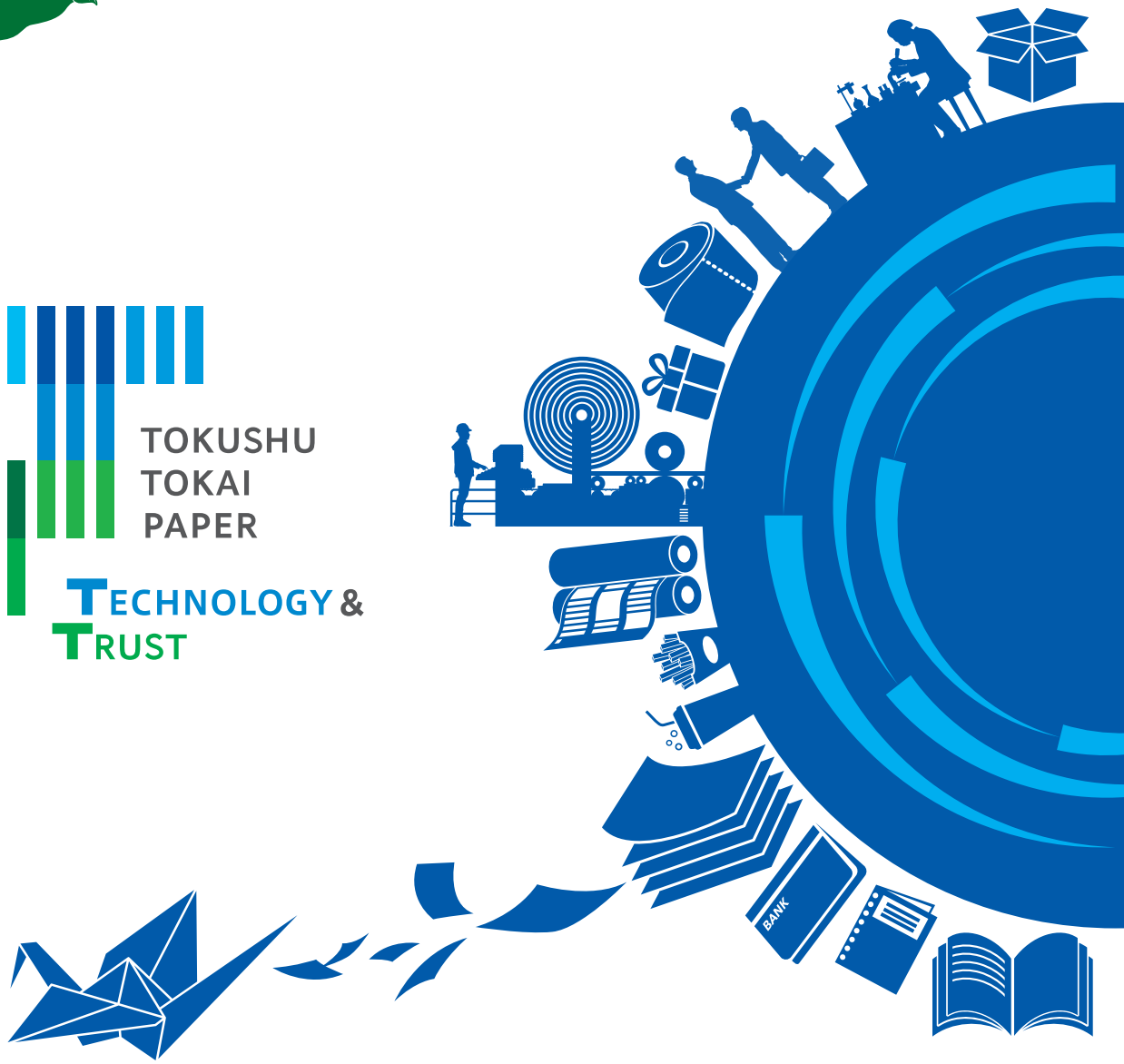
特種東海製紙グループ
統合報告書2025

TOKUSHU
TOKAI
PAPER

TECHNOLOGY &
TRUST

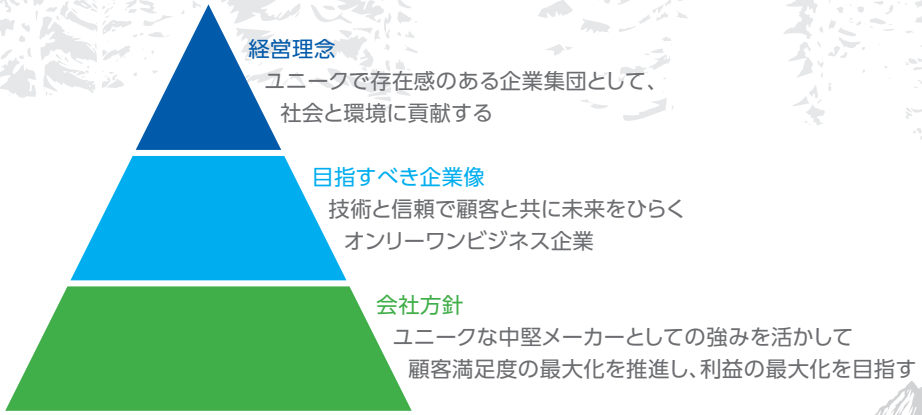


目指すべき企業像

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

2人の創業者の志である「技術“Technology”と信頼“Trust”」を受け継ぎ
ユニークな企業集団として企業価値向上に努めてまいりました。
既存の紙事業を取り巻く経営環境が変わりゆく中、
当社グループもまた、製造業でもありリサイクラーでもある企業集団として、
さらに差別化されたオンリーワンを目指して変化していく必要があります。

経営理念



サステナビリティ基本方針

私たちは、自然との共生に努め、自然の恵みを将来世代に引き継ぎます
私たちは、製品・サービスを通じて社会・文化の発展に貢献します
私たちは、ステークホルダーから信頼される企業を目指します

目次

プロフィール

1 アイデンティティとあゆみ

3 2025年3月期ハイライト

売上高は過去最高、
営業利益も前期比71%増となりましたが、
当期純利益は減益となりました。

ビジョン

4 会長メッセージ

新経営体制のもとでの役割や
「オンリーワンビジネス企業」を
目指していくことについて
語っています。

6 社長メッセージ

新社長として継承していくこと、
変えていくこと、
そして長期ビジョン達成への
強いこだわりなどを語っています。

価値創造経営

10 価値創造モデル

11 主要経営資本

12 長期的成長に向けて

将来に向けた成長ストーリーと上方修正した
長期目標について記載しています。

13 中期経営計画の進捗

15 事業概要

サステナビリティ

17 持続可能な社会を実現させるマテリアリティ

18 マテリアリティとKPI

20 カーボンニュートラル社会の実現に向けた活動

21 サプライチェーン

22 井川社有林の保全と利用

当社グループならではといえる
社有林の保全活動とその活用状況および
TNFDへの取組みを報告しています。

24 環境負荷の低減

26 さらなる顧客満足度向上に向けた取組み

27 地域・社会への貢献とコミュニケーション活動

28 人的資本に係る取組み

30 人権に係る取組み

31 安全衛生の取組み

32 知的資本に係る取組み

ガバナンス

33 社外取締役鼎談

社外取締役3名が、
社長選任プロセスなどガバナンスに関して
忌憚のない意見を交わしました。

37 ガバナンス体制

38 取締役会の実効性評価

39 取締役

40 スキル・マトリックス

41 任意の委員会の概要および活動状況

43 リスクマネジメント

データ

44 財務・非財務サマリー

46 貸借対照表(連結)

47 損益計算書(連結)

48 キャッシュ・フロー計算書(連結)

49 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15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」

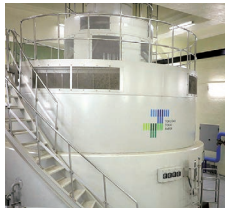
対象期間 2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日) 一部、2025年4月1日以降の内容も含んでいます。

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。

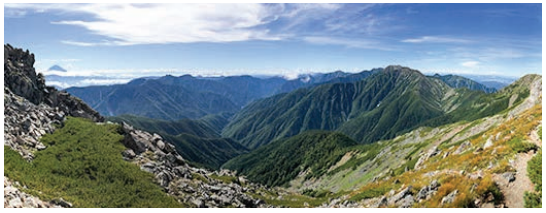
アイデンティティとあゆみ

大倉喜八郎創立。産業界を支える屋台骨

約24,430haにおよぶ山林※の購入を契機に、1907年、明治を代表する実業家・大倉喜八郎男爵(1837-1928)によって「東海紙料株式会社」が創立されました。広大な南アルプスの森林資源と大井川の豊かな水資源を活用した水力発電を動力源として紙の原料であるパルプの製造を開始、日本の製紙業の黎明期を支えました。終戦後は現在の主力事業である製紙事業に進出し、社名を「東海パルプ株式会社」へ変更。段ボール原紙、クラフト紙、クラフトパルプの生産設備を拡充していき、1970年には単一工場の生産量として当時の世界的規模に到達しました。



赤松水力発電所



※井川山林 約24,430ha:JR山手線の内径の約4倍

段ボール原紙

高級印刷用紙

1907年 東海紙料

1926年 特種製紙

1943年 東海事業

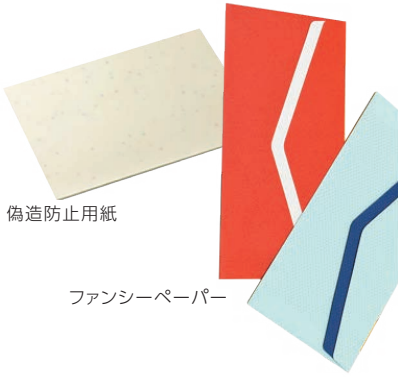
1951年 東海パルプ

2007年 特種東海ホールディングス設立
東証第1部上場

佐伯勝太郎創立。特殊紙のパイオニア

輸入に頼っていた特殊紙を自分たちの手でつくりたいという想いから、1926年、工学博士でもある佐伯勝太郎博士(1871-1934)によって「特種製紙株式会社」が創立されました。大蔵省印刷局抄紙部長を務めた経歴を持つ佐伯博士は、試行錯誤の末に革新的な技術をもって特殊紙の国産化を実現。研究・技術開発に対する創業者の情熱は後代に脈々と受け継がれ、皮革の肌感を紙で再現したファンシーペーパーや時代の流れに応じて必要とされる様々な機能紙など、5,000種を超える特殊紙を世に送り出すに至りました。

滅菌紙



偽造防止用紙

ファンシーペーパー

特種東海製紙の今

変わりゆく業界環境の中で一層存在感を高めていくため、2007年、それぞれ静岡にルーツを持ち、長年にわたって製紙事業に力を注いできた2社が手を取り合い「特種東海ホールディングス株式会社」が誕生、2010年には現在の姿である「特種東海製紙株式会社」がスタートしました。佐伯博士が情熱を注いだ「技術=Technology」と大倉男爵の信条である「信頼=Trust」のイニシャルである「TT」をロゴマークに掲げ、「産業素材事業」、「特殊素材事業」、「生活商品事業」の3つの基盤事業で紙素材の可能性を追求、高品質な製品製造・販売を行うとともに、2020年には紙以外の事業領域である「環境関連事業」を立ち上げ、オンリーワンビジネス企業の実現に向けてチャレンジを続けています。

TOKUSHU TOKAI PAPER
TECHNOLOGY & TRUST

2002年
RPFの製造を開始

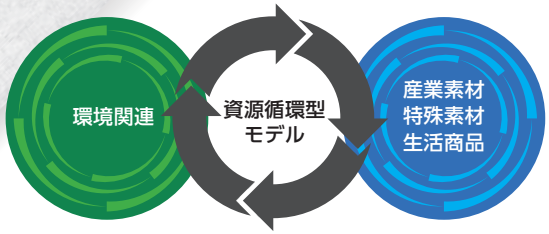
2016年
段ボール原紙・クラフト紙事業において
日本製紙株式会社と協業
●
島田工場を会社組織化し、
新東海製紙株式会社
設立
●
日本製紙株式会社と販売機能を統合させた
日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社
設立

2020年
環境関連事業をセグメント化

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

特種東海製紙の未来

特種東海製紙グループが目指すのは「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」です。100年以上続く歴史の中で培ってきた製紙に関する幅広いノウハウはもちろん、製造業でありながらリサイクラーとしての顔も持つ特異なポジションは、循環型経済への移行が進みゆくこれからの社会において大きなメリットです。創業からの想いを継承しながら、過去の方法論や経験則にとらわれることなく自由な発想で動脈産業と静脈産業の両面で新たなチャレンジを続けていくことで、ステークホルダーの皆様と共にこれまでに例のないビジネスモデルを作り上げていきます。



2025年3月期ハイライト

経常利益は2期連続で過去最高を更新

売上高は過去最高、営業利益も前期比71%増となるも、減損損失や事業構造改善費用などの計上により当期純利益は減益

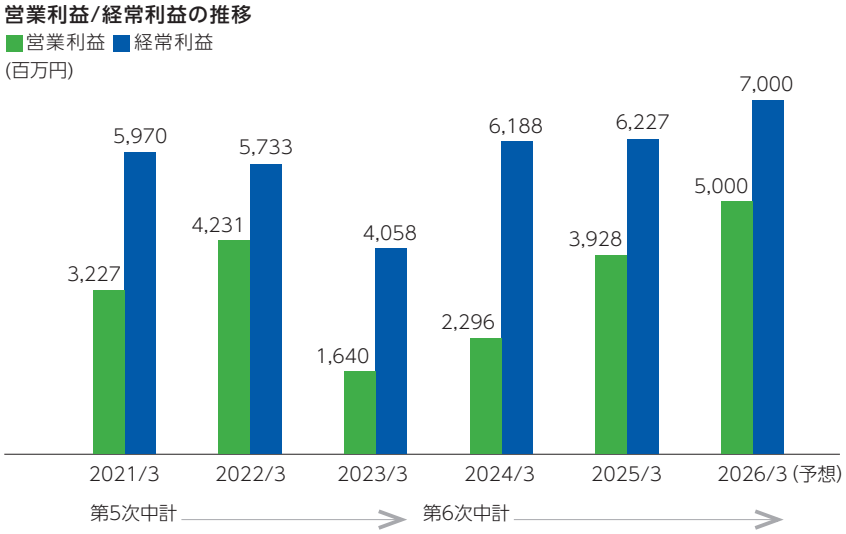
売上高
94,800百万円 前年同期比 9.6%↗

経常利益
6,227百万円 前年同期比 0.6%↗

営業利益
3,928百万円 前年同期比 71.0%↗

親会社株主に帰属する当期純利益
3,607百万円 前年同期比 21.4%↘

営業利益/経常利益の推移



セグメント別の概況

産業素材

- 段ボール原紙・クラフト紙の販売数量は買い控えなどにより減少したものの、NTIへの販売価格が上昇したことで売上高は増収
- セグメント利益は、赤松水力発電所の設備トラブルで1.5か月分電力販売がストップしたため減益

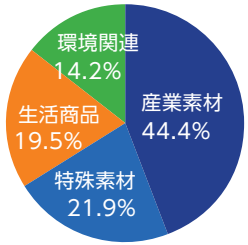
売上高 44,793百万円 前年同期比 5.5%↗
セグメント利益 1,089百万円 前年同期比 15.0%↘

特殊素材

- 売上高は、特殊機能紙の製品で需要回復、販売数量が前年比で増加したこと、および2024年10月からの価格改定が寄与したことから増収
- セグメント利益は、価格改定が寄与したことから増益

