

三菱製紙株式会社

INTEGRATED REPORT 2026

三菱製紙グループ | 統合報告書 2026

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

PHILOSOPHY

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

2026年度 新たに策定
三菱製紙グループ クレド



クレドの
位置づけ

1 自律と成長

挑戦→変化→成長。自ら考え、
「昨日の自分を超越る」一歩で
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。

CONTENT

イントロダクション

- 02 企業理念、フレド
- 03 目次、編集方針、ウェブサイトのご案内
- 04 創業130周年に向け、“SHINKA”への挑戦 — 三菱製紙グループが築いた技術と事業の軌跡
- 06 At a Glance
- 07 財務・非財務ハイライト

トップメッセージ

- 08 トップメッセージ

SECTION 01 企業価値向上に向けて

- 12 三菱製紙グループの価値創造プロセス
- 13 資本の活用と強化に向けた取り組み
- 14 三菱製紙グループのマテリアリティ
- 15 マテリアリティ別 アクションプラン・KPI一覧
- 16 ステークホルダーとの共創
- 17 2030年に向けたビジョン — 中期経営計画から企業理念実現へのロードマップ —
- 18 企業価値向上を実現する戦略と資本（財務・非財務）のつながり

SECTION 02 企業価値向上の実践

- 20 中期経営計画の進捗（2025年度～2027年度）
- 21 初年度（2025年度）と今年度（2026年度）の重点方針
- 22 財務戦略
- 24 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）

- 25 事業戦略の骨子 — “SHINKA”戦略達成のための成長戦略 —
- 26 機能商品事業
- 29 グローバル成長を実現するエリア別戦略の展開 — 機能商品事業 2027年度営業利益150億円達成に向けて
- 30 **特集01** 高砂工場、次世代変革プロジェクト「ビヨンド」を本格始動
- 32 紙素材事業
- 34 **特集02** 八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」
- 36 研究開発

SECTION 03 持続的価値創造の基盤

- 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 42 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）」
- 43 地球環境への貢献を“SHINKA”
- 44 持続可能な社会への貢献
- 45 環境への取り組み
- 46 カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速
- 47 循環型社会への貢献
- 48 気候変動への対応（TCFD提言に基づく情報開示）
- 49 自然資本への対応（TNFD提言に基づく情報開示）
- 50 生物多様性の取り組み
- 51 ガバナンス・人的資本経営を“SHINKA”
- 52 人的資本と未来

- 53 企業価値向上に向けた人財の確保と育成
- 54 ダイバーシティ&インクルージョンの強化
- 55 働きやすい職場環境づくりとエンゲージメント向上
- 56 労働安全衛生の取り組み
- 57 DX戦略
- 58 ガバナンス
- 60 役員一覧
- 61 取締役のスキルマトリクス
- 62 社内・社外役員の経歴
- 64 指名報酬委員会
- 66 取締役会の実効性評価
- 68 社外取締役・CG本部長座談会
- 70 監査役メッセージ
- 72 リスクマネジメント
- 73 コンプライアンス
- 74 品質管理
- 75 人権尊重の取り組み
- 76 サプライチェーン

データセクション

- 78 財務データ
- 79 非財務データ
- 80 財務諸表
- 82 企業データ・国内・海外拠点
- 83 IR活動・情報開示体制・株式情報

ウェブサイトのご案内

当社ホームページでは、サステナビリティ/環境情報、IR情報、製品・サービスの情報、研究開発の情報、会社基本情報、採用情報など、さまざまな情報を掲載しています。

サステナビリティ/環境

統合報告書、
コーポレートレポート



SDS / AIS /
分析試験成績書



製品・サービス



研究開発



IR情報

有価証券報告書/
四半期報告書



決算経営
報告資料



編集方針

全てのステークホルダーの皆さまに当社グループの事業活動全般をご理解いただくことを目的に、財務情報と非財務情報をまとめた『三菱製紙グループ統合報告書』を発行しています。持続可能な社会の実現に貢献する当社グループの企業価値創造の取り組みをご報告します。

■ 対象範囲

三菱製紙株式会社および連結子会社（国内6社、海外5社）、持分法適用関連会社（国内2社）を対象としています。

■ 対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）としましたが、一部対象期間外の内容も含まれます。

■ 参考にしたガイドライン

国際統合報告フレームワーク
価値協創ガイダンス
GRIスタンダード
ISO26000
環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」ほか

■ お問い合わせ先

三菱製紙株式会社
コーポレート・ガバナンス本部
ガバナンス統括部 企業価値創造推進グループ
〒130-0026 東京都墨田区両国2丁目10番14号
TEL: 03-5600-1488 FAX: 03-5600-1489
E-mail: csr@mpm.co.jp

■ 発行日

2026年10月

表紙

光を帯びて旋回する流線は、フレドに掲げる「挑戦→変化→成長」の循環を表し、未来へ進化していく三菱製紙グループの姿を象徴しています。一つひとつの軌跡が重なり大きな流れを描く構成は、「昨日の自分を超越する」一人ひとりの一歩が、仲間とともに組織の新たな価値創造へとつながっていく連続性を視覚化したデザインです。



創業130周年に向け、“SHINKA”への挑戦 —— 三菱製紙グループが築いた技術と事業の軌跡

三菱製紙グループは、1898年に神戸市で創業して以来、高い技術力を背景に、社会に有用な特色ある数々の製品・サービスを開発し、お客さまに満足していただける「価値」を提供してまいりました。

長きにわたる歴史と伝統をベースに、ステークホルダーの皆さまの「価値」を重視していく姿勢は現在にあっても変わることはありません。

今後もそのあゆみを止めることなく、“SHINKA”した姿で、産業と社会の発展に貢献してまいります。

売上高
機能商品事業売上高
(旧イメージング事業を含む)

製品・事業の遷移

1902年

上級印刷紙(金菱)の
生産を開始



1913年

和紙の生産を開始



1935年

バライタ紙を開発・販売



1950年

印画紙「月光V」
(青黒調)を発売



1965年

三菱カラー印画紙を発売



1972年

感熱紙の生産を開始



1974年

ダイレクト製版システム
「三菱シルバーマスター」を発売



1980年

世界初のインクジェット
専用紙を発売



創業1898年

1900

1910

1920

1930

1940

1950

1960

1970

工場・社屋の遷移

1898年

合資会社神戸製紙所設立
神戸市三宮でウォルシュ
兄弟経営の製紙会社を
岩崎久彌が譲り受け



1901年

神戸市三宮から、高砂
市に工場を移転
(現高砂工場)



1917年

中川工場を新設
(2003年3月閉鎖)
社名を三菱製紙株式会社に
改称



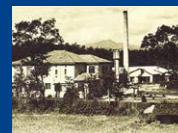
1925年

本社を高砂市から
有楽町に移転
その後、1928年に
八重洲ビルに移転



1944年

京都写真工業株式会社
と合併し、京都製工場
を新設(現京都工場)



1966年

八戸工場を新設
白河パルプ工業株式会社
と合併(現北上工場)



1981年

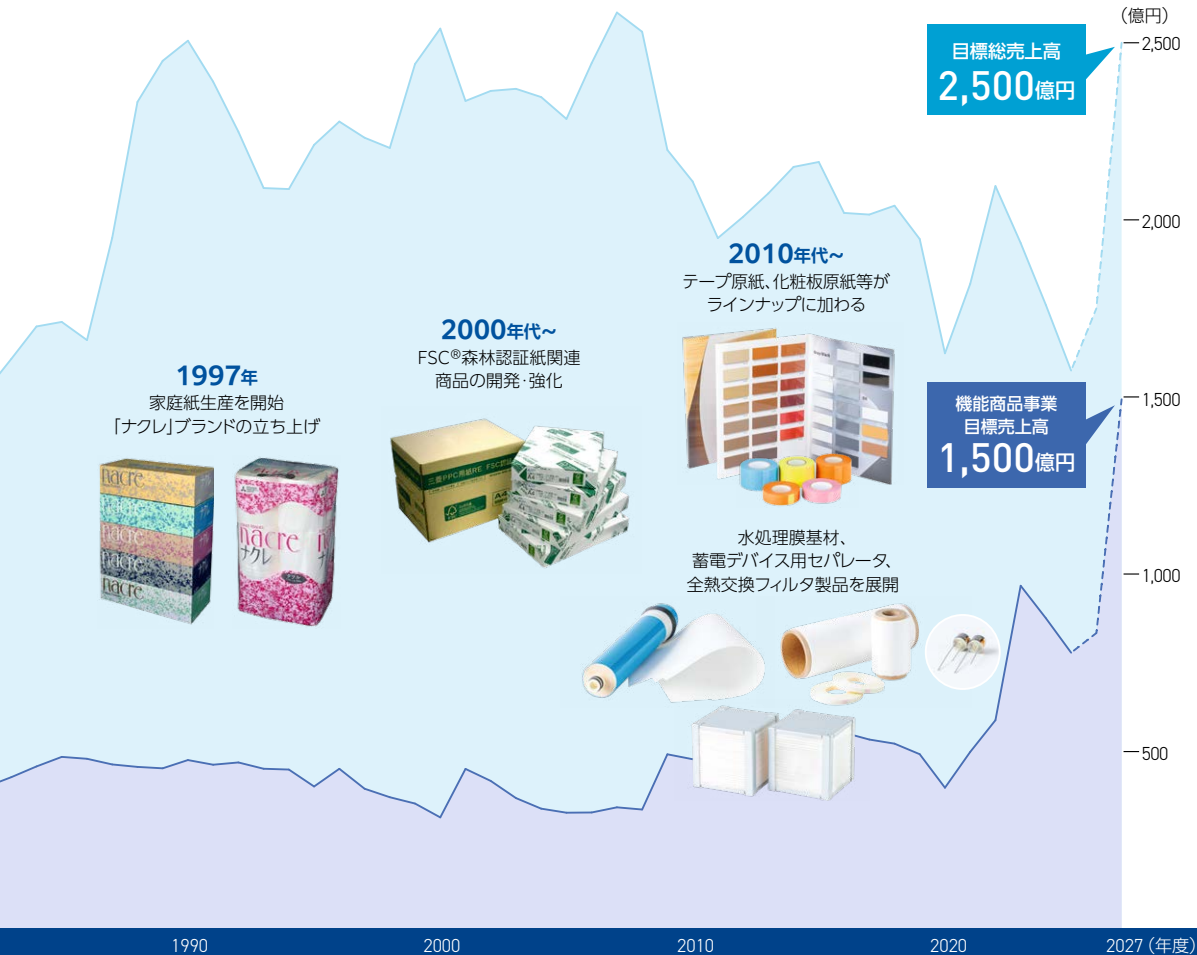
本社を丸の内に移転



1995年

ニューヨークに三菱商事
株式会社との合併販社
Mitsubishi Imaging
(MPM), Inc. を設立





1999年
ドイツの2工場をストライクン
より買収し、三菱製紙グループ
傘下に(2023年9月フランス
ブルク工場売却)



2007年
中国に珠海清菱浄化科
技有限公司を設立



2011年
東日本大震災発生により
八戸工場が津波で甚大な被害
(同年11月には完全復旧)
KJ特殊紙株式会社を完全子会社化



2012年
本社を丸の内から
両国に移転



2024年
KJ特殊紙株式会社を
三菱製紙に統合、
富士工場に改称



変革のDNA



銀塩写真からインクジェットへ

三菱製紙グループは、銀塩写真の製造で培った高度な「塗工・画像再現の技術」を基盤に、時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革してきました。写真のデジタル化という大きな市場の転換期においても、そのコア技術をいち早くインクジェット用紙などの新たな画像メディアへと応用し、進化を続けています。



紙から機能性材料へ

長年培ってきた製紙・塗工技術を掛け合わせ、成熟市場である従来の「紙」から、社会課題の解決に直結する「機能性材料」へと事業の軸足を大きく移しています。水処理膜基材や蓄電デバイス用セパレータなど、今後の飛躍的な成長が期待される最先端の素材開発を通じて、次世代の持続可能な企業価値を創造します。

2026年～

高砂工場次世代変革プロジェクト 「ビヨンド」▶P30



八戸工場リニューアルプロジェクト 「Reborn60 Hachinohe」▶P34

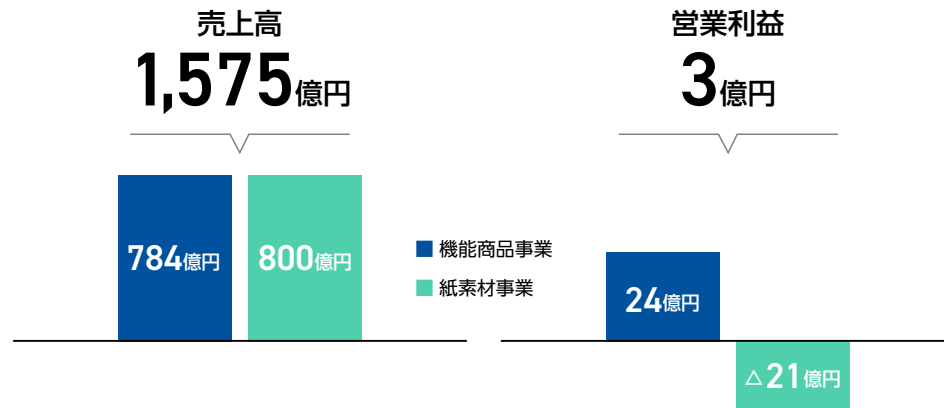


本社サテライトオフィス 京都工場の敷地内に「本社サテライトオフィス」を開設



At a Glance

2025年度 売上高／営業利益



※売上高の差額はエンジニアリング事業や調整額(内部取引に係る調整)によるもの

機能商品事業

売上高 **784**億円 営業利益 **24**億円

- 感熱紙 ● ノーカーボン紙 ● PPC用紙
- インクジェット用紙 ● 印刷関連資機材 ● 電子工業材料
- 蓄電デバイス用セパレータ ● 水処理膜基材
- フィルター ● 化粧板原紙 ● テープ原紙

紙素材事業

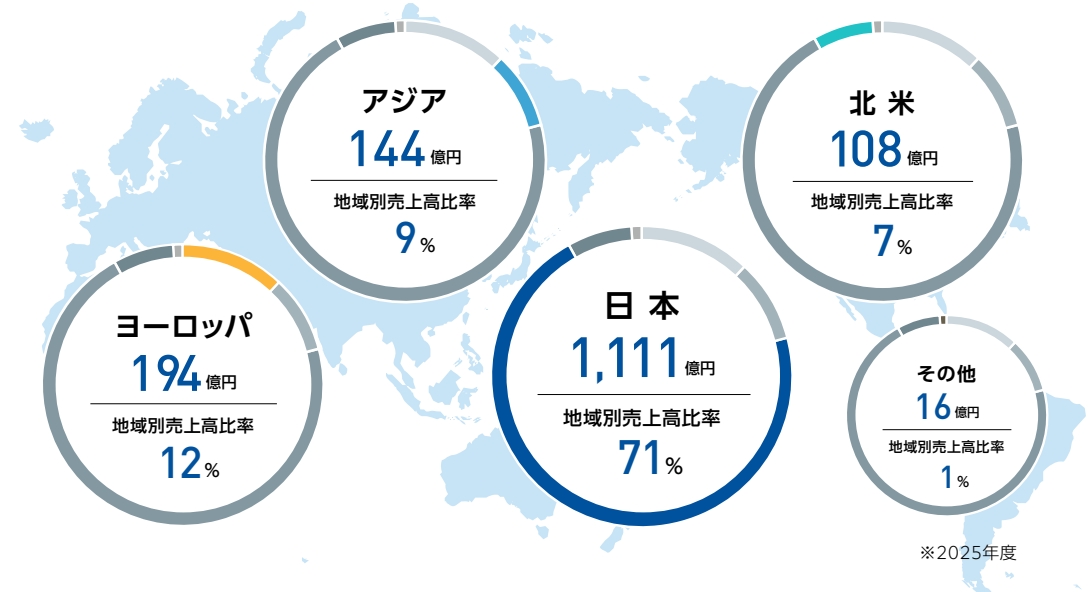
売上高 **800**億円 営業利益 **△21**億円

- 非塗工印刷用紙 ● 微塗工印刷用紙 ● 塗工印刷用紙
- 特殊印刷用紙 ● 家庭紙 ● 包装用紙
- 白板紙・その他特殊用紙 ● 晒クラフトパルプ
- 特殊パルプ

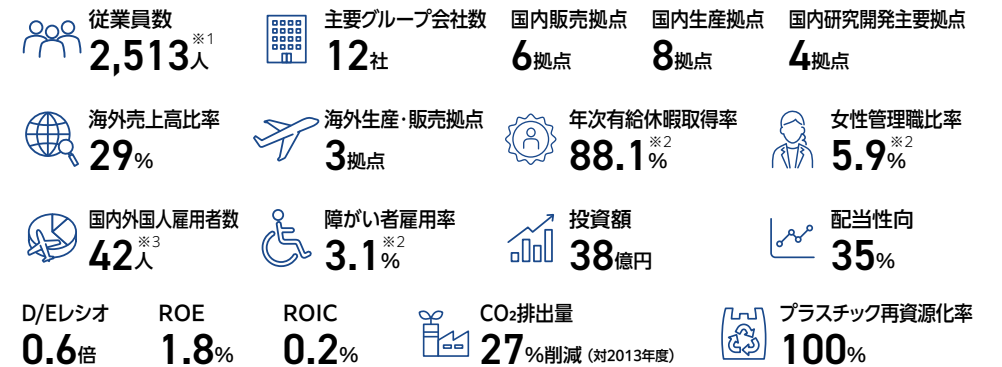
高シェア商品



地域別売上高／拠点



数字で見る三菱製紙グループ



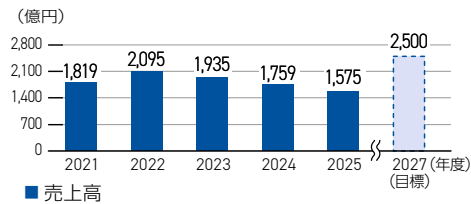
[2025年度または2026年3月31日時点のデータ]

※1 従業員数は就業人数であり、臨時従業員数は含みません。 ※2 三菱製紙株式会社の単体数値です。 ※3 派遣社員を含みます。

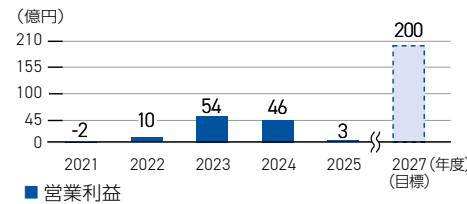
財務・非財務ハイライト

収益性

売上高

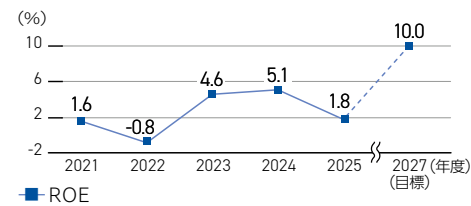


営業利益

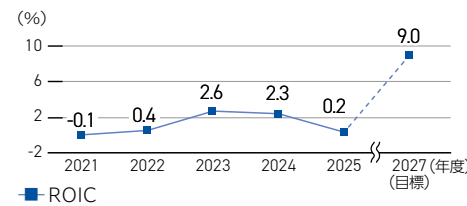


効率性

ROE

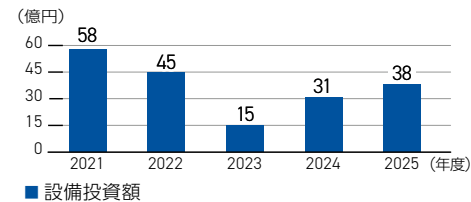


ROIC



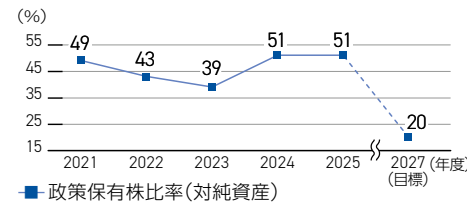
投資

設備投資額



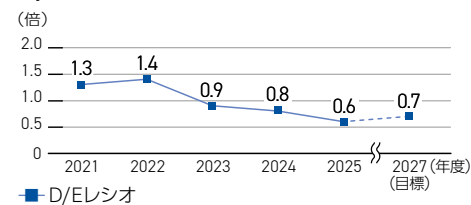
財務健全性

政策保有株比率

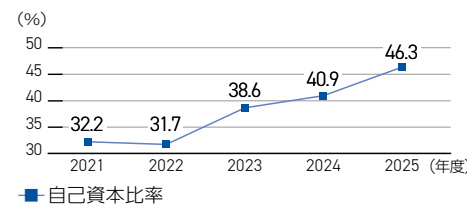


財務健全性

D/Eレシオ

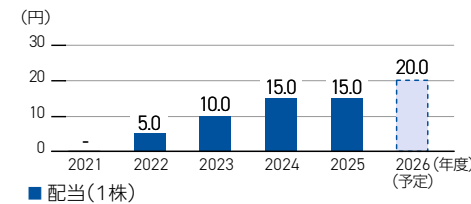


自己資本比率

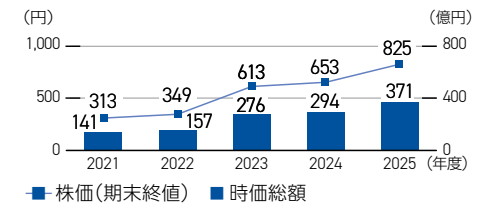


株主還元・市場評価

配当

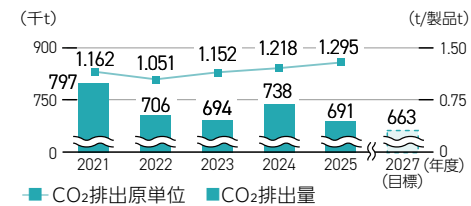


株価・時価総額

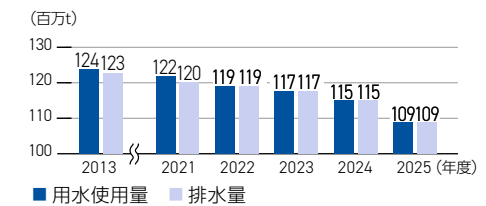


環境

CO₂排出量・排出原単位

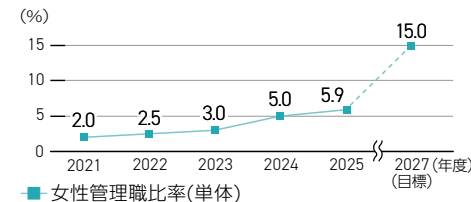


用水使用量と排水量

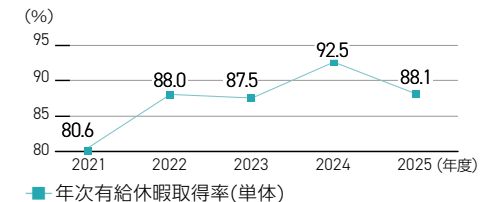


人的資本

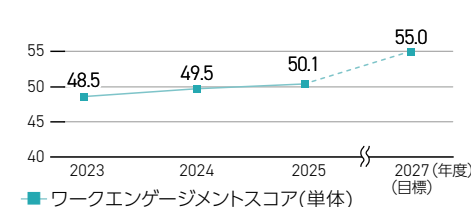
女性管理職比率



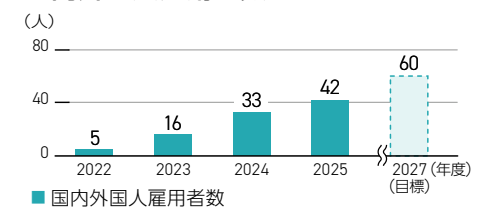
年次有給休暇取得率



ワークエンゲージメントスコア



国内外外国人雇用者数



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。

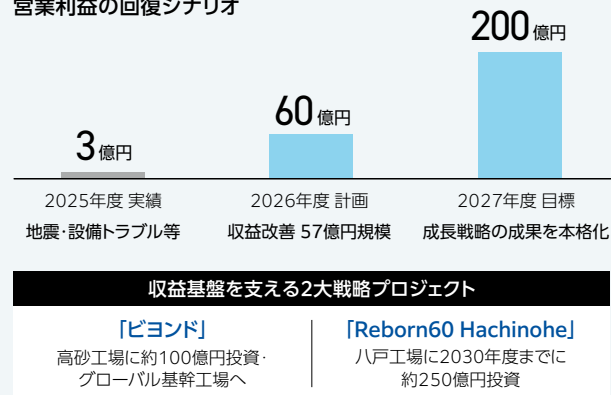
販売面では機能商品事業の成長戦略を加速させ、情報・画

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思信しています。

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げ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。

