



井川山林のパノラマ 富士山～赤石岳～悪沢岳

私たち特種東海製紙グループについて、どのような理念の下に、何について取り組み、いかにして企業価値の向上と持続的な社会への貢献を実現していくかを、全てのステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えするために「特種東海製紙グループ統合報告書2023」を作成いたしました。

当社グループを取り巻く外部環境は急激に変化しており、主要な製紙事業は大きな変革の時代を迎えています。このような状況変化を的確にとらえ、中長期にわたって持続的成長を実現していくために、何を成しどのような目標に向かって進んでいくのか、この報告書では第5次中期経営計画最終年度となる2022年度の実績と、2023年度から取り組んでいる第6次中期経営計画の内容について取りまとめています。

この報告書を通じて、当社グループの取り組みを理解して頂き、ステークホルダーの皆様との対話を行う機会を作って参りたいと考えております。

2023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15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

2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)
一部、2023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	31
ビジョンと戦略		安心安全に働ける職場環境づくり	33
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	コーポレートガバナンスの概要	37
経営計画	8	取締役メッセージ	38
価値創造モデル	9	役員一覧	39
環境分析	11	取締役会実効性評価の概要	40
バリューチェーンマッピング	12	役員報酬制度	41
マテリアリティとKPI	13	任意の委員会の設置状況	42
主要4事業のビジョンと戦略	15	コンプライアンス	42
ESGの取り組み		コーポレートガバナンス体制	43
ENVIRONMENT (環境)		知的財産の取り組み	44
気候変動問題への対応	19	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	23	財務・非財務サマリー	45
持続可能なサプライチェーンの維持	25	連結貸借対照表	46
資源の有効活用と環境負荷の低減	27	連結損益計算書	47
安定した製品提供と新製品の開発	29	連結キャッシュ・フロー計算書	48
		企業情報	49

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思いから、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

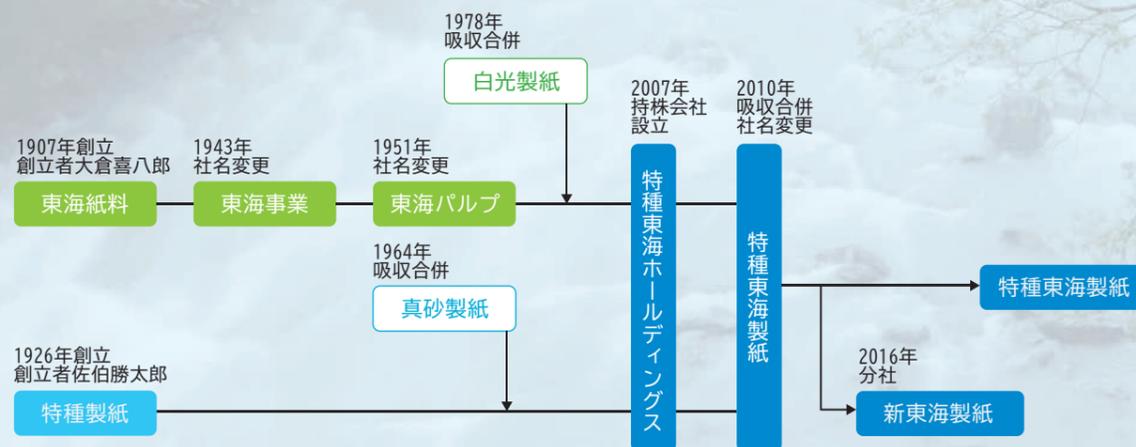
92歳の老人が、永い体験の中から1つの覚悟を話しておきたい。「およそ何事をなすにも最も大切なのは信頼である。（中略）信頼は急に出来るものではない。毎日毎日の仕事からだんだん出て来るもの。即ち、自分の仕事に対して責任を重んじ、一旦口で言ったことは必ず実行する。約束した以上は決して違えないということが土台となって、それから信頼が生まれ出るのである。」

