

統合報告書 2021

Integrated Report

紙でつなぐ、未来をつくる



紙でつなぐ、 未来をつくる

文字の起源を遡ると紀元前4000年にたどりつきます。

言葉のコミュニケーションに文字が加わり、紙が発明され、印刷技術も進化を遂げました。

中でも活版印刷はヨーロッパで起こったルネッサンスや宗教改革、科学革命に大きく寄与しました。

紙は文字や活字と共に人類の進歩をサポートした偉大なイノベーターであったと言えます。

そして今、豊かな自然環境を守るために、「紙」が新しい未来を切り拓いていきます。

環境にやさしい素材である紙を使うこと、それは未来をつくることです。

CONTENTS

価値創造ストーリー

- 02 KPP GROUP WAY
- 04 国際紙パルプ商事グループの歴史
- 06 価値創造モデル
- 08 ビジネスモデル
- 10 トップメッセージ

事業戦略

- 20 業績レビュー・事業概要
- 22 国際紙パルプ商事 ー国内事業戦略ー
- 24 国際紙パルプ商事 ー海外事業戦略ー
- 26 スパイサーズ
- 28 アンタリス

サステナビリティ戦略

- 30 サステナビリティフレームワーク
- 31 サステナビリティマネジメント
- 32 環境への取り組み
- 34 人材への取り組み
- 36 社会への取り組み
- 38 役員紹介
- 40 社外取締役からのメッセージ
- 42 コーポレート・ガバナンス

財務戦略

- 48 管理統括メッセージ
- 49 財務ハイライト

データ

- 50 非財務ハイライト
- 51 企業情報

KPP GROUP WAY

当社グループの存在意義・ミッション

- グローバル経営の充実と持続的な成長を目指します。
- 社員とその家族の幸福を追求するとともに
株主・顧客・取引先・地域社会より信頼される企業を目指します。
- 循環型社会の実現と教育・文化・産業の振興に広く貢献します。



当社グループが社会的責任を果たすための行動指標

- 「法令等の遵守」
- 「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」
- 「社会貢献活動の推進」
- 「積極的な企業情報の開示」
- 「国際社会との共生」
- 「職場環境の充実」
- 「自然環境との調和」
- 「反社会的勢力との関係遮断」

当社グループの描く経営ビジョン GIFT+1 (ギフトプラスワン)

Globalization
グローバルにビジネスフィールドを展開する

Innovation
“創紙力”で未来を開拓する

Function
提案力・企画力で付加価値を創造する

Trust
ステークホルダーの信頼に応える

+1 当社グループは、この経営ビジョンのひとつひとつに環境、社会、ガバナンスなどへの取組みを+1として加え、持続可能な社会の実現に貢献いたします。

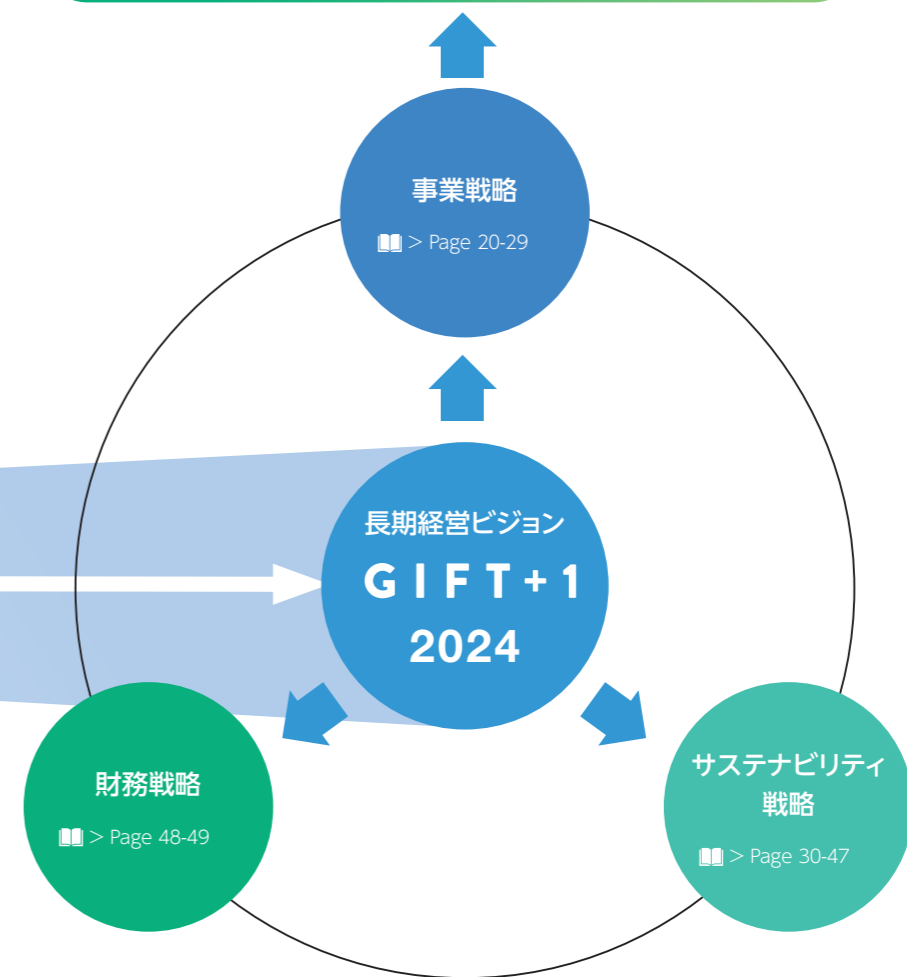
KPP GROUP WAYとは

KPPグループウェイとは「経営理念」「グループ企業行動指標」「経営ビジョン」の3層から形成され、グループ社員全員が共有し、共通の価値観としてすべての活動の基本となる考え方です。

グループウェイのうち、経営理念は、企業の存在意義や使命を表しており、グループ企業行動指標は、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です。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。

価値創造アプローチ

総合循環型企業の確立



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

当社グループは、国内外のステークホルダーの皆様へ当社グループ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きたく、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おります。本年度も引き続き「価値協創ガイド」を中心に現在のトレンドを取り入れた内容になっております。これからもあらゆるステークホルダーの皆様との良好な関係を築いていくために、統合報告書をさらにより良いものにつくり上げてまいります。

報告対象範囲・期間

本報告書の記載事項は2021年3月期(2020年4月1日～2021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2021年4月以降の内容も含まれております。

発行時期

今回発行：2021年10月 次回発行予定：2022年10月

国際紙パルプ商事グループの歴史

創業期 (1924年~1972年)

近代的洋紙製造の勃興期に国際紙パルプ商事の前身「大同洋紙店」が誕生

国際紙パルプ商事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1956年にシンガポール、1969年にメルボルンに駐在員事務所を開設するなど、創立当初から積極的に海外展開をしていました。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。

発展期 (1973年~2012年)

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、商社とも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。その後1999年には大手紙代理店の日垂との合併を機に社名を現在の国際紙パルプ商事に改めました。そして2006年10月には服部紙商事を吸収合併しました。また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。

第2の創業期 (2013年~2019年)

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

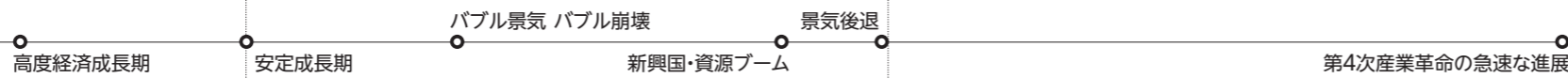
2013年には住商紙パルプを吸収し事業ポートフォリオを原料分野にまで拡大しました。そして2018年にはかねてから目標に掲げていた東京証券取引所市場第一部への上場を果たし、社会的信用を得るとともに経営基盤の強化を実現しました。上場後は、グローバルなインオーガニック戦略を展開し、2019年にオーストラリアの大手紙商スパイサーズを買収しました。

世界有数の紙パルプ商社へと進化 (2020年~)

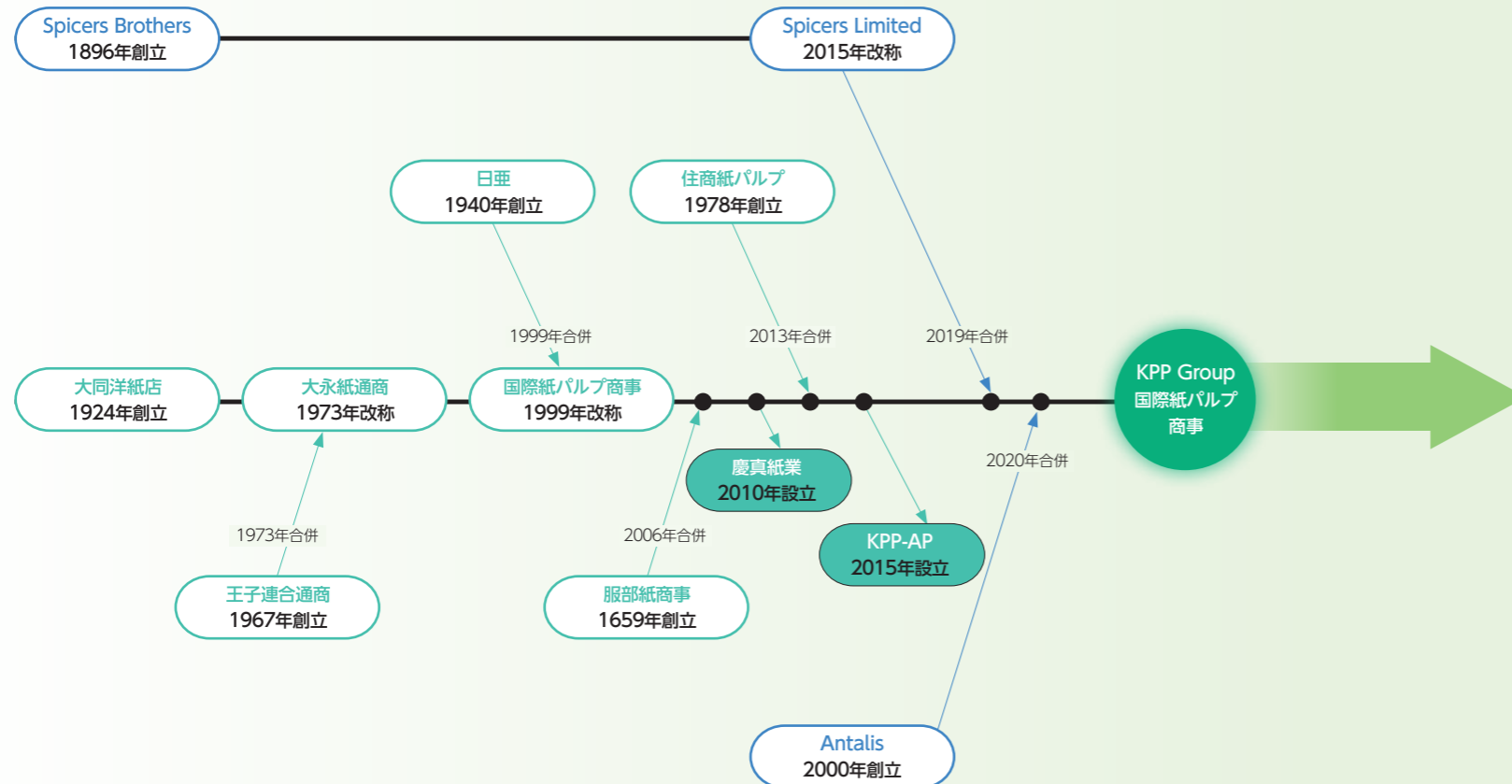
世界No.1の紙商を目指し、2024年の創立100周年とその先へ

2020年には欧州第1位の紙商アンタリスを買収し、この結果当社グループは45か国・地域133都市にまでネットワークを拡大。連結従業員数5,530名、海外売上高比率約5割の世界規模の紙商として、新たなステージに立ちました。今後は海外グループ企業とのコラボレーションによるシナジーを発揮し、事業ポートフォリオ変革を進めてまいります。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。

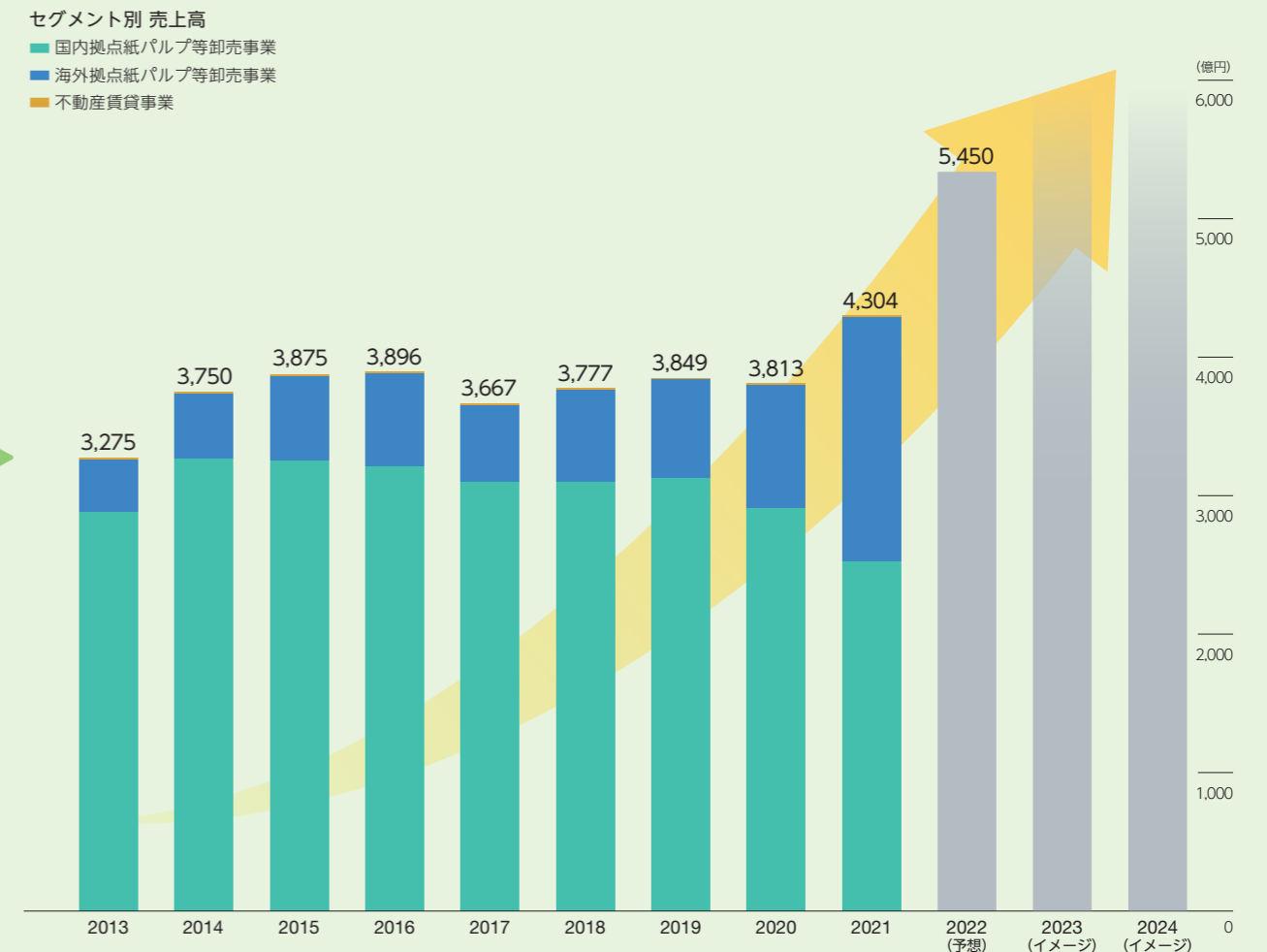
世の中の出来事



国際紙パルプ商事グループの変遷



連結売上高の推移



価値創造モデル

当社グループでは「循環型社会の実現」を経営理念に掲げており、経営ビジョンにおいてもESG経営の視点を「+1」として加えました。これら経営理念や経営ビジョンから生み出されたものが「総合循環型ビジネスモデル」です。限られた資源を大切に使い、循環させ、持続可能な社会を実現していくこと。これが当社グループの「価値創造モデル」です。

紙でつなぐ、未来をつくる 総合循環型経営の確立

- 販売した紙の約6割を回収し再資源化するマテリアルリサイクル
- 廃材や未利用材を熱エネルギーとして回収するサーマルリサイクル
- 循環型社会実現のための様々なソリューションを開発・提供



| 投入資本 | | |
|--|--|---|
| 社会関係資本 ● 国内連結子会社8社、海外連結子会社92社 ● 仕入先約1,200社、販売先約2,400社に及ぶグローバルなネットワーク ● 世界約60か国にリーチできる販売網 | 人的資本 ● 連結従業員数5,530名 ● 紙とフィルムなど周辺素材のスペシャリスト ● 様々なソリューションを提供できるグローバルで多様な人材 | 自然資本 ● 森林をはじめとした持続可能な自然資源 ● 安定的な気候、生物多様性や生態系の健全性 |

※2021年3月末時点

外部環境認識

外部環境

世界

- 感染症の拡大
- 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
- 資源の枯渇

日本

- 感染症の拡大
- 超高齢化社会の到来
- 少子化と労働力不足
- 経済的地位の低下
- 長期にわたるデフレ
- 地方経済の衰退

リスクと機会

リスク(ネガティブインパクト)

- 新型コロナウイルス感染症の拡大による景気低迷
- 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)

