



## 三菱製紙株式会社

〒130-0026 東京都墨田区両国2丁目10番14号  
URL : <https://www.mpm.co.jp/>

お問い合わせ先：  
コーポレート・ガバナンス本部  
ガバナンス統括部 企業価値創造推進グループ  
TEL03-5600-1488 FAX03-5600-1489

2025年10月発行



本レポートは、当社生産の  
FSC®森林認証紙「森の町内会  
会A2マットFSC®認証-MX」  
を使用しています。



本レポートで使用している用紙は、  
森を元気にするために間伐した木  
材の有効活用に役立っています。



見やすいユニバーサルフォントを採用  
しています。



# 三菱製紙グループ 統合報告書 2025

“SHINKA”する130年<sup>NEXT</sup>企業へ

三菱製紙株式会社





## 三菱製紙グループ 企業理念

世界市場、技術力、地球環境へのアプローチから、  
社会に貢献することを目指します。



## CONTENTS

### 三菱製紙グループについて

- 2 企業理念
- 3 目次、編集方針、ウェブサイトのご案内
- 4 歴史・伝統から“SHINKA”へ — 三菱製紙グループ 値値創造の軌跡
- 6 三菱製紙グループの事業概要
- 8 財務・非財務ハイライト

### 価値創造マネジメント

- 10 トップメッセージ
- 16 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 18 前中期経営計画の振り返りと中長期の経営目標
- 20 三菱製紙グループの価値創造プロセス
- 22 三菱製紙グループのマテリアリティ
- 26 経営資本の戦略的活用
- 27 経営資本の強化

### “SHINKA”する130年<sup>NEXT</sup>企業へ

- 28 中期経営計画 “SHINKA”する130年<sup>NEXT</sup>企業へ
- 30 投資家の皆さんへ  
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて
- 32 技術・研究の“SHINKA”で特色ある  
機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速(深化)
- 33 事業戦略の骨子
- 36 機能商品事業
- 40 紙素材事業
- 42 研究開発
- 46 地球環境への貢献を“SHINKA”(進化)
- 47 環境戦略
- 54 ガバナンス・人的資本経営を“SHINKA”(進化)
- 55 人的資本経営
- 58 労働安全衛生の取り組み
- 59 DX戦略
- 60 ガバナンス
- 61 取締役・監査役紹介
- 66 取締役会の実効性評価
- 68 社外取締役座談会
- 72 社外監査役座談会
- 76 リスクマネジメント
- 78 コンプライアンス
- 82 品質管理体制
- 83 ステークホルダーとの共創による“SHINKA”
- 87 情報開示・広報

### データセクション

- 88 財務・非財務データ
- 90 連結財務諸表
- 94 会社概要/企業データ

### 編集方針

全てのステークホルダーの皆さんに当社グループの事業活動全般をご理解いただくことを目的に、財務情報と非財務情報をまとめた『三菱製紙グループ統合報告書』を発行しています。持続可能な社会の実現に貢献する当社グループの企業価値創造の取り組みをご報告します。

#### ■ 対象範囲

三菱製紙株式会社および連結子会社(国内7社、海外4社)、持分法適用関連会社(国内2社)を対象としています。

#### ■ 対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)としましたが、一部対象期間外の内容も含まれます。

#### ■ 参考にしたガイドライン

国際統合報告書フレームワーク  
価値協創ガイド  
GRIスタンダード  
ISO26000  
環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」ほか

#### ■ お問い合わせ先

三菱製紙株式会社  
コーポレート・ガバナンス本部  
ガバナンス統括部 企業価値創造推進グループ  
〒130-0026 東京都墨田区両国2丁目10番14号  
Tel:03-5600-1488 Fax:03-5600-1489  
E-mail:csr@mpm.co.jp

#### ■ 発行日

2025年10月

### ウェブサイトのご案内

当社ホームページでは、サステナビリティ/環境情報、IR情報、製品・サービスの情報、研究開発の情報、会社基本情報、採用情報など、さまざまな情報を掲載しています。

### サステナビリティ/環境

統合報告書、  
コーポレートレポート



SDS / AIS /  
分析試験成績書



### 製品・サービス



### 研究開発



### IR情報

有価証券報告書 /  
四半期報告書



決算経営報告  
資料



## 歴史・伝統から“SHINKA”へ —三菱製紙グループ 価値創造の軌跡

三菱製紙グループは、1898年に神戸市で創業して以来、高い技術力を背景に、社会に有用な特色ある数々の製品・サービスを開発し、お客さまに満足していただける「価値」を提供してまいりました。

長きにわたる歴史と伝統をベースに、ステークホルダーの皆さまの「価値」を重視していく姿勢は現在にあっても変わることはありません。



**1898年** 神戸市三宮においてウォルシュ兄弟が経営していた製紙会社を岩崎久弥が譲り受け、合資会社神戸製紙所を設立  
**1917年** 東京都葛飾区に中川工場を新設(2003年3月閉鎖)  
組織を株式会社に変更、社名を三菱製紙株式会社と改称

**1925年** 本社を兵庫県高砂市から東京都千代田区有楽町に移転  
**1935年** 高砂工場でパライタ紙の研究が完成  
**1950年** 印画紙「月光V」(青黒調)を発売  
**1965年** 三菱カラー印画紙を発売  
**1971年** 中川工場で不織布の生産を開始

**1974年** ダイレクト製版システム「三菱シルバーマスター」を発売  
**1981年** 本社を東京都千代田区丸の内に移転  
**1989年** デュッセルドルフに、現地法人 Mitsubishi Paper GmbHを設立  
**1995年** ニューヨークに三菱商事株式会社との合弁会社Mitsubishi Imaging (MPM), Inc.を設立

## 創業～1920年代

## 近代洋紙製造業の勃興

三菱とウォルシュ兄弟  
神戸製紙所から三菱製紙へ

近代化が進む中、洋紙需要が急増し、ウォルシュ兄弟は木綿ボロのパルプ工場を神戸に建設した。日露戦争から第一次世界大戦にかけて洋紙需要は更に増し、神戸から高砂工場へ移転、東京に中川工場を新設した。ボロ・藁から木材へとパルプ原料を転換し、上等紙生産を拡大した。アート紙について、特に高いシェアを獲得していた。



高砂工場1号コーテー

## 1930～1950年代

## 戦時下での変容と戦後復興

原料統制下での製品多様化  
特殊紙・印画紙への進出

写真印画紙用原紙(パライタ紙)は戦時下輸入が困難となり、国産化が望まれていた。高砂工場でパライタ紙の開発に成功し、続いて中川工場で生産を進め、京都写真工業株式会社(現京都工場)と合併した。

印画紙は当社を代表する特殊紙となり、戦後に開発された印画紙「月光V」も好評を博し、京都工場の礎となつた。



中川工場試験室

## 1960～1970年代

## 激しい景気変動と情報通信の拡がり

パルプから紙までの一貫体制の確立  
情報用紙の急激な需要増

激しい市況変化に対応するには徹底したコストダウンは必須であり、パルプ・紙の一貫大量生産が可能な八戸工場を新設し、北上工場では、原料を100%国内材とするパルプ工場としての足場を固めた。

高砂工場は、ファクシミリ、ワープロなどの情報通信機器の進展とともに情報用紙の製造工場へと変化していった。



各種情報用紙

## 1980～1990年代

## バブル景気と平成不況

感材部門の躍進  
家庭紙ブランドの立ち上げ

感材技術が飛躍的に高まる中、当社の三菱カラー印画紙とダイレクト製版システム「三菱シルバーマスター」は国内外で人気を博した。

欧米市場に対応するため、米国とドイツに販売拠点を拡充し、ドイツに情報用紙の生産拠点を設けた。

北上工場は、家庭紙の生産を開始した。



シルバーマスター専用自動製版機 CP-550

## 2000～2010年代

## 高まる環境リスクと危機意識

機能性商品の開発強化  
日本初 FSC®森林認証紙の製品化

営業と研究開発が一体となり、環境問題を意識した機能性商品を開発する事業を展開(現機能商品事業部)。

これまで以上に「環境貢献」を重視し、日本で初めてFSC®森林認証紙の製品化を実現。体験型環境学習の場を提供する「エコシステムアカデミー」を開設した。



FSC®森林認証コピー用紙

## 2020年代～

## SDGsとカーボンゼロがキーワードに

人と自然の共生を目指した商品開発  
持続可能な素材としての紙

「三菱製紙グループサステナビリティ基本方針」、「三菱製紙グループ環境ビジョン2050」を制定。

資源・エネルギーを循環利用できる機能性商品や廃棄プラスチック削減に貢献できる紙・パルプ製品などの開発、国内森林を守り育てる地産地消型家庭紙製品の製造・販売を進めている。



逆浸透膜エレメント(当社不織布使用)

SHINKA  
2000年代～

## 1997年

北上工場で家庭紙の生産を開始  
家庭紙ブランド「ナクレ」の立ち上げ



KJ特殊紙の子会社化(2011)、  
吸収合併(2024)により  
化粧紙原紙、テープ原紙が  
ラインナップに加わる



環境配慮製品の  
インクジェット用紙、  
包装紙、全熱交換素子を展開

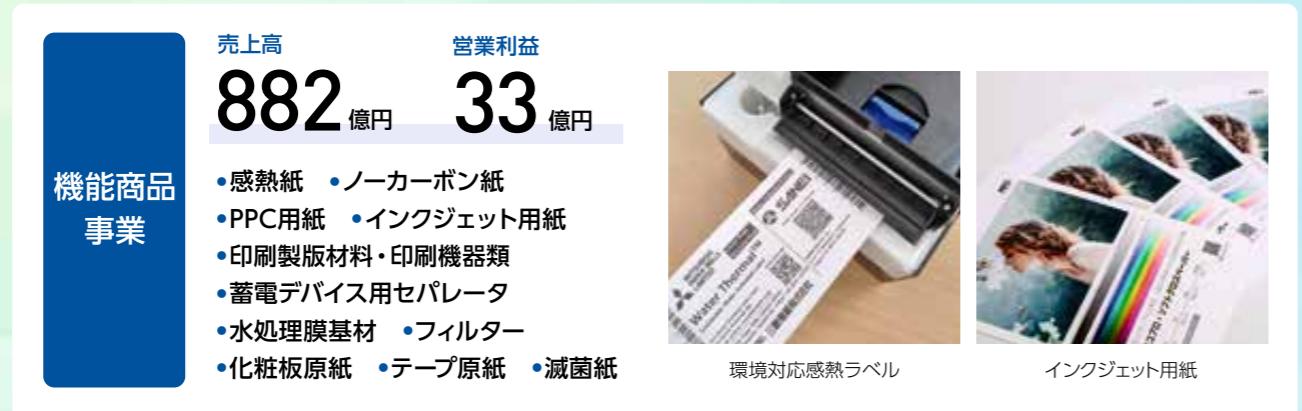
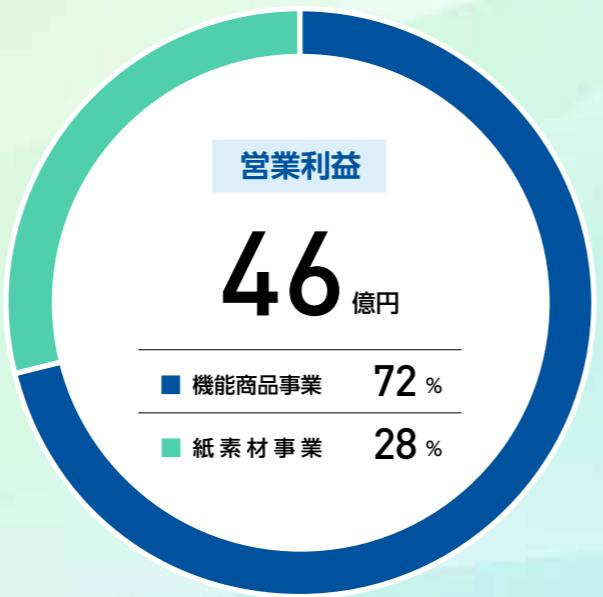
## 「新たなステージへ」

三菱製紙グループは、2028年4月に創立130年を迎えます。  
新たなステージに向かって、今後もそのあゆみを止めることなく、  
“SHINKA”した姿で、産業と社会の発展に貢献してまいります。

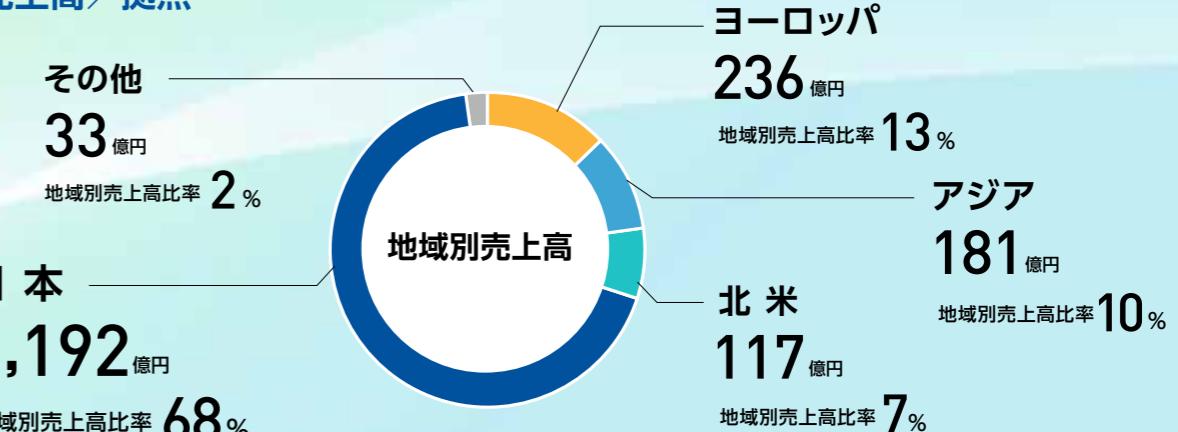
## 三菱製紙グループの事業概要

三菱製紙グループは、高い技術力とイノベーションを通じて、社会に有用で安全な製品およびサービスの開発と提供を取り組んでいます。これからも、社会的責任を果たし、サステナブルな社会の実現に貢献するとともに自身の持続的な成長を目指します。

### 2024年度 売上高／営業利益



### 地域別売上高／拠点



#### 国内主要拠点

##### 本社

##### 販売拠点

三菱王子紙販売株式会社 本店、仙台、名古屋、京都、金沢、高松、福岡

##### 生産拠点

八戸工場、北上工場、富士工場、京都工場、高砂工場、エム・ピー・エム・王子ホームプロダクツ株式会社、東邦特殊パルプ株式会社(北上工場、小山工場)、エム・ピー・エム・王子エコエネルギー株式会社(持分法適用会社)

##### 研究開発主要拠点

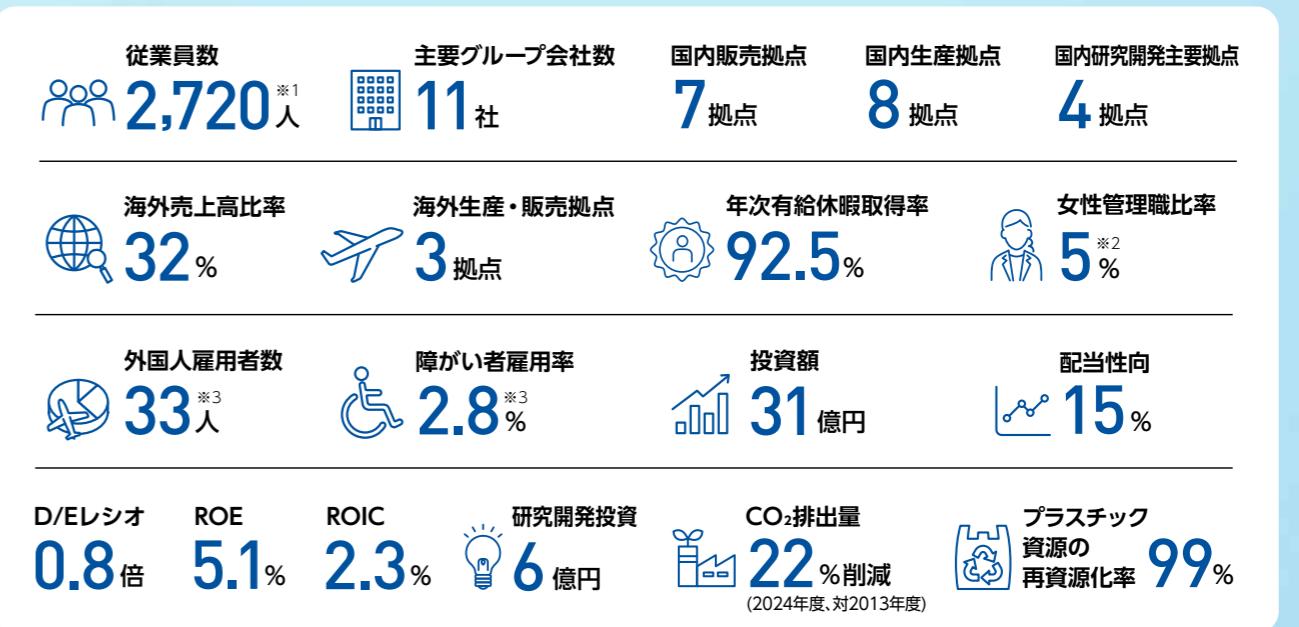
高砂R&Dセンター、京都R&Dセンター  
富士開発室、八戸開発室

#### 海外主要拠点

三菱ハイテクペーパーヨーロッパ GmbH、  
珠海清菱净化科技有限公司、  
三菱イメージング(エム・ピー・エム), Inc.

※2025年3月31日時点

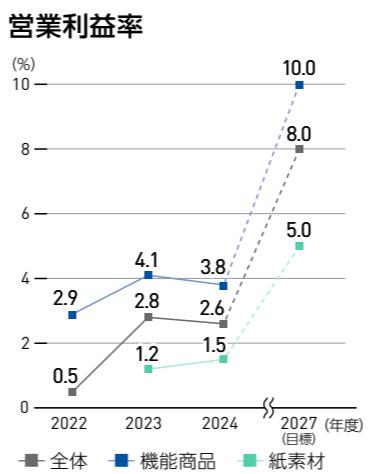
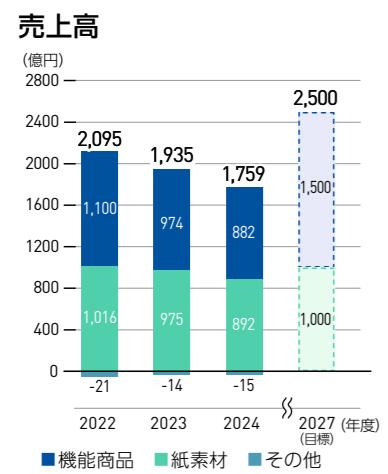
### 数字で見る三菱製紙グループ



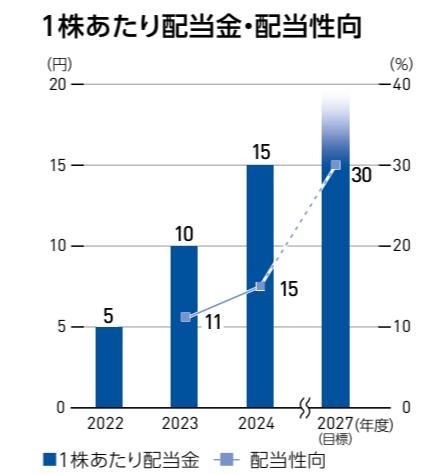
[2024年度または2025年3月31日時点のデータ] ※1 従業員数は就業人口であり、臨時従業員数は含みません。 ※2 三菱製紙株式会社の単体数値です。 ※3 派遣社員を含みます。

## 財務・非財務ハイライト

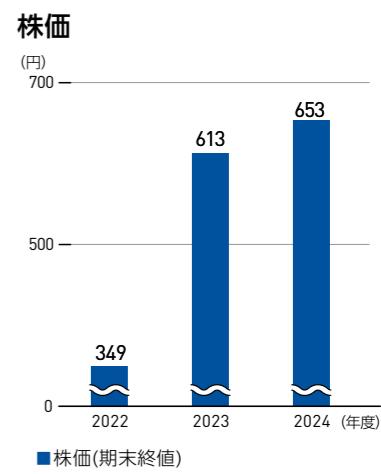
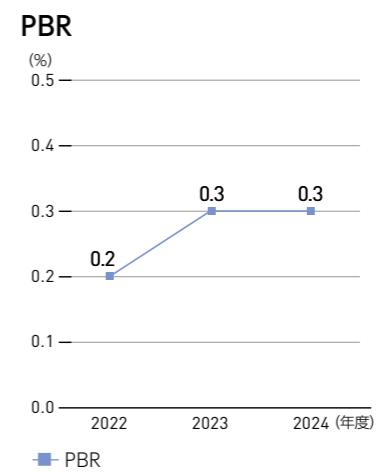
## 収益性



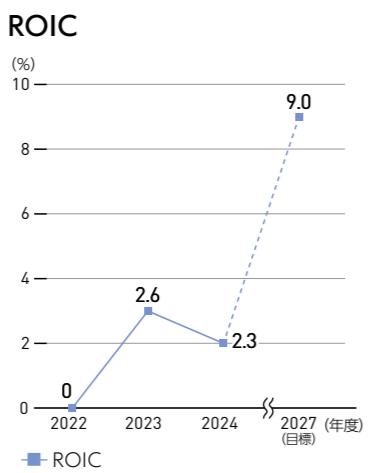
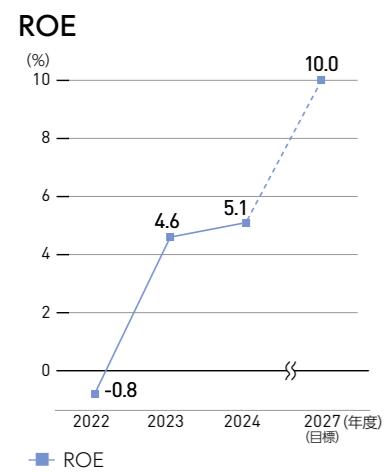
## 株主還元



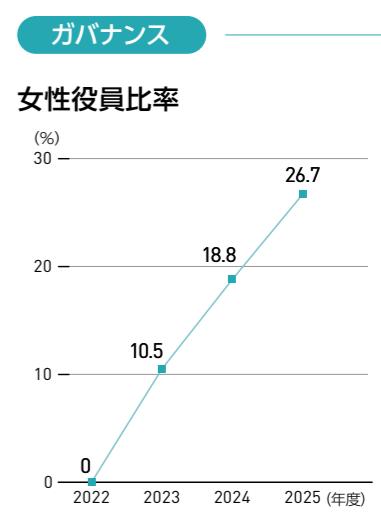
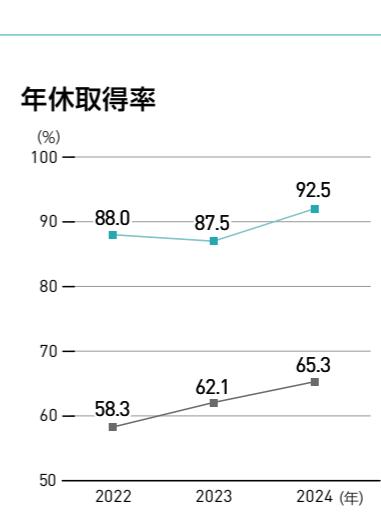
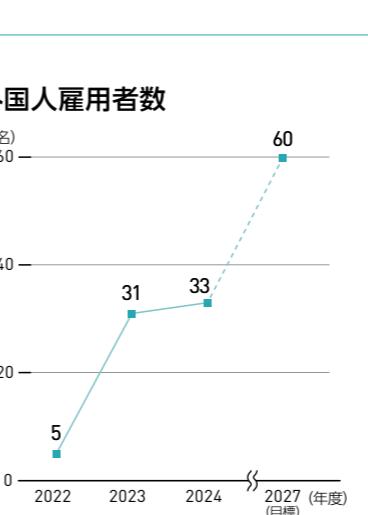
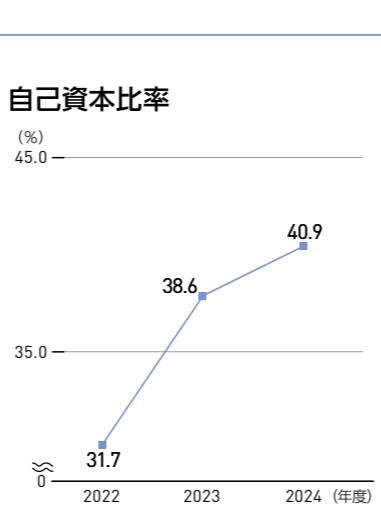
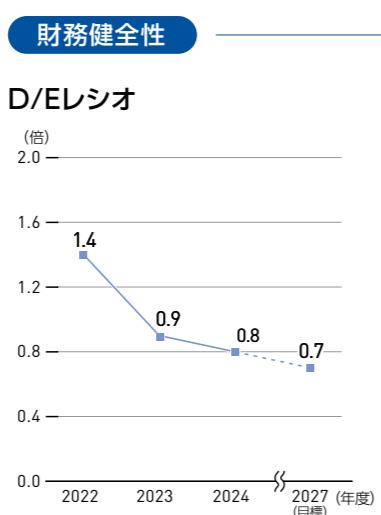
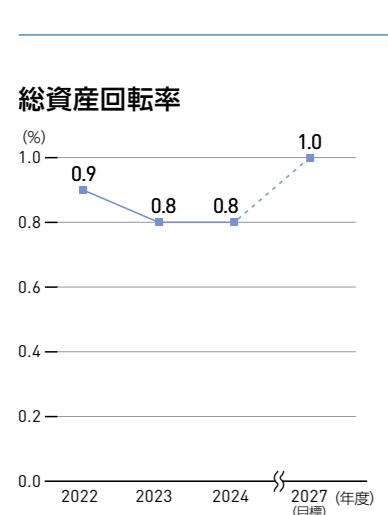
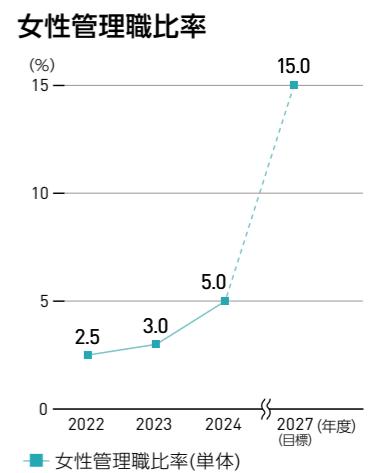
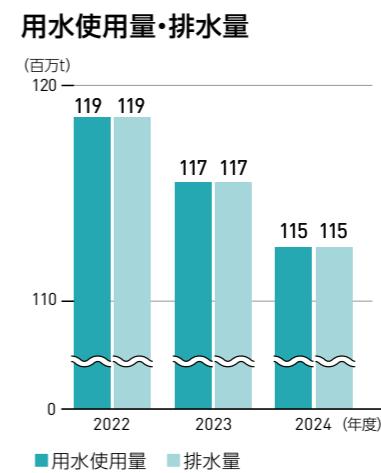
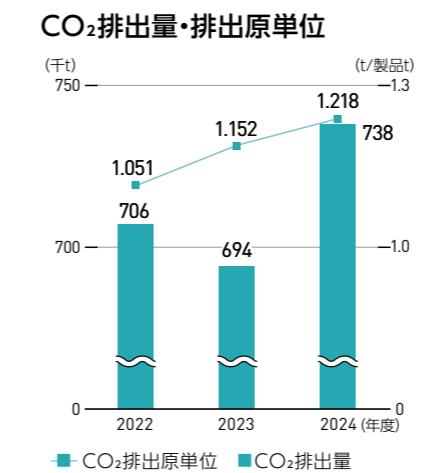
## 市場評価



## 効率性・投資



## 環境



## トップメッセージ

代表取締役社長 社長執行役員

木坂 隆一



## 中期経営計画

「“SHINKA”する130年<sup>NEXT</sup>企業へ」の  
経営目標達成に向けて全社一丸となり  
変革と成長に挑戦します

## これまでの振り返り

## 過去の成功体験からの脱却

三菱製紙株式会社は、来る2028年4月に創立130周年を迎えます。次のステップに繋がるこの節目に向けて、私たちは「“SHINKA”する130年<sup>NEXT</sup>企業へ」という中期経営計画(2025年度-2027年度)を策定いたしました。これは単なる数値目標の羅列ではありません。過去の成功体験にとらわれることなく、伝統と革新を両輪に、全社一丸となって変革と成長への挑戦を続けるという強い決意の表明です。

私たちは、他社と差別化したアート紙やコート紙でより美しい印刷仕上がりを表現し、感圧紙や感熱紙で可変情報をオンデマンド印刷で提供してきました。一方、京都写真工業をルーツの一つに持ち、写真印画紙やインクジェット用紙で美しい画像をお届けするといった分野において、特色のある独自性の高い様々な機能を付加した製品を生み出してきました。そうした創造力をベースとしながら、新たな機能性材料を追求する等、時代の変化とともに常に技術を磨き、製品の可能性を追求してきました。しかし、昨今の事業環境は絶えず変化しており、過去の120年を超える実績と経験だけでは未来を保証することができない状況となっています。

特に、デジタル化の波は紙の需要構造を根本から変えており、また、原材料価格の高騰が事業運営に多大な影響を与えている中、天然素材である木材を原材料として活用し、「森の循環」「サーキュラーエコノミー」に貢献している企業として、カーボンニュートラルへの対応といった社会課題への取り組みも、喫緊の課題です。先行き不透明な状況のなか、私たちは抜本的な構造改革が不可欠であると強く認識しております。そのことは、経営陣だけでなく現場の従業員一人ひとりも、肌で感じていると思います。

## 構造改革の軌跡と次なる挑戦

前中期経営計画(2022年度-2024年度)では、「選択と集中」と「新事業拡大」を基本方針に掲げ、収益力強化に努めてきました。しかし、連結売上高1,950億円、営業利益75億円という目標に対し、実績はそれぞれ1,759億円、46億円と未達に終わりました。未達の最大の要因は、高収益の機能商品事業を次なる成長軌道に乗せるための戦略投資を実行しきれなかったことがあります。特に、グローバル市場での事業拡大が道半ばであり、ドイツでの収益改善が進まなかつたこ

とがその難しさを象徴していました。

一方で、私たちはこの期間、克服すべき課題を明確にしつつ、大胆な構造改革も着実に実行してきました。その第一歩目がグループ子会社の抜本的な再編です。最もドラスティックな改革の一つが、グループ子会社を25社から11社へと大幅に削減した組織合理化です。この改革は、経営陣の一方的な号令ではなく、全従業員が自ら課題を洗い出し、徹底的に議論を重ねることで推進されました。「組織がサイロ化し、ガバナンスも効いていない」「重複した業務が多く、非効率だ」という共通認識が、改革の推進力となったのです。会議室での議論だけでなく、現場の意見が吸い上げられ、一つひとつの統合プロセスに活かされました。

例えば、ある営業部門の統合では、「これまでの担当顧客が変わり、引き継ぎに時間がかかるのではないか」といった懸念の声が上がりました。これに対し、統合先の営業チームと合同で顧客訪問を重ね、両社の強みを組み合わせた新たな提案手法を見出すことで、かえって顧客満足度が向上するという事例が生まれました。また、生産部門の統合では、「自社独自の技術ノウハウが失われるのではないか」という不安に対し、各工場の技術者が集まって技術交流会を定期的に開催し、ベストプラクティスを共有することで、全体の生産効率が飛躍的に向上しました。この子会社統合は、単に経営資源を最適化するだけでなく、各社の連携を深め、部門間の壁を低くし、より迅速な意思決定を可能



にしました。組織はよりスリムで機動的になり、大きな変化に対応できる柔軟性を手に入れたのです。

また、非コア事業や資産の売却も進め、ドイツのフレンスブルク工場の売却を決定・実行しました。今後は、ビーレフェルト工場の収益力を強化しつつ、米国販売子会社との連携を強化し、日本国内で開発した機能商品分野の戦略商品をグローバルに拡販推進していきます。

こうした構造改革の成功体験は、個別の事業にも大きな成果をもたらしました。特に、紙素材事業の長年の課題であった八戸工場の黒字への回復を達成できることは、当社の変革を象徴する出来事です。青森県八戸市に位置するこの工場は、臨海型の立地を活かしたパルプから紙の一貫生産という国内トップクラスの生産体制と、高い技術力を持ちながら、長らく赤字が続いていました。抜本的な改革を断行し、生産効率の改善、エネルギーコストの削減、そして製造プロセスの徹底的な見直しを進めました。具体的には、物流管理システムの導入や、積極的な省エネを実施し、さらに現場からの「カイゼン活動」を積極的に展開しました。ある従業員からは、「紙の断裁工程で出る端材を、別製品の原料として再利用できないか」という提案があり、このアイデアが実現したことで、廃棄物削減とコストダウンが同時に達成されました。また、工場内の照明をLEDに交換するだけでなく、昼間の自然光を最大限に活用する仕組みを導入するなど、小さな改善を積み重ねた結果、ついに工場単体での黒字化を達成しました。この成功体験は、従業員のモチベーションを劇的に向上させ、「やればできる」という前向きな空気を、紙素材事業全体に生み出しました。

### 信頼回復への道

今般判明した品質不正問題については、お客様はじめ関係者の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。この問題の根底には、長年にわたる慣習や、現場の風通しの悪さ、そして品質保証体制の不備がありました。

私たちはこの問題を真摯に受け止め、二度とこのような問題を起こさないため、以下の抜本的な改革を断行しました。

まず、工場内で独立性が十分担保されていなかった品質保証部門を、本社直轄の「技術本部」の管理下に置き、製造を担う工場から完全に独立した立場で品質をチェックできる体制としました。また、品質監査・牽制体制を強化するため、「技術監査部」および「リスク統括部コンプライアンス統括室」を新設し、多角的な視点から品質保証体制やコンプライアンスの状況を監視可能な体制としました。

