からの活動を継続してきたことで、業界で掲げられた各目標と比較しても優れた水準で資源を有効に利用できています。

古紙利用率



廃棄物の最終処分率



※ 製紙4社の合計

水資源の保全

当社グループは環境憲章に基づき、事業の基盤である豊かな水資源を次世代へ引き継ぐことを経営上の重要課題と認識しています。各拠点の地域環境や事業特性に応じ、法令遵守はもとより、製造工程における水の循環利用の継続や効率的な使用を推進することで、持続可能な水資源の保全に取り組んでいきます。

また、当社グループは、各製造拠点の特性に応じて「水管理計画」の策定を進めるとともに全拠点を対象に水ストレス状況の評価を実施しています。世界資源研究所(WRI)が提供する水リスク評価ツール「Aqueduct」を用い、グループの製造拠点および事業所が所在する流域の水リスクを分析しています。その結果、現時点において当社グループが事業活動を実施している地域に、水ストレスが「High(高い)」以上に分類される地域は存在しないことを認識しています。

人権に係る取組み

当社グループは、人権の尊重をサステナビリティ経営推進の基盤として位置づけ、サプライチェーンや従業員を含むあらゆる領域で重大な人権侵害をゼロにすることを目標に取組みを進めています。
具体的には、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、2021年に制定した人権方針に基づき、サプライチェーンや従業員の人権を尊重するとともに、取引先の従業員や事業拠点に関わる地域住民など、サプライチェーンに関わるすべての人々に対する人権侵害を防止することを重視しています。
そのため、人権方針の浸透、教育・啓発、人権デュー・ディリジェンス、救済メカニズムの構築など、多様な取組みを検討・実施しています。

マテリアリティとしての人権およびKPI

目標	グループでの重大な人権侵害ゼロ
主な取組み	人権方針の浸透、人権研修、人権DD、内部通報制度の充実化、調達方針の制定・公表

人権方針の浸透、人権研修

2025年度は、2024年度に引き続き、教育内容の検証と改善およびグループへの展開を進めました。これら定期的な啓発により、さらなる人権尊重に対する意識の向上を図っていきます。

研修テーマとしては「ビジネスと人権」の視点を踏まえ、性的マイノリティ、障がい者、職場におけるハラスメント、インターネット上の人権侵害など、多様なテーマを取り上げ実施しました。

人権デュー・ディリジェンス

2025年度は、グループ全体の事業活動における潜在的な人権への負の影響を包括的に特定・評価し、社内関係部署や外部専門家、サプライヤーなどのステークホルダーとの対話を踏まえて、優先的に取り組むべき顕著な人権課題を決定いたしました。

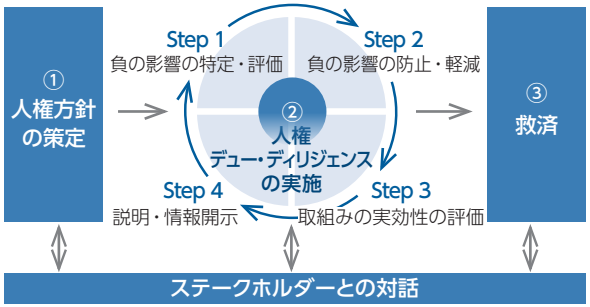
— 特定された顕著な人権課題 —

1.労働者の心身の安全確保

設備災害や過重労働による労働災害、ハラスメントによる精神的苦痛のリスク

特定の根拠: 大型機械を使用する製造現場における身体的安全の確保、および多様な働き方におけるメンタルヘルス維持の必要性を考慮。

人権デュー・ディリジェンスのStep



2.サプライチェーンにおける強制労働・児童労働の禁止

海外含むサプライヤーなどにおける、不当な低賃金労働や移動の自由の制限、年少者の労働リスク

特定の根拠: 原材料調達先がグローバルに及ぶ中、特に移民労働者が多い地域や法規制が不充分な地域での潜在的リスクを考慮。

3.責任ある原材料調達

木材チップや薬剤、鉱物資源などの調達過程における、紛争加担や採掘現場での人権侵害リスク

特定の根拠: サプライチェーン上流における紛争加担や先住民の権利侵害にかかる潜在的リスクを考慮。

4.脆弱な立場にある人々の権利保護

性別、性的指向(LGBTQ+)、国籍などによる差別のリスク、消費者に対する製品安全情報の欠如のリスク

特定の根拠: グローバル化や消費者ニーズの多様化を踏まえ、差別を排除し情報の透明性を確保する必要性を考慮。

5.地域社会の環境権と居住権の尊重

工場排水や排気による環境悪化、用地確保に伴う先住民の居住権利や生活基盤の侵害リスク

特定の根拠: 大規模な製造拠点を持つ事業特性上、周辺住民の健康や環境維持、および原材料産地の土地権利尊重の必要性を考慮。

— 今後の取組み —

特定された5つの顕著な人権課題に基づき、今後は具体的な防止策・軽減策を整理し、段階的に実施していきます。

なお、人権リスクは社会情勢や事業構造の変化に伴い変動するものであるため、当社グループでは事業環境の変化に応じて定期的にリスクマッピングの全面的な見直しを行い、常に最新の「顕著な人権課題」を特定・管理する体制を構築します。

人権に関する救済措置

当社グループでは潜在的なリスクも含めた人権リスクの早期把握・対応を目的として、従業員などを対象にハラスメント行為などの人権問題を含むコンプライアンス違反の内部通報・相談を受け付ける社内外の窓口を設置しています。さらにお取引様をはじめとする方々からの苦情・相談窓口を当社ホームページに設置しています。各窓口では匿名を含めた通報、相談などに対し、事務局が中心となって秘密を厳重に管理しつつ、関連部門が連携し適切な救済措置・再発防止などの対応を図ります。

特種東海製紙グループの人権に係る取組みの詳細については当社ホームページをご覧ください。

安全衛生の取組み

当社グループでは、『安全第一を最優先として位置づけ、労働災害の撲滅と心身の健康維持増進を達成するため、一人ひとりが快適で働きやすい職場環境づくりを進める』の基本理念のもと、安全については『安全の「見える化」推進』と『作業における安全基準づくりとその順守』を、衛生については『心身ともに健やかでいられるための職場づくり』を方針に掲げ、事業所ごとに具体的な計画を定め活動しています。

「労災発生防止に向けての取組み」
安全担当者による職場確認

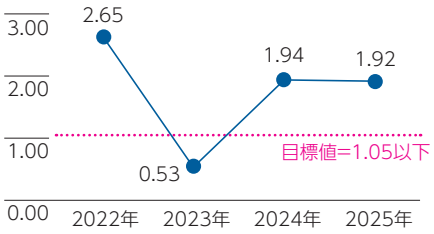
重篤災害撲滅の取組み

働く一人ひとりが、日々の仕事の中で「どこに危険を感じているのか」「どのような行動が災害につながる可能性があるのか」を自ら考え、安全を確保するための行動につなげる取組みを進めています。また、管理者には、部下が挙げた危険や不安を職場の課題として捉え、具体的な対策・改善につなげることを求めています。

こうした取組みを通じて、「自分たちの職場の危険は自分たちで見つけ、自分たちで改善する」という意識を高め、職場自らが安全活動に取り組む風土づくりを進めていきます。

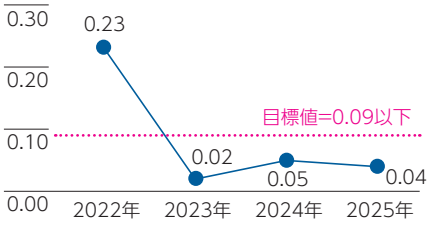
今後も、職場ごとの安全上の課題や特性を踏まえた自主的かつ個性的な取組みを促進し、危険や課題を確実な改善につなげることで、重篤災害を起こさない職場づくり、さらには労災の撲滅につなげていきます。