- 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
- 新興国市場拡大による需要の増加

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

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

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

DXへの対応

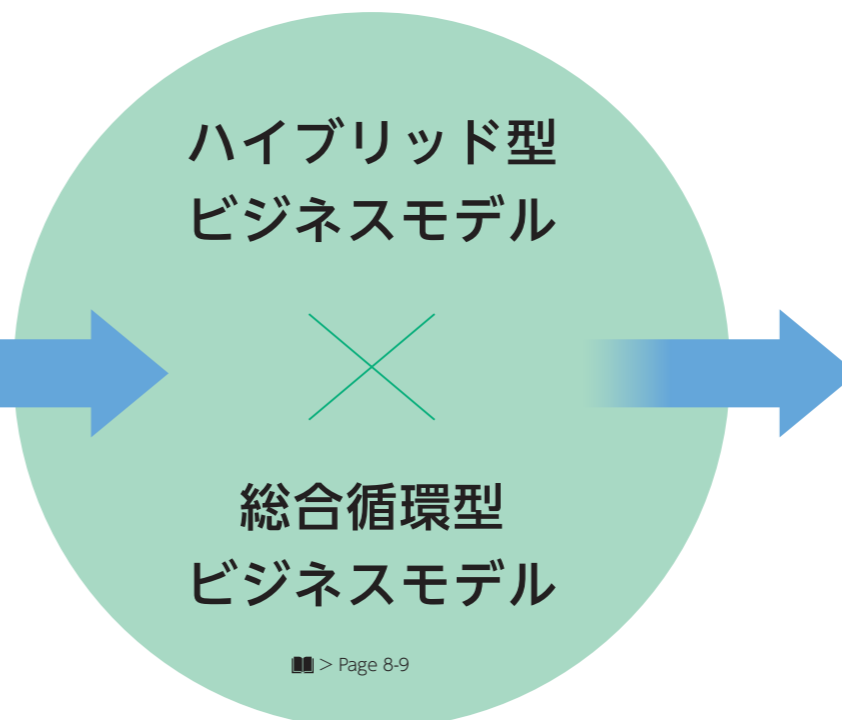
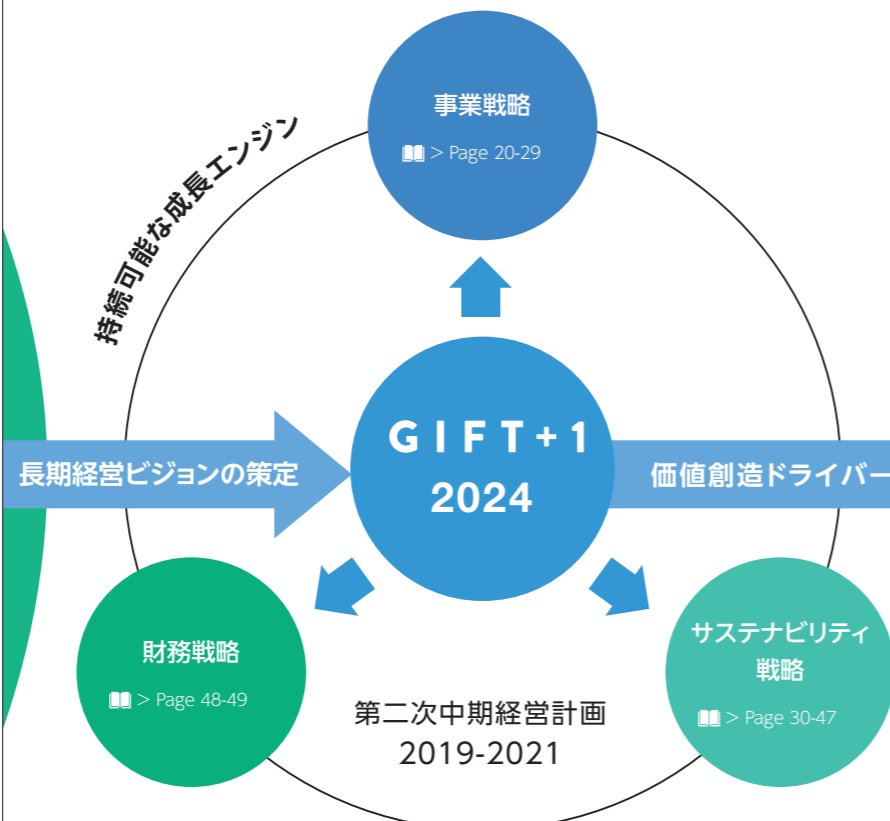
- Eコマースの展開
- 新システム開発

気候変動対策

- 温暖化防止ソリューションの開発
- CO₂排出量削減

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



社会への提供価値

循環型社会の構築

7 気候変動への対応
9 資源効率性の向上
12 気候変動への対応
15 気候変動への対応

気候変動への対応

7 気候変動への対応
13 気候変動への対応

多様な生態系の保全への対応

13 気候変動への対応
14 気候変動への対応
15 気候変動への対応

海洋プラスチック汚染問題への対応

12 気候変動への対応
14 気候変動への対応

パッケージ・ビジュアルコミュニケーション需要への対応

11 気候変動への対応

紙文化・書籍文化の振興

4 気候変動への対応

飢餓撲滅支援

2 気候変動への対応

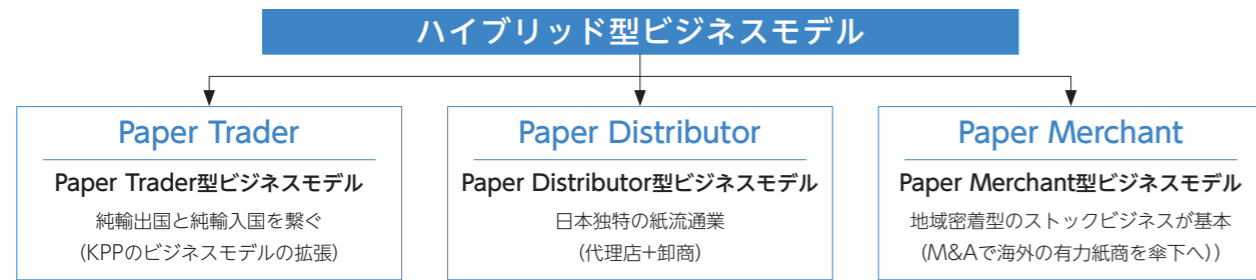
ビジネスモデル

当社グループの海外におけるインオーガニック戦略が進展するに伴い、日本と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。世界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、日本では経営理念にもうたっている循環型社会実現のための総合循環型ビジネスモデルをそれぞれ展開しています。

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

当社グループ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（日本、中国、ヨーロッパ、オセアニア、東南アジア・インド）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、オセアニア及びヨーロッパ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、KPPとアンタリスのアジア事業を統合し、シナジー効果を最大化させます。中国は生産、消費ともに紙・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。



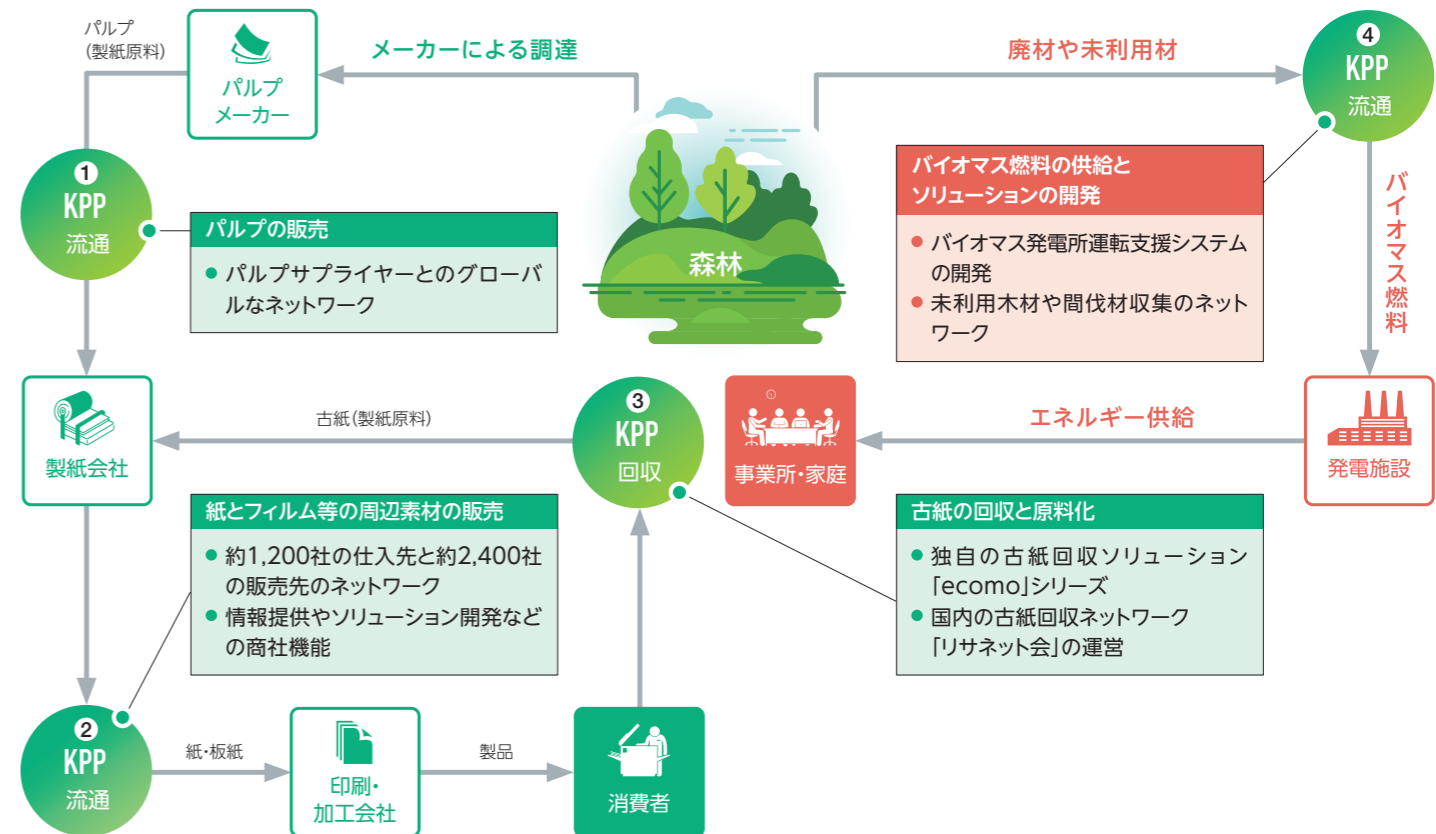
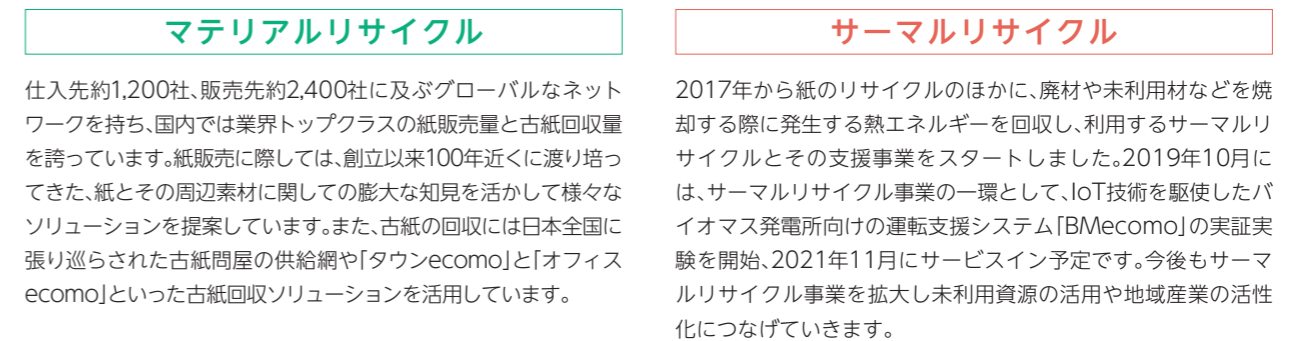
グローバルネットワーク



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

当社グループは、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サーマルリサイクルの両輪を回していくことによって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ることなく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。





代表取締役会長 兼 CEO

田邇 岡

昨年1月から続く新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延によって、世界経済はリーマンショックを超える打撃を受けました。今後新型コロナウイルス感染症が世界に与える影響をどう考えていますか。

細菌やウイルスは人類にとって、終わりのない長い闘いの歴史でもあります。昨年発生した新型コロナウイルスも1年半経った今なお終息の兆しが見えず、感染者数2億人、亡くなった方も4百万人を超える世界的な流行になっています。初期対応の遅れはSARSやMERSが日本で流行しなかった油断もあったと思います。当社では、政府の緊急事態宣言の発出と同時に社内対策本部を立ち上げ、テレワーク勤務へのシフトや行動規制、マスク、消毒液、アクリル板の確保などの感染対策を実施し、社員の安全・安心を最優先しました。また、紙の需要に世界規模でブレーキがかかる中、アンタリスとのM&Aを極秘で進めており、経営の舵取りに苦労しました。パンデミック対策は、金融危機や大規模災害とは違う経済危機の新たな重要課題であり、ウィズコロナを前提とした企業のサステナビリティ戦略が必要となります。

こうした外部環境の変化は紙パルプ産業にどのように影響を与えるでしょうか。

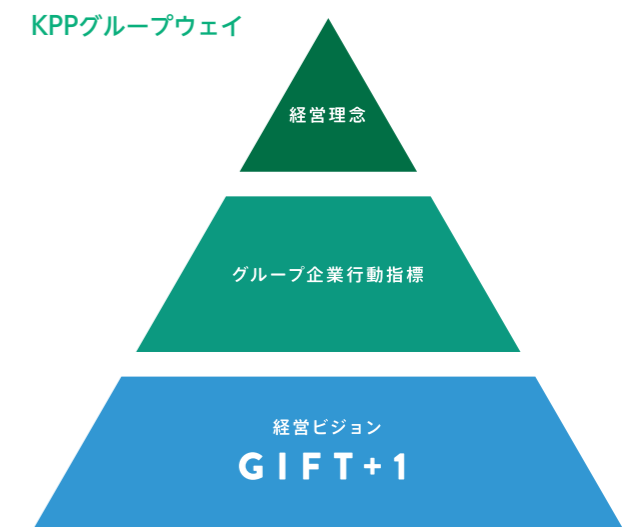
感染症の影響によってオフィスでの電子化やオンラインサービスがさらに進み、印刷・情報用紙の需要減は避けられません。一方、パッケージ用途はEコマースや巣ごもり需要の拡大、あるいはバイオマス由来の紙製品に追い風が吹いており、堅調に推移しています。衛生用紙に関しても、ウイルス感染対策の意識が高まり、ペーパータオルなどが需要の押し上げ要因になっております。世界の製紙メーカーもこのような需要構造の変化に対応すべく、抄紙機の転抄や停機的一方、バイオマス資源を活用した新製品の開発にも取り組んでおります。

今般のパンデミックに関する報道の陰に隠れていますが、米中対立を軸として世界の構造が大きく変わろうとしています。今後の世界の動向についてどのような見通しを持っていますか。

戦後、アメリカは自由主義と資本主義の拡大における世界のリーダーでしたが、中国の「一帯一路」政策により、世界が二分し、米中の覇権争いからサプライチェーンの寸断も見られます。その意味では政治・経済のグローバル化も終わりを遂げつつあるのかもしれませんが、また、アメリカは、中国のWTO加盟を機に民主化や人権問題など自由主義陣営の枠組みを期待していましたが、目論見通りにはならず、米・中の覇権争いは当面続いていくでしょう。以上の視点から見ると、「終わりを迎えたグローバル化」と「新たに始まるグローバル化」を見極めることも重要なキーになると思います。

外部環境も激変していますが、KPPグループのあり方も大きく変わりました。グループ全体の道しるべとなるKPPグループウェイは今後どう変わっていくのでしょうか。また、グループ社員全員にはどのような価値観を持ってほしいと考えていますか。

「KPPグループウェイ」は経営理念、グループ企業行動指標と長期経営ビジョン「GIFT+1」の三層で構成されていますが、今後のグループウェイを推進していく上で、一



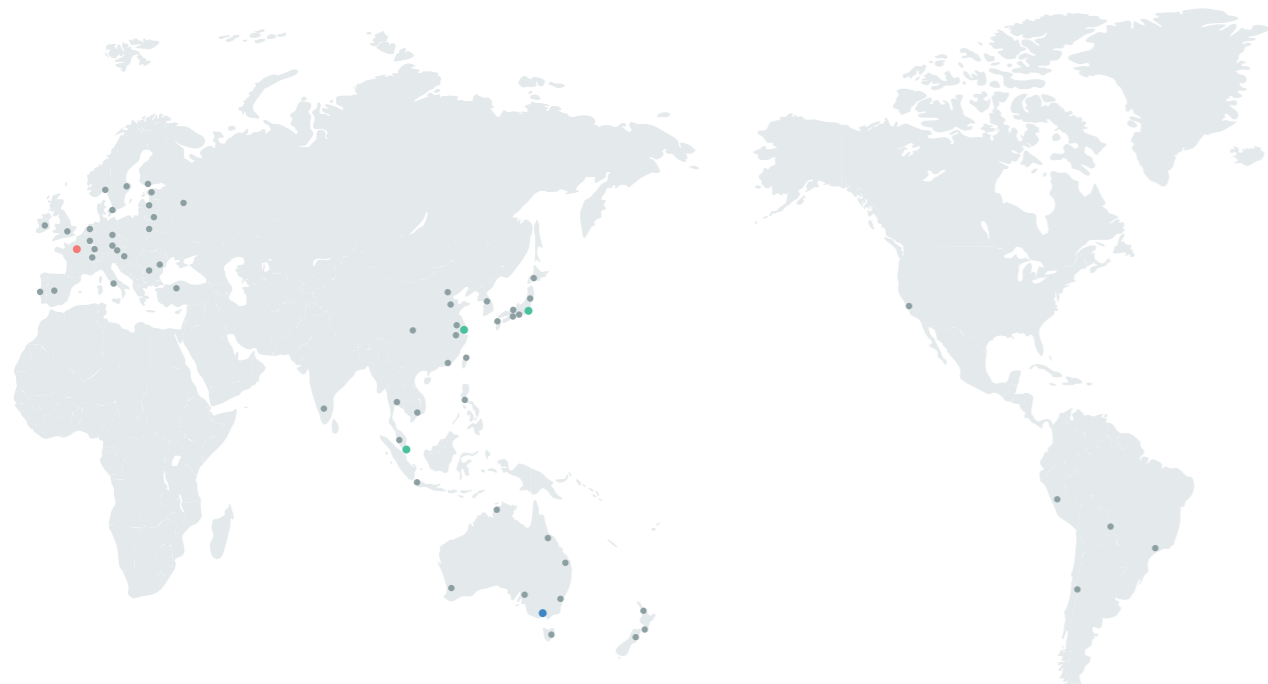
番のポイントになってくるのはサステナビリティであると考えています。具体的には、経営にESGの要素をどのように落とし込んでいくかが重要です。また、財務情報と非財務情報を分けて考えるのではなく、非財務情報が財務情報にどのように影響してくるのかということを明確にしていく必要があります。グループウェイに示すミッション、ビジョン、バリューにおいて、これらの要素を加味したサステナビリティ戦略を来期からスタートする第3次中期経営計画に落とし込んでいきます。

