

企業価値向上の実践

3つの“SHINKA”戦略と 研究組織再編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+90億円)



執行役員
研究開発本部長
京都工場長
相澤 和佳奈

研究開発本部が描く「3つの“SHINKA”」戦略

当社が2028年に130周年の節目を越え、その先の未来へ向けて「“SHINKA”する130年企業」として力強く羽ばたくために、研究開発本部は、前年度の統合報告書でお伝えした「3つの“SHINKA”（深化・進化・新化）」を一丸となって推進しています。

「深化・進化」として、当社のコア技術によって築かれた主力製品である、機能性不織布（水処理膜基材、蓄電デバイス用セパレータ）、インクジェット用紙、感熱紙、包装材、テープ原紙、そしてエレクトロニクス材料などのグローバル展開や高品質化を加速させるために、製造場所に併設している研究開発拠点で着実な技術開発を進めています。また、操業125周年を迎えた高砂工場の次世代変革プロジェクト「ビヨンド」や、次世代型サステナブル工場へと進化する八戸工場のリニューアールプロジェクト『Reborn60 Hachinohe』において、生産効率化や新製品開発に研究開発本部も積極的に参画いたします。

さらに、次なる未来の成長を切り拓く「新化」として、「分離膜」、「セルロース素材の新規用途開発」などの新市場に挑戦

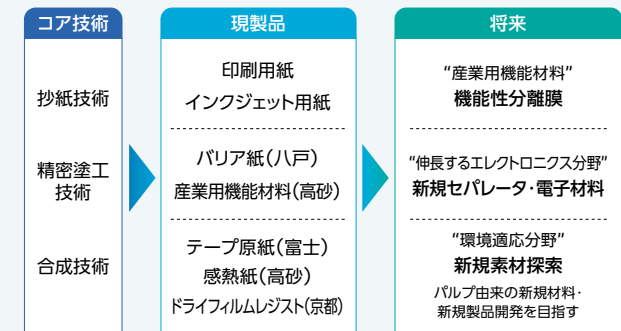
しています。これらの研究開発戦略については、徹底した顧客視点を貫くために、両事業部と綿密に連携してテーマを厳選して策定しています。

事業部・工場との連携を強化する 研究開発組織再編

本組織再編は、各研究開発拠点のミッションを明確化し、工場の「量産・現場力」と研究開発本部の「技術・開発力」を融合させ、ニーズに即した製品を迅速に市場へ投入することを目的に実施しました。特に、機能性不織布において、機能商品事業部との緊密な連携のもとで早期の量産体制を確立することを目的として、顧客要望に応える高品質化を達成した研究開発チームと工場技術陣とを統合いたしました。

2025年度に「八戸開発室」と「富士開発室」を設置した基盤技術センターにおいて、それぞれの技術を融合させた結果、開発商品の創出速度が向上しました。本年度は、この効果をさらに一歩進めるために、同センターを「コアテクノロジーセン

研究開発の全体図



ター」へと発展させ、新たに「高砂開発室」を加えた3拠点体制を敷いています。また、次世代製品開発や現行品の高付加価値化を担うイノベーション創出拠点として、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」へと名称変更しました。

人財と拠点の力を結集し、 次なる130年への歩みを加速

次なる未来を拓く先進的な価値を生み出すのは、他でもない「人」です。新市場へ参入する際の歩幅を拡げるために、「新しい遺伝子」を取り入れるキャリア採用を積極的に進めています。同時に、研究員一人ひとりが未知の領域へ踏み出せるような「場」を充実させるために、京都工場内のアドバンスドテクノロジーセンターの改築が2026年9月に完了しました。2026年4月に、京都工場内に開設された「本社サテライトオフィス」には、管理・企画・営業の本社機能が移っており、今まで以上に、工場・研究開発・本社とが連携し易い環境が整いました。また、八戸、富士、高砂の研究施設の拡充も段階的に進めていきます。強固になった新たな体制のもとで、人財の力を結集して研究開発に挑み、次なる130年への歩みを加速させてまいります。

