



日本紙パルプ商事グループ 統合報告書

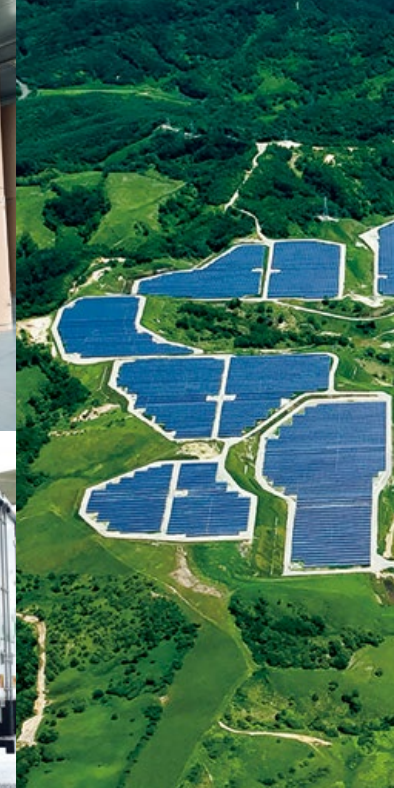
2025





Our Mission

社会と地球環境の
よりよい未来を
拓きます。



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)」を導入し、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。

日本紙パルプ商事グループの未来への道筋

2025年、当社は創業180周年という節目を迎えました。統合報告書2025では、これまで築いてきた「信頼」と「強み」を活かしながら、「OVOL長期ビジョン2030」の実現と「中期経営計画2026」の達成に向けた道筋を解説しています。あわせて、当社グループが重要と捉えるマテリアリティに基づき、経済価値と社会価値の両立を目指すサステナブル経営の取り組みも詳しくご紹介しています。本報告書が皆様とともに持続可能な未来を考える一助となれば幸いです。



お伝えしたいこと③ マテリアリティ

環境

- ・気候変動
- ・資源循環
- ・生物多様性
- ・環境負荷

社会

- ・サプライチェーン
- ・デジタル化
- ・地域社会

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

Index

イントロダクション

本セクションでお伝えしたいこと

① 短中期視点

② 長期視点

Our Mission	1
グループ企業理念、 グループブランド	2
日本紙パルプ商事グループの 未来への道筋	3
Index	4
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

統合報告書2025で
お伝えしたいこと



報告対象範囲など

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日
(一部、2025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：2026年9月

Section

1 価値創造 ストーリー

本セクションでお伝えしたいこと

② 長期視点

③ マテリアリティ

価値創造のあゆみ	15
価値創造プロセス	16
マテリアリティ起点の 資本強化と提供価値	17
インプットする資本	18
3つの強み	20
グループの事業活動、製品・サービス	21
社会と地球環境の よりよい未来を拓くために	22
ステークホルダーへの提供価値	23
【特集】価値創造事例	
①大阪・関西万博から世界へー 紙の価値・可能性を再発信	25
②オリジナリティあふれる 「紙化」提案で、紙の新たな 需要を創出する	27

Section

2 戦略と 強み

本セクションでお伝えしたいこと

① 短中期視点

経営戦略解説 ～ OVOL長期ビジョン2030 および中期経営計画	30
財務・資本戦略	35
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
TOPICS	
紙の機能・価値の発信について 「人」を中心に据えたDXへの取り組み	63

Section

3 持続的成長の 基盤

本セクションでお伝えしたいこと

③ マテリアリティ

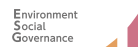
サステナブルマネジメント	66
マテリアリティ	67
マテリアリティ特定プロセス	69
環境	70
社会	77
人材	80
ガバナンス	85

Section

4 データ

連結財務ハイライト	109
グループ会社(国内)	111
グループ会社(海外)	112
株式情報 / 会社情報	113

参考にしたガイドライン



価値協創
ガイダンス

- ・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

(2025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

180年

東証上場(1972年)以降
黒字継続(経常利益)

53年

グループ会社

133社

連結業績

当社グループは、事業全体の多角化を戦略的に推進し、形成された各セグメントの競争力強化に継続的に取り組んでいます。これにより、既存事業との相乗効果を創出し、グループ全体として持続可能かつ安定的な収益基盤の確立を目指しています。

売上収益

5,545億円

経常利益

158億円

当期純利益

76億円

ROE

5.8%

配当性向

40.7%

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

0.60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

4,831名

連結女性従業員比率

26.9%

単体平均勤続年数

20.4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

227億円

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(アブラヤシの実の種殻)在庫拠点3カ所

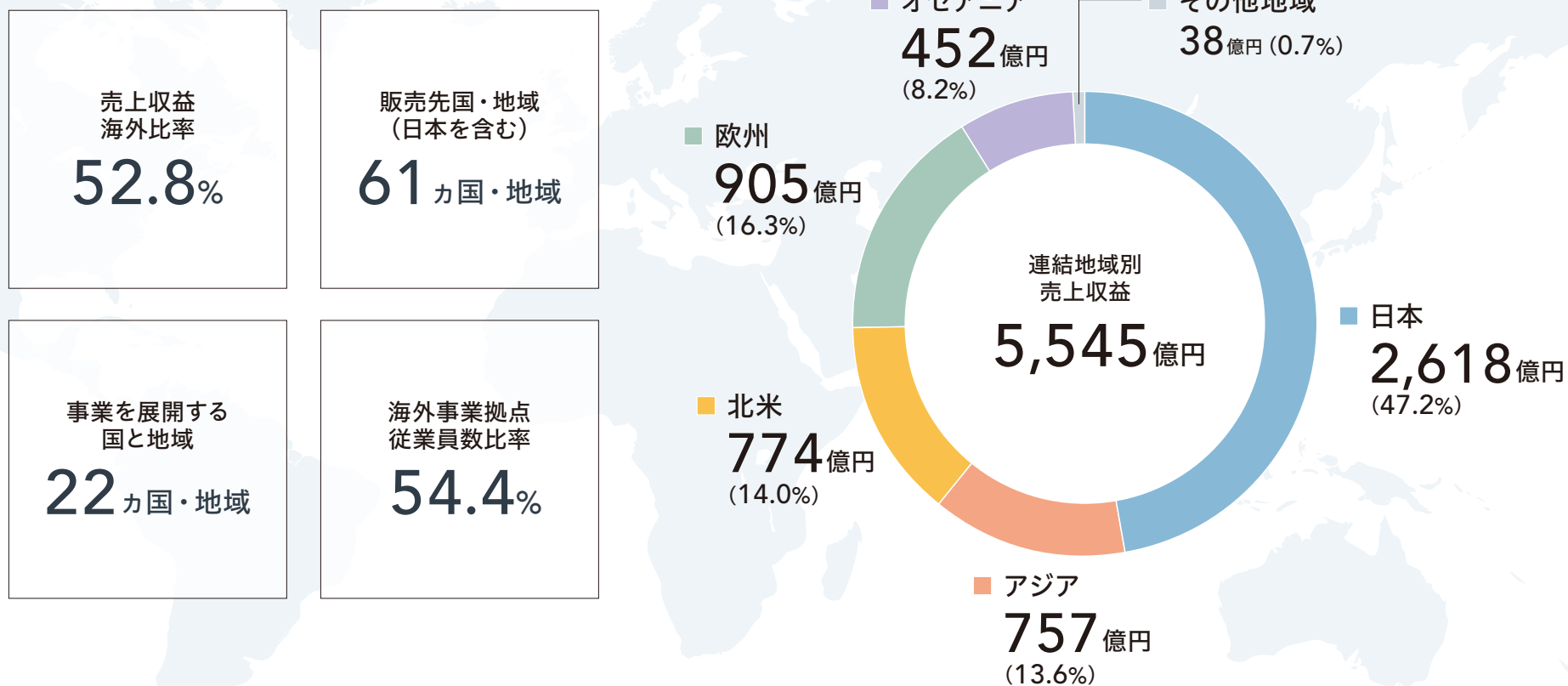
リサイクル
事業拠点

24カ所

古紙ヤード23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、グローバルな調達・供給体制を構築しています。



トップメッセージ

信頼と挑戦で OVOL長期ビジョン2030と サステナブルな企業集団を実現

代表取締役社長 社長執行役員

渡辺 昭彦

創業180年、 信頼の力が未来を拓く

2025年、当社は創業180周年という節目を迎えました。180年という年月は、決して平坦なものではありませんでした。時代の変化に対応し、数々の経済危機や産業構造の転換を乗り越え、常に顧客やパートナーとの信頼を積み重ねてきた結果として、今の私たち日本紙パルプ商事グループがあります。この「信頼」こそが、私たちグループの最大の資産であると、私は確信しています。近年、私たちはさまざまな形でこの「信頼」の価値を再認識する機会に恵まれました。例えば、あるユーザー様が使用する紙を変更するにあたり、「製紙メーカーから直接調達することも可能だが、御社経由のほうが安心なので、御社にお任せしたい」とのお言葉をいただきました。また、当社が主要取引先でない企業様からM&Aの相談を

受けることも増えています。これは、単なる取引の枠を超えた信頼関係が構築されている証と捉えています。

“エクセレントカンパニー”とは

こうした信頼を維持し、次世代へと引き継ぐには、人材力の強化が不可欠です。私たちは、グループ社員全員が、誇りと自信を持って「自社は“エクセレントカンパニー”である」と語れるような企業を目指しています。“エクセレントカンパニー”とは、私たち自身が「いい会社だね」と自然に思える、誇りと納得を持って働ける会社のことです。言い換えれば、“エクセレントカンパニー”とは理想論ではなく、日々の業務のなかで実感できる“よい会社”の姿であり、それをグループの役職員全員が心から自覚・自認できることこそが、目指すゴールであると私は考えています。

長期ビジョン2030と 3つのあるべき姿

当社グループは、「長期ビジョン2030」において、3つのあるべき姿「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」「紙業界の枠を超えて広く評価されるエクセレントカンパニー」を掲げています。“エクセレントカンパニー”こそが当社グループが目指す究極の姿であり、これを実現するために、「世界最強の紙流通企業グループ」と「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」であることを目指しています。つまり、グローバルな紙流通企業としての圧倒的な競争力と、サステナビリティに真摯に向き合う企業姿勢の両立があってこそ、当社グループは「紙業界の枠を超えて広く評価されるエクセレントカンパニー」として、ステークホルダーから認められるのです。

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

紙業界の枠を超えた エクセレントカンパニー

社会のなか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

トップメッセージ

これにより、業績・財務基盤・人的資本・環境・社会との調和が好循環（スパイラルアップ）を生み出し、長期的な価値創造を継続できると考えています。「サステナブルな企業集団」とはその先にある、当社グループが最終的に目指す姿であり、真に持続可能な企業体としての進化の象徴でもあります。

“エクセレントカンパニー”を自覚・自認するためには、まず「世界最強の紙流通企業グループ」となることが必要と考えていますが、昨年、投資家の皆様から「世界最強の紙流通企業グループ」とはどのような状態を指しているのか、抽象的過ぎるというご指摘をいただきましたので、今回あらためて説明させていただきますと思います。

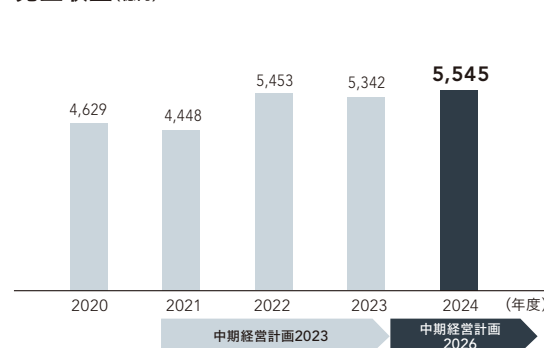
「世界最強」とは単に売上規模のことではありません。当社グループは現在、紙流通業において世界

第3位～4位の規模を誇っています。第1位、第2位はともに米国籍の企業ですが、活動範囲が概ね北米内に限定されていたり、事業がトレードビジネスに偏っていたりと、決して当社グループが目指す“世界最強”のビジネスモデルではありません。当社グループは、世界の主要市場において、現地に根差した在庫・配送・金融機能を備えたマーチャントグループを志向しており、そのうえで、グローバルなネットワークを活かしながら、商品・サービス・情報といった提供価値のあらゆる面において、顧客や仕入先から最も信頼され、頼りにされる紙流通企業グループとなることを目指しています。すでに、当社グループは、グローバルネットワークとローカル機能を両立するマーチャントモデルを採用しており、各国・地域の実情に応じた商品・サービスの提供が可能です。すな

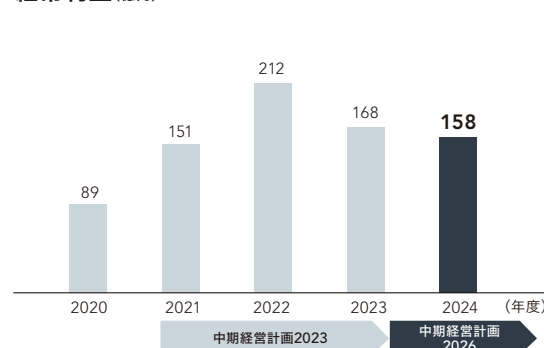
わち、地に足のついたグローバル企業としてのポジショニングこそが、“世界最強”の本質です。この“世界最強”を社内外に対して自信を持って発信できる状態を確立するためには、次頁のような施策の実行と定量・定性両面での具体的成果が求められます。

現在、「世界最強の紙流通企業グループ」は視野に入ってきた段階にあります。進捗度で言えば、6合目まで到達し、8合目までの道筋も見えています。その実現に向けて注力している課題は、「競争力の深化」「収益力の持続的向上」「収益規模の戦略的拡大」の3つであり、これらに対しては、現在進行中の「中期経営計画2026」において、組織横断的な仕組みづくり・仕掛けづくりを着実に進めており、戦略実行を通じて“世界最強”の実現に向けたステージを一段押し上げていきます。

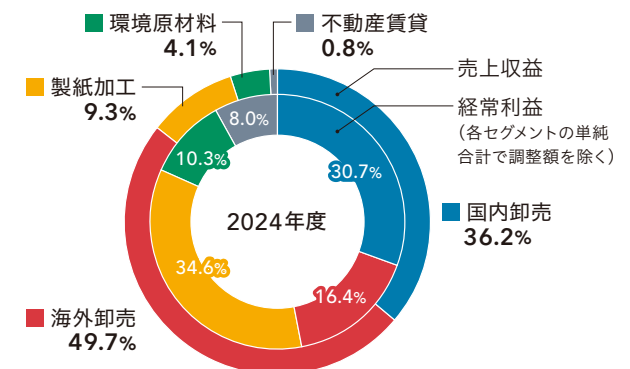
売上収益（億円）※1※2



経常利益（億円）※2



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



※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 比率は小数第2位を四捨五入して表示しています。

2つ目のあるべき姿「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」も、当社グループにとって欠かすことのできない重要な価値観です。真に“エクセレントカンパニー”であると自覚・自認し、社内外においてそのように認められるためには、単なる収益性や効率性だけでなく、社会課題の解決にどう向き合うか、地球環境にどのような姿勢で臨むかが、これまで以上に問われています。ガバナンス体制の確立と同様に、サステナビリティの観点からも着実な取り組みを継続することが長期的な企業価値向上の源泉となり、次世代への責任でもあると捉えており、環境対応、資源循環など、サステナビリティの推進に力を入れています。

3つ目の「紙業界の枠を超えて広く評価されるエク

セレントカンパニー」とは、先に述べた2つのあるべき姿と、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、180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、紙業界においては常に国内紙流通のリーディングカンパニーとして、誠実な姿勢を貫きながら事業を展開してまいりました。その積み重ねが、紙業界内外において一定の信頼と評価をいただいているものと自負しております。こうした評価は、現在の発行体信用格付「A」というかたちにも表れており、当社グループにとって最大の財産・強みは、「信頼」なのです。今後は、国内紙市場の縮小や人口減少に伴う労



働力不足、さらには事業の多角化・グローバル化への対応、生産コストの上昇といった課題にも直面していきますが、これらに的確に対処し、持続的な成長を遂げていくためには、生産性の向上や、人的資本の中心にある「ワークエンゲージメント」のさらなる向上が不可欠です。こうした認識のもと、私たちは紙業界という枠組みにとらわれることなく、社会全体から広く、そして高く評価される“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。

繰り返しになりますが、“エクセレントカンパニー”が究極のテーマであり、私たちが目指す「サステナブルな企業集団」の姿につながっていきます。“エクセレントカンパニー”の自覚・自認を可能にする企業グループであることが、業績や財務基盤、株価、人的資本投資、サステナブル経営といった要素と互いに連関しながら好循環を生み出し、持続的にスパイラルアップしていく状態＝私たちが目指す「サステナブルな企業集団」なのです。

“世界最強”と私が自認できる条件

▶ ドイツ・フランス買収事業の回復	買収前の規模である売上収益1,000～1,200億円まで回復させ、売上規模で世界2位の水準が射程になる。
▶ 補完的M&Aの継続	既存のマーチャント機能に周辺商材のバリューチェーンを組み合わせ、収益源の多角化と機能拡張を図る。
▶ 東南アジア市場 (タイ・インドネシア・ベトナム)での グローバル戦略の強化	すでに進出している地域においてもローカリゼーション戦略を推進し、事業基盤を強化する。
▶ インド事業の強靱化	組織強化、グループ内での取引関係拡大などにより、収益性向上を図る。
▶ 海外グループ会社の全面黒字化	グローバル収益体制の確立に取り組む(不採算事業整理を含む)。
▶ 国内卸売での圧倒的地位の確保	国内紙流通におけるリーディングカンパニーとしての地位を維持・強化する。

トップメッセージ

「中期経営計画2026」 初年度を振り返って

「中期経営計画2026」は、「長期ビジョン2030」の実現に向け、現在の当社グループに何が不足しており、何が必要なのかをバックカスティングで考え、そのギャップを埋めるための仕組みと仕掛けづくりを行う3年間と位置づけています。

これまで着手していなかった分野も含め、さまざまな挑戦を進めていますが、初年度となる2024年度の業績は、海外市況が想定を大きく上回る長期低迷に陥ったこと、大型M&Aに伴う先行費用の影響を受けたことから、当社グループにとっては厳しい

船出となりました。

2025年度も厳しい外部環境が継続する見通しですが、3つの基本方針「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」に沿った施策を各所で着実に実行しています。また、役員全体会議にて各部門トップから所信を表明したことを契機に、組織全体で実行スピードが一段と加速していることを実感しています。

「中期経営計画2026」で掲げた定量目標は、いかなる環境下でも達成すべき責任ある目標として位置

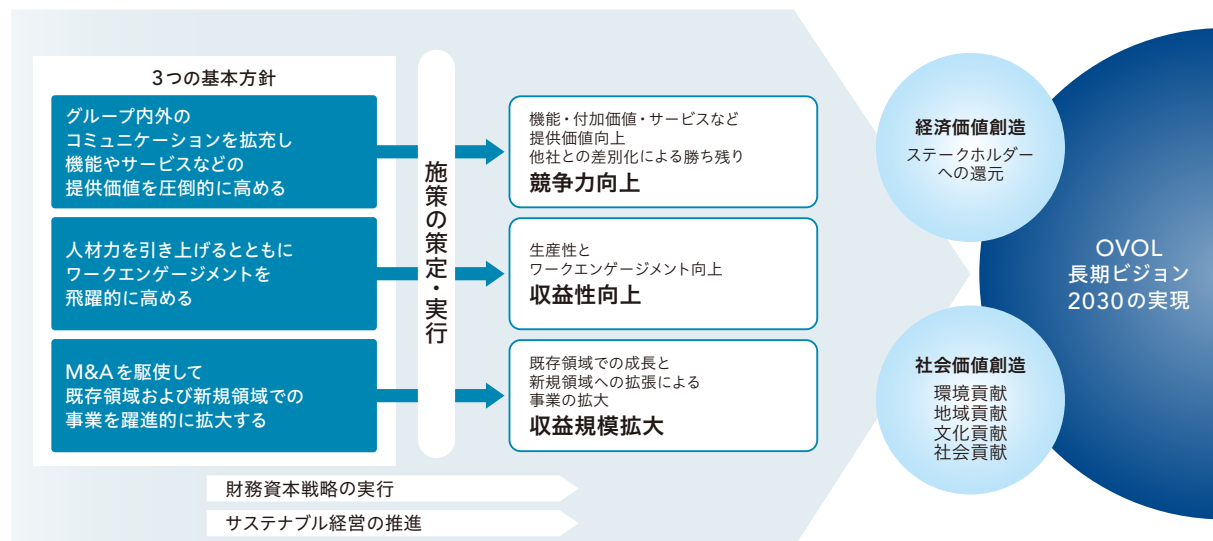
づけています。ただし、外部環境そのものを変えることはできず、数字合わせの対応には陥るべきではありません。それよりも、当社は「長期ビジョン2030」の実現を見据え、新たな仕組みや仕掛けづくり、戦略的な投資を継続すべきと考えています。足元では米国の関税引き上げが懸念材料となり、多くの地域で需給悪化や世界的な景気下振れなどのリスクも想定されますが、短期的な変動に一喜一憂せず、長期視点に立ってやるべきことを着実に実行してまいります。

成長に向けた投資について

「中期経営計画2026」では、海外および国内双方での持続的な成長を見据え、3年間で総額800億円規模の成長に向けた投資を計画しています。現在までに、ドイツ・フランスを中心とした欧州での戦略的M&Aをはじめ、さまざまな施策により約260億円の投資を実行済みであり、今後に向けてもなお大きな投資余力を確保しています。2024年度には、欧州3カ国（ドイツ・フランス・ポルトガル）で計6社のグループ化を進め、欧州域内におけるサプライチェーンの強化と物流拠点ネットワークの構築を進めました。これに加え、オセアニア・アジア地域での補完的なM&A案件、また国内でも重要性の高い投資案件に対して選択的に対応を進めています。

海外における大型M&Aは、2024年度までの取り組みをもって一段落と捉えており、今後は欧米・オ

OVOL中期経営計画2026



セアニア・アジアにおける補完的・戦略的投資へと軸足を移していく方針です。海外市場においても、M&Aに関するファーストコールが当社にいただける案件が多いことは、当社に対する信頼の証と自負しています。

一方で、投資の対象は海外にとどまらず、国内においても積極的な検討を進めています。特に、卸売業界においては将来的な業界再編の可能性も視野に入れ、柔軟な姿勢での投資をしていきます。加えて、家庭紙・段ボールといった需要の安定した領域においても、M&Aやアライアンスを通じた事業基盤の強化や合理化を進めていく考えです。

■ 本質的な企業価値向上に向けた資本効率改善

当社では、PBR（株価純資産倍率）の1倍割れ状態について、早期に解消すべき重要な課題と捉えています。一方で、小手先の株価対策だけに依存することには慎重な立場を取っています。自社株買いなど資本政策の重要性は、十分に認識していますが、それ以上に重視すべきは、本質的な企業価値向上策との適切なバランスを保つことだと考えています。

実際、これまでも、本社ビルを売却するなどの資産効率化を進めてきましたが、好立地の保有不動産が安定的な収益源として、当社への信頼感・安心感にもつながっており、採用活動においても志望動機

に挙げる学生もいるなど、“エクセレントカンパニー”の象徴として機能している側面もあります。このため、資産効率化への取り組みとして、保有不動産をただ単に削減すればよいという判断ではなく、経済合理性とのバランスを図りながら見直していく方針です。また、政策保有株式についても同様に、縮減の方向性で取り組みを進めています。保有する自己株については、できるだけ早期にM&Aなど成長投資に活用することも検討しています。

足元の業績は依然として厳しい状況にありますが、「長期ビジョン2030」の実現に向け、収益体質の強靱化に向けた取り組みを粛々と推進しています。「中期経営計画2026」策定時には織り込まれていなかったドイツおよびフランスでの大型M&Aも実行しており、販売の回復を経てそれぞれの事業が巡航速度に戻ること、相応の収益水準を実現できるものと期待しています。

■ DX戦略の進捗状況

DXは、「中期経営計画2026」において資本効率改善の柱の一つとして位置づけており、国内市場の縮小や人件費・物流費などのコスト上昇といった外部環境のなかで、持続的に利益を確保していくための重要な施策と捉えています。

2024年度にはDX推進専任組織を立ち上げ、2025年度には本部へ格上げしました。今後は、全社横断

型のDX推進体制をより強化し、現場ニーズに即した具体的な改善策を迅速に展開していきます。

当社グループにおけるDXは、「守りのDX」と「攻めのDX」という2つの側面で推進しています。具体的には、経営トップ自らプロジェクトに参画し、まずはブランドデザインの策定に着手し、「守りのDX」領域における全社的な最適化と実行体制の整備を進めています。「攻めのDX」については今後本格的な展開を予定しており、営業最前線で経験を積んだ人材をリーダーに据え、営業部門との連携によるシステム設計、AI・データを活用した需給予測の高度化、物流効率の改善など、業務効率化と新たな価値創出の両立を目指した施策を推進していきます。これにより、顧客提供価値の高度化と業務プロセスの革新を図ります。また、DXは業務効率だけでなく、従業員のエンゲージメント向上や組織活性化にも寄与する重要な手段としても注目しており、組織施策としても積極的に取り組んでいきます。

■ サステナブル経営の推進

当社グループでは、「中期経営計画2026」の重要な柱の一つとして、サステナブル経営の推進に取り組んでいます。とりわけ、当社の最大の経営資本である「人的資本の強化」に注力しており、人材力とワークエンゲージメントの向上に向けた施策を継続的に進めています。

トップメッセージ

その一環として、2年前より定期的にエンゲージメントサーベイを実施し、都度の結果分析とフォローアップを着実に積み重ねてきました。その成果として、2024年12月に実施した調査では、当初の中計目標を2年前倒しで達成する「BBB」スコアを獲得。今後もさらに高い水準を目指し、施策の継続・深化を図ってまいります。また、人的資本強化の具体策として、従業員持株会を通じた株式インセンティブ制度の導入や、本社移転プロジェクトなど、従業員のエンゲージメントや企業帰属意識を高める取り組みも進行しています。

環境対応の面では、温室効果ガス排出量削減※に向け、中期目標である2030年度までに2019年度比で50%削減の実現に向け、グループ一体となり取り組みを進めています。カーボンニュートラルへの取り組みはグループ内のみならず業界内にも広げており、その一環として、紙卸商様に向けて環境関連の

勉強会を開催しています。当社のサステナビリティ推進本部が蓄積してきた知見を共有することで、お取引先各社が印刷会社やエンドユーザーからの環境配慮に関する要請に的確に応えられるようお手伝いさせていただいております。

※当社+連結子会社におけるScope1・2

さらに、「ビジネスと人権」への対応といった、社会的責任に関わる取り組みも粛々と推進中です。足元ではサステナビリティの流れに対して、一部揺り戻しの動きも見られますが、当社としてはこの潮流が本質的には変わらないと捉えており、取り組みの姿勢を緩めるつもりはありません。むしろ、こうした取り組みを通じて、「エクセレントカンパニー」としての礎を確実に築いていきます。

紙の機能・価値の発信

「紙」という素材が持つ社会的意義や文化的価値を、これからの世代にどのように継承していくかも、私たちの重要な使命だと考えています。

2024年から、全国の紙卸商の皆様を対象にワークショップ「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」を開催し、紙のさらなる可能性を模索すると同時に参加者の間での永続的な関係構築を図り、業界全体の活性化を目指しています。また、大阪・関西万博のフューチャーライフエクスペリエンスに参加。4,000名以上の来場者に、『「未来の暮らし」～紙

の大きい可能性と価値創造～』をテーマにした展示と6つのワークショップに参加していただきました。

このように、私たちはステークホルダーとの協働を通じて、紙が本来持つ機能や魅力を広く伝え、紙需要の底上げや業界プレゼンスの向上を図っていきたいと考えています。一方で、足元の業績や「中期経営計画2026」で掲げた定量目標の達成については、依然として厳しい状況が続いております。しかしながら、あくまで当社グループが目指すのは「長期ビジョン2030」の実現であり、そのための仕組みと仕掛けづくりは着実に進んでいます。今後も、0から1を生み出す新たな取り組みを継続的に積み重ねてまいります。

「長期ビジョン2030」を実現することにより、その先には「サステナブルな企業集団」としての“好循環”が生まれると確信しています。私たちが“エクセレントカンパニー”であることを自覚・自認し、従業員一人ひとりのエンゲージメントやモチベーションを高めることで、生産性や業務品質が向上し、競争力を高め、結果として収益性や事業規模が拡大します。その成果をステークホルダーの皆様還元することが、さらに次のエンゲージメント向上へとつながる——こうした持続的成長のサイクルを確実に構築してまいります。

今後も、皆様からの貴重なご助言・ご意見を真摯に受け止め、長期ビジョンの実現に取り組んでまいりますので、変わらぬご指導とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



Section 1

価値創造 ストーリー

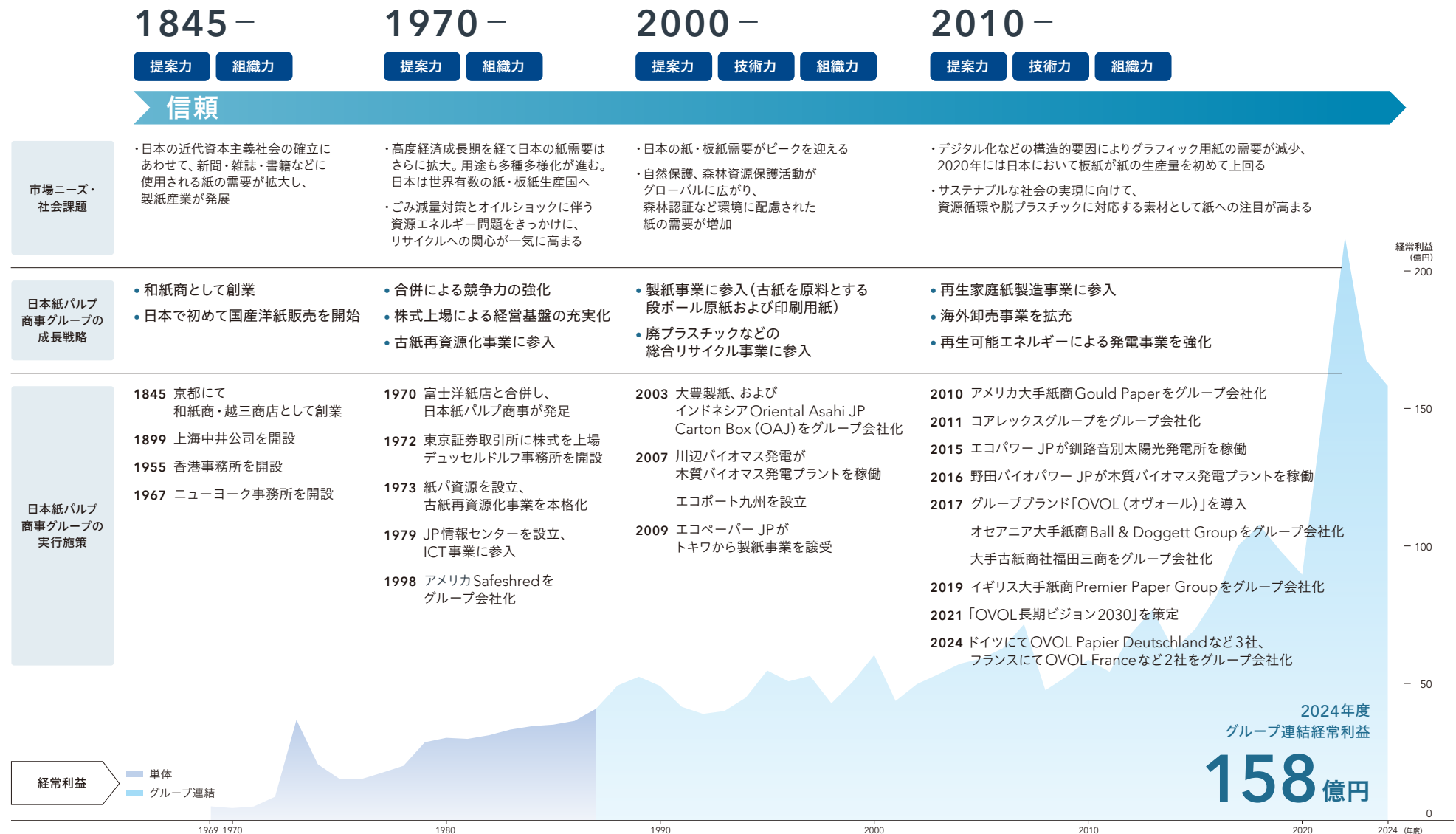
本セクションでお伝えしたいこと



価値創造のあゆみ	15
価値創造プロセス	16
マテリアリティ起点の資本強化と提供価値	17
インプットする資本	18
3つの強み	20
グループの事業活動、製品・サービス	21
社会と地球環境のよりよい 未来を拓くために	22
ステークホルダーへの提供価値	23
【特集】価値創造事例	
①大阪・関西万博から世界へー 紙の価値・可能性を再発信	25
②オリジナリティあふれる「紙化」提案で、 紙の新たな需要を創出する	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。



