



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。

成果の

刈り取り

サステナブルな

企業集団

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。

> 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 |

2026年度 連結経常利益

220億円

中期経営計画

2026

▶P.32-34

長期ビジョン実現のために 必要な条件の獲得に向け **先駆的な施策・取り組みを策定・実行する**

長期ビジョン2030実現のために必要な条件

競争力 向上

収益性 向上

収益規模 拡大

3つの基本方針の策定

2030年度 連結経常利益 250億円

OVOL 長期ビジョン 2030

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

> 紙業界の枠を超えた エクセレントカンパニー

あるべき姿に近づくために必要な価値創造

経済価値創造

• ステークホルダー への還元

社会価値創造

- 環境貢献
- 地域貢献 • 文化貢献
- 社会貢献

お伝えしたいこと 1 短中期視点

お伝えしたいこと 2 長期視点

お伝えしたいこと 3 マテリアリティ

国内外に広がる

プラットフォーム

2023年度

連結経常利益

168億円

充実した 資金力

中期経営計画

2023

新たな価値創造に向けた

挑戦に取り組んだ期間

獲得した3つの要素 安定した

収益力

環境

• 気候変動

• 生物多様性

• 資源循環 • 環境負荷

• 地域社会

サプライチェーンデジタル化

• 労働環境

• ダイバーシティ&インクルージョン

人材

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

社会

Index

1	ン	K	П	ダ	ケ	=,	=	ン
		1	ы	_				

本セクションでお伝えしたいこと

$\overline{}$					
	短	_	83	48	
7	**		88		_

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 サステナブルな 企業集団 OVOL 長期ビジョン 2026 2 長期視点

3マテリアリティ

Section

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一 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への取り網	且み 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 F-3

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

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

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。したがいまして、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)

イントロダクション

፟ 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

東証上場(1972年)以降 黒字継続(経常利益)

グループ会社

133計

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。

経常利益

売上収益

5,545 億円 158 億円

当期純利益

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

発行体格付

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。

連結従業員数

連結女性従業員比率

4,831_名 26.9%

単体平均勤続年数

☆☆ 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

再生可能エネルギー 関連事業拠点

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3ヵ所 リサイクル 事業拠点

古紙ヤード23ヵ所 総合リサイクル事業拠点1ヵ所

⊕ 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。

売上収益 海外比率

52.8%

販売先国・地域 (日本を含む)

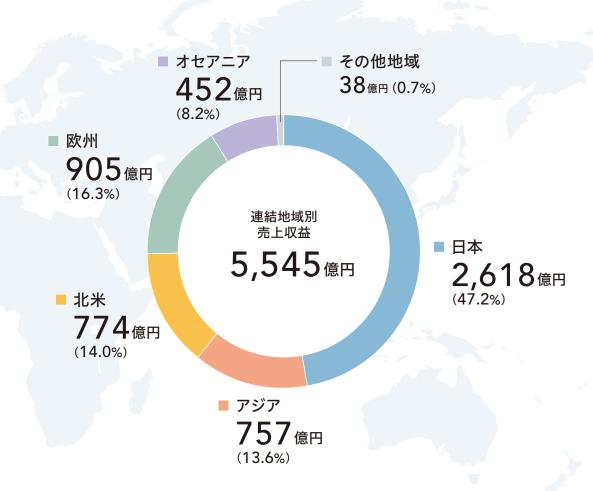
61_{カ国・地域}

事業を展開する 国と地域

22 ヵ国・地域

海外事業拠点 従業員数比率

54.4%



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

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 「いい会社だよね」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。

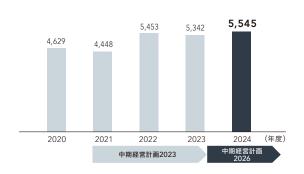
"エクセレントカンパニー"を自覚・自認するため には、まず「世界最強の紙流通企業グループ」となる ことが必要と考えていますが、昨年、投資家の皆様 から「世界最強の紙流通企業グループ」とはどのよう な状態を指しているのか、抽象的過ぎるというご指 摘をいただきましたので、今回あらためて説明させて いただきたいと思います。

「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

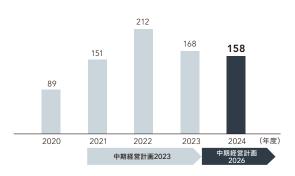
わち、地に足のついたグローカル企業としてのポジ ショニングこそが、"世界最強"の本質です。この"世 界最強"を社内外に対して自信を持って発信できる 状態を確立するためには、次頁のような施策の実行 と定量・定性両面での具体的成果が求められます。

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。

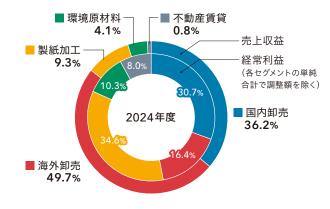




経常利益(億円)※2



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1(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1の表示を「売上収益1に変更しています。なお、2021年度の「売上収益1は前年比減となりましたが、旧基準の「売上高1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. 戦略と強み

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 1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 I 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



▶ 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 グローカル戦略の強化	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。
▶ インド事業の強靭化	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

イントロダクション



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。

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キャスティングで考え、 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。

イントロダクション

2025年度も厳しい外部環境が継続する見诵しで 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I「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

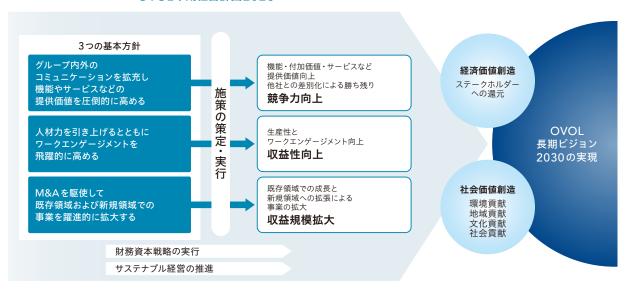
づけています。ただし、外部環境そのものを変えるこ とはできず、数字合わせの対応には陥るべきではあり ません。それよりも、当社は「長期ビジョン2030」の 実現を見据え、新たな仕組みや仕掛けづくり、戦略的 な投資を継続すべきと考えています。足元では米国 の関税引き上げが懸念材料となり、多くの地域で需 給悪化や世界的な景気下振れなどのリスクも想定さ れますが、短期的な変動に一喜一憂せず、長期視点 に立ってやるべきことを着実に実行してまいります。

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ヵ国(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 靭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 戻ることで、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DXIと「攻め のDXI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、まずはグ ランドデザインの策定に着手し、「守りのDXI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 の大いなる可能性と価値創造~』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20261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に還元することが、 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。