

リスクと機会

特種東海製紙グループの持続的な成長に向け、事業環境の変化に伴う「リスクと機会」を特定・評価しています。各事象が事業活動にもたらす影響への対応策を策定・実行するとともに、特に重要な要素はマテリアリティ（重要課題）へ集約・連携させることで、中長期的な価値創造に向けた取組みを推進しています。

主な内容	リスクと機会	主な対応
業績変動に係るもの	需要および市況の変動 リスク ● 物流活動の停滞による産業用包装材の需要減少 ● デジタル化の進展やそれに伴う出版部数の減少、および社会潮流に伴う製品用途そのものの消滅による特殊紙の需要減少 ● 廃棄物燃料への需要集中による廃棄物の安定集荷に係るリスク 機会 ● 電材などの成長市場への製品展開	● 工場における低コスト・高能率の生産体制の確立 ● 潜在ニーズの追求と社会的潮流にマッチした製品構成の入れ替え ● 販売ネットワークの強化 ● 物流面を踏まえた同業との連携と集荷エリアの拡大
	原燃料価格の変動 リスク ● 需給バランス変動による原材料の供給逼迫・遅延、価格変動 ● 中国およびASEAN諸国をはじめとした海外情勢の変動による段ボール古紙の調達価格高騰 ● ペーパーレス化の進展による上質古紙の発生量減少による調達価格高騰 ● 米ドルに対する為替変動リスク 機会 ● コスト上昇の市場認識が広がることによる価格改定の浸透	● 運送費がより安価な近場からの安定調達 ● 長年の取引関係を勘案した安定調達先の確保 ● 日本製紙株式会社との協働調達 ● パルプ調達先の国内外における多様化
	大地震、自然災害など リスク ● 静岡県内における大規模地震およびその他事象による事業の中断およびサプライチェーンの分断	● 定期的な予防保全 ● 災害事故など不測事態発生に備えた教育・訓練
	法的規制 リスク ● 規制改定への対応や訴訟などによる事業活動の制限、費用負担 機会 ● 法規制を起点とする資源循環の促進	● 法改正および環境保全に係る社会的要請の動向、情報収集
	環境の激変に伴う所有資産価値の変動 リスク ● 投資有価証券や固定資産、のれんの減損	—
中長期的な経営戦略に係るもの	循環経済への移行 リスク 成長エンジンに位置づけるリサイクル事業の進化や拡大が停滞することによる事業の競争優位性や成長が低下するリスク 機会 既存の製紙事業や経営資本を活かすことでリサイクル関連の新たな事業を展開し市場優位性を獲得する機会	 P12 マテリアリティとKPI 戦略的マテリアリティ 基盤マテリアリティ
	気候変動 リスク (移行) 法規制の厳格化に伴い対応コストが増加、あるいは新たに発生するリスク (物理) 気候変動による異常気象・自然災害の甚大化・頻発化による事業被害のリスク 機会 低炭素操業を活かした渉外活動による企業価値の創出や、気候変動問題の緩和に貢献するソリューション提供による成長の機会	
	創造的な人材活用 リスク 労働市場における人材不足により、工場の操業や業務の継続への支障をきたすほか、成長事業に必要な人材を確保できず、事業継続が困難化・成長機会を逸失するリスク 機会 働きがいのある職場環境が整備、企業風土が醸成されることで、従業員一人ひとりのスキルが向上し、グループの成長に寄与するイノベーションが創発される機会	
	公正なガバナンス体制 リスク 法令違反、コンプライアンス違反により刑事処分・行政処分を受け、ステークホルダーからの信用を失うリスク 機会 強固なガバナンス体制を確立することで適切な意思決定を行いグループの成長基盤を確固たるものにする機会	
	研究開発 リスク 市場ニーズと研究開発の方向性の不一致による成長機会の逸失リスク 機会 市場環境や消費者の変化に対応した新製品・サービスを提供することで事業ポートフォリオを強靱化させる機会	
	海外市場 リスク 事業展開の遅れによりターゲットとする市場に他企業が先んじて進出し事業機会を逃すリスク 機会 該当地域の企業・コミュニティと協働することで、グループの信頼・知名度を確立させながら事業を拡大させる機会	

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定から約5年が経過し、事業環境は劇的に変化しました。従来のマテリアリティはSDGsを起点としていましたが、事業戦略との連動性に課題があり、グループの成長ストーリーを十分に反映しきれていない側面がありました。今回、長期ビジョンの刷新および新中期経営計画の策定に合わせ、当社の成長ストーリーと一貫性を持たせる形でマテリアリティを再定義しました。社会・環境課題の解決と企業価値の向上を両立していくため、経営戦略に直結する「戦略的マテリアリティ」と、その推進を支える「基盤マテリアリティ」の2分類に整理しています。

マテリアリティ			KPI			
	項目	考え方	KPI項目	数値目標	目標年度	関連セグメント
戦略的マテリアリティ 長期目標達成に向けた 経営戦略に直結する マテリアリティ	再資源化 ビジネス領域の 拡大	グループの成長エンジンである再資源化ビジネスの拡大を中心にグループ内外の資源循環を推進する	サーキュラーエコノミーに 貢献する事業の創出	3事業以上	2028 年度	環境関連
	顧客 体験価値に 資する 製品・サービスの 提供	製紙事業を中心に素材やサービスを通じて社会・環境課題へのソリューションを提供	電材など成長市場への付加 価値の高い特殊紙の売上高	2025年度比 +50%	2028 年度	特殊素材
			衛生用紙などにおける差別 化製品・サービスの売上高	2025年度比 +190%	2028 年度	生活商品
	価値創造に 挑戦する 人財づくり	事業の垣根を越えて個々の力を発揮しグループ従業員と企業が共に成長できる風土を醸成	井川社有林と周辺地域にお ける価値創造活動件数	計30件	2028 年度	環境関連
基盤マテリアリティ 戦略的 マテリアリティに 取り組む上で 経営上の基盤となる マテリアリティ	気候変動問題への 対応	低炭素操業による競争優位性を向上させながら2050年カーボンニュートラルへの活動を継続	グループ従業員におけるエン ゲージメントの向上	エンゲージメント スコア 前年値以上※	2027 年度	コーポレート
			生産活動に伴う化石エネ ルギー由来のCO ₂ 排出量の 削減	2013年比 ▲38%	2030 年度	産業素材 特殊素材 生活商品
	グループ・ ガバナンスの 強化	グループ全体における企業統治をより強固なものとし、成長に向けたビジョンを明確化	グループ拡大に対応したガ バナンス強化およびコン プライアンス高度化に向けた 取組みの推進	—	2028 年度	コーポレート

※ワークエンゲージメント 50.0pt以上 エンプロイーエンゲージメント 48.2pt以上

マテリアリティの 見直し・特定プロセス

リスクと機会の 発生頻度の整理

今般の経営環境、長期ビジョン・新中期経営計画や従業員意識調査を踏まえて課題・テーマの追加・削除・変更など取りまとめ、当社グループで考えうるリスク・機会の発生頻度と企業存続への影響度の2軸から優先度を検討



企業存続への 影響度合いの整理



課題をマッピング (再整理)

考えうるリスク・機会の発生頻度(可能性)と企業存続への影響度の高/低で4象限に分け、さらに各事業が掲げるビジョンとの関連性も踏まえ絞り込みの後、経営会議で審議を実施

