

Japan Pulp & Paper Group
Integrated Report



日本紙パルプ商事グループ
統合報告書

2024



グループ企業理念

■ Our Corporate Spirit (グループが大切にすべき価値観)

誠実をもって人の礎とし、公正をもって信頼を築き、
調和をもって社会に貢献する。

■ Our Mission (グループの使命)

社会と地球環境のよりよい未来を拓きます。

■ Our Principles (グループ役職員が積極的に実践すべきこと)

Change 社会の変化を的確に捉え、迅速果断に自らを変革します。

Challenge 強い信念、高邁な向上心をもって、新たな領域に挑戦します。

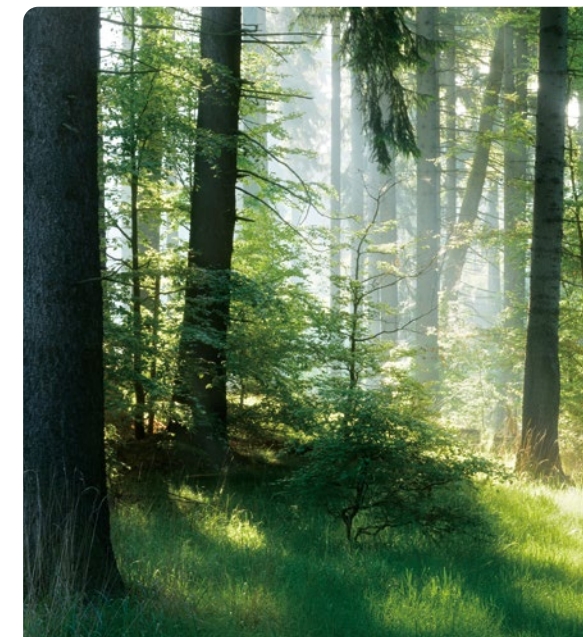
Create 多様性を尊重し、世界規模で新たな価値を創造します。

■ Corporate Slogan (コーポレートスローガン)

紙、そしてその向こうに

Paper, and beyond

私たちのそばにいつもある紙。そしてその向こうにある限りない可能性。当社グループは、社会課題の解決に取り組むとともに、紙の限りない可能性を追求し、新たな価値の創出に挑戦しています。また、社会と地球環境のよりよい未来を拓くことを使命とし、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指していきます。





グループブランド



今、世界ではさまざまな社会課題が顕在化し、企業にはその社会課題の解決が求められるなか、私たち日本紙パルプ商事グループは、一つひとつ社会課題の解決に取り組み、経済価値・社会価値をともに実現するサステナブル経営を推進しています。

そのグループの方向性をステークホルダーの皆様と共有し、業態や人材の多様化が進展するグループ役職員の一体感を高め、グループ成長戦略をより加速していくため、グループブランドの「OVOL（オヴォール）」のもと、長期ビジョンの実現に向け、新たなステージに向けて踏み出しています。

ブランドロゴに込められた意味

「OVOL（オヴォール）」の2つの“O”は、当社グループのグローバル展開をシンボリックに表したものです。“OVAL（楕円）”や天体軌道を想起させる印象的な形状に加え、“O”を繰り返し配置することで、滑らかで滞ることのない連続性、自然や親しみやすさ、さらにはグローバル化に向けたグループの方向性を、視覚的かつ音の響きとして特徴的に表現しています。ロゴに含まれる“VOL”とは、フランス語をはじめ、ラテン語を起源とする言語において、“飛翔”をモチーフとした言葉であり、「OVOL」の4文字には、“未来に向かって飛び立つ力”という意味合いとともに、新たに始まる物語の可能性を込めています。ロゴカラーの“グレー”は、他の色彩との調和性が高く、周囲の色を引き立てる協調の色です。各色のあらゆる色彩要素を含んでいることから、高い協調性によって相手を引き立てる力・取りまとめる能力に優れた色として採用しました。



よりよい社会の構築と地球環境に貢献する日本紙パルプ商事グループの取り組み

取り組み ①

廃棄されていた 「難再生古紙」を再資源化

コアレックスグループは、独自の異物除去技術を用いて、リサイクルが難しい古紙の再資源化を進めており、CO₂排出量削減を可視化した芯なしトイレトーパーなどの商品を展開するなど、環境ニーズと顧客ニーズを融合し、新しい価値を創造しています。



取り組み ②

紙ビジネスの新しい 可能性をECサイトで開拓

「Paper & Green」は、環境貢献型製品のソリューション提案やコンサルティングを行うサイトです。グループ各社のネットワークを活用し、さまざまな環境配慮型製品やオーダーメイド製品を提供し、持続可能な循環型社会の実現に貢献します。



取り組み ③

移動式水洗トイレ 「トイレトレーラー」

JPホームサプライでは、非常時における迅速な使用や長期利用時の衛生環境維持に配慮した「移動式トイレトレーラー」を販売しています。「トイレトレーラー」は車で牽引可能なことから、遠方の被災地でも利用可能なうえ、平常時は屋外で仮設トイレとしても使用できます。2024年1月に発生した能登半島地震では、各自治体に販売した多くの「トイレトレーラー」が被災地に派遣されました。



取り組み ④

出版用紙から介護へ、 ビジネスの可能性を広げた 「紙おむつ」プロジェクト

当社は、出版コンテンツ事業を展開する学研グループに出版用紙の販売を行っています。また、学研グループは、サービス付き高齢者向け住宅事業や認知症グループホーム事業など医療福祉関連事業を拡大しており、当社は王子ネピアの協力のもと、当該施設に対して「紙おむつ」の販売を行っています。今後も製紙メーカーやユーザー企業と連携し、新たな価値・サービスを提供していきます。



取り組み ⑤

高品質な段ボールケースを 安定供給し、顧客とともに サステナビリティの取り組みを推進

当社グループは、国内にとどまらず、海外においても、市場・顧客ニーズを先取りした提案・製造による製品価値の向上に取り組んでおり、インドネシアでは、増加する段ボールケースの需要に対応し生産能力の増強を図ると同時に廃材をリユースした段ボールパレットの生産など、社会の要請に対応した事業を推進しています。

Index

01

イントロダクション

グループ企業理念	1
グループブランド	2
よりよい社会の構築と 地球環境に貢献する 日本紙パルプ商事グループ の取り組み	3
数字で見る 日本紙パルプ商事グループ	5
トップメッセージ	7
日本紙パルプ商事グループの 未来への道筋	14

価値創造ストーリー

価値創造のあゆみ	16
価値創造プロセス	17
インプットする資本	18
グループの事業活動、 製品・サービス	20
ステークホルダーへの 提供価値	25
価値創造事例	27

02

戦略と強み

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030 および中期経営計画	32
財務戦略	37
事業概況	42
事業セグメント	
国内卸売	43
海外卸売	47
製紙加工	53
環境原材料	57
不動産賃貸	61

03

持続的成長の基盤

サステナブルマネジメント	64
マテリアリティ	65
環境	68
社会	75
人材	77
ガバナンス	83

04

データ

連結財務ハイライト	107
グループ国内／ 海外ネットワーク	109
株式情報／会社情報	111

統合報告書 編集方針

日本紙パルプ商事グループは、ステークホルダーの皆様にご理解を深めていただくとともに、対話を通じたさらなる企業価値向上を目的に統合報告書を発行しています。本年度は、読みやすさ向上を目的として横型レイアウトに変更、内容を絞り込みながらも、本年度スタートした中期経営計画2026の解説、マテリアリティに対するアクションプラン・KPI、長期的視点からバックキャストした価値創造プロセスなどを新たに掲載しました。経済価値と社会価値をともに実現するサステナブル経営に取り組む当社グループの理解促進の一助となりましたら幸いです。今後も皆様のご意見も反映しながら、当社グループの魅力を分かりやすくお伝え出来るよう努めてまいります。



報告対象範囲など

対象期間：
2023年4月1日～2024年3月31日
(一部、2024年4月以降の活動内容を含みます)

対象組織：
日本紙パルプ商事単体および
グループ会社

次回発行予定：2025年9月

参考にしたガイドライン

- IFRS財団
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省
「価値協創ガイダンス」



将来の見通しに関する注意事項

本報告書は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本報告書の作成時点において行った予測などをもとに記載しています。これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しています。したがって、将来の実績が本報告書に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をあらかじめご了承ください。

数字で見る日本紙パルプ商事グループ

(2024年3月31日現在)

あゆみと基盤



1845年の創業以来、紙の卸売を中心に事業の多角化を図り、紙の可能性を広げ、提供価値を拡大してきました。

■ 創業・事業継続年数

179年

■ 東証上場(1972年)以降 黒字継続(経常利益)

52年

■ グループ会社

127社

連結業績



多角化してきた各セグメントの充実を図るとともに、既存事業との相乗効果の創出に取り組み、グループ全体で安定した収益基盤を構築しています。

■ 売上収益

5,342億円

■ 経常利益

168億円

■ 当期純利益

104億円

■ ROE

8.4%

■ 配当性向

16.5%

財務健全性



安定した収益と有利子負債の適正管理による財務の健全性を維持しており、格付機関から「A 安定的」格付を取得しています。

■ ネットD/Eレシオ

0.59倍

■ 発行体格付

格付投資情報センター (R&I) A

日本格付研究所 (JCR) A

人的資本



グループブランド「OVOL」のもと、グループの結束力を高め、グループ内の多様な人材を活用し、成長戦略を加速させています。

■ 連結従業員数

4,157名

■ 連結女性従業員比率

24.3%

■ 単体平均勤続年数

20.0年

環境関連事業



古紙再資源化をはじめとするリサイクル事業や再生可能エネルギーによる発電事業などの環境関連事業を展開し、持続可能な社会と地球環境への貢献を目指します。

■ 環境原材料セグメントの 売上収益

236億円

■ 古紙を原料とした製造拠点

6カ所

■ 再生可能エネルギー 関連事業拠点

6カ所

再生可能エネルギーによる発電拠点3カ所
PKS (アブラヤシの木の種殻) 在庫拠点3カ所

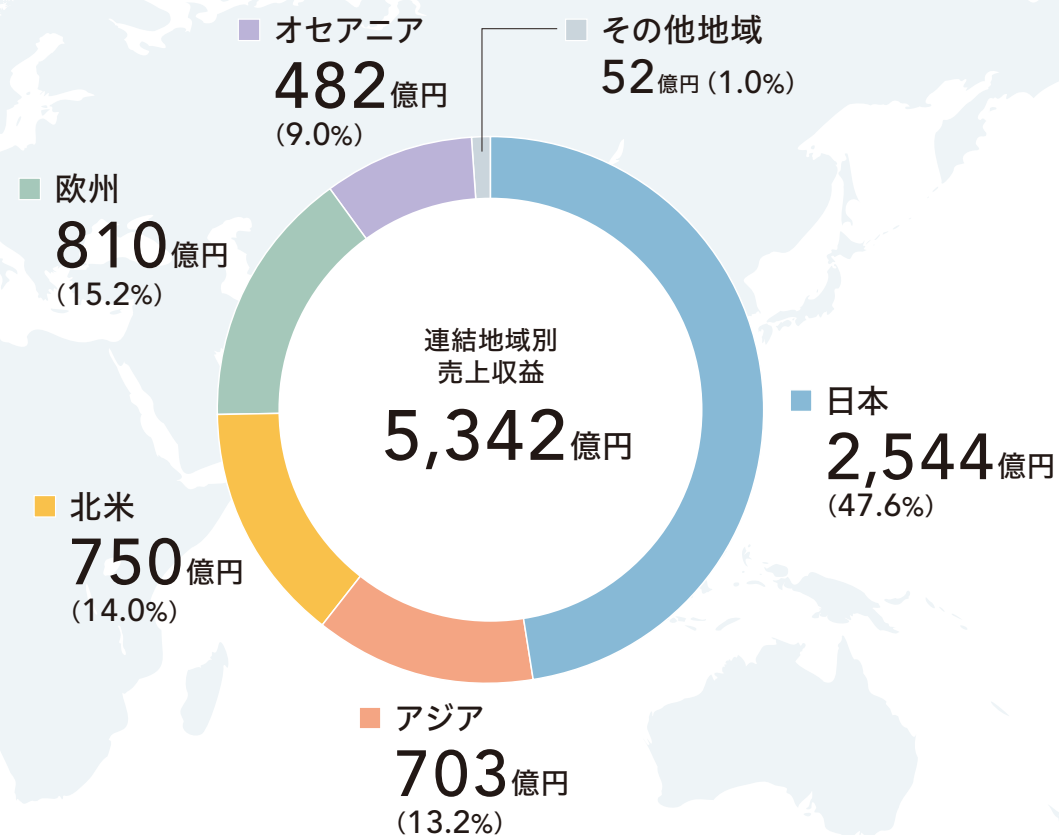
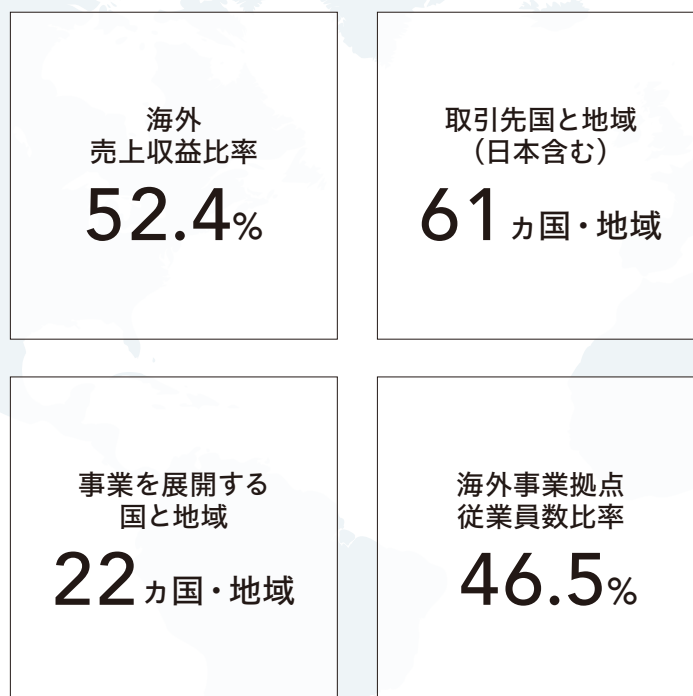
■ リサイクル事業拠点

27カ所

古紙ヤード26カ所
総合リサイクル事業拠点1カ所

グローバル

世界有数の紙流通企業として、全世界をカバーする調達・供給体制を構築しています。



トップメッセージ

「OVOL長期ビジョン2030」 実現を目指し 「中期経営計画2026」が 新たにスタート

バックキャスト思考で策定した
「中期経営計画2026」が2024年度からスタートしました。
目指すのは、「OVOL長期ビジョン2030」の実現です。
すべてのステークホルダーの皆様から
信頼される企業グループを目指してまいります。

代表取締役社長 社長執行役員

渡辺 昭彰

日本紙パルプ商事は1845年、京都の和紙商として創業しました。今日では時代とともに変化する社会のニーズを捉え、紙を中核に多角化やグローバル化を進め、循環型社会の構築に向けたビジネスに注力しています。

P.34の「当社グループを取り巻く事業環境」に記載のとおり、昨今、デジタル化の進展などの要因により新聞用紙や印刷・情報用紙などグラフィック用紙の需要が先進国においては減少しているのは周知の事実ですが、パッケージ用紙は、堅調に推移しています。そうした事業環境下、私たちは2021年、「OVOL長期ビジョン2030」(以下、長期ビジョン)を定めました。長期ビジョンでは、当社グループのあるべき姿として以下の3つを掲げています。1つ目は「世界最強の紙流通企業グループ」になること、2つ目は「持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループ」になること、そして3つ目は「紙

業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」になることです。ここに込めた当社グループの意志をあらためてご説明します。1つ目の「世界最強」とは、決して売上規模や従業員数などで世界最大になることを目指すという意味ではなく、B to Bを中心とする紙のサプライチェーンにおいてグローバル規模で、最も機能が豊富で信頼される流通企業グループになることを目指すものです。2つ目の「持続可能な社会と地球環境に一層貢献する」とは、紙の環境性能をより一層有効に活用する国内外の紙卸売事業、古紙再資源化事業や製紙事業に加え、総合リサイクル事業、再生可能エネルギー発電事業の強化などによる循環型社会の実現に向けた当社グループの意志を示したものです。3つ目の「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」とは、先に述べた2つのビジョンと、価値創造の源泉である人的資本への積極的な投資を掛け合わせることで次世代のイノベーションを

起こし、当社グループが名実ともに「エクセレントカンパニー」になる決意を込めたビジョンです。これまで、179年間にわたって一貫して紙を扱ってきた当社グループは、紙業界からは一定以上の評価をいただいています。が、今後は、紙業界のみならず、株主・投資家、お取引先、地域社会、グループ役職員など、あらゆるステークホルダーの皆様にご満足いただけるような経済価値と社会価値を創造する「エクセレントカンパニー」となることを目指す当社グループの意志を3つ目に込めています。

2024年度からは新たに「中期経営計画2026」がスタートし、長期ビジョンに向かって力強く歩み始めています。

今後も経済価値を生み出すとともに、社会価値創造により環境・地域・文化・社会への貢献度も高め、私たち日本紙パルプ商事グループは前進していきます。

OVOL長期ビジョン2030における3つのあるべき姿

世界最強の紙流通企業グループ	170有余年の実績を持つ紙・板紙卸売事業のノウハウ・ネットワークを磨き上げ、自他ともに認める世界最強の紙流通企業グループになります
持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループ	コアビジネスである紙・板紙卸売事業に加え、古紙等のリサイクル事業と製紙事業、更には再生可能エネルギー事業等を通じ、SDGsを強く意識し、持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループになります
紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー	社会の中で広く認知され評価されるエクセレントカンパニーになります

中期経営計画2023を振り返って

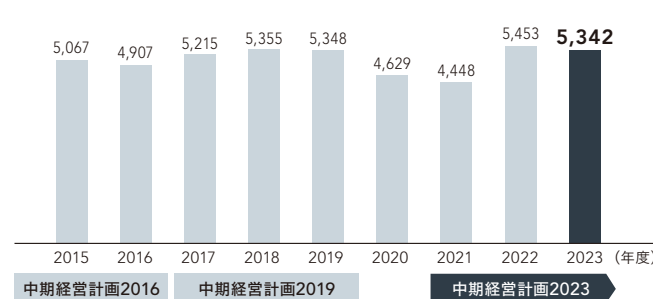
「中期経営計画2023」では、長期ビジョンの実現と紙業界での勝ち残りに向けて、基礎的収益力を固めるための必達目標を設定し、2つの基本方針「New Normal、新たな価値観の中での付加価値の創造」「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニーへの進化」の実践と、連結経常利益150億円の達成を目指し、取り組んでまいりました。中計期間のこの3年間で、まず定量面から振り返りますと、最終年度の利益目標である連結経常利益150億円に対しては、初年度から最終年度までの3年間を通して上回ることができました。結果、3年間累計で519億円のフリー・キャッシュ・フローを生み出し、あわせて発行体格付も従来

のAマイナスからシングルAへと上昇いたしました。

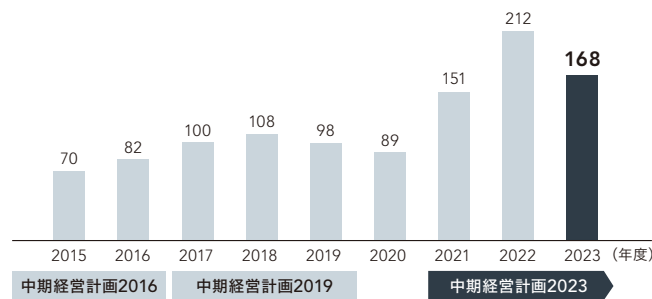
2つの基本方針に基づく取り組み成果としては、国内卸売セグメントにおける第2回卸商フォーラム「OVOL Bridges 2023」の開催に代表される紙需要のすそ野を広げる活動、海外卸売セグメントにおける補完的M&A実行による海外主力市場でのプラットフォーム拡充、製紙加工セグメントにおける生産効率の向上および販売力強化に向けたアライアンス拡大による収益力の向上など、着実な成果をあげることができたと捉えております。一方で、基本方針で掲げた「新たな価値観の中での付加価値の創造」や「エクセレントカンパニーへの進化」については、さまざまな取り組みを実行いたしました。長期ビジョンで掲げる「世界最強」「エクセレントカンパニー」は高い基

準で設定していたため、達成できたとは捉えておりません。例えば申し上げますと、100人のさまざまなステークホルダーに、現在の当社グループが「世界最強」「エクセレントカンパニー」にふさわしいかと質問した場合、「世界最強である」「エクセレントである」との回答はいただけないと私は考えています。私は、当社グループが「世界最強」「エクセレントカンパニー」になるためのアセットや基盤は整いつつあると考えていますが、その実現に向けて必要なことは、グループ役員一人ひとりの意識を大きく変えることだと感じています。意識が変われば、これまで当社グループが積み上げてきたアセットをさらに高い次元で活用し、長期ビジョンを実現できると確信しています。そのため、現在、ワークエンゲージメントを高めていく取り

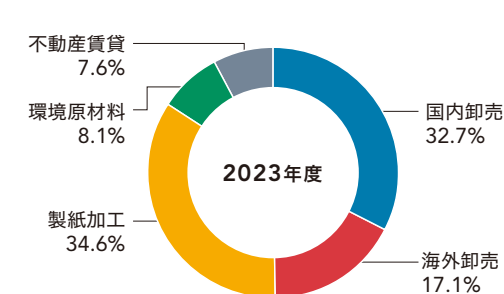
売上収益(億円)※1※2



経常利益(億円)※2



事業セグメント別経常利益構成比※3



※1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。なお、2021年度の「売上収益」は前年比減となりましたが、旧基準の「売上高」ベースでは588億円増の5,217億円(前年同期比112.7%)となりました。 ※2 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、「中期経営計画2023」は2021年度よりスタートしました。 ※3 各セグメントの経常利益の単純合算で、調整額を除いています。

組みを推進中ですが、まだまだ道半ばであり、この先、長期ビジョンの実現に向けて引き続き注力していく必要があるものと認識しています。

3年間の成果を振り返りましたが、この3年間の実績により、「安定した収益力」「充実した資金力」「国内外に広がるプラットフォーム」の3つのアセットを獲得することができたと認識しており、長期ビジョンにて掲げる「世界最強」「エクセレントカンパニー」の実現に向けて「中期経営計画2026」をはじめとする新たな戦略を実行していくための十分な土台が構築できたものと考えています。

「中期経営計画2026」について

「中期経営計画2026」の位置づけ

「中期経営計画2026」の策定にあたっては、急激に変わる経営環境も踏まえながら、これまでの積み上げ方式や延長線上の考え方ではなく、長期ビジョンで掲げるあるべき姿からのバックキャスト思考で戦略立案に取り組みました。まず、「中期経営計画2023」の成果も含め、当社グループの現有アセットを整理して、現在位置を確認し、長期ビジョンを当社グループが実現するための必要条件について討議を重ね、「中期経営計画2026」を長期ビジョン実

現のための経済価値と社会価値を創造する「具体的な仕組みづくり・仕掛けづくりの3年間」と位置づけました。今までの延長線上ではなく、まったくやっていないことにチャレンジし、新たな一步をどう踏み出すのか、何を0から1にするのか、ということに一層こだわって実行していきます。

経営環境認識

「中期経営計画2026」期間中の当社グループを取り巻く環境についてご説明いたします。国内においては、人口減少などの構造的要因やデジタル化の進展による紙需要の縮小傾向が今しばらくは続く一方、人手不足や人件費、物流費などの販売コストはさらに上昇していくであろうとみており、過去2~3年で漸く定着してきた「量より質・利益率」という考え方はますます重要になると同時に、一定規模の業界再編が不可避となるものと考えています。海外の市場動向としては、先進国においてはグラフィック用紙の需要減少は続くものの、パッケージング用紙は堅調に推移するとみており、新興国においては人口増加や経済発展による生活水準の向上、工業化による産業構造の変化などがもたらす紙・板紙需要の増加を予想しています。加えて、国内外ともに、気候変動へのさらなる対応やサプライチェーン全体における環境規制の強化など環境・社会のサステナビリティに向けて、



プラスチック製の容器や包装の紙化の促進、CO₂削減に寄与する製品の販売機会の増加、持続的なサプライチェーン構築などへの対応を注視しています。

基本方針に基づく施策・実行により、 長期ビジョンの実現を目指す

長期ビジョンの実現のために必要な条件として、「競争力向上」「収益性向上」「収益規模拡大」の3つであると判断いたしました。これらの条件は長期ビジョンが成立するために必ず必要であるとともに、当社グループが本中計で必ず創出しなければならない成果・提供価値でもあります。1つ目の「競争力向上」

とは、機能・付加価値・サービスなど提供価値向上、他社との差別化による勝ち残り戦略などの実行から得られる成果・提供価値です。2つ目の「収益性向上」とは、これまでとは異なる高い次元で、グループ全体の生産性向上とグループ役職員のワークエンゲージメント向上を実現した際に得られる成果・提供価値です。3つ目の「収益規模拡大」とは、当社グループならではのアセットを活用し、新たなチャレンジを実

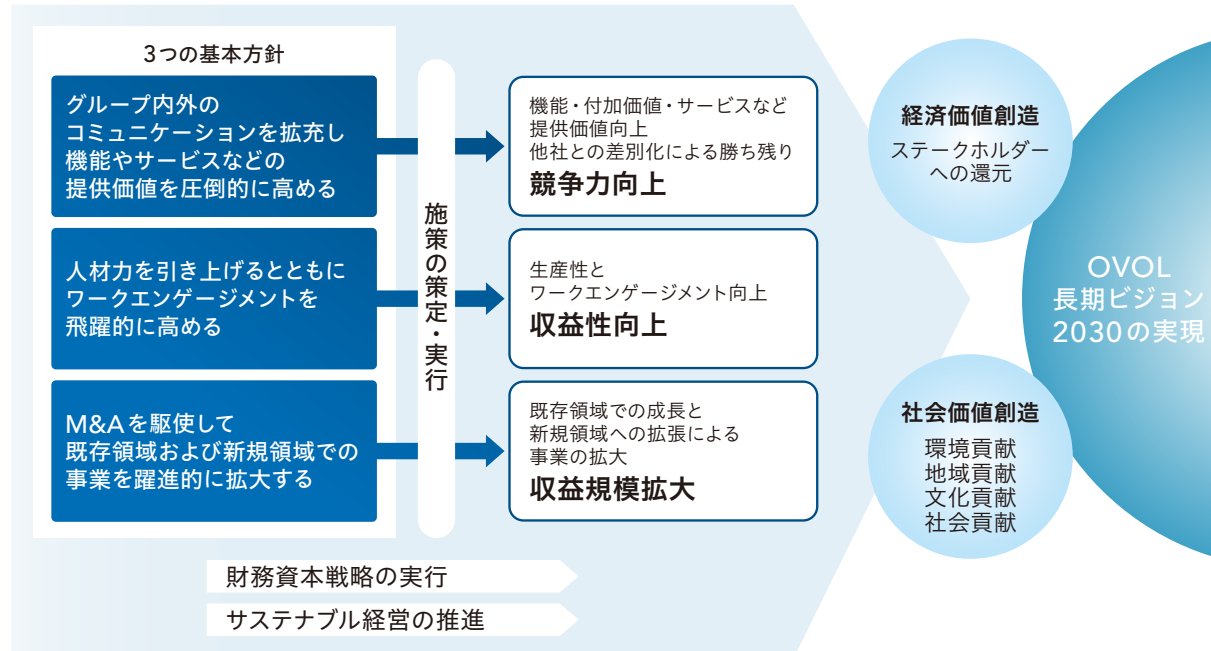
行することで、既存領域での成長と新規領域での事業の拡大から得られる成果・提供価値です。

本中計では、これら長期ビジョンの実現に向けた3つの必要条件「競争力向上」「収益性向上」「収益規模拡大」を実現するための3つの基本方針を定めています。3つの基本方針は、それぞれ「グループ内外のコミュニケーションを拡充し機能やサービスなどの提供価値を圧倒的に高める」「人材力を引き上げ

るとともにワークエンゲージメントを飛躍的に高める」「M&Aを駆使して既存領域および新規領域での事業を躍進的に拡大する」です。

「グループ内外のコミュニケーションを拡充し機能やサービスなどの提供価値を圧倒的に高める」においては、お客様のビジネスの向上に貢献する市場動向などの分析情報はもちろんのこと、コミュニケーション活性化のための仕掛けづくりに取り組み、当社グループがこれまで培ってきた製品知識や周辺知識を存分に活かすとともに、全体最適に向けた物流提案や販売した製品の再資源化までをフォローした循環型ビジネスの提案など、お客様の経営に有益な提案に取り組んでいきます。「人材力を引き上げるとともにワークエンゲージメントを飛躍的に高める」においては、人材力の引き上げのための教育・リスキリングに注力し、教育研修費としても、これまでの3倍以上(当社単体・2023年度比)を投資していきます。「M&Aを駆使して、既存領域および新規領域での事業を躍進的に拡大する」においては、既存領域での補完的なM&Aや残存者利益獲得のための戦略投資、さらには新規事業領域進出のための投資機会を積極的に探究していきます。また、基本方針すべてに関する取り組みとして、当社グループのDX化推進や物流改革による、顧客への提供価値向上につながる投資を戦略的に実行していきます。あわせて、財

OVOL中期経営計画2026



務・資本戦略ならびにサステナブル経営をしっかりと実践していくことにより、株主・投資家、従業員、社会など、あらゆるステークホルダーの皆様からの評価を高め、「競争力向上」「収益性向上」「収益規模拡大」との相乗効果も圧倒的に高まるものと考えています。そして、経済価値創造の成果としてはステークホルダーの皆様への還元を高め、社会価値創造の成果としては環境・地域・文化・社会への貢献も高めていくことで、長期ビジョンで描いた姿を実現し、その先のサステナブルな好循環へと結びつけていくことを思い描いています。

定量目標

「中期経営計画2026」の定量目標は、最終年度に連結経常利益220億円としました。この数値目標は、欧米・オセアニア市場で需給・価格動向に牽引され、当初の計画値を大きく超えたレベルで海外卸売セグメントの業績が伸長したことによる“追い風参考記録”と昨年申し上げた2022年度の過去最高益を更新する高い数値目標ですが、バックキャスト思考に基づき、当社グループが達成すべき目標値として設定しています。また、本中計における新たな取り組みと諸施策の着実な実行により、市況の追い風がなくとも実現可能と考えております。

セグメント別の戦略

まず国内卸売セグメントですが、グラフィック用紙では前年比10%程度の大幅な需要減少が続いています。今後、各種施策の実行により圧倒的な差別化を図り、しっかりと残存者利益を獲得することで、今以上の利益規模を獲得していきます。また、紙製品の機能や訴求力を追求し、さらには紙の環境性能について広く社会に発信していくなど、紙需要のすそ野の拡大を図るとともに、業界イメージの向上にも貢献していきます。

海外卸売セグメントでは、グラフィック用紙の需要減少に対して、周辺商材の販売拡大による収益の確保・拡大に結びつけるために、引き続き補完的なM&Aを実行していきます。同時に東南アジア(タイ・インドネシア・ベトナムなど)においても在庫・加工・配送といった各種機能の充実化に取り組み、グローバル戦略を加速させ、アジアビジネスの規模拡大を目指します。

製紙加工セグメントにおいては、段ボール事業では古紙原料のグループ内調達や設備管理体制強化を含めフル生産・フル販売による収益拡大を目指し、再生家庭紙事業ではブランド力の向上や、さらなるアライアンスの拡充により収益拡大を目指します。環境原材料セグメントでは、古紙事業においては引き続き国内製紙メーカーへの高品質・安定供給を最優先に、古紙の発生減に対応した仕入調達力の強化

に取り組みます。また、総合リサイクル事業ではプラスチック新法※の施行を受けて拡大する廃プラスチックリサイクルに対応すべく、エコポート九州にて第2工場の建設を進めます。再生可能エネルギー発電に関しては、燃料となるPKS(アブラヤシの実の種殻)の一層の供給力拡大に向けてマレーシア、もしくはインドネシアでの第3ヤードの設立も検討していきます。

※プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律

サステナブル経営を通じて価値創造を

当社グループは、前中計期間の2022年度からサステナブル経営に本格的に舵を切り、まず、1年目の取り組みとして、サステナビリティ推進本部の設置、基本方針策定および各種関連方針の再整備を進めるとともに、マテリアリティを特定するなどサステナブル経営の枠組みを構築しました。2年目以降は、基本方針およびマテリアリティに基づく実質的な活動を推進しています。今後はさらに「中期経営計画2026」において取り組みを拡充していきます。また、サステナブル経営の取り組みについて今回の統合報告書で当社グループの現在地と今後の方向性や価値創造プロセスをかなり具体的かつわかりやすく表現することができたのではないかと捉えています。

「中期経営計画2026」におけるサステナブル経営の取り組みとしては、引き続き、当社グループの最大の経営資本である人的資本の強化に注力していきます。現在、真の人的資本経営の実現に向けた経営戦略ならびに中長期課題に対応する人材戦略を策定中であり、本中計期間中に、多様な人材が個性を活かして挑戦し続けられる企業風土の醸成に向けて、ワークエンゲージメントの向上施策や研修・教育などの具体的な仕組みや仕掛けをグループを通して組織ごとに策定し実行していきます。また、環境への取り組みにおいては、温室効果ガス排出量削減に関するグループ中長期目標を設定し、中期目標では2030年度までに2019年度比50%削減、長期目標では



2050年カーボンニュートラルの実現を目指します。その実現のために、①製紙加工セグメントにおけるさらなる生産効率化の追求 ②徹底的な省エネルギーの推進 ③再生可能エネルギーへの転換、の3つの重点施策を定めています。加えて、サステナブル経営を進めるうえで重要であると認識している課題「ビジネスと人権への対応」「環境・労働安全コンプライアンス体制の強化」「リスクマネジメントの強化」については、それぞれ、人権デュー・デリジェンスの実施や管理体制の確立、事業継続計画(BCP)の改定など具体的な施策を実行していきます。

ステークホルダーの皆様へ

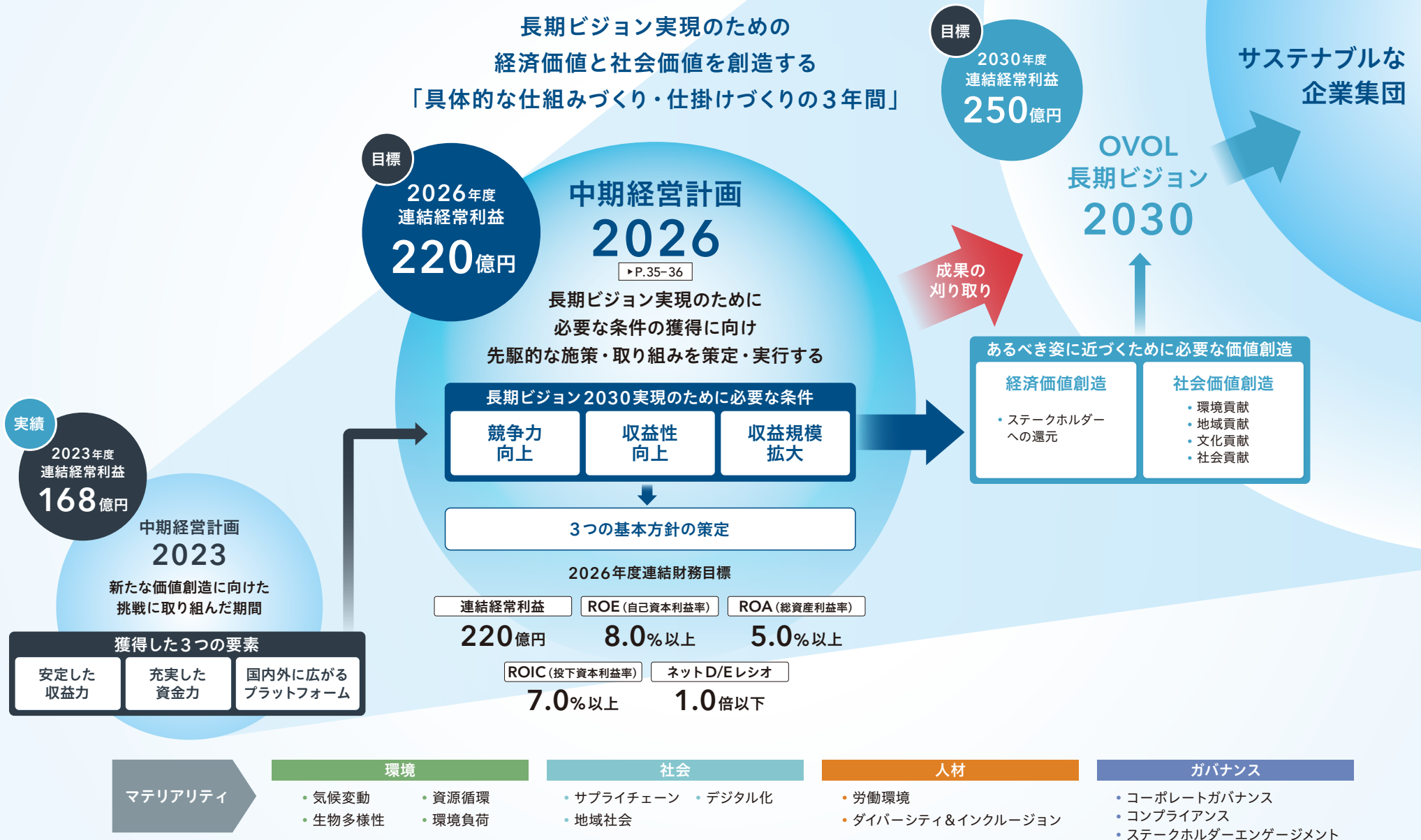
このたび、「OVOL長期ビジョン2030」を実現するために、当社としては初めてバックキャスト思考で新たに「中期経営計画2026」を策定しました。国内における紙需要は2000年代にピークアウトして以降、グラフィック用紙についてはその需要の減少は続いています。繰り返しになりますが、いよいよ紙流通においても業界再編を避けては通れないものと予想されます。こうした厳しい環境と新たな中期経営計画策定のタイミングが合致したことで、顧客・取引先への提供価値を高めることで競争力の向上、差別化、そして勝ち残りのために、むしろ思い切った、これま

での延長線ではない新たな仕組み・仕掛けづくりにチャレンジできるのではないかと感じています。2023年10月に開催した第2回卸商フォーラム「OVOL Bridges 2023」はその一例であり、フォーラム宣言3項目「紙の価値普及に向けた出前教室の全国展開」「全国の紙卸商の皆様と共に紙の新たな可能性を見出すワークショップの定期開催」「紙を通じてできる社会価値について調査研究するための紙の研究会発足」の推進により、ステークホルダーとの協働を通じ、新たなビジネスやビジネスモデルの創造につなげていきたいと考えています。

「中期経営計画2026」で大胆かつ野心的な仕組み・仕掛けをつくり、「OVOL長期ビジョン2030」を実現し、あらゆるステークホルダーの皆様に対して経済価値・社会価値を還元していきます。そのためにもこれまで以上にグループ内での共有・共感を進めると同時に投資家を含めた外部ステークホルダーの方々への発信や対話をより充実させていきたいと考えています。

当社のグループ企業理念では「グループが大切にすべき価値観」を、誠実・公正・調和としています。この企業理念に始まり企業理念に終わるとの意識を徹底し、皆様からの貴重なご助言やご意見を真摯に受け止めてまいりますので、変わらぬご指導とご支援をよろしくお願い申し上げます。

日本紙パルプ商事グループの未来への道筋



01

Our Value Creation Story

価値創造ストーリー

価値創造のあゆみ	16
価値創造プロセス	17
インプットする資本	18
グループの事業活動、 製品・サービス	20
ステークホルダーへの提供価値	25
価値創造事例	27

価値創造のあゆみ

日本紙パルプ商事の歴史は、1845年、京都で和紙商・越三商店を創業したことにさかのぼります。

以来、常に時代や社会の変化を捉え、事業を変革しながら、価値を創出し続けてきました。

私たちは、積み上げてきた信頼に基づいた3つの強み「提案力」「技術力」「組織力」を発揮すべき方向性を見定め、経営戦略を描き、挑戦し、グループの総合力を結集して社会の持続的発展に貢献します。

1845 ~

提案力 組織力

市場ニーズ・社会課題

- 日本の近代資本主義社会の確立にあわせて、新聞・雑誌・書籍などに使用される紙の需要が拡大し、製紙産業が発展

日本紙パルプ商事グループの取り組みと戦略

- 和紙商として創業
- 日本で初めて国産洋紙販売を開始
- 国内製紙メーカーの販売代理店として業容を拡大

1845 京都にて和紙商・越三商店として創業

1899 上海中井公司を開設

1955 香港事務所を開設

1967 ニューヨーク事務所を開設

1970 ~

提案力 組織力

市場ニーズ・社会課題

- 高度経済成長期を経て日本の紙需要はさらに拡大。用途も多種多様化が進む。日本は世界有数の紙・板紙生産国へ
- ごみ減量対策とオイルショックに伴う資源エネルギー問題をきっかけに、リサイクルへの関心が一気に高まる

