



# 第5次中期経営計画

2020年度～2022年度

**Jump Forward To Next 10**

特種東海製紙株式会社

TOKUSHU TOKAI PAPER CO., LTD.



- 1. 第4次中期経営計画の総括**
- 2. 特種東海製紙グループの長期ビジョン**
- 3. 第5次中期経営計画**



# 1. 第4次中期経営計画の総括



# 第4次中期経営計画の総括

- ✓ “NEXT 10 ～次なる成長 次なる挑戦～”と題し、10年後を見据えた成長施策を企画・遂行。
- ✓ 基幹3事業を中心に着実に施策を実行するも、資材要因などの影響により数値目標は未達。

## ◆ 基幹3事業の総括

産業素材事業	コスト削減等の基盤強化策を目標通りに実施・完了。 日本製紙(株)との合併によるシナジーも確実にあげることができた。
特殊素材事業	主力商品の販売強化から新商品開発まで幅広く施策を手掛けたが、成果摘み取りは今中期経営計画で達成できず、第5次中期経営計画に持ち越し。
生活商品事業	衛生用紙事業は供給体制の強化、ラミネート事業は多用途展開にそれぞれ注力したが、いずれも事業環境が厳しく成果が相殺された。

## ◆ 連結数値目標と実績の対比

	目標値 (2019年度)	実績 (2019年度)
売上高	850億円	806億円
営業利益	55億円	29億円
営業利益率	6.5%	3.6%
ROE	5.0～6.0%	5.2%



# 連結業績推移 (第4次中期経営計画)

## 売上高

(億円)  
850

777

791

818

806

17/3

18/3

19/3

20/3

目標

第4次中期経営計画期間

## 営業利益

(億円)  
55

47

39

31

29

17/3

18/3

19/3

20/3

目標

第4次中期経営計画期間

## 経常利益

(億円)

