

理念体系

企業活動を行う上での哲学である「経営理念」、
創業者の想いを受け継ぎ恒久的に追い求める理想像である「目指すべき企業像」、
そして、これらに基づく2035年時点で特種東海製紙グループが目指す姿である「ビジョン2035」。
脈々と受け継がれてきた理念体系をあらゆる活動を突き動かす原動力に、
持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

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

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

ビジョン2035

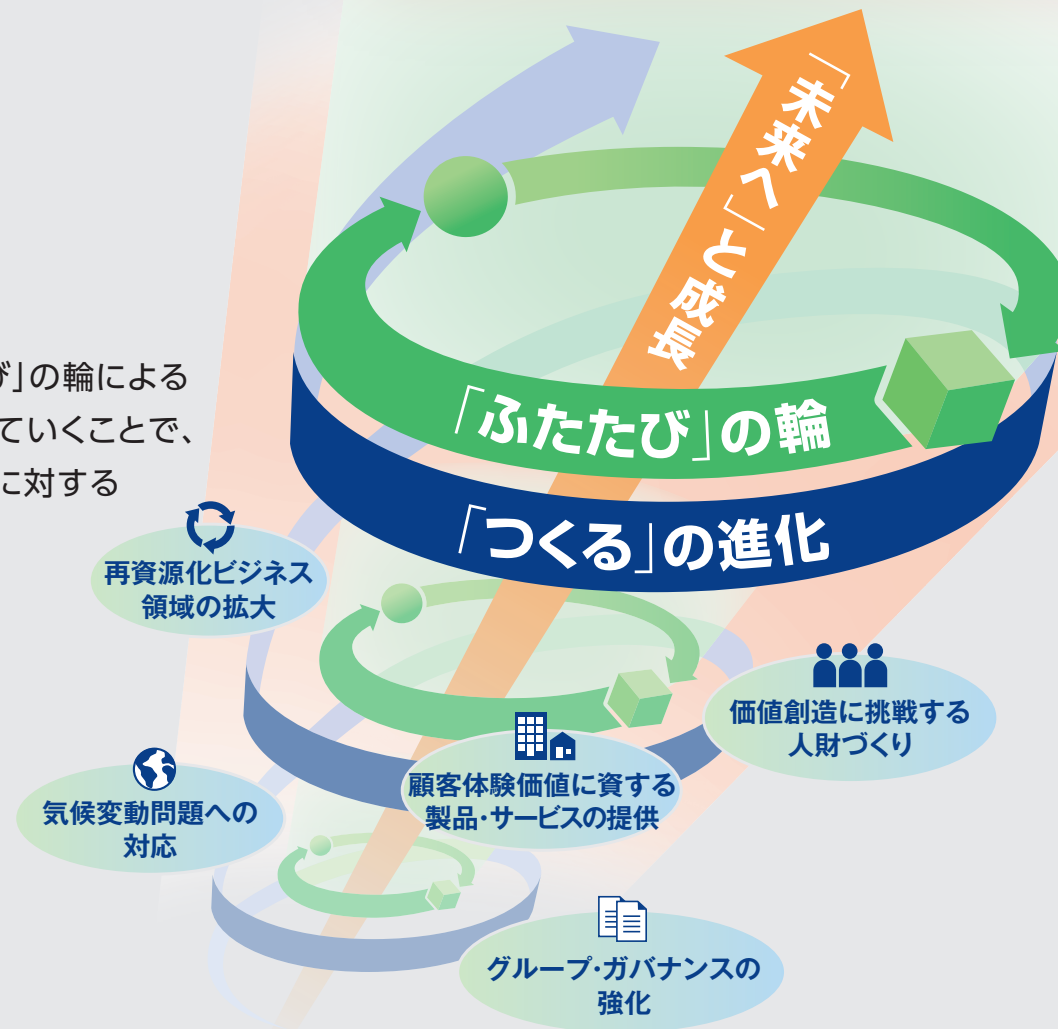
つくる、ふたたび。
未来へ → P5

ビジョン2035

つくる、ふたたび。 未来へ

新中期経営計画の策定、
マテリアリティの見直しに先立ち、
10年後にありたい姿を明確にするため、
ビジョン2035を策定しました。
「つくる」ことによる価値創造と「ふたたび」の輪による
価値の再創造により事業を進化、拡大していくことで、
「未来へ」と成長を続け、社会・環境課題に対する
ソリューション・パートナーとして地球、
社会に欠かせない存在となることを
目指していきます。

社会・環境課題のソリューション・パートナーへ



「未来へ」と成長する

「つくる、ふたたび。」を目指すためには、共通の志を抱く仲間たちとの協働と、時に大胆なチャレンジが必要です。わたしたちは、色とりどりの個性・想像力を原動力にひとりひとりが成長し、常に新しい挑戦ができる創造的な企業風土を創りあげること、次なる未来へと踏み出していきます。