新型コロナウイルス感染症の罹患リスク回避のためテレワークやリモートワークが常態化しています。当社においても在宅勤務制度を導入し、働く場所の選択肢を広げました。雇用形態も新卒の定時・一括方式（メンバーシップ型雇用）と業務内容に応じたスキル重視方式（ジョブ型）との併用採用に切り替えており、ジョブ型雇用比率は40%程度で推移しています。このように働き方が多様化し、多様な人材が集まる職場での合

意形成には業務プロセスの見直しも必要になってきます。その意味ではIT統括チームによる「KAEDEプロジェクト」は貢献大でした。また、当社は2018年の上場を起点とした一連の事業改革によって、業容を飛躍的に拡大させ、特に海外有力企業を2年続けて買収し、社員数も5千人を超え、45カ国、133都市で事業展開する多国籍企業に生まれ変わりました。このように私たちを取り巻く経営環境が大きく変化の中で、各人の対応力が試される時代になりました。

海外では長い歴史をかけて労働市場の流動化が進み、スキルと報酬が体系化されています。日本でも労働市場の流動化が進むとジョブ型雇用による報酬とメンバーシップ型雇用による社内評価での報酬のダブルスタンダードになると思います。いずれにしても先が不透明な時代に求められる人材は教養という横軸と専門性という縦軸を備えたT型人材が求められ、創業者精神に溢れた起業家魂に期待します。

グローバルネットワーク



連結対象 **100社**、**45** 国、**133** 都市、**150** 拠点 (2021年3月末現在)

2016年度からスタートした長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」についてですが、これまで2018年の東証一部上場や海外M&Aなど様々な大きな取り組みを成功させ、目標を前倒しで達成しています。折り返し地点を過ぎたところですが、着地に向けた見通しをお願いします。

今期は第2次中期経営計画の最終年度となり、2022年4月からは総仕上げとなる第3次3ヶ年計画が始まります。足元の業績はフランス本社のアンタリスの業績が通期で貢献し始めており、豪州のスパイサーズ、中国の慶真紙業も好調に推移しています。さらに国内事業も回復基調にあり、業務改善による販管費の削減にも取り組んでおります。昨年は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミック、香港・中国事業における40年来のパートナー企業の破綻と債権処理など難しい舵取りを強いられましたが、グループ一丸でこれらの難題を乗り越え、3年後に迎える100周年への視野は極めて良好です。また、国内事業における循環型ビジネスモデルの進捗と海外M&Aで獲得した企業価値、そしてCEO、CFOを始めとする人材スキルの高さにも満足しています。

長期経営ビジョンを達成していくには具体的な数値目標を現場まで落とし込んでいく必要があるかと思いますが、どのようなKPIを策定していますか。

第3次中期経営計画は、来年6月に発表予定ですが、売上・利益共に海外のウエイトが高くなり、事業ポートフォリオや地域戦略も第1次中期経営計画～第2次中期経営計画とは景色も異なってきます。当社グループに限らず、日本企業の共通の課題としてよく取り上げられるのが「稼ぐ力」です。伊藤レポートにも示されている通り、欧米企業と比較して日本企業のROEが低い原因はレバレッジや回転率ではなく、売上高利益率にあるとされています。その意味では、海外売上比率が高

くなり、粗利益も一気に上昇に向かいますので、特にサステナビリティにおいて、大きなアドバンテージを得たと思っております。KPIは事業戦略、財務戦略、サステナビリティ戦略の三要素を軸に設定していきます。

サステナビリティについては、取締役会で「サステナビリティ基本方針」及び「マテリアリティ」を決議し、今後当社グループがグローバルにサステナビリティ課題に取り組んでいく枠組みができました。今年11月のCSR委員会からはスパイサーズやアンタリスなどの主要な海外拠点にもオブザーバーで参加してもらう予定です。海外拠点を含めた積極的な議論を通して、現在策定中の第3次中期経営計画に、ESGの要素を確実に盛り込んでいきます。

これから第3次中期経営計画の策定を進めていくこととなりますが、長期経営ビジョン達成に向けた成長戦略（ポートフォリオ戦略と地域別戦略）について、今後の動きをお願いします。

当社グループ各社の多くは紙パルプ卸売事業を生業としてきましたが、我々を取り巻く環境は既に大きく変化しており、その対応力が求められています。また、国内と海外のビジネスモデルを一律に揃えることも賢明とは言えません。国内事業のうち紙・板紙事業は製品の販売と古紙の回収による循環型ビジネスの強化で他社との差別化を進めます。この分野でのM&Aも視野に入れています。また、成長が期待できる家庭紙は、原料となるパルプ事業ではサプライソースの拡大を図り、環境事業もecommoシリーズを強化します。

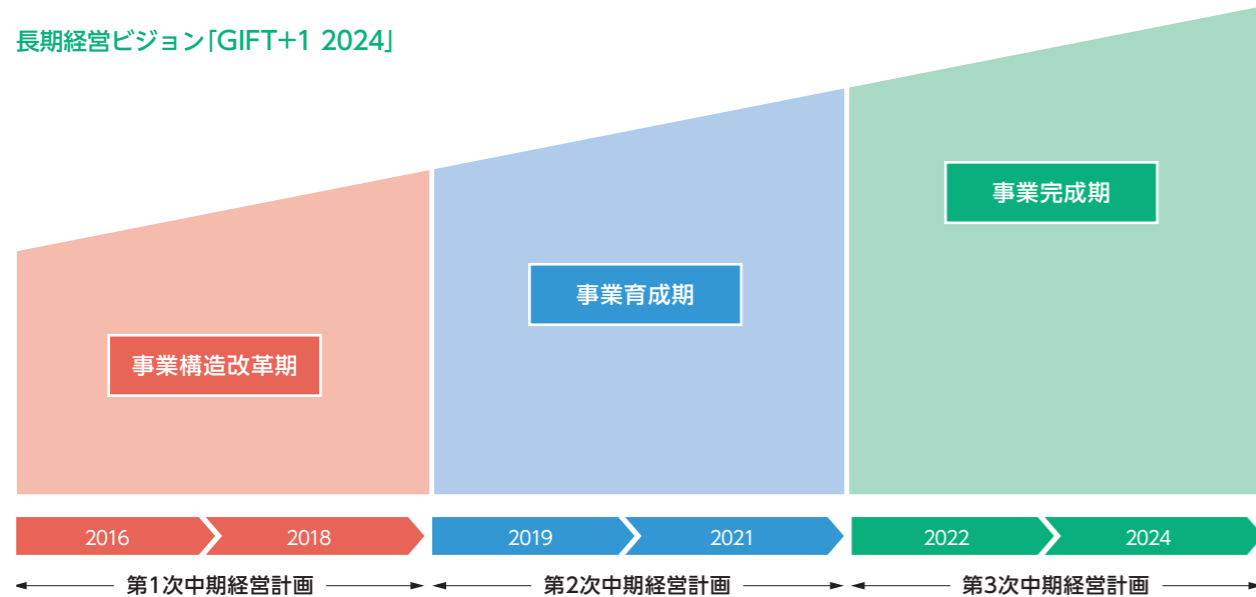
一方、海外事業は国内モデルと成長戦略を異にします。また、同じ海外であっても先進国モデル、ASEANモデル、中国モデルのパターンを考えております。各地域の経済環境や社会システム、政治背景は異なり温度差がありますので、地域に即した事業展開を進めています。豪州地域・欧州地域ではポストペーパー事業とEコマース化が進んでおり、これを更に推進します。ASEAN地域についてはKPPのアジア事業（KPP-AP）

とアンタリスのアジア事業を統合し、シナジー効果を最大化させています。ASEANはポテンシャルの高い地域でもあり、地元有力企業との業務提携、M&Aも視野に入れて地域No.1を目指します。最後に中国事業ですが、中国は生産、消費ともに紙・板紙の最大市場です。当社は昨年苦い経験を経験しましたが、現在ではこれまでのファイナンスビジネスから現地化した紙商ビジ

ネスへの切り替えに成功し、順調に業績を拡大しています。当面は、紙、白板紙、コピー用紙（PPC用紙）を軸に年間20万トンの原紙販売を目指します。

このように当社は世界5大陸に販売ネットワークを持つ業界最大規模の企業グループを形成すべくその糸を着実に手繰り寄せています。

長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」



グローバルでグループシナジーを創出し、グループの価値を最大化していくためには、守りの部分も重要になってくるかと思いますが、海外企業も含めたグループガバナンスについてどう考えていますか。

本年6月にCGコードが3年振りに改訂されました。改訂ポイントの一つとして取締役会の機能強化が挙げられますが、特に新市場区分のプライムに上場する企業はガバナンス体制において独立役員の構成を1/3以上にすることや、指名委員会と報酬委員会の設置が求められています。当社では既にこの要求を満たしています。また、ESG要素を含む中長期的なサステナビリティの取り組み、あるいはTCFDへの賛同も重要課題と認識しています。

当社経営ビジョンである「GIFT+1」のうち「+1」は環境、社会、ガバナンスを前提としたサステナビリティの取り組みを意味しております。また、未実施の改訂CGコードの対応についてはCSR委員会を軸に検討を進めており、随時開示していく予定です。グループガバナンス、特に海外事業会社の統治は内部監査チームを強化し、不祥事の発生を防ぐ体制を整えています。

今年度に入って、サクセッションプランの準備を進めているところですが、次の世代の経営者、経営陣に求めるものを教えてください。

現在、社長と社外取締役で構成されている指名委員会の後継者育成計画を練っており、上申案を取締役会で

議論する予定ですが、アンタリスでは選抜されたマネージャーの研修プログラムが用意されており、当面は国内の役員育成プランからのスタートになります。

私の個人的な考えですが、不確実な時代に対応できる一番の条件は視野の広さだと思います。また、困難に立ち向かうハートの強さと最終的に決断した道を成功に導く気力と体力です。我々は事業の遂行上、YES、NOを選択することの連続ですが、YES、NOの正解はスタートで決まるのではなく、選択した道を成功に導いた時がYES（正解）となります。

また、KPPはグローバル企業に変貌しております。多国籍企業のアンタリスの共通言語は英語です。KPP-APも同様です。加えてDX化の備えと財務・法務の知識もeラーニングの受講など、スキルアップを図ってほしいと思います。欲を言えば国際人としての教養も大切です。イノベーションのキーワード「本」、「人」、「旅」もヒントになると思います。

ご自身も過去に開発部門の責任者を務められ、長期経営ビジョンでも開発部門を重視し、育成に取り組みましたが、今後の当社の役割や機能について教えてください。

当社の役割は商品を市場の隅々にまで届けることです。そして、生産会社とユーザーのコミュニケーション力を最大化し、その機能を進化させていくことも重要です。川下の流通では多くのプラットフォーマーがIT技術を活かしたビジネスモデルを開発し成功を収めております。当社が扱う商品は素材が中心のB2Bモデルですが、今後はこの分野でもEコマース化が進み、独自のプラットフォームの提供も差別化戦略の重要課題です。この点についてはスパイサズ、アンタリスから学ぶことで当社にアドバンテージがあります。

また、全国KPP会^(※)とのコラボレーションによるビジネスモデルも開発したいと考えております。当社の経営資源は豊富です。これからもKPPグループは他社との連携、DX化による新たな事業開発、循環型ビジネスの拡大によってサステナブルな社会に貢献していきます。

(※)当社が組織する紙卸商ネットワーク





代表取締役 社長執行役員

栗原 巳

社長就任2年目となりましたが、感想をお聞かせください。

就任1年目の昨年度は、新システム開発の延期や中国における不良債権の発生、そして今もお続くコロナ禍と、様々な問題が連続した年となりました。全ての問題に対して対策チームを組成し、対応しました。昨年度発生した数々の問題によって、図らずも当社グループのレジリエンスの高さを示すことができたのではないかと思います。

中国の不良債権処理については、会計上適切な処理が終了し、今回発生した不良債権の問題を解決する中において、中国における事業をストックビジネスが展開できる紙商へと転換することができました。慶真紙業は7月に深圳分公司を設立し、現在では中国全土で6つの拠点を展開し、新たな商機を作り上げています。また、今年度から、豪州のスパイサーズに続き欧州のアンタリスが業績にフルに寄与していきます。ステークホルダーの皆様方にはご心配をおかけしましたが、2年目にあたる今年度は、感染症の動きを注視しつつも反転攻勢に移りたいと考えています。

2020年度はコロナの影響を強く受けた年となりましたが、昨年度を振り返っての総括と今年度の見通しをお願いします。

昨年1月から国内外を問わず新型コロナウイルスが猛威を振るい、世界経済はリーマンショックを超える打撃を受けました。ワクチン接種が進んだ結果、日常を取り戻している国も増えてきていますが、新型コロナウイルス感染症の収束にはまだ時間がかかると思っています。感染症は当面、紙パルプ産業だけではなく日本経済にも影響を与え続けるでしょう。当社グループは長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」策定時から、国内の洋紙主体の事業展開には限界があることを見通し、成長が見込めるパッケージやビジュアルコミュニケーションの分野へと事業ポートフォリオの改変を進め、スパイサーズやア

ンタリスなど海外でのM&Aを成功させ、総合循環型ビジネスモデルやソリューションビジネスを展開してきました。今般のコロナ禍によってデジタル化が前倒しで進行していることもあり、グローバルでインオーガニック戦略を加速させています。

日本の紙パルプ産業については、紙が減少、板紙が微増という傾向が続いています。コロナ禍でこの傾向が鮮明になったと思いますが、今後の「紙」の可能性について教えてください。

まず、紙ほど人々の日常に深く入り込んでいる製品はありません。紙に対する需要は、先進国においてはグラフィック用途を中心に減少していますが、パッケージ用途の板紙や衛生用紙の需要はまだ将来性があります。パッケージ用途についてはEコマースがますます伸びていますので、これに付随してこの先も需要は拡大するでしょう。衛生用紙については、コロナ禍の中、国内外で衛生観念に変化が出てきていますので、この需要に対して原料となるパルプをしっかりと販売していきます。また、グラフィック用途に限って見ても、出版社がコンテンツビジネスを展開する、あるいは広告代理店がプロモーションを展開する際のクロスメディア戦略において、紙は欠くことのできない要素となっています。

将来的な紙の可能性ということについて言えば、海洋プラスチック汚染問題に端を発した「紙化」や「減プラ」などの動きは我々にとっても非常に重要です。2年前に社内横断型プロジェクトとして「Green Biz Project」を立ち上げましたが、大手流通や大手アパレルなどに対して環境負荷低減に資する新製品「グリーンプロダクト」を提案し、実用化されています。最近ではグループ企業間でも環境負荷低減製品の情報を交換し、新製品の開発・流通に全グループを挙げて取り組んでいます。

当社グループのグリーンプロダクト及びグリーンソリューション

| | | |
|-----------------|--------------------------------|--|
| Green Products | 紙化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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る。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・文具用品でも採用事例が増えている。 例) 紙製クリアーホルダー、スナック菓子の袋、買い物袋 |
| | 減プラ | <ul style="list-style-type: none"> ● 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。 例) 店頭POP用フィルム、アパレル試用フェイスカバー、カトラリー |
| | バイオマス素材 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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る。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」などがある。 例) レジ袋、食品トレー、ストロー |
| Green Solutions | タウンecomomo | <ul style="list-style-type: none"> ● 家庭から発生する古紙をスーパーや小売店などに設置された回収BOXに持ち込んでいただき、製紙原料としてリサイクルする仕組み。店舗によっては持ち込んだ古紙の重量に応じて、お買い物で使えるポイントを付与する取り組みも行っている。 |
| | オフィスecomomo | <ul style="list-style-type: none"> ● オフィスで発生する機密文書を専用BOXで安心・安全に回収し、製紙原料としてリサイクルする仕組み。シュレッダー処理にかかる時間と手間を省き環境面に配慮した機密文書処理の仕組み。 |
| | ecomomo Closed Recycle Service | <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の業務や業態、ニーズを十分理解したうえで継続性、合理性、実現性のあるクローズドリサイクルの提案から構築までを提供。 |
| | BMecomomo | <ul style="list-style-type: none"> ● AI・IoT等の技術の活用と徹底的な「見える化」によりバイオマス発電所の運転管理・設備管理・事業管理の支援を目的としたシステム提供を行う。 |

※ ecomomo(エコモ)とは、「eco+持つてくる」という意味と「eco+MODEL(新しいエコのモデル)」を表す

今年度は第二次中期経営計画の最終年にあたりませんが、今年度の展開を教えてください。

2008年のリーマンショック以降、日本の紙パルプ市場は縮小を続けていますので、国内事業をどのように再構築していくかということは大きな課題です。過去の洋紙主体の事業ポートフォリオを、住商紙パルプとの合併によって製紙原料や包装資材にまで拡大し、総合循環型ビジネスモデルをさらに大きく展開しています。一方、グラフィック用途のマーケットの縮小に対しては、過去の成功体験を一度ひっくり返すほどの意識改革をしなければ今後の成長はないと考えています。具体的には、付加価値をどのように増やしていくのかということと、効率的な運営をどのように実現していくのかという二つの側面があります。

