

三菱製紙グループ 統合報告書 2024

INTEGRATED REPORT 2024



三菱製紙株式会社

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

お問い合わせ先：
ガバナンス統括部 企業価値創造推進グループ
TEL03-5600-1488 FAX03-5600-1489

2024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マット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。



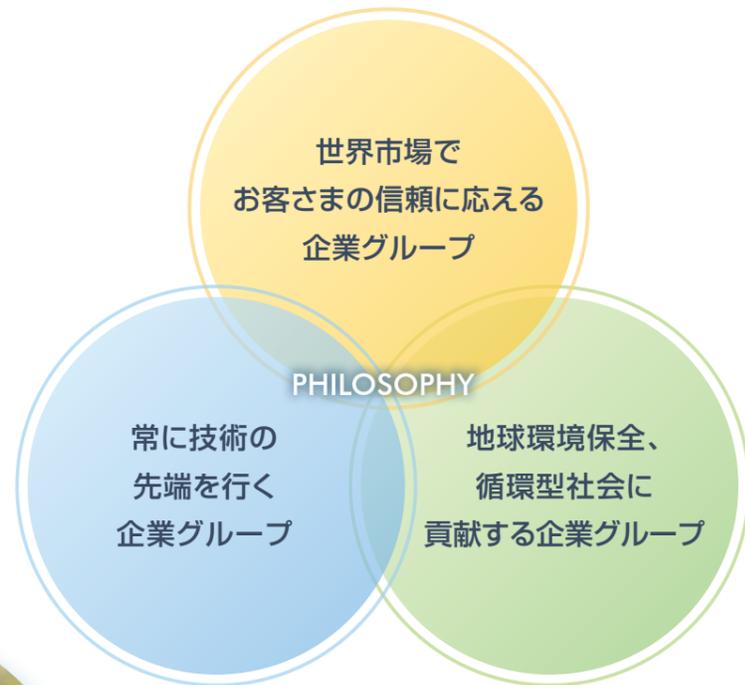
見やすいユニバーサルフォントを採用しています。





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。



CONTENTS

イントロダクション

- 2 企業理念
- 3 目次、編集方針、ウェブサイトのご案内
- 4 事業概要
- 6 三菱製紙グループ価値創造のあゆみ
- 8 連結財務・非財務ハイライト

価値創造ストーリー

- 10 トップメッセージ
- 16 三菱製紙グループの価値創造プロセス
- 18 リスクと機会
- 19 三菱製紙グループのマテリアリティ

価値を生み出す成長戦略

- 20 財務責任者メッセージ
- 22 中期経営計画(2023年3月期~2025年3月期)
- 26 セグメント別事業戦略
- 26 機能商品事業
- 28 紙素材事業
- 30 研究開発
- 32 研究開発事例

価値創造を支える基盤づくり

- 34 サステナビリティ経営の推進
- 36 ESG/ISO26000と三菱製紙グループの取り組み
- 37 ESGの取り組みに関するサステナビリティ推進活動

41 環境への取り組み

- 42 特集I 事業活動の環境負荷低減
- 47 気候変動への対応
- 48 化学物質管理
- 50 生物多様性保全

51 社会・地域・人とのつながり

- 52 特集II 人的資本の取り組み
- 55 労働安全衛生の取り組み
- 56 責任ある製品の提供
- 58 社会貢献活動・地域社会における取り組み
- 59 公正な事業慣行
- 60 持続可能な原材料調達

61 コーポレート・ガバナンス

- 62 経営基盤としてのコーポレート・ガバナンス
- 64 取締役・監査役紹介
- 66 取締役会の実効性評価
- 68 リスクマネジメント
- 70 コンプライアンス
- 71 ステークホルダー・エンゲージメント
- 72 情報開示・広報
- 74 社外取締役座談会
- 78 社外監査役座談会

データセクション

- 82 連結財務諸表
- 86 会社概要/企業データ

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7社、海外4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

2023年度(2023年4月1日~2024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

国際統合報告書フレームワーク
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

2024年10月

📄 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



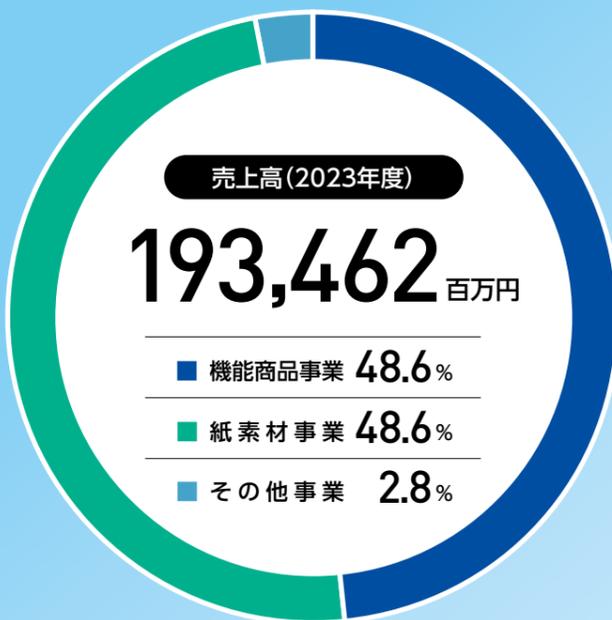
決算経営報告
資料



事業概要 三菱製紙グループについて

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に貢献するとともに自身の持続的な成長を目指します。

2023年度 売上高／営業利益



機能商品事業

売上高 97,351 百万円 営業利益 4,053 百万円

- インクジェット用紙 ● 印刷製版材料・印刷機器類
- 感熱紙 ● ノーカーボン紙 ● PPC用紙
- 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 ● 滅菌紙



紙素材事業

売上高 97,511 百万円 営業利益 1,177 百万円

- 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 ● 衛生用紙 ● 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

売上高 5,628 百万円 営業利益 245 百万円

- エンジニアリング業務 ● 保険代理店業
- 不動産賃貸

数字で見る三菱製紙グループ

従業員数 2,832 人

※従業員数は就業人口であり、臨時従業員数は含みません。

主要グループ会社数 11 社

※2024年7月1日現在

海外売上高比率 31.1%

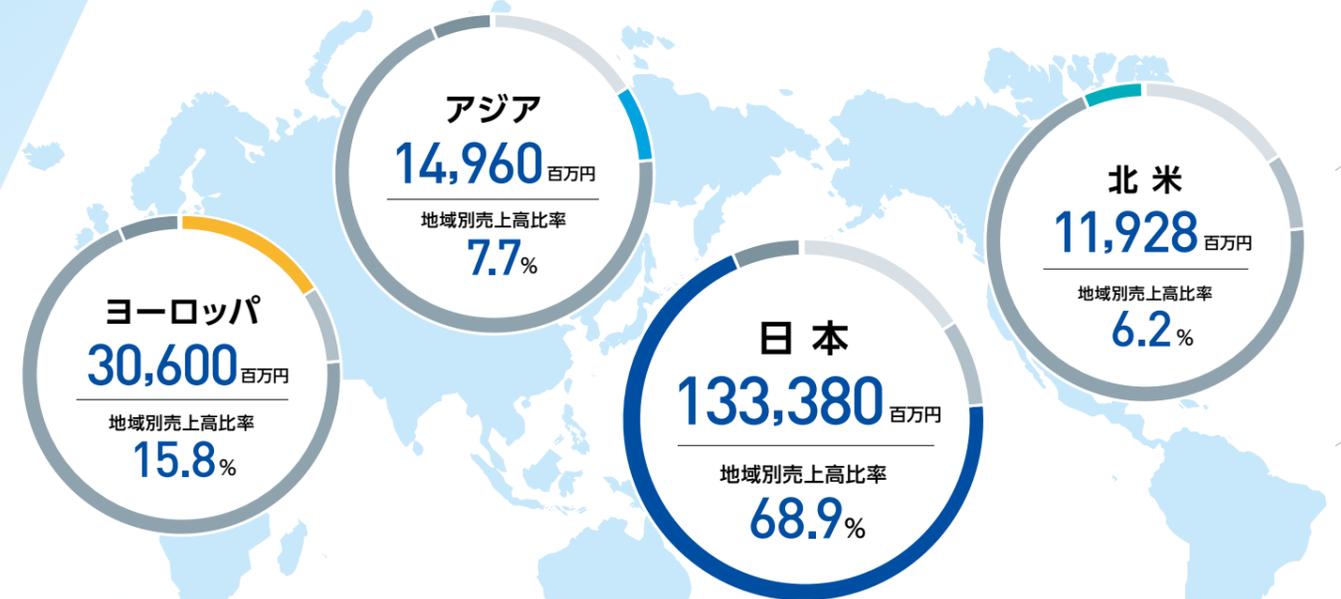
海外拠点数 3 拠点

国内販売拠点 7 拠点

国内生産拠点 8 拠点

国内研究開発拠点 4 拠点

地域別売上高／拠点



国内主要拠点

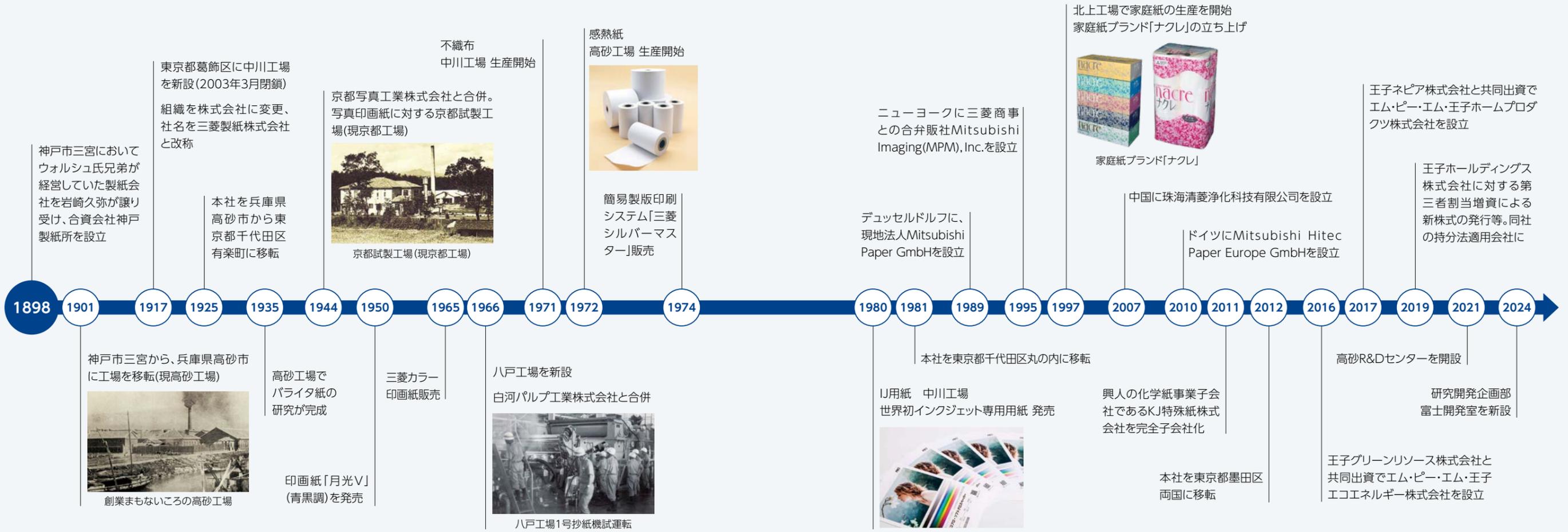
本社
【国内販売拠点】三菱王子紙販売株式会社 本店、仙台、名古屋、京都、金沢、高松、福岡
【国内生産拠点】八戸工場、エム・ピー・エム・王子ホームプロダクツ株式会社、エム・ピー・エム・王子エコエネルギー株式会社、北上工場、東邦特殊パルプ株式会社、富士工場、京都工場、高砂工場
【国内研究開発拠点】高砂R&Dセンター、京都R&Dセンター、研究開発企画部 富士開発室、商品開発部 八戸開発室

海外生産・販売拠点

三菱ハイテックペーパーヨーロッパ GmbH、珠海清菱浄化科技有限公司、三菱イメージング(エム・ピー・エム),Inc.

- ★本社
- 国内販売拠点
- ★国内生産拠点

三菱製紙グループ価値創造のあゆみ



創業～1920年代 近代洋紙製造業の勃興

三菱とウォルシュ兄弟 神戸製紙所から三菱製紙へ

近代化が進む中、洋紙需要が急増し、ウォルシュ兄弟は木綿ポロのパルプ工場を神戸に建設した。日露戦争から第一次世界大戦にかけて洋紙需要は更に増し、神戸から高砂工場へ移転、東京に中川工場を新設した。ポロ・藁から木材へとパルプ原料を転換し、上等紙生産を拡大した。アート紙について、特に高いシェアを獲得していた。



高砂工場1号コーター／大正7年

1930年～1950年代 戦時下での変容と戦後復興

原料統制下での製品多様化 特殊紙・印画紙への進出

写真印画紙用原紙(バラライタ紙)は戦時下輸入が困難となり、国産化が望まれていた。高砂工場バラライタ紙の開発に成功し、続いて中川工場で生産を進め、京都写真工業株式会社(現京都工場)と合併した。印画紙は当社を代表する特殊紙となり、戦後に開発された印画紙「月光V」も好評を博し、京都工場の礎となった。



中川工場試験室／戦後

1960年～1970年代 激しい景気変動と情報通信の拡がり

パルプから紙までの一貫体制の確立 情報用紙の急激な需要増

激しい市況変化に対応するには徹底したコストダウンは必須であり、パルプ・紙の一貫大量生産が可能な八戸工場を新設し、北上工場では国内材を100%活用したパルプ工場としての足場を固めた。高砂工場は、ファクシミリ、ワープロなどの情報通信機器の進展とともに情報用紙の製造工場へと変化していった。



各種情報用紙

1980年～1990年代 バブル景気と平成不況

感材部門の躍進 家庭紙ブランドの立ち上げ

感材技術が飛躍的に高まる中、当社のカラー印画紙とダイレクト製版システム「シルバーマスター」は国内外で人気を博した。欧米市場に対応するため、米国とドイツに販売拠点を拡充し、ドイツに生産拠点を設けた。市販パルプの専業工場であった北上工場は、家庭紙の生産を開始した。



シルバーマスター 専用自動製版機 CP-550

2000年～2010年代前半 高まる環境リスクと危機意識

機能性商品の開発強化 日本初 FSC®森林認証紙の製品化

営業と研究・開発が一体となり、環境問題を意識した機能性商品を開発する事業を展開(現機能商品事業部)。日本で初めてFSC®森林認証紙の製品化を実現し、体験型環境学習の場を提供する「エコシステムアカデミー」を開設するなど、これまで以上に「環境貢献」を重視していく。



FSC®森林認証コピー用紙

2010年代後半～ SDGsとカーボンゼロがキーワードに

人と自然の共生を目指した商品開発 持続可能な素材としての紙

「三菱製紙グループサステナビリティ基本方針」、「三菱製紙グループ環境ビジョン2050」を制定。資源・エネルギーを循環利用できる機能性商品や廃棄プラスチック削減に貢献できる紙・パルプ製品などの開発、国内森林を守り育てる地産地消型家庭紙製品の製造・販売を進めている。



逆浸透膜エレメント(当社不織布使用)

価値創造ストーリー

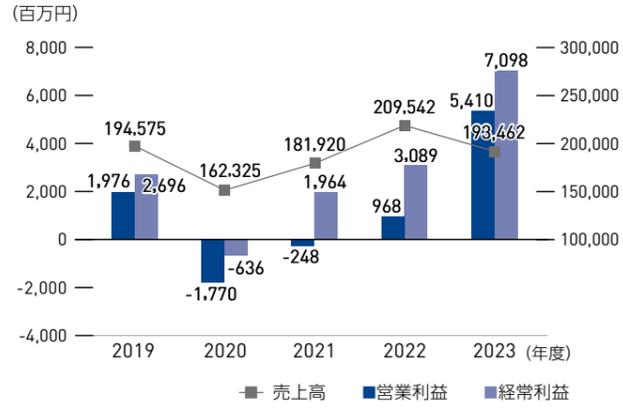
価値を生み出す成長戦略

データセッション

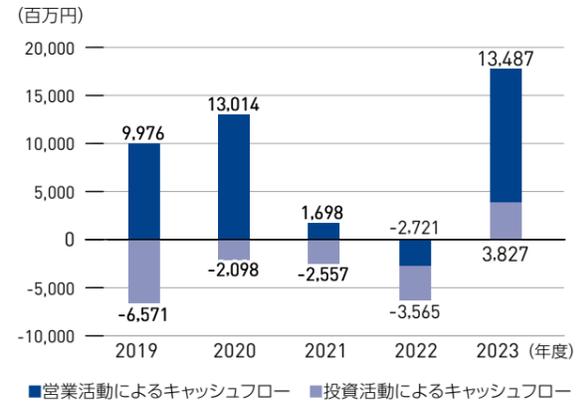
■ 連結財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

業績



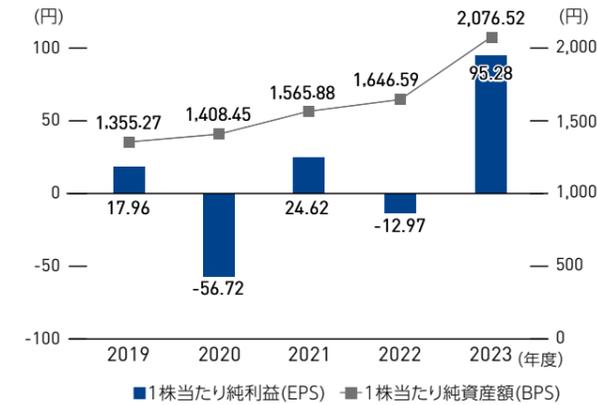
キャッシュフロー状況



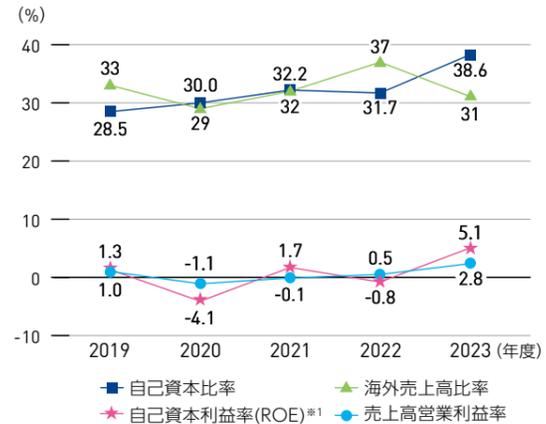
財政状態



1株当たり情報



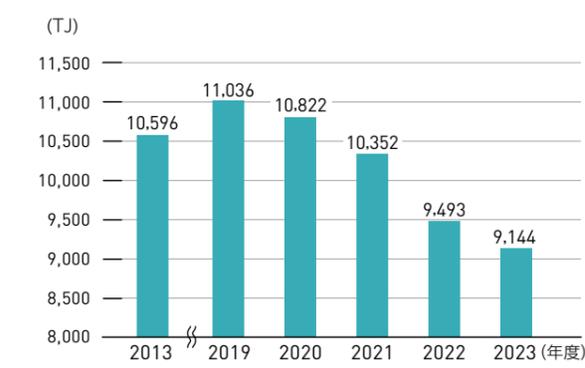
経営指標



*1 自己資本利益率(ROE) = 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)
 *2 負債資本比率(D/Eレシオ) = 有利子負債額 / 自己資本

非財務ハイライト

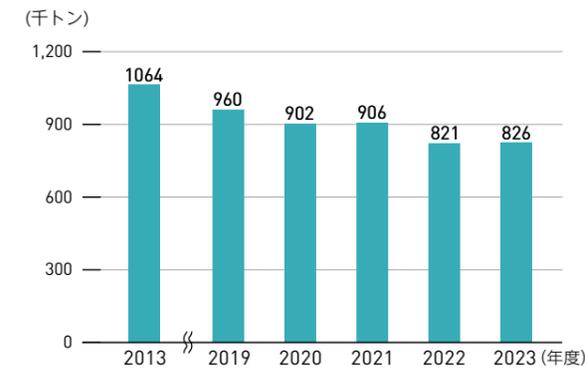
化石エネルギー消費量



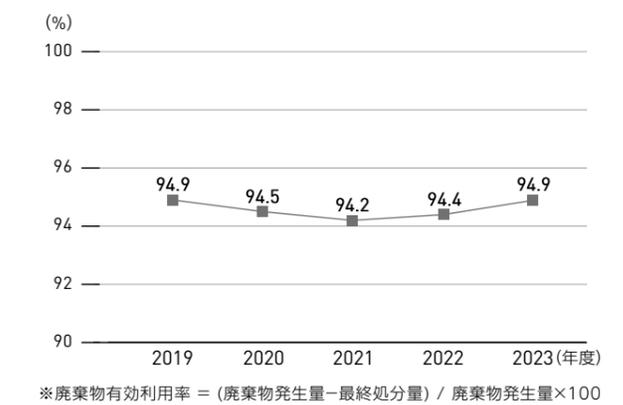
用水使用量・排水量



温室効果ガス排出量



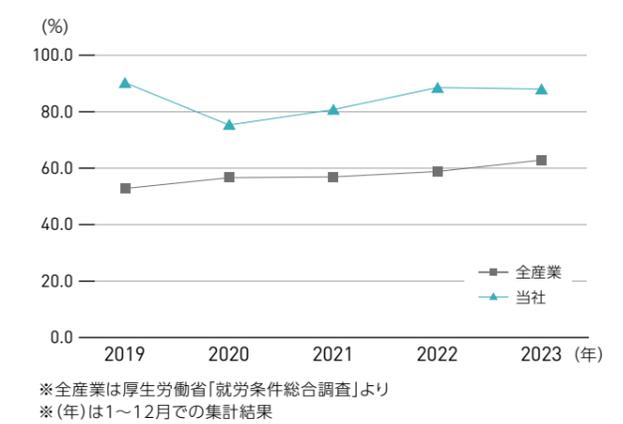
廃棄物有効利用率



従業員数



年次有給休暇取得率の推移



大幅な組織改革により 競争力・収益性が向上、 次のステージに向けて さらなる飛躍を目指します

代表取締役社長 社長執行役員

木坂 隆一

Message from CEO

今までにない大規模な組織改革を実行

中期経営計画2年目を振り返って

新型コロナの影響が落ち着きを見せ、社会活動の正常化やインバウンド需要の復活によって日本経済は回復基調にあります。しかし一方でロシア・ウクライナ戦争の長期化、中東情勢の緊張などによる原燃料価格の高止まり、世界的な金融引き締めに伴う影響、中国経済の先行き懸念、為替変動など、当社を取り巻く環境は不確実性の高い状況が続いています。

このような中で迎えた2024年3月期は、中期経営計画の基本方針の一つである「選択と集中」、「新事業拡大」による収益力強化を進めた結果、売上高は1,935億円、連結営業利益は2023年3月期の10億円から44億円増加の54億円を実現できました。目標として掲げていた60億円にはわずかに届きませんでしたが、中期経営計画目標値の75億円達成に向けて確かな手ごたえを感じられた1年でありました。営業利益率も2023年3月期の

0.5%から2024年3月期の2.8%へと向上しています。

中期経営計画の取り組みで特筆すべき点は、何といたっても大胆な組織改革を行ったことです。まず非コア事業の譲渡といたしまして、ドイツ事業フランスブルク工場の売却、孫会社である株式会社カツマタの感熱紙仕上げ等事業と子会社である菱紙株式会社のスポーツクラブ運営事業の譲渡を実行いたしました。

次に子会社統合として、新北菱林産株式会社、京菱ケミカル株式会社、高砂紙業株式会社を当社に合併したほか、菱工株式会社の三菱製紙エンジニアリング株式会社

への合併、菱紙株式会社の三菱王子紙販売株式会社への合併を実行いたしました。さらに2024年7月には化粧板原紙をはじめとする高品質な特殊紙を生産していたKJ特殊紙株式会社の当社への合併を行いました。これにより清算中の会社等を除く子会社・孫会社数は、2022年3月31日の25社から11社へと14社減少しました。この思い切った組織改革に対する評価は株価などにも現れているようで、見える形で組織改革をできたことが、株主や投資家の方々に受け入れていただけたのではないかと考えています。

引き続き社会と環境に貢献する製紙会社として

グリーン社会への貢献

中期経営計画の基本方針の二つ目である「グリーン社会への貢献」につきましては、引き続きTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に沿った情報開示を進めています。

カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みとしてはGXリーグ(グリーン・トランスフォーメーション)への参画を継続するとともに、脱プラ・減プラ、安全かつ快適なサステナブル社会の実現に貢献する製品として、包装紙(クラフト紙、バリア紙)の商品開発と拡販を進めてまいりました。これらの取り組みの結果、CO₂排出量は2013年度比27%削減を達成しました。引き続き2030年公約目標の2013年度比40%削減に向け排出量削減を継続していきます。

サステナビリティ向上のための組織変革

三つ目の「サステナビリティ向上のための組織変革」においては、当社のサステナビリティ推進活動の在り方について株主の皆さまに理解を深めていただくために、「ニッシー・カッシーの森制度」を新設しました。これは当社の社有林の一部区画に実際に株主さまの手により植樹していただく制度です。