「ふたたび」の輪を広げる

いま、経済は大量生産・大量消費から限りある資源を大切に使う循環型へと移行しつつあります。わたしたちは、事業の垣根を取り払い、地域ネットワークや技術などを相互に活用することで生まれる新しいソリューションを社会・環境へ提供することで、グループ内外に「ふたたび」の輪を広げ、“つくる、つかう、捨てる”の直線から“つくる、つかう、ふたたびつくる”の輪へと、ビジネスの動線を変革させていきます。

「つくる」を進化させる

わたしたちは、モノだけではなく様々な付加価値・サービスもつくりだしてきました。たとえば、個性を引き立てる意匠性。たとえば、産業の発展を支える機能性。たとえば、生活を豊かにする快適性。たとえば、資源をムダにしない再生可能性。創業から受け継ぐ技術と信頼を胸に、時代の変化と環境に寄り添いながら、わたしたちの「つくる」を常に進化させ続けていきます。

社長メッセージ

循環型社会の形成に不可欠な 社会・環境課題のソリューション・パートナーを目指す

代表取締役社長
木村 隆志

第6次中期経営計画を振り返って

2025年6月に代表取締役社長に就任し1年が経過しました。2025年度は第6次中期経営計画の最終年でもありましたので、私に課せられた最初のミッションは、製紙と環境の両輪での成長を明確化した同中期経営計画の総仕上げでした。この3年間、利益貢献度と市場成長性で各事業をマッピングし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、事業ポートフォリオの変革に向けた各種取組みを進めてまいりました。主な施策としては、「リサイクルの高度化」「社有林の有効活用」「製品構成の入れ替えとサテライト創出」の3点です。特に傾注したのは「リサイクルの高度化」で、成長エンジンに位置づける環境関連事業において、関東中部の資源収集ラインの構築やリサイクル品目の拡大など事業基盤を強化しました。成長投資枠から約88億円を充当し、第6次中期経営計画期間で新たに3社をグループ化、セグメント利益も第5次中期経営計画最終年度と比較して約8倍と着実に伸長しています。中期経営計画期間におけるグループ全体の経営成績は、環境関連事業の成長に加えて、製紙事業全般における原燃料価格高騰に対する価格改定の実施なども寄

社長メッセージ

与し、営業利益で3年連続増益、経常利益では2年連続で過去最高益を更新することができました。一方で、アラミドペーパー※1拡販の遅れや、育成していたフィブリック※2の撤退など、成長・拡販施策については計画との乖離が生じ、最終年度の数値目標に対してはいずれの指標でも未達となりました。

※1 変圧器やモーターの絶縁材として使用される高性能の合成繊維を原料とするシート状物

※2 セルロースナノファイバー技術を用いたリチウムイオン二次電池向けセパレータ(絶縁体)の製造・販売事業



第6次中期経営計画を3点に総括します。

1点目は、成長エンジンである環境関連事業は計画通りに伸長したものの、今後の成長に向けては事業規模・領域がまだまだ不足しているということです。製紙3事業に次ぐコア事業として収益力を高めてきましたが、グループ全体の収益をけん引していくためには、さらなる成長を果たしていかなければなりません。

2点目は、製紙事業についてですが、製品構成の一部入れ替えや原燃料価格高騰に対する価格改定などにより、収益力の改善は一定程度進んだものの、成長領域での拡販が遅れているということです。特に、資

本収益性が低かった生活商品事業は、製品構成の見直しや工場のコストダウン、価格改定などの収益向上策を徹底的に行い、安定した収益を上げる基盤ができました。今後は、製紙という成熟市場の中でもスピード感をもって第6次中期経営計画の積み残しである成長領域の拡販を進めていく必要があります。

そして3点目は、資本・財務戦略についてですが、PBR1倍割れの状況を踏まえると、継続して事業成長を図りつつも資本・財務戦略も併せて取り組んでいく必要があるということです。誠に遺憾ながら、第6次中期経営計画期間においてはPBR1倍割れを克服することはできませんでした。株式市場から評価いただくためには、成長性の訴求と資本効率改善を意識した株主還元の両方が必要であると改めて認識した次第です。

ビジョン2035を策定

これら進捗と課題を踏まえ、これまで期間を定めずに長期目標と言ってきたものを整理し、2035年3月期までの9年間を対象とする“ビジョン2035”を新たな長期経営計画として定義いたしました。スローガンは、「つくる、ふたたび。未来へ」です。

当社グループは、企業活動を行う上での哲学として「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」を経営理念に、恒久的に追い求めていく理想像として「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」を目指すべき企業像に掲げています。この2つの価値観は、製紙と環境の両輪での成長を掲げる現在の当社グループの姿にも共通しています。「つくる、ふたたび。未来へ」のスローガンには、これ

