

03

Foundation for Sustainable Growth

持続的成長の基盤

サステナブルマネジメント	64	社会		ガバナンス	
マテリアリティ	65	サプライチェーン	75	役員一覧	83
環境		地域社会	76	社外取締役座談会	85
気候変動への対応	69	デジタル化	76	コーポレートガバナンス	89
生物多様性への対応	73	人材		コンプライアンス	98
資源循環への対応	73	労働環境	78	リスクマネジメント	100
環境負荷への対応	74	ダイバーシティ&インクルージョン	81	社外監査役メッセージ	103
				ステークホルダーエンゲージメント	105

サステナブルマネジメント

サステナビリティ推進に関する考え方



常務執行役員
管理企画・
サステナビリティ統括
武井 康志

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

日本紙パルプ商事グループサステナビリティ基本方針

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

サステナビリティ推進体制

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

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

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

ら、「目指す姿」の実現に向けた具体的な取り組みを進めていきます。

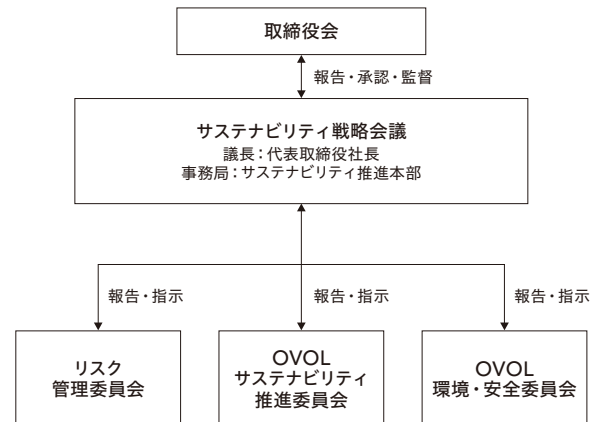
※ESG課題とは、環境・社会・ガバナンスに関する幅広い課題を意味し、以下のような課題が含まれています。

環境(E): 気候変動、資源枯渇、廃棄、汚染、森林破壊 など

社会(S): 人権、強制労働・児童労働、労働条件、雇用関係 など

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

サステナビリティ・ガバナンス体制








サステナビリティ戦略会議および各委員会の詳細

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

※2023年度の開催回数

マテリアリティ

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

テーマ	マテリアリティ	特定理由	目指す姿	アクションプラン	2023年度の主な取り組みや実績・進捗状況	対象範囲	当社グループが貢献するSDGsターゲット
環境	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルを実現している。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量(SCOPE1・2)削減率：2019年度比34%削減達成【目標：2030年度 2019年度比50%削減】 温室効果ガス排出量(SCOPE3)：715.6万t-CO₂(2022年度) 再生可能エネルギー利用率：56.1% 環境ソリューション提案サイト「Paper&Green」にて紙化と脱プラ・減プラを実現する「紙×エコ」シリーズを上市 	<ul style="list-style-type: none"> 連結 連結 国内連結 単体 	
	生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 自然への依存・影響・リスク・機会の把握(TNFDへの取り組み) 	<ul style="list-style-type: none"> FSC®・PEFC森林認証グループ取得社数：FSC®-COC認証 47社、PEFC-COC認証 15社 FSC®・PEFC森林認証品の販売金額カバー率：30.1%(不動産賃貸セグメントの売上収益は除く) 	<ul style="list-style-type: none"> 連結 連結 	
	資源循環	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 古紙利用量：40.0万t 産業廃棄物のリサイクル率：86.2% エコポート九州第2工場建設計画の策定着手 シール・ラベルの使用済み剥離紙の資源循環を普及促進する(一社)ラベル循環協会「J-ECOL」に加盟 	<ul style="list-style-type: none"> 製紙5社 国内連結 国内連結 単体 	
	環境負荷	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 国内グループ会社への環境・労働安全監査実施社数：8社(対象36社中) 行政処分を伴う環境法令違反件数：0件 ISO14001認証取得社数：国内11社、海外2社 PRTR制度対象の排出量・移動量の削減：0.0千t(前年△0.5千t) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内連結 国内連結 連結 製紙5社 	
社会	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 「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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 「日本紙パルプ商事グループ持続可能な調達に対する考え方」策定 	<ul style="list-style-type: none"> 連結 	
	地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 紙を通じた地域とのふれあい機会の創出 	<ul style="list-style-type: none"> 地域への寄付を含む社会貢献活動費：42.2百万円 地域との協働やふれあい機会の創出：地元障がい者の就労支援(コアレックスグループ)、四国中央市「書道パフォーマンス甲子園」全国の予選参加校へ公式用紙を提供(ゴークラ) 	<ul style="list-style-type: none"> 連結 連結 	
	デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化の進展による紙の需要減少が当社グループ事業に大きな影響を与える。 DX推進による生産性向上とエネルギー利用率向上が重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 デジタル技術を用いたビジネスの新たな強みとして活かしている。 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル社会における紙の価値や優位性の訴求活動 紙業界のDX推進への投資 DXによる業務改革 DXリテラシーの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 生成AI(日本紙パルプ商事専用ChatGPT)利用者数：233名 IT資格取得者数(出向者含む)：ITパスポート 31名、MOS 66名 	<ul style="list-style-type: none"> 単体 単体 	

※SDGsアイコンの下に記載した数字は各ターゲットを示しています。

テーマ	マテリアリティ	特定理由	目指す姿	アクションプラン	2023年度の主な取り組みや実績・進捗状況	対象範囲	当社グループが貢献するSDGsターゲット
人材	労働環境	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 月平均残業時間：12時間43分【目標：2026年度 月平均残業時間10時間以下】 教育研修費：32百万円【目標：2026年度 2023年度比3倍以上】 従業員エンゲージメントサーベイ：レーティング「B」【目標：2026年度 レーティング「BBB」以上】 有給休暇取得率：79.0%【目標：2026年度 80%以上】 休業災害度数率：0.00 	<ul style="list-style-type: none"> 単体 単体 単体 単体 単体 	 <p>6.8 2.4,5.7 2.4,5.6 2.5,6.8 2 1.2,3</p>
	ダイバーシティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 多様で活力ある組織づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：0.4%【目標：2030年度 10%以上】 総合職採用における女性比率：25.2%（直近5年間平均）【目標：2026年度 30%以上】 男性育休取得率：76.9%【目標：2026年度 100%】 	<ul style="list-style-type: none"> 単体 単体 単体 	 <p>2 5.8 1.3 2</p>
ガバナンス	コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動に影響を与えるグループ内のリスクの洗い出しを当社および国内グループ会社にて実施 グループ情報セキュリティ監査に向けたグループ各社の現状調査を実施【目標：3年サイクルで国内外48社へ監査実施(2024年度より)】 標準型攻撃メール訓練実施：2回 	<ul style="list-style-type: none"> 国内連結 連結 単体 	 <p>6 5 1 3.5</p>
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス体制の充実 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス確認テストの受講率：99.3%（年平均）【目標：2026年度 100%】 内部通報件数：30件(当社および国内グループ会社) 重大なコンプライアンス違反件数：1件 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家との面談件数：27件 	<ul style="list-style-type: none"> その他 	 <p>6</p>

