

基本方針

03 ガバナンス・人的資本経営を“SHINKA”

構造改革を成し遂げ、成長の軌道を確かなものとするのは、変革を担う「人」と経営の規律です。人財への投資、企業文化の変革、ガバナンスの高度化を一体で進めてまいります。

人的資本・ガバナンス戦略の全体像



人的資本の強化と実効性の高いガバナンスにより、中長期的な企業価値の向上を実現する

基本方針 03 Close Up

人的資本と未来

ー「人」への投資こそが最大の成長ドライバーー

人財戦略と経営戦略の同期

持続的な企業価値の向上を支える最大の源泉は「人的資本」であるとの認識に基づき、中期経営計画「SHINKA」する130年企業へでは人財戦略を経営戦略と完全に同期させています。既存の紙パルプ事業を強靱化し、機能商品事業などの成長領域を拡大する「深化」を成し遂げるためには、これらを力強く牽引する多様なプロフェッショナル人財の獲得と育成が何よりも不可欠です。私たちは「人財の育成」と「社内環境整備」を両輪とし、従業員一人ひとりが持てる能力をフルに発揮し、働きやすく充実感を持てる組織づくりに投資を集中させてまいります。

多様な人財が活躍する組織づくり

社会の変化に柔軟に対応できる公平な組織を構築するため、2025年4月に「ダイバーシティ推進室」を新設いたしました。女性の管理職登用にに向けた職場風土の醸成、外国人従業員の生活・就労サポート、さらに「業務サポートチーム」による障がい者雇用の職域開拓などを一元的に推進しています。外部人財の獲得においても、キャリア採用の強化に留まらず、リファラル採用やアルムナイ（退職者）人財を活かすウェルカムバック制度を整備し、外部の多様な知見や変革の視点を積極的に吸収する組織文化を育んでいます。

人的資本ROIによる投資効果の可視化

当社グループでは、人財への投資を単なる費用ではなく将来の価値を生み出す「資本」と捉え、その有効性を客観的に測定・管理するために「人的資本ROI（（連結営業利益＋人件費総額）／人件費総額）」を導入しております。3年間で累計30

ミッション・エグゼクティブ
コーポレート・ガバナンス本部 副本部長
（リスクマネジメント、人事担当）
リスク統括部長
藤浦 貴夫

億円規模の人財戦略投資の執行にともない、各施策が生産性向上やイノベーション創出にどれだけ寄与したかを定量的に管理しています。人的資本の強化が中長期的な財務成果の最大化に直結する関連性を高め、経営基盤のさらなる強靱化を確実なものにしてまいります。

主なKPI(2025年度)

階層別研修受講率	100%	新入社員から幹部候補に至るまで、各ステージに合わせたマネジメントスキルを段階的に習得させ、人財の戦闘力を底上げ。同時に、受講率100%を維持することで、人権尊重やハラスメント防止、そして過去の品質問題の教訓を組織の隅々まで徹底し、「不適切行為を未然に防ぐ誠実な組織カルチャー」を強固に構築。
女性管理職比率	5.9%	同質的な組織カルチャーから脱却し、経営の意思決定プロセスに多様な視点・経験を組み込み。女性リーダーの育成を通じて、商品開発・マーケティングにおいて、多様な顧客ニーズを捉える柔軟な組織体制を確立。
国内外外国人雇用者数	42人	事業の海外展開のための言語・異文化対応力のある営業要員を充足。国内の少子高齢化にともなう労働力不足を補完し、基幹工場の生産設備を高稼働で維持・安定操業させるための操業要員確保。
キャリア採用者数	36人	既存事業の枠組みを超え、成長領域や新規事業への業態転換をスピード感をもって実行するため、社内にはない高度な外部専門知識・ノウハウを持つ即戦力スペシャリストを獲得・配置。また、アルムナイ（退職者）や異なるバックグラウンドを持つ人財が交わることで、イノベーションを起こしやすい活力ある組織に変革。
ワークエンゲージメントスコア	50.1	創業130周年に向け全従業員で進めている「クレド（行動指針）の策定・浸透」や「職場環境改善ワークショップ」を通じ、会社の方針を従業員が「自分事」として深く理解・共感している状態（エンゲージメントの浸化）を目指す。経営目標と個人の成長がシンクロすることで、「自発的に気づきを発信し、前向きに変革へ挑戦する組織風土」へ改革。

