

Section 3

持続的 成長の基盤

サステナブルマネジメント	57
マテリアリティ	59
マテリアリティ特定プロセス	61
環境	62
社会	69
人材	72
ガバナンス	
役員一覧	78
社外取締役座談会	80
コーポレートガバナンス/ コンプライアンス/リスクマネジメント	86
社外監査役メッセージ	99
ステークホルダーエンゲージメント	101

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。

当社はFTSE Russell社が提供するESG投資の代表的な2つの株価指数「FTSE JPX Blossom Japan Index」(2026年7月～)および「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」(2025年7月～)の構成銘柄に選定されています。両指数は、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。両指数への選定は、当社が



※FTSE JPX Blossom Japan IndexならびにFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index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#t-ftse-jpx-blossom-japan-sector-relative-index>

日本紙パルプ商事グループサステナビリティ基本方針

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

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きます。

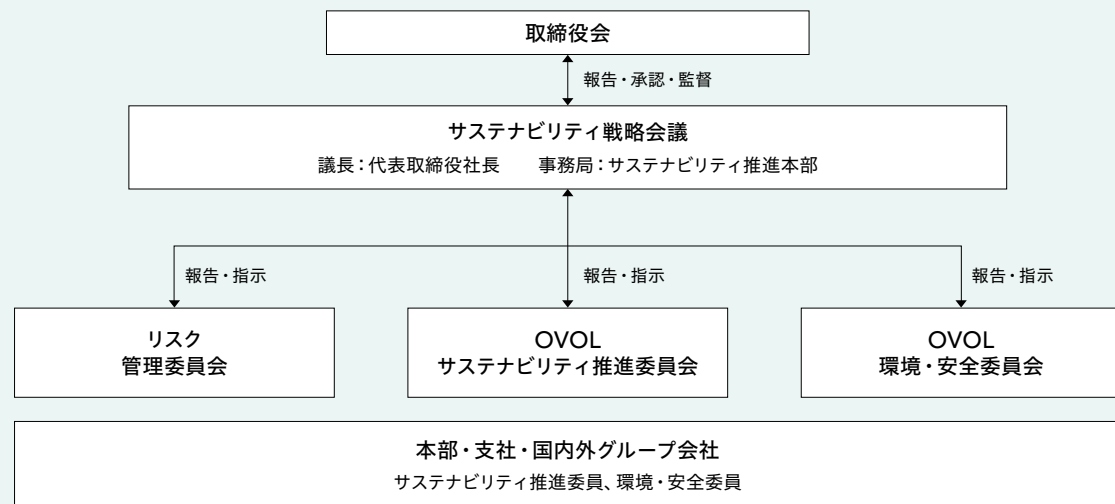
サステナビリティ推進体制

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)	10	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、DX本部および国際事業本部から選任 (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)	8	「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)	2	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。

※2025年度の開催回数

サステナビリティ戦略会議活動内容

サステナビリティ戦略会議では、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年間活動計画の進捗レビューを四半期ごとに定期的を実施しており、必要に応じて施策の見直しや追加を指示することで、PDCAサイクルの実効性を高めています。2025年度には、国内連結グループ各社の温室効果ガス排出量削減目標およびアクションプランを重要テーマとして位置づけ、Scope1・2を中心とした削減ロードマップの整合性や、再生可能エネルギーの導入、設備更新等の具体的な取組内容を審議しました。あわせて、国内グループ会社における環境・労働安全コンプライアンスに関する三段階管理の進捗・運用状況を点検し、重大リスクの早期把握と是正につながるモニタリング体制の強化を図っています。また、当社グループの人権デュー・デリジェン

スに関する全体計画および人権課題への対応策についても、国際的なガイドラインや業界動向、ステークホルダーからの期待を踏まえて議論を行い、その結果を踏まえサプライチェーン全体を対象とした人権リスク評価と是正措置の枠組みの方向性について整備しました。さらに、ESG評価機関からの当社評価状況とその背景にある機関投資家等ステークホルダーからの要請を定期的に確認し、それらをサステナビリティ施策や情報開示の改善に反映することで、企業価値の持続的向上と社会からの信頼確保に努めています。

マテリアリティの見直しについて

当社グループは2022年度にマテリアリティを特定し、サステナブル経営の指針としてきました。その後の事業環境の変化やステークホルダーからの期待・要請の高まりを踏ま

え、2025年度よりその見直しに着手しており、2027年度での開示を目指しています。

今回の見直しにあたっては、ダブルマテリアリティの観点により精緻に取り入れることにより、「当社グループが社会・環境に与える影響」と「社会・環境課題が当社グループの財務にもたらすリスク・機会」の双方からグループ全体でのサステナビリティ課題を捉え直し、より解像度の高いマテリアリティとして特定することを目指しています。

これにより、マテリアリティを次期中期経営計画と明確に連動させ、経済価値と社会価値の両立を実現するサステナブル経営の基盤を一層強化していきます。また、グループ全体で優先的に取り組むべきサステナビリティテーマを明確化することで、今後の国内外におけるサステナビリティ情報開示の制度化の動きを注視しつつ、的確に対応できる基盤を整えていきます。

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	2025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40.9%削減【目標：2030年度 2019年度比50%削減】 - 温室効果ガス排出量（Scope3）：949.0万t-CO₂ - 再生可能エネルギー利用率：53.5% - 温室効果ガス排出量可視化ツール「Zeroboard」の導入 「Paper&Green」を通じた脱プラ・減プラ提案の推進、および紙製パッケージブランド「カミエコ®」新商品5点の上市 - 冷凍食品向けプラスチックトレーの紙化提案および紙トレーの販売	- 連結 - 連結 - 連結 - 連結 - 単体 - 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）	- 森林認証グループ取得社数：FSC®-CoC 認証50社、PEFC-CoC 認証24社 - FSC®・PEFC 森林認証品の販売金額カバー率：37.1% ※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：39.2万t - 産業廃棄物のリサイクル率：84.3% - マスコ製紙のグループ化による資源循環ネットワークの拡充 - コアレックス信栄による大阪・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」への参加	- 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：8社11拠点（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10社、海外2社	- 国内連結 - 国内連結 - 連結
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	主要取引先を対象としたアンケートによる人権・環境等のリスクアセスメントの実施（調査対象：単体仕入額上位85%を占める主要取引先）	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：55.5百万円 - 小中学生を対象とした「紙の出前授業」およびワークショップの実施：計5件、延べ362人参加	- 連結 - 単体
	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	- 全国の紙卸商を対象とした、紙の価値普及に向けたワークショップ「VOL CREATIVE WORK SHOP SERIES」の開催 「紙の研究会」の活動を通じた紙の価値・魅力の発信 - 大阪・関西万博「フューチャーライフエクスペリエンス」への出展テーマ：「未来の暮らし」～紙のたいなる可能性と価値創造～ - DX推進の基本方針となる「DXグランドデザイン」の策定、および部門横断組織「DX委員会」の設置（2026年4月） - 生成AI（日本紙パルプ商事専用ChatGPT）利用者数：578名 - IT 資格取得者数（出向者含む）：ITパスポート41名、MOS77名	- 国内連結 - 単体 - 単体 - 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	2025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：12時間46分【目標：2026年度 月平均残業時間10時間以下】 - 教育研修費：69百万円【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「BBB/BBB」【目標：2026年度 レーティング「BBB」以上】 - 有給休暇取得率：82.8%【目標：2026年度 80%以上】 - 休業災害度数率：0.00 - 役職員向け健康経営セミナーを実施	- 単体 - 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：2.0%【目標：2030年度 10%以上】 - 総合職採用における女性比率：24.7%（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に基づく、優先度の高いテーマへの対策に着手 - グループIT統制監査をグループ会社15社へ実施【目標：3年サイクルで国内外47社へ監査実施】 - CSIRT活動を通じたグループ内のITインシデント対応力の強化 - 標準型攻撃メール訓練実施：2回 - 風水害や感染症を含む「BCPマニュアル（仮称）」初動編の全面的な見直し、および事業継続編の作成	- 連結 - 連結 - 連結 - 単体 - 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：99.6%（年平均）【目標：2026年度 100%】 - 内部通報件数：16件 - 重大なコンプライアンス違反件数：0件 - 役職員への独占禁止法ハンドブックの配布、および独占禁止法セミナーの実施 - 取適法に関する社内相談会の開催	- 国内連結 - 国内連結 - 連結 - 単体 - 単体
	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：14回 - GCNJの各種分科会への参加 - GCNJ・ILO共催「国際人権・労働基準の尊重に向けた企業内専門人材の育成プログラム」への参加 - GCNJの若手経営者（執行役員レベル）向けプログラム「明日の経営を考える会（AKK）」への参加	- その他 - 単体 - 単体 - 単体

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1

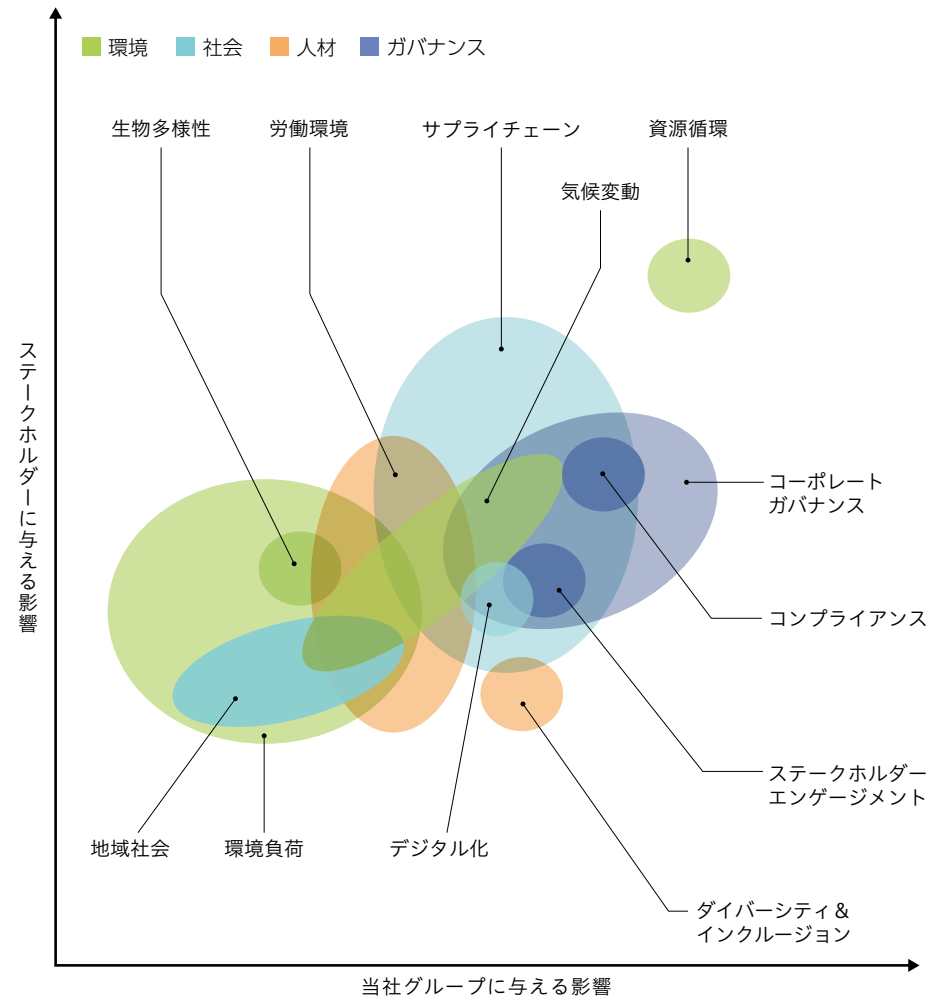
主要ESG評価機関の評価項目、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の産業別マテリアリティなどを参考に「環境・社会課題などESG課題のなかで、当社グループの持続可能性や価値創造能力に重要な影響(インパクト)を与える課題」、および当社グループがバリューチェーン上でステークホルダーにどのような影響を与えるかを整理し、重要度を分析した「当社グループやその事業が環境や社会に与える影響(インパクト)のなかで、重要度が高いもの」を整理・統合し、マテリアリティ候補を抽出しました。

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

当社グループは、創業以来、「紙」という再生可能な素材を扱う企業として、限りある資源を将来世代につなぐ責任を自覚し、事業活動そのものを通じて環境保全に貢献することを基本姿勢としてきました。

工業化の進展や人口増加を背景に、地球環境問題が世界的な課題として認識され始めた1970年代には、紙の安定供給と森林資源の保全を両立するためには、再生資源である古紙の利用拡大が不可欠であるとの認識のもと、古紙再資源化事業を本格化させました。こうした歴史は、現在当社グループが掲げる「社会と地球環境のよりよい未来を拓く」という使命につながっています。

この使命を果たすため、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、事業戦略と一体となった環境への取り組みを推進しています。特に気候変動への対応については、「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年カーボンニュートラルの実現を目指しています。温室効果ガス排出量が相対的に大きい製紙加工事業を中心に、生産効率の向上、再生可能エネルギーへの転換、省エネルギーの徹底に取り組むとともに、サプライチェーン全体を視野に入れた環境負荷低減と情報開示の充実を進めています。

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て、環境方針や重点テーマ、温室効果ガス削減目標、各社の環境保全活動などを共有し、グループ一体で環境負荷の低減と地球環境の保全に取り組んでいます。また、グループ各社の取り組み状況を継続的にフォローアップし、環境マネジメントの実行性向上を図っています。ISO14001認証については、当社およびグループ13社が認証を取得しており、環境マネジメントシステムの維持・改善に努めています。

