

SECTION 02



企業価値向上の実践

中期経営計画「“SHINKA”する130年^{NEXT}企業へ」の実現に向けた具体的な事業戦略と進捗をご報告します。機能商品事業のグローバル展開、紙素材事業の環境対応、そして未来を拓く研究開発による価値創造の実践をお伝えします。

CONTENT

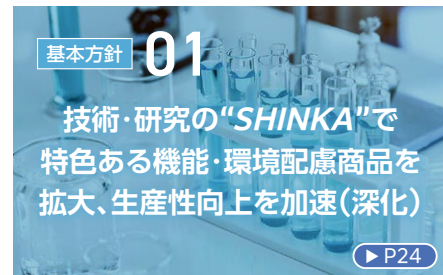
- | | |
|---|---|
| 20 中期経営計画の進捗(2025年度-2027年度) | 29 グローバル成長を実現するエリア別戦略の展開 |
| 21 初年度(2025年度)と今年度(2026年度)の重点方針 | — 機能商品事業 2027年度営業利益150億円達成に向けて |
| 22 財務戦略 | 30 特集01 高砂工場、次世代変革プロジェクト「ビヨンド」を本格始動 |
| 24 技術・研究の“SHINKA”で特色ある機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速(深化) | 32 紙素材事業 |
| 25 事業戦略の骨子 | 34 特集02 八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」 |
| — “SHINKA”戦略達成のための成長戦略 — | 36 研究開発 |
| 26 機能商品事業 | |

企業価値向上の実践

中期経営計画の進捗(2025年度-2027年度)

三菱製紙グループ“SHINKA”戦略の実践

三菱製紙グループは、中期経営計画(2025—2027年度)において、3つの“SHINKA”(深化・進化・浸化)を基本方針に掲げ、持続可能な価値創造基盤の構築を進めています。



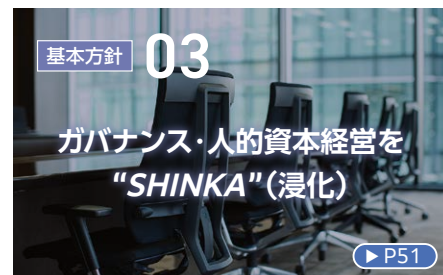
積極的な戦略投資による生産体制の最適化

- イノベーション創出部門として旧京都R&Dセンターを「アドバンスドテクノロジーセンター」へ改築しました。
- 中核拠点である高砂工場において、独自の先進技術を世界へ発信する次世代変革プロジェクト「ビヨンド」を本格始動させました。
- 北上工場での設備停機による生産集約と固定費削減を断行し、八戸工場ではリニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」を順次進行しています。



サステナブルな未来を拓く、環境価値の創出とGXの加速

- 省エネ取り組みの推進により、CO₂排出量を2013年度比で27%削減し、2030年度目標(40%削減)に向けて着実な進捗を果たしました。
- 当社の村火社有林が、生物多様性の維持・保全に貢献する区域として国の「自然共生サイト」に認定されました。
- 国産木材を100%使用した家庭紙「ナクレ」が、ソーシャルプロダクツ・アワード 2026において2026年度ソーシャルプロダクツ賞を受賞しました。



ステークホルダーの信頼に応える、ガバナンス変革と人財エンゲージメントの向上

- 品質管理体制の強化に向け、従来の工場管理から独立した、本社直轄の「品質保証部」を新設しました。
- 地政学やサイバーリスクに対応するため「リスク統括部」を新設。突発的な地震に対応した「青森県東方沖地震対策本部」の設置をはじめ、業務影響を最小限に抑える機敏な危機管理体制を構築しました。
- 株主還元の拡充に向けて「株主優待制度」を新設しました。

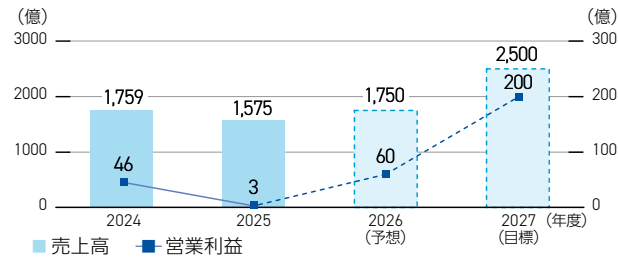
財務目標			
	2025年度(実績)	2026年度	2027年度
売上高	1,575億円	1,750億円	2,500億円
営業利益	3億円	60億円	200億円
ROE	1.8%	6.2%	10.0%