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

選択と挑戦そして革新

製紙×環境の両輪を推進し大きな成長へ

代表取締役社長

松田 裕司



目指すべき企業像に向けて

2人の創業者が掲げた “Technology & Trust” は現在に至るまで当社グループに脈々と受け継がれています。探索・始動させてきた成長分野の取り込み期間と位置づけた『第5次中期経営計画Jump Forward To Next 10』においては、シート状の素材から立体成型物へ踏み込んだモールド事業の立ち上げや、顧客ニーズに寄り添うためのマーケティング&リサーチ体制の整備など、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」実現に向けあらゆる可能性にチャレンジしてまいりました。最終年度である2022年度につきましては、原燃料価格の高騰と急激な円安の影響で前年比約40億円の資材コスト増加となり、誠に遺憾ながら目標である営業利益45億円・ROE6.5%は未達に終わりました。しかし、かねてより開発に注力してきたアラミドペーパーやリチウムイオン2次電池向けセパレータであるフィブリックの販売開始、環境関連事業拡大に向けた準備など、各成長分野はこの3年間を経て次なるステージへ進むことができたと考えています。

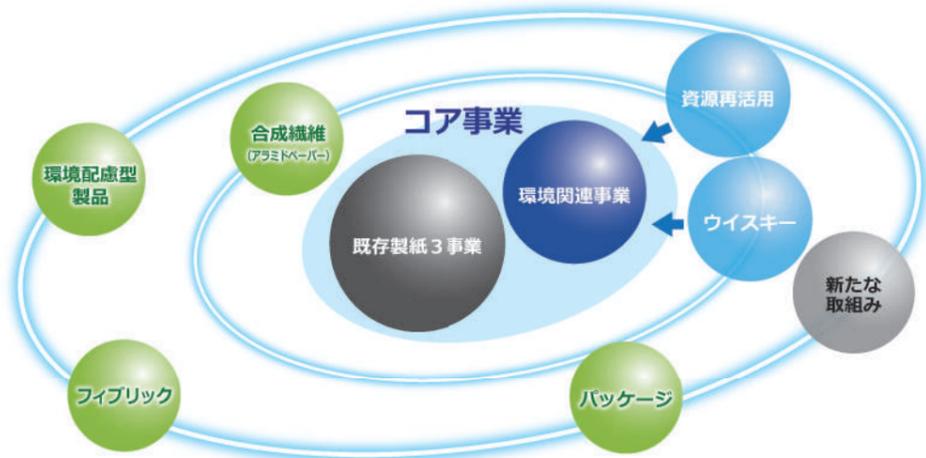
課題は事業ポートフォリオの変革

これら成長分野への傾注にはある課題が背景にあります。既存の紙中心の事業ポートフォリオからの変革です。当社グループの代表的な製品群にファンシーペーパーや高級印刷用紙があります。単行本の裏表紙や帯、画集などに当社グループの製品を採用いただいております。今でも書店を訪れると“レザック”シリーズや“エアラス”などが使用された書籍を手にとることができます。しかし、デジタル化の進展に伴って出版部数そのものは年々縮小傾向にあり、ファンシーペーパーの販売量も30年前と比べ約1/5程度まで低下しています。また、情報用紙に分類されるOCR用紙、MICR用紙、通帳用紙、圧着ハガキ用紙はかつて当社グループの中での花形製品群でしたが、情報伝達のデジタル化により販売量が急減しています。このように情報伝達媒体としての紙需要が減退しつつある中、既存の紙事業を維持するだけでは将来に渡る大きな成長は期待できません。そのため、現在の事業ポートフォリオを見直し、既存の紙から将来拡大が見込まれる分野へ成長軸を移行させていく必要がありました。そこで着目したのが、循環型バイオマス素材の領域で培ってきた技術やノウハウ、資源を活かすことができる、環境関連事業と既存の紙に捉われない新たな紙需要の開拓です。

「環境関連事業」と「製紙の更なる推進」を成長の軸へ

製紙事業は、そもそもリサイクルと関わりが深いビジネススタイルです。製造工程で使用される薬液や回収された古紙は繰り返し物質利用でき、木材パルプを製造する際に発生する黒液もボイラで燃料として利用することができます。当社グループでは工場のコスト競争力強化の一環として、約20年前には廃プラスチックを主な原料とするRPFの製造会社を設立し、廃棄物の熱利用に取り組んでまいりました。早期より重油からバイオマス主体のエネルギー構成に転換したことで、現在においても生産活動に伴う化石エネルギー起源CO₂排出量を低位に抑えることができています。2026年度には島田工場でバイオマスボイラの新たな稼働を予定しており、更なる低炭素化により環境に配慮した工場として競争力向上が期待されます。こうした製紙を起点とする当社グループのリサイクル技術は、循環型社会への移行に伴って生まれる顧客ニーズを捉え、新たな成長ドライバーになり得ると確信しています。