環境関連教育・研修

当社グループは、サステナブル経営を実践するうえで、従業員一人ひとりが環境課題を自分ごととして捉え、主体的に行動することが重要であると考えています。

そのため、グループ役職員の理解促進と実践力向上を目的に、環境に関する教育・研修を継続的に実施しています。ISO14001認証取得会社におけるISO教育・研修に加え、「OVOL環境・安全委員会」および「OVOLサステナビリティ推進委員会」を通じて、環境・労働安全衛生関連法令の改正情報や国内外のサステナビリティ動向を共有しています。また、法令改正情報をまとめたマンスリーレポートの発信や、環境関連法令に関する勉強会の開催を通じて、各拠点の担当者が自社業務に必要な最新情報を把握できるよう支援しています。さらに、取引先からの要請に応じて、カーボンニュートラルや環境政策、業界動向に関する勉強会・講演等も開催し、社外に向けた環境意識の向上にも取り組んでいます。今後も、環境関連教育・研修の内容を継続的に見直し、ISO14001に基づくマネジメントシステムとも連動させながら、環境リスク低減と事業機会創出につながる人材育成を進めていきます。

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（2025年度）

		実施時期 回数	出席・受講者数
グループ	OVOL 環境・安全委員会 国内全体会議	2025年度 3回	延べ 262名
	OVOL サステナビリティ推進委員会 国内全体会議	2025年度 2回	延べ 166名
	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)	
	リサイクル・資源循環に関する勉強会・工場見学・意見交換会など	2025年度 8回	延べ 約140名
	環境法令(廃棄物処理法)に関する社内勉強会	2025年度 2回	延べ 約15名
単体	ISO 教育	・環境一般教育、部門別環境一般教育	2025年度 1回 延べ 764名
		・新人構成員教育	2025年度 1回 26名
		・中途採用者教育	2025年度 1回 9名
社外	環境政策・業界動向に関する社外向け講演	2025年度 1回	延べ 48名

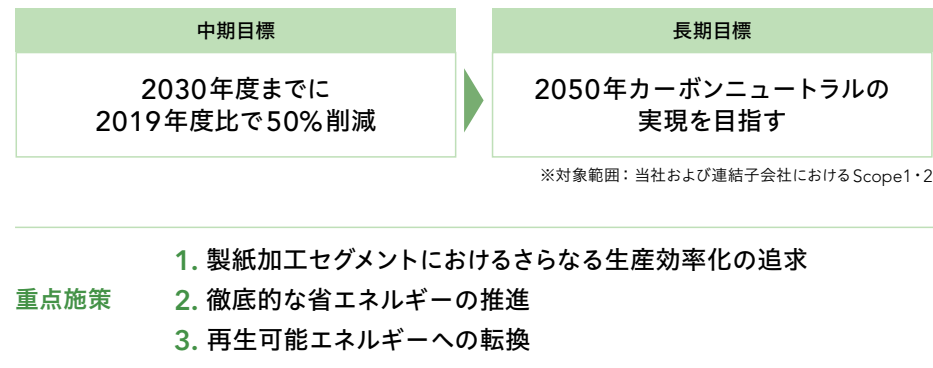
環境

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、異常気象による物理的リスクの増大、炭素コストの上昇などを通じて、事業活動および財務に重大な影響を及ぼし得ると認識しており、重要な経営課題の一つとして位置づけています。温室効果ガス排出量が相対的に大きい製紙加工事業においては、生産プロセスの効率化や設備更新による省エネルギー化を進めるとともに、水力由来電力など再生可能エネルギーへの切り替えを計画的に推進しています。また、物流面においても、輸送効率の改善や共同配送の推進等を通じて、エネルギー使用量および温室効果ガス排出量の低減に取り組んでいます。また、当社単体では、購入電力に係る非化石証書の活用によりScope2排出のオフセットを実施しています。

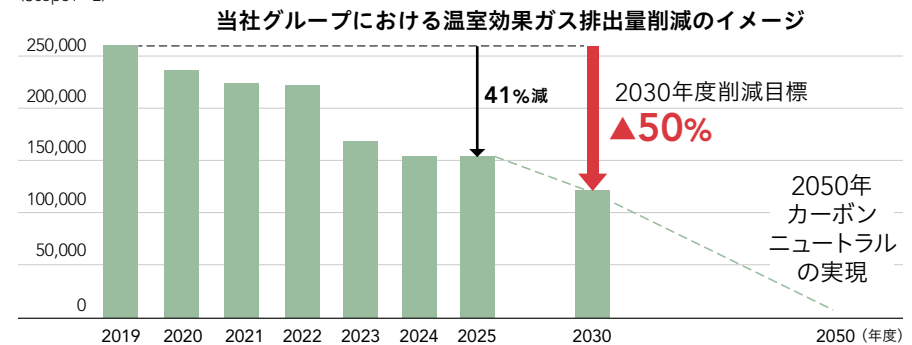
こうした取り組みにより、当社グループの2025年度におけるScope1・2排出量は、2019年度を基準として約41%削減しています。2024年5月に策定した「日本紙パルプ商事グループ温室効果ガス排出量削減に関する中長期目標」に基づき、2030年度までに2019年度比50%削減、2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、今後も、エネルギー効率向上、再生可能エネルギー活用の拡大に加え、サプライチェーン全体での排出量削減と気候変動リスクへの適応に継続的に取り組んでいきます。

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



※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)



TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、気候変動への対応をグループ全体の重要課題と認識し、2021年6月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」に参加しました。TCFDは2023年にその役割を終え、気候関連開示の国際的な枠組みはISSB（国際サステナビリティ基準審議会）が公表したIFRS S2「気候関連開示」等に引き継がれていますが、当社グループは引き続きTCFD提言が示す枠組みに基づき、情報開示を行っています。具体的には、紙・板紙卸売、製紙加工、環境原材料、不動産賃貸の4つの事業分野を対象に、移行リスク・物理リスクおよびビジネス機会を分析し、TCFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目に沿って開示しています。今後も、Scope3を含むデータ精度の向上や、開示内容の充実に取り組み、投資家をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話に資する開示の充実を進めていきます。

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するため、「サステナビリティ戦略会議」を設置し、気候変動を含む ESG 課題への対応を統括しています。同会議は取締役会の監督のもと、グループ全体の気候変動方針や中長期目標、主要施策の立案・進捗管理を担い、TCFD 提言に沿ったリスク・機会の分析および対応策の検討を行っています。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。サステナビリティ戦略会議で協議された内容や進捗は、定期的に取締役会へ報告され、重要案件は取締役会で決議されます。こうしたガバナンス体制を通じて、気候変動対応を経営戦略に組み込み、全社レベルでの取り組みを推進しています。

2 戦略(リスクと機会および対応)

当社グループは、IPCC および IEA 等が提示するシナリオを参照し、世界の気温上昇が 1.5℃ または 2.0℃ に抑制される場合と、4℃ 以上となる場合の 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 事業分野における気候関連リスク・機会の抽出と財務影響の評価を行っています。移行リスクとしては、炭素税や排出規制の強化に伴うエネルギーコストの増加、低炭素対応の遅れによる評判リスク等を想定しています。これらに対し、温室効果ガス排出量の設定、省エネルギーの徹底、再生可能エネルギーへの転換、非化石証書の活用等を進めています。一方、森林認証紙・再生紙などの需要拡大、脱プラスチック化の進展に伴う紙製品の需要増加、電化の進展に伴う電子部品関連機能材の需要増加等をビジネス機会と捉え、製品・サービスの拡充に取り組んでいます。

これらの分析結果は、中長期の事業戦略や投資計画に反映し、事業のレジリエンス向上に活用しています。

※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。

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	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	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	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
			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安定化
		慢性	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	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
			中	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
			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。

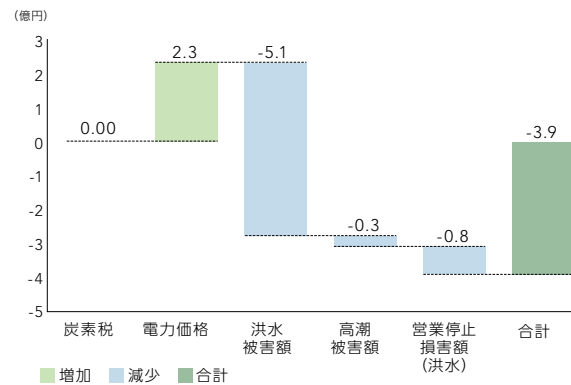
※影響度(大・中)の定義は、Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-related Risks, COSO & WBCSD をもとに作成。

環境

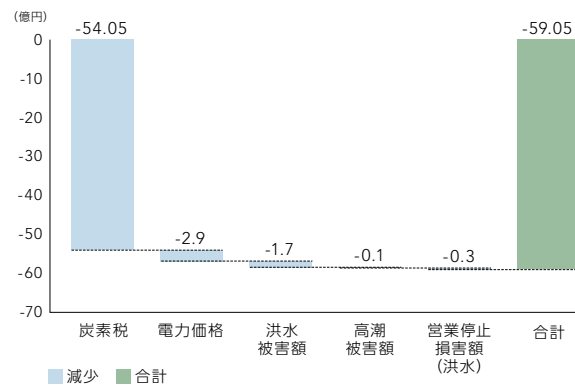
財務インパクト分析

当社グループは、TCFDフレームワークに基づき、炭素税導入や電力価格変動、洪水・高潮等の物理的リスクが与える財務インパクトをシナリオ別に分析しています。分析の結果、特に製紙事業を中心とした自社の温室効果ガス排出に対する炭素税の影響が大きい一方で、省エネルギーや再生可能エネルギー導入等により排出量を削減することで、その負担を一定程度軽減できると見込んでいます。また、国内主要拠点における洪水・高潮被害や操業停止損害についても、1.5℃（2℃）シナリオおよび4℃シナリオそれぞれで被害額を試算し、防災・減災投資やBCM体制整備の優先度検討に活用しています。

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

気候変動に関するリスク・機会の管理は、「サステナビリティ戦略会議」が中心となり、年次サイクルで実施しています。同会議は、グループ全体での気候関連リスク・機会の特定、重要度評価、対応計画の策定および進捗管理を行い、その結果を取締役会へ報告します。取締役会は報告内容を踏まえ、承認や改善指示を行うことで、適切なリスク管理が行われているかを監督しています。

また、サステナビリティ戦略会議で審議された気候変動関連事項は、「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」と連携し、事業現場での具体的な対策やBCPに反映されています。

4 指標と目標

当社グループは、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Scope1・2排出量50%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。この目標達成に向け、製紙加工セグメントにおける生産効率の抜本的向上や設備更新、省エネルギーの徹底に加え、購入電力の再生可能エネルギーへの切り替えや非化石証書の活用等を進めています。2025年度におけるグループ全体のScope1・2排出量は2019年度比で約41%削減しており、中間目標に向けて着実に進捗しています。

また、すべての連結グループ会社において、温室効果ガス排出量削減目標とアクションプランを策定しており、各社の施策と一体的に管理しています。これらの指標と実績は、統合報告書やウェブサイト等で開示し、第三者検証の取

得を通じてデータの信頼性向上にも取り組んでいます。

今後は、気候移行計画をはじめとする具体的施策の検討を一層深めていきます。また、サプライチェーン全体での削減ポテンシャルを把握し、取引先との協働を通じて脱炭素社会への移行に貢献していきます。

Japan Pulp & Paper (ドイツ)がEcoVadis社 サステナビリティ評価でプラチナメダル獲得

ドイツにおけるグループ会社であるJapan Pulp & Paper GmbHが、EcoVadis社による2025年のサステナビリティ評価でプラチナ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年にシルバーメダル、2024年にゴールドメダルを獲得し、今回、上位1%に入るプラチナ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。

グループ製紙子会社による地域連携脱炭素・資源循環モデルの構築

当社グループでは、段ボール原紙製造会社である大豊製紙およびエコペーパー JPを中核に、地域との連携を通じた脱炭素・資源循環モデルの構築を推進しています。

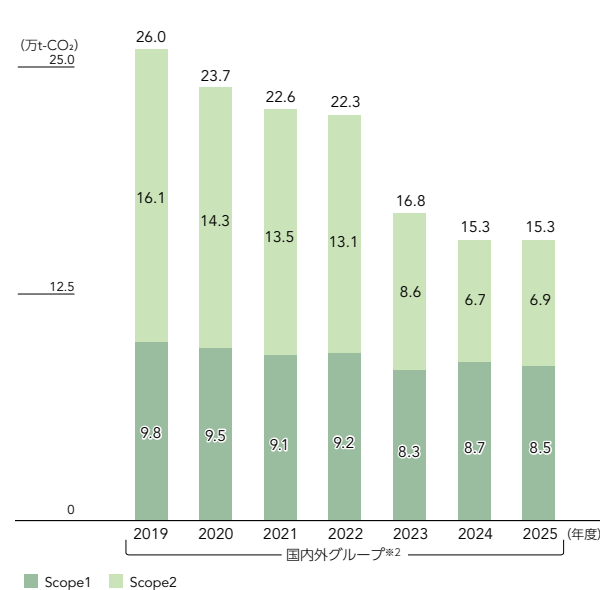
大豊製紙では、木質バイオマスボイラーの導入に加え、岐阜県の水力発電由来電力「ぎふ清流Greenでんき」への切り替えを進めた結果、2024年度における事業活動の温室効果ガス総合排出原単位を2021年度比で96.8%削減しました。これらの取り組みが評価され、「ぎふ脱炭素優良事業者」の認定を受けています。

一方、エコペーパー JPでは、尾張東部衛生組合のごみ焼却施設から発生する余剰蒸気を紙の乾燥工程に活用することで、化石燃料の使用量およびCO₂排出量の削減を実現しました。本取り組みは、地域資源の有効活用と環境負荷低減を両立する先進事例として、「新エネ大賞(新エネルギー財団会長賞/地域共生部門)」を受賞しています。

