

持続的価値創造の基盤

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

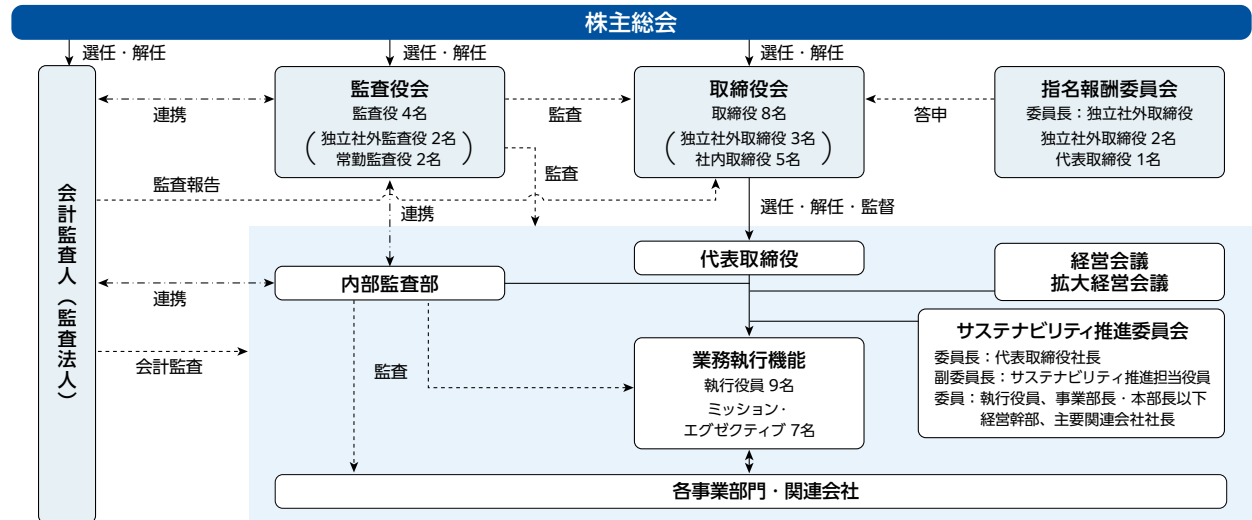
基本方針

「三菱製紙株式会社 コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定め、これに従って当社グループのコーポレートガバナンスの充実を進めています。

東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コード(2021年6月改訂版)の各原則については、すべてを実施しています。また、2026年7月に行われたコードの改訂等に対しても、その精神を尊重し、適時適切な情報開示と体制のさらなる充実を図ってまいります。

[詳細情報はこちら](#)

三菱製紙株式会社 コーポレート
ガバナンスに関する基本方針



体制

当社は監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、独立社外取締役3名を含む8名で構成され、客観的な視点から経営の監督を行っています。また、女性取締役2名、女性監査役1名を選任しており、ジェンダー多様性の確保を通じて、多角的な視点による意思決定の強化を進めています。

業務執行においては、執行役員制度を導入して執行役員(役付を含む)およびミッション・エグゼクティブを選任し、意思決定の迅速化と執行責任の明確化を図っています。事業部制の採用により収益責任と権限を委譲することで、変化の激しい市場環境に対応したスピード感のある経営を推進しています。経営戦略やグループ全体の重要事項については、執行役員等で構成される経営会議において論議し、最適な意思決定とグループガバナンスの徹底、情報の共有化を図っています。

サステナビリティについては、社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。当社および主要関連会社の幹部が参画するグループ横断的な体制により、ESG課題への取り組みを経営戦略と一体化させて推進しています。

監査役会は、社外監査役3名(うち独立役員2名)を含む4名で構成されています。各監査役は取締役会をはじめとする重要会議への出席や業務監査・会計監査を通じて、経営の適法性・妥当性を厳格に監視しています。

取締役会	
構成	取締役8名(うち独立社外取締役3名、女性取締役2名)
開催状況 (2026年3月期)	14回
主な審議事項 (2026年3月期)	- 中期経営計画(2025年度ー2027年度) - 決算・財務関連事項(株主還元、政策保有株式の縮減等) - 内部統制に関わる事項(品質不適切事案、サイバーセキュリティの状況ほか) - 役員報酬 - 取締役会の実効性評価、内部統制関連事項など

指名報酬委員会	
構成	取締役3名(うち独立社外取締役2名、委員長は独立社外取締役)
目的	取締役、執行役員等の選任および報酬に関して、独立性を担保した構成のもと審議を行い、取締役会へ答申する。
開催状況 (2026年3月期)	10回
主な審議事項 (2026年3月期)	- 取締役、執行役員、ミッション・エグゼクティブの選任案 - 最高経営責任者の後継者計画 - 役員報酬制度の制度設計および運用(役員の個別の報酬含む)

持続的価値創造の基盤

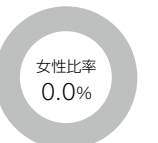
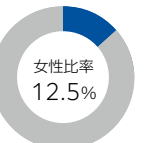
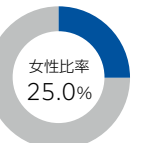
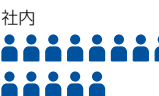
ガバナンス強化の変遷

	2000年代	2010年代	2020年代
経営の変遷	2005年 中越パルプ工業(株)との合併検討→白紙化	2019年 王子ホールディングス(株)と資本・業務提携	
機関設計・取締役会・委員会	2005年 執行役員制度導入 取締役任期1年に変更 取締役員数減(13名→5名) 2006年 社外取締役選任(1名)	2015年 指名報酬委員会設置 (構成:社外取締役1名・社内取締役2名) 2015年 三菱製紙コーポレートガバナンスに関する基本方針制定 2016年 社外取締役増員(1名→2名)	2019年 指名報酬委員会構成変更 (社外取締役2名・社内取締役2名) 2022年 女性社外取締役増員(2名→3名) 2023年 女性社外取締役1名選任 2025年 指名報酬委員会構成変更 (社外取締役2名・社内取締役1名) 2025年 女性社外取締役増員(1名→2名)
役員報酬	2005年 役員退職慰労金制度廃止		2021年 取締役等に対する業績連動型株式報酬制度導入(退任時交付) 2026年 取締役等に対する業績連動型株式報酬制度改定(1年ごと交付へ変更)

役員構成の変遷

2005年に経営のスリム化と機動力向上を目指して執行役員制度を導入し、取締役の員数を大幅に減らしました(定款上の上限員数を「22名以内」から「10名以内」へ変更、実員数を13名から5名へ減員)。

