

OVOL



日本紙パルプ商事グループ
統合報告書

2026

グループ企業理念

私たちのそばにいつもある紙。そしてその向こうにある限りない可能性。当社グループは、社会課題の解決に取り組むとともに、紙の限りない可能性を追求し、新たな価値の創出に挑戦しています。また、社会と地球環境のよりよい未来を拓くことを使命とし、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指していきます。

Our Corporate Spirit (グループが大切にすべき価値観)

誠実をもって人の礎とし、
公正をもって信頼を築き、
調和をもって社会に貢献する。

Our Principles (グループ役職員が積極的に実践すべきこと)

Change 社会の変化を的確に捉え、迅速果断に自らを変革します。
Challenge 強い信念、高邁な向上心をもって、新たな領域に挑戦します。
Create 多様性を尊重し、世界規模で新たな価値を創造します。

Our Mission (グループの使命)

社会と地球環境の
よりよい未来を拓きます。

Corporate Slogan (コーポレートスローガン)

紙、そしてその向こうに
Paper, and beyond

グループブランド

OVOL

今、世界では気候変動や資源循環、人権をはじめとするさまざまな社会課題が顕在化し、企業にはその解決を通じた持続的な価値創造が求められています。日本紙パルプ商事グループは、経済価値と社会価値の両立を図るサステナブル経営を推進し、社会とともに成長する企業グループを目指しています。その実現に向けて、グループブランド「OVOL(オヴォール)」のもと、ステークホルダーとの価値共有を図るとともに、多様な事業と人材を有するグループの結束力を高め、総合力の発揮による価値創造を推進しています。「OVOL」は、グローバルに広がる事業展開を象徴する“O”と、未来への飛翔を意味する“VOL”への想いを込めたブランドです。多様な事業と人材を結び付ける共通の価値基盤として、グループシナジーの創出と成長戦略の加速を図りながら、「紙の新たな力」を起点とした価値創造を通じて、長期ビジョンの実現と持続可能な社会の発展に貢献していきます。

詳細はウェブサイトを
ご覧ください。



Index



イントロダクション

グループ企業理念	1
Index	2
日本紙パルプ商事グループの 未来への道筋	3
統合報告書2026で お伝えしたいポイント	4
数字で見る 日本紙パルプ商事グループ	5



Section 1
価値創造ストーリー

トップメッセージ	8
価値創造のあゆみ	15
価値創造プロセス	16
マテリアリティへの取り組みと提供価値	17
インプットする資本	18
3つの強み	20
社会と地球環境の よりよい未来を拓くために	21
ステークホルダーへの提供価値	23
【特集】価値創造事例	
①紙の持つ価値と魅力を 次世代へと伝える —探究と発信による 新たな需要創出	25
②素材を売るだけではない —グローバルな調達力と 提案力で脱プラ市場を創造する	27



Section 2
戦略と強み

経営戦略解説 ～ OVOL長期ビジョン2030 および中期経営計画	30
財務・資本戦略	35
事業概況	42
事業セグメント	
国内卸売	43
海外卸売	45
製紙加工	47
環境原材料	49
不動産賃貸	51
TOPICS	
①英国紙流通における サステナビリティを牽引する PPGの取り組み	
②オリジナリティあふれる「紙化」提案で 紙の新たな需要を創出する	52
日本紙パルプ商事のDX	53



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	78

Section 4
データ

連結財務ハイライト	103
グループ会社 (国内)	105
グループ会社 (海外)	106
株式情報 / 会社情報	107

報告対象範囲など

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日
(一部、2026年4月以降の活動内容を含みます)

対象組織：日本紙パルプ商事単体およびグループ会社

次回発行予定：2027年9月

参考にしたガイドライン

Environment
Social
Governance

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

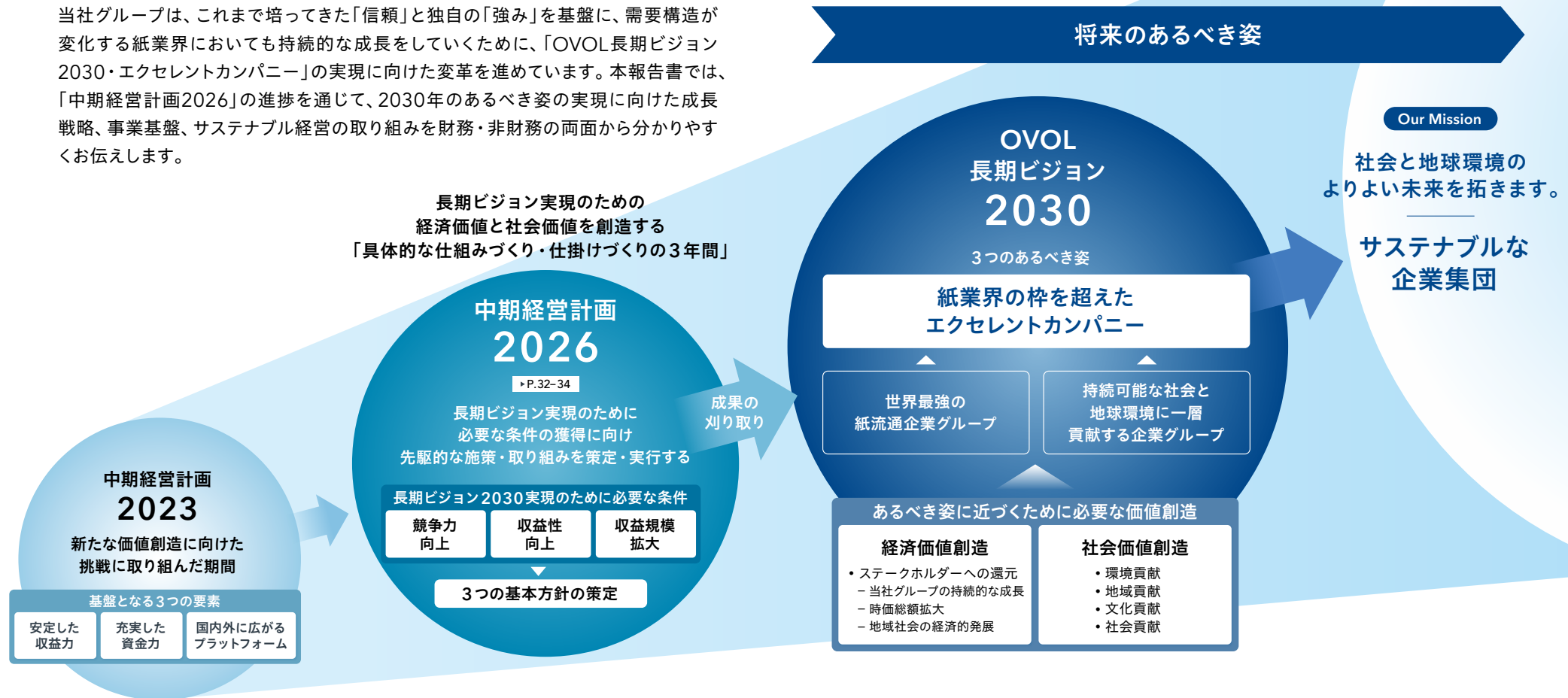
価値協創
ガイダンス

将来の見通しに関する注意事項

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

日本紙パルプ商事グループの未来への道筋

当社グループは、これまで培ってきた「信頼」と独自の「強み」を基盤に、需要構造が変化する紙業界においても持続的な成長をしていくために、「OVOL長期ビジョン2030・エクセレントカンパニー」の実現に向けた変革を進めています。本報告書では、「中期経営計画2026」の進捗を通じて、2030年のあるべき姿の実現に向けた成長戦略、事業基盤、サステナブル経営の取り組みを財務・非財務の両面から分かりやすくお伝えします。



競争優位・差別化の源泉

変革を支えるこれまで培った「信頼」と「強み」

紙需要の減少や需要構造の変化に対応し、流通機能の高度化と事業多角化を推進。独自のポジション確立に向けた基盤を築いてきました。

成長基盤としてのサステナビリティ

サステナビリティを成長基盤と位置づけ、経済価値と社会価値の両立を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。

マテリアリティ

環境	社会	人材	ガバナンス
- 気候変動 - 資源循環 - 生物多様性 - 環境負荷	- サプライチェーン - デジタル化 - 地域社会	- 労働環境 - ダイバーシティ&インクルージョン	- コーポレートガバナンス - コンプライアンス - ステークホルダーエンゲージメント

統合報告書2026でお伝えしたいポイント

3つの強み

詳しくは ▶P.20

1

紙の可能性を追求する 「提案力」

紙に関する高度な専門性を活かして、
その機能・価値を最大化し、
新たな需要の創出へ

2

循環型社会を 収益機会に変える「技術力」

難再生古紙を再資源化する独自の技術により、
社会課題の解決を図るとともに、
新たな事業機会の創出へ

3

幅広い事業セグメントと地域・業態の広がり を活かし、アセットを融合する「組織力」

多様な業態とグローバルに展開する事業を有機的に結び付け、
顧客・パートナーとのアライアンスを通じて
幅広い新たな価値の創出へ



社会と地球環境のよりよい未来を拓く事業活動

詳しくは ▶P.21-22

Sustainability

活かし続ける、循環をつくる

Globalization

国境を越える、地域に根差す

Innovation

新たな価値を創造する



長期ビジョン2030実現に向けた仕組み・仕掛けづくり

1

長期ビジョン実現を担う 役職員の「ワークエンゲージメント」向上

共感と当事者意識を高め、
役職員の力をさらに成長の原動力へ

詳しくは ▶P.72

2

世界最強への 成長基盤を広げる「M & A」

補完的M&Aを継続しつつ、
戦略的M&Aにより事業基盤を拡張

詳しくは ▶P.33

3

守りのみならず、 勝ち残るための攻めの「DX」

業務効率化にとどまらず、営業力強化など、
競争力を高める攻めのDXの加速へ

詳しくは ▶P.53-55

数字で見る日本紙パルプ商事グループ (2026年3月31日現在)

あゆみと基盤

1845年の創業以来、紙の卸売を中心に事業の多角化を図り、紙の可能性を広げ、提供価値を拡大してきました。

創業・事業継続年数

181年

東証上場(1972年)以降
黒字継続(経常利益)

54年

グループ会社

132社

連結業績

当社グループは、事業ポートフォリオの多角化を戦略的に推進するとともに、各セグメントの競争力強化に継続的に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて既存事業とのシナジーを創出し、グループ全体の持続的な成長と安定的な収益基盤の確立を目指しています。

売上収益

6,068億円

経常利益

109億円

当期純利益

47億円

ROE

3.6%

配当性向

86.1%

財務健全性

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

ネットD/Eレシオ

0.60倍

発行体格付

格付投資情報センター
(R&I)

A

日本格付研究所
(JCR)

A

人的資本

グループブランド「OVOL」のもと、グループの結束力を高め、グループ内の多様な人材を活用し、成長戦略を加速させています。

連結従業員数

4,705名

連結女性従業員比率

27.0%

単体平均勤続年数

20.5年

紙の価値や魅力を社会に伝える取り組み

詳細は ▶P.25

「出前教室」「ワークショップ」「紙の研究会」3つの活動を通じて、紙の価値や魅力を広く社会に伝えています。

ワークショップ(2025年度)

参加社数 **46**社 参加人数 **48**名

出前教室・イベントの参加児童数(2025年度)

200名超

環境関連事業

古紙再資源化をはじめとするリサイクル事業や再生可能エネルギーによる発電事業などの環境関連事業に加え、古紙を原料とした製造事業を展開し、持続可能な社会と地球環境への貢献を目指します。

環境原材料セグメントの売上収益

200億円

リサイクル事業拠点

24ヵ所

古紙ヤード23ヵ所
総合リサイクル事業拠点1ヵ所

再生可能エネルギー関連事業拠点

7ヵ所

再生可能エネルギーによる発電拠点3ヵ所
PKS(アブラヤシの実の種殻)在庫拠点4ヵ所

古紙を原料とした製造拠点

6ヵ所

グローバル

世界有数の紙流通企業として、グローバルな調達・供給体制を構築しています。

売上収益海外比率

58.4%

販売先国・地域(日本を含む)

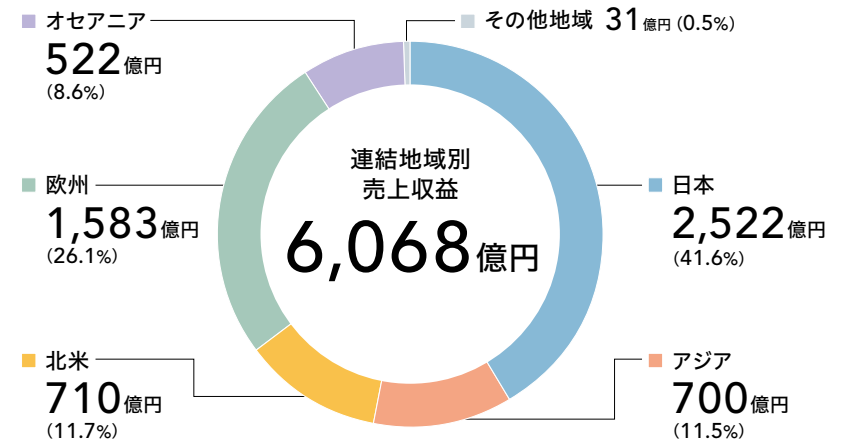
106ヵ国・地域

事業拠点がある国・地域

22ヵ国・地域

海外事業拠点従業員数比率

53.5%



Section 1

価値創造 ストーリー

トップメッセージ	8
価値創造のあゆみ	15
価値創造プロセス	16
マテリアリティへの取り組みと提供価値	17
インプットする資本	18
3つの強み	20
社会と地球環境のよりよい未来を拓くために	21
ステークホルダーへの提供価値	23
価値創造事例①	25
価値創造事例②	27

トップメッセージ



「OVOL長期ビジョン2030」 を見据え、 仕組みづくり・仕掛けづくりを 着実に推進

代表取締役社長 社長執行役員

渡辺 昭彰

トップメッセージ

「OVOL中期経営計画2026」の進捗

当社グループは、2024年度より「OVOL中期経営計画2026」を推進しています。本計画は、「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けた「仕組みづくり・仕掛けづくり」の3年間と位置づけており、最終年度の目標として連結経常利益220億円を掲げています。これまでの2年間ににおいては、海外卸売、製紙加工、環境原材料といった各事業セグメントのグループ会社による取り組みを着実に進めるとともに、サステナブル経営の推進、財務・資本戦略の強化、人的資本への投資など、中長期的な成長基盤の構築に取り組んできました。一方で、日本紙パルプ商事本体においては、従来の延長線上を超える新たな仕組み・

仕掛けづくりに遅れが見られることを課題として認識しています。このため、2026年5月の役員全体会議では、変化のスピードをさらに高め、一段踏み込んだ取り組みを進めるよう指示しました。

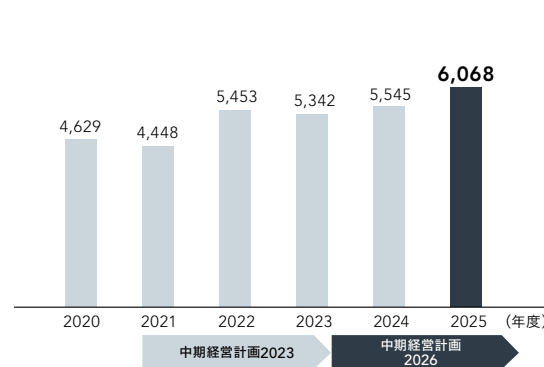
業績面では、2025年度は各段階利益において大幅な減益となりました。事業別に見ると、製紙加工セグメントの家庭紙事業を除き、全般的に厳しい結果となり、特に海外卸売セグメントでは、2024年11月に買収したドイツ子会社において多額の損失を計上したことが、連結業績を大きく押し下げる要因となりました。

「中期経営計画2026」の最終年度となる2026年度は、海外卸売セグメントの業績改善により大幅な増益を見込んでいます。しかしながら、海外市場における需要や販売価格が当初想定を下回って推移して

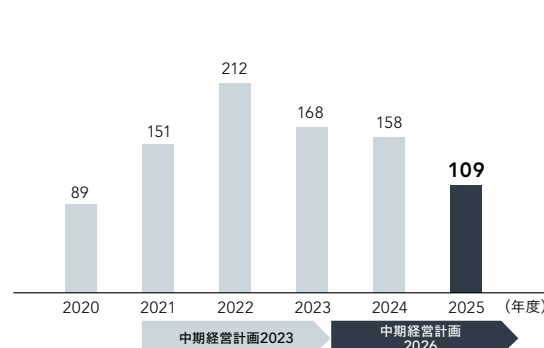
いることに加え、本社移転費用の計上などもあり、連結経常利益は150億円程度にとどまる見通しです。その結果、「中期経営計画2026」の目標達成は極めて厳しい状況となっています。こうした状況の中にあっても、当社グループは、DX、人的資本投資・エンゲージメント向上、M&Aの3つを重要な成長ドライバーと位置づけ、これまでの取り組みを継続・加速していきます。特にDXについては、「取り組みの遅れが企業の競争力そのものを左右する」との強い危機感を持ち、経営の最重要課題の一つとして推進しています。また、M&Aについても、有望な機会を的確に捉えながら、スピード感を持って実行していきます。

足元の事業環境については、中東情勢の影響により、国内外でコスト上昇に対応した価格修正の動きが見られるものの、現時点において当社グループの

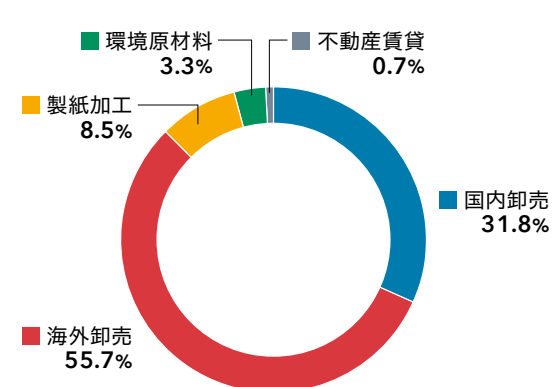
売上収益(億円)※1※2



経常利益(億円)※2



事業セグメント別 外部顧客への売上収益構成比(2025年度)



※1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。なお、2021年度の「売上収益」は前年比減となりましたが、旧基準の「売上高」ベースでは588億円増の5,217億円(前年同期比112.7%)となりました。 ※2 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、「中期経営計画2023」は2021年度よりスタートしました。 ※3 比率は小数第2位を四捨五入して表示しています。

事業への直接的な影響は限定的と考えています。一方で、最大のリスクは、中東情勢を起点とした世界景気の減速に伴う紙需要の低下であると認識しており、今後の動向を注視しています。

2026年夏からは、「長期ビジョン2030」の実現をさらに確かなものとするため、次期中期経営計画の策定に着手しています。その根底にある考え方はこれまでと変わりません。持続的な成長を支える仕組みづくり・仕掛けづくりを着実に進めることで、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けて

2024年11月にドイツおよびフランスの有力紙卸商を買収したことにより、グローバルなビジネスプラットフォーム構築という観点では、大きな前進を遂げました。このことから、定性的な観点では、「長期ビジョン2030」の実現に向けた進捗は「8合目」まで到達したと考えています。一方で、定量的な観点では、英国・オセアニア事業の低迷や買収したドイツ子会社の業績不振により、利益水準が一時的に低下したことから、「5合目」まで後退したと認識しています。2026年度は、ドイツ子会社における追加の構造改革に加え、欧州市場を中心としたグラフィック用紙の価格適正化を進めることで、定量面において最低でも「6

合目」まで回復させ、2027年度には定性面と同水準である「8合目」まで引き上げることを目指します。そして、「8合目」からゴールへ到達するためには、これまで継続的に実施してきた補完的M&Aに加え、成長を大きく加速させる大型の戦略的M&Aを少なくとも1件実現する必要があると考えています。

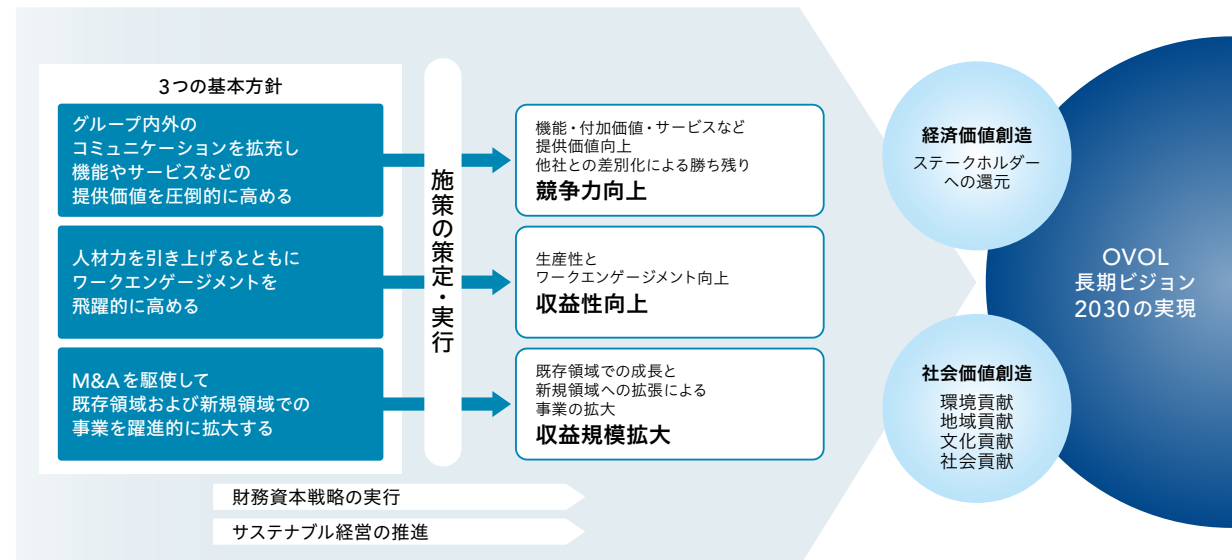
もっとも、「長期ビジョン2030」の実現に向けては、事業規模の拡大だけでなく、それを支える経営基盤の強化も不可欠です。

そのため当社グループでは、「攻めと守りのDX」「人的資本投資・エンゲージメント」「M&A」の3つを長期ビジョン実現に向けた重要な成長ドライバーと

位置づけ、重点的に取り組んでいます。

1つ目の「攻めと守りのDX」については、企業の将来を左右する重要な経営課題であると捉えています。DX推進体制の整備やDXグランドデザインの策定など、DXを全社的に推進するための土台は着実に整いつつあります。今後は、それらを実践へと移し、小さな成功体験を積み重ねながら成果の創出を加速させていきます。その第一歩として「守りのDX」を先行して推進し、業務効率化やコスト削減を進めるとともに、創出した時間を社内外とのコミュニケーション強化に振り向けることで、トップラインの向上につなげていきたいと考えています。一方、「攻めのDX」は成果

OVOL中期経営計画2026



トップメッセージ

創出まで一定の時間を要するものの、将来の競争優位性を確立するための重要な取り組みです。差別化や競争力の強化に加え、従業員のモチベーションやエンゲージメント向上、さらには営業力強化のための武器として活用し、お客様との接点をより強固なものとする仕組みの構築を目指しています。2026年5月の役員全体会議では、営業部門から独自のDXツール導入事例が共有されました。ツール自体はまだ発展途上の段階にありますが、その発想や方向性は当社が目指す姿と合致しています。現場が当事者意識を持ち、自ら課題を発見し、DXを活用して解決しようとする動きが生まれていることに、大きな手応えを感じています。

2つ目の「人的資本投資・エンゲージメント」については、人事制度をはじめとする各種施策をコーポレート部門が中心となって推進しており、その進捗は「中期経営計画2026」の目標を上回るペースで進んでいます。加えて、社長対話会の実施や、海外卸商グルー

プ会社が参加するグローバルミーティングへのオンライン視聴機会の提供、本部長・支社長会議の開催などを通じて従業員との情報共有を強化しています。これにより、各事業が抱える課題や「長期ビジョン2030」の実現に向けた意識の共有を図るとともに、当事者意識やキャリア形成意欲の醸成につながっています。社長対話会は、エンゲージメントサーベイにおいて中間管理職の結節機能に課題があるとの指摘を受け、2024年秋から開始しました。当初は経営方針の浸透を目的に情報発信の強化に取り組みましたが、一方通行の発信だけでは従業員の理解や共感につながりにくいことを実感しました。その経験から、一方通行の発信ではなく、対面で双方向に対話する場が必要であると考えたのです。実際に対話を重ねる中で、参加者からは「長期ビジョンの意図が初めて理解できた」といった声が聞かれる一方、私自身も、経営の考えや会社の方向性が想像以上に十分伝わっていないことを実感しました。だからこそ、「伝えたこと」が「理解されたこと」ではないという認識のもと、さまざまな場面で質疑応答を含めた双方向の対話を継続しています。その結果、多くの従業員の関心が高まり、自ら考え、当事者意識を持って行動する従業員が着実に増えている手応えを感じています。

そして3つ目の「M&A」については、「世界最強の紙流通企業グループ」という長期ビジョンの実現に向けて、これまで積み重ねてきた補完的M&Aに加え、一定規模を伴う戦略的M&Aの実行が不可欠である

と考えており、現在具体的な検討を進めています。

成長投資については、3年間で総額800億円規模の投資計画を掲げていますが、2024～2025年度の実績は309億円にとどまっています。今後は、収益規模そのものの拡大と事業領域のさらなる拡張を目指し、海外を中心とした戦略的M&Aへ積極的に投資していく考えです。

勝ち残る事業モデルへの転換

海外卸売セグメントにおいては、事業環境の変化に伴い、紙流通におけるトレーディング機能の重要性が相対的に低下しています。そのような中でプレゼンスを発揮し、世界の需要を取り込んでいくためには、各市場に根差したマーチャント事業の展開が不可欠であると考えています。一方で、先進国を中心にグラフィック用紙市場の需要減少が進むなか、マーチャントの淘汰・集約も加速しています。当社グループは、このような環境変化を勝ち残る機会と捉え、各市場においてトップ3以内のポジションを確立することで残存者利益の獲得を目指しています。また、在庫、配送、EC、金融といったマーチャント機能を活用できる周辺商材へ事業領域を拡大し、収益基盤の多様化を進めています。その実現に向け、戦略的M&Aに加え、サイン&ディスプレイ、軟包装材料、インダストリアルパッケージングなどの分野において補



従業員との社長対話会

完的M&Aを継続的に実施し、主要市場でのリーディングマーチャントとしての地位確立とグローバルネットワークの構築、さらにはシナジー創出に取り組んでいます。

海外卸売セグメントにおける足元の最大の課題は、戦略的M&Aにより買収したドイツ子会社の再建です。同社では第一段階の大規模な構造改革として物流拠点の大幅な集約を実施しました。しかしながら、中東情勢に起因するコスト上昇の影響もあり、十分な成果の発現には至っていません。仕入面には大きな問題はないものの、一度他社へ流出した顧客を取り戻し切れていない状況が続いています。加えて、欧州市場最大のドイツ市場において、グラフィック用紙需要の減少が当初想定を上回るペースで進行していることから、さらなる構造改革が必要であると判断しました。現在は日本紙パルプ商事株式会社本体からの駐在員を増員し、詳細な分析と再建プランの策定を進めています。一方で、中東情勢を背景とした販売価格の上昇により、採算改善の兆しも見え始めています。業績回復のペースは当初計画を下回っているものの、年度内の単月黒字化を見込んでいます。なお、フランス子会社については買収当初から安定的に利益を計上しており、順調に推移しています。ドイツ・フランス両社ともにサイン&ディスプレイ事業を展開しており、ドイツではパッケージング事業も手掛けています。今後は、他市場と同様に補完的M&Aを活用しながら、グラフィック用紙需要の

減少を周辺商材で補完できる収益構造への転換を進めていく方針です。ただし、現時点では周辺商材分野での投資を進める余力が限られているため、当面は本業の再建を最優先課題と位置づけています。早期の業績回復と事業基盤の安定化を図ったうえで、補完的M&Aによる事業領域の拡張を進め、グローバル戦略を着実に推進していきます。

国内卸売セグメントは、製紙メーカーの販売政策の影響を大きく受ける事業構造となっています。2025年度は、主要仕入先メーカーとともに他社に先行して価格修正を実施した影響により、当社の市場シェアが大きく低下しました。加えて、人件費や物流費などのコスト上昇も重なり、減益となりました。一方、2026年度は、主要仕入先以外のメーカーによる価格改定が先行して進んでいることから、この機会を捉え、流通マージンの改善とシェア回復に取り組んでいきます。国内市場では需要減少とコスト増加が続いており、業界再編は避けられない状況にあります。当社は、そのなかで勝ち残ることによる残存者利益の獲得を基本戦略としています。日本市場特有のメーカー販売代理店機能は今後も維持され则认为一方で、流通マージンには引き続き縮小圧力がかかる可能性があります。このような環境下で持続的な競争力を確保するため当社が特に懇意にしている卸商(マーチャント)との一層の関係強化および協働を推進する一方、水平統合や垂直統合を進め、海外と同様のマーチャント機能の高度化を図る取り

組みを、西日本エリアを中心に展開しています。また、サプライチェーンの川下にも目を向ける必要があります。例えば印刷業界では、中小企業の淘汰と大手企業への集約が進み、紙需要も集約されていくと見えています。大手企業との取引は取扱数量の大きな代理店に集中していくことが想定されるため、代理店としての規模拡大とマーチャント機能の強化を両輪で推進し、競争力を高めていきます。

「中期経営計画2026」の基本方針の一つである「コミュニケーション拡充・提供価値向上」については、その具体的な取り組みとして、紙の機能や価値を改めて社会に伝え、次世代へ継承していく活動に注力しています。短期的に直接利益へ結び付く施策ではありませんが、中長期的には紙需要の底上げに寄与する重要な取り組みであると考えています。出版業界、パッケージ業界、教育現場、通販業界など、紙を利用する多様な産業の発展に間接的に貢献するとともに、紙の価値への理解を広げることで、製紙・紙流通産業全体のプレゼンス向上につなげていきます。また、紙が持つ環境価値への理解促進を通じて、社会全体における環境意識の醸成を後押しし、脱炭素や生物多様性保全への取り組みの加速にも貢献していきたいと考えています。