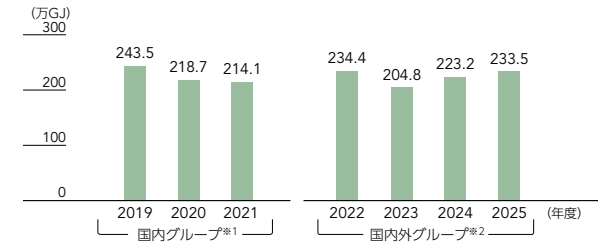
いずれの取り組みも、古紙を原料とする段ボール原紙製造と再生可能エネルギーの有効活用を組み合わせたものであり、地域社会との協働による脱炭素社会と循環型経済の実現に貢献する、当社グループのサステナビリティ経営を象徴する先進事例です。

気候変動関連データ

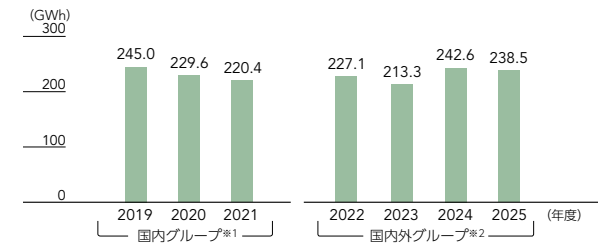
温室効果ガス排出量※3～6



エネルギー消費量

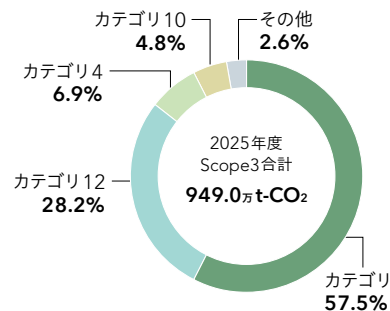


電気使用量



※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 2024年度の温室効果ガス排出量Scope1、Scope2および単体の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。

Scope3内訳(連結)



項目	2023年度 (千t-CO ₂)	2024年度 (千t-CO ₂)	2025年度 (千t-CO ₂)
カテゴリ1 購入した製品・サービス	756.4	773.4	555.0
カテゴリ2 資本財	1.4	1.3	0.8
カテゴリ3 エネルギー関連活動	2.4	3.7	3.7
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	79.0	52.0	66.1
カテゴリ5 廃棄物	0.0	0.0	0.0
カテゴリ6 出張	0.0	0.0	0.0
カテゴリ7 従業員の通勤	0.2	0.2	0.2
カテゴリ8 リース資産(上流)	0.0	0.0	0.0
カテゴリ9 輸送、配送(下流)	1.4	1.1	1.2
カテゴリ10 販売した製品の加工	42.2	42.5	45.9
カテゴリ11 販売した製品の使用	0.1	5.7	1.6
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	47.9	237.8	272.1
カテゴリ13 リース資産(下流)	2.0	2.0	2.2
カテゴリ14 フランチャイズ	0.0	0.0	0.0
カテゴリ15 投資	0.0	0.0	0.0
Scope3合計	933.1	1,119.8	949.0

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

TCFDフレームワークに沿った
開示に向けて

当社グループは、TCFDフレームワークに沿った情報開示を、気候変動対応と資本市場との対話をつなぐ重要な基盤と位置づけています。TCFD提言が示す「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目に沿って、統合報告書およびコーポレートサイト上で情報を体系的に整理・開示しています。具体的には、取締役会による監督体制やサステナビリティ戦略会議等の役割とプロセス、気候関連リスク・機会の把握と事業戦略への反映状況、温室効果ガス排出量や削減目標・進捗などを一体的に示しています。さらに、複数の温度シナリオを用いた分析の前提や主要な結果、炭素コストや物理的リスクの影響評価についても、可能な範囲で定性的・定量的に開示することで、当社グループのレジリエンスを明確に伝えるよう努めています。

当社グループは、CDP気候変動質問票への継続的な回答を通じて、TCFDフレームワークに基づく開示内容の充実を図っています。CDPでは、温室効果ガス排出量（Scope1・2・3）の算定方法や管理プロセス、削減目標と実績、気候関連リスク・機会の内容と財務影響、炭素価格を含む内部評価手法など、詳細な情報開示が求められます。当社グループは、こうした項目ごとに整理した情報のうち、投資家や取引先等のステークホルダーとの対話に有用なものを選択し、本報告書にも反映しています。また、CDP回答に合わせてデータの範囲や算定ルールを定期的に見直すことで、GHG排出量をはじめとする気候関連データの一貫性・網羅性・比較可能性の向上に努めています。今後は、第三者検証の活用範囲の拡大も検討し、開示情報の透明性と信頼性を一層高めていきます。

生物多様性への対応

当社グループは、紙・板紙の販売を中心とする事業が森林や生態系からの恵みに大きく依存していることを踏まえ、生物多様性の保全を重要な環境課題の一つとして認識しています。

当社グループは、環境方針に「自然環境の保全」を掲げるとともに、適切に管理された森林から生産される原材料の調達拡大や、森林認証紙・再生紙製品の取り扱い強化を通じて、森林劣化や違法伐採のリスク低減と自然資本の維持に取り組んでいます。

当社および国内外のグループ会社では、FSC®やPEFCなどのCoC認証を取得し、サプライチェーン全体でのトレーサビリティ確保に努めています。また、仕入先に対して環境・社会面に配慮した調達を求めるとともに、認証制度や関連する国内外の政策動向を踏まえた情報提供を行い、お客さまの責任ある調達や環境配慮型製品の採用を支援しています。

また、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）フレームワークに沿った開示に向けて、自然に関する企業のリスク管理と開示の枠組みを構築するために設立された国際イニシアチブ「TNFDフォーラム」への加盟を、2026年8月に申請するとともに、当年度よりTNFDの4本の柱（ガバナンス・戦略・リスクとインパクトの管理・指標と目標）に沿った開示を行うべく、LEAPアプローチによる分析に着手しています。4本の柱に沿った開示は、2027年以降の公開を予定しています。自然関連課題は地域特性があるため、グループの各セグメントにおける事業が自然や生態系と接点を持ち、そこでのような活動を行っているかを分析・評価することが重要です。まずは当社グループの主要事業である「国内卸売」や「海外卸売」をはじめ、「製紙加工」、「環境原材料」、「不動産賃貸」を対象に、自然との接点や生態学的に注意を要する地域

での操業状況をサプライチェーンも含めて評価することで、自然資本リスクの観点から対応優先度が高い事業を特定し、その結果を開示するべく準備を進めています。

森林認証の取得状況

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仕組みです。当社はFSC®およびPEFCのCoC認証を取得しており、森林認証紙や認証パルプの提供を通じて、持続可能な森林経営の普及に貢献しています。

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）PEFC/31-31-71
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）

（2026年7月現在）

	国内	海外
FSC®-CoC認証	13社	37社
PEFC-CoC認証	3社	21社

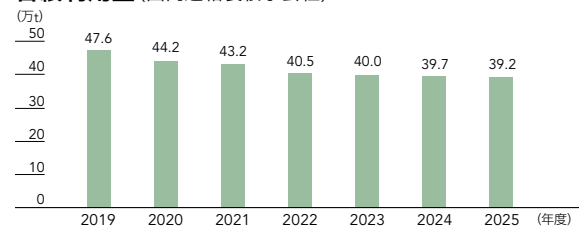
資源循環への対応

当社グループは、環境方針において「資源の有効活用および使用量削減」を掲げるとともに、「資源循環」をマテリア

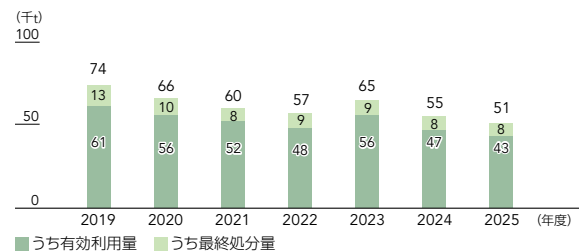
リティの一つとして特定しています。古紙再資源化事業、古紙を原料とする製紙事業、廃プラスチックリサイクル事業等を通じて、廃棄物の削減と森林資源の保全に取り組み、資源循環型社会の構築に貢献しています。

※取り組み事例については **P.49** をご参照ください。

古紙利用量(国内連結製紙子会社)

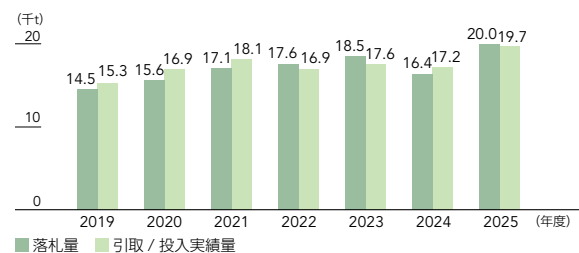


産業廃棄物発生量(日本紙パルプ商事および国内連結子会社)



※最終処分量は埋め立て施設に搬入された管理型廃棄物であり主に発電所で発生する燃え殻などです。

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

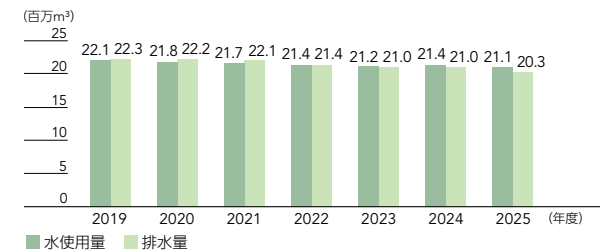
当社グループは、環境方針において「関係法令等の遵守」「環境負荷の低減」「資源の有効活用および使用量の削減」を掲げるとともに、事業に大きな影響を与える要因として「環境負荷」をマテリアリティに特定し、全社横断で体系的な取り組みを推進しています。

具体的には、各国・地域の環境関連法令の遵守を徹底したうえで、温室効果ガス排出量の削減、廃棄物の削減・適正処理およびリサイクルの推進、エネルギーや水資源の効率的な利用など、事業活動全体にわたる環境負荷の低減に取り組んでいます。

また当社グループは、紙・板紙・家庭紙等の販売・配送に加え、古紙回収から段ボール原紙・再生家庭紙の製造までを含むサプライチェーンを有しており、各プロセスにおいて省資源・省エネルギーおよび環境負荷低減の取り組みを強化しています。特に製紙事業各社では、地域ごとの排水規制よりも厳格な社内基準を設定し、排水の常時モニタリングや設備改善を通じて水質保全に努めています。

今後も、環境負荷の定量的な把握と目標管理の高度化を通じて、継続的な改善を図り、サプライチェーン全体での環境価値創出を推進していきます。

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。

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を企業活動の大前提と位置づけ、グループ一体となったコンプライアンス体制を構築しています。環境・労働安全に関する法令違反や事故等が発生した場合には、速やかに当社管理担当部門へ報告され、環境・安全推進室が状況を把握し、原因分析および再発防止策の策定・実行までをフォローします。

国内グループ会社に対しては、各社の自律的な管理体制に加え、環境・安全推進室による書面確認と実地確認、さらに外部専門家による実地確認の三段階によるチェックを行い、法令遵守状況やリスク要因を点検しています。海外事業拠点についても、デスクトップ調査等による自主監査を実施し、各国・地域の法令や規制への適合状況を確認しています。今後も、法令改正や新規制の動向を的確に把握し、社内規程や教育への反映を通じて、環境コンプライアンスの一層の強化に努めていきます。

なお、2025年度において当社全グループ各事業拠点における、環境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。

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、国内外に多数の事業拠点、パートナー、仕入先、協力会社、販売先およびエンドユーザーを有しており、サプライチェーン全体において、人種・国籍・文化的背景等が多様なステークホルダーとの関係のもとで事業活動を行っています。

また、当社グループは木材を原材料とする紙を中心に取引扱っていますが、木材はその生産および加工の各過程において、人権および環境への影響に特段の配慮が求められる原材料であると認識しています。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

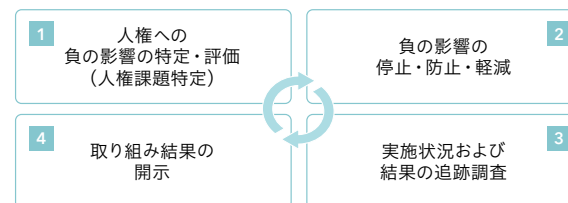
当社は、経営と現場が一体となり、グローバルにおける人権尊重責任を果たすため、サステナビリティ・ガバナンス体制のもとで人権課題に取り組んでいます。サステナビリティ推進室が、人権課題への対応案を検討し、関連部署と連携して人権教育や人権デュー・デリジェンスの実施など、具体的な施策として立案します。その内容は、グループ全体の人権尊重に関する基本方針や戦略の策定、取り組みの推進・モニタリングを担う「サステナビリティ戦略会議」において協議されます。同会議で決定された事項は、「OVOLサステナビリティ推進委員会」を通じて、グループ内の各事業拠点に展開し、実践へとつなげています。各施策の推進状況は定期的に戦略会議へ報告され、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.57** をご参照ください。

■ 人権デュー・デリジェンスの実装

「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2024年度に着手し、2025年度には当社グループとして重要な人権課題を特定するとともに、苦情処理メカニズムの実装に向けた検討も進めています。

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月に署名しています。また人権尊重に向けて人権デュー・デリジェンスによる人権への負の影響の特定・評価など、さまざまな取り組みを実施しており、2025年度には、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」当社グループの人権課題についての研修および理解度確認テストを実施(2025年度は当社および国内グループ会社の従業員1,881名が受講、海外グループ会社の従業員向けは2026年度に実施し385名が受講)
2	人権デュー・デリジェンスの実装とリスクの把握・改善	当社グループの人権デュー・デリジェンスに関する2030年までの全体計画を策定
3	苦情処理メカニズムの実装	グループ各社における苦情処理メカニズムの実装状況確認を踏まえた人権救済窓口の設置検討を継続中

