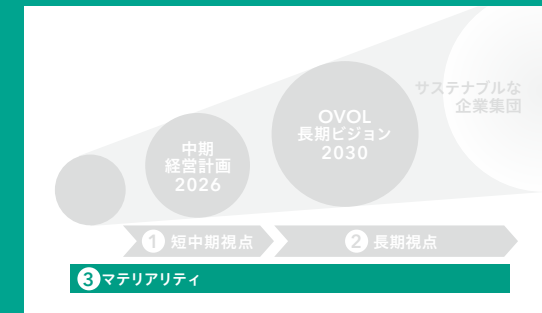


Section 3

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

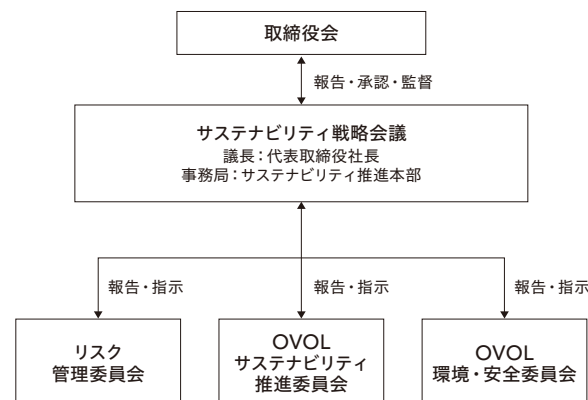
当社グループはサステナビリティを「経済価値と社会価値をともに実現する持続可能な事業活動」と定義し、その推進に向け、代表取締役社長を議長とする「サステナビリティ戦略会議」を設置し、同会議が持続可能性に関する方針策定や戦略立案、ESG課題[※]の解決、目標達成に向けた

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ル率：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

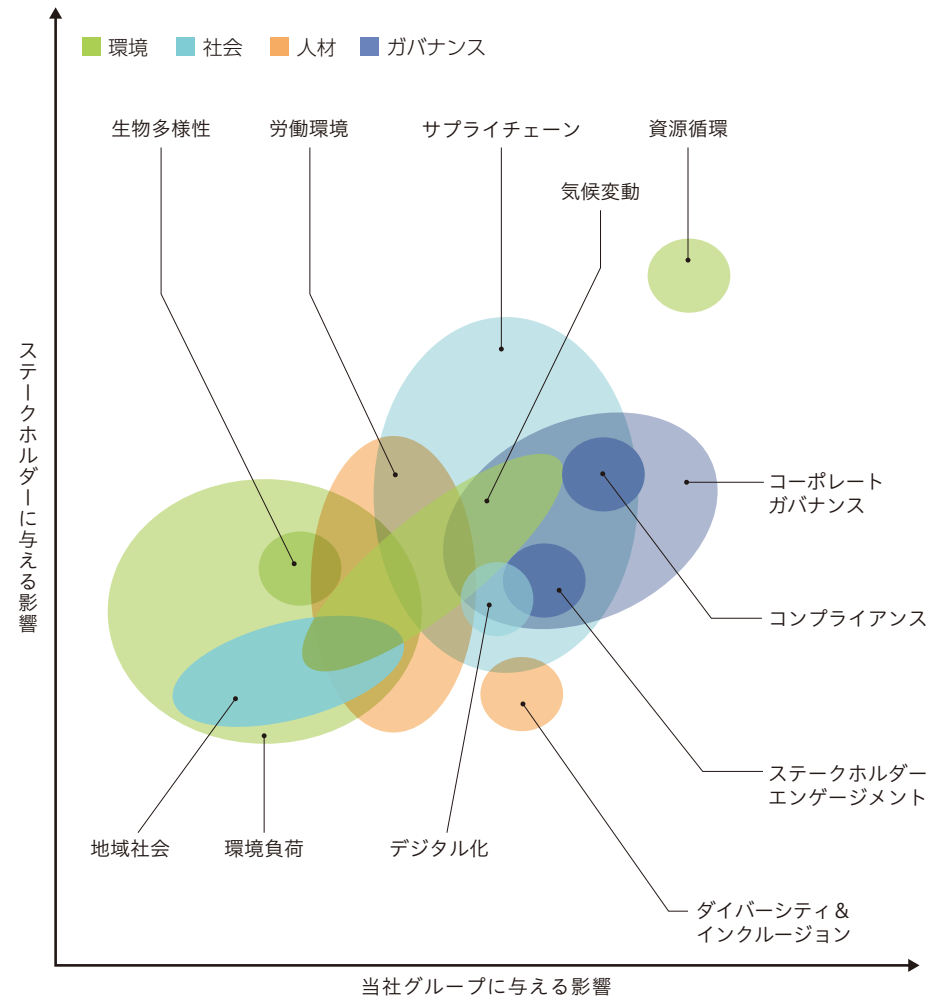
主要ESG評価機関の評価項目、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の産業別マテリアリティなどを参考に「環境・社会課題などESG課題のなかで、当社グループの持続可能性や価値創造能力に重要な影響(インパクト)を与える課題」、および当社グループがバリューチェーン上でステークホルダーにどのような影響を与えるかを整理し、重要度を分析した「当社グループやその事業が環境や社会に与える影響(インパクト)のなかで、重要度が高いもの」を整理・統合し、マテリアリティ候補を抽出しました。