取締役会については、2006年に社外取締役を1名選任し、その後増員し、あわせて女性役員の選任も進め、多様性の拡大と監督機能の強化を図っています。

	~2005年6月	2005年6月	2006年6月	2016年6月	2022年6月	2023年6月	2025年6月
取締役数	13名	5名	9名	9名	8名	8名	8名
独立社外比率	—	—	11.1%	22.2%	37.5%	37.5%	37.5%
女性比率	 女性比率 0.0%	 女性比率 0.0%	 女性比率 0.0%	 女性比率 0.0%	 女性比率 0.0%	 女性比率 12.5%	 女性比率 25.0%
取締役構成	社内 	社内 	社内  独立社外 	社内  独立社外 	社内  独立社外 	社内  独立社外 	社内  独立社外 

■ 社内 ■ 独立社外

持続的価値創造の基盤

役員一覧



朱 純美
取締役(社外取締役)

灘原 壮一
取締役(社外取締役)

渡邊 敦子
取締役(社外取締役)

大塚 伸子
常勤監査役(社外監査役)

住吉 敏幸
監査役(社外監査役)

石川 恭
監査役(社外監査役)

楠田 康之
常勤監査役

中川 邦弘
取締役

高上 裕二
代表取締役

木坂 隆一
代表取締役 社長執行役員

今枝 豪
代表取締役

中内 一裕
取締役

持続的価値創造の基盤

取締役のスキルマトリクス

各取締役の主な知識・経験・能力

氏名 役職	木坂 隆一 代表取締役 社長執行役員	高上 裕二 代表取締役 専務執行役員	今枝 豪 代表取締役 常務執行役員	中川 邦弘 取締役 専務執行役員	中内 一裕 取締役 執行役員	渡邊 敦子 社外取締役	灘原 壮一 社外取締役	朱 純美 社外取締役
在任期間	4年	3年	新任	3年	2年	3年	2年	1年
取締役会出席状況	14/14回	14/14回	－	14/14回	14/14回	14/14回	14/14回	10/10回
選任理由	王子ホールディングス株式会社の専務グループ経営委員コーポレートガバナンス本部長や王子製紙株式会社社長等として、紙パルプ業界における豊富な経営の経験があります。2022年に当社社長に就任後、当社グループの構造改革を強いリーダーシップをもって進めており、王子グループとの資本業務提携効果を最大限発現させ、企業価値向上に向けて優れた経営手腕を発揮することを期待して取締役に選任しました。	イメージング事業分野の研究開発および営業に従事し、当社を特徴づける同事業の運営に長らく貢献。事業部運営も副事業部長としてリードしてきました。2023年4月にセグメント変更後の紙素材事業部長および三菱王子紙販売(株)社長に就任し、強いリーダーシップで同事業の変革を進めています。企業価値向上に経営手腕を発揮することを期待して、取締役に選任しました。	メガバンクにおける業務執行の経験が豊富で、高度な経営判断能力と組織統制力を備えています。当社において、強固なガバナンスとリスク管理、人的資本経営の推進に手腕を発揮し、当社の持続的な成長と企業価値の向上に大きく寄与することを期待して、取締役に選任しました。	研究開発の分野に長く携わり、当社を特色付ける機能商品事業の商品開発に関する専門的な知見と経験を有しています。研究開発本部長として当社の研究開発の方向性を定めてきたことに加え、2023年4月からは機能商品事業部長を兼務して開発と営業の連携を進めてきました。成長分野である機能商品事業を一層伸展させることを中心に、企業価値向上に経営手腕を発揮することを期待して、取締役に選任しました。	王子製紙株式会社社のエンジニアリング部門に長く携わるとともに、同社の複数の主要工場のマネジメントを務め、紙パルプ業の生産について豊富な経験と優れた見識を備えています。当社においても技術・製造の主要ポストを務めており、王子グループとも連携しつつ、中期経営計画を強力に進めていくために経営手腕を発揮することを期待して、取締役に選任しました。	弁護士として法律に関する専門知識を有し、企業法務や労働法務に長年携わっている経験から、企業経営を監督するための十分な見識を有しています。当社の経営全般に亘る提言等を行うことでコーポレートガバナンスの強化が期待されるところに、独立した立場から、重要事項の決定および業務執行の監督の役割を果たすことを期待しています。社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し選任しました。	複数のメーカーで研究開発に携わり、株式会社SCREENホールディングスでは常務取締役最高技術責任者として経営の一翼を担いながら、国内外の大学や企業等と連携しオープンイノベーションによる技術獲得を促進してきました。社外取締役として独立した立場から、重要事項の決定および業務執行の監督の役割を果たすとともに、当社が技術力を活かした企業として飛躍するために必要な助言をすることを期待しています。社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し選任しました。	グローバル金融機関での実績を重ね、現在、経営コンサルティング会社の代表取締役を務めています。資本市場に対する広い知見と経営管理・ガバナンス等に関する豊富な見識を有しており、社外取締役として独立した立場から、重要事項の決定および業務執行の監督の役割を果たすとともに、当社の経営体制の強化に資することを期待しています。社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し選任しました。
保有する経験・スキル								
企業経営	●		●				●	
財務・会計	●		●					●
製造・技術・R&D	●	●		●	●		●	
営業・販売	●	●		●				
人事・労務			●			●		●
サプライチェーン	●	●						
国際性	●						●	●
法務・コンプライアンス						●		●
ESG	●		●		●			

取締役に求められるスキル

スキル項目	企業経営	財務・会計	製造・技術・R&D	営業・販売	人事・労務	サプライチェーン	国際性	法務・コンプライアンス	ESG
求められるスキル	豊富な経営経験、事業ポートフォリオ変革、戦略的思考への高い見識	財務戦略、資本政策、データ分析等に関する高度な専門知識と経験	生産性向上、新技術・新製品開発、イノベーション創出に関する専門的知見	マーケティング戦略や販売網構築に関する深い知見と経験	適切な人材の採用・育成、労務管理の専門的知見と経験	調達・製造・物流を最適化し安定供給を支える知識と経験	グローバルな視点、多様な国・地域での事業経験	国内外の法規制、コンプライアンス・リスク管理への深い専門知識	気候変動・循環型社会への対応、ステークホルダーとの関係構築等に関する高度な知見