当社グループにおける人権課題の特定プロセス

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

※「深刻度」「発生可能性」の観点から評価を実施。

当社グループの人権課題と取り組み

人権課題	主に影響を受けるライツホルダー				取り組み
	グループ 役職員	サプライヤー・ 取引先	顧客・ エンド ユーザー	地域住民	
1. 労働安全衛生	●	●			労働安全衛生体制および管理の強化 (P.76 参照)
2. 危機管理	●				リスクマネジメントの強化(BCPの改訂) (P.96 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.76 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.70 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
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.53 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.95 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。

2025年度までの実績

調査対象： 単体仕入額上位85%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への協賛や、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 1

Planting trees at East Coast Park in Singapore 地域の緑化と環境保全を推進する 協働プロジェクト

～OVOL Singapore OneMillionTrees Community Initiative～

シンガポールで紙・板紙・包装資材、ならびにビジュアルコミュニケーション資材・関連機器の卸売事業を展開するOVOL Singaporeは、シンガポール国立公園庁(NParks)が推進する都市緑化プロジェクト「OneMillionTrees Movement」に参画し、地域社会とともに環境保全活動を推進しています。

同社は売上の一部を原資として、環境保全を支援する寄付基金「Garden City Fund」のPlant-A-Treeプログラムに累計4万5千シンガポールドルを拠出しており、この資金は市内の公園や緑道における植樹活動などに活用されています。また、2022年から2025年にかけてNParksと連携し、計3回の植樹イベントを企画・運営しました。これまで社員や顧客、サプライヤーなど168名が参加し、業界の垣根を超えた環境保全活動の輪を広げています。

参加者は、樹木が都市の気温上昇の抑制や生物多様性の保全、空気の浄化に果たす役割への理解を深めるとも

に、環境問題の解決に向けて多様なステークホルダーが協働することの重要性を共有しました。本活動は、持続可能な社会の実現に向けた意識の醸成に加え、地域コミュニティとの関係強化にも寄与しています。



シンガポール市内のイースト・コースト・パークでの植樹

取り組み事例 2

紙を通じた地域交流と 学びの場を創出する取り組み

2026年3月、当社は神戸市主催の「KOBE BOOK FAIR & MARKET 2026」に出展し、紙を通じて地域の学びと交流を育む場づくりに取り組みました。イベント全体では約7,000人が来場し、当社グループのブースにも1,000人を超える方々にお立ち寄りいただきました。

展示コーナーでは、本に使用される紙の選定から製本までの工程を紹介したほか、和紙糸を活用したアパレル製品や古紙を原料としたトイレットペーパー・ティッシュペーパーの展示、災害時に活躍する移動式トイレトレーラーの紹介を通じて、紙の多様な可能性や資源循環、防災への取り組みを身近に感じていただきました。

体験コーナーでは、紙に関するクイズや紙芝居、自分で

選んだ紙を使ってノートを制作するワークショップを実施し、多くの親子連れでにぎわいました。また、トークイベント「紙の本と書店に宿る機能美とは？」では当社社員も登壇し、参加者とともに紙の本と書店の魅力を改めて見つめ直す機会となりました。



デジタル化

体制の構築・強化

当社は、2025年4月にDX推進本部を設置し、同年7月にはDX委員会を発足させるなど、DX推進とIT統制を担う体制を整備しました。2026年1月にはDXグランドデザインを公表し、同年4月にはDX戦略会議を設置するとともに、DX推進本部をDX本部へ改称し、企画・推進にとどまらず、自ら変革を実行する組織へと進化させました。こうした取り組みを通じて、経営・業務・ITを一体で推進する体制とガバナンスを強化し、その成果として2026年5月に経済産業省のDX認定を取得しました。今後もデジタル技術の活用を通じて事業変革と業務改革を推進し、持続的な企業価値向上の実現を目指していきます。

※詳細は、**P.53-55** をご参照ください。

人材

人材に関する考え方



執行役員 企画本部 本部長
佐々木 繁行

当社グループでは、「人材」を最大の経営資源と位置づけています。人材こそが企業競争力の源泉であり、当社が将来にわたって持続的な成長を遂げていくための原動力であると考えています。当社が目指すのは、従業員一人ひとりが自らの役割を認識したうえで、持てる能力を駆使し、創造性を発揮して新たなビジネスチャンスに挑み、自己実現に向けて自ら改革・推進する、「変革・挑戦・創造」を体現する人材の集合体です。今年度が最終年度となる「OVOL中期経営計画2026」では、「OVOL長期ビジョン2030」で掲げるエクセレントカンパニーの実現に向けて、人的資本の強化を推進しており、当社の人材に関するKPIについては、一部未達成の項目が見られるものの、目標達成に向けた取り組みは着実に進展しています。当中期経営計画期間中においては、以下の3つの基本方針に基づく施策について、当社グループが目指す組織像を土台として各種人材戦略と連動させることで、長期ビジョンの実現を目指していきます。

OVOL中期経営計画2026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
(競争力向上)

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
(収益性向上)

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
(収益規模拡大)



変革・挑戦・創造を実践できる人材

多様な人材が個性を活かして挑戦し続けられる組織

中計2026における人材に関するKPI (単体)

指標	KPI	
男性育児休業等取得率	100%	(2023年度 76.9%)
従業員エンゲージメントレーティング	BBB 以上	(2023年度レーティング: B) ^{※1}
教育研修費	3倍以上	(2023年度比)
有給休暇取得率	80% 以上	(2023年度 79.0%)
月平均残業時間	10時間以下	(2023年度 13時間)
総合職採用における女性比率	30% 以上	(直近5年間平均 25.2%) ^{※2}

※1 全11段階のエンゲージメントレーティングの中で「B」は中央値の6段階。2段階高い「BBB」以上を目指す

※2 当社総合職における女性比率は11.7% (2026年4月1日現在)。総合職女性比率の引き上げのため総合職採用における女性比率の目標を設定

2025年度実績	
100%	✓ 達成
BBB	✓ 達成
2023年度比 2倍	
82.8%	✓ 達成
12時間46分	
19.4%	

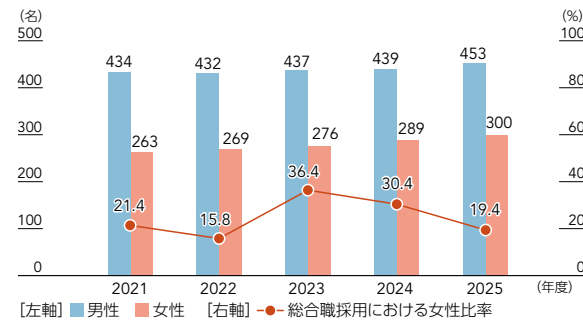
人材

労働環境

人材の採用

当社の採用は、創業から180年を超える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、高邁な向上心を持って、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の獲得に向けてキャリア採用を強化するなどして、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年度に当社単体女性管理職比率10%以上を達成することに向けて、「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。今後も、スカウト型採用やアルムナイ採用などの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）



人材育成

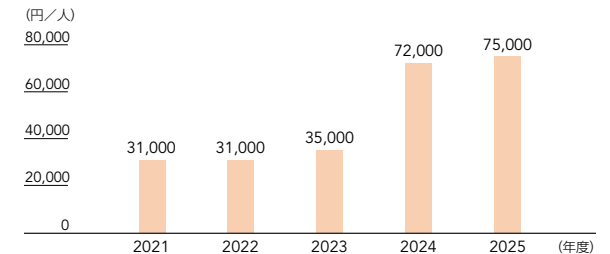
当社グループの事業は、国内卸売・海外卸売・製紙加工・環境原材料・不動産賃貸の5つのセグメントで構成されており、今後も当社グループの事業領域拡大に対応していくために、多様な経験・スキルを持った人材の育成が急務となっています。このため、「OVOL中期経営計画2026」では、従業員全体のスキルの底上げと専門人材の育成に向けた教育研修を強化しています。例えば、選択型研修の一環として、経営管理人材の育成を目的としたビジネススクールの積極的な活用に加え、国際的視野を備え、海外との実践的なコミュニケーション力を有するグローバル人材を育成するための海外派遣研修制度などを導入しています。このほか、事業戦略上重要なグループ会社や取引先、外部機関へ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、自律的学習の支援施策としてオンライン研

修サービス「Udemy Business」の積極的な活用などを通じて、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。

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

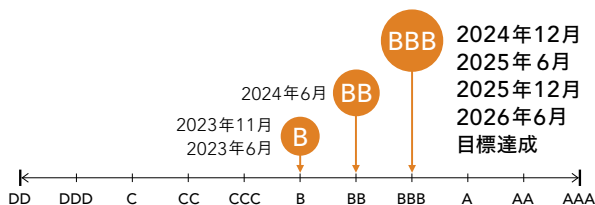
目標管理と人事評価

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		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年度より毎年2回エンゲージメントサーベイを実施しています。サーベイ結果のフィードバックを通じて組織課題を可視化し、改善活動を行っていくことで、これまで以上に従業員一人ひとりの働きがいを高め、より活躍し、付加価値を生み出す新たな仕掛けづくりにチャレンジできる組織風土の醸成と生産性の向上を目指していきます。



■ サーベイ結果に対する課題と取り組み

課題

- ・グループの成長戦略の浸透
- ・人事ローテーションによる人材育成

取り組み

- ・社長と従業員による対話会の実施
- ・育成型異動運用基準（ローテーションルール）の見直し

■ 社長と従業員による対話会の実施

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、経営からの発信と共有の場として年に数回、社長と従業員による対話会を本社と各支社で実施しています。社長が「OVOL長期ビジョン2030」に込めた想いや「OVOL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し、双方向でのコミュニケーションを図ることで、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っています。

社長との対話会 参加について

新聞・出版営業本部
出版二部 出版五課
寺田 梨里子



今回の対話会では、社長から当社の長期ビジョンや今後の戦略について直接お話を伺い、出版業界を取り巻く環境が大きく変化しているなかでも、当社がどのようなポジションを目指していくのか、具体的にイメージすることができました。特に、国内の紙需要が減少するなかで、「残存者利益」をしっかりと取りにいくべきフェーズであること、そしてそのためには従来のやり方にとらわれず、新たな発想を得るために情報アンテナを張り巡らせて営業活動してほしい、というメッセージが印象に残りました。新聞・出版営業本部の一員として、自分たちの取り組みが、当社の長期ビジョン実現と収益基盤の維持・強化に直結していることを実感でき、日々の提案活動にもより主体的に取り組もうという気持ちが高まりました。

人材

■ 育成型異動運用基準(ローテーションルール)の見直し

当社は配置転換により複数の職務を計画的に経験させることで、能力開発およびスキルの向上を図り、長期的視野に基づく人材育成や組織の活性化、最適な人員配置などを目的に育成型異動運用基準を定めていますが、近年は配属部署での所属期間が長期化する傾向があり、従業員エンゲージメント低下の要因の一つにもなっていました。そこで2026年4月より育成型異動運用基準を見直し、課長代理クラスになるまでに原則、職務が異なる3部署以上を経験させる異動運用基準に変更しました。これにより、本人のキャリア形成支援や将来の事業変化に対応できる多様な経験・スキルを持った中間層を形成する下地をつくるとともに、社内横断的な人材交流を活性化させ、組織力向上を目指していきます。

事業推進職の ローテーションルール 変更について

関西支社
卸商部 卸商課
渡辺 綺子



私は2021年4月に入社し関西支社仕入部に初期配属され4年間仕入業務を経験しました。入社5年目に支社内で異動となり、現在は営業部門である関西支社卸商部に所属しています。入社して4年目は仕入業務への理解が深まり、やりがいを感じ始めてきた時期であったため、丸4年での異動は少し早いと感じました。しかし、若いうちに仕事内容が大きく異なる部署を経験できたことは、自身の視野や経験値を広げるうえで有意義だと感じており、新たな制度における「初期配属部署での所属は最長5年」という

ルールは、キャリア形成において一つの良いタイミングになると思います。また、ローテーションルールが明確に提示されたことで若手社員としても当社でのキャリア形成を具体的にイメージできるようになるはずです。今後も、仕入と営業の双方で培った経験を活かし、お取引先様と当社の価値向上に貢献していきたいです。

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

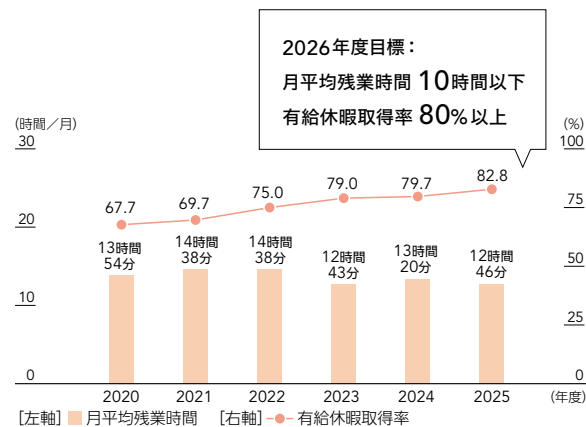


■ 当社の健康経営戦略

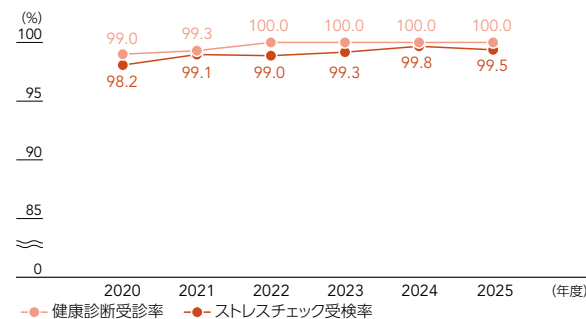
当社の健康経営戦略は、①健康リテラシーの向上 ②がん・生活習慣病対策の強化 ③メンタルヘルス対応の強化 ④ワーク・ライフ・バランスの実現の4つのテーマを軸に健康施策に取り組んでいます。直近では健康リテラシーの向上のため、全役職員に健康増進セルフケアサービス「KENPOS」を導入し、会社全体での健康意識向上と従業員のウェルビーイングの促進、職場環境の改善に活用しています。がん・生活習慣病対策の強化については健康診断受診率目標を100%としており、2022年度から受診率100%を維持継続しています。また、健診結果をシステム上で一元管理することで、健診データに基づく効果的な健康施策を実施し、役職員の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、健康教育の一環として管理職を対象にラインケア研修を実施しています。このほか、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、時間単位年次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。



