



KPPグループホールディングス株式会社
KPP GROUP HOLDINGS CO., LTD.

紙でつなぐ、
未来をつくる



統合報告書 2022

Integrated Report

国際紙パルプ商事は

2022年10月

KPPグループ ホールディングスへ

45
カ国・地域

147
都市

157
拠点

※2022年3月末時点



主な拠点一覧

■ 北東アジア ■ アジアパシフィック(オセアニア・東南アジア・インド) ■ 欧州・北米・南米

日本	オセアニア	ノーサンプトン	デンマーク	スロバキア
国内	オーストラリア	ノリッジ	ホルステブロー	ベルノラーコヴォ
東京	アデレード	スポルディング	ホーニング	プラチスラバ
大阪	ブリスベン	アイルランド	トストルブ	ルジョンベロク
名古屋	ダーウィン	ダブリン	バルビュー	スヴェティエー・ユル
福岡	ホバート	イタリア	バイレ	ハンガリー
仙台	メルボルン	ライナーテ	ノルウェー	ブダペスト
札幌	パース	ポルトガル	オスロ	ソルノク
横浜	シドニー	リスボン	スウェーデン	ポーランド
埼玉	タウンズビル	ポルト	イエテボリ	ブウォニエ
岡山	ビクトリア	スペイン	ハーニング	ウッチ
アジア	ニュージーランド	バルセロナ	アスキム	ボズナン
中国	オークランド	コルーニャ	マルメー	ソスノビエツ
上海	クライストチャーチ	マドリッド	エストニア	シュチェチン
無錫	パーマストンノース	パレンシア	ハリユ	ワルシャワ
南京	ウェリントン	オランダ	ラトビア	ルーマニア
杭州	欧州	アルメレ	リガ	ブカレスト
北京	フランス	オーストリア	リトアニア	クルジュ=ナボカ
済南	パリ	ベルクハイム	ビルニュス	ヤシ
深圳	ブローニュ=	インスブルック	フィンランド	中東
広州	ピヤンクール	ウィーン	バンター	トルコ
香港	オバーニュ	ドイツ	ロシア	イスタンブール
台湾	セスタ	アウクスブルク	モスクワ	北米・南米
台北	エンツハイム	ベルリン	サンクトペテルブルグ	アメリカ
韓国	フリヴァイル	フェルバッハ	ブルガリア	ロサンゼルス
ソウル	ゴネス	フレッヒエン	プロブディフ	ボリビア
東南アジア・インド	アルワン	ハレ	ソフィア	ラパス
タイ	オルヴォー	ハンブルク	チェコ共和国	サンタクルス
バンコク	サン=プリースト	ホルツヴィッケーデ	ホレショフ	ブラジル
シンガポール	テジュリー	ラール	ポホジェリツェ	サンパウロ
シンガポール	リヨン	ランツフト	プラハ	チリ
ベトナム	マキエヴィル	ラインフェルデン=	ウジツェ	コンセプシオン
ホーチミン	イギリス	エヒターディンゲン	ヴェセリー=ナト・	イキケ
インドネシア	ベイジングストーク	レービハウ	モラヴォウ	パエルトモント
ジャカルタ	ベルファスト	スイス	ラウフェンブルク	サンティアゴ
マレーシア	ブライドン	ラウフェンブルク	ライプシュタット	ペルー
クアラルンプール	プリストル	ライプシュタット	ルプフィヒ	リマ
フィリピン	コールビル	メラン		
マニラ	コヴェントリー			
インド	ダートフォード			
ベンガルール	ハーフォードシャー			
	リーズ			
	レスターシャー			
	リビングストン			

紙でつなぐ、未来をつくる

KPP GROUP WAY

コーポレートメッセージ

紙でつなぐ、未来をつくる



価値創造アプローチ

グローバル経営
総合循環型企業の確立



CONTENTS

国際紙パルプ商事は「KPPグループホールディングス」へ
03 KPP GROUP WAY
05 持株会社制への移行
07 トップメッセージ

KPPグループホールディングスの価値創造

13 KPPグループの歴史
15 価値創造モデル
17 マテリアリティの特定とSDGsへの貢献
19 ビジネスモデル
21 長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」第3次中期経営計画
25 海外拠点統括メッセージ
26 管理統括メッセージ
27 財務ハイライト
28 非財務ハイライト

エリア別事業戦略

29 北東アジア
39 オセアニア・東南アジア・インド
43 欧州・北米・南米

サステナビリティ戦略

47 サステナビリティフレームワーク
49 気候変動に関する情報開示(TCFD対応)
51 環境への取り組み
53 生物多様性について
54 社会への取り組み
55 人的資本・人材戦略
57 マネジメント体制
59 社外取締役からのメッセージ
61 コーポレート・ガバナンス
65 リスクマネジメント
67 コンプライアンス

68 企業情報

VISION GIFT+1

- Globalization:** グローバルなネットワークを活かし、紙パルプのリーディングカンパニーへ
- Innovation:** 創紙力で紙の可能性を開拓し、循環型ビジネスモデルを展開する
- Function:** Eコマースの推進と新たな事業領域への挑戦
- Trust:** ステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続ける
- +1(プラスワン):** ビジョンの全ての要素に、環境、社会、ガバナンスなどへの取り組みを+1として加え、サステナブルな社会の実現に貢献する

KPP GROUP WAYとは

KPPグループウェイとは「経営理念」「KPPグループの価値観」「経営ビジョン」の3層から形成されるピラミッドを、「KPPグループ憲章」が支える形で表現される、KPPグループの理念体系です。グループウェイのうち、経営理念にはパーパス経営の考え方を取り込み、企業の存在意義や使命を表しました。バリューでは、KPPグループメンバー全員が共通して持つべき価値観を三点にまとめています。経営ビジョンは「Globalization」「Innovation」「Function」「Trust」の頭文字を取ったものに、環境、社会、ガバナンスなどへの取り組みを「+1」として加えています。この「GIFT+1」に基づいて策定した、創立100周年に向けた長期経営ビジョンが「GIFT+1 2024」です。これに加えて、企業と社員が取るべき行動をガイドラインとして示すものが「KPPグループ憲章」です。

コミュニケーションツールの構成

	財務情報	非財務情報
発行物	統合報告書	広報誌「TSUNAGU」
	有価証券報告書	
	招集通知	
	株主通信	会社案内
WEB		SNS
	コーポレートサイト	

編集方針

当社は、国内外のステークホルダーの皆様へ当社のビジネスモデルや持続可能な社会の実現に向けた取り組み等についてご理解いただくために、2016年より統合報告書を発行し、あわせてコーポレートサイトでも公開しています。本年度は「価値創造モデル」を中心に、長期経営ビジョンおよび新体制下における各地域の事業戦略をご紹介します。統合報告書を通してステークホルダーの皆様との対話を深め、より良好な関係を築くため、これからも内容をより充実させていきます。

報告対象範囲・期間

本報告書の記載事項は2022年3月期(2021年4月1日～2022年3月31日)における当社グループの状況を主たる対象としておりますが、一部に2022年4月以降の内容も含んでいます。

発行時期

今回発行：2022年12月 次回発行予定：2023年10月

持株会社制移行の背景・狙い

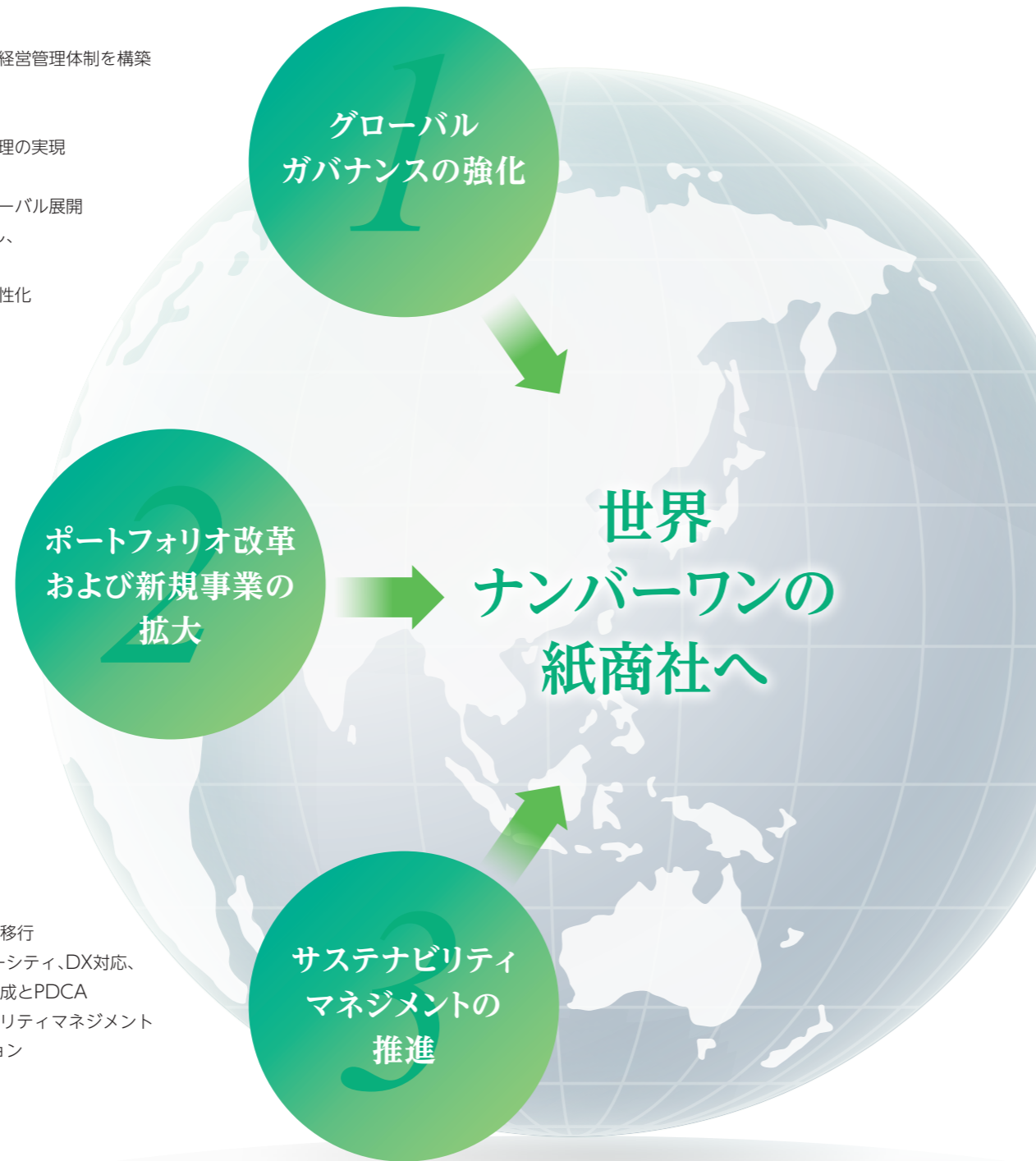
当社は事業規模の拡大に伴うグローバルガバナンスの強化と、ポートフォリオ改革および新規事業の拡大、ならびにサステナビリティマネジメントの推進を目的とし、持株会社制へと移行いたしました。今後はグループ企業に対してガバナンスの横串を刺しつつ、世界45ヵ国147都市に157拠点を展開する企業グループの力を結集し、グローバルスケールでのシナジーを発揮できるよう、国境を越えたコミュニケーションを活発に進めていきます。

KPPグループのビジョン

- 権限委譲と責任の明確化による、グループ各社の自主性を尊重した経営管理体制を構築
- 情報の一元管理および適切なグループマネジメントの実行
- ITインフラの整備による迅速な管理の実現
- リスクマネジメントおよびインシデントマネジメントのグローバル展開
- 内部統制・内部監査の体制を整備し、適正な業務運営と担保
- インナーコミュニケーションの活性化

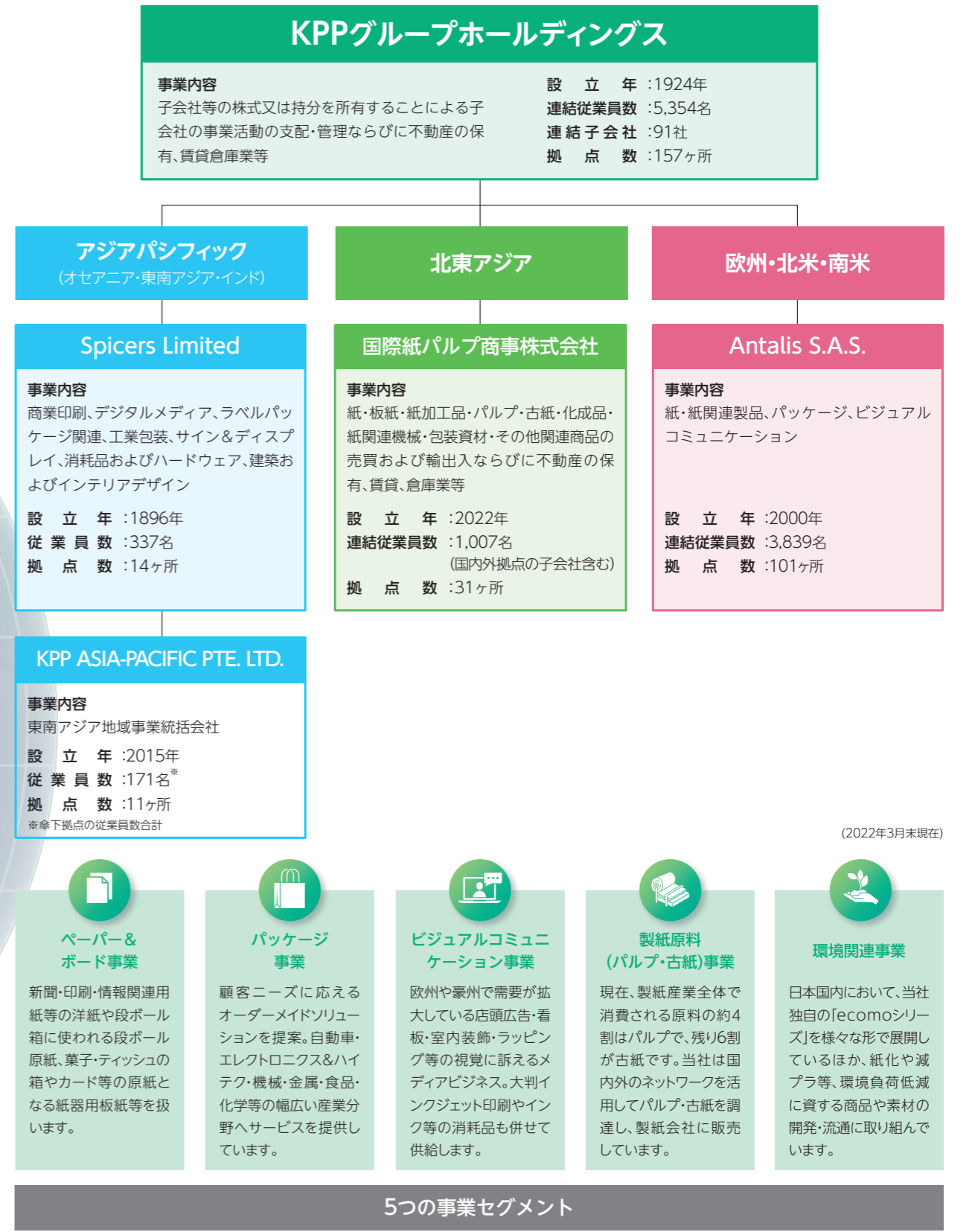
- グローバル市場の分析とデジタルマーケティングの推進
- カーボンニュートラルへの対応とeコマースの推進
- M&A等によるインオーガニック・グロースの実現
- ストックビジネスとインデントビジネスによるハイブリッド経営

- ESGをより重視した理念体系へと移行
- 特定したマテリアリティ(ダイバーシティ、DX対応、気候変動対策等)に対するKPIの達成とPDCA
- グローバルスケールのサステナビリティマネジメントと、事業計画とのインテグレーション



グループの全体像

当社グループは世界五大陸にネットワークを持ち、各地域の特性に応じたビジネスモデルを展開しています。各中核事業会社での利益最大化と収益基盤確立のため、戦略的アライアンスを推進しグループシナジーの創出に取り組んでいます。





第3次中計では「グローバル経営と循環型ビジネスの確立」を実行します

代表取締役会長 兼 CEO

田邇 円

Top
Message



当社を取り巻く事業環境の変化をどのように見えていますか。

ロシアによるウクライナ侵攻は膠着状態となり、欧州諸国に及ぼすエネルギー問題は深刻さを増しています。また、ウクライナからの穀物輸出封鎖も途上国の食糧高騰を招いています。当社グループはフランス、ドイツ、イギリスを中心に欧州諸国にて幅広く事業を展開しており、ウクライナ紛争による影響は大きなリスク要因でもあり、一刻も早い停戦合意が待たれます。新型コロナウイルス感染症は3年目を迎えた現在もウイルスの変異が続き、国内における1日当たりの感染者数も再び増加しつつあります。ワクチンも新たな変異株に対する効果が薄れているとの指摘もあり、治療薬の開発が急がれます。米中対立も民主主義対権威主義による覇権争いが顕在化していますが、両国の思惑は複雑に絡み合っており、根は深いように思います。気候変動も南欧における熱波や山火事、国内でも線状降水帯の多発など年々自然災害が激甚化しています。また、当社グループにおける海外売上比率は5割を超え、為替による事業収益への影響も小さくありません。以上のように、デジタル化、少子高齢化という従来からの構造的な要因に加え、社会的、政治的、地政学的要因と、深刻さを増す気候変動問題という世界共通課題が持続可能な社会の実現の足かせになっています。



事業環境が大きく変化の中で、過去に経験のないリスクが次々と生まれています。当社はどのように対応し、紙の将来をどのように考えていますか。

これら多くの課題を一度に解決するオールマイティな手段などはありません。ある課題にはエコシステムで、ある課題にはDXでというように課題毎に解決手段を変え、柔軟に対応していく企業文化の醸成が何より重要と考えています。また、脱炭素社会に向けた課題を解決する紙の役割、人間の五感(視覚、聴覚、臭覚、触覚、味覚)を鍛える紙の機能、サーキュラーエコノミーに貢献する紙の存在など、紙は持続可能な社会に必要な要素を満たした素材でもあります。情報伝達手段としての紙の役割は限定的になっていますが、一方で紙の潜在能力を生かした様々な機能性商品は萌芽期を迎えていると言っても過言ではありません。当社は政治、経済、社会課題を含めた様々なリスクをマッピングし、その対応策と機会を見出していきます。



上場して4年が経過し、その間に東証の市場区分も変わりました。

社長就任(2013年6月)の翌年に上場準備室を立ち上げ、2年後の2016年に東証一部への直接上場を目指しましたが、ガバナンス体制や財務基盤の強化など企業価値向上に時間を要し、結果的に2018年6月の上場となりました。本年4月に東証の市場区分が見直され、従来の4市場か

ら、プライム、スタンダード、グロースの3市場区分になっています。当社は市場選択申請時点においてプライム市場の上場基準を満たしておらず、「経過措置」による市場移行でしたが、積極的なIR活動や企業価値向上の施策により、足元では既に流通株式、出来高などプライム市場上場基準項目の全てを達成しております。また、上場を機に海外M&Aを2年続けて実施し、2022年3月期においては過去最高の売上高と営業利益を計上することができました。中でも、4,000名近い社員を抱える欧州最大の紙商であるアンタリスの買収は、コロナ禍という厳しい状況の中での決断でしたが、結果的には当社グループの連結決算に大きく貢献しております。株式を公開して4年が経過しましたが、一連の海外M&Aによって世界45か国に拠点を持つグローバル企業に生まれ変わり、世界3大紙商の一角を占める存在となったことで社員のモチベーションが上がり、エンゲージメントも向上したと思います。株主還元についても、上場時の8円から今期は20円を予定しており、株価も上場来高値を更新しております。

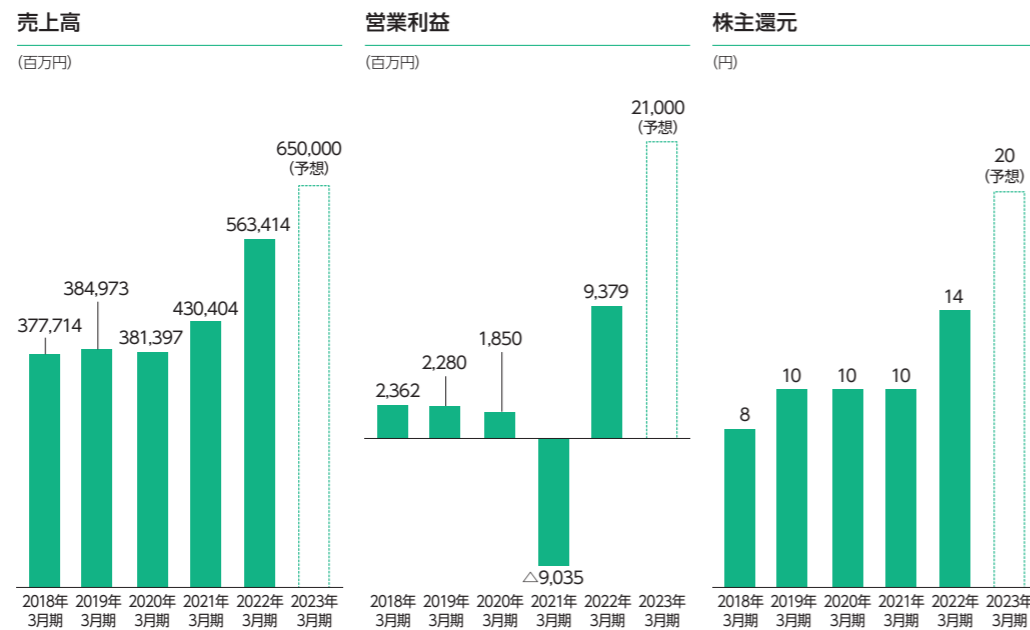


6月の決算説明会にて第3次中期経営計画の概要を発表しましたが、第2次中計の振り返りと合わせて今後の抱負をお聞かせください。

第2次中計では海外M&Aによるインオーガニック成長を目指し、地域戦略と事業戦略における当社の目的は100%を超える成果を上げることができました。地域戦略ではオセアニア、欧州、南米の各地域において大きなシェアを獲得し、事業戦略においても成長力のあるパッケージ、サイン&ディスプレイ、シール・ラベルなど紙周辺事業において厚みを増すことができました。また、4,000名を超える多国籍の従業員が加わったことで多くのノウハウとデータベースなどの情報インフラも充実してきました。第3次中計は、第2次中計の標語である「事業育成期」によって成し遂げたM&Aによる事業規模の拡大とグローバル化を確固たるものに仕上げていく



ための3年間となります。第3次中計のタイトルを挙げるなら「グローバル経営と循環型ビジネスの確立」です。持株会社制への移行もその一環です。移行に伴い、10月1日より社名が「KPPグループホールディングス株式会社」になりました。新社名のブランディング戦略として、TVやラジオのCMおよびSNSなどを活用して認知度アップによるIR活動を充実させています。また、第3次中計の最終年度には創立100周年を迎え、長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」は完結します。同時に2025年から「GIFT+1 2030」が新たにスタートすることになりますが、それまでに世界最大にして最強の紙商軍団にしていきたいと思っております。



第3次中計の初年度にホールディングスとして新たなスタートを切るわけですが、その狙いは何ですか。

SDGs=国家としての取り組み、ESG=企業としての取り組みとして捉え、国も企業も一体となって持続可能な社会へ貢献することで発展、成長を遂げるものと考えています。当社グループでは基本方針としてミッション(M)、ビジョン(V)、バリュー(V)の3層からなる「KPP GROUP WAY」を掲げています。グローバル経営を遂行する上で、このMVVを全てのグループ事業会社と社員が共有し、その根底にあるESGを浸透させることでサステナブルな成長を目指します。そのためにはホールディングス会社と地域中核事業会社による組織運営がより機能的であり、ガバナンスの強化と成長戦略を推進する上でも最善の体制との結論に達しました。また、第3次中計とその先の「NEXT100」においては世界の5大陸市場で戦うこととなりますので、成長戦略上の視点からもベストの体制と考えております。



**国内の紙パルプ市場が縮小する中で、
将来において製紙メーカーと紙代理店という立ち位置に
変化はありますか。**

日本の紙の歴史は聖徳太子の時代まで遡ります。江戸時代になると有力な紙問屋も現れ、当社の歴史にもその源流が続いています。明治時代に入ると銀行券の流通や紙の量産化が求められ、やがて、手漉きの「和紙」から機械抄きの「洋紙」へと遷り変わっていきます。今日における製紙メーカーと紙問屋を起源とする代理店の関係はこの時代から始まります。その後、日本の紙市場は戦後の高度成長の波に乗り、世界第2位の消費国へと上り詰めますが、これは製紙メーカーと物流・金融・与信などの機能を有する代理店による製販一体となった流通体制が大きな役割を果たしていると思います。しかしながら、2000年を境に少子高齢化や情報メディアのデジタル化によって紙媒体離れが始まり、紙の市場は縮小し始めます。一方で、Eコマースの発展によってパッケージ需要が拡大し、環境問題から持続可能なバイオマス資源へのシフトが始まりました。このように情報メディア産業を製販一体で支えてきた製紙メーカーと代理店の関係は需要の縮小によって徐々に温度差が生じてきます。同時に市場サイズに合わせたプレイヤーの淘汰や企業の再編成も起こります。そして、ポスト「紙メディア」の担い手となる新たな戦略商品の発掘作業では、製紙メーカーと紙の代理店は別の道を歩むことになると思います。製紙メーカーの原点は「木」ですので、バイオマス資源を活用した新たなテクノロジーに期待が寄せられています。すでにセルロースナノファイバーやリグニンの活用、創業事業などへの進出も始まっています。しかしながら、代理店は製造業ではないので「木」までは戻れません。あくまでも紙周辺分野における



