

# 第四次中期経営計画 (2017～2019年度)

NEXT 10  
～ 次なる成長 次なる挑戦 ～

特種東海製紙株式会社

# 目 次

|   |                                          |       |    |
|---|------------------------------------------|-------|----|
| ■ | 前中期経営計画の総括                               | ● ● ● | 3  |
|   | 前中期経営計画施策の実施状況／連結業績推移                    |       |    |
| ■ | 長期ビジョン（10年後を見据えて）                        | ● ● ● | 8  |
|   | 1. 経営理念                                  | ● ● ● | 9  |
|   | 2. 目指すべき企業像                              | ● ● ● | 10 |
|   | 《補足》技術と信頼（T & T）                         | ● ● ● | 11 |
|   | 3. 長期的成長ロードマップ                           | ● ● ● | 12 |
|   | 4. 成長機会のイメージ                             | ● ● ● | 13 |
|   | 5. 連結数値目標                                | ● ● ● | 14 |
| ■ | 第四次中期経営計画の概要                             | ● ● ● | 15 |
|   | 1. 連結数値目標                                | ● ● ● | 16 |
|   | 2. 第四次中期経営計画の主要テーマ                       | ● ● ● | 17 |
|   | 3. 連結営業利益の変動要因                           | ● ● ● | 18 |
|   | 4. 事業別経営戦略                               | ● ● ● | 19 |
|   | (1)産業素材事業／(2)特殊素材事業／(3)生活商品事業<br>／(4)その他 |       |    |
|   | 5. 投資計画                                  | ● ● ● | 24 |
|   | 《参考》連結営業利益の事業別貢献度                        | ● ● ● | 25 |

# 前中期経営計画の総括 (2014～2016年度)

設立10周年の節目に向けて  
変革への挑戦、そして未来へ

# 前中期経営計画施策の実施状況①

| 重点項目         | 評価 | 実施施策                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 新商品の開発       | ○  | <ul style="list-style-type: none"> <li>新たに導入したカーテンコーターを活用して「嵩高」と「緻密な美しさ」を同時に実現した高級印刷用紙『エアラス』を上市した</li> <li>見た目にも触感にもリアルな皮革感を実現した『レザック16』を上市した</li> <li>タオルマシンのS &amp; Bによりニュータウパーを開発・上市した</li> </ul> |
| 新規分野への進出     | ○  | <ul style="list-style-type: none"> <li>F I Tを利用して売電事業へ進出した</li> <li>リニア工事に関連した協力については現在交渉中である</li> <li>フィブリックは事業化に向けた研究開発を継続している</li> </ul>                                                          |
| 海外展開         | △  | <ul style="list-style-type: none"> <li>中国市場への進出を目指して、デザイナー等と新たなコネクションを構築した</li> </ul>                                                                                                                |
| 他社・他産業との部分提携 | ◎  | <ul style="list-style-type: none"> <li>大王製紙(株)との間で、①輸送コストを考慮した相互協力体制、②トイレットペーパーOEM供給、を拡充させた</li> <li>日本製紙(株)との間で、板紙・未晒クラフト紙事業について提携した</li> </ul>                                                     |

◎:実施かつ当初想定成果あり、○:実施（成果は一部）、△:継続案件

# 前中期経営計画施策の実施状況②

| 重点項目          | 評価 | 実施施策                                                                                                                                                                               |
|---------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基盤事業の<br>構造改革 | ◎  | <b>【産業素材】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>パルプ設備活性化投資により省エネルギー化および品質の向上を達成した</li> <li>新バイオマスボイラーの建設によりエネルギーコストを削減した</li> <li>事業構造再構築のために資産処分（固定費削減）を行った</li> </ul>       |
|               | ○  | <b>【特殊素材】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ガラス合紙の要求品質の高まりにタイムリーに対応してプレゼンスを高めた</li> <li>新設した販売推進課による活動でデザイナー等とのコネクション強化を図った</li> <li>島田工場10号機の停機を決定し、生産集約を実施した</li> </ul> |
|               | ○  | <b>【生活商品】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重点販売地域の設定と地域別販売体制の見直しを行った</li> <li>横井工場の閉鎖・集約化を決定した</li> </ul>                                                                |