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)



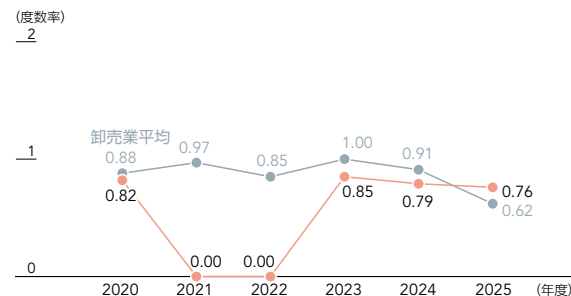
労働安全衛生

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、当社人事部および環境・安全推進室を中心

に、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みを進めています。安全衛生管理体制としては、各事業所でのリスクアセスメントやKY活動、ヒヤリ・ハット情報の収集・共有を継続するとともに、当社の環境・安全推進室が国内グループ会社の体制・記録・現場を計画的に確認し、必要に応じて外部専門家による現地確認も組み合わせることで、実効性の高い監査と改善支援を行っています。

また、気候変動の影響による猛暑や自然災害の激甚化を踏まえ、熱中症対策や災害時の安否確認・事業継続体制の強化にも注力しています。2025年度に当社グループ内で発生した死亡事故はゼロであり、安全管理体制が一定の効果をあげているものと認識しています。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。

労働災害度数率(単体)



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/>

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。

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

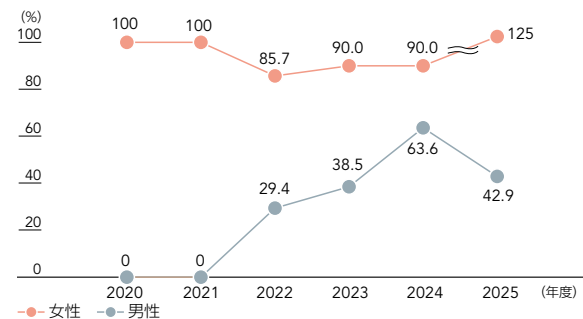
当社は全従業員が仕事と生活の調和を図り、かつ性別

人材

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(2025年度においては100%を達成)。



育児休業取得率(単体)

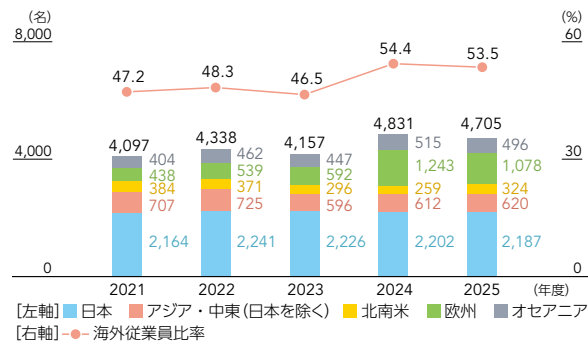


※2026年度における男性育児休業等取得率目標は、当社独自休暇制度も含め100%としています。

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。

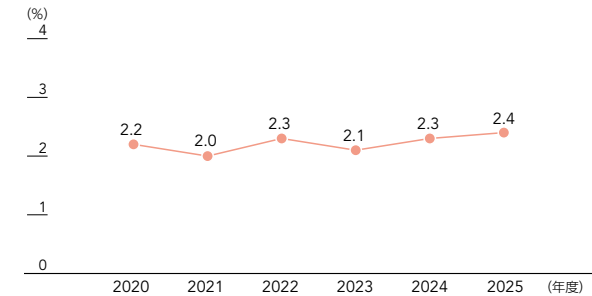
地域別従業員数／海外従業員比率(連結)



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。

ガバナンス

役員一覧 (2026年6月25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(社外取締役)
竹内 純子

5 取締役(社外取締役)
鈴木 洋子

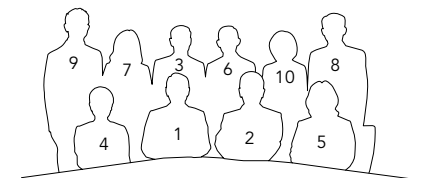
6 取締役(社外取締役)
高橋 寛

7 監査役(常勤)
上坂 理恵

8 監査役(社外監査役)
樋口 尚文

9 監査役(社外監査役)
本藤 光隆

10 監査役(社外監査役)
福島 美由紀



ガバナンス

役員一覧

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（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

出光興産株式会社 社外取締役

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

株式会社丸井グループ 社外監査役

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

医療法人社団 J-group 理事

※印の取締役は執行役員を兼務しています。

独立

東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役および社外監査役

監査役

監査役（常勤）

上坂 理恵

1986年4月 当社入社

2020年6月 当社監査役（常勤）（現任）

監査役（社外監査役）

樋口 尚文

独立

2016年6月 当社社外監査役（現任）

重要な兼職の状況

樋口公認会計士事務所 代表

東北大学会計大学院 教授

株式会社日本アクア 社外取締役監査等委員

株式会社日本能率協会コンサルティング 監査役

株式会社ファンベップ 社外監査役

監査役（社外監査役）

本藤 光隆

2023年6月 当社社外監査役（現任）

重要な兼職の状況

丸の内法律事務所 弁護士

監査役（社外監査役）

福島 美由紀

独立

2023年6月 当社社外監査役（現任）

重要な兼職の状況

税理士法人 FLAIR 代表社員

株式会社 MiD POINT 代表取締役社長

執行役員

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

ガバナンス

社外取締役座談会

「エクセレントカンパニー
への挑戦！」
私達是对話に基づく実効性
のあるガバナンスで支えます。

コーポレートガバナンスの 現状評価と課題

竹内 当社のガバナンス体制については、非常に手堅いという印象は以前から変わりません。一方で、紙業界を取り巻く事業環境は絶えず変化しており、持続的な成長に向けての事業の多角化やM&A戦略を推進するにあたり、それらをいかにあるべき企業統治の姿と整合させていくについて、社外取締役を含めて、この1年間取締役会において議論を重ねてきました。

鈴木 当社のガバナンスは、「攻め」と「守り」がバランスよく両立している点が大きな強みだと認識しています。M&A戦略という「攻め」を推進しつつ、コンプライアンスを中心と



取締役 (社外取締役)

■ 竹内 純子

1994年、東京電力(株)入社。2012年、NPO法人国際環境経済研究所理事・主席研究員。東京大学大学院工学系研究科にて博士(工学)取得。2020年、東北大学特任教授。U3Innovations(同)共同代表、日本製鉄(株)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。



取締役 (社外取締役)

■ 鈴木 洋子

1998年、弁護士登録。2002年、鈴木総合法律事務所パートナー。(株)セブン&アイ・ホールディングス社外監査役などを経て、現在は(株)プリチストン社外取締役監査委員、(株)丸井グループ社外監査役などを務める。2022年より当社社外取締役。



取締役 (社外取締役)

■ 高橋 寛

1985年、三井信託銀行(株)(現 三井住友信託銀行(株))入社。同行常務執行役員、日本トラスティ・サービス信託銀行(株)代表取締役副社長、(株)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歴任し、現在は医療法人社団 J-groupの理事を務める。2023年より当社社外取締役。

ガバナンス

社外取締役座談会

する「守り」の部分についても、取締役会としてしっかり取り組むことができています。

高橋 お二人が指摘されている当社のガバナンス体制の充実、取締役会運営の質の高さに支えられていると感じています。近年の動きで特に強調したいのは、透明で公正な経営の前提となる情報共有の進展です。適時適切な情報が取締役会のメンバーに共有され、経営の透明性が確保されています。例えば、社外取締役への事前説明では発言者や議論の経緯を含む経営会議の議事録が共有されるようになりました。これにより、議案の内容に加え、その背景や検討プロセスまで把握できるようになり、取締役会ではより本質的で建設的な議論が行われていると感じます。こうした取り組みは、経営の透明性向上や社外取締役による確かな監督・助言にもつながっており、ガバナンスの実効性を高

める重要な改善と評価しています。このように、取締役会に先立つ経営会議等での議論の内容が可視化されていることで、社外取締役が個別にオブザーバーとして参加するまでもなく、議案の背景や本質を十分に把握することが可能となっています。結果として、質・量とも充実した情報に基づいた、より深く建設的な議論が取締役会で行われるようになっていないと認識しています。

取締役会の実効性評価にも、真摯に取り組んでおり、私たちが改善を提言したことに対し、この1年でもその結果が着実に運営や実務の改善に反映されています。その一例として、付議・報告事項の見直しに加え、取締役会の議論や意思決定プロセスをより適切に記録・共有するための運営面の改善が進められています。こうした取り組みは、取締役会の監督機能の向上に寄与していると感じます。社長がさまざまな意見に真摯に耳を傾け、それを受け入れる度量があることも、改善が着実に進展している要因だと考えています。

鈴木 高橋さんがお話しになったように、当社では取締役会運営の透明性向上や情報共有の充実が着実に進んでおり、その成果は取締役会の実効性向上にも表れていると感じています。私も、社外取締役をはじめ出席者の発言を議事録に明確に記載する取り組みは、取締役会で示された意見や懸念に対する共通認識の醸成につながり、議論の質を高めるうえで非常に有効であると評価しています。

また、昨年は取締役会の実効性向上を目的として、過去1年間に上程された議案を対象に付議基準や議題設定の妥当性を検証するアンケートが実施され、その結果を踏ま

えた改善が進められました。私自身も、取締役会で審議すべき投資案件の金額基準や人事案件の対象範囲の見直しに加え、「本社移転のように経営上の重要性が高い案件は、付議基準に該当しない場合であっても取締役会で議論すべきである」と提言しました。

このように、取締役会で何を議論すべきかという観点から不断に見直しが行われ、社外取締役の提言が実際の運営改善に反映されていることを高く評価しています。今後も社外取締役の立場から、取締役会がより実効性の高い意思決定と監督機能を発揮できるよう、改善すべき事項や議論すべき課題について積極的に提言していきたいと考えています。

竹内 私はこの1年を振り返って、企業統治に関して大きく前進したと感じているのは、海外子会社を含むグループガバナンスです。大きな飛躍のチャンスとして実施した欧州事業のM&A案件は、市況の悪化等もあって必ずしも順調ではありませんが、取締役会に対して、買収した企業に赴任した現地の責任者から直接、状況の説明が行われました。現地のマネジメントのどこに課題があるのか、どう改善していこうとしているのか直接聞き、議論する機会が得られ、より精緻なモニタリングができるようになったことは、グループガバナンスの高度化につながる重要な進展として高く評価しています。グループガバナンスのさらなる強化・高度化に向けて、同様のきめ細かな取り組みを積み重ねていくべきと考えています。

鈴木 苦戦が続く欧州事業については、社外取締役の立



場から、定期的な進捗報告と取締役会によるモニタリング強化の必要性を提言してきましたが、それが着実に形になってきています。厳しい業績を踏まえ、構造改革の方針や具体的な施策について詳細な報告がなされるとともに、仮に改善策が計画どおりに進まなかった場合の対応シナリオにまで踏み込んだ説明が行われている点は評価できます。これにより、単なる状況把握にとどまらない、実効性の高いモニタリングが可能となっています。また、こうした取り組みは国内のグループ子会社についても展開されており、グループガバナンスの運用レベルの向上につながっていると認識しています。

高橋 この他にもグループガバナンス強化の具体的な取り組みとしては、2026年3月に在外卸商グループ会社の経営層を集めたグローバルミーティングが開催され、社外取締役もオンラインで参加しました。こうした取り組みも含め、情報共有を基盤とする当社のグループガバナンスの水準は、ここ数年で着実に引き上げられたものと評価しています。一方で、個人的には、グループガバナンスのさらなる高度化に向けて、引き続き留意すべき点もあると思っています。特に海外事業の展開に関する意思決定においては、国内事業と比較して「攻め」の意識が強く、やや積極性が先行しているように感じられる局面もあります。今後の成長投資は資金的にまだ余力がある状況で、海外関連のM&A案件は引き続き積極的に実施されていくと思いますが、その際には、取締役会としての監督機能および牽制機能を一層発揮し、リスクとリターンバランスを適切に見極めながら、規律ある意思決定を確保していくことが重要であると認識しています。

鈴木 M&Aについては、すべての案件が当初の想定通りにいくとは限らず、欧州事業、とりわけドイツ子会社は当初の想定よりも苦戦しているのは事実ですが、M&Aは、「OVOL長期ビジョン2030」に掲げる「世界最強の紙流通企業グループ」の実現に向けて不可欠な施策です。取締役会で、M&A案件の進捗状況を適切にモニタリングしながら、「中期経営計画2026」で示された方針、具体的な施策に沿って、今後のM&A戦略に関する議論をさらに積み重ねていかなくてはならないと考えます。

竹内 グローバルガバナンスの高度化と同様に、昨年から課題に挙がっていたITガバナンスに関しても着実な進展がありました。今期に入って、社外取締役がDX本部のメンバーと直接対話する機会が設けられ、私からは、「経営がITガバナンスを重要課題として十分認識しているか」「人や資金といった必要な経営資源が適切に配分されているか」という点を中心に確認しました。専門人材の育成・確保などの課題はあるものの、全社的な重要課題として位置づけられ、組織的な強化が進められている状況を確認することができました。

鈴木 ITガバナンスは、紙需要の構造的な変化のなかで、当社が勝ち残り戦略を進めるうえで不可欠なDXを支える基盤であり、極めて重要な経営課題です。DX推進に伴う、ITガバナンスやサイバーセキュリティ体制の整備については、すでに取締役会でも活発に議論が進められています。