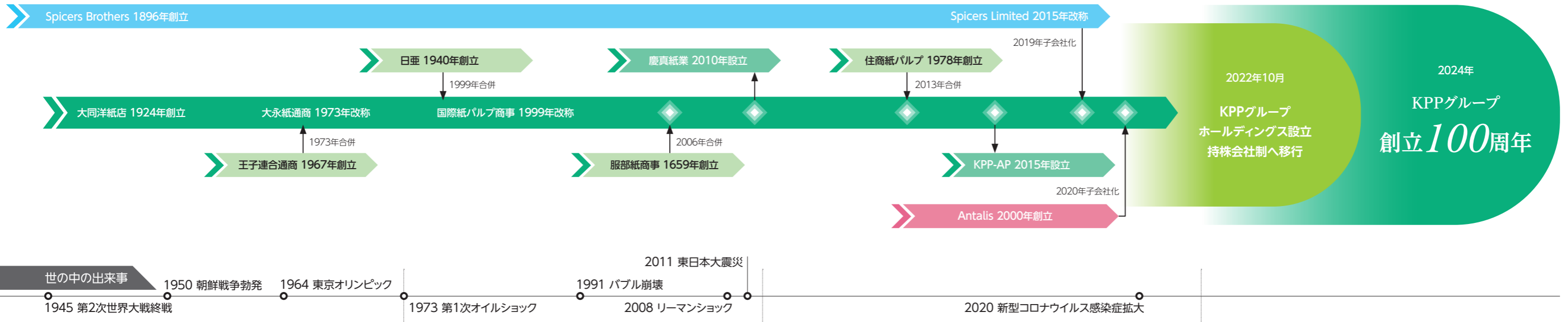
市場開拓によって活路を求めることになります。幸いに当社は4年前より海外M&Aによって新たな市場を獲得し、現在では世界150都市以上に及ぶ販売・物流拠点と10万社を超える顧客を有しています。また、デザインセンターやオリジナル商品のラインナップ、マーケティングチームによる高度なプレゼン能力とファイナンス、さらにはECサービスやエコシステムによって、当社は紙分野に止まらずその周辺市場においても新たな戦い方を手に入れました。但し、忘れてはいけないのが祖業である「紙」という商品をデジタル社会の中で埋没させることがないように、人間の五感を刺激する唯一無二の商品であることを発信し続けることだと思っています。



**世界的に環境意識が高まっており、企業のブランド力と競争力を
強化するためには環境に配慮する姿勢が求められています。
KPPグループはどのような取り組みを進めていますか。**

当社は気候変動や海洋プラスチック汚染などに代表される環境問題を看過することのできない喫緊の課題であると考えています。環境問題が世界経済に与える中長期的な影響を低減していくには企業活動のレベルから改善を図っていく必要があります。このような考え方に基づいて当社はTCFDへの賛同を表明し、GHG削減に向けた取り組みをグローバルで開始しています。当社の傘下にある各地域の中核事業会社の業態はそれぞれ異なっていますが、各社に共通するのは紙パルプ産業の流通を担う企業グループだということです。従って、まずは配送効率の向上による物流面でのGHG削減をターゲットに定め、これをバリューチェーン全体に拡大し、より包括的な温暖化対策を実現していきたいと考えています。昨今ではこのような温暖化防止対策についてグローバルベースでの取り組みが求められています。当社では経営理念に循環型社会の実現に貢献することを謳っており、国内においては180万トンの原紙製品に対し、約6割を古紙として回収し再資源化しています。当社独自の古紙回収システムとして、スーパーやドラッグストアの店頭を設置するポイント還元型の「タウンecom」を全国展開しています。企業向けには「ecom Closed Recycle Service」として、資源循環におけるトレーサビリティ管理システムをカスタムメイドで提供しています。海外拠点においてもESG経営を共有し、オセアニアでは環境負荷低減型素材や製品を一挙掲載したカタログ「エンパイロンズ」を発行しています。欧州においても製品の環境負荷をレーティングする独自の仕組みである「グリーンスターシステム™」を運用しています。KPPグループは紙パルプ産業における主力プレイヤーであることを自覚し、「紙」という環境に優しい素材を軸に、これからもグループ全体で環境負荷低減に貢献していきます。

KPPグループの歴史



1 創業期 (1924年～1972年)

2 発展期 (1973年～2012年)

3 第2の創業期 (2013年～2019年)

4 世界有数の紙パルプ商社グループへと進化、持株会社制へ (2020年～)

近代的洋紙製造の勃興期に KPPグループホールディングスの前身「大同洋紙店」が誕生

KPPグループホールディングスの前身である大同洋紙店は1924年に大阪で創立し、翌年には初の海外拠点である上海出張所を開設。その後も天津、台北、香港などアジア諸国に積極的に進出。1956年にはシンガポール、1969年にメルボルン、1970年にジャカルタに駐在員事務所を開設。創立当初から積極的に海外展開していました。戦後復興の高度経済成長とともに紙の需要が高まっていたこの時期、当社もまた急成長を遂げました。

業界再編の中心となり、合併等による業容拡大とグローバル展開を進める

当時紙業界ではメーカー・商社共に合併や統合が繰り返され業界再編が進んでいました。当社も1973年にパルプの貿易商社である王子連共通商と合併し、社名を大永紙通商と改めました。1999年の大手紙代理店・日亜との合併を機に社名を国際紙パルプ商事に改めました。そして2006年10月には服部紙商事と合併。この時期海外においてもアジア各地に次々と拠点を拡大しました。

事業構造改革とビジネス領域の拡大を推し進め、世界有数の紙パルプ商社へと進化

2013年には古紙やパルプに強みを持つ住友商事の子会社・住商紙パルプと合併し、事業ポートフォリオを原料分野にまで拡大しました。そして2018年にはかねてから目標に掲げていた東京証券取引所市場第一部への上場を果たし、社会的信用を得るとともに経営基盤の強化を実現しました。上場後はグローバルなインオーガニック戦略を展開。2019年にオーストラリアの大手紙商スパイサーズを買収しました。

世界No.1の紙商を目指し、2024年の創立100周年とその先へ

欧州最大の紙商アンタリスを2020年に買収し、世界5大陸にネットワークを持ち、海外売上高比率が5割を超えるグローバル企業として新たなステージに立ちました。2022年10月にはグローバルガバナンスの強化、事業ポートフォリオ変革および新規事業の拡大、サステナビリティマネジメントの推進を目的に持株会社体制へと移行。2024年の創立100周年、そしてその先の100年に向けてKPPグループはこれからも進化を続けます。



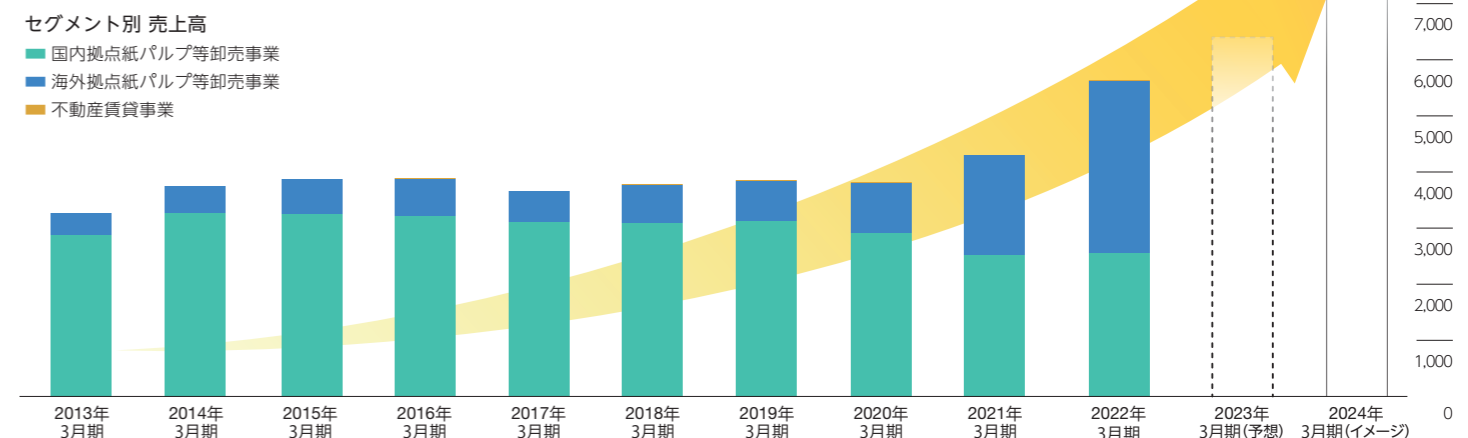
1 1924年 大同洋紙店 創立パーティー

2 1973年 王子連共通商と合併 1999年 日亜と合併

3 2019年 オセアニアの業界大手 スパイサーズを買収

4 2020年 欧州最大手の アンタリスを買収

連結売上高の推移

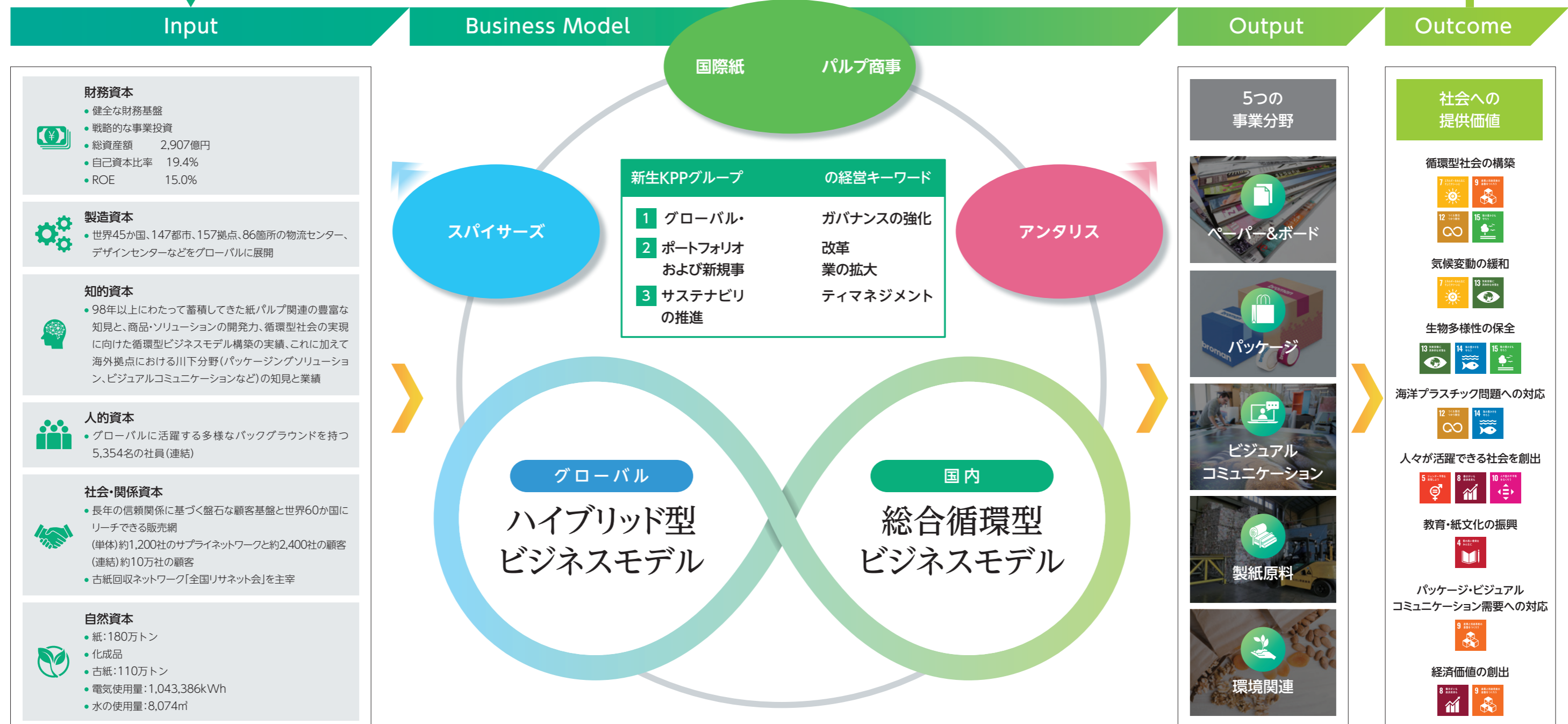


外部環境、KPPグループにとってのリスクと機会

外部環境		リスクと機会
世界 <ul style="list-style-type: none"> 地政学的リスクの高まり 環境問題の深刻化 人口や経済の重心移動 都市化の進行 テクノロジーの進歩 地下資源の枯渇 	日本国内 <ul style="list-style-type: none"> 超高齢化社会の到来 少子化と労働力不足 長期にわたるデフレ 地方経済の衰退 経済的地位の低下 	リスク(ネガティブインパクト) <ul style="list-style-type: none"> 国内人口構造の変化(人口減、少子高齢化)による国内市場の縮小 電子化の進展によるオフィスを中心としたペーパーレス化 機会(ポジティブインパクト) <ul style="list-style-type: none"> 環境問題に端を発する紙の新たな用途の開発 Eコマース市場拡大による包装用途の紙需要の高まり 新興国における市場の拡大 感染症対策を背景とする衛生紙の需要増加

KPPグループのビジョン

KPPグループはこれまで同様「GIFT+1」を経営ビジョンとして、グローバルにビジネスを展開しています。
日本国内における総合循環型事業、海外グループ会社が推進するパッケージ事業とビジュアルコミュニケーション事業によって、サステナブルな社会の実現に貢献します。



(2022年3月末時点)

マテリアリティの特定とSDGsへの貢献

当社では事業活動を通して持続可能な開発目標(SDGs)達成に貢献し、当社が持続的に新たな価値を生み出すために指標とするべきマテリアリティを特定しました。この結果に基づいてSDGsに紐づいたアクションプランを策定し、目標達成に向けた具体的な取り組みを進めます。

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1 課題の洗い出し

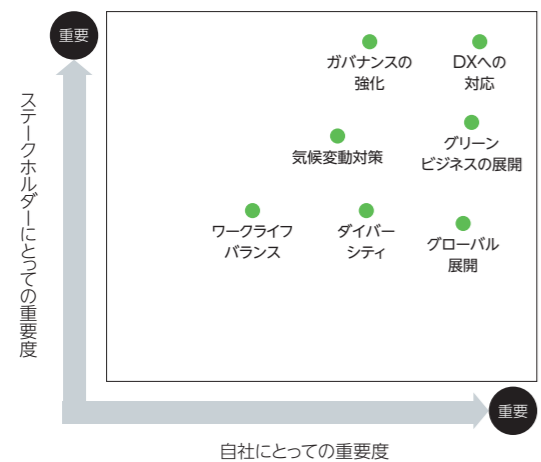
国内外の社会課題、国際的なガイドラインや規格(ISO26000、SDGs、GRI、IIRC等)、ESG評価機関(MSCI、FTSE等)の評価項目などを考慮に入れながら、自社の強みや弱み、機会、脅威などを検討し、企業活動を進めていく上での一般的な戦略的課題を洗い出しました。

STEP 2 重要度の評価

これらの課題について、プロジェクトメンバーを中心に、社内外のステークホルダーに対するヒアリングを通して各ステークホルダーと自社にとってより重要であると考えられる課題を定量的に選り出し、第一段階として機械的にマッピングしました。

STEP 3 議論を通じた妥当性の評価

マッピングした課題を、今度は類似性を軸にグループ化し、プロジェクトメンバーで議論の上再度マッピングしました。この結果についてさらに議論を重ね、完成させたのが下図になります。このように特定されたマテリアリティは取締役会での承認を経て、経営戦略へと取り込み、これに対する行動目標を設定し、PDCAを回しています。



KPPグループのマテリアリティ

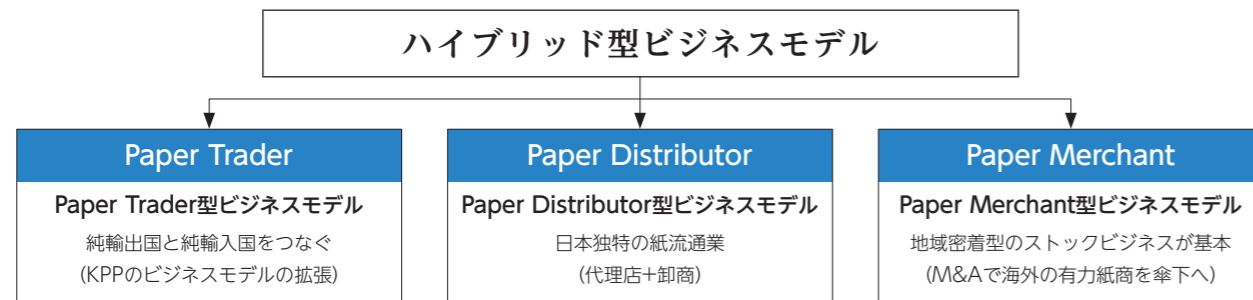
マテリアリティ	重点テーマ	アクション	KPI	関連SDGs
グローバル展開	● グループシナジーの創出	● 国内外の拠点におけるサプライヤーや顧客ネットワークを共有し活用する	● グループシナジーによって中核事業会社間で導入された商品やアイテムおよびサービスの数	—
	● インナーコミュニケーション	● KPPグループウェイを説明する理念ブックや教育資料の制作と展開 ● 各拠点を紹介する動画などのコンテンツを制作し共有する ● グループ報を発行し、グループ内の相互理解を深める	● 理念ブックの発行(2024年3月期中) ● 理念教育の展開(2024年3月期中) ● グループ報の発行(年4回) ● 多言語でのビデオコンテンツの制作(年5件)	
DXへの対応	● Eコマースの展開	● オンラインの販路拡大	● EC化率の向上(国内・海外)	—
	● 新システムの開発	● 基幹システムの刷新	● 2024年4月に新基幹システム稼働	
グリーンビジネスの展開	● プラスチック汚染問題の解決	● グリーンプロダクトに加え、欧州やオセアニアなどグローバルでの成果を目標に取り込む	● グリーンビズプロジェクト(国内)としての計画は売上60億円(2025年3月期)	12 循環型経済への移行 14 海洋資源の持続可能な開発
	● リサイクルや廃棄物の削減	● 国内においては、経営理念にも謳っている循環型ビジネスをさらに推進する	● 古紙回収量	
気候変動対策	● 温暖化防止ソリューションの開発	● バイオマス発電所最適化支援システムの開発と流通	● 国内および海外での拡販	13 気候変動への対応 15 陸域生態系の持続可能な開発
	● CO ₂ 排出量削減	● 温室効果ガス排出量測定の手法を確定し、まずはグローバルでの測定を開始する ● 温室効果ガス排出量測定を徐々に広げながらグループ全体での目標を設定する	● Scope1・2・3の算定を国内・海外の連結対象へ拡大 ● CO ₂ の削減目標 2020年より毎年-3.3%を目標にして2050年に実質0を達成	
ダイバーシティ&インクルージョン	● 多様性の確保 ● 多様な人材の活用	● ワークライフバランスの尊重、継続雇用、障がい者、外国人、キャリア人材の採用等を継続する ● 各種(階層別、ハラスメント等)研修、教育を継続する。森林や生物多様性に配慮した事業活動を推進する ● 各地域の実情に配慮した安全で健全で働きがいのある就業環境を整備する	● 女性活躍推進行動計画の推進 ● 管理職女性比率 ● 女性総合職採用比率 ● 障がい者雇用率 ● 外国人・キャリア採用者の活用 ● テレワークの推進 ● ハラスメント教育実施率 ● 業務改革プロジェクトによる業務効率向上 ● 残業時間	3 持続可能な消費と生産 5 ジェンダー平等 8 働きがい、経済成長、社会正義 16 平和と公正
ガバナンスの強化	● リスクマネジメント&インシデントマネジメント	● 中核事業会社で行うリスクアセスメントにおいて顕在化したリスクの対応と、その対応状況を把握し、リスク管理強化に努める	● グループリスク管理(リスク・インシデントマネジメント)に係る規程等を策定 ● リスク・インシデントに対するアクションプランを策定	16 平和と公正
	● コンプライアンス	● 中核事業会社の状況調査を推進し、報告体制を確立する ● 必要に応じた海外拠点に対するコンプライアンス教育を強く推進する	● 中核事業会社におけるリスクやインシデントと同様の報告体制の確立 ● 海外拠点に対するコンプライアンス研修の実施	
	● 情報セキュリティ	● IT資産の情報管理徹底と子会社の情報収集と管理 ● サイバー攻撃対策(標的型攻撃メール訓練)の実施 ● セキュリティ強化を図る活動の継続的な実施	● IT資産の情報管理徹底と子会社の情報収集(2022年12月) ● サイバー攻撃に対する訓練回数(年1回) ● セキュリティ強化を図る活動の継続的な実施(年1回)	
	● リスクベースでの内部監査	● グローバルリスクの認識に基づいた、リスクベースによる内部監査の検討・準備・構築を実施し、これを踏まえた監査計画・方法の導入・実施、監査手法の高度化を行う	—	

これまで日本国内においては紙の販売と回収、再資源化を軸とする総合循環型ビジネスモデルを展開してきましたが、グローバルなインオーガニック戦略が進展するに伴い、海外におけるビジネスモデルにも多様性が生まれてきました。海外では各ローカルマーケットに合わせてハイブリッドなビジネスモデルを展開しています。

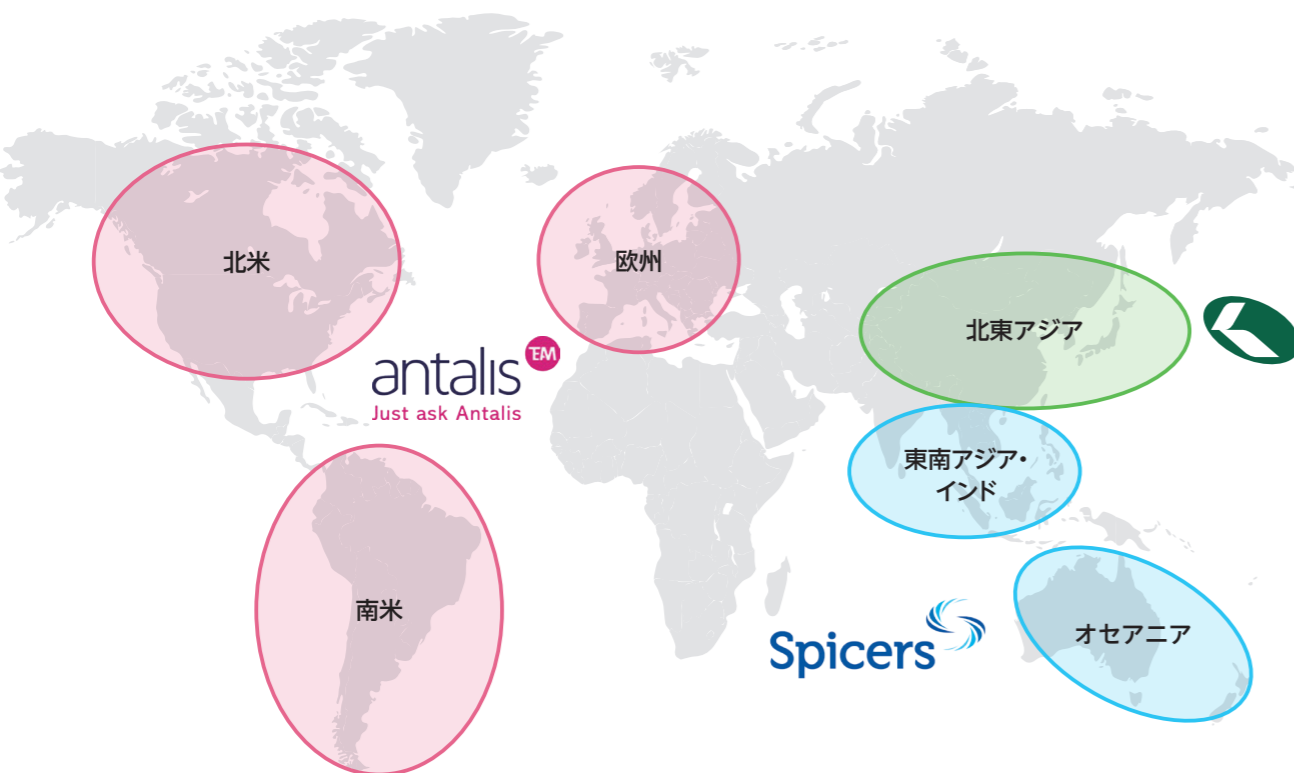
収益性・効率性を最大化するグローバル戦略 ハイブリッド型ビジネスモデル

当社は世界五大陸に販売ネットワークを広げ、世界市場の成長を積極的に取り込んでいます。グローバルにビジネスを展開するためには、それぞれの地域に応じたビジネスモデルを構築し、これらを適切に組み合わせ、収益性や効率性を最大化していく必要があります。この課題を解決するのがハイブリッド型ビジネスモデルです。

地域に即した事業展開の具体例として、オセアニアおよび欧州などではポストペーパー事業とEコマース化をさらに推進します。東南アジアではスパイスが国際紙パルプ商事とアンタリスのアジア事業を承継し、グループシナジーの効果を最大化させます。中国は生産、消費共に紙・板紙の世界最大市場ですが、当社グループの中国事業は現地化した紙商ビジネスへと切り替わり、順調に業績を拡大しています。



グローバルネットワーク

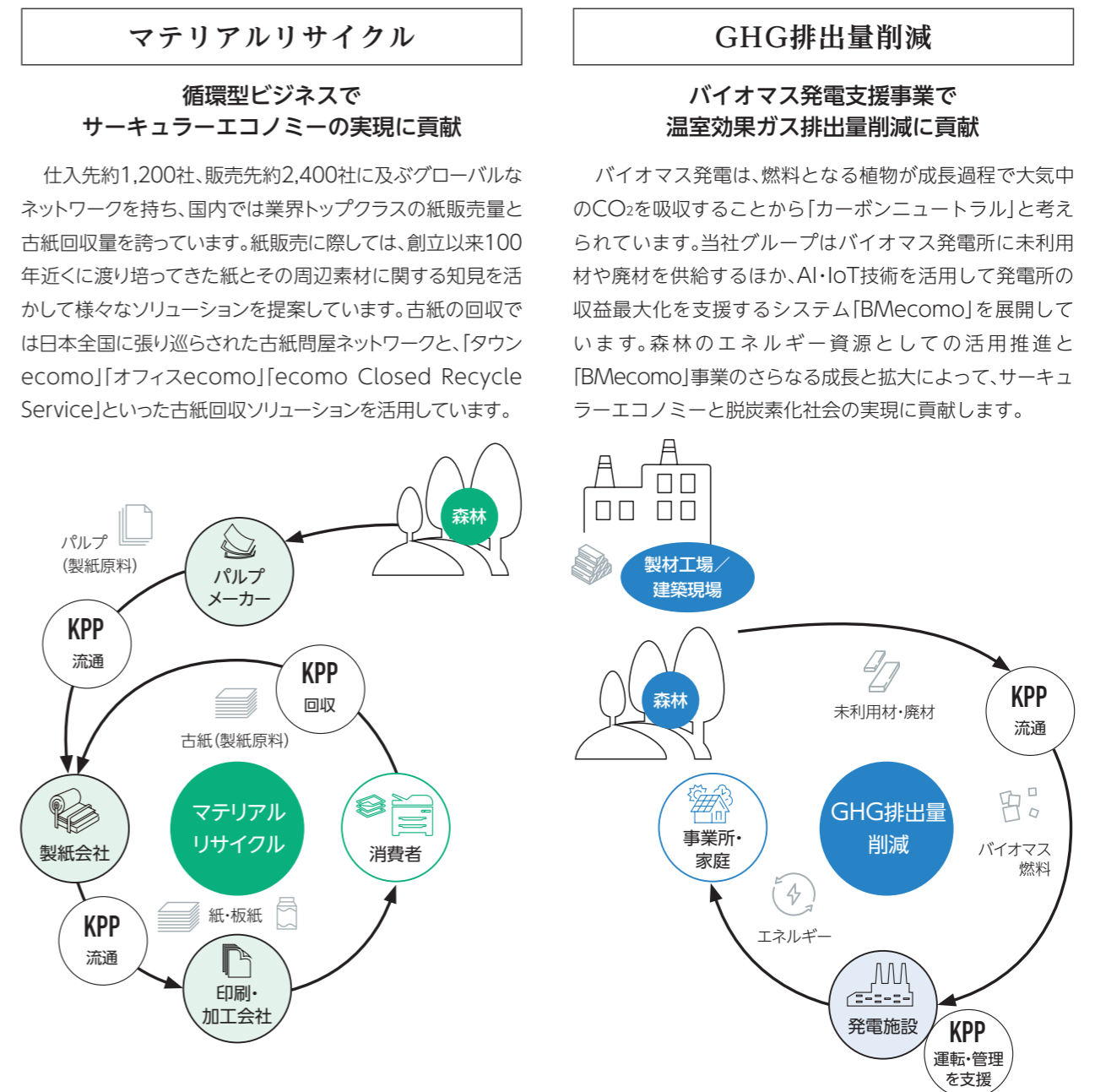


※北東アジア 日本、中国、台湾、香港、韓国

環境に優しい持続可能な成長を実現 総合循環型ビジネスモデル

当社は事業そのものがサステナブルな社会の実現に貢献する循環型ビジネスモデルの構築を進めています。古紙などの再生資源を供給するマテリアルリサイクルと、バイオマス発電所運転支援等によって再生可能エネルギーを供給するカーボンニュートラルによってサーキュラーエコノミーを推進し、環境負荷低減に向けた事業の拡大を図っています。

