

SECTION
03

持続的価値創造の基盤

環境・社会・経済の調和を目指し、持続的な成長を支える経営基盤の強化に取り組んでいます。カーボンニュートラルへの挑戦、多様な人財が活躍する人的資本経営の推進、そして透明性の高いガバナンスの「浸化」についてご説明します。

CONTENT

- | | | | | | |
|----|--|----|-----------------------------|----|--------------------|
| 40 | サステナビリティ担当役員メッセージ | 52 | 人的資本と未来 | 62 | 社内・社外役員の経歴 |
| 42 | 理念を、現場の判断と行動へ。
新たな価値を創るための「クレド(信条)」 | 53 | 企業価値向上に向けた
人財の確保と育成 | 64 | 指名報酬委員会 |
| 43 | 地球環境への貢献を“SHINKA” | 54 | ダイバーシティ&インク
ルージョンの強化 | 66 | 取締役会の実効性評価 |
| 44 | 持続可能な社会への貢献 | 55 | 働きやすい職場環境づくり
とエンゲージメント向上 | 68 | 社外取締役・CG本部長
座談会 |
| 45 | 環境への取り組み | 56 | 労働安全衛生の取り組み | 70 | 監査役メッセージ |
| 46 | カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速 | 57 | DX戦略 | 72 | リスクマネジメント |
| 47 | 循環型社会への貢献 | 58 | ガバナンス | 73 | コンプライアンス |
| 48 | 気候変動への対応(TCFD提言に基づく情報開示) | 59 | 役員一覧 | 74 | 品質管理 |
| 49 | 自然資本への対応(TNFD提言に基づく情報開示) | 60 | 取締役のスキルマトリクス | 75 | 人権尊重の取り組み |
| 50 | 生物多様性の取り組み | | | 76 | サプライチェーン |
| 51 | ガバナンス・人的資本経営を“SHINKA” | | | | |

持続的価値創造の基盤

サステナビリティ担当役員メッセージ

フレドの実践を通じて
行動変容を促し
持続的な成長に貢献

代表取締役 常務執行役員
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
今枝 豪

社会の発展に本業で貢献

2026年6月26日付で、代表取締役 常務執行役員として、コーポレート・ガバナンス本部長およびサステナビリティ推進担当役員に就任いたしました今枝です。

当社のサステナビリティ経営とは、環境対応や社会貢献を個別の施策ではなく、事業成長、企業価値向上、社会課題の解決を一体のものとして推進することです。社会貢献は企業の持続的成長のベースです。社会への貢献が自社の企業価値向上に繋がる好循環を生み出し、社会の発展に本業で貢献して初めて、真のサステナビリティ経営になると考えています。

当社は現在の中期経営計画において、「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)」「ガバナンス・人的資本経営を“SHINKA”(浸化)」を掲げ、サステナビリティを経営の中心課題として位置づけています。

当社はこれまで、TCFD開示、カーボンニュートラルに向けたCO₂排出量削減、プラスチック再資源化率100%達成、生物多様性対応などの取り組みを進めており、私はそれらを継承するとともに、今後はTNFD開示や自然共生サイトの認定維持など、社会からの期待が高まる領域についても取り組みを進化させていきたいと考えています。一方で、単年度のKPI達成はあくまで中長期的な成長に向けたマイルストーンであり、その先にある当社のあるべき姿を各部門と共有し、持続可能な企業体として何を実現するかを明確にすることが重要と考えています。

また、投資家やステークホルダーは、環境・社会課題への対応が企業価値にどのように結びつくのかを重視しています。企業価値向上につながるポジティブインパクトをいかに創出するかが今後のサステナビリティ戦略の鍵となります。

コーポレートガバナンスとサステナビリティの連動

サステナビリティ戦略を根底で支える土台となるのが、コーポレートガバナンスの整備・強化です。私は、ガバナンスとサステナビリティは別々に推進するものではないと考えています。コーポレート・ガバナンス本部長を兼務する立場としては、サステナビリティ推進委員会で議論された内容を各部門が自部署に持ち帰り、従業員一人ひとりに浸透させ、全社で同じ方向を向いて実行できるガバナンス体制づくりを重視していきます。

現在、当社の優先課題の一つが人的資本です。将来の中核を担う人財の育成・定着が喫緊の課題となっています。従業員が迷うことなく成長できるよう、現場のサポート体制を強化するのみならず、エンゲージメントの可視化、キャリア開発支援、人事評価制度の高度化など、人的資本の価値最大化を進めていきたいですし、その過程で従業員が仕事や社会に対して高いエンゲージメント・誇りを持つことができれば、外部環境の変化が激しい中でも強い組織として永続できるはずです。