またダイバーシティ&インクルージョン、コンプライアンスの徹底等の取り組みを推進するための組織変革にも継続的に取り組んでいます。前期の女性社外取締役・女性常勤監査役に続き、今期は研究開発部門に女性執行役員が誕生しました。そのほか外国人採用推進や、育児・介護などに直面しても社員が安心して働けるよう、在宅勤務の適用対象を拡大するといった働き方改革も進行しています。

白河事業所での不適切事案について

2024年3月期には、当社の100%子会社である三菱製紙エンジニアリング株式会社の白河事業所で製造していた耐熱プレスボード製品に関して、検査測定データ

の改ざんおよび所定の検査の一部不実施の事実が判明いたしました。当社の構造改革の一環として、耐熱プレスボード製品の製造を子会社の白河事業所から当社の高砂工場へ移管する作業を進めていたところ発覚した事案で、この場を借りまして改めてステークホルダーの皆さまに多大なご心配とご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

当社は不正発覚後、速やかに外部専門家で構成される特別調査委員会を設け、事案の全容解明、原因分析および再発防止策の提言を委嘱いたしました。なお、白河事業所で製造した耐熱プレスボード製品だけでなく、当社および当社子会社の各製造拠点における類似事案の有無も調査対象としています。今後は調査が、迅速かつ実効的に行われるよう全面的に協力するとともに、特別調査委員会から調査報告書を受領次第、直ちに開示等の対応をしてまいります。

社内に対しても、外部発表同日に私から全社員に経緯と以下の重要性について説明し、今後の意識改革を促しました。さらに私が各工場を実際に訪問して(海外等一部はWebにて)、今回の事案の内容と品質管理の重要性について社員と対話しました。

(以下は従業員への説明の概要)

- 当社グループではサステナビリティ向上のための組織改革の一つとしてコンプライアンスの徹底を掲げ企業風土の改革に取り組んできたが、今般、長年に亘り



品質軽視とコンプライアンス違反を続けてきた事実が判明した。

- 本事業は、白河事業所で製造していた耐熱プレスボード事業において、品質検査データの改ざんを行い、お客さまにも改ざんしたデータにて製品を販売していたというもの。事業構造改革の一環として白河から高砂に製造を移管する中で不正が発覚した。
- コンプライアンス上の問題発生は会社存続に直結しかねず、ルールを守ることが非常に重要である。長らく行ってきた業務・慣行であったとしても、ルール違反であれば是正が必要である。日々の業務を見直し、少し

でもおかしいと思う点があれば、上司や同僚に相談、あるいは内部通報窓口を活用すること。

- 当社グループは100年を超えて高品質の製品を社会に提供してきた伝統あるモノづくりの会社であり、直接製造に関わっている人もそうでない人も、自分の仕事にプロとしての健全な自信とプライドを持って取り組んで欲しい。
- 今回の事案を機に、会社として一層の風土改革に取り組み、徹底的に品質に拘り、更なるコンプライアンス強化を目指す企業に生まれ変わることを皆で誓い合いたい。

中期経営計画を上回る最終年度営業利益に

2025年3月期に向けて

徹底的なコストダウン、各種合理化施策の効果発現により、中期経営計画最終年度である今期営業利益は中期経営計画目標値75億円を上回る80億円を見込んでいます。

機能商品事業につきましては、中期経営計画の重点分野である機能性不織布関連事業の拡大、および需要拡大が見込まれるエレクトロニクス関連分野の拡販に注力してまいります。欧州の景気後退懸念による需要減少でドイツ事業の販売数量の落ち込みがありますが、ビーレフェルト1工場体制における事業構造改革を推進し収益の安定化を図ってまいります。

紙素材事業については、価格の維持、生産体制最適化と在庫水準適正化の取り組みを継続するほか、環境配慮型商品の拡大、為替動向に合わせた輸出販売拡大を進め、収益力向上に努めてまいります。

また、今中期計画期間中に強化を進めた研究開発力を基に、高成長・高収益な事業への集中投資を行い、事業ポートフォリオの転換を加速しています。機能商品事業の売上高拡大に加え、紙素材事業のコストダウン、選択と集中による競争力強化の取り組みを継続・発展させることで、増収増益を目指してまいります。

「グリーン社会への貢献」につきましては、順調にCO₂排出量削減を進めてきましたが、2030年度の公約目標に向けては大型設備投資などさらに一段階踏み込んだ施策が必要です。次期中期経営計画において設備投資の検討をしてまいります。

「サステナビリティ向上のための組織変革」につきましては、ダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革などの取り組みをいっそう進めるほか、統合報告書発行、YouTubeチャンネル「Green Webcast」による情報発信強化などの社外発信の強化等を行ってまいります。YouTubeチャンネルは若い株主の方々を中心に好評のようで、もっと様々な情報発信してほしいという声もいただいています。

より大きな発展のために

当社はいま大きく飛躍する時期を迎えています。2025年度より始まる新中期経営計画では、さらなる高い目標を設定し事業を展開していきます。そのために鍵を握っているのが研究開発力です。一般的に機能商品事業などのB to B製品は、開発、製品化を経て販売され、売り上げとなって現れるまで時間がかかります。それだけ

に早く、広く、様々なセグメントで商品を揃えることが大事です。研究開発力をいっそう強化できるよう近年は研究職の採用活動も強化しています。

また、機能商品事業では従来の拠点である高砂工場と京都工場に加えて、KJ特殊紙の拠点であった富士工場が加わりました。それぞれの工場で扱う製品は異なりますが、3つの工場が活発な情報交換を行い、研究開発を一元化していくことで高いシナジー効果を発揮できると考えています。今秋からはさらに組織を強化し、主に欧米市場への営業活動に力を入れていく予定です。

紙素材事業部においては、八戸と北上の2工場の強みをもっとアピールしなくてはならないと考えています。八戸工場は臨海工業地帯に位置し、原材料の輸入や製品の輸送などで他社工場にはない大きなアドバンテージがあ

ります。一方の北上工場は国内材100%を原料とした晒クラフトパルプを生産し地元林業の活性化や地域経済に貢献しています。紙需要は減少していますが、まだまだ円安な環境を活かして、グローバル展開を強化していく予定です。

何より三菱製紙は非常に高い技術力がありますので、この強みをもっと市場にアピールし認知してもらうことが大切です。これらを循環させることができればさらなる高みに到達できると考えます。現在、中長期アスピレーションとして売上高2,000億円、営業利益150億円を設定していますが、次の中期経営計画においては、さらに上方修正していく予定です。

すべてのステークホルダーから応援される会社

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社は三菱製紙グループ企業行動憲章に基づき、公正かつ透明な企業活動を行い、株主、顧客、地域社会をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、社会からの理解を深めることが、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認識しています。

まず株主や投資家の皆さまに対しては、IR・SR活動等によるステークホルダーとのコミュニケーションをアクションプランに掲げているとおり、建設的な対話により企業価値の向上を図ってまいります。今期はアナリスト、メディアの方々に向けた情報発信も強化していきます。特に当社の高い技術力を理解していただく場として、研究開発に関する説明会を今秋実施する準備を進めています。

次にお客さまや地域社会の皆さまには、これまで以上に持続可能な社会に貢献する製品・サービスを提供していきます。環境対応型ラベルや包装紙といった環境対応型製品の拡大を通してサステナブル社会の実現に貢献してまいります。

ダイバーシティ&インクルージョンの一環として、外国人の採用も広げたいと考えています。現在はベトナムから来ている社員が多いのですが皆さんとても優秀です。近年は言葉の壁もDXで解決できますので、高い技術を持った様々な国の方々の戦力にできるのではないかと考えています。

一人ひとりの力を結集し、さらなる高みへ

一人ひとりの社員のやる気を引き出す

新たな企業価値を創造し、会社を成長させる推進力として、社員一人ひとりのモチベーションアップは何より重要です。今期以降も継続的に人財への投資やワークエンゲージメント向上への取り組みを進めてまいります。

今期は給与や賞与の大幅なアップを実現することができました。もちろん今後も業績に応じて利益を還元してまいります。また社員持ち株制度があるのですが、まだまだ利用されている方が少ないので、もっと社員の方々に参加していただけるようにしたいと考えています。

残業時間や在宅勤務、育児、介護といった各種の休暇など、社員の方々が生き生きと働けるように働き方改革も進めていきます。社内の幅広い意見を聞くために、4月より一般職の方々と昼食時にランチ懇親会を始めました。セクション単位ではなく、横断的に様々な部門から各回8名くらいの方々と意見交換しており、色々な意見を聞くことができます。会社がダイナミックに変わっている、いい方向に向かっているという意見も聞かれて嬉しい限りです。

そのほかには社員のご家族を招いての工場見学会も開始しました。当社の事業や製品の社会的価値をご家族に理解していただくことも、一人ひとりのモチベーションアップにつながればと思っています。

さらに7月より三菱製紙の「クレド」を考える委員会をスタートさせました。クレドとは企業の経営理念を従業員が体現するための行動指針のことですが、これをトップダウンで決めるのではなく、1年間様々な部門の社員が集まって意見交換を行いながら作っていく予定です。

次期中期経営計画ではさらに高い目標を設定する予定ですので、目標達成のためには社員一人ひとりに高い志を持っていただく必要があります。三菱製紙としての一体感を高めることで、大きな目標をクリアするための原動力にしていきたいです。

社会から応援される会社であるために

企業経営にはコンプライアンスは言うまでもなく、「インテグリティ」が重要視される時代となりました。インテグリティとは「誠実」や「高潔」を表す言葉で、社内の行動規範や社員が共有すべき価値観であるとされています。白河事業所において品質不正の事案が発生した後、私は各工場を回り自分の言葉でインテグリティの大切さを説明いたしました。工場で事故が起こるときというのは、安全第一であるはずなのに操業第一にしてしまったときなんですね。品質も同じことで、今回の不適切事案は品質を後回しにしてしまったがゆえに起きたのだと思います。

三菱製紙は確かな技術力に裏打ちされた高品質の製品で勝負する会社ですから、品質へのこだわりは安全と同じくらい大事にしなければなりません。そのためには、法に触れないことであっても、誰もが「ずるいことはいけない」と言える会社でないといけません。社員の方々が仕事をしていて不安に思うことがあれば、すぐに報告できる風土を醸成しなければなりません。何故なら一人ひとりが誠実であることを大切にすることこそ、幅広いステークホルダーの方々に応援してもらえる会社であるからです。

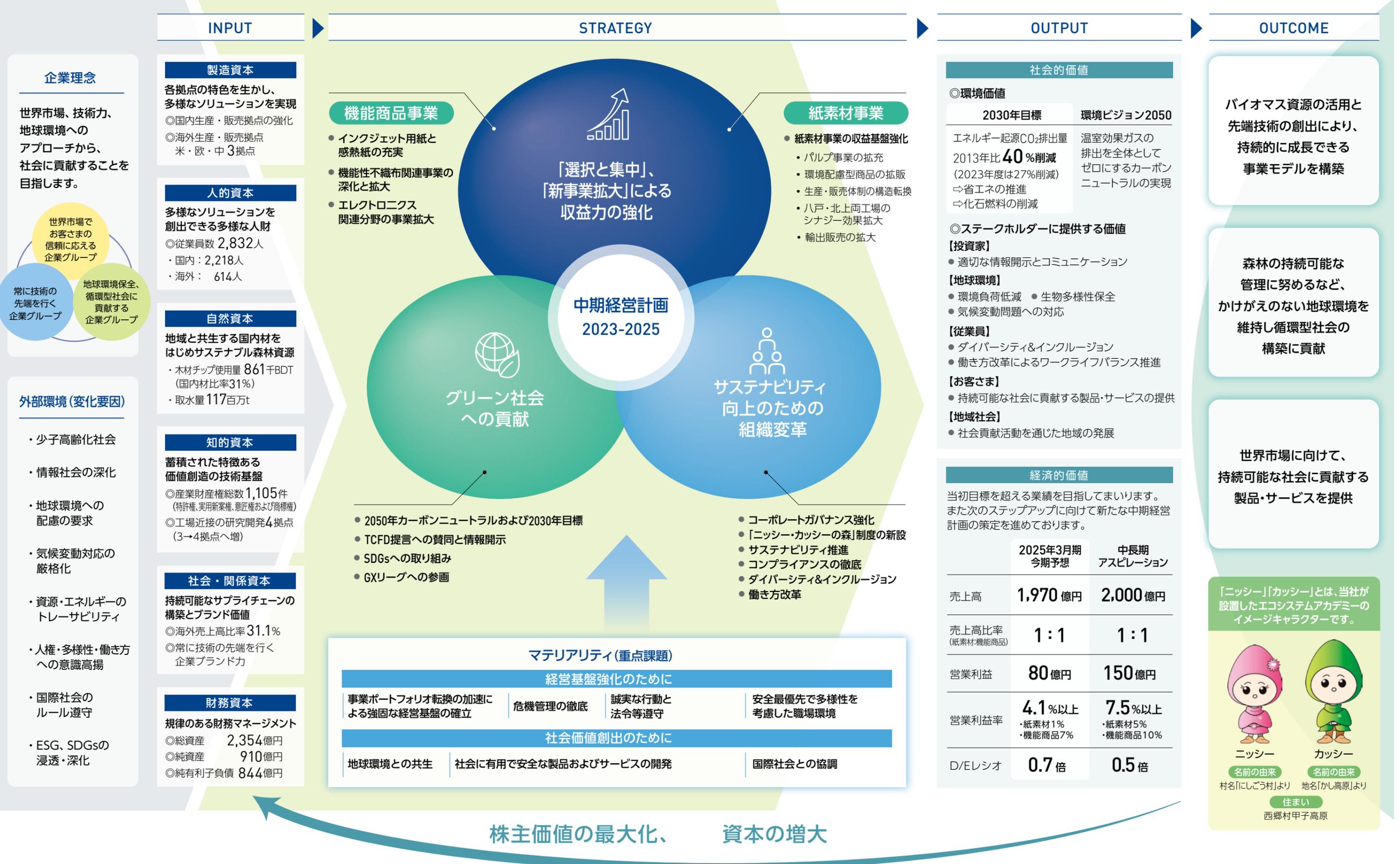
事業体制は大きく変わり、社員の意識も変わってきたのを感じてきましたが、もっと風通しのよい会社にできるように社内へのメッセージ発信を強化していきます。社員の方々も今回の不適切事案を他人事と考えるのではなく、誰もが気兼ねなく自由に意見を言える、誠実で、働きやすい会社を全員で育てていって欲しいと願っています。

2025年3月期もステークホルダーの皆さまには、引き続きご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。



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。



リスクと機会

三菱製紙グループが事業の継続、安定的な発展により企業価値の向上を目指すためには、当社グループの置かれた状況を正しく認識し、適切な対応を続けていくことが必須です。

そのためには、外部環境における様々な事象とその変化あるいは変化の可能性、当社グループ内部における資源やポテンシャルも含めた変化の可能性といった内外の「変化」を把握し、それらが当社グループに及ぼす影響を分析することから始めました。

「変化」は、何も手を打たなければネガティブな影響を及ぼす脅威となり得ますが、適切な手を打つことにより改革の機会、ステップアップの機会、新規事業の機会として、企業価値向上に繋げることができます。

その「機会」については、世界的規模の大きな流れとしてのサステナビリティを重視した経営の視点から整理し、サステナビリティ推進活動の中で、マテリアリティ(重点課題)としてその方策を検討し取り組みを進めております。

下記の一覧表に、様々なリスクファクター(変化要因)に対応する「機会」の分析を記載しております。

なお、「リスク」については、個々の対応は担当部署が行うとしても、その影響や対応の進め方等は当社グループ全体として把握し、判断することが重要であることから、リスクマネジメント委員会が組織横断的な取り組みとして統括しております。リスクマネジメントの取り組みについてはP68-69に記載しております。

三菱製紙グループを取り巻くリスクファクターと機会

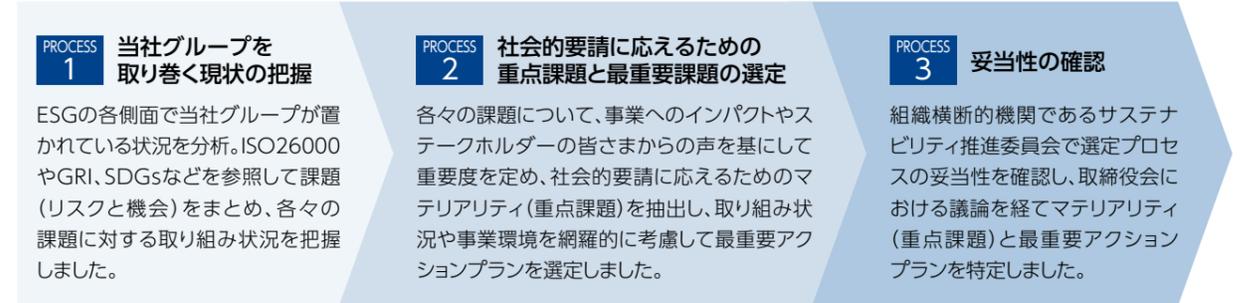
リスクファクター (変化要因)	機会 (企業価値向上に向けて)	対応するマテリアリティ
社会・経済	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然素材、再生可能素材への期待の高まり ● 環境配慮型商品の需要拡大 ● 社有林の有効利用(森林体験学習等)によるアピール ● 海外取引の多極化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ転換の加速による強固な経営基盤の確立 ● 社会に有用で安全な製品およびサービスの開発 ● 地球環境との共生 ● 国際社会との協調
自然現象	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理体制への要請の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 危機管理の徹底
環境問題	<ul style="list-style-type: none"> ● 安心・安全な水、空気への関心・需要の高まり ● 環境配慮への要請の高まり ● 環境対応およびその公表が企業の評価基準となる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ転換の加速による強固な経営基盤の確立 ● 社会に有用で安全な製品およびサービスの開発 ● 地球環境との共生 ● 誠実な行動と法令等遵守
経営	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営評価の視点の変化 (ガバナンス、コンプライアンス強化への要請の高まり) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 誠実な行動と法令等遵守 ● 安全最優先で多様性を考慮した職場環境 ● 危機管理の徹底
雇用	<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方改革への社会的要請の高まり ● ダイバーシティ & インクルージョンの浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全最優先で多様性を考慮した職場 ● 誠実な行動と法令等遵守
労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働環境への関心の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全最優先で多様性を考慮した職場 ● 誠実な行動と法令等遵守 ● 危機管理の徹底
設備・施設・情報資産	<ul style="list-style-type: none"> ● IT技術(DX技術)の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全最優先で多様性を考慮した職場
取引	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化、IT技術(AI等)の進展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 誠実な行動と法令等遵守 ● 安全最優先で多様性を考慮した職場環境
製品・技術・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客要望の多様化 ● 環境配慮型商品への志向 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会に有用で安全な製品およびサービスの開発 ● 誠実な行動と法令等遵守

三菱製紙グループのマテリアリティ

当社グループは、中長期的に重要な社会の変化と経営課題を整理・分析して得た「機会」、およびステークホルダーの皆さまの関心や事業への影響を考慮し、マテリアリティ(重点課題)とアクションプランを特定いたしました。

これらの課題解決がサステナビリティ社会の実現にも資するものと認識し、事業活動を通じて課題解決に貢献してまいります。

課題の特定プロセス



マテリアリティ	アクションプラン	関連するSDGs
事業ポートフォリオ 転換の加速による 強固な経営基盤の確立	最重要アクションプラン 機能商品の事業拡大	3, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15
	パルプ・紙素材の用途開拓	6, 9, 12, 14, 15
社会に有用で安全な 製品およびサービスの 開発	製品・サービスの品質と安全の確保	12, 14, 15
	最重要アクションプラン 社会に有用で安全な製品の開発	7, 9, 12, 13, 14, 15
地球環境との共生	最重要アクションプラン 気候変動問題への対応	7, 9, 12, 13, 14, 15
	環境負荷低減と生物多様性保全	3, 4, 7, 9, 12, 13, 14, 15, 17
国際社会との協調	持続可能な原材料調達	8, 10, 12, 14, 15, 16
	事業のグローバルな展開	6, 9, 12, 13, 14, 15, 16
誠実な行動と 法令等遵守	コンプライアンスの徹底による公正な企業活動 人権の尊重	5, 8, 12, 15, 16
	コーポレートガバナンスの強化	5, 8, 12, 15, 16
	ステークホルダー・コミュニケーションの推進	3, 4, 5, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 17
安全最優先で 多様性を考慮した 職場環境	最重要アクションプラン 安全衛生に関する活動の強化	5, 8
	最重要アクションプラン ダイバーシティ&インクルージョン(人財パフォーマンス向上)	
危機管理の徹底	最重要アクションプラン リスクマネジメント体制の確立	5, 8, 12, 15, 16



代表取締役
副社長執行役員
企画管理本部長
眞田 茂春

財務体質の改善は予定通り進捗 今後は成長分野への投資も 加速させてまいります

大きな自信を得られた2年目

2024年3月期は、今中期経営計画の最終年度に向けての見通しを判断する重要な1年だったわけですが、当初の想定どおり着実に業績をステップアップさせることができました。とはいえ決して楽な1年ではなく、各現場には厳しいお願いもしてきましたし、市場の変化に合わせて軌道修正をかける事業もありました。その努力が成果として現れたことで、社内全体に「やればできる」という自信がついてきたように思います。

事業部別の業績を振り返りますと、機能商品事業部は売上が前期比▲126億円の974億円、営業利益が前年度+9億円の41億円となりました。売上減は主にドイツの景気後退による需要減とフランスブルク工場の事業売却によるものです。営業利益は蓄電デバイス用セパレータの拡販、リライトメディアやテープ原紙の販売増、インクジェット用紙の価格維持や銘柄統合などにより増益となりました。

紙素材事業部は、売上は前期比▲41億円の975億円、営業利益が前年度+36億円の12億円となりました。グラフィック用紙の需要減少により販売数量減となったものの、需要減少分は輸出増を図ることで、販売数量減を抑え、改定価格を維持するとともに、徹底的にコストダウン策を積み上げ、増益となりました。さらに、グループ組織再編などによる収益改善を進めました。

自信を確信へ 中期経営計画の総仕上げ

2025年3月期の業績は、売上高1,970億円、営業利益80億円、経常利益80億円、親会社株主に帰属する当期純利益80億円で公表しています。営業利益は前期比+26億円の80億円を目標としました。この目標値は中期経営計画の営業利益75億円を超えるものとなります。

機能商品事業は前期比+26億円の70億円の営業利

益と予想しています。水処理膜基材や蓄電デバイス用セパレータなどの機能性不織布を中心に利益が確保できる状況となっています。更に、品質の優位性を武器に、欧米市場を含む新たな販売先開拓を通じて、販売数量の拡大を計画しています。今期のドイツ事業では、フランスブルク工場の事業売却などのリストラ効果発現に加え、さらにビーレフェルト工場の生産効率化などを進め収益体質の改善を図ります。

また、機能商品事業の拡大に向けて、さらに研究開発体制の充実を図りました。京都R&Dセンター、高砂R&Dセンターに加え、子会社KJ特殊紙の統合を見据えて研究開発企画部 富士開発室を新設し、機能商品の開発体制をさらに拡充しました。既に3つの研究部門が情報交換だけでなく、それぞれの強みを活かした製品改良やコラボレーションなどを日々検討しています。また研究開発本部では、ドイツ拠点・米国拠点を活用した欧米事業の開拓にも取り組みを進めています。

紙素材事業は前期比▲2億円の10億円の営業利益と予測しています。前期は、国内の紙素材事業の値上が浸透して大幅に損益が改善しました。今期は国内のグラフィック用紙の需要減を海外需要の取り込みやパルプ製品販売等でカバーし、収益の安定化につなげます。またパルプ素材を環境にやさしい包装材や紙以外の製品にいかに関し活用し提案していくか、引き続き研究を重ねてまいります。

中期経営計画 2024年3月期(中間年度)の結果

〈連結〉 (単位:百万円)	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画
売上高	209,542	193,462	197,000
営業利益	968	5,410	8,000
経常利益	3,089	7,098	8,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲571	4,170	8,000

※2025年3月期業績予想
(前提条件)
・為替:150円/US\$・原油価格(ドバイ):90US\$/バレル
・石炭価格:140US\$/トン
(営業利益の感応度)
・為替:1円/US\$円安で0.3億円減益
・原油価格(ドバイ):1バレルあたり1US\$上昇で1億円減益
・石炭価格:1トンあたり1US\$上昇で0.3億円減益

構造改革を礎に成長を加速

2025年4月にスタートする中期経営計画は2025年5月に公表予定です。次期中期経営計画では、研究開発力の拡充などによる機能商品事業の売上高拡大、紙素材事業の輸出拡大やパルプの素材としての用途追求により、成長戦略をブラッシュアップし、中長期アスピレーションの目標値の上方修正を行う予定です。

次の中期経営計画では、財務規律の手綱を緩めることはありませんが、これまでスピードを上げて実施してきた組織統合や事業構造改革で生み出された経営資源、および資本コストも考慮しながら更に事業を見直すことで今後生み出される資源を基に、成長分野への投資も積極的に考えていく時期になると思います。経済環境や市場の変化を見極めることが非常に重要になってきますので、サステナビリティ推進委員会の活動により社会的なニーズを捉えるとともに、リスクを適切に見極めてマネジメントできる体制を臨機応変に整備していきます。