SECTION
01

企業価値向上に向けて

三菱製紙グループは、約130年の歴史で培った高い技術力とイノベーションを基盤に、社会課題の解決と自身の持続的な成長を目指します。サステナブルな社会の実現に向けた、価値創造プロセスと中長期的な戦略の全体像をご紹介します。

CONTENT

- 12 三菱製紙グループの価値創造プロセス
- 13 資本の活用と強化に向けた取り組み
- 14 三菱製紙グループのマテリアリティ
- 15 マテリアリティ別 アクションプラン・KPI一覧
- 16 ステークホルダーとの共創
- 17 2030年に向けたビジョン
—中期経営計画から企業理念実現へのロードマップ—
- 18 企業価値向上を実現する戦略と資本(財務・非財務)のつながり

企業価値向上に向けて

三菱製紙グループの価値創造プロセス

三菱製紙グループは、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に取り組んでいます。これからも、社会的責任を果たし、サステナブルな社会の実現とともに自身の持続的な成長を目指します。

価値を支える6つの資本

製造資本



財務資本



社会・関係資本



知的資本



自然資本



人的資本



外部環境認識

資本の活用と強化に向けた取り組み ▶P13

ビジネスモデル

機能商品事業

高付加価値とグローバル展開で“SHINKA”

▶P26

- 機能性材料のトップランナーへ ▶P28
- 情報・画像メディアのシェア拡大 ▶P27

紙素材事業

環境配慮商品拡大と生産性向上で“SHINKA”

▶P32

- 包装材・国内材パルプの用途拡大 ▶P33
- 晒クラフト紙 barricote®
- 八戸工場・北上工場運営一体化 ▶P25

高い技術力とイノベーションで社会課題を解決し、持続的な成長へ

技術・研究開発

技術・研究の“SHINKA”で企業価値を高める ▶P36

- 深化 品質向上・高機能化
- 進化 グローバル展開
- 新化 不織布新市場参入

中期経営計画 (2025年度～2027年度)

深化

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 ▶P24

- 売上高 2,500億円
- 営業利益 200億円
- 営業利益率 8%
- D/Eレシオ 0.7倍
- ROE 10%

進化

地球環境への貢献を“SHINKA” ▶P43

- 環境戦略投資 50億円
- CO₂排出量
2030年度
2013年度比 40%削減
- プラスチック再資源化率
2027年度 100%

浸化

ガバナンス・人的資本経営を“SHINKA” ▶P51

- 人財戦略投資 30億円
- 女性管理職比率 15%
- 国内外外国人雇用者数 60人

三菱製紙グループ企業理念の実現

▶P2

“SHINKA”する130年^{NEXT}企業へ

資本・強みの高度化と再投資

マテリアリティ ▶P14

価値を生み出す経営基盤

事業活動

アウトプット

アウトカム

企業価値向上に向けて

資本の活用と強化に向けた取り組み

資本	当社における重要性	目指す姿とのギャップ	資本の拡充状況(2025年度実績)	強化に向けた主な取り組み
 製造資本	機能商品事業の製品を手掛ける3工場は、感熱紙・水処理膜基材・蓄電デバイス用セパレータ等を製造する高砂工場、インクジェット用紙等を製造する京都工場、化粧板原紙やテープ原紙等を製造する富士工場があります。また、紙素材事業の製品を手掛ける2工場は、臨海型のパルプから紙の一貫生産の八戸工場、地元の木材を有効利用した国産木材100%パルプを製造する北上工場があります。これらの工場を中心に特色ある高付加価値製品を生み出しています。	機能商品事業の成長分野への転換が遅れ、旧来の生産構造から完全に脱却できていない。	- 機能商品事業 国内生産3拠点(富士、京都、高砂)・海外生産2拠点(ドイツ、中国)(生産品目: 感熱紙、インクジェット用紙、水処理膜基材、蓄電デバイス用セパレータ他) - 紙素材事業 国内生産3拠点(八戸、北上、小山)(生産品目: 印刷用紙、情報用紙用原紙、パルプ他)	- 機能商品(塗工・不織布)製品の拡販と生産設備の最適化 - 海外生産体制の強化 - 八戸工場・北上工場運営一体化による生産性の向上 - 包装材・国産木材100%パルプの用途拡大による環境対応製品の拡大
 財務資本	前中期経営計画期間中にD/Eレシオは1.3→0.8倍と計画以上の結果となり、財務体質が大きく改善しました。今中期経営計画期間においてはD/Eレシオ0.7倍以下を維持し、財務体質改善だけでなく、機能商品事業を拡大するための積極的な戦略投資を行い、成長戦略を展開します。	2025年度に停滞したROE、ROICの大幅改善に向けた資本効率改善が課題 - 戦略的投資の拡大・株主還元の強化両立に向けた財務体質の更なる改善	- 総資産 2,228億円 - 純資産 1,032億円 - 有利子負債 644億円	- 資本効率の向上 - 戦略的投資の推進 - 株主還元の強化
 社会・関係資本	企業価値向上には、お客さま、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会などさまざまなステークホルダーとの良好な関係づくりが重要です。三菱製紙グループは、安全・安心な責任ある製品の提供、サステナブルなサプライチェーンの構築、積極的なコミュニケーション向上に向けた取り組みなどを通じて、社会とのつながりをさらに高めてまいります。	- 企業価値向上に向けたステークホルダーとの更なるコミュニケーション・情報開示の向上が課題 - 更なる品質管理の強化、サプライチェーンの構築等に向けたリスクマネジメントの強化が課題	- 販売拠点 国内6拠点(本店、仙台、名古屋、京都、高松、福岡)・海外1拠点(ドイツ) - 海外売上高比率 29% - 体験型森林環境学習 223人	- 品質管理体制の強化 - リスクマネジメント強化 - ステークホルダーエンゲージメント向上 - 透明性の高い情報開示と社会的責任の遂行
 知的資本	主要生産拠点に配置した研究拠点で、工場製品に関連した研究開発と技術支援を迅速に行います。研究員を増員し、育成プログラムを強化することで研究開発力を高めます。	- 主要生産拠点に研究開発拠点を設置したが、製品の市場導入の加速が課題 - 新規事業の種となる研究開発テーマが不足	- 産業財産権総数 761件(特許権、実用新案権、意匠権および商標権) - 工場隣接の研究拠点 4拠点(八戸、富士、京都、高砂)	- 新規に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を設置 - コアテクノロジーセンター傘下に3拠点(富士開発室/高砂開発室/八戸開発室)を置き、工場を横断した製造最適化を図る - アドバンスドテクノロジーセンター(京都)は、京都工場の製品だけでなく、全社横断的に新規領域の研究・開発を進める
 自然資本	環境戦略投資(約50億円)によりカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速します。また、地域との共生を図りながら国産木材を中心とする森林資源の活用を進め、循環型社会に貢献してまいります。	- 化石エネルギー原単位は1%改善目標未達 - 設備の老朽化に伴う設備事故、エネルギーロス	- 環境戦略投資 2.2億円 - 木材チップ集荷量: 761千BDT(国産木材比率33%) - プラスチック再資源化率 100%	- 化石エネルギー原単位改善に向けた基盤作り - グリーントランスフォーメーション(GX)への挑戦 - 森林資源の活用 - プラスチック再資源化率100%の継続 - SDGsに貢献する事業拡大による社会的価値向上
 人的資本	企業理念実現と企業価値向上を目指し、多様な人材が経験、能力を発揮できる職場を確立します。ダイバーシティ&インクルージョンの推進、インテグリティ重視の企業文化確立、教育機会の提供による従業員の成長と意識向上、DX推進による働きやすさと生産性の向上を図ります。	- 働き方改革とスキル向上による人材活用 - 多様な人材が能力を発揮できる体制と職場風土醸成	- 従業員数 2,513人(国内 2,077人 海外 436人) - 女性採用比率 25% - 年次有給休暇取得率 88.1%	- 多様な人材活用と働き方改革の推進 - 従業員のスキル向上とキャリア開発の支援 - ワークエンゲージメント向上による組織文化の強化

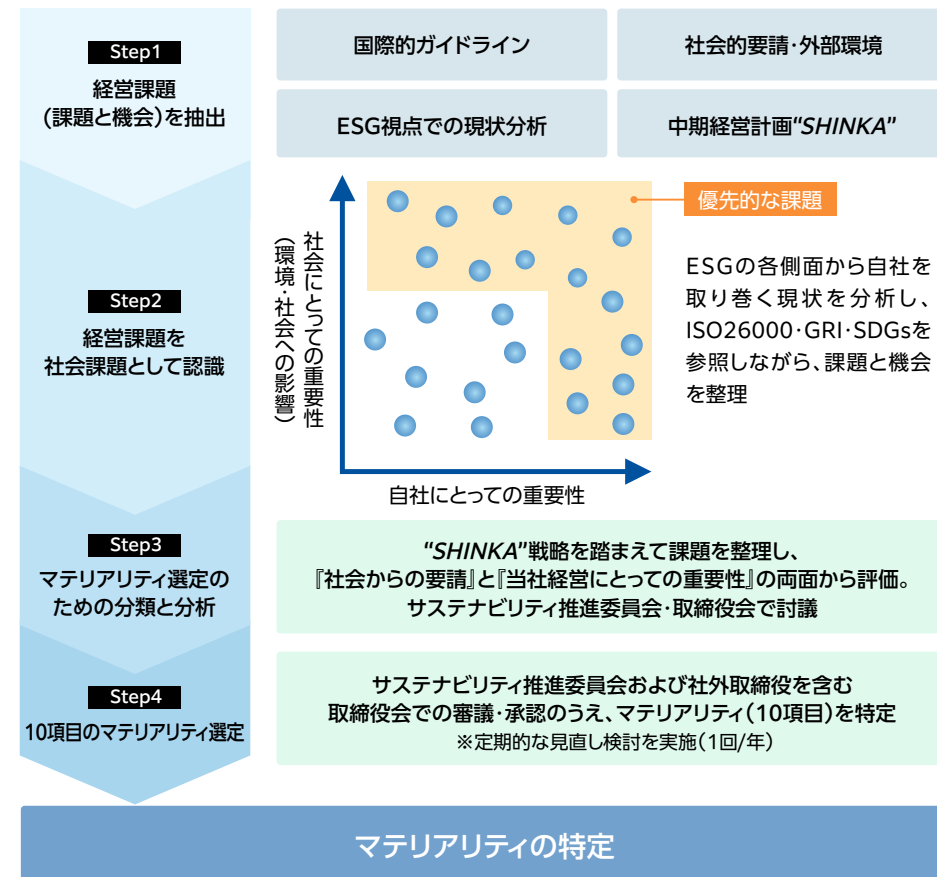
企業価値向上に向けて

三菱製紙グループのマテリアリティ

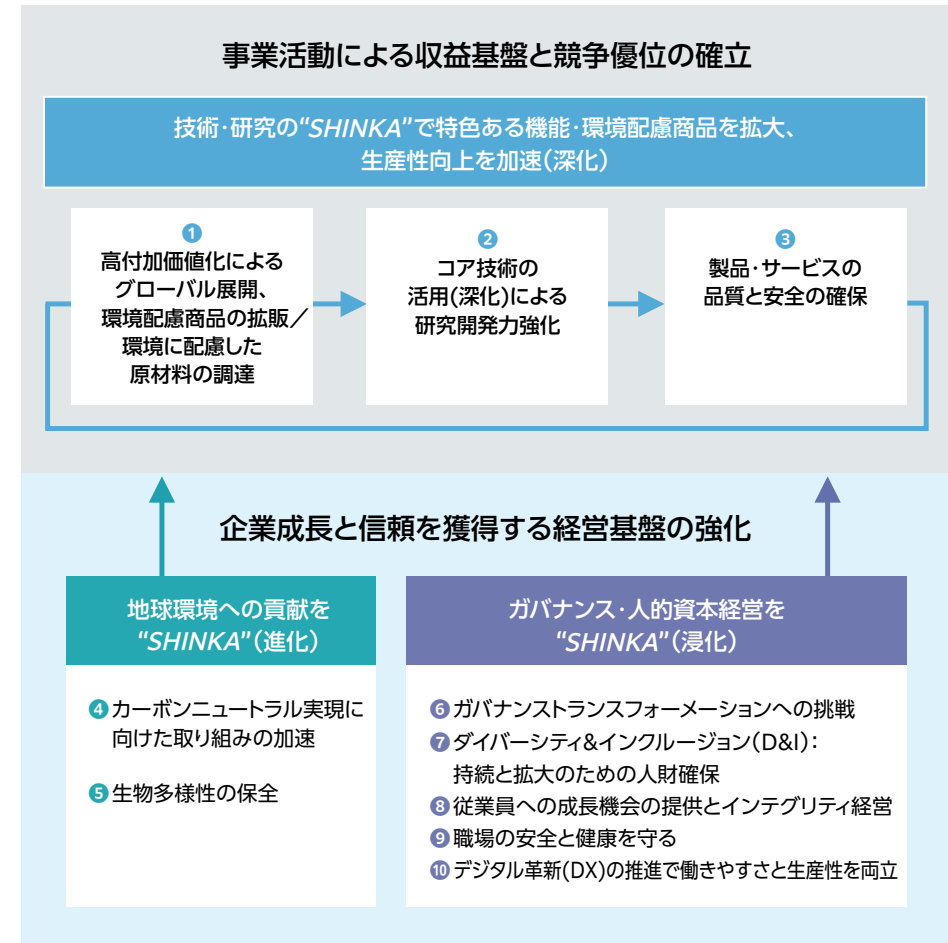
三菱製紙グループは、2025―2027年度中期経営計画に掲げる「SHINKA」戦略」を起点に、持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて優先的に取り組むべき重要課題を整理しています。

2025年度は、各分科会において、中計で目指す姿と外部環境を踏まえ、活動実績、成果・遅れの要因、今後の課題を分析し、2026年度の計画および目標KPIへと展開しました。

マテリアリティ特定ステップ



特定したマテリアリティ



特定したマテリアリティは、各分科会のアクションプランおよびKPIと連動させ、サステナビリティ推進委員会で進捗を確認しています。

企業価値向上に向けて

マテリアリティ別 アクションプラン・KPI一覧

マテリアリティ	"SHINKA"	代表アクションプラン	2025年度実績(主なKPI)	2026年度目標(主なKPI)
1 高付加価値化によるグローバル展開、環境配慮商品の拡販／環境に配慮した原材料調達	技術・研究の "SHINKA"(深化)	- 情報・画像メディアのシェア拡大 - 機能性材料の拡販 - 包装材・国産木材100%/パルプ用途拡大 - 持続可能な原材料調達 - 八戸工場・北上工場運営一体化	- 機能商品事業 売上高784億円 営業利益24億円 - 紙素材事業 売上高800億円 営業利益△21億円	- 機能商品事業 売上高840億円 営業利益50億円 - 紙素材事業 売上高910億円 営業利益10億円
2 コア技術の活用(深化)による研究開発力強化		- 品質向上による製品競争力強化(水処理膜基材等) - 環境負荷低減製品の技術確立	- 水処理膜基材:客先での性能評価合格 - 環境負荷低減製品の開発:使用薬品のPFASフリー化、非PVDC化の検討	- 水処理膜基材:欧米販路拡大のため環境・安全法規制対応強化 - 低環境負荷製品の開発:各開発商品の技術確立
3 製品・サービスの品質と安全の確保		- 品質保証体制の強化 - 重大品質事故削減 - クレーム件数・補償額低減 - 製品安全・化学物質管理徹底	- 重大品質事故4件 - 製品安全事故0件	- 重大品質事故0件 - 製品安全事故0件
4 カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速	地球環境への貢献を "SHINKA"(進化)	- 化石エネルギー効率改善 - GXへの挑戦 - 気候変動リスク対応 - 八戸工場CO₂削減・省エネ活動	- 化石エネルギー原単位 対前年度比5.7%増 - CO₂排出量691千t/年 - 環境戦略投資2.2億円 - 八戸工場CO₂削減 対前年度比6.2%減	- 化石エネルギー原単位 対前年度比2%減 - CO₂排出量677千t/年 - 環境戦略投資7.3億円 - 八戸工場CO₂削減 対前年度比2%減
5 生物多様性の保全		- 環境負荷低減 ・資源循環推進 - 村火社有林の保全・活用 - TNFDIに基づく情報開示	- 廃棄物有効利用率95.0% - プラスチック再資源化率100% - 用水使用量 対前年度比5.2%減	- 廃棄物有効利用率96.5% - プラスチック再資源化率100% - 用水使用量 対前年度比1%減
6 ガバナンストランスフォーメーションへの挑戦	ガバナンス・人的資本経営の "SHINKA"(浸化)	- ステークホルダーエンゲージメント向上 - IR・SR充実 ・統合報告書の充実 - HP・動画等の情報発信	- IR取材32件 ・SR面談12件 ・決算説明会2回 - 統合報告書のHP公開・冊子納品 - リリース数48件 ・GreenWebcast動画10件公開	- IR取材50件 ・SR面談10件 ・IR説明会開催 - 統合報告書のデジタル対応強化 - リリース数50件 ・グループ社内報4～6回発行
7 D&I:持続と拡大のための人財確保		- 女性活躍 ・障がい者雇用 - 国内外国人雇用者数増 ・人財採用 - ワークエンゲージメント向上	- 女性採用比率25% - 障がい者雇用率3.1% ・国内外国人雇用者数42人 - ワークエンゲージメントスコア 50.1	- 女性採用比率30%以上 - 障がい者雇用率3.2% ・国内外国人雇用者数50人 - ワークエンゲージメントスコア 55
8 従業員への成長機会の提供とインテグリティ経営		- 教育研修体系整備 - 新賃金制度策定 - インテグリティ重視の企業文化醸成 - コンプライアンス意識浸透	- 教育研修体系は構想・検討段階 - 新賃金制度は方向性整理段階 - 企業不祥事0件 ・ハラスメント0件	- 教育研修体系の整備・実施 2026年度中の新人事制度確定 - 風通しの良い企業風土への改革 - コンプライアンス・ハラスメント理解度向上
9 職場の安全と健康を守る		- 安全最優先の職場環境構築 - 重大災害防止 ・労働災害度数率低減 - 二次検診受診率向上 ・長時間労働削減	- 重篤災害1件 ・労働災害度数率1.60 - 定期健康診断二次検診受診率100%見込み - 長時間労働者136名(前年度比18.1%減)	- 死亡・重篤災害0件 ・労働災害度数率0.65以下 - 休業・不休災害3件以下 ・二次検診受診率100% - 長時間労働者0名
10 DXの推進で働きやすさと生産性を両立		- データレスPC導入 ・生成AI活用 - ノーコードツールによるアプリ作成 - 会計システム刷新	- データレスPC導入累計648台(68%) - Geminiアプリのプロンプト数 25,000 - アプリ作成者6名 ・会計システム導入中	- データレスPC化完了 - Geminiアプリのプロンプト数 40,000 - アプリ作成者13名 ・会計システム刷新完了

企業価値向上に向けて

ステークホルダーとの共創

三菱製紙グループは、株主・投資家、お客さま、従業員、地域社会、仕入先さまなど多様なステークホルダーとの対話と協働を、持続的な価値創造の基盤として位置づけています。単なる情報発信にとどまらず、各ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じて、社会が企業に求める期待や課題を継続的に把握することを重視しています。

こうして得られた多様な視点や意見は、マテリアリティの特定・見直しプロセスに組み込まれています。どのような社会課題に優先的に取り組むべきかを判断する際、ステークホルダーからの声は経営層による評価と並ぶ重要なインプットとなっており、実効性のあるマテリアリティ項目の設定につながっています。

さらに、対話を通じて把握した資本市場のニーズや事業環境の変化は、中期経営計画をはじめとする経営戦略の策定にも反映されています。投資家との建設的な対話から得られたフィードバックは資本政策や情報開示の改善に活かされ、お客さま・仕入先さまとの協働は製品・サービスの価値向上や調達方針の強化につながっています。

三菱製紙グループは、こうしたステークホルダーとの継続的なエンゲージメントのサイクルを通じて、社会との信頼関係を深めながら、長期的な企業価値の向上を追求していきます。



多様なステークホルダーとの対話と協働

ステークホルダー	エンゲージメント方法	ステークホルダーの皆さまとの関わり
お客さま	- 営業活動 - 展示会 - Webサイト (製品紹介・相談窓口・サービス情報の提供)	お客さまの信頼に応える安全・安心で高品質な製品・サービスを提供するとともに、お客さまとのコミュニケーションを通して、お客さまの課題解決に資する製品・サービスの開発に取り組みます。また、グローバルな市場から求められる多様な要請や期待に応え、お客さまとともにサステナブルな製品づくりに取り組んでいます。  展示会の様子
仕入先さま	- 購買活動 「資材購買の基本方針」の仕入先さまへのご説明 - 仕入先さま向けサステナブル調達アンケート	当社は「資材購買の基本方針」に基づき責任ある調達活動を行い、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を目指します。そのためには仕入先さまとの強いパートナーシップ構築が重要であると考えています。調達に関する当社の考え方をご理解いただけるように努めるとともに、サステナブル調達アンケートや面談等で取り組み状況を確認させていただくことで、仕入先さまと一体となって、よりサステナブルな調達を目指します。  チップ・原木協力会の会合
株主さま・投資家さま	- 決算説明会 - 中期経営計画説明会 - 研究開発IR説明会 - 株主総会 - Webサイト(IR情報、動画ギャラリー) - 統合報告書の発行 - IR情報交換 「株主の森」の創生(植林体験)	公正・公平で透明性の高い情報の適時適切な開示を行います。また、株主・投資家の皆さまとの対話により、経営方針や事業内容を深くご理解いただけるように心掛けるとともに、いただいたご意見を真摯に受け止め、経営への反映や情報開示の改善に努め、企業価値の向上を目指します。  第161回定時株主総会 (京都にて開催)
地域社会の皆さま	- 事業所見学会 - 体験型森林環境学習 - 地域イベントへの参加・協賛・実施 - 従業員による地域環境保全等のボランティア活動	各事業所において事業を正常かつ安定的に運営し、事業を通じて地域の発展に貢献することはもとより、地域社会の一員として、地域の皆さまの期待に応える多面的な企業活動を実施したいと考えています。コミュニケーションの機会を積極的に設け、相互理解による信頼関係をベースに、ともに持続可能な豊かな地域社会づくりを目指します。  清掃活動の様子
従業員	- 労働組合との対話、社内報 - ワークエンゲージメントサーベイ - 会社経営方針説明会 - 内部通報ラインの設置	従業員一人ひとりが多様な能力を発揮し、安心感を持っていきいきと働くことができるよう、人事制度改定や各種人事施策の展開を進めています。対話の機会を重視し、個々の意見には真摯に耳を傾けるよう努めています。  本社サテライトオフィスの様子

企業価値向上に向けて

2030年に向けたビジョン —中期経営計画から企業理念実現へのロードマップ—

三菱製紙グループは2028年の創業130周年を通過点として、前中期経営計画で得た学びを現中期経営計画につなぎ、その先の2030年に向けたビジョンと企業理念の実現を目指します。

1 前中期経営計画(2022—2024年度)の振り返り

「新しい」三菱製紙グループの創造

前中期経営計画 最終年度実績

売上高	営業利益	営業利益率
1,759億円	46億円	2.6%
D/Eレシオ	ROE	ROIC
0.8倍	5.1%	2.3%

基本方針	成果	課題
『選択と集中』 『新事業拡大』 による収益力の強化	- 事業部再編 - 組織合理化 - 非コア事業・資産売却 - 生産集約 - 研究体制強化 - 機能商品・紙素材の拡販	- 機能商品製品拡販 - 海外拠点を活かした輸出版売増 - 新規製品開発強化 - 成長・戦略分野への投資推進
グリーン社会への貢献	- 省エネ推進 - TCFD情報開示、SDGs実施	- 燃料転換・省エネ推進 - CO₂排出量: 2013年度比40%削減(2030年度目標)
サステナビリティ向上のための組織変革	- ガバナンス強化 - サステナビリティ推進 - コンプライアンス徹底 - ダイバーシティ&インクルージョン推進 - 働き方改革推進	- 企業文化の変革 - コンプライアンス意識向上 - 働き方改革強化 - DX活用による生産性向上 - エンゲージメント向上

2 現中期経営計画(2025—2027年度)

“SHINKA”する130年^{NEXT}企業へ

前中期経営計画で明らかになった課題に対応し、3つの“SHINKA”を推進します

最終年度目標値

売上高	営業利益	営業利益率
2,500億円	200億円	8.0%
D/Eレシオ	ROE	ROIC
0.7倍	10.0%	9.0%

基本方針	取り組み
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)	- 機能商品事業の高付加価値化とグローバル展開 - 紙素材事業での環境配慮商品拡販と生産性向上 - コア技術の強化・発展・外部技術との融合で企業価値を高める
地球環境への貢献を “SHINKA”(進化)	- カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速 - 循環型社会への貢献
ガバナンス・人的資本経営を “SHINKA”(浸化)	- ガバナンスの高度化に向けた体制整備 - 人財力・組織力の強化