フレドの実践を通じた自発的な行動変容

その基盤となるのが、2026年5月に策定したフレド(信条)です。全従業員が参加しボトムアップで策定したこのフレドは、正しい行動をとるための「攻めの基準」であり、守りの基準である「企業行動憲章」とも連動しています。フレドを浸透させるには、従業員一人ひとりが日々の業務の中でフレドを自分事化することが不可欠であり、マネジメント層自身が率先して実践し、当たり前活出していく姿勢が求められます。

持続的価値創造の基盤

そして、クレドの実践を行動変容につなげるためには、日々の業務において健全なる緊張感を持つことも重要だと感じています。攻めの基準であるクレドをベースに、会社へのエンゲージメントを高く持ちつつ、現状に満足せず「もっとできるはずだ」という健全な緊張感を持って仕事に向き合うことが必要です。それが自発的な行動変容、さらには現場の改善に繋がり、当社の持続的成長を力強く後押しすると考えています。

稼ぐ力の強化をサステナビリティ施策で後押し

投資家・株主との対話において、当社のポテンシャルをご理解いただくためには、非財務情報の充実だけでなく、本業における営業キャッシュフローの増大、コスト削減といった「稼ぐ力」の強化が不可欠です。私はサステナビリティ担当役員であり、直接的に事業を牽引する立場ではありませんが、人的資本の最大化や気候変動への対応などを通じて事業部門を後押しすることで、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

足元ではペーパーレス化や原燃料価格高騰など、製紙業界を取り巻く環境が劇的に変化しており、短期的・緊急に対処すべき課題も多く存在します。まずは、2027年度を最終年度とする中期経営計画の目標達成が直近のマイルストーンとなります。中期経営計画に掲げる一連の“SHINKA”戦略を通じ、今後も社会に認められ持続的に成長する企業を目指してまいります。

2025年度 サステナビリティ主要成果

- CO₂排出量：前年度比6%削減(目標1%を上回り、大幅削減)
- プラスチック再資源化率100.0%(前年98.8%)
- 女性管理職比率:5.9%(前年5.0%より向上)

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

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。

- 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

三菱製紙グループ クレド

- 1 自律と成長
- 2 誠実と信頼
- 3 感謝と幸せ

三菱製紙グループ 企業行動憲章

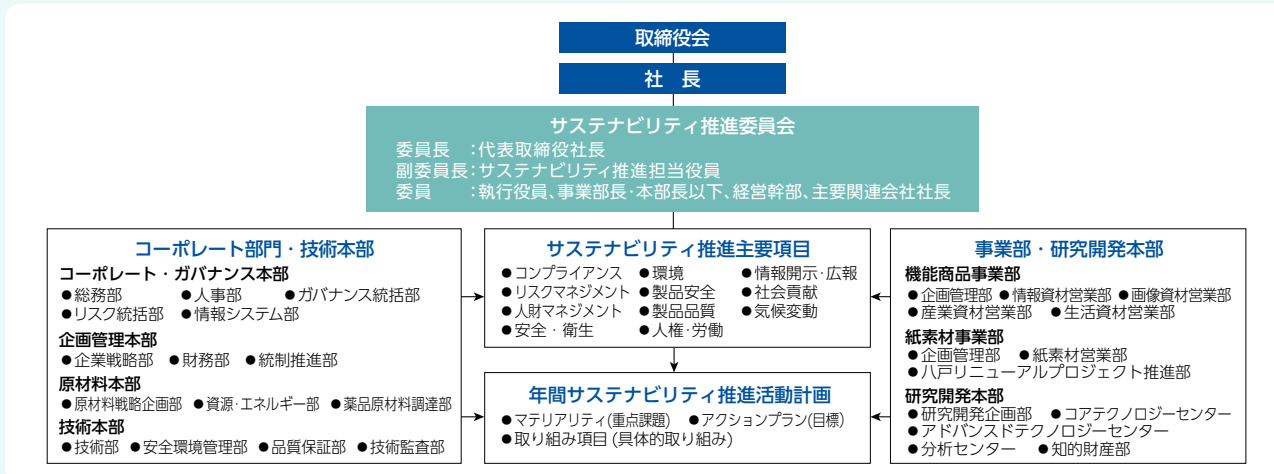
1. 企業活動の目的
機能商品および紙素材を中心に、高い技術力とイノベーションを通じて、社会に有用で安全な製品およびサービスの開発と提供を行うことをもって、当社グループを持続的に発展させるとともに、社会のサステナブルな発展に貢献します。
2. 誠実な行動と法令等遵守
3. 安全最優先で多様性を考慮した職場環境
4. 地球環境との共生
5. 人権の尊重
6. 国際社会との協調
7. 危機管理の徹底

三菱製紙グループ サステナビリティ基本方針

三菱製紙グループは、社会価値を創造することで持続的に成長するとともに、事業を通じて持続可能な社会に貢献してまいります。

- ◆ バイオマス資源の活用と先端技術の創出により、持続的に成長できる事業モデルを構築します。
- ◆ 森林の持続可能な管理に努めるなど、かけがえない地球環境を維持し、循環型社会の構築に貢献します。
- ◆ 世界市場に向けて、持続可能な社会に貢献する製品・サービスを提供します。