51

32

54

54

17/3

18/3

19/3

20/3

第4次中期経営計画期間

## ROE

5.6%

3.3%

6.1%

5.2%

5.0%

17/3

18/3

19/3

20/3

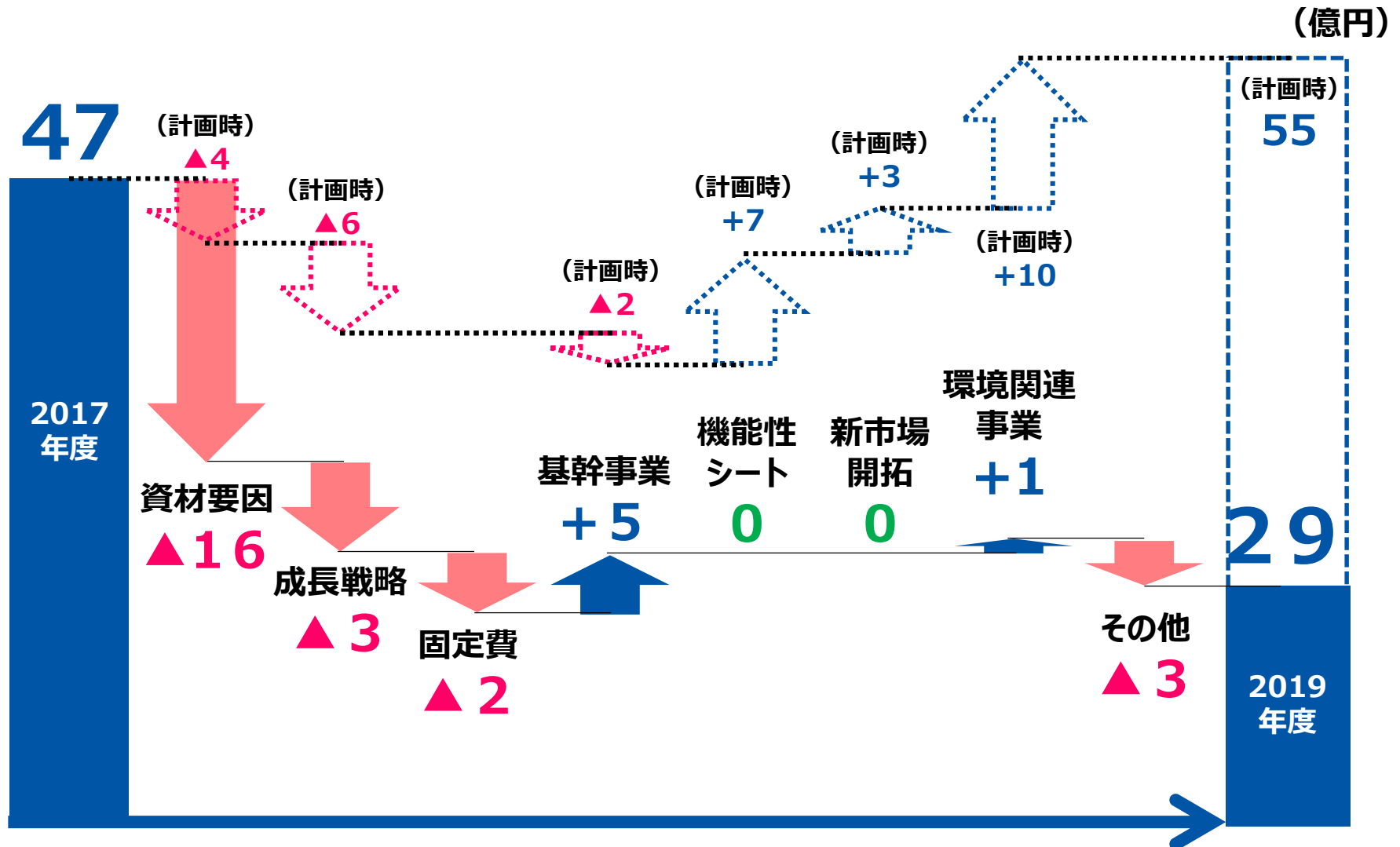
目標

第4次中期経営計画期間



# 営業利益増減要因（第4次中期経営計画）

- ✓ 基幹3事業の収益性が改善。一方で、パルプ等の資材要因が予測を大幅に上回るマイナス影響。
- ✓ 機能性シートの開発・拡販や新市場開拓、環境関連事業（リニア関連工事等）などが停滞。





# 主要施策の振り返り 産業素材事業

- ✓ 設備の導入・改造および工程の見直しをスピーディに実行し、大幅なコスト削減を実現。
- ✓ 日本製紙グループと物流の効率化、原料・燃料の調達一元化を進めることにより一定の成果を獲得。

重点項目	主要施策	評価
No.1コスト工場の実現	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	○
	薬品・抄造用具の共同調達の実施	○
原料調達一元化	古紙・チップの調達方法の検討	○

◎:十分な成果あり、○:実施（効果は一部）、△:継続案件、×:未実施or実施するも成果得られず



12号ボイラー



9号抄紙機

## 具体例な実施例

- ✓ 12号バイオマスボイラー稼働によるエネルギーコスト削減
- ✓ 9号抄紙機、12号抄紙機の生産効率化



# 主要施策の振り返り 特殊素材事業

- ✓ 技術・営業の両面で強化策を実行し、ガラス合紙の品質差別化や中国での販売強化で成果を獲得。
- ✓ 販売数量の維持・拡大に向けて、全般的に検討の継続または施策の見直しが必要。

重点項目	主要施策	評価
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	△
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	△

◎:十分な成果あり、○:実施（効果は一部）、△:継続案件、×:未実施or実施するも成果得られず



三島工場 ガスエンジン



200色に増色した「TANT」

## 具体例な実施例

- ✓ 三島工場ガスエンジン導入によるエネルギーコスト削減
- ✓ ファンシーペーパーの新商品発売





# 主要施策の振り返り 生活商品事業

- ✓ 衛生用紙事業は、自社生産能力強化と並行して他社連携を進めたことで、製造・販売の効率化を実現。
- ✓ ラミネート事業は品質強化とコストダウンに加え、新商品を複数投入。今後の拡販が課題。

重点項目	主要施策	評価
供給体制の強化	古紙多様化に対応した工程能力の強化《特種東海エコロジー》	◎
	機能性を付与したタオルペーパーの開発《トライフ》	△
	地域連携と製品連携《トライフ》	○
多用途展開	基材の多様化による新分野への進出《トライフ》	○
	二次加工強化による能力・品質の強化《トライフ》	◎

◎:十分な成果あり、○:実施（効果は一部）、△:継続案件、×:未実施or実施するも成果得られず



環境対応型ペーパータオル



高級パッケージ用紙「ミラックス」

## 具体例な実施例

- ✓ タオルペーパーの環境対応製品、高機能製品の開発
- ✓ 食品対応のラミネート新商品を開発・上市・拡販
- ✓ パッケージング用高輝度加工紙の拡充
- ✓ 古紙処理設備の新規導入による工程能力強化



# 主要施策の振り返り 成長戦略施策

- ✓ 中国を中心とする海外市場向けの製品開発・販売展開を実施。
- ✓ フィブリックをはじめとする独自技術の応用展開を、研究機関や他社と連携して実施。

重点項目	主要施策	評価
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	△
	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	△

◎:十分な成果あり、○:実施（効果は一部）、△:継続案件、×:未実施or実施するも成果得られず



和紙楽活 (KAMI Lab.)