付加価値を増やしていくという点については、Eコマースを活用した売上の仕組みの提案は一つのポイントになります。また、ヨーロッパやオセアニアのグループ企業ではデジタルコミュニケーションやパッケージングソリューションなど、より川下に近い新たなマーケットで利益を積み上げていますが、日本市場でも同様のことが展開できないか検討しています。それから一昨年より注力している環境負荷低減に資するグリーンプロダクトとグリーンソリューションについては、それぞれ具体的な成果が出てきていますのでこれをさらに伸ばし、全社的に展開できるよう新事業開発本部という新しい組織を作りました。

次に、昨年にスタートさせた業務改革プロジェクトですが、全社の業務効率化に向けて課題がいくつか出てきました。様々な課題を解決していくことによって、コロナ後の新生活様式に合わせた体制ができています。現在取り組んでいる新基幹システム開発プロジェクトでも、現場レベルでの業務プロセスの見える化を進めていますが、ここからさらに業務プロセスの改善を進めていかなければ効率的な運営は実現できません。全社的な業務の棚卸、部門間の業務重複の整理などバックオフィスの改善にはまだまだ余地があると考えています。

総合循環型ビジネスモデルの展開について、家庭やオフィスで発生する古紙を効率的に回収して製紙原料に戻す仕組み「ecomomo」シリーズの今後の取組について教えてください。

先ほど述べました「グリーンプロダクト」に対して、ecomomoシリーズを「グリーンソリューション」と位置付けています。家庭やオフィスで発生する古紙を回収する仕組み以外に、最近では、「ecomomoクローズドリサイクルサービス」と「BMecomomo」の二つを開発し、実際に商用化しています。まず「ecomomoクローズドリサイクルサービス」についてご説明します。今、世界でSDGsのようにサステナブルな社会を実現していくための具体的な指標が取り入れられ、様々な企業で環境負荷低減に資する取り組みが始まっています。大量に廃棄物が出る企業では、廃棄物の再資源化が大きな課題になっているのですが、「使う・捨てる・再資源化する」という一連の流れを全て見

える化し、管理していくための仕組みが「ecomomoクローズドリサイクルサービス」なのです。飲料メーカーで使用される段ボール箱や、応用編として紙以外でも建築資材メーカーの廃材や梱包資材メーカーの材料など、このシステムの範囲は徐々に広がっています。これからもメーカーなど各企業の環境負荷低減に向けた動きに対応し、このシステムの拡販をさらに加速していきます。「BMecomomo」については、すでに実際にバイオマス発電所で使用され始めており、今後は東南アジアやインドなどでの拡販を計画しています。

最後にステークホルダーに向けてメッセージをお願いします。

当社グループは先般、KPPグループウェイのうち経営ビジョンにあたる「GIFT+1」の定義を更新しました。これまで「+1」の意味を、「GIFTの全てに環境の要素を加える」としてきたのですが、これを「環境、社会、ガバナンスなどへの取り組み」と変更し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。これまでも述べた通りですが、「グリーンプロダクト」と「グリーンソリューション」の開発・流通やアフターの森財団を通した森林保全など環境負荷低減に向けた取り組みを続けてまいります。

また、「GIFT+1」のうち、「Globalization」については、当社グループにスパイサーズとアンタリスがジョインしたことで、オセアニア、ヨーロッパ、ラテンアメリカなどの巨大な市場に直接アクセスできるようになりました。さらに、日本だけでなく世界中のサプライヤーとも関係を構築しており、川上、川下共にグローバル市場の成長を確実に取り込んでいく準備が整いました。当社グループはこれからも日本、そしてグローバル市場においてチャレンジを続けてまいります。

株主・投資家を含めた全てのステークホルダーの皆様におかれましては今後とも変わらぬご支援をお願いいたします。

業績レビュー・事業概要

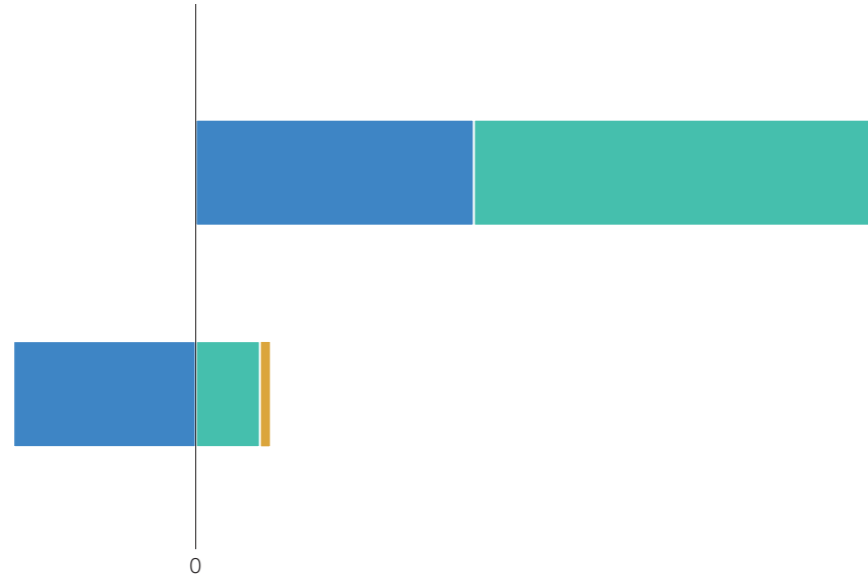
連結財務データ

セグメント構成比(2020年度)

- 海外拠点紙パルプ等卸売事業
- 国内拠点紙パルプ等卸売事業
- 不動産賃貸事業

売上高
430,404百万円

セグメント利益
△6,217百万円



海外拠点紙パルプ等卸売事業

売上高
177,052百万円
セグメント利益
△10,557百万円



国内拠点紙パルプ等卸売事業

売上高
252,104百万円
セグメント利益
3,710百万円



不動産賃貸事業

売上高
1,247百万円
セグメント利益
629百万円



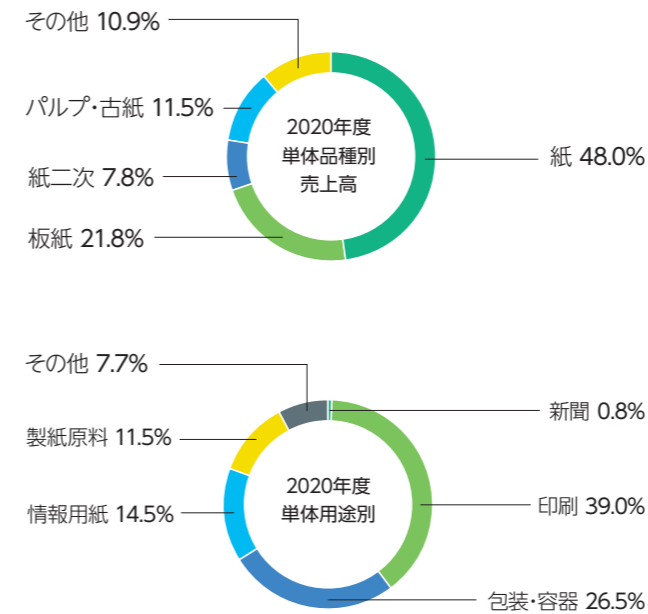
売上高
430,404百万円 (前期比 12.8%)

営業利益
△9,035百万円 (前期比 -)

経常利益
△12,041百万円 (前期比 -)

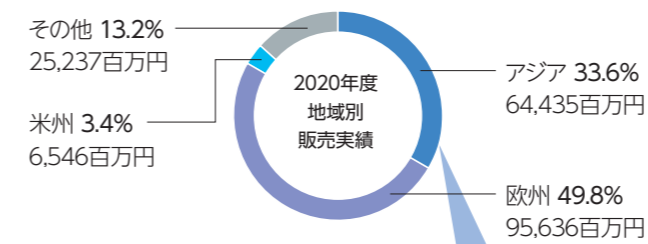
親会社株主に帰属する当期純利益
1,416百万円 (前期比 15.0%)

国内拠点紙パルプ等卸売事業

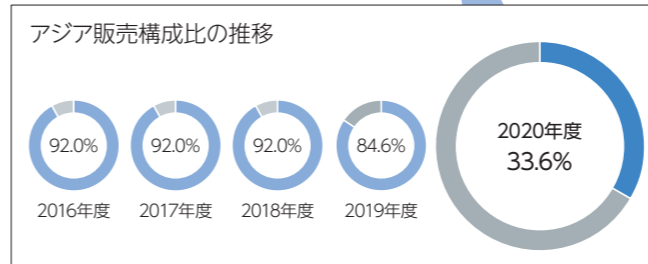


| | |
|--------|--|
| 紙 | デジタル化に伴う紙媒体離れが進む中、新型コロナウイルス感染拡大により、コミックスの販売拡大や集積需要に伴う学習参考書向けの販売は健闘したものの、イベントの中止によりチラシ等の需要が減少し、売上高は前年割れとなりました。 売上高 121,447 百万円 (前期比 △17.4%) |
| 板紙 | 国内は段ボール原紙では飲料用包装資材向けを中心に比較的堅調に推移し、アジア各国向けの輸出に増加もありましたが、インバウンド需要の消滅により白板紙の販売が減少し売上高は微減となりました。 売上高 55,268 百万円 (前期比 △6.7%) |
| 紙二次 | 感熱紙、ノーカーボン紙の減販に加え、新型コロナウイルス感染拡大による自粛の影響もあり、インクジェット用紙や磁気記録紙についても減販となり売上高は減少しました。 売上高 19,773 百万円 (前期比 △20.3%) |
| パルプ・古紙 | 古紙は紙需要の減退による発生量の減少や、海運の乱れによるコンテナ不足等が影響し売上高は前年割れとなりました。パルプは春先の家庭紙需要増大の影響により数量は前年を上回りましたが、市況の下落により売上高は前年割れとなりました。 売上高 28,982 百万円 (前期比 △5.7%) |
| その他 | 当社グループが出資をするバイオマス発電事業によってバイオマス原料が拡販したものの、包装製品の減販によって売上高は減少しました。 売上高 27,638 百万円 (前期比 △1.9%) |

海外拠点紙パルプ等卸売事業



| | |
|-----|--|
| 欧州 | 欧州では、アンタリスの買収に伴い、売上高は前年比で大幅な増加となりました。 |
| アジア | アジアでは、他の地域と同様に新型コロナウイルス感染症拡大による経済の停滞や海運の乱れによるコンテナ不足の影響を受け、新型コロナウイルス感染症の影響をいち早く脱した中国においては経済の回復による段ボール原紙の需要増を取り込むなど販売の回復が見られたものの、全体の売上高は大きく減少しました。 |
| その他 | 豪州では、昨年買収したスパイサーズの売上が今年度より通年で寄与することとなったため、売上高は前年比で大幅に増加しました。磁気記録紙については減販となり売上高は減少しました。 |



不動産賃貸事業

全国主要都市のオフィスビル市場は、新型コロナウイルス感染拡大の影響によるテレワーク等の勤務形態の変化で、夏以降はオフィス面積縮小の動きがあり平均空室率が上昇しました。このため、東京地区の平均賃料は下落に転じ、その他の地区でも注視が必要な状況です。

こうした状況下、当社グループでは主力物件であるKPP八重洲ビルが満室稼働したことに加え、一部テナントの入れ替え等による賃料単価の上昇もあり、前年比で増収となりました。



国内拠点卸売事業においてはITの進化及びコロナ禍によりグラフィック用紙の減少が急速に進んでいく中、プラスチック・フリーの潮流が世界中に広がっています。当社グループは仕入・販売のネットワークの広さを活かしながら、環境事業の推進と拡大を図るとともに、業務効率化によるローコスト経営に取り組んでまいります。

池田 正俊

取締役 常務執行役員
国内営業統括本部長



事業の強み

- 共通代理店としての立ち位置
- 規模の大きさ
- 仕入・販売ネットワークの広さ
- 豊富な取扱商品

外部環境認識

機会

- 環境関連 (Green Products & Solutions)
- Eコマース関連需要の高まり (パッケージ等)

リスク

- デジタル化進展・コロナ禍による洋紙需要の減少
- 市況変動

国内事業のこれから

国内事業においてはグラフィック用紙の需要が急速に減少していく中、紙・板紙卸売事業として数量を確保しながらシェア拡大を図り利益の最大化を図っていきます。世界ではSDGsの国連決議を背景にプラスチック・フリーの潮流が広がっており、環境負荷低減の動きが加速しています。社内横断的に立ち上げた「Green Biz Project」を推進し「紙化」「減プラ」「バイオプラスチック」等多様な観点から代替素材や代替製品の開発・流通に取り組んでおります。この取り組みから、アパレル向け試着用フェイスカバーやコンビニ店内の販促物

に環境配慮型素材が採用されるなど実績に繋がっております。このような状況下、付加価値の高い商品の開発や脱プラ関連需要への取り組みを強化し、また業務プロセスや物流の合理化によりローコストな組織運営を実現するため、業務ワークフローのシステム化やテレワークの定着化に取り組んでいきます。物流については戦略立案機能をKPPロジスティクスに移管し、全国的なサプライチェーンの司令塔とし、「稼ぐ力」を強化し収益体質の強化を図っていきます。

成長戦略

1 紙・板紙卸売事業のシェア拡大

- 数量確保による利益の最大化

3 総合循環型事業の拡大

- 古紙事業と製品販売の両立

2 環境関連事業の推進・拡大

- 脱プラ関連需要への取り組み強化

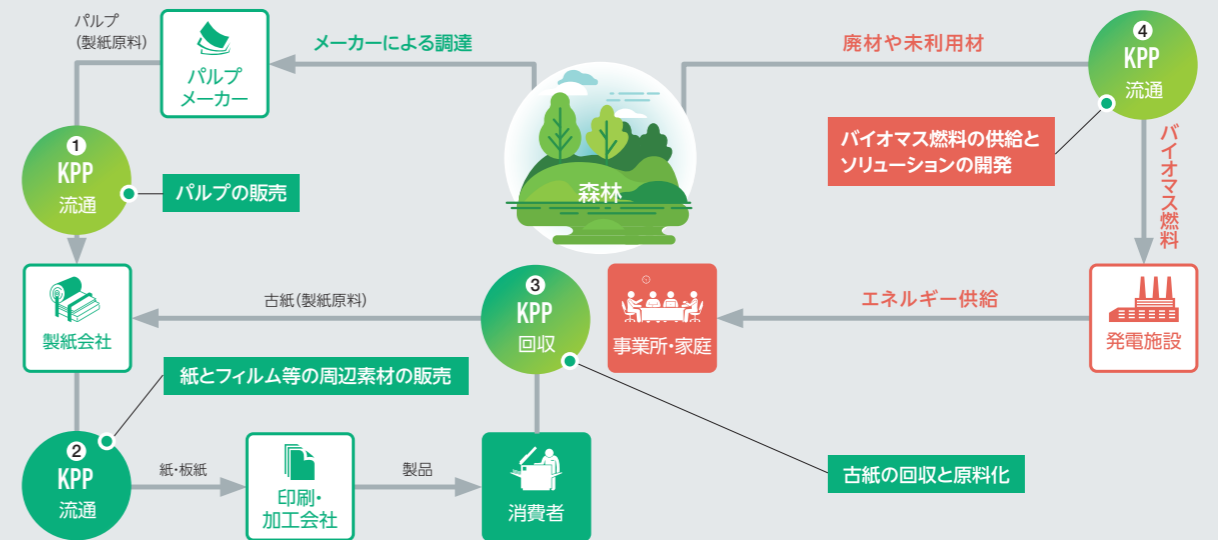
4 業務効率化によるローコスト経営

- 経費削減による収益力の強化

具体的な取り組み

総合循環型経営の展開

製品販売と古紙回収による循環型ビジネスモデルを経営の柱として、資源循環のリサイクルループの実現・見える化をサポートし、お客様の環境活動に寄り添い持続可能な循環型社会の実現に貢献していきます。



環境事業の推進・拡大

社内横断型プロジェクト「Green Biz Project」を中心に「紙化」「減プラ」「バイオプラスチック」等多様な観点から代替の素材や製品の開発・流通に取り組んでいきます。



紙製クリアホルダー



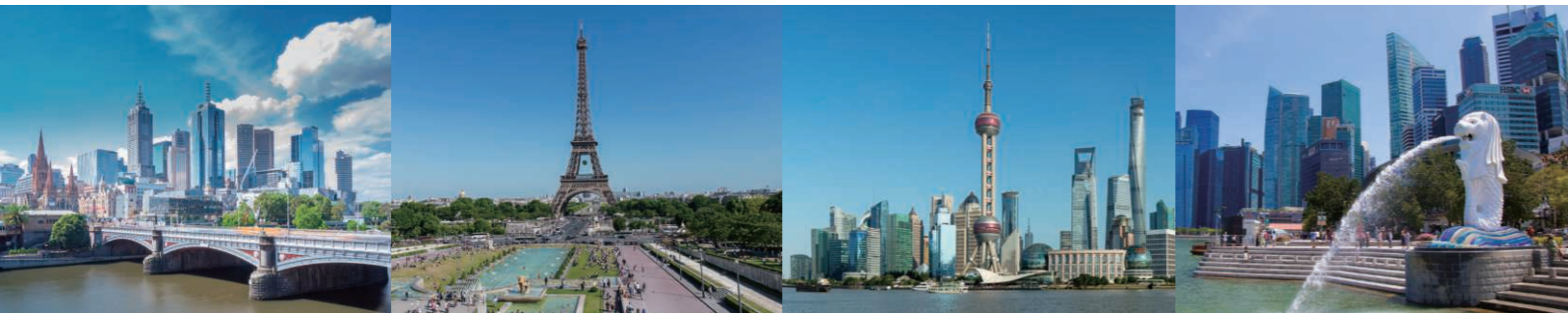
試着用フェイスカバー



海外拠点卸売事業においては、環境への意識の高まりやパッケージ需要の増加が見られる中、長年の経験や海外ネットワークを活かしながら、海外子会社とのシナジーや海外拠点間のビジネスへとビジネスモデルの転換を進めていきます。更に中国では華南地区にまで事業を拡大するため、新たに深圳分公司を設立し、中国市場を牽引します。