最後に、当社グループの成長に合わせて株主さまへの総合的な利益還元を充実させていくことは、将来に向けた成長投資や財務体質の健全性を担保する内部留保の充実と並んで経営の重要課題です。

今後も株主の皆さまからの期待に応えるべく中期経営計画に沿って取り組みを進めてまいります。

〈セグメント別〉 (単位:百万円)	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画	
売上高	機能商品事業	109,967	97,351	100,000
	紙素材事業	101,668	97,511	98,000
	その他	5,303	5,628	4,000
	消去	▲7,397	▲7,029	▲5,000
	連結合計	209,542	193,462	197,000
営業利益	機能商品事業	3,176	4,053	7,000
	紙素材事業	▲2,423	1,177	1,000
	その他	120	245	0
	消去	95	▲66	0
	連結合計	968	5,410	8,000

中期経営計画 (2023年3月期～2025年3月期)

中期経営計画経営目標と将来の目指すべき姿

当社グループでは激変する経営環境に対応し、これまでにないスピードで構造改革を進めて収益基盤を強化するべく、「新しい三菱製紙グループの創造」とのスローガンを掲げて、2023年3月期より中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)を推進しています。

現中期経営計画の基本方針に沿った施策に取り組むことで、当初目標を超える業績を目指してまいります。また、次のステップアップに向けて新たな中期経営計画の策定を進めております。

業績予想(連結)

	2025年3月期予想 (2024年5月13日公表)	中期経営計画目標値
売上高	1,970億円	1,950億円
営業利益	80億円	75億円
経常利益	80億円	85億円
有利子負債	730億円	760億円
D/Eレシオ	0.7倍	1.0倍

2025年3月期 業績予想 前提条件	〈前提条件〉	〈営業利益の感応度〉
	<ul style="list-style-type: none"> 為替：150円/US\$ 原油価格(ドバイ)：90US\$/バレル 石炭価格：140US\$/トン 	<ul style="list-style-type: none"> 為替：1円/US\$円安で0.3億円減益 原油価格(ドバイ)：1/バレルあたり1US\$上昇で1億円減益 石炭価格：1トンあたり1US\$上昇で0.3億円減益

中期経営計画基本方針

基本方針 1 『選択と集中』、『新事業拡大』による収益力の強化

機能性不織布、蓄電デバイス用セパレータや電子工業材料などのエレクトロニクス関連製品、産業用特殊紙等、成長事業である「機能商品事業」に集中投資し、売上・利益を着実に伸長させ、当社の主力事業にしていまいります。

「紙素材事業」を中心とした既存事業は、パルプ・紙素材のポテンシャルを追求し幅広い用途を開拓しつつ、選択と集中による構造改革で、安定した収益を生み出す基盤事業にしていまいります。

上記の取り組みを通じて、事業ポートフォリオの見直しを図り収益力の強化を実現してまいります。

事業ポートフォリオ転換

機能商品事業	紙素材事業	構造改革
売上高 営業利益率目標 10% 紙需要減少の状況下、成長事業である「機能商品事業」に集中投資、売上・利益を着実に伸長、当社主力事業へ	売上高 営業利益率目標 5% 「紙素材事業」を中心とした既存事業は選択と集中による構造改革で、安定した収益を生み出す基盤事業へ	収益改善 効果目標 10億円 左記に加えて2025年3月期までに組織合理化等を実施

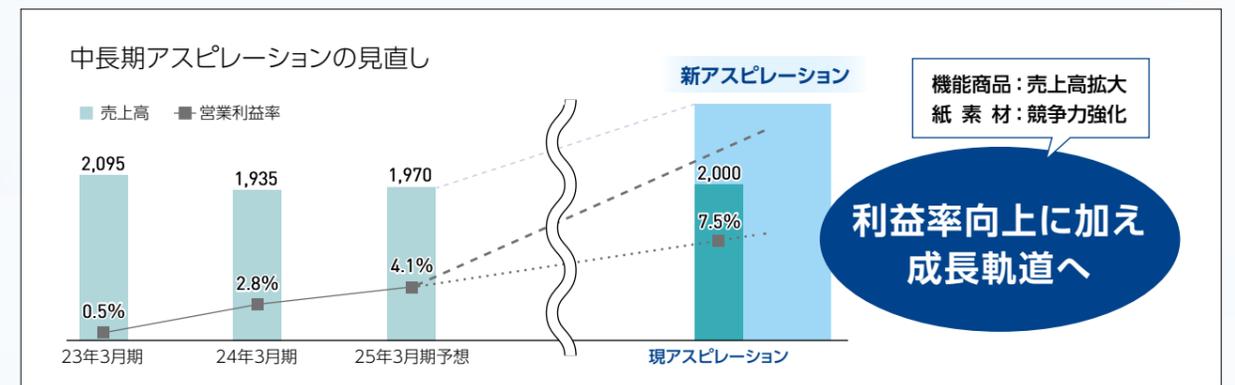
基本方針 2 グリーン社会への貢献

脱プラ・減プラ、安全かつ快適なサステナブル社会の実現に貢献する環境配慮型製品の拡販に加え、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みなど、グリーン社会に貢献する活動に取り組んでまいります。

基本方針 3 サステナビリティ向上のための組織変革

コーポレートガバナンス強化、サステナビリティ推進、コンプライアンスの徹底、ダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革等の各種取り組みを推進するための、組織変革に取り組んでまいります。

次期中期経営計画(2026年3月期～)



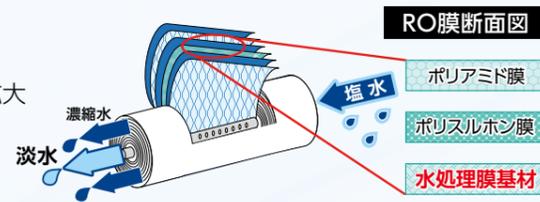
具体的な事業戦略

事業戦略 1

機能性不織布関連事業の
深化と拡大

安全かつ快適なサステナブル社会の実現に貢献する機能性不織布関連事業の
売上を**25億円**上乗せ(2022年3月期**75億円** → 2025年3月期**100億円**)

- **水処理膜基材事業**
 - 海外での水ビジネス需要増と高度な不織布生産技術に根差した競争力により拡大
 - 特殊繊維を使用した機能性膜への展開
- **フィルター事業**
 - 室内換気と環境対策の省エネルギーを両立できる全熱交換器の世界的な需要伸長に即した全熱交換素子事業の拡大
- **新規不織布領域への参入**
 - 耐火・耐熱・不燃・軽量をコンセプトとした超耐熱ガラス繊維不織布の上市と展開
 - 機能性濾材等の開発による事業領域の拡大



事業戦略 4

紙素材事業の
収益基盤強化

～『紙』から『素材へ』～
パルプ・紙素材のポテンシャルを追求し幅広い用途を開拓

- **パルプ事業の拡充**
 - グラフィック用紙の需要減少に対応し、品揃え拡充による外販パルプの拡販
- **環境配慮型商品の拡販**
 - 通販や外食テイクアウト等の紙袋用途で需要が堅調なクラフト紙の拡販
 - 2022年4月施行の新プラスチック法による、『脱プラ』『減プラ』の加速化を背景にバリア紙の拡販
- **生産・販売体制の構造転換**
 - 省エネや需要に応じた設備統廃合を含む生産体制最適化、子会社再編等も含む徹底的な組織合理化推進、および銘柄統廃合等、収益性重視の販売方針へ転換



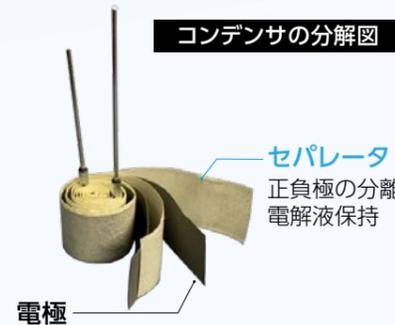
[当社バリア紙採用事例] 株式会社ロッテ DO Cacao chocolate

事業戦略 2

エレクトロニクス
関連分野の事業拡大

蓄電デバイス用セパレータおよび電子工業材料合計の売上を
20億円上乗せ(2022年3月期**15億円** → 2025年3月期**35億円**)

- **蓄電デバイス用セパレータ事業(新抄紙機稼働)**
 - 高砂13号抄紙機の営業運転を開始し、自動車・省エネ・通信機器向けに規模拡大
- **特殊DFR*を起点とした電子工業材料事業**
 - 感光材料で培った高い開発技術体制により、情報通信技術の高度化に伴うエレクトロニクス関連素材加工用途での規模拡大



事業戦略 5

グリーン社会への
貢献

● 2050年カーボンニュートラル および 2030年度目標

〈2030年度目標〉

エネルギー起源CO₂排出量
2013年度比40%削減
⇒ 省エネの推進 ⇒ 化石燃料の削減

〈三菱製紙グループ環境ビジョン2050〉

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

- **TCFD提言への賛同と情報開示**
 - TCFD提言への賛同、TCFDコンソーシアムへの加入
 - 気候変動によるリスクと機会のシナリオ分析の実施、TCFD提言に沿った情報開示
- **SDGsへの取り組み**
 - 環境省創設の『生物多様性のための30by30アライアンス』への参加
 - 『エコシステムアカデミー』の活動の継続により持続可能な社会づくりに貢献

事業戦略 3

主力製品のインク
ジェット用紙、
感熱紙の拡販

機能商品事業部の主力製品であるインクジェット用紙、
感熱紙のラインナップ拡充

- **インクジェット用紙の拡販**
 - ラベル用途や産業用インクジェットなどデジタル分野の需要取り込み
 - 海外市場のコスト要求に対応した製品のラインナップを強化し拡販
- **感熱紙の拡販**
 - 堅調に推移しているPOSレジ市場向け商品のラインナップを強化し拡販
 - 物流ラベル分野のライナーレス(台紙無し)化※を市場に提案、新たな市場を開拓

※2024年3月発表:再湿糊型ライナーレスラベルWater Thermal®(ウォーターサーマル)

事業戦略 6

サステナビリティ
向上のための
組織変革

- **コーポレートガバナンス強化**
 - プライム市場水準のガバナンス体制の構築
 - 適切な情報開示
 - 社外取締役とのコミュニケーションの充実
- **サステナビリティ推進**
 - サステナビリティ推進委員会を設置
 - サステナビリティ推進担当役員も含めた全社横断的な活動の推進
- **ダイバーシティ&インクルージョン**
 - 多様な人財を最大限生かす人事諸制度の整備
 - 外部環境の変化に柔軟に対応した人的資源の再配置
 - キャリアアップ教育の充実
- **コンプライアンスの徹底**
 - 研修の充実、企業風土の醸成
 - 内部通報の実効性向上
 - ステークホルダーとの信頼関係構築
- **働き方改革**
 - 業務効率化、要員配置の見直しによる労働時間削減
 - 労働安全衛生体制の強化
 - 時差出勤/在宅勤務制度の導入による育児・介護との両立支援
 - 本社フリーアドレス制導入

機能商品事業

主力製品の販売強化と 研究開発力の向上をもって 成長製品の拡販を目指します

売上高 97,351 百万円(前期比11.5%減)

営業利益 4,053 百万円(前期比27.6%増)

主力製品の更なる強化と成長製品の 拡販により、中計3年目の成果を着実に

機能商品事業部の2024年3月期は、当事業部の主力製品であるインクジェット用紙等のイメージング材料、感熱紙等の情報用紙が、安定した販売で、ともに営業利益は前年を上回り、収益確保に貢献しました。また、機能性不織布関連製品、リライトメディア、テープ原紙の売上が前年を上回りました。特に中期経営計画の新事業拡大に取り上げている、蓄電デバイス用セパレータは、電気二重層キャパシタおよびコンデンサ用途での採用が増加しました。

2025年3月期は売上高1,000億円、営業利益70億円の達成を目指します。引き続き主力製品の販売を軸に、成長製品の拡販を推進してまいります。当社のインクジェット用紙、特にフォト用途は草分け的存在であります。オンデマンド印刷の流れに乗り、市場をリードしております。更にコスト競争力向上、新興国市場への開拓を進めるなど、販売力を強化してまいります。また、感熱紙は高い国内シェアを維持しておりますが、一層のコスト競争力向上を図ることで着実に拡販を実施してまいります。

水処理膜基材は、今期は販売金額の増加に向けて、工業用および海水淡水化プラント用途への展開を図るため開発スピードを上げており、販売先についてもアジア向けに加えて欧米や中東地域への拡販を目指します。

また本年7月に子会社のKJ特殊紙株式会社が三菱製紙と合併しました。新たに三菱製紙富士工場として医



取締役 常務執行役員
機能商品事業部長
中川 邦弘

療用具の滅菌用包材に使用される滅菌紙のラインナップ拡充と拡販に注力してまいります。

成長期、成熟期にある製品を拡販し、 研究開発力もさらに強化

機能商品事業部では、各事業を成長期、成熟期、衰退期に分類し、リスク分析をした上で、開発力、販売力を投下しています。

成熟期のインクジェット用紙、感熱紙等の情報用紙は上記の通り強化を進めてまいります。

成長期にある水処理膜基材、セパレータについては当社技術を活かすことで事業拡大を図ります。水処理膜基材は高付加価値化で、欧米への販路拡大を進め、セパレータは品質向上による需要取り込みを目指し、国内外へ拡販を進めていきます。

新たな取り組みとして環境対応型の感熱ライナーレスラベルを開発しました。これはラベルの台紙(ライナー)がないため廃棄物の大幅な削減につながります。地球環境に貢献する製品として今期から販売する予定です。

また商品の付加価値を高めるにとどまらず、周辺商品の探索、開発にも注力していきます。今期より当事業部管轄の研究部門が京都、高砂、富士の3拠点となりましたので、市場ニーズの把握や製品開発において相乗効果を発揮してまいります。

さらに前期より当事業部の管轄となりましたドイツ事業については、事業構造改革を引き続き推進し、主力製品である感熱紙の売上増加に取り組んでいきます。

インクジェット事業の拡大

当社は、インクジェット用紙の分野の草分け的存在として、卓越した品質と信頼性により、高い評価を受け、バリエーションに富んだインクジェット用紙を世界市場に展開しています。今後、更に販売地域拡大や製品ポートフォリオの充実を図り、販売の最大化を図っていきます。

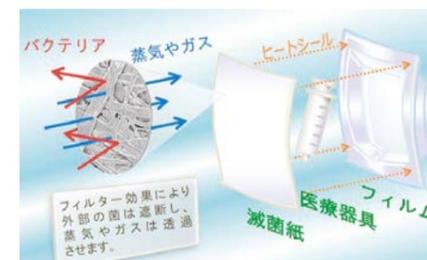
既存用途以外にも、今後インクジェット技術が浸透していくと期待されるラベル印刷や捺染転写用紙への展開などの新しい用途に向けた提案も積極的に進め事業の拡大を目指します。また、SDGs(持続可能な開発目標)に向けた取り組みとして、高品質と耐久性を有したまま、リサイクル性もプラスされた環境対応写真用インクジェット用紙の開発をすすめています。



滅菌紙

医療用具の安全性を確保するバクテリアバリア性に優れた包装材原紙です。国際規格ISO11607-1、EN868シリーズに基づいた品質基準で、EOG(エチレンオキシド ガス)、ガンマ線、蒸気など各種滅菌法に適合し、高い撥水性、優れたヒートシール強度およびピール性といった特長を有しております。

これらの特長にノンコートタイプ、コートタイプおよび不織布タイプといったラインアップを組み合わせ、重点的に拡販を進めてまいります。



再湿糊型ライナーレス感熱ラベル「Water Thermal® (ウォーターサーマル)」

近年、物販系Eコマース市場の拡大とともに、外装梱包へ貼付する物流ラベル需要が堅調に推移している一方、ラベルと同面積の台紙(ライナー)が廃棄されているサステナブル課題についてソリューションが求められております。当社は環境に最大限配慮する観点から、物流ラベルのライナーレス化とシリコンレス化の両方を実現する為、水活性によって接着性を発現する再湿糊に着目し、再湿糊型感熱ラベル「Water Thermal®」を開発しました。プリンタメーカーとのコラボを推進し、印字と再湿糊化の両工程をシームレスに達成するプリンタシステムとともに紹介を開始しております。市場の注目度も高く、早期の市場創出を図ってまいります。



主な製品紹介

- インクジェット用紙 ●印刷製版材料・印刷機器類
- 感熱紙 ●ノーカーボン紙 ●PPC用紙
- 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 ●滅菌紙



各種エアフィルター

紙素材事業

プラスチックに代わる 新たな紙素材製品を開発し 事業を成長させていきます

売上高	97,511 百万円(前期比4.1%減)
営業利益	1,177 百万円(前期比 -)

印刷用紙の需要減少のなか、 価格改定と輸出で収益を確保

紙素材事業部の2024年3月期は、国内印刷用紙の販売数量は減少したものの、価格改定の効果や好調な輸出によって安定的な収益を確保できました。また包装紙の販売も好調で国内は前年比で約180%を達成しています。特に紙袋用途などで脱プラ・減プラに貢献する「晒クラフト」が大変好評でした。

円安を背景に印刷用紙の輸出も増加しました。グループ会社の三菱王子紙販売株式会社に海外営業部門を新設し、前年を上回る販売を実現しています。市販パルプについては八戸工場のボイラー事故の影響もあり販売数量・金額ともに減少しましたが、紙素材事業部全体としては将来に向けて期待の持てる1年になったと感じています。

今期は引き続き国内印刷用紙の数量減に対して、包装紙の拡販、輸出増で跳ね返していく計画です。印刷用紙に続いて、前期から北上工場で始めた針葉樹パルプの輸出拡大を図ってまいります。

高い技術力を武器に、石油化学素材から 紙素材への置き換えを提案

次の3か年に向けての戦略としては、まずは「包装紙」用途の拡大に取り組みます。アジアでは脱プラ・減プラの意識から買い物袋のニーズが高まっていますので、



取締役 常務執行役員
紙素材事業部長
高上 裕二

国内での採用事例を示しながらバリア紙とクラフト紙を拡販します。特にクラフト紙は強度とインキ発色性が国内で高い評価を得ていますので、海外富裕層向け用途に訴求していくつもりです。

中長期的には印刷用紙の減衰を補うため、素材としてのセルロースの商品化を進めていきます。木材パルプから得られるセルロース繊維ですが、脱・減プラのデマンドから石油由来の化学素材に代わる天然素材として注目されてくると考えています。そのために現在は製紙用として確立されているパルプの製品特性を、形成素材用にチューニングしていく必要があり、研究部門にその開発を進めてもらっています。

また印刷用紙の需要代替案として産業用紙があります。電子電機産業の生産工程で使われるプラスチックシート類を紙によって代替するアイデアで、年間にして数十万トン規模の需要があると想定されます。

当社は写真印画紙の製造で培ってきた世界最高レベルの技術開発力を有しています。その強みを活かし、このような置き換えニーズを上手く捉えて売上増を図っていきたく思います。上記計画は次期中期経営計画には大きく盛り込んでいく考えです。

包装紙の採用事例のご紹介

脱プラ・減プラに貢献する当社の包装紙は、環境に最大限配慮したパッケージを希求しているお客さまのご支持をいただき、着実に採用例を増やしています。

バリア性を有する包装用コート紙「barricote®(バリコート®)」WGOM

晒クラフト紙ベースのバリア性を有する包装用コート紙「バリア紙 barricote®(バリコート®)WGOM」は、2022年のロッテ「DO Cacao chocolate」への採用に続き、2023年には、石鹸の含有水分を保持できる高い酸素/水蒸気バリア性能が認められて、紫根エキスの産業化を目指している宮城県加美町と畑惣商店(宮城県仙台市)とのコラボレーションで生まれた坊っちゃん石鹸「紫根石鹸」のパッケージに採用されました。



「紫根石鹸」に採用された barricote®(バリコート®)WGOM

ヒートシール性を有する包装用コート紙「barricote®(バリコート®)」HS

ヒートシール適性を付与した未晒クラフト紙「barricote®(バリコート®)HS未晒」が、株式会社エステック社製の「紙製歯ブラシ」、「紙製靴べら」といった紙製アメニティ製品のパッケージに採用されました。リサイクル可能な紙素材であることに加え、使用を通じてSDGsに貢献することができるFSC®森林認証紙であることが評価されたもので、これらの紙製アメニティ製品は、大手航空会社のラウンジや大手外資系ホテルグループで配布されています。



株式会社エステックに採用された紙パッケージ

鮮やかな印刷ができる晒クラフトコート

「パッケージをプラスチックから紙へと切り替えたいが、『くすんだ印刷』をなんとかして欲しい」とのお客さまの声に応える商品として開発した「晒クラフトコートN FSC®認証-MX」が、大手菓子メーカーの2次包装パッケージに採用されました。鮮やかな発色性と優れた屈曲耐性とを兼ね備え、FSC®森林認証紙でもあることから、多くのお客さまから引き合いをいただいています。また、両面に艶感を持たせた「両晒晒クラフト紙」も、手提げ紙袋として好評を博しております。



晒クラフトコートN FSC®認証-MX

高カップ・紙皿用原紙

印刷用紙で培った嵩高紙生産技術と包装用紙で培った高強度化技術を組み合わせ、軽量化に貢献できる「高カップ・紙皿用原紙」を開発しました。加工適性や強度に優れ、軽量でありながらボリューム感のあるカップや紙皿ができるとの高い評価を受け、紙製容器メーカーに採用されています。

当社は、今後も、品質改良と新規開発に力を入れて、包装紙の商品群を拡充していきます。



当社の高カップ・紙皿用原紙を使った紙製容器

主な製品紹介

- 印刷用紙(塗工・微塗工・非塗工・特殊)
- 包装用紙(晒/未晒クラフト紙・バリア紙)
- 特殊用紙(写真原紙・産業用紙)
- 衛生用紙(家庭紙(ティッシュ・トイレットペーパー類))
- 板紙(白板紙)
- パルプ(晒クラフトパルプ・非木材パルプ)

研究開発

絶え間ない品質向上と 未来に向けた製品開発が 私たちの使命です

各事業部のニーズに対応し、 人員体制も強化した1年

中期経営計画の2年目は、機能商品と紙素材の2つの事業部が掲げる目標に沿って研究開発を進めた1年になりました。機能商品事業部では、蓄電デバイス用セパレータや水処理膜基材の品質を向上させてシェアを拡大すること、そして、用途の横展開にリソースを割いてきました。一方の紙素材事業部では、環境に配慮した容器包装材料として、「barricote®」と「barrisherpa®」の開発に力を入れるとともに、事業部から要望のあったパルプ素材の新しい用途開発にも注力してまいりました。

組織的な変化としましては、今年の7月よりKJ特殊紙株式会社当社と合併し、新たに再スタートした富士工場の中に、富士工場の新製品開発を担う研究開発部門として富士開発室を新設しております。富士開発室と既存の研究開発部門との間で、積極的な情報交換やコラボレーションを行うことで、高いシナジー効果を発揮できると考えています。

また、研究開発職の採用活動にも力を入れ、新卒採用とキャリア採用で2割ほど人員を増やしました。様々な知識や経験をお持ちの方が加わったことで、研究の幅が広がっています。

中期経営計画の最終年度になる今期は、各工場の製品改良やシェア拡大に引き続き貢献していくとともに、次の中期経営計画に向けて10~20年先の三菱製紙を支える製品開発に今まで以上にリソースを振り分けています。新たなニーズを掘んでいくために、特許情報や技術情報の調査や、営業スタッフとも市場の情報交換を密にして、研究開発の質の向上とスピードアップに取り組んでまいります。



執行役員 研究開発本部長
相澤 和佳奈

当社の強みである高い品質こそ シェア拡大の原動力

新中期経営計画では、機能商品のさらなる拡大が盛り込まれると予測していますので、研究開発本部もそこに尽力する予定です。成長製品である蓄電デバイスセパレータや水処理膜基材はいつもの品質向上に挑戦し、トップシェアの獲得に貢献していきます。そのほか、加工業者の健康面での安全に貢献し、かつ1000℃のバーナー試験にも耐えることができる耐熱ガラス不織布の用途開発にも継続して取り組んでいきます。

紙素材においては、当社の遺伝子である美しい印刷発色性を持つ紙とバリア機能とを併せ持つ容器包装材料が食品のパッケージなどに採用され始めています。今後も、お客さまの声に耳を傾けながら、製品の拡販と横展開を進めていきます。

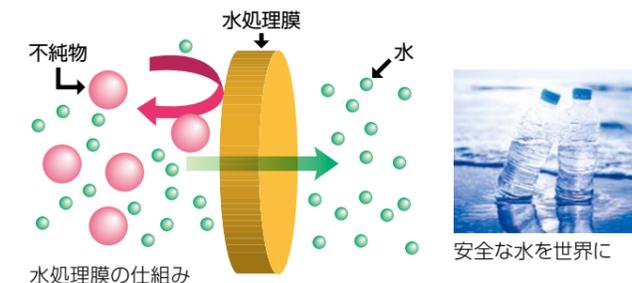
三菱製紙の製品の強みは高い品質であり、当社の製品を選ばれるお客さまのニーズもそこにあります。絶え間ない品質の向上と安定的に生産する技術を確保することが製品シェアの拡大に不可欠です。事業部と工場と研究開発部門が三位一体になって、半期ごとに研究テーマの見直しを行い、お客さまの多様化するニーズにお応えできる製品を生み出す研究開発体制を構築してまいります。