3 2030年に向けたビジョン

三菱製紙のあるべき姿

2030年に向けたビジョン

売上高	営業利益	営業利益率
3,000億円	300億円	10.0%
D/Eレシオ	ROE	ROIC
0.7倍	10.0%以上	11.0%

高い技術とイノベーションで、
社会に有用・安全な製品とサービスを開発・提供
持続可能な社会の実現に貢献するとともに、
自身のサステナブルな成長を実現

4 企業理念の実現

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。

PHILOSOPHY

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

企業価値向上に向けて

企業価値向上を実現する戦略と資本(財務・非財務)のつながり

約130年の技術知見を「素材プラットフォーム」へと昇華させ、社会課題を解決しながら持続的な企業価値向上を実現する



SECTION 02



企業価値向上の実践

中期経営計画「“SHINKA”する130年^{NEXT}企業へ」の実現に向けた具体的な事業戦略と進捗をご報告します。機能商品事業のグローバル展開、紙素材事業の環境対応、そして未来を拓く研究開発による価値創造の実践をお伝えします。

CONTENT

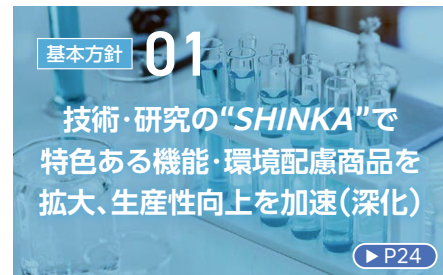
- | | |
|---|---|
| 20 中期経営計画の進捗(2025年度-2027年度) | 29 グローバル成長を実現するエリア別戦略の展開 |
| 21 初年度(2025年度)と今年度(2026年度)の重点方針 | — 機能商品事業 2027年度営業利益150億円達成に向けて |
| 22 財務戦略 | 30 特集01 高砂工場、次世代変革プロジェクト「ビヨンド」を本格始動 |
| 24 技術・研究の“SHINKA”で特色ある機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速(深化) | 32 紙素材事業 |
| 25 事業戦略の骨子 | 34 特集02 八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」 |
| — “SHINKA”戦略達成のための成長戦略 — | 36 研究開発 |
| 26 機能商品事業 | |

企業価値向上の実践

中期経営計画の進捗(2025年度-2027年度)

三菱製紙グループ“SHINKA”戦略の実践

三菱製紙グループは、中期経営計画(2025—2027年度)において、3つの“SHINKA”(深化・進化・浸化)を基本方針に掲げ、持続可能な価値創造基盤の構築を進めています。



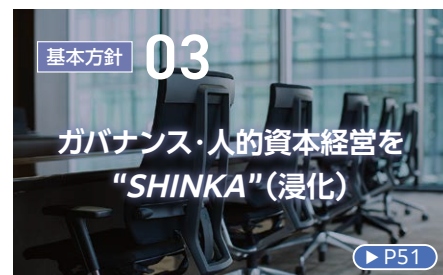
積極的な戦略投資による生産体制の最適化

- イノベーション創出部門として旧京都R&Dセンターを「アドバンスドテクノロジーセンター」へ改築しました。
- 中核拠点である高砂工場において、独自の先進技術を世界へ発信する次世代変革プロジェクト「ビヨンド」を本格始動させました。
- 北上工場での設備停機による生産集約と固定費削減を断行し、八戸工場ではリニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」を順次進行しています。



サステナブルな未来を拓く、環境価値の創出とGXの加速

- 省エネ取り組みの推進により、CO₂排出量を2013年度比で27%削減し、2030年度目標(40%削減)に向けて着実な進捗を果たしました。
- 当社の村火社所有林が、生物多様性の維持・保全に貢献する区域として国の「自然共生サイト」に認定されました。
- 国産木材を100%使用した家庭紙「ナクレ」が、ソーシャルプロダクツ・アワード 2026において2026年度ソーシャルプロダクツ賞を受賞しました。



ステークホルダーの信頼に応える、ガバナンス変革と人財エンゲージメントの向上

- 品質管理体制の強化に向け、従来の工場管理から独立した、本社直轄の「品質保証部」を新設しました。
- 地政学やサイバーリスクに対応するため「リスク統括部」を新設。突発的な地震に対応した「青森県東方沖地震対策本部」の設置をはじめ、業務影響を最小限に抑える機敏な危機管理体制を構築しました。
- 株主還元の拡充に向けて「株主優待制度」を新設しました。

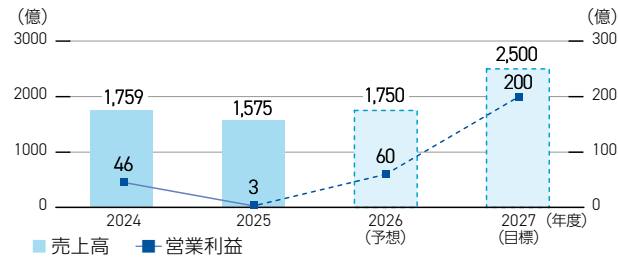
財務目標			
	2025年度(実績)	2026年度	2027年度
売上高	1,575億円	1,750億円	2,500億円
営業利益	3億円	60億円	200億円
ROE	1.8%	6.2%	10.0%

非財務目標				
		2025年度(実績)	2026年度	2027年度
技術研究	研究員増員比率(倍:対2024年)	1.2倍	1.4倍	1.5倍
	化石エネルギー起源CO ₂ 排出量	691千t	677千t	663千t
環境・資源	廃棄物有効利用率	95.0%	96.5%	99.0%
	プラスチック再資源化率	100%	100%	100%
ガバナンス・人財	女性管理職比率(単体)	5.9%	12%	15%
	国内外外国人雇用者数(単体)	42人	50人	60人
	障がい者雇用率(単体)	3.1%	3.2%	3.2%

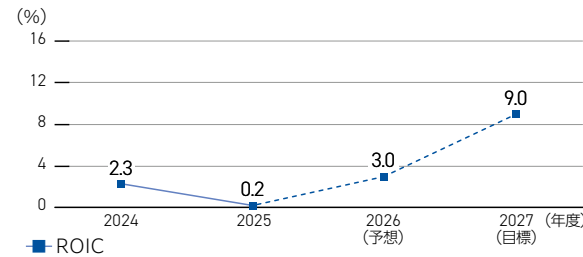
企業価値向上の実践

初年度(2025年度)と今年度(2026年度)の重点方針

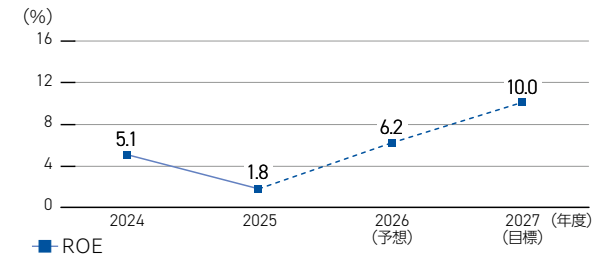
売上高・営業利益 推移



全社ROIC 推移



全社ROE 推移



領域	2025年度実績	主な課題	2026年度 重点取り組み
機能商品事業	売上高784億円	拡販の遅れ等により売上未達	グローバル展開による事業拡大
紙素材事業	売上高800億円	工場の収益性向上の遅れ等による売上未達	工場の安定操業化
全社ROIC	0.2%	地震影響等の設備トラブルによる収益性未達	機能商品事業の拡大および工場の安定操業化による収益向上
環境	省エネ取り組み推進によりCO ₂ 排出量2013年度比27%削減	・カーボンニュートラル実現に向けた取り組み ・循環型社会への貢献	・CO ₂ 排出量前年度比2%削減 ・生物多様性に関するTNFD開示
人的資本	・ダイバーシティ推進室の設置 ・外国人雇用・障がい者雇用や女性管理職比率の向上	人財の定着	・フレッド策定 ・各拠点・事業部・本部のトップをコンプライアンス推進責任者に任命し、全社を網羅した推進体制へと刷新

2026年度 重点施策の進捗状況

2026年度は事業ポートフォリオ変革により事業の絞り込みを実行し、経営基盤の強化も着実に進展しております。2027年度はコスト構造改革により安定収益基盤を構築し、次期中期経営計画に向け価値提供型事業への転換戦略を立案します。

中計基本戦略	2026年度取り組み
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)	・高砂工場プロジェクト「ビヨンド」の本格投資:機能性材料(水処理膜基材、蓄電デバイス用セパレータ、フィルター等)を軸としたグローバル基幹工場への進化を目的とし、100億円規模の積極的な投資戦略を展開。 ・八戸工場「Reborn60 Hachinohe」の具体化:2030年度までに250億円を投じるリニューアルプロジェクトの推進部を新設し、最新設備への刷新を実施。
地球環境への貢献を “SHINKA”(進化)	・CO ₂ 排出量を前年度比でさらに2%削減し、プラスチック再資源化率100%の維持を徹底。 ・国産木材比率33%以上を維持・拡大し、脱プラ・減プラ需要を確実に取り込んだ包装用紙の拡販とアジア市場への開拓を推進。 ・従来のTCFDの継続に加え、TNFDの枠組みに基づく開示の充実。
ガバナンス・人的資本経営の “SHINKA”(浸化)	・東京の本社機能を一部京都に移転。部署を超えた情報交換の強化、関西圏の優秀な人財確保。 ・役員・従業員の行動指針となる「フレッド」を策定。 ・2027年度末の女性管理職比率15%達成に向けた育成プログラムの強化、主力工場での外国人雇用の拡大、および障がい者が働きやすい職場環境の整備(定期的な現場巡回・研修)を推進。

企業価値向上の実践

財務戦略

中期経営計画 2025-2027年度の収益目標とキャッシュアロケーション

PBR1倍超の実現へー ROIC 向上・資本効率改善・株主還元の三位一体

財務責任者メッセージ

三菱製紙グループは、中期経営計画2025-2027年度において「*SHINKA*」戦略を掲げ、機能商品および紙素材の事業構造変革と、資本効率を意識した経営の徹底に取り組んでいます。

当社は、PBR1倍超の早期実現を経営上の最重要課題の一つと位置付けています。当社株式の現状の市場評価は、収益性・成長期待・資本構成のいずれの観点からも投資家の皆さまの期待に十分応えられていないと真摯に受け止めており、本中期経営計画期間を、構造的な企業価値の引き上げに向けた変革期間と位置付けています。

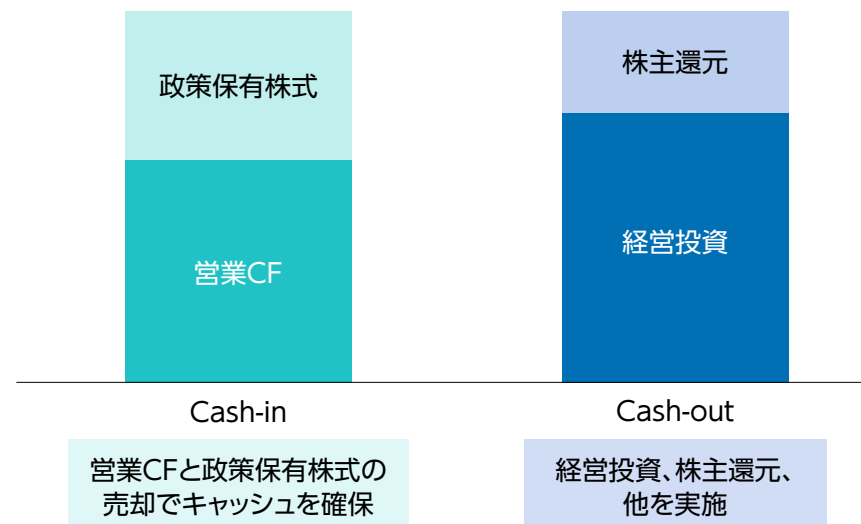
具体的には、第一に資本コストを上回るROICの実現(2027年度ROIC9%)、第二に想定株主資本コスト(7~8%)を上回るROEの実現(2027年度ROE10%以上)、第三に成長投資と株主還元のバランスの取れたキャッシュアロケーションの三つを柱とします。



キャッシュアロケーション

中期経営計画期間中に創出する営業キャッシュ・フローおよび政策保有株式・資産の売却資金は、(1)成長投資、(2)維持更新投資、(3)株主還元、(4)有利子負債の適切なコントロール、の4つに配分します。成長投資は機能商品事業を中心に重点配分し、高機能材料・環境配慮型素材分野におけるR&D投資(京都研究拠点刷新など)および設備投資(高砂工場プロジェクト「ビヨンド」など)に振り向けます。維持更新投資は、八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」をはじめ、紙素材事業の安定操業と省エネ・脱炭素対応を両立させる規模を確保します。株主還元については、安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針とし、2027年度に配当性向30%を目標とします。財務基盤については、D/Eレシオ0.7倍を目安に有利子負債を適切にコントロールします。

中期経営計画期間(2025年度-2027年度)累計キャッシュフロー



収益目標

当社は2027年度に売上高2,500億円、営業利益200億円を目標としています。営業利益200億円の構成は、機能商品事業150億円、紙素材事業50億円を計画しており、機能商品事業を成長領域、紙素材事業を安定収益基盤と位置付けて事業ポートフォリオの最適化を進めます。

2024年度実績の営業利益46億円(機能商品事業33億円、紙素材事業13億円)に対し、2027年度に営業利益を約4倍とする目標は、機能商品事業で+117億円、紙素材事業で+37億円の増益を見込むものであり、(1)情報・画像メディアおよび機能性材料のグローバルな拡販と事業拡大の経営投資(高砂工場プロジェクト「ビヨンド」等)、(2)環境配慮商品(パルプ・包装用紙)の拡販および設備集約等によるコストダウン、(3)工場操業安定化と効率化のための経営投資(八戸工場リニューアルプロジェクト「Reborn60 Hachinohe」等)、を主要ドライバーとします。

企業価値向上の実践

資本コストと株価を意識した経営の実践

PBR1倍超への取り組み

当社は、ROICの向上と資本効率の改善に取り組み、PBR1倍超の早期実現を目指しております。資本コストを意識した経営を推進しており、株主資本コストを7～8%程度と認識しています。全事業において資本コストを上回るROICの確保を投資判断の基本基準とし、これを上回る事業には優先的に成長投資を配分し、下回る事業については構造改革または事業の絞り込みを含む抜本的な改善策を講じます。

企業価値向上の施策

2025年度実績ROE1.8%から、2027年度目標であるROE10%以上への引き上げに向けて、3つのレバーで取り組みます。

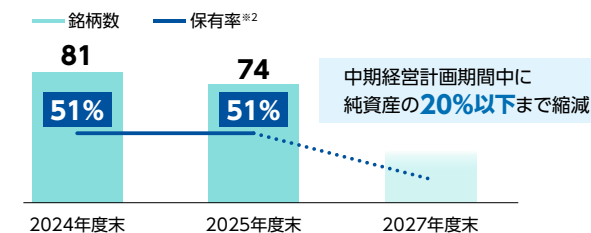
- ①収益性の向上:機能性材料・環境配慮商品など高付加価値製品の販売拡大、コスト削減、欧州事業等の抜本的な収益構造改革(ドイツ事業構造改革フル効果32億円)により、営業利益率を改善します。
- ②資産効率の改善:政策保有株式の縮減、遊休資産の見直しと有効活用、サプライチェーン最適化による棚卸資産の圧縮を推進し、総資産回転率を高めます。
- ③財務構造の最適化:成長投資への資金充当と有利子負債の適切なコントロール(D/Eレシオ0.7倍を目安)、安定的かつ継続的な株主還元の実行により、最適資本構成を志向します。

エクイティスプレッドの改善

当社の株主資本コストは7～8%程度と認識しており、ROEから株主資本コストを差し引いたエクイティスプレッドは2025年度実績(ROE1.8%)ではマイナスとなっていますが、本中期経営計画を達成し、2027年度にはROE10%以上としてプラス転換を目指します。

政策保有株式の縮減

当社は、コーポレートガバナンス・コードに則り、政策保有株式について、個別銘柄ごとに保有目的・経済合理性・資本コストとの比較検証を取締役会で毎年実施しています。検証の結果、保有意義が認められない銘柄は売却を進めております。保有残高は純資産比で2024年度末51%・2025年度末51%(銘柄数81→74)であり、中期経営計画期間中に純資産の20%以下まで縮減する方針を掲げ、2026年度第1四半期では16%となりました。縮減により創出した資金は成長投資および株主還元へ振り向けます。

政策保有株式(みなし保有含む^{※1})の縮減

※1 みなし保有株売却後の退職給付信託財産の取り扱いについては検討中
 ※2 保有株式の純資産に占める割合

株主還元の強化

当社は、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ています。2026年度は、業績回復を見込み、2025年度から5円増配した年間20円の配当を予定しています。上期の利益が安定することから、その内7円は中間配当を実施することとしました。

中計達成により、配当性向30%を目指し、安定的な配当と株主還元の充実を継続的に実施できるよう取り組んでいきます。

ROICによる事業管理

資本コストと株価を意識した経営を推進するため、ROICを導入しています。事業別にKPI(売上高営業利益率・生産性・固定資産回転率・運転資本回転率(在庫月数他))の分析および管理を強化し、中期経営計画の損益目標の達成を図ります。

株主優待制度の導入

日頃のご支援への感謝と、中長期的な株式保有の促進を目的に、2026年2月に株主優待制度を導入いたしました。配当による公平な還元を基本としつつ、本制度を補完的に位置付けています。毎年3月末時点で500株以上を1年以上継続保有される株主さまを対象に、東北地方の広葉樹を原料としたピュアパルプ100%の高品質な当社家庭紙「ナクレ」(ティッシュやトイレtpーパー等から1点)を進呈し、当事業へのご理解を深めていただきます。

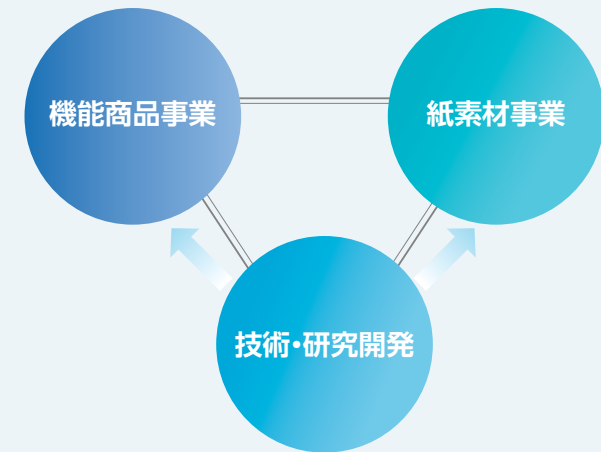


企業価値向上の実践



基本方針

01 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)



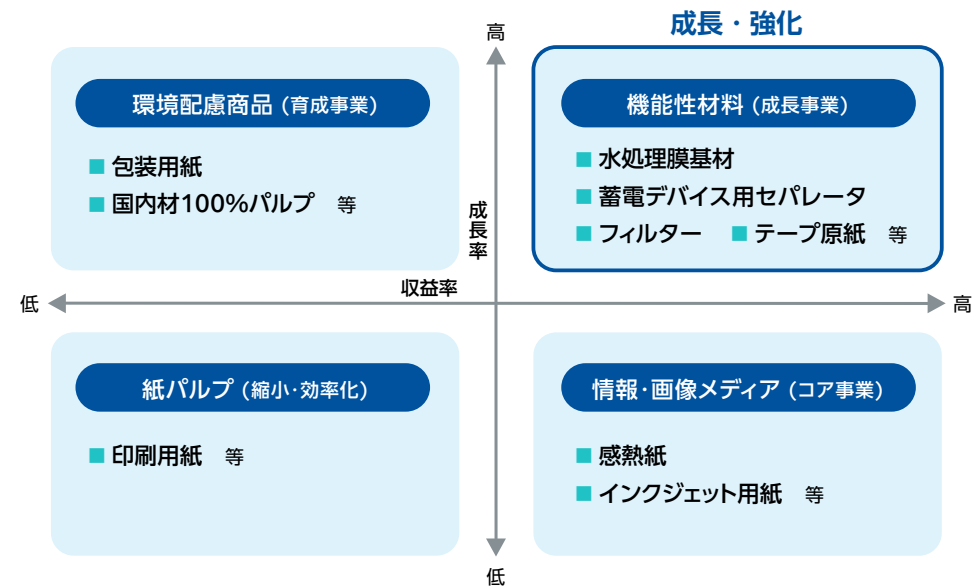
事業ポートフォリオと方向性

当社は2028年4月の創業130周年を見据え、「“SHINKA”する130年企業へ」という目標を掲げテーマにしています。企業理念の世界市場でお客様の信頼に応える企業グループとして、より特色のある機能・環境配慮商品とサステナブルな社会を追求します。

本計画では、技術・研究の“SHINKA”を企業価値の起点とし、特色ある機能商品、高付加価値商品の拡大を最優先とします。機能商品事業は、情報・画像メディアと機能性材料を中心に、高付加価値化、高品質化の両面から、提供価値を最大化し、生産性を高めた上でグローバル供給を拡大し、収益性を高めます。

紙素材事業は、脱プラ・減プラに対応した包装材、リサイクル性とバリア性を備えた「barricote®」、国産木材100%パルプなどの環境配慮商品の用途拡大を進めます。パルプ・古紙の使用や、グリーン電力、排熱の活用により、サステナブルな原料供給基盤を構築します。

さらに、すべての既存事業領域において、研究開発を起点に、コア技術に外部視点の融合を進め、未来価値の創造に挑戦します。不透明なインフレ環境や、地政学リスク等、将来のリスクを念頭に置いた上で、周辺・新規事業への参入と収益基盤のグローバル戦略につなげます。



事業戦略の骨子 — “SHINKA”戦略達成のための成長戦略 —

戦略 高付加価値化とグローバル展開で “SHINKA”する機能商品事業

情報・画像メディア	- 感熱紙品質優位性向上 - インクジェット用紙拡販
機能性材料	- 水処理膜基材採用拡大 - 蓄電デバイス用セパレータ品質向上 - フィルター・テープ原紙の拡販
海外展開	- ドイツ事業構造改革実行 - 米国販売拠点活用とアジア展開強化

戦略 環境配慮商品拡販と生産性向上で “SHINKA”する紙素材事業

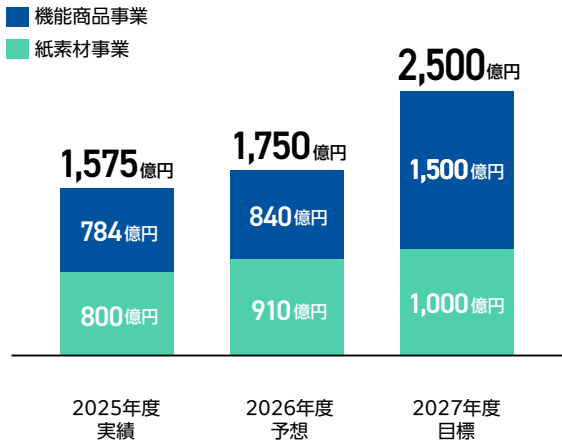
包装用紙拡販	- 脱プラ対応包装用紙 - barricote®コート紙
国産木材パルプ	- 北上工場100%パルプ拡販 - 地域貢献型調達評価への対応
八戸工場・北上工場運営一体化	- 八戸工場生産性向上 - 北上工場スリム化

戦略 技術・研究の “SHINKA”で 三菱製紙の企業価値を高める

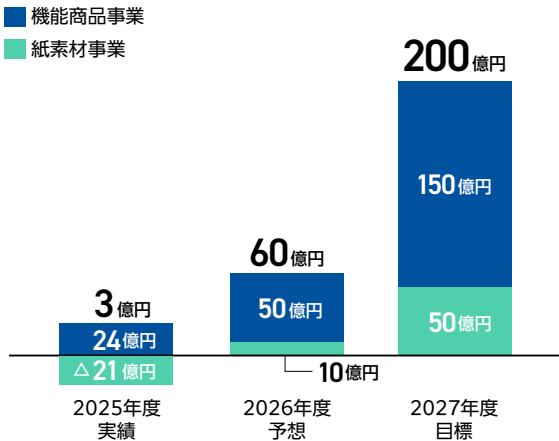
コア技術強化	- 深化:品質向上・コスト削減 - 進化:新商品開発・市場参入
研究開発投資	- 研究員数2024年度比1.5倍 - 研究拠点の刷新
新商品展開	- 高機能品のグローバル拡販 - 知的財産の有効活用

各種取り組みによる収益見通し(売上高・営業利益)

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



事業別の売上高・営業利益の2027年度目標

機能商品事業		
	2025年度実績	2027年度目標
売上高	784億円	1,500億円
営業利益	24億円	150億円
紙素材事業		
	2025年度実績	2027年度目標
売上高	800億円	1,000億円
営業利益	△21億円	50億円