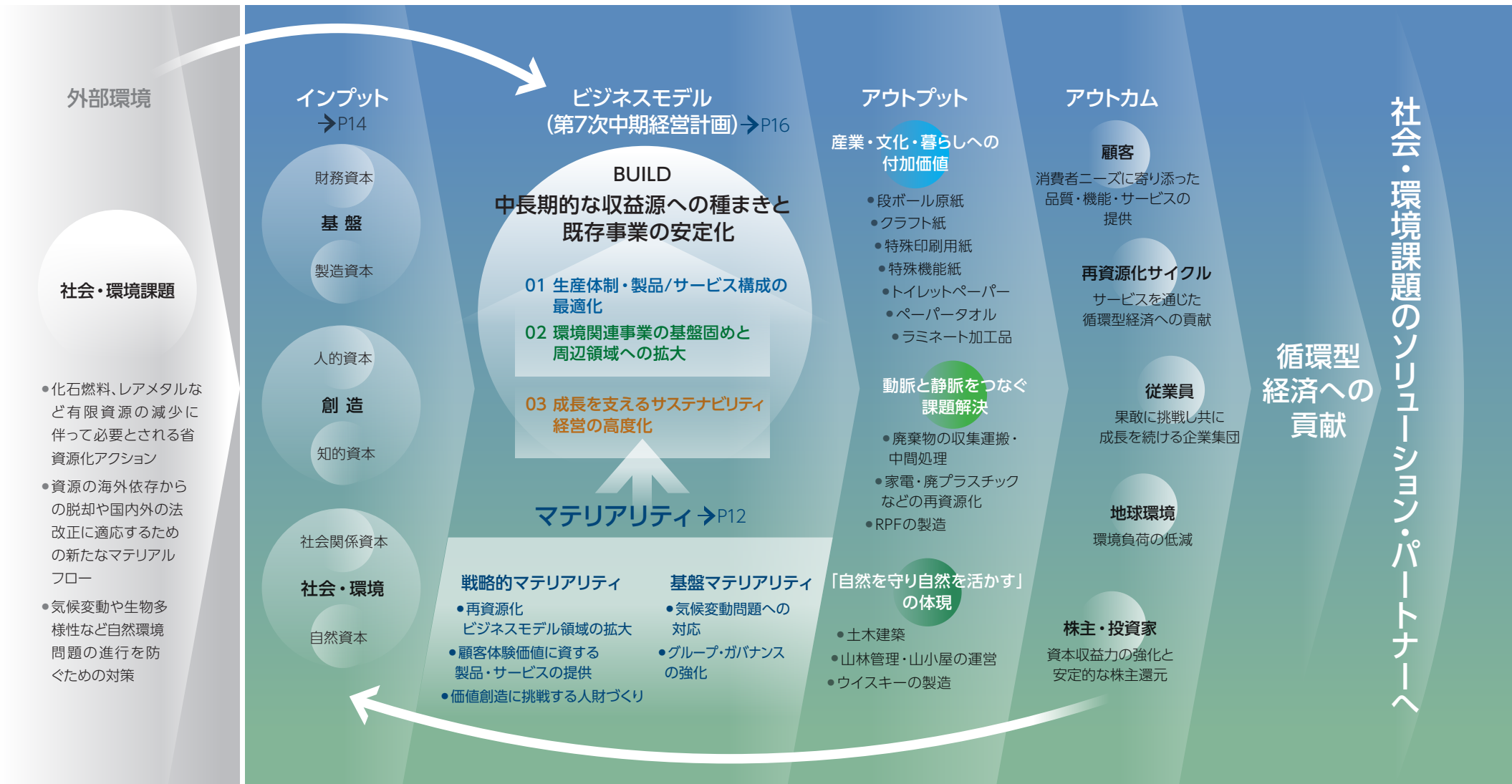


マテリアリティの 特定

経営会議で審議された重要課題を、取締役会にて最終承認。なお、重要課題については、今後の当社グループの状況、経営環境などの変化を踏まえ、見直しの必要性を検討

価値創造プロセス

製品群ごとに異なる市場・顧客を有する製紙事業、収集・運搬・中間処理を行う再資源化ビジネスと社有林や土木建築などの自然環境活用を併せ持つ環境関連事業、それぞれで培ってきた経営資本を源泉に、ビジョン2035で掲げる「社会・環境課題のソリューション・パートナー」へ向けて新たな価値を創造していきます。



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投資が必要です。今後10年間においては、信用格付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:83,298百万円 (2026年3月期末時点)

自己資本比率:58.9% (2026年3月期末時点)

有利子負債:26,696百万円 (2026年3月期末時点)

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:663億円 (2026年3月期末時点)

設備投資額:8,954百万円 (2026年3月期)

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、人的資本の基本方針として「チャレンジ」「共創」「多様性」を掲げ、事業ポートフォリオの転換やグループ規模の拡大を見据えた人事施策や配置、人材の確保・育成を図っています。

連結従業員数:1,873名 (2026年3月期末時点)

キャリア採用比率:65.9% (2026年3月期)

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ます。

研究開発費:551百万円 (2026年3月期)

**特許権、実用新案権、
意匠権保有件数:93件** (2026年3月期)

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『紙わぞ大賞』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:85 (2026年3月期)

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から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:10,374TJ (2026年3月期)

保有森林面積:25,665ha (2026年3月期末時点)

前中期経営計画の振り返り

2024_{/3}—2026_{/3}

第6次中期経営計画では、第4次中期経営計画時から進めてきた製紙中心の事業ポートフォリオの変革をさらに推進させるため、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を実現すべく事業ポートフォリオ・マネジメントを実行しました。

その主要戦略については以下の通り概ね計画通り達成したものの、成長・拡販施策の遅れを取り戻せず、定量目標については未達となりました。

主要戦略の成果

リサイクルの高度化

計画通り 達成

- 関東－中部の資源収集ラインを構築、廃棄物燃料となる廃プラスチックの収集量を安定化
- 選別プラントの新設、生産工場の移転により廃棄物燃料増産に向けた生産体制を整備
- リサイクル品目拡大や精選別を可能とする設備導入など、再資源化に係る施策を実施

社有林の有効活用

計画通り 達成

- ウイスキー事業は3年物販売により想定通り2026/3期における期間損益が黒字化
- 『Green Destinations Top 100』※1への選出や『エコプロアワード』※2での最高位「財務大臣賞」受賞など、井川山林の活動に対し様々な外部機関からの評価を獲得

製品構成入れ替えとサテライト創出

一部 未達

- 機能紙の商権譲受など製品構成の入れ替えを行ったものの、成長領域における製品の拡販については計画に遅れがあり一部未達と評価
- 拡大可能性を見極めた結果育成していたフィブリック※3は撤退、パッケージについては事業を縮小する一方でMyPUP※4などアプローチ手段を変更し継続

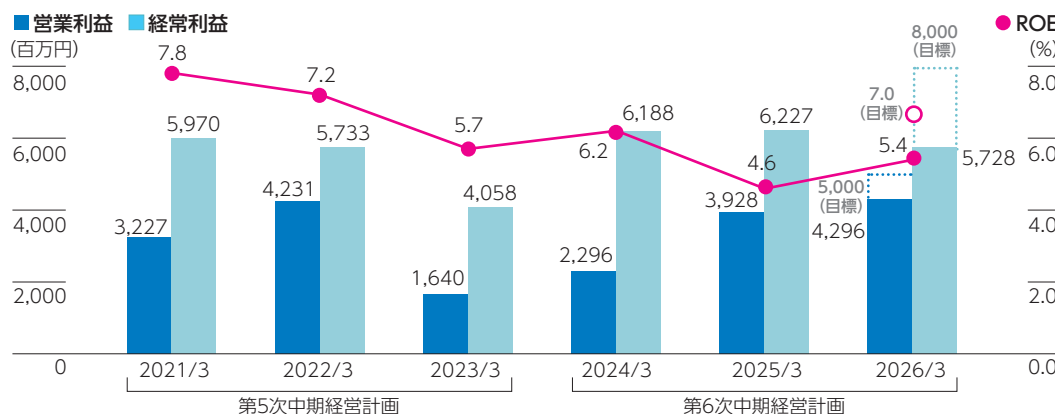
※1 国際認証団体Green Destinations Foundationが毎年選出する優れた取組みを持つ「世界の持続可能な観光地100選」