高橋 当社のDX推進についてはDXを統括する組織の本

部昇格や「DXグラウンドデザイン」の策定により、推進の枠組みが整備され、いよいよ実践に移行していく段階にあります。なかでも、生成AIの活用がビジネスの現場で本格化するなか、AIガバナンスの確立が喫緊の課題です。AIはDXを加速させる強力な手段となる一方、当社の意図と異なるアウトプットのリスクにも適切に対応する必要があります。人とAIが共存しながら円滑に事業を進めていくために、「誰にどのように権限を与えて、いかにコントロールしていくのか」というルール整備が不可欠であると考えています。また、ITガバナンスの中では、やはりサイバーセキュリティや大規模災害発生後のレジリエンスに対する不断の高度化が必須だと思います。

中長期的な企業価値向上に向けた提言

高橋 当社は「OVOL長期ビジョン2030」において3つのあるべき姿を掲げていますが、そのなかで私が究極の目標と理解しているのが「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」です。これは単に事業領域を紙以外に転換していくという意味ではなく、業界の枠を超えて企業として卓越した存在を目指すという意味を示したものです。エクセレントカンパニーの実現に向けて、2027年度からの次期中期経営計画はもとより、当社の基本的な在り方に関するテーマも含めて、「OVOL長期ビジョン2030」のさらに先を見据えた議論を開始するタイミングにあると考えています。

ガバナンス

社外取締役座談会



竹内 高橋さんご指摘のとおり、当社はエクセレントカンパニーという将来像を掲げています。一般的に、企業経営としてエクセレンスを体現するには、資本効率やPBRなどの財務指標の向上が重要な要素となりますが、これらのKPIの改善そのものが目的化してしまえば、本質的な価値創出にはつながりません。当社が目指すべきは、ステークホルダーにとっていかなる価値を提供する存在でありたいのかを追求し続けることであり、その積み重ねこそが真の企業価値創出につながるのだと考えています。こうした視点を今後も取締役会において発信し続けたいと考えています。

また、エクセレントカンパニーを支える人的資本への取り組みについては、社長の発言や取締役会での議論を通じて、当社が人的資本を経営の中核に据えている企業であることを実感しており、高く評価しています。取締役会では、すべ

ての従業員のウェルビーイングをどう実現するか、各々の人材の才能を活かして働ける場をいかに提供するのか、あるいはそれらを測るKPIの在り方をどうすべきかなどについて、経営陣の間で継続的かつ積極的な議論が行われています。

鈴木 人材に関しては、個々の資質やスキルの見える化、人事制度といった基本的な論点に加え、経営戦略に沿った観点からの取り組みが重要だと考えています。例えば、紙の価値普及や、海外事業、DX推進といった中期経営計画の主要施策を担う人材の採用や育成、さらには当社の成長を支える従業員エンゲージメントの向上について、より深く検討する余地があると考えています。また、定量化が難しい従業員エンゲージメント指標については、現行の目標・KPIが適切であるかを定期的に検証し、必要に応じて見直していくことが重要であると認識しています。

高橋 人材については、DX推進を牽引する高度専門人材をいかに確保・育成していくのが重要な課題です。加えてDXの進展により、例えばAIが担う業務と人が担う業務の切り分けが進むことで、メンバーシップ型からジョブ型へと人材マネジメントの転換も進んでいくと思われます。こうしたITやAIが前提となる時代に適合した人事制度の整備も、持続的な価値創造に向けた人的資本に関して取り組むべき課題になるとみえています。

鈴木 また、人的資本と並び、企業の持続的価値創造の基盤となる財務戦略においては、資本効率を重視する経営への要請が年々高まっています。当社は、取締役会での議論を

踏まえて、政策保有株式の縮減を着実に進めるとともに、保有不動産についても売却を含めて検討していくという姿勢を明確に示しています。資本効率の向上に対する意識は、取締役会においても一貫して高いレベルで共有されていると認識しています。

竹内 決算説明会などで発信しているように、当社はROE向上によるPBR改善など、資本効率を重視した経営への転換を着実に進めています。自己株式取得や政策保有株式・不動産の売却といった施策についても、適宜論点として取り上げられています。これらの施策は、やるやらないではなく、タイミングとスピード感の議論です。

高橋 当社の資本市場における評価指標に目を向けると、前中計(2021～2023年度)は、稼ぐ力であるROEは、8～24%とある程度の水準となりましたが、成長期待であるPERは、日本全体の株式市場の低迷や業界特性もあって2～6倍と低く、結果PBRは、0.5～0.6倍で推移しました。現中計(2024～2026年度)に入ってから、ROEは、海外事業の構造改革、のれん減損の集中処理もあり、3～5%で低迷する一方で、PERは、日本の株式市場の活性化に加え、累進配当やDOEの導入、株式分割、自己株式取得、政策保有株式の売却等、当社における矢継ぎ早の資本効率化策や株主還元策、加えて海外を中心に積極的なM&Aによる成長期待もあり、15～28倍と高い水準で推移し、結果としてPBRはようやく1倍前後まで改善してきました。2026年度は、ROEは、6%台まで回復、PERも16倍と卸売業平均並みの水準になり、PBRは1.1倍あたりになると予想しています。理論株価

でも、1株あたりの純利益であるEPS×適正PER(12～15倍)として、1,260～1,535円となるので、現在の株価1,200円との比較ではやや割安と言える水準だと思います。一方で、更なる企業価値向上に向けては、株主還元の実施に加え、M&Aなどの成長投資を一段と前進させ、市場からの評価をより高めていく一層の努力が求められます。海外に関しては守りも必要であり、攻めとのバランスをどう考えるか、次期中計でもより深く考えていくべきテーマであると捉えています。

鈴木 企業価値向上に資する社外取締役の役割として、求められる役割は年々大きくなっていると実感しています。私が特に重視しているのは、成長投資の進捗モニタリングです。不確実性の高い経営環境においては、投資を実行した時点での前提条件からの変化にタイムリーに対応する必要があります。また、収益性のある事業であっても、将来的に撤退を検討する必要性が生じる可能性もあります。その際には、原因分析と経営判断の妥当性について、事前・事後の検証を徹底するよう、取締役会に提言しています。成長投資に対する、社外取締役としての監督機能の重要性は年々高まってきていると実感しています。

高橋 投資案件のモニタリングにおいては、投資時に想定していた利益水準と現状との乖離を検証するギャップ分析を継続的に実施することが重要です。直近の取締役会では、一部のM&A案件において、その報告が行われましたが、本来はすべての投資案件に適用される基本ルールにするべきと考えていました。こうした意識は、社長も同様に持っており、M&A案件の進捗を一覧的に把握する取り組みも開始され

ました。また、投資評価にあたっては、環境要因のみに帰するのではなく、自らの投資時の判断の妥当性を厳しく振り返って検証し反省する姿勢が不可欠であり、この点については取締役会でも継続的に問題提起しています。

竹内 振り返りと反省が重要であることは、間違いありません。ただし、反省のための反省に留まらないようにすることも大切です。重要なのは、そこから次の成功確率を高めるための示唆を導き出すことです。その観点から、取締役会においても「次にどうつなげるか」という視点を重視するよう提言しています。また、私は外部の視点を持ち込むことも社外取締役の重要な役割と認識しています。私が参加する日本成長戦略会議などにおける政策議論や、国際的なエネルギーの動向などから得られる知見を共有するとともに、エネルギー分野の専門性を踏まえ、中東情勢に起因するエネルギー価格や資材価格の変動といったリスクについても、BCPの観点から問題提起を行っていきます。

高橋 成長投資のモニタリングと並行して、持続的成長の基盤となるマテリアリティへの取り組み状況にも注目しています。マテリアリティの見直しは取締役会において随時報告されていますが、策定したアクションプランが組織全体に浸透し、従業員一人ひとりが自分事として捉えられているか、その結果としてワークエンゲージメントの評価水準については、引き続き注視が必要です。マテリアリティに関する議論が取締役会で増えている点は、大変望ましい傾向であると評価しています。

指名・報酬諮問委員会について

高橋 指名・報酬諮問委員として知りたいと考えていた人事関連情報の共有については、この1年で大きく進展し、役員候補となる人材の見える化が進み、候補者一人ひとりに関する情報の充実や、特定の条件を満たした候補者リストが迅速に把握できるようになりました。今後は、候補者の網羅性や、次の候補者に留まらず、次の次の候補者群まで、より一層の情報整理や高度化により、より実効性の高い議論につながることを期待しています。

鈴木 指名に関する情報共有の充実については、私も同様に実感しています。次世代を含めた経営人材の見える化が大きく進んだ点は高く評価できます。今後は、この基盤を活かして、経営人材の計画的な育成や配置に関する議論を一層深めていくことが重要であると考えています。

竹内 私は、人材情報の充実に加え、海外事業やDX部門など、各事業の責任者との直接的なコミュニケーションの機会が拡充されたことに大きな意義を感じています。指名・報酬諮問委員として、人材に関する情報にとどまらず、事業や現場の実態についても解像度高く把握できるようになったことで、議論の質が大きく向上しました。

役員の選任に関しては、候補者の年代やキャリアの多様性をさらに高める余地があると考えており、企業の将来に直結するサクセッションプランの一層の高度化に期待しています。また、現状は個々の候補者評価が中心となってい

ガバナンス

社外取締役座談会

ますが、経営陣を一つのチームとして捉え、経験やスキルの組み合わせやバランスを重視するアプローチも重要であると考えています。

高橋 私は、指名と一体で議論すべき報酬制度についても継続的に問題提起を行ってきました。従来の制度では、業績連動報酬のKPIが連結経常利益に限定され、かつ役位に応じて決定される仕組みとなっており、部門別の業績が十分に反映されていないという課題がありました。

足元では、中長期的な企業価値向上と連動した報酬制度への見直しが進んでおり、株式報酬制度の導入や、人的資本に関するKPIの達成度を反映する仕組みの整備など、着実な改善が図られています。さらに、執行役員を対象とした業績貢献度連動の特別報酬も導入されました。今後は、部門別業績を反映した報酬制度への本格的な展開が課題になると認識しています。

竹内 部門業績と報酬の連動については、私も賛同しています。今回導入された特別報酬は個人に支給されるものではありませんが、その背景には担当部門としての成果があります。こうした点を社内に明確に発信することで、現場の納得感や従業員全体のモチベーション向上にもつながることが期待できます。この点については、取締役会においても意見として伝えています。

最後にお伝えしたいこと

竹内 変化の激しい環境下においては、あるべき姿を共有する一方、現実的なタイムラインに基づいて必要な施策を着実に実施し、適宜軌道修正する柔軟さも必要です。例えばカーボンニュートラルのような将来ビジョンに対して、時間軸を十分にとらずに野心的な目標に固執するとかえって足元の重要な取り組みを歪めてしまう可能性もあります。野心的なビジョンと現実的な施策とをどうつなげるかについては経営層と一体となって議論していきたいと考えています。

鈴木 企業価値の源泉は人材であり、従業員エンゲージメントの向上や多様性の確保は極めて重要な経営課題です。報酬制度や評価の在り方も含め、従業員が高いモチベーションを持って能力を発揮できる仕組みづくりを、より一層推進していく必要があります。また、性別や年齢にかかわらず誰もが活躍できる環境の整備も重要であり、多様性の確保の観点から、今後は女性活躍のさらなる推進に向けて、社内に対して積極的に働きかけていきたいと考えています。

高橋 紙パルプ事業にとどまらず、環境分野、エネルギー、不動産等多様な領域で事業を展開する当社にとって、事業ポートフォリオ戦略の明確化は成長の鍵を握るテーマです。

各事業の特性を踏まえ、将来の成長ステージを見据えた社名変更や持株会社化といった選択肢も含め、最適な事業構成や組織体制についての議論に貢献していきたいと考えています。

なお、主力の紙パルプ事業で言えば、ペーパーをデジタルに替えるペーパーレスという言葉がある一方、最近ではペーパーとデジタルの共存も世の中の支持を得てきており、また、ペーパーライゼーション(紙化)という言葉もあり、脱プラとしてどう紙に替えていくかは、当社の使命として取り組んでいく永遠のテーマです。

創業以来培ってきた「信頼」を礎に、「誠実」「公正」「調和」という価値観を堅持しながら、変化に柔軟に対応し、当社グループならではの強みを発揮することで、中長期的な企業価値向上の実現を期待しています。



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 (2026年6月25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
6名 うち社外取締役3名	4名 うち社外監査役3名	5名(50%) うち社外取締役3名 社外監査役2名	4名(40%) 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	17回	14回	2回
※2025年度実績							

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

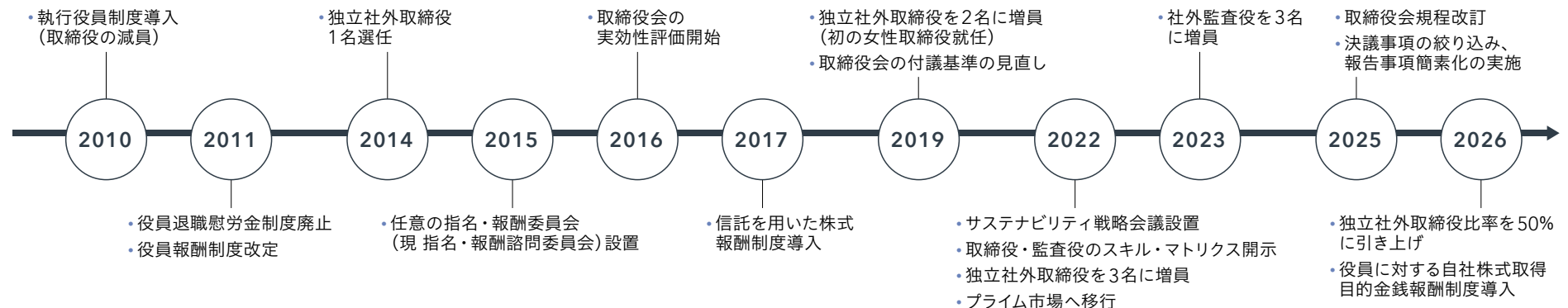
プ企業行動憲章」を定め、法令等の遵守、公正・適正な取引と責任ある調達、ステークホルダーとの共存共栄などを宣言しています。