企業価値向上の実践

事業別戦略

機能商品事業

高付加価値化とグローバル展開で“SHINKA”

FY2027 ターゲット

売上高

1,500億円

営業利益

150億円

持続可能な社会への貢献を通じて収益拡大

成長戦略を実現し利益目標達成へ

機能商品事業は、中期経営計画の最重要成長ドライバーです。2025年度実績（売上高784億円、営業利益24億円）から、2027年度目標（売上高1,500億円、営業利益150億円）への大幅な成長戦略の実現が喫緊の課題です。

この目標達成に向け、情報・画像メディアと機能性材料の2分野を統括する事業部長として、利益率大幅向上を含む飛躍的な成長を実現します。

情報・画像メディアではデジタルシフト下での製品展開等を推進し、機能性材料では蓄電デバイス用セパレータや水処理膜基材など成長分野の採用拡大を進めます。また、海外事業拠点のグローバル展開と高収益化も図ります。

高砂工場プロジェクトを完遂させ、生産効率と競争力を備えた拠点として機能を強化します。機能商品事業部の全従業員が一丸となって目標達成に向けて邁進してまいります。



取締役 専務執行役員
機能商品事業部長
中川 邦弘

競争優位性

- 情報・画像メディアのグローバル展開によるシェア拡大
- 成長分野である機能性材料のトップランナーへ進化
- 高砂工場プロジェクト「ビヨンド」を通じ持続的成長へ

事業環境

機会

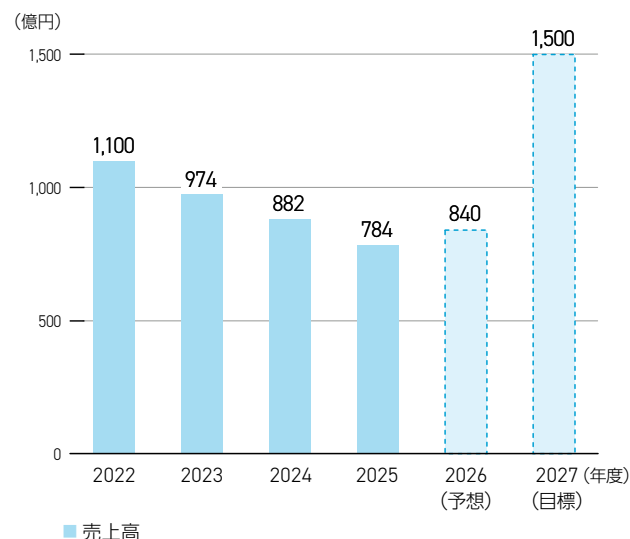
- 事業構造の変化に柔軟に対応(人的・設備投資)
- 開発型工場(高砂・京都・富士)の強みを活かす
- 高付加価値品をスピーディーに提供できる開発・販売体制
- 海外拠点(アメリカ・ドイツ・中国)の有効活用

リスク

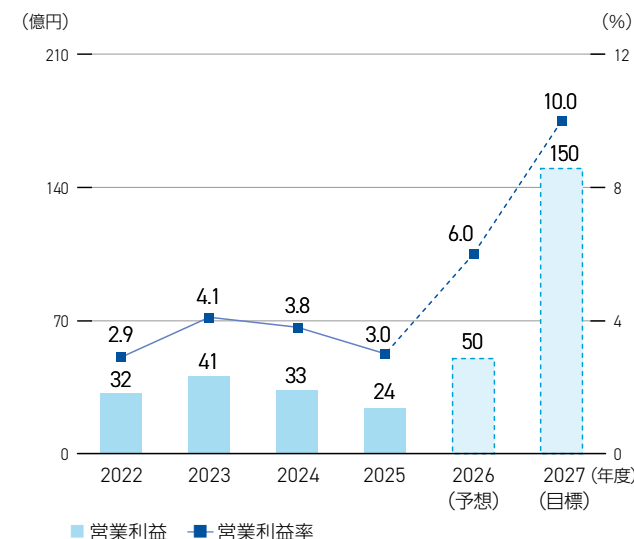
- 地政学リスクの影響による市況悪化・原燃料価格高騰など
- 飽和状態の市場における価格競争激化による収益悪化
- 事業ポートフォリオ転換の遅れによる販売機会損失

中期経営計画達成に向けた売上高・営業利益の推移

売上高



営業利益



企業価値向上の実践

情報資材

ペーパーレス化が進む中、
製品ポートフォリオの最適化で
シェア拡大を完遂する



機能商品事業部
情報資材営業部長
久松 直貴

ミッション・エグゼクティブ
機能商品事業部 副事業部長
(情報資材、画像資材担当)
水島 藤孝

機能商品事業部
画像資材営業部長
木下 周三

感熱紙

ノーカーボン紙

PPC用紙

主要課題

- 原材料の価格上昇圧力が情報資材販売の利益率を圧迫
- 電子帳票への移行加速等によるノーカーボン紙、PPC用紙の市場縮小リスク
- 情報資材銘柄ポートフォリオの段階的な組み換えが急務

主要取り組み・施策

- 感熱紙の拡大を中心とした情報資材主要銘柄のポートフォリオ変更
- POSや物流ラベル分野における感熱紙の更なるシェア拡大
- 生産体制の効率化、サプライチェーン最適化によるコストダウン

画像資材

画像メディア分野における
高い技術力を最大限に活かし、
世界市場でのシェア拡大を目指す

インクジェット用紙

印刷関連資機材

電子工業材料

主要課題

- 原材料の価格上昇圧力が画像資材販売の利益率を圧迫
- 当社電子工業材料製品は、加工用途が一部の難加工素材向けに特化されており、他の難加工素材への幅広い展開が困難で市場が限定的

主要取り組み・施策

- インクジェット用紙の成長市場である東南アジア・中東・アフリカへ展開
- 印刷関連資機材の生産体制効率化およびサプライチェーン最適化
- 電子工業材料分野におけるAI用途なども視野に入れた難加工素材向けドライフィルムの開発と販売

戦略的アクション

収益性を優先しながら、研究開発力に基づく品質向上と生産体制集約により競争力を強化、感熱紙のシェア拡大を進めます

高砂工場プロジェクト「ビヨンド」の推進により、設備統合等を進め、生産効率の最大化を図ります。情報資材銘柄のポートフォリオ変更、品質向上とコストダウンの両立および諸経費の高騰に伴う価格の適正化を目指します。

研究と工場が一体化した開発体制を軸に、ドイツ子会社との連携を強め、生産技術、原材料調達最適化により品質向上とコストダウンを推進します。



戦略的アクション

画像メディア分野のコスト競争力強化を図るとともに、海外営業拠点との連携強化およびグレード展開により新規顧客を獲得

インクジェット用紙販売においては、地域の実情に適した世界戦略を立て、アメリカ・ドイツの海外拠点とともに拡販活動の連携を強化します。情報・画像メディアのグローバル展開に向けて、生産工程（抄紙機、レジンコート設備、コーター、仕上げ）および商流の最適化を推進します。電子工業材料製品販売においては、さらに幅広い素材への適応力を高めるべく、難加工素材用マテリアルを中心に製品開発と市場投入を推進します。



企業価値向上の実践

産業資材

サステナブル社会への貢献や、
データセンターをはじめとする
高成長分野に向けた製品群の事業拡大



ミッション・エグゼクティブ
機能商品事業部 副事業部長(産業資材担当)
産業資材営業部長
川久保 信子

水処理膜基材

蓄電デバイス用
セパレータ

フィルター

工業材
(不織布)耐熱プレス
ボード

主要課題

- 水処理膜基材の中国市場での競争激化
- 成長分野での安定的な増産体制整備のための設備増強
- サステナブルな新製品を開発し、新たな用途・市場を開拓

主要取り組み・施策

- 海外拠点を活用し、成長市場へのグローバル展開を推進
- 品質向上および増販に向けた重点投資の実施
- 開発要員の増強および柔軟な人員配置体制を構築
- データセンター用途(蓄電デバイス用セパレータ・耐熱プレスボード)など高成長分野への拡販に注力

戦略的アクション

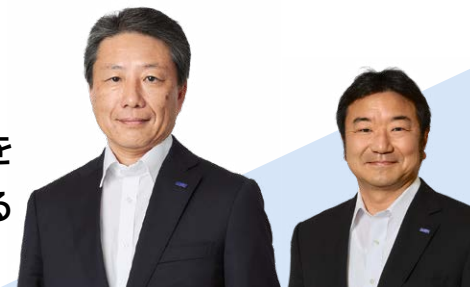
高砂工場プロジェクト「ビヨンド」による重点投資により開発・
生産・販売体制を強化し、トップランナーへの進化を実現

高砂工場プロジェクト「ビヨンド」を強力に推進し、品質向上に向けた重点投資の実施や、増産体制の整備など開発・生産・販売体制を一層強化します。サステナブルな高性能製品、高成長分野であるデータセンター用途製品などを継続的に投入しシェアを拡大させ、機能性材料メーカーとしてトップランナーへの進化を目指します。また、海外拠点を活用し、成長が見込まれる海外市場へのグローバル展開を推進します。



生活資材

高付加価値原紙の海外展開を
加速し、住環境と医療を支える
グローバルパートナーへ



執行役員 富士工場長
機能商品事業部 副事業部長
(生活資材担当)
塚田 英孝

機能商品事業部
生活資材営業部長
吉田 大輔

テープ原紙

化粧板原紙

医療系製品

壁紙

主要課題

- 市場ニーズに合致する高品質な製品の安定供給体制の構築
- 生産設備の稼働効率最適化による供給能力の最大化と低コスト化
- グローバル市場でのシェア拡大に向けた海外営業体制の抜本的強化

主要取り組み・施策

- 市場要求に合わせた生産設備能力の構築、供給安定性の向上
- 銘柄統廃合と生産設備集約による稼働効率の最大化
- 海外拠点を戦略的販売網として活用し、海外市場を深耕

戦略的アクション

徹底した低コスト化と品質管理の高度化により、市場ニーズに
応える高付加価値原紙の安定供給体制を確立する

製造工程の抜本的見直し、人材最適配置、資材調達の最適化を通じ、強固な低コスト構造を確立するとともに、独自の塗布・加工技術をより高度化し、お客さまの期待を超える品質水準を維持します。さらに、アメリカ・ドイツの海外拠点を戦略的販売網として活用し、グローバル展開を深耕・加速させます。価格競争に陥らず高付加価値原紙を安定的に供給することで、住環境と医療分野への貢献を両立させてまいります



企業価値向上の実践

グローバル成長を実現するエリア別戦略の展開 ― 機能商品事業 2027年度営業利益150億円達成に向けて

Japan

日本

営業利益

2025年度実績 43億円

2026年度予想 50億円

重点戦略

成長分野のトップランナーへ進化するため、海外マーケティング部門を設置し、海外拠点との連携を強化する。

重点項目

不織布事業、テープ事業

Abroad

海外

North America

北米

営業利益

2025年度実績 △19億円

2026年度予想 0億円

重点戦略

北米・南米市場の販売拠点として、国内製品とドイツ製品の開発提案型の営業体制に進化させる。

重点項目

不織布事業、画像メディア事業

Asia

アジア

重点戦略

フィルター関連製品の生産拠点として、国内販売を含めたアジア地域の拡販を進める。価格競争激化の中、事業構造を見直しコストダウンを推進させる。

重点項目

不織布事業

Europe

ヨーロッパ

重点戦略

欧州経済の停滞により大幅に収益が悪化。2025年度にリストラを含む事業構造改革を実施。収益改善に向けた取り組みを継続し、2026年度は黒字化転換を目標。また、グループ製品の拡販拠点としても強化する。

重点項目

不織布事業、生活資材事業

TOPICS

ドイツ事業の構造改革とグローバル販売体制の再構築による事業変革

三菱ハイテックペーパーヨーロッパGmbH(ドイツ)
ビーレフェルト工場

当社の100%子会社である三菱ハイテックペーパーヨーロッパGmbH(ドイツ)(以下MPE)は2023年にフレンスブルク工場の譲渡を行い、収益改善を進めてきましたが、継続する欧州経済の停滞、感熱紙の価格競争激化等により、2025年度に事業構造改革を実施しました。生産効率化推進によるコストダウン、製品価格改定の実施、また従業員の希望退職を募り組織体制変革を推進しました。結果として2025

年度には月次では黒字転換を実現でき、2026年度以降も更なる改善に取り組んでまいります。

ドイツ・アメリカを販売拠点として更なる連携強化を進めていきます。具体的には国内生産品目の不織布事業やテープ事業のマーケティング・拡販拠点として活用していくことにより、グローバル販売体制をさらに強化し、当社の特徴ある製品の拡販に向けて取り組んでいきます。



三菱ハイテックペーパーヨーロッパGmbH(ドイツ)
ビーレフェルト工場



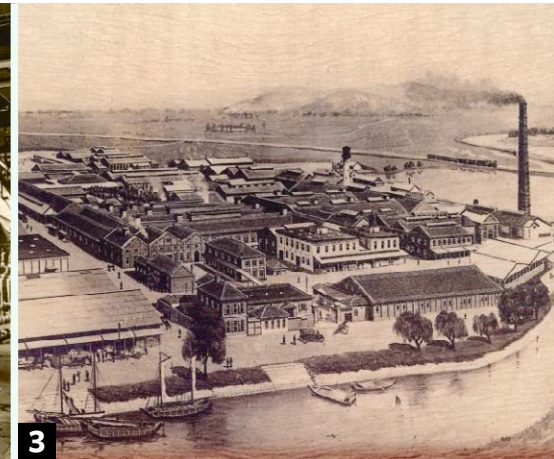
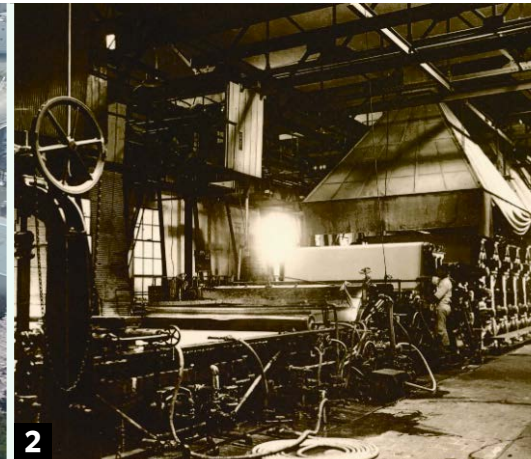
珠海清菱浄化科技有限公司(中国)



Mitsubishi Imaging (MPM), Inc.



企業価値向上の実践



特集 01

1 現在の高砂工場 2 1901年(明治34年)に操業を開始した1号抄紙機 3 1925年(大正14年)頃の絵葉書 4 1937年(昭和12年) 5 1905年(明治38年)頃 6 1899年(明治32年)頃 高砂工場建設中

高砂工場、次世代変革プロジェクト「ビヨンド」を本格始動

操業125周年の節目に、機能性材料を軸とした「グローバル基幹工場」へ進化

当社は、中期経営計画に掲げる「高付加価値化とグローバル展開で“SHINKA”する機能商品事業」の具現化として、高砂工場の次世代変革プロジェクト「ビヨンド」を本格始動いたしました。

高砂工場の概要

所在地	兵庫県高砂市播磨臨海工業地帯
敷地面積	114,000㎡
従業員数	465人(2026年3月31日現在)
構内関連会社	三菱製紙エンジニアリング(株)、 浪速通運(株)

企業価値向上の実践

価値創造の源泉と歴史的背景：
変革を続ける「開発型工場」への誇り

高砂工場は、1898年の合資会社神戸製紙所設立に端を発し、1901年に兵庫県高砂市へ移転して以来、125年にわたり「開発型工場」として進化を続けてきました。操業当初は洋紙の国産化という国家的使命を担い、その後、産業発展に欠かせないプレスボード、コンデンサ紙などの特殊用途製品、戦後日本の経済成長に伴うノーカーボン紙や感熱紙など情報関連用紙の開発・量産体制を整え、時代を支えてきました。現在は、次なる成長の柱として「機能性材料」の開発・生産を進め、水処理膜基材や蓄電デバイス用セパレータなど、持続可能な社会の実現に不可欠な高付加価値製品を主力とするポートフォリオの転換を進めています。

長年培ってきた製紙技術と構内に併設された研究開発部門との融合により、「開発型工場」として進化を続けてまいります。

経営戦略：プロジェクト「ビヨンド」の
始動：収益基盤の抜本的強化と進化

本プロジェクトでは、独自の先進技術を世界へ発信する「グローバル基幹工場」へと高砂工場を進化させるために、総額約100億円の戦略的投資を実施し、当社中期経

営計画に掲げる機能商品事業の営業利益150億円を目指します。

この目標達成に向け、高砂工場の強みを活かした開発・生産・販売の三位一体の取り組みにより、高砂工場の売上高を2025年度比50%増、「機能性材料」比率を50%に拡大（2025年度は35%）、営業利益率15%以上の収益体制を確立します。

戦略的施策の推進：三位一体の
改革によるビジネスモデルの転換

目標達成に向け、以下の3つの施策を強力に推進します。

①成長戦略（成長市場への重点投資）：

ポートフォリオの転換とシェア拡大

成長領域の機能性材料拡大に向け、重点的な設備投資を行うとともに、開発要員の増強、柔軟な人員配置体制を構築するなど経営資源配分の最適化を図り、主力製品のグローバルシェア拡大と、サステナブルな新製品の市場投入を加速させます。

②生産効率化（製造ライン再編）：

経営資源の最適配分とコスト競争力強化

成熟市場である情報・画像メディア製品については、設備統合等を進めて生産効率を最大化し、創出した資源を成長領域へと大胆にシフトします。これにより、コスト競争

力の強化と、より安定した製品供給体制の構築を同時に図ります。

③組織基盤強化（人的資本と地域共生）：

次世代へつなぐ安心・安全と信頼

地域に根付いた歴史ある企業として、地元雇用の維持拡大を進めるなど、地域社会との持続的な共生を進めます。また、DXの

主要製品ポートフォリオ

区分	主な製品群
成長領域 （機能性材料）	水処理膜基材、蓄電デバイス用セパレータ、フィルター関連製品
基盤領域 （情報・画像メディア）	感熱紙、リライトメディア、インクジェット用紙、ノーカーボン紙

推進による安全確保や、ワークライフバランス推進のための働き方改革を進め、従業員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境を整えます。

未来に向けた展望：グローバル
供給体制の確立と社会貢献

当社は、プロジェクト「ビヨンド」の確実な実行を通じて、品質に対する強い意識と機能性材料を軸としたグローバル供給体制を確立します。気候変動や水資源問題といった地球規模の課題に対し、革新的な技術を活かしたソリューションを提供し続けることで、持続可能な社会の発展に大きく貢献してまいります。

MESSAGE

～伝統を次世代へつなぐ、グローバル基幹工場への進化～

高砂工場は、1901年の操業開始以来、技術革新を積み重ねる「開発型工場」として当社の歴史を支えてきました。プロジェクト「ビヨンド」は、「グローバル基幹工場」へとさらに進化させるための重要な取り組みです。

この進化を途切れることなく継続するため、生産の最適化や能力増強に必要な設備投資、コスト競争力や品質の向上に向けた取り組みを推進し、これまで培ってきた独自の先進技術と操業開始以来続いてきた未来を切り拓く開拓精神をもって、これからも社会に貢献する価値ある製品を生み出してまいります。



執行役員
高砂工場長
及川 浩典

企業価値向上の実践

事業別戦略

紙素材事業

強みを活かした価値向上と市場開拓“SHINKA”

FY2027 ターゲット

売上高

1,000億円

営業利益

50億円

高機能品・脱プラ需要獲得による収益改善

競争優位性

- 業界屈指の潜在能力を持つ八戸工場を基幹工場として事業展開
- 業界を代表する印刷用紙「ニューVマット」、板紙「Sパールカード」をラインナップ
- 高級印刷用紙の製造で培ったノウハウを活かした印刷適性の優れる包装用紙
- 希少価値の高い国産木材100%のパルプ(針葉樹、広葉樹)をラインナップ

事業環境

機会

- 脱プラ意識の浸透による環境配慮型(紙製)パッケージの需要増
- 国産木材利用への関心・理解の高まりに伴う需要拡大
- アジア市場におけるMADE IN JAPAN品質の需要拡大

リスク

- デジタル化の進展による印刷用紙需要減少による販売減少
- 地政学リスク影響による原材料価格高騰と収益悪化
- 地震、洪水など自然災害による操業停止

製品ポートフォリオ転換で次世代の利益を創出

市場規模の縮小が続く中、2025年度の紙素材事業は、印刷用紙の販売減やパルプの海外市場下落が影響し、売上高800億円、営業利益△21億円の損失という厳しい結果となりました。

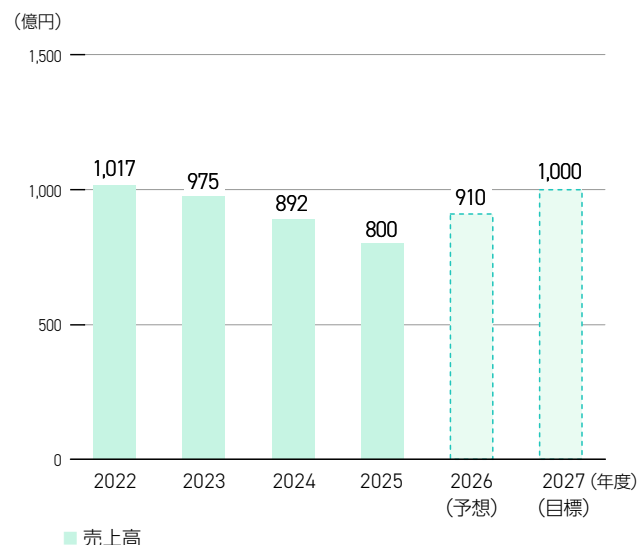
2027年度目標の達成に向けて、製品ポートフォリオ転換を加速させます。印刷用紙は、市場要望に沿った嵩高品などの高機能化を進めていきます。包装用紙は、脱プラ・減プラ意識の浸透を背景に、国内市場の拡大と成長余地の大きなアジア市場の開拓を更に進めていきます。パルプ事業では、北上工場の国産木材100%パルプの希少性を訴求し、使用顧客製品の付加価値向上に寄与することで需要拡大に努めます。

また、2027年度に操業60周年を迎える八戸工場を次世代型サステナブル工場へ刷新するプロジェクト「Reborn60 Hachinohe(リボーン60 八戸)」により安定操業と高効率設備導入やDX化等による効率化・省力化を実現し、強固な収益基盤を構築しながら世界一の競争力を有する工場へと進化させてまいります。

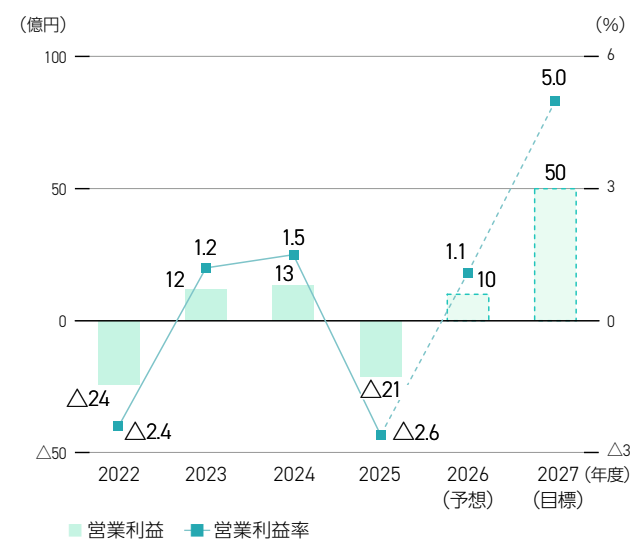
代表取締役 専務執行役員
紙素材事業部長
高上 裕二

中期経営計画達成に向けた売上高・営業利益の推移

売上高



営業利益



企業価値向上の実践

紙素材

印刷用紙の高機能化と包装用紙の拡充を図り次世代の収益を確保

執行役員
紙素材事業部 副事業部長
中村 禎男



紙素材事業部
紙素材営業部長
田中 俊有



印刷用紙

非塗工紙

微塗工紙

塗工紙

主要課題

- 少子化、情報媒体のデジタル化等に伴う国内需要減少
- 原燃料価格、物流費、人件費等の上昇に伴うコストアップ

主要取り組み・施策

- 髙高コート紙など市場要望の多い高機能製品への転換
- アジア市場でのMADE IN JAPAN品質による輸出拡大
- 製品価格改定(2026年8月ニュースリリース)