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

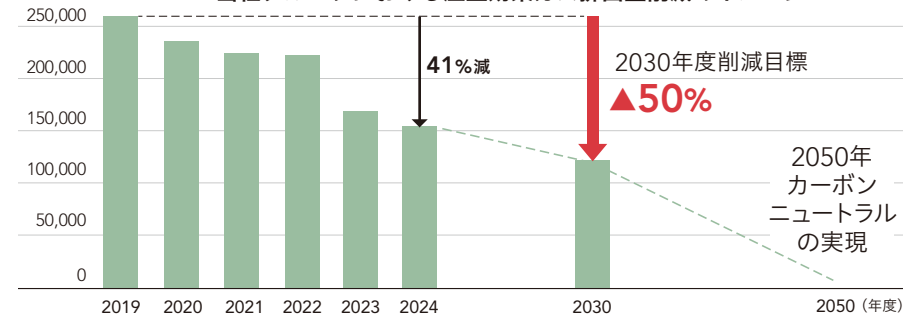
重点施策

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。

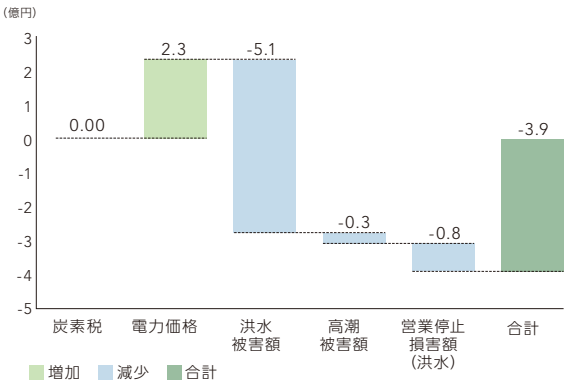
環境

財務インパクト分析

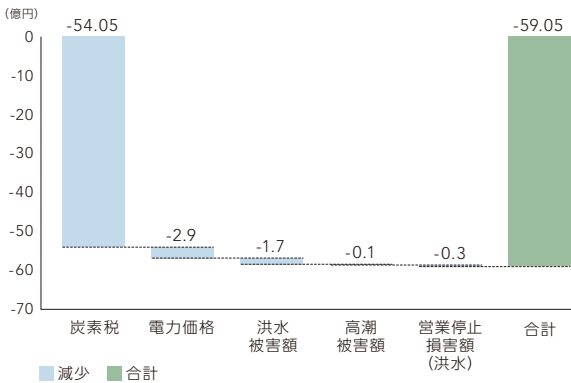
財務インパクトに関するシナリオ分析の結果、炭素税の導入が当社グループの製紙事業を中心に大きな影響を与えると想定しています。一方、温室効果ガス排出量の削減により、その影響を軽減できると考えています。

