

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

Challenge

Create
- 社会の変化を的確に捉え、迅速果断に自らを**変革**します。

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。

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”

目次

イントロダクション

グループ企業理念	2
数字で見る日本紙パルプ商事グループ	4
トップメッセージ	6

Chapter 01

価値創造ストーリー

価値創造のあゆみ	14
価値創造プロセス	16
インプットする経営資本	18
ビジネスモデル	20
ステークホルダーへの価値創出	24
価値創造事例	26

Chapter 02

戦略と強み

OVOL長期ビジョン2030 および中期経営計画2023進捗	32
財務戦略	34
事業概況	38
事業セグメント	
国内卸売	40
海外卸売	42
海外卸売セグメントTOPICS	44
製紙加工	46
環境原材料	48
不動産賃貸	50
VOICE	52

Chapter 03

持続的成長の基盤

サステナビリティマネジメント	56
マテリアリティ	57
環境	
環境	60
気候変動への対応	61
生物多様性への対応	65
資源循環への対応	65
環境負荷への対応	66
社会	
サプライチェーン	67
地域社会	68
デジタル化	68
人材	
労働環境	69
ダイバーシティ&インクルージョン	71
ガバナンス	
コーポレートガバナンス	73
社外取締役・監査役メッセージ	80
取締役および監査役・執行役員	84
コンプライアンス	86
リスクマネジメント	87
ステークホルダーエンゲージメント	89

Chapter 04

データ

連結財務ハイライト	92
グループ国内ネットワーク	94
グループ海外ネットワーク	96
株式情報／会社情報	98

統合報告書 編集方針

日本紙パルプ商事グループは、ステークホルダーの皆様に応じた当社グループの持続的な価値創造に向けた取り組みへのご理解を深めていただくとともに、対話を通じ、さらなる企業価値の向上へとつなげていくことを目的に、2022年度より統合報告書を発行しています。当社グループの長期ビジョン、経営戦略、事業活動報告に加え、事業を通じた社会課題の解決など、社会価値と経済価値をともに実現するサステナブル経営に取り組む当社グループへのご理解の一助となりましたら幸いです。

これからもステークホルダーの皆様からのご意見も参考にしながら、統合報告書の内容を見直し、より分かりやすい報告書となるよう進化させていく所存です。

報告対象範囲など

対象期間：
2022年4月1日～2023年3月31日
(一部、2023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
日本紙パルプ商事グループ

次回発行予定：2024年9月

参考にしたガイドライン

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



将来の見通しに関する注意事項

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

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。

創業以来
178年

東証上場(1972年)以降
黒字継続(経常利益)

51年

卸売事業物流拠点
92ヵ所

グループ会社
127社

連結業績

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

売上収益 5,453億円 経常利益 212億円

当期純利益 254億円 ROE 24.0%

配当性向
6.5%

財務健全性

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

ネットD/Eレシオ
0.66倍

発行体格付
A A
格付投資情報センター(R&I) 日本格付研究所(JCR)

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。

単体平均勤続年数
19.7年

連結従業員数
4,338名

海外事業拠点
従業員数割合
48.3%

単体女性従業員比率
38.4%

グローバル展開

紙業界における世界有数の専門商社として、全世界をカバーする調達・供給体制を構築しています。

海外売上収益比率 56.0% 日本を含む
取引先国と地域 57ヵ国・地域

事業を展開する国と地域
22ヵ国・地域

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
268億円

再生可能エネルギー
関連事業拠点
5ヵ所
再生可能エネルギーによる発電拠点3ヵ所
PKS(アブラヤシの実の種殻)在庫拠点2ヵ所

古紙を原料とする
製造拠点
7ヵ所

リサイクル事業拠点
29ヵ所
古紙ヤード28ヵ所
総合リサイクル事業拠点1ヵ所

178年間の信頼を礎に
サステナブル経営を実践し
日本紙パルプ商事グループの
あるべき姿を実現します

代表取締役社長
社長執行役員

渡辺昭彦

私たち日本紙パルプ商事グループは、1845年の創業以来、紙流通業界のリーディングカンパニーとして、社会・産業・文化の発展と人々の営みにおいて欠くことのできない紙・板紙の安定供給という変わらぬ使命を果たすことはもとより、それぞれの時代の社会やお客様の要請に先んじて、紙をコアとしながら事業領域を広げグローバルネットワークを構築することにより、当社グループならではの価値創造を追求してまいりました。