戦略的アクション

市場要望のある高機能製品への
製品ポートフォリオの転換

国内市場では、要望が多い髙高コート紙を中心に高機能製品への転換を進めます。輸出では、MADE IN JAPAN品質で市況に左右されない製品を中心にアジア市場での需要創出と販売拡大に取り組みます。また、紙素材の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」を推進し、製品のコスト競争力を強化するとともに、安定的で持続可能な事業基盤の構築とさらなる収益強化を目指します。

包装用紙・家庭紙

晒クラフト紙・晒クラフトコート

barricote®

ティッシュ・トイレットペーパー

主要課題

- 包装用紙の販路開拓と脱プラ、減プラ需要の取り込み
- 家庭紙ブランドの全国での認知度アップ
- 原燃料価格、物流費、人件費等の上昇に伴うコストアップ

主要取り組み・施策

- 脱プラ、減プラ需要に向けた片面クラフトコート等の拡販
- 成長余地の大きいアジア市場での包装紙拡販
- 国産木材100%使用の家庭紙(ナクレ:「2026年度ソーシャルプロダグツ賞」受賞)のPR
- 製品価格改定(2025年8月ニュースリリース)

戦略的アクション

脱プラ素材としての包装紙の拡販、
家庭紙ブランド「ナクレ」の浸透

脱プラ・減プラ需要増に対応する包装用紙分野では、印刷での高い発色性を発揮する晒クラフト紙や片面クラフトコートにて軟包装分野での需要を創出しながら拡販するとともに、成長余地のあるアジア市場での販売拡大を推進します。家庭紙では、「2026年度ソーシャルプロダグツ賞」を受賞した国産木材100%使用の「ナクレ」ブランドのプロモーション強化で全国への認知度向上と更なる販売拡大を図ります。

パルプ事業

国産木材100%パルプ

晒クラフト・特殊パルプ

主要課題

- 海外市況及び為替レートの変動による収益変動
- 原燃料価格、物流費、人件費等の上昇に伴うコストアップ
- 紙需要の減退と連動するパルプ市場の縮小
- 新規非木材パルプ素材の探索と需要創出

主要取り組み・施策

- 国産木材100%パルプの希少性を訴求し拡販
- 価格転嫁、モーダルシフトによる収益性確保
- 新たな非木材素材(わら、木綿、アバカ、バガスなど既存製品以外の素材)のパルプ化と需要創出

戦略的アクション

国産木材100%パルプ、非木材
パルプの需要創出・拡販を推進

マーケティングの強化により、国産木材100%パルプの希少性訴求、顧客製品への付加価値向上に繋げ、需要創出・拡販を図ります。また、紙用途以外のパルプの需要の掘り起こしを進めます。非木材パルプについては、新たな非木材素材のパルプ化技術を確立し、現在のわら、木綿、アバカ等のラインナップに加えて、需要創出・拡販に取り組みます。

企業価値向上の実践



特集 02

八戸工場リニューアルプロジェクト

「Reborn60 Hachinohe」

中期経営計画の戦略的柱の一つとして、「Reborn60 Hachinohe」を始動。250億円を投じて、2027年度に操業60周年を迎える八戸工場を次世代型サステナブル工場へと進化させ、収益力最大化と持続的な成長基盤構築を進めます。

プロジェクト始動の背景と目的

当社グループは、中期経営計画「SHINKA」する130年[※]企業への戦略的柱の一つとして、八戸工場を刷新するプロジェクト「Reborn60 Hachinohe(リボーン60 八戸)」を始動いたしました。本プロジェクトにより、老朽化更新、高効率設備の導入、自動化を推進し、八戸工場の収益力最大化と持続的な成長基盤の構築を目指します。青森県八戸市の臨海部に位置する八戸工場は、大型の輸入チップ運搬船が直接着岸できる専用バースを備えた国内有数の拠点であり、パルプから紙までの一貫生産体制を誇る当社グループの基幹工場です。豊富な水や森林資源に恵まれたこの立地は、業界屈指の潜在能力を有しています。しかし、60年に及ぶ歴史の中で設備の老朽化が進み、さらに東日本大震災による物理的・経済的影響が重なったことで、高い技術力を持ちながらも収益性が低迷していました。こうした状況を打破し、工場の潜在能力を将来の持続的な競争力へと転換することを目指し、本プロジェクトが発足いたしました。

八戸工場の概要

所在地	青森県八戸市大字河原木字青森谷地
敷地面積	1,483,100㎡
従業員数	941人 (2026年3月31日現在)

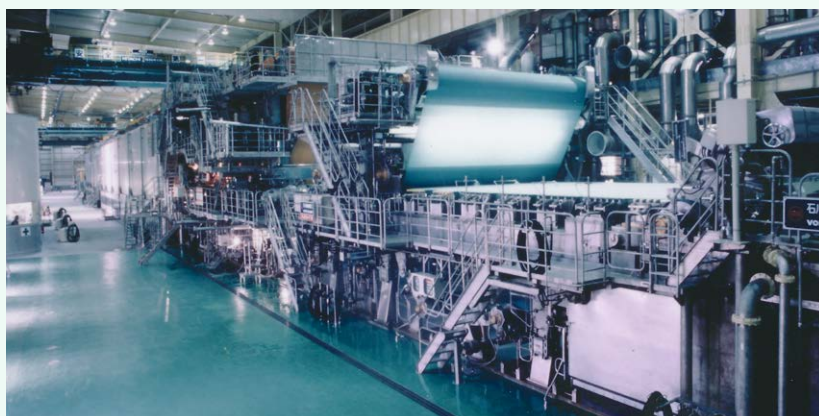
企業価値向上の実践

「Reborn」の原動力

本プロジェクトの原動力は、厳しい状況下でも知恵を絞り合い改善を図ってきた現場力です。本プロジェクトでその現場力をさらに高め、八戸工場の改革を推進し、『世界一の競争力を備えた紙素材生産拠点』へと再生(Reborn)を果たします。

次世代型工場への転換を支える3つの施策

「Reborn60 Hachinohe」は、「生産革新」「脱炭素」「Well-being」の3つの施策を軸に展開いたします。「生産革新」:DXを核とした次世代型生産管理システムの導入により自動化・省力化を進め、生産効率の向上を実



7号抄紙機

現し、2030年度には営業利益を2024年度比で倍増させることを目指します。「脱炭素」:高効率設備の導入と徹底したエネルギー効率の追求により、2030年度までにCO₂排出量を2013年度比で40%削減し、脱炭素社会の実現に貢献します。「Well-being」:従業員の安全確保と職場環境の改善はもちろんのこと、多様化するライフスタイルや次世代のニーズに合わせ、社宅・寮の再整備を計画します。また、ダイバーシティを推進し、活力ある企業文化を醸成してまいります。

プロジェクトをリードする新組織と横断的体制

本プロジェクトを完遂するため、2026年4月に紙素材事業部傘下の部レベル組織と

MESSAGE

操業60周年の節目に挑む八戸工場のリニューアル

八戸工場は設備の老朽化により、かつての生産性を取り戻せていませんでしたが、2027年度に操業60周年を迎えるというタイミングで八戸工場リニューアルプロジェクトにより大きな変革のチャンスをいただきました。2026年4月に新設された八戸リニューアルプロジェクト推進部とともに、職場環境の改善、老朽化更新だけでなく、各部署から求められている自動化、省力化、DX化を通じて生産性向上と働き方改革を積極的に推進してまいります。また、改革を通じて全従業員が改善活動に費やせる時間を捻出することで、より活力ある企業文化の醸成を図りながら、持続的な成長基盤を構築してまいります。



ミッション・エグゼクティブ
八戸工場長
本蔵 武志

して「八戸リニューアルプロジェクト推進部」を新設いたしました。この新組織では、専門領域に特化した5つのグループが緊密に連携し、横断的な体制で改革をリードします。電装グループ:設備の自動化およびデジタル技術の導入を推進します。製造・仕上グループ:紙製造現場の自動化、省力化と生産効率の向上を追求します。原質グループ:パルプおよびエネルギー生産現場の自動化、省力化と生産効率の向上を追求し、工場全体のエネルギー効率の最適化を実現します。Well-beingグループ:職場環境改善と住環境の整備、ダイバーシティの推進を通じて、組織の活力向上を目指します。

建築グループ:設備の老朽化更新とインフラ基盤の整備を推進します。

持続可能な社会を支える企業へ

本プロジェクトは、単なる老朽化更新や設備投資ではなく、当社が地域とともに歩み、持続可能な社会を支える「素材メーカー」として成長し続けるための不退転の挑戦です。生産革新による強固な収益基盤の構築、脱炭素による地球環境への貢献、Well-beingによる組織の活力向上を通じて、ステークホルダーの皆さまの期待に応える確かな企業価値の向上を実現してまいります。

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

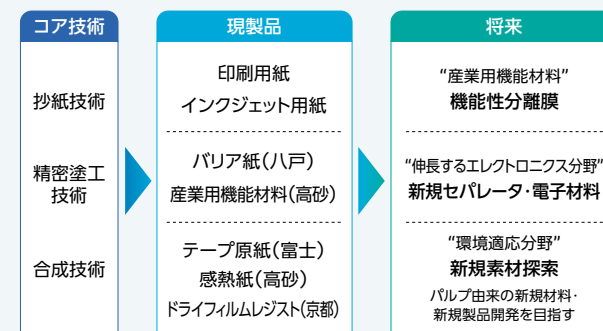
しています。これらの研究開発戦略については、徹底した顧客視点を貫くために、両事業部と綿密に連携してテーマを厳選して策定しています。

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。

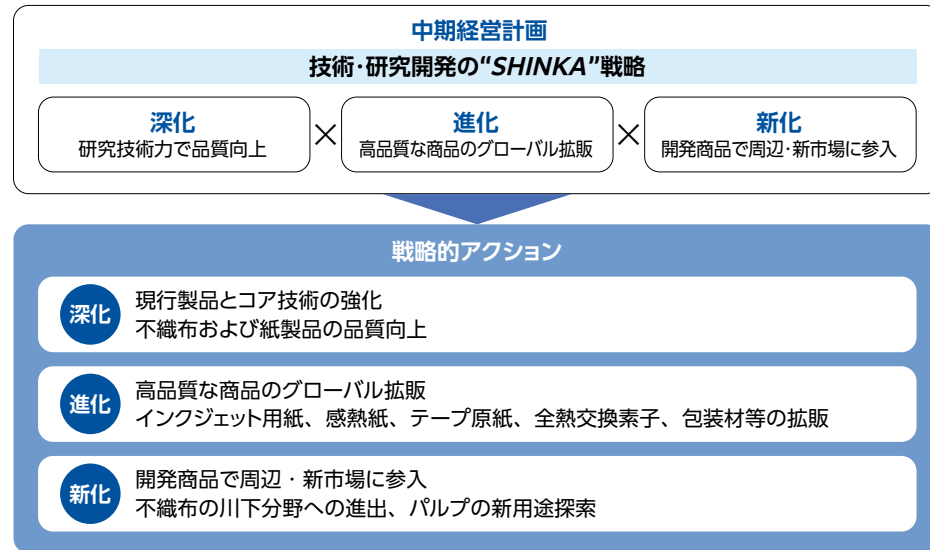
企業価値向上の実践

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

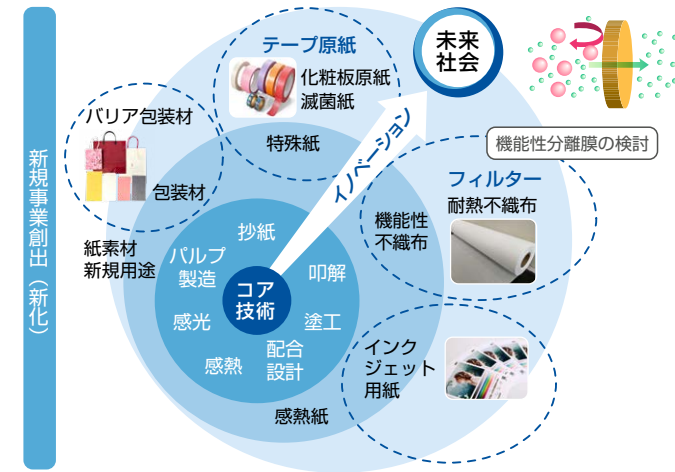
2025年度より開始した中期経営計画では、持続的な事業成長と企業価値向上を目指して下記3つの軸でロードマップを描いています。

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。

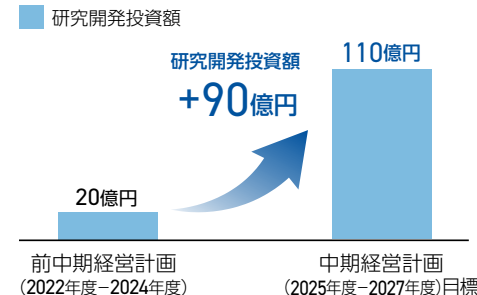
体制面では、2024年度に主要な国内生産拠点に研究開発部門を配置しており、事業部および工場と三位一体で連携して開発を加速させる、オープンで挑戦的な組織風土づくりを重視しています。



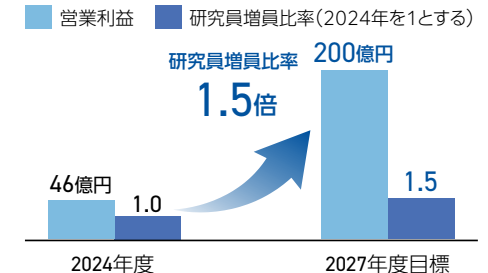
研究開発が財務に与える影響

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



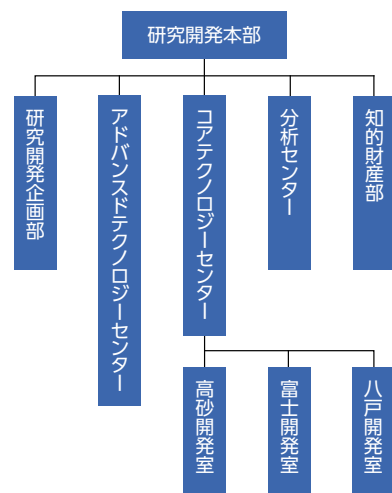
営業利益と研究員増員比率



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

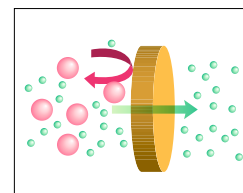
中期経営計画において、2025年度の研究員数は対2024年度で1.3倍を目指しました。対2024年度で1.3倍となった時点で、品質向上の研究開発が終わって量産段階に入った不織布の開発要員を研究開発部門から生産技術部門に投入したため、2025年度末は1.2倍の研究員数となりました。これは、前中計において目指した、各生産拠点への研究開発部門の配置による「研究と工場の融合」による開発加速の取り組みの一つです。

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		

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。

「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

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” | | | | |

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、当たり前前に活か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

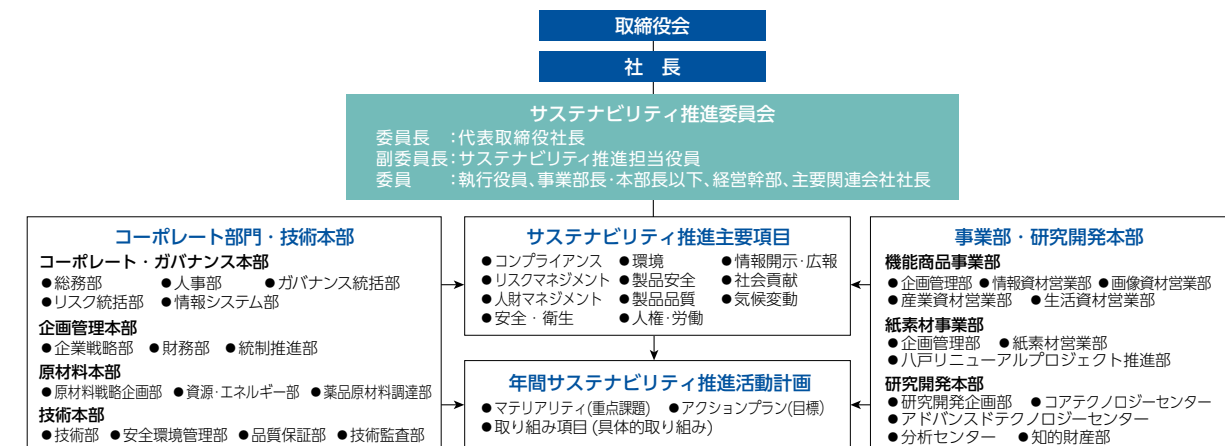
1. 企業活動の目的
機能商品および紙素材を中心に、高い技術力とイノベーションを通じて、社会に有用で安全な製品およびサービスの開発と提供を行うことをもって、当社グループを持続的に発展させるとともに、社会のサステナブルな発展に貢献します。
2. 誠実な行動と法令等遵守
3. 安全最優先で多様性を考慮した職場環境
4. 地球環境との共生
5. 人権の尊重
6. 国際社会との協調
7. 危機管理の徹底

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、かけがえの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。

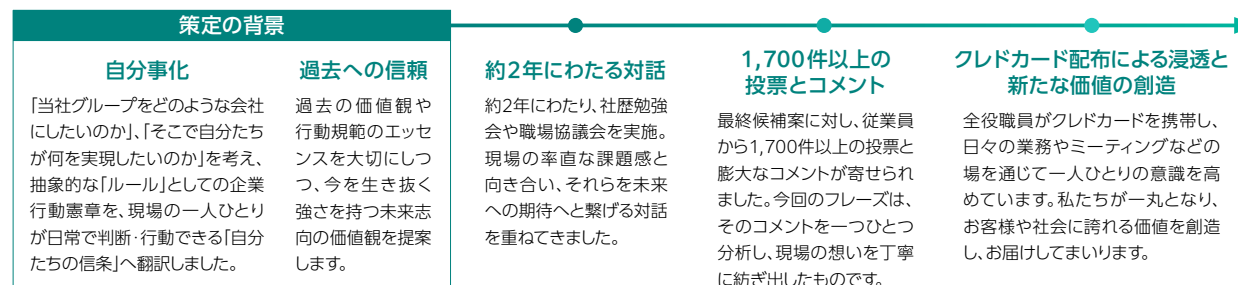
約束を守り、嘘偽りなく向き合う「真っ直ぐ」な姿勢と、プロの技術である「磨いた力」の両方が揃ってこそ、確かな信頼が築けるという信念を表現しました。一人ひとりの誠意を丁寧に積み重ね、仲間とともに大きな成果を生み出す強い組織を目指していく。誠実さを揺るぎない価値へと高め、確かなブランドを築き上げます。

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。

持続的価値創造の基盤

基本方針

02 地球環境への貢献を“SHINKA”

地球環境保全への取り組み

施策	取り組み
カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速	省エネルギー推進 燃料転換
循環型社会への貢献	森林資源の活用 プラスチック資源の再資源化 TCFD、TNFD、CDPスコアの開示

三菱製紙グループ環境ビジョン2050

再生可能エネルギー等の最大利用

炭素固定技術の活用

環境配慮商品の開発

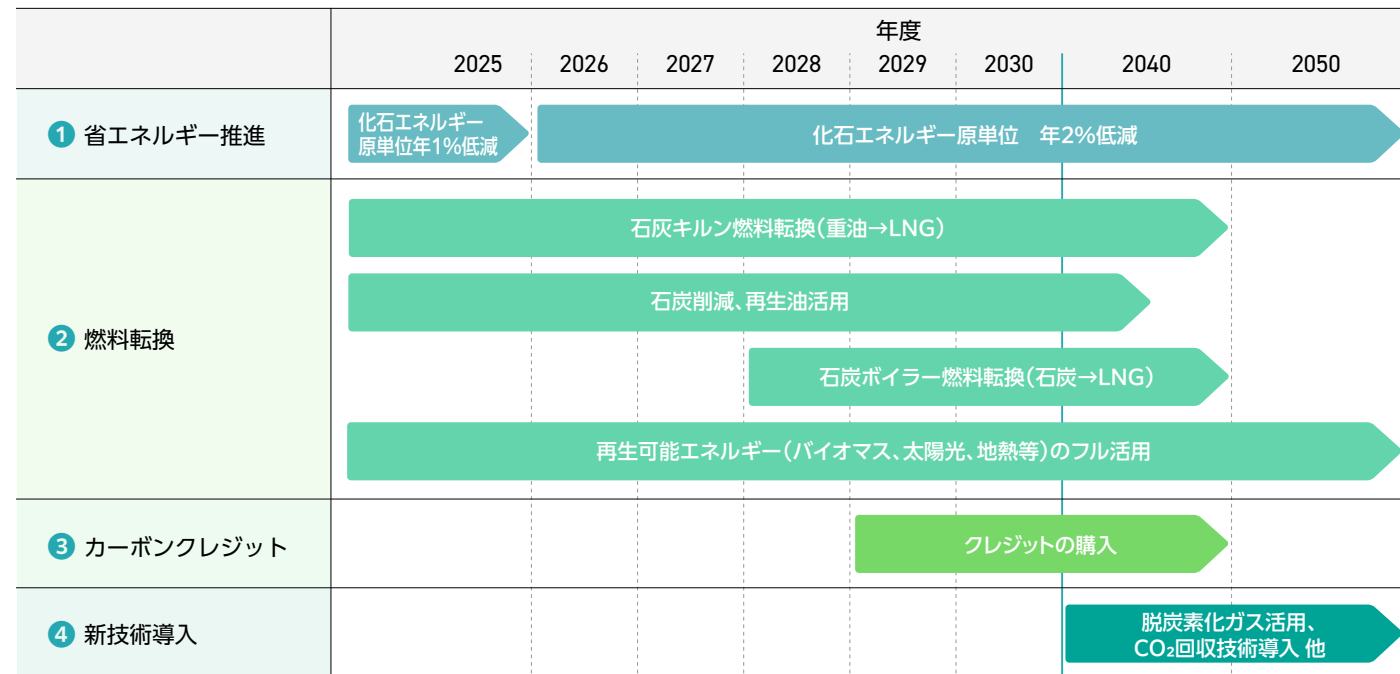
三菱製紙グループは、「三菱製紙グループ環境ビジョン2050」を通じて、日本政府が目指す長期目標「2050年までに、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする脱炭素社会・カーボンニュートラルの実現」に貢献してまいります。

[詳細情報はこちら](#)

三菱製紙グループ環境ビジョン2050



2050年度カーボンニュートラルに向けたロードマップ

※2030年度目標：化石エネルギー起源CO₂国内排出量2013年度比で40%削減

基本方針 02 **Close Up**

持続可能な社会への貢献

中期経営計画に基づくカーボンニュートラルとネイチャーポジティブの実現

取締役 執行役員
技術本部管掌
中内 一裕

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

2030年度、対2013年度40%削減を目標に全社でCO₂排出削減に取り組んでいます。2025年度は27%の削減を達成しました。

各工場で毎年1%以上の省エネ活動により、購入する化石燃料や電力を抑え、CO₂排出量とエネルギーコストを同時に削減することを目指しています。2026年度からは省エネ目標を毎年2%以上に強化し、削減を加速いたします。合わせて、全社CO₂排出量の約8割を占める八戸工場では、近隣のLNG輸入基地よりガス供給を受けられる立地条件を活かした取り組みを進めています。パルプ工程の石灰キルンの燃料を重油から、よりCO₂排出量の少ないLNGへの転換を行い、パルプ生産で副生するバイオマスエネルギーである黒液の最大限の活用を図るとともに、排出したCO₂を回収、貯留するCCSの可能性についても検討してまいります。

2027年度までの50億円の投資では、インターナルカーボンプライシング(ICP)を導入し、高効率機器への更新や、石炭ボイラーでのLNGへの燃料転換を検討してまいります。

循環型社会への貢献

事業活動の基盤である森林資源や水資源等の自然資本を次世代に引き継ぐため、中期経営計画に基づき気候変動対策と生物多様性保全の統合的な取り組みを加速しています。リサイクル可能な木材資源、特に国産木材の活用による森林の健全な育成と、輸入に伴う輸送コスト・エネルギーの削減に加え、技術・研究開発による環境配慮商品の拡大や生産性向上による収益向上を図ってまいります。また、プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律への対応として、プラスチック再資源化率向上を目指し、2027年度目標である100%達成を2025年度に前倒しで実現いたしました。

合わせて用水使用量の毎年1%以上の削減に取り組み、生産数量の減少もあり2025年度は対前年5.2%削減いたしました。

また、生物多様性への貢献として当社村火社有林が国の「自然共生サイト」に認定されたほか、「30by30アライアンス」へ参加し、持続可能な地球環境への貢献と企業価値向上に努めています。

合わせて、気候変動対策、生物多様性保全への取り組み推進の一環としてGXフューチャー・コンソーシアムへの参画やTCFD、TNFD、CDPスコアの開示を通じ、当社の環境関連情報および事業を通じた自然資本に対する貢献の取り組みを外部発信しています。開示プログラムを通じ透明性の向上を図るとともに、GXフューチャー・コンソーシアムへの参画で入手した他社取り組みの知見を活かし、さらなる技術革新を図ってまいります。