※2 一般社団法人サステナブル経営推進機構が主催する持続可能な社会づくりに寄与する取組みを表彰する制度

※3 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のセパレータ（絶縁体）の製造・販売事業

※4 デザイン・サイズ選定・見積・発注までをオンラインでワンストップで行える紙パッケージ制作サービス（2026年3月より開始）

実績および 定量目標



総括

事業

- 成長エンジンである環境関連事業は利益計画通りに着地

→ 更なる成長には現状の事業規模／領域のみでは不足

- 基盤となる製紙事業は特殊素材、生活商品において原燃料価格高騰に対する価格改定を実施し、利益を改善

→ 成熟市場での存在感UPと成長領域への拡販のスピードUPが必要

資本/財務

- ROEは推定株主資本コスト9.0%を下回る推移となり、その結果PBR1.0倍割れが継続している状況

→ 市場評価獲得には、成長性の訴求と資本効率改善を意識した株主還元強化の両方が必要

これまでの進捗と課題を踏まえ、長期ビジョンの見直しと第7次中期経営計画を策定

株主還元

年度	2024/3期	2025/3期	2026/3期
年間配当(百万円)	1,415	1,405	1,879
自己株式取得額(百万円)	339	1	0
総還元性向	38.2%	39.0%	42.9%

新中期経営計画

2027_{/3}—2029_{/3}

新中期経営計画（第7次中期経営計画）は、ビジョン2035を実現するため、今後3年間を収益性向上の基礎固めの期間と位置づけ、バックキャストの観点と前中期経営計画（第6次中期経営計画）を終えての課題を踏まえて策定しました。

方針

中長期的な収益源への種まきと既存事業の安定化により、リターン創出に向けた基礎固めを行う

当中期経営計画をビジョン2035における収益性向上に向けた土台構築の期間と位置づけ、成長・基盤両方への戦略投資を実行。株主資本コストを上回る収益水準に向けたマイルストーンとして経常利益*とROE目標を設定し、再資源化ビジネスを中心に新分野・新事業へ進出、収益源の獲得を図っていく。

※連結売上高の約4割を占める段ボール原紙・クラフト紙の損益は当社が35%を保有する日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社に係る持分法投資損益で認識するため目標としては経常利益を採用しています。

重点戦略

重点戦略 01 生産体制・製品/サービス構成の最適化 つくる

- 施策例
- 段ボール原紙事業の協業検討
 - アラミドペーパーの拡販・増産体制の確立
 - 段ボール古紙配合衛生用紙の生産/販売確立
 - 建築・土木農林緑化事業の基盤強化

重点戦略 02 環境関連事業の基盤固めと周辺領域への拡大 ふたたび

- 施策例
- 既存事業に隣接する領域への新規参入
 - 新工場でのRPF生産拡大

重点戦略 03 成長を支えるサステナビリティ経営の高度化 未来へ

- 施策例
- スマートファクトリー化
 - 井川山林における協働拡大とウイスキー事業拡充
 - 企業価値向上に向けたガバナンスの強化

ビジョン2035の実現に向けた中期経営計画の位置づけ

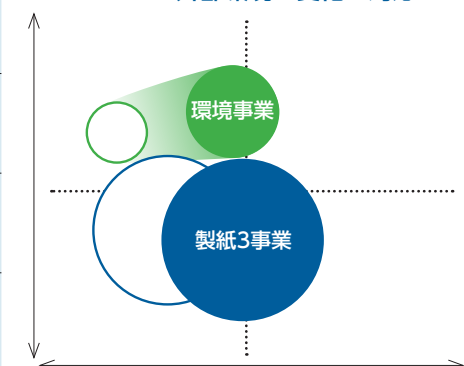
	BUILD	GROW	SCALE
	第7次中期経営計画 (2027/3期～2029/3期)	第8次中期経営計画 (2030/3期～2032/3期)	第9次中期経営計画 (2033/3期～2035/3期)
	基礎固めの期間として再資源化ビジネスを中心に成長投資を積極化	持続的な成長を支える収益基盤を強固にしつつ更なる新領域へも挑戦	循環型経済に欠かせない存在として、製紙事業・環境関連事業の両輪でグループ全体の収益を拡大
経常利益目標	80億円	100億円	130億円
ROE目標	7.0%以上	8.0%以上	9.0%以上

各セグメント利益の計画・ポートフォリオを構想

	第6次 中期経営計画 2026/3期 実績 (百万円)	第7次 中期経営計画 2029/3期 目標	差異
産業素材*	2,013	3,100	+54.0%
特殊素材	1,494	1,700	+13.8%
生活商品	798	900	+12.8%
環境関連	755	1,700	+125.2%