持続的価値創造の基盤

企業価値向上に向けた人財の確保と育成

多様な人財の獲得(キャリア採用・リファラル採用・ウェルカムバック採用)

海外販売戦略を牽引する営業要員や生産基盤を支える操業要員の確保に向け、国籍や新卒・キャリア採用の枠にとらわれない多様な人財の採用・登用を進めています。多様な経験や高度な専門知識を持つ即戦力となるキャリア採用に加え、従業員の紹介による「リファラル採用制度」、退職者を対象とした「ウェルカムバック制度」を積極的に推進し、外部で培われた新しい視点や知見を組織に吸収しています。

キャリア採用実績

	2025年度実績	2027年度目標
キャリア採用	36	50
内、リファラル採用	12	15
内、ウェルカムバック採用	6	5
内、管理職採用	7	10

技術・専門人財の育成と技術技能の継承

コア技術の強化および工場の確実・安定的な操業を将来にわたって支えるため、熟練人財から次世代への技術技能の円滑な継承を強力に推進しています。階層別研修や専門職研修等の研修体系を充実させ、専門性の高い人財の育成に注力するとともに、新入社員から幹部候補まで段階的にマネジメントスキルやインテグリティ意識を高める研修プログラムを展開しています。

教育研修費用実績

	2025年度実績
従業員一人当たり教育研修費用	12.2千円/人

人財育成体系の追加項目

項目	内容	階層
キャリア開発	PCスキルアップ研修	新入社員/若手社員 中堅社員
インクルージョン醸成	女性活躍推進委員会による 多様な働き方で長く活躍できる 職場環境整備	新入社員/若手社員 中堅社員
インクルージョン醸成	障がい者サポート員研修	中堅社員



新入社員研修(エコシステムアカデミー)



新入社員研修



新任管理職研修

持続的価値創造の基盤

ダイバーシティ&インクルージョンの強化

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。

ダイバーシティ推進室の新設と具体的な取り組み

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」などを積極的に推進し、多様な人財の確保に努めています。

女性の活躍推進

主な制度	内容
育児介護在宅勤務	育児休業権利者等が希望し、会社が認めた場合に通常の在宅勤務制度より少ない週1日以上の出社として、育児介護と仕事の両立を図る。
育児短時間勤務制度	小学校1年生の年度末に達するまでの子を養育する者について1日の所定労働時間を短縮して勤務可とすることで、育児がしやすい環境整備。
育児休業復帰奨励金	6ヶ月以上の育児休業から復帰した際、育児休業復帰奨励金として復帰時基本給の50%を支給。

女性管理職比率

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2027年度目標
2.5%	3.0%	5.0%	5.9%	15.0%

TOPICS

女性管理職比率を高める取り組み

当社は多様性をイノベーションの源泉と捉え、登用パイプラインの構築を強化しています。各事業所から従業員が参加する「女性活躍推進委員会」を新設して現場の声を反映するとともに、「女性リーダー研修」により次世代の管理職候補を育成。さらに「外部人財の積極的な登用」を並行し、目標達成へ向け推進します。

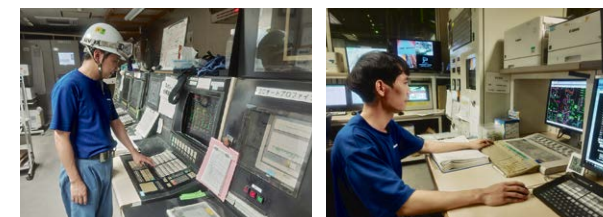
グローバル人財の確保と定着

グローバル人財のギャップ

ギャップ	対応
グローバル事業展開のための語学スキル、文化を知る人財の不足	様々な国籍、経歴の人財を採用。若手社員向けグローバルビジネスディスカッション実施。
外国人従業員の言語の壁による定着困難	外国人サポート員による生活支援情報、作業手順書、掲示物等の使用言語への翻訳。

国内外外国人雇用者数(派遣社員受入含む)

2025年度実績	2027年度目標
42人	60人



障がい者雇用の促進

障がい者雇用率(単体)

2025年度実績	2027年度目標
3.1%	3.2%

持続的価値創造の基盤

働きやすい職場環境づくりとワークエンゲージメント向上

柔軟な働き方の推進

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なしのスーパーフレックス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。



本社サテライトオフィス



八戸祭

2025年度までの主な取り組み

- ・スーパーフレックス制度の導入
- ・在宅勤務制度の活用
- ・フリーアドレスの導入
- ・会議体の運用見直しによる会議時間の短縮

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。2025年度までの主な取り組みとして、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を行っています。