さらに、形だけの改革に終わらせないため、私を含

め、事業部、本社本部の管掌役員が積極的に従業員との昼食会を開いたり、工場、事業所、子会社を巡回したりして、一方通行の説明会ではなく、双方向の対話を進めました。不正行為に対する認識の甘さを是正し、「安全最優先」「法令等遵守」の精神を再徹底します。従業員のローテーションも積極化し、特定部署への固定化を防ぐことで、変化を生み悪しき慣習を断絶するとともに風通しの良い組織文化を醸成していきます。これらの取り組みは一時的なものではなく、継続することで信頼という最も重要な資産を再構築していく覚悟です。

## 今後の経営戦略

### 中期経営計画「SHINKA」する130年企業への概要と挑戦

私たちの中期経営計画は、全従業員が自ら考え、議論し、作り上げた、現場からの熱意とアイデアが詰まったボトムアップ型の計画です。経営陣主導ではなく、現場の声を吸い上げ、課題を共有し、解決策をともに導き出すというプロセスを経て策定されました。この計画は、当社が中期経営計画終了時に迎える創立130周年を超えて、その後も進化・発展し続けるという強い思いを込めて策定されました。

この計画では、以下の3つの基本方針に基づき、中長期アスピレーションに向けた成長路線へと舵を切れます。

1. 技術・研究の“SHINKA”で特色ある機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速(深化)
2. 地球環境への貢献を“SHINKA”(進化)
3. ガバナンス・人的資本経営の“SHINKA”(浸化)

2027年度の経営目標値として、売上高2,500億円、営業利益200億円、営業利益率8%を目指します。

2,500億円の内訳として、機能商品事業が1,500億円、紙素材事業が1,000億円という大胆な目標を掲げています。これは、現状の課題を直視しつつも、当社の潜在能力を最大限に引き出そうとする強い意志の表れです。また、D/Eレシオは0.7倍、ROEは10%を目標といたします。さらに中長期アスピレーションとして、売上高3,000億円、営業利益率10%、ROE 10%以上、ROIC 11%を目指します。

また、この3年間で、営業キャッシュフロー約370億円を活用し、約320億円を経営投資に、約50億円を株主還元に回す計画です。特に、着手ベースで約330億円を積極的な戦略投資に振り向け、環境配慮商品拡大、機能商品拡大、研究開発投資、カーボンニュートラルへの取り組み、そして人的資本強化やDX・省力化に投資していきます。これは、収益成長と持続可能な未来へのコミットメントを両立させるための、当社の覚悟の表れです。

## “SHINKA”する130年<sup>NEXT</sup>企業に向けた取り組み施策

### ① 技術・研究の“SHINKA”(深化) :

#### マーケットインへの転換

中期経営計画では、単に売上を増やすだけでなく、収益性を徹底的に追求します。そのための鍵は、当社従来の「プロダクトアウト」の文化から、「マーケットイン」へ抜本的に転換することです。当社は、優れた開発力があるがゆえに、マーケットニーズの検証よりも技術シーズ優先で、製品開発を進めてしまう傾向がありました。しかし、それでは開発製品による売上高の大幅な伸びが期待できず、開発に費やした人工や費用、設備投資の回収可能性も低くなってしまいます。

そこで、昨年度、研究開発本部に「研究開発企画部」を新設しました。この部署が中心となり、マーケットニーズや、競合他社動向・社会トレンドの分析を行い、その上で開発テーマのマーケット適合性を厳しく精査し、将来の成長につながる案件を厳選する体制としました。また、開発部隊を各工場に併設させ、製品開発の初期段階から営業部門や製造部門も巻き込み、各部門の知見を融合させることで、より完成度の高い製品を生み出す体制を整えました。さらに、事業化を断念・中断した案件についても、その原因を徹底的に分析・検証する体制を構築しました。これは、単なる反省ではなく、次の成功に向けた「勉強代」と捉え、知見として蓄積していきます。この知見は社内で共有され、未来のイノベーションの土台となります。これにより、研究開発の投資効果を最大化し、着実に成長に繋げていく仕組みを構築します。

機能商品事業は、研究開発力強化の効果を成果に繋げるべく、情報・画像メディアや機能性材料の高付加価値化を進め、グローバル展開と市場シェア拡大を加速します。紙素材事業では、包装用紙や国内材100%パルプの用途拡大による、環境配慮商品の拡販と生産性向上を進めます。特に、八戸工場と北上工場の運営一体化、DX・省力化投資による効率化と競争力向上を実現し、輸出の拡大も目指します。

### ② 地球環境への貢献を“SHINKA”(進化) :

#### 持続可能な社会への貢献

気候変動への対応は、もはや企業活動の前提です。私たちは、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速し、2030年度のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比40%減とする中間目標を掲げています。これを達成するために、石炭ボイラーの燃料転換やグリーンエネルギーのフル活用に加え、地域・異業種との連携による次世代エネルギーやCCS(二酸化炭素回収・貯留技術)の可能性も検討していきます。循環型社会への貢献として、森林資源の無駄のない活用を推進し、プラスチック資源の再資源化率を2027年度には100%にすることが目標です。過去3年間で、省エネ推進により2024年度には2013年度比でCO<sub>2</sub>排出量を22%削減し、TCFD情報開示を含むサステナビリティ情報開示も強化してきました。これらをさらに加速させていきます。

### ③ ガバナンス・人的資本経営の“SHINKA”(浸化) :

#### 未来を拓く羅針盤

当社は、120年を超える歴史の中で培ってきた高い技術力と、それを支える従業員という「人的資本」を最も重要な資産と捉えています。中期経営計画の成功は、この人的資本をどれだけ活かせるかにかかっています。30億円を計画する人財戦略投資により、職場環境整備、DX・省力化、人財採用・育成を強化します。

多様なバックグラウンドを持つ人財の採用促進や柔軟な勤務制度の充実を図り、女性管理職比率15%、外国人雇用者数60人などの目標を掲げています。また、創立130周年に向けて、全従業員で「クレド(行動指針)」の策定を進めています。これは、経営陣が一方的に与えるものではなく、三菱製紙が今後どうあるべきか、という問い合わせを皆で考え抜くことで、従業員一人ひとりが会社の未来を「自分ごと」として捉え、強い帰属意識と誇りを持てるようにするための取り組みです。このクレドは、日々の業務における判断基準となり、全社が一つの方向を向いて進むための羅針盤となると期待しています。

## 資本効率の向上と株主還元

当社は、資本コストや株価を意識した経営を推進し、PBR改善に向けてROE(自己資本利益率)とPER(株価収益率)の向上を目指します。足元5%前後で推移していたROEを、2027年度には想定株主資本コスト7~8%を超える10%へ引き上げることを目標としています。

株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題と位置づけ、戦略投資、従業員への還元等、将来の投資のための資金を確保しつつ、配当性向30%を目指し、安定的な配当と株主還元の充実を継続的に実施できるよう取り組みます。

## 株主・投資家の皆さま、そしてすべてのステークホルダーの皆さまへ

「SHINKAする130年<sup>NEXT</sup>企業へ」というスローガンは、単なる言葉ではなく、当社の強い決意を表しています。この中期経営計画を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまとの対話を充実させ、経営方針や事業内容を深くご理解いただけるよう、コミュニケーションの向上に努めています。

皆さまのご意見を真摯に受け止め、経営に活かすことで、企業価値の向上を図り、次の50年、100年へと続く三菱製紙の歴史を築いていく所存です。今後ともご指導ご鞭撻のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。



## サステナビリティ担当役員メッセージ



三菱製紙グループは、「世界市場、技術力、地球環境のアプローチから、社会に貢献することを目指します」との企業理念に基づき、持続可能な価値の提供を通じた社会課題の解決を使命としています。私たちは単なる紙の製造企業ではなく、環境・社会・経済の調和の中で責任を果たす存在でありたいと願っています。

2025年度からの中期経営計画では、「SHINKA」する130年<sup>NEXT</sup>企業へをスローガンに掲げ、成長・拡大に向けた進化を目指しております。具体的には、「技術・研究のSHINKA」で特色ある機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速(深化)、「地球環境への貢献をSHINKA」(進化)、そして「ガバナンス・人的資本経営のSHINKA」(浸化)という三つの柱を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を両立させてまいります。

## 企業価値向上と社会課題解決の両立

当社のサステナビリティ推進において最も重要なのが「社会課題解決への貢献と自身の企業価値の向上との両立」です。この考えを具体化するために、私たちは三つの重点取り組みを定めています。

第一に、「経営目標値の達成に向けた取り組み」として、高付加価値製品の拡販や新技術の導入により、競争力のある事業基盤の構築に取り組んでいます。

第二に、「地球環境保全への取り組み」として、CO<sub>2</sub>排出削減やバイオマス燃料の活用、持続可能な森林活用と保全に関する審査を経た原材料を使用するFSC<sup>®</sup>認証製品の拡大など、環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。

そして第三に、リスクマネジメントの強化に加え、多様な人財を採用・育成し、安全で働き甲斐のある職場

づくりを進める「ガバナンス・人財への取り組み」です。

これら一連の「SHINKA」戦略を通じ、社会に認められ持続的に成長する企業を目指します。

## ガバナンス・人的資本経営の「浸化」

前中期経営計画では「サステナビリティ向上のための組織改革」を基本方針として掲げ、ガバナンス強化やコンプライアンス徹底などを進めてきました。プライム市場上場企業に求められるガバナンス目線が高まる中、私たちは、より本質的で透明性の高いコーポレート・ガバナンスに向けた高度化が求められていると認識しています。また、人財確保や育成により個々の人財を強くするとともに、個々の力を適切に結び付けて組織力向上を実現していくため、基本方針に「ガバナンス・人的資本経営の浸化」を加えました。

この「浸化」とは、表面的な制度整備に留まらず、従業員一人ひとりがガバナンスの重要性についてしっかりと理解し、深く納得した上で実行していくことを意味します。過去の品質不正問題では、組織・内部統制上の問題、コンプライアンス意識の問題、企業風土上の問題が指摘されました。この問題を教訓とし、倫理観やコンプライアンス意識を徹底的に高め、不正を許さない企業文化を醸成してまいります。不正行為の早期発見と対応体制を強化するため、研修等による意識醸成活動を充実させるとともに、監査体制の強化や内部

通報窓口の充実などを図ってまいります。

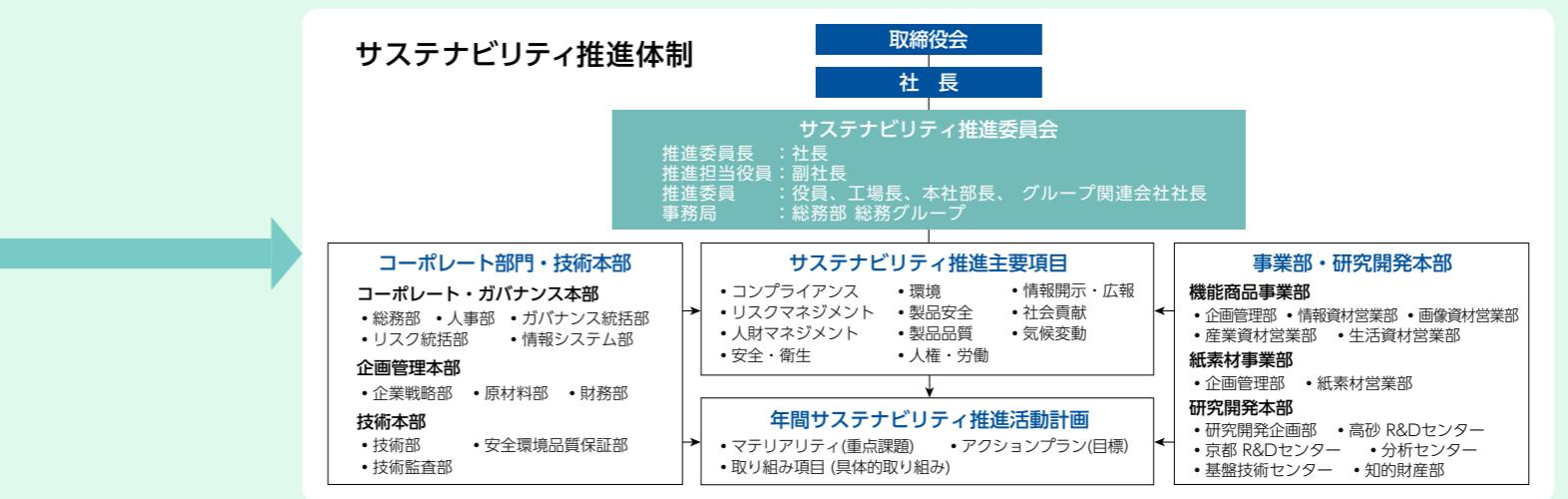
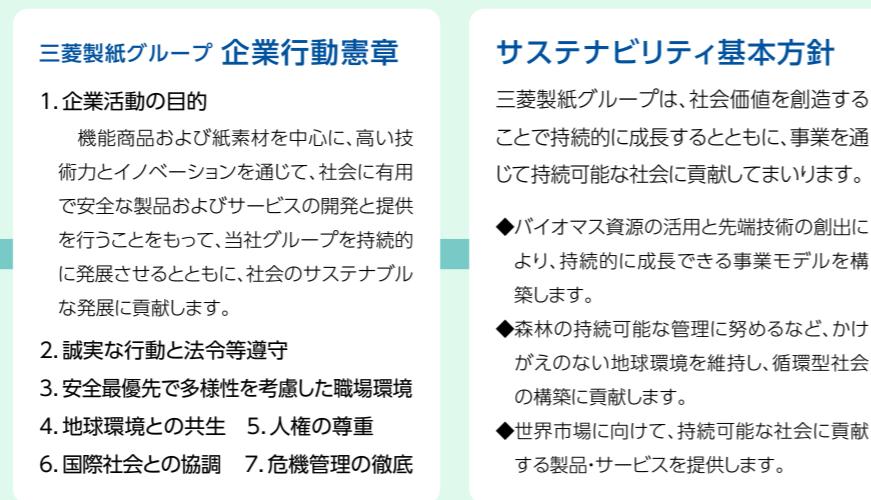
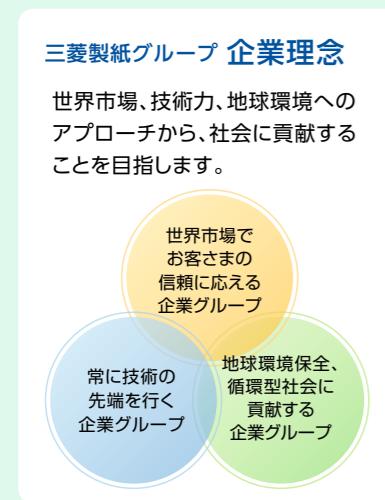
さらに、多様な人財が活躍できる環境整備にも力を入れています。社会面では、女性活躍推進、外国人採用拡大、安全な職場づくり、障がい者雇用推進といった取り組みを進めており、女性管理職比率や障がい者雇用率も向上傾向にあります。人的資本経営の柱の一つとして、今後も取り組みを強化してまいります。

## ステークホルダーとの対話

私たちは、お客さま、仕入先さま、株主さま・投資家さま、地域社会の皆さま、従業員の皆さま等、すべてのステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めてまいります。特に株主・投資家の皆さまには、公正・公平で透明性の高い情報を適時開示するとともに、経営方針や事業内容を深くご理解いただけるよう対話の充実に努めます。いただいたご意見を真摯に受け止め、経営に反映させるとともに、情報開示の改善に活かし、企業価値の向上を目指します。

また、サステナビリティ推進の取り組みの一環として、株主の皆さまに理解を深めていただくため、福島県白河地区の当社社有林において植樹を実体験していただく「ニッキー・カッキーの森制度」を開始し、継続的に実施しています。今後も対外発信を強化し、企业文化の変革を進めながら、株主の皆さまとの対話をさらに充実させてまいります。

## 三菱製紙グループ サステナビリティ推進活動の位置付け



## 前中期経営計画の振り返りと中長期の経営目標

## 前中期経営計画(2022年度ー2024年度)の総括

前中期経営計画最終年度の2024年度の業績は売上高1,759億円、営業利益46億円と計画未達となりましたが、D/Eレシオは0.8倍と計画を上回りました。課題は財務体質の改善を踏まえ、高利益率の機能商品事業を拡大するための戦略投資を積極化することです。

2022年度-2024年度の成果と課題

基本方針	成果	課題
『選択と集中』 『新事業拡大』による 収益力の強化	<p><b>選択と集中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業部再編(機能商品:塗工タイプの特色商品を集約 紙素材:パルプ一貫工場(八戸・北上)を集約)</li> <li>組織合理化(子会社統合(25社→11社))</li> <li>非コア事業・資産売却(ドイツ1工場・スポーツ事業売却・ 三菱王子紙販売(株)オフィスビル売却)</li> <li>生産集約(拠点集約(プレスボードの生産移管)、マシン統合)</li> <li>3期連続の増配</li> </ul> <p><b>新事業拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研究体制強化(開発拠点を工場敷地内に配置、要員増)</li> <li>拡販(機能商品:蓄電デバイス用セパレータ、テープ原紙 紙素材:包装材)</li> </ul>	<p><b>事業拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>機能商品(塗工・不織布)製品拡販</li> <li>海外拠点を活かした輸出版販増</li> <li>新規製品開発強化</li> <li>成長・戦略分野への投資推進</li> </ul> <p><b>収益力向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最適生産体制の確立</li> <li>DX推進</li> </ul>
グリーン社会 への貢献	<p><b>カーボンニュートラルへの取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ推進(2024年度は2013年度比CO<sub>2</sub>排出量22%削減)</li> </ul> <p><b>環境・社会貢献の情報開示実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD情報開示、SDGs実施(株主植樹制度創成)</li> </ul>	<p><b>カーボンニュートラルへの取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>燃料転換・省エネ推進 (目標:2030年度に2013年度比40%削減)</li> <li>環境・社会貢献の情報開示強化</li> </ul>
サステナビリティ 向上のための 組織変革	<p><b>サステナビリティ向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス強化(社外役員経営説明会導入、常勤監査役増員(1名→2名) 社外取締役増【2→3人;比率1/3超】)</li> <li>サステナビリティ推進(分科会設定、基本方針制定)</li> <li>コンプライアンス徹底(耐熱プレスボード品質不適切事案への 対応・ハラスマント撲滅宣言・人権デューデリジェンス開始)</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン推進(女性役員他の就任、 キャリア・外国人・障がい者採用)</li> <li>働き方改革推進(在宅勤務制度充実・スーパーフレックス導入)</li> </ul>	<p><b>ガバナンス強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業文化の変革</li> <li>コンプライアンス意識向上(インテグリティ 重視)</li> </ul> <p><b>拡大のための人財投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン強化</li> <li>働き方改革の更なる推進</li> <li>DX活用による生産性向上</li> <li>エンゲージメント向上</li> </ul>

## 三菱製紙グループ中長期の経営目標

前中期経営計画(2022年度ー2024年度)では、「『選  
択と集中』、『新事業拡大』による収益力の強化」、「グリー  
ン社会への貢献」、「サステナビリティ向上のための組織  
変革」を基本方針に、事業構造改革と経営基盤強化に取  
り組み、次なるステージへの確かな礎を築きました。

そして創立130年の節目に向け、中期経営計画  
“SHINKA”する130年  企業へを始動します。

これは、当社が売上規模と利益率を向上させ成長軌道へと転換するマイルストーンであり、持続可能な社会

## 経営目標数値

〈連結〉 単位:億円	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2027年度 目標数値	中長期 アスピレーション
売上高	2,095	1,935	1,759	2,500	3,000
営業利益	10	54	46	200	300
経常利益	31	71	45	-	-
D/Eレシオ	1.4倍	0.9倍	0.8倍	0.7倍	0.7倍
ROE	△0.8%	4.6%	5.1%	10%	10%以上
ROIC	0.4%	2.6%	2.3%	9%	11%



## 三菱製紙グループの価値創造プロセス

## 企業理念

世界市場、技術力、地球環境へのアプローチから、社会に貢献することを目指します。

菱製紙グループは、機能商品および紙素材を中心に、高い技術力とイノベーションを通じて、社会に有用で安全な製品およびサービスの開発と提供に取り組んでいます。これからも、社会的責任を果たし、サステナブルな社会の実現とともに自身の持続的な成長を目指します。

- 常に技術の先端を行く企業グループ
  - 世界市場でお客様の信頼に応える企業グループ
  - 地球環境保全、循環型社会に貢献する企業グループ



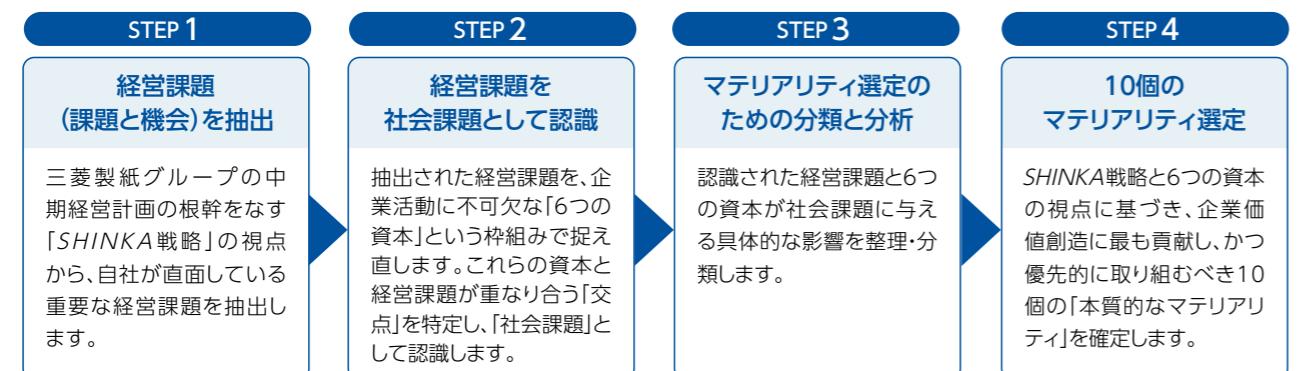
※1 中長期アスピレーション  
※2 環境ビジョン2050における2030年目標値

## 三菱製紙グループのマテリアリティ

三菱製紙グループでは、2025–2027年度の中期経営計画において掲げた「SHINKA戦略(深化・進化・浸化)」を出発点に、これからの成長にとって特に重要なテーマを整理しました。まず、SHINKA戦略をもとに、当社の強みや課題を洗い出し、経営上の重点課題を明確にしました。次に、それらの課題が社会とどのように関わっているかを整理するため、「6つの資本」<sup>※1</sup>の視点を活用しました。このように、「SHINKA戦略」と「6つの資本」が互いにどんな影響を与え合っているかを整理・分類することで、三菱製紙グループが社会の中で果たすべき役割や、将来に向けて取り組むべき重要なテーマを導き出しています。こうしたプロセスを経て、三菱製紙グループでは10項目の「本質的なマテリアリティ」を特定しました。

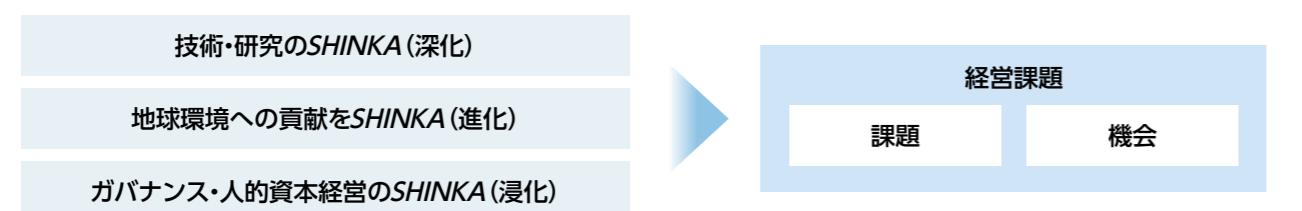
※1 國際統合報告評議会(IIRC)が公表している国際統合フレームワークで、製造資本、財務資本、社会・関係資本、知的資本、自然資本、人的資本という6つに分類されています。

### マテリアリティ選定の考え方



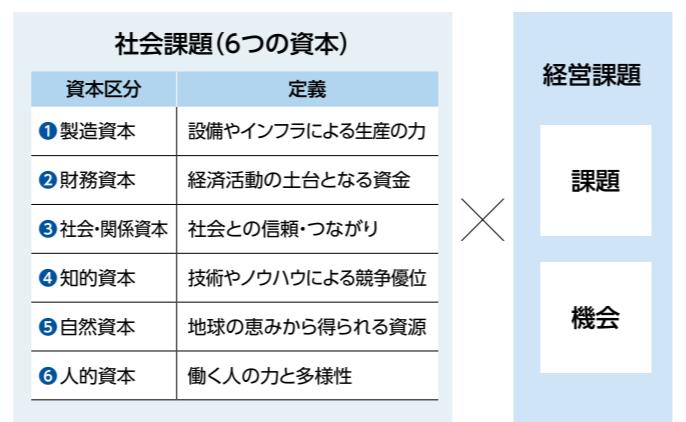
### STEP 1 SHINKAが導く「課題と機会」

三菱製紙グループの「経営課題」は、中期経営計画で掲げたSHINKA戦略(深化・進化・浸化)の3軸を起点として導き出されたものです。これらは、企業が将来にわたって存続・成長していくものとして位置づけられます。



### STEP 2 「社会課題(6つの資本) × 経営課題(課題と機会)」

三菱製紙グループでは、社会課題を「6つの資本」(製造資本・財務資本・社会・関係資本・知的資本・自然資本・人的資本)への影響として捉えています。同時に、当社が中期経営計画の中で掲げる「経営課題」は、これら6つの資本に多角的に作用しており、企業の持続的成長に密接に関係しています。このように、社会が直面する課題と当社の経営課題が重なる領域こそが、当社にとっての「本質的なマテリアリティ」であると考えています。



### STEP 3 経営課題(課題と機会)が6つの資本に与える影響を分類

経営課題(課題と機会)は、三菱製紙グループの中期経営計画における中核的な戦略であり、事業活動を通じた企業価値である「6つの資本(製造、財務、社会・関係、知的、自然、人的)」に多面的な影響を与えます。この経営課題(課題と機会)の起点であるSHINKA戦略の各カテゴリが、どの資本にどのような影響を与えているかを整理・分類し、本質的なマテリアリティの検討に向けた土台を可視化しました。

資本／SHINKA	技術・研究のSHINKA(深化)	地球環境への貢献をSHINKA(進化)	ガバナンス・人的資本経営のSHINKA(浸化)
<b>① 製造資本</b>	高効率設備の導入や生産集約により、差別化されたモノづくり体制を強化	脱炭素化設備・再エネ導入で環境対応型の生産基盤を整備	品質保証・監査体制を再構築し、製造工程の信頼性を向上
<b>② 財務資本</b>	成長分野への集中投資で高収益体質へ転換し資本効率を改善	環境戦略投資の実施により持続可能な財務構造を構築	ROE・ROIC・配当性向目標を通じて長期的な価値創出を実現
<b>③ 社会・関係資本</b>	高付加価値商品のグローバル展開でステークホルダーからの信頼を獲得	TCFD・GXリーグ等の情報開示を通じて社会的対話を深化	社内外の対話強化と企業文化変革で信頼性の高い組織づくりを支援
<b>④ 知的資本</b>	研究開発拠点の拡充や技術資産の体系化により知の蓄積を加速	GXやCDP対応を通じて環境知見と説明力を強化	生成AIやDX教育の推進により組織知を高度化
<b>⑤ 自然資本</b>	国内材100%パルプの利活用など、資源循環型の製品開発を推進	CO <sub>2</sub> 削減・プラスチック再資源化100%等により自然環境の保全に貢献	森林環境教育・体験活動で地域と自然のつながりを促進
<b>⑥ 人的資本</b>	研究員数増・育成強化により技術力を支える人財基盤を強化	安全衛生・健康管理を推進し、働く人の環境整備を充実	ダイバーシティ推進や柔軟な働き方制度で従業員の活躍を後押し

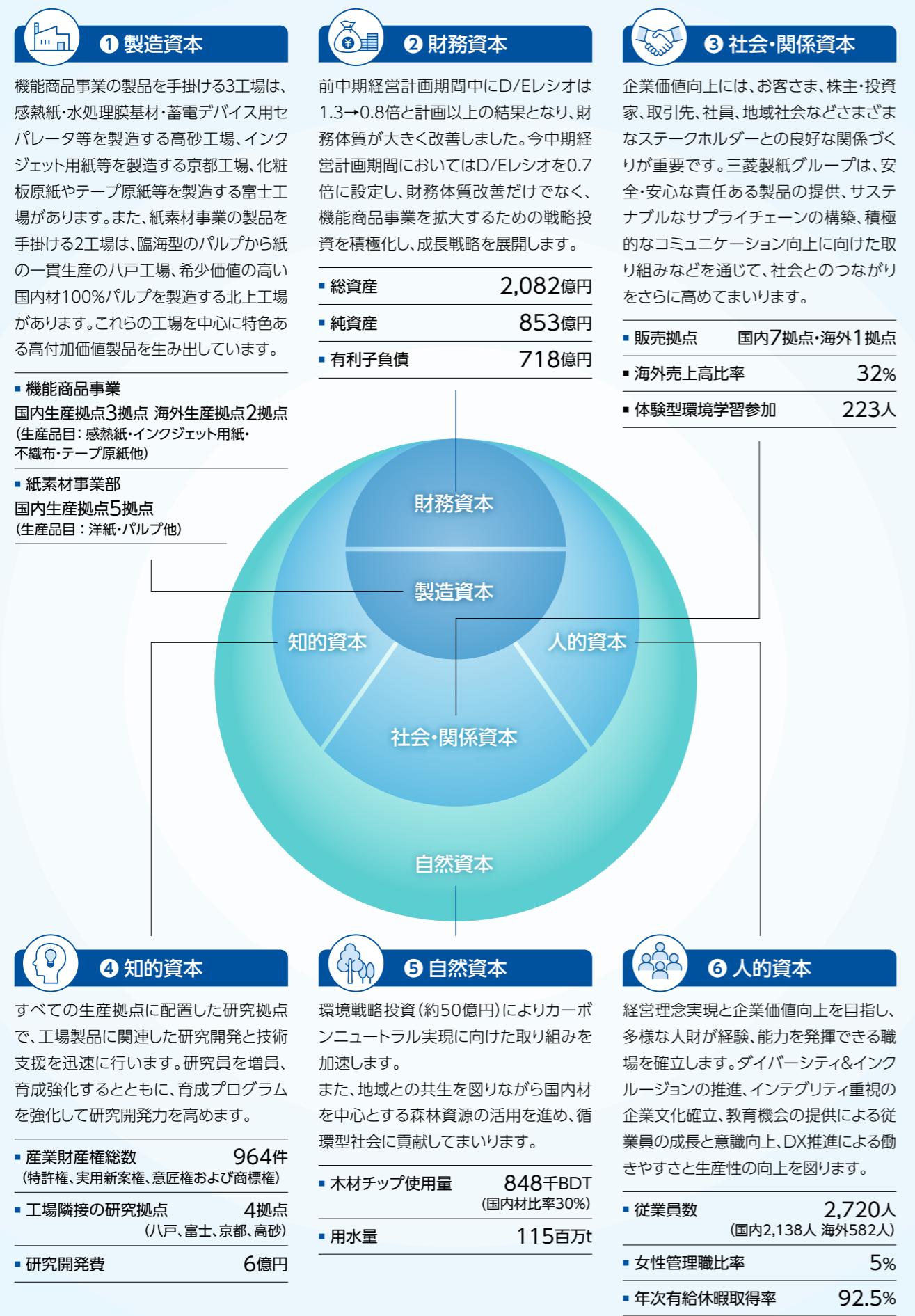
### STEP 4 SHINKA戦略と資本視点から導かれた10のマテリアリティ

三菱製紙グループでは、「SHINKA戦略(深化・進化・浸化)」と「6つの資本」への影響を重ね合わせることで、企業の中長期的な価値創造における「本質的なマテリアリティ」の起点を抽出しました。それらを、社会からの要請と当社経営にとっての重要性の両面から評価し、最終的に10項目のマテリアリティとして整理しています。