※産業素材には持分法投資損益を含めています。

- 狙い
- 再資源化領域での新規参入
 - 既存事業の安定化
 - 成長市場での需要獲得
 - 外部環境の変化へ対応



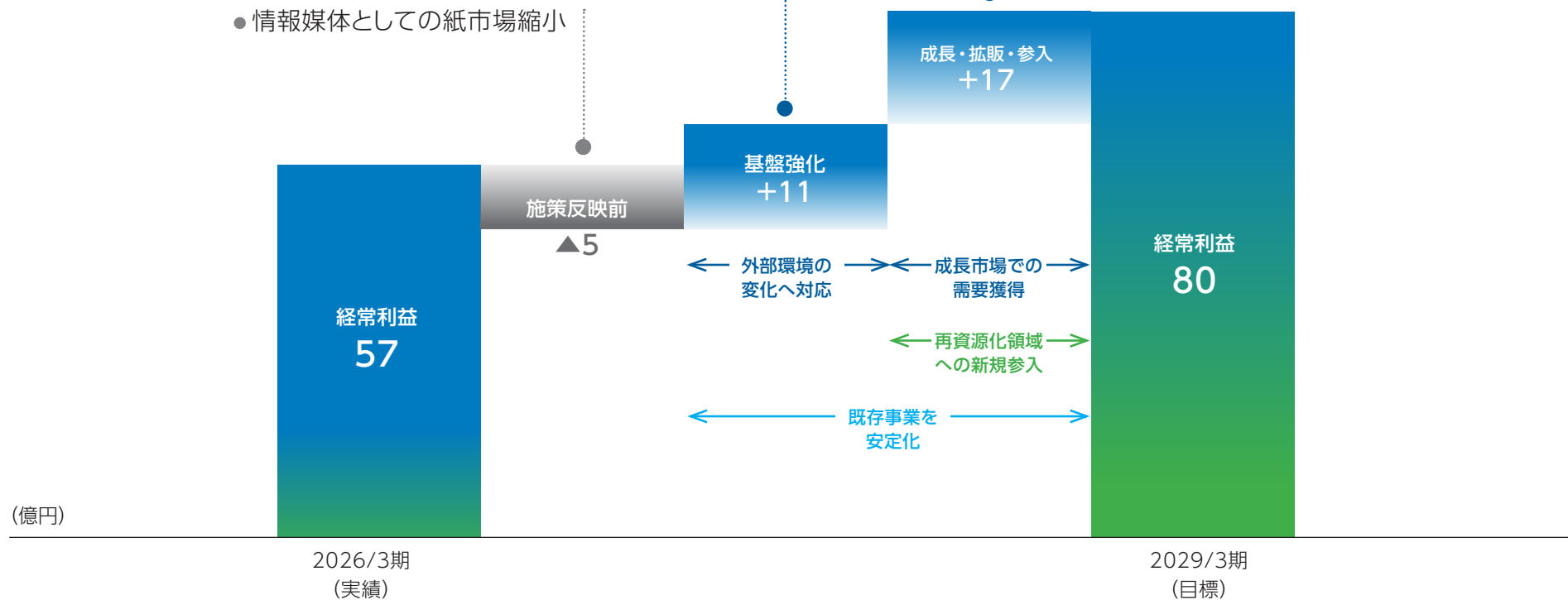
新中期経営計画

2027_{/3}—2029_{/3}

対前中期経営計画最終年度の経常利益改善計画:

紙市場の縮小シナリオ(施策反映前)を前提に、
成熟市場では基盤強化での打ち返し、
成長領域での需要獲得で利益拡大を図り、
再資源化領域での新規事業開始による
リターンの一部摘み取りにより前中期経営計画最終年度比で
経常利益+23億円を目標に設定しています。

- 段ボール原紙・クラフト紙事業の収益力向上
- 特殊紙における競争環境の変化を捉えた成熟市場での需要獲得
- 衛生用紙の拡販
- RPFの増産など
- アラミドペーパーの販売拡大
- 機能紙系の優位性を発揮できる領域への製品展開
- 新規再資源化ビジネスによる収益の一部摘み取り

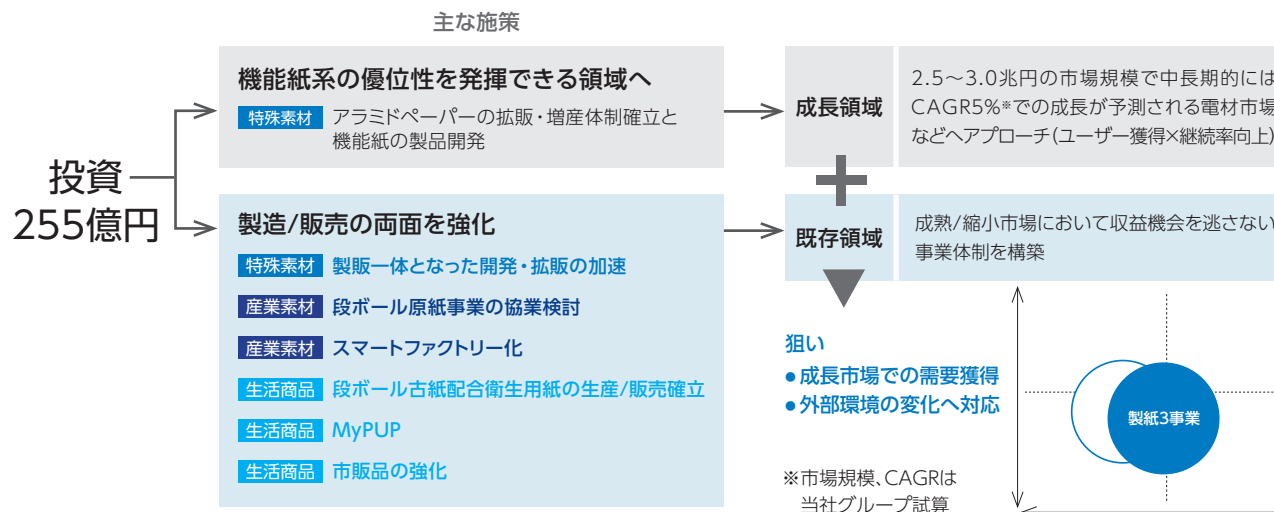


新中期経営計画: 事業戦略

事業戦略の全体像

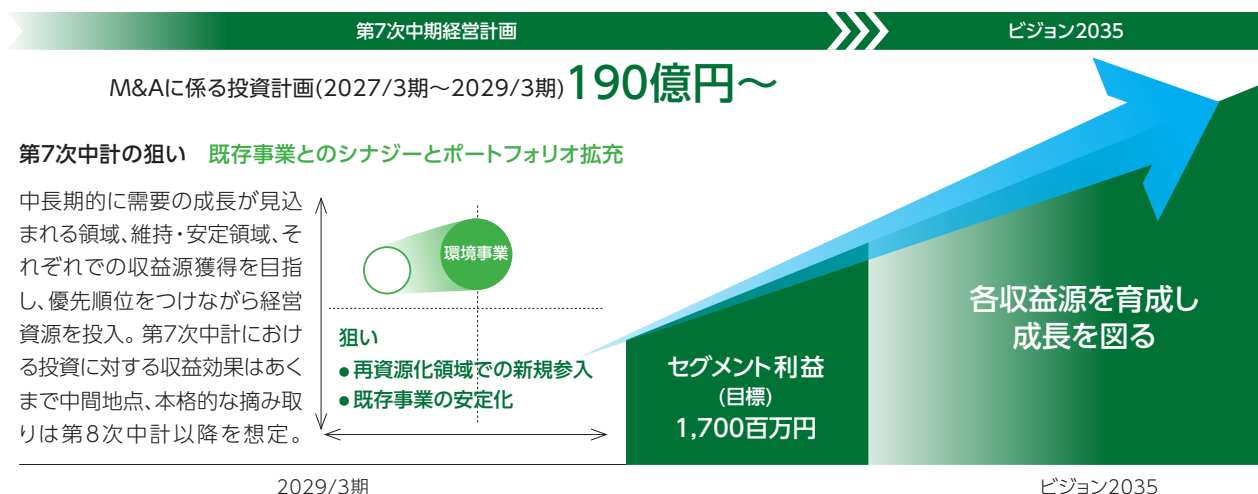
製紙3事業の戦略

製紙3事業のうち、現在キャッシュを獲得している既存領域に対しては、出版系の縮小や原料調達難など想定される外部環境の変化へ対応するため、製品構成のアップデート・生産効率化・販売方法の多角化などを実施、収益の安定化を図りながら、探索・開拓をしてきた電材などの成長市場へのアプローチを当中期経営計画期間においても継続し、収益をけん引する製品群の創出を目指します。



環境関連事業(再資源化ビジネス)の戦略

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を行いつつ、M&A・アライアンスを含む新規事業への参入を複数件実施。リターンの一部摘み取りと中長期的な収益規模の拡大を目指します。



新中期経営計画: 事業戦略

産業素材

事業本部長メッセージ:

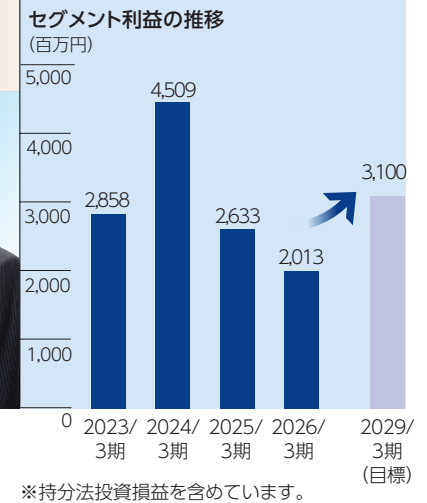
第7次中期経営計画では、第6次中期経営計画で実施した投資の成果を着実に回収し、収益基盤の強化につなげていくことを重点課題としています。あわせて、エネルギーコストの上昇に対応するため省エネ設備の活用や生産効率の改善を通じたコスト削減に取り組みます。