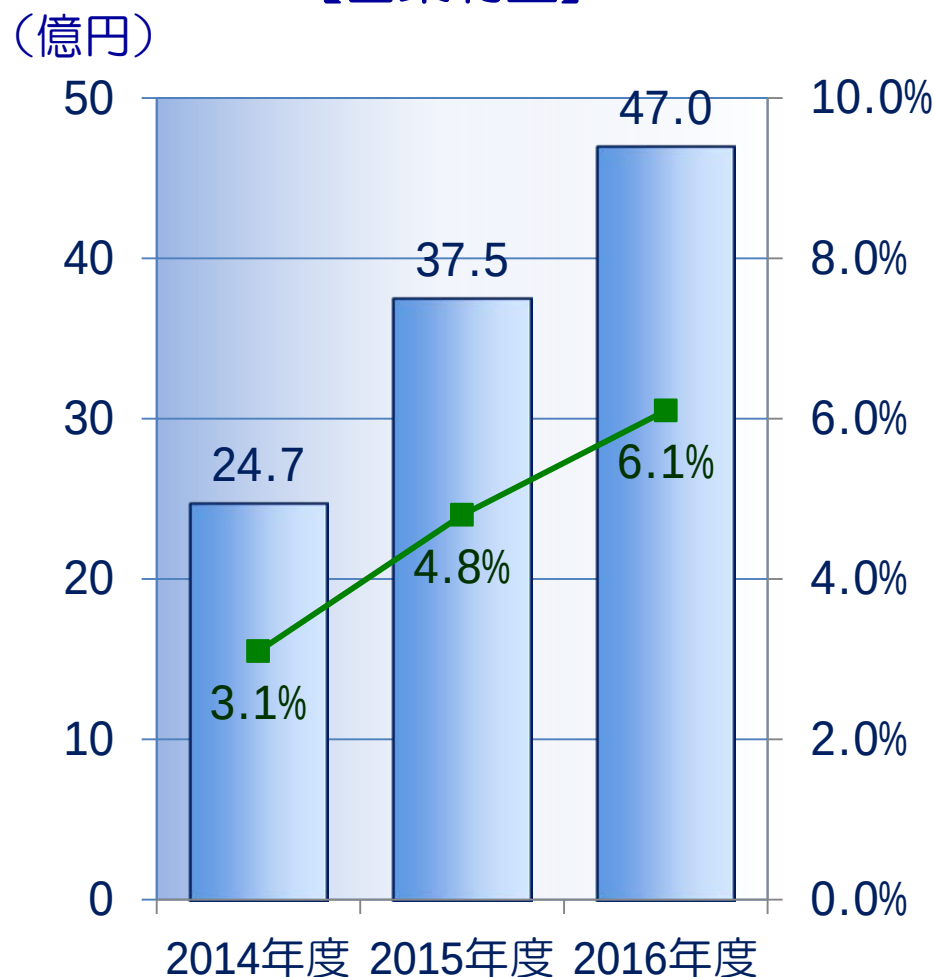
◎:実施かつ当初想定成果あり、○:実施（効果は一部）、△:継続案件

# 連結業績推移

## 【売上高】



## 【営業利益】



# 連結業績推移②



# 長期ビジョン（10年後を見据えて）



# 1. 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』



## 2. 目指すべき企業像

### 《 従前 》

- 静岡県に基盤を持つ企業として地域経済に貢献するとともに、それぞれの得意分野に事業を集中し、独自性・独創性のある製紙メーカーとして発展を遂げる。
- 産業用紙、特殊紙、生活商品の三事業を中核事業とし、安定した事業基盤を確立させる。
- 地球と環境にやさしい企業として、エネルギーの有効活用を図る。

### 《 今回変更 》

『**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』

“変わりゆく事業環境” のなかで、特種東海製紙グループが共有する  
“変わらぬ価値観” をシンプルに、わかりやすくまとめた

# 《補足》 技術と信頼（T & T）

特種製紙 創立者 佐伯勝太郎 博士  
「思い出五十年：渡辺薫元社長 著」 序文

「創始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**を持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。」

▶ TECHNOLOGY  
(技術)