現在、当社グループ、そして紙パルプ産業を取り巻く環境は大きな変化の時を迎えております。2000年代からのデジタル化の進展や人口減少といった構造的な要因により、新聞用紙や印刷・情報用紙などグラフィック系用紙の需要減少は継続する一方、加工食品をメインとした食品分野や家電分野における安定した需要に加え、eコマースの進展も背景に段ボール原紙をはじめとするパッケージング用紙は堅調に推移するなど、社会

情勢の変化に伴い需要構造にも変化が起きております。さらに、気候変動や生物多様性、プラスチック汚染対策など、グローバル社会における環境問題に対する企業への要請は、より一層高まってきており、新たな価値観による産業構造の変化が急速に進んでいます。

このような状況のなかで、2021年に、私たち日本紙パルプ商事グループは、「Paper, and beyond」というコーポレートスローガンのもと、「OVOL長期ビジョン2030」および「中期経営計画2023」を策定し、紙業界の枠にとらわれない進化を果たすことによって新たな価値を創造し、それらをグローバルに提供していく決意を表明しました。現在、当社グループは、2030年に向けて、「世界最強の紙流通企業グループ」「持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループ」「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」となることを目指し、グループ一丸となり、その取り組みを進めております。

2022年度の振り返りおよび「中期経営計画2023」の進捗について

現在進行中の「中期経営計画2023」の進捗状況を振り返りますと、2022年度の連結業績は2021年度に続き過去最高益を更新し、定量目標は達成することができた一方、定性目標、つまり「中期経営計画2023」で掲げる「New Normal、新たな価値観の中での付加価値の創造」と「紙業

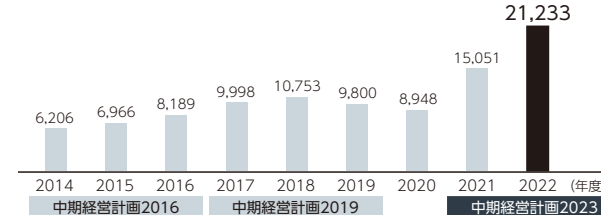
界の枠を超えたエクセレントカンパニーへの進化」は、いまだ道半ばと認識しています。

定量面に関してまずご説明いたしますと、当社グループは、「中期経営計画2023」における定量目標として最終年度(2023年度)の経常利益を150億円と設定しています。2022年度の経

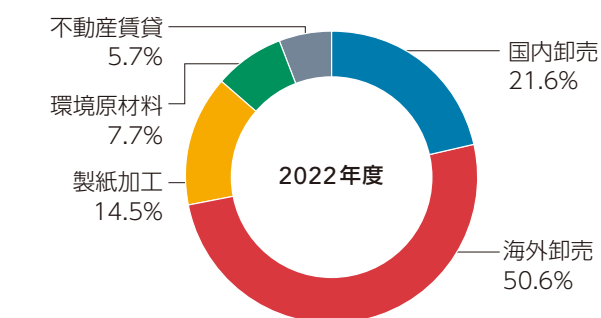
売上収益(百万円) ※1 ※2



経常利益(百万円) ※2



事業セグメント別経常利益構成比 ※3



※1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。なお、2021年度の「売上収益」は前年比減となりましたが、旧基準の「売上高」ベースでは58,781百万円増の521,703百万円(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、現在進行中の「中期経営計画2023」は2021年度よりスタートしました。

※3 各セグメントの経常利益の単純合算で、調整額を除いています。

常利益は、この定量目標を大きく上回る212億円となり、過去最高益を更新いたしました。私はこの成果を欧米・オセアニア市場で需給・価格動向に牽引され、当初の計画値を大きく超えたレベルで海外卸売セグメントの業績が伸長したことによる“追い風参考記録”だと捉えております。ただし、「中期経営計画2023」初年度となる2021年度の連結経常利益も151億円と、最終年度目標である経常利益150億円を2年連続で達成したこととなり、これは、新型コロナウイルス感染拡大という経営環境の急激な変化に対応し、各セグメントが強固な収益体質に転換できたこと、なかでも海外卸売セグメントにおいて大型拠点での合理化や積極的なグローバル戦略を展開したことによる成果が明確に表れており、その点は“追い風参考記録”とは別に非常に高く評価できると考えております。また、製紙加工セグメントも製造コストの上昇、特に、物流費や電気・ガスなどのエネルギーコスト高騰の影響を受け厳しい状況ではあったものの、これまでの取り組みの成果により大善戦したのではないかと考えております。このような各セグメントにおける取り組みに加え、2010年以降のグループとしての多角化戦略が奏功して、リスク耐性の強化と全体規模の拡大に結びついたものと捉えております。