売上高 21,467百万円 前年同期比 5.1%↗
セグメント利益 1,638百万円 前年同期比 230.8%↗

売上高構成比



生活商品

- トイレットペーパーは価格改定効果が通期で寄与し、ペーパータオルは価格改定効果は限定的だったものの販売数量が増加し、売上高は増収
- セグメント利益は、主に原料における価格高騰が続き微減

売上高 18,646百万円 前年同期比 2.7%↗
セグメント利益 532百万円 前年同期比 6.0%↘

衛生用紙

環境関連

- 売上高は、貴藤ホールディングスの株式取得(子会社化)によるグループ会社の増加(9か月分を連結)に加え、マテリアルリサイクルにおける処理量増加やRPF事業の好調などにより増収
- セグメント利益も増収により増益

売上高 16,783百万円 前年同期比 41.3%↗
セグメント利益 529百万円 前年同期比 333.2%↗

新たな経営体制で「オンリーワンビジネス企業」を目指していく

代表取締役会長
松田 裕司

新経営体制について

今年6月の株主総会での決議を以て、私は代表取締役会長に就任し、新たに木村隆志が代表取締役社長に就任しました。

製紙事業を取り巻く事業環境が厳しい中で、当社グループが持続的成長を図る上では事業ポートフォリオを含め、当社グループそのものを大きく変革させていかなければなりません。そこで私はまず、経営体制を刷新し、経営の若返りを図りたいと思いました。年齢が10歳違うと、デジタルとの親和性を含め、経験してきたこと、過ごしてきた環境が全く異なります。経営体制の刷新は、当社グループの変革の加速につながると期待しています。

木村新社長は、20年以上経営企画に携わってきました。私が社長を務めた9年間の第4次から第6次までの中期経営計画の策定・推進の中核を担ってきた人物です。経営に必要な専門知識だけでなく、洞察力やセンスなど、これまでの経験や実績を踏まえ、指名・報酬委員会としても新社長に適格と判断しました。温和で誠実かつ気配りのできる性格で、何より周囲にもプラスの影響を与える明るく前向きな姿勢など、経営者に求められる

木村CEOとの相互連携のもと、製紙と環境の両輪で、オンリーワンビジネスの構築を目指します。

資質も兼ね備えています。木村新社長のもと、風通しの良い企業風土がさらに良くなり、チャレンジする気風がこれまで以上に向上することを期待しています。

今後、木村新社長を最高経営責任者（CEO）とし、私は取締役会議長として、CEOを補佐する形で経営に参画します。木村新社長はこれまで、執行役員として取締役会に陪席し、決議の過程や議論の様子は見てきましたが、取締役としての取締役会への参画はこの6月からです。私が取締役会議長として残り、議事を運営することが、新経営体制の門出がスムーズになると考えました。

また私自身がこれまで国内外で築いてきた、様々な業界・アカデミアの人脈も、1～2年をかけて新社長に引き継いでいきます。

「オンリーワンビジネス企業」を目指して

これまで私は、製紙と環境の両軸で「オンリーワンビジネス企業」になるという成長ストーリーに心血を注いできました。「オンリーワン」でなければ、いずれ価格競争に陥るとの危機感もありました。

「オンリーワンビジネス企業」とは、他社には真似のできない唯一の存在です。すでに当社グループには、徹底して異物混入を排除した三島工場のクリーンペーパー製造技術、顧客ニーズに柔軟に対応するための多品種・小ロット生産、きめ細かな営業活動などの他社にはない特長や強みがあります。このほか、製造過程における二酸化炭素の排出量を大きく抑えた段ボール原紙・クラフト紙や、原料に古紙を使用しつつも柔らかな使い心地を備えた衛生用紙など、当社グループならではの製品群に加えて、資材調達・開発・製造・品質管理・販売・アフターフォローなど、企業活動のすべての分野で差別化を図り、それらを組み合わせることで、「オンリーワンビジネス企業」は強化できると考えます。

ステークホルダーの皆様へ

私は、思いやりの強い父の背中を見て育ってきました。経営は、時に、非情で厳しい判断をしなければなりませんが、それでも常に、父から学んだ思いやりや謙虚さ、感謝の気持ちを経営においても自分の軸として大切にしてきました。実際、一人では難しくても、周りの方々に手を貸していただくことで、2倍、3倍の力が発揮できることを何度も経験してきました。新たな経営体制では、木村CEOを支え、相互に連携しながら、製紙と環境の両輪で、オンリーワンビジネスの構築を目指します。

また、従来からの紙を通じた環境への貢献に加え、リサイクルビジネスを軸とした環境関連事業、さらには南アルプスの井川社有林での環境保全の取組みを通じ、持続可能な社会・環境づくりに寄与していきます。社会課題の解決を図ることは、新規事業の創出や育成にもつながり、社員の誇りやモチベーションもさらに高まり、当社グループ自体のサステナブルな成長を支えることにもなると考えます。

当社グループは「オンリーワンビジネス企業」を目指し、これからも社会と環境に貢献する事業を推進してまいりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役会長

松田裕司

製紙事業で培った強固な経営基盤をベースに「リサイクルビジネス」で成長を牽引していく

代表取締役社長
木村 隆志

社長就任にあたって

2025年6月26日の定時株主総会にて新たに代表取締役に就任した木村隆志です。社長という大役の責任の重さを考えると、身の引き締まる思いです。

私はこれまで長く経営企画に携わり、経営に近いところで重大な意思決定の場にも立ち会ってきました。当社グループはこれまで、製紙事業を基盤に環境関連事業を成長ドライバーとして、この両輪で成長を図る基本的な路線を歩んできました。この方向性は、新たな経営体制下でも変わりません。また、安全な労働環境とコンプライアンスを重視する姿勢も、引き続き継承していきます。

一方で、全体的な紙需要の縮小トレンドの中で、社員が下向きになりかねない雰囲気が一部で見られます。この部分は変えていきます。天然素材でできた紙は、他素材に比べて環境面への負荷は大きくありません。また、ファンシーペーパーの特徴である紙の色や風合いは文化そのものですし、特殊機能紙には、最終製品として目に触れる機会はありませんが、お客様の生産性向上に大きく寄与する工程紙など、高い評価をいただいている製品もあります。基盤事業としての紙製品の供給を通じて、また、今後の持続社会の形成に欠かすことのできない重要なインフラであるリサイクル事業を通じ

て、当社が提供する価値とは何なのかを再認識し、改めて当社グループで働いていることに誇りを持ち、前向きに考え行動する組織にしていきます。

当社グループは、「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」ことを経営理念に掲げています。経営理念の「ユニーク」は、差別化された製品・サービスを通じてお客様に選んでいただく付加価値を提供できること、「存在感のある」は、お客様にとってかけがえのない存在になることだと私は解釈しています。

不確実性の高い事業環境の中では、グループの社員全員がお客様に向き合い、主体的に考え、行動することが不可欠です。人が最も重要な経営資源だと考えていますので、エンゲージメントを高めていくことは重要なテーマです。これまで以上に心理的安全性を確保しつつ、経営も含めたグループメンバー間での対話を重ね、メンバー全員で私たちの共通の目標でもある社会と環境にポジティブな価値を創出する経営を行っていきます。

長期ビジョン達成のためには「今を変えて進化する」ことが必要です。

代表取締役社長
木村 隆志

2002年
特種製紙(株)入社

2016年6月
当社経営企画本部企画業務部長

2022年7月
同理事経営企画本部長

2024年7月
同執行役員資源再活用本部長

2025年4月
同常務執行役員社長付

2025年6月
同代表取締役社長(現職)

2024年度の総括

2024年度は、工業用途の特殊機能紙の販売が好調に推移し、期初に立てた計画を期中で上方修正しました。売上高は前期比9.6%増の948億円、営業利益は同71.0%増の39億円、経常利益は同0.6%増の62億円となりましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損失として減損損失や事業構造改善費用などを計上した関係から同21.4%減の36億円となりました。

経常利益においては2年連続で最高益を更新するなど、概ね順調に推移していると評価できる一方、第6次中期経営計画の目標に向けてはまだまだ満足のいく利益水準とはいえません。中期経営計画は、中長期の方針を示す羅針盤であり、約束事です。2025年度はその最終年度として、最後まであきらめず目標数値の達成にこだわり続けていきます。

長期ビジョンの達成に向けて

当社グループは長期ビジョンの中で10年後の数値目標に「営業利益100億円」を掲げています。その内訳は製紙関連50億円、環境関連50億円と示していますが、両事業の比率よりも、100億円という全体目標へのこだわりを強く持っています。

一方、今の実績数値から長期目標の数値への到達にはギャップもあると認識しています。特殊素材事業の成長施策をどう打ち出していくか。資源再活用事業でどれだけ長期ビジョンの数値に近づけられるか。長期目標を実現していくためには、M&Aや他社との提携も重要な要素の一つと捉え、事業戦略の詳細を詰めているところです。

具体的なロードマップや施策は、第7次中期経営計画の策定後にお示ししますが、大きなマクロ環境の前提条件として考慮しなければならないのが、国内の労働力不足の問題です。特に、交替勤務で働く社員も多い装置産業の当社グループにおいては、将来的な人手不足に備え、対策を講じる必要性があります。また、労災がなくならないことも問題です。働き方を変え、業務効率化で仕事の進め方を変え、働く環境そのものを改善することで、社員の負担軽減と労働生産性の向上を図らなければなりません。

社長就任にあたって、私は、「今を変えて、進化する」とのメッセージを社内に発信しました。「今を変えて」には、今のままやっていたら成長を成し遂げることができないという危機感を、「進化する」には社員と共に明るい未来に向かいたいという思いを込めています。

成長ドライバーはリサイクルビジネス

リサイクルビジネスは、新たな事業領域として推し進めていますが、実は製紙事業も、古紙の再利用

や廃棄物由来の原燃料の活用など、リサイクルとの高い関連性・親和性があります。

例えば新東海製紙 島田工場では、2002年から廃棄物由来の木質チップを活用したバイオマス発電を行っており、バイオマスボイラーの技術や、RPF(古紙や廃プラスチックを主たる材料とする固形燃料)に関するノウハウも蓄積してきました。さらに、製紙事業に従事してきた化学系の技術者の知見が、プラスチックリサイクル等の分野でも活かせています。製紙事業で培った技術やノウハウ、人材などの経営リソースを、リサイクルビジネスで活用できる点は大きなアドバンテージです。

国内ではすでに、RPFを軸に、グループ会社が収集した廃棄物でレックスがRPFを製造し、新東海製紙 島田工場や当社三島工場などでそれを燃料として活用するといったグループ内エコシステムを構築しました。長期的にはこうした取組みの海外展開も視野に入れています。

業界における独自ポジション

国内製紙業界は、デジタル化の進展で情報伝達媒体としての紙需要が急速に縮小しています。当社グループは、段ボールなどの産業素材や、トイレットペーパーなどの生活商品、工業用特殊紙などの特殊素材が事業の柱ですので、製紙事業にも成長を期待する余地があります。

リサイクル業界は、中間処理事業者やリサイクル事業者などの競合が数多くありますが、当社グループは、製造業でもありリサイクラーでもある企業集団として独自のポジションを築いています。

資源循環が大きく注目されており、リサイクル品を使っていこうという機運が高まっていますが、利用を促進するには品質管理が必要になります。ここには、製造業で培ってきた製品分析・品質管理のノウハウを応用することができると考えています。

また当社グループは、RPFの製造・販売を軸にしたM&Aを通じて、廃棄物の収集エリアやリサイクル領域を拡張してきました。なかでも生産したRPFを使用する出口がグループ内にあることは、中間処理やリサイクル事業を進める上での安心感にもつながっています。廃棄物の収集、RPFの製造・使用まで、グループ内で川上と川下の両側のアプローチができることは、今後のリサイクルビジネスの発展を考える上でも大きな強みとなります。

企業価値の向上に向けて

こうした独自のポジションの強みを活かし、基盤事業である製紙事業から得られるキャッシュを、成長分野へと充当することで事業成長を図ります。

成長投資にはM&Aも含みますが、開発投資の一例としては、他社とも協業し、製紙工場から出る廃棄物をリサイクルして別の用途の製品に作り上げることを検討しています。そのほか、温室効果ガス(GHG)排出量削減、業務効率化に向けた投資や、経営基盤を強化するための人的投資も予定しています。

設備投資に関しては、マクロの業界環境も勘案しながら、スクラップ&ビルドをどう進めていくかが課題です。一方で、企業価値という視点では、当社グループのPBRが1倍を割れた水準が継続していることを、経営課題として重く受け止めています。

製造業でもありリサイクラーでもある企業集団としての独自性を活かし利益向上にこだわります。

装置産業である当社グループは、固定資産比率が高い特性があります。さらに中堅メーカーでもある当社が、積極的に成長投資を実行しつつ、安定的に事業を継続するには、自己資本比率としては50～60%程度の水準を保つことが重要と考えます。

当社グループの株主資本コストは9%程度と認識していますが、現状のROEがその水準を下回っていることが、PBRの水準に影響しています。引き続き資本効率を意識した事業ポートフォリオ管理を推進し、投資に対するリターンの管理強化も図ります。

何より優先すべき根本的な命題は利益を上げることだと捉えていますので、成長施策の実行に人を重点配分するなど、人材戦略の見直しも図りながら、挑戦を繰り返し収益力強化につなげていきます。

そして財務体質の健全性と成長戦略のバランスを取りながらレバレッジコントロールを行い、成長投資の拡大を通じてROE9.0%以上を目指します。

サステナビリティは経営の中心

経営理念に社会と環境への貢献を謳っているように、サステナビリティは、当社グループ経営の中心に位置します。

環境面では、製紙事業における古紙利用やバイオマスエネルギーを活用した低炭素操業、環境事業におけるサーマル・マテリアルリサイクルや井川社有林の保全・活用など、当社のビジネスモデルそのものが地球環境の負荷低減に貢献しており、さらにこれを進めていきます。

社会の面では、やはり人材です。冒頭で触れた社員のエンゲージメント向上が重要であり、社員が面白がって仕事に取り組める環境を整備することが必要です。人員の確保は大きな課題だと申し上げましたが、当社には社員の紹介で入社してくれる人材がたくさんいます。これは非常に嬉しいことですし、紹介したいと思ってもらえる会社でありたいと思います。一方で、人材の流動化が進む中で、ある程度の離職はやむを得ないことかもしれません。ただ、縁あって入社してくれた社員には長く一緒に働く選択をしてもらいたいですし、そのためには、多様な価値観や考え方を持った人材が、それぞれのキャリアプランを実現しながら、共に当社の成長ストーリーを歩んでいけるよう、しっかり会社の将来像を共有していきたいと思います。社内公募やキャリア形成支援の運用強化などにもこれまで以上に取り組んでいきたいと考えています。

ガバナンス面に関しては、私がこれまで取締役会に陪席してきた中では、社外取締役の方々が、経験に基づいて鋭いご指摘・ご意見を忌憚なく発言され、非常に闊達な議論を通じて実効性の高いガバナンス体制が構築できているとの印象があります。一方で、ここ数年のM&Aによって、売上高は約100億円、グループ社員数は約450人増えていますので、PMIの一環として、新たにグループ化した企業のガバナンスを引き上げ、グループガバナンスの実効性を高めていくことが重要だと考えます。