特種東海製紙グループ　度数率



度数率=100万延べ実労働時間当たりの労働災害(休業災害)による死傷者数
※災害発生の頻度を表す
[厚生労働省の統計値]
調査産業における度数率=2.01(2025年)

特種東海製紙グループ　強度率



強度率=1,000延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数
※災害の重さの程度を表す
[厚生労働省の統計値]
調査産業における強度率=0.09(2025年)

「健康経営」の取組み

当社は、従業員が高いパフォーマンスを発揮し活躍するためには、心身ともに充実し、健康で自分らしく働けることが重要だと考えています。その実現に向けて、保健指導や健康に関する勉強会、メンタルヘルス研修、エンゲージメントサーベイなどを実施し、行動変容を促すことで、人と組織の活性化につなげていきます。

当社グループの健康経営推進体制はこちらをご覧ください。
https://www.tt-paper.co.jp/pdf/sustainability/social/health-safety/declaration-health-management.pdf

健康経営宣言
(一部抜粋)

私たち特種東海製紙グループは、従業員一人ひとりの存在が企業の原動力であり、最も尊重すべき経営資源であると考えます。私たちは、全従業員の健康意識を高め、継続的に健康増進活動を推進することで、従業員が心身ともに健やかで、持てる力を最大限に発揮できる環境づくりを進めます。

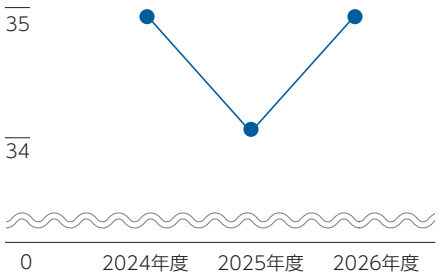
「安心・安全に働ける職場」「やりがいと誇りを持てる職場」作りを実行し、企業理念に掲げる「社会と環境への貢献」の実現を目指します。

健康経営宣言の全文はこちらをご覧ください。
https://www.tt-paper.co.jp/pdf/sustainability/social/health-safety/health-and-safety-declaration.pdf

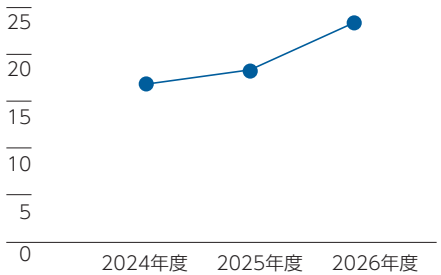
エンゲージメントサーベイを通じた健康経営に係る指標の測定

従業員エンゲージメントサーベイ(特種東海製紙単体)において、心理的安全性を測る指標としてポジティブ回答率をモニタリングするとともに、プレゼンティーイズム※も測定することで、勤怠管理上は表出しない従業員のパフォーマンス状態を把握し、健康経営の視点から労働環境の改善に取り組んでいます。

プレゼンティーイズム



ポジティブ回答率



※健康状態等により出社しているものの本来の力を発揮できていない状態。WHO-HPQの絶対的プレゼンティーイズム(0～100点)を用い、100%からその点数を差し引いた値を生産性損失割合として算出。実績値全従業員平均。

知的資本に係る取組み

知的財産に係る基本方針

当社グループでは、次の5つの方針を掲げています。

1. 知的財産の創造と蓄積によって特種東海製紙グループの『技術と信頼』を守り、事業の安定と継続を支えます。
2. 企業活動の中で生まれた発明、考案、意匠などの『技術』を国内外の知的財産権として適切かつ効率的に保護し、お客様から『信頼』される企業グループを目指します。
3. 企業活動におけるロゴおよびその他の商標を知的財産権として保護し、ブランド価値を高めるとともに、お客様から『信頼』される企業グループを目指します。
4. 成長戦略に基づき知的財産への投資を実行し、各事業の発展を側面から支えます。
5. 第三者の知的財産権を尊重し、第三者が所有する知的財産権の調査・侵害予防を行います。

知的財産に係る体制と取組み

特種東海製紙のコーポレートセンターに当社グループ全体の知的財産業務を担う機能を設定し、経営戦略と知的財産との整合性を図るとともに、全社横断的な視点から知的財産への投資を判断しています。具体的には、成長分野および基盤強化分野の重要度の高い製品や開発品について知的財産を強化し、今後の事業強化が必要となる領域に対しての取組みに努めています。

中期的な取組みでは、環境関連事業において知財情報を活用した事業戦略の構築や、共創パートナーの探索・分析を検討します。製紙事業では、事業の安定と継続に向けて、知的財産権の権利化と侵害予防を引き続き推進します。また、第三者による知的財産権の不正使用、模倣などの行為に対し、各種法律の定めに則って厳正に対処します。

知的財産権の保有

当社グループは、上記の基本方針および取組みを通じて、これまで国内外で特許権、実用新案権、意匠権、商標権を取得・保有しています。

	2025年度期末時点の保有件数	
	特許権・実用新案権・意匠権	商標権
産業素材	8	1
特殊素材	70	89
生活商品	13	56
環境関連	2	15

知的財産に係る教育・人材育成

当社グループの人材育成方針に基づき、知的財産の教育・研修を実施しています。2023年度から2025年度までの3年間は、グループ全体の知的財産に対する意識と実務経験を高めるとともに、全社横断的な連携を強化する目的とした教育プログラムを実施しました。将来の経営人材の育成も見据え、実務に結びつく内容としています。2025年度は、営業・製造・開発など幅広い部門から選抜された20名が参加し、1人あたり平均24.5時間の教育を受けました。この研修では、知的財産の専門知識を学ぶだけでなく、日々の業務における知的財産を自分事として捉え、経営戦略を考える際にも知的財産を自然と意識できるように、実践的な内容を重視しました。研修の最後には、受講者が経営層に向けて経営戦略の発表を行い、経営層から直接、経営の視点に立った考え方や意見を聞く貴重な機会となりました。また、入門者向けの研修も実施し、リモート参加や動画視聴など複数のアクセス方法を提供することで、より広い層の知財意識向上を図ることもできました。

知的財産に係る教育により、当社グループの長期的な技術と信頼の確保、知的財産による事業の発展、イノベーションの創出、知財リスクの低減を実現していきます。そして、これからも人材への投資により持続的な成長を目指します。

研修後のメンバー間の懇親

忖度なき闊達な議論を通じて当社の企業価値向上を支えていく

出席者:松田 裕司(取締役会議長 会長)／長坂 隆(社外取締役)／石川 雄三(社外取締役)／宮下 律江(社外取締役)

長期ビジョン「ビジョン2035」の策定

松田: 昨年就任した木村社長の強い思いもあり、当社グループは2035年の長期ビジョンを見直しました。製紙事業と環境関連事業については、これまで「両輪」と表現していましたが、これを一つの集合体の事業としていくとの方針も打ち立てました。この評価についてお聞かせください。

長坂: はい。取締役会でこのビジョン2035策定の議論が始まった際、私たちが最も意識したのが、10年後の当社の姿を、株主・投資家の皆様にご納得いただけるものにすること、そして役員や社員、協力会社も含めたステークホルダーの皆様が自分事として共感できるビジョンにすることでした。これらを意識しながら、取締役会として丁寧に議論を重ねてきたと思います。

石川: 長期ビジョンにおいて事業ポートフォリオが先に決まっていた中で、その実現に向けてどう行動していくのか。正直に申し上げると、当初の議論には具体性やリアリティに欠けている部分がありました。環境関連事業で利益の半分を稼ぐという方向性には合意していても、それをどう具体的な行動に結びつけるのか、あえて厳しい指摘もさせていただきました。しかし、ビジョン2035の議論を経て、そこからバックキャストして3年間の第7次中期経営計画を策定し、具体的な中身や長期ビジョンとの整合性について突っ込んだ議論ができたのは非常に良かったと思います。