日本紙パルプ商事グループの取り組みと戦略

- 合併による競争力の強化
- 株式上場による経営基盤の充実化
- 古紙再資源化事業に参入

1970 富士洋紙店と合併し、日本紙パルプ商事が発足

1972 東京証券取引所に株式を上場デュッセルドルフ事務所を開設

1973 紙パルプ資源を設立、古紙再資源化事業を本格化

1979 JP情報センターを設立、ICT事業に参入

1998 アメリカ Safeshred をグループ会社化

2000 ~

提案力 技術力 組織力

市場ニーズ・社会課題

- 日本の紙・板紙需要がピークを迎える
- 自然保護、森林資源保護活動がグローバルに広がり、森林認証など環境に配慮された紙の需要が増加

日本紙パルプ商事グループの取り組みと戦略

- 製紙事業に参入（古紙を原料とする段ボール原紙および印刷用紙）
- 廃プラスチックなどの総合リサイクル事業に参入
- 日本紙パルプ商事にてISO14001の認証、森林認証（FSC®・PEFC）の取得

2003 大豊製紙、およびインドネシア Oriental Asahi JP Carton Box (OAJ) をグループ会社化

2007 川辺バイオマス発電が木質バイオマス発電プラントを稼働

エコポート九州を設立

2009 エコペーパーJPがトキワから製紙事業を譲受

2010 ~

専門性とネットワークを活かした提案力

循環型ビジネスを実現する技術力

新たな価値を創造する組織力

創業179年、紙流通業界のリーディングカンパニーとして積み上げてきた

信頼

市場ニーズ・社会課題

- デジタル化などの構造的要因によりグラフィック用紙の需要が減少、2020年には日本において板紙が紙の生産量を初めて上回る
- サステナブルな社会の実現に向けて、資源循環や脱プラスチックに対応する素材として紙への注目が高まる

日本紙パルプ商事グループの取り組みと戦略

- 再生家庭紙製造事業に参入
- 海外卸売事業を拡充
- 再生可能エネルギーによる発電事業を強化

2010 アメリカ大手紙商 Gould Paper をグループ会社化

2011 コアレックスグループをグループ会社化

2015 エコパワーJPが釧路音別太陽光発電所を稼働

2016 野田バイオパワーJPが木質バイオマス発電プラントを稼働

2017 グループブランド「OVOL（オヴォール）」を導入

オセアニア大手紙商 Ball & Doggett Group をグループ会社化
大手古紙商社福田三商をグループ会社化

2019 イギリス大手紙商 Premier Paper Group をグループ会社化

2021 「OVOL長期ビジョン2030」を策定

「中期経営計画2023」期間中には
国内3社、海外12社がグループ会社化

2023年度 グループ連結経常利益

168 億円



価値創造プロセス

日本紙パルプ商事グループは、2030～2050年の外部環境を想定し長期的な視点からバックキャストで検討した価値創造のプロセスを通じて「OVOL長期ビジョン2030」を達成し、さらに価値創造プロセスを循環させることによって「サステナブルな企業集団」を実現します。

社会課題・事業課題

- 森林資源の減少・生物多様性の毀損
- 先進国の人口減、新興国の人口増
- 地政学リスク
- 環境意識の高まり
- 健康・衛生意識の高まり
- サステナビリティの取り組み強化要請の高まり、および開示規制の強化
- 紙の機能・価値・用途の多様化
- デジタル化の進展

マテリアリティ ▶P.65-67

環境	気候変動	生物多様性	資源循環	環境負荷
社会	サプライチェーン	地域社会	デジタル化	
人材	労働環境	ダイバーシティ&インクルージョン		
ガバナンス	コーポレートガバナンス	コンプライアンス	ステークホルダーエンゲージメント	

Our Mission

社会と地球環境の
よりよい未来を拓きます。

サステナブルな
企業集団



インプットする資本

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

日本紙パルプ商事グループがこれまで積み上げてきたそれぞれの経営資本は、現在の事業活動を支え、企業価値を高めていくために、価値創造プロセスに投入します。当社グループは、価値創造プロセスでの資本循環を通じて、各経営資本をさらに強化・拡大するとともに、経済価値と社会価値をとともに実現する持続可能な事業活動に取り組んでいます。

現在の日本紙パルプ商事グループの資本

今後、獲得・強化すべき要素



人的資本

- ・リーディングカンパニーにふさわしい人材
- ・連結従業員数：**4,157**名
- ・海外事業拠点従業員数割合：**46.5%**
- ・連結女性従業員比率：**24.3%**
- ・単体平均勤続年数：**20.0**年

当社グループが長期ビジョンで目指す「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」を実現していくために最も重要な経営資本が、人的資本です。質と量の両面で高水準の人材を確保し、多様な個性や発想を活かしながら、従業員が健康で生き生きと働ける企業風土の醸成に努めています。

- ・エクセレントカンパニーにふさわしい人材
- ・高度専門人材（環境、グローバル、新規ビジネス、M&A、経営コンサルティング、DX、物流）
- ・ワークエンゲージメントが高い人材集団



財務資本

- ・健全な財務基盤・資金調達力
- ・純資産 **1,383**億円
- ・有利子負債 **930**億円
- ・ネットD/Eレシオ **0.59**倍
- ・フリー・キャッシュ・フロー **180**億円
- ・発行体格付 **A**

当社グループは、長年の信頼関係に基づく優良債権およびバランスの取れた事業ポートフォリオによる安定した収益力を持つと同時に、財務規律や資金効率の管理の徹底により健全な財務を維持し、キャッシュを新たな価値創造に投入して持続的な企業価値の向上に努めています。

- ・資本効率を意識した経営資源配分の高度化



製造資本

- ・グローバルに展開する物流拠点
- ・独自の技術を持つ製紙工場**6**カ所
- ・リサイクル事業拠点**27**カ所
- ・再生可能エネルギー拠点**6**カ所
- ・賃貸用不動産**13**物件

当社グループが目指す「世界最強の紙流通企業グループ」の実現には、グローバルな物流拠点を活用し、地域に根差した最高のサービスを提供することが必要です。循環型社会の構築に向けて、古紙を原料とする製紙・加工や古紙の回収・再資源化を強化し、再生可能エネルギーによる発電事業にも取り組んでいます。

- ・DX化された高効率な物流施設
- ・環境対応した生産設備
- ・グローバルなパッケージ加工拠点
- ・地理的なプラットフォームの強化

インプットする資本

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

現在の日本紙パルプ商事グループの資本

今後、獲得・強化すべき要素



知的資本

- 紙の製造加工・販売、古紙回収および環境事業での**ノウハウ**
- 紙ビジネスでの**専門性と提案力**
- 紙流通ITシステム**

これまで蓄積してきた紙や紙関連素材、印刷・加工などの周辺分野、紙のサプライチェーン全体に関する豊富な知識が当社グループの強みであり、グループならではの知的資本です。循環型社会の構築には、コアレックスグループが有する難再生古紙を製紙原料へ再生させる独自技術が役立っています。また、紙流通・物流の専用ITシステムの開発も行っています。

- パッケージに関する加工なども含めたサプライチェーンの知見
- データ分析、業務最適化システム



社会・関係資本

- 179年**にわたり培った取引先との**ネットワークと信頼関係**
- 事業拠点における**地域との良好な関係**

当社グループが179年にわたり培った取引先などステークホルダーとの信頼関係こそが当社グループならではの社会・関係資本であり、市場における評価やビジネス機会の創出につながっています。今後は、デジタル化に伴う紙の需要減少などに対応し、当社が目指す経済価値と社会価値の創造を実現するため、ステークホルダーとの連携を一層強化し、ともに成長することを目指します。

- ステークホルダーとのさらなる連携強化



自然資本

- 木・水・化石由来原料・化石燃料**
木質バイオマス・太陽光

当社グループの事業活動は、製品の原材料としての木、水、化石由来原料の使用や、エネルギーとしての化石燃料の使用など、自然資本と密接に関わっています。また、古紙・廃プラスチックの再資源化事業や、木質バイオマス・太陽光などの再生可能エネルギー発電事業を通じて、循環型社会の構築に貢献しています。これまで培ってきた環境に関する知識や技術をさらに磨き、自然資本の効率的な利用と環境負荷低減を通じて、地球環境の維持と経済価値の創出に貢献していきます。

- 古紙発生減に対応した調達力の強化

グループの事業活動、製品・サービス

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

循環型社会の構築に資する事業活動

当社グループは179年間、紙流通のリーディングカンパニーとしての自覚と矜持を持ち、日々の業務に向き合っていくことで、「信頼」を一つひとつ積み重ね、その「信頼」に基づく、当社グループならではの事業を築き上げてきました。当社グループは、企業理念において大切にすべき価値観を「誠実・公正・調和」と定めています。企業理念に始まり企業理念に終わるという姿勢で事業に取り組んできた当社グループに対して、ステークホルダーから寄せられる「信頼」こそが、現在の当社グループの大きな財産であり、当社グループならではの強みの源泉です。

さらに、当社グループは、グループの使命として「社会と地球のよりよい未来を拓きます」を掲げるとともに、「資源循環」をマテリアリティの一つとして特定しており、古紙再資源化、再生紙製造、総合リサイクルなど、事業を通じた社会全体における廃棄物の削減と森林資源の保護に取り組むことで、循環型社会構築に資する事業活動を推進しています。

今後も当社グループは、この事業活動のさらなる進化に取り組み、経済価値と社会価値をともに実現することを目指します。

循環型社会の構築に資する事業活動



中計2026基本方針

グループ内外のコミュニケーションを拡充

人材力の引き上げ

M&Aの推進

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

グローバルプラットフォーム

信頼

誠実・公正・調和

グループの事業活動、製品・サービス

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

3つの強み

専門性とネットワークを活かした
「提案力」

当社グループの事業活動の基盤は、ステークホルダーからの「信頼」であり、その「信頼」に応えるための強みの一つが、専門性とネットワークを活かした「提案力」です。179年間携わってきた紙ビジネスの経験をもとに、紙や関連素材、印刷・加工および紙のサプライチェーンに関する絶対的な自信と強みを当社グループは有しており、この強みとグローバルなネットワークやパートナーとの信頼関係を活かして、顧客ニーズに合った開発から納品までをコーディネートする「提案力」で、紙の価値の再発見と新たな可能性を追求しています。

日本紙パルプ商事グループが発揮する「提案力」

卸売分野

社会のニーズに最適な製品を選定し、適切な加工を実現する技術力を活かすことで、開発から納品までをトータルコーディネートする「提案力」

製造分野

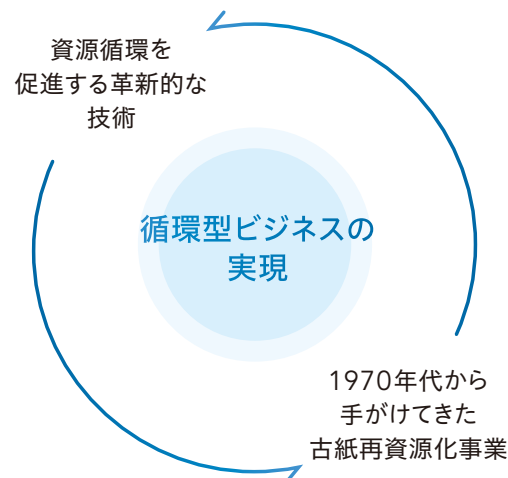
独自の技術力を活用し、社会の新たな要請に対応した製品を開発する「提案力」

環境分野

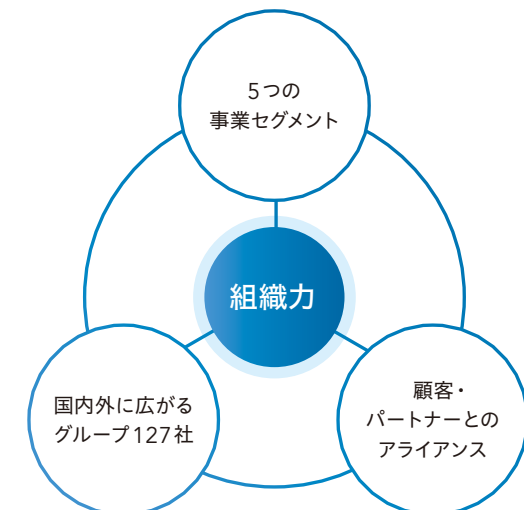
グループの各分野による組織力を活用し、資源循環を推進する「提案力」

循環型ビジネスを実現する
「技術力」

当社グループならではの循環型ビジネスを実現するための、圧倒的な強みであると自己評価している「技術力」が古紙再生技術です。当社グループでは、原料として利用することが難しいとされていた難再生古紙を使用した再生家庭紙の製造に取り組んでおり、革新的な技術を開発することにより、新たなリサイクルシステムを構築しています。この当社グループならではの「技術力」と1970年代からの古紙再資源化事業などを有機的に結びつけることで、循環型社会の構築に貢献していきます。

新たな価値を創造する
「組織力」

当社グループの強みである「組織力」とは、当社グループが保有する機能・強みを融合させ、新たな価値を生み出していく力です。現在、当社と国内外に広がるグループ127社は、5つの事業セグメントにおいて、紙を中心に幅広く事業を展開しており、さまざまな機能・強みを有しています。多様なグループ内の事業を縦系、グローバルに広がる地域を横系とし、その縦系と横系を紡ぎ合わせることで、つまり当社グループ内のさまざまな機能・強みを当社グループならではのアセットとして組み合わせ、新たな価値を創出していくことが当社グループの「組織力」です。



▶ 強みを活かした当社グループならではの価値創造の取り組みについては [P.27-30「価値創造事例」](#) をご覧ください。

日本紙パルプ商事グループは、「提案力」「技術力」「組織力」の3つの強みを活かして、現在、グループ内外のコミュニケーションの拡充・人材力の引き上げ・M&Aの推進を通じて、「紙・板紙卸売事業における機能と付加価値の向上」「アライアンスの強化」「循環型ビジネスの拡充」「サステナブル経営の充実」などに重点的に取り組み、長期ビジョンの実現を目指しています。

4つの重点取り組み

1 紙・板紙卸売事業における機能と付加価値の向上

取り組みの 選定理由と目的	当社グループが今後もお客様に選ばれ続ける企業グループであるためには、お客様のビジネスの向上に貢献する機能や付加価値の提供が重要となります。市場動向などの分析情報はもちろんのこと、当社グループがこれまで培ってきた製品知識や周辺知識を存分に活かすとともに、全体最適に向けた物流提案や販売した製品の再資源化までをフォローした循環型ビジネスの提案など、お客様の経営に有益な提案を行うために、当社グループは機能を拡大させ、付加価値を高めています。	
取り組み状況	紙や板紙は特性上、差別化しづらい製品の一つです。そこで、当社グループでは、長い年月をかけて構築してきたお客様との信頼関係をベースに「提案力」と「技術力」を掛け合わせた「組織力」の強みを活用した提案活動を行っています。販売する製品が持つ価値だけでなく、当社グループとしての機能や独自の付加価値をお客様に提供することで、お客様のビジネス向上に取り組んでいます。	
今後、 日本紙パルプ商事 グループが 取り組む施策	・紙の価値向上施策	2023年10月に開催した「OVOL Bridges 2023 ~The 2nd Paper Merchants Forum~」、そしてこのフォーラムを起点とした「紙の研究会」発足など、紙の限らない可能性を追求する新たな3つの取り組みなどを通じ、今後も紙の価値向上に向けて社会に積極的に提案・発信していきます。
	・サイン&ディスプレイの拡販	グローバルで成長を続ける、屋外広告、施設案内表示、POP広告などのサイン&ディスプレイ市場において、プリンターなどのハードウェアから、テクニカルサービス、紙・フィルムなどのメディア、またインクなどのサプライ用品までの拡販を推進していきます。
	・グローバルの進展	現在、当社グループの紙・板紙流通ネットワークは世界22カ国・地域、60都市以上に拡大しています。今後は、東南アジア地域などにおいて、在庫・加工・配送といった各種機能の充実化に組み込み、グローバル戦略を加速させていきます。
	・環境配慮型製品の開発および提案	* P.23「循環型ビジネスの拡充」をご覧ください。

2 アライアンスの強化

取り組みの 選定理由と目的	当社グループならではの「提案力」「技術力」「組織力」を掛け合わせた事業活動を展開するためには、グループ全体で「アライアンスの強化」による価値創出が鍵となります。さまざまな分野や地域に、長年にわたって信頼関係を築いてきたパートナーとしてお取引先が数多く存在することから、こうしたお取引先とのアライアンスの強化と拡充が重要であると認識しています。	
取り組み状況	紙・板紙はかさ張るという特性から、効率的な生産・在庫・配送網の整備など、地理的なアライアンスの拡大・強化に積極的に取り組んでいます。また、人口減少やデジタル化などによる紙・板紙の需要減少に対しても、今後の市場動向を踏まえたアライアンスの推進による効率化を図ると同時に、お取引先と当社グループとの化学反応による、新製品・サービスの開発や新規事業の創出に取り組んでいます。	
今後、 日本紙パルプ商事 グループが 取り組む施策	・アライアンスの拡大	さまざまな地域・分野に多く存在する取引先や、ブランドオーナーなどとのアライアンスを通じて、「OVOL 中期経営計画2026」でも掲げる大胆かつ野心的な仕組み・仕掛けづくりに取り組み、既存領域でのさらなる成長と新規領域での事業拡大を目指していきます。
	・原燃料の安定調達	古紙を原料とする当社グループの製紙事業は、紙需要の減少に伴う古紙発生量の減少に大きな影響を受けます。また木質バイオマス発電事業においても燃料の確保は重要な課題になってきています。今後も、自治体や地域社会、企業とのアライアンスを通じて原燃料の安定調達に取り組めます。

グループの事業活動、製品・サービス

資本

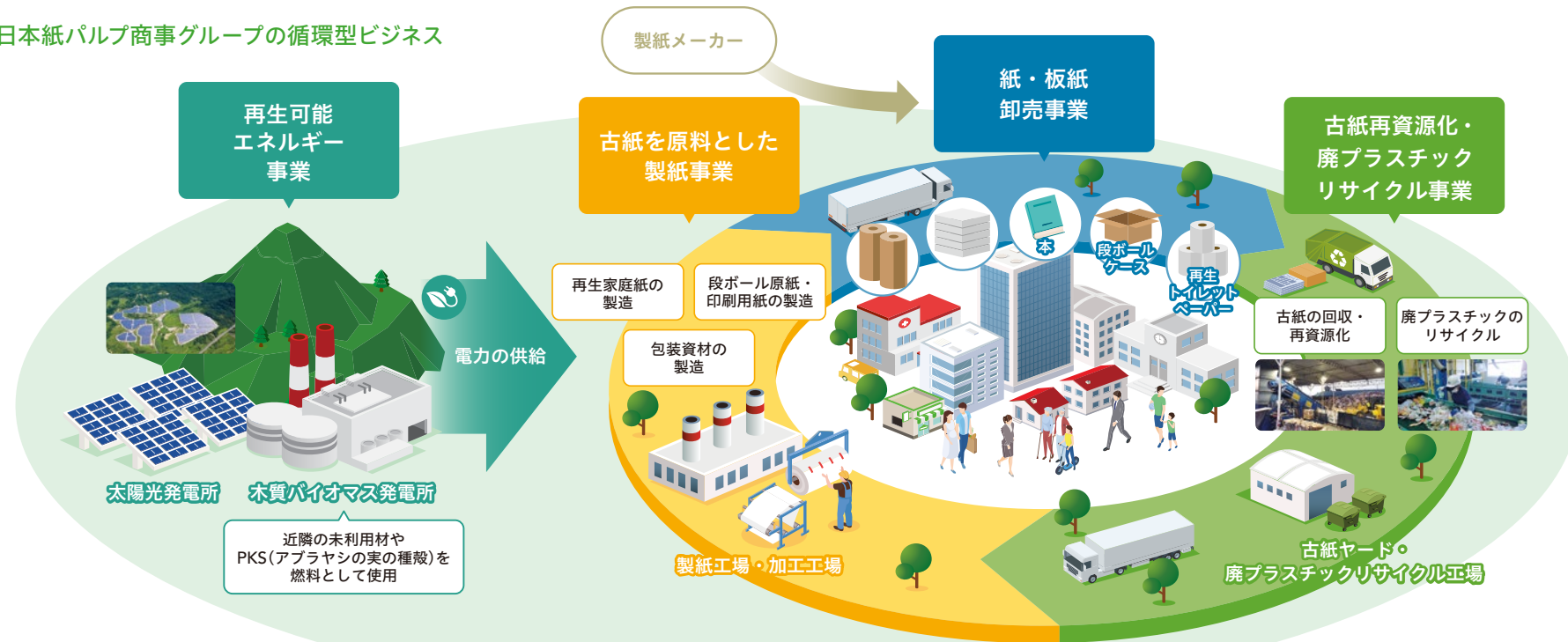
事業活動、製品・サービス

提供価値

3 循環型ビジネスの拡充

取り組みの 選定理由と目的	当社グループの強みを活かした循環型ビジネスの拡充によって、社会課題の解決への貢献が可能であると考えています。古紙再資源化事業では、選別品質をさらに向上させるとともに国内製紙メーカーへの安定供給を最優先することで、国内製紙業界の循環型ビジネスの維持・発展に寄与しています。さらに、再生可能エネルギーによる発電事業を推進することで、CO₂排出量削減にも貢献しています。
取り組み状況	資源の循環では古紙再資源化事業に加え、リサイクルが難しい難再生古紙を原料とした家庭紙製造事業を推進するほか、廃プラスチックの資源循環に対してもマテリアルリサイクルを中心とした総合リサイクル事業を拡大し、廃棄物の削減と資源の循環を両立しています。一方、エネルギーの循環では、木質バイオマス由来の電力をグループ内の古紙を原料とする製紙工場に供給しています。
今後、 日本紙パルプ商事 グループが 取り組む施策	環境配慮型製品の開発および提案 資源の循環においては、古紙再資源化事業、古紙を原料に使用する段ボール原紙や印刷用紙、家庭紙の製造、廃プラスチックの再資源化など、環境負荷の軽減に貢献する製品開発および提案に取り組んでいきます。 エネルギーの循環では、社会的要請が高まっているクリーンで安全な電力の安定供給を目的に、再生可能エネルギー事業を行っています。特に、日本国内で需要が増加している木質バイオマス発電向けに、燃料となるPKS（アブラヤシの種殻）の安定供給に取り組んでいきます。

日本紙パルプ商事グループの循環型ビジネス



4 サステナブル経営の充実

▶P.64

取り組みの 選定理由と目的	企業に対して環境・社会・経済の持続可能性に貢献することが社会から求められるなか、当社グループは経済価値と社会価値をともに実現していくことが重要であるという認識のもと、サステナブル経営の充実に取り組んでいます。	
取り組み状況	2022年4月よりサステナビリティ戦略会議およびサステナビリティ推進本部を設置し、企業理念とサステナブル経営をつなげるための具体的な施策として「サステナビリティ基本方針」を策定するとともに、「企業行動憲章」と「役職員行動規範」の改定などの関連方針などの整備を行いました。 また、2023年1月には「国連グローバル・コンパクト」(以下、UNGC)に署名、UNGCが提唱する10原則を遵守することで、さらなるサステナビリティへの取り組みを推進しています。	
今後、 日本紙パルプ商事 グループが 取り組む施策	• 地域社会貢献活動	当社グループは、「地域社会」をマテリアリティとして特定し、「地域社会との共存共栄により新たな価値を創出している」ことを目指しています。 その実現に向けて、各自治体と連携したイベントの開催や、資源リサイクルへの理解促進に向けた活動、ボランティア活動を推進していきます。
	• 人的資本への投資	当社グループの最大の経営資本である人的資本の強化に向けて、「人材教育プログラムの拡充」「最適な人材ポートフォリオの構築」「エンゲージメントサーベイに基づく組織課題の改善」を実施していきます。
	• ビジネスと 人権への対応	サステナブル経営・人的資本経営の基盤となる「人権尊重の風土醸成・浸透」「人権デュー・デリジェンスの実装とリスクの把握・改善」「苦情処理メカニズムの実装」などの体制と仕組み化を進めていきます。
	• リスクマネジメントの 強化	当社グループの持続的かつ中長期的な企業価値向上に向けて、 ①リスクアセスメントの実施による、事業活動に影響を与えるリスクの洗い出しと対応計画の策定・実行 ②事業継続計画(BCP)の改定 ③コンプライアンス徹底への取り組み強化 に取り組んでいきます。

その他の今後、日本紙パルプ商事グループが取り組む施策

- M&Aの推進
- 紙の価値向上に関する啓発活動など、コミュニケーションの強化
- 需要予測機能システム開発などによるデータ活用
- 物流の効率化・DX化
- 既存の紙・板紙物流網の活用
- サステナブル経営支援を含む顧客の経営支援・新規事業コンサルティング
- 築年数が経過した不動産物件の再開発計画の策定・実行
- 選択と集中による不動産ポートフォリオの最適化

ステークホルダーへの提供価値

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

当社グループは、「信頼」に基づくビジネスモデルを通して、ステークホルダーへ「直接的な提供価値」「間接的な提供価値」を創出しています。
今後も、当社グループは経済価値と社会価値をともに実現すべく、事業活動に取り組んでいきます。

直接的な提供価値

現在、日本紙パルプ商事グループが創出し続ける提供価値

当社グループにおける対応および取り組み事例

今後、日本紙パルプ商事グループが創出を目指す提供価値

 役職員	- 安定・長期雇用機会 - 研修・OJTによる成長機会 - ウェルビーイング	- グループ企業理念の浸透によるエンゲージメント向上 - 定年延長 - 経営層と従業員との対話会の実施 - 働きやすく、能力を発揮できる環境整備	既存提供価値のさらなる向上に取り組む
 顧客	- 素材ミックスコーディネートなど新たな製品・サービスの提案による、顧客の製品価値向上 - 新たなビジネスモデルの創造 - 紙・板紙の安定的な調達 - 商社金融の提供による財務負担の軽減、信用力の向上 - 消費者や社会が紙の価値を再認識する啓発活動の実践を通じた需要創出による、顧客の新たなビジネス機会の獲得	- あらゆるユーザー、ニーズ、用途に対応する幅広い製品ラインアップ - 適正な価格と量、タイミングでの製品供給 - グローバルに展開する紙・板紙流通ネットワーク - 環境負荷が少なく、社会課題を解決する製品の提供 - 共創する新たなビジネスモデルの提案 - パッケージで使用されている紙およびプラスチックの再資源化 - 紙の書籍に関するキャンペーンへの協賛、紙の価値を再認識するイベントの開催	- 顧客の企業価値向上・事業継続・事業拡大・人手不足解消 - ワークショップの実施による顧客の人材育成への貢献 - 紙以外の業界への物流機能の提供
 仕入先	- 当社グループに販売を委託することによる - 安心感・信頼性 - 販売機会拡大 - 最適生産・在庫リスクの軽減 - 市場ニーズの情報提供による製品開発 - 機会の創出 - 原料古紙調達の安定性	- 啓発活動の実践を通じた紙の価値向上による関連産業の活性化 - 販売機会の創出 - 古紙供給ネットワークの充実	- 低炭素な新製品開発 - 仕入先の企業価値向上・事業継続・事業拡大・人手不足解消
 株主・投資家	- 配当 - 収益拡大による株価上昇	「OVOL長期ビジョン2030」の実現、および「中期経営計画2026」の実践 - ESGに関する要請に対応した、サステナブル経営の推進・情報開示 - 機動的かつ柔軟な自己株式取得	持続的な成長による株主リターン向上
 地域社会	- 雇用創出 - 納税 - 古紙再資源化によるごみの減量 - 災害支援	「OVOL長期ビジョン2030」の実現、および「中期経営計画2026」の実践 - 自治体との連携による資源回収の拡充 - 自治体との防災協定の締結、人材育成基金の創設	衛生環境改善
 地球環境	- 古紙・廃プラスチックの再資源化による資源循環 - 再生可能エネルギー活用によるCO₂排出量削減	- 古紙・廃プラスチックのリサイクル事業強化 - 古紙を原料とした印刷用紙・段ボール原紙・家庭紙の製造 - 再生パルプ、再生プラスチック原料の製造	既存提供価値のさらなる向上に取り組む

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

間接的な提供価値

現在、日本紙パルプ商事グループが創出し続ける提供価値

当社グループにおける対応および取り組み事例

今後、日本紙パルプ商事グループが創出を目指す提供価値

	文化	紙の価値浸透による心の豊かさ向上	紙の機能や価値、紙の新しい可能性などの啓発活動の一環として、紙の書籍に関するキャンペーンへの協賛	紙の使用体験を通じた消費者のワクワク感醸成
	教育	教育に有益な紙の機能	紙での読み書きや学習などの啓発活動の一環として、紙の価値を再認識するイベントの開催	小中学校への出前授業実施による紙の価値についての啓発活動
	産業	- 顧客の先にある幅広い産業における、紙・板紙製品の安定調達 - リサイクルが容易で環境負荷の低減につながる包装材の紙化を通じた産業の活性化 - 再資源化によるサプライチェーン上の各社の環境対応への貢献 - 紙の価値を再認識する啓発活動の実践による、紙パルプ業界をはじめとするお取引先の経営安定および地位の向上	- グラフィック用紙、衛生用紙、段ボールなどの日常生活における必需品の安定供給 - 古紙・廃プラスチックの再資源化 - 紙の書籍に関するキャンペーンへの協賛、紙の価値を再認識するイベントの開催	- 顧客および取引先の企業価値向上 - 紙の使用体験を通じた消費者のワクワク感醸成
	一般消費者	- 循環型社会に参画する機会 - 環境保全につながる日常生活必需品の安定購入 - 生活に密着した紙・板紙製品による豊かな生活	- 古紙・廃プラスチックの再資源化を通じた家庭・地域での資源リサイクルの支援 - 環境にやさしいサステナブルな素材である紙や資源リサイクルへの理解促進に向けた、再生紙製造工場やリサイクル施設の見学機会の提供 - 環境配慮型製品を適正な価格で購入する機会の提供	紙の研究会活動による消費者の紙に関する環境リテラシー向上
	地域社会	- 地域経済活性化・環境保全 - 紙ごみの再資源化による、焼却施設などへの負担軽減 - 資源リサイクルの必要性を再認識する啓発活動による資源リサイクルへの取り組みの価値の向上	- 自治体と連携した地域社会におけるリサイクルシステムの構築 - 資源リサイクルへの理解促進に向けた再生紙製造工場やリサイクル施設の見学などの機会の提供 - ボランティア、寄付活動	既存提供価値のさらなる向上に取り組む
	地球環境	- 再資源化に伴う廃棄物削減によるCO₂排出量抑制 - 古紙原料を使用することによる森林資源の持続可能な利用促進 - 生物多様性の保全	- 古紙回収から製品化までを担う当社グループのサプライチェーンによる環境への貢献 - 効率的な物流や在庫地の適切化に伴う配送距離の短縮などによるCO₂排出量の削減	既存提供価値のさらなる向上に取り組む

価値
創造事例

1

「卸商経営の今後の課題」と 「紙の価値を再認識する」イベントを開催

紙の未来を切り拓く「OVOL Bridges 2023 ～ The 2nd Paper Merchants Forum ～」

提案力

組織力

日本紙パルプ商事は、1845年の創業以来、紙の専門商社として産業や文化の発展に貢献し続けてきており、昨今では当社グループとして紙の可能性を追求し、新たな価値創出に挑戦するとともに、社会課題の解決と地球環境の保全に取り組んでいます。近年日本国内では人口減少・少子高齢化、デジタル化の影響でグラフィック用紙の需要が減少しており、国内における紙流通業界全体が人材確保・事業継承、DX推進といった課題を抱えています。これらの課題の解決策として、「卸商経営の今後の課題」と「紙の価値を再認識する」をテーマに、「OVOL Bridges 2023 ～ The 2nd Paper Merchants Forum ～」を2023年10月に開催しました。フォーラムには約500人が参加し、有識者によるセミナー、パネルディスカッション、座談会の3部で構成され、約4時間にわたり関連な意見交換が行われました。

創出価値
(インパクト)

- 取引先への提供価値を高めることによる当社グループの競争力向上
- フォーラムに参加した紙卸商との協働による新たなビジネスの創造
- 「モノ」としての紙製品の存在感や環境性能など、紙の価値や機能の再認識を通じた社会への発信

OVOL Bridges 2023

The 2nd Paper Merchants Forum

紙業界の未来を創造する リーダーたちの挑戦

「OVOL Bridges 2023 ～ The 2nd Paper Merchants Forum ～」の第1部では、経営者セミナーとして、日本総合研究所理事長・翁百合氏、ソフトバンク代表取締役副社長兼COO（現 取締役会長）・今井康之氏、学研ホールディングス代表取締役社長・宮原博昭氏の3名が登壇し、問題提起と最新動向について解説を行いました。最初に、翁氏は「日本の非製造業の抱える課題と今後の方向―生産性向上と人的資本経営」をテーマに講演し、生産性向上と人的資本経営の重要性を訴えました。次に、今井氏が「デジタル化時代の紙卸商―DXがもたらす事業変革への道」をテーマに講演しました。トラスコ中山の取り組みを具体例として紹介し、「卸売業がDXを進めることで

競争力を強化できる」と述べ、「業界全体の利便性を向上させることが重要であり、今こそDX推進のチャンスである」と訴えました。最後に宮原氏が「事業承継問題とM&A経営～V字回復への道 バックキャストによる課題解決と目的達成」をテーマに講演し、自社のV字回復の経験から、戦略や戦術の重要性を強調し、「紙文化を守り、業界全体でがんばるべき」とエールを送りました。

第2部では、紙のユーザーである4社の経営者が登壇しました。河出書房新社の小野寺優社長は「デジタル化が進むなかで、紙媒体の価値も見直される」と強く訴えました。学研ホールディングスの宮原社長は「幼児教育には紙の使用が重要」とし、「紙とデジタルの共存を目指すべき」と語りました。デジタル・アド・サービスの村田尚武社長は「紙とデジタルのメリットを活か

した使い分けが必要」と述べ、「紙育」の重要性を強調しました。ハバリーズの矢野玲美社長は、紙バックウオーターの展開事例を紹介し、「紙の環境優位性を業界全体で発信することが重要」と訴えました。

第3部では、紙卸商各社の経営者が、紙流通業界の未来について議論しました。まず当社が事前に実施した一般消費者へのアンケート調査について意見交換を行いました。アンケートでは、紙に関する意識や知識を調査した結果、消費者は紙に携わる私たちが想定している以上に紙への関心が低く、紙の環境優位性を認識していないことが判明しました。しかしながら、逆に今後の方向性が明確になり、一般消費者に「紙の価値を広める」重要性が再認識できました。

続いて登壇者から、紙の価値を広める各社の取り組みについ

て紹介がありました。レイメイ藤井の藤井章生社長は「紙の新しい活用アイデア」として、紙製ギフトフラワー「スーパーフラワー」の展開を紹介しました。アクアスの大河内泰雄社長は「紙の環境優位性の理解を深めるために教育現場での啓発が重要」とし、紙を使った新商品開発の取り組みを紹介しました。永井産業の永井敬裕会長は「紙の環境優位性の周知が必要」とし、常設展示スペースの開設を計画していると語りました。大丸の藤井敬一会長は「新規利用開発の重要性」と「環境優位性のPR」を強調しました。中庄の中村真一社長は「紙の特性」を活かした子ども向け工作教室「チョキペタス」の開催を紹介しました。

また、アンケート同様事前に実施したワークショップには、全国の紙卸商各社の若手社員が参加し、紙の価値について再考し、普及のための意見やアイデアを出し合うディスカッションを実施しました。ここで得られたアイデアを活用し、紙流通業界が社会に対する取り組みとして、「なにかとなくをつなぐ、懸け橋

になる」5つの方向性をまとめています。

ワークショップで得られたアイデアに対しても登壇者からさまざまな提言がなされました。

Bridge01 子どもと体験	子どもたちと紙にまつわる体験・学びをつなぐ取り組み
Bridge02 生活者とストーリー	紙流通業と生活者が直接つながる機会をつくり、紙の魅力や紙のもつストーリーを伝える取り組み
Bridge03 地域活性とリサイクル	地域ごとの特性を活かしたリサイクルの取り組み
Bridge04 研究・開発とライフスタイル	よりエコな暮らしを実現する新素材を製紙メーカーとともに研究・開発する取り組み
Bridge05 私たちと共創	紙流通業の仲間がつながり、未来を考える共創を継続する取り組み

フォーラムの締めくくりとして、当社代表取締役社長の渡辺が「紙の持つ機能・役割・価値をいろいろな場面で発信してきましたが、本フォーラムを通じて多くの皆様から貴重なご意見を頂戴し、あらためて紙の価値について再認識する機会となりました。紙流通業界が共通の認識を持ち、一丸となって行動することで、潜在的な紙の需要や新たな用途を開拓できると信じています。今後、当社は、本フォーラムの成果を起点に、紙の持つ機能・役割・価値のさらなる発信に取り組むとともに、卸売ビジネスにおける人的資本経営やDXを推進し、その経験や成果を卸商の皆様にも共有のうえ業界に貢献してまいります」と述べ、今後の取り組みに対する決意を表明して幕を閉じました。

紙の限らない可能性を追求する新たな3つの取り組み

当社は「OVOL Bridges 2023～The 2nd Paper Merchants Forum～」にて、「出前教室の全国展開」「ワークショップの定期開催」「紙の価値普及に向けた研究会の発足」といった3つの取り組みを実行することを表明し、2024年4月より活動を開始しています。

取り組み 1	紙の価値普及に向けた出前教室の全国展開	全国の小学校を訪問し、授業形式で紙の特性、魅力を伝えるほか、環境の大切さを伝えていく活動を行っていきます。
取り組み 2	全国の紙卸商の皆様と共に紙の新たな可能性を見出すワークショップの定期開催	次世代を担う若手社員の挑戦を全力で応援するため、ワークショップを定期的に開催していきます。全国の紙卸商と協力し、紙の価値や新たな可能性を考え、将来の施策の実現につなげていきます。
取り組み 3	紙を通じてできる社会価値について調査研究するための紙の研究会の発足	紙パルプ業界の各企業・団体とも連携し、広報宣伝活動、マーケティング、環境活動など、広く社会に向けて紙そのものの存在感を高めるための効果的な方法を検討し、実現していきます。

こうした活動を通じて業界全体が一体となり、埋もれている紙の潜在需要や新たな用途を見出し、「紙」の存在感や地位、魅力を高めていきたいと考えています。

価値
創造事例

2

サステナブル経営を実践し、 社会と地球環境のよりよい未来を拓く

日本紙パルプ商事グループの脱炭素および資源循環に関する取り組み

提案力

技術力

組織力

1970年代、人口増加や高度経済成長による公害、資源の過剰利用などの環境問題が、国連など世界的な枠組みで議論されるようになりました。この時期より、当社は紙の安定供給を持続するためには、製紙原料となる古紙の再資源化が不可欠であると認識し、古紙再資源化事業を本格的にスタートさせました。事業活動による環境保全への貢献は、当社の確固たる意識として当時から根づいており、「社会と地球環境のよりよい未来を拓く」という当社グループの使命につながっています。当社グループは、環境方針において「資源の有効活用及び使用量削減」を掲げるとともに、「気候

変動」「資源循環」をマテリアリティとして特定しています。古紙再資源化、古紙を原料とする製紙加工、総合リサイクル事業などを通じ、社会全体の廃棄物削減と森林資源の保護に取り組むことで、資源循環型社会の構築に貢献しています。また、当社グループは製紙加工事業を中心に、以前より温室効果ガスの排出量削減に取り組んでおり、2050年カーボンニュートラルの実現に貢献すべく、引き続きあらゆる施策に取り組み、環境課題解決に向けた努力を続けていきます。

創出価値
(インパクト)

資源循環型社会の構築とカーボンニュートラルへの貢献

製紙子会社5社の脱炭素に関する取り組みとGHG排出量(SCOPE1・2)の推移



再生可能エネルギーを活用した製紙事業

グループ会社であるエコペーパー JPと大豊製紙は、温室効果ガス(GHG)排出量削減を目的に再生可能エネルギーを導入しています。エコペーパー JPでは、木質バイオマスによる発電と蒸気を以前より使用しており、2023年度には購入電力の50%を愛知県内の水力発電由来の「愛知Greenでんき」に切り替えました。大豊製紙では2007年に木質バイオマス発電を行う川辺バイオマス発電を設立し、製紙工程にてその電力および蒸気を使用するなど、いち早く再生可能エネルギーを導入していましたが、購入電力についても岐阜県内の水力発電由来の「ぎふ清流Greenでんき」に切り替えることで、工場をはじめとする社内での使用電力を100%再生可能エネルギー由来に変更しました。