新たにグループ入りした社員に向けて、当社グループの経営理念や目指すべき企業像の浸透を図ることは今後の課題の一つです。グループ共通の価値観を醸成するには、既存の規範を押し付けるのではなく、新たに加わった社員の意見も取り入れて刷新することを検討するなど、より良いグループにしていくようグループメンバー全員で取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様に向けて

基盤事業の製紙事業と成長ドライバーの環境関連事業を通じて、10年後の当社グループは、持続可能な社会のど真ん中で事業を展開する、製造業でもありリサイクラーでもある企業集団として、独自のポジションを確立していたいと私は思います。製紙事業で培った、技術やノウハウ、人材や設備を環境関連事業に応用し、わくわく感を忘れることなく、社員全員で前向きにチャレンジしていくことが重要です。

来年は特種東海製紙になって20期目の節目を迎えます。リサイクル技術や製品開発力に磨きをかけ、社会と環境に貢献し世界で存在感を発揮する企業を目指していきますので、ステークホルダーの皆様には引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

わくわく感を忘れることなく すべての社員と成長ストーリーを 歩んでいきます。

代表取締役社長

木村 隆志

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。

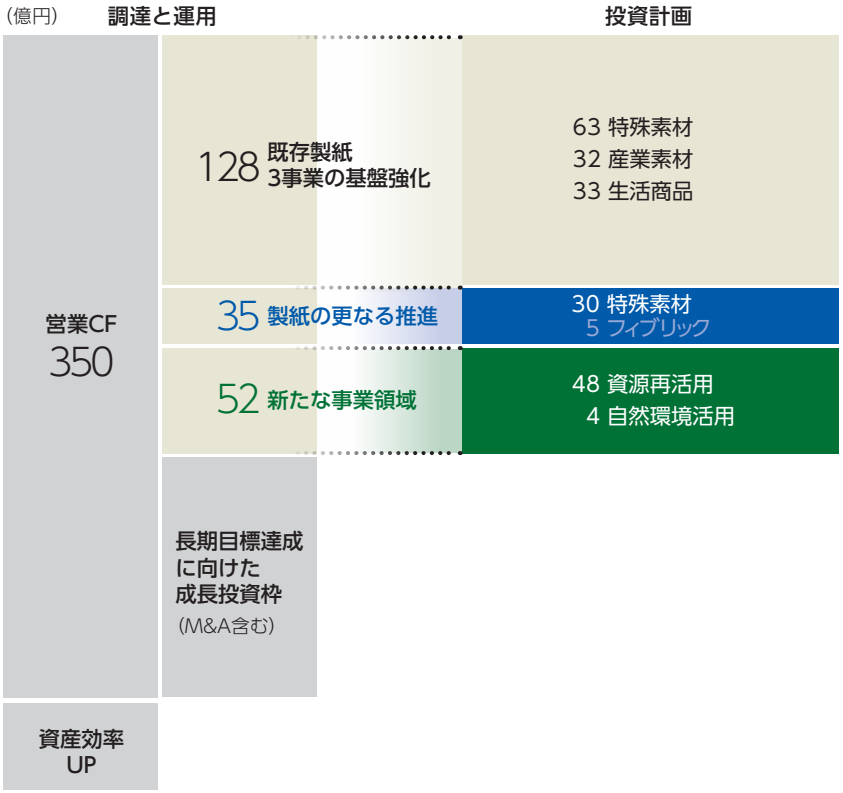
定量目標と管理項目

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%

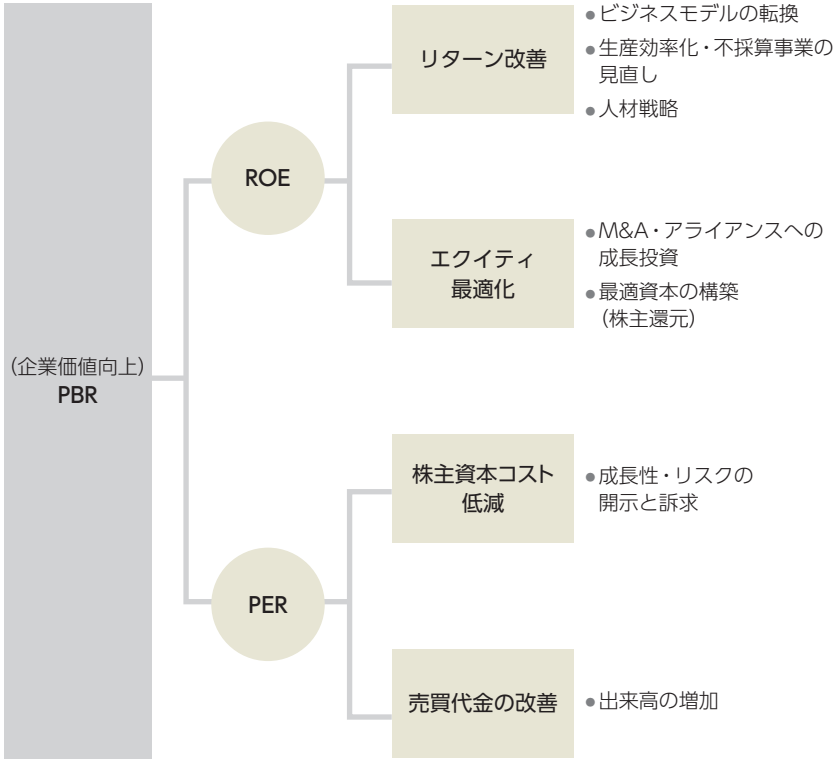
資金・投資計画と進捗

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

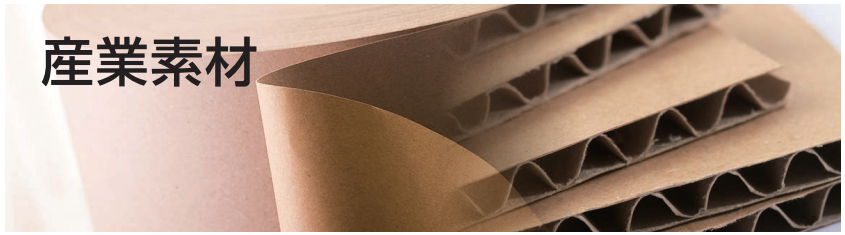
環境関連

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。

持続可能な社会を実現させるマテリアリティ

循環型社会へ移行しつつある中、社会・環境を持続させるための取組みと、当社グループの企業価値向上を図る取組みが同じ方向性であることを改めて明らかにし、サステナビリティへの活動を加速させていくため、今後重点的に取り組むべき7つの課題を抽出しました。

マテリアリティの特定プロセス

外部環境の整理 → 社内の取組み内容の調査（内部環境の整理） → マテリアリティマップの作成 → マテリアリティの特定

7つのマテリアリティと目指す姿

地球環境との共生

	マテリアリティ	目指す姿
1	気候変動問題への対応	化石エネルギーからバイオマス主体へのエネルギー転換を早期に進めたことで、製紙業界の中でも少ないCO_2排出量での生産活動を実現できています。低炭素操業のアドバンテージを進化させるため、そして2050年カーボンニュートラル社会を実現させるため、気候変動問題への対応を実践し続けていきます。
2	社有林の活用と生物多様性保全への貢献	一団地として日本最大規模を誇る井川社有林は、製紙業のルーツと未来をつなぐ重要な自然資本です。豊かな南アルプスの大自然を次の世代へ受け継いでいくため、主体的な保全活動を行いながら、その自然資本の価値を社会へ還元する活動を行っていきます。
3	持続可能なサプライチェーンの維持	人々の暮らしや産業・文化の発展に欠かせない紙を安定的に供給し続けるためには、工場における生産効率向上だけでなく、上流・下流のサプライヤーとの連携・協力を深めていく必要があります。物流面はもちろん、原材料の調達先である海外を含めたグローバルな視点でサプライチェーンの維持に努めていきます。
4	資源の有効活用と環境負荷の低減	紙の原料となる森林資源、古紙や薬品、製紙に必要なエネルギーなど、限りある資源の循環活用が確立されているのは製紙業の特長です。20年以上にわたるRPF・バイオマス燃料活用のノウハウを次なる循環型ビジネスへつなげるため、資源循環へ引き続き取り組んでいきます。
5	安定した製品提供と新製品の開発	デジタル化の進展に伴って紙を取り巻く需要環境は大きく変容しています。これを成長の契機とするため、中堅メーカーならではの機転を活かし、環境配慮型製品の開発など今後ニーズの伸長が見込まれる分野へのアプローチを積極化していきます。
6	地域・社会への貢献	工場が位置する地元地域、そして社会を構成する一員として、教育機会の提供や文化興隆への支援など、活動の環を広げてきました。将来にわたって地域・社会と共に歩んでいけるよう、これからもステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを重ねていきます。
7	安心安全に働ける職場環境づくり	事業ポートフォリオを変革し、目指すべき企業像へ邁進していく上で最も重要な財産は人です。新たなビジネスへチャレンジしていくための企業風土を醸成するため、安心して働ける職場環境を提供し、従業員一人ひとりとの信頼関係を深めていきます。

地域・社会との共生

マテリアリティとKPI

持続可能な社会と中長期的な企業価値の向上を同時に実現するためには、絶え間なく変容する社会・環境との接点を常に模索し、ステークホルダーが求める価値を追求し続けることが必要です。実践的なサステナビリティ経営が今後さらに求められていく中、次期中期経営計画の策定と併せて現在のマテリアリティも再検討し、より実効性のある課題・指標へ更新していきます。

地球環境との共生

No.	マテリアリティ	KPI 定性目標	対象範囲	主な取組み	定量目標（※記載がある場合を除き2030年度を対象）	現状数値（2024年度実績）	関連ページ
1	気候変動問題への対応	生産活動に伴うCO_2排出量の削減	産業素材 特殊素材 生活商品	● 省エネルギー活動の推進 ● 新規設備の導入を含むボイラー運用の効率化 ● 再生可能エネルギー発電設備の検討、導入	● 生産活動に伴う化石エネルギー起源CO_2を2030年までに2013年度比 38%削減	37.51%	P20~21
2	社有林の活用と生物多様性保全への貢献	30by30に基づく生物多様性保全活動の推進	環境関連	● 長期運営方針に基づく井川社有林の管理 ● 30by30アライアンスへの参加 ● 自然共生サイトの管理措置実行 ● 地域との協働による保護保全活動	● 希少な高山植物保護を目的とした防鹿柵エリアおよび群生地の監視、巡視による植生保全状態の確認	監視・巡視2回／年	P22~23
		森林資源維持活用		価値創出に向けた地域とのコミュニケーション	● 井川社有林におけるJクレジット創出量の維持	1,410t-CO_2／年	
3	持続可能なサプライチェーンの維持	「木材調達に関する基本指針」に基づく責任ある原料調達の推進	産業素材 特殊素材	● 基本指針に基づく責任調達の実施と開示 ● FSC®認証製品の供給 産業素材:FSC-C131179 特殊素材:FSC-C016921	● 木材原料（製紙用チップ、バージンパルプ）におけるトレーサビリティ 100%の維持 ※トレーサビリティの確保はトレーサビリティレポートまたは合法証明書の取得による	● 産業素材 100% ● 特殊素材 100%	P21
		ホワイト物流の推進	産業素材 特殊素材	● 出荷確定時間の早期化 ● 荷待ち時間の削減 ● 荷役時間の短縮 ● 荷物到着時間の見直しと緩和への働きかけ	● 目標（残業時間960時間/年未満）達成済みのため2024年度実績水準を維持	814時間／年	
					● 島田工場構内における2時間以上の待機トラック数0台	1,423台／年	
		グループでの重大な人権侵害ゼロ	グループ全社	● 人権研修、人権DD、人権方針の浸透、内部通報制度の充実化、調達方針の制定、公表	● グループ全体での重大な人権侵害発生 0件 ● 人権方針浸透度90%以上（アンケート調査）	グループ社内役員・当社管理職の人権研修受講率100%	P30
4	資源の有効活用と環境負荷の低減	古紙利用率の向上	産業素材 特殊素材 生活商品	● 古紙リサイクル率向上への取組み	● 2025年度目標（古紙利用率65%以上の維持）達成済みのため2024年度実績水準を維持 ※1 （古紙利用率%=古紙由来原料の年間投入量t／年間投入紙料t）	72.81%	P24
		廃棄物最終処分率の低減		● 焼却灰、ペーパースラッジの有効活用 ● グループ会社間での連携強化	● 2025年度目標（生産活動に伴って発生する廃棄物の最終処分率 1.6%以下の維持）達成済みのため2024年度実績水準を維持 ※2	0.14%	

マテリアリティとKPI

地球環境との共生

地域・社会との共生

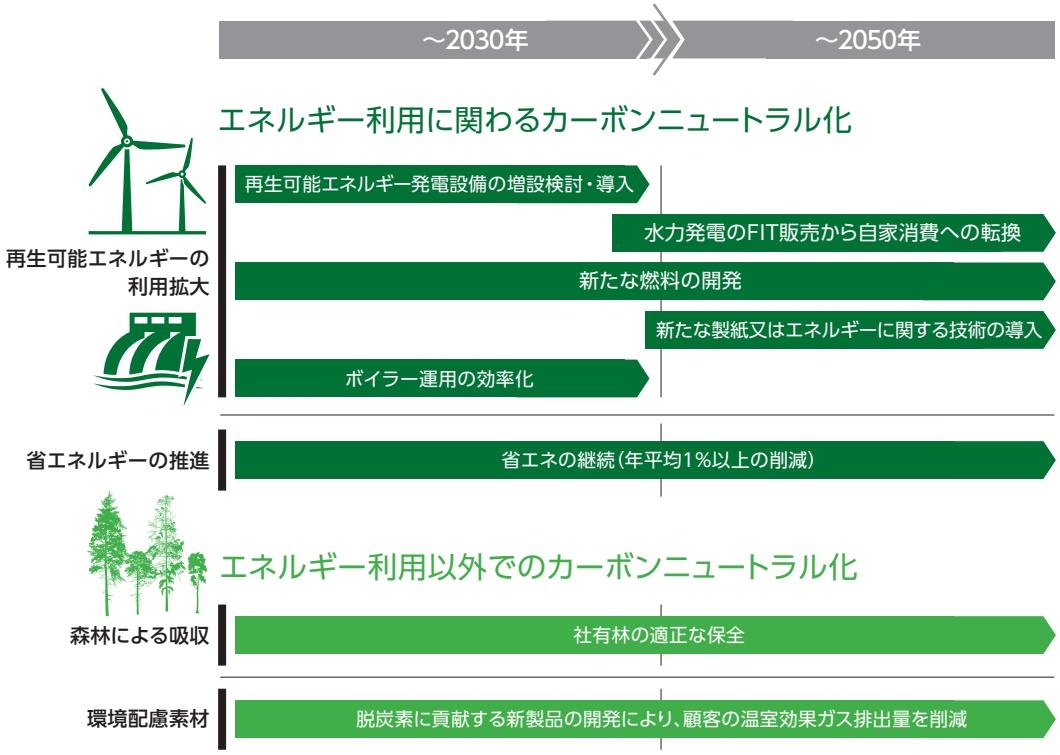
No.	マテリアリティ	KPI 定性目標	対象範囲	主な取組み	定量目標（※記載がある場合を除き2030年度を対象）	現状数値（2024年度実績）	関連ページ
5	安定した製品提供と新製品の開発	顧客満足度の向上	産業素材 特殊素材 生活商品	……顧客満足度向上に向けたロードマップを参照（▶P26）……			P26
		環境配慮型製品の拡充		● 環境配慮を主軸においた新規紙製品の開発	● 環境配慮型製品のラインナップ 150製品以上	110	P25
6	地域・社会への貢献	地域社会との対話の推進	グループ全社	● 地域への教育機会の提供 ● コンペティションを通じた紙文化活動	● 貢献活動、コミュニケーション数 100件以上／年	98	P27
7	安心安全に働ける職場環境づくり	女性活躍の推進	特種東海製紙	● 女性活躍を中核においたダイバーシティの推進 ● 働き方改革の推進	● 管理職および管理職候補者層における女性比率 10%	9.6%	P29
					● 育休業取得後の女性社員、および配偶者出産後の男性社員の仕事と家庭との両立支援制度利用率 60%※3	57.1%	
		休業災害の撲滅	グループ全社	● 安全教育の推進 ● 健康経営の推進	● 休業災害度数率 1.05以下 ● 休業災害強度率 0.09以下	1.94 0.05	P31
		エンゲージメントの強化	特種東海製紙	● 上司、同僚間のコミュニケーション促進 ● 社内広報活動の推進	● ワークエンゲージメント製造業平均（49.5）以上（2026年度） ● エンプロイーエンゲージメント全産業平均（47.4）以上（2026年度）※4	49.4 47.5	P29