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。

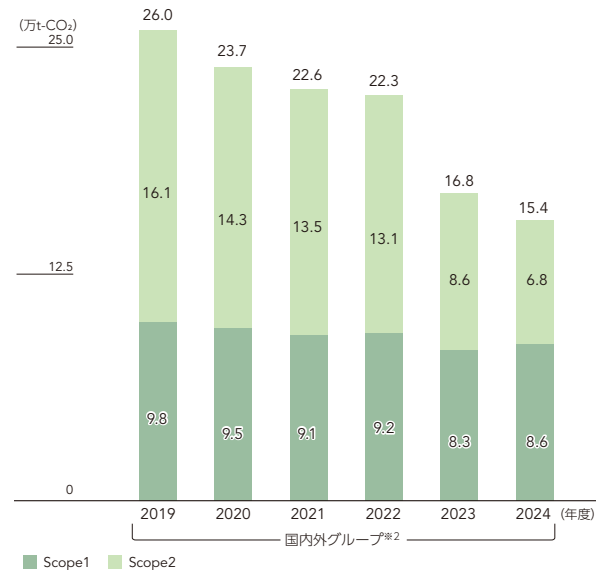
EcoVadis社は企業のESG (環境・社会・ガバナンス)に関する取り組みを評価する国際的な機関で、評価は「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4分野にわたります。

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。

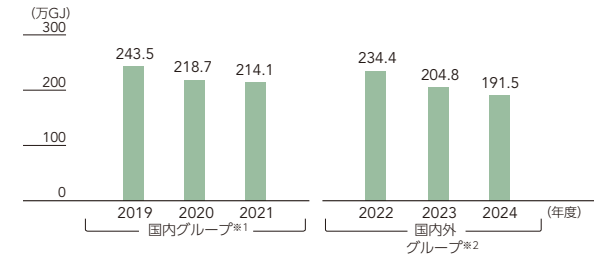
気候変動関連データ

温室効果ガス排出量※3～6

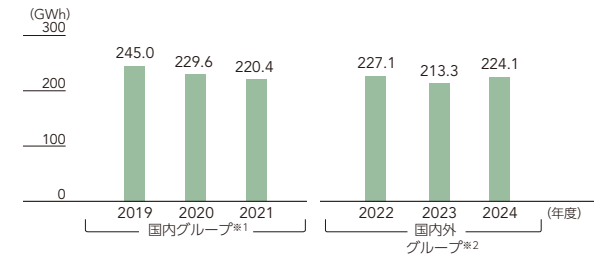


※1 日本紙パルプ商事および国内連結子会社 ※2 日本紙パルプ商事および国内外連結子会社 ※3 2019～2021年度の海外連結子会社のデータは2022年の排出量をもとに推計で算出しています。 ※4 GHG プロトコルに準拠し算定しています。係数は地球温暖化対策推進法の係数を使用しています。 ※5 Scope1・2のGHG排出量について、事業買収等により2019年度まで遡及し再算定しています。 ※6 単体における2021～2023年度の温室効果ガス排出量Scope1、Scope2および2023年度Scope3について、一般社団法人日本能率協会 地球温暖化対策センターによる第三者検証を受審してい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

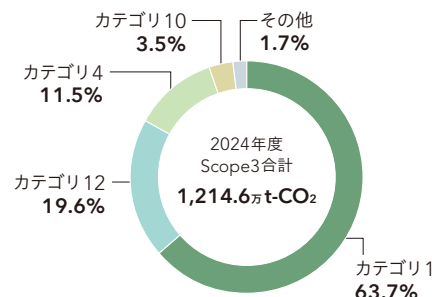
エネルギー消費量



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）

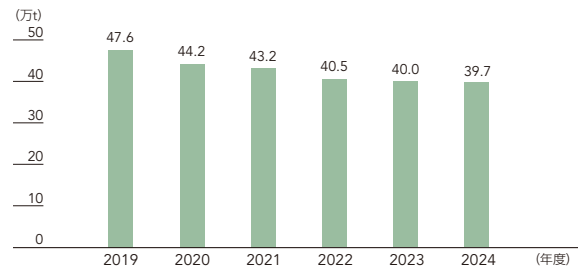
	国内	海外
FSC®-CoC 認証	14 社	34 社
PEFC-CoC 認証	3 社	17 社

資源循環への対応

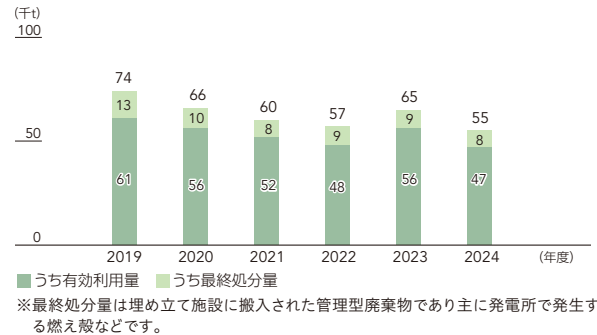
当社グループは環境方針において「資源の有効活用及び使用量削減」を掲げるとともに、「資源循環」をマテリアリティの一つとして特定しています。古紙再資源化事業、古紙を原料とする製紙事業、廃プラスチックリサイクル事業などを通じて、社会全体における廃棄物の削減と森林資源の保護に取り組むことにより、資源循環型社会の構築へ貢献しています。