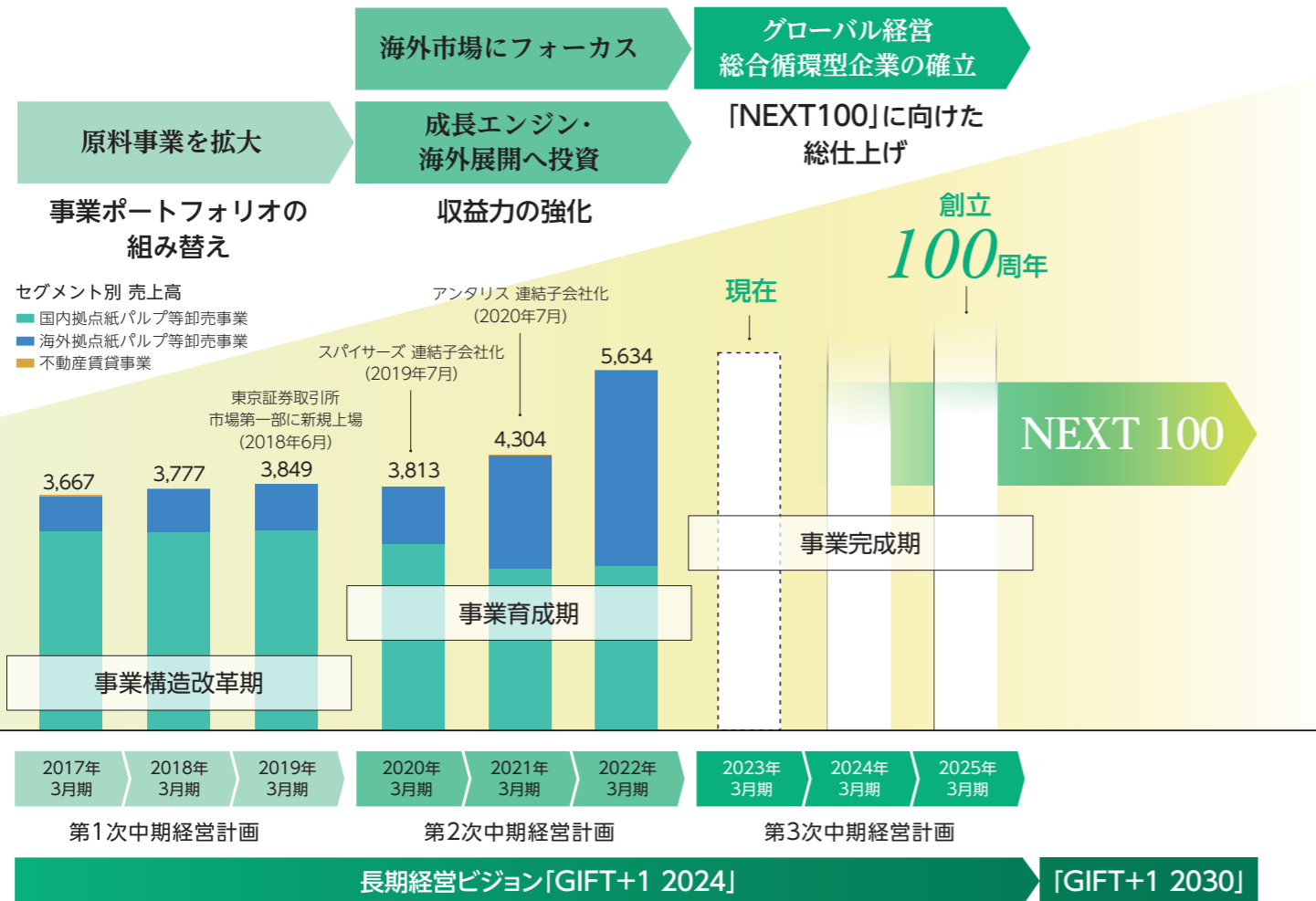
当社グループのビジネスモデルを血液の流れに例えると、森林資源をもとに製造された紙が消費者のもとに届く流れが「動脈」、役割を終えた紙が回収され、古紙原料としてメーカーに納入される流れが「静脈」ということになります。持続可能な社会を実現するためには動脈と静脈の流れを滞らせずに循環させることが重要です。当社グループはこの循環における動脈と静脈の流れをつかさどる心臓の役割を担っています。



長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」

第3次中期経営計画

2016年度からスタートした長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」は、「事業構造改革期」の第1次中期経営計画、「事業育成期」の第2次中期経営計画を終えて、2022年度から2024年度までの3カ年を対象とする第3次中期経営計画を新たに策定しました。2022年4月からスタートする第3次中期経営計画では、世界45ヶ国147都市に157拠点を構えるグローバル企業として新たな一歩を踏み出します。最終年度である2024年度には、長期経営ビジョンである「GIFT+1 2024」



2020年3月期～2022年3月期 第2次中期経営計画の総括

- 売上高・利益共に大きく伸長し、高収益体質に
- 海外事業がスパイサーズとアンタリスの子会社化によって大きく伸長。欧州ビジュアルコミュニケーション事業やパッケージ事業など新たな事業領域を取り込み、ポートフォリオ改革を推進
- 中国事業の再建は順調に進捗し、収益率も改善

- グラフィック用紙市場の縮小に直面し、IT化とコロナ禍が追い打ちに
- 総合循環型ビジネスの事業を強化・推進
- BMecomoなどのソリューションビジネスを創出
- 大型M&Aを実施(豪スパイサーズ、仏アンタリスなど)
- 事業ポートフォリオを改革(ビジュアルコミュニケーション、パッケージ)
- 事業・組織再編(中国事業など)を実施

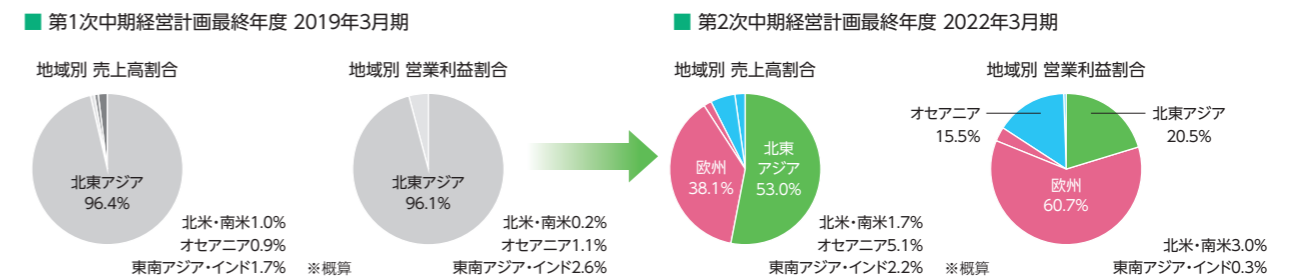
経営指標	第1次中計最終年度 2019年3月期実績	第2次中期経営計画		対計画値 変化率
		当初計画値	2022年3月期実績	
売上高	384,973	430,000	563,414	+31.0%
営業利益	2,280	3,000	9,379	+212.6%
当期純利益	2,497	2,000	7,497	+274.9%
ROE	5.1%	-	15.0%	-
ROA	1.3%	-	2.7%	-

のゴールと、創立100周年という節目の年を迎えることとなります。「事業完成期」である第3次中期経営計画では、グローバル展開を推し進めると同時に総合循環型ビジネスモデルによって持続可能な社会の実現に貢献し、事業ポートフォリオ改革を進め、企業価値のさらなる向上を目指します。

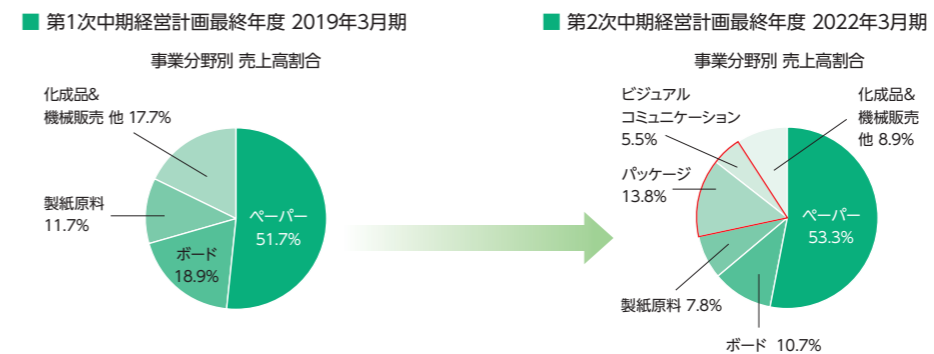
地域戦略とポートフォリオ改革による事業構造・規模の変革

第1次中期経営計画では東証第一部への上場を果たし、第2次中期経営計画では2019年にオセアニアのスパイサーズ、2020年に欧州のアンタリスを買収し、事業ポートフォリオ改革を行いました。その結果、第2次中期経営計画最終年度の2022年3月期では、売上高・営業利益、共に過去最高の実績となり、売上高の海外比率は54%、営業利益においては約80%に達しています。一連のM&Aによって、海外事業会社のパッケージ事業とビジュアルコミュニケーション事業が当社グループの事業ポートフォリオに新たに加わりましたが、これらの事業は今後の成長の足掛かりとなります。また、事業規模においてKPPグループは世界第3位の紙商社へと大きく躍進しました。

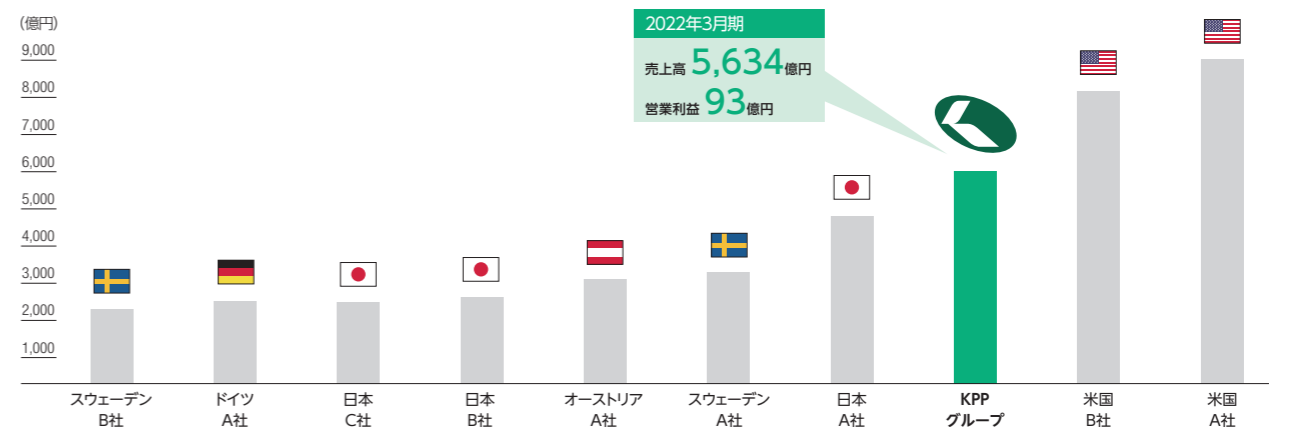
地域別売上高・営業利益構成



事業分野別売上高構成

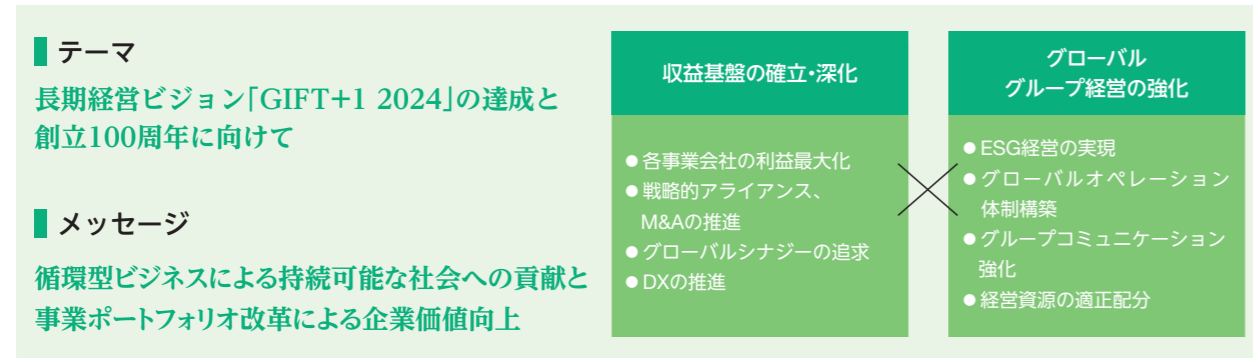


紙商社としての事業規模が世界第三位に浮上



2023年3月期～2025年3月期 第3次中期経営計画基本方針

第3次中期経営計画では、循環型ビジネスによる持続可能な社会への貢献と事業ポートフォリオ改革による企業価値向上に注力します。「各事業会社の利益最大化」「戦略的アライアンス、M&Aの推進」「グローバルシナジーの追求」等から成る収益基盤の確立と、「ESG経営の実現」「グローバルオペレーション体制構築」「グループコミュニケーション強化」等から成るグローバルグループ経営の強化を推し進めることを基本方針としています。第2次中期経営計画の期間に、M&AによってスパイサズおよびアンタリスがKPPグループに新たに加わりましたが、国際紙パルプ商事も含めたこれらグループ会社間のシナジーを最大化することが肝要であると考えており、従来にも増してグループ会社間のコミュニケーションや情報の共有を推進・強化していきます。



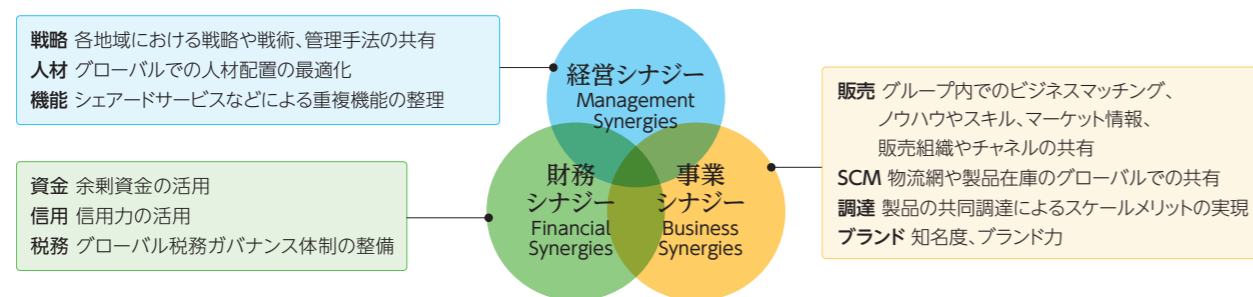
グループ戦略

持株会社制への移行とグローバルな展開エリア別管理

当社は「グローバル・ガバナンスの強化」「ポートフォリオ改革および新規事業の拡大」「サステナビリティマネジメントの推進」を目的に、2022年10月1日に持株会社制へと移行し、商号を「KPPグループホールディングス株式会社」へと変更し、新たなスタートを切りました。ホールディングス会社の下に、国際紙パルプ商事、アンタリス、スパイサズの3つの中核事業会社を置き、北東アジア地域を国際紙パルプ商事、欧州・北米・南米地域をアンタリス、アジア・パシフィック地域をスパイサズがそれぞれ担当し、事業の運営を担うこととなります。このように、3つの中核事業会社が各々の最も得意とする地域を分担し、世界5大陸をカバーしていきます。

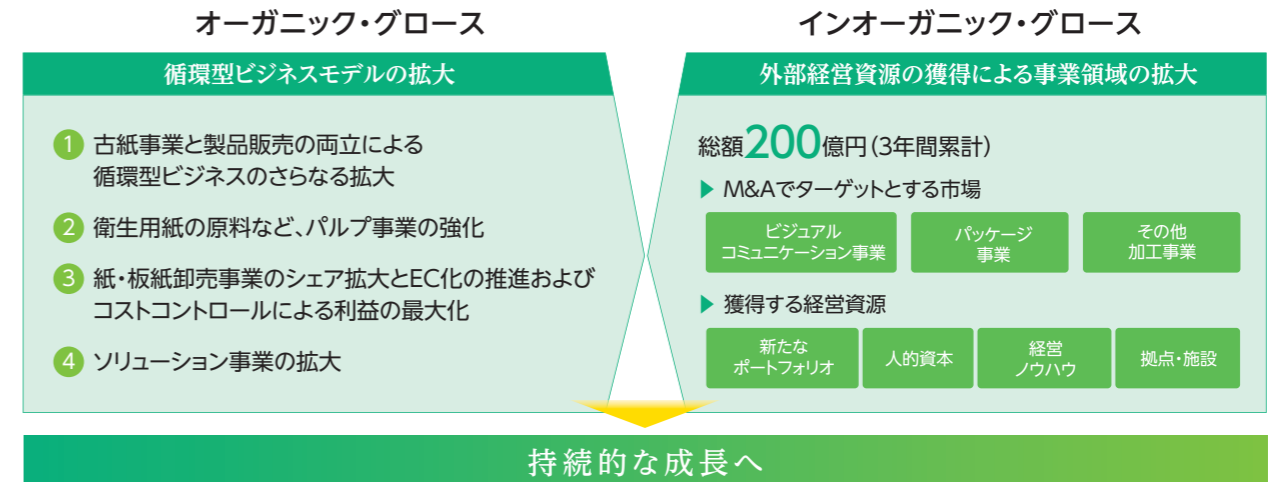
グループシナジー創出

当社はホールディングス化へ移行する目的の一つとして、中核事業会社間でのシナジー効果の創出を掲げています。また、シナジー効果を、経営シナジー、財務シナジー、事業シナジーの三つに分類し、それぞれの実現を目指していきます。経営シナジーは、経営管理の優れた手法の共有やグローバル人材の活用、シェアードサービスなどを課題としています。財務シナジーではKPPグループの信用力を最大限活用し、財務コストの低減に取り組みます。事業シナジーは販売チャネルやサプライチェーンの共有、知名度・ブランド力の活用、事業領域の拡充を行っていく予定です。アンタリスが欧州・南米で展開するRanpak B.V.による紙の緩衝材ソリューションを日本で展開するべく、国際紙パルプ商事が販売代理店契約を締結するなど、事業シナジーの一部がすでに実現しています。



M&A・アライアンスによる成長

第3次中期経営計画では、循環型ビジネスモデルの拡大や、Eコマース、ソリューション事業などの内部経営資源（オーガニック）の成長で安定基盤を築き、M&A・アライアンスなどの外部経営資源の獲得（インオーガニック）によって成長を加速させるというのが、KPPグループ全体の基本戦略です。主な投資先はパッケージ事業とビジュアルコミュニケーション事業で、対象地域は主に欧州・米国・ASEAN地域です。なお、投資に用いる資金は、3年間の予想累計フリーキャッシュフローの範囲内である、200億円の予定です。



最終年度（2025年3月期）数値目標

第3次中期経営計画最終年度の売上高、利益、収益性および財務健全性指標の数値目標は以下のとおりです。収益性を重視し、付加価値の高いパッケージ事業とビジュアルコミュニケーション事業を中心に、稼ぐ力をつけていくことに重点を置いています。ROEは優良企業の目安とする10%以上を堅持、DEレシオは1.0倍以下を目指し、財務の健全性を確保していきます。北東アジア地域は、シェアの拡大によるオーガニック成長を目指し、主力商品であるペーパー、古紙・パルプを中心とした卸売事業と、古紙回収事業が主体になります。一方、欧米およびアジアパシフィック地域は、ペーパー、パッケージ、ビジュアルコミュニケーション事業の3本柱を強化します。これら数値目標の達成に向けて、第3次中期経営計画で掲げる各種戦略やグループシナジーの創出を確実に実行していきます。

	2022年3月期	2025年3月期	変化率
売上高 (百万円)	563,414	650,000	+15.4%
営業利益 (百万円)	9,379	14,500	+54.6%
営業利益率 (%)	1.7%	2.2%	+0.5pt
当期純利益 (百万円)	7,497	9,000	+20.0%
ROE (%)	15.0%	12.0%以上	—
ROA (%)	2.7%	2.5%以上	—
DEレシオ (倍)	1.4倍	1.0倍以下	—
自己資本比率 (%)	19.4%	25.0%以上	—

担当会社	担当エリア	第3次中計最終年度売上高目標値
国際紙パルプ商事	北東アジア	3,200億円
アンタリス	欧州	2,500億円
	北米・南米	200億円
スパイサズ	オセアニア	350億円
	東南アジア・インド	250億円



生田 誠
専務取締役
海外事業全般担当

2022年3月期の総括

2022年3月期における海外拠点紙パルプ等卸売セグメントについては、アンタリスの業績が通期で寄与したことや、欧州やオセアニアなどでウィズコロナ政策を背景に需要が回復したことが業績を後押しし、大幅な増収・増益を達成しました。また、2021年3月期に、貸倒により大きく損失を計上した香港・中国においても、事業の再構築が進んでいます。連結の粗利益率については、前期の12.1%から16.5%へと上昇していますが、これは、粗利益率の高いアンタリスの貢献が大きかったためです。

外部環境を注視

ここまでは順調に進捗しているインオーガニック戦略ですが、来期に向けて市場環境が急激に変化していることを念頭に置いて事業活動を進めていく必要があります。新型コロナウイルス感染症については、比較的保守的な政策を継続していた日本においても人々の受け止め方が変容していますが、イベントやインバウンド需要が完全に復活したわけではありません。また中国も習近平政権が第3期目を迎えることとなり、いわゆるゼロコロナ政策も継続される見込みです。地政学的なリスクではロシアによるウクライナ侵攻に加え、米中間の対立もエスカレートしつつあります。経済面でもアメリカが金利上昇に舵を切ったことからドル高が進み、日本のみならず世界経済全体に影響を及ぼしています。

2023年3月期の見通し

このように様々な面でアゲインストの風が強まっていますが、2023年3月期に関しては、海外事業は引き続き比較的堅調な状況を維持すると考えています。また、インオーガニック戦略に基づくM&Aも従来と変わらず推進していきたいと考えています。業績予想については、中国のゼロコロナ政

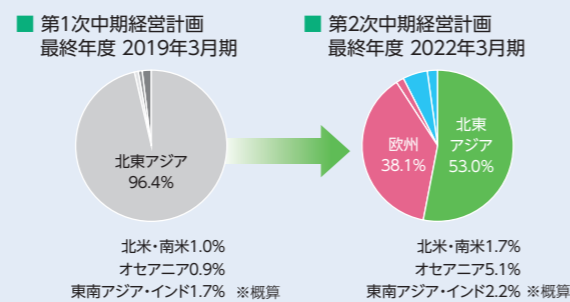
策による景況回復の遅れが東南アジア市場にも波及しており、中国・東南アジアにおいては厳しい状況が続いているものの、欧州やオセアニアなどの拠点が全体をけん引しています。また海外におけるパッケージ事業やビジュアルコミュニケーション事業は、欧州、オセアニア共にマーケットのさらなる拡大を予測しています。

来期の展開について

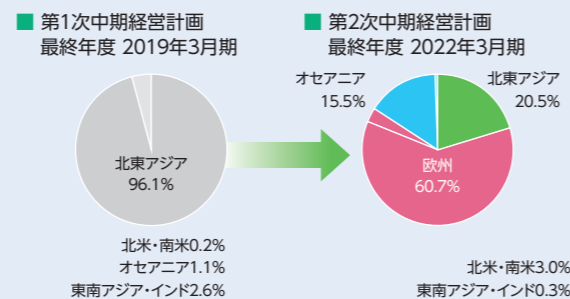
来期に向けては、流動的なマクロ環境に対応するため、グローバルでのリスクマネジメントを強化するとともに、M&Aによって加わった海外事業会社とのシナジーを創出し、利益を最大化していくことが課題となります。

今後とも当社は海外マーケットの成長を取り込むべく、グローバル展開を進めてまいります。

地域別売上高



地域別営業利益



浅田 陽彦
専務取締役
管理全般担当

2022年3月期の業績と第2次中計の総括

第2次中期経営計画の最終年度、2022年3月期の当社の売上高は5,634億14百万円(前期比30.9%増)となりました。営業損益においては、前年度に買収したアンタリスの業績が通期で寄与したことに加え、前年度に発生した香港・中国の取引先に対する貸倒引当金繰入額の影響がなくなり、営業利益は93億79百万円(前期は90億35百万円の営業損失)、経常利益は88億44百万円(前期は120億41百万円の経常損失)、当期純利益は74億97百万円(前期は14億16百万円の当期純利益)となりました。

2022年度の業績が2021年度と比較して大幅に改善した要因としては、欧州・オセアニアにおけるM&Aによって事業規模を拡大したことや、パッケージ事業・ビジュアルコミュニケーション事業を取り込み、収益基盤を強化したことに加え、世界的なパッケージ需要の増加、欧州・オセアニア市場における販売価格の上昇、さらには感染症収束による需要回復などが挙げられます。この結果、財務面の安全性を示す指標である自己資本比率は、19.4%と2021年度比で3.6ポイント増加しました。

