

紙でつなぐ、
未来をつくる

100th
ANNIVERSARY
KPP GROUP HOLDINGS

統合報告書 2024

Integrated Report

NEXT 100 YEARS

私たちは紙パルプ産業における流通の担い手として、
100年にわたり「紙」という地球環境にやさしく、
再生可能な素材を提供することで
社会からの要請に答えてきました。

持続可能な社会は「人と自然の共生」によって実現します。

そして、紙の役割は次の100年も続きます。

私たちは「紙でつなぐ、未来をつくる」を合言葉に、
循環型社会の実現に貢献し続けます。

表紙(写真提供:一般財団法人C.W.ニコル・アフンの森財団)
放置山林を故C.W.ニコル氏が38年かけて再生させたアフンの森北エリア。光が差し込む明るい森となり、生物多様性が回復。環境省と長野県に指定されている動植物の絶滅危惧種のうち、65種が確認されています
本ページ写真:100年先の森へ、創成が始まったアフンの森南エリア。整備が進んでいない約3.5ヘクタールを「Afan KPPの森」として、一般財団法人C.W.ニコル・アフンの森財団と共に、森の再生に取り組みます
P55-56 生物多様性

CONTENTS

KPPグループについて

- 03 KPPグループの理念体系
- 05 会長メッセージ
- 11 KPPグループのあゆみ
- 13 KPPグループ早わかり

KPPグループの価値創造

- 15 社長メッセージ
- 19 長期経営ビジョン
- 21 価値創造プロセス
- 23 ビジネスモデル
- 25 第3次中期経営計画

エリア別事業戦略

- 27 エリア別事業戦略
- 29 北東アジア 国際紙パルプ商事
- 37 欧州/米州 アンタリス
- 41 アジアパシフィック スパイサーズ

サステナビリティ戦略

- 45 サステナビリティフレームワーク
- 47 マテリアリティ
- 49 環境マネジメントシステム
- 51 気候変動対応に関する情報開示
(TCFDフレームワーク)
- 53 GHG排出量の削減
- 55 生物多様性
- 57 人的資本経営
- 61 人権の尊重
- 63 地域社会との共生
- 65 マネジメント体制
- 67 社外取締役からのメッセージ
- 69 コーポレート・ガバナンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 コンプライアンス

コーポレートデータ

- 76 財務ハイライト
- 77 非財務ハイライト
- 78 企業情報

編集方針

当社は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。経営ビジョン、戦略、事業をサステナビリティ情報と共にご紹介し、ステークホルダーの皆さまとの対話を深め、より良好な関係を築くことを目指しています。

発行時期

今回発行：2024年11月
次回発行予定：2025年10月

参考ガイドライン

GRIスタンダード
IIRC「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイドライン」

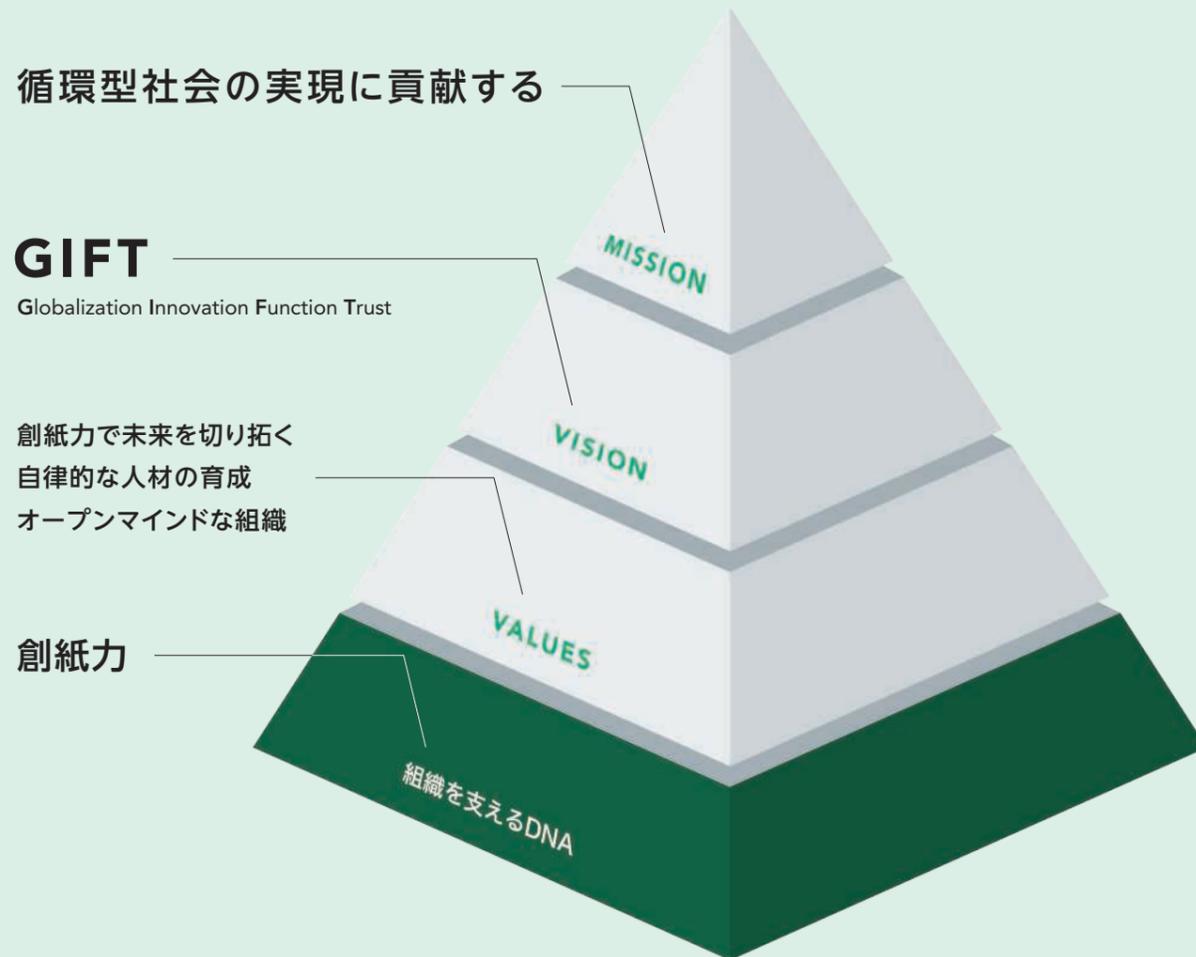
報告対象範囲・期間

本報告書の記載事項は2024年3月期(2023年4月1日～2024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2024年4月以降の内容も含んでいます。

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的と判断した一定の前提に基づくものです。将来の業績はさまざまな要因により大きく異なる可能性があることをご承知ください。

KPP GROUP WAY



VISION GIFT	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」で未来を切り拓き、地球と人に寄り添うグリーンビジネスで社会に貢献する
	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

KPP GROUP WAYとは

KPPグループウェイとは「ミッション」「ビジョン」「バリュー」の3層のピラミッドで表現される、KPPグループの理念体系です。グループウェイのうち、ミッション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。「Globalization」「Innovation」「Function」「Trust」の頭文字を取った「GIFT」は、KPPグループの進むべき道、あるべき姿を表しています。この「GIFT」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。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3点にまとめています。創紙力は組織を支えるDNAであり、この100年間で築いてきた当社の強みです。KPPグループウェイのもと、私たちは循環型社会の実現に貢献し、地球の未来を支えていきます。

コーポレートメッセージ

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。

また、印刷機の発明が中世ヨーロッパで起こった

文化運動(ルネッサンス)や科学革命、

宗教改革に寄与するとともに、

印刷媒体である紙は文字・活字文化を支え、人に寄り添い、

思いを伝える情報伝達手段として人類に貢献してきました。

そして今、紙は地球環境にやさしい素材として、

新たな領域に踏み込み、その用途はさらに広がりを見せています。

KPPグループは紙パルプ産業の流通の担い手として、

紙という素材に付加価値を見出し、循環型社会の実現に貢献していきます。



100年の軌跡、そして未来へ 「創紙力」を支えにグローバル市場へ挑戦する

代表取締役会長 兼 CEO

田辺 円

Q | 今年創立100周年を迎えますが、これまでの軌跡を振り返るとともに、現在の課題を教えてください。

関東大震災の発生から間もない1924年(大正13年)11月27日に、当社は大同洋紙店として大阪の地で産声をあげました。設立当初は、後に王子製紙と合併する樺太工業の総代理店、同じく富士製紙の特約店として、国内(本店=大阪、支店=東京、名古屋、京都)はもとより、中国、台湾、韓国など、海外進出もいち早く果たし、特に中国においては最大15都市に拠点を置くなど終戦を迎えるまで日本の紙貿易事業を牽引しました。

戦後は日本経済の復興とともに、紙の生産量と消費はGDPの成長率と連動して世界第2位にまで躍進し、当社も業容を拡大していきました。その間、1973年の王子連合通商との合併を契機に、1975年に大成紙業、

その後の流通再編成においては1999年に業界大手の日垂と合併し、社名を「国際紙パルプ商事株式会社」と改めました。2006年には万治2年(1659年)創業の服部紙商事、2007年に柏井紙業、さらに2013年には住商紙パルプと合併し、多様な企業文化を昇華・統合し現在に至っています。

2000年代に入ると情報媒体のデジタル化や少子高齢化によって、グラフィック用紙の需要は減速し始めます。当社ではこのような状況に対応すべく、大胆な地域戦略と事業ポートフォリオ改革を進め、グローバル化とビジネスモデルの変革を成し遂げ、世界規模の紙関連商社へと歩みを進めることができました。

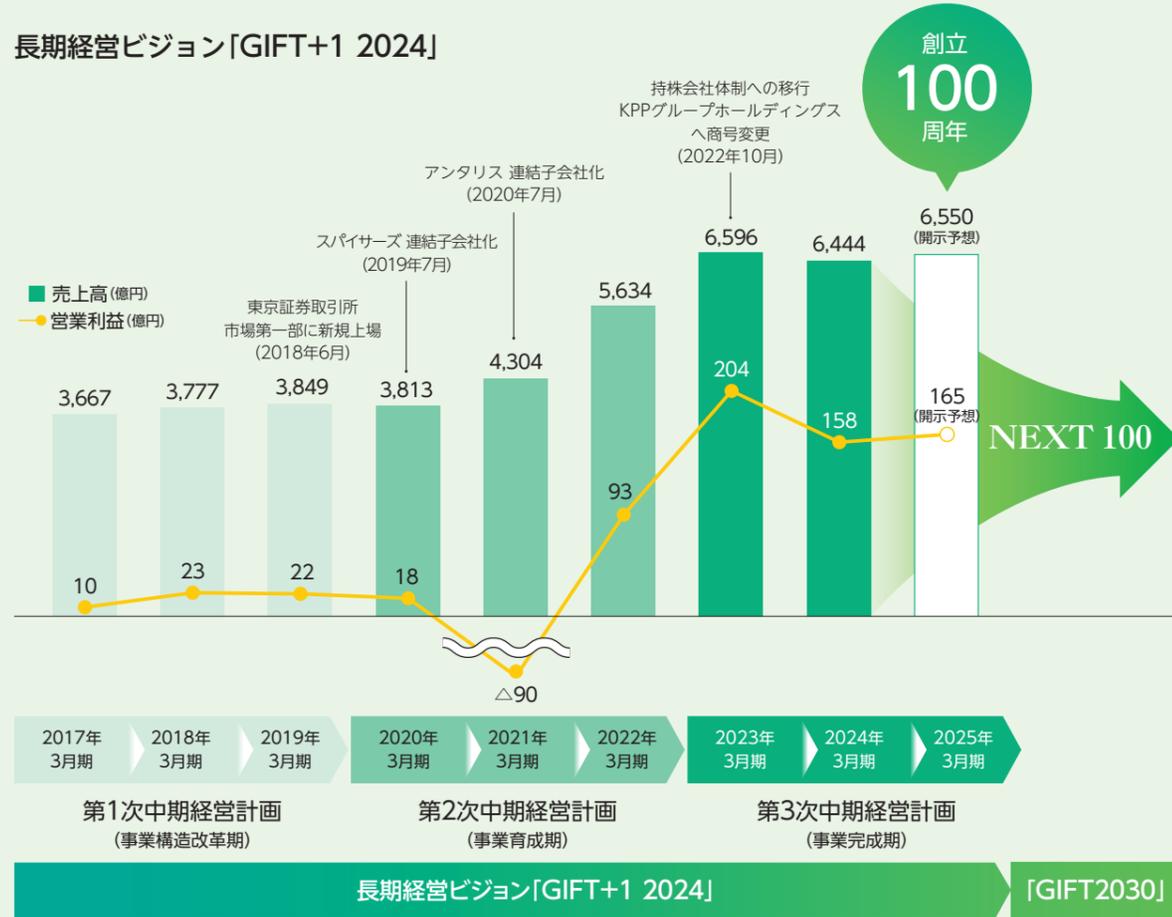
Q | 2025年3月期は第3次中期経営計画の最終年度にあたりますが、計画の達成状況とその成果をどのように評価していますか。

当社は長期経営ビジョンを3年区切りの中期経営計画に落とし込み、第1次中計(2016年度~2018年度)を「事業構造改革期」、第2次中計(2019年度~2021年度)は「事業育成期」、第3次中計(2022年度~2024年度)は「事業完成期」として、9年に及ぶ事業変革を進めました。すなわち戦後日本の高度経済成長に支えられた内需対応型の経営戦略を見直し、株式上場を起点に海外M&Aによるインオーガニック戦略に大きく舵を切ったわけですが、当社にとっては大き

なチャレンジでもありました。

結果は、第1次中計期間の累計売上高1兆1,294億円(年平均3,764億円)に対して、第3次中計期間の累計見込みは1.73倍の1兆9,590億円(年平均6,530億円)、営業利益も第1次中計の56億円(年平均18億円)から第3次中計見込みは9.29倍の527億円(年平均175億円)の着地を予定しており、時価総額(企業価値)においても高い評価を頂けるものと思っています。

長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」

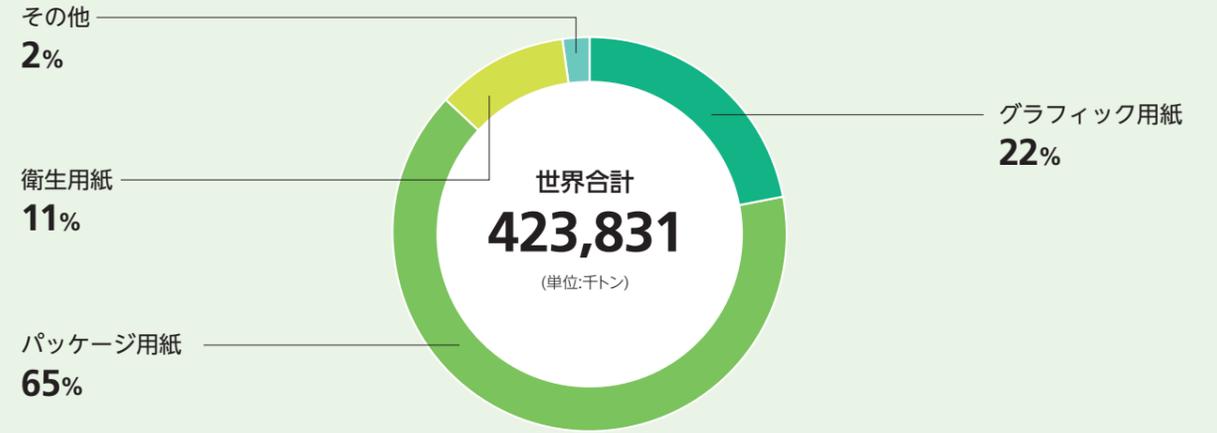


Q デジタル化、少子高齢化によるペーパーレスが言われて久しいですが、紙パルプ業界の現状とKPPグループの対応についてお聞かせください。

ペーパーレスは主としてグラフィック用紙がその対象製品であり、具体的には「情報媒体としての紙」になります。ペーパーレスは数ある紙製品の一部で起きている現象であり、全ての紙製品を指すものではありません。2022年における世界の紙消費量を見ると、グラフィック用紙の構成比は全体の22%（日本は34%）に過ぎず、世界最大の消費国である中国の構成比は19%、米国に至っては18%にまで縮小しています。従って、ペーパーレス＝紙パルプ産業の衰退と言うのは、既に出口が見え始めている一部の製品を全体評価として捉えているようにも思います。確かに、紙と言えば新聞、雑誌、カタログ、チラシ、帳票類をイメージするでしょうし、実際にこれらの用途に使用される紙（グラフィック用紙）は20世紀まで紙パルプ産業の主力製品でした。しかしながら、現在では紙の製品構成比は大きく変化し、世界におけるパッケージ用紙と衛生用紙を合わせた構成比は全体の8割近くを占め、しかも、紙・板紙市場は2040年まで年率1.7%で成長すると言われています。つまり、グラフィック用紙の減少率よりパッケージ用紙、衛生用紙の伸長率が高いことを示しています。