※次のページに10個のマテリアリティとアクションプランを示します

SHINKA	SDGsマッピング	マテリアリティ	アクションプラン	主な目指すべき姿
深化 (技術・研究)	8 働きがいも 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任	① 高付加価値化によるグローバル展開、環境配慮商品の拡販／環境に配慮した原材料の調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報・画像メディア<sup>※</sup>のシェア拡大(深化) ※オンデマンド化に対応した感熱紙・インクジェット用紙 等</li> <li>機能性材料<sup>※</sup>のトップランナーへ(進化) ※水処理膜基材・蓄電デバイス用セパレータ・フィルター・テープ原紙 等</li> <li>包装材・国内材100%パルプの用途拡大(深化)</li> <li>八戸・北上工場の運営一体化(進化)による収益性向上</li> <li>持続可能な原材料調達(環境に配慮した国産チップの利用)(廃タイヤの積極利用によるCO<sub>2</sub>削減)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感熱紙:更なる品質向上とコスト競争力強化によるシェア拡大</li> <li>インクジェット用紙:商品競争力強化によるグローバルシェア拡大</li> <li>機能性材料:高付加価値化促進によるシェア拡大</li> <li>環境配慮型のFSC<sup>®</sup>森林認証クラフト紙増産</li> <li>国内材100%の北上広葉樹・針葉樹パルプの拡販</li> <li>八戸工場の稼働率向上による増産</li> <li>八戸廃棄物ボイラーの安定操業のための確実な燃料調達</li> <li>国内材の利用促進</li> </ul>
	8 働きがいも 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	② コア技術の活用(深化)による研究開発力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>柱となる既存商品の競争力強化(深化)</li> <li>新規商品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不織布品質向上で販売数量増および新規顧客獲得</li> <li>インクジェット用紙の高付加価値化を進め販売数量を増加</li> <li>環境配慮商品の開発</li> </ul>
	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任	③ 製品・サービスの品質と安全の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>高水準の品質管理・製品安全管理を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大品質事故0件</li> <li>製品安全事故0件</li> </ul>
進化 (環境・資源)	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 具体的な対策を	④ カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石エネルギー効率を良化する基盤作り</li> <li>グリーントランスフォーメーション(GX)への挑戦</li> <li>企業価値を高める気候変動リスクへの取り組み推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石エネルギー由来CO<sub>2</sub>排出量を2030年度に2013年度比40%削減</li> <li>燃料転換、石炭・重油使用量の削減</li> <li>次世代技術の検討</li> <li>GXリーグ、CDP等を通じ目標、取り組み、実績を公表し評価を得る</li> </ul>
	12 つくる責任 つかう責任 15 働きがいも 学び	⑤ 生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の低減</li> <li>生物多様性保全に資する取り組み</li> <li>TNFDに基づく情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物有効利用率 99%、プラスチック資源再資源化率 100%</li> <li>水使用量前年比1%減の継続</li> <li>白河地区社有林(村火、欠入、赤仁田)の利用:自然共生サイトの維持</li> <li>エコシステムアカデミー:体験型森林環境学習の実施</li> <li>TNFDに基づく情報開示</li> </ul>
浸化 (ガバナンス・人財)	5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も	⑥ ガバナンストラנסフォーメーションへの挑戦	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダー・エンゲージメント向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR・SRの充実</li> <li>情報発信の充実(統合報告書、HP)</li> </ul>
	8 働きがいも 経済成長も 10 人や国の不平等 をなくそう	⑦ ダイバーシティ&インクルージョン:持続と拡大のための人財確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進</li> <li>障がい者雇用の拡大</li> <li>外国人雇用者数増</li> <li>人財の採用</li> <li>ワークエンゲージメント向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職、役員の増加により、多様な意見が反映できる職場環境の確立</li> <li>障がい者の働きやすい職場づくり、職域拡大による障がい者雇用の拡大</li> <li>外国人の言語、文化、習慣等を受け入れる環境整備による外国人雇用者増</li> <li>人財採用の積極化、適材適所の人員配置による成長に必要な人財の拡充</li> <li>ワークエンゲージメント向上による人財定着、組織活性化</li> </ul>
	4 算の高い教育を みんなに 8 働きがいも 経済成長も	⑧ 従業員への成長機会の提供とインテグリティ経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育研修体系の整備と充実</li> <li>役割とスキルに見合った賃金制度の新設</li> <li>インテグリティ重視の企業文化確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>求める人財の育成・確保に向けた採用～教育～人事制度が一連となった体系の整備</li> <li>各部署のスキルマップの策定とスキルに見合った賃金制度の新設による従業員のモチベーション、スキル向上</li> <li>すべての従業員が誠実な行動を自発的に選択し、組織全体で透明性と信頼に基づいた文化が根付いている状態</li> </ul>
	3 すべての人に 健康と福祉を 8 働きがいも 経済成長も	⑨ 職場の安全と健康を守る	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全最優先の職場環境構築</li> <li>心身の健康維持、労働時間削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>死亡・重篤災害0件、災害度数率0.65以下</li> <li>「従業員の心身の健康が企業活力の源」との考えに基づく健康経営の確立</li> <li>長時間労働の解消と総労働時間削減による心身の健康増進とワークライフバランスの推進</li> </ul>
	8 働きがいも 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	⑩ デジタル革新(DX)の推進で働きやすさと生産性を両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の自動化・効率化推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働く場所を選ばない業務環境を整備</li> <li>データレスPCの導入</li> <li>RPAや生成AI等のデジタルツールを使いこなし、自ら業務効率化を実現</li> </ul>

## 経営資本の戦略的活用



## 経営資本の強化

経営資本	“SHINKA”戦略における強化策	関連するマテリアリティ
<b>① 製造資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>八戸・北上工場の運営一体化による生産性の向上</li> <li>機能商品(塗工・不織布)製品の拡販と生産設備の最適化</li> <li>包装材・国内材100%パルプの用途拡大による環境対応製品の拡大</li> <li>海外生産体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスの品質と安全の確保</li> </ul>
<b>② 財務資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本効率の向上           <ul style="list-style-type: none"> <li>ROE(自己資本利益率)の向上 2027年度目標10%</li> <li>ROIC向上 ROIC 2027年度目標9%</li> </ul> </li> <li>戦略的投資の推進           <ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略投資 約250億円 環境戦略投資 約50億円</li> <li>人財戦略投資 約30億円</li> </ul> </li> <li>株主還元の強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>配当性向30%(2027年度計画)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンストラスフォーメーションへの挑戦</li> <li>高付加価値化によるグローバル展開、環境配慮商品の拡販/環境に配慮した原材料の調達</li> </ul>
<b>③ 社会・関係資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理体制の強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理部門の工場組織からの独立性担保</li> <li>監査体制の強化</li> </ul> </li> <li>リスクマネジメント強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク統括部の新設、リスクマップの充実による取り組み強化</li> <li>適切なリスクテイクによるビジネス機会の獲得</li> <li>リスク顕在時の損失最小化</li> </ul> </li> <li>ステークホルダー・エンゲージメント向上           <ul style="list-style-type: none"> <li>広報・IR室の設置による対外発信強化、企業文化の変革</li> <li>株主・投資家との対話充実</li> <li>地域社会との連携強化</li> </ul> </li> <li>透明性の高い情報開示と社会的責任の遂行           <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス水準の向上</li> <li>データ・情報の収集・活用体制の充実</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンストラスフォーメーションへの挑戦</li> <li>リスクマネジメント ▶ P76-77</li> <li>コンプライアンス ▶ P78-81</li> <li>品質管理体制 ▶ P82</li> <li>ステークホルダーとの共創 ▶ P83-86</li> <li>情報開示・広報 ▶ P87</li> </ul>
<b>④ 知的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア技術の深化と応用           <ul style="list-style-type: none"> <li>感光・製紙・合成・精密塗工のコア技術の深化と応用</li> </ul> </li> <li>研究体制の強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>研究員の増員 2024年度比 1.5倍(2027年度目標)</li> <li>研究開発費の拡大 2024年度比+90億円(2025年度～2027年度累計)</li> </ul> </li> <li>すべての国内生産拠点に研究開発部門を配置</li> <li>新製品開発の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値化によるグローバル展開、環境配慮商品の拡販/環境に配慮した原材料の調達</li> <li>コア技術の活用(深化)による研究開発力強化</li> </ul>
<b>⑤ 自然資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石エネルギー原単位改善に向けた基盤作り           <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比40%減へ</li> <li>グリーントランスマネジメント(GX)への挑戦</li> </ul> </li> <li>森林資源の活用           <ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック資源の再資源化率向上               <ul style="list-style-type: none"> <li>2027年度再資源化率目標値100%</li> </ul> </li> <li>SDGsに貢献する事業拡大による社会的価値向上</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速</li> <li>生物多様性の保全</li> </ul>
<b>⑥ 人的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財活用と働き方改革の推進           <ul style="list-style-type: none"> <li>多様なバックグラウンド人財採用</li> <li>多様な人財の活躍に向けた環境整備</li> <li>グローバル人財の確保と育成</li> <li>オペレーション人財の確保推進</li> <li>DX推進による働きやすさと生産性の向上</li> </ul> </li> <li>従業員のスキル向上とキャリア開発の支援           <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア開発と継続的な学習機会の提供</li> </ul> </li> <li>エンゲージメント向上による組織文化の強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>インテグリティ重視の企業文化確立</li> <li>安全最優先の徹底</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン: 持続と拡大のための人財確保</li> <li>従業員への成長機会の提供とインテグリティ経営</li> <li>職場の安全と健康を守る</li> <li>デジタル革新(DX)の推進で働きやすさと生産性を両立</li> </ul>

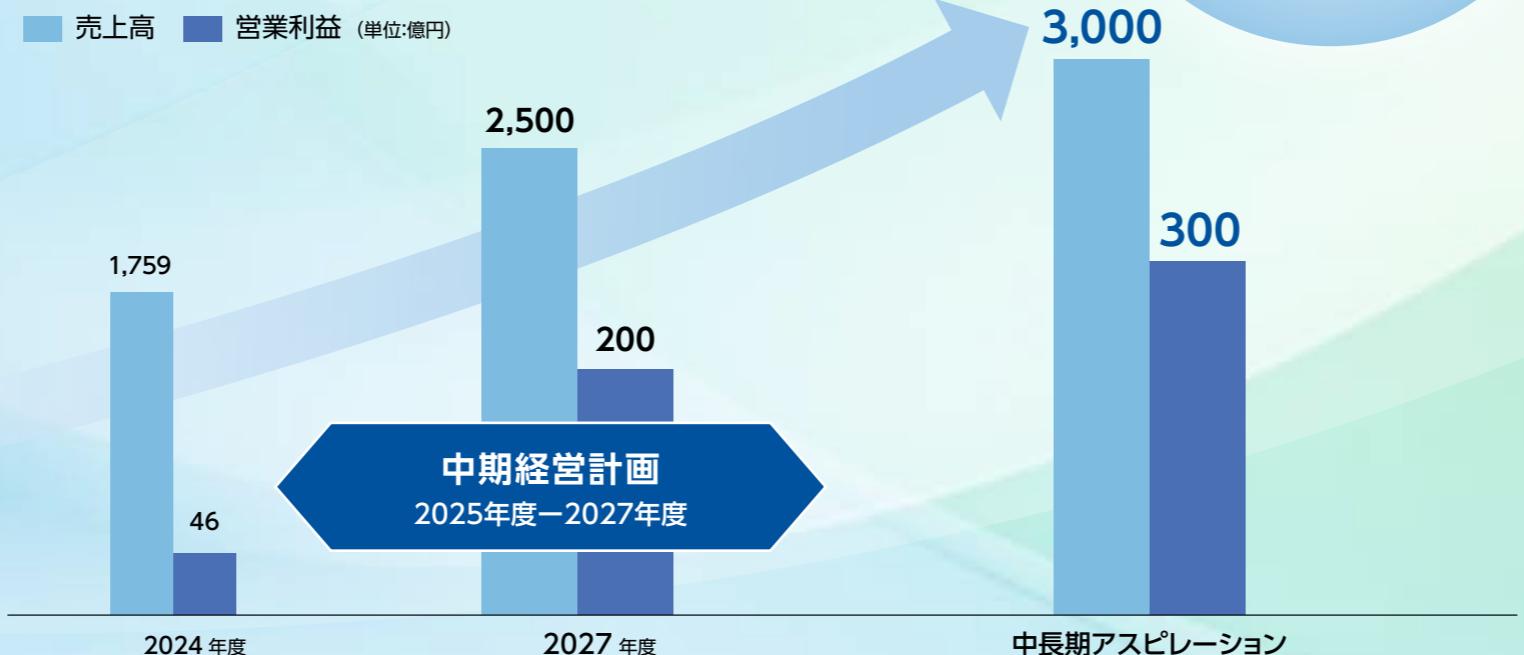
## 中期経営計画(2025年度ー2027年度)

# “SHINKA”する130年 NEXT 企業へ

当社は2028年4月に創立130周年を迎えますが、この中期計画期間中に成長・拡大に向け、3つの基本方針 (“SHINKA”)で、この先も発展し続けます。



- ① 技術・研究の“SHINKA”で特色ある機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速 (深化)
- ② 地球環境への貢献を“SHINKA” (進化)
- ③ ガバナンス・人的資本経営を“SHINKA” (浸化)



企業理念  
世界市場、技術力、  
地球環境への  
アプローチから、  
社会に貢献することを  
目指します

### 経営目標数値

中長期アスピレーションに掲げる売上高3,000億円、営業利益300億円を早期に実現すべく、中期経営計画最終年度の2027年度に売上高2,500億円、営業利益200億円まで伸長させます。機能商品事業は規模拡大による増収増益、紙素材事業は売上高を維持しつつ収益性向上による増益を図ります。D/Eレシオは0.7倍、ROEは10%、ROICは9%を目標数値とします。

### 持続的成長に向けた経営投資計画

- 中期経営計画期間中に着手予定の経営投資 約520億円 / 3年間
  - 機能商品拡大
  - 環境配慮商品拡大
  - 研究開発
- 積極的な戦略投資 約330億円
  - 環境戦略投資 約50億円
  - カーボンニュートラル
- 事業継続投資 約190億円
  - 人財戦略投資 約30億円
  - 人的資本
  - DX・省力化

## 中期経営計画(2025年度ー2027年度)基本方針と事業戦略

### 基本方針1 ▶ P32-45

#### 技術・研究の“SHINKA”で特色ある機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速 (深化)

前中期経営計画期間中に体制整備を行った技術・研究開発力を活かし、成長事業である機能商品事業の高付加価値化とグローバル展開による拡販、紙素材事業の環境

配慮商品拡販と生産性向上を実現します。また、機能商品事業と紙素材事業のマーケティング面、技術面におけるシナジー効果により事業を拡大します。

#### 機能商品事業

##### 高付加価値化とグローバル展開で“SHINKA”

- ・情報・画像メディアのシェア拡大
- ・海外生産・販売体制強化
- ・機能性材料のトップランナーへ

##### 研究開発力を活かした品質向上と新規開発商品による新市場開拓

#### 技術・研究開発

##### 技術・研究の“SHINKA”で企業価値を高める

- ・コア技術と外部技術の融合および新技術への投資
- ・コア技術の強化による品質向上
- ・コア技術の発展による新たな価値の創出

### 基本方針2 ▶ P46-53

#### 地球環境への貢献を“SHINKA” (進化)

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速 (化石エネルギー原単位改善、グリーントランスマートフォーメーションへの挑戦)、循環型社会の貢献 (森林資源の活用、プラスチック資源の再資源化率向上、SDGsに貢献する事業拡大、気候変動リスクへの取り組み推進)を通じ地球環境に貢献します。

#### カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速

- ・化石エネルギー使用の強化
- ・グリーントランスマートフォーメーション(GX)への挑戦

#### 循環型社会への貢献

- ・森林資源の活用
- ・プラスチック資源の再資源化率向上
- ・SDGsに貢献する事業拡大による社会的価値向上
- ・企業価値向上に繋がる気候変動リスクへの取り組み推進

### 基本方針3 ▶ P54-87

#### ガバナンス・人的資本経営を“SHINKA” (浸化)

ガバナンストラストフォーメーション (品質管理体制の強化、ステークホルダーエンゲージメント向上、プライム上場企業に求められる目線の高まりへの対応、リスクマネジメント強化)、人財力、組織力の強化 (多様な人財の確保と育成、環境整備、インテグリティ重視の企業文化確立、従業員の成長と意識向上、安全最優先の徹底、DX推進)により働きやすさと生産性の向上を図ります。

#### ガバナンスの高度化に向けた体制整備

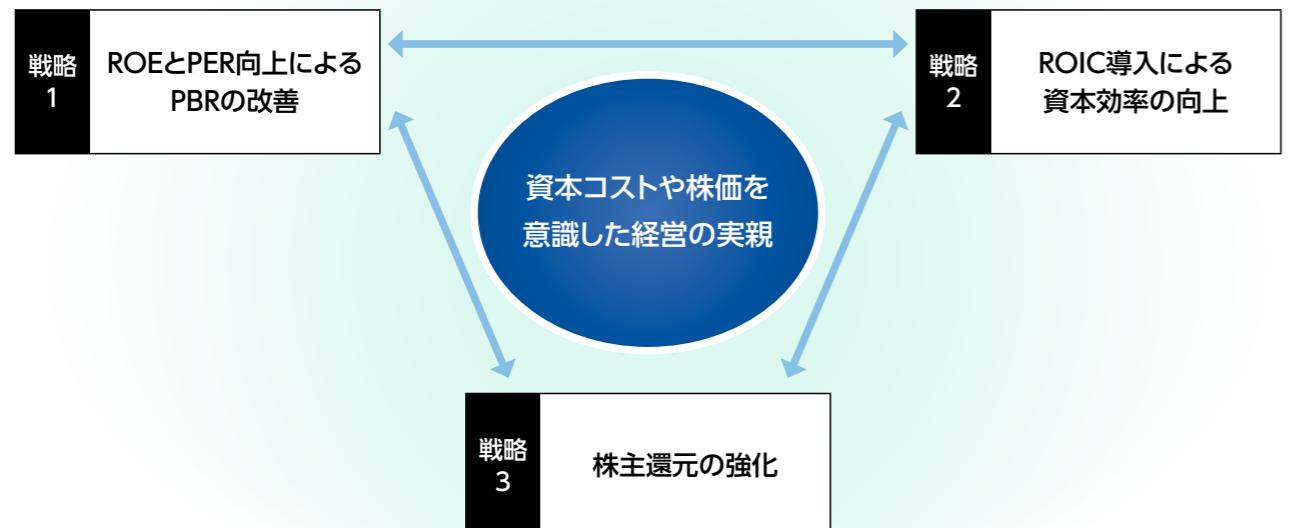
- ・品質管理体制の強化
- ・ステークホルダーエンゲージメント向上
- ・プライム上場企業に求められる目線の高まりへの対応
- ・リスクマネジメント強化

#### 人財力・組織力の強化

- ・多様な人財の確保と育成
- ・多様な人財の活躍に向けた環境整備
- ・インテグリティ重視の企業文化確立
- ・従業員の成長と意識向上
- ・安全最優先の徹底
- ・DX推進による働きやすさと生産性の向上

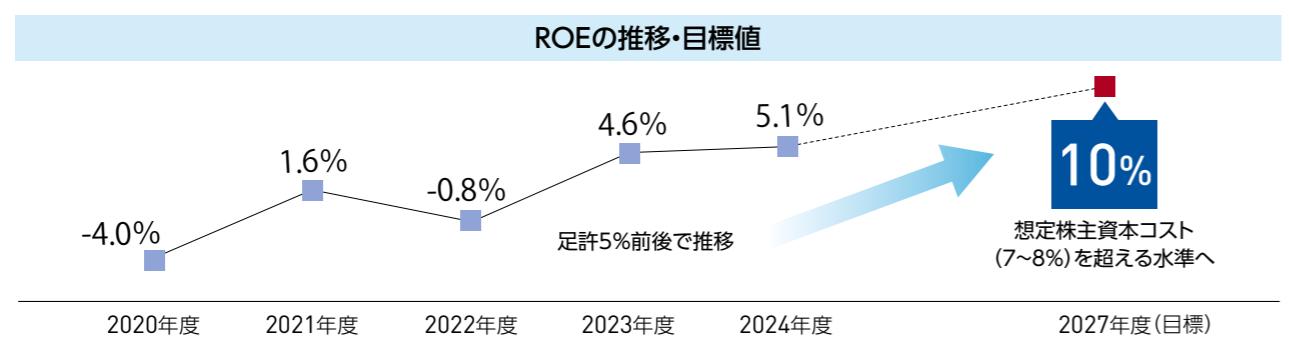
## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

当社は ①ROE(自己資本利益率)、PER(株価収益率)の向上によるPBR(株価純資産倍率)の改善、②ROIC(投下資本利益率)の指標管理強化による資本効率の向上、③株主還元の強化を基本戦略とし、資本コストや株価を意識した経営の実現を目指します。



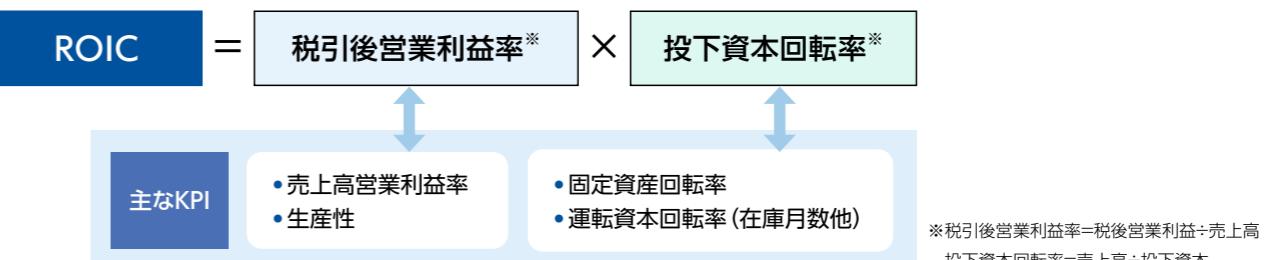
### 戦略1 ROEとPER向上によるPBRの改善

中期経営計画の取り組み内容	ROE			PER
	収益性向上	効率性向上	財務レバレッジ適正化	
	営業利益率改善 ・高利益率の機能商品事業拡大 ・紙素材事業の収益改善	売上高拡大による総資産回転率アップ ・機能商品事業拡大 ・資産最適化 ・生産設備集約	効率的な経営投資 ・D/Eレシオ維持 ・ROIC向上	・安定的な株主還元 ・情報開示充実 ・地球環境への貢献 ・循環型社会への貢献 ・人的資本経営の推進



### 戦略2 ROIC導入による資本効率の向上

資本効率向上を目的に、ROIC(投下資本利益率)の指標を導入します。事業別営業利益率、投下資本回転率等のKPI指標分析を実施、管理強化し、ROICの向上を図ります。

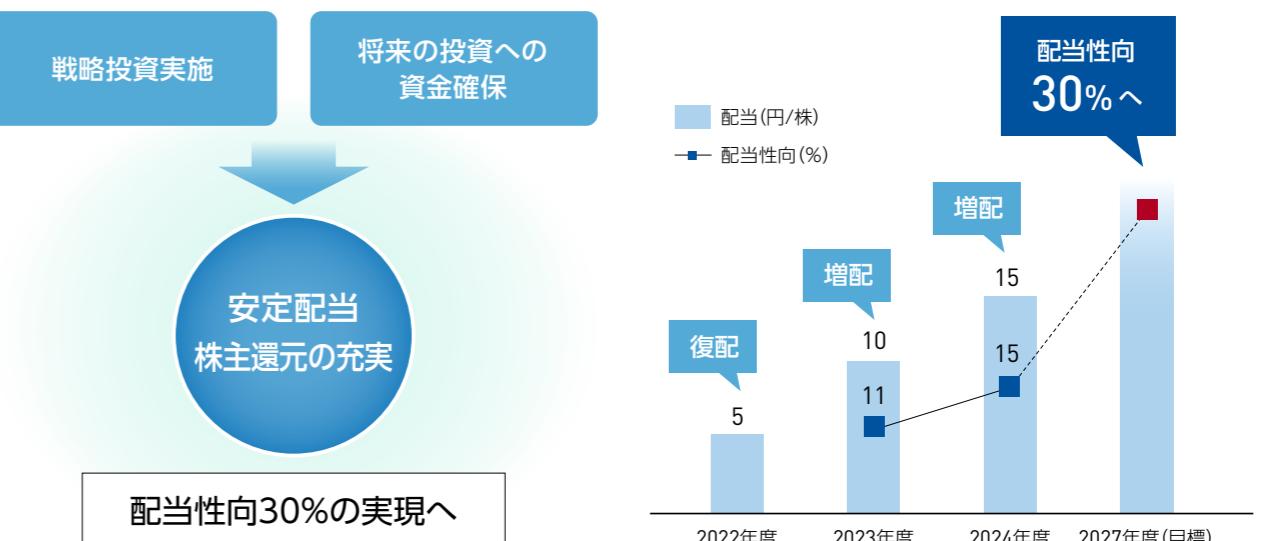


### 戦略3 株主還元の強化

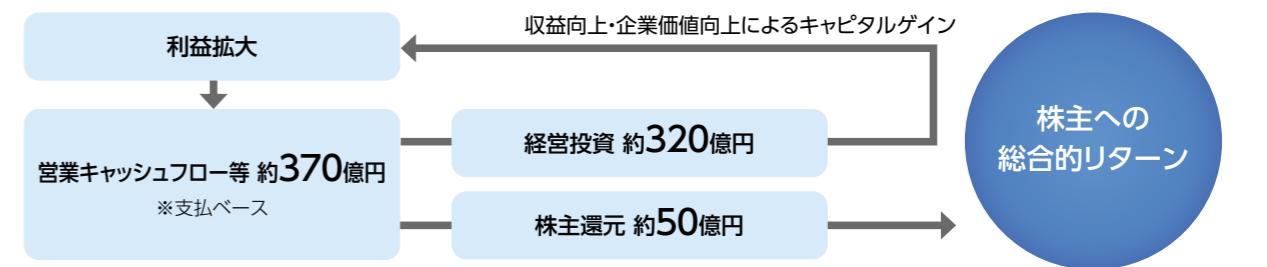
株主への利益還元を重要課題と位置づけ、前中期経営計画の施策に取組んだ結果、業績回復に伴い2022年度の復配以降3期連続の増配を実施しております。

中期経営計画期間も引き続き、戦略投資、将来の投資のための資金を確保しつつ、配当性向30%を目指し、株主還元の充実を図ります。

#### 中期経営計画での目標



#### キャピタルアロケーションの方針





01

## 基本方針

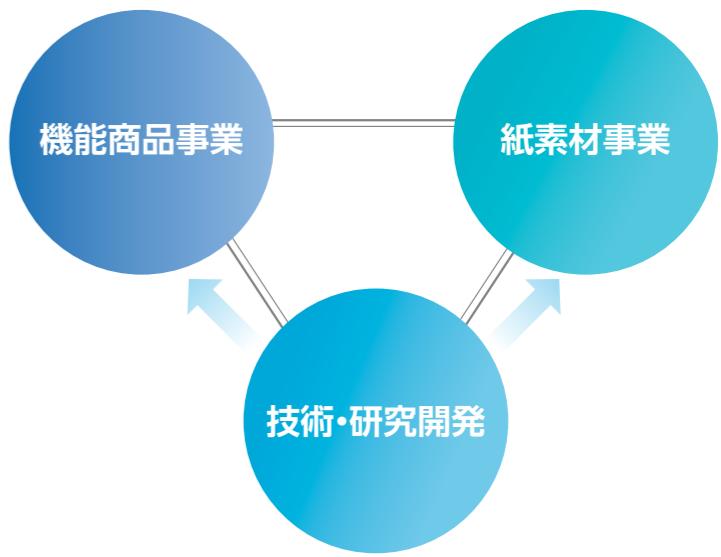
技術・研究の“SHINKA”で  
特色ある  
機能・環境配慮商品を拡大、  
生産性向上を加速（深化）



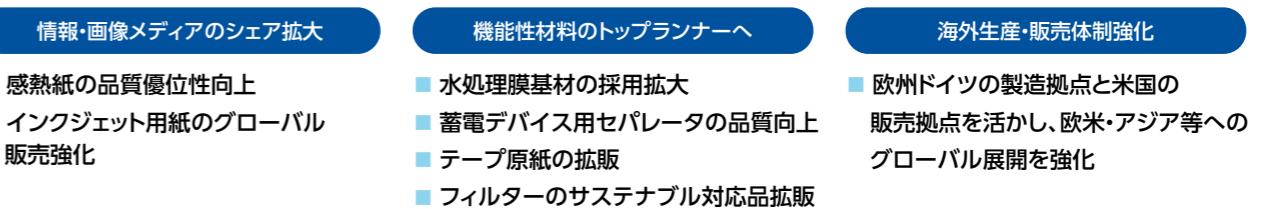
## HINKA 事業戦略の骨子

## 計画達成のための成長戦略

中経営計画期間中に体制整備・増強を行つ  
技術研究開発力を基に、機能商品事業は高  
加価値化とグローバル展開による事業拡大、  
素材事業の環境配慮商品拡販と生産性向  
を進めます。また、機能商品事業と紙素材事  
業のマーケティング面、技術面におけるシナ  
ジー効果を最大限発揮します。



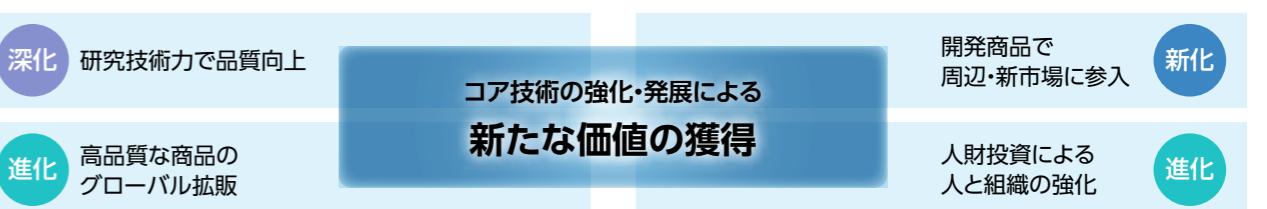
## 戦略 高付加価値化とグローバル展開で“SHINKA”する機能商品事業



## 戦略 環境配慮商品拡販と生産性向上で“SHINKA”する紙素材事業



## 戦略 技術・研究の“SHINKA”で三菱製紙の企業価値を高める

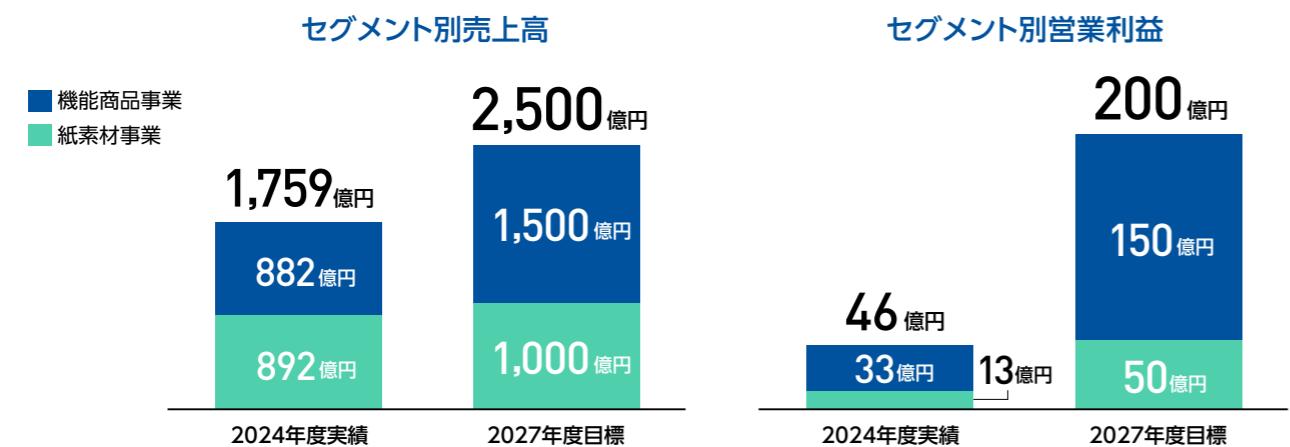


### 各種取り組みによる収益見通し



## 売上収益構成比

中期経営計画最終年度となる2027年度には、売上高2,500億円、営業利益200億円まで伸長させます。機能商品事業は規模拡大(情報・画像メディアのシェア拡大、機能性材料の拡販、海外生産・販売体制強化)による増収増益を図り、売上高1,500億円、営業利益150億円を目標としています。紙素材事業は環境配慮商品の拡販(包装用紙・国内材100%パルプの用途拡大)で印刷用紙市場の縮小をカバーし売上高を維持しつつ、生産性向上(八戸・北上工場の運営一体化)による増益を図り、売上高1,000億円、営業利益50億円を目標としています。



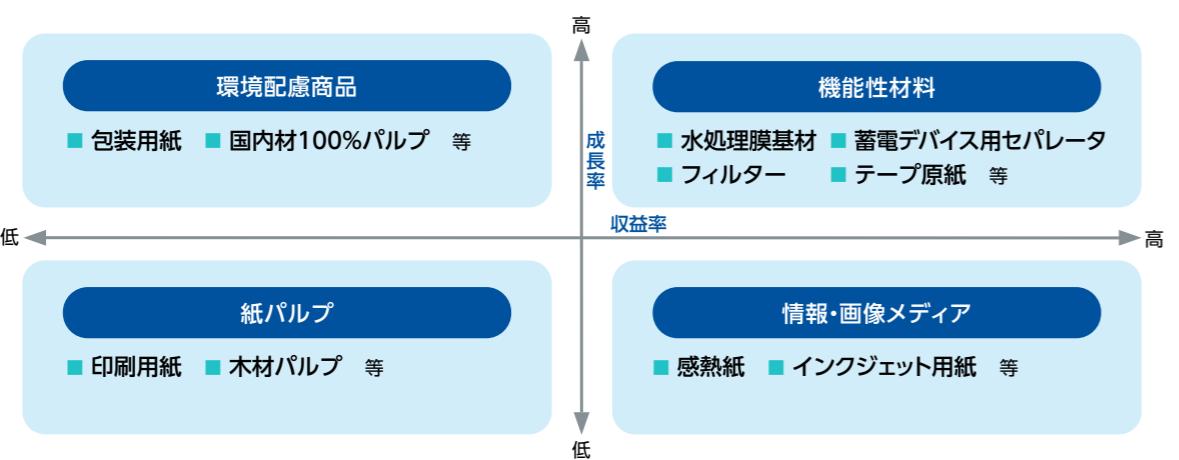
## 事業ポートフォリオと方向性

当社中核事業の一つの情報・画像メディアについては、長年培った技術力による品質向上・生産体制集約による競争力強化によってシェア拡大を進めています。また、ラインナップ拡大による拡販・海外販売強化によるシェア拡大を進めます。

成長事業である機能性材料については、技術・研究開発力を活かした品質優位性と高付加価値化、設備投資による生産能力増強により業界トップランナーへの進化を図ります。

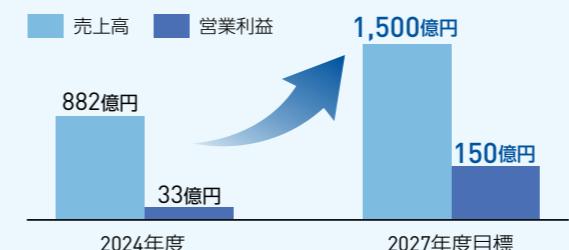
育成事業である環境配慮商品については、当社の特徴ある包装用紙ラインナップや、希少価値の高い国内材100%パルプを活かすことで拡販を進め、国内材活用による地域貢献も進めています。

八戸・北上工場の運営一体化を進め、八戸工場の紙製品の増産、北上工場のスリム化とパルプ製品の拡販を行い収益性を向上していきます。



## 機能商品事業 高付加価値化とグローバル展開で“SHINKA”する機能商品事業

### 売上高・営業利益



### 主要商品

情報・画像メディア	機能性材料
・感熱紙	・水処理膜基材
・ノーカーボン紙	・蓄電デバイス用セパレータ
・PPC用紙	・フィルターのサステナブル対応品拡販
・インクジェット用紙	・ガラス繊維不織布
・印刷製版材料、印刷機器類	・フィルター
	・全熱交換製品