子どもたちに紙の良さや楽しさを伝えることを目的として実施している「出前教室」は、2025年後半に卸商の皆様へ提供できるパッケージとして完成し、全国展開が可能な体制を整えました。今後は当社自

トップメッセージ

身が実施回数を増やすだけでなく、この活動に参画いただく卸商を増やしていきたいと考えており、すでに数社から参画の意向をいただいています。この活動を通じて、紙の機能や環境性能への理解を広げるとともに、卸商の皆様との関係強化にもつなげていきます。収益への貢献には一定の時間を要しますが、こうした活動も当社ならではの強みとして育て、将来にわたって勝ち残るための差別化要因としていきたいと考えています。

■ サステナブル経営の推進

サステナビリティへの取り組みについては、国内外のグループ会社を含む当社グループ全体において、サステナビリティ推進本部と人事部の強力なリーダーシップのもとで推進しており、「中期経営計画2026」で掲げた定量目標の達成に向けて順調に進捗しています。

温室効果ガス排出量の削減※についても、2030年度に向けた中期目標に対し着実に進展しています。これまで実施してきた施策は一定の成果を上げている一方で、従来の取り組みの延長線上で実現できる改善余地は徐々に限定的になりつつあります。2050年カーボンニュートラルという長期目標の達成に向けては、さらに踏み込んだ施策が必要となりますが、その実現には大規模な投資が不可欠なため、まずは「長期ビジョン2030」の実現を通じて企業価値を高

め、その先にある持続可能な企業グループの実現を見据えながら、着実に取り組みを進めていきます。

人的資本の強化については、コーポレートスローガンである「Paper, and beyond」のもと、「紙」を起点とした事業領域の拡大を支える人材の育成を重要な経営課題と位置づけています。当社は、現在の従業員が持つ潜在能力を最大限に引き出すことで、成長戦略の実現に必要な人材を育成できると考えており、OJTを軸に人材力の向上を図っています。加えて、グループ内ローテーションによる知見の共有・拡大、外部研修の充実、キャリア採用による外部知見の取り込みなどを通じて、人材力のさらなる向上を図っていきます。さらに、コミュニケーションの拡充を通じて新たな気づきを促し、従業員一人ひとりのキャリア形成への意欲向上につなげていきたいと考えています。その一環として、社長対話会やグローバルミーティングの視聴機会の提供などを進めています。グローバルミーティングは、当社経営層と在外卸商グループ会社、国際事業本部の幹部が参加する会議であり、2026年3月の開催時には「長期ビジョン2030」の実現に向けた方針や取り組みについて議論を行いました。本会議については、グループ全体の動向や経営の考え方を従業員が幅広く理解できるよう、希望者がオンラインで視聴できる仕組みを設けています。

従業員には、自らの活躍の場が所属部門にとどまらず、グループ全体に広がっていることを知り、キャ

リア形成を主体的に考えるきっかけとしてほしいと考えています。こうした取り組みを通じて、組織内の縦横の情報共有と意思疎通を強化し、顧客や市場のニーズを的確に捉えながら、組織として価値創出につなげていきます。また、海外人材についても、ローテーションを含めた育成施策が着実に進展しており、海外市場で活躍できる人材が着実に増えています。以前と比べても、人材育成が組織的に機能し始めていることを実感しています。

人材力およびワークエンゲージメントの向上については、定期的実施しているエンゲージメントサーベイにおいて、「中期経営計画2026」の目標であった「BBB」スコアをすでに達成しています。しかし、これはゴールではなく通過点に過ぎません。さらなる向上を目指し、2026年度のサーベイからは部署別・階層別・職種別など多面的な分析を実施し、課題をより詳細に把握したうえで、実効性の高い施策を継続的に展開していきます。また、先に述べた紙の価値普及に向けた活動は、社内コミュニケーションの活性化や部門間連携の強化に加え、業界におけるプレゼンス向上や社会価値の創出にもつながっており、結果としてエンゲージメント向上にも寄与しています。

さらに、2027年2月に予定している本社移転も重要な施策の一つです。新たなオフィス環境によって社内外のコミュニケーションの質・量が向上し、情報共有や連携が活性化することで、営業戦略の推進や業務生産性の向上につながると考えています。また、

※当社および連結子会社におけるScope1・2

採用力の強化という観点からも、当社の魅力を高める重要な要素になると期待しています。

コーポレートガバナンスについては、3年ほど前から取締役会の冒頭または最後にフリーディスカッションの時間を設け、ネガティブな情報も含めて積極的に共有しています。社外取締役および社外監査役からは、懸念事項や課題について率直な意見が示されており、経営の健全性向上につながっています。取締役会では、成長戦略や成長投資、買収後の事業モニタリング、リスク管理、IT統制、買収先企業のガバナンスなどを中心に活発な議論が行われています。社内役員だけでは踏み込みにくいテーマについても、社外役員から危機感を伴う厳しい意見や助言がなされており、それらが経営判断における重要な道しるべとなっています。

株主還元、個人投資家の皆様との対話を強化

この1年間で当社の株価は上昇し、PBRは現在おおよそ1倍前後の水準で推移しています。しかし、私自身はこの水準に満足しているわけではありません。保有不動産の含み益を含めた資産価値の観点から見ても、PBR1倍を超える企業価値評価を実現したいと考えています。PERについても業界平均並みの水準まで上昇し、現在は15倍前後で推移していますが、

海外を含めた戦略的M&Aの進展やその成果をよりわかりやすくお示しし、当社の将来像に対する市場の理解を深めることができれば、企業価値に対する評価はさらに向上する余地があると考えています。また、当社は政策保有株式の縮減を進めていますが、その受け皿として、より多くの個人投資家の皆様に当社のファンとなっただけ、長期的に株式を保有していただける安定株主の拡大を目指しています。そのため、配当の充実や自己株式の取得・消却など株主還元を強化するとともに、個人投資家向け説明会の開催や専用ウェブサイトの開設などを通じて、当社の強みや成長戦略をわかりやすく発信しています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ

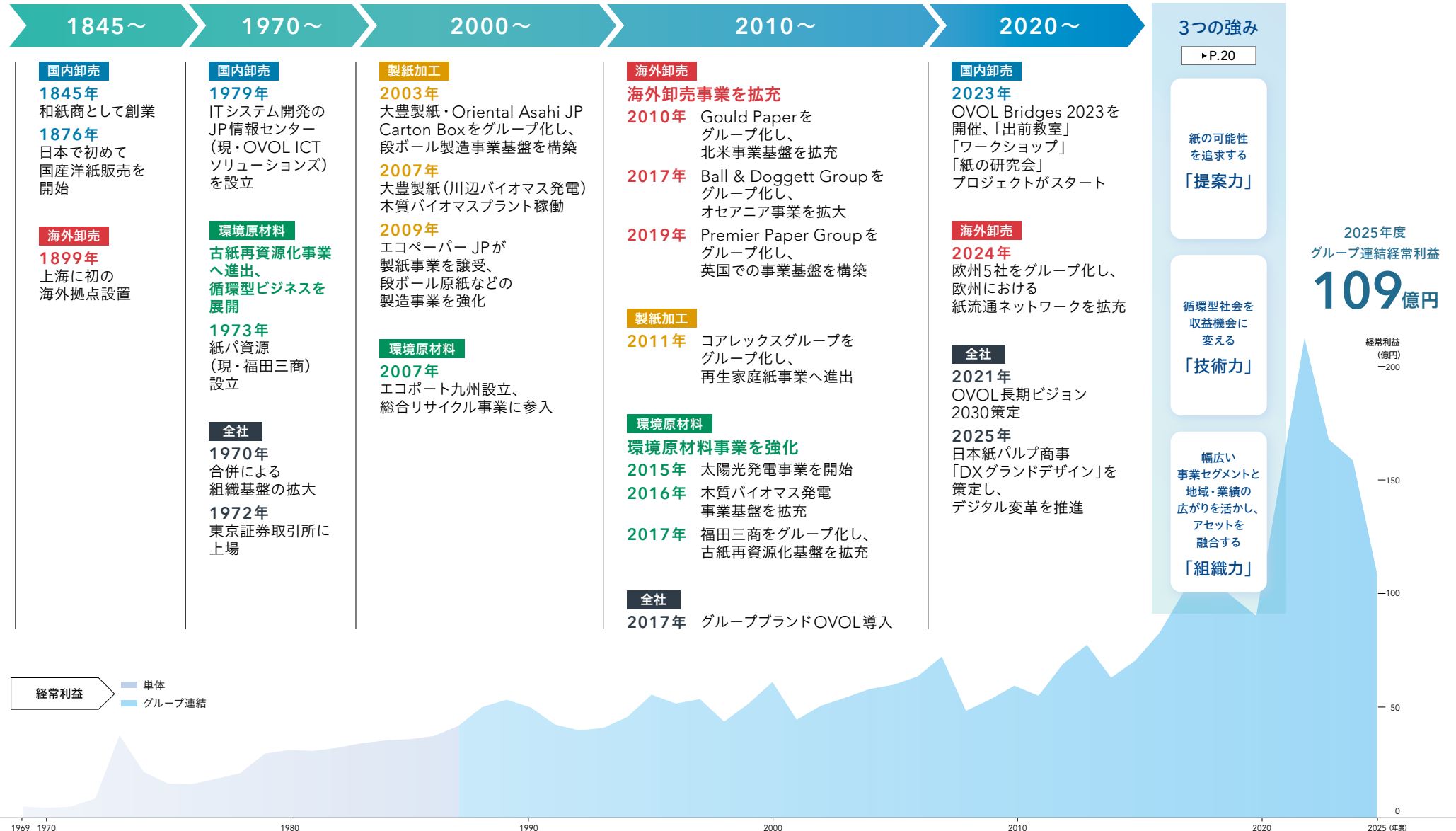
当社は「長期ビジョン2030」において、「世界最強の紙流通企業グループ」「持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループ」「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」という3つのあるべき姿を掲げています。国内においては「勝ち残り」による残存者利益の獲得、海外においては補完的M&Aの継続と戦略的M&Aの実現による事業規模の拡大を通じて、紙流通企業としての圧倒的な競争優位を確立していきます。そして、サステナビリティへの真摯な取り組みを継続することで、紙業界の枠を超えたエクセレン

トカンパニーを目指し、役職員をはじめとするすべてのステークホルダーとのエンゲージメント向上を図っていきます。「長期ビジョン2030」の実現に向け、「中期経営計画2026」の取り組みを着実に遂行し、持続的な企業価値向上を実現してまいります。今後とも、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



価値創造のあゆみ

日本紙パルプ商事の歴史は、1845年、京都で和紙商・越三商店を創業したことにさかのぼります。以来、常に時代や社会の変化を捉え、事業を変革しながら、価値を創出し続けてきました。私たちは、積み上げてきた信頼に基づいた3つの強み「提案力」「技術力」「組織力」を発揮すべき方向性を見定め、経営戦略を描き、挑戦し、グループの総合力を結集して社会の持続的発展に貢献します。



価値創造プロセス

日本紙パルプ商事グループは、2030～2050年の外部環境を想定し長期視点のバックキャストによる価値創造プロセスを構築しています。「OVOL長期ビジョン2030」を、さらに価値創造プロセスを循環させることによって「サステナブルな企業集団」を実現します。

社会課題・事業課題

- 森林資源の減少・生物多様性の毀損
- 健康・衛生意識の高まり
- 紙の機能・価値・用途の多様化
- 先進国の人口減、新興国の人口増
- 企業に対するサステナビリティ対応強化の要請、およびESG開示の法令化
- 地政学リスク
- デジタル化の進展
- 環境意識の高まり

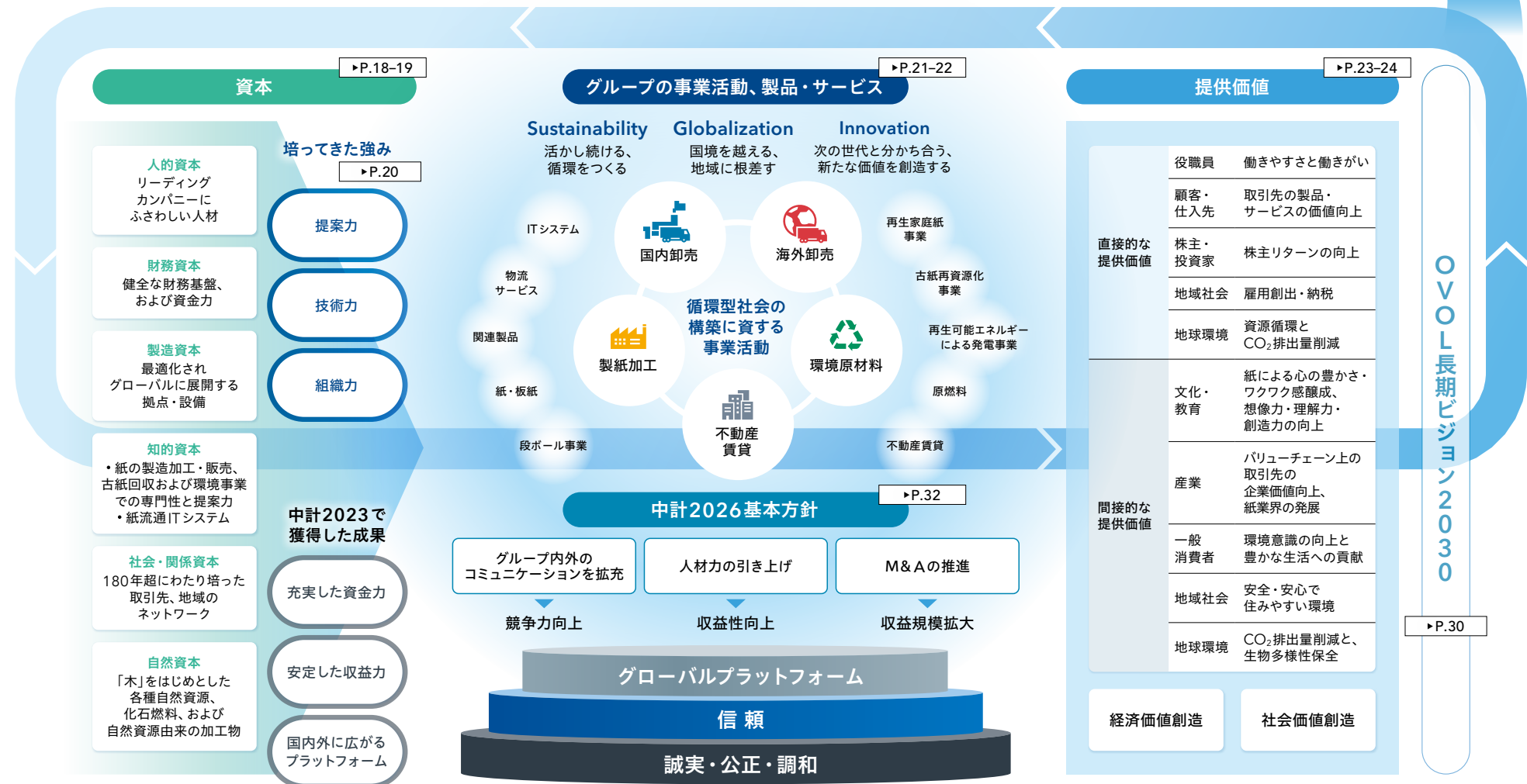
マテリアリティ ▶P.59-61

環境	気候変動・生物多様性・資源循環・環境負荷
社会	サプライチェーン・地域社会・デジタル化
人材	労働環境・ダイバーシティ&インクルージョン
ガバナンス	コーポレートガバナンス・コンプライアンス・ステークホルダーエンゲージメント

Our Mission

社会と地球環境の
よりよい未来を拓きます。

サステナブルな
企業集団



マテリアリティへの取り組みと提供価値

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、「環境」「社会」「人材」「ガバナンス」の4テーマに基づく12項目のマテリアリティを特定しています。各資本を活用したマテリアリティへの対応により、当社グループならではの提供価値を創出するとともに、各資本の増強に取り組んでいます。

マテリアリティと資本の関係

マテリアリティ 資本	マテリアリティ			
	環境	社会	人材	ガバナンス
	- 気候変動 - 生物多様性 - 資源循環 - 環境負荷	- サプライチェーン - 地域社会 - デジタル化	- 労働環境 - ダイバーシティ&インクルージョン	- コーポレートガバナンス - コンプライアンス - ステークホルダーエンゲージメント
人的資本	気候変動や資源循環等の環境課題に対し、自律的に行動できる人材の育成を通じて、環境負荷の軽減と環境価値の創出を実現。	人権・安全・環境配慮に関する専門人材を通じて、取引先・パートナー企業と連携した責任ある調達を推進し、サプライチェーン全体での社会価値を創出。	多様性の尊重、人材育成、健康・安全配慮を通じて、従業員エンゲージメントの向上を促進。	倫理観や法令遵守の意識に基づいた企業文化の醸成により、企業リスクに対する組織の感応度を強化。
財務資本	積極的な投資により、環境リスクの低減と事業機会の創出をともに実現。	雇用・地域連携・文化支援等の社会価値創出を重視した投資を通じて、社会との共存・共栄を実現。	労働安全衛生の強化や多様な人材が成長・活躍できる労働環境への戦略的な投資により、長期的な企業価値の源泉となる人材育成基盤を構築。	リスク管理体制や内部統制の強化に必要な投資を実行し、持続的な企業価値を確保。
製造資本	難再生古紙対応設備や総合リサイクル設備を活用し、多様な廃棄物を再資源化することで、独自の資源循環を実現。	工場設備の安全性向上と災害対応力を備えた工場運営を通じて、従業員と地域社会の安全・安心を支える社会的インフラを整備。	安全性と生産性を両立した設備環境の整備により、従業員の技能向上と働きやすい職場づくりを推進し、人材価値の向上を実現。	労働安全・品質管理・環境法令に関する社内基準の整備と遵守徹底を通じて、「安心・安全な工場」を支えるガバナンスを強化。
知的資本	環境課題のリスク・機会分析の戦略的統合と、環境認証取得・資源循環ビジネスで培った知見を軸とする差別化された環境対応力の高度化。	デジタル社会における紙の価値訴求活動のノウハウを体系化し、地域社会や教育現場への文化的支援を推進。	キャリア支援や人材育成手法の体系化により、戦略的な人材マネジメントを推進。	リスクマネジメントやコンプライアンスに関する知見・ノウハウの蓄積と共有を通じて、実効性の高いガバナンス体制の構築を推進。
社会・関係資本	地域社会やパートナー企業との対話を起点とした資源循環スキームおよび紙化ソリューションの推進により、環境価値を共創。	取引先・地域社会・行政機関との連携を通じて、人権尊重や責任ある調達を推進し、持続可能なサプライチェーンの構築に貢献。	地域社会とのプロジェクト連携の促進と、社内外の交流活性化を通じた人材の成長およびエンゲージメント向上を実現。	株主・投資家・取引先・地域社会からの期待や要請をガバナンスに反映させることで、ステークホルダーからの信頼関係を維持・強化。
自然資本	自然資本への依存と影響の可視化と対応策の実施により、資源の持続可能な利用と生物多様性の保全を実現。	地域社会における未利用資源や廃棄物を活用する循環スキームの拡充を通じて、自然資本の保全と地域の活性化を両立。	自然資本への理解を深める教育・啓発活動を通じて、環境課題の解決に主体的に取り組む人材を育成。	自然資本への依存とリスクに対する理解度を高め、ガバナンスと連動させることにより、環境リスクに強い経営基盤を構築。

提供価値

直接的な提供価値	役職員	働きやすさと働きがい
	顧客・仕入先	取引先の製品・サービスの価値向上
	株主・投資家	株主リターンの向上
	地域社会	雇用創出・納税
間接的な提供価値	地球環境	資源循環とCO ₂ 排出量削減
	文化・教育	紙による心の豊かさ・ワクワク感醸成、想像力・理解力・創造力の向上
	産業	バリューチェーン上の取引先の企業価値向上、紙業界の発展
	一般消費者	環境意識の向上と豊かな生活への貢献
	地域社会	安全・安心で住みやすい環境
	地球環境	CO ₂ 排出量削減と、生物多様性保全

経済価値創造

社会価値創造

インプットする資本

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

日本紙パルプ商事グループがこれまで積み上げてきた各々の経営資本は、事業活動を支え、企業価値をさらに高めていくために、価値創造プロセスに投入されます。当社グループは、価値創造プロセスでの資本循環を通じて、各経営資本をさらに強化・拡大するとともに、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に取り組んでいます。

現在の日本紙パルプ商事グループの資本

今後、獲得・強化すべき要素



人的資本

- ・リーディングカンパニーにふさわしい人材
- ・連結従業員数：4,705名
- ・海外事業拠点従業員数比率：53.5%
- ・連結女性従業員比率：27.0%
- ・単体平均勤続年数：20.5年

- ・「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」の実現に向け、人的資本を最重要の経営資本と位置づけ、取り組みを推進。
- ・質・量ともに充実した人材の確保に努め、多様な個性や発想を活かす風土を育む。
- ・従業員が健康でいきいきと働ける環境づくりに取り組む。

- ・エクセレントカンパニーにふさわしい人材
- ・高度専門人材（環境、グローバル、新規ビジネス、M&A、経営コンサルティング、DX、物流）
- ・高いワークエンゲージメントを有する人材集団



財務資本

- ・健全な財務基盤・資金調達力
- ・純資産 1,409億円
- ・有利子負債 1,021億円
- ・ネットD/Eレシオ 0.60倍
- ・フリー・キャッシュ・フロー 234億円
- ・発行体格付 A

- ・長年の信頼関係に基づく優良債権とバランスの取れた事業ポートフォリオにより、安定した収益基盤を確立するとともに、財務規律の徹底と資金効率の高い運営により、健全な財務体質を維持。
- ・創出したキャッシュを新たな価値創造に投入し、持続的な企業価値の向上を図る。

- ・資本効率を意識した経営資源配分の高度化



製造資本

- ・グローバルに展開する物流拠点
- ・独自の技術を持つ製紙拠点 6カ所
- ・リサイクル事業拠点 24カ所
- ・再生可能エネルギー拠点 7カ所
- ・賃貸用不動産 12物件

- ・「世界最強の紙流通企業グループ」の実現に向け、グローバルな物流拠点を活用し、地域密着型の高品質なサービスを提供。
- ・循環型社会の構築に貢献すべく、古紙の回収・再資源化や古紙を原料とした製紙・加工事業を強化。
- ・再生可能エネルギーによる発電事業にも取り組み、持続可能な社会への貢献を推進。

- ・DX化された高効率な物流施設
- ・環境対応した生産設備
- ・グローバルなパッケージ加工拠点
- ・地理的なプラットフォームの強化

インプットする資本

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

現在の日本紙パルプ商事グループの資本

今後、獲得・強化すべき要素



知的資本

- 紙の製造加工・販売、古紙回収および環境事業での**ノウハウ**
- 紙ビジネスでの**専門性**と**提案力**
- 紙流通ITシステム**

- 紙および紙関連素材、印刷・加工、さらには紙のサプライチェーン全体に関する豊富な知識と経験を有し、当社グループならではの紙業界における知的資本を確立。
- 再生家庭紙製造のコアレックスグループの独自技術により難再生古紙を製紙原料として活用し、循環型社会の構築に貢献。
- 紙卸売業システム、紙物流システムの導入社数において業界内の圧倒的トップシェアを誇り、紙流通業のシステムインフラを担う。

- パッケージに関する加工なども含めたサプライチェーンの知見
- データ分析、業務最適化システム



社会・関係資本

- 180年超**にわたり培った取引先との**ネットワーク**と**信頼関係**
- 事業拠点における**地域との良好な関係**

- 創業以来180年超にわたり築き上げてきた取引先との信頼関係は、当社グループならではの社会・関係資本として、サプライチェーンでの評価やビジネス機会を創出。
- 国内外の事業拠点における地域との良好な関係は、企業価値の向上に欠かせない社会・関係資本として維持・強化に努める。
- 紙の機能・価値を広く社会に発信し、経済価値と社会価値の両立を図り、ステークホルダーとの連携を一層強化することで、社会・関係資本のさらなる強化に努める。

- ステークホルダーとのさらなる連携強化



自然資本

- 木・水・化石由来原料・化石燃料**
木質バイオマス・太陽光

- 木・水・化石由来原料や化石燃料など、自然資本は当社グループの事業と密接に関係しており、重要な経営資本と位置づけている。
- 古紙・廃プラスチックの再資源化や、木質バイオマス・太陽光による再生可能エネルギー発電を通じて、循環型社会の構築に貢献。
- これまで培ってきた環境分野の知見と技術力をさらに高め、自然資本の効率的利用と環境負荷の低減を図ることで、地球環境の維持と経済価値の創出を目指す。

- 古紙発生減に対応した調達力の強化

3つの強み

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値



人的資本



財務資本



製造資本



知的資本



社会・関係資本



自然資本

紙の可能性を追求する 「提案力」

- 当社グループの事業活動は、ステークホルダーから寄せられる「信頼」を基盤としています。
- この「信頼」に応えるための重要な強みの一つが、顧客や社会の変化を捉え、潜在的な課題を発見する「提案力」です。
- 180年超にわたり培ってきた紙および関連素材、印刷・加工、サプライチェーンに関する専門知識を活かし、顧客課題に応じたソリューションや新たな商材・サービスを企画・設計しています。
- さらに、「技術力」と「組織力」を組み合わせ、開発から納品までをコーディネートすることで、提案を具体的な価値として実現しています。

このような基盤から、紙の新たな価値を創出し、その可能性を広げ続けています。

日本紙パルプ商事グループが発揮する「提案力」

卸売分野

顧客のニーズに最適な製品と、適切な加工を実現する技術力を活かすことで、開発から納品までをトータルコーディネートする「提案力」

製造分野

独自の技術力を活用し、社会からの要請に対応した製品を開発する「提案力」

環境分野

グループの各分野による組織力を活用し、資源循環を推進する「提案力」

循環型社会を収益機会に変える 「技術力」

- 当社グループは、循環型ビジネスの実現に向けた圧倒的な強みとして、古紙再生技術を中心とした高度な「技術力」を有しています。
- 再生が困難とされる古紙を原料に活用する独自の技術で再生家庭紙を製造し、さらに生産効率を向上させる技術革新にも注力しています。

これらの取り組みにより、
新たなリサイクルシステムの構築を推進し、
循環型社会の形成に貢献しています。

資源循環を
促進する革新的な
技術

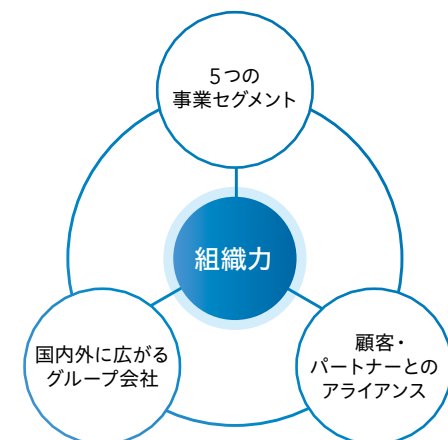
循環型ビジネスの
実現

1970年代から
手がけてきた
古紙再資源化事業

幅広い事業セグメントと地域・業態 の広がりを活かし、アセットを融合する 「組織力」

- 当社と国内外に広がる130社以上のグループ企業は、紙を中心とした5つの事業セグメントにおいて幅広く事業を展開し、それぞれが商品開発、製造・加工、調達、物流、販売などの機能と強みを有しています。
- 当社グループでは、これらの多様な事業を「縦糸」、グローバルに展開する地域を「横糸」として捉え、課題に応じて必要な機能・人材・ネットワークを部門や地域を越えて結集しています。
- グループ各社やパートナー企業が持つアセットを有機的に組み合わせることで、単独の企業や部門では実現できない提案を具体化し、顧客への提供価値を高めています。

こうしたアセットの組み合わせにより、
新たな価値を創出していく力こそが、
当社グループの「組織力」の本質です。



▶ 強みを活かした当社グループならではの価値創造の取り組みについては [P.25-28「価値創造事例」](#) をご覧ください。

社会と地球環境のよりよい未来を拓くために

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

当社グループは、長期ビジョンの実現に向けた「中期経営計画2026」を推進しています。本計画では、コミュニケーションの拡充、人材力の引き上げ、M&Aの推進を基本方針に掲げ、成長戦略を加速させています。事業の柱として「国内卸売」「海外卸売」「製紙加工」「環境原材料」「不動産賃貸」の5つのセグメントを展開しており、これらを連携させた Sustainability、Globalization、Innovation を推進、持続可能な社会の構築と企業価値の向上を目指します。

Sustainability

活かし続ける、循環をつくる

サステナブル紙製品・
資源循環・
再生可能エネルギーへの
取り組み

▶ 古紙リサイクル

古紙再資源化事業においては、福田三商を中核として効率的な回収ネットワークを構築するとともに、コアレックスグループによる再生家庭紙の製造、エコペーパーJPおよび大豊製紙による段ボール原紙の生産を通じて、グループ一体となった資源循環体制を確立。古紙回収から再生製品の供給までを一貫して担い、持続可能な社会の実現と資源循環の推進に貢献。

▶ 総合リサイクル

エコポート九州ではプラスチック系廃棄物に加え、古紙・木質系廃棄物を「サーマル」と「マテリアル」という2つのリサイクルを組み合わせることで、効率的な再資源化に取り組む。

▶ 再生可能エネルギー

クリーンかつ安全な電力の安定供給を目指し、エコパワー JPでの太陽光発電、野田パイオパワー JP等における木質バイオマス発電事業を推進。再生可能エネルギーの活用と持続可能な社会の実現に貢献。