また、紙は地上資源であり、再生産可能な植林木を原料としています。木は二酸化炭素を吸着しますので紙を使うことは脱炭素社会に貢献することになります。脱プラスチックの受け皿としての「紙化」の役割も含め、世間の紙に対する誤解を解く努力をするとともに、今後も持続可能な社会に貢献していきたいと思っております。

世界の商品セグメント別 紙・板紙消費量



主要国消費量

	米国		フランス		中国		日本		インド	
	数量	比率	数量	比率	数量	比率	数量	比率	数量	比率
グラフィック用紙	12,279	18%	2,355	27%	22,559	19%	7,742	34%	6,257	36%
パッケージ用紙	43,716	66%	5,142	59%	83,330	70%	12,321	54%	10,367	59%
衛生用紙	9,137	14%	946	11%	11,582	10%	2,078	9%	199	1%
その他	1,349	2%	229	3%	888	1%	668	3%	632	4%
合計	66,481	100%	8,672	100%	118,360	100%	22,809	100%	17,455	100%

出典:RISI 2022年

Q 2018年以降、KPPグループは海外M&Aを軸にグローバル展開を進めていますが、今後の投資戦略についてどのようにお考えですか。

当社は2022年10月にホールディングス体制に移行し、その傘下に北東アジア事業を担う国際紙パルプ商事、アジアパシフィック事業のスパイサース（豪州）、そして欧州／米州事業のアンタリス（フランス）による地域持株会社を配置しました。各地域持株会社に対しては権限と責任を明確に示し、歴史や文化の相互理解とグローバル課題の共有を進め、シナジー効果の最大化を図っています。本年6月に開催された当社の定時株主総会において、スパイサースとアンタリスの各CEOが取締役に就任し、取締役は外国人2名、日本人4名、社外取締役4名（うち女性2名）の

構成になっています。また、創立から100年を迎え、現在では、4,600社のサプライヤーと、134,000社の取引先を有し、世界47カ国・地域、182都市に拠点を構えるグローバル企業に成長することができました。来年度から始まる第4次中期経営計画においても、ボルトオン型M&Aを軸に各事業ポートフォリオの強化を図ります。特に人口ボーナスが期待できるグローバルサウス市場においてはトレード型のビジネスが有効と思います。また、人的資本やGXへの投資も当社の成長に欠かせない重要な案件として考えています。

Q

ウクライナやイスラエルにおける有事は依然として出口が見えず、気候変動やエネルギー問題も長年の世界共通課題となっています。KPPグループにおける地政学的リスクやインシデント管理についてお聞かせください。

欧州事業はKPPグループの屋台骨でもあります。ウクライナ侵攻によって2年前にロシア事業の清算を余儀なくされています。自然災害ではカナダや南米の山火事が常態化しており、パルプのサプライチェーンに影響を及ぼしています。このような国家間の衝突や気候変動による大規模災害はグローバル企業の大きなリスク要因になっており、サイバー攻撃への対応や不正アクセスによるデータ改ざんの防

止を含め、内部体制やインシデント管理の強化を進めています。

また、ホールディングス体制への移行後は、前述のリスク要因に加え、政治、経済、社会から派生するリスクや紙パルプ業界の課題を抽出し、リスクマネジメントシステムを再構築しています。リスクの顕在化対応についても、グループ連携で進めています。

Q

企業の人的資本経営が注目されていますが、KPPグループの取り組みをお聞かせください。

人的資本経営については、ダイバーシティ、リスクリング、エンゲージメントに分け、長期的な戦略を策定しています。まず、ダイバーシティですが、グループ全体の活性化を目的に、女性やシニア人材の活躍の場を広げていきます。女性管理職を生み出しやすい土壌をつくるため、一般職を廃止して男女共に総合職に統一していきます。KPPグループは全社員約6,000人のうち、80%以上が外国人であり、ロールモデルとなる女性幹部との交流も可能です。

リスクリングについては来年度からスタートする長期経営ビジョン「GIFT2030」を実現するための課題解決とリンクさせます。すなわち、ポートフォリオ改革を進めるために必要なIT教育とグローバル人材の育成を軸にトレーニングプログラムを提供していきたいと思ひます。

最後にエンゲージメントですが、当社は紙流通業界において「日本のKPP」から「世界のKPP」に大きく

変貌を遂げました。その結果、当社グループにはさまざまな文化的、歴史的背景から異なる価値観を持つ社員が大勢在籍しており、エンゲージメントの向上には地道な活動が必要です。当社では経営層のメッセージをはじめ、各社の成功事例、部門紹介、グルメ情報やボランティア活動などを掲載した多言語展開の「KPPグループレポート」を配信し、グループ間の交流を深めることに効果を上げています。また創立100周年を機に、全グループ社員を対象に、当社の理念に基づき、その取り組みをたたえる「KPPグループアワード」という表彰制度を設立しました。今では世界各地の事業所に「KPPグループウェイ」のポスターが掲示され、当社グループの社会的存在意義の浸透を図っています。また、専門機関によるエンゲージメント調査も活用しながら、職場環境や待遇の改善とともに、社員エンゲージメント向上に取り組んでいきます。

Q

最後に、次の100年に向けたメッセージをお願いします。

私が副社長時代の2012年に、創立100周年に向けた長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」を策定しました。「GIFT」の意味は、GLOBALIZATION(世界規模で経営を考える)、INNOVATION(紙の可能性に挑

戦＝創紙力)、FUNCTION(流通機能の進化)、TRUST(社会の発展に貢献する)の頭文字をとったもので、後にこの経営ビジョンに環境貢献を「+1」として加えて再設定しました。

「GIFT+1 2024」は、「4つの経営課題と3本の矢」から構成しました。経営課題を「事業・営業領域」「人材・教育領域」「環境・社会貢献領域」「財務・投資領域」の4つに分け、それぞれの戦略実行に注力することとしました。3本の矢は「事業・営業領域」の戦略を具体的に掘り下げたもので、「国内事業の再構築」「新事業の開発」「海外事業の拡大」の3つを据え、事業領域の拡大とイノベーションの創出に取り組み、持続的成長の礎を築くことに注力してきました。また、この経営ビジョンが絵に描いた餅にならないよう、事業ポートフォリオ改革と経営基盤の強化に努めてきました。

創立100年を迎える第3次中計は2025年3月期をもって終了します。同時に「GIFT+1 2024」もひとつのゴールを迎えます。副社長として1年、社長として7年、会長CEOとして4年、合計12年このプロジェクトに関わりましたが、日本のKPPから世界のKPPと

いう第一の目標は達成できたと思ひます。

中国で発明された紙(蔡侯紙)は飛鳥時代に朝鮮半島を経由して日本に伝わり、聖徳太子が現在の和紙に改良したと言われてひます。以来、紙は1400年にわたって文字・活字文化を支え、芸術の領域を広げてきました。しかしながら、2025年度から始まる「次の100年」は、「これまでの100年」とは違うマーケットが待っています。すなわち、紙は情報伝達の手段から、運ぶ、包む、拭くなどの用途を通じて環境問題や公衆衛生問題の解決を担う素材として、その役割が求められています。このように、紙パルプ産業を取り巻く経営環境が大きく変化する中であっても、当社グループはグラフィック用紙が文化的アイデンティティとしての価値を持ち続ける限り、創業の原点である「紙でつなぐ、未来をつくる」というコーポレートメッセージを未来に引き継いでいきたいと思ひます。



アンタリスUK コールビル倉庫



スパイサース社傘下のバンコクオフィスの従業員たちと



KPPグループウェイのポスターや卓上POPは世界各地の事業所に掲示

英語、スペイン語、中国語に翻訳され、全社員に配布されたブランドブック

KPPグループのあゆみ

KPPグループは1924年の創立以来、紙製品の販売を通して時代を見つめ、文化の発展に貢献してきました。この間、日本における紙流通再編の軸となり、志を同じくする紙代理店と合併を繰り返し成長してきました。直近ではグローバル市場の成長を取り込むため、オセアニアや欧州の大手紙商を子会社化し、紙商社として世界第3位の規模となりました。これからも多様な紙の可能性を追求し、新たなビジネスの創出に取り組みます。

1924-1972 創業期

近代的洋紙製造の勃興期に
KPPグループの前身
「大同洋紙店」が誕生

1924 大阪で「(株)大同洋紙店」を創立

資本金200万円
支店／京都・名古屋・東京



1925 海外初の出張所を上海に開設

その後も中国に出張所を続々と開設

1931 日本で初めて米国に紙を輸出

樺太工業と共同で新聞用紙の輸出に成功

1954 資本金1億円

1968 本社を東京に移転



1971 初の海外現地法人を豪州に設立

1973-2012 発展期

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

1973 王子連合通商(株)と合併し、 社名を「大永紙通商(株)」 に変更

1975 大成紙業(株)と合併

オイルショック後の不況を打破するため
合併、経営基盤の強化を図る

1979 売上高2,000億円超

(1980年3月期)

1993 「花想」を上市

花瓶に入れるだけで生け花が長持ちする
紙のシール

1999 紙流通業界再編の 先駆けとして (株)日亜と合併し、社名を 「国際紙パルプ商事(株)」 と改める

2000 売上高3,000億円超

(2001年3月期)

2006 中国に国紗裨紙漿紙張商貿 (上海)有限公司を設立

後に慶真紙業と事業統合

服部紙商事(株)と合併

流通機能の充実と経営基盤の強化を図る

2007 柏井紙業(株)と合併

営業力の強化および収益基盤の拡充を
図る

売上高4,000億円超

(2008年3月期)

2011 古紙リサイクルシステム 「ecom」1号機を 群馬県高崎市に設置

2013-2019 第2の創業期

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 住商紙パルプ(株)と合併

製紙原料部門ならびに包装資材部門を強化

2015 シンガポールに KPP ASIA-PACIFIC PTE. LTD.を設立

ASEAN・インド・オセアニア地域の経営企画・管理機能を統括し、
事業拡大を目指す

2016 サーマルリサイクル事業に進出

「総合循環型企業」を目指し、バイオマス発電燃料を販売

古紙リサイクルシステム「ecom」 400店舗設置達成

2018 東京証券取引所市場第一部に上場

資本金47億2,353万円



2019 豪州の大手紙商スパイサーズを子会社化



2020- 持株会社体制へ

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 欧州最大の紙商 アンタリスを子会社化



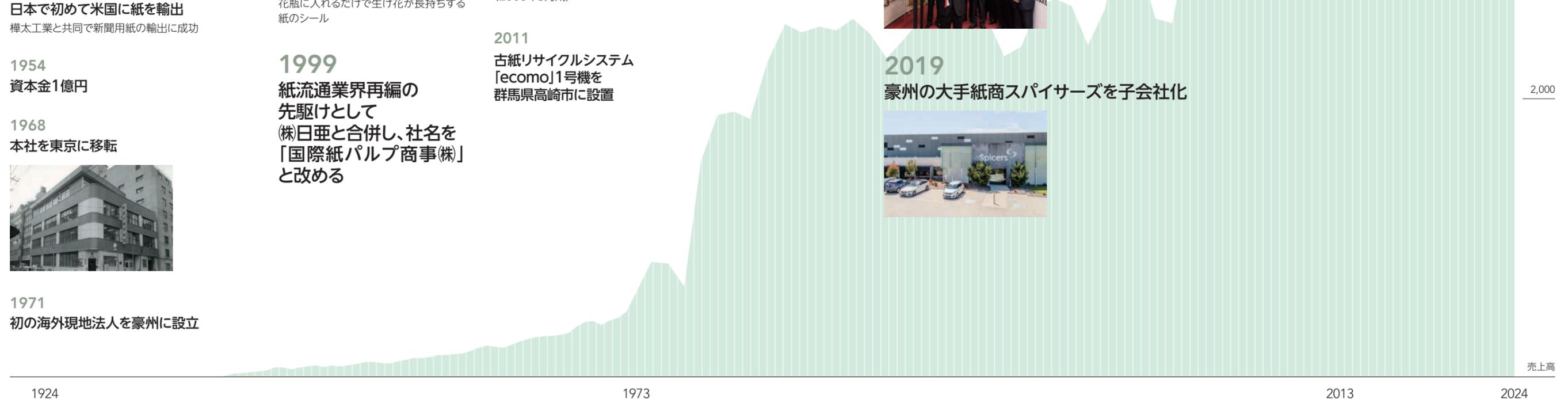
2022 (株)BMエコモ設立

バイオマス発電所運転支援システム「BMecom」の
拡販を目指す

持株会社体制へと移行し、社名を KPPグループホールディングス(株) に変更

売上高世界第3位に躍進

2024 KPPアグリソリューションズ(株)設立



KPPグループについて

<p>創立年</p> <p>1924年</p> <p>KPPグループホールディングスは1924年(大正13年)に創立されました。紙製品や紙関連製品の販売や、環境負荷低減に資する製品やサービスの開発を通して時代とともに文化の発展に貢献してまいりました。</p>	<p>国内順位</p> <p>第1位</p>  <p>※連結売上高</p>	<p>世界順位</p> <p>第3位 (推定)</p>  <p>※連結売上高</p>
<p>連結売上</p> <p>6,444億 35百万円</p>	<p>営業利益</p> <p>158億 19百万円</p>	<p>ROE</p> <p>14.2%</p> <p>自己資本比率</p> <p>23.7%</p>
<p>総従業員数</p> <p>5,624名</p>	<p>グループネットワーク</p> <p>47 182 187</p> <p>カ国・地域 都市 拠点</p>	

5つの主力事業分野



ペーパー&ボード事業

新聞・印刷・情報関連用紙等のグラフィックペーパー、段ボール原紙、菓子・ティッシュ箱などに使用される紙器用板紙、カードゲーム用の高級板紙など幅広い用途をカバーしています。



パッケージング事業

顧客ニーズが多様化し、環境対応が要求される中、食品容器から自動車部品・電子部品・化粧品に至るまで幅広くパッケージソリューションを提供しています。



ビジュアルコミュニケーション事業

オリジナル資材を中心に店頭広告・看板・室内装飾・ラッピング等の提案、施工をサポートする視覚コミュニケーション事業です。併せて、大判インクジェット印刷やインク等の消耗品も供給しています。



製紙原料(パルプ・古紙)事業

製紙原料の4割はパルプ、6割は古紙で構成されており、当社は国内外からこれらを調達して製紙会社に供給しています。中でも、古紙の国内回収事業はサーキュラーエコノミーに貢献しており、回収した古紙は衛生用紙などに再生されています。



環境関連事業

国内では古紙回収ソリューション「ecomioシリーズ」をさまざまな形で展開するほか、紙製の人工芝などを開発・販売しています。紙化や減プラなど、環境負荷低減に貢献する商品や素材は、グローバルでも開発・流通に取り組んでいます。



その他事業

- 不動産事業
- 紙工機械販売事業
- 化成品販売事業など



挑戦と革新の 新時代

グローバル戦略の進化で 新たな成長を実現する

代表取締役社長 兼 COO

坂田 保之

2024年6月に社長に就任した坂田です。私は銀行、メーカー勤務を経て2017年にKPPグループホールディングスの前身である国際紙パルプ商事に入社しました。創立100周年という節目の年に経営の舵取りを担う立場となり、大変身が引き締まる思いです。

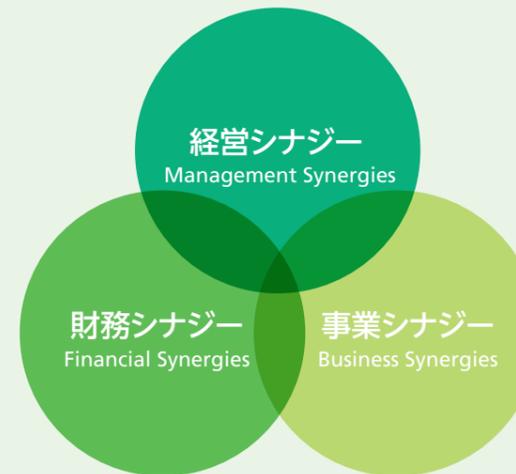
インオーガニック戦略による3つの変化

当社は、2017年3月期からスタートした長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」の下、日本的な紙商事業を海外に水平展開するトレーディング事業モデルから、新たなアプローチによる海外展開を目指すようになりました。グローバル市場での競争力を強化するため、資金調達の手段を多様化すべく、2018年6月26日に東京証券取引所市場第一部（現プライム市場）に上場しました。この上場を契機に海外でのインオーガ