資源循環への取り組み

グループ全体として、古紙再資源化や再生紙製造、総合リサイクルなどの事業を通じ、循環型社会の構築に取り組むことが重要と考えています。

当社グループは1973年に紙パ資源(現 福田三商)を設立し、製紙原料となる古紙を製紙メーカーに供給する古紙再資源化事業を本格化させました。一方、当社グループの製紙事業では原料に古紙を利用する段ボール原紙や印刷用紙、家庭紙を製造

しています。再生家庭紙製造のコアレックス信栄は、より一層環境に配慮した製品として、難再生古紙を使用し、CO₂の削減量を可視化した芯なしトイレットペーパーとティシューペーパーのBOXセット「Smart Flower」を商品化しています。

このように、古紙の回収や古紙を原料とした製紙、そしてその販売までの一貫したバリューチェーンをグループ内に構築していることも当社グループの大きな特徴です。

また、エコポート九州では、プラスチック・木質廃棄物の「サー

マル」と「マテリアル」のリサイクルを組み合わせた効率的な再資源化に取り組んでいます。今後は、プラスチック資源循環法により九州全域でプラスチック処理需要が高まることが予想される状況下、リサイクル処理能力増強に向けた新工場建設を計画しています。

TOPICS：社会課題の解決につながる日本紙パルプ商事グループの事業

日本の災害対応を支える「トイレトレーラー」

災害時に大勢の人々が集まる避難所では、清潔で安全なトイレが50人につき1つ必要といわれています。日本紙パルプ商事グループの家庭紙・衛生用品を販売するJPホームサプライでは、清潔で快適に使える「移動式トイレトレーラー」の自治体への販売を2016年に開始し、2023年までに28台を販売しています。「トイレトレーラー」は、洋式便座が設置された広い空間を有する個室が4室配置されており、非常時における迅速な使用や長期利用時の衛生環境維持に配慮した各種機能を備えた新タイプの移動設置型トイレです。オプションとして通常個室2室とバリアフリー対応個室1室の仕様に変更することができます。また、「トイレトレーラー」は車でも牽引可能なことから、遠方の被災地でも利用可能なうえ、平常時は屋外で仮設トイレとしても使用できます。屋根には太陽光パネルが配備され、バッテリー電源と照明に使用できるため、夜間でも安心して使用でき、避難生活が長引いた場合でも継続して利用できます。同社はこの「トイレトレーラー」において「移動式トイレ」として特許庁の意匠権登録、ならびに国土交通省の定める「快適トイレ」として、日本トイレ研究所から最高ランクの二つ星の認定を取得しました。

2024年1月に発生した令和6年能登半島地震では、同社が各自治体に販売した「トイレトレーラー」の多くが被災地に派遣されました。また、2016年の熊本地震や2019年の千葉県君津市での台風15号による災害時においても、被災者の方々に利用いただきました。今後、導入自治体が増え、自治体間の共助の輪が広がることで、災害後の衛生環境の維持や災害関連死の抑制などにつながることを期待されています。また、災害以外の場面でも、防災イベントへの出展およびマラソン大会など各種イベントへのレンタルを行っています。2023年に横浜国立大学で開催された「ぼうさいこくたい2023」には、「移動式トイレトレーラー」と備蓄用トイレットロールを出展しました。引き続き、各自治体や災害支援団体と連携し、被災地および避難所のトイレ問題解消のため、全国各地に「トイレトレーラー」を派遣するプロジェクトを展開していきます。



02

Strategies and Strengths

戦略と強み

経営戦略解説

～OVOL長期ビジョン2030
および中期経営計画

32

財務戦略

37

事業概況

42

事業セグメント

国内卸売

43

海外卸売

47

製紙加工

53

環境原材料

57

不動産賃貸

61

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

OVOL長期ビジョン2030 “Paper, and beyond”

当社グループは、「OVOL長期ビジョン2030」にて定めた以下3つのあるべき姿の実現に取り組むとともに、連結経常利益250億円の達成を目指しています。

世界最強の 紙流通企業グループ

170有余年の実績を持つ
紙・板紙卸売事業の
ノウハウ・ネットワークを磨き上げ、
自他ともに認める世界最強の
紙流通企業グループになります

あるべき姿

- 世界の紙・板紙市場のサプライチェーンにおいて、圧倒的な「信頼感」「存在感」「機能」を発揮している
- お客様の製品・サービスの付加価値と企業価値向上に貢献している
- 当社グループが有する紙ビジネスに必要とされる専門的機能を提供するプラットフォームを世界に広く展開している

持続可能な社会と地球環境に 一層貢献する企業グループ

コアビジネスである紙・板紙卸売事業に加え、
古紙などのリサイクル事業と製紙事業、
さらには再生可能エネルギー事業などを通じ、
SDGsを強く意識し、
持続可能な社会と地球環境に一層貢献する
企業グループになります

あるべき姿

- サプライチェーン全体において、カーボンニュートラルに取り組むとともに環境負荷の最小化を実現している
- 生物多様性の保全・回復に貢献している
- 古紙・プラスチックのリサイクル事業、古紙を原料とする製紙事業による、循環型社会の構築に寄与している

紙業界の枠を超えた エクセレントカンパニー

社会の中で広く認知され評価される
エクセレントカンパニーになります

あるべき姿

- サステナブル投資を含む成長投資により企業価値が継続的に向上している
- ワークエンゲージメントが向上している
- 確固たるガバナンス体制のもと、企業の成長性、経営の透明性、財務の健全性、投資効率を向上させ、株主から高い評価を得ている
- コンプライアンスと環境・安全衛生管理をグループ全体で徹底している
- 紙の機能・価値の普及活動によって、紙の文化の発展に寄与している

2030年定量イメージ

連結経常利益 **250** 億円

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

中期経営計画2023の振り返り

「中期経営計画2023」の3年間では連結経常利益目標150億円を3年連続達成し、最終年度は各財務指標目標を達成しました。さらに、長期ビジョン実現の基盤となる3つの要素「充実した資金力」「安定した収益力」「国内外に広がるプラットフォーム」を獲得しました。

中期経営計画2023

	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	中計2023 当初目標	達成状況
連結経常利益	89億円	151億円	212億円	168億円	150億円	達成
ROE ^{※1} (自己資本利益率)	4.5%	13.0%	24.0%	8.4%	8.0%	達成
ROA ^{※2} (総資産利益率)	2.7%	4.6%	5.9%	4.4%	4.0%	達成
ROIC ^{※3} (投下資本利益率)	3.7%	5.7%	7.5%	6.2%	5.0%	達成
ネットD/E レシオ ^{※4}	1.23倍	1.06倍	0.66倍	0.59倍	1.4倍以下	達成

※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首・期末平均)

※2 経常利益÷総資産(期首・期末平均)

※3 ROIC算出方法の変更 分子であるNOPATについて、連結財務指標目標である経常利益をベースとした算出に変更
変更後：NOPAT(税引後経常利益[利払前])÷投下資本(有利子負債+自己資本[期首・期末平均])

※4 (有利子負債－現預金)÷自己資本

中計2023期間中に獲得した3つの要素

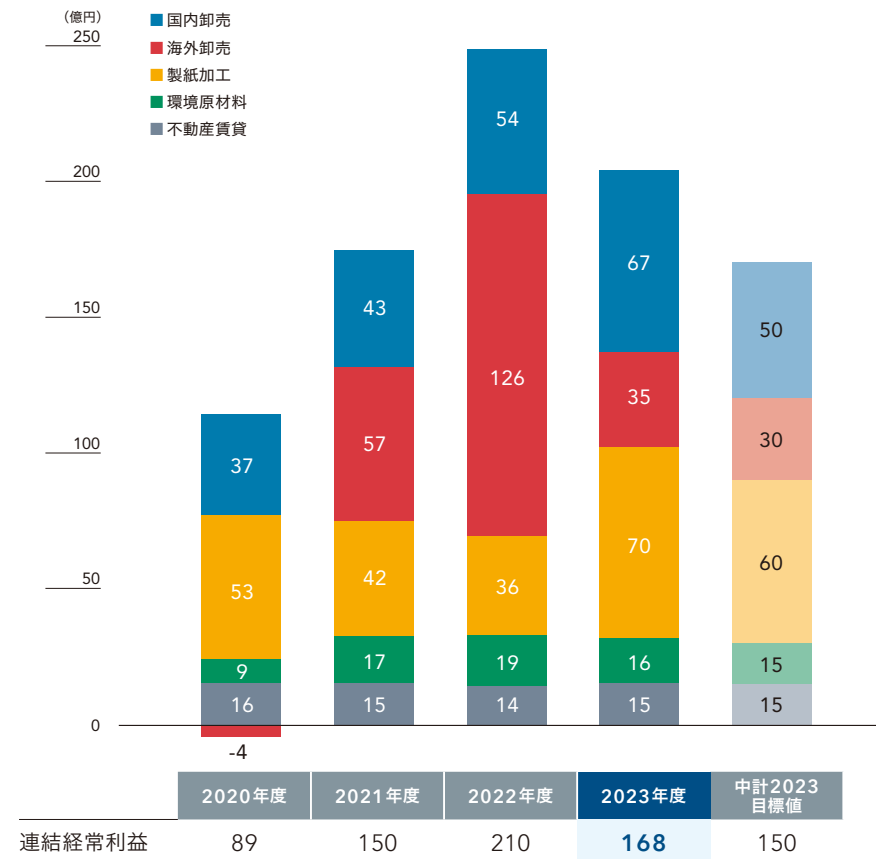
充実した資金力	- フリー・キャッシュ・フロー：519億円(3年間累計) - 発行体格付：A
安定した収益力	5つのセグメントの伸長により、連結経常利益150億円を中計期間中、安定的に達成
国内外に広がるプラットフォーム	- 国内3社、海外12社が新たにグループ会社化 - 事業領域の拡大とリソース力の強化

OVOL中期経営計画

https://www.kamipa.co.jp/wp-content/uploads/2024/05/20240515_01.pdf

5つのセグメントがバランスよく伸長し、全セグメントにおいて当初の目標値を達成しました。

セグメント別経常利益の推移

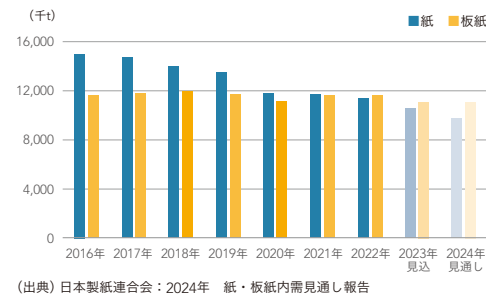


当社グループを取り巻く事業環境

国内

- グラフィック用紙はデジタル化・人口減といった構造的な要因により減少が継続
- パッケージング用紙はネット通販の普及やインバウンド需要の増加により堅調に推移
- 日本の紙・板紙マーケットは中国、アメリカに次いで世界第3位の規模を維持（紙・板紙計約2,000万t）
- プラスチック包装の代替として、紙包装への切り替え需要が増加

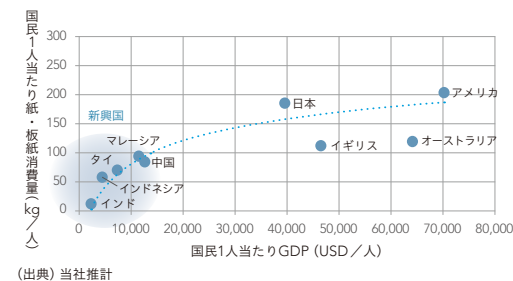
紙・板紙の内需推移



海外

- 主要拠点を構える国・地域の紙・板紙消費量はアメリカ約6,000万t、イギリス約700万t、オセアニア約400万t
- 先進国においてはグラフィック用紙の需要減少が継続、パッケージング用紙は堅調に推移
- 新興国における人口増加や経済発展による生活水準の向上、工業化による産業構造の変化などがもたらす紙・板紙需要の増加への期待

紙・板紙の1人当たり消費量とGDP（2021年）



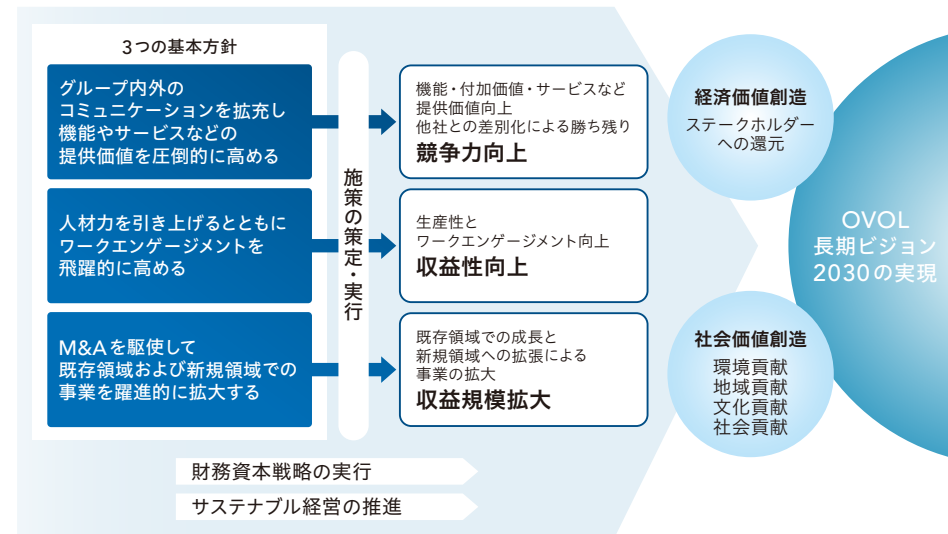
当社グループは、長期ビジョン2030実現に向けた経済価値と社会価値の両立に重大な影響を与える「要因」と「機会」を十分に把握し、事業環境や社会の変化に応じた対応や自己変革を進めていきます。

	影響を与える要因	機会
環境	● 気候変動による森林資源への影響増大化 ● 物流や工場操業などに対する環境規制の強化	● プラスチック製の容器や包装の紙化の促進 ● CO₂削減に寄与する製品の販売機会の増加
社会	● 安定供給と責任ある調達の実現に対する重要性の高まり ● 地域社会における環境負荷の軽減、経済・社会面での貢献への要請の高まり ● デジタル化の進展による紙需要の減少	● 持続的なサプライチェーン構築による安定的な供給体制の確立 ● デジタル社会における紙の新たな価値の提案による紙需要の創出
人材	● 安定的な雇用、能力開発機会の提供など労働環境整備の重要性の高まり ● 労働生産性と従業員エンゲージメントの向上の必要性の高まり ● ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みによる多様な人材の活躍	● 人的資本経営の推進によるエンゲージメント向上・ウェルビーイングの実現や生産性の向上 ● 多様な才能や発想の共鳴によるグループとしての競争力の向上
ガバナンス	● 透明性および実効性のある経営体制の必要性の高まり ● コンプライアンスに関わる問題の発生 ● ステークホルダーからの期待や要請	● 誠実・公正なガバナンスを通じた企業価値の向上の実現 ● 高い倫理観や責任感を持った事業活動の実施 ● ステークホルダーからの期待や要請の経営への反映

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

OVOL中期経営計画2026 基本方針

当社グループは「OVOL中期経営計画2026」を長期ビジョン実現のための経済価値と社会価値を創造する「具体的な仕組みづくり・仕掛けづくりの3年間」と位置づけ、以下の3つの基本方針に基づく施策の策定・実行により、長期ビジョンの実現を目指します。



連結財務目標

- 定量目標は過去最高益を上回る連結経常利益220億円
- 資本コストを一層意識した経営によりROE 8%以上、ROA 5%以上、ROIC 7%以上を実現
- 外部格付「A」の維持向上を図り、資金調達力を確保しつつネットD/Eレシオ1.0倍を上限に財務レバレッジを活用

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標
連結経常利益	89億円	151億円	212億円	168億円	220億円
ROE ^{※1} (自己資本利益率)	4.5%	13.0%	24.0%	8.4%	8.0%以上
ROA ^{※2} (総資産利益率)	2.7%	4.6%	5.9%	4.4%	5.0%以上
ROIC ^{※3} (投下資本利益率)	3.7%	5.7%	7.5%	6.2%	7.0%以上
ネットD/E レシオ ^{※4}	1.23倍	1.06倍	0.66倍	0.59倍	1.0倍以下

ネットD/Eレシオの2026年度目標について

2022年度の固定資産売却収入等により0.6倍程度に改善し、財務健全性が大幅に向上。財務健全性を維持しつつ、成長投資へ機動的に対応できるよう1.0倍以下に設定

※2026年度の前提条件 為替レート：USD141.83円、GBP180.68円、AUD96.94円（2023年12月末レート）

※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本（期首・期末平均） ※2 経常利益÷総資産（期首・期末平均） ※3 ROIC算出方法の変更 分子であるNOPATについて、連結財務指標目標である経常利益をベースとした算出に変更 変更後：NOPAT（税引後経常利益[利払前]）÷投下資本（有利子負債÷自己資本[期首・期末平均]） ※4（有利子負債－現預金）÷自己資本

セグメント別方針および経常利益目標

		2023年度実績	2026年度目標
国内卸売	グループの総合力を駆使し収益の最大化を実現	67億円	70億円
海外卸売	安定的な収益構造の構築と収益源のさらなる多様化	35億円	80億円
製紙加工	地球環境保全への積極的な取り組みと安定収益の基盤構築	70億円	75億円
環境原材料	循環型ビジネスを通じた持続可能な社会と地球の未来への貢献	16億円	20億円
不動産賃貸	保有不動産からの安定収益の継続と不動産ポートフォリオの最適化	15億円	15億円
	調整	-36億円	-40億円
	合計	168億円	220億円

OVOL中期経営計画

https://www.kamipa.co.jp/wp/wp-content/uploads/2024/05/20240515_01.pdf

財務戦略・資本戦略

資本効率	今後はWACCが上昇していくことを視野に入れ、2026年度ROIC目標7.0%以上と設定し、経営資源の最適配分を行い、さらなる収益性と資本効率性の向上を図っていきます。
キャッシュ・アロケーション	3カ年累計のキャッシュ・アロケーション計画として、成長投資800億円の投資領域を設定。キャッシュ・フローの拡大と財務レバレッジの活用により成長投資と積極的な株主還元を実行します。
株主還元	配当方針は、連結配当性向を30%以上とする累進配当としています。 また、自己株式取得についても、機動的かつ柔軟に実施していくことにより、市場期待に応える積極的な株主還元を実行していきます。

▶P.40 ご参照

サステナブル経営への取り組み

人的資本の強化

最大の経営資本である人材を強化し、多様な人材が個性を活かして挑戦し続けられる企業風土の醸成に取り組む

- 将来における人材ギャップを分析し、動的ポートフォリオによる採用・育成・配置を実行する
- 従業員エンゲージメントの向上により、人材と組織を活性化し、生産性を高める
- 従業員全体のスキル底上げと、専門人材の育成に向けた教育研修を強化する

指標	KPI（当社単体目標値）
男性育児休業等取得率 （当社独自の休暇制度を含む）	100% （2023年度76.9%）
従業員エンゲージメントレーティング	BBB以上 （2023年度レーティング：B）※1
教育研修費	3倍以上 （2023年度比）
有給休暇取得率	80%以上 （2023年度79.0%）
月平均残業時間	10時間以下 （2023年度13時間）
総合職採用における女性比率	30%以上 （直近5年間平均25.2%）※2

※1 全11段階のエンゲージメントレーティングのなかで現状の「B」は中央値の6段階目。2段階高い「BBB」以上を目指す ※2 当社総合職における女性比率は9.2%（2024年4月1日現在）。総合職女性比率の引き上げのため総合職採用における女性比率の目標を設定

カーボンニュートラルの実現に向けて

日本紙パルプ商事グループ温室効果ガス排出量削減に関する中長期目標

中期目標	長期目標
2030年度までに2019年度比で50%削減 ※対象範囲：当社および連結子会社におけるSCOPE1・2	2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す
重点施策	製紙加工セグメントにおけるさらなる生産効率化の追求 徹底的な省エネルギーの推進 再生可能エネルギーへの転換

ビジネスと人権への対応

1. 人権尊重の風土醸成・浸透
2. 人権デュー・デリジェンスの実装とリスクの把握・改善
3. 苦情処理メカニズムの実装

環境・労働安全 コンプライアンス体制の強化

1. 三段階管理体制（グループ各社、環境・安全推進室、外部機関）の確立・運用
2. OVOL環境・安全委員会の活動を通じた、グループ役職員の環境・労働安全に対する意識の向上

リスクマネジメントの強化

1. リスクアセスメントの実施による、事業活動に影響を与えるリスクの洗い出しと対応計画の策定・実行
2. 事業継続計画（BCP）の改定
3. コンプライアンス徹底への取り組み強化

財務戦略



代表取締役専務執行役員
管理全般管掌
勝田 千尋

「OVOL中期経営計画2026」では、
2026年度に過去最高益の
更新を目指すとともに、
〈資本効率〉〈キャッシュ・アロケーション〉
〈株主還元〉を重視した経営により、
当社の企業価値の最大化に向け
取り組んでまいります。

「中期経営計画2023」の振り返り

前回の「中期経営計画2023」の3年間の連結決算業績は、計画策定時に掲げた最終年度での達成目標である「連結経常利益150億円、ROE8%、ROA4%、ROIC5%、ネットD/Eレシオ1.4倍以下」を3年間の各年度すべてにおいて達成することができました。特に連結経常利益は、前中計がスタートする前年度(2020年度)の89億円からの3カ年のCAGRが23.3%となっており、過去10年間のCAGRが8.1%であることと比較しても、前中計期間中の3年間に大きく成長することができたことが確認できます。

また、セグメント別に見ても、5つの全セグメントがバランスよく伸長して安定した収益力をつけ、全セグメントが前中計最終年度(2023年度)での達成目標としたセグメント別経常利益を上回ることができました。

国内卸売セグメントは、グラフィック用紙の需要が減少しておりますが、パッケージング用紙は堅調な需要があり、価格修正と合理化によって収益が改善され、3期連続の増益となりました。海外卸売セグメントは、2022年度から社会経済活動の正常化に伴う需要の回復に加えて、需給が逼迫したなかでの複数回の値上げによって一時的に利益率が拡大したことで、期待を大きく上回る業績となりましたが、前中計最終年度では、得意先の在庫調整が長引いたことによって販売数量が減少し、前年度比で大幅減益となりました。しかし、そのようななか

にあっても、合理化と補完的M&Aの実施効果によって、2期連続赤字であった前中計スタート前と比較すると、しっかりと利益貢献できる体制となりました。製紙加工セグメントは、パッケージング用紙や家庭紙の堅調な需要を背景に、原燃料価格の上昇によるコスト増を価格修正と生産効率向上でカバーし、特に前中計最終年度は前年度比大幅増益となりました。環境原材料セグメントは、古紙事業では古紙の発生量・使用量の減少によるマイナス影響が続いておりますが、バイオマス発電所向けの輸入PKSの販売や総合リサイクル事業が好調で、セグメント全体としては前中計期間中の3年間を通して目標の経常利益を上回ることができました。不動産賃貸セグメントは、東京都中央区に所有していた固定資産の一部を前中計期間中に売却したことで賃貸料収入は減少いたしました。経費の減少によって前中計最終年度でセグメント別経常利益の目標を達成し、当社グループの業績に安定的に寄与いたしました。

「中期経営計画2023」期間中のキャッシュ・フローに関しては、3年間累計の営業活動によるキャッシュ・フローが352億円、投資活動によるキャッシュ・フローが167億円で、フリー・キャッシュ・フローは519億円となりました。このフリー・キャッシュ・フローを前中計期間中は主に有利子負債の返済などに充て、今後の成長投資のための資金余力としております。

「OVOL中期経営計画2026」および2024年度業績見通し

当社は、2024年度からの3ヵ年(2024～2026年度)を対象とした「OVOL 中期経営計画2026」(新中計)を策定し、2024年5月10日に開示いたしました。新中計では、最終年度(2026年度)での連結財務目標を「連結経常利益220億円、ROE8%以上、ROA5%以上、ROIC7%以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下」といたしました。当社グループは、「OVOL 長期ビジョン 2030」において「世界最強の紙流通企業グループ」「持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループ」「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」となることを掲げており、新中計はその実現のための経済価値と社会価値を創造する「具体的な仕組みづくり・仕掛けづくりの3年間」と位置づけておりますので、前中計期間において安定した収益力をつけることができた5つのセグメントの収益力をさらに強化するとともに、長期ビジョンを実現するための具体的な仕組みづくり・仕掛けづくりとしての成長投資を積極的に実行してまいります。

「中期経営計画2026」初年度となる2024年度の業績予想といたしましては、連結営業利益180億円、連結経常利益180億円、親会社株主に帰属する当期純利益100億円としております。

国内卸売セグメントにおいては、パッケージング用紙は需要回復が期待されるものの、グラフィック用紙は需要減少が継続し、物流費や人件費などの経費の増加に加え、前年度の利益は値上げ時の旧値在庫販売による利益の上振れがあったことを踏まえ、前年度比では減益を見込んでおります。海外卸売セグメントでは、顧客

の在庫調整の収束による販売数量の回復が見込まれることと、補完的M&Aによるシェア拡大や高付加価値製品の販売増加も期待できることから、前年度比大幅増益を見込んでおります。製紙加工セグメントでは、原燃料価格や物流費などの高止まりを販売価格の上昇でカバーし、若干の増益としております。環境原材料セグメントでは、古紙事業における古紙の発生量減少が継続する厳しい事業環境のもと、前年度比減益としております。不動産賃貸セグメントにつきましては、引き続き安定的に推移するものとしております。

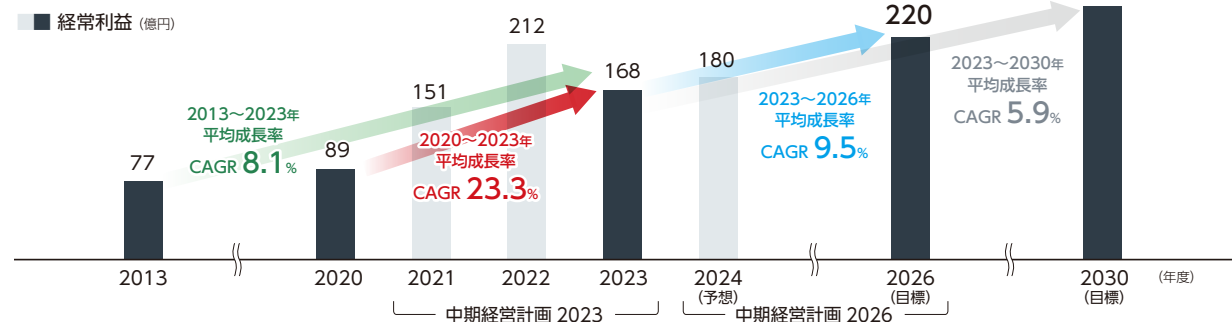
2024年度の連結経常利益180億円は、「中期経営計画2023」最終年度の連結経常利益168億円に対して+7.4%となります。ただし、前中計最終年度の連結経常利益168億円から新中計最終年度の連結経常利益目標220億円までの3年間のCAGRは9.5%であり、新中計初年度の計画は確実に達成すべき固めの計画としております。また、当社グループは「長期ビジョン2030」において、

2030年度に達成を目指す定量イメージを連結経常利益250億円としておりますが、2023年度の連結経常利益168億円から2030年度の連結経常利益目標250億円までのCAGRは5.9%程度となりますので、着実に各事業セグメントの基盤強化を図ることだけでも、長期ビジョンの定量目標は十分に達成可能であると見ており、新中計期間での成長投資の実行によってさらなる成長を目指してまいります。

進行期の2024年度第1四半期の業績につきましては、前年度との比較では、売上収益が99.5%、営業利益が92.8%、経常利益が94.1%、親会社株主に帰属する四半期純利益が102.7%となりました。これを期初に策定した年間計画に対する進捗率で見ますと、営業利益が24%、経常利益が26.4%、親会社株主に帰属する四半期純利益が29.2%となっており、概ね計画どおりのペースで進行している業績となっております。

国内卸売セグメントは、グラフィック用紙の減少傾向

連結経常利益の年平均成長率(CAGR)



※年平均成長率(CAGR):一定期間の成長率を1年当たりの成長率に幾何平均したもの

財務戦略

が継続しておりますが、パッケージング用紙などは堅調です。セグメント利益は人件費などのコスト増があり、値上げ効果で高い利益を出した前年度との比較では減益とはなりましたが、2022年度の第1四半期の業績は上回っており、健闘していると評価しております。海外卸売セグメントは、需要の減少と販売単価の下落などにより、前年度比減収減益となりました。需給逼迫の環境下で複数回の値上げによる追い風によって業績好調だっ

た2023年度や2022年度との比較では大きく減益となっておりますが、それ以前の業績と比較いたしますと大きく伸ばしており、補完的M&Aや業務効率改善効果によって実力の底上げができていますと評価しております。製紙加工セグメントは、段ボール事業、再生家庭紙事業ともに堅調で増収となり、セグメント利益も生産効率向上への取り組みが奏功し、増益となりました。前年度赤字となっていたベトナムの家庭紙製造事業を譲渡したこ

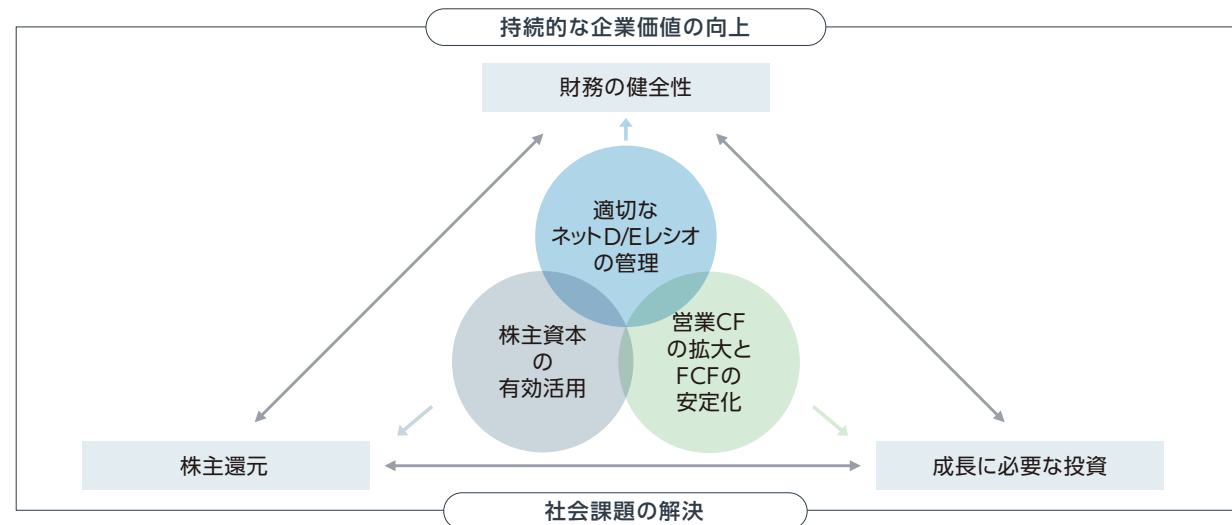
とによる利益改善効果も加わってはおりますが、第1四半期でのセグメント利益は過去最高益を更新いたしました。環境原材料セグメントは、古紙事業が国内外ともに低調で減収となりましたが、木質バイオマス発電所向け輸入PKSの販売が引き続き好調で、セグメント利益は増益となりました。不動産賃貸セグメントは、主要賃貸物件が高水準の稼働を継続して増収増益となっており、業績に貢献しております。

「OVOL中期経営計画2026」の財務戦略

当社グループの財務戦略の基本は、「有利子負債の適正な管理による財務の健全性維持」「積極的な成長投資の実行」「積極的かつ安定的な株主還元の実行」です。

〈財務の健全性維持〉

当社グループの資金需要は、卸売事業を中心に発生する運転資金が最も大きな資金需要ですが、「中期経営計画2023」期間中に実施した退職給付制度の改定や固定資産の一部売却、継続的に実施している政策保有株式の一部売却などによって当社グループのバランスシートの改善が大幅に進展し、2023年度末の当社グループのネット有利子負債額は運転資金需要の75%程度に納まっております。2023年度末の当社グループの運転資金需要は、在庫の削減によって棚卸資産が減少したものの、決算期末(2024年3月末)が休日であった影響で月末決済の売掛債権が資金化されずに残ったため、旺盛だった前年度末並みの運転資金需要となり



ました。それでも2023年度末は、資金効率の観点から現預金を圧縮して有利子負債を削減したため、借入金 は約159億円減少し、ネット有利子負債は約28億円の減少となりました。一方で、自己資本が約92億円増え

たため、ネットD/Eレシオは前年度からさらに低下して0.59倍となり、運転資金の約25%を自己資本で賄える余裕のある資金繰りとなっております。なお、2022年2月に格付機関2社から引き上げられた発行体格付(シン

グルA)に関しましては、2023年に続き2024年も据置・維持されております。

一方、当社グループはこれまでも各事業セグメントにおいて資産や投資を見直し、収益貢献の将来性が見込めないと判断した資産や投資については売却、清算などを行ってまいりました。政策保有株式につきましても毎年見直しを行い、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用以降、2024年3月までに累計で62銘柄、約114億円の株式売却により、約43億円の売却益を計上し、継続的に資産の効率化に取り組んでおります。

また、当社は長い歴史のなかで立地条件の良い不動

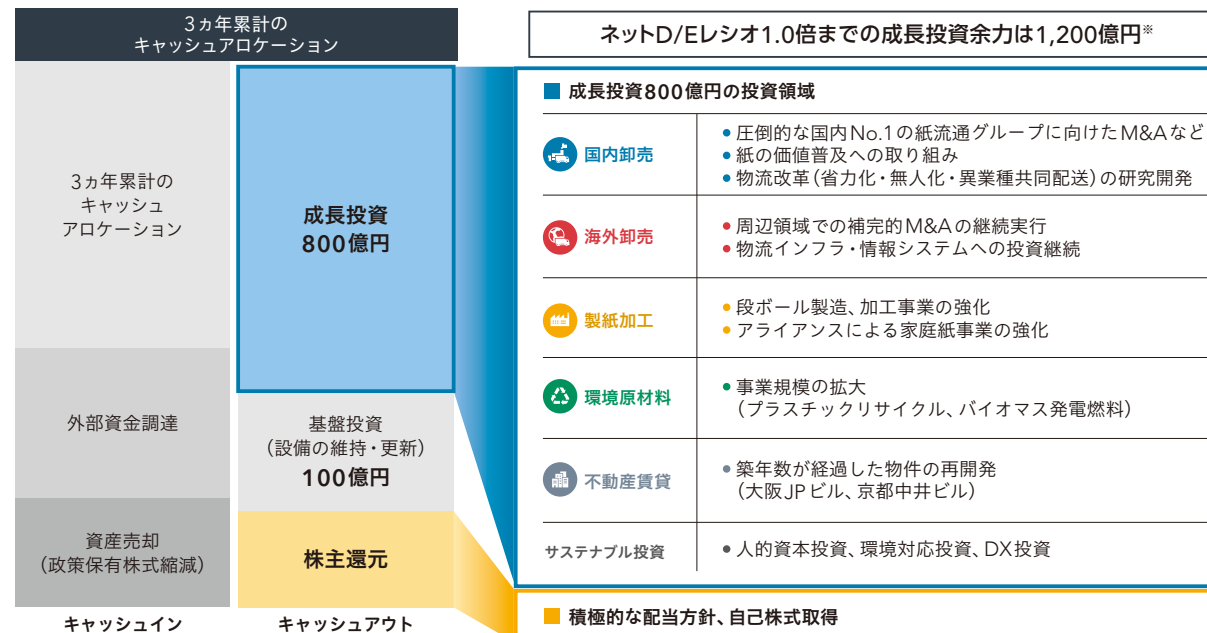
産を継承し、投資運用しております。当社は不動産賃貸事業を会社の収益の下支えと位置づけて投資運用しており、収益性が高くリスクの少ない投資に厳選して再開発し、維持更新してきておりますが、一方で、収益性の低い資産や有効活用が見通せない資産については再開発せずに売却し、資産の効率化を進めてきております。前中計期間中に実施した固定資産の一部売却につきましても、経営資源の有効活用および資産効率向上を目的とし、不動産市況も鑑みて決定したものです。

「中期経営計画2026」において設定した当社グループの連結財務指標目標は、ネットD/Eレシオを1.0倍以下

に維持しつつ、ROE8%以上、ROA5%以上、ROIC7%以上を達成することとしております。前中計で「1.4倍以下」としていたネットD/Eレシオの管理基準を「1.0倍以下」まで引き締めて、財務の健全性維持を強く意識しております。

この管理基準のもとで、今後も資産効率の向上を意識して収益性の低い資産や経営戦略上の意義が見出せなくなった投資の見直しと同時に、成長に必要な投資には積極的に取り組み、財務の健全性を維持しながら収益力の向上を図り、ステークホルダーに高い評価をいただけるよう努めてまいります。

キャッシュ・アロケーション



※ M&Aなどの成長投資機会には、ネットD/Eレシオ1.0倍まで財務レバレッジを活用し、機動的に対応

近年実行した主な投資の概要

中計期間(年度)	金額	主要な資金使途
2014～2016	229億円	- 再生家庭紙製造工場建設 - 段ボール原紙製造工場設備更新 - 太陽光発電所建設 - バイオマス発電所建設
2017～2019	416億円	- 海外卸売 M&A - 段ボール原紙製造工場設備更新 - 海外段ボール製造工場建設 - 保有不動産再開発
2020	73億円	- 海外卸売 M&A - 段ボール原紙製造工場設備更新
2021～2023	219億円	- 海外卸売 M&A - 段ボール製造工場 M&Aおよび設備更新

財務戦略

〈投資戦略〉

当社グループの投資は、各事業セグメントの戦略に基づいて検討し、定性面・定量面から分析したうえで、経営会議での審議、重要な案件はさらに取締役会での審議を経て意思決定が行われます。

「中期経営計画2026」期間3カ年累計でのキャッシュ・アロケーションといたしましては、当社グループの3カ年累計での営業活動によるキャッシュ・フロー500億円に外部から調達する資金300億円を加えて、合計800億円を

成長投資に配分する計画としております。ただし、新中計で設定した財務の健全性を維持するための管理指標であるネットD/Eレシオは1.0倍以下としておりますので、管理指標の上限まで財務レバレッジを活用した場合の成長投資に配分できる資金の上限は1,200億円まで拡大可能です。この資金対応力によって、大型M&Aなどの成長投資機会には機動的に対応してまいります。

当社グループの資金需要には運転資金の増減が大きく影響するため、運転資金需要を適切に管理したうえで、必

要な成長投資を実行してまいります。今後は、各事業セグメントの収益基盤をより一層強化するための投資、不動産や設備などの資産価値を維持向上させるための投資、将来性のある新規事業への投資、加えて当社グループの最重要資本である人的資本への投資など、当社グループのさらなる成長を実現するための成長投資を積極的に実施してまいります。

〈株主還元〉

当社は、これまで安定的な配当を継続して行うことを株主還元における基本方針としてきており、連結業績の動向も勘案して配当を実施してまいりました。

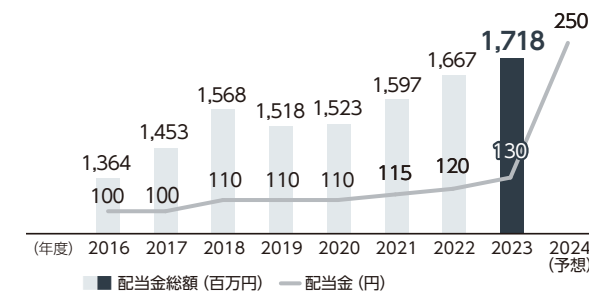
「中期経営計画2026」期間中の株主還元方針といたしましては、まず配当に関して「連結配当性向を30%以上とする累進配当」といたします。この方針によって、従来と比較して好業績時により多くの配当を実現し、かつ期間中は減配しない安定配当もお約束します。

積極的かつ安定的な配当を実施できるようになった背景といたしましては、当社が所有する不動産からの安定した賃貸料収入が期待できることに加え、製紙加工セグメン

トや海外卸売セグメントを中心とした子会社がしっかりと体力をつけ、子会社から安定的に配当を受け取れる体制が整ってきたことなどによって、配当を行う当社単体のキャッシュイン・フローがより一層充実し、安定度を増してきていることが大きなポイントです。