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、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
- ・健康・衛生意識の高まり
- ・紙の機能・価値・用途の多様化
- ・先進国の人口減、新興国の人口増
- ・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
- ・デジタル化の進展
- ・地政学リスク
- ・環境意識の高まり

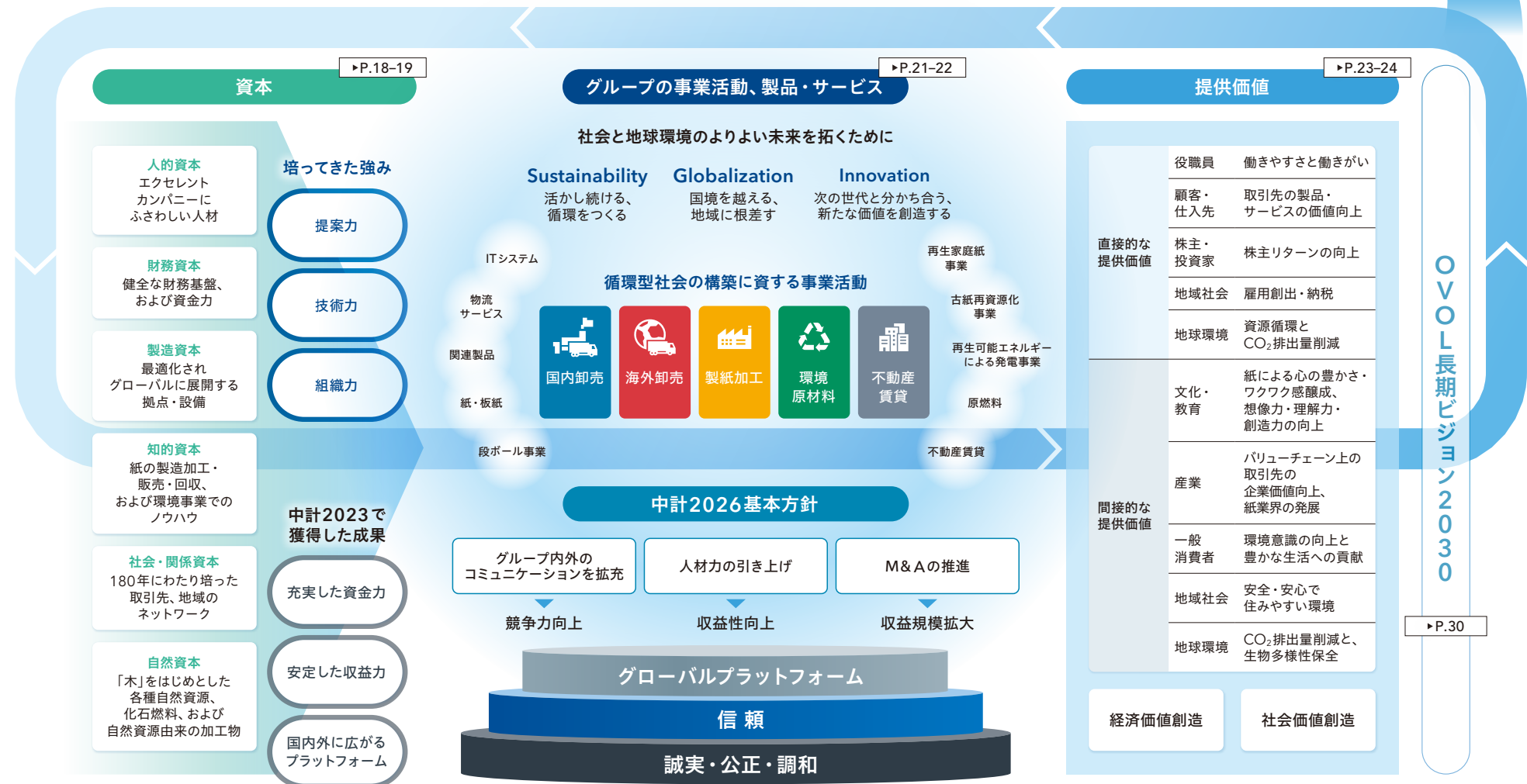
マテリアリティ ▶P.67-69

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



マテリアリティ起点の資本強化と提供価値

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「環境」「社会」「人材」「ガバナンス」の4テーマに基づく12項目のマテリアリティを特定しています。これらに基づき、各種資本を最大限に強化することで、当社グループならではの提供価値の創出に取り組んでいます。

マテリアリティと資本の関係

マテリアリティ	人的資本	財務資本	製造資本	知的資本	社会・関係資本	自然資本
 環境 - 気候変動 - 生物多様性 - 資源循環 - 環境負荷	 環境教育・研修を通じて、役職員の環境意識と行動力を育成。	 脱炭素や資源循環への投資により、サステナブル経営を実現。	 省エネ設備やリサイクル設備を整備し、環境負荷を低減。	 気候変動リスクの開示や認証取得、資源循環の知見を通じて環境対応力を強化。		 役職員の環境リテラシー向上を通じて、自然資源の持続可能な利用促進と生物多様性の保全に貢献。
 社会 - サプライチェーン - 地域社会 - デジタル化	 人権尊重と職場の安全性向上により、安心して働ける基盤を整備。	 地域貢献や雇用創出など、社会的インパクトを重視した資金配分を実施。		 サプライチェーンにおける人権・労務リスクの把握と管理手法の高度化。デジタル化の推進。		 地域社会やパートナー企業との連携により、持続可能な共生関係の構築。
 人材 - 労働環境 - ダイバーシティ&インクルージョン	 多様性の尊重、人材育成、健康・安全配慮を通じて、働きがいのある職場を実現。	 役職員の成長を後押しする教育制度や働き方改革に戦略的に投資。		 キャリア支援や人材育成手法の体系化により、戦略的な人材マネジメントを推進。		
 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	 倫理観や法令順守の意識を根づかせる教育で、信頼される企業文化を醸成。	 リスク管理体制や内部統制の強化に必要な投資を実行し、持続的な企業価値を確保。			 誠実な経営姿勢と説明責任の実践により、ステークホルダーとの信頼関係を維持・強化。	

提供価値

直接的な提供価値	役職員	働きやすさと働きがい
	顧客・仕入先	取引先の製品・サービスの価値向上
	株主・投資家	株主リターンの向上
	地域社会	雇用創出・納税
	地球環境	資源循環とCO ₂ 排出量削減
間接的な提供価値	文化・教育	紙による心の豊かさ・ワクワク感醸成、想像力・理解力・創造力の向上
	産業	バリューチェーン上の取引先の企業価値向上、紙業界の発展
	一般消費者	環境意識の向上と豊かな生活への貢献
	地域社会	安全・安心で住みやすい環境
	地球環境	CO ₂ 排出量削減と、生物多様性保全

経済価値創造

社会価値創造

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各々の経営資本は、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：4,831名
- ・海外事業拠点従業員数比率：54.4%
- ・連結女性従業員比率：26.9%
- ・単体平均勤続年数：20.4年

- ・「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、人的資本を最重要の経営資本と位置づけ、取り組みを推進。
- ・質・量ともに充実した人材の確保に努め、多様な個性や発想を活かす風土を育む。
- ・従業員が健康でいきいきと働ける環境づくりに取り組む。

- ・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）
- ・高いワークエンゲージメントを有する人材集団



財務資本

- ・健全な財務基盤・資金調達力
- ・純資産 1,456億円
- ・有利子負債 990億円
- ・ネットD/Eレシオ 0.60倍
- ・フリー・キャッシュ・フロー 98億円
- ・発行体格付 A

- ・長年の信頼関係に基づく優良債権とバランスの取れた事業ポートフォリオにより、安定した収益基盤を確立するとともに、財務規律の徹底と資金効率の高い運営により、健全な財務体質を維持。
- ・創出したキャッシュを新たな価値創造に投入し、持続的な企業価値の向上を図る。

- ・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拠点 6カ所
- ・リサイクル事業拠点 24カ所
- ・再生可能エネルギー拠点 6カ所
- ・賃貸用不動産 12物件

- ・「世界最強の紙流通企業グループ」の実現に向け、グローバルな物流拠点を活用し、地域密着型の高品質なサービスを提供。
- ・循環型社会の構築を目指し、古紙の回収・再資源化や古紙を原料とした製紙・加工を強化。
- ・再生可能エネルギーによる発電事業にも取り組み、持続可能な社会への貢献を推進。

- ・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**

- 紙および紙関連素材、印刷・加工、さらには紙のサプライチェーン全体に関する豊富な知識と経験を有し、当社グループならではの紙業界における知的資本を確立。
- コアレックスグループの独自技術により難再生古紙を製紙原料として活用し、循環型社会の構築に貢献。
- 紙卸売業システム、紙物流システムの導入社数において業界内の圧倒的トップシェアを誇り、紙流通業のシステムインフラを担う。

- 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

- 180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**

- 創業以来180年にわたり築き上げてきた取引先との信頼関係は、当社グループならではの社会・関係資本として、市場での評価やビジネス機会を創出。
- 今後は、デジタル化による紙需要の減少などの環境変化に的確に対応するとともに、経済価値と社会価値の両立を図り、ステークホルダーとの連携を一層強化することで、社会・関係資本のさらなる強化に努める。

- 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

- 木・水・化石由来原料や化石燃料など、自然資本は当社グループの事業と密接に関係しており、重要な経営資本と位置づけている。
- 古紙・廃プラスチックの再資源化や、木質バイオマス・太陽光による再生可能エネルギー発電を通じて、循環型社会の構築に貢献。
- これまで培ってきた環境分野の知見と技術力をさらに高め、自然資本の効率的利用と環境負荷の低減を図ることで、地球環境の維持と経済価値の創出を目指す。

- 古紙発生減に対応した調達力の強化

3つの強み

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値



人的資本



財務資本



製造資本



知的資本



社会・関係資本



自然資本

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は、ステークホルダーから寄せられる「信頼」を基盤としています。
- この「信頼」に応えるための重要な強みの一つが、専門性とネットワークを活かした「提案力」です。
- 180年にわたり紙ビジネスに携わってきた実績を通じて、「紙および関連素材」「印刷・加工」「紙のサプライチェーン」において、当社グループはゆるぎない自信と確かな強みを築いてきました。
- グローバルネットワークとパートナー企業との強固な信頼関係を活用し、顧客ニーズに応じて開発から納品までを一貫してコーディネートする「提案力」を発揮しています。

このような基盤から、紙の新たな価値を創出し、
その可能性を広げ続けています。

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」

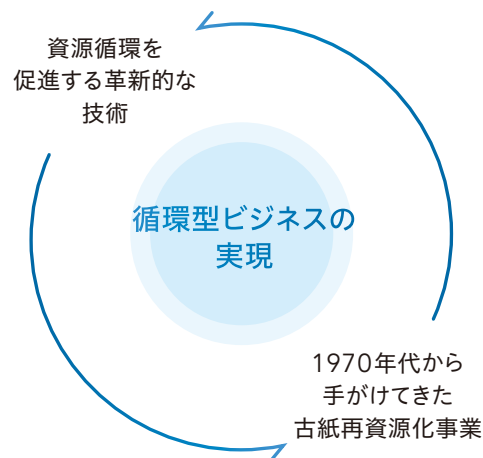
環境分野

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」

- 当社グループは、循環型ビジネスの実現に向けた圧倒的な強みとして、古紙再生技術を中心とした高度な「技術力」を有しています。
- 再生が困難とされる古紙を原料とした再生家庭紙の製造に積極的に取り組むとともに、さらなる技術革新にも注力しています。

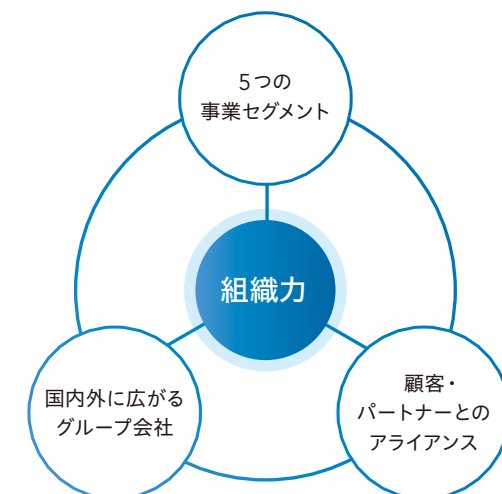
これらの取り組みにより、
新たなリサイクルシステムの構築を推進し、
循環型社会の形成に貢献しています。



新たな価値を創造する 「組織力」

- 当社と国内外に広がる100社以上のグループ企業は、紙を中心とした5つの事業セグメントにおいて幅広く事業を展開し、それぞれが固有の機能と強みを有しています。
- 当社グループでは、これらの多様な事業を「縦糸」、グローバルに展開する地域を「横糸」として捉え、それらを有機的に紡ぎ合わせることで、当社グループならではのアセットを形成するとともに、それを活かした顧客・パートナーとのアライアンスを展開しています。

こうしたアセットの組み合わせにより、
新たな価値を創出していく力こそが、
当社グループの「組織力」の本質です。



▶ 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.25-28「価値創造事例」](#) をご覧ください。

グループの事業活動、 製品・サービス

当社グループは180年にわたり、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。

現在、当社グループは、「信頼」という最大の財産をさらに高めるために、Our Mission（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。」のもと、以下の3つの方向性を軸に価値創造に取り組んでいます。

Sustainability 活かし続ける、循環をつくる

Globalization 国境を越える、地域に根差す

Innovation 次の世代と分かち合う、新たな価値を創造する

今後も当社グループは、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。

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

社会と地球環境のよりよい未来を拓くために

Sustainability

活かし続ける、
循環をつくる

Globalization

国境を越える、
地域に根差す

Innovation

次の世代と分かち合う、
新たな価値を創造する



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

社会と地球環境のよりよい未来を拓くために

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

Sustainability

活かし続ける、循環をつくる

サステナブル紙製品・
資源循環・
再生可能エネルギーへの
取り組み

▶ 古紙リサイクル

1973年より国内で本格展開し、米国・インドにも進出。国内外に拠点を有し効率的な回収ネットワークを構築。

▶ 総合リサイクル

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む。

▶ 再生可能エネルギー

クリーンかつ安全な電力の安定供給を目指し、太陽光発電、木質バイオマス発電事業を推進。再生可能エネルギーの活用と持続可能な社会の実現に貢献。

Globalization

国境を越える、地域に根差す

グローバル展開と
地域密着を両立させる
取り組み

▶ 22の国・地域で事業展開

各事業拠点にて、現地文化・商習慣を尊重した取引を推進。

▶ 地域内マネジメントの最適化と強化

各国拠点がサプライチェーン管理と適切な顧客対応を実施。

▶ 地域ニーズに基づく製品展開

各国・地域における顧客の多様なニーズや市場特性を的確に把握したうえで、それぞれの拠点到最適化された製品・サービスを開発・提供。

Innovation

新たな価値を創造する

次の世代と分かち合う、
新たな価値を創造する

▶ 紙の価値訴求

紙の環境性能や文化的価値を伝える啓発活動を展開。教育現場への寄贈やイベントも実施。

▶ 紙化提案

包装・容器などへの紙製品導入提案により、CO₂削減やサステナビリティ戦略を支援。



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 - 業績条件型譲渡制限付株式インセンティブ制度	- 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・参加	- 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 - 収益拡大やIR活動強化などによる株価上昇	「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 - 連結配当性向を30%以上とする累進配当 - 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の上昇
 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 - 紙を環境配慮素材として再定義し、体験型展示を通じて多面的価値を発信	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・参加	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

Sustainability
活かし続ける、循環をつくる

Globalization
国境を越える、地域に根差す

Innovation
次の世代と分かち合う、新たな価値を創造する

価値創造
事例

1

大阪・関西万博から世界へ ——紙の価値・可能性を再発信

発揮した強み

提案力

- 「紙=環境負荷」という誤解を払拭する「紙=サステナブル」なコンセプトの提示。
- 幅広い世代や多様な国々の人が紙に触れ、楽しめるワークショップを考案。

技術力

- ブース什器から紙製ユニフォームまで、すべてを紙素材で構成。
- 展示物や使用済みの紙皿などをトイレトペーパーに再生。

組織力

- 若手社員を中心に全社横断プロジェクトとして推進。
- 幅広いパートナーシップを通じた共創の推進。

インプットした資本

- 人的資本** 世代や部門を超えた社員がプロジェクトに集結。
- 財務資本** 紙の価値、当社のブランド価値向上に資する投資の実行。
- 製造資本** 古紙を原料とした製紙・加工や再資源化技術を持つ生産拠点。
- 知的資本** 紙にまつわる知識・啓発ノウハウ。
- 社会・関係資本** 複数の外部パートナーとの連携・共創。
- 自然資本** 展示資材をすべて紙化、リサイクルで循環利用。

「大阪・関西万博展示」で創出した提供価値

当社グループは、大阪・関西万博「ベストプラクティス」と「フューチャーライフエクスペリエンス(以降、FLEと表記)」に参加し、FLEでは「未来の暮らし～紙のたいなる可能性と価値創造～」と題し、ブース展示・ワークショップを展開。紙の環境親和性やコミュニケーションツールとしての価値や可能性を発信しました。

直接的な価値

- 「紙」の利用=環境負荷(ともすれば環境破壊につながる)という誤解の払拭
- 学び・暮らしへの「紙」の果たす可能性について啓蒙し、「紙」素材の優先利用・選択による将来的な紙需要の喚起
- FLE開催期間である1週間の総来場者数は4,769名
- 世界の重要な課題を解決するプロジェクトとして、「紙系製品を身にまとう未来を作る」が3,000を超える応募から25のベストプラクティスに選出

経済価値

- 紙・紙製品を「選ばれる素材」として再定義
- 来場者のSNS拡散による当社グループのブランド認知度向上

社会価値

- 「紙=環境負荷」という誤解の払拭
- 紙の持つ多様な価値(遊び・学び・コミュニケーション)を体験的に発信
- 廃棄物低減と再資源化推進を両輪とした循環型社会への貢献



©Expo2025

提案力 大阪・関西万博展示という体験型ソリューションの実践

大阪・関西万博において参画したFLEの期間展示では、ブース全体を紙素材で構成し、循環型社会を表現するとともに、紙糸ユニフォームの着用や親子参加型ワークショップを通じて、「紙の環境親和性」を発信しました。特に「オリジナルノートづくり」や期間限定ワークショップ「段ボール兜」「紙のタイムカプセル」「紙楽器体験」は、来場者SNSの拡散もあって連日大盛況となり、紙製品のポテンシャルを強く示すことができました。ステージ発表はクイズ+演劇形式で構成し、「紙の使用＝環境負荷」という誤解を払拭。200名の来場者にノートと紙製ペンを配布し、日本国際博覧会協会からも高い評価をいただきました。

特に活用されている資本  **人的資本** 異なる部署・世代の協働による新しい発想とチームワーク

技術力 展示ブースや難再生古紙などすべてをリサイクルし、循環型社会に貢献

当社グループのコアレックス信栄(株)は、大阪・関西万博における「未来社会ショーケース事業」に協賛しており、会場内で発生する古紙を回収し、トイレットペーパーにリサイクルし、会場内のフューチャーライフゾーンに納入する一連のシステムを提供しています。また当社のFLE期間展示ブースは同社にて再資源化され、トイレットペーパーとして大阪・関西万博西エリアにて使用されました。今後、プラスチックの代わりに高機能化した紙が増え、難再生古紙が増加することが懸念されています。当社グループは本取り組みでの難再生古紙のリサイクルを通じ、ごみ焼却量の減少による脱炭素化と資源循環を促進します。

特に活用されている資本  **知的資本** 独自の異物除去技術により、難再生古紙から紙の繊維のみを抽出
 **自然資本** 循環型社会に資する持続可能な資材利用

組織力 全国横断のチーム連携とパートナー連携が生む、紙の可能性

今回のプロジェクトは、関西支社主導の取り組みから始まり、全国から若手を中心に多世代・多部署の社員が集結する全社プロジェクトへと発展しました。普段は接点のない部署間の協力を通じ、主体性とコミュニケーション力を高める機会となりました。特に、ワークショップ運営、ステージ演劇、来場者対応など、積極的に多方面にわたり協力し合うことで、全社的な人材育成・開発になったと捉えています。また、外部連携においても、多様なパートナー企業と協働。さらに「TEAM KAMIITO」として(株)ITO生活文化研究所とともに応募した「紙糸製品を身にまとう未来を作る」がベストプラクティスに選出され、国際的にも紙の新しい可能性・価値を発信しました。

特に活用されている資本  **人的資本** 全国から参画した若手を中心とした社員の主体性と行動力
 **社会・関係資本** 美鈴紙業(株)・協和段ボール(株)・(株)クラウン・パッケージ・ヤマハ(株)・山田紙管(株)など多様なパートナー企業と協働

Innovation

次の世代と分かち合う、新たな価値を創造する

WEBサイトの「OVOL Insight」
「ニュースリリース」も
あわせてご覧ください。価値創造
事例

2

オリジナリティあふれる「紙化」提案で、
紙の新たな需要を創出する

発揮した強み

提案力

- 脱プラスチック・減プラスチックを目指す紙化を軸としたソリューション提案。
- 顧客に密着した仮説検証型営業。
- 積極的な情報発信。

組織力

- 紙を基軸に幅広い事業を展開するグループ企業としての多様な機能。

インプットした資本

- | | | |
|--|----------------|------------------------------|
| | 人的資本 | イノベーション志向の人材。 |
| | 財務資本 | グループを横断した取り組みによる資本効率向上。 |
| | 製造資本 | 古紙を原料とした製紙・加工や再資源化技術を持つ生産拠点。 |
| | 知的資本 | 専門的な知識とノウハウを共有する文化。 |
| | 社会・関係資本 | パートナーとのネットワークと信頼関係。 |
| | 自然資本 | 循環型素材の活用。 |

「紙化」提案で創出した提供価値

当社グループは、環境対応と機能性を両立させた「紙化」製品の提案を通じて、社会課題の解決と事業成長を実現しています。

直接的な価値

- 紙のポテンシャルを発見・再定義し、用途領域を拡張
- 新たな発想・提案による製品価値の向上
- グループ内外の共創による新市場の開拓
- 環境配慮とデザイン性を両立させた高付加価値製品の提供
- 環境配慮・デザイン性・実用性が評価され、紙エールデザインウィンドウが日本パッケージングコンテストにおける経済産業大臣賞／ジャパンスター賞（最上位賞に相当）を受賞。
- 環境に配慮した紙製パッケージを『カミエコ®』シリーズと名付け、オリジナルブランドとして展開、製品へのブランドロゴ付与により、顧客の“環境配慮の取り組みアピール”を後押し。

経済価値

- 紙化製品へのブランド価値付与による価値向上と収益性強化
- グループ内外との連携による製品・技術の新展開と市場創出

社会価値

- 脱プラスチック・減プラスチックを通じた環境負荷低減



WEBサイト「Paper & Green」の
ページもあわせてご覧ください。



提案力 “紙化提案”という仮説検証型ソリューションの実践

当社の紙化ビジネスグループでは、当社が創出に取り組む紙の新たな価値を社内外に明確に示すため、部門名にあえて「紙化」という言葉を掲げています。このシンプルで力強い名称には、単なる脱プラスチック、減プラスチックや環境対応にとどまらず、「紙への切り替えによって包装の価値を高め、物流効率を向上させ、デザイン性まで向上させる」という想いが込められています。こうした高付加価値提案を実現するため、現場で仮説を立て、実行し、顧客の反応をもとに素早く改善を重ねる「開発営業」を確立。柔軟な発想と迅速な行動力で、新たな用途を創出し、紙の既成概念を超えた価値を生み出しています。

特に活用されている資本	 人的資本	豊富な現場経験と高い専門性を備えたグループ各社社員。
	 知的資本	ノウハウを社内外で共有し、学び合いを通じて新たな価値を創出する企業文化。
	 社会・関係資本	信頼を基盤につながるネットワーク。

組織力 連携が生む、紙の可能性のその先へ

紙の既成概念を超えた価値創出には、グループ各社の密な連携と諸資本の有効活用が欠かせません。その象徴が、独自の発想力と提案力を結集した「カミエコ® アパレルパック」(写真右端)です。「カミエコ® アパレルパック」には、グループ会社エコペーパー JPが製造する段ボール古紙100%の再生紙「エコピア」を使用しています。「エコピア」は、通信販売向けの梱包緩衝材として利用されてきましたが、その特性を活かし、環境負荷低減とブランド価値向上を同時に実現できる用途として「カミエコ® アパレルパック」の企画・提案を行っています。具体的な提案活動としては、当社のサービスサイト「Paper & Green」を通じた潜在顧客の発掘に加え、顧客やユーザーとの接点を拡大するため、各種展示会への出展やセミナーでの講演など積極的な機会創出に取り組みました。結果、流通・アパレル業界から高く評価され、「カミエコ®」の商標登録やシリーズ化を実現するなど、高付加価値製品として新たな市場を切り拓きました。今後も当社グループは独自の「紙化」提案を推進し、賛同・協業するパートナーを広げながら、次のビジネスを生み出す原動力としていきます。

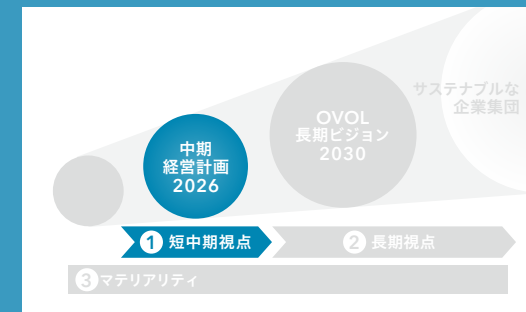


「カミエコ®」シリーズの一部

特に活用されている資本	 人的資本	柔軟な発想と高い判断力を持ち、迅速に行動できるグループ各社社員。
	 製造資本	環境負荷軽減アイデアを実現する、製紙・加工や再資源化技術を持つ生産拠点。
	 知的資本	素材開発や技術活用に関するノウハウ。加工品の度重なる試作や素材開発への投資。
	 社会・関係資本	原材料・加工・流通企業、デザイナーまでを結ぶ多業種・社内外パートナーシップ。

Section 2 戦略と強み

本セクションでお伝えしたいこと



経営戦略解説

～ OVOL長期ビジョン 2030

および中期経営計画 30

財務・資本戦略 35

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

TOPICS

紙の機能・価値の発信について

「人」を中心に据えたDXへの取り組み 63

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

社会のなか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

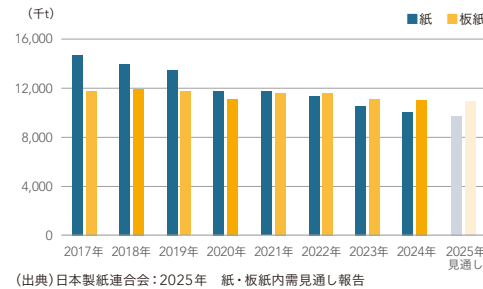
経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

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拡大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、紙包装需要が増加

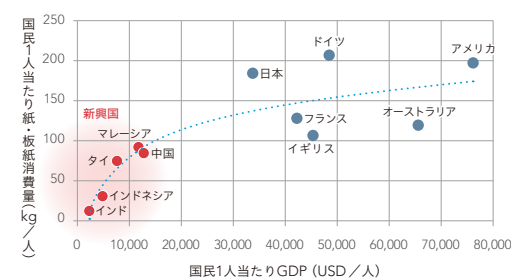
紙・板紙の内需推移



海外

- 当社グループの主要マーケットでの紙・板紙消費量は、アメリカ約6,000万トン、ドイツ約1,700万トン、フランス約900万トン、イギリス約700万トン、オセアニア約400万トン
- 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（2022年）



当社グループは、OVOL長期ビジョン2030実現に向けた経済価値と社会価値を両立し、持続可能な事業活動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。

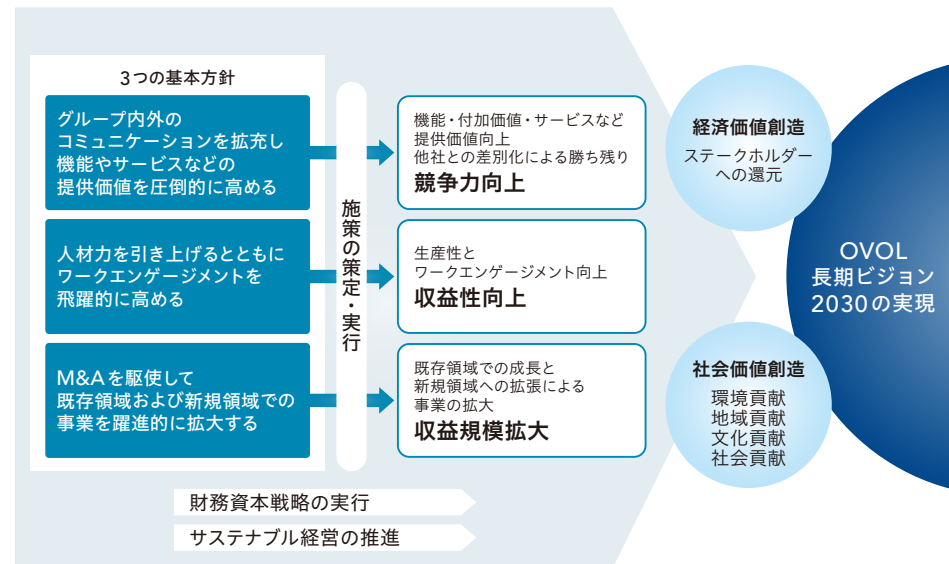
	影響を与える要因	機会
環境	●気候変動による森林資源への影響増大 ●物流や工場操業などに対する環境規制の強化	●プラスチック製の容器や包装の紙化の促進 ●CO₂削減に寄与する製品の販売機会の増加
社会	●安定供給と責任ある調達の実現に対する重要性の高まり ●地域社会における環境負荷の軽減、経済・社会面での貢献への要請の高まり ●デジタル化の進展による紙需要の減少	●持続可能なサプライチェーン構築による安定的な供給体制の確立 ●デジタル社会における紙の新たな価値の提案による紙需要の創出
人材	●安定的な雇用、能力開発機会の提供など労働環境整備の重要性の高まり ●労働生産性と従業員エンゲージメン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

※事業環境認識に変更なし、データのみ最新情報に更新

OVOL中期経営計画2026の概要

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

*財務戦略・資本戦略は、▶P.35 ご参照

- 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 8.0%以上、ROA 5.0%以上、ROIC 7.0%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

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標
連結経常利益	151億円	212億円	168億円	158億円	220億円
ROE ^{※1} (自己資本利益率)	13.0%	24.0%	8.4%	5.8%	8.0%以上
ROA ^{※2} (総資産利益率)	4.6%	5.9%	4.4%	4.1%	5.0%以上
ROIC ^{※3} (投下資本利益率)	5.7%	7.5%	6.2%	5.7%	7.0%以上
ネットD/Eレシオ ^{※4}	1.06倍	0.66倍	0.59倍	0.60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

		2024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	60億円	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	32億円	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	68億円	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	20億円	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	16億円	15億円
	調整	-37億円	-40億円
	合計	158億円	220億円

OVOL中期経営計画2026

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

*セグメント別の取り組みは、▶P.43 ご参照

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進捗状況

3つの基本方針

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

施策の
策定・
実行

コミュニケーション拡充・提供価値向上

- ・ワークショップの開催 2023年に開催した「OVOL Bridges 2023」にて、紙の価値普及に向けた3つの取り組みを表明し、その第一弾として、全国の紙卸商の皆様と「教育・知育」をテーマにしたワークショップを2024年8月～10月に開催。2025年度も新たなテーマで継続
- ・大阪・関西万博参加 2025年4月に開幕した大阪・関西万博「フューチャーライフエクスペリエンス」に参加し、展示や動画を通じて「紙」の新たな可能性を発信
- ・環境に配慮した製品の開発 紙エールデザインウィンドウが「2024日本パッケージングコンテスト」でジャパンスター賞を受賞
- ・個人投資家向け説明会の開催
- ・海外マーチャント子会社 グローバルミーティングを開催 海外マーチャント子会社による、2025年度の戦略・中計達成に向けたグローバルミーティングをマレーシアにて開催
- ・顧客向けのカーボンニュートラル勉強会を実施
- ・DXへの取り組み など

人材力・ワークエンゲージメントの向上(当社単体における取り組み)

- ・エンゲージメント向上の取り組み
 - ・2024年12月実施のエンゲージメントサーベイ結果は「BBB」。中計目標を2年前倒しで達成
 - ・経営と現場をつなぐ「結節機能」の強化に向け、本部長・支社長および部長を対象にセミナーを開催
 - ・経営層からの発信と共有の場として、社長と部長による「経営との対話会」を2回、支社従業員との対話会を3回開催
- ・健康経営の取り組み
 - ・「健康経営優良法人2025」認定取得
 - ・時間単位有給休暇制度を導入
 - ・全役職員対象のウォーキングラリーを開催
 - ・健康応援サイト「KENPOS」を導入
- ・人的資本投資
 - ・2026年度教育研修費を2023年度比3倍以上に目標設定
 - ・2024年度における総合職採用の女性比率30.4% (KPI:30%以上)
 - ・2025年入社新卒総合職を2024年比1.6倍に増加
 - ・海外との実践的なコミュニケーション力を有する人材育成を目的とした「海外研修制度」を継続運用(2024年度派遣実績:アメリカ1名中国2名計3名)
 - ・3年連続の全従業員対象ベースアップ
 - ・従業員持株会向け業績条件型譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入