偽造防止用紙 出展

## 具体例な実施例

- ✓ 中国市場向けファンシーペーパーブランド「和紙楽活 (KAMI Lab.)」上市
- ✓ 偽造防止用紙、保護保存用紙の海外展開 (国際カンファレンス発表など)



## 2. 特種東海製紙グループの長期ビジョン



# 理念および企業像

- ✓ 特種東海製紙グループは、「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」を経営理念に掲げ、それを実現するための指針となる「目指すべき企業像」と「会社方針」を定めている。



## 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

## 会社方針

ユニークな中堅メーカーとしての強みを活かして  
顧客満足度の最大化を推進し、利益の最大化を目指す



# 長期数値目標（連結）

- ✓ 第4次中期経営計画“NEXT 10”で掲げた数値目標を今後も継承。
- ✓ グループ連結で売上高1,200億円、営業利益100億円、ROE 8.0%の実現を目指す。

## ◆ 業績の長期目標

	第4次中計最終年度 (2019年度)	長期目標
売上高	806億円	1200億円
営業利益	29億円	100億円
営業利益率	3.6%	8.3%
ROE	5.2%	8.0%



# 経営環境の認識

- ✓ 既存の製品分野など製紙事業全般で、経営環境は今後さらに厳しさが増す一方で、脱化石燃料・脱プラスチック等の社会的要請が、紙製品の新たな需要を生む可能性あり。

	マイナス影響	プラス影響
政治的・社会的側面	世界経済の停滞、国内人口減少 情報伝達媒体としての紙の役割の衰退加速	持続可能な社会への転換
市場的側面	国内市場の飽和、出版不況 物流費上昇	衛生意識の高まり インバウンド需要増加
業界的側面	段原紙・家庭紙などのマシン増強・供給過多 印刷・情報用紙などの価格競争激化	脱化石燃料、脱プラスチックの要請



- ✓ さらなる成長を果たすためには、**紙製品需要の新規開拓**を進めると共に、

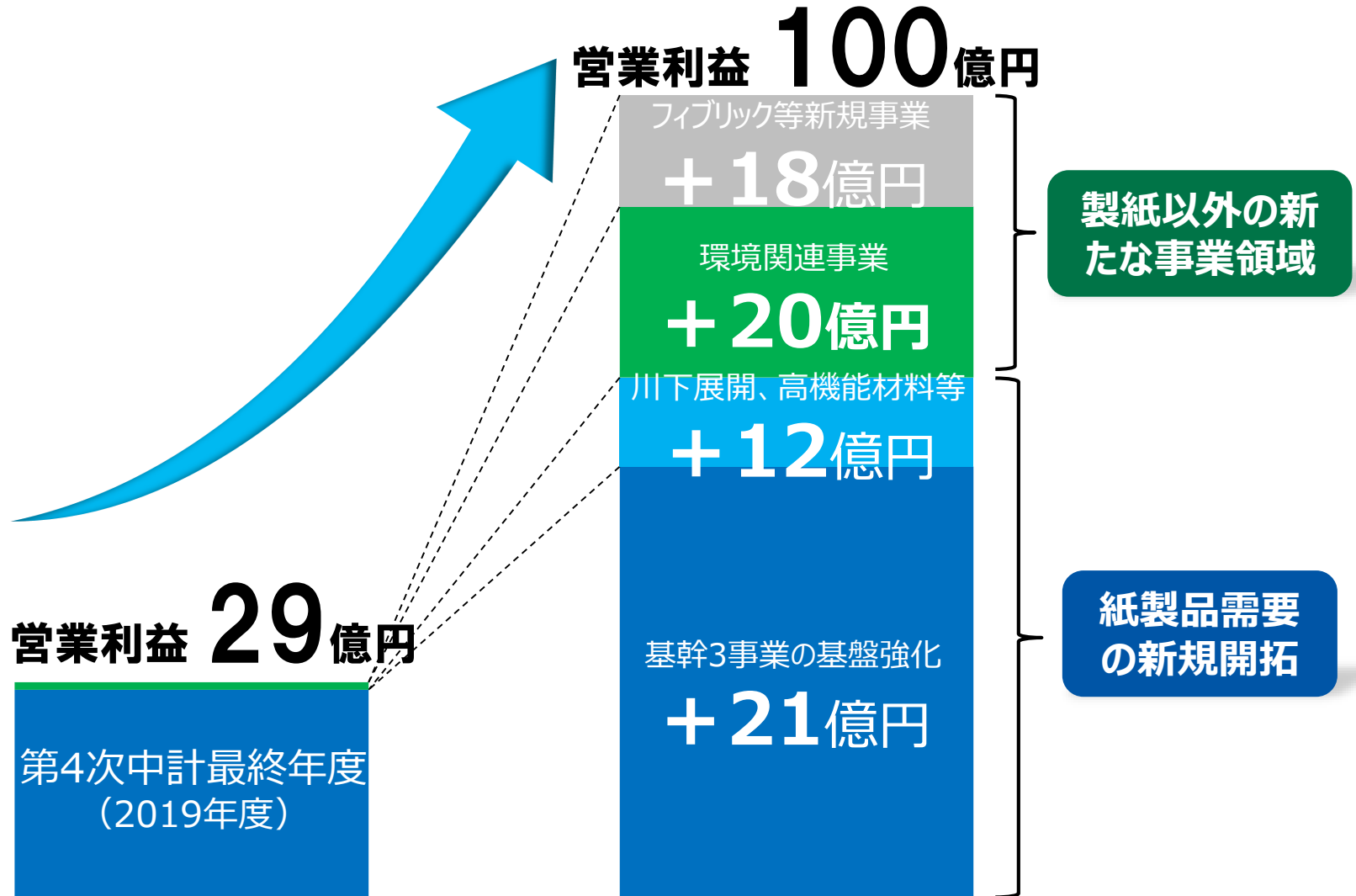
**製紙以外の新たな事業領域** に取組み、**事業ポートフォリオの変更**を進める。