Globalization

国境を越える、地域に根差す

グローバル展開と
地域密着を両立させる
取り組み

▶ 21の国・地域で 事業展開

世界有数の紙流通企業として、グローバルネットワークを基盤に、ローカルおよびクロスボーダーの多様なビジネスを展開。

▶ 地域内マネジメントの 最適化と強化

各国・地域の事業拠点において、最適なサプライチェーンの構築・運用を図るとともに、現地の文化や商習慣を踏まえた顧客対応を推進。

▶ 地域ニーズに基づく 製品展開

各国・地域の市場特性や顧客ニーズを的確に捉え、各拠点毎に最適化された製品・サービスの開発・提供を推進。

Innovation

新たな価値を創造する

次の世代と分かち合う、
新たな価値を創造する

▶ 紙の価値訴求

紙の持つ価値と魅力を次世代へ伝えるための外部有識者との連携研究の推進と、小学校への出前授業や各種イベントへの参画を通じた紙文化の普及・理解促進に取り組むとともに、紙の存在感と可能性を社会に広く発信する活動を展開。

▶ 紙化提案

Paper & Greenをはじめとする包装・容器などへの紙製品導入提案により、取引先におけるCO₂削減やサステナビリティ戦略を支援。

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

当社グループの事業活動



ステークホルダーへの提供価値

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

当社グループは、「信頼」に基づくビジネスモデルを通して、ステークホルダーへ「直接的な提供価値」「間接的な提供価値」を創出しています。
今後も、当社グループは経済価値と社会価値をともに実現すべく、事業活動に取り組んでいきます。

直接的な提供価値

現在、日本紙パルプ商事グループが創出し続ける提供価値

当社グループにおける対応および取り組み事例

今後、日本紙パルプ商事グループが創出を目指す提供価値

 役職員	- 安定・長期雇用機会 - 研修・OJTによる成長機会 - ウェルビーイング	- グループ企業理念の浸透によるエンゲージメント向上 - 定年延長 - 経営層と従業員との対話会の実施 - 働きやすく、能力を発揮できる環境整備	既存提供価値のさらなる向上に取り組む
 顧客	- 素材ミックスコーディネーションなど新たな製品・サービスの提案による、顧客の製品価値向上 - 新たなビジネスモデルの創造 - 紙・板紙の安定的な調達 - 商社金融の提供による財務負担の軽減、信用力の向上 - 消費者や社会が紙の価値を再認識する啓発活動の実践を通じた需要創出による、顧客の新たなビジネス機会の獲得	- あらゆるユーザー、ニーズ、用途に対応する幅広い製品ラインアップ - 適正な価格と量、タイミングでの製品供給 - グローバルに展開する紙・板紙流通ネットワーク - 環境負荷が少なく、社会課題を解決する製品の提供 - 共創する新たなビジネスモデルの提案 - パッケージで使用されている紙およびプラスチックの再資源化 - 紙の価値を再認識するイベントの開催・参加、紙の書籍に関するキャンペーンへの協賛	- 顧客の企業価値向上・事業継続・事業拡大・人手不足解消 - ワークショップの実施による顧客の人材育成への貢献 - 紙以外の業界への物流機能の提供
 仕入先	- 当社グループに販売を委託することによる - 安心感・信頼性 - 販売機会拡大 - 最適生産・在庫リスクの軽減 - 市場ニーズの情報提供による製品開発 - 機会の創出 - 原料古紙調達の安定性	- 啓発活動の実践を通じた紙の価値向上による関連産業の活性化 - 販売機会の創出 - 古紙供給ネットワークの充実	- 低炭素な新製品開発 - 仕入先の企業価値向上・事業継続・事業拡大・人手不足解消
 株主・投資家	- 配当 - 収益拡大やIR活動強化などによる株価上昇	「OVOL長期ビジョン2030」の実現、および「中期経営計画2026」の実践 - ESGに関する要請に対応した、サステナブル経営の推進・情報開示 - 連結配当性向を30%かつ、連結自己資本配当率を3%以上とする累進配当 - 機動的かつ柔軟な自己株式取得 - 個人投資家向けIR活動の強化	持続的な成長による株主リターンの上昇
 地域社会	- 雇用創出 - 納税 - 古紙再資源化によるごみの減量 - 災害支援	「OVOL長期ビジョン2030」の実現、および「中期経営計画2026」の実践 - 自治体との連携による資源回収の拡充 - 自治体との防災協定の締結、人材育成基金の創設 - 小学校などへの出前授業実施による紙の環境性能に関する啓発活動	衛生環境改善
 地球環境	- 古紙・廃プラスチックの再資源化による資源循環 - 再生可能エネルギー活用によるCO₂排出量削減	- 古紙・廃プラスチックのリサイクル事業強化 - 古紙を原料とした印刷用紙・段ボール原紙・家庭紙の製造 - 再生パルプ、再生プラスチック原料の製造	既存提供価値のさらなる向上に取り組む

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

間接的な提供価値

現在、日本紙パルプ商事グループが創出し続ける提供価値

当社グループにおける対応および取り組み事例

今後、日本紙パルプ商事グループが創出を目指す提供価値

	文化	紙の価値浸透による心の豊かさ向上	- 紙の機能や価値、紙の新しい可能性などの啓発活動の一環として、外部有識者の協力のもとに研究内容を発信 - 紙の書籍に関するキャンペーンへの協賛 - 紙を環境配慮素材として再定義し、体験型展示を通じて多面的価値を発信	紙の使用体験を通じた消費者のワクワク感醸成
	教育	教育に有益な紙の機能	- 小学校などへの出前授業実施による紙の価値の啓発活動 - 紙の価値を再認識するイベントの開催・参加	既存提供価値のさらなる向上に取り組む
	産業	- 顧客の先にある幅広い産業における、紙・板紙製品の安定調達 - リサイクルが容易で環境負荷の低減につながる包装材の紙化を通じた産業の活性化 - 再資源化によるサプライチェーン上の各社の環境対応への貢献 - 紙の価値を再認識する啓発活動の実践による、紙パルプ業界をはじめとする取引先の経営安定および地位の向上	- グラフィック用紙、衛生用紙、段ボールなどの日常生活における必需品の安定供給 - 古紙・廃プラスチックの再資源化 - 紙の書籍に関するキャンペーンへの協賛、紙の価値を再認識するイベントの開催 - 社会的責任に関わる「ビジネスと人権」への対応	- 顧客および取引先の企業価値向上 - 紙の使用体験を通じた消費者のワクワク感醸成
	一般消費者	- 循環型社会に参画する機会 - 環境保全につながる日常生活必需品の安定購入 - 生活に密着した紙・板紙製品による豊かな生活	- 古紙・廃プラスチックの再資源化を通じた家庭・地域での資源リサイクルの支援 - 再生可能資源を原料とし、適切な森林管理やリサイクルの仕組みと結びつく紙素材や資源リサイクルへの理解促進に向けた、再生紙製造工場やリサイクル施設の見学機会の提供 - 環境配慮型製品を適正な価格で購入する機会の提供	紙の研究会活動による消費者の紙に関する環境リテラシー向上
	地域社会	- 地域経済活性化・環境保全 - 紙ごみの再資源化による、焼却施設などへの負担軽減 - 資源リサイクルの必要性を再認識する啓発活動による資源リサイクルへの取り組みの価値の向上	- 自治体と連携した地域社会におけるリサイクルシステムの構築 - 資源リサイクルへの理解促進に向けた再生紙製造工場やリサイクル施設の見学などの機会の提供 - ボランティア、寄付活動	既存提供価値のさらなる向上に取り組む
	地球環境	- 再資源化に伴う廃棄物削減によるCO₂排出量抑制 - 古紙原料を使用することによる森林資源の持続可能な利用促進 - 生物多様性の保全	- 古紙回収から製品化までを担う当社グループのサプライチェーンによる環境への貢献 - 効率的な物流や在庫地の適切化に伴う配送距離の短縮などによるCO₂排出量の削減	既存提供価値のさらなる向上に取り組む

価値創造事例 1

紙の持つ価値と魅力を次世代へと伝える

—— 探究と発信による新たな需要創出

デジタル化の進展により社会環境が大きく変化するなか、当社は、紙が持つ価値と魅力を改めて社会に伝え、次世代へと継承していくことが、紙業界の持続的な発展につながると考えています。その実現に向けて、「出前教室」「ワークショップ」「紙の研究会」の3つの活動を軸に、紙の文化的価値や環境価値、生活や社会における役割を幅広い世代へ発信しています。これらの取り組みを通じて、紙に対する理解と共感を広げるとともに、新たな需要創出や市場活性化につなげることを目指しています。

出前教室を通じた小学生への紙の価値発信

Gakkenとの協業のもと、卸商などのパートナーと連携しながら、全国の小学校を対象とした「出前教室プロジェクト」を推進しています。本プロジェクトでは、紙の特性や魅力に加え、森林との関わりやリサイクルの仕組みなどをわかりやすく伝え、子どもたちが紙について学ぶ機会を提供しています。2025年度は、授業パッケージの開発と運営体制を整備し、金沢市で開催された卸商主催イベント、東京都内の公立小学校において出前授業を実施するなど、累計200名以上にご参加いただきました。授業後には、学校関係者や保護者から多くの好意的な反響が寄せられ、紙の魅力や環境面での価値を次世代へ伝える取り組みとして手応えを得ています。2026年度も、プログラム内容や運営手法のさらなる充実を図りながら、卸商とともに全国で継続的に展開できる仕組みを構築し、紙の需要創出と社会的価値の向上につなげていきます。



紙事業の未来を検討するワークショップの開催

2024年度に続き、2025年度は全国46社48名の皆様にご参加いただき、業界の将来を見据えた活発な議論が行われました。

2024年度は紙の新たな可能性について自由な発想を促す議論を行いました。2025年度では一歩踏み込み、「ユーザーが紙の魅力を知り、より使いたくなる仕組みづくり」をテーマに設定しました。参加者は紙流通業の視点だけではなく、実際に紙を利用するユーザーの視点も取り入れながら、ストーリーボードや収支計画を含む実現性の高いプランを検討しました。その結果、新たな紙需要の創出や地域経済の活性化につながる12件のアイデアが生まれています。

当社はこうした共創活動を通じて、紙流通業界の未来を担う人材の育成とネットワーク形成を推進するとともに、新たな市場機会の創出と、持続的な事業基盤の強化を図っていきます。



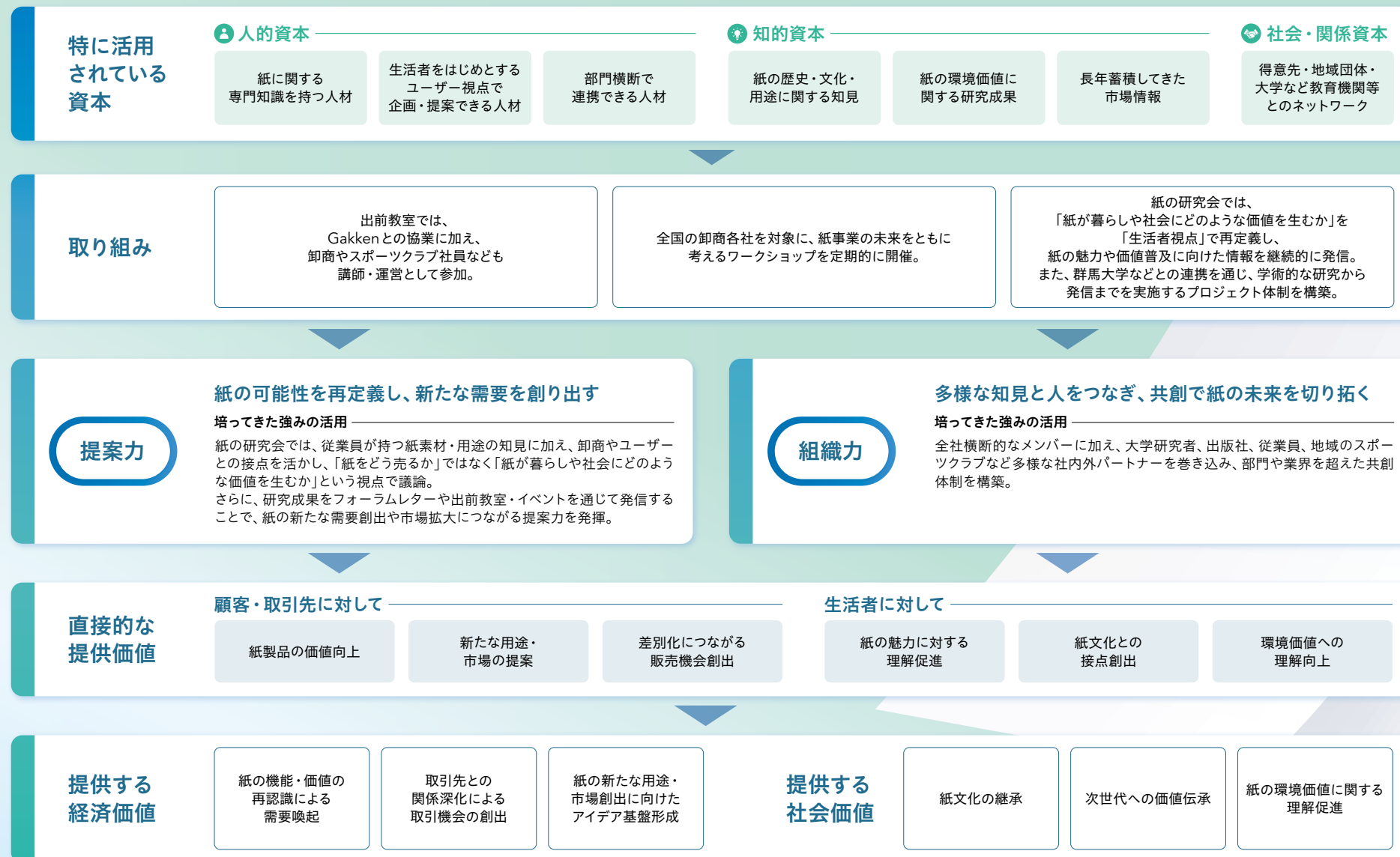
紙の研究会による紙の魅力・環境価値の可視化と発信

紙の研究会では、紙が持つ多面的な価値を体系的に整理、可視化し、その成果を広く社会へ発信する活動を継続しています。「紙の価値」チームでは、紙の本が持つ魅力や歴史的価値について研究を進めるとともに、群馬大学の柴田教授および研究室との協働を通じて、学術的な視点を取り入れた考察を進めています。また、「紙と地球環境」チームでは、「紙は環境に悪い」という一面的なイメージの払拭に向けて、紙と環境の関係を多角的に調査・整理しました。これらの成果は「フォーラムレター」として、卸商をはじめとする取引先へ配布しているほか、当社ウェブサイトやプレスリリース、イベントでの講演などを通じて積極的に発信しています。

当社は、紙の価値を単なる素材価値にとどまらず、文化的価値や環境価値を含めた総合的な価値として社会に伝えていくことが重要であると考えています。今後も外部有識者や取引先との対話を重ね研究活動を深化させ、紙への理解促進と新たな需要創出につなげていきます。



価値創造の流れ



価値創造事例 2

素材を売るだけではない

—— グローバルな調達力と提案力で脱プラ市場を創造する

当社グループでは、サトウキビの搾りかすであるバガスを原料としたパルプモールド容器を取り扱い、脱プラスチックニーズの高まりを新たな成長機会として捉えています。

私たちが提供している価値は、単なる素材販売ではありません。海外サプライヤーの開拓から品質管理、国内顧客への供給、用途開発までを一体で担うことで、環境配慮型容器の新たな市場づくりに取り組んでいます。

脱プラスチックと 利便性を両立する容器

食品容器市場では、環境負荷低減への社会的要請が高まる一方で、食品メーカーからは品質、安全性、使いやすさといった高い機能性が求められています。

バガスパルプモールド容器は、農業廃棄物であるバガスを有効活用したアップサイクル製品です。耐水性・耐熱性を付与し、冷凍保存や電子レンジ加熱にも対応できるほか、紙容器では難しい深型形状や仕切り加工も可能であり、冷凍食品容器をはじめとする用途で採用が拡大しています。



日本紙パルプ商事 ならではの価値

当社は、バガスパルプという素材そのものを販売するのではなく、加工済み容器を海外から調達し、日本国内の品質基準や顧客ニーズに適合させて供給する体制を構築しています。

食品容器分野では、安全性や品質への要求水準が高く、安定供給も欠かせません。当社は現地工場への継続的な訪問、検品体制の構築、第三者検査機関の活用を通じて品質向上を図り、現在は安定供給を実現しています。

素材、製品、品質、供給網を総合的にコーディネートすることで、海外の環境配慮型素材を日本市場で活用可能な製品へと転換し、新たな需要を創出している点が当社の強みです。

市場拡大と 循環型社会への貢献

今後は冷凍食品向けに加え、宅配食、置き配サービス、介護食など、省力化ニーズが高いフードサービス分野への展開を進めていきます。食品メーカーとの直接取引を通じて新たなニーズを発掘し、既存のプラスチック製容器からの置換を促進することで、環境配慮型製品分野における収益基盤の拡大を図ります。

さらに、新たなサプライヤー開拓や、国産パルプモールド容器の開発、使用済み容器の回収・リサイクルを含む循環型ビジネスモデルの構築も視野に入れています。

当社は、環境配慮型素材の普及を通じて新たな収益機会を創出するとともに、資源循環の促進やプラスチック使用量の削減に貢献し、経済価値と社会価値の両立を目指しています。

詳細はウェブサイトをご覧ください。



価値創造の流れ



Section 2 戦略と強み

経営戦略解説 ～ OVOL長期ビジョン2030 および中期経営計画	30
財務・資本戦略	35
事業概況	42
事業セグメント	
国内卸売	43
海外卸売	45
製紙加工	47
環境原材料	49
不動産賃貸	51
TOPICS	52
日本紙パルプ商事のDX	53

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

OVOL長期ビジョン2030 “Paper, and beyond”

当社グループは、「OVOL長期ビジョン2030」にて定めた以下3つのあるべき姿の実現に取り組むとともに、連結経常利益250億円の達成を目指しています。

世界最強の 紙流通企業グループ

170有余年の実績を持つ
紙・板紙卸売事業の
ノウハウ・ネットワークを磨き上げ、
自他ともに認める世界最強の
紙流通企業グループになります

あるべき姿

- 世界の紙・板紙市場のサプライチェーンにおいて、圧倒的な「信頼感」「存在感」「機能」を発揮している
- お客様の製品・サービスの付加価値と企業価値向上に貢献している
- 当社グループが有する紙ビジネスに必要とされる専門的機能を提供するプラットフォームを世界に広く展開している

持続可能な社会と地球環境に 一層貢献する企業グループ

コアビジネスである紙・板紙卸売事業に加え、古紙などのリサイクル事業と製紙事業、さらには再生可能エネルギー事業などを通じ、SDGsを強く意識し、持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループになります

あるべき姿

- サプライチェーン全体において、カーボンニュートラルに取り組むとともに環境負荷の最小化を実現している
- 生物多様性の保全・回復に貢献している
- 古紙・プラスチックのリサイクル事業、古紙を原料とする製紙事業による、循環型社会の構築に寄与している

紙業界の枠を超えた エクセレントカンパニー

社会のなかで広く認知され評価される
エクセレントカンパニーになります

あるべき姿

- サステナブル投資を含む成長投資により企業価値が継続的に向上している
- ワークエンゲージメントが向上している
- 確固たるガバナンス体制のもと、企業の成長性、経営の透明性、財務の健全性、投資効率を向上させ、株主から高い評価を得ている
- コンプライアンスと環境・安全衛生管理をグループ全体で徹底している
- 紙の機能・価値の普及活動によって、紙の文化の発展に寄与している

2030年度定量イメージ

連結経常利益 **250**億円

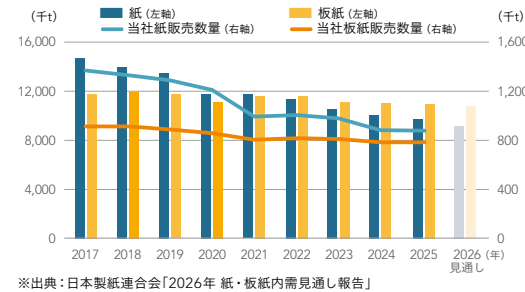
経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

当社グループを取り巻く事業環境

国内

- 日本における紙・板紙の年間消費量は約2,000万トンと、中国、アメリカに次いで世界第3位の規模を維持
- グラフィック用紙はデジタル化、人口減少といった構造的要因により減少が継続
- パッケージング用紙はネット通販の普及やインバウンド需要などにより堅調に推移
- プラスチック包装の代替として、紙包装への切り替え需要が増加

紙・板紙の内需推移

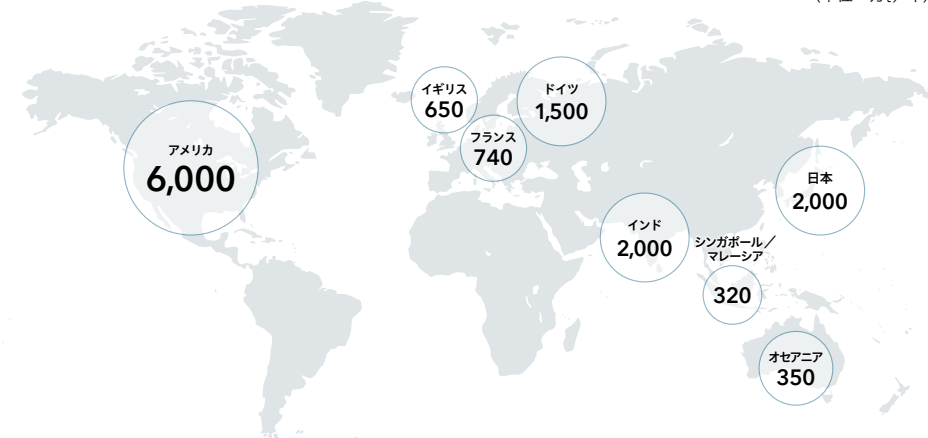


海外

- 先進国では、グラフィック用紙の需要減少が継続、パッケージング用紙は堅調に推移
- 新興国における人口増加や経済発展による生活水準の向上、工業化による産業構造の変化などがもたらす紙・板紙需要の増加への期待

当社グループ主要マーケットの紙需要量

(単位：万t/年)



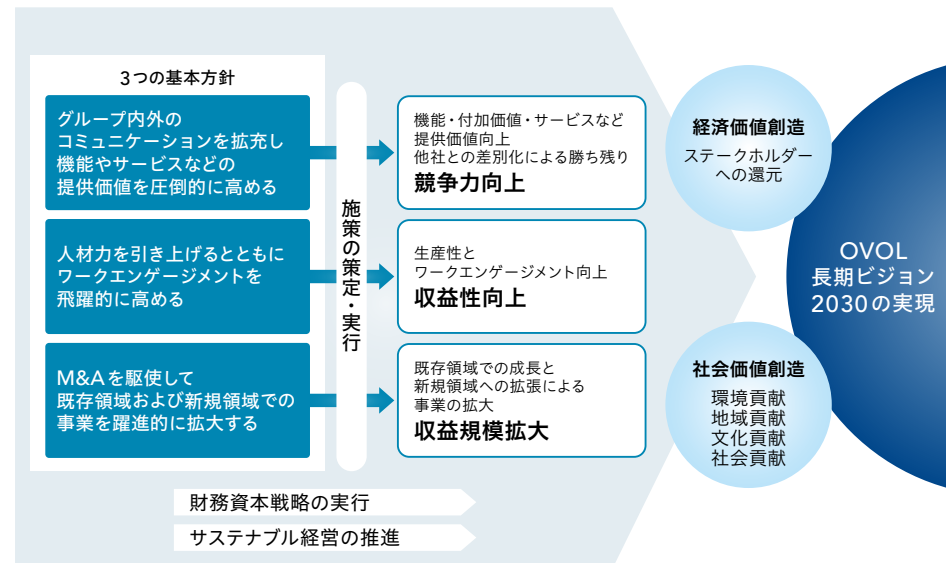
当社グループは、事業環境の変化をリスクと機会の両面から体系的に捉え、持続的な成長につなげています。環境・社会・人材・ガバナンスに関する多様な要因を的確に把握し、影響の最小化と新たな価値創出の両立を図ることで、競争力の強化と企業価値の向上を実現していきます。

	要因(リスク)	機会
環境	● 気候変動の進行に伴う森林資源への影響拡大 ● 物流・製造工程における環境規制の強化	● プラスチック代替としての紙化ニーズの拡大 ● CO₂排出削減に寄与する製品・サービスの需要増加
社会	● 安定供給および責任ある調達に対する社会的要請の高まり ● 地域社会における環境負荷低減や経済・社会的貢献への期待の増大 ● デジタル化の進展に伴う紙需要の構造的減少	● 持続可能なサプライチェーン構築による供給体制の高度化 ● デジタル社会における新たな紙の価値提案を通じた需要創出
人材	● 雇用の安定性や能力開発機会の提供など、労働環境整備の重要性の高まり ● 労働生産性および従業員エンゲージメント向上の必要性の増大	● 人的資本経営の推進によるエンゲージメント向上および生産性の最大化 ● ダイバーシティ&インクルージョンの深化による多様な人材の活躍と組織力強化
ガバナンス	● 透明性および実効性を備えた経営体制構築への要請の高まり ● コンプライアンスリスクに対する社会的要請の高まり ● ステークホルダーからの期待・要請の高度化	● 誠実かつ公正なガバナンスの実践による企業価値の向上 ● コンプライアンスを競争力につなげることによる、企業価値の向上 ● ステークホルダーの声を反映した経営の高度化

OVOL中期経営計画2026の概要

OVOL中期経営計画2026 基本方針

当社グループは「OVOL中期経営計画2026」を長期ビジョン実現のための経済価値と社会価値を創造する「具体的な仕組みづくり・仕掛けづくりの3年間」と位置づけ、以下の3つの基本方針に基づく施策の策定・実行により、長期ビジョンの実現を目指します。



連結財務目標

*財務・資本戦略は、▶P.35 ご参照

- 定量目標は過去最高益を上回る連結経常利益220億円
- 資本コストを一層意識した経営によりROE 8.0%以上、ROA 5.0%以上、ROIC 7.0%以上を実現
- 外部格付「A」の維持向上を図り、資金調達力を確保しつつネットD/Eレシオ1.0倍を上限に財務レバレッジを活用

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	中計2026最終年度目標
連結経常利益	168億円	158億円	109億円	220億円
ROE ^{※1} (自己資本利益率)	8.4%	5.8%	3.6%	8.0%以上
ROA ^{※2} (総資産利益率)	4.4%	4.1%	2.8%	5.0%以上
ROIC ^{※3} (投下資本利益率)	6.2%	5.7%	4.2%	7.0%以上
ネットD/Eレシオ ^{※4}	0.59倍	0.60倍	0.60倍	1.0倍以下

ネットD/Eレシオの2026年度目標について

2022年度の固定資産売却収入などにより0.6倍程度に改善し、財務健全性が大幅に向上。財務健全性を維持しつつ、成長投資へ機動的に対応できるよう1.0倍以下に設定

※2026年度の前提条件 為替レート：USD141.83円、GBP180.68円、AUD96.94円(2023年12月末レート)

※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首・期末平均) ※2 経常利益÷総資産(期首・期末平均) ※3 NOPAT(税引後経常利益[利払前])÷投下資本(有利子負債+自己資本[期首・期末平均]) ※4(有利子負債－現金同等物)÷自己資本

セグメント別方針および経常利益目標

		2025年度実績	2026年度予想	中計2026最終年度目標
国内卸売	グループの総合力を駆使し収益の最大化を実現	57億円	60億円	70億円
海外卸売	安定的な収益構造の構築と収益源のさらなる多様化	-5億円	42億円	80億円
製紙加工	地球環境保全への積極的な取り組みと安定収益の基盤構築	73億円	78億円	75億円
環境原材料	循環型ビジネスを通じた持続可能な社会と地球の未来への貢献	6億円	15億円	20億円
不動産賃貸	保有不動産からの安定収益の継続と不動産ポートフォリオの最適化	15億円	13億円	15億円
	調整	-36億円	-58億円	-40億円
	合計	109億円	150億円	220億円

OVOL中期経営計画2026

https://www.kamipa.co.jp/wp/wp-content/uploads/2024/05/20240515_01.pdf

*セグメント別の取り組みは、▶P.43-51 ご参照

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

OVOL中期経営計画2026進捗状況

3つの基本方針

グループ内外の
コミュニケーションを
拡充し機能やサービスなどの
提供価値を圧倒的に高める

人材力を引き上げるとともに
ワークエンゲージメントを
飛躍的に高める

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

施策の
策定・実行

コミュニケーション拡充・提供価値向上

- 出前教室の全国展開 Gakkenと協業し、小学生に紙の特性や価値を伝える出前教室を推進。2025年度は複数回の授業・イベントを実施し、累計200名超が参加。今後は社外パートナーとの共創を広げ、継続的な全国展開を図る。
- ワークショップの開催 2025年度は全国の卸商46社から48名が参加し、紙の魅力を伝え、利用を促すアイデアとアクションプランを検討。2026年度も継続実施し、紙流通業界を担う人材との共創を通じ、紙の新たな可能性を広げる取り組みを強化。
- 紙の価値普及に向けた研究会活動 紙の価値普及に向け、「紙の価値」と「紙と地球環境」の2チーム体制で研究会活動を推進。紙の魅力や歴史、環境面に関する社会的イメージの払拭に向けた知見を整理し、研究結果を「フォーラムレター」として取引先への配布、ウェブサイト掲載やイベント登壇を通じ、社内外への発信を強化。
- 大阪・関西万博参加 2025年4月～10月開催の大阪・関西万博「フューチャーライフエクスペリエンス」に参加し、約4,800名が当社ブースに来場。「紙」の新たな可能性を展示や動画で紹介。また、会場内の紙ごみを回収・再生し、トイレトペーパーとして一部会場で使用する資源循環の取り組みも実現。
- 環境に配慮した製品の開発 「カミエコ®Craft+ α (クラフタ)」が「2026 日本パッケージングコンテスト」最高位「経済産業大臣賞／ジャパンスター賞」を受賞。その他受賞については、▶P.52 TOPICS
- 個人投資家向け会社説明会の開催・個人投資家向けウェブページの開設
- DXへの取り組み 新たな競争優位を創出し、企業価値を持続的に高めるべく「DXグランドデザイン」を策定し、攻めと守りの両軸で推進。詳細は、▶P.53 日本紙パルプ商事のDX