M&Aの推進・アライアンスによる事業規模拡大

詳細は、▶P.43 国内卸売 ▶P.47 海外卸売 ▶P.53 製紙加工

- ・「戦略的M&A」「補完的M&A」「事業譲渡、売却」

など

本社移転プロジェクト始動

長期ビジョンの実現に向けた成長投資および人的資本投資の一環として、2026年下期に本社を勝どきから東京・八重洲に移転することを決定しました。アクセス性向上によるグループ内および取引先との関係性強化という狙いもあり、企業価値向上につながるための重要施策と位置づけています。

サステナブル経営への取り組み

「OVOL中期経営計画2026」では、以下の5つの重点課題「人的資本投資の強化」「カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み」「ビジネスと人権への対応」「環境・労働安全に関する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」に基づき、さまざまな施策を着実に推進しています。

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

取り組みの詳細は、▶P.80 ご参照

- 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

KPI		2024年度実績
男性育児休業等取得率	100%	100% (達成)
従業員エンゲージメントレーティング	BBB 以上	BBB (達成)
教育研修費 2023年度比	3倍以上	2倍
有給休暇取得率	80%以上	80%
月平均残業時間	10時間以下	13時間20分
総合職採用における女性比率	30%以上	30.4% (達成)

※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

2024年度取り組み実績

- 当社および国内グループ各社の目標とアクションプラン策定
- 当社(単体)の2024年度のScope2は実質再生可能エネルギー100%達成
また、グループ製紙会社2社において、水力由来の再生可能エネルギーへの切り替えを推進
- 当社(単体)の2023年度Scope1・2およびScope3の第三者検証を受審

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

2024年度取り組み実績

- 国内外のグループ会社にて「ビジネスと人権」に関する研修を実施
- 当社の仕入総額80%をカバーする主要サプライヤー(仕入先)に対し、CSR調達に関する自己評価票を用いたモニタリングを実施
- 2024年度下期より人権デュー・デリジェンスに着手し、当社グループが人権に及ぼす負の影響の特定・評価を実施中

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(国内グループ各社、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

2024年度取り組み実績

- OVOL環境・安全委員会(2024年度3回開催)にて、グループ環境・労働安全コンプライアンス三段階管理体制の説明を実施
- 階層別コンプライアンス研修(2024年度3回開催)およびeラーニングによる確認テスト(2024年度2回開催)を実施

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

2024年度取り組み実績

- リスク管理委員会事務局を中心として、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

財務・資本戦略



積極的な成長投資の実行と
着実な資本効率改善に取り組み、
株主の皆様とともに2030年、
さらにその先の持続的な
企業価値向上を目指します。

代表取締役専務執行役員
管理全般兼環境原材料事業統括
勝田 千尋

2024年度の振り返り

※「OVOL 中期経営計画2026」1年目

2024年度の連結業績は、営業利益151億円（前期比13.4%減）、経常利益158億円（同5.6%減）、親会社株主に帰属する当期純利益76億円（同26.9%減）となり、各段階利益において前期の業績を下回る結果となりました。また、「確実に達成すべき固めの計画」と位置付けていた「中期経営計画2026」初年度連結経常利益の当初の業績予想に対しても大幅に下回る、大変厳しい結果となりました。

連結経常利益158億円は、当初の業績予想180億円に対して12.1%減となりました。主な要因は、海外卸売セグメントの業績が想定以上に悪化したためです。海外の当社主要市場における紙・板紙の需要の減少継続と価格競争の激化により、想定以上に業績回復が遅れて

おります。加えて、「中期経営計画2026」策定時には想定していなかった欧州での大型の戦略的M&Aを2024年度終盤に実行したため、約10億円の関連費用が先行して発生しました。これも当初の業績予想未達の要因の一つとなりますが、今回の戦略的M&Aは「OVOL 長期ビジョン2030」の確実な達成に必要な獲得しておくべき事業と認識しており、中長期的な成長のための先行投資と位置付けております。

一方、その他のセグメントについては、多少の変動はあったものの、概ね当初想定範囲内であったと考えています。国内卸売セグメントでは人件費や物流費等のコスト増、製紙加工セグメントにおいては労務費、物流費、燃料費、電力費および副資材費等のコスト増があった

ものの、いずれも当初想定範囲内であり、価格改定や生産効率向上で補うことができたため、当初予想との乖離は限定的でした。環境原材料セグメントは木質バイオマス発電所向け燃料の販売価格が上昇し、予想を上回る成果を上げることができました。また、不動産賃貸セグメントにおいては好立地物件への厳選投資が奏功し、安定した業績継続につながっていると評価しております。

なお、親会社株主に帰属する当期純利益が当初の業績予想100億円に対して24.3%の大幅減となったのは、製紙加工セグメントにおいて有形固定資産減損損失を、海外卸売セグメントにおいてのれん減損損失を、それぞれ特別損失に計上したことによるものです。

資本効率性の状況

2024年度の資本効率性指標は、いずれも前期を下回る結果となりました。ROEは5.8%と前期比2.6ポイント低下しました。これは、非中核事業や不採算事業の譲渡による損失を計上したこと、ならびに有形固定資産やのれんの減損損失を計上したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことが主な要因です。これらは一過性の損失であり、中長期的には事業ポートフォリオの最適化を通じて収益性向上につながるものと考えております。なお、総資産回転率と財務レバレッジは前期とほぼ同水準を維持しております。

ROAは4.1%と前期比0.3ポイント低下しました。これは欧州での戦略的M&Aの実行によって、一時的に資産効率が低下したことが主な要因です。当該M&Aに伴い総資産が増加した一方、これら買収先の業績貢献については費用先行となっており、当期の利益貢献に至っていないことによるものです。

ROICは5.7%と前期比0.5ポイント低下しました。当

期中に実行した成長投資は「長期ビジョン2030」達成のための仕組み・仕掛けづくりとしての中長期的な成長に向けた先行投資の側面が強く、当期の売上利益率および投下資本回転率のいずれも低下しました。売上利益率の低下は欧州での戦略的M&Aに係る費用約10億円の計上により販管費率が大幅に上昇したことによるものです。投下資本回転率の低下は当該M&Aにより在庫等、投下資本が先行して増加したことが主な要因です。来期以降は当該M&Aで取得した事業の貢献

が徐々に見込まれることから、収益と資本効率の両面での改善を期待しております。

なお、2024年度のセグメント別ROICを、運用サイドの投下資本を元に試算すると右記のようになります。

海外卸売セグメントが目標の7%を大きく下回っており、同セグメントのリターンの改善が重要と認識しております。引き続き、投下資本の最適化とともに、ROICの水準回復に向けた取り組みを進めてまいります。

セグメント別ROIC

■ 国内卸売	8.1%	■ 環境原材料	5.7%
■ 海外卸売	3.9%	■ 不動産賃貸	6.7%
■ 製紙加工	9.7%		

連結合計 5.7% (中計目標7.0%以上)

2025年度の業績見通し

※「OVOL 中期経営計画2026」2年目

2025年度の業績につきましては、連結営業利益165億円(前期比9.5%増)、連結経常利益155億円(前期比2.0%減)、親会社株主に帰属する当期純利益85億円(前期比12.3%増)を見込んでおりますが、第1四半期の進捗率は、連結営業利益14.7%、連結経常利益16.8%、親会社株主に帰属する当期純利益13.7%と低調でした。

セグメント別の経常利益で見ると、国内卸売セグメントでは、パッケージング用紙の需要改善が期待されるものの、グラフィック用紙は今後も需要の漸減とコスト増加が利益を圧迫すると見ており、経常利益は58億円(前期比3.3%減)を見込んでおります。

海外卸売セグメントでは、主要マーケットのグラフィック用紙の需要は引き続き減少傾向にあり、市況低迷が見込まれますが、これまでに実行してきた補完的M&Aによる高付加価値製品の販売増加により、経常利益は

39億円(前期比22.1%増)を見込んでおります。なお、2024年度に欧州での戦略的M&Aで取得した事業のうち、ドイツの事業については、業績回復と利益貢献には今しばらく時間がかかる見込みです。

製紙加工セグメントでは、製造コストの上昇が収益を圧迫する環境が続くと見ておりますが、引き続き生産効率の向上をはかることで、経常利益は前年並みの68億円を見込んでおります。

環境原材料セグメントでは、プラスチックリサイクル事業や太陽光発電事業は引き続き堅調、古紙事業は古紙発生量減少継続の環境下でも、古紙品質の維持向上によって利益を確保するものの、バイオマス発電所向けの燃料販売事業では昨年のような販売単価の上昇は期待できず、経常利益は18億円(前期比10.5%減)を見込んでおります。

不動産賃貸セグメントでは、オフィスビルの賃料相場

の上昇から今後の賃料改定が期待されるものの、2025年度はテナントの入れ替わりによる空室発生期間が有るため、賃貸料収入が一時的に減少し、経常利益は14億円(前期比9.8%減)を見込んでおります。

当社グループは「長期ビジョン2030」において、定量イメージとして2030年度に連結経常利益250億円の達成を目指しており、「中期経営計画2026」はこの「長期ビジョン2030」を達成するための仕組み・仕掛けづくりの期間としております。2024年度の連結経常利益158億円から2030年度の連結経常利益目標250億円までのCAGRは7.9%程度となります。「長期ビジョン2030」の目標を確実に達成し、さらに上を目指すために、「中期経営計画2026」1年目の2024年度から成長投資を積極的に実行しており、2年目となる2025年度もこの方針を継続し、積極的な成長投資を実行してまいります。

財務・資本戦略

財務戦略と資本戦略

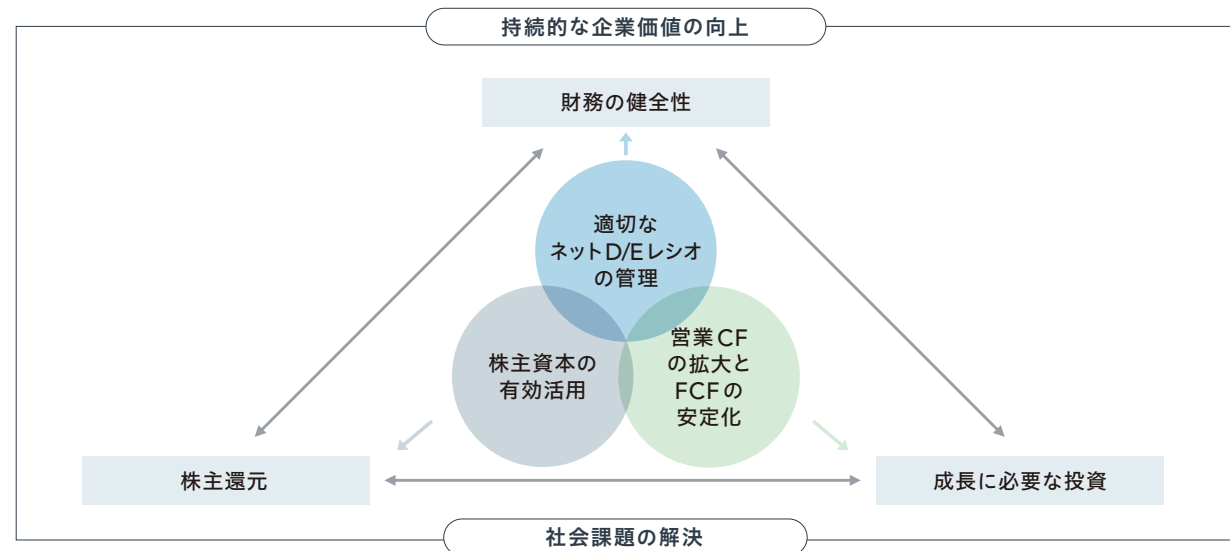
財務戦略と資本戦略の基本的な考え方

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。この基本方針のもと、「中期経営計画2026」においては、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の実行を財務戦略と資本戦略の軸に据え、最終年度(2026年度)での連結財務目標として「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」を掲げています。資本コストを一層意識し、経営資源の最適配分を行うことにより、さらなる収益性と資本効率性の向上を図るとともに、「長期ビジョン2030」を達成するための具体的な仕組み・仕掛けづくりとしての成長投資を積極的に実行していく考えです。

財務の健全性維持

2024年度末のネットD/Eレシオは前期末と同水準の0.6倍となり、「中期経営計画2026」で掲げる財務目標の「1.0倍以下」を維持しました。なお、自己資本比率も前期末と同水準の34.2%でした。

2024年度末の当社グループの運転資金需要は、欧州での戦略的M&Aによって取得した事業の在庫の純増などにより棚卸資産が82億円増加したものの、前期末日が休日のために未決済となっていた売上債権が当期に決済されたことによる減少があり、58億円増の1,062億円で収まっております。その結果、当期の営業



活動によるキャッシュ・フローは210億円となり、ネット有利子負債は前期比44億円増の800億円に収まりました。2024年度末の当社グループの資金繰りは、依然として運転資金の約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、2024年度に実行した欧州での大型の戦略的M&A後も、当社グループの財務の健全性は十分維持できております。

今後、M&Aで取得した事業の売上増加に伴う運転資金需要の増加やさらなる成長投資に伴う運転資金需要を含む資金繰りの管理が重要となると認識しております。このため、運転資金を適切に管理し、積極的な成長投資を実行する一方で、経営資源の最適配分を行い、収益性と資本効率を高め、営業キャッシュ・フローを増やし、財務の健全性を維持向上させてまいります。

当社グループの資金調達手段は、多様な手段の中か

ら調達時点の市場環境等を考慮して実施しており、各事業活動に必要とされる運転資金は原則として金融機関からの短期借入金やコマーシャルペーパーの発行によって、また、成長投資資金や設備資金については、自己資本や金融機関からの長期借入金および普通社債の発行によって調達する方針です。近時は2022年度に不動産を売却したことによるキャッシュが手元資金を厚くしておりますが、「中期経営計画2026」期間中に成長投資資金に充当する考えです。

なお、普通社債の発行体格付に関しましては、2022年2月に格付機関2社からシングルA(安定的)に引き上げられ、その後据置きされておりますが、財務の健全性を十分維持しながら、成長投資によって収益力を高め、早期にシングルA(ポジティブ)からさらにシングルA+に格上げされるように努めてまいります。

経営資源の最適配分

経営資源の最適配分と致しましては、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、清算などを行ってきました。2024年度では、海外卸売セグメントにおいて米国および欧州の非中核・不採算事業2拠点の整理・売却を、環境原材料セグメントにおいては関東地区の3事業所の譲渡および米国の事業拠点2カ所の閉鎖をそれぞれ実行しました。投資有価証券(政策保有株式等)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、

2025年3月までに累計で62銘柄、約137億円の株式売却を実施し、売却によって得た資金を成長投資に振り向けるなど、継続的に資産の効率化に取り組んでおります。

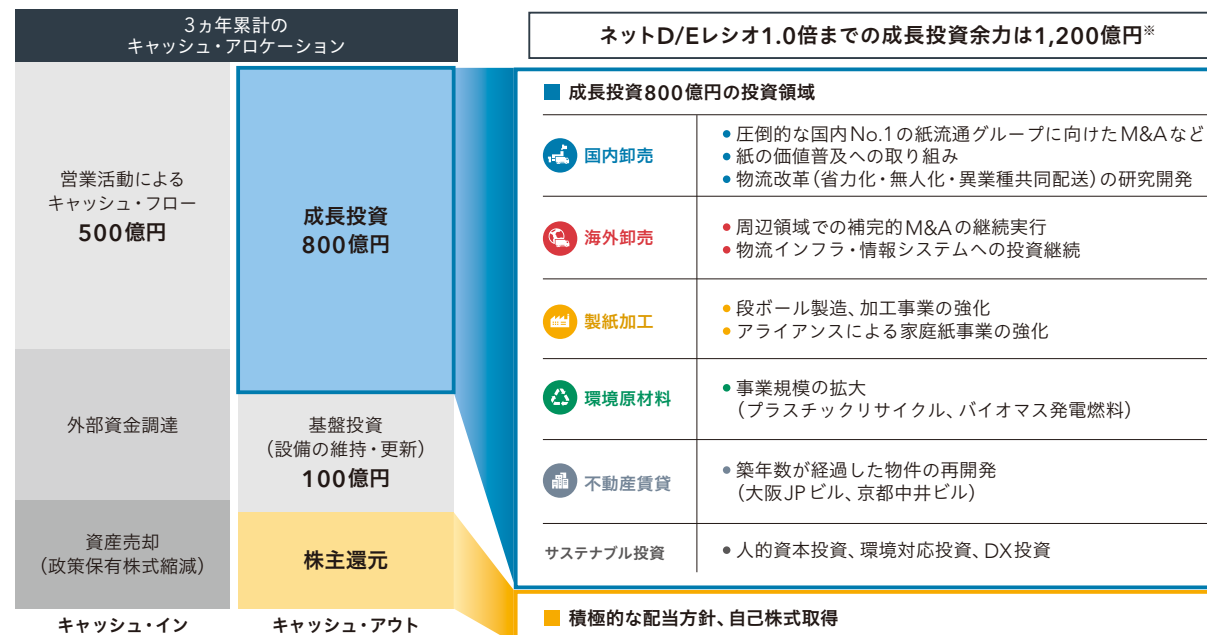
また、不動産につきましても、収益性が高くリスクの少ない保有不動産を厳選して再開発し、維持更新してきており、業績に貢献しております。一方で、これまでも収益性の低い不動産や有効活用が見通せない不動産については再開発せずに売却し、資産の効率化を進めてまいりました。今後も経営資源の最適配分を行い、成長に必要な投資には積極的に取り組み、財務の健全性を維持

しながら収益性と資本効率の向上を図ってまいります。

キャッシュ・アロケーション

「中期経営計画2026」期間3カ年累計でのキャッシュ・アロケーションとしては、当社グループの営業活動によるキャッシュ・フロー 500億円の、外部から調達する資金や資産売却による資金300億円を加えて、合計800億円を成長投資に配分する計画ですが、「中期経営計画2026」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レシオの上限1.0倍まで財務レバレッジを活用した場合、成長投資には最大で

キャッシュ・アロケーション



近年実行した主な投資の概要

■ 国内卸売 ■ 海外卸売 ■ 製紙加工 ■ 不動産賃貸

中計期間 (年度)	金額	主要な資金使途
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
2024～	309億円	- 国内卸売資本業務提携 - 海外卸売 M&A - 製紙加工資本業務提携

※ 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

財務・資本戦略

1,200億円まで配分可能との考え方に変更はありません。

2024年度のキャッシュ・アロケーションの実績と致しましては、キャッシュ・アウトが成長投資に263億円、基盤投資に46億円、株主還元に31億円、合計約340億円に対し、キャッシュ・インが営業活動によるキャッシュ・フローで210億円、外部資金調達で61億円、資産売却等で69億円となりました。

2024年度中に実行した263億円の成長投資の内訳と致しましては、国内卸売セグメントでは、勝ち残りのための投資や資本業務提携を進めており、同年度において2件の資本業務提携を実行、さらに数件が進行中です。海外卸売セグメントでは、既存事業の収益基盤強化のための補完的M&Aを継続的に検討しており、新規で

4件の補完的M&Aを、また欧州で大型の戦略的M&Aを実行しました。製紙加工セグメントでは、今後さらなる成長が見込める家庭紙事業分野での資本業務提携を進めています。

環境原材料セグメントでは、プラスチックリサイクル事業拡大のための用地取得やバイオマス発電所向け燃料取扱量拡大のためのヤードの拡張などに着手しております。不動産賃貸セグメントでは、京都と大阪に所有する不動産の新たな開発の検討に着手しております。このように、2024年度は、各セグメントがそれぞれに「長期ビジョン2030」の実現に向けた仕組み・仕掛けづくりに動き始めました。

2024年度は、欧州での大型の戦略的M&Aを実行したことで、「中期経営計画2026」3年間の成長投資枠

800億円の約1／3の投資実績が発生しましたが、まだまだ大型投資に充てる十分な成長投資資金を残しており、中計2年目、3年目も、各セグメントにおいて引き続き積極的な成長投資を実行していきたいと考えております。

2025年度の成長投資の方向性と致しましては、国内卸売セグメントでは、引き続き勝ち残りのための投資戦略を積極的に実施するとともに、海外卸売セグメントでは、補完的M&Aを中心に展開しております。製紙加工セグメントでは、家庭紙事業分野と段ボール加工事業分野を中心に、環境原材料セグメントでは、既存事業の拡大のための設備の拡張投資を中心に検討を進めております。なお、不動産賃貸セグメントの京都と大阪での新たな開発については、慎重な検討を継続する予定で具体化はまだ先と考えています。

企業価値向上

現在の株価評価

当社のPBRは、かつては1倍前後にて推移していましたが、ここ数年間は0.5倍から0.6倍台の水準で推移しています。

当社グループの連結経常利益の直近10年間の推移は、2014年度の62億円から2024年度の158億円まで、10年間で約2.5倍、この10年間のCAGRは9.8%の成長となっております。この間、2022年度には海外卸売セグメントにおいて主要マーケットの需給がひっ迫する環境下で複数回の値上げが実現したことによって大幅

な増益となり、連結経常利益が過去最高益の212億円を記録しております。しかし、その間、当社のPBRは2014年度の0.6倍から、過去最高益を記録した2022年度も0.6倍で、2024年度まで大きな変化なく推移してきました。「中期経営計画2026」では、PBR1倍超の実現を目指し、改善に向けた6つの項目を掲げ、取り組んでおります。「1.競争力向上・収益性向上・収益規模拡大のための成長投資の実行」については、各セグメントにおいて積極的な成長投資を進めております。「2.紙の価値普及に向けた取り組みによる市場や顧客

層の裾野の拡大」は、ワークショップ「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」の開催や大阪・関西万博のフューチャーライフエクスペリエンスへの参加など積極的に展開しております。「3.IR活動の強化とIR活動を通じた成長戦略の発信」は、機関投資家の皆様との個別面談や年2回の決算説明会を通じて対話の機会を設け、個人投資家の皆様に対しては、2025年3月に当社として初となる個人投資家の皆様への説明会を開催しました。「4.資本コストを一層意識した経営による、超過リターンの安定的な創出」は、積極的な成長投

資を実行する一方で、成長が見込めない投資や資産を整理するなど、資本コストを意識した経営判断を実行しております。「5. 政策保有株式の更なる縮減」は従来の縮減方針に加えて、既存の大株主との持ち合い株式縮減相談を開始しております。「6. 積極的な株主還元の実行」については、一株当たり配当金を従来(2014年度10円、2018年度11円、2021年度11.50円、2022年度12円、2023年度13円)から大幅に増配し、2024年度に25円とし、2025年度も28円を予定しております。しかし、今現在の株式市場での当社への評価は限定的であり、各施策のさらなる強化が必要であると考えております。特に、積極的に展開し始めた成長投資の収益貢献を早期に発現させて当社グループの成長戦略を示し、株主還元策のさらなる充実も図ってまいります。

政策保有株式縮減方針

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に、当該企業との中長期的な取引関係等の定性的な観点を踏まえ保有の適否を検証し、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、縮減を図っております。2024年度においては一部売却を含め9銘柄の売却を実施しており、今後も個別銘柄ごとに精査し、当該企業との対話を通じて縮減に努め、資本効率の向上を目指してまいります。

政策保有株式縮減推移

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	合計
売却銘柄数※	7	21	13	6	3	5	6	7	5	9	62
売却額 (億円)	19	52	2	9	0	4	11	8	9	22	137
売却損益 (億円)	9	18	1	3	0	2	4	4	1	6	49
連結純資産に占める 保有分の割合 (%)	33.2	28.8	28.6	25.7	24.0	27.1	23.8	18.1	21.2	17.5	

※複数年にわたって売却した銘柄があるため、年度別の計と合計は一致しません。

株主還元と投資家との対話

株主還元

「中期経営計画2026」期間中の株主還元方針は、「連結配当性向を30%以上とする累進配当」と「自己株式取得を機動的かつ柔軟に実施」することとしております。この方針のもと、「中期経営計画2026」1年目の2024年度の年間配当は、株式分割後に換算すると1株当たり25円とし、12円の大幅増配となりました。2024

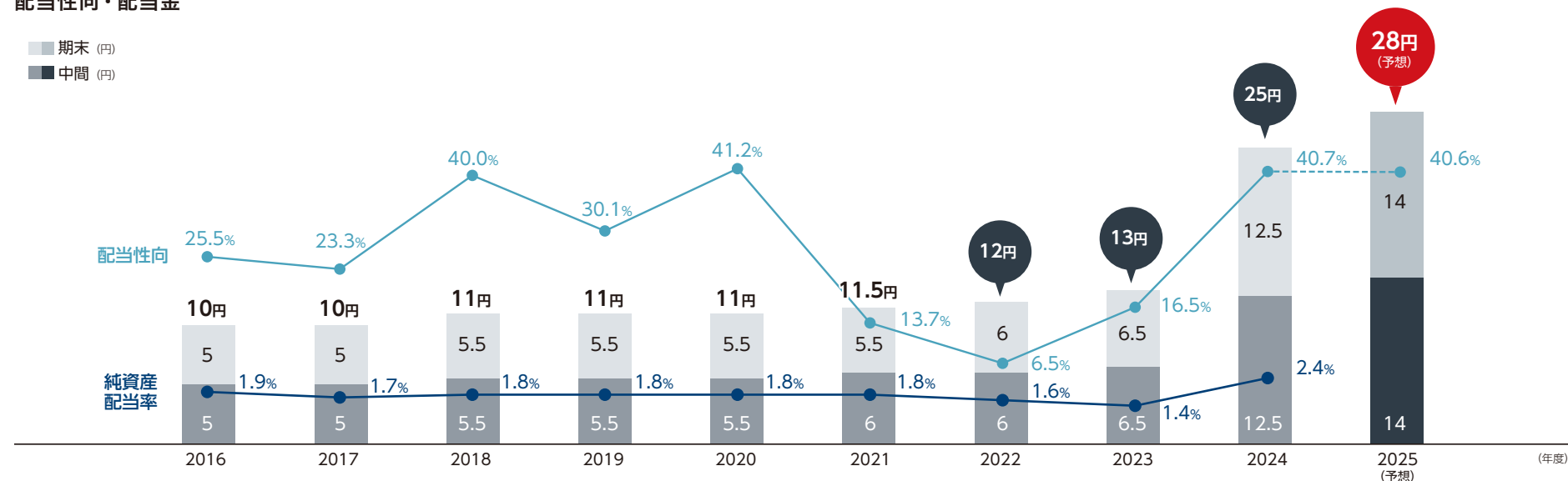
年度の業績が予想を下回ったため、連結配当性向は株主還元方針で下限として定めた30%に対して40.7%（前期は16.5%）となりました。2025年度の配当は、さらに年間3円増配して年間28円を予定しており、配当性向は40.6%を見込んでおります。なお、連結配当性向については30%を下限として上限は設けておりませんので、「中期経営計画2026」期間中は、業績にかかわらず減配

しない累進配当を実行致します。

また、自己株式取得につきましては、これまでも市場環境や株主構成などの状況に応じて実行してきましたが、近年は既存の大株主とも政策保有株式の持ち合い解消に関する相談を行っており、今後の方向性としては、政策保有株式縮減及び自己株式取得をさらに進めていく考えです。

財務・資本戦略

配当性向・配当金



※それぞれ2017年10月1日付で10:1の株式併合、2024年10月1日付で1:10の株式分割を実施したため、2023年度以前の配当額については株式調整後の金額を表示しています。

なお、既に保有している自己株式については、大規模なM&Aに有効活用する可能性を視野に入れて保有してまいりましたが、自己株式を活用するM&A案件が近時に想定できない場合は、消却することも検討してまいります。

投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを基本方針とし、対話に際してはIR部門をはじめ総務、経営企画、財務等の各部門が連携して対応し、対話を通じて得られたご意見等については取締役会に報告しております。対話においては、統合報告書をはじめ

とする各種開示資料を積極的に活用し、経営戦略や財務状況、ガバナンス体制、サステナビリティへの取り組みについて分かりやすく伝えることで、当社の企業価値創造ストーリーに対する理解を深めていただくよう努めております。

機関投資家の皆様とは年2回の決算説明会を通じて対話の機会を設けており、ご要望に応じて個別面談も行っております。また、個人投資家の皆様に対しても当社の成長戦略等をこれまで以上に分かり易くご説明していくことが重要と考えており、2025年3月に当社として初となる個人投資家の皆様への説明会を開催しました。さらに、ステークホルダーの皆様が当社グループの概略をワンストップでご理解いただけるように当社ウェ

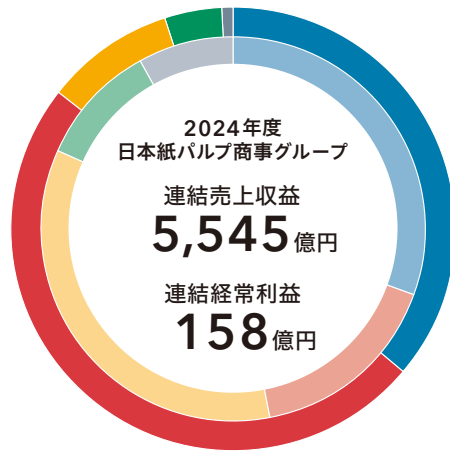
ブサイトトップページのリニューアルに加えて、個人投資家向けのページを新設、当社グループについてより理解を深めていただく機会の増加に努めております。なお、2024年10月に普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施致しましたが、これは投資単位当たりの金額を引き下げることにより、投資家の皆様がより投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性の向上と投資家層のさらなる拡大を図ったものです。

今後も株主・投資家の皆様との一層の対話を重ねることで、資本市場からの信頼を高め、当社株式に対する適正な評価につなげてまいります。

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いきます。



※外側：連結売上収益／
内側：連結経常利益
(各セグメントの単純合算で、調整額を除く)

連結子会社
94社

持分法適用会社
6社

セグメント別2024年度業績

[]: 構成比			主要な事業
 国内卸売	売上収益 2,006億円 [36.2%]	経常利益 60億円 [30.7%]	連結子会社数 10社
 海外卸売	売上収益 2,755億円 [49.7%]	経常利益 32億円 [16.4%]	連結子会社数 67社
 製紙加工	売上収益 516億円 [9.3%]	経常利益 68億円 [34.6%]	連結子会社数 10社
 環境原材料	売上収益 227億円 [4.1%]	経常利益 20億円 [10.3%]	連結子会社数 7社
 不動産賃貸	売上収益 42億円 [0.8%]	経常利益 16億円 [8.0%]	

- 紙、板紙、関連製品の販売
- 倉庫・運送事業
- 情報サービス事業

など

- 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・フィルムなどの販売・製造事業

など

- 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

- 古紙再資源化
- 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

- 不動産の賃貸



事業セグメント



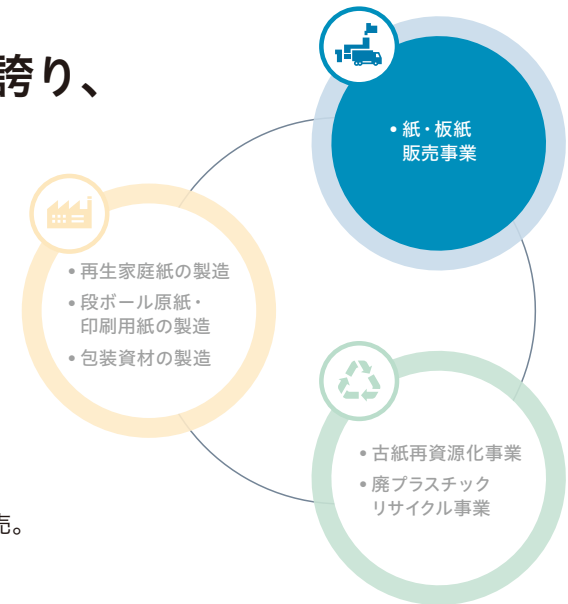
国内卸売

主要グループ会社

- JPホームサプライ(株)
- JPロジネット(株)
- (株)ゴークラ
- OVOL ICTソリューションズ(株)
- コスモ紙商事(株) など

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180年で培ったノウハウと信頼を基盤に、メーカー各社の販売代理店として、紙・板紙および関連製品の販売を展開。
- 紙に限らず、多様な素材と用途に対応した生活・産業資材の提案・供給に加え、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・包装資材など、より専門性の高い製品も取り扱う。
- 全国規模の物流ネットワークを構築・運用。
- 紙業界向けに特化した卸売業システム、物流システムの開発・販売。
- グループ全体の力を活かして、多角的な事業展開を推進中。



紙・板紙・関連製品の卸売

- 国内主要メーカーの販売代理店として、紙・板紙の販売において国内トップシェアを誇る
- パッケージング用紙・電子部品関連の機能材料・環境配慮型フィルムなど幅広い生活・産業資材を供給するだけでなく、ソリューションも提案