※取り組み事例については [▶P.56](#) をご参照ください。

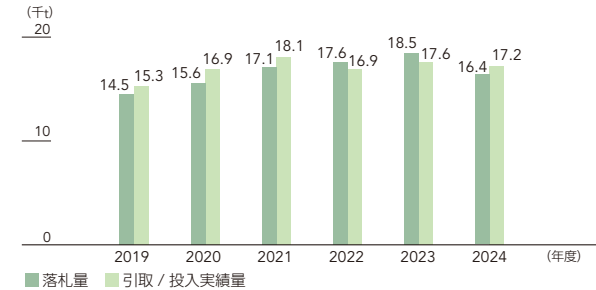
古紙利用量 (国内連結製紙子会社)



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

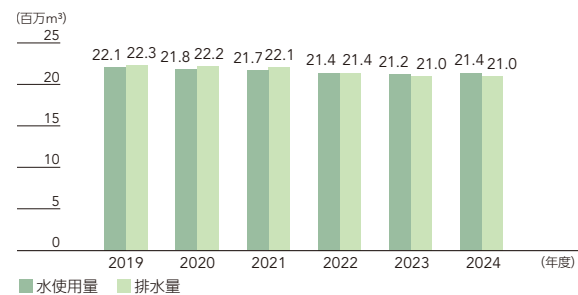
当社グループは、環境方針において「関係法令等の遵守」「環境負荷の低減」「資源の有効活用及び使用量の削減」を掲げ、同時に当社グループ事業に大きな影響を与える要因として「環境負荷」をマテリアリティとして特定しています。

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

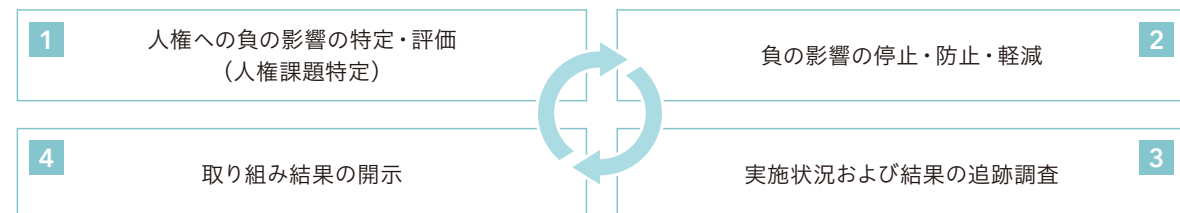
の推進・モニタリングを担う「サステナビリティ戦略会議」において協議されます。同会議で決定された事項は、「OVOLサステナビリティ推進委員会」を通じて、グループ内の各事業拠点に展開し、実践へとつなげています。各施策の推進状況は定期的に戦略会議へ報告され、人権尊重における重要事項については、取締役会が監視・監督を行う体制を整えています。

※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 ⇒ 当社各部署・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

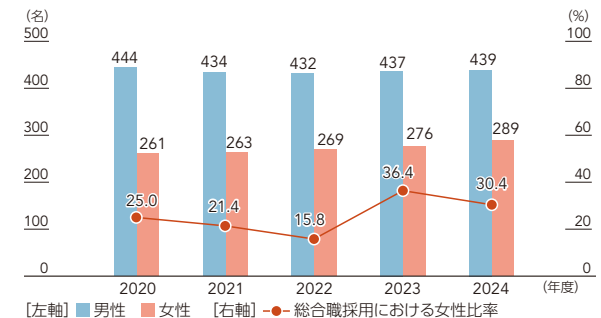
労働環境

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。

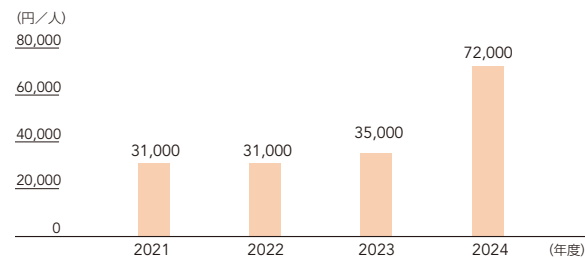
エンゲージメント

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
	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

