



お客様、株主・投資家、地域住民の方々をはじめとする、全てのステークホルダーの皆様、特種東海製紙グループがどのような取り組みを通じて持続的成長を実現していくのかをご理解頂くため、財務情報と非財務情報をわかりやすく「特種東海製紙グループ統合報告書」にとりまとめました。

環境問題を始めとして、新型コロナウイルス感染症の影響による消費志向の急激な変化により、私たち紙・パルプ業界を取り巻く社会環境は大きな転換期を迎えています。この状況に対して、当社グループがどのように新たな価値を創造し、社会の求める期待にお応えしていくのか、この統合報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を行い、持続可能な社会の実現に向けて、歩み続けていく姿をお伝えできれば幸いです。

2022年12月吉日

編集方針

対象組織

特種東海製紙グループ
(特種東海製紙及び子会社12社)

編集にあたり参考としたガイドライン

- ・GRI(Global Reporting Initiative)
「GRIサステナビリティ・レポートニング・スタンダード」
- ・国際統合報告評議会(IIRC)
「国際統合フレームワーク」
- ・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」

対象期間

2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)
一部、2022年3月31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り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もと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。

目次

特種東海製紙グループのアイデンティティ	1	SOCIAL (社会)	
トップメッセージ	2	地域・社会への貢献	27
ビジョンと戦略		安心安全に働ける職場環境づくり	29
経営理念	7	GOVERNANCE (ガバナンス)	
特種東海製紙グループ企業行動規範	7	社外取締役メッセージ	33
経営計画	8	役員一覧	35
価値創造モデル	9	取締役会実効性評価の概要	36
マテリアリティとKPI(定性目標)	11	役員報酬制度	37
バリューチェーンマッピング	12	任意の委員会の設置状況	38
主要4事業のビジョンと戦略	13	コンプライアンス	38
ESGの取り組み		コーポレートガバナンス	39
ENVIRONMENT (環境)		知的財産の取り組み	40
気候変動問題への対応	17	財務・非財務データ	
社有林の活用と生物多様性保全への貢献	21	財務・非財務サマリー	41
持続可能なサプライチェーンの維持	23	連結貸借対照表	42
資源の有効活用と環境負荷の低減	25	連結損益計算書	43
安定した製品提供と新製品の開発	26	連結キャッシュ・フロー計算書	44
		企業情報	45

特種東海製紙グループのアイデンティティ

2007年、紙・パルプ業界の環境変化に柔軟に対応し、成長戦略をより発展的に推進するため、特種製紙と東海パルプが経営統合し「特種東海ホールディングス株式会社」が設立され、2010年に両社を吸収合併し「特種東海製紙株式会社」が誕生しました。

特殊紙を自分たちの手で作りたいたいという熱い想いから、輸入紙の国産化を実現させた特種製紙の創業者「佐伯勝太郎博士」と1895年に南アルプスに位置する約24,430haにおよぶ山林（井川社有林）を購入し、東海パルプの原点を築き「信頼」を何よりも大事にしていた創業者「大倉喜八郎男爵」の思いを承継し、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

それぞれの創業者

技術 “Technology”

特種製紙創業者 佐伯勝太郎 博士

「創業者佐伯勝太郎博士は、乞われてこの地に会社の基礎を固め、当時革新の技術を以って特殊紙の製造を試む。（中略）欧米に劣らぬ特殊紙の国産化こそ、博士の夢と至情の発露であった。かつては官に在り、日本の製紙業界を指導育成する立場にあった博士が、たとえ製紙技術の最高研究者とは謂え、一私企業を興すと謂うことは並々ならぬ決意であったことと思う。」

「思い出五十年：渡辺薫 著」序文

（特種製紙 第6代社長）



信頼 “Trust”