ニック戦略へと舵を切り、2019年に豪州の大手紙商スパイサーズ、2020年に欧州最大の紙商アンタリスを買収し、グループに加えました。

両社の買収により、①製紙メーカーの代理店的な立場から、幅広い商品を取り扱うマーチャント（商社）への役割拡大、②北東アジア地域から全世界へと商圏の地理的拡大、③取り扱い製品・商材の多様化、という3つの大きな変化が生じ、従前とは異なるビジネスモデルを手に入れました。異なる強みを持つ両社がKPPグループに加わったことで、手に入る情報の質と量が格段に向上し、パッケージングやビジュアルコミュニケーションといった新分野の知見も得ました。日本とは異なる欧州や豪州のカルチャーやダイバーシティを受け入れる新しい企業風土も根付きつつあります。今後はグループシナジーの創出に向け、より一層風通しの良い、インターナショナルな企業となることを期待しています。

持株会社化によるシナジーの創出



グループ全体を牽引するホールディングスの役割

当社は2022年10月に現行のホールディングス体制を整備しました。この2年間を準備期間と位置付け、純粋持株会社である当社と、事業会社である国際紙パルプ商事、スパイサーズ、アンタリスとの役割分担を明確にしました。今後は各社がそれぞれの役割を果たしていくべき時期に入りました。

当社が担う役割は、東京証券取引所プライム市場に上場する企業として、グループ全体の成長戦略を描き、その戦略をグループ各社と共に実現していくための具体的な方策・道筋を示すことです。同時に、上場企業として収益力の向上だけでなく、ESG（環境・社会・ガバナンス）面での充実も含めた株主からの期待に応えていくことも重要だと考えています。まずは、2030年に向けた長期経営ビジョン「GIFT2030」を策定し、全世界のグループ社員約6,000名の力を結集して目標達成に向けて邁進してまいります。

2024年3月期の業績振り返り

2024年3月期は、好業績であった前年からの反動もあり、減収減益となりました。特に欧米では、紙を中心とした製品価格の下落と、景気の減速を背景とした在庫調整による需要の減退が顕著となり、売上高・利益を押し下げる要因となりました。また、中国においては、

不動産不況に伴う景気後退により、紙・板紙の需要が伸び悩み、相次ぐ新規大型マシンの増設によって市況が下落し、売上高・利益共に低調に推移しました。

一方、オセアニアでは、豪州を中心にオフィス用紙のマーケットシェアを拡大し、売上高・利益共に業績が伸長しました。東南アジア・南アジア地域のトレーディングビジネスも堅調で、特にインド向けのインデントビジネスが好調に推移しました。

こうした中、欧州ではビジュアルコミュニケーション分野、米州ではパッケージング分野においてM&Aを通じた事業ポートフォリオの変革を進め、これらが早速売上高・利益に貢献しました。

費用面では、世界的に運送費などのロジスティクス費、人件費の上昇が顕著となり、利益を圧迫しました。これに対応するため、Eビジネスの拡大、倉庫・事務所の統廃合、人材の適正化を進め、コスト削減に努めました。

2025年3月期の見通しと中期経営計画

2025年3月期は第3次中期経営計画の最終年度目標を上回ることができると見込んでいます。

売上高に関しては、グラフィック用紙の需要減少が続く中、第3次中期経営計画ではシェアの拡大、Eビジネスの推進、パッケージング事業とビジュアルコミュニケーション事業へのポートフォリオ変革を進めることを前提に、第2次中期経営計画最終年度（2022年3月期）の実績5,634億円から、6,500億円を目指す目標を立てました。足元の進捗状況では、紙の販売数量は想定以上に落ち込んだものの、一部の地域では値上げによる販売単価の上昇が維持されていることと、パッケージング事業・ビジュアルコミュニケーション事業でのM&Aによるポートフォリオ変革が順調に進展したことから、目標水準を達成できると見込んでいます。

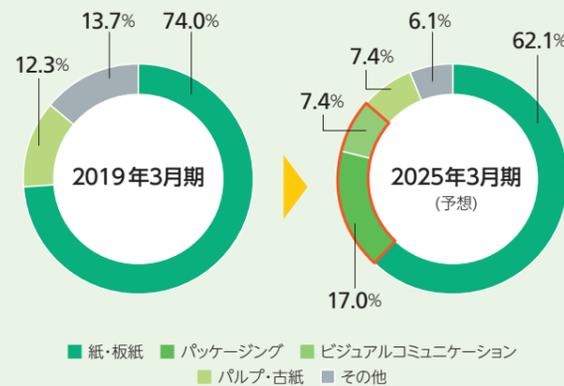
営業利益につきましても、中期経営計画の目標を上回ると予想しています。利益率の高いパッケージング事業およびビジュアルコミュニケーション事業へのシフトが進んだことや、ペーパー事業において価格を適正水準に維持する方針を堅持できたことが奏功し、グローバルで「稼ぐ力」が向上しています。M&Aに関し

では、日本の会計基準に基づいてのれん償却費を計上していますが、それを加味しても十分な利益貢献を果たしています。今期も引き続き、オーガニックとインオーガニックの両面でポートフォリオの変革と「稼ぐ力」を高めていくことに注力していきます。

中期経営計画に対する2025年3月期の業績予想

KPPグループ連結(億円)	2025年3月期(予想)	中期経営計画の目標
売上高	6,550	6,500
営業利益	165	145

事業ポートフォリオの変革(売上高)



第3次中期経営計画のキャッシュアロケーション

当社グループの利益配分は、成長投資、人的投資、株主還元バランスよく配分することを基本としています。第3次中期経営計画では、成長投資へのキャッシュアロケーションを打ち出し、3年間で獲得する営業キャッシュフロー360億円のうち、200億円をM&Aなどのインオーガニック戦略へ投資する方針を掲げました。既に約300億円の営業キャッシュフローを獲得し、200億円超の成長投資を実行しています。今後もグラフィック用紙の需要減少が予想される中、ペーパー事業からのポートフォリオ変革を引き続き進めていく方針です。

株主還元の充実

株主還元については、業績の拡大に応じて累進配当を実施しており、第3次中期経営計画期間中の配当は累計約50億円を予定しています。加えて、機動的な株主還元策の一環として自己株式の取得も進めており、2023年11月から2024年3月の間に20億円を実施、2024年8月には上限を30億円(300万株)とする自己株式の取得を決定しました。

配当・自己株式の取得・総還元性向



政策保有株式の削減

政策保有株式については毎年、その保有意義と個別採算性を検討し、保有の意義が薄れたものや採算に見合わないものは順次売却を進めています。2023年3月期は3銘柄(売却額1億300万円)、2024年3月期は1銘柄(同11億8,300万円)を売却しました。今期も6銘柄(約25億円)程度の売却を予定しています。

成長投資とM&A

当社グループは、M&Aを活用したインオーガニック成長戦略を推進し、新たな成長機会を追求しています。これにより、地理的な対象市場の拡大と製品ポートフォリオの多様化を目指しています。

アジアパシフィック地域の持株会社スパイサーズは、2025年3月期に、Eビジネスに強みを持つ豪州のパッケージング大手Signet社を買収しました。パッ

ッケージング製品の拡充とデジタルツールを活用したビジネスモデルをスパイサーズグループ全体へ浸透させるべく取り組んでおります。

欧州/米州地域の持株会社アンタリスは、2025年3月期に、ビスポーク(オーダーメイド型)パッケージングを得意とするイタリアのTpf社(Tecnoprimal社の事業部門)を買収しました。同社は特に木製パッケージ製品と防錆(VCI)製品に強みを持っており、アンタリスイタリアとの事業シナジーが期待できます。

2025年3月期はパッケージング事業への投資が相次ぎましたが、2024年3月期にはポーランドを拠点にビジュアルコミュニケーション事業を展開するIntegart社をアンタリスが買収し、売上高と利益に貢献しました。今後ともこのような買収を積極的に推進していきます。

財務健全性と資本効率を重視した経営指標

財務に係る経営指標として、自己資本比率、ネットD/Eレシオ、自己資本利益率(ROE)を重視しています。

自己資本比率は25%程度、ネットD/Eレシオについては1倍程度を目安としています。当社は必要以上に内部留保することなく、資本を効率的に運用し利益を上げることを重視しています。現状の事業および資産規模の卸売業であれば、25%程度の自己資本比率で財務の健全性は保てると考えています。

ネットD/Eレシオは、財務規律を保つ目安として利用しています。成長を続けるためには継続的な投資が必要ですが、投資額の総額に関して、ネットD/Eレシオにより有利子負債が過多となっていないかを確認することができます。自己資本比率とネットD/Eレシオを組み合わせて、総合的に財務の健全性を判断しています。また、財務の健全性を確保することで、大規模な投資機会が訪れた際に資金面で機会を逃すことがないように備えることもできます。

ROEは、収益性の指標として重視していますが、今後は有利子負債を加えた調達をベースに収益性を見る指標の採用も検討していきます。

グループ経営のガバナンス

当社グループはKPPグループホールディングスを中心に、国際紙パルプ商事、アンタリス、スパイサーズの3つの事業会社と連携し、グローバルガバナンス強化に向けた取り組みを進めています。

2024年6月の株主総会では、グローバル化の推進とグループシナジーの創出、ならびに取締役会の多様性の向上と活性化を図るため、スパイサーズおよびアンタリスのCEO2名を新たに当社の取締役に選任しました。これにより、新たなメンバーの知見を取り入れ、取締役会での議論を一層活性化することで、取締役会の実効性をさらに高めていきます。

リスク管理においては、3つの事業会社のリスク分析結果に基づき、グループ経営にとって重要なリスクの抽出・評価を行い、重点対応策を決定しました。さらに、これら対応策の実行状況を定期的にモニタリングする体制を確立し、事業会社間での情報共有を進めることで、グループ全体のリスク管理体制の強化につなげています。

内部監査については、3つの事業会社が独立して内部監査を実施し、その結果を当社のグループ内部監査室に報告し、最終的に取締役会へ報告する仕組みを整えています。この体制により、各事業会社の状況に即したきめ細やかな内部監査が実現され、グループ全体の透明性と信頼性の向上に貢献しています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社は、持続可能な成長を実現するためには、ステークホルダーの皆さまとの対話が不可欠であると考えています。特に、株主の皆さまには、透明性の高い情報開示と誠実なコミュニケーションを通じて、企業価値の向上に努めてまいります。ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援を、よろしく願ひ申し上げます。

長期経営ビジョン

世界ナンバーワンの紙商社へ

当社は創立100周年を迎える2024年に向け、長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」を策定し、2017年3月期から着実に実行してきました。このビジョンは2024年時点での当社の立ち位置を定め、次の100年においても持続的成長を可能とするためのロードマップです。第1次中期経営計画は事業構造改革期として、海外事業の再編や人事制度の刷新、コーポレート・ガバナンスの強化などに取り組み、念願の東証一部上場を果たしました。続く第2次中期経営計画は事業育成期と位置付け、主に海外M&Aによるイン

オーガニック戦略を展開。大手紙商のスパイサーズとアンタリスをKPPグループに迎え入れ、海外事業を加速させました。そして、事業完成期と位置付ける第3次中期経営計画の最終年度に、創立100周年を迎えます。この9年間の成果を基盤に、新たなステージとなる次の100年に挑む経営体制を整え、世界ナンバーワンの紙商社を目指します。

長期経営ビジョン

GIFT+1 2024

2017年3月期 - 2025年3月期

100周年と その先の100年に向けて

第1次中期経営計画
(2017年3月期～2019年3月期)

事業構造改革期

累計売上高
1兆1,294
億円

2019年3月期
3,849
億円

2018年3月期
3,777
億円

2017年3月期
3,667
億円

主要施策

- 事業ポートフォリオ改革
- 循環型ビジネスモデルの拡大
- 海外拠点紙パルプ等卸売事業の再構築

成果

- 東京証券取引所市場第一部（現プライム市場）新規上場
- 日本最大級の古紙リサイクルシステムを構築
- 海外拠点紙パルプ等卸売事業黒字転換
- トータルパッケージおよびソリューション事業の強化

課題

- 海外拠点紙パルプ等卸売事業の黒字化定着
- 収益力の強化

第2次中期経営計画
(2020年3月期～2022年3月期)

事業育成期

累計売上高
1兆3,752
億円

2022年3月期
5,634
億円

2021年3月期
4,304
億円

2020年3月期
3,813
億円

主要施策

- 海外M&Aによるインオーガニック戦略
- ソリューション事業の育成
- パルプ事業の拡大

成果

- 売上規模、粗利率の大幅伸長
- 豪州2位の紙商、スパイサーズ買収
- 欧州1位の紙商、アンタリス買収
- 事業ポートフォリオ改革
- 総合循環型ビジネスの強化
- BMecomo等ソリューションビジネスを創出

課題

- デジタル化の加速
- グラフィック用紙市場の縮小

第3次中期経営計画
(2023年3月期～2025年3月期)

事業完成期

累計売上高
1兆9,590
億円

2025年3月期
6,550
億円(予想)

2024年3月期
6,444
億円

2023年3月期
6,596
億円

主要施策

- グローバルグループ経営の強化
- 総合循環型ビジネスモデル拡大
- 事業ポートフォリオ改革による企業価値向上

成果

- 紙商世界3位に躍進
- M&A戦略を着実に推進し、米州への進出やパッケージング事業・ビジュアルコミュニケーション事業の拡大を実現
- 事業ポートフォリオ改革により売上総利益率が18.6%に上昇

課題

- 世界経済のリセッション
- 高売益品拡充と販管費圧縮による営業キャッシュフロー改善

NEXT100

GIFT2030を
グローバルに策定し
次の100年への
成長をスタート

GIFT
2030

GX・DX・SX・
スタートアップを軸に
次のステージへ

環境価値・社会価値・
経済価値を創造し

持続可能な
成長を実現

KPPグループの価値創造

価値創造プロセス



価値創造を支える経営理念
KPP GROUP WAY ④ P3-4

コーポレートメッセージ

紙でつなぐ、未来をつくる

ミッション

循環型社会の実現に貢献する

組織を支えるDNA

創紙力

ビジネスモデル

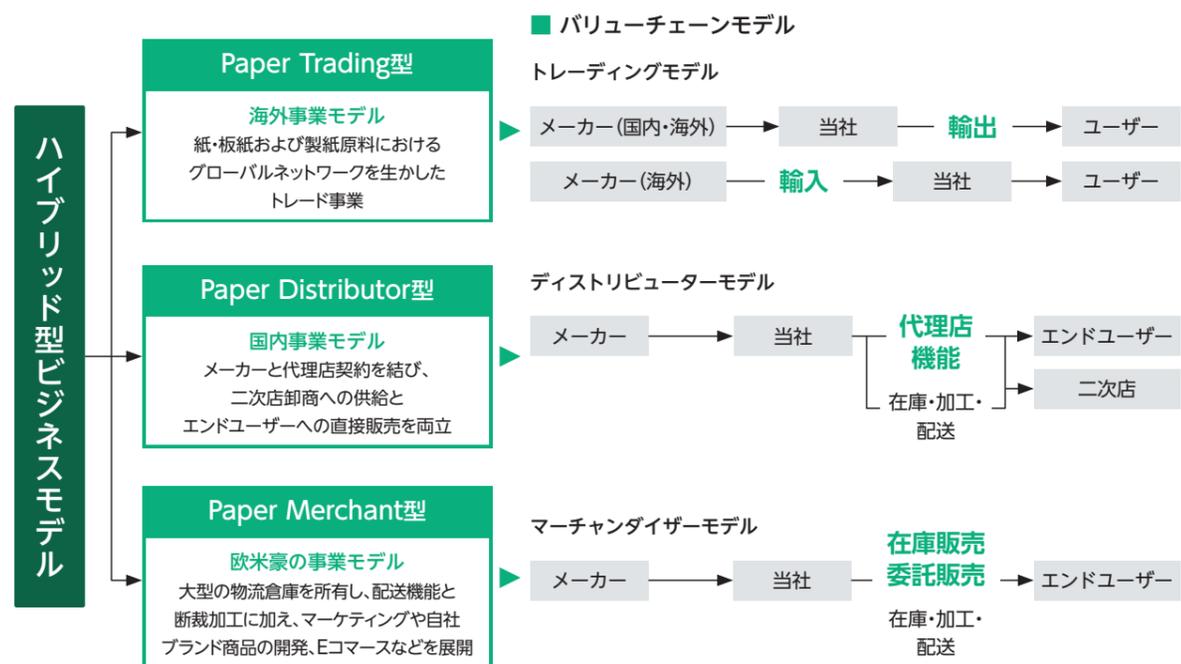
これまで日本国内では紙の販売、回収、再資源化を軸とした総合循環型ビジネスモデルを展開してきました。さらに海外M&Aによって事業領域を拡大し、付加価値の高いビジネスを取り込んでいます。事業エリアが世界に広がり、地域の特性を生かしたグローバルなビジネスを実現しています。