### 目標

#### 情報・画像メディアのシェア拡大

##### 主な施策

- ・感熱紙の品質優位性向上
- ・インクジェット用紙のグローバル販売強化

#### 機能性材料のトップランナーへ

##### 主な施策

- ・水処理膜基材の採用拡大
- ・蓄電デバイス用セパレータの品質向上
- ・フィルターのサステナブル対応品拡販
- ・テープ原紙
- ・化粧板原紙

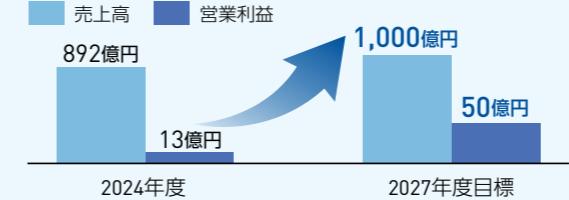
#### 海外生産・販売体制強化

##### 主な施策

- ・欧州ドイツの製造拠点と米国の販売拠点を活かし、欧米・アジア等へのグローバル展開を強化

## 紙素材事業 環境配慮商品拡販と生産性向上で“SHINKA”する紙素材事業

### 売上高・営業利益



### 主要商品

印刷用紙	板紙	包装用紙	家庭紙	木材パルプ
・アート紙	・高級板紙	・晒クラフト紙	・トイレットペーパー	・LBKP
・コート紙	・特殊板紙	・晒クラフト	・ペーパー	・NBKP
・上質紙		コート紙	・ティッシュ	
・微塗工紙		ペーパー		

### 目標

#### 包装用紙・国内材100%パルプの用途拡大

##### 主な施策

- ・脱プラ・減プラに対応した包装用紙拡販
- ・北上工場の国内材100%パルプ拡販

#### 八戸・北上工場の運営一体化

##### 主な施策

- ・八戸工場の生産性向上による増産
- ・北上工場の生産体制再構築

## 技術・研究開発

### 目標

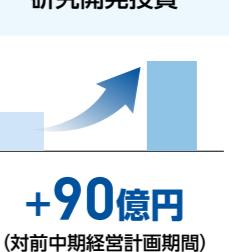
技術・研究の“SHINKA”で  
三菱製紙の企業価値を高める



### 研究員数



### 研究開発投資



## 機能商品事業

### 情報・画像メディアと機能性材料を柱に 変革する機能商品事業

中期経営計画  
高付加価値化とグローバル展開で  
“SHINKA”する機能商品事業  
経営目標  
営業利益 2024年度33億円  
2027年度150億円



取締役 常務執行役員  
機能商品事業部長  
中川 邦弘

主な取扱  
商品・分野  
・感熱紙  
・ノーカーボン紙  
・PPC用紙  
・インクジェット用紙  
・印刷製版材料・印刷機器類  
・水処理膜基材  
・蓄電デバイス用セパレータ  
・ガラス繊維不織布  
・フィルター  
・全熱交換製品  
・化粧板原紙  
・テープ原紙

#### “SHINKA”への事業展望と課題

#### 2024年度の成果と新たな挑戦

私たちは、社会の変化と顧客の多様なニーズに応えるべく、事業ポートフォリオの最適化とグローバル展開を加速しています。

2024年度は収益向上に向けてインクジェット用紙と感熱紙、機能性不織布の拡販を進めました。特に蓄電デバイス用セパレータやテープ原紙は目標を上回る成果となりました。一方で、水処理膜基材は中国市場の競争激化により目標未達となり課題が残りました。組織面では、KJ特殊紙株式会社の三菱製紙への統合など組織の合理化を進めました。

#### 中期経営計画の主要戦略

中期経営計画では、「高付加価値化とグローバル展開で“SHINKA”する機能商品事業」を目指し、3つの施策を推進しています。

1点目は、情報・画像メディアのシェア拡大です。感熱紙やインクジェット用紙は長年培った技術力を活かし、品質向上による拡販と生産体制集約によるコスト競争力向上を進めています。2点目として機能性材料のトップランナーを目指し、水処理膜基材、蓄電デバイス用セパレータ、テープ原紙は、営業・研究開発・工場の三位一体による採用拡大を目指しています。また、省エネに役立つ全熱交換素子や環境に配慮した材料を使用したフィルターなどサステナブル対応品を投入しフィルター事業の拡販を進めます。3点目では、海外

生産・販売体制の強化を掲げ、海外事業拠点の構造改革を通じて高収益化を目指しています。

#### リスク認識と対応

グローバル展開の強化に伴い、地政学リスクや原材料高騰、市場競争激化に迅速に対応することが重要です。高付加価値品のラインアップで市場での優位性を確立し、自助努力を超えるコスト上昇分は製品価格への転嫁を考えています。リスク分散の観点から、中国・韓国の比率が高い水処理膜基材や蓄電デバイス用セパレータ、フィルターは、米国・欧州での採用獲得を進めています。また、インクジェット用紙やテープ原紙の原材料・輸送コストの高騰リスクについても、品質面での優位性を維持することで、製品価格への転嫁を前提に考えています。

#### 今後の展望

中期経営計画の初年度である今期は、情報・画像メディアでは顧客との関係を強化し、更なる拡販を進めています。機能性材料は、増産体制構築や新規市場の需要取り込みに向けた土台固めの年と位置付けています。海外事業の構造改革を進めながらグローバル展開を推進する体制を構築していきます。これらの取り組みを通じて、3年間で117億円の営業利益増加という目標達成に向け、全従業員一丸となって邁進していきます。

## 中期経営計画達成に向けた事業戦略

### 施策1 情報・画像メディア<sup>\*1</sup>のシェア拡大

当社の情報・画像メディアは、高砂工場・京都工場の基盤事業であり、長年培った技術力による高品質な製品開発を継続しております。中期経営計画において、情報・画像メディアは、成熟事業ならではの製品ポートフォリオの充実化と環境対応による新規顧客の取込を通じ、顧客価値を高めてまいります。感熱紙事業においては、POS分野や物流ラベル分野で今後も需要が期待される為、多様な品揃えを軸にシェア拡大に取り組んでまいります。インクジェット用紙事業においては、米国営業拠点との連携強化を通じて、新規地域への販売を展開し海外シェアを拡大してまいります。

\*1 オンデマンド化に対応した感熱紙・インクジェット用紙等

#### 戦略的アクション

感熱紙の品質優位性向上		インクジェット用紙のグローバル販売強化
<strong>強み</strong>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究と工場が一体化した開発体制</li> <li>レジロール用途の品質優位性と販売実績</li> <li>環境対応製品を含む多様な品揃え</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インクジェット用紙分野における草分け的存在としての技術力</li> <li>高級紙グレードの国内トップクラスのシェア ※2024年当社調べ</li> <li>米国営業拠点による販売体制</li> </ul>
<strong>取り組み</strong>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レジロール用途は品質向上と販売体制強化によりシェアを拡大</li> <li>サプライチェーン全体の最適化によるコスト競争力向上</li> <li>高付加価値品（環境対応感熱ラベル他）展開による拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グレード展開拡大による新規顧客取込</li> <li>米国営業拠点との連携強化により海外シェアを拡大</li> <li>コスト競争力を上げ、市場成長が期待される東南アジア・中東・アフリカへの展開</li> </ul>

#### 主要なアプローチ

##### 長年培った技術力を活かした品質向上

環境対応感熱ラベルやリサイクル可能なインクジェット用紙は、既存技術と研究開発力を組み合わせ、サステナブル社会に必要とされる市場のニーズを製品品質へ反映させた事例となります。顧客要望に応えた品質向上を進め、新規市場への展開に取り組んでまいります。

##### 生産体制集約による競争力強化

各工場の特性・立地を活かした原紙生産集約による生産体制の効率化や収益構造改革を進めております。シェア拡大を目指す製品群で求められるコスト競争力強化を達成するため、工場と研究開発の協力も進めてまいります。

#### 環境配慮商品

##### 再湿糊型ライナーレス感熱ラベル 「Water Thermal®（ウォーターサーマル）」

水で濡らすと接着力が活性化する「再湿糊」を採用したライナーレス感熱ラベルです。剥離紙がないためゴミの削減に貢献し、シリコーンレス化によって環境負荷低減に役立ちます。貼りたい時に必要な分だけ印刷できるため、省資源にも繋がります。



リサイクル性を付与した写真グレードの  
インクジェットメディア

写真グレードのインクジェット用紙では、高い光沢感を出すためにプラスチックフィルムが使われています。本製品では、紙が基材でありながら、高い光沢感の発現を実現しました。従来では困難だったリサイクルが可能となり、持続可能な社会の実現に貢献します。



## 施策2 機能性材料<sup>※1</sup>のトップランナーへ

当社の機能性材料は、高砂工場・富士工場の特徴ある生産設備とノウハウを活用した新規材料の開発を軸に成長してまいりました。中期経営計画においては、成長事業である各フィールドにおいてトップランナーを目指します。研究開発と工場との連携を最大限に活用し、競争力のある開発スピードを武器に、市場のニーズを迅速にとらえた機能性材料の開発により、市場活性化およびサステナブル社会の実現に貢献いたします。

※1 水処理膜基材、蓄電デバイス用セパレータ、フィルター、テープ原紙等

### 戦略的アクション

水処理膜基材の採用拡大	
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国市場における工業用途での販売実績</li> <li>多様な繊維による高機能不織布の開発力</li> </ul>
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>海水淡水化用途への採用拡大</li> <li>エネルギー、医薬、食品分野での分離膜用基材への事業展開を推進</li> </ul>



フィルターのサステナブル対応品拡販	
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>抄紙技術と塗工技術を応用した全熱交換製品</li> </ul>
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ換気ニーズに応えた全熱交換製品の拡大</li> <li>サステナブル材料による環境配慮型フィルター製品の拡充</li> </ul>



蓄電デバイス用セパレータの品質向上	
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>セルロース繊維と合成繊維の混抄技術</li> <li>高性能品(高耐圧、高耐熱、薄膜化)の開発力</li> </ul>
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載用や生成AIサーバー用市場への拡販(導電性高分子固体コンデンサ)</li> <li>スマートフォン用電磁波シールド材や全固体電池などへの採用拡大</li> </ul>



テープ原紙の拡販	
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>和紙タイプマスキングテープの世界トップクラスシェア ※2024年 当社調べ</li> </ul>
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備増強による供給体制強化</li> <li>欧米クレープタイプから和紙タイプへの切替需要取込</li> </ul>



### 主要なアプローチ

#### 研究開発力を活かした品質向上

機能性材料においては、多様な繊維による高機能不織布の研究開発力および製造技術を活かし、更なる高付加価値化を進めてまいります。水処理膜基材および蓄電デバイス用セパレータにおいては新規分野への事業展開を推進し、フィルターは「環境対応」・「サステナブル対応」を軸にした開発を進めます。テープ原紙は、和紙タイプ品における優位性を基盤とした品質向上に取り組んでまいります。

#### 設備投資による生産能力増強

中期経営計画においては、生産能力増強と設備の最適化に向けた設備投資を行い、コスト競争力のある効率的な生産体制を構築いたします。高い品質と安定した供給能力により、顧客価値の最大化を目指します。テープ原紙においては海外への拡販に向けて、多様な用途とグレードの製品ラインナップを予定しております。

## 施策3 海外生産・販売体制強化

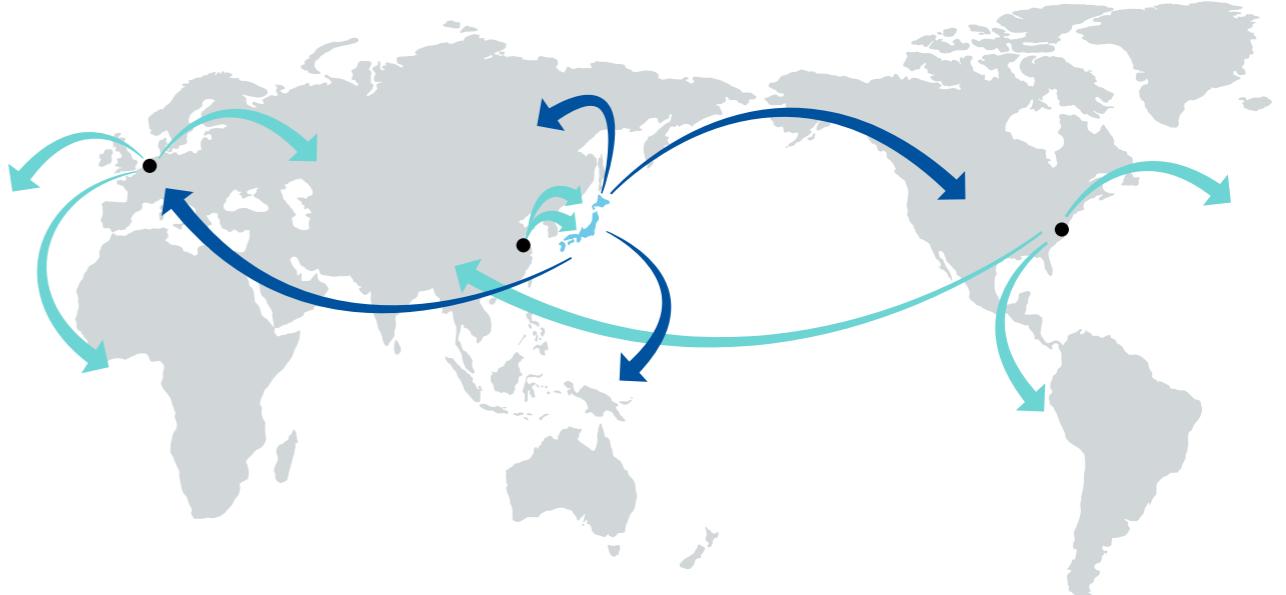
海外事業拠点3カ所との連携を強化し、グローバル販売を促進してまいります。販売製品の垣根を超えた営業活動で国内事業との相乗効果を創出し、機能商品事業の持続的成長を図ります。生産体制強化においては、ドイツ事業の構造改革を引き続き実行するとともに、海外市場の期待に応える事業構造への変革を進めてまいります。

### 戦略的アクション

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>抄紙・塗工(ドイツ)、断裁・加工(中国)、販売・マーケティング(米国)の多機能性</li> <li>欧州・米州・アジアのバランス良い拠点配置</li> </ul>
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況変動に応じたドイツ事業構造改革の実施(生産体制一新)</li> <li>米国販売拠点との連携強化によるドイツ生産製品の欧州域外での伸長</li> <li>海外3拠点のフル活用による日本からの輸出販売力強化</li> </ul>



三菱ハイテクペーパーヨーロッパ GmbH(ドイツ)ビーレフェルト工場



海外拠点からの販売  
日本からの販売

- は当社グループの主要海外拠点
- ・ドイツ(ビーレフェルト)
- ・米国(ニューヨーク)
- ・中国(珠海)

### 主要なアプローチ

#### 変化する環境に適応する拡販体制の強化

当社の海外事業拠点はそれぞれの強みをもった生産・販売体制を構築しておりますが、変化のスピードが速い環境に適応できるよう日本本社との間のみならず、海外拠点間の相互連携を強化し、市場のニーズに応えた製品展開を行うことで、更なる拡販・収益基盤の強化を図ります。

## 紙素材事業



## 紙が持つ付加価値と海外展開で成長を目指す紙素材事業

中期経営計画  
環境配慮商品拡販と生産性向上で  
“SHINKA”する紙素材事業

経営目標  
営業利益 2024年度13億円  
2027年度50億円

主な取扱商品・分野  
印刷用紙(塗工・微塗工・非塗工・特殊)・家庭紙(ティッシュ・トイレットペーパー類)・包装用紙(晒/未晒クラフト紙・パリア紙)・板紙(白板紙)・特殊用紙(写真原紙・産業用紙)・パルプ(晒クラフトパルプ・非木材パルプ)

## “SHINKA”への事業展望と課題

## 厳しい市場環境を乗り越え、確かな成長へ

2024年度は、印刷用紙の需要減少という厳しい市場環境に直面しながらも、事業構造改革を断行し、営業利益は13億円(計画比130%)という確かな成果を残すことができました。これは高付加価値製品へのシフト、様々なコストダウンと製品価格改定により達成できたものです。国内市場では、高品質な印刷用紙や包装材料への転換を進める一方、海外では富裕層向けのショッピングバッグやパッケージなど、高級ブランド向けに当社のクラフト紙を積極的に提案しています。「メイドインジャパンのいい紙で商品を包む」というコンセプトが、ベトナムやマレーシアといった成長著しい国の顧客に高く評価され、利益の確保につながっています。

## 組織改革がもたらした総合力

この成功は組織改革の成果でもあり、昨年実施した販売会社の統合によって営業現場ではノウハウの共有が進み、顧客の多様なニーズを的確に捉える提案型の営業スタイルへの改革が進んでいます。また、生産・販売・開発が三位一体となった組織運営により、顧客からの要望を迅速に製品開発に反映させる体制が構築されています。以前に比べ開発サイクルが、部門間の連

携強化によって大幅に短縮され、市場の変化に迅速に対応できる競争力を獲得しています。この生産・販売・開発が一体となりスピード感をもって市場に応えられる総合力が当社の大きな強みです。

## 「紙」の可能性を広げ、持続可能な未来へ

今後の紙素材事業は、さらなる成長を目指して、いくつかの方向性で取り組みを進めています。気候変動社会への対応として、脱プラスチックに対応した技術革新を進めています。リサイクル率の高い紙素材の強みを活かし、バリコート<sup>®</sup>で得た加工技術を用い更に高バリア性のあるプラスチック代替品の開発を進めています。また、アジア市場での高品質路線を強化し、高品質な紙を高級ブランド向けに提案してまいります。さらに、岩手県産木材を利用した国内材100%パルプのブランドと強みを活かし、原料から製品まで国内一貫生産の安心感を訴求し将来的には紙以外の分野へのパルプ応用も視野に入っています。

紙は、植林を通じて適切に森を管理し、CO<sub>2</sub>を固定化するサステナブルな素材です。私たちは、単に製品を提供するだけでなく、循環型の産業として、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 中期経営計画達成に向けた事業戦略

## 施策1 包装用紙・国内材100%パルプの用途拡大

紙素材事業は八戸工場、北上工場で紙・パルプを生産し事業展開しております。八戸工場では主力の印刷用紙の需要減少が継続しており、中期経営計画では、環境対応の包装用紙製品を拡販して、グラフィック用途からパッケージ用途への製品ポートフォリオの転換を図ってまいります。また北上工場では、銀塩写真プリント需要の大幅な減少を受け、N1抄紙機を停機することを公表しており、今後は国内材100%パルプの増販と用途拡充を図ってまいります。

## 戦略的アクション

脱プラ・減プラに対応した包装用紙拡販		北上工場の国内材100%パルプ拡販
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産・販売・開発一体の商品開発体制</li> <li>高品位な印刷用紙生産で培ったノウハウを活かした包装用紙生産。</li> <li>インキ着肉性、発色性などの印刷適性に優れた製品ラインナップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>希少価値の高い国内材100%パルプをラインナップ</li> <li>国内材利用推進による地域・環境貢献</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型のFSC<sup>®</sup>森林認証クラフト紙増販</li> <li>晒クラフト製品の品揃え拡充</li> <li>リサイクル性とバリア性の高い「barricote<sup>®</sup>」の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内材100%の広葉樹、針葉樹パルプをラインナップ</li> <li>抄紙機停機によりパルプ生産に集中</li> </ul>

## 主要なアプローチ

## 包装用紙の拡販

当社包装用紙の「晒クラフトコートN」では、一般に紙/パッケージで採用されている片艶晒クラフト紙の課題であったグラビア印刷やフレキソ印刷の発色性を大幅に改善することができます。高いコントラスト・精細性・光沢感により立体的でシズル感のある印刷効果が得られ、これにより商品訴求力に優れた紙パッケージが可能になりました。引き続き包装用紙は、持続可能な社会への意識の高まりを背景とした脱プラ・減プラ需要を国内外問わず取り込み、ユーザーと一緒に合致した特長ある製品を拡販してまいります。

晒クラフトコートN FSC<sup>®</sup>認証-MX 採用例

## 施策2 八戸・北上工場の運営一体化

八戸・北上両工場では、北上工場のN1抄紙機を停機し八戸工場の高効率紙生産設備への集約を進めるとともに、八戸・北上両工場での生産効率化およびコストダウンの追求により、事業基盤を一層強固にしてまいります。

## 戦略的アクション

八戸工場の生産性向上による増産		北上工場の生産体制再構築
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界を代表する銘柄を生産 「ニューVマット(A2マットコート)」「Sパールカード(特殊白板紙)」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内材100%パルプの増産</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX・省力化投資による生産体制効率化</li> <li>生産銘柄統合・生産集約で増産</li> <li>輸出向け拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>紙生産は八戸工場に集約化</li> <li>八戸工場との一体運営による組織のスリム化</li> <li>北上工場はパルプ事業を柱に</li> </ul>

## 研究開発

### 3つの“SHINKA”戦略と人財育成で未来を拓く研究開発

中期経営計画  
技術・研究の“SHINKA”で  
三菱製紙の企業価値を高める

目標  
研究員数 2024年度比1.5倍

研究開発投資 2025～2027年度  
110億円（対前中期経営計画期間+90億）



執行役員  
研究開発本部長  
相澤 和佳奈

#### “SHINKA”への事業展望と課題

#### 中期経営計画における研究開発の重要性

研究開発本部では、「技術・研究の“SHINKA”で三菱製紙の企業価値を高める」を掲げ、前中期経営計画から90億円増となる110億円の研究開発投資と人員増を計画しています。この投資は、研究開発費や研究開発部門への投資、そして研究開発の成果としての工場への投資を含むものです。私たちは、この「SHINKA」を通じて、三菱製紙の未来を創造することを目指しています。

#### 3つの「SHINKA」戦略

まず「深化」では、不織布や紙製品といった当社のコア技術を強化し、品質向上を図ります。これは中期経営計画の最重要テーマであり、初年度は研究開発リソースの7～8割をこの分野に集中させます。次の「進化」では、コア技術を発展させ、インクジェット用紙や感熱紙、不織布（水処理膜基材・蓄電デバイス用セパレータ）などの機能商品や、包装材など紙素材への高品質な商品を、グローバルに拡販するためにサポートをしていきます。最後の「新化」では、当社のコア技術と外部技術を融合させ、不織布の川下分野への参入など新市場への挑戦を進めます。この取り組みには、大学や研究機関との共同開発やコンソーシアムへの参加を増やし、研究開発のスピードアップを図ることも含まれています。

#### イノベーションを生む組織と人財

イノベーション創出に向けて、私たちは組織と人財の変革を進めています。研究開発本部は、開発、企画、支援の3部門からなり、工場に研究開発部門を配置する体制をとっています。今後は拠点間の連携を強化し、研究拠点間や研究開発部門と事業部・工場との間でローテーションを実施していきます。人財面では、新卒やキャリア採用で多様な人財の確保につとめつつ、教育体制の充実にも注力します。特に若手人財の定着率向上のため、OJTに加えてeラーニングや外部セミナーも活用し、人財育成とネットワーク構築を支援します。

#### オープンで挑戦する風土

研究開発部門では、「新しいアイディアが出しやすいオープンな風土」、「失敗を恐れず、挑戦ができる風土」、「難題に立ち向かうチーム力がある風土」という3つの風土を重視しています。オープンな環境を作るため、高砂の研究拠点では毎日席替えをするフリーアドレス制を導入し、偶発的な交流を促しています。また、研究開発部門、事業部、工場の三位一体の連携を密にし、一丸となって課題に取り組むことで、持続的な成長を実現していきます。

### 中期経営計画達成に向けた研究開発戦略

#### 施策1 技術・研究開発の「SHINKA」戦略

「技術・研究の“SHINKA”（深化）で三菱製紙の真価を高める」という研究開発基本方針を掲げ、以下のアクションを柱として持続的な成長と発展を目指します。

- ・基盤となる現行商品とコア技術の強化（深化）
- ・コア技術の発展による高品質な商品のグローバル拡販（進化）
- ・当社コア技術と外部技術の融合、新技術への投資による開発商品での周辺・新市場参入（新化）
- ・人と組織の成長と強化（進化）

#### 戦略的アクション

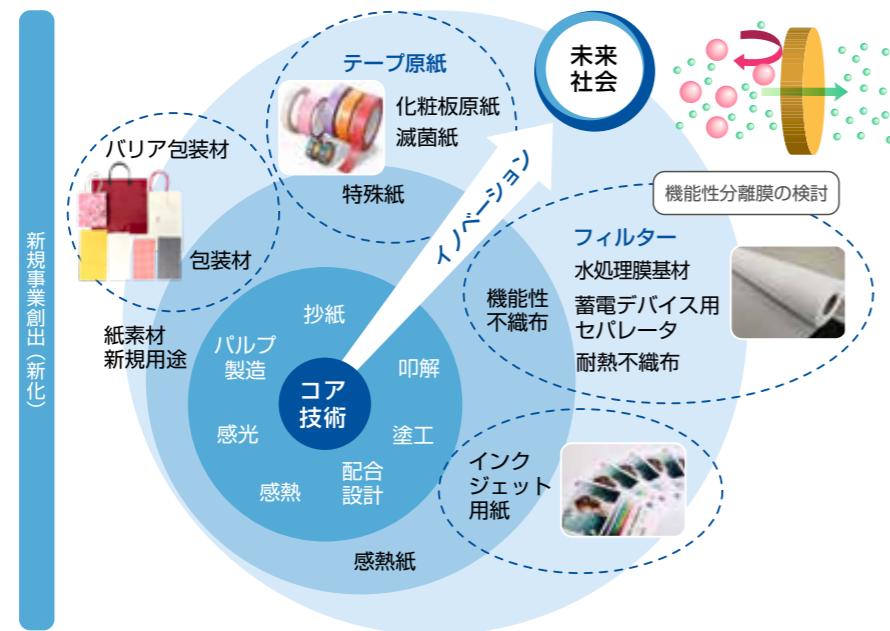


<b>深化</b> 研究技術力で品質向上	当社コア技術の強化による ・不織布および紙製品の品質向上 不織布を応用した水処理膜基材において、逆浸透(RO)膜基材の性能向上に取り組んでいます。同様に、蓄電デバイス用セパレータについても、使用される電子機器の高性能化に対応するための技術開発と品質改良を進めています。紙製品では、包装材のバリア性を高め、用途拡大を推進します。	関連事業 ▶ P.38 ▶ P.41
<b>新化</b> 開発商品で周辺・新市場に参入	当社コア技術と外部技術の融合および新技術への投資による ・不織布の川下分野参入 ・インクジェット用紙・感熱紙等の特殊・高付加価値化 ・紙素材（木材・パルプ）活用 不織布を素材として提供するだけでなく、顧客ニーズに適合した加工を施して新たな価値を持つ製品を開発し、川下分野へ参入していきます。パルプ素材については、紙製品用途以外への有効活用技術も模索しています。	関連事業 ▶ P.37 ▶ P.41
<b>進化</b> 高品質な商品のグローバル拡販	当社コア技術の発展による ・インクジェット用紙、感熱紙、不織布（水処理膜基材・蓄電デバイス用セパレータ）、紙素材（包装材）の拡販 品質向上と高機能化、さらに海外規格への適合を早急に達成することで、事業部のグローバル戦略推進を支援します。	関連事業 ▶ P.37 ▶ P.39

## コア技術のさらなる深化・進化、そして新化への挑戦

コア技術のうち叩解・抄紙技術を磨き、機能性不織布をさらに高品質、高機能な製品へと深化させます。これに新たなコア技術を獲得、融合させ、イノベーションを推進し、機能性分離膜へと新化させます。

他のコア技術である配合設計と塗工を深化させることで、テープ原紙、化粧板原紙などの品質を向上させます。精密塗工技術を高め、インクジェット用紙を高性能化し、グローバル拡販へと進化させます。



## イノベーション創出における知的財産の役割

当社は、事業の持続可能な成長を実現するために、知的財産活動に注力しています。長年にわたる研究開発の成果である知的財産権は、当社商品の競争力を支える重要な基盤となっています。また、ライセンス契約や技術移転等の当社グループ外に対して知的財産権を活用することによって、新たな収益源を創出しています。今後も、高い創造性と技術革新から生まれる知的財産を大事にして、企業価値を向上させてまいります。

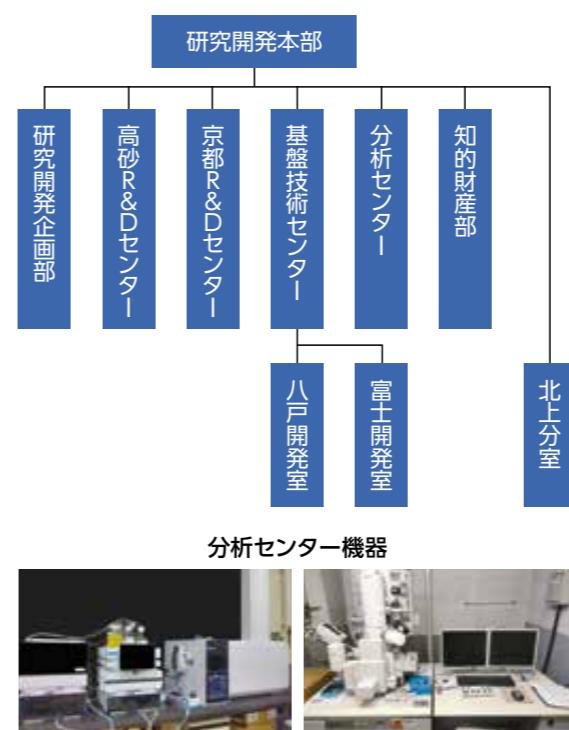
主要技術分野ごとの特許件数	
機能商品	機能性不織布 105件
	インクジェット用紙 72件
	テープ原紙 6件 その他 434件
紙素材	包装材 16件 その他 22件
合計	655件

## 施策2 すべての国内生産拠点に研究開発部門を配置

### 研究開発体制

製品開発を加速し、生産拠点への技術支援をスムーズに行い、事業分野の収益に貢献するため、八戸工場、富士工場、京都工場、高砂工場の敷地内にそれぞれ研究開発部門(八戸開発室、富士開発室、京都R&Dセンター、高砂R&Dセンター)が配置されています。

研究開発企画部が、事業部と連携しながら、研究開発企画、市場情報収集、人財育成、進捗管理を実施し、開発部隊をサポートしています。支援部門として、分析センターが開発途中の製品分析を行い、開発期間短縮に貢献しています。さらに、新しい技術・知見の獲得のために大学や外部機関との連携を強化しています。



拠点	研究開発部門
八戸工場	・基盤技術センター 八戸開発室
北上工場	・研究開発本部 北上分室
本社	・基盤技術センター
富士工場	・基盤技術センター 富士開発室
京都工場	・研究開発企画部 ・京都R&Dセンター ・研究開発企画部 ・分析センター ・知的財産部
高砂工場	・高砂R&Dセンター

## 人財育成と組織力強化

専門性の向上や多様なキャリアプランの充実を行い、さらにはチームワークを醸成するための、OJT、メンター制度の他に、オンライン研修、社内外研修で全研究員のスキルとモチベーションを向上させます。

組織力強化は、2025年4月に設立した基盤技術センター傘下に、「製紙」というコア技術は同じでも、紙素材の開発に携わる八戸開発室と機能商品を開発している富士開発室を配置し、新商品化や生産効率化に取り組みます。また、新製品開発、製造プロセスの改善に貢献している分析センターには、最新の分析機器、人財を投入し、研究開発の競争力を高めます。

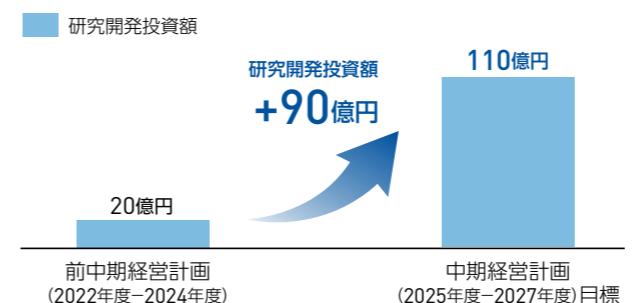


社内セミナー

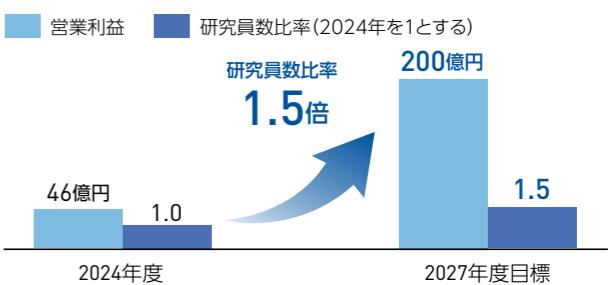
## 技術・研究開発が財務に与える影響

研究開発への投資を増強、研究員を増員することで、新たな商品をより多く市場へ投入し、売上高を伸ばします。さらに、品質、性能の面で市場競争力が高い商品を開発することで、高い利益率を確保できます。

### 研究開発投資額



### 営業利益と研究員比率





## 02

基本方針

### 地球環境への貢献を “SHINKA”（進化）

#### 戦略 カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速

##### 化石エネルギー原単位改善に向けた基盤作り

- 2030年度CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比40%減へ

##### グリーントランسفォーメーション(GX)への挑戦

- CO<sub>2</sub>排出量取引制度への対応
- 地域・異業種連携して、次世代エネルギーやCCS<sup>\*1</sup>の可能性検討

#### 戦略 循環型社会への貢献

##### 森林資源の活用

- 森林資源を無駄なく活用することで循環型社会に貢献

##### プラスチック資源の再資源化率向上

- 2027年度目標値100%

##### SDGsに貢献する事業拡大による社会的価値向上

##### 企業価値向上に繋がる気候変動リスクへの取り組み推進

- 環境配慮商品の拡大

- GXリーグやCDP、TCFD等の環境関連情報開示プログラムを通じた透明性の向上

#### 環境への取り組みによる企業価値向上へのつながり

めざす社会	具体的な非財務活動	非財務活動の直接的な効果	財務・企業価値
脱炭素社会	カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速	石炭ボイラーの燃料転換(石炭→LNG) ICP <sup>*2</sup> 導入による脱炭素投資の促進	GHG <sup>*3</sup> 排出量削減 不要物総排出量の削減 売上の拡大
		CO <sub>2</sub> フリー電力の購入等 CO <sub>2</sub> 排出量取引制度への対応	資源循環率の向上 汚染物質の削減 収益力の向上
循環型社会		地域・異業種連携して、次世代エネルギーやCCSの可能性検討	地域生態系の保全 企業価値の向上
	GXへの挑戦		