宮下: ビジョン2035の「つくる、ふたたび。未来へ」というキャッチフレーズも、私はとても良いと思っています。紙の産業の中でこれまで長い歴史を積み重ねてきた特種東海製紙が、製造業の「つくる」だけでなく、新たに環境関連事業にも軸足を移していく、いわば、新たに生まれ変わるスタート地点でしたので、未来に向けてワクワク感を感じさせる、短くてわかりやすい言葉で示すことができたと感じています。特に、「未来へ」という言葉からは、製紙業が斜陽産業ではなく、循環型社会をリードする未来に向かう産業であることが伝わり、社員一人ひとりが会社とともに成長できるという期待感も凝縮されていると感じます。

第7次中期経営計画の策定プロセス

松田: 第7次、第8次、第9次と経て2035年の長期目標に至るということで、第7次中期経営計画は「Turn 1 (BUILD)」と位置づけ、第7次中期経営計画の3年間で

左より
代表取締役会長 松田 裕司
社外取締役 長坂 隆 石川 雄三 宮下 律江

経常利益80億円、ROE7%以上の確実な達成を目指すとしました。この策定プロセスをどう振り返りますか。

長坂: 今回の中期経営計画は、木村社長就任直後から策定作業が始まり、取締役会の場だけでなく、集中的に議論する場を複数回設け、内容も何回もリバイスしてきました。特に成長投資と株主還元の資金配分については重点的に議論をしてきました。社外取締役としては、当然のことながら、資本コストを意識した経営が重要との観点から、投資の内容やリスク許容度を含め、本当に企業価値向上に直結するのかを厳しく問い、議論をしてきたと思います。

宮下: 今回の中期経営計画策定で印象的だったのは、昨年6月末に木村社長が就任された直後の8月に実施した役員合宿です。社外の会場で役員同士が膝を突き合わせて議論する場に私たち社外取締役も同席しました。当初、各役員の発表を聞いた際には、製紙事業は非常に堅実で「守り」は固まっているものの、成長への「攻め」がやや弱い印象を受けましたし、一方で環境関連事業は、新しいことへの挑戦という気持ちや夢も多々ありながらも、実現に向けた道筋が漠然としている印象を抱きました。そこから、夢物語ではなく、投資家視点でも社員の皆さんの視点でも、自分事として納得のできる、実現性が見える内容に落とし込むまで何度も議論を重ねてきました。

石川: 私は、第7次中期経営計画に関しては、既存事業の「深化」と新規事業の「探索」の両方をしっかりやらなければ、ビジョン2035につながらないということをかねてから何度も申し上げてきました。成長分野を支える上での土台は製紙事業です。厳しい市場環境下にあるとはいえ、まったく成長機会がないわけではないので、その戦略や方針についても議論してきました。

長坂: そうでしたね。かなり議論をしてきましたから、経常利益やROEの目標数値については、理想と現実のはざまで様々な前提を置いて何度もシミュレーションを繰り返し、蓋然性を高めていった結果、出てきた数値と理解しています。社外取締役としての希望はありますが、数値が絵に描いた餅で終わっては意味がありませんので、戦略と目標値の整合性、そしてその実現可能性が十分に担保されているかを特に意識して確認しました。具体的には、前提条件が楽観的すぎないか、戦略投資の果実が収益として表れるタイミングは現実的なのか、ROE向上のための施策はどのような形で数値に表れてくるのかなどを確認しました。

石川: 我々としては、リスクももちろん、攻めのためのガバナンスも意識して、機会があるなら思い切って投資もすべきだし、人材もしっかり割り当てないといけないといった意見も申し上げましたよね。既存事業の深掘りも含め、攻めのガバナンスを意識した議論ができたと思っています。中期経営計画は連続性がありますから、「先のことには楽観的で目先のことには非常に保守的」というこれまでの姿勢を改めるよう、議論の場では社外取締役の立場から厳しい意見を申し上げる場面もありました。

代表取締役会長 松田 裕司

宮下: そうですね。ROEについても、この3年間で7%という目標数値は、当初、投資家視点で見れば低いと思いましたが、第7次中期経営計画は新しいポートフォリオを成長段階に持っていく地固めの段階と位置づけるとの執行側の考えに、私たちも最終的には納得し合意しました。この3年間でどれだけ強い組織と事業ポートフォリオをつくれるか。グループ一丸となった「一体感」のある実行を期待したいですね。

PBRの改善と資本市場を意識した経営について

長坂: 当社のPBRが1倍を割れている現状については、取締役会のメンバー全員と共有し、非常に重要な課題として重く受け止めています。資本コストを上回る収益力を確保するためには、とりわけROEの向上が

不可欠です。ですから、今回の中期経営計画で定めた取組みをしっかり実行していくことが、PBR向上の観点でも重要な位置を占めます。同時に、資本市場に対して、当社の取組みを正しくご理解いただくためのIRやSRの努力も、適正株価の形成に向けては非常に重要です。取締役会でも定期的に投資家との面談内容について報告を受けていますし、社外取締役としても、資本市場からの声を適切に経営に反映できるよう意識していきたいですね。

宮下: はい。やはり社外取締役の存在価値は、株主と経営の中間に位置していることにあると思っていますので、企業経営のかじ取りにおいて、私たちは株主目線で見たときの経営のあり方を常に意識しながら、企業価値の向上に寄与できるよう効果を生み出していくことが大事だと考えています。

石川: そうですね。資本市場の声、投資家の方々の考え方に常に聞く耳を持つことは非常に重要です。その上で、当社が何のために存在するのかといった、自分たちの確固たるアイデンティティを持って、お客様、社員、株主の皆様などのステークホルダーに報いていくことが大事だと思っています。

社外取締役(監査等委員)　長坂 隆

松田: 資本市場の視点という意味では、今回、当社の株主還元については、株主優待も含めて、社外取締役の皆様とは相当議論をしてきました。その結果、これまで総還元性向30%以上としていた目標も、今回の中期経営計画では、配当性向50%またはDOE4.0%のいずれか高い方と、より高い基準へと踏み込みました。皆様には株主目線の経営という点で、多々貴重なご意見をいただいており、株主優待の継続についても、引き続き検討課題として議論を続けていきます。

マテリアリティの見直し

松田: マテリアリティについても、従来のSDGsの17のゴールに基づいて特定した内容から、当社が向かう方向性を見極めた内容へと見直しました。こちらについてどうご評価されていますか。

長坂: 以前のマテリアリティは、SDGsも意識しながら網羅的に羅列していたところがありました。今回、長期ビジョンの見直しと中期経営計画の策定にあたって、マテリアリティも見直すべきとの議論が出て、重要課題の発生可能性と当社へのインパクトを整理し、戦略的マテリアリティと基盤マテリアリティで計5項目に集約・特定しましたが、ビジョンや中期経営計画と連動して企業価値向上に寄与する内容になったと思います。

社外取締役　石川 雄三

石川: そうですね。私たちも形式的なものから、成長のために対応することを意識した、より実効性の高いマテリアリティに転換できるよう意識して議論してきました。

宮下: 私は、山林資源に対する取組みや、気候変動を踏まえた燃料リサイクルの取組みなど、特種東海製紙らしさも反映したマテリアリティに整理し直すことができた点はとても良かったなと思っています。