収益性・効率性を
最大化するグローバル事業

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ではビジュアルコミュニケーション事業、パッケージング事業、Eコマース化を推進しています。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、グループシナジーを生み出しています。中国は生産、消費共に世界最大の紙・板紙市場であり、当社グループの中国事業も現地密着型の紙商ビジネスへとシフトしています。さらにアンタリスの中国事業(ファインペーパー)を加え、新たな業態で事業を展開しています。



■ グローバルネットワーク



※米州(中南米およびカナダ)はAntalis、米国は国際紙パルプ商事(インデントビジネス)が管理しております(2024年3月期現在)。

環境に優しい
持続可能な成長を実現

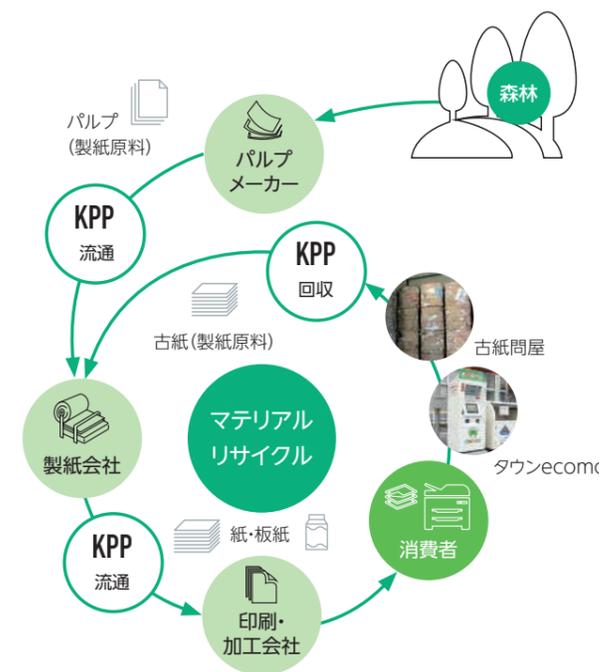
総合循環型ビジネスモデル

当社は国内の主力事業である紙・板紙卸売事業と古紙回収事業を組み合わせることにより、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へと進化させています。古紙などの再生資源を供給するマテリアルリサイクル事業を筆頭に、バイオマス発電所運転支援システムの開発・提供、工場から排出される副産物を主燃料とした発電事業など、サーキュラーエコノミーを意識した経営を目指しています。

マテリアルリサイクル

循環型ビジネスで サーキュラーエコノミーの実現に貢献

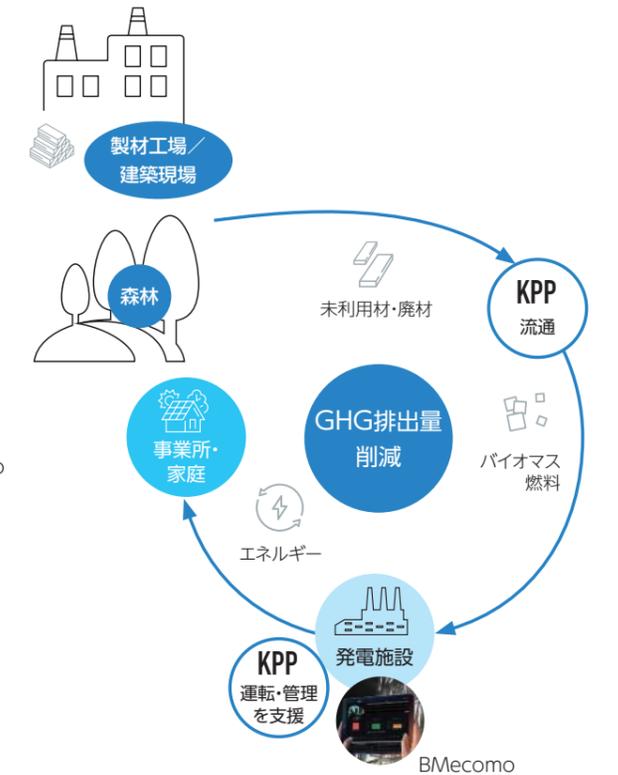
仕入先約4,600社、販売先約13万社に及ぶグローバルなネットワークを持ち、国内では業界トップクラスの紙販売量と古紙回収量を誇っています。紙の販売においては、創立以来100年にわたり培ってきた紙と関連素材に関する知見を生かしてさまざまなソリューションを提案しています。また、古紙の回収では、日本全国に張り巡らされた古紙問屋のネットワーク「KPPリサネット会」と、「タウンecom」をはじめとする店頭回収によって紙のリサイクルに貢献しています。



GHG排出量削減

バイオマス発電運転効率化支援事業で 温室効果ガス排出量削減に貢献

バイオマス発電は、燃料となる植物が成長過程で大気中のCO₂を吸収することから「カーボンニュートラル」と考えられています。当社グループはバイオマス発電所に未利用材や廃材を供給するほか、AI・IoT技術を活用して発電所の収益最大化を支援するシステム「BMecomo」を展開しています。また、工場からの生産副産物を燃料とするPPA(電力販売契約)によって、サーキュラーエコノミーと脱炭素社会の実現に貢献します。



第3次中期経営計画

2017年3月期からスタートした長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」は、創立100周年の2025年3月期にゴールを迎えます。最終章となる第3次中期経営計画は、次期長期経営ビジョン「GIFT2030」に向けた総仕上げの期間とし、グローバル展開を進めると同時に、総合循環型ビジネスモデルによる持続可能な社会の実現に取り組み、事業ポートフォリオの改革を進めています。現在策定中の「GIFT2030」では、GX(グリーン・トランスフォーメーション)・DX(デジタル・トランスフォーメーション)・SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)・スタートアップを軸にグローバルナンバーワン企業になることを目指し、企業価値のさらなる向上を図ってまいります。



第3次中期経営計画基本方針(2023年3月期 ~ 2025年3月期)

第3次中期経営計画では、長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」の達成と創立100周年に向けて、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。また、この間の基本方針として、「収益基盤の確立・深化」と「グローバルグループ経営の強化」を推し進めることを挙げています。第2次中期経営計画の期間中に、クロスボーダーM&AによってスパイサーズとアンタリスがKPPグループに加わりましたが、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重要課題であると考えており、従来よりも一層戦略的なアプローチのもとで、グループ会社間のコミュニケーションや情報共有を効果的に推進・強化していきます。

■ テーマ
長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」の達成と創立100周年に向けて

■ メッセージ
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

収益基盤の確立・深化

- 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
- DXの推進

グローバルグループ経営の強化

- 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
- 経営資源の適正配分

2024年3月期の進捗

第3次中期経営計画では、循環型ビジネスの拡大や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)の成長により安定基盤を築き、M&Aやアライアンスといった外部経営資源の獲得(インオーガニック)を通じて成長を加速させています。これにより持続可能な成長と競争力の強化を目指しています。

■ 第3次中期経営計画期間のM&A

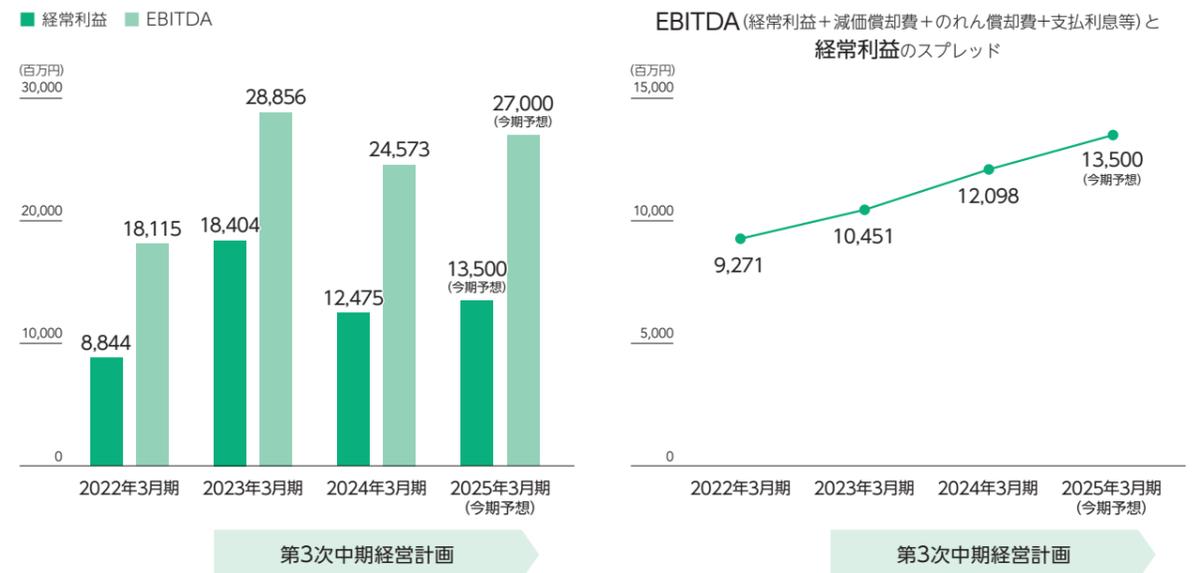
海外事業会社のスパイサーズとアンタリスは、パッケージング事業やビジュアルコミュニケーション事業などの成長分野においてM&Aを展開し、事業を川下へと広げ、利益率の高いビジネスを拡充しています。

第3次中計がスタートしてから現在までに、パッケージング事業9社、ビジュアルコミュニケーション事業4社、ペーパー事業1社の計14社を買収し、事業拡大とポートフォリオ改革を推進してきました。



■ M&A後も安定したキャッシュ創出力の向上

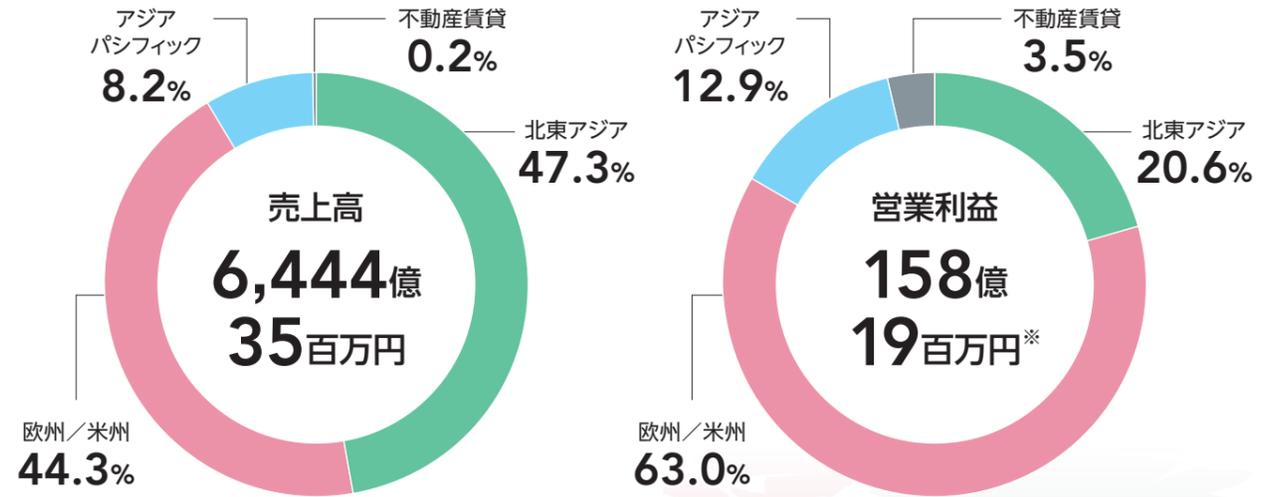
M&Aで増加したのれんや顧客関連資産の償却費等を除いたEBITDA(経常利益+減価償却費+のれん償却費+支払利息等)は、安定的に成長しています。経常利益とEBITDAのスプレッドも継続的に拡大しており、キャッシュを稼ぐ力が向上しています。



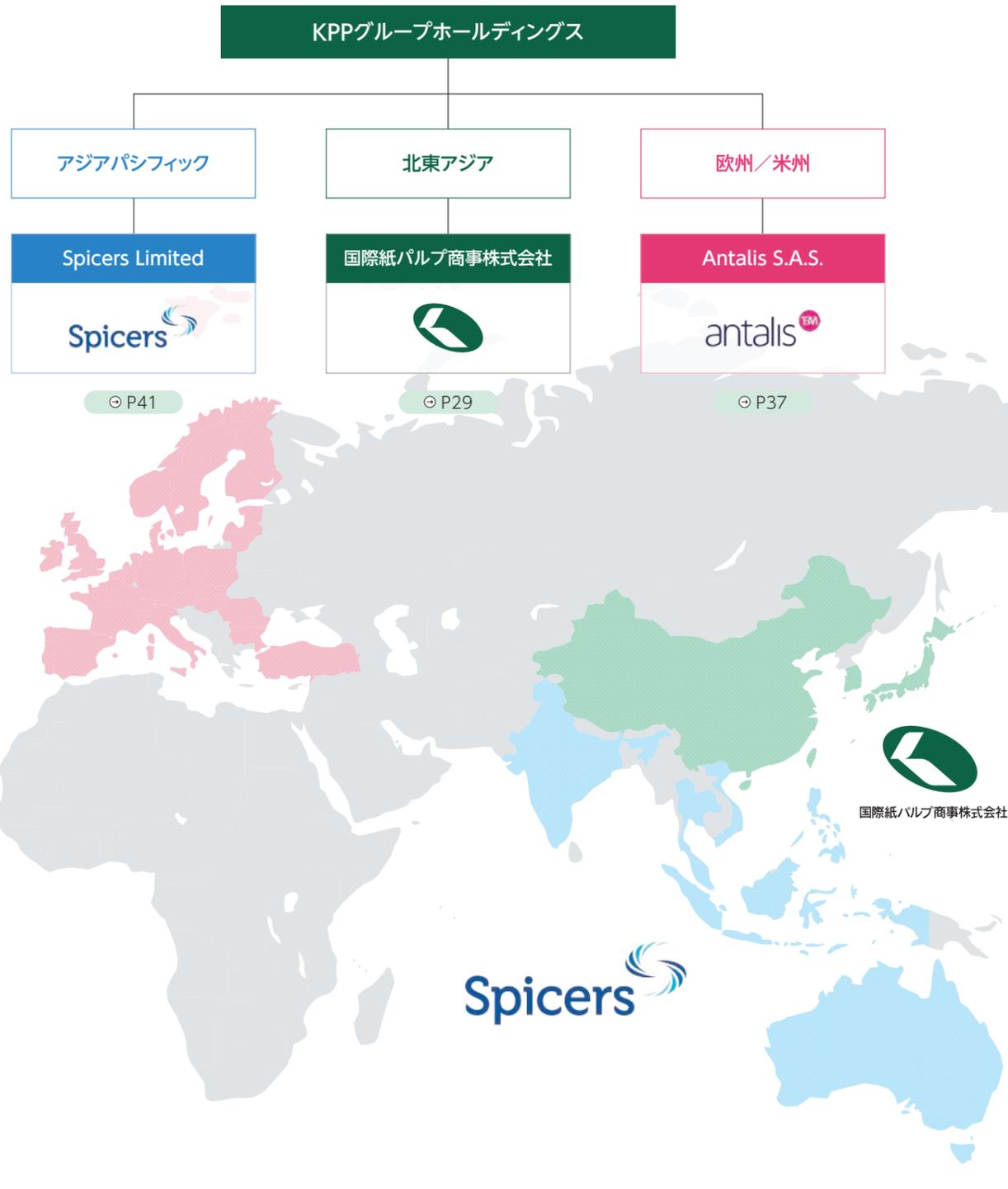
エリア別事業戦略

KPPグループは、ペーパー事業、パッケージング事業、ビジュアルコミュニケーション事業を中心に、世界47カ国・地域、182都市で事業を展開しています。国際紙パルプ商事、スパイスーズ、アンタリスの3つの事業会社が、各地域において包括的な戦略立案と事業運営を担っています。当社グループの報告セグメントは、「北東アジア」「アジアパシフィック」「欧州/米州」のエリア別3セグメントと「不動産賃貸事業」の計4つで構成されています。2024年3月期より事業管理地域を南米から北米まで拡大したことに伴い、「欧州/南米」セグメントの名称を「欧州/米州」に変更しました。

セグメント別売上高・利益構成比 (2024年3月期)



※構成比の計算は全社費用等調整前の営業利益を使用



北東アジア



紙パルプ業界の転換期 事業改革と 環境ソリューションで 未来を切り拓く



栗原 正

国際紙パルプ商事 代表取締役 社長執行役員

売上高
3,045億94百万円

セグメント利益
34億21百万円

社員数
962名
(国内外拠点の子会社含む)