&

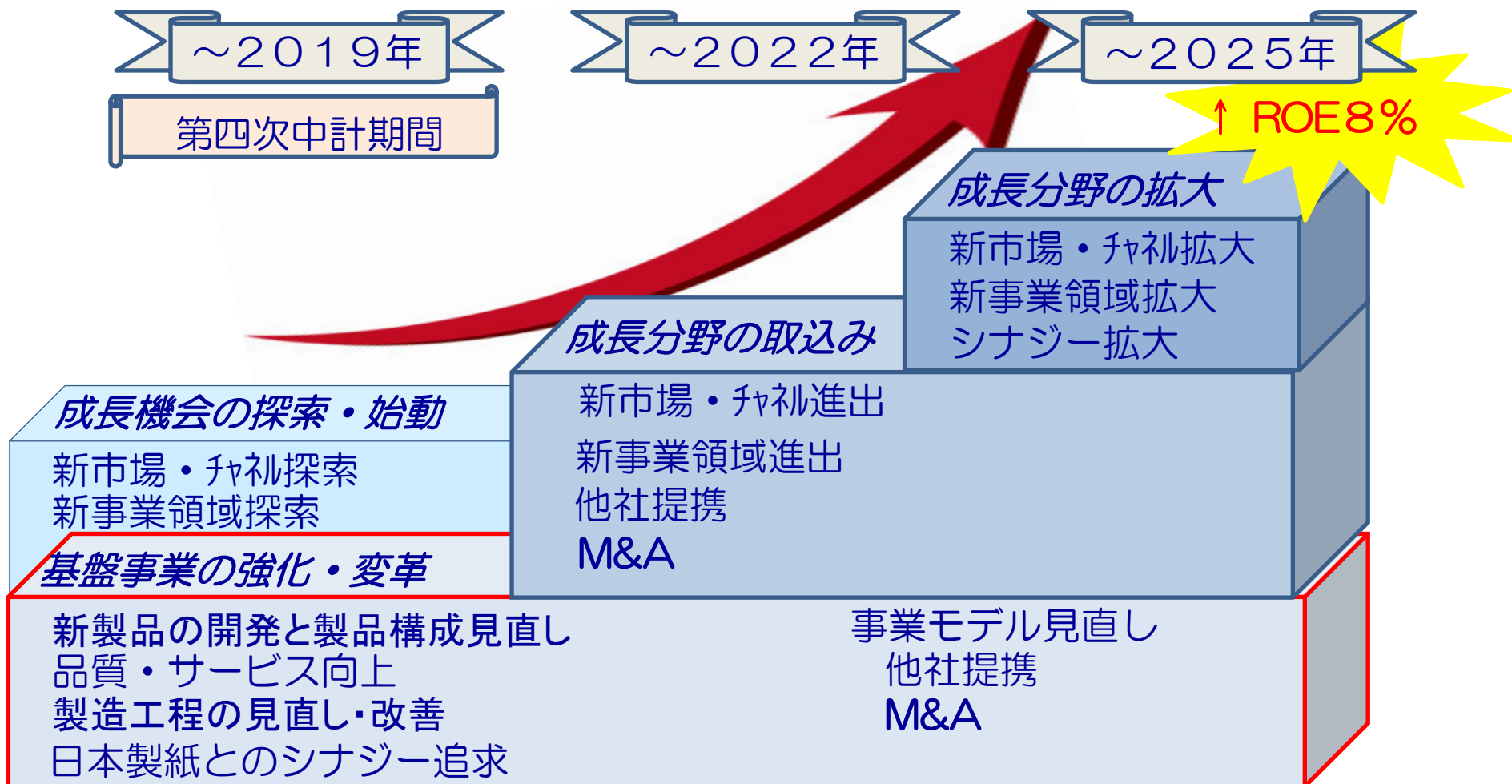
東海パルプ 創立者 大倉喜八郎 男爵  
存命中最後の講演。大倉高等商業学校にて（1928年）

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。」

▶ TRUST  
(信頼)