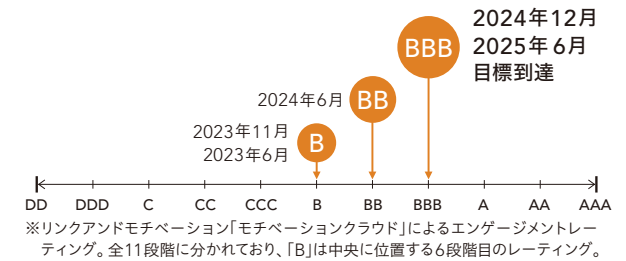
サーベイ結果に対する課題と取り組み

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

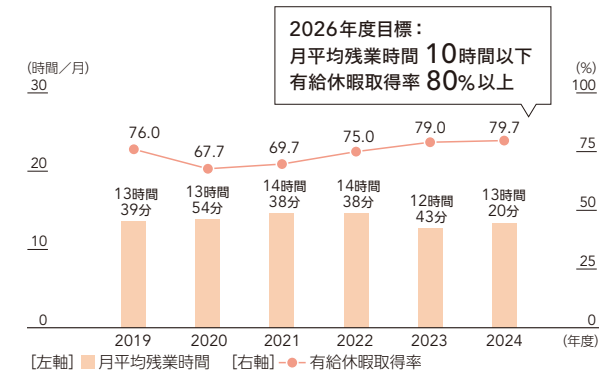
「KENPOS」を導入し、会社全体での健康意識向上と従業員のウェルビーイングの促進、職場環境の改善に活用しています。がん・生活習慣病対策の強化については健康診断受診率目標を100%としており、2022年度から受診率100%を維持継続しています。また健診結果をシステム上で一元管理することで、健診データに基づく効果的な健康施策を実施し、役職員の健康管理を強化しています。メンタルヘルス対応の強化についてはストレスチェック受検率100%を目標とし、今後は外部EAP機関と連携しながらラインケア研修を行っていきます。ワーク・ライフ・バランスの実現に向けては在宅勤務や時差出勤、時間単位有給休暇などの各種制度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



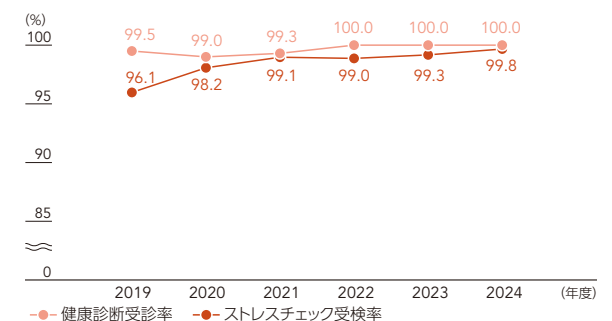
日本紙パルプ商事グループ健康経営方針

<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。

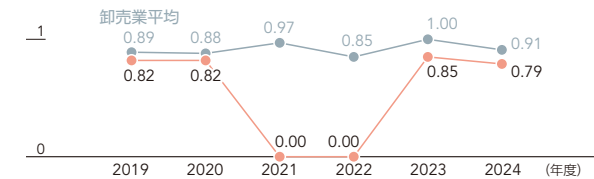
当社グループはマテリアリティとして「労働環境」を掲げており、今後も最優先事項である労働安全衛生の向上に向けて、労働災害を防ぐための事前措置を講じるとともに、働きやすい職場づくりを進めていきます。

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/>

労働災害度率(単体)