らの価値観のもと、製造業でもありリサイクラーでもあるという当社グループの独自性を活かしながら、既成概念にとらわれず、未来に向けて新たな価値を創出していかなければならないという思いを込めています。また、2035年に目指す姿を「社会・環境課題のソリューション・パートナー」と決めました。経営理念に掲げる「社会と環境に貢献する」ことを前提としながら、単に紙を売ったりリサイクル処理を請け負ったりするのではなく、社会・環境の変化に伴って生まれるお客様の課題に対し、幅広い視野で解決手段を提供するパートナーとして、新たなビジネスの共創を目指していきます。また、現在移行しつつあるサーキュラーエコノミーに関しては、1社での取り組みでは限界があると考えていますので、地域や他社との連携を一層深めていく必要があるという意味でも「パートナー」という言葉を標榜しています。

長期目標である「経常利益130億円、ROE9.0%以上」は、目指す姿である「社会・環境課題のソリューション・パートナー」への達成度をはかるひとつの定量的なアンカーと捉えています。

当社グループの製紙事業はセグメントごとに特徴を持った強みと異なる市場を有しており、業績ボラティリティを抑制することから、比較的安定的に収益貢献することができます。ただし、市場自体は成熟しており、投資家・株主様からの要請を満たすためには既存の製紙事業だけでは困難であると認識しています。したがって、アラミドなどの成長分野へ注力しながら、当社グループの独自性が活かせる環境関連事業を製紙3事業と同規模まで拡大させ、製紙と環境の両輪での成長を目指していきます。

社長メッセージ

再資源化領域での勝ち筋

中長期経営計画の見直し・策定プロセスにおいては、社外取締役からも多角的な意見を頂戴しながら侃々諤々の議論が交わされました。議論の争点のひとつとなったのは、再資源化事業をいかに伸ばしていくかということです。この事業領域における私たちの目線は、現在の足元のリサイクル業界ではなく、むしろこれから大きく変容する、資源循環の世界にあります。

当社グループが再資源化の領域で成長できると考えている理由としては、「市場の構造的な成長」、そして「当社の独自ポジション」の2つがあります。たとえば、自動車業界ではすでに一定のリサイクル部材の使用比率が求められていますし、レアメタルの世界でも、環境に加え地政学的リスクの観点からも、国内で資源循環の市場が拡大することが見込まれます。このように社会が変容する過程で、リサイクル資源の高度化、リサイクル製品の高品質化への要望が高まっていくと考えており、再資源化事業においても廃棄物を資源として単に有効活用できる形にするだけでなく、「ものづくり」のノウハウが生きてくるのだと思います。当社グループは品質管理や製品の評価・分析などのノウハウを蓄積してきた製造業でありながら、リサイクラーでもあるという独自ポジションを活かして、成長を目指したいと考えています。

中期経営計画の位置づけ

ビジョン2035に向けた9年間は、3つの中期経営計画で構成されています。2027年3月期から始動している第7次中期経営計画は、ビジョン2035の第1ターン

にあたり、将来の成長に向けて経営資源を積極的に投入する領域を絞り込み、基盤固めを行っていく「Build」の期間と位置づけ、経常利益80億円、ROE7.0%以上を目標としています。その後、第8次中期経営計画を育成と新領域にも挑戦する「Grow」の期間、第9次中期経営計画をソリューション・パートナーとして飛躍する「Scale」の期間として、2035年の長期目標である経常利益130億円、ROE9.0%以上を実現していきます。

第7次中期経営計画で肝となるのは、単なる基盤整備の3年間ではないということです。将来の収益を生み出すための種まきと、これまで培ってきた事業、経営基盤の強化という土壌づくりを同時に進める、いわば「仕込みと仕上げを同時に行う3年間」になります。

第7次中期経営計画の重点戦略は、「生産体制・製品/サービス構成の最適化」、「環境事業の基盤固めと周辺領域への拡大」、「成長を支えるサステナビリティ経営の高度化」の3点です。製紙事業の施策のひとつに、第6次中期経営計画で積み残しとなったアラミドペーパーの拡販・増産体制の確立や機能紙の製品開発が挙げられます。製紙自体は成熟産業ではあるものの、拡大が見込まれる電材などの市場に対し高付加価値な製品を開発し拡販していけば成長することもできると考えています。環境関連事業においては、廃棄物燃料や家電・小型家電リサイクル、再生プラスチックなど既存の再資源化ビジネスの基盤強化も継続して行っていますが、複数の新規事業への参入を想定しています。M&Aに係る投資額としては190億円を計画していますが、これを上限とはせず、今後の成長を共に実現できる良いパートナーに恵まれればこれを上回る規模であっても積極的に投資を実行していきます。セグメント