このように、現在5つのセグメントでバランスよく、さらなる伸長に取り組んでいる一方、今年度の業績に大きな影響を及ぼすと予想される外部要因があることも事実です。具体的に申し上げますと、海外卸売セグメントにおいては、欧米・オセアニアといった主要市場での需給バランスと、中国・韓国メーカーの動向などが注視すべき外部要因であり、製紙加工セグメントにおいては、原燃料の価格動向が圧倒的



な外部要因として挙げられます。また、環境原材料セグメントにおいては、古紙の需給動向や、プラスチック新法に対応した各事業者や自治体の対応状況、木質バイオマス燃料の需給動向などの外部要因があります。これらの外部要因を乗り越えるための具体的な施策を着実に実行することで、中期経営計画で掲げる「New Normal、新たな価値観の中での付加価値の創造」および「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニーへの進化」が達成できると考えています。このような時こそ、思い切って業務やコストの無駄を省きながら、一方では当社グループの機能やサービスといった提供価値を圧倒的に高めていくための具体的な仕組み・仕掛けづくりが必須であると認識しており、「中期経営計画2023」の最終年度である今年度にて具体的に推し進めてまいります。

2030年に向けた当社グループのあるべき姿を
OVOL長期ビジョン2030 Paper, and beyond として策定

世界最強の紙流通企業グループ	持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループ	紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー
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。	コアビジネスである紙・板紙卸売事業に加え、古紙等のリサイクル事業と製紙事業、更には再生可能エネルギー事業等を通じ、SDGsを強く意識し、持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループになります。	社会の中で広く認知され評価されるエクセレントカンパニーになります。

2030年の定量イメージ 連結経常利益 **250**億円

トップとしてのミッションは、
グループ役職員の共感を獲得し、長期ビジョンを実現すること

現在、最も重要と考えている私のミッションは、当社グループを「OVOL長期ビジョン2030」で描いた3つのあるべき姿に少しでも近づけること、これに尽きると考えております。その1つ目は、「世界最強の紙流通企業グループ」です。紙の流通において世界規模かつ地場に根差した最高のサービスを提供し、最も優良で頼りになる存在と認められるようにしたい、との想いからこのビジョンを描き、地域のおよび業態的な多角化、資本効率や利益率の向上などを目指しています。2つ目は、「持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループ」です。紙が持つ可能性をカタチにして豊かな暮らしやビジネスに貢献するとともに、紙の環境性能をより一層有効に利活用する古紙再資源化事業や製紙事業、総合リサイクル事業、再生可能エネルギー発電事業の強化などによる、循環型社会の実現の構築にも大きく貢献してまいります。これら2つのビジョンと、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、株主・投資家、お取引先、地域社会、グループ役職員など、あらゆるステークホルダーの皆様にご満足いただける「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」になることが3つ目のビジョンです。

この「OVOL長期ビジョン2030」で描いたあるべき姿の実現には、1人でも多くのグループ役職員に当社グループの長期ビジョンと、そこに向けた取り組みに共感しても

らい、同じ方向を向いてもらうことが肝心だと考えており、その共感から生まれた日々の取り組みが、ひいては当社グループならではの価値創造につながっていくものと考えております。今後は、2023年5月に当社で初めて実施したエンゲージメントサーベイを分析し、ワークエンゲージメントを高めることにも取り組んでまいります。

そして、人口減少やデジタル化の進展といった構造的な要因など、当社グループを取り巻く経営環境がさらに厳しさを増していくなか、グローバルに広がる当社グループの役職員がベクトルを合わせるために特に重要なことは、すべてのグループ役職員に少しでも多くの成功体験を得てもらうことだと思っております。成功体験というのは「取り組みが終わって、結果がよかった」という体験ですから、途中の苦難やハードルはあまり印象に残らないかもしれません。しかしながら、そのプロセスや成功の秘訣を知っておくこと、体験することが重要であると私は捉えております。私自身のこれまでの経験を振り返ってみますと、「当事者意識」は当然として、「迷ったらやってみる・挑戦してみる」「問題発生時には自分に都合のよい解釈はしない」「陰でこそ誠意を」といったことなどが大切だと学んできました。学ぶことが多いのはむしろ失敗した時ですが、「失敗の処理は自身の成長の糧」「今後にいかにか活かしていくか」などを考えることも忘れてはならないと思っております。

中期経営計画2023 基本方針

1	New Normal、新たな価値観の中での付加価値の創造	新たな機能と付加価値を創造し続ける世界最強の紙流通企業グループになります。
2	紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニーへの進化	OVOLにつながるすべての人々の満足度向上に向けた改革を行い、広く社会から信頼され魅力ある企業グループになります。