\*1 CCS:二酸化炭素回収・貯留技術

\*2 ICP:社内炭素価格

\*3 GHG:温室効果ガス



## 環境戦略

### 持続可能な社会への貢献

#### 重点戦略施策

カーボンニュートラル  
実現に向けた取り組みの加速

環境戦略投資50億円 (2025-27年度計画)

取締役 常務執行役員  
技術本部長  
研究開発本部副本部長  
中内 一裕



#### “SHINKA”への今後の展望と課題

##### カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

2030年度、対2013年度40%削減を目標に全社でCO<sub>2</sub>排出削減に取り組んでいます。2024年度は22%の削減を達成しました。

各工場で毎年1%以上の省エネ活動の他、全社排出量の約8割を占める八戸工場では、近隣のLNG輸入基地よりガス供給を受けられる立地条件を活かし、パルプ工程の石灰キルンの燃料を重油から、よりCO<sub>2</sub>排出の少ないLNGへ転換を進めています。また、パルプ生産で副生されるバイオマスエネルギーである黒液の最大限の活用を図るとともに、排出したCO<sub>2</sub>を回収、貯留するCCSの可能性についても検討いたします。

2027年度までの50億円の投資では、インターナルカーボンプライシング(ICP)の導入や高効率機器の採用により省エネを推進し、また、石炭ボイラーでのLNGへの燃料転換を検討してまいります。

##### 循環型社会への貢献

当社にとって、地球環境の維持は事業継続の生命線と認識しています。リサイクル可能な木材資源の活用に加え、技術・研究開発による環境配慮商品の拡大や

生産性向上を図ってまいります。また、プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律への対応として、プラスチック資源の再資源化率向上を目指し、2027年度目標である100%達成に向けて取り組んでいます。2024年度の再資源化率は98.8%であり、着実に目標に近づいています。

合わせて、気候変動リスクへの取り組み推進の一環としてGXリーグへの参画やTCFD、CDPスコアの開示を通じ、当社の環境関連情報を外部発信しています。開示プログラムを通じ透明性の向上を図るとともに、GXリーグへの参画で入手した他社取り組みの知見を活かし、さらなる技術革新を図ってまいります。

##### 全社一体となつた意識改革

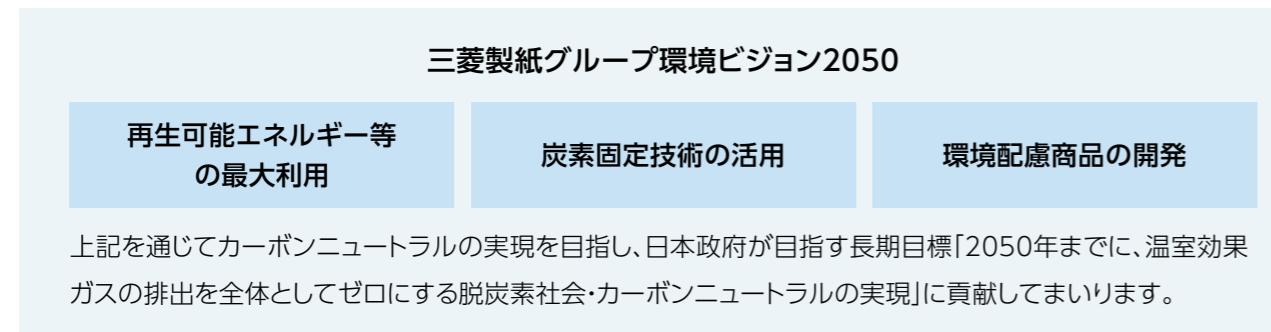
生産活動における環境負荷低減を、本社安全環境品質保証部と工場の安全環境管理室が中心となっている環境保全委員会により推進していきます。本社と工場・関連会社が連携し、リスク管理や予防対策に全社横断的に取り組んでいます。また、万が一の環境トラブルにも迅速に対応する体制を整え、持続可能な社会に貢献してまいります。

## 施策1 カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速

## 気候変動に関する考え方

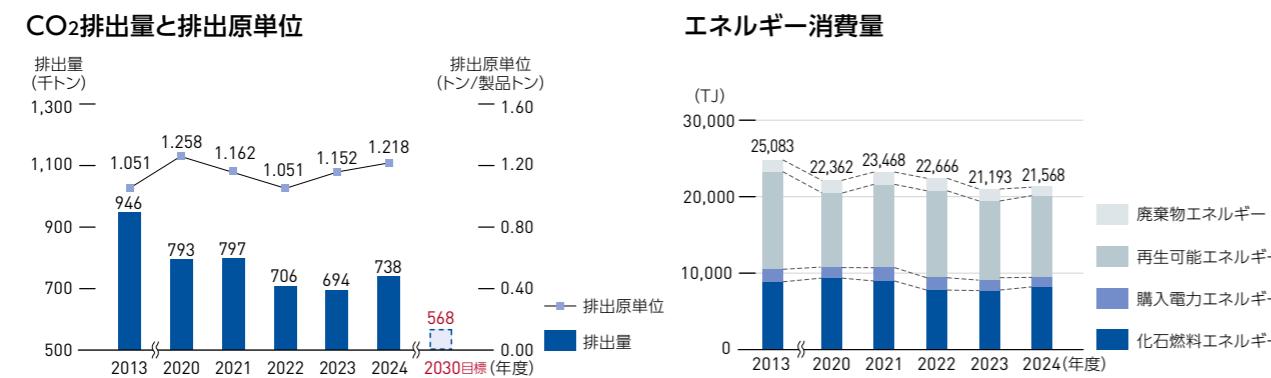
当社グループは、日本政府が目指す「2050年のカーボンニュートラル実現」という長期目標に貢献するため、『三菱製紙グループ環境ビジョン2050』を策定いたしました。このビジョンを通じて、温室効果ガスの排出をゼロにする脱炭素社会の実現を目指してまいります。

参考サイトはこちら  
三菱製紙グループ環境ビジョン2050



## 化石エネルギー原単位改善に向けた基盤作り

当社グループは、「2030年度までにエネルギー起源CO<sub>2</sub>国内排出量2013年度比で40%削減」という目標を掲げ、総エネルギーと化石エネルギー消費量の削減に取り組んでいます。



## 戦略的アクション

2030年度CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比40%減へ

- 取り組み
- 石炭ボイラーの燃料転換(石炭→LNG)
  - ICP導入による脱炭素投資の促進
  - グリーンエネルギー(太陽光、バイオマス等)のフル活用
  - CO<sub>2</sub>フリー電力の購入等

## グリーン TRANSFORMAITION (GX)への挑戦

- 取り組み
- CO<sub>2</sub>排出量取引制度への対応
  - 地域・異業種と連携して、次世代エネルギーやCCSの可能性検討
  - GXリーグへの参画

当社グループは、2023年度から活動がはじまった経済産業省GXリーグに参画しています。2050年カーボンニュートラル社会実現に向けた取り組み姿勢を示すとともに、当社グループが公約した2030年目標の達成に向けた体制を強化してまいります。

## 施策2 循環型社会への貢献

当社グループは、長年にわたる北東北での国産木材チップ集荷基盤のさらなる強化、社有林の活用による体験型森林環境学習の実施などにより、森林資源を無駄なく活用し、循環型社会に貢献してまいります。

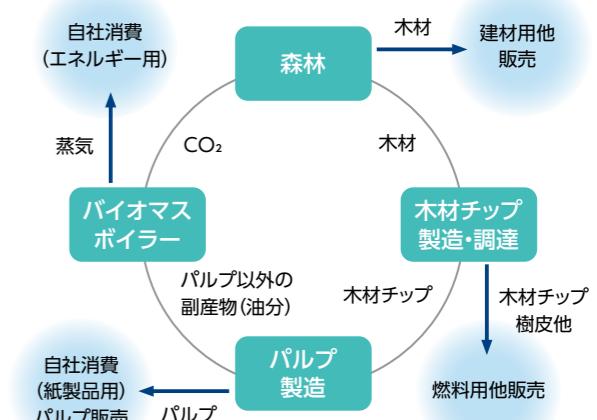
また、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に沿って、気候変動が事業に与えるリスク・機会に関する情報開示を推進してまいります。本資料もこの提言に沿っています。事業を通じ、社会価値創造と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

参考サイトはこちら  
環境とともに

## 戦略的アクション

森林資源の活用	
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林資源を無駄なく活用することで循環型社会に貢献(木材、チップ、パルプ他で製品販売、エネルギー利用)</li> <li>国内材利用推進: 北東北で60年間にわたる国産木材チップ集荷実績</li> <li>社有林の活用: 森林自然観察、植樹・樹木計測や紙漉き体験などの体験型森林環境学習の実施</li> </ul>

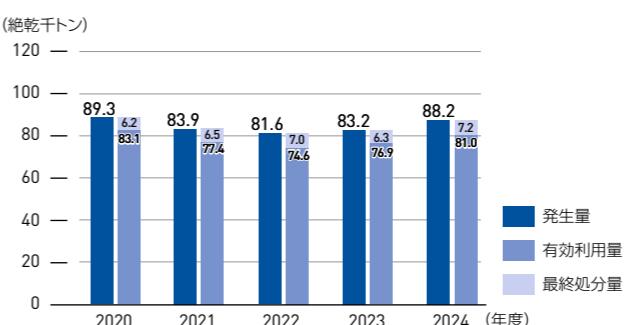
## 森林資源の活用サイクル



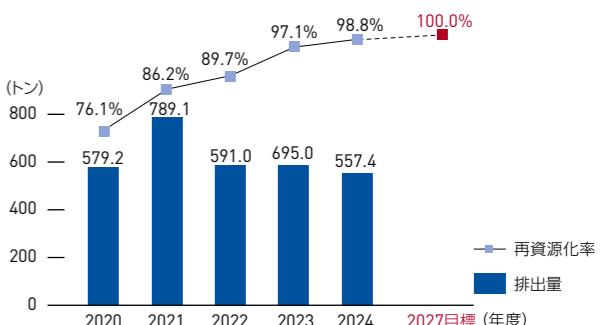
## プラスチック資源の再資源化率向上 2027年度目標100%へ

- 取り組み
- 混合物からプラスチックを分別する取り組みを強化
  - 場内で収集したプラスチック廃棄物を廃棄物ボイラーでサーマルリサイクル
  - 廃棄抄紙用具を場内で断裁処理し、廃棄物ボイラーでサーマルリサイクル

## 廃棄物発生量と有効利用量の推移



## プラスチック廃棄物排出量と再資源化率の推移



プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律への対応として、当社グループ工場から排出されるプラスチック廃棄物の抑制と再資源化率の向上に計画的に取り組んでまいります。

## SDGsに貢献する事業拡大による社会的価値向上

- 取り組み
- 環境配慮商品【包装材、国内材100%パルプ】および便利で快適な環境や生活に資する製品【水処理膜基材・蓄電デバイス用セパレータ・テープ原紙】の拡大

## 企業価値向上に繋がる気候変動リスクへの取り組み推進

- 取り組み
- GXリーグやCDP、TCFD等の環境関連情報開示プログラムを通じた透明性の向上



GXリーグとは、GX(グリーントランスフォーメーション)に積極的に取り組む企業が、行政・大学・金融機関等と協力し、経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場として設立されたものです。



CDPスコアとは、国際的な環境非営利団体CDPが気候変動、森林、水資源に対する企業の環境情報開示と取り組みを評価する指標です。

CDPスコア	
2024年度実績	目標
気候変動：C	気候変動：B
森林：C	森林：B
水資源：D	水資源：C

## 水使用量の削減

当社グループは、「用水使用量を対前年比1%削減」を目標に掲げ、工場内で使用する水のリサイクルを進め、有効活用に取り組みます。これにより、熱や電力エネルギーなどの消費を抑制し、CO<sub>2</sub>削減を図ります。また、使用後の水は適切な排水処理を行い、環境保全に努めます。



## 化学物質管理

当社グループは、サプライチェーン全体の化学物質を管理し製品の安全性を確保するため、『化学物質管理指針』と『化学物質管理指針運用規則』を定めています。これに基づき、各工場や製造子会社で化学物質の管理・取り扱いを行い、また『三菱製紙グループグリーン調達基準および要領』によるグリーン調達を推進し、化学物質による環境リスク低減を図っています。

No.	PRTR 第一種指定化学物質名	政令 No.	排出量				移動量
			大気	水域	埋立	下水道	
1	キシレン	80	510	0	0	0	370
2	クロロホルム	127	16,400	3,300	0	0	0
3	シクロヘキシルアミン	154	0	0	0	0	0
4	2,2-ジプロモ-2-シアノアセトアミド	210	0	619	0	0	70
5	ダイオキシン類	243	0.00	21.33	15.00	0.00	26.00
6	トリエチルアミン	277	1,700	0	0	0	0
7	トルエン	300	6,320	0	0	0	2,440
8	ホウ素およびその化合物	405	0	0	0	91	74
9	ホルムアルデヒド	411	18	1	0	0	1,202
10	メチルナフタレン	438	380	0	0	0	0
11	1,3-ジクロロ-2-プロパノール	498	0	0	0	0	0
12	ブチルセロソルブ	594	0	0	0	0	5,900
13	塩素酸並びにそのカリウム塩およびナトリウム塩	598	0	0	0	0	0
14	ジエチルengリコールモノブチルエーテル	627	0	2,600	0	0	0
15	ジメチル(1-フェニルエチル)ベンゼン	653	0	0	0	0	0
16	メラミン	682	0	2	0	0	1
17	N-メチル-2-ピロリドン	746	0	20	0	0	8



指標と目標	
・2050年のカーボンニュートラルを目指す「三菱製紙グループ環境ビジョン2050」を策定しています。	
・2030年までにエネルギー起源CO <sub>2</sub> 国内排出量を2013年度比で40%削減し568千t以下を目指します。	
・「2030年度CO <sub>2</sub> 削減タスクフォース」を立ち上げました。	
・SCOPE1+2のCO <sub>2</sub> を含む2024年度温室効果ガス国内排出量は800千tです。2030年度までに2013年度比で36%削減し681千t以下を目指します。	
・サプライチェーンを含めたCO <sub>2</sub> 削減については、SCOPE3の算定方法を継続調査し、今後の開示について検討を進めています。	
・2024年度の工業用水取水量は115百万tです。工場内の水リサイクル(水の循環利用)などを進め、有効利用に取り組んでまいります。尚、各工場には排水処理施設を設置し、工場内で使用した水は法律で定められた基準に基づききれいな状態にした上、放流することで地域に還しています。水質保全にも努め、基準を遵守し、その地域の環境保全に努めています。	
・東北地方を中心に約2千haの森林を保有しています。積極的な北東北産の木材使用により国内材自給率向上と森林保全に今後とも継続して努めます。	

## 環境憲章

### 基本理念

三菱製紙グループは、地球環境の保全、循環型社会の構築に積極的に貢献できる企業グループを目指しており、地球温暖化防止ならびに生物多様性保全に努めるとともに、森林資源の持続可能な利用を通じて、皆さまからの信頼に応えるべく努力します。



### 基本方針

- ① 地球温暖化対策の推進
- ② 生物多様性保全に配慮した森林資源の保護・育成
- ③ 資源の循環利用の推進
- ④ 環境負荷の少ない生産技術・製品の開発
- ⑤ 環境管理システムの充実
- ⑥ 環境コミュニケーションの充実
- ⑦ 緊急時の適切な対応

## 環境管理体制

当社グループは、環境憲章の基本理念を実現するために、2023年4月から新たな環境管理体制で臨んでおります。本社技術本部内の安全環境品質保証部にてグループ内の環境管理を統括し、法規制遵守、情報共有、水平展開等をより迅速に、的確に行う体制を構築しました。状況に応じて本社主導でグループ横断的に対処し、工場・関連会社と本社が一体となった管理体制を整えました。

また、各工場にも安全環境管理室を設置し、環境事故には即座に対応できる体制としております。



## 環境監査の実施

技術本部技術監査部では、すべての生産拠点に対して定期的に環境監査を実施し、環境パフォーマンスの状況についてチェックを行っています。その中で私たちを取り巻く様々な環境リスクを評価し、取り組みの有効性を確認しています。定期的な監査に加えて、再発防止を図るためのフォローアップ監査も行い、生産拠点と本社が一体となって取り組みを進めています。

## 生物多様性保全

### 生物多様性に関する考え方・取り組み

三菱製紙グループは、環境省の「生物多様性のための30by30アライアンス」への参加を通じて、生物多様性の維持・保全活動をはじめとして、環境価値を創出し持続可能な地球環境に貢献してまいります。



### エコシステムアカデミー

三菱製紙エコシステムアカデミー室では「三菱製紙グループサステナビリティ基本方針」に沿った推進活動として、白河山荘と村火社有林（福島県西郷村）で体験型森林環境学習の場（体験型学習・森の調査・研究）を提供し、生物多様性への貢献とグループの企業価値向上・発展に努めています。活動拠点である村火社有林は、環境省より「民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域」として「自然共生サイト」に認定されました。



自然共生サイト認定証

### ●体験型森林環境学習

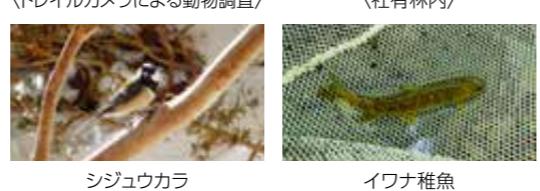
社有林での森林体験（観察・植樹・育樹・計測）、白河山荘での講義・紙すき・ペーパークラフト体験などを組み合わせ、自然と産業のコラボレーションをテーマとして森林保全、地球温暖化防止、生物多様性について考え、SDGsに貢献するプログラムです。2024年度は13回開催し、参加総数223名でした。なお、村火社有林は環境教育促進法に基づく「福島県体験の機会の場」に認定されています。



第7回エコシステムアカデミー室植樹会

### ●森の調査・研究

社有林をフィールドに樹木生長量調査、トレイルカメラによる動物調査、土壤動物・水生生物等の調査、日本野鳥の会白河支部と合同で野鳥調査など森林生態系や生物多様性調査に継続的に取り組んでいます。



### ●情報発信

エコシステムアカデミー室ホームページを設け、森の様子や学習内容を「エコアカ森のめぐみのブログ」より随時配信しています。



地元小学生(ビジターセンター室内)

第1回スノーシュートラベル

#### 参考サイトはこちら

三菱製紙エコシステムアカデミー



#### 必見! エコアカ森のめぐみのブログ



## 環境関連データ

### マテリアルバランス

Input	(千t)
輸入チップ	597
国内チップ	251
購入パルプ	20
古紙	22
無機顔料	28
<b>エネルギー</b>	(原油換算千kilo)
化石燃料	215
購入電力	33
バイオマス	280
廃棄物燃料	30
<b>用水</b>	(百万t)
工業用水	115

### 【参考】ドイツ工場

購入パルプ量 (千t)	61	用水使用量 (千t)	1,654	CO <sub>2</sub> 排出量 (千t)	9
古紙 (千t)	0	排水量 (千t)	1,444		

参考として、三菱ハイテクペーパーヨーロッパGmbH(ドイツ: ビーレフェルト工場)の数値も示していますが、環境に関する法規制が異なるため、三菱製紙グループの合計には加えていません。

三菱製紙グループ(国内)
【対象範囲】
八戸工場
北上工場
富士工場
京都工場
高砂工場
東邦特殊パルプ

Output	
大気への排出	
CO <sub>2</sub> 排出量 (千t)	738
NOx 排出量 (千Nm <sup>3</sup> )	705
SOx 排出量 (千Nm <sup>3</sup> )	166
ばいじん (t)	240
水系への排出	
排水量 (百万t)	115
COD (t)	5,486
SS (t)	3,542
廃棄物 (千t*乾燥)	
廃棄物発生量	88
有効利用量	81
最終処分量	7
生産量	
紙 (千t)	522
感材 (百万m <sup>3</sup> )	2
パルプ (千t)	83

### 環境負荷データ

	2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>資源</b>					
化石エネルギー消費量 TJ	10,596	10,352	9,493	9,144	9,577
化石エネルギー原単位 GJ/製品t	11.8	15.1	14.1	15.2	15.8
用水使用量 百万t	124	122	119	117	115
排水量 百万t	123	120	119	117	115
<b>大気</b>					
CO <sub>2</sub> 排出量*1 千t	943	797	707	694	738
NOx 千Nm <sup>3</sup>	878	738	726	669	705
SOx 千Nm <sup>3</sup>	265	185	162	159	166
ばいじん t	322	253	269	219	240
<b>水質</b>					
COD t	6,359	6,134	5,748	4,868	5,486
SS t	3,599	3,349	3,410	3,213	3,542
<b>廃棄物</b>					
廃棄物発生量 千t	95	140	140	161	159
最終処分量 千t	10	8	8	8	10
有効利用率*2 %	89.5	94.2	94.4	94.9	94.0

\*1 購入電力分のCO<sub>2</sub>排出量は、電気事業連合会公表のCO<sub>2</sub>排出係数を使用しています。

\*2 有効利用率=(廃棄物発生量-最終処分量)/廃棄物発生量×100

### 環境会計

#### 環境保全コスト

分類	主な取り組みの内容	投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト			
① 公害防止コスト	大気汚染・水質汚染・悪臭・騒音・振動対策等	632	8,126
② 地球環境保全コスト	国内植林・省エネルギー対策等	520	1,504
③ 資源循環コスト	廃棄物対策、古紙等製品リサイクル等	49	0
(2) 上下流コスト	容器包装材料等回収・リサイクル等	63	6,622
(3) 管理活動コスト	環境教育・環境管理システム・認証取得等	219	219
(4) 研究開発コスト	環境配慮商品開発等	13	33
(5) 社会活動コスト	緑化・環境美化、環境情報公開等	0	246
(6) 環境損傷コスト	公害健康賦課金	31	32
合計		894	8,700

#### 環境保全対策に伴う経済効果

分類	効果の内容	金額
収益	回収パレット再利用対策	248
	有効資源化による売却益	37
費用削減	省エネルギーによる費用削減	128
	原料歩留まり向上による費用削減	157
合計		570

集計方法は環境省「環境会計ガイドライン2005年版」に準拠





# 03 基本方針

## ガバナンス・人的資本経営を “SHINKA”(浸化)

戦略	戦略	戦略
人財の獲得と 能力の発揮  ダイバーシティ & インクルージョン	企業文化の変革による 人財力・組織力の強化  企業文化変革と 従業員の成長	ガバナンスの高度化に 向けた体制整備  ガバナンストラns フォーメーション

### CONTENTS

55 人的資本経営	72 社外監査役座談会
58 労働安全衛生の取り組み	76 リスクマネジメント
59 DX戦略	78 コンプライアンス
60 ガバナンス	82 品質管理体制
61 取締役、監査役紹介	83 ステークホルダーとの 共創による“SHINKA”
66 取締役会の実効性評価	87 情報開示・広報
68 社外取締役座談会	



## I 人的資本経営

### 多様な人財が活躍する環境を構築し、 企業価値を高めるための人的資本投資

重点戦略施策 人財戦略投資 30億円 (2025-27年度計画)

人財採用 3倍 (2027年度計画)

採用関連費用 / 2024年度比

人財育成 2.5倍 (2027年度計画)

一人当たり研修費(単体) / 2024年度比



代表取締役  
副社長執行役員  
コーポレートガバナンス本部長  
サステナビリティ推進担当役員  
眞田 茂春

#### “SHINKA”への今後の展望と課題

##### 多様な人財が活躍できる環境づくり

少子高齢化や価値観の多様化といった社会の変化に対応し、当社が持続的に成長するためには、人財を資本と捉え、働きやすい環境を戦略的に整備していくことが不可欠です。

中期経営計画では、3つのSHINKAの一つに人的資本を位置づけ、「ダイバーシティ&インクルージョンの強化」「従業員一人ひとりが働きやすい職場環境づくり」「企業価値向上に向けた人財の確保と育成」に取り組みます。

2025年4月には、グループ全体のダイバーシティ&インクルージョンを推進するために、「ダイバーシティ推進室」を新設しました。この部署では、従業員とのコミュニケーションを重視し、ニーズの把握と実行に取り組んでいます。女性が活躍の場を広げ管理職になりたいと思える職場風土の醸成や、外国人従業員が働きやすいよう母国語表示や生活サポートを実施しています。また、障がいのある方が働きがいを感じられるよう「業務サポートチーム」を新設しました。採用においては、退職者を対象とした「ウェルカムバック制度」に加え、従業員に知人を紹介してもらう「リファラル採用制度」を導入し、すでに5名の入社実績があります。

##### 働き方改革とエンゲージメント向上

働き方改革は、従業員のエンゲージメント向上につ

ながると実感しています。2024年度のエンゲージメントは対前年比で1ポイント向上しました。コアタイムのない「スーパーフレックス制度」の導入や「在宅勤務制度」の浸透により、多くの従業員が柔軟な働き方を活用できるようになりました。

##### 「クレド作成プロジェクト」による 組織風土の醸成

「声を上げやすい風通しの良い風土」を醸成するため、全従業員が参加する「クレド作成プロジェクト」を進めています。これは、当社をどのような会社にしたいか、そこで各々が何を実現したいかを全員で議論する取り組みです。このプロジェクトを通じて、従業員一人ひとりが会社を良くしていくために自律的行動する意識を高めていきたいと考えています。

##### 人財への戦略的投資の継続

労働力人口の減少が見込まれる中で、従業員が長く勤ける労働条件整備は事業継続に必須です。当社は、持続的な成長に向けた人財への戦略的な投資を継続していきます。様々な経歴や価値観を持った人財の経験と知識を積極的に取り入れ、一人ひとりが力を高め発揮できる環境を整えることで、企業価値向上に貢献してまいります。

参考サイトは[こちら](#)  
人権・労働に関する理念と指針



## ダイバーシティ&インクルージョンの強化

三菱製紙グループでは、「人権・労働に関する理念と指針」に基づき、従業員一人ひとりがお互いを認め合い、持てる能力をフルに發揮し、働きやすく充実感を持てる職場環境を作り続けていけるよう、様々な取り組みを行っています。ダイバーシティ&インクルージョンの更なる推進のため、2025年4月にダイバーシティ推進室を新設しました。

### ●女性の活躍推進

女性活躍推進に向けて、女性管理職候補の育成のための女性キャリアアップ研修を実施しています。また、女性の方の働きやすい職場作りに向けて、女性従業員の声を形にしていくための女性活躍推進委員会を開催しています。

#### 女性管理職比率(単体)

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2027年目標
1.6%	2.0%	2.5%	3.0%	5.0%	15%

### ●グローバル人財の確保と定着

海外販売戦略推進のための営業要員、少子化による労働力不足に対応するための工場操業要員として外国人雇用を積極化していきます。また、外国人の採用・定着のための就労生活サポート要員も採用しています。

#### 外国人雇用者数(派遣社員受入含む)

2024年度実績	2027年度目標
33名	60名

### ●積極的なキャリア採用

多様な経験、価値観の活用による組織活性化に向けて、積極的なキャリア採用を実施しています。外部のスペシャリストを採用することで、新しい視点、気づきとレベルアップを図ります。過去に当社を退職されたアルムナイ人財の活用に向けてウェルカム/バック制度を活用し、外部で経験した知識と経験の吸収にも積極的に取り組んでいます。また、当社従業員の紹介による採用を強化する目的で、リファラル採用制度を新設しました。

#### キャリア採用者数

	2024年度実績	2027年度目標
キャリア採用	34名	50名
リファラル採用	5名	15名
ウェルカム/バック採用	2名	5名

### ●障がい者雇用の促進

当社では法定雇用率を上回る障がい者雇用率で推移しています。障がい者が力を発揮できる職場環境整備のため、障がい者支援員と障がい者による業務サポートチームを新設しました。また、障がい者支援員による障がい者担当者教育を継続実施しています。障がい者の働きやすい職場環境の醸成に取り組み、今後も積極的な障がい者雇用を進めています。

#### 障がい者雇用率(単体)

2024年度実績	2027年度目標
2.8%	3.2%

## 従業員一人ひとりが働きやすい職場環境づくり

三菱製紙グループでは、事業活動に関わる全ての人の安全と健康を最優先に考えています。従業員が健康でいきいきと働ける職場環境づくりに取り組んでいます。

### ●ワークエンゲージメント向上の取り組み

職場環境改善の取り組みに向け、従業員の考え方や意見など従業員の声を把握するため、ワークエンゲージメントサーベイを実施し、その結果を踏まえた対応(改善策)を進めています。

- ・ワークエンゲージメントサーベイ実施と調査結果に基づく職場ごとの強みや課題の共有
- ・各職場での職場環境改善ワークショップの実施によるアクションプランの立案・実行

### ●労働組合との共同での定期的な制度点検

労働組合と定期的に専門委員会を開催し、賃金、年次有給休暇取得状況、労働時間実態、再雇用状況、ワークライフバランス関係等の人事諸制度について点検しており、より良い制度作りのために労使で議論をしています。

#### 年次有給休暇取得率推移

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
全産業	56.3%	56.6%	58.3%	62.1%	65.3%
当社	75.3%	80.6%	88.0%	87.5%	92.5%

### ●働き方改革

従業員一人ひとりのライフスタイルに寄り添った柔軟な働き方を推進するため、自由度の高いコアタイム無しのスーパーflex制度を導入しました。在宅勤務制度と合わせて活用されており、ワークライフバランスの充実や通勤混雑のストレス緩和が図られ、生産性の向上にも寄与しています。

また、本社ではフリーアドレスの導入により、目的や状況に合わせて臨機応変に働く職場を選択できるようになり、業務効率化やコミュニケーションの活性化が進んでいます。社内打ち合わせの効率化推進にも取り組んでおり、会議体の運用見直しによる会議時間の短縮を図り、総労働時間の削減につなげています。

### ●健康経営

「従業員の心身の健康が企業活力の源である」との認識に基づき、健康保険組合との協働(コラボヘルス)により、従業員の健康維持向上に経営として取り組むことを宣言しています。さらに、その活動を三菱製紙グループ全体と従業員の家族に広げ、ワークライフバランスの実現、生産性の向上、活力ある職場作りなどを総合的に推進します。

#### 取り組み事例

- ・ストレスチェックの実施
- ・外部EAP(社員支援プログラム)の活用
- ・インフルエンザワクチンの費用補助
- ・婦人科がん検診の補助
- ・ウォーキングキャンペーン実施(健康保持増進)

## 企業価値向上に向けた人財の確保と育成

### ●階層別教育

経営理念、経営目標を達成するための人財を育成するために、新人から幹部候補まで階層別教育を実施しています。階層別教育は、社内研修に加えて外部機関も活用して段階的にマネジメントスキルを高めることを目指しています。また、階層別研修やコンプライアンス研修を通じて、コンプライアンス、インテグリティ重視の職場風土の醸成を図っています。

### ●人事異動・ローテーションの積極化

当社では、早い段階から責任ある仕事を任せていくとともに、人事異動・ローテーションを積極化しています。そのなかで、欧米やアジアに有する拠点に人財を派遣することにより、異文化でのコミュニケーションやグローバルなマネジメント感覚を持つ人財も育成しています。

### ●自己啓発・スキルアップ

従業員のスキル向上とスキル活用によるモチベーション向上のため、資格手当の拡充、通信教育制度の補助金支給、ビジネススキル講座受講(リスキリング)、英会話補助制度など、自己啓発の充実を図っています。また、業務遂行スキル向上のための外部講習への参加も推進しています。

#### 三菱製紙の人財育成体系

	新入社員／若手社員	中堅社員	新任管理職	課長	部長
マネジメント力強化	主任職研修	新任管理職研修	課長研修	部長研修／幹部候補研修	
キャリア開発スキルアップ	新入社員研修／若手研修	ジョブローテーション、OJT			
		通信教育補助、リスキリング			
コンプライアンス遵守風土とインクルージョン意識の醸成		女性リーダー研修			コンプライアンス研修
					コンプライアンス推進リーダー等による人権理念発信による職場風土醸成
人財育成を支える基盤					成果、取り組み、能力によって公正に評価し、成長を引き出す人事制度
					人事考課者研修
					職場環境改善によるワークエンゲージメント向上
					安全、健康最優先の取り組み、働き方改革による心身の健康増進

## 労働安全衛生の取り組み

### 安全最優先の徹底

三菱製紙グループの事業活動に携わるすべての人の安全と健康を最優先に考え、安心して働ける災害のない職場環境を実現することを目的に、「安全と健康を最優先に考える」を基本理念とする「安全衛生推進計画」を策定し、安全衛生の取り組みを進めています。

### 労働災害度数率(安全成績)

三菱製紙グループ(協力会含)の労働災害度数率は、2019年～2023年まで1.14～1.95で推移しましたが、2024年は1.01(日本製紙連合会 労働災害度数率:2.09)となり、2019年以降で最良の安全成績となりました。

### 2024年三菱製紙グループ安全衛生推進計画

三菱製紙グループで働く全ての従業員が、決めたルールを守り守らせ、安全意識と危険感受性向上の取り組みを進めます。また、各事業部、各事業所のトップと本社安全衛生担当部門が連携し、設備の本質安全化や安全指針の策定等を進め、製紙業界トップレベルの安全成績を達成します。さらに、現場で、現物をもとに、現実を、作業内容ごとに確認する「三現主義」のもと、作業現場でのヒヤリハットやKYTを習慣化し、安全活動を活性化します。