取締役会の実効性とガバナンスの高度化

宮下: 私は就任後3年が経ちますが、取締役会での議論は特にここ最近、ステークホルダーの視点を意識した外

社外取締役　宮下 律江

向きの議論に変化したと感じています。木村社長は、社外取締役や社内・社員目線など、いろいろな方の意見を踏まえて発言され、その意味では融合的な進め方との印象もあるのですが、それでも社長の中に一本筋が通った強いこだわりや強い思いを感じるところもあります。

石川: 私もこの1年で議論の質が着実に向上したと感じています。プラクティカルな視点で物事を見ていた木村社長の目線がどんどん広く、高くなってきているという変化も感じます。取締役会での議論を、「活発」というきれいな言葉でまとめて良いのかと思うほど厳しい指摘もしていますが、当社には真摯に耳を傾けてくれる文化があり、指摘内容もしっかりと受け止めてくださいます。議論のベースに、社内・社外の取締役メンバーの相互に信頼関係が醸成されていることが大きいと思います。

長坂: 確かに、侃々諤々の議論も、根本的なベースに信頼関係が構築されている、という点は私も同感です。木村社長にとっては就任後、初の中期経営計画の策定で、強い意気込みも感じましたし、特にビジョン2035で描いた10年後の姿からバックキャストして中期経営計画を位置づけた点は、とても印象深く、本中期経営計画の特徴と感じます。松田会長の社長時代の基盤をしっかり引き継いだ上で、新社長らしい強い信念と新しい視点で、挑戦が深化していると感じます。

石川: ただ、敢えて課題を挙げるならば、予算未達の際に、知恵を絞り尽くして何としてでもリカバリーしようといった目標に対する執着度の点で、全社で価値観が共有されているのか不安に感じる時があるのですよね。

松田: その点は、私も木村社長も、同じ問題意識を共有しています。木村社長は、予算未達の場合のリカバリー策について、現場と徹底的に議論をするべく動いていますので、石川さんのご指摘のポイントは今後、大きく変わっていくはずだと思います。

長坂: ところでガバナンスの高度化という視点でいうと、取締役・執行役員を対象に譲渡制限付株式報酬制度を導入したほか、執行役員の契約形態をこれまでの雇用型から全面的に委任型に移行するなど、経営陣の責任とインセンティブとを明確化できた点は大きな前進でした。喫緊の重要課題は、今回策定した中期経営計画目標を確実に達成することで、そのためにはグループ全体が同じ方向にベクトルを合わせ、適切な経営資源配分をもとに、事業ポートフォリオの見直しも進め、社長の下、実行力を高めていくことが重要です。私たちも社外取締役として、独立した立場から、既存事業での事業ポートフォリオの見直しや、新規事業での挑戦性とリスク面でのバランスなどを検証し、企業価値の向上に結び付け、経営の意思決定の質を高められるよう、尽力していきます。

宮下: 加えて指名報酬委員として一言補足しますと、世の中には委員会が執行側の提案を追認する形の会社もあるようですが、当社においては松田会長が社長の時から、役員候補者の指名や報酬制度についても、委員会が機能する形で進めています。

松田: 皆さん、いろいろありがとうございます。ROEに関しては9年後に9%を目指すスピード感では不十分だというご意見も含め、それぞれに専門的知見のある社外取締役の皆様のご意見が、当社取締役会の高度化に大きく寄与していると感じています。これからも執行側と社外取締役の皆様とが一体となって、木村社長体制を盛り立て、サポートしていけるようよろしくお願い申し上げます。

ガバナンス体制

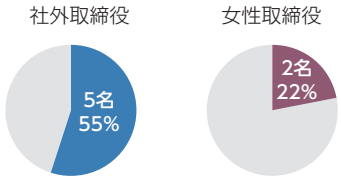
さらなるコーポレートガバナンス強化に向けて

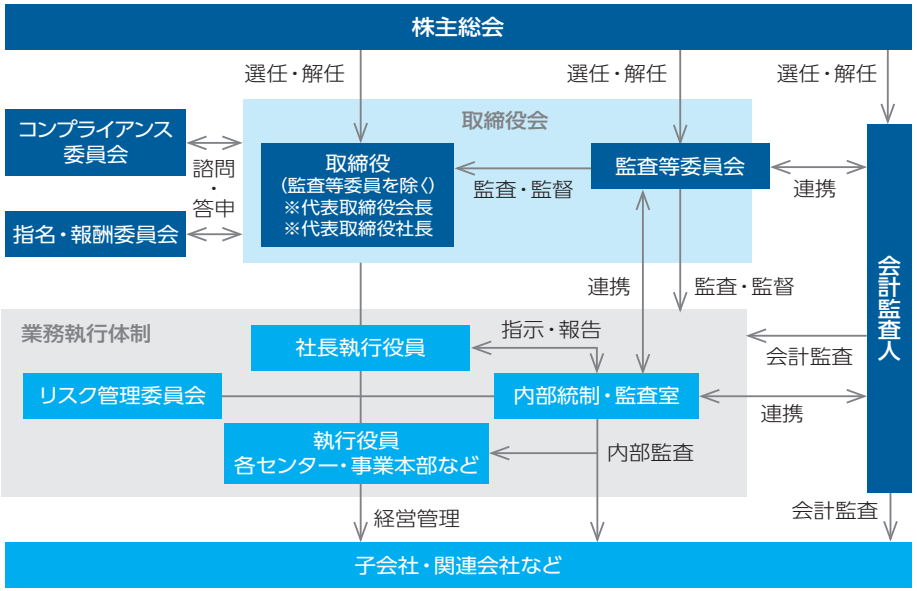
当社取締役会は2023年6月より監査等委員会設置会社となり、モニタリング型の取締役会に移行するため、取締役の過半数、かつ監査等委員全員を社外取締役で構成しており、経営の監督機能を強化しています。さらに、取締役会での決議事項を見直し、業務執行に関する事案の決裁権限の多くを執行に移譲し意思決定スピードを速める体制を敷いています。ただし、特に重要な案件は監査等委員会委員長も出席する経営会議で協議し牽制機能を働かせています。

さらなる取締役会の機能向上を目的に各種会議体に上程する議題の見直しや事業ポートフォリオ組み替え、資本コスト経営などの重要案件を協議する機会創出に取り組んでいます。

取締役会の構成

監査等委員会を含めた取締役9名のうち

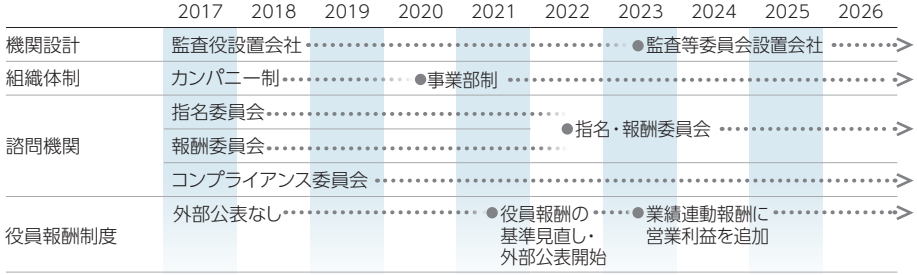




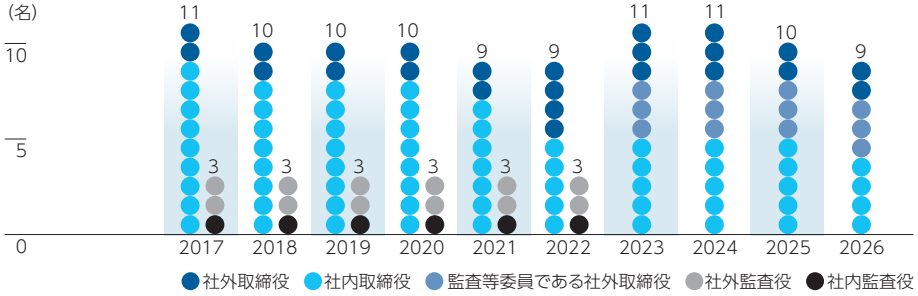
※代表取締役会長は取締役会の議長として主に取締役会運営を担い、
代表取締役社長は経営執行の最高責任者として業務全般を統括