- ✓ 特に、「**環境**」と「**衛生**」分野に**経営資源を重点投入**していく。



# 長期数値目標（事業セグメント別）

- ✓ 特殊素材事業を主軸に基幹3事業でしっかりと成長しつつ、環境関連事業で20億円、新規事業で18億円の新たな利益を創出し、グループ連結の長期目標達成を目指す。







# 基幹3事業（製紙事業）

✓ 基幹3事業は、経営環境が厳しさを増す中で、明確な将来Visionを掲げて維持・成長を目指す。



## 産業素材事業

### Vision

「包装資材の製造・販売・加工事業」と「環境エネルギー事業」の二つの柱で事業を継続



## 特殊素材事業

### Vision

アジア市場で高付加価値特殊紙のNo.1サプライヤーになる



## 生活商品事業

### Vision

（衛生用紙事業）  
ネットワークを強化しつつ存在感を顕示  
（ラミネート事業）  
環境配慮と品質で差別化製品を提供





- ✓ 当社が培ってきた**紙の高機能化のノウハウ**を武器に、**環境配慮（脱プラ等）への社会的要請**に**応える**紙製品需要の新規開拓を図るため、「パッケージ企画本部」を新設。
- ✓ パッケージ製品のサプライチェーン全域と連携し、**新たな市場の創出**を目指す。

### PACKAGE

## 高付加価値パッケージ戦略

～高機能化技術の集約および融合（共創）～

偽造防止技術

保護保存技術

有害ガス  
吸収吸着技術

酸素・湿度  
バリア技術

意匠性技術

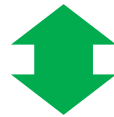
調湿技術



高機能パッケージ  
素材の開発



提携・M&A



新市場創出



液体吸収  
鮮度保持技術

緩衝材  
加工技術

アルミ蒸着  
箔貼合技術

ラミネート技術

ライナー・中芯  
クラフト包装紙  
技術

ブランド  
素材

医薬品  
化粧品

高級  
素材

お茶  
お菓子



- ✓ 基幹3事業に次ぐ**第4の事業**として新設（第4次中期経営計画で探索・始動）。
- ✓ 成長市場且つ当社保有の経営資源を活用可能な分野であり、大幅な事業拡大を図る。

参入機会

気候変動、天然資源枯渇などの環境問題解決に向けた世界的な要請

### 保有する経営資源

- ✓ 広大な井川社有林に関連する天然資源と活用ノウハウ



**自然環境活用**  
事業

### 保有する経営資源

- ✓ 固形燃料製造・利用で培った廃棄物リサイクル事業のノウハウと、流通業務等を通じて構築したネットワーク



**資源再活用**  
事業

# 環境関連事業



- ✓ 自然環境活用事業は、2020年4月に分社化した十山(株)を主体として、多角的に事業を展開する。
- ✓ 資源再活用事業は、工場のゼロエミッション化と、そのノウハウを展開することで、環境ビジネスを創造する。