持続的価値創造の基盤

社内・社外役員の経歴



代表取締役 社長執行役員

木坂 隆一（1956年5月21日生）

企画管理本部管掌

1982年 4月 神崎製紙株式会社(現 王子ホールディングス株式会社)入社
 2012年10月 王子イメージングメディア株式会社 代表取締役社長
 2013年 6月 王子ホールディングス株式会社 グループ経営委員
 2015年 6月 同社 取締役常務グループ経営委員
 2019年 4月 同社 取締役専務グループ経営委員
 2021年 6月 同社 顧問
 2022年 2月 当社 顧問
 2022年 4月 社長執行役員
 2022年 6月 代表取締役 社長執行役員(現任)
 [企画管理本部管掌、内部監査部担当]



代表取締役 専務執行役員

高上 裕二（1962年1月23日生）

紙素材事業部長
三菱王子紙販売株式会社 代表取締役社長

1987年 4月 当社入社
 2009年 6月 イメージング&デベロップメントカンパニー マーケティング部長
 2014年 1月 イメージング事業部 印刷感材営業部長
 2018年 6月 イメージング事業部 グラフィック&デベロップメント営業部長
 2019年 6月 執行役員 イメージング事業部副事業部長
 兼 グラフィック&デベロップメント営業部長
 2020年 6月 執行役員 機能商品事業部副事業部長
 兼 イメージングメディア営業部長
 2022年 2月 執行役員 機能商品事業部副事業部長
 2022年 6月 執行役員 機能商品事業部副事業部長
 ダイヤミック株式会社 代表取締役社長
 2023年 4月 常務執行役員 紙素材事業部長
 三菱王子紙販売株式会社 代表取締役社長(現任)
 2023年 6月 取締役 常務執行役員 紙素材事業部長
 2026年 6月 代表取締役 専務執行役員 紙素材事業部長(現任)



代表取締役 常務執行役員

今枝 豪（1970年9月7日生）

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

1994年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
 2019年 4月 株式会社三菱UFJ銀行
 五反田支店長 兼 五反田支社長 兼 五反田駅前支店長 兼 荏原支店長
 2021年 4月 株式会社三菱UFJ銀行 拠点部 部長(特命担当)
 2022年 4月 株式会社三菱UFJ銀行 地区本部長(中部担当)
 2024年 4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 拠点部長
 株式会社三菱UFJ銀行 拠点部長
 2024年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役員 拠点部長
 株式会社三菱UFJ銀行 執行役員 拠点部長
 2026年 4月 株式会社三菱UFJ銀行 執行役員 本部賛事役
 2026年 5月 当社 顧問
 2026年 6月 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



取締役 専務執行役員

中川 邦弘（1961年4月28日生）

機能商品事業部長
研究開発本部管掌
ドイツ事業管掌

1986年 4月 当社入社
 2015年 6月 イメージング事業部 京都R&Dセンター所長
 2020年 1月 研究開発本部副本部長 兼 つくばR&Dセンター所長
 2020年 6月 研究開発本部長
 2021年 1月 執行役員 研究開発本部担当 研究開発本部長
 2023年 4月 常務執行役員 機能商品事業部長、研究開発本部長
 2023年 6月 取締役 常務執行役員 機能商品事業部長、研究開発本部長
 2024年 4月 取締役 常務執行役員 機能商品事業部長
 KJ特殊紙株式会社 代表取締役社長
 2024年 7月 富士工場長
 2026年 6月 取締役 専務執行役員 機能商品事業部長(現任)
 [研究開発本部管掌、ドイツ事業管掌]



取締役 執行役員

中内 一裕（1965年2月6日生）

技術本部管掌
三菱製紙エンジニアリング株式会社 取締役会長

1987年 4月 神崎製紙株式会社(現 王子ホールディングス株式会社)入社
 2009年 6月 王子製紙株式会社 吉小牧工場 施設部副部長
 2010年 6月 同社 統括技術本部技術部グループマネージャー
 2014年 4月 同社 吉小牧工場 施設部長
 2020年 4月 同社 執行役員 日南工場長
 2021年 4月 同社 執行役員 春日井工場長
 2022年 4月 当社 専務執行役員 エネルギー事業室、技術環境部、北上事業本部担当
 エム・ピー・エム・オペレーション株式会社 取締役会長
 北上ハイテクペーパー株式会社 取締役会長
 2023年 4月 専務執行役員 技術本部長、エム・ピー・エム・オペレーション株式会
 社 取締役会長
 2023年10月 専務執行役員 技術本部長、八戸工場長 兼 北上工場長 兼 紙素材事
 業部副事業部長
 エム・ピー・エム・オペレーション株式会社 代表取締役社長
 2024年 4月 専務執行役員 技術本部長、研究開発本部 副本部長
 三菱製紙エンジニアリング株式会社 代表取締役社長
 2024年 6月 取締役 常務執行役員
 技術本部長、研究開発本部 副本部長
 三菱製紙エンジニアリング株式会社 代表取締役社長
 三菱製紙エンジニアリング株式会社 取締役会長(現任)
 2026年 4月 取締役 執行役員(現任)
 2026年 6月 [技術本部 管掌]



常勤監査役

楠田 康之（1962年9月22日生）

1986年 4月 当社入社
 2014年 1月 京都工場 製造部長
 2017年 6月 北上事業本部 副本部長
 北上ハイテクペーパー株式会社 代表取締役社長
 2019年 6月 北上事業本部長
 北上ハイテクペーパー株式会社 代表取締役社長
 イメージング事業部副事業部長
 2020年 3月 京都工場長 兼 イメージング事業部副事業部長
 2020年 6月 京都工場長 兼 機能商品事業部副事業部長
 2022年 1月 参与 エネルギー事業室長
 2023年 4月 参与 技術本部 技術部
 2023年 6月 常勤監査役(現任)

持続的価値創造の基盤



社外取締役

渡邊 敦子（1964年2月3日生）

重要な兼職の状況

渡邊総合法律事務所 代表
ホッカンホールディングス株式会社 社外取締役

1996年 4月 弁護士登録（東京弁護士会）
永石一郎法律事務所 入所
2010年 8月 渡邊敦子法律事務所（現 渡邊総合法律事務所）代表（現任）
2021年 6月 ホッカンホールディングス株式会社 社外取締役（現任）
2023年 6月 当社 社外取締役（現任）