※1 日本製紙連合会が掲げる製紙業界の古紙利用率目標に準じて策定。
※2 日本製紙連合会「環境行動計画」に基づき、将来にわたって安定的に廃棄物の最終処分率を低位に抑えていくために策定。
※3 新たな両立支援制度の導入に伴い、対象とする制度を拡大し、2024年度より目標を20%から60%に改定。
※4 中長期の目標設定には情報が不十分であるため短期的な目標設定とした。

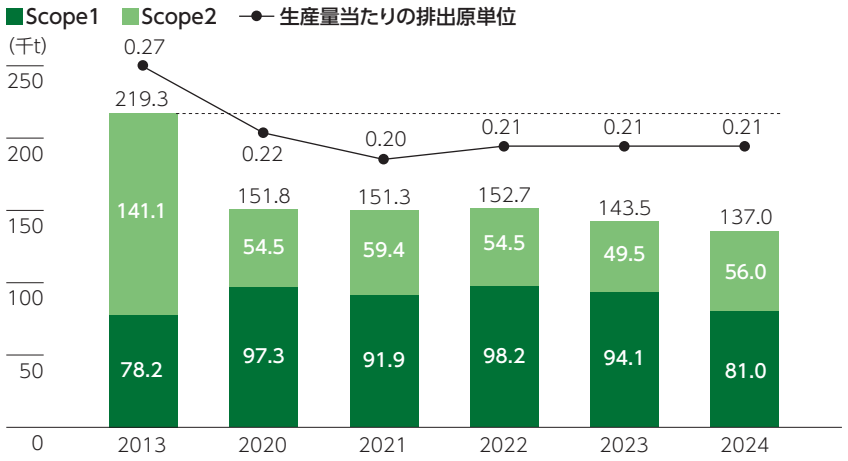
カーボンニュートラル社会の実現に向けた活動

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



CO_2総排出量（Scope1,2）



再生可能エネルギーの活用

水力・太陽光・風力発電でクリーンエネルギーの活用を進めています。赤松水力発電所では「再生可能エネルギー固定価格買取制度（FIT制度）」適用のもと、発電したすべての電力を販売しており、その売電量は約16,000世帯分の年間使用電力量に相当します。三島工場では2013年から太陽光・風力発電を稼働させており、電力会社への販売のほか工場内の照明の電源として利用しています。また、2023年には家庭紙の製造・販売を行うトライフの2工場でも太陽光発電の導入・運用を開始しました。

赤松水力発電所

トライフ 関東工場

TCFDフレームワークに基づく開示

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明以降、ステークホルダーと当社グループの気候変動に関する取組みについてのエンゲージメントを強化するため、TCFDのフレームワークに基づいた情報開示を進めています。

ガバナンス

サステナビリティ推進室が、各事業本部と対話を行い気候変動に係るリスク、機会および対応策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討結果に基づく方針や重要事項について取締役会への付議・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。

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。

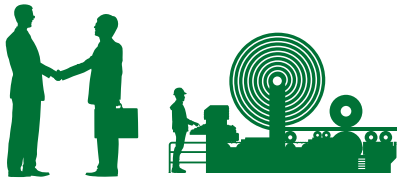
指標と目標

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。

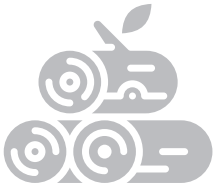
TCFD提言に基づく情報は、TCFDレポートとして当社グループのウェブサイトにて公表しています。詳細については当社ホームページをご覧ください。

サプライチェーン

「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。



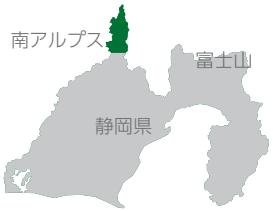
木材原料におけるトレーサビリティ100%

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。

物流に係る推進活動

各拠点での円滑な物流を実現させるため、グループ内に2つの運送会社を有しています。ムリ・ムダを排除し、輸送業務のさらなる効率化と物流に携わる人の働きやすさ向上を図るため、取引先や関係会社との対話を重ね連携を強化しました。

井川社有林の保全と利用



1895年に大倉喜八郎が井川山林24,430haを取得し、木材生産（製材、製紙原料）に活用したのち、社会環境の変化に伴って1982年に木材生産から撤退、適切な管理を行いつつも人為的な影響を極力排除し、自然度を高める森林保全活動を行ってきました。南アルプスの大自然を守りつつ、企業価値向上への活用に磨きをかけるため、保全と利用の好循環を生み出すモデルづくりを進めています。

一団地としては日本最大面積
24,430ha
（JR山手線の内径の約4倍）

固有の生態系を育む原生的自然
天然生林が占める比率
80%

活用の変遷

明治40年～
パルプ、製材用として木材を活用

昭和40年代～
山小屋の運用を開始

現在
次世代に向けた保全と利用
ウイスキー製造

地域・企業との協力体制の構築

豊かな生態系の持続的な保全には、観光事業などから得られた収益を保全活動に還元する仕組みが必要であるという認識のもと、2024年4月、同じく大倉喜八郎をルーツに持つ大成建設株式会社と7年間の山林利用・保全の連携協定を締結するとともに、静岡市との「南アルプス・パートナーシップ」に参加しました。高山植物を保護する防鹿柵の設置など従来からの取組みに加え、植生調査や観光客と連携したモニタリング、山小屋のオフグリッド施設化（外部インフラから独立した施設）の検討など、自然と人との共生を目指した活動を実施していきます。

防鹿柵の設置

美化活動

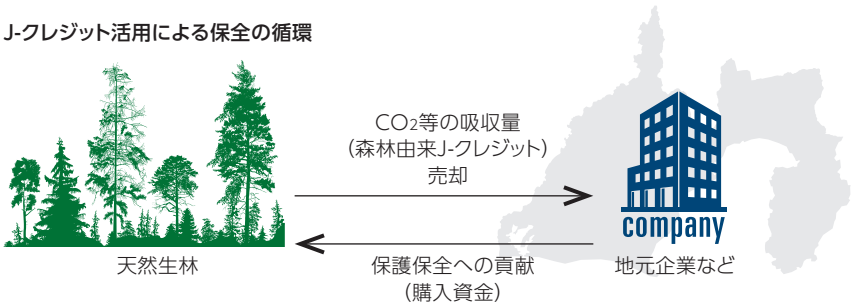
Dessin Series Flora & Fauna

様々な動植物が永い時間を経て育んできた南アルプスの豊かな生態系。造り手の想いと経験を積み重ねながら理想の香りと味を創りあげていくウイスキー。これらに共通する「調和」が井川蒸溜所の目指す12年物のウイスキーであり、それまでのプロセスを表現するのがこのデッサンシリーズです。高山植物の持つ繊細な美しさを体現したFlora、野生動物の精悍さと気品を具現化したFauna、南アルプスに生育する動植物をモチーフとしたこのシリーズをレギュラーモデルである12年物の発売まで毎年展開していく予定です。

森林由来のJ-クレジットの活用を開始

適切な森林経営活動を環境価値として国が認証するJ-クレジット創出プロジェクトに井川社有林の一部が登録されました。広大な面積を保有している一方で、亜高山帯に生育する樹種のCO_2吸収量の算定根拠となるデータが不足している点が課題でしたが、綿密な交渉を重ね、認証の獲得にいたりました。対象面積の8割以上を天然生林が占めるクレジットは国内でも極めて稀な例です。クレジットは大井川流域など静岡県内を中心に外部販売を行うとともに、井川蒸溜所で排出する温室効果ガスのオフセットに利用しています。

J-クレジット活用による保全の循環



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「民間の取組み等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。

事業における自然資本関連の影響と依存の評価一覧

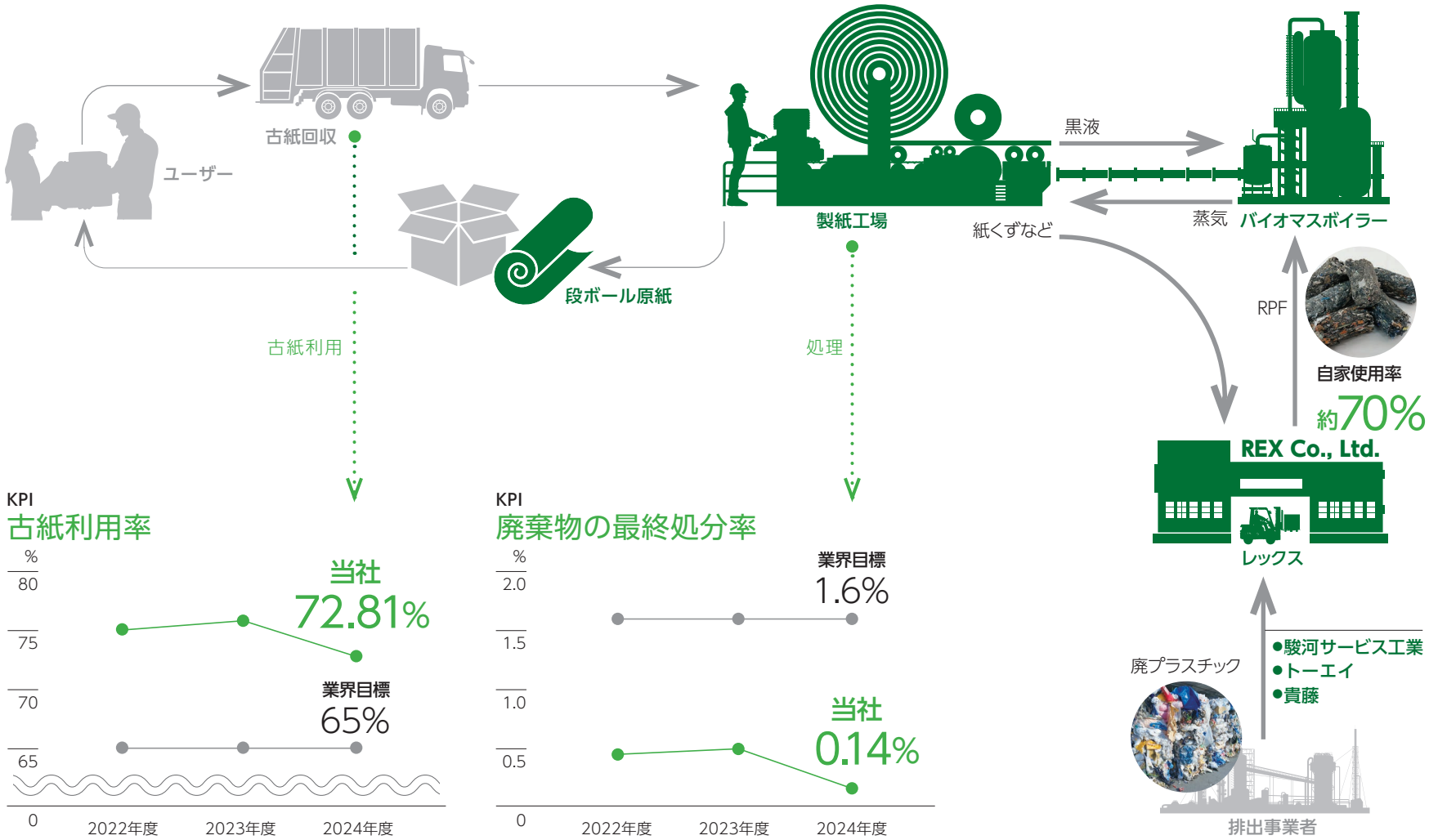
		影響				
		土地改変	給水	温室効果ガス	汚染	
種別	工程	陸域	水使用	GHG	大気	水・土壌
製紙	製造	—	Very High	—	Middle	High
発電	バイオマス	High	Middle	High	High	Middle
	水力	Low	Low	—	—	—

		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

製紙業における資源循環

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。



KPI
古紙利用率

KPI
廃棄物の最終処分率

環境配慮型製品の例

デジタル化の進展により紙に求められる役割が変わりつつあるなか、脱・減プラスチックをはじめとした環境配慮型製品への需要は伸長しています。立体成形物であるモウルド製品や、ファンシーペーパーを応用したパックなど、環境にやさしいだけでなく、幅広いニーズに応じた様々な意匠性・機能性を持たせた製品を展開しています。

FPスタンドパック

焼き菓子やナッツ、紅茶のティーバッグなどに使用することができるチャック付きの袋です。内側にはアルミ蒸着フィルムを貼付し高いバリア性を付与、外側には様々な色・浮き彫りをあしらったファンシーペーパーを用いることでデザイン面での柔軟性を持たせています。

ハイエンボスボックス

マイクロフルート素材に「ハイエンボス技術」を用いて従来のエンボスにはないキルティング柄の浮き上がり感を実現したパッケージ製品です。TANT BOARD–Fを化粧紙に使用することで、革のような柔らかな質感を演出します。

段ボール古紙配合ペーパータオル

段ボール古紙を用いながらも、手触りがよく吸水性も抜群のペーパータオルです。リモートワークの普及などにより、ペーパータオルの原料に使用されるコピー用紙や上質紙の古紙が減少傾向にある中、従来使用してこなかった段ボール古紙での製品製造を実現しました。

シルキーモウルドはがきサイズ　パステルカラー

「文具女子博トーキョー」や「推し活EXPO」でも好評をいただいたパステル調のモウルド製品です。ファンシーペーパーで培った染色技術により、ECサイトで販売している4色に限らず、お客様のご要望に合わせた特注カラーでの提供も可能にしています。

採用事例

ウェットモウルドが合同会社COCOO様の浮漆（ふうるし）「KOMLA」に採用いただきました。タンブラー形に成形されたウェットモウルドにCOCOO独自の手法で天然漆をコーティングしたもので、天然素材だけで構成されたプラスチック代替素材として幅広い業界から注目されています。

さらなる顧客満足度向上に向けた取組み

取り扱う商品によって様々な方が顧客となります。商品を利用していただく一般消費者だけでなく、製品を流通・販売、加工していただく企業もまた重要なパートナーでありお客様です。業態や製品、サービスが異なる多様なお客様の要望にこれまで以上にきめ細かく対応するため、事業内容に合わせて主要なターゲットと指標を定め、グループ全体で顧客満足度のさらなる向上に向け施策を実施しています。