コーポレートガバナンス強化の変遷

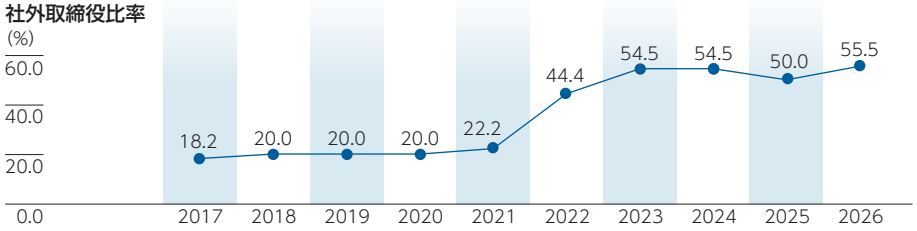
コーポレートガバナンス体制



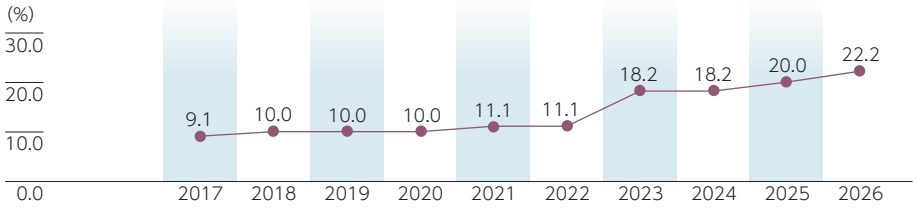
取締役人数などの推移



社外取締役比率



女性取締役比率



取締役会の実効性評価

2025年度の取締役会などでの主な議論内容

当社取締役会は社外取締役を含め取締役会の役割、責務を果たす上で必要な知識、能力、経験並びに多様性が確保されたメンバーで構成され、率直で自由闊達な議論を促す雰囲気を醸成し、積極的な議論を行っています。

2025年度は、2035年に向けた長期ビジョン「ビジョン2035」とその最初の3ヵ年となる「第7次中期経営計画」の策定、新中期経営計画に関連して資本政策、マテリアリティ見直し、報酬制度検討（役員・従業員向け株式報酬制度導入、役員報酬制度見直し）などに関する議論を行いました。

開催回数　12回（書面決議除く）
平均議題数　5.7議題/回【12回/69議題（報告事項含む）】
平均開催時間　1時間56分

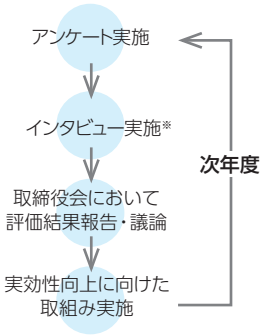
主な議題内容

経営関係	新中期経営計画、新長期ビジョン
株式、株主還元関係	資本政策、株式分割、株主優待、政策保有株式保有方針
サステナビリティ	マテリアリティ見直し、DX
ガバナンス関係	グループ内部統制・監査、リスクアセスメント
取締役会関係	取締役会実効性評価・方針、役員報酬制度設計

2025年度の取締役会の実効性評価

取締役会の実効性確保と向上を目的として「取締役会の自己評価」を取締役会のメンバー全員を対象として毎年1回実施し、実効性の現状把握と評価・分析を行い、次年度の実効性向上に向けた取組みに活用しています。実効性評価にあたっては、社内作成アンケート調査を基本としていますが、数年ごとに第三者機関による調査を実施しています。なお、2025年度は第三者機関による調査は実施しておりません。

評価プロセス



※第三者機関による調査の際に実施

評価項目

アンケート（1）構成・運営（2）経営戦略と経営計画（3）リスク管理（4）指名・報酬（5）株主などとの対話

評価結果

今回の評価により、取締役会の実効性は概ね確保されていることが確認されました。
特に以下の点が当社取締役会の強みと課題であることを確認しました。

（1）構成・運営
- 取締役会全体として、責務を果たす上で必要な知識、能力、経験ならびに多様性が確保され、自由闊達で積極的な議論がなされていること。
- 取締役会での審議を充実させるために社外取締役の理解しやすい資料の工夫や取締役に必要な知見や見識を深める機会の提供などで改善の余地があること。

（2）経営戦略・経営計画
- 長期ビジョンや中期経営計画などの重要議題については十分な機会と時間が確保され、包括的で多角的に議論が概ね行われたこと。
- 経営計画で定める目標や経営指標を意識した議論や未達の際の改善策、企業価値向上に必要な変革を行うための組織横断的な取組みや意見交換、相互牽制機能の促進について、なお深化の余地があること。

（3）リスク管理
- グループ全体に対して、リスク管理委員会や内部統制・監査室を中心とした対応プロセスや情報共有体制の整備が進んでおり、取締役会による監督機能も概ね有効に機能していること。
- グループ会社を含むコンプライアンスリスクの対応力向上や自然災害やサイバー攻撃、社会情勢の変化などが与えるリスク対応についての更なる議論を要すること。

（4）指名・報酬
- 報酬においては報酬スキームの設計がインセンティブの仕組みとなっていること、また、指名・報酬については委員会で審議された結果が取締役会で報告されていること。
- 指名・報酬委員会の審議内容について結果報告のみならず、委員会における審議過程や検討内容について、取締役会への共有が限定的であり、議論の透明性および理解の深化の観点から検討が必要であること。
- 後継者育成計画を充実させ、将来の経営を担う人材層の厚みを増すための体系的な取組みが必要であること。

（5）株主との対話
- 株主との建設的な対話を促進するための体制を構築し、対話した結果は取締役会に共有されており、非財務情報の提供も適切に提供され着実に改善されていること。
- 対話の質の向上および経営への反映、ならびに情報開示の充実などの観点から、さらなる高度化が求められること。

（6）その他
- 取締役会のモニタリング化と経営会議の充実により、執行と監督の分離を促進させること。

2026年度の主な取組み

1. 執行と監督の分離を意識した取締役会での審議充実を図るためのさらなる工夫
2. 取締役として必要な見識・知識の提供機会の拡充
3. 指名・報酬委員会に諮問しているテーマの取締役会協議
4. 取締役会のモニタリング機能強化と執行側への権限委譲による執行と監督の分離促進
5. 経営指標を意識した経営の促進

取締役 2026年6月26日現在

松田 裕司
代表取締役会長

1962年6月10日生
1985年 入社

木村 隆志
代表取締役社長
社長執行役員

1972年6月27日生
2002年 入社

佐野 倫明
取締役副社長
副社長執行役員

1966年1月31日生
2004年 入社

現職
事業推進センター長

福井 里司
取締役
上席執行役員

1964年12月20日生
1990年 入社

現職
環境関連事業本部長
兼 自然環境活用本部長

石川 雄三
独立社外取締役

1956年10月19日生
2022年 取締役就任

兼務先
(株)エムティーアイ社外取締役

宮下 律江
独立社外取締役

1962年5月3日生
2023年 取締役就任

兼務先
(株)エターナリア代表取締役
日東富士製粉(株)社外取締役(監査等委員)
コムシスホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)