東海パルプ創業者 大倉喜八郎 男爵

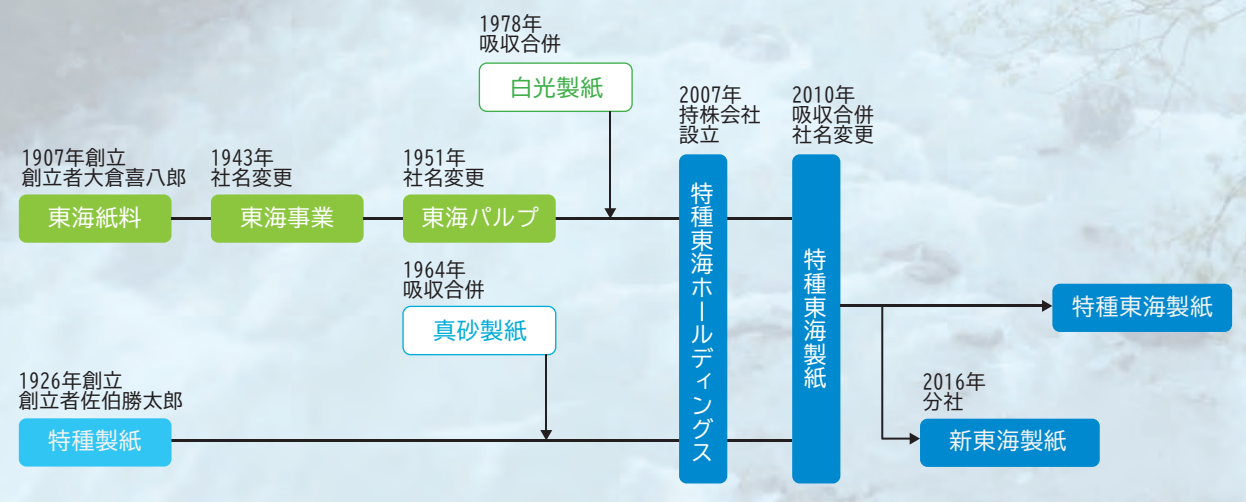
92歳の老人が、永い体験の中から1つの覚悟を話しておきたい。「およそ何事をなすにも最も大切なのは信頼である。（中略）信頼は急に出来るものではない。毎日毎日の仕事からだんだんに出て来るもの。即ち、自分の仕事に対して責任を重んじ、一旦口で言ったことは必ず実行する。約束した以上は決して違えないということが土台となって、それから信頼が生まれ出るのである。」