また、持続的な成長を支えるためには人材が最も重要な経営資源であるとの認識のもと、人材の確保と育成を強化し、社員一人ひとりが意欲を持って働ける環境づくりを進めていきます。

エンゲージメント向上を通じて組織力を高め、企業価値のさらなる向上を目指します。



上席執行役員
産業素材事業本部長
大竹 一広



主な事業

- 段ボール原紙・クラフト紙の製造販売
- 水力発電による売電

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度と環境負荷低減を両立できるデリバリーを実現。



赤松水力発電所

新中期経営計画の方針・施策

基本方針

外部環境の変化に対応し安定的な利益創出が可能な生産体制へ

主要施策①

段ボール原紙事業の協業検討

原紙生産・段ボール加工・販売ノウハウ・リソースの相互活用・協業の可能性検討のため、専業メーカー4社による協業検討の覚書を締結*。

4社メンバーによる協業推進委員会にて環境負荷軽減を目的に多角的な協業を検討していく。

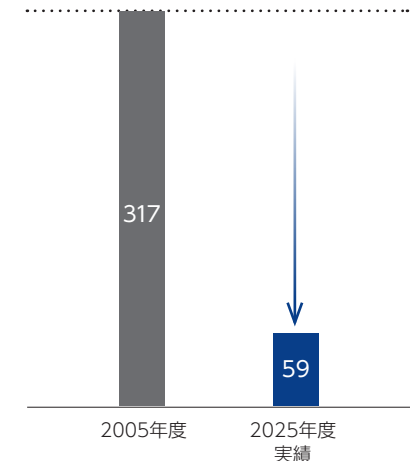
※締結会社は日本製紙株式会社、日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社、株式会社トーモク、当社。

検討項目 ①共同で製品・技術を開発／②各社のリソースを活用したコスト削減／
③マーケティングでの連携／④ ①～③以外の協業によるシナジー創出

主要施策②

スマートファクトリー化

人手不足と労働負荷低減対策として島田工場における設備点検作業の見える化と抄紙機ワインダーの自動化および製品倉庫の一部自動化を実施。生産性・効率性の向上を図る。

参考:島田工場のCO₂排出量
(千t-CO₂)

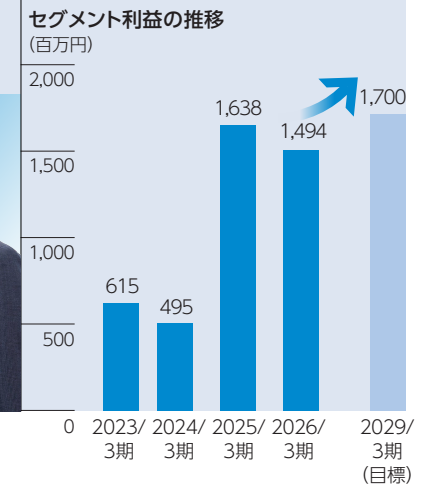
特殊素材

事業本部長メッセージ:

特殊素材事業本部は、特殊機能紙・特殊印刷用紙・ファンシーペーパーなどの高付加価値紙の開発・製造・販売を担っています。第7次中期経営計画に掲げる「製紙3事業の戦略」のもと、「機能紙系の優位性を発揮できる領域」における事業展開を着実に進めるため、事業の「基盤再構築」に取り組んでいます。成長領域には差別化要素の高い商品・サービスを投入するとともに、既存領域では構造改革を推進し、原材料・燃料・輸送・労務などのコスト増への対応を図っています。市場縮小が続く環境下においても、価格改定へのご理解をいただきながら、事業体質の強化と、お客様により高い価値を提供できる商品・サービスの実現を追求していきます。



上席執行役員
特殊素材事業本部長
宮尾 圭一



主な事業

● 特殊印刷用紙、特殊機能紙の製造販売

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に貢献。



新中期経営計画の方針・施策

基本方針

成熟市場での収益性向上と成長領域への拡販

主要施策①

技術・製造・販売が一体となった開発と拡販の加速

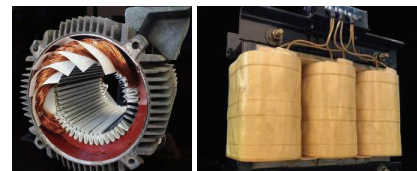
前中期経営計画期間で未達となった特殊素材事業における成長領域への製品開発と拡販を加速させるため、紙販売代理店のグループ会社株式会社TTトレーディングを吸収合併するとともに特殊紙に特化した開発部門を新設。

主要施策②

アラミドペーパーの拡販・増産体制確立と機能紙の製品開発

中長期的な成長市場開拓に向けて絶縁、耐熱などの機能性を活かした製品開発を行うとともに、前中期経営計画期間では延期となった増産投資の実行を前提に、課題だったアラミドペーパーの拡販を促進させる。

アラミドペーパーのモーター(イメージ)、変圧器での採用事例



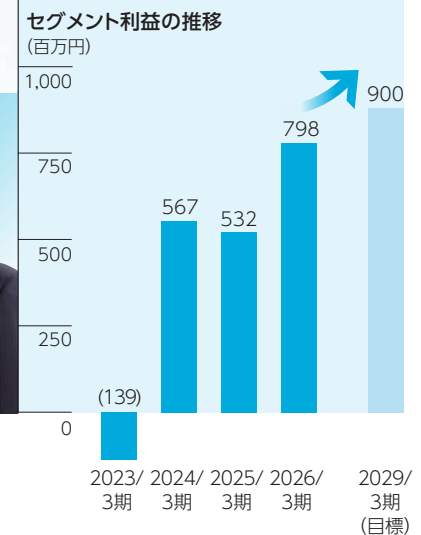
生活商品

事業本部長メッセージ:

生活商品事業本部は、古紙原料を使用したトイレットペーパーを製造・販売する「特種東海エコロジー」と、ペーパータオルや生分解性など環境を配慮した加工製品を製造・販売する「トライフ」の2社で構成されています。古紙原料が年々減少するなか、グループの原料調達力を活かし、段ボール古紙を配合したトイレットペーパーの新規開発や、ペーパータオルの市場定着・ラインナップ拡充を進め、段ボール古紙を配合しながらも、品質と使用感を両立した衛生用紙の生産・販売を目指しています。また、加工製品では今期開始した「MyPUP」(紙パッケージ製作をオンライン上で完結できるITプラットフォーム)を活用して事業領域の拡大を進めるなど、持続可能で存在感のある事業を展開していきます。



上席執行役員
生活商品事業本部長
影山 正樹



主な事業

●トイレットペーパー、ペーパータオル、ラミネート加工品の製造販売

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の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。



新中期経営計画の方針・施策

基本方針

グループにおける原料調達力を背景とするコスト面・販売面での競争力向上

主要施策①

段ボール古紙配合衛生用紙の生産/販売の確立

調達の難化が予想されるプリント用紙などが由来の白物古紙に代わり、産業用紙製造における調達の横展開が可能な段ボール古紙を配合したトイレットペーパーの新規開発、ペーパータオルの既存品定着&ラインナップ追加を実施。段ボール古紙を配合しつつも品質と使用感を損なわない衛生用紙の生産、販売確立を目指す。