監査等委員

長坂 隆
独立社外取締役

1957年1月13日生
2019年 監査役就任
2022年 取締役就任

兼務先
長坂隆公認会計士事務所代表
パーク24(株)社外取締役(監査等委員)
イオンフィナンシャルサービス(株)社外取締役

檜垣 直人
独立社外取締役

1968年12月11日生
2022年 監査役就任
2023年 取締役就任

兼務先
檜垣総合法律事務所代表
日本リーテック(株)社外取締役

大和 加代子
独立社外取締役

1976年1月9日生
2023年 取締役就任

兼務先
大和・松本法律事務所代表

取締役の略歴につきましては招集通知をご覧ください。
https://www.tt-paper.co.jp/app/files/uploads/2026/05/20260527_sokai_1.pdf

スキル・マトリックス

当社取締役会は長期計画「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して位置づけた第7次中期経営計画（対象期間2026年4月から2029年3月）を実現するために必要となる経験・見識・専門性などを有する取締役を選定しています。

第7次中期経営計画では、成長エンジンである再資源化ビジネスでの既存事業の基盤強化と新規領域・新規事業参入による中長期的な収益規模の拡大、製紙3事業での既存ビジネスの収益安定化と新たに収益をけん引する事業創出、人的資本経営やDXの推進、コンプライアンスの徹底およびリスク管理体制の強化を図るため各取締役の知見や経験を経営全般に反映させ、持続的な経営の実現を目指せるものと判断しています。

(2026年6月26日現在)		在任年数	所有する当社株式数	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会	コンプライアンス委員会	スキル									
								企業経営 経営戦略	研究開発 事業開発	営業	製造 生産技術	財務会計	コンプライアンス リスク管理	IT・DX	サステナビリティ	人事 人材開発	グローバル
松田 裕司		15年	17,538株	12/12回	—	●	—	●	●	●					●		●
木村 隆志		1年	5,700株	10/10回	—	●	—	●	●			●	●				
佐野 倫明		10年	2,300株	12/12回	—	—	—	●			●				●	●	
福井 里司		2年	4,157株	12/12回	—	—	—	●	●			●		●	●		
石川 雄三	社外 独立	4年	3,800株	12/12回	—	●	—	●		●				●			●
宮下 律江	社外 独立	3年	700株	12/12回	—	●	—	●						●	●	●	
長坂 隆	社外 独立	4年	1,900株	12/12回	16/16回	●	—	●				●					
檜垣 直人	社外 独立	3年	700株	12/12回	16/16回	—	●						●			●	
大和 加代子	社外 独立	3年	500株	12/12回	16/16回	—	●						●				

スキル説明

企業経営・経営戦略	自身で会社経営を行った経験、公益法人・一般法人の経営を行った経験を有する、または経営計画やM&Aなど経営戦略の立案・施策推進の経験を有する
研究開発・事業開発	新製品・新サービスの開発または研究や事業開発部門のマネジメント経験を有する
営業	営業部門のマネジメントまたは多大な販売実績、拡販実績を有する
製造・生産技術	製造部門のマネジメントまたは生産技術に関する知識、経験を有する
財務・会計	財務・会計分野全般の知識や業務経験を有する、または公認会計士、税理士などの資格を有する
コンプライアンス・リスク管理	コンプライアンスなどに関する知識、関連する実務経験、公的資格を有する、または事業に潜在するリスクを管理する知識や業務経験を有する
IT・DX	ITの利活用、DXを通じて、業務プロセスを改善する知識や経験を有する
サステナビリティ	サステナビリティに向けた当社グループのマテリアリティ解決に必要な知識や経験を有する
人事・人材開発	人事分野全般や人的資本経営の増強を図る人材教育・人材育成に関する知識や経験を有する
グローバル	海外でのビジネス経験、海外とのビジネス経験を有するまたはマネジメント経験を有する

任意の委員会の概要および活動状況

指名・報酬委員会

取締役などの指名および報酬に関する適切性並びに透明性を確保するため、取締役会が諮問する機関として、株主総会に提出する取締役の選解任、後継者計画に関する事項および役員報酬、その他経営上の重要事項で取締役会が諮問する事項の審議・検討を行い、取締役会への助言・提案を行っています。委員会メンバーは過半数を独立社外取締役で構成し、委員長は独立社外取締役から互選で選出することで運営の透明性を確保しています。

構成（2025年度）

長坂　隆（委員長）	独立社外取締役　監査等委員
石川 雄三	独立社外取締役
宮下 律江	独立社外取締役
松田 裕司	代表取締役会長
木村 隆志	代表取締役社長

主な活動（2025年度）

委員会開催回数	11回（委員出席率100%）
指名に関する事項	グループ会社を含めた役員などの重要な人事および組織の検討、執行役員制度の見直しなど
報酬に関する事項	株式報酬含む役員報酬に関する方針・制度、報酬額などの検討

役員報酬

役員報酬の額は、各々の担当職務と責任、業績への貢献などを反映し、社外取締役および監査等委員である取締役とそれ以外の取締役を区別し、指名・報酬委員会からの答申も受け、株主総会で決議された報酬額の範囲内で決定しています。執行を担当する取締役の報酬は、継続的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲を高めるインセンティブとして機能するよう、業績連動報酬と譲渡制限付株式報酬を活用した報酬体系としています。

報酬構成（比率）　代表取締役社長の例

	50% 固定報酬	＋ 30% 業績連動報酬	＋ 20% 譲渡制限付株式報酬
対象	社外取締役含む全取締役対象	執行を担当する取締役対象	社外取締役、監査等委員である取締役を除く取締役
報酬	役位、常勤・非常勤などに応じた額	直近で終了した事業年度とその前年実績比、および予算達成率における連結営業利益および連結経常利益の増減率を基に算出した額と対象者ごとの目標達成状況を評価して算出した額の合計	役位に応じた株式数

業績連動報酬の算定

役位別業績評価報酬 × （連結営業利益（30%）、連結経常利益（70%）**前年比増減率**に基づく係数 × 連結営業利益（30%）、連結経常利益（70%）**予算達成率**に基づく係数） ＋ 目標評価報酬 ＝ 年間業績連動報酬額