拠点数
33ヶ所



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および輸出入
- 不動産の保有、賃貸、倉庫業

紙パルプ業界の現状

国際紙パルプ商事は、KPPグループの事業会社として北東アジア地域事業を担っています。日本市場ではデジタル化や人口減少・少子化などの構造的な要因に加えて、生産・物流コスト上昇による販売価格改定が紙媒体離れを加速させ、当社の基幹事業であるグラフィック用紙（新聞、印刷・情報関連用紙等）の需要減少が続いています。

一方、板紙事業ではインフレに起因する消費者の買い控えや簡易包装化が広がっているものの、グラフィック用紙事業ほど大きな落ち込みはなく、パッケージ用紙は堅調に推移しています。外国人観光客の志向が「モノからコトへ」と変化したことから紙器用板紙のインバウンド需要は限定的ですが、当社の強みであるトレーディングカードの需要は高く、新たなカテゴリーとして定着した感があります。紙産業を衰退・斜陽産業と見る向きもありますが、実際は家庭紙やパッケージング、ビジュアルコミュニケーション等の需要は世界的に伸びており、脱プラスチックを背景に紙化の流れも引き続き堅調です。

成長のためのポートフォリオ変革

紙商社として成長を続けるためには、紙が持つ多様

な機能が生かされ、必要とされる分野へと事業ポートフォリオをシフトしなければなりません。総合循環型企業を目指す当社は、環境製品の開発を手掛け、事業化を進めていますが、後述するクローズドリサイクルなどのソリューション事業にもさらに力を注いでいきます。紙の用途でこれまで最も需要が高かった「伝える」機能のグラフィック用紙事業では、販売手法を変革してシェアを維持し、収益を上げていくことで持続可能な企業体質を堅持します。また、大きな課題となっている物流効率化は、一企業だけで解決するには難しいことが多々あり、志を同じくする企業との連携が欠かせないと考えています。そうした意味においては業界再編も必要になってくるかもしれません。

紙業界は大きな変革期を迎えています。課題を克服し、お客様をはじめとするステークホルダーの皆さまの期待にお応えしていく所存です。

中国事業の動向

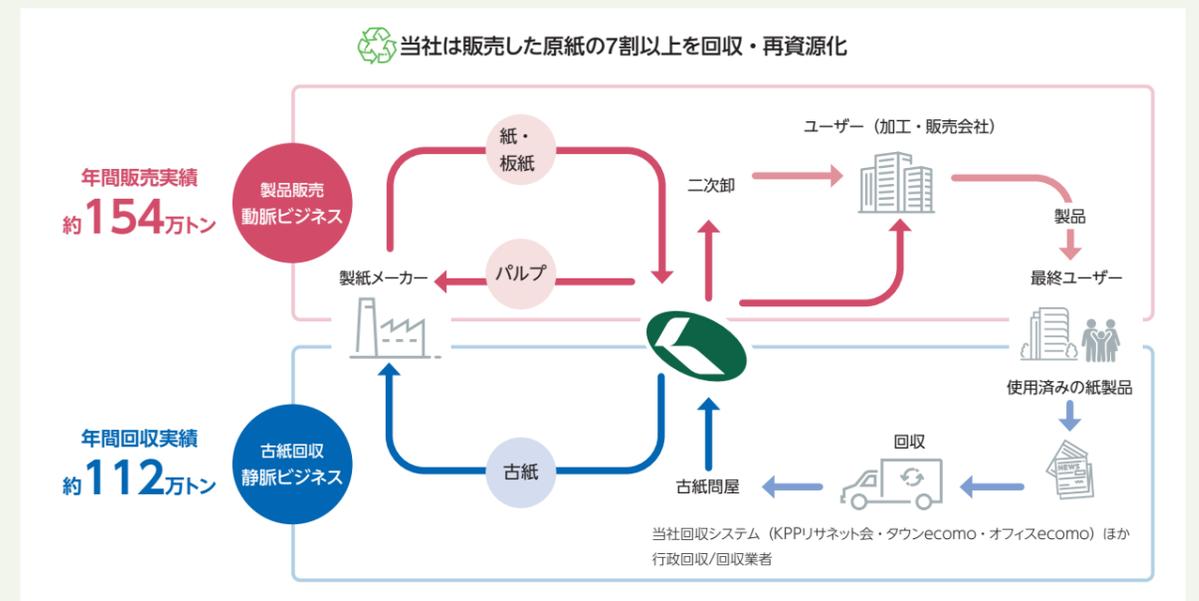
中国は景気後退の影響が少なからずありますが、紙の市場は成長しており、グラフィック用紙、板紙とも生産量は伸びています。当社の中国市場を担う慶真紙業では2つの事業を展開しています。輸入を主とするトレーディング事業では、日本の製紙メーカーの機能性商品や環境対応商品の引き合いが強く、これらに注力して

います。また、中国国内向け卸業では、今後伸びると予想しているデジタル印刷向けの用紙を充実させ、紙商が乱立する状況下で他社との差別化を図っています。

成長戦略としての環境ソリューション事業

国際紙パルプ商事の特徴として、直需比率が比較的高いことがあげられます。長年かけてエンドユーザー

である製造業や出版社、通販会社といった取引先と信頼関係を構築し、企業が抱える課題の解決に向けて共に取り組むことで、当社はお客様に関するインサイトを蓄えてきました。こうした取り組みから発展した事業がオーダーメイドのリサイクルスキームを構築する「クローズドリサイクル」です。企業の製品から発生する古紙を回収して原紙に戻し、またその企業の製品として再利用する。この再資源化プロセスの可視化に対するニーズが高まっています。単にリサイクルする



だけでなく、何を、どのような方法で、どれくらいの量をリサイクルしたのか、データの開示を可能にするクローズドリサイクルの仕組みは、環境負荷削減を急ぐ企業ニーズに合致し、導入が進んでいます。古紙排出量や資源循環先を追跡管理する上で、当社が運営する古紙回収の全国ネットワーク「KPPリサネット会」が重要な役割を果たしています。

環境対応商品・ソリューションの売上が拡大

2018年に若手社員が中心となって立ち上げたグリーンビズプロジェクトも成長軌道に乗っています。環境対応商品の開発・流通を目指し、「紙化」「減プラ」「バイオプラスチック」といった観点で社内横断的に始動した本プロジェクトの売上高は、2021年3月期の4億円から2023年3月期には16億円、2024年3月期には37億円と右肩上がりです。中でもグループ会社の王子ファイバー社が製造・販売する「かみのいとOJO⁺（オージョ）」は紙製の室内用人工芝が各地で採用され、メディア等でも紹介されるにつ

れて引き合い件数が増えており、生産体制強化に向けたロードマップ策定を急いでいます。今秋からは人工芝のカット版とロール版を常備在庫し、顧客ニーズに応える体制を整備しました。また、紙に食品残渣を混ぜ合わせた混抄紙から紙糸を製造する取り組みも進めており、新たな紙の可能性を感じさせる分野として期待しています。

クローズドリサイクルと環境対応商品は共にKPPグループのミッションである「循環型社会の実現に貢献する」を体現する事業です。ペーパーレス化を環境負荷低減に資するものとする傾向も見られますが、化石燃料などの地下資源と違って、紙は適切な管理の下で再生可能な「枯れない資源」です。日本国内で消費された紙の約8割は回収され、資源として再利用されています。紙の原料となる木は二酸化炭素を旺盛に吸収して成長します。成熟してCO₂吸収量が減った木を伐採、加工して活用し、新たに植える若い木々がより多くの二酸化炭素を吸収します。このように森林資源から生産される紙を利用することは脱炭素に貢献するものであり、環境意識の高まりを受けて、適正に管理された森林から産出される森林認証紙の売上比率は年々上昇しています。

当社のグリーンプロダクト・グリーンソリューション

グリーン プロダクト	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・文具用品でも採用事例が増えている。 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	<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の。 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	<ul style="list-style-type: none"> プラスチックが持つさまざまな特性は、他の素材に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」が挙げられる。 例) 店内POP、釣具用品、カトラリーなど
グリーン ソリューション	タウンecomomo	<ul style="list-style-type: none"> 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ecomomo	<ul style="list-style-type: none"> 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。
	ecomomoクローズドリサイクルサービス	<ul style="list-style-type: none"> 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。
	BMecomomo	<ul style="list-style-type: none"> 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。

デジタルマーケティングによる販売手法の変革

2022年3月、当社が注力している事業転換を加速させるため、紙の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。同サイトは2024年に入ってページビュー数が急伸しており、環境関連商品を中心に商談件数が前年比2倍に上り、大きな手ごたえを感じています。ECサイトとして立ち上げた「Paper Mall(ペーパーモール)」はまだ売上規模はさほど大きくありませんが、次期中期経営計画のもと、紙販売ITプラットフォームを整備してリニューアルすることで、当社のオンライン紙販売のウエートを高める中心的な役割を果たすことになると期待しています。

付加価値を提供する人材の育成

当社は従前より提案型営業を強みとする会社です。国内最大手の紙商として、エンドユーザー企業が抱える課題の解決に向けて最適な紙を提案することを得意としてきました。近年その強みを発展させ、顧客のインサイトにアプローチするソリューション型営業への転換に注力しています。データに基づいた仮説からソリューションを導き、提案・販売する営業手法への変革が必要との考えから、社員にはデータ活用研修の受講を促しています。

新事業で示す若手社員の「創紙力」

環境・エネルギー関連事業のソリューションサービスを提供するために生まれたのが、社内ベンチャーの株式会社BMエコモです。同社が開発した「BMecomomo」は、最新のテクノロジーを活用したデータ分析と徹底的な見える化によって、発電プラントの稼働率の向上・メンテナンスコストの最適化を実現し、プラント価値の最大化を支援する総合プラットフォームとしてサービスを提供しています。近年ではNON-FITのバイオマス発電所に出資し、燃料供給も行っています。

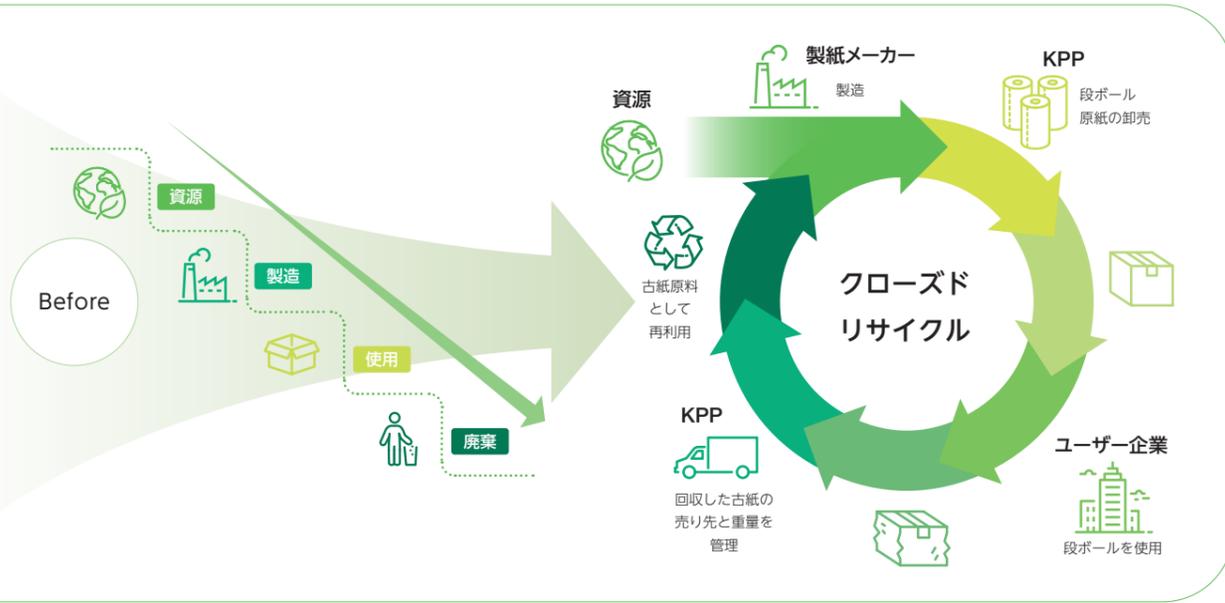
この発電所は、純国産クリーンエネルギーの創出を目的に、従来の木質系燃料に加えて、長らく廃棄処分されてきた製造業由来の生産副産物、例えば、キノコの廃菌床(使用済み培地)や清涼飲料水の茶かす、コーヒーかす等をバイオマス燃料として供給し、廃棄物の削減という社会課題にマッチした「循環型ビジネスモデル」を推進し、脱炭素社会の実現に貢献することを目指しています。

また、今年3月に福島県双葉郡浪江町に設立したスタートアップのKPPアグリソリューションズ株式会社は、後継者不在の農地などを集積して国産粗飼料やバイオエタノールの原料として使われるイネ科の穀物ソルガムの生産と販売に取り組んでいます。どちらも若手社員の発案により立ち上げた新事業で、当社の企業文化である「創紙力で未来を切り拓く自律的な人材」を体現している事例です。

先に挙げたグリーンビズプロジェクトを通して蓄えた知見を体系化して社内で共有しようと、2023年度から営業担当者向けに「グリーンビズプロジェクト研修(GBP研修)」をスタートさせました。新規商材の営業というチャレンジに対して部門の壁を越えて議論し、学びあう場となっており、研修を受けた社員からは肯定的なフィードバックを得ています。自由な発言を歓迎するオープンマインドな姿勢は当社の社風でもあります。DNAである「創紙力」で新領域を開拓し、国際紙パルプ商事をさらに強い組織へと変革させていきたいと考えています。



バイオエタノールの原料となるソルガム



「循環型社会の実現」を事業スキームに落とし込んだクローズドリサイクル

クローズドリサイクルとは？

クローズドリサイクルとは、企業活動により排出される廃棄物をリサイクルし、同じ企業の新たな製品や資材に再利用するプロセスのことです。このリサイクル方式では資源が無駄なく循環し、廃棄物の削減と資源の有効活用が実現します。

当社は、ユーザー企業に合わせて古紙のリサイクルシステムを構築し、再資源化プロセスを可視化しています。日本政府は2050年のカーボンニュートラル実現を掲げており、企業は製品のライフサイクル(原材料調達から生産、使用、廃棄まで)におけるCO₂総排出量(カーボンフットプリント)の開示を進めています。こうした背景から、資源の排出量と再利用量のデータ管理が可能な、当社のクローズドリサイクルが注目されています。

新しい書籍に生まれ変わるGakkenの取り組み

2024年2月、株式会社学研ホールディングスの事

業会社である株式会社Gakkenとの協業により、書店から返本された書籍や使用済み段ボールを再資源化して、新たな出版物へと再生するクローズドリサイクルを実現しました。同社は、履歴が明らかで適正な材料から作られた紙の調達を重視しています。この取り組みはクローズドリサイクルによって古紙原料のトレーサビリティを確保し、回収量・再利用量を具体的数値で把握することを目的としています。回収された古紙は、「学研の図鑑LIVE 動物 新版」(6月27日発売)の表紙中芯材であるチップボールに利用され、新しい書籍に生まれ変わるリサイクルループが完成しています。



クローズドリサイクルで新しい図鑑に再生

地産地消型リサイクルのメリット

クローズドリサイクルは、大手飲料メーカーや製薬会社、運送会社など幅広い分野で採用されており、企業からの問い合わせも増加しています。

資源に乏しい日本において古紙は貴重な製紙原料であり、その安定確保のために効率的な古紙回収インフラが整備され、国民の高いリサイクル意識も相まって、日本の古紙回収率は約8割と高い水準を維持しています。しかし、少子化やデジタル化の進行で古紙の発生量は年々減少。世界的な古紙価格の上昇もあり、古紙の安定確保は喫緊の課題となっています。

クローズドリサイクルを活用することで、循環ループ内のステークホルダーは安定的に古紙原料を確保することが可能となります。また、古紙の輸出は国内での循環と比較して約6倍の温室効果ガス(GHG)を排出するとの試算があり、そのため、自社内の古紙循環に限定されるクローズドリサイクルは、GHG排出量削減の観点からも評価されています。

古紙回収力と製紙原料販売力の両輪

当社の紙・板紙の年間販売量は約154万トンに達

し、再資源化のための回収量も約112万トンを誇ります。業界トップクラスの販売実績に加え、製紙原料として古紙を安定的に調達できることが、クローズドリサイクルを成功に導く重要な要因となっています。グループ会社による古紙回収事業や全国に広がる「KPPリサネット会」による回収、さらにタウンecomの店舗回収に加え、ユーザー企業の既存設備や回収業者の活用も可能なため、導入企業数と取扱量の大幅な増加を実現しています。