生田 誠

取締役 常務執行役員
グローバルビジネス統括本部長



事業の強み

- 世界約60カ国の販売ネットワーク
- 川上から川下にわたるサプライヤーとのネットワーク

外部環境認識

機会

- 環境関連需要の高まり
- Eコマース関連需要の高まり(パッケージ)
- 発展途上国における紙需要の高まり

リスク

- 市況の変動
- 新型コロナの影響による先進国における洋紙需要の減少

海外事業のこれから

海外拠点卸売事業においてはスパイサースと新たにグループのメンバーとして加わったアンタリスの業績がフルに寄与することとなり、より一層グローバルに事業を展開していきます。まず、Eコマース市場の急激な拡大を背景とした世界的な紙・板紙需要のパッケージ分野へのシフトを見据え、パッケージ分野に強みを持つアンタリスのノウハウを活かしたパッケージソリューションの展開をはじめとして、海外子会社とのシナジーのさらなる発展を目指します。また、SDGsの国連決議を背景に環境に配慮し

た経営が企業に求められる潮流が世界中で広がる中、循環型企業の構築とさらなる深化に向けた取り組みを進めていきます。また華南地区での取引拡大を目的として、深圳市に分公司を設立し、華北から華南まで、中国経済を牽引する沿岸部全域をカバーする体制を整えました。これまで当社グループの海外事業は輸出や輸入といったトレードビジネスを中心に行ってききましたが、これからは海外拠点間のビジネスの活性化や川下への営業展開を活性化させ、より一層のビジネスモデルの転換を図っていきます。

成長戦略

1 海外グループ企業とのコラボレーションとシナジー

- 市場特性に合わせた事業の展開を図りシナジー効果を上げていく

2 中国、ASEAN地域での事業再編成

- 上海、無錫、杭州、北京、済南の5拠点に加え華南地区にまで事業を拡大し沿岸部全域をカバー

3 ボルトオン型M&Aによる市場シェア拡大

具体的な取り組み

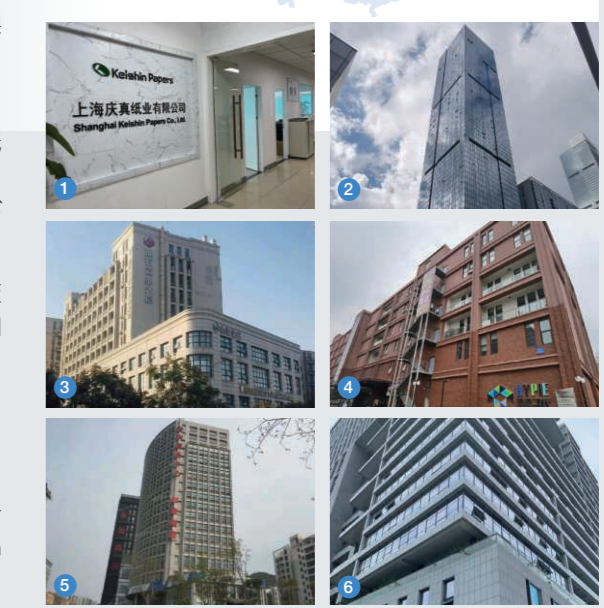
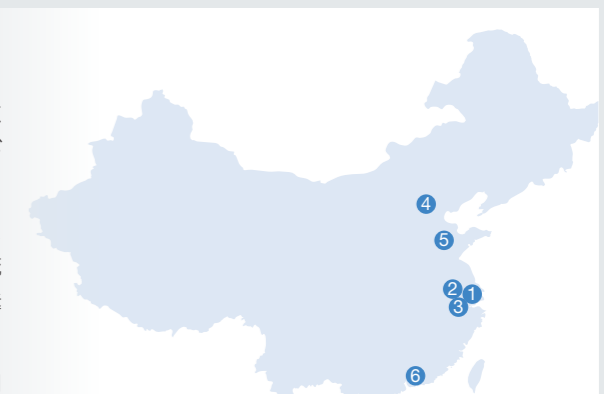
グループの中国事業を担う慶真紙業貿易(上海)有限公司(以下、「慶真紙業」)では、昨年10月より現地に根差した紙商事業を展開しており、これまで上海、無錫、杭州、北京、済南に5拠点を立ち上げ順調に業績を拡大しています。今年7月には深圳に新たな拠点を立ち上げました。中国は世界最大の紙・板紙市場であり、慶真紙業はKPPグループの海外事業における主力企業として更なる発展を目指します。

慶真紙業について

社名 慶真紙業貿易(上海)有限公司 設立 2010年 事業内容 紙類等の加工および販売

中国における拠点

- 1 上海** 2020年9月設立(2021年5月に子会社化)。主に国産のコート紙、白カード、印刷用紙、PPC用紙などを取り扱っており、上海市場向けが多い。物流センターと加工センターを持つ。
- 2 無錫** 2020年9月設立。大手製紙会社の製品を主に販売。江蘇省に販売ネットワークを広げ、物流配送システムを自ら構築。倉庫保管、断裁配送などのサービスを提供。
- 3 杭州** 2020年10月設立。主に出版印刷用紙、包装用紙(食品向け包装紙を含む)を印刷会社や紙製品加工工場に販売している。主要なサプライヤーは大手製紙企業。
- 4 北京** 2020年11月設立。大手メーカーの各種国産紙を取り扱う。主な市場は北京とその周辺地域。主に出版社や雑誌社などのハイエンド市場がターゲット。
- 5 済南** 2020年9月設立。主に白カードと白板紙を販売。エンドユーザーは大手製紙会社の薬包印刷工場など。強みは小ロットの分割配送サービスを提供できること。
- 6 深圳** 2021年7月設立。主に華南市場(深セン、東莞、惠州、広州)をターゲットに営業活動を展開。華南市場は輸出型の大企業が多いため、深圳分公司ではミドルレンジからハイエンドの製品を扱っている。





アジア太平洋地域におけるスパイサーズのオーガニックな成長は、スタッフのスキルと、当社がサービスを提供するさまざまな市場セグメントにおける知見の結果です。M&Aによって、2024年の目標達成に向けてスピード感をもって各リージョンでの対応能力を高めていきます。当社の事業は今、とてもエキサイティングな時期にありますが、効率性を考慮しながら、KPPグループへのリターンを確保し、スタッフがさらに成長していく機会を提供します。

デビッド・マーチン
CEO, Spicers 兼 KPP Asia-Pacific



事業の強み

- 当社の強みは、アジア太平洋地域の主要な8つのマーケットに精通していることです。これらの分野に進出するためには、当社スタッフが各リージョンとコラボレーションして、強力にサポートしていく必要があります。私たちは、これからも目標に向けて協力することで、継続的な成長を果たします。

外部環境認識

機会

- 国を問わず、多くのお客様が、これまでとは異なる新しい方向性でビジネスを成長させたいと考えています。私たちは皆、新しい顧客を探しており、私たちの幅広い製品と深い知識は、顧客の成長をサポートすることができます。

リスク

- 世界は感染症の影響を大きく受けましたが、事業を展開し、新たな機会を見つけ、学ぶことが重要になります。市場が大きく変化する際には、マーケットの空白を新しい機会を満たすためにダイナミックに行動しなければなりません。

事業の将来

すべての地域のお客様に適切なサービスを提供するためには、コストとバリューのバランスを取っていくことが常に必要となります。高いオーガニック成長を実現するためには、新製品の投入、サービスの改善、価値ある買収を通じてシェアを拡大する必要があります。私たちは常に、利用可能で環境面でも持続可能な資源に目を向けていきます。

アジア太平洋地域では、これまで取引が限られていたビ

ジネスと新規顧客の双方を拡大しなければなりません。スパイサーズ、アンタリス、大永は非常に幅広い顧客基盤を持っており、最も適切なサービスモデルである流通・トレーディングにより、最も高い成長率を示す顧客とともに拡大していきます。KPPグループの利益は、個人の目標を達成するために長年にわたって培ってきた当社の優秀な人材によってもたらされます。当社はKPPグループのメンバーとして素晴らしい時期を迎えています。

成長戦略

- 1 アジア太平洋地域における関連分野の拡大
- 2 買収の統合とチームの連携
- 3 デジタル化とオートメーションによる効率的な成長
- 4 人材育成

具体的な取り組み

M&Aの成功によって、オーストラリア及びニュージーランドにおける事業は成長し、有能な人材を獲得することもできました。文化的な面での融合はスタッフや事業にとっても重要であり、強力なブランドを掲げて、より多くの収益を得て成長するという目標に大きく前進しています。最近では、ダイレクトペーパー、ロジョ・パシフィック、ブループリントといった企業がスパイサーズと提携して事業の拡大をサポートしており、また、非常に優秀な人材が事業に活力を与えています。今後もこの戦略とアプローチを継続し、すべての地域で事業を拡大していきます。



KPPとアンタリスのアジア拠点で構成される流通・トレーディング事業は、KPP-APの重要な成長機会となります。異なるバックグラウンドを持つメンバーが同じオフィスにおいて強力なコラボレーションを実現し、大きな潜在的可能性を秘めている国でシェアを狙えるよう新たな機会を探しています。オーガニックな成長が魅力的な地域において、知見のある分野でよりよいポジションを得ることにフォーカスします。KPP-APについても、スパイサーズ事業と同様に、マーケットにおけるポジションを向上させるために投資をします。同時に、他の地域からの新しいアイデアを既存の顧客に有機的に提供することにも大きな可能性があります。この地域での私たちのポテンシャルは非常に高く、私たちの強みは、既存顧客と新規顧客に対してさらに価値のあるものを提供するという計画があることです。

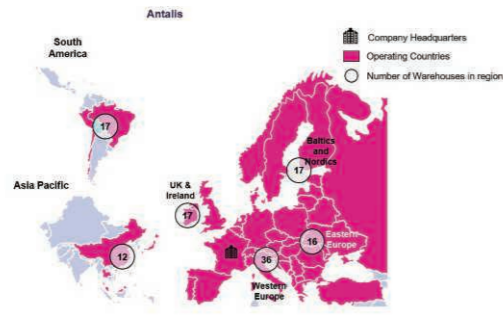
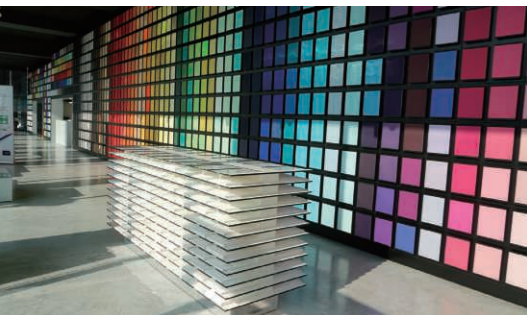


スパイサーズニュージーランドのオークランドサイト



世界経済が予測不能かつ困難な状況にある中で、KPPグループの支援を受け、アンタリスは、3つの主要事業分野（紙、パッケージ、ビジュアルコミュニケーション）に注力し、高い利益率を生み出し、Eビジネスの発展による加速的な成長を目指しています。我々の野心的な目標を達成するためには、チームの高い専門性とコミットメント、顧客の満足度、信頼できるサプライヤーネットワークが不可欠です。

エルベ・ボンサン
CEO, Antalis S.A.S.



事業の強み

- 最近の顧客満足度調査のスコアが10段階評価で8.5と高い評価を受けている
- 紙の流通でも、利益率・成長率ともに高いパッケージおよびビジュアルコミュニケーション部門でも、マーケット・リーダーの地位を確保
- 確実で革新的な情報システムのインフラを保有
- 戦略の最前線にあるEビジネスは、年間3億ユーロ以上の売上を生んでいる

外部環境認識

機会

- ESGや責任ある製品への関心が高まり、顧客からは再生紙や繊維ベースのパッケージへの需要が増加しています。アンタリスはこうした需要に対して、新しく、強力なラインナップを取り揃えています。

リスク

- 紙の消費量が急速に減少していることは、製紙メーカーから小売業者、さらにはエンドユーザーに至るまで、業界全体に影響を及ぼすリスクとなります。アンタリスはこのリスクを軽減するために、多くの資源とサプライチェーンを柔軟に活用しています。

事業の将来

欧州およびラテンアメリカ市場は、2020年から2021年初頭にかけてパンデミックによって深刻な打撃を受け、厳しい競争環境の中、多くの統合が行われました。しかし、経済成長が期待され、インフレ傾向に針が振れる中で、顧客の需要も戻り、マーケットも漸進的に回復していくものと考えています。また、リモートワークの大幅な増加は、新しいセールスの手法と需要予測、各種ツールの導

入につながっており、営業チームとマーケティングチームは新しいスキルセットを求められるようになりました。ESGの要素は、顧客が製品を選択する際の基準としてより重要になっています。これはB2C、B2Bに限らず、より環境に配慮した製品やサプライチェーンにおけるエネルギー消費の削減、社会、ガバナンスへの配慮などに影響を与えるでしょう。

このような状況の中、アンタリスは、Eコマースを活用した「紙、パッケージ、ビジュアルコミュニケーション」の3分野のビジネス開発に焦点を当てた戦略を展開しています。これにより、アンタリスは、国際的な顧客に向けてヨーロッパ市場全体での存在感を活かし、強力な製品とサービスを提供し、競合他社から利益率の高い市場シェアを奪うことができます。ラテンアメリカでは、パッケージラインとそれに関連する必要な消耗品を導入する顧客の増加に対応しています。

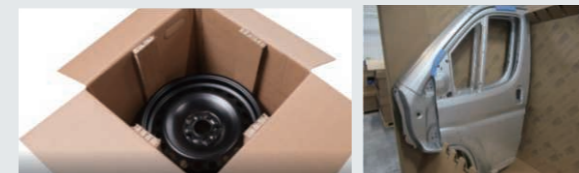
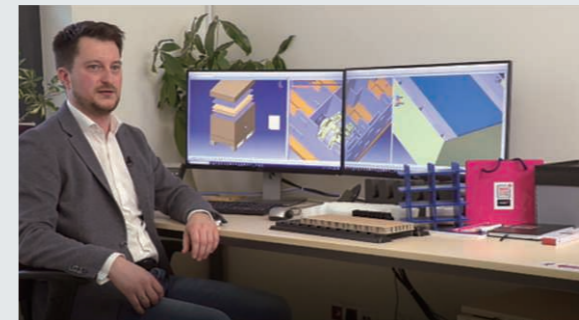
新世代の強力なWebショップとCRMソフトウェアツ

ルをほとんどの国に展開することで、アンタリスは成長するデジタル世界において重要な競争上の優位性を得ています。また、アンタリスは、包括的な倉庫と輸送のネットワークを活用した効率的なサプライチェーンを実現していますが、これによる「翌日配送サービス」に顧客は期待しています。KPPグループの支援とそれに伴って得た資金力により、アンタリスはさらなる成長のために十分な体制を整えています。また、特にパッケージ分野でのプレゼンスを強化するための将来的なM&Aも検討しています。

成長戦略

- 1 パッケージ消耗品
- 2 ビジュアルコミュニケーション
- 3 サービス
- 4 ウェブショップによる販売
- 5 M&A

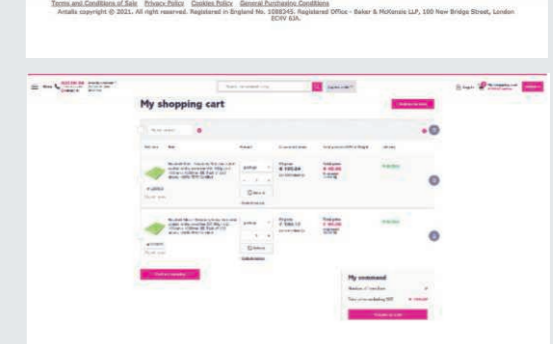
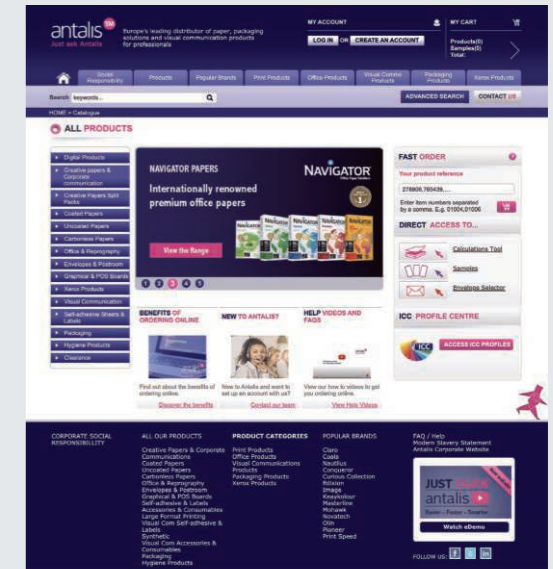
具体的な取り組み



↑ ポーランドにある特注パッケージデザインセンターでは、産業用顧客向けの付加価値の高い特注パッケージをデザインするノウハウを紹介しています。



↑ 欧州全域にサービスを提供するアンタリス・ドイツの欧州CAD/CAM変換センター



↑ MI2Webショップ:アンタリスのWebサイト

サステナビリティフレームワーク

経営理念、グループ企業行動指標、そして経営ビジョンの3層で形成される当社グループの「KPPグループウェイ」には、「持続的な成長」「法令等の遵守」「環境・社会・ガバナンス」など、サステナビリティ経営を確かなものにする要素が多く含まれています。今年度は、「KPPグループサステナビリティ基本方針」を策定し、マテリアリティを特定しました。当社グループはこれからもKPPグループウェイを軸に、グローバルなサステナビリティ課題解決に取り組んでまいります。

KPPグループウェイ



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、事業活動に関わる重要課題の解決に取り組めます。

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
- CO₂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