さらなる顧客満足度向上に向けたロードマップ

指標	指標に対する取組み 2024	2025	2030
顧客満足度調査の導入と運用	調査の導入と結果分析	顧客満足度調査の運用（1年サイクル）	
	コミュニケーションの質と頻度を高めて、顧客数の増大を図る（PDCA・半年サイクル）		
製造物に関する法令違反ゼロの維持	現状把握・法令違反のリスク評価	リスク低減策のシステム構築と運用	
クレーム件数の削減	ユーザーの要求品質把握・品質向上への取組み（随時）		
顧客利益につながる提案	提案活動のPDCAサイクル実施		
ヒアリング調査の運用	調査先の検討	初期調査の実施・結果分析	定量目標化とモニタリング
	顧客訪問・WEBミーティングによる対話の実施		
ISO9001「顧客満足度」Aランク比率 ※ISO9001に係る自社アンケート結果	現状分析およびターゲットの選定	対策立案・実行	さらなる比率UPのため再立案・再実行
	品質の向上、価格優位性への取組み		

地域・社会への貢献とコミュニケーション活動

持続的に企業活動を行っていくためには、地域・社会の一員として、あらゆるステークホルダーの皆様にとって価値ある企業であり続けなければなりません。次世代の子供たちへの教育機会の提供や地域協働への参画など、地域・社会の皆様から信頼を寄せていただけるよう貢献・コミュニケーション活動を積極的に実施しています。

社会とのつながり

『紙わざ大賞』　様々な意匠性・機能性を付与した素材を提供することで文化の興隆に寄与してきました。紙を介した当社グループと文化とのつながりの一つが、自由な発想と創作を対象とするアートコンペティション・紙わざ大賞です。全国より幅広い年齢層の作者にご参加いただいており、ユーザーと共に素材の可能性を探る交流の場として活用しています。

地域コミュニティとの交流の例

工場見学　各地域の学校から工場見学を受け入れるなど、地元学生の皆様に教育機会の提供を行っています。日常的に触れる機会が多い紙がどのように作られているかご覧いただくのはもちろん、将来の進路選択の一助としても活用いただいています。

地域協働への参画

森づくりツアー　井川山林が持つ自然の恵みを社会へ還元する取組みの一環として、静岡市と協働で南アルプスの森づくりツアーを開催しました。静岡市内のお子様を対象に、当社グループの社有林に位置する椹島周辺で自然観察やドングリ拾い、ミズナラの苗の植樹を体験いただきました。

人的資本に係る取組み

本年2月に開示しました「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」では、製紙と環境の両輪での成長を実現するため、経営戦略と連動した人材戦略の方向性を記載しています。今後の具体的な取組みは、来期からスタートする第7次中期経営計画と連動する形で策定し実行していきます。

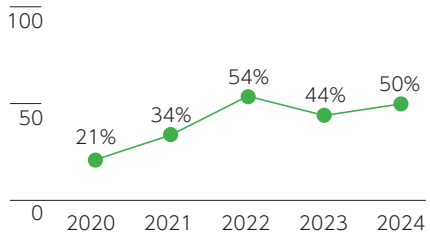
必要なテーマ	人材課題
事業ポートフォリオの転換	❶ 経営人材の育成
	❷ 専門人材の確保・育成
	❸ DE&Iの推進
	❹ 最適人事配置
生産性・効率性の向上	❺ DX人材の確保・育成
事業規模拡大に伴う組織風土の醸成	❻ エンゲージメントレベルの向上
資本市場目線での企業活動	❼ 成長に向けた従業員への意識づけ

主要施策	対応する課題
タレントマネジメントシステムの構築	❶ ❷ ❸ ❹ ❺
専門人材・多様な人材の積極採用、リスキリング	❶ ❷ ❸ ❺
経営人材の選抜教育	❶
社内公募、社内副業の制度化、キャリア形成支援運用強化	❷ ❸ ❹ ❺ ❻ ❼
処遇制度のさらなる充実（継続的な賃上げ、適正配分）	❷ ❺ ❻
経営理念・会社方針の浸透	❻ ❼
社内コミュニケーションの促進	❻ ❼
時間と場所にとらわれない働き方の推進	❸ ❻
株式報酬制度の導入	❻ ❼

専門人材・多様な人材の積極採用、リスキリング

新たな事業領域への挑戦や成長分野の強化のため、キャリア採用比率を高めるとともに、キャリアコースに高度な専門性を認定するエキスパート職を設け、管理職と同等の処遇とすることでスペシャリストの育成を図っています。

キャリア採用率



経営人材の選抜教育

経営幹部からの推薦・自薦により候補者を選抜し、研修プログラムの受講や関係会社への派遣などにより経営人材の育成を行っています。

処遇制度のさらなる充実（継続的な賃上げ、適正配分）

持続的な企業価値向上には人材への投資が不可欠であるとの考え方のもと、ここ数年継続して賃上げを実施しています。今後も業績や事業環境を考慮しつつ、賃上げを含む人材への投資を積極的に行っていきたいと考えています。

社内コミュニケーションの促進

本年3月に社内コミュニケーションアプリを導入し、ダウンロード率が80%超となりました。経営理念や方針、事業や製品の紹介、イベントやトピックスなど様々な情報を発信・共有することで、会社の理解並びに帰属意識・一体感の醸成を図ります。

社内公募、社内副業の制度化、キャリア形成支援運用強化

制度化には至っていませんが、新規事業やプロジェクトの立ち上げ時に希望者を募集したり、様々な職種・属性の社員が兼務する形でダイバーシティ推進チームを編成するなど、社員のキャリア形成やチャレンジする風土の醸成につながる施策を推進しています。今後は制度化を進める予定です。

DE&Iの取組み～女性経営人材の育成～

次世代の女性経営人材の意識醸成を図る目的で、異業種の企業と女性管理職同士の交流会を2回にわたって行いました。いずれの回も女性社外取締役をメンターとして迎え、自社とは異なる文化・社風から学び、女性がさらに活躍していくための情報交換を行うことをテーマとして実施しました。互いの製品やサービスを体験する場面では、自社になかった物の見方やこだわりを知り、これまで気づかなかった自社の価値を再認識することで、製品の新たな可能性について着想を得る機会となりました。女性の活躍をテーマにしたディスカッションでは、チームマネジメントで感じる悩みの共有をはじめとして、キャリアアップを阻害する女性特有の傾向や少数派の意見を反映する難しさについて非常に活発な意見交換が行われました。女性社外取締役からも多くの助言や激励を受けて、参加者はリーダーシップや会社への思いなど新たな気づきを得ることができ、非常に有意義な会となりました。これからも多様な人材の活躍により当社グループを発展させるため、DE&Iの推進を実践してまいります。

時間と場所にとらわれない働き方の推進

長距離通勤や赴任をできる限りなくし、居住地から最寄りの拠点を本拠地として、必要に応じて在宅勤務や他拠点を併用するハイブリッド型勤務への転換を図っています。また、フレックスタイム制度のコアタイム廃止や育児・介護と仕事の両立支援策の充実などの施策により、業務の生産性向上を図り、ワークライフバランスを推進します。

従業員エンゲージメント

2025年5月調査のエンゲージメントサーベイでは、前年と比較し、ワークエンゲージメント・エンプロイーエンゲージメントともに小幅ながら改善が見られました。特に、エンゲージメント調査における「経営層との信頼関係」に関する項目では、社内コミュニケーションアプリを導入した効果もあり、会社の方針やビジョンに対して、共感や納得感が深まりつつある傾向がみられます。また、「上司・同僚との関係」に関する項目では、昨年同様、他の項目と比べて高い水準を保っており、上司や同僚との信頼関係が、当社のエンゲージメントを支える大きな要因の一つとなっています。

経営層や職場内の信頼関係の重要性を踏まえ、今後も社内コミュニケーションと情報共有を通じて、社員一人ひとりが能動的かつ安心して働ける職場づくりに取り組んでまいります。

教育研修事例紹介

知的財産　若手・中堅社員を対象に、知的財産に係る専門知識を実務に活用することを主眼に置いた“知財レベルアップ研修”を実施しています。特許制度や秘密保持契約といった技術者が持つべき基礎知識を学習したのち、受講者自身の実務に落とし込んだ課題テーマに取り組むことで、より実践的なスキル獲得を目指しています。

DX研修　新東海製紙 島田工場で事務部門の生産性向上を目的とした生成AI活用に係るDX研修を実施しました。工場における事務部門に勤務する従業員の9割にあたる112名が半年間にわたり、議事録作成や制度の要約などビジネスにおける基礎的な活用方法からリスクやリテラシーまで実技を交えた研修を受講しました。

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

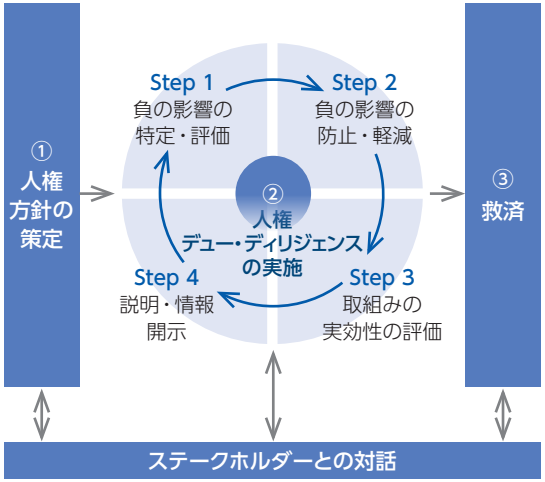
役員・管理職（グループ役職員を含む）を対象に「企業が向き合うべき人権リスクとその対応」をテーマとした研修を実施しました。さらに、法務省の人権擁護機関で定めた「人権週間」に合わせ、イントラネット上で人権方針と人権週間を周知しました。

人権デュー・ディリジェンス

当社グループのあらゆる企業活動により影響を受けるサプライチェーン上のステークホルダーの人権に対する負の影響の特定・評価、防止・軽減を図る取組み、取組みの実効性評価、それらの結果開示を継続的に行うことで実効性を高めていきます。

まずは最初のステップである「負の影響の特定・評価」としてグループの係る事業分野、製品・サービス、自社および取引先が事業展開する地域の人権リスクの把握、個社ごとの固有の人権侵害リスクの確認によりリスクが高い事業領域を特定します。さらに2025年度は当社単体に係るサプライヤーを対象として人権侵害リスクに対する状況や原因を精査するためのアンケートを実施し、負の影響の発生過程を特定することで人権リスクの優先順位付けを進めています。

人権デュー・ディリジェンスのStep



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、相談等に対し、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人権方針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

安全確認

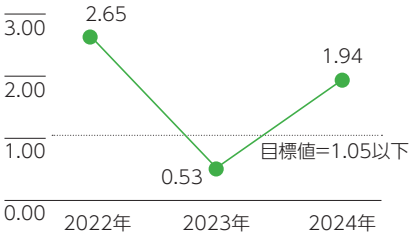
当社グループでは、『安全第一を最優先として位置づけ、労働災害の撲滅と心身の健康維持増進を達成するため、一人ひとりが快適で働きやすい職場環境づくりを進める』の基本理念のもと、安全については「危険の特定と低減対策の実施」と「ルールの順守と危険感受性の向上」を、衛生については「心身の健康状態の把握と維持改善の習慣作り」を方針に掲げ、事業所ごとに具体的な計画を定め活動しています。

「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

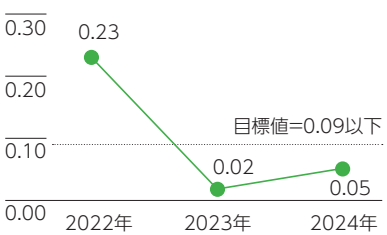
働く人たちが日々どこに危険を感じているかを考え、自らどのように安全を確保し行動するのか宣言していただくとともに、職場の管理者は部下が挙げた危険に対しどのような対策を打つのかを検討してもらう「労災発生防止に向けての取組み」を行い、グループの安全衛生担当者が職場の取組み状況を確認しました。このような施策を通じて職場ごとの自主的かつ個性的な取組みを促し今後の労災発生防止につなげてまいります。

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=2.10(2024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(2024年)

「健康経営」の取組み

当社では「健康経営宣言」を定め、各事業所の安全衛生部門が人事教育部門や健康保険組合と連携して、従業員の健康増進やメンタル不調の防止対策に取り組んでいます。特に、定期健康診断で事後措置が必要とされる者に対する保健指導に注力しているほか、健康保険組合が導入した「健康増進アプリ」の活用を通じ従業員自らが健康づくりを実践していただけるような環境づくりを進めています。

特種東海製紙 健康経営宣言

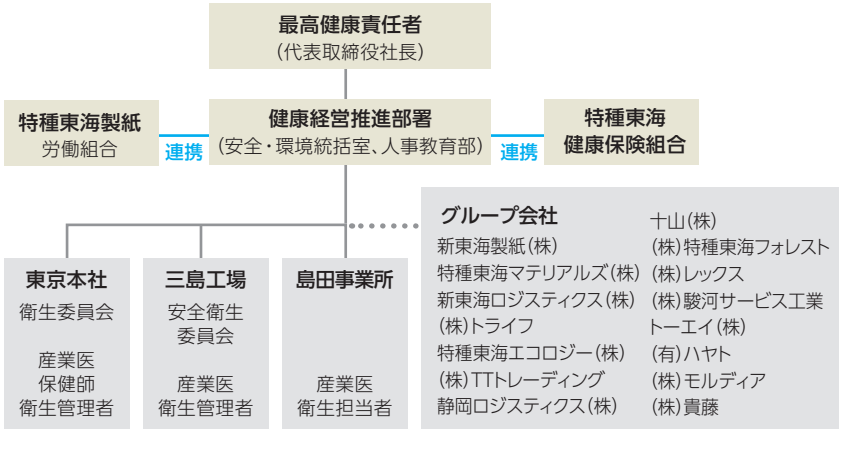
私たち特種東海製紙グループは、従業員一人ひとりの存在が企業の原動力であり、最も尊重すべき経営資源であると考えます。私たちは、全従業員の健康意識を高め、継続的に健康増進活動を推進することで、従業員が心身ともに健やかで、持てる力を最大限に発揮できる環境づくりを進めます。
「安心・安全に働ける職場」「やりがいと誇りを持てる職場」作りを実行し、企業理念に掲げる「社会と環境への貢献」の実現を目指します。

重点項目

1. 健康維持増進
   定期健康診断100%受診と二次検査受診勧奨の徹底
   健康診断結果を用いた産業医面談や保健指導の実施
2. 疾病予防事業
   がん検診の受診推奨および支援
   インフルエンザ出張予防接種の実施
   禁煙外来の活用推奨
3. メンタルヘルス対策
   ラインケアおよびセルフケアの教育研修
   ストレスチェック制度の結果に基づく職場環境の改善
   産業カウンセラーによるカウンセリングと外部相談窓口の設置によるケア
4. 働き方改革
   生産性向上のための施策の立案・実施
   柔軟な働き方の実現
   女性活躍を含めた多様な人材の活用推進

特種東海製紙株式会社
代表取締役社長　木村 隆志

健康経営推進体制



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つの方針を掲げております。

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、意匠等の『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

特種東海製紙の経営管理本部が当社グループの知的財産業務を担い、経営戦略と知的財産との整合性を確保するとともに、全社横断的な視点による知的財産権への投資を判断しております。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のポートフォリオを活用し、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おります。2025年7月に、経営管理本部の企画部に「知財チーム」を新設し、これまで以上に知的財産の取組みを推し進める体制といたしました。

今後の中期的な取組みでは、環境関連事業につ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・分析を検討いたします。製紙事業については、引き続き事業の安定を目指した知的財産権の権利化と侵害予防を推し進めます。また、第三者による知的財産権の不正使用、模倣等の行為に対し、各種法律の定めに則って厳正に対処しております。