中計最終年度目標 連結経常利益 **150**億円

※具体的な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.26-29「価値創造事例」にてご紹介いたします。ご参照ください。

OVOL長期ビジョン2030の実現に向けて

当社グループの「中期経営計画2023」から次の「中期経営計画2026」を経て、いかに「OVOL長期ビジョン2030」を実現していくかの道筋をご説明いたします。「OVOL長期ビジョン2030」で目指すあるべき姿は前述のとおり、「世界最強の紙流通企業グループ」「持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループ」「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」であり、その定量イメージは経常利益250億円です。

次期「中期経営計画2026」に関して、現時点で私が考える「OVOL長期ビジョン2030」の実現への方向性をお話したいと思います。

まず「中期経営計画2023」期間中に、最終年度目標である経常利益150億円を3年間にわたって達成できるだけの安定した収益力を培うことができたと考えています(2021年度151億円、2022年度212億円、2023年度予想170億円)。さらに、自己資本比率も30%を超え、「中期経営計画2023」において設定したネットD/Eレシオ1.4倍以下(現在は目標を大きく下回る0.66倍)、ROE8%、ROA4%、ROIC5%など財務指標の各目標値は、2022年度末時点ですべて達成しており、当社の財務基盤の健全性および資金調達力は着実に高まっています。また、定性面では国内外に広がる、当社グループならではの価値創造に向けたプラットフォームが構築できたと捉えております。

次のステージとなる「中期経営計画2026」では、このプラットフォームを徹底活用することで当社グループ内外のコミュニケーションを拡大し、機能やサービスなどの提供価値を圧倒的に高めることに取り組んでいきます。社会の価値観や企業に対する要請が急速に変化しているなか、たとえ今がよくても、そこに踏みとどまっていれば生き残れない世の中であり、それに気づいた時には手遅れになっていることが容易に想像されます。ぜひ、グループ一丸となり、「OVOL長期ビジョン2030」で目指す姿からバックキャストした施策・

サステナブル経営の実践

「OVOL長期ビジョン2030」の実現には、社会価値と経済価値をともに実現するサステナブル経営の実践が必要不可欠です。そのために、2022年4月よりサステナビリティ戦略会議およびサステナビリティ推進本部を設置するとともに、サステナビリティ基本方針の策定や各種関連方針などの再整備を実施し、取り組みを着実に進めています。この会議体および本部という組織体やその下に連なる委員会などを設けたことにより、社会の潮流や要請に対して何か必要なこと

取り組みを思考し、各事業領域において先駆的な取り組みを実行していきたいと考えております。「中期経営計画2026」は、まさにその成否を決定づける仕組み・仕掛けづくりの期間と捉えており、当社グループ史上で最もAmbitious、Aggressive、Dramatic、Exciting、Challengingな目標と具体的な行動施策を設定していく考えです。さらに、そのような行動施策を実行していくためにも、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高めることが必要であると考えており、ワークエンゲージメントを高めることで生産性の向上を実現し、さらに競争力と収益性も向上させていくという人的資本経営の推進を考えております。

また、「OVOL長期ビジョン2030」で掲げる経常利益イメージ250億円の達成に向けては、事業規模、収益規模をさらに広げる必要があります。そのための方策の一つが、競争力のアップにもつながるM&Aを駆使して、既存領域および新規領域で事業を大きく拡大することです。M&Aには補完的M&Aと戦略的M&Aがありますが、補完的M&Aでは、当社グループのプラットフォームに最低限必要な機能を見極め、さらに肉づけをしていくことを継続していきます。特に先進国においては、ますますグラフィック系用紙の市場規模縮小が想定されるなかで、紙卸売業としてすでに保有している物流ネットワークなどを有効活用できるレベルを維持するためにも、新たな付加価値製品や成長製品なども取り込んでいく必要があると考えており、それらをゼロから始めるのではなく、M&Aにより短期間で確実に進めることを考えております。一方、戦略的M&Aについては、国内外ともに新たな価値を生み出すための投資を検討してまいります。Paper, and beyond というコーポレートスローガンのもと、紙を中心とする当社グループならではの価値創造を追求しながら、そこからつながる新しい事業の柱をつくることも視野に入れて「中期経営計画2026」の施策を検討してまいります。