コンプライアンス委員会

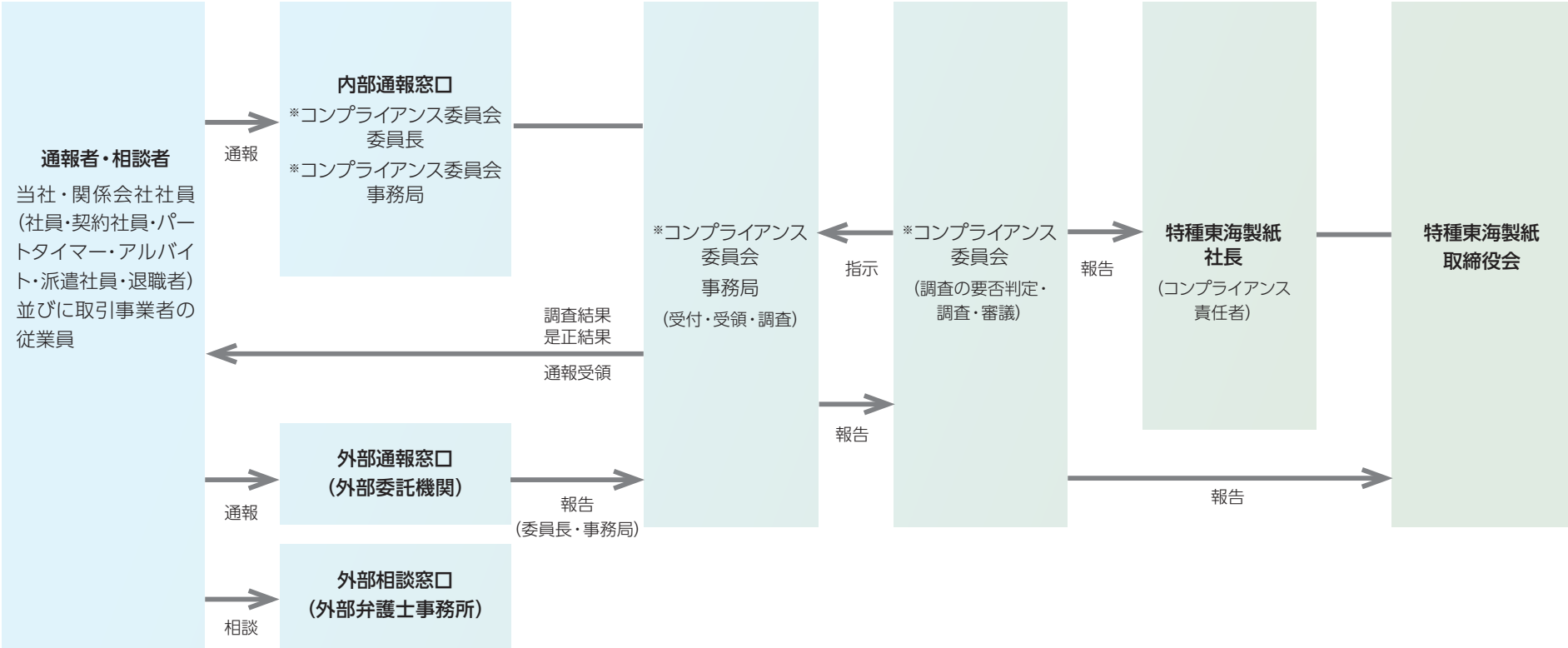
取締役会の諮問機関として、グループ全体のコンプライアンス体制の確立、浸透、定着を図ることを目的とし、コンプライアンスに関する組織・体制の審議、重大な違反に対する調査指示・再発防止策の審議・決定および取締役会への報告などを所管しています。また、公益通報を含む内部通報窓口の役割も担っています。委員会メンバーは過半数を独立社外取締役または社外有識者で構成し、委員長は委員の互選により選出され、独立社外取締役が委員長を務めており運営の透明性を確保しています。

また、各種ハラスメントの相談受付やハラスメントの未然防止と問題が生じた際に適切な早期対応を図ることを目的として、グループ全社にハラスメント相談室を配置しています。

構成（2026年度）

大和 加代子（委員長）	独立社外取締役（弁護士）
檜垣　直人	独立社外取締役（弁護士）
姫野　博昭	弁護士
寳子山 典孝	上席執行役員コーポレートセンター長

通報・相談対応フロー



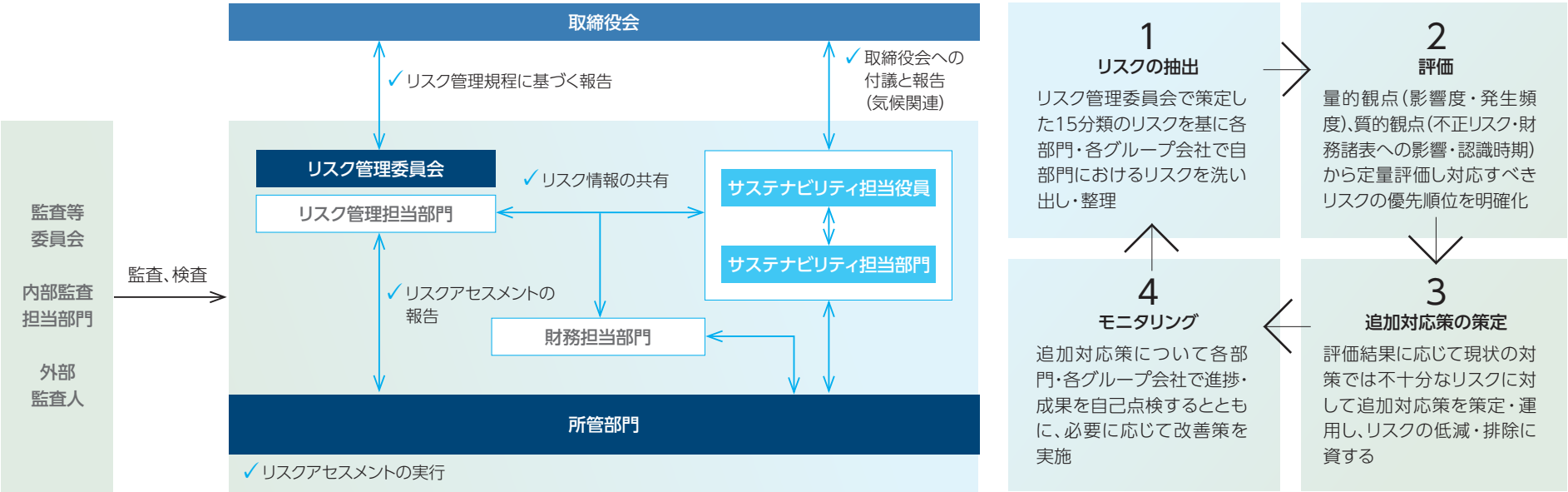
※公益通報対応業務従事者

リスクマネジメント

リスクマネジメントを経営戦略に不可欠なものと位置づけ、2018年にリスク管理規程に基づく「リスク管理マニュアル」を制定、グループ全社・全部門を対象としたリスクアセスメントを年1回実施しています。リスクアセスメントでは、所管部門ごとにリスク洗い出しと対応策を設定、これをモニタリングするとともに、リスク管理委員会での定期的なレビューを踏まえた施策の見直しや監査等委員会、内部監査担当部門、外部監査人による監査・検査を実施しています。

リスクの抽出・評価に関しては、各部門において影響度(経済的損失)と発生頻度から量的評価を行うほか、リスク管理委員会で策定する15分類のリスクのうち特に優先的に対応すべき重点項目を毎年設定しています。2026年度においては、グループ会社管理に関するリスク、人的資本リスク(人材確保)、労働災害リスク、インフレ・地政学リスク(調達)など、計10項目を重点項目に位置付け、リスクマネジメントにおけるプロセスに従って、対応策の策定、モニタリングの実施を行っています。

リスクマネジメントの体制とプロセス



財務・非財務サマリー

財務（連結）

		2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	**2026/3**
売上高	(百万円)	78,460	77,718	79,086	81,771	80,603	76,403	80,711	84,130	86,517	94,800	**95,413**
営業利益	(百万円)	3,750	4,708	3,932	3,079	2,870	3,227	4,231	1,640	2,296	3,928	**4,296**
経常利益	(百万円)	3,926	5,075	3,202	5,353	5,389	5,970	5,733	4,058	6,188	6,227	**5,728**
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,498	3,852	2,193	4,212	3,694	5,594	5,251	4,130	4,590	3,607	**4,368**
1株当たり当期純利益	(円)	168.87	258.89	153.91	303.55	266.07	416.30	396.08	345.52	387.95	307.52	**125.01**
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	8,622	11,972	8,771	8,240	11,014	11,638	9,579	2,582	11,397	8,773	**9,894**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△7,097	△6,854	△3,785	△6,301	△9,598	893	△4,701	△1,149	△6,101	△9,366	**△7,921**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△928	△2,795	△5,928	△3,630	△234	△9,242	△6,422	△3,180	△2,582	△1,495	**△5,486**
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	1,525	5,118	4,986	1,939	1,416	12,531	4,878	1,433	5,296	△593	**1,973**
総資産	(百万円)	126,945	131,799	128,834	129,928	132,655	128,091	125,430	123,347	132,978	139,436	**141,310**
純資産	(百万円)	64,535	74,670	72,767	75,713	77,678	80,286	78,562	78,576	83,927	85,834	**90,102**
自己資本比率	(%)	50.4	51.9	51.5	53.1	53.5	57.3	57.5	58.5	57.8	56.3	**58.9**
自己資本利益率	(%)	3.9	5.8	3.3	6.2	5.3	7.8	7.2	5.7	6.2	4.6	**5.4**
年間配当※	(円)	50.00	70.00	50.00	75.00	75.00	100.00	120.00	100.00	120.00	120.00	**53.67**
連結配当性向	(%)	29.6	27.0	32.5	24.7	28.2	24.0	30.3	28.9	30.9	39.0	**42.9**
政策保有株式	(百万円)	14,754	16,781	17,635	15,367	14,445	10,990	9,899	5,800	7,602	7,262	**10,417**
純資産に占める政策保有株式比率	(%)	25.5	27.4	30.0	26.0	18.6	13.7	12.6	7.4	9.1	8.5	**11.6**

