

SECTION
01

企業価値向上に向けて

三菱製紙グループは、約130年の歴史で培った高い技術力とイノベーションを基盤に、社会課題の解決と自身の持続的な成長を目指します。サステナブルな社会の実現に向けた、価値創造プロセスと中長期的な戦略の全体像をご紹介します。

CONTENT

- 12 三菱製紙グループの価値創造プロセス
- 13 資本の活用と強化に向けた取り組み
- 14 三菱製紙グループのマテリアリティ
- 15 マテリアリティ別 アクションプラン・KPI一覧
- 16 ステークホルダーとの共創
- 17 2030年に向けたビジョン
—中期経営計画から企業理念実現へのロードマップ—
- 18 企業価値向上を実現する戦略と資本(財務・非財務)のつながり

企業価値向上に向けて

三菱製紙グループの価値創造プロセス

三菱製紙グループは、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。

価値を支える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



外部環境認識

資本の活用と強化に向けた取り組み ▶P13

ビジネスモデル

機能商品事業

高付加価値とグローバル展開で“SHINKA”

▶P26

- 機能性材料のトップランナーへ ▶P28
- 情報・画像メディアのシェア拡大 ▶P27

紙素材事業

環境配慮商品拡大と生産性向上で“SHINKA”

▶P32

- 包装材・国内材パルプの用途拡大 ▶P33
- 晒クラフト紙 barricote®
- 八戸工場・北上工場運営一体化 ▶P25

高い技術力とイノベーションで社会課題を解決し、持続的な成長へ

技術・研究開発

技術・研究の“SHINKA”で企業価値を高める ▶P36

- 深化 品質向上・高機能化
- 進化 グローバル展開
- 新化 不織布新市場参入

中期経営計画 (2025年度～2027年度)