経営管理本部 → 企画部 → 知財チーム

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・保有しております。

	2024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	6	1
特殊素材	70	91
生活商品	14	57
環境関連	0	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おります。特記事項として、2023年度から新たな教育の取組みを開始しました。この取組みは、当社グループ全体における知的財産への意識と経験値の底上げ、および全社横断的な連携を目的とし、さらに将来の経営人材の育成も兼ねた教育プログラムです。2024年度は、当社グループの営業・製造・開発など多岐にわたる部門から選抜した計22名に対し平均21.5時間/人をかけて重点的に教育を実施しました。

(▶P29 人的資本に係る取組み)

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まいります。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。

事業転換を図りながら、企業価値の向上に向け責務をしっかりと果たしていく

社外取締役
左より
石川 雄三
長坂 隆
宮下 律江

指名・報酬委員会による木村新社長の選任プロセス

長坂 指名・報酬委員会は、社内取締役2人、社外取締役4人の計6人構成で、社外取締役の私が委員長を務めています。当委員会の主要な役割は、取締役も含めた役員の選解任や報酬に関する検討ですが、これらテーマの特殊性に鑑み、公平性、客観性、透明性が要求されます。なかでも最重要テーマは社長CEOの選任審議ですが、この件については2～3年前から、社長に求められる資質や経験、実績などの要件について検討を重ねてきました。候補者となる対象は、社内取締役・執行役員をベースに、社外からの登用の選択肢も排除せずに審議を進めました。具体的な選考プロセスでは委員会が複数名の候補者を絞り込み、執行役員等へのヒアリングを実施した上で、最終段階での本人面談を経て、結論を出しました。

石川 CEO選任には透明性と公平性が重視されますが、多くの企業では、現CEOの意向が大きな影響力を持つのが実態です。しかし今回、松田前社長が特定の候補を強く推すことはなく、公平かつオープンな議論ができたと感じています。

宮下 私もそう思います。今回私たちは、当社が未来を見据えどのような企業像でありたいかという構想からバックキャストして理想のCEO像を議論しました。もちろん当社でのこれまでの流れもありますから、一方的にではなく、社内に精通した執行側の意見にも耳を傾け、それも踏まえてかなりの時間を使って選出してきました。

長坂 当社の取締役会には、執行役員が陪席しますので、私たちが執行役員を知る機会は他社よりは多いのだと思います。でも、決してすんなり決まったわけではありません。委員一人ひとりの考え方も異なり、候補者の方々のそれぞれに期待できる点や不安点などを議論し、執行役員等の意見も汲み取りながら熟慮に熟慮を重ねました。当社はこれまでの延長線上ではなく、大きな変革を迫られた状況にあります。当社の持続的成長・発展のために、会社を一つにまとめ、大きな変革を実行できるパワーを持った人がトップとしてふさわしいとの共通認識のもと、ときに侃侃諤諤と議論しながら、結果として良い人選ができたと思います。

宮下 事業ポートフォリオを変革し業態を変える難しいフェーズにある時期だからこそ、フラットな目線で人選をした方が良いと考えました。私が人選で重視したのは二つです。一つは、M&Aを繰り返しグループ会社の数が増えてきた中で、グループに横串を通す形で全体を束ねていけること。もう一つは、リーダーシップを持って変革を進めていこうという強い意志を持っていることです。木村社長とは、一昨年の夏に、松田前社長の工場視察に同行した際にお人柄を良く知る機会がありました。暑い季節を選んで身をもって労働環境を体験しながら現

社外取締役(監査等委員)
長坂 隆

1979年4月
監査法人中央会計事務所入所
1981年6月
公認会計士登録
1998年7月
中央監査法人代表社員
2005年5月
中央青山監査法人監査部長
2007年8月
新日本監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)
常務理事
2010年8月
同 シニアパートナー
2019年6月
長坂隆公認会計士事務所代表
(現職)
(株)コンテック社外取締役
当社社外監査役
2020年1月
パーク24(株)社外取締役
2020年5月
イオンフィナンシャルサービス(株)
社外取締役(現職)
2022年6月
当社社外取締役
2022年11月
パーク24(株)社外取締役
(監査等委員)(現職)
2023年6月
当社社外取締役
(監査等委員)(現職)

**大きな変革が必要という
共通認識のもと、あらゆる選択肢を
排除せず候補者の
議論を重ねました。**

場の方々とつながろうと考える松田前社長の姿勢に、木村社長はとても共感されており、また、当時は経営企画本部に在籍していましたが、グループ全体を俯瞰して見る力がある方だという印象を受けました。ふさわしい人選だと思っています。

石川 「両利きの経営」という言葉がありますが、当社は、既存事業を深掘りし利益成長の余地を生み出すと同時に、探索を通じてイノベーションを起こしていかなければいけません。なかでも探索には軸となる戦略が不可欠ですから、既存資産とのシナジー創出を図りながら、イノベーション戦略をしっかりと打ち立てることを期待しています。木村新社長は能力的にそれが担える方ですし、何よりも、周りを引っ張るリーダーたる経営者は人格が重要ですから、その点でも非常にバランスが取れた方だと思っています。

長坂 トップの交代を、単なる経営の継承とせず、一度立ち止まって見直す良い機会と捉え、続けていくべき良いところ、思い切って変えるべきところを見定め、会社の成長につなげていただきたいと思います。

会長・社長による新経営体制について

長坂 新社長を選任して、指名・報酬委員会の役割を果たし終えたということではなく、今後、新社長がスムーズにテイクオフできるようサポートしていくことも当委員会の責務です。松田新会長は、ガバナンスの向上、コンプライアンス意識の醸成、新規事業への足がかりの構築、そして業績の着実な向上と、社長在任中、非常に大きな功績を残されましたから、その会長にも新社長をサポートいただき、ガバナンスの維持・強化の点で引き続きご尽力いただきたいと考えています。

宮下 社長職には、業界内外の人的ネットワークも必要になりますから、広い人脈をお持ちの松田新会長にはその点でも新社長に上手くバトンをつないでサポートしていただきたいと思います。また木村さんは執行役員からのCEO就任ということで、取締役の経験がないまま代表取締役になられましたので、松田前社長がこれまでご苦労されながら進めてこられた業態転換など、様々な面で新体制の立ち上げ時期を支えていただきたいと思いますね。

石川 私たち社外役員も含め会社全体として、しっかりと認識していかなければいけないことは、新体制下のCEOは木村さんだということです。会長と社長の関係性も、社長がCEOという前提でのコンビネーションが一番大事です。相互の得意分野や思いをうまく調和させながら経営を進めていただきたいと思います。

当社のガバナンス体制

長坂 当社の取締役会は闊達な議論が行われ、多様性に富んだ社外役員それぞれが自らのご経験をもとに、有意義な意見や指摘、質問をされています。社外取締役と社長・副社長とは、取締役会とは別の場で、時間をかけて会社の課題などをフランクに議論する機会もあり、それもあって取締役会で意見を言いやすい雰囲気があるのだと思います。

宮下 そうですね。

長坂 当社は2年前に監査等委員会設置会社へと移行しました。それまでの取締役会では、業務執行に関わる幅広い議案を取締役会で決議しており、議題も多く、執行の機敏性・迅速性に課題が生じていたことなどから、経営の執行と監督を分離したモニタリング型へと舵を切りました。専門性を持った社外取締役ばかりですので、ときに執行領域まで意見や指摘を申し上げることもありますが、試行錯誤と

社外取締役
宮下 律江

1986年4月
(株)JALインフォテック入社
2001年7月
同 経営企画部課長
2015年10月
同 執行役員エアライン事業本部
アプリケーション事業部
2018年10月
(株)ブライトン・コンサルティング
取締役
2018年12月
(株)エターナリア設立 代表取締役
(現職)
2022年6月
(株)遠藤照明社外取締役(現職)
2023年6月
当社社外取締役(現職)
2024年6月
日東富士製粉(株)社外取締役
(監査等委員)(現職)
2025年6月
コムシスホールディングス(株)
社外取締役(監査等委員)(現職)

**“守り”だけでなく客観的な立場で
専門性を経営に活かす
“攻め”のガバナンスも
意識しています。**

軌道修正を繰り返しながら、モニタリング型という大きな方向性を意識して進めています。

石川 どこからどこまでが執行領域かといった線引きの判断が難しい点は否めませんが、少なくとも今の取締役会での議論からはガバナンスは機能していると思っています。「神は細部に宿る」という言葉があるように、オペレーションの部分であっても基礎となる考え方が間違っていると経営の方向性を誤ることがあります。執行側の意思決定を尊重しつつ、モニタリング型であっても気づきの指摘は必要と考えます。オープンな議論ができるベースができていますし、社内取締役の方々も全員が誠実に経営について考えてこられたことで、ここ2、3年で着実にガバナンスは高度化してきたと感じています。

宮下 やはり、直ちに監督と執行が完全分離のモニタリング型に移行するのは難しいですよね。ガバナンスには、健全性を保って持続的成長を図れるよう監視する「守り」と、専門性を活かし客観的な立場から見えることを経営に活かす「攻め」の立ち位置を意識するようにしています。議論は闊達に行えていますが、目標達成に向けたこだわりは、もう少し厳しくあっても良いと思います。

石川 そうですね。目標未達を取締役会全体が受け流して終わることのないよう、その要因と今後の対策などについて、欠かさず質問するようにしていました。厳しい内容の発言や指摘が続いても、執行側はしっかり耳を傾けてくださっています。

長坂 とても真摯に聞いてくださっていますし、そこは松田前社長の誠実で思いやりを大切にされる点が、取締役会のカルチャーとして表れているのでしょうね。

宮下 異なる見方・考えを知って多面的に議論をできることは重要ですよね。

石川 はい。一方で、本来は戦略などの大きな経営の方向性を意思決定する場としたいのですが、かなりオペレーショナルな部分の議論が多い点は気になります。

長坂 執行力と監督力を相互にバランスよく高めていけると、モニタリング型の取締役会の目指すところに近づいていけると思います。

当社の持続的成長に向けて

長坂 これまでの製紙業だけの一本柱から脱し、新事業を伸ばしていく方向性に異論はないと思いますが、問題はそれをどう達成するかです。資本市場の関心もここにあると認識します。重要なのは、明確な中長期のビジョンを持ち、その達成のための骨格となる戦略を練り上げていくことであり、まずは明確なビジョンを打ち出し戦略を立て、社内外に示していくこと。これが木村新社長の最初のミッションではないかと思います。

石川 新分野の戦略やM&Aなどでのシナジーの発揮は、資源の再活用が中心ということを明確にし、実際にどうマネタイズできる仕組みをつくって利益成長させるのか。企画部門や資源再活用事業本部で活躍されてきた木村さんは肌感覚をもお持ちだと思います。

宮下 環境関連事業は、持続的な社会づくりを目指す今の世の中の考え方にマッチしています。目のつけ所は良いので、お二方が言われた、今後、事業としてどう成り立たせ、稼ぐ力に結びつけていくかについて、さらに検討する必要がありますね。

長坂 一方で課題は人材の確保・育成です。事業ポートフォリオの変革に伴い、必要となる人材の補充に加え、既存の人材のマインド変革も求められます。

変革に伴う人材のさらなる確保とコスト増加を、生産性の向上と社員エンゲージメントの向上で克服し、利益確保につなげていかなければなりません。

宮下 新しい領域に限らず、製造業全般が人手不足に直面する中で、当社の製紙事業も今後は人材確保が困難となってくる可能性があります。製紙事業の人材確保・育成で四苦八苦するようでは次へのステップも難しいので、人材に関しては、採用面だけでなく離職も課題です。

石川 人材については、指名・報酬委員会の中でサクセッションプランの改善議論も必要でしょうね。例えば、社長だけでなく取締役候補者にはグループ会社の経営経験が必要とありますが、ポジションの経験のみならず経営改革の実行など具体的なミッションも与えていくなど、改善点はあると思います。

長坂 新社長選任後は、次のサクセッションに向けた議論を始動していきたいと考えています。

石川 はい。またM&A実施後のPMIの視点で言うと、上場企業とオーナー企業とではガバナンス面の隔たりは大きいので、グループガバナンスの体制づくりが今後の課題と認識しています。

取締役会での役割

長坂 私たち社外取締役には、会社の中の上下関係などの論理にとらわれない議論が期待されていると認識しており、それぞれの専門領域を活かしながら、株主・投資家の目線を常に意識しています。数値目標だけでなく、従業員に共感してもらうためにも、ビジョン達成の道筋を打ち立てることが重要とも指摘しています。

石川 中期的なROEの目標数値や資本政策についても投資家の視点ではどう見えるか、どのような期待をしていただいているのかなど、かなり意見を申し上げてきました。PBR1倍以上を実現するためには、資本市場に当社の魅力をご理解いただけるようIR活動を強化する必要性について申し上げています。

宮下 ちょっと視点は変わりますが、監査等委員ではない取締役の中では私1人が女性ですので、私に期待された役割には、多様性への意識、特に男性社会が続く製造業の中で女性活躍をどう進めるかという点が含まれていると考えています。指名・報酬委員会の中で、当社成長のための組織づくりや人員配置の議論を進め、その中で、工場側に女性部長が着任するという実績も出てきました。当社と他社の女性交流の場を設けたことで、女性のキャリアに対するマインドチェンジも確認しており、やりがいを感じています。

ステークホルダーに向けたメッセージ

長坂 新社長のもとで、新たなステージに進んでいきますが、ステークホルダーの皆様には、叱咤激励も含め様々なご意見をいただき、それをもとに我々も企業価値を向上させる良い循環に持っていけるよう責務をしっかりと果たしていきます。

石川 製紙業界全体は、市場の縮小トレンドと、資産の割にリターンが少ないという印象が共通項としてあります。当社はそこから脱して利益成長を実現し、企業価値を高めるためのチャレンジをしております。具体性・蓋然性を磨き上げる必要があると認識していますが、会社の意志として、再度成長の道を歩もうとしていますので、その点をご理解いただきたいと思います。

宮下 ステークホルダーの皆様には、当社をぜひ、製紙業界の中の一社という見方ではなく、新しい事業転換を図りながら持続的な社会づくりをリードする責任と価値を提供する企業として、ご理解いただければと思います。

資産に対する利益が少ない
製紙業界共通の状況から脱し
成長の道を歩もうとしています。

社外取締役
石川 雄三

1985年9月
第二電電(株)入社(現KDDI(株))
2016年6月
KDDI(株)代表取締役
執行役員副社長
2019年6月
JCOM(株)代表取締役会長
2020年6月
同 代表取締役社長
2022年4月
同 特別顧問
2022年6月
当社社外取締役(現職)
2022年7月
KDDI(株)顧問
2024年12月
(株)エムティーアイ社外取締役
(現職)