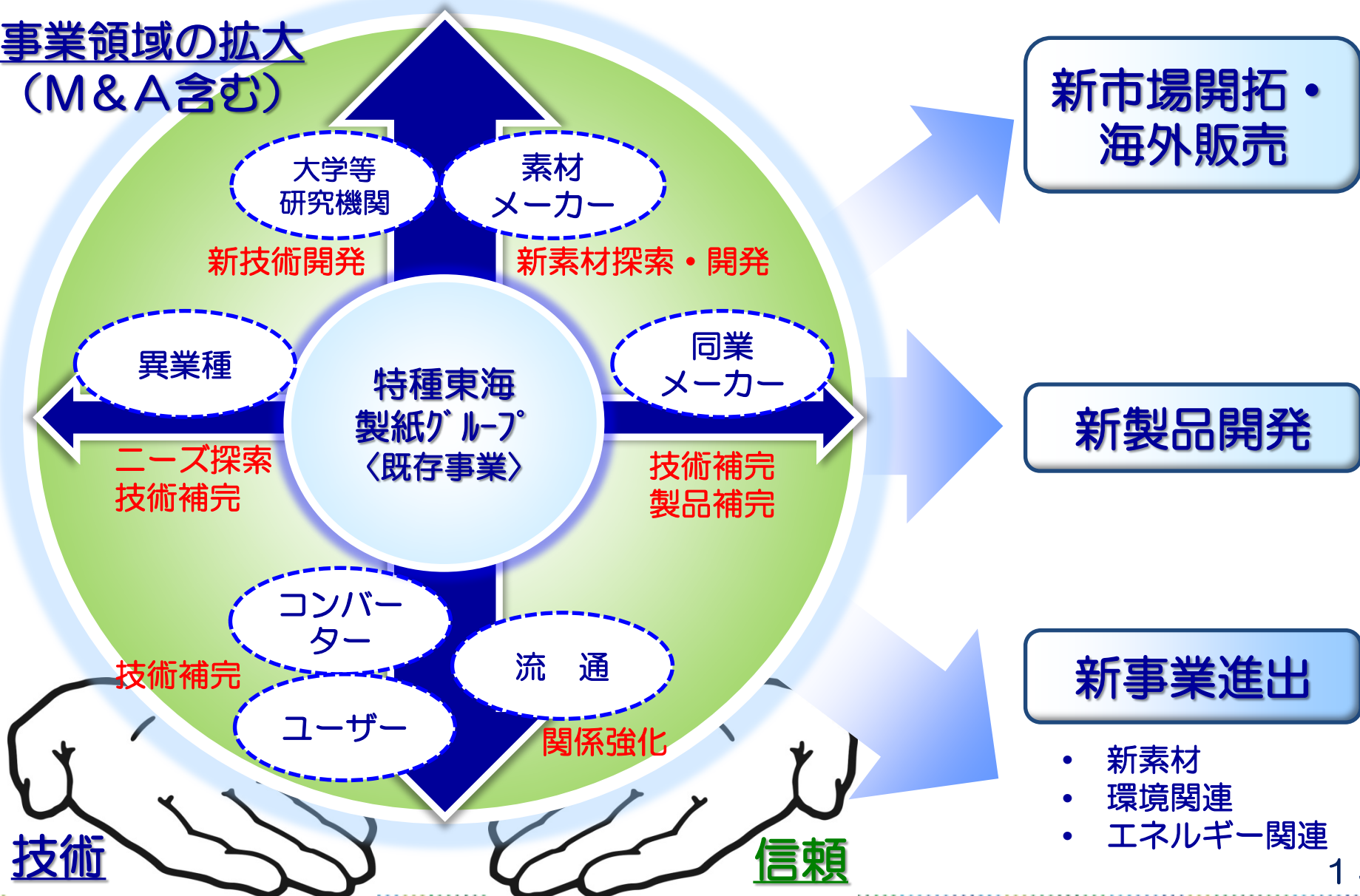
# 3. 長期的成長ロードマップ

第四次中計は、10年後を見据えた成長へのプロローグ



## 4. 成長機会のイメージ

事業領域の拡大  
(M&A含む)



## 5. 連結数値目標

10年後は『営業利益100億円 ROE 8%』を目指す  
(億円)

|       | 現 状       | 10年後  |
|-------|-----------|-------|
| 売上高   | 777       | 1,200 |
| 営業利益  | 47        | 100   |
| 営業利益率 | 6.1%      | 8.3%  |
| ROE   | ※<br>3.5% | 8.0%  |