深化

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 ▶P24

- 売上高 2,500億円
- 営業利益 200億円
- 営業利益率 8%
- D/Eレシオ 0.7倍
- ROE 10%

進化

地球環境への貢献を“SHINKA” ▶P43

- 環境戦略投資 50億円
- CO₂排出量 2030年度 2013年度比 40%削減
- プラスチック再資源化率 2027年度 100%

浸化

ガバナンス・人的資本経営を“SHINKA” ▶P51

- 人財戦略投資 30億円
- 女性管理職比率 15%
- 国内外外国人雇用者数 60人

三菱製紙グループ企業理念の実現

▶P2

“SHINKA”する130年^{NEXT}企業へ

資本・強みの高度化と再投資

マテリアリティ ▶P14

価値を生み出す経営基盤

事業活動

アウトプット

アウトカム

企業価値向上に向けて

資本の活用と強化に向けた取り組み

資本	当社における重要性	目指す姿とのギャップ	資本の拡充状況(2025年度実績)	強化に向けた主な取り組み
 製造資本	機能商品事業の製品を手掛ける3工場は、感熱紙・水処理膜基材・蓄電デバイス用セパレータ等を製造する高砂工場、インクジェット用紙等を製造する京都工場、化粧板原紙やテープ原紙等を製造する富士工場があります。また、紙素材事業の製品を手掛ける2工場は、臨海型のパルプから紙の一貫生産の八戸工場、地元の木材を有効利用した国産木材100%パルプを製造する北上工場があります。これらの工場を中心に特色ある高付加価値製品を生み出しています。	機能商品事業の成長分野への転換が遅れ、旧来の生産構造から完全に脱却できていない。	- 機能商品事業 国内生産3拠点(富士、京都、高砂)・海外生産2拠点(ドイツ、中国)(生産品目: 感熱紙、インクジェット用紙、水処理膜基材、蓄電デバイス用セパレータ他) - 紙素材事業 国内生産3拠点(八戸、北上、小山)(生産品目: 印刷用紙、情報用紙用原紙、パルプ他)	- 機能商品(塗工・不織布)製品の拡販と生産設備の最適化 - 海外生産体制の強化 - 八戸工場・北上工場運営一体化による生産性の向上 - 包装材・国産木材100%パルプの用途拡大による環境対応製品の拡大
 財務資本	前中期経営計画期間中にD/Eレシオは1.3→0.8倍と計画以上の結果となり、財務体質が大きく改善しました。今中期経営計画期間においてはD/Eレシオ0.7倍以下を維持し、財務体質改善だけでなく、機能商品事業を拡大するための積極的な戦略投資を行い、成長戦略を展開します。	2025年度に停滞したROE、ROICの大幅改善に向けた資本効率改善が課題 - 戦略的投資の拡大・株主還元の強化両立に向けた財務体質の更なる改善	- 総資産 2,228億円 - 純資産 1,032億円 - 有利子負債 644億円	- 資本効率の向上 - 戦略的投資の推進 - 株主還元の強化
 社会・関係資本	企業価値向上には、お客さま、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会などさまざまなステークホルダーとの良好な関係づくりが重要です。三菱製紙グループは、安全・安心な責任ある製品の提供、サステナブルなサプライチェーンの構築、積極的なコミュニケーション向上に向けた取り組みなどを通じて、社会とのつながりをさらに高めてまいります。	- 企業価値向上に向けたステークホルダーとの更なるコミュニケーション・情報開示の向上が課題 - 更なる品質管理の強化、サプライチェーンの構築等に向けたリスクマネジメントの強化が課題	- 販売拠点 国内6拠点(本店、仙台、名古屋、京都、高松、福岡)・海外1拠点(ドイツ) - 海外売上高比率 29% - 体験型森林環境学習 223人	- 品質管理体制の強化 - リスクマネジメント強化 - ステークホルダーエンゲージメント向上 - 透明性の高い情報開示と社会的責任の遂行
 知的資本	主要生産拠点に配置した研究拠点で、工場製品に関連した研究開発と技術支援を迅速に行います。研究員を増員し、育成プログラムを強化することで研究開発力を高めます。	- 主要生産拠点に研究開発拠点を設置したが、製品の市場導入の加速が課題 - 新規事業の種となる研究開発テーマが不足	- 産業財産権総数 761件(特許権、実用新案権、意匠権および商標権) - 工場隣接の研究拠点 4拠点(八戸、富士、京都、高砂)	- 新規にコアテクノロジーセンターとアドバンスドテクノロジーセンターを設置 - コアテクノロジーセンター傘下に3拠点(富士開発室/高砂開発室/八戸開発室)を置き、工場を横断した製造最適化を図る - アドバンスドテクノロジーセンター(京都)は、京都工場の製品だけでなく、全社横断的に新規領域の研究・開発を進める
 自然資本	環境戦略投資(約50億円)によりカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速します。また、地域との共生を図りながら国産木材を中心とする森林資源の活用を進め、循環型社会に貢献してまいります。	- 化石エネルギー原単位は1%改善目標未達 - 設備の老朽化に伴う設備事故、エネルギーロス	- 環境戦略投資 2.2億円 - 木材チップ集荷量: 761千BDT(国産木材比率33%) - プラスチック再資源化率 100%	- 化石エネルギー原単位改善に向けた基盤作り - グリーントランスフォーメーション(GX)への挑戦 - 森林資源の活用 - プラスチック再資源化率100%の継続 - SDGsに貢献する事業拡大による社会的価値向上
 人的資本	企業理念実現と企業価値向上を目指し、多様な人材が経験、能力を発揮できる職場を確立します。ダイバーシティ&インクルージョンの推進、インテグリティ重視の企業文化確立、教育機会の提供による従業員の成長と意識向上、DX推進による働きやすさと生産性の向上を図ります。	- 働き方改革とスキル向上による人材活用 - 多様な人材が能力を発揮できる体制と職場風土醸成	- 従業員数 2,513人(国内 2,077人 海外 436人) - 女性採用比率 25% - 年次有給休暇取得率 88.1%	- 多様な人材活用と働き方改革の推進 - 従業員のスキル向上とキャリア開発の支援 - ワークエンゲージメント向上による組織文化の強化

