価値創造モデル

100年余におよぶ製紙業で積み上げてきた各種の経営資本に、さらにリサイクル事業の知見が加わり、それらを資源循環型の事業モデルで価値創出につなげることで、地球環境、地域・社会への価値提供を通じた持続可能な社会への貢献を目指していきます。

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成長投資が必要です。今後10年間においては、信用格付BBBポジティブ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:78,545百万円　自己資本比率:56.3%　有利子負債:29,297百万円

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:644億円　設備投資額:10,258百万円

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、“能動性”“専門性”“国際性”“多様性”の4つの人材像を掲げる人材育成方針を定め、キャリア形成や教育研修における指針としているほか、長期ビジョンの達成に向けては事業ポートフォリオ転換に伴う人員配置計画をはじめ、経営戦略に連動した各種人事施策を進めています。

連結従業員数:1,863名　キャリア採用比率:50%

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:574百万円　特許権、実用新案権、意匠権保有件数:90件

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:98件

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:10,069TJ　保有森林面積:25,665ha

長期的成長に向けて

将来に向けた成長ストーリー

ユニークなビジネスモデルで、持続可能な社会の実現に貢献し成長を図る

第7次中期経営計画の策定・長期ビジョンの見直し

PBR1倍未満の課題感から2025年2月に開示した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」にて次期中計・長期ビジョンのアウトラインを先行して開示

長期目標を

2030年度にROE8.0%、2034年度にROE9.0%以上へ上方修正 → **資本収益性向上策を検討しながら策定・見直しを進める**(2026年5月開示予定)

中期経営計画の進捗

既存の製紙中心の事業ポートフォリオを変革させるため、第4次中期経営計画以降新たな事業領域への挑戦を続けてまいりました。第6次中期経営計画においては、2020年にセグメント化した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の方針を明確化しました。また、PBR1.0倍を下回る状況が継続する現状を経営課題として改めて認識し、現状分析・評価を行うことでPBR改善に向けた課題を整理するとともに、長期目標を『長期でROE8.0%』から『2030年度にROE8.0%、2034年度にROE9.0%以上』へ上方修正し、長期目標からのバックキャスティングで実効性のある次期中期経営計画策定および長期ビジョンの見直しを実施しています。

第6次中期経営計画と2年間の進捗

事業ポートフォリオの変革に向け、コア事業として環境関連事業をさらに成長させるとともに製紙事業では製品ポートフォリオの入れ替えを実施し、製紙を取り巻く外部環境の変化への対応を図っています。

ポートフォリオ・マネジメント

当中期経営計画期間においては、利益貢献度と市場の成長性から事業を4象限に分け、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います。利益率が高く、今後廃棄物の種類・量ともに市場拡大が予想されるリサイクル事業には積極的な成長投資を実施し、トーエイ、貴藤の2社をグループ会社化しリサイクルの事業領域を拡大させています。また、2020年より製造を始めたウイスキーの販売を開始、当初の計画通り2026年3月期より期間損益黒字化を見込んでいます。製紙事業においては、ファンシーペーパーを生産していた岐阜工場を閉鎖し、特殊紙の生産を三島工場へ集約、市場が縮小する中でも安定的に製品供給を行っていくため生産体制の効率化を図りました。また、育成分野に位置づけていたフィブリック事業は重点分野への育成を図ったものの拡大が見込めないことから撤退を判断しました。