非財務目標				
		2025年度(実績)	2026年度	2027年度
技術研究	研究員増員比率(倍:対2024年)	1.2倍	1.4倍	1.5倍
	化石エネルギー起源CO ₂ 排出量	691千t	677千t	663千t
環境・資源	廃棄物有効利用率	95.0%	96.5%	99.0%
	プラスチック再資源化率	100%	100%	100%
ガバナンス・人財	女性管理職比率(単体)	5.9%	12%	15%
	国内外外国人雇用者数(単体)	42人	50人	60人
	障がい者雇用率(単体)	3.1%	3.2%	3.2%

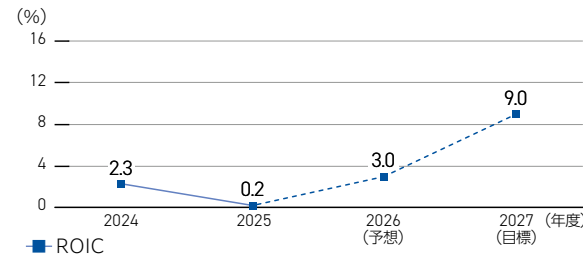
企業価値向上の実践

初年度(2025年度)と今年度(2026年度)の重点方針

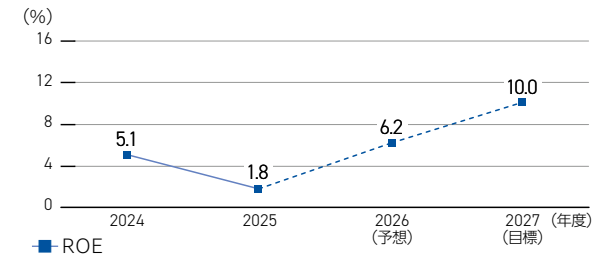
売上高・営業利益 推移



全社ROIC 推移



全社ROE 推移



領域	2025年度実績	主な課題	2026年度 重点取り組み
機能商品事業	売上高784億円	拡販の遅れ等により売上未達	グローバル展開による事業拡大
紙素材事業	売上高800億円	工場の収益性向上の遅れ等による売上未達	工場の安定操業化
全社ROIC	0.2%	地震影響等の設備トラブルによる収益性未達	機能商品事業の拡大および工場の安定操業化による収益向上
環境	省エネ取り組み推進によりCO ₂ 排出量2013年度比27%削減	・カーボンニュートラル実現に向けた取り組み ・循環型社会への貢献	・CO ₂ 排出量前年度比2%削減 ・生物多様性に関するTNFD開示
人的資本	・ダイバーシティ推進室の設置 ・外国人雇用・障がい者雇用や女性管理職比率の向上	人財の定着	・フレッド策定 ・各拠点・事業部・本部のトップをコンプライアンス推進責任者に任命し、全社を網羅した推進体制へと刷新

2026年度 重点施策の進捗状況

2026年度は事業ポートフォリオ変革により事業の絞り込みを実行し、経営基盤の強化も着実に進展しております。2027年度はコスト構造改革により安定収益基盤を構築し、次期中期経営計画に向け価値提供型事業への転換戦略を立案します。

中計基本戦略	2026年度取り組み
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)	・高砂工場プロジェクト「ビヨンド」の本格投資:機能性材料(水処理膜基材、蓄電デバイス用セパレータ、フィルター等)を軸としたグローバル基幹工場への進化を目的とし、100億円規模の積極的な投資戦略を展開。 ・八戸工場「Reborn60 Hachinohe」の具体化:2030年度までに250億円を投じるリニューアルプロジェクトの推進部を新設し、最新設備への刷新を実施。
地球環境への貢献を “SHINKA”(進化)	・CO ₂ 排出量を前年度比でさらに2%削減し、プラスチック再資源化率100%の維持を徹底。 ・国産木材比率33%以上を維持・拡大し、脱プラ・減プラ需要を確実に取り込んだ包装用紙の拡販とアジア市場への開拓を推進。 ・従来のTCFDの継続に加え、TNFDの枠組みに基づく開示の充実。
ガバナンス・人的資本経営の “SHINKA”(浸化)	・東京の本社機能を一部京都に移転。部署を超えた情報交換の強化、関西圏の優秀な人財確保。 ・役員・従業員の行動指針となる「フレッド」を策定。 ・2027年度末の女性管理職比率15%達成に向けた育成プログラムの強化、主力工場での外国人雇用の拡大、および障がい者が働きやすい職場環境の整備(定期的な現場巡回・研修)を推進。