サステナビリティ推進体制



持続的価値創造の基盤

理念を、現場の判断と行動へ。 新たな価値を創るための「フレド(信条)」

三菱製紙グループは、グループ全体の行動指針となる「フレド(信条)」を策定しました。このフレドは、当社グループの最高概念である「企業理念」、リスクや不祥事を避けるための「企業行動憲章(揺るぎない規範)」を土台とし、それらを実現するために、全役職員が日々実践すべき攻めの行動基準・スタイルとして位置づけています。一人ひとりが日常で判断・行動できる「自分たちの信条」として、常に身近に置き、未来への価値創造へとつなげていきます。



フレド(信条)

① 【自律と成長】

挑戦→変化→成長。自ら考え、「昨日の自分を超える」一歩で新たな価値を創ります。

挑戦を起点に、変化し、成長していくために、自ら考え動き出す姿勢を掲げました。たとえ大きな変化でなくとも、日々の「一歩先」を大切に、昨日の自分を少しずつ超えていくことで、各役員や従業員が成長するとともに、組織として新たな価値を創造していく。まずは、全ての行動へと繋がる積極的な「動」の姿勢を示します。

② 【誠実と信頼】

「真っ直ぐ」な誠実さと「磨いた力」で。仲間とともに確かな信頼を築きます。

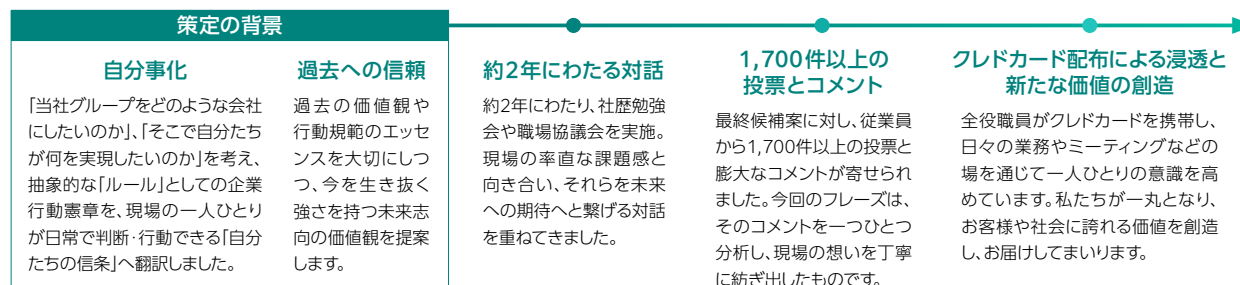
約束を守り、嘘偽りなく向き合う「真っ直ぐ」な姿勢と、プロの技術である「磨いた力」の両方が揃ってこそ、確かな信頼が築けるという信念を表現しました。一人ひとりの誠意を丁寧に積み重ね、仲間とともに大きな成果を生み出す強い組織を目指していく。誠実さを揺るぎない価値へと高め、確かなブランドを築き上げます。

③ 【感謝と幸せ】

「ありがとう」の言葉を大切に。繋がる全ての人へ「よろこび」を届けます。

心で想うだけでなく「ありがとう」と言葉に出して伝えることで、感謝が循環する温かい組織文化を醸成します。直接接している社内外の関係者だけでなく、その先のエンドユーザー等まで見据えた「繋がる全ての人」へ、多様な「よろこび」を届けていく姿を目指していく。仕事の先にある豊かな未来を想い、プロとして社会の幸せの実現に寄与していく決意を込めています。

策定の背景とプロセス



INTERVIEW

迷ったときの指針として、 日常のなかに少しずつ 浸透させていきたい

企画管理本部 企業戦略部 企画グループ
フレドプロジェクトメンバー



プロジェクトの発足から約2年間、事務局として本フレドの策定に携わることができたことは貴重な経験となりました。期間中は各工場を巡回し、普段は拠点が異なる従業員の皆さまとも対話を重ね、細部にまでこだわり、本フレドを形にしてきました。今後はグループの持続的な成長に向けて、日々の判断軸となるよう、少しずつ土台として定着させていきたいと考えています。

INTERVIEW

全社の『生の声』と想いを込めた フレドが、多くの方の心の支えとなるように

コーポレート・ガバナンス本部 情報システム部
インフラ基盤グループフレドプロジェクトメンバー



勉強会や協議会、1,700件を超えるアンケートを通じ、2年間に渡って皆さまの生の声に触れながら対話を重ねてまいりました。全社を巻き込む大変さはありませんでしたが、皆さまの想いをフレドに反映できるよう、1つ1つの声に耳を傾け、すべての回答に目を通しました。フレドが多くの方の支えとなるよう、これからの定着に向けて一歩一歩、確実な歩みを進めてまいります。