また、これからは1社だけで何かをつくる時代ではないと認識しています。大学、研究機関や企業などの外部機関との新たな連携も模索していきます。

水処理膜基材

水に含まれる不純物や塩分を分離・除去する水処理膜は、不純物などの大きな分子やイオンを通さずに水分子のみを通すことができる水処理膜が使用されています。水処理膜はとて薄いため破れやすく、膜を裏側から支える水処理膜基材が必要となります。ポリエステル繊維の湿式不織布から構成される当社の水処理膜基材は、「均一性」を最大限に追求した商品で、水処理膜の性能を損なわずにエレメントを作ることができると、浄水/海水淡水化の分野で高い評価を受けています。

品質をより一層向上させた水処理膜基材や、医薬品・食品・飲料の製造加工で使用される耐薬品性に優れた水処理膜基材を商品化したほか、機能性不織布事業の拡大のために、気体分離やエネルギー製造などの分野で使用される分離膜に対応した特殊性を有する水処理膜基材を開発しています。



水処理膜の仕組み

安全な水を世界に



水処理膜基材(奥)と基材が組み込まれたエレメント(手前)

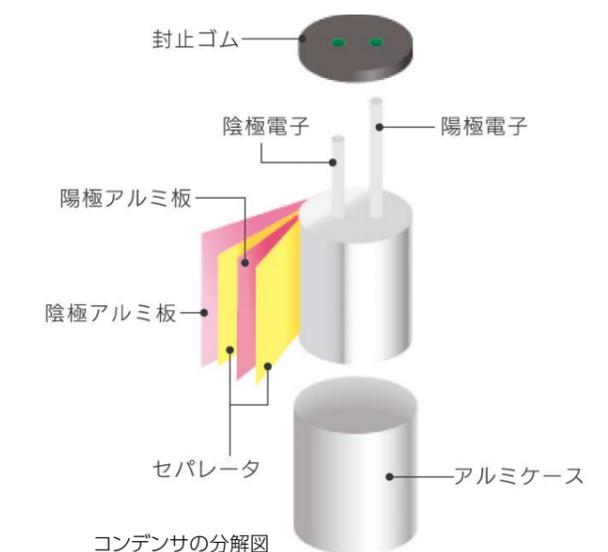


食品・飲料・医薬品分野への展開

蓄電デバイス用セパレータ

電気二重層キャパシタは、風力発電、太陽光発電などの再生可能エネルギー分野やスマートグリッド、スマートメーターなどのインフラストラクチャの分野で需要が伸びており、より薄いセパレータが求められています。また、導電性高分子コンデンサは、スマートフォン、タブレットなどの小型電子機器や、電気自動車での使用量が伸びている導電性高分子コンデンサの高性能化に応えるために、高耐熱性のセパレータが必要とされています。

当社は、合成繊維とセルロース繊維を最適に組み合わせたNanoBase2ナノベース2という電気二重層キャパシタ用セパレータと、耐熱性の高いアラミド繊維を配合した導電性高分子コンデンサ用セパレータを既に商品化していますが、技術の進歩によって、蓄電デバイスの新たな用途が生み出されていく中で、多種多様な繊維を均一に配合する技術を駆使して、薄さを追求するとともに、耐熱性、均一性、強度などの品質をも更に向上させたセパレータの開発を進めています。



コンデンサの分解図



再生可能エネルギー分野の需要上昇 蓄電デバイス用セパレータのSEM画像

ドライフィルムレジスト

エレクトロニクス関連分野で用途が広がる
特殊ドライフィルムレジスト

当社の光パターニング技術とコーティング技術を応用し、エレクトロニクス関連分野の機能性フィルムとして、エッチング、エレクトロフォーミング、サンドブラストなどの精密フォトファブ리케이션加工に用いる、特殊ドライフィルムレジストを開発しています。

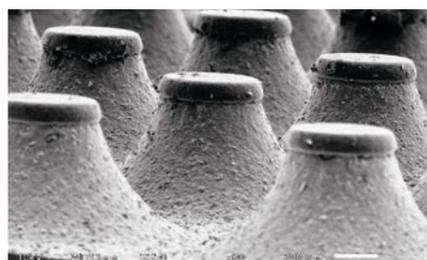
高解像性、高密着性、高耐久性などの機能を向上させ、情報・通信機器製造、半導体製造装置の部材加工、自動車電装部品加工用途等の電子工業分野で用途が拡大しています。

物理加工法用レジスト サンドブラスト加工用ドライフィルムレジスト

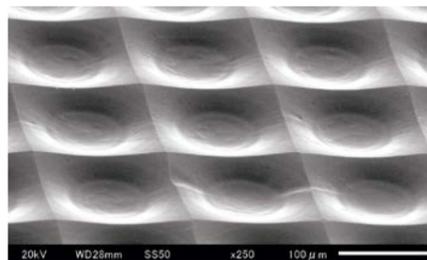
サンドブラスト加工とは、砥粒を空気で噴射し脆性材料を研削する加工法です。砥粒の衝突衝撃を粘弾性で吸収し、研削加工からワーク材を保護する役割を有したサンドブラスト加工用ドライフィルムレジストを提供しています。フォトポリマーに弾性樹脂を使用し、ガラス、セラミック、炭素繊維強化プラスチックなど様々なワーク材に適したドライフィルムレジストを開発、提供することで、お客さまよりご好評いただいています。

化学加工法用レジスト 高耐薬品性、高耐久性ドライフィルムレジスト

UV硬化系と熱硬化系を併用することで、耐薬品性を高め、従来のドライフィルムレジストでは対応できなかった強酸、強アルカリ薬液にも適応できるドライフィルムレジストを開発し、エッチング加工用途でお客さまを増やしています。また、これまでのドライフィルムレジストでは、厚さ1mm未満の薄銅のエッチング加工がメインであったところ、厚さ1mm以上の厚銅をエッチングできる高耐久性ドライフィルムレジストの開発に力を入れています。電気自動車用大電流制御回路、高速データ通信用機器の放熱用厚銅パーツ加工などへの展開が期待されています。



ガラスサンドブラスト加工



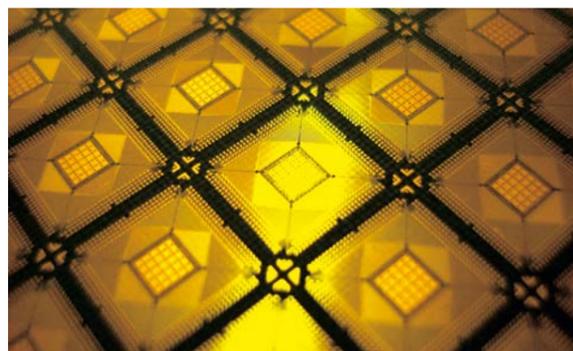
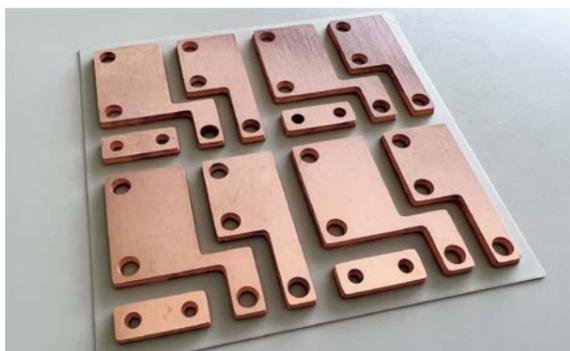
ガラスエッチング加工



チタンエッチング加工



厚さ3mm銅板のエッチング加工



耐熱ガラス不織布

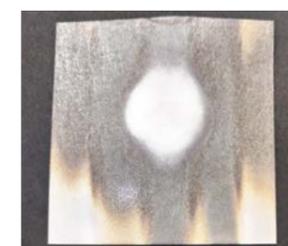
無機繊維を用いた湿式不織布の抄紙技術と無機顔料の塗工技術とを組み合わせ、耐熱ガラス不織布を開発しました。

人体や環境への安全性が疑われる耐熱性材料を使用せずに、安全性の高いガラス繊維や無機顔料を使用して、加工に携わるお客さまの作業安全性に配慮した設計に取り組んだ商品です。さらに、ガラス繊維の融点を上回る1000℃以上のバーナー試験にも耐える耐熱性や、加工しやすいという特徴も持っています。

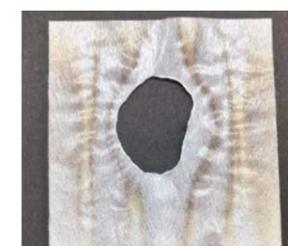
建築材料、自動車部品・電気機器などの防火材、断熱材、保護材といった用途での採用が見込まれていますが、幅広い用途への展開を目指し、製品ラインアップの拡充や高品質を求めた研究開発に取り組んでまいります。



1000℃以上の火炎を10分間当てる



耐熱ガラス不織布
穴が開かない



一般ガラスシート

畜産用ガラス化胚凍結保存・融解システム

良質な畜産物を安定供給するために、日本中央競馬会特別振興資金助成事業として、当社は、北里大学と協力して、研究用卵子・胚のガラス化凍結保存用デバイス「Diamour®」を畜産用途に展開する研究開発をしています。

「Diamour®」は、インクジェット印刷用紙で培った吸収技術を活かし、超急速ガラス化に必要な保存液の最少容量化を誰でも簡単に安定して実現できる設計となっています。

新たに開発した融解した凍結胚を牛舎でダイレクトかつ簡単に母牛に移植することができる融解用デバイスと「Diamour®」と組み合わせた凍結保存・融解システムによって、ガラス化胚の融解も容易に行うことができます。

このシステムを進化させることに取り組んでおり、受胎率を更に向上させて、畜産業界の発展に貢献してまいります。



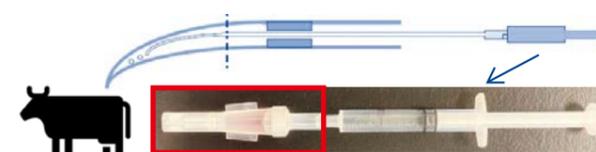
デバイス側面から見たイメージ

数秒

特殊な吸収体により、余分なガラス化液を吸収



保存用デバイス (Diamour-LS)



融解用デバイス



当社システムを使用した胚移植で産まれた和牛子牛

サステナブル社会を創造する企業として



**持続可能な社会の実現に直結する
本業の拡大をはじめ、組織風土改革など
様々なアクションプランを
実行してまいります。**

代表取締役 副社長執行役員
サステナビリティ推進担当役員 眞田 茂春

サステナビリティ推進活動をさらに加速

2024年3月期に判明した子会社における品質検査不適切事案は、グループのサステナビリティ推進においても大きな一石を投げられた想いです。特別調査委員会による調査が進められていますが、なぜ、長年に亘って「おかしい」という声が上がってこなかったのか、なぜ、気づいた人がいたのに適正化できなかったのか、真因を徹底的に突き詰め、組織として一人ひとりに「正しい」行動が浸透するよう取り組む決意です。

さて、2024年3月期が終わり、中期経営計画は2年が経過しました。サステナビリティ推進活動の成果としましては、まずサステナブルな社会の構築に貢献する環境配慮型商品群が成長したことがあげられます。水処理膜基材や全熱交換フィルターなどの快適な社会を実現する機能性商品や、適切な森林の管理に資するFSC®認証紙、脱プラ・減プラに貢献する包装紙などの自然素材を活かした紙素材製品に注力してきました。売上で見ても2020年度の185億円から2023年度には302億円まで拡大しました。

またCO₂排出削減の取り組みを、TCFD提言に沿った情報開示および2023年度にGXリーグへ参画することを通じて進めており、2030年度のCO₂排出量を2013年度比40%に削減するという目標に対し、2023年度時点で27%の削減を実現しました。

さらにダイバーシティ&インクルージョンの観点からは、2023年に女性の社外取締役・常勤監査役を選任し、2024年度は女性執行役員が就任しました。外国人採用、障がい者雇用にも取り組んでいます。

そのほかサステナビリティ推進の取り組みについて、株主の皆さまに理解を深めていただきたいとの思いから、福島県白河地区の当社社有林において植樹を実体験していただく「ニッシー・カッシーの森制度」も新設いたしました。

今後のサステナビリティ推進活動については、2023年度に設定した最重要アクションプラン（「社会に有用で安全な製品の開発」「気候変動問題への対応」「安全衛生に関する活動強化」）に以下の3項目を追加しました。

①機能商品の事業拡大

環境配慮型商品を中心とした機能商品の事業拡大を進めることで、サステナブル社会への貢献を高めるとともに収益力の強化を図ります。

②ダイバーシティ&インクルージョン(人財パフォーマンス向上)

多様な人財の確保はもちろん、社員一人ひとりがプロ意識を持ち、仕事を通して自己実現を考えられる強い会社で成長させたいという思いがあります。そのためのエンゲージメント・サーベイや社内の対話の機会を通じた実態の把握と組織風土改革などのための対策、働き方改革・人事制度の見直し、研修をはじめとした人財への投資の充実などを進めます。

③リスクマネジメント体制の確立

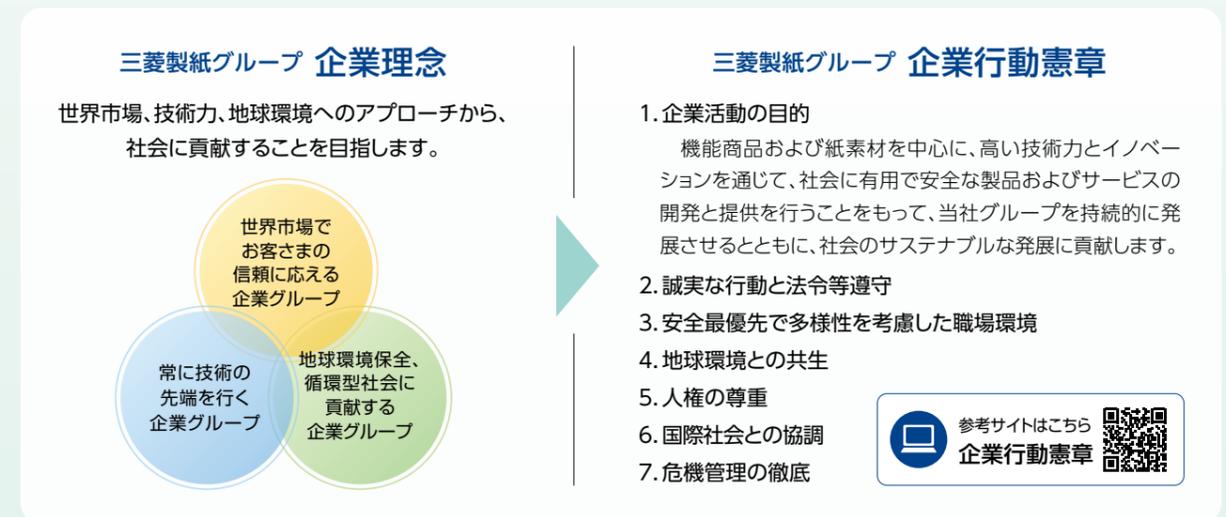
急速に変化する社会環境の中で当社事業を取り巻くリスクの的確な把握と対応の重要性が増しています。正確なリスク計測やリスクテイクするためのルールづくりなど、取り組み強化を図ります。

これらの施策を通して引き続き持続可能な社会づくりへのチャレンジを継続してまいります。

三菱製紙グループ

サステナビリティ活動の位置付け

企業理念を具体化する際の指針である企業行動憲章のもとに、「サステナビリティ基本方針」を定め、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を軸としてグループ全体の具動的なサステナビリティ推進活動を実行する。



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



ESG / ISO26000と三菱製紙グループの取り組み

当社グループでは、サステナビリティ推進の共通指標として、組織の社会的責任に関する国際規格であるISO26000を位置付け、各フィールドにおける活動を推進しています。

ISO26000の「7つの中核主題」と、当社グループの取り組み(マテリアリティ)との対応は下表の通りです。



ESG	ISO26000中核主題	当社マテリアリティ	アクションプラン
E	環境	地球環境との共生	気候変動問題への対応 環境負荷低減と生物多様性保全 持続可能な原材料調達
		社会に有用で安全な製品およびサービスの開発	社会に有用で安全な製品の開発
S	人権	誠実な行動と法令等遵守	人権の尊重 コンプライアンスの徹底による公正な企業活動
		安全優先で多様性を考慮した職場環境	安全衛生に関する活動の強化 ダイバーシティ & インクルージョン(人財パフォーマンス向上)
	労働慣行	誠実な行動と法令等遵守	人権の尊重 コンプライアンスの徹底による公正な企業活動
		安全優先で多様性を考慮した職場環境	安全衛生に関する活動の強化 ダイバーシティ & インクルージョン(人財パフォーマンス向上)
	公正な事業慣行	誠実な行動と法令等遵守	人権の尊重 コンプライアンスの徹底による公正な企業活動 ステークホルダー・コミュニケーションの推進
		社会に有用で安全な製品およびサービスの開発	社会に有用で安全な製品の開発 製品・サービスの品質と安全の確保
消費者課題	社会に有用で安全な製品およびサービスの開発	製品・サービスの品質と安全の確保	
G	組織統治	コミュニティへの参画・発展	誠実な行動と法令等遵守 ステークホルダー・コミュニケーションの推進
		誠実な行動と法令等遵守	コーポレートガバナンスの強化 危機管理の徹底 リスクマネジメント体制の確立

ESGの取り組みに関するサステナビリティ推進活動(目標と実績)

E 気候変動問題への対応 最重要アクションプラン

- 目指すゴール (2030年度)**
- 化石エネルギー起源CO₂排出量40%削減(2013年度比)
 - 省エネ・燃料転換取り組みで石炭換算62,000t/年削減(2013年度比)
 - Scope3のCO₂排出量を定量的に把握する体制を確立。サプライチェーン全体のCO₂削減策の策定、実行
 - 2030年時点で求められる水準への適合。加えて気候変動問題への対応において有意な情報開示を行う

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
① CO ₂ 削減目標達成に向けた取り組みの推進 ・工場長会議で取り組む全社CO ₂ 削減タスクフォース ・各工場省エネおよび燃料転換の推進	化石エネルギー起源CO ₂ 排出量 27%削減(2013年度比)	本年度の化石エネルギー起源CO ₂ 排出量 28%削減(2013年度比)
② ① 全社CO ₂ 削減タスクフォース実施による、 八戸工場石炭ボイラーの石炭使用量削減 ② 省エネルギー推進	① 石炭換算110,000t/年削減(2013年度比) 2023年度石炭使用量209,742t ② 省エネルギー▲3%悪化(2022年度比)	① 石炭換算112,000t/年削減(2013年度比) ② 省エネルギー目標2.0%(2022年度比)
③ 現状は算定していないScope3の CO ₂ 排出量を定量的に算定する方法を構築する	Scope3のCO ₂ 排出量の算定方法を調査	Scope3のCO ₂ 排出量の算定を、 2023年度データを用いて実施
④ TCFDへの対応	Scope1+2の外部検証の検討	・Scope1+2の外部検証 ・Scope3の算定 ・2030年脱炭素移行計画策定

E 環境負荷低減と生物多様性保全

- 目指すゴール (2030年度)**
- 廃棄物有効利用率98.4%
 - 再資源化率100%
 - 前年比1%減の継続(水使用量、BOD、COD、SS、SOx)
 - CDP目標スコア 気候変動:A、森林:A
 - 社有林を体験型森林環境学習の場として人々が集う森とする
 - 体験型学習件数:36件 / 森の調査・研究-HPでの成果発表 / 情報発信件数:24件
エコアカ活動:持続可能な社会づくりのために地域の人々がつながり合える場とする

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
① 廃棄物有効利用率の向上	廃棄物有効利用率:94.9%	廃棄物有効利用率 全社6工場:97%
② プラスチック資源循環促進法への対応 (2022年4月施行)	再資源化率:97.1%	再資源化率:98% (八戸90%、その他工場100%)
③ 社内目標項目の管理	水使用量:前年比1.5%減 BOD/COD:前年比15.1%減 SOx:前年比4.9%減 SS:前年比4.6%減	前年比1%減の継続 (水使用量、BOD/COD、SOx、SS)
④ 外部環境評価の向上:CDP評価の向上	CDPスコア 気候変動:B-、森林:B	CDP目標スコア 気候変動:B、森林:A-、水セキュリティ:C-
⑤ 生物多様性の保全、TNFDへの対応	・環境省の創設した「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加 ・自然共生サイト(仮称)の認定申請に向けて準備を開始した	社有林を活用した体験型森林環境学習の実施、自然共生サイト(仮称)認定取得
⑥ 地域との協働を活かした エコシステムアカデミー活動の推進	① 体験型学習件数:19件 ② 森の調査・研究:6件 ③ 情報発信件数:ブログ74件、YouTube5件	① 体験型学習件数:12件 ② 森の調査・研究・報告書:3件 ③ 情報発信件数:ブログ74件、YouTube4件

E 持続可能な原材料調達



- 目指すゴール (2030年度)
- FSC®認証チップ数量20万BDT以上 (FSC®認証の普及と当社認証製品比率アップを反映)
 - 国内材比率25%以上 (漸減傾向の国内材を維持、内容は針葉樹チップを中心に)

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
1 FSC®森林認証材の調達	FSC®認証チップ数量15.1万BDT	FSC®12万BDT
2 国内材チップの利用推進	国内材比率30.6%	国内材比率29%

E S 社会に有用で安全な製品の開発

最重要アクションプラン



- 目指すゴール (2030年度)
- FSC®認証販売量13,500t/月
 - 環境配慮型商品売上高:439億円/年
 - 当社の利益に貢献があれば活動を推進
 - 国のプラスチック資源循環戦略のマイルストーン:2030年迄にシングルユースプラ25%排出抑制、リユース・リサイクル率60%達成に向け、紙包材が当り前の選択肢となっている世界を築く

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
1 FSC®認証紙の販売量維持 ・コストダウンにて安価な非認証アジアチップの使用を増加する状況下で、FSC®認証紙の販売量を維持	FSC®認証販売量目標13,000t/月、実績13,356t/月、対計画102.7%、対前年135.1%	FSC®認証販売量13,300t/月
2 環境配慮型商品の既存商品拡販と新規開発	環境配慮型商品売上高310億円/年、対前年128%	環境配慮型商品売上高:327億円/年、対前年105%
3 CLOMA(クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス)参加による情報収集と新規商品の探索	CLOMAワーキンググループ参加(100%)	CLOMAワーキンググループへの参加継続(情報収集・共有)
4 顧客の要望に耳を傾けつつ、環境を配慮した特徴ある商品の拡充を図る	<ul style="list-style-type: none"> 製品化:4件 パリコート:WORLD STAR コンテスト受賞 ウォーターサーマル開発:LABELXPO(ベルギー)出展 ネスレでの採用 	製品開発:7件 <ul style="list-style-type: none"> 非PVDC(ポリ塩化ビニル)系放送の開発 環境対応インクジェットメディア開発 環境対応型テープ開発等

S 安全衛生に関する活動の強化

最重要アクションプラン



- 目指すゴール (2030年度)
- 死亡・重篤災害件数:0件
 - 労働災害度数率:2020年(1.95)対比50%減

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
1 過去の死亡災害で実施した対策の確実な水平展開	死亡・重篤災害件数:0件 (2023.01.01~2023.12.31)	死亡・重篤災害件数:0件 (2024.01.01~2024.12.31)
2 安全活動の活性化	労働災害度数率:1.41 (2023.01.01~2023.12.31)	労働災害度数率:0.98 (2020年(1.95)対比50%減)
3 事前の3者(設備所管者・発注者、元請け、下請け)安全打合せの習慣化		
4 「設備の本質安全化」と「危険の見える化・DX化」の推進		
5 心身の健康管理および職場衛生環境の改善整備		

S ダイバーシティ&インクルージョン(人財パフォーマンス向上)

最重要アクションプラン



- 目指すゴール (2030年度)
- 役割と業務スキルに見合った報酬体系の確立
 - 国内連結全社での人事情報システム管理
 - 連結グループ会社内の人財確保と要員配置(適材適所)

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
在籍者の適正な要員配置と育成、および業績向上に必要な人財の採用	<ul style="list-style-type: none"> 職場改善ワークショップおよびレビュー実施 ワークエンゲージメントサーベイ実施 	<ul style="list-style-type: none"> ワークエンゲージメントサーベイ結果分析と改善案策定 研修内容の見直し

S コンプライアンスの徹底による公正な企業活動



- 目指すゴール (2030年度)
- 必要な情報が、それを必要とする部署・担当者へタイムリーに伝わる体制を構築する
 - 強固な法令遵守体制を構築・運用し、法令違反の発生をゼロとする
 - グループ全体に目が届く法令等遵守体制を構築・運用し、法令違反の発生をゼロとする

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
1 業務上必要な法令等の理解促進と遵守徹底	コンプライアンスニュース発行(11回)	コンプライアンスニュース発行(6回/年) 法令違反に関する点検実施
2 コンプライアンス教育の更なる充実により、コンプライアンスリスクを的確に認識のうえ、重視するカルチャーを根付かせる	重大案件発生なし	重大な企業不祥事:0件 ハラスメント被害:0件
3 あらたに導入したコンプライアンス推進リーダー&リーダー会議により、海外を含むグループ全体のコンプライアンス対応力の底上げを図る	リーダー会議開催(6回)	重大な企業不祥事:0件 リーダー会議開催(6回)