多様な紙種への対応を模索

クローズドリサイクルが当社全体の古紙回収販売量に占める割合はまだ小規模ですが、エンドユーザーに近い立場から事業を展開できる強みを生かし、さらなる拡大を目指しています。現在は段ボールを中心とした取り組みですが、循環型社会の実現を目指す企業ミッションを具現化する事業モデルとして、今後は広告用紙など広範な紙種への要望に応える体制を整えていきます。

Column

リサイクル素材の拡大とecomアプリ

当社は紙のリサイクルにとどまらず、アルミ缶やペットボトル、古着、ポリプロピレン製の荷締めバンドなど、多岐にわたる素材のリサイクルに取り組んでいます。現在、リサイクル可能な缶やペットボトルを自動で選別し、圧縮して回収する機械の開発を進めており、圧縮によって輸送効率を向上させることを目指しています。

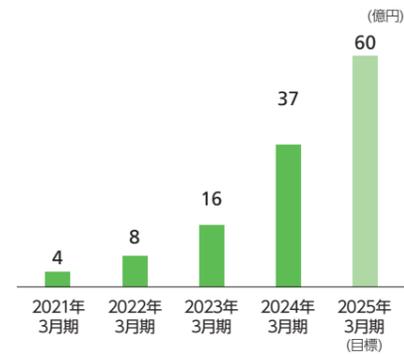
また、スーパーマーケットなどに設置している「タウンecom」では、家庭から出る古紙を回収し、回収量に応じてポイントを還元するサービスを提供しています。今後は専用アプリでさらにポイントを貯めやすく、使いやすくすることを計画しています。



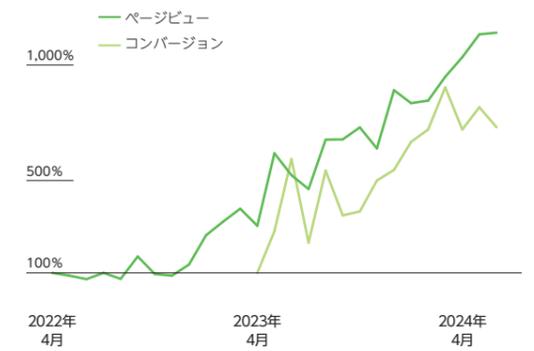
開発中のペットボトル・アルミ缶回収機



グリーンビズプロジェクトの売上高推移



ページビュー、コンバージョンの推移



営業を進化させる グリーンビズプロジェクト研修

モノ売りからコト売りへ

当社が目指す循環型ビジネスモデルの構築と深化のためには、営業部門が新たな環境関連商材に精通する必要があります。新商材の取り扱いには、研究開発だけでなく、用途提案や販売スキームの構築が求められ、従来型の「モノ売り」から「コト売り」へと販売手法の変革を図る必要がありました。そこで、リスクリソング施策として「グリーンビズプロジェクト研修 (GBP研修)」を導入しました。

今年8月の研修では、紙緩衝材サービスを展開する世界大手のRanpak社から講師を招き、ハンズオン形式で商品知識を習得。ディスカッションを通じて、顧客への提案力強化を図りました。

顧客をつかむ成功事例

GBP研修はすでに成果を上げ始めています。例えば、大手電機メーカーからのRanpak紙緩衝材の受注や、大手コーヒーショップチェーンによる脱PFAS耐油紙の採用など、顧客の環境意識を的確に捉えた提案が売上増加に貢献しています。

今後も当社は環境負荷の低減に資する商材を積極的に取り扱い、事業全体の成長につなげていく方針です。GBP研修は、その成長戦略を支える重要な施策の一つです。

グリーンビズプロジェクトで扱う代表的な環境商材



紙の糸OJO®製の人工芝



Ranpak社の紙緩衝材

環境対応で差をつける

「グリーンビズプロジェクト」とは

グリーンビズプロジェクトは、2018年に若手が中心となって始めた社内横断的な取り組みです。このプロジェクトでは、環境配慮型商品の企画をメーカーに提案するなど、従来の既製品販売の枠を越えた活動を行っています。環境を軸に、常に顧客や市場のニーズを追求し、さまざまなリソースを組み合わせながら新たな価値の創出に挑戦しています。

GBP研修ではソリューション営業の手法を学び、顧客のニーズを的確に引き出すことに重点を置いていま

デジタルマーケティングへのシフトを加速

「SHIFTON」は、当社がデジタル時代に適応し、成長を加速させるために立ち上げたソリューションサービスサイトです。従来の営業手法を刷新し、データドリブンなマーケティングオートメーションを実装することで、営業活動の効率化と新たなビジネス機会の創出を実現しています。

第3次中期経営計画の策定以前から、当社では既にビジュアルコミュニケーション、環境ソリューション、パッケージソリューションという3つの新規事業を立ち上げていましたが、その認知度は決して高くありませんでした。サービスの認知度を上げるために、従来の飛び込み営業は効率的ではなく、プル型の営業スタイルを導入することが重要と考えました。

従前、新商材が出ると営業担当者は自ら営業先リストを作成し、顧客に一件ずつアプローチしていました。SHIFTONは営業がクロージングやカスタマイズなど、より重要な仕事に集中できるよう、データを活用して見込み顧客を引き寄せることに注力しました。2022年3月に始動後、2023年にはインサイドセールスを導入し、月数百件にのぼるコンバージョンから、質の高いリードを営業に渡す仕組みが整いました。

新規ユーザーの獲得と 既存顧客の需要喚起

SHIFTON開設から2年半でページビューは10倍に増加し、コンバージョン数も今年は前年比3倍前後で推移しています。

当社の主な顧客は出版社や印刷会社・加工会社、卸商などですが、SHIFTON開設以降は、より多様な業界からのリードを創出できており、新規顧客の開拓に大きな成果を上げています。企業の商品企画部や研究開発部など、製品やサービスの導入に直結する部門からの問い合わせも来るようになり、より戦略的な営業活動が可能となりました。

さらに、既存顧客に対しても、定期的なメールマガジン配信を通じて新しい取り組みや商材の情報を提供しています。これにより、既存顧客の隠れたニーズを掘り起こし、販売機会の拡大に貢献しています。

SHIFTONが目指す未来

SHIFTONは、当社の営業プロセスを劇的に変えることを目指しています。これまで営業担当者が担っていたいくつかの業務をSHIFTONが代替することで、営業が重要な仕事に専念できる体制を構築していきます。SHIFTONを通じて顧客や市場とのタッチポイントを増やし、データに基づいたマーケティング活動を行うことで、さらなる効率化も実現していきます。

この変革は、単なる営業手法の変化にとどまらず、事業ポートフォリオの改革にも直結しています。SHIFTONは顧客のビジネスの成長を支援するとともに、デジタル技術とデータ活用を通じて当社の全事業分野の持続的な成長を目指します。

欧州／米州



逆境を乗り越え
さらなる飛躍へ

antalis ^{EM}

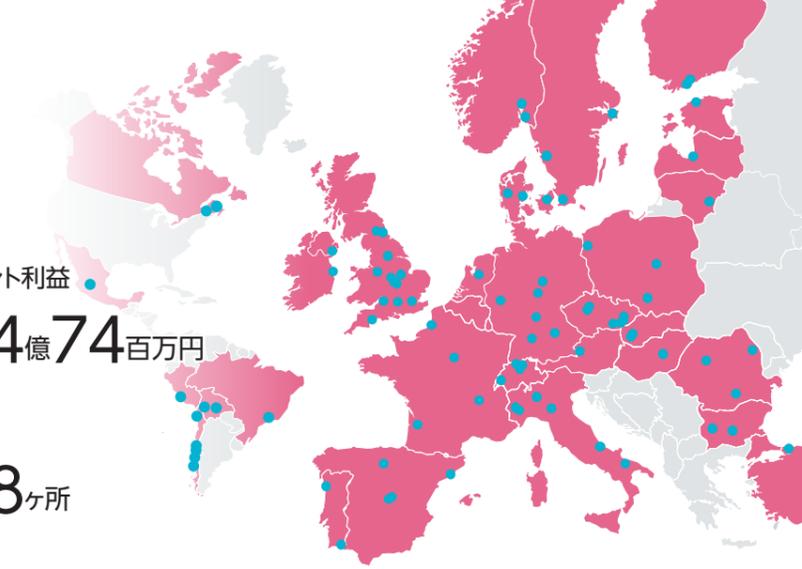
エルベ・ポンサン
CEO, Antalis S.A.S.

売上高
2,857億26百万円

セグメント利益
104億74百万円

社員数
4,154名
(国内外拠点の子会社含む)

拠点数
128ヶ所



主要事業・製品

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

買収で事業変革を一層強固に

当社は事業ポートフォリオの変革とさらなる成長を目指し、2023年から2024年前半にかけていくつかの戦略的買収を完了しました。パッケージング分野では、北米（カナダ・メキシコ）のLovepac社、スペインのGosuma社、ポルトガルの100 Metros社、イタリアのTecnoprime社、バルト三国（ラトビア、リトアニア、エストニア）のPakella社を買収。ビジュアルコミュニケーション分野では、ポーランドおよびチェコに拠点を置くIntegart社を傘下に収めました。一連のM&Aは、物流などインフラの相互利用や市場における地位の確保等で相乗効果をもたらし、当該地域での事業を大幅に強化します。

欧州の経済環境と事業への影響

欧州では、英国やフランスなどの主要国で政治的変化が起き、ウクライナや中東では紛争が継続し、依然として大きな混乱が続いています。インフレは徐々に沈静化しつつあるものの、欧州中央銀行の金利は引き続き高水準にあり、マクロ経済の不確実性は解消されていません。そのような中、今夏はパリ五輪とサッカーのユーロ2024が開催され、欧州の夏季の経済活動や観光業を押し上げました。これらの国際イベントは、当社のビジュ

アルコミュニケーション事業にとっても追い風となり、イベントのプロモーションで屋内外を問わず多くのサイン商品が使用されました。また、欧州各地で展開したカー・ラッピングのコンテスト「Wrap and Remix」の成功により、当該ビジネスの売上高は30%増と大幅に伸長しました。

ESGへのコミットメントを強化

パッケージング分野では、プラスチックや発泡スチロールに代わる持続可能なソリューションや繊維由来の代替品に対する需要が高まっており、当社のパッケージング事業にとって好機となっています。産業界全体で素材の再利用やリサイクルが求められており、クラフト紙、紙製ストレッチフィルム、接着材不要の折り込み型の段ボール箱、紙製テープなどの需要が拡大しています。こうしたニーズに応えるため、当社では新たに防錆紙「Korus」シリーズを発売。好評を博しているオリジナルのパッケージングソリューションサービスブランド「Master'In」にも注力するなど、環境に配慮した商品の拡充を図っています。

当社の重要戦略の一つにESG原則への取り組みがあり、それは包括的なESGレポートの発行にも反映されています。このレポートにはスコープ1・2のカーボンフットプリントなど新たなKPIが盛り込まれ、事業全

体で持続可能性を推進していく当社の強いコミットメントを示しています。

▶ [Antalis ESGレポート](https://www.antalis.com/responsibility/esg-strategy-and-governance/)
<https://www.antalis.com/responsibility/esg-strategy-and-governance/>

当社は2024年4月にEcoVadisのサステナビリティパフォーマンスで金賞を獲得しました。これは、過去12カ月間に評価されたグループの中で上位5%にランクインしたことを意味し、非常に名誉な成果です。

紙市場の課題

2023年の紙市場は、ポストコロナ期に急回復した2022年の反動を受け、大きな困難に直面しました。ヨーロッパの紙市場が年間を通じて急激かつ持続的に落ち込んだことに加え、全グレードで値下がりが続ぎ、印刷会社、紙商、製紙メーカーの収益の重しとなりました。当社は代替調達先の模索や、「Conqueror」「Rives」「Curious」といった上質紙の主要製品ラインを再活性化するなど、柔軟な対応を取ることでこれらの困難を克服しました。さらに、2024年に破産申請した競合他社から収益性の高いビジネスを獲得し、市場での地位を一層強固なものにしています。今後も利益率の維持に重点を置きつつ、市場が拡大している上質紙や、引き続き堅調な需要がある再生紙のプロモーションを強化していきます。

Eビジネスへの注力

当社は紙、パッケージング、ビジュアルコミュニケーションの各事業でEビジネスに重点を置き、2024年には4億ユーロ以上のオンライン売上を目標としています。Webショップの更新を含むデジタル戦略「Power-e」の結果、オンライン注文の普及率が大幅に向上し、現在では受注の半数を占めるまでになりました。

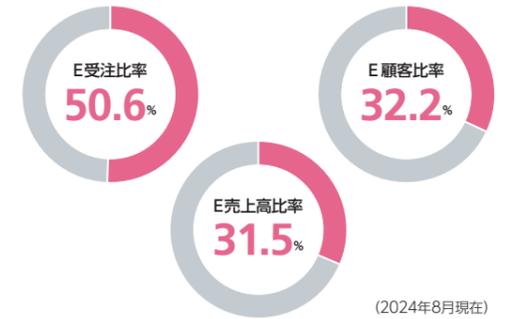
全ての地域においてデジタル販売の比率を増やすため、当社は顧客の期待やオンライン行動を理解することに注力しています。各業界の特定のニーズに対応したデジタル戦略の策定にも鋭意取り組み、革新的なオムニチャネル顧客体験を設計することで、顧客満足度と売上の向上を目指しています。

また、意思決定を迅速化するために、動的かつ正確なパフォーマンス指標を活用しています。開発とテストを効率化し、新商品やサービスの市場投入までの時間を短縮するとともに、本部と地域拠点、IT・マーケティングと営業など部門間の効果的な連携を促進し、組織全体でスキルと専門知識を蓄積する革新的な働き方を推進しています。

確かな戦略、革新的な商品、そして優れた社員のコミットメントにより、今後も機会を確実に捉え、ステークホルダーに価値を提供し続けてまいります。



製品の環境性能はカタログやウェブショップで素早く確認可能



お客様の「サステナブル」を強力サポート

近年、顧客はよりサステナブルな選択肢を求めています。当社では2014年からGreen Star System™を導入し、各製品カテゴリーにおいて、製品の環境性能を星ゼロから5つまでの6段階でランク付けしています。

パッケージング分野での詳細な環境情報提供

特にパッケージング製品では、Green Cardを通じてより詳細な環境性能情報を提供しています。Green Cardには、原材料の調達、再利用性、リサイクル性、カーボンエミッションなど11項目を明示。顧客がより責任ある選択をできるようサポートしています。また、オリジナルブランドのMaster'Inシリーズから、より持続可能な製品を新たにリリースしました。同シリーズでは、今後も革新的な商品を市場に投入していきます。

多彩なツールで顧客を支援

当社は、お客様が十分な情報を得た上で意思決定できるように支援することが重要な役割だと考え、パンフ

レット、サンプル、見本帳など、持続可能な代替品を選ぶための多彩なツールを取り揃えています。

ビジュアルコミュニケーション事業では、Switch Green Boxというツールを提供し、主要な用途に対応するサステナブルな代替品を一つのボックスにまとめることで、環境に配慮した製品を比較検討しやすくしています。

製品・サービスの提供だけでなく、ソートリーダーシップ記事、啓発活動、インタビュー、事例紹介などを通じて、顧客エンゲージメントを高める情報発信にも力を入れています。これにより、顧客との関係を強化し、持続可能な選択をすることの重要性を広めていきたいと考えています。



サステナブルな代替品をひとまとめにしたSwitchGreen Box

デジタルエクセレンスへの投資で売上成長を目指す

ウェブサイトの大幅強化

当社は、2024年にオンライン売上高を4億2,000万ユーロにするという目標を掲げています。このため、ウェブサイトの改善で優れたユーザーエクスペリエンスを提供することに注力し、既存顧客をオンラインプラットフォームに誘導しています。

同時に、新しいウェブサイトの開設も急ピッチで進めています。2024年6月にドイツでパッケージングのサイトが稼働し、続いて7月にボリビア、9月にオーストリアとルーマニアのサイトが立ち上がりました。2025年初頭にはチリのウェブサイトが開設予定です。これらの展開は、当社のデジタル成長をさらに加速させる見込みです。

注文の自動化で効率アップ

毎月新たな補完的機能の導入も予定しており、利便性を高めています。その一例が、反復作業を自動化するUI-Pathの導入です。UI-Pathは、オフライン注文を認識してERPシステムに自動入力し、業務効率を向上させます。フランス、ベネルクス、イベリア、イギリス、アイルランド、ノルウェー、スウェーデン、デンマーク、スロバキア、チェコ共和国では、すでにSAPへの注文入力

を自動化するためにUI-Pathが実装されています。導入後は7,600件以上の顧客注文が自動化され、約500万ユーロの電子商取引につながっています。今後は別のERPを使用している地域にもUI-Pathを展開する予定です。