企業価値向上の実践

財務戦略

中期経営計画 2025-2027年度の収益目標とキャッシュアロケーション

PBR1倍超の実現へー ROIC 向上・資本効率改善・株主還元の三位一体

財務責任者メッセージ

三菱製紙グループは、中期経営計画2025-2027年度において「*SHINKA*」戦略を掲げ、機能商品および紙素材の事業構造変革と、資本効率を意識した経営の徹底に取り組んでいます。

当社は、PBR1倍超の早期実現を経営上の最重要課題の一つと位置付けています。当社株式の現状の市場評価は、収益性・成長期待・資本構成のいずれの観点からも投資家の皆さまの期待に十分応えられていないと真摯に受け止めており、本中期経営計画期間を、構造的な企業価値の引き上げに向けた変革期間と位置付けています。

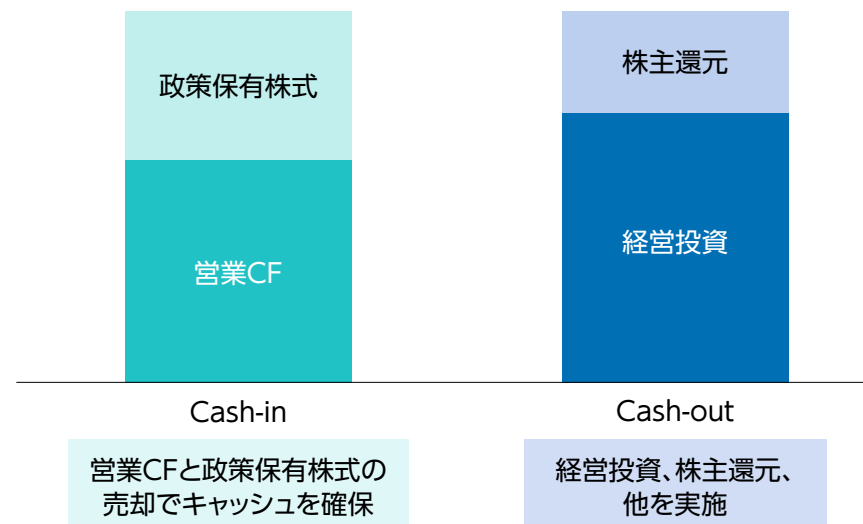
具体的には、第一に資本コストを上回るROICの実現(2027年度ROIC9%)、第二に想定株主資本コスト(7~8%)を上回るROEの実現(2027年度ROE10%以上)、第三に成長投資と株主還元のバランスの取れたキャッシュアロケーションの三つを柱とします。



キャッシュアロケーション

中期経営計画期間中に創出する営業キャッシュ・フローおよび政策保有株式・資産の売却資金は、(1)成長投資、(2)維持更新投資、(3)株主還元、(4)有利子負債の適切なコントロール、の4つに配分します。成長投資は機能商品事業を中心に重点配分し、高機能材料・環境配慮型素材分野におけるR&D投資(京都研究拠点刷新など)および設備投資(高砂工場プロジェクト「ビヨンド」など)に振り向けます。維持更新投資は、八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」をはじめ、紙素材事業の安定操業と省エネ・脱炭素対応を両立させる規模を確保します。株主還元については、安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針とし、2027年度に配当性向30%を目標とします。財務基盤については、D/Eレシオ0.7倍を目安に有利子負債を適切にコントロールします。

中期経営計画期間(2025年度-2027年度)累計キャッシュフロー



収益目標

当社は2027年度に売上高2,500億円、営業利益200億円を目標としています。営業利益200億円の構成は、機能商品事業150億円、紙素材事業50億円を計画しており、機能商品事業を成長領域、紙素材事業を安定収益基盤と位置付けて事業ポートフォリオの最適化を進めます。