第3次中期経営計画

第3次中期経営計画の最終年度である2025年3月期の業績目標は売上高6,500億円、営業利益145億円、当期純利益90億円としています。目標達成には事業ポートフォリオをさらに変革し、事業領域を拡大していくことが求められますが、このために必要なのがM&Aです。M&Aを含む事業領域の拡大に係る投資は3年間累計で200億円を想定し、3年間の想定営業キャッシュフローの360億円からその資金を捻出します。このターゲットとなるのは、主にパッケージ事業およびビジュアルコミュニケーション事業です。当社が持続的な成長を目指す上で、M&Aによるインオーガニック戦略は必要不可

欠であると考えています。また当社のコーポレートメッセージ「紙でつなぐ、未来をつくる」を合い言葉に脱プラスチックに向けた事業を創出し推進してまいります。

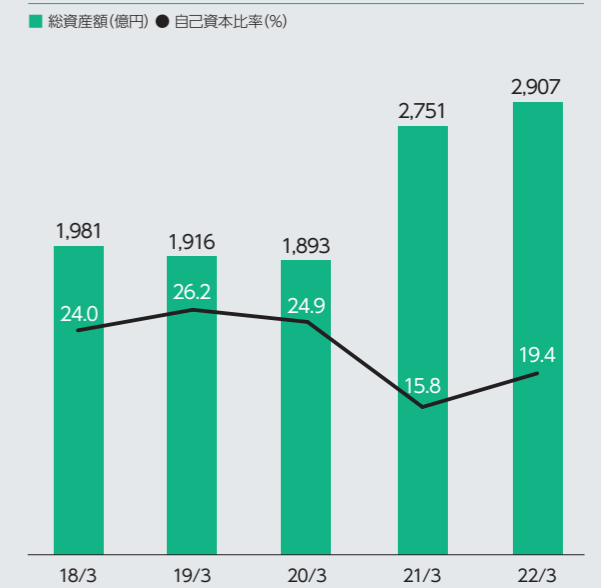
財務基盤の強化

当社の自己資本比率は前年度に15.8%まで減少しましたが、この主な要因は大型買収により総資産が増加したことです。2022年3月期は利益の積上げにより19.4%まで上昇しましたが、財務基盤の強化、社債等の資金調達源の多様化を考慮しますと25%以上が理想と考えています。M&Aの規模、退職給付に係る時価変動等の不確定要素はありますが、第3次中期経営計画の最終年度の目標を25%に設定しています。

株主への還元について

利益配分につきましては、業績の状況と将来の事業展開等に備えるための内部留保を総合的に勘案しつつ、安定的に利益還元を実施することを基本方針としております。2022年3月期の配当につきましては、上記方針に基づき1株当たり14円の配当とさせて頂きました。来年度については、持株会社化に伴う記念配当を含め20円の配当を予定しています。今後も投資と株主還元のバランスを鑑みつつ利益成長による増配を目指していきます。また、内部留保資金につきましては、将来の事業展開等に備えるため、資本力の強化に役立ててまいります。

総資産額と自己資本比率



財務ハイライト (5カ年年度)

	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期	2019年3月期	2018年3月期
単位:百万円					
貸借対照表					
流動資産	210,523	200,672	136,546	137,757	141,961
固定資産	80,183	74,447	52,771	53,853	56,205
流動負債	170,164	190,993	121,293	126,484	134,589
固定負債	64,167	40,544	20,746	14,900	15,881
有利子負債	80,237	83,272	47,808	41,357	49,693
純資産額	56,291	43,489	47,184	50,117	47,546
ROE (%)	15.02	3.12	2.53	5.12	5.32
総資産額	290,707	275,119	189,317	191,610	198,166
ROA (%)	2.65	0.61	0.65	1.28	1.27
自己資本比率 (%)	19.4	15.8	24.9	26.2	24.0
損益計算書					
売上高	563,414	430,404	381,397	384,973	377,714
売上総利益	92,951	51,915	23,708	22,064	22,008
(売上高比率) (%)	16.50	12.06	6.22	5.73	5.83
営業利益	9,379	△9,035	1,850	2,280	2,362
(売上高比率) (%)	1.66	-	0.49	0.59	0.63
経常利益	8,844	△12,041	2,194	2,518	3,086
(売上高比率) (%)	1.57	-	0.58	0.65	0.82
親会社株主に帰属する当期純利益	7,497	1,416	1,232	2,497	2,433
(親会社株主に帰属する売上高比率) (%)	1.33	0.33	0.32	0.65	0.64
キャッシュ・フロー計算書					
営業キャッシュ・フロー	4,821	△6,472	4,905	4,217	4,019
投資キャッシュ・フロー	△2,678	23,046	△5,400	1,130	△7,920
財務キャッシュ・フロー	△11,803	6,597	5,504	△6,623	5,760
現金及び現金同等物の期末残高	22,631	30,543	7,775	2,838	4,135
1株当たり情報					
当期純利益/株(円)	104.39	19.70	16.86	34.74	36.55
純資産/株(円)	783.65	605.71	649.48	685.21	714.05
年間配当/株(円)	14.00	10.00	10.00	10.00	8.00
その他の指標					
総資産回転率 (%)	193.8	156.4	201.5	200.9	190.6
配当性向 (%)	13.4	50.8	59.3	28.8	21.9
デットエクイティレシオ (%)	142.5	191.5	101.3	82.5	104.5
流動比率 (%)	123.7	105.1	112.6	108.9	105.5

- ※1. 純資産額は、非支配少数株主持分控除後の値です。
 ※2. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期期首から適用しており、2018年3月期に係る指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。
 ※3. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期期首から適用しており、2022年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。
 ※4. ROEは、当期と前期の純資産額の平均値を元に算定しています。
 ROE(株主資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 純資産額
 ※5. ROAは、当期と前期の総資産額の平均値を元に算定しています。
 ROA(総資産利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産額

非財務ハイライト (5カ年年度)

人事データ*1	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期	2019年3月期	2018年3月期	
従業員数(連結)(名)	5,354	5,530	1,288	1,005	956	
	男性	365	408	414	413	423
従業員数(単体)(名) * 嘱託・継続雇用社員除く	女性	242	252	254	245	242
	合計	607	660	668	658	665
管理職男女比率 (%)	男性	97.0	97.4	97.3	97.2	96.3
	女性	3.0	2.6	2.7	2.8	3.7
平均勤続年数(年)	17.9	18.1	17.8	18.2	18.3	
障がい者雇用率 (%)	2.4	2.8	2.6	2.6	2.2	
継続雇用制度利用者数(名)	29	29	22	26	25	
新卒採用者数(名)	6	22	32	16	-	
キャリア採用者数(名)	11	8	10	21	-	
採用者数合計(名)	17	30	42	37	-	
キャリア採用比率 (%)	65	27	24	57	-	
ワークライフバランスデータ*1	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期	2019年3月期	2018年3月期	
育児休業制度利用者数(名)	12	9	4	10	12	
復職率 (%)	100	100	100	100	85.7	
育児短時間勤務制度利用者数(名)	12	19	11	10	6	
時差出勤 (オフピーク通勤事由を除く)(名)	19	18	15	14	14	
環境データ*1	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期	2019年3月期	2018年3月期	
環境対応紙の販売(トン)	683,582	736,562	772,484	695,032	566,503	
森林認証パルプの販売(トン)	172,561	157,467	149,308	152,251	128,428	
トンキロ法によるCO ₂ 排出量 (t-CO ₂)*2	9,115	9,635	10,476	11,593	11,572	
事業者のエネルギー使用量(kJ)*3	978	1,008	1,086	1,177	1,180	
事業者のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	1,797	1,854	2,001	2,247	2,355	
電力使用量*4(kWh)	1,043,386	1,115,456	1,200,064	1,334,876	1,334,353	
廃棄物排出量*5(kg)	105,745	119,766	130,482	150,244	128,724	
廃棄物リサイクル率*6(%)	66.4	70.9	70.5	73.7	70.0	
リサイクル量(kg)	70,245	84,946	92,054	110,802	89,898	
水の使用量*7(m ³)	8,074	8,290	11,308	10,995	11,291	

- ※1. 国際紙/パルプ商事単体の数値です。
 ※2. トンキロとは、個々の貨物輸送時の重量(トン)と輸送距離(キロ)を乗じた値の単位です。
 ※3. 電気・都市ガス・LPガス・灯油の年間使用量それぞれを原油換算(kJ)した数値です。

国際紙パルプ商事 社長メッセージ



栗原 正

国際紙パルプ商事
代表取締役 社長執行役員



KPPグループにおいて国際紙パルプ商事が果たす役割

当社グループは2022年10月1日付で持株会社制へと移行し、KPPグループホールディングス株式会社として新たなスタートを切りました。日本国内および欧州やオセアニアをはじめとする海外で事業を行う91社を傘下に収めるKPPグループは、その売上高の5割以上を海外事業が占め、世界45ヵ国147都市に157拠点を構えるグローバル企業へと変貌しました。このように当社グループはグローバル展開を推し進めていますが、国際紙パルプ商事はグループの中において北東アジア地域の中核事業会社としてスタートいたしました。日本の紙パルプ市場は長期間にわたって縮小傾向にあり、デジタルマーケティングを活用した販売手法の変革やポートフォリオ改革、そして新規事業の創出・

拡大の実現は最重要課題であると認識しています。日本の紙パルプ業界第一位の紙商としての使命と誇りをもって事業を拡大させていきます。また、中国においては紙の潜在的需要が高いことからストックビジネスを中心にさらなる事業拡大を図っていきます。

KPPグループにおける当社の特色は、やはり循環型社会の実現へ向けた環境配慮型ビジネスであると言えます。200万トンクラスの紙を販売し、その約6割を回収、再資源化できるのは当社の大きな強みです。また、古紙回収に関するソリューションの面でもecomotoシリーズの開発と展開に長年にわたって取り組み、大きな成果を上げています。現時点では古紙資源の回収が中心ですが、今後は紙以外の資源の回収にも力を入れ

ていきたいと考えております。企業・事業所向けの「オフィスecomoto」や一般家庭向けの「タウンecomoto」以外にも、近年では各企業に最適ナリサイクルスキームを構築する「ecomoto Closed Recycle Service」の採用企業が年々増加しています。当サービスは資源の回収だけでなく、その排出量や再生経路、再生量などを徹底的に見える化することで、顧客企業の価値向上にもつなげることができます。これらecomotoシリーズと並行して脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして注目されているバイオマス発電所の運転支援システム「BMecomoto」を開発し、インドのITベンチャー企業と共同出資した会社を発足させ営業を開始しました。

これら環境負荷低減に資するソリューションに加えて、当社では3年前からグリーンビズプロジェクトを立ち上げ、具体的な製品の開発・流通にも成功しております。世界各国で使い捨てプラスチック・フィルム包装規制の動きが広がる中、代替素材としての紙の可能性を世の中に提示しています。各種紙素材のほかバイオマスプラスチックや生分解性プラスチックなども取り扱い、海洋プラスチック汚染問題の解決に貢献しております。これらの環境関連ビジネスを国際紙パルプ商事の事業の柱に育てあげ、サステナビリティ課題の解決に向けてグループ全体を牽引してまいります。

日本市場の状況

新型コロナウイルス感染症という大きな波が引いた後に広がるのは、デジタル技術を活用した非接触型のリモート社会でしょう。リモートワークは代替手段ではなく一つのスタンダードとなり、人との過度な接触を避けるためのEコマースは私たちの生活に定着しました。このような社会生活の変化を受け、日本国内の紙・板紙の需要は前期比でやや回復したものの、コロナ禍前の水準までには戻りませんでした。とりわけ洋紙の需要は近年減少を続けており、この傾向に拍車がかかっています。板紙分野ではコロ

ナ対策による行動規制を受けインバウンド需要は回復していませんが、宅配サービスや経済再開などのプラス要因が紙器用板紙や段原紙の需要を取り込み、好調な業績を伸ばさせました。また、パルプは国内家庭紙メーカー向けの需要が減少しましたが、中国向け輸出の増加や市況上昇によって、数量・売上高共に前期を上回りました。古紙も緊急事態宣言の発令延長により家庭からの古紙発生量が減少し、数量は前期比減少となりましたが、価格の上昇により堅調な実績を上げることができました。

国際紙パルプ商事の中期経営計画について

前期は第2次中期経営計画の最終年度となり、2022年4月からは第3次中期経営計画がスタートしました。第2次中期経営計画は「紙・板紙・パルプ卸売事業の再構築」「包装資材事業の拡大」「マテリアル&サーマルリサイクル事業の強化」「ソリューション事業の拡大」の4つを柱に「収益力の強化」に注力しました。国内ではグラフィック用紙をはじめとする市場縮小にコロナ禍によるデジタル化の加速が追い打ちとなりましたが、総合循環型ビジネス事業を強化し、BMecomotoなどの新しいソリューションビジネスを創出することができました。海

外では中国の慶真紙業の事業と組織の再編を実行した結果、売上高・利益ともに大きく伸ばしました。また、スタッフを入れ替え、業務の効率化を推し進めたことも寄与し収益改善が進んでいます。

第3次中期経営計画ではKPPグループ全体の基本方針を踏まえ、「販売手法の変革」「販売・サービス内容の転換」「ローコスト経営の実現」に重点的に取り組みます。まず販売手法の変革については、当社が保有するデータベースと最新のデジタル技術を駆使して新たなビジネスモデルを構築していきます。オセアニアや欧州では洋

紙をECサイトで販売することが一般的になってい
ます。洋紙需要のさらなる減退を見据えて日本においても
ECを活用した売る仕組みを構築、展開していきます。販
売・サービス内容の転換については、世界的に進んでい
る脱プラ・減プラの需要を確実に取り込んでいくことが
肝要です。総合循環型ビジネスモデルをさらに進化さ
せ、環境負荷低減の需要に着実に応えていきたいと考
えています。環境関連商品については川下分野への事業
拡大も検討してさらなる拡販を目指し、事業ポートフォ

リ
オ改革を進めます。これらプラスを増やすことに加え
て、マイナスを減らしていくための業務改革も引き続き
推進していきます。また組織構造の面ではホールディ
ングス化を機に管理部門を本社に集約させ、共通業務は横
軸で管理する体制に変えていきます。さらに基幹システ
ム構築プロジェクトにおいても業務プロセスの改善・簡
素化を進めています。これらの施策によって業務効率の
最大化を図り、ローコスト経営を実現させます。

国際紙パルプ商事の新しい取り組み

紙の業界においてもDX(デジタルトランスフォー
メーション)による変革は必然です。今後は単なる市況
に基づく提案ではなくデータドリブンマーケティング
によって売る力を強化すべく、2022年4月に社長直轄
組織としてマーケティング室を新設し、外部からデジ
タルマーケティング人材を採用して体制を強化してい
ます。2022年3月にはソリューション提案ウェブサイト
「SHIFT ON(シフトオン)」を開設しました。顧客の
課題に対して最適な素材と、それらの加工、使用後のリ
サイクルまで、ライフサイクル全体を通したソリュー
ションを提案します。また、高度なIT技術を活用したバ
イオマス発電所の運転最適化支援システム「BMecomo」
事業を分社、子会社化しました。まずは国内発電所を対
象に拡販に取り組み、将来的には東南アジアなどバイ

オマス発電が盛んな地域において事業を展開してい
きます。

DX推進に加えて、国内における環境事業を今後さ
らに拡大していきます。この施策の一つとして、マニラ
麻を主原料とする紙糸繊維「かみのいとO」の製造
および加工、販売等を行う王子ファイバー株式会社を
子会社化しました。紙糸繊維は日本伝統の和紙づくり
と最先端製紙技術を掛け合わせて製作する、低炭素社
会の実現に貢献するサステナブルな素材です。現在は
アパレルやインテリアを中心に採用されていますが、
その製糸技術をさらにブラッシュアップして紙糸の用
途拡大を図ります。また、植物繊維を主原料としたプラ
スチック代替素材「modo-cell®」を手掛けるスタート
アップ企業、株式会社アミカテラに出資して業務提携
しました。「modo-cell®」の原材料は植物繊維(セル
ロース)、でんぷん、植物由来の天然樹脂と水です。昨今
全国的に深刻な問題となっている放置竹林の竹のほ
か、稲わらやトウモロコシの芯など、これまで廃棄され
ていた資源を活用して製造し、使用後は完全生分解さ
れる自然にやさしい素材です。植物残渣や農業廃棄物
を原料として使用できるので原料枯渇の懸念がなく、
放置竹林問題の解決や農業廃棄物の有効活用が期待で
きます。これらのほか、世界最大の紙梱包資材と梱包シ
ステムを提供するメーカー、ランパック社の日本代理
店として販売を開始しました。今回の業務提携はパッ
ケージ事業に強みを持つアンタリスの事業を背景に実



現したものであり、海外グループ会社とのコラボレー
ションとシナジーを発揮した好例だと思っております。
これらのグリーンビジネスを当社の中核事業とな

るよう大きく育て、国内事業ポートフォリオの改革を
実現します。

人材育成、組織強化の取り組み

商社である当社にとって最も重要なのは人的資本
であると考えています。短期間に一気にグローバル
化が進んだKPPグループは、今では社員が5,000人
を超え、世界45ヵ国で事業展開するグローバル企業
となりました。海外拠点の社員には英語だけでなく
複数言語を扱える人材が多くいますが、日本ではま
だまだそのような状況にはありません。今後当社の
グローバル化を進めるにあたってはダイバーシティ
とインクルージョンが欠かせないと考えておりま
す。人材の多様性を確保するため、近年はジョブ型雇
用としてのキャリア採用を増やしているほか、アジ
アやインドなどからの社員にも活躍してもらって
います。さらには海外グループ会社との交流人事にも
取り組んでいます。全ての社員の主体的なチャレン

ジを促進する能力開発の機会を提供し、最大限の活
躍ができる環境整備に努めております。



エリア別事業戦略

中国市場の状況

北東アジア全域で事業を展開する当社は、傘下に中
国市場を担う慶真紙業を置き、日本市場と中国市場を
一体的に管理しています。2022年に慶真紙業は特殊
紙市場でブランド力のあるアンタリス上海を完全子
会社として取り込み、組織再編を行い、中国8都市に拠
点を構える中規模紙商として事業を展開しています。
中国主要製紙メーカーの特約店として上質紙・コート
紙・白カード・白板・段原紙等を取り扱い、海外メ
ーカーの独占代理店としてファンシー特殊紙を輸入、断
裁加工を含むエンドユーザー直結の地域密着型ワン
ストップサービスを提供します。さらに海外メ
ーカーの段原紙・特殊加工原紙および合成紙の輸入販売と、

中国製紙メーカーの印刷用紙・包装用紙の輸出販売を
拡大しています。しかしながら、ロシアによるウクライ
ナ侵攻の影響により、市販パルプやエネルギーなど
のタイト感と先高観が一層強くなっています。各製紙
メーカーの連続的な値上げによって慶真紙業の在庫
コストが増加する一方、全世界同時不況による輸出減
や将来不安による内需不振などマイナス要因が懸念
されています。このようにグローバルなリスクは増加
していますが、危機をチャンスとして捉え、外部環境
の変化に柔軟に適應できる経営体制を整備してまい
ります。

日本

国際紙パルプ商事

■ 主な拠点
東京、大阪、名古屋、福岡、仙台、札幌、ソウル、台北、ロサンゼルスなど

■ 主要事業・製品
● 紙、板紙、紙加工品、パルプ、古紙、化成品、紙関連機械、包装資材、その他関連商品の売買取および輸出入
● 不動産の保有、賃貸、倉庫業



2022年3月期の総括

紙分野は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた前年度を数量・売上高共に上回りましたが、コロナ禍前の実績を回復するまでには至りませんでした。一方、板紙分野は経済活動の再開や宅配需要が好調に推移したことが紙器用板紙や段ボール原紙の需要を押し上げ、前年度を数量・売上高共に上回りました。製紙原料分野

では、古紙は緊急事態宣言の期間延長により発生量が減少し、数量は前年度割れとなりましたが、価格の上昇により売上高は前年度を上回りました。パルプは国内家庭紙メーカー向けの需要は減少も、中国向け輸出の増加や販売単価の上昇により数量・売上高共に前年度を上回りました。

2023年3月期の方針

紙の需要減少が進む中で、国内の紙・板紙卸売事業のうちグラフィック用紙の分野ではセールsteamとマーケティングチームの協働に基づいた差別化戦略によるシェアの拡大とEC化を推進し、コストコントロールによって利益の最大化を図ります。2022年4月1日に「プラスチック資源循環促進法」が施行され、使い捨てプラスチック商品の紙化やバイオ素材対応などが一段と進んでいます。このような状況下、「Green Biz Project」を中心とした脱プラ関連需要の取り組みを強化し、環境配慮型素材や

製品の開発・販売を進めます。また、製品販売と古紙回収による循環型事業モデルを確立し、マテリアルリサイクルとGHG排出量削減に資するグリーンソリューションによる事業の拡大を図ります。また、2022年3月1日に「株式会社BMエコモ」を設立し、高度なIoTを活用したバイオマス発電所の運転最適化支援システム「BMecomo」の開発・販売事業を通じて、脱炭素化社会やサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現に取り組んでいます。

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ● 日本市場におけるマーケットリーダーのポジション ● 総合循環型ビジネスの展開 ● 共通代理店としてのネットワーク ● クローズドリサイクルの展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要減退が見込まれる洋紙分野の高いシェア ● 事業ポートフォリオの変革が不十分
<ul style="list-style-type: none"> ● 持株会社移行によるグローバル事業領域の拡大 ● 環境問題による脱プラスチック化の加速 ● 循環型社会の実現に向けた投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● 価格修正による需要減少 ● 原燃料高騰による仕入価格のさらなる上昇 ● 急激な市況変化および為替変動 ● 新型コロナウイルス感染症の影響継続
機会	脅威

第3次中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)

国際紙パルプ商事では、第3次中期経営計画(2022～2024年度)のKPPグループ全体の基本方針と前回の第2次中期経営計画(2019～2021年度)の方針を踏襲して、3つの基本方針を定めました。

販売手法の変革

マーケティングチームの設立

- セールsteam(既存営業組織)とマーケティングチーム(新設営業支援部門)の協働により新たな販売体制を作り上げる
- KPPグループの売る仕組みを確立・強化し、競合他社との差別化を図る
- eコマースの活用・推進



マーケティングチームの取り組み

お客様の事業課題に最適なソリューションを提案するウェブサイト「SHIFT ON(シフトオン)」を通して、新規事業の顧客創出、案件開拓を行っています。また、データベースとデジタル技術を活用し、新たな価値創造を図っています。デジタルだけではなく、展示会への出展やセールsteamツールを通して、当社の事業やソリューションに触れていただける機会を提供します。

販売・サービス内容の転換

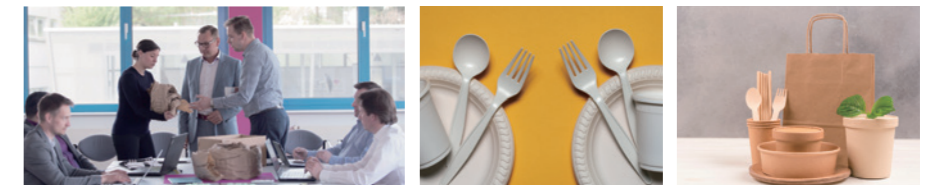
環境関連事業・パッケージ事業の推進

<環境関連>

- 紙化、減プラなど環境対応をテコとした拡販(アマカテラ・王子ファイバー)
- クローズドリサイクルの顧客開発
- 環境対応素材の取り扱い
- Green Biz Projectの活用

<パッケージ>

- アンタリス・スパイザーズのノウハウ共有を活用した新たな取り組み



Green Biz Projectの取り組み

当社では2ヶ月に一度Green Biz Projectの会議を開催し、当社が推進する環境ビジネスの情報共有や有識者による講習会、環境対応素材に関するベストプラクティス事例の共有などを行っています。国内・海外のグループ会社から100名以上の社員が参加しており、ステークホルダーの環境問題解決に向けてグループ全体で取り組んでいます。今後のGreen Biz Projectでは、「環境関連商材の受注・増販に向けてKPP全体での課題解決を推進」、「環境問題に関する知見を持つ人材登用による課題解決の活性化」、「市場動向を注視し、製品知識を深めるため、マーケティング室との協業」といった施策を推進していきます。マーケティング室との協業では、ハイパフォーマンス人材のセールsteamプロセスとスキルの可視化によって社内での業務標準化を行い、再現性を高める仕組みの構築を目指します。

ローコスト経営

業務効率化

- DXの推進
- 管理部門の集約
- 取引先との受発注業務の効率化



DXの推進

当社のIT統括本部を主体として、ビジネスの現場と経営の視点双方を取り込んだシステム開発を進めており、既存機能の活用と取捨選択や業務手続きの標準化を進めています。システム構築によって属人化した業務を徹底排除し、システム管理手順の簡素化と自動化、最適な人員配置を行うことで、ローコスト経営に向けた業務効率化を実現します。これらによって高利益体質を作り上げ、ROIC向上を目指します。

注力事業・取り組み

BMecomo

「BMecomo」はAI・IoT等の最新テクノロジーを活用してバイオマス発電所から得られるあらゆるデータを収集・解析し、バイオマス発電所の日々の運転にとどまらず、事業経営までを支援することを目的としたバイオマス発電業界初となる運転支援システムです。2022年3月1日にはさらなる事業の拡大と効率化および意思決

定の迅速化等を目的として「株式会社BMエコモ」を設立しました。脱炭素化社会やサーキュラーエコノミーの実現など、バイオマス発電市場を取り巻く外部環境の変化を追い風に、「BMecomo」事業をより一層成長・展開させ、社会課題の解決と企業価値向上の両立を目指します。また、廃棄木材のエネルギー利用サービスの取り組みも推進し、循環型社会の実現を目指します。



当社のグリーンプロダクトとグリーンソリューション

Green Products	紙化	海洋プラスチック汚染問題から、世界各国で使い捨てプラスチック規制の動きが加速し、代替素材としての紙の需要が高まっています。近年では製紙メーカーを中心に研究開発が進んでおり、食品パッケージや日用品・文具用品・アパレル業界でも採用事例が増えています。 例) カトラリー、クリアファイル、フェイスカバー、ハンガー、紙製包材、緩衝材、パッケージなど
	減プラ	プラスチックの持つバリア性や加工適性などの特性を損なわない程度に、製造技術の革新やバイオマス素材である紙・パルプを混成させることにより石油由来プラスチックの使用量を削減したものです。 例) 紙製保冷箱、紙+フィルム包材、耐水耐油紙など
	バイオマス素材	プラスチックが持つ様々な特性は、他の素材には簡単に切り替えることが困難なケースも多いため、環境負荷低減に向けた研究が進んでいます。バイオマス原料より製造される「バイオマスプラスチック」と、微生物により生分解される「生分解性プラスチック」などがあります。 例) 店内POP、釣具用品、カトラリーなど
Green Solutions	タウンecomo	家庭で発生する古紙を小売店等に設置したポイント還元型古紙回収ボックスで回収し、製紙原料としてリサイクルする仕組み
	オフィスecomo	オフィスで発生する機密文書を専用ボックスで安全に回収し、製紙原料としてリサイクルする仕組み
	ecomo Closed Recycle Service	紙の供給から古紙を回収して再資源化するまでを一元管理して顧客企業のリサイクルループを可視化するソリューションサービス
	BMecomo	ビッグデータ解析やAI・IoT等の最新技術を活用してバイオマス発電所の運転最適化を支援するシステム