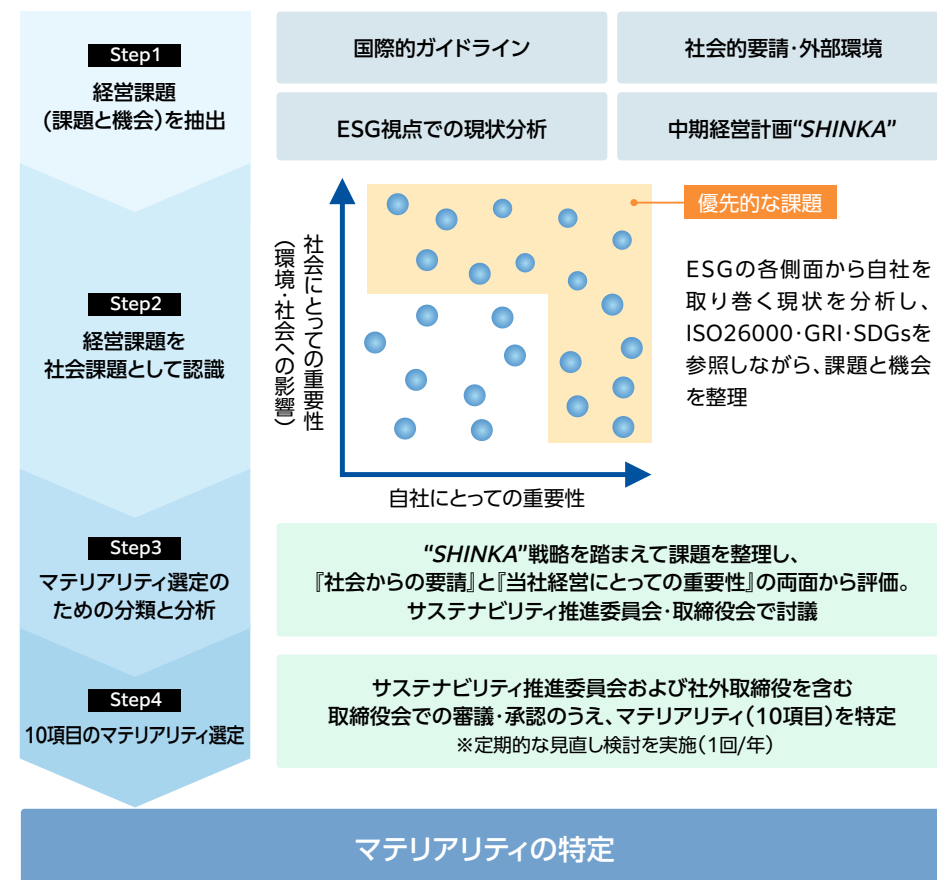
企業価値向上に向けて

三菱製紙グループのマテリアリティ

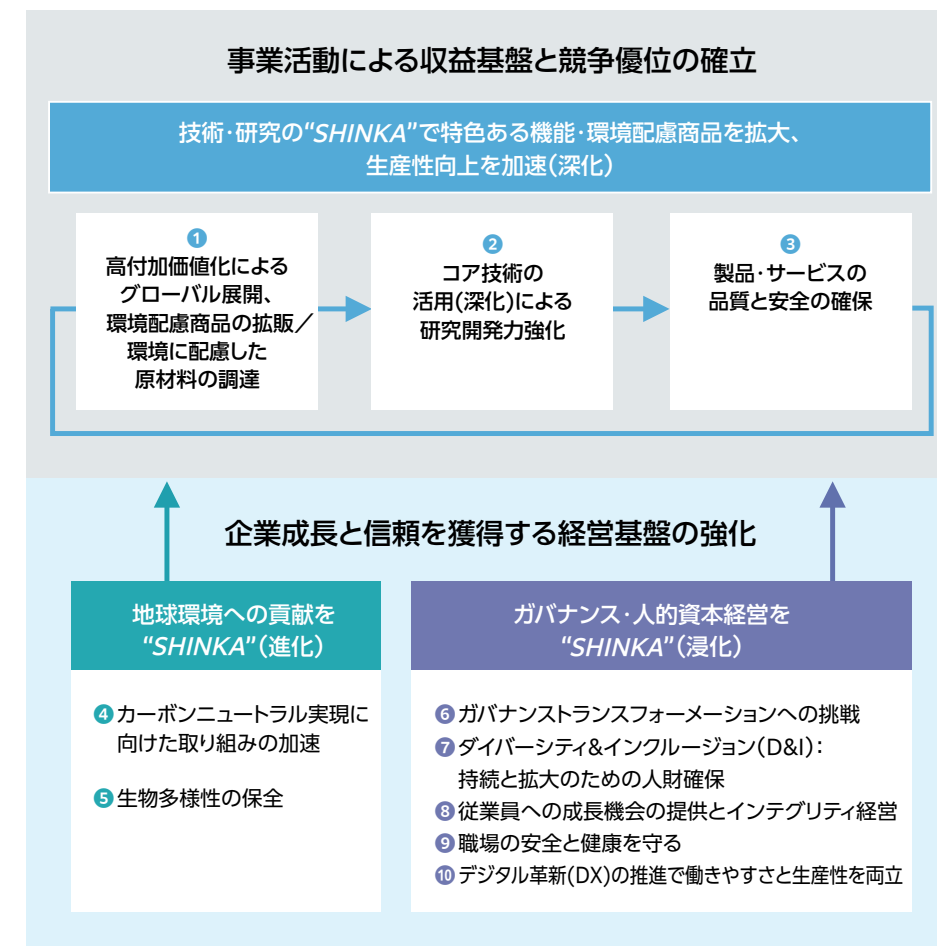
三菱製紙グループは、2025―2027年度中期経営計画に掲げる「SHINKA」戦略」を起点に、持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて優先的に取り組むべき重要課題を整理しています。