2024年度実績の営業利益46億円(機能商品事業33億円、紙素材事業13億円)に対し、2027年度に営業利益を約4倍とする目標は、機能商品事業で+117億円、紙素材事業で+37億円の増益を見込むものであり、(1)情報・画像メディアおよび機能性材料のグローバルな拡販と事業拡大の経営投資(高砂工場プロジェクト「ビヨンド」等)、(2)環境配慮商品(パルプ・包装用紙)の拡販および設備集約等によるコストダウン、(3)工場操業安定化と効率化のための経営投資(八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」等)、を主要ドライバーとします。

企業価値向上の実践

資本コストと株価を意識した経営の実践

PBR1倍超への取り組み

当社は、ROICの向上と資本効率の改善に取り組み、PBR1倍超の早期実現を目指しております。資本コストを意識した経営を推進しており、株主資本コストを7～8%程度と認識しています。全事業において資本コストを上回るROICの確保を投資判断の基本基準とし、これを上回る事業には優先的に成長投資を配分し、下回る事業については構造改革または事業の絞り込みを含む抜本的な改善策を講じます。

企業価値向上の施策

2025年度実績ROE1.8%から、2027年度目標であるROE10%以上への引き上げに向けて、3つのレバーで取り組みます。

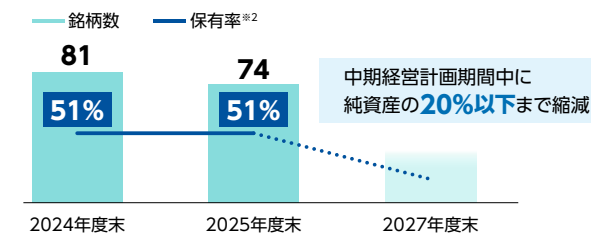
- ①収益性の向上:機能性材料・環境配慮商品など高付加価値製品の販売拡大、コスト削減、欧州事業等の抜本的な収益構造改革(ドイツ事業構造改革フル効果32億円)により、営業利益率を改善します。
- ②資産効率の改善:政策保有株式の縮減、遊休資産の見直しと有効活用、サプライチェーン最適化による棚卸資産の圧縮を推進し、総資産回転率を高めます。
- ③財務構造の最適化:成長投資への資金充当と有利子負債の適切なコントロール(D/Eレシオ0.7倍を目安)、安定的かつ継続的な株主還元の実行により、最適資本構成を志向します。

エクイティスプレッドの改善

当社の株主資本コストは7～8%程度と認識しており、ROEから株主資本コストを差し引いたエクイティスプレッドは2025年度実績(ROE1.8%)ではマイナスとなっていますが、本中期経営計画を達成し、2027年度にはROE10%以上としてプラス転換を目指します。

政策保有株式の縮減

当社は、コーポレートガバナンス・コードに則り、政策保有株式について、個別銘柄ごとに保有目的・経済合理性・資本コストとの比較検証を取締役会で毎年実施しています。検証の結果、保有意義が認められない銘柄は売却を進めております。保有残高は純資産比で2024年度末51%・2025年度末51%(銘柄数81→74)であり、中期経営計画期間中に純資産の20%以下まで縮減する方針を掲げ、2026年度第1四半期では16%となりました。縮減により創出した資金は成長投資および株主還元に向けられます。

政策保有株式(みなし保有含む^{※1})の縮減

※1 みなし保有株売却後の退職給付信託財産の取り扱いについては検討中
 ※2 保有株式の純資産に占める割合

株主還元の強化

当社は、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ています。2026年度は、業績回復を見込み、2025年度から5円増配した年間20円の配当を予定しています。上期の利益が安定することから、その内7円は中間配当を実施することとしました。

中計達成により、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んでいきます。

ROICによる事業管理

資本コストと株価を意識した経営を推進するため、ROICを導入しています。事業別にKPI(売上高営業利益率・生産性・固定資産回転率・運転資本回転率(在庫月数他))の分析および管理を強化し、中期経営計画の損益目標の達成を図ります。

株主優待制度の導入

日頃のご支援への感謝と、中長期的な株式保有の促進を目的に、2026年2月に株主優待制度を導入いたしました。配当による公平な還元を基本としつつ、本制度を補完的に位置付けています。毎年3月末時点で500株以上を1年以上継続保有される株主さまを対象に、東北地方の広葉樹を原料としたピュアパルプ100%の高品質な当社家庭紙「ナクレ」(ティッシュやトイレットペーパー等から1点)を進呈し、当事業へのご理解を深めていただきます。