紙関連商品のECサイト「PAPER MALL」を運営

当社が運営するウェブサイト「PAPER MALL(ペーパーモール)」では、約1,000種類の一般紙、特殊紙および紙製品を取りそろえており、1枚から購入することができます。サンプルや見本帳を無料で注文できるほか、一般紙をご希望のサイズに断裁する加工サービスを行い、顧客の幅広いニーズに応えます。また、衣食住のシチュエーション別に環境配慮商品「Green Products」のラインナップを展開しています。

紙の業界ニュースでは、紙に関わる最新情報をお伝えしています。当社の物流ネットワークにより迅速な配達ができ、紙に関する質問やご相談を受け付けるなど、紙のスペシャリストである当社の強みを生かした紙関連総合サイトです。

[PAPER MALLはこちらからご覧いただけます。](https://www.kpps.jp/papermall/)

<https://www.kpps.jp/papermall/>



アミカテラ

当社は株式会社アミカテラへ出資し、同社と資本業務提携を結んでいます。同社は、植物由来の非プラスチック製品の原材料販売と製品製造を手掛ける企業であり、植物繊維(セルロース)を主原料として作られた生分解・リサイクル可能なプラスチック代替素材「modo-cell®」(モドセル)を製造しています。今後、販売代理契約を通じて「modocell®」の販路を拡大していきます。また、当社は国内最大規模の古紙回収ネットワークを保有しており、この回収網を活用して本製品のリサイクルにも注力する予定です。



画像提供:株式会社アミカテラ

王子ファイバー

当社は紙を主原料とする紙糸等の繊維製品の製造および加工事業等を行う王子ファイバー株式会社を子会社化しました。同社は、軽量で吸水速乾性・強靱性・消臭性・染色性・生分解性に優れるなど、数多くの特徴を持つマニラ麻を原料とした紙糸「かみのいと OJO+(オージョ)」を製造しています。また、紙糸の繊維製品の製造、加工、仕入、販売等も行っており、最終製品はアパレルのほか人工芝など多岐にわたっています。特にプラスチック製の人工芝は河川や海洋汚染の原因になると言われています。当社が製造する紙糸製の人工芝を屋内外のコートに導入することで環境負荷を軽減することができ、既に一部のフットサル場での導入実績があります。



紙糸製のスニーカー

紙糸製の人工芝

紙糸製のジーンズ

Ranpak

当社は紙緩衝材のリーディングカンパニーであるRanpak B.V.と2022年9月に販売代理店契約を締結しました。同社は緩衝材など紙の保護梱包材の販売や梱包装置のリースなど、梱包にかかるソリューションを世界50か国で展開しています。紙の保護梱包材は、主に「すきま埋め」「重量物用緩衝」「包装」「保冷梱包」などの用途で用いられています。現在主流となっている「エア

バッグ」「気泡緩衝材」や「フォーム製緩衝材」などのプラスチック製保護梱包材から切り替えることにより環境負荷が低減され、また、梱包にかかる時間の大幅削減、梱包作業の標準化などが可能なことから、今後、EC業界を中心として紙の緩衝材に対する需要は益々高まっていくと考えています。



すきま埋め

重量物用緩衝

ラッピング

梱包装置(例)

中国

慶真紙業

■ 主な拠点

上海、北京、南京、無錫、杭州、済南、深圳、広州

■ 主要事業・製品

- 紙類等の加工および販売



2022年3月期の総括

2022年3月期は中国におけるいわゆる「ゼロコロナ政策」の影響を強く受け、市況は大変厳しかったのですが、チームワークで善戦することができました。中国沿海部を中心に拠点を展開し、多様なマーケットにアクセスできるようにもなりました。市況の面では、中国製板

紙の市況急落の影響もありましたが、サプライヤーと連携し損失を最小限に抑制することができました。全般的には、中国人民元高の影響と為替差益の恩恵を受けたこともあり、2022年3月期は黒字で着地することができました。

2023年3月期の方針

成長分野であるパッケージング用紙の販売比率の引上と、KPPグループネットワークを活用した貿易拡大によって利益率向上と利益の最大化を図ります。また、営業活動におけるDXを推進し、高パフォーマンスの顧客サービスを提供することも課題です。このほか、FSC認証品、脱プラ・環境負荷低減型商品の取り扱いを増加させ、拡販していきます。

共有を通してシナジー効果を高め、新しい市場領域を開発します。また、KPPグループが保有する輸入品の仕入リソースとアンタリスの顧客リソースとを掛け合わせ、クロスセル等を通して相互の業容拡大に努め、収益増大を目指します。

今期から慶真グループに加わったアンタリス上海は、輸入高級紙の取り扱いがメインであり、既存の販売先が重複しないため、マーケットおよび販売先情報の

組織運営ではガバナンス強化のために、社員ハンドブックの製作と配布、表彰および懲戒基準等の見直しを含めた社則、諸規程およびワークフローの整備を図ります。

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ● 日本と中国の製品に加え、全世界にあるKPP、アンタリス、そしてスパイサーズの拠点から提供される充実したサプライソース ● 全世界にあるグループ企業の拠点に中国製品を輸出可能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国沿海部に拠点を展開し、傘下にアンタリス上海を収めて急速な成長を続ける中で、社内ガバナンスの整備を確実に実行する必要がある
<ul style="list-style-type: none"> ● KPPグループがもつ全世界ネットワークの活用 ● 販売や仕入ネットワークのほか、中国内における新ビジネス創出に活用できるグループ企業の知見 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的なマクロ経済の先行きに懸念 ● 中国内のゼロコロナ政策や不動産市況による景況への影響 ● 中国製紙業界の市況について不安定な面が多い
機会	脅威

第3次中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)

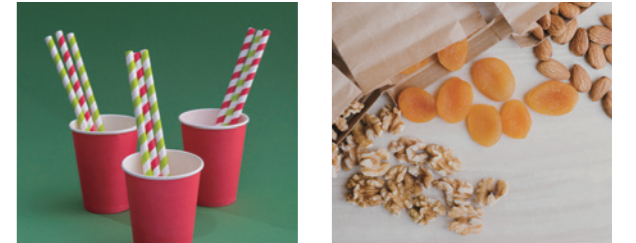
3つの基本方針

1 新市場領域開発を目的とするマーケティングチームの設立

- 慶真本部、分公司、アンタリス上海とそれぞれ有益な取引先情報を保有しているが、以前はこれを十分に活用できていなかった。今後は情報を本部に集約し、必要な情報を各拠点が共有する。これによって中国全土でシナジーを出して、新規案件開拓につなげる
- 慶真グループにアンタリス上海が加入したことによって利益率の高いニッチ市場へのアクセスを得た。今後は、事業ポートフォリオを変化させつつ、全社的に売る仕組みを確立・強化し、競合他社との差別化を図る
- これまで取り扱いのなかった品種の海外成長市場に対する輸出と、海外製品の輸入に取り組む

2 環境フレンドリーな製品やサービスの販売

- 中国においても脱プラの波は広がっている。この商機を捉えるため、紙化や減プラなど環境負荷低減型商品を紙器ユーザーに提案し、新規案件につなげる
- FSC認証品や環境負荷低減型素材の取り扱いを増加させる



3 業務効率化によるローコスト経営とDX推進

- 本部、分公司、子会社の業務分析を進めている。中国各地の分公司や子会社において担っている管理業務を、集約できる部分は本社に集約することを検討。また、中国市場において効率的に営業活動を展開するため、営業部門についても一部集約化を検討する
- 国際紙パルプ商事本部からのサポートを得て、まずはポータルによる社内情報の共有を徹底し、営業、管理共にDXによって業務効率化を図る。今後中期的な目標としてはウェブ販売を実現する



注力事業・取り組み

中国品の輸出版売

過去には高品質の日本製品を輸入し、中国にある日系企業あるいは中国の地場企業に対して販売することが主要な業務でしたが、中国メーカー品の品質が向上したと比較的価格での提供が可能なることから、東南アジア、インドなどのアジア諸国に限らず、欧米諸国へも中国製品を輸出する機会が増えています。今後は世界約45カ国・地域まで広がったKPPグループの販売ネットワークを生かし、中国製品の全世界に向けての輸出を拡大していきます。



オセアニア・東南アジア・インド

■ スパイサーズ CEOメッセージ



デビッド・マーチン
CEO, Spicers 兼 KPP Asia-Pac

この1年を振り返ってみますと、当社はサプライチェーンの混乱の深刻な影響を最小限にとどめ、顧客からさらなる信頼を得たと考えています。強いチームワークと職業的倫理観を持つ当社のメンバーは、顧客やサプライヤーにとってますます価値のあるパートナーになっていると自負しております。オーストラリア、ニュージーランド、そしてシンガポールでの統合・買収による事業拡大によって、当社コア事業の改善にもつながり、新たな成長が期待できる地域において事業の多角化を実現できました。私たちが中期計画の達成に向けて前進するためには、チームの能力を向上させ続けていくことが重要です。当社のオーストラリアとニュージーランドにおける事業は、12の製品分野それぞれにおいて社内の技術力を活かして成長を遂げてきました。買収によって補完的な事業に注力し、シナジーを生み出し、印刷・包装事業とビジュアルコミュニケーション事業の双方で強固なポジションを築くことができました。Singapore Inkjet Infotech社(以下SII)を買収したことで、シンガポールのビジュアルコミュニケーション事業へ進出し、アジアパシフィック地域での垂直展開を進めています。東南アジアにはKPP-AP以外に地域プレーヤーが存在しないことを考えると、各国ごとに個別のアプローチが必要となるアジアパシフィック地域でのさらなる発展が期待できます。

このような多角化を通じて地域全体のビジネスが相互に関連性を持つようになると、チームワークを発揮して互いの成長をサポートする機会が増えます。合併統合によって当社のポートフォリオには

新たな製品が追加され、すでに経験値のある新しいビジネスが創出されます。この「事業構築」の段階では、収益性が高まるにつれ、チームメンバーに素晴らしい機会を提供することができます。当社の、お互いをサポートし合う文化と、メンバー間のオープンなつながりは、他社との差別化要素となっています。

また、収益面での高成長は高い生産性に依拠します。デジタル化戦略は業務プロセスの簡素化という効果もあり、生産性を向上させます。1つのサブリージョンに1つのERPシステムを導入し、現地のビジネスを国内システムに統合することで、ビジネスごとに最適なオペレーションモデルを実現します。これによってローカルのEコマース計画がより効果的になり、ビジネスに必要なスキルに集中することができます。当社の重要な統合戦略の一つは事業と社員に最適な生産性を提供することです。

2021年から2022年までの事業計画を実行する中で、人的資源の開発に投資することも主要な戦略でした。事業を計画した方向に進めるには、メンバーのこれまでの経験と新たなトレーニングの双方からチームの能力を構築する必要がありました。変化には課題が伴います。チームが課題に取り組む準備を整えることで、誰もがスムーズに活動できる道筋をつけることができます。当社は新しいメンバーを歓迎し、メンバー全員ができるだけ早くビジネスに貢献できる人材となることを期待しています。人は人を見て取り引きします。当社の顧客やサプライヤーに私たちに取引したいと思っていただきたいと考えています。皆様プライベートとビジネスの双方で成功を収められることを祈念いたします。

オセアニア

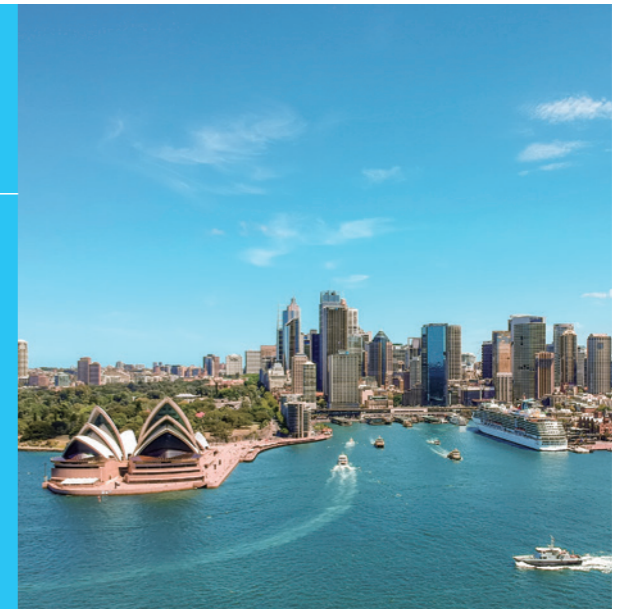
スパイサーズ

■ 主な拠点

シドニー、メルボルン、ブリスベン、パース、アデレード、ホバート、タウンズビル、ダーウィン、オークランド、クライストチャーチ、パーマストンノース、ウェリントン

■ 主要事業・製品

- 印刷・パッケージ事業
- ビジュアルコミュニケーション事業



2022年3月期の総括

2021年のオセアニアおよびアジアパシフィック地域のビジネスは順調に前進していくことができました。在庫を確保していたことにより、当社の事業分野全体で売上が伸び、当期業績は好調に着地しました。事業はあらゆる地域で成長し、2022年も同様の勢いが続いています。アジアにおける特殊プレミアム上質紙の需要の回復は限定的ではありませんでしたが、トレンドは明確になってきています。また、海外取引の制限に伴い、2021年の域内コモディティ関連事業は理想的な結果となりました。

2021年には2件の買収を行い、特にニュージーランドにおいてビジュアルコミュニケーションと産業パッケージングの双方における当社のポジションを固めることができました。BlueprintとUniversal Packagingが当社に加わり、買収後の統合にも成功し、当社事業のさらなる成長に寄与しています。この分野の専門知識を持つ新たなメンバーがスパイサーズ・ニュージーランドと同じ将来を見据え、私たちの貴重なメンバーになったことを嬉しく思います。スパイサーズは新たに加わったメンバー全員を歓迎します。

2023年3月期の方針

2022年の冒頭はオセアニアにおいて高い需要が見られ、好調にスタートすることができました。アジアパシフィック地域では需要の回復に時間がかかりましたが、下半期に向けて業績を立て直す準備はできています。今期の着地に向けた成長に注力する一方で、2023年に収益性をさらに

回復させていくために、生産性向上プロジェクトを推進していきます。2022年に計画されているデジタル化プロジェクト(ERPとEコマース)は年内には完了見込みで、拠点統合戦略は2023年初めから半ばにかけて実施する予定です。効率性と生産性は収益を確保する上で重要な要素です。

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ● 卓越した能力を持つ人材と強力なブランド力 ● 印刷・包装部門とビジュアルコミュニケーション部門の2つの収益源におけるスケールメリット ● 取扱い製品の範囲と専門知識 ● 当社のローカル拠点とそのサービスに対する顧客の高い満足度 ● 予想される需要の変化につながる先行指標の管理 ● 在庫の適切な管理と先見性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 買収によって必要となるシステム統合は、十分な相乗効果を得るためにはさらなる投資を要する
<ul style="list-style-type: none"> ● 12の製品分野にわたって新製品を導入することで、顧客の事業における成長の機会を増やすこと ● 規模を拡大し、より多くのオプションを提供しながら顧客と共に1on1で成長すること 	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスと世界経済の情勢の双方が予測不可能であるということ ● 未だに残る新型コロナウイルス禍による負の影響
機会	脅威

2022年はすでにシンガポールとオーストラリアでそれぞれ買収を行いました。SIIを買収したことによって、アジアパシフィック地域のビジュアルコミュニケーション分野への参入が可能になりました。今年3月に統合されたこれらの分野の製品群は、現在の東南アジアにおける顧客基盤のほか、同地域以外の国々でもそのビジネスチャンスを広げています。シンガポールのチームがすでに実現しているように、人材開発強化は当社の成長戦略を支えており、アジアパシフィック地域のチームにとつ

て非常にエキサイティングな機会となっています。

さらにCypruspine Wrappings社(以下Cypruspine)がオーストラリアの印刷・包装チームに加わり、当社の食品包装事業の顧客基盤が拡充されました。新製品の調達により、ファイバーベースの事業を維持しながら、内部成長が期待できる事業セグメントにおける製品提供範囲が拡大しました。また、SIIとCypruspineの有能な人材が当社のチームに加わりました。これらの投資が2022年以降の当社の成長に大きな影響を及ぼすことを期待しています。

第3次中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)

ビジネスモデルと優先事項

既存のビジネスモデルには成長機会が複数あります。当社の市場におけるポジションは事業全体で均一ではありませんが、当社の専門知識をもって、内部資源で成長することも、買収によって成長することも可能で、それぞれの分野で相応の規模を構築することができます。優先課題は収益性の高い事業の拡大に集中することであり、これは当社の事業に単なる収益以上のものをもた

らします。

2024年に向けた3年間で事業収益を3倍に拡大する計画です。内部成長と買収による成長の融合によって、新たな事業分野の機会とビジネスモデルへの相乗効果が期待できます。当社は急速な収益の拡大よりも収益性を重視しており、社員一人ひとりに成長のための素晴らしい機会を提供したいと考えています。



優先事項

- 収益性の高い成長を実現—ビジネスと顧客にメリットを
- チームの連携、開発、安全
- 効率的な成長—デジタル化とオートメーション
- 持続可能なポートフォリオと事業活動

具体的な取り組み

サステナビリティカタログ「エンバイロンズ」をリリース

2022年6月、環境負荷低減に資する商品・ソリューションを一挙に掲載したカタログ「エンバイロンズ」をリリースしました。紙ベースの商品やポリプロピレン商品、非塩化ビニル商品等のほか、素材や生産工程から商品の販売、使用、廃棄までのプロセス全体で環境に配慮する選択肢を提供

します。さらにサステナブルな目標と実践、商品設計のために考慮すべきヒントなど様々なコンテンツを盛り込んでいます。当社は現在の市場ニーズを満たしながら将来世代に健全な地球環境を引き継ぐべく、今後も革新的でサステナブルなソリューションの創造に取り組めます。

東南アジア・インド

KPP-AP

■ 主な拠点

シンガポール、バンコク、ホーチミン、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、ベンガルール

■ 主要事業・製品

- 印刷・パッケージ事業
- ビジュアルコミュニケーション事業



強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ● 広範な地域での事業展開 ● 複数拠点でのサービス提供 ● 拠点間連携により実現したビジネスモデルの拡大 ● 地域メーカーを代表する強いブランド力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織統合の過程にあり、インテグレーションに欠ける
<ul style="list-style-type: none"> ● ASEAN地域全体での事業多角化 ● 各国の状況に応じた柔軟なビジネスモデル ● 売上成長の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症の影響継続 ● 経済成長が与える従来型ポートフォリオへの深刻な影響
機会	脅威

第3次中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)

当社の優先事項は買収を成功させ、アジアパシフィック地域の事業を多角化することです。貿易による収益は供給の混乱によって厳しい状況にあり、当面はこの収益源の生産性を高めることに注力します。供給面の状況が改善していないことから、収益とキャッシュのバランスをとり、取引あたりのコストを削減することが優先課題になっています。

流通における当社の価値は、細分化された顧客基盤に迅速なサービスと主要ブランドへのアクセスを提供する

ことです。この地域における当社のビジネスを他地域のモデルと比較すると、製品やサービスの提供範囲を広げる余地が十分にあります。内部成長と買収による成長を融合させる戦略の中で、当社の事業モデルを単に他の国で再現するのではなく、真の可能性を提供する事業を各国で展開します。また、顧客が享受している既存のサービスまたは製品アプローチのいずれかで改善の機会がある分野に注力します。

優先事項

- 収益性の高い成長—多角化と生産性
- 地域別投資—各国の収益への依存度を分散
- チームの能力を強化する—連携と成長
- 持続可能なポートフォリオと事業活動



欧州・北米・南米

■ アンタリス CEOメッセージ



エルベ・ポンサン
CEO, Antalis S.A.S.

2022年の欧州市場はここ数十年の間で最も波乱の1年になることは疑いようありません。誰も予期しなかった世界的に長期化しているパンデミックとその余波(製品供給とサプライチェーンの混乱、インフレの再燃、突然の在宅ワーク)に続いて2月末に起きたロシアによるウクライナ侵攻は、政治的、社会的、経済的環境に驚くべき変化を全世界に引き起こしました。2桁台の異常なインフレ率と天然ガスをはじめとするエネルギー危機が相まって、欧州全域の家計や企業活動に深刻な影響を与えているだけでなく、通貨の混乱を招いています。

このようなインフレへの対策が求められる中、KPPの支援を受けたアンタリスの事業は2021年には順調に推移し、サプライチェーンの効率性とアナログとデジタルによるセールスを組み合わせた強固なビジネスモデルのおかげで2022年も順調に推移しています。当社の好調な業績は、広範なセクターと国々をカバーして顧客に製品とサービスを届けていること、サプライヤーとの信頼関係が構築できていること、そしてチームの継続的なコミットメントによるものです。

売上高の面では、避けられない売上原価の上昇に対処するために販売価格を一貫して監視し、国やセクターごとにできるだけ厳密にインフレを管理することで、当社事業の-margin管理に注力してきました。主要な紙のサプライヤーが長期にわたりストライキの影響を受けたことなど、世界的な調達の困難にもかかわらず、物流の柔軟化と情報システムへの多額の投資によって、当社は2022年の第1四半期

に顧客からの在庫需要の大幅な増加に対処することができました。当社独自のオンラインサービスと新機能の拡張により、ますます多くの見込み客を獲得しており、ウェブショップの売上は増加を続けています。

組織運営の観点から見ると、オフィスワークと在宅ワークを組み合わせたハイブリッドな働き方と、ビジネスパートナーとの連絡手段にデジタルツールを活用することは「ニューノーマル」になりました。当社は社員から経営陣までを対象に、この新しい働き方に適応するためのトレーニングに多大な投資をしてきました。

最後に、当社はステークホルダーにとってますます重要になってきているESG経営の推進を強化してきました。例えば、「グリーンスターシステム™」によって評価できる環境配慮型製品の品揃えを拡大しました。現実には目を向けると、世界の不確実性が増しており、近い将来、より多くの課題や混乱に直面することは間違いありません。しかしながら、当社が築いてきた顧客やサプライヤーとの良好な関係と、ソリューションに対して先んじる当社のメンバーの行動力と高い生産性が必ずや当社の道を切り拓いていくものと自負しています。

欧州・北米・南米

アンタリス

■ 主な拠点

パリ、バーミンガム、ダブリン、マドリード、ケルン、シュトゥットガルト、チューリッヒ、アムステルダム、ワルシャワ、プラハ、ストックホルム、コペンハーゲン、リガ、イスタンブール、サンティアゴ、リマなど

■ 主要事業・製品

- 紙・紙関連製品
- パッケージ事業
- ビジュアルコミュニケーション事業



2022年3月期の総括

2021年の欧州は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックから経済が回復した特別な年でした。夏前には貿易活動が段階的に再開され、2021年第4四半期には本格的な回復ペースに達しました。GDP成長率は2020年に大きく落ち込んだ後、+5.4%と高い伸びを示しました。原材料調達への圧力と世界的なサプライチェーンの課題が明らかになり始め、インフレ上昇の引き金となりました。

これに関連して、欧州の紙市場は製造業やパルプとエネルギーコストのインフレに連動した大幅な価格上昇も相まって、数量ベースで8%以上の大幅な伸びを示し、多くのプレイヤーに製品を供給することができました。

2023年3月期の方針

当社はe-ビジネスを活用した紙、パッケージングとビジュアルコミュニケーション部門の事業開発にフォーカスした戦略を実行し始めています。この戦略は物流とバックオフィスの共通インフラを活用しながら、特定の品揃えを

ビジュアルコミュニケーションの需要は、観光や公共イベントの再開による世界市場の回復の恩恵を受けたほか、パッケージングの需要も堅調に推移しました。

当社事業は全ての部門および地域(今年後半にパンデミックから抜け出した南米を含む)で好調に推移しました。これは、盤石な顧客基盤を背景に、倉庫および輸送インフラを活用して大量の在庫から迅速かつ確実な製品供給を求める顧客のニーズに対応した結果です。当社の新しいウェブショップとインスピレーションに満ちたウェブサイトは、多くの国でうまく展開されており、顧客や見込み客に適切な製品を見つけてシームレスに注文する新しい方法を提供しています。

豊富に持つ国・セクターごとの専任セールスおよびマーケティングチームによるオーガニック成長によって達成することができます。

オーガニックな成長に加えて、セクターごとの積極的

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ● 盤石な顧客基盤 ● 幅広い製品・サービス ● セールス&マーケティング、サプライチェーン、および管理部門の優れたチーム ● 強力なWebショップ ● アンタリスの収益性と投資能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 一部の国における紙市場への高い依存度 ● アンタリスチームの高齢化
<ul style="list-style-type: none"> ● e-ビジネスの成長 ● 主要3事業分野におけるM&A ● 北米での事業拡大 ● 一部の競合企業の弱体化 	<ul style="list-style-type: none"> ● GDPの減少による市場全体の需要鈍化 ● デジタル化に伴う紙使用量の減少 ● エネルギー危機による調達の困難 ● 競争の激化
機会	脅威

な買収戦略を展開することによって、欧州や南米の多くの国でフリティカルマスを達成し、マーケットの統合に取り組んでいます。2022年の第1四半期には、パッケージング部門でドイツのBB Pack GroupとスペインのCohal Groupの2件の買収が完了し、南米における新たな発展が期待できます。

eビジネスの成長力に関しては、ヨーロッパ大陸のほとんどの国で顧客や見込み客がシームレスに注文し、販売前・販売後の情報を入手できる最先端のBtoBウェブショップを展開しています。「イーゲーストック」や「スマートパッケージングソリューション」といった既存のサービスを活用してサービス

戦略を強化し、新しい分野でのイノベーションを目指します。

また、「ガバナンス」「環境配慮型製品・サービスの提供」「人的資源」「CO₂排出量にフォーカスした環境対策」の4つを柱に、グローバルなサステナビリティ戦略を引き続き強化します。

2022年の第2四半期にはエネルギー・ガス危機が発生し、供給問題やGDPの減少に伴って需要が減速する可能性があります。インフレと金利の上昇には、全てのセクターでマージン管理に同様の注意を払う必要があります。上記の戦略軸は、今後数ヶ月の当社業績を確実にサポートするものと考えています。

第3次中期経営計画 (2023年3月期～2025年3月期)

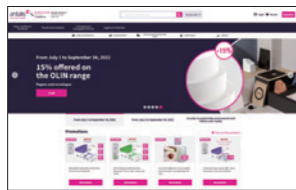
戦略の実行

1 3つの事業分野での成長に注力

- 紙流通におけるリーダーシップの強化
- 事業開発の取り組みを活かしたオーガニックな成長と、ターゲットを絞った買収によるインオーガニックな成長により、パッケージングとビジュアルコミュニケーションの分野で成長