人材力・ワークエンゲージメントの向上(当社単体における取り組み)

- エンゲージメント向上の取り組み ・2025年6月・12月実施のエンゲージメントサーベイ結果は「BBB」。中期経営計画の目標を達成。
・経営と現場をつなぐ「結節機能」の強化を図り、本部長・支社長および部長を対象にセミナーを開催。
・経営層と従業員のコミュニケーションの場として、社長と管理職・本支社従業員との対話をそれぞれ開催。
- 健康経営の取り組み ・「健康経営優良法人2026」認定取得。 ・時間単位有給休暇を導入。 ・全役職員対象のウォーキングラリーを開催。
・健康応援サイト「KENPOS」、仕事と介護の両立支援サービスプラットフォーム「わかるかいBiz」、産婦人科小児科オンライン「Kids Public」を導入。
- 人的資本投資 ・2026年度教育研修費を2023年度比3倍に目標設定。全役職員を対象にオンライン動画研修サービス「Udemy Business」を導入。
・2025年度における総合職採用の女性比率19.4% (KPI: 30%)。
・海外との実践的なコミュニケーション力を有する人材育成を目的とした「海外研修制度」を継続運用(2025年度派遣実績: 中国3名)。
・4年連続の全従業員対象ベースアップ。
・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の導入。

M&Aの推進・アライアンスによる事業規模拡大

詳細は、▶P.43 国内卸売 ▶P.45 海外卸売 ▶P.47 製紙加工

- 「戦略的M&A」「補完的M&A」「事業譲渡、売却」
・国内では有力卸商のグループ化や製紙加工分野での提携を推進。
・海外では一定規模の戦略的M&Aを実行するとともに、サイン&ディスプレイ、軟包装材、産業用包装材などの周辺分野で補完的M&Aを継続する。各市場での取扱商材と顧客基盤を拡大し、収益源の多様化とグローバルな事業規模の拡大を図る。

本社移転プロジェクト

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として、2026年度下期に本社を東京・勝どきから八重洲に移転することを決定しました。アクセス性向上によるグループ内および取引先との関係性強化という狙いもあり、企業価値向上につながるための重要施策と位置づけています。

OVOL中期経営計画2026進捗状況

サステナブル経営への取り組み

「OVOL中期経営計画2026」では、以下の5つの重点課題「人的資本投資の強化」「カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み」「ビジネスと人権への対応」「環境・労働安全に関する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」に基づき、さまざまな施策を着実に推進しています。

人的資本の強化

最大の経営資本である人材を強化し、多様な人材が個性を活かして

挑戦し続けられる企業風土の醸成に取り組む

取り組みの詳細は、▶P.72 ご参照

- 将来における人材ギャップを分析し、動的ポートフォリオによる採用・育成・配置を実行する
- 従業員エンゲージメントの向上により、人材と組織を活性化し、生産性を高める
- 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する

KPI		2025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	2倍
有給休暇取得率	80%以上	82.8% (達成)
月平均残業時間	10時間以下	12時間46分
総合職採用における女性比率	30%以上	19.4%

※ 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

カーボンニュートラルの実現に向けて

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

中期目標

2030年度までに
2019年度比で50%削減

※対象範囲：当社および
連結子会社におけるScope1・2

長期目標

2050年
カーボンニュートラルの
実現を目指す

2025年度取り組み実績

- GHG 算定クラウドシステムの導入による、グループ全体のGHG 排出量 (Scope1・2) 可視化の推進
- OVOL 環境・安全委員会における、脱炭素に関する最新動向およびGHG 削減目標達成状況の共有を通じた、グループ全体の脱炭素意識向上の推進
- 連結グループ会社のScope1・2および単体Scope3排出量に対する第三者検証の実施による、算定データの信頼性の向上
- 基準年である2019年度に対して2025年度のScope1・2は約41%削減

ビジネスと人権への対応

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

2025年度取り組み実績

- 当社グループの人権デュー・デリジェンスに関する2030年度までの全体計画を策定
- 当社の仕入総額85%をカバーする主要サプライヤー（仕入先）に対し、CSR 調達に関する自己評価票を用いたモニタリングを実施
- 当社グループの人権課題に関する研修および理解度確認テストを実施（当社および国内グループ会社の役職員1,881名が受講）

環境・労働安全 コンプライアンス体制の強化

1. 三段階管理体制（国内グループ各社、環境・安全推進室、外部機関）の確立・運用
2. OVOL 環境・安全委員会の活動を通じた、グループ役職員の環境・労働安全に対する意識の向上

2025年度取り組み実績

- 外部専門家との連携による、グループ各社の環境・労働安全コンプライアンス状況の確認および改善フォローの実施
- 現地確認は2段階が3カ所、3段階を5カ所実施
- グループ会社における労働災害情報の把握・分析・共有を継続することによる、災害の未然防止および再発防止の推進

リスクマネジメントの強化

1. リスクアセスメントの実施による、事業活動に影響を与えるリスクの洗い出しと対応計画の策定・実行
2. 事業継続計画 (BCP) の改定
3. コンプライアンス徹底への取り組み強化

2025年度取り組み実績

- 事業継続計画 (BCP) の改定
- コンプライアンス周知に関するポスター作成や社内研修を実施・独占禁止法ハンドブックを作成し、国内グループ会社役職員に配布

財務・資本戦略



2025年度の振り返り

※「OVOL 中期経営計画2026」2年目

2025年度の連結業績は、営業利益108億円(前期比28.0%減)、経常利益109億円(同31.2%減)、親会社株主に帰属する当期純利益47億円(同37.6%減)となり、各段階利益において2期連続で前期の業績を下回る、大変厳しい結果となりました。総じて成長のための投資と費用が先行し、すぐに期待した成果を得るに至らず、手を打つべき課題が明確になった一年であったと認識しています。

しかし一方で、事業別に見ると収益力改善が着実に進展した分野もありました。

連結経常利益109億円は、当初の業績予想である155億円から29.8%の減少となりました。減少の主な要因は、海外卸売セグメントおよび環境原材料セグメントの業績悪化です。海外卸売セグメントは、ドイツ子会社の業績回復の遅れに加え、主要市場である欧州・オセアニアにおける価格競争の激化による採算悪化も重なり、セグメント利益が当初業績予想39億円の経常利益に対して5億円の経常損失となりました。ドイツ子会社の収益貢献は2025年度後半以降を見込んでいましたが、想定を上回るドイツ国内での需要減少や顧客離れの影響もあり、業績回復が当初想定よりも遅れています。環境原材料セグメントは、主に木質バイオマス発電所向け燃料の販売が数量・単価ともに当初計画を下回ったことに加え、持分法適用関連会社での固定資産の減損に伴う持分法投資損失の計上により、セグメント利益が当初業績予想18億円の経常利益に対して、6億円(68.8%減)にとどまりました。

一方、その他のセグメントについては、いずれもおおむ

ね計画どおりに推移しました。国内卸売セグメントは、人件費や物流費の上昇が継続するなか、継続的な価格修正によってコスト上昇の影響を吸収し、ほぼ想定どおりの水準で着地しました。製紙加工セグメントは、労務費、物流費、燃料費、電力費および副資材費などのコスト増があったものの、主に再生家庭紙事業における継続的な価格修正が浸透し、当初の業績予想を上回る結果となりました。不動産賃貸セグメントは、安定した収益を維持し、引き続き当社グループの業績に寄与しています。

なお、2025年度は、ドイツ子会社をはじめとする海外子会社での人員削減など事業構造改善に伴う費用として25億円の特別損失とドイツ子会社において当初想定していた収益の実現が遅れる見込みとなったことによるのれんの減損損失として18億円の特別損失を計上しました。一方、政策保有株式縮減に伴う保有有価証券の売却によって、47億円の売却益を特別利益として計上しました。

資本効率性の状況

2025年度の資本効率性指標は、ROE3.6%(前期比-2.2ポイント)、ROA2.8%(同-1.3ポイント)、ROIC4.2%(同-1.5ポイント)といずれも2期連続で低下しました。

主な要因は、2024年度にM&Aでグループ化したドイツ子会社の大幅赤字のほか、海外主要マーケットにおける需要減少を背景として海外卸売セグメントが経常損失となったことに加えて、海外子会社における事業構造改善費用およびのれんの減損損失を計上したことで、指標の基礎となる経常利益や親会社株主に帰属する当期純利益が減少したためです。

経常利益の減少によってNOPATが減少し、ROICは前期比で低下しました。また、継続する補完的M&Aに伴う資産増加が先行し、利益貢献のタイミングが今後にずれたことで資産効率が低下し、ROAも前期比で

収益力の回復と
資本効率の向上を着実に進め、
規律ある成長投資を通じて、
2030年、さらにその先の持続的な
企業価値向上を目指します。

代表取締役専務執行役員
管理全般管掌 兼 環境・原材料事業統括

勝田 千尋

低下しました。こうした利益の低下や資産効率の低下を自己株式取得による自己資本の圧縮で補いきれず、ROEも前期比で低下しました。

なお、2025年度のセグメント別ROICを、運用サイドの投下資本を基に試算すると次のようになります。

2024年度と比較したセグメント別ROICの主な増減を見ると、国内卸売セグメントのROICは、NOPATが前年から減少したものの、同セグメントにかかわる政策保有株式の売却による投下資本の圧縮の効果があり、前年より0.4ポイント向上しました。製紙加工セグメントは、家庭紙の国内需要増に販売単価上昇も加わりNOPATが増加したことにより、1.1ポイント向上しました。一方、海外卸売セグメントのROICは、前述の業績悪化の影響で前年を大きく下回る1.0%となり、全体のROICを大きく引き下げる結果となりました。

セグメント別ROIC

	2024年度	2025年度	増減
■ 国内卸売	8.1%	8.5%	+0.4ポイント
■ 海外卸売	3.9%	1.0%	△2.9ポイント
■ 製紙加工	9.7%	10.8%	+1.1ポイント
■ 環境原材料	5.7%	2.1%	△3.6ポイント
■ 不動産賃貸	6.7%	6.7%	△0.0ポイント
連結合計	5.7%	4.2% (中計目標7.0%以上)	△1.5ポイント

2026年度の業績見通し

※「OVOL 中期経営計画2026」最終年度

2026年度は「中期経営計画2026」の最終年度として、連結営業利益155億円(前期比42.9%増)、連結経常利益150億円(同37.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益80億円(同69.5%増)を見込んでいます。

セグメント別の経常利益で見ると、国内卸売セグメントでは、グラフィック用紙の需要縮小が続く一方、パッケージング用紙は堅調な推移を想定しています。引き続き物流費や人件費の増加が予想される中、競合他社との差別化を図ることによってマーケットシェアの拡大を目指すとともに、前期に実施した値上げ効果によって収益規模の拡大が実現できると見ており、経常利益は60億円(前期比5.3%増)を見込んでいます。

海外卸売セグメントでは、主要市場でのグラフィック用紙需要縮小は続くと思われるものの、海外卸売事業の収益回復がグループ全体の利益成長と資本効率改善を実現するうえで極めて重要であると認識しており、収益力強化に取り組んでいます。とりわけ前期に大幅な赤字となったドイツ子会社については、抜本的な立て直しを図るべく事業構造改善を断行しており、年度内に月次ベースでの安定した黒字化を実現します。また、各地域で推進してきた補完的M&Aが効果を発揮し、高付加価値製品の販売を一層拡大します。これらの施策によって収益回復を図り、経常利益は前期の赤字から42億円の黒字への転換を見込んでいます。

製紙加工セグメントでは、今後も製造コストの増加が懸念されるものの、値上げ効果や継続して取り組んでいる生産効率向上施策により、経常利益は78億円(前期比7.4%増)を見込んでいます。

環境原材料セグメントでは、太陽光発電事業と総合リサイクル事業は引き続き堅調に推移すると想定。古紙事業は古紙発生量の減少が継続すると思われるものの、グループの総合力を背景に新規仕入先の開拓をすすめており、取扱数量の増加を想定。バイオマス発電所向け燃料販売事業は、マレーシアでの第3ヤードの新規稼働による取扱量の増加を想定。これらにより、経常利益は15億円(前期比167.4%増)を見込んでいます。

不動産賃貸セグメントでは、安定的な賃料収入に加えて、契約更新時の賃料の上昇改定を想定する一方、社内管理上の付加金利を上方修正した影響で、同セグメントの見かけの金利負担が増加し、経常利益は13億円(前期比14.0%減)を見込んでいます。

当社グループは「長期ビジョン2030」において、定量イメージとして2030年度に連結経常利益250億円の達成を目指しており、「中期経営計画2026」はこの「長期ビジョン2030」を達成するための仕組み・仕掛けづくりの期間としています。事業環境の厳しい変化に加え、本社移転に伴う一時費用の発生も見込まれることから、「中期経営計画2026」最終年度の定量目標である連結経常利益220億円の達成は困難な見通しですが、「長期ビジョン2030」の目標達成を確実なものにするために各種施策の取り組みを加速させ、積極的な成長投資を実行していきます。

財務・資本戦略

財務戦略・資本戦略

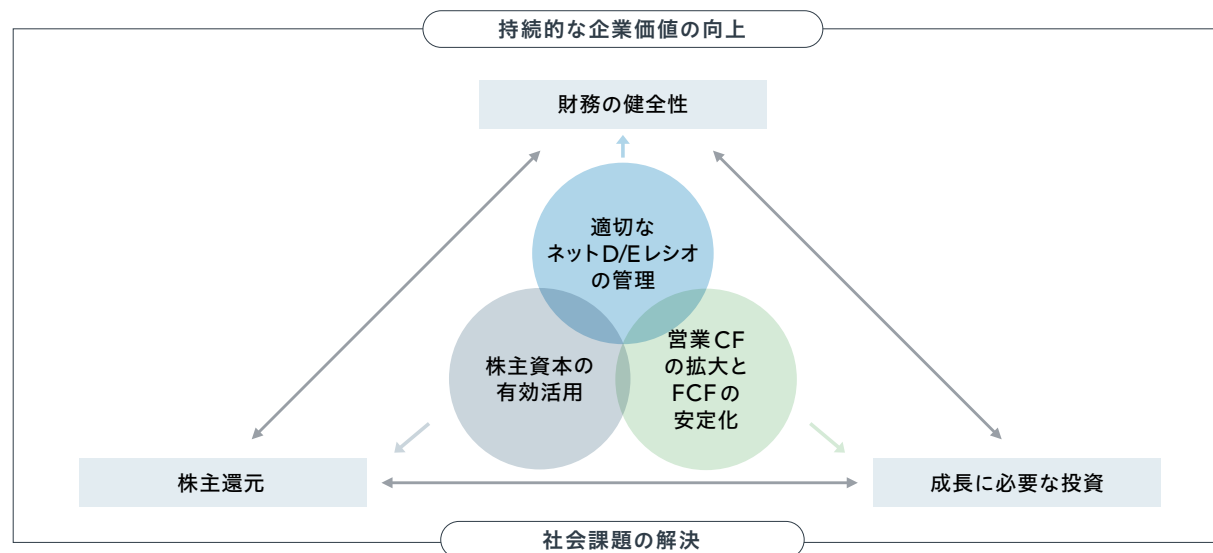
財務戦略・資本戦略の基本的な考え方

当社グループの財務戦略は、「有利子負債の適正な管理による財務の健全性維持」、「積極的な成長投資の実行」、「積極的かつ安定的な株主還元の実行」の3つを基本方針としています。この方針のもと、「中期経営計画2026」においては、キャッシュ・フローの拡大と財務レバレッジの活用により成長投資と積極的な株主還元の実行に注力してきました。最終年度(2026年度)の目標に掲げた「連結経常利益220億円、ROE8%以上、ROA5%以上、ROIC7%以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下」の達成は現時点では一部を除いて難しい状況にあります。資本コストを一層意識し、経営資源の最適配分を行うことにより、さらなる収益性と資本効率性の向上を図るとともに、引き続き「長期ビジョン2030」を達成するための具体的な仕組み・仕掛けづくりとしての成長投資を積極的に実行していく考えです。

財務の健全性維持

2025年度末のネットD/Eレシオは0.6倍と、「中期経営計画2026」で掲げる財務目標である1.0倍以下を維持しています。なお、自己資本比率は32.6%となり、近年は30%超の水準で推移しています。今後も、自己株式取得などの資本政策を機動的に進める一方、財務の健全性と資本の柔軟性に十分配慮した運営を行ってまいります。

2025年度末の運転資金需要は1,078億円と前期比16億円の増加となりましたが、全体として安定した水準を維持しています。営業活動によるキャッシュ・フローは246億円と前年から36億円増加し、ネット有利子負債は768億円と前期比32億円減少しました。M&Aによってグループの業容が拡大した中でも、運転資金の約



25%を自己資本で賄っており、財務の健全性を適切に維持できていると認識しています。

「中期経営計画2026」で掲げる方針のもと、当社グループが推進する積極的な成長投資を反映して、M&Aにより取得した企業および事業の売上拡大に伴う運転資金需要の増加や、さらなる成長投資に伴う運転資金需要の発生など、今後ますます資金繰り管理が重要になると認識しています。2025年度には、グループ全体の財務体質強化と資金調達の柔軟性向上を目的として、海外連結子会社への増資を実施し、各子会社の経営基盤を強化しました。今後もグループの資金繰りを適切に管理し、積極的な成長投資を実行する一方で、経営資源の最適配分を行い、収益性と資本効率を高めて営業キャッシュ・フローを増やし、財務の健全性を維持向上させていきます。

当社グループの資金調達については、多様な手段の中から、調達時点の市場環境等を総合的に勘案して実

施しています。各事業活動に必要な運転資金は、原則として金融機関からの短期借入金やコマーシャルペーパーの発行によって、成長投資資金や設備資金は、自己資本、金融機関からの長期借入金や普通社債の発行によって調達する方針です。引き続き、安定した資金調達基盤の維持と機動的な資本政策の展開に努めてまいります。なお、足元では国内外で金融引き締め動きがでており、資金調達環境にも変化が生じています。当社グループでは、こうした金融動向を注視しながら、資金調達コストの抑制や安定性の確保に努めるとともに、市場環境を的確に捉えて柔軟な資金調達および資本政策を展開していきます。

普通社債の発行体格付については、2022年2月に格付機関2社より「シングルA(安定的)」に引き上げられて以降、同水準を維持しています。財務の健全性を十分に保ちながら、成長投資を通じた収益力向上に取り組み、今後も格付向上を目指していきます。

経営資源の最適配分

当社グループは、持続的な成長と資本効率の最大化を実現するため、全社的な観点から経営資源の最適配分を重視しています。事業ポートフォリオについては、セグメントごとに将来の収益貢献や事業シナジー、資本コストなどを総合的に勘案して見直しを行い、不採算・非中核事業の整理・売却などを実行しています。2025年度は、環境原材料セグメントにおいて欧州の古紙再資源化事業を売却しました。

投資有価証券（政策保有株式等）については、毎年、保有意義と資本効率性を検証した上で、必要に応じて売却を進めています。コーポレートガバナンス・コードの適用以降、2026年3月までに累計で63銘柄、約219億円の株式売却を実施し、得られた資金を成長投資に振り向けるなど、継続的に資産の効率化に取り組んでいます。投資の意思決定にあたっては、資本コストを上回

るリターンの確保に加え、既存事業とのシナジー効果や長期的な事業シナジーも総合的に勘案し、中長期的な企業価値向上につながる資本配分を徹底しています。

また、不動産については、収益性やリスク特性の観点からポートフォリオを厳選し、安定収益の確保とともに、資本効率向上のための運用見直しを進めています。保有する物件の中には、不動産マーケットの活況を背景に評価額が大きく上昇しているものもあり、資本効率向上の観点から売却検討を進めています。今後も、資産の効率化や収益性の見極めと最適な資本配分を通じて、投資判断の厳格化とともに、持続的な成長と資本効率の最大化を目指していきます。

キャッシュ・アロケーション

「中期経営計画2026」でのキャッシュ・アロケーションは、3カ年累計で営業活動によるキャッシュ・フロー

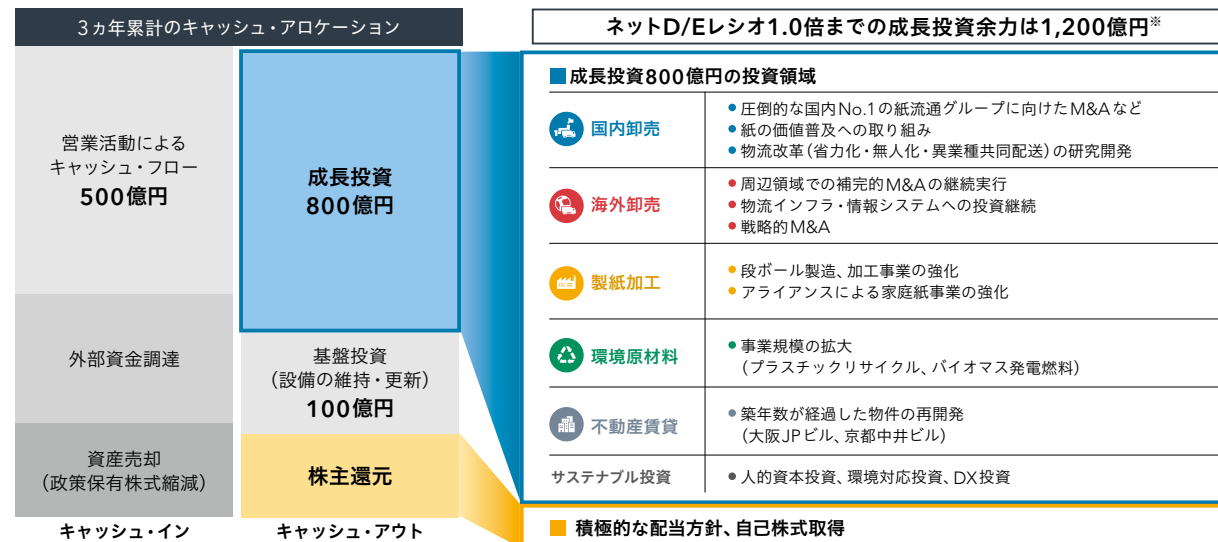
500億円に加え、外部からの調達や資産売却によって得られるキャッシュ・インを、成長投資800億円、基盤投資100億円、積極的な株主還元などの多様な資金需要に戦略的に活用していくキャッシュ・アウト方針に加え、ネットD/Eレシオの上限1.0倍まで財務レバレッジを活用することで、最大1,200億円規模までの成長投資の実行が可能との考え方に変更はありません。

2024～2025年度の2年間累計のキャッシュ・アロ

2024～2025年度の累計実績

キャッシュ・イン		キャッシュ・アウト	
営業活動CF	456億円	成長投資	309億円
外部資金調達	24億円	基盤投資	97億円
資産売却等	166億円	株主還元	161億円
		内部留保	79億円
合計	646億円	合計	646億円

キャッシュ・アロケーション



近年実行した主な投資の概要

中計期間 (年度)	金額	主要な資金使途
2017～ 2019	416億円	海外卸売 M&A 段ボール原紙製造工場設備更新 海外段ボール製造工場建設 保有不動産再開発
2020	73億円	海外卸売 M&A 段ボール原紙製造工場設備更新
2021～ 2023	219億円	海外卸売 M&A 段ボール製造工場 M&A および設備更新
2024～	407億円	国内卸売資本業務提携 海外卸売 M&A 製紙加工資本業務提携 環境原材料総合リサイクル事業 工場用地取得

※ M&Aなどの成長投資機会には、ネットD/Eレシオ1.0倍まで財務レバレッジを活用し、機動的に対応

財務・資本戦略

ケーション実績は、キャッシュ・インでは営業活動によるキャッシュ・フローが456億円、外部資金調達24億円、資産売却等による166億円と、合計646億円を創出しました。一方、キャッシュ・アウトは成長投資に309億円、基盤投資に98億円、株主還元161億円、内部留保に79億円を配分しています。成長投資のセグメント別の内訳としては、国内卸売セグメントで約5億円、海外卸売セグメントで約290億円、製紙加工セグメントと環境原材料セグメントで約15億円となっています。また、株主還元の内訳は、配当金が72億円、自己株式取得が89億円となります。

このうち、2025年度は、キャッシュ・インでは安定的な事業運営を背景に営業活動によるキャッシュ・フローが246億円となり、資産売却、とりわけ政策保有株式の売却が大きく進展して81億円となりました。キャッシュ・アウトでは成長投資の実績が46億円と小規模にとどまりましたが、海外卸売セグメントで計7件の補完的M&Aを実行したほか、環境原材料セグメントでは総合リサイクル事業拡大のための国内工場用地を取得し、バイオマス発電所向け燃料ヤードを新規取得しました。また、その他のセグメントでも勝ち残りに向けた投資や資本業務提携が検討継続中で、将来の成長に向けた投資を着実に実行しています。一方、株主還元は配当方針の見直しや自己株式取得の積極的な推進により、130億円を実行し、前年から大幅な増加となりました（配当金が41億円、自己株式取得が89億円）。このように、2025年度は、キャッシュ創出力を着実に確保するなかで、各セグメントが厳選した成長投資を行うとともに、株主還元の拡充にも注力した一年となりました。

「中期経営計画2026」の成長投資枠800億円のうち、2年間で約300億円の投資実績となっており、依然として大型投資にも活用できる十分な資金余力があります。

2026年度においても、各セグメントの戦略に基づき、

成長投資の実行と事業基盤の強化を着実に進めていきます。国内卸売セグメントでは、勝ち残りのための投資戦略の一環として、2026年4月にアオイ福原の子会社化を実施し、代理店・商社機能の一層の強化と、競合他社との差別化を図る取り組みを進めています。海外卸売セグメントにおいては、補完的M&Aを中心とした既存事業の収益基盤強化に引き続き注力し、競争力のさらなる向上を目指していきます。製紙加工セグメントでは、家庭紙事業や段ボール加工事業を中心に、成長機会の見極めと新規投資を計画的に推進していく方針です。環境原材料セグメントでは、不採算事業の整理を進める一方、成長が期待できる既存事業の拡大に向けた設備投資の準備をすすめています。

なお、不動産賃貸セグメントについては、資本効率向上の観点から売却検討を進めており、今後のマーケット動向や資本政策を踏まえて最適な資産運用の判断を行う方針です。

企業価値向上

「中期経営計画2026」では、PBR1倍超の実現を目標に掲げ、前年度より6つの主要施策を通じて企業価値向上に取り組んできており、2025年度は、企業価値向上への各種施策が着実に進展し、市場からの評価改善にも一定の成果が見られました。具体的には、(1)競争力および収益性の向上、(2)紙の価値普及による市場拡大、(3)IR活動の強化と成長戦略発信、(4)資本コストを意識した経営・資産効率化、(5)政策保有株式の縮減、(6)積極的な株主還元の推進であり、これらを一体的に進めてきました。その結果、株価はPBR1倍前後の水準まで上昇し、PERも今期予想ベースで約15倍

に上昇するなど、安定した収益性と将来成長への期待が株価に織り込まれつつあると考えています。特に、IR活動の強化、政策保有株式の縮減、積極的な株主還元の取り組みが一定の評価を得られ、株価上昇に寄与したと考えています。

IR活動の強化については、資本コストの低減や株式流動性向上、投資家層の拡大を目的として、幅広い投資家層との対話の充実を図ってきました。2024年度に初の個人投資家向け説明会を開催し、2025年度も継続して実施しています。説明会動画の公開や個人投資家向けウェブページの開設等さまざまな取り組みを通じ、情報収集環境の向上にも努めています。その結果、個人株主数は「中期経営計画2026」開始前の11,408名から、2026年3月末時点で22,198名へと倍増しました。

政策保有株式の縮減については、2025年度には主要株主であった王子ホールディングスとの約半数の持ち合い株式解消を含め、9銘柄の売却を実施しました。各株式はその保有意義や資本効率性などを定量・定性的に精査した上で、毎年取締役会にて適否を判断しており、2026年3月末の連結純資産に占める割合は15.8%まで低下しています。今後も継続的な対話と個別銘柄ごとの検証を通じて縮減の取り組みを一層加速していきます。

株主還元についても、IR活動で投資家の皆様からいただいたご意見や、対話を通じて得た知見を反映し、配当方針の見直しや自己株式取得を積極的に展開しました。こうした施策が個人投資家の増加による株主構成の安定化や株式流動性向上にもつながり、企業価値向上に寄与したと考えています。

一方、PBR1倍超を持続的に実現するためには、ROE向上に向けた取り組みの強化が不可欠です。そのため、今後はDX推進やデジタル変革を通じた生産性の向上・業務効率化、社内外のコミュニケーション拡充や取引

政策保有株式縮減推移

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	合計
売却銘柄数※	7	21	13	6	3	5	6	7	5	9	9	63
売却額 (億円)	19	52	2	9	0	4	11	8	9	22	82	219
売却損益 (億円)	9	18	1	3	0	2	4	4	1	6	46	95
連結純資産に占める保有分の割合 (%)	33.2	28.8	28.6	25.7	24.0	27.1	23.8	18.1	21.2	17.5	15.8	

※複数年にわたって売却した銘柄があるため、年度別の計と合計は一致しません。

先への提供価値の拡充に一層積極的に取り組んでいきます。また、政策保有株式に加えて不動産の流動化にも注力し、資本配分の見直しと資本効率性の強化を図っていきます。特に2026年度以降の収益改善では、前期に大幅な赤字となったドイツ子会社の立て直しと業績回復が急務と認識しています。販売数量回復、不採算取引の見直し、事業構造改善による固定費削減などにより、収益基盤の強化とリターンを最大化を目指します。DX推進については、2026年1月に策定した「DXグランドデザイン」に基づき、人材力の最大化、営業力強化、データドリブン経営による意思決定の深化・迅速化、組織・社員の意識変革や業界への貢献など、全社一丸となって取り組みを進めています。今後は、コミュニケーション強化や新たな成長機会の創出を通じて、企業価値の一層の向上を目指します。資本コストを意識した投資判断・資本配分、組織改革や人的資本の活用にも取り組み、ROEと企業価値のさらなる向上を着実に推進していきます。