社会課題解決への取り組み

| 取り組み | 関連するSDGs | 取り組み事例 | |
|----------------------------|------------------|--|---------|
| 循環型社会の構築 | 7, 9, 12, 13, 15 | ● 古紙の回収と販売ネットワークの構築 ● [ecom Closed Recycle Service] ● サーマルリサイクル事業への参画 | |
| 気候変動への対応 | 7, 13 | ● [BMecom]の開発と販売 | P.32-33 |
| 多様な生態系の保全への対応 | 14, 15 | ● 一般財団法人C.W.ニコル・アフアの森財団協賛 | |
| 海洋プラスチック汚染問題への対応 | 14, 15 | ● Green Biz Projectの推進 ● Green Productsの開発・販売 ● CLOMA及びプラスチックスマートフォーラムへの参画 | |
| パッケージ・ビジュアルコミュニケーション需要への対応 | 8, 9 | ● ポストペーパー事業の強化、専任部署の新設 ● 海外グループ企業との連携 | P.36 |
| 紙文化・書籍文化の深耕 | 4, 5, 8 | ● 広報誌「TSUNAGU」の発刊、TSUNAGU GALLERYの開催 ● 手漉き和紙授業の開催 | P.37 |
| 飢餓撲滅支援 | 2 | ● 国連WFP支援 ● セカンドハーベストへの食糧提供 | — |

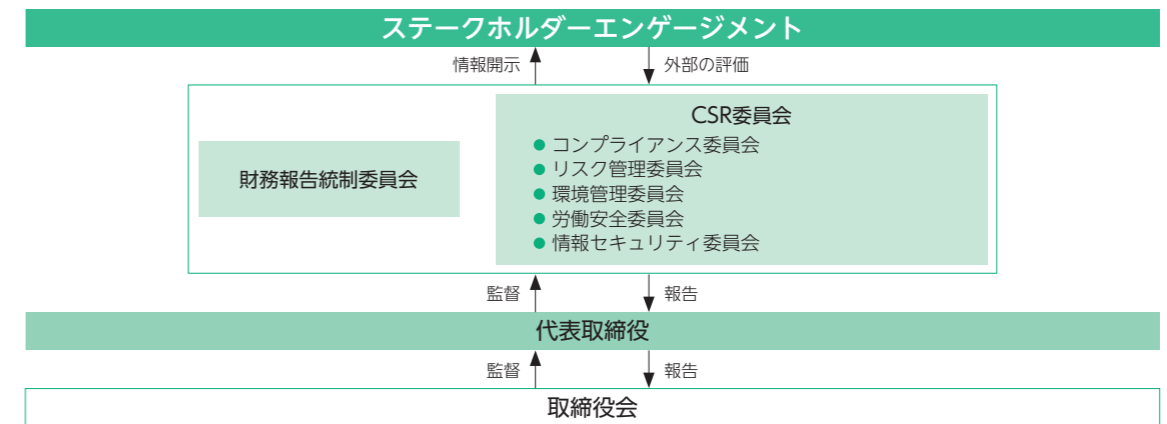
経営基盤強化への取り組み

| 取り組み | 関連するSDGs | 取り組み事例 | |
|------------------|----------|--------------------------------------|---------|
| ダイバーシティ&インクルージョン | 5, 8, 10 | ● ワークライフバランスの向上 ● 採用の多様化 ● 女性活躍推進 | P.34 |
| 働きやすい環境整備 | 8, 9 | ● 育児休業取得 ● テレワークの導入 ● 長時間労働への対応 | P.34-35 |
| 人材育成 | 4, 8 | ● 公正な評価 ● 人事制度 ● 教育研修制度 | |
| コーポレートガバナンスの強化 | 1, 3, 10 | ● 監査等委員会設置会社 ● 社外取締役の拡充 | P.42-47 |

サステナビリティマネジメント

当社グループは、経営理念、グループ企業行動指標、経営ビジョンの3層から形成される「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掲げ、サステナブルな社会づくりに貢献し、企業価値の向上を図っています。サステナビリティについてはCSR委員会とその下部委員会にて課題を設定し、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おります。

サステナビリティ推進体制



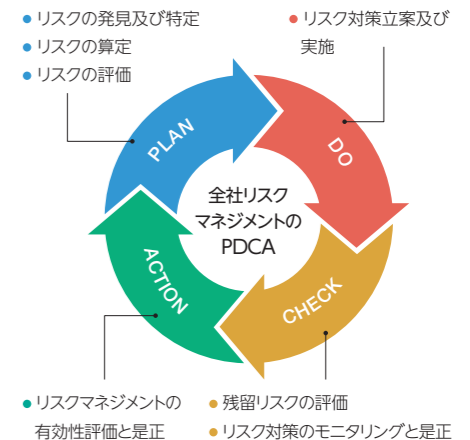
CSR委員会

| 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 ● セキュリティ啓蒙活動の実施 |

リスクマネジメントに関する基本方針・体制

当社は、経営の健全性を確保するために、「リスク管理規程」に基づき、「CSR委員会」の下部組織として「リスク管理委員会」を設置し、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して、的確に管理し、利益阻害要因の除去・軽減に努めております。経営に対して特に重大な影響を及ぼすと判断した際、「リスク管理規程」に基づき、対策委員会を設置し、危機の収束を図り、再発防止策を講じております。

2020年度よりリスクマネジメント体制強化に向け、発生頻度と影響度の二軸からなるリスクマップの更新を全社的に進めております。



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認証の取得、森林認証(CoC認証)の取得、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 |
| 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、産業医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、従業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 |

環境への取り組み

マネジメントアプローチ

当社グループ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、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、今後とも環境負荷低減を進めてまいります。

☞ 当社の環境理念と環境方針はホームページをご覧ください。
<https://www.kppc.co.jp/ja/csr/action/Philosophypolicy.html>



ISO14001認証の維持・運営

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、事業活動のパフォーマンスを向上させていくために、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)を構築しています。事業活動および環境活動の成果を定期的に評価し、SDGsやESGなどを意識した環境目標を設定し、これらの達成に向け努力を続けています。

- 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(CoC認証)の維持・運営

環境意識の高まりとともに、適正に管理された森林資源から生産される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ひとつです。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ことができ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・流通段階でほかの紙と混入しないように分別・管理するCoC(Chain of Custody)認証について、FSC®認証とPEFC認証を取得しております。



社会課題解決への取り組み

循環型社会の構築

■ マテリアルリサイクル

新聞や雑誌、コピー用紙など様々な製品となって消費された紙は、回収して、再び紙に生まれ変わります。古紙の活用は貴重な森林資源の節約だけでなく、廃棄物の削減にもつながります。紙のリサイクルは環境負荷低減に欠かせないものです。

国内古紙回収ネットワーク「リサネット会」の運営

全国に広がるネットワークを通して古紙を回収し、製紙会社に対し再生原料として古紙を供給しており、その数量は国内でもトップクラスです。

独自の古紙回収ソリューション「ecomol」

「タウンecomol」は家庭から発生する古紙を回収して、リサイクルする仕組みです。スーパーや小売店などに専用の回収ボックスを設置し、お買い物の際に古紙を持ち込んでいただき、回収します。店舗によっては古紙の重量に応じてポ

イントを付与し、お買い物に利用できる取り組みも行っており、お客様の継続来店を期待できるシステムです。「ecomol Closed Recycle Service」はお客様の業務、業態、ニーズ、要望を分析し、継続性、合理性、実現性のあるリサイクルスキームをオーダーメイドで構築いたします。



■ サーマルリサイクル (バイオマス発電)

再生可能エネルギー利用の発電手段として挙げられるのがバイオマス発電です。廃材や未利用材などを単に焼却処理するのではなく、焼却の際に発生する熱エネルギーを回収し、利用することをサーマルリサイクルと呼びます。

バイオマス発電所運転支援システム「BMecomo」の開発と提供

バイオマス発電所向けの、プラントIoT技術を駆使した運転支援システムを開発、2019年10月からの実証実験を経て、供給を開始いたしました。最新の技術の活用と徹底的な「見える化」により、バイオマス発電所の収益最大化を支援しております。



バイオマス発電燃料の供給

バイオマス発電用の未利用材や間伐材収集のネットワークを構築、供給しております。

気候変動への対応

森林の保全活動

植物は光合成によって二酸化炭素を吸収し、酸素を排出し、地球温暖化防止の大きな役割を担っております。紙パルプ産業は、「森林の循環」「紙の循環」「エネルギーの循環」を通じて持続可能な社会づくりに貢献しております。当社グループでは、TCFD賛同に向けた取り組みを開始し、来年の賛同に向けてプロジェクトの準備を進めております。

C.W.ニコール・アファンの森財団への協賛



C.W.ニコールさんの「日本本来の美しい自然環境を取り戻したい」という思いに賛同し、2015年より一般財団法人「C.W.ニコール・アファンの森財団」への支援をスタートしました。日本に移り住んだニコールさんは長野県黒姫の荒れ果てた森を購入、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。ニコールさんは昨年、79歳でその生涯を終えましたが、ニコールさんが目指したのは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ールさんの思いを大切にして、当社はこれからもC.W.ニコール・アファンの森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。

海洋プラスチックごみ問題への対応

3R+Renewableの推進

従来のReduce(発生抑制)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化)に、Renewable(持続可能な資源)を加えた「3R+Renewable」を基本原則としてプラスチックの資源循環を推進、海洋プラスチック汚染問題への対応が進められております。

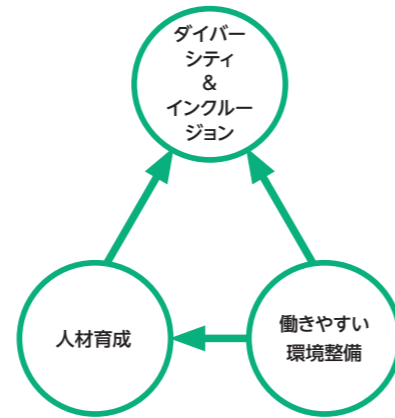
Green Biz Projectの推進

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、様々な視点から活発に意見を交わしています。3R+Renewableをコンセプトとした新商品や素材の開発・流通や、新たなビジネスモデルの構築などを推進しております。ユーザー様と共同で開発した商品が採用、上市されるなど実績も増やしており、当社グループの販売・調達・加工のネットワークを駆使し、活動を拡大していきます。

人材への取り組み

マネジメントアプローチ

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。組織や人的資源に関わる案件は、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グループ企業行動指標に基づき、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おります。



| |
|--|
| 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 |

ダイバーシティ推進

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 |
| <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 採用の多様化 女性幹部の登用や外国人学生の採用と中途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まいります。 |

当社の障がい者雇用率は、法定雇用率の2.3%を上回っております。
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 | | | | | | | | | | | | |
| 計画期間 2019年4月1日～2022年3月31日 当社の課題 総合職に占める女性の割合が低い為、管理職に占める女性の比率が低い。 | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <td>目標1</td> <td>新卒総合職採用の女性比率は20%以上を維持する。</td> </tr> <tr> <td>目標2</td> <td>女性総合職比率を11%超にする。</td> </tr> <tr> <td>取組1</td> <td>学生に対して動画、HP作成を行い幅広くアピールを行う。</td> </tr> <tr> <td>取組2</td> <td>会社説明会、面接時に事業内容、業務内容を理解してもらいミスマッチを防ぐ。</td> </tr> <tr> <td>取組3</td> <td>職群転換の活性化。</td> </tr> <tr> <td>取組4</td> <td>女性総合職と面談を行いキャリアプランの認識を共有する。</td> </tr> </table> | 目標1 | 新卒総合職採用の女性比率は20%以上を維持する。 | 目標2 | 女性総合職比率を11%超にする。 | 取組1 | 学生に対して動画、HP作成を行い幅広くアピールを行う。 | 取組2 | 会社説明会、面接時に事業内容、業務内容を理解してもらいミスマッチを防ぐ。 | 取組3 | 職群転換の活性化。 | 取組4 | 女性総合職と面談を行いキャリアプランの認識を共有する。 |
| 目標1 | 新卒総合職採用の女性比率は20%以上を維持する。 | | | | | | | | | | | |
| 目標2 | 女性総合職比率を11%超にする。 | | | | | | | | | | | |
| 取組1 | 学生に対して動画、HP作成を行い幅広くアピールを行う。 | | | | | | | | | | | |
| 取組2 | 会社説明会、面接時に事業内容、業務内容を理解してもらいミスマッチを防ぐ。 | | | | | | | | | | | |
| 取組3 | 職群転換の活性化。 | | | | | | | | | | | |
| 取組4 | 女性総合職と面談を行いキャリアプランの認識を共有する。 | | | | | | | | | | | |

現在、職群や採用経緯を問わず、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提供に取り組んでおります。



働きやすい環境整備

男性初の育児休業取得

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おります。2020年8月、当社で初めて男性社員が育児休業を取得し、その後12月にも2名取得しました。現在は配偶者の妊娠・出産の申出があった社員への働きかけを中心に、男性社員の育児休業取得・育児参加を推進しております。

テレワークの導入

当社は昨今の新型コロナウイルスへの対応の為、インフラ環境を整備しテレワークを導入しました。当初は緊急対応によるものでしたが、今後も起こり得る非常時の事業継続、働き方改革を目的として2021年1月、テレワーク勤務実施細則を定め、全社員を対象にテレワーク勤務を推奨しております。



なお、テレワークの必要性およびテレワーク時のマネジメントやオンラインコミュニケーション活用について、管理職を対象として「テレワーク活用研修」を実施いたしました。

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し、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為、産業医による面談を強化しております。

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って、モバイルパソコンや新たなグループウェアの導入、既存業務のワークフロー化を実現し、業務改善・効率化を進めております。

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成人病検診を行い、検査結果に応じた健康アドバイス等を行っています。また本社では、毎月2回、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、更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 | |
| 計画期間 2020年4月1日～2023年3月31日 | |
| 計画内容 | |
| 目標1 | 従業員一人ひとりのワークライフバランス実現に向けた啓蒙活動、教育の実施 |
| 目標2 | 従業員が多様な働き方を行い、最大限の効果を発揮できる環境の整備 |
| 目標3 | 組織の生産性を維持・向上するための働き方の変革推進 |



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

感染予防対策として下記を励行しております。

- 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、アクリル板及びサーモグラフィの設置、時差出勤の実施、健康チェック実施、テレワーク勤務による出社率抑制、緊急事態宣言・まん延防止等重点措置の発出状況による行動基準の随時見直し

社員やその家族で感染した者及び感染の疑いがある者への対応

- 所管保健所等と連携し感染経路の調査、当該社員との濃厚接触者の確認、利用フロアならびに関連箇所の消毒等必要な作業の実施

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繋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、新入社員研修から始まり、現場でのOJT、階層別研修など、それぞれのステップに対応した教育を通して自立的向上を促す内容としています。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。

社会への取り組み

基本的な考え方

当社グループ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対して積極的に取り組んでいます。グループ企業行動指標に基づき、企業活動を通じて収益の社会への還元を努め、広く地域および社会の発展に貢献します。

| 項目 | 活動内容 | 期待される効果 |
|----------|--|---------------------------|
| 環境保護 | ● 一般財団法人C.W.ニコル・アフアの森財団、活動協賛 | ● 森林や河川の再生、生態系の保護 |
| | ● 銀座の屋上緑化推進プロジェクトに参加 | ● 都市部の緑化 |
| スポーツ振興 | ● 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会、活動協賛 | ● スポーツの普及と健康的で活力ある社会構築に寄与 |
| 人材育成 | ● 地域児童との交流 | ● 児童学習、体験機会の創出 |
| | ● 東松島市立宮野森小学校紙漉き授業開催 | |
| 文化・芸術・伝統 | ● 広報誌「TSUNAGU」の発刊 TSUNAGU GALLERY展示 | ● 主に紙に関わる文化や芸術、伝統の理解と継承 |
| 災害復興支援 | ● 自然災害発生時の義援金拠出 | ● 地域社会の復旧と復興 |
| | ● 緊急事態発生時、社屋の地域避難場所としての受入表明 | ● 地域住民の生活への貢献 |
| 食糧支援 | ● 国連WFP活動支援 | ● 飢餓の撲滅 |
| | ● フードバンク「セカンドハーベスト」への防災備蓄食品寄付 | ● フードロス削減 ● 食糧支援 |

社会課題解決への取り組み

パッケージ・ビジュアルコミュニケーション需要への対応

当社グループは上場以降、インオーガニック戦略を展開し、スパイサズやアンタリスなど、パッケージング事業やビジュアルコミュニケーション事業に強みを持つ企業を傘下に収めてきました。アンタリスは世界有数のブランドオーナーを抱えており、ドイツ、イギリス、ポーランド、オランダに合わせて6か所のデザインセンターを保有しています。日本においては、新事業開発本部を新設し、ポストペーパー事業並びに海外グループ企業との連携を進めるため、ビジュアルコミュニケーション課、パッケージソリューション課を新設致しました。



紙文化・書籍文化の振興

広報誌「TSUNAGU」の発刊とTSUNAGU GALLERYにおける作品展示

TSUNAGU(繋ぐ)は紙の魅力再発見をテーマに、紙と文化・紙と事業・紙と人を「繋ぐ」広報誌です。7年目を迎えている連載企画、「手紙は語る」は、エッセイストの植村鞆音さんが、手元にある著名人の手紙をご紹介頂きながら、手書きの良さについて綴られています。また、本社1階エントランスフロアにTSUNAGU GALLERYを開設し、広報誌で取り上げたアーティストの作品や紙製品などを、実際にご覧いただく機会として提供しております。



地域児童たちとの交流

毎年、地域の方に当社の活動を実際に見ていただく機会として、仙台七夕まつりに携わっているグループ会社の鳴海屋紙商事(株)により、本社エントランスフロアに仙台七夕飾りを展示しております。本社近隣にある、ぼけっとランド明石町保育園と明石幼稚園の園児が七夕飾りを見学し、七夕に関する講話を聞き、短冊に願い事を書き込み笹に飾りつけました。ハロウィンの時期になると、衣装の趣向を凝らした園児たちが来社して、当社社員からお菓子を渡す交流も行っております。コロナの影響で交流は中止となっておりますが、地域の子もたちが伝統と文化に触れ合える機会の提供を引き続き行ってまいります。