また、自己株式取得につきましては、1株当たりの株主価値を高め、株主への利益還元を向上させ、ROEの向上など企業価値を高める手段の一つであると認識しております。これまでも市場環境や株主構成などの状況に応じて自己株式取得を実行してまいりましたが、今後も必要に応じて柔軟に判断し機動的に実行してまいります。

配当金総額・配当金



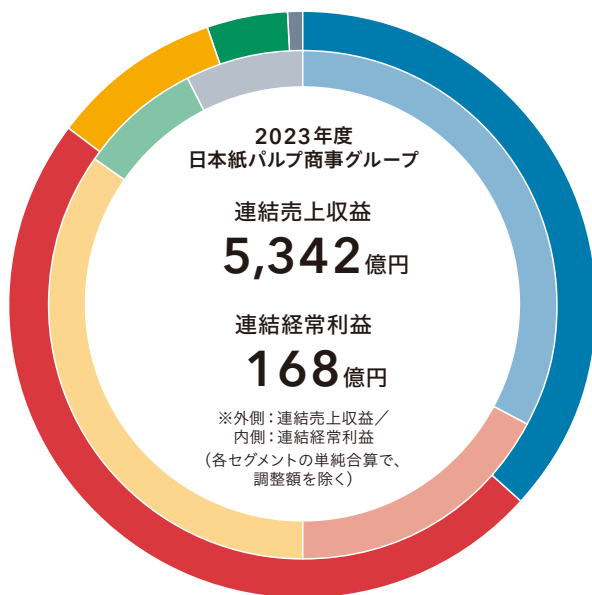
※当社は2024年8月8日に、2024年9月30日を基準日として当社普通株式1株につき10株の割合をもって分割することと、本株式分割に伴う配当予想の修正について開示しておりますが、配当予想額は実質的に同額となります。

今後とも、東証プライム市場上場企業として、より一層積極的かつ資本効率を意識した成長投資と、株主還元の強化をバランス良く進め、IR活動をより一層活発化させ、幅広い投資家の皆さまに「中長期の投資先」として評価頂けるよう努めてまいります。

事業概況

日本紙パルプ商事グループは、紙の販売・製造、再資源化事業や再生可能エネルギー関連事業を通じて、さらには世界中に広がるグローバルネットワークを活用し、人々の豊かな暮らしや産業・文化の発展を支え、持続可能な社会の構築に取り組んでいます。

グループの使命である「社会と地球環境のよりよい未来を拓きます。」の実現に向け、「紙の新たな力」により、循環型社会の構築に貢献してまいります。



連結子会社
89社

持分法適用会社
6社

セグメント別2023年度業績

セグメント別2023年度業績	主要な事業	連結子会社数
 国内卸売 []: 構成比 ■ 売上収益 1,964億円 [36.8%] ■ 経常利益 67億円 [32.7%]	紙、板紙、関連製品の販売 - 倉庫・運送事業 - ICTシステム開発事業 - 情報機器などの販売 - 情報サービス事業 など	10 社 
 海外卸売 ■ 売上収益 2,601億円 [48.7%] ■ 経常利益 35億円 [17.1%]	紙、板紙、関連製品の販売 - サイン&ディスプレイ・パッケージング・フィルムなどの関連事業 など	62 社 (うち海外: 62社) 
 製紙加工 ■ 売上収益 501億円 [9.4%] ■ 経常利益 70億円 [34.6%]	- 古紙を原料とする家庭紙、段ボール原紙、印刷用紙の製造 - 段ボールケース、関連製品の製造 など	10 社 (うち海外: 1社) 
 環境原材料 ■ 売上収益 236億円 [4.4%] ■ 経常利益 16億円 [8.1%]	- 古紙・パルプなどの原材料およびバイオマス燃料などの販売 - 総合リサイクル - 再生可能エネルギーによる発電 など	7 社 (うち海外: 3社) 
 不動産賃貸 ■ 売上収益 41億円 [0.8%] ■ 経常利益 15億円 [7.6%]	不動産の賃貸	

事業セグメント

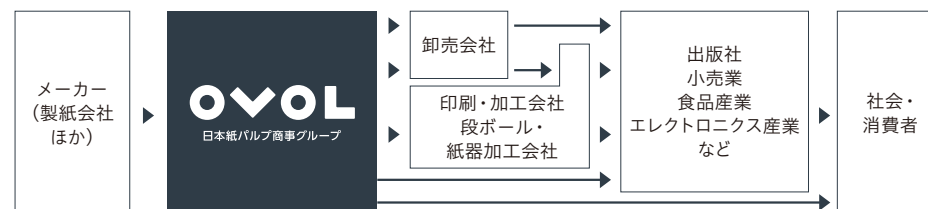


国内卸売



業界内で圧倒的なプレゼンスを誇り、国内紙流通トップシェア

創業以来179年間で培ってきたノウハウと信頼を礎に、メーカー各社の販売代理店として、紙・板紙とその関連製品を販売してきました。現在では、さまざまな素材と幅広い用途の生活・産業物資の提案・供給に加え、より専門性が求められる電子部品関連の機能材料製品や環境配慮型フィルム、パッケージ・包装資材も取り扱い、紙とその関連分野での新しい可能性を追求しています。さらに、全国ベースでの物流ネットワーク、紙業界向けシステムの開発・販売を展開するなど、グループの総合力を発揮し、多角的に事業を展開しています。



強み

- 179年間、一つひとつ積み重ねてきた「信頼」に基づくお取引先との関係
- リーディングカンパニーとしてのポジションを支える人材
- 紙に関連する高度な専門性・ノウハウを活かした提案力
- 日本全国で紙の安定供給を実現する物流ネットワーク

機会

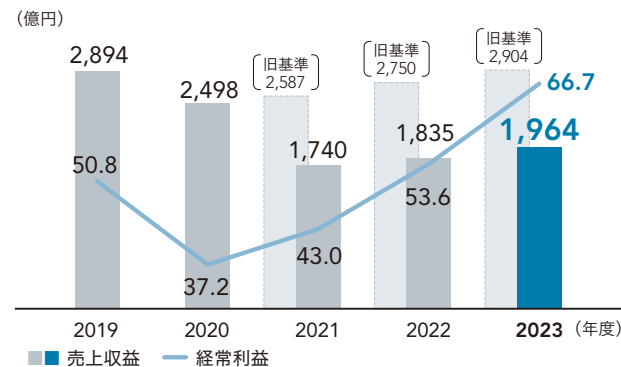
- 本質的な心の豊かさを演出してくれる紙の価値の再発見など、デジタル化から、紙への回帰
- 環境配慮型製品の需要の増加

リスク

- 人口減やデジタル化による紙の需要減少
- 価格上昇による需要動向の変化

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- 紙は、デジタル化などの構造的要因による需要減少に加え、雑誌の休刊や発行部数の減少、チラシやカタログなどの減少などにより、販売数量は前年度比減
- 板紙は、医薬品・化粧品向け需要増があったものの、通販・加工食品向け需要の減少、自動車および機械関連の需要回復の遅れが影響し、販売数量は前年度比減
- 機能材料製品は、エレクトロニクス関連を中心に需要が回復
- 売上収益は、販売数量は減少したものの、前年度に実施した紙・板紙の価格修正による販売価格の上昇により、前年度比増
- 経常利益は、物流費や人件費の増加があったものの、売上収益の増加が上回り、前年度比増

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

2024年度の経常利益予想

	2023年度実績	2024年度予想	前年度比
国内卸売	67億円	57億円	85.4%

見通し

- 紙は需要減少の継続が見込まれるが、板紙は需要回復を期待
- 物流費・人件費の増加

国内卸売

中期経営計画2026での取り組み

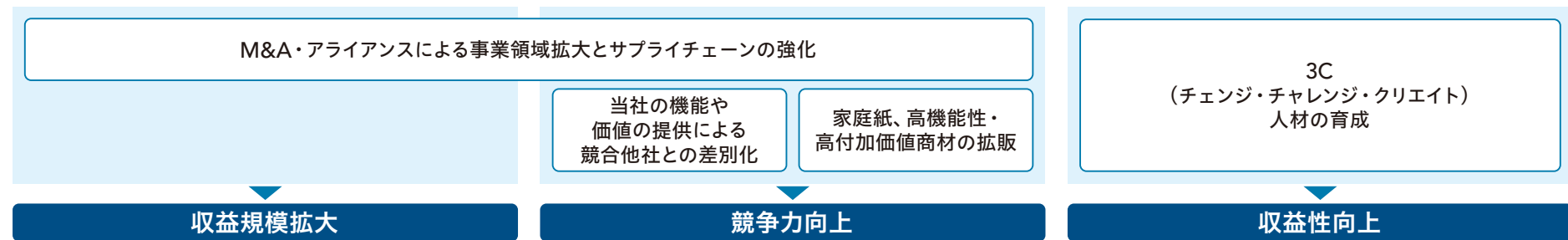
セグメント
方針

グループの総合力を駆使し収益の最大化を実現

中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

70億円

今後の取り組み



事業統括メッセージ



取締役専務執行役員
洋紙事業統括 兼 物流統括
伊澤 鉄雄

新たな取り組みを通じて選ばれる企業グループに

「中期経営計画2026」での国内卸売セグメントの方針は「グループの総合力を駆使し収益の最大化を実現」としています。

国内市場の環境、特にグラフィック用紙の需要は、減少傾向が続くと考えています。需要が減り競争激化が想定される市場で選ばれるためには、物流やICTに加え、製紙加工および環境原材料セグメントなど、紙流通以外に拡大しているグループの総合力、すなわち「技術力」「組織力」が差別化につながると考えています。また、今までの延長線上ではない、上記の新しいことに取り組まなければ、中計目標を達成できないと考えています。例えば、

「OVOL Bridges 2023」(P.27-28)では、顧客であり、重要なビジネスパートナーでもある紙卸商との連携・絆を深めることができました。2024年度からイベントで宣言した紙の価値に関する情報発信など具体的な施策に取り組んでいます。

この先の成長とは、単純に量の拡大を目指すのではなく、質の向上を追求していくことに尽きると考えています。それを実現するためには、当社の強みである人材のさらなる育成・強化を図り「提案力」を磨き上げることによって、顧客に選ばれる存在になっていきたいと考えています。

グループ会社 PICK UP

JP ロジネット株式会社

物流機能のさらなる効率化・高度化を推進



代表取締役社長
有馬 健

当社は日本紙パルプ商事の物流部門が独立し、2013年に設立されました。現在は首都圏を中心に、札幌、福岡に拠点をもち、「配送」「保管」「荷役」「包装」「情報処理」「流通加工」の物流6大機能を活用して紙の安定供給に努めています。昨今の物流に関する課題はさまざまありますが、そのような状況下で、日本紙パルプ商事が受注した紙・板紙などの商品を卸商・印刷会社などの顧客に確実に配送することが当社の最大の使命です。特に、日本紙パルプ商事グループで物流の基盤であるドライバーやトラックを確保し、安定的な配送体制を維持していくことが重要であり当社の強みとなります。また、紙代理店間での共同配送や顧客である卸商との共同物流による物流効率化の仕組みづくりも、紙流通のリーディングカンパニーである日本紙パルプ商事グループであることから実現したものです。さらに、共同物流には共通の情報インフラの構築が欠かせませんが、グループ内のOVOL ICTソリューションズが開発した紙物流システムが大きな武器になっていることも、当社グループの機能・価値だと考えています。今後大きな伸長が期待できない紙の市場環境で当社グループが選ばれるために、保管・配送を中心とした物流機能のさらなる効率化・高度化を図ってまいります。

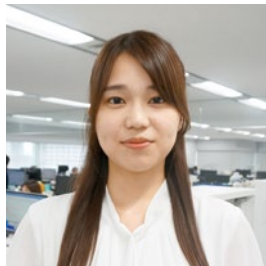


2023年に導入したEVトラック

現場の声

日本紙パルプ商事株式会社

信頼こそが競争力の源泉



卸商・印刷営業本部
小林 琴音

所属する印刷直需1課は、印刷会社や小売り・通販などのエンドユーザーに、チラシやパンフレットに使用する印刷用紙を中心に販売しています。品質・コストなどの観点からお客様の要望する製品を提案することが求められますが、特に最近は安定供給、正確な納期に対するご要望をいただくことが多いです。安定供給を実現するためには製紙メーカーの生産状況などさまざまな情報収集が必要であり、適切な配送を行うにはJPロジネットとの連携が大切です。日々、製紙メーカー・JPロジネットと情報共有を行い、お客様の要望に即時対応することが製品の受注につながります。こうして培った信頼こそが競争力の源泉と考えます。このような日々の営業活動や当社のグループ力による信頼の積み重ねが奏功し、「日本紙パルプ商事に依頼すれば安心」という言葉をお客様からいただいています。



海外卸売



世界有数の紙流通企業として各国・地域に根づいたグローバル&クロスボーダーなビジネスを展開

当社は1899年(明治32年)の中国(上海)への海外進出以来、文化や商習慣が異なるさまざまな国と地域で粘り強くビジネスを継続し、ノウハウを蓄積しながら事業を展開してきました。現在では、アメリカ、イギリス、アイルランド、オーストラリア、ニュージーランド、インド、ホンコン、シンガポール、マレーシアで在庫・配送機能を備えた紙商を経営し、域内に製品を安定的に供給する体制を構築しており、印刷会社や紙加工会社への納入にとどまらず、PPC用紙やラベル、フィルム、サイン&ディスプレイなどの製品を消費者の手に届けるまでをビジネス領域とするグローカリゼーションを推進しています。当社グループは、各国・地域に根づいた強みを最大限に活用することでシナジーを創出し、「世界最強の紙流通企業」を目指しています。

強み

- 1899年の上海進出以来、125年間積み重ねてきた海外のお取引先からの「信頼」
- 現地に根差した在庫・加工・配送の機能を備えた紙卸売事業
- 全世界をカバーする調達・供給体制
(海外21か国に展開するグループ会社70社)
- グローカルに展開する物流拠点
- グローバルネットワークを活かした調達力・供給力・情報力に支えられた提案力

機会

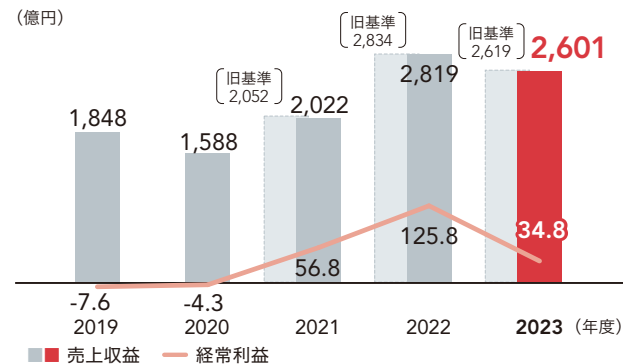
- 付加価値の高いフィルム、パッケージング、サイン&ディスプレイ関連の取扱製品の需要拡大
- 環境配慮型製品の需要の増加
- アジア市場の成長力

リスク

- 情報媒体のデジタル化など構造的要因を背景にした紙の需要減少
- 需給ギャップや市況の変動
- 中国・韓国メーカーの動向

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- 当社グループの主要マーケットであるアメリカ、イギリス、オーストラリアでは、デジタル化の進行などによる需要の減少および得意先の在庫調整が長引いたことにより、紙・板紙の販売数量・販売金額が減少
- 日本からの輸出は、紙は前年度並みに推移し、板紙は年度末に向けて回復傾向は見られたものの、中国や東南アジアにおける景気停滞に伴う需要減少や価格競争により、販売数量・販売金額ともに減少し、売上収益は前年度比減
- 経常利益は、売上収益の減少に加えて、人件費や金利上昇に伴う支払利息の増加などにより、前年度比減

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

2024年度の経常利益予想

	2023年度実績	2024年度予想	前年度比
海外卸売	35億円	55億円	158.0%

見通し

- 顧客の在庫調整が収束、販売数量が回復
- 補完的M&Aによるシェア拡大、高付加価値製品の販売増加

海外卸売

中期経営計画2026での取り組み

セグメント
方針

安定的な収益構造の構築と収益源のさらなる多様化

中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

80億円

今後の取り組み

補完的なM&Aの継続実行

収益規模拡大

高付加価値商材の
販売拡大

競争力向上

物流インフラや
情報システムへの投資継続研修プログラムの実施
専門知識を持った
人材の育成と確保

収益性向上

事業統括メッセージ



常務執行役員
海外事業統括 兼 機能材事業統括
今村 光利

収益基盤強化と補完的M&Aで持続的成長を図る

前中計期間を振り返りますと、2022年度は海上物流の逼迫、原燃料の高騰などによる市況の上昇、2023年度はその影響で在庫調整による販売減など、前中計策定時には想定していなかった利益の増減が大きかったと考えています。一方、新型コロナウイルス感染症の拡大前から実施した構造改革が寄与し、収益力の向上を実現することができました。また、欧州、東南アジア、オセアニアなどでパッケージ、サイン&ディスプレイ、フィルムや軟包材の補完的M&Aを着実に実行できたのも大きな成果です。

「中期経営計画2026」では引き続き、安定した収益基盤を構

築し、グラフィック用紙の需要減少をカバーするため、補完的M&Aを実行していきます。これらのM&Aは単に取扱製品・サービスの拡大だけでなく、当社と新たに加わったグループ会社でサプライヤー・顧客を共有することで、お互いに販売増のチャンスを拡大するシナジーも目的としています。

グループ各社のCEOやCFOにはM&Aに精通した人材がおり、成果を上げることができていますが、当社においてもそういった人材を養成していくことが喫緊の課題であり、中計2026期間中に取り組んでいきます。

グループ会社 PICK UP



社長
宮田 貴弘

Ball & Doggett Group Pty Ltd

高い専門性を持つ人材力によって業界をリード

Ball & Doggett Group (以下B&D)はオセアニアの紙流通グループで、2017年に日本紙パルプ商事グループに加わりました。オセアニア地域には製紙メーカーが限られており、輸入に頼らざるを得ません。B&Dの強みはオーストラリアとニュージーランドの主要都市すべてに拠点を構え、在庫・配送機能を保有していることで、オセアニア市場における存在感は非常に大きくなっています。しかし、他の先進国同様、オーストラリア・ニュージーランド市場でもグラフィック用紙の需要が減少しており、B&Dは保有する物流インフラ網を活用して、今後も成長が期待できるサイン&ディスプレイビジネスや、食品向けを中心とする軟包装の取り扱いを強化しています。また、現在IT関連のプロジェクトに取り組んでおり、社内業務の効率化のみならず、DXによる仕入先、顧客に対するB&Dの価値向上、および効果的なマーケティングの展開によりビジネス拡大を目指しています。B&Dは単なる紙流通業にとどまらず、業界をリードするさまざまな取り組みを進めていますが、それを支えているのは、各分野において専門性を有する人材であり、優秀な人材を確保するためのさまざまな施策を講じています。これからも、顧客、仕入先のビジネスパートナーとしてその価値を向上させ、選ばれる企業として成長していきます。

現場の声



National Marketing Manager
Tony Bertrand

Ball & Doggett Pty Ltd

ITサービスの強化により顧客へのパフォーマンス向上に取り組む

「マーケティングとは、顧客のニーズに応えるために価値を探索・創造・提供し、利益を生み出す科学であり芸術である」——これは近代マーケティングの著名な学者であるフィリップ・コトラー氏の言葉です。Ball & Doggettのマーケティング・チームは、常にこの言葉を意識して価値創造に励んでいます。デジタル化が進む現代社会において、競合他社との差別化は一層難しくなっています。しかし、私たちは顧客ごとにカスタマイズした個別性の高いサービスを提供することに商機があると考えています。多様な顧客と個別に関係性を築いていくことはまさにマーケティングの芸術であると捉えています。さらに、当社は、顧客との関係性強化やカスタムメイドしたサービス提供を追求していくために、新たなERPシステムの導入も予定しています。私はマーケティング責任者として、顧客に対するパフォーマンス向上を目的としたITサービスの設計・導入に取り組んでおり、当社のシステムは顧客からも高くご評価いただいています。このようなITでの取り組みだけでなく、サプライヤーとのパートナーシップによる取扱製品の拡充、サステナビリティへの取り組みなど、当社のすべての活動が顧客に選ばれるための重要な要素となります。当社は紙流通業界のリーダーとして、常に顧客に求められる存在であり続けます。

海外卸売セグメント TOPICS

海外卸売セグメントでは、主要事業拠点における販売機能のさらなる強化、および既存ネットワークを活用したサイン&ディスプレイなどの高付加価値製品の販売強化を目的とした補完的M&Aを継続的に実施しています。2023年度に東南アジア、フランスで新たに当社グループに加わった企業を紹介します。

▶ CAS Technology Pte. Ltd.

シンガポールの印刷機器販売代理店であるCAS Technology (CASTECH) は、2024年1月にOVOL Singaporeのグループ会社となりました。CASTECHは、印刷機、ラミネート機、カッティングプロッター、フラットベッドカッターなどのハードウェアの供給と技術サービスを専門とし、ワイドフォーマット印刷機市場で確固たる地位を築いている大手代理店です。

印刷機の主要サプライヤーはエコソルベント(環境に配慮した溶剤インク)印刷市場で大きなシェアを持つエプソンです。CASTECHは、卓越した技術サービスと強力な販売力が評価され、シンガポールにおけるエプソンエコソルベント印刷機の販売で主導的地位を確立しています。また、同じく日系のサプライヤーであるグラフィックのカッティングプロッターについてはCASTECHがシンガポールで唯一販売権を持っています。さらに、UV印刷機とフラットベッドカッターは中国品を販売しており、サイン&ディスプレイ市場で総合的に販売を行っています。サイン&ディスプレイ市場では印刷基材のみを扱っていたOVOL Singaporeは、CASTECHの買収によりハードウェア販売における経験と専門知識を獲得し、より幅広い製品を顧客に提供できるようになりました。両社の顧客基盤を活用することで、CASTECHの顧客への印刷用基材を販売、OVOL Singaporeの顧客への印刷機を販売というクロスセルが可能になり、シナジーが生まれています。このシナジーはコスト削減や物流サービスの向上においても期待ができます。OVOL Singaporeからの印刷基材の配送にCASTECHの倉庫を利用することで、顧客はインクと印刷基材を同時に受け取ることができ、顧客の時間と管理プロセスを効率化することができます。現在、両社の統合が計画されており、サイン&ディスプレイ市場でNo.1のサプライヤーを目指し、サービスレベルのさらなる向上を目指しています。

CASTECH



▶ Mutiara Paper (M) Sdn. Bhd.

Mutiara Paperはクアラルンプールを拠点とする一般紙分野の大手紙商で、2023年11月に日本紙パルプ商事のマレーシアの現地法人であるJapan Pulp and Paper (M)グループに加わりました。

Mutiaraはマレーシア最大の都市であるクアラルンプールにおいて20年以上にわたり確固たる地位を築いている大手紙商で、上質紙、コート紙、高板で高い市場シェアを持ち、高いサービスレベルを実現しています。倉庫はクアラルンプールの印刷拠点に近い戦略的な場所に位置しており、自社の物流網を使い配送を行っています。

現在、OVOL MalaysiaとMutiaraの統合が進んでおり、より高いサービスレベルと幅広い製品ラインアップをそれぞれの顧客に提供することを目指しています。OVOL Malaysiaの6つの支店と幅広い商品ラインアップに、Mutiaraの物流・販売における経験と専門知識を加えることで、マレーシアの紙流通業界のリーディングカンパニーを目指しています。

MUTIARA



▶ Compedo Media Sdn. Bhd.

Compedo Mediaはクアラルンプールを拠点とするサイン&ディスプレイ市場向けのワイドフォーマット印刷用基材とプリンターなどのハードウェアの大手サプライヤーで、2023年11月にJapan Pulp & Paper (M)グループに加わりました。サイン&ディスプレイ市場だけでなく、AEC市場(建築、エンジニアリング、建設)もカバーしており、また塩ビシート、プラスチック段ボールシート、発泡フォームボードなどのボード基材、水性インク市場向けの紙ベースの製品などの印刷用基材を供給し、フィルムラベルは高品質で知られるAvery Dennisonの製品を取り扱っています。加えて、印刷機械部門ではAEC市場での高いシェアと、Latexテクノロジーを使用したサイン市場での環境に優しい印刷機で知られているHewlett Packard (HP)が当社の主要サプライヤーです。さらに、UV印刷機やカッターなどの仕上げ機も取り揃えています。多数の機械の取り扱いだけでなく、専門のハードウェア技術サポートチームがあり、日々顧客の機械保守も行っています。Compedoがグループに加わったことにより、Japan Pulp & Paper (M)グループはハードウェアに関する専門知識・技術サービス部門の獲得、ワイドフォーマット印刷市場向け印刷基材の品揃えの拡大などを実現することができました。さらに、マレーシア全土に6つの支店を持つOVOL Malaysiaとの連携により双方の既存顧客に対して、幅広い製品を提供することが可能になります。Japan Pulp & Paper (M)は、子会社であるOVOL Malaysiaを中核事業体として、マレーシアの紙流通業界、サイン&ディスプレイ市場におけるリーディングカンパニーとなることを目指しています。



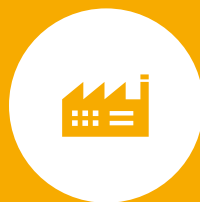
▶ EFP-Chavassieu

2023年12月、パリに拠点を置くEFP-Chavassieuは当社アメリカのグループ会社であるGould Paperによって買収され、日本紙パルプ商事グループに加わりました。EFP-Chavassieuは1991年に設立され、年間販売量が12万tを超える紙、板紙、不織布を販売するフランスの会社です。10名のメンバーがフランス市場を中心に欧州およびそれ以外のメーカー品を販売しています。

同社は、段ボール原紙、片面コート耐水および標準ラベル紙、医薬品向け薄葉印刷紙、透かしを含むセキュリティ用紙、耐油紙およびその他塗工・非塗工を含む軟包装、再生紙を含む事務用紙および文具製品、グラフィック用紙、衛生用途向け不織布(おしりふき、紙おむつなど)など幅広い製品を取り扱っており、多くの製品で市場をリードする立場にあります。また、印刷会社、製紙会社、加工業者、出版社、事務用品販売店、通信販売、小売企業など200社以上と取引があり、そのほとんどが数十年来の顧客であり、分野によっては大手ブランド企業との製品開発などの協業も積極的に行っています。

さらに、同社は、世界有数の低CO₂排出量の製紙会社など、持続可能性の高い事業を手がける製紙会社や製品の取り扱いに注力しています。また、わらや麻、その他の農業廃棄物やバイオマスから、カーボンニュートラルな紙パルプやバイオポリマーを製造する技術を持つFibers365とも緊密に連携しています。今後は、欧州における強力なサプライヤー・ネットワークを活かし、販売量と販売地域の拡大を通じてGould Paperと当社グループの価値創造への貢献を目指します。





製紙加工



循環型社会の構築に貢献する製造事業

当社グループは、原料に古紙を使用する段ボール原紙、印刷用紙、家庭紙の製造事業を展開し、資源保護に取り組んでいます。

再生家庭紙事業では、国内大手のコアレックスグループがトイレットペーパーをはじめとした家庭紙の安定的な生産・供給体制を構築しています。段ボール事業では、原紙・ケースの生産設備への投資や、段ボールケース製造会社の新たなグループ会社化などにより、多様なニーズに対応する体制の構築に注力しています。

グループ内での原料調達・製造・販売のサプライチェーンの最適化に努めるとともに、セグメント全体において、生産効率の向上によるCO₂排出量の削減や、一層の競争力強化を進めています。

強み

- グループ内に有する、古紙再資源化事業から段ボール・家庭紙製造事業、卸売事業までの、川上から川下までカバーするグループ内のサプライチェーン
- コアレックスグループが有する難再生古紙処理技術

機会

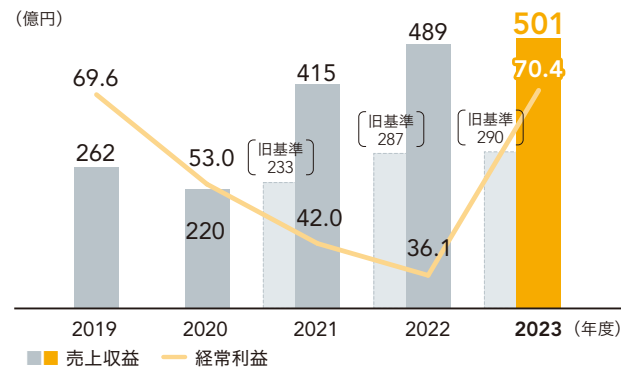
- 環境意識の高まりや環境対策に向けた、古紙処理技術ニーズの拡大
- プラスチックの代替品を含め、環境配慮型製品の需要の増加
- 脱炭素への取り組み

リスク

- 紙需要減少による原料古紙の発生減および市況の変動
- 原燃料価格高騰から生じる製造コストの上昇

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- 段ボール事業および再生家庭紙事業ともに販売数量は減少
- 売上収益は、前年度に段階的に実施した段ボールおよび家庭紙の価格修正の浸透により販売価格が上昇したことから前年度比増
- 経常利益は、原燃料および電力価格、副資材コストの高止まりなどがあったものの、売上収益の増加と生産効率向上への取り組みなどの結果により、前年度比大幅増

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

2024年度の経常利益予想

	2023年度実績	2024年度予想	前年度比
製紙加工	70億円	74億円	105.1%

見通し

- 原燃料・物流費などは高止まり、販売単価は上昇

製紙加工

中期経営計画2026での取り組み

セグメント
方針地球環境保全への積極的な取り組みと
安定収益の基盤構築中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

75億円

今後の取り組み

アライアンスによる調達・物流ネットワークの
拡大・強化段ボール事業における
フル操業・フル販売家庭紙事業における
ブランド力向上と
販売拡大CO₂削減・省力化・
DX活用による
効率化製造業管理人材の
育成と確保

収益規模拡大

競争力向上

収益性向上

事業統括メッセージ



取締役専務執行役員
板紙事業統括 兼 家庭紙事業統括
櫻井 和彦

変化のスピードに的確に対応

「中期経営計画2026」の3年は、前中計と比較すると変化のスピードが速く、この3年は社会の変化に、より積極的に対応しなければならないと考えています。

中計2026で掲げた日本紙パルプ商事グループの温室効果ガス排出量削減に対しては、製紙加工セグメントが特に中心になり取り組まなければなりません。また、原料に古紙を利用していることで循環型経済の構築に貢献していることも当社グループの特長で、環境原材料セグメントとの連携ができることも強みとなっています。

また、当社グループの製紙加工事業は段ボール、家庭紙など社会に欠くことのできない製品が中心であり、収益基盤は安定していると考えています。このエッセンシャルな製品を社会にしっ

かり届けていくために、この中計3年間で物流機能を強化していきます。物流を制することは強い販売力につながります。段ボール事業ではグループ内の横断的な物流戦略を検討し、家庭紙事業ではグループ外とのアライアンスを拡大させることで、日本全国をカバーする物流体制を構築したいと考えています。

さらに、製造事業を将来にわたって成長させるためには、人材の強化が最重要課題です。グループ会社の経営管理だけでなく、実際のものづくりの現場を支える人材の確保・養成にも取り組んでいきます。物流基盤の構築、人材の確保・育成は大きな課題だからこそ、しっかり取り組むことができれば大きなアドバンテージになると考えています。

グループ会社 PICK UP

JP コアレックスホールディングス株式会社

地球環境保全と持続可能な社会の実現に貢献していく



代表取締役副社長
伊藤 博之

家庭紙事業の中核であるコアレックスグループ(コアレックス三栄・コアレックス信栄・コアレックス道栄)は、優れたリサイクル技術(創業者である黒崎昇氏が1995年に科学技術庁長官賞を受賞)により、今まで可燃ごみとして焼却されていた雑紙(ざつがみ)[※]類や難再生古紙も利用可能な原料にするなど、SDGsの理念が生まれる以前から環境負荷の低減につながる事業を行っています。近年ではこの高い技術力と長年培った経験から、積極的にDX化や省エネルギー化を進めており、温室効果ガスの大幅な排出削減にも貢献しています。製品では業界トップレベルの品質を誇っており、芯なしトイレットロールに始まり、CO₂の削減率が見える化した製品「スマートフラワー」や段ボールを原料としたトイレットペーパーの商品化など、独自の製品開発力を強みとしています。

社会活動にも積極的に取り組んでいます。行政や学校、小売業などさまざまな分野の団体・企業と連携したリサイクルプログラムの実施や、障がい者の方への就労支援(福祉作業所へ加工工程を委託)、災害発生時には被災地への物資支援を迅速に行っており、その取り組みへの姿勢や実績は日本政府からも高く評価されています。コアレックスグループは、これからも地球環境の保全と持続可能な社会を実現するために、さまざまな分野で積極的に取り組んでいくとともに、皆様のご期待に応え続けられるよう、企業価値の向上により一層努めていきます。

※雑紙(ざつがみ): 一般的に回収されている新聞、段ボール、牛乳パック以外の古紙

現場の声

コアレックス信栄株式会社

古紙リサイクルのさらなる浸透へ取り組む



静岡営業所
総合企画室
宇佐美 貴史

私は主に営業・企画活動を行っています。内容は多岐にわたりますが、現在、最も力を入れているのは、コアレックスの強みである難再生古紙をリサイクルしトイレットペーパーやティッシュなどに再生する技術を、さまざまな企業様や自治体・団体様にご理解いただき、協力し合いながら古紙のリサイクルの重要性を発信する活動です。その活動の一例として、工場で開催する地域住民の方々との交流会や、自治体などが主催するイベントに出展する際、SDGsの取り組みに積極的な吉本興業様とともに、リサイクルを題材にしたワークショップを企画し、来場者には楽しみながらリサイクルを学んでいただいています。ほかにも活動の中で接点のあった、東急不動産様や渋谷区観光協会様、地元サッカーチームの清水エスパルス様など、企業様・団体様とコラボレーションした啓蒙活動などを企画・運営しています。こうした企業・団体様と協業することで、発信力が高まり、多くの消費者に古紙のリサイクルについて認識いただく原動力となっています。今後も古紙のリサイクルについて積極的に発信をすることで、循環型社会の構築に貢献し、「コアレックス」の名前が日本中、世界中に広がるよう、日々の活動に邁進いたします。





環境原材料



資源の再生と循環による サーキュラーエコノミーの推進

1970年代から、製紙原料として重要性が増す古紙の再資源化事業を通じて、循環型社会の構築に貢献してきました。現在は、その取り組みは国内外での古紙再資源化事業、廃プラスチックなどを効率よく再資源化する総合リサイクル事業、太陽光・木質バイオマスなどの再生可能エネルギー発電事業、木質バイオマス発電で使用するバイオマス燃料事業までに拡大しています。古紙再資源化事業においては、2017年にグループ会社となった福田三商を中心に古紙回収ネットワークを構築し、当社グループ製紙会社や国内製紙会社への安定供給を図るとともに、機密古紙の回収の強化を進めています。海外においても、アメリカ、インドに拠点を有し、ネットワークを構築しています。また、バイオマス燃料事業においては、マレーシアに事業会社を設立し、木質バイオマス発電の燃料であるPKS（アブラヤシの実の種殻）の集荷と、日本などへの輸出を行い、当社グループ内外の木質バイオマス発電所への供給を進めています。

強み

- 品質を重視した古紙の国内製紙メーカーへの安定供給
- 国内外に古紙ヤードを有し、世界的な視野で製紙原料としての古紙の再利用を推進
- プラスチック系廃棄物・古紙・木質系廃棄物を効率よく再資源化する総合リサイクル事業
- グループ内に有する海外燃料のサプライヤーと木質バイオマス発電所
- 祖業である紙の販売と連携するパルプ事業

機会

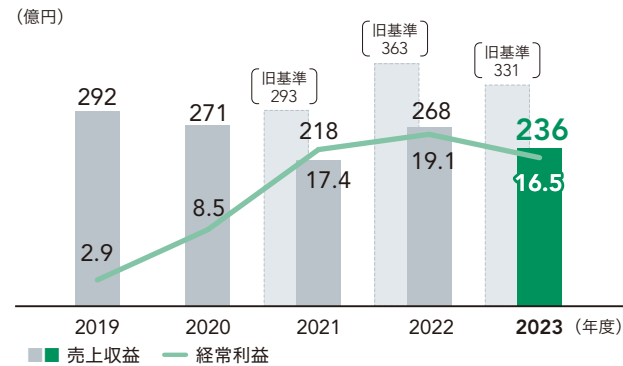
- 2022年4月に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律（プラ新法）」による市場の拡大、プラスチックリサイクルの需要増加

リスク

- 木質バイオマス燃料の未利用材やチップの高騰
- 古紙の発生減による調達環境の変化

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- 古紙事業は、紙・板紙需要の減少に伴う古紙の発生数量減少が継続しており、国内・アメリカともに販売数量は減少
- 中国・韓国を中心とした海外製紙メーカー向けパルプ販売数量および木質バイオマス発電所向け燃料の販売数量が増加
- セグメント全体における売上収益は前年度比減
- 経常利益は、木質バイオマス発電所向け燃料販売事業および総合リサイクル事業において増益となったものの、国内・アメリカの古紙事業における売上収益の減少などにより、前年度比減

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

2024年度の経常利益予想

	2023年度実績	2024年度予想	前年度比
環境原材料	16億円	15億円	91.2%

見通し

- 紙・板紙の消費量減少に伴う古紙販売量の減少

環境原材料

中期経営計画2026での取り組み

セグメント
方針循環型ビジネスを通じた持続可能な社会と
地球の未来への貢献中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

20億円

今後の取り組み

既存ビジネスの最大化と新たな事業への進出

新たな投資による事業規模の拡大

グループ各社との
情報共有と
相互補完による
双方の収益拡大操業や設備面の
知見を有した
人材の育成と確保

収益規模拡大

競争力向上

収益性向上

事業統括メッセージ



常務執行役員
環境・原材料事業統括
城谷 誠

循環型ビジネスを念頭に成長戦略を描く

「中期経営計画2026」では引き続き、循環型ビジネスを念頭に置いて、古紙・廃プラスチックのリサイクル事業、再生可能エネルギー発電・海外から国内へ調達する燃料事業、国内から海外へ販売するパルプ事業を軸に、成長戦略を描いていきたいと考えています。

まず、国際商品である古紙については国内紙需要の減少に伴う発生量の減少が大きな課題です。当社グループは、国内製紙会社への原料安定供給を最優先に、古紙の確保に注力していきます。プラスチックのリサイクルについては、2022年に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律（プラ新法）」により、増量が予想されており、グループ会社のエコポート九州では処理能力拡大のため、第二工場の建設を計画しています。

発電事業は引き続き、北海道の太陽光発電、岩手県の木質バイオマス発電が中心となります。特に、木質バイオマス発電所の新設が続く状況において、需給が逼迫している燃料調達への対応策として、地元の森林組合との強固な信頼関係を維持していきます。また、グループ外の発電所にも供給している燃料事業では、マレーシアに3カ所目となるPKSヤードの設置、木質ペレットの取り扱いの検討も始めています。

当社グループの強みは、古紙、海外燃料ビジネスにおいて、原料のサプライヤー、製紙会社、発電所など川上から川下までのサプライチェーンをグループ内に持つ「組織力」であり、より一層の強化に努めていきたいと考えています。

グループ会社 PICK UP

株式会社エコポート九州



代表取締役専務
荻 英雄

廃プラスチック処理需要増に向け、処理能力向上を図る

当社は熊本県で主に一般家庭などから排出される容器包装プラスチックのリサイクルや機密文書の処理・再資源化を行う総合リサイクル事業を展開しています。家庭でも食品や日用品の包装などにさまざまなプラスチックが使用されており、それらにはどのような素材の再生プラスチックが使用されているかが記載されていると思います。マテリアルリサイクルは光学式選別機を使用し単一素材の再生プラスチック原料を製造しています。一方、廃プラスチックには汚れが取れないなどマテリアルリサイクルに適していないものが含まれています。それらはサーマルリサイクルとして紙くずおよび木くず、繊維くずと混合され、RPF (Refuse Paper & Plastic Fuel) という固形燃料となります。

2022年4月にプラスチック資源循環促進法が施行され、予想されるプラスチック処理需要増への対応として、現有設備の更新やオペレーションの改善による処理能力の向上を図ってきましたが、それに加えて、現工場隣接地において第二工場建設を予定しています。プラスチックのリサイクル事業活動を通じて、化石燃料の使用抑制と廃棄物抑制に貢献していきたいと考えています。



廃プラスチックを選別する光学式選別機

現場の声

株式会社エコポート九州

サステナブルな社会に向け貢献していく

私はサーマル事業部の責任者として主にRPF固形燃料の製造を行っていますが、自然災害、法の改正などさまざまな社会状況に大きく影響を受けていることを感じています。特に、直接経験した熊本地震およびコロナ禍の非常事態宣言中には、生活インフラに関わるエッセンシャルワーカーとして、大量に発生した生活系廃棄物の処理を行いました。この事業活動が社会に大きく貢献したことを認識し、大きな使命とやりがいを実感しています。廃プラスチックリサイクルにおけるRPFは、廃プラスチックを有効活用する最後の砦と考えています。当社のRPFはお客様より品質に対する高い評価をいただいており、石炭の代替燃料として化石燃料使用量削減に寄与しています。仲間とともに日々課題に向き合いながら、子ども達の将来のためにサステナブルな社会へ向けて尽力してまいります。