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

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

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

ガバナンス強化の変遷



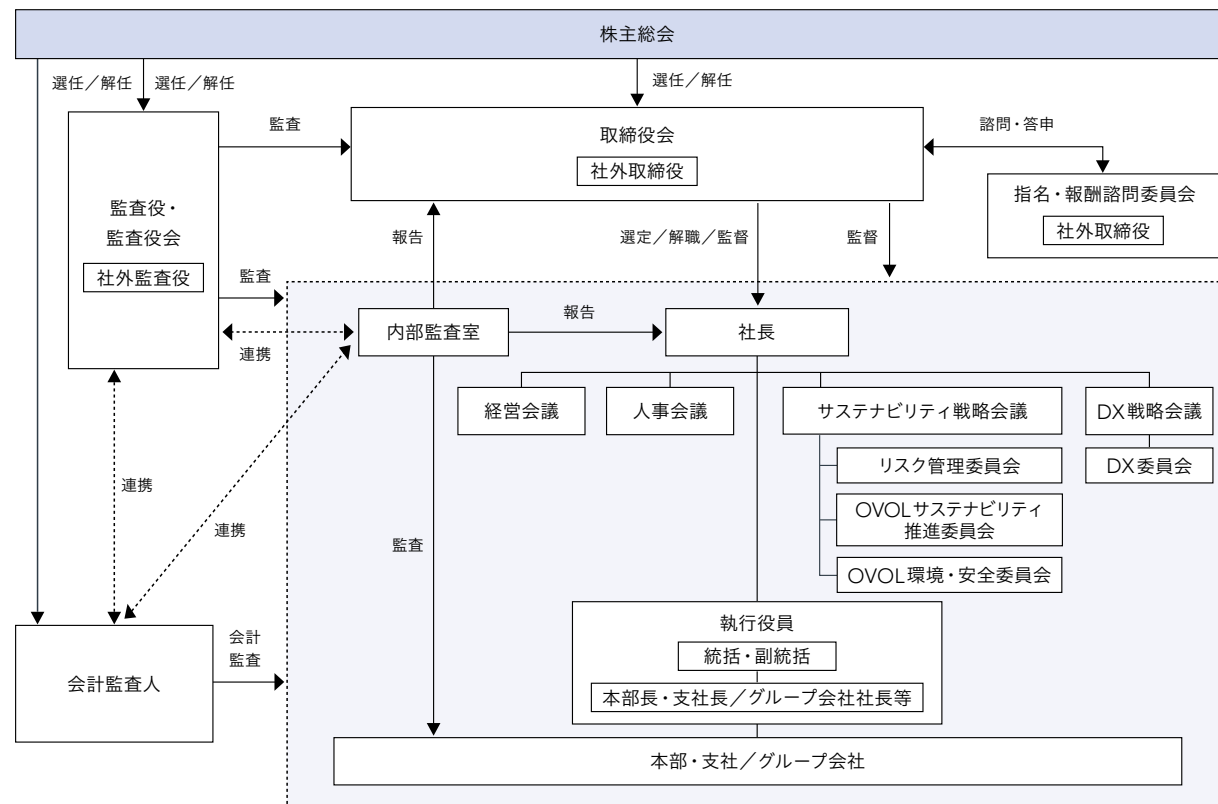
ガバナンス

コーポレートガバナンス体制の概要

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

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

■コーポレートガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、法令、定款および「取締役会規程」の定めに則り、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6名、うち社外取締役3名

開催回数 17回(2025年度)

議長 代表取締役社長

2025年度の主な議案

役員に対する自己株式取得を目的とした金銭報酬制度、自己株式の取得および消却、配当政策の変更(DOE指標導入)、政策保有株式に関する事項、国内・海外M&A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」の定めに則り、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、当社グループが対処すべき課題、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 14回(2025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 2回（2025年度）

2025年度における審議内容

- ・取締役候補の選任案
- ・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
- ・自己株式取得を目的とした金銭報酬制度導入について

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、原則として毎月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）、
常勤取締役および在京の統括・副統括
オブザーバー：常勤監査役

開催回数 24回（2025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）
および在京の統括・副統括、関西支社・中部支社の各支社長

開催回数 12回（2025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・副統括
オブザーバー：常勤監査役

開催回数 10回（2025年度）

DX戦略会議

DX戦略会議は、当社のDX戦略に関する重要事項の審議、ならびにその方針および計画の策定にあたり、取締役社長を補佐することを目的として、2026年4月1日に設置されました。「DX戦略会議規程」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・在京の副統括
オブザーバー：常勤監査役

執行役員

2026年6月25日現在、執行役員には取締役との兼任者3名を含む31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、識見に優れた者を、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。

2026年6月25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)	10	●	●	●	●		●	●	
勝田 千尋	代表取締役 専務執行役員			10	●	●	●		●	●	●	
櫻井 和彦	取締役 専務執行役員			9	●	●	●				●	
竹内 純子	取締役(社外)	○	○	7		●		●				●
鈴木 洋子	取締役(社外)	○	○	4						●	●	●
高橋 寛	取締役(社外)	○	○	3		●	●		●		●	●
上坂 理恵	監査役(常勤)			6	●	●		●	●			
樋口 尚文	監査役(社外)	○		10				●	●	●		
本藤 光隆	監査役(社外)			3						●	●	
福島 美由紀	監査役(社外)	○		3		●			●			

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	2025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/出光興産株式会社 社外取締役	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: 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/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	16回/17回 (94%)	14回/14回 (100%)

取締役会の実効性評価

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、その結果を踏まえて、取締役会の実効性評価を行っています。2025年度に実施したアンケートでは、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、概ねバランスが良く、かつ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、投資効果の検証、投資家との対話内容、グループガバナンス、コンプライアンス関連等について、一層の審議の充実が図られており、運営面についても、実務担当者へのヒアリングの機会が十分に確保され、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、取締役会の今後の課題として、①AIの活用を含めたDX戦略の推進②海外案件の買収後のモニタリングの強化③人的資本の強化④マテリアリティやサステナビリティ等に関する取締役会以外での意見交換の機会の創

出等が挙げられました。

取締役会は、この結果をもとに適宜必要な改善を実施し、引き続きさらなる実効性向上に努めていきます。

実効性評価の実施方法

①取締役会に対する質問票の回答

主なアンケート項目

- ・取締役会の構成（員数、ジェンダー、年齢、社外比率、知識・能力・経験のバランス、多様性の確保）
- ・取締役会の運営 ・課題への対応
- ・トレーニング ・ご自身の取り組み

②取締役会で審議／評価を実施

アンケート結果をもとに審議

③評価と課題、今後の対応について確認

対応実施

2024年度

認識した課題

- ① 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
- ② 決議事項のさらなる絞り込みと報告事項の簡素化
- ③ 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

取り組み

- ① ・取締役会にて、担当部門統括による四半期ごとのM&Aの進捗報告を実施
・投資効果の検証、グループガバナンス、内部統制・リスクマネジメントに貢献
- ② ・絞り込み対象事項の討議を実施
・決議事項の絞り込み、報告事項の簡素化を実施し、最終的に取締役会規程の改訂を実現
・議事録への記載方法の見直し
- ③ ・取締役会で、新たに「決議事項」「報告事項」とは別に、「審議事項」を創出し、ディスカッションの場を設置

2025年度

評価結果概要

<役員の構成面およびスキル>
概ねバランスが良く、かつ多様性も確保されている。

<審議内容>
前年に比べ、投資効果の検証、投資家との対話内容、グループガバナンス、コンプライアンス関連等について、一層の審議の充実が図られた。

<運営面>
実務担当者へのヒアリングの機会が十分に確保されており、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

- ① AIの活用を含めたDX戦略の推進
- ② 海外案件の買収後のモニタリングの強化
- ③ 人的資本の強化
- ④ マテリアリティやサステナビリティ等に関する取締役会以外での意見交換の機会の創出

2026年度

取り組みの方向性

- ① ・新たな競争優位を創出し、企業価値を持続的に高めていくためのDXを加速させるべく、DXグランドデザインを策定
・DXビジョン、DX戦略、DX施策の3つで「OVOL長期ビジョン2030」実現に貢献
- ② ・担当統括による取締役会での四半期ごとの進捗報告の実施・継続
- ③ ・エンゲージメント向上
・健康経営
・人材への投資
- ④ ・取締役会で、「審議」の場を設けつつ、さらなるディスカッションの機会の創出に向けて検討を実施

ガバナンス

取締役・監査役に関する研鑽

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。2025年度は、8月に木質バイオマス発電事業を展開するグループ会社の野田バイオパワー JPの発電所および久慈港にあるPKS（アブラヤシの実の種殻）の貯留ヤードを視察しました。

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、さらに、業績条件および人材に関するKPIと連動する自己株式取得を目的とした金銭報酬の計4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、賞与および株式報酬は支給せず、また自己株式取得を目的とした金銭報酬は固定額とします。

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（現行の中期経営計画がスタートする前年の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。

自己株式取得を目的とした金銭報酬

毎年5月に決算短信にて公表する通期の連結経常利益予想値（中期経営計画の最終年度においては中期経営計画策定時に目標として設定した中期経営計画最終年度連結経常利益）を達成した場合に限り、役位別に定めた一定額に人材に関するKPI目標の達成度合いを勘案した額（社外取締役については業績にかかわらず固定額とする）を、7月から翌年6月までの月次報酬に加算して支給し、対象者は同額を役員持株会に拠出します。なお、取締役（社外取

締役を除く）に支給された自己株式取得を目的とした金銭報酬については、重大な会計上の誤りや不正行為など一定の事由が生じた場合に、取締役会の決議により、未支給分の減額・不支給（マルス）および既支給分の返還請求（クローバック）を行うことができます。

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。

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。

④ 報酬実績(2025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)	237	119	72	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、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、保有しています。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に、当該企業との中長期的な取引関係等の定性的な観点を踏まえ保有の適否を検証し、合理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

	2024.3期	2025.3期	2026.3期	前期比増減
銘柄数 (うち上場株式)	120 (56)	117 (53)	111 (48)	▲6
貸借対照表 計上額 (百万円)	29,279	25,530	22,228	▲3,302
連結純資産に 占める割合 (%)	21.20	17.50	15.80	▲1.70 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。さらに、重要な海外買収案件については、四半期ごとに、担当役員による取締役会への進捗報告を実施しています。

これらのグループガバナンスが適切に機能するよう、当社の内部監査室はグループ内の内部統制推進体制を支援す

るとともに、グループ会社に対する監査を定期的を実施しており、改善すべき点があれば指導を行っています。また、当社監査役は上記の一連の報告を定期的に受けることに加え、子会社監査役連絡会を通じてグループ会社の事業報告の検証、情報交換・意見交換を行っており、特に新たにグループ会社となった会社や重要性の高いグループ会社に対しては、往査・視察またはオンライン形式により、経営陣、管理部門責任者・担当者などと直接対話を行っています。

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

ガバナンス

コンプライアンス

コンプライアンスに関する
基本的な考え方

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

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全役職員が認識し、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、規範をグループの全役職員に周知し、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/company/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/company/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	2025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	76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99.6%

■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。

2025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、パワハラの割合が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ています。また、取締役会に毎年報告を行い、取締役会はこのことを監督しています。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。



リスクの特定

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、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。

ガバナンス

事業等のリスク

当社グループにおいて、投資家の判断に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは以下のとおりです。

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	共通	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	自然災害リスク		●					
	海外安全リスク		●					
	設備の火災・爆発・事故リスク		●					
	人材関連リスク		●					
	IT・セキュリティに係るリスク		●					
重要なリスク	経営環境リスク	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						●
		仕入先メーカーの方針変更リスク		●	●			
		紙販売代理店機能の低下に係るリスク		●	●			
		カントリーリスク			●	●	●	
	業務リスク	取引先の信用リスク	●					
		物流機能に係るリスク		●	●	●	●	
	財務リスク	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	●					
		資金調達に関するリスク	●					
		為替変動リスク		●	●	●	●	
		保有する投資有価証券の価格変動リスク	●					
		繰延税金資産の回収可能性リスク	●					
	法的リスク	法的規制	●					
		訴訟に係るリスク	●					
	人権リスク	人権問題に関するリスク※	●					
	気候変動リスク	気候変動に係るリスク	●					

※「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年度より着手した人権デュー・デリジェンスでのグループ内外における人権への負の影響調査等により、2グループの重要な人権課題を2025年度に特定するとともに、それら人権課題に関する研修と理解度テストを国内外のグループ役職員向けに順次実施しています。また当社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継続して行っています。なお、人権課題への取り組みの詳細については、[P.70](#)をご参照ください。

詳細については有価証券報告書をご覧ください。

 https://www.kamipa.co.jp/wp/wp-content/themes/jp-2017/assets/img/ir/pdf/securities/164_2025_04.pdf