### 自然環境活用事業

#### Vision

自然環境の保護・保全と経済活動との調和により  
井川社有林の経営資産としての価値を高める

- ✓ ウイスキー事業
- ✓ その他観光事業



### 資源再活用事業

#### Vision

固形燃料事業を核とした資源再活用  
ビジネスで循環型社会の構築に資する

- ✓ 産業廃棄物処理事業
- ✓ 固形燃料製造事業
- ✓ その他リサイクル関連事業

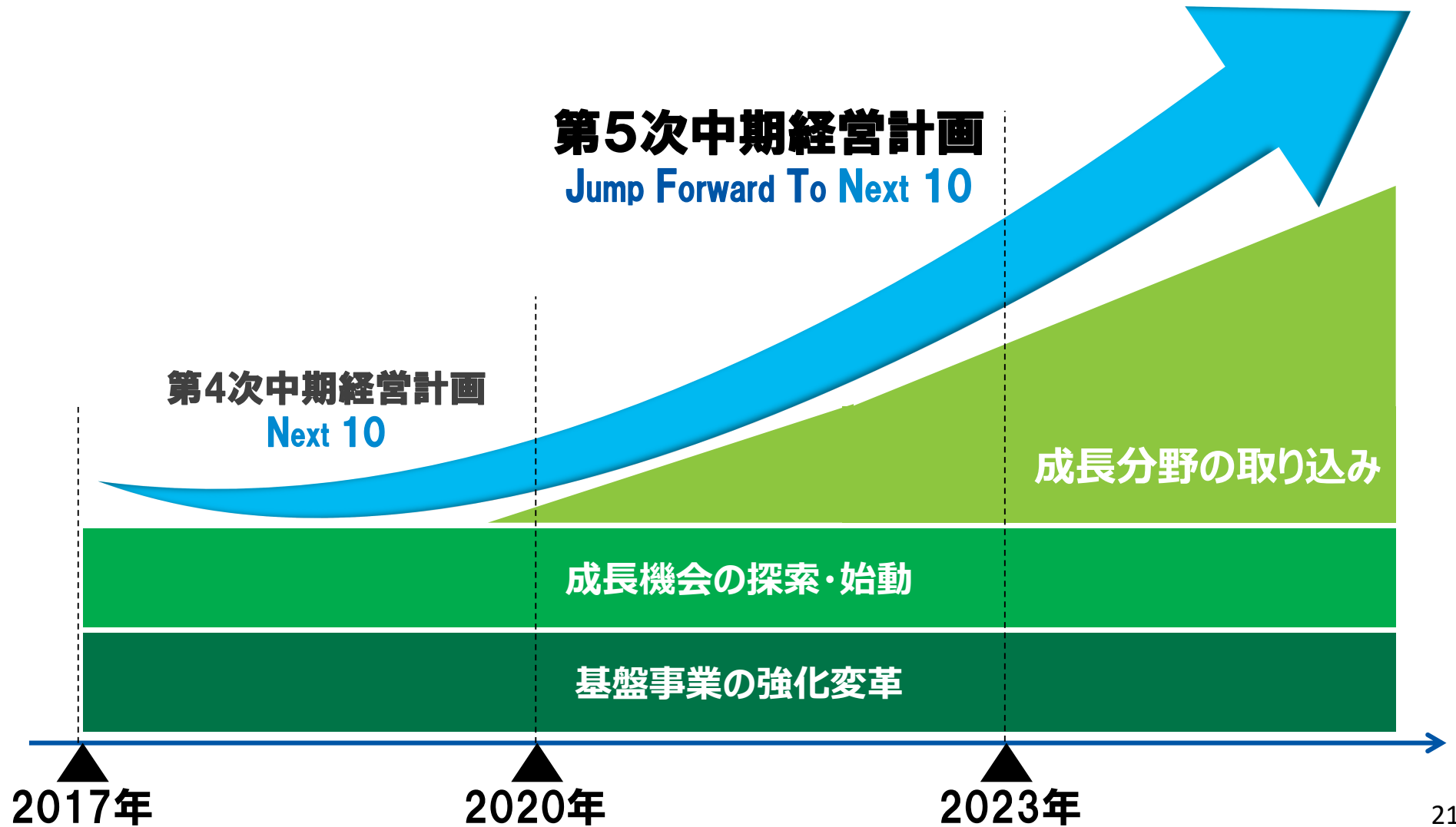


## 3. 第5次中期経営計画



# 第5次中期経営計画 位置付け

- ✓ 第5次中期経営計画では、第4次中期経営計画で探索し、始動した成長分野の取り込みを本格的に進めていく期間とする。





# 第5次中期経営計画 数値目標（連結）

- ✓ 第5次中期経営計画最終年度は売上高825億円、営業利益45億円、ROE6.5%を目指す。
- ✓ 第4次中期経営計画で始動した成長施策の成果を摘み取りつつ、長期を見据えた成長戦略投資も積極的に実施し、収益向上を目指す。