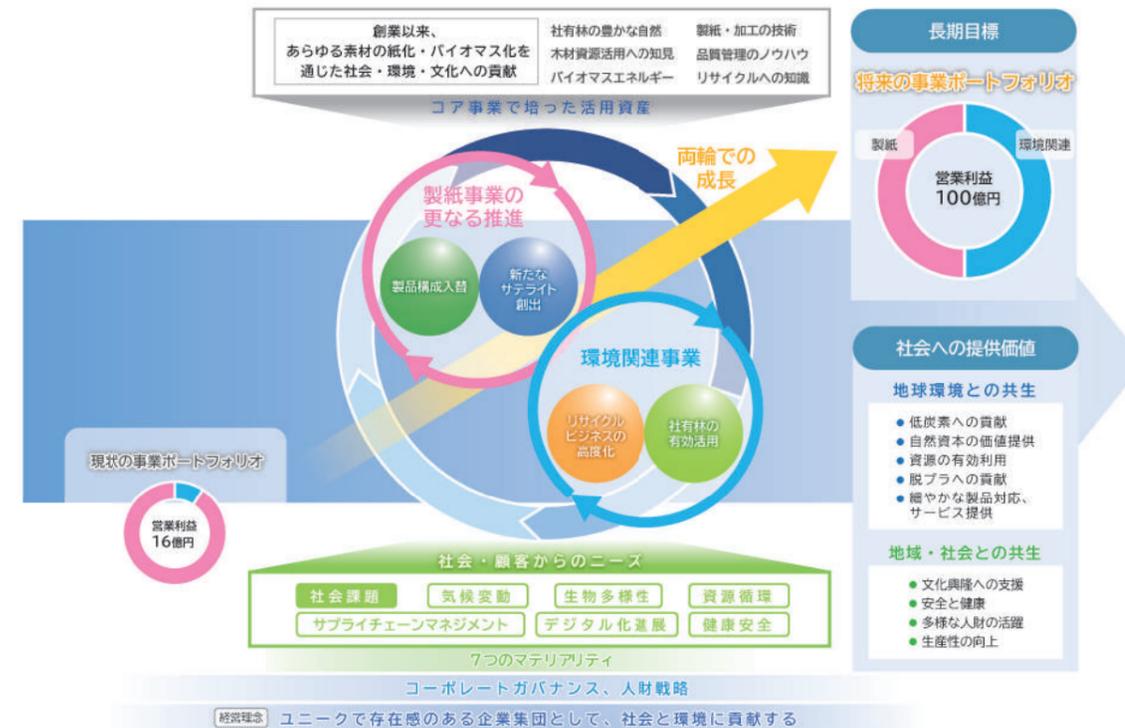
循環型社会への移行に際する事業機会は、紙の周辺分野にもあり得ると考えています。バイオマス素材としての紙需要は、まだまだ開拓され尽くされていません。また、あらゆる素材を紙化・バイオマス素材化してきた当社グループの研究開発もすべてが製品へ還元できているわけではありません。まだマッチングできていない潜在的なニーズとシーズが必ずあるはずです。すでに拡販を進めている高付加価値パッケージや電気絶縁素材をはじめ、環境配慮をキーワードにアプローチを続けることで、縮小する情報伝達媒体としての紙に替わる収益源を発掘できると考えています。