物流事業

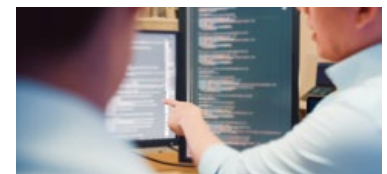
- 当社グループと協力会社のネットワークによって日本全国に紙の安定供給を実現
- 共同保管・共同配送など、合理化・効率化を企画・展開



ICTシステム開発事業

- 紙業界向けに特化した業務システムの販売・運用とAIを駆使したサービスの開発・販売

紙卸売業システム、紙物流システムの導入社数において業界内の圧倒的トップシェアを誇り、紙流通業のシステムインフラを担う



国内卸売事業の現状分析

強み

- 180年間、一つひとつ積み重ねてきた「信頼」に基づく取引先との関係
- 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

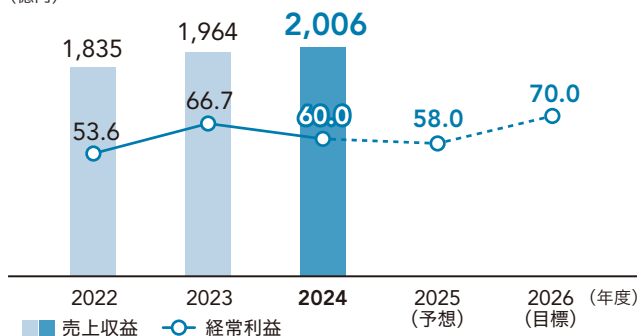
- 本質的な心の豊かさを演出してくれる紙の価値の再発見など、デジタル化から、紙への回帰
- 環境配慮型製品の需要の増加

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

売上収益／経常利益

(億円)



OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

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

- サプライチェーンにおける当社の機能や価値の提供による勝ち残りのための競合他社との差別化
 - 紙業界のDX推進への投資、物流改革への投資、紙の価値普及活動
- 家庭紙、高機能性・高付加価値商材の販売拡大
 - サプライヤーとの関係強化、環境配慮型製品の販売拡大
- 圧倒的な国内No.1紙流通企業グループとなるためのM&Aの実施
 - M&A・アライアンスによる事業領域拡大、サプライチェーンの強化
- 人的資本投資の推進による組織力・提案力の向上
 - 新たな機能とサービスを提案・提供する3C(チェンジ・チャレンジ・クリエイト)人材の育成
- DX取り組みにおける生産性・収益性の向上
 - 「守りのDX」と「攻めのDX」という2つの側面で推進

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

国内卸売

2024年度のセグメントの概況

売上収益

紙はデジタル化の進行、出版・商業印刷の減少で販売数量が減少するも、板紙、機能材がカバーし前期比増

経常利益

人件費や物流費の増加により、前期比減

紙	デジタル化の進行などの構造的要因による需要の減少に加え、定期雑誌やカタログなどの発行部数の減少により、販売数量は前期比減。
板紙	段ボール原紙は、天候不順により青果物向けや、工業製品向けが低調だが、飲料向けは堅調。白板紙はインバウンド向けやトレーディングカード用途が堅調で販売数量は前期比増。
機能材料製品はエレクトロニクス関連をはじめとする需要回復が継続し、販売金額は前期比増。	

当社単体：国内向け販売数量・売上収益

		2023年度	2024年度	前期増減	前期比
販売数量 (万t)	紙	88.3	87.7	△0.7	99.3%
	板紙	78.4	79.5	+1.1	101.4%
売上収益 (億円)	紙	1,301.4	1,302.1	+0.7	100.1%
	板紙	331.7	358.0	+26.2	107.9%

※2024年度内需※の前期比は、紙97.1%、板紙100.1%。紙・板紙合計98.7%。

※内需＝メーカー国内払出＋輸入（日本製紙連合会・日本紙類輸入組合）

OVOL中期経営計画2026進捗状況

M&A・アライアンス
による事業領域拡大と
サプライチェーンの
強化

- 兵庫県における卸売事業の強靱化を目的として以下2件のM&Aを実施。

成文社

〔所在地〕 兵庫県神戸市

〔事業内容〕 紙製品の製造、紙類の小売、製本用材料の卸小売

ニシムラ洋紙 ※当社子会社である光陽社が事業を承継

〔所在地〕 兵庫県神戸市

〔事業内容〕 紙・板紙販売

当社の機能や
価値の提供による
競合他社との差別化

- 紙の可能性を発想するワークショップを開催。
- 紙の研究会を発足し、紙の環境性能や新たな価値を研究。

家庭紙、高機能性・
高付加価値商材の
拡販

- 紙エールデザインウィンドウが「2024日本パッケージングコンテスト」でジャパンスター賞を受賞
- 環境配慮型製品の販売

今期の見通し

2025年度
経常利益予想 **58億円**

- 紙の需要は引き続き減少が見込まれるが、板紙は継続的な需要回復を期待
- 物流費・人件費の増加
- デジタルトランスフォーメーション(DX)の活用により、新たな仕組みや仕掛けをつくり、顧客囲い込みや生産性向上を図ることで、収益拡大を目指す



グループ 会社紹介

株式会社ゴークラ

本社所在地 愛媛県四国中央市村松町887

事業内容 和洋紙・紙加工品・包装資材・製紙原料・工業薬品の卸売、建材事業

「紙のコーディネーター」 として新たな価値を提供

代表取締役社長
望月 康平



当社は1905年の創業以来、紙と紙製品の販売・加工に注力するとともに、製紙原料やセメント系材料などの商品を取り扱ってきました。特に紙加工では他社にない別注の加工機を多数保有し、差別化を実現しています。当社の強みは、単なる受注対応にとどまらず、お客様の課題に応じた最適な解決策を柔軟に提案できる点にあります。紙の流通や販売を超え、培ったネットワークと情報力を活かした企画・提案型営業を展開し、「紙のコーディネーター」としてお客様に新たな価値を提供していると自負しています。

今後は、「OVOL中期経営計画2026」の達成に向け、これまで築いてきた学校・幼保園向けの取引基盤を活かすことで販路拡大に取り組んでいきます。なかでも、それらの通販カタログを発行する企業との協業を進め、より幅広いお客様へのアクセスを強化していきます。加えて、成長が続く百均ショップ向け紙製品の分野では、原紙供給を通じて製紙メーカーと得意先の架け橋となり、コーディネーター機能を発揮していきます。また、需要が拡大する緩衝紙の拡販にも注力していきます。すでに成果も上げていますが、今後も引き続き原紙にエコペーパー JP品を使用することで、日本紙パルプ商事グループのシナジー向上にも貢献していきたいと考えています。

顧客の声を聴き、 価値を届ける営業力

営業一部
営業一課 課長
伊藤 一守



営業部に所属し、地元コンバーターを中心に、ノート・おりがみ・らくがき帳・色画用紙などの文具紙製品向け加工原紙をメインに販売しています。日々の業務は得意先への営業訪問が中心であり、新商品の開発や製紙メーカーとの打ち合わせにも力を入れています。お客様の困りごとや市場環境に耳を傾け、丁寧なコミュニケーションを通じて信頼関係を築き、その声を正確にメーカーへ届けるコーディネーターの役割を担っています。

最近では、加工原紙を販売しているお客様に対し、マスキングテープ用の包装機を提案したところ高い評価をいただき、受注につながりました。現場からの評判も良く、リピート受注にも結びついたことで、マスキングテープ用加工原紙の増販にもつながっています。こうした成果の背景には、購買担当者だけでなく営業担当者や工場スタッフなど、さまざまな部署と積極的にコミュニケーションを重ねてきたことがあります。現場に足を運び、生の声を丁寧に聴くことで潜在的なニーズを掘り起こし、的確な提案につなげることができました。今後もお客様の期待を超える価値を提供できるよう、紙の枠を超えた提案にも挑戦していきます。

TOPICS

未来思考と共創で紙の可能性を発想する ～「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」

当社は、2023年に開催した「OVOL Bridges 2023～ The 2nd Paper Merchants Forum～」にて、紙の価値普及に向けて「ワークショップの定期開催」を表明しました。その第一弾として、2024年8月から10月にわたり、全国の紙卸商の皆様とともに取り組むワークショップ『第1回「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」』を開催しました。初回テーマを「教育・知育」に設定し、8月から10月にかけて全国の紙卸商を中心に延べ75社111名がワークショップに参加しました。本ワークショップは2日間構成で実施され、教育の未来像を描き出すことを目的に進められました。

1日目の「フューチャートーク」では、教育分野の専門家である石戸奈々子氏(慶應義塾大学教授／CANVAS代表)と金子嘉宏氏(東京学芸大学教育インキュベーションセンター長)を招き、教育・知育の現場がどのように変化し、どのような未来が拓かれるかについて講演いただきました。

2日目の「現在の強みと未来の兆しを掛け合わせ、目指したい未来を描き出す」では、講演を踏まえて「現在の強み」と「未来の兆し」を掛け合わせ、紙と紙流通が教育分野で果たす役割を議論。グループごとに、実現したい未来に向けたチャレンジングなアイデアを発想・共有しました。

今後も当社は、テーマを変えながらシリーズを継続し、教育をはじめとする社会課題の解決に貢献していきます。



[左上]石戸奈々子氏／[左下]金子嘉宏氏／[右]ワークショップの様子



海外卸売

主要グループ会社

- Gould Paper Corporation
- Premier Paper Group Limited
- Ball & Doggett Group Pty Ltd
- OVOL Papier Deutschland GmbH
- OVOL France, S.A.S. など

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

- 1899年(明治32年)の中国・上海への海外進出以降、異文化・異商習慣下での事業継続による知見とノウハウを蓄積。
- 在庫・配送機能を備えた紙卸売事業のグローバル展開。
- 各拠点の機能を活用した地域密着型の供給体制の確立。
- 印刷会社・紙加工会社への納入に加え、PPC用紙、ラベル、フィルム、サイン&ディスプレイなど最終消費者向け製品への展開。
- 各国・地域に根差した事業展開による地域特性の活用とグループ全体としてのシナジー創出。



2025年3月31日現在

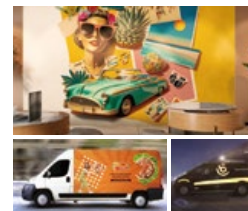
注力市場

サイン&ディスプレイ市場

- 屋外広告、自動車などへのラッピング広告
- 施設案内表示 • POP広告 • 交通標識

販売品目

- プリンター
- テクニカルサービス
- 紙 • フィルムメディア
- インクなどのサプライ用品



パッケージング市場

- 軽包装 • 重包装 • 軟包装

販売品目

- 外装箱や化粧箱などの紙製品
- パルプモールドなどの容器・緩衝材
- 食品や薬品などに使用されるフィルム製の軟包装



海外卸売事業の現状分析

強み

- 1899年の中国・上海への進出以来、120年以上にわたり積み重ねてきた海外取引先からの信頼
- 日本および世界21カ国・地域、グループ会社78社による全世界を網羅する地域密着型の在庫・加工・配送機能を備えた調達・供給体制
- グローバルネットワークを活用した調達力・供給力・情報力に支えられた提案力

機会

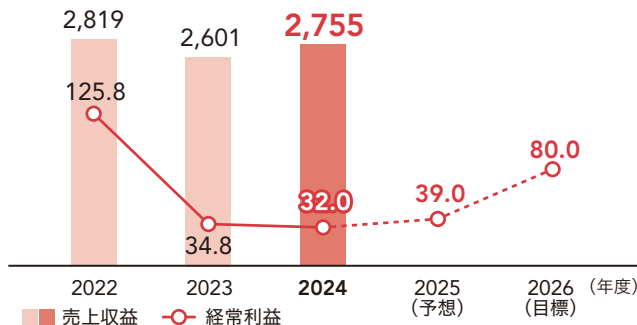
- フィルム、パッケージング、サイン&ディスプレイ関連などの高付加価値商材の需要拡大
- 環境配慮型製品の需要の増加 • アジア市場の成長力

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
- 欧米市場における中国・韓国メーカーの動向

売上収益／経常利益

(億円)



OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

安定的な収益構造の構築と 収益源のさらなる多角化

中計2026最終年度
セグメント経常利益目標 **80** 億円

- グラフィック用紙市場における、物流インフラや情報システムへの投資を継続
- サイン&ディスプレイ、パッケージ、軟包装、環境配慮型製品など高付加価値商材の販売拡大
 - 収益規模の拡大、クロスセールス
- 周辺事業領域での補完的M & Aの継続実行
 - 既存のマーチャント機能に周辺商材のバリューチェーンを組み合わせ、収益源の多角化と機能拡張を図る
- 人的資本投資の推進による組織力・生産性向上の実現
 - 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

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

海外卸売

2024年度のセグメントの概況

売上収益

米国市場における在庫調整が一巡したことに加え、ドイツ・フランスのM&Aに伴う販売増や為替換算により、前期比増

経常利益

競争激化による販売単価下落、人件費・物流費などの増加、M&A付随費用計上により、前期比減

主要マーケット状況 英国・豪州では、低調な需要のなかで価格競争が激化し販売単価が下落したものの、米国では在庫調整が収束し販売数量が回復傾向。

日本からの輸出 中国向け板紙の販売は減少したものの、韓国、東南アジア向けの紙の販売が増加したことなどにより、数量・金額ともに前期比増。

セグメント内地域別販売数量

(単位: 万t)	2023年度	2024年度	前期増減	前期比
米国事業	45.0	62.8	+17.8	139.7%
欧州事業	17.5	17.4	△0.1	99.4%
オセアニア事業	15.2	14.4	△0.8	94.6%

注：販売数量は主要子会社の単純合算であり、左表と集計対象は同一ではない

当社主要マーケットにおける2024年の紙・板紙の需要は、特に英国・豪州でデジタル化の伸長や景気動向の影響を受け、引き続き低調。米国では在庫調整の反動もあり、底堅い状況。

OVOL中期経営計画2026進捗状況

Investment (戦略的M&A)

2024年度にドイツ、フランス、ポルトガルで6社を新たにグループ化し、欧州での事業基盤を強化。これにより、独仏全域をカバーする在庫・物流網を構築し、そのインフラを活かして欧州での卸売事業拡大を推進。

- ・ドイツ3社 : OVOL Papier Deutschland GmbH / OVOL ComPlott GmbH / OVOL Packaging GmbH
- ・フランス2社 : OVOL France, S.A.S./ OVOL Sign & Display, S.A.S.
- ・ポルトガル1社 : OVOL Shared Center, Unipessoal Lda.

Investment (補完的M&A)

サイン&ディスプレイ事業

- ・シンガポール CAS Technology (2024年1月)
- ・オーストラリア Sign Essentials (2024年9月)

軟包装材事業

- ・オーストラリア Caspak Products (2024年11月)
- ・ニュージーランド Pacrite Industries (2024年8月)
- Carter Consolidated (2025年4月)

Divestment (譲渡・売却など)

- ・北米 JRS Resources, Inc. (古紙再資源化事業)
中国段ボール原紙メーカー向け販売数量減少のため、事業を停止(2024年1月)
- Weiss McNair, LLC (ナッツ種穀収穫機械製造事業)
非中核・不採算事業の整理のため、売却(2024年10月)
- ・欧州 OVOL Fiber Europe BV (古紙再資源化事業)
不採算事業の整理のため、売却(2025年1月)

M&Aの
推進

今期の見通し

2025年度
経常利益予想 **39 億円**

- ・市況低迷の長期化
- ・先行費用の継続
- ・人件費などの増加
- ・2024年度までに実施したM&Aおよび高付加価値製品の販売の増加

TOPICS

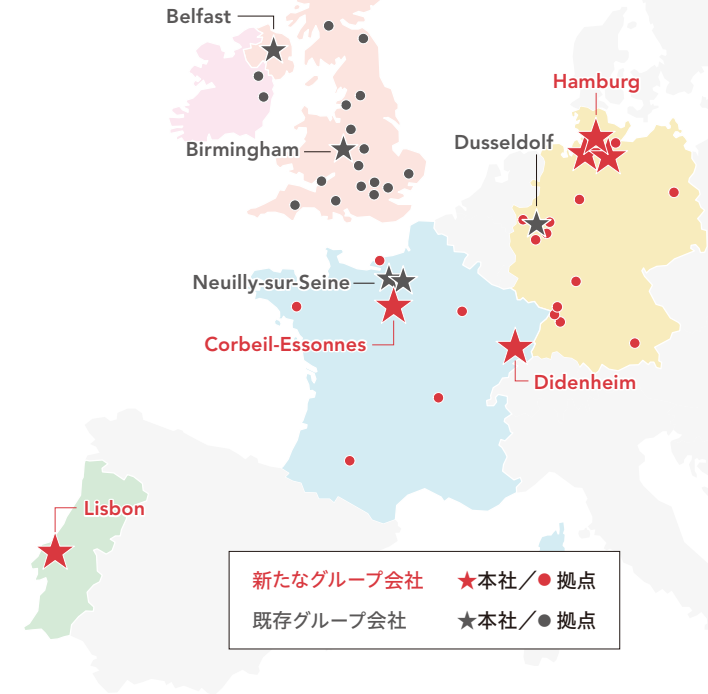
欧州事業の基盤強化

ドイツ、フランス両国をカバーする在庫・物流網を活用し、
欧州大陸における紙流通事業の拡大に取り組む

当社は「中期経営計画2026」に掲げる海外卸売セグメント方針「安定収益構造の確立と収益源の多様化」の実現に向け、2024年度にドイツ、フランス、ポルトガルで紙商など計6社を子会社化しました。これにより、当社グループは米国、オセアニア、英国などで展開している、在庫・配送機能を備えた市場密着型の紙流通事業を、欧州大陸にも拡充。ドイツ・フランス両国全域、およびオーストリアをカバーする物流網を構築し、欧州大陸における事業拡大の橋頭堡としています。紙・板紙の消費量は他の先進国同様減少傾向にあるものの、ドイツは世界第3位・欧州最大、フランスは世界第10位・欧州第3位（ドイツ、イタリアに次ぐ）の市場規模を誇り、当社グループにとって極めて重要な市場です。さらに、両国においては在庫・配送機能を活用したサイン&ディスプレイ、包装関連資材の販売も展開。これらの取り組みは、海外卸売セグメントの戦略である「高付加価値商材の販売拡大」とも合致しており、収益源の多様化と持続的成長に寄与しています。

	ドイツ	★ OVOL Papier Deutschland GmbH	グラフィック用紙の販売
		★ OVOL ComPlott GmbH	サイン&ディスプレイ関連商品の販売
		★ OVOL Packaging GmbH	包装関連資材の販売
	フランス	★ OVOL France, S.A.S.	グラフィック用紙の販売
		★ OVOL Sign & Display, S.A.S.	サイン&ディスプレイ関連商品の販売
	ポルトガル	★ OVOL Shared Center, Unipessoal Lda.	シェアードサービス事業

日本紙パルプ商事グループ 欧州拠点マップ



▶ 欧州事業の現状と、今後の戦略



上席執行役員
欧州総代表
加島 博

すでに開示しているとおり、破綻した親会社の事業を2024年11月に取得し、グループ会社化しました。これに伴い、破綻前の業績水準への早期回復が喫緊の課題となっています。グループ会社化以降、当社は速やかに各種対策を実施し、欧州を中心とする各仕入先との関係修復を進め、現在は、当社グループへの参画前の空白期間に失われた顧客の再獲得と販売数量の回復に向け、全社一丸となって取り組んでいます。また、グループ会社化の段階で実施した構造改革により、事業基盤の再構築を進めていますが、欧州における実需の減少も影響し、連結業績への本格的な貢献は来年度となる見込みです。

一方、2025年2月には、当社グループの海外紙商を対象としたグローバルミーティングを開催、ドイツ、フランスの経営陣も参加し、自社事業に関するプレゼンテーションなどを通じ、他の紙商グループ会社との連携強化を図りました。当該事業買収は、欧州製紙メーカーとの関係強化・グループ全体における調達ソースの拡大はもとより、欧州におけるOVOLブランドの認知度向上にも寄与しています。今後は、英国・アイルランドの既存事業と、今回グループに加わったフランス・ドイツの事業を戦略的に融合させ、グローバルネットワークを活用することで、全体でのシナジー創出を推進するとともに、地域密着型の販売体制を通じて安定収益の確保を図り、海外卸売セグメントにおけるさらなる収益力の強化を目指していきます。

海外卸売

海外卸売セグメント／主要グループ会社

在庫・配送機能をもつ海外グループ会社のうち、主要なものを紹介します。

米国

■ OVOL USA (Gould Paper)

- ・ニューヨークに本社を置く米国内有力紙流通グループ
- ・東海岸、南部を中心に拠点を構えるほか、英国・フランスなどでも事業を展開
- ・2023年にはフランスの情報用紙・産業用紙を取り扱う企業を買収し、欧州においても販売体制を強化



オセアニア

■ Ball & Doggett Group

- ・メルボルンに本社を置くオセアニア最大級の紙流通グループ
- ・豪州ではBall & Doggettとして、ニュージーランドではBJ Ballとして事業を展開
- ・両国では紙・板紙の国内生産比率が低く、同社グループは紙流通業として重要な役割を担う
- ・サイン&ディスプレイ、軟包装などの販売強化により事業領域を拡大

東南アジア

■ Japan Pulp & Paper (M) ■ OVOL Malaysia ■ OVOL Singapore

- ・マレーシア、シンガポールにおける有力な紙流通グループ
- ・両国では紙・板紙の国内生産比率が低く、同社グループは紙流通業として重要な役割を担う
- ・サイン&ディスプレイ関連、熱転写リボン加工などにより事業領域を拡大

英国

■ Premier Paper Group

- ・バーミンガムに本社を置く英国国内有力紙流通グループ
- ・英国での紙・板紙は多くを輸入に頼っており、在庫・配送機能を有する紙流通業が重要な役割を担う
- ・サイン&ディスプレイや軟包装の取り扱い強化やパッケージの製造・販売事業への進出など事業領域を拡大
- ・2023年にはアイルランド企業を買収、当社グループの調達基盤を活用した販売体制を強化

ドイツ

■ OVOL Papier Deutschland

■ OVOL ComPlott

■ OVOL Packaging

- ・欧州の有力紙流通グループであったInapaのドイツ法人を2024年に買収し、名称変更
- ・ドイツにおけるグラフィック用紙、包装関連資材、サイン&ディスプレイ関連商品の販売を手掛ける



フランス

■ OVOL France

- ・欧州の有力紙流通グループであったInapaのフランス法人を2024年に買収し、名称変更
- ・フランスにおけるグラフィック用紙、サイン&ディスプレイ関連商品販売(OVOL Sign & Display)のほか、ポルトガルにグループ内向けシェアードサービス提供拠点(OVOL Shared Center)を持つ





グループ 会社紹介

Gould Paper Corporation (OVOL USA)

本社所在地 360 Madison Avenue,
New York, NY 10017, U.S.A.

事業内容 紙卸売業

変化を成長に変え、 北米から未来を拓く

Japan Pulp & Paper (U.S.A.) Corp. 社長
Gould Paper Corporation (OVOL USA) 会長
奥田 浩一



日本紙パルプ商事は、1967年にニューヨーク駐在員事務所を開設して以来、アメリカ大陸において数多くの企業をM&Aによりグループへ迎え入れてきました。2010年にはGould Paper Corporation (以下、Gould)に出資し、2015年には完全子会社化しました。1924年に創業したGouldは、英国やフランスにも子会社を持ち、現在では北米・欧州における日本紙パルプ商事グループの中核企業として事業を展開しています。

現在、米国市場では、紙・板紙の消費量が大きく減少し、その需要の約70%をパッケージング用紙が占めるなど、構造変化が一段と進んでいます。さらに、コロナ禍以降は、製紙各社による工場閉鎖や洋紙から段ボール原紙への転抄といった動きも顕著になっています。こうした市場環境下、Gouldは全米の紙流通業界において第4位の地位を確立しています。今後は既存事業の拡大に加え、需要構造の変化を踏まえた同業他社や周辺事業のM&Aによる多角化を積極的に進め、持続的な成長を追求していきます。その成長の原動力となるのは「人材」です。優秀な人材の育成と確保に注力し、変化する市場環境に柔軟に対応することで、お客様と社会に新たな価値を提供し続ける企業を目指します。

紙から広がる多様な価値、 世界をつなぐ ディストリビューターへ

Gould Paper Corporation (OVOL USA)
President & CEO
Michael Trachtenberg



Gouldは、創業以来、事業領域の拡大を続け、現在では、印刷・筆記用紙から出版用紙、新聞用紙、段ボール原紙、食品包装、ティッシュやパルプまでを扱い、さらにプリントマネジメントや物流サービスを展開するグローバルディストリビューターへと進化してきました。

Gouldの強みは「顧客の目的に合わせてサプライチェーンを提供する」との理念に基づいたビジネスモデルにあり、俊敏性と戦略的調達を融合させたサプライチェーンにより顧客のビジネスを支えています。Gouldが展開するさまざまな事業のなかでも、テキサスで展開する紙商事は、その象徴的な存在です。ダラス、ヒューストン、オースティンでの拠点展開を通じ、顧客ニーズに合わせたサイズ対応や短納期を可能にし、ディストリビューターとしての強みを発揮しつつ顧客コストの削減に寄与してまいります。

製品開発面では、製紙会社との協業により高速インクジェット用紙や食品ラベル用紙を商品化し、米国、英国、欧州での新規顧客獲得を推進。さらに調達から納品までを網羅するプリントマネジメントや物流サービスの拡充により、付加価値を高めています。

TOPICS

植えるのは木、育てるのは低炭素社会。 木々とともに未来へ。

当社の連結子会社であり、イギリス市場における紙、板紙、包装資材のリーディングサプライヤーであるPremier Paper Group Limited (以下、Premier) は、環境プログラムCarbon Capture®を通じた寄付活動を継続し、その累計寄付額が2024年11月に200万ポンド(約3億7,400万円)に到達しました。寄付先である英国最大の森林保護慈善団体Woodland Trustにおいて、これまでに519,132本の植樹が行われ、樹木の成長を通じて約119,869トンのCO₂吸収が見込まれています。

Carbon Capture®は、イギリス政府公認の植樹プロジェクトを支援する仕組みで、顧客が製品購入に伴うCO₂排出量を把握し、その削減に貢献できるよう設計されています。Premierは顧客企業をCarbon Capture®参加企業として証明し、脱炭素への取り組みを後押しするとともに、イギリス在来種の森林の創出や修復を支援しています。同プログラムは2011年に開始され、2019年には寄付額が100万ポンドを突破。以降も寄付金はすべてWoodland Trustに充てられ、森林再生や生態系の保全に活用されています。現在ではイギリス流通市場を代表する環境イニシアチブとして広く認知され、企業と顧客がともに持続可能な未来づくりに参加できる仕組みを提供しています。

Premierは今後も、低炭素社会への貢献と生物多様性の向上を目指し、測定可能で透明性の高い環境プログラムを通じて、持続的かつ実効性ある環境保全活動を推進していきます。





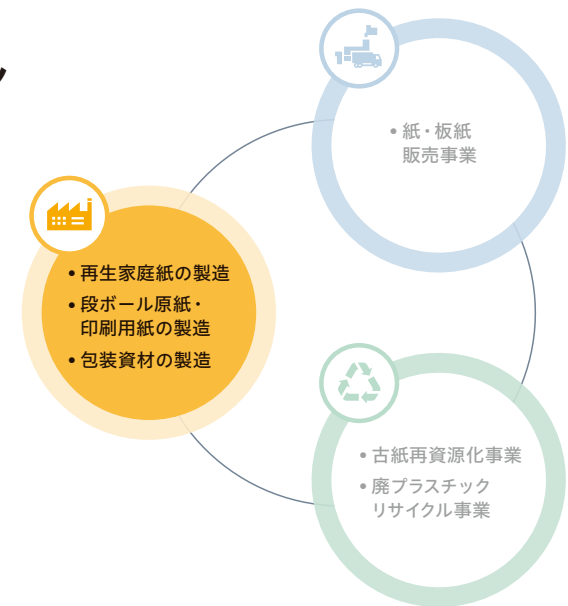
製紙加工

主要グループ会社

- ・コアレックスグループ
- ・(株)エコペーパー JP
- ・大豊製紙(株)
- ・昭和包装工業(株)
- ・美鈴紙業(株) など

グループ内でのサプライチェーン (原料調達→製造→販売)を最適化

- ・古紙を原料とする各種紙製品の製造事業を展開し、資源の有効活用へ貢献。
- ・再生家庭紙事業は、国内大手コアレックスグループを中心に、家庭紙の安定供給体制を確立。
- ・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グループ会社化などに注力。
- ・グループ内で、原料調達・製造・販売のサプライチェーン最適化を推進。
- ・セグメント全体で、生産効率の向上によるCO₂排出量削減など、競争力のさらなる強化に努める。



再生家庭紙事業

優れたリサイクル技術で難再生古紙を再資源化、限られた資源の有効活用と紙ごみの減量化に貢献



- ・再生トイレットペーパーや再生ティシュペーパーなどの家庭紙を製造
- ・優れた古紙再生処理技術力により、他社ではリサイクルが難しいとされる難再生古紙の使用が可能
- ・独自の技術や製品開発力により、再生トイレットペーパーにおいては高い国内シェアを誇る
- ・「二度と再生できない」トイレットペーパーだからこそ、限られた資源を有効活用

トイレトレーラー事業

- ・グループ会社のJPホームサプライが販売する「移動式トイレトレーラー」を、各自治体および災害支援団体や協議会との助け合いのネットワークを通じて災害発生時に各地に派遣



段ボール事業

段ボール原紙の製造からシート・ケース加工まで行う
総合パッケージサプライヤー

- ・段ボール原紙を製造する製紙事業、原紙から段ボール製品を製造する加工事業を展開し、総合パッケージサプライヤーとしての体制構築を推進
- ・古紙を原料として使用し、環境負荷低減を追求
- ・製造においても木質バイオマス発電などの再生可能エネルギーを活用するなど環境に配慮した事業を展開
- ・生産性向上、および安全性の確保に向けた投資を継続



製紙加工事業の現状分析

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

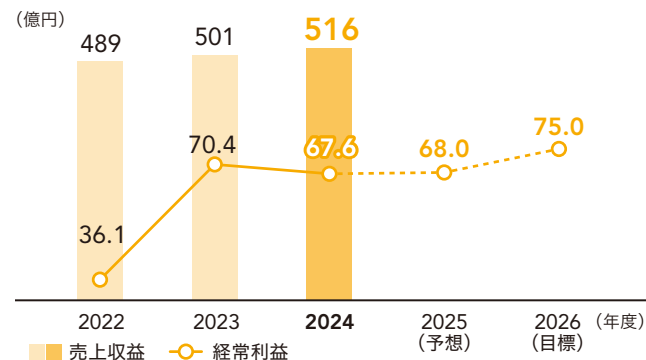
機会

- 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
- 原燃料価格等の高騰から生じる製造コストの上昇

売上収益／経常利益



OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

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**

- 段ボール事業におけるフル操業・フル販売の実現
 - 収益規模の拡大、フル操業を可能とする調達・設備管理体制の構築
- 再生家庭紙事業におけるブランド力向上と販売拡大
 - アライアンスによる調達ネットワークの拡大、ブランディング戦略の実施(広告・イベントなど)、新商品の開発
- CO₂削減・省力化・DX活用による効率化
 - 環境負荷低減設備の導入、DXによる業務改革
- 人的資本投資による事業継続のための人材の確保
 - 製造に関する知識を持った製造業管理人材の育成と確保

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

製紙加工

2024年度のセグメントの概況

売上収益

段ボール事業、再生家庭紙事業の販売数量は前期並み
再生家庭紙の販売単価上昇が寄与し前期比増

経常利益

再生家庭紙事業における生産効率の向上などによる
製造コストの低減があったものの、
労務費・燃料費・物流費等の上昇などにより、前期比減

段ボール事業 販売数量は原紙事業では前期比微減、加工事業は前期比増。
販売価格は原紙・加工事業とも前期並み。

再生家庭紙事業 販売数量は前期並み、販売単価は上昇したが、
海外事業の売却により販売金額は前期並み。

セグメント内事業別数量

	2023年度	2024年度	前期増減	前期比
段ボール原紙事業 販売数量(万t)	22.9	22.7	△0.2	99.1%
段ボール加工事業 販売数量(万㎡)	15,735	16,195	+460.3	102.9%
再生家庭紙事業 販売数量(万t)	11.4	11.3	△0.1	99.5%

※再生家庭紙のみ生産数量。また、生産・販売数量は主要子会社の単純合算

2024年度の家家庭紙（トイレットペーパー）の内需※前期比101.7%と、若干の上昇。

※内需＝出荷＋輸入（日本家庭紙工業会・財務省貿易統計）

OVOL中期経営計画2026進捗状況

M&Aの推進・
アライアンスによる
事業規模拡大

- 再生家庭紙事業において、家庭紙販売のシェア拡大を目的にアライアンスを強化。

マスコー製紙 ※発行済み株式の20%を取得

〔所在地〕 静岡県富士宮市

〔事業内容〕 家庭紙製造

DX推進による
生産効率の向上

- コアレックス三栄 東京工場で、工場内の各部門の製造工程を遠隔で制御し、製造プロセスを自動化できる「DCS (Distributed Control System)」を導入、生産効率の向上を実現。