※SDGsアイコンの下に記載した数字は各ターゲットを示しています。

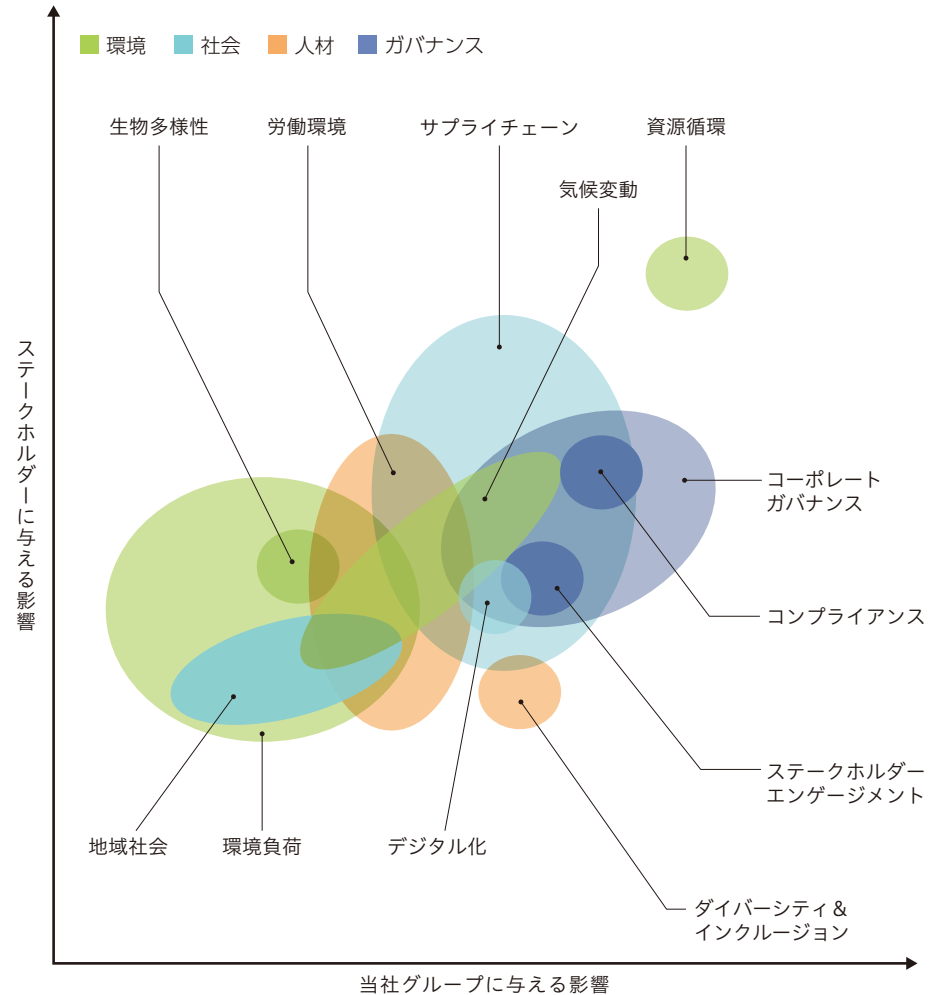
マテリアリティ



STEP 1
 主要ESG評価機関の評価項目、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の産業別マテリアリティなどを参考に「環境・社会課題などESG課題の中で、当社グループの持続可能性や価値創造能力に重要な影響(インパクト)を与える課題」、および当社グループがバリューチェーン上でステークホルダーにどのような影響を与えるかを整理し、重要度を分析した「当社グループやその事業が環境や社会に与える影響(インパクト)の中で、重要度が高いもの」を整理・統合し、マテリアリティ候補を抽出しました。

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

STEP 3
 STEP2で実施した評価を参考とし、当社グループのサステナビリティ実現のために、グループ企業行動憲章や中期経営計画2023を踏まえたうえで、マネジメントによるマテリアリティ特定の検討・議論を12回にわたり実施しました。その結果、経済価値と社会価値を両立し、持続可能な事業活動の実現に重大な影響を与える社内外の要因として4テーマ12項目のマテリアリティを特定し、サステナビリティ戦略会議での承認後、取締役会にて決議しました。



環境

環境に関する考え方

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

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

日本紙パルプ商事グループ環境方針

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

環境マネジメント

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

環境関連教育・研修

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

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

日本紙パルプ商事ISO教育(2023年度)

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

環境

気候変動への対応

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

日本紙パルプ商事グループ 温室効果ガス排出量削減に関する中長期目標

中期目標

2030年度までに
2019年度比で50%削減

長期目標

2050年カーボンニュートラルの
実現を目指す

※対象範囲：当社および連結子会社におけるSCOPE1・2

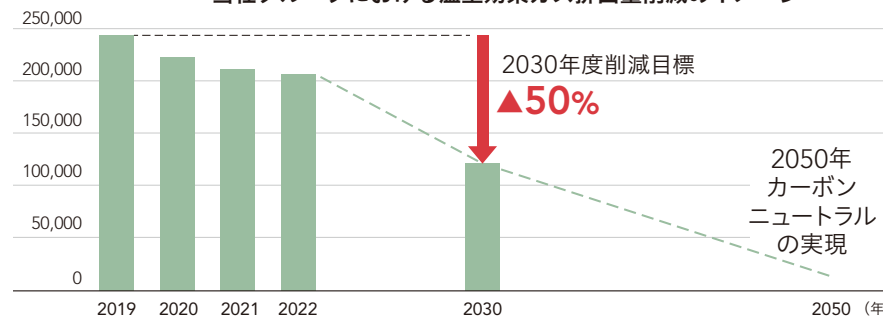
重点施策

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

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

温室効果ガス排出量【t-CO₂】
(SCOPE1・2)

当社グループにおける温室効果ガス排出量削減のイメージ



TCFD 提言に基づく情報開示

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

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

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

1 ガバナンス

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

※サステナビリティ・ガバナンス体制図はP.64をご参照ください。

2 戦略(リスクと機会および対応)

当社グループは、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)やIEA(国際エネルギー機関)などの専門機関が作成した、気温上昇が1.5°C(2.0°C)に抑制される場合と4°C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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ハザード調査の実施、浸水防止対策への取り組み 災害発生に備えた防災訓練の実施、BCM体制(事業継続マネジメント)の構築
		慢性	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 法規制および需要動向のモニタリング、および製品の開発、状況に応じた供給量の確保 	