### 労働災害防止への重点取り組み

作業時の安全確保を自ら考える安全文化の構築、危険の見える化を推進する風土醸成に向けて、以下の3点を重点取り組みとして活動します。

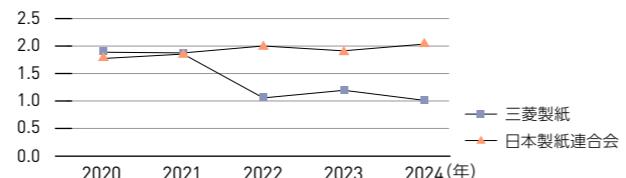
- 過去の死亡、重篤災害で実施した対策の点検
- 安全活動の活性化
- 設備の本質安全化・危険の見える化・DX化  
『熱中症対策』の推進

本社と工場の安全担当部門が一体となり安全活動を推進し、積極的に現場へ出向き、現場での安全点検や指導などを通じて、類似災害の防止と安全活動の改善・活性化を図ります。

### 2024年安全成績

目標	死亡・重篤災害件数 0件	労働災害度数率の減少 2020年(1.95)対比 50%削減(2030年)
実績	死亡・重篤災害件数 0件	労働災害度数率 1.01

### 労働災害度数率(本体+協力会)



## DX戦略

全社的なDX推進により、働きやすさと生産性の向上を目指します。また、社会に有用・安全な製品とサービスを開発・提供、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、自身のサステナブルな成長の実現を目指します。



DX活用に向け、以下のデジタル化、自動化システムの導入を進めています。

分野	導入内容	効果
安全	・1人作業時の居場所確認、安否確認サポートシステム	1人作業の安全確保
	・フォークリフト周囲の人をAIカメラが検知するシステム	車両と人の災害防止
品質	・品質測定データの自動収集、出荷検査表作成システム	データ改ざん防止、業務効率化
	・化学物質の危険性、法規制検索データベース	データ共有、業務効率化
防災	・コンベアベアリングの温度・振動自動計測、異常検知システム	火災防止、業務効率化
働き方改革	・モバイル環境の充実	場所を問わない業務環境の整備
	・RPAツール	生産性向上、業務効率化

今後、目標課題の実現に向けて、以下の取り組みを進めてまいります。

目標課題	取り組み内容
業務効率化・最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革をより推進するためのデジタル環境整備</li> <li>ノーコード・ローコードツールやRPAの活用拡大</li> <li>生成AI利用促進</li> <li>IT活用による製造現場の安全対策</li> <li>IoT技術を利用した製造技術・データの可視化</li> <li>データ活用による需要予測・在庫最適化</li> </ul>
デジタル基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>モダナイゼーションの推進</li> <li>IoT機器の導入拡大</li> <li>従業員のITリテラシー教育</li> <li>IT活用のための工場インフラ整備</li> <li>AIを活用したセキュリティ強化</li> <li>DX人財の確保・育成</li> </ul>

# I ガバナンス

## 経営基盤としてのコーポレート・ガバナンス

当社グループは、「世界市場でお客さまの信頼に応える」「常に技術の先端を行く」「地球環境保全、循環型社会に貢献する」を企業理念として企業活動を行っています。この理念のもと、当社グループと社会の持続的な成長(サステナビリティ)を重視した企業グループ経営を推進し、経営の透明性を高め、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

参考サイトはこち  
ら  
三菱製紙株式会社  
コーポレートガバナンスに  
関する基本方針



## コーポレート・ガバナンス体制

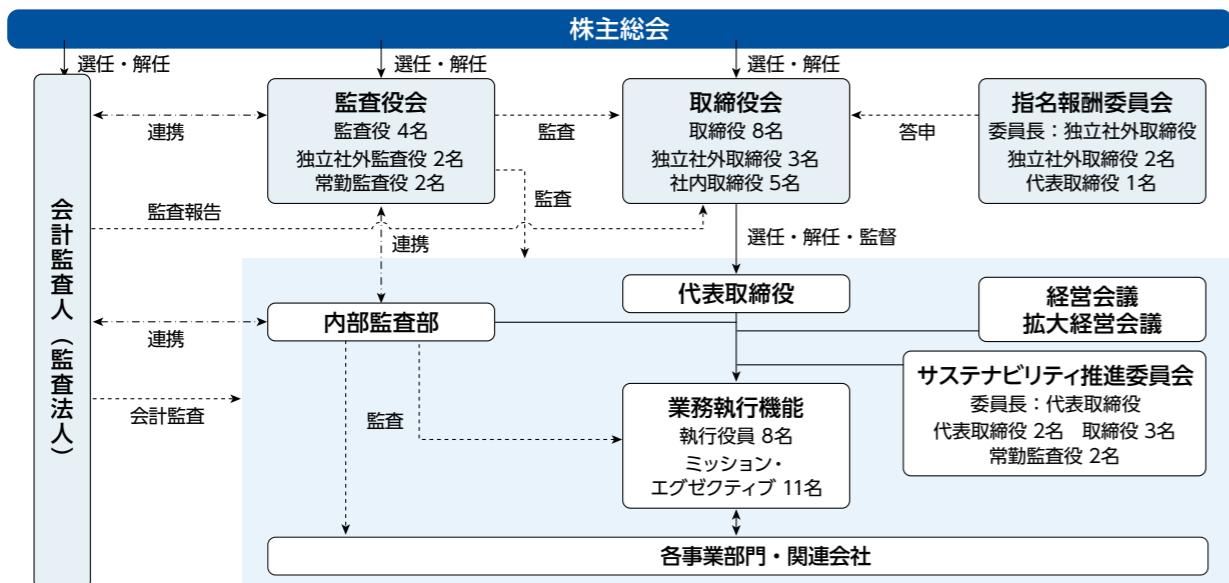
当社は、会社の機関設計として監査役会設置会社を選択しています。独立社外取締役を複数選任し、取締役会に求められる役割を十分に果たせる体制を構築しています。監督機能と執行機能を区分し、執行役員制を採用することにより、取締役会のスリム化と経営の意思決定のスピードアップ、業務執行の責任の明確化を図っています。経営陣の指名と報酬について、客観性と透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬委員会を設置しています。

毎月の定期取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令・定款で定められた事項や重要な業務執行の決定並びに監督を行っています。社外監査役を含む監査役で監査役会を設置し、定期的または必要に応じて監査役会を開催しています。経営方針・経営戦略お

よび基本的な事業戦略について、原則として週1回、執行役員ほかの経営幹部による経営会議を開催し、迅速かつ最適な意思決定、グループガバナンスの徹底、重要情報の共有に努めています。

業務執行面では、事業部制を採り、各事業部に収益責任と権限を持たせ、業務執行体制の強化を図っています。業務分掌規程により組織の責任範囲を常に明確化し、諸決裁については取締役会規則・同細則ほか、当社諸規則に基づき適正に運用しています。

サステナビリティを重視した企業グループ経営の推進のため、担当役員を任命するとともに、社長を委員長とし、当社グループを横断的に組織するサステナビリティ推進委員会を設け、サステナビリティ推進活動全体を統括し、サステナビリティ推進の基本方針および年間計画の策定を行った上で、取締役会で審議しています。



## 取締役・監査役紹介

### 取締役



代表取締役  
社長執行役員  
**木坂 隆一**  
企画管理本部長



代表取締役  
副社長執行役員  
**眞田 茂春**  
コーポレート・ガバナンス本部長  
サステナビリティ推進担当役員



取締役  
常務執行役員  
**高上 裕二**  
紙素材事業部長  
三菱王子紙販売株式会社  
取締役社長



取締役  
常務執行役員  
**中川 邦弘**  
機能商品事業部長  
研究開発本部 管掌  
ドイツ事業 管掌  
富士工場長



取締役  
常務執行役員  
**中内 一裕**  
技術本部長  
研究開発本部 副本部長  
三菱製紙エンジニアリング株式会社  
取締役社長



社外取締役  
**渡邊 敦子**  
渡邊総合法律事務所 代表  
弁護士



社外取締役  
**灘原 壮一**  
元 株式会社SCREENホール  
ディングス 常務取締役  
最高技術責任者 (CTO)



社外取締役  
**朱 純美**  
株式会社コアバリューマネジメント  
代表取締役社長

### 監査役



常勤監査役  
**楠田 康之**



常勤監査役 社外監査役  
**大塚 伸子**  
元 王子ホールディングス株式会社  
常勤監査役



社外監査役  
**滝沢 聰**  
三菱UFJトラストビジネス株式会社  
顧問



社外監査役  
**住吉 敏幸**  
明治安田商事株式会社  
代表取締役会長

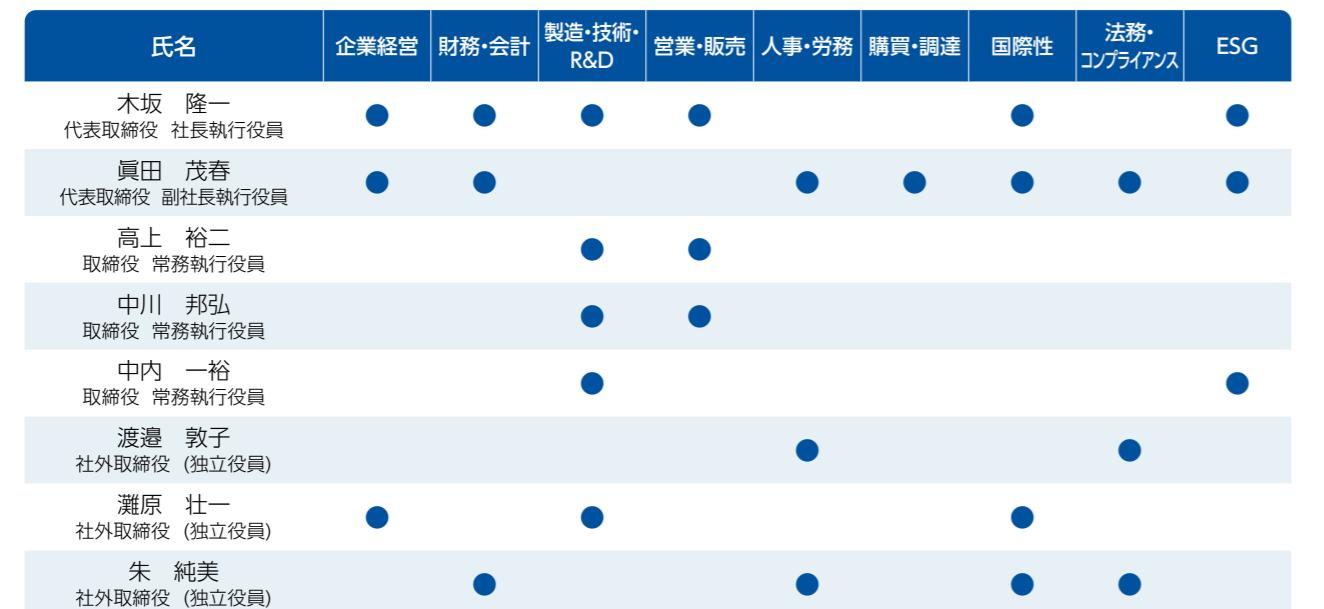
## 取締役のスキルマトリクス

中期経営計画“SHINKA”する130年NEXT企業へに掲げる変革を確実に遂行し、持続的な企業価値向上を実現するため、当社の取締役は多様な専門性と豊富な経験を有する人財で構成されています。各取締役が持つ知見は、計画の柱である「機能商品事業の拡大」「紙素材事業の収益性向上」「地球環境への貢献」「ガバナンス・人的資本経営の強化」といった重要戦略の監督と推進に不可欠です。本スキルマトリクスは、取締役会全体として、これらの戦略課題に対応するための能力をバランス良く備えていることを示すものです。

## 取締役に求められるスキル・選定理由

スキル項目	求められるスキル	選定理由
企業経営	豊富な経営経験、事業ポートフォリオ変革、戦略的思考への高い見識	成長戦略を強力に推進し、的確な意思決定により企業価値の持続的向上を実現するため
財務・会計	財務戦略、資本政策、データ分析等に関する高度な専門知識と経験	戦略的投資を実効性あるものとし、財務健全性を維持しながらROE10%等の経営目標を達成するため
製造・技術・R&D	生産性向上、新技術・新製品開発、イノベーション創出に関する専門的知見	機能商品事業の成長、紙素材事業の収益性確保に向け、当社の競争力を強化するため
営業・販売	マーケティング戦略や販売網構築に関する深い知見と経験	グローバルな市場の開拓・シェア拡大により、売上・利益を伸ばし中期経営計画を達成するため
人事・労務	適切な人財の採用・育成、労務管理の専門的知見と経験	人的資本経営を推進し、持続的成長の基盤となる人財戦略を構築するため
購買・調達	サステナブル調達推進、コスト最適化への豊富な経験と知識	原燃料価格変動に対応し、競争力のあるサプライチェーンを構築・維持し、事業継続へ貢献するため
国際性	グローバルな視点、多様な国・地域での事業経験	海外拠点の運営強化、グローバル市場でのビジネス展開により、企業の成長を加速させるため
法務・コンプライアンス	国内外の法規制、コンプライアンス・リスク管理への深い専門知識	法令遵守を基本にコンプライアンス・リスク管理レベルを更に高め、企業の社会的信頼を確保するため
ESG	気候変動・循環型社会への対応、ステークホルダーとの関係構築等に関する高度な知見	地球環境への貢献、ステークホルダーとの良好な関係構築・維持等により、社会的責任を果たすため

## 各取締役の主な知識・経験・能力



## 社外役員の状況

## 取締役

渡邊 敦子 (1964年2月3日生)

1996年 4月 弁護士登録(東京弁護士会) 永石一郎法律事務所 入所  
2010年 8月 渡邊敦子法律事務所(現 渡邊綜合法律事務所)代表(現任)  
2021年 6月 ホッカントホールディングス株式会社 社外取締役(現任)  
2023年 6月 当社 社外取締役(現任)

重要な兼職の状況	渡邊綜合法律事務所 弁護士 ホッカントホールディングス株式会社 社外取締役
取締役会への出席回数	取締役会 16/16回(100%)

## 常勤監査役

大塚 伸子 (1961年9月15日生)

1985年 4月 東京国税局 入局  
2006年 3月 税理士法人トーマツ(現 デロイトトーマツ税理士法人)入社  
2016年 1月 王子マネジメントオフィス株式会社 入社  
2018年 4月 王子ホールディングス株式会社 コーポレートガバナンス本部 内部監査部長 兼 コンプライアンス部長  
2019年 6月 同社 常勤監査役  
2023年 6月 当社 常勤監査役(社外監査役)(現任)

取締役会・監査役会への出席回数	取締役会 16/16回(100%) 監査役会 15/15回(100%)
-----------------	--

## 監査役

滝沢 聰 (1961年6月21日生)

1984年 4月 三菱信託銀行株式会社 入行(現 三菱UFJ信託銀行株式会社)  
2010年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役員  
2012年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社 執行役員 経営企画部長  
2013年 6月 同社 常務執行役員  
2016年 6月 同社 取締役専務執行役員  
2019年 4月 三菱UFJトラストビジネス株式会社 代表取締役社長  
2021年 6月 当社 社外監査役(現任)  
2025年 4月 三菱UFJトラストビジネス株式会社 顧問(現任)

重要な兼職の状況	三菱UFJトラストビジネス株式会社 顧問
取締役会・監査役会への出席回数	取締役会 16/16回(100%) 監査役会 15/15回(100%)

## 取締役

朱 純美 (1969年3月7日生)

2000年 8月 JPモルガン証券株式会社 入社  
2006年 6月 同社 コンプライアンス部 コントロールルーム 総括  
2012年 5月 同社 マネジング・ディレクター  
2012年 10月 同社 コントロールオーバーサイト 部長  
2014年 2月 株式会社コアバリューマネジメント入社  
2016年 11月 同社 代表取締役副社長  
2019年 6月 株式会社めぐみフィナンシャルグループ 社外取締役(現任)  
2022年 3月 株式会社コアバリューマネジメント代表取締役社長(現任)  
2024年 12月 日本ビジネスシステムズ株式会社 社外取締役(現任)  
2025年 6月 当社 社外取締役(現任)

重要な兼職の状況	株式会社コアバリューマネジメント代表取締役社長 株式会社めぐみフィナンシャルグループ 社外取締役 日本ビジネスシステムズ株式会社 社外取締役
重要な兼職の状況	明治安田商事株式会社 代表取締役会長

## 監査役

住吉 敏幸 (1963年1月15日生)

1986年 4月 明治生命保険相互会社(現 明治安田生命保険相互会社)入社  
2012年 4月 明治安田生命保険相互会社 山口支社長  
2015年 4月 同社 総合代理店業務部長  
2017年 4月 同社 執行役員人事部長  
2019年 4月 同社 常務執行役員  
2024年 4月 同社 専務執行役員  
2025年 3月 同社 専務執行役員退任  
2025年 4月 明治安田商事株式会社 代表取締役会長(現任)  
2025年 6月 当社 社外監査役(現任)

## 指名報酬委員会(取締役会の諮問機関)

役員の選任および報酬の決定について適切性を確保するため、任意の指名報酬委員会を設置して、取締役会で審議する議案を事前に委員会において検討する手続きを設定しています。指名報酬委員会は、独立社外取締役2名と代表取締役1名から選任し、過半数を独立社外取締役で構成しています。委員長および議長は独立社外取締役が務めることとしています。

指名報酬委員会の構成メンバー(2025年度)		
独立社外取締役	代表取締役	
渡邊社外取締役(委員長)	灘原社外取締役	木坂代表取締役

※委員長は独立社外取締役より選任

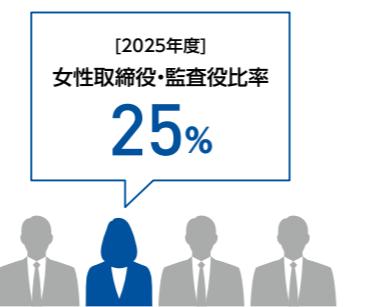
### 指名報酬委員会の主な役割・権限

- 取締役会で審議する以下の議案の適切性の検討と検討結果の答申
  - ・取締役、監査役候補者の指名
  - ・執行役員、ミッション・エグゼクティブの選解任
  - ・役員の報酬に関する方針
  - ・個人別の報酬の内容
- 最高経営責任者の後継者計画に関する議論、検討

### 取締役の選解任について

コーポレート・ガバナンス基本方針において、取締役、監査役候補者の指名、代表取締役、役付取締役および執行役員、ミッション・エグゼクティブの選解任について、指名報酬委員会において適切性を検討し、取締役会に答申することを定めています。

ダイバーシティ&インクルージョンの観点から、2023年度以降、女性の社外取締役・常勤監査役を選任しており、2024年度には女性執行役員も就任しました。さらに2025年度は女性の社外取締役を1名増員し、取締役・監査役に占める女性比率は25%になっています。



### サクセションプラン(後継者育成計画)

当社では、中長期的な成長と企業価値向上に資する経営者を継続的に確保することを目的として、社長等の後継者の計画について、指名報酬委員会において年次および必要に応じて適宜、議論を行い、その内容を取締役会に報告しています。取締役会は、指名報酬委員会での議論を踏まえ、当社グループの経営理念や戦略に照らし、社長等の後継者に求められる資質および就任までのキャリアパスについて年次および必要に応じて適宜、検討を行うこと等により、その後継者の計画を適切に監督しています。



### 役員報酬に関する方針とその運用

当社は、取締役、執行役員およびミッション・エグゼクティブタイプの報酬は企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて意欲を高めることができる、適切かつ公正でバランスの取れたものとすることを、コーポレートガバナンスに関する基本方針に定めており、その内容は、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会へ諮問した上で、取締役会で決議することとしています。

取締役(社外・非常勤取締役を除く)の報酬は、金銭報酬および株式報酬で構成されており、金銭報酬については、前年度の会社の業績等と個々の役員の考課により決定されます。株式報酬には、業績と連動しない「固定部分」と、業績と連動する「業績連動部分」があり、原則退任時に付与されます。社外取締役および非常勤取締役には、その独立性や業務執行の有無を考慮し、株式報酬は付与せず、固定の金銭報酬のみとしています。

取締役等の報酬は、株主総会にて決議された金銭報酬年額2億8千万円以内、株式報酬年間60万ポイント

(1ポイント = 当社株式1株)を上限としています。

報酬の個別決定については、2024年1月に開催された指名報酬委員会での審議結果をもとに取締役会が決議し、当該方針に則って運用されております。

なお、当社グループの新たな中期経営計画で掲げる売上高の拡大戦略に沿って、中長期的な業績の向上および企業価値の向上への貢献意識をより一層高めるため、株式報酬制度における業績達成度を評価する指標を「連結営業利益」から「連結売上高および連結営業利益」へ2025年4月適用分より変更しました。

株式報酬の業績連動部分は、各目標の達成度に応じて算定され、信託による当社株式の平均取得価格を基にポイント数を算出します。目標値は毎事業年度、取締役会にて決議されます。

当社は、引き続き、役員に適切な当社の成長への意欲を持たせ透明性の高い報酬制度の運用を通じて、企業価値の向上に努めてまいります。

### 業績連動報酬と業績連動報酬以外の構成割合

区分	金銭報酬	株式報酬			計	
		固定	業績連動			
			売上高	営業利益		
取締役、執行役員、ミッション・エグゼクティブ(社外・非常勤等除く)	78%	11%	5.5%	5.5%	100%	
社外・非常勤取締役	100%	—	—	—	100%	

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(名)	
		株式報酬		キャッシュプラン	退職慰労金		
		金銭報酬	非金銭報酬(固定)				
取締役(社外取締役を除く)	159	126	17	8	7	6	
監査役(社外監査役を除く)	19	19	—	—	—	1	
社外役員	58	58	—	—	—	7	

※上表には、2024年6月27日開催の第159回定時株主総会終結の時を以て退任した取締役1名、および社外役員1名の在任中の報酬等の額が含まれております。上記の株式報酬およびキャッシュプランの各総額は、当期に費用計上した金額の合計額であります。株式報酬およびキャッシュプランの業績連動部分は、事業年度終了後に実際の連結営業利益の目標達成度を踏まえて確定いたします。当事業年度において、2024年6月に退任した取締役1名に対して、キャッシュプラン制度に基づき、当社株式数15,319株に相当する金額を給付しております。

## 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価のため、取締役および監査役にアンケートおよびインタビューを実施し、その結果に基づいて取締役会において議論を行いました。その概要は、下記の評価プロセス



- 評価項目**
- ① 取締役会の構成(構成員の員数、保有スキル、多様性)
  - ② 取締役会の運営(開催頻度、議事進行、資料、情報提供体制)
  - ③ 取締役会の機能(取締役会における議論、業務執行状況・取締役相互の監督、委員会の機能)
  - ④ その他(前年度の実効性評価で抽出された課題の改善状況他)

### 2024年度 評価全般

「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「取締役会の機能」それぞれの観点から評価を実施した結果、当社取締役会は、自らに期待される役割および機能が適切に果たせており、また前年度評価で抽出された課題についても一定程度の改善が図られていることから、実効性は確保されていると評価できる。

① 取締役会の構成	現状の当社規模においては、取締役会の機能を果たす上で、員数および社内・社外役員の構成比率は適切と考えられ、各構成員は概ね十分なスキルを有している。また、多様性の観点においては、女性社外取締役の再任により、また女性社外監査役も併せれば2名体制 <sup>※</sup> が維持(女性比率は16.7% <sup>※</sup> )されている。加えて研究・技術分野を専門とする国際経験ある社外取締役の就任により多様性が進展し、議論が活性化している。今後は、社内の幹部教育制度の充実等により女性を含めた多様性に富む内部役員育成に取り組んでいく。 ※2025年6月27日以降、女性取締役+監査役3名体制(女性比率25%)
	開催頻度、議事運営、決議事項のトレースは概ね適切に実施されている。特に社外役員経営説明会により、社外役員への情報共有体制が改善し事前に十分な質疑応答が図られていることは、取締役会における議論活性化と審議の質の向上に寄与していると評価できる。議題については、例えば2024年5月に特別調査委員会を立ち上げた耐熱プレスボードに関する品質不適切事案を踏まえた対応や再発防止への取り組み等についても議論を重ねたほか、社外役員が関心を持つ事項については報告事項として適宜報告されている。また、議長による自由に発言できる雰囲気づくりや研究開発の課題・テーマに関する説明会の実施は、社外役員からも評価されている。

とおりです。当社取締役会は、現状の認識を共有するとともに、課題の抽出と取締役会の機能を一層発揮するための取り組みを通じて、継続的に取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

③ 取締役会の機能	前年に引き続き、執行側の業務執行状況に対する監督、取締役の相互監視、報酬に関するガバナンス、ステークホルダー視点の議論、企業価値向上に資するサステナビリティ経営の実現に向けた議論等に関しては概ね適切に機能している。一方で、資本コストや株価を意識した事業ポートフォリオ運営と経営資源配分等の中長期的な経営戦略に関する議論や、経営戦略に連動した人財戦略についての議論については更なる充実が必要との認識が示された。「資本コストや株価を意識した経営」については前年に引き続き検討しているものの、投資家の視点を踏まえた適切な開示が更に求められる。また、人財に関しては、総合的に経営戦略とリンクさせた積極的なアプローチでの議論を行っていく必要がある。
④ その他	「株主の森」の創生や「研究開発IR説明会」等のSR・IR活動は、ステークホルダーエンゲージメントとして評価できる。しかし、プライム企業として株主との対話、機関投資家やアリスト向けのSR・IR活動に関しては工夫や改善の余地があり、取締役会で議論を深化させる必要がある。また、オフサイトでの意見交換等の機会を設けたことで、取締役間の課題共有と更なる取締役会の活性化が進んだ一方、取締役会で議論された中長期案件についての継続的なフォロー強化が課題として挙げられた。加えて重要業績評価指標(KPI)等、適切な目標設定によるモニタリング手法の更なる高度化を図る必要があり、同時に、スリム化した子会社経営に関する定期的な実態報告によりグループ経営の強化を図る必要がある。

### 前年度の実効性評価で抽出された課題の改善状況

前年度の実効性評価において抽出された課題(①中期経営計画のモニタリングと中期経営計画策定の議論、②サステナビリティ課題の議論の深化、③人財戦略に対する議論の充実)について、以下のとおり評価する。

① 中期経営計画のモニタリングと中期経営計画策定の議論	中期経営計画のモニタリングについては前年度より改善が図られ概ね適切である。中期経営計画策定については作成過程で中間報告があり、今後更に議論の深化に取り組んでいく。
② サステナビリティ課題の議論の深化	サステナビリティ推進活動の実績や課題についての議論は前年から改善は見られたものの、更に実効性を高めるため、具体的な施策についての議論を進めていく必要がある。
③ 人財戦略に対する議論の充実	人財戦略に関する網羅的な課題は提示されているが、労働市場の変化や社会構造の変化に合わせた戦略構築・見直しが必要である。サステナブルな人財確保や従業員エンゲージメントの向上、労働条件の改善や待遇の向上、人財育成等に向けた制度の検討・整備を進めるとともに、経営戦略に連動した総合的な人財戦略についての継続的な議論が必要である。

### 抽出課題および取り組み

上記の評価結果を踏まえ、企業価値向上と取締役会の更なる機能発揮に向けた以下課題を抽出し、取り組みを進めしていく。

1. 経営戦略にリンクした総合的な人財戦略に関する議論の深化
2. 中期経営計画に関する実行状況の確認
3. 子会社に関する情報共有と監督の強化
4. 品質保証に関する体制と運用の監視

Discussion

01

社外取締役

社外取締役

社外取締役

渡邊 敦子 × 滯原 壮一 × 朱 純美

# 変革期を乗り越え、 未来を創造する

持続的な成長に向けた変革を推し進める当社は、企業価値の向上とサステナブル社会への貢献を両立させるべく、ガバナンス体制の一層の強化に邁進いたします。本座談会では、異なる専門性を持つ社外取締役が、これまでの歩みと今後の展望について語ります。

## 2024年度の振り返りと経営の変化

**渡邊** 2022年に木坂社長が就任されてから、当社では、社長のリーダーシップのもと、構造改革が進められていました。具体例として、グループ企業の統合や不採算事業からの撤退といったことが挙げられます。この数年間の構造改革により、会社として基礎体力がしっかりとつき、三菱製紙創立130周年に向け大きく飛躍する準備が整ってきたと認識しています。また、当社の取締役会は、非常に多様性のあるメンバーが集まっています。社長と副社長も社外から招聘された方々であり、社外の意見を積極的に取り入れる姿勢が強く、取締役会は常に活気のある議論の場となっています。2年前に私が取締役に就任した当初から、その活気ある雰囲気は感じていました。昨年、半導体業界で活躍されてきた滯原さんが加わり、議論に一層の深みと新たな視点がもたらされたと感じています。

**滯原** 私は昨年度から社外取締役を務めさせていただいているのですが、木坂社長のリーダーシップのもと「選択と集中」が進んだ結果、これまでとは違う大きな変化を感じています。特に、前向きな投資へと大きく舵を切ったという点が印象的です。これまで「壊れたから修理しましょう」といった補修中心の投資が多くたのですが、今は「未来に向けた投資をしよう」というところに、意識が大きく変わってきたと感じます。

この意識変革こそが、当社の新たな成長に向けた最も重要な一步であり、中期経営計画に向けて、まさにその変化がつながっていくものだと思いますし、そこに大きな期待を持っています。

この1年間は正直に言って、紙パルプ業界を勉強させてもらった1年でした。半導体産業に40年ほど携わってきた私から見ると、紙パルプ業界はかなり保守的な業界だと感じました。半導体業界は、2年ごとに半導体回路の集積度を2倍にするというムーアの法則に基づき、急速なイノベーションが常に求められ、少しでも足踏みをしてしまうと、あっという間に取り残されてしまう厳しい世界です。三菱製紙は今、機能性材料で新たな事業を拡張していくと掲げています。この方針には大いに期待していますし、私の経験が開発や営業、製造の手法といった面で貢献できればと考えています。機能性材料事業では、これまでとは異なる市場、異なる顧客と向き合うことになります。そこでは、半導体業界で培った顧客密着型の開発スタイルや、スピード感のある事業展開のノウハウが活かせると信じています。

**渡邊** 当社の取締役会は、メンバーには多様性があり、非常に活発な議論が交わされています。特に、滯原さんのような半導体というスピードの早い業界で戦つてこられた方のご意見を伺っていると、「当社ももっと成長できる」という意識が生まれます。2025年4月か



写真左から 渡邊 敦子、朱 純美、滯原 壮一

## 取締役会の実効性向上と ガバナンス強化

**渡邊** 当社では、取締役会の前に、月2回ほど社外役員向けに「社外役員経営説明会」を設けていただいている。これは、取締役会で審議すべき事項について事前に詳しくご説明いただく場です。これにより、私たちは十分な知見を得た上で本会議に臨めますし、会社側も社外役員説明会で述べた私たちの意見を事前に検討して取締役会に臨んでくださるので、非常に真摯な態度で運営されていると感じています。また、長期にわたる案件については、進捗状況を一覧表で報告していただくなど、やりっぱなしにしない体制が整っています。一度議論した案件がその後どうなったのかを継続的にフォローできる仕組みは、モニタリングの質を高める上で非常に重要です。

当社の指名報酬委員会は、会社法上のものではなく、任意の委員会です。今年、指名報酬委員会の規則を取締役会の決議により改正し、委員の過半数を社外取締役とし、委員長も取締役会で決めることになりました。これにより、委員会の独立性が高まり、取締役会



の監督がより強固になったと考えています。客観性と透明性の高いプロセスを経て役員人事と報酬を決定することは、コーポレートガバナンスの根幹であり、この改革はその強化に大きく寄与するものです。

**灘原** 先ほど渡辺さんからもお話をありがとうございましたが、社外役員向けの説明会は非常に有益です。社外取締役だけでなく社外監査役も参加し、弁護士、金融、保険、そして私のような技術分野の専門家など、非常に多様なメンバーで活発な質疑応答が行われています。それぞれの専門的な視点から質問が飛び交うため、一つの議題を多角的に掘り下げることができ、議論の質が格段に向上了します。取締役会では社長も非常に質問しやすい雰囲気を作ってくれるので、忌憚ない意見がそれぞれの役員から出ています。取締役会が単なる形式的な会議ではなく、事前に説明を受け、十分な理解を得た上で議論がなされており、透明性が高く、機能的に運営されていると思います。

取締役会の実効性評価についても、皆さんに「単なる点数評価」ではなく、自由記載欄にかなり細かく意見を書き込んでいるので、実効性のある改善サイクルが回っていると感じています。評価結果を真摯に受け止め、次年度の運営に活かそうという会社の姿勢が見えるからこそ、私たちも建設的な意見を積極的に述べることができます。

**朱** 事前説明会の資料は丁寧に作成され、質疑応答

も活発に行われており、会社の回答も誠実なものであると受け止めています。些細な質問にも、担当部署が真摯に答えてくださる。そうしたことの積み重ねが、経営陣と社外役員との間の信頼関係を築いているのだと考えています。

### 中期経営計画への期待とモニタリング

**渡邊** 中期経営計画は、トップダウンではなく、現場の方々と対話を重ねて作られたものだと聞いています。それだけに、現場の皆さんも達成に向けて意欲を持っていることでしょう。大組織で、個人の頑張りだけでは中期経営計画の達成はできません。研究開発、製造、営業など、各部門、そして会社が一丸となって目標を達成するための意思と工夫が必要です。私たちはその進捗をしっかりとモニタリングしていかないと考えています。計画の進捗が思わしくない場合は、その原因を徹底的に分析し、軌道修正を促すことも私たちの重要な役割です。

**灘原** この中期経営計画は、紙パルプから機能性材料へと大きく舵を切る、非常に期待の持てるものです。ただ、詳細な具体策はこれから走りながら作っていく部分もあるでしょう。私は、この計画を実行するための具体策を吟味し、貢献できることがあれば積極



的にアドバイスしていきたいです。特に、この計画の鍵となるのが研究開発体制です。半導体業界は常にイノベーションが求められる世界でした。研究開発部門から「こんなことをやりたいから、もっと人とお金がほしい」といった現場の熱意や斬新なアイデアをもっと積極的に取締役会で議論できるように、私が後押しできればと考えています。そうすることで、この計画の「SHINKA」という部分が、本当の意味で実現していくのではないかと感じています。