ブランディング戦略
の実行

- コアレックス信栄が、大阪・関西万博の未来社会ショーケース事業「グリーン万博・難再生古紙のリサイクル」に参加。
- コアレックス信栄のECサイトなどで公式キャラクター「コアロ」を活用するほか、外部企業との協業などで、ブランド認知度向上を図っている。

今期の見通し

2025年度
経常利益予想 **68億円**

- 原燃料・物流費などのコスト増を見込む一方、段ボール事業における販売数量増加、製造工程の合理化によるコスト削減を見込む



グループ 会社紹介

コアレックス信栄株式会社

本社所在地 静岡県富士市中之郷575-1

事業内容 家庭紙の製造・販売

紙資源循環の パイオニアとして、 次に挑む

取締役副社長執行役員
佐野 仁



コアレックス信栄は、芯なしトイレトペーパーを開発したパイオニアとして再生家庭紙業界を牽引するとともに、独自技術により難再生古紙を含む古紙を再資源化し、再生紙100%のトイレトペーパーやティッシュペーパーを製造しています。従来は焼却処理されていた雑がみ類の有効活用を可能にし、自治体における焼却炉の延命化や可燃ごみ削減・環境負荷低減などに大きく貢献しています。近年、この高い技術力が認知・評価され、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会やG7広島サミット、大阪・関西万博でも、紙資源の再資源化事業に技術提供し、実際に会場内で発生した紙ごみから再生製品を生み出しています。

現在では、全国約30の自治体と協力し、写真や窓付き封筒、防水加工紙容器なども雑がみとして分別・再利用。ごみカレンダーや啓発活動を通じて住民参加を促しています。今後は「コアレックス」ブランドの認知向上を図り、スポーツ・芸能・観光など異業種とのコラボレーションを通じて、「紙対応※」という新たなサービスとともに、紙資源循環事業のさらなる拡大に挑戦していきます。

※紙対応：コアレックスが提供する「令和版ちり紙交換」。企業や学校、病院などから古紙を多様な方法で回収し、顧客の利用や寄贈ニーズに応じて再生紙製品として循環させるサービス。

EC事業を通じた 環境貢献とブランド浸透

東京営業所 量販部 課長代理
小嶋 千恵



近年、エコ意識の高まりとともに環境配慮型商品の需要が増加しています。コアレックス信栄のECサイト「コアロのおみせ」では、商品画像や動画を通じて製品特長だけでなく環境への取り組みも発信し、「芯がない・最後まで使える・ゴミが出ない」といった芯なしトイレトペーパーの商品価値を訴求しています。その結果、動画を視聴したお客様の購入率は10%以上向上し、「ゴミが減って便利」といった好意的なレビューも多数寄せられています。こうした日常の小さな選択が環境負荷低減につながることを実感いただいています。

当社も私自身も未経験からEC事業に挑戦しましたが、年間計画やキャンペーンを重ねるなかで売上は伸長し、目標を達成。お客様の反応が数字に直結するため改善の指針となり、「どう伝えれば購入率が上がるか」を試行錯誤できる点に大きなやりがいを感じています。また、重くかさばる家庭紙を直接届ける利便性は高く、「助かる」とのお声も多数いただいています。さらに、Amazonや楽天での展開は「コアロのおみせ」へのアクセス増加やブランド認知拡大につながり、公式キャラクター「コアロ」の活用もブランディングに貢献。ECは新たなお客様との接点を広げ、持続的成長を支える重要な事業となっています。

TOPICS

国際イベントで広がる 紙資源循環の取り組み

コアレックス信栄は、独自のリサイクル技術を活かし、国際的なイベントにおいても紙資源循環を推進しています。2025年4月に開幕した大阪・関西万博では、未来社会ショーケース事業「グリーン万博・難再生古紙のリサイクル」に参画。従来焼却されていた防水加工紙や感熱紙、窓付き封筒などの難再生古紙を回収し、異物を除去して繊維を抽出、高品質なトイレトペーパーへと再生します。これらは会場のフューチャーライフゾーンで使用され、資源循環の「見える化」を来場者が体験できる仕組みです。また、同年4月開幕の大阪グルメEXPO2025でも、使用済みの紙製容器やパンフレットなどを会場で回収し、トイレトペーパーにリサイクル。会場内で再利用することで、来場者が手軽に資源循環に参加できる仕組みを提供します。これらの取り組みにより、焼却処理に比べて約62%※のCO₂削減効果が見込まれ、SDGsの複数目標にも貢献します。

こうした国際的な舞台での取り組みは、資源循環型社会の実現に向けた日本紙パルプ商事グループおよびコアレックス信栄の姿勢を示すものであり、今後も日常のなかに循環を組み込むモデルケースとして、具体的な取り組みを発信していきます。

※出典：平成16年度容器包装ライフ・サイクル・アセスメントに係る調査事業報告書より紙バックを例として試算





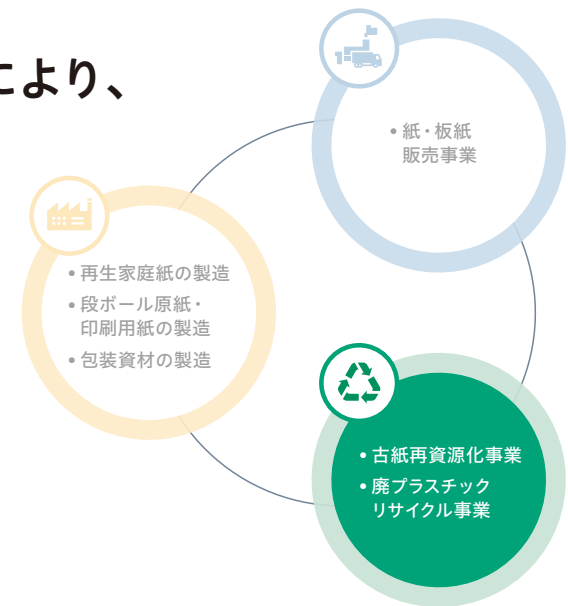
環境 原材料

主要グループ会社

- ・ 福田三商(株)
- ・ (株)エコポート九州
- ・ (株)野田バイオパワー JP
- ・ OVOL New Energy Sdn. Bhd. など

サーキュラーエコノミーの推進により、 資源の再生と循環に取り組む

- ・ 1970年代から、古紙の再資源化事業を通じて循環型社会の構築に貢献。
- ・ 古紙再資源化事業では、グループ会社の福田三商を中心に回収ネットワークを構築し、グループ内外の製紙会社への安定供給および古紙の回収強化を推進。
- ・ 海外では、アメリカ・インドに古紙再資源化事業拠点を有し、古紙回収ネットワークを展開。
- ・ 現在は、廃プラスチックの再資源化や再生可能エネルギー発電などへ事業を拡大。バイオマス燃料事業では、マレーシアでPKSを集荷・輸出し、国内外の発電所に安定供給。



古紙再資源化事業

製紙原料としての 古紙の再資源化を推進

- ・ 品質を重視した古紙再資源化事業に取り組む、国内製紙メーカーへの安定供給を実現
- ・ 日本全国において機密文書の回収・再資源化を推進
- ・ 海外では米国、インドに拠点を構え、世界的な視野で製紙原料としての古紙の再利用推進
- ・ グループ製紙会社と連携し、サーキュラーエコノミーを推進



総合リサイクル事業

プラスチック系廃棄物、古紙、 木質系廃棄物を再資源化

- ・ 分別困難なプラスチック系廃棄物を、光学選別機により自動選別、洗浄、再生ペレット化
- ・ マテリアル化が困難な複合素材プラスチックから固形燃料を製造
- ・ 木質系廃棄物から木質燃料を製造



再生可能エネルギー事業

クリーンで安全な電力の 安定供給

- ・ 太陽光・木質バイオマスによる発電事業
- ・ マレーシアにおけるPKSの集荷・輸出



環境原材料事業の現状分析

強み

- 品質を重視した原料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

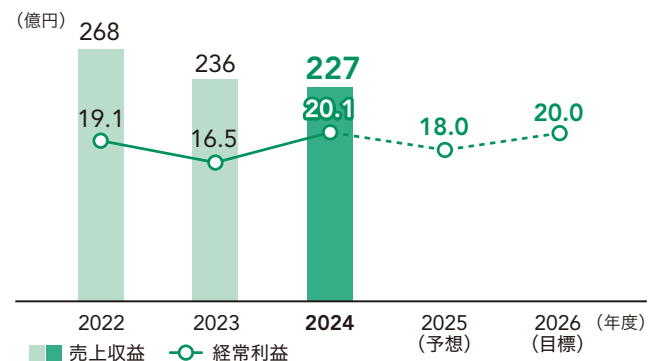
機会

- 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となる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

売上収益／経常利益



OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

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

- ビジネスパートナーとの連携強化による既存ビジネスの最大化と新たな事業への進出
 - 燃料ビジネスにおける新商材への取り組み、パルプ事業における新たなサプライヤーおよび販売先の開拓
- 新たな投資による事業規模の拡大
 - エコポート九州第2工場の建設を計画、PKS事業の第3ヤードの検討
- 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の拡大
 - 収益機会の獲得、グループシナジーの発現
- 人的資本投資による多様な専門知識を有する人材の確保
 - 事業会社における操業や設備面の知見を有した人材の育成と確保

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

環境原材料

2024年度のセグメントの概況

売上収益

古紙の販売数量の減少などにより、前期比減

経常利益

木質バイオマス発電所向け燃料の販売および価格上昇が寄与し、前期比増

古紙

国内・米国ともに紙・板紙需要の減少に伴う古紙の発生減、事業所の譲渡および閉鎖により、販売数量が減少。

パルプ

国内・海外向けともに販売数量が減少。

再生可能エネルギー事業

- ・太陽光発電は前期並み、木質バイオマス発電は燃料費の上昇により収益は厳しい状況。
- ・木質バイオマス発電所向け燃料の販売は、前期にマレーシアに第2ヤードを開設し取り扱い量が大幅に増加、また販売価格も上昇。

総合リサイクル事業

販売は前期並み。

セグメント内当社単体および事業別売上収益

(単位：億円)	2023年度	2024年度	前期増減	前期比
当社	76.2	88.5	+12.2	116.0%
古紙・リサイクル事業	120.2	87.9	△32.3	73.2%
再生可能エネルギー事業	40.0	50.1	+10.2	125.4%

注：販売数量は主要子会社の単純合算であり、左表と集計対象は同一ではない

OVOL中期経営計画2026進捗状況

サーキュラーエコノミーの推進による収益機会の創出

- ・グループ内で、古紙の回収・再資源化から製紙、製品供給までを一貫したサプライチェーンとして構築し、資源を最大限に循環させる取り組みを推進中。これにより、原材料コストの抑制や安定的な供給体制の確立を通じて、競争力の強化を図る。
- ・バイオマスボイラーや再生可能エネルギー由来の電力の利用拡大により、CO₂排出量削減とエネルギーコスト削減を両立。

投資による事業規模の拡大

- ・事業のさらなる成長を目指し、プラスチックリサイクルやバイオマス発電燃料といった分野への投資を推進中。

今期の見通し

2025年度
経常利益予想

18億円

- ・紙・板紙の消費量減少に伴う古紙発生量の減少



グループ 会社紹介

株式会社エコポート九州

本社所在地 熊本県熊本市西区新港一丁目4番地10

事業内容 廃プラスチックリサイクル事業、機密文書溶解・製紙事業、
木質原材料製造事業、RPF製造事業、倉庫業

循環型社会の実現に 向けた総合リサイクル 事業の進化

常務取締役
内野 耕太郎



エコポート九州は、一般家庭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。現在は、売上の約7割を占める容器包装プラスチックのマテリアルリサイクルを基盤としながら、セキュリティ事業(機密文書の溶解・再生パルプの製造販売)や、サーマル事業(固形燃料RPF※の製造販売)など、新たな事業分野への拡大を進めています。2022年4月に施行された「プラスチック資源循環促進法」に対応するため、第二工場の建設を推進するとともに、日本紙パルプ商事グループのネットワークを活用し、国内外への販売体制を強化しています。さらに、当社は「ケミカルマテリアルリサイクル推進プロジェクト」にも参画しており、九州を中心に行政から回収された廃プラスチックを選別・資源化し、石油化学プラントに納入、基礎化学製品へと変換するプロセスの構築を目指しています。これにより、プラスチックの持つ優れた機能を活かしながら、環境負荷低減を実現する新たな循環モデルの確立に挑戦しています。当社のリサイクル事業は、資源循環社会の実現に寄与するだけでなく、深刻化する海洋プラスチック問題の解決にも貢献しています。

※RPF: Refuse Paper & Plastic Fuel マテリアルリサイクルに適さない廃プラスチックを紙くすなど混合した固形燃料

お客様からの信頼が 事業の基盤

セキュリティ事業部
部長
緒方 貴士



当社のセキュリティ事業は、機密文書の安全な溶解処理と再生パルプの販売を柱としています。最大の特長は、独自の厳重な輸送体制と専用倉庫での保管に加え、破砕ではなく「溶解」を採用している点です。段ボール箱などで保管された状態そのまま処理できるため、情報漏洩リスクを低減できる点が評価され、自治体など新たなお客様からの依頼も増加しています。また、当社は産業・一般廃棄物の処理許可を有しており、文書に混在するクリップやフォルダーなども適正に処理可能です。さらに回収したプラスチックはRPF燃料へとリサイクルし、顧客企業の燃料コスト削減やCO₂排出削減に貢献しています。溶解後に得られた再生パルプは、表面にしわ加工を施した緩衝紙「クレープ紙」へと加工され、陶器の保護材などに利用されています。これにより、顧客はこの紙を通じてリサイクル成果を直接確認でき、資源循環の実感を得られる仕組みとなっています。

当社の取り組みは、単なる企業間の取引にとどまりません。実際に、取引先の文書管理担当者から個人的な書類処理を依頼されることもあり、事業そのものが「信頼の証」として認められていることを自負しています。

TOPICS

バイオマス燃料の安定供給で 環境負荷軽減に貢献

当社グループは、グループ内製紙会社への電力・蒸気供給を担うバイオマス発電事業を開始して以来、再生可能エネルギーを活用し、クリーンで安全な電力の安定供給に貢献してきました。地球温暖化対策やエネルギー自給率向上が求められるなか、当社の発電事業は環境負荷低減と産業活動の両立を支える重要な取り組みとなっています。

2018年にはマレーシアに OVOL New Energy を設立し、木質バイオマス発電燃料である PKS (アブラヤシの実の種殻)の集荷・輸出を本格化。調達から輸送まで一貫した供給体制を確立しました。2025年3月期には第2ヤードの開設により集荷・販売量が大幅に増加し、事業基盤をさらに強化しています。今後は、3カ所目となるPKSヤードの設置を予定しており、燃料供給の安定性を一層高める方針です。これにより、国内への持続的なバイオマス燃料供給を確実にし、カーボンニュートラル実現に寄与していきます。

当社は今後も、資源の有効活用と循環型社会の構築に努め、グローバルな調達・供給ネットワークを強みに、持続可能なエネルギー社会の実現を牽引していきます。



重機で受入ホッパーへ投入されるPKS



不動産 賃貸

地域に根差した不動産の活用

- ・東京・大阪・京都などに所有する物件を、オフィス・集合住宅・ホテルとして活用。
- ・2018年、東京にて「日本橋再生計画」第2ステージの一環として「OVOL日本橋ビル」が竣工。
- ・2019年には京都で「OVOL京都駅前ビル」が竣工し、ホテルとして開業。観光・ビジネス両面のニーズに対応。
- ・今後も、不動産の効率的活用による安定収益の確保と、地域の街づくりへの貢献を推進。

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

リスク

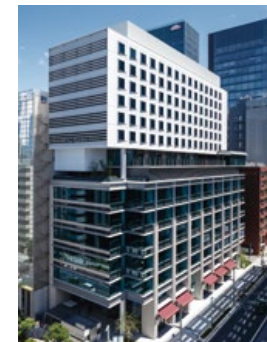
- ・景気動向・不動産市況の変動
- ・働き方の変化によるオフィス需要の減少、賃料水準の低下
- ・築年数が経過した建物の大規模な修繕

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	大阪府大阪市中央区瓦町	地上8階、地下2階	オフィス、店舗	1972年10月



日本橋日銀通りビル



OVOL日本橋ビル



OVOL京都駅前ビル

2024年度のセグメントの概況

売上収益

主要物件が高水準で稼働を続けており、前期比増

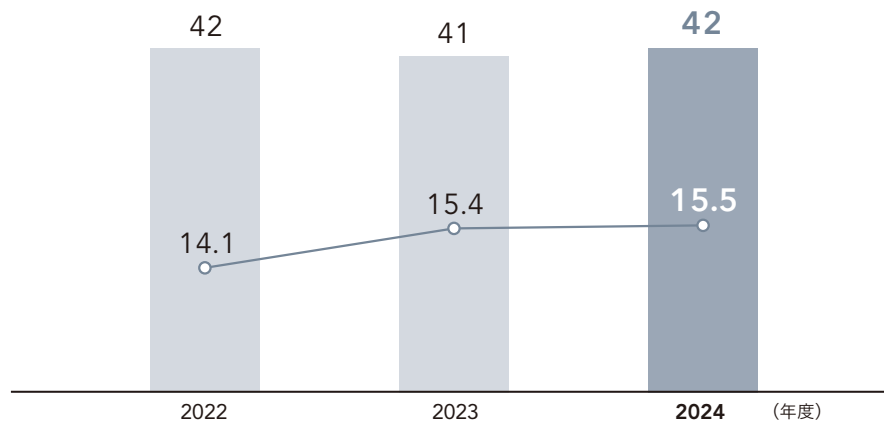
経常利益

賃貸料収入の増加、およびテナントの入退去の減に伴う
修繕費の減少により、前期比増

- 主要物件の高稼働が継続しており、前期比で増収増益。

売上収益／経常利益（億円）

■ 売上収益 ○ 経常利益



OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

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**

- 主要物件の適正な管理と価値最大化
- 築年数が経過した物件の再開発計画の策定・実行
→ 大阪JPビル、京都中井ビルの再開発が進行中
- 選択と集中による不動産ポートフォリオの最適化

今期の見通し

2025年度
経常利益予想 **14 億円**

TOPICS

TOPIC

1

紙の機能・価値の発信について

2023年10月に開催した「OVOL Bridges 2023 ～ The 2nd Paper Merchants Forum ～」において、当社は「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」の3つの課題に全国の卸商様と取り組むことを表明し、活動を開始しています。これら3つの取り組みへのアクションを起こすことで、世の中に埋もれている潜在的な紙の需要を掘り起こしていくとともに新たな用途を見出し、「紙」の存在感や魅力を高めていくことを目的としています。



▶ 出前教室の全国展開

全国の小学校(対象3～5年生)を対象に、子どもたちに「紙の環境面での正しい知識」や「紙の良さ・楽しさ」を伝えることを目的とした『出前教室』を実施すべく準備を進めています。紙の限らない可能性を追求する当社は、子どもの無限の可能性を伸ばすことに挑戦し続けているGakkenと連携し、昨年から本プロジェクトの準備を進めています。紙の価値と魅力を次世代に伝えることを目的として、2025年2月には品川区主催のイベント「わくわく★SDGsこどもみらい大作戦」に参加、2025年度の下期からは全国の小学校で出前授業を紙卸商の皆様と実施する予定としています。

▶「わくわく★SDGsこどもみらい大作戦」については [P.79「地域社会」](#) の取り組み事例をご覧ください。

▶ ワークショップの定期開催

2024年度は、第1回となる「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」を全国の紙卸商の皆様と共に開催しました。2025年度は紙流通業界全体にチャレンジングでワクワクするようなアイデアを発想できる人材をさらに増やすべく、『～未来思考と共創で紙の可能性を発想する～「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES Vol.2」』を開催します。今回のテーマは「ユーザーが紙の魅力を知り、もっと使いたくなるアイデア & アクションプラン創出」とし、紙流通業者だけでなく、消費者を含むユーザーの視点も取り入れながら紙の魅力を伝え、使いたくなるような多様なアイデアを考えます。また、これらのアイデアを実行し、広めていくための具体的なアクションプランについてもグループごとに議論し、発表します。

▶「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」については [P.46「国内卸売」](#) のTOPICSをご覧ください。





▶ 紙の価値普及に向けた研究会の発足

「紙の研究会」では、紙の良さをより多くの方に知ってもらうため「紙の価値」と「紙と地球環境」という二つのチームに分かれて活動を続けています。「紙の価値」チームでは、紙の役割や機能について考察してきましたが、今般、紙の本に焦点を当て、その魅力・価値を体系的に整理、可視化し、広く発信する取り組みを開始しました。この取り組みには群馬大学情報学部 柴田博仁教授をアドバイザーに迎え、学術的な見地からサポートいただいています。「紙と地球環境」チームは、日本製紙連合会などと連携し、紙と環境の関係について論点を整理し、どのような情報を発信すべきか議論をしています。また、この研究会で得られた知見や議論の内容は、出前教室や大阪・関西万博での展示内容にも活用されています。当社はこれらの活動から得られた紙に関する知識・知見を積極的に発信していきます。

TOPIC

2

「人」を中心に据えたDXへの取り組み

当社はDXを“人”を中心に据えた企業変革と捉えています。
DXで人間力をさらに高め、顧客・業界へ新たな価値を提供していきます。

▶ 業務実態把握とDXグランドデザインの策定

当社は業務棚卸調査を2024年度上期から全社を対象に順次実施し、業務を「量」「種別」「スキル」「役職」といった観点から多角的に分析、業務構造の可視化を行いました。これは単なる現状把握にとどまらず、役職員一人ひとりが「本当に必要な業務は何か」を見直し、効率化によって創出できる知的業務を意識する契機ともなっています。こうした調査結果を基盤に、DXの方向性や将来ビジョンを明確化し、具体的戦略に落とし込む「DXグランドデザイン」を2025年度中に策定する予定です。DXは営業活動や業務効率の改善にとどまらず、企業全体の競争力を再構築する変革の柱であり、「OVOL 長期ビジョン2030」に不可欠な施策と位置づけています。

▶ 「守り」と「攻め」のDX

当社のDXは「守り」と「攻め」の両輪で展開していきます。「守りのDX」では、全社における業務の最適化と基幹システム刷新を通じて効率化とリスク管理を徹底します。一方で「攻めのDX」では、営業部門が持つ知見を活用し、データ活用的高度化、物流効率の改善、顧客接点強化などを通じ、新たな価値創造を実現します。これにより業務効率と顧客提供価値の向上を両立し、従業員エンゲージメント向上や組織活性化にも寄与していきます。

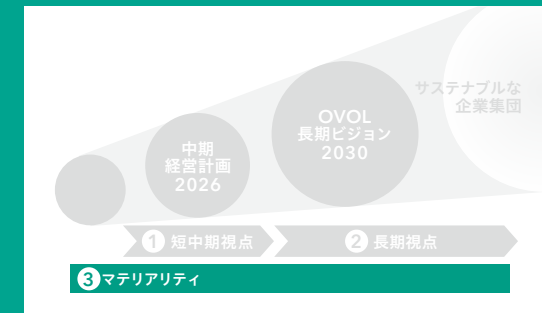
▶ 業務の効率化・高度化に向けたAI活用

当社は、今後AIがあらゆる業務に深く関与していくことを見据え、AI活用の実践と研究を積極的に推進しています。まずは企画立案や文書作成の支援に資する環境として、当社専用のChatGPT環境を構築し、業務の効率化と高度化を実現しています。AIを効果的に活用するためには、プロンプト作成(AIに対する命令文)をはじめとした利用スキルの習得が不可欠であることから、今後は教育プログラムの充実に注力し、役職員一人ひとりがAIを適切に使いこなせる環境を整備していきます。将来的には複数のタスクを自己判断で遂行できる「AIエージェント」の導入も視野に入れ定型的な処理業務を削減、役職員が付加価値の高い業務に専念できる体制を整備し、さらなる競争力の強化を図っていきます。

Section 3

持続的 成長の基盤

本セクションでお伝えしたいこと



サステナブルマネジメント	66
マテリアリティ	67
マテリアリティ特定プロセス	69
環境	70
社会	77
人材	80
ガバナンス	85

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

当社は、環境負荷の低減に寄与する持続可能な資源を基盤とした紙の卸売を起点に事業を展開しており、サステナビリティに対する社会的要請への対応は、リスクの低減にとどまらず、収益機会の創出にもつながる重要な経営課題と位置づけています。その認識のもと、グループ全体でサステナブル経営体制の強化に取り組んでいます。

2024年度に始動した「OVOL中期経営計画2026」では、サステナブル経営強化に向けた重点課題を「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、さまざまな施策を推進しています。

2025年7月に、当社はFTSE Russell社が提供するESG投資の代表的な株価指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初めて選定されました。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESGパッ

シブ運用のベンチマークの一つとして採用しており、国内外の投資家にとって重要な判断指標として広く活用されています。

今回の選定は、当社がこれまで積み重ねてきた環境・社会・ガバナンス(ESG)への着実な取り組みが、外部から高く評価された結果であると受け止めています。

今後も、サステナビリティを成長の基盤と位置づけ、取り組みのさらなる強化と積極的な情報開示を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努めています。



※FTSE Russell FTSE Blossom Japan Index Seriesの詳細については下記URLをご覧ください。
<https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan>

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

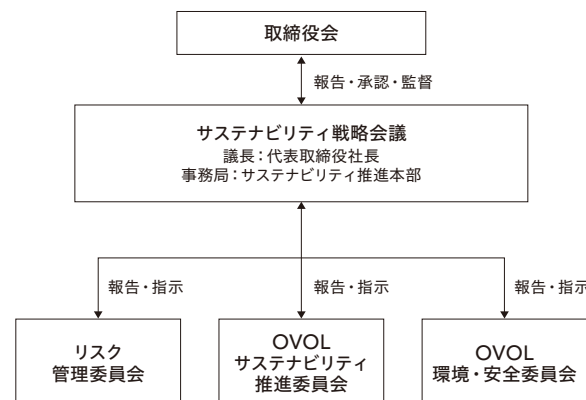
当社グループはサステナビリティを「経済価値と社会価値をともに実現する持続可能な事業活動」と定義し、その推進に向け、代表取締役社長を議長とする「サステナビリティ戦略会議」を設置し、同会議が持続可能性に関する方針策定や戦略立案、ESG課題[※]の解決、目標達成に向けた

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、グループ内横断組織である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」が両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施策の着実な実行と深化を進めています。

※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：管理全般管掌、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、対応の優先順位づけ、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)	3	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。

※2024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し、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	2024年度の主な取り組みや実績・進捗状況	対象範囲
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40.7%削減 【目標：2030年度 2019年度比50%削減】 - 温室効果ガス排出量（Scope3）：1,214.6万t-CO₂（2024年度） - 再生可能エネルギー利用率：55.5% - 環境ソリューション提案サイト「Paper&Green」の脱プラ・減プラ対応紙製パッケージ「カミエコ®」ブランド新商品7点を上市	- 連結 - 連結 - 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 48社、PEFC-COC認証 20社 - FSC®・PEFC森林認証品の販売金額カバー率：39.0%（不動産賃貸セグメントの売上高は除く）	- 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。	廃棄物の再資源化に取り組み、循環型社会を実現している。	- 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：39.7万t - 産業廃棄物のリサイクル率：85.5% - 廃プラスチックの循環スキーム構築を目指し、エコポート九州が九州大学・レゾナック・丸紅・三井住友信託銀行との連携協定を締結 - コアレックス信栄が大阪・関西万博の未来社会ショーケース事業「グリーン万博・難再生古紙のリサイクル」に参加（2025年度）	- 製紙G社 - 国内連結 - 国内連結 - 国内連結
	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：14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	- 国内連結 - 国内連結 - 連結 - 製紙G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	サプライヤーへのアンケートによる人権・環境等のリスクアセスメントを実施（調査対象：単体仕入額上位80%の主要取引先）	単体
	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：59.2百万円 「大豊農園」で採れた野菜を地元の子ども食堂へ提供（大豊製紙）	- 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効率化が重要である。	- 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。 - デジタル技術を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点の訴求活動 - 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	- 全国の紙卸商様を対象に、紙の価値普及に向けたワークショップ「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」を開催 - グループ全体のDX推進とIT統制の強化を目的とした「DX推進本部」を設置（2025年4月） - 業務改革に向けた現状把握として「業務量調査」を全部署で実施 - 生成AI（日本紙パルプ商事専用ChatGPT）利用者数：299名 - IT資格取得者数（出向者含む）：ITパスポート 34名、MOS 75名	- 国内連結 - 連結 - 単体 - 単体 - 単体

当社グループが貢献するSDGsターゲットの詳細についてはウェブサイトをご覧ください。

 <https://www.kamipa.co.jp/sustainability/management/material-issues/>

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	2024年度の主な取り組みや実績・進捗状況	対象範囲
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。 - 自らの成長を通じ新たな挑戦とワクワク感を生み出す職場環境で、次代のイノベーションを創出している。 - 高いエンゲージメントによりウェルビーイングを実現している。	- 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：13時間20分【目標：2026年度 月平均残業時間10時間以下】 - 教育研修費：65百万円【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「BB/BBB」【目標：2026年度 レーティング「BBB」以上】 - 有給休暇取得率：79.7%【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：1.2%【目標：2030年度 10%以上】 - 総合職採用における女性比率：26.1%（直近5年間平均）【目標：2026年度 30%以上】 - 男性育児休業等取得率（当社独自の休暇制度を含む）：100%【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	2023～2024年度に実施したリスクアセスメントの結果から優先度が高いと判定されたテーマより対策に着手 - グループ情報セキュリティ基本方針およびグループITガバナンス基本方針を策定 - グループIT統制監査をグループ会社14社へ実施【目標：3年サイクルで国内外47社へ監査実施】 - 標準型攻撃メール訓練実施：2回	- 連結 - 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：99.4%（年平均）【目標：2026年度 100%】 - 内部通報件数：16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：0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回数：32回	その他

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1

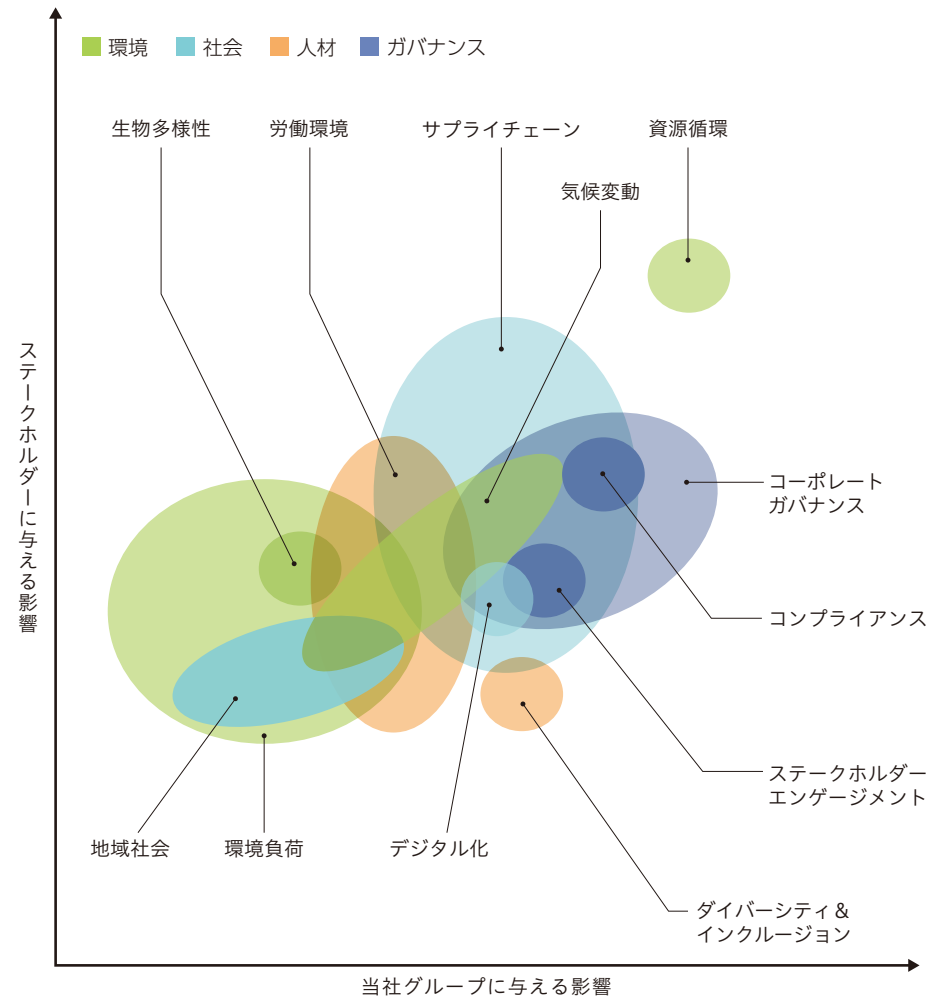
主要ESG評価機関の評価項目、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の産業別マテリアリティなどを参考に「環境・社会課題などESG課題のなかで、当社グループの持続可能性や価値創造能力に重要な影響(インパクト)を与える課題」、および当社グループがバリューチェーン上でステークホルダーにどのような影響を与えるかを整理し、重要度を分析した「当社グループやその事業が環境や社会に与える影響(インパクト)のなかで、重要度が高いもの」を整理・統合し、マテリアリティ候補を抽出しました。