サーマル事業部 部長
伊藤 公洋





不動産賃貸



地域に根差した不動産の活用

不動産賃貸事業では、東京・大阪・京都などに所有する不動産をオフィス・集合住宅・ホテルなどに活用しています。2018年には、東京での「日本橋再生計画」第2ステージのプロジェクトの一つとして、「OVOL日本橋ビル」が竣工しました。さらに、2019年には京都において「OVOL京都駅前ビル」が竣工。同ビルはホテルとして開業し、観光・レジャーからビジネス用途まで多様なニーズに対応しています。今後も、所有不動産の効率的な活用による安定した収益基盤の構築に取り組むとともに、地域の新たな街づくりに貢献していきます。

主要な不動産

名称	所在地	階数	用途	竣工
日本橋日銀通りビル	東京都中央区日本橋本石町	地上8階	オフィス、店舗	2014年9月
OVOL日本橋ビル	東京都中央区日本橋室町	地上15階、地下3階	オフィス、ホテル、店舗	2018年6月
OVOL京都駅前ビル	京都府京都市下京区北不動堂町	地上10階、塔屋1階	ホテル	2019年3月
セルリアンホームズ勝どき	東京都中央区勝どき	地上26階、地下1階	住宅、店舗	2001年3月
大阪JPビル	大阪府中央区瓦町	地上8階、地下2階	オフィス、店舗	1972年10月

強み

- 東京・大阪・京都など、大都市部の立地条件の良い所有不動産を活用した事業展開
- 多様な企業のニーズに応える賃貸オフィスビルの提供

機会

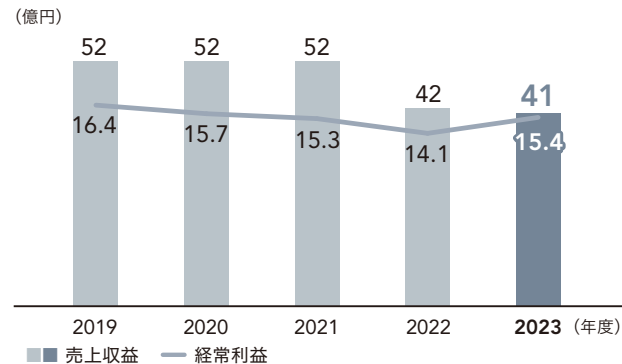
- 景気動向・不動産市況の上昇
- 大都市部の立地条件の良さ

リスク

- 景気動向・不動産市況の変動
- 働き方の変化によるオフィス需要の減少、賃料水準の低下
- 築年数が経過した建物の大規模な修繕

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- ・前年度に、東京都中央区に所有する固定資産の一部譲渡を行ったことにより賃貸料収入が減少
- ・売上収益は前年度比減
- ・経常利益は売上収益が減少したものの、前年度において固定資産の一部譲渡に伴う一時費用の発生があったことや不動産管理費などの減少により、前年度比増

2024年度の業績予想

	2023年年度 実績	2024年度 予想	前年度比
不動産 賃貸	15億円	15億円	97.4%

中期経営計画2026での取り組み

セグメント
方針保有不動産からの安定収益の継続と
不動産ポートフォリオの最適化中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

15億円

今後の取り組み

物件の再開発計画の策定・実行

不動産ポートフォリオの最適化

主要物件の適正管理と
価値最大化

収益規模拡大

収益性向上

03

Foundation for Sustainable Growth

持続的成長の基盤

サステナブルマネジメント	64
マテリアリティ	65
環境	
気候変動への対応	69
生物多様性への対応	73
資源循環への対応	73
環境負荷への対応	74

社会	
サプライチェーン	75
地域社会	76
デジタル化	76
人材	
労働環境	78
ダイバーシティ&インクルージョン	81

ガバナンス	
役員一覧	83
社外取締役座談会	85
コーポレートガバナンス	89
コンプライアンス	98
リスクマネジメント	100
社外監査役メッセージ	103
ステークホルダーエンゲージメント	105

サステナブルマネジメント

サステナビリティ推進に関する考え方



常務執行役員
管理企画・
サステナビリティ統括
武井 康志

当社は、環境にやさしい素材である紙の卸売を祖業とし、2025年には創業180年を迎えます。現在では5つの事業領域を有するグローバル企業グループとして、古紙やプラスチックのリサイクル事業、古紙を主原料とする製紙事業、更には再生可能エネルギーによる発電事業等の事業活動を通じて、循環型社会の構築に取り組んでいます。2022年には「日本紙パルプ商事グループサステナビリティ基本方針」を制定し、「サステナビリティ戦略会議」の新設をはじめ、サステナビリティ推進体制を強化しました。また、今年度始動しました「OVOL中期経営計画2026」においては、重点課題を「人的資本投資の強化」「中長期的なGHG排出量削減」「ビジネスと人権への対応」「環境・労働安全コンプライアンス体制の強化」「リスクマネジメントの強化」として、具体的な取り組みを加速させるとともに、成長投資の中でサステナブル投資も実行してまいります。今後もサステナビリティの推進により、グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るとともに、持続可能な社会の実現に取り組んでまいります。

日本紙パルプ商事グループサステナビリティ基本方針

www.kamipa.co.jp/sustainability/management/sustainability-policy/

サステナビリティ推進体制

当社グループはサステナビリティを「経済価値と社会価値をともに実現する持続可能な事業活動」と定義し、その推進のため、代表取締役社長を議長とする「サステナビリティ戦略会議」が持続可能性に関する方針策定や戦略立案、ESG課題※の解決、目標達成に向けた全体マネジメントを所管しています。その下部組織としてリスク管理委員会に加え、グループ内を横断するOVOLサステナビリティ推進委員会、OVOL環境・安全委員会を設置、グループ全体の

サステナビリティ推進の実務遂行を行う「サステナビリティ推進本部」がサステナビリティ推進委員会、環境・安全委員会の事務局として、グループ全体でのサステナビリティへの取り組み強化を進めています。

2023年度には、当社グループの各マテリアリティに対し「目指す姿」を策定、2024年度にはそれら目指す姿からバックキャストしたアクションプランを新たに策定し、今後は重要業績評価指標(KPI)などによる進捗管理を図りながら、

「目指す姿」の実現に向けた具体的な取り組みを進めていきます。

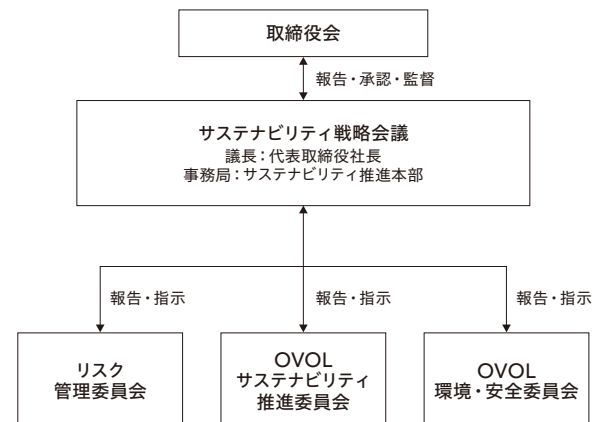
※ESG課題とは、環境・社会・ガバナンスに関する幅広い課題を意味し、以下のよう
な課題が含まれています。

環境 (E): 気候変動、資源枯渇、廃棄、汚染、森林破壊 など

社会 (S): 人権、強制労働・児童労働、労働条件、雇用関係 など

ガバナンス (G): 贈収賄・汚職、役員報酬、役員構成・多様性、ロビー活動・政治献金、税務戦略 など

サステナビリティ・ガバナンス体制



サステナビリティ戦略会議および各委員会の詳細

会議体名	委員長／議長	構成メンバー	開催回数*	目的／役割
サステナビリティ戦略会議	代表取締役社長	常勤取締役および統括 (オブザーバー：常勤監査役)	15	グループ全体のCSR、およびサステナビリティへの取り組みの司令塔として、持続可能性に関する方針策定や戦略立案、ESG課題の解決、目標達成に向けた全体マネジメントを所管。
リスク管理委員会	管理本部 本部長	副委員長：企画本部本部長 委員：内部監査室、サステナビリティ推進本部、管理本部、 企画本部および関連部門から選任 (オブザーバー：管理全般管理、常勤監査役、管理企画・ サステナビリティ統括および情報技術統括)	11	「リスク管理基本規程」に基づき、リスクの洗い出し、分析、評価、 対応の優先順位付け、個別リスクの取り組み施策の策定を行 い、当社グループにおけるリスクを低減する。
OVOLサステナビリティ推進委員会	サステナビリティ 推進本部 本部長	副委員長：管理本部本部長および企画本部本部長 委員：各本部、支社、国内外グループ会社から選任 (オブザーバー：管理企画・サステナビリティ統括)	11	グループ全体でのサステナビリティへの取り組み強化と推進。 委員は当社各部門・グループ会社における人権対応や法令遵 守、社会貢献活動ならびに事業活動を通じた社会価値の実現 施策などのサステナビリティ推進、および災害など緊急事態発 生時には本社との連絡の役割を担う。
OVOL環境・安全委員会	サステナビリティ 推進本部 本部長	副委員長：管理本部本部長および企画本部本部長 委員：各本部、支社、国内外グループ会社から選任 (オブザーバー：管理企画・サステナビリティ統括)	2	グループ全体における環境・労働安全への取り組みの強化と推進。 委員は各組織において環境・労働安全コンプライアンスおよび温室 効果ガス(GHG)排出削減を中心とした環境対策の推進役を担う。

※2023年度の開催回数

マテリアリティ

当社グループは「経済価値と社会価値を両立し、持続可能な事業活動の実現に重大な影響を与える社内外の要因」として特定した「環境」「社会」「人材」「ガバナンス」の4テーマ・12項目からなるマテリアリティに対し、その「目指す姿」の実現に向けたアクションプランを新たに策定、サステナビリティの推進に取り組んでいます。

テーマ	マテリアリティ	特定理由	目指す姿	アクションプラン	2023年度の主な取り組みや実績・進捗状況	対象範囲	当社グループが貢献するSDGsターゲット
環境	気候変動	- 紙の原料となる森林資源が気候変動によって減少することが当社グループ事業に大きな影響を与える。 - 地球温暖化による物理的リスクや、規制強化などによる移行リスクの増大、およびそれらの対応に伴う財務的負担増加の可能性がある。 - 当社グループを含めたサプライチェーン全体で排出する温室効果ガスの削減により気候変動への影響を最小化することが企業としての責務である。	カーボンニュートラルを実現している。	- 気候変動問題への対応（省エネルギー推進・再生可能エネルギー導入） - 脱プラ・減プラ・紙化につながる環境配慮型製品の販売拡大	- 温室効果ガス排出量（SCOPE1・2）削減率：2019年度比34%削減達成【目標：2030年度 2019年度比50%削減】 - 温室効果ガス排出量（SCOPE3）：715.6万t-CO₂（2022年度） - 再生可能エネルギー利用率：56.1% - 環境ソリューション提案サイト「Paper&Green」にて紙化と脱プラ・減プラを実現する「紙×エコ」シリーズを上市	- 連結 - 連結 - 国内連結 - 単体	
	生物多様性	- 生物多様性保全への対応強化によって、紙の原料調達における規制強化やコスト増加の可能性がある。 - 森の生き物や自然を壊さないように適正に管理された森林の木材を使用した紙を販売することが重要である。	持続可能な森林資源のためにネイチャーポジティブを実現している。	自然への依存・影響・リスク・機会の把握（TNFDへの取り組み）	- FSC®・PEFC森林認証グループ取得社数：FSC®-COC認証 47社、PEFC-COC認証 15社 - FSC®・PEFC森林認証品の販売金額カバー率：30.1%（不動産賃貸セグメントの売上収益は除く）	- 連結 - 連結	
	資源循環	- 古紙再資源化、再生紙製造、総合リサイクルなど、事業を通じた資源循環型社会構築への取り組みが重要である。 - 社会全体における廃棄物の削減と森林資源の保護が必要不可欠である。 - 環境配慮型製品の提供が重要である。	社会における廃棄物の再資源化と森林資源の保護に取り組み、循環型社会の構築を実現している。	- 古紙利用の促進 - 総合リサイクル事業の拡大 - 資源循環ネットワークの充実 - グループ内発生産業廃棄物の再資源化推進	- 古紙利用量：40.0万t - 産業廃棄物のリサイクル率：86.2% - エコポート九州第2工場建設計画の策定着手 - シール・ラベルの使用済み剥離紙の資源循環を普及促進する（一社）ラベル循環協会「J-ECOL」に加盟	- 製紙5社 - 国内連結 - 国内連結 - 単体	
	環境負荷	- 物流や工場操業などに対する環境規制の強化への対応が必要不可欠である。 - 取排水・排気ガスの管理、廃棄物の削減に取り組むことが企業としての責務である。	- ゼロエミッションを具体化させている。 - サプライチェーン全体における環境負荷の最小化を実現している。	- グループの環境・労働安全法令遵守状況の確認 - 環境負荷の低減 - 資源の有効活用および使用量削減	- 国内グループ会社への環境・労働安全監査実施社数：8社（対象36社中） - 行政処分を伴う環境法令違反件数：0件 - ISO14001認証取得社数：国内11社、海外2社 - PRTR制度対象の排出量・移動量の削減：0.0千t（前年△0.5千t）	- 国内連結 - 国内連結 - 連結 - 製紙5社	
社会	サプライチェーン	持続可能なサプライチェーンの強化によって、社会への紙をはじめとする製品の安定供給をより一層確実なものとするために、当社グループを含めたサプライチェーン全体でサステナビリティに対応することが重要である。	「原材料・製品の安定供給」と「責任ある調達」を同時に高次元で実現している。	- 人権および環境などのリスク管理に関するサプライヤーモニタリングの運用体制確立と実施 - 人権侵害救済に向けた「苦情処理メカニズム」の実装	「日本紙パルプ商事グループ 持続可能な調達に対する考え方」策定	連結	
	地域社会	地域社会における環境負荷の軽減、経済・社会面での貢献による共存共栄が必要不可欠である。	地域社会との共存共栄により新たな価値を創出している。	紙を通じた地域とのふれあい機会の創出	- 地域への寄付を含む社会貢献活動費：42.2百万円 - 地域との協働やふれあい機会の創出：地元障がい者の就労支援（コアレックスグループ）、四国中央市「書道パフォーマンス甲子園」全国の予選参加校へ公式用紙を提供（ゴークラ）	- 連結 - 連結	
	デジタル化	- デジタル化の進展による紙の需要減少が当社グループ事業に大きな影響を与える。 - DX推進による生産性向上とエネルギー利用率向上が重要である。	- デジタル社会における紙の価値・役割の提案により、新たな紙需要を創出している。 - デジタル技術やビジネスの新たな強みとして活かしている。	- デジタル社会における紙の価値や優位性の訴求活動 - 紙業界のDX推進への投資 - DXによる業務改革 - DXリテラシーの向上	- 生成AI（日本紙パルプ商事専用ChatGPT）利用者数：233名 - IT資格取得者数（出向者含む）：ITパスポート 31名、MOS 66名	- 単体 - 単体	

※SDGsアイコンの下に記載した数字は各ターゲットを示しています。

テーマ	マテリアリティ	特定理由	目指す姿	アクションプラン	2023年度の主な取り組みや実績・進捗状況	対象範囲	当社グループが貢献するSDGsターゲット
人材	労働環境	- 安定的な雇用、能力開発機会の提供、公正な評価・処遇や働きやすい労働環境の整備などが重要である。 - 労働生産性向上や従業員エンゲージメント向上による人的資本の強化が必要不可欠である。	- 安心・安全かつ健康的な労働環境で、労働災害発生ゼロが継続的に実現している。 - 組織や立場を超えての自由闊達なコミュニケーションや挑戦が生まれ、お互いの仕事の喜びや悩みを分かち合える職場環境で、高いエンゲージメントを実現している。 - ウェルビーイングの実現により、社会における当社グループの求心力が強化されている。	- 健康経営の推進 - 人材の育成および、働きやすい労働環境の整備 - 環境・労働安全コンプライアンス体制の強化	- 月平均残業時間：12時間43分【目標：2026年度 月平均残業時間10時間以下】 - 教育研修費：32百万円【目標：2026年度 2023年度比3倍以上】 - 従業員エンゲージメントサーベイ：レーティング「B」【目標：2026年度 レーティング「BBB」以上】 - 有給休暇取得率：79.0%【目標：2026年度 80%以上】 - 休業災害度数率：0.00	- 単体 - 単体 - 単体 - 単体 - 単体	
	ダイバーシティ & インクルージョン	ダイバーシティ & インクルージョンに適切に取り組むことによる多様な人材の活躍、多様な価値観と発想による企業の競争力強化、企業風土の活性化、従業員エンゲージメントの向上が重要である。	すべての役職員が性別や国籍、経験などの違いを超えてお互いの多様性を認め合い尊重する文化のもと、多様な才能や発想が共鳴し、グループとしての強みや競争力につなげている。	多様で活力ある組織づくり	- 女性管理職比率：0.4%【目標：2030年度 10%以上】 - 総合職採用における女性比率：25.2%（直近5年間平均）【目標：2026年度 30%以上】 - 男性育休取得率：76.9%【目標：2026年度 100%】	- 単体 - 単体 - 単体	
ガバナンス	コーポレートガバナンス	持続的かつ中長期的な企業価値向上の観点から、透明性および実効性のある経営体制の構築が必要不可欠である。	誠実・公正なガバナンスを通じて、持続的かつ中長期的な企業価値向上を実現している。	- リスクアセスメントの実施 - グループITセキュリティ強化体制の構築 - 事業継続計画(BCP)の改定	- 事業活動に影響を与えるグループ内のリスクの洗い出しを当社および国内グループ会社にて実施 - グループ情報セキュリティ監査に向けたグループ各社の現状調査を実施【目標：3年サイクルで国内外48社へ監査実施(2024年度より)】 - 標準型攻撃メール訓練実施：2回	- 国内連結 - 連結 - 単体	
	コンプライアンス	コンプライアンスに関わる問題が発生した場合、企業価値が大きく毀損する可能性がある。	すべての役職員が高い倫理観・責任感を持って事業活動を行っている。	コンプライアンス体制の充実	- コンプライアンス確認テストの受講率：99.3%（年平均）【目標：2026年度 100%】 - 内部通報件数：30件（当社および国内グループ会社） - 重大なコンプライアンス違反件数：1件	- 国内連結 - 国内連結 - 連結	
	ステークホルダーエンゲージメント	ステークホルダーとの対話により当社グループに対する社会からの期待や要請を把握し、経営に反映させることが企業としての責務である。	対話を通じて、ステークホルダーからの期待や要請を経営に反映している。	- ステークホルダーとの対話・エンゲージメントの強化 - 財務・非財務情報の積極的な開示 - 社会・環境課題解決に向けた各種イニシアチブや団体への加盟と活動	機関投資家との面談件数：27件	その他	

※SDGsアイコンの下に記載した数字は各ターゲットを示しています。

マテリアリティ

STEP
1

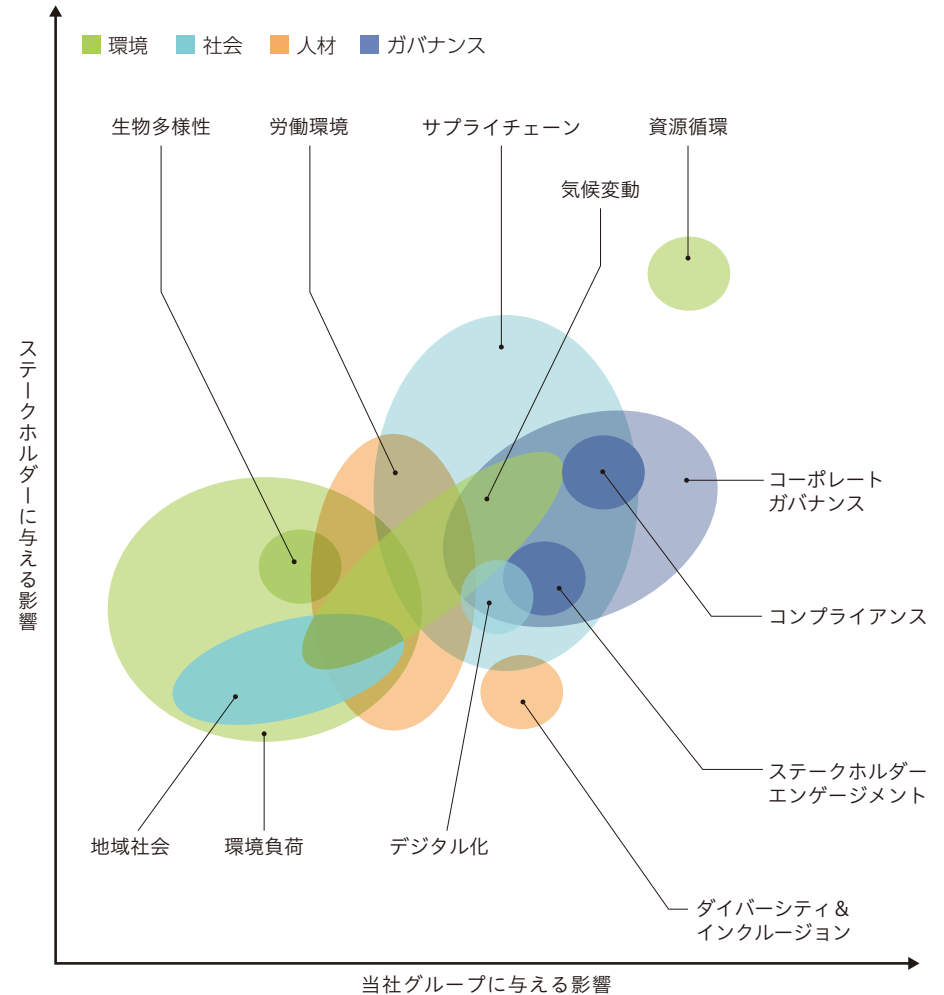
主要ESG評価機関の評価項目、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の産業別マテリアリティなどを参考に「環境・社会課題などESG課題の中で、当社グループの持続可能性や価値創造能力に重要な影響(インパクト)を与える課題」、および当社グループがバリューチェーン上でステークホルダーにどのような影響を与えるかを整理し、重要度を分析した「当社グループやその事業が環境や社会に与える影響(インパクト)の中で、重要度が高いもの」を整理・統合し、マテリアリティ候補を抽出しました。

STEP
2

STEP1で抽出したマテリアリティ候補を、「重要度」と「発生度」の観点から絞り込みのうえ、あらためて「環境・社会課題などESG課題の中で、当社グループの持続可能性や価値創造能力に重要な影響(インパクト)を与える課題」「当社グループやその事業が環境や社会に与える影響(インパクト)の中で、重要度が高いもの」という2軸の観点から、外部有識者および当社役職員による評価を実施しました。

STEP
3

STEP2で実施した評価を参考とし、当社グループのサステナビリティ実現のために、グループ企業行動憲章や中期経営計画2023を踏まえたうえで、マネジメントによるマテリアリティ特定の検討・議論を12回にわたり実施しました。その結果、経済価値と社会価値を両立し、持続可能な事業活動の実現に重大な影響を与える社内外の要因として4テーマ12項目のマテリアリティを特定し、サステナビリティ戦略会議での承認後、取締役会にて決議しました。



環境

環境に関する考え方

工業化の進展や人口増加による地球環境の危機が指摘され、国連など世界的な枠組みで環境問題が議論されるようになった1970年代、当社は「紙の安定供給を将来にわたり果たしていくためには、再生資源である古紙の利用促進が不可欠である」という認識を強め、古紙再資源化事業を本格化させました。「事業活動による環境保全への貢献」は当時より当社に根づく確かな意識であり、今日われわれが掲げる「社会と地球環境のよりよい未来を拓く」という当社グループの使命につながるものです。

この使命のもと、当社グループは、マテリアリティとして気候変動、生物多様性、資源循環、環境負荷を特定し、地球環境問題への取り組みを強化しており、2022年にグループ全体における環境方針を制定、2024年には「持続可能な調達に対する考え方」を策定しました。また、より積極的な気候変動への取り組みとして「日本紙パルプ商事グループ温室効果ガス排出量削減に関する中長期目標」を策定し、2050年にカーボンニュートラルを実現するための重点施策として、製紙加工セグメントにおけるさらなる生産効率化の追求、徹底的な省エネルギーの推進、再生可能エネルギーへの転換に取り組んでおり、進捗について都度情報を開示してまいります。

日本紙パルプ商事グループ環境方針

 <https://www.kamipa.co.jp/sustainability/environment/environmental-policy/>

環境マネジメント

当社は、環境管理システムの国際規格であるISO14001に基づく環境マネジメントシステムを運用し、事業活動を通じた環境負荷の低減、地球環境の保全に継続的に取り組んでいます。
なお、グループ内では13社がISO14001認証を取得しています。

環境関連教育・研修

当社では、サステナブル経営の実践に取り組むにあたり、グループ役職員の理解を深め、グループ全体による積極的かつ能動的な推進を目的として、環境に関する教育・研修を実施しています。

ISO教育研修や廃棄物やSDGsセミナーなどの環境教育・研修の継続的な実施に加え、グループ各社が参画する「OVOL環境・安全委員会」と「OVOLサステナビリティ推進委員会」が、サステナビリティ関連情報や環境・労働安全衛生法令改正情報の共有、脱炭素に向けた取り組みの推進、環境・安全管理の強化、社会貢献活動に関する情報共有、サステナビリティ関連教育などを行っています。

日本紙パルプ商事ISO教育(2023年度)

研修名	実施回数	受講者数
環境一般教育、 部門別環境一般教育	1回	770名
新人構成員教育	1回	18名
中途採用者教育	1回	24名

環境

気候変動への対応

当社グループは、気候変動が森林資源の減少や地球温暖化によるリスクの増加、財務的負担を引き起こす可能性があると認識しています。また、サプライチェーン全体での温室効果ガス削減を企業の責務ととらえ、気候変動をマテリアリティとして特定しています。気候変動への対応は、温室効果ガス排出量が多い製紙加工事業を中心に従来から省エネルギー化および非化石由来のエネルギーを活用し温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいますが、2024年に策定したグループ温室効果ガス排出量削減目標に基づき、2050年カーボンニュートラルを実現するべく取り組みを強化していきます。

日本紙パルプ商事グループ 温室効果ガス排出量削減に関する中長期目標

中期目標

2030年度までに
2019年度比で50%削減

長期目標

2050年カーボンニュートラルの
実現を目指す

※対象範囲：当社および連結子会社におけるSCOPE1・2

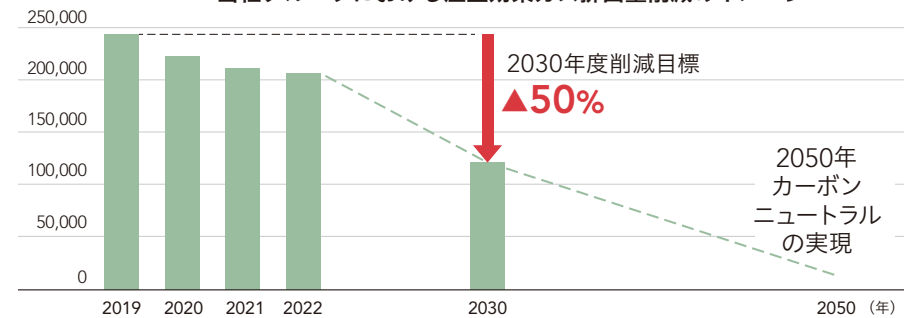
重点施策

1. 製紙加工セグメントにおけるさらなる生産効率化の追求
2. 徹底的な省エネルギーの推進
3. 再生可能エネルギーへの転換

※SCOPE3についても現在、グループ全体に係る排出量の算定・把握を進めており、今後削減に取り組む予定

温室効果ガス排出量【t-CO₂】
(SCOPE1・2)

当社グループにおける温室効果ガス排出量削減のイメージ



TCFD 提言に基づく情報開示

当社グループは、気候変動への対応がグループ全体として喫緊の課題であると認識し、2021年6月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言へ賛同、「TCFD コンソーシアム」に参加しました。以降、気候変動が当社グループ事業に及ぼすリスクと機会についてシナリオ分析を行い、紙・板紙卸売、製紙加工、環境原材料、不動産賃貸、各々の事業セグメント※についてTCFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に基づき、開示しています。

当社グループは、「サステナビリティ基本方針」のもと、気候変動への対応、温室効果ガスの排出削減への取り組みをより一層推進し情報開示を進めていきます。

※当事業は、国内卸売、海外卸売、製紙加工、環境原材料、不動産賃貸の5つのセグメントにより構成されていますが、分析にあたっては業態の観点から、国内卸売および海外卸売を1つとし、紙・板紙卸売としています。

1 ガバナンス

当社は、サステナブル経営をより積極的かつ能動的に推進していくことを目的として「サステナビリティ戦略会議」を設置しています。「サステナビリティ戦略会議」は、取締役会の監督のもと、グループ全体の気候変動に関する方針などの策定や戦略立案、ESG課題の解決・目標達成に向けたマネジメントを所管しています。「サステナビリティ戦略会議」の議長は、代表取締役社長が務め、気候変動に関わる経営判断の最終責任を負っています。同会議にて検討、協議された事項の進捗状況などは、定期的に取締役会に報告されるとともに、重要な事項については取締役会で決議されます。取締役会にて決議された事項については、「OVOLサステナビリティ推進委員会」「OVOL環境・安全委員会」に指示され、グループ内各事業拠点にて実践する体制としています。

※サステナビリティ・ガバナンス体制図はP.64をご参照ください。

2 戦略(リスクと機会および対応)

当社グループは、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)やIEA(国際エネルギー機関)などの専門機関が作成した、気温上昇が1.5℃(2.0℃)に抑制される場合と4℃以上になる場合の2つのシナリオを用いて、紙・板紙卸売、製紙加工、環境原材料、不動産賃貸の4つの事業分野について、気候変動に伴うリスクと機会の抽出を行いました。気候変動がもたらすリスク・機会は、低炭素社会への移行に伴うリスクと物理的な影響に分類され、これらのリスク・機会を事業戦略に織り込むため、財務影響を短期・中期・長期の観点で評価しました。

リスクと機会

分類			当社への影響	影響度	対応策
リスク	移行	政策・法規制	製紙事業における、炭素税の引き上げに伴う操業コストの著しい増加	大	- 温室効果ガス排出量削減の中長期目標設定 - 省エネルギーのさらなる推進 - 再生可能エネルギーへの切り替えおよびグリーン証書などの購入、コーポレートPPAやインターナルカーボンプライシング制度の導入などの検討 - 荷役車両などの電化の推進
		評判	気候変動対策の遅れに伴う企業価値の下落、ステークホルダーの信頼失墜などによる、売上収益の減少、資金調達への影響、ブランド力の低下	中	- 温室効果ガス排出量削減の中長期目標設定 - 省エネルギーのさらなる推進 - 適切な情報開示の推進
	物理的	急性	風水害による拠点、設備、在庫、不動産物件などの甚大な被害	中	- ハザード調査の実施、浸水防止対策への取り組み - 災害発生に備えた防災訓練の実施、BCM体制(事業継続マネジメント)の構築
			風水害によるサプライチェーンの途絶に伴う事業停止および売上収益の減少	中	- サプライヤーに対する風水害発生時のBCM体制の構築とBCP(事業継続計画)整備の依頼 - 原料サプライヤー、輸送手段の多様化による調達の安定化
		慢性	海面上昇による臨海拠点の高潮など浸水被害の影響	中	- ハザードの調査の実施、浸水防止対策への取り組み - 災害発生に備えた防災訓練の実施、BCM体制の構築
	機会	市場	電化の進展に伴う電子部品関連機能材の需要増による業績への寄与	中	電子部品関連機能材の需要動向のモニタリング、および製品の開発、状況に応じた供給量の確保
			森林認証紙・再生紙など環境配慮型製品の需要増による業績への寄与	中	環境配慮型製品の需要動向のモニタリング、および製品の開発、状況に応じた供給量の確保
			脱プラスチック化の進展に伴う紙製品の需要増による業績への寄与	中	法規制および需要動向のモニタリング、および製品の開発、状況に応じた供給量の確保

※影響度は、事業の存続に大きな影響があるレベルを“大”、事業の戦略を大きく変更する必要があるレベルを“中”と表示。

※影響度(大・中)の定義は、Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-related Risks, COSO & WBCSD をもとに作成。

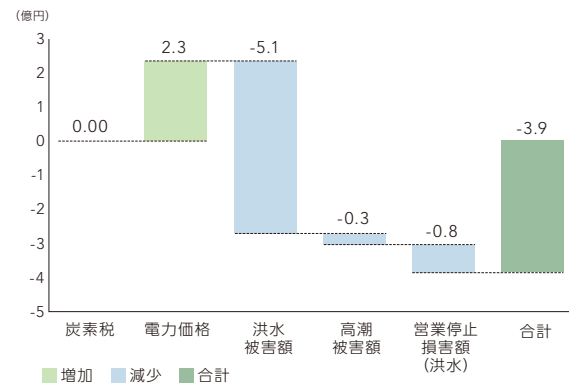
環境

財務インパクト分析

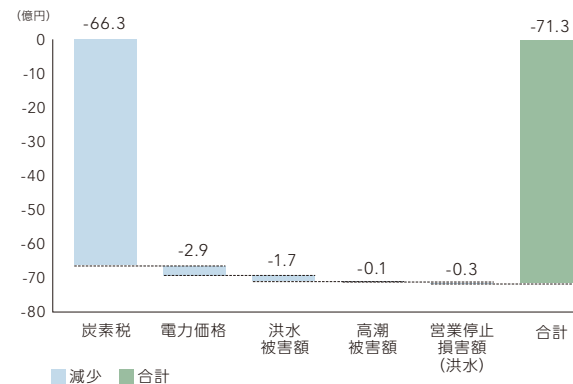
財務インパクトに関するシナリオ分析の結果、炭素税の導入が当社グループの製紙事業を中心に大きな影響を与えると想定しています。一方、温室効果ガス排出量の削減を推進することによりその影響を軽減できると考えています。

物理的リスクでは、洪水・台風といった異常気象による国内グループ主要拠点の被害想定額は、1.5℃（2℃）および4℃シナリオで2～6億円程度と試算しています。なお、当社グループのお取引先が甚大な被害を受けた場合、サプライチェーンにおける工場の操業停止や製品および原燃料などの輸送が寸断される可能性があり、試算額以上の被害が想定されます。

2050年の4℃シナリオにおける財務インパクト（リスク）



2050年の1.5℃（2℃）シナリオにおける財務インパクト（リスク）



財務インパクト分析に使用したパラメータ

<https://www.kamipa.co.jp/sustainability/environment/climate-change/>

分析結果※1

項目	リスク	分析内容	財務インパクト（2050年）	
			4℃シナリオ	1.5℃（2℃）シナリオ
炭素税	移行リスク	炭素税導入による影響	—	-66.3億円※2
電力価格	移行リスク	電力価格変化による影響	+2.3億円	-2.9億円
洪水被害	物理的リスク	年平均の洪水被害額	-5.1億円	-1.7億円
高潮被害	物理的リスク	年平均の高潮被害額	-0.3億円	-0.1億円
営業停止損害（洪水）	物理的リスク	年平均の営業停止損害額（洪水）	-0.8億円	-0.3億円

※1 当社単体+国内連結子会社を対象に分析。 ※2 2019年度の温室効果ガス排出量に基づき分析。

3 リスク管理

「サステナビリティ戦略会議」は、グループ全体での気候変動に関するリスク・機会の特定、対応計画の策定、サステナビリティ推進本部を中心とした対応組織への指示、進捗の管理を行い、取締役会に報告します。取締役会は報告内容について承認もしくは改善指示を出し、適切なリスク管理が行われていることを監督します。また、サステナビリティ戦略会議にて審議された気候変動関連のリスク事項は、「リスク管理委員会」「OVOL環境・安全委員会」「OVOLサステナビリティ推進委員会」に指示され、グループ全体のリスク管理に反映されます。

4 指標と目標

気候変動への対応として「日本紙パルプ商事グループ温室効果ガス排出量削減に関する中長期目標」を策定し、グループ全体にて、バイオマスボイラー、再生可能エネルギーへの切り替え、DCS活用などによる生産効率の抜本的改革などSCOPE1・2の削減に向けたさまざまな施策に取り組んでおり、その結果2023年度のSCOPE1・2は、2019年比で約34%の削減を実現しました。

なお、SCOPE3については、2022年度より日本紙パルプ商事単体から連結子会社へ対象範囲を拡大しており、今後SCOPE3においても削減の取り組みを推進していく予定です。

トピックス

再生可能エネルギーによる発電

グループ内製紙会社への電力・蒸気の供給を担うバイオマス発電事業を開始して以来、社会的要請が高まっているクリーンで安全な電力の安定供給に貢献する発電事業を行っています。2016年に岩手県野田村において、木質バイオマス発電所(14MW)を稼働。地域行政と連携し、地元産業の活性化につながる公益性の高い事業を展開しています。また、北海道釧路市では太陽光発電(20MW)による、電力供給を行っています。

2018年には、マレーシアにおいてPKS※の集荷と輸出を行うOVOL New Energyを設立し、バイオマス燃料を安定供給する体制を構築しています。

※アブラヤシの実の種殻

グループ各社における再生可能エネルギーの導入

2023年度は、段ボール原紙・印刷用紙を製造するエコペーパー JPおよび段ボール原紙を製造する大豊製紙が温室効果ガス排出量削減に向けて、再生可能エネルギー由来の電力を導入しました。両社ともに、これまでも木質バイオマス発電の活用などによりCO₂削減を推進してきましたが、その取り組みを推し進め、購入電力を水力由来の電力に切り替え、エコペーパー JPは50%、大豊製紙は100%の再エネ化を実現しました。

また、現在、グループ各社において、電動トラックや電動フォークリフトおよび燃料電池車の導入を進めており、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進しています。

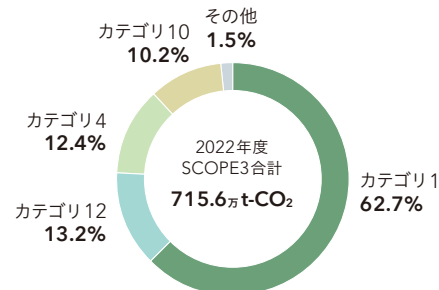
気候変動関連データ

温室効果ガス排出量※3～6

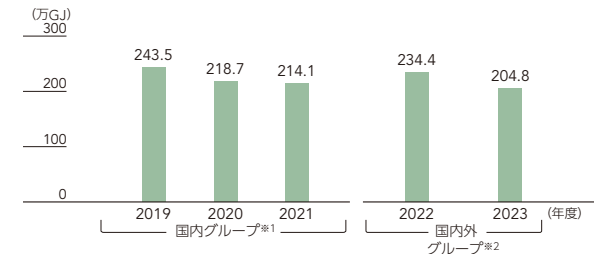


※1 日本紙パルプ商事および国内連結子会社 ※2 日本紙パルプ商事および国内外連結子会社 ※3 2019～2021年の海外連結子会社のデータは2022年の排出量をもとに推計で算出しています。 ※4 GHG プロトコルに準拠し算定しています。係数は地球温暖化対策推進法の係数を使用しています。 ※5 SCOPE1・2のGHG排出量について、精緻化を行ったため2019年まで遡及し再算定しています。 ※6 単体における2021年度、2022年度、2023年度の温室効果ガス排出量SCOPE1、SCOPE2について、一般社団法人日本能率協会 地球温暖化対策センターによる第三者検証を受審しています。

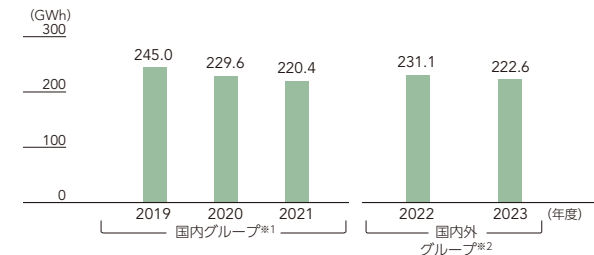
SCOPE3内訳(連結)