**朱** まだ全体像を把握している段階ですが、経営陣が示した成長戦略がうまくいくための「条件」がきちんと整っているかを、しっかりと見ていきたいと思っています。具体的には、この計画を実行するために必要な人財や、財務的な資源が十分に確保されているか、そしてそれが株主の期待に応えられるものか、といった点です。戦略の実現可能性を客観的に評価し、必要であれば代替案やリスクヘッジ策を促すことも社外取締役の役目だと考えています。長期的な視点に立ち、大胆な意思決定とそのためのオープンなコミュニケーションや評価がなされるよう、貢献していかないと考えています。

### ステークホルダーとの対話と今後の展望

**渡邊** 企業のステークホルダーには多様な立場や思いがありますが、共通の目標はこの会社を成長させることです。私は事業再生を取り扱う弁護士として、利害関係者の調整をしてきた経験から、建設的な対話を通じて会社と多様なステークホルダーの利益を調整し、成長に向けた議論が進むよう貢献したいと考えています。当社のIR活動はまだ発展途上ですが、新しい部門もでき、これから充実していくでしょう。決算報告会のような場にも、より多くの投資家の方々にご参加いただき、トップと投資家の皆さんと直接対話する機会として、建設的な議論を深めていければと思います。株主や投資家の皆さまからの厳しいご意見も真摯に受け止め、それを経営に活かしていく。その対話の



ロセスこそが、企業価値を高める上で不可欠です。

**灘原** ステークホルダーとの対話については、紙パルプから機能性材料という新しい商品へのSHINKAに合わせて、顧客や投資家へのコミュニケーションのあり方を変えていく必要があると感じています。これまでの紙製品とは異なり、機能性材料は今まで以上にBtoBのビジネスの要素が増えてくると思います。株主や投資家の皆さまとの対話に加え、顧客の課題に深く入り込み、共同でソリューションを開発していくような、より密接な関係性が求められます。半導体業界で培った顧客密着型の製品開発や対話のノウハウを、この会社に活かしていきたいです。

**朱** 三菱製紙が属する産業は、決して容易ではない環境にあると認識しています。だからこそ、機能性材料への転換という方針は、困難な道のりではあるものの、慎重かつ確実に進んでいく必要があると捉えています。どの分野に経営資源を集中させるのか、その選択の妥当性が会社の未来を大きく左右します。市場の成長性や自社の強みを冷静に見極め、フォーカスを定めていくことが肝要です。長期的な視点に立ち、大胆な意思決定と、そのためのコミュニケーションや評価を株主とオープンなマインドでしていくことが重要です。株主と会社の間でその様なコミュニケーションが常に維持・発展していくよう、私自身も貢献していくたいと思っています。

Discussion

02

社外監査役

常勤監査役 社外監査役

社外監査役

滝沢 聰 × 大塚 伸子 × 住吉 敏幸

## “SHINKA”する三菱製紙に向け その変革を監査する

創業130年を見据え、当社の持続的成長を見守る監査役会。

その改革を支える強固なガバナンス体制の構築について、社外監査役が語ります。

### 2024年度の監査活動振り返り 一経営変革の渦中における監査テーマとは

**滝沢** 私は監査役として昨年度は4年目となりました。昨年度の活動を振り返りますと、非常に精力的に工場や子会社に足を運んだと感じます。やはり現場に行き、そこで働く方々から直接お話を聞くことは非常に貴重です。勿論、課題はたくさんありますが、私はそれを今後の伸びしろだと捉えています。現場の方々にも、「何でも話してください。課題を改善すれば、会社はもっと良くなりますから」と話しながらフランクに接するよう心掛けています。監査役会は、常勤2名・非常勤2名の計4名体制で、それぞれが異なるバックグラウンドを持っているのが強みです。その上で有機的な議論ができ、互いに良い気づきを得られました。昨年度の重点テーマは、やはり不適切事案がありましたので、その原因分析と再発防止策といった守りの部分に重心を置きました。一方で、中期経営計画の策定プロセスも注視し、未来志向の議論がなされているかを確認しました。また、昨年度は子会社にも監査のスコープを広げた点がこれまでと違うところです。今後もさらに広げていきたいと考えています。

**大塚** 就任1年目は、会社の全体像把握に努め、2年目である昨年は、気になる分野に深く踏み込む監査を行いました。また、昨年はちょうど前中期経営計画の最終年度、そして中期経営計画の策定時期にあたりま

した。執行による3年間の総括と、中期経営計画に関する新しいビジョンや議論の様子、およびどのような意思決定プロセスで最終化に至ったか、注意深く観察する機会を得ました。一連の流れを同期し客観的に見守ることができたのは、常勤としての強みでもあり、大変貴重な経験となりました。そして、もう一つの大きなテーマは、昨年に発覚した品質検査不正問題です。監査役会としても、ステークホルダーへの対応や、社内での反省と再発防止の取り組み、また特別調査委員会の調査進捗、指摘事項について、一年を通して注視してきた年でした。

**滝沢** 監査テーマはその時々の状況に合わせて決めています。昨年度は不適切事案への対応のほか、安全管理や災害対策、ガバナンス、コンプライアンスといったテーマも普遍的なものとして監査の対象としました。その上で、年度ごとの課題を踏まえて新しいテーマを選定しています。監査役監査は、財務監査だけでなく、経営陣の業務執行が適切に行われているか、非財務分野も含めて見ています。私は監査のスコープを「適法性」に限定することなく、「妥当性」にも視野を広げて考えています。もともとこの二つは地続きの関係にあると思っており、率直に様々な問題提起や質問を行っています。

**大塚** 監査役の監査は、企業グループ全体が適切に統治されているか(ガバナンス)を監督する役目です。その目的で、取締役会の業務執行全体を監督し



写真左から 大塚 伸子、住吉 敏幸、滝沢 聰

ており、会社の課題を広い観点から見ております。一方で、現場で頑張る人々と経営層の間で、考えが双方向で共有されているかも非常に重要で、滝沢さんと同じく、直接話を聞いて情報把握に努めています。各監査役は、経営者、財務や人事・IR、製造技術、税務会計やサステナビリティの専門的知見を持っており、それぞれが関心のあるテーマを持ち寄り、共有し、全体としてバランスの取れた監査テーマを設定しているところが、当社監査役会の強みではないかと思います。

**住吉** 企業にとって、ガバナンス態勢が着実に強化されていくことがステークホルダーからの信任を得る前提と考えますが、今回、新たに社外監査役の任を担うにあたり、これまでの一般企業での経営経験を通じて、その役割を果たしたいと考えています。そのうえで、当社の収益構造に強い関心を持っています。生活・社会インフラを担う重要なポジションにある製紙業界の低位な収益性や、PBRが1倍を超えていている企業がほとんどない現状に素朴な疑問を感じています。当社は、前中期経営計画での構造改革により、随分と筋肉質になったと伺っていますので、中期経営計画で掲

げるチャレンジングな目標の達成に向け、監査役の立場からしっかりと関与していきたいと考えています。

### 品質不適切事案について 一所感と、監査役の役割

**住吉** 品質不適切事案について、一言で言えば、会社として一本の背骨が通っていないかったのでしょうか。トップのメッセージの浸透力が欠けていたのだと思います。ただ、今回の件は、構造改革を進める中で偶発的に発覚したという側面もあり、不幸中の幸いだったのではないでしょうか。しかし、生活インフラを支えるメーカーとしてあってはならないことであるのは間違いません。再発防止策は当然発表されていますが、重要なのは、それが形式的な枠組みに留まらないことです。従業員の意識が本質的に改善され、一人ひとり、そして組織に浸透しない限り、この種の問題は繰り返されると思います。そうなれば、会社の経営を搖るがしかねません。この教訓を忘れず、繰り返し会社として何が大切で、何を拠り所としていくのか、その教育機会を持ち続けるべきだと思っています。

**滝沢** 今回の不適切事案は、約40年以上も前から行われており、非常に長い期間だったため事実関係の把握に苦労しました。特別調査委員会は、関係者へのアンケートや退職者を含む当事者との面談、データフォレンジックなど、あらゆる手を尽くして調査したと思います。結果として、事実関係はかなり明らかになりました。調査の間、取引先への事情説明や製品の安全性確認も並行して行わねばならず、執行サイドは大変だったと思いますが、この事案を心から重く受け止め、お客さま第一の姿勢で真摯に取り組んでいました。再発防止のための枠組みは整いましたが、それはあくまで初動との位置づけです。その先にある「中身」がしっかりと実行されているか、今後も継続的に見ていきます。この問題の根源には、会社の風土やカルチャーも関係しており、これはゴールがない世界です。昨年度から全社を挙げて「クレド(行動指針)作成プロジェクト」が進行中であり、会社の一体感醸成やカルチャー改革に邁進してもらいたいと思います。

**大塚** 本件は、前中期経営計画の柱である構造改革の一環で発覚したもので、私は、ある意味実った「果実」だと思っています。この一年間、様々な専門家等の助言を聞きながら、取締役会が現場とともに、会社一体で対応に当たれたことは非常に良かったと思います。社外役員や監査役への情報共有がタイムリーに行われ、様々な知見からアドバイスをインプットできた

ことも、適切な対応に繋がったと思っています。会社の真摯な姿勢を少しでも感じていただけると有難いと思っています。

なお、今回の問題は、何か大きな悪意をもって行われたというより、上下関係や仕事の仕方といった組織文化の中で、いつの間にか間違った方向に進んでいった一例です。本件は三菱製紙の皆にとって、変わるために良いきっかけにしなければなりません。この反省や気運が風化しないよう、見守り続けていくことが監査役の仕事だと改めて感じています。

### 中期経営計画への期待とモニタリング

**住吉** これからの中期経営計画で何を見ていくか、もしつだけ選ぶとすれば、私は「人財」だと答えます。戦略や戦術は環境変化に応じて機動的に変える必要がありますが、それを担保するのはやはり人です。今回の中期経営計画でも、「人財」に対する投資が非常に強調されていることを強く感じます。当社は研究開発に強みを持つ会社だと伺っています。レッドオーシャンの市場で、自らブルーオーシャンの世界を創り出す、その先頭に立つのは間違いなく人財です。だからこそ、人財の意識や行動がどのように変わっていくのか、そしてどのような方々がその役割を担っていくのか、という点に一番注目したいです。皆さんとの対話を通じて、生の声もたくさん聞いてみたいと思っています。

**滝沢** 今回の中期経営計画は、2028年の創立130周年を見据えて策定されました。トップの「こういう会社にしたい」という強い意思と、現場の現実的な議論がうまく融合した計画だと感じています。特に「SHINKA」というキーワードにはポジティブな響きがあり、全社を引っ張っていく力があると思います。この計画の柱であるR&Dは、まさに人が重要です。プロダクトアウト(自社主導)とマーケットイン(顧客主導)の両面をうまく融合させなければ、R&Dは実を結びません。お客さまの現場に赴き、生の声を聞き、困りごと



アシュアランスとコンサルティングの二つの側面があると考えておらず、私はそのどちらも重要だと考えています。監査役はそれぞれの持ち味を生かし、監査役会で議論し集約し、会社に対して言うべきことは何かを整理して、提言していく大切にしています。

**滝沢** 監査役は、言うまでもなく株主から選任された存在です。そして社外監査役として、独立した立場で客観的に会社を見ることを常に心がけています。また、コーポレート部門が本来の機能を発揮し現場とうまく連携できているか、会社全体が滞りなく円滑に回っているかという点にも関心払ってまいります。今年度も、その二つの観点から監査活動を続けていきたいと考えています。

**住吉** まず第一に、三菱製紙の監査役として機能できるよう、会社の全体像を把握することから始めたいと思います。その上で、最も大切にしたいのは、従業員の皆さんとの対話です。三菱製紙の文化や価値観を、対話を通じて体感していきたいという思いが強くあります。そして、非常にチャレンジングな中期経営計画がスタートしました。今後、取締役会などで、その実行に向けた議論が活発に行われていくでしょう。私は監査役の立場から、その意思決定プロセスにしっかりと関与していくことで、会社の変革に貢献していきたいと考えています。



をスピーディーに解決する。そのためには、社内の研究室に閉じこもるのではなく、積極的に外部に出ていくことが不可欠です。今年度、監査テーマとして、R&D部門の体制づくりや、研究者の評価制度といった点も、しっかりと検証していきたいと考えています。

**大塚** 紙パルプ業界は、従来から地球環境に寄り添い共生を図っています。当社は、特殊な機能を紙素材に持たせた製品に特化し、強みを活かして社会に貢献していくという道を歩んでいます。昨今の、環境配慮が強く要請される世界において、まさに三菱製紙の物作りと思想が本領発揮できる時代となり、それが中期経営計画に発現されたと思います。牽引するのはR&Dで、バトンを受け取り実現するのは様々な現場、そして、実際に頭を使い手を動かすのは、やはり「人」です。その人たちがしっかりと育つ土台作りが重要です。中期経営計画においては、経営陣が進める戦略とリスクテイクを、守りと攻めの監査の中で見守っていくとともに、「人」が気持ちよく、一緒に社会に貢献する仲間として真に「SHINKA」していくことを、監査役としてリマインドしていきたいと思っています。

### 監査役としての今後の展望

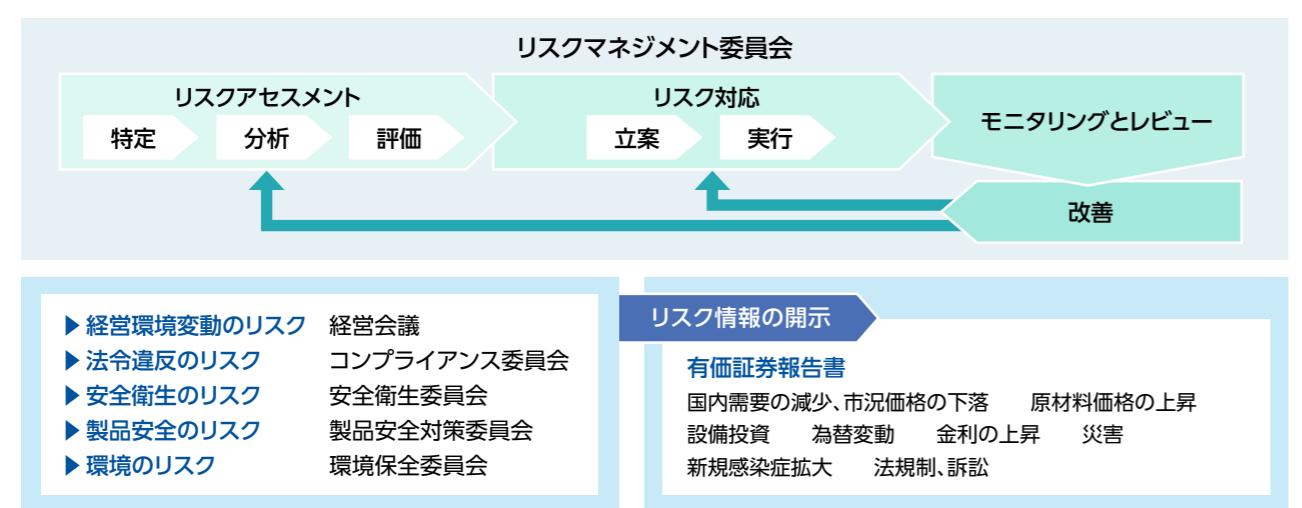
**大塚** 私は、官庁、コンサルタント、事業会社での経験、そして女性という特性や様々な個性がバックグラウンドになっています。そこで培った全てが、自身に第三者的な視点を与え、監査や調査の専門家として今の職務に活かせていると思っています。助言の方法は



## リスクマネジメント

サステナビリティ推進体制のもと、リスクマネジメント委員会およびリスク統括部がグループ全体のリスクマネジメントを統括しています。各部署では、関連リスクに対応するための諸規則・マニュアルの整備、事前予防体制の構築と訓練、問題発生時の再発防止策の策定など、様々なリスク管理および、その強化策に取り組んでいます。

### リスクマネジメント体制



リスクマネジメントは次の継続的なプロセスに従って進めています。

#### (1) リスクアセスメント(特定・分析・評価)

- ① 特定: 事業活動に伴うリスクを広い視点から洗い出し、特定する。
- ② 分析: 特定したリスクの性質、当社グループへの影響の程度、発生可能性を検討・分析する。
- ③ 評価: 分析の結果から重要性を判断し、優先順位を決定する。

#### (2) リスク対応

管理対象となったリスクの対応策(回避策、可能性低減策、顕在化時の対応策)を立案し、実行する。

#### (3) モニタリングとレビュー

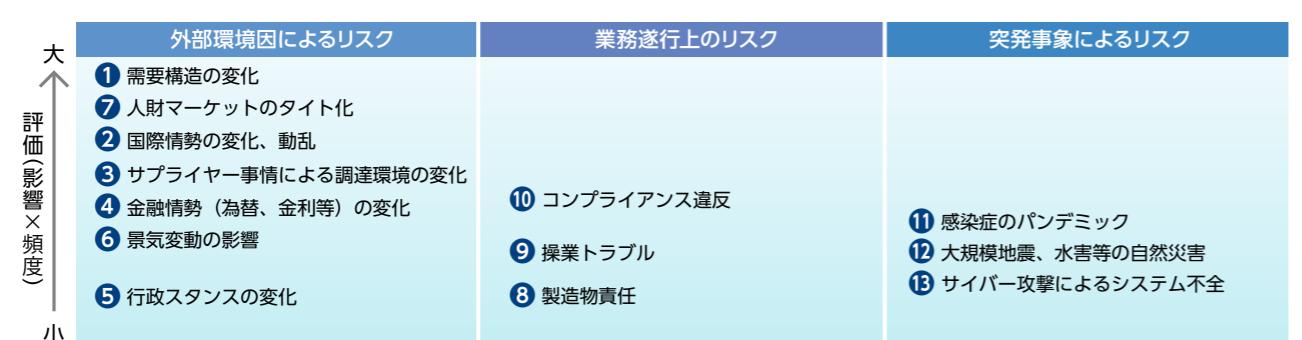
リスク対応の状況・進捗・効果を確認し、取り組みの評価・課題を明確化する。

#### (4) 改善

レビューの結果(評価・課題)は、リスクアセスメントおよびリスク対応の段階にフィードバックし継続的な改善を図る。

各部署が特定したリスクおよび対応策はリスク管理表として取り纏め、リスクマネジメント委員会での審議を経たうえで実行に移され、同委員会における定期的な進捗の確認、結果のレビューにより全社的なリスクマネジメントの実効性向上を図っています。

### リスクマップ



### 主要なリスクへの取り組み

前ページのリスクマネジメント体制およびプロセスを経て、当社が想定するリスクについて、以下の通り抽出・分類・整理しています。事業ポートフォリオの転換、サプライチェーンの多様化、環境対策への投資、人財投資、情報セキュリティ対策の強化、BCPシナリオの充実など、様々な取り組みによって、リスクへの対応力を高め、持続的な事業成長を目指していきます。

大分類	中分類	主なリスク内容	主なリスク対応策
外部環境因によるリスク	① 需要構造の変化	デジタル化の進展やペーパーレス化、人口減少により、国内における紙製品需要の減少、市場規模が縮小	・事業ポートフォリオ転換 ・製品・サービスの多様化
	② 國際情勢の変化、動乱	地政学的リスクや国際情勢の不安定化によるサプライチェーンへの影響、生産・販売活動への影響	・サプライチェーンの多様化・複線化
	③ サプライヤー事情による調達環境の変化	原材料や部品等の価格高騰による製造コストの上昇や、製品需要に合わせた原材料調達への影響	・調達先の多様化 ・代替原燃料の開発・導入の取り組み強化
	④ 金融情勢(為替、金利等)の変化	為替変動、金利上昇による収益の悪化、資金調達コストの増加	・為替を意識した輸出・販売戦略 ・通貨バランスを意識した決済通貨の設定 ・有利子負債の圧縮、資金調達の多様化
	⑤ 行政スタンスの変化	環境規制強化、排出基準値の厳格化による環境投資の増加、労働法制変更等の事業への影響	・国、自治体等が発信する情報の分析・対応 ・迅速かつ柔軟な規制対応によりビジネス機会も検討
	⑥ 景気変動の影響	景気後退による需要減退、売り上げの減少、与信リスクの増加	・顧客との関係強化、顧客ニーズの変化への対応 ・商品・サービスの差別化による競争力強化 ・信用保険等も活用した与信管理強化
	⑦ 人財マーケットのタイト化	人財マーケットのタイト化による採用難や離職増加、ノウハウ継承への影響	・採用チャネルの拡大 ・従業員エンゲージメントの向上、多様な働き方の導入 ・人財育成の強化
業務遂行上のリスク	⑧ 製造物責任	製造物の品質について責任を問われるリスク	・品質保証部門の工場からの独立性担保 ・他ラインから独立した品質監査部門の設置
	⑨ 操業トラブル	設備トラブル、事故、災害による操業停止、生産活動への影響	・安全管理体制の強化 ・防災教育強化・風土醸成 ・設備メンテナンス体制の強化
	⑩ コンプライアンス違反	法令違反、倫理違反、不正行為による企業イメージの失墜、社会的信用失墜	・コンプライアンス研修等を通じたコンプライアンス意識の醸成 ・内部通報制度の周知徹底、活用促進
突発事象によるリスク	⑪ 感染症のパンデミック	感染症の流行による事業活動の停滞、従業員への影響、サプライチェーンへの影響	・リモートワークなど柔軟な働き方の推進 ・BCPシナリオの充実
	⑫ 大規模地震、水害等の自然災害	自然災害による事業活動への影響、設備・人的被害、事業の中断	・防災対策の強化、BCPシナリオの充実 ・本社機能の分散化
	⑬ サイバー攻撃によるシステム不全	サイバー攻撃による情報漏洩、システム障害、事業の中断、顧客情報漏洩による信頼失墜	・セキュリティ対策の強化 ・インシデント対応計画の策定

### 危機管理体制と「事業継続計画」(BCP)の構築

当社グループは、阪神淡路大震災、東日本大震災の甚大な被害から復興してきた経験があり、緊急時の対応力の重要性を認識しています。『三菱製紙グループ リスクマネジメント基本規程』をはじめ、BCP対策にはその経験が反映されています。各部署・関連会社やグループ全体で安否確認や避難をはじめ、様々な訓練や運用テストを実施し、課題を抽出して改善に努めています。

また、BCPの一環として本社機能の一部(主に管理部門)の京都工場内への移転を進めています。東京と京都に人財を分散させることで災害に備えます。更に、製造業として重要な工場での生産継続のため、サプライチェーンへの影響把握・複数購買等、実効性のある事業継続計画の構築を進めています。

## コンプライアンス

社会から信頼され、それに応えていく企業であり続けるために、コンプライアンスを重視した企業風土を醸成するとともにインテグリティを浸透させ、役職員の意識の向上に努めています。すなわち、法令等遵守だけでなく、高い倫理基準と誠実さを持った行動を大切にし、これによりステークホルダーからの信頼を深め、持続可能な成長を目指します。

**企業行動憲章**

当社グループの諸活動についての基本となる考え方を「三菱製紙グループ企業行動憲章」として定め掲げています。これは当社グループのすべての役職員に適用されるもので、日々の活動においてるべき指針としています。

参考サイトは[こちら](#)

**企業行動憲章**



### 公正な取引の徹底

フェアな競争を行い切磋琢磨してこそ、当社グループが本当に価値ある信頼を得ることができ、価値ある技術、価値ある社会への貢献を生み出せるという考え方のもと、法令等遵守を重視した事業活動を推進しています。独占禁止法とそれを補完する下請法、景品表示法の趣旨と規律について理解を深めるため、「独占禁止法遵守マニュアル」をアップデートしています。

また、当社は、内閣府、中小企業庁などによる「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、ポータルサイトにてパートナーシップ構築宣言を公表しております。

パートナーシップ構築宣言企業として、サプライチェーン全体での共存共栄・付加価値向上を目指し、お取引さまとの連携強化に努めてまいります。

### パートナーシップ構築宣言に賛同

**「パートナーシップ構築宣言」**

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

1. **サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携**  
直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N+1」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を超えた連携により、取引先との共存共栄の構築を目指します。その際、災害時等の事業継続や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入やBOP（事業継続計画）策定の助言等の支援も進めます。

全文は[こちら](#)

**パートナーシップ構築宣言**



### 汚職防止

社会腐敗を招くような営業活動を行うことがないよう、公務員に対する接待・贈答は行わないこと、外国の政府や公共団体の役職員に対する便益の供与などは行わないことを「三菱製紙グループコンプライアンス行動基準」に規定しています。

また、民間同士の取引においても、不透明な関係性が生じることのないように「接待・贈答に関するガイドライン」を制定し、便益の供与・収受について社内規律の強化を図っています。

**パートナーシップ構築宣言**

宣言のイメージ

労務費・原料価格の上昇等  
受注側企業 → 価格転嫁の要望等 → 発注側企業  
望ましい取引慣行

宣言!



### 反社会的勢力との関係断絶

当社グループは、市民社会の秩序と安全に脅威を与える反社会的勢力には、毅然とした態度で対応することを「三菱製紙グループコンプライアンス行動基準」に掲げております。コンプライアンス研修の実施、役員および従業員その他、会社関係者への周知徹底も併せて図っています。

また、外部データーベースを活用したチェックシステムを導入し、意図せず反社会的勢力と関係を持つことがないよう確認するシステムを構築しています。

#### ●コンプライアンスに関する研修

2024年度は国内グループ会社全役職員に対し「組織風土の改革」をテーマに面対面およびビデオ視聴による研修を実施し、各職場単位でコンプライアンス違反の防止について議論を行いました(参加者 2,659名)。

また、関連業務従事者および希望者約600名を対象に独立禁止法に関するe-learningを実施しております。

2025年度は、当社グループにおいて発生した品質検査数值改ざん等の不適切事案も研修項目に織り込み、教訓としてまいります。



#### ●コンプライアンス推進リーダー・推進委員の選任

当社グループは、各部署においてコンプライアンス推進リーダーを14名(2025年9月現在)選任しており、コンプライアンスへの職責を負うとともに、コンプライアンス意識の向上を図るべく定期的に検討会を実施しております。

また、推進リーダーの下に新たにコンプライアンス推進委員を選任し、各部署でのコンプライアンス活動の活性化に取り組んでいます。

#### ●内部通報システム

当社グループは、社内および社外に内部通報窓口(ホットライン)を設置し、当社国内グループで働くすべての役員および従業員(パートタイマー、派遣社員等並びに1年以内の退職者を含む)が利用できるようにしています。具体的には、当社コンプライアンス統括室または社外の専門会社に直接通報できる制度としており、秘密厳守の上、経営トップへ伝達されるようにしています。また、通報状況は定期的に開催されるコンプライアンス委員会において確認を行い、取締役会へ報告しています。

#### ●人権デューデリジェンスの実施

三菱製紙グループはグループ人権方針に基づき、人権状況の確認と推進を図るいわゆる人権デューデリジェンスを実施しております。2023年度に第一段階(自社事業が引き起こす人権への負の影響の特定評価)に着手、2024年度に1サイクル目を完了しました。本年は新たなサイクルの取り組みとして原材料の発注先約1,000社に対してサプライチェーンの人権に係る事項のアンケートを行っています。 ▶ P86

参考サイトは[こちら](#)

**三菱製紙グループ人権方針**



## 不適切事案への対応

当社グループである三菱製紙エンジニアリング株式会社(旧 白河事業所)で製造した耐熱プレスボード製品に関して、測定データの一部改ざん、および所定の検査の一部を実施せずに発荷していた事案が判明しました。

当社は外部専門家による特別調査委員会を設置し、調査および原因究明と再発防止に取り組んでまいりました。

当委員会では、当該製品以外の製品も含む当社グループ全社の品質不正の有無について調査を行いました。

### 特別調査委員会の概要

#### ●特別調査委員会メンバー(敬称略)

##### 調査委員

委員長 甲斐 淑浩(アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー・弁護士)  
委 員 金子 圭子(同 パートナー・弁護士)  
委 員 西谷 敦(同 パートナー・弁護士)  
委 員 大西 良平(同 スペシャル・カウンセル・弁護士)

##### 調査補助者

〈アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業〉  
弁護士 高田 将寛 弁護士 清水 愛衣加  
弁護士 中川 佳直 弁護士 天野 尊仁  
弁護士 石井 南帆 弁護士 角田 恵央  
弁護士 北泉 隆之 弁護士 斎藤 航太  
〈PwC リスクアドバイザリー合同会社〉  
池田 雄一、上野 俊介、中村 理美 ほか9名

#### ●調査期間

2024年5月10日から2025年5月14日まで

#### ●調査方法

以下の方法にて調査を実施しました。

関係資料の精査、関係者へのインタビュー、現地視察、デジタルフォレンジック調査、アンケート調査

### 特別調査委員会の調査結果

当委員会にて事実関係の調査を実施し、以下について、それぞれ認定しました。

なお、当社でも調査の中で不正が判明した製品に関して安全性に問題がないことを確認し、トラブルの発生も認識しておりません。

発生部門	対象品	認定された事実
旧白河事業所	耐熱プレスボード製品	検査数値の改ざん・検査の一部不実施・測定方法違反・外観検査規格外品の出荷
	クラフトプレスボード製品	検査数値の改ざん・測定方法違反
旧フィルター事業室(現高砂工場)	開発段階におけるフィルター製品	検査結果の数値改ざん
八戸工場	PPC用紙	検査数値の改ざん
	板紙製品	検査数値の改ざん・規格外品の無断出荷
旧KJ特殊紙株式会社(現富士工場)	化学紙	検査数値の改ざん・捏造

### 原因および再発防止策について

本事案の原因につきましては、以下の4つの問題があつたと認識し、それぞれについて再発防止策を講じました。本取り組みに関しましては実施済みですが、今後も継続・強化してまいります。

分類	原因	再発防止策
1. 経営・ビジネス上の問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売り上げ確保のため、顧客との間で工程能力から乖離した厳しい顧客仕様を合意していた</li> <li>・その中で、製品出荷のために数値を改ざんする構造が生み出されていた</li> <li>・製品価格の値下げを恐れて、顧客との仕様改定交渉に至っておらず、品質向上の効果も限定的であった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客と相談のうえ、仕様については適切な内容に見直す</li> <li>・顧客と新規の仕様を合意する際は、自社の工程能力や製造可能な製品の性能を十分に検証のうえ、適切な内容とする</li> <li>・機能・品質に関係しない試験項目は仕様から除外する</li> </ul>
2. 組織・内部統制上の問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種社内規程が遵守されていなかった</li> <li>・品質保証部門の独立性が欠如していた</li> <li>・品質に関する監視・牽制体制に不備があった</li> <li>・品質保証部門の人事が長期固定化されていた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今般の調査で判明した事案に関連し社内規程の見直しや制定を実施</li> <li>・品質検査部門の検査員に対し、検査項目の設定趣旨等に関する研修を実施</li> <li>・各工場の品質保証部門を本社に所属させ、工場からの独立性を担保する組織改正を実施(2025年4月)</li> <li>・品質監査実施組織を明確化するため、技術本部内に独立した「技術監査部」を設置(2025年4月)</li> <li>・監査対象以外の工場のメンバーを含む抜き打ち品質監査を実施。抜き打ち監査を仕組化</li> <li>・管理職の在任期間ルール設定等による異動の活発化</li> </ul>
3. コンプライアンス意識の問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質についてのコンプライアンス意識が希薄であった</li> <li>・「製品の実用上の品質に問題はない」等、数値の改ざんの正当化が行われていた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長による国内全工場への訪問や社内報を通じて品質管理の重要性を徹底</li> <li>・全役職員が参加した外部講師によるコンプライアンス研修を実施。今後の定期開催に本事案も織り込み教訓とする</li> <li>・本社コンプライアンス推進機能を強化した組織へ体制変更(2025年4月)</li> </ul>
4. 企業風土の問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織内の風通しが悪く、改ざん等の悪習が慣例化していた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社をどのような会社にしていきたいか、そこで各人が何を実現したいかを全員参加で考え議論する「クレド作成プロジェクト」を開始</li> <li>・ラインや世代を超えてコミュニケーションを活発化し風通しの良い会社作りに繋げる</li> <li>・インテグリティ重視の企業文化確立を社内外にメッセージ発出</li> <li>・今後も前例にとらわれず、また職位の上下にかかわらず、より一層、気づいたことを意見として出し合える会社にする決意を経営トップや管理職から示していく</li> </ul>

### 今後の対応について

株主やお取引先をはじめとするステークホルダーの皆さんには、多大なご迷惑とご心配をお掛けしましたことをお詫び申し上げます。今後はグループ全社をあげて再発防止策を実行し、信頼の回復をはかるとともに、中期経営計画に掲げているインテグリティ重視の企業文化の確立に努めてまいります。

## 品質管理体制

2023年4月に発足した本社技術本部安全環境品質保証部にて、工場と本社が一体となった管理体制を構築いたしました。品質不適切事案の判明を踏まえ、以下の通り2025年4月から、より一層の品質管理体制の強化を図っています。

海外子会社についても、技術本部主導で品質管理意

識の啓発、是正対策の点検・改善を行い、品質トラブルを発生させない体制の構築に取り組んでいます。

製品やサービスの品質保証を通じて、さらなるお客様の満足度向上を目指していくとともに、今後とも製品の品質維持向上に努めてまいります。

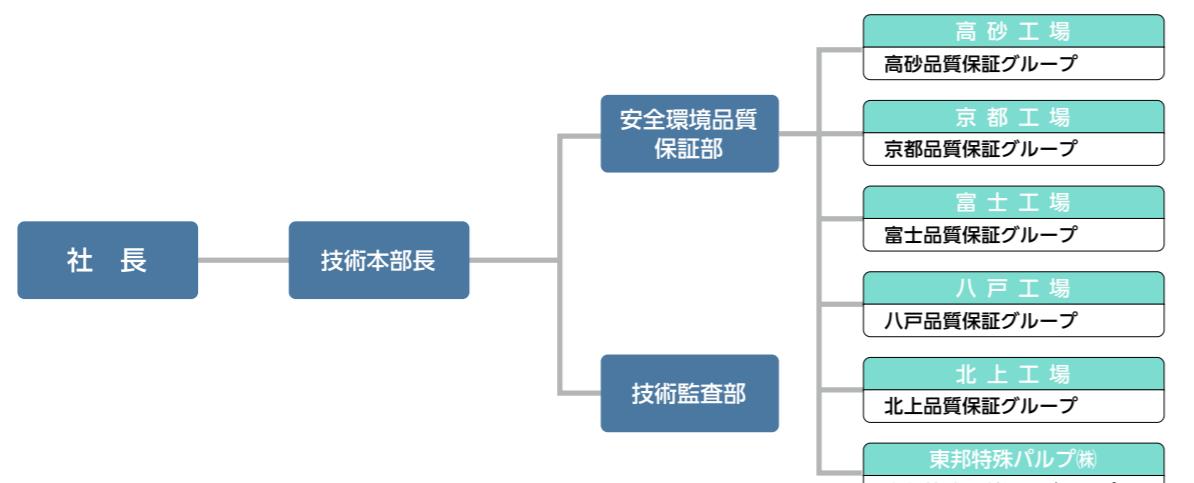
## 品質管理体制の強化

### 品質管理部門の独立性担保

2025年4月より、各工場の品質保証部門を本社技術本部安全環境品質保証部に所属させて、工場から独立する組織改定を実施いたしました。この組織改定により、品質保証部門が他部門からの圧力等を受けることなく責任をもって出荷検査の結果を判定することが可能となりました。