(度率率)
—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。

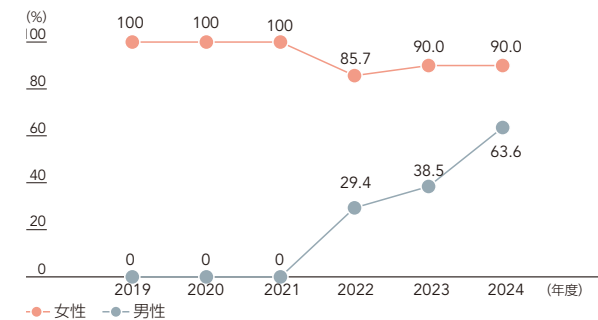
女性活躍推進

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）

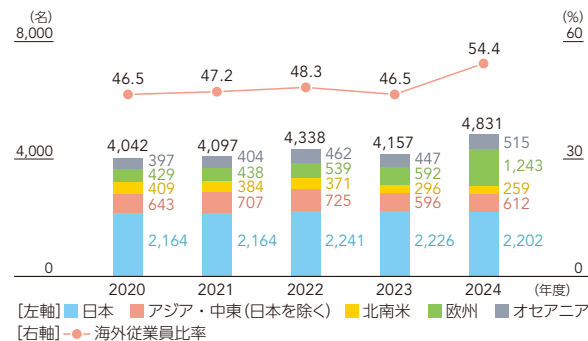


※2026年度における男性育児休業等取得率目標は、当社独自休暇制度も含め100%としている。

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。

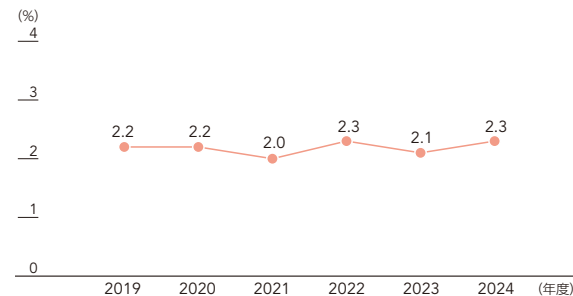
地域別従業員数／海外従業員比率（連結）



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

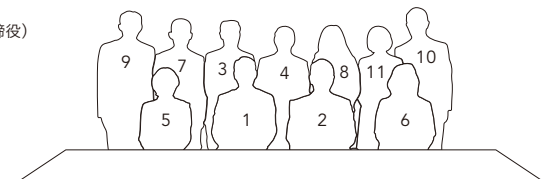
7 取締役(社外取締役)
高橋 寛

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）

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

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）

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 兼
環境・原材料事業統括

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

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（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

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

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（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

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

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）

山本 眞介 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

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

※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

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、現在プリチ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。これまでは、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

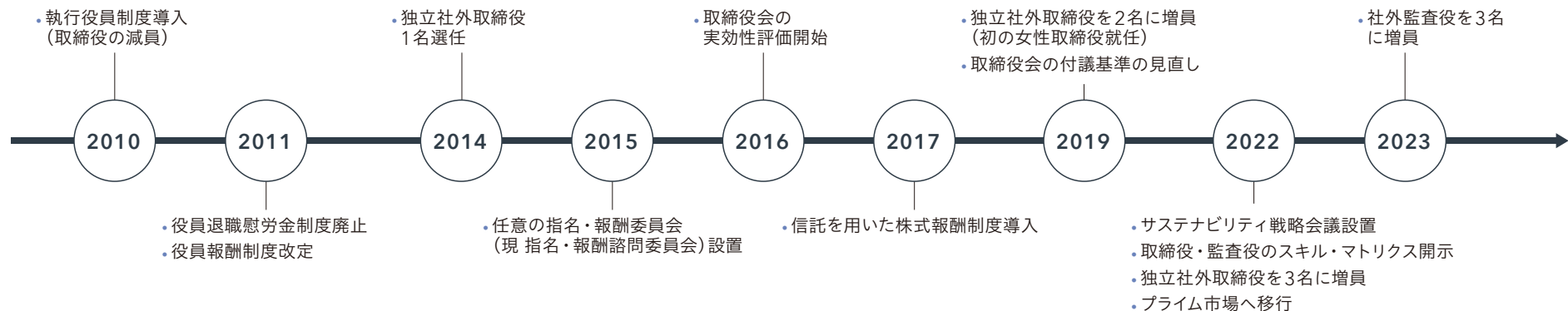
プ企業行動憲章」を定め、法令等の遵守、公正・適正な取引と責任ある調達、ステークホルダーとの共存共栄などを宣言しています。

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、効率の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