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

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

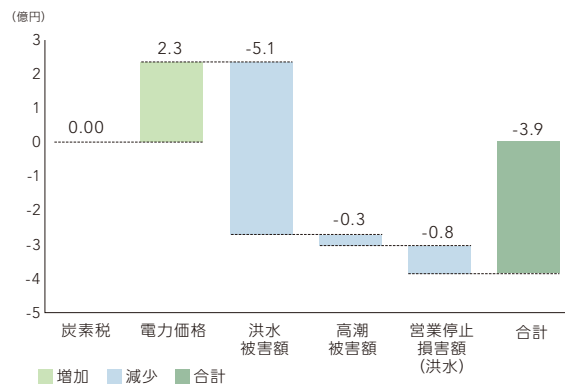
環境

財務インパクト分析

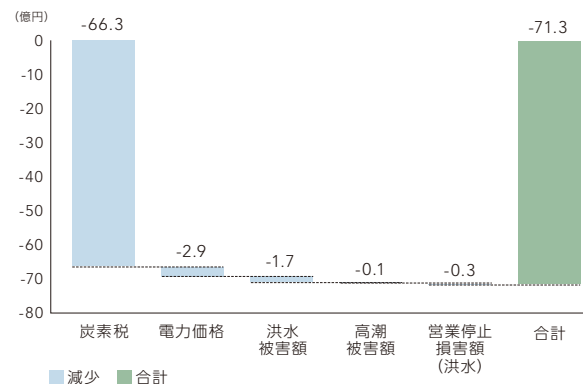
財務インパクトに関するシナリオ分析の結果、炭素税の導入が当社グループの製紙事業を中心に大きな影響を与えると想定しています。一方、温室効果ガス排出量の削減を推進することによりその影響を軽減できると考えています。

物理的リスクでは、洪水・台風といった異常気象による国内グループ主要拠点の被害想定額は、1.5°C (2°C) および4°C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°Cシナリオにおける財務インパクト (リスク)



2050年の1.5°C (2°C) 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°Cシナリオ	1.5°C (2°C) シナリオ
炭素税	移行リスク	炭素税導入による影響	—	-66.3億円※2
電力価格	移行リスク	電力価格変化による影響	+2.3億円	-2.9億円
洪水被害	物理的リスク	年平均の洪水被害額	-5.1億円	-1.7億円
高潮被害	物理的リスク	年平均の高潮被害額	-0.3億円	-0.1億円
営業停止損害 (洪水)	物理的リスク	年平均の営業停止損害額 (洪水)	-0.8億円	-0.3億円

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

3 リスク管理

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

4 指標と目標

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

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

トピックス

再生可能エネルギーによる発電

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

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

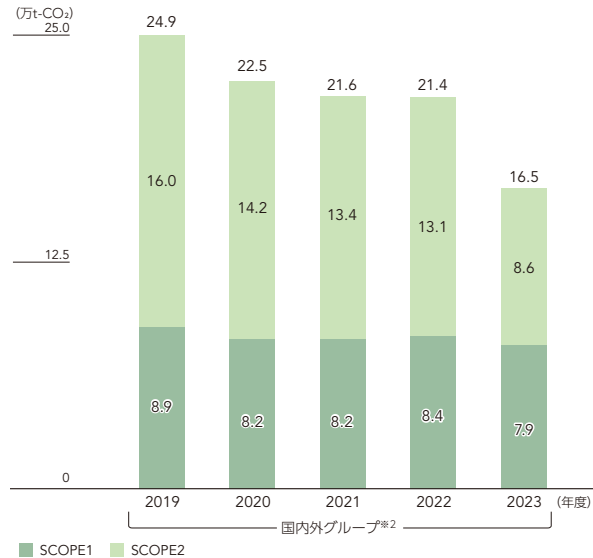
※アブラヤシの実の種殻

グループ各社における再生可能エネルギーの導入

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

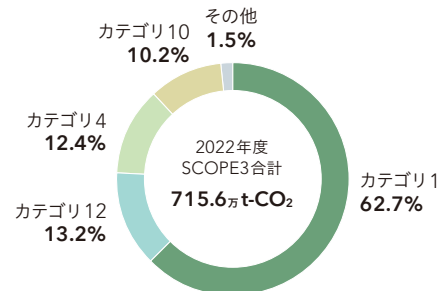
また、現在、グループ各社において、電動トラックや電動フォークリフトおよび燃料電池車の導入を進めており、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進しています。

気候変動関連データ

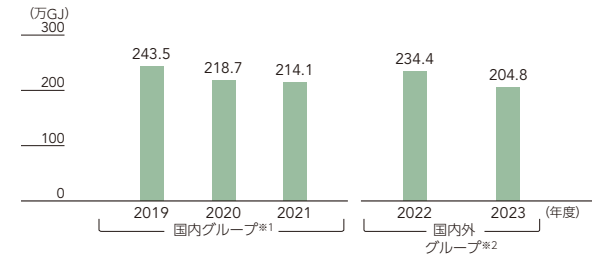
温室効果ガス排出量^{※3~6}

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

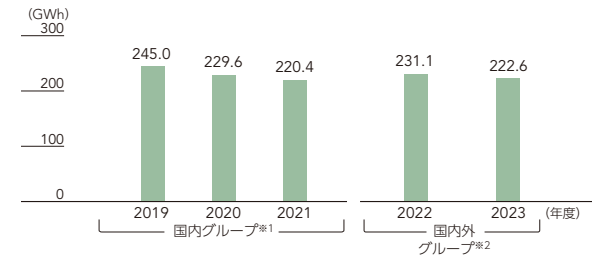
SCOPE3内訳(連結)



エネルギー消費量



電気使用量



項目	2022年度 (10,000 t-CO ₂)	項目	2022年度 (10,000 t-CO ₂)
カテゴリ1 購入した製品・サービス	448.8	カテゴリ9 輸送、配送(下流)	1.3
カテゴリ2 資本財	1.0	カテゴリ10 販売した製品の加工	72.6
カテゴリ3 エネルギー関連活動	4.7	カテゴリ11 販売した製品の使用	0.7
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	89.0	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	94.6
カテゴリ5 廃棄物	0.1	カテゴリ13 リース資産(下流)	2.5
カテゴリ6 出張	0.0	カテゴリ14 フランチャイズ	—
カテゴリ7 従業員の通勤	0.2	カテゴリ15 投資	—
カテゴリ8 リース資産(上流)	—	SCOPE3合計	715.6

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

除外カテゴリ : カテゴリ8、14、15は該当する活動無し

環境

生物多様性への対応

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

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

環境に配慮した事業活動

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

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

当社グループにおける森林認証の取得状況

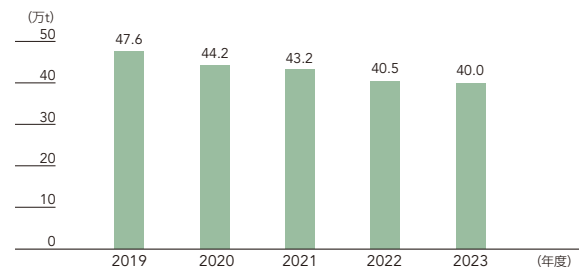
(2024年7月現在)

