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