

CEO MESSAGE

将来の成長に向けた施策を展開し、 新たな三菱製紙の歴史を築く

代表取締役 社長執行役員 **木坂 隆一**

2025年度の総括と 中期経営計画目標達成に向けたシナリオ

2025年度は、売上高1,575億円、営業利益3億円となり、中期経営計画の目標から大きく乖離する非常に厳しい結果となりました。主な要因は、八戸工場における設備老朽化に伴うトラブルや2025年12月の青森県東方沖地震の影響による減産、そしてドイツ事業において欧州経済の低迷等を受け、販売数量の拡大が進まず赤字が継続したことです。

一方で、これらの課題に対する対策も進めています。八戸工場では、予防保全に力を入れるなど、手厚い修繕費による設備老朽化対策を進め、ドイツ事業では希望退職の実施と生産体制の効率化により大幅な固定費削減を実現しました。

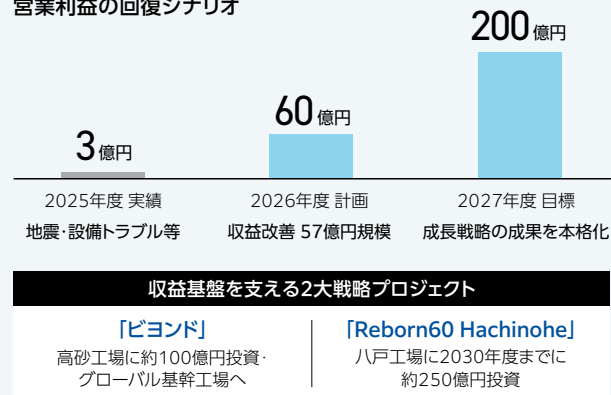
販売面では機能商品事業の成長戦略を加速させ、情報・画

像メディア分野では、インクジェット用紙が欧州などのグローバル市場で販路を拡大し、感熱紙のレジロール用途では国内シェアの拡大を進めました。海外展開は日本からの発信にとどまらず、米国やドイツの拠点を活用した現地主導の営業体制へのシフトを進めています。機能性材料分野では、水処理膜基材や蓄電デバイス用セパレータ等の増販に取り組み、また、旧高砂R&Dセンターの一部機能を高砂工場へ移管し、営業・研究・生産が一体となる体制を構築しました。紙素材事業では、脱プラスチックに対応した包装用紙の輸出を拡大し、国産木材100%の北上工場の針葉樹パルプ販売を開始しました。また、北上工場の抄紙機を停止し、八戸工場へ原紙生産を移管するプロジェクトは、約1年かかりましたが、ようやく北上と同等の高品質な紙を八戸でも生産できる体制が整いつつあります。

トップメッセージ

2026年度は、中東情勢の影響(価格転嫁の遅れ約14億円)も織り込んだうえで、八戸工場の安定操業やドイツ事業の構造改革効果等により、合計57億円規模の収益改善を見込み、営業利益60億円を計画しています。2027年度の営業利益200億円は、コスト構造改革や2大戦略プロジェクトによる収益基盤強化に加え、機能商品事業を中心とした成長戦略の成果を本格的に取り込むことで実現を目指します。

営業利益の回復シナリオ



2大戦略プロジェクトの位置づけ

高砂工場プロジェクト「ビヨンド」と八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」は、中期経営計画と持続的成長を支える2大戦略プロジェクトです。

高砂工場プロジェクト「ビヨンド」は、機能商品事業の競争力強化とグローバル展開を加速するものです。高砂工場は2026年7月で操業開始から125年を迎え、常に時代に応じ

た製品を生み出してきた「開発型工場」です。しかし、敷地内の空きスペースに設備を増設し続けたことから、動線や生産効率に無駄が生じているため抜本的な再編に着手します。蓄電デバイス用セパレータなどの機能性材料は半導体や電子部品に関わるため極めてクリーンな環境が求められます。工場全体の意識と設備レベルを必要水準に引き上げ、総額約100億円の積極的な投資により「グローバル基幹工場」へと進化させます。また、高砂工場において、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、研究開発チームと工場技術陣とを統合いたしました。これにより現場と研究のコミュニケーションが改善し、これまでのプロダクトアウトから市場ニーズを的確に捉えた提案型の開発へとスピード感をもって変わりつつあります。

一方、八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」は、当社の主力工場を刷新する全社的プロジェクトとして2025年12月に立ち上がりました。八戸工場は国内有数の臨海型製紙工場として屈指のポテンシャルを有していますが、操業開始から60年を迎え設備の老朽化が進んでいます。この課題を解決するため、2030年度までに250億円を投資し、「世界一の競争力を備えた紙素材生産拠点」への進化を目指します。また、最新設備への刷新による生産プロセスの効率化・省力化、エネルギー単位の最適化を図り、CO₂排出量40%削減など脱炭素化も推進します。さらに、私が強く意識しているのは地域との共生をはじめとするウェルビーイングの推進です。かつては立派だった社宅も今は老朽化して