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

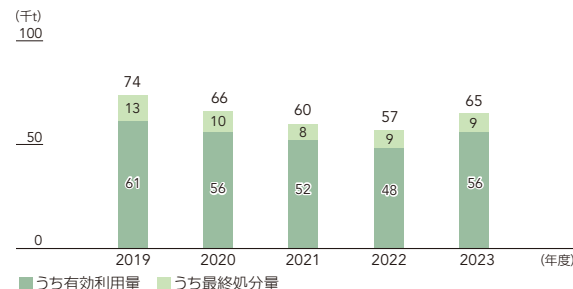
資源循環への対応

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

古紙利用量 (国内連結製紙子会社)



産業廃棄物発生量 (日本紙パルプ商事および国内連結子会社)

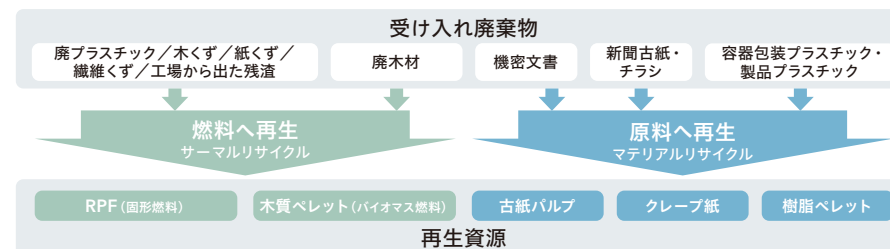


古紙再資源化

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

廃プラスチックリサイクル

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

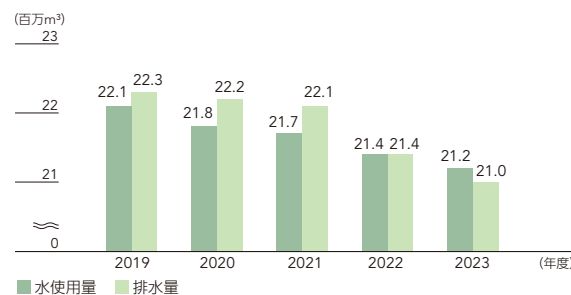


環境負荷への対応

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

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

水使用量／排水量（国内連結製紙子会社5社）



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

環境法令の遵守

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



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



社会

社会に関する考え方

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

サプライチェーン

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

日本紙パルプ商事グループ 持続可能な調達に対する考え方

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

調達活動

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

人権尊重

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

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

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

日本紙パルプ商事グループ 人権方針

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

地域社会

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

取り組み事例 地域イベントへの協賛、紙・段ボール製品提供

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



高槻ジャズストリート



富田ジャズストリート

デジタル化



常務執行役員 情報技術統括
渡辺 文雄

デジタル変革とIT統制強化に向けた当社の取り組み

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

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

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

人材

人材に関する考え方



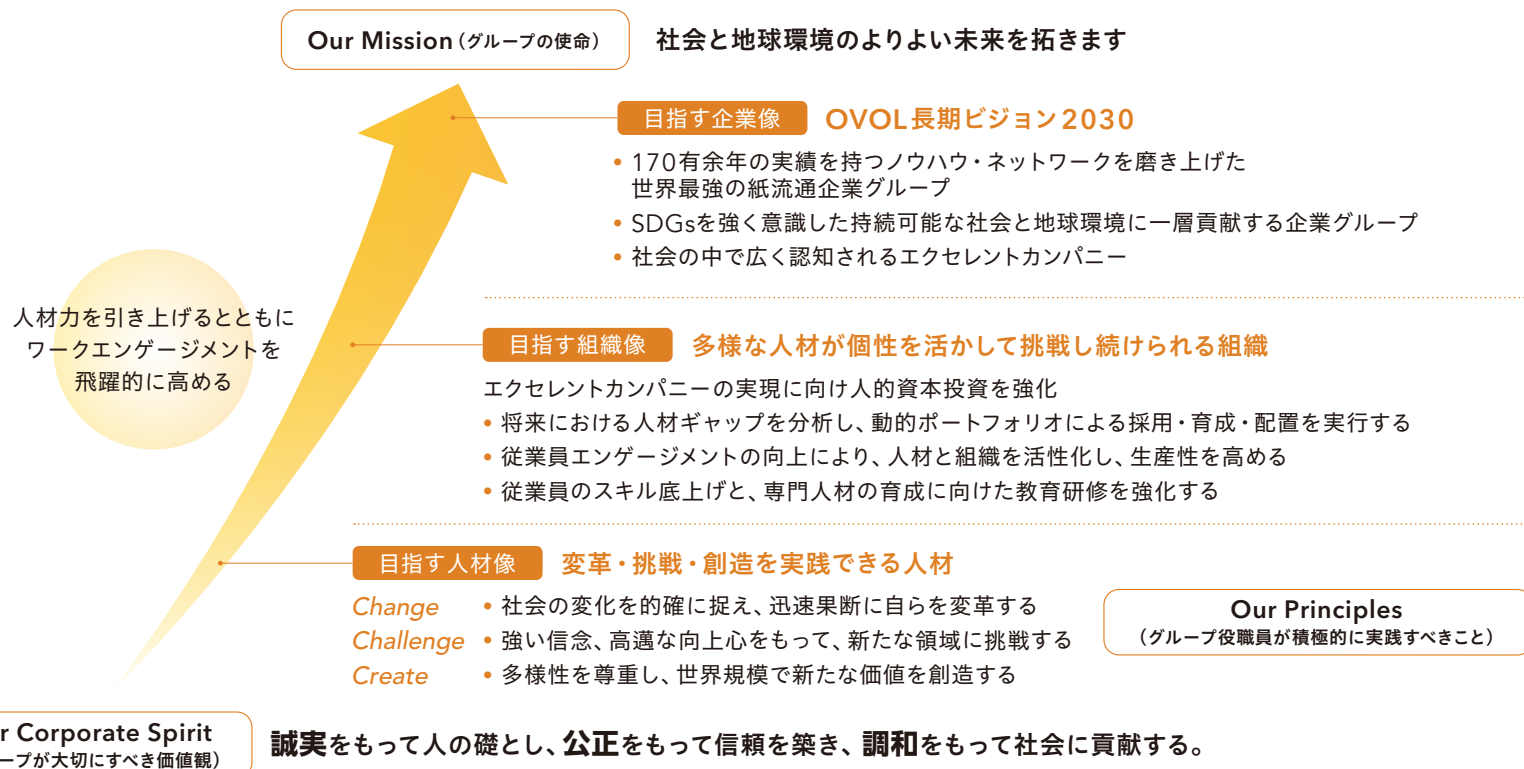
常務執行役員
管理企画・サステナビリティ統括
武井 康志

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

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

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

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



労働環境

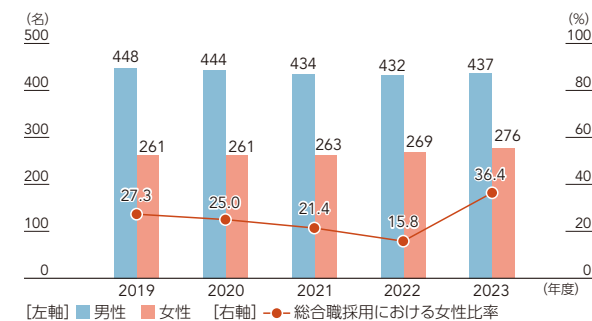
人材の採用

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

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

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

男女別従業員数／総合職採用における女性比率(単体)