エネルギー消費量



電気使用量



項目	2022年度 (万t-CO ₂)	項目	2022年度 (万t-CO ₂)
カテゴリ1 購入した製品・サービス	448.8	カテゴリ9 輸送、配送(下流)	1.3
カテゴリ2 資本財	1.0	カテゴリ10 販売した製品の加工	72.6
カテゴリ3 エネルギー関連活動	4.7	カテゴリ11 販売した製品の使用	0.7
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	89.0	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	94.6
カテゴリ5 廃棄物	0.1	カテゴリ13 リース資産(下流)	2.5
カテゴリ6 出張	0.0	カテゴリ14 フランチャイズ	—
カテゴリ7 従業員の通勤	0.2	カテゴリ15 投資	—
カテゴリ8 リース資産(上流)	—	SCOPE3合計	715.6

算定基準 : 環境省「企業のバリューチェーン(スコープ3) 算定と報告の標準」
「GHG プロトコルスコープ3 排出量の算定技術ガイダンス」

除外カテゴリ : カテゴリ8、14、15は該当する活動無し

環境

生物多様性への対応

日本紙パルプ商事グループは森の生物や自然を壊さないように適正に管理された森林資源を原料とする紙をはじめ、生物多様性の保全に寄与する製品を当社グループ全体で販売することが重要であると考えています。

環境方針においては「自然環境の保全」を掲げるとともに、「生物多様性」をマテリアリティの一つとして特定しており、今後は持続可能な森林資源のためのネイチャーポジティブ実現に向けて、当社グループにおける自然への依存や影響、リスクや機会の把握に取り組みます。

環境に配慮した事業活動

森林認証制度は、適切に管理された森林やその生産物を第三者機関が認証する制度です。当社は世界的な森林認証制度である FSC®、PEFC の「加工・流通過程の管理認証 (CoC 認証)」を取得しています。

取得している森林認証の種類	FSC® 森林認証 / CoC 認証 (2002 年 10 月取得) FSC®-C007042 PEFC 森林認証 / CoC 認証 (2007 年 10 月取得)
森林認証の範囲	FSC®, PEFC ともに、 1) 森林認証紙の仕入、断裁、販売 2) 森林認証パルプの仕入、販売

当社グループにおける森林認証の取得状況

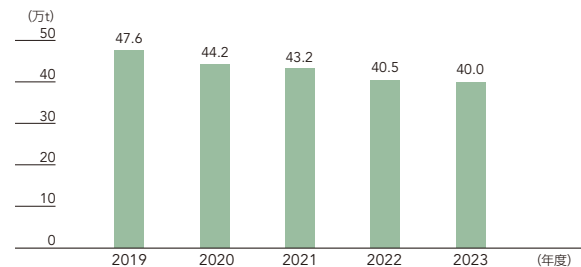
(2024 年 7 月現在)

	国内	海外
FSC®-CoC 認証	17 社	30 社
PEFC-CoC 認証	1 社	14 社

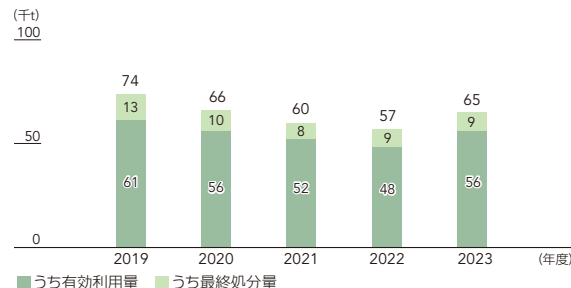
資源循環への対応

当社グループは環境方針において「資源の有効活用及び使用量削減」を掲げるとともに、「資源循環」をマテリアリティの一つとして特定しています。古紙再資源化、再生紙製造、廃プラスチックリサイクルなど、事業を通じた社会全体における廃棄物の削減と森林資源の保護に取り組むことで、資源循環型社会の構築へ貢献しています。

古紙利用量 (国内連結製紙子会社)



産業廃棄物発生量 (日本紙パルプ商事および国内連結子会社)

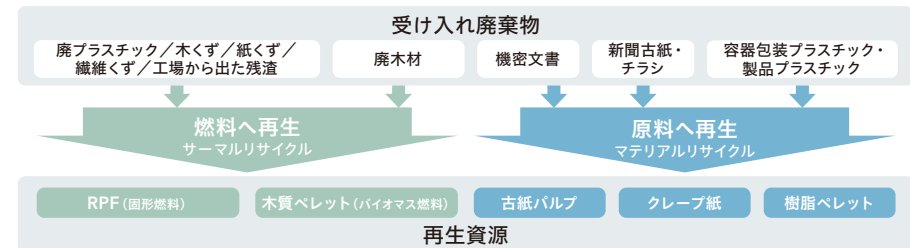


古紙再資源化

1973年に国内で古紙再資源化事業を本格的に開始以来、全国に拠点を広げ、海外では1998年のアメリカへの進出を皮切りにインドでも事業を開始するなど、古紙の集荷・供給力の強化を図っています。また、国内では集荷された古紙をグループ内製紙事業に供給することで段ボール、印刷用紙、家庭紙を製造販売しており、当社グループの大きな特徴となっています。

廃プラスチックリサイクル

廃プラスチックのリサイクルは大きな社会課題の一つです。当社グループのエコポート九州は、プラスチック系廃棄物に加え、古紙・木質系廃棄物を「サーマル」と「マテリアル」という2つのリサイクルを組み合わせることで、効率的な再資源化に取り組んでいます。

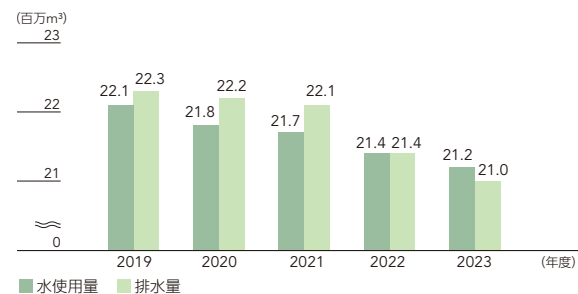


環境負荷への対応

当社グループは、環境方針において「関係法令等の遵守」「環境負荷の低減」「資源の有効活用及び使用量の削減」を掲げ、同時に当社グループ事業に大きな影響を与える要因として「環境負荷」をマテリアリティとして特定しています。

当社グループは、事業を行ううえで、各国・地域の環境保全に関する法令等の遵守に努めるとともに、温室効果ガス排出量の削減、廃棄物の削減・適正処理リサイクルの推進などの環境負荷の低減、エネルギー・水など資源の有効活用および使用量の削減に取り組んでいます。なお、PRTR制度の対象となる、人の健康や生態系に有害なおそれのある化学物質を含む薬品などについては、対象外となる薬品などへの切り替えを推進し、2023年度においては、グループ内での対象物質の使用はゼロとなりました。

水使用量／排水量（国内連結製紙子会社5社）



※当社グループが直接操業している製紙拠点について、WRI Aqueductの水リスク評価ツールを用いて評価し、水ストレスが高い、または非常に高い地域ではないことを確認しています。また、水質、水量の許可基準、規制に対しての不適合（法令違反）はありません。

環境法令の遵守

当社グループは、環境に関する法規制を遵守し、グループ一体となって環境負荷低減に取り組んでいます。グループ内で法令違反が生じた場合は、速やかに管理担当部署に報告され、環境・安全推進室でその状況を把握します。当社グループでは、国内外グループ会社において、各社での自社管理、環境・安全推進室による訪問確認、外部専門家による客観的な視点を通じて、環境関連法令の管理・遵守体制を構築し、グループ全体での環境法令の遵守および維持、改善活動を推進しています。2023年度は前年度に続き、法令違反に該当する事象および罰金などの支払いの発生もありませんでした。今後も法令遵守への対応を継続するとともに、施行予定の法令などへの対応準備の強化を図っていきます。

TOPICS



日本紙パルプ商事が運営するサービスサイト「Paper & Green」上で販売を行っている包装材「紙エール デザインウインドウ」が、「2024日本パッケージングコンテスト」で、コンテストの最高位にあたるジャパンスター賞（経済産業大臣賞）を受賞しました。「紙エール デザインウインドウ」は紙自体に特殊な加工を施すことで窓部分を透明にしているため、通常、窓の加工に必要なプラスチックやグラシン紙といった別素材を貼り合わせる工程が不要です。従来のプラスチックフィルムパッケージから本製品へと置き換えることで、脱プラスチックに大きく貢献し、アパレルや雑貨の包装材として、各社に採用・導入いただいています。当社グループは、今後も包装分野における紙化や脱プラスチックの提案を推進するとともに、サステナビリティへの取り組みを進め、経済価値と社会価値をともに実現する持続可能な事業活動を実践していきます。



社会

社会に関する考え方

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、グループ内のみならず、取引先や協力会社を含めたサプライチェーン全体における人権尊重や環境への配慮に努めるとともに、当社グループが果たすべき地域社会への貢献などを通じて、サステナブル経営を推進しています。

サプライチェーン

当社グループは、グローバルなサプライチェーンの責任ある一員として「サプライチェーン」をグループのマテリアリティとして特定しており、「原材料・製品の安定供給」と「責任ある調達」を同時に高次元で実現すべく、サプライチェーンマネジメントの強化を図っています。当社グループは「責任ある調達」の実現に向けて自社のみならずサプライチェーンも含めた社会、人権および環境に関する課題解決への取り組みが求められていると認識しており、2024年6月に「日本紙パルプ商事グループ 持続可能な調達に対する考え方」を策定しました。今後は、同「考え方」に基づいたサプライチェーンへのモニタリング調査を実施する予定です。

日本紙パルプ商事グループ 持続可能な調達に対する考え方

 <https://www.kamipa.co.jp/sustainability/society/sustainable-procurement/>

調達活動

安定的な原材料・製品の供給に向けて、「信頼」を基盤とした調達先との関係強化に取り組んでいます。また、人権や環境問題に対する当社グループの考え方を調達先と共有するとともに、原材料・製品調達におけるサプライチェーン上の社会・環境リスクを考慮した「責任ある調達」に取り組んでいます。

人権尊重

人権の尊重がすべての人々の行動基準であると考え、「日本紙パルプ商事グループ人権方針」に基づき事業活動を行っています。本方針では、当社グループ事業に関わるすべての人々の人権を尊重する考え方を示し、その責任を果たすべく、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを推進することを宣言しています。

本方針は、当社グループのすべての役職員（嘱託、契約社員、派遣社員およびパート・アルバイトなどを含む）に適用するとともに、サプライチェーン上のお取引先や協力会社を含むすべてのビジネスパートナーにも支持していただくことを目指しています。

当社グループは国連が提唱するイニシアチブ「国連グローバル・コンパクト」へ2023年1月に署名しました。「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で構成される10原則の遵守に向けて、OVOLサステナビリティ推進委員会を通じたNewsレターの配信やコンプライアンス・ハンドブックの配布、当社グループ役職員を対象とした「ビジネスと人権」研修を行っています。今後は当社グループおよび仕入先・協力会社を対象に、人権リスクの把握と課題改善に向けた人権デュー・デリジェンスの実施、ならびに人権侵害救済のための苦情処理メカニズムの実装に取り組んでいきます。

日本紙パルプ商事グループ 人権方針

 <https://www.kamipa.co.jp/sustainability/society/human-rights-policy/>

地域社会

当社グループが事業を展開するうえで、地域社会における環境負荷の低減、社会・経済面での貢献による共存共栄が必要不可欠であると認識し「地域社会」をマテリアリティとして特定しており、各自治体と連携したイベントの協賛や、資源リサイクルへの理解促進に向けた活動を行っています。

取り組み事例 地域イベントへの協賛、紙・段ボール製品提供

段ボールをはじめとした包装資材や紙加工品の企画や製造、販売を行う当社グループの大阪紙器工業は、本社を置く大阪府・高槻市で開催された音楽イベント「高槻ジャズストリート」と「富田ジャズストリート」に広告協賛、段ボール製品の制作提供を行いました。「高槻ジャズストリート」ではTシャツ売場の看板を段ボールにて制作、「富田ジャズストリート」では以前制作した段ボール製オブジェが好評だったとのことで今回もご依頼をいただきました。このほかにも段ボール製ラグビーボールなども制作し、さまざまなイベントで配布しています。こうした地域に根差した活動は、地域社会と良好な関係を築くと同時に、イベントを通じた地域社会の発展に貢献しています。



高槻ジャズストリート



富田ジャズストリート

デジタル化



常務執行役員 情報技術統括
渡辺 文雄

デジタル変革とIT統制強化に向けた当社の取り組み

2023年度にDX推進室を設立し、DXの推進とグループ全体のIT統制の推進を行っています。DX推進は、デジタルトランスフォーメーションとデジタルオペティマイゼーションの2つの視点で取り組んでいます。デジタルトランスフォーメーションは、市場における当社の圧倒的な競争優位性を確保することを目的とした事業変革に向けた戦略的な取り組みです。当社の経営戦略である「差別化による勝ち残り」に沿った「プロジェクト方針」の決定から始まり、各事業担当部門や全社部門などが参加する大規模な戦略案件を進めていきます。

一方、デジタルオペティマイゼーションでは、まず全社業務分析により現状を把握したうえで、従来の手順や体制にとらわれない業務変革に取り組んでいきます。デジタル化推進に伴い、IT統制の重要性も年々増えています。今年度からグループ全体を対象にIT統制監査を開始します。また、「ITガバナンス基本方針」と「情報セキュリティ基本方針」を、グループ全体の方針として定める準備も進めています。

これらの取り組みを通じて、当社はデジタル時代における競争力を強化し、持続的な成長を達成するための基盤を築いていきます。

人材

人材に関する考え方



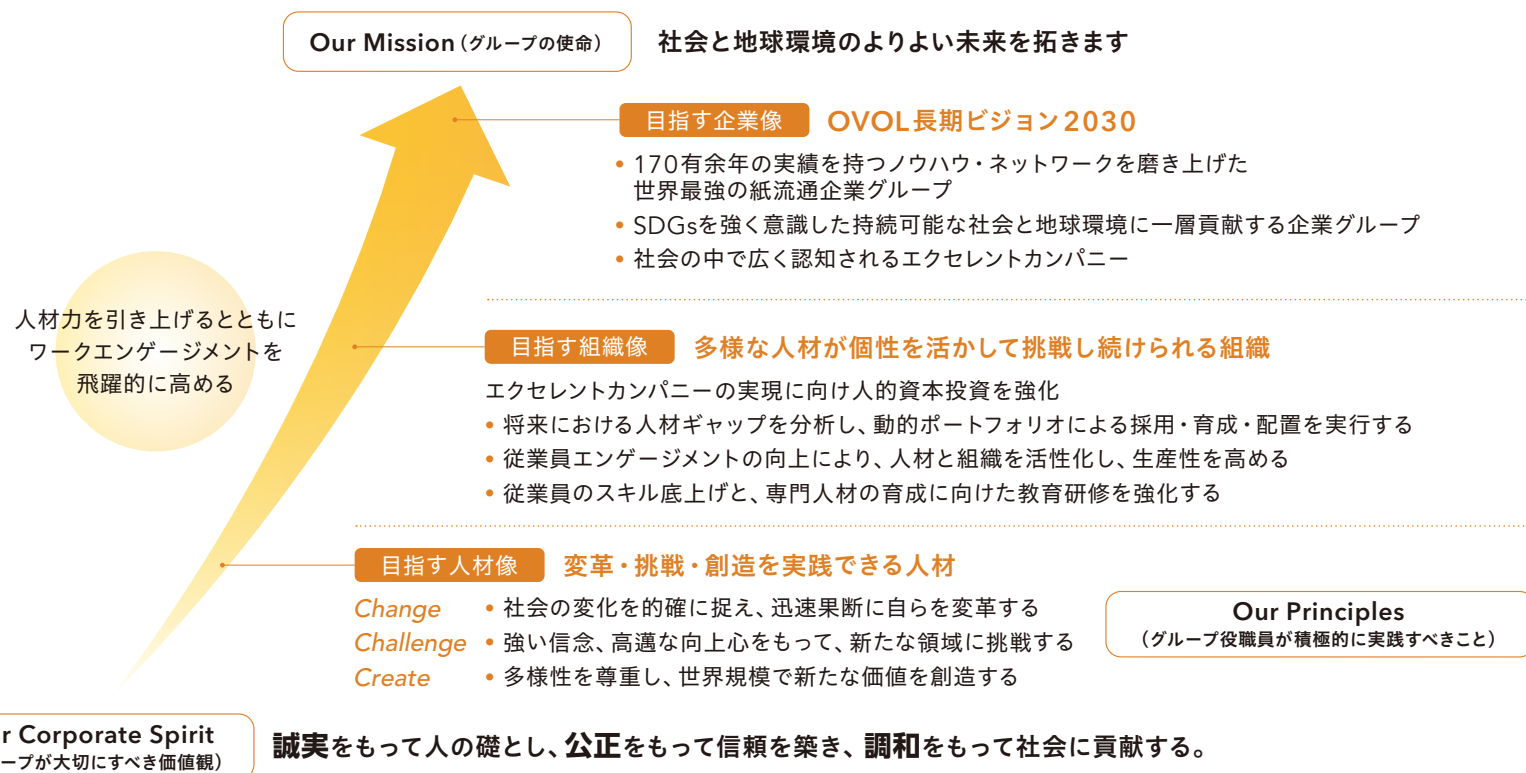
常務執行役員
管理企画・サステナビリティ統括
武井 康志

当社グループは、サステナビリティの推進において、特に人的資本経営を経営戦略上の重要課題と位置付けています。

今年度始動しました「OVOL中期経営計画2026」では、「生産性とワークエンゲージメントを高めることによる収益性の向上」を基本方針の一つとしており、教育・研修制度の拡充や従業員エンゲージメント、働き方、多様性の確保等にKPIを設定し具体的な施策を実行していきます。例えば当社の従業員エンゲージメントレーティングは初めて実施した2023年は中位の「B」でした

が2026年のKPIは「BBB」と設定し、経営戦略のさらなる共有・浸透に向けた発信や結節機能の強化、経営戦略と連動した人材ポートフォリオに基づく採用・配置・育成等の施策を実施していきます。

OVOL長期ビジョン2030に掲げる「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」の実現に向け、最大の経営資本である人的資本を強化し、多様な人材が個性を活かして挑戦し続けられる企業風土の醸成に取り組んでまいります。



労働環境

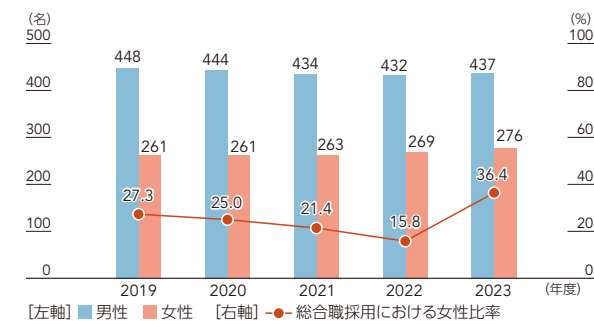
人材の採用

当社グループが今後も持続的に企業価値を向上させていくためには、当社グループの最大の経営資本である人材をさらに強化していくことが必要不可欠です。そのためには、優秀な人材を採用し、適切に育成・活用していくことが重要です。

当社の採用は、創業から179年間という長い歴史のなかで育まれてきた当社グループの価値観である企業理念「誠実」「公正」「調和」に基づいて実施しており、3つのC「Change（社会の変化を的確に捉え、迅速果断に自らを変革する）」「Challenge（強い信念、高邁な向上心をもって、新たな領

域に挑戦する）」「Create（多様性を尊重し、世界規模で新たな価値を創造する）」を積極的に実践できる人材の採用に取り組んでいます。さらに、当社グループの事業領域拡大に伴う人材の戦略的配置に向けて、キャリア採用も積極的に推進しており、さまざまな経験を有し、自らのスキルを最大限に活かせる環境を求めているChallenge 精神旺盛なプロフェッショナルをグループ各社に迎えています。OVOL中期経営計画2026では多様な人材の確保に向けて、当社においては総合職採用における女性比率を30%以上にすることを目標としています（2023年度においては目標値を達成）。

男女別従業員数／総合職採用における女性比率（単体）



人材育成

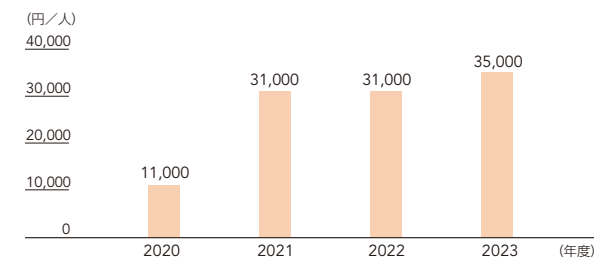
当社は、「役割責任制度」を人事制度の基本理念とし、経営の基本機能である「ビジョン・戦略策定機能」「業績達成マネジメント機能」「業務遂行機能」を、従業員個々人が分担し受け持つ「役割」と「業績責任」の大きさ・レベルにあてはめ人事処遇することを制度の基本フレームとし、人材の育成と活用を行っております。人材育成のための教育・研修体系では、「役割と責任を果たす人材の育成」「変革期に対応する自立型人材の育成」をコンセプトとし、従業員一人ひとりの能力向上や、人と組織の活性化を目指したプログラムを推進しています。「階層別研修」では、昇格対象者を一堂に集めて、期待される役割の理解とワンランク上の業務遂行に向けた研修を実施し、「選択型研修」では、コア人材に必要な経営知識やマネジメントスキルの習得を目

的に、高度化・複雑化する組織課題や業務課題の解決・達成に向けた実践的なプログラムを取り入れています。さらに、国際的視野を備え、海外との実践的なコミュニケーション力を有する人材を育成するために、「海外研修制度」を運用しています。加えて、タレントマネジメントシステムにより、従業員の職歴などの基本情報や経験・スキルなどの能力など情報の一元的な管理・可視化に取り組み、これらを教育計画に活用するとともに、従業員それぞれの特性を活かした戦略的な人材配置にもつなげています。

今後は、人材データの棚卸しをさらに精緻化させ、そのデータに基づいた戦略的な人材育成投資を実行していくことで、当社の持続的な企業価値向上を担う人材のスキルや能力の向上を図っていきます。

OVOL中期経営計画2026では従業員全体のスキルの底上げと、専門人材の育成に向けた教育研修強化のために教育研修費への人材育成投資を2023年度比で3倍以上にしていこうと目標としています。

従業員一人当たりの教育研修費（単体）



人材

日本紙パルプ商事人材育成プログラム

階層別 研修	新任部長職：社外マネジメント研修
	各グレード昇格者：期待役割認識研修
	中堅社員：コーチング研修・ 論理的思考強化研修
	入社～3年目：集合研修（毎年）

選択型 研修	社内集合型研修
	社外派遣型研修
その他 制度	自己啓発援助制度
	海外派遣研修制度（語学留学・実務研修）
	新入社員指導員制度

2024年度からの取り組み

全従業員向け、オンライン研修サービス
「Udemy Business」の導入

選択型研修について受講対象者を拡大

部長職昇格者向け社外研修の導入

目標管理と人事評価

企業のマネジメントにおいて、目標管理は業績管理上不可欠であり、人事評価と組み合わせることで、組織の動機づけや個の能力開発を促進し、処遇を決定する重要なファクターとして活用されます。当社の人事評価制度は、「グレード基準評価」と「チャレンジ評価」により構成されており、社員の育成ツールとしても積極的に活用することでパフォーマンスの最大化を目指すことができます。また、目標設定と評価のいずれの場面においても、評価者および被評価者双方でよくコミュニケーションを取ることで、成果や行動を適正に評価し、フィードバックにより透明性を高めることで従業員の納得感を高め、モチベーションを支えていくことに注力しています。

評価項目		ポイント
グレード基準評価		役割グレード別に、その期待水準を「グレード基準」として統一的に定め、その発揮・実践の度合いを評価
チャレンジ評価	業績評価	所属組織の定量的な業績の達成度合いを評価
	プロセス評価	業績目標の達成に向けてチャレンジすべき優先度の高い事項や、新たな価値創造に向けて中長期で取り組む事項などの目標を設定し、その取り組みを評価 ・困難や変化に対する対応力や行動を重視 ・真にチャレンジ性の高い目標であることを要求

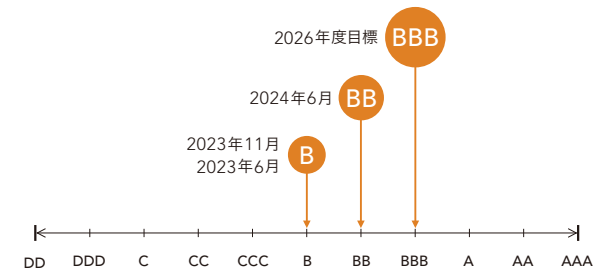
エンゲージメント

当社は、長期ビジョン実現のためには人的資本経営の推進によるエンゲージメント向上が重要な課題と認識しており、2023年より毎年2回エンゲージメントサーベイを実施しています。サーベイ結果のフィードバックを通じて組織課題を可視化し、改善活動を行っていくことで、これまで以上に従業員一人ひとりの働きがいを高め、より活躍し、付加価値を生み出す新たな仕掛けづくりにチャレンジできる組織風土の醸成と生産性の向上を目指していきます。

過去3回のサーベイ結果に対する課題と取組み

過去3回のサーベイ結果から見える当社の課題として、グループの成長戦略が従業員へ浸透しきれていないことや人事ローテーションによる人材育成が挙げられます。

これらの課題に対する取り組みとして、管理職を対象に結節機能強化を目的とした研修の実施や、ローテーションによる育成プログラムの再構築を進めております。今後も様々な取り組みを通じて更なるエンゲージメントの向上につなげてまいります。



※リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」によるエンゲージメントレーティング。全11段階に分かれており、「B」は中央に位置する6段階目のレーティング。

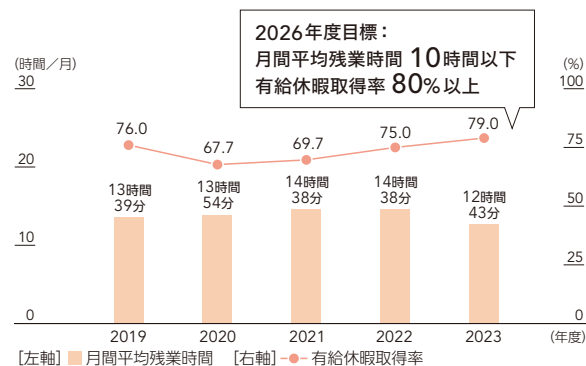
健康経営

当社グループは、「人材」を最大の経営資本と考え、役職員一人ひとりが自らの健康増進に主体的に取り組み、活力向上を実現できるよう支援しています。残業時間削減や有給休暇を取得しやすい環境づくりに加え、当社においては時間単位の年次有給休暇制度やシフト勤務の活用などにより今後さらに働き方改革を強化していくためにOVOL中

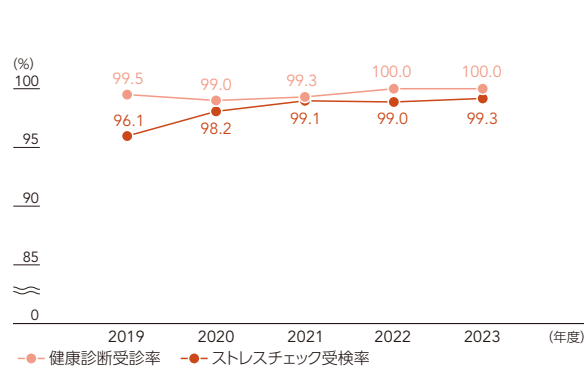
期経営計画2026では月平均残業時間10時間以下、有給休暇取得率80%以上を目標としワーク・ライフ・バランスの実現に努めています。また健康支援の取り組みとして、メタボ改善を目的とした本社食堂でのヘルシーメニュー提供や特定保健指導の受診勧奨を行っています。循環器疾患対策（脳血管障害や心筋梗塞）では喫煙者に対する禁煙補

助や年に1回全役職員を対象にウォーキングイベントを開催しています。このほか、健康リテラシー向上のために健康に関するセミナーを年に複数回開催するなどさまざまな健康支援を行っており、2023年度には健康優良法人を取得しました。このほか、当社は健診結果のシステム上でのデータ管理を進めており、今後データに基づく効果的な健康施策を実行していくことで、役職員一人ひとりが心身ともに健康で、生き生きと能力を発揮できる職場づくりを進めています。

月間平均残業時間／有給休暇取得率（単体）



健康診断受診率／ストレスチェック受検率（単体）



日本紙パルプ商事グループ 健康経営方針

<https://www.kamipa.co.jp/sustainability/employees/health-management-policy/>



人材

労働安全衛生

当社グループは「日本紙パルプ商事グループ労働安全衛生方針」を定め、労働災害ゼロ、危険ゼロ、職業性疾病ゼロを目指し、労働安全衛生体制および管理の強化に取り組んでいます。その取り組みは、人事部、環境・安全推進室、およびOVOL環境・安全委員会を通じグループ各社で実行、サステナビリティ戦略会議に報告され、取締役会が監督しています。当社グループは環境関連法令の管理体制と同様に、自社管理、環境・安全推進室、外部専門家による現地訪問を通じて安全管理上の改善事項を抽出し対策を行うことや、発生した事故・災害の情報を速やかにグループ内に

共有することで再発防止に取り組んでいます。OVOL環境・安全委員会では、国内グループ会社を対象とした全体会議を2023年度に2回開催し、グループ各社との労働安全衛生に関するコミュニケーションの場を設けました。

当社グループはマテリアリティとして「労働環境」を掲げており、今後も最優先事項である労働安全衛生の向上に向けて、労働災害を防ぐための事前措置を講じるとともに、働きやすい職場づくりを進めていきます。

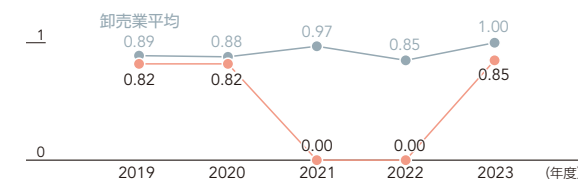
なお、2023年度の当社グループ内での死亡事故発生はゼロでした。

日本紙パルプ商事グループ 労働安全衛生方針

<https://www.kamipa.co.jp/sustainability/employees/health-and-safety-policy/>

労働災害度率(単体)

(度率)
2



ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループが今後も持続的に企業価値を向上させていくためには、多様な経験・スキル・考え方を持つ役職員一人ひとりが自らの個性と持てる能力を発揮し、新たな価値を創造していくことが必要不可欠と考えており、「ダイバーシティ&インクルージョン」を当社グループのマテリアリティとして特定しています。当社は2021年に定年を65歳まで延長しましたが、年齢による処遇は変わらず一律の役職定年を設けていません。当社グループ全体としては、ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けて、人種、宗教、信条、性別、性的指向・性自認、国籍、年齢、出身、学歴、心身のハンデキャップなどの、属性・価値観・働き方などの多様性を受け入れる職場風土の醸成や意識改革、制度の構築に注力していきます。

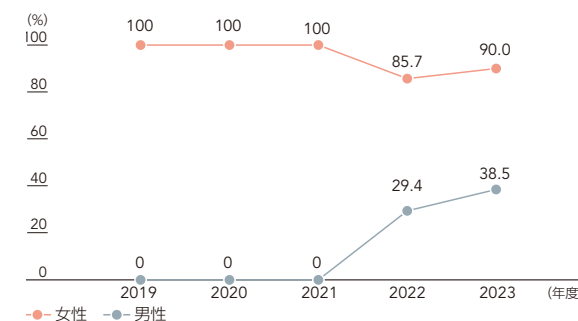
女性活躍推進

当社は全従業員が仕事と生活の調和を図り、かつ性別の区別なく十分に能力を発揮し、継続して働くことができる職場環境を整備、実現するために、女性活躍推進行動計画を策定し、女性採用比率向上・継続就業やキャリアアップ支援・長時間労働の削減・有給休暇取得率向上などさまざまな施策を推進しています。また、仕事と家庭を両立するための支援制度の拡充にも取り組んでおり、子育てサポートの拡充に加えて、短時間勤務制度の適用期間の延長のほか、育児事由でも取得可能なシフト勤務制度、時間

単位の年次有給休暇制度、勤務地域限定制度などを導入しています。2021年には、子育てサポート企業として「くるみん認定」を取得しました。また、OVOL中期経営計画2026では男性育児休業等取得率を100%以上にすることを目標とし女性活躍推進を強化していきます。



育児休業取得率(単体)

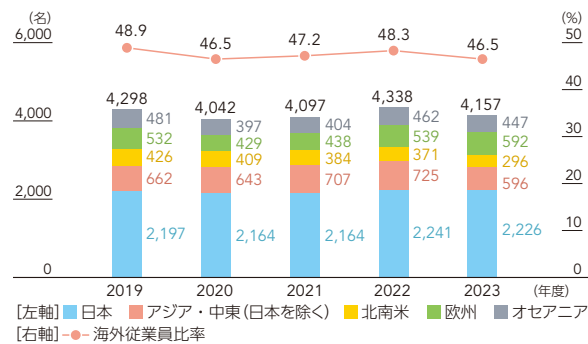


※2026年度における男性育児休業等取得率目標は当社独自休暇制度も含め100%としている

グローバル人材

当社グループは人種や国籍にかかわらず多様な人材が活躍できる組織を目指しています。現在、当社グループの売上収益の約5割は海外が占め、また従業員の約5割は日本国籍以外の方であり、グローバルで活躍できる人材の確保および育成に向けて、国籍や宗教、生活習慣が異なる従業員同士が協力し、それぞれの個性、経験・スキルなどの能力を発揮できるような職場環境の整備に努めています。

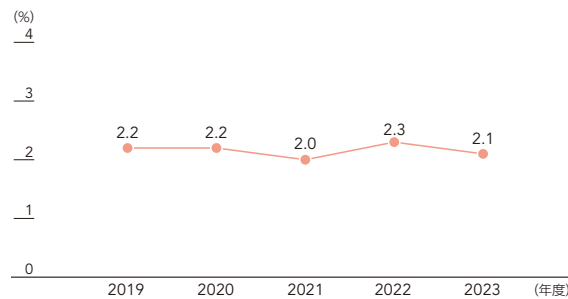
地域別従業員数／海外従業員比率(連結)



障がい者雇用

当社では、障がい者の雇用促進に努めています。当社は、障がい者雇用を進めるにあたり、障がいの特性に配慮した適切な雇用の場の確保を重要視しており、一人ひとりの障がいの内容や得意分野を本人と話し合ったうえで、就業場所や業務内容を決めています。これからも継続的に雇用の拡大を図り、より多くの障がい者一人ひとりの能力を最大限に発揮できる取り組みを推進していきます。

障がい者雇用比率(単体)



LGBTの理解促進

当社グループでは、異なる背景を持つ一人ひとりがお互いを尊重し、それぞれの能力を最大限発揮できる職場環境の実現に向け、社内掲示板での情報発信やハラスメント防止研修を通じて、性的マイノリティであるLGBTに対する正しい理解と意識・行動変革を促す取り組みを進めています。当社グループでは、企業行動憲章および役職員行動規範において、性的指向・性自認などに関する差別的言動などの人権を侵害する行為をしないことを明示しています。

役員一覧 (2024年6月26日現在)



1 代表取締役社長
渡辺 昭彦

2 代表取締役
勝田 千尋

3 取締役
櫻井 和彦

4 取締役
伊澤 鉄雄

5 取締役(社外取締役)
竹内 純子

6 取締役(社外取締役)
鈴木 洋子

7 取締役(社外取締役)
高橋 寛

8 監査役(常勤)
上坂 理恵

9 監査役(社外監査役)
樋口 尚文

10 監査役(社外監査役)
本藤 光隆

11 監査役(社外監査役)
福島 美由紀



取締役

代表取締役社長

渡辺 昭彦[※]

1982年4月 当社入社
2016年6月 当社取締役常務執行役員
2017年4月 当社代表取締役社長
2023年4月 当社代表取締役社長 社長執行役員（現任）

代表取締役

勝田 千尋[※]

1982年4月 当社入社
2016年6月 当社取締役常務執行役員
2017年4月 当社取締役専務執行役員
2019年6月 当社代表取締役専務執行役員（現任）

取締役

櫻井 和彦[※]

1982年4月 当社入社
2015年6月 当社取締役常務執行役員
2019年6月 当社取締役専務執行役員（現任）

取締役

伊澤 鉄雄[※]

1981年4月 当社入社
2021年6月 当社取締役専務執行役員（現任）

取締役（社外取締役）

竹内 純子 独立

2019年6月 当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

NPO法人国際環境経済研究所 理事・主席研究員
U3Innovations合同会社 共同代表
東北大学 特任教授
株式会社グリッド 社外取締役
日本製鉄株式会社 社外取締役監査等委員

取締役（社外取締役）

鈴木 洋子 独立

2022年6月 当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

鈴木総合法律事務所 パートナー
株式会社ブリヂストン 社外取締役監査委員
日本ビグメント株式会社 社外取締役監査等委員
株式会社丸井グループ 社外監査役
独立行政法人国立公文書館 監事
公益財団法人日仏会館 監事

取締役（社外取締役）

高橋 寛 独立

2023年6月 当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

なし

[※]印の取締役は執行役員を兼務しています。

独立 東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役および社外監査役

監査役

監査役（常勤）

上坂 理恵

1986年4月 当社入社
2020年6月 当社監査役（常勤）（現任）

監査役（社外監査役）

樋口 尚文 独立

2016年6月 当社社外監査役（現任）

重要な兼職の状況

樋口公認会計士事務所 代表
東北大学会計大学院 教授
株式会社日本アクア 社外取締役監査等委員
日本公認会計士協会 理事
株式会社日本能率協会コンサルティング 監査役

監査役（社外監査役）

本藤 光隆

2023年6月 当社社外監査役（現任）

重要な兼職の状況

丸の内法律事務所 弁護士
株式会社エビック 取締役

監査役（社外監査役）

福島 美由紀 独立

2023年6月 当社社外監査役（現任）

重要な兼職の状況

税理士法人FLAIR 代表社員
株式会社MiD POINT 代表取締役社長
日本電設工業株式会社 社外取締役監査等委員

執行役員

社長執行役員	常務執行役員	上席執行役員	執行役員
渡辺 昭彦	武井 康志 管理企画・サステナビリティ統括	筈口 康史 新聞・出版営業本部 本部長	山本 眞介 サステナビリティ推進本部 本部長
	渡辺 文雄 情報技術統括	松浦 景隆 卸商・印刷営業本部 本部長	藤井 賢一郎 管理本部 本部長
専務執行役員	今村 光利 海外事業統括 兼 機能材事業統括	佐藤 正昭 国際事業本部 本部長	佐々木 繁行 企画本部 本部長
勝田 千尋 管理全般管掌	城谷 誠 環境・原材料事業統括	田名網 進 中部支社 支社長	松岡 久晃 仕入本部 本部長
櫻井 和彦 板紙事業統括 兼 家庭紙事業統括	松浦 伸行 関西支社 支社長	加島 博 Japan Pulp & Paper (U.S.A.) Corp. 社長	西尾 弘造 産業資材営業本部 本部長
伊澤 鉄雄 洋紙事業統括 兼 物流統括			菅沼 靖一 機能材営業本部 本部長
			遠藤 豊 環境・原材料事業本部 本部長
			和田 訓 関西支社 副支社長
			竹岡 秀一 九州支社 支社長
			北山 俊彦 北日本支社 支社長
			松浦 健之 JPホームサプライ株式会社 社長
			伊藤 博之 JPコアレックスホールディングス株式会社 副社長
			宮田 貴弘 Ball & Doggett Group Pty Ltd 社長

社外取締役座談会



「OVOL長期ビジョン2030」の
実現を目指して、
ステークホルダーと協調し、
何を変革させ、
どのように成長を実現していくのか、
その実質的な道筋を示すことが重要。

社外取締役として果たすべき役割

高橋 昨年、当社の社外取締役に就任して、一年が経過しました。私の経歴を申し上げますと、銀行員として40年間経験を積んできました。具体的には、審査、営業に加えて、人事や内部統制等も担当してきました。

社外取締役としての役割としては、財務戦略、投資戦略、人的資本経営や内部統制等に対するチェック機能を発揮し、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることができるよう経営を監督すること、と認識しています。監督といっても決して上から目線ではなく、経営に寄り添いながら堅実な守り（リスクヘッジ）だけでなく、適切な攻め（リスクテイク）の助言・アドバイスも行っていくという意味です。社内のしがらみ（常識）にとらわれず、経営戦略を部分最適ではなく全体最適で考えるようにしています。また、銀行員としての知見を活かし、投資家目線もしっかりと意識して、当社の目指す方向に対して客観的な立場から発言していくことで、貢献したいと考えてい

社外取締役

■ 竹内 純子

1994年東京電力入社。2012年NPO法人国際環境経済研究所理事・主席研究員（現任）。東京大学大学院工学研究科にて博士（工学）。東北大学特任教授、U3Innovations 共同代表、日本製鉄社外取締役監査等委員などを務める。2019年より当社社外取締役。