S 人権の尊重



- 目指すゴール (2030年度)
- 全社的な人権尊重意識の浸透および人権デューデリジェンスの常時運用

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
ビジネスと人権に関する意識づけのための活動	第1回人権デューデリジェンスを開始 <ul style="list-style-type: none"> 当社自身および関係者における人権状況を確認 ハラスメント教育等の人権改善策の実施 コンプライアンス委員会で改善策による効果を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 第1回人権デューデリジェンス(全4段階)の完了・点検 前年度より詳細な範囲を絞っての人権状況の確認

S G ステークホルダー・コミュニケーションの推進



- 目指すゴール (2030年度)
- 製品情報、企業活動の情報をタイムリーかつ効果的に発信し、当社のサステナビリティ活動をステークホルダーに説得力をもって訴えかける
 - 冊子/WEBの併用でステークホルダーへの情報発信を充実させる
 - 各サイトで地域に必要とされる存在であり続ける

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
1 ホームページ等の活用によるIR情報・新製品情報の一層の充実	関連会社との情報共有を進め、新製品等HP掲載・メルマガ配信を実施 YouTube公式チャンネル「GreenWebcast」にて44本動画公開(総再生回数3.4万回)	コーポレートサイト英語ページのリニューアル GreenWebcast 1~2週に1本のペースでアップ
2 統合報告書の充実	コーポレートレポートから統合報告書に刷新(9月発行)	異業種や各種アワードで高評価の統合報告書を参考に整理し、拡充を図る
3 各場所の地域活動への参加および地域との円滑な関係の継続	各場所において、地域清掃、献血協力、用紙提供、点字カレンダー提供等を実施	各場所の地域で必要とされ、地域との共存に資する活動の継続

Environment

環境への取り組み

S 製品・サービスの品質と安全の確保



目指すゴール
(2030年度)

- 1 法令監視体制を継続運用し、法令違反の発生をゼロとする
- 2 製品安全事故0件
- 3 Aクラス品質事故0件

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
<ol style="list-style-type: none"> 1 化学物質関連の法令管理 <ul style="list-style-type: none"> 化学物質管理の法令遵守のための国内外法規制監視 化学物質管理社内データベース更新による各種法令に準拠した化学物質管理指針対象化学物質の最新版管理を継続的に行う 製品安全月報の発信による関連法令等の情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> 化学物質関連法令違反:0件 化学物質管理社内データベースの更新(NITEの情報更新に合わせ6回実施) 製品安全月報の発信(毎月) 国内外法規制の監視(随時) 	<ul style="list-style-type: none"> 化学物質関連法令違反:0件 社内データベース更新(NITEの情報更新に合わせて) 製品安全月報の発信(毎月) 国内外法規制の監視
<ol style="list-style-type: none"> 2 製品安全性監査(実地/書面)、安全対策委員会・小委員会の定期開催(年2回)を通じて製品安全事故0件を達成 	製品安全事故0件 製品安全性監査は書面監査 製品安全対策委員会・小委員会の定期開催	製品安全事故:0件 製品安全性監査実施 製品安全対策委員会・小委員会の開催
<ol style="list-style-type: none"> 3 全社品質会議の開催、品質実地監査を通じて、品質管理体制の向上を図る、過去トラブルの確実な水平展開の実施 	Aクラス品質事故4件	Aクラス品質事故0件

G コーポレート・ガバナンスの強化



目指すゴール
(2030年度)

- 1、2 当社が上場する市場(プライム市場を想定)の企業に求められる水準への適合
- 1、2 当社グループが自立的に成長していくためのガバナンスの仕組みを構築する
- 3 グループ内で同レベルのガバナンス水準を維持し、一貫したサステナビリティ推進活動を行う

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
<ol style="list-style-type: none"> 1 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づくガバナンスの徹底 	上場維持基準の適合に向けた計画(進捗報告)を6月に提出	コーポレートガバナンスコードの検証と、それに基づくガバナンス報告書の東証への提出(6月)
<ol style="list-style-type: none"> 2 ガバナンス機能の点検 	社外役員説明会実施(17回) 役員インタビュー実施(1月)	社外役員説明会の実施(1~2回/月)
<ol style="list-style-type: none"> 3 三菱製紙グループとしてのコーポレートガバナンスの強化 	統合報告書、サステナビリティ推進委員会議事録・資料により従業員に対する周知・理解向上を図った	サステナビリティ推進委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会の実施と、その結果の職場展開による周知

G リスクマネジメント体制の確立 最重要アクションプラン



目指すゴール
(2030年度)

リスク対応力をつけ、当社グループのサステナビリティにつなげる

取り組み項目	2023年度 活動実績	2024年度 活動計画
リスクマネジメント委員会で抽出したリスク項目の適切な管理	工場BCP:各工場優先復旧銘柄選定、復旧スケジュール作成、課題抽出の実施	工場BCP:各工場のサプライチェーンリスク対応案作成 リスクマネジメント規定の整備

当社グループは、サステナブルな社会の構築に積極的に貢献できる企業グループを目指しています。地球温暖化防止や生物多様性保全に努めるとともに、資源の持続可能な利用や、環境負荷の少ない生産技術・製品の開発などの取り組みを通じて、皆さまからの信頼に応えるべく努力しています。この考えを基本理念とする『環境憲章』を1993年4月に制定し、当社グループの事業領域を活かした特徴ある活動を展開しています。

- 42 特集I 事業活動の環境負荷低減
- 47 気候変動への対応
- 48 化学物質管理
- 50 生物多様性保全

カーボンニュートラル社会実現への貢献

事業活動の環境負荷低減

当社は、持続可能な社会を目指し、CO₂排出削減や資源の効率的利用を推進しています。環境管理体制の強化やGXリーグ参画を通じ、地球温暖化対策にも積極的に貢献していきます。



CO₂削減と資源循環をリードする 三菱製紙の挑戦

取締役 常務執行役員
技術本部長、研究開発本部 副本部長 中内 一裕



環境基本方針と管理体制

三菱製紙株式会社では、「三菱製紙グループ環境ビジョン2050」を掲げ、地球温暖化対策を最優先課題として取り組んでおります。特に、2030年までにエネルギー起源のCO₂排出量を2013年度比で40%削減するという目標を掲げ、2023年度には27%の削減を達成しました。この成果は、省エネルギー施策の推進や再生可能エネルギーの導入、そして燃料転換によるものです。また、「環境負荷低減に向けた管理体制」についても、安全環境品質保証部と工場の安全環境管理室が連携し、環境保全委員会を中心に、環境リスク管理や予防策に取り組んでいます。万が一の環境トラブルにも迅速に対応する体制を整え、リスク管理にも万全を期しています。

カーボンニュートラルに向けた取り組み

2050年までのカーボンニュートラル実現に向け、さまざまな具体的な施策を実行しています。特に、八戸工場において、廃木材を燃料として活用するボイラーの効率化を進めることで、CO₂排出量を大幅に削減。製造プロセスにおいても、重油からLNG（液化

天然ガス）への燃料転換を行い、より環境に配慮したエネルギーの使用を推進しています。

これらの取り組みを通じ、2023年度には694千tのCO₂排出量に抑えることができ、2030年までの目標達成に向けて、着実な成果を上げています。

また、GXリーグへの参画を通じて、他社の取り組みから得た知見を活かし、さらなる技術革新を図る予定です。今後も技術の水平展開を行い、各工場での進捗を確実にしていきます。

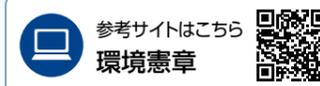
循環型社会に向けた資源活用

資源の有効活用にも力を入れており、八戸工場では、パルプ製造時の副産物である黒液や、ペーパースラッジをエネルギーとして活用しています。これにより、化石燃料の削減だけでなく、廃棄物を再生資源としてリサイクルする取り組みを行っています。特に、ペーパースラッジ、廃タイヤから得られる焼却残渣を土木資材やセメント原料、鉄鋼原料として再利用し、廃棄物の最終処分量の削減に成功しています。こうした取り組みを通じて、地域社会との共存を図り、持続可能な循環型社会の実現を目指しています。

環境憲章

基本理念

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に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。



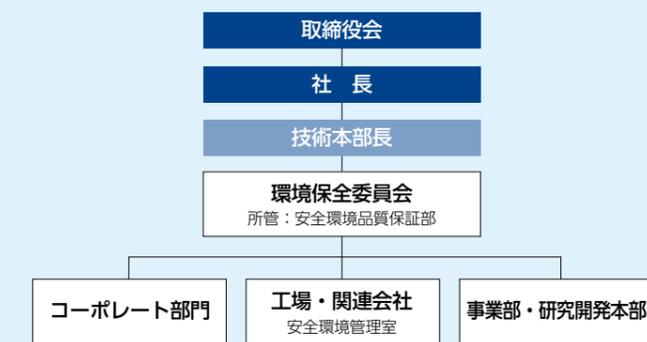
基本方針

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

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。本社技術本部内の安全環境品質保証部にてグループ内の環境管理を統括し、法規制遵守、情報共有、水平展開等をより迅速に、的確に行う体制を構築しました。状況に応じて本社主導でグループ横断的に対処し、工場・関連会社と本社が一体となった管理体制を整えました。

また、各工場にも安全環境管理室を設置し、環境事故には即座に対応できる体制としております。



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。

- 1 八戸工場…………… JMAQA-E027(登録1998年11月)
- 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…………… JQA-EM0621(登録1999年12月)
- 5 高砂工場…………… JMAQA-E090(登録2000年2月)



環境監査の実施

技術本部安全環境品質保証部では、年1回の環境監査を実施し、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、生産拠点と当社がしっかりと連携して取り組みを進めています。



Green Webcast

三菱製紙株式会社公式チャンネル グリーン ウェブキャスト



公式YouTubeチャンネル「Green Webcast」を開設しています。グループの製品やグリーン社会への貢献に向けた取り組みなどについて動画配信中です。



地球温暖化対策

当社グループは、日本政府が目指す長期目標「2050年のカーボンニュートラル実現」に貢献するため、『三菱製紙グループ環境ビジョン2050』を策定いたしました。

参考サイトはこちら
三菱製紙グループ環境ビジョン2050

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

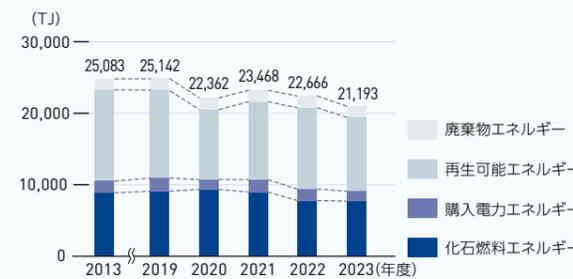
環境配慮型商品の開発

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。

CO₂排出量削減への取り組み

当社グループは、「2030年度までにエネルギー起源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。

エネルギー消費量



CO₂排出量と排出原単位



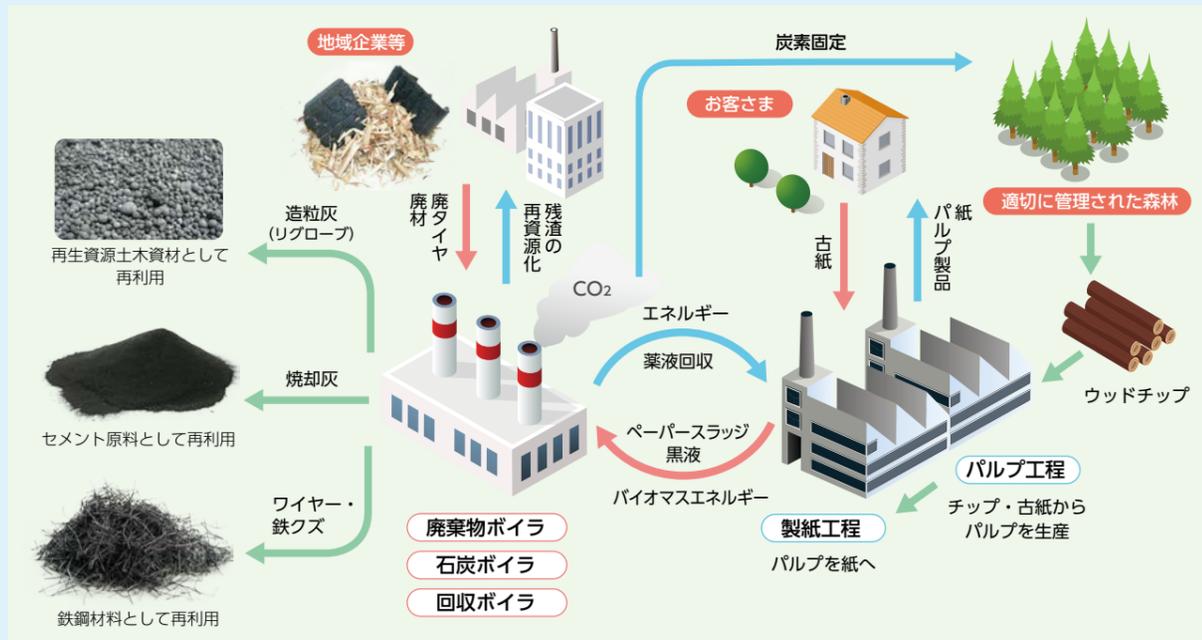
【対象範囲】 八戸工場、北上工場、東邦特殊パルプ、白河事業所、富士工場、京都工場、高砂工場

GXリーグへの参画

当社グループは、2023年度から活動がはじまった経済産業省GXリーグに参画しています。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リーグとは、GX(グリーン・トランスフォーメーション)に積極的に取り組む企業が、行政・大学・金融機関等と協力し、経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場として設立されたものです。



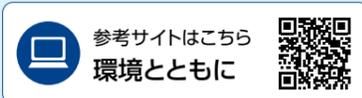
資源の有効利用

当社グループのメイン工場である八戸工場ではパルプの製造工程で発生する黒液や、古紙利用・紙製造工程で発生する廃棄物(ペーパースラッジ)からもエネルギーを得ています。黒液は回収ボイラで燃焼し、熱エネルギーとパルプの製造で使用する薬液を回収します。ペーパースラッジはカットタイヤや廃木材とともに廃棄物ボイラで燃料として利用しています。廃棄物ボイラから発生した焼却残渣は、石炭ボイラから発生する残渣とともに再生資源土木資材「リグローブ」やセメント原料として再資源化されているほか、鉄鋼原料としても再利用され

ています。廃棄物の有効利用により、最終処分を削減し、同時に化石燃料の使用量削減に繋がっています。

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。

※2021年度分実績より、同法律に基づいた公表を当社HP上にて行っています。



廃棄物発生量と有効利用量の推移



【対象範囲】 八戸工場、北上工場、東邦特殊パルプ、白河事業所、富士工場、京都工場、高砂工場

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提言に沿った情報開示について

三菱製紙グループの企業理念およびサステナビリティ基本方針のもと、当社グループの持続的な成長と中長期的企業価値の向上に向け、また、社会に貢献することを目指して、気候変動が事業に与えるリスク・機会の両面に関してTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォー

ス)の提言に沿った情報開示を進めてまいります。本資料は本提言に沿った情報開示になります。三菱製紙グループは、社会価値を創造するとともに、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

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、環境配慮型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。
- 2023年度のエネルギー起源CO₂国内排出量は694千tです。2013年度エネルギー起源CO₂国内排出量946千tと比較して27%(252千t)減とすることができました。2030年までにエネルギー起源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。
- エネルギー起源CO₂国内排出量を2013年度比で40%削減する具体的取り組み体制として、「2030年度CO₂削減タスクフォース」を立ち上げました。具体的な施策としては、省エネルギーの取り組みおよび既存ボイラーの石炭からの燃料転換を推進し、石炭使用量の削減を進めてまいります。
- SCOPE1+2のCO₂を含む2023年度温室効果ガス国内排出量は826千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22%(238千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。2023年度の工業用水取水量は117百万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。尚、各工場には排水処理施設を設置し、工場内で使用した水は法律で定められた基準に基づききれいな状態にした上、放流することで地域に還しています。水質保全にも努め、基準を遵守し、その地域の環境保全に努めています。
- 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内材自給率向上と森林保全に今後とも継続して努めます。



化学物質管理

当社グループでは、サプライチェーン全体を通じて化学物質に関わる環境保全と製品安全を確保することを目的に、各種法令に準拠した『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。各工場、各場所および関連製造会社では、この規則に則って化学物質

の管理と取り扱いを行っています。また、この指針に基づいた『三菱製紙グループグリーン調達基準および要領』を策定してグリーン調達を推進し、化学物質による環境リスクの低減を図っています。

●PRTR対象物質の排出移動量

単位: kg / 年 (ダイオキシンのみ mg-TEQ / 年)

No.	PRTR 第一種指定化学物質名	政令No.	排出量		移動量	
			大気	水域	下水道	事業所外
1	キシレン	80	820	0	0	450
2	クロロホルム	127	17,200	3,900	0	0
3	2,2-ジプロモ-2-シアノアセトアミド	210	0	729	0	32
4	ダイオキシン類	243	0.00	25.60	0.00	0.00
5	トリエチルアミン	277	1,500	0	0	0
6	トルエン	300	15,217	0	0	37,240
7	ホウ素およびその化合物	405	0	0	96	82
8	ホルムアルデヒド	411	36	1	0	1,101
9	メチルナフタレン	438	100	0	0	0
10	ジエチレングリコールモノブチルエーテル	627	0	2,400	0	0

【対象範囲】 高砂工場、京都工場、富士工場、八戸工場、北上工場、白河事業所、東邦特殊パルプ(株)

●PCBへの対応

高濃度PCB含有機器(安定器類)につきましては、法定期限となる2022年度内にすべての無害化処理を完了しました。低濃度PCB含有機器につきましても、順次処理を進めて法定期限である2026年度内での完了を図ります。

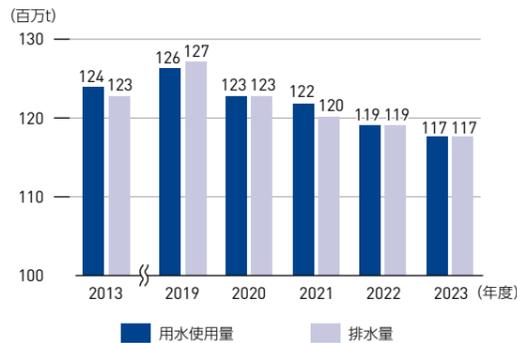
水リスク管理

●水使用量の削減

紙の生産には大量の水資源を必要としますが、用水の使用量を削減することは、熱エネルギーをはじめ電力エネルギーなどの消費を抑制することになり、CO₂削減に寄与することに繋がります。

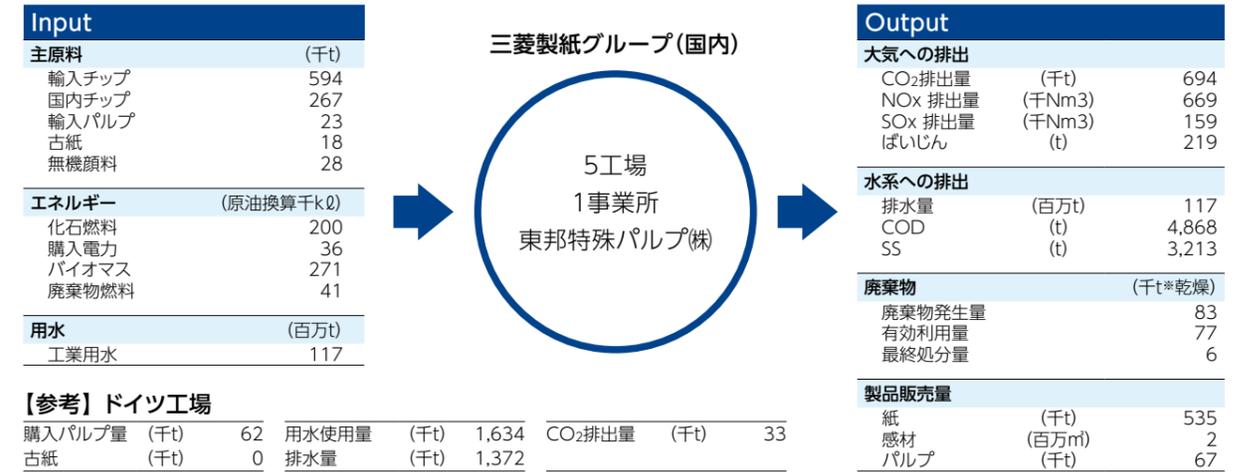
工程内の水リサイクル(水の循環利用)などを進め、水を有効に活用しながら使用量の削減にも取り組んでまいります。また、使用した水は排水処理設備で適切な処理を行うことで環境保全に努めています。

用水使用量と排水量の推移



環境関連データ

●マテリアルバランス



【参考】ドイツ工場

購入パルプ量	(千t) 62	用水使用量	(千t) 1,634	CO ₂ 排出量	(千t) 33
古紙	(千t) 0	排水量	(千t) 1,372		

【対象範囲】 八戸工場、北上工場、東邦特殊パルプ、白河事業所、富士工場、京都工場、高砂工場
参考として、三菱ハイテクペーパーヨーロッパGmbH(ドイツ：ビーレフェルト工場)の数値も示していますが、環境に関する法規制が異なるため、三菱製紙グループの合計には加えていません。

●環境負荷データ

	2013年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	目標 (達成年度)
資源						
化石エネルギー消費量	TJ	10,596	10,822	10,352	9,493	9,144
化石エネルギー原単位	GJ/製品t	11.8	15.9	15.1	14.1	15.2
用水使用量	百万t	124	123	122	119	117
排水量	百万t	123	123	120	119	117
大気						
CO ₂ 排出量*1	千t	943	791	797	707	694
NOx	千Nm ³	878	753	738	726	669
SOx	千Nm ³	265	205	185	162	159
ばいじん	t	322	200	253	269	219
水質						
COD	t	6,359	5,748	6,134	5,748	4,868
SS	t	3,599	3,106	3,349	3,410	3,213
廃棄物						
廃棄物発生量	千t	95	150	140	140	161
最終処分量	千t	10	8	8	8	8
有効利用率*2	%	89.5%	94.5%	94.2%	94.4%	94.9%
						98.4% (2025年度)

*1 購入電力分のCO₂排出量は、電気事業連合会公表のCO₂排出係数を使用しています。

*2 有効利用率=(廃棄物発生量-最終処分量)/廃棄物発生量×100

【対象範囲】 八戸工場、北上工場、東邦特殊パルプ、白河事業所、富士工場、京都工場、高砂工場

●環境会計

環境保全コスト

分類	主な取組の内容	投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト		145	2,242
① 公害防止コスト	大気汚染・水質汚染・悪臭・騒音・振動対策等	35	1,469
② 地球環境保全コスト	国内植林、省エネルギー対策等	51	0
③ 資源循環コスト	廃棄物対策、古紙等製品リサイクル処理等	59	773
(2) 上下流コスト	容器包装材料等回収・リサイクル等	243	243
(3) 管理活動コスト	環境教育、環境管理システム、認証取得等	3	24
(4) 研究開発コスト	環境配慮型商品開発等	1	249
(5) 社会活動コスト	緑化・環境美化、環境情報公開等	18	18
(6) 環境損傷コスト	公害健康賦課金	0	47
合計		410	2,746

環境保全対策に伴う経済効果

分類	効果の内容	金額
収益	回収パレット再利用対策	233
	有効資源化による売却益	38
費用削減	省エネルギーによる費用削減	196
	原料歩留まり向上による費用削減	84
合計		551

【対象範囲】 八戸工場、北上工場、東邦特殊パルプ、白河事業所、富士工場、京都工場、高砂工場
集計方法は環境省「環境会計ガイドライン2005年版」に準拠

■ 生物多様性保全

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、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、生物多様性の保全に貢献しながらグループの企業価値向上と発展に寄与するための活動を展開してまいりました。具体的には、ビジターセンターである白河山荘と白河地区社有林を中心に体験型森林環境学習を提供しています。環境省が推進する「生物多様性保全のための30by30アライアンス」への参加を通じて、これらの活動をより一層充実したものにしております。

また、白河地区社有林では株主の皆さまに植樹の場を提供いたします。



● 体験型森林環境学習

社有林を利用した森林観察・植樹・育樹・計測の体験、白河山荘を利用した講義・紙すき・ペーパークラフト体験などを組み合わせ、自然と産業のコラボレーションをテーマとして森林保全、地球温暖化防止、生物多様性について考え、SDGsに貢献するプログラムです。

2023年度の環境学習イベントは18回開催し、参加者数は565人(大人264人、子ども301人)でした。

なお、村火社有林(福島県西郷村)は環境教育促進法に基づく「福島県体験の機会場の場」に認定されています。



育樹～枝打ち体験



丸太切り体験



第7回成長の森植樹会

● 森の調査・研究

社有林をフィールドに樹木生長量調査、トレイルカメラによる動物調査、土壌動物調査、日本野鳥の会白河支部の野鳥調査など森林生態系や生物多様性調査に継続的に取り組んでいます。



ヤマガラ

サワガニ



樹高測定



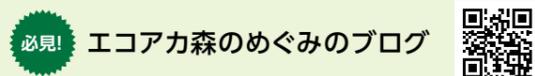
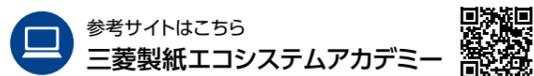
ニホンカモシカ <トレイルカメラによる動物調査>