安全環境管理の新体制による 環境負荷低減の取り組み

生産活動における環境負荷低減、および品質面での顧客満足度向上を目指し、意思決定の迅速化と連携強化を目的に、2026年4月に本社の安全環境管理部と品質保証部を新設いたしました。両部と工場が一体となってリスク低減や事故の予防対策を推進し、持続可能な社会に貢献してまいります。

カーボンニュートラルと資源循環に向けた環境KPI進捗

施策	具体的な取り組み	目標	2025年度実績	2026年度目標
カーボンニュートラル 実現に向けた取り組み	CO ₂ 排出量削減	706千t(2025年度)	691千t	677千t
	化石エネルギー削減	対前年度比1%削減	6.8%削減	対前年度比2%削減
循環型社会への貢献	国産木材チップの利用推進	33%以上(2030年度)	33%	33%以上
	プラスチックの再資源化	100%(2027年度)	100%	100%
	用水使用量削減	対前年度比1%削減	5.2%削減	対前年度比1%削減

持続的価値創造の基盤

環境への取り組み

環境憲章

三菱製紙グループは、地球環境の保全、循環型社会の構築に積極的貢献できる企業グループを目指しており、地球温暖化防止ならびに生物多様性保全に努めるとともに、森林資源の持続可能な利用を通じて、皆さまからの信頼に応えるべく努力します。

基本方針	
① 地球温暖化対策の推進	⑤ 環境管理システムの充実
② 生物多様性保全に配慮した森林資源の保護・育成	⑥ 環境コミュニケーションの充実
③ 資源の循環利用の推進	⑦ 緊急時の適切な対応
④ 環境負荷の少ない生産技術・製品の開発	

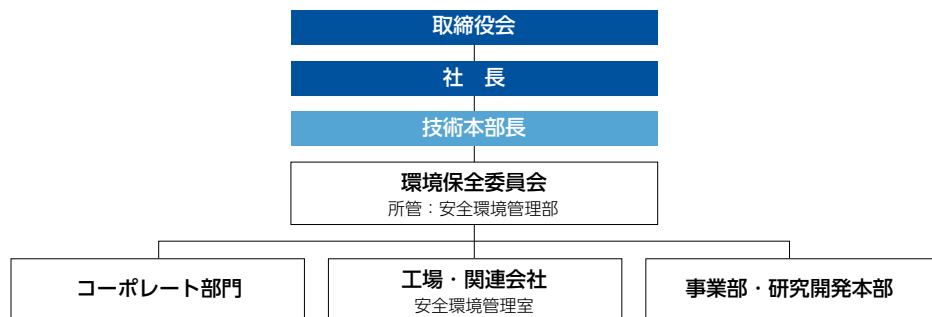
[詳細情報はこちら](#)

環境憲章



環境管理体制

当社グループは、環境憲章の基本理念を実現するために、2023年4月から新たな環境管理体制で臨んでおります。2026年度からより専門性を高めるため、従来の安全環境品質保証部の業務を、安全と環境管理を担う本社の安全環境管理部と、品質保証を専門とする品質保証部の二部門で推進いたします。これにより、環境保全活動と職場の安全管理を一層強化するとともに、工場・関連会社の安全環境管理室と本社の安全環境管理部が一体となって、迅速な意思決定と機動的な対応が可能な体制を構築いたしました。



環境マネジメント認証の取得

当社グループの主要生産拠点では、持続的な環境パフォーマンスの向上に取り組むため、ISO14001認証を取得しています。EMSの理念に基づいて、継続的な取り組みを行い、法規制の遵守のみならず、環境に配慮した事業活動に努めています。

工場	登録番号
① 八戸工場	自主返納* (2025年6月) 2027年 再取得予定
② 北上工場	JQA-EM7421 (登録2018年4月)
③ 富士工場	JCQA-E0654 (登録2005年3月)
④ 京都工場	16134-B (登録1999年12月)
⑤ 高砂工場	JMAQA-E090 (登録2000年2月)



※八戸工場での品質不適切事案(2024年5月公表)により、品質マネジメント認証とともに自主返納

環境監査の実施

技術本部技術監査部では、国内すべての生産拠点に対して定期的に環境実地監査を実施し、環境パフォーマンスの状況についてチェックを行っています。その中で私たちを取り巻く様々な環境リスクを評価し、取り組みの有効性を確認しています。定期的な監査に加えて、再発防止を図るためのフォローアップ監査も行い、生産拠点と本社が一体となって取り組みを進めています。

2026年度は、海外主要拠点であるMPEに対しても環境書類監査を実施し、国内と同様に環境に関する活動状況をチェックしてまいります。

持続的価値創造の基盤

施策1

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速

温室効果ガス(GHG)排出削減に向けた具体的な取り組み

2030年度目標

CO₂排出量 **40%**減へ(2013年度比)

化石エネルギー原単位改善に向けた基盤作り

当社グループは「2030年度までに化石エネルギー起源CO₂国内排出量2013年度比で40%削減」という目標を掲げ、総エネルギーと化石エネルギー消費量の削減に取り組んでいます。

グリーントランスフォーメーション(GX)への挑戦

当社グループは、2026年4月に設立されたGXフューチャー・コンソーシアムに参画しています。2050年カーボンニュートラル社会実現に向けた取り組み姿勢を示すとともに、当社グループが公約した2030年目標の達成に向けた体制を強化してまいります。



GXフューチャー・コンソーシアムはTCFDコンソーシアムとGXリーグの活動を統合し、2026年4月に官民連携のプラットフォームとして設立されました。社会全体のGX(グリーントランスフォーメーション)の実装を力強く牽引し、脱炭素と経済成長の好循環を実現することを目的としています。

技術本部長メッセージ

気候変動対策として2030年度CO₂排出量を対2013年度比40%削減、循環型社会を構築するためのプラスチック再資源化率100%や国産木材の活用、用水使用量の削減等の取り組みを通じ、当社の事業活動の基盤である自然資本の維持と、それに伴うコストダウン等の経済的価値の確保に努めます。取り組みの成果は、TCFD、TNFDの開示を通じ発信いたします。

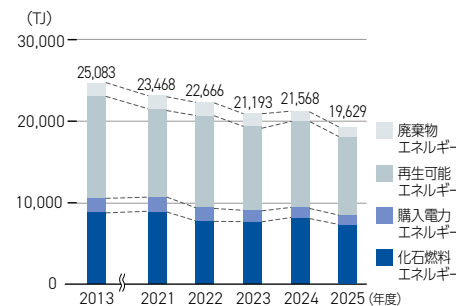
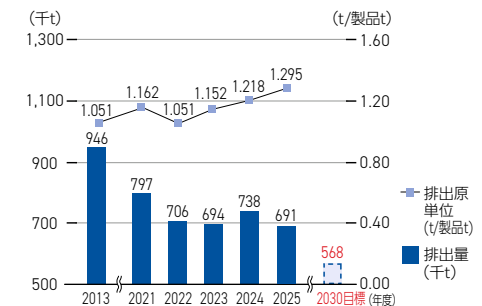
2026年度の目標(CO₂排出量対前年度2%減、プラスチック再資源化率100%継続、用水使用量対前年度1%減等)を達成するために、八戸・京都工場に配置した新設の安全環境管理部メンバーと各工場とが一体となって活動し、環境リスクや負荷の低減、事故の予防対策を推進してまいります。



ミッション・エグゼクティブ
技術本部長
扇谷 浩

2025年度取り組み目標		実績
省エネルギー推進	総エネルギー年1%削減	9.0%削減
	化石エネルギー年1%削減	6.8%削減
	化石エネルギー原単位年1%削減	5.7%増加
燃料転換	石灰キルン燃料転換	重油→LNG転換設備導入(八戸)
	石炭削減、再生油活用	9,622 t-CO ₂ 削減
	再生可能エネルギー(バイオマス、太陽光、地熱等)のフル活用	使用量11.4%減

エネルギー消費量

CO₂排出量と排出原単位

化石エネルギー原単位の推移

		2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
①	化石燃料エネルギー(TJ)	8,932	9,045	7,845	7,743	8,315	7,819
②	購入電力エネルギー(TJ)	1,661	1,764	1,647	1,401	1,262	1,104
	再生可能エネルギー(TJ)	12,913	11,024	11,505	10,476	10,838	9,599
	廃棄物エネルギー(TJ)	1,577	1,635	1,668	1,573	1,153	1,107
	合計(TJ)	25,083	23,468	22,666	21,193	21,568	19,629
③	生産量(千t)	901	686	672	602	605	533
(①+②)÷③	化石エネルギー原単位(GJ/製品t)	11.8	15.8	14.1	15.2	15.8	16.7

持続的価値創造の基盤

施策2

循環型社会への貢献

当社グループは、長年にわたる北東北での国産木材チップ集荷基盤のさらなる強化、社有林の活用による体験型森林環境学習の実施などにより、森林資源を無駄なく活用し、循環型社会に貢献してまいります。また、プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律への対応として、当社グループ工場から排出されるプラスチック廃棄物の抑制と再資源化率の向上に計画的に取り組んでまいります。

廃棄物削減と資源循環の推進

2027年度目標

プラスチック再資源化率100%(2027年度目標)

森林資源の活用

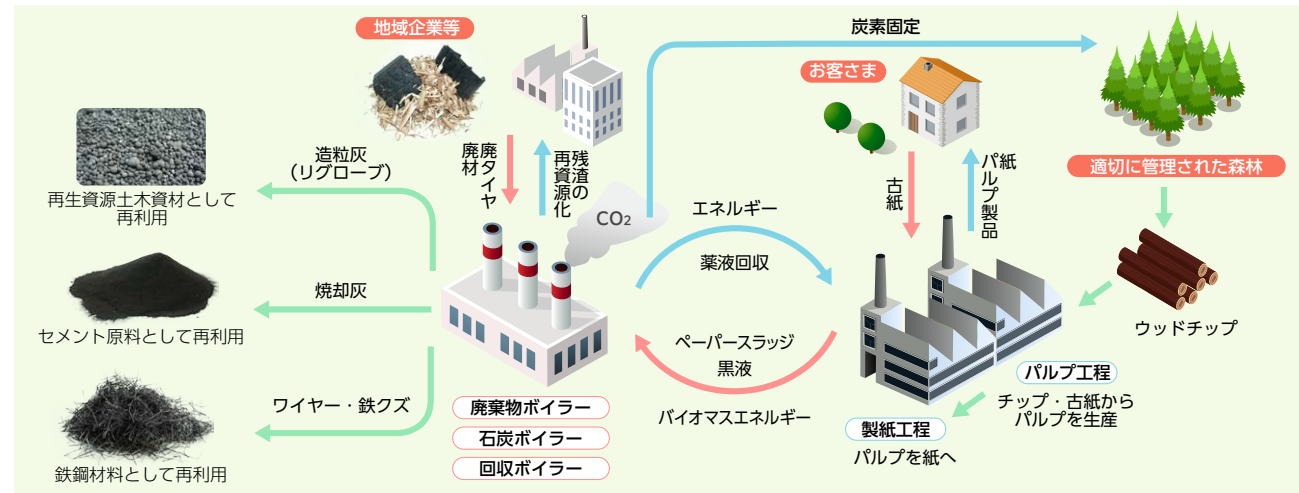
当社グループは、長年にわたる北東北での国産木材チップ集荷基盤のさらなる強化、社有林の活用による体験型森林環境学習の実施などにより、森林資源を無駄なく活用し、循環型社会に貢献してまいります。

戦略的アクション	
森林資源活用	木材・チップ・パルプなどの製品販売やエネルギー利用を通じて、森林資源の有効活用と循環型社会の実現に貢献
国産木材利用推進	チップ・原木協会の発足(2025年度)による基盤強化

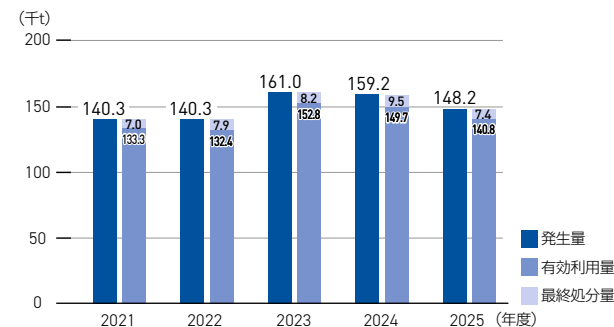
プラスチックの再資源化

場内で収集したプラスチック廃棄物や、廃棄抄紙用具を場内で断裁処理し、廃棄物ボイラーでのサーマルリサイクルや、混合物からのプラスチック分別する取り組みを実施することで、引き続きプラスチック再資源化率100%の継続に努めます。

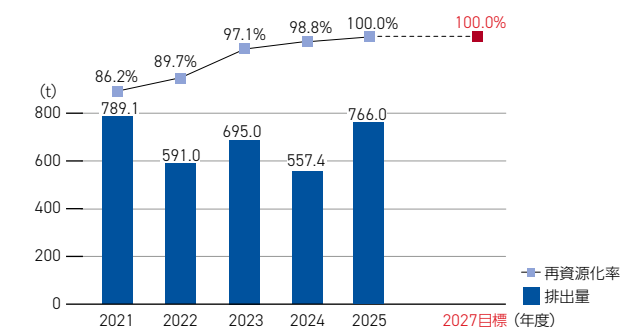
戦略的アクション	
混合物からプラスチックを分別する取り組み	
場内で収集したプラスチック廃棄物を廃棄物ボイラーでサーマルリサイクル	
廃棄抄紙用具を場内で断裁処理、廃棄物ボイラーでサーマルリサイクル	



廃棄物発生量と有効利用量の推移



プラスチック廃棄物排出量と再資源化率の推移



気候変動への対応(TCFD提言に基づく情報開示)

 詳細情報はこちら

TCFD (TCFD提言に沿った情報開示について)



ガバナンス

- ・気候変動問題を重要な経営課題の一つとして認識しており、気候変動に係る基本方針や重要事項は取締役会において審議、決定いたします。またそのリスクと機会は取締役会においてサステナビリティ推進担当役員が少なくとも1回／年で付議、報告いたします。
- ・サステナビリティ推進担当役員も含めた全社横断的なTCFD対応プロジェクトチームを発足させています。
- ・サステナビリティ推進委員会(年2回開催)を設け三菱製紙グループ全体のサステナビリティ推進活動を組織横断的に統括する中で、TCFD対応プロジェクトチームの進捗を管理しています。
- ・脱炭素に係る投資判断は、その重要度に応じて経営会議・取締役会で審議します。

戦略

- ・TCFD対応プロジェクトチームで洗い出したリスクと機会に対し担当部署で検討の上、対応策を定めています。
- ・環境省が創設した「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加しています。また村火社有林を活用した体験型森林環境学習「エコシステムアカデミー」において、生物多様性や森のめぐみを学ぶ機会も提供しています。
- ・三菱製紙グループの製品およびグリーン社会への貢献に向けた取り組みについてご理解いただくため、「三菱製紙株式会社公式チャンネルGreen Webcast」を開設し、「Green」をテーマに、当社製品やイベントのご紹介、「エコシステムアカデミー」の活動の様子など、様々な動画配信を行っています。

リスク管理

- ・サステナビリティ推進委員会の傘下にあるリスクマネジメント委員会が認識しているリスク項目から、気候変動に関連したリスクの抽出をしています。またTCFD対応プロジェクトチームで気候変動に関連したリスクを管理しています。

三菱製紙グループ | TCFDシナリオ分析 サマリー (時間軸:短期～2027, 中期～2030 長期～2050)

シナリオ	1.5℃ (移行大)	2℃ (混在)	4℃ (物理大)	財務影響 / 規模	対応施策(概要)
炭素税・排出規制	大	中	小	各種規制導入等によるコスト増	再エネ利用、省エネの推進、エネルギー転換による石炭火力からの脱却
製品需要の変化	大	大～中	小	化石燃料使用製品の需要低下	資源循環型ビジネスモデル構築、環境適合製品の開発・拡販
異常気象	小	小～中	大	自社設備損壊、事業活動停止	災害時の体制整備、類似災害予防、予測可能な風水害への事前対策
水資源・原料調達	小	小～中	大	樹木生育悪化、取水制限影響	原材料サプライヤーや輸送手段の多角化、取水浄化・節水技術強化
グリーン水需要	拡大	拡大	拡大	淡水化や効率換気の必要性増	水処理膜基材や液体フィルター濾材分野での採用拡大
環境配慮素材需要	拡大	拡大	維持	脱プラ・パルプシフトの加速	バリア紙(barricote®)やクラフト紙、各種蓄電デバイス用セパレータの開発

指標と目標

- ・2050年のカーボンニュートラルを目指す「三菱製紙グループ環境ビジョン2050」を策定しています。三菱製紙グループは、再生可能エネルギー等の最大利用、炭素固定技術の活用、環境配慮商品の開発を通じてカーボンニュートラルの実現を目指し、日本政府が目指す長期目標「2050年までに、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする脱炭素社会・カーボンニュートラルの実現」に貢献してまいります。
- ・2025年度の化石エネルギー起源CO₂国内排出量は691千tです。2013年度化石エネルギー起源CO₂国内排出量946千tと比較して27%(255千t)減とすることができました。2030年度までに化石エネルギー起源CO₂国内排出量を2013年度比で40%削減し568千t以下を目指します。そのための取り組み体制として、毎月全社エネルギー会議を開催し、省エネルギー・燃料転換の取り組みを推進しています。
- ・Scope1-2のCO₂を含む2025年度温室効果ガス国内排出量は815千tです。2013年度温室効果ガス国内排出量1,064千tと比較して23%(249千t)減とすることができました。2030年度までに2013年度比で36%削減し681千t以下を目指します。
- ・サプライチェーンを含めたCO₂削減につきましては、Scope3の算定方法を継続調査し、今後の開示について検討を進めてまいります。
- ・紙の生産には大量の水資源を使用します。2025年度の用水使用量は109百万tになりましたが、工程内の水リサイクル(水の循環利用)などを進め、有効利用に取り組んでまいります。
- ・東北地方を中心に約2千haの森林を保有しています。積極的な北東北産の木材使用により国産木材自給率向上と森林保全に今後とも継続して努めます。

気候変動指標

気候変動指標	目標	実績	目標年度
GHG排出量削減(Scope1-2)	排出量削減率:36% (国内、対2013年度比)	815千t(23%減)	2030年度
化石エネルギー起源CO ₂ 排出量削減	排出量削減率:40% (国内、対2013年度比)	691千t(27%減)	2030年度
産業廃棄物の有効利用率	有効利用率:99%	95.0%	2027年度
プラスチック再資源化率	再資源化率:100%	100.0%	2027年度

※実績値は直近確定データである2025年度(GHG・CO₂・産業廃棄物・プラスチック)を反映。基準年は2013年度。

持続的価値創造の基盤

自然資本への対応(TNFD提言に基づく情報開示)

戦略

当社グループは、自然関連の課題を、「自然への影響(インパクト)の重要性」と、それに伴う「企業への財務的な重要性」の両面(二重マテリアリティ)から評価し、開示対象となる重要課題を特定しています。このプロセスに基づき、「地球環境との共生」のうち、特に「環境負荷低減と生物多様性保全」を、当社グループの事業継続と社会価値創造に不可欠な最重要課題であると特定しました。本レポートは、この課題に焦点を当て、自然資本への依存と影響、およびそれらがもたらすリスクと機会について開示します。

LEAP分析

当社は、TNFDが推奨するLEAPアプローチ(Locate・Evaluate・Assess・Prepare)に基づき、自然関連リスクおよび機会の分析を進めています。まず「Locate(発見)」において、事業拠点およびバリューチェーン全体を対象に、自然資本への依存度や影響が大きい地域および活動を特定しています。特に、水資源、生態系、土地利用に関する重要地域の把握を進めています。次に「Evaluate(診断)」では、特定した地域における自然資本への依存関係および影響の程度を評価し、事業活動における主要なドライバーを整理しています。「Assess(評価)」では、自然資本の変化がもたらす財務的影響を含むリスクと機会を分析し、重要性の高い項目の優先順位付けを行っています。

特定したマテリアリティ(事業別LEAP分析概要)

事業	Locate (発見)	Evaluate (依存/インパクト)	Assess (リスク/機会)	Prepare(対応・開示)
紙・パルプ製造	国内主要6工場(高砂、京都、富士、八戸、北上、東邦特殊パルプ)	【依存】地下水、地表水、気候調整【インパクト】水利用、淡水生態系利用、GHG排出、固形廃棄物	【リスク】法規制厳格化による対応コスト増、使用可能水の不足【機会】水処理膜基材や全熱交換素子等の環境高機能製品の拡販	水使用量・排水量、廃棄物、GHG排出量等を継続的に把握し、省エネ・節水・廃棄物有効利用を推進する。評価結果は設備投資、操業管理、リスク管理の高度化に反映する。
林業・伐採、木材製品調達	サプライチェーン全体(国内外の木材資源調達先、東北地方の国産木材集荷基盤等)	【依存】繊維・他材料、土壌侵食防止、害虫コントロール、水循環【インパクト】陸上生態系利用、水・土壌汚染	【リスク】森林火災や異常気象による木材調達難、EUDR(森林伐採規制)等への対応コスト増【機会】国産木材比率向上による調達安定化、FSC®森林認証材の調達拡大	FSC®森林認証材・国産木材チップの利用拡大、調達先・輸送手段の多様化を進める。あわせてサプライチェーン上の自然関連リスク確認と情報開示の充実を図る。

ロードマップ

当社は、自然資本への対応を段階的に高度化するためのロードマップを策定しています。短期的には、TNFD提言に基づく情報開示体制の整備と、主要事業における自然関連リスク・機会の初期評価を実施し、従業員への教育・啓発を推進します。中期的には、LEAP分析の対象範囲をバリューチェーン全体へ拡大し、重要地域における具体的な対応施策の実行を進めます。長期的には、自然資本の保全・再生に資する事業ポートフォリオへの転換を図るとともに、自然ポジティブの実現に向けた取り組みを加速し、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を目指します。



指標と目標

当社は、自然資本への影響および依存関係を適切に管理するため、定量的な指標の整備を進めています。主な指標として、水使用量、排水量、土地利用面積、生物多様性への影響に関する指標等を設定し、事業活動における環境負荷の可視化を図っています。これらの指標は、事業特性に応じて継続的に見直しを行い、精度向上に努めています。今後とも、ネイチャーポジティブな企業に向け、更なるシナリオ分析を進めてまいります。

自然変化の要因(自然資本に関する指標と目標)

自然変化の要因	指標	目標	内容(実績・目標等)
持続可能な原材料調達	FSC®森林認証材の調達	25万BDT以上(2030年度)	12.8万BDT
持続可能な原材料調達	国産木材チップの利用推進(国産木材比率)	35.0%以上(2030年度)	33.0%
水資源の保全	水使用量 / 排水量	対前年度比1%削減の継続	5.2%減
資源循環・廃棄物	プラスチック廃棄物 再資源化率	100.0%(2027年度)	100.0%
資源循環・廃棄物	廃棄物有効利用率	99.0%(2027年度)	95.0%

※実績値は直近確定データである2025年度の活動実績を反映。分析対象範囲は国内主要6工場とする。

持続的価値創造の基盤

生物多様性の取り組み

「ニッシー」「カッシー」とは、当社が設置したエコシステムアカデミーのイメージキャラクターです。



地域の生態系を育む「森林保全活動」

エコシステムアカデミー

「三菱製紙グループサステナビリティ基本方針」に沿った推進活動として、白河山荘と村火社有林(福島県西郷村)で体験型森林環境学習の場(体験型学習、森の調査・研究)を提供し、生物多様性への貢献とグループの企業価値向上・発展に努めています。活動拠点である村火社有林は、環境省、農林水産省、国土交通省の新法「地域生物多様性増進法」において「自然共生サイト」に認定されました。



自然共生サイト認定証



2026年度新入社員研修会



地域小学生ビジターセンター



自然観察

「30by30アライアンス」への参加

三菱製紙グループは、環境省の「生物多様性のための30by30アライアンス」への参加を通じて、生物多様性の維持・保全活動をはじめとして、環境価値を創出し持続可能な地球環境に貢献してまいります。



情報発信

Green Webcast
Mitsubishi Paper Mills Limited Official Channel



すべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループについてご理解いただくことを目的に動画をご案内いたします。

詳細情報はここら
[三菱製紙株式会社
公式チャンネル]