主要施策②

市販品の強化

同業他社の参入や輸入品の増加など、供給過多かつ価格競争激化の可能性のあるペーパータオル市場で存在感を発揮するため、自社販路の稼働と独自製品の投入により『Towper』ブランドを訴求する。



段ボール古紙を
配合した再生紙ペーパータオル

主要施策③

MyPUP活用

紙パッケージ製作をオンライン上で完結できるITプラットフォームで、加工品事業領域の拡大を目指す。

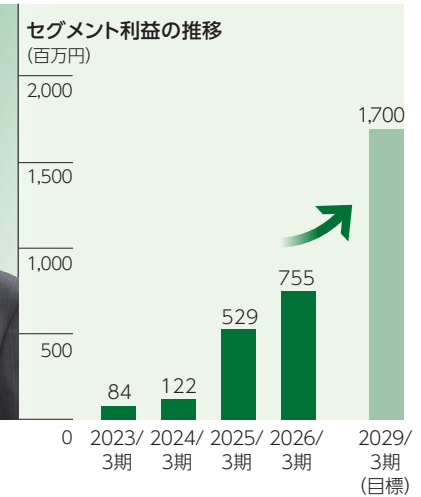
環境関連

事業本部長メッセージ:

環境関連事業は、事業規模や利益を年々拡大しており、当社グループが目指す長期ビジョン「ビジョン2035」においても、中心的な役割を果たすことが期待されています。第7次中期経営計画は、その長期ビジョンの最初の3年間に位置づけられますが、ここでは、既に手掛けている環境関連の各事業の強化はもちろんのこと、新たな成長機会にも複線的に挑んでいく挑戦の期間であると考えています。地球環境への意識の高まりと同時に、経済安全保障の観点からもサーキュラーエコノミーへ社会構造が変化しつつある中、廃棄物やリサイクルを取り巻く事業環境は、今まさに過渡期にあり、目まぐるしく情勢が変化しています。そのような時期だからこそ、難しさがある一方で機会でもあると捉え、果敢に挑戦を続けていきたいと思っています。



上席執行役員
環境関連事業本部長
福井 里司



主な事業

資源再活用事業

- 廃棄物の収集運搬・中間処理
- 家電・廃プラスチックなどの再資源化
- 廃棄物燃料の製造販売など

製紙業で培った資源リサイクルの技術と精神を基盤に、「資源循環」「脱炭素」「適正処理」の実現に向けた事業を展開。

自然環境活用事業

- 土木建築・山小屋の運営
- 山林管理・ウイスキー製造

事業の原点である山林事業で培われた林業土木技術を核として建築、土木・緑化事業をはじめ、ウイスキー事業、観光事業など幅広い事業を展開。



新中期経営計画の方針・施策

資源再活用事業

基本方針

処理・製造基盤の強化と外部連携・新規参入を通じた成長エンジンの複線化

主要施策①

既存事業に隣接する領域への新規参入

長期的には、使用済み製品を回収・再資源化・再び同じ製品へ再利用する資源循環のクローズドループが形成されることを想定し、家電リサイクルなどの既存事業とのシナジー発現が見込まれる領域において複数件の新規事業開始・準備完了を目指す。

主要施策②

新工場でのRPF※1生産拡大

2026年9月より2交替から3交替へ移行、2027年からは通年3交替でフル生産を行い2,000t/月の生産体制を構築。産業素材・島田工場の13号ボイラー稼働によるグループ内使用量増加を見据え、集荷・生産・販売量のバランスを維持しながら安定増産を図る。

※1 廃プラスチックや紙くずを原料とする廃棄物燃料 ※2 レギュラーモデルである12年物販売までのプロセスを表現する3年物ウイスキー

自然環境活用事業

基本方針

井川山林における自然資本と事業活動の両面でのグループ企業価値向上への寄与

主要施策①

井川山林における協働拡大とウイスキー事業拡充

保護・保全事業の関係人口を増やしつつ、観光資源として魅力を高める。6年目を迎えるウイスキー事業は、年2回のデッサン・シリーズ※2でブランド価値を醸成しつつ、海外への販路拡大を目指す。

主要施策②

建築・土木農林緑化事業の基盤強化

ICT技術を導入した業務プロセス改善を実施し、民間工事の受注件数増加を図るほか、株式会社フジエダロードとのシナジーを発現させ、静岡県内2番手の規模である農林緑化事業を拡大、建築・土木農林緑化事業の収益安定化を目指す。

新中期経営計画: 財務戦略

第7次中期経営計画では、再資源化ビジネスの拡大を主とする中長期的な収益源への種まきと既存事業の競争力強化、両方に対して積極投資を推進し、BUILD=将来の成長に向けた基礎固めを遂行するとともに、資本効率の改善も踏まえた株主還元の強化も両立していきます。

管理本部長メッセージ:

**盤石な財務基盤を
守りから攻めへ転換し、
果敢な成長投資と株主還元を
両立させていきます**



執行役員 管理本部長
中嶋 清

将来の利益成長を実現させ株主・投資家の皆様からの期待に応える

第7次中期経営計画では、安定した営業キャッシュ・フローを成長投資と株主還元の源泉と位置づけ、財務基盤の健全性を維持しながら、将来のキャッシュ創出力を高める資本配分を推進します。各事業にROIC導入を進め、資本収益性を意識した事業ポートフォリオ管理を行い収益性向上を図ります。

成長分野を中心に必要な投資を機動的に実行するとともに、基盤強化投資も実施するため必要に応じて適度な借入も活用することで、成長機会を逃さない財務運営を行います。また、成長によって創出した利益を再投資と株主還元にバランスよく配分し、DOEなどを活用した安定的・継続的な株主還元を進めます。

これらの取組みを通じてROEの向上を図り、PBR1倍超を意識した企業価値向上につなげていきます。

成長投資、資本効率、財務健全性、株主還元を一体的に管理し、持続的な企業価値向上を実現する財務戦略を着実に実行していきます。

財務健全性を維持することは大前提としながら、保有する財務余力を成長のために有効活用し、資本効率を高め、その成果を株主価値につなげていきます。

第7次中期経営計画における投資計画

中長期的な収益源への種まきと既存事業の安定化を方針とする第7次中期経営計画(2027年3月期～2029年3月期)では、これまで傾注してきた再資源化ビジネスの事業規模をさらに拡大させるとともに、現在キャッシュを創出している既存事業の競争力強化を実施し、財務KPIである経常利益80億円、ROE7.0%以上の実現を目指します。

再資源化ビジネスにおいては、事業拡大に向けたM&Aに190億円以上を投じる計画を策定しました。第6次中期経営計画期間で拡張したマテリアルリサイクルの領域において、成長性は低いが持続的な収益獲得が見込まれる分野、現時点での規模は小さいが将来的に需要の拡大が予想される分野と、リサイクルの対象・手法・収益性が異なる複数の分野に対してアプローチを継続していきます。この再資源化ビジネスを含む環境関連セグメントにおいては、第7次中期経営計画期間の3年間でセグメント利益約9億円の増益を計画していますが、ここに含まれるM&A投資および成長投資による効果は一部であり、第8次中期経営計画以降に本格的な成果刈り取りを行っていく想定です。