両輪での成長を見据えた長期ビジョン

こうした前提のもと、紙事業で培ってきた資産を活用し、周辺領域で新事業・新製品を展開するコア&サテライト戦略を新たな長期ビジョンとして策定いたしました。コアとは当社グループの収益基盤となる事業であり、サテライトはその周辺にある新事業・新製品を指します。従来は、製紙3事業がコアとなり当社グループを支えてきましたが、将来の成長性を見据え、環境関連事業も新たなコア事業であると再定義しました。環境関連事業の中でも、特に第5次中期経営計画期間で取組が始まったリサイクルビジネスへ経営資源を投入し、新たなコア事業として強化を図ってまいります。また、製紙3事業においては、採算性の高い紙製品構成へ入れ替えていくため、各種リサイクル技術の応用や事業領域の開拓に取り組み、成長領域へ新製品を投入してまいります。この取組にあたっては、顧客視点に立った新たな価値を創造するためマーケティング&リサーチ活動を重視し、新たなサテライト＝新製品・新事業を創出し続けたいと考えています。

このように、環境関連事業への注力と製紙3事業の更なる推進の両輪により、既存の紙中心の事業ポートフォリオから変革を図り、長期目標である売上高1,200億円・営業利益100億円・営業利益率8.3%・ROE8.0%を達成する際には半分が紙、半分が環境関連で構成される事業ポートフォリオとなることを目指しています。



ポートフォリオ・マネジメントで効率化を図る

第6次中期経営計画は、こうした長期ビジョンからバックキャストिंगで策定いたしました。

環境関連事業が伸長しているとはいえ、現在は既存の製紙事業がマジョリティです。産業素材事業が主力とする段ボール原紙・クラフト紙や生活商品事業における生活必需品など、底堅く収益を獲得できている紙製品群もあるものの、需要構造の変化により低採算な製品・事業の中には含まれていると認識しています。そこで、第6次中期経営計画の基本方針ではコア&サテライトに含まれる各事業を「重点分野」「育成分野」「見極め分野」「基盤分野」の4象限に別けてマネジメントをしていくこととしました。「重点分野」は経営資源を重点的に投入する事業、まさに環境関連事業の中のリサイクルビジネスがこれにあたります。育成分野は重点分野への移行を目指す拡大途上の事業、基盤分野は既存の主力商品が該当します。見極め分野はROA・収益性などを基準に見直しを図り、場合によっては撤退も検討される分野で、維持・拡大が見込めない事業についてはこの見極め分野に移行されます。このように、各事業をカテゴリーに別けることで傾注する事業を明確にし、効率的に経営資源を投入してまいります。

営業利益50億円・経常利益80億円・ROE7.0%の中期目標達成に向けては、今まで以上に資本コスト・資本収益性を意識した経営を実践します。具体的には、各事業効率はROA(税後貢献利益/総資産)で管理し、投資判断にあたってはROIが各事業のハードルレート(基準ROA)を上回ることを投資判断の基準とし、資産効率の向上を図ってまいります。

3つの挑戦で大きな革新へ

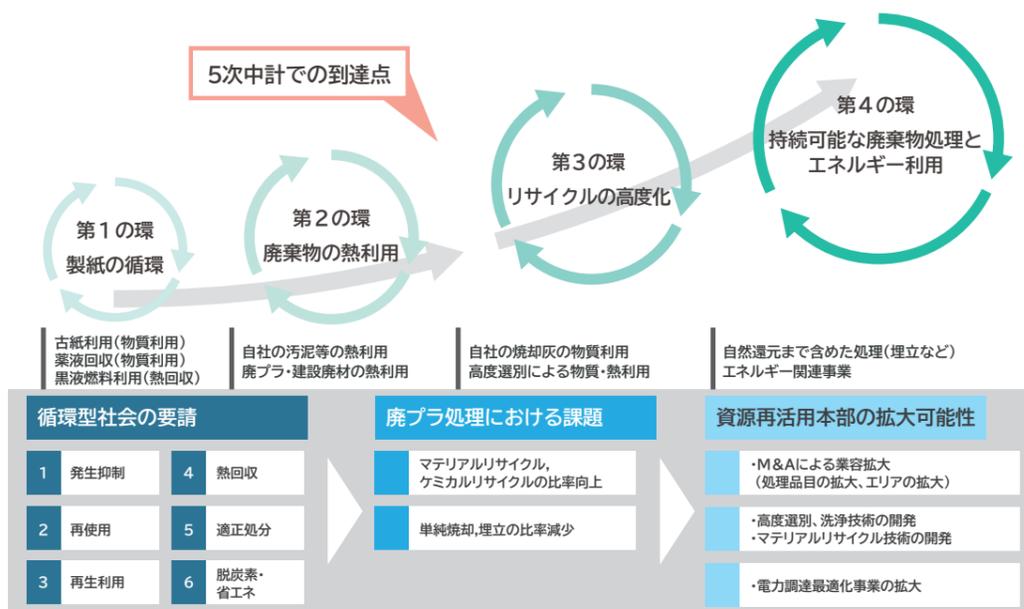
スローガンは、“選択と挑戦、そして革新”です。選択とはまさに目指すべき事業ポートフォリオの選択です。このスローガンには、環境関連事業と製紙の更なる推進の両輪という選択に対し、3つの挑戦をすることで大きな革新に結びつけていく決意が込められています。環境関連事業では、資源再活用事業拡大への挑戦と井川社有林の有効活用に向けた挑戦、製紙の更なる推進においては、製紙事業での製品構成の入替に向けて挑戦をしてまいります。