株主還元と投資家との対話

株主還元

2025年度は、「中期経営計画2026」の実現に向け、株主還元策について具体的な施策を着実に実行した一年となりました。

配当方針については、かねてよりIR活動を通じて機関投資家の皆様から寄せられた「安定性の高い配当」、「長期視点に立った株主還元」、「資本コストを意識した経営」などの意見を真摯に受け止め配当方針の見直しを行いました。より安定のかつ持続的な株主還元の実現および資本効率性の向上を図るため、「中期経営計画2026」の期間において「連結配当性向30%以上の累進配当」としていた方針に、連結自己資本配当率(DOE)の観点を加える形で、中計の残り期間(2026年3月期および2027年3月期)においては、1株当たり年間配当金について「連結配当性向30%以上かつ

DOE3%以上とする累進配当」へと方針を変更しました。この方針変更に伴い、2025年度末の配当は1株当たり14円から20円へ引き上げ、すでに実施した中間配当14円と合わせると年間34円となり、前期から9円の増配となりました。また、2026年度についてはさらに2円増配とし、年間36円(中間18円、期末18円)を予定しています。

自己株式の取得については資本効率向上と株主価値向上の観点から機動的な対応を進めました。2025年11月に8,384,900株(取得価額64億円)を取得し、これにより発行済株式総数に対する自己株式の割合がさらに高まったことから(2024年度末時点で18%)、同月に30,000,000株を消却しました。加えて、2026年2月には取得株式総数5,000,000株または取得価額55億円を上限とする自己株式取得を決議し、市場買付を実施しました。なお、当該取得は6月1日の買付をもって終了(4,945,700株、取得価額55億円)しています。

当期の連結配当性向は86.1%(前期は40.7%)、

財務・資本戦略

DOEは3.1%（前期は2.4%）、連結総還元性向は274.9%（前期は41.4%）となりました。これは親会社株主に帰属する当期純利益が前期と比べて減少するなか、株主還元策を充実させた結果です。

これらの積極的な株主還元策の実行が、PBRの向上に寄与したと考えており、今後も、持続的な成長投資とのバランスを図りながら、安定的かつ着実な株主還元を実践し、企業価値の向上に努めていきます。

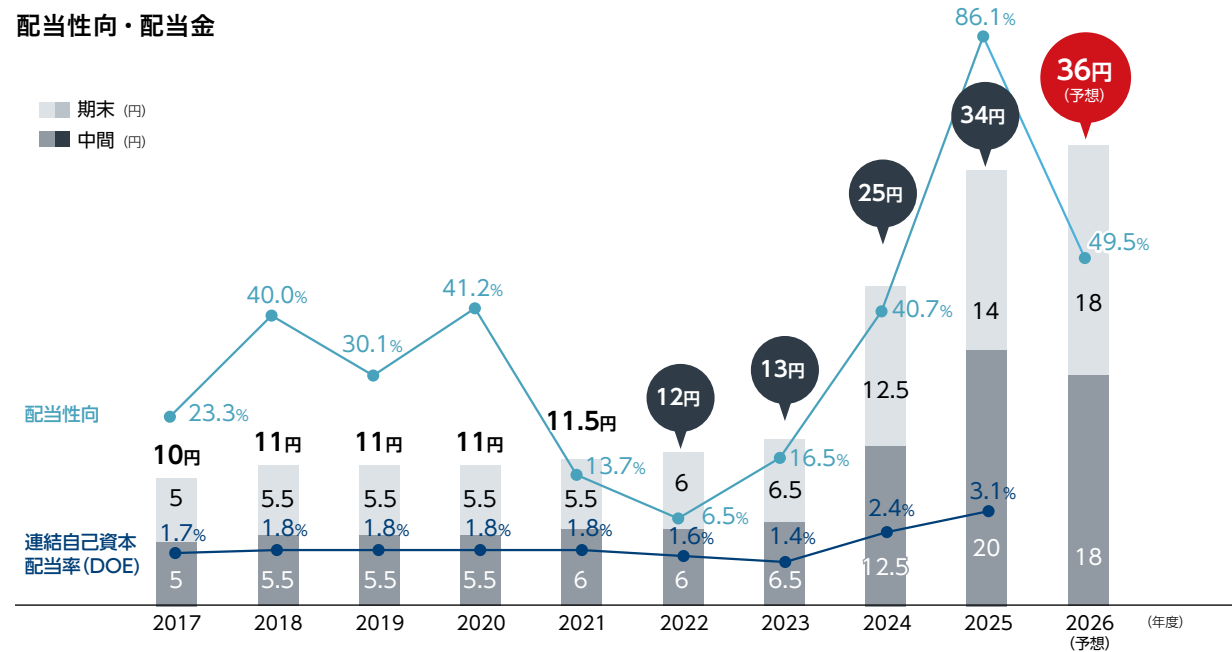
投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に注力しています。IR部門を中心に、総務、経営企画、財務などの各部門が連携し、対話から得られた貴重なご意見やご要望は取締役会に随時報告しています。対話の際には統合報告書や各種開示資料を積極的に活用し、経営戦略や財務状況、ガバナンス・サステナビリティへの取り組みなどについて、わかりやすくお伝えするよう努めています。

機関投資家の皆様とは、年2回の決算説明会のほか、ご要望に応じて個別面談を行っています。加えて、かねてよりIR活動を通じて寄せられた「資本コストを意識した経営」などの意見を真摯に受け止め、配当方針や資本政策に反映させてきました。

個人投資家の皆様に対しても、当社の成長戦略や企業価値への取り組みをわかりやすく説明しご理解を深めていただくことが重要と考え、IR活動の強化を進めてきました。2025年3月に初となる個人投資家向け説明会を対面で実施し社長が登壇しました。2026年2月には2回目を継続実施、2026年3月にはオンラインでの会

配当性向・配当金



※それぞれ2017年10月1日付で10:1の株式併合、2024年10月1日付で1:10の株式分割を実施したため、2023年度以前の配当額については株式調整後の金額を表示しています。

社説明会に参加、このほか、説明会動画の公開や個人投資家向けウェブページの新設等の取り組みを通じて、より多くの方々が当社情報へアクセスしやすい環境づくりを進めています。個人投資家の皆様からのご意見にも耳を傾け、前定時株主総会でいただいた「集中日を外してほしい」という声に対応し、本年は集中日を避けて開催するなど、経営にも反映しています。

こうしたIR強化・対話の狙いは、幅広い投資家層と双方向の関係を築くことで、市場からの評価や信頼向上、

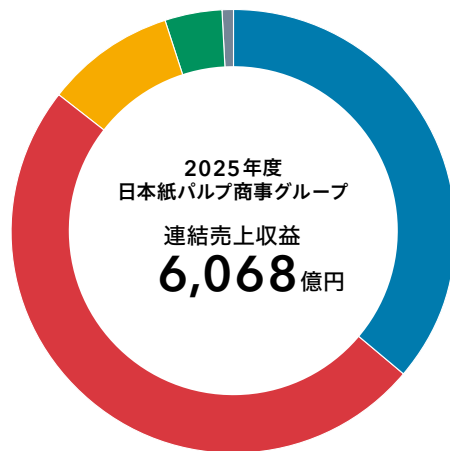
株式の流動性向上や投資家層の拡大、適正な企業価値評価につなげることにあります。実際に、株主還元策やIR活動の強化が株価上昇やPBR1倍超の実現に寄与したと認識しており、対話の成果を企業価値向上へと結びつけてきました。今後も、株主・投資家の皆様との対話を重ねることで資本市場からの信頼をさらに高め、当社株式に対する適正な評価につなげていきます。

事業概況

日本紙パルプ商事グループは、紙・板紙・家庭紙の販売・製造をはじめ、国内外の卸売事業、再資源化事業、再生可能エネルギー関連事業、サイン&ディスプレイ事業、パッケージング事業を有機的に連携させることで、新たな価値を創出しています。

グループ各社が有する調達力、物流機能、製造・加工機能、リサイクル機能、さらには世界中に広がるグローバルネットワークを結び付けることで、原料調達から製品供給、使用後の回収・再資源化に至る循環型バリューチェーンを構築しています。

こうした事業間シナジーを成長の原動力として、環境価値と経済価値の両立を追求するとともに、「紙の新たな力」を起点に資源循環の高度化と新たな価値創造を通じて、持続可能な社会と企業価値の向上を実現していきます。



連結子会社

92社

持分法適用会社

6社

セグメント別2025年度業績

[]: 構成比		主要な事業
 国内卸売 売上収益 1,931 億円 [31.8%] 経常利益 57 億円		・紙・板紙・関連製品販売事業 ・倉庫・運送事業 ・情報サービス事業 など
 海外卸売 売上収益 3,381 億円 [55.7%] 経常利益 △5 億円		・紙・板紙・関連製品販売事業 ・サイン&ディスプレイ関連事業 ・パッケージング関連事業 など
 製紙加工 売上収益 514 億円 [8.5%] 経常利益 73 億円		・再生家庭紙製造事業 ・段ボール原紙製造事業 ・印刷・情報用紙製造事業 ・段ボールおよび関連製品製造事業 など
 環境原材料 売上収益 200 億円 [3.3%] 経常利益 6 億円		・資源循環事業 ・古紙・パルプ等原材料供給事業 ・バイオマス燃料供給事業 ・総合リサイクル事業 ・再生可能エネルギー発電事業 など
 不動産賃貸 売上収益 41 億円 [0.7%] 経常利益 15 億円		・不動産賃貸事業



事業セグメント



国内卸売

連結子会社数10社

主要グループ会社

- JPホームサプライ(株)
- (株)ゴークラ
- コスモ紙商事(株)
- JPロジネット(株)
- OVOL ICTソリューションズ(株)
など

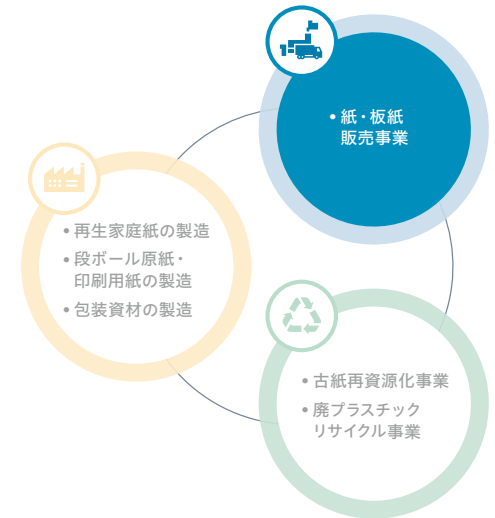


業界内で圧倒的なプレゼンスを誇り、国内紙流通トップシェア

創業以来180年超にわたり培ってきたノウハウと信頼を基盤に、製紙メーカー各社の販売代理店として、紙・板紙の販売において国内トップシェアを確立しています。

現在は紙・板紙に加え、フィルムをはじめとする化成品、パッケージ製品、エレクトロニクス関連用途向け機能性材料など、高付加価値商材へと取扱領域を拡大し、多様化する顧客ニーズに応じたソリューションを提供しています。

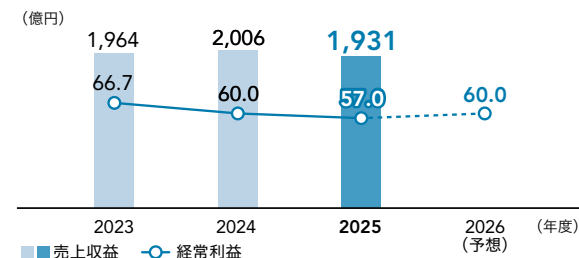
また、全国規模の物流ネットワークと紙業界に特化したITシステムを活用し、調達から物流、販売までを効率的に結びつけることで、高度かつ安定した供給体制を構築。グループの国内事業を支える中核機能として、幅広い事業とのシナジー創出にも貢献しています。



国内卸売セグメントの現状分析

強み	• 180年を超える事業活動を通じて築き上げた取引先との信頼関係 • 業界のリーディングカンパニーとしての地位を支える人材基盤 • 紙に関する高度な専門知識とノウハウを活かした提案力 • 全国規模で安定供給を支える物流ネットワーク • 紙業界に特化したITシステム
機会	• 紙の価値・魅力の発信による新たな需要の創出 • 環境負荷低減に貢献する製品・サービスへの需要拡大 • サステナブルな社会への移行に伴う需要構造の変化
リスク	• 紙需要の構造的縮小 • 原材料・物流コスト上昇による市場環境の変化 • 消費行動や顧客ニーズの変化

売上収益／経常利益



2025年度のセグメントの概況

売上収益	紙・板紙ともに販売単価は維持し、板紙は前期並みの販売数量となったものの、需要縮小が続く紙の販売数量減少により、前期比減
経常利益	粗利の減少、人件費や物流費の増加により、前期比減
紙	デジタル化の進行などの構造的要因による需要の減少に加え、定期雑誌やカタログなどの発行部数の減少や判型縮小により、販売数量は前期比減。数量より利益確保を優先する営業方針により、収益性重視のもと価格適正化を先行した結果、一時的にシェアが低下。
板紙	段ボール原紙は、工業製品向けが低調も、インバウンド需要の下支えにより前期並み。白板紙は医薬品・化粧品向けやトレーディングカード用途が堅調。板紙全体の販売数量は前期並み。
機能材料製品	地域・分野ごとに需要のばらつきがあるものの、新規受注もあり、販売は前期並み。

当社単体：国内向け販売数量・売上収益

		2024年度	2025年度	前期比増減	前期比
販売数量 (万t)	紙	87.7	81.0	△6.6	92.4%
	板紙	79.5	80.1	+0.6	100.7%
売上収益 (億円)	紙	1,302.1	1,226.0	△76.2	94.2%
	板紙	358.0	370.4	+12.4	103.5%

※2025年度内需※の前期比は、紙96.1%、板紙99.1%。紙・板紙合計97.7%。

※内需＝メーカー国内払出＋輸入(日本製紙連合会・日本紙類輸入組合)

OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

グループの総合力を駆使し
収益の最大化を実現中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

70億円

2025年度実績
経常利益

57億円

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンにおける当社の機能や価値の提供による勝ち残りのための競合他社との差別化 | <ul style="list-style-type: none"> → 紙業界のDX推進への投資、物流改革への投資、紙の価値普及活動 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 家庭紙、高機能性・高付加価値商材の販売拡大 | <ul style="list-style-type: none"> → サプライヤーとの関係強化 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 圧倒的な国内No.1紙流通企業グループとなるためのM&Aの実施 | <ul style="list-style-type: none"> → M&A・アライアンスによる事業領域拡大、サプライチェーンの強化 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本投資の推進による組織力・提案力の向上 | <ul style="list-style-type: none"> → 新たな機能とサービスを提案・実行する3C（チェンジ・チャレンジ・クリエイト）人材の育成 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● DX取り組みにおける生産性・収益性の向上 | <ul style="list-style-type: none"> → 「守りのDX」と「攻めのDX」という2つの側面で推進 |

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

OVOL中期経営計画2026進捗状況

M&A推進	● 2025年にM&Aを実施した成文社（兵庫県）やニシムラ洋紙（光陽社が承継）に続き、2026年4月にアオイ福原（広島県）をグループ会社化し、西日本エリアにおける販売網を強化。
アライアンス強化	● 得意先である印刷工場の協力のもと、同業2社と共同で定時シャトル便（3社共同配送）の運行を開始。輸送量の集約やトレーラー活用により、積載率向上と待機時間ゼロを実現し、物流効率化やCO₂排出量の削減を推進。
紙の価値普及に向けた3つの取り組み	● 「出前教室の全国展開」「ワークショップの定期開催」「紙の価値普及に向けた研究会活動」の取り組みについては、P.25をご覧ください。
家庭紙、高機能性・高付加価値商材の拡販	● 外側・内側の両面に製品情報やデザインを印刷できる「カミエコ®見せパケ」が、2026年ジャパンパッケージングコンペティションにて包装紙・ショッピングバッグ部門賞を受賞。FSC認証マーク、プラスチックスマートマーク、リサイクル適性Bの表示が可能で、古紙としてのリサイクルにも対応。 ● カミエコ®Craft+α（クラフト）が、日本パッケージングコンテスト2026にて経済産業大臣賞/ジャパンスター賞を受賞。紙ならではのナチュラルな質感を保ちながら、洗濯機洗いにも耐える高耐久素材で、縫製・印刷・シワ加工など多彩な加工に対応し、デザイン性を両立させたブランド表現が可能。
DX推進	● 2026年1月に「DXグランドデザイン」を策定し、AI活用による人材力の最大化や営業力強化支援など、強みを活かす6つの戦略を明確化。 ● 経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、2026年5月1日付で「DX認定事業者」として認定。

グループ会社紹介

OVOL
OVOL ICTソリューションズ株式会社OVOL
ICTソリューションズ株式会社

本社所在地 東京都中央区

事業内容 紙卸売業向けシステム・
物流統合システムなどの開発、販売紙流通業界の知見×ITで
実現する競争優位

代表取締役社長

近藤 宏



OVOL ICTソリューションズは、日本紙パルプ商事グループの一員として、紙・板紙流通業務を支えるICTシステムの開発・運用を中核事業とし、グループ全体のデジタル基盤構築を担っています。日本紙パルプ商事および国内紙流通各社の業務実態に即したシステム提案・開発を強みとし、受発注・在庫・物流管理など紙流通業界特有の業務プロセスに関する深い知見と豊富な実績を有しています。

国内の紙・板紙市場では、人手不足への対応や業務効率化を背景にデジタル化ニーズが高まるとともに、AI活用やクラウド化、サイバーセキュリティ強化など、IT環境は大きな変革期を迎えています。当社はこうした変化を成長機会と捉え、ITの専門性と業界理解を融合したソリューションを通じて、お客様のDX推進を支援しています。

当社の競争優位性の源泉は、長年培った紙流通業界への深い理解と、日本紙パルプ商事グループとの強固な連携、そして業界内に広がる顧客ネットワークにあります。現場に密着した課題解決型の提案力は、他のITベンダーにはない当社ならではの強みです。

中期経営計画の最終年度を迎え、QCD（品質・コスト・納期）のさらなる向上とAIを活用した開発・運用の高度化を推進し、グループ各社とおお客様の成長を支えるICTパートナーとして、持続的な成長と長期ビジョンの実現に貢献してまいります。

事業セグメント



海外卸売

連結子会社数66社

主要グループ会社

- Gould Paper Corporation
- Premier Paper Group Limited
- OVOL Papier Deutschland GmbH
- OVOL France, S.A.S.
- Ball & Doggett Group Pty Ltd

など

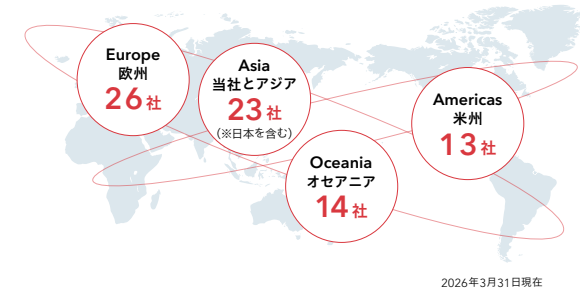


世界有数の紙流通企業として各国・地域に根差したグローバル、ローカル、クロスボーダーなビジネスを展開

1899年の上海進出以来培ってきた海外事業の知見を活かし、現在では在庫・配送機能を備えた紙流通事業をグローバルに展開しています。各地域の市場特性や顧客ニーズに応じた現地密着型の供給体制により、世界各地で安定した商品供給を実現しています。

また、グラフィック用紙に加え、サイン&ディスプレイ、軟包装材、インダストリアルパッケージなどの高付加価値商材へ事業領域を拡大し、収益基盤の強化を推進しています。

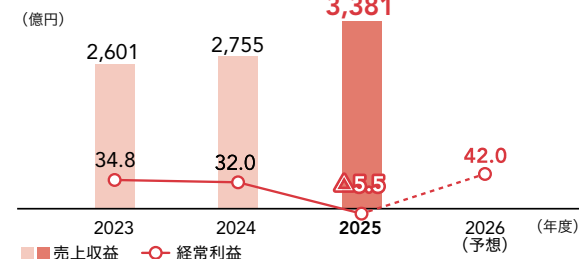
さらに、グループ各社との連携による調達機能の強化とサプライソースの拡充により、グローバルな供給力と競争力を高めています。



海外卸売セグメントの現状分析

強み	• 120年以上にわたり築き上げてきた海外取引先との強固な信頼関係 • 日本および海外21カ国・地域、76社のグループ会社が支えるグローバルな調達・供給体制 • 地域密着型の在庫・加工・配送機能を活かした顧客対応力 • グローバルネットワークを活用した調達力・供給力・情報力に基づく提案力
機会	• サイン&ディスプレイ、軟包装材、インダストリアルパッケージなど高付加価値商材の需要拡大 • 資源循環や脱炭素化に資する製品・サービスへの需要拡大 • アジア市場の持続的な成長 • サステナブルなサプライチェーン構築ニーズの高まり
リスク	• 情報媒体のデジタル化など構造的要因を背景とした紙需要の減少 • 需給バランスや市況変動による事業環境の変化 • 欧米市場における中国・韓国メーカーとの競争激化 • 地政学リスクや為替変動による市場環境への影響

売上収益／経常利益



2025年度のセグメントの概況

売上収益	前期に実施したドイツおよびフランスでの戦略的M&A、また、オセアニアによる補完的M&Aの効果により前期比増
経常利益	ドイツ子会社の業績回復の遅れ、主要市場における販売競争激化による単価下落、為替差損計上などにより、経常損失
主要マーケット状況	当社主要マーケットにおける2025年度の紙・板紙需要は、米国は関税発動前の駆け込み需要により年の前半は堅調に推移したものの、その反動により通年では微減。欧州・オセアニアで減少傾向が継続。
本邦からの輸出	市況価格の低下により中国をはじめとするアジア向けの紙・板紙販売が前期を下回る結果。

セグメント内事業別販売数量

(単位: 万t)	2024年度	2025年度	前期比増減	前期比
米国事業	62.8	56.2	△6.6	89.4%
欧州事業	17.4	43.1	+25.7	247.7%
オセアニア事業	14.4	13.9	△0.5	96.8%

(注) 販売数量は主要子会社の単純合算

OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

安定的な収益構造の構築と
収益源のさらなる多角化中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

80億円

2025年度実績
経常利益

△5億円

- グラフィック用紙市場における、物流インフラや情報システムへの投資を継続
- サイン&ディスプレイ、パッケージ、軟包装、環境配慮型製品など高付加価値商材の販売拡大 → 収益規模の拡大、クロスセールス
- 周辺事業領域での補完的M&Aの継続実行 → 既存のマーチャント機能に周辺商材のバリューチェーンを組み合わせ、収益源の多角化と機能拡張を図る
- 人的資本投資の推進による組織力・生産性向上の実現 → 研修プログラムの実施、専門知識を持った人材の育成と確保

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

OVOL中期経営計画2026進捗状況

ドイツでのM&Aは事業環境の変化を受け、収益化までに一定の期間を要しているが、戦略的M&Aを長期ビジョンの実現に向けた重要な取り組みとして推進している。

欧州・オセアニアでの補完的M&Aにより獲得した周辺素材の販売は順調に拡大し、事業基盤の強化が進展している。

Investment (戦略的M&A)

2024年実施案件の現在

ドイツ：OVOL Papier Deutschland、
OVOL Packaging、OVOL ComPlott

・顧客離反や需要減少、価格下落の影響により売上収益の回復は想定以上に苦戦したものの、事業構造改革や売上収益の回復により、今年度は赤字幅の縮小を見込む。

フランス：OVOL France

・紙・板紙の販売に加え、サイン&ディスプレイ関連事業を行う。
・グループ会社化以降、連結業績に寄与。今期も引き続き業績への寄与を見込む。

ポルトガル：OVOL Shared Center ※非連結

・当社グループ内におけるシェアードサービス事業を行う。一部グループ会社へのERP導入を支援するなど、今後のさらなるシナジー創出を期待。

Investment (補完的M&A) ・補完的M&Aの継続実行による各市場でのシェアアップ・事業領域拡大

2024年実施案件

サイン&ディスプレイ事業

・CAS Technology (シンガポール)
・Sign Essentials (オーストラリア)

軟包装材事業

・Caspak Products (オーストラリア)
・Pacrite Industries (ニュージーランド)

2025年実施案件

軟包装材事業

・Impak Films (オーストラリア)
・Impak Films New Zealand (ニュージーランド)
・Impak Films US (米国)

サイン&ディスプレイ事業

・Carter Consolidated (ニュージーランド)

・高付加価値商材の販売拡大と物流機能強化による収益増

2026年実施案件

物流ソフトウェア開発・システム受託販売・運輸業務請負：

2026年1月
・Shippers Resource Center (米国)

サイン&ディスプレイ事業：2026年3月
・PPB (英国)

パッケージング事業：2026年4月
・Transpack (英国)

Divestment (譲渡・売却など)

2024年実施案件

古紙再資源化事業

・JRS Resources (米国)
中国段ボール原紙メーカー向け販売数量減少のため、事業を停止

ナッツ種穀収穫機械製造事業

・Weiss McNair (米国)
非中核・不採算事業の整理のため、売却

2025年実施案件

古紙再資源化事業

・OVOL Fiber Europe (オランダ)
不採算事業の整理のため、売却

グループ会社紹介



Premier Paper Group Limited

本社所在地 英国・バーミンガム

事業内容 紙卸売

市場多角化と業務運営の
高度化による持続的成長
の実現

CEO

Michael Beever



Premier Paper Group (以下PPG) は、英国とアイルランドにおいて、紙・板紙、パッケージング、サイン&ディスプレイ材料を取り扱う有力ディストリビューターです。両国を網羅する販売・物流ネットワークと地域密着型の営業体制の融合により、市場全体をカバーする供給体制と、顧客に対する独自の付加価値提案を実現しています。

市場では、需要が従来の印刷用途中心から多様化し、パッケージングやサイン&ディスプレイ分野において成長が続いています。顧客ニーズも高度化しており、専門的な技術提案力、幅広い製品ラインアップ、さらには周辺市場への事業拡大を支援する付加価値サービスへの期待が高まっています。PPGは、これらの領域に戦略的に投資を継続しており、メーカーとの強固なパートナーシップ、多角的なイノベーションの推進、および補完的なM&Aに取り組んでいます。

PPGの競争力の中核を支えているのは、自社車両による配送網、サイン&ディスプレイ資材専用車両、加工サービス、翌日配送体制を含む統合的なサプライネットワークです。直近で実施したPPBおよびTranspackの買収は、この基盤をさらに強化するものであり、従来から展開してきたサイン&ディスプレイおよびパッケージング市場でのプレゼンス拡大にも寄与しています。

今後は、新たに取得した事業とのシナジーを創出することで、顧客への提供価値をさらに高めていきます。進化する市場ニーズに迅速かつ確に対応することで、PPGは持続的成長と企業価値の向上に引き続き取り組んでいきます。

事業セグメント



製紙加工

連結子会社数10社（うち海外1社）

主な事業

- ・再生家庭紙事業
- ・段ボール事業

主要グループ会社

- ・コアレックスグループ
- ・(株)エコペーパー JP
- ・大豊製紙(株)
- ・昭和包装工業(株)
- ・美鈴紙業(株) など



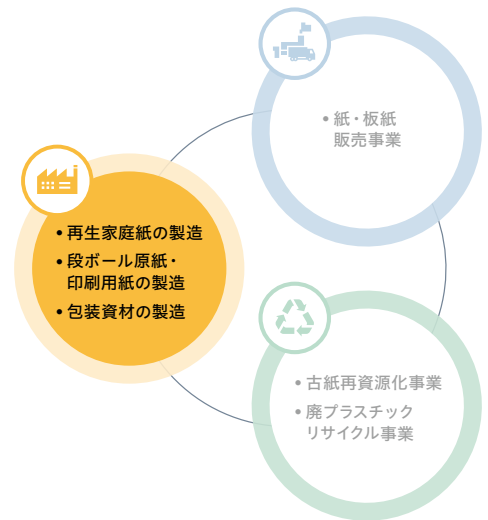
グループ内でのサプライチェーン(原料調達→製造→販売)を最適化

古紙を原料とする再生家庭紙や段ボール原紙、段ボールケース等の製造を通じて、資源の有効活用と循環型社会の構築に貢献しています。

再生家庭紙事業では、独自の技術力と製品開発力を強みに、再生トイレットペーパー分野で高い国内シェアを有するコアレックスグループが中核となり、高品質な製品の安定供給体制を確立しています。

段ボール事業においては、段ボール原紙を製造する製紙事業と、段ボールケース等を製造する加工事業を一体的に展開し、顧客ニーズに応じた総合パッケージソリューションを提供しています。

また、グループ内における原料調達から製造、販売に至るサプライチェーンを最適化することで、生産効率の向上とCO₂排出量の削減を両立。さらに、再資源化事業との連携を通じて資源循環の高度化を推進し、環境価値と競争力の向上を実現しています。



製紙加工セグメントの現状分析

強み	・古紙再資源化から家庭紙・段ボール製造、卸売までを網羅するグループ一貫型サプライチェーン ・コアレックスグループが有する難再生古紙処理技術 再生が難しい古紙から異物を除去し、紙を製造する独自技術確立している。これにより、原料調達コストの抑制と安定確保を両立し、競争優位性を実現している。
機会	・環境意識の高まりを背景とした古紙処理・再資源化ニーズの拡大 ・プラスチック代替素材や資源循環に資する製品への需要拡大 ・脱炭素社会への移行に伴う市場機会の拡大
リスク	・紙需要の減少に伴う原料古紙発生量の減少および市況変動 ・原燃料価格の高騰による製造コストの上昇

2025年度のセグメントの概況

売上収益

段ボール事業は、原紙事業の販売数量は前期並み、加工事業は前期比微増。販売価格は原紙、加工両事業ともに前期並みで推移したが、売上収益は減収。一方、再生家庭紙事業は継続的な価格修正の浸透などにより前期比増収となり、セグメント全体では前期並み