なお、投資の要否については、定量基準(ROI)と事業間シナジーの発現など定性基準を総合的に勘案し判断をしていきます。

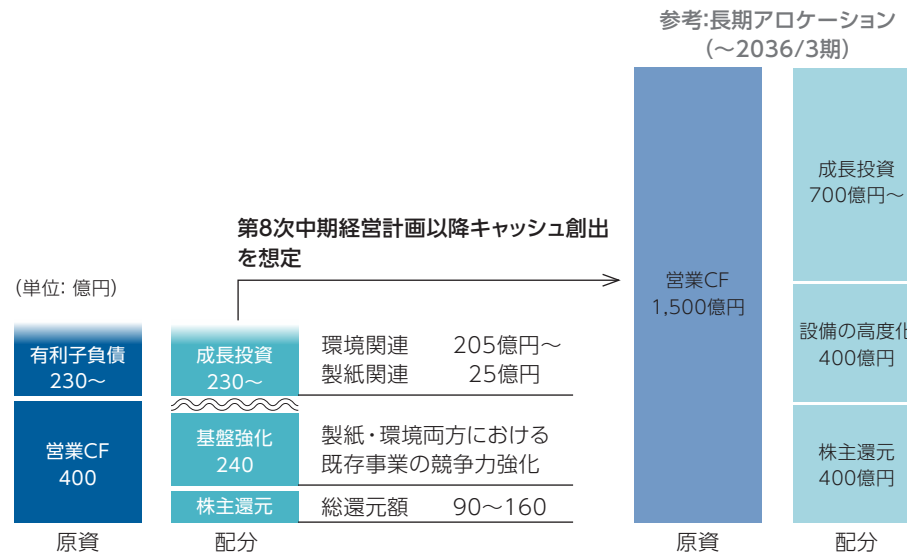
計470億円～		
内容	成長投資	
	M&A、アライアンス 190億円～	新規拡張施策など 40億円
目的・領域	- 有価資源獲得領域の拡大 - 需要安定領域の確保	- アラミドペーパーなどの生産設備の増強 - ロジスティクスの強化 他
リターンの時間軸	基盤強化	
	既存事業の競争力強化 240億円	
	← 新規参入 ← 既存拡大 →	
	← 長期 ← 中期	

新中期経営計画: 財務戦略

キャピタル・アロケーション(成長と還元)

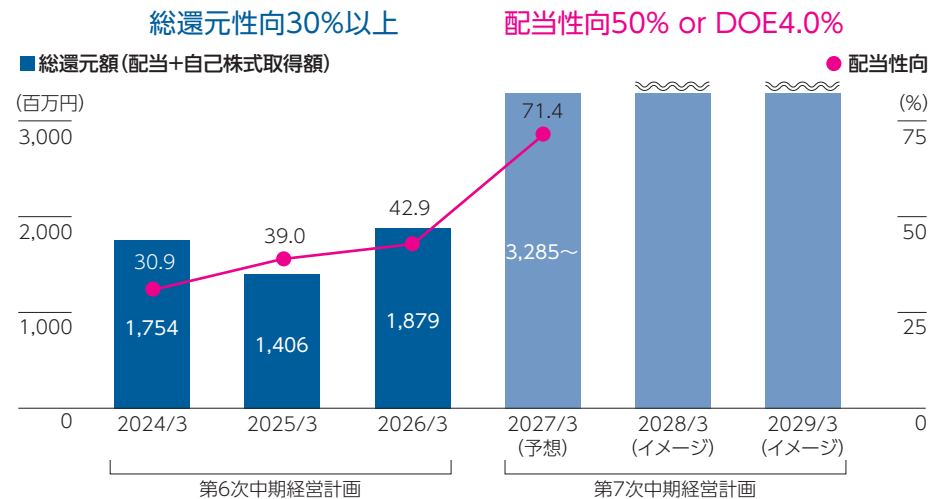
基盤固めの3年間である第7次中期経営計画期間においては、将来キャッシュを生み出す先行投資と現在キャッシュを生み出している既存事業の収益基盤の強化、両方を実施するため、長期的なキャッシュ・アロケーション(～2036/3期)の中でも投資額の比重が大きい期間となる予定です。

キャッシュの配分については営業CFを基本的な原資としつつ、成長投資に対しては有利子負債も積極的に活用していきます。2026/3月期末時点での自己資本比率は58.9%と安定的な財務体質を活かし、健全性を損なわない試算値である50%程度にまで自己資本比率を圧縮することも視野に投資を加速させていきます。特にインオーガニックな成長投資に関しては、将来の収益機会獲得が見込まれる場合、計画値である190億円を超過する場合でも柔軟かつ積極的に投資を実施していく想定です。



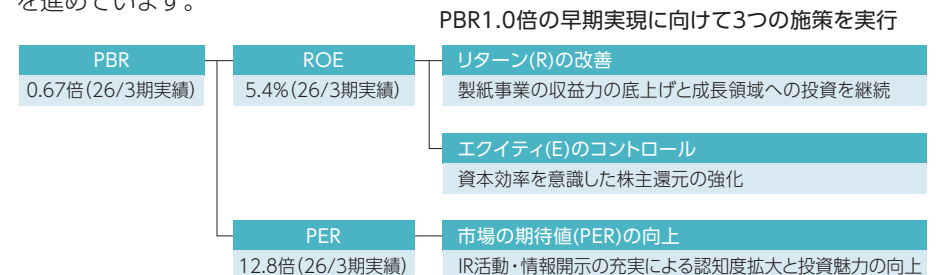
配当については「配当性向50%またはDOE4.0%いずれか還元額が高い方」を第7次中期経営計画3年間の配当方針とし、利益成長に応じた還元と資本水準に基づく安定配当を両立することで、事業成長に向けた先行投資だけでなく株主還元の強化も並

行して行っています。また、配当に加え、機動的な自己株式取得も想定しており、2027/3月期においては総額約18億円の取得を実施しました。(取得日:2026年8月10日。2026年8月31日時点で取得したすべてを消却済み)



企業価値の向上に向けて

PBR1.0倍以上の早期実現に向けては、投資によるグループ全体の収益力の底上げを継続しながら、株主還元を含むエクイティの適切なコントロールに取り組むとともに、IR活動および情報開示の充実による認知度拡大と投資魅力度の向上を図っていきます。また、より資本効率性を意識した経営を推進するため、各事業へのROICの導入を進めています。



人的資本に係る取組み

人事基本方針「人を最も重要な財産と位置づけ、従業員一人ひとりと信頼で結ばれ、全従業員が高いモチベーションを維持し続ける環境を整備するとともに、会社が永続的に成長できる組織風土を醸成する」に基づき、事業ポートフォリオの変革と持続的成長を支える人材基盤の構築に取り組んでいます。

コーポレートセンター長メッセージ

グループ会社
それぞれの持つ個性を活かして、
個の力でグループ会社の成長を
追求します。



上席執行役員
コーポレートセンター長
寶子山 典孝

人材戦略について

ビジョン2035において、製紙と環境の両輪での成長を実現するためには、経営戦略と連動した人材戦略が求められ、事業ポートフォリオ変革に伴うグループの拡大も見据え、グループ横断的な人事施策や人材配置を推進、経営人材の育成を進め、キャリア採用を強化して専門人材の確保に努め、グループ理念の浸透やDE&Iの推進、株式報酬制度(ESOP)導入などによりグループ一体感の醸成を図っています。

キーワードとして「チャレンジ」「共創」「多様性」を掲げ、グループ全社員が活躍する為の様々な施策を推進しつつ、主体的にチャレンジする意欲や能力のある人材、多様な価値観・視座・知見を持った人材を育成・確保し、社内外のパートナーと共創し積極果敢に新しい挑戦ができる創造的な企業風土づくりに注力しています。