いるためきれいに整備し直し、当社の従業員だけでなく地域の企業の皆さまにもお使いいただけるようなオープンな施設にする構想を持っています。若い人たちがここで働きたいと思えるような魅力的な環境を地域とともに作りあげ、行政から寄せられた期待に応えてまいります。競争力はこういった地域社会との結びつきから生まれるものだと確信しています。

ガバナンスと人的資本経営の「進化」が創る新たな企業文化

中期経営計画の柱の一つとして、ガバナンス・人的資本経営の「進化」を掲げています。2026年4月、既存建物を活用した「本社サテライトオフィス」が京都工場内に完成し、運用を開始しました。部署を超えた情報交換と創造的な発想を生み出すフリーアドレスのオフィス環境を整備しましたが、思いのほか、このサテライトオフィスが関西圏の優秀なキャリア人材の採用に非常に有効に機能しています。一方、過去の品質不適切事案を教訓に、品質保証部門の独立性を確保するため、2025年度から工場の品質管理部門を本社の傘下に改編し、2026年度からは「品質保証部」を新設して現場密着型のマネジメント体制を確立しました。

この事案を契機として、全役職員の日々の行動基準となる「フレド」を2026年5月に策定しました。過去の事案やこれまでのカルチャーを変えるため、トップダウンではなく全従業員参加によるボトムアップにて、約2年という歳月をかけ、社歴勉強会や職場協議会を繰り返したうえで策定したものです。

トップメッセージ

クレド(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」一步で新たな価値を創ります。
- 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。
- 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。

今後はこのクレドを日々の業務に結び付け、現場からの自発的な提案を生み出すことで、最終的に全役職員が「この会社で働けてよかった」と思える働きがいに繋がっていきたいと考えています。



資本コストを意識した経営の実践

当社は、資本コストや株価を意識した経営を一層推進し、ROEを足元の1.8%から2027年度には10%へ引き上げることを目標としています。

なかでも、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、配当性向30%を目指しています。2026年度は業績回復を見込み、八戸工場の定期修理を下期へ変更したことによる上期利益の安定化を踏まえ、中間配当7円を含めた年間20円/株へ増配を予定しています。これらの還元策や戦略投資については、社内外の役員により、投資家目線での踏み込んだディスカッションを重ねて決定しています。

また、2026年2月に新規導入した株主優待制度では、当社の家庭紙「ナクレ」を贈呈します。「ナクレ」は100%国内の森林資源を原材料とし、日本の森の再生に貢献する製品であり、当社の事業活動への理解を深めていただくことで市場評価を高めてまいります。

政策保有株式については、2027年度末までに純資産の20%以下へ縮減する方針を掲げ、足元では10%台の実績となっています。創出した資金は成長投資や株主還元等に有効に活用してまいります。

創業130周年を見据え、中長期的に目指す企業像

2028年に迎える創業130周年という節目を前に、当社は改めて創業の思いに立ち返るべきだと考えています。岩崎彌太郎氏や岩崎久彌氏が製紙業を興した背景には、大量生産の新聞

用紙ではなく、紙幣や証券に用いられる特殊紙という「社会にとって価値の高い紙」を生み出すという強い意志がありました。また、岩崎久彌氏が手がけた小岩井農場、東洋文庫、三菱製紙に共通して流れているのは、自然を大切にし、循環型の営みを重んじるという精神です。八戸工場・北上工場が東北の木材を活用していること、高砂工場・京都工場が人々の生活を豊かにする機能性材料を生み出していることなど、これらはすべて創業の原点に繋がっています。また、今年度から工場ごとの社内報を廃止して全社版に一本化しましたが、これも「三菱製紙グループとして一つ」になり、創業の思いに立ち返るための取り組みです。

中期経営計画では「“SHINKA”する130年企業へ」を掲げ、機能商品事業で売上高1,500億円・営業利益150億円、紙素材事業で売上高1,000億円・営業利益50億円を目指しています。

機能商品事業では高付加価値化とグローバル展開を推進し、紙素材事業では環境配慮商品の拡販と生産性向上を進めます。地球環境への貢献としては、2030年度のCO₂排出量を2013年度比40%削減することを目指しています。環境問題への対応は急務ですが、日本の素材産業の競争力を損なうことがないよう、化石燃料を直ちにすべて否定するのではなく、地熱発電など新たな選択肢も幅広く模索しながら、現実的かつ最適なエネルギーポートフォリオの追求にベストを尽くしてまいります。

創業130周年は単なる通過点ではなく、次の成長ステージへ向けた新たなスタートです。社会に貢献しながら持続的に成長する企業グループを目指し、次の50年、100年へと続く三菱製紙の歴史を築いていく所存です。今後ともご指導ご鞭撻のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。