2025年度は、各分科会において、中計で目指す姿と外部環境を踏まえ、活動実績、成果・遅れの要因、今後の課題を分析し、2026年度の計画および目標KPIへと展開しました。

マテリアリティ特定ステップ



特定したマテリアリティ



特定したマテリアリティは、各分科会のアクションプランおよびKPIと連動させ、サステナビリティ推進委員会で進捗を確認しています。

企業価値向上に向けて

マテリアリティ別 アクションプラン・KPI一覧

マテリアリティ	"SHINKA"	代表アクションプラン	2025年度実績(主なKPI)	2026年度目標(主なKPI)
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調達	技術・研究の "SHINKA"(深化)	- 情報・画像メディアのシェア拡大 - 機能性材料の拡販 - 包装材・国産木材100%/パルプ用途拡大 - 持続可能な原材料調達 - 八戸工場・北上工場運営一体化	- 機能商品事業 売上高784億円 営業利益24億円 - 紙素材事業 売上高800億円 営業利益△21億円	- 機能商品事業 売上高840億円 営業利益50億円 - 紙素材事業 売上高910億円 営業利益10億円
2 コア技術の活用(深化)による研究開発力強化		- 品質向上による製品競争力強化(水処理膜基材等) - 環境負荷低減製品の技術確立	- 水処理膜基材:客先での性能評価合格 - 環境負荷低減製品の開発:使用薬品のPFASフリー化、非PVDC化の検討	- 水処理膜基材:欧米販路拡大のため環境・安全法規制対応強化 - 低環境負荷製品の開発:各開発商品の技術確立
3 製品・サービスの品質と安全の確保		- 品質保証体制の強化 - 重大品質事故削減 - クレーム件数・補償額低減 - 製品安全・化学物質管理徹底	- 重大品質事故4件 - 製品安全事故0件	- 重大品質事故0件 - 製品安全事故0件
4 カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速	地球環境への貢献を "SHINKA"(進化)	- 化石エネルギー効率改善 - GXへの挑戦 - 気候変動リスク対応 - 八戸工場CO₂削減・省エネ活動	- 化石エネルギー原単位 対前年度比5.7%増 - CO₂排出量691千t/年 - 環境戦略投資2.2億円 - 八戸工場CO₂削減 対前年度比6.2%減	- 化石エネルギー原単位 対前年度比2%減 - CO₂排出量677千t/年 - 環境戦略投資7.3億円 - 八戸工場CO₂削減 対前年度比2%減
5 生物多様性の保全		- 環境負荷低減 ・資源循環推進 - 村火社有林の保全・活用 - TNFDIに基づく情報開示	- 廃棄物有効利用率95.0% - プラスチック再資源化率100% - 用水使用量 対前年度比5.2%減	- 廃棄物有効利用率96.5% - プラスチック再資源化率100% - 用水使用量 対前年度比1%減
6 ガバナンストランスフォーメーションへの挑戦	ガバナンス・人的資本経営の "SHINKA"(浸化)	- ステークホルダーエンゲージメント向上 - IR・SR充実 ・統合報告書の充実 - HP・動画等の情報発信	- IR取材32件 ・SR面談12件 ・決算説明会2回 - 統合報告書のHP公開・冊子納品 - リリース数48件 ・GreenWebcast動画10件公開	- IR取材50件 ・SR面談10件 ・IR説明会開催 - 統合報告書のデジタル対応強化 - リリース数50件 ・グループ社内報4～6回発行