が起こった時に、それがもれなくしっかりと迅速にグループ横断的に伝わるようになり、グループ全体を包括的に取り込むことができるようになったと感じております。また、同年9月には、ステークホルダーの皆様当社グループが目指すビジョン、その道筋である価値創造プロセス、価値観となるマテリアリティなどに対する取り組みを幅広くお示しする対話・コミュニケーションツールとして、統合報告書を初めて発行しました。しかしながら、初めての発行でしたので、社内

外のアンケート結果などから課題や問題点が数多く浮かび上がりました。私は統合報告書には、役職員に当社グループのビジョンとそこに向けた取り組みに共感してもらい、同じ方向を向いてもらうための羅針盤のような役目も担ってほしいと考えており、前述の課題や問題点などを踏まえ、本報告書は前年度版から内容・デザインなどを改善・拡充しております。また、2024年度版では、来年度から進行する「中期経営計画2026」とも関連させながら、対話・コミュニケーションツールとしてより一層進化させていきたいと考えております。現在、当社グループのサステナブル経営のなかでも、私が重要視しているのは、マテリアリティでもテーマの一つとして掲げている「人材」、特に、ワークエンゲージメントを通じた人的資本経営の推進です。私が考えるワークエンゲージメントの向上とは、グループの役職員が「会社に毎日来るのがこんなに楽しくなった」というワクワク感を感じる職場づくりであり、これを一番追求したいと考えております。

そして、グループ役職員それぞれが新たな価値創造に向

※具体的な人材に関する取り組みについては、P.69-72「人材」にてご紹介いたします。ご参照ください。

ステークホルダーの皆様へ

これは私の持論でもありますが、あまりにも急激にデジタル化が進んだことに対する反動やデジタル疲れのようなものも徐々に表面化しており、同時に、人間の心に対する紙本来のやさしさや機能が見直されつつあると考えております。例えば、電子書籍と紙の本を比較すれば、まず手触り、そしてめくるという行為によって、物語の進み具合や全体像といったインプットされる情報のボリューム感が違ってきます。また、最近のトレーディングカードのブームも、所有欲や収集欲などを満たしてくれるリアルなモノとしての紙製品の魅力といった価値が再認識されているものと捉えています。さらに、容器や包装用途における脱プラスチックの動きが強まるなかで、その環境性能から紙素材の代替需要が大いに期待され、すでにさまざまな試みや実用化も進んでいます。私たちはこれからも、紙のプロとして、紙の価値向上に向けて社会に積極的に提案・発信してまいります。

また、こうした紙の価値向上への取り組みを当社の企業価値向上につなげ、投資家や株主の皆様にも当社の成長を実感いただけますよう、安定的な配当政策に加え、利益の拡大に合わせた着実な増配を進めてまいります。

当社グループが次年度から取り組むこととなります「中期経営計画2026」では、株主・投資家、お取引先、地域社会、



代表取締役会長

価値創造ストーリー

戦略と強み

持続的成長の基盤

データ

けて設定したワクワクするような目標やゴールからバックキャストした「〇〇をやります」「〇〇を始めます」「〇〇をつくります」といった表現の行動計画を皆で策定していきたいと考えています。このワクワク感を通じた、グループ役職員一人ひとりの行動が新たな世界にチャレンジする当社グループをつくり上げていくものと考えております。「OVOL長期ビジョン2030」を目指す道のりは決して平坦ではありませんが、私自身ワクワクしながら登りたい、そんなふうに考えております。この人的資本経営に関しては、具体的な取り組み実行に向けて、まずは現在位置の分析および目指すべき方向性の検討ならびに推進計画を立案しているところです。

グループ役職員など、あらゆるステークホルダーの皆様がよりワクワクするような目標と、具体的で実効性のある施策を打ち立てていきます。

そして、その成果が「OVOL 長期ビジョン2030」の実現、コーポレートスローガンである「Paper, and beyond」の具現化につながると考えています。

一方、ステークホルダーの皆様との対話においてはリアルな対話が重要であると考えています。当社グループでは現在、数年ぶりの開催となるイベントを複数予定しており、当社グループ本来の強みを存分に発揮するチャンスであると捉えています。加えて、コミュニケーションをより一層活性化させていくために、広報およびIRコミュニケーションなどの発信を質・量の両面で強化し、そして何よりも、この統合報告書を重要な対話・コミュニケーションツールとして機能させていきたいと考えております。今後も、さまざまな方法による対話・共創により、多様なステークホルダーの皆様のご意見・ご期待などを的確に把握し、経営に反映していくことで、当社グループの企業価値の向上を図り、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される企業グループを目指してまいります。変わらぬご指導とご支援をよろしくお願い申し上げます。