東松島市立宮野森小学校、紙漉き授業

C.W.ニコル・アフアの森財団が進める、「震災復興プロジェクト」に賛同、その一環として東松島市立宮野森小学校にて、和紙の原料の栽培と収穫、和紙漉きの授業を支援しております。広報誌「TSUNAGU」やTSUNAGU GALLERY展示などで親交の深い、手漉き和紙作家のロギール・アウテンボーガルトさんを講師に招き、校舎裏の森に植樹した、楮(こうぞ)と三椏(みつまた)を生徒自らが採取、原料として、地元の植物や海藻を漉きこんで和紙を漉きました。子どもたちは紙漉き体験授業を通して、日本の伝統文化と自分たちが住む東松島の環境を学びました。



役員紹介

浅田 陽彦

取締役 常務執行役員
管理統括本部長

2020年 取締役 常務執行役員(現任)

生田 誠

取締役 常務執行役員
グローバルビジネス統括本部長

2017年 取締役 上席執行役員
2018年 取締役 常務執行役員(現任)

小林 敏郎

取締役(社外) 監査等委員

2010年 小林敏郎公認会計士事務所
設立・入所(現任)
2015年 取締役(社外) 監査等委員(現任)

伊藤 三奈

取締役(社外) 監査等委員

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)設立
代表取締役(現任)
2020年 (株)シーボン 監査役(現任)
2021年 取締役(社外) 監査等委員(現任)



滝口 和之

取締役 監査等委員

2021年 取締役 監査等委員(現任)

池田 正俊

取締役 常務執行役員
国内営業統括本部長

2020年 取締役 常務執行役員(現任)

田辺 円

代表取締役会長 兼 CEO

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)

栗原 正

代表取締役 社長執行役員

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 社長執行役員(現任)

鷺谷 万里

取締役(社外)

2019年 興銀リース(株)(現 みずほリー
ス(株))取締役(社外)(現任)
2019年 取締役(社外)(現任)
2020年 (株)MonotaRO
取締役(社外)(現任)
2021年 JBCCホールディングス(株)
取締役(社外)(現任)

矢野 達司

取締役(社外)

2019年 取締役(社外)(現任)
2019年 マニー(株)取締役(社外)(現任)

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)

(2021年6月末時点)

激動と表現すべき147期において、アンタリスの買収に成功したこと、大きな犠牲を払いましたがサムソングループに依存した中国事業から脱却し、自前の営業拠点を構築することができたこと、その結果当社は紙商社としてグローバルな経営基盤を手に入れることができました。

今後はグローバルな経営基盤を強固なものとし、グループシナジーが得られる管理体制を構築すること並びに紙市場が縮小しているKPP単体の成長戦略の再構築が重要な経営課題であると認識しています。

監査等委員としては、監査法人や内部監査部門と密に情報を共有し、特にリスク管理(財務リスク)に注意を払いたいと考えています。



伊藤 三奈
社外取締役 監査等委員

- 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(現任)

(2021年6月末時点)

本年2021年に社外取締役 監査等委員としてKPPグループの経営陣そして社員の皆さんの仲間入りをさせていただくことになりました。就任後間もないフレッシュな目で見えて思うことは、大正時代創業という歴史ある会社でありながら、この数年で上場、スパイサーズやアンタリスの買収など果敢に勝負していくイメージを併せ持つ魅力ある会社だということです。この伝統と革新のバランスこそが、次の100年もエクセレントな会社として社会に貢献していくための秘訣なのかもしれないと思っています。

取締役でもあり監査役でもある「社外取締役 監査等委員」として目指すのは、杓子定規なコンプライアンスではなく、現場に根差した血の通ったガバナンスであり、経営です。会社が何のためにあるのか？どんなメッセージを社会に発信するのか？一人一人の社員はなぜ今この仕事をしているのか？「なぜ」を考え、それを皆のストーリーとして仕上げていく、そんな一端を担いたいと思っています。



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)

(2021年6月末時点)

2019年6月から社外取締役に務めています。この2年間KPPはスパイサーズ買収、アンタリス買収というインオーガニック・グロースに大きく舵をとり、グローバル展開を加速しました。一方、香港、中国のサムソングループの経営破綻に伴う不良債権の発生、中国慶真紙業へのサムソン商圏の取込みなど種々の対応に追われています。海外事業が従来の国内事業と同程度の規模になり、グローバルガバナンスが最重要課題となってきました。同時に、リスクを最小化するために海外も含めた内部統制の強化も大事です。又、プライム市場を目指すためにも、ガバナンスの強化、任意の指名委員会、報酬委員会での透明性の確保、サステナビリティへの取り組みが求められます。これらの経営課題に対し、過去の事業経営経験(商社及び製造メーカーでの)を活かし、社外取締役の立場で、執行の監督のみならず、考え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考えております。



鷺谷 万里
社外取締役

- 1985年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 2002年 7月 同社理事
- 2005年 7月 同社執行役員
- 2014年 7月 同社退職
- 2014年 7月 SAPジャパン株式会社常務執行役員
- 2015年12月 同社退職
- 2016年 1月 株式会社セールスフォース・ドットコム常務執行役員
- 2019年 6月 興銀リース株式会社(現 みずほリース株式会社)社外取締役(現任)
- 2019年 6月 当社社外取締役(現任)
- 2019年 8月 株式会社セールスフォース・ドットコム常務執行役員退職
- 2020年 3月 株式会社MonotaRO社外取締役(現任)
- 2021年 6月 JBCホールディングス株式会社社外取締役(現任)

(2021年6月末時点)

豪州スパイサーズ、欧州アンタリスの買収が完了し、KPPグループの従業員の顔ぶれと事業ポートフォリオは大きく変わりました。これを機に、各グループ企業が互いにベストプラクティスを紹介し、学び合えば、今後のビジネス成長に向けてのヒントが多く見いだせるものと確信しています。その前提としてダイバーシティ&インクルージョンを大切にする企業文化の一層の醸成が必要です。

指名委員会が始動しました。世の中のデジタル化やDXが進み、競争が激化していくなか、今後の経営チームに求められる経験やスキルはこれまでのものとは同じではないと想定し、重要な検討課題として議論を進めたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

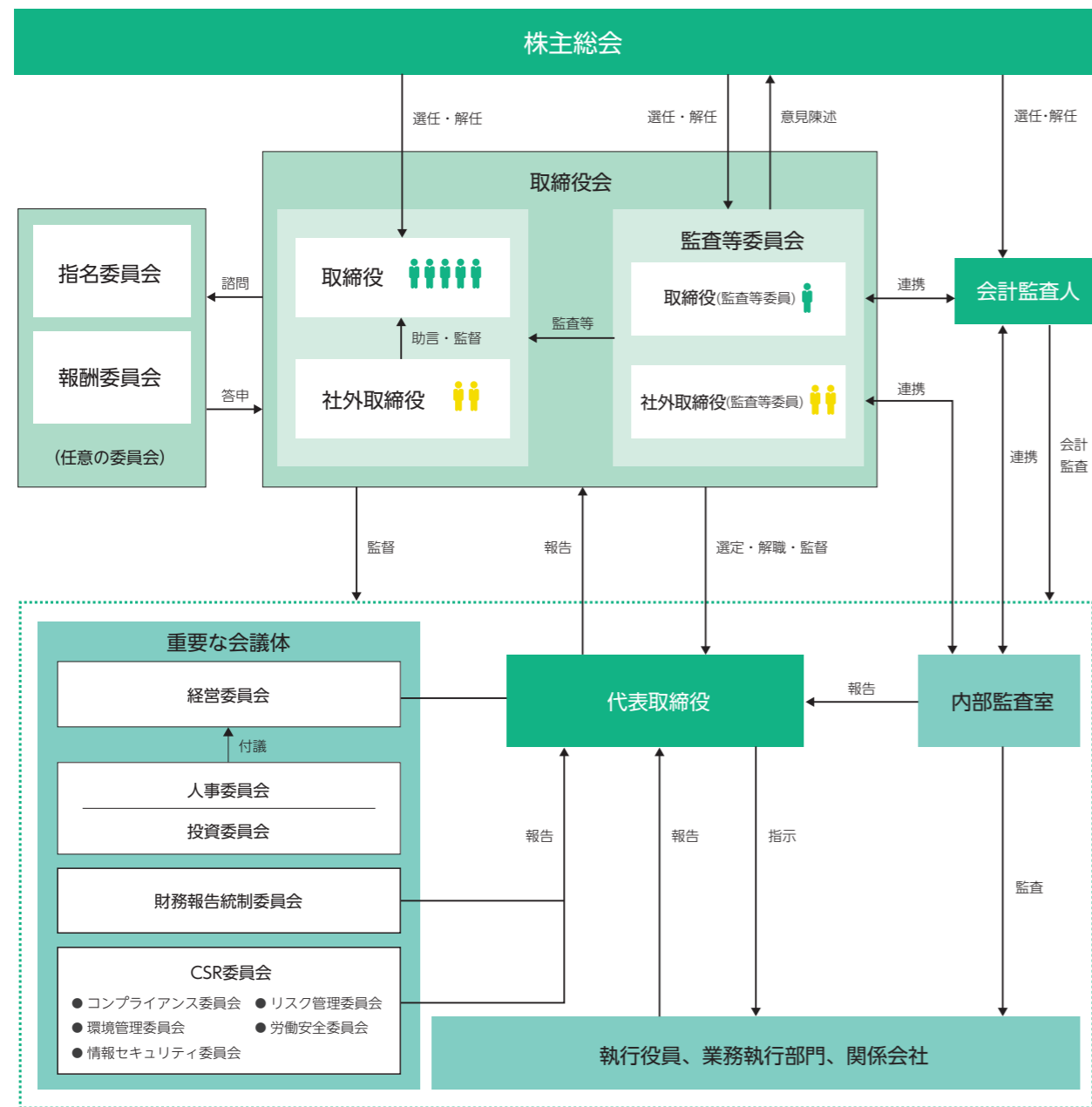
当社グループは、株主・顧客・取引先・地域社会・社員等のステークホルダーの負託に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの構築と継続的強化を経営の重要課題と考えています。当社は、より透明性の高い経営の実現と機動性の向上を目指し、2015年6月より監査等委員会設置会社へ移行しています。

過半数を社外取締役で構成する監査等委員会は、業務執行の適法性・妥当性の監査・監督を行っています。また、意思決定・監督機能を取締役会の構成員である取締役が担い、業務執行機能は執行役員が担う執行役員制度を採用しています。

これにより、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にしました。

また、2021年5月より、コーポレート・ガバナンスの更なる充実と説明責任の強化を図るため、取締役会の任意の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置いたしました。

コーポレート・ガバナンス体制図



は業務執行
は社内 是社外

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

- 2012年4月 執行役員制度の導入
- 2015年6月 監査等委員会設置会社へ移行
- 2017年6月 顧問・相談役制度の廃止
- 2017年6月 独立社外取締役を増員(計3名)
- 2019年6月 独立社外取締役を増員(計4名)
- 2019年6月 女性取締役の選任・就任
- 2021年5月 任意の指名委員会および報酬委員会を設置

経営委員会

経営課題をより迅速かつ詳細に審議するため、社内取締役(監査等委員であるものを除く。)および常務執行役員以上の執行役員を構成メンバーとする委員会を設置し、取締役会の補完的役割を担っています。

2020年度の開催状況 **37**回

CSR委員会

企業活動における透明性と信頼性の向上に向けて、会長兼CEOを委員長とするCSR委員会を設置し、その下部組織として、「コンプライアンス委員会」、「リスク管理委員会」、「環境管理委員会」、「労働安全委員会」、「情報セキュリティ委員会」の5つの委員会が各課題の検討と改善提案を行っています。

指名委員会

委員の過半数を独立社外取締役とする構成で、2021年5月に新たに設置いたしました。「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・客観性の強化に関し、取締役会に諮問する役割を担っております。

取締役会

社外取締役4名を含む10名が経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っています。社内取締役の豊富な業務経験に加え、社外取締役の実践的・専門的な視点を活かし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、適切な意思決定と経営監督の実現を図っています。

2020年度の開催状況 **20**回

監査等委員会

取締役会において議決権を持つ社外取締役2名を含む3名の監査等委員が、ガバナンスの在り方と運営状況を確認し、取締役会の機能向上と適正化に努めています。また、常勤の監査等委員は重要会議に出席し、経営全般および個別案件に対して公正不偏の立場で意見陳述を行うなど、取締役の職務執行を監査・監督します。さらに内部監査部門である内部監査室と定期的に報告会を実施し、内部監査および財務報告に係る内部統制評価の報告を受け、必要に応じて指示を行います。また、会計監査人との連携を定期的に行い、必要に応じて、監査の実施経過について報告を受け、積極的な意見および情報交換を行っています。

2020年度の開催状況 **14**回

業務執行体制

取締役会の意思決定機能と監督機能の強化および業務執行の効率化・迅速化を図るため執行役員制度を導入しています。代表取締役(社長執行役員)の指揮命令・監督の下、担当職務を執行しています。

報酬委員会

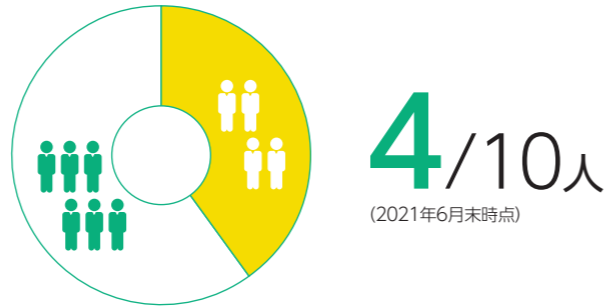
委員の過半数を独立社外取締役とする構成で、2021年5月に新たに設置いたしました。「取締役の報酬等(報酬水準・固定報酬・業績連動報酬割合)」に関する手続きの公正性・透明性・客観性の強化に関し、取締役会に諮問する役割を担っております。

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、経営の監督と業務執行のバランスを取りつつ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うことを目的として、コーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

社外取締役について

当社グループは、一般株主保護において経営の独立性確保が重要であると考えており、独自の「社外取締役の独立性判断基準」を策定しています。現在、独立社外取締役を4名選任しています。



独立社外取締役の役割

当社グループの独立社外取締役は、取締役会が決定した経営戦略および経営計画に照らして、経営の成果並びに経営陣の活動状況を随時検証・評価し、株主共同の利益の観点から、現在の経営陣に当社の経営を委ねることの適否について判断し、意見を表明することを、その主たる役割とします。

| 氏名 | 選任理由 |
|------------------------|---|
| 社外取締役 矢野 達司 | 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ており、M&A・PMI、事業再編、事業再構築を図る上で豊富な経験を有していることから、当社の経営に対する助言や業務執行に対する監督を期待できるため、社外取締役として適任と判断しました。 |
| 社外取締役 鷲谷 万里 | 長年にわたりIT業界で最先端のビジネス分野に携わるとともに役員を歴任されており、デジタルトランスフォーメーション等のIT化推進・拡充を図る上で、専門的な視点から当社の経営に対する助言や業務執行に対する監督を期待できるため、社外取締役として適任と判断しました。 |
| 監査等委員である社外取締役 小林 敏郎 | 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するものであり、その豊富な業務経験と実績を踏まえ、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。 |
| 監査等委員である社外取締役 伊藤 三奈 | 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、当社の業務執行に対する監査・監督を期待できることから、監査等委員である社外取締役として適任と判断いたしました。 |

取締役会全体の実効性の分析・評価について

当社グループは、取締役会の機能の向上を図るべく、以下のとおり、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。

2021年3月期は、前期に引き続き、外部機関と協働し全取締役を対象としてアンケートを実施し、結果を取締役会において情報共有のうえ、内容について審議いたしました。その結果、全般的に取締役会全体の実効性は十分に確保できていると評価いたしました。

一方で、前期の分析・評価において課題として挙げられた取締役会に付議される議題の設定に関しては、より重要度の高い議題の審議時間を十分確保できるよう、取締役会および経営委員会における決議・報告事項の削減や月次業績報告資料の要約・削減等に取り組みましたが、引き続き報告資料への主要な経営指標の導入等に、改善の余地があるとの意見が挙げられました。

また、取締役の指名・報酬の決定プロセスの一層の客観性・透明性の向上の必要性を指摘する旨の意見等もありましたが、社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会の設置や、取締役の報酬に業績連動型の短期インセンティブ報酬を導入するなど、改善に向けた取り組みを行っております。

CSR委員会

当社グループは2013年に「CSR委員会」を設置しました。「CSR委員会」は会長兼CEOを委員長とし、CSR委員会の下部組織の委員長・副委員長を委員としています。「CSR委員会」は下部組織の「コンプライアンス委員会」、「リスク管理委員会」、「環境管理委員会」、「労働安全委員会」、「情報セキュリティ委員会」の各委員会の活動状況や年次報告を受け、必要に応じて改善課題を検討しCSR活動全体の改善と活性化を図っています。経営トップは法令遵守にかかわる重大な事態が発生した場合、速やかに自らが問題解決にあたり、社会への適切な情報の公開と説明責任を遂行するとともに、原因の究明と再発防止に努めつつ、権限と責任を明確にして、自らを含めて厳正に対処していきます。

CSR体制図



コンプライアンス委員会

- 本年度の課題: コンプライアンスの重要性に対する認識の浸透を図り、法令・社内規則等の遵守を徹底させる。
- 本年度の活動: インサイダー取引防止教育・ハラスメント防止教育を含む社員のコンプライアンス意識向上のための研修を継続的に実施します。また、関係会社に対するコンプライアンス啓発・教育活動も継続的に実施します。さらに、コンプライアンス違反を早期に発見し迅速に対応するため設置している、内部通報窓口の更なる周知を進めます。

リスク管理委員会

- 本年度の課題: リスクの識別、分析、評価に加え、全社BCP(災害、風水害、パンデミックなどを含む)を維持する。
- 本年度の活動: 前年度に実施したリスクの洗い出し、分析、評価に対する対策の検討を行います。また、リスクマップ見直し、BCPマニュアルの整備、商品クレームの管理、安全運転研修なども例年通り継続的に実施します。