経常利益

労務費、燃料、電力および副資材等のコストが上昇したものの、再生家庭紙事業の販売単価上昇により前期比増

段ボール事業 販売数量は原紙事業では前期並み、加工事業は前期比微増。販売価格は原紙・加工とも前期並み。

再生家庭紙事業 継続的な価格修正の浸透などにより販売金額は前期比増。

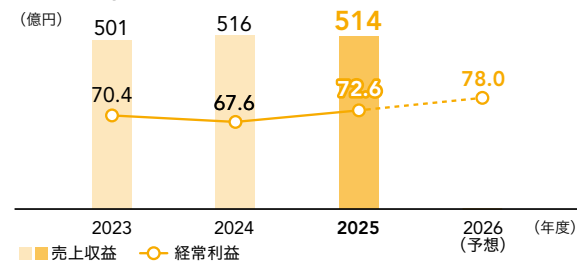
セグメント内事業別数量

	2024年度	2025年度	前期比増減	前期比
段ボール原紙事業 販売数量(万t)	22.7	22.7	△0.0	99.9%
段ボール加工事業 販売数量(万㎡)	16,195	16,516	+320.5	102.0%
再生家庭紙事業 生産数量(万t)	11.3	11.3	+0.0	100.1%

2025年度の段ボール国内需要は前期比99.7%、家庭紙(トイレットペーパー)国内需要は前期比102.2%と若干の上昇

段ボール国内需要＝消費(次工程投入)＋出荷(段ボール工業組合連合)
家庭紙国内需要＝出荷＋輸入(家庭紙工業会・財務省貿易統計)

売上収益／経常利益



OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

地球環境保全への積極的な取り組みと
安定収益の基盤構築中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

75億円

2025年度実績
経常利益

73億円

- | | |
|-------------------------------------|---|
| ● 段ボール事業におけるフル操業・フル販売の実現 | ➡ 収益規模の拡大、フル操業を可能とする調達・設備管理体制の構築 |
| ● 再生家庭紙事業におけるブランド力向上と販売拡大 | ➡ アライアンスによる調達ネットワークの拡大、ブランディング戦略の実施(広告・イベントなど)、新商品の開発 |
| ● CO ₂ 削減・省力化・DX活用による効率化 | ➡ 環境負荷低減設備の導入、DXによる業務改革 |
| ● 人的資本投資による事業継続のための人材の確保 | ➡ 製造に関する知識を持った製造業管理人材の育成と確保 |

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

OVOL中期経営計画2026進捗状況

M&Aの推進・ アライアンスによる 収益規模拡大	2025年、家庭紙事業におけるブランド力向上と販売拡大、アライアンスによる調達ネットワーク拡大を目的に、マスコ製紙(静岡県)の発行済み株式の20%を取得。
DX推進による 生産効率の向上	コアレックス三栄 東京工場で、工場内の各部門の製造工程を遠隔で制御し、製造プロセスを自動化できる「DCS (Distributed Control System)」を導入、生産効率の向上を実現。
ブランディング戦略 の実行	大阪・関西万博において、コアレックス信栄が会場内で発生した紙ごみを回収、トイレトペーパーを製造。その再生トイレトペーパーを会場の一部で使用することで、資源循環の取り組みを実現。

グループ会社紹介



大豊製紙株式会社

本社所在地 岐阜県加茂郡

事業内容 段ボール原紙の製造・販売

脱炭素時代に応える
段ボール原紙製造の進化代表取締役社長
工藤 健一

大豊製紙は、古紙を100%原料とする段ボール原紙(中芯・内装用ライナー)の製造を通じて、循環型社会の実現に貢献しています。当社の最大の強みは、環境負荷の極めて低い生産体制にあります。子会社である川辺バイオマス発電の木質バイオマスボイラーによる蒸気・電気と水力発電由来の電気を活用し、生産工程においてほぼ100%再生可能エネルギーによる操業を実現しています。

その結果、2024年度の温室効果ガス総合排出原単位は2021年度比で96.8%削減し、国内製紙業界でもトップクラスの環境性能を達成しました。脱炭素経営への対応が重要性を増すなか、当社製品はお客様のScope3排出量削減やCFP(カーボンフットプリント)低減に貢献できる点で大きな付加価値を有しています。

今後本格化する排出量取引制度やサプライチェーン全体での排出量開示の進展は、低炭素製品への需要拡大を後押しするものと期待しています。当社はこの環境優位性を競争力として活かし、環境価値の可視化と発信を強化することで、新たな需要の創出と収益性向上を図り、持続的な利益成長と長期ビジョンの実現につなげてまいります。

事業セグメント

環境
原材料

連結子会社数6社（うち海外2社）

主な事業

- ・古紙再資源化事業
- ・総合リサイクル事業
- ・再生可能エネルギー事業

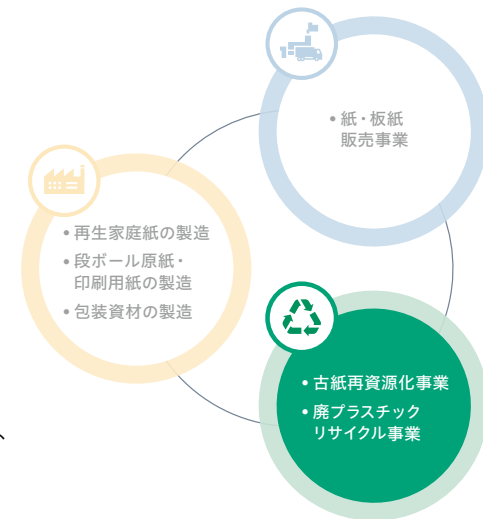
主要グループ会社

- ・福田三商（株）
- ・（株）エコポート九州
- ・（株）野田バイオパワー JP
- ・OVOL New Energy Sdn. Bhd. など

サーキュラーエコノミーの推進により、
資源の再生と循環に取り組む

1970年代より古紙の再資源化に取り組み、長年にわたり循環型社会の構築に貢献しています。現在では福田三商を中心に古紙回収ネットワークを構築し、国内の製紙会社への安定的な原料供給を通じて、製紙産業と資源循環を支える事業基盤を確立してきました。

さらに、この基盤を活かし、廃プラスチックの再資源化や再生可能エネルギー発電事業へと事業領域を拡大し、資源循環の高度化と新たな価値創出を推進しています。また、回収から再資源化、エネルギー利用までを視野に入れた事業展開を進めることで、循環型社会の実現と脱炭素社会への移行に貢献するとともに、持続可能な事業基盤の強化を図っています。



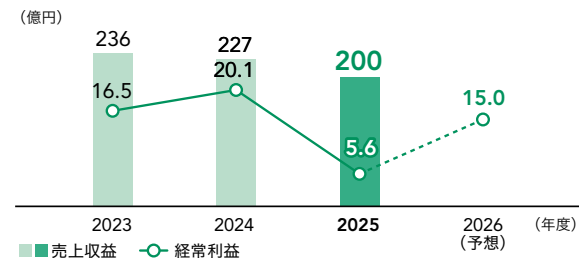
環境原材料セグメントの現状分析

強み	・国内製紙メーカー向けの高品質な原料古紙の安定供給体制 ・古紙・廃プラスチック・木質系廃棄物を活用した総合リサイクル事業 ・木質バイオマス燃料の供給から発電まで一貫した事業基盤 ・祖業である紙事業との連携によるパルプ事業の展開
機会	・資源循環・脱炭素化への社会的要請の高まり
リスク	・古紙発生量の減少による調達環境の変化 ・木質バイオマス燃料や原材料価格の上昇 ・資源・エネルギー市場の需給変動

2025年度のセグメントの概況

売上収益	古紙の販売数量減、木質バイオマス燃料の販売単価の下落・数量減が大きく影響し、前期比減
経常利益	木質バイオマス発電事業の採算悪化、持分法適用関連会社における固定資産の減損に伴う投資損失の計上により、前期比減
古紙	紙・板紙需要の減少に伴う古紙の発生減、国内3カ所の事業所の譲渡、米国事業における古紙輸出量の減少により、販売金額は前期比減。
パルプ	国内・海外向けともに販売金額は前期比減。
総合リサイクル事業	処理量増加により販売金額は前期比増。
再生可能エネルギー事業	太陽光発電および木質バイオマス発電事業の販売金額は前期並み。木質バイオマス発電所向け燃料は、当期後半から収益性が改善したものの、通期では販売数量・金額ともに前期比減。

売上収益／経常利益



セグメント内当社単体および事業別売上収益

(単位: 億円)	2024年度	2025年度	前期比増減	前期比
当社	88.5	76.0	△12.4	86.0%
古紙・リサイクル事業	87.9	76.6	△11.3	87.1%
再生可能エネルギー事業	50.1	47.8	△2.3	95.4%

OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

循環型ビジネスを通じた持続可能な社会と地球の未来への貢献

中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

20億円

2025年度実績
経常利益

6億円

- ビジネスパートナーとの連携強化による
既存ビジネスの最大化と新たな事業への進出
→ 燃料ビジネスにおける新商材への取り組み、
パルプ事業における新たなサプライヤーおよび
販売先の開拓
- 新たな投資による事業規模の拡大
→ エコポート九州第2工場の建設を計画、
PKS事業の第3ヤードの検討
- グループ各社との情報共有と相互補完による双方の収益の拡大
→ 収益機会の獲得、グループシナジーの発現
- 人的資本投資による多様な専門知識を有する人材の確保
→ 事業会社における操業や設備面の知見を有した
人材の育成と確保

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

OVOL中期経営計画2026進捗状況

サーキュラーエコノミーの
推進による収益機会の創出

- グループ内で古紙の回収・再資源化から製紙、製品供給までをつなぐ循環型サプライチェーンを構築。資源循環の高度化を通じて原材料調達の安定性と競争力を高め、新たな収益機会の創出を推進する。

投資による事業規模の拡大

- プラスチックリサイクルやバイオマス発電燃料をはじめとする資源循環・再生可能エネルギー分野への投資を推進し、事業ポートフォリオの拡充と収益基盤の強化を図る。
- マレーシアにおいてPKS事業の第3ヤードを新設し、2026年7月に稼働を開始。

グループ会社紹介

福田三商株式会社

福田三商株式会社

本社所在地 愛知県名古屋市

事業内容 古紙回収・機密書類処理など
紙のリサイクル全般、再生樹脂リサイクル資源循環を牽引する
古紙再資源化ビジネス代表取締役社長
藤澤 誠司

福田三商は1936年の創業以来、約90年にわたり古紙再資源化事業を通じて資源循環型社会の実現に貢献してきました。全国20拠点に広がるネットワークと、長年培ってきた回収・選別・供給のノウハウを強みとして、日本紙パルプ商事グループの古紙再資源化事業を牽引しています。

近年、国内外で廃棄物削減や資源循環の重要性が高まる一方、デジタル化の進展などにより紙・板紙需要が変化し、古紙発生量は減少傾向にあります。このような環境下においても、当社は資源回収体制を維持・強化し、国内外の製紙メーカーへ高品質な古紙を安定供給することで、循環型社会を支える重要な役割を果たしています。

当社の競争優位性は、東海地区を中心に全国規模で展開している回収ネットワーク、長年築いてきた顧客基盤、そして効率性を追求したオペレーションにあります。回収から選別、供給までを一貫して最適化することで、高い生産性と安定供給を実現しています。

さらに近年は、使用済みの紙を再び同じ製品へと循環させる「クローズドリサイクル」への関心が高まっています。当社はグループ各社との連携を強化し、付加価値の高い循環ソリューションを提供することで、お客様の環境課題の解決と持続的な成長に貢献し、長期ビジョン2030の実現につなげてまいります。

事業セグメント

不動産
賃貸

地域に根差した不動産の活用

祖業である紙卸売事業拠点として取得・保有してきた東京、大阪、京都などの好立地に所在する不動産を有効活用し、オフィスビル、賃貸住宅、ホテルなどの不動産賃貸事業を展開しています。

保有資産の価値最大化を図りながら、地域特性や市場ニーズに応じた開発・運営を推進することで、安定的な収益基盤を構築しています。

また、不動産の有効活用を通じてグループ資産の価値向上を実現するとともに、安定的なキャッシュ・フローを創出し、グループ全体の持続的な成長を支える事業基盤として機能しています。

主要な不動産

名称	所在地	階数	用途	竣工
日本橋日銀通りビル	東京都中央区日本橋本石町	地上8階	オフィス、店舗	2014年9月
OVOL日本橋ビル	東京都中央区日本橋室町	地上15階、地下3階	オフィス、ホテル、店舗	2018年6月
OVOL京都駅前ビル	京都府京都市下京区北不動堂町	地上10階、塔屋1階	ホテル	2019年3月
セルリアンホームズ勝どき	東京都中央区勝どき	地上26階、地下1階	住宅、店舗	2001年3月
大阪JPビル	大阪府大阪市中央区瓦町	地上8階、地下2階	オフィス、店舗	1972年10月



日本橋日銀通りビル



OVOL日本橋ビル



OVOL京都駅前ビル

強み

- ・東京・大阪・京都など、大都市部の立地条件の良い所有不動産を活用した事業展開
- ・多様な企業のニーズに応える賃貸オフィスビルの提供

機会

- ・景気動向・不動産市況の上昇

リスク

- ・景気動向・不動産市況の変動
- ・働き方の変化によるオフィス需要の減少、賃料水準の低下
- ・築年数が経過した建物の大規模な修繕

2025年度のセグメントの概況

売上収益

一部テナントの退去により、前期比減

経常利益

管理費用などの経費の増加により、前期比減

OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

保有不動産からの
安定収益の継続と
不動産ポートフォリオの
最適化

中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

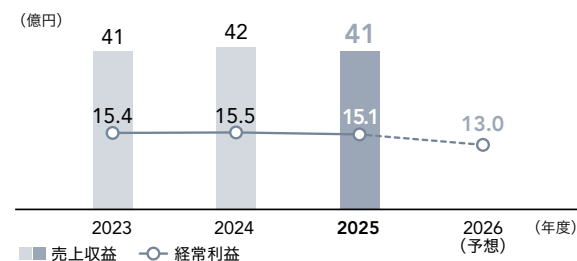
15億円

2025年度実績
経常利益

15億円

- ・主要物件の適正な管理と価値最大化
- ・築年数が経過した物件の再開発計画の策定・実行
- ・選択と集中による不動産ポートフォリオの最適化

売上収益／経常利益



TOPICS

TOPIC 1

英国紙流通におけるサステナビリティを牽引するPPGの取り組み

「Carbon Capture®」は、当社の連結子会社である英国の紙・板紙・包装資材大手Premier Paper Group（以下、PPG）が展開する、紙の製造・流通過程で発生する温室効果ガス（以下、GHG）を、英国の森林保全団体「Woodland Trust」への寄付を通じて相殺する画期的な環境貢献プログラムです。顧客の紙の購入量に応じて拠出される寄付金は、植林や森林再生などの活動に直接充てられ、英国政府公認スキームである「UK Woodland Carbon Code」に基づき、長期的なGHG排出削減効果が保証されています。顧客は、この仕組みによりPPGから購入した製品の製造・流通で発生したGHG排出量を正確に把握し、それを実質的に相殺するとともに、環境への負荷低減を“可視化”できる点が大きな特徴です。

2011年のプログラム開始以来、累計600社以上が参加し、成果を積み上げてきました。2025年末には寄付総額が237万ポンド（約4.5億円）を突破し、約57万本の植樹を通じて約13万2千トンのGHG吸収が見込まれています。今後は本プログラムに関する業務自動化や専用ポータルサイトの構築を通じてデジタル化を推進し、利便性と透明性を向上させていく予定です。

PPGは「Carbon Capture®」の取り組みに加え、企業のESGの取り組みを評価する国際機関EcoVadisの評価プロセスを通じ、人権や持続可能な調達を含む事業運営全体の高度化を図り、長期的な信頼を確立すべく取り組んでいます。また、主要拠点への太陽光発電設備導入やEV充電インフラの整備によって、自社のGHG排出量のさらなる削減を計画しています。

日本紙パルプ商事グループは、グループ横断組織であるOVOLサステナビリティ推進委員会およびOVOL環境・安全委員会を通じ、GHG排出量の算定、人権教育、持続可能な調達などの取り組みをグループ全体で推進するとともに、その成果やノウハウの共有・発信を進めています。PPGの取り組みもこの枠組みの中でグループ内に展開・共有されており、営業活動とサステナビリティの両立を体現する先進的な事例となっています。

TOPIC 2

オリジナリティあふれる「紙化」提案で紙の新たな需要を創出する

世界的に脱プラスチック・減プラスチックの潮流が加速するなか、包装や物流、日用品で使われている素材の見直しは、多くの企業にとって喫緊の課題です。紙化ビジネスグループではこうした課題に対し、紙素材への転換により、脱プラ・減プラ施策を提案し、「紙に切り替えたいが、どこから手を付ければよいかかわからない」「環境対応とコスト・機能をどう両立させればいいのか」といったまだ具体化されていない相談に対して、紙商社として長年培ってきた知見とネットワークを活かしながら、「紙化」に特化した提案を行うことで、他社にはないポジションを確立しています。

紙化ビジネスグループは、サービスサイト「Paper & Green」を通じた情報発信に加え、食品・アパレル・物流・農業など多様な分野の展示会への出展を通じ、潜在顧客との接点拡大を図って

います。さらに、メーカーや加工会社、異業種企業などの社内外パートナーとの連携を強化し、単独では解決困難な課題に対しても共同でのソリューション開発を進めています。

今後は、農業資材や産業用包装、さらには新たな機能性紙素材を活用した領域へ挑戦し、紙化を「新たな価値創造の機会」と捉えて可能性を広げていく方針です。

一方で、紙の性能や加工技術の向上、コスト最適化などの課題も存在します。こうした課題に対し、同グループは今後、素材開発や加工のパートナーとの協力をさらに深め、「環境負荷の低減」と「ビジネスとしての持続性」を両立する紙化ソリューションの高度化に取り組んでいきます。

紙化提案による
価値創出

紙のポテンシャルを
発見・再定義し、
用途領域を拡張

新たな発想・提案による
製品価値の向上グループ内外の共創
による新市場の開拓

環境配慮と
デザイン性を両立させた
高付加価値製品の提供

受賞歴	2024	カミエコ®紙エール	「日本パッケージングコンテスト2024」 最高位「経済産業大臣賞／ジャパンスター賞」
	2025	カミエコ®紙エール	「アジアスターコンテスト2024」エコパッケージ部門「アジアスター賞」
		カミエコ®コーヒーバック	「NEW PRODUCTS AWARD」「Sustainable Product 賞」
	2026	カミエコ®見せパケ	「第65回2026年ジャパン パッケージングコンペティション」 「包装紙・ショッピングバッグ部門賞」
		カミエコ®Craft+α(クラフタ)	「2026日本パッケージングコンテスト」 最高位「経済産業大臣賞／ジャパンスター賞」



カミエコ®コーヒーバック



カミエコ®Craft+α

注目商品	カミエコ®Craft+α(クラフタ)	紙ならではのナチュラルな質感を保ちながら、洗濯機洗いにも耐える高耐久素材で、縫製・印刷・シワ加工など多彩な加工に対応し、デザイン性を両立させたブランド表現が可能です。
	カミエコ®コーヒーバック	紙の表面にバリアコート層を付与しているため、アルミ蒸着フィルムを使用したパッケージと同等のバリア性を持ちながらも、紙化と減プラを実現します。
	アドバンテージ ストレッチラップ	プラスチック製ストレッチフィルムに代わるシュリンク包装紙で、貨物の梱包用途などに使用されます。高い伸縮性と強度を持っており、不規則な形状の包装ができるほか輸送中の振動による破れの発生を軽減します。

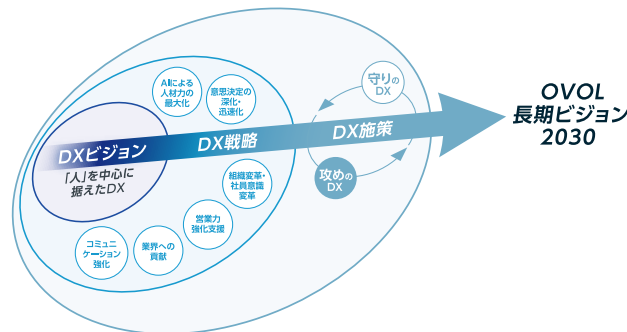


日本紙パルプ商事のDX

DX グランドデザインの策定

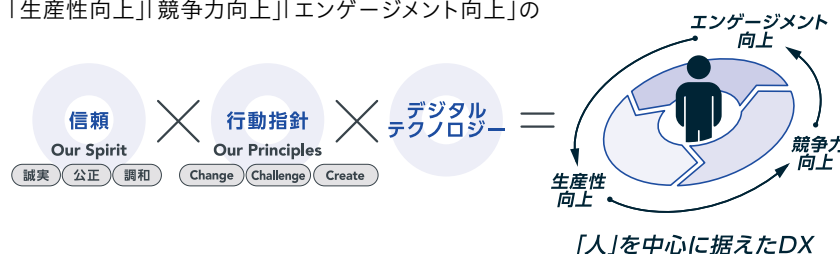
当社は、「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けた重要戦略の一つとしてDXを位置づけています。その方向性と将来に向けたロードマップを明確化し、全従業員に共有、推進するため、2026年1月に「DXグランドデザイン」を策定しました。「DXグランドデザイン」は、経営層へのヒアリングおよび全社を対象とした業務棚卸調査を通じて現状を把握するとともに、外部専門家の知見も取り入れながら、当社の強みや課題を分析したうえで策定したものです。本デザインは、営業部門・管理部門の枠を超え、当社グループが全社的に取り組むべき重点課題を具体的な戦略へ落とし込んだものであり、「DXビジョン」「DX戦略」「DX施策」の3層で構成されています。「OVOL長期ビジョン2030」で掲げる定量目標の達成と、当社グループが目指す3つのあるべき姿の実現に向けて、デジタル技術を活用した事業変革と業務改革を推進し、企業競争力の再構築を図るための指針として位置づけています。この「DXグランドデザイン」が、今後当社グループの持続的な成長と新たな価値創造を支えます。

DXグランドデザインの全体像



DXビジョン

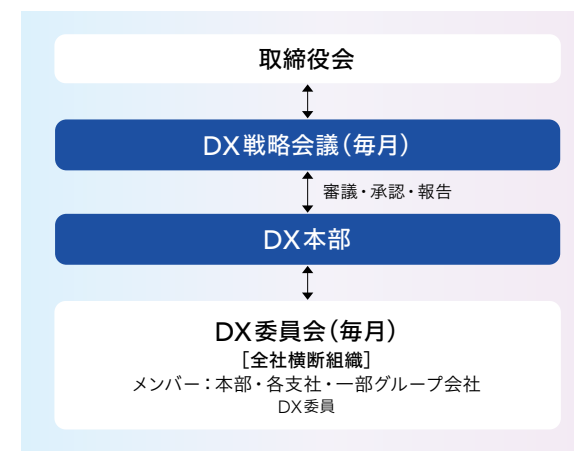
当社が推進する「DXグランドデザイン」の根幹となる考え方が、「『人』を中心に据えたDX」です。当社グループの役職員は、これまで「Our Corporate Spirits」のもとで培ってきた信頼を礎に、「Our Principles」を実践しながら事業活動を展開してきました。当社が目指すDXは、単なるデジタル化や効率化ではなく、デジタルテクノロジーの活用によって「人」が持つ力を最大限に引き出し、新たな価値創造へとつなげる取り組みです。人が主体的な意思を持って行動するプロセスにデジタルテクノロジーを組み合わせることで、生産性向上にとどまらない競争力向上を実現します。また、業務改革や事業変革を通じて、役職員一人ひとりの成長とエンゲージメント向上を促し、顧客・取引先・地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーとのつながりをより強固なものへと発展させていきます。「生産性向上」「競争力向上」「エンゲージメント向上」の好循環を創出し、人材がより活躍できる環境を整備することで、当社グループの持続的な成長を実現していきます。



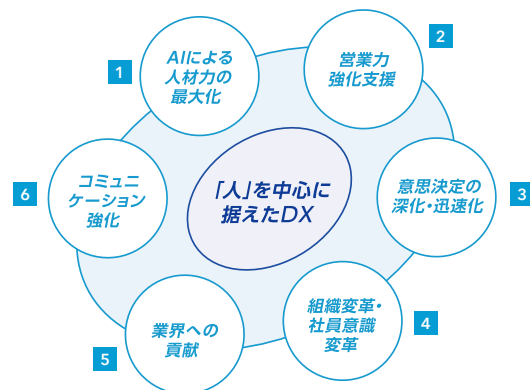
推進体制

当社は、DX推進を経営の重要課題と位置づけ、全社横断で取り組む推進体制を整備しています。2025年4月に設置した「DX推進本部」は、2026年4月に「DX本部」へ改称するとともに、人員を13名から20名へ増強し、推進体制をさらに強化しました。DX本部は、先進的なデジタル技術やデータ活用を推進し、営業部門・管理部門の業務変革を支援する「DX推進機能」と、ITシステムやデジタルツールの運用、情報セキュリティ強化、ガバナンス体制整備を担う「IT運用管理機能」の両輪で構成されています。また、社長を議長とする「DX戦略会議」を設置し、DX推進に関する重要事項を迅速かつ的確に意思決定できる体制を構築しました。加えて、全社最適の視点で取り組みを推進するとともに、役職員一人ひとりがDXを「自分ごと」として捉え主体的に参画できるよう、全社横断組織である「DX委員会」を設置しています。

今後もDX本部を中心に、各事業部門との連携を一層強化しながら、デジタル技術とデータの活用による事業変革・業務改革を加速し、企業価値の向上につなげていきます。



DX戦略



「OVOL長期ビジョン2030」を実現するために、DXビジョン「『人』を中心に据えたDX」を基本の価値観として当社の強みを活かす6つのDX戦略を策定しました。

1 AI活用による人材力の最大化

積極的なAI活用を推進し、「人」にしかできないことを「人」が担うことで、当社の強みである「人」の力を最大限に引き出します。

2 営業力強化支援

営業力を強化するために、販売・物流領域でのイノベーションを推進します。デジタルテクノロジーを積極的に活用し、顧客対応力を高める強固な営業サポート基盤を構築し、サプライチェーンの高度化を推進します。

3 データドリブンによる意思決定の深化・迅速化

社内外のデータベース一元化を進め、可視化されたデータを分析したことから得られる洞察をもとに、経営・事業における意思決定の深化と迅速化を推進します。

4 DXを支える組織変革と社員意識変革

AIなどの先端テクノロジーの活用支援やDXに関する教育・学習を通じてデジタル人材の育成に取り組むことで、DXを自律的に推進する仕組みを構築し、「人」の力を最大限に引き出す組織への変革を進めます。

5 業界への貢献

紙流通業界のリーディングカンパニーとして、業界全体をサポートする機能を提供し、プラットフォームとして業界の発展に貢献します。その実現に向けてデジタルガバナンスを一層強化し、社会的責任を果たします。

6 コミュニケーション強化による“接点”創出

デジタルテクノロジーを活用した業務効率化により削減できた時間を、新規顧客創出やステークホルダーとのコミュニケーション強化などの付加価値の高い活動に注力できる環境を整えます。

デジタル人材の確保

デジタル領域には高度な専門知識を有する人材の確保が不可欠です。当社では、2025年度のDX部門設置に際して、専門人材をキャリア採用し、IT関連のグループ会社からも人材を迎えました。また、こうした専門人材に限らず、DX推進への貢献が評価に反映される制度設計の検討にも着手しています。

当社が目指す自走型のDX推進においては、専門人材の確保とともに、役職員のデジタルリテラシーを向上させる必要があります。2025年度に続き、本年度も外部講師を招いた全役職員向けのセミナー開催を予定しているほか、オンライン研修サービス「Udemy Business」の活用など、現場ニーズに応える学習の場を提供しています。

成果指標

「OVOL長期ビジョン2030」で掲げる3つのあるべき姿と、連結経常利益250億円の実現に向け、当社グループはデジタルを活用した事業変革・業務改革を推進しています。「DXグランドデザイン」では、DX戦略を具体的な施策へと落とし込むとともに、それぞれの取り組みの進捗や成果を客観的に把握す

るための成果指標の策定を進めています。その一例として、2024年度に実施した「業務棚卸調査」により可視化した業務構造のうち、定型業務を中心とする「処理業務」の比率に着目し、2026年度までに8ポイント、2030年度までに15ポイント削減することを目標としています。この取り組みは、単なる業務効率化にとどまるものではありません。処理業務の削減により創出された時間を、「判断」「提案」「創造」といった付加価値の高い業務へシフトすることで、「人」を中心とした価値創出型の業務プロセスへの転換を目指しています。これにより、役職員一人ひとりが本来注力すべき業務により多くの時間を投じられる環境を整備し、生産性向上と競争力強化の両立を図ります。

今後は、当社グループのさまざまな事業活動のデータ化・可視化をさらに進めることで、業務効率だけでなく、企業価値向上や事業成長への貢献度を測定する新たな指標の設定も検討していきます。これらの成果指標をグループ全体で共有し、DXの目的や目指す姿に対する共通理解を醸成するとともに、明確な目標を持って各種施策を着実に実行していきます。

DX認定の取得

「DXグランドデザイン」の策定をはじめ、持続的にDXを推進するための体制整備や取り組みが総合的に評価され、2026年5月1日、日本紙パルプ商事は経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されました。DX認定は、企業が経営ビジョンの実現に向けてDXを推進するための仕組みや体制を整備していることを評価する制度であり、認定期間は2年間となっています。

今後も、デジタル技術とデータの活用を通じて事業変革・業務改革を加速し、企業競争力の向上と持続的な企業価値創造の実現を目指していきます。



日本紙パルプ商事のDX

DX施策

6つのDX戦略を着実に推進するため、当社では各戦略に紐づく複数の施策を設定しています。これらの施策は経営戦略と密接に関係していることから、現時点での一律開示は控えていますが、「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けた重要な取り組みとして位置づけています。各施策は、「攻めのDX」と「守りのDX」の2つの観点から整理し、2030年度までの実行ロードマップを策定しています。進捗状況については、社長を議長とする「DX戦略会議」において毎月報告を行い、必要な意思決定を迅速に実施することで、施策の着実な推進につなげています。当社は、「守りのDXが攻めのDXを支え、新たな価値創造につながる」と考えています。業務プロセスの高度化と価値創出の両立を図りながら、計画に基づく施策を着実に実行し、今後は必要に応じて取り組み内容を適時開示していきます。