2025年度までの主な取り組み

- ・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)

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の推移

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
全産業	56.6%	58.3%	62.1%	65.3%	66.9%
当社	80.6%	88.0%	87.5%	92.5%	88.1%

ワークエンゲージメント向上

従業員の会社に対する思いを定量的に測定し、組織活力を最大化するため、「ワークエンゲージメントサーベイ」を実施いたしました。今回の調査では、全社平均スコアが前年度の49.5から50.1へと改善(対前年+0.6ポイント)し、世間平均(50.0)を上回る成果が得られました。全31項目中28項目で前年を上回る改善が進んでおり、特に「公正な人事評価」、「上司のリーダーシップ」、「安定報酬」において各事業所で推進する働き方改革や適正な制度運用を背景として高いスコアを示しています。

各職場におけるコミュニケーション活性化の施策や、全従業員が参加した「クレド作成プロジェクト」による理念の浸透、自律的スキルアップ支援の拡充が着実に実を結びつつあります。また、労使対等・相互信頼を基本とした定期的な専門委員会の開催により、年次有給休暇取得率は88.1%と全産業平均よりも高い水準を維持しています。過去の品質検査数値改ざん等の品質不適切事案を厳粛に受け止め、受講率100%を維持する階層別コンプライアンス研修を通じてインテグリティ意識を徹底するとともに、すべての従業員のワークエンゲージメントを向上させ、働き続けられる「組織風土の浸化」を確立してまいります。

TOPICS

職場環境ワークショップの実施

当社では、従業員のワークエンゲージメント向上に向けて各事業所で「職場環境ワークショップ」を実施しています。現場で働く従業員の生の声に耳を傾けながら、より快適で風通しの良い職場環境の整備を推進。さらに、従業員同士の交流イベントや家族の職場見学会等も行い、組織の活力を最大化しています。

持続的価値創造の基盤

労働安全衛生の取り組み

安全衛生の基本理念を盛り込んだ「安全衛生推進計画」に基づき、三菱製紙グループ全体で継続的に推進しています。
各工場トップと安全管理者(安全担当者)、本社安全担当部門(安全環境管理部・人事部)が連携し、安全への取り組みを進めています。

[詳細情報はこちら](#)

労働安全衛生



安全最優先の徹底

2026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作業者が、決めたルールを守り、守らせ、安全意識と危険感受性の向上に取り組めます。

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。また、現場で現物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・KYT、安全作業標準書の読み合わせを習慣化します。さらに車両事故・災害を防止するため、歩車分離の徹底と構内交通安全規定の周知や安全柵設置を推進します。

2025年安全成績

目標	実績
労働災害度数率 0.65以下	労働災害度数率 1.60
死亡・重篤災害件数 0件	死亡災害件数 0件



全社安全衛生大会(加古川プラザホテル)

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。

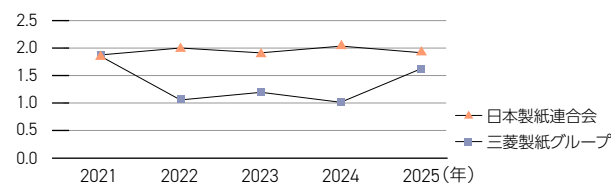
1. 過去の死亡、重篤災害で実施した対策の点検
2. 安全活動の活性化
3. 『設備の本質安全化』『危険の見える化・DX化』『熱中症対策』の推進

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、積極的に現場へ外向き、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。

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2021年~2025年まで1.01~1.94で推移しましたが、2025年は1.60(日本製紙連合会 労働災害度数率:1.93)となりました。また、災害件数は2019年以降で最少の安全成績でした。

労働災害度数率の推移



心とからだの健康保持増進

心身の健康を守るため、過重労働の防止に向けて、長時間労働の管理基準を設定して管理を強化しています。

1) 心身の健康管理

- ・管理職を含む全従業員の長時間労働防止および健康管理ルール順守
- ・定期健康診断での有所見者に対する二次健診および特定保健指導の勧奨

2) 職場衛生環境の改善整備

- ・職場巡視(パトロール)による点検と指摘箇所の改善



安全衛生パトロール(高砂工場)