社外取締役

灘原 壮一（1957年12月2日生）

重要な兼職の状況

国立大学法人 東海国立大学機構 名古屋大学 客員教授
学校法人永守学園 京都先端科学大学 特任教授

1986年 4月 株式会社東芝 入社
2001年 4月 同社 セミコンダクター社プロセス技術推進センター グループ長
2004年 4月 大日本スクリーン製造株式会社 半導体機器カンパニー 技術統轄部長
2004年10月 同社 半導体機器カンパニー 副社長 技術統轄部長
2006年 4月 同社 半導体機器カンパニー 副社長 執行役員
2011年 4月 同社 半導体機器カンパニー 副社長 上席執行役員
2013年 4月 同社 上席執行役員 最高技術責任者（CTO）技術開発センター長
2014年 6月 同社 常務取締役 最高技術責任者（CTO）
2014年10月 株式会社SCREENホールディングス 常務取締役 最高技術責任者（CTO）
2021年 4月 同社 常務取締役シニアフェロー
2021年 6月 同社 シニアフェロー
2023年 4月 同社 顧問
2024年 6月 当社 社外取締役（現任）



社外取締役

朱 純美（1969年3月7日生）

重要な兼職の状況

株式会社コアバリューマネジメント 代表取締役社長
株式会社めぶきフィナンシャルグループ 社外取締役
日本ビジネスシステムズ株式会社 社外取締役

2000年 8月 JPモルガン証券株式会社 入社
2006年 6月 同社 コンプライアンス部コントロールルーム 総括
2012年 5月 同社 マネジング・ディレクター
2012年10月 同社 コントロールオーバーサイト 部長
2014年 2月 株式会社コアバリューマネジメント 入社
2016年11月 同社 代表取締役副社長
2019年 6月 株式会社めぶきフィナンシャルグループ 社外取締役（現任）
2022年 3月 株式会社コアバリューマネジメント 代表取締役社長（現任）
2024年12月 日本ビジネスシステムズ株式会社 社外取締役（現任）
2025年 6月 当社 社外取締役（現任）



社外監査役（常勤監査役）

大塚 伸子（1961年9月15日生）

1985年 4月 東京国税局入局
2006年 3月 税理士法人トーマツ（現 デロイトトーマツ税理士法人）入社
2016年 1月 王子マネジメントオフィス株式会社 入社
2018年 4月 王子ホールディングス株式会社
コーポレートガバナンス本部 内部監査部長 兼 コンプライアンス部長
2019年 6月 王子ホールディングス株式会社 常勤監査役
2023年 6月 当社 常勤監査役（社外監査役）（現任）



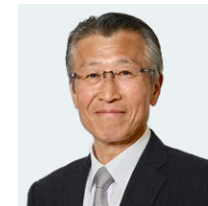
社外監査役

住吉 敏幸（1963年1月15日生）

重要な兼職の状況

明治安田商事株式会社 代表取締役会長

1986年 4月 明治生命保険相互会社（現 明治安田生命保険相互会社）入社
2012年 4月 明治安田生命保険相互会社 山口支店長
2015年 4月 同社 総合代理店業務部長
2017年 4月 同社 執行役員 人事部長
2019年 4月 同社 常務執行役員
2024年 4月 同社 専務執行役員
2025年 4月 明治安田商事株式会社 代表取締役会長（現任）
2025年 6月 当社 社外監査役（現任）



社外監査役

石川 恭（1963年8月9日生）

重要な兼職の状況

菱進ホールディングス株式会社 代表取締役社長

1987年 4月 三菱信託銀行株式会社（現 三菱UFJ信託銀行株式会社）入社
2011年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社 営業第3部長
2013年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社 執行役員 京都支店長
2015年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社 執行役員 法人統括部長
兼 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役員
2017年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社 取締役常務執行役員
兼 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員
2018年 4月 株式会社三菱UFJ銀行 常務執行役員
三菱UFJ信託銀行株式会社 常務執行役員
2020年 4月 三菱UFJ信託銀行株式会社 取締役常務執行役員
兼 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員
2021年 4月 三菱UFJ信託銀行株式会社 取締役専務執行役員
兼 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員
2023年 4月 エム・ユー・トラスト総合管理株式会社 代表取締役社長
2026年 4月 菱進ホールディングス株式会社 代表取締役社長（現任）
2026年 6月 当社 社外監査役（現任）

執行役員
及川 浩典高砂工場長
兼 機能商品事業部 副事業部長
浪速通運株式会社 代表取締役社長執行役員
中村 禎男紙素材事業部 副事業部長
三菱王子紙販売株式会社 取締役副社長執行役員執行役員
相澤 和佳奈研究開発本部長、技術本部 副本部長
京都工場長 兼 機能商品事業部 副事業部長執行役員
塚田 英孝富士工場長、機能商品事業部 副事業部長（生活資材担当）
三菱王子紙販売株式会社 常務執行役員

持続的価値創造の基盤

指名報酬委員会

役員の選任および報酬の決定について適切性を確保するため、指名報酬委員会を設置して、取締役会で審議する議案を事前に委員会において検討する手続きを設定しています。指名報酬委員会は、独立社外取締役2名と代表取締役1名から選任し、過半数を独立社外取締役で構成しています。委員長および議長は独立社外取締役が務めることとしています。

指名報酬委員会の構成メンバー(2025年度)

独立社外取締役	渡邊社外取締役(委員長) 灘原社外取締役	代表取締役	木坂代表取締役
---------	-------------------------	-------	---------

※委員長は独立社外取締役より選任

指名報酬委員会の主な役割・権限

- 取締役会で審議する以下の議案の適切性の検討と検討結果の答申
 - ・ 取締役、監査役候補者の指名
 - ・ 執行役員、ミッション・エグゼクティブの選解任
 - ・ 役員の報酬に関する方針
 - ・ 個人別の報酬の内容

- 最高経営責任者の後継者計画に関する議論、検討

主な活動状況

議論内容	時期
役員報酬制度の見直し	4月
業績連動報酬、個人別の報酬	5～6月
最高経営責任者の後継者計画	1月
取締役、執行役員、ミッション・エグゼクティブ候補者の指名	2月

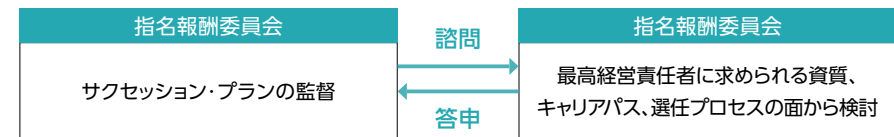
取締役の選解任について

コーポレートガバナンスに関する基本方針において、取締役、監査役候補者の指名、代表取締役、役付取締役および執行役員、ミッション・エグゼクティブの選解任について、指名報酬委員会において適切性を検討し、取締役会に答申することを定めています。