大倉高等商業学校（現東京経済大学）での

存命中最後の講演（1928年）



沿革



持続可能な社会実現を目指して
 ~これまでもSDGs
 これからも更にSDGs~

代表取締役社長

松田 裕司

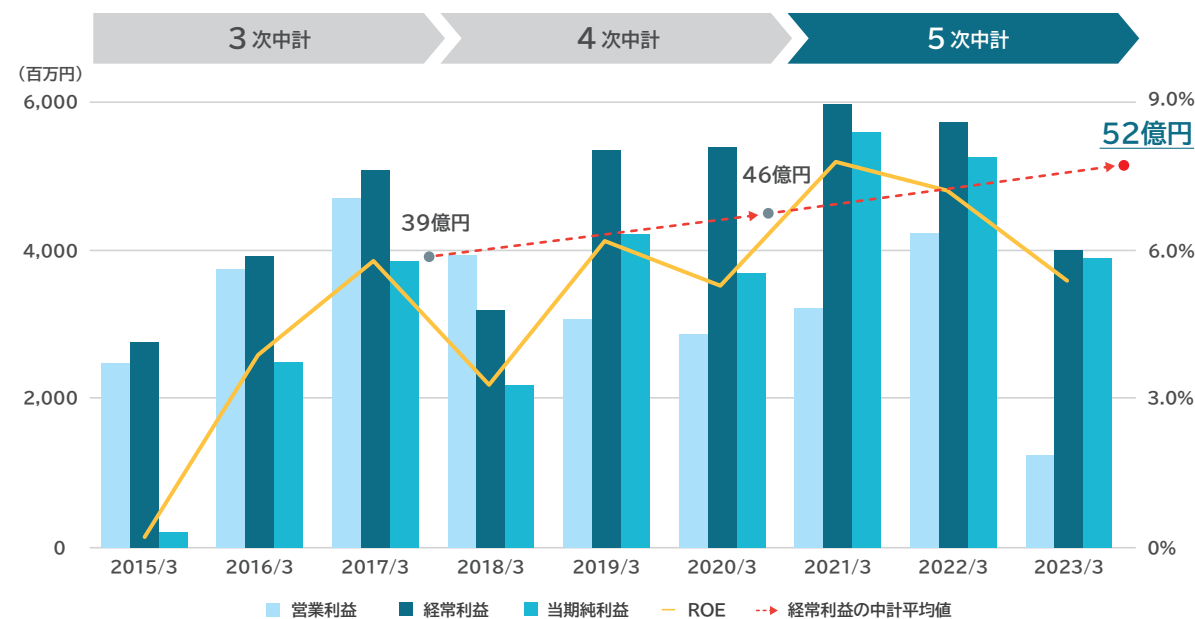


特種東海製紙グループの成長に向けて

2020年度から日本にも影響を与え始めた新型コロナウイルスによる感染は未だ終息の兆しがなく、私たちの暮らしにウィズコロナが常態化しつつあります。2021年度は、新たな生活様式のなかで消費行動が徐々に回復し、経済活動が著しく停滞した2020年度と比較すると、当社グループにおける販売数量も全般的に前年比増加傾向となりました。

一方、新たな問題として、2021年度下期からは原燃料の高騰が顕在化し始めました。ロシアのウクライナ侵攻や急激な円安によってこの状況が加速的に進行するなか、2022年度、当社グループは第5次中期経営計画（以下「中計」）の最終年度を迎えました。各種経費削減、工場における原価低減努力を続けておりますが、原燃料価格高騰による負担は想定以上に重く、第5次中計最終年度の目標である売上高825億円・営業利益45億円・ROE6.5%、これらすべてを達成することは難しいと言わざるを得ない状況です。しかしながら、この厳しい外部環境を打ち返すべく、あらゆる可能性にチャレンジし続けております。そのひとつが、これまでも推進して来た価格の適正化です。多品種・小ロットという性質上、上市後の価格変更が難しかった特殊素材の分野をはじめ、全ての分野においてグループ全体で覚悟をもって進めております。

これまでの業績を第3次中計からのトレンドで見ると、経常利益ベースではしっかりと利益を伸ばすことができ、これには段ボール原紙・クラフト紙を製造する島田工場の生産体制強化が大きく貢献していると考えます。



今後も厳しい経営環境が続くことが予想されますが、2023年度よりスタートする第6次中計、その先の10年、20年後の未来においても成長し続けられるよう、不撓不屈の精神で様々な挑戦を続けてまいります。

基盤製紙3事業の競争力強化を徹底的に推進

近年インターネットの普及が急速に進み、ほとんどの人がスマートフォンを日常的に利用するなか、新型コロナウイルスの感染拡大も一因となって情報伝達媒体としての紙の役割は急激に縮小しています。この傾向は更に続く予想しており、今後このことを踏まえて経営を進めていかなければなりません。

こうした経営環境に対して、特殊素材事業におけるポートフォリオの再構築が課題のひとつであると考えております。通帳用紙、圧着ハガキ用紙、ファンシーペーパーなどはデジタル化の流れを受けて需要減少傾向が続いている一方、工業用の機能紙や保護保存用紙などのパッケージ用の高付加価値商品は底堅く推移しております。特殊紙の用途、ニーズは多岐に渡るため、需要が減少する商品と増加・堅調に推移する商品とをしっかりと見極め、生産体制を見直していく必要があります。このような傾向を踏まえて、新規特殊機能シートの開発には今まで以上に注力しており、第4次中計から開発を進めてまいりましたアラミドペーパーにおいても航空機やモーターの用途で着実に実績を上げております。引き続き当社グループの差別化された固有技術からシーズを作り出し、最終のお客様のニーズとのマッチングを進めるマーケティング&リサーチ活動を推進することで、当社グループの強みを生かした特殊機能シートの可能性を大きく広げてまいりたいと思います。