社外取締役

■ 鈴木 洋子

1998年弁護士登録。セブン&アイ・ホールディングス社外監査役などを歴任し、現在ブリヂストン社外取締役監査委員、丸井グループ社外監査役、独立行政法人国立公文書館監事などを務める。2022年より当社社外取締役。

社外取締役

■ 高橋 寛

1985年三井信託銀行（現三井住友信託銀行）入社。三井住友信託銀行常務執行役員、日本トラスティ・サービス信託銀行代表取締役副社長、日本カストディ銀行取締役専務執行役員など数々の要職を経て現在、デベロッパー三信顧問を務める。2023年より当社社外取締役。

ます。

鈴木 私は弁護士として27年目となり、上場企業の社外役員に就任して21年超の経験があります。その中で弁護士業務も含めて、さまざまな業種、規模の企業・法人のコンプライアンスやガバナンスに関与してきました。当社の社外取締役としても、コンプライアンスやガバナンスはもちろんのこと、グループ企業理念、当社が長い歴史から積み上げてきた「信頼」といった企業文化がその根幹として大事であると感じており、当社が持続的成長と社会課題の解決を追求していくために、サステナブル経営に関する仕組みづくりに貢献していきたいと考えています。

竹内 私は、電力会社で主に環境部門を経験した後、独立し、複数のシンクタンク、大学の客員教授、政府委員などを務め、環境・エネルギー政策の研究・政策提言などを行っています。現在、当社においては環境・エネルギー分野は経営の軸となっているため、国際的な動向も踏まえた長期的な視点を経営に対して、提供していくことが、社外取締役としての一つの役割と捉えています。

日本紙パルプ商事の コーポレートガバナンスの現状について

高橋 私がこの一年で当社の経営、ガバナンスについて最も印象的に感じたのは、経営陣の熱意あふれる戦略への取り組みや、取締役会での議論が非常に活発であることでした。当社のガバナンス体制は、執行と監督が上手に機能し、しっかりとガバナンスが利いていると捉えています。経営トップの気風などによる統制環境やコーポレートガバナンスは十分に機能しており、内部監査も往査などをしっかりと行っている印象です。

課題があるとすれば海外子会社を含めたグループガバナンスにあると捉えています。当社の社名は、日本紙パルプ商事ですが、グループの半分が海外企業で、グローバルを標榜し、経営も現地にある程度任せています。しかも、今後も当社グループの成長戦略の中では、海外でのM&Aが非常に重要であり、毎年数社程度が増えていくことが想定されます。基本的にはグローバル故に、グループガバナンスをどう利かせるかは非常に大きなテーマです。グループガバナンスの更なる高度化とグループシナジーの一層の発揮が、“紙、そしてその向こうに”というグループスローガンにつながっていくのではないかと考えています。

鈴木 当社のガバナンスの特徴の一つとして、高橋さんが評価されているとおり、取締役会と監査役会、内部監査部門との綿密な情報共有が強い連携を生み出している点を挙げることができます。監査役会では、常勤監査役と社外監査役が連携して運営され、適切な報告が取締役会になされています。さらに、内部監査室がグループ各社を訪問し、詳細な報告書を作成しており、その説明も定期的にあります。このように、当社グループの守りのガバナンスはしっかりと機能していると評価しています。

当社グループは持続的な成長に向けて、M&Aを活発化していますので、攻めのガバナンスも重要です。ここ数年で、国内外で新たにグループに入った会社が多くあり、それぞれグループ入りした時期も異なり、卸売もあれば製造もあるなど業種も広がっています。この点を踏まえ、守りのガバナンスにとどまらず、攻めのガバナンスとしてのグループガバナンスにしっかりと取り組むことが、当社グループの全体的な組織力の伸長や持続的な成長につながると考えています。

竹内 私は、ガバナンス体制というよりも企業文化ですが、素

直で正直な、真面目な会社だと思います。例えば、何か悪いニュースがある時、あるいは悪いニュースになる前の芽に気がついた時点で、取締役会の冒頭で渡辺社長から共有していただきます。よい情報よりむしろ、悪い情報こそ共有しようという姿勢を感じます。

一方で、歴史もあるが故に同質性が高いと感じるタイミングがあります。投資家をはじめとするステークホルダーの代表として外部から来た私たちは「その考え方や取り組みは当たり前なのか？」などと感じる場合もあります。自分たちの常識が社会の非常識にならないよう、外部とのつなぎ役として社外取締役が貢献しなければならないと思っています。

取締役会運営について

鈴木 当社の取締役会では、社内・社外取締役の区別なく、自由闊達かつ実質的な議論がなされています。その中で、当社グループのサステナブルな成長に向けて、「OVOL長期ビジョン2030」(以下、長期ビジョン)、「中期経営計画2026」(以下、



社外取締役座談会

中計2026)、経営課題などについての議論が行われています。例えば、今回の中計2026の策定にあたっては、まず数値目標を達成した前中計の振り返りがしっかりとなされ、策定背景からバックキャスト思考の目標設定までの討議に時間を投じました。

竹内 鈴木さんのお話にあるとおり、当社の取締役会は、企業価値向上に資する活発な議論がなされており、取締役会はその役割を発揮していると評価しています。今回の中計2026策定に向けても、経営環境認識などの分析・検証がしっかりと討議されています。その中で、渡辺社長は中計2026に「魂を込めた」と言われた。これは経営者の意志が表れた、なかなか聞くことができない稀有な発言と捉えています。それだけに中計2026は、現場に落とし込んだとき、現実的な目標になるよう設定されており、今後の戦略実行に大いに期待しています。

高橋 中計2026に関しては、策定中に4～5回、進捗状況を説明して頂きました。バックキャストで考える、つまり長期ビジョンを目指して、現時点から、何を変革させ、成長を実現して

いくのか、その実質的な道筋が重要です。渡辺社長は、今回、その仕組みづくりに相当なリーダーシップを発揮され中計2026をつくり込みました。その結果、素晴らしい中計が出来たという認識を持っています。

中計2026において注力すべき点は、連結経営への意識変革と人材の強化の2点であると私は考えています。まず、連結経営への意識変革です。これは、先ほどのグループガバナンスの更なる高度化と重なる話でもあります。グループ従業員一人ひとりの連結経営意識を高めていくことが、中計2026の3つの基本方針の一つとして掲げる「グループ内外のコミュニケーションを拡充し機能やサービスなどの提供価値を圧倒的に高める」を実行していくための要になると考えています。次に、人材の強化、言い方を変えれば、人的資本投資ですが、これも中計2026における最重要課題の一つです。グループ従業員をどうスキルアップさせ、どのように人的資本価値を高めていくかということです。例えば、本社から海外の子会社に出向させたり、海外の役員を務めさせることも考えられます。逆に海外の経営幹部を本社に呼ぶということも考えられる。そういった海外も含めた人材のローテーションも必要です。これらがゆくゆくは経営人材の育成、ひいては役員のサクセッションプランにもつながっていくと思います。

一方で、私たち社外取締役は、まだまだ当社の人事制度の中身について知らないことが多々あります。例えば、人事体系や、給与・賞与体系などの人事制度の詳細を知りません。今後、当社グループが人的資本経営を推進していくために、テーマを絞って取締役会以外の場で議論をしていくことも必要ではないかと考えています。

竹内 人的資本に関しては、ゼネラリストを育てるかスペシャリストかという問題もあると思います。どちらも一長一短ですが

ら、やはり、日本紙パルプ商事グループとしての人的資本経営の在り方から考えるなど、全体戦略の中で人事施策を考えなければいけない話だと思います。

高橋 取締役会の実効性評価については、当社は毎年、各取締役による取締役会の自己評価に加えて各監査役の意見も求め、これらに基づき取締役会の実効性評価を行っており、取締役会の実効性はしっかりと確保されていると考えています。

一方で、客観的に実効性を検討していくことは重要です。例えば、現在の実効性評価アンケートもよく練られたものですが、毎年繰り返していけば常態化していきます。さらに、取締役会運営においても、第三者から見た場合は、「結論のみが先行している」「フリーディスカッションの時間が少ない」などの意見が出てくる可能性も考えられます。ガバナンスにゴールはありませんので、取締役会を活性化させるという意味では、第三者評価などは将来に向けて考えていくテーマであると捉えています。現時点では、拙速に始める必要性は感じておらず、まずは、私たち社外取締役が外部目線の役割を担うことを徹底していくことで実効性を高めていきたいと考えています。

鈴木 現在、当社の取締役は7名で、そのうち3名が社外取締役であり、企業経営の経験者や環境・エネルギー分野の専門家、弁護士といった多様な視点から重要事項への意思決定を行うことで、社内取締役の知見だけで判断することがないよう、取締役会としての役割と責務を実効的に果たしていると評価しています。

また、取締役会の実効性を高めていくために、当社では、事前説明会を概ね取締役会の2日前に開催しています。昨年から、議案を担当する執行役員から直接説明いただく方法に変更し、施策の背景事情も含めて、かなり詳細に情報共有がなさ



れています。このしっかりとした事前説明があるため、取締役会では、経営陣に直接問うべき重要事項に集中できています。

高橋 この事前説明会は有効に機能しています。以前の取締役会では、議題の背景からの説明に時間が割かれる場面もありましたが、現在は、内容の濃い事前説明会を踏まえ、取締役会では各議題の本質部分の議論が活性化されています。さらに、時間も短縮され、多くの議題を検討することが出来ており、取締役会の効率化が図られています。

竹内 取締役会の議論を、グループ全体に落とし込んで、自発的な変化につなげていくことが大事だと思っています。内部から、変わろう、変えようという自発的なムーブメントが起きるようにしていきたい。社外取締役が第三者として申し上げることがきっかけとなって、内発的な変化に対して正の作用を及ぼしていけたらと思っています。

鈴木 また、取締役会の実効性の前提ともなる取締役会の多様性も、当社は十分担保されています。それはスキルマトリックスからも読み取れます。現在の当社の取締役会のスキルセットには重要な課題はなく、今すぐ新たな動きは必要ないと捉えています。今後、当社グループがサステナブルな成長を実現していくためには、重要な論点であるため、引き続き議論していきたいと考えています。

竹内 当社の場合、スキルの面からも、取締役会構成は極めてバランスがいいという印象です。また、女性取締役の比率も歴史のある会社のなかでは非常に高いと思います。また、スキルマトリックスについては、一般的には該当部分を示すのみの企業が結構多いなかで、当社は、これらのスキル項目が、当社グ

ループの成長ストーリー実現に向けて必要であるところも言語化されています。単に開示するだけでなく、こういう言語化がとても大事だと思います。これがあるおかげで我々も何を求められているのかよくわかります。

「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けて

竹内 サステナビリティの観点からは、やや一般的な話になってしまいますけれど、やはり個社にできることは極めて限られています。だからサプライチェーン全体で、長期ビジョンのもとで共創していくことが、これからは重要です。当社は歴史ある商社で、多様なステークホルダーを「つなぐ」立場です。果たすべき役割は大きいと思います。そうしたところに立ち返ってステークホルダーと共創し、大きなビジョンに向かっていくことが重要です。当社グループは極めて前向きに取り組んでいると認識しています。ただ、当社は素直で正直、真面目な会社で、そういう社風であるが故に、環境変化に対し柔軟性や強靱性をどこまで持てるかが、これからの勝負であると捉えています。この変化の激しい時代、ステークホルダーの皆様の代表として機能するような社外取締役でありたいと思っています。

鈴木 私は、当社グループは社会価値と経済価値が両立しやすい業態だと思っています。例えば、紙によるプラスチック代替への貢献、紙やプラスチックのリサイクル事業などがあります。そうした価値や、これまでの伝統を活かしたネットワーク、多様なグループ会社の総合力を、あらゆるステークホルダーに機会あるごとに地道に伝えていくことを引き続き期待したいです。社外取締役として、今後も、長期ビジョンの実現に向けた中



計2026のモニタリングをしっかりと行っていくことを、ステークホルダーの皆様にはあらためてお伝えします。また、当社グループはサステナブル経営を掲げています。それがしっかり実践されているのか、なるべく現場に近い情報に触れながらモニタリングしていきたいと思っています。昨年は物流の施設を視察する機会などもあり、今後も現場と中計の目標がつながっているのかというところに、特に意識していきたいと思っています。

高橋 これまでの約180年の歴史に加え、100年後、200年後も当社グループ会社が存続・発展していくためには、サステナブル経営が重要です。そして、そのためには人的資本経営というのが基盤として必要であり、これを強化することによって、よりよいサステナブル経営を生み出し、それが、また人的資本経営の強化に循環していきます。この好循環を生み出せるよう、経営の監督という立場から、一緒に歩んでいければと思います。また、日本の資産運用立国化の進展に伴い、ますます「資本コストと株価を意識した経営」が求められることとなりますので、投資家目線での経営監督機能も自分なりに果たしていければと思います。

ガバナンス

ガバナンスに関する考え方

当社グループが持続的に企業価値を向上させるためには、コーポレートガバナンスのさらなる推進、コンプライアンスおよびリスクマネジメントの強化が必要不可欠であると認識し、「ガバナンス」をマテリアリティのテーマの一つとしています。

コーポレートガバナンス

サマリー

(2024年6月26日現在)

取締役の人数	監査役の人数	独立役員の 人数および比率	女性役員の 人数および比率	組織形態	取締役会※ 開催数	監査役会※ 開催数	指名・報酬諮問委員会※ 開催数
7名 うち社外取締役3名	4名 うち社外監査役3名	5名(45%) うち社外取締役3名 社外監査役2名	4名(36%) うち社外取締役2名 常勤監査役1名 社外監査役1名	監査役会設置会社	18回	13回	1回
※2023年度の開催数							

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、グループが大切にすべき価値観「Our Corporate Spirit」、グループの使命「Our Mission」、そして、グループ役職員が積極的に実践すべきことを明確化した「Our Principles」からなる「グループ企業理念」を掲げ、“紙、そしてその向こうに”のスローガンのもと、グループ一丸となった事業活動を推進しています。また、「グルー

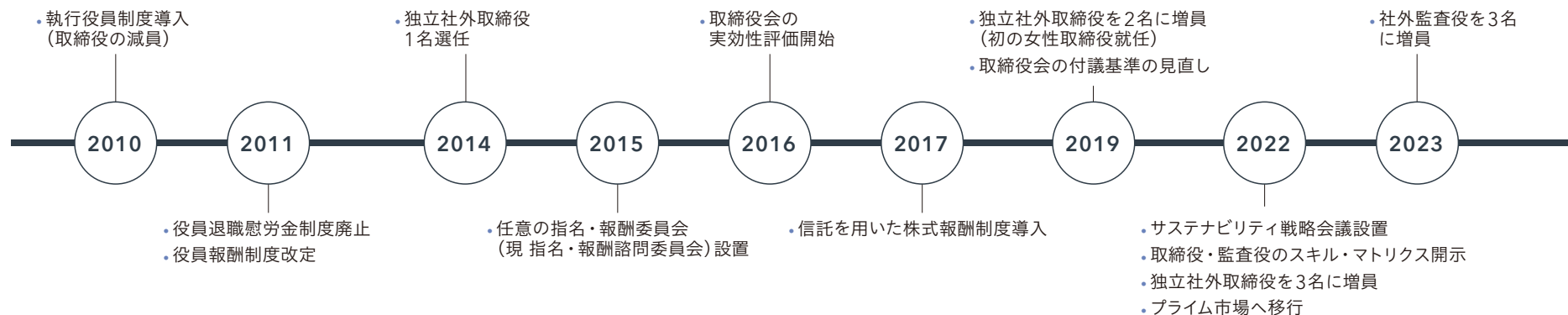
プ企業行動憲章」を定め、法令等の遵守、公正・適正な取引と責任ある調達、ステークホルダーとの共存共栄などを宣言しています。

当社グループは、「グループ企業理念」および「グループ企業行動憲章」に則り、グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、説明責任を果たすとともに、

株主や投資家の皆様をはじめ、従業員、お客様、取引先、地域社会などあらゆるステークホルダーと良好な関係を築き、効率的かつ公正で透明性の高い経営を実現することをコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としています。

当社グループは今後も継続的にコーポレートガバナンスのさらなる充実や強化に取り組んでいきます。

ガバナンス強化の変遷

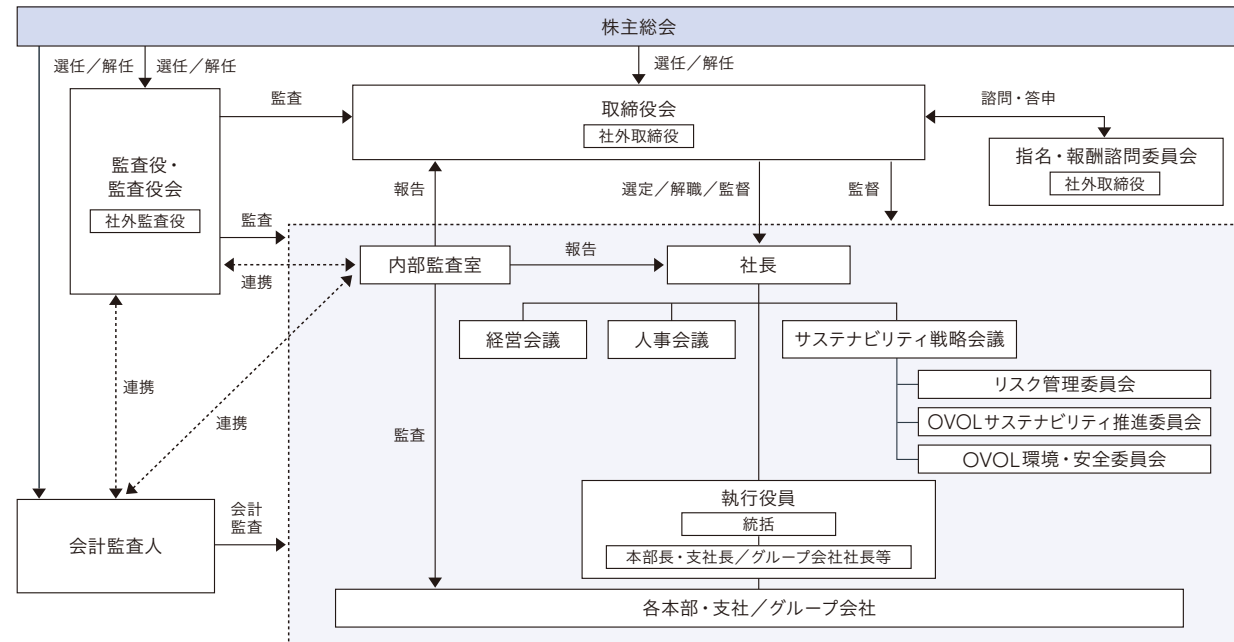


コーポレートガバナンス体制の概要

当社は当社グループ事業に精通した、または高い専門性を有した取締役などで取締役会を構成することにより、経営効率の維持、向上を図っているほか、経営環境の急速な変化に対応すべく、職務責任を明確にし、業務執行の機動性を高めることを目的に執行役員制度を導入しています。

また、社外取締役は、取締役・監査役候補の指名および取締役の報酬決定プロセスにも関与しており、客観的な立場から適切な監督・助言を行っています。さらに当社は、監査役会設置会社として、社外監査役を含めた監査役による経営監視を十分に機能させることで、監視・監督機能の充実と意思決定の透明性を確保しています。

■ コーポレートガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、法令、定款および「取締役会規程」の定めにより、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催し、法令または定款に定められた事項のほか、株主総会に関する事項、重要な組織および人事に関する事項、株式等に関する事項、経営計画に関する事項、重要な出資に関する事項、内部統制システムに関する事項など、重要な業務執行について意思決定を行うとともに、取締役の職務執行状況の監督を行っています。

構成 取締役7名、うち社外取締役3名

開催回数 2023年度は計18回開催

議長 代表取締役社長

2023年度の主な議案

剰余金の配当、グループ会社保有不動産の譲渡、海外M&A、中期経営計画の策定、役員報酬（株式交付信託の延長）、自己株式の取得、政策保有株式に係る適切性確認、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の遵守に関する規程の新設・関連規定の整備、サステナビリティに関する事項、取締役会の実効性に関する事項など

監査役・監査役会

監査役会は、法令、定款および「監査役会規程」の定めにより、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催し、取締役会の議案および取締役の職務執行に係る事項の監査を行っています。また、代表取締役との連絡会を原則として毎月1回開催し、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題などについて意見交換を行っています。

構成 常勤監査役1名、社外監査役3名

開催回数 2023年度は計13回開催

ガバナンス

指名・報酬諮問委員会

当社は取締役、監査役の人事および報酬に関する事項を審議・答申するため、指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、年1回以上、必要に応じて随時開催しています。

構成 代表取締役社長（議長）、独立社外取締役3名

開催回数 2023年度は計1回開催

2023年度における審議内容

- ・取締役候補の選任案 ・監査役候補の選任案
- ・取締役の役位別基本報酬月額について
- ・賞与の役位別基準額および業績連動方式について
- ・株式報酬の役位別基準額について

経営会議

経営会議は、当社グループの経営および業務執行に関する重要事項の審議、ならびに経営方針および経営計画の策定を目的として、「経営会議規程」に基づき、原則毎月2回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

構成 代表取締役社長（議長）、常勤取締役および統括オブザーバー：常勤監査役

開催回数 2023年度は計24回開催

執行役員

2024年6月26日現在、執行役員には取締役との兼任者4名を含む27名が就任しています。このうち、取締役との兼任者および統括を担務とする執行役員は、当社グループ全体を掌握し、当社グループ全体に共通する経営目標の達成を目指して重要な経営目標ごとに社長を補佐しており、また、その他の執行役員は、本部長、支社長等またはグループ会社の社長等を担務としてそれぞれの機能の強化および業績の向上を担っています。

人事会議

人事会議は、「人事会議規程」に基づき、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催し、当社グループの戦略的事業展開のために必要となる重要な人事施策の決定や、グループにおける人材配置の最適化を行っています。

構成 代表取締役社長（議長）、管理全般管掌（副議長）および統括、関西支社、中部支社の各支社長

開催回数 2023年度は計12回開催

サステナビリティ戦略会議

サステナビリティ戦略会議は、「サステナビリティ戦略会議規程」に基づき、原則として四半期に1回開催するほか、必要に応じて随時開催し、グループ全体のサステナビリティへの取り組みの司令塔として、持続可能性に関する方針策定や戦略立案、ESG課題の解決、目標達成に向けた全体マネジメントを所管しています。活動計画および進捗は取締役会に定期的に報告され、各課題への具体的な取り組みは、下部組織である「リスク管理委員会」「OVOLサステナビリティ推進委員会」および「OVOL環境・安全委員会」に委ねられます。

構成 代表取締役社長（議長）、常勤取締役および統括オブザーバー：常勤監査役

開催回数 2023年度は計15回開催

グループガバナンス

グループ会社の経営管理については「関係会社管理規程」に則り、グループ会社の自主性を尊重しつつ、重要な意思決定については親会社（当社）への事前承認を求めることとし、特に規程に定められた重要性の高い事案については、当社取締役会での承認を必須としています。また、各グループ会社は当社のグループ会社管理担当部署を通じて、事業概況や業績などの定期的な報告を行うとともに、環境・労働安全を含む災害・事故・不祥事などが発生した場合についても、適時に当社に報告を行う体制となっています。

これらのグループガバナンスが適切に機能するよう、当社の内部監査室はグループ内の内部統制推進体制を支援するとともに、グループ会社に対する監査を定期的を実施しており、改善すべき点があれば指導を行っています。また、当社監査役は上記の一連の報告を定期的に受けることに加え、子会社監査役連絡会を通じてグループ会社の事業報告の検証、情報交換・意見交換を行っており、特に新たにグループ会社となった会社や重要性の高いグループ会社に対しては、往査・視察またはオンライン形式により、経営陣、管理部門責任者・担当者等と直接対話を行っています。

当社グループでは、これらの活動を通し、グループガバナンスの実効性向上を図っていきます。

取締役会の多様性に関する考え方

取締役会については、多様な価値観を経営に反映させ、経営環境の変化に適応することで企業価値の最大化を図るため、知識・経験・能力のバランスが取れた構成となるよう、当社グループが推進する各事業分野において豊富な知識と経験を有する者、経営企画部門や管理部門における専門性を有する者、他社での経営経験を有する者、サステナビリティに関する専門性を有する者など、社内外を問わず人格、知見に優れた者を、性別、国籍、人種、年齢などに依拠することなく選任し、多様性を確保しています。

取締役・監査役のスキル・マトリックス

取締役および監査役の主な専門性・経験分野は以下のとおりです。

(2024年6月26日現在)

氏名	当社における地位	独立役員	指名・報酬 諮問委員会	取締役・ 監査役 在任年数	主な専門性・経験分野							
					業界知見	企業経営	営業	グローバル	財務・会計	法務・ コンプライ アンス	人事・労務	サステナ ビリティ
渡辺 昭彦	代表取締役社長 社長執行役員		○ (議長)	8	●	●	●	●		●	●	
勝田 千尋	代表取締役 専務執行役員			8	●	●	●		●	●	●	
櫻井 和彦	取締役 専務執行役員			7	●	●	●				●	
伊澤 鉄雄	取締役 専務執行役員			3	●	●	●				●	
竹内 純子	取締役(社外)	○	○	5		●		●				●
鈴木 洋子	取締役(社外)	○	○	2						●	●	●
高橋 寛	取締役(社外)	○	○	1		●	●		●		●	●
上坂 理恵	監査役(常勤)			4	●	●		●	●			
樋口 尚文	監査役(社外)	○		8				●	●	●		
本藤 光隆	監査役(社外)			1						●	●	
福島 美由紀	監査役(社外)	○		1		●			●			

各取締役および監査役の有するすべてのスキル・経験を表すものではありません。

ガバナンス

■ スキル項目の選定理由および判定基準

当社の経営計画や各種方針を踏まえた、当社におけるスキル項目として、以下の8項目を定めています。

項目	選定理由	判定基準
業界知見	・紙流通のリーディングカンパニーとして、重要な業務執行の決定や監督を適切に行うため	・社内昇格の取締役 ・関係業界他社のマネジメント経験者 ・業界団体理事などの経験者
企業経営	・事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略策定、業務執行および監督を適切に行うため ・社外役員として、他社での経営経験を活かしていただくため	・当社取締役、統括・副統括経験者 ・子会社社長経験者 ・(社外役員)他企業での代表取締役、社長・副社長などの経験者 ・起業経験者
営業	・商社・卸売業としての当社の主たる業務であるため	・営業、販売、仕入に関する部門のマネジメント経験者
グローバル	・海外卸売事業をはじめとしたグローバルでの成長に向けて、海外でのマネジメント経験や事業環境に関する豊富な知識・経験が必要であるため	・海外事業に関する部門のマネジメント経験者 ・海外現地法人役員経験者 ・国際組織の委員などの経験者 ・国際会議への参加経験者
財務・会計	・正確な財務報告、健全な財務基盤構築、M&Aの推進、安定的な配当実施に向けた財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな知識・経験が必要であるため	・財務管理、資金調達、融資、経理に関するマネジメント経験者 ・学識経験者、公認会計士、税理士など
法務・コンプライアンス	・持続的な企業価値向上の基盤であるガバナンスおよびコンプライアンスをさらに向上させていくためには、ガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野における確かな知識・経験が必要であるため	・リスク管理、コンプライアンス部門のマネジメント経験者 ・第三者委員会の委員経験者 ・学識経験者、弁護士など
人事・労務	・最大の経営資本である人材をさらに強化していくためには、人材育成・管理分野における豊富な知識・経験が必要であるため	・人事会議の議長、人事部門のマネジメント経験者
サステナビリティ	・サステナビリティへの対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な当社の経営課題であり、サステナビリティ、ESG、SDGs分野における確かな知識・経験が必要であるため	・サステナビリティ、ESG、SDGs、再生可能エネルギーなどに関する部門のマネジメント経験者 ・サステナビリティ、ESG、SDGsに関する諮問機関、各種団体の委員などの経験者 ・コンサルタント、学識経験者、審査員

取締役・監査役の選任基準

取締役および監査役候補者については、社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会において、当社に対する貢献度が高く、当社の発展に不可欠と思われる人材の中から、人格識見ともに優れた者を指名し、監査役候補者については事前に監査役会の同意を得て、取締役会にて決議しています。

独立役員候補者については、東京証券取引所の定める独立性基準に基づき、客観的、専門的な観点から当社事業に助言いただける人物を選定しています。

なお、取締役・監査役の解任を行うにあたっては、指名・報酬諮問委員会においてその適格性について審議し、取締役会にて決議のうえ、株主総会に上程します。

社外取締役・社外監査役の選任理由

	氏名	独立役員	選任理由	2023年度 出席状況	
				取締役会	監査役会
社外取締役	竹内 純子	○	竹内純子氏は、事業会社において長年にわたり自然環境保護に携わり、同社を退職後はNPO法人や大学などにおいて環境・エネルギー分野の研究に従事するとともに、政府委員など多数の公職を歴任するなど、環境・エネルギー分野において幅広く研究・提言活動を行っています。このような高度な専門性と幅広い経験を踏まえ、客観的、専門的な立場から、当社グループの経営全般に対する監督・助言およびガバナンス体制の強化に貢献いただくため、社外取締役として選任しています。 重要な兼職の状況：NPO法人国際環境経済研究所 理事・主席研究員／U3Innovations合同会社 共同代表／東北大学 特任教授／株式会社グリッド 社外取締役／日本製鉄株式会社 社外取締役	17回／18回 (94.4%)	—
	鈴木 洋子	○	鈴木洋子氏は、過去に社外取締役または社外監査役になること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、弁護士としての高度な専門性に加え、企業における社外取締役、社外監査役や各種法人の理事・監事を歴任するなど、企業法務に関する豊富な知識と経験を有しています。このような高度な専門性と幅広い経験を踏まえ、客観的、専門的な立場から、当社グループの経営全般に対する監督・助言およびガバナンス体制の強化に貢献いただくために社外取締役として選任しています。 重要な兼職の状況：鈴木総合法律事務所 パートナー／株式会社ブリヂストン 社外取締役監査委員／日本ピグメント株式会社 社外取締役監査等委員／株式会社丸井グループ 社外監査役	18回／18回 (100%)	—
	高橋 寛	○	高橋寛氏は、金融機関において長年にわたり多様な業務に従事し、執行役員、取締役を務めるなど、企業経営に関する豊富な知識と経験を有しています。これらの経験と幅広い見識を踏まえ、客観的、専門的な立場から、当社グループの経営全般に対する監督・助言およびガバナンスの強化に貢献いただくために社外取締役として選任しています。 重要な兼職の状況：なし	14回／14回 (100%)	—
社外監査役	樋口 尚文	○	樋口尚文氏は、公認会計士として多くの企業の監査を経験し、現在は、自ら公認会計士事務所を開設しているほか、東北大学会計大学院教授を務めるなど、財務および会計に関する豊富な知見を有し、企業会計に精通しています。また、2016年より当社社外監査役を務め、当社グループの事業内容に関する十分な知見も有しており、豊富な経験と幅広い見識、専門的見地を活かし、取締役会や業務執行部門に対し提言・助言をいただくために、社外監査役として選任しています。 重要な兼職の状況：東北大学会計大学院 教授／樋口公認会計士事務所 代表／株式会社日本アクア 社外取締役監査等委員／日本公認会計士協会 理事／株式会社日本能率協会コンサルティング 監査役	18回／18回 (100%)	13回／13回 (100%)
	本藤 光隆	—	本藤光隆氏は、弁護士としての豊富な実務経験ならびに法律およびコンプライアンスに関する専門知識、豊富な経験など、高い見識を有し、また企業法務に精通しています。このような同氏の豊富な経験や知識を当社の監査に反映し、当社の監査機能およびガバナンス体制の強化に貢献いただくために、社外監査役として選任しています。 重要な兼職の状況：丸の内法律事務所 弁護士	14回／14回 (100%)	10回／10回 (100%)
	福島 美由紀	○	福島美由紀氏は、事業会社における勤務を経て、税理士として多くの企業の税務、会計などに携わり、現在は、税理士法人の代表を務めています。このような同氏の税務、会計に関する高度な専門性と幅広い経験を当社の監査に反映し、当社の監査機能およびガバナンス体制の強化に貢献いただくために、社外監査役として選任しています。 重要な兼職の状況：税理士法人FLAIR 代表社員／株式会社MiD POINT 代表取締役社長／日本電設工業株式会社 社外取締役監査等委員	14回／14回 (100%)	10回／10回 (100%)

ガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

2023年度に実施した実効性評価においては、全取締役・監査役を対象としたアンケートを実施し、これに基づき取締役会にて審議しました。その結果を踏まえ、構成面では、監査役を含む全役員11名のうち社外役員は6名(55%)、女性役員が4名(36%)と、社外・女性役員比率をともに上昇させ、より多様性を推進しました。また、審議内容については、前年度に比べ、グループガバナンス、内部統制・リスクマネジメント、サステナビリティ・ESGなどについて、一

層の審議の充実が図られ、運営面についても、社外役員に対する透明性のある情報提供がなされており、会議の間では自由闊達な意見が交わされているなど、取締役会の実効性は引き続き確保されていることを確認しました。一方で、取締役会に今後必要なスキルとして、DX、製造技術、品質・安全管理などが、また審議においてより充実すべきテーマとして、グループガバナンス、内部統制・リスクマネジメント、サステナビリティ・ESGに加え、投資効果の検証、DX・

人的資本などを含む経営戦略などが、認識されました。さらに、実効性向上のための課題として、付議事項のさらなる絞込みや報告事項の簡素化、投資家意見の取締役会へのフィードバック、事前説明の充実、資料共有方法の見直しなどが挙げられました。本評価を踏まえ、適宜必要な改善を実施し、引き続き取締役会の実効性の維持ならびに向上に努めていきます。

2022年度評価		2023年度評価	
評価結果概要	構成面および運営面は、適切であり、会議の間では自由闊達な意見が交わされており、取締役会の実効性は確保されている。	評価結果概要	構成面、審議内容も一層の審議の充実が図られ、運営面についても、社外役員に対する透明性のある情報提供がなされており、会議の間では自由闊達な意見が交わされているなど、取締役会の実効性は引き続き確保されている。
認識した課題 (より充実すべきテーマ)	経営戦略、投資効果の検証、人的資本に関する取り組み、グループガバナンスを含むコーポレートガバナンス、内部統制・リスク管理など。	認識した課題 (より充実すべきテーマ)	付議事項の絞込み、報告事項の簡素化、投資家意見の取締役会へのフィードバック、事前説明の充実、資料共有方法の見直しなど。
課題への対応状況	適宜必要な改善を実施し、取締役会の実効性の維持ならびに向上に努める。	課題への対応方針	適宜必要な改善を実施し、取締役会の実効性の維持ならびに向上に努める。

取締役・監査役に関するトレーニング

当社は、取締役および監査役が経営の監督・監査を遂行するうえで必要となる情報や知識を、総務部および内部監査室を中心とした関連部署から適宜提供しています。また、社外取締役および社外監査役に対しては、就任時に、必要に応じて当社事業環境などの説明および取締役・監査役としての実務などについて説明を実施し、求められる役割と責務についての理解の促進に努めています。このほか、会計教育研修機構などの外部主催の講習にも各自が能動的に参加しています。

2023年度は、10月に「ビジネスと人権」研修を外部有識者を招いて対面で実施しました。

役員報酬

1 基本方針

当社の取締役の報酬は、役割の内容や責任に応じて支給される基本報酬、短期インセンティブ報酬としての業績連動報酬である賞与、中長期的な企業価値向上に貢献する意識を高め、株式価値との連動性をより明確にした株式報酬の計3種類により構成し、個々の取締役の報酬については、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。また、種類別の報酬割合については、役位により大幅な差は設けないものの、上位の役位ほど業績連動報酬等の比率が高まる構成としています。

なお、社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみ支給しています。

3 役員報酬の決定プロセス

当社では、社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会を設置しています。

取締役の報酬については、株主総会でご承認いただいた報酬枠の範囲内で、同委員会において審議し、取締役会にて決議しています。なお、個人別の基本報酬額および賞与の配分については、取締役会の委任決議に基づき、代表取締役社長が決定しています。

2 役員報酬制度の概要

基本報酬

当社の取締役の基本報酬は、役位に応じた月次の固定報酬としています。その役位別基準額は、外部調査機関による役員報酬の調査などを参考に、業種・業態や規模が類似する企業のデータとも比較のうえ、従業員給与の水準も考慮し、総合的に勘案して決定しています。

賞与

当社の取締役（社外取締役を除く）の賞与は、中期経営計画との連動を意識し、連結業績を反映した業績連動報酬としています。支給額は、役位別賞与基準年額に、基準となる時点（2021年3月期）の連結経常利益に対する当該年

度の連結経常利益の比率を乗じて算出し、毎年一定の時期に支給します。

株式報酬

当社は、株式交付信託を用いた株式報酬制度を導入しています。これは、当社の取締役（社外取締役を除く）に対する株式報酬として、当社株式交付規程に基づき、270百万円（3事業年度）を上限とする金銭を株式取得資金として拠出し、1事業年度当たり合計30,000ポイント（1ポイント＝1株）を上限として、役位に応じて定めたポイントを毎年付与するものです。取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時です。

4 報酬実績（2023年度）

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		基本報酬	業績連動賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	276	119	110	46	4
監査役(社外監査役を除く)	24	24	—	—	1
社外役員	73	73	—	—	8

(注)当連結会計年度末現在の員数は、取締役7名(うち社外取締役3名)、監査役4名(うち社外監査役3名)

ガバナンス

政策保有株式に関する考え方

当社は、取引関係や協力関係の構築、または維持・強化のために必要と判断する企業の株式を取得、保有しております。保有する株式については、毎年、取締役会において個別銘柄ごとに、保有することで得られる取引利益と配当金などの収益が当社の資本コストを上回っているか否かという定量的な観点と、当該企業との中長期的な取引関係などの定性的な観点とを踏まえ保有の適否を検証し、継続保有の妥当性が認められなくなったと判断された銘柄については売却を行い、縮減を図っています。

また、当社は政策保有株式の議決権行使にあたっては、当該企業の中長期的な企業価値向上につながるか、および

当社の企業価値を毀損させる可能性がないかという観点から議案の内容を検討し、賛否を判断しています。

政策保有株式の銘柄数、貸借対照表計上額と連結純資産に占める割合

	2022.3期	2023.3期	2024.3期	前期増減
銘柄数(うち上場株式)	124(58)	120(56)	120(56)	0
貸借対照表計上額(百万円)	23,918	23,191	29,279	6,088
連結純資産に占める割合(%)	23.84	18.08	21.16	3.09ポイント

常勤監査役メッセージ



監査役(常勤)
上坂 理恵

監査役の役割・責任は、株主の負託を受け、取締役の職務執行、つまり経営の監査・監督をすることにより良質な企業統治体制を構築するものであると捉えています。常勤監査役としては、経営会議やサステナビリティ戦略会議などの重要会議に出席し様々な案件の内容を把握して、必要であれば執行側と議論をおこない、その内容を監査役会のみならず社外取締役にも共有しています。

その中で、現在、特に注力している点はグループガバナンスです。当社は業容拡大に向けたM&Aを活発化させています。ここ数年で見ても国内外でグループ会社が増加しているため、経営監視を十分に機能させるべく、グループ会社監査の取り組み強化を推進しています。具体的には、毎年、国内外のグループ会社

数社を訪問しヒアリング等によりガバナンスが適切に機能しているかをモニタリングしています。また内部監査室や監査法人との連携、子会社監査役連絡会を通じて、監査プロセスやチェックリストの共通化や会計監査や業務監査の勉強会、情報交換などを行っています。

当社には長い歴史で培われたビジネスモデルや強みが存在しますが、現在、それらを変革しよう、新しいことにチャレンジしようという気運が高まっており、変わろうとしていることを肌で感じています。そうした動きの中で、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応えることが出来る体制の確立が監査役の責務であるという信念のもと、当社の変革を支えていきます。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「コンプライアンス」をサステナブル経営を推進するにあたっての最重要課題の一つと認識し、マテリアリティとして特定しています。さらに「グループ企業理念」のもと、「企業行動憲章」および「役職員行動規範」にて法令等の遵守の徹底を定めるとともに、法令のみならず、企業行動憲章や諸規定、社会ルールや慣習などの社会規範までも含めたものを遵守するよう、グループ役職員へ浸透すべく教育を行っています。その浸透にあたっては「サステナビリティ戦略会議」の指示のもと、「OVOLサステナビリティ推進委員会」を通じ、各組織におけるコンプライアンス推進を図っています。

企業行動憲章および役職員行動規範

当社グループでは、サステナブル経営をより積極的かつ能動的に推進していくため、「企業行動憲章」において、当社グループがこれまで培った価値観をグループの役職員全員が認識し、自ら実践していくための指針を定めています。また、「役職員行動規範」では、グループ役職員が日常の業務遂行において共有すべき価値観や行動のあり方を定めています。当社グループでは、これらの憲章、規範をグループ内全役職員に周知し、コンプライアンス意識の向上を図っています。