※ROEは一過性要因である特別損益の影響で大きく変動するため、  
前中計期間（2014～2016年度）の平均値を『現状』とした



# 第四次中期経営計画の概要 (2017～2019年度)

NEXT 10  
～ 次なる成長 次なる挑戦 ～

# 1. 連結数値目標

10年後を見据えた第四次中期経営計画におけるマイルストーン  
(億円)

|       | 現 状       | 2019年度   | 10年後  |
|-------|-----------|----------|-------|
| 売上高   | 777       | 850      | 1,200 |
| 営業利益  | 47        | 55       | 100   |
| 営業利益率 | 6.1%      | 6.5%     | 8.3%  |
| ROE   | ※<br>3.5% | 5.0~6.0% | 8.0%  |

※ROEは一過性要因である特別損益の影響で大きく変動するため、前中計期間（2014～2016年度）の平均値を『現状』とした



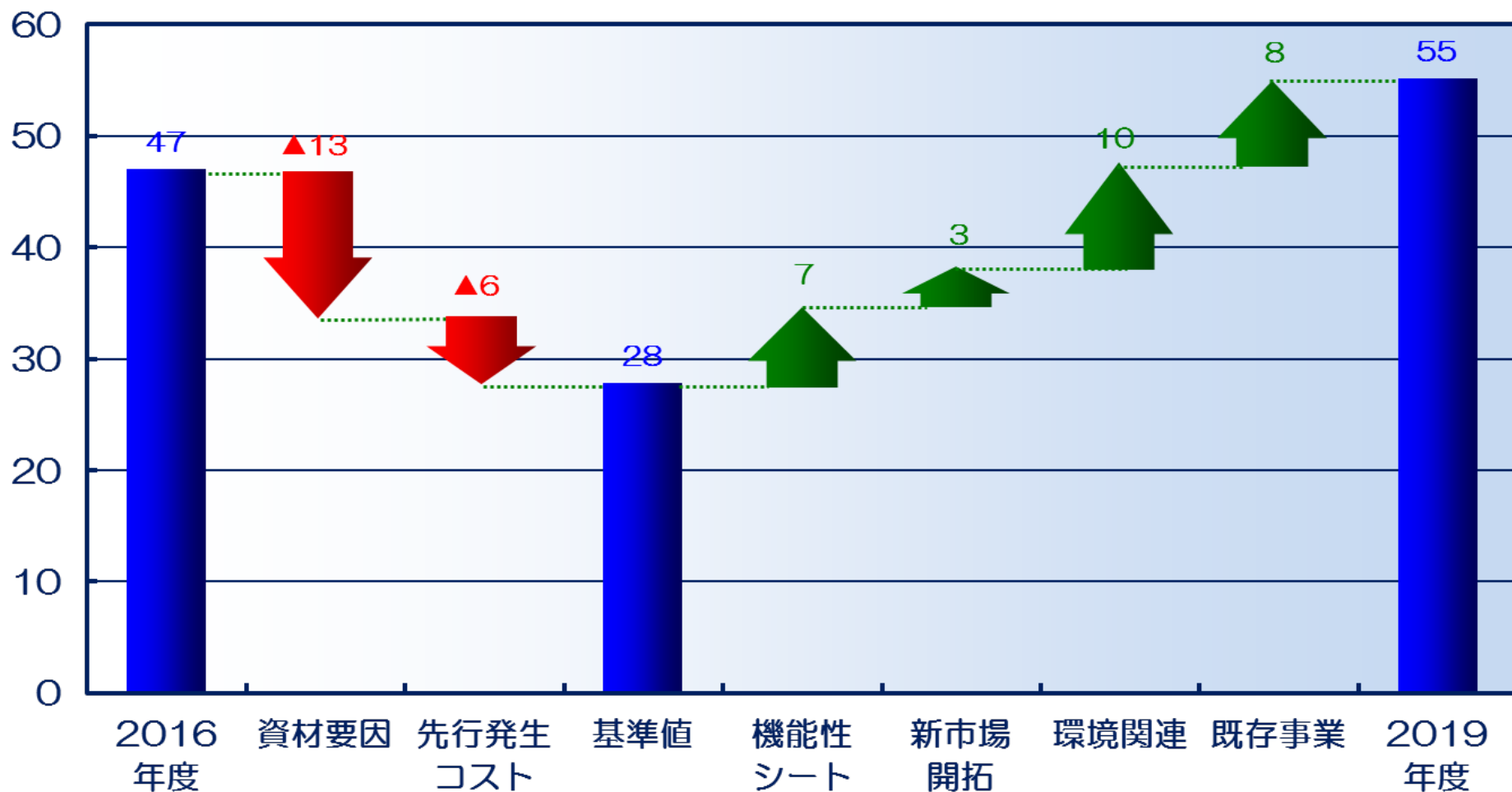
## 2. 第四次中期経営計画の主要テーマ

|                | 主 要 テ ー マ            |
|----------------|----------------------|
| 成長戦略           | <u>高機能性シート分野への挑戦</u> |
|                | <u>新市場開拓・海外販売の強化</u> |
|                | <u>環境関連分野の収益化</u>    |
| 基盤事業の<br>強化・変革 | 日本製紙(株)との合併シナジーの追求   |
|                | 新製品の開発と製品構成見直し       |
|                | 製造工程の見直し・改善          |

※太字項目は次ページにて収益改善効果を表示

### 3. 連結営業利益の変動要因

資材価格の高騰を織り込みつつも過去最高益更新を目指す



## 4. 事業別経営戦略

### (1) 産業素材事業：日本製紙(株)との合併シナジーの追求

#### ■ 当社グループを取り巻く経営環境

|          | 機会・脅威                         |
|----------|-------------------------------|
| サプライヤー   | 古紙価格の大幅な変動、製紙用チップの燃料用途との奪い合い  |
| 業界       | 製函一貫化の更なる進行、新マシンの稼働等による供給能力増加 |
| 代理店・ユーザー | コストに対する要求の高まり、段ボール原紙の需要安定（微増） |

#### ⊕ 主要施策

| 重点課題             | 主要施策             |
|------------------|------------------|
| №1 低コスト工場<br>の実現 | 省エネルギー設備の導入      |