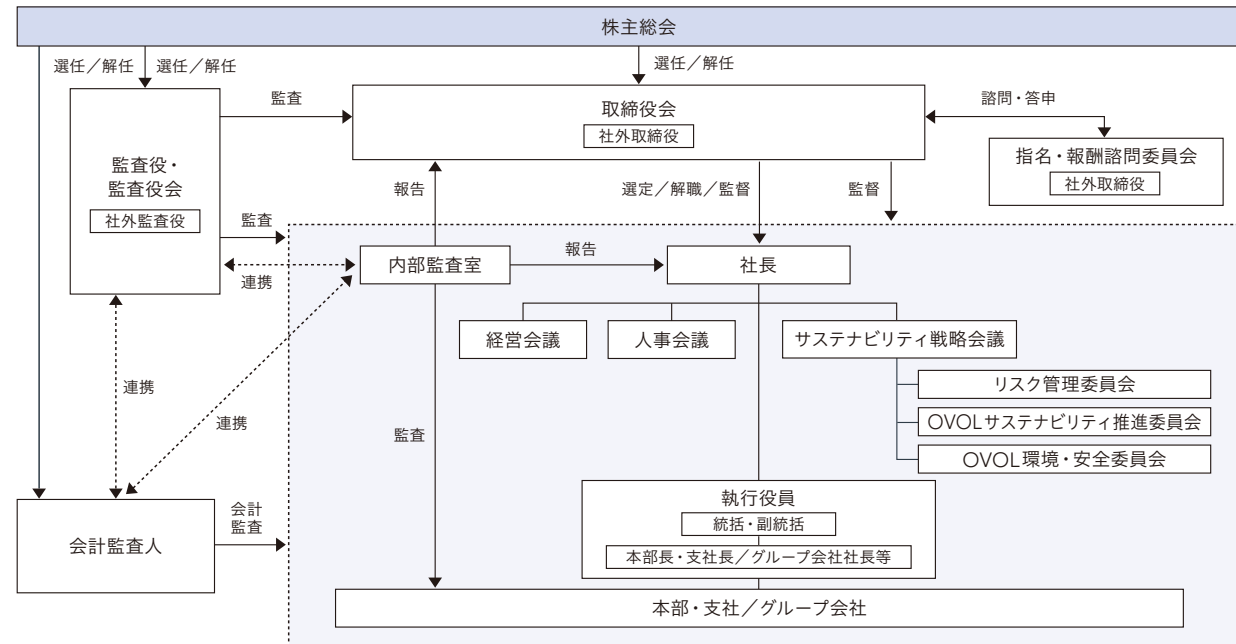
ガバナンス

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行うことに加え、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「役員員行動規範」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。