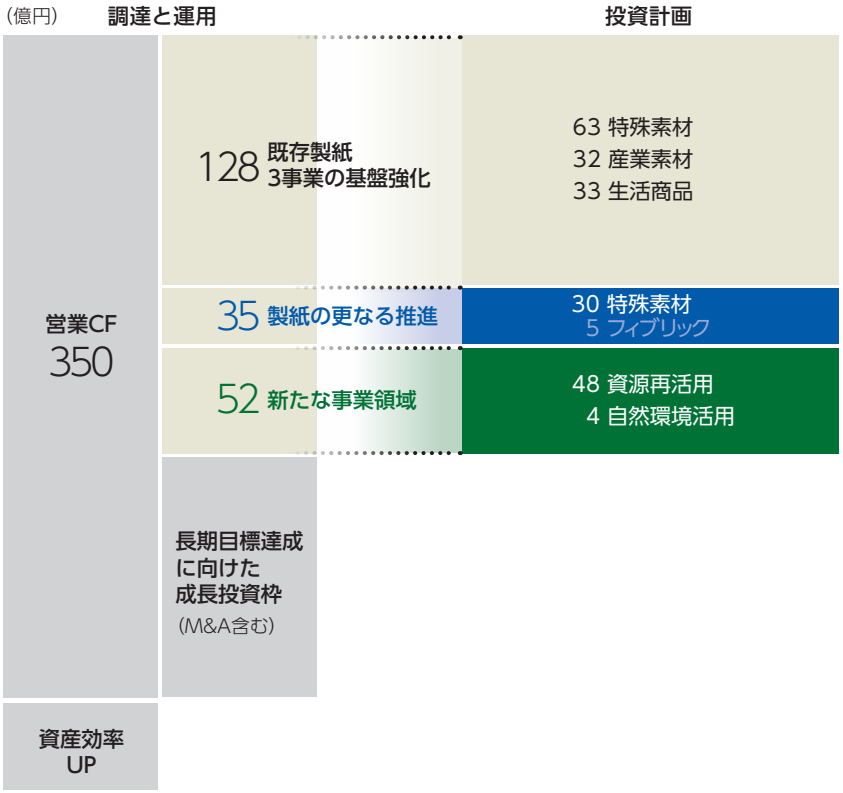
定量目標と管理項目

資産効率性を踏まえたポートフォリオ・マネジメントを行うため、当中期経営計画における目標値を各事業本部／本部へ落とし込み、各事業はROA、投資判断はROIで管理を行っています。なお、次期中期経営計画からは管理指標をROICへ変更し投資へのリターン管理を強化する予定です。

（年度）	2023実績	**2024実績**	2025予想	2025目標
営業利益	23億円	**40億円**	50億円	50億円
経常利益	62億円	**62億円**	70億円	80億円
ROE	6.2%	**4.6%**	—	7.0%

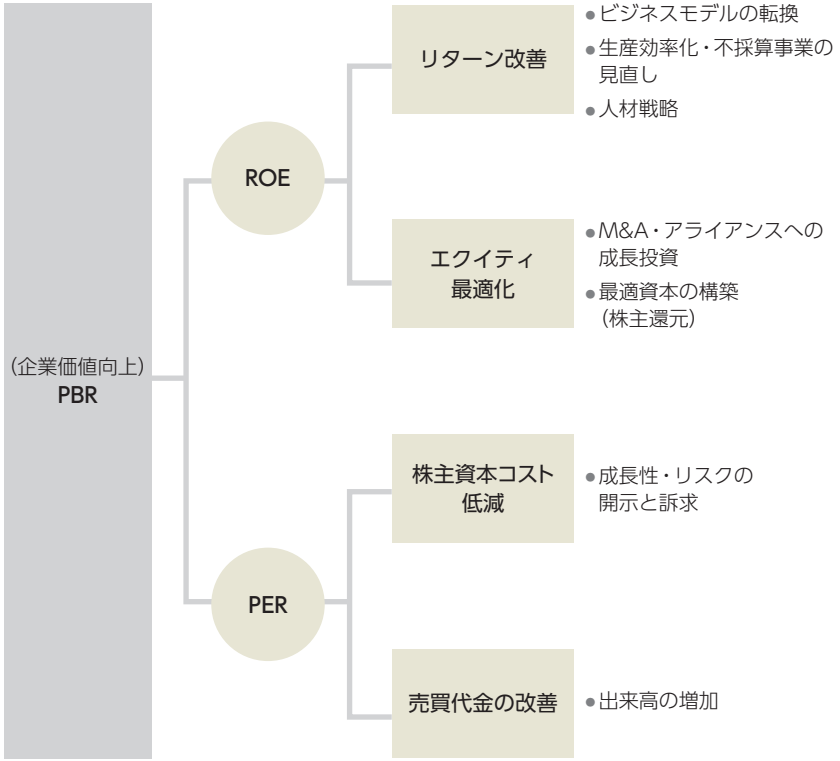
資金・投資計画と進捗

ポートフォリオ・マネジメントに基づいた投資計画に加えて、長期目標達成を見据えた成長投資枠を投資計画に設けており、このうちトーエイ・貴藤のグループ会社化にあたって合計約60億円の出資を行いました。また、成長投資のうち資源再活用事業においてはRPF増産に向けたレックスの牧之原工場への移転や、トーエイにおける破砕機の更新・プラスチック高純度選別ラインの導入などリサイクル事業の強化を進めるとともに、自然環境活用事業において、ウイスキーの順調な生産状況を踏まえた第二熟成庫の増築を行いました。事業撤退に伴いフィブリックにおいて予定していた投資は未実施となりましたが、そのほかの既存製紙事業の強化に係る投資は概ね計画通りに進行しています。



PBR改善に向けた現状分析・評価・対応策

残余利益モデルを用いて株主資本コストを推計した結果、市場株価より算定した株主資本コストは9.0%程度と推計されました。株主・投資家との対話で寄せられた要望も9.0%以上と推計値と近似することから、当社の指標とすべき株主資本コストはCAPM算定値の4.6%ではなく9.0%程度と認識を新たにしました。また、PBRをROEとPERに分解した場合、資本収益性・市場評価ともに低水準であることから、独自のポジショニングを活かしたビジネスモデルへの転換、M&A・アライアンスをはじめとした成長投資や株主還元によりリターン改善・エクイティの最適化を図ることでROEを高めるとともに、資本市場との対話を通じた株主資本コストの低減などを行うことでPERの向上を目指しています。