取り組み-1

変革を根づかせる仕組みづくり

すべてのDX戦略を支える施策として、まず日本紙パルプ商事単体でコミュニケーション基盤の再設計とデータ活用高度化に向けた仕組みづくりを進めています。DXはシステムやツールの導入だけで実現できるものではありません。役職員一人ひとりが変化を前向きに受け止め、自ら活用していくことが重要であると考えています。そのため、ポスターやリーフレットなどを活用しながら、DX推進に対する理解や共感の醸成にも取り組んでいます。再設計したコミュニケーション基盤は2026年度中の実装を予定しており、社内外を問わず「人」と「人」との接点を強化するとともに、知識や情報がより有機的につながる環境を構築していきます。また、新たな価値創造を加速する手段の一つとして、2024年度に導入した生成AI（日本紙パルプ商事専用ChatGPT）の活用も拡大しています。利用者数は前年度の299名から534名※へ増加し、利用状況の分析からも一定の成果が確認されています。

さらに2026年度中には、AIエージェントを含む高機能AIを全役職員へ展開する予定です。現場に蓄積された知見やノウハウ、アイデアを構造化・高度化するとともに、業務や意思決定への活用を進めることで、「人」の能力を最大限に引き出し、顧客価値創出につながる業務プロセスへの変革を目指します。加えて、安全性と生産性を両立したAI活用を推進するため、AIガバナンスの整備にも取り組み、持続的な活用基盤を構築していきます。

DXの成果は、全役職員がDXを「自分ごと」として捉え、主体的に参画することで初めて最大化されます。そのため当社では、2026年3月に社長自らが登壇する「DXグランドデザイン説明会」を開催し、DXの目的や目指す姿を全役職員へ直接発信しました。また、DX本部と各事業部門との対面による意見交換会を実施し、それぞれの課題や期待を共有する機会を設けています。経営層の強力なコミットメントと、事業部門・DX本部が一体となった推進体制こそが、当社のDXの大きな特徴であり、変革を組織全体へ浸透させる原動力となっています。

※2026年6月1日現在

取り組み-2

DXを支えるセキュリティ・ガバナンスの強化

日本紙パルプ商事では、企業活動の安全性と継続性を確保しながらDXを推進するため、ITセキュリティ対策の強化とITガバナンスおよびAIガバナンスの高度化に取り組んでいます。

具体的には、米国国立標準技術研究所(NIST)が公表する「Cybersecurity Framework 2.0」の考え方を参照しながら、ITセキュリティ対策を体系的に整理しています。そのうえで、リスクや重要度を踏まえて優先順位を設定し、段階的に対策を実施しています。とりわけサイバー攻撃などの外部脅威への対応を重要課題と位置づけ、インシデント発生時の被害を最小限に抑えるとともに、迅速な復旧を可能とする体制整備を進めています。また、サプライチェーン全体でのセキュリティ強化を目的として、経済産業省および内閣官房国家サイバー統括室が推進するSCS評価制度への対応を開始しています。制度開始後は速やかな★3取得、その後の★4取得を目指し、継続的なセキュリティレベル向上に取り組んでいきます。さらに、日本紙パルプ商事とOVOL ICTソリューションズは、「日本紙パルプ商事グループ」として日本シーサート協議会へ加盟しています。平時には役職員への教育・啓発活動を実施するとともに、インシデント発生時には迅速かつ適切に対応できる体制を整備しています。

今後は、各社の事業特性に応じたセキュリティ対策を維持しながら、グループ共通の基準や運営体制の整備を進め、グループITガバナンスを一層強化していきます。ITセキュリティ対策やITガバナンスの強化は、一度の取り組みで完結するものではありません。当社グループは、変化するリスク環境に対応しながら継続的な改善を重ね、すべてのステークホルダーに安心して選ばれる事業基盤の構築を目指していきます。

VOICE

「人」が活躍し、
新たな価値を提供する
企業へ

DX本部 本部長
加瀬 文照



当社のDXは、「人」を中心に据えた企業変革であり、デジタルで人間力をさらに高める取り組みです。役職員一人ひとりが現場で感じる課題や改善の芽を起点としながらも、部門ごとの個別最適にとどめず、全社最適の視点で課題解決していきます。

社会のルールそのものを変える「ゲームチェンジャー」であるAIエージェントなど、昨今の技術革新は業務変革にとどまらず、組織そのものを変革する原動力となります。一方で、そのような最新技術を安心して活用するためには、外的脅威に備えるサイバーセキュリティ対策やIT統制の一段の強化も喫緊の重要課題です。当社は、こうした事業継続の根幹を支える取り組みも、着実に進めています。確かな土台があってこそ、価値創造への挑戦が可能になります。

全役職員が「自分ごと」として捉えて初めて、DXは大きな力を生み出します。社長の強いリーダーシップと経営層のコミットメントを現場の変革へと確実につなぎ、そこで創出した時間で、判断・提案・創造といった付加価値の高い業務に取り組みます。「人」がより一層活躍し、顧客・業界へ新たな価値を提供する企業を、当社は目指しています。

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。

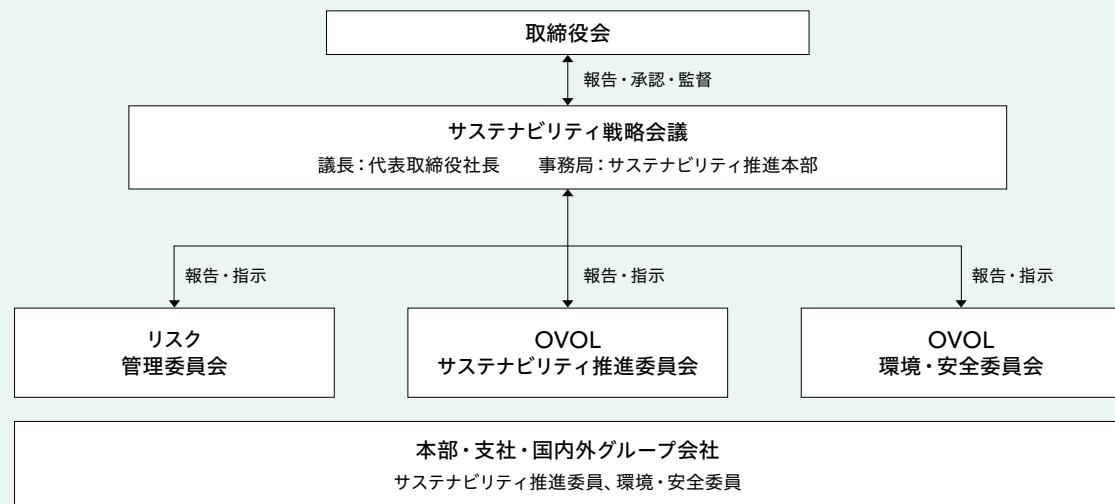
サステナビリティ推進体制

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

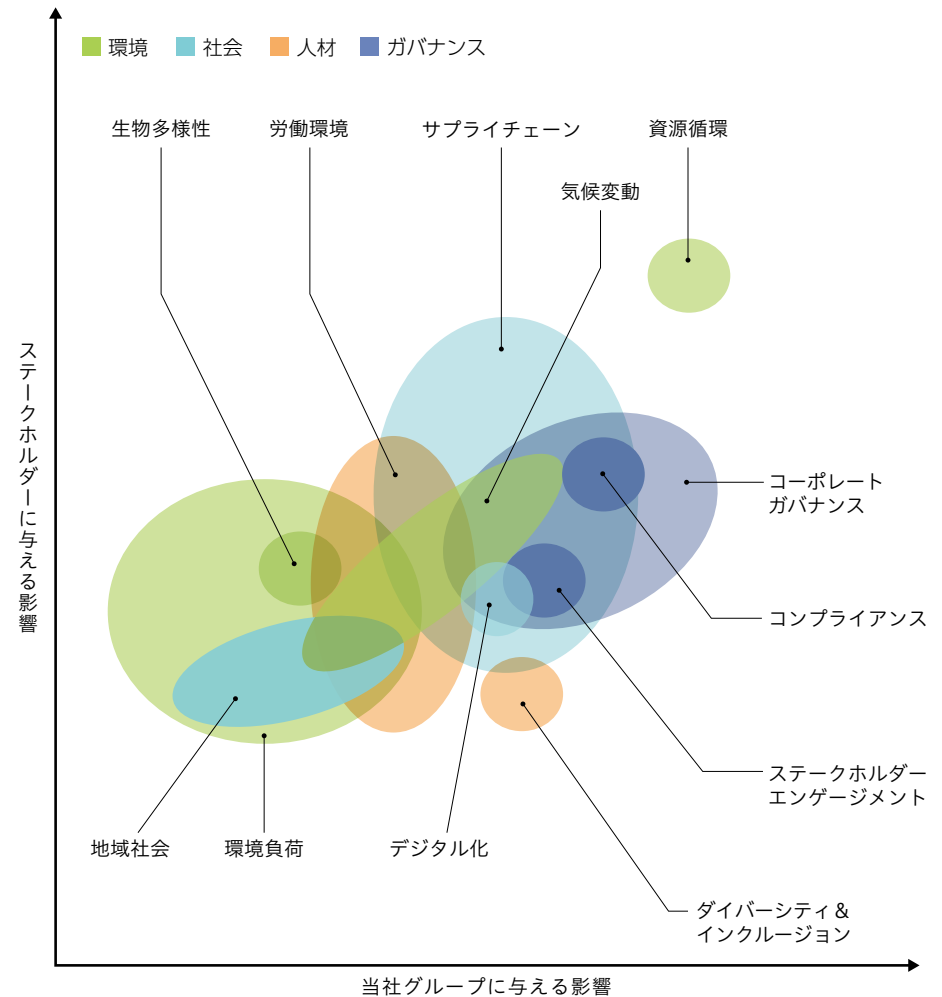
主要ESG評価機関の評価項目、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の産業別マテリアリティなどを参考に「環境・社会課題などESG課題のなかで、当社グループの持続可能性や価値創造能力に重要な影響(インパクト)を与える課題」、および当社グループがバリューチェーン上でステークホルダーにどのような影響を与えるかを整理し、重要度を分析した「当社グループやその事業が環境や社会に与える影響(インパクト)のなかで、重要度が高いもの」を整理・統合し、マテリアリティ候補を抽出しました。

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

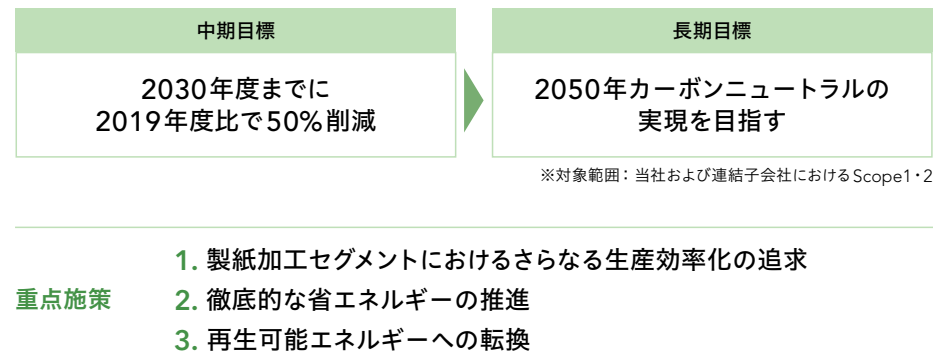
環境

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。

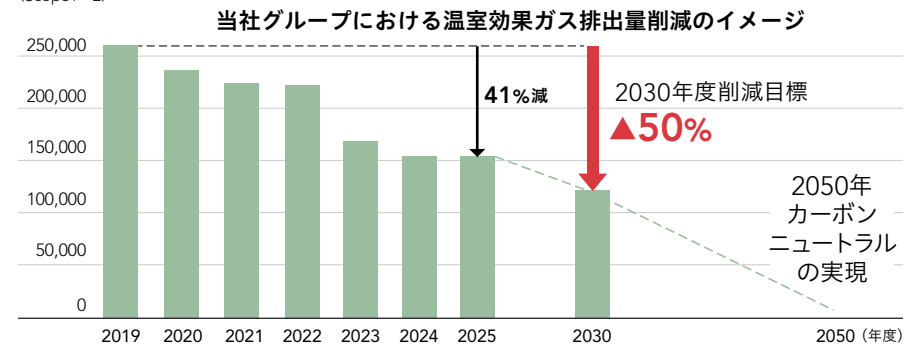
こうした取り組みにより、当社グループの2025年度におけるScope1・2排出量は、2019年度を基準として約41%削減しています。2024年5月に策定した「日本紙パルプ商事グループ温室効果ガス排出量削減に関する中長期目標」に基づき、2030年度までに2019年度比50%削減、2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、今後も、エネルギー効率向上、再生可能エネルギー活用の拡大に加え、サプライチェーン全体での排出量削減と気候変動リスクへの適応に継続的に取り組んでいきます。

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	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・再生紙などの需要増による業績への寄与	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
			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。

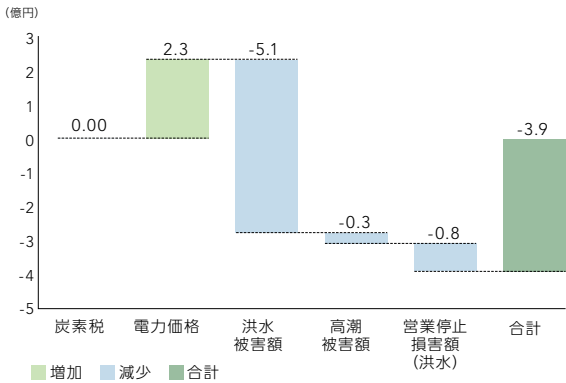
※影響度(大・中)の定義は、Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-related Risks, COSO & WBCSD をもとに作成。

環境

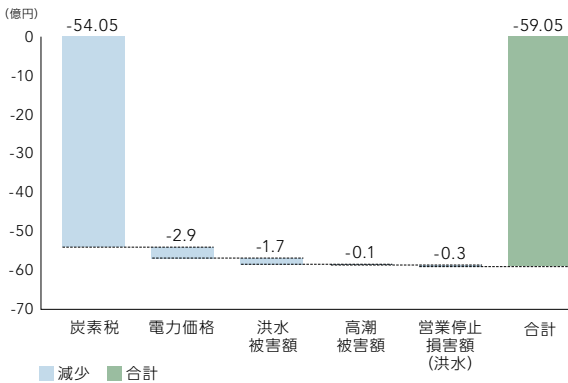
財務インパクト分析

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。

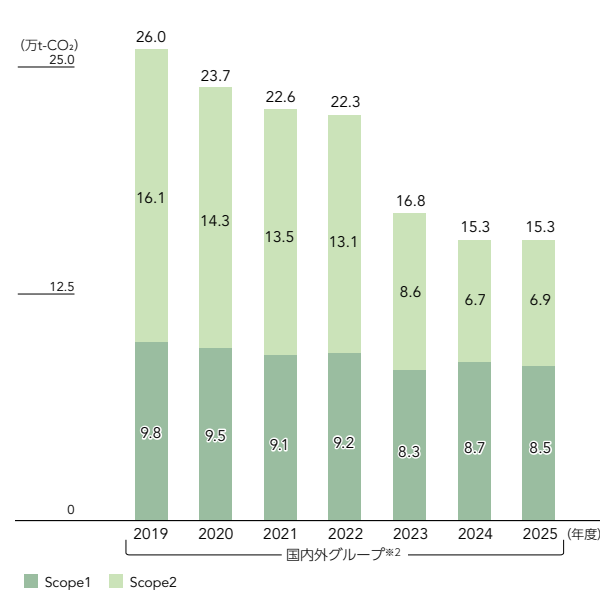
大豊製紙では、木質バイオマスボイラーの導入に加え、岐阜県の水力発電由来電力「ぎふ清流Greenでんき」への切り替えを進めた結果、2024年度における事業活動の温室効果ガス総合排出原単位を2021年度比で96.8%削減しました。これらの取り組みが評価され、「ぎふ脱炭素優良事業者」の認定を受けています。

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。

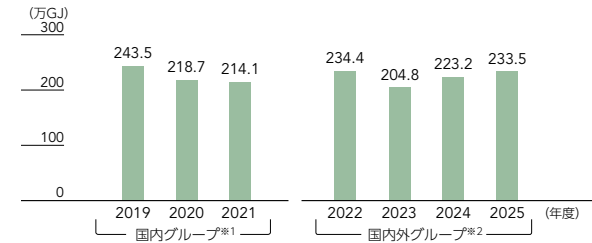
いずれの取り組みも、古紙を原料とする段ボール原紙製造と再生可能エネルギーの有効活用を組み合わせたものであり、地域社会との協働による脱炭素社会と循環型経済の実現に貢献する、当社グループのサステナビリティ経営を象徴する先進事例です。

気候変動関連データ

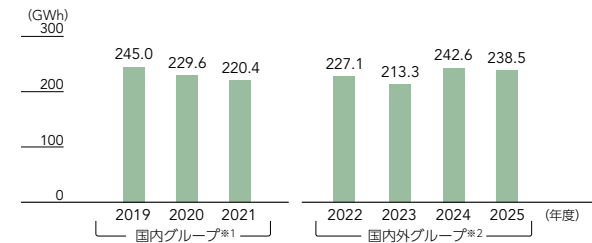
温室効果ガス排出量※3～6



エネルギー消費量

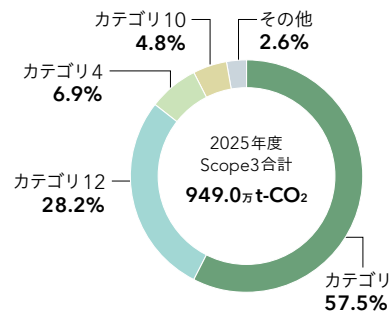


電気使用量



※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 (万t-CO ₂)	2024年度 (万t-CO ₂)	2025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	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

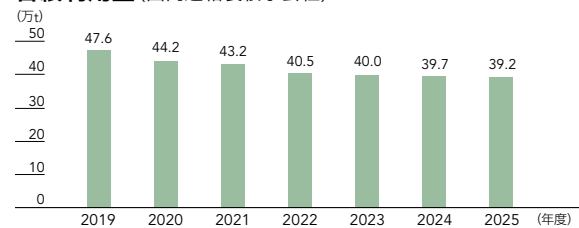
資源循環への対応

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

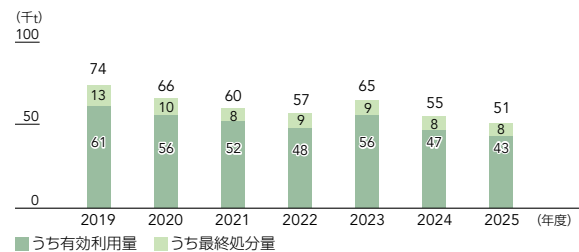
リティの一つとして特定しています。古紙再資源化事業、古紙を原料とする製紙事業、廃プラスチックリサイクル事業等を通じて、廃棄物の削減と森林資源の保全に取り組み、資源循環型社会の構築に貢献しています。

※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)

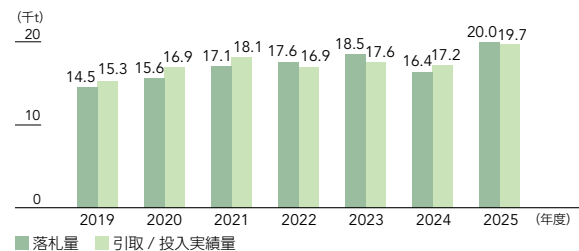


産業廃棄物発生量(日本紙パルプ商事および国内連結子会社)



※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

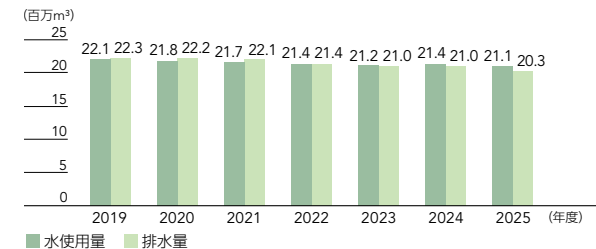
当社グループは、環境方針において「関係法令等の遵守」「環境負荷の低減」「資源の有効活用および使用量の削減」を掲げるとともに、事業に大きな影響を与える要因として「環境負荷」をマテリアリティに特定し、全社横断で体系的な取り組みを推進しています。

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

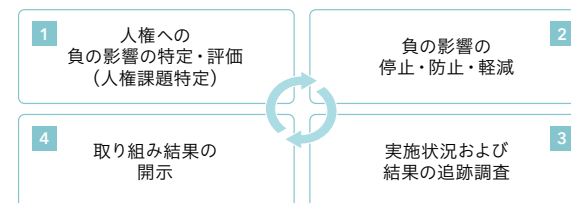
当社は、経営と現場が一体となり、グローバルにおける人権尊重責任を果たすため、サステナビリティ・ガバナンス体制のもとで人権課題に取り組んでいます。サステナビリティ推進室が、人権課題への対応案を検討し、関連部署と連携して人権教育や人権デュー・デリジェンスの実施など、具体的な施策として立案します。その内容は、グループ全体の人権尊重に関する基本方針や戦略の策定、取り組みの推進・モニタリングを担う「サステナビリティ戦略会議」において協議されます。同会議で決定された事項は、「OVOLサステナビリティ推進委員会」を通じて、グループ内の各事業拠点に展開し、実践へとつなげています。各施策の推進状況は定期的に戦略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

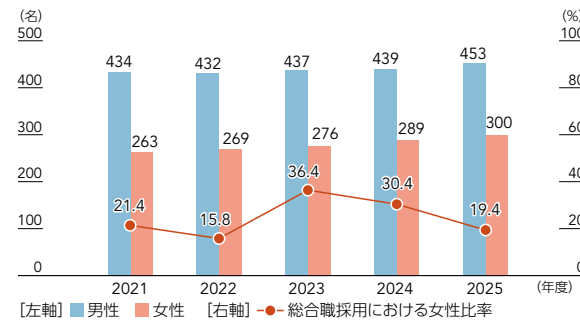
人材

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

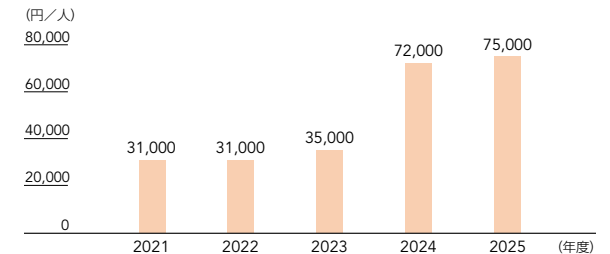
当社グループの事業は、国内卸売・海外卸売・製紙加工・環境原材料・不動産賃貸の5つのセグメントで構成されており、今後も当社グループの事業領域拡大に対応していくために、多様な経験・スキルを持った人材の育成が急務となっています。このため、「OVOL中期経営計画2026」では、従業員全体のスキルの底上げと専門人材の育成に向けた教育研修を強化しています。例えば、選択型研修の一環として、経営管理人材の育成を目的としたビジネススクールの積極的な活用に加え、国際的視野を備え、海外との実践的なコミュニケーション力を有するグローバル人材を育成するための海外派遣研修制度などを導入しています。このほか、事業戦略上重要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

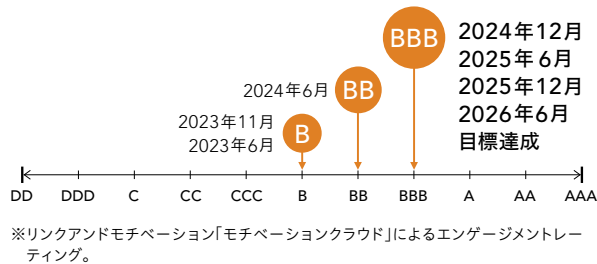
目標管理と人事評価

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

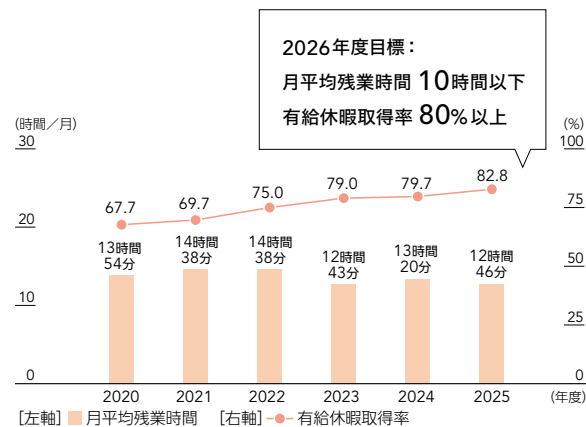


■ 当社の健康経営戦略

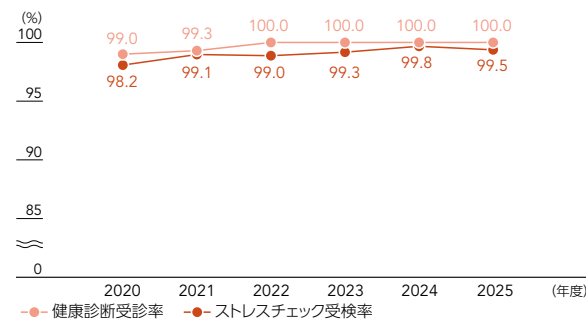
当社の健康経営戦略は、①健康リテラシーの向上 ②がん・生活習慣病対策の強化 ③メンタルヘルス対応の強化 ④ワーク・ライフ・バランスの実現の4つのテーマを軸に健康施策に取り組んでいます。直近では健康リテラシーの向上のため、全役職員に健康増進セルフケアサービス「KENPOS」を導入し、会社全体での健康意識向上と従業員のウェルビーイングの促進、職場環境の改善に活用しています。がん・生活習慣病対策の強化については健康診断受診率目標を100%としており、2022年度から受診率100%を維持継続しています。また、健診結果をシステム上で一元管理することで、健診データに基づく効果的な健康施策を実施し、役職員の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



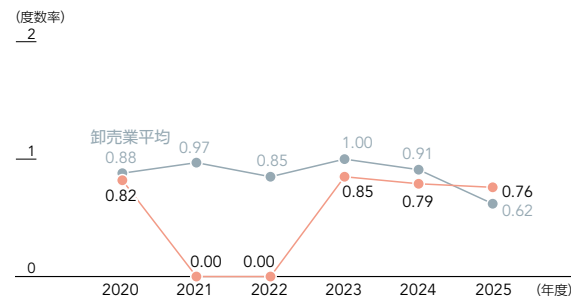
労働安全衛生

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

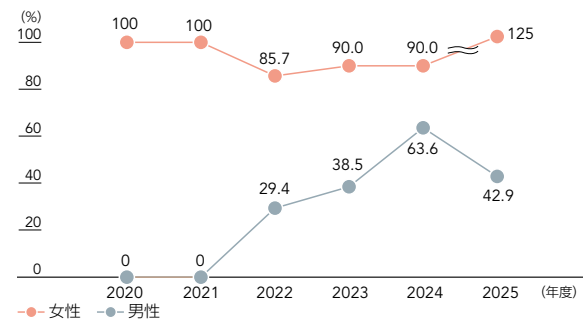
当社は全従業員が仕事と生活の調和を図り、かつ性別

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)

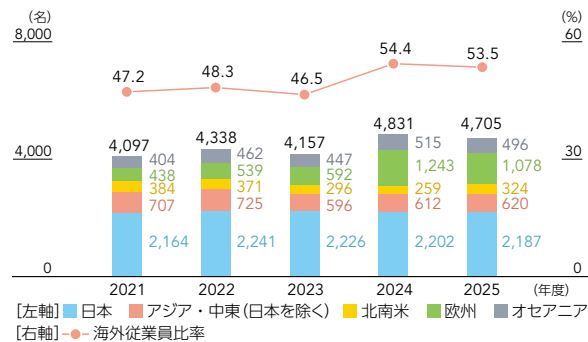


※2026年度における男性育児休業等取得率目標は、当社独自休暇制度も含め100%としています。

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。

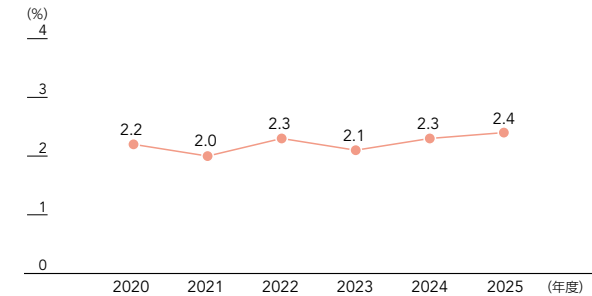
地域別従業員数／海外従業員比率(連結)



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

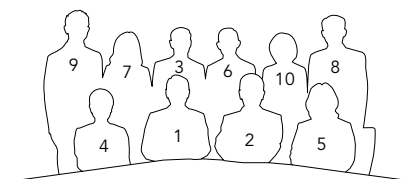
6 取締役(社外取締役)
高橋 寛

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		藤井 賢一郎 管理本部 本部長		和田 訓 関西支社 副支社長	
		松浦 伸行 洋紙事業統括 兼 物流統括		松岡 久晃 仕入本部 本部長		松浦 健之 JPホームサプライ株式会社 社長	
専務執行役員				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	
勝田 千尋 管理全般管掌 兼 環境・原材料事業統括				松浦 景隆 卸商・印刷営業本部 本部長		加瀬 文照 DX本部 本部長	
櫻井 和彦 板紙事業統括 兼 家庭紙事業統括		今村 光利 海外事業統括 兼 機能材事業統括		菅沼 靖一 機能材営業本部 本部長		藤嶋 章人 新聞・出版営業本部 本部長	
		城谷 誠 関西支社 支社長		佐藤 正昭 海外事業副統括 兼 国際事業本部 本部長		竹岡 秀一 九州支社 支社長	
				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		北山 俊彦 北日本支社 支社長	
				笠口 康史 中部支社 支社長		石井 聡 機能材営業本部 副本部長	
				加島 博 欧州総代表		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は、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あり必要であり、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