——資源再活用拡大への挑戦

前述の通り、当社グループは製紙を起点として資源の再利用を進めてまいりました。2002年に設立したRPF製造会社・レックスは着実にその生産量を伸ばし、現時点で島田工場・三島工場で使用するRPFのうち約70%を内製化できています。2020年には静岡

県東部を拠点とする駿河サービス工業を子会社化し、RPFの原料となる廃棄物の集荷エリアを拡大させました。2026年に新たに稼働予定の島田工場のバイオマスボイラも見据え、増産体制を確立してまいります。

収益面・製紙工場のコスト競争力から見ても、当社グループのサーマルリサイクルは一定の成果をあげられているため、コア事業としてのリサイクルビジネスの更なる成長に向け、マテリアルリサイクルへとステップアップしてまいります。今後国内では、再利用方法が確立されていない廃棄物が社会問題化すると予想しています。たとえば、経済産業省の補助金により一般家庭にも導入が進んだ太陽光パネルは10～15年後には徐々に耐用年数を迎え、古くなったパネルが廃棄物として発生してきますが、有効な再利用方法は確立されていません。こうした資源再活用への需要は増加していくとみており、社会問題＝顧客ニーズを取り込み、製紙を起点とする当社グループの技術をマテリアルリサイクルに活かすことができると見込んでいます。2023年4月に実施したトーエィの株式取得の目的も資源再活用事業のステージをマテリアルリサイクルへ進めるためのものです。愛知県を拠点とする廃棄物処理業者であるトーエィは産業・一般廃棄物の収集運搬能力だけでなく、石・ガラス・家電製品の再資源化技術など当社グループになかった幅広いノウハウを保有しており、当社グループのリサイクル高度化へ大きく寄与することを期待しています。



——社有林の有効活用への挑戦

井川社有林はまだ活かしきれていないポテンシャルを秘めています。たとえば、かねてより地域の方々とも協働しながらライチョウや希少な高山植物が群生する豊かな生物体系を守ってきましたが、その価値を社会へ提供する機会は多くありませんでした。そこで、2022年には産官民などの有志で設立された「生物多様性のための30by30アライアンス」へ参加、2023年には民間の取組で生物多様性保全が図られている区域を対象とした制度「自然共生サイト」の認定を受けました。これらは井川社有林の自然環境を保全・保護することで国際的な目標である30by30へ貢献していくことの意味表示であり、その価値を社会に共有できるきっかけにもなると考えています。

また、2020年からスタートしたウイスキー事業も大自然の恵みを社会に還元する一つの手段です。2022年、2023年と熟成3年未満の「ニューボーン」を試験販売しましたが、非常に個性的なお酒に仕上がりがつあり、市場からも高い評価をいただいています。本格販売を開始し、井川社有林の価値が詰まったウイスキーを多くのお客様に手に取っていただくことを楽しみにしています。

——製紙事業での製品構成入替への挑戦

出版・商業印刷物減少に最も影響を受けているファンシーペーパーについては、生産体制の効率化と安定的な製品供給のため2024年3月をもって岐阜工場を閉鎖し、生産を三島工場へ集約させることを決定しました。ファンシーペーパーのマザー工場であ