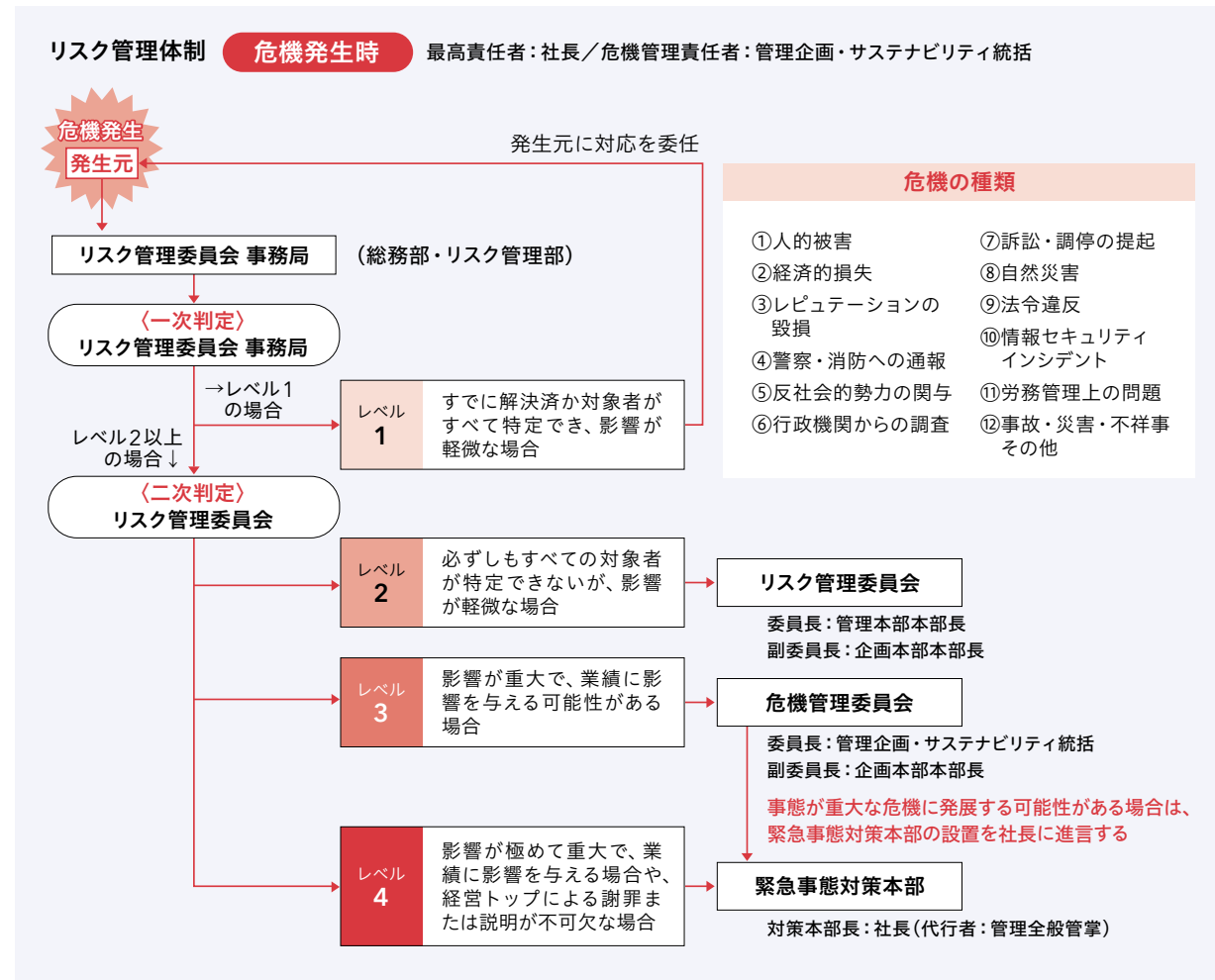
IT統制・ITセキュリティの推進

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年度に14社、2025年度には15社を完了、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4月にCSIRT※を設立、インシデント対応体制の運用を開始しています。

※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。

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的確な対応を行い、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

将来の収益力に つながる投資判断と モニタリングを

社外監査役
樋口 尚文



社外監査役から株主、投資家、そして従業員やお取引先様をはじめとするステークホルダーの皆様一言申し上げます。

従前からの継続課題ではありますが、最も気をつけなければならないこととしては、グローバル展開の拡大に伴う海外子会社の事業・財務リスク管理、および国内市場の成熟化に伴う厳しい市場環境があげられます。現状、これらについては概ね適切に対応されていると評価しています。監査役としては、まず、取締役会や代表取締役との意見交換を通じた全社的なリスク管理の状況の報告や、子会社を含めたグローバルなガバナンス体制の整備・運用についても検討する所存です。

また、網羅的かつ巡回的に国内外の子会社往査を実施していくことや、会計監査人などとの連携を、従来通り粛々と進めておくことも重要と考えております。これらに対しては単に数値結果を追うのではなく、ガバナンスの状況や、各社固有のリスクの兆候を早期に捉える体制が機能しているかを注視しています。具体的には、いわゆる3線ディフェンスラインがきちんと機能しているかが重要であり、関係会社管理の手法の確認や内部監査、内部通報を含めた内部統制の運用実態を検討していきま

す。その意味でも3線ディフェンスラインの2線である管理部門、および3線である内部監査部門からの情報収集とモニタリングを適宜進めてまいります。

当社グループが今後さらに企業価値を向上させていくためには、端的には純利益をあげ続けることしかありません。そのためには、子会社投資の成果を出すことや、資本効率の向上が重要だと考えております。直近では、自社株買いの実施など、資本コストを意識した経営に一定の進捗が見られますが、これを一過性の株主還元に終わらせてはなりません。また、ヒト・モノや国内外の事業への投資が、中期的にどのように当社の稼ぐ力に結びつくのか、2030年度の経営目標である経常利益250億円にどのように近づけていくのか、投資についてのモニタリングのさらなる高度化を後押ししたいと考えております。

当社は現在、伝統的な専門商社の枠を超え、国内に強固な基盤を有しながら、グローバルに価値創造する企業へと進化する過程にあります。社外監査役として、日本紙パルプ商事が変化を恐れず、透明性の高い経営を通じて中長期的な企業価値を確実に高めていけるよう、独立した立場から監督を続けてまいります。今後も日本紙パルプ商事にどうぞご期待ください。

時代の変化を捉えながら 法令遵守の適正性 を保つ

社外監査役
本藤 光隆



私が重視しているのは、法令遵守や情報開示の適正性です。AIをはじめとするデジタル技術の進展など、変化が著しい事業環境においては、その重要性は一層高まっていると感じています。社会や技術の変化は法制度の整備よりも速く、先行する形で進みます。そのため、新たな事業や取引に取り組む際には、事業上の必要性だけでなく、法令や社内規程、社会的要請との整合性を十分に検証することが必須となります。特に、従来のDXの枠組みを超えて急速に拡大するAIの利活用については、事業機会としての側面だけでなく、情報管理、権限管理、意思決定プロセスの透明性、法令・倫理面への対応など、多岐にわたるリスクを内包していることから、監査上の重要課題として注視しています。こうした社会や技術の変化の速度と影響範囲を踏まえ、統制が実効性を伴って機能しているかを冷静に監査したいと考えています。

現在の当社のコーポレートガバナンスについては、重大な問題は認められず、全体として適切に機能していると評価しています。しかし、東証プライム市場上場会社としては、形式的な体制整備にとどまらず、株主、取引先、従業員など多様なステークホルダーへの説明責

任を果たし、中長期的な企業価値向上に資する実効性のさらなる向上が求められます。そのため、取締役会において重要な経営判断に必要な情報が適時、かつ十分に提供されているか、社外役員の独立性・専門性に基づく知見が実質的に活用されているか、利益相反や関連当事者取引が適切に管理されているかなどについて、継続的に確認していきます。また、独占禁止法や労働法、ハラスメント対応に関わるリスクは、現場の判断が会社全体の重大な法令リスクに直結し得る、従来からの重要な課題です。こうした法令・コンプライアンスに関わるリスクを踏まえ、価格修正や取引条件の変更、ハラスメントに対する社会的要請や価値観の変化などについて継続的に見直しを行いながら、全社的なリスク意識を現場レベルまで浸透・定着させることが重要であると考えています。

当社は紙の新たな可能性を開拓するとともに、紙以外の分野に事業領域を広げながら成長機会を追求しています。こうした事業展開を支えるため、社外監査役として取締役会への出席や稟議の確認、内部監査部門や会計監査人との連携、現場往査等を通じて執行側のリスク対応を確認し、必要に応じて牽制や提言を行います。さらに、法律家としての専門的な知見と客観的な視点を活かし、新たな事業展開が適法かつ適正に行われ、リスク管理や内部統制、情報開示が実効性を伴って運用されているかを監査・検証し、持続的な企業価値向上を支えてまいります。

現場を重視する監査で 規律ある経営姿勢を 支える

社外監査役
福島 美由紀



私は、現場と経営の接点に身を置き、机上の数値だけでなく現場の実態を捉えた監査を行いたいと考えています。そのため、財務・税務の専門性を基盤に、現場の実態を踏まえて、経営判断の土台となる情報の整合性や開示の適正性の確保に努めています。

現在、特に重要性が高まっていると認識しているのは、グループガバナンスの実効性です。各拠点の自主性を尊重しつつ、グループとしての共通の価値観や統制水準を維持できるよう、現場との対話を重要視しています。また、国内外のグループ会社の現場への往査を通じて、各社が事業環境の変化に対応しながら努力を重ねていることを実感しています。

一方で、ガバナンスや内部統制の成熟度には差があり、一部の国内子会社では、会計システムや業務プロセスの標準化、コンプライアンス意識の浸透などに改善の余地があると認識しています。これに対し、近年買収した海外子会社では、内部統制やシステム整備が比較的進んでいるケースも見受けられます。こうした状況を踏まえ、規模や地域を問わず、グループ全体で共通のガバナンス基盤を構築していく必要があると考えています。その実現に向けて、三様監査の連携強化を

通じて、グループ全体のガバナンス体制の強化に努めてまいります。

加えて、私は、当社の環境事業の拡大や人的資本への投資など、サステナビリティを経営戦略と結びつけた取り組みに注目しています。このうち人的資本については、多様な人材が活躍する風土を高く評価しています。一方で、女性社員の育成・登用については、具体的な指標に基づいて進捗を管理するとともに、その成果を企業価値向上に繋げていくことを期待しています。

取締役会においては、経営陣と社外役員が自由闊達に意見を交わし、建設的な議論が行われており、その実効性は着実に高まっていると感じています。今後は、国内紙市場の構造的な変化を見据えて進めてきた事業投資、とりわけ、成長戦略上重要であると同時に、適切なリスク管理が求められる海外M&Aについて、PMIの進捗を含む投資効果や、買収後の業績推移や収益貢献度、資本効率の改善状況について、適切な検証が行われているか継続的に確認してまいります。さらに、DXや人的資本経営、サステナビリティへの取り組みなどの外部要請への対応プロセスなどのテーマについて、取締役会における議論をより深めていくことが重要であると考えています。市場環境が大きく変化するなかで持続的に企業価値を高めていくには、事業ポートフォリオの見直しを進めながら、成長投資と資本効率の両立が不可欠です。M&Aをはじめとする投資判断の妥当性を検証し、その成果を継続的に検証することで経営資源の最適配分につなげていく——こうした規律ある経営が着実に実践されるよう、社外監査役として後押ししてまいります。

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 基本的な考え方

当社グループは、持続的な企業価値向上のためには、ステークホルダーとの建設的な対話が不可欠であると考えています。

対話を通じて、当社グループに対する期待や要請を的確に把握し、得られたご意見・ご要望を経営や事業活動に反映するとともに、適時・適切な情報開示を通じて透明性の向上に努め、信頼関係の深化を図っていきます。

株主・投資家との主な対話内容

- ・国内・海外市場での紙需要の動向、当社の成長戦略
- ・赤字のドイツ子会社の状況と、今後の見通し
- ・成長戦略におけるM&Aの目的
- ・株主還元、自己株式取得について
- ・政策保有株式縮減について
- ・不動産（不動産賃貸事業）について

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	社会からの期待や要請を正確に把握し、信頼関係を構築するべく、正確な情報開示と、積極的な対話を推進します。 環境保全や人権尊重をはじめとするサステナビリティに関する情報発信・収集に努めます。	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お問い合わせ対応 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、能力を十分に発揮できる環境づくりに向け、対話を推進します。	6. イントラサイトを通じた情報発信 7. グループ報の発行を通じた情報発信 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・セミナーの実施 15. 社内外の相談窓口の設置
取引先・消費者	取引先消費者のニーズや課題を的確に把握し、その解決に向けて、積極的な情報発信と対話を行います。	16. 営業活動を通じたコミュニケーション 17. サービスサイトを通じた情報発信 18. サービスサイト経由のお問い合わせ対応 19. 責任ある調達に関する活動および認証取得 20. 取引先向け環境関連勉強会の開催 21. 取引先からのCSR調査への対応 22. ワークショップの開催 23. 紙の価値を発信するフォーラムレターの発行
株主・投資家	経営の透明性を高め、当社グループの事業への理解を深めていただくため、適時・正確な情報発信に努め、持続的な成長と、企業価値の向上を通じて、適正な評価獲得を目指します。	24. 株主総会 25. アナリスト・機関投資家向け決算説明会の開催 26. 個人投資家向け会社説明会の開催 27. アナリスト・機関投資家との個別ミーティング 28. ウェブサイトを通じた機関・個人投資家向け情報発信 29. 有価証券報告書の発行 30. 株主通信の発行 31. 東京証券取引所への適時開示 32. ESG評価機関からの調査への対応
地域社会	「企業市民」として、事業活動を通じて各拠点の地域社会へ貢献するとともに、自治体との連携を通して地域との共生を図ります。	33. 事業拠点における地域住民との交流イベントの開催 34. 自治体との防災協定締結・防災支援 35. 社会貢献活動・ボランティア活動 36. 出前授業の実施
NPO・NGO	NPO・NGOとの対話を通じて、当社グループに期待される社会・環境課題への対応を把握し、事業活動に反映します。	37. 事業を通じたNPO・NGOとの連携 38. イベント等への協賛および参加
行政・自治体・業界団体等	各国の法令・規制を遵守し、企業市民としての責任を果たします。 各事業拠点の自治体や関係団体と適切に連携し、地域社会への貢献に努めます。	39. 関係行政機関・自治体等との適切なコミュニケーション 40. 業界団体を通じた活動