7 D&I:持続と拡大のための人財確保		- 女性活躍 ・障がい者雇用 - 国内外外国人雇用者数増 ・人財採用 - ワークエンゲージメント向上	- 女性採用比率25% - 障がい者雇用率3.1% ・国内外外国人雇用者数42人 - ワークエンゲージメントスコア 50.1	- 女性採用比率30%以上 - 障がい者雇用率3.2% ・国内外外国人雇用者数50人 - ワークエンゲージメントスコア 55
8 従業員への成長機会の提供とインテグリティ経営		- 教育研修体系整備 - 新賃金制度策定 - インテグリティ重視の企業文化醸成 - コンプライアンス意識浸透	- 教育研修体系は構想・検討段階 - 新賃金制度は方向性整理段階 - 企業不祥事0件 ・ハラスメント0件	- 教育研修体系の整備・実施 2026年度中の新人事制度確定 - 風通しの良い企業風土への改革 - コンプライアンス・ハラスメント理解度向上
9 職場の安全と健康を守る		- 安全最優先の職場環境構築 - 重大災害防止 ・労働災害度数率低減 - 二次検診受診率向上 ・長時間労働削減	- 重篤災害1件 ・労働災害度数率1.60 - 定期健康診断二次検診受診率100%見込み - 長時間労働者136名(前年度比18.1%減)	- 死亡・重篤災害0件 ・労働災害度数率0.65以下 - 休業・不休災害3件以下 ・二次検診受診率100% - 長時間労働者0名
10 DXの推進で働きやすさと生産性を両立		- データレスPC導入 ・生成AI活用 - ノーコードツールによるアプリ作成 - 会計システム刷新	- データレスPC導入累計648台(68%) - Geminiアプリのプロンプト数 25,000 - アプリ作成者6名 ・会計システム導入中	- データレスPC化完了 - Geminiアプリのプロンプト数 40,000 - アプリ作成者13名 ・会計システム刷新完了

企業価値向上に向けて

ステークホルダーとの共創

三菱製紙グループは、株主・投資家、お客さま、従業員、地域社会、仕入先さまなど多様なステークホルダーとの対話と協働を、持続的な価値創造の基盤として位置づけています。単なる情報発信にとどまらず、各ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じて、社会が企業に求める期待や課題を継続的に把握することを重視しています。

こうして得られた多様な視点や意見は、マテリアリティの特定・見直しプロセスに組み込まれています。どのような社会課題に優先的に取り組むべきかを判断する際、ステークホルダーからの声は経営層による評価と並ぶ重要なインプットとなっており、実効性のあるマテリアリティ項目の設定につながっています。

さらに、対話を通じて把握した資本市場のニーズや事業環境の変化は、中期経営計画をはじめとする経営戦略の策定にも反映されています。投資家との建設的な対話から得られたフィードバックは資本政策や情報開示の改善に活かされ、お客さま・仕入先さまとの協働は製品・サービスの価値向上や調達方針の強化につながっています。

三菱製紙グループは、こうしたステークホルダーとの継続的なエンゲージメントのサイクルを通じて、社会との信頼関係を深めながら、長期的な企業価値の向上を追求していきます。