## ◆ 連結数値目標

	第4次中計最終年度 (2019年度)	目標 (2022年度)
売上高	806億円	825億円
営業利益	29億円	45億円
営業利益率	3.6%	5.5%
ROE	5.2%	6.5%



# 第5次中期経営計画 投資計画

- ✓ 3カ年で総額250億円の投資を計画。そのうちの16%に相当する40億円を成長戦略投資に割当てる。
- ✓ 成長戦略投資では、環境関連事業に22億円を投資。第4の事業の確立を図る。
- ✓ 本投資計画とは別に、事業領域の拡大に資するM&Aは積極的に実施していく。

投資原資

3年分の  
減価償却費  
**200**億円  
+  
3年分の  
当期純利益



投資合計 **250**億円

成長戦略投資  
**40**億円

基盤強化 &  
維持更新投資  
**210**億円

成長戦略投資 **40**億円

新規事業 **8**億円

環境関連事業  
**22**億円

特殊素材事業 **10**億円





# 第5次中期経営計画 既存事業の体質強化

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の拡大により消費者行動が変化し、当社事業においてはファンシーペーパーとラミネートの売上が大きく減少した一方で、タオルペーパーの売上が増加。
- ✓ アフターコロナの新常態における市場変化に対応し、**業務内容を全社的に見直す**。
- ✓ 更に、想定シナリオにおける取組に加えて、リスクが顕在化したときの方策を事前に準備する。

	2022年度 収益影響額	長期目標
売価の適正化	2.6億円	3.0億円
業務プロセスの見直し	2.7億円	4.0億円
その他	0.6億円	2.2億円
合計	5.9億円	9.2億円



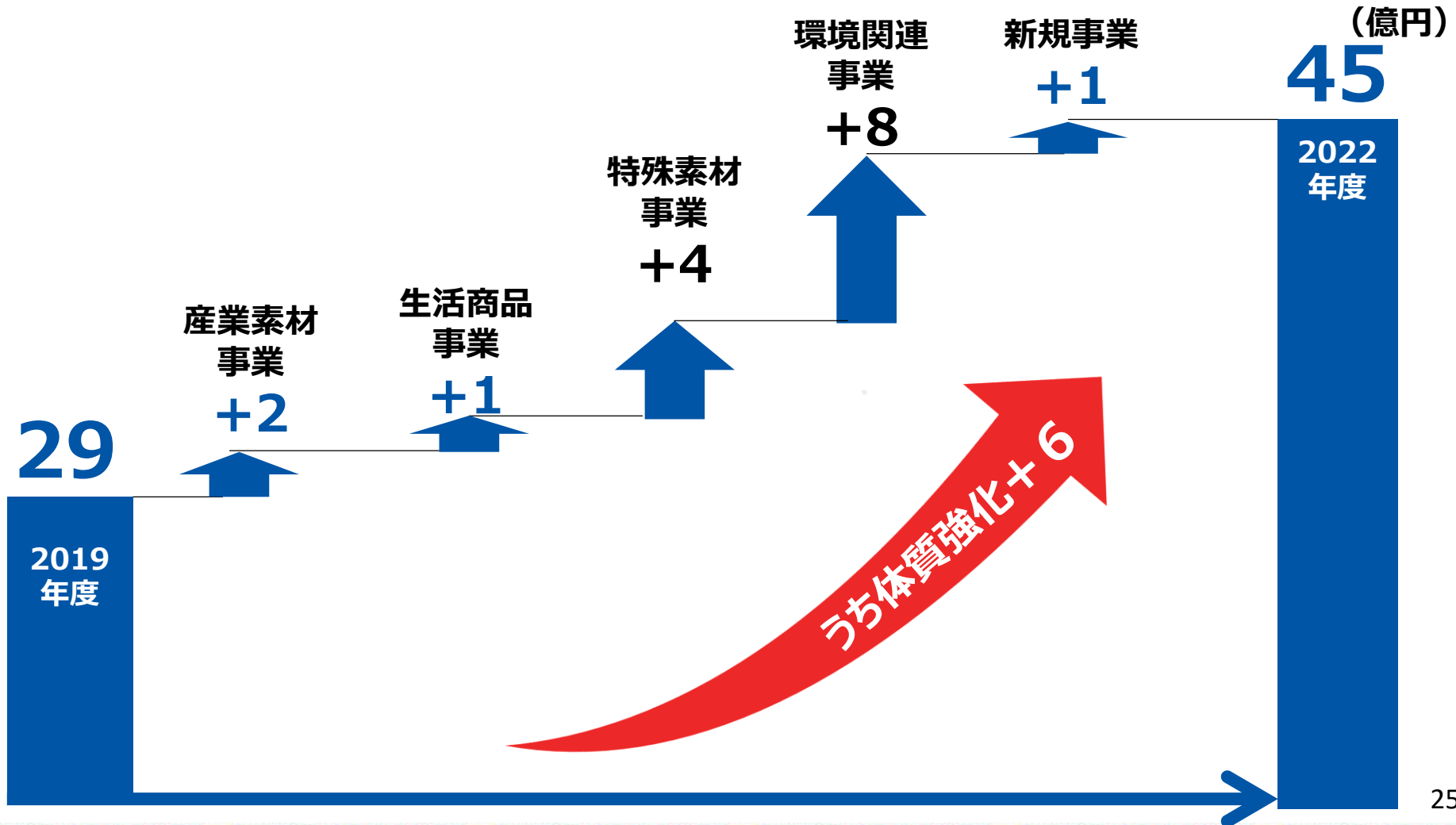
- ✓ 急速に大きく変わりゆく需要に対応していくため、**既存事業の体質強化を強力に推進**。
- ✓ 新常態での収益基盤安定化を図る。