ダイバーシティ&インクルージョンの観点から、2023年度以降、女性の社外取締役・常勤監査役を選任しており、2024年度には女性執行役員も就任しました。さらに2025年度は女性の社外取締役を1名増員し、取締役・監査役に占める女性比率は25%になっています。

サクセッション・プラン(最高経営責任者の後継者計画)

当社では、中長期的な成長と企業価値向上に資する経営者を継続的に確保することを目的として、社長等の後継者の計画について、指名報酬委員会において年次および必要に応じて適宜、議論を行い、その内容を取締役に報告しています。取締役会は、指名報酬委員会での議論を踏まえ、当社グループの企業理念や戦略に照らし、社長等の後継者に求められる資質および就任までのキャリアパスについて年次および必要に応じて適宜、検討を行うこと等により、その後継者の計画を適切に監督しています。



INTERVIEW

指名報酬委員会の役割の一つは、取締役・執行役員の選解任および報酬の決定過程において、独立かつ客観的な視点から、問題点を発見し、意見を述べ、適正な議論を経た議案を取締役に上程することです。

そのため、委員会では、少人数の会議の中で、委員各自が経験や専門性を基に率直な意見等を自由に述べて議論できるよう心掛けています。議案を自由な議論に晒すことにより、議案の趣旨や内容を明確化し、より適切な答申とすることが目的です。そして、取締役会では、指名報酬委員会での意見、議論の状況や答申を決したプロセスを説明しています。検討プロセスの開示は、取締役会の意思決定と監査役の監督に資する情報提供を指向するものです。



指名報酬委員長
(社外取締役)
渡邊 敦子

持続的価値創造の基盤

役員報酬に関する方針とその運用

当社は、役員報酬について、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて意欲を高めることができる、適切かつ公正でバランスの取れたものとするを、コーポレートガバナンスに関する基本方針に定めています。

役員報酬の概要

取締役(社外取締役、非常勤取締役を除く)の報酬は、金銭による固定報酬と株式報酬から構成され、株式報酬については業績と連動しない固定部分と、業績と連動する業績連動部分から成る方式としています。

社外取締役の報酬については、独立性の観点から、固定報酬(金銭)のみとしています。

業績連動報酬と業績連動報酬以外の構成割合

区分	固定報酬	株式報酬		計
	金銭報酬	非金銭報酬 (固定)	非金銭報酬 (業績連動)	
取締役(社外取締役、非常勤取締役を除く)	78%	11%	11%	100%
社外取締役	100%	—	—	100%

取締役 金銭報酬の総額:年額280百万円以内
 株式報酬の上限:1事業年度当たり60万ポイント(1ポイント=当社株式1株)

報酬の決定方針を決定する機関

独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬委員会を設置し、指名報酬委員会が、取締役会からの諮問を受けて、取締役、執行役員およびミッション・エグゼクティブの報酬について答申を行い、取締役会で決定しています。

株式報酬の算定方法

(固定部分)

$$\text{固定株式交付ポイント} = \frac{\text{役位別株式報酬基準額} \times 0.5}{\text{本信託による当社株式の平均取得価格}}$$

(業績連動部分)

$$\begin{aligned} \text{業績連動株式交付ポイント} = & \frac{\text{役位別株式報酬基準額} \times 0.25 \times \text{業績連動係数(連結売上高)}}{\text{当社株式の平均取得価格}} \\ & + \frac{\text{役位別株式報酬基準額} \times 0.25 \times \text{業績連動係数(連結営業利益)}}{\text{当社株式の平均取得価格}} \end{aligned}$$

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	株式報酬		キャッシュ プラン	
		金銭報酬	非金銭報酬 (固定)	非金銭報酬 (業績連動)	金銭報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	158	130	18	9	—	5
監査役 (社外監査役を除く)	19	19	—	—	—	1
社外役員	59	59	—	—	—	8

- 上表には、2025年6月27日開催の第160回定時株主総会終結の時を以て退任した社外取締役1名、社外監査役1名の報酬等の額が含まれております。
- 報酬の自主返納を反映した金額を表示しております。
- 対象期間において、キャッシュプランの適用者はおりませんでした。

持続的価値創造の基盤

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価のため、取締役および監査役にアンケートとインタビューを実施、その結果に基づいて取締役会において議論を行いました。その概要は下記のとおりであり、当社取締役会は現状認識を共有するとともに、課題の抽出と取締役会の機能発揮に資する取り組みを通じて、継続的に取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

評価の概要 ■ 実施方法: アンケートおよびインタビュー方式 ■ 実施時期: 2025年12月～2026年4月 ■ 評価項目: 構成・運営・機能・ステークホルダーエンゲージメント

2025年度 評価(取締役会全体の実効性に関する分析・評価結果)

「取締役会の構成」「取締役会の運営」「取締役会の機能」それぞれの観点から評価を実施した結果、当社取締役会は自らに期待される役割および機能が適切に果たしており、また2024年度評価で抽出された課題についても一定の改善が図られていることから、実効性は確保されていると評価できる。