### 監査体制の強化

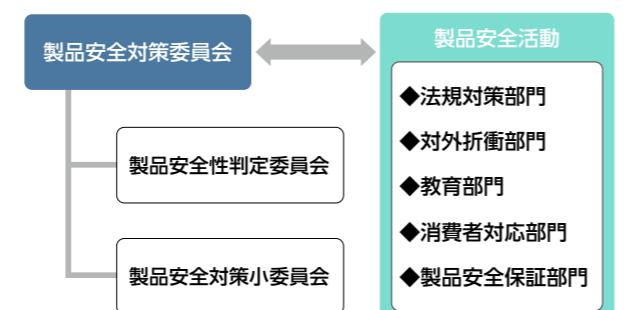
昨年度まで、工場の品質管理状況について技術本部安全環境品質保証部が監査を行っていましたが、2025年4月1日より品質保証実施部門を同部傘下にすることを踏まえ、実施組織と監査組織を分離するために、技術本部内に技術監査部を新設いたしました。今後は、すべての生産拠点に対して技術監査部による抜き打ちおよび定期品質監査を実施し、コンプライアンスを遵守する体制構築をさらに進めてまいります。



## 製品安全管理体制

製品安全の具体的活動を積極的に推進するため、製品安全対策委員会の専門組織として、製品安全性判定委員会、製品安全対策小委員会を設置しています。製品安全規定に従い厳格な管理を行っています。

また、新たな法規制および有害性情報を迅速に入手し、化学物質の安全点検を常時行い、使用原材料の安全性を確保しています。



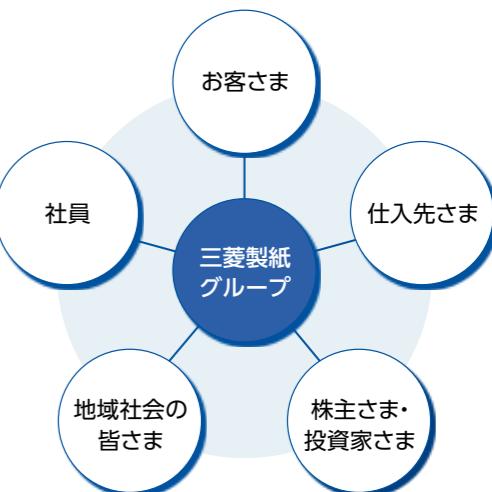
## ステークホルダーとの共創による“SHINKA”

### ステークホルダー・エンゲージメント

三菱製紙グループでは、マルチステークホルダー方針のもと事業環境の変化に迅速に対応し、変化の先を見通す力と果敢な行動力で、市場と社会の発展を実現していきます。

そして、良き企業市民として地域社会の発展に貢献し、お客様に喜ばれる製品を提供し続けることを心掛けています。

そのために、常に社会とのオープンで公正なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めます。



ステークホルダー	ステークホルダーの皆さまとの関わり	エンゲージメント手段
お客様	お客様の信頼に応える安全・安心で高品質な製品・サービスを提供するとともに、お客様とのコミュニケーションを通して、お客様の課題解決に資する製品・サービスの開発に取り組みます。また、グローバルな市場から求められる多様な要請や期待に応え、お客様とともにサステナブルな製品づくりに取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業活動</li> <li>・展示会</li> <li>・Webサイト</li> <li>(製品紹介・相談窓口・サービス情報の提供)</li> </ul>
仕入先さま	当社は「資材購買基本方針」に基づき責任ある調達活動を行い、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を目指します。そのためには仕入先さまとの強いパートナーシップ構築が重要であると考えています。調達に関する当社の考え方をご理解いただけるように努めるとともに、サステナブル調達アンケートや面談等で取り組み状況を確認させていただくことで、仕入先さまと一緒に、よりサステナブルな調達を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・購買活動</li> <li>・「資材購買基本方針」の仕入先さまへのご説明</li> <li>・サプライヤーさま向けサステナブル調達アンケート</li> </ul>
株主さま・投資家さま	公正・公平で透明性の高い情報の適時適切な開示を行います。また、株主・投資家の皆さまとの対話により、経営方針や事業内容を深くご理解いただけるように心掛けるとともに、いただいたご意見を真摯に受け止め、経営への反映や情報開示の改善に努め、企業価値の向上を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決算説明会</li> <li>・中期経営計画説明会</li> <li>・研究開発IR説明会</li> <li>・株主総会</li> <li>・Webサイト(IR情報、動画ギャラリー)</li> <li>・統合報告書の発行</li> <li>・IR情報交換</li> <li>・「株主の森」の創生(植林体験)</li> </ul>
地域社会の皆さま	各事業所において事業を正常かつ安定的に運営し、事業を通じて地域の発展に貢献することはもとより、地域社会の一員として、地域の皆さまの期待に応える多面的な企業活動を実施したいと考えています。コミュニケーションの機会を積極的にもうけ、相互理解による信頼関係をベースに、ともに持続可能な豊かな地域社会づくりを目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所見学会</li> <li>・体験型森林環境学習</li> <li>・地域イベントへの参加・協賛・実施</li> <li>・社員による地域環境保全等のボランティア活動</li> </ul>
社員	社員一人ひとりが多様な能力を発揮し、安心感を持っていき、働くことができるよう、人事制度改定や各種人事施策の展開を進めています。対話の機会を重視し、個々の意見には真摯に耳を傾けるよう努めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働組合との対話、社内報</li> <li>・ワークエンゲージメントサービス</li> <li>・会社経営方針説明会</li> <li>・内部通報ラインの設置</li> </ul>

## 社会貢献活動・地域社会における取り組み

当社グループでは、地域とともに発展していくことを目指し、事業活動を通じて積極的に関わるために『社会貢献活動の方針』を掲げています。保有する森林を活用したエコシステムアカデミーをはじめ、各拠点ではそれぞれの特徴を活かしたさまざまな貢献活動を展開しています。

### 地域活動事例

#### ●母と子の交通安全読本

八戸工場では、新入学児童の交通事故防止に役立ててもらおうと、八戸地区交通安全協会に「母と子の交通安全読本」、2025年に2150部を寄贈いたしました。八戸、階上、五戸、おいらせ、六戸、新郷の6市町村にある58小学校の新1年生に配布しています。



「母と子の交通安全読本」寄贈

#### ●点字カレンダーの寄贈

1997年版より製作を始めた「点字カレンダー」は、2025年に29年目を迎え、福祉団体等の寄贈先から好評をいただき、視覚障がいの方からの声を反映して毎年改良を加えています。プラスチックを使用しないエンボス点字を採用し、使用後は古紙回収に出せるとともに環境配慮品であるFSC®森林認証紙を使用しています。2025年版は、旬の食材を使った栄養価の高いレシピを紹介しています。



「点字カレンダー」寄贈

### 地域における清掃活動

当社グループの各事業拠点では、定期的に周辺区域の美化・清掃活動を実施し、地域の方々とともに住みよい街づくりの取り組みを推進しています。



北上工場「北上川流域の清掃活動」



高砂工場「クリーンアップ大作戦」に参加



ニッシー カッシー



東邦特殊パルプ小山工場「緑とあかりの里親制度」

#### 清掃活動の様子

動画は  
こちら

## サプライチェーンマネジメント

### 持続可能な原材料調達

三菱製紙グループは紙の主原料である木材チップの調達を通じて、森林資源を有効かつ効率よく利用し、適正に管理された森林より産出された原料のみを購入することで、責任ある調達を実施しています。

[参考サイトはこちら](#)

資材購買の基本方針



### FSC®森林認証制度

FSC®森林認証は、経済、環境、社会的な観点から責任ある森林管理を審査・認証するとともに、その森林で生産された木材および木材製品にラベリングすることを通じて世界の森林を健全にすることを目的としています。2001年に八戸工場で製紙工場として日本で初めてCOC(加工・流通)認証を取得し、FSC®森林認証紙の生産を始めました。その後、国内の工場で順次COC認証を取得し、認証製品の品種拡大を行ってきました。また、国内社有林でのFM認証の取得も進め、岩手県岩泉町、青森県七戸町、福島県西郷村の社有林にて森林認証を取得しています(FSC®C005216)。また、2017年10月にSDGsとFSC®の支持拡大を呼びかける「SDGsとFSC®認証に関するバンクーバー宣言」がFSC®総会で発表され、当社はその主旨に賛同し、国内外企業57社とともに署名しています。



認証製品用のラベル(見本)

### 合法性および適正管理の確認方法

木材チップおよび木材パルプは、下記のいずれかの方法で合法かつ適正に管理された森林からの木材に由来することを確認しています。

①森林認証制度およびCOC認証制度を活用した証明方法 ②個別企業などの独自の取り組みによる証明方法

上記①に関してFSC®管理木材は、林産物が許容できない供給源に由来するリスクを回避・低減します。

FSC®管理木材要求事項は、

- ▶ 違法に伐採された木材
  - ▶ 伝統的権利・人権を侵害して伐採された木材
  - ▶ 高い保護価値が脅かされている森林からの木材
  - ▶ 遺伝子組み換え樹木が植えられた森林から伐採された木材
  - ▶ 人工林や他の土地利用に転換された天然林から搬出された木材
  - ▶ 人工林や他の土地利用に転換された天然林から搬出された木材
- を禁止しており、これらを避けるよう設計されています。

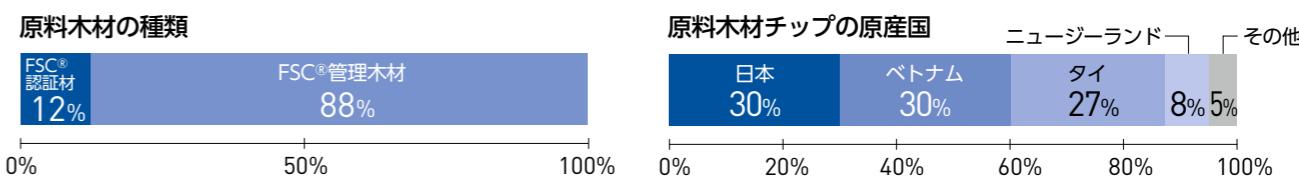
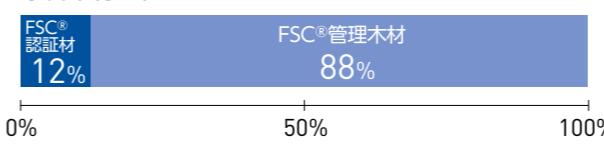
[詳細ははこちらからご確認いただけます](#)  
FSC®管理木材



### 2024年度の原料木材調達状況

2024年度に調達した木材チップおよび木材パルプは、すべて合法かつ適正に管理された森林からの木材に由来することが確認できています。

#### 原料木材の種類



## バリューチェーンにおける社会的責任の推進

「原材料の調達など関係する全ての取引先は、競争力のある製品を提供するためのパートナー」という認識のもと、相互に繁栄を図る取引関係の確立をめざしています。さらに、社会に対して責任ある倫理行動を自ら実践するとともに、取引先が同様の事業姿勢で公正な取引が行われるよう、原材料調達の基本的な考え方を「資材購買の基本方針」と「森林資源の保護・育成と木材調達および製品の考え方」に定め、取引先に対して定期的なアンケート調査などを通じて社会的責任の推進に努めています。

参考サイトは[こちら](#)  
原材料調達

## 人権尊重に対する主な取り組み

三菱製紙グループは、サプライチェーンを含むすべての事業活動において関係する人々の人権を尊重することが、持続可能な調達の基盤であると認識しています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持する「人権方針」に基づき、人権デューデリジェンスの仕組みを構築しました。

また、木材調達においてはFSC®認証の活用を推進しており、「資材購買の基本方針」に則り、サプライヤー様と協働しながら人権への負の影響の特定・予防・軽減に取り組んでいます。

取り組むべき課題	2024年実績	2025年目標
サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの実施	「資材購買の基本方針」およびFSC®リスク評価の運用に加え、2024年度は人権デューデリジェンスの一環として、社内外の関係者の人権状況の確認を実施しました。	調査結果に基づき、各サプライヤー様に対し、現地でのヒアリングなどを通じて、サプライチェーン全体における人権尊重の実効性を高めるとともに、責任ある調達体制の継続的な強化を図ります。
木材調達における人権配慮の継続と強化	FSC®のリスク評価プロセスにおいて、原産地における「伝統的権利および人権の侵害」のリスクが低いことを確認し、調達を継続しました。	主要な木材チップ供給先において、人権リスクに関する情報の収集を強化し、サプライヤー様との対話を通じて地域コミュニティへの配慮を働きかけます。

## 労働環境リスク

三菱製紙グループは、持続可能な社会の実現に向けた責任ある企業行動として、サプライチェーン全体における安全かつ健康的な労働環境の確保に取り組んでいます。

当社が掲げる「資材購買の基本方針」では、調達先の選定にあたり、労働者の安全衛生への配慮、児童労働・強制労働の禁止など、国際的な人権・労働基準を踏まえた評価項目を設定しております。サプライヤー様と対話を重ね、必要に応じて現地調査や情報収集を行うことで、サプライチェーン全体の労働環境リスクの把握と低減に努めています。

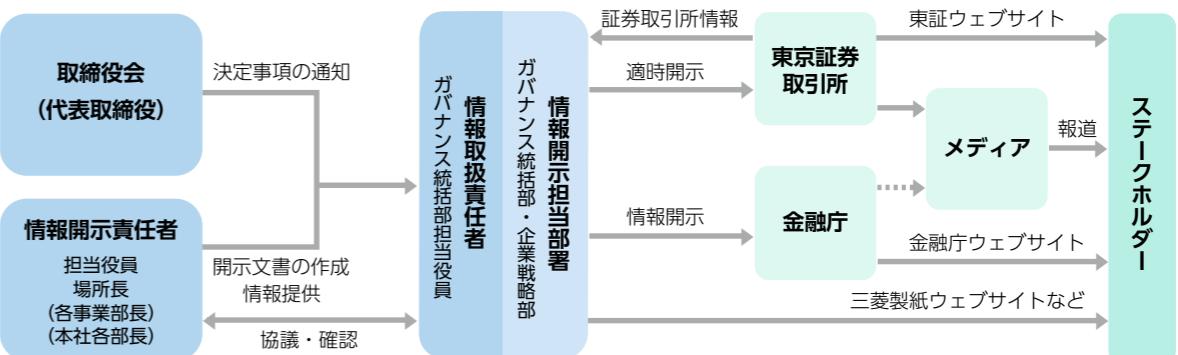
これらの取り組みを通じて、透明性の高い調達活動を推進するとともに、持続可能な成長を支える健全なサプライチェーンの構築に貢献してまいります。

## 情報開示・広報

当社グループは、『三菱製紙グループ企業行動憲章』に企業活動の透明性を掲げ、それに基づいて『情報開示方針』を制定・公開し、適切な会社情報をタイムリーに開示することを宣言しています。ステークホルダーの皆さんに、正確・適時・公平かつ継続的に情報を開示するために『情報開示規定』を制定し、ガバナンス統括部広報・IR室が維持運営に当たるとともに、定期的に広報連絡会を開催し、当社グループの情報開示を管理しています。また、フェアディスクロージャーの観点から、決算説明会の資料なども開催と同時に公開しています。

参考サイトは[こちら](#)  
情報開示方針

## 情報開示体制



## コミュニケーション

### 「三菱製紙 ニッシー・カッキーの森」制度の新設

株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、森の恵みを受け高品質な紙素材製品を生産する当社グループの事業活動と、サステナビリティ推進活動の在り方について、株主の皆さまに実体験を通して理解を深めていただき、その一翼を担っていただくことを目的として、参加型の「三菱製紙 ニッシー・カッキーの森」制度(植林体験等)を2023年9月に新設いたしました。



参考サイトは[こちら](#)  
制度創成に関するお知らせ

## IR情報サイト

当社ホームページにIR情報サイトを開設しています。業績ハイライト、IRカレンダー、IRライブラリー(決算経営報告資料、中期経営計画、決算短信、有価証券報告書、財務ヒストリカルデータ、決算公告)、株主総会関連資料、株式情報などをタイムリーに提供しています。

参考サイトは[こちら](#)  
IR情報



## 動画ギャラリー

三菱製紙グループの製品およびグリーン社会への貢献に向けた取り組みについてご理解いただくために、「三菱製紙株式会社公式チャンネル Green Webcast」を開設しました。「Green」をテーマに、社有林の様子、当社製品、イベントなど幅広くご紹介しています。ぜひ、チャンネル登録をお願いいたします。



YouTubeチャンネル  
「三菱製紙株式会社公式チャンネル」



## 財務・非財務データ

単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>収益性</b>											
売上高	百万円	214,944	216,340	201,955	201,492	203,997	194,575	162,325	181,920	209,542	193,462
機能商品事業	百万円	-	-	-	-	-	-	-	-	109,967	97,351
紙素材事業	百万円	-	-	-	-	-	-	-	-	101,668	97,511
営業利益／営業利益率	百万円／%	1,038 / 0.5	3,872 / 1.8	4,313 / 2.1	1,790 / 0.9	△40 / △0.0	1,976 / 1.0	△1,770 / △1.1	△248 / △0.1	968 / 0.5	5,410 / 2.8
機能商品事業	百万円／%	-	-	-	-	-	-	-	-	3,176 / 2.9	4,053 / 4.1
紙素材事業	百万円／%	-	-	-	-	-	-	-	-	△2,423 / △2.4	1,177 / 1.2
経常利益	百万円	135	2,216	2,703	652	△914	2,696	△636	1,964	3,089	7,098
EBITDA	百万円	11,993	14,535	14,768	12,264	10,076	11,801	7,261	8,240	9,255	13,138
<b>効率性・投資</b>											
ROE (自己資本利益率)	%	△8.2	4.5	2.1	5.4	0.5	1.3	△4.0	1.6	△0.8	4.6
ROIC (投下資本利益率)	%	0.4	1.4	1.7	0.7	△0.02	0.9	△0.8	△0.1	0.4	2.6
設備投資額	百万円	4,369	4,798	5,995	7,438	12,481	5,524	6,422	5,791	4,473	1,472
総資産回転率(売上高/総資産)	回	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9	0.8
営業キャッシュ・フロー	百万円	3,907	12,626	19,839	12,809	19,066	9,976	13,014	1,698	△2,721	13,487
投資キャッシュ・フロー	百万円	△1,168	△2,145	△7,070	△5,994	△8,979	△6,571	△2,098	△2,557	△3,565	3,827
フリーキャッシュフロー	百万円	2,739	10,481	12,769	6,815	10,087	3,405	10,916	△859	△6,286	17,314
<b>財務健全性</b>											
D/E レシオ(負債資本倍率)	倍	2.8	2.8	2.3	2.0	1.6	1.7	1.6	1.3	1.4	0.9
自己資本比率	%	20.6	20.5	23.2	25.2	28.5	28.5	30.0	32.2	31.7	38.6
有利子負債	億円	1,448	1,388	1,257	1,193	1,046	1,019	979	923	992	844
純資産	億円	551	515	566	611	670	605	629	696	720	910
総資産	億円	2,526	2,407	2,349	2,374	2,328	2,122	2,094	2,159	2,271	2,354
流動資産	億円	1,092	1,099	1,038	1,054	997	926	886	953	1,090	1,019
有形固定資産	億円	1,167	1,099	1,041	997	1,012	937	889	846	783	713
<b>株主還元</b>											
1株当たり配当金	円	-	-	-	5	5	5	-	-	5	10
<b>市場評価</b>											
PBR(株価純資産倍率)	倍	0.6	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3
株価(期末調整後終値)	円	860	800	732	655	556	353	378	313	349	613
PER(株価収益率)	倍	-	12.3	21.7	7.0	55.4	19.7	-	12.7	-	6.4
<b>環境(E)</b>											
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1+2など)/原単位	千トン	950 / 1.060	963 / 1.043	959 / 1.040	984 / 1.043	934 / 1.040	858 / 1.060	793 / 1.258	797 / 1.162	706 / 1.051	694 / 1.152
用水使用量/排出量	百万トン	126 / 124	127 / 126	121 / 122	127 / 127	126 / 127	126 / 127	123 / 123	122 / 120	119 / 119	117 / 117
<b>社会(S)</b>											
女性管理職比率	%	1.0	1.0	1.3	1.3	1.4	1.5	1.6	2.0	2.5	3.0
従業員年休取得率	%	84.8	87.5	87.5	83.9	84.1	90.0	75.3	80.6	88.0	87.5
<b>ガバナンス(G)</b>											
女性役員比率(取締役・監査役・執行役員)	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.5
											18.8

※フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

※EBITDA=営業利益+減価償却費

※ROE(自己資本利益率)=親会社株主に帰属する当期純利益 / (純資産 - 非支配株主持分)

※ROIC(投下資本利益率)=税引後営業利益 / 投下資本(有利子負債+株主資本)

※D/Eレシオ(負債資本倍率)=有利子負債額 / 自己資本

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)		
	2023年度 (2024年3月31日)	2024年度 (2025年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金および預金	10,009	6,239
受取手形	10,493	7,948
売掛金	37,642	31,724
商品および製品	23,092	21,737
仕掛品	6,744	6,736
原材料および貯蔵品	12,007	13,547
その他	1,981	3,618
貸倒引当金	△40	△40
<b>流動資産合計</b>	<b>101,930</b>	<b>91,512</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物および構築物	93,141	93,520
減価償却累計額	△75,238	△76,440
減損損失累計額	△575	△637
建物および構築物(純額)	17,327	16,443
機械装置および運搬具	351,839	354,093
減価償却累計額	△319,910	△323,898
減損損失累計額	△1,061	△2,606
機械装置および運搬具(純額)	30,866	27,589
土地	20,317	20,420
リース資産	4,800	1,417
減価償却累計額	△4,037	△1,012
リース資産(純額)	763	405
建設仮勘定	1,018	840
その他	7,399	7,739
減価償却累計額	△6,358	△6,716
減損損失累計額	△33	△37
その他(純額)	1,008	985
<b>有形固定資産合計</b>	<b>71,301</b>	<b>66,684</b>
<b>無形固定資産</b>		
その他	1,954	1,338
<b>無形固定資産合計</b>	<b>1,954</b>	<b>1,338</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	26,376	24,813
長期貸付金	315	3
退職給付に係る資産	31,680	22,379
繰延税金資産	999	724
その他	901	830
貸倒引当金	△78	△69
投資その他の資産合計	60,194	48,681
<b>固定資産合計</b>	<b>133,450</b>	<b>116,704</b>
<b>資産合計</b>	<b>235,380</b>	<b>208,217</b>

(単位:百万円)		
	2023年度 (2024年3月31日)	2024年度 (2025年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形および買掛金	24,779	21,258
電子記録債務	4,607	3,221
短期借入金	62,026	42,014
コマーシャル・ペーパー	-	10,000
リース債務	408	229
未払費用	7,149	6,619
未払法人税等	1,261	2,026
契約負債	461	308
その他	3,577	3,204
<b>流動負債合計</b>	<b>104,272</b>	<b>88,882</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	22,281	19,864
リース債務	348	227
繰延税金負債	8,210	6,039
株式給付引当金	114	152
役員退職慰労引当金	36	5
退職給付に係る負債	6,855	5,559
資産除去債務	939	940
その他	1,367	1,262
<b>固定負債合計</b>	<b>40,153</b>	<b>34,052</b>
<b>負債合計</b>	<b>144,425</b>	<b>122,934</b>
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	36,561	36,561
資本剰余金	6,523	6,524
利益剰余金	17,336	21,233
自己株式	△416	△405
<b>株主資本合計</b>	<b>60,005</b>	<b>63,914</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	9,399	8,039
為替換算調整勘定	763	1,100
退職給付に係る調整累計額	20,763	12,201
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>30,926</b>	<b>21,341</b>
非支配株主持分	22	26
<b>純資産合計</b>	<b>90,954</b>	<b>85,282</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>235,380</b>	<b>208,217</b>

## 連結損益計算書・連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
	2023年度 (2024年3月31日)	2024年度 (2025年3月31日)
<b>連結損益計算書</b>		
<b>売上高</b>	<b>193,462</b>	<b>175,942</b>
<b>売上原価</b>	<b>165,315</b>	<b>150,779</b>
<b>売上総利益</b>	<b>28,146</b>	<b>25,162</b>
<b>販売費および一般管理費</b>	<b>22,736</b>	<b>20,595</b>
<b>営業利益</b>	<b>5,410</b>	<b>4,567</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	5	22
受取配当金	503	502
持分法による投資利益	658	706
為替差益	1,249	-
その他	456	364
<b>営業外収益合計</b>	<b>2,872</b>	<b>1,595</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	938	1,019
為替差損	-	49
災害による損失	-	237
その他	245	307
<b>営業外費用合計</b>	<b>1,183</b>	<b>1,614</b>
<b>経常利益</b>	<b>7,098</b>	<b>4,548</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産処分益	1,289	4,032
投資有価証券売却益	1,681	1,834
受取保険金	1,571	-
事業譲渡益	230	-
その他	-	119
<b>特別利益合計</b>	<b>4,772</b>	<b>5,985</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産処分損	218	155
減損損失	546	1,660
特別調査関連費用	-	201
事業再構築費用	859	59
事故関連損失	2,687	-
契約解約損	449	-
事業譲渡損	119	-
その他	86	253
<b>特別損失合計</b>	<b>4,968</b>	<b>2,330</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>6,902</b>	<b>8,203</b>
法人税、住民税および事業税	1,562	1,957
法人税等調整額	1,163	1,896
法人税等合計	2,725	3,854
<b>当期純利益</b>	<b>4,177</b>	<b>4,348</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	6	5
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>4,170</b>	<b>4,343</b>
<b>連結包括利益計算書</b>		
当期純利益	4,177	4,348
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,864	△1,357
為替換算調整勘定	△348	334
退職給付に係る調整額	11,390	△8,561
持分法適用会社に対する持分相当額	5	1
その他の包括利益合計	14,912	△9,584
<b>包括利益</b>	<b>19,089</b>	<b>△5,235</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	19,081	△5,240
非支配株主に係る包括利益	8	5

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	36,561	6,524	13,357	△430	56,012
当期変動額			△223		△223
剰余金の配当			4,170		4,170
親会社株主に帰属する当期純利益			△0	15	15
自己株式の処分			△0	△0	△0
自己株式の取得			△0		△0
合併による増加		△0	31		31
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△0	3,978	14	3,993
当期末残高	36,561	6,523	17,336	△416	60,005

	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	5,532	1,111	9,372	16,015	13	72,041
当期変動額						△223
剰余金の配当						4,170
親会社株主に帰属する当期純利益						15
自己株式の処分						△0
自己株式の取得						31
合併による増加						31
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,866	△347	11,390	14,910	9	14,919
当期変動額合計	3,866	△347	11,390	14,910	9	18,912
当期末残高	9,399	763	20,763	30,926	22	90,954

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	36,561	6,523	17,336	△416	60,005
当期変動額					
剰余金の配当			△446		△446
親会社株主に帰属する当期純利益			4,343		4,343
自己株式の処分				12	12
自己株式の取得				△0	△0
連結範囲の変動		△0	0		0
合併による増加		0			0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	0	3,897	11	3,908
当期末残高	36,561	6,524	21,233	△405	63,914

	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	9,399	763	20,763	30,926	22	90,954
当期変動額						△446
剰余金の配当						4,343
親会社株主に帰属する当期純利益						12
自己株式の処分						△0
自己株式の取得						0
連結範囲の変動						0
合併による増加						0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△1,359	336	△8,561	△9,584	3	△9,580
当期変動額合計	△1,359	336	△8,561	△9,584	3	△5,672
当期末残高	8,039	1,100	12,201	21,341	26	85,282

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2023年度 (2024年3月31日)	2024年度 (2025年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	6,902	8,203
減価償却費	7,727	6,382
事故関連損失	2,687	-
減損損失	546	1,660
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△1,883	△4,045
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△2,284	△362
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	△13	△30
株式給付引当金の増減額 (△は減少)	65	37
受取利息および受取配当金	△508	△524
持分法による投資損益 (△は益)	△658	△706
為替差損益 (△は益)	△1,169	151
支払利息	938	1,019
投資有価証券売却損益 (△は益)	△1,681	△1,827
固定資産処分損益 (△は益)	△1,070	△3,876
事業譲渡損益 (△は益)	△110	-
受取保険金	△1,627	-
売上債権の増減額 (△は増加)	△925	8,869
棚卸資産の増減額 (△は増加)	9,497	353
仕入債務の増減額 (△は減少)	△3,336	△5,319
その他	1,699	△3,077
小計	14,794	6,908
補助金の受取額	155	-
保険金の受取額	1,590	-
事故関連損失の支払額	△2,687	-
利息および配当金の受取額	516	526
利息の支払額	△886	△1,115
法人税等の支払額または還付額 (△は支払)	5	△1,464
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,487	4,854
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形および無形固定資産の取得による支出	△1,682	△2,628
有形および無形固定資産の売却による収入	2,931	4,440
投資有価証券の取得による支出	△12	△14
投資有価証券の売却による収入	3,184	2,574
関係会社の清算による収入	-	46
貸付けによる支出	△0	△5
貸付金の回収による収入	450	316
事業譲渡による支出	△1,757	-
その他	714	68
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,827	4,797
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△5,807	△11,385
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	△5,000	10,000
長期借入れによる収入	7,150	5,850
長期借入金の返済による支出	△11,886	△17,171
リース債務の返済による支出	△496	△246
自己株式の取得による支出	△0	△0
自己株式の売却による収入	0	-
配当金の支払額	△223	△446
非支配株主への配当金の支払額	-	△1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,264	△13,402
現金および現金同等物に係る換算差額	604	△20
現金および現金同等物の増減額 (△は減少)	1,655	△3,769
現金および現金同等物の期首残高	8,325	10,009
非連結子会社との合併に伴う現金および現金同等物の増加額	28	-
現金および現金同等物の期末残高	10,009	6,239

# 会社概要／企業データ

## 会社概要

社名	三菱製紙株式会社 MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED
所在地	東京都墨田区両国2丁目10番14号
代表者	代表取締役社長 木坂 隆一
創立	1898年(明治31年)
資本金	36,561百万円
連結従業員数	2,720名
上場市場	東京証券取引所 プライム市場(3864)
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

### 主な事業内容

当社グループは、紙・パルプ、情報・画像メディア、機能性材料の製造、加工および販売を主要な事業としており、事業部門別の主要な商品およびサービスは次のとおりです。

#### 【機能商品事業】

感熱紙、ノーカーボン紙、PPC用紙、  
インクジェット用紙、印刷製版材料・印刷機器類、  
蓄電デバイス用セパレータ、水処理膜基材、  
フィルター、化粧板原紙、テープ原紙、滅菌紙

#### 【紙素材事業】

非塗工印刷用紙、微塗工印刷用紙、塗工印刷用紙、  
特殊印刷用紙、衛生用紙、包装用紙、白板紙、  
その他特殊用紙、晒クラフトパルプ、特殊パルプ

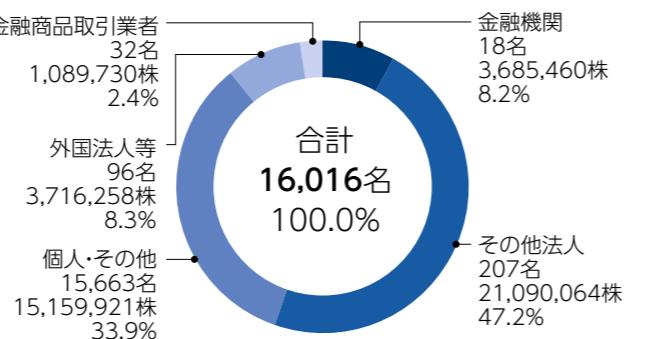
#### 【その他事業】

エンジニアリング業務

### 主要グループ会社

三菱王子紙販売株式会社  
エム・ピー・エム・オペレーション株式会社  
エム・ピー・エム・王子ホームプロダクツ株式会社  
三菱製紙エンジニアリング株式会社  
東邦特殊パルプ株式会社  
浪速通運株式会社  
エム・ピー・エム・王子エコエネルギー株式会社\*  
※持分法適用会社  
三菱ペーパーホールディング(ヨーロッパ)GmbH  
三菱ハイテクペーパーヨーロッパGmbH  
三菱イメージング(エム・ピー・エム),Inc.  
珠海清菱净化科技有限公司

- 発行可能株式総数 90,000,000株
- 発行済株式の総数 44,741,433株
- 株主数16,016名(前期末比510名減)



参考サイトはこちら  
企業概要



参考サイトはこちら  
IR情報



## 国内・海外拠点

### 国内主要拠点



### 海外主要拠点

#### 三菱ハイテクペーパーヨーロッパ GmbH

◎ビーレフェルト工場  
ドイツ連邦共和国 ビーレフェルト市  
主要製品:感熱紙、ノーカーボン紙、インクジェット用紙

#### 珠海清菱净化科技有限公司

中華人民共和国 广東省珠海市  
主要製品:各種フィルター

#### 三菱イメージング(エム・ピー・エム),Inc.

アメリカ合衆国 ニューヨーク州  
主要事業:紙および写真・印刷製版材料の販売