※2016年10月1日付で普通株式10株を1株に併合しています。2017年3月期と2016年3月期の年間配当額は株式併合後の基準で換算した金額です。
※2025年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2025年3月期の1 株当たり当期純利益は、2025年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。
※2025年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2026年3月期の1株当たり年間配当金額は、1株当たり期末配当金額は、当該株式分割の影響を考慮した金額とし、中間期配当金は当該株式分割の影響前の金額とし、その合計金額としています。

財務・非財務サマリー

非財務※1

			2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	**2026/3**
電力消費量		(GWh)	172	162	148	162	**154**
エネルギー消費量		(TJ)	9,570	9,410	10,358	10,069	**10,374**
取水量※2		(千t)	63,947	62,806	62,279	61,842	**89,344**
従業員数	当社グループ	(名)	1,537	1,506	1,750	1,863	**1,873**
労働時間	当社グループ	(時間)	3,301,545	3,368,362	3,368,362	4,176,770	**4,165,652**
	特種東海製紙(単体)	(時間)	1,512,957	1,527,393	1,524,772	1,444,227	**1,473,299**
CO_2排出量※3	Scope1	(千t)	—	—	—	—	**83**
	Scope2	(千t)	—	—	—	—	**50**
	Scope1+Scope2	(千t)	177	183	150	148	**133**
廃棄物排出量		(千t)	191	192	188	305	**379**
排水量※2		(千t)	61,200	62,806	58,960	59,241	**86,762**
化学物質排出量		(kg)	252	1,438	321	418	**420**
地域コミュニケーション件数		(件数)	—	—	—	98	**85**

※1 注記がない限り非財務データは2025年にグループ化したフジエダロードを除く当社グループの情報を記載しています。
※2 2025年度より集計範囲をグループ全社に拡大しております。
※3 2025年度よりグループ全社においてScope別の集計を開始しました。

その他ESG関連情報につきましては当社グループウェブサイトのESGデータをご覧ください。
https://www.tt-paper.co.jp/sustainability/data/esg/

会社情報

株式の状況

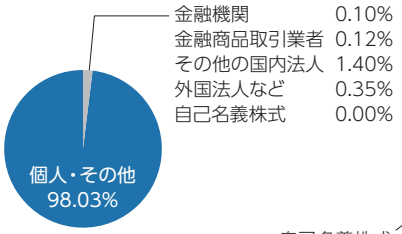
2026年3月31日現在

発行可能株式総数	135,000,000株
発行済株式総数	39,000,000株(自己株式含む)
株主数	20,655名
1単元の株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

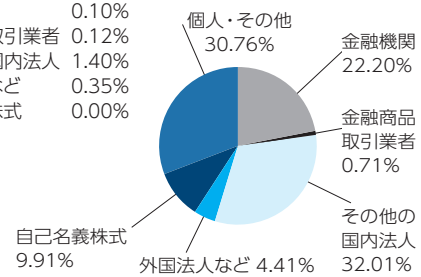
(注)2025年10月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しています。

所有者別株主分布状況

株主数
20,655名



株式数
39,000千株



大株主

順位	株主名	所有株式(千株)	持株比率(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,705	10.55
2	中央建物株式会社	1,350	3.84
3	新生紙パルプ商事株式会社	939	2.67
4	株式会社静岡銀行	911	2.59
5	株式会社竹尾	791	2.25
6	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	784	2.23
7	株式会社トーモク	720	2.05
8	第一生命保険株式会社	702	2.00
9	平和紙業株式会社	661	1.88
10	王子ホールディングス株式会社	600	1.71

(注)1 当社は、自己株式を3,863,869株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。
2 持株比率は自己株式数を控除して計算しています。

会社情報

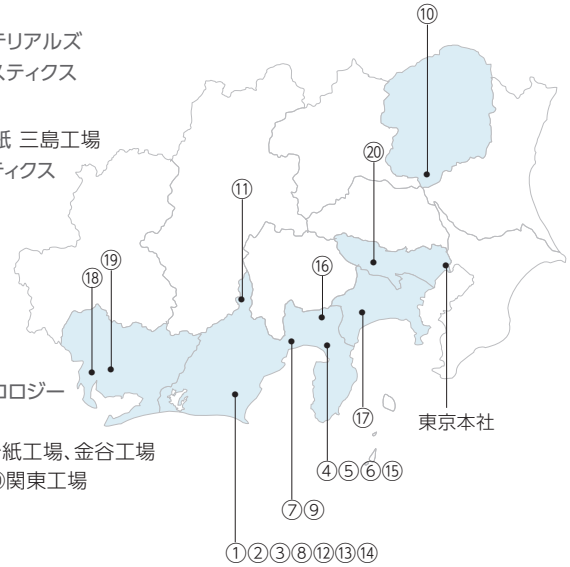
2026年6月26日現在

商号	特種東海製紙株式会社
事業内容	紙類の製造・加工・販売および子会社の経営管理など
設立年月日	2007年4月2日
本店所在地	静岡県島田市向島町4379番地
東京本社	東京都千代田区丸の内1丁目8番2号 鉄鋼ビルディング11階
代表者	代表取締役社長 木村隆志
資本金	11,485百万円
決算期	3月31日

グループ会社の事業拠点

産業素材事業
①新東海製紙
②特種東海マテリアルズ
③新東海ロジスティクス

特殊素材事業
④特種東海製紙 三島工場
⑤静岡ロジスティクス
⑥モルディア



生活商品事業
⑦特種東海エコロジートライフ
⑧島田工場、抄紙工場、金谷工場
⑨富士工場 ⑩関東工場

環境関連事業
⑪十山
⑫特種東海フォレスト
⑬フジエダロード
レックス ⑭島田工場、金谷工場 ⑮長泉工場
駿河サービス工業 ⑯本社工場 ⑰松田工場、南足柄工場
⑱トーエイ
⑲ハヤト
⑳貴藤

真正性表明

「特種東海製紙グループ統合報告書2026」の発行にあたって

執行役員
経営企画本部長
兼 IR・広報部長
浅賀 純

特種東海製紙グループは、持続的な企業価値の向上に向けた取組みについて、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にご理解を深めていただくため、統合報告書を毎年発行しています。

2026年度は、2035年に目指す当社のあるべき姿を長期ビジョン「ビジョン2035」として掲げ、その実現に向けた「第7次中期経営計画」をスタートさせました。また、これらの策定に伴い、成長ストーリーとの一貫性を重視してマテリアリティを再定義するなど、当社グループにとって大きな転換点となる年度です。

「統合報告書2026」では、当社グループが社会・環境課題のソリューションパートナーとして、いかに新たな価値を創出していくのか、その取組みと目指す方向性をご紹介しています。

私は、本報告書の作成プロセスが適切であり、記載内容が正確であることを表明します。本報告書がステークホルダーの皆様との有意義な対話を促すコミュニケーションツールとなるよう、忌憚のないご意見・ご要望をお寄せいただけますと幸いです。

当社グループは今後も、皆様への適時・的確な情報開示と積極的な対話に努めていきます。