評価の観点	主な評価項目	評価結果・所見
① 取締役会の構成	■ 構成員の員数 ■ 保有スキル ■ 多様性	現状の当社規模においては、取締役会の機能を果たす上で、員数および社内・社外役員の構成比率は適切と考えられ、各構成員は概ね十分なスキルを有している。また、多様性の観点においては、女性社外取締役が1名から2名に増え、女性社外監査役も合わせて3名体制(女性比率は25.0%)となっている。異業種出身の社外役員も多く、様々な分野における知見が確保され、多角的な議論が可能な体制が担保されている。今後は、社内の幹部育成制度の充実等により、女性を含め多様性に富む内部役員の育成に取り組んでいく。
② 取締役会の運営	■ 開催頻度 ■ 議事進行 ■ 資料 ■ 情報提供体制	開催頻度、議事運営、決議事項のトレースは概ね適切に実施されている。特に社外役員経営説明会の活用により、社外役員への情報共有体制が有効に機能し、取締役会における議論活性化と審議の質の向上および迅速な意思決定に寄与していると評価できる。議題については、例えば2025年11月に公表した当社システムへの不正アクセスによる情報漏えいに関する対応や再発防止への取り組み等についても議論を重ねたほか、社外役員からの要請や重要性を踏まえ、審議事項以外の必要事項についても報告事項として適宜報告されている。また、議長による自由に発言できる雰囲気づくりや、オフサイトでの現場視察による事業理解の促進は、社外役員からも評価されている。今後は、特定のテーマに関して、より深い戦略の議論に繋がるよう、社外役員への情報提供を更に充実させていく。
③ 取締役会の機能	■ 取締役会における議論 ■ 業務執行状況・取締役相互の監督 ■ 委員会の機能	前年に引き続き、執行側の業務執行状況に対する監督、取締役の相互監視、報酬に関するガバナンス、ステークホルダー視点での企業価値向上に対する議論の活発化等に関し、取締役会は概ね適切に機能している。資本コストや株価を意識した事業ポートフォリオ運営と経営資源配分等の中長期的な経営戦略に関する議論は、重要性が益々高まっており一層の充実が必要との認識が示された。「資本コストや株価を意識した経営」については、退職給付信託内の株式を含む政策保有株式売却の具体的な目線や時期が明示されたが、中期経営計画の進捗をモニタリングしつつ、投資家の視点を踏まえた適切な開示が更に求められる。また、人材に関してはサステナビリティとの関連性を明確にして、総合的に経営戦略とリンクさせた全体像に基づいて議論を行っていく必要がある。
④ ステークホルダーエンゲージメント	■ SR・IR活動(株主との対話) ■ 従業員との対話 ■ グループ内コミュニケーション	株主との個別面談等のSR・IR活動、また経営陣の現場訪問による従業員との対話の継続、グループ全体でのフレド策定プロジェクトを通じたグループ内コミュニケーションの活性化は、ステークホルダーエンゲージメントとして大きな進展が見られ評価できる。しかし、プライム上場企業として、リリースした情報に対する株主や投資家の反応を分析し、次の活動に活かす等、更に工夫の余地があり、取締役会で議論を深化させる必要がある。

持続的価値創造の基盤

2024年度の実効性評価で抽出された課題の改善状況

2024年度の課題	改善状況・評価
① 経営戦略にリンクした総合的な人財戦略に関する議論の深化	人財に関する課題自体は役員間で共通認識とはなっているが、中長期的な人的資本投資の観点から、経営戦略にリンクした人財戦略の全体像を踏まえて、実行プランを更に充実させる必要がある。
② 中期経営計画に関する実行状況の確認	進捗管理の過程で生じた課題の解決に対する継続的な取り組みには一定の評価ができる。一方、そうした取り組みについては、ステークホルダーに対する説明責任というガバナンスの観点からも、計画達成に向けた施策の進捗を検証し改善策を推進していく必要がある。
③ 子会社に関する情報共有と監督の強化	国内外の子会社に対する情報共有や監督の強化は前年から更に改善が見られている。今後は、組織・推進体制の役割分担を明確化して、グループ全体へより一層の情報共有とガバナンス体制の浸透が必要である。
④ 品質保証に関する体制と運用の監視	品質保証機能を現場から本社へ移管し、全社的な体制が早急に整備されたことは評価できる。組織やモニタリング、内部通報などの仕組みが整備され、牽制機能が有効になり始めているが、更なる運用面の浸透や意識改革を促すため、継続的な取り組みが必要である。

2025年度評価を踏まえた抽出課題および今後の取り組み

上記の評価結果を踏まえ、企業価値向上と取締役会の更なる機能発揮に向けた以下課題を抽出し、取り組みを進めていく。

- 1 経営戦略にリンクした総合的な人財戦略に関する議論の深化(継続)
- 2 中期経営計画の達成に向けた施策遂行状況のモニタリング強化と戦略的議論の活性化
- 3 サイバーリスクに対するグループ全体での管理体制の更なる高度化と運用の監視

取締役・監査役への個別インタビュー

当社取締役会の実効性評価にあたり、全取締役8名および全監査役4名に対し、実効性評価アンケートを実施し、その結果を基に、各取締役・監査役へのインタビューを実施しました。取締役会において、現状分析および抽出課題について評価を行い、承認された内容をコーポレートガバナンスに関する報告書として公表しています。



持続的価値創造の基盤

社外取締役・CG本部長座談会

“SHINKA”する三菱製紙 —その変革を監督する

本座談会では、社外取締役3名と今枝コーポレート・ガバナンス(CG)本部長が、中期経営計画の実行状況、事業ポートフォリオ、政策保有株の縮減、品質不適切事案の再発防止といった核心テーマについて率直な議論を交わしました。「“SHINKA”する三菱製紙」の実現に向け、社外の視点からいかに経営を監督しているのかをお届けします。



社外取締役
灘原 壮一

社外取締役
渡邊 敦子

社外取締役
朱 純美

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

PBR1倍割れの現状と 中期経営計画達成に向けた本質的な課題

今枝 現在、当社のPBRは1倍を下回る状況が続いていますが、中期経営計画では2027年度にROE10%の達成を掲げています。取締役会での議論も含めて、社外取締役の皆さまから見て、中期経営計画達成に向けた本質的な課題をお話いただけますでしょうか。

灘原 当社のPBRが低迷している背景には、当社が抱える構造的な要因が大きいと認識しています。事業構造の転換を進める中、工場に足を運ぶと設備の老朽化が進んでおり、稼働率の低迷やエネルギーコストの高さなどが収益に大きく影響していると感じます。こうした多岐にわたる多くの課題に対して、優先順位を明確にした対応が重要と考えます。

朱 ROE10%という目標は野心的であり、目標達成に向けた手段や時間軸について、我々社外取締役がさらに強く促し

ていく必要があります。本業を通じたROE向上には、注力する機能商品分野を強化し、価格支配力を獲得してスピーディーに展開することが不可欠です。また、物価高に応じた適切な価格修正も進めていくべき課題です。

渡邊 機能商品事業は当社の成長分野であり販売の更なる拡大が課題です。一方、紙素材事業は自然災害の影響がありましたが、外部環境に変動があっても計画を達成する力をつけなければなりません。八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」や高砂工場プロジェクト「ビヨンド」を通じ、生産体制の革新と環境、人への投資を具体的にどう実現していくかが課題であり、しっかりと進めていきたいです。

事業ポートフォリオ戦略の妥当性と モニタリングのあり方

今枝 中期経営計画では、機能商品事業の拡販と紙素材事

業での安定収益確保を柱としています。この戦略の妥当性や進捗について皆さまはどのようにモニタリングされていますか。

灘原 「戦略の妥当性」については市場構造の変化に見合った戦略か、資本コストを上回る事業設計になっているかをみています。事業の進捗のモニタリングは「KPIを細分化、定量化」してみることだと思います。売上や営業利益という粗い粒度でなく、ROICツリーを分解し、製品の歩留まりや機械の稼働率、在庫調整など、現場の人たちが実感でき、利益につながる仕組みを定量化すべきだと指摘してきました。そしてこれらを支える「投資計画と人材配置の整合性」が取れているか確認しています。