ニホンジカ <トレイルカメラによる動物調査>

● 情報発信

エコシステムアカデミー室ホームページを設け、森の様子や学習内容を「エコアカ森のめぐみのブログ」より随時配信しています。



価値創造を支える基盤づくり

Social

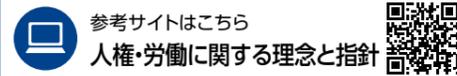
社会・地域・人とのつながり

企業価値の持続的向上を目指していくため様々なステークホルダーとの協働が重要であると認識し、各ステークホルダー(株主、投資家、お客さま、社会、地域、従業員)と良好な関係を構築して、人財育成、労働安全、人権への配慮、サプライチェーン全体で社会的課題の解決につなげていきます。

- 52 特集II 人的資本の取り組み
- 55 労働安全衛生の取り組み
- 56 責任ある製品の提供
- 58 社会貢献活動・地域社会における取り組み
- 59 公正な事業慣行
- 60 持続可能な原材料調達

価値創造の源泉となる人財戦略

人的資本の取り組み



三菱製紙グループの企業理念である「世界市場、技術力、地球環境のアプローチから社会に貢献する」ことを目指すに当たって最も重要な要素は「人」であり、企業としての社会的責任を果たし、持続的な発展を図っていくために人的資本強化に取り組んでいます。

人財確保、育成の取り組み

三菱製紙グループの企業理念、経営目標を達成していくために、「経営理念、目標を理解し実行すること」、「自分と組織の持続的成長を促進すること」、「固定概念に捉われず変革すること」、「高い倫理観に基づき行動すること」を実践できる人財の育成を目標に取り組みを進めています。

また、高度な専門性の取得と活用に向けた制度を整備し、活躍機会の多様化を図っています。

① 階層別教育

経営理念、経営目標を達成するための人財を育成するために、新人から幹部候補まで階層別教育を実施しています。階層別教育は社内研修に加えて外部機関も活用して段階的にマネジメントスキルを受講することで、高いビジネススキルの習得を目指します。

また、階層別教育においてコンプライアンス、ダイバーシティ&インクルージョン教育や経営目標等の教育を実施して様々な階層の従業員に周知することにより、職場風土の醸成を図っています。



新入社員研修

② 自己啓発

従業員のスキル向上とスキル活用によるモチベーション向上のため、資格手当拡充、通信教育制度の補助金支給、ビジネススキル講座受講(リスキリング)、英会話補助制度など、自己啓発の充実を図っています。

三菱製紙の人財育成体系

	新入社員／若手社員	中堅社員	新任管理職	課長	部長
マネジメント力強化		主任職研修	新任管理職研修	課長研修	部長研修／幹部候補研修
キャリア開発 スキルアップ	新入社員研修／若手研修				
	ジョブローテーション、OJT				
	通信教育補助、リスキリング				
コンプライアンス遵守風土と インクルージョン意識の醸成	コンプライアンス教育				
		女性リーダー研修			
人財育成を支える基盤	コンプライアンスリーダー等の人権理念発信による職場風土醸成				
	成果、取組、能力によって公正に評価し、成長を引き出す人事制度				
	職場環境改善によるワークエンゲージメント向上				
	安全、健康最優先の取り組み、働き方改革による心身の健康増進				



ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

三菱製紙グループでは、「人権・労働に関する理念と指針」に基づき、差別なくお互いを認め合い、従業員ひとり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職場環境を作り続けていけるよう、様々な取り組みを行っています。

理念、指針の従業員への積極的な発信に加え、制度、教育、採用等を通じて、お互いを尊重し合う職場風土の醸成を推進します。

① 女性の活躍推進

従業員の育児と仕事の両立や家族の介護と仕事の両立を支援するための制度として、育児短時間勤務制度、出生時育児休業制度、育児休業の分割取得、育児介護在宅勤務制度等、出産・育児による従業員の離職を防ぎ、希望に応じて男女とも仕事と育児を両立できる環境作りを進めています。

女性活躍推進に向けて、管理職候補の育成のためのキャリアアップ研修を実施していきます。また、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)に基づき、女性活躍のための行動計画を策定し、取り組みを進めています。

2024年度実績	
取組項目	採用の継続実施
実績	2023年度採用実績5名 派遣社員受入実績26名

目標	採用に占める比率30%以上 (2025年度まで)正社員100名以上
取組項目	管理職登用の継続的な推進
実績	2023年度採用比率40% (2024年3月末)正社員81名 管理職比率3.0%

② 外国人雇用の推進

海外販売戦略推進のための営業要員と、少子化による将来の労働力不足対応の工場操業要員として、雇用を推進していきます。

取組項目	採用の継続実施
実績	2023年度採用実績5名 派遣社員受入実績26名

③ 障がい者雇用の促進

当社では法定雇用率を上回る障がい者雇用率で推移しています。障がい者の働きやすい職場環境の醸成に取り組み、今後も積極的な障がい者雇用を進めていきます。

目標	法定障がい者雇用率2.3%
実績	2023年度実績2.6%

④ キャリア採用の促進

多様な経験、価値観の活用による組織活性化に向けて、積極的なキャリア採用を実施しています。また、過去に当社を退職された人財(アルムナイ人財)の活用に向けてウェルカムバック制度を整備し、外部で経験した知識と経験の吸収に積極的に取り組んでいます。

取組項目	キャリア採用の継続実施
実績	2023年度キャリア採用23名(内 管理職1名)



八戸工場 家族見学会 2024年3月

従業員ひとりひとりが働きやすい職場環境づくり

三菱製紙グループでは、事業活動に関わる全ての人の安全と健康を最優先に考えています。従業員が健康で充実した状態でいきいきと働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

① ワークエンゲージメント向上の取り組み

職場環境改善の取り組みに向け、従業員の考えや意見など従業員の声を把握するため、ワークエンゲージメントサーベイを実施し、その結果を踏まえた対応(改善策)を図り、さらなる発展を目指しています。

- ワークエンゲージメントサーベイ実施と調査結果に基づく職場ごとの強みや課題の共有
- 職場環境改善ワークショップの実施によるアクションプランの立案・実行

② 働き方改革

従業員ひとりひとりのライフスタイルに寄り添った柔軟な働き方として、在宅勤務制度を導入しており、本社より実施しています。時差出勤制度と組み合わせ活用されており、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、更には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。

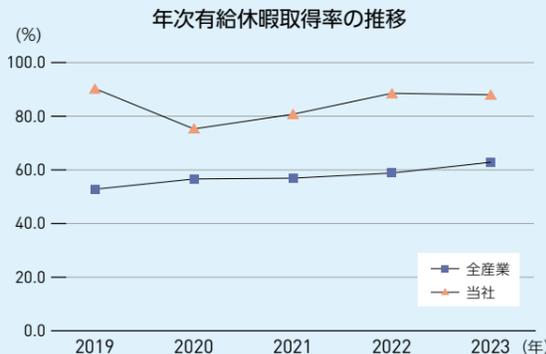
社内打ち合わせの効率化推進にも取り組んでおり、会議体の運用見直しによる会議時間の短縮を図り、総労働時間の削減につなげています。

健康経営

三菱製紙は、「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。

③ 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。



※全産業は厚生労働省「就労条件総合調査」より
※(年)は1~12月での集計結果

④ ハラスメント撲滅宣言

従業員が健康に働き続けるためには、ハラスメントはあってはなりません。そこで、従来のコンプライアンス行動基準等の社内規則の整備に加え、2023年9月に社長名でハラスメント撲滅宣言を発出し、ハラスメントを絶対に許さないという決意をあらためて明確にしました。

取り組み事例

- 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)

労働安全衛生の取り組み

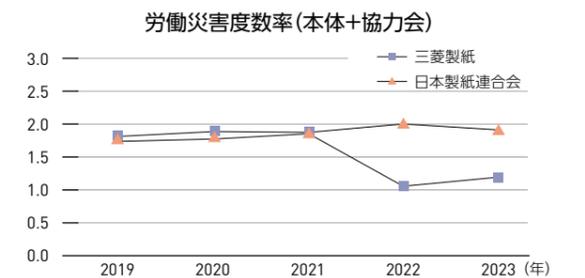
三菱製紙グループの事業活動に携わるすべての人の安全と健康を最優先に考え、安心して働ける災害のない職場環境を実現することを目的に、「安全と健康を最優先に考える」を基本理念とする「安全衛生推進計画」を策定し、安全衛生の取り組みを進めています。

●労働災害度数率(安全成績)

三菱製紙グループ(協会会含)の労働災害度数率は、2019年~2021年まで1.83~1.95で推移しましたが、2022年は災害の減少により1.14(日本製紙連合会 労働災害度数率:2.01)となりました。2023年は前年比で災害が増加し、1.41(同労働災害度数率:1.96)となりました。

●2023年安全成績

目標	実績
死亡・重篤災害件数 0件	死亡・重篤災害件数 0件
労働災害度数率の減少 2020年(1.95)対比50% 削減(2030年)	労働災害度数率 1.41



●2024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すべての従業員が、決めたルールを遵守し、作業時の安全確保を自ら考えるよう、安全意識と危険感受性向上の取り組みを進めます。また、各事業所のトップと本社安全衛生担当部門が連携し、設備の本質安全化や安全指針の策定等を進め、「死亡・重篤災害ゼロ」を達成します。

●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4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確実な水平展開
- 2.安全活動の活性化
- 3.事前3者協議の習慣化
- 4.『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

また、本社と工場が一体となった安全活動を推進するとともに、これらの安全担当部門が積極的に現場へ出向いて、設備の安全性と教育状況の確認、定期修理作業時の安全点検、職場安全衛生会議への参加等を行うことで、類似災害の発生防止や安全活動の改善、活性化を図ります。

●心とからだの健康保持増進

心身の健康管理の取り組みとして、過度な疲労やストレスを引き起こす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(衛生面)

基本方針…「安全と健康を最優先に考える」基本理念のもと、三菱製紙グループの災害ゼロを目指す
スローガン…「決めたルールの遵守と職場の3Sを徹底し、災害撲滅」(3S: 整理、整頓、清掃)
重点目標…「死亡・重篤災害ゼロ」(重篤災害: 生命の危機につながる状態)

責任ある製品の提供

お客さまに安心して使っていただける製品を提供するために、三菱製紙では各事業セグメントにて顧客の品質要求事項および品質設計と製造方法の確認を行うとともに、「製品安全憲章」を制定し、製品の安全性を向上させる取り組みを進めています。

製品安全憲章

三菱製紙は、お客さまに有用で安全な製品と、満足していただけるサービスを提供することが、企業の社会的役割であることを認識し、優れた技術力を駆使して、社会に安全な製品を提供してまいりました。

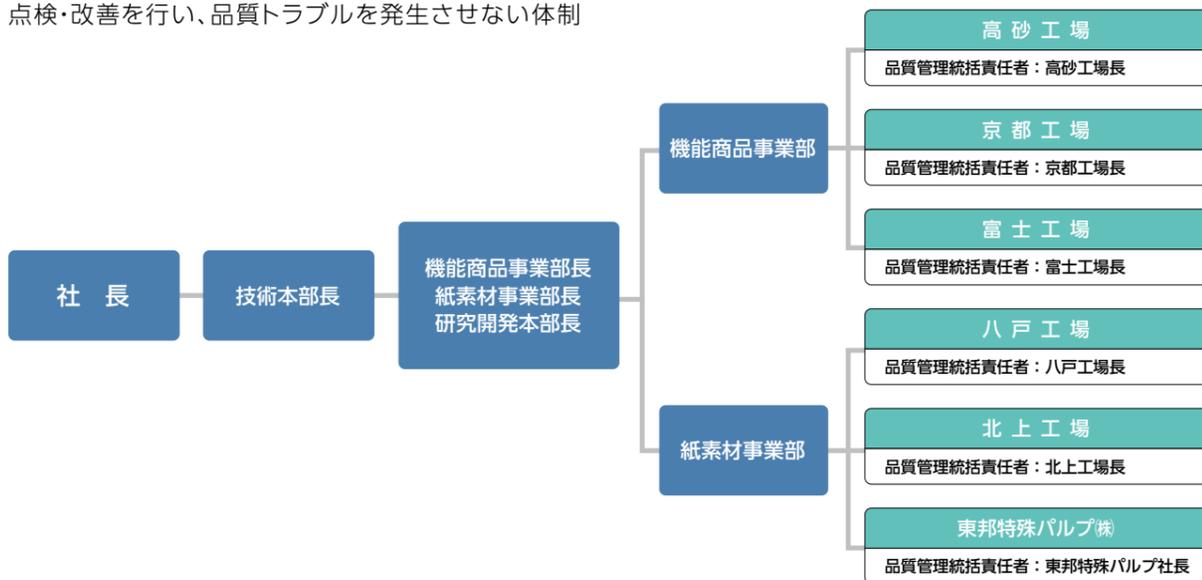
今後とも、健全な経営を維持し、時代のニーズに応えた、安全な製品と満足していただけるサービスを、社会に提供し続けるため、下記事項を全社挙げて確実に実行してまいります。

1. 品質管理体制と製品安全管理体制を強化し、常に最新の科学と技術により安全を確認した製品を提供いたします。
2. 製造工程の安定化を図り、常に一定の品質の製品を提供いたします。
3. 製品の正しい使用方法と製品の安全性に関する情報を、適切かつ的確に提供いたします。

品質管理体制

2023年4月に新設した本社技術本部内の安全環境品質保証部にて、より一層の品質管理体制の強化を図ります。重大品質トラブルは、技術本部主導で全社横断的に対処する体制とすることで、工場と本社が一体となった管理体制を構築いたします。安全環境品質保証部による現地での定期的な品質監査を実施し、コンプライアンス違反の発生を防止いたします。また、海外営業所についても、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

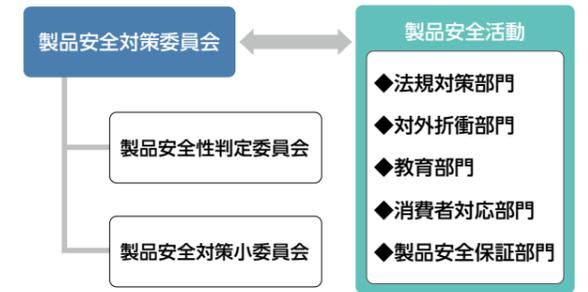
を構築いたします。なお、三菱製紙の全ての工場ではISO9001の認証を取得しており、品質の持続的な向上に取り組んでおります。製品やサービスの品質保証を通じて、さらなるお客さまの満足度向上を目指していくとともに、今後とも製品の品質維持向上に向けて努めてまいります。



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実にしています。



お客さまとのコミュニケーション

当社グループは、営業・研究開発・技術・生産の各部門が一体となり、お客さまのニーズに見合った製品の提供に努めています。技術部門・生産部門の担当者が営業活動に同行してお客さまの声に触れ、常に技術の先端を行く企業グループとして世の中のお役に立つ製品づくりに邁進します。お客さまとのコミュニケーションを推進するため各種展示会に積極的に出展しています。



展示内容：テキスタイルプリント、昇華転写紙



展示内容：機能性不織布（PET不織布、ポリオレフィン不織布）

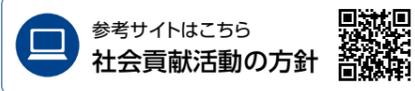
安心してお使いいただくために

当社グループがお届けする製品は、安全性を確保した原材料を使用しています。新たな法規制および有害性情報を迅速に把握するとともに、関連会社を含め関連する全ての部門間で情報の共有を図り、使用する原材料の安全点検を確実に実施しています。化学物質管理については、『化学物質管理指針』および『グリーン調達ガイドラ

イン』を設定し、使用原材料から製品含有物質まで厳格な管理を実施しています。また、法規制のみでなく、用途に応じて業界の自主基準への対応や、個別のお客さまの要望にもお応えしています。地球環境にやさしく、安全で安心いただける製品を提供し続けることで、より良い社会づくりに貢献します。

社会貢献活動・地域社会における取り組み

当社グループでは、地域とともに発展していくことを目指し、事業活動を通じて積極的に関わるために『社会貢献活動の方針』を掲げています。保有する森林を活用したエコシステムアカデミー（P56参照）をはじめ、各拠点ではそれぞれの特徴を活かしたさまざまな貢献活動を展開しています。



地域社会への貢献

●母と子の交通安全読本

八戸工場では、新入学児童の交通事故防止に役立ててもらおうと、八戸地区交通安全協会に「母と子の交通安全読本」、2,200部を寄贈いたしました。八戸、階上、五戸、六戸、おいらせ、新郷の6市町村にある59小学校に配布されました。寄贈は、1969年からほぼ毎年続けており、計23万3,560部となりました。



母と子の交通安全読本贈呈式

●点字カレンダー

1997年版から製作を始めた「点字カレンダー」は、2024年版で28年目となりました。主に拠点を通して地域の福祉団体や点字図書館に寄贈しております。プラスチックを使用しないエンボス点字を採用し、使用後は古紙回収に出せるとともに環境配慮品であるFSC®森林認証紙を使用しております。



点字カレンダー（2024年版）

地域における清掃活動

当社グループの各事業拠点では、定期的に周辺区域の美化・清掃活動を実施し、地域の方々とともに住みよい街づくりの取り組みを推進しています。



北上工場「北上川流域の清掃活動」



高砂工場「クリーンアップ大作戦」に参加



東邦特殊パルプ小山工場「緑とあかりの里親制度」

清掃活動の様子



公正な事業慣行

公正な取引の徹底

フェアな競争を行い切磋琢磨していくなかでこそ、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、価値ある貢献を生み出せるという考えのもと、法令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下請法、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、2022年3月17日に「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイトにて宣言を公表いたしました。

「パートナーシップ構築宣言」とは

- ① サプライチェーン全体の共存共栄と規模系列等を越えた新たな連携
- ② 親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行（下請中小企業振興法に基づく振興基準）の遵守

汚職防止

社会腐敗を招くような営業活動を行うことがないよう、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」に規定しています。

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・收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

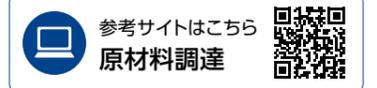
当社グループは、市民社会の秩序と安全に脅威を与える反社会的勢力には、毅然とした態度で対応することを「三菱製紙グループコンプライアンス行動基準」に掲げております。コンプライアンス教育の実施、役員および従業員その他会社関係者への周知徹底も併せて図って

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リスクの低減を図っています。

バリューチェーンにおける社会的責任の推進

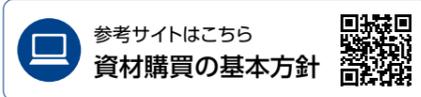
「原材料の調達など関係する全ての取引先は、競争力のある製品を提供するためのパートナー」という認識のもと、相互に繁栄を図る取引関係の確立をめざしています。さらに、社会に対して責任ある倫理行動を自ら実践するとともに、取引先が同様の事業姿勢で公正な取引が行

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、取引先に対しても、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。



■ 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。



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や、その他リスクの低い木材を使用した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、国内の工場ですべて順次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。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、当社はその主旨に賛同し、国内外企業57社とともに署名しております。



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(FSC®認証材、FSC®管理木材)
- ②個別企業などの独自の取り組みによる証明方法(管理木材)

②では、木材が「FSC®管理木材調達のための規格(FSC-STD-40-005)」に従って管理されていることを確認しています。なお、この規格に準拠した確認方法は右記となります。

木材チップ / パルプに関する情報収集

トレーサビリティレポートで原産地、木材の種類、森林の管理方法などを把握する
原産地を証明する書類(輸送や売買に関する書類など)を確認する
供給業者の監査を定期的に行い、書類の信頼性を確保する

リスク評価(必要な場合にはリスク低減措置を実施する)

木材の原産地が下の(A)～(E)に関して低リスクである事を評価・確認する
(A)違法伐採
(B)伝統的権利および人権の侵害
(C)森林の高い保護価値への脅威
(D)人工林や森林以外の用途へ自然林の転換
(E)遺伝子組み換え樹木
リスク評価の結果についてFSC®認証機関の監査を受ける

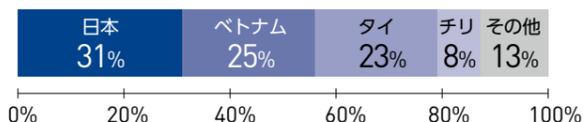
2023年度の原料木材調達状況

2023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。2023年国内材比率の業界平均値：26.7%(日本製紙連合会資料より)

原料木材の種類



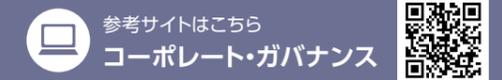
原料木材チップの原産国



価値創造を支える基盤づくり

Governance

コーポレート・ガバナンス



- 62 経営基盤としてのコーポレート・ガバナンス
- 64 取締役・監査役紹介
- 66 取締役会の実効性評価
- 68 リスクマネジメント
- 70 コンプライアンス
- 71 ステークホルダー・エンゲージメント
- 72 情報開示・広報
- 74 社外取締役座談会
- 78 社外監査役座談会

経営基盤としてのコーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、「世界市場でお客さまの信頼に応える」「常に技術の先端に行く」「地球環境保全、循環型社会に貢献する」を企業理念として企業活動を行っています。この理念のもと、当社グループと社会の持続的な成

長(サステナビリティ)を重視した企業グループ経営を推進し、経営の透明性を高めコーポレートガバナンスの充実に取り組めます。

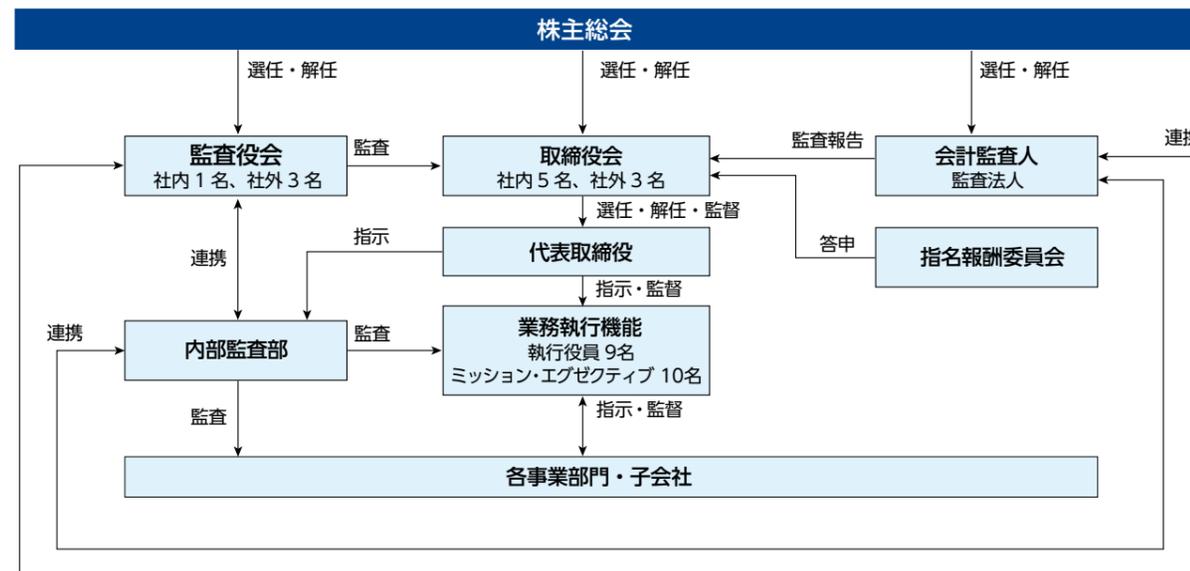
コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社の機関設計として監査役会設置会社を選択しています。独立社外取締役を取締役の3分の1超となる3名選任し、取締役会に求められる役割を十分に果たせる体制を構築しています。監督機能と執行機能を区分し、執行役員制を採用することにより、取締役会のスリム化と経営の意思決定のスピードアップ、業務執行の責任の明確化を図っています。経営陣の指名と報酬について、客観性と透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名報酬委員会を設置しています。

毎月の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令・定款で定められた事項や重要な業務

執行の決定並びに監督を行っています。社外監査役を含む監査役で監査役会を設置し、定期的または必要に応じて監査役会を開催しています。経営方針・経営戦略および基本的な事業戦略について、原則として週1回、執行役員ほかの経営幹部による経営会議を開催し、迅速かつ最適な意思決定、グループガバナンスの徹底、グループ戦略に関する議論および重要情報の共有を行っています。

業務執行面では、事業部制を採り、各事業部に収益責任と権限を持たせ、業務執行体制の強化を図っています。業務分掌規定により組織の責任範囲を明確化し、諸決裁については取締役会規則・同細則ほか、当社諸規則に基づき適正に運用しています。



指名報酬委員会(取締役会の諮問機関)

役員を選任および報酬の決定について適切性を確保するため、任意の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

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2名で構成し、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(2024年度)			
代表取締役		独立社外取締役	
木坂代表取締役	真田代表取締役	片岡社外取締役(委員長)	渡邊社外取締役

※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
<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 取締役、監査役候補者の指名 執行役員等の選解任 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

●取締役の選解任について

コーポレート・ガバナンス基本方針において、取締役・監査役候補者の指名、代表取締役並びに役付取締役および執行役員を選解任について、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年度は女性の社外取締役・常勤監査役を選任し2024年度には女性執行役員も就任しました。