カート放置対策の導入

顧客エンゲージメントを強化し売上を拡大するために、当社はオンラインショップのカート放置対策を始めました。カートに残ったままの商品を検知すると、当社のマーケティングオートメーションプラットフォームが顧客に購入完了を促すリマインドメールを送信します。この機能はすでに欧州各国で実装されており、今後はカート内商品の詳細をリマインドメールに組み込み、コンバージョン率とオンライン売上のさらなる向上を目指します。

当社のデジタル卓越性へのコミットメントは、SEO（検索エンジン最適化）やSEA（検索エンジン広告）への投資、さらには競争力を維持するための価格設定やプロモーションなど、幅広い戦略に反映されています。オンライン上での競争力をさらに強化し、持続的な成長を追求していきます。

アジアパシフィック



2030年に 売上高倍増を目指す



デイビッド・マーティン
CEO, Spicers Limited

売上高
525億93百万円

セグメント利益
21億51百万円

社員数
456名
(国内外拠点の子会社含む)

拠点数
26ヶ所



主要事業・製品

- 商業印刷事業
- パッケージング事業
- ビジュアルコミュニケーション事業

2023年の振り返り

2023年は主にオーガニック成長により増収増益となりました。オセアニア地域においてはペーパー事業およびパッケージング事業が大幅に伸長し、後半のアジア地域の成功は、2024年の好業績につながっています。特に、構造的な市場の縮小という環境下での紙商品の売上増加は特筆すべき成果であり、当社の営業チームによる功績です。コピー用紙や特殊上質紙の伸長は、商品ポートフォリオの最適化とグループ全体での調達・サービス・プロモーション戦略が効果的であったことの証です。

ビジュアルコミュニケーション事業も、小売市場や価格競争などの課題はありましたが、堅調に推移しました。この分野における当社の事業基盤は底堅く、2024年のスタートにあたっては前年の課題に対応する戦略を立てました。ビジュアルコミュニケーション、パッケージングの両事業とも一層の成長には継続的な投資が必要ですが、これまでの成果には満足しています。

2024年の展望

当社は、持続的成長と収益性を確保するため、収益源の多様化を重視しています。商業印刷は依然として主要な市場であり、高い利益を生んでいます。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も堅調かつ

規模感が増しており、今後は地域ごとのニーズに応じた戦略を展開し、さらなる成長機会を創出していきます。

4月に買収したパッケージング事業に強みを持つ Signet社が寄与し、2024年前半は二桁成長を実現しました。パッケージング事業は現在、当社売上高の22%を占めており、今後数年でこの分野における当社の地位を一層強化する計画です。また、ビジュアルコミュニケーション事業では、6月にマレーシアのImage Junction社を買収しました。ASEAN地域でのプレゼンスを高め、ブランド展開の機会を広げて、ビジュアルコミュニケーション事業の成長をさらに加速させていきます。

Signet社のインパクト

Signet社買収の業績への影響は前述のとおりですが、同社のパッケージング事業はEコマース需要により大きく変動します。しかし、スパイサーズが強みとする大規模法人向けBtoBビジネスモデルには大きな成長可能性があり、この顧客層での事業拡大がパッケージング事業の重点ポイントです。

Signet社が持つEコマース分野の高度な専門知識は、当社の他部門、特にビジュアルコミュニケーション事業にも活用され、新規顧客の獲得や顧客のリテンション向上に貢献しています。

オセアニア

オーストラリアとニュージーランドでは、政府が金利引き下げを目指して経済支出を抑制しており、ビジネス環境は厳しさを増しています。当社は各事業分野でのシェア拡大に注力し、特に中核となる紙・板紙事業では利益率と全体的な生産性の管理を徹底しています。バランスの取れた在庫管理と効率的な拠点運営を維持することが競争力を保つ鍵となっています。利益の過半を占めるビジュアルコミュニケーション事業とパッケージング事業では、新規顧客の獲得に向けて、Eコマースの強化や顧客価値創造型の営業手法に注力しています。

ASEAN・南アジア

ASEANおよび南アジアは、中国経済の減速にもかかわらず、2024年に大きく前進しました。トレーディング事業は、新たな供給源の開拓と顧客基盤の拡大により業績が改善しています。マーチャント事業は、紙分野で回復基調にあるものの、当初の成長目標には達していません。しかしながら、マレーシアでImage Junction社を買収したことで、今後の成長が期待できます。ASEANや南アジア地域では輸送コストの高さから現地生産品との競争は厳しいものの、インド市場の巨大な成長機会を見据え、当地での需要が高く、他地域の供給源となり得る分野の探索を引き続き進めていきます。

2030年に向けての優先事項

当社は2019年にKPPグループの一員となって以来、その信頼に応えるために高いコミットメントをもって事業を推進し、成果を上げてきました。その実績を土台に、2030年までに売上高の倍増を目指す計画を策定しました。

2030年に向けては、①人材、②顧客フォーカス、③組織力のレバレッジ、④業務最適化の4つを優先課題に掲げています。重点分野を強化して持続的に成長するためには、インオーガニック戦略と同時に人材への投資が欠かせません。顧客層が変化し、地域も多様化する中、競合他社との差別化を図るためには、エンゲージメント戦略も進化させていく必要があります。また、各事業が互いに連携することで相乗効果が発揮されるため、一つのチームとして機能することも求められます。テクノロジーの導入は重要である一方、最も重要なのはアプローチを変革して商業的利点を最大限に生かせるリーダーの育成です。

当社の事業と社員の成長には大きな可能性があります。2024年は新たな取り組みやメンバーの加入によって、今後の進むべき道が一層明確になり、非常に楽しみな一年になると確信しています。



SignetとImage Junctionを迎え事業拡大へ

ポートフォリオ強化の新たな一歩

スパイサーズグループは、事業ポートフォリオの強化のためオーストラリアのSignet社の全株式を取得し、マレーシアのImage Junction社のビジュアルコミュニケーション事業（ハード、インク、メディア販売等）を譲り受けました。これにより製品・サービスの幅を広げ、包括的なソリューションを提供することを目指しています。

パッケージング業界のリーダー

Signet社は、梱包用フィルムや保護包装材など、幅広い工業・包装関連品を提供するパッケージング業界のリーダーです。カスタマイズ包装システムの提供で高い評価を得ており、オーストラリアのオリンピックとパラリンピックチームを支援するなど、コミュニティを支える活動にも積極的です。

デジタル印刷とビジュアルコミュニケーションのエキスパート

Image Junction社はデジタル印刷とビジュアルコミュニケーションの分野で優れた実績を持ち、クリエイティブな看板や大判グラフィックの制作を専門としています。高度な技術と革新的なアプローチで、多彩なクライアントのニーズに合わせたカスタムメイドのソリューションを提供しています。

両社の事業を統合することでさらなる価値と成長を生み出し、業界内でのリーダーシップを強化していきます。



持続可能なパッケージングを提案するEnvirons Volume 3

消費者の環境意識の高まりに応える

スパイサーズは、環境配慮型商品を集めたカタログの第3弾、「Environs Volume 3」を2024年6月に発表しました。消費者の梱包・包装に対する環境意識の高まりに応え、繊維由来の粘着ラベルや包装資材など、持続可能なパッケージングソリューションを中心に掲載しています。

カタログ内では、79%の消費者が持続可能な包装資材を望み、82%がそのために価格が上がってもよいと答えた調査結果も紹介。価格が高くても環境に配慮した製品を選ぶ、価値観の変化が見て取れました。加えて、環境NPO「Greenfleet」との植林活動を通じて、2023年に1,962トンのカーボンオフセットしたことも紹介しています。

森林認証・生分解性・再生素材 幅広いオプションを提供

スパイサーズは、顧客企業が持続可能な目標を達成できるよう、パッケージングに限らず多様な選択肢を提供しています。例えば、当社の印刷用紙の95%がFSC®やPEFCといった森林認証を取得しており、包装資材の90%が生分解性素材を使用、かつ80%が再生素材を含んでいます。

ニュージーランドでは ネットカーボンゼロを達成

2024年2月には、スパイサーズ・ニュージーランドが環境認証機関Toitūによる温室効果ガス排出監査に合格し、ネットカーボンゼロ認証を取得しました。2024年末には2回目の監査を受け、温室効果ガス削減目標の設定を予定しています。

2024年にスパイサーズの一員となったSignet社も長年サステナビリティに力を入れており、豪州政府が制定した「2025 National Packaging Targets」の達成に向けた取り組みを進めています。自社ブランド製品の監査を通じて、不要な部品の削減や使用後の部品回収性の確保、リサイクル可能な素材の使用拡大を図り、顧客の廃棄物削減に貢献しています。



エリア別事業戦略

サステナビリティフレームワーク

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は、持続可能な社会の実現に向けた世界共通の課題であり、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。当社は「サステナビリティ経営」を「環境・社会・経済の持続可能性へ配慮することによって、中長期で利益を出し続け、事業の持続可能性を向上させる経営」と定義し、「紙でつなぐ、未来をつくる」をコーポレートメッセージとして掲げ、その実現のために2022年にグループの理念体系であるKPPグループウェイを刷新し、サステナビリティ基本方針を策定しました。同方針に基づき、KPPグループのサステナビリティ委員会がグループ全体のサステナビリティマネジメントを推進しています。各事業会社においてもサステナビリティマネジメントの責任者を設定し、サステナビリティに関する情報を速やかに収集できるような体制を整えています。

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めます。

サステナビリティ推進体制

当社では、会長兼CEOを委員長とするサステナビリティ委員会を2022年4月に設置しました。サステナビリティ委員会は、同委員会に紐づく5つの下部委員会ならびに事業会社である国際紙パルプ商事、アンタリス、スパイサーズから報告を受け、指導・助言・監督を行うとともに、サステナビリティ課題の進捗を取締役に報告します。それぞれの委員会では、サステ

ナビリティ課題、アクションプラン、KPIの設定、取り組みの進捗管理を行います。なお、サステナビリティ委員会は2024年4月よりESG委員会へと改称しています。サステナビリティ委員会や下部委員会の取り組みについては当社ESGデータブックをご確認ください。

<https://www.kpp-gr.com/ja/csr/report.html>



サステナビリティ戦略

当社はサステナビリティ経営を推進するにあたって、まずは、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。特定したマテリアリティは経営ビジョン「GIFT」に基づいて策定した長期経営ビジョンに組み込み、事業戦略、財務戦略、そしてサステナビリティ戦略において

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ています。マテリアリティの特定にあたっては、当社内でプロジェクトチームを組成し、下記のプロセスで議論を進めました。

マテリアリティ特定プロセス

STEP1 課題の洗い出し

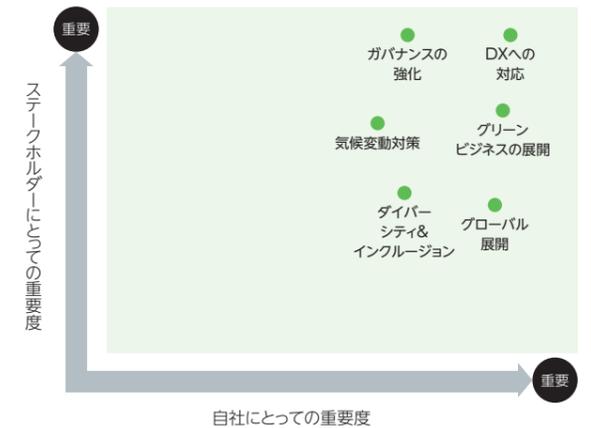
国内外の社会課題、国際的なガイドラインや規格(ISO26000、SDGs、GRI、IIRC等)、ESG評価機関(MSCI、FTSE等)の評価項目などを考慮に入れながら、自社の強みや弱み、機会、脅威などを検討し、企業活動を進めていく上での一般的な戦略的課題を洗い出しました。

STEP2 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。

STEP3 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ピングし、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、完成させたのが右図になります。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。

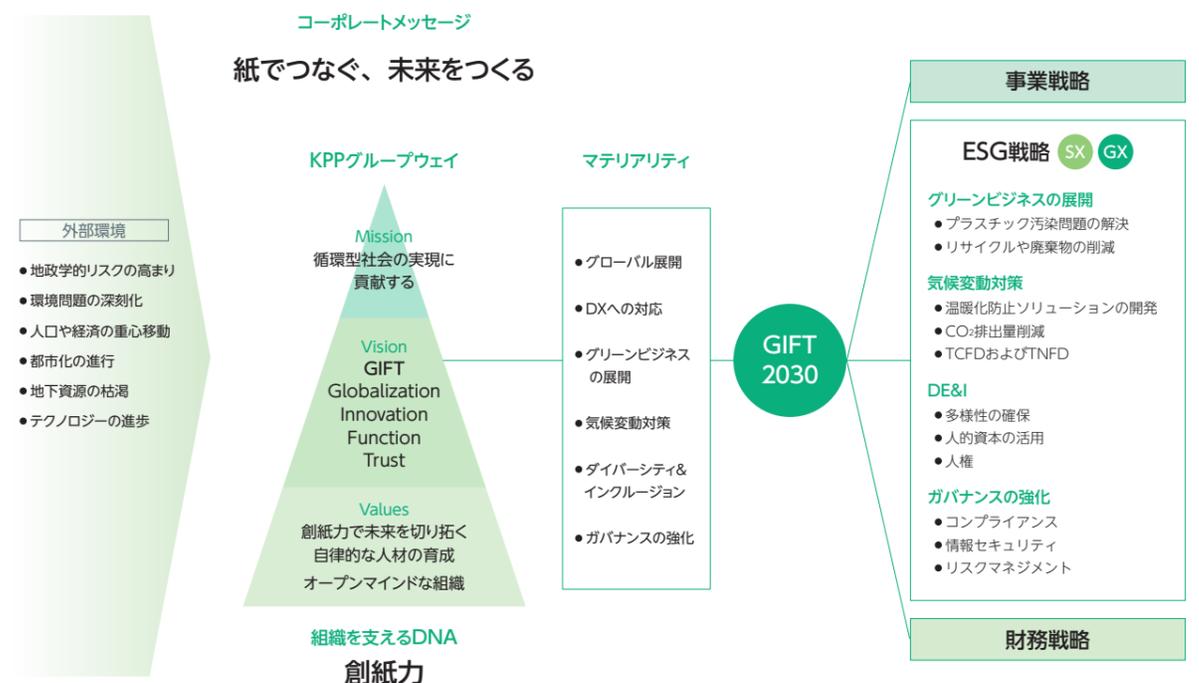


マテリアリティと業績の関係

当社では、KPPグループウェイを起点に、特定したマテリアリティを長期経営ビジョンのインプットとすることで社会と事業のサステナビリティを同期させていき、企業価値向上につなげています。経営とサステナビリティマネジメントが分離されては意味がありません。よって、KPPグ

ループウェイ、マテリアリティ、長期経営ビジョン、サステナビリティ戦略、サステナビリティ課題をつなげ、企業価値向上のためのサステナビリティマネジメントを実現することが決定的に重要であると考えています。