2 デジタル「Power-e」の取り組みを強化

- 新しいウェブショップ機能を通じたeコマース展開
- 各国のウェブサイトを活用してアンタリスのウェブ知名度を向上させることにより見込み顧客を増やす
- EDI(Electronic Data Interchange:電子データ交換)で大口顧客と接続

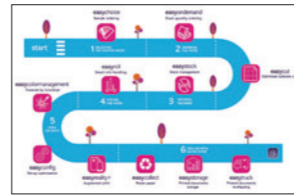


3 インターナショナルな顧客アカウント管理の拡大 (AIKA・アンタリスインターナショナルキーアカウント)

- 専任のキーアカウント営業チームが海外顧客を開拓し、グローバルプレゼンスを強化

4 新しいサービスの提供

- 「イーゲイフォーユー」コンセプトと「スマートパッケージングソリューション」を通じて、顧客のビジネスをサポートして発展させるためのあらゆるサービスを提供



5 効率的なITソリューションの導入を継続

- ベストプラクティスの把握と顧客サービスの信頼性を強化するため、SAPとCRMシステムの追加展開を継続

6 サプライチェーン基盤の最適化

- 一部の国(チリやフィンランドなど)に物流ハブとなる倉庫を新設してサプライチェーン基盤を強化するとともに、複数の国にある倉庫を統合して品揃えを最適化し、顧客への供給力を強化

7 トレーニング・プログラムを通じたキャリア開発

- デジタルおよび購買のほか、パッケージングやビジュアルコミュニケーションなどの事業に関する知見を継続的に展開して、現在から将来のビジネスニーズに対応するために必要なスキルや専門知識を身につける実践的な学習の機会を社員に提供

注力事業・取り組み

車両包装

市場が急成長している車両包装は、特別な接着剤を使って車両を一時的にラップする技術で、一般的には広告宣伝などの商用に利用されています。当社はこの市場におけるポジションを強化するために、サイン・グラフィックス業界向け感圧接着性ビニールの大手米国メーカーと販売提携を結びました。また、アンタリス・ドイツが保有するケルンの倉庫に欧州全域をカバーする物流インフラを構築しました。その物流センターから欧州全域の顧客に2日から3日で製品を届けます。当社は顧客

や購買担当者などに十分に認識されるよう、各種のコンタクトポイントを業界全体に拡大し続けています。

買収

2022年4月にドイツのBB Pack Groupを買収し、急速に成長しているEビジネス企業向けパッケージング市場での地位を拡大しました。欧州最大の経済圏における今回の買収によって、当社は内部成長と買収を組み合わせた新たな拡大の波を再開し、急速に発展する将来有望

な市場におけるポジションを強化しました。

2022年6月にはスペインの粘着ラベルおよび包装製品流通業界のリーディングサプライヤー、Cohal Groupを買収しました。この買収によって当社のラベル部門は自動化、デジタル化、およびインテリジェントラベル機能が強化されて、収益性の高い新たな成長機会を得ました。Cohal Groupを傘下に収めたことにより、最初はイベリア半島において、ゆくゆくは他のヨーロッパ諸国でも加工・流通事業における自らのポジションを活用できるようになります。

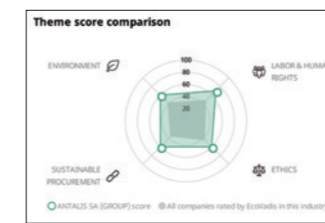


顧客満足度調査

2021年7月に調査専門会社の協力を得て世界規模の顧客満足度調査を実施しました。この調査の目的は、第一に販売アプローチからサービスまで当社が顧客に提供するキーポイントに関する顧客満足度を測定すること、第二に2018年に実施された前回の満足度調査以降の進展をチェックすること、そして第三に改善すべき優先事項を特定することです。この調査は24カ国で実施され、6,105人から回答を得ました。対象は新規および従来からの顧客と購買担当者です。フィードバックは非常に肯定的で、10の尺度で8.4の満足度スコアが得られました。またNPS(ネットプロモータースコア)は49ポイントプラスになりました。この結果から当社は今後も安定した顧客基盤のもとで事業を展開できるものと考えています。

CSRアセスメント:EcoVadis(エコバディス)

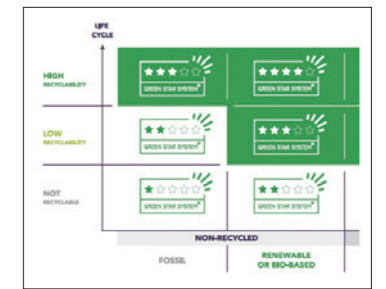
エコバディスは第三者の専門家が審査・分析した証拠文書に基づいて、企業の総合的な持続可能性評価サービスを提供しています。エコバディスの格付けは、環境、労働・人権、倫理、持続可能な調達への影響を含む広範なESGガイドラインを対象としています。各企業はその規模、所在地、業界に関連する重要な問題について評価されます。この評価は読みやすいスコア



カードに細分化され、0から100のスコアと、該当する場合にはメダル(プラチナ、金、銀、銅)が提供されます。当社は2021年に100点中64点のスコアで銀メダルを獲得し、全てのカテゴリーで業界平均を上回りました。当社はサステナビリティ全体のパフォーマンスを継続的に向上させることを目指しています。

製品の環境表示: アンタリス独自のグリーンスターシステム™

「グリーンスターシステム™」は、紙、パッケージ、ビジュアルコミュニケーションの3つの事業分野で展開しています。このシステムは製品の環境パフォーマンスに基づいて0~5の星で格付けするもので、製品やサービスの評価として広く認知されている基準に基づいています。このシステムを利用すると、昨今増加しているグリーン認証やグリーンラベルの背景にある意味を読み解く必要なく、製品に関する環境パフォーマンスを全てのステークホルダーの皆様が容易に理解することが出来ます。このシステムは企業が自社の環境への取り組みをステークホルダーの皆様へ伝える際に活用されています。



FSC-PEFCマルチサイト

当社は木材パルプや紙を含む全ての調達活動において持続可能性と責任を確保するために、行動規範とEuropean Union Timber Regulation (EUTR規則)、国連グローバルコンパクトの原則に基づいて、責任ある調達の枠組みを構築しました。この枠組みと関連する原則は、当社グループの「持続可能な木質繊維製品調達方針」に詳述されています。関連する森林資源のトレーサビリティと適切な管理を保証するために、当社はFSC®とPEFC認証という2つの責任ある森林管理基準に依拠しています。2010年以来、当社はサプライチェーンの透明性と信頼性を保証するために、FSC®とPEFCのマルチサイト認証(2022年に34のサイトをカバー)を導入し、第三者機関による独立した監査を毎年受けています。



サステナビリティフレームワーク

KPPグループサステナビリティ基本方針

私たちKPPグループは「KPPグループウェイ」の基本理念に基づき、総合循環型経営の展開を通して、持続可能な社会の実現に貢献します。

また、私たちは環境や社会、そしてガバナンスを経営の重要事項として捉え、事業活動に関わるマテリアリティを特定し、課題の解決に取り組みます。

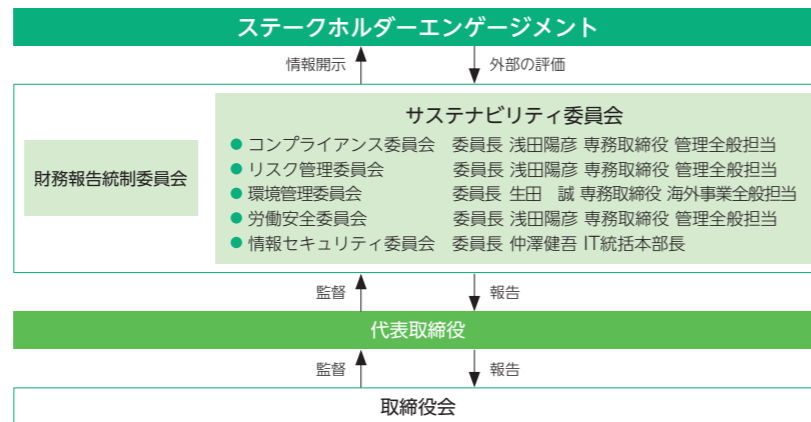
KPPグループのマテリアリティ

グローバル展開 ● グループシナジー創出 ● インナーコミュニケーション DXへの対応 ● Eコマースの展開 ● 新システム開発	グリーンビジネスの展開 ● プラスチック汚染問題の解決 ● リサイクルや廃棄物の削減 気候変動対策 ● 温暖化防止ソリューションの開発 ● CO ₂ 排出量削減	ダイバーシティ&インクルージョン ● 多様性の確保 ● 多様な人材の活用 ガバナンスの強化 ● コンプライアンス ● 情報セキュリティ ● リスクマネジメント
---	--	--

サステナビリティマネジメント

当社はKPPグループウェイのもとに、KPPグループサステナビリティ基本方針を策定し、サステナブルな社会づくりに貢献することで企業価値の向上を図っています。サステナビリティマネジメントについては、会長兼CEOを委員長とするサステナビリティ委員会が責任を持ち、サステナビリティ課題の進捗を取締役に報告しています。サステナビリティ委員会の下部委員会においてもそれぞれ課題、アクションプラン、KPIを設定し、海外グループ企業を含めてグローバルに継続的な改善を図っています。なお、サステナビリティ委員会およびその下部委員会はそれぞれ年2回開催しています。

サステナビリティ推進体制



下部委員会名称	課題
コンプライアンス委員会	● グループ全体のコンプライアンス啓発、教育活動の実施
リスク管理委員会	● リスク特定、分析、評価、対応のモニタリングと改善 ● 全社BCP体制の評価と改善
環境管理委員会	● 気候変動対策 ● 環境マネジメントシステムの評価と改善
労働安全委員会	● 国内関係会社を含めた労働安全の管理
情報セキュリティ委員会	● グループ全体のITガバナンスの強化とITリスク対策の実施 ● セキュリティ啓発活動の実施

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	具体的な対応例
共通	● 統合報告書・会社案内・広報誌「TSUNAGU」の発行、コーポレートサイトからの情報発信
お客様	● 日常の営業活動を通じた課題解決、商品説明、サンプル提供、展示会の開催・出展、カタログの制作と提供、ECサイト「ペーパーモール」による紙と紙関連製品の販売
取引先	● 公正な取引、定期的な情報交換による連携強化、商談会、工場見学会の開催、積極的な情報開示
地域社会・環境	● 地域交流イベントの開催、紙文化関連教室の開催、災害発生時の義援金拠出、ISO14001認証の維持、森林認証(CoC認証)の維持、森林保全活動への協賛、WFP(国連ワールド・フード・プログラム)支援、フードバンクへの食品提供
社員	● 経営トップメッセージの発信、各種人材育成プログラムの実施、産業界による健康相談の実施、ストレスチェックの実施と分析、グループ報・社内報の発行、内部通報制度、社員満足度調査の実施
株主・投資家	● 株主総会、決算説明会資料の公開、年次報告書・中間報告書の発行、コーポレートサイトでの情報発信、適時開示

社会課題・経営基盤強化への取り組み

SDGs	課題	対策	実績	掲載ページ
E	循環型社会の構築	回収ネットワークの構築と古紙原料の販売	<ul style="list-style-type: none"> 販売した原紙の6割以上を回収し再資源化 日本全国に張り巡らされた古紙問屋ネットワーク「リサネット」を展開 古紙回収ソリューション「ecomioシリーズ」の展開 	p.52へ
	気候変動対応	TCFD賛同、気候変動対策関連情報開示	<ul style="list-style-type: none"> 2022年6月TCFD賛同表明、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標の開示、このほかCDPIに対する回答の提出など様々なルートで環境関連情報を開示 	p.49へ
		環境負荷低減型製品・サービスの開発・流通	<ul style="list-style-type: none"> アンタリスにおける「グリーンスターシステム™」やスパイザーズの環境負荷低減型商品のカタログ「エンパイロンズ」の発刊 	p.41 / p.46へ
	海洋プラスチック汚染問題	再生可能エネルギーの普及	<ul style="list-style-type: none"> バイオマス発電所連動最適化支援システム「BMecomo」の開発・販売、BMecomo法人化 	p.35 / p.52へ
		GreenBizProjectの推進	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトミーティングの定期開催(2022年3月期は6回開催)、グリーンプロダクトやグリーンソリューションの開発・流通に取り組む 	p.52へ
生物多様性の保全	森林保全・再生	<ul style="list-style-type: none"> C.W.ニコル・アファンの森財団支援 新たに南エリアの森林創生活動支援を開始 	p.53へ	
	管理された森林資源の活用	<ul style="list-style-type: none"> 森林認証品の取り扱い拡大 	p.51へ	
S	人材育成	公正な人事制度の導入・評価の実施	<ul style="list-style-type: none"> メンター制度の導入 評価に関する適切なフィードバックの実施 	p.55へ
		教育	<ul style="list-style-type: none"> 自己啓発支援としてeラーニング導入 昇格者対象キャリア面談・階層別研修の実施 	
	働きやすい環境整備	多様な勤務体制	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク勤務体制(特定テレワーク勤務者) 育児・介護のための休業・短時間勤務制度 2022年10月出生時育児休業制度設置 	
		ハラスメントの防止	<ul style="list-style-type: none"> 全社員:ハラスメント研修受講率100% 管理職:外部講師によるアンガーマネジメント研修受講率100% 	p.56へ
	ダイバーシティ&インクルージョン	長時間労働への対応	<ul style="list-style-type: none"> 業務改善プロジェクトによる業務改善・効率化 残業の実態把握による適正な時間管理改善 産業界面談の強化 	
ワークライフバランスの向上		<ul style="list-style-type: none"> 働きやすい環境整備 		
女性活躍推進		<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進行動計画(2022年4月1日~2026年3月31日) 管理職女性比率3.0% 総合職採用に占める女性比率35.7% 	p.55へ	
紙文化・書籍文化の啓発	採用の多様化	<ul style="list-style-type: none"> 外国人学生の採用 キャリア採用による即戦力人材の確保 障がい者雇用 		
	紙・書籍文化に関する情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> 広報誌「TSUNAGU」発行(創刊50号記念発行) 仙台七夕飾りの掲出 東松島市立宮野森小学校紙漉き授業開催支援 	p.54へ	
貧困・飢餓の削減	各種支援	<ul style="list-style-type: none"> 国連WFP支援 フードバンクへの食品提供 		
G	コーポレートガバナンスの強化	グローバルガバナンス体制強化	<ul style="list-style-type: none"> グローバルなリスクマネジメントおよびインシデントマネジメントの体制を構築 	p.57へ
	BCP	災害・インシデント対応	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス対策本部による対策強化 3/16福島県沖地震BCP対策本部設置(4/4解散) 	—
		避難訓練 安否確認訓練	<ul style="list-style-type: none"> 防災訓練 安否確認システム訓練実施 	—
情報セキュリティの強化	グループ全体のセキュリティ強化	<ul style="list-style-type: none"> 標準システム「KAEDGE」のグループ会社への展開 →鳴海屋紙商事、KPPロジスティクス導入 標的型攻撃メール訓練実施 	—	



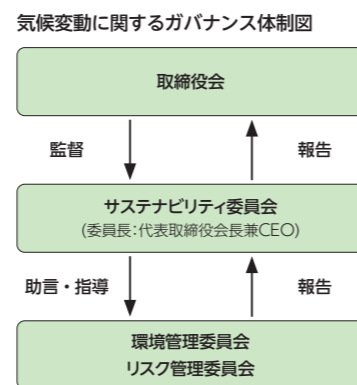
気候変動に関する情報開示(TCFD対応)

温室効果ガス濃度上昇に伴う気候変動により、平均気温や海面が上昇し、自然環境に対する様々な影響が生じています。市場においてもSDGsの国連決議を背景にプラスチック・フリーの潮流が世界中に広がっており、環境負荷低減の動きが加速しています。これら気候変動による事業への影響を当社は重要な問題と認識し、2022年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。今後、気候変動が与える事業へのリスク・機会を分析して経営戦略に反映し、自然環境との共生、調和を図り、社会・経済の持続可能な発展の実現に取り組みます。

ガバナンス

当社は気候変動を重要な経営課題の一つとして認識しています。当社の取締役会は気候関連課題に対する責任を負っており、気候変動対応を含むサステナビリティに関する事項について、サステナビリティ委員会より年2回の報告を受けています。2021年には「GHG排出削減量」など気候変動に関わる事項について報告を受けており、それらの進捗状況を監督し、環境負荷低減に資する提言をしています。

サステナビリティ委員会の委員長には、代表取締役会長兼CEOが就任しています。サステナビリティ委員会は環境管理委員会やリスク管理委員会より年2回、気候関連課題に関する報告を受け、GHG排出量削減やリスクマネジメントなどの課題への取り組みについて、取締役会から助言・指導を受けています。



戦略

気候変動によるリスクや機会には、脱炭素社会に向けた規制強化や低炭素技術の革新、気候変動対応への市場の変化、気候変動によって生じる災害等が想定されます。当社では、事業影響、財務影響を与える気候関連リスク・機会の特定にあたり、IEA*の気候変動シナリオを参考に、脱炭素社会に向けた2℃シナリオと化石燃料に依存した4℃シナリオの状況を考慮し、当社に影響を与える可能性のある様々なリスクと機会の要因を抽出・整理しました。主なものは、以下のとおりです。

*IEA: International Energy Agency(国際エネルギー機関)

想定シナリオと事業に影響を与える可能性のある主な気候関連リスク・機会の要因

	2℃シナリオ:		4℃シナリオ:	
	脱炭素社会に向けたシナリオ		化石燃料に依存した成り行きシナリオ	
移行リスク	規制	カーボンプライシング等のGHG排出規制強化	—	—
	市場	環境認証製品の需要増加	—	—
	評判	気候変動問題に対する取組評価の厳格化、情報開示要請の高まり	—	—
物理的リスク	急性	—	水害(台風・豪雨)の頻発化 激甚化 水質悪化(取水河川等の濁度上昇)	
	慢性	—	生態系の変化、病害虫の異常発生 干ばつ、森林火災の深刻化 降水・気象パターンの変化や平均気温上昇 水資源の枯渇(水需給の変化) 海面の上昇	
移行・機会	製品・サービス	非化石エネルギー利用拡大 電子商取引市場の拡大 消費者嗜好の変化 エコ包装の普及 循環型社会の形成 バイオマス素材製品の普及	—	—

■リスク発現・機会実現までの期間
短期: 3年以内、中期: 3年超10年以内、長期: 10年超

抽出・整理した要因について、「事業・財務への影響度」、「リスク発現・機会実現までの期間」、「発現・実現の可能性」の観点で評価を行い、当社として重要なリスク・機会、およびそれらに対する今後の対応策・機会獲得のための施策を整理しました。

移行リスク/物理的リスク

重要リスク	事業影響	期間	対応策
移行リスク	規制 カーボンプライシング等のGHG排出規制強化	中期	再生エネルギーの積極的な活用と省エネの徹底/強化 積極的な環境負荷低減製品の選定、地球環境に配慮したグリーン購入の促進
	急性 激甚災害の増加(台風・豪雨の頻発)	中期～長期	他社との共同配送、配送効率の向上 物流センター、事業所内の事業の効率化
物理的リスク	慢性 降水・気象パターンの変化や平均気温上昇	中期	高リスク拠点の防災対策推進 拠点間の連携体制の強化 BCPの見直し/強化
	急性 水需給の変化による製紙会社の操業停止に伴う調達量減少、水使用料、調達価格の上昇	短期～中期	サプライチェーン強化等による事業のレジリエンス向上

機会

機会	事業影響	期間	機会獲得のための施策
移行・機会	製品・サービス エコ包装の普及	中期	市場特性に合わせたパッケージング事業の拡大
	消費者嗜好の変化、国内外法規制の変化	中期	環境配慮型素材や製品の開発、流通
	循環型社会の形成	長期	製品販売と古紙回収による循環型事業モデルの確立
非化石エネルギー利用拡大	バイオマス発電用木材、運転支援システムの需要増による売上拡大	中期	バイオマス発電所運転支援システムの展開

分析結果を踏まえた今後の取り組み

シナリオ分析を行った結果、移行リスクでは仕入先のパルプメーカーや製紙会社の炭素税、GHG削減対応の負担は小さくなく、仕入価格への転嫁も想定されることから、調達コスト増の可能性があると考えています。そのため、今後当社としても当該影響の小さい環境負荷低減製品の選定を積極的に検討することが必要であると考えています。

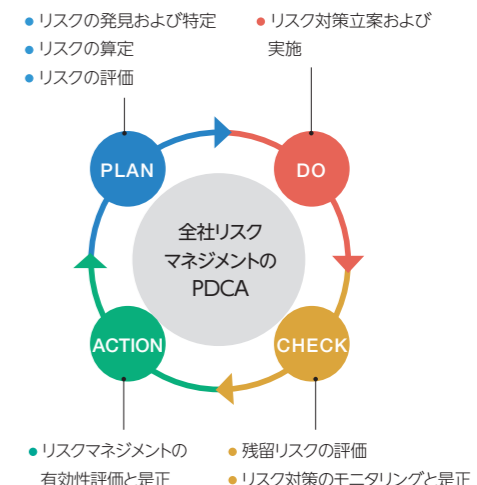
また、物理的リスクでは台風・豪雨といった激甚災害が増加すると、自社の施設のみならず、取引先の被災や操業停止が考えられます。これによって商品供給に支障が生じる場合、事業・財務に大きな影響を及ぼす可能性があるため、幅広い仕入ソースを引き続き確保してまいります。

機会としては、エコ包装の普及により包装材としての紙素材の需要が増加しており、今後ともパッケージ事業をはじめ、事業領域の拡大を図ります。また、非化石エネルギー利用拡大や循環型社会の形成を見越し、バイオマス発電所運転支援システム「BMecomo」の開発や提供、古紙回収ソリューション「ecomoシリーズ」を通じた循環型事業モデルの構築を目指す等、ビジネス機会の獲得に向けた対策を積極的に進めます。

リスク管理

当社では、事業にとっての重要度と社会にとっての重要度からマテリアリティを評価しており、この結果、気候変動対策をKPPグループのマテリアリティの一つとして特定しています。

また、気候関連リスク・機会を評価するプロセスとして、事業への影響度や発生可能性等を勘案し、重要度を評価しています。気候関連リスクの管理プロセスについて、環境管理委員会によって評価された重要度の高いリスクはリスク管理委員会に報告され、全社的なリスク管理体制として、「リスク管理規程」に基づき、経営に対して特に重大な影響を及ぼすと判断されたリスクについて、対策委員会の設置等の対応をすることで管理していきます。



指標と目標

温室効果ガス(GHG)排出量に関する目標

当社は持続可能な社会の実現に向けて、総合循環型ビジネスモデルを展開しています。気候変動の緩和に向けて、来年度を目途に自社の事業活動による温室効果ガス排出量削減目標を設定し、再生可能エネルギーの積極的な活用と省エネの徹底や強化に取り組んでいきます。また、目標設定の範囲はまずスコープ1およびスコープ2を対象にし、将来的にはスコープ3にも拡大を検討するとともに海外拠点をこの範囲に収め、グローバルでの目標を設定し、バリューチェーン全体での排出量の削減に取り組めます。

環境データ	2021年度	2020年度	2019年度	2018年度	2017年度
業者のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	1,797	1,854	2,001	2,247	2,355
トンキロ法によるCO ₂ 排出量	9,115	9,635	10,476	11,593	11,572

(集計範囲: 国内単体 グループ全体での集計は対応中)

気候変動の緩和に貢献する製品・サービスの売上高に関する指標

当社はサステナビリティ戦略の達成に向けた進捗の管理指標として、気候変動の緩和に貢献する製品・サービスである環境対応紙や森林認証パルプの売上高・販売量も活用しています。また、当社が定義する「グリーンプロダクト」や「グリーンソリューション」についても気候変動の緩和に貢献する製品・サービスとして、売上高や販売量を指標に規模の拡大を目指します。

環境データ	2021年度	2020年度	2019年度	2018年度	2017年度
環境対応紙の販売(トン)	683,582	736,562	772,484	695,032	566,503
森林認証パルプの販売(トン)	172,561	157,467	149,308	152,251	128,428

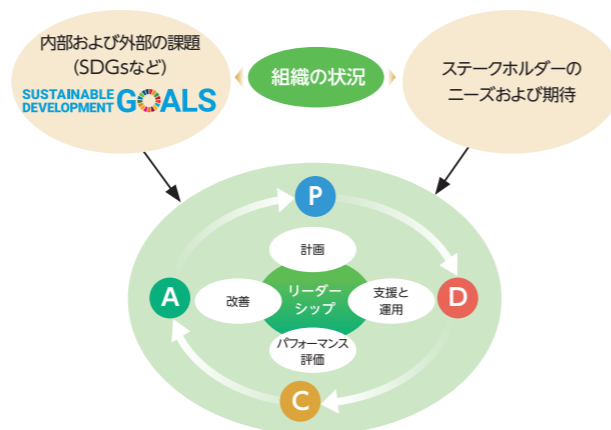
(集計範囲: 国内単体 グループ全体での集計は対応中)

サステナビリティと環境マネジメントシステム

当社は持続可能な社会の実現に向けて、総合循環型ビジネスモデルを展開しています。また、海洋プラスチック汚染問題解決の一助となる製品の開発・流通にも取り組んでいます。気候変動や海洋汚染などの外部課題も踏まえて明確にしたTCFDの開示内容を確実に実行するためにも、当社グループの目標を設定し、環境マネジメントシステムによってPDCAを回し、GHG削減等の環境負荷低減を進めていきます。また、森林認証は管理された森林からの認証材を顧客に確実にお届けするための仕組みとして機能しています。

ISO14001

当社グループでは環境関連法律法規等の遵守義務を果たし、社会課題解決と事業活動を両立させESGパフォーマンスを向上させていくための実行手段として、国際標準規格ISO14001に基づいて環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、環境関連のKPI達成に向け努力を続けています。活動の成果は定期的に評価され、ステークホルダーとのコミュニケーションの場で開示しています。



国際紙パルプ商事株式会社

認証取得:2002年6月26日 有効期限:2023年6月26日 登録番号: JP18/071544
 審査機関: SGSジャパン株式会社 適用範囲: 紙・パルプ・古紙・フィルムおよびその周辺素材と関連機械の販売
 適用拠点: 東京本社、関西支店、中部支店、九州支店、北日本支店仙台営業部、北日本支店札幌営業部

森林認証

環境意識の高まりとともに森林認証紙の需要が増大しています。森林認証制度とは、適正に管理された森林から産出した木材などに認証マークを付け、生産・加工・流通全ての段階で適切に管理し、持続可能な森林の利用と保全を進める環境ラベリング制度の一つです。今では日常生活の多くの場面で森林認証ラベルを目にするようになりました。当社グループでは森林認証紙が加工・流通段階で一般品と混入しないように分別・管理するCoC(Chain of Custody)のFSC®認証とPEFC認証を取得しています。