人材育成

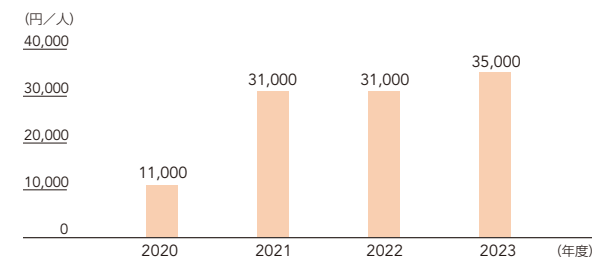
当社は、「役割責任制度」を人事制度の基本理念とし、経営の基本機能である「ビジョン・戦略策定機能」「業績達成マネジメント機能」「業務遂行機能」を、従業員個人が分担し受け持つ「役割」と「業績責任」の大きさ・レベルにあてはめ人事処遇することを制度の基本フレームとし、人材の育成と活用を行っております。人材育成のための教育・研修体系では、「役割と責任を果たす人材の育成」「変革期に対応する自立型人材の育成」をコンセプトとし、従業員一人ひとりの能力向上や、人と組織の活性化を目指したプログラムを推進しています。「階層別研修」では、昇格対象者を一堂に集めて、期待される役割の理解とワンランク上の業務遂行に向けた研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

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

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

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

従業員一人当たりの教育研修費(単体)



人材

日本紙パルプ商事人材育成プログラム

階層別 研修	新任部長職：社外マネジメント研修	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

2024年度からの取り組み

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

選択型研修について受講対象者を拡大

部長職昇格者向け社外研修の導入

目標管理と人事評価

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

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

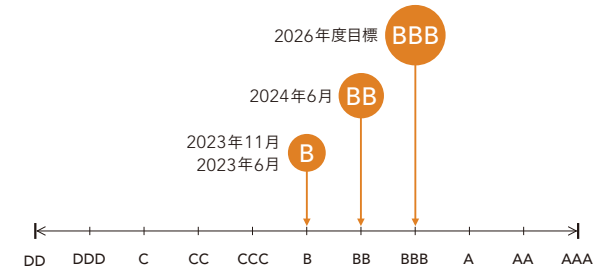
エンゲージメント

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

過去3回のサーベイ結果に対する課題と取組み

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

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



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

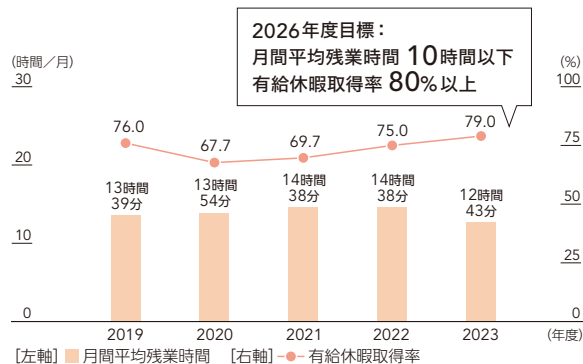
健康経営

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

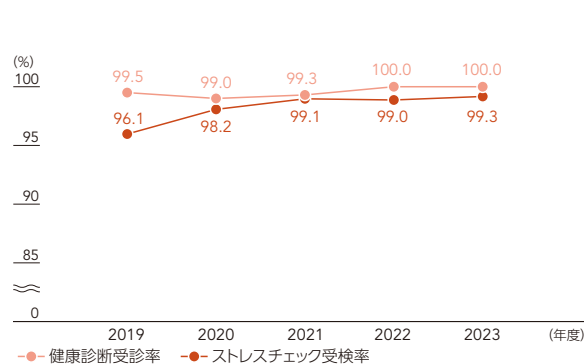
期経営計画2026では月平均残業時間10時間以下、有給休暇取得率80%以上を目標としワーク・ライフ・バランスの実現に努めています。また健康支援の取り組みとして、メタボ改善を目的とした本社食堂でのヘルシーメニュー提供や特定保健指導の受診勧奨を行っています。循環器疾患対策(脳血管障害や心筋梗塞)では喫煙者に対する禁煙補

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

月間平均残業時間／有給休暇取得率(単体)



健康診断受診率／ストレスチェック受検率(単体)



日本紙パルプ商事グループ 健康経営方針

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



人材

労働安全衛生

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

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

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

なお、2023年度の当社グループ内での死亡事故発生はゼロでした。

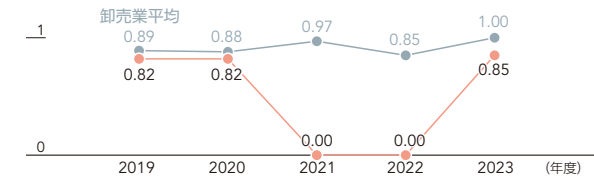
日本紙パルプ商事グループ 労働安全衛生方針

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

労働災害度率(単体)

(度数率)

$\frac{1}{2}$



ダイバーシティ&インクルージョン

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

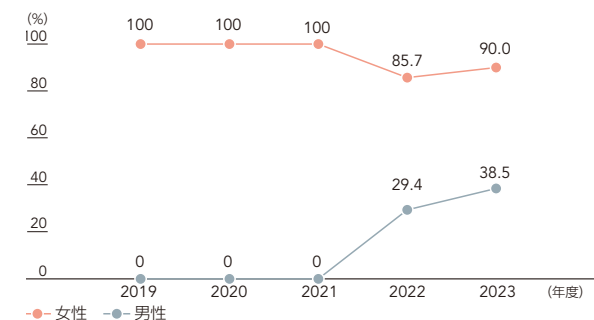
女性活躍推進

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

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



育児休業取得率(単体)

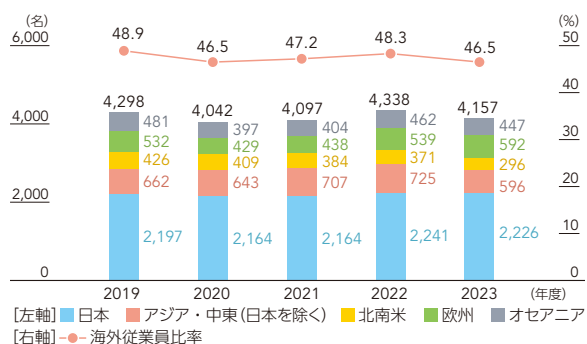


※2026年度における男性育児休業等取得率目標は当社独自休暇制度も含め100%としている

グローバル人材

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

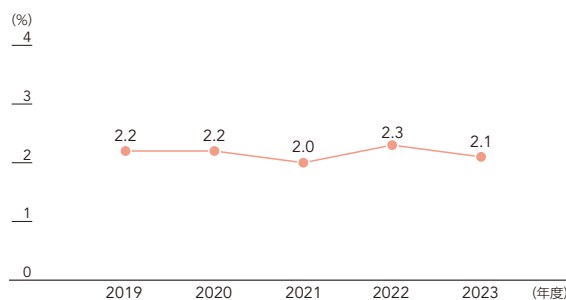
地域別従業員数／海外従業員比率(連結)