朱 灘原取締役がおっしゃる通り、ROICツリーをベースにKPIを可視化することで改善できる部分は多々あります。執行側には、計画未達の原因を深く掘り下げ、PDCAを回す規律を求めています。また、紙素材事業について、自力展開が難しい場合の他社との連携や事業再編といった選択肢もオープンに議論

持続的価値創造の基盤

すべきであると考えています。

渡邊 当社の取締役会は単なる承認型ではなく、毎回、活発に議論を行っています。それを成果に結びつけるには、責任の所在を明確にし、計画未達の際に誰が責任を負いどのように次へ生かすのか。取締役会の議論においても、その点を明確にしていかなければならないと考えています。



政策保有株縮減と キャッシュロケーションへの目線

今枝 資本市場から要請が強い政策保有株の縮減についてはいかがでしょうか。

朱 縮減のスピードや水準については、非常に速いペースで進展し、適切とされているレベルにまで達成できたと評価しています。今後の焦点は、縮減によって創出されたキャッシュの活用方法、すなわちキャッシュロケーションです。成長領域への投資と株主還元とのバランスをどう取るかが問われます。投資に際しては、資本コストを上回るリターンが本当に見込める領域なのか、経営陣による厳格なチェックが必要ですし、我々にもそのチェック結果を示してほしいと求めています。リターンが見込めない場合には、株主還元へ振り向けるといった明確なメリハリをつけることが重要です。



灘原 私も手元のキャッシュをどのように活用していくのかの議論が重要と認識しています。特に成長投資に関しては研

究開発への投資や機能商品の強化といった本業の領域をいかに効率化し、収益力を高めていくかに立ち返る必要があります。キャッシュロケーションの判断には取締役会での多角的な検証が不可欠だと考えています。

企業文化改革と品質不適切事案の再発防止

今枝 技術監査部・リスク統括部の新設など、品質不適切事案の再発防止を進めてきました。企業文化改革の進捗をどう評価されていますか。

渡邊 外部弁護士による調査報告書では、原因の一つに「疑問を提起

して声を上げることが困難な風土」がありました。この反省から、当時の副社長が国内全工場を回り、全従業員で会社のあり方を考えるプロセスを経て、2026年5月にクレドが策定されました。再発防止に向けた従業員の決意を示すものとして高く評価しています。ただ、クレドは作って終わりではなく、従業員一人ひとりが理解と行動ができるまで継続的に浸透させることが重要です。

朱 積み重なってきた慣習は、内部の人間だけではおかしいと気づきにくいものです。我々社外取締役のような外部の目線からみて気になる点は指摘し、執行側に気づきのきっかけとしていただくことも、再発防止における重要な役割の一つだと考えています。



“SHINKA”に向けた社外取締役としての決意

今枝 最後に、社外取締役として三菱製紙の“SHINKA”（深化・進化・浸化）にどう向き合っていくか、意気込みをお聞かせください。

灘原 “SHINKA”を単なるスローガンで終わらせてはいけません。ROIC2~3%、PBR0.3~0.4倍の会社がただ変革を掲げるだけでは企業価値は上がりません。そのためにこの変革を「PBR1倍割れ解消、企業価値向上プロジェクト」とし、現場の取り組みに直結させることが必要です。ROICツリーの一つ一つのKPIに紐づけ、経営陣が確実に実行しているのかをモニタリングしていくことが、社外取締役としての責務だと強く感じています。



朱 ガバナンスの進化という観点から、2027年度までの資本効率と目標達成に向けて、執行側の取り組みとその進捗を注視し続けることが我々に求められていると思います。執行側には過去の慣習などに囚われず、事業構造改革を含めた抜本的な取り組みを実行するよう、常に促し背中を押していきたいと考えています。

渡邊 当社の企業理念に「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。」とあります。木坂社長の就任後、構造改革は着実に進展しているとみています。今後は、「技術・研究の“SHINKA”（深化）」によって、当社の強みが世界市場でどのように具体的な成果を上げていくのかを注視していきます。外部環境の変化に負けない強靱な生産体制の構築と、自ら考え行動する企業文化の定着に向け、社外の視点からしっかりと議論を深化させてまいります。

今枝 皆さまの率直かつ厳しいご意見は、まさに当社が真の“SHINKA”を遂げるための「健全な摩擦」そのものです。執行側としてもこの叱咤激励を真摯に受け止め、企業価値向上に邁進してまいります。本日はありがとうございました。

持続的価値創造の基盤

監査役メッセージ

ガバナンス強化による
企業価値向上に向けて

―監査役が語る当社の課題と期待

―常勤監査役メッセージ

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けては、経営の透明性を確保し、実効性ある監査を通じてガバナンスを強化していくことが不可欠です。当社は現在、大きな変革期にあります。2024年度までの事業構造改革を経て、現在は中期経営計画のもと、将来の成長を牽引する大型投資や重要プロジェクトを力強く推進しています。また同時に、2024年に判明した品質不適切事案を重く受け止め、組織改革や「フレド」の策定など、統制の骨格を作り直し、風土改革を進める取り組みにも全社を挙げて注力しているところです。

現場に寄り添い、社内の実態を日々把握する常勤監査役としての私の視点に加え、客観的な立場から取締役の職務執行や経営判断の妥当性を確認し、経営陣に適切な緊張感をもたらす社外監査役の皆さまの役割は、かつてなく重要になっています。財務モニタリング、コンプライアンス、そして経営トップとしての豊富なご経験に基づく多角的な監査が、当社の正しい針路を担保するものと確信しています。

本稿では、当社のガバナンスや監査体制の現状、取締役会の実効性、監査を行ううえで重視している観点、そして今後の課題について、3名の社外監査役の皆さまに伺いました。忌憚のない対話を通じて、三菱製紙グループのガバナンスの「今」と「これから」を、ステークホルダーの皆さまにお伝えできればと存じます。



常勤監査役 楠田 康之

社外監査役（常勤監査役）
大塚 伸子

―会計監査・財務モニタリングの観点から、当社の中期経営計画「“SHINKA”する130年^{next}企業へ」の進捗と資本効率経営の実効性をどう評価していますか。当社の構造改革を含めてメッセージをお願いします。