|                  | 抄紙薬品の変更による薬品費の削減 |
|                  | 製造工程の見直し・改善      |
| 物流効率の向上          | 交錯輸送解消           |
| 原料調達一元化          | 薬品・抄造用具の共同調達の実施  |
|                  | 古紙・チップの調達方法の検討   |

# 4. 事業別経営戦略

## (2) 特殊素材事業：①ファンシーペーパーの更なる事業基盤強化と 新市場開拓・海外販売

### ■ 当社グループを取り巻く経営環境

|          | 機会・脅威                     |
|----------|---------------------------|
| サプライヤー   | パルプ価格の大幅な変動、一部原材料の生産終了    |
| 業界       | 業界再編機運の高揚                 |
| 代理店・ユーザー | 市場の縮小、高級印刷用紙から低グレード品へのシフト |

### ⊕ 主要施策

| 重点課題       | 主要施策            |
|------------|-----------------|
| 販売数量の維持・拡大 | 新製品の開発・発売       |
|            | 製造・物流コストの削減     |
| 生産体制の再構築   | 更なる多品種小ロット化への対応 |
| 新市場開拓・海外販売 | 中国での販売強化        |
|            | 川下を含めた新市場探索     |

## 4. 事業別経営戦略

### (2) 特殊素材事業：②新市場・海外開拓と高機能性シート分野への挑戦

#### ■ 当社グループを取り巻く経営環境

|          | 機会・脅威                  |
|----------|------------------------|
| サプライヤー   | パルプ価格の大幅な変動、一部原材料の生産終了 |
| 業界       | 製紙技術の成熟、紙周辺市場への技術応用    |
| 代理店・ユーザー | 開発案件等の引合い情報の質・量の低下     |

#### ⊕ 主要施策

| 重点課題          | 主要施策                    |
|---------------|-------------------------|
| 製品差別化要素の確立    | ガラス合紙の品質の更なる差別化         |
|               | カーテンコーターによる塗工技術の応用      |
| 新市場開拓・海外販売    | 技術領域の拡大による偽造防止用紙などの用途展開 |
|               | 保護紙の海外販売                |
| 機能性シートの開発・事業化 | フィブリックの販売開始と技術の応用       |
|               | 産学連携によるCNF技術の開発         |
|               | 他社連携も含めた新素材シートの開発及び製品化  |