ガバナンス体制

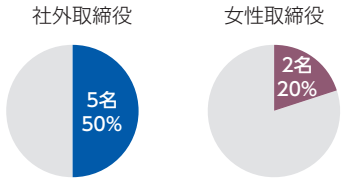
さらなるコーポレートガバナンス強化に向けて

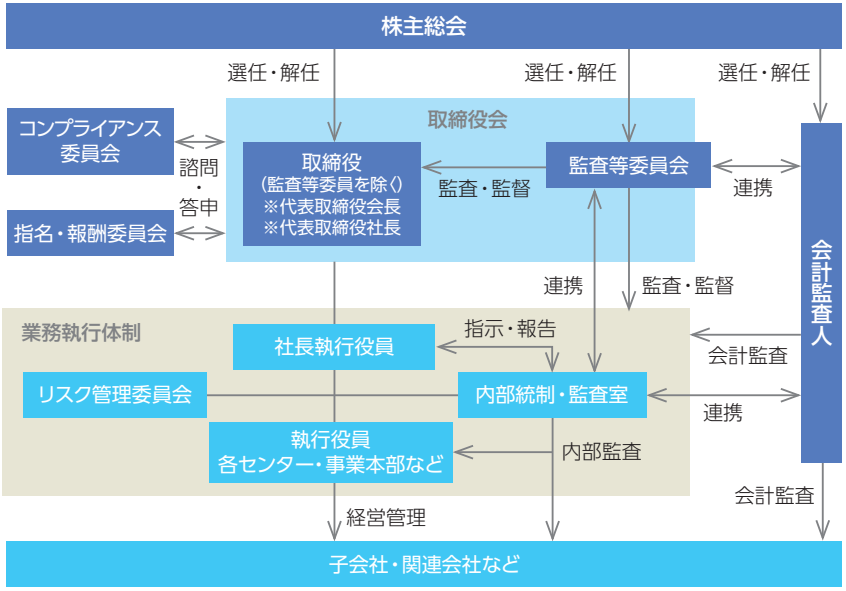
当社取締役会は2023年6月より監査等委員会設置会社となり、モニタリング型の取締役会に移行するため、取締役の過半数、かつ監査等委員全員を社外取締役で構成しており、経営の監督機能を強化しております。さらに、取締役会での決議事項を見直し、業務執行に関する事案の決裁権限の多くを執行に移譲し意思決定スピードを速める体制を敷いています。ただし、特に重要な案件は監査等委員会委員長も出席する経営会議で協議し牽制機能を働かせております。

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10名のうち

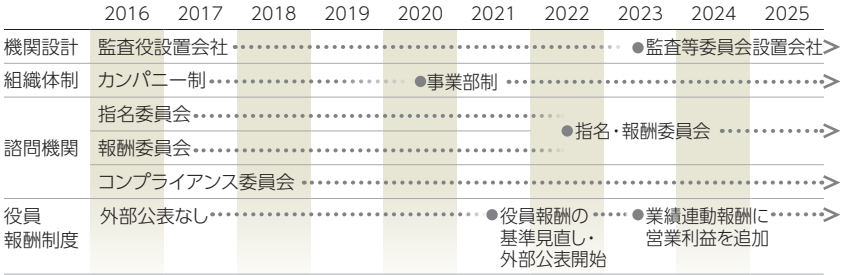




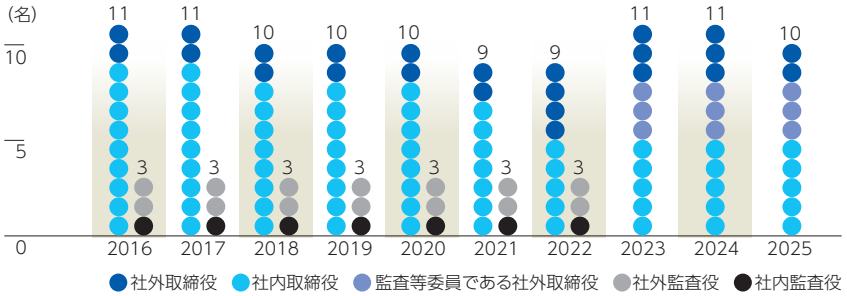
※代表取締役会長は取締役会の議長として主に取締役会運営を担い、
代表取締役社長は経営執行の最高責任者として業務全般を統括

コーポレートガバナンス強化の変遷

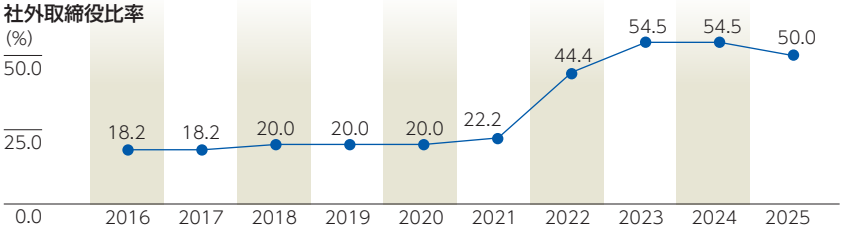
コーポレートガバナンス体制



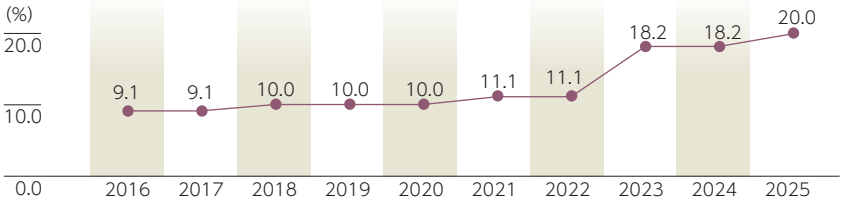
取締役人数等の推移



社外取締役比率



女性取締役比率



取締役会の実効性評価

2024年度の取締役会での議論内容

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おります。

2024年度は経営の効率化を図ることを目的とした営業機能や子会社などの組織再編、資本コストや株価を意識した経営の実現および株主還元、グループ内部統制のモニタリング、各種基本方針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　5.9議題/回
平均開催時間　2.0時間

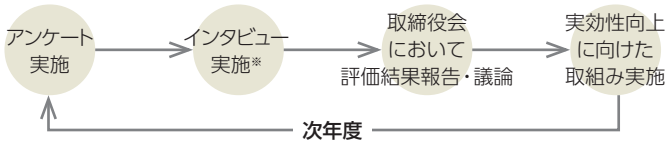
主な議題内容

経営関係	グループ組織再編、基本方針制定、新規事業検討、資本コスト経営
株式、株主還元関係	配当方針・配当額、自己株式取得・消却、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・KPI
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

2024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おり、2024年度は第三者機関によるアンケートおよびインタビューによる調査を行いました。

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株主等との対話

インタビュー
①アンケート回答の評価・コメントの背景
②取締役会の課題・改善点
③その他

評価結果

今回の外部機関の評価により、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であると評価されました。

- 社外取締役が過半数を占めており、必要な知見・スキル、多様性、独立性を備えた取締役会の構成となっていること。
- 発言しやすい雰囲気が醸成され、自由闊達な議論が行われており、適切に監督機能が果たされていること。
- 執行側と社外取締役との間で適度な緊張感が保たれつつ、取締役相互間の信頼関係が構築されていること。

課題

- モニタリング型の取締役会へ移行の促進
- 中長期的な重要テーマに関する議論の充実
- グループ全体の内部統制体制・リスク管理体制の強化
- 株主等との対話の充実

2025年度の主な取組み

1. モニタリング型の取締役会への移行をさらに促進するための取締役会の運営の改善
2. 中長期的な重要テーマに関する審議の機会・時間の確保
3. 内部統制・リスク管理部門の権限強化等を含めた内部統制体制・リスク管理体制の強化、リスク情報の共有迅速化
4. 株主等との対話の機会の拡充

取締役

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

渡邊 克宏
取締役副社長
副社長執行役員

1960年10月6日生
1999年 入社

現職
コーポレートセンター長

佐野 倫明
取締役
常務執行役員

1966年1月31日生
2004年 入社

現職
基盤事業推進センター長
兼 生活商品事業本部長

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

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
筑波大学法科大学院非常勤講師

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

スキル・マトリックス

当社取締役会は第6次中期経営計画において、長期目標を見据えた進むべき道として、新たな事業領域への挑戦、製紙3事業のさらなる推進、経営基盤の強化を目指すため、取締役会において備えるべきスキルを特定し、それに基づいた経験・見識・専門性などを有する取締役を選定しております。

新たな事業領域への挑戦においては、新事業への資源投入や製品ポートフォリオの入れ替えを図る際の強力な経営判断や製品等への知見・経験、製紙事業のさらなる推進においては新規事業探索に必要となる営業・製品・研究に係る知見、経営基盤の強化においてはグループガバナンス強化を図るための豊富な経験、そのほかサステナビリティやIT・DXの知見を経営全般に反映させることで持続的な経営を目指せるものと判断しております。

(2025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			14年	5,446株	12/12回	—	●	—	●	●	●					●		●
木村 隆志			—	1,700株	—	—	●	—	●	●			●	●				
渡邊 克宏			11年	1,100株	12/12回	—	—	●	●			●			●	●	●	
佐野 倫明			9年	600株	12/12回	—	—	—	●			●				●	●	
福井 里司			1年	1,319株	10/10回	—	—	—	●	●			●		●	●		
石川 雄三	社外	独立	3年	1,000株	12/12回	—	●	—	●		●				●			●
宮下 律江	社外	独立	2年	100株	12/12回	—	●	—	●						●	●	●	
長坂 隆	社外	独立	3年	500株	12/12回	●	●	—	●				●					
檜垣 直人	社外	独立	2年	100株	12/12回	●	—	●						●			●	
大和 加代子	社外	独立	2年	100株	12/12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、税理士等の資格を有する
コンプライアンス・リスク管理	コンプライアンス等に関する知識、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

取締役等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役員の選解任、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（2024年度）

長坂　隆（委員長）	独立社外取締役　監査等委員
磯貝　明	独立社外取締役
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	代表取締役社長
渡邊 克宏	取締役副社長

主な活動（2024年度）

委員会開催回数	10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等の重要な人事および組織、サクセッションプラン、機関設計変更など
報酬に関する事項	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、業績連動報酬と株式報酬型ストックオプションを活用した報酬体系としています。

報酬構成（比率）

	60% 固定報酬（基礎報酬）	+ 30% 業績連動報酬	+ 10% 株式報酬型ストックオプション
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	執行を担当する取締役対象
報酬	役位、在任年数、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、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	月額基礎報酬の2倍の額に決算期末前3か月間の平均株価で除して算出した株式数（功績が顕著な場合は30%の範囲内で特別加算あり）

業績連動報酬の算定

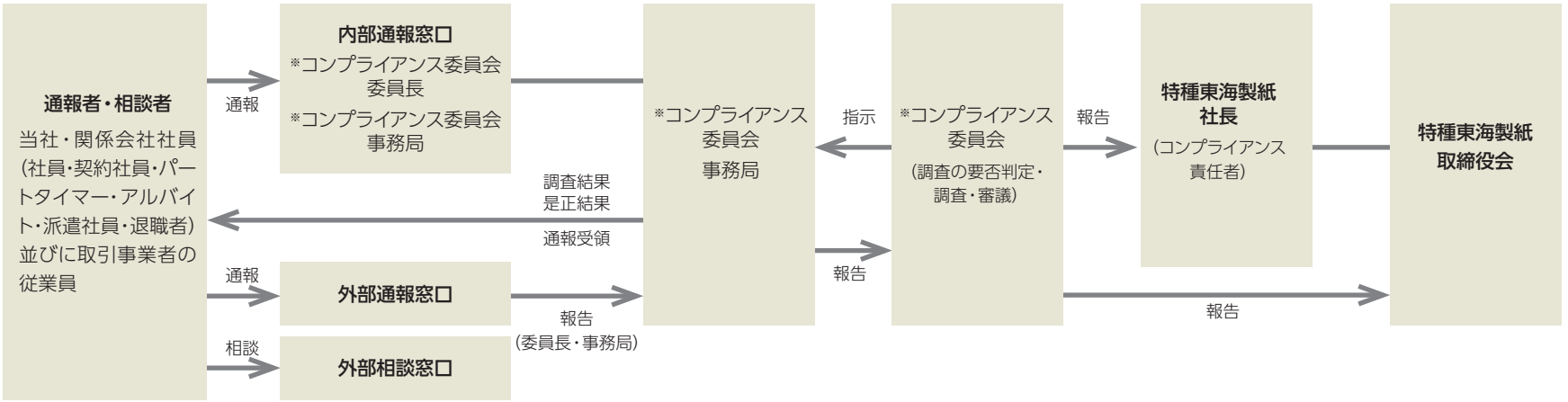
役位別業績連動報酬 × （連結営業利益（30%）、連結経常利益（70%）**前年比増減率**に基づく係数 × 連結営業利益（30%）、連結経常利益（70%）**予算達成率**に基づく係数） ＝ **年間業績連動報酬額**

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等を所管しています。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。

構成(2024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
渡邊 克宏	取締役副社長



※公益通報対応業務従事者

コンプライアンス委員会委員長による当期活動報告

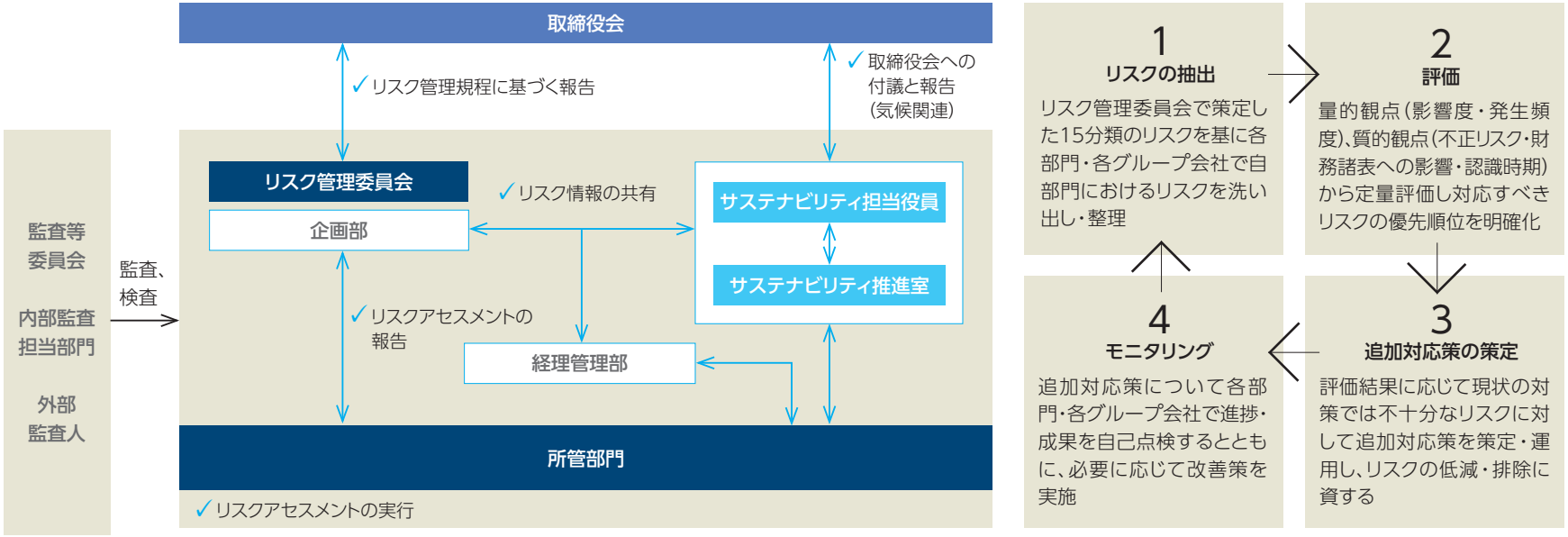
昨今、企業不祥事が企業価値の重大な棄損に直結することは皆様ご承知のとおりです。私たち特種東海製紙グループは、「コンプライアンス基本方針」と「コンプライアンス行動指針」を策定し、それらに則った事業活動を行うように努めています。コンプライアンス委員会では、会社側からの諮問事項のみならず、コンプライアンス意識の前提となる研修の実施状況や、内部通報窓口の運用状況についても報告を受け、モニタリングを行っているほか、昨年度よりコンプライアンス委員長への直通連絡手段を明示し、少しでも相談しやすい体制を目指しています。また、常に時代・当社の実情に合ったコンプライアンス体制が整備されるよう、発見された当社の課題について委員同士で議論を行い、より良いコンプライアンス体制の在り方について検討しています。その前提として、委員会内でさらにコミュニケーションが取りやすくなるよう、昨年度より、会社側からの諮問事項がない場合であっても、定期的に委員会を開催するなどの運用の変更も行いました。今後も当社のコンプライアンス意識の醸成・向上に貢献し、ステークホルダーから信頼される企業集団として、安定した経営を行い、企業価値を高めてまいりたいと存じます。