障がい者雇用

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

障がい者雇用比率(単体)



LGBTの理解促進

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

役員一覧 (2024年6月26日現在)



1 代表取締役社長
渡辺 昭彦

2 代表取締役
勝田 千尋

3 取締役
櫻井 和彦

4 取締役
伊澤 鉄雄

5 取締役(社外取締役)
竹内 純子

6 取締役(社外取締役)
鈴木 洋子

7 取締役(社外取締役)
高橋 寛

8 監査役(常勤)
上坂 理恵

9 監査役(社外監査役)
樋口 尚文

10 監査役(社外監査役)
本藤 光隆

11 監査役(社外監査役)
福島 美由紀



取締役

代表取締役社長

渡辺 昭彦[※]

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

代表取締役

勝田 千尋[※]

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

取締役

櫻井 和彦[※]

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

取締役

伊澤 鉄雄[※]

1981年4月 当社入社
 2021年6月 当社取締役専務執行役員(現任)

取締役(社外取締役)

竹内 純子 独立

2019年6月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

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

取締役(社外取締役)

鈴木 洋子 独立

2022年6月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

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

取締役(社外取締役)

高橋 寛 独立

2023年6月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

なし

※印の取締役は執行役員を兼務しています。

独立 東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役および社外監査役

監査役

監査役(常勤)

上坂 理恵

1986年4月 当社入社
 2020年6月 当社監査役(常勤)(現任)

監査役(社外監査役)

樋口 尚文 独立

2016年6月 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況

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

監査役(社外監査役)

本藤 光隆

2023年6月 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況

丸の内法律事務所 弁護士
 株式会社エビック 取締役

監査役(社外監査役)

福島 美由紀 独立

2023年6月 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況

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

執行役員

社長執行役員

渡辺 昭彦

専務執行役員

勝田 千尋 管理全般管掌**櫻井 和彦** 板紙事業統括 兼 家庭紙事業統括**伊澤 鉄雄** 洋紙事業統括 兼 物流統括

常務執行役員

武井 康志 管理企画・サステナビリティ統括**渡辺 文雄** 情報技術統括**今村 光利** 海外事業統括 兼 機能材事業統括**城谷 誠** 環境・原材料事業統括**松浦 伸行** 関西支社 支社長

上席執行役員

笠口 康史 新聞・出版営業本部 本部長**松浦 景隆** 卸商・印刷営業本部 本部長**佐藤 正昭** 国際事業本部 本部長**田名網 進** 中部支社 支社長**加島 博** Japan Pulp & Paper (U.S.A.) Corp. 社長

執行役員

山本 真介 サステナビリティ推進本部 本部長**藤井 賢一郎** 管理本部 本部長**佐々木 繁行** 企画本部 本部長**松岡 久晃** 仕入本部 本部長**西尾 弘造** 産業資材営業本部 本部長**菅沼 靖一** 機能材営業本部 本部長**遠藤 豊** 環境・原材料事業本部 本部長**和田 訓** 関西支社 副支社長**竹岡 秀一** 九州支社 支社長**北山 俊彦** 北日本支社 支社長**松浦 健之** JPホームサプライ株式会社 社長**伊藤 博之** JPコアレックスホールディングス株式会社 副社長**宮田 貴弘** Ball & Doggett Group Pty Ltd 社長

社外取締役座談会



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

社外取締役として果たすべき役割

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

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

社外取締役

■ 竹内 純子

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

社外取締役

■ 鈴木 洋子

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

社外取締役

■ 高橋 寛

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

ます。

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

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

日本紙パルプ商事の コーポレートガバナンスの現状について

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

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

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

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

竹内 私は、ガバナンス体制というよりも企業文化ですが、素

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

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

取締役会運営について

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



社外取締役座談会

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けて

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

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

社外取締役として、今後も、長期ビジョンの実現に向けた中



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

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

ガバナンス

ガバナンスに関する考え方

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

コーポレートガバナンス

サマリー

(2024年6月26日現在)

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

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

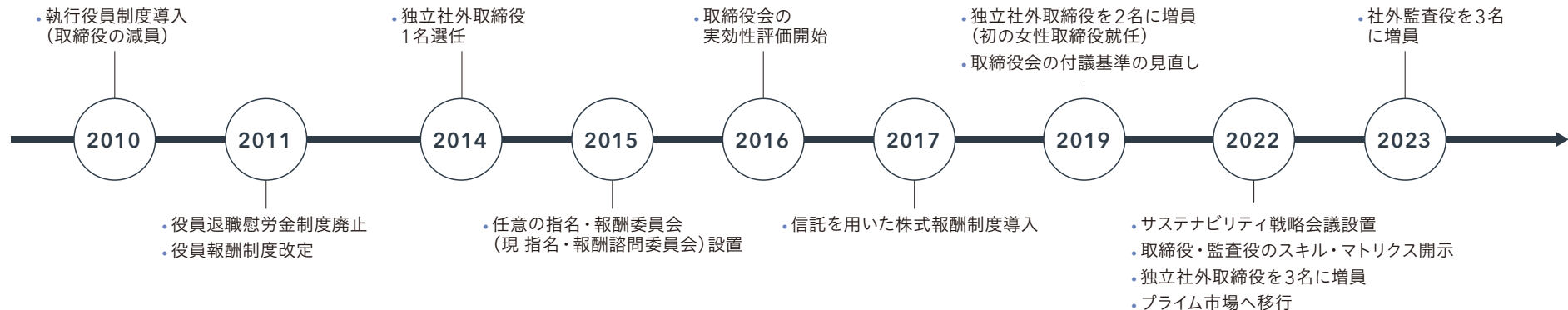
プ企業行動憲章」を定め、法令等の遵守、公正・適正な取引と責任ある調達、ステークホルダーとの共存共栄などを宣言しています。