## 4. 事業別経営戦略

### (3) 生活商品事業：ネットワーク形成による供給体制の強化 技術領域の拡大による新分野への進出

#### ■ 当社グループを取り巻く経営環境

|          | 機会・脅威                      |
|----------|----------------------------|
| サプライヤー   | 古紙価格の大幅な変動、ナフサ価格の変動        |
| 業界       | 安価な海外衛生用紙の流入、供給能力過剰        |
| 代理店・ユーザー | 衛生用紙需要安定、価格競争の激化、薄物ラミの需要増加 |

#### ⊕ 主要施策

| 重点課題    | 主要施策               |
|---------|--------------------|
| 供給体制の強化 | 古紙多様化に対応した工程能力の強化  |
|         | 機能性を付与したタオルペーパーの開発 |
|         | 地域連携と製品連携          |
| 多用途展開   | 基材の多様化による新分野への進出   |
|         | 二次加工強化による能力・品質の強化  |

## 4. 事業別経営戦略

### (4) その他：①保有資産の活用と新展開

#### ⊕ 主要施策

| 重点課題            | 主要施策          |
|-----------------|---------------|
| 井川社有林の自然を生かした活用 | リニア工事への協力     |
|                 | 観光資源の発掘・創造    |
|                 | 水資源を用いた新事業の探索 |
| 燃料事業強化          | 廃プラ及び木屑燃料の増集荷 |
| 資産の圧縮・入替        | 持合株式の見直し等     |

### (4) その他：②挑戦的集団の構築

#### ⊕ 主要施策

| 重点課題  | 主要施策               |
|-------|--------------------|
| 人財の育成 | ガバナンス教育            |
|       | 能動的な人財及びスペシャリストの育成 |
| 人財の活用 | 多様な人財の活躍推進         |
|       | 社員の働きがい向上          |

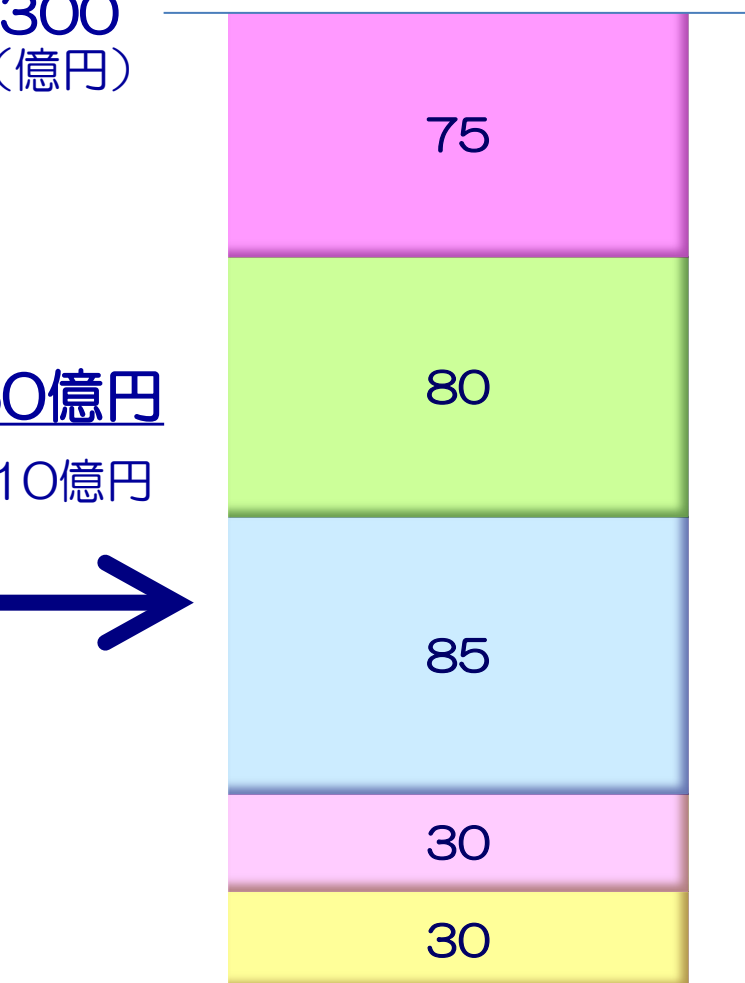
# 5. 投資計画

主な投資は“次の成長機会の土台作り”と“基盤事業の強化・変革”