# 第5次中期経営計画 業績改善・成長の計画

- ✓ 産業素材事業および生活商品事業は基盤強化策を中心に現状の事業収益を堅持。
- ✓ 特殊素材事業は第4次中期経営計画の成果摘み取りを実行し、大幅に収益を改善へ。
- ✓ 環境関連事業は収益の柱となるべく、積極的な投資を実行し成長を牽引する。





# 第5次中期経営計画 主要施策 《産業素材事業》

- ✓ 段原紙・クラフト紙事業のサプライチェーン全般において、日本製紙(株)と共に事業構造を強化。
- ✓ 第4次中期経営計画での大幅なコストダウンの成功に続き、さらなる生産体制強化を実行。

## 重要課題

## 主要施策

### 段原紙・クラフト紙の 生産体制強化

- ✓ 新ボイラー設置による環境対策および競争力強化
- ✓ 生產品目の見直し等による効率化

### 物流および古紙調達の安定化

- ✓ 日本製紙グループとの連携強化

## 施策の具体例



### ✓ 新ボイラー設置による環境対策

低炭素社会の実現に資するため、ボイラーリニューアルにより化石燃料使用量を極限まで削減した製紙工場を目指す。



# 第5次中期経営計画 主要施策 《特殊素材事業》

- ✓ 従来の製紙メーカーから紙製品全般のサプライヤーへ転換を図るため、製造・営業両面の改革を実施。
- ✓ パッケージ分野の強化やアジアへの拡販強化で既存製品の需要低迷を打開しつつ、コストダウンのための生産体制の見直しを推進する。

## 重要課題

## 主要施策

### メーカーからサプライヤーへの転換

- ✓ B to BのEC事業の立上げ
- ✓ 株式会社TTトレーディングの営業機能強化
- ✓ 自社工場にこだわらない生産体制の整備（OEMの拡張）

### パッケージ分野の強化

- ✓ パッケージング事業の立上げ
- ✓ 保護紙の海外展開、偽造防止技術の用途展開の加速

### アジアへの拡販

- ✓ ファンシーペーパーの海外拡販
- ✓ 機能紙の海外販売ネットワーク構築

### 合成繊維シート事業の拡大

- ✓ 高耐熱・高絶縁等の機能性シートの開発・製造

### 生産体制の見直し

- ✓ 工場設備の見直しによるコスト削減

# 第5次中期経営計画 主要施策 《特殊素材事業》



## 施策の具体例



### ✓ 高付加価値パッケージ事業

環境配慮型のパッケージ用新規紙素材を企画・上市する計画。  
当社が得意とする偽造防止等の機能や意匠性の付与、これまでにない緩衝材など特殊素材事業の成長の柱となる商品を立ち上げる。



### ✓ 脱プラスチックの要請に応える新製品の開発

当社が培ってきた工程用紙開発の知見を活用。  
製造工程で使用されているプラスチック製品の代替となる紙の提案・開発を行い、脱プラスチックの要請に応える。



### ✓ 合成繊維シート事業の拡張

非セルロース系繊維の抄造・加工技術を第4次中期計画期間で蓄積。  
電気・電子分野を中心とする高耐熱・高絶縁性の新シートを上市・拡販し、2022年度の売上高7.4億円を目指す。



# 第5次中期経営計画 主要施策 《特殊素材事業》

## 《 高付加価値パッケージ事業 》

- ✓ 上六印刷株式会社、株式会社名古屋モールドと協同で合弁会社「株式会社モルディア」を設立し、色のバリエーションや意匠性、機能性等に特徴を持たせたパルプモールドの製造販売を開始。