環境管理委員会

- 本年度の課題: GHG排出削減などの外部の課題を、ISO14001に基づいて構築した環境マネジメントシステムに取り入れ、EMSの更なるレベルアップを図る。
- 本年度の活動: GHGの排出量及び吸収量の定量化報告手法や、第三者検証導入についての検証を実施します。ま

た、EMSマニュアルの改訂を行い、2021年度中の導入を進めます。環境関連事項の社内勉強会を実施します。

労働安全委員会

- 本年度の課題: 国内関係会社を含めた、職場環境の安全と充実を目的とした活動を進め、結果を検証し、PDCAを回していく。
- 本年度の活動: 各拠点の安全衛生推進体制に基づく安全衛生委員会の定期開催や、時間外労働の管理強化、有給休暇取得推進に向けた対策を実施します。また、ストレスチェックや産業医による面談も引き続き行います。国内関係会社に対しても労働・安全の管理を本部からサポートします。

情報セキュリティ委員会

- 本年度の課題: KPPグループ全社を包括する「KAEDE Project*」を通じて、グループ会社へのITガバナンスを強化し、ITリスク対策を実施する。
- 本年度の活動: KPP本体に導入した「KAEDE Project」のシステムを、グループ会社に展開します。また、従業員を対象とした、標的型攻撃メール訓練、セキュリティ啓蒙につながるコンテンツ展開を実施します。

*KAEDE Project: KPPグループ全体のセキュリティ強化、情報コミュニケーション基盤の構築、ICT拡大や働き方に合わせた環境改善などを推進していくプロジェクト。「KPP Advanced Exploration Development Enterprise System」の頭文字。

役員報酬について

取締役等の報酬等に関する基本方針

- i. 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。
- ii. 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。
- iii. 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。

報酬の構成

- i. 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。)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。
- ii. 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。

また、当社は、2018年6月28日開催の第144期定時株主総会で決議された取締役(監査等委員であるものを除く。)および監査等委員である取締役の報酬枠に基づき、2020年度の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数数は以下のとおりとしています。

| 役員区分 | 報酬等の総額 | 報酬等の種類別の総額 | | | 対象となる役員の数 |
|---------------------------------|--------|------------|----|-----------|-----------|
| | | 金銭報酬 | | 非金銭報酬 | |
| | | 固定報酬 | 賞与 | 業績連動型株式報酬 | |
| 取締役 監査等委員、社外取締役を除く | 187 | 158 | 10 | 18 | 7 |
| 監査等委員 ^{*2} 社外取締役を除く | 19 | 19 | — | — | 1 |
| 社外取締役 ^{*2} | 28 | 28 | — | — | 4 |

単位：(百万円) 単位：(人)

※1. 報酬等の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分は含まれておりません。
 2. 上記には、当連結会計年度中に退任した取締役(監査等委員、社外取締役を除く)2名が含まれております。また、報酬等の支給額には、当該取締役(監査等委員、社外取締役を除く)2名の当連結会計年度における在任期間の報酬額が含まれております。
 3. 当社は、2018年6月28日開催の第144期定時株主総会において、取締役(監査等委員、社外取締役を除く)及び委任契約を締結する執行役員に業績連動型株式報酬(役員報酬BIP信託)の導入を決議しました。上記の業績連動型株式報酬は役員報酬BIP信託に関して当事業年度中に付与した株式ポイントに係る費用計上額であります。
 4. 上記の報酬について、当社の取締役から、当連結会計年度中の当社業績及び当社が置かれている状況を鑑み、報酬の一部受領辞退の申し出があり、上記の金額はその減額を反映しております。(対象者及び一部受領辞退の内容)
 代表取締役 : 月額固定報酬につき50%減を3カ月
 取締役(代表取締役、監査等委員及び社外取締役を除く) : 月額固定報酬につき10%減を3カ月
 監査等委員である取締役(社外取締役を除く) : 月額固定報酬につき10%減を3カ月

2021年度以降の報酬制度の内容及び決定に関する手続の見直し

報酬制度の基本方針に沿った報酬制度の内容及び決定に関する手続の見直しの一環として、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)の報酬と業績の連動性の向上及び報酬の決定プロセスの客観性・透明性の強化を目的に、2021年度以降の賞与の水準・設計の見直し及び報酬委員会の設置を行いました。報酬委員会は、委員の過半数を独立社外取締役とする構成であり、2021年5月に新たに設置いたしました。また、2021年度以降の賞与の水準及び設計の内容については、外部専門機関の意見を参考にした上で、取締役会で報酬制度の基本方針に沿うものであることを確認し、決定しております。

2021年度以降の報酬構成

| 報酬等の種類 | 報酬構成比率(目安) % ※[]内は2020年度比率 | | 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。) ● 限度額の範囲内で役員毎に個人別の支給額を内規に基づき算定し、報酬委員会で審議の上、取締役会で決定。 監査等委員である 取締役 ● 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%] | — | ● 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 × 役員別倍率 × 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×役員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%] | — | ● 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。 (役員、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、役員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: 役員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

サクセッションプラン

当社は現在、最高経営責任者等の後継者の計画及びその計画に対する取締役会での監督は行っておりませんが、2021年5月に取締役会に諮問する役割として、委員の過半数を独立社外取締役とする構成で任意の指名委員会を設置しており、代表取締役の後継者計画等の検討を開始しております。

グループガバナンス強化の取り組み

当社は、2018年の上場後、2019年にオーストラリア2位の紙商、スパイサーズを、2020年には欧州第1位の紙商、アンタリスをそれぞれ買収しました。この結果、これまでとは比較にならないほどグローバルでのグループガバナンス強化の重要性が増しています。第3次中期経営計画の準備期間である今年度には、当社CSR委員会をグローバルに拡大し、ガバナンス体制を強化します。また、リスクマネジメントについては拠点ごとにリスクマップを策定していましたが、今後はグループ全体のリスクマップを策定できるよう準備を進めています。グループ全体のガバナンスの第3のディフェンスラインとなる内部監査室については、本部内部監査室に経験豊富な人員を雇用し、海外拠点にもキーパーソンを配置し、万全の体制を整えています。



浅田 陽彦
取締役 常務執行役員
管理統括本部長

第2次中期経営計画の2年目にあたる2021年3月期の当社グループの業績は、売上高4,304億4百万円(前期比12.8%増)となりました。営業損益においては、前年度及び当年度の海外子会社の取得により売上総利益が大幅に増加いたしました。香港・中国の取引先において暫定清算手続きの申請に関連した売掛債権の回収遅延などが生じたことから貸倒引当金繰入額116億27百万円を計上した結果、営業損失は90億35百万円(前期は18億50百万円の営業利益)、経常損失は120億41百万円(前期は21億94百万円の経常利益)、親会社株主に帰属する当期純利益は、保有不動産の売却益を計上した結果、14億16百万円(前期比15.0%増)となりました。

また、自己資本比率は15.8%と前連結会計年度末に比べ9.1ポイント減少となりましたが、これは主に Antalis S.A.S.の買収による総資産の増加等によるものです。

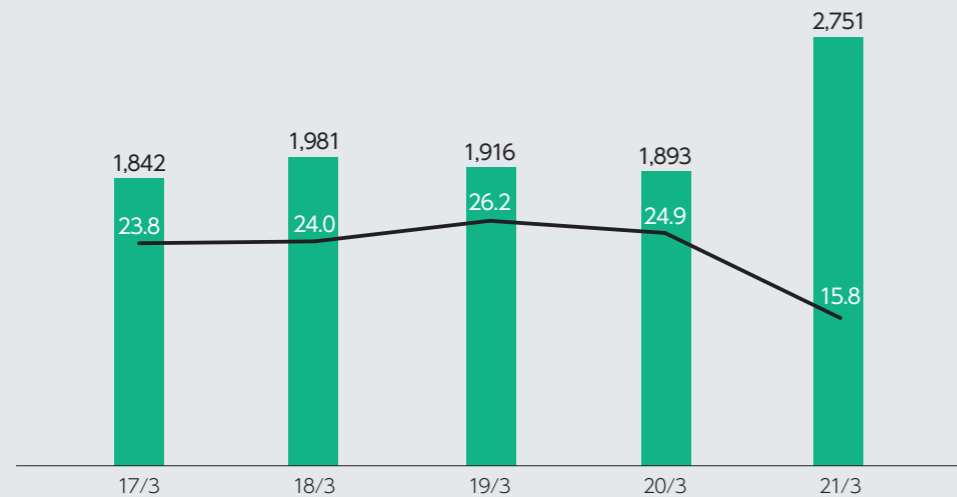
第2次中期経営計画におきましては、成長戦略の柱であるインオーガニック・グロースを基本として、グローバルネットワークを生かしたハイブリッド型ビジネスモデルを展開して収益力の拡大を目指す所存です。

当社グループは企業価値の向上と安定的な株主還元を資本政策の基本的な方針とし、配当性向30%以上を目的に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まいります。

今後につきましても海外事業強化とポートフォリオ改革の実行により、来る創業100周年に向けて飛躍的な成長を図ってまいります。

総資産額と自己資本比率

■ 総資産額(億円) ● 自己資本比率(%)



単位:百万円

| | 2021年3月期 | 2020年3月期 | 2019年3月期 | 2018年3月期 | 2017年3月期 |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 貸借対照表 | | | | | |
| 流動資産 | 200,672 | 136,546 | 137,757 | 141,961 | 137,577 |
| 固定資産 | 74,447 | 52,771 | 53,853 | 56,205 | 46,668 |
| 流動負債 | 190,993 | 121,293 | 126,484 | 134,589 | 128,615 |
| 固定負債 | 40,544 | 20,746 | 14,900 | 15,881 | 11,586 |
| 有利子負債 | 83,272 | 47,808 | 41,357 | 49,693 | 43,596 |
| 純資産額 | 43,489 | 47,184 | 50,117 | 47,546 | 43,927 |
| ROE (%) | 3.12 | 2.53 | 5.12 | 5.32 | 5.22 |
| 総資産額 | 275,119 | 189,317 | 191,610 | 198,166 | 184,245 |
| ROA (%) | 0.61 | 0.65 | 1.28 | 1.27 | 1.20 |
| 自己資本比率 (%) | 15.8 | 24.9 | 26.2 | 24.0 | 23.8 |
| 損益計算書 | | | | | |
| 売上高 | 430,404 | 381,397 | 384,973 | 377,714 | 366,777 |
| 売上総利益 | 51,915 | 23,708 | 22,064 | 22,008 | 21,115 |
| (売上高比率) (%) | 12.06 | 6.22 | 5.73 | 5.83 | 5.76 |
| 営業利益 | △9,035 | 1,850 | 2,280 | 2,362 | 1,031 |
| (売上高比率) (%) | - | 0.49 | 0.59 | 0.63 | 0.28 |
| 経常利益 | △12,041 | 2,194 | 2,518 | 3,086 | 1,114 |
| (売上高比率) (%) | - | 0.58 | 0.65 | 0.82 | 0.30 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,416 | 1,232 | 2,497 | 2,433 | 2,215 |
| (親会社株主に帰属する売上高比率) (%) | 0.33 | 0.32 | 0.65 | 0.64 | 0.60 |
| キャッシュ・フロー計算書 | | | | | |
| 営業キャッシュ・フロー | △6,472 | 4,905 | 4,217 | 4,019 | 1,114 |
| 投資キャッシュ・フロー | 23,046 | △5,400 | 1,130 | △7,920 | 5,596 |
| 財務キャッシュ・フロー | 6,597 | 5,504 | △6,623 | 5,760 | △6,791 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 30,543 | 7,775 | 2,838 | 4,135 | 2,291 |
| 1株当たり情報 | | | | | |
| 当期純利益/株(円) | 19.70 | 16.86 | 34.74 | 36.55 | 33.27 |
| 純資産/株(円) | 605.71 | 649.48 | 685.21 | 714.05 | 659.69 |
| 年間配当/株(円) | 10.00 | 10.00 | 10.00 | 8.00 | 8.00 |
| その他の指標 | | | | | |
| 総資産回転率 (%) | 156.4 | 201.5 | 200.9 | 190.6 | 199.1 |
| 配当性向 (%) | 50.8 | 59.3 | 28.8 | 21.9 | 24.0 |
| デッドエクワイティレシオ (%) | 191.5 | 101.3 | 82.5 | 104.5 | 99.2 |
| 流動比率 (%) | 105.1 | 112.6 | 108.9 | 105.5 | 107.0 |

※1. 純資産額は、非支配少数株主持分控除後の値になります。
 ※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 平成30年2月16日)等を2019/3期期首から適用しており、2018/3期に係る指標等については、当該会計基準等を選択して適用した後の指標等となっております。
 ※3. ROEは、当期と前期の純資産額の平均値を元に算定しております。
 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
 ※4. ROAは、当期と前期の総資産額の平均値を元に算定しております。
 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 | 2020年度 | 2019年度 | 2018年度 | 2017年度 | 2016年度 | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| 従業員数(連結)(名) | 5,530 | 1,288 | 1,005 | 956 | 976 | |
| 従業員数(単体)(名) * 嘱託・継続雇用社員除く | 男性 | 408 | 414 | 413 | 423 | 449 |
| | 女性 | 252 | 254 | 245 | 242 | 250 |
| | 合計 | 660 | 668 | 658 | 665 | 699 |
| 管理職男女比率(%) | 男性 | 97.4 | 97.3 | 97.2 | 96.3 | 95.7 |
| | 女性 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 3.7 | 4.3 |
| 平均勤続年数(年) | 18.1 | 17.8 | 18.2 | 18.3 | 17.7 | |
| 障がい者雇用率(%) | 2.8 | 2.6 | 2.6 | 2.2 | 1.9 | |
| 継続雇用制度利用者数(名) | 29 | 22 | 26 | 25 | 20 | |
| 新卒採用者数(名) | 22 | 32 | 16 | — | — | |
| 中途採用者数(名) | 8 | 10 | 21 | — | — | |
| 採用者数合計(名) | 30 | 42 | 37 | — | — | |
| 中途採用比率(%) | 27 | 24 | 57 | — | — | |
| ワークライフバランスデータ*1 | 2020年度 | 2019年度 | 2018年度 | 2017年度 | 2016年度 | |
| 育児休業制度利用者数(名) | 9 | 4 | 10 | 12 | 8 | |
| 復職率(%) | 100 | 100 | 100 | 85.7 | 100 | |
| 育児時間(時短)利用者数(名) | 19 | 11 | 10 | 6 | 6 | |
| 時差出勤(名) | 18 | 15 | 14 | 14 | 15 | |
| 環境データ | 2020年度 | 2019年度 | 2018年度 | 2017年度 | 2016年度 | |
| 環境対応紙の販売(トン) | 736,562 | 772,484 | 695,032 | 566,503 | 334,384 | |
| 森林認証パルプの販売(トン) | 157,467 | 149,308 | 152,251 | 128,428 | 111,284 | |
| トンキロ法によるCO ₂ 排出量(t-CO ₂)*2 | 9,635 | 10,476 | 11,593 | 11,572 | 11,838 | |
| 事業者のエネルギー使用量(kℓ)*3 | 1,008 | 1,086 | 1,177 | 1,180 | 1,821 | |
| 事業者のCO ₂ 排出量(t-CO ₂) | 1,854 | 2,001 | 2,247 | 2,355 | 3,594 | |

*1: 人事データおよびワークライフバランスデータについては、従業員(連結)を除いて当社単体の数値となります。

*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(kℓ)した数値です。

企業情報 (2021年3月末時点)

会社概要

| | |
|------|--|
| 商号 | 国際紙パルプ商事株式会社 (KOKUSAI PULP & PAPER 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 社長執行役員 栗原 正 |
| 資本金 | 47億2,353万円 |
| 年商 | 4,304億円(2021年3月期) ※連結 |
| 従業員数 | 5,530名(2021年3月末時点) ※連結 |

事業目的

- 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
- 前各号に付帯する一切の業務

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 (2021年10月1日時点) |

大株主

- 王子ホールディングス株式会社
- 日本製紙株式会社
- 株式会社みずほ銀行
- 国際紙パルプ商事従業員持株会
- 日本マスタートラスト信託銀行株式会社
- 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

関係会社

| 国内 |
|--|
| ● 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 |
| 海外 |
| ● DaiEi Papers (USA) Corp. |
| ● 慶真紙業貿易(上海)有限公司 |
| ● 国紗襪紙張紙張商貿(上海)有限公司 |
| ● DaiEi Papers (H.K.) Limited |
| ● DaiEi Papers Korea Company Limited |
| ● DAIEI PAPERS TRADING INDIA PRIVATE LTD |
| ● DAIEI PAPERS (S) PTE LTD |
| ● DAIEI PAPERS (THAILAND) CO., LTD. |
| ● DAIEI PAPERS (M) SDN. BHD. |
| ● DAIEI AUSTRALASIA PTY LTD |
| ● KPP ASIA-PACIFIC PTE. LTD. |
| ● Spicers Limited |
| ● Antalis S.A.S. |

コミュニケーションツール

| 統合報告書 | 広報誌「TSUNAGU」 |
|---|---|
| 当社グループの活動における財務情報並びに非財務情報を包括的に伝えるため、2016年より発行しています。(年1回) | ステークホルダーの皆様と当社グループ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.kppc.co.jp/ja/library/integrated.html | https://www.kppc.co.jp/ja/tsunagu.html |

| TSUNAGU GALLERY | コーポレートサイト |
|--|--|
| 広報誌「TSUNAGU」に掲載した様々な作品や紙製品などを実際にご覧いただけるスペースとして、本社1階にギャラリーを開設しています。お取引先様や地域住民の皆様など多くの方々にご覧いただいています。 | 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「国際紙パルプ商事とは？」というコンテンツを設けています。 https://www.kppc.co.jp/ |

| |
|--|
| <p>問合せ先</p> <p>〒104-0044 東京都中央区明石町6番24号 国際紙パルプ商事株式会社 コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-3542-4169 FAX:03-3542-4282</p> |
|--|

国際紙パルプ商事株式会社

〒104-0044 東京都中央区明石町6番24号
TEL(03)3542-4111(代) <https://www.kppc.co.jp/>

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