詳細情報はここら
エコシステムアカデミー



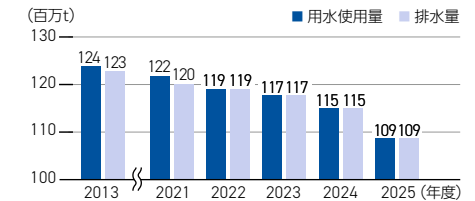
詳細情報はここら
エコアカ森の
めぐみのブログ



水資源保全に向けた取り組み

当社グループは「用水使用量を対前年度比1%削減」を目標に掲げ、工程内で使用する水のリサイクルを進め、有効活用に取り組みます。これにより、熱や電力エネルギーなどの消費を抑制し、CO₂削減を図ります。また、使用後の水は適切な排水処理を行い、環境保全に努めます。

用水使用量と排水量の推移



化学物質管理の徹底による環境負荷の低減

当社グループは、サプライチェーン全体の化学物質を管理し製品の安全性を確保するため、『化学物質管理指針』と『化学物質管理指針運用規則』を定めています。これに基づき、各工場や製造子会社で化学物質の管理・取り扱いを行い、また「三菱製紙グループグリーン調達基準および要領」によるグリーン調達を推進し、化学物質による環境リスク低減を図っています。

詳細情報はここら

PRTR対象物質の排出移動量



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。

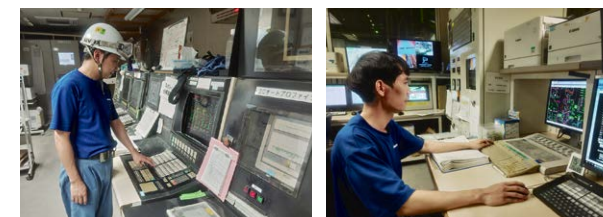
グローバル人財の確保と定着

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。

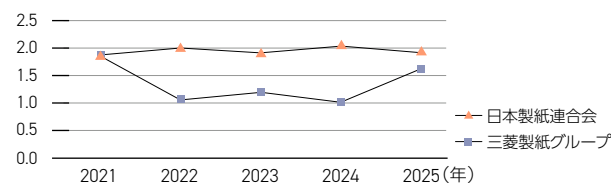
1. 過去の死亡、重篤災害で実施した対策の点検
2. 安全活動の活性化
3. 『設備の本質安全化』『危険の見える化・DX化』『熱中症対策』の推進

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)

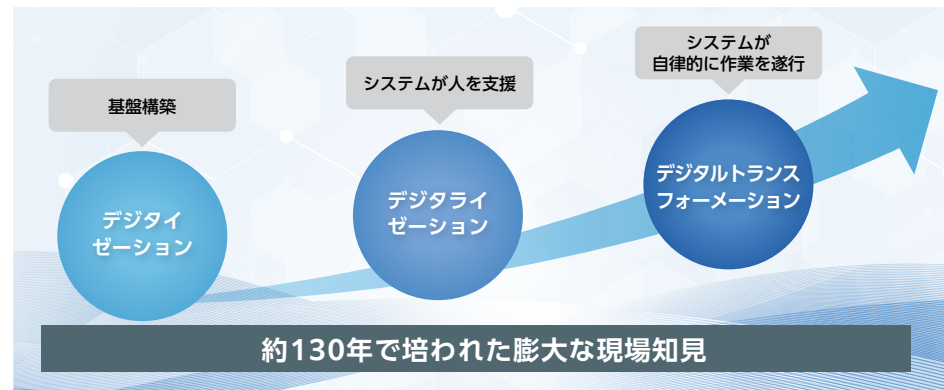
持続的価値創造の基盤

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

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

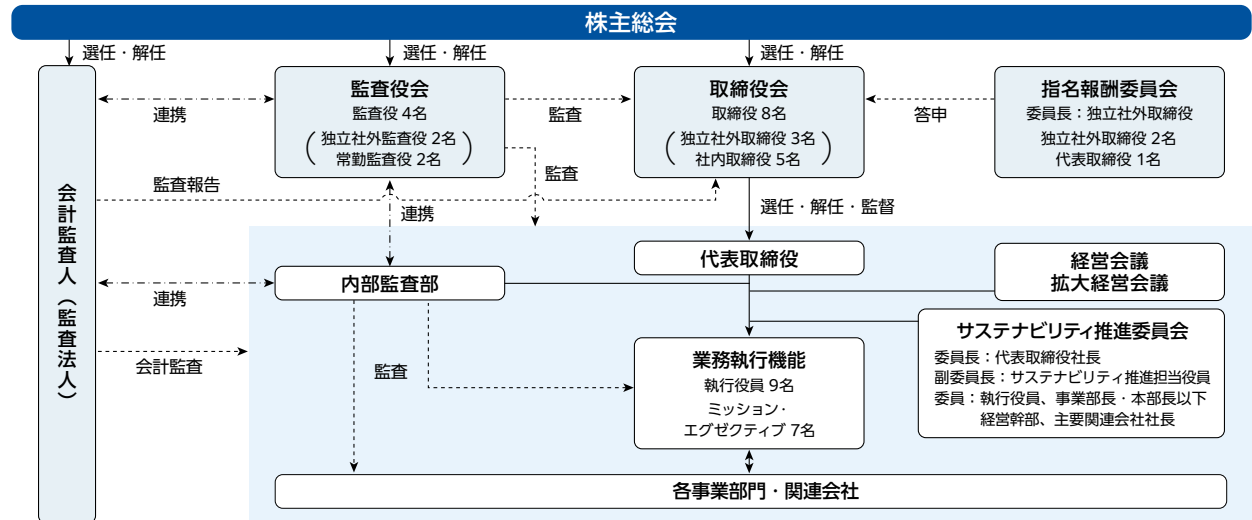
基本方針

「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きています。

	~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揮させ、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
 北上ハイテッ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
 北上ハイテッ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
 北上ハイテッ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）



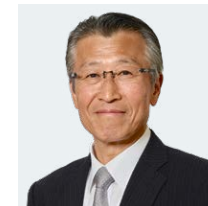
社外監査役

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
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

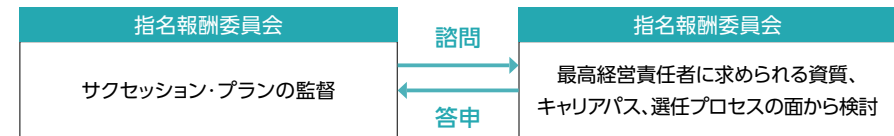
取締役の選解任について

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。**

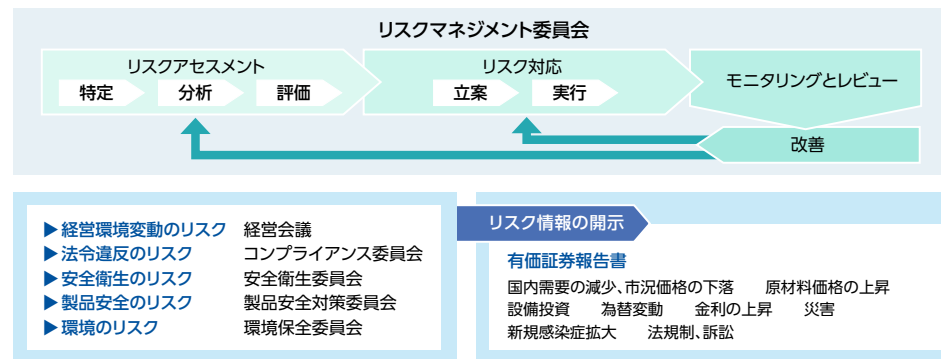
製紙業界を取り巻く環境の変化は継続しているものの、一方では、様々な用途で使われる紙が人々の生活を豊かにし、セパレータ等の機能商品が社会の発展を支えています。「紙」のポテンシャルは広いのではないのでしょうか。既存製品の価値を継続的に深化させていくことと併行して、「紙」が貢献できる新しい領域を常に探求し続けることが重要だと考えます。いずれの場合も、視点を自分や会社の外に置くことが肝要ですが、そうすることでこそ、お客さまのニーズや競争環境がどのように変化しているのかを理解する力が高まりますし、会社の持つ様々な資源の最適な配分もできるのだと思います。既存領域の深化とイノベーションへの取り組みを両輪とし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

持続的価値創造の基盤

リスクマネジメント

当社グループでは、2025年7月に制定した『三菱製紙グループ リスクマネジメント基本規程』に従ってリスクを特定し、対応策をリスク管理表として取り纏め、リスクマネジメント委員会での審議を経た上で実行に移しています。同委員会における定期的な進捗の確認、結果のレビューにより全社的なリスクマネジメントの実効性向上を図っています。

リスクマネジメント体制



リスクマネジメントは次の継続的なプロセスに従って進めています。



リスクマップ

	外部環境因によるリスク	業務遂行上のリスク	突発事象によるリスク
大	国際情勢の変化、動乱 需要構造の変化 人財マーケットのタイト化	コンプライアンス違反	
	輸送力不足、物流コスト上昇		大規模地震、水害等の自然災害 サイバー攻撃によるシステム不全
小	金融情勢（為替、金利等）の変化	労務トラブル（長時間労働、メンタルヘルス、労働環境） 操業トラブル	

分類	主なリスク	主なリスク対応策
外部環境因によるリスク	国際情勢の変化、動乱	・サプライチェーンの多様化・複層化 ・ステークホルダーとのリスクコミュニケーション
	需要構造の変化	・ポートフォリオ転換の推進 ・製品・サービスの多様化 ・八戸工場リニューアルプロジェクト(Reborn60 Hachinohe)の推進
	人財マーケットのタイト化	・採用チャネルの拡大 ・ワークエンゲージメントの向上、多様な働き方の導入 ・人材育成の強化
	輸送力不足、物流コスト上昇	・物流合理化による業務効率化 ・リスク分散による安定供給 等
	金融情勢（為替、金利等）の変化	・為替を意識した輸出・販売戦略 ・通貨バランスを意識した決済通貨の設定 ・有利子負債の圧縮 ・資金調達の多様化および最適化
業務遂行上のリスク	コンプライアンス違反	・三菱製紙グループ 企業行動憲章およびクレドの浸透・徹底 ・各種コンプライアンス研修等を通じたコンプライアンス意識の醸成 ・内部通報制度の周知徹底、活用促進
	労務トラブル（長時間労働、メンタルヘルス、労働環境）	・労働時間の実態を客観的かつ正確に把握するシステム導入と運用
	操業トラブル	・安全管理体制の強化、防災教育強化、風土醸成 ・設備メンテナンス体制の強化保全計画と実行
突発事象によるリスク	大規模地震、水害等の自然災害	・防災対策の強化 ・危機管理体制の構築 ・情報管理の強化 ・BCPシナリオの充実、本社機能分散化
	サイバー攻撃によるシステム不全	・セキュリティ対策の強化 ・インシデント対応計画の策定

情報セキュリティ・サイバーセキュリティ

当社は、情報漏えいやサイバー攻撃、システム停止等のリスクに対応するため、情報セキュリティ・サイバーセキュリティを重要な経営課題の一つと位置付けています。基本方針のもと、管理体制の整備、技術的対策、教育・訓練を継続的に実施し、リスク低減と対応力の強化に取り組んでいます。

危機管理体制と「事業継続計画」(BCP)の構築

当社グループは、阪神淡路大震災、東日本大震災の甚大な被害から復興してきた経験があり、緊急時の対応力の重要性を認識しています。『リスクマネジメント基本規程』に添ってBCPを構築しており、2025年12月に発生した青森県東方沖を震源とする地震の際にも早期復旧に向け対応しました。

BCPの一環として本社機能の一部（主に企画・管理部門）の京都への移転を2026年4月に実施しました。また、製造業として重要な、リスク顕在化時の工場での生産継続のため、サプライチェーンへの影響把握・複数購買等、実効性のある事業継続計画の構築を進めています。

持続的価値創造の基盤

コンプライアンス

社会から信頼され、それに応えていく企業であり続けるために、コンプライアンスを重視した企業風土を醸成するとともにインテグリティを浸透させ、役職員の意識の向上に努めています。すなわち、法令等遵守だけでなく、高い倫理基準と誠実さを持った行動を大切に、これによりステークホルダーからの信頼を深め、持続可能な成長を目指します。

三菱製紙グループ企業行動憲章

当社グループの諸活動についての基本となる考え方を『三菱製紙グループ企業行動憲章』として定め掲げています。これは当社グループのすべての役職員に適用されるもので、日々の活動において拠るべき指針としています。

[詳細情報はこちら](#)

企業行動憲章



コンプライアンスに関する研修

2025年度は国内グループ会社全役職員に対し「組織風土の改革」をテーマに対面およびビデオ視聴による研修を実施し、各職場単位でコンプライアンス違反の防止について議論を行いました（参加者2,527名）。また、関連業務従事者および希望者約600名を対象に独占禁止法に関するe-learningを実施しました。

取り組みの水平展開

2025年度は富士工場の取り組みを国内工場（八戸、北上、京都、高砂）に水平展開。役職員の当事者意識の広がりや意識の向上が見られました。

コンプライアンス推進体制の整備

網羅性と実効性を高めるため、コンプライアンス推進体制を見直し、本社、各工場、関連会社が主体的に推進する体制に変更しました。

公正な企業活動

公正な取引の徹底

フェアな競争を行い切磋琢磨してこそ、当社グループが本当に価値ある信頼を得ることができ、価値ある技術、価値ある社会への貢献を生み出せるという考えのもと、法令等遵守を重視した事業活動を推進しています。独占禁止法とそれを補完する取適法、景品表示法の趣旨と規律について理解を深めるため、「独占禁止法遵守マニュアル」をアップデートしています。

また、当社は、内閣府、中小企業庁などによる「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、ポータルサイトにてパートナーシップ構築宣言を公表しております。

パートナーシップ構築宣言企業として、サプライチェーン全体での共存共栄・付加価値向上を目指し、取引先との連携強化に努めてまいります。

[詳細情報はこちら](#)

パートナーシップ構築宣言



腐敗行為の防止

社会腐敗を招くことがないよう、公務員に対する接待・贈答は行わないこと、外国の政府や公共団体の役職員に対する便益の供与などは行わないことを「三菱製紙グループコンプライアンス行動基準」に定め、当社グループに周知・徹底しています。

また、民間同士の取引においても、不透明な関係性が生じることのないように「接待・贈答に関するガイドライン」を制定し、便益の供与・収受について社内規律の強化を図っています。

反社会的勢力との関係断絶

当社グループは、市民社会の秩序と安全に脅威を与える反社会的勢力には、毅然とした態度で対応することを「三菱製紙グループコンプライアンス行動基準」に掲げております。コンプライアンス研修の実施、役員および従業員その他、会社関係者への周知徹底も併せて図っています。

また、外部データベースを活用したチェックシステムを導入し、意図せず反社会的勢力と関係を持つことがないよう確認するシステムを構築しています。

内部通報システム

当社グループは、社内および社外に内部通報窓口（ホットライン）を設置し、当社国内グループで働くすべての役職員（1年以内の退職者を含む）が利用できるようにしています。具体的には、当社コンプライアンス統括室または社外弁護士に直接通報できる制度としており、秘密厳守の上、経営トップへ伝達されるようにしています。

2025年度内部通報件数

2025年度は計11件の通報を受け付け、うち8件がパワーハラスメント疑いに関する内容でしたが、調査の結果、ハラスメントと認定された事案はございませんでした。通報状況はコンプライアンス委員会、取締役会に報告しています。

また、本制度の実効性を確保するため、内部通報従事者に対する専門的実務研修を実施しました。

持続的価値創造の基盤

品質管理

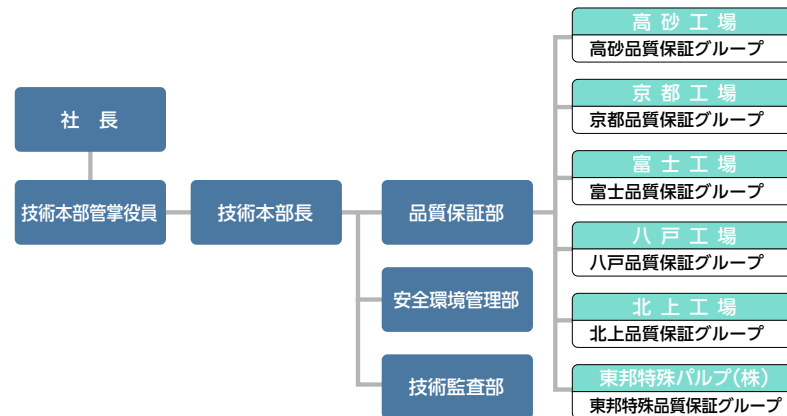
2023年4月に発足した本社の技術本部安全環境品質保証部にて、工場と本社が一体となった管理体制を構築いたしました。品質不適切事案の判明を踏まえ、以下の通り2025年4月から、より一層の品質管理体制の強化を図っています。

海外子会社についても、技術本部主導で品質管理意識の啓発、是正対策の点検・改善を行い、品質トラブルを発生させない体制の構築に取り組んでいます。製品やサービスの品質保証を通じて、さらなるお客さまの満足度向上を目指していくとともに、今後とも製品の品質維持向上に努めてまいります。

品質管理体制の強化

品質管理部門の独立性担保

2025年4月より、各工場の品質保証部門を本社の技術本部安全環境品質保証部に所属させて工場から独立。更に2026年4月より品質に特化した品質保証部を新設し、「現場密着型」の組織運営を実施してまいります。



品質監査の実施

国内すべての生産拠点に対して、技術監査部による抜打ちおよび定期品質監査を実施し、品質管理状況のチェックおよび再発防止を図るためのフォローアップを行っています。その中で様々なリスクを評価し、取り組みの有効性を確認しています。

2026年度は、海外主要拠点であるMPEに対しても品質書類監査を実施し、国内にとどまらず海外でもコンプライアンスを遵守する体制構築を進めてまいります。

ISO9001:2015認証取得状況

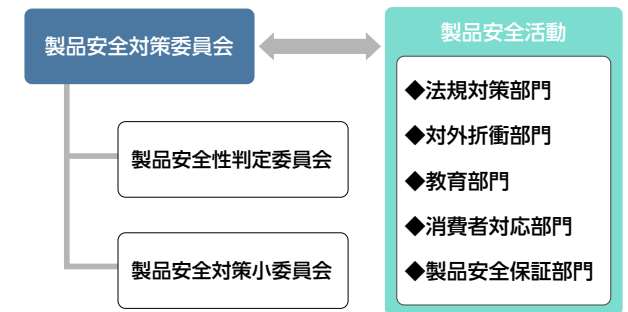
① 高砂工場	JMAQA-2483(登録2011年12月)
② 京都工場	16134-A(登録1994年3月)
③ 富士工場	JCQA-0931(登録2001年6月)
④ 八戸工場	自主返納*(2025年6月) 2027年 再取得予定
⑤ 北上工場	JQA-QMA15794(登録2018年4月)
⑥ 東邦特殊パルプ(株)	JMAQA-1929(登録2005年7月)

※八戸工場での品質不適切事案(2024年5月公表)により、自主返納

製品安全管理体制

製品安全の具体的活動を積極的に推進するため、製品安全対策委員会の専門組織として、製品安全性判定委員会、製品安全対策小委員会を設置しています。製品安全規定に従い厳格な管理を行っています。

また、新たな法規制および有害性情報を迅速に入手し、化学物質の安全点検を常時行い、使用原材料の安全性を確保しています。



持続的価値創造の基盤

人権尊重の取り組み

三菱製紙グループは人権の尊重を重要課題として認識し、三菱製紙グループ人権方針に従い人権課題に取り組んでいます。

三菱製紙グループ人権方針

基本原則

私たちは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき行動し、関連する国際規範および国内指針を支持、尊重します。
自らが人権への負の影響を引き起こさないのはもちろん、負の影響を助長したり、負の影響が取引関係によって当社グループの事業・製品・サービスと直接結びついている場合には、その影響を防止または軽減するように努めます。

人権デュー・ディリジェンス

私たちは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」において記述される人権尊重の責任を果たすため、当社の「人権・労働に関する理念と指針」「資材購買の基本方針」と併せ、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築します。

解決

私たちは、私たちが人権に対する負の影響を引き起こしたり、助長したり結びついていることが明らかになった場合、対話や手続き等を通じてその解決に取り組めます。

当該国の法規制と国際的に認められた人権規範が異なる場合は、より高い基準に従うことといたします。指導原則に則った苦情処理のメカニズムとして、相談・通報等ができる「ホットライン」を全ての役員および従業員を対象に運用しています。

周知・教育

本方針の理解と効果的な実施のため、全ての役員および従業員に対して周知・教育を行います。

情報開示

私たちは、人権尊重の取り組みの進捗状況について、適時に開示・報告していきます。

[詳細情報はこちら](#)

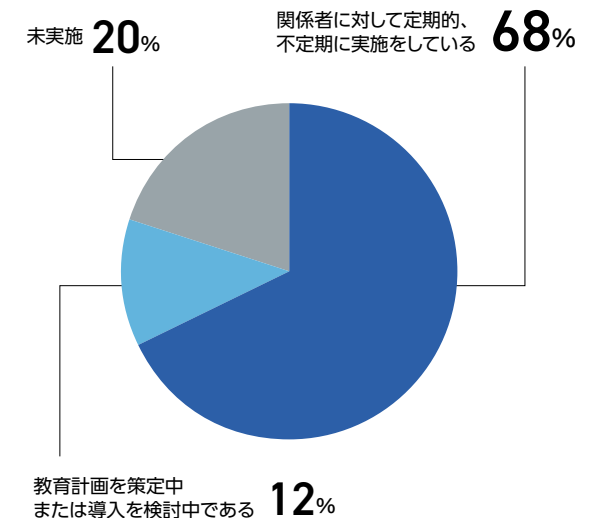
三菱製紙グループ人権方針



取引先アンケート結果

アンケート内容は、国際規範や三菱製紙グループの各方針などを元にし「ガバナンス」「人権」「労働安全衛生」「環境」「倫理」「情報セキュリティ」「サプライチェーン」「社会貢献」の内容についての質問で構成しています。

従業員に対する人権や差別・ハラスメント防止に関する教育の実施状況は？



人権デュー・ディリジェンス

人権状況の確認と推進を図るいわゆる人権デュー・ディリジェンスを定期的に実施しています。

2025年度は、自社事業が引き起こす人権への負の影響の特定評価を行い、原材料発注先に対して、サプライチェーンの人権に係る事項のアンケートを行いました。回答をいただいた530社に関して、安全衛生への配慮、児童労働・強制労働の有無を確認したところ、人権侵害の存在が認められた取引先はありません。

持続的価値創造の基盤

サプライチェーン

持続可能な原材料調達

三菱製紙グループは紙の主原料である木材チップの調達を通じて、森林資源を有効かつ効率よく利用し、適正に管理された森林より産出された原料のみを購入することで、責任ある調達を実施しています。

[詳細情報はこちら](#)

資材購買の基本方針



FSC®森林認証制度

FSC®森林認証は、経済、環境、社会的な観点から責任ある森林管理を審査・認証するとともに、その森林で生産された木材および木材製品にラベリングすることを通じて世界の森林を健全にすることを目的としています。2001年に八戸工場で製紙工場として日本で初めてCoC(加工・流通)認証を取得し、FSC®森林認証紙の生産を始めました。その後、国内の工場で順次CoC認証を取得し、認証製品の品種拡大を行ってきました。また、国内社有林でのFM認証の取得も進め、岩手県岩泉町、青森県七戸町、福島県西郷村の社有林にて森林認証を取得しています(FSC®C005216)(FSC®C021528)。

また、2017年10月にSDGsとFSC®の支持拡大を呼びかける「SDGsとFSC®認証に関するバンクーバー宣言」がFSC®総会で発表され、当社はその趣旨に賛同し、国内外企業57社とともに署名しています。



認証製品用のラベル(見本)