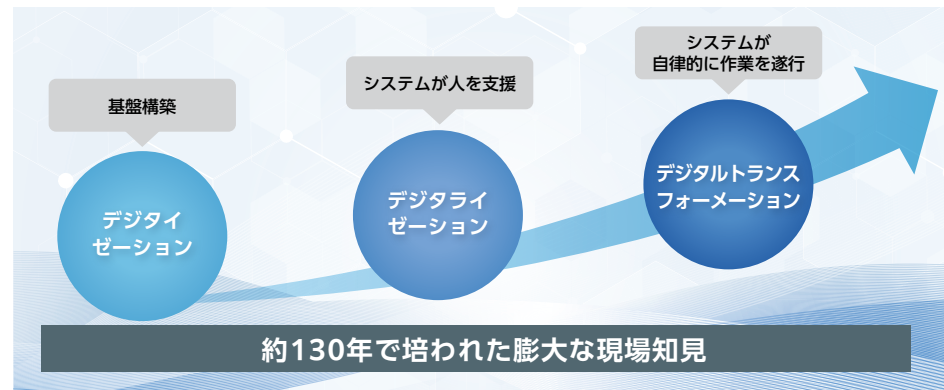
持続的価値創造の基盤

DX戦略

約130年の現場知見を、デジタルで次世代の競争力へ

当社は約130年にわたり、製造現場における膨大なノウハウを蓄積してきました。現在、この膨大な「現場知見」をデジタル資産へ昇華させ、持続可能な製造体制への進化を目指しています。オフィス領域で先行しているペーパーレス化や業務効率化の取り組みをベースに、「生産現場」へと対象を拡大しています。生産現場におけるデータの集約・統合を急速に進める一方で、先行するオフィス領域ではAI等を活用した業務支援へ順次進めています。

2030年「止まらない工場」実現へ、DX推進ロードマップ



蓄積された膨大な「記録」を、活用可能な「ナレッジ」へと昇華させます。「データ」と「現場で培われた経験」に生成AI等の先端技術を融合することで、新しい生産モデルを創造し、次なるフェーズのDXを推進してまいります。

オフィスから現場へのデジタル化拡大へ

ステージ	実現する価値	具体的な取り組み
デジタル化	- 情報の可視化、資産化(ナレッジ化) - 現場情報のリアルタイム共有	- 操業記録や標準書のデジタル化 - 現場設備のネットワーク化
デジタル化	判断の標準化と工数削減	- 生成AIによるナレッジ活用の実証 - ビッグデータ活用の実証

自律型生産設備の確立(デジタルトランスフォーメーションの完遂)

ステージ	実現する価値	具体的な取り組み
デジタルトランスフォーメーション	「止まらない工場」の実現	- 先端技術の融合による高精度な異常予兆検知 - ナレッジに基づく製造ラインの自動運転

属人化を「排除」し、定型業務を「自動化」することで、人にしかできない仕事に注力できる環境を構築。現場の知恵と先端技術を融合させ、DXを活用した「自律型」生産設備へとシフトします。

テーマ	導入内容	自律型生産設備によって実現する効果
安全・保全	- 危険作業のリスク見える化 - 過去事例調査システム - 設備異常「予兆」の自動アラートシステム	ゼロ災職場 - ナレッジ活用による、リスクの排除 - 異常予測検知 - 突発的な故障による稼働停止の排除
品質・操業	原材料や環境の「変動」に対応する製造条件の自律的な最適化	品質の安定化・高品質化 ベテランの勘と経験に依存せず高品質な製品を「安定製造」
働き方改革	常時監視やエラー復旧「自動化」のための自律型オペレーションシステム	業務負荷の軽減 - 実労働を「人にしかできない仕事」に集約し、心身の負荷の低減 - 柔軟な働き方の確立 - 余剰時間を「やりがいのある仕事」へシフトすることで「多様な働き方」の実現

自律型生産設備実現への課題

自律型生産設備の実現にむけ、本質的な課題を明確にし、企業価値のさらなる向上を目指します。

テーマ	課題	施策
デジタル基盤構築	各工場や部署でデータの形式が異なり、全社横断でのAI活用や全体最適化が難しい	データガバナンスの確立 全社共通データフォーマット(標準ルール)を策定し、システム間連携が円滑に進められる体制を整える
デジタル人財の拡大	- デジタル活用スキルの不足 - DX需要に対する推進人財の不足	デジタル人財の育成と確保 - eラーニングによるITリテラシーの底上げ - IT部門からの活用情報発信を強化 - IT系大学との連携による人財確保と育成