社員の主体的なキャリア形成や新たな業務への挑戦を支援すべく、社内公募や留学派遣、公的資格取得奨励などの制度を充実させるとともに、組織的にも新たに開発室やDX推進本部を立ち上げ、開発の加速、DX推進による一人ひとりの生産性や付加価値向上に取り組んでいます。

ビジョン2035実現に向けた人材戦略

2035年に目指す姿“社会・環境課題のソリューション・パートナー”への達成には、様々な経験・属性・背景を尊重し合い、刺激し合える企業風土を醸成し、従業員個々人のスキルを磨き上げていくことが必要です。ビジョン2035においては、人が活躍するためのキーワードとして、「チャレンジ」「共創」「多様性」を掲げ、事業ポートフォリオ変革に伴うグループ規模の拡大を見据えた、グループ理念の浸透とグループ横断的な人事施策・配置の推進、専門・チャレンジ人材の確保・育成を図っています。



チャレンジ

ビジョン2035で掲げる高い目標を実現するため、既成概念にとらわれない自由な発想と、失敗を恐れないチャレンジ精神で新しい“つくる”を展開していきます。

共創

複雑化する社会・環境課題の解決には、事業内容や組織の枠組みを超えた発想力が必要です。互いの強みや知見を融合させることで“ふたたび”の環を広げ、新たな価値を生み出していきます。

多様性

ジェンダー、文化背景、キャリアなど、人材の多様性がソリューション創出の原動力です。DE&Iの観点でチームとしての実行力を高め、“未来へ”続く持続性の高い企業集団を目指していきます。

第7次中期経営計画の実現に向けた取組み

将来の成長に向けた領域を見定め、経営資源を積極的に投下する“BUILD”＝地盤固めの期間である第7次中期経営計画では、重点戦略に沿った人事施策を実施しています。こうした取組みを通じて、個の活躍を推進するとともに、個の成長を加速させる職場環境の整備を進めていきます。中期経営計画1年目である2027年3月期では、製紙と環境それぞれの成長領域拡大に向けて、組織体制の整備や従業員の自発的な挑戦を促す取組みを開始しました。今後は、特種東海製紙グループの成長ストーリーへの共感を醸成し、多様な価値観を持つグループ従業員一人ひとりが自らキャリアを考え、選択し、行動できるような取組みを強化していきます。

開始した施策例

特殊紙に特化した開発部門の新設

営業と開発との部門間でアクセシビリティを向上させることでお客様のニーズに対する反応速度を上げ、第6次中期経営計画の積み残しでもあった成長領域への拡販を加速させます。

DX推進本部の設置

グループ全体のDX推進を目的として、新たにDX推進本部を設置し、グループ経営の推進、業務合理化に向けた取組みを行っています。

株式報酬制度(ESOP)の導入

自己株式の一部をグループ全従業員に交付し、モチベーションを向上させ、グループの一体感を醸成するとともに、株主の皆さまと同じ目線で企業価値向上を図っていきます。

社内公募制度の導入

社員が自ら希望する業務・ポジションに応募できる機会を設け、主体的なキャリア形成や新たな業務への挑戦を支援するとともに社員が自ら手を挙げて挑戦する文化を醸成していきます。

重点戦略

重点戦略
01

生産体制・製品/サービス構成の最適化

重点戦略
02

環境関連事業の基盤固めと周辺領域への拡大

重点戦略
03

成長を支えるサステナビリティ経営の高度化

企業の
持続的成長



Well-Being

従業員の
活躍

人的資本に係る取組み

人材マネジメントの実践

専門人材の育成・リスクリング

再資源化ビジネスの領域における事業探索やDX推進などをはじめとする中期経営計画における“基盤固め”を支える専門人材の採用および育成を強化しています。2025年度のキャリア採用率は約66%となり、DX部門や事業開発部門への配置を加速させています。

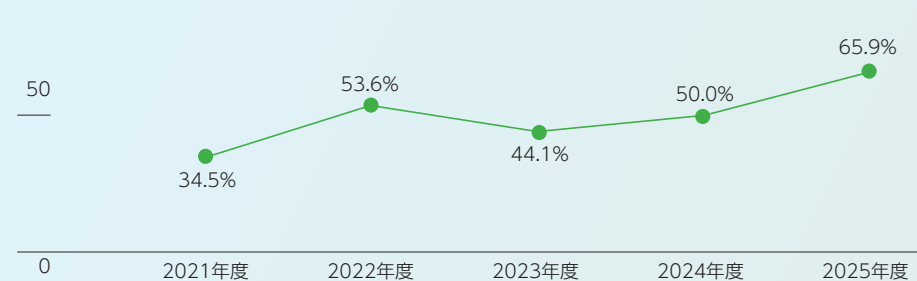
育成面では、高度な専門性を有する人材を評価・処遇するエキスパート職を設け、IT・DXなどの専門人材の登用を進めるとともに、リスクリングや教育研修を通じて専門性の向上を支援しています。

また、電気主任技術者といった工場運営に必要な資格を保有する従業員に対して一定額を支給する資格選任手当を導入し、資格取得の動機付けと専門性の発揮を促進しています。

キャリア採用率

(%)

100



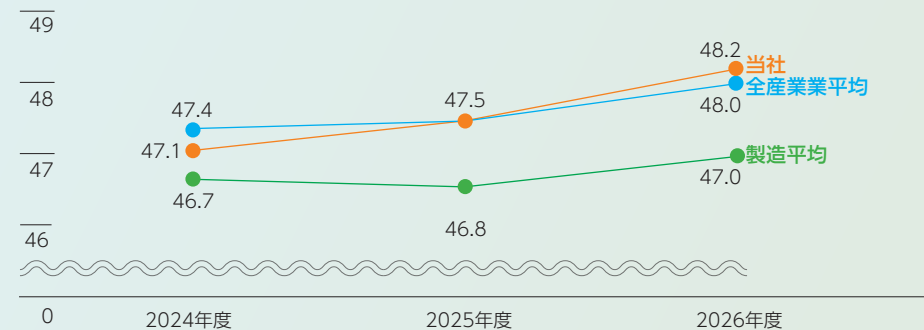
従業員エンゲージメント

2024年より年1回のエンゲージメントサーベイを実施しており、主体的に挑戦できる組織づくりを測る指標のひとつとして、このスコアを非財務指標のひとつに設定しています。

経営層との信頼関係や上司・同僚との関係がエンゲージメントを支える重要な要素との認識のもと、職場環境の改善や傾聴力強化を目的としたメンタルヘルス・ファシリテーター養成研修といった取組みを通して、心理的安全性を向上させ、上司・同僚間の良質なコミュニケーション活性化を図っています。

また、第7次中期経営計画の発表後、グループ全社を対象とした中長期ビジョンの社内説明会を実施するなど、企業理念やビジョンへの理解促進に取り組むとともに、サーベイの集計・分析・改善に向けた継続的な取組みを進めていきます。

エンployeeエンゲージメント



多様な人材の活躍推進

DE&Iを重要な経営課題のひとつとして位置づけ、ビジョン2035達成のために多様な人材が能力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。製造現場では女性の配置を進めており、採用・育成・職場環境整備のほか、同じ課題を持つ企業との情報交換にも積極的に取り組んだ結果、2026年度は新東海製紙で2名の女性スタッフ配置を実現しました。男女とも働きやすい職場環境へつなげるため、現在も取組みを継続しています。また、DE&Iを所管するダイバーシティ推進チームでは、新たにシニア・外国人・キャリア採用・女性製造スタッフをメンバーとして迎え、DE&Iの周知・理解促進に取り組んでいます。