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課題のなかで、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)のなかで、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。

この使命を果たすべく、当社グループは、環境に係る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います。特に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、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、製紙加工事業を中心に、さらなる生産効率化の追求、再生可能エネルギーへの転換、省エネルギーの推進に取り組んでいます。その進捗については、都度情報を開示しております。

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

当社グループは、グループ内横断組織である「OVOL環境・安全委員会」における活動を通じ、環境に関する方針や目標、およびグループ各社における環境保全に関する取り組みなどの共有を図るとともに、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、ISO14001認証につきましては、当社、およびグループ13社が取得しています。

環境関連教育・研修

当社グループでは、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。

ISO14001認証取得会社におけるISO教育研修に加え、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、環境・労働安全衛生法令改正情報、およびサステナビリティ関連情報などの共有を行い、脱炭素に向けた取り組み、環境・労働安全管理の強化、社会貢献活動などサステナビリティに関する情報共有を推進しています。また、取引先から要請があった際には「カーボンニュートラル勉強会」などを開催し、社外への推進活動も行っています。

日本紙パルプ商事グループにおける環境関連教育・研修等（2024年度）

		実施時期 回数	受講者数
グループ	OVOL環境・安全委員会 国内全体会議	2023年度 2回 2024年度 3回	
	OVOLサステナビリティ推進委員会 国内全体会議	2024年度 2回	
	法令改正情報「マンスリーレポート」のメール発信	年間12回 (2022年度より継続)	
	環境関連法令の勉強会	- 第一回 環境関連政策および規制に関する勉強会・情報交換会 - 第二回 環境関連政策および規制に関する勉強会・情報交換会	8月 2024年度 11月 2回
単体	ISO教育	環境一般教育、部門別環境一般教育	2024年度 1回 延べ人数 764名
		新人構成員教育	2024年度 1回 16名
		中途採用者教育	2024年度 1回 9名
社外	顧客へのカーボンニュートラルに関する勉強会	2024年度 4回	延べ人数 124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捉え、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、以前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た温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。2024年度においては、段ボール製紙事業会社2社において水力由来の再生可能エネルギーへの切り替えや、省エネ設備への更新および生産効率の向上などを実施しました。また、当社においても、非化石証書の購入によるScope2の全量オフセットを行い、基準年からの当社グループの削減率は概ね41%となっています。当社グループは、2024年5月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積極的に進めていきます。

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

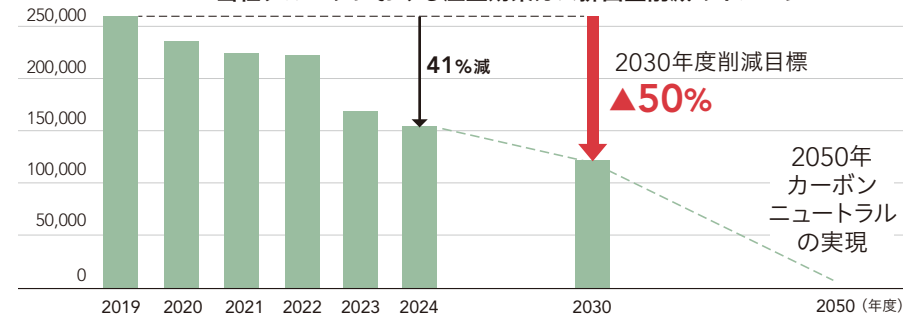
重点施策

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、グループ全体での削減計画の策定を行う予定としています。

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、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言へ賛同し、「TCFDコンソーシアム」に参加しています。また、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、「環境方針」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、サステナブル経営のより積極的かつ能動的な推進に向け「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おり、TCFD 提言に沿って、当社グループのリスク・機会の分析および対応策の検討を実施しています。「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。

※サステナビリティ・ガバナンス体制図は [▶P.66](#) 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℃）に抑制される場合および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（事業継続マネジメント）体制の構築
			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。

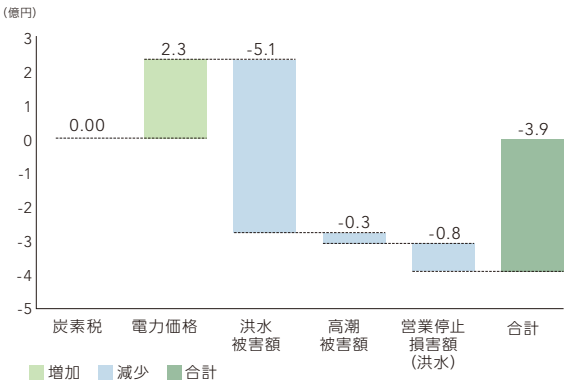
環境

財務インパクト分析

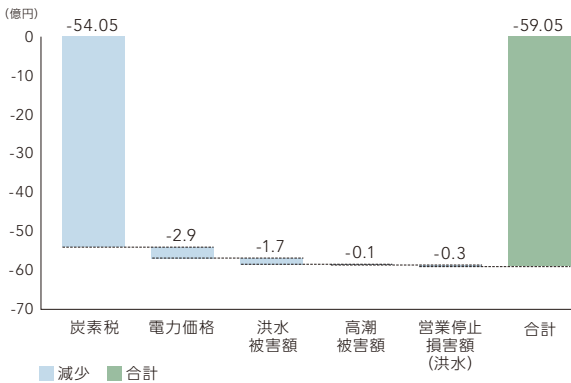
財務インパクトに関するシナリオ分析の結果、炭素税の導入が当社グループの製紙事業を中心に大きな影響を与えると想定しています。一方、温室効果ガス排出量の削減により、その影響を軽減できると考えています。

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	—	-54.05億円※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 2024年のGHG排出量に基づき試算しています。

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、2030年度までに2019年度比で50%の削減、2050年カーボンニュートラルの実現を目指しています。現在、2030年の中間目標達成に向けて、グループ全体にて、購入電力の再生可能エネルギーへの切り替え、DX化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います。2024年度においては、段ボール製紙事業2社が、購入電力を再生可能エネルギーへ切り替え、当社においても非化石証書の購入によるオフセットを実施しました。その結果、グループ全体でのScope1・2の排出量は、2019年度比で約41%削減しました。また、すべての連結グループ各社において、GHG削減目標とアクションプランを策定しており、2030年度50%削減の目標達成に向け、さまざまな施策および投資を行っていきます。

当社は、SBT (Science Based Targets) 認証の取得に向けた取り組みの一環として、今後Scope3における温室効果ガス排出量の削減目標、および削減施策の策定に取り組んでいきます。

■ Premier Paper Groupが、各拠点への太陽光パネル設置を推進

英国におけるグループ会社であるPremier Paper Groupは、持続可能な経営の一環として、同社事業拠点への太陽光パネル設置を進めています。2025年末までに設置完了予定で、再生可能エネルギーへの移行により、環境負荷の軽減と英国のグリーン経済への貢献を目指しています。

この取り組みは、同社の包括的なサステナビリティ戦略の中核を成すものであり、紙業界全体における責任ある資源利用と環境負荷の最小化を推進しています。最初の5拠点での導入により、年間約547,500kWhの電力を創出し、CO₂排出量を年間257トン以上削減する見込みです。

■ Japan Pulp & Paper (ドイツ)がEcoVadis社サステナビリティ評価でゴールドメダル獲得

ドイツにおけるグループ会社であるJapan Pulp & Paper GmbH (ドイツ・デュッセルドルフ)が、EcoVadis社による2023年のサステナビリティ評価でゴールドメダルを獲得しました。

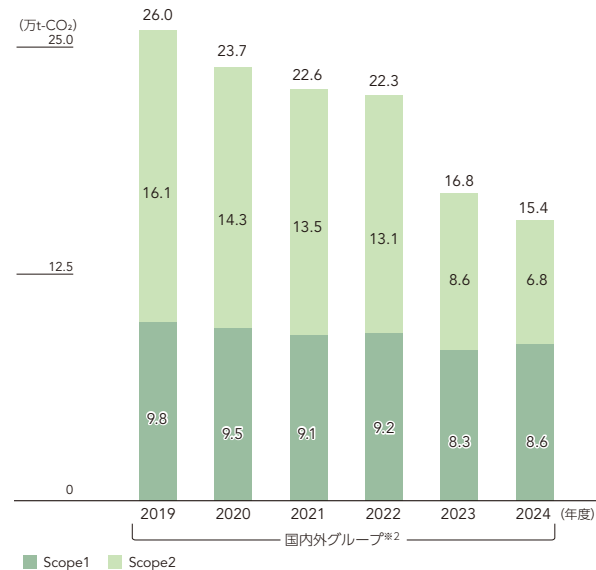
EcoVadis社は企業のESG (環境・社会・ガバナンス)に関する取り組みを評価する国際的な機関で、評価は「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4分野にわたります。

Japan Pulp & Paper GmbHは、2022年にブロンズメダルを初めて獲得、サステナビリティに関するさまざまな取り組みを強化するなかで、2023年にはシルバーメダルを獲得、そして今回、上位5%に入るゴールドメダルを獲得しました。

日本紙パルプ商事グループは、今後も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両立する持続可能な事業活動を目指します。

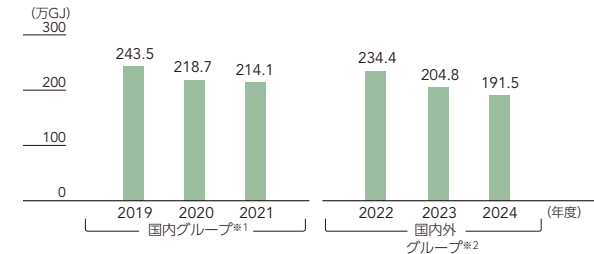
気候変動関連データ

温室効果ガス排出量※3～6

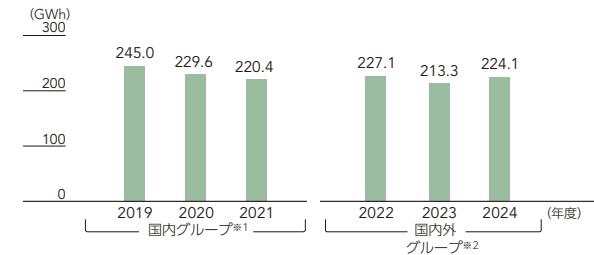


※1 日本紙パルプ商事および国内連結子会社 ※2 日本紙パルプ商事および国内外連結子会社 ※3 2019～2021年度の海外連結子会社のデータは2022年の排出量をもとに推計で算出しています。 ※4 GHG プロトコルに準拠し算定しています。係数は地球温暖化対策推進法の係数を使用しています。 ※5 Scope1・2のGHG排出量について、事業買収等により2019年度まで遡及し再算定しています。 ※6 単体における2021～2023年度の温室効果ガス排出量Scope1、Scope2および2023年度Scope3について、一般社団法人日本能率協会 地球温暖化対策センターによる第三者検証を受審しています。

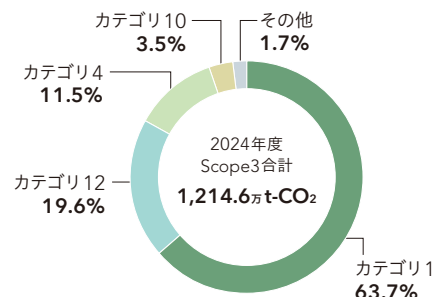
エネルギー消費量



電気使用量



Scope3内訳 (連結)



項目	2023年度 (万t-CO ₂)	2024年度 (万t-CO ₂)	項目	2023年度 (万t-CO ₂)	2024年度 (万t-CO ₂)
■ カテゴリ1 購入した製品・サービス	756.4	773.4	■ カテゴリ9 輸送、配送(下流)	1.4	2.3
■ カテゴリ2 資本財	1.4	1.2	■ カテゴリ10 販売した製品の加工	42.2	42.5
■ カテゴリ3 エネルギー関連活動	2.4	3.6	■ カテゴリ11 販売した製品の使用	0.1	11.6
■ カテゴリ4 輸送、配送(上流)	79.0	140.0	■ カテゴリ12 販売した製品の廃棄	47.9	237.8
■ カテゴリ5 廃棄物	0.0	0.0	■ カテゴリ13 リース資産(下流)	2.0	2.0
■ カテゴリ6 出張	0.0	0.0	■ カテゴリ14 フランチャイズ	0.0	0.0
■ カテゴリ7 従業員の通勤	0.2	0.2	■ カテゴリ15 投資	0.0	0.0
■ カテゴリ8 リース資産(上流)	0.0	0.0	Scope3合計	933.1	1,214.6

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は該当する活動なし

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「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、自然資本に対するより効果的な取り組みや自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）への開示に向けての検討を進めています。その一環として、2025年度より、株式会社ゼロボードが主催する「自然資本研究会」への参加、専門家による講演や参加企業とのグループワークを通じて、自然資本の重要性を深く理解し、実践的な知識を身につけることを目指しています。今後は、同研究会で得られた知見などを活かし、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。

当社が取得している森林認証

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（連結）
（2025 年 7 月現在）

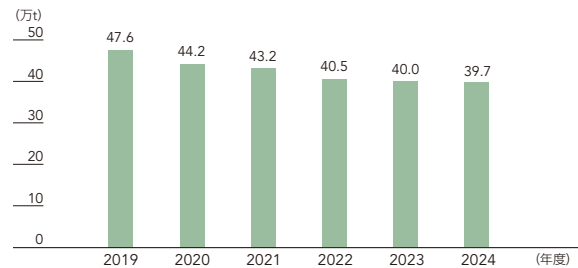
	国内	海外
FSC®-CoC 認証	14 社	34 社
PEFC-CoC 認証	3 社	17 社

資源循環への対応

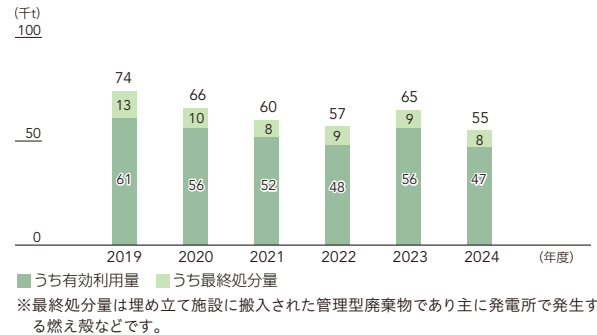
当社グループは環境方針において「資源の有効活用及び使用量削減」を掲げるとともに、「資源循環」をマテリアリティの一つとして特定しています。古紙再資源化事業、古紙を原料とする製紙事業、廃プラスチックリサイクル事業などを通じて、社会全体における廃棄物の削減と森林資源の保護に取り組むことにより、資源循環型社会の構築へ貢献しています。

※取り組み事例については [▶P.56](#) をご参照ください。

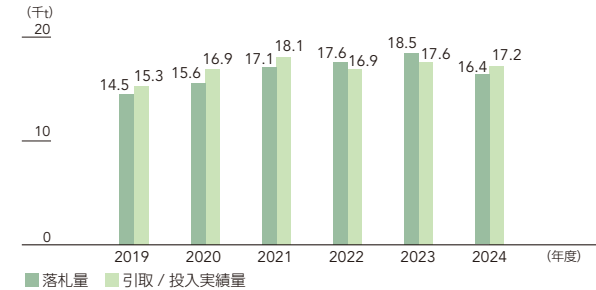
古紙利用量 (国内連結製紙子会社)



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)



エコポート九州のリサイクル実績 (プラスチック製容器包装)



環境負荷への対応

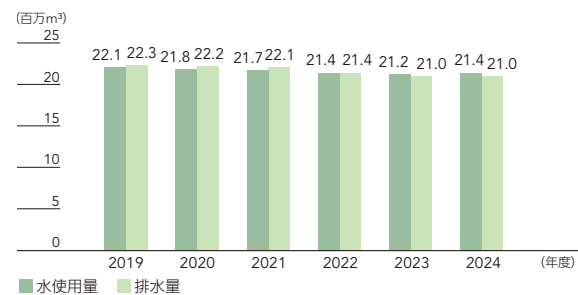
当社グループは、環境方針において「関係法令等の遵守」「環境負荷の低減」「資源の有効活用及び使用量の削減」を掲げ、同時に当社グループ事業に大きな影響を与える要因として「環境負荷」をマテリアリティとして特定しています。

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。

当社は紙・板紙・家庭紙などの販売、配送に加え、グループ内に、古紙回収から段ボール原紙、再生家庭紙の製造までのサプライチェーンを有しており、それぞれのプロセスにおいて資源の有効活用と環境負荷の低減に取り組んでいます。

また、製紙事業各社における排水処理にあたっては、地域ごとの排水規制より厳しい社内基準を設定し、常時モニタリングを行うことで、環境負荷の低減に努めています。

水使用量／排水量 (国内連結製紙子会社5社)



※製紙事業においては、製造工程で水を大量に使用していますが、製造工程内で水を循環利用することにより、取水量の削減に取り組んでいます。
製紙事業5社における、2024年度の水使用量の原単位は、2019年に比べ約4.2%の削減を実現しています。

環境法令の遵守

当社グループは、環境に関する法規制の遵守、およびグループ一体での環境負荷低減に取り組んでいます。グループ内で

環境および労働安全に関する法令違反が生じた場合は、速やかに当社管理担当部門に報告され、環境・安全推進室でその状況を把握します。国内グループ会社における環境・労働安全関連法令の遵守に向けては、各社が自律的に管理を行う体制に加え、環境・安全推進室による書面および実地での確認、さらに外部専門家による実地確認という三段階の管理体制を構築し、コンプライアンスの一層の強化に取り組んでいます。2024年度における実地確認は、環境・安全推進室は10社16事業所、外部専門家により4社4事業所に対し実施しました。

また、海外事業拠点に対しては、デスクトップ調査による自主監査を実施しています。

なお、2024年度において当社全グループ各事業拠点における、環境・労働安全に関する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はありませんでした。

今後も法令遵守への対応を徹底するとともに、施行が予定されている法令などへの対応強化を図っていきます。

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。

人権尊重

人権尊重の考え方

当社グループは、グループ役職員をはじめ、国内外に多数の事業拠点、サプライヤー、取引先、顧客、エンドユーザーを有していることから、サプライチェーン上に人種・国籍・文化的背景などにおいて多様なステークホルダーが存在しています。また、当社グループは木材を原料とする紙を中心に取り扱っていますが、木材は生産や加工の過程において人権や環境への影響が特に考慮されるべき原材料の一つとされています。そのため当社グループでは、サプライチェーンを含めた人権尊重への取り組みが重要であると認識し、「日本紙パルプ商事グループ人権方針」を策定、当社グループとしての人権に対する考え方を明確化しています。また、「OVOL中期経営計画2026」において国連「ビジネスと人権に関する指導原則」への対応として、「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」を掲げ、取り組みを推進しています。

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/>

推進体制

当社は、経営と現場が一体となり、グローバルにおける人権尊重責任を果たすため、サステナビリティ・ガバナンス体制のもとで人権課題に取り組んでいます。サステナビリティ推進室が、人権課題への対応案を検討し、関連部署と連携して人権教育や人権デュー・デリジェンスの実施など、具体的な施策として立案します。その内容は、グループ全体の人権尊重に関する基本方針や戦略の策定、取り組み

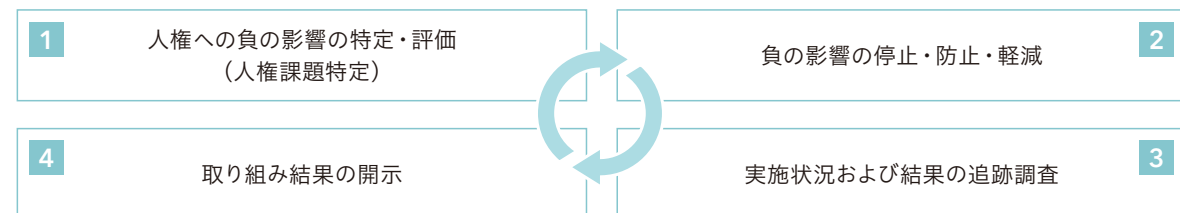
の推進・モニタリングを担う「サステナビリティ戦略会議」において協議されます。同会議で決定された事項は、「OVOLサステナビリティ推進委員会」を通じて、グループ内の各事業拠点に展開し、実践へとつなげています。各施策の推進状況は定期的に戦略会議へ報告され、人権尊重における重要事項については、取締役会が監視・監督を行う体制を整えています。

※サステナビリティ・ガバナンス体制図は [▶P.66](#) をご参照ください。

人権デュー・デリジェンスの実装

「OVOL中期経営計画2026」の初年度である2024年度においては「日本紙パルプ商事グループ人権方針」に基づいた人権デュー・デリジェンスに着手し、当社グループとして重要な人権課題を特定しました。

人権デュー・デリジェンスの流れ



日本紙パルプ商事グループ人権方針

人権尊重に向けた取り組み

当社グループは、「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野・10原則を提唱する国連のイニシアチブ「国連グローバル・コンパクト」へ2023年1月に署名しました。そして人権尊重に向けて、これまでに以下の取り組みを行っています。今後は、特定した人権課題への施策を検討・推進し、その進捗状況をサステナビリティ戦略会議においてモニタリングするとともに、各施策のプロセスや結果について適切な情報開示を行います。これらの取り組みを通じて、当社グループの事業活動における人権尊重の責任を果たしていきます。

1	人権尊重の風土醸成・浸透	「ビジネスと人権」eラーニング研修の実施 (2024年度は本社および国内・海外グループ会社の役職員1,719名受講)
2	人権デュー・デリジェンスの実装とリスクの把握・改善	グループ内調査などによる当社グループの人権課題の特定 調査対象：本社各部門および国内外のグループ各社 全108部門 有効回答率 100%
3	苦情処理メカニズムの実装	グループ内の苦情処理メカニズムの実装状況の把握

当社グループにおける人権課題の特定プロセス

STEP 1	国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて、世界人権宣言やOECD多国籍企業行動指針、ILO国際労働基準、「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」および同実務資料等を参考に、当社グループに関連すると想定される人権課題を整理
STEP 2	以下の情報を考慮して人権課題を評価※ ・当社およびグループ会社への調査結果 主な調査内容：⇒ 当社グループにおいて発生が想定される人権課題 ⇒ 先住民や子どもなどの脆弱なステークホルダーの人権への影響 ⇒ 当社各部・グループ会社における人権課題への取り組み状況 など ・外部専門家による人権課題に関するデスクトップ調査結果(NGO等の声明、他社における顕在化事例など) ・当社リスクアセスメント結果における人権課題への対策状況 ・サプライヤーへのCSR調達のためのセルフ・アセスメント質問票の回答結果 など
STEP 3	外部専門家との意見交換を実施
STEP 4	サステナビリティ戦略会議で議論のうえ、「当社グループの人権課題」を特定し、取締役会へ報告

※「深刻度」「発生可能性」の観点から評価を実施。

当社グループの人権課題と取り組み

人権課題	主に影響を受けるライツホルダー				取り組み
	グループ 役職員	サプライヤー・ 取引先	顧客・ エンドユーザー	地域住民	
1. 労働安全衛生	●	●			労働安全衛生体制および管理の強化(P.79参照)
2. 危機管理	●				リスクマネジメントの強化(BCPの改訂)(P.102参照)
3. 差別	●	●	●		ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みの推進(P.83参照)
4. ハラスメント	●	●			
5. 強制労働・児童労働		●			サプライチェーンマネジメントの強化(P.78参照)
6. 調達を通じた環境への影響		●		●	
7. 事業活動による地域への影響				●	
8. 肖像権・著作権等の侵害	●	●	●	●	役職員教育の実施検討
9. 情報漏洩	●	●	●		デジタル化への対応・情報セキュリティの取り組み強化(P.79、100参照)
10. 苦情処理メカニズムの実装	●	●	●	●	内部通報制度の整備(P.101参照)

サプライチェーン

調達活動

当社グループは、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、「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。

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/>

サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンにおける「持続可能な調達に対する考え方」の取り組みを確実なものとするため、「CSR調達のためのセルフ・アセスメント質問票」により、取引先での取り組み状況を確認しています。今後、改善が必要な取引先に対しては、コミュニケーションを取りながら改善の支援をしていきます。

2024年度実績

調査対象： 単体仕入額上位80%の主要取引先
有効回答率 100%

主な調査項目：コーポレートガバナンス、人権、労働、環境、公正な企業活動、情報セキュリティ、サプライチェーン、地域社会

社会

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

地域とともに紙を通して環境保全を考えるワークショップを開催

2025年2月、品川区主催のイベント「わくわく★SDGsこどもみらい大作戦」において、当社はお取引先であるGakkenとの協働で、ワークショップ「好きな紙で自分だけのノートを作ろう!」を開催しました。本ワークショップは、紙に親しみながら環境について考える機会の提供を目的に企画し、前半はクイズ形式で紙と環境保全について学び、後半は好きな紙を選んでオリジナルノートを作るという二部構成で実施しました。当日は約100名の親子が参加し、クイズコーナーでは元気いっぱいに答え、ノートづくりでは紙の特徴や用途を真剣に読み比べながら、自分だけの一冊を丁寧に仕上げる子どもたちの姿を見ることができました。当社グループは今後も、地域や環境に貢献する活動を通じて、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。」の実現に向けた活動を継続していきます。



前半は「紙をつくるための木がどこからくるか」などのクイズを出して説明をしました



後半は好きな紙を選んで自分だけのノートに仕上げました

デジタル化

体制の構築・強化

当社は、グループ全体のDX推進とIT統制の強化を目的として、2025年4月に新たに「DX推進本部」を設置しました。これにより、デジタル技術を活用した業務プロセスの革新やデータ活用基盤の整備を一層加速させるとともに、グループ全社的な統制体制の強化を図っています。

※詳細は、[▶P.64](#) をご参照ください。

取り組み

DX推進

当社の業務状況の課題や実態を把握することを目的に、全社を対象とした業務棚卸調査を実施しました。本調査では、業務の「量」「種別」「スキル」「役職」といった観点から詳細に分析を行い、業務構造の可視化に取り組みました。これらの調査結果も踏まえ、DXの方向性や将来ビジョンを明確化し、具体的な戦略へと落とし込むための「DXグランドデザイン」の策定に着手しました。

生成AIの活用

生成AIの活用にあたっては、社内情報の外部漏洩を防止するため、当社専用のChatGPT環境を構築し、企画業務や文書作成業務を支援するツールとして導入しています。利用に際しては、生成AIの限界や特性を十分に理解したうえで適切に運用し、業務効率化と安全性の両立を実現しています。

「紙の研究会」活動

当社は事業活動においてDXを推進すると同時に、デジタル社会における紙の価値や優位点を訴求するための活動に取り組んでいます。2023年に開催した「OVOL Bridges 2023～ The 2nd Paper Merchants Forum～」にて、「紙の研究会活動」の発足を宣言、現在は学識経験者などと連携して調査を進めています。今後も、調査活動を通じて得た情報を発信し、紙の価値向上に寄与していきます。

人材

人材に関する考え方

2024年度に始動しました「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ます。例えば2023年度より開始しました従業員エンゲージメント調査において、初回は中位レーティングの「B」からスタートしましたが、継続的な各組織の改善活動により、中期経営計画初年度の2024年度には、2026年度達成目標の「BBB」を前倒しで達成し、2025年度もそのレーティングを維持しています。今後も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により、ワークエンゲージメントを飛躍的に高め、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、人材力を引き上げていくことでOVOL長期ビジョン2030の実現を目指していきます。

中計2026における人材に関するKPI (単体)

指標	KPI	2024年度実績
男性育児休業等取得率	100%	100% ✓ 達成
従業員エンゲージメントレーティング	BBB 以上	BBB ✓ 達成
教育研修費	2023年度比3倍以上	2023年度比2倍
有給休暇取得率	80%以上	79.7%
月平均残業時間	10時間以下	13時間20分
総合職採用における女性比率	30%以上	30.4% ✓ 達成

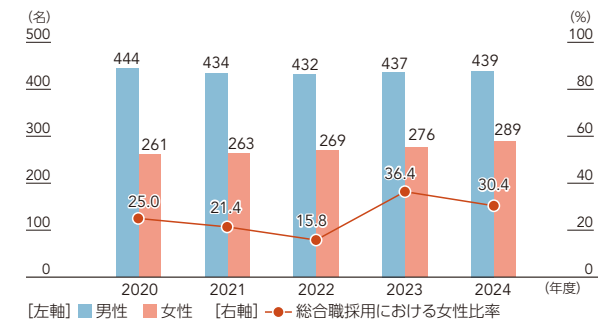
労働環境

人材の採用

当社の採用は、創業から180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。また近年では、当社グループの事業領域拡大に対応するために多様な経験・スキルを持った人材獲得に向けて、キャリア採用を強化する

など人材ポートフォリオの強化を図っています。当社グループのマテリアリティであるダイバーシティ&インクルージョンの取り組みの一つとして掲げている、2030年度当社単体女性管理職比率10%以上の達成に向けて「OVOL中期経営計画2026」では、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（2024年度においては目標値を達成）。今後はスカウト型採用やアルムナイ採用など多様な採用チャネルをより積極的に活用し、人材採用の強化に取り組んでいきます。

男女別従業員数／総合職採用における女性比率 (単体)



人材

人材育成

当社グループの事業セグメントは国内卸売・海外卸売・製紙加工・環境原材料・不動産賃貸の5つのセグメントで構成されており、今後も当社グループの事業領域拡大に対応していくために、多様な経験・スキルを持った人材育成が急務となっています。このため「OVOL中期経営計画2026」では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しています。例えば、選択型研修の一環として経営管理人材の育成を目的としたビジネススクールの積極的な活用や、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グローバル人材を育成するための海外研修制度などを導入しています。このほか、事業戦略上重要なグループ会社や取引先、外部機関に対して当社社員を積極的に出向派遣し、グループ事業戦略に基づく実務経験を通じてさまざまな知見の取得や実践的な専門スキルの強化を図っています。今後はグループ事業戦略を進めていくうえで有用な公募型研修のさらなるラインアップ強化や、昨年度より導入したオンライン研修サービス「Udemy Business」の積極的な活用などを通し、人材育成強化を進めていきます。また、これらの取り組みで得られた経験・スキルなどの人材データをタレントマネジメントシステムにて一元的に管理・可視化し、動的ポートフォリオ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きます。

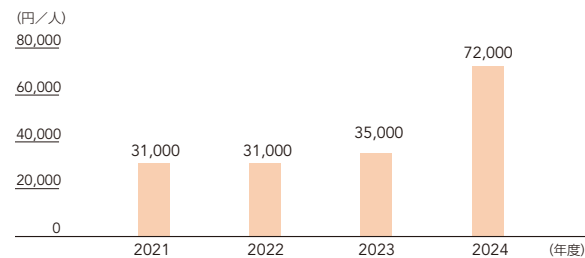
エンゲージメント

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年度より毎年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。

中計2026における人材に関するKPI (単体)

教育研修費 2023年度比 **3倍以上**

従業員1人当たりの教育研修費 (単体)



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	選択型研修	社内集合型研修
	各グレード昇格者： 期待役割認識研修		社外派遣型研修
	中堅社員： コーチング研修・ 論理的思考 強化研修	その他制度	自己啓発援助制度
	入社～3年目： 集合研修 (毎年)		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

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しています。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	業績評価	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
		所属組織の定量的な業績の達成度合いを評価
チャレンジ評価	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

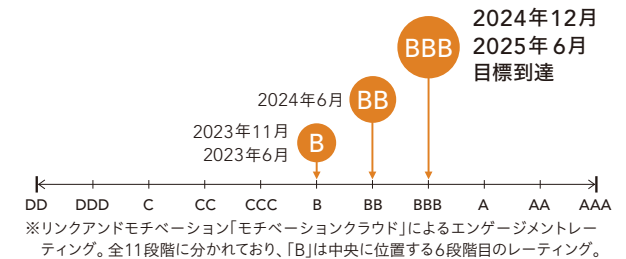
サーベイ結果に対する課題と取り組み

2024年12月および2025年6月実施のエンゲージメントサーベイ結果は「BBB」となり、中期経営計画目標を2年前倒しで達成しました。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。グループ成長戦略の浸透への取り組みとして、経営と現場をつなぐ「結節機能」の強化を目的に、本部長・支社長および部長を対象

にしたセミナー開催や、経営からの発信と共有の場として、社長と部長による「経営との対話会」や支社従業員との対話会などを実施しました。

社長が長期ビジョン2030に込めた想いや「中期経営計画2026」の戦略について、直接従業員に向けて発信することで従業員一人ひとりに長期ビジョンに対する一層の理解と浸透を図りました。今後はもう一つの課題である人事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いくことでさら