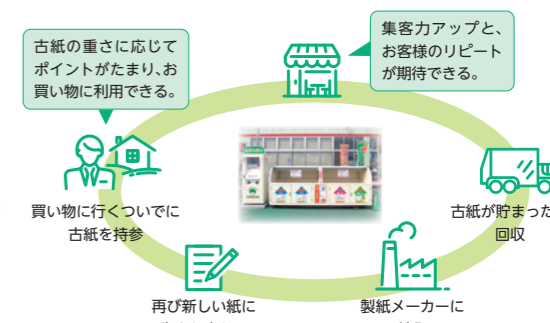
当社の環境マネジメントの体系		実施項目例	主要コミュニケーション	開示	上位方針
サステナビリティ	環境	<ul style="list-style-type: none"> 環境側面抽出 GHG算定 削減計画策定 削減目標実施 環境関連法規制洗い出し・遵守 	環境管理委員会 マネジメントレビュー 外部審査 サステナビリティ委員会 内部監査	CDP TCFD	事業計画 環境方針 KPPグループウェイ
	人権	<ul style="list-style-type: none"> 委託先管理 調達管理 トレーサビリティの確保 	環境管理委員会 マネジメントレビュー 外部審査 サステナビリティ委員会 内部監査		

当社はサステナブルな社会の実現に貢献する循環型ビジネスモデルの構築を進めています。当社独自の「ecomоシリーズ」を様々な形で展開しているほか、海洋プラスチック汚染問題の解決に向け、商品や素材の開発・流通に加えて環境負荷低減に資するソリューションの開発にも取り組み、脱プラ需要の取り込みを強化しています。

ecomоシリーズ

タウンecomо

家庭で発生する古紙を小売店等に設置したポイント還元型古紙回収ボックスで回収する仕組みです。行政による回収頻度が少ない地域でも、住民は好きな時に古紙を処分でき、さらに買い物に利用できるポイントを獲得できます。小売店にとっては集客と企業イメージの向上が見込まれ、当社は効率的に古紙を回収できる「三方よし」の仕組みです。コロナ禍によって集団古紙回収に支障をきたした地域もありましたが、「タウンecomо」を活用することで、家庭に溜まった古紙がゴミとして焼却処分されずに再生原料として利用でき、資源活用の面でも社会的に大きな意義があります。



オフィスecomо

機密文書を回収して古紙原料化する仕組みです。多くの企業では機密文書をシュレッダー処理していますが、シュレッダーにかけると紙の繊維が短くなり、古紙原料としての価値が落ちる上、処理に時間と手間がかかります。「オフィスecomо」はこれらの問題を解決し、古紙原料の有効活用という面から環境に貢献することができます。

ecomо Closed Recycle Service

流通過程で発生する使用済みの段ボールを回収し、再資源化までの見える化を実現するソリューションサービスです。各企業の環境負荷低減に向けた動きに対応し、紙以外にも資材メーカーの廃材や工場用梱包材料を対象に含めるなど、その適用範囲を徐々に広げています。



BMecomо

「BMecomо」はバイオマス発電所の収益最大化を支援するシステムです。さらなる事業の拡大と効率化、および意思決定の迅速化等を目的として、2022年3月、インドのITベンダー「Envision Enterprise Solutions Pvt Ltd.」との共同出資により「BMecomо」事業を主な業務とする「株式会社BMエコモ」を設立しました。

Green Biz Projectの推進

海洋プラスチック汚染問題の解決に向けて、社内横断的に「Green Biz Project」を立ち上げ、「リデュース、リユース、リサイクル」の3Rと「Renewable」をコンセプトとした新商品「Green Products」の開発と流通に取り組んでいます。また、環境負荷低減に資する新たなビジネスモデルを「Green Solution」として、これまででも「BMecomо」開発などの成果を上げています。様々な視点から活発に意見を交わし、シーズとニーズの融合を把握し、新たなビジネス機会の創出に努めています。「Green Products」はECサイト「Papermall」でもご購入いただけます。

内容	指標
2021年度Green Biz Projectミーティング	6回開催

商品開発例

- 紙製フェイスカバー
- 2021年販売開始。持続可能性への取り組みはアパレル市場でも大きな潮流となっています。フェイスカバーは衣料品の試着時に必要不可欠です。従来の不織布製フェイスカバーと比較して石油由来素材を約70%削減できます。



生物多様性について

当社のビジネスは森林に由来する資源にその多くを依拠しています。森林資源を保全しつつ、適切に利用することは、当社の持続的な事業成長に必要不可欠な取り組みです。紙パルプ産業全体で世界における植林地を増加させており、森林認証品を積極的に利用することでこの動きを加速させていくことができます。

このような事業ベースでの取り組みに加え、当社では「C.W.ニコル・アフンの森財団」の活動を支援することで、地域社会、紙文化の継承、ニコル氏の「日本本来の美しい自然環境を取り戻したい」という思いに基づく生物多様性保全に努めます。

取組項目	内容	指標
森林認証品の取扱いの拡大	管理された森林に由来する製品の販売を拡大	森林認証材の売上
アフンの森財団支援	長野県黒姫のアフンの森の再生・保全活動を支援	出資額

C.W.ニコル・アフンの森財団支援

2015年より「一般財団法人C.W.ニコル・アフンの森財団」への支援をスタートしました。日本に移り住んだニコル氏は長野県黒姫の荒れ果てた森を購入し、30年以上にわたって手入れし続け、生物多様性の豊かな森に蘇らせました。ニコル氏は2022年4月に79歳でその生涯を終えましたが、ニコル氏が目指したのは100年先の未来をつくることです。生物多様性の豊かな自然を日本中に広めたいというニコル氏の思いを大切に、当社はこれからも同財団への支援を続けるとともに、持続可能な社会を実現するために環境経営を推進してまいります。

南エリア森林創生活動の支援開始

2022年2月、アフンの森の南エリアについて、新たに森林創生の支援を開始しました。同エリアはアフンの森財団が健全な森を広げるために近隣の森林を少しずつ買い取り、現在約17ヘクタールの広さになった場所です。このエリアを生物多様性にあふれた豊かな森に生まれ変わらせ、将来は巨木(大径木)を中心とした地域本来の森林生態系を取り戻すことを目的に整備していきます。



田辺会長、C.W.ニコル・アフンの森訪問

2021年10月、当社会長兼CEOの田辺がアフンの森を訪問しました。生前ニコル氏は森の中で最も古くて大きな木をマザーツリーと呼び、「自分が死んだらこの木の根元に眠りたい」と話していました。の場所にはメモリアルストーンと呼ばれる石碑が置かれ、ニコル氏が安らかに眠っています。同財団の森田理事長が森の再生・保護活動や日本の伝統的な「馬搬」「馬耕」への取り組みについて説明されました。



「森はよみがえる～C.W.ニコルが遺した日本の未来展」に特別協賛

2022年の「アースデイ」および「生物多様性の日」の期間中に、「森はよみがえる～C.W.ニコルが遺した日本の未来展」が新宿伊勢丹および立川グリーンズプリングスにおいて開催され、当社は特別協賛として参画しました。本展示会はニコル氏の自然保全活動の足跡をたどり、ニコル氏のスピリットを未来へとつなげていくことを目的としています。



社会への取り組み

当社は企業市民としての役割を果たすため、地域に密着した活動に積極的に取り組んでいます。KPPグループウェイの精神に基づき、企業活動を通じて収益を社会へ還元するだけでなく、文化・芸術、スポーツ支援、環境保護活動など地域および社会の発展に広く貢献します。

東松島市立宮野森小学校、紙漉き授業開催支援

C.W.ニコル・アフンの森財団による「震災復興プロジェクト」に賛同し、東松島市立宮野森小学校における紙漉き授業の開催を支援しています。本年も和紙工芸作家ロギール・アウテンボーガード氏を講師に迎え、小学3年生を対象に総合学習授業として開催。自然からの恵み、森の活用について考えてもらうとともに、日本の伝統である和紙についても学ぶ授業です。紙すきの材料である楮(こうぞ)、三椏(みつまた)は、児童らが隣接する復興の森から自ら刈り取ったものです。



ロギール氏は自己紹介の際に活動拠点である高知で1000年以上前から伝わる伝統的な神楽の笛を披露。和紙と神楽の笛と伝統的な日本の文化に触れる機会を児童たちに提供しました。授業では木の皮がどのようにして紙になるのかを解説しながら、繊維を細かくする叩解の作業を体験してもらいました。葉っぱや花、そして東松島らしい海藻や砕いた貝殻の海の素材を漉きこみ、世界で1枚だけの和紙が完成しました。

仙台七夕飾りの展示

当社エントランスにコロナ禍収束への願いを込めて3年ぶりに仙台七夕飾りを展示しました。仙台七夕まつりは藩祖伊達政宗公の時代から続く伝統行事として受け継がれた豪華絢爛なお祭りです。当社グループ会社の鳴海屋紙商事は、長年にわたりこの仙台七夕飾りの制作に携わっており、地元のお祭りや伝統文化を伝える役割を担ってきました。今回展示した七夕飾りは、仙台七夕祭りで実際に使用されるのと同じものです。地域資源でもある「竹」の魅力を広くPRするとともに、放置竹林や環境問題、リサイクル推進などの社会課題解決に向けた取り組みの一つとして、お取引先様や近隣の皆様にご覧いただきました。



広報誌『TSUNAGU』の刊行

『TSUNAGU』はKPPグループのコーポレートメッセージである「紙でつなぐ、未来をつくる」の情報発信ツールとして2007年4月に創刊。2013年からは年4回発行の季刊誌としてリニューアルしました。紙を使ったアートや伝統工芸など、紙にまつわるモノ・人・想いに迫る様々な話題を取り上げ、今年5月には東京芸術大学の学長である日比野 克彦氏を特集した創刊50号を発行しました。多くの企業が広報誌の廃刊や電子版への置き換えを進める中、紙の魅力や紙の可能性をお伝えし、紙文化の発展に貢献できればと考えています。



フードバンクへの災害用備蓄食品の提供

食品ロス削減・貧困問題への取り組みとして、昨年度より災害用備蓄食品の更新時にフードバンクへの提供を行っています。本年度より、その活動は国際紙パルプ商事の全ての支店に拡大しました。今回、入替対象となった災害用備蓄食品は、缶詰約2,900食分、行動食(羊羹)240食分でした。これらは各支店の所在する地区にあるフードバンクに提供し、それぞれの地域で活用されます。

KPPグループのウクライナ情勢に関する人道支援

当社の連結子会社であるアンタリスがポーランドの NGO 団体「Polish Humanitarian Action」に30万ユーロを寄付しました。この寄付金はウクライナにおける紛争の影響を受けて故郷を離れ、ウクライナ国内および近隣国に逃れた方々に食料をはじめとする人道的な支援を行うために役立てられます。

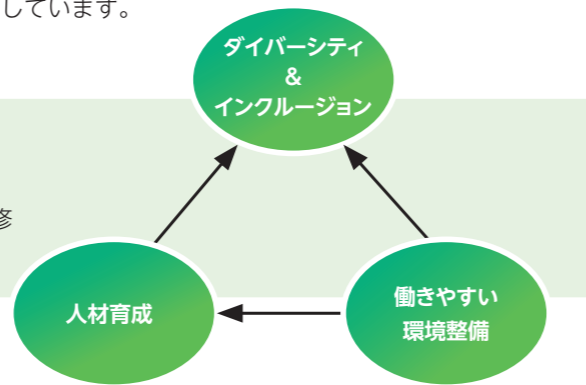
基本方針

当社は商社として最大の資産である社員が意欲的に活躍できる環境こそが持続的な成長の基本であると考えます。組織や人的資本に関わる案件は、トップマネジメントで構成される人事委員会において調査、立案、意思決定しており、透明性のある採用・評価制度の整備に努めています。また、労働安全委員会ではKPPグループ憲章に基づ

き、誰もが安全・安心に働ける職場環境の充実を図っています。さらに、社員のモチベーション、モラル、スキルを向上させ、能力が発揮できる環境整備に活用することを目的に「社員満足度調査」を実施し、調査結果を社員に公表しています。

社員満足度調査の設問項目

経営理念の浸透／エンゲージメント／職場環境／コミュニケーション／人事制度／報酬／福利厚生／教育・研修等



人材育成

公正な評価・人事制度

当社は社員が意欲をもって仕事に取り組み、企業の持続的発展に寄与していけるような仕組みづくりが重要であると考え、能力・スキルを活用して成果を上げた人材を公正に評価する制度を導入しています。社員自らの意識・行動の変革を促しつつモチベーションを向上させることを目的に、的確なフィードバックを通して評価の透明性・公平性・納得性を高め、結果の追求だけでなく、能力のレベルアップと企業活動の改善につながる機会を提供する制度となっています。

人材育成のための教育研修制度

社員一人ひとりの力を最大限に高め、新たな事業環境に柔軟に対応できる能力を引き出すため、自己啓発支援としてeラーニングを導入しています。人材育成は若手社員、中堅社員、管理職など、それぞれのステップに対応した研修を実施しており、特に昇格者を対象とした研修は、本人と人事部とでキャリア面談を行い、本人希望と併せて自立的向上を促すコース受講を推奨していることが特徴です。また、専門スキル向上に向けた研修受講をサポートしています。

メンター制度の導入

2022年3月期よりメンター制度を導入し、新入社員や一部のキャリア採用者を対象に社員定着の促進を図るべく、精神面を含めたサポートを行っています。

ダイバーシティ&インクルージョン

当社では、「ダイバーシティ推進方針」を掲げ、社員の性別・年齢・国籍・人種・民族・宗教・社会的身分を尊重し、社員一人ひとりが意欲的に活躍できる体制を整えています。

ダイバーシティ推進方針

1 ワークライフバランスの向上

社員が仕事と育児・介護などの私生活を両立して就業継続しながら、よりレベルの高い仕事にチャレンジできるよう、環境を整備していきます。

2 ダイバーシティの推進

性別・年齢・職掌・障がいの有無・国籍などの区分なく、主体的なチャレンジを促進する能力開発の機会を提供し全ての社員が最大限の活躍ができる環境を整備していきます。

3 採用の多様化

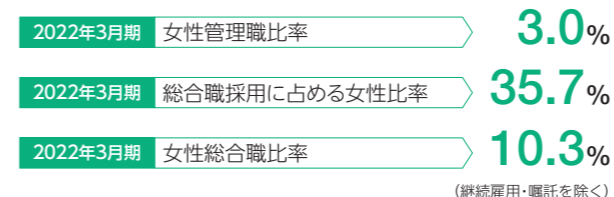
女性幹部の登用や外国人学生の採用とキャリア採用による即戦力人材の確保を継続し、人材の多様化を今後も一層進めることにより、グローバル企業としての価値向上に努めていきます。

当社の障がい者雇用率は、法定雇用率の2.3%を上回っています。今後も雇用環境や職域の整備を行い、雇用の促進に取り組んでいきます。



女性活躍推進行動計画

現在、職群や採用経緯を問わず、女性総合職・管理職等の増加を図っており、女性が活躍できる職場環境の整備に取り組んでいます。また、2022年4月より新たに「有給休暇取得率70%以上」という目標を掲げ、多様化する人材全てにとって働きやすい職場を実現するための取り組みを行っています。



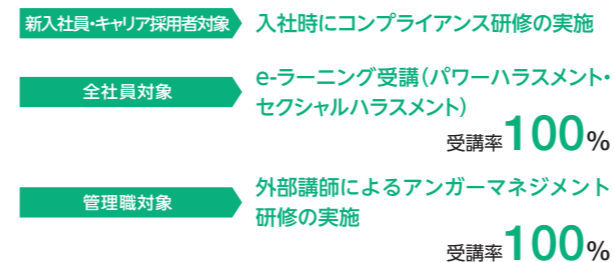
女性活躍推進行動計画の詳細については、コーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.kpp-gr.com/ja/csr/society/woman.html>

ハラスメント防止

企業コンプライアンス遵守のため、各種ハラスメント防止への取り組みは重要事項の一つとして位置付けており、全社員の意識徹底を図るべく、年に1度ハラスメント研修を実施しています。

今後も継続して研修を行っていくことでハラスメント防止に向けた啓発活動および環境整備に努めていきます。

● 2022年3月期実施実績



グループ間人事交流

2022年4月以降、アンタリスより管理職1名、スパイサースより一般社員1名を受け入れています。今後もグループ間での人事交流を促進し、グローバル経営の充実を目指します。

働きやすい環境整備
(人材確保のための取り組み)

当社は育児や介護のために休業や短時間勤務を可能にする制度等、各社員の状況や要望に応じた「働き方」を制度として提供しています。改正育児・介護休業法に伴い、2022年4月以降対象者に制度の周知と休業の取得意向の確認を行っています。また、2022年10月以降出生時育児休業制度を設けて、男性社員も休暇を取得しやすい環境を整えました。

テレワークの実施

当社は、今後起こり得る非常時の事業継続、働き方改革を目的として「テレワーク勤務実施細則」を定め、全社員がテレワーク勤務可能な環境を整えています。さらに、全社員の中から原則月8営業日の出勤を上限とする「特定テレワーク勤務者」を半年毎に選定しており、2022年3月期は通年で延べ245名が制度を利用しました。

長時間労働への対応

生産性向上と健康管理の観点から長時間労働(残業)への対応が求められていますが、当社では管理職も含め残業の実態を把握、報告による適正な時間管理改善を行い、健康障害発症リスク回避のため、産業医による面談を強化しています。また、IT統括本部を中心とした業務改善プロジェクトにより既存業務のワークフロー化を実現することで、業務改善・効率化につなげています。

健康管理

心身ともに健康な状態を保って働き続けることができるように、全社員を対象に年1回の定期健康診断を実施。30歳以上の社員については生活習慣病検診を行い、検査結果に応じた健康アドバイス等を行っています。また本社・中部支店・北日本支店・出向者は毎月2回、関西支店では毎月1回、九州支店では随時産業医が社員の健康状況について個別面談を行い、問題の発生を未然に防止する体制を整えています。

今後も、育児や介護、さらにはニューノーマルに対応した働き方を検討し、社員が仕事と家庭を両立しながら安心して継続的に勤務できる環境づくりに努めていきます。

一般事業主行動計画の詳細については、コーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.kpp-gr.com/ja/csr/society/plan.html>

新型コロナウイルス感染拡大防止策について

新型コロナウイルス対策本部を設置し、社員やその家族で感染および感染疑いがある際の対応として、感染拡大防止のための発生状況確認を行い、対応マニュアルを整備し、感染者数を外部公表しています。また、感染予防対策として下記を励行しています。

手洗い、うがい、マスク着用、ソーシャルディスタンスの徹底、消毒液・アクリル板およびサーモグラフィの設置、出勤時の机上除菌、時差出勤の実施、健康チェック実施、テレワーク勤務の活用、感染状況に応じた行動基準の随時見直し

マネジメント体制



(2022年10月1日時点)

役員体制 (2022年10月1日現在)

氏名	地位・担当	在任期間	所有株式数	略歴	取締役会への出席状況 (2022年3月期)	選任理由	指名委員会・報酬委員会への所属状況		スキルマトリックス						
							指名委員会	報酬委員会	企業経営	国際性	事業戦略	財務・会計	法務・リスク管理	ESG	
田辺 円	代表取締役会長 兼 CEO	18年	70,000株	2013年 代表取締役社長 2015年 代表取締役 社長執行役員CEO 2020年 代表取締役会長 兼 CEO(現任)	14回/14回	2012年6月より代表取締役として経営全般に携わり、経営者としての豊富な経験や強いリーダーシップと決断力で経営を牽引しているため。		委員長	●	●	●				●
栗原 正	代表取締役社長	8年	30,000株	2016年 取締役 常務執行役員 2017年 代表取締役 専務執行役員 2020年 代表取締役 社長(現任)	14回/14回	2017年6月より代表取締役として経営全般に携わり、経営者としての豊富な経験や強いリーダーシップと決断力で経営を牽引しているため。	委員長		●		●				●
生田 誠	専務取締役 海外事業全般担当	5年	30,000株	2017年 取締役 上席執行役員 2018年 取締役 常務執行役員 2022年 専務取締役(現任)	14回/14回	グローバルビジネス製紙原料営業本部長、グローバルビジネス統括本部本部長、グローバルビジネス業務本部長を歴任し、現在では、グローバルビジネス統括本部長として、海外事業の推進等にリーダーシップを発揮しており、豊富な業務経験と実績を有するため。			●	●	●				
浅田 陽彦	専務取締役 管理全般担当	2年	30,000株	2020年 取締役 常務執行役員 2022年 専務取締役(現任)	14回/14回	上場準備室長、社長室長、財務本部長、管理本部長、管理統括本部本部長、IT統括本部担当を歴任し、現在では、管理統括本部長として、経営体制の構築・整備等にリーダーシップを発揮しており、豊富な業務経験と実績を有するため。			●			●	●		
矢野 達司	社外 独立 社外取締役	3年	一株	2019年 当社社外取締役(現任) 2019年 マニー&マッケンジー(現任)	14回/14回	事業会社(商社、製造会社)において長年にわたり海外ビジネスに携わるとともに役員を歴任し、M&A、PMI、事業再編、事業再構築を図る上で豊富な経験を踏まえ、経営に対する助言や業務執行に対する監督が期待できるため。	委員		●	●	●				
伊藤 三奈	社外 独立 新任 社外取締役	一年	一株	2020年 ベーカー&マッケンジー法律事務所 特別顧問(現任) 2020年 ZENMONDO株式会社 代表取締役(現任) 2020年 ㈱シーボン 監査役(現任) 2021年 当社社外取締役 監査等委員 2022年 当社社外取締役(現任)	10回/10回	国際弁護士として企業法務全般に精通し、M&A・グローバルビジネス戦略・経営支援に豊富な経験を有しており、グローバルな社会問題を解決に導くことをミッションとした会社経営者としての実績とともに、これまでの監査等委員である社外取締役としての業務執行に対する適切な監査・監督の実績を踏まえ、経営に対する助言が期待できるため。	委員		●	●			●		
滝口 和之	取締役監査等委員	1年	一株	2021年 取締役 監査等委員(現任)	10回/10回	管理本部長、経営監査室長を歴任し、監査連絡会への参加を通じてガバナンス・監査等に関する相当程度の知見と業務経験および実績を有するため。							●		
小林 敏郎	社外 独立 社外取締役監査等委員	7年	一株	2010年 小林敏郎公認会計士事務所設立・入所(現任) 2015年 当社社外取締役 監査等委員(現任)	14回/14回	公認会計士および税理士の資格を有しており、財務、税務および会計に関する相当程度の知見を有し、その豊富な業務経験と実績を踏まえ、当社の業務執行に対する監査、監督が期待できるため。	委員				●	●			
片岡 祥子	社外 独立 新任 社外取締役監査等委員	一年	一株	2019年 ㈱ディ・アイ・システム 取締役(社外)(現任) 2020年 ㈱コーナ・エイ 取締役監査等委員(現任) 2021年 プライムロード(株) 監査役(現任) 2022年 当社社外取締役 監査等委員(現任)	-	弁護士資格を有しており、複数企業の企業内法務部門のリーダーを歴任しM&Aに関する機密決定や契約の支援業務に精通し、経営に対する助言や業務執行に対する監督が期待できるため。	委員			●				●	

サステナビリティ戦略

社外取締役からのメッセージ

当社の社外取締役に企業価値を高めていく上での今後の課題を聞きました。



小林 敏郎

社外取締役 監査等委員

1977年10月 監査法人太田哲三事務所入所
1982年4月 公認会計士登録
1991年7月 丸山・小林税務会計事務所入所
1991年8月 税理士登録
2005年6月 当社社外監査役
2010年1月 小林敏郎公認会計士事務所設立・入所(現任)
2015年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

(2022年6月末時点)

2022年10月1日をもって、当社は持株会社制に移行し、「KPPグループホールディングス」としてスタートすることになりました。移行の目的として、①グローバルガバナンスの強化、②ポートフォリオ改革および新規事業の拡大、③サステナビリティマネジメントの推進を掲げています。権限委譲と責任の明確化による、グループ各社の自主性を尊重した経営管理体制を構築し、推進する役割がホールディングスにあると考えています。特に重要な課題として取り組むべき項目は、①グローバルシナジーの追求、②情報の一元化、③グローバルオペレーション体制の構築であると考えています。欧州市場等で実績のあるパッケージ事業やビジュアルコミュニケーション事業を日本国内にスピード感を持って導入していくこと等が国内事業の活性化につながると考えています。

近年のM&Aによって急速に規模が拡大したKPPグループは、好調な経営業績の一方で、管理業務に非常に負荷がかかっています。新システムの稼働にはいましばらく時間が必要ですし、人材もまだまだ不足していますので、監査等委員として、リスクの発生を見逃すことがないように、会計監査人や内部監査部門と連携して注意深く監査していきたいと考えています。



片岡 詳子

社外取締役 監査等委員

1998年4月 北野幸一法律事務所入所
2000年4月 法律事務所DoSOLO設立(共同経営)
2001年10月 松下電器産業(現パナソニックホールディングス)株式会社法務本部
2007年11月 株式会社ファーストリテイリング法務部リーダー
2012年11月 株式会社ユー・エス・ジェイ法務部長
2018年11月 株式会社コーチ・エイ法務・内部統制マネージャー
2019年12月 株式会社ディ・アイ・システム社外取締役(現任)
2020年3月 株式会社コーチ・エイ取締役監査等委員(現任)
2021年8月 プライムロード株式会社監査役(現任)
2022年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

(2022年6月末時点)

2022年6月に、社外取締役監査等委員に就任いたしました。歴史あるKPPグループの一員となれましたことを大変うれしく、光栄に思っております。

これまで20年にわたり、老舗の電気・電子機器メーカー、カリスマ経営者が率いるアパレル、外資系テーマパーク、そしてコーチングファームと、業種・規模・文化の異なる4つの企業で、法務・コンプライアンス業務に携わりました。一貫して、“Integrity”を自身の行動指針とし、組織にもそれを求めてきましたが、同時に、仕事は真剣にするけれど深刻にはならないこと、どんな状況でも(職業柄、リスクや不祥事を扱うこともしばしばです)FUNを大事にすることも心がけています。

積み重ねた経験を活かすとともに、ゼロベースから「紙」とそのビジネスについて学び、思考し、ますますグローバルに展開するKPPグループのコンプライアンス経営に貢献してまいります。



矢野 達司

社外取締役

1974年4月 株式会社トーマン入社
2003年6月 同社執行役員北米総支配人
2006年4月 三洋化成工業株式会社理事(転籍)
2006年6月 同社取締役兼執行役員
2010年6月 同社取締役兼常務執行役員
2012年6月 同社取締役兼専務執行役員
2016年6月 同社顧問
2018年6月 同社退職
2019年6月 当社社外取締役(現任)
2019年11月 マニー株式会社社外取締役(現任)

(2022年6月末時点)

KPPはこの数年間、インオーガニックグロスでスパイサーズ、アンタリス買収という大きな投資をし、その強化のため両社の傘下で中小粒のM&Aを実行しました。一方、香港サムソン経営破綻に伴う債券回収と中国事業の再構築を行ってきました。また東南アジアのKPP子会社とアンタリス子会社の再編も実行しました。その結果、海外事業は国内事業を上回る規模、収益性に育ってきました。