日本紙パルプ商事グループ 企業行動憲章
🌐 <https://www.kamipa.co.jp/activity/charter/>

日本紙パルプ商事グループ役職員行動規範
🌐 <https://www.kamipa.co.jp/activity/code/>

自由・公正・透明な事業慣行

当社グループは、「役職員行動規範」において、各国・地域の競争法を遵守し、違反の未然防止に取り組むとともに、違反を是正するための社内体制を整備すること、また、贈賄行為や不正な利益を得るための利益供与と疑われる行為の禁止、社会的儀礼の範囲を超えた贈答・接待およびその他経済的利益の授受の禁止、ならびに不正な商取引や資金洗浄（マネーロンダリング）に一切関わらないことを定めています。

さらに、透明性を保ち、対等・公正な立場で事業活動を推進していくために、「腐敗防止方針」を制定し、公務員・政府関係者などに対する贈賄および取引先への不正要求などの行為の防止に努めるため、取締役会による監督のもと、贈収賄・汚職防止プログラムを実施しています。

日本紙パルプ商事グループ独占禁止法遵守方針

🌐 <https://www.kamipa.co.jp/sustainability/governance/antimonopoly-policy/>

2023年4月11日、当社は、独立行政法人国立印刷局を発注者とする再生巻取用紙の入札に関して独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会による立入検査を受け、2024年3月14日には、当社も本件の違反行為に関与していた旨、通知を受けました。

当社は、本件に関し、公正取引委員会に対して課徴金減免制度の適用申請を行い、過去の違反行為を自主的に申告するとともに、同委員会による調査に全面的に協力してまいりました。結果、排除措置命令および課徴金納付命令のいずれも受けておりませんが、本件に関与していた事態を厳粛かつ真摯に受け止め、独占禁止法の遵守を徹底するために再発防止策を策定し、その一部はすでに実施しております。

今後も、独占禁止法遵守のみならずコンプライアンスの徹底を強化し、本件を踏まえて策定した再発防止策を着実に実施してまいります。

税務コンプライアンス

当社グループは、「税務方針」において、事業を展開するすべての国・地域において、それぞれの関連法令・規定に則り適正な納税をすることで、経済・社会の発展やすべてのステークホルダーの利益に貢献することを宣言し、税務コンプライアンスに対する基本的な考え方を明らかにしています。

また、重要な税務上の論点については、外部専門家よりアドバイスを受けるほか、必要に応じて事前に税務当局に確認し、税務リスクの最小化に努めています。

ガバナンス

コンプライアンス徹底に向けた取り組み

当社グループでは、階層別・テーマ別のコンプライアンス研修やeラーニングなどの教育プログラムを毎年実施しています。さらに、当社イントラサイトへのコンプライアンスマガジンの掲載(月2回)や、グループ報へのコンプライアンスレターの掲載(年4回)、コンプライアンス啓発ポスターの掲出など、グループ役職員に向けて情報を繰り返し発信し、コンプライアンス意識のさらなる徹底とコンプライアンス実践に必要な知識・情報の周知を図っています。

コンプライアンス周知に向けた取り組み	対象者	2023年度 実施回数	受講者数・受講率
階層別コンプライアンス研修	当社新入社員・新任管理職・出向者	3回	41名
ハラスメント防止研修	当社事業推進職・業務推進職	1回	616名
eラーニングによる確認テスト	当社および国内グループ会社役職員	2回	平均99.3%
化学物質規制に関する 法改正等について	当社管理職	1回	7名

■ 内部通報制度

当社グループでは、法令違反や社内不正、企業倫理に違反する行為などに関して、役職員(嘱託、契約社員、派遣社員およびパート・アルバイト、1年以内の退職者を含む)が通報できる専用の窓口を社外に設置しています。この窓口は、24時間365日利用でき、匿名での通報も可能となっており、通報者の保護も担保しています。また、内部監査室が内部統制の一環としてその運用状況を定期的に監視しています。

2023年度の通報件数は30件あり(同一案件に関する複数回通報もそれぞれ1件としてカウント)、内容としては、上司や同僚などに対する個人批判の割合がやや高い傾向にあります。通報に関しては、情報共有範囲を適切に設定するとともに、内容によっては弁護士と協議するなど、通報に対し真摯に対応し、問題の解決に取り組んでいます。

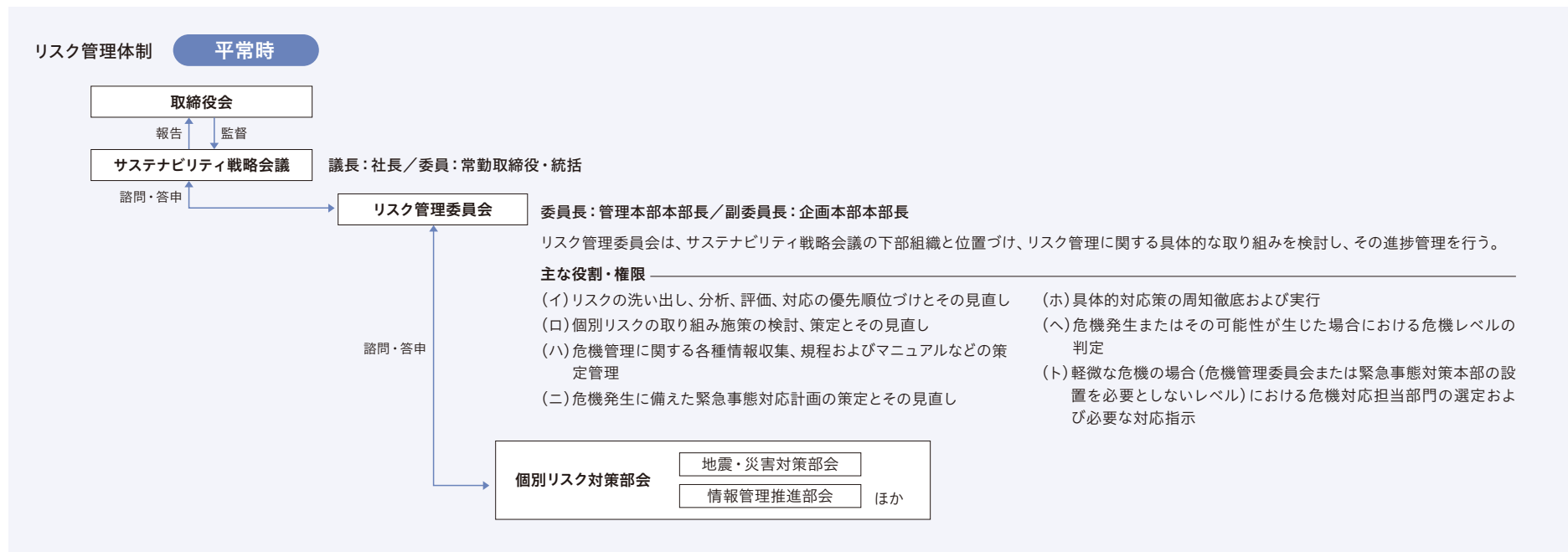
リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

当社グループは、事業の継続性と安定した経営基盤の確保を図るため、リスクマネジメントを経営の重要課題の一つとして位置づけ、取り組みを進めています。企業を取り巻くリスクが多様化・複雑化する中、重大なリスクが顕在化した場合には、当社グループの経営資源が損なわれるだけでなく、お客様や取引先との信頼関係や社会的な信用を毀損するなど、当社グループの事業継続に極めて深刻な影響をもたらすおそれがあります。当社は、これらのリスクに対応していくために、リスク発生の可能性・影響度を把握し、その顕在化を未然に防ぐ対策と、リスクが顕在化した際の確実な対策の実施に向けた体制の構築を進めています。

リスク管理体制

当社は、サステナビリティ戦略会議において、リスク管理に関わる年間活動計画を議論、承認するとともに、四半期ごとにその進捗を確認し、取締役会に報告、取締役会はこれを監督しています。また、下部組織として、当社管理本部本部長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、リスクの洗い出し、分析、評価、対応の優先順位づけおよび個別リスクの取り組み施策の策定を行っています。



ガバナンス

事業等のリスク

当社グループにおいて、投資家の判断に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクは以下のとおりです(★を付けた項目は、リスクアセスメントの結果、グループで特に対策が必要と判断された項目です。なお、気候変動に関するリスク(および機会)は、P70「気候変動への対応」をご参照ください)。

リスク項目			影響を受けるセグメント				
大分類	中分類	小分類	国内卸売	海外卸売	製紙加工	環境原材料	不動産賃貸
特に重要なリスク	市況・市場リスク	主な取扱商品の需要減少、市況およびマクロ経済変動リスク	●	●	●	●	
		不動産市況の影響					●
	取引関係に係るリスク	取引先の信用リスク	●	●	●	●	●
		仕入先メーカーの方針変更リスク	●	●			
	その他の重要なリスク	紙販売代理店機能の低下に係るリスク	●	●			
		物流機能に係るリスク	●	●	●	●	
		新たな事業投資に関するリスク	●	●	●	●	
		関係会社株式およびのれんの減損リスク	●	●	●	●	
		有形固定資産の減損リスク	●	●	●	●	●
その他のリスク	経営環境に係るリスク	法的規制	●	●	●	●	●
		カントリーリスク		●	●	●	
	金融市場に係るリスク	資金調達に関するリスク	●	●	●	●	●
		為替変動リスク	●	●	●	●	
	気候変動・自然災害等に係るリスク	気候変動および自然災害等に係るリスク★	●	●	●	●	●
	その他のリスク	保有する投資有価証券の時価変動リスク	●	●	●	●	●
		IT・セキュリティに係るリスク	●	●	●	●	●
		訴訟に係るリスク	●	●	●	●	●
		人材確保および労務関連リスク★	●	●	●	●	●
		人権問題に関するリスク	●	●	●	●	●
		繰延税金資産の回収可能性リスク	●	●	●	●	●

グループとして対策が必要な課題への対応

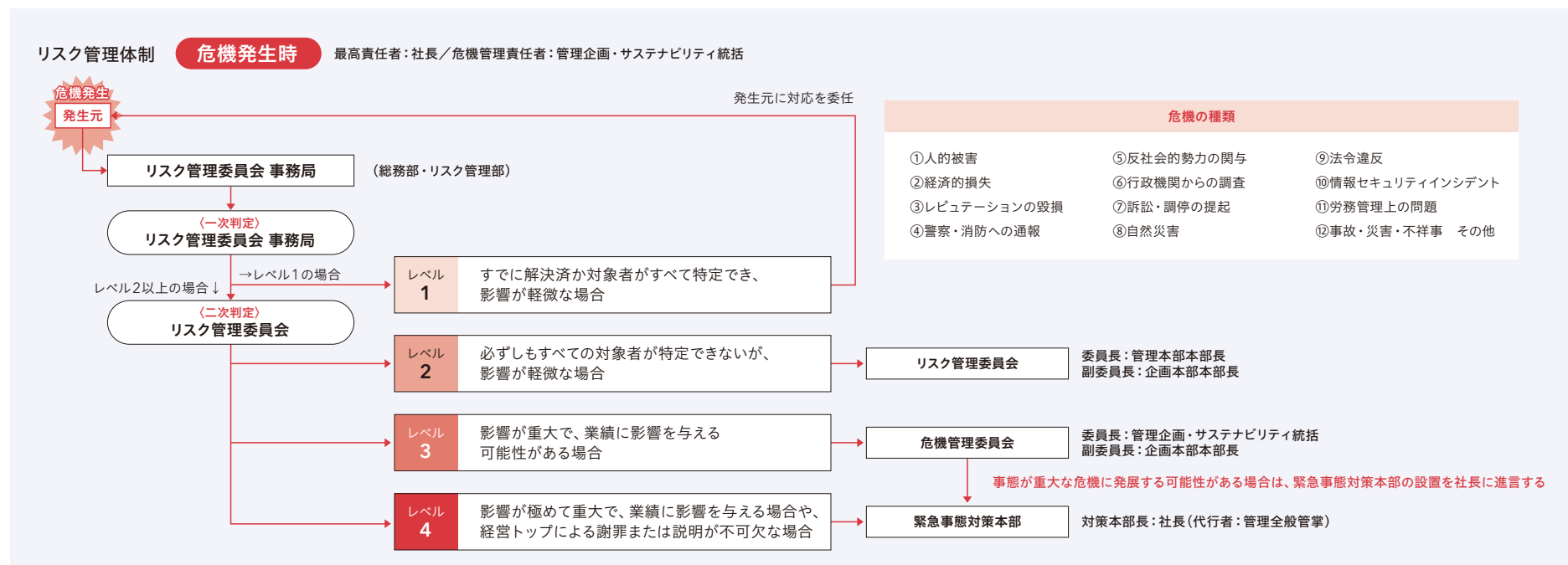
当社グループでは、全社的視点・中長期的視点からグループ全体にとって重要なリスクを特定し、今後のリスク対策の強化につなげることを目的として、リスクアセスメントを実施しています。アセスメントでは、さまざまなリスクを網羅的に把握するため、約130項目からなる評価項目を設け、影響度と発生可能性の二軸でリスク度を評価し、さらにアセスメント実施時点における対策度も考慮のうえ、優先的に取り組むべき課題を抽出しています。

リスク管理委員会事務局では、2023年度末から2024年度上期にかけて、当社および国内・海外の全グループ会社を対象に実施したリスクアセスメントを実施しました。その回答を分析した結果、グループ全体に共通する課題として、自然災害等に係るリスク、人材確保および労務関連リスクに対する対策の見直し・強化の必要性が認識されました。また、前述の事業等のリスクには含まれていませんが、海外における役職員の安全確保、設備における事故発生時の対応についても、対策が不十分であることを改めて確認しました。

この結果を踏まえ、サステナビリティ戦略会議において、最終的な重要リスクを決定し、グループ内に対策を展開する予定です。

危機発生時の体制

当社グループの経営や事業等に多大な悪影響を及ぼすおそれのあるリスクが顕在化した際は、社長を最高責任者とし、管理企画・サステナビリティ統括を委員長とする危機管理委員会を設置し、緊急事態への迅速かつ確な対応を行い、損害の拡大防止および最小化、危機の収束および再発防止を行います。



ガバナンス

社外監査役メッセージ



社外監査役
樋口 尚文

グローバル経営への対応を 見守っていきます

私が社外監査役に就任した8年前に比べると、当社のビジネスや強みは拡大し、事業ポートフォリオも大きく変化しており、当社は次の成長ステージに移行しつつあると感じています。本年、公表した「中期経営計画2026」にも、それは表れており、2030年のありたい姿「OVOL長期ビジョン2030」をどのように実現して行く

のかに向けた目標設定や具体的かつ野心的な仕組み・仕掛け作りなどに会社としてのスタンスそのものが大きく変わったことが示されています。特に財務戦略や株主還元・資本政策については、これまで以上にマーケットを意識した方針だと感じています。今後は、当社の成長戦略を投資家・ステークホルダーに充分理解して頂けるように努めていくことが大きなテーマになってきますので、マーケットへの発信をさらに拡充し、評価を獲得できるようなIR活動・コミュニケーションに期待しています。

その中で、近年加速している当社グループの事業拡大を支えるために、グローバル経営に見合った統合的な管理体制を固めてほしいと考えています。すなわち、適正な財務報告やコーポレート・ガバナンスの観点からは、グローバルレベルでのIT統制、財務報告や監査の仕組みの統一化を検討する時期にあると考えています。もともと、当社の財務報告の仕組みや内部監査部門は、プライム市場の上場会社として適切な水準を維持しており、高く評価しています。今後は、さらなる経営基盤の高度化に取り組み、内外の子会社から効率よく正確に、財務・非財務データを収集できる体制づくりを行うべきと考えております。そこに向けた対応を提言しつつ監督を行ってまいります。



社外監査役
本藤 光隆

常にリスクを念頭に置きながら、 グローバルガバナンスの 強化を図ります

私は、2023年に社外監査役という立場になってから当社を見た時に、思いのほか活動範囲が広い上に、市場がシュリンクする紙業界において成長を続けていることに、驚きを感じています。現在、当社は「中期経営計画2026」を推進していますが、その策定にあたっては、社

外の視点から外側の枠を堅持できるよう努めました。一方、監査役が監査役として独立の立場であるということは、それだけで意味があると考えています。経営上の手続きのうえで一つクッションを入れることで、より精密なモニタリングが可能になるからです。

当社の監査制度はしっかり整備されていますが、独占禁止法に関わる不祥事があったことも事実です。これについては極めて重く受け止めて反省したうえで、これから常に刷新していこうという高い意識を役職員が持っていると思っています。また、監査役会への情報共有、取締役会での議論を通じて常に改善する体制が確立されていることも、当社の特徴です。今後の大きな課題としては、事業がグローバルに拡大する中で、グローバルガバナンスの強化であると認識しており、常にリスクを念頭に置きながら、グループ全体にガバナンスを行き渡らせる姿勢をグループとして保持していかなければならないと考えています。引き続き、会社が伸びていく方向へと後押しできる監査を行っていきたいと思っています。



社外監査役
福島 美由紀

コミュニケーションを充実させ、 グループガバナンスの 強化に努めます

昨年6月に社外監査役に就任後、この一年間で当社の収益構造や財務状況など全体像を把握することができました。当社に対しては、就任前から着実に成長を遂げ、企業価値を向上させている企業として捉えていましたが、

改めて、社外監査役として全体を確認し、経営基盤がしっかりと構築できていると理解を深めました。ガバナンスにおいても、風通しの良い社風と監督機能が両立しています。この点は、今回の「中期経営計画2026」策定プロセスにも表れており、本中計の策定背景から目標、そして、その具体的な実行施策まで、取締役会および監査役会でしっかりと説明と議論が交わされていました。

あえて課題を挙げるとすれば、今後は、サステナブル経営、人的資本経営など、いわゆる非財務情報の開示、周知をさらに強化していくべきだと考えています。ステークホルダーの皆様当社グループの取り組みを的確に伝えられる仕組みを整えることで、良好な関係を築き、新たな価値共創につなげていくことを期待しています。また、事業成長に合わせて拡大を続ける当社グループの中には、中小規模の企業もありガバナンスや会計処理の高度化や、グローバルにおけるタックスプランニングなどのグループガバナンスの強化も必要です。当社は社長のリーダーシップ、役員の能力、適材適所の配置などの経営基盤がしっかりとしているため、今後さらにコミュニケーションを充実させ、グループ会社までガバナンスのグリップが広がっていくよう、提言を行ってまいります。

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとのコミュニケーションに対する考え方

当社グループは、企業理念において「誠実」「公正」「調和」をグループが大切にすべき価値観とし、社会と地球環境のよりよい未来を拓くことをグループの使命として、「変革」「挑戦」「創造」の実践を通じて社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の構築に貢献することを目指しています。

この実現にあたっては、ステークホルダーとの積極的な対話により、当社グループに対する期待や要請を的確に把握し、それらに応えていくことが重要と考えています。当社グループは、ステークホルダーとの対話を通して得られたご意見やご要望などに真摯に対応していくことに努めるとともに、今後も適時適切な情報開示に努め、積極的なコミュニケーションを図っていきます。

対象	取り組みの概要	主なコミュニケーション活動・手段
すべてのステークホルダー	社会の期待や要請を正確に把握し、信頼関係を構築するべく、正確な情報開示、積極的な対話を実施します。 環境保全や人権の尊重をはじめとしたサステナビリティに関する情報提供・収集を実施します。	1. WEBサイトによる情報発信などの広報活動 2. WEBサイト経由の問い合わせ対応 3. 統合報告書 4. 展示会・イベント 5. 宣伝・広告活動
役職員	グループ企業理念の浸透と、社長メッセージを通じた経営方針の理解を図ります。 多様な価値観を持つグループ役職員が、働きやすく、能力を発揮できる環境の整備のための対話を実施します。	6. イン트라ネット 7. グループ報の発行(4回/年) 8. コンプライアンスレターの発行 9. OVOLサステナビリティ Newsの配信 10. OVOL Bridges Expressの配信 11. 人事評価・自己申告制度 12. エンゲージメントサーベイ 13. 経営層と従業員との対話会 14. 研修・セミナー 15. 社内外の相談窓口 16. Something New 活動
取引先・消費者	取引先・消費者ニーズの把握や、課題解決のため、積極的な情報発信、対話を実施します。	17. 営業活動によるコミュニケーション 18. ECサイトによる情報発信 19. ECサイト経由の問い合わせ対応 20. CSR調達に関する認証登録

対象	取り組みの概要	主なコミュニケーション活動・手段
株主・投資家	経営の透明性向上と当社グループ事業への理解を深めるため、適時・正確な情報発信に努め、持続的な成長、企業価値の向上と適正な評価獲得を目指します。	21. 株主総会 22. アナリスト・機関投資家向け決算説明会(年2回開催) 23. アナリスト・機関投資家とのミーティング(随時) 2023年度は27回開催 24. 有価証券報告書 25. 株主通信 26. 東証への適時開示 27. ESG評価機関からのアンケート対応
地域社会	「良き企業市民」として事業活動を通じた各拠点の地域社会への還元、自治体との連携を通じた共生を図ります。	28. 事業拠点における地域住民との交流イベントの開催 29. 自治体との防災協定締結・防災支援 30. 社会貢献活動・ボランティア活動
NPO・NGO	当社グループに期待される社会・環境課題への対応をNPO・NGOとの対話で把握し、事業活動へ反映させます。	31. 事業を通じたNPO・NGOとの連携 32. イベント等への協賛および参加
行政・自治体・業界団体等	事業活動を行ううえで、各国の法令・規制を遵守し、「良き企業市民」としての役割を果たします。 各事業拠点の自治体と連携し、地域社会へ貢献します。	33. 関係する行政・自治体などとの適切なコミュニケーション活動 34. 業界団体を通じた活動

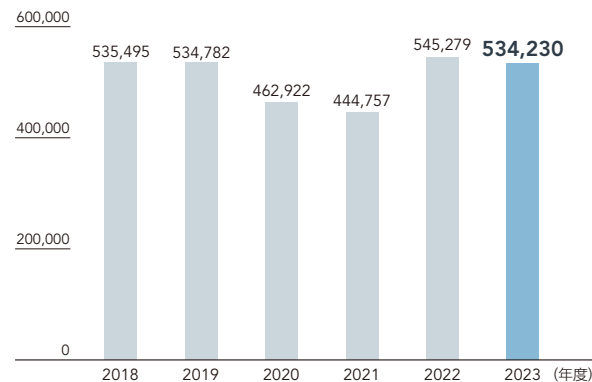
04 Data

データ

連結財務ハイライト	107
グループ国内／海外ネットワーク	109
株式情報／会社情報	111

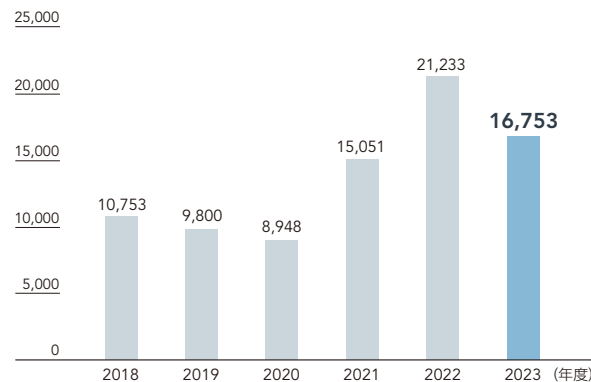
連結財務ハイライト

売上収益 (百万円)

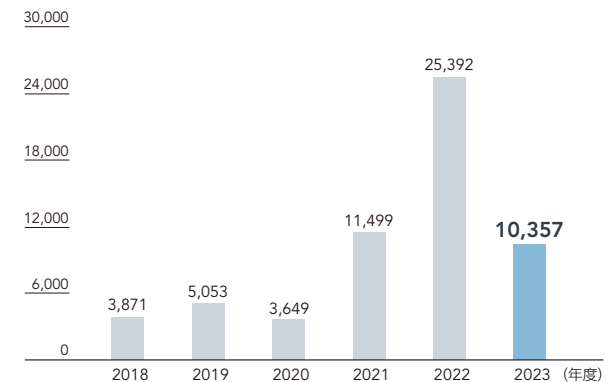


※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

経常利益 (百万円)

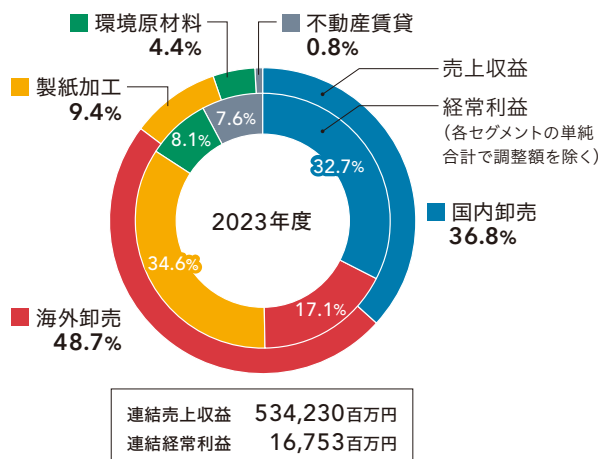


親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



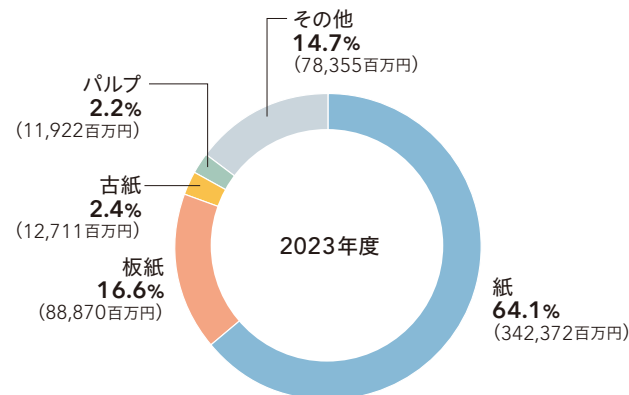
事業セグメント別

外部顧客への売上収益および経常利益構成比



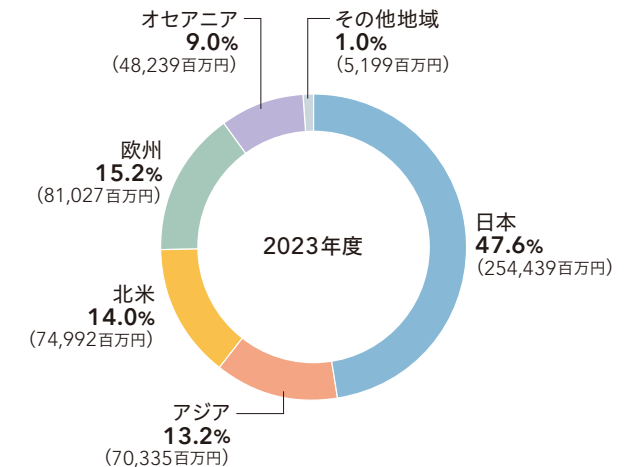
(注) 比率は小数第2位を四捨五入して表示しています。

製品別 売上収益構成比



地域別 売上収益構成比

※顧客の所在地により区分しています。



	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上収益 ^(注2) (百万円)	535,495	534,782	462,922	444,757	545,279	534,230
営業利益(百万円)	10,805	10,924	8,896	14,064	20,264	17,403
経常利益(百万円)	10,753	9,800	8,948	15,051	21,233	16,753
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	3,871	5,053	3,649	11,499	25,392	10,357
包括利益(百万円)	1,847	3,170	9,627	12,506	28,287	18,795
純資産(百万円)	94,745	87,246	89,872	100,317	128,295	138,347
総資産(百万円)	349,656	341,939	321,986	338,939	385,129	372,645
ネット有利子負債(百万円)	113,152	120,701	102,471	97,939	78,336	75,571
1株当たり純資産(円)	6,143.16	5,882.75	6,103.84	6,774.14	8,627.79	10,355.60
1株当たり当期純利益(円)	274.69	365.01	266.92	839.50	1,851.04	788.61
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	273.12	363.44	266.08	837.56	1,847.27	786.94
1株当たり配当金(円)	110	110	110	115	120	130
配当性向(%)	40.0	30.1	41.2	13.7	6.5	16.5
自己資本比率(%)	24.8	23.5	25.9	27.4	30.7	34.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.5	6.1	4.5	13.0	24.0	8.4
ネットD/Eレシオ(倍)	1.31	1.50	1.23	1.06	0.66	0.59
株価収益率(PER)(倍)	15.1	10.3	13.7	4.6	2.8	6.6
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	13,660	22,488	28,382	14,007	304	20,891
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-14,355	-13,239	-4,440	-4,078	23,673	-2,917
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,735	-9,712	-19,899	-9,833	-10,086	-31,678
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	-694	9,249	23,942	9,929	23,977	17,973
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	7,788	7,589	11,587	12,731	30,550	17,387
従業員数(名)	3,893	4,298	4,042	4,097	4,338	4,157

(注) 1. この財務情報は、日本において一般に公正妥当と認められる会計基準に沿って開示しています。

2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

グループ国内／海外ネットワーク

● 日本紙パルプ商事(株)(駐在員事務所) ● 卸売 ● 物流 ● 製紙加工 ● 環境原材料 ● その他

日本紙パルプ商事(株)

本社
● 東京都中央区

卸売

JPホームサプライ(株)
● 東京都中央区

(株)くらしネットJP
● 東京都中央区

京都紙商事(株)
● 京都府京都市

(株)光陽社
● 大阪府東大阪市

(株)ゴークラ
● 愛媛県四国中央市

コスモ紙商事(株)
● 東京都中央区

(株)ふちかみ
● 鹿児島県鹿児島市

(株)鳴海紙店
● 青森県弘前市

東京産業洋紙(株)
● 東京都中央区

(株)丸二ちきりや
● 長野県上田市

(株)赤澤紙業
● 岩手県盛岡市

(株)吉本洋紙店
● 東京都中央区

物流

JPロジネット(株)
● 東京都中央区

JPトランスポートサービス(株)
● 東京都中央区

(株)札幌紙流通センター
● 北海道札幌市

南港紙センター(株)
● 大阪府大阪市

(株)板橋紙流通センター
● 東京都板橋区

大阪紙共同倉庫(株)
● 大阪府東大阪市

(株)西北紙流通デポ
● 東京都板橋区

板橋共同作業(株)
● 東京都板橋区

製紙加工

JPコアレックス
ホールディングス(株)
● 静岡県富士市

コアレックス三栄(株)
● 静岡県富士宮市

コアレックス信栄(株)
● 静岡県富士市

コアレックス道栄(株)
● 北海道虻田郡倶知安町

(株)エコペーパー JP
● 愛知県尾張旭市

大豊製紙(株)
● 岐阜県加茂郡川辺町

川辺バイオマス発電(株)
● 岐阜県加茂郡川辺町

昭和包装工業(株)
● 岐阜県恵那市

美鈴紙業(株)
● 大阪府摂津市

美鈴運輸(株)
● 大阪府摂津市

大阪紙器工業(株)
● 大阪府高槻市

ナビエース(株)
● 愛知県春日井市

三国紙工(株)
● 大阪府富田林市

三平興業(株)
● 大阪府枚方市

環境原材料

福田三商(株)
● 愛知県名古屋市

(株)リペシス
● 福岡県福岡市

(株)北海紙業
● 北海道旭川市

(株)ジェービー北海
● 北海道札幌市

JHリサイクル(株)
● 宮城県仙台市

ジェイ・ケイ リサイクル(株)
● 東京都荒川区

(株)エコポート九州
● 熊本県熊本市

(株)エコパワー JP
● 北海道釧路市

(株)野田バイオパワー JP
● 岩手県九戸郡野田村

松江バイオマス発電(株)
● 島根県松江市

(株)サン・エナジー洋野
● 岩手県九戸郡洋野町

その他

OVOL
ICTソリューションズ(株)
● 東京都中央区

北米

Japan Pulp & Paper (U.S.A.) Corp.

● アメリカ/ロサンゼルス

Safeshred Co., Inc.

● アメリカ/ロサンゼルス

Gould Paper Corporation (OVOL USA)

● アメリカ/ニューヨーク

Price & Pierce International Inc.

● アメリカ/ニューヨーク

Western-BRW Paper Co., Inc.

● アメリカ/ダラス

中南米

Talico, S.A. de C.V.

● メキシコ/メキシコシティ

欧州

Japan Pulp & Paper GmbH

● ドイツ/デュッセルドルフ

Gould International UK Limited

● イギリス/ロンドン

Premier Paper Group Limited

● イギリス/バーミンガム

Wine Box Company Limited

● イギリス/クロリー

Graphic And Paper Merchants Northern Ireland Limited

● イギリス/ベルファスト

Graphic And Paper Merchants Ireland Limited

● アイルランド/ダブリン

Gould Papiers France

● フランス/パリ

EFP-Chavassieu

● フランス / ヌイイ＝シュル＝セーヌ

OVOL Fiber Europe B.V.

● オランダ/アムステルダム

南アジア・中東

KCT Trading Private Limited

● インド/コルカタ

OVOL Fibre Solution India Private Limited

● インド/コルカタ

Middle East Office

● アラブ首長国連邦/ドバイ

東南アジア

Japan Pulp & Paper (Thailand) Co., Ltd.

● タイ/バンコク

Hanoi Representative Office

● ベトナム/ハノイ

Ho Chi Minh Representative Office

● ベトナム/ホーチミン

Japan Pulp & Paper (M) Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

JP Asian Electronics Materials (M) Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

OVOL Malaysia Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

Mutiara Paper (M) Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

Compedo Media Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

Fine Paper Takeo (M) Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

OVOL New Energy Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

OVOL Singapore Pte. Ltd.

● シンガポール

Transam Industries Pte. Ltd.

● シンガポール

CAS Technology Pte. Ltd.

● シンガポール

Manila Representative Office

● フィリピン/マニラ

Jakarta Representative Office

● インドネシア/ジャカルタ

PT Oriental Asahi JP Carton Box

● インドネシア/ジャカルタ

東アジア

日本紙商(香港)有限公司

Japan Pulp & Paper Co., (H.K.) Ltd.

● 中国/香港

大徳紙行有限公司

Tai Tak Paper Co., Ltd.

● 中国/香港

大徳紙業(深圳)有限公司

Tai Tak Paper (Shenzhen) Co., Ltd.

● 中国/深圳

和泰紙業(深圳)有限公司

Wotai Paper (Shenzhen) Co., Ltd.

● 中国/深圳

日奔紙張紙漿商貿(上海)有限公司 上海総公司

Japan Pulp & Paper (Shanghai) Co., Ltd.

● 中国/上海

日奔紙張紙漿電材(上海)有限公司

JPTS Electronics Materials (Shanghai) Co., Ltd.

● 中国/上海

台灣日奔紙商股份有限公司

Japan Pulp & Paper (Taiwan) Co., Ltd.

● 台湾/台北

Japan Pulp & Paper (Korea) Co., Ltd.

● 韓国/ソウル

オセアニア

Japan Pulp & Paper (Australia) Pty Ltd

● オーストラリア/シドニー

Ball & Doggett Group Pty Ltd

● オーストラリア/メルボルン

Ball & Doggett Pty Ltd

● オーストラリア/メルボルン

BJ Ball Limited

● ニュージーランド/オークランド

Aarque Group Limited

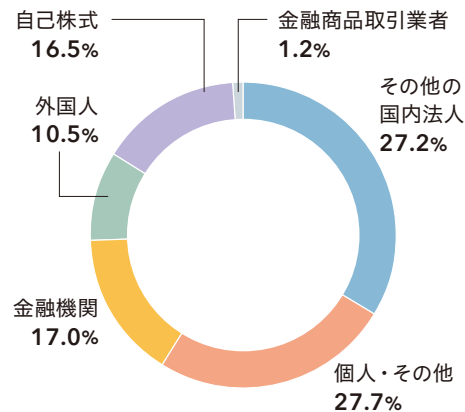
● ニュージーランド/オークランド

株式情報／会社情報 (2024年3月31日現在)

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード8032)
発行可能株式総数	29,560,300株
発行済株式総数	15,021,551株
株主数	11,975名

所有者別持株比率



(注) 比率は小数第2位を四捨五入して表示しています。

大株主情報

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
王子ホールディングス株式会社	1,638	13.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,206	9.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	521	4.1
日本紙パルプ商事持株会	469	3.7
J P従業員持株会	348	2.7
北越コーポレーション株式会社	310	2.4
中越パルプ工業株式会社	258	2.0
柿本商事株式会社	236	1.8
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO (常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店ダイレクト・カストディ・クリアリング業務部)	209	1.6
株式会社みずほ銀行	144	1.1
計	5,343	42.5

(注) 1. 上記所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりです。

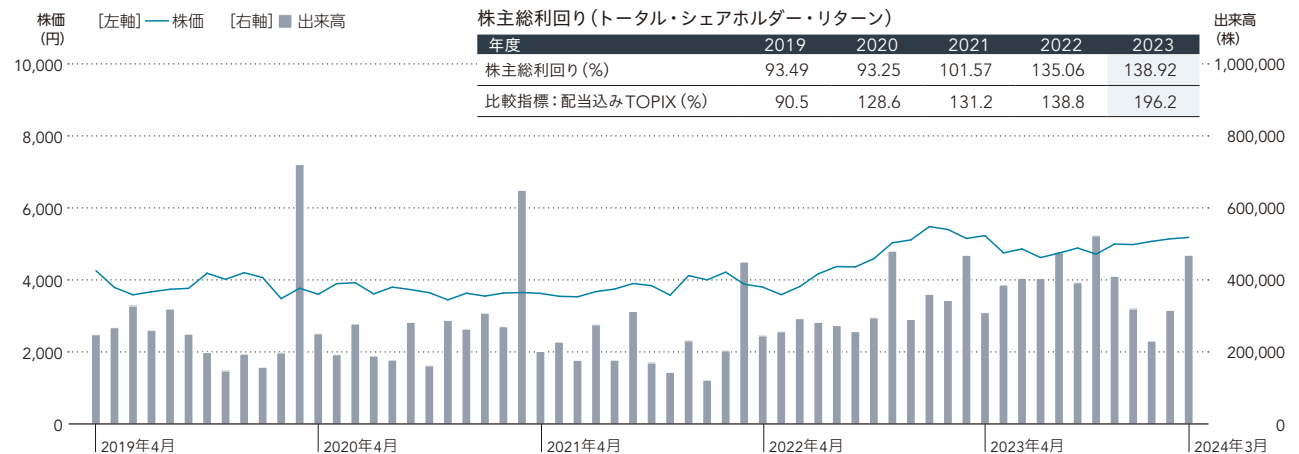
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 1,206千株

株式会社日本カストディ銀行(信託口) 521千株

2. 当社は、自己株式2,475千株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。

3. 株式会社日本カストディ銀行(信託口)が保有している株式のうち、208千株は当社役員向け株式交付信託に係る信託財産です。なお、当該株式は、連結財務諸表および財務諸表において自己株式として表示しています。

株価・出来高の推移



会社情報

商号	日本紙パルプ商事株式会社
所在地	〒104-8656 東京都中央区勝どき三丁目12番1号 フォアフロントタワー TEL03-3534-8522(代表)
代表者	代表取締役社長 社長執行役員 渡辺 昭彦
創業	1845年(弘化2年)
設立	1916年(大正5年)12月15日
資本金	166億4,892万円
決算期	3月31日
従業員数	単体 713名 連結4,157名
主な事業内容	当社および当社グループを通じた、紙、板紙、パルプ、古紙、紙二次加工品、 その他関連製品の売買および製造、廃棄物のリサイクル、 発電および電気の供給・売買、ITシステムの開発、不動産賃貸
国内拠点	関西支社、関西支社京都営業部、中部支社、九州支社、 北日本支社東北営業部、北日本支社北海道営業部
連結子会社	89社
持分法適用会社	6社
主要取引銀行	みずほ銀行、三井住友銀行、三菱UFJ銀行、 三井住友信託銀行、農林中央金庫

ウェブサイトのご案内

トップページ

<https://www.kamipa.co.jp/>



投資家情報

<https://www.kamipa.co.jp/ir/>



サステナビリティ

<https://www.kamipa.co.jp/>



有価証券報告書

<https://www.kamipa.co.jp/ir/certificate/>



コーポレートガバナンス報告書

[https://www.kamipa.co.jp/
company/governance/](https://www.kamipa.co.jp/company/governance/)



ESG データ

[https://www.kamipa.co.jp/sustainability/
esg-data/](https://www.kamipa.co.jp/sustainability/esg-data/)



Paper, and beyond



日本紙パルプ商事株式会社

〒104-8656 東京都中央区勝どき三丁目12番1号 フォアフロントタワー
TEL 03-3534-8522(代表)
www.kamipa.co.jp



見やすく読みまちがえにくいユニ
バーサルデザインフォントを採用
しています。

2024.9 Printed in Japan