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

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

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

ガバナンス強化の変遷

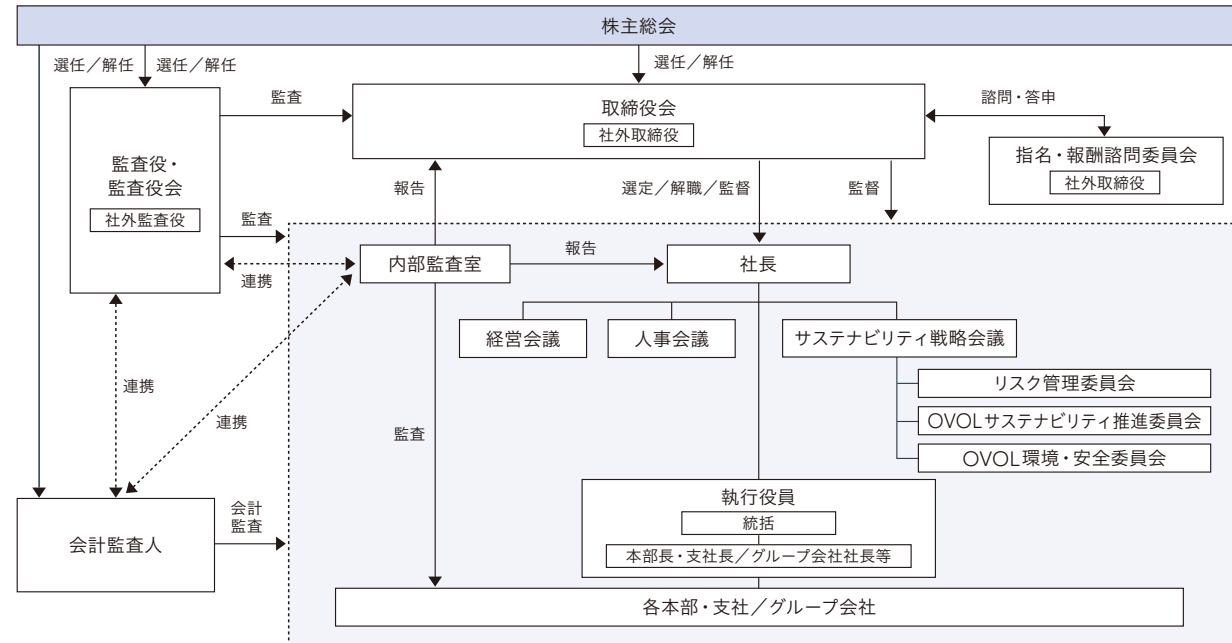


コーポレートガバナンス体制の概要

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

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

■ コーポレートガバナンス体制図



取締役会

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

構成 取締役7名、うち社外取締役3名

開催回数 2023年度は計18回開催

議長 代表取締役社長

2023年度の主な議案

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

監査役・監査役会

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

構成 常勤監査役1名、社外監査役3名

開催回数 2023年度は計13回開催

ガバナンス

指名・報酬諮問委員会

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

構成 代表取締役社長(議長)、独立社外取締役3名

開催回数 2023年度は計1回開催

2023年度における審議内容

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

経営会議

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

構成 代表取締役社長(議長)、常勤取締役および統括オブザーバー：常勤監査役

開催回数 2023年度は計24回開催

執行役員

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

人事会議

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

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

開催回数 2023年度は計12回開催

サステナビリティ戦略会議

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

構成 代表取締役社長(議長)、常勤取締役および統括オブザーバー：常勤監査役

開催回数 2023年度は計15回開催

グループガバナンス

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

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

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

取締役会の多様性に関する考え方

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

取締役・監査役のスキル・マトリックス

取締役および監査役の主な専門性・経験分野は以下のとおりです。

(2024年6月26日現在)

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

各取締役および監査役の有するすべてのスキル・経験を表すものではありません。

ガバナンス

■ スキル項目の選定理由および判定基準

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

項目	選定理由	判定基準
業界知見	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略策定、業務執行および監督を適切に行うため 社外役員として、他社での経営経験を活かしていただくため 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 商社・卸売業としての当社の主たる業務であるため 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ、ESG、SDGs、再生可能エネルギーなどに関する部門のマネジメント経験者 サステナビリティ、ESG、SDGsに関する諮問機関、各種団体の委員などの経験者 コンサルタント、学識経験者、審査員

取締役・監査役の選任基準

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

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

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

社外取締役・社外監査役の選任理由

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

ガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

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

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

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

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

取締役・監査役に関するトレーニング

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

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

役員報酬

1 基本方針

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

なお、社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみ支給しています。

3 役員報酬の決定プロセス

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

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

2 役員報酬制度の概要

基本報酬

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

賞与

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

度の連結経常利益の比率を乗じて算出し、毎年一定の時期に支給します。

株式報酬

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

4 報酬実績(2023年度)

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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

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

ガバナンス

政策保有株式に関する考え方

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

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

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

政策保有株式の銘柄数、貸借対照表計上額と連結純資産に占める割合

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

常勤監査役メッセージ



監査役(常勤)
上坂 理恵

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

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

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

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

コンプライアンス

コンプライアンスに関する基本的な考え方

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

企業行動憲章および役職員行動規範

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

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

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

自由・公正・透明な事業慣行

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

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

日本紙パルプ商事グループ 独占禁止法遵守方針

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

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

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

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

税務コンプライアンス

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

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

ガバナンス

コンプライアンス徹底に向けた取り組み

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

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

■ 内部通報制度

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

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

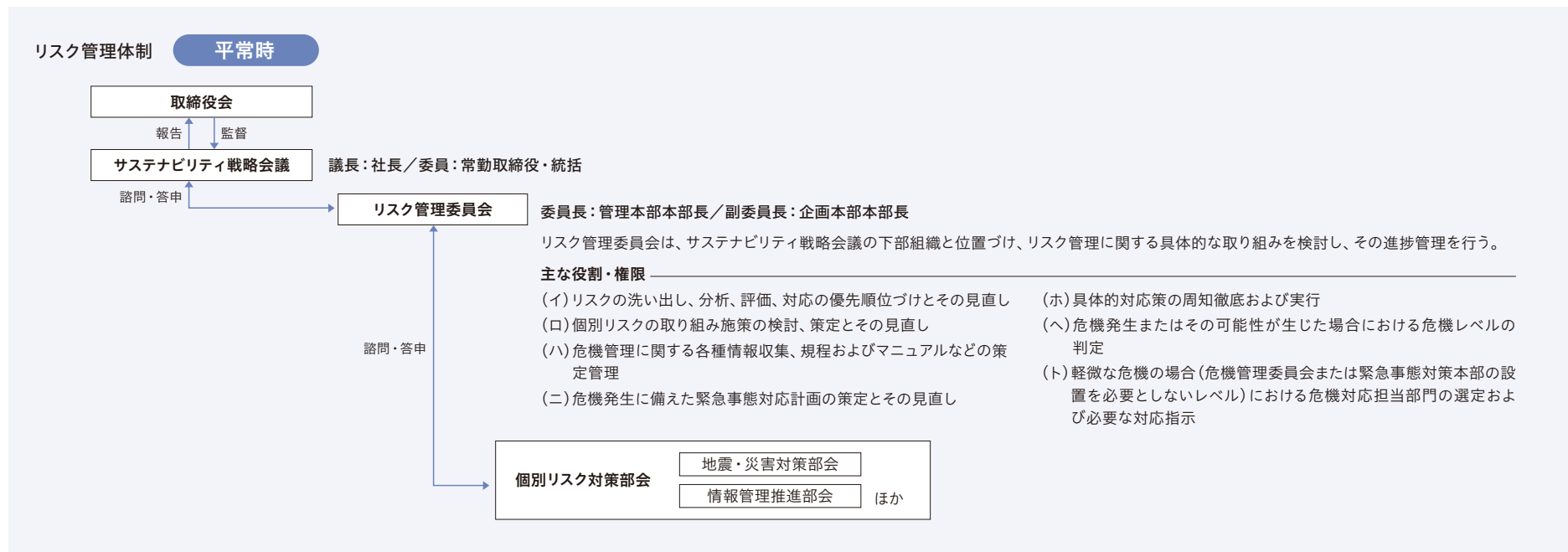
リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