新しい事業構造の中で、長期経営ビジョンである「GIFT+1 2024」を実現するためにもグローバル経営を着実に実行することが喫緊の課題です。本年10月より持株会社制に移行しましたが、新事業構造に対応し、グローバルベースでの収益性向上、ガバナンス強化、内部統制強化等が主目的です。

同時にサステナビリティ、SDGsへの取り組みも求められています。指名委員会、報酬委員会も昨年度から開始しましたが、まだまだ議論すべきテーマがあります。

このような種々多様な経営課題に対し、商社、メーカーでの海外事業経験をもとに、社外取締役の立場で、執行の監督のみならず、一緒に議論することにより、KPPグループの持続的成長に寄与し、企業価値を高めたいと思います。



伊藤 三奈

社外取締役

1996年6月 ベーカー&マッケンジー法律事務所入所
2004年1月 同事務所パートナー
2020年1月 同事務所特別顧問(現任)
2020年5月 ZENMONDO株式会社設立 代表取締役(現任)
2020年6月 株式会社シーボン 監査役(現任)
2021年6月 当社社外取締役 監査等委員
2022年6月 当社社外取締役(現任)

(2022年6月末時点)

スパイサーズとアンタリスの買収により、KPPはグローバルな事業展開を加速させました。一方、サムソングループの経営破綻による不良債権、中国事業の再構築など課題の解決に追われた一年でもありました。こうやって見ると、KPPが日々向き合う問題は、成長戦略であれガバナンスであれ、グローバルなレベルで語られる内容となりました。こういったグローバル企業としての体制を整えるため、昨年はホールディングス会社制への移行について検討・実施も行われました。今後、様々な取り組みを通じて、日本のKPPが世界のKPPを上手くリードしてくれていると世界で働く同僚に実感していただけたらと思っています。今年は、私自身の任務も監査等委員から取締役へと移行しました。グローバルビジネスに携わってきた国際弁護士としての経験と、社会課題を起点とした成長戦略を支援する企業経営者として、皆様と一緒に、KPPの持続的成長に関わっていきたいと思っています。

委員会について

監査等委員会

社内取締役である常勤監査等委員1名と社外取締役である監査等委員2名で構成される監査等委員会が、取締役の職務執行の適法性・妥当性の監査・監督、内部統制システムの整備・運用状況の確認を行いガバナンスの向上に努めています。

委員構成	3名(社外取締役監査等委員2名、社内取締役監査等委員(常勤)1名)
開催回数	14回
本年度の活動、審議内容	監査等委員会で定めた監査方針・監査計画に基づき取締役会および重要な会議への出席、代表取締役との情報交換、内部監査室ならびに会計監査人との連携等を実施しています。

指名委員会

取締役候補者の指名、代表取締役の後継者計画、取締役(含む代表取締役)の選解任に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実と説明責任の強化を図るため、取締役会に諮問する役割を担っています。

委員構成	3名(社内取締役1名、社外取締役2名)
開催回数	5回
本年度の活動、審議内容	指名委員会の運営および活動方針策定、指名方針および経営者・リーダーの人材要件策定、スキル・マトリックス作成、2022年度役員体制について

報酬委員会

取締役の報酬等(報酬水準、固定報酬、業績連動報酬割合)に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実と説明責任の強化を図るため、取締役会に諮問する役割を担っています。

委員構成	3名(社内取締役1名、社外取締役2名)
開催回数	3回
本年度の活動、審議内容	報酬委員会の方針策定、現状報酬体系の確認および検討課題の抽出、持株会社および子会社(国際紙パルプ商事)の報酬制度案の策定

人事委員会

事業発展と会社組織の円滑な運営のため、人事制度・組織改編・幹部の任命・委嘱・配置・異動・採用・表彰・懲戒、プロジェクトチームの人選等、会社の重要な人事の案件について、広汎な判断・調査・立案等を行い、もって経営方針策定と意思決定に資する役割を担っています。

委員構成	6名(社内取締役5名、アドバイザー1名)
開催回数	9回
本年度の活動、審議内容	役割、機能に沿った審議を行いました。

投資委員会

事業発展のため、会社の重要な投資や譲渡の案件について、広汎な調査・検証・判断を行い、もって経営方針策定と意思決定に資する役割を担っています。なお、本委員会で検討の対象となる案件は、事業の譲受および譲渡、新規事業に伴う子会社等の新設および事業の撤退としています。

委員構成	会長、社長、海外事業担当取締役、管理担当取締役、説明者(国内外の所管部署)ならびに事務局である事業戦略本部
開催回数	21回
本年度の活動、審議内容	2023年3月期(2022年4月以降)においても、海外案件を中心に検討を進めてきました。海外では紙以外のパッケージ、ビジュアルコミュニケーション分野の案件が多く、事業ポートフォリオの転換をさらに推し進めています。国内案件については、当社既存事業の周辺、ならびに環境対応商品分野の検討を進めていますが、それ以外の事業領域についても、当社既存事業との親和性・整合性・シナジー効果などを検証の上、投資の適格性を判断しています。

財務報告統制委員会

財務報告に係る内部統制の信頼性の維持、向上のために社長が任命した委員長と委員長が任命した委員で構成しています。委員会は、財務報告に係る内部統制の体制確立、推進の役割を担っており、財務報告に係る内部統制の当該年度の基本計画および前年度の評価結果を取締役に報告しています。

委員構成	計7名(社内7名、社外0名)
開催回数	1回
本年度の活動、審議内容	財務報告統制委員会を開催し、財務報告に係る内部統制の当該年度の基本計画および前年度の評価結果の有効性を審議しました。

役員報酬について

取締役等の報酬等に関する基本方針

- 取締役等の報酬構成については、短期的な業績目標達成および中長期的な企業価値向上との連動を重視し、株主と価値を共有するものとする。
- 取締役等の報酬等の額の方針については、業績、業界動向等とのバランスを勘案して決定する。
- 個別の報酬金額については、株主総会で決定した報酬総額の範囲内において、独立社外取締役の適切な関与・助言を得た上で、取締役会にて決定する。

制度概要

取締役(監査等委員、社外取締役を除く)の報酬は、「固定報酬」、「賞与」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。また、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、「固定報酬」のみで構成しています。

なお、業績連動型株式報酬とは、中長期インセンティブ報酬として、事業年度ごとの業績達成度に応じて変動する業績連動型の株式報酬であり、当社が拠出する取締役等の報酬額を原資とし、取締役等に信託を通じて当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付および給付を行う株式報酬制度です。

報酬の構成

2023年3月期(予定): 固定報酬(62~64%)、賞与(23%)、業績連動型株式報酬(13~15%)

2022年3月期

報酬等の種類	報酬構成比率(目安) % ※[]内は2021年3月期比率		報酬決定プロセス
	取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。)	社外取締役および監査等委員である取締役	
固定報酬	64~66% [71~72%]	100% [100%]	取締役(監査等委員である取締役を除く) <ul style="list-style-type: none"> ● 限度額の範囲内で役位毎に個人別の支給額を内規に基づき算定し、報酬委員会での審議の上、取締役会で決定 監査等委員である取締役 <ul style="list-style-type: none"> ● 限度額の範囲内で内規に基づき、監査等委員会の協議により決定
賞与	24~25% [17~18%]	—	<ul style="list-style-type: none"> ● 短期インセンティブ報酬として、事業年度ごとの業績達成度に応じて変動する業績連動型の金銭報酬 ● 支給額 = 固定報酬月額 × 役位別倍率 × 業績連動係数 (期初に設定する各事業年度の目標値に対する業績達成度に応じて、固定報酬月額×役位別倍率で算出される額を0~200%の範囲内で変動) ● 業績連動係数を決定する指標: EBITDA、ROA、連結売上高
業績連動型株式報酬	10~11% [11~12%]	—	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期インセンティブ報酬として、事業年度ごとの業績達成度に応じて変動する業績連動型の株式報酬(役位、業績達成等をポイント化し、当該ポイントに応じた自社株式を交付) ● 職責等を勘案し、役位が上位の取締役ほど業績連動報酬が高くなるように支給割合を設定 ● 付与ポイント = 基本ポイント^{※1} × 業績連動係数 (付与ポイントは、決算短信において公表する各事業年度の目標値に対する業績達成度に応じて、基本ポイントの0~200%の範囲内で支給) ● 業績連動係数を決定する指標: 連結営業利益、連結売上高、親会社株主に帰属する当期純利益

※1. 基本ポイントの算定式: 役位別に定める基本金額 ÷ 対象期間の開始する月の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値

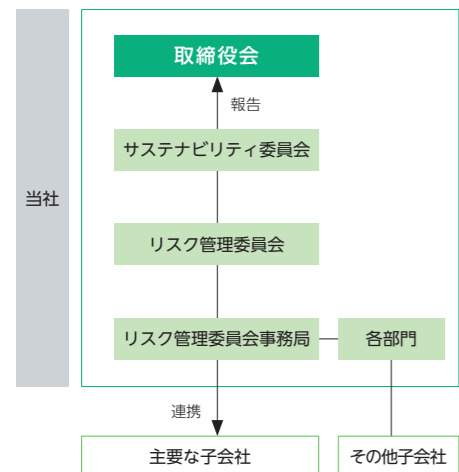
リスクマネジメント

リスク管理体制と管理プロセス

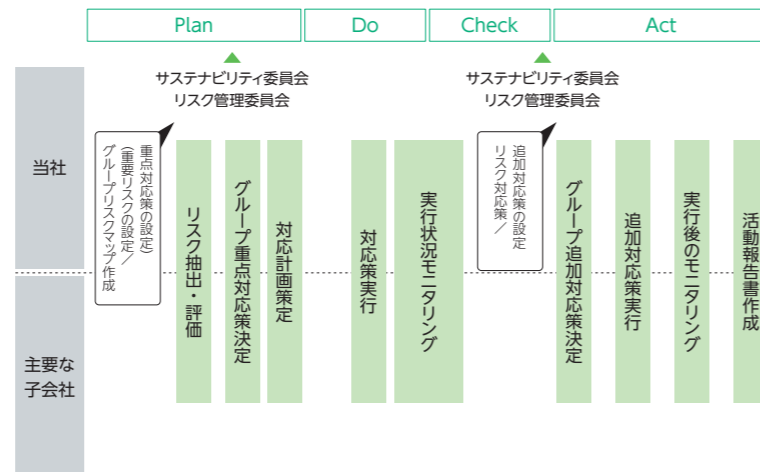
当社は、激しく変化する外部環境の中で適切に事業活動を推進していくために、グループ全体でリスクマネジメントを展開しています。

当社のリスク管理体制の維持、向上を図るため、リスク管理委員会を設置し、リスク管理委員会規則に従い、サステナビリティ委員会委員長がリスク管理委員会委員長および副委員長を任命しています。リスク管理委員会は、中核事業会社におけるリスク分析の結果を受け、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価を行い、重点対応策を決定し、重点対応策の実行状況のモニタリングを定期的に行い、その結果についてサステナビリティ委員会へ報告を行うこととしています。

当社のリスク管理体制

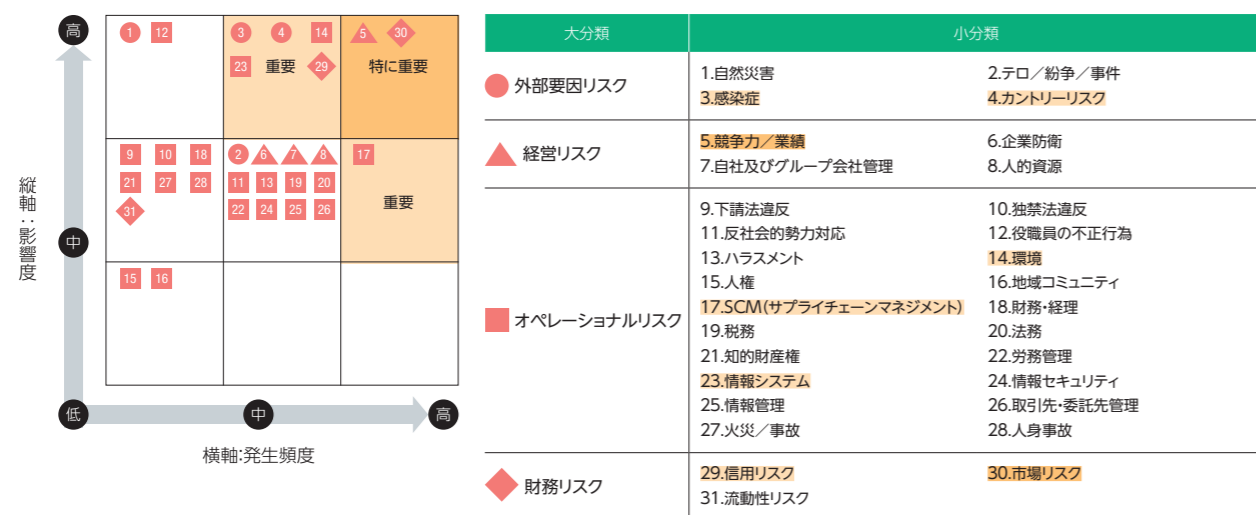


当社のリスク管理プロセス



事業等のリスク

当社の経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性のある事業等のリスクには、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する記載は、前連結会計年度末において当社が判断したものです。下記は各リスク項目を影響度と発生頻度で評価したリスクマップです。



上記リスクのうち重要と認識しているリスクは右表のとおりです。ただし、これらは、当社に関する全てのリスクを網羅したものではありません。現時点において予見できない、あるいは重要とみなされていない他の要因の影響を将来的に受ける可能性があります。また、リスクを低減するための対応を記載しておりますが、リスクを完全に回避することは困難です。

重要なリスクと対応

リスクの分類	リスクの内容	主な対応
外部要因リスク		
感染症	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な感染拡大による当社グループの業績や財政状態の悪化 社員やその家族に多数の罹患者が発生した場合の事業継続への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 感染症に関する対策委員会を設置し、その統括下で在宅勤務等の勤務形態の変更や感染防止用の備品供給等の施策を実施 緊急時における優先継続業務の選定と業務補完体制の構築
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> 世界各地の政治、経済、社会情勢などの変化に伴う代金回収の遅延等や事業遂行上の問題の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点紙パルプ等卸売事業における売掛金に係る取引信用保険の活用等リスクヘッジ策の実行 与信管理の実施ならびに当該国・地域における情報収集の徹底等
経営リスク		
競争力/業績(海外投資)	<ul style="list-style-type: none"> 海外投資において、事業環境の変化等により期待する成果が得られない場合の「のれん」の減損損失の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 投資委員会における投資の採算性についての十分な審議 投資委員会での定期的な計画・業績の進捗確認と事業環境等の情報収集 取締役会等でのモニタリング
競争力/業績(研究開発活動)	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループが拠出している様々な研究開発費用における埋没費用の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 投資委員会における投資の採算性についての十分な審議 投資委員会での定期的な計画・業績の進捗確認と事業環境等の情報収集 取締役会等でのモニタリング
オペレーショナルリスク		
環境(気候変動)	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連の規制強化や技術革新、ならびに気候変動対応に伴う市場の変化や、それに伴う調達コストの増加 気候変動によって生じる災害の発生に伴うサプライチェーンの混乱 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷低減製品の選定を積極的に検討 幅広い仕入ソースの確保 非化石エネルギーの利用拡大や循環型社会の形成を見越した循環型事業モデルの構築
サプライチェーンマネジメント(主要取引先への依存)	<ul style="list-style-type: none"> 天災および何かしらの影響による、主要仕入先から当社への商品供給に著しい支障の発生に伴う事業展開、財政状態および経営成績への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の様々な仕入先の開拓による仕入ソースの確保 海外事業の拡大による国内取引への依存度低下と事業ポートフォリオ改革による紙および板紙販売の事業比率の低下 ※主要取引先とは今後も継続的な取引の拡大を図っていく方針です。
情報システム(基幹システムの開発)	<ul style="list-style-type: none"> 想定した投資効果が得られない 開発スケジュールの遅延等による想定外のコスト発生 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な機能や要求についての十分な検討と検証作業の実施 関係者から成る運営組織を形成し、定期的な進捗管理や想定投資効果との整合性評価等、プロジェクト全体の管理
財務リスク		
信用リスク(取引先与信)	<ul style="list-style-type: none"> 信用供与を行っている取引先の信用悪化や経営破綻等による損失の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先ごとの与信限度額設定 取引先の信用状態に応じた担保設定や取引信用保険の活用等による、信用リスクの低減
市場リスク(商品市況変動の影響)	<ul style="list-style-type: none"> ① 紙・板紙等 <ul style="list-style-type: none"> 原材料および原油等の大幅な価格上昇による製品の仕入価格への影響 ② 古紙 <ul style="list-style-type: none"> 主要な古紙消費国の需要変化による短期間での大幅な価格への影響 日本国内の古紙需給の変化(需要増に対し供給減)による販売への影響 ③ パルプ <ul style="list-style-type: none"> 世界的な市況商品に付き物である短期間での大幅な価格下落による販売への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ① 紙・板紙等 <ul style="list-style-type: none"> 適正な利潤を確保するため、販売先に対する継続的な価格交渉 ② 古紙 <ul style="list-style-type: none"> 特に今後需要の増加が見込まれる東南アジア諸国を中心とした全世界への販路拡大および仕入先の確保 ③ パルプ <ul style="list-style-type: none"> 仕入成約時の販売価格決定や、在庫の低減
市場リスク(為替変動)	<ul style="list-style-type: none"> 世界各國のグループ会社を連結対象とした連結財務諸表における、円高の進行による連結当期純利益の減少 日本からの輸出販売につき、価格競争力に影響を与える想定外の為替レート変動 	<ul style="list-style-type: none"> 為替予約取引等による、為替変動リスクの低減
市場リスク(金利変動)	<ul style="list-style-type: none"> 運転資金調達を中心とする金融機関からの借入金およびコマーシャルペーパーに影響を与える想定外の高金利の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 長期借入金(固定金利)による調達、金利スワップ等の取り入れによる金利変動のリスク低減
市場リスク(所有株式の時価変動)	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式について、株式市況の動向および当該企業の業績等による当該株価の下落 	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の所有に関する方針に基づき、適宜適切に売却を進めることでの当該リスクの低減
市場リスク(退職給付債務)	<ul style="list-style-type: none"> 確定給付年金制度および退職一時金制度における割引率の低下や運用利回りの悪化、信託株式の株価低下 	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な年金資産の見直しと、安全性の高い資産運用の検討・実施
市場リスク(不動産市況)	<ul style="list-style-type: none"> 不動産市況の悪化による所有不動産の収益力低下 	<ul style="list-style-type: none"> 物件維持のための適正な修繕、建替え・用途変更などの再開発や売却検討を行うとともに経費削減に努めるなど、各所有不動産の状況に応じた修繕・再開発・売却などの有効活用策を検討

基本方針

当社は、法規制の遵守を確実にし、企業市民としてのありべき倫理に基づく行動によって社会の要請に応えていくため、「KPPグループ憲章」にて定めた基本方針である、「法令等の遵守」「人権の尊重」「公正・自由・透明な事業活動」「社会や取引先からの信頼の獲得」「サステナビリティマネジメントの推進」「積極的な企業情報の開示」「職場環境の充実」「自然環境との調和」「危機管理の徹底」「経営トップの姿勢」に従い、コンプライアンスを尊重した経営を行います。

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンスを統括する組織として、多岐にわたる業法やその他法令遵守を目的とした諸規程の制定、法令等の違反に対する調査と対応等に加え、社内研修等を主とし従業員一人ひとりの遵守意識の向上を図るために、コンプライアンス委員会を設置しています。また、コンプライアンスに係わる内部通報体制を確保するため、コンプライアンス内部通報窓口をコンプライアンス事務局に、コンプライアンス外部通報窓口を外部委託会社に設置しています。

コンプライアンスの徹底

当社は、取締役から従業員・派遣社員に至るまで、当社グループの業務に従事しているものを「従業員」と定義し、従業員に対しコンプライアンスを誠実に遵守し、社会人としての良識と責任をもって業務を遂行する事を責務として課しています。

内部通報制度

経営上のリスクに係る情報を可及的早期に入手し、情報提供者の保護を徹底しつつ、未然・早期に問題把握と是正を図ることを目的として、当社グループの従業員がコンプライアンスの問題で判断に迷った時や、コンプライアンス違反または違反の恐れがある場合に、当社グループの従業員が相談・通報できる内部通報窓口（内部窓口・外部窓口）を設けています。内部窓口はメール、電話、郵送での相談・通報が可能となっています。外部窓口は匿名の通報が可能で、WEB窓口は日本語のほか、英語版・中国語版を設けています。

問題発生時の対応

報告を受けたコンプライアンス委員会は、問題の性質に応じて適宜、該当問題の調査・対応を関連部署に委嘱します。また、コンプライアンス委員会が重要であると判断した問題は直ちにサステナビリティ委員会に報告します。全体的な見地から対応を要する問題については、コンプライアンス委員会において速やかな真相究明と再発防止対策提言を実施します。また特に、法令遵守に係る重大な事態が発生した際には、速やかに社会への情報公開と説明責任を遂行し、原因の究明と再発防止に努め、厳正に対処します。

反社会的勢力の排除

当社は、「KPPグループ憲章」を構成する基本行動として、反社会的勢力の活動の脅威に備えた組織的な危機管理を徹底しています。警察等関係機関との緊密な連携を保ちながら、反社会的勢力との関係を遮断するため、社会秩序や健全な企業活動を阻害する恐れのあるあらゆる団体・個人からの要求に対しては、毅然たる態度で臨み、その要求には一切応じません。

独占禁止法の遵守

当社は、「KPPグループ憲章」において、公正・自由・透明な事業活動を行うことを規定しており、独占禁止法および関連諸法の遵守につきましては、私的独占の禁止、不当な取引制限の禁止、不公正な取引方法の禁止を具体的に指針としています。

コンプライアンス教育

当社では、コンプライアンス研修とe-ラーニング、社内報等を通じて、従業員一人ひとりの遵守意識の向上を図っています。昨年度はコンプライアンス委員会にて、コンプライアンスマニュアルの改訂および従業員全員を対象としたコンプライアンス研修を実施しました。

会社概要

商号	KPPグループホールディングス株式会社 (KPP GROUP HOLDINGS CO., LTD.)
設立	1924年(大正13年)11月27日
代表者	代表取締役会長 兼 CEO 田辺 円 代表取締役社長 栗原 正
資本金	47億2,353万円
年商	5,634億円(2022年3月期) ※連結
従業員数	5,354名(2022年3月末時点) ※連結

事業目的

次の事業を営むこと、ならびに次の事業を営む会社及びこれに相当する事業を営む外国会社の株式又は持分を所有することにより、当該会社の事業活動を支配・管理することを目的とする。

- 紙、紙加工品の売買及び輸出入
- パルプ、古紙の売買及び輸出入
- 化成品、工業薬品、園芸薬品、紙関連機械、包装機器、産業用電気機器、輸送用機器、電子部品、事務用機器、建材、包装資材、印刷関連資材、日用品雑貨、衛生材料、医療材料、製紙ポイラー用燃料、製紙・紙製品製造用工業製品、バイオマス燃料の売買及び輸出入
- 古物売買業
- 産業廃棄物・一般廃棄物の収集、運搬、処理業
- 前各号に係わる問屋業、仲立業、代理業、リース業及び加工業
- 食品の加工、売買及び輸出入
- 不動産の保有、賃貸借、売買、管理及び仲介
- 建設工事請負
- 建築物の設計及び工事の監理
- 倉庫業
- 損害保険に係わる代理業
- 有価証券の保有及び投資
- その他適法な一切の事業

株式の状況

発行可能株式総数	267,500千株
発行済株式総数	73,244千株 (2022年9月30日時点)

大株主 (2022年9月30日時点)

- 王子ホールディングス株式会社
- 日本製紙株式会社
- 日本マスタートラスト信託銀行株式会社
- 国際紙パルプ商事従業員持株会
- 北越コーポレーション株式会社
- 株式会社みずほ銀行
- 三井住友海上火災保険株式会社
- 株式会社三菱UFJ銀行
- 株式会社三井住友銀行
- 農林中央金庫

主要取引銀行

- 株式会社みずほ銀行
- 株式会社三菱UFJ銀行
- 株式会社三井住友銀行
- 農林中央金庫

主な関係会社

国内
● 国際紙パルプ商事株式会社
● 鳴海屋紙商事株式会社
● 大同紙販売株式会社
● 桔梗屋紙商事株式会社
● 岡山紙商事株式会社
● 九州紙商事株式会社
● むさし野紙業株式会社
● 株式会社グリーン山愛
● KPPロジスティックス株式会社
● 王子ファイバー株式会社
● 株式会社BMエコモ

海外
● Antalis S.A.S.
● Spicers Limited
● DaiEi Papers(USA) Corp.
● 慶真紙業貿易(上海)有限公司
● DaiEi Papers(H.K.)Limited
● ANTALIS (HONG KONG) LIMITED
● DaiEi Papers Korea Company Limited
● DaiEi Papers Taiwan Co., Ltd
● KPP ASIA-PACIFIC PTE. LTD.

主なコミュニケーションツール

統合報告書

当社の活動における財務情報ならびに非財務情報を包括的かつ統合的に伝えるため、2016年より発行しています。(年1回)
<https://www.kpp-gr.com/ja/ir/library/integrated.html>

広報誌「TSUNAGU」

ステークホルダーの皆様と当社をつなぐコミュニケーションツールとして配布しています。様々な紙の魅力をご紹介するとともに、当社の最新情報を掲載しています。(年4回)
<https://www.kpp-gr.com/ja/tsunagu.html>

SNS

当社では、現在3つのSNSアカウントを運営しています。これらはステークホルダーの皆様へ様々な角度から当社の取り組みをご紹介するもので、動画や画像を織り交ぜながら幅広い情報を随時発信しています。



コーポレートサイト

企業情報、IR情報などをタイムリーに発信しているWebサイトです。当社の事業内容を一般の方にもわかりやすくお伝えするため「KPPグループ早わかり」というコンテンツを設けています。
<https://www.kpp-gr.com/>

問合せ先
〒104-0044 東京都中央区明石町6番24号 KPPグループホールディングス株式会社 コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-3542-4169 FAX:03-3542-4282

KPPグループホールディングス株式会社

〒104-0044 東京都中央区明石町6番24号
TEL(03)3542-4166(代) <https://www.kpp-gr.com/>

CTP ダイレクト製版 (Computer to Plate)

制作をCTP化することで廃液及び廃棄物を削減しています。



この用紙は、責任ある森林管理に配慮しています。



水なし印刷の採用により、水質保全、健康被害の抑制に配慮しています。



環境に配慮した植物油インキを使用しています。



この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。

リサイクルの阻害となる資材を使用していません。

本印刷物は、環境負荷低減に配慮して製作されています。

- *資源・環境の保全に寄与する資材の採用
- *環境負荷低減に寄与する印刷工程の採用