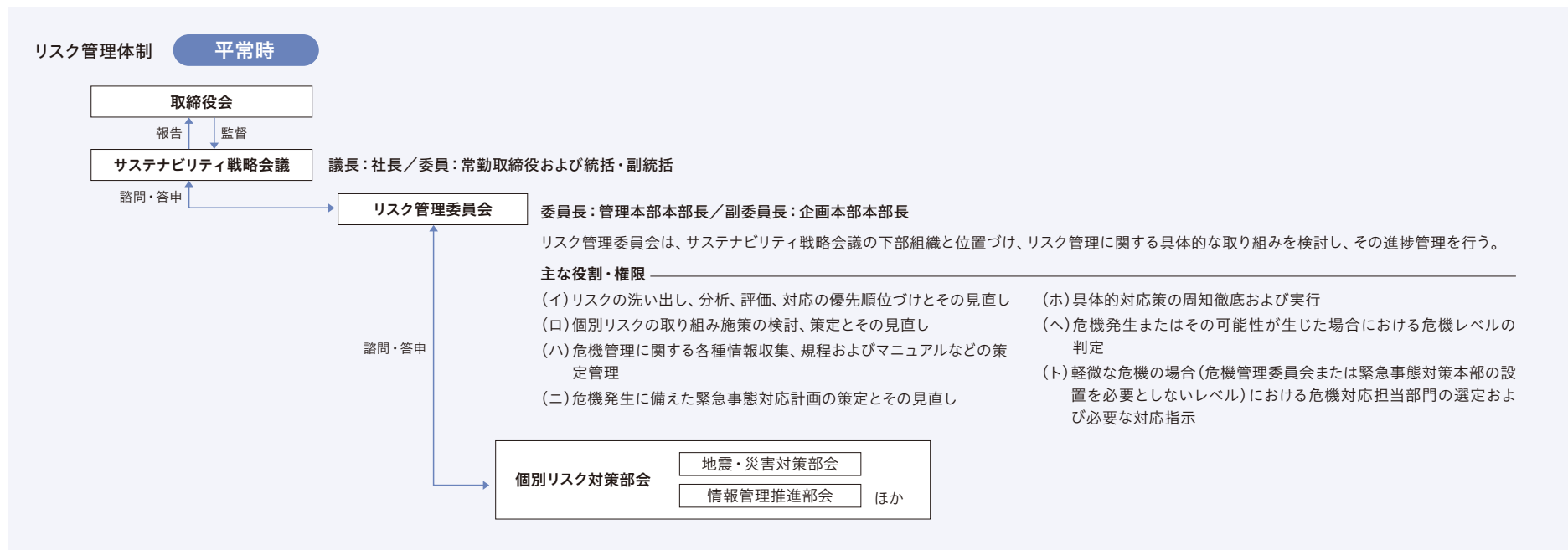
リスクマネジメント

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

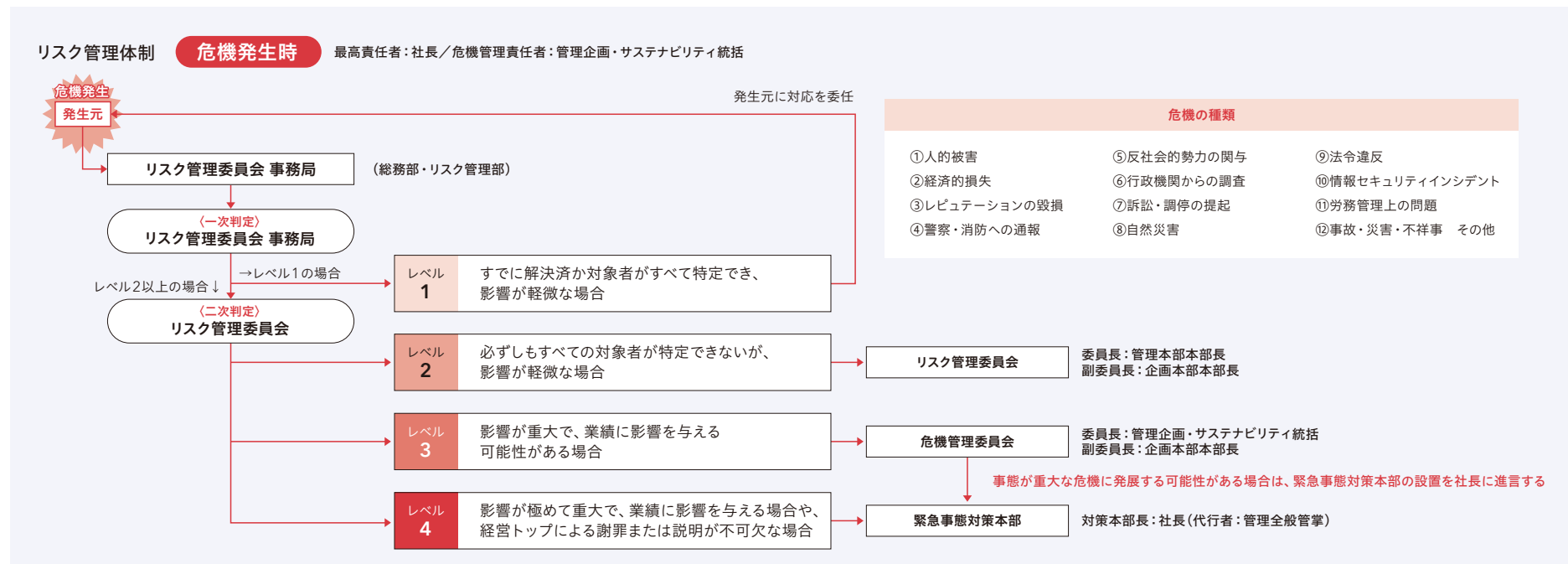
当社グループでは、全社的視点・中長期的視点からグループ全体にとって重要なリスクを特定し、今後のリスク対策の強化につなげることを目的として、リスクアセスメントを実施しています。アセスメントでは、さまざまなリスクを網羅的に把握するため、約130項目からなる評価項目を設け、影響度と発生可能性の二軸でリスク度を評価し、さらにアセスメント実施時点における対策度も考慮のうえ、優先的に取り組むべき課題を抽出しています。

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