300  
(億円)

〔主な資金の調達〕

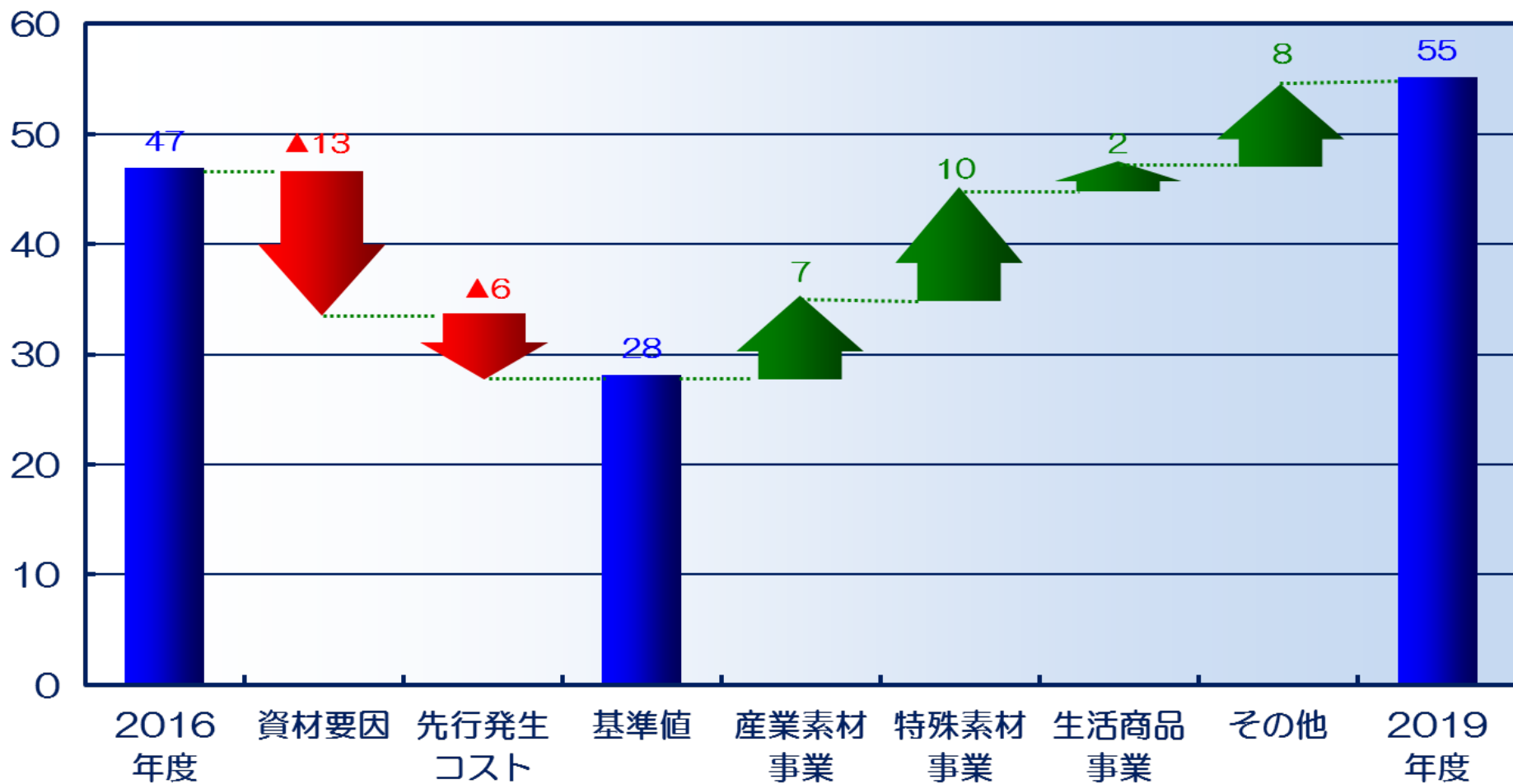
- 外部調達 60億円
- 減価償却費 210億円



投資額



# 《参考》 連結営業利益の事業別貢献度



本資料に掲載しております当社の計画および施策などは発表日時点において把握できる情報から得られた当社の経営判断に基づいております。様々なリスクおよび不確定要素により、実際の業績と異なる可能性がございますことを予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。