合法性および適正管理の確認方法

木材チップおよび木材パルプは、下記のいずれかの方法で合法かつ適正に管理された森林からの木材に由来することを確認しています。

- ① 森林認証制度およびCoC認証制度を活用した証明方法
- ② 個別企業などの独自の取り組みによる証明方法

上記①に関してFSC®管理木材は、林産物が許容できない供給源に由来するリスクを回避・低減します。

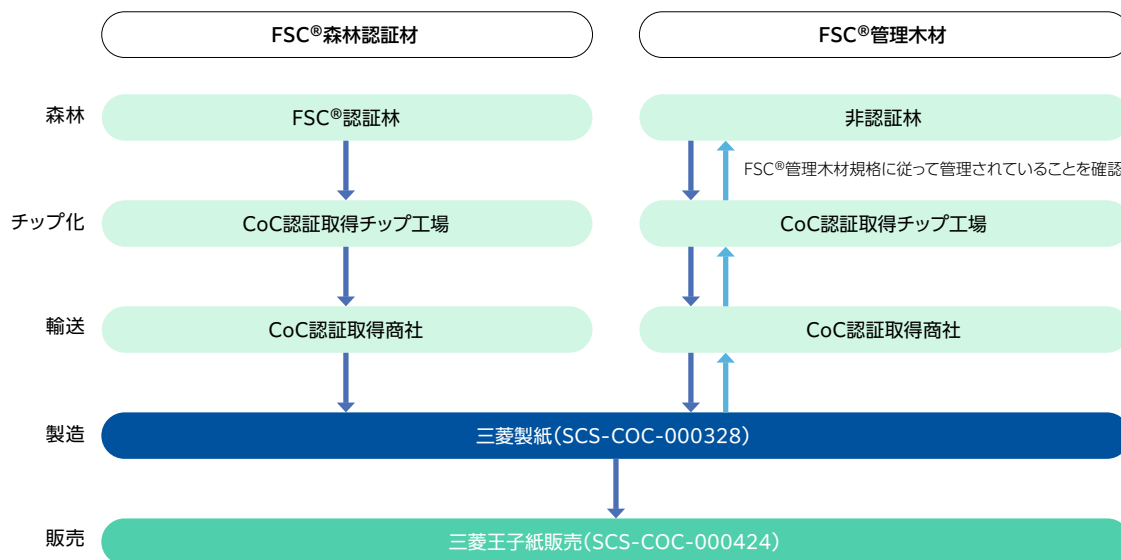
FSC®管理木材要求事項は、

- ▶ 違法に伐採された木材
- ▶ 伝統的権利・人権を侵害して伐採された木材
- ▶ 高い保護価値が脅かされている森林からの木材
- ▶ 遺伝子組み換え樹木が植えられた森林から伐採された木材
- ▶ 人工林や他の土地利用に転換された天然林から選出された木材

を禁止しており、これらを守るよう設計されています。

[詳細情報はこちら](#)

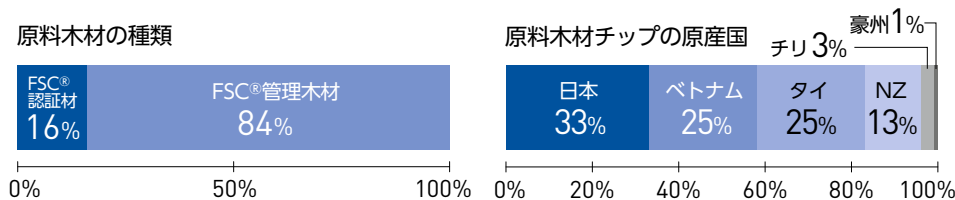
FSC®管理木材



持続的価値創造の基盤

2025年度の原料木材調達状況

2025年度に調達した木材チップおよび木材パルプは、すべて合法かつ適正に管理された森林からの木材に由来することが確認できています。



国産木材集荷基盤強化の取り組み

当社は、安定的かつ持続可能な木材調達の実現に向け、国産木材集荷基盤の強化に取り組んでいます。地域の原木供給事業者、製材事業者、流通事業者との連携を深め、各地域の需給動向に応じた集荷・供給機能の向上を進めています。特に2025年度はチップ・原木協力を発足させ、仕入先さまとのコミュニケーション向上、安定調達に向けた基盤強化を進めました。こうした取り組みを通じて、国産木材の安定調達と利用拡大を図るとともに、サプライチェーン全体の強靱化と地域林業の活性化にもつなげていきます。

バリューチェーンにおける社会的責任の推進

「原材料の調達など関係する全ての取引先は、競争力のある製品を提供するためのパートナー」という認識のもと、相互に繁栄を図る取引関係の確立をめざしています。さらに、社会に対して責任ある倫理行動を自ら実践するとともに、取引先が同様の事業姿勢で公正な取引が行われるよう、原材料調達の基本的な考え方を「資材購買の基本方針」と「森林資源の保護・育成と木材調達および製品の考え方」に定め、取引先に対する定期的なアンケート調査などを通じて社会的責任の推進に努めています。

[詳細情報はこちら](#)

原材料調達



労働環境リスク

三菱製紙グループは、持続可能な社会の実現に向けた責任ある企業行動として、サプライチェーン全体における安全かつ健康的な労働環境の確保に取り組んでいます。

当社が掲げる「資材購買の基本方針」では、調達先の選定にあたり、労働者の安全衛生への配慮、児童労働・強制労働の禁止など、国際的な人権・労働基準を踏まえた評価項目を設定しております。仕入先さまと対話を重ね、必要に応じて現地調査や情報収集を行うことで、サプライチェーン全体の労働環境リスクの把握と低減に努めています。

これらの取り組みを通じて、透明性の高い調達活動を推進するとともに、持続可能な成長を支える健全なサプライチェーンの構築に貢献してまいります。

公正で責任あるサプライチェーン管理

三菱製紙グループは、サプライチェーンを含むすべての事業活動において関係する人々の人権を尊重することが、持続可能な調達の基盤であると認識しています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持する「人権方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しました。

また、木材調達においてはFSC®認証の活用を推進しており、「資材購買の基本方針」に則り、仕入先さまと協働しながら人権への負の影響の特定・予防・軽減に取り組んでいます。

取り組むべき課題	2025年度実績	2026年度目標
サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスの実施	「資材購買の基本方針」およびFSC®リスク評価の運用に加え、2025年度は人権デュー・ディリジェンスの一環として、社内外の関係者の人権状況の確認を実施しました。	調査結果に基づき、各仕入先さまに対し、現地でのヒアリングなどを通じて、サプライチェーン全体における人権尊重の実効性を高めるとともに、責任ある調達体制の継続的な強化を図ります。
木材調達における人権配慮の継続と強化	FSC®のリスク評価プロセスにおいて、原産地における「伝統的権利および人権の侵害」のリスクが低いことを確認し、調達を継続しました。	主要な木材チップ供給先において、人権リスクに関する情報の収集を強化し、仕入先さまとの対話を通じて地域コミュニティへの配慮を働きかけます。

データセクション

財務データ

	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収益性												
売上高	百万円	216,340	201,955	201,492	203,997	194,575	162,325	181,920	209,542	193,462	175,942	157,455
機能商品事業	百万円	-	-	-	-	-	-	-	109,967	97,351	88,179	78,449
紙素材事業	百万円	-	-	-	-	-	-	-	101,668	97,511	89,238	80,030
営業利益	百万円	3,872	4,313	1,790	△40	1,976	△1,770	△248	968	5,410	4,567	264
営業利益率	%	1.8	2.1	0.9	0.0	1.0	△1.1	△0.1	0.5	2.8	2.6	0.2
機能商品事業 営業利益	百万円	-	-	-	-	-	-	-	3,176	4,053	3,340	2,370
機能商品事業 営業利益率	%	-	-	-	-	-	-	-	2.9	4.1	3.8	3.0
紙素材事業 営業利益	百万円	-	-	-	-	-	-	-	△2,423	1,177	1,347	△2,113
紙素材事業 営業利益率	%	-	-	-	-	-	-	-	△2.4	1.2	1.5	△2.6
経常利益	百万円	2,216	2,703	652	△914	2,696	△636	1,964	3,089	7,098	4,548	1,720
EBITDA	百万円	14,535	14,768	12,264	10,076	11,801	7,261	8,240	9,255	13,138	10,950	5,785
市場評価												
PBR(株価純資産倍率)	倍	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4
ROE(自己資本利益率)	%	4.5	2.1	5.4	0.5	1.3	△4.0	1.6	△0.8	4.6	5.1	1.8
PER(株価収益率)	倍	12.3	21.7	7.0	55.4	19.7	-	12.7	-	6.4	6.6	19.0
株価(期末終値など)	円	800	732	655	556	353	378	313	349	613	653	825
時価総額	億円	360	329	295	250	159	170	141	157	276	294	371
効率性・投資												
ROIC(投下資本利益率)	%	1.4	1.7	0.7	△0.02	0.9	△0.8	△0.1	0.4	2.6	2.3	0.2
総資産回転率(売上高/総資産)	回	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7
設備投資額	百万円	4,798	5,995	7,438	12,481	5,524	6,422	5,791	4,473	1,472	3,060	3,766
営業キャッシュ・フロー	百万円	12,626	19,839	12,809	19,066	9,976	13,014	1,698	△2,721	13,487	4,854	5,223
投資キャッシュ・フロー	百万円	△2,145	△7,070	△5,994	△8,979	△6,571	△2,098	△2,557	△3,565	3,827	4,797	1,601
フリーキャッシュフロー	百万円	10,481	12,769	6,815	10,087	3,405	10,916	△859	△6,286	17,314	9,651	6,824
財務健全性												
D/Eレシオ(負債資本倍率)	倍	2.8	2.3	2.0	1.6	1.7	1.6	1.3	1.4	0.9	0.8	0.6
自己資本比率	%	20.5	23.2	25.2	28.5	28.5	30.0	32.2	31.7	38.6	40.9	46.3
有利子負債	億円	1,388	1,257	1,193	1,046	1,019	979	923	992	844	718	644
純資産	億円	515	566	611	670	605	629	696	720	910	853	1,032
総資産	億円	2,407	2,349	2,374	2,328	2,122	2,094	2,159	2,271	2,354	2,082	2,228
純有利子負債	億円	1,274	1,148	1,095	930	927	822	832	908	744	655	596
流動資産	億円	1,099	1,038	1,054	997	926	886	953	1,090	1,019	915	820
有形固定資産	億円	1,099	1,041	997	1,012	937	889	846	783	713	667	657

※フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

※EBITDA=営業利益+減価償却費

※ROE(自己資本利益率)=親会社株主に帰属する当期純利益 / (純資産 - 非支配株主持分)

※ROIC(投下資本利益率)=税引後営業利益 / 投下資本(有利子負債+株主資本)

※D/Eレシオ(負債資本倍率)= 有利子負債額 / 自己資本

データセクション

非財務データ

Environment

CO₂排出量

691千t
化石エネルギー消費量
(化石燃料エネルギー+購入電力エネルギー)

8,923TJ

用水使用量／排水量


109百万t / **109**百万t

プラスチック再資源化率


100.0%

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量	千t	797	706	694	738	691
NO _x	千Nm ³	738	726	669	705	584
SO _x	千Nm ³	185	162	159	166	127
ばいじん	t	253	269	219	240	222
化石燃料エネルギー	TJ	9,045	7,845	7,743	8,315	7,819
購入電力エネルギー	TJ	1,764	1,647	1,401	1,262	1,104
再生可能エネルギー	TJ	11,024	11,505	10,476	10,838	9,599
廃棄物エネルギー	TJ	1,635	1,668	1,573	1,153	1,107
生産量	千t	686	672	602	605	533
化石エネルギー原単位	GJ/製品t	15.8	14.1	15.2	15.8	16.7
用水使用量	百万t	122	119	117	115	109
排水量	百万t	120	119	117	115	109
COD	t	6,134	5,748	4,868	5,486	5,069
SS	t	3,349	3,410	3,213	3,542	2,927
プラスチック再資源化率	%	86.2	89.7	97.1	98.8	100.0
廃棄物発生量	千t	140.3	140.3	161.0	159.2	148.2
廃棄物の最終処分量	千t	7.0	7.9	8.2	9.5	7.4

Social

女性管理職比率


5.9%

年次有給休暇取得率


88.1%

国内外外国人雇用者数


42人

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
女性管理職比率	%	2.0	2.5	3.0	5.0	5.9
年次有給休暇取得率	%	80.6	88.0	87.5	92.5	88.1
国内外外国人雇用者数	人	0	5	16	33	42
労働災害度数率	-	1.94	1.14	1.41	1.01	1.60
障がい者雇用率	%	2.4	2.4	3.0	2.8	3.1

Governance

女性取締役比率


25.0%

社外取締役比率


37.5%

取締役会開催回数


14回

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
女性取締役比率	%	0.0	0.0	13.0	25.0	25.0
社外取締役比率	%	22.2	37.5	37.5	37.5	37.5
取締役会開催回数	回	14	15	16	16	14
取締役会への社外取締役出席率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
社外役員経営説明会開催回数	回	0	14	17	21	22

主なイニシアチブ
等への参加・賛同



データセクション

財務諸表

[詳細情報はこちら](#)

有価証券報告書／四半期報告書



連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2024年度 (2025年3月31日)	2025年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金および預金	6,239	4,895
受取手形および売掛金	39,672	32,284
棚卸資産	42,020	42,812
その他流動資産	3,581	1,970
流動資産合計	91,512	81,961
固定資産		
有形固定資産	66,684	65,668
無形固定資産	1,338	882
投資その他の資産	48,681	74,263
固定資産合計	116,704	140,814
資産合計	208,217	222,776
負債の部		
流動負債		
仕入債務	24,479	20,502
短期借入金・CP	52,014	45,009
その他流動負債	12,389	16,775
流動負債合計	88,882	82,286
固定負債		
長期借入金	19,864	19,558
退職給付に係る負債	5,559	5,332
繰延税金負債	6,039	9,818
その他固定負債	2,590	2,595
固定負債合計	34,052	37,303
負債合計	122,934	119,590
純資産の部		
株主資本	63,914	65,091
その他の包括利益累計額	21,341	38,062
非支配株主持分	26	31
純資産合計	85,282	103,185
負債純資産合計	208,217	222,776

連結損益計算書・連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2024年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)	2025年度 (自2025年4月1日 至2026年3月31日)
連結損益計算書		
売上高	175,942	157,455
売上原価	150,779	137,211
売上総利益	25,162	20,244
販売費および一般管理費	20,595	19,980
営業利益	4,567	264
営業外収益	1,595	2,551
営業外費用	1,614	1,095
経常利益	4,548	1,720
特別利益	5,985	4,128
特別損失	2,330	3,023
税金等調整前当期純利益	8,203	2,825
法人税等	3,854	917
当期純利益	4,348	1,907
非支配株主帰属当期純利益	5	7
親会社株主帰属当期純利益	4,343	1,900
連結包括利益計算書		
当期純利益	4,348	1,907
その他の包括利益	△9,584	16,721
包括利益	△5,235	18,629
親会社株主に係る包括利益	△5,240	18,621
非支配株主に係る包括利益	5	7

データセクション

[詳細情報はこちら](#)

有価証券報告書／四半期報告書



連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	36,561	6,523	17,336	△416	60,005
当期変動額合計		0	3,897	11	3,908
当期末残高	36,561	6,524	21,233	△405	63,914

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	9,399	763	20,763	30,926	22	90,954
当期変動額合計	△1,359	336	△8,561	△9,584	3	△5,672
当期末残高	8,039	1,100	12,201	21,341	26	85,282

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	36,561	6,524	21,233	△405	63,914
当期変動額合計			1,230	△53	1,176
当期末残高	36,561	6,524	22,464	△458	65,091

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	8,039	1,100	12,201	21,341	26	85,282
当期変動額合計	188	211	16,321	16,720	5	17,903
当期末残高	8,228	1,311	28,523	38,062	31	103,185

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2024年度(自2024年4月1日 至2025年3月31日)	2025年度(自2025年4月1日 至2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	8,203	2,825
減価償却費	6,382	5,521
減損損失	1,660	266
退職給付に係る資産・負債の増減額	△4,407	△3,231
売上債権の増減額	8,869	7,735
棚卸資産の増減額	353	△92
仕入債務の増減額	△5,319	△4,196
その他	△8,833	△1,812
小計	6,908	7,016
利息および配当金の受取額	526	665
利息の支払額	△1,115	△719
法人税等の支払額または還付額	△1,464	△1,739
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,854	5,223
投資活動によるキャッシュ・フロー		
設備投資関連支出	△2,628	△3,688
固定資産売却収入	4,440	4
投資有価証券売却収入	2,574	5,431
その他	411	△146
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,797	1,601
財務活動によるキャッシュ・フロー		
CP・短期借入金の純増減額	△1,385	△6,875
長期借入れによる収入	5,850	8,300
長期借入金の返済による支出	△17,171	△8,736
配当金の支払額	△446	△669
その他	△250	△323
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,402	△8,303
現金および現金同等物に係る換算差額	△20	134
現金および現金同等物の増減額	△3,769	△1,344
現金および現金同等物の期首残高	10,009	6,239
現金および現金同等物の期末残高	6,239	4,895

データセクション

企業データ・国内・海外拠点

会社名	三菱製紙株式会社
英文社名	MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED
所在地	東京都墨田区両国2丁目10番14号
代表者	代表取締役社長 木坂 隆一
創業	1898年(明治31年)
資本金	36,561百万円
連結従業員数	2,513人
上場市場	東京証券取引所 プライム市場(3864)
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人
主な事業内容	当社グループは、紙・パルプ、情報・画像メディア、機能性材料の製造、加工および販売を主要な事業としており、事業部門別の主要な商品およびサービスは次のとおりです。 【機能商品事業】 感熱紙、ノーカーボン紙、PPC用紙、インクジェット用紙、印刷関連資機材、電子工業材料、蓄電デバイス用セパレータ、水処理膜基材、フィルター、化粧板原紙、テープ原紙 【紙素材事業】 非塗工印刷用紙、微塗工印刷用紙、塗工印刷用紙、特殊印刷用紙、家庭紙、包装用紙、白板紙、その他特殊用紙、晒クラフトパルプ、特殊パルプ 【その他事業】 エンジニアリング業務
主要グループ会社	三菱王子紙販売株式会社 三菱製紙ビジネスサービス株式会社 エム・ピー・エム・王子ホームプロダクツ株式会社 三菱製紙エンジニアリング株式会社 東邦特殊パルプ株式会社 浪速通運株式会社 エム・ピー・エム・王子エコエネルギー株式会社 ※持分法適用会社 兵庫クレー株式会社 ※持分法適用会社 三菱ペーパーホールディング(ヨーロッパ) GmbH 三菱ハイテクペーパーヨーロッパ GmbH 三菱イメージング(エム・ピー・エム), Inc. 珠海清菱浄化科技有限公司

[詳細情報はこちら](#)

企業概要



国内主要拠点

八戸工場

主要製品:印刷用紙、白板紙、PPC用紙、包装用紙、晒クラフトパルプ

エム・ピー・エム・王子ホームプロダクツ

主要製品:家庭紙

エム・ピー・エム・王子エコエネルギー

主要事業:バイオマス発電事業

コアテクノロジーセンター 八戸開発室

高砂工場

主要製品:不織布製品、感熱紙、ノーカーボン紙、インクジェット用紙、特殊紙、耐熱プレスボード

コアテクノロジーセンター 高砂開発室

★本社

★国内販売拠点

★国内生産拠点

京都工場

主要製品:写真インクジェット用紙、印刷製版材料

研究開発本部

アドバンスドテクノロジーセンター

本社サテライトオフィス

北上工場

主要製品:インクジェット用原紙、家庭紙、晒クラフトパルプ

東邦特殊パルプ株式会社

◎北上工場

主要製品:非木材パルプ

東邦特殊パルプ株式会社

◎小山工場

主要製品:非木材パルプ

本社

東京都墨田区両国2丁目10番14号

三菱王子紙販売株式会社

主要事業:紙、印刷製版材料、機能材商品、薬品等の販売
保険代理店業、不動産賃貸

販売拠点 本店、仙台、名古屋、京都、高松、福岡

富士工場

主要製品:化粧板原紙、含浸化粧シート、壁紙、テープ原紙

コアテクノロジーセンター 富士開発室

海外主要拠点

三菱ハイテクペーパーヨーロッパ GmbH

◎ビーレフェルト工場

ドイツ連邦共和国 ビーレフェルト市

主要製品:感熱紙、ノーカーボン紙、インクジェット用紙

珠海清菱浄化科技有限公司

中華人民共和国 広東省珠海市

主要製品:各種フィルター

三菱イメージング(エム・ピー・エム), Inc.

アメリカ合衆国 ニューヨーク州

主要事業:紙および写真・印刷製版材料の販売

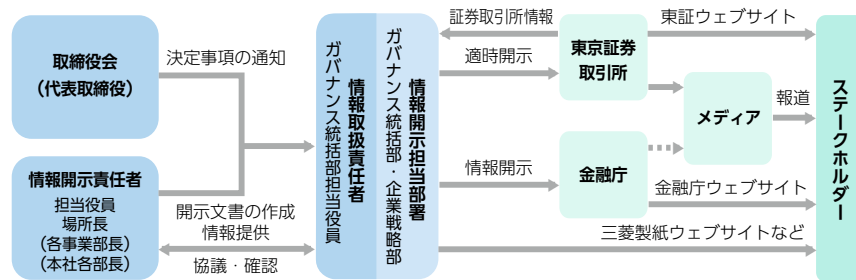


1 八戸工場 2 北上工場 3 東邦特殊パルプ株式会社(北上工場・小山工場) 4 高砂工場
5 京都工場 6 富士工場 7 三菱ハイテクペーパーヨーロッパ GmbH(ビーレフェルト工場)
8 珠海清菱浄化科技有限公司 9 三菱イメージング(エム・ピー・エム), Inc.

データセクション

IR活動・情報開示体制・株式情報

情報開示体制



IR情報サイト

当社ホームページにIR情報サイトを開設しています。業績ハイライト、IRカレンダー、IRライブラリー（決算経営報告資料、中期経営計画、決算短信、有価証券報告書、財務ヒストリカルデータ、決算公告）、株主総会関連資料、株式情報などをタイムリーに提供しています。



[詳細情報はこちら](#)

IR情報



外部評価

製品・サステナブル調達に関する評価



製紙業界で日本初となるFSC®認証取得企業として、長年にわたり認証の発展と普及に貢献した功績が認められ受賞。



国産木材100%の家庭紙「ナレ」による、森林保全と地域経済の双方を支える地産地消の仕組みが高く評価され受賞。



高いバリア性と脱プラを両立した「barricote®」とデジタル印刷を組み合わせた環境配慮包装材が評価され受賞。

環境経営・自然資本・社会貢献に関する評価



サプライチェーン全体での責任ある原材料調達や、独自の環境教育による経営基盤強化が認められ最高ランクの格付を取得。



2010年の開設以来、村火社有林と白河山荘を舞台に提供し続けている体験型森林環境学習プログラムの提供等により国の「自然共生サイト」に認定。



環境非営利団体CDPが企業の環境情報開示と取り組みを評価する指標CDPスコア(2025年度) 気候変動:B 森林:B- 水資源:B-

大株主の状況

※2026年3月31日現在

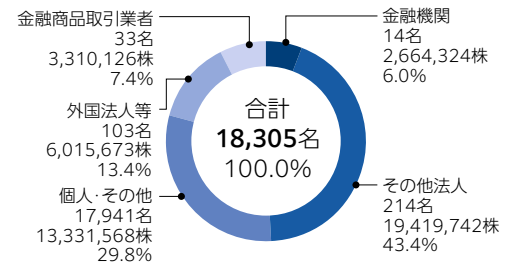
順位	株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
1	王子ホールディングス株式会社	14,693,000	32.9
2	INTERACTIVE BROKERS LLC (常任代理人 インタラクティブ・ブローカーズ証券株式会社)	2,351,700	5.3
3	那須 功一	1,320,000	3.0
4	MSIP CLIENT SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社)	1,063,548	2.4
5	三菱製紙取引先持株会	996,350	2.2
6	日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (役員報酬BIP信託口・76599口)	842,924	1.9
7	野村證券株式会社	786,291	1.8
8	中原証券株式会社	723,500	1.6
9	寺田 英司	709,200	1.6
10	野村證券株式会社 (常任代理人 株式会社三井住友銀行)	673,738	1.5

(注)持株比率は自己株式(79,013株)を控除して計算しております。なお、自己株式には役員報酬BIP信託の所有する当社株式を含んでおりません。

株式情報

発行可能株式総数	90,000,000株
発行済株式の総数	44,741,433株
単元株式数	100株
株主数	18,305名(前期比2,289名増)
証券コード	3864
決算期	3月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

所有者別分布状況



※2026年3月31日現在

編集担当メッセージ

この度は当社の統合報告書をご覧いただきありがとうございます。今年度、編集担当メンバーによる議論を積み重ね、WEB・PC対応を重視し、閲覧性・デザイン性を向上させるため、従来のA4タテ型からA4ヨコ型に変更しました。また、全体構成についても、企業価値向上を意識したセクション分けを行い、特集記事も組み込みながら、ストーリー性を重視したものとなるよう取り組んでまいりました。この統合報告書により、ステークホルダーの皆さまの当社に対するご理解が深まり、また、対話・コミュニケーションが一層図られることを願っております。





三菱製紙株式会社

〒130-0026 東京都墨田区両国2丁目10番14号
URL: <https://www.mpm.co.jp/>

お問い合わせ先:

コーポレート・ガバナンス本部

ガバナンス統括部 企業価値創造推進グループ

TEL: 03-5600-1488 FAX: 03-5600-1489

2026年10月発行



本レポートは、当社生産のFSC®森林認証紙「森の町内会A2マツFSC®認証-MX」を使用しています。



本レポートで使用している用紙は、森を元気にするために間伐した木材の有効活用に役立っています。



見やすいユニバーサルフォントを採用しています。