三菱製紙は、2024年度までの3年間で、選択と集中を通じた大胆なグループ統廃合により事業構造改革を進め、収益体質への脱皮を果たしました。地政学リスクや自然災害といった不確実な外部環境の中にあっても、2027年に向けた中期経営計画「“SHINKA”する130年^{next}企業へ」の歩みを着実に進めています。ドイツ事業構造改革、八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」、北上工場プロジェクト、高砂工場プロジェクト「ビヨンド」は、構造改革後の次なるステップとして、企業価値向上を牽引するプロジェクトであると、ステークホルダーの皆さまからも強く期待されていると認識しております。

スピードを上げて邁進する経営陣に対し、守りのガバナンスを堅固にするのが監査役の役目ですが、同時に「資本コストを意識し、企業価値を高める経営をたゆまず実践しているか」について厳しく注視することも、大変重要な監査事項と考えております。

第一に、P/L至上主義から脱却し、B/Sの質と効率を可視化する、広い意味での「ROIC経営」の実践です。株主や金融機関から調達した大切な資金が、成長投資、株主還元、そして外部環境の急変に備えるための必要な内部留保へ、明確な規律をもって最適なバランスで振り分けられているか。また、資産の有効活用やスリム化、事業ポートフォリオの最適化など、資本効率を引き上げる道筋から逸れることなく実行されているかを確認してまいります。

第二に、真の価値創造へ繋がる「人的資本」への投資です。資本コストを上回るリターンを持続的に生み出すのは、他でもない「人」であり、コストではなく投資です。価値向上を実現していく人財の確保と育成、そして安全で働きやすく成長できる環境に対して、戦略的に「投資」が行われているか。さらに、その結果が労働生産性やワークエンゲージメントの向上といった形で可視化され、最終的な資本効率の引き上げに結びついているかを注視してまいります。

当社が確かな成長軌道を描き、市場の信頼をさらに高めていくためには、皆様からの厳しい目線を取締役会の議論に反映させることが不可欠です。監査役として、独立した立場から適切な緊張感をもたらす、健全な企業価値向上に貢献してまいります。

持続的価値創造の基盤

一企業経営、コンプライアンスの観点から、品質不適切事案再発防止に対し、監査役または監査役個人として、会社の取り組みをどのようにとらえていますか。

当社の持続的な企業価値向上は、経営戦略の実行力と、これを支える品質、コンプライアンス等を中核とするガバナンスの高度化が不可欠であると考えています。

2024年に判明した品質不適切事案は、検査データ改ざん等の個別行為にとどまらず、工程能力と乖離した顧客仕様の合意、品質保証部門の独立性不足、牽制機能の不備、人事の長期固定化、改ざんを正当化し得る風土といった経営・統制・意識・文化にまたがる課題を明確にしました。

以降、打ち出された再発防止策（組織改革・規程整備、人事ローテーション活性化、コンプライアンス推進機能の強化等）は統制の骨格を作り直す取り組みとして妥当であり、監査役会として、その進捗と実効性を継続的にフォローしています。

また、2年にわたるボトムアップの対話を通じて策定された「フレド」は、抽象的な規範を日々の判断基準へ翻訳し、風土改革を「自分事」として進める土台になり得ることから、今後、現場を始めとした役職員の皆さんとの対話等を通じ、定着・変容度を検証してまいりたいと考えています。

もとより風土改革は一朝一夕に成せるものではなく、当該事案を教訓として振り返り、好事例を共有する機会を毎年作るなど、地道で継続的な取り組みを期待しています。

ところで、当社では、基幹工場である八戸工場のリニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」や高砂工場プロジェクト「ビヨンド」等の大型投資・構造改革を通じて中期経営計画の完遂や、その先の持続的な成長基盤の構築に取り組んでいます。期待感も大きいこのような局面では、納期・コスト・収益圧力が不正の誘因となり得るとも考えられるため、様々な面からの工程評価を取締役会で定常モニタリングし、是正の遅れや兆候を早期に捉えることが必要と認識しています。

加えて、生産インフラの最新化とともに重要な視点は人材の高度化であり、専門性継承と独立性確保を両立させる人事ローテーション等、人材育成の取り組みにも強い関心を持ち注視してまいります。

前述の視点もふまえ、「品質」と「信頼」を基盤とした当社成長軌道の構築に向け、監査役としての役割を果たしてまいりたいと考えています。

**社外監査役
住吉 敏幸****一新任に当たり、三菱製紙に対する率直なイメージ、新任監査役としての決意をお聞かせください。**

ICTの発展とAIの急速な浸透等に伴って、三菱製紙という個社に限らず、製紙業界が対応すべき環境が常に変化しているものと認識しています。そのような中、会社としてのありたい姿を表す「中期経営計画」も2年目に入りましたが、約2年にわたる従業員の皆さんの議論を経て策定された「フレド（信条）」は、そのありたい姿を実現するための、従業員の皆さんの決意の表れだと考えます。役職員の目線が同じ

方向を向いたとき、スピードは格段に上がるものだと思いますし、結果として、自らの力による変化が生まれるものだと思います。一方で、私自身は、製紙業界に関する知見も無い中、監査役という職責も初めてですが、それぞれの現場で当事者意識を持って動いておられる従業員の皆さんとのコミュニケーションを大切にしたいと考えています。ガバナンスは、会社と役職員の皆さんを支える経営基盤だと考えますが、しっかりとしたガバナンス体制の下で、適切なガバナンスを実践しつつ、会社としてのありたい姿を実現するために、私自身貢献していきたいと考えております。

**社外監査役
石川 恭****一また、経営経験の観点から、今後三菱製紙に期待することは何でしょうか。**

製紙業界を取り巻く環境の変化は継続しているものの、一方では、様々な用途で使われる紙が人々の生活を豊かにし、セパレータ等の機能商品が社会の発展を支えています。「紙」のポテンシャルは広いのではないのでしょうか。既存製品の価値を継続的に深化させていくことと併行して、「紙」が貢献できる新しい領域を常に探求し続けることが重要だと考えます。いずれの場合も、視点を自分や会社の外に置くことが肝要ですが、そうすることで、お客さまのニーズや競争環境がどのように変化しているのかを理解する力が高まりますし、会社の持つ様々な資源の最適な配分もできるのだと思います。既存領域の深化とイノベーションへの取り組みを両輪として、「紙」で貢献する領域を広げるとともに、企業としての価値を向上させつつ、社会にとって意味のある存在として前進し続けて欲しいと思います。