利益は7億円から17億円へ伸びる計画としていますが、ここにはM&Aに対するリターンはほぼ織り込んでいません。本格的な摘み取りは第8次中期経営計画以降としています。

PBR改善に向けて

資本市場の観点から見ると、当社の株価はPBR1倍割れが継続しており、市場から十分な成長期待を獲得でき



ていない現状は大きな課題です。これを打破するためには、ROEの改善と市場からの成長期待の獲得、この両方が必要だと認識しています。そのために、施策のひとつとして申し上げた製紙事業の収益力の底上げおよび環境関連事業の拡大による利益成長に加えて、株主還元強化、IRの充実による認知度向上も同時に進めていきます。

利益成長では、各種施策の積み上げにより経常利益を2026年3月期の実績である57億円から80億円まで持ち上げる計画です。また、第7次中期経営計画は「Build(基盤固め)」の期間であり、投資も積極的に実施

社長メッセージ

する期間になります。投資計画としては、3年間の合計で470億円を想定しています。前中期経営計画実績の215億円と比較しても大きく引き上げており、長期のキャッシュアロケーションを見ても投資額の比重が大きい期間になります。投資の実行にあたって重要なことは、企業価値向上に寄与するかを冷静に判断することです。ROIといった定量基準に加えて、既存事業とのシナジーや将来の成長性、遂行する上で必要となる人的資本などのリソースといった定性面も重視し、中長期的



な企業価値向上に資する投資であるかをしっかり選別していきます。

次に株主還元ですが、資本効率の改善も考慮し、第7次中期経営計画期間については、配当方針を「配当性向50%またはDOE4.0%のいずれか高い方」としました。これにより、利益成長に応じた還元の拡大と、資本水準に応じた安定配当の双方を実現していきます。第7次中期経営計画初年度である2027年3月期においては、予想配当性向71.4%、8月に公表した自己株式の取得を合わせると、総還元性向は114%程度を予想しています。自己株式の取得については、今後も、資本効率性や

市場環境を踏まえながら機動的に実施していきます。

また、中長期的な企業価値向上を図る上では、より一層株主の皆様と価値共有することが必要だと考えています。その一環として、グループの取締役・執行役員などを対象とする譲渡制限付株式報酬制度(RS)、グループ全従業員を対象とする株式報酬制度(株式付与ESO P信託)を導入しました。グループの仲間も全員で株価変動のメリット/リスクを共有し、株主の皆様と同じ目線で企業価値の向上を目指していきたいと思っています。

人的資本の活用に注力

当社グループは、長期ビジョンの実現に向けてグループ一丸となって進んでいきますが、ここで最も大切なのが人の力です。

経営陣が示した方向性を受け、各組織、社員一人ひとりが自律的に考え、行動し、社員の成長と会社の成長が相互に関連し合って長期ビジョンを実現していく。そんな好循環が生まれる企業グループにしていかなければなりません。そのため、企業風土改革にも取り組んでいます。「チャレンジ」「共創」「多様性」の3つをキーワードに、果敢に挑戦することを前提に失敗を許容する風土や、社内はもちろん社外のお客様や他社との共創を通じた新たなビジネスの創出を後押しするなど、人材育成と社員が自律的に挑戦し活躍できる魅力ある企業風土の醸成にも力を入れていきます。また、長期ビジョンで示した事業ポートフォリオ変革には、DXの推進や生産性の向上、さらには社員が新しい領域で新たなことにチャレンジするなど、いろいろな意味で「今を変えて、進化する」ことを追求していきます。

また、人口減少社会においては人材確保も重要な課題のひとつです。先程申し上げた企業風土を醸成することに加えて、DX人材やリサイクル領域の専門人材など、キャリア採用を積極的に実施するとともに、CMやPR広告を展開し、社名の認知度向上にも注力しながら、社員のエンゲージメントや働く職場としての魅力を向上させることで、リファラル採用の拡充にもつなげたいと考えています。

最後に

当社グループは基盤となる製紙事業で安定的に利益を創出し、これを環境関連事業に振り向けて成長を図っていきます。私たちは、「製造業でもありリサイクラーでもある」という独自の強みを活かし、気候変動やリサイクルなどの環境課題、地政学リスクなどの世界情勢の変化を逃すことなく捉えて成長機会に変え、課題解決手段を提供するソリューションパートナーとしてグループ全社員が一丸となって進化していきます。

第7次中期経営計画は、その可能性をより確実に、よりスピーディーに前進するための3年間になります。“紙だけの会社”から、“循環型社会の形成に欠かせない会社”、“あるといいな”ではなく、“なくてはならない”会社を目指していきます。ぜひ中長期的視点で、当社の変化と成長にご期待いただき、ご支援いただければ幸いです。

代表取締役社長

木村 隆志