# MOLDEA

株式会社モルディア



MOLDEA

高品質なパッケージの成型を可能にした最新のMOLD技術を活用

プラスチックの代替になるMOLD製品によって環境負荷を減らすとともに、美しい表面感や豊かな色彩により、アーティスティックなMOLDの未来を拓く







# 第5次中期経営計画 主要施策 《生活商品事業》

- ✓ 衛生用紙は他社と連携を強化して、チャネルの拡充や最適地生産による課題解決を図る。
- ✓ ラミネート事業は、環境配慮型製品で新規需要を開拓。

## 重要課題

## 主要施策

### 衛生用紙の連携強化

- ✓ 生産・販売・物流体制の他社連携強化
- ✓ 提携先のチャネルを活用した販売強化

### 環境配慮製品への積極切替

- ✓ 環境配慮型ラミネート製品の開発・生産

### ラミネート事業の連携強化・海外展開

- ✓ 同業や川下企業との連携強化、海外展開

## 施策の具体例

**NatuLami**  
ナチュラミ

- ✓ **ラミネート製品の新ブランド「NatuLami」の上市・拡販**  
化石燃料由来のPE・PPに代わる樹脂をラミネートした製品群を展開。  
併せて、薄膜押出加工を武器にプラスチックの減容化に貢献する製品群を投入。



# 第5次中期経営計画 主要施策 《環境関連事業》

- ✓ 南アルプス社有林は、リニア関連工事への協力と、ウイスキー事業の立上げ・観光事業の整備に注力。
- ✓ 資源再活用事業は、固形燃料事業の拡大とそれ以外の廃棄物リサイクル事業立上げを両立。

重要課題	主要施策
自然環境の保護・保全と経済活動との調和	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 南アルプス社有林の環境負荷低減のための地区整備</li><li>✓ リニア関連工事との共生</li></ul>
ウイスキー・観光事業の収益化	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ウイスキーの製造開始</li><li>✓ 南アルプス観光事業のための各種インフラ整備</li></ul>
廃棄物利活用事業の強化・新規立上げ	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 固形燃料事業の拡大</li><li>✓ 廃棄物リサイクルに関する新規事業の立上げ</li></ul>

※自然環境活用事業と資源再活用事業を合せて、環境関連事業と呼称



# 第5次中期経営計画 主要施策 《環境関連事業》



## 施策の具体例



### ✓ ウィスキー事業の確実な立上げ

2020年に株式会社十山を設立し、井川社有林の気候、天然水、森林資源を活かしたウィスキー製造を開始。ジャパニーズウィスキーの世界的な人気を背景に需要拡大を見込む。

また、観光事業との相乗効果を見込む。



### ✓ 固形燃料事業の拡大

株式会社レックスの事業規模拡大を進める。2020年度から新たに長泉工場を稼働させ増産を計画。



### ✓ 新規リサイクル事業への進出

2020年1月に当社グループの一員となった株式会社駿河サービス工業を主体に、バイオマス系廃棄物をグループ内外で利活用する事業に取り組む。

併せて、グループ内で発生する廃棄物を再資源化し、ゼロエミッションを目指す。





# その他の取組

- ✓ 当社は「明るく生き生き働ける会社」「誇りを持って働ける会社」「夢を持って働ける会社」「安全で安心して働ける会社」の実現を掲げており、労働人口減少による採用難においても人財を確保するべく、人事施策や労働安全衛生を一層強化する。



## ✓ 人財育成と多様な人財の活躍推進

「なでしこ銘柄」選定・「くるみん」認定を契機に、育児・介護と仕事の両立支援など、女性活躍やダイバーシティをさらに促進。  
同時に、全ての社員の働きがい向上のためのキャリア形成支援に注力する。

## ✓ 労働安全衛生と自然災害対策

健康経営優良法人の認定を2年連続で受け、健康不安を抱えながら働く社員の支援や、メンタル不調予防対策など、健康経営体制の強化を継続する。  
また、各拠点の防災・減災害体制を見直し、自然災害の被害を最小限に止め、いち早く事業活動を再開できる体制を整備する。





# SDGsとの関係性

- ✓ 当社は、独自の長期ビジョンを成長の基本方針としつつ、SDGsに示されたニーズを大きな成長機会と捉え、既存事業との親和性が高い領域を中心に、新たな事業展開を目指す。

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



### 関連する取組

- ✓ 女性活躍・ダイバーシティ経営の推進
- ✓ 水力発電・バイオマスボイラーによるエネルギー供給・使用
- ✓ 森林認証材の調達、井川社有林の保護・保全
- ✓ 紙素材の特徴を生かした環境配慮型製品への取組
- ✓ 化石燃料代替樹脂を用いたラミネート製品への取組
- ✓ バイオマス系廃棄物を主体とした新規リサイクル事業



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。