●役員報酬について

コーポレート・ガバナンス基本方針において、取締役および執行役員の報酬に関する方針並びに個人別の報酬の内容について、指名報酬委員会で適切性を検討し、取締役会に答申することとしています。

委員会設置以来そのような運用を進め、2021年には業績連動型株式報酬制度を導入しました。さらに同制度について、より実態に即した適切なものとなるようブラッシュアップする等、適切にインセンティブが働くための見直しを図っています。

●業績連動型株式報酬の基準構成割合

区分	金銭報酬	株式報酬		計
	固定	固定	業績連動	
取締役、執行役員 (社外・非常勤等除く)	75%	12.5%	12.5%	100%
社外・非常勤取締役	100%	—	—	100%

取締役・監査役紹介

取締役



代表取締役社長
社長執行役員
木坂 隆一



代表取締役
副社長執行役員
眞田 茂春
コーポレート・ガバナンス本部 管掌
企画管理本部長
サステナビリティ推進担当役員



取締役
常務執行役員
高上 裕二
紙素材事業部長
三菱王子紙販売株式会社 取締役社長



取締役
常務執行役員
中川 邦弘
機能商品事業部長
研究開発本部 管掌
ドイツ事業 管掌、富士工場長



取締役
常務執行役員
中内 一裕
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 取締役社長



社外取締役
片岡 義広
片岡総合法律事務所 パートナー所長
弁護士



社外取締役
渡邊 敦子
渡邊総合法律事務所
弁護士



社外取締役
灘原 壮一
元株式会社SCREEN
ホールディングス 常務取締役
最高技術責任者(CTO)

各取締役の主な知識・経験・能力

氏名	属性	企業経営	財務・会計	製造・技術・R&D	営業・販売	人事・労務	購買・調達	国際性	法務・コンプライアンス	ESG
木坂 隆一	社内	●	●	●	●			●		●
眞田 茂春	社内	●	●			●	●	●	●	●
高上 裕二	社内			●	●					
中川 邦弘	社内			●	●					
中内 一裕	社内			●						●
片岡 義広	社外								●	
渡邊 敦子	社外					●			●	
灘原 壮一	社外	●		●				●		

監査役



常勤監査役
楠田 康之



常勤監査役 社外監査役
大塚 伸子
元王子ホールディングス株式会社
常勤監査役



社外監査役
殿岡 裕章
元明治安田生命保険相互会社
取締役 執行役員副社長



社外監査役
滝沢 聡
三菱UFJトラストビジネス株式会社
代表取締役社長

社外役員の状況

取締役

片岡 義広 (1954年7月30日生)

- 1980年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)
- 1983年 4月 細田・片岡法律事務所
- 1984年 9月 片岡義広法律事務所 所長
- 1990年 6月 片岡総合法律事務所 パートナー所長(現任)
- 2010年 6月 コンフォリア・レジデンシャル投資法人 監督役員
- 2011年 6月 株式会社肥後銀行 社外監査役
- 2013年 3月 サイリスホールディングス株式会社 (現 株式会社サイリス) 社外監査役
- 2014年 4月 株式会社Casa 社外監査役
- 2019年 6月 当社 社外取締役(現任)
- 2021年 6月 株式会社肥後銀行 社外取締役(監査等委員)
- 2022年 7月 清水建設プライベートリート投資法人 監督役員(現任)

重要な兼職の状況	片岡総合法律事務所 パートナー所長 清水建設プライベートリート投資法人 監督役員
取締役会への出席回数	取締役会:16/16回(100%)

取締役

灘原 壮一 (1957年12月2日生)

- 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(現任)

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
----------	--

監査役

殿岡 裕章 (1953年1月23日生)

- 1976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
- 2005年 7月 同社 取締役 法人営業企画部長
- 2005年 12月 同社 取締役
- 2006年 4月 同社 常務取締役
- 2006年 7月 同社 常務執行役員
- 2008年 4月 同社 専務執行役員
- 2012年 7月 同社 取締役執行役員副社長
- 2014年 6月 日本化薬株式会社 社外監査役
- 2016年 4月 明治安田生命保険相互会社 取締役
- 2016年 6月 当社 社外監査役(現任)
- 2016年 7月 明治安田生命保険相互会社 顧問
学校法人北里研究所 理事・評議員
- 2022年 5月 学校法人日本社会事業大学 評議員(現任)

重要な兼職の状況	学校法人北里研究所 理事・評議員 学校法人日本社会事業大学 評議員
取締役会・監査役会への出席回数	取締役会:16/16回(100%) 監査役会:17/17回(100%)

取締役

渡邊 敦子 (1964年2月3日生)

- 1996年 4月 弁護士登録 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)(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)

重要な兼職の状況	渡邊総合法律事務所 弁護士 ホッカンホールディングス株式会社 社外取締役
取締役会への出席回数	取締役会:12/12回(100%)

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)

重要な兼職の状況	—
取締役会・監査役会への出席回数	取締役会:12/12回(100%) 監査役会:13/13回(100%)

監査役

滝沢 聡 (1961年6月21日生)

- 1984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
- 2010年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役員財務企画部長
三菱UFJ信託銀行株式会社 執行役員
- 2012年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社 執行役員 経営企画部長
- 2013年 6月 同社 常務執行役員
- 2016年 6月 同社 取締役専務執行役員
- 2019年 4月 三菱UFJトラストビジネス株式会社 代表取締役社長(現任)
- 2021年 6月 当社 社外監査役(現任)

重要な兼職の状況	三菱UFJトラストビジネス株式会社 代表取締役社長
取締役会・監査役会への出席回数	取締役会:16/16回(100%) 監査役会:17/17回(100%)

取締役会の実効性評価

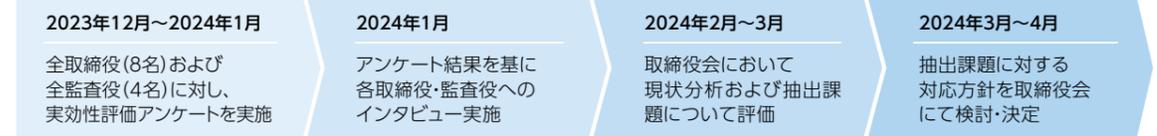
当社取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価のため、取締役および監査役にアンケートおよびインタビューを実施し、その結果に基づいて取締役会において議論を行いました。その概要は、下記のとおりであり、当社取締役会は、現状の認識を共有するとともに、課題の抽出と取締役会の機能発揮に資する取り組みを通じて、継続的に取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

2023年度 評価全般

「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、また前年度評価で抽出された課題についても一定程度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。

① 取締役会の構成	現状の当社規模においては、取締役会はその機能を果たす上で適当な員数であり、各構成員は概ね十分なスキルを有している。社内・社外役員の構成比率についても、適切な比率と考えられ、議論が活性化していると評価できる。また、多様性の観点においては、社外より女性取締役および監査役の就任により特にジェンダー面での多様性が進展したと評価できる。今後は将来に向け、社内の幹部教育制度の整備による女性を含めた幹部人財の育成が求められる。
② 取締役会の運営	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、2022年4月からの社外役員経営説明会の設置は、社外役員との情報共有体制の改善、社外役員の知見・経験の活用が図られ取締役会における議論活性化と審議の質の向上に寄与していると評価できる。更なる社外役員の機能発揮に向け、各事業部・研究開発の課題・テーマに関する勉強会の開催や社外役員の社内会議等へのオブザーバー参加の機会を一層増やす必要がある。また課題として、社内会議での討議事項の社外役員への共有や中長期的な重要案件のモニタリング手法等について一層の向上を図るよう問題提起がなされている。
③ 取締役会の機能	前年に引き続き、執行側の業務執行状況に対するモニタリング、取締役の相互監視、報酬に関するガバナンスは適切に機能している。一方で企業価値向上に資するサステナビリティ経営の実現に向けた議論や、ステークホルダーの視点を十分に汲み取った議論等に関しては、拡充が必要との認識が示された。特に、投資者の視点を踏まえた「資本コストや株価を意識した経営」については検討しているものの、更なる議論の深化とわかりやすい開示が求められる。また人財戦略に関しては、重要案件としての認識は共有されているものの全体像を示したうえで網羅的な議論は十分ではなく、今後の事業戦略において必要となるスキルを明確にし、経営戦略の観点からの積極的な議論が求められる。
④ その他	その他、審議すべき事項の多い取締役会の場とは別にオフサイトでの意見交換等の機会を設けることで、取締役間の課題共有を深化させ更なる取締役会の活性化を進める工夫や、プライム市場上場会社としてのIR活動について取締役会で議論を深化させる必要がある。

●評価プロセス



- 評価項目
- ① 取締役会の構成(構成員の員数、保有スキル、多様性)
 - ② 取締役会の運営(開催頻度、議事進行、資料、情報提供体制)
 - 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)
 - ④ その他(前年度の実効性評価で抽出された課題の改善状況他)

前年度の実効性評価で抽出された課題の改善状況

前年度の実効性評価において抽出された課題(①中期経営計画のモニタリング、②実効的なKPIの設定、③サステナビリティ課題の議論の深化、④人財戦略に対する議論の充実、⑤情報提供体制の更なる強化)について、上記評価を踏まえ、以下の通り評価する。

① 中期経営計画のモニタリング ② 実効的なKPIの設定	定量的なKPIによるモニタリングは毎月適切に行われるようになり改善が図られたが、諸指標以外に取り組むべき中期経営課題についてのKPIの設定とその検証は今後の課題である。
③ サステナビリティ課題の議論の深化	サステナビリティ推進活動の実績や最重要課題についての資料は網羅されサステナビリティを意識した議論が進んだ一方、施策遂行の途中経過や計画段階でのリスク認識等、実質面での向上に向けた更なる議論は、引き続き改善が求められる。
④ 人財戦略に対する議論の充実	人財育成制度の検討・整備を推進するとともに、エンゲージメント・サーベイの実施を対策として掲げたが、本評価時点において何れも制度整備あるいは調査結果分析途上であり、これらの施策を踏まえた議論と検証に向け、引き続き取組の推進が求められる。人財戦略の全体像を示したうえで、特に2023年度 評価全般①記載のとおり、女性を含めた幹部人財の育成策の強化が引き続き求められる。
⑤ 情報提供体制の更なる強化	社外役員経営説明会の定期的な開催により重要案件の情報提供体制の改善が図られ、資料提供時期も早期化された。なお、資料中に記載される業界用語等の説明については、今後も必要に応じて社外役員への補足説明を実施する。

抽出課題および取り組み

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 中期経営計画のモニタリングと新中期経営計画策定の議論
- ② サステナビリティ課題の議論の深化
- ③ 人財戦略に対する議論の充実

リスクマネジメント

サステナビリティ推進体制のもとで総務部が所管するリスクマネジメント委員会がグループ全体のリスクマネジメントを統括し、本社各部署や各委員会、各事業場では、関連リスクに対応するための諸規則・マニュアルの整備、事前予防体制の構築と訓練、問題発生時の再発防止策の策定など、様々なリスク管理強化策に取り組んでいます。

●リスクマップ



リスク管理体制



各部署が特定したリスクおよび対応策はリスク管理表として取りまとめ、リスクマネジメント委員会での審議を経たうえで実行に移され、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。

主要なリスクへの取り組み

分類	主なリスクの内容	対策
経営環境変動のリスク	1 洋紙需要の減退	● 事業ポートフォリオの転換 ● パルプ・包装紙等非洋紙銘柄への切り替え
	2 国際情勢の変化・動乱	● 販売先・調達先の多様化(拡大) ● 代替ルートの確保
	3 原材料ほか調達環境の変化	● 複数購買の推進 ● 代替原料の検討 ● 歩留まり・エネルギー原単位の向上
	4 金融情勢(為替、金利等)の変化	● 為替を意識した柔軟な販売・輸出戦略の立案 ● 有利子負債の圧縮、資金調達の多様化
	5 人財不足	● 働き方改革を含めた要員体制の見直し ● 採用・育成・パフォーマンス発揮の一貫した流れとなる制度の構築 ● 各種研修の充実
法令違反のリスク	6 コンプライアンス違反	● コンプライアンス教育の継続実施 ● 内部通報制度の周知徹底
	7 競争法違反	● 独禁法順守マニュアルの整備 ● コンプライアンス教育の継続実施

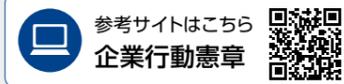
分類	主なリスクの内容	対策
安全衛生のリスク	8 労働災害	● 他社・他工場災害の水平展開 ● 技術的視点による災害報告書の点検・再発防止策の立案
	9 大規模地震・水害等	● BCP策定 ● 防災意識の涵養、防災訓練の実施、防災情報の共有
	10 設備事故	● 設備資材・予備品の確保 ● 優先順位を付けた老朽化更新計画 ● 事故事例の水平展開 ● 防災教育強化・風土熟成
	11 システム障害	● ファイヤーウォール等セキュリティ対策の強化 ● 注意喚起および訓練実施
製品安全のリスク	12 品質事故	● 品質クレーム事例の水平展開 ● 品質監査の実施 ● 全社品質会議での品質トラブル状況・再発防止策の周知・共有
	13 製造物責任	● 品質管理状況の監査実施 ● 製品安全対策委員会・小委員会の定期的開催
環境のリスク	14 気候変動への対応遅れ	● 省エネの推進 ● 石炭ボイラの最低出力の低減 ● 石炭からの燃料転換・CO ₂ 削減目標の設定
	15 環境規制違反	● 他社・他工場の環境事故の水平展開 ● 過去の環境トラブル取りまとめ、中長期的に優先順位を付けた環境対策の実施

■ コンプライアンス

社会から信頼をいただき、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、インテグリティを推進し、役職員の意識の向上に努めています。私たちは、法令遵守だけでなく、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。

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員に適用されるもので、日々の活動においてよるべき指針としています。



● コンプライアンスに関する研修

2023年度は国内グループ会社全職員に対し、ハラスメント撲滅をテーマにし、全ての職場においてハラスメントを無くすための方策につき考え議論を行ないました。参加者は、2,893名でした。2024年度はデータ改ざん等をテーマに全社研修を実施中です。

● コンプライアンス推進リーダー研修

当社グループは、コンプライアンス推進リーダーを14名(2024年9月現在)選任しており、グループ全体のコンプライアンスへの職責を負うとともに、定期的にコンプライアンス向上へ向けた検討会を実施しております。2024年3月には社外監査役を講師に招聘しての研修会を実施する等、コンプライアンス向上へと取り組んでおります。

● 内部通報システム

当社グループは、社内・社外のホットラインを設置し、当社国内グループで働く全ての役員および従業員(パートタイマー、派遣社員等並びに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。ホットラインの通報は、当社内部監査部または社外の専門会社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。また、通報状況は定期的開催されるコンプライアンス委員会において確認を行い、取締役会へ報告しています。

● 人権デューデリジェンスの実施

三菱製紙グループはグループ人権方針に基づき、人権状況の確認と推進を図るいわゆる人権デューデリジェンスを実施しております。2023年に社内外の各関係者の人権の状況を確認し、疑義が認められた場合には再調査や人権促進等の必要な措置を行なうこととしております。



■ ステークホルダー・エンゲージメント

三菱製紙グループでは、事業環境の変化に迅速に対応し、変化の先を見通す力と果敢な行動力で、市場と社会の発展を実現していきます。

そして、良き企業市民として地域社会の発展に貢献し、お客さまに喜ばれる製品を提供し続けることを心掛けています。

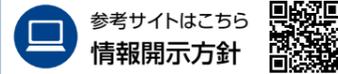
そのために、常に社会とのオープンで公正なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めます。



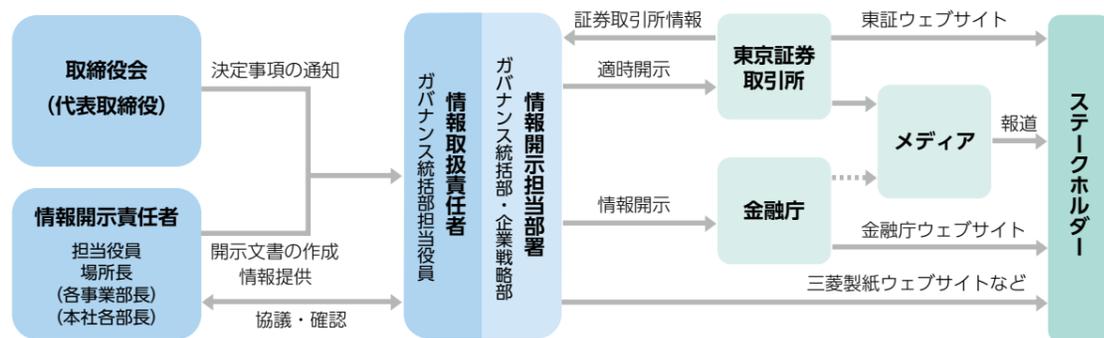
ステークホルダー	ステークホルダーの皆さまとの関わり	エンゲージメント手段
お客さま	お客さまの信頼に応える安全・安心で高品質な製品・サービスを提供するとともに、お客さまとのコミュニケーションを通して、お客さまの課題解決に資する製品・サービスの開発に取り組みます。また、グローバルな市場から求められる多様な要請や期待に応え、お客さまとともにサステナブルな製品づくりに取り組んでいきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業活動 ● 展示会 ● Webサイト (製品紹介・相談窓口・サービス情報の提供)
仕入先さま	当社は「資材購買基本方針」に基づき責任ある調達活動を行い、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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 購買活動 ● 「資材購買基本方針」の仕入先さまへのご説明 ● サプライヤーさま向けサステナブル調達アンケート
株主さま・投資家さま	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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算説明会 ● 中期経営計画説明会 ● 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
地域社会の皆さま	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もつて、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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 社員による地域環境保全等のボランティア活動
社員	社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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

情報開示・広報

当社グループは、『三菱製紙グループ企業行動憲章』に企業活動の透明性を掲げ、それに基づいて『情報開示方針』を制定・公開し、適切な会社情報をタイムリーに開示することを宣言しています。ステークホルダーの皆さまに、正確・適時・公平かつ継続的に情報を開示するために『情報開示規定』を制定し、総務部広報室が維持運営に当たるとともに、定期的に広報連絡会を開催し、当社グループの情報開示を管理しています。また、フェアディスクロージャーの観点から、決算説明会の資料なども開催と同時に公開しています。



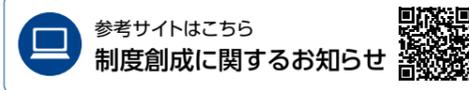
情報開示体制



コミュニケーション

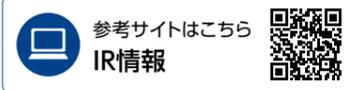
●「三菱製紙 ニッシー・カッシーの森」制度の新設

株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、森の恵みを受け高品質な紙素材製品を生産する当社グループの事業活動と、サステナビリティ推進活動の在り方について、株主の皆さまに実体験を通して理解を深めていただき、その一翼を担っていただくことを目的として、参加型の「三菱製紙 ニッシー・カッシーの森」制度(植林体験等)を2023年9月に新設いたしました。



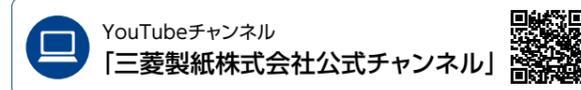
●IR情報サイト

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。



●動画ギャラリー

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に、「三菱製紙株式会社公式チャンネル Green Webcast」を開設しました。「Green」をテーマに、社有林の様子、当社製品、イベントなど幅広くご紹介しています。ぜひ、チャンネル登録をお願いいたします。



中長期的成長を実現するために

三菱製紙グループが実践すべきコーポレート・ガバナンスとは

Discussion 1

社外取締役座談会

企業理念の浸透が強い組織をつくる

社外取締役 片岡 義広 × 社外取締役 渡邊 敦子 × 社外取締役 灘原 壮一

Discussion 2

社外監査役座談会

成長の鍵は「守りのガバナンス」

社外監査役 殿岡 裕章 × 社外監査役 滝沢 聡 × 常勤監査役 社外監査役 大塚 伸子



社外取締役 片岡 義広 × 社外取締役 渡邊 敦子 × 社外取締役 灘原 壮一

企業理念の浸透が強い組織をつくる

サステナブル社会に貢献する新時代の製紙グループとして、企業価値の向上と持続的な成長を確かなものとするために、さらなるガバナンス体制の強化に取り組んでまいります。

中期経営計画を振り返り、ガバナンス体制の強化のためにどのような改革が行われてきましたか？

片岡 ガバナンスの強化は、中期経営計画の基本方針のうちの「サステナビリティ向上のための組織改革」で取り上げています。その組織改革の第1項目がコーポレートガバナンスの強化です。

具体的には、中期経営計画の基本方針の「選択と集中」にも関係しますが、現執行部の体制になってから大きな組織の再編が実行に移されました。22年度には、長らく不採算部門であったドイツのフレンスブルク工場の事業譲渡を決定し、23年度に撤退を完了しました。また、21年度には、白河工場の事業の一部を王子ホールディングスのグループ会社に事業譲渡するとともに、23年度には残る耐熱プレスボード事業を高砂工場に移管して、生産拠点集約による収益向上とともに関連製品開発の加速を図っています。その他にも様々な組織再編を実行に移したほか、採算性とコア事業との関連性の低い資産の売却等を実行しています。

中期経営計画がこの新体制のもとで着実に実行に移され、その他組織再編・統合によるガバナンスの強化が図られています。

渡邊 私は執行役員制度の見直しがあったことも今期の大きな改革だと思っています。従来の執行役員を執行役員と新たな役位である「ミッション・エグゼクティブ」に分ける新制度ができました。この新たなポジ

ションに就く社員は、重要組織の副ポスト等を担い、特定分野において役員として重要な役割を果たします。この制度の狙いは、執行役員として執行側の意思決定を担うメンバーを絞ることで、経営責任の明確化と意思決定のスピードアップを図るとともに、執行役員以外の人財を新たにミッション・エグゼクティブに任命することで、次の経営を担う執行役員以上の候補として早期育成を図ることにあります。まだ始まったばかりの制度ですが、どのような成果が表れるのか期待して見守っていきたいと思います。

これらのガバナンス改革に対してどのような評価をお持ちですか？

片岡 木坂社長の新体制のもとでこれまでにない規模の組織改革が急ピッチで行われています。この勢いでガバナンス改革が進めば、全社・グループ会社で統一的なガバナンス強化が図られると思います。当然ながら、全体的な収益改善にも大きく貢献するものと期待しています。

渡邊 そうですね。今回の株主総会において、株主の方から「選択と集中をこれほど実現できた会社はない」とのお言葉をいただきました。社外取締役としても非常に嬉しく感じると同時に、大変心強い経営陣だと改めて思いましたね。片岡取締役のお話のとおり、収益も着実に上がってきていますし、今期の中期経営計画はもちろん、次の3か年に向けてさらなる成長が期待できると思います。

三菱製紙株式会社



写真左から 渡邊 敦子、片岡 義広、灘原 壮一

社外取締役の責務と役割はどのようにお考えですか？

片岡 社外取締役の大きな責務は、会社法の教科書どおり、株主平等原則の確保であり、利益相反取引の監視にあると考えています。

その点、大株主の王子ホールディングス株式会社との関係に注視をしています。木坂社長は、王子グループの出身ですので、この点を注視しているところであり、木坂社長は、業務提携によるシナジー効果の発揮に大いに注力されており、その効果の広報にも力を入れるべきことを提言してまいりました。そのシナジー効果は2019年の資本業務提携の実行以来100億円を超えているとの報告を受けています。

株主の皆さまはご承知のことと思いますが、業績不振が続いた当社にあって、業務提携による支援を仰いだのが王子グループであり、両者にとって多大なシナジーを生んでいます。王子グループよりも当社グループのほうが有形・無形合わせると多くの利益を享受していると考えます。

渡邊 私は別の観点から申しますと、社外取締役の役割とは第三者的な視点からの検証と捉えています。一つの事業体にはそれぞれの企業風土があり、その事業体内部の「当たり前」が社会の目で見ると

はそうではないことがいくつもあります。企業内部での当たり前と社会の認識のズレには多くのリスクが潜んでいることがありますし、反対に、気づかぬ宝が眠っていることもあります。

当社の場合、ボードメンバーが、社内外ともに外部の多様な経験を有しているという恵まれた状況にあります。私は、弁護士業務において、企業が存続の危機を迎えた局面、社内や社外との紛争が生じた局面等の非常時の対応を長年行ってまいりました。そのような経験から、当社の平常時における活動において、気づかぬリスクが潜んでいないかの観点から、リスクの早期発見、早期対応につなげることに貢献していきたいと考えています。

灘原 私は今期から社外取締役に就任させていただきました。弁護士でいらっしゃる片岡先生や渡邊先生とは異なり、40年間半導体や半導体製造装置などの開発に携わってきた企業の出身です。三菱製紙と同じく製造業ではありますが、扱うものが違うとやはり常識・非常識が違います。そういったことを上手く組み合わせ、新たな視点で三菱製紙を見ていければと思っています。

三菱製紙についてまだ勉強中ですが、第一印象としましては、社員一人ひとりが丁寧な仕事をする、非常にまじめな会社だと感じました。逆に言うともう少し冒険しても良いのではとも感じています。