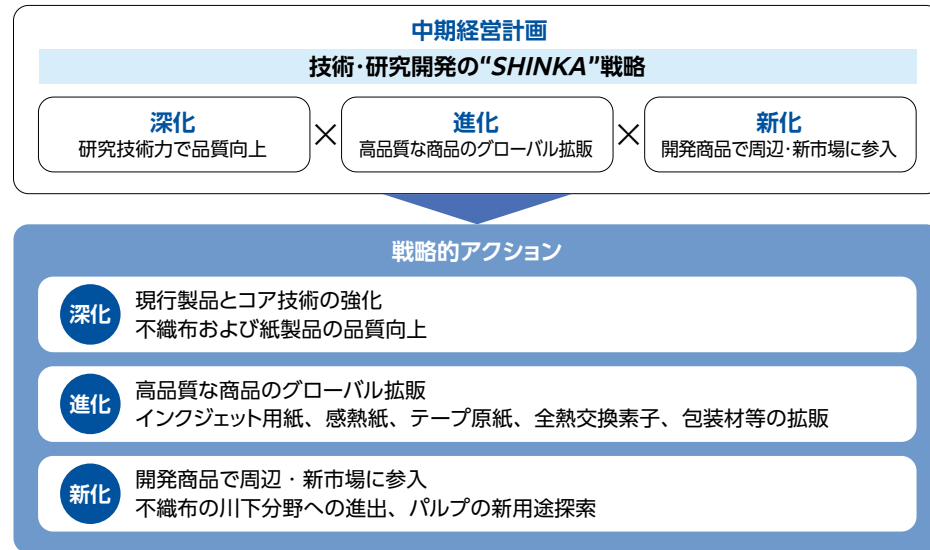
企業価値向上の実践

研究開発の基本方針・コンセプト

2025年度から始まった中期経営計画に基づき、「技術・研究の“SHINKA”で三菱製紙の企業価値(真価)を高める」という研究開発方針を掲げ、柱となる現行商品とコア技術の強化(深化)およびその周辺領域への進出(新化)、高品質な製品のグローバル拡販(進化)、そして人と組織の成長と強化(進化)を進めてきました。

現行製品の品質向上、生産性向上を図り、グローバルシェア拡大と利益向上に寄与する現行製品の一步外側にある新製品を市場へ送り出します。

また、人材の獲得と育成に注力することで、開発基盤を強化してまいります。



戦略的な知財ポートフォリオの構築と展開

当社は事業貢献と投資効率を重視し、戦略的な知財ポートフォリオ構築を推進しています。マーケットインの視点で競争力の源泉となる発明を能動的に発掘し、権利化と秘匿化を適切に使い分け、外部との共創や知財活用を支援し、オープン&クローズ戦略を徹底します。これにより特許基盤の強化と新たな収益源の創出を図り、成果を確実に企業価値の向上へつなげてまいります。

主要技術分野ごとの特許件数

機能商品	機能性不織布	101件
	インクジェット用紙	59件
	テープ原紙 6件 その他	319件
紙素材	包装材	8件 その他 18件
合計		511件

新製品開発のロードマップ

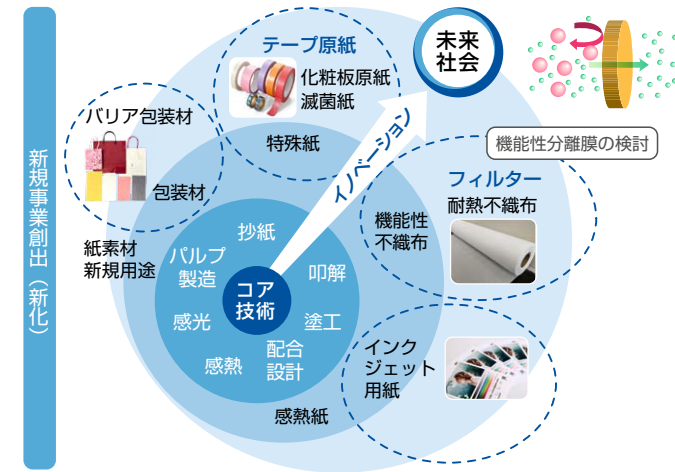
2025年度より開始した中期経営計画では、持続的な事業成長と企業価値向上を目指して下記3つの軸でロードマップを描いています。

深化：自社のコア技術を強化し、不織布や紙製品の品質向上を図る。

進化：コア技術を発展させ、感熱紙、テープ原紙などの高品質な商品をグローバルに拡販する。

新化：自社技術と外部技術の融合や新技術への投資により、不織布の川下分野など周辺・新市場への参入に挑戦する。

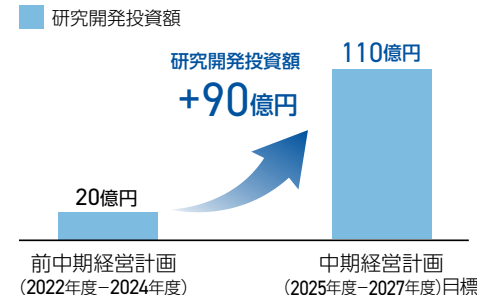
体制面では、2024年度に主要な国内生産拠点に研究開発部門を配置しており、事業部および工場と三位一体で連携して開発を加速させる、オープンで挑戦的な組織風土づくりを重視しています。