事業概要

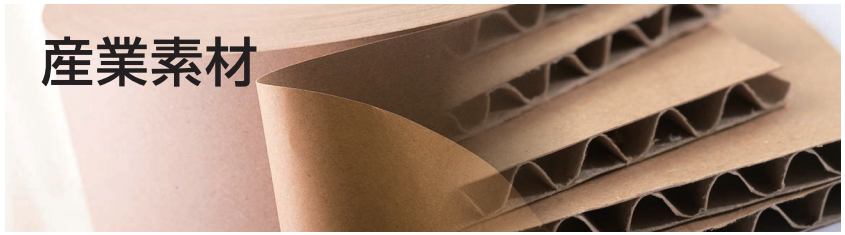
環境関連

雄大な自然との共生を果たす社有林事業や循環型社会実現に向けたリサイクル事業を通じて、豊かな地球環境を次の世代へつないでいきます。

特長

- 廃棄物収集のネットワーク
- RPFの製造・利用ノウハウ
- マテリアルリサイクルの幅広い知見
- 井川山林の豊かな自然を活かした価値提供

ウイスキー事業



産業素材

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

バイオマスボイラー

特長

- バイオマスボイラーの稼働による低炭素操業とコスト競争力
- 水力発電の再生可能エネルギー
- 段ボール原紙・クラフト紙の生産能率

中期経営計画 2026年3月期の事業戦略

環境関連事業本部長メッセージ

環境関連事業本部長
福井 里司

第6次中期経営計画の2年目の環境関連事業は、当初見込んでいなかった労務費などのコスト上昇や廃棄物の発生減少等の事業環境変化の影響はあったものの、前年比4倍以上の部門貢献利益を計上できており、ここまで概ね順調に成長してきました。同計画の最終年度につきましては、ウイスキー事業が計画通りに進捗する一方で、引き続き事業環境が好転しないことなど見通しが難しい状況となっています。そこで、新たに思い切った方針を盛り込んだ長期部門目標を設定し、そこからのバックキャストによる次期中期経営計画を策定し、次年度から実行していくことで今後も持続的な成長を目指す所存です。

産業素材事業本部長メッセージ

産業素材事業本部長
大竹 一広

産業素材事業本部の第6次中期経営計画の一つに『低炭素・低エネルギーコスト工場の確立』があります。

新東海製紙では、すでに実現できている低炭素操業をさらに強化するため新バイオマスボイラーの建設、回収ボイラーの助燃重油削減工事等を決定しました。新バイオマスボイラーは2027年10月営業運転に向け基礎工事を行っている最中であり、回収ボイラーの重油削減工事も2027年度中に効果を発揮する計画であります。

これらの工事を安全に行い、立ち上げることが今後の重要な課題となります。全社一丸となって取り組み、環境負荷の低い工場、エネルギーコストで競争力のある工場を実現してまいります。

中期経営計画 2026年3月期の事業戦略

特殊素材

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を支えます。

特長

- 最終顧客ニーズに寄り添った提案力
- 素材に留まらない立体物への知見
- 意匠性と機能性のバリエーション

特殊素材事業本部長メッセージ

特殊素材事業本部長
大沼 裕之

第6次中期経営計画では、特殊素材事業の中で需要が縮小している特殊印刷用紙や情報用紙は、2024年3月に岐阜工場を閉鎖しファンシーペーパーの生産を三島工場に集約するとともに、品揃えの削減や価格改定に取り組み、事業基盤の強化を推進してきました。今後も需要の縮小が予想される事業領域については将来性を見極め、さらなる効率化を追求していきます。一方で、特殊素材事業の持続的な成長を実現するために、長年の研究開発で培ってきた製紙技術を応用して、成長性のある事業領域の育成と拡大に注力しています。具体的には、2020年に高耐熱、高絶縁機能を有するアラミドペーパーを製品化し、国内外の新規ユーザーの開拓により事業収益は増加傾向にあります。また、海外の特殊紙メーカーとのパートナーシップ戦略を推進し、当社独自のファンシーペーパー製造技術を活かしつつ、欧州や中国の市場ニーズにマッチした環境配慮型製品を投入して、海外市場の開拓を進めています。

生活商品

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します。

特長

- 生分解性など環境に配慮したラミネート加工ノウハウ
- 古紙原料活用の生産技術
- 手触りや使いやすさへのこだわり

生活商品事業本部長メッセージ

生活商品事業本部長
佐野 倫明

生活商品事業本部は当社グループの特種東海エコロジーとトライフの2社から構成されています。リサイクル原料を使用したトイレットペーパー（商品名:eCOLOGY）やペーパータオル（商品名:タウパー）に代表される衛生用紙を中心に製造、販売する事業を展開しており、お客様からご好評をいただいております。今期は第6次中期経営計画最終年度になりますが、当初から原燃料費、労務費、物流費等の高騰により収益は圧迫されることが見込まれていました。これに対してはコストダウンの取組みの強化や自助努力で不足した分は価格改定を進めることで目標を達成してまいります。新中計では、コロナ禍以降の衛生意識の高まりや堅調なインバウンド需要を背景にまだまだ成長が期待できるものと予測しており、高品質、安定供給、循環型事業を武器に持続可能な存在感のある事業として成長してまいります。