なお、当社グループの主力である製紙3事業のうち、産業素材、生活商品の2事業はこのデジタル化の影響を受けておりません。それだけでなく、産業素材事業では巣籠りによる通販での買物の増加もあって段ボール原紙の需要は底堅く推移しており、生活商品事業においては衛生意識の高まりによりペーパータオル「タウパー」の売上はコロナ前に比較して大幅に増えております。

このように、当社グループの基盤事業である製紙3事業はまだ成長の可能性を秘めています。現在作成している第6次中計においてもこれら事業の競争力強化の徹底に尽力してまいります。

成長施策として環境関連事業へ経営資源を傾注

第6次中計の柱となる成長施策のひとつが、環境関連事業への注力になると考えています。

自然環境活用事業では、「自然を守り、自然を活かす」を基本理念に、当社グループの誇りである南アルプス社有林の有効利用を継続して推進いたします。2022年9月には、広大な南アルプスの生物多様性を保護していくため、「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加いたしました。これは世界で依然として続いている生物多様性の損失を食い止め、反転させるとい

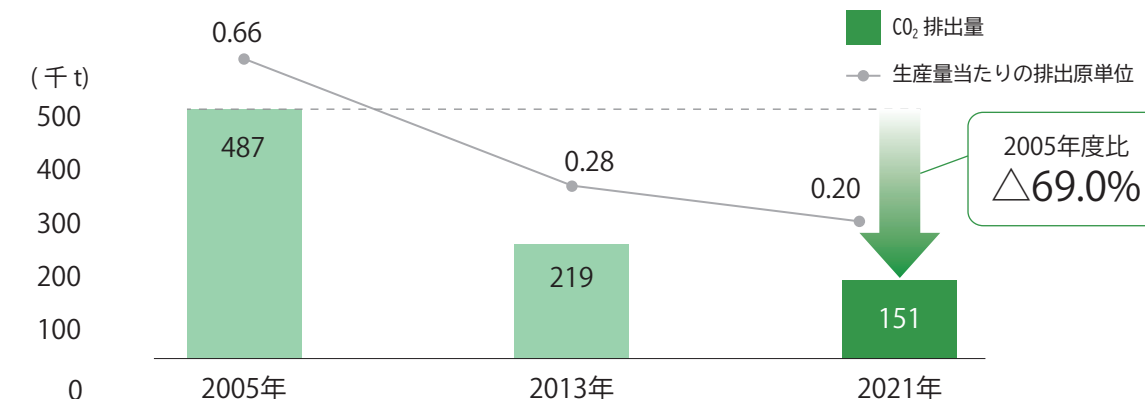
う目標達成に向け、自国の陸域・海域の少なくとも30%を保全・保護していこうという取り組みです。当社グループのアイデンティティのひとつであり、かけがえない経営資源でもある南アルプスを育てていくため、当社グループもこの考えに賛同いたしました。今後も積極的な生物多様性の保全・保護に努めてまいります。

南アルプス社有林の標高1200mの高地に建設した井川蒸溜所では、ウイスキーの原酒の蒸留を行っており、着実に樽詰め、熟成を進めております。長期熟成が基本コンセプトではありますが、本格販売に向けた期待感を醸成させるため、2022年10月より1樽限定で、熟成3年未満のジャパニーズウイスキー「ニューボーン」を商品化いたしました。

資源活用事業では、バイオマスボイラのエネルギー源となる燃料（RPF/産業廃棄物由来の固形燃料）の生産拡大を図っております。現在、当社グループでは熱利用による廃棄物リサイクルが主流ですが、今後は、マテリアルリサイクルを含めたりサイクルの高度化を推進し、最終的には持続可能な循環型の廃棄物処理を目指していきたいと考えております。2020年より当社グループの一員となった駿河サービス工業においてもリサイクル事業により着実に利益をあげています。

このように、自然環境活用事業、資源活用事業から構成される環境関連事業に引き続き経営資源を投下することで、サステナビリティの側面から当社グループの企業価値を向上させていこうと考えております。