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

リスク管理体制

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



ガバナンス

事業等のリスク

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

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

グループとして対策が必要な課題への対応

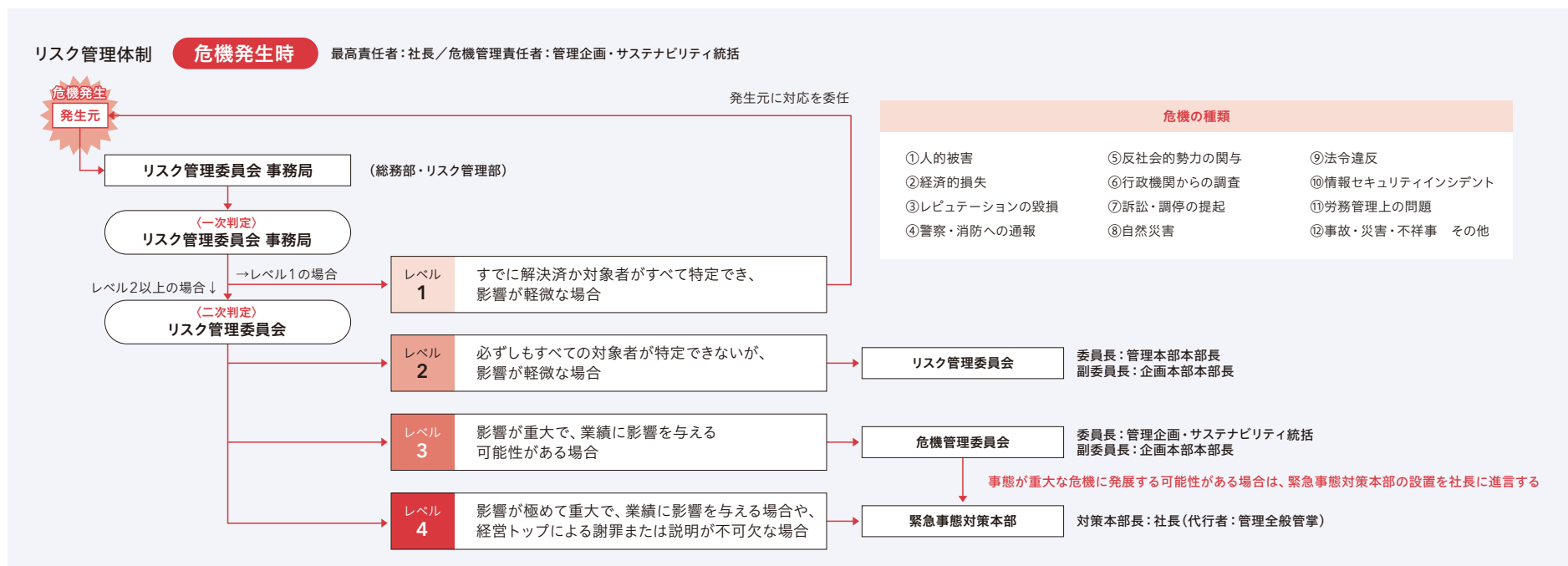
当社グループでは、全社的視点・中長期的視点からグループ全体にとって重要なリスクを特定し、今後のリスク対策の強化につなげることを目的として、リスクアセスメントを実施しています。アセスメントでは、さまざまなリスクを網羅的に把握するため、約130項目からなる評価項目を設け、影響度と発生可能性の二軸でリスク度を評価し、さらにアセスメント実施時点における対策度も考慮のうえ、優先的に取り組むべき課題を抽出しています。

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

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

危機発生時の体制

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



ガバナンス

社外監査役メッセージ



社外監査役
樋口 尚文

グローバル経営への対応を見守っていきます

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

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

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



社外監査役
本藤 光隆

常にリスクを念頭に置きながら、グローバルガバナンスの強化を図ります

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

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

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



社外監査役
福島 美由紀

コミュニケーションを充実させ、 グループガバナンスの 強化に努めます

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

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

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

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとのコミュニケーションに対する考え方

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

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

対象	取り組みの概要	主なコミュニケーション活動・手段	対象	取り組みの概要	主なコミュニケーション活動・手段
すべてのステークホルダー	社会の期待や要請を正確に把握し、信頼関係を構築するべく、正確な情報開示、積極的な対話を実施します。 環境保全や人権の尊重をはじめとしたサステナビリティに関する情報提供・収集を実施します。	1. WEBサイトによる情報発信などの広報活動 2. WEBサイト経由の問い合わせ対応 3. 統合報告書 4. 展示会・イベント 5. 宣伝・広告活動	株主・投資家	経営の透明性向上と当社グループ事業への理解を深めるため、適時・正確な情報発信に努め、持続的な成長、企業価値の向上と適正な評価獲得を目指します。	21. 株主総会 22. アナリスト・機関投資家向け決算説明会(年2回開催) 23. アナリスト・機関投資家とのミーティング(随時) 2023年度は27回開催 24. 有価証券報告書 25. 株主通信 26. 東証への適時開示 27. ESG評価機関からのアンケート対応
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員が、働きやすく、能力を発揮できる環境の整備のための対話を実施します。	6. イン트라ネット 7. グループ報の発行(4回/年) 8. コンプライアンスレターの発行 9. OVOLサステナビリティ Newsの配信 10. OVOL Bridges Expressの配信 11. 人事評価・自己申告制度 12. エンゲージメントサーベイ 13. 経営層と従業員との対話会 14. 研修・セミナー 15. 社内外の相談窓口 16. Something New 活動	地域社会	「良き企業市民」として事業活動を通じた各拠点の地域社会への還元、自治体との連携を通じた共生を図ります。	28. 事業拠点における地域住民との交流イベントの開催 29. 自治体との防災協定締結・防災支援 30. 社会貢献活動・ボランティア活動
取引先・消費者	取引先・消費者ニーズの把握や、課題解決のため、積極的な情報発信、対話を実施します。	17. 営業活動によるコミュニケーション 18. ECサイトによる情報発信 19. ECサイト経由の問い合わせ対応 20. CSR調達に関する認証登録	NPO・NGO	当社グループに期待される社会・環境課題への対応をNPO・NGOとの対話で把握し、事業活動へ反映させます。	31. 事業を通じたNPO・NGOとの連携 32. イベント等への協賛および参加
			行政・自治体・業界団体等	事業活動を行ううえで、各国の法令・規制を遵守し、「良き企業市民」としての役割を果たします。 各事業拠点の自治体と連携し、地域社会へ貢献します。	33. 関係する行政・自治体などとの適切なコミュニケーション活動 34. 業界団体を通じた活動