なるエンゲージメントの向上に努めていきます。



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。

健康経営推進体制



当社の健康経営戦略

当社の健康経営戦略は、①健康リテラシーの向上 ②がん・生活習慣病対策の強化 ③メンタルヘルス対応の強化 ④ワーク・ライフ・バランスの実現の4つのテーマを軸に健康施策に取り組んでいます。直近では健康リテラシーの向上のため、全役職員に健康増進セルフケアサービス

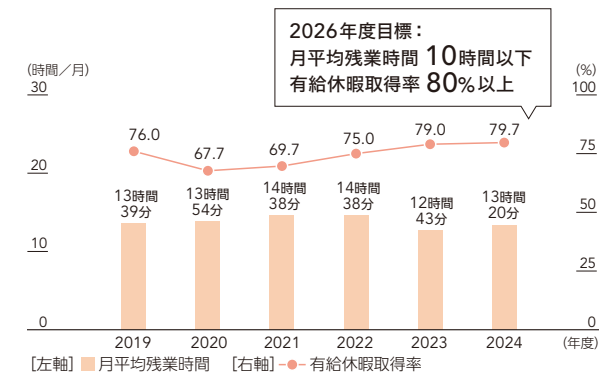
「KENPOS」を導入し、会社全体での健康意識向上と従業員のウェルビーイングの促進、職場環境の改善に活用しています。がん・生活習慣病対策の強化については健康診断受診率目標を100%としており、2022年度から受診率100%を維持継続しています。また健診結果をシステム上で一元管理することで、健診データに基づく効果的な健康施策を実施し、役職員の健康管理を強化しています。メンタルヘルス対応の強化についてはストレスチェック受検率100%を目標とし、今後は外部EAP機関と連携しながらラインケア研修を行っていきます。ワーク・ライフ・バランスの実現に向けては在宅勤務や時差出勤、時間単位有給休暇などの各種制度を導入しており、「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%以上を目標とすることでワーク・ライフ・バランスの実現を後押ししています。



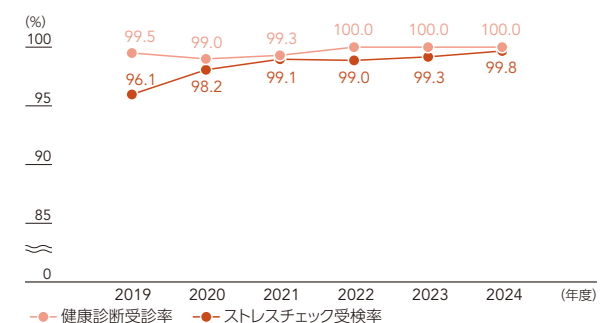
日本紙パルプ商事グループ健康経営方針

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

月平均残業時間／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)



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」に基づき、労働災害ゼロ、危険ゼロ、職業性疾患ゼロを目指して、当社人事部、環境・安全推進室を中心とし、OVOL環境・安全委員会を通じてグループ各社において取り組んでおり、その取り組み状況は、サステナビリティ戦略会議に報告されるとともに、取締役会にて監督しています。安全衛生管理強化にあたっては、環境管理体制と同様、各社での自律的管理、環境・安全推進室による書面・実地確認、外部専門家による実地確認という三段階の管理体制を構築しています。2024年度に実施した二段階、三段階の訪問確認において法定選任者等の未選任や未届が一部に確認され是正を行いました。労働災害や事故発生時には、グループ内で

共有し、再発防止対策の強化と継続的な改善に努めています。また、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定期的に開催しており、2024年度は3回開催し、年々増加する熱中症対策に関する意見交換を行いました。

なお、2024年度、当社グループ内における死亡事故の発生はゼロであり、安全管理体制の成果が一定の効果を上げているものと認識しています。

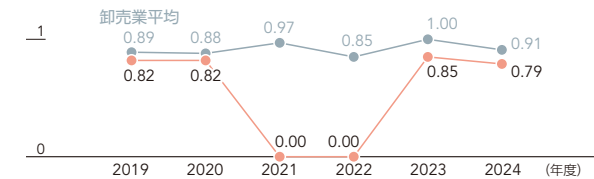
当社グループはマテリアリティとして「労働環境」を掲げており、今後も最優先事項である労働安全衛生の向上に向けて、労働災害を防ぐための事前措置を講じるとともに、働きやすい職場づくりを進めていきます。

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/>

労働災害度数率(単体)

(度数率)
—2



本社移転について

「TOFROM YAESU TOWER」に移転します(2026年度下期中)

本社が入居するフォアフロントタワーを2022年6月に売却して以来、これからの日本紙パルプ商事の本社、また当社グループの中心地としてふさわしい場所を検討してきました。その検討にあたっては、立地面においては、本社に勤務する従業員の利便性に加え、支社、国内外に広がるグループ会社、お取引先様からのアクセス改善によるコミュニケーションの向上、関係強化につなげることができると、また、施設面においては、多層階に分散している現オフィス、広い基準階面積を有するオフィスに移転することにより、組織の垣根を越えたコミュニケーションの活性化の実現に重

きをにおいて、物件の絞り込みを行いました。

並行して、本社従業員による「本社移転・働き方検討プロジェクト」を立ち上げ、一層の生産性向上や企業価値向上を図るための新しい働き方の検討を行い、その過程で、本社移転のグランドコンセプトとして、「Beyond Boundary! -Crossover & Choice-」を策定しました。今回の本社移転は単なる場所の移動ではなく、長期ビジョンの実現に向けた成長投資および人的資本投資の一環、かつ、「中期経営計画2026」における3つの基本方針に基づくさまざまな仕組み・仕掛けづくりの一つであり、当社グループの一層の企業価値向上につなげるための重要施策と位置づけています。従来の仕事の枠組みや部署・世代・業界の枠組みを超えて、これまでの延長線上ではないゼロからイチへの新たな仕組みづくり・仕掛けづくりにチャレンジし、長期ビジョンの実現につなげていきます。

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高めていくためには、多様な経験・スキル・価値観を持つ役職員一人ひとりが、自らの個性と能力を最大限に発揮し、新たな価値を創出していくことが不可欠であると考えており「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」をマテリアリティの一つとして特定しています。当社では2021年に定年年齢を65歳へ延長しましたが、年齢による処遇差や一律の役職定年制度を設けていません。グループ全体としては、D&I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、心身の障がいなど、属性や価値観、働き方の多様性を尊重し、受け入れる職場風土の醸成、意識改革、ならびに制度整備に注力しています。

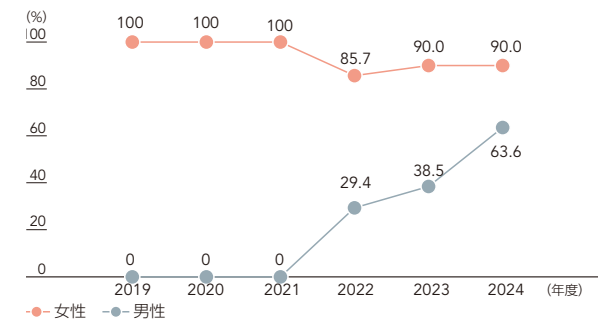
女性活躍推進

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、育児事由でも利用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。2024年には、2021年に続き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。また女性活躍推進の一環として、「OVOL中期経営計画2026」では男性育児休業等取得率（当社独自休暇制度を含む）を100%にすることを目標としています（2024年度においては100%を達成）。



育児休業取得率（単体）

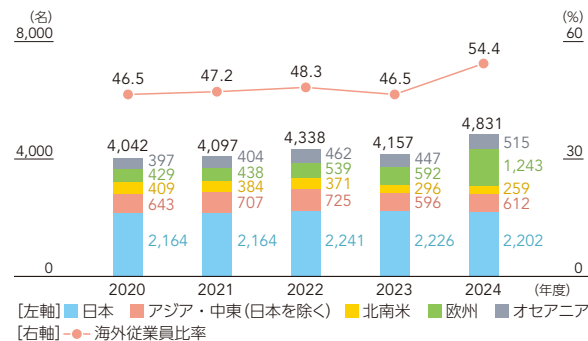


※2026年度における男性育児休業等取得率目標は、当社独自休暇制度も含め100%としている。

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、当社グループ売上収益の5割以上は海外が占め、また従業員も5割以上が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。

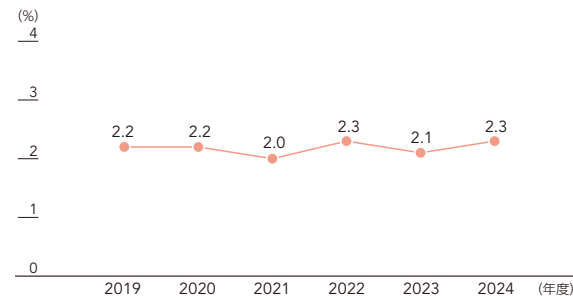
地域別従業員数／海外従業員比率（連結）



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。

従業員向け株式報酬制度導入

当社は2025年度より従業員持株会向け業績条件型譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。当社の従業員の財産形成の一助とすることに加えて、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを当社の従業員に与えることで、当社の業績に対するコミットメントを持たせることを目的としています。

ガバナンス

役員一覧

(2025年6月27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

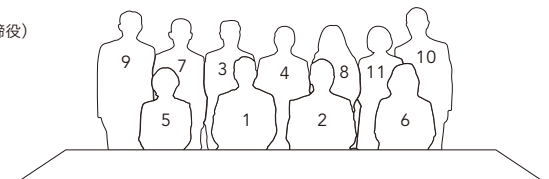
7 取締役(社外取締役)
高橋 寛

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
株式会社日本ビグメントホールディングス 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

株式会社デベロッパ－三信 顧問
医療法人社団J-group 理事

[※]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
株式会社ファンベップ 社外監査役

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

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		田名網 進		山本 眞介	
		管理企画・サステナビリティ統括		板紙事業副統括 兼 産業資材営業本部 本部長		サステナビリティ推進本部 本部長	
専務執行役員		渡辺 文雄		遠藤 豊		藤井 賢一郎	
		情報技術統括		環境・原材料事業副統括 兼 環境・原材料事業本部 本部長		管理本部 本部長	
勝田 千尋		今村 光利		伊藤 博之		佐々木 繁行	
管理全般管掌 兼 環境・原材料事業統括		海外事業統括 兼 機能材事業統括		家庭紙事業副統括 兼 JPコアレックスホールディングス株式会社 副社長		企画本部 本部長	
櫻井 和彦		松浦 伸行		松浦 景隆		加瀬 文照	
板紙事業統括 兼 家庭紙事業統括		洋紙事業副統括 兼 物流副統括 兼 新聞・出版営業本部 本部長		卸商・印刷営業本部 本部長		DX推進本部 本部長	
伊澤 鉄雄		城谷 誠		佐藤 正昭		松岡 久晃	
洋紙事業統括 兼 物流統括		関西支社 支社長		釜口 康史		仕入本部 本部長	
				加島 博		菅沼 靖一	
						機能材営業本部 本部長	
						竹岡 秀一	
						九州支社 支社長	
						北山 俊彦	
						北日本支社 支社長	
						和田 訓	
						関西支社 副支社長	
						松浦 健之	
						JPホームサプライ株式会社 社長	
						西尾 弘造	
						美鈴紙業株式会社 社長	
						荻 英雄	
						株式会社エコポート九州 代表取締役専務	
						奥田 浩一	
						Japan Pulp & Paper (U.S.A.) Corp. 社長	
						宮田 貴弘	
						Ball & Doggett Group Pty Ltd 社長	

ガバナンス

社外取締役座談会



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、現在プ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स्ट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などを務める。2023年より当社社外取締役。

攻めと守りの両面を備えたガバナンスのもと、DX推進と高度専門人材戦略、そしてサステナブル経営を一層進展させ、グローバル市場での持続的成長を実現

コーポレートガバナンスの現状評価と課題

高橋 近年の事例で言えば、残念ながら、2023年度に一

部の入札案件において独占禁止法に関わる事案が発生し、ステークホルダーの皆様にもご心配をおかけしましたが、これをもって当社のガバナンス体制が機能していないとは考えていません。内部統制等の基本的なガバナンスの枠組

みはしっかりと整備され、また経営陣から社外取締役への情報共有も適時適切に行われており、経営の透明性は十分に確保されていると評価しています。

一方、経営環境の急激な変化に対応していくために、

特に重要と考えている課題の一つがITガバナンスの分野です。2025年4月にはDX推進本部が立ち上がり、AIを含むテクノロジーの活用方針や統制の在り方を構築する非常に重要なフェーズに入っています。加えて、サイバー攻撃や大規模災害などへのレジリエンス対応は喫緊の課題です。システムの一部を外部に委託している状況のなかで、有事に備えた防御体制の整備は不可欠です。さらには、グループのグローバル展開がますます進むなかで、海外を含めたグループガバナンスの重要性もさらに高まっています。

鈴木 私も高橋取締役と同様に、ITと海外を含めたグループ全体のガバナンスは継続的なテーマと認識しています。DX推進本部の設置により、グローバルでの見える化への取り組みが始まり、各拠点の実情を踏まえた統制の強化が期待されます。また、国内外でグループ会社が増えるなか、「守り」と「攻め」の両面からあるべき姿を議論しようとする経営陣の姿勢は心強く感じています。足もとの業績は苦戦していますが、取締役会としてもモニタリングを徹底し、早期に成果につなげていくという強い意思を共有しています。

高橋 グループガバナンスに関連して課題と感じているのは「人材」です。特に、ゼネラリストではなく専門性を有する人材の確保が重要になってきています。近年のM&Aに伴い、組織のマネジメントはより高度なものを求められており、海外人材やIT人材などの獲得・育成が喫緊の課題です。

竹内 全体として、当社のガバナンスは「攻め」と「守り」のバランスがしっかりと取れていると評価しています。ここ数年、海外を中心に積極的なM&Aを展開してきましたが、

リスクに対しては非常に保守的なスタンスを貫いており、極めて冷静かつ厳格な評価がなされてきました。昨年も申し上げたとおり、こうした慎重な姿勢は当社の企業文化に根づく「素直さ」や「真面目さ」の表れであり、この1年を通じてあらためて当社のガバナンスの強みとして実感したところです。もちろん、いくら事前に検討・評価を重ねても想定を超える事業リスクに直面することはありますので、そうした場合に柔軟かつ大胆に軌道修正する機動力については、これから強化していく必要があるでしょう。

高橋 この1年で最も大きな変化は、ドイツ・フランス・ポルトガルにおける大型買収でした。破綻企業の買収であったことから顧客離れのリスクもある、非常に難易度が高い案件でしたので、今まで以上に現地任せではなく本社による統制力の確保が重要となります。社外取締役から現地ガバナンス体制の整備と本社が主導できる仕組みの構築を強く要請してきています。現在では、業績、投資状況、ガバナンス体制の進捗などについて、四半期ごとに取締役会で報告を受けており、適切なコントロールが行われています。

竹内 昨年指摘した「組織の同質性」は依然として課題として認識しています。良い面もありますが、共通認識を前提に進めることが裏目に出ることもあります。この点に対して、渡辺社長も自らのメッセージの浸透度について強い問題意識を持っておられます。決算説明会での社長からの長期ビジョンおよび中計2026に関する詳細な進捗説明を受けて、5月末の役員全体会議では、各役員が自らの戦略と実行責任について言葉を尽くして明確に語っていた点は印象的でした。課題認識が共有され、改善に向けた具体的な

動きが見られていることは、ポジティブに評価しています。

取締役会の運営・議論と実効性

高橋 取締役会は、議長たる渡辺社長のリーダーシップのもと、社外取締役にとても発言しやすい雰囲気が醸成されており、全体として活発な議論が行われています。執行と監督が適切に機能しており、良好な統治環境が整っていると考えています。一方で、実効性をさらに高めるためには、取締役会決議事項と報告事項に留まらず、議案外のより大きな戦略的テーマに踏み込んだ議論の場を拡充することが重要です。例えば、グループガバナンスをどう構築・強化していくのか、物流改革をグループとしてどのように進めていくのか、また、それらとも密接に関連しますが、ITガバナンスなど経営の根幹に関わるテーマが増えていますので、社外取締役の視点を積極的に活用してもらうことで議論を活発化することができればと感じます。

竹内 社外取締役として、取締役会で多角的な視点から実質的な議論を行うには、事前の情報提供が極めて重要ですが、その点において当社は非常にうまく機能していると感じています。加えて、今後はその事前説明の内容についても、事案の細部にわたる説明よりも、例えば「執行側でどういった議論があったか」といった大局的な視点により多くの時間を割く方向で、運営面の改善が進められています。また、事前説明の場で社外取締役が出した意見や疑問点などは、丁寧に社内取締役や経営陣にフィードバックされています。限られた時間とリソースのなかで、効率的に議論を深めていくうえで、この事前説明の時間が有効に

ガバナンス

機能しており、当社のコーポレートガバナンスの大きな強みの一つであると実感しています。

鈴木 さらに、取締役会での実質的な議論を深めるための取り組みとして、監査役会で重視されている課題についてもタイムリーに社外取締役と共有されるなど、当社ならではの工夫がなされ、情報連携が十分に図られており、結果として、取締役会での議論が活発に行われていると高く評価しています。

高橋 この1年間で特に印象的だったのは、社外取締役への啓蒙活動の一環として、常勤監査役にアレンジ頂き、重要子会社などへ実地訪問した点です。例えば、エコポート九州をはじめ、これまでなかなか接点のなかった現場をいくつか訪問する機会を得ました。やはり実際に足を運び、自分の目で見ることで得られる気づきや理解の深さは格別であり、大きな意義を感じました。



また、取締役会での議論をより活性化させるという観点からは、経営会議に社外取締役がオブザーバーとして参加することも一つの有効な選択肢と考えています。現状では、担当役員を含め、誰がどのような発言をし、その結果どのような議論を経て取締役会に上程されてくるのか、そのプロセスが社外取締役には見えにくい状況で、われわれにとってはやや結論ありきで透明性に欠ける印象を受けます。特に関心があるのは、社長と担当役員との間でどのような議論のやりとりがなされているのかという点です。オブザーバーとして経営会議等に参加し議論の流れや臨場感を把握できれば、単に議題の理解にとどまらず、発言者の姿勢や考え方を通じて参加者に対する「人を知る」ことにもつながります。これは、サクセッションプランの実効性を高めるうえでも非常に有意義です。もちろん、監督機能を担う立場として執行側の議論にどこまで立ち入るかは慎重な判断が必要ですが、テーマによってはオブザーバー参加を含めた柔軟な対応があってもよいのではないかと考えます。

鈴木 まさにそのとおりです。例えば、八重洲への本社移転という重要な案件については、戦略的にも意義の大きいテーマであり、同時に人材の創造性や組織文化といったソフト面にも深く関わるものだからこそ、その意思決定に至るまでの議論の流れや臨場感をもっと具体的に把握したかったという思いがあります。

監査役会設置会社としての規程に基づく付議基準の問題ではありますが、時には細かな議題が続くこともあるため、社外取締役として、その都度改善の提案をしてきました。例えば軽微な議案は包括承認とする、重要な案件については臨機応変に詳細な報告を行うなど、議題設定のメリハリや運営の工夫を今後さらに進めていくことが取締役会

運営の課題であると認識しています。こうした点については、着実に見直しが進んでいるものの、今後さらに実質的な議論へとシフトしていくことを期待しています。実質的な議論をより充実させるためには、柔軟かつ戦略的な取締役会運営が今後の課題といえるでしょう。

議事録の役割も単なる承認事項の証跡だけでなく、議論の経緯や論点が把握できるような記録にするため、AIなどのツールを活用しつつ効率的な作成が重要です。現在、その方向で改善の検討が進められていると伺っており、今後の展開に大いに期待しています。

高橋 竹内取締役からお話のあった5月末に開催された役員全体会議は、社長の指示のもと、自部門の現状と中期経営計画進捗とのギャップをどのように認識し、そのギャップに対してどのように対応していくか、各部門の担当役員が説明する場として設けられました。この取り組みは非常に有意義であり、大変参考になりました。こうした対話や共有の機会は、今後も継続的に実施していくことが重要だと感じています。

鈴木 役員全体会議において、中計最終年度の目標と現状とのギャップをいかに埋めていくか、そのための「仕組み」や「仕掛け」づくりが明確なテーマとして提示され、各部署から具体的な説明を受けられたことは、安心感を得られるものでした。一方で、グループ内外を含めて横断的な連携が実際にどう構築され、どのように進捗管理・推進されているのかについては、取締役会レベルでしっかりと把握し、適切にハンドリングしていく必要があると感じています。

竹内 現状の業績は市況の影響を受けて厳しい局面にあ

るものの、当社の稼ぐ力は同業他社と比較しても決して劣っておらず、むしろ優れていると評価しています。加えて、「紙」は社会に不可欠な存在であり、完全になくなることはないと考えており、日々の暮らしを支えるインフラに近い価値を持つものと認識しています。2025年5月開催の決算説明会において社長からも言及があったとおり、たとえ市場全体の規模が縮小しても、そのなかでより大きなシェアを獲得することを目指すとともに、特定の地域に依存するのではなく、グローバルとローカルのバランスを取りながら事業を展開していく方針です。こうした方針のもと、事業の柱を複数持つ体制づくりをここ数年かけて着実に進めています。今後、経営環境が変動するなかで、これらの柱がリスク分散の面でも大きく寄与し、当社の競争優位を支えるものになると期待しています。特に、同業他社と当社の収益力の差がここで真価を発揮するものと考えています。

指名・報酬諮問委員会の運営について

竹内 社外取締役にとって指名・報酬諮問委員会の課題の一つは、特に海外を含めて人材が広範囲に分散しているなかで各人の働き方や持っているビジョン、そしてそれをどのように戦略実行に結びつけていく人物なのかを評価するのが非常に難しいという点です。そうしたなかで、役員全体会議を通じて各部門の担当役員の「人となり」を直接見聞きできたことは、社外取締役であり、指名・報酬諮問委員会の委員として非常に有意義な機会であったと感じています。今後も、実地での視察なども含めてこうした機会を複数回重ね、知見を積み上げていくことが重要だと考えて

います。一方で、現在の取締役体制が数年間にわたり固定化されていることについては、全体としての課題として認識しています。いざ体制変更が必要となった際には、どうしても大きな変化にならざるを得ず、リスクもあることを念頭に置く必要があります。この点については、指名・報酬諮問委員会においてもこれまで議論を重ねており、社長をはじめとする経営側にも高い問題意識を持っていただいています。その意味で委員会での議論は大きな意義を持っていたと受け止めています。

鈴木 取締役会のサクセッションプランについては、取締役会としての具体的な検討はまだこれからの段階であり、引き続きの重要な課題であると認識していますが、指名・報酬諮問委員会の場において、DXや海外展開など今後の経営体制を見据えた人材像について、社長からどのような人材を期待し、どのように育成していきたいと考えているのか、その思いや問題意識を直接伺うことができました。このような対話は、サクセッションプランの構築に向けた土台づくりとしても非常に意義のある機会であったと感じています。

高橋 指名・報酬諮問委員会で提供される資料については、昨年に比べて今年は内容が一層充実してきており、評価しています。現在の取締役に関する情報が丁寧に整理されているだけでなく、次の候補者に関する情報も一部ながら提示されるなど、サクセッションプランに近い視点での取り組みが見られるようになってきました。一方で、例えば部長クラスを含めた経営幹部層全体を対象とした包括的なサクセッションプランは、現時点ではまだ整備されていない状況です。中長期的な視点で経営人材をどう育



成・選抜していくかという点は、今後の大きな課題として捉えています。

鈴木 役員報酬制度については、近年の業績が海外市況の影響を大きく受けているという現状を踏まえると、より柔軟かつきめ細かな制度設計への見直しも検討すべき時期に来ていると感じており、今後さらに議論を深めていく必要があると認識しています。少し話はそれますが、従業員へのインセンティブとしての株式付与制度がスタートしたことについては、非常に意義のある取り組みだと受け止めています。今まで自社株式を持っていなかった社員も含め株主となることで、株主としての見方も意識しながら業務を行うといった点でエンゲージメントの向上につながるため、人的資本経営の観点からも好ましい制度設計だと感じています。

高橋 当社の役員報酬制度は、外部のサーバイデータな

ガバナンス

どを参考にしながら設計されており、全体として水準面には妥当性があると考えています。ただし、現在の制度は業績連動報酬部分が役位を基準とし、連結経常利益の増減率のみによって決定される仕組みとなっており、その点については課題があると認識しています。より多面的な指標や貢献度を反映できる設計への見直し、今後の検討課題と言えるでしょう。

サステナブル経営の深化に向けて

竹内 昨今、ESGやサステナビリティに対しては逆風が吹いている状況にありますが、それによって「やるべきこと」が変わるわけではありません。これまで、いわば“ビジョンドリブン”で、やれるかどうかは別として、大きな構想を掲げた企業が評価される傾向が強くありました。気候変動についていえば、カーボンニュートラルを達成する目標年限をいかに前倒しするかの競争のような状態でしたが、現実と乖離した野心的な目標に縛られることでデメリットも生じます。現在は「現実的なトランジション」がテーマになっており、実効性を伴った取り組みが問われるフェーズに入っていくと感じています。そうしたなかで、当社はこれまで世の中の中の風潮に流されることなく、地に足の着いた、本質的な取り組みを着実に積み重ねてきた点が大きな強みであり、誇るべき姿勢だと思います。「次のステージにどう進むのか」「より良い未来をどう描くのか」という問いに対して、当社は独自の歩みをもって応えていける企業であると、私は確信しています。エネルギーや環境分野の専門家として、これから外部の立場からしっかりとサポートし続けたいと考えています。

鈴木 社外取締役として、中計2026の進捗をしっかりとモニタリングすることで、監督機能を果たしていく所存です。あわせて、当社を支える人材のエンゲージメント向上を目的とした「人的資本経営」に加え、紙を取り扱う当社グループとして積極的に取り組むべき「サステナブル経営」に関しても、重要な経営の柱として、今後も丁寧にモニタリングを続けていきたいと考えています。そのうえで、今後は当社の成長ストーリーをより明確に描き出し、対外的に伝えていくための議論がさらに深まることを期待しています。当社はB to B企業であり、一般投資家からの知名度が高いとは言えないなか、個人投資家向けIRにも力を入れ始めています。このような取り組みを通じて、紙を中核として事業領域を拡げ社会を支える存在であるという当社の価値を、より多くの人に理解してもらうことが大切です。私自身としても、長期ビジョンで掲げている「エクセレントカンパニー」の実現に向けて、その道筋の解像度を高めていくプロセスを、外部の立場から引き続き支援していきます。

高橋 現在の経営課題として、「人的資本経営」「ウェルビーイング経営」「サステナブル経営」など、さまざまなキーワードが挙げられていますが、これらは個別に存在しているのではなく、すべてが有機的につながっていると考えています。結局のところ、最も重要な要素は「社員」であり、「人的資本経営」を強化することによって、社員一人ひとりが心身ともに健康で、社会的にも高い満足度を得られる「ウェルビーイング経営」へとつながっていきます。それが結果として会社の持続性を高める「サステナブル経営」へと発展し、さらには企業価値の向上という好循環を生み出します。このような価値観の醸成と具体的な取り組みを、社内外に対して明確に発信していくことが、今後ますます重要になると考えています。

また、当社は創業180年の歴史を有し、外部からは市況変動の影響を受けやすい紙パルプ中心の専門商社であるという印象を持たれることもありますが、実態としては、製紙加工や古紙・廃プラスチックの回収、さらには発電事業など、グループ全体で幅広い事業を展開している企業群です。そして現在は、あらゆるステークホルダーの満足度が非常に高い状態を意味する「エクセレントカンパニー」の実現に向けて、事業ポートフォリオの変革にも積極的に取り組んでいます。こうした実態や取り組みを、より広く社会に認知してもらうことも、企業価値の向上に不可欠だと感じています。その一環として、今年初めて開催された個人投資家向け説明会で、社長自らが登壇されたことは非常に意義のある取り組みでした。今後、こうしたIR・SR活動をさらに充実させていくことが望まれますし、私たち社外取締役としても、必要に応じて投資家との対話の場に積極的に参加し、企業価値向上に向けた当社の取り組みや魅力を、外部にしっかり伝えていきたいと考えています。



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

(2025年6月27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	4名	5名(45%)	4名(36%)	監査役会設置会社	17回	14回	2回
うち社外取締役3名	うち社外監査役3名	うち社外取締役3名 社外監査役2名	うち社外取締役2名 常勤監査役1名 社外監査役1名				

※2024年度実績

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

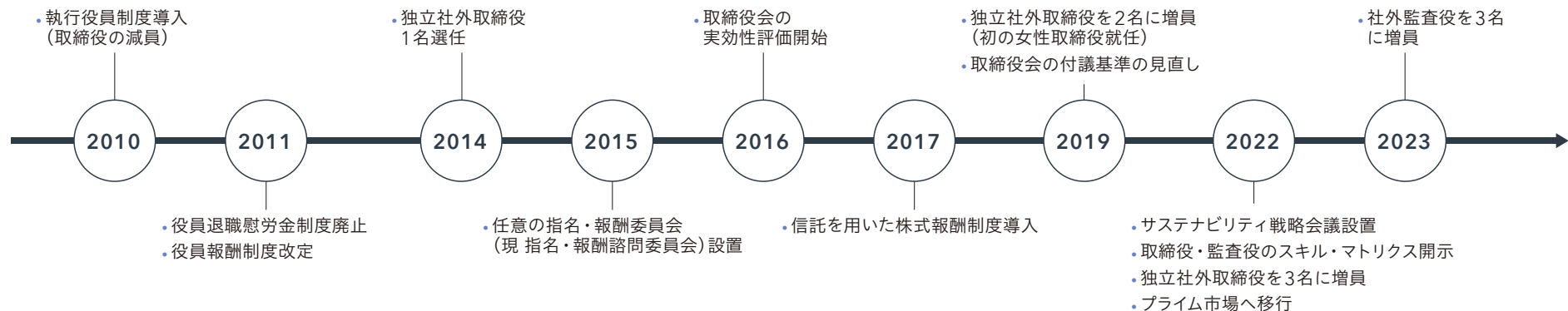
プ企業行動憲章」を定め、法令等の遵守、公正・適正な取引と責任ある調達、ステークホルダーとの共存共栄などを宣言しています。

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、お取引先、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



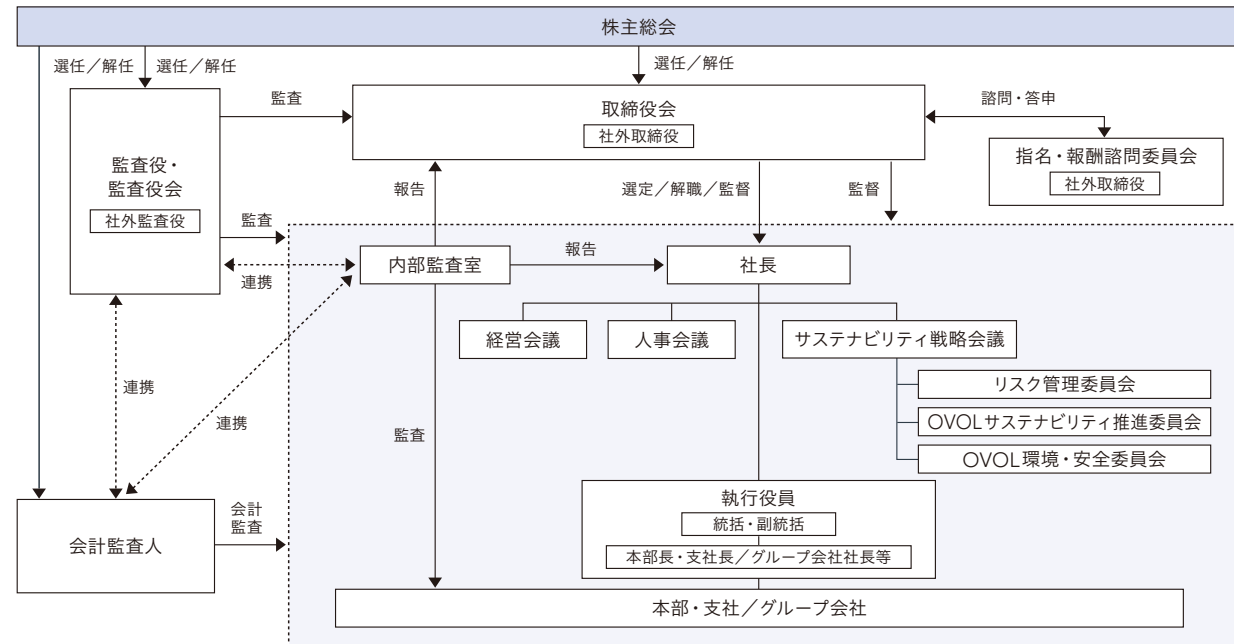
ガバナンス

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 計17回（2024年度）

議長 代表取締役社長

2024年度の主な議案

役員報酬に関する事項、本社移転、株式分割、剰余金の配当、政策保有株式に関する事項、海外M&A、中期経営計画、内部統制システムに関する事項、サステナビリティに関する事項など