環境に関係する当社グループの強みとしては、低炭素操業が挙げられます。製紙事業において早期にバイオマスボイラを導入してきたことで、2005年度比で6割以上のCO₂の排出を削減することに成功しており、生産活動に伴うCO₂排出量は製紙業界のなかでも群を抜いて優れているということが出来ます。



2022年6月、当社グループにおいてもTCFD提言に基づく情報開示を行いました。カーボンニュートラルに向けた潮流は、今後ますますスピード感を増してくると予想されます。このような社会情勢のなか、当社グループの低炭素操業は中長期的な目線で見ても必ず大きな工場競争力、成長のトリガーになると考えております。2026年度には、島田工場のボイラリニューアルを予定しており、当社グループの強みに更に拍車をかけるべく、再生可能エネルギーの利用拡大と更なる省エネルギー化を推進し、2050年の目標として掲げたカーボンニュートラル達成に向けて全力で取り組んでまいります。

脱プラスチック、減プラスチックの要望に対応して新商品を開発

これまでもSDGsこれからも“更に”SDGs

紙という素材は、循環型のバイオマス素材であり、そのほとんどが木材から作られますが、その木材は採取された後はまた植林され二酸化炭素を固定化します。一方、一度使われた紙は古紙として回収され、再び紙の原料として使われます。当社グループは、段ボール原紙、ペーパータオル、トイレトペーパーに多くの古紙を使用しており、紙を通じて社会や文化の発展に貢献していくことを使命として考えております。

また、紙は循環型素材であるという特長により、プラスチックなどの代わりになることも期待されています。当社グループは脱プラスチック、減プラスチックを目的とした紙化・バイオマス素材化を推進しており、このような環境対応商品として開発を進めているのが、TT-PACKAGEというブランドで統一された新商品群です。当社グループがこれまで培ってきた固有技術である着色やエンボスなどの意匠性に加え、クッション性や水蒸気バリア性の付与や偽造防止の技術を融合して、高機能パッケージの開発に取り組んでおります。2021年4月から事業化したウェットモールド事業も少しずつ売上を伸ばしています。