コンプライアンス委員会
委員長
大和 加代子

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。

リスクマネジメントの体制とプロセス



リスクの抽出における重点項目の設定

企業を取り巻く環境変化を踏まえ、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るべき重点項目を毎年設定しています。2025年度においては情報セキュリティ、自然災害、グループ会社増加に伴う子会社管理、下請法等に挙げられる法改正リスク、人的資本の5つを重点項目に位置づけています。

具体的な取組み例としては、人的資本について、処遇制度の充実や社内コミュニケーションの促進など経営上の課題に応じた諸施策（▶P28）を講じているほか、情報セキュリティに関して「情報セキュリティ基本方針」に基づいた情報セキュリティインシデント対応マニュアルの制定や従業員へのデジタルリテラシー教育を行うなど、ネットワーク社会における事業継続リスクの一つでもある情報セキュリティに係るリスク低減に努めています。

財務・非財務サマリー

財務（連結）

		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	**2025/3**
売上高	(百万円)	78,843	78,460	77,718	79,086	81,771	80,603	76,403	80,711	84,130	86,517	**94,800**
営業利益	(百万円)	2,477	3,750	4,708	3,932	3,079	2,870	3,227	4,231	1,640	2,296	**3,928**
経常利益	(百万円)	2,761	3,926	5,075	3,202	5,353	5,389	5,970	5,733	4,058	6,188	**6,227**
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	204	2,498	3,852	2,193	4,212	3,694	5,594	5,251	4,130	4,590	**3,607**
1株当たり当期純利益	(百万円)	1.39	168.87	258.89	153.91	303.55	266.07	416.30	396.08	345.52	387.95	**307.52**
総資産	(百万円)	126,861	126,945	131,799	128,834	129,928	132,655	128,091	125,430	123,347	132,978	**139,436**
純資産	(百万円)	63,897	64,535	74,670	72,767	75,713	77,678	80,286	78,562	78,576	83,927	**85,834**
自己資本比率	(%)	50.1	50.4	51.9	51.5	53.1	53.5	57.3	57.5	58.5	57.8	**56.3**
自己資本利益率	(%)	0.3	3.9	5.8	3.3	6.2	5.3	7.8	7.2	5.7	6.2	**4.6**
年間配当※	(円)	5.00	50.00	70.00	50.00	75.00	75.00	100.00	120.00	100.00	120.00	**120.00**
連結配当性向	(%)	359.7	29.6	27.0	32.5	24.7	28.2	24.0	30.3	28.9	30.9	**39.0**
政策保有株式	(百万円)	16,315	14,754	16,781	17,635	15,367	14,445	10,990	9,899	5,800	7,602	**7,262**
純資産に占める政策保有株式比率	(%)	28.6	25.5	27.4	30.0	26.0	18.6	13.7	12.6	7.4	9.1	**8.5**

※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。

非財務（連結）

			2022/3	2023/3	2024/3	**2025/3**
電力消費量		(GWh)	172	162	148	**162**
エネルギー消費量		(TJ)	9,570	9,410	10,358	**10,069**
取水量		(千t)	63,947	62,806	62,279	**61,842**
社有林面積		(ha)	25,665	25,665	25,665	**25,665**
従業員数	当社グループ	(名)	1,537	1,506	1,750	**1,863**
労働時間	当社グループ	(時間)	3,301,545	3,368,362	3,368,362	**4,176,770**
	特種東海製紙(単体)	(時間)	1,512,957	1,527,393	1,524,772	**1,444,227**
CO_2 排出量		(千t)	177	183	150	**148**
廃棄物排出量		(千t)	191	192	188	**305**
排水量		(千t)	61,200	62,806	58,960	**59,241**
化学物質排出量		(kg)	252	1,438	321	**418**

貸借対照表(連結)

百万円

		2024年3月31日	2025年3月31日
資産の部	流動資産		
	現金及び預金	13,433	**11,381**
	受取手形	1,634	**1,224**
	売掛金	23,805	**25,453**
	契約資産	761	**35**
	商品及び製品	5,568	**5,527**
	仕掛品	1,127	**1,888**
	原材料及び貯蔵品	6,259	**7,461**
	その他	1,585	**1,448**
	貸倒引当金	△26	**△24**
	流動資産合計	54,151	**54,397**
	固定資産		
	有形固定資産		
	建物及び構築物	52,568	**53,122**
	減価償却累計額	△36,361	**△36,742**
	建物及び構築物(純額)	16,207	**16,380**
	機械装置及び運搬具	172,058	**175,406**
	減価償却累計額	△144,777	**△148,112**
	機械装置及び運搬具(純額)	27,281	**27,293**
	土地	12,640	**12,928**
	建設仮勘定	2,312	**6,252**
	その他	7,420	**7,432**
	減価償却累計額	△5,889	**△5,841**
	その他(純額)	1,530	**1,591**
	有形固定資産合計	59,972	**64,445**
	無形固定資産		
	のれん	2,590	**3,398**
	その他	256	**355**
	無形固定資産合計	2,847	**3,754**
	投資その他の資産		
	投資有価証券	14,449	**14,006**
	退職給付に係る資産	—	**585**
	繰延税金資産	641	**670**
	その他	958	**1,703**
	貸倒引当金	△41	**△126**
	投資その他の資産合計	16,007	**16,839**
	固定資産合計	78,827	**85,039**
資産合計		132,978	**139,436**

百万円

		2024年3月31日	2025年3月31日
負債の部	流動負債		
	支払手形及び買掛金	9,831	**9,388**
	短期借入金	9,550	**8,976**
	1年内返済予定の長期借入金	4,634	**5,539**
	1年内償還予定の社債	80	**110**
	未払法人税等	740	**1,346**
	賞与引当金	482	**559**
	事業構造改善引当金	—	**385**
	その他	8,271	**8,477**
	流動負債合計	33,590	**34,783**
	固定負債		
	社債	230	**195**
	長期借入金	12,420	**14,351**
	繰延税金負債	438	**454**
	役員退職慰労引当金	95	**99**
	環境対策引当金	47	**47**
	関係会社事業損失引当金	—	**28**
	退職給付に係る負債	936	**995**
	資産除去債務	642	**606**
	その他	648	**2,040**
	固定負債合計	15,460	**18,819**
	負債合計	49,050	**53,602**
純資産の部	株主資本		
	資本金	11,485	**11,485**
	資本剰余金	5,503	**4,487**
	利益剰余金	62,140	**64,213**
	自己株式	△5,089	**△4,723**
	株主資本合計	74,038	**75,462**
	その他の包括利益累計額		
	その他有価証券評価差額金	2,514	**2,343**
	繰延ヘッジ損益	△0	**0**
	退職給付に係る調整累計額	313	**739**
	その他の包括利益累計額合計	2,827	**3,082**
	新株予約権	144	**138**
	非支配株主持分	6,916	**7,150**
	純資産合計	83,927	**85,834**
負債純資産合計		132,978	**139,436**

損益計算書（連結）

	百万円	
	2024年3月期	**2025年3月期**
売上高	86,517	**94,800**
売上原価	76,150	**82,097**
売上総利益	10,366	**12,702**
販売費及び一般管理費	8,069	**8,774**
営業利益	2,296	**3,928**
営業外収益		
受取利息	5	**8**
受取配当金	228	**269**
受取賃貸料	122	**123**
受取保険金	135	**164**
持分法による投資利益	3,227	**1,544**
その他	416	**481**
営業外収益合計	4,136	**2,590**
営業外費用		
支払利息	155	**203**
賃貸費用	19	**17**
その他	70	**70**
営業外費用合計	245	**291**
経常利益	6,188	**6,227**
特別利益		
固定資産売却益	30	**121**
投資有価証券売却益	60	**800**
移転補償金	255	**—**
国庫補助金	129	**—**
受取保険金	281	**128**
特別利益合計	756	**1,050**

	百万円	
	2024年3月期	**2025年3月期**
特別損失		
固定資産売却損	2	**4**
固定資産除却損	170	**181**
減損損失	207	**717**
設備復旧費用	281	**—**
関係会社株式評価損	55	**33**
事業構造改善費用	279	**620**
災害による損失	—	**57**
貸倒引当金繰入額	—	**85**
関係会社事業損失引当金繰入額	—	**28**
その他	38	**69**
特別損失合計	1,035	**1,797**
税金等調整前当期純利益	5,909	**5,481**
法人税、住民税及び事業税	1,168	**1,724**
法人税等調整額	△98	**△171**
法人税等合計	1,070	**1,553**
当期純利益	4,838	**3,927**
非支配株主に帰属する当期純利益	248	**320**
親会社株主に帰属する当期純利益	4,590	**3,607**

キャッシュ・フロー計算書（連結）

百万円

	2024年3月期	2025年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	5,909	5,481
減価償却費	6,166	6,243
減損損失	207	717
のれん償却額	284	423
貸倒引当金の増減額	6	83
退職給付に係る負債の増減額	37	94
役員退職慰労引当金の増減額	△8	4
環境対策引当金の増減額	△1	△3
事業構造改善引当金の増減額	—	385
受取利息及び受取配当金	△234	△277
支払利息	155	203
持分法による投資損益	△3,227	△1,544
有形固定資産除却損	170	181
有形固定資産売却損益	△28	△117
投資有価証券売却損益	△60	△800
受取保険金	△417	△292
移転補償金	△255	—
補助金収入	△129	—
設備復旧費用	281	—
事業構造改善費用	279	620
売上債権の増減額	867	△39
棚卸資産の増減額	378	△1,896
仕入債務の増減額	△274	△637
未払消費税等の増減額	683	△858
その他	△401	△405
小計	10,388	7,566
利息及び配当金の受取額	1,734	1,880
利息の支払額	△151	△206
保険金の受取額	417	292
法人税等の支払額	△1,320	△1,199
法人税等の還付額	74	439
移転補償金の受取額	255	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,397	8,773

百万円

	2024年3月期	2025年3月期
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△680	△768
定期預金の払戻による収入	589	788
有形固定資産の取得による支出	△6,310	△9,905
有形固定資産の売却による収入	74	130
無形固定資産の取得による支出	△74	△190
国庫補助金等の受入による収入	341	1,230
投資有価証券の取得による支出	△0	△20
投資有価証券の売却による収入	150	959
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△589	△1,525
その他	397	△65
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,101	△9,366
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	△1,264	△674
長期借入れによる収入	4,968	6,900
長期借入金の返済による支出	△4,604	△5,265
社債の償還による支出	△80	△95
自己株式の取得による支出	△339	△672
配当金の支払額	△1,183	△1,532
非支配株主への配当金の支払額	△60	△84
その他	△17	△72
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,582	△1,495
現金及び現金同等物の増減額	2,713	△2,088
現金及び現金同等物の期首残高	9,974	12,687
現金及び現金同等物の期末残高	12,687	10,599

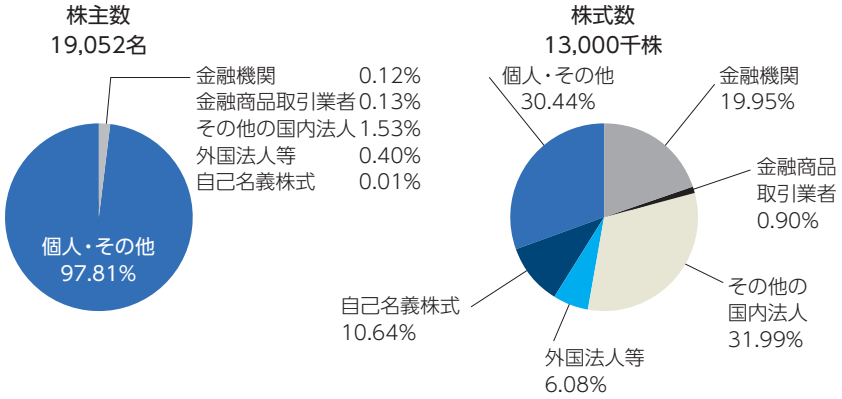
会社情報

株式の状況

2025年3月31日現在

発行可能株式総数	45,000,000株
発行済株式総数	13,000,000株(自己株式含む)
株主数	19,052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

所有者別株主分布状況



大株主

順位	株主名	所有株式(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)	1,094,600	9.4
2	中央建物株式会社	450,100	3.8
3	新生紙パルプ商事株式会社	313,115	2.6
4	株式会社静岡銀行	303,925	2.6
5	株式会社竹尾	263,799	2.2
6	株式会社トーモク	240,000	2.0
7	第一生命保険株式会社	234,115	2.0
8	平和紙業株式会社	220,354	1.8
9	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	201,400	1.7
10	王子ホールディングス株式会社	200,000	1.7

(注)1 当社は、自己株式を1,383,637株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2 持株比率は自己株式数を控除して計算しております。

会社情報

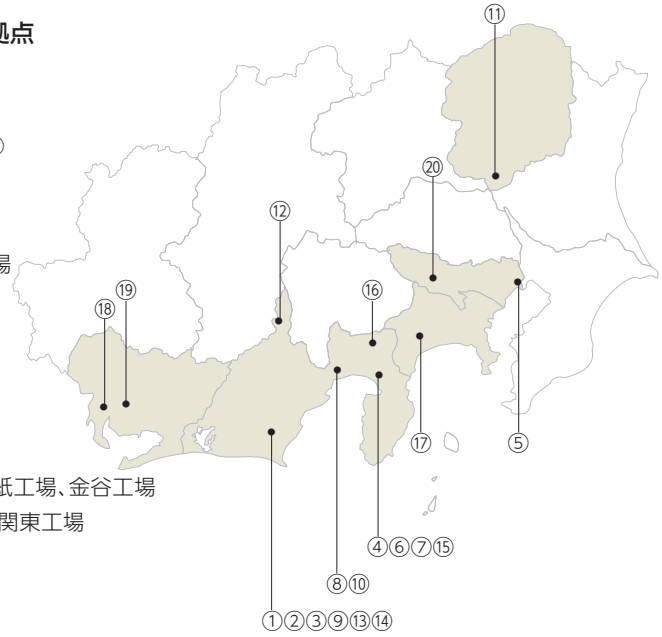
2025年6月26日現在

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等
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
新東海製紙 ①島田工場
特種東海マテリアルズ ②
新東海ロジスティクス ③

特殊素材事業
特種東海製紙 ④三島工場
TTトレーディング ⑤
静岡ロジスティクス ⑥
モルディア ⑦

生活商品事業
特種東海エコロジー ⑧
トライフ ⑨島田工場、抄紙工場、金谷工場
⑩富士工場 ⑪関東工場

環境関連事業
十山 ⑫
特種東海フォレスト ⑬
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
トーエイ ⑱
ハヤト ⑲
貴藤 ⑳