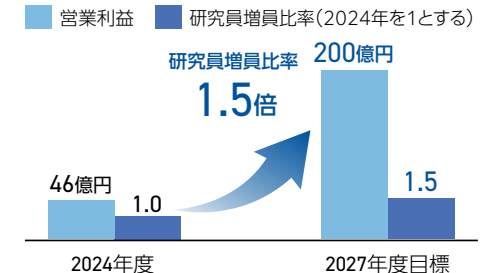
研究開発が財務に与える影響

研究開発への投資増強、研究員を増員することで新たな商品をより多く市場へ導入し、売り上げを伸ばします。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



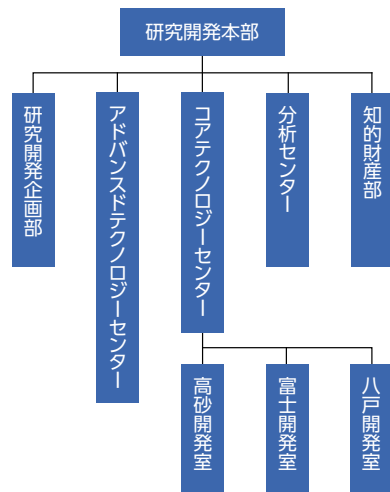
営業利益と研究員増員比率



企業価値向上の実践

研究開発体制・拠点

2026年度の開発体制の再編で、「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」が発足しました。コアテクノロジーセンターはルーツと専門分野の異なる3つの開発室同士で新しい価値を生み出し、かつ各拠点にある生産部門との協業を強めて当社技術の「深化」と「進化」を担います。アドバンスドテクノロジーセンターはこれまでの京都工場との協業に加えて、全社的な「新化」を担う、従来製品の高付加価値化・特殊化を検討します。さらに全熱交換素子用フィルムや機能性分離膜などの新商品開発・新技術の研究・開発を推進します。



研究開発部門	拠点
(研究開発本部) アドバンスドテクノロジーセンター 分析センター 知的財産部 研究開発企画部	京都工場
コアテクノロジーセンター 高砂開発室	高砂工場
コアテクノロジーセンター 富士開発室	富士工場
コアテクノロジーセンター 八戸開発室	八戸工場

研究員増の進捗

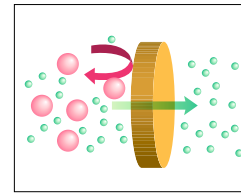
中期経営計画において、2025年度の研究員数は対2024年度で1.3倍を目指しました。対2024年度で1.3倍となった時点で、品質向上の研究開発が終わって量産段階に入った不織布の開発要員を研究開発部門から生産技術部門に投入したため、2025年度末は1.2倍の研究員数となりました。これは、前中計において目指した、各生産拠点への研究開発部門の配置による「研究と工場の融合」による開発加速の取り組みの一つです。

2027年度の目標である1.5倍に向けて、2026年度は積極的な新卒者採用の継続とともに、人財の多様化を目指したキャリア採用も強化してまいります。

研究員増員比率(2024年を1とする)

	2025	2026	2027
計画	1.3倍	1.4倍	1.5倍
実績	1.2倍		

「技術の先」にある、豊かな未来を具現化する新製品・開発商品



新化 開発商品で新領域へ進出

当社のコア技術の一つである不織布製品を川下領域へ進め、「機能性分離膜」へと新化させます。これらの技術を活かしてエネルギー分野等における分離膜用基材での新事業創出を目指します。機能性材料分野で新たな価値を獲得し、持続的な成長を実現します。



深化 バリア性の高い低環境負荷包装材

高い印刷適性を持つ当社のコート紙に、バリア性を持たせることで環境負荷の低い、脱プラスチックを促進する包装材を開発してまいりました。引き続き、単にプラスチックから紙へと素材を置き換えて環境負荷を低減するだけでなく、十分な強度やバリア性のある包装材の開発を進めてまいります。



進化 全熱交換素子のグローバル拡販

抄紙技術と塗工技術を応用し、省エネ換気ニーズに応える全熱交換製品の拡大を進めます。研究開発と工場が連携したスピード感ある開発で市場のニーズを迅速に捉え、中国や韓国に加えて米国や欧州での採用獲得を推進し、機能性材料のトップランナーを目指します。



進化 テープ原紙のグローバル拡販

富士工場のメイン商材の一つであるテープ原紙は、富士開発室で力を入れている製品の一つです。お客さまごとに仕様を合わせる必要があるため、機能商品事業部との連携強化も含めて開発を進めています。

研究開発IR説明会

2024年10月に研究開発IR説明会を実施、三菱製紙の研究開発の状況と今後の取り組みについて紹介しました。

今後もこのような機会を設けてステークホルダーの皆さまへの情報発信を実施していく予定です。

[詳細情報はこちら](#)

説明会資料



[詳細情報はこちら](#)

説明会動画



研究開発IR説明会 表紙