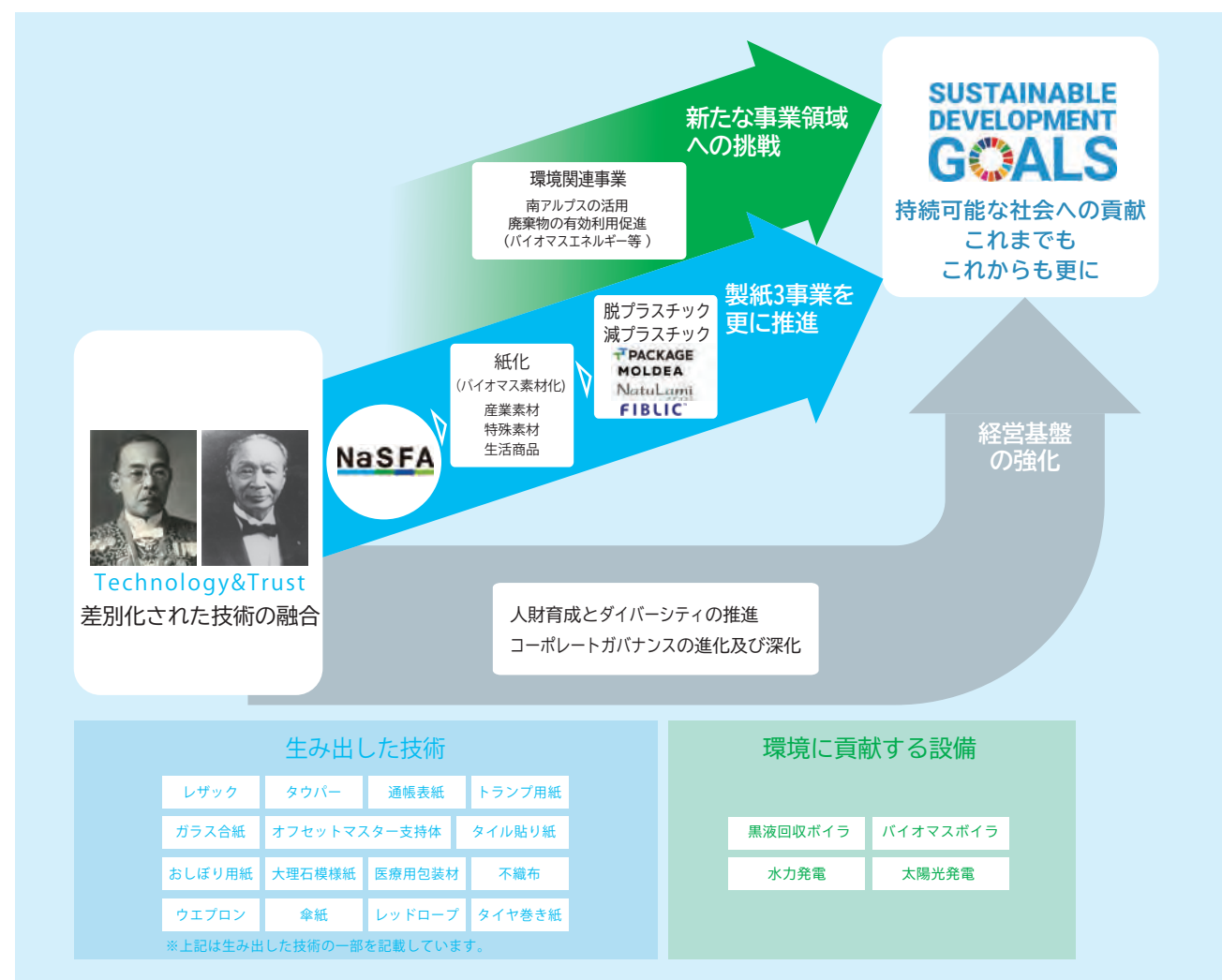
これまで提供してきた紙やシート状の素材（マテリアル）だけでなく、モールドのように立体成型物としてお客様が使用する（フォルムと名付ける）形にした、より付加価値の高い商品の拡販展開を進め、これからは、お客様に対して更に近い立ち位置で、お客様のご要望に寄り添う形で開発を進めることを、当社グループの開発コンセプトにしていきたいと思います。

産業素材事業においても、従来よりも厚手の段ボール原紙や薄いクラフト紙を開発し、お客様の要望にお応えしながら、これまで紙では使用されていなかった用途での利用を推進しております。生活商品事業でも、ペーパータオルのパッケージを紙に置き換え、包材における脱プラを進めています。これらの事業でも、現在は環境や衛生面を考慮した製品を求めるニーズが多くなっているため、環境や衛生をキーワードに開発を進めてまいります。

一方、リチウムイオンの2次電池向けセパレーターとして開発した、セルロースナノファイバーを主原料とするフィブリックもフィルム代替としてバイオマス素材化した商品です。これも順調に売上を伸ばしており、現有設備では生産しきれないため、設備の増強を検討しております。

当社グループは、製紙3事業を通じて今までも多くの素材を紙化してまいりました。これら技術と経験を駆使して、更にはセルロースナノファイバーをシート化する当社グループのオンリーワン技術を融合して持続可能社会の達成を進めてまいりたいと思います。

紙を通じて社会や文化の発展に貢献し、持続可能社会の達成を実現させるという想いを表現するために、昨年申し上げていた「これまでもSDGs、これからはSDGs」を更に進め、「これまでもSDGs、これからは“更に”SDGs」を合言葉にいたします。



多様な人材を活かして当社グループの活性化を推進

当社グループでは、人材の材を財産の財として表現することにしております。同じ目的を持って働く仲間は、当社グループの一番大切な財産であると考えているからです。働く仲間の幸せが第一であり、そのためにも「明るく生き生き働ける会社」、「誇り