る岐阜工場を閉鎖させることは私自身にとっても苦渋の決断でした。工場で勤務する従業員はグループ内への配置転換を進め、可能な限り雇用を維持していく所存です。

ファンシーペーパーをはじめとする特殊素材の製品群は、従来からのデジタル化に加え、今般の原燃料価格の高騰により依然として厳しい状況が続いています。ただ、脱・減プラスチックの流れによりパッケージ用途での需要は堅調です。今まさに、環境配慮に焦点を当てた製品群の拡販・新規投入を進めることで、需要の伸長が見込まれる製品構成へ入れ替えを図っています。

2020年に販売を開始したメタアラミドペーパーのTT-TOKRONも脱・減プラスチックなど環境に配慮した工業用途にターゲットを絞った製品で、電気絶縁素材事業向けに販売を伸ばしています。アラミドペーパーは通常リサイクルすることは難しいとされていますが、当社研究部門の不断の努力によりこのリサイクル技術を開発、特許を取得することができました。

2021年には上六印刷および名古屋モールドとともにモルディアを設立、2022年にはパッケージ用途のブランドであるTT-PACKAGEの開発コンセプトを「マテリアル&フォルム」へリニューアルしました。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、モールドのようにお客様が使用する立体成型物（フォルム）も併せて提案・拡販活動を進めることで、最終ユーザーのご要望に寄り添うことができると考えています。

リサイクルビジネスにおいても言えることですが、今社会は何を必要としているのか、お客様の声に耳を傾けることが新製品投入・新事業探索では何より重要です。顧客視点に立った新たな価値を創造すべく、マーケティング&リサーチ活動を進め新たなサテライトを創出し続けたいと考えています。

積極的な投資と能動的な人財が成長に不可欠

第6次中期経営計画ではこれら3つの挑戦に対し、合計87億円の成長投資枠を設定しています。また、これとは別にM&Aを含む成長投資として総額200億円超の案件が各事業本部から提案されています。東京証券取引所からも要請があったPBRなど各指標の改善にあたって最も重要な要素は、言うまでもなく将来の当社グループの収益力です。事業ごとに状況を見定め、将来、当社グループの収益構造を担う成長分野へ効率的に経営資源を投入してまいります。

当社グループの成長に欠かせないもう一つの財産は人です。新事業へ進出するような際にはM&Aなどで社外から人財調達を行う可能性もありますが、専門の研究部署を立ち上げ、社内で新たなスペシャリストを育成していくことも検討中です。さらに新事業の担い手となり得る従業員のパワーを最大限発揮させるため、2023年度からはエンゲージメント調査の実施も予定しています。まずは、エンゲージメントレベルを定量的に分析し、改善を繰り返していくことで、新たな事業へ挑戦しやすい職場環境・制度作りを進めてまいります。

コーポレート・ガバナンスの強化

中長期経営計画を推し進める基盤となるガバナンスについても体制を新たにしました。2022年7月以降社内取締役5名、独立社外取締役4名の体制を採ってまいりましたが、経営の透明性をより高めていくために2023年6月の株主総会での決議をもって監査役設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、社内取締役5名に対し監査等委員を含めた社外取締役が6名、業界でもいち早く過半数の社外取締役で構成されるモニタリング型取締役会を実現しました。社外取締役には経営経験者や弁護士、公認会計士など、女性2名を含む多様性を確保した体制となっています。新たな体制となって数カ月経ちましたが、取締役会では社外取締役より積極的なご意見、ご発言をいただいております。透明性、客観性がさらに高まり、取締役会の実効性は向上しています。

技術と信頼で企業価値向上を図る

新たな事業機会を生み出すツールとして「これまでもSDGs、これからも更にSDGs」を社内の合言葉にしてきた通り、サステナビリティへ向かう今般の潮流は両輪で成長を図ろうとする当社グループにとっては好機です。資源再活用事業はもちろん、紙パルプも循環型の事業であることを踏まえると、事業ポートフォリオ変革の先にある将来の当社グループは、環境配慮型ビジネスの典型である総合リサイクル企業であると言えます。今後もグループ一丸となって、創業以来築き上げてきた技術と信頼を進化させ、企業価値向上を目指すとともに持続可能な社会の実現に向けた貢献を果たしてまいります。