次の中期経営計画に向けてガバナンス体制が直面している課題をお聞かせください。

片岡 2023年3月には、三菱製紙グループ企業行動憲章が改定されましたが、この企業理念ないしパーパスと、経営方針の各論の第二線、第一線への浸透が課題であると考えています。

組織再編を進めた副産物として、白河工場での検査データの一部改ざんが発覚しましたが、幸い製品の安全性に影響があるものではないということで、社会的な問題にまでは至りませんでした。しかし、当社では、これを機に外部の専門家からなる特別調査委員会を設置して全社的な調査と問題点の洗い出しを進めています。この一連の作業もガバナンス強化に繋がるものと考えています。

渡邊 「選択と集中」は成功しつつあり、この完成とその後新しい体制作りが課題であると考えます。中期経営計画の基本方針である、サステナビリティ向上のための組織改革の取り組みに注力していくことが不可欠です。木坂社長のもと組織再編が進み、昨年度までに大きな成果をあげています。このような成果は、外部からこられた経営者であり、当社の当たり前がそうでないことを改善されていった木坂社長の手腕であると理解しています。

組織再編はいわば舞台づくりであり、今後はその舞台上で活躍する社員の一人ひとりにフォーカスした体制づくりが求められてくると考えています。

灘原 社員の方もいま会社が大きく変わってきていることは実感していると思いますね。その中で社員一人ひとりが一つ一つの経営課題を自分事として考えられるようになることが重要だと考えます。

ガバナンス体制を強化するための今後の取り組みについてお聞かせください。

片岡 企業理念と経営方針の現場への浸透によるガバナンスの強化を図るには、コンプライアンスの徹底を図るべきですが、法令等または経営陣から現場へ



の上位下達的なものだけでなく、進んでインテグリティ経営、更にはパーパス経営を進めることが必要ないし有益であると考えています。

私としましては、当社執行部に対し、インテグリティ経営、パーパス経営の手法の実践を提言しようと思っています。執行部も企業行動憲章の改定にみられるように、この点の認識が既にあると考えていますが、品質管理についてのQCサークルだけではなく、現場からのインテグリティやパーパスに基づくガバナンスを含むPDCAサイクル、PDCAスパイラルの実践・実行を促そうと考える次第です。そうすると、社内的にも開かれた会社として良き企業文化の醸成とサステナビリティにも大いに資することになると考えています。

三菱製紙の経営陣の皆さまは非常に勉強されているし、さまざまな施策を実行しようとしていますが、そういった精神が社内に浸透していくにはやはり時間がかかります。上からのリーダーシップと下からの議論の積み上げが不可欠です。

渡邊 昨年久しぶりにお会いした70代後半の方で、おじいさん、お父さんが当社の社員で、中川工場があった社宅で育ったという方がおられます。社宅での思い出をいくつかお話いただき、「三菱製紙はいい会社です」と言われました。

そういう評価をしていただける会社であり続けるべきであり、社員一人ひとりがやりがいをもってスキルアップ、意識の向上ができる環境整備にさらに注力

し、事業を発展させることを提案したいと考えます。

灘原 いま渡邊先生から社員のやりがいという話が出ましたが、製造業や技術開発という視点で見たときのガバナンスとは何かを、もっと考えていく必要があるのではないのでしょうか。技術力の三菱製紙とされているのですから、技術者がのびのびと開発や製造に携われるコンプライアンスやガバナンス体制はどうあるべきかを重点的に見ていければ良いのではと考えています。

コンプライアンスという言葉からはどうしても杓子定規な規則一点張りのイメージがあります。そのなかにどれだけフレキシビリティを持たせることができるのか、そういう体制が作れないかと考えています。

片岡 コンプライアンスはISO9001から来ているのですが、結局はリスクコントロールなんですね。ただ、ISO9001にはチャンスはどう活かしていくかも書かれてはいるんです。でもコンプライアンスとなると受け身に考えがちになります。私も研究開発には自動車のハンドルの遊びのような柔軟性が必要ということを常々申し上げています。研究開発は業績に資するものでないといけないという考えは間違いではありませんが、会社には研究者がやりたいことをできる余裕もなくてははいけません。研究者個人の関心をどう業績に結び付けていけるのかという視点は、今後の会社の成長には重要だと考えますね。

灘原 社員一人ひとりが企業理念をもう一度しっかり噛みしめることが大事だと思います。世界の市場で



お客さまのニーズに応え、常に技術の先端を行き、地球環境や循環型社会に貢献する。それを実践できてこそ社会的に評価され、利益もついてくるのだと思います。社外取締役としてそういった会社ができるよう貢献していきたいと思っています。

最後に社外取締役としての抱負やステークホルダーの方々へのメッセージをお願いします。

渡邊 今期は女性執行役員が誕生しました。社内から女性執行役員が生まれたことで、若手中堅の社員の意識に変化も生じると思いますし、ダイバーシティの観点から会社の運営、経営に変化がもたらされると考えています。ステークホルダーの皆さまには、期待をもって見守っていただきたいと思っています。

灘原 いまの社会では会社というものをどんどんオープンにしてこうという風潮になってきています。社会的要求が多様化する中でステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションはとても重要です。社外取締役として注視していきたいですね。

片岡 取締役会の実効性評価でもIR活動の深化の必要性が指摘されているとおり、IR活動についてはもう少し努力が必要だと感じています。まずはそういう機会を増やすことと、成果が上がったところをもっと強調して伝えていくように、社内で発言してまいりたいと思います。

社外監査役 殿岡 裕章 × 社外監査役 滝沢 聡 × 常勤監査役 社外監査役 大塚 伸子

成長の鍵は「守りのガバナンス」

企業活動においてインテグリティが重視される今日、
当社では監査役会の体制、機能をさらに強化しています。
実効性ある監査を通して、組織の健全な発展を促進していきます。

中期経営計画の2年目が終わりましたが、 監査役会としてはどのような1年でしたか？

殿岡 当社の監査役会は2023年度からメンバーが4人になりました。昨年も申し上げたのですが、常勤監査役の楠田さんは技術畑で工場長の経験があり、もう一人の常勤監査役の大塚さんは他社でも監査役を務められ、非常勤の滝沢さんと私が民間企業出身という顔ぶれです。昨年度は、それぞれの持ち味

を活かしながら監査業務に取り組み、キャリアや経験の違いが効果的に活かせるようになってきたと思います。

特に昨年就任された大塚さんが監査役として経験豊富である点と、楠田さんは技術や開発にも詳しいということで、これまでとは角度の違う意見が提示されるようになりました。私自身は監査役として9年目になりますが、多種多様な議論ができ、監査業務が充実したものになってきたと感じています。



写真左から 滝沢 聡、大塚 伸子、殿岡 裕章

滝沢 私も同意見です。本当に中身の濃い1年だったと思います。多様なメンバーとなったことで、いま会社でどのようなことが起きていて何が課題なのか、非常勤の私でも三菱製紙という会社の有り様がこれまで以上によくわかるようになりました。今年度は次の中期経営計画を作成する時期にあたりますが、監査役として独立した立場でしっかりと意見を言える土壌ができていると感じています。

木坂社長の体制になって業績が回復していることも社内が良い影響を与えています。前期は株主への増配を実現し、社員の処遇も改善するなど、守りの経営に徹していた時期から何事も前向きに発想できるように変化していると感じます。外部環境はまだまだ厳しいですが、会社には明るい兆しが見えてきています。

大塚 三菱製紙グループにおいてこれまでにない大きな組織改革、経営改革を推進している只中で、昨年就任しました。私自身は行政や情報分析、会計、内部監査の経験から、また3名は金融の専門家、経営者、技術者としての知見により、それぞれ持ち寄った情報を共有しつつ深い議論ができた1年でありました。

個人的にも大変勉強になる経験でしたが、ダイナミックに変化する会社に対して、監査役会としてもガバナンス向上に少なからず寄与できたのではないかと思います。同時に、中期経営計画の3年目そして次期間の経営計画に向けて、ガバナンス発展の次のステップも意識している次第です。

2025年3月期において、 注力している点は何でしょうか？

殿岡 今年は中期経営計画の最終年度で、私自身は3つの点を注視していきたいと考えています。

まず今期は営業利益80億円をめざしていますが、当初計画の75億円を上回る目標ですので、適切なプロセスにより達成されるか見てまいります。2点目は次期中期経営計画です。株主やお客さま、社員、社会も含めてステークホルダーの要望が非常に多様化し

ていますので、それを満たしながら、魅力的なビジョンをつくっていく必要があります。3点目は子会社の不適切事案です。これはガバナンスの根幹にかかわる重要な問題ですので、次の中期経営計画を待たずに今年度から改革していくこととなりますが、その進捗をしっかりと確認していきます。

滝沢 執行サイドは攻めと守りの両方を所管しているわけですが、私たち監査役は守りのガバナンスに貢献する立場にあります。従って次期中期経営計画の議論においても、主としてリスク管理や内部統制といった守りの部分で意見を提言していきたいと思えます。守りのガバナンスは、攻めの経営のための土台になります。執行サイドが存分に事業活動を推進できるように、監査役としての責務を果たしていきます。

大塚 執行はビジネスで収益を上げていくことに集中しなければならない一方で、ガバナンスやコンプライアンスも同じレベルで向上させなくてはならないわけですが、経営計画達成にまい進するあまり、そこが見えなくなる可能性があります。監査役の使命はビジネスを発展させるうえで、一番大切なことを忘れていませんか、と提言しながら、執行サイドをサポートしていくことと思っています。従業員など人に対して優しい眼差しを常に持ち、人財投資や、コンプライアンス、内部統制などを、執行がどのように経営に反映させていくのか注視していきたいですね。

監査役会が考える守りのガバナンスとは どのようなものでしょうか。

殿岡 木坂社長の体制になって3年目になるわけですが、大きな改革を断行し、その成果が数字となって現れてきています。一方で今の会社の状況や今回の不適切事案などについて、社員の方々がどのように受け止めているのかはあまり表に出てきていません。一人ひとりが自由に意見をいって、楽しく仕事ができる、そんな風土改革ができれば、さらに業績は伸びていくでしょう。

私は守りのガバナンスとは「人」と「仕組み」だと

考えています。社員一人ひとりの意識を高め、それにあつた仕組みをつくる、それによって会社が変わり、成長のしっかりした土台になるということだと思えます。監査役の守備範囲かという議論はありますが(笑)

滝沢 不適切事案への対応は今年度の重要テーマですが、真因分析や再発防止策を策定する中でいわゆる心理的安全性の確保に問題があつたということであれば、そのような点にも目配りしていきたいと思えます。監査役の守備範囲を越えるかも知れませんが、様々な提言を行っていくつもりです。

大塚 本来、組織というものは人が動くための枠組みです。ところがこれまでの企業活動においては、枠組みさえ作れば、人は無機的に動くと考えてきた傾向もありました。でも実際は、一人ひとりの人格や感情など、心理学や社内風土を含めた社会行動学的なアプローチなくしては、コンプライアンスや内部統制を正しく機能させていくことはできないと思えます。

不正のトライアングル(動機、機会、正当化)という3つの要素は、不正行為に至る人の環境や感情を言い現わしたのですが、不正防止に限らず、人の心を意識した企業活動を、という観点からは、守りのガバナンスを考えるうえで、監査役が大事にしていくべきポイントと考えています。

**監査役会の実効性を高めるために
どのような取り組みを行っていきますか?**

滝沢 内部統制報告制度がおよそ15年ぶりに大きく改訂され、今年度から適用されることになりました。この改訂は内部統制報告制度の実効性を高めることが目的とされていますが、当社においても既に執行サイドで現状を点検した上で求められる対応を整理しました。

改訂内容は多岐にわたりますが、不正リスクへの対応や内部統制の評価範囲については、まさに今回の不適切事案への対応とシンクロすることから、内部統制の評価範囲は早速今年度から100%に変更

されました。監査役の立場とすれば今回の改訂で内部監査の体制が強化されることも期待できますので、この点もしっかりモニタリングしたいと思えます。

殿岡 社員の方々の話をもっと聞いていきたいと思っています。どうすればもっと働きやすい職場になるのか、地方拠点に出張した際にお話を聞いたり、エンゲージメントサーベイの結果なども踏まえながら注視していきます。

大塚 監査活動を執行に身近に活かしてもらうため、活動の見える化に取り組みました。監査役会で行われた議論について取締役との共有を行うほか、往査等による監査結果の拠点へのフィードバック、三様監査(内部監査部、監査法人)およびグループ監査役との連携強化、役員や社員との懇談、そして活動報告の共有などです。

殿岡さんがお話されたように、私も役員だけでなく、幅広い社員の方々の意見を聞く機会を今後も持ちたいと考えています。社内の幅広い声は、監査役会での議論の深まりにも大いに貢献されています。また、社外のステークホルダーからの声をいただくこと、トレンド情報の社内へのインプットも積極的に行っていきたいですね。

滝沢 先ほど述べた新たな内部統制報告制度の改訂に加えて、執行サイドにはIRの強化にも取り組んでもらいたいと思っています。昨年3月に東証からプライム市場およびスタンダード市場の全上場会社を対



象に、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請が来ており、まさに次の中期経営計画において当社の成長戦略をどのようにステークホルダーやマーケットに訴求していくのかが問われています。でもこれは攻めの経営の話ですね(笑)

大塚 滝沢さんは経営者でもいらっしゃるから(笑)

滝沢 グリーン社会への貢献やサステナビリティの向上は時代の要請でもありますが、一方でコストがかかる話でもあります。次の3か年も攻めと守りのバランスが大切になってくると思えます。

最後に監査役としての抱負やステークホルダーの方々へのメッセージをお願いします。

殿岡 個人的には風土改革をどのように進めていかを注視していきます。一人ひとりの社員が楽しく働き、またお客さま、株主、社会といったステークホルダーを念頭におきながら、自由に意見を発信し、会社を活性化していくことができる、そういう三菱製紙になってほしいと思えます。そのためのコンプライアンスやガバナンス強化に監査役として尽力してまいります。

滝沢 当社の監査役会は執行サイドと良好なコミュニケーションが図れています。監査役会の議事録は全取締役様にオープンにしています。監査役がいま何を問題としているのか、何を議論しているか、執行サイドにも分かるわけです。加えて、年4回代表取締役とのミーティングも行っており、我々監査役も代表取

締役がいま何を考えているか、中長期テーマとか、まだ形になってないことを聞くことができます。

一方で我々が往査を通じて得た各現場の意見や情報を執行サイドと共有するなど、非常に良い距離感で情報交換ができています。これは執行サイドと監査役会の信頼関係が成り立っていないとできませんし、この状態を維持していきたいと思えます。執行サイドが行き過ぎていると感じたら牽制していくのが我々の役目です。耳の痛いことも遠慮なく提言していきます。

大塚 先ほどもお話ししましたが、皆さまとの対話からいただく情報を共有し、しっかり議論して監査役会が実効性ある提言を行っていけるよう引き続き努めてまいります。

なお、監査では過去の問題発見や、喫緊の課題を指摘するだけでなく、少し前を照らしてあげることも大切だと考えています。

例えば、インテグリティの認識向上については、企業文化醸成など、執行がどのように取り組んでいか監査役として注視していきたいですが、ジェンダーギャップ指数などの世界ランキングがまだまだ低いことから、既存概念でのマイナーチェンジでは不十分だと思えます。三菱製紙には、相互尊重に基づく真に誠実な企業として、「人」という礎を盤石に発展して欲しいと思っています。その土台作りにあたり、監査役の立場から、一歩前を明るく照らしていけるといいなと考えています。



連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	2023年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金および預金	8,325	10,009
受取手形	8,074	10,493
売掛金	38,470	37,642
商品および製品	25,257	23,092
仕掛品	6,322	6,744
原材料および貯蔵品	18,498	12,007
その他	4,166	1,981
貸倒引当金	△92	△40
流動資産合計	109,024	101,930
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物	96,663	93,141
減価償却累計額	△76,243	△75,238
減損損失累計額	△716	△575
建物および構築物(純額)	19,703	17,327
機械装置および運搬具	359,855	351,839
減価償却累計額	△323,296	△319,910
減損損失累計額	△1,640	△1,061
機械装置および運搬具(純額)	34,918	30,866
土地	20,625	20,317
リース資産	4,651	4,800
減価償却累計額	△3,512	△4,037
リース資産(純額)	1,138	763
建設仮勘定	733	1,018
その他	8,861	7,399
減価償却累計額	△7,426	△6,358
減損損失累計額	△299	△33
その他(純額)	1,135	1,008
有形固定資産合計	78,256	71,301
無形固定資産		
その他	2,379	1,954
無形固定資産合計	2,379	1,954
投資その他の資産		
投資有価証券	21,605	26,376
長期貸付金	765	315
退職給付に係る資産	12,035	31,680
繰延税金資産	2,132	999
その他	923	901
貸倒引当金	△64	△78
投資その他の資産合計	37,398	60,194
固定資産合計	118,034	133,450
資産合計	227,058	235,380

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	2023年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形および買掛金	28,710	24,779
電子記録債務	3,485	4,607
短期借入金	61,467	62,026
コマーシャル・ペーパー	5,000	-
リース債務	509	408
未払費用	6,597	7,149
未払法人税等	302	1,261
契約負債	371	461
事業譲渡損失引当金	1,614	-
その他	2,399	3,577
流動負債合計	110,457	104,272
固定負債		
長期借入金	32,603	22,281
リース債務	596	348
繰延税金負債	938	8,210
株式給付引当金	53	114
役員退職慰労引当金	49	36
退職給付に係る負債	7,603	6,855
資産除去債務	885	939
その他	1,827	1,367
固定負債合計	44,559	40,153
負債合計	155,016	144,425
純資産の部		
株主資本		
資本金	36,561	36,561
資本剰余金	6,524	6,523
利益剰余金	13,357	17,336
自己株式	△430	△416
株主資本合計	56,012	60,005
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,532	9,399
為替換算調整勘定	1,111	763
退職給付に係る調整累計額	9,372	20,763
その他の包括利益累計額合計	16,015	30,926
非支配株主持分	13	22
純資産合計	72,041	90,954
負債純資産合計	227,058	235,380

連結損益計算書・連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	2023年度 (2024年3月31日)
連結損益計算書		
売上高	209,542	193,462
売上原価	182,288	165,315
売上総利益	27,253	28,146
販売費および一般管理費	26,285	22,736
営業利益	968	5,410
営業外収益		
受取利息	27	5
受取配当金	652	503
持分法による投資利益	670	658
為替差益	983	1,249
その他	545	456
営業外収益合計	2,878	2,872
営業外費用		
支払利息	574	938
その他	182	245
営業外費用合計	757	1,183
経常利益	3,089	7,098
特別利益		
固定資産処分益	39	1,289
投資有価証券売却益	4	1,681
受取保険金	31	1,571
事業譲渡益	-	230
補助金収入	347	-
その他	3	-
特別利益合計	427	4,772
特別損失		
固定資産処分損	263	218
事故関連損失	-	2,687
事業再構築費用	-	859
減損損失	52	546
契約解約損	-	449
事業譲渡損	3,192	119
固定資産圧縮損	329	-
投資有価証券評価損	12	-
その他	674	86
特別損失合計	4,523	4,968
税金等調整前当期純利益または税金等調整前当期純損失(△)	△1,006	6,902
法人税、住民税および事業税	354	1,562
法人税等調整額	△797	1,163
法人税等合計	△443	2,725
当期純利益または当期純損失(△)	△563	4,177
非支配株主に帰属する当期純利益	7	6
親会社株主に帰属する当期純利益または親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△571	4,170

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	2023年度 (2024年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期純利益または当期純損失(△)	△563	4,177
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	843	3,864
為替換算調整勘定	171	△348
退職給付に係る調整額	2,189	11,390
持分法適用会社に対する持分相当額	△12	5
その他の包括利益合計	3,192	14,912
包括利益	2,628	19,089
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	2,620	19,081
非支配株主に係る包括利益	8	8

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	36,561	6,488	13,962	△228	56,784
当期変動額					
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△571		△571
自己株式の処分				11	11
自己株式の取得				△214	△214
連結範囲の変動		35	△32		2
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	35	△604	△202	△771
当期末残高	36,561	6,524	13,357	△430	56,012

	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	4,688	952	7,182	12,824	5	69,613
当期変動額						
親会社株主に帰属する当期純損失(△)						△571
自己株式の処分						11
自己株式の取得						△214
連結範囲の変動						2
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	843	158	2,189	3,191	8	3,199
当期変動額合計	843	158	2,189	3,191	8	2,428
当期末残高	5,532	1,111	9,372	16,015	13	72,041

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	36,561	6,524	13,357	△430	56,012
当期変動額					
剰余金の配当			△223		△223
親会社株主に帰属する当期純利益			4,170		4,170
自己株式の処分			△0	15	15
自己株式の取得				△0	△0
合併による増加		△0	31		31
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△0	3,978	14	3,993
当期末残高	36,561	6,523	17,336	△416	60,005

	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	5,532	1,111	9,372	16,015	13	72,041
当期変動額						
剰余金の配当						△223
親会社株主に帰属する当期純利益						4,170
自己株式の処分						15
自己株式の取得						△0
合併による増加						31
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,866	△347	11,390	14,910	9	14,919
当期変動額合計	3,866	△347	11,390	14,910	9	18,912
当期末残高	9,399	763	20,763	30,926	22	90,954

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	2023年度 (2024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または税金等調整前当期純損失(△)	△1,006	6,902
減価償却費	8,287	7,727
事故関連損失	-	2,687
減損損失	52	546
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△1,520	△1,883
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	167	△2,284
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△19	△13
株式給付引当金の増減額(△は減少)	29	65
受取利息および受取配当金	△679	△508
持分法による投資損益(△は益)	△670	△658
為替差損益(△は益)	△573	△1,169
支払利息	574	938
投資有価証券売却損益(△は益)	△4	△1,681
投資有価証券評価損益(△は益)	12	-
固定資産処分損益(△は益)	223	△1,070
事業譲渡損益(△は益)	3,192	△110
固定資産圧縮損	329	-
補助金収入	△347	-
受取保険金	△33	△1,627
売上債権の増減額(△は増加)	△4,498	△925
棚卸資産の増減額(△は増加)	△8,115	9,497
仕入債務の増減額(△は減少)	3,293	△3,336
その他	△1,395	1,699
小計	△2,703	14,794
補助金の受取額	547	155
保険金の受取額	185	1,590
事故関連損失の支払額	-	△2,687
利息および配当金の受取額	680	516
利息の支払額	△535	△886
法人税等の支払額または還付額(△は支払)	△896	5
営業活動によるキャッシュ・フロー	△2,721	13,487
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形および無形固定資産の取得による支出	△4,546	△1,682
有形および無形固定資産の売却による収入	717	2,931
投資有価証券の取得による支出	△11	△12
投資有価証券の売却による収入	12	3,184
貸付けによる支出	△0	△0
貸付金の回収による収入	450	450
事業譲渡による支出	△187	△1,757
その他	1	714
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,565	3,827
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	3,774	△5,807
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△1,000	△5,000
長期借入れによる収入	14,288	7,150
長期借入金の返済による支出	△11,196	△11,886
リース債務の返済による支出	△441	△496
配当金の支払額	-	△223
自己株式の取得による支出	△214	△0
自己株式の売却による収入	-	0
非支配株主への配当金の支払額	△0	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,209	△16,264
現金および現金同等物に係る換算差額	213	604
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	△863	1,655
現金および現金同等物の期首残高	9,047	8,325
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加額	142	-
非連結子会社との合併に伴う現金および現金同等物の増加額	-	28
現金および現金同等物の期末残高	8,325	10,009

会社概要 / 企業データ

会社概要

社名 三菱製紙株式会社
 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

創立 1898年(明治31年)

資本金 36,561百万円

連結従業員数 2,832名

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社

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・機能性不織布・蓄電デバイス用セパレータおよび電子工業材料の製造、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】

インクジェット用紙、印刷製版材料・印刷機器類、感熱紙、ノーカーボン紙、PPC用紙、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、滅菌紙

【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、衛生用紙、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

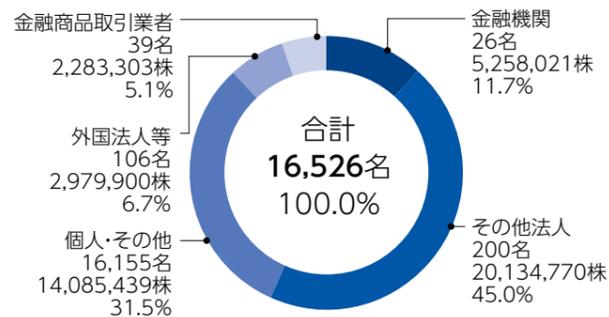
【その他事業】

エンジニアリング業務、保険代理店業、不動産賃貸

主要グループ会社

三菱王子紙販売株式会社
 エム・ピー・エム・オペレーション株式会社
 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)
 三菱ペーパーホールディング(ヨーロッパ) GmbH
 三菱ハイテッ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

- 発行可能株式総数 90,000,000株
- 発行済株式の総数 44,741,433株
- 株主数16,526名(前期比末249名増)



参考サイトはこちら
企業概要

参考サイトはこちら
IR情報

国内・海外拠点

国内主要拠点



★本社
 ●国内販売拠点
 ★国内生産拠点

海外生産・販売拠点

三菱ハイテッ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