多様なステークホルダーとの対話と協働

ステークホルダー	エンゲージメント方法	ステークホルダーの皆さまとの関わり
お客さま	- 営業活動 - 展示会 - Webサイト (製品紹介・相談窓口・サービス情報の提供)	お客さま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、お客さまとのコミュニケーションを通して、お客さま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、お客さま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。  展示会の様子
仕入先さま	- 購買活動 「資材購買の基本方針」の仕入先さまへのご説明 - 仕入先さま向けサステナブル調達アンケート	当社は「資材購買の基本方針」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、仕入先さまと一体となって、よりサステナブルな調達を目指します。  チップ・原木協力会の会合
株主さま・投資家さま	- 決算説明会 - 中期経営計画説明会 - 研究開発IR説明会 - 株主総会 - Webサイト(IR情報、動画ギャラリー) - 統合報告書の発行 - IR情報交換 「株主の森」の創生(植林体験)	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。  第161回定時株主総会 (京都にて開催)
地域社会の皆さま	- 事業所見学会 - 体験型森林環境学習 - 地域イベントへの参加・協賛・実施 - 従業員による地域環境保全等のボランティア活動	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設け、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。  清掃活動の様子
従業員	- 労働組合との対話、社内報 - ワークエンゲージメントサーベイ - 会社経営方針説明会 - 内部通報ラインの設置	従業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いきと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。  本社サテライトオフィスの様子

企業価値向上に向けて

2030年に向けたビジョン —中期経営計画から企業理念実現へのロードマップ—

三菱製紙グループは2028年の創業130周年を通過点として、前中期経営計画で得た学びを現中期経営計画につなぎ、その先の2030年に向けたビジョンと企業理念の実現を目指します。

1 前中期経営計画(2022—2024年度)の振り返り

「新しい」三菱製紙グループの創造

前中期経営計画 最終年度実績

売上高	営業利益	営業利益率
1,759億円	46億円	2.6%
D/Eレシオ	ROE	ROIC
0.8倍	5.1%	2.3%

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	- 事業部再編 - 組織合理化 - 非コア事業・資産売却 - 生産集約 - 研究体制強化 - 機能商品・紙素材の拡販	- 機能商品製品拡販 - 海外拠点を活かした輸出版売増 - 新規製品開発強化 - 成長・戦略分野への投資推進
グリーン社会への貢献	- 省エネ推進 - TCFD情報開示、SDGs実施	- 燃料転換・省エネ推進 - CO₂排出量: 2013年度比40%削減(2030年度目標)
サステナビリティ向上のための組織変革	- ガバナンス強化 - サステナビリティ推進 - コンプライアンス徹底 - ダイバーシティ&インクルージョン推進 - 働き方改革推進	- 企業文化の変革 - コンプライアンス意識向上 - 働き方改革強化 - DX活用による生産性向上 - エンゲージメント向上

2 現中期経営計画(2025—2027年度)

“SHINKA”する130年^{NEXT}企業へ

前中期経営計画で明らかになった課題に対応し、3つの“SHINKA”を推進します

最終年度目標値

売上高	営業利益	営業利益率
2,500億円	200億円	8.0%
D/Eレシオ	ROE	ROIC
0.7倍	10.0%	9.0%

基本方針	取り組み
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)	- 機能商品事業の高付加価値化とグローバル展開 - 紙素材事業での環境配慮商品拡販と生産性向上 - コア技術の強化・発展・外部技術との融合で企業価値を高める
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 - 循環型社会への貢献
ガバナンス・人的資本経営を “SHINKA”(浸化)	- ガバナンスの高度化に向けた体制整備 - 人財力・組織力の強化

3 2030年に向けたビジョン

三菱製紙のあるべき姿

2030年に向けたビジョン

売上高	営業利益	営業利益率
3,000億円	300億円	10.0%
D/Eレシオ	ROE	ROIC
0.7倍	10.0%以上	11.0%

高い技術とイノベーションで、
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を実現

4 企業理念の実現

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。

PHILOSOPHY

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

企業価値向上に向けて

企業価値向上を実現する戦略と資本(財務・非財務)のつながり

約130年の技術知見を「素材プラットフォーム」へと昇華させ、社会課題を解決しながら持続的な企業価値向上を実現する