を持って働ける会社」、「夢を持って働ける会社」、「安全で安心して働ける会社」を目指して、私は今までも、これからも会社経営を進めていきたいと思っております。

残念ながら、2022年度は労働災害が多く発生しており、特に休業災害を伴う重篤災害の撲滅には、徹底して力を入れていきたいと思っております。加えて、働く仲間が心身ともに健康であることも重要な要素であり、健康経営に取り組むほか、ダイバーシティを推進して女性や60歳以上のベテランの活躍を推進したいと思っております。人材育成において一貫している大きなテーマは、能動的な人材の育成であり、指示待ちではなく自分で問題意識を持って、その問題を積極的に自ら解決するために周りの人々を巻き込んで当社グループを活性化してくれる仲間を育てていきたいと思っております。

コーポレートガバナンスの進化及び深化

2022年4月よりプライム市場への上場がスタートし、今まで以上に高いコーポレートガバナンスが期待されております。これに応え企業価値向上のために、まずは取締役役に占める独立社外取締役1/3以上を実現いたしました。現在、当社は社内取締役5人に対して独立社外取締役は4人となりました。また、2007年に設立した持株会社の時代から取締役会の諮問機関として任意の指名委員会・報酬委員会およびコンプライアンス委員会を設置して透明性、客観性を担保してまいりました。本年度は、指名委員会と報酬委員会を統一し指名・報酬委員会として、社内委員1名に対して社外委員4名で構成し、更なる経営の透明性・客観性の向上を目指しています。現在、社長および取締役など、経営者の後継者育成計画と短期および中長期のインセンティブを含む報酬体系の検討を進めております。

社外取締役には、当社グループの最重要会議である経営課題検討会議やグループ会社方針・実績検討会議にも出席していただいております。客観的および論理的な多くの発言をいただくことで、議論の高度化が実現できていると感じています。社外取締役および社外監査役には、1名ずつ女性が就任しておりますが、性別のみならず、経営経験者、弁護士、公認会計士、大学教授など、専門知識を有する社外取締役の貴重な意見が、当社グループの企業価値向上に間違いなく役立っていると考えております。取締役会や各種会議ばかりでなく、当社グループ会社や各事業本部での問題などについて、それぞれの社外取締役の専門分野に応じて相談する機会が増えていると感じております。

持続可能なグループ経営を実現するために、その基盤となる当社グループのリスクマネジメントとリスクコントロールの強化は、永続的な重要課題であると認識し、内部監査部門の監査・助言を最終とした3ラインモデルの構築に引き続き取り組んでまいります。更に、社会および経済環境が目まぐるしく変化する昨今においては、要求されるコンプライアンスも日々高度に変化していることから、グループ各社の経営者・管理者は元より、グループ従業員への教育研修や啓蒙などに努め、更なるコンプライアンス意識の向上を行い、グループガバナンスの強化・充実を図ってまいります。

最後に

2022年度は、第5次中計の最終年度となりました。その目標達成のためにあらゆる可能性にチャレンジしているものの、原燃料価格の高騰、円安など、我々の想像を超える著しい外部環境の悪化によって非常に厳しい状況となっております。しかし、当社グループの製紙3事業は、厳しい製紙産業のなかでもまだまだ可能性のある事業であると考えます。環境面でも優れた循環型のバイオマス素材である紙を通じて、社会や文化の発展に貢献していきたいと思っております。更に、新たに挑戦している環境関連事業の領域において、自然環境活用事業では南アルプス社有林の有効利用を推進し、資源活用事業では廃棄物の有効活用を促進して、持続可能な社会への貢献をこれからも更に推進いたします。

次年度よりスタートする第6次中計においては、製紙3事業の徹底した筋肉質化と成長施策である環境関連事業へ経営資源を傾注する予定です。特に、成長の可能性のあるアラミドペーパーなどを含む特殊機能紙の開発の他、パッケージ事業やフィブリック事業などに注力してサステナブルな企業価値向上を目指してまいります。

SDGsの推進は、新たな商品、新たな市場、新たな事業領域を生み出す大きな機会を広げてくれます。これからも、当社グループの二人の創業者が大切にしていた思いを基礎として「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」として、持続可能な社会の実現に向けてグループ全員が一丸となって全力で貢献してまいります。