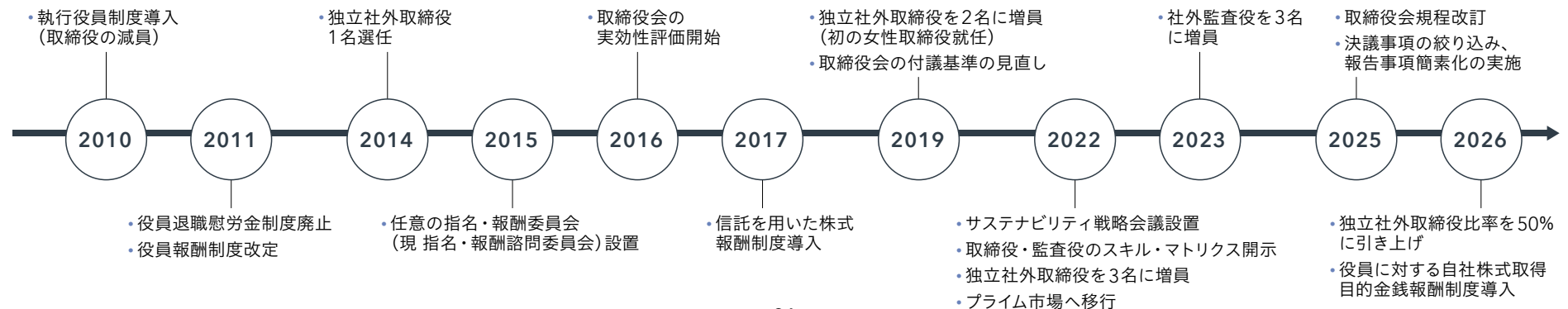
プ企業行動憲章」を定め、法令等の遵守、公正・適正な取引と責任ある調達、ステークホルダーとの共存共栄などを宣言しています。

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



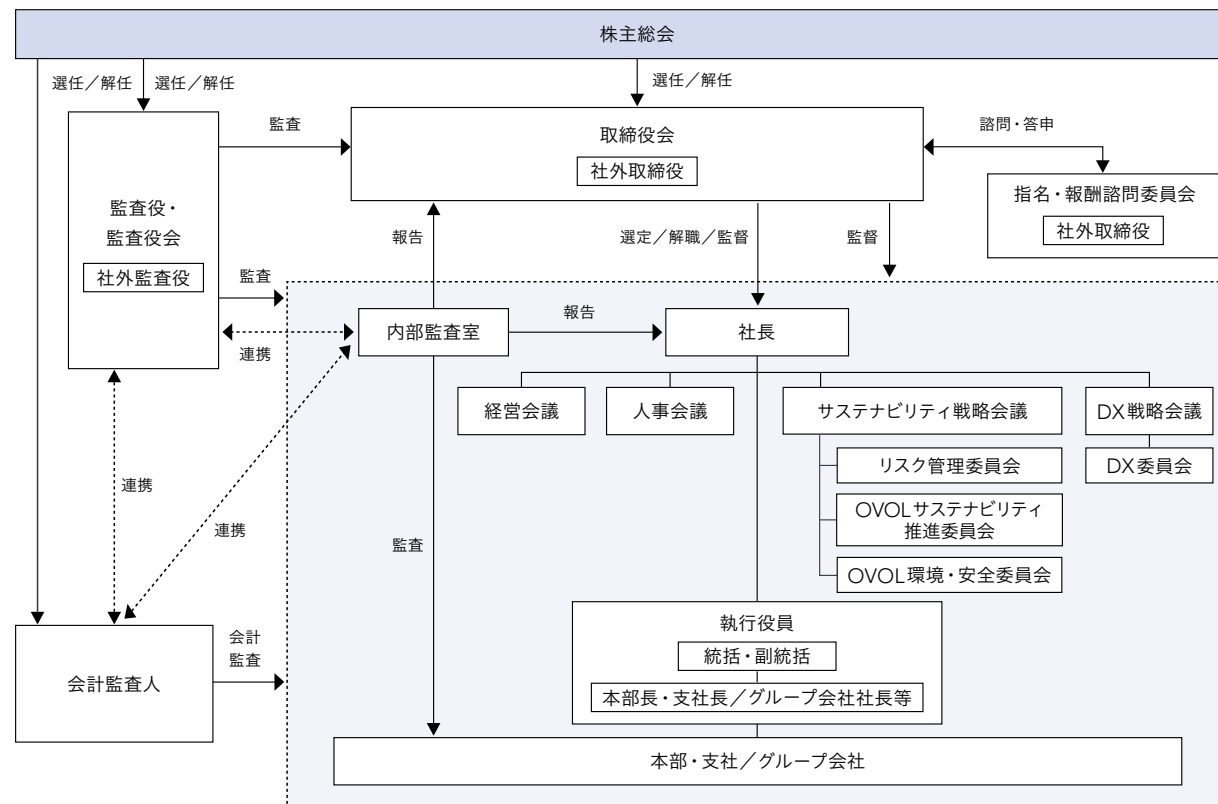
ガバナンス

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、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	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

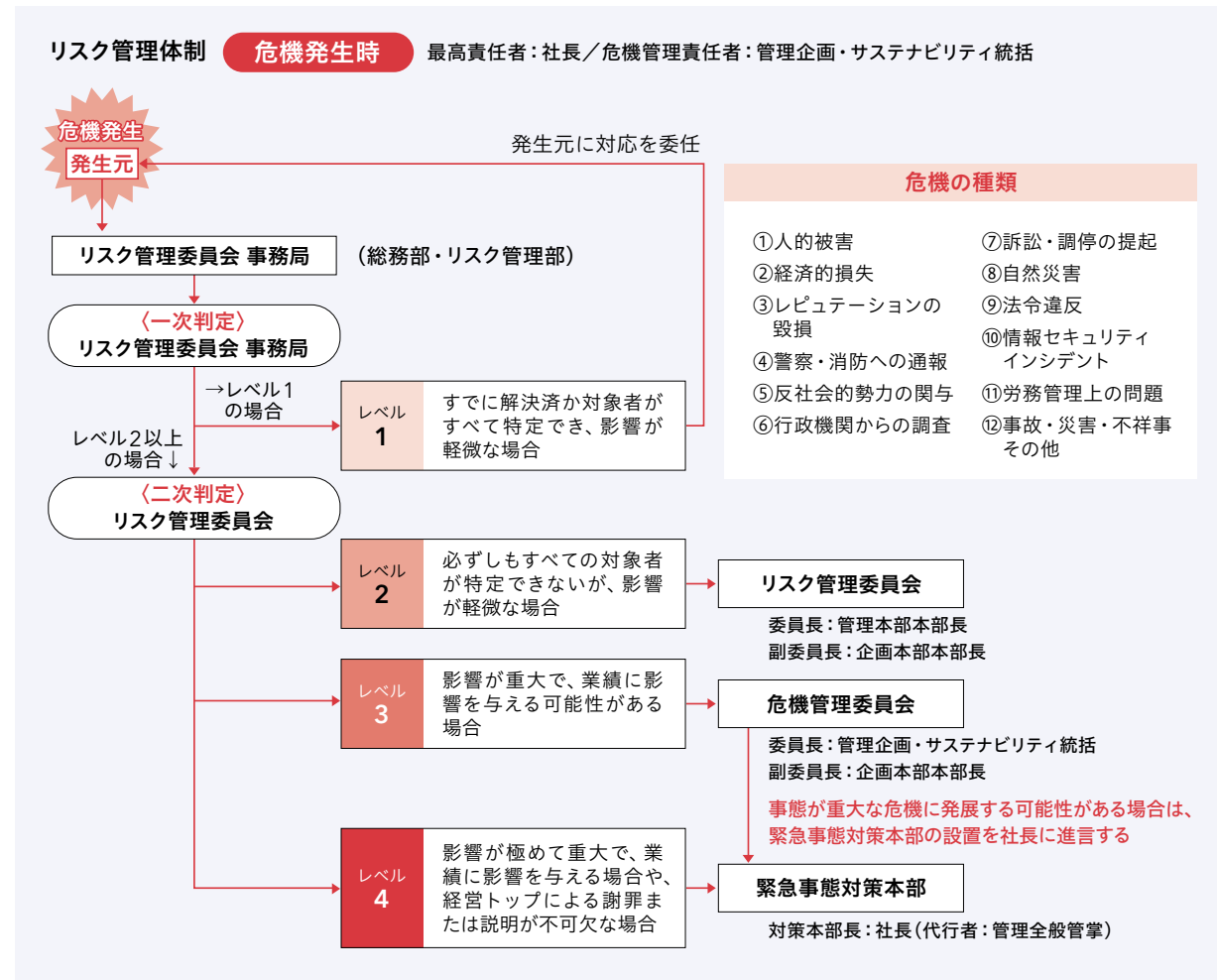
IT統制・ITセキュリティの推進

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、資本効率の上昇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

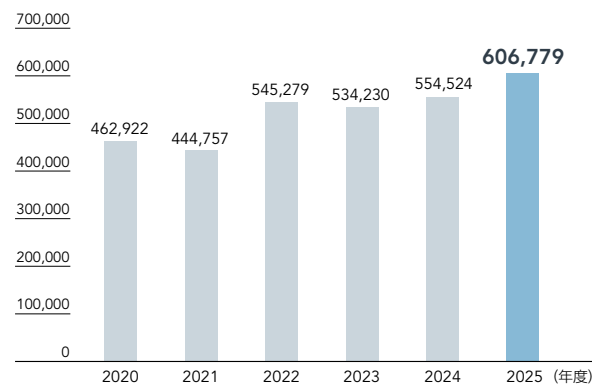
対象	取り組みの概要	主なコミュニケーション活動・手段
すべてのステークホルダー	社会からの期待や要請を正確に把握し、信頼関係を構築するべく、正確な情報開示と、積極的な対話を推進します。 環境保全や人権尊重をはじめとするサステナビリティに関する情報発信・収集に努めます。	1. ウェブサイトを通じた情報発信 2. ウェブサイト経由のお問い合わせ対応 3. 統合報告書の発行 4. 展示会・イベントの開催・参加 5. 宣伝・広告活動
役職員	グループ企業理念の浸透と、社長メッセージを通じた経営方針の理解を図ります。 多様な価値観を持つグループ役職員が、働きやすく、能力を十分に発揮できる環境づくりに向け、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

Section 4 データ

連結財務ハイライト	103
グループ会社(国内)	105
グループ会社(海外)	106
株式情報／会社情報	107

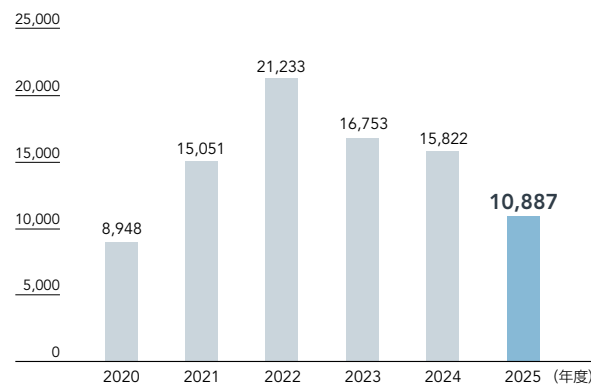
連結財務ハイライト

売上収益 (百万円)

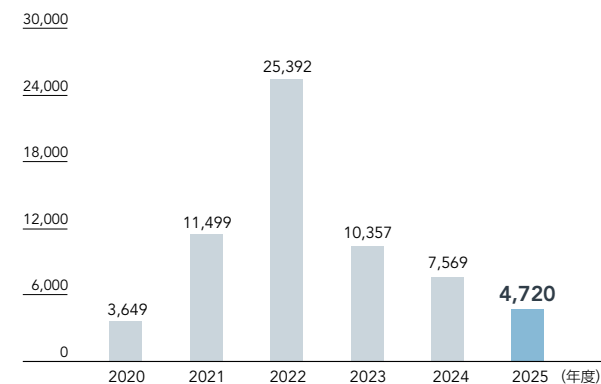


※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

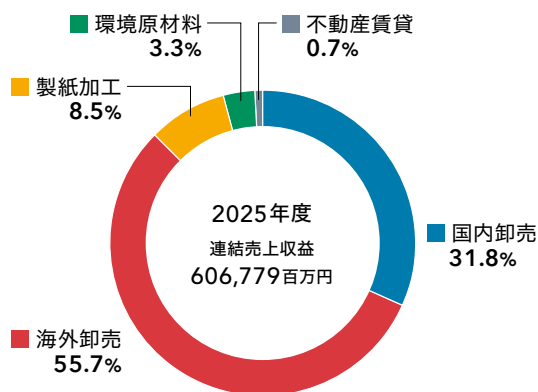
経常利益 (百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)

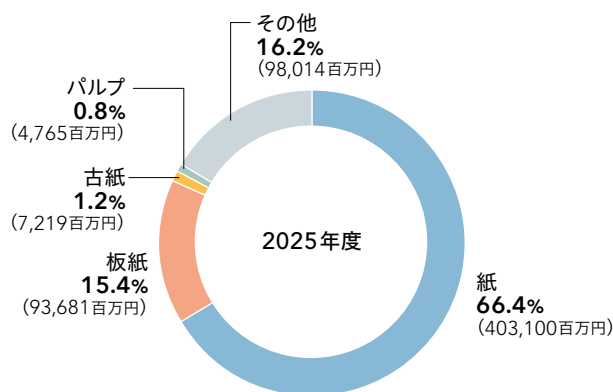


事業セグメント別 外部顧客への売上収益構成比

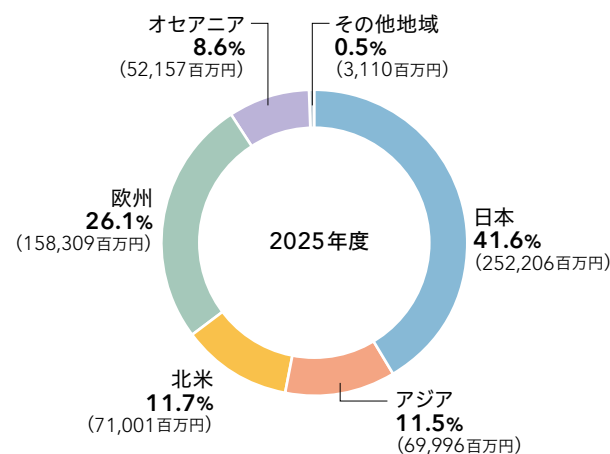


(注) 比率は小数第2位を四捨五入して表示しています。

製品別 売上収益構成比



地域別 売上収益構成比



※顧客の所在地により区分しています。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上収益 ^(注2) (百万円)	462,922	444,757	545,279	534,230	554,524	606,779
営業利益(百万円)	8,896	14,064	20,264	17,403	15,071	10,848
経常利益(百万円)	8,948	15,051	21,233	16,753	15,822	10,887
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	3,649	11,499	25,392	10,357	7,569	4,720
包括利益(百万円)	9,627	12,506	28,287	18,795	11,087	8,342
純資産(百万円)	89,872	100,317	128,295	138,347	145,565	140,907
総資産(百万円)	321,986	338,939	385,129	372,645	392,234	394,704
ネット有利子負債(百万円)	102,471	97,939	78,336	75,571	80,011	76,815
1株当たり純資産(円) ^(注3)	610.38	677.41	862.78	1,035.56	1,087.70 ^(注4)	1,145.05
1株当たり当期純利益(円) ^(注3)	26.69	83.95	185.10	78.86	61.44 ^(注4)	39.50
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円) ^(注3)	26.61	83.76	184.73	78.69	61.30 ^(注4)	39.41
1株当たり配当金(円) ^(注3)	11.00	11.50	12.00	13.00	25.00 ^(注4)	34.00
配当性向(%)	41.2	13.7	6.5	16.5	40.7	86.1
自己資本比率(%)	25.9	27.4	30.7	34.2	34.2	32.6
自己資本当期純利益率<ROE>(%)	4.5	13.0	24.0	8.4	5.8	3.6
ネットD/Eレシオ(倍)	1.23	1.06	0.66	0.59	0.60	0.60
株価収益率<PER>(倍)	13.7	4.6	2.8	6.6	9.8	26.2
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	28,382	14,007	304	20,891	21,010	24,554
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-4,440	-4,078	23,673	-2,917	-11,217	-1,178
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-19,899	-9,833	-10,086	-31,678	-9,335	-16,793
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	23,942	9,929	23,977	17,973	9,793	23,376
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	11,587	12,731	30,550	17,387	19,027	25,280
従業員数(名)	4,042	4,097	4,338	4,157	4,831	4,705

(注) 1. この財務情報は、日本において一般に公正妥当と認められる会計基準に沿って開示しています。

2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

3. 2024年10月1日付で1:10の株式分割を実施したため、2023年度以前については株式調整後の数値を表示しています。

4. 期首において(注3)の株式分割が行われたと仮定して算定しています。

グループ会社 (国内)

● 日本紙パルプ商事(株) (駐在員事務所) ● 卸売 ● 物流／ICT ● 製紙加工 ● 環境原材料

日本紙パルプ商事(株)

本社
● 東京都中央区

卸売

JPホームサプライ(株)
● 東京都中央区

(株)くらしネットJP
● 東京都中央区

京都紙商事(株)
● 京都府京都市

(株)光陽社
● 大阪府東大阪市

(株)成文社
● 兵庫県神戸市

(株)ゴークラ
● 愛媛県四国中央市

コスモ紙商事(株)
● 東京都中央区

(株)ふちかみ
● 鹿児島県鹿児島市

(株)鳴海紙店
● 青森県弘前市

東京産業洋紙(株)
● 東京都中央区

(株)丸二ちきりや
● 長野県上田市

(株)赤澤紙業
● 岩手県盛岡市

(株)吉本洋紙店
● 東京都中央区

アオイ福原(株)
● 広島県尾道市

物流／ICT

JPロジネット(株)
● 東京都中央区

JPトランスポートサービス(株)
● 東京都中央区

(株)札幌紙流通センター
● 北海道札幌市

南港紙センター(株)
● 大阪府大阪市

(株)板橋紙流通センター
● 東京都板橋区

大阪紙共同倉庫(株)
● 大阪府東大阪市

(株)西北紙流通デポ
● 東京都板橋区

板橋共同作業(株)
● 東京都板橋区

OVOL ICTソリューションズ(株)
● 東京都中央区

製紙加工

JPコアレックス
ホールディングス(株)
● 静岡県富士市

コアレックス三栄(株)
● 静岡県富士宮市

コアレックス信栄(株)
● 静岡県富士市

コアレックス道栄(株)
● 北海道虻田郡倶知安町

マスコー製紙(株)
● 静岡県富士宮市

(株)エコパーパー JP
● 愛知県尾張旭市

大豊製紙(株)
● 岐阜県加茂郡川辺町

川辺バイオマス発電(株)
● 岐阜県加茂郡川辺町

昭和包装工業(株)
● 岐阜県恵那市

美鈴紙業(株)
● 大阪府摂津市

美鈴運輸(株)
● 大阪府摂津市

大阪紙器工業(株)
● 大阪府高槻市

ナビエース(株)
● 愛知県春日井市

三国紙工(株)
● 大阪府富田林市

三平興業(株)
● 大阪府枚方市

環境原材料

福田三商(株)
● 愛知県名古屋市中区

(株)リベシス
● 福岡県福岡市

(株)北海紙業
● 北海道旭川市

(株)ジェーピー北海
● 北海道札幌市

JHリサイクル(株)
● 宮城県仙台市

(株)エコポート九州
● 熊本県熊本市

(株)エコパワー JP
● 北海道釧路市

(株)野田バイオパワー JP
● 岩手県九戸郡野田村

松江バイオマス発電(株)
● 島根県松江市

(株)サン・エナジー洋野
● 岩手県九戸郡洋野町

(海外)

北中米

Japan Pulp & Paper (U.S.A.) Corp.

● アメリカ/ロサンゼルス

Gould Paper Corporation (OVOL USA)

● アメリカ/ニューヨーク

Shippers Resource Center, Inc.

● アメリカ/バーンズビル

Price & Pierce International Inc.

● アメリカ/ニューヨーク

Western-BRW Paper Co., Inc.

● アメリカ/ダラス

Ball & Doggett (USA) Inc

● アメリカ/アトランタ

Talico, S.A. de C.V.

● メキシコ/メキシコシティ

欧州

Japan Pulp & Paper GmbH

● ドイツ/デュッセルドルフ

OVOL Papier Deutschland GmbH

● ドイツ/ハンブルグ

OVOL Packaging GmbH

● ドイツ/ハンブルグ

OVOL ComPlott GmbH

● ドイツ/ハンブルグ

Gould International UK Limited

● イギリス/ロンドン

Premier Paper Group Limited

● イギリス/バーミンガム

Graphic And Paper Merchants Northern Ireland Limited

● イギリス/ベルファスト

PPB Ltd

● イギリス/リーズ

南アジア・中東

KCT Trading Private Limited

● インド/コルカタ

OVOL Fibre Solution India Private Limited

● インド/コルカタ

Middle East Office

● アラブ首長国連邦/ドバイ

Transpack Limited

● イギリス/サウサンプトン

Graphic And Paper Merchants Ireland Limited

● アイルランド/ダブリン

Gould Papiers France

● フランス/ヌイ＝シュル＝セーヌ

EFP-Chavassieu

● フランス/ヌイ＝シュル＝セーヌ

OVOL France, S.A.S.

● フランス/コルベユ＝エソンヌ

OVOL Shared Center, Unipessoal Lda.

● ポルトガル/リスボン

東南アジア

Japan Pulp & Paper (Thailand) Co., Ltd.

● タイ/バンコク

Hanoi Representative Office

● ベトナム/ハノイ

Ho Chi Minh Representative Office

● ベトナム/ホーチミン

Japan Pulp & Paper (M) Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

JP Asian Electronics Materials (M) Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

OVOL Malaysia Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

Mutiara Paper (M) Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

Compedo Media Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

Fine Paper Takeo (M) Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

OVOL New Energy Sdn. Bhd.

● マレーシア/クアラルンプール

OVOL Singapore Pte. Ltd.

● シンガポール

Transam Industries Pte. Ltd.

● シンガポール

Manila Representative Office

● フィリピン/マニラ

Jakarta Representative Office

● インドネシア/ジャカルタ

PT Oriental Asahi JP Carton Box

● インドネシア/ジャカルタ

東アジア

日本紙商(香港)有限公司

Japan Pulp & Paper Co., (H.K.) Ltd.

● 中国/香港

大徳紙行有限公司

Tai Tak Paper Co., Ltd.

● 中国/香港

大徳紙業(深圳)有限公司

Tai Tak Paper (Shenzhen) Co., Ltd.

● 中国/深圳

和泰紙業(深圳)有限公司

Wotai Paper (Shenzhen) Co., Ltd.

● 中国/深圳

日奔紙張紙漿商貿(上海)有限公司

Japan Pulp & Paper (Shanghai) Co., Ltd.

● 中国/上海

日奔紙張紙漿電材(上海)有限公司

JPTS Electronics Materials (Shanghai) Co., Ltd.

● 中国/上海

台灣日奔紙商股份有限公司

Japan Pulp & Paper (Taiwan) Co., Ltd.

● 台湾/台北

Japan Pulp & Paper (Korea) Co., Ltd.

● 韓国/ソウル

オセアニア

Japan Pulp & Paper (Australia) Pty Ltd

● オーストラリア/シドニー

Ball & Doggett Group Pty Ltd

● オーストラリア/メルボルン

Ball & Doggett Pty Ltd

● オーストラリア/メルボルン

BJ Ball Limited

● ニュージーランド/オークランド

Aarque Group Limited

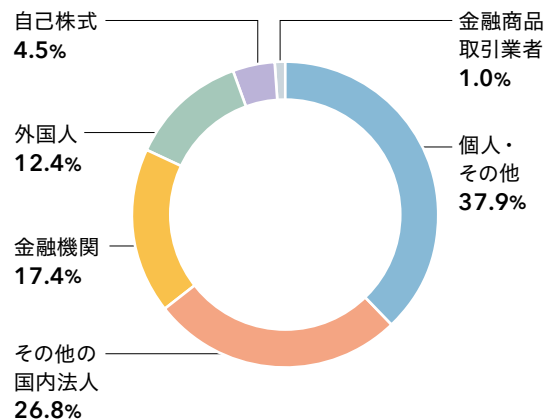
● ニュージーランド/オークランド

株式情報／会社情報 (2026年3月31日現在)

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード8032)
発行可能株式総数	295,603,000株
発行済株式総数	120,215,510株
株主数	22,839名

所有者別持株比率



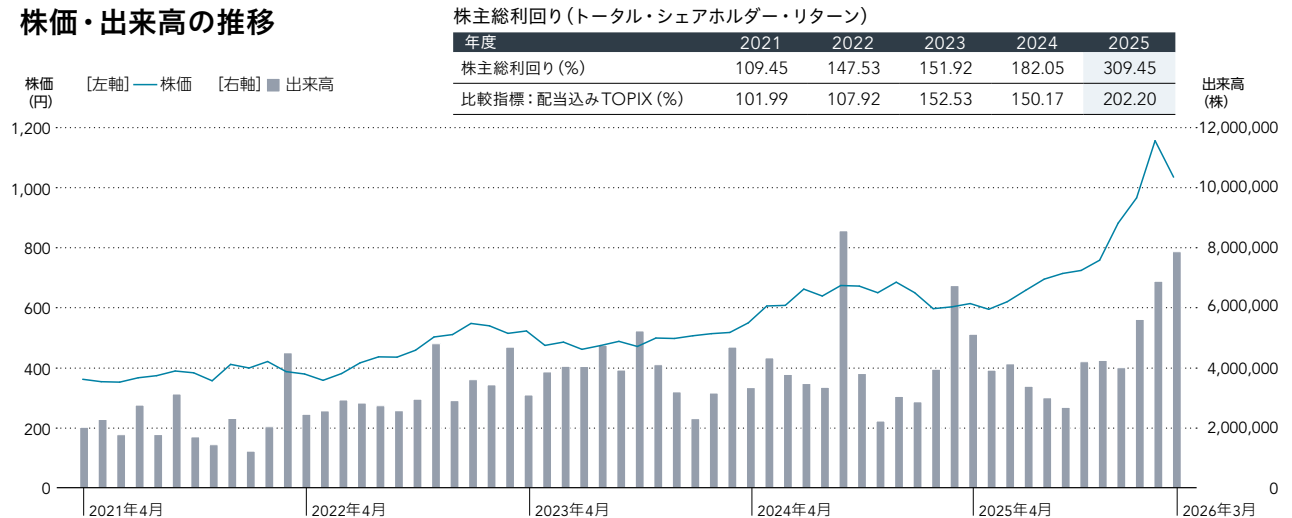
(注) 比率は小数第2位を四捨五入して表示しています。

大株主情報

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,447	10.8
王子ホールディングス株式会社	8,363	7.2
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	4,823	4.2
日本紙パルプ商事持株会	4,578	3.9
JP従業員持株会	3,721	3.2
野村 絢	3,294	2.8
北越コーポレーション株式会社	3,101	2.7
中越パルプ工業株式会社	2,584	2.2
柿本商事株式会社	1,530	1.3
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,523	1.3
計	45,968	40.0

(注) 1. 上記所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりです。
 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) …… 12,447千株
 株式会社日本カस्टディ銀行(信託口) …… 4,823千株
 2. 当社は、自己株式5,424千株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
 3. 前事業年度末において主要株主であった王子ホールディングス株式会社は、当事業年度末において主要株主ではなくなりました。
 なお、当該主要株主の異動に際し、当社は2025年11月7日付で臨時報告書を提出しています。
 4. 株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)が保有している株式のうち、2,035千株は当社役員向け株式交付信託に係る信託財産であります。
 なお、当該株式は、連結財務諸表及び財務諸表において自己株式として表示しています。

株価・出来高の推移



会社情報

商号	日本紙パルプ商事株式会社
本社	〒104-8656 東京都中央区勝どき三丁目12番1号 フォアフロントタワー（2027年2月移転予定） TEL03-3534-8522（代表）
国内支社・営業部	大阪 京都 名古屋 福岡 仙台 札幌
代表者	代表取締役社長 社長執行役員 渡辺 昭彦
創業	1845年（弘化2年）
設立	1916年（大正5年）12月15日
資本金	166億4,892万円
決算期	3月31日
従業員数	単体 753名 連結 4,705名
主な事業内容	当社およびグループ会社を通じた、紙、板紙、製紙原料、紙加工品、 家庭紙、燃料、関連製品の売買および製造、物流サービス、 廃棄物リサイクル、発電および電気の供給・売買、ITシステム開発、 不動産賃貸 など
連結子会社	92社
持分法適用会社	6社
主要取引銀行	みずほ銀行、三井住友銀行、三菱UFJ銀行、 農林中央金庫、静岡銀行、三井住友信託銀行

ウェブサイトのご案内

トップページ

<https://www.kamipa.co.jp/>



投資家情報

<https://www.kamipa.co.jp/ir/>



サステナビリティ

<https://www.kamipa.co.jp/sustainability/>



統合報告書 編集後記

本報告書は、ステークホルダーの皆様との対話等から得られたご意見を踏まえ、当社グループへの理解深化を目標に内容の充実を図りました。トップメッセージでは、「OVOL 長期ビジョン2030」実現やサステナブル経営の推進に向けた取り組み、株主還元の考え方について、より詳しく、具体的にご説明しています。

さらに、特に注力している「紙の機能・価値の発信」や「DX推進」についても事例紹介を交えてさまざまな角度からご紹介しています。紙面ではお伝えしきれなかった内容については、当社ウェブサイト詳しく掲載していますので、ぜひ併せてご覧ください。

今後も、情報開示の充実と対話の深化に努めていきます。引き続き、皆様のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

表紙の写真：
オーストラリア・メルボルン
（当社グループ Ball &
Doggett Group 本社所在地）



Paper, and beyond



日本紙パルプ商事株式会社

www.kamipa.co.jp/

UD
FONT

見やすく読みまちがえにくいユニ
バーサルデザインフォントを採用し
ています。