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 計14回（2024年度）

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 計2回（2024年度）

2024年度における審議内容

- ・取締役・監査役候補の選任案
- ・今後の役員選任の考え方
- ・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・副統括
オブザーバー：常勤監査役

開催回数 計27回（2024年度）

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・副統括、関西支社・中部支社の各支
社長

開催回数 計12回（2024年度）

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回開催するとともに、必要に応じて随時開催しています。本会議は、グループ全体のサステナビリティ推進における司令塔として、持続可能性に関する方針の策定、戦略の立案、ESG課題への対応、ならびに目標達成に向けた全体マネジメントを担っています。

活動計画および進捗状況は定期的に取り締役会へ報告されており、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」「OVOL環境・安全委員会」に委ねられています。

2024年度には計16回の会議を開催し、コンプライアンス、リスク管理、サステナビリティに関する定期報告に加え、「ビジネスと人権」への対応や温室効果ガス削減に向けた取り組みなど、重要議案の審議を行いました。

構成 代表取締役社長（議長）、
常勤取締役および統括・副統括
オブザーバー：常勤監査役

開催回数 計16回（2024年度）

執行役員

2025年6月27日現在、執行役員には取締役との兼任者4名を含む30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・副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。

ガバナンス

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。

2025年6月27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)	9	●	●	●	●		●	●	
勝田 千尋	代表取締役 専務執行役員			9	●	●	●		●	●	●	
櫻井 和彦	取締役 専務執行役員			8	●	●	●				●	
伊澤 鉄雄	取締役 専務執行役員			4	●	●	●				●	
竹内 純子	取締役(社外)	○	○	6		●		●				●
鈴木 洋子	取締役(社外)	○	○	3						●	●	●
高橋 寛	取締役(社外)	○	○	2		●	●		●		●	●
上坂 理恵	監査役(常勤)			5	●	●		●	●			
樋口 尚文	監査役(社外)	○		9				●	●	●		
本藤 光隆	監査役(社外)			2						●	●	
福島 美由紀	監査役(社外)	○		2		●			●			

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。

■ 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なか、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なかから、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。

ガバナンス

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	2024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に、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 社外取締役監査等委員	17回／17回 (100%)	—
	鈴木 洋子	○	鈴木洋子氏は、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／株式会社日本ピグメントホールディングス 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	17回／17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: 株式会社デベロッパー三信 顧問／医療法人社団J-group 理事	17回／17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にて教授を務めるなど、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を有しており、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・助言を行っていただくために、社外監査役として選任しています。 重要な兼職の状況: 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／株式会社ファンベップ 社外監査役	17回／17回 (100%)	14回／14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ることから、取締役会および監査役会における客観的な立場での意見・提言を通じて、監査役としての職務を適切に遂行し、当社グループ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	17回／17回 (100%)	14回／14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、当社グループ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	17回／17回 (100%)	14回／14回 (100%)

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会は毎年、全取締役・監査役を対象として、「取締役会の実効性評価に関するアンケート」を実施し、当該アンケートの結果を踏まえて、取締役会の実効性評価を行っております。2024年度に実施したアンケートでは、まず、役員の構成面（社外役員比率55%、女性役員比率36%）およびスキルの点においては、バランスが良く多様性も確保されているとの結果となりました。また、審議内容については、前年に比べ、経営戦略立案、内部統制・リスクマネジメント、コンプライアンス関連などについて、一層の審議の充

実が図られているとの結果となりました。さらに、運営面についても、事前説明のさらなる強化が図られ、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされているとの結果となりました。取締役会は、これらのアンケートの結果を確認、検討し、当社の取締役会の実効性が引き続き確保されていると評価しました。

一方で、アンケートでは、取締役会に今後必要なスキルとして、DX、製造技術、品質管理等が、また審議においてより充実すべきテーマとして、投資効果の検証、コーポレー

トガバナンス体制、グループガバナンス、内部統制・リスクマネジメント、人的資本などが認識されました。

さらに、運営面の課題として、決議事項のさらなる絞り込みと報告事項の簡素化、議題外の重要事項（サステナビリティ関係など）についてのディスカッションの場の創出などが挙げられました。取締役会は、アンケート結果をもとに適宜必要な改善を実施し、引き続き取締役会のさらなる実効性向上に努めてまいります。

2023年度評価		2024年度評価	
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、会議の場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。	評価結果概要	構成面およびスキルの点においては、バランスが良く多様性も確保されており、審議内容については、前年度に比べ、経営戦略立案、内部統制・リスクマネジメント、コンプライアンス関連などについて、一層の審議の充実が図られている。運営面も、事前説明のさらなる強化が図られ、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている。
認識した課題（より充実すべきテーマ）	付議事項の絞り込み、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。	認識した課題（より充実すべきテーマ）	投資効果の検証、コーポレートガバナンス体制、グループガバナンス、内部統制・リスクマネジメント、人的資本、決議事項のさらなる絞り込みと報告事項の簡素化、議題外の重要事項（サステナビリティ関連など）についてのディスカッションの場の創出など。
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、引き続き取締役会のさらなる実効性向上に努める。

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、就任後は、施設見学などを通じて、知見を深める機会を提供しています。2024年度は、11月に関西の段ボール事業を展開するグループ各社を視察し、12月に総合リサイクル事業を展開するエコポート九州を視察しました。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。

ガバナンス

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（2024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＝10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（2024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)	263	113	104	46	4
監査役(社外監査役を除く)	24	24	—	—	1
社外役員	76	76	—	—	6

(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)

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・維持・強化を目的として、必要と判断した企業の株式を取得・保有しています。保有株式については、毎年、取締役会において個別銘柄ごとに、保有によって得られる取引利益や配当収益が当社の資本コストを上回っているかといった定量的な観点に加え、当該企業との中長期的な取引関係などの定性的な観点を踏まえ、保有の妥当性を検証しています。継続保有の合理性が認められないと判断された銘柄については、売

却を行い、保有株式の縮減を図っています。

また、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の向上に資するか否か、ならびに

当社の企業価値を毀損する可能性がないかといった観点から、議案の内容を慎重に検討し、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

	2023.3期	2024.3期	2025.3期	前期増減
銘柄数(うち上場株式)	120(56)	120(56)	117(53)	▲3
貸借対照表計上額(百万円)	23,191	29,279	25,530	▲3,749
連結純資産に占める割合(%)	18.08	21.20	17.50	▲3.70ポイント

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・担当者など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。

IT統制・ITセキュリティの推進

2025年1月に「ITガバナンス基本方針」「情報セキュリティ基本方針」をグループ方針として定め、IT統制監査を開始しました。2024年度は14社が監査完了し、2025年度は15社が監査進行中であり、2026年度中にグループ全社の完了を予定しています。さらに、サイバーセキュリティの高度化に向けて、2025年度中のCSIRT※設立準備を進めています。

※CSIRT(Computer Security Incident Response Team)セキュリティインシデントが発生した際に対応する専門チーム。

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程、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。

ガバナンス

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在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。この規範に沿って、当社グループでは、「独占禁止法遵守方針」および「腐敗防止方針」を制定し、行動基準等を定めるとともに、役職員に対する定期的な教育・研修の実施および定期的な監査実施などの社内体制の構築を図ることを宣言しています。

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/>

日本紙パルプ商事グループ腐敗防止方針

 <https://www.kamipa.co.jp/sustainability/governance/anti-corruption-policy/>

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。

日本紙パルプ商事グループ税務方針

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

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	2024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	95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99.4%

■ 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。

2024年度の通報件数は16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、パワハラ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。

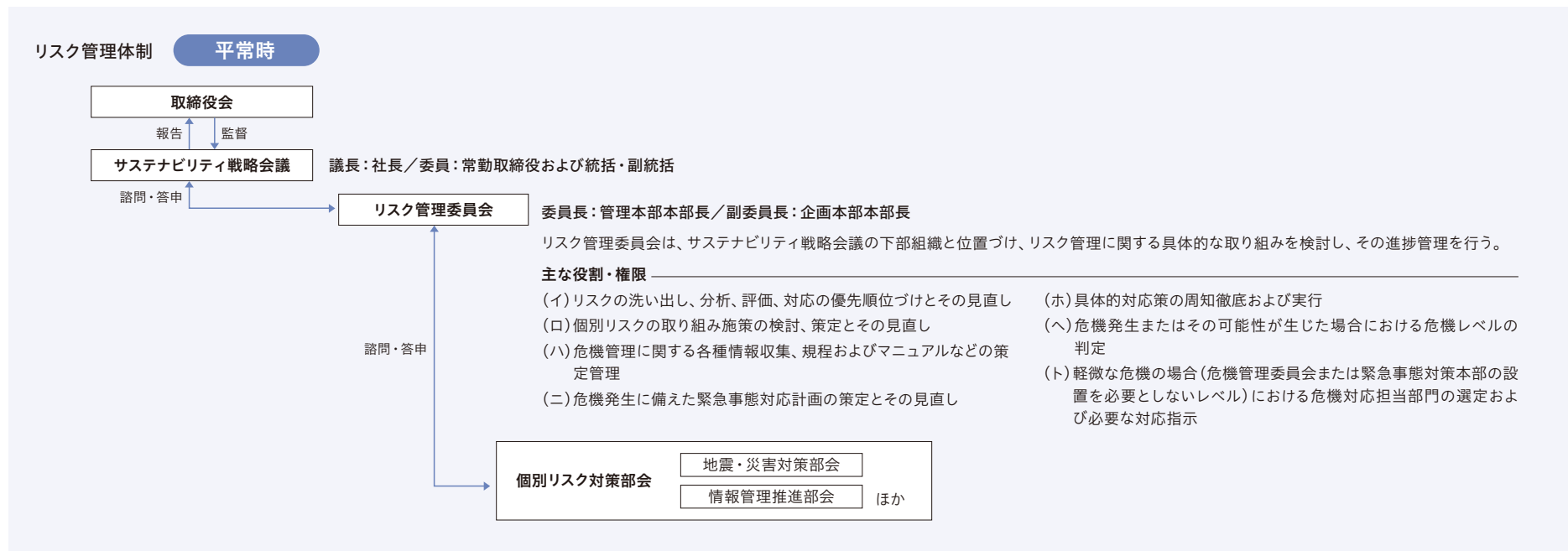
リスクマネジメント

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・複雑化するなか、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、お客様やお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（★をつけた項目は、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）。

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価格変動リスク	●	●	●	●	●
		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	●	●	●	●	●

※「人権問題に関するリスク」への対応 当社グループでは、サステナブル経営への取り組みの一環として、「ビジネスと人権」への対応を進めています。2024年度には当社および全グループ会社の役職員に対し研修を実施したほか、人権デュー・デリジェンスを実施し、深刻度と発生可能性などの観点から、グループにおける重要な人権課題を特定しました。あわせて、主要サプライヤーに対する人権侵害リスクのアセスメントも行っています。なお、人権課題への取り組みの詳細については、P.77をご参照ください。

リスクマネジメント高度化に向けた取り組み

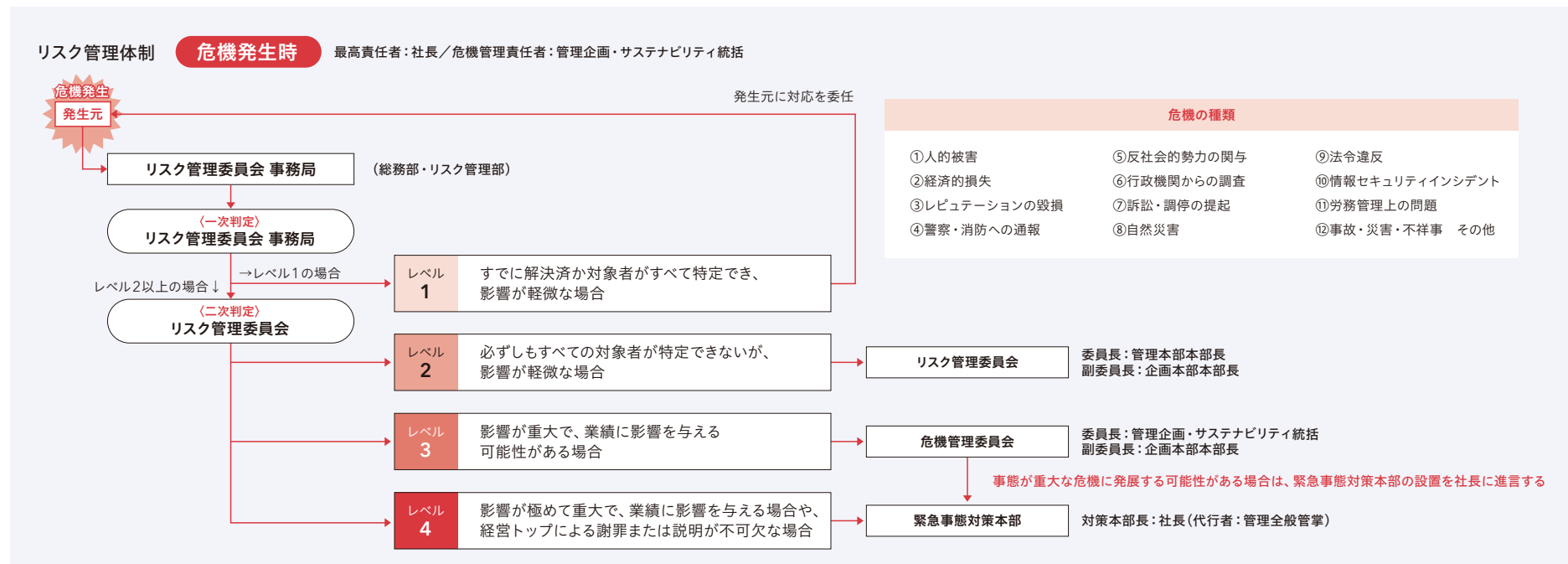
当社グループでは、全社的視点・中長期的視点からグループ全体にとって重要なリスクを特定し、今後のリスク対策の強化につなげることを目的として、リスクアセスメントを実施しています。アセスメントでは、さまざまなリスクを網羅的に把握するため、約130項目からなる評価項目を設け、影響度と発生可能性の二軸でリスク度を評価し、さらにアセスメント実施時点における対策度も考慮のうえ、優先的に取り組むべき課題を抽出しています。

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あらためて確認しました。

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、優先順位の高い項目から順次対応を進めています。

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

着実な歩みが築く、 無形資産という未来

当社のガバナンスや内部統制は、継続して上場会社として十分な水準にあり、株主・投資家の皆様に安心していただけるような体制が整えられています。とりわけ、IT統制やリスク管理などは、グローバルレベルで通じるような進化・統一化に邁進しており、進捗を見守っているところです。

このような、良好なガバナンスを前提として、肝心のビジネスの状況に目を向けますと、「中期経営計画2026」の達成に向け、さまざまな具体策を打ち始めています。その第1弾として、買収という形でドイツ・フランスへの事業拡大があり、今後も第2弾、第3弾と新規事業投資が続くことになるでしょう。

社外監査役としては、新規投資の意思決定プロセスや、業績のモニタリングに加え、株主・投資家の皆様が当たり前前に備わっていると期待されるであろう、ガバナンスなどの整備・運用状況についても注視してまいります。

これまでも当社はさまざまな買収を経ており、必ずしもすべて成功したわけではないですが、各社で必要な管理体制をきちんと構築し、総じて事業は順調に推移しています。当社の強みは、なんといっても長寿企業として、ステークホルダーとの長期的関係を大事にしながら、地に足をつけて経営し、決算情報には表しきれていない無形の資産を多く蓄積していることです。派手さや急速な成長・変化はないかもしれませんが、紙需要の変化に対応すべく自己変革し、着実に目標を達成してきた実績があります。私は、国内外に広がった当社グループの基盤であるガバナンスに貢献できるよう努めてまいります。



社外監査役
本藤 光隆

法と規律を基盤に、 持続可能な成長を導く

社外監査役に就任して2年が経ちました。この間、当社の事業領域の広さと、縮小傾向にある紙業界においても果敢に成長を目指す姿勢には、今なお驚きと敬意を抱いています。現在当社は変化の過渡期にあり、業務や組織の拡大が進むなかで、それに見合った管理体制の整備が追いついているかにつ

いては、今後も注視が必要と考えています。

私は法律の専門家として、常に法的見地から客観的かつ中立的な判断を行うことを意識しています。個人的な価値観が影響しないよう心がけ、問題があれば遠慮なく指摘することこそが社外監査役としての役割だと認識しています。その視点で、当社のコーポレートガバナンスは概ね適切に機能しており、課題が表面化した際も、組織が偏りなく迅速に対応している点は評価できるところです。ただし、グローバル展開が進む今、監督体制もそれに即したスピードで進化する必要があります。特に、リスク発生時に即座に管理部門へ情報が共有され、機動的な対応が取れる体制づくりが今後の重要課題と捉えています。

企業の発展には業務拡大や利益の増大が欠かせませんが、それが「適法」かつ「適正」であることが大前提です。むしろ現代においては、こうした健全な活動こそが持続的な成長と企業価値の源泉であると確信しています。今後も独立した立場から冷静な監査を行い、信頼される企業経営の実現に貢献してまいります。



社外監査役
福島 美由紀

現場と未来をつなぐ、 信頼のガバナンス

社外監査役としての2年間で私が重視してきたことは、数値の裏付けだけでなく、現場と経営の接点に身を置き、実態を捉えることです。財務・税務の専門性を基盤に、経営判断の土台となる情報の整合性や開示の適正性に目を配り、実効性のあるガバナンスの確立に取り組んできました。

社外監査役が往査を行うことは比較的めずらしいかもしれませんが、当社では積極的にグループ会社への往査を行っています。私自身も複数拠点を訪問し、現場の担当者と率直に意見を交わしながら、内部統制や会計処理の実態を把握してきました。中小規模の国内子会社には、システム整備やリスク管理体制において改善の余地があり、現地での確認を通じて、グループ全体の統制力向上に寄与することが、社外監査役の重要な役割だと考えています。

また、人的資本経営といったサステナビリティに対する取り組みも進んでおり、経営陣が自ら主導し経営戦略と一体化した推進がされている点は特筆に値します。女性役員の存在や、組織内での率直な対話が意思決定に活かされていることも、今後の成長を支える大きな力になると感じています。

サステナビリティ経営が企業価値創造の基盤となるなか、監査役の役割もより高度かつ多様な視点が求められています。私たちは、今後も健全な企業統治を支える一員として、持続可能な社会と企業の共創に貢献してまいります。

ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

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. ウェブサイトを通じた情報発信 2. ウェブサイト経由の問い合わせ対応 3. 統合報告書の発行 4. 展示会・イベントの開催・参加 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 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
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。	16. 営業活動によるコミュニケーション 17. ECサイトを通じた情報発信 18. ECサイト経由の問い合わせ対応 19. 責任ある調達に関する活動および認証登録 20. 取引先向けの環境関連勉強会 21. 取引先からのCSR調査対応 22. ワークショップの開催

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。	23. 株主総会 24. アナリスト・機関投資家向け決算説明会(年2回開催) 25. 個人投資家向け会社説明会(年1回開催) 26. アナリスト・機関投資家とのミーティング(随時) 2024年度は32回開催 27. 個人投資家向けウェブサイト 28. 有価証券報告書 29. 株主通信 30. 東証への適時開示 31. ESG評価機関からの調査対応
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。	32. 事業拠点における地域住民との交流イベントの開催 33. 自治体との防災協定締結・防災支援 34. 社会貢献活動・ボランティア活動 35. 紙への理解を高めていただくことを目的とした出前授業の実施
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。	36. 事業を通じたNPO・NGOとの連携 37. 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。	38. 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 39. 業界団体を通じた活動

Section 4 データ

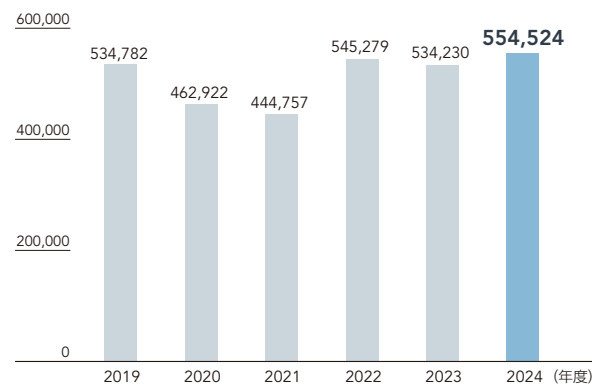
連結財務ハイライト 109

グループ会社 111

株式情報 / 会社情報 113

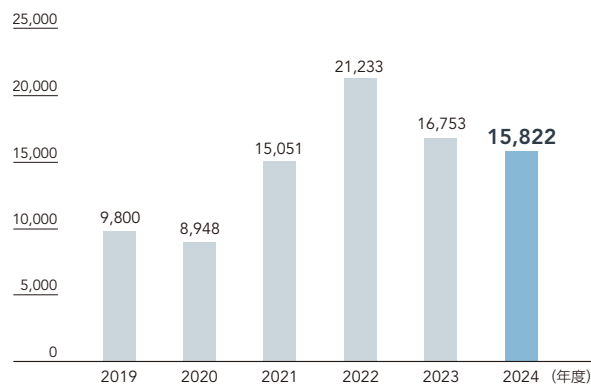
連結財務ハイライト

売上収益 (百万円)

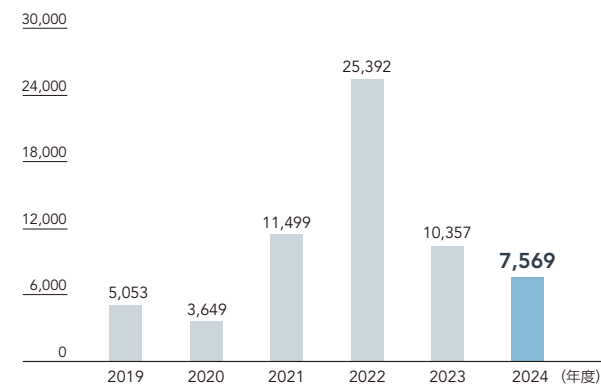


※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

経常利益 (百万円)

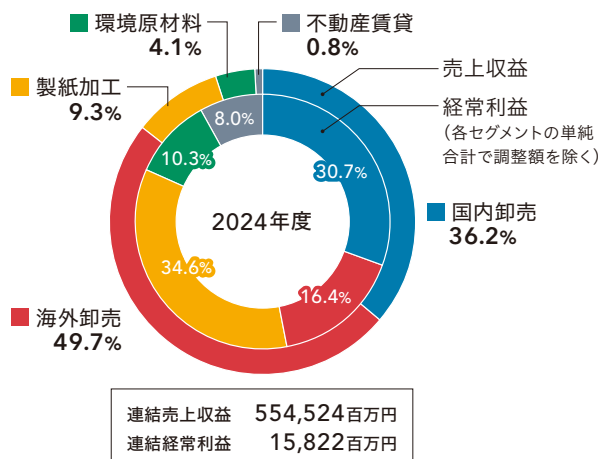


親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



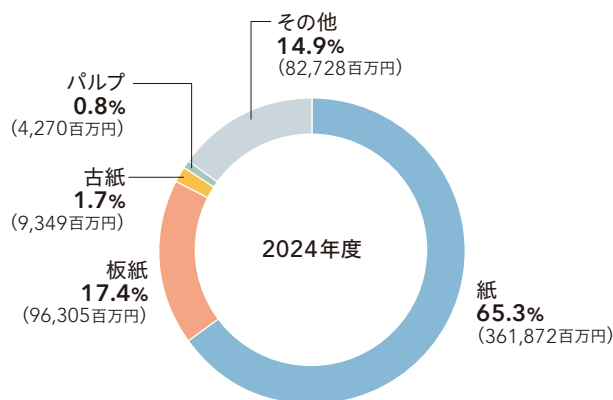
事業セグメント別

外部顧客への売上収益および経常利益構成比



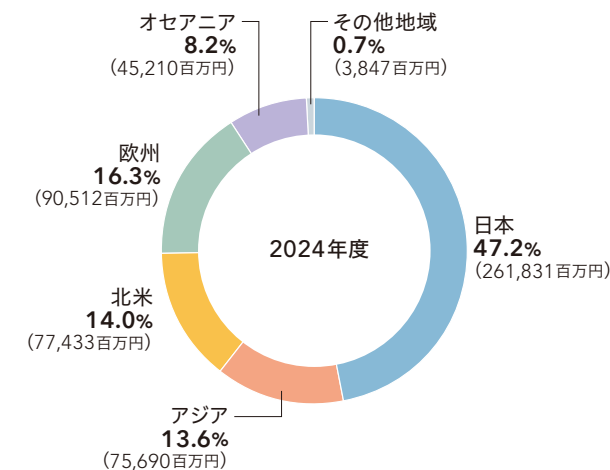
(注) 比率は小数第2位を四捨五入して表示しています。

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。



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上収益 ^(注2) (百万円)	534,782	462,922	444,757	545,279	534,230	554,524
営業利益(百万円)	10,924	8,896	14,064	20,264	17,403	15,071
経常利益(百万円)	9,800	8,948	15,051	21,233	16,753	15,822
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	5,053	3,649	11,499	25,392	10,357	7,569
包括利益(百万円)	3,170	9,627	12,506	28,287	18,795	11,087
純資産(百万円)	87,246	89,872	100,317	128,295	138,347	145,565
総資産(百万円)	341,939	321,986	338,939	385,129	372,645	392,234
ネット有利子負債(百万円)	120,701	102,471	97,939	78,336	75,571	80,011
1株当たり純資産(円) ^(注3)	588.28	610.38	677.41	862.78	1,035.56	1,087.70 ^(注4)
1株当たり当期純利益(円) ^(注3)	36.50	26.69	83.95	185.10	78.86	61.44 ^(注4)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円) ^(注3)	36.34	26.61	83.76	184.73	78.69	61.30 ^(注4)
1株当たり配当金(円) ^(注3)	11.00	11.00	11.50	12.00	13.00	25.00 ^(注4)
配当性向(%)	30.1	41.2	13.7	6.5	16.5	40.7
自己資本比率(%)	23.5	25.9	27.4	30.7	34.2	34.2
自己資本当期純利益率<ROE>(%)	6.1	4.5	13.0	24.0	8.4	5.8
ネットD/Eレシオ(倍)	1.50	1.23	1.06	0.66	0.59	0.60
株価収益率<PER>(倍)	10.3	13.7	4.6	2.8	6.6	9.8
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	22,488	28,382	14,007	304	20,891	21,010
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-13,239	-4,440	-4,078	23,673	-2,917	-11,217
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-9,712	-19,899	-9,833	-10,086	-31,678	-9,335
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	9,249	23,942	9,929	23,977	17,973	9,793
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	7,589	11,587	12,731	30,550	17,387	19,027
従業員数(名)	4,298	4,042	4,097	4,338	4,157	4,831

(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。

3. 2024年10月1日付で1:10の株式分割を実施したため、2023年度以前については株式調整後の数値を表示しています。

4. 期首において(注3)の株式分割が行われたと仮定して算定しています。

グループ会社 (国内)

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

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)成文社
● 兵庫県神戸市

(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／ICT

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

OVOL ICTソリューションズ(株)
● 東京都中央区

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

マスコー製紙(株)
● 静岡県富士宮市

(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)
● 愛知県名古屋市中区

(株)リベシス
● 福岡県福岡市

(株)北海紙業
● 北海道旭川市

(株)ジェーピー北海
● 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

(海外)

北中米

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

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

OVOL Papier Deutschland GmbH

● ドイツ/ハンブルグ

OVOL Packaging GmbH

● ドイツ/ハンブルグ

OVOL ComPlott GmbH

● ドイツ/ハンブルグ

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/クローリー

Graphic And Paper Merchants Northern Ireland Limited

● イギリス/ベルファスト

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

Graphic And Paper Merchants Ireland Limited

● アイルランド/ダブリン

Gould Papiers France

● フランス/ヌイ＝シュル＝セヌ

EFP-Chavassieu

● フランス /ヌイ＝シュル＝セヌ

OVOL France, S.A.S.

● フランス/コルベユ＝エソンヌ

OVOL Sign & Display, S.A.S.

● フランス/ディデンハイム

OVOL Shared Center, Unipessoal Lda.

● ポルトガル/リスボン

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

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

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

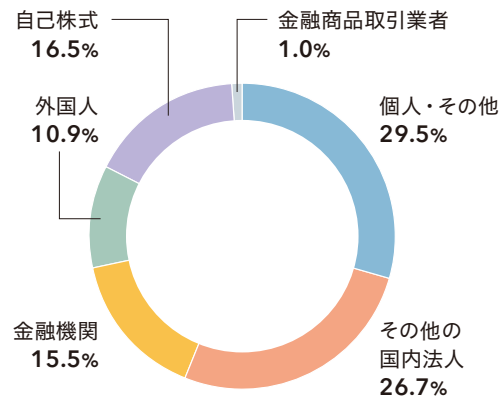
● ニュージーランド/オークランド

株式情報／会社情報 (2025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	295,603,000株
発行済株式総数	150,215,510株
株主数	21,104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	16,389	13.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,180	9.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,911	3.9
日本紙パルプ商事持株会	4,621	3.6
J P従業員持株会	3,515	2.8
北越コーポレーション株式会社	3,101	2.4
中越パルプ工業株式会社	2,584	2.0
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)	2,204	1.7
柿本商事株式会社	1,726	1.3
株式会社みずほ銀行	1,303	1.0
計	52,538	41.8

(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。

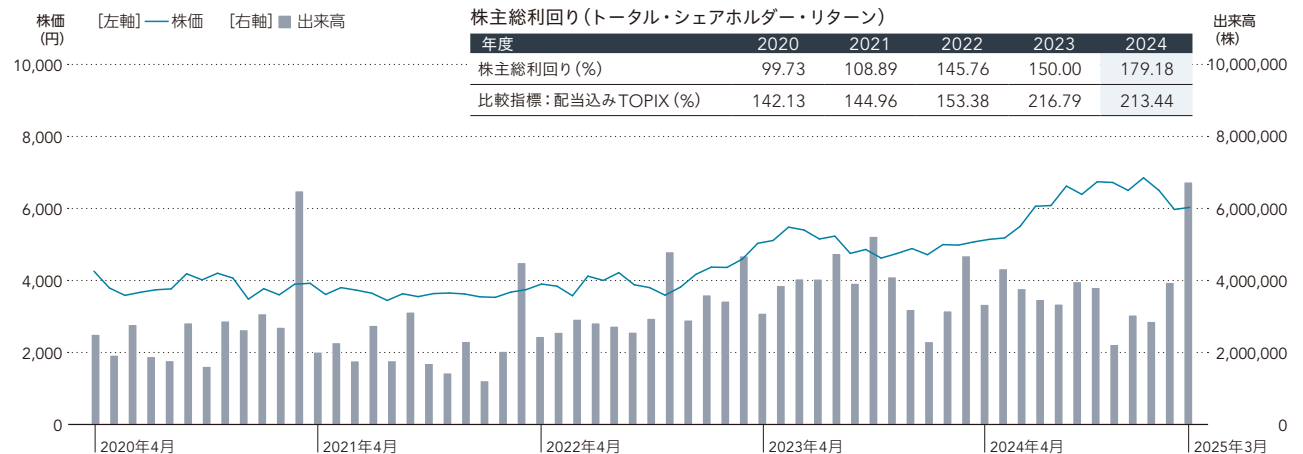
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 12,180千株

株式会社日本カストディ銀行(信託口) 4,911千株

2. 当社は、自己株式24,764千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、2,035千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



(注) 2024年10月1日付で1:10の株式分割を実施したため、2024年3月期以前については株式調整後の金額を表示しています。

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 728名 連結 4,831名
主な事業内容	当社およびグループ会社を通じた、紙、板紙、製紙原料、紙加工品、 家庭紙、燃料、関連製品の売買および製造、物流サービス、 廃棄物リサイクル、発電および電気の供給・売買、ITシステム開発、 不動産賃貸 など
連結子会社	94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、 農林中央金庫、静岡銀行、三井住友信託銀行

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/sustainability/>



統合報告書 編集後記

本報告書は、投資家やステークホルダーの皆さまとの対話やご意見を踏まえ、当社グループの理解をより深めていただけるよう内容の充実を図りました。トップメッセージでは、「OVOL長期ビジョン2030」で掲げる3つのあるべき姿のうち、特に「紙業界を超えたエクセレントカンパニー」という究極のテーマと、当社グループが目指す「サステナブルな企業集団」の関係性について、より具体的にご説明しています。

また、長期ビジョン実現に向けた仕組みづくり・仕掛けづくりである「OVOL中期経営計画2026」については、中計初年度の進捗状況を報告しています。

さらに、「紙の機能・価値の発信」や「循環型ビジネス」の事例紹介を通じて、当社グループの取り組みをさまざまな角度からご紹介しています。紙面ではお伝えしきれなかった内容については、当社ウェブサイト に詳しく掲載しておりますので、ぜひ併せてご覧ください。

今後も、情報開示の充実と対話の深化に努めてまいります。引き続き、皆さまのご支援を賜りますようお願い申し上げます。



Paper, and beyond



日本紙パルプ商事株式会社

www.kamipa.co.jp/