KPPグループホールディングス経営戦略体系図



マテリアリティ

KPPグループのマテリアリティ

マテリアリティ	重要課題	具体的施策	2023年度（2024年3月期）実績	範囲	
グローバル展開	グループシナジーの創出	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルでのサプライヤーおよび顧客ネットワークの共有 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ全体でのクロスセル等の施策を展開 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルにおけるマーケットおよびサプライヤー情報の集約と共有 	GRP
	インナーコミュニケーションの充実	<ul style="list-style-type: none"> ●KPPグループウェイの浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ●KPPグループブランドブックの発行（2023年度中） ●KPPグループアワード表彰制度の創設 	<ul style="list-style-type: none"> ●KPPグループブランドブック完成、全社員に配布 ●目的・審査軸の共有、エントリー応募受付 	GRP
		<ul style="list-style-type: none"> ●グループ内の相互理解の深耕 	<ul style="list-style-type: none"> ●理念教育の展開（2025年度中） ●多言語による動画コンテンツの制作 ●グループ報の発行 	<ul style="list-style-type: none"> ●動画コンテンツによる理念教育 準備中 ●動画コンテンツ制作、展開 ●グループ報年4回発行（日本語・英語） 	GRP
DXへの対応	Eコマースの展開	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルでのオンライン販売の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●Eコマース化率の向上（国内・海外） 	<ul style="list-style-type: none"> ●アンタリスの売上高3億8,600万ユーロ（前期比3.5%増） 	GRP
	新システムの開発	<ul style="list-style-type: none"> ●国内新基幹システムの刷新 	<ul style="list-style-type: none"> ●新基幹システムの稼働（2025年4月予定） 	<ul style="list-style-type: none"> ●新基幹システムの開発中 	HD, KPP
グリーンビジネスの展開	海洋プラスチック汚染問題の解決	<ul style="list-style-type: none"> ●環境配慮型商品売上目標をグローバルで設定 	<ul style="list-style-type: none"> ●グリーンビズプロジェクトの目標売上高60億円（2024年度） 	<ul style="list-style-type: none"> ●売上高38億円（2023年度） 	KPP
	環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> ●環境負荷低減型商品・サービスの開発・拡販 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境負荷低減型商品の開発・拡販 ●森林認証品（紙・パルプ）の拡販 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境負荷低減型商品のカタログ発行「グリーンプロダクト&ソリューションカタログ」（KPP）、「エンパイロンズ」の発刊（スパイサーズ）、「グリーンスターシステム」の開発・運用（アンタリス） ●FSC・PEFC認証製品の販売数量74.8万トン（日本）、認証製品比率92%（オーストラリア）、認証取得率88%（アンタリス） 	GRP
	リサイクルや廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> ●国内市場における循環型ビジネスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●回収ネットワークの構築と古紙原料の販売 ●古紙回収量の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●販売した原紙の7割以上を回収・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「ecomomoシリーズ」の展開 	KPP*1
気候変動対策	温暖化防止	<ul style="list-style-type: none"> ●温暖化防止ソリューションの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●バイオマス発電所運転最適化支援システムの開発と流通 	<ul style="list-style-type: none"> ●バイオマス発電所運転最適化支援システム「BMecomo」の拡販 	KPP*1
		<ul style="list-style-type: none"> ●GHG排出量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●算定バウンダリーの拡大 ●算定スコープの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内連結子会社およびニュージーランド拠点を算定範囲に組み入れ（Scope 1・2） ●Scope 3上流（日本）、Scope 1・2（オーストラリア、ニュージーランド） 	HD, KPP, SPI
			<ul style="list-style-type: none"> ●2050年カーボンニュートラル達成に向けた排出削減目標設定 	<ul style="list-style-type: none"> ●2020年度基準で年3.3%削減（Scope 1・2）の目標設定済 ●サプライチェーン（Scope 3）上流からの排出量算定、今後目標設定を検討 	HD, KPP*1
	情報開示の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ●国際的フレームワークに基づく情報開示の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネの目標設定、活動推進 ●再生可能エネルギー導入の目標設定、活動推進 ●カーボンオフセット ●GRI基準に基づくESGデータブックの発行 ●CDP気候変動による評価向上 ●EcoVadisによる評価向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●LED照明導入、GTL（軽油代替）燃料の利用、河川活用による代替輸送の検証、イニシアチブへの参画等による省エネ活動の推進 ●再生可能エネルギー（日本）や太陽光発電システム（オセアニア、欧州）等の導入 ●カーボンオフセットの継続、森林再生プログラムへの参加・支援 ●ESGデータブック2023の発行済（日英版）、2024版は発行予定 ●CDP気候変動からの調査項目に回答（スコアB） ●EcoVadisからの調査項目に回答（HD, KPP）、Gold medal獲得（アンタリス） 	GRP
ダイバーシティ&インクルージョン	多様性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ●人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ●社内教育制度の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ●自己啓発支援（eラーニング活用） ●昇格者対象キャリア面談・階層別研修の実施 ●新たなKPIの検討（人材教育時間） 	GRP
		<ul style="list-style-type: none"> ●ハラスメントの防止 	<ul style="list-style-type: none"> ●公正な人事制度の導入・評価の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●メンター制度の運用 ●評価に関する適切なフィードバックの実施 	HD, KPP
		<ul style="list-style-type: none"> ●働きやすい環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> ●ハラスメント研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●全社員教育実施（受講率100%）、管理職向けパワハラ、セクハラ、マタハラに関する研修の実施（受講率100%） ●テレワーク勤務制度の活用 ●育児・介護のための休業・短時間勤務制度の運用 ●出生時育児休業制度の運用 	HD, KPP
	多様な人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> ●女性活躍推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性活躍推進計画の策定・実施 ●女性管理職比率の向上 ●総合職採用に占める女性比率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率 HD 13.6%, KPP 2.9% ●総合職採用に占める女性比率 30.8% 	HD, KPP
		<ul style="list-style-type: none"> ●採用の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ●外国人学生採用、キャリア採用、障がい者雇用 	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリア採用比率 HD 100%, KPP 52%, 障がい者雇用率 HD 3.4%, KPP 2.7% 	HD, KPP
		<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルなリスクマネジメント体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルなリスクマネジメント体制の運用定着 	<ul style="list-style-type: none"> ●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う体制を定着させた 	GRP
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	<ul style="list-style-type: none"> ●グループのインシデントマネジメント体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●インシデント報告体制の定着 	<ul style="list-style-type: none"> ●インシデント報告体制を定着させ、インシデント情報の各事業会社間での共有を実施 	GRP
		<ul style="list-style-type: none"> ●BCPの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●災害・インシデントへの組織的対応力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●自然災害のみならず、感染リスク、サイバー攻撃の脅威も想定したオールハザード型BCP体制の移行を視野に各種マニュアル整備 	HD, KPP
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ●関連する教育訓練の実施 ●独占禁止法の遵守 	<ul style="list-style-type: none"> ●コンプライアンス研修、eラーニングの実施（目標 受講率100%） ●独占禁止法に限らず、コンプライアンス体制の強化ならびに企業倫理の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ●防災訓練・安否確認システム訓練実施 ●全従業員に教育を実施（受講率100%） ●コンプライアンスマニュアルにおいて「独占禁止法（不当な取引制限の禁止）遵守ガイドライン」を策定、社内研修を実施し、取締役会へ報告 	HD, KPP
	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ●情報管理の徹底 ●サイバーセキュリティの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●IT資産・子会社情報の管理徹底 ●標準システム「KAEDE」グループ会社への展開 	<ul style="list-style-type: none"> ●IT資産・子会社情報の収集と是正 ●九州紙商事、岡山紙商事へ展開を行い国内子会社への展開作業を完了 	GRP

GRP：KPPグループ全体、HD：KPPグループホールディングス、KPP：国際紙パルプ商事、SPI：スパイサーズ、ANT：アンタリス

*1 国内グループ会社を含む

環境マネジメントシステム

基本的な考え方

当社は、「循環型社会の構築に貢献する」ことをミッションとし、日本において総合循環型ビジネスモデルを展開しています。このミッションを達成することを目的に、海外を含めた各拠点においてISO14001を取得し、EMS(環境マネジメントシステム)を構築しています。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・流通やGHG排出量

削減等をEMSの目標として取り組んでいます。気候変動についてはTCFD提言に基づいて評価・分析を行い、対応策を実行するために目標を設定し、PDCAを回しています。また、生物多様性の維持にも資する、適切に管理された森林からの認証材をお客様に確実にお届けするために、森林認証システムを活用しています。

環境理念

KPPグループホールディングス株式会社・国際紙パルプ商事株式会社は、地球環境の健全な保全が次世代以降に及ぶ人類の生存に関わる崇高な問題と認識し、自然環境との共生、調和を図り、持続可能な発展の実現に最大限の努力をいたします。従業員一人ひとりは我々に課せられた責務を共有し、会社の効果的な組織とマネジメントシステムの下、良き企業市民として地球環境の保全に向けて積極的に行動いたします。

環境方針

当社は紙の流通業として、洋紙、板紙、製紙原料、紙関連商品等の販売活動を通して環境負荷の低減に努め、以下の行動に基づいて資源の保護と循環型社会の構築に貢献します。

- 1) 当社は、その事業活動、販売する商品及びサービスに関わる環境側面を常に認識し、環境マネジメントシステムを構築して継続的改善を図るとともに、環境汚染の予防に努める。
- 2) 当社は、環境に関する法規制及び当社の同意するその他の要求事項を遵守する。
- 3) 当社の活動、商品、サービスに関わる環境側面のうち、以下の項目を環境管理重点項目として取り組む。又、状況の変化に対応し見直しを行う。
 - 1) 古紙再資源化事業の推進、環境対応紙の販売促進、環境配慮型商品の提案型営業活動を推進する。
 - 2) 事業活動に伴うあらゆる資源の節約、消費エネルギーの削減に努める。
 - 3) 事業活動やオフィスから排出される廃棄物の削減と併せて、分別・リサイクルに積極的に取り組むことにより環境汚染を防止する。
 - 4) グリーン購入を促進し、資源の保全に貢献する。
 - 5) 生物多様性に配慮し、事業活動を通じてその保護や改善に努める。
 - 6) 温室効果ガスの排出抑制に努めるとともに、当社の商材やサービスにより社会の気候変動問題の改善に貢献するよう努める。
 - 7) 森林の育成や抄紙に必要な水資源の保全について認識を深め、活動する。
- 4) 当社はこの環境方針を達成するため、全従業員及び当社で働く全ての人に対し啓発・教育を行い、全社を挙げて環境管理を推進する。
- 5) 当社のポリシーに賛同いただくパートナーと協力し、持続的な互恵関係を構築する。また、人権や安全、コンプライアンスに配慮し、不正な取引のないクリーンな事業を継続する。

ISO14001

当社では環境関連法律・法規等の順守義務を果たし、社会課題解決と事業活動を両立させていくための実行手段として、国際標準規格 ISO14001に基づいた環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、環境関連のKPI達成に向けた活動を続けています。活動の成果は、定期的に外部の評価を受けており、評価結果は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。日本においては2024年3月期は「2050年ネットゼロ」の実現に向け、目標をさらに具体化し、Scope1・2の算定・開示や、Scope3算定といったGHG排出量削減に資する活動を推進しています。また、開示情報の精度や迅速さ、収集作業効率化のため社内ツールの改善も進めています。生物多様性や水資源の保全、人権、安全、コンプライアンス、不正取引の撲滅等に配慮し、当社のお取引先様と持続的に互恵的関係を強化していくという

思いも環境方針に加えることで、より実効的かつ時代の要請にあった活動を推進しています。当社のISO14001取得状況につきましては下記URLより「ESGデータブック2023」をご覧ください。

<https://www.kpp-gr.com/ja/csr/report.html>

国際紙パルプ商事株式会社

初回認証取得：2002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・フィルム及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。

FSC・PEFC認証紙・パルプ販売数量 実績

項目	範囲	単位	FY21	FY22	FY23
森林認証紙販売数量 ^{*1}	KPP	トン	654,215	639,408	596,010
森林認証パルプ販売数量 ^{*2}	KPP	トン	172,561	145,807	152,580

^{*1} KPPの販売数量実績 ^{*2} KPPの販売数量実績

FSC・PEFC認証取得率 実績

項目	範囲	単位	FY21	FY22	FY23
FSC・PEFC認証取得率 ^{*1}	ANT	%	-	93 ^{*3}	88
FSC・PEFC認証取得率 ^{*2}	SPI	%	85	87	92

^{*1} 算定方法：FSCおよび/またはPEFC取得済みの欧州における子会社数/全ての欧州における子会社数

^{*2} 算定方法：FSCおよび/またはPEFC取得済みのファイバーベースプロダクトの商品数/全てのファイバーベースプロダクトの商品数

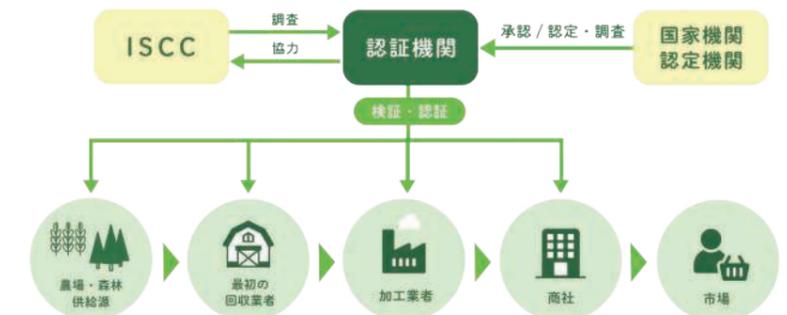
^{*3} 2023年6月30日時点の実績

ISCC PLUS認証

当社の事業会社である国際紙パルプ商事株式会社では、これまでISO14001認証、森林認証を取得し、自社の事業活動における環境負荷削減や環境貢献商材の拡販に取り組んできました。今後のさらなる脱プラ・減プラの需要を取り込み、バイオマスに由来する製品を確実にお客様にお届けするために、国際紙パルプ商事の本社・関西支店・中部

支店の3拠点でISCC PLUS認証を2024年3月に取得しました。当社は環境貢献型のバイオマス由来製品のトレーサビリティを確保し、責任をもってお客様にお届けします。

^{*}ISCC PLUS 認証: ISCC(International Sustainability and Carbon Certification)、国際持続可能性カーボン認証。認証保有組織によってバイオマスに由来する製品を管理の連鎖で確実にお届けすることを目的とした国際規格。



環境負荷低減に向けた取り組み

グリーンビズプロジェクトの推進

国際紙パルプ商事では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「グリーンビズプロジェクト」を立ち上げ、「Reduce, Reuse, Recycle」の3Rと「Renewable」をコンセプトとした「グリーンプロダクト」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ソリューションを「グリーンソリューション」として、これまで「BMecomomo」開発等に取り組んできました。プロジェクト

ミーティングにおいて活発な議論を重ね、商品開発・拡販に努めております。2024年3月期における社内で認定された環境配慮商品の売上高は38億円です。今後は、海外の事業会社との連携も含めてこの活動を加速させていきます。海外拠点の環境負荷低減に資するプロダクトやサービスについてはESGデータブック2023の27-28ページをご参照ください。

<https://www.kpp-gr.com/ja/csr/report.html>

気候変動対応に関する情報開示 (TCFDフレームワーク)

当社は、気候変動による事業への影響を重要な問題と認識し、マテリアリティの一つに選定しています。また、2022年6月に「気候変動関連 財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言に賛同し、リスク・機会について、評価・分析を行い、経営戦略に反映しました。これに加えて、2023年より経産省が主導する「GXリーグ」にも参画しました。今後も、継続的に気候変動課題への対応を推進し、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や2050年カーボンニュートラルに向けた取り組みを進めています。



ガバナンス

当社の取締役会は、気候変動関連課題に対する責任を負い、気候変動対応を含むサステナビリティ関連事項について、サステナビリティ委員会より年2回報告を受けています。2023年には、GHG排出量削減やリスクマネジメント

などの気候変動課題への対応状況 (計画・進捗・課題・今後の予定等) に関する報告を受け、指導・助言を行いました。なお、サステナビリティ委員会は2024年4月、ESG委員会に改称しました。

戦略

気候変動によるリスクや機会については、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等、脱炭素社会への移行リスク・機会と、気候変動の進展により生じる災害の激甚化・頻発化等の物理リスク・機会が想定されます。当社グループでは、事業や財務に影響を及ぼす気候

関連リスク・機会の特定にあたり、IEA (国際エネルギー機関) の気候変動シナリオを参考に、脱炭素社会への移行が進む2℃シナリオと、気候変動が進展する4℃シナリオを考慮し、リスクと機会を抽出・整理しました。

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: 脱炭素社会に向けたシナリオ		4℃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
	技術	●競合する再生エネルギー価格の低下 (太陽光、風力等) ●草本系バイオマス燃料の需要増加に伴う木質系からの需要の移行	
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	—

抽出・整理した要因について、「事業・財務への影響度」「リスクの発現・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、重要なリスク・機会および今後の対応策を整理しました。

移行リスク/物理的リスク

重要なリスク	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
	●物流センター/事業所、配送車両への炭素税等の導入による輸送、保管コスト増加	中期	●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	急性 激甚災害の増加 (台風・豪雨の頻発)	中期～長期	●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
	慢性 降水・気象パターンの変化や平均気温上昇	短期～中期	●サブプライチェーン強化等による事業のレジリエンス向上
	●自社施設/設備の毀損による復旧コスト増加・自社操業停止による調達量、売上減少	中期	●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

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	循環資源への切替 (例: 紙製容器導入) による売上拡大
	循環型社会の形成	長期	各種回収サービス (ecom) を通じたビジネス機会の増加による売上拡大
	非化石エネルギー利用拡大	中期	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

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、仕入れ先のパルプメーカーや製紙会社において炭素税課税等によるGHG削減対応に伴うコスト増は小さくないことがわかりました。これらのGHG削減対応コストが仕入れ価格に転嫁されることによる調達コスト増のリスクは、戦略・財務上のインパクトが大きくなる可能性があります。対応策として、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していきます。また、サプライチェーン全体からのGHG排出量の算定および削減に取り組みます。

物理的リスクでは、台風・豪雨等の災害の激甚化・頻発化に伴い、自社の施設や取引先の被災や操業停止が生じることがわかりました。これにより商品供給に支障が出た場

合の戦略・財務上のインパクトが大きくなる可能性があります。対応策として、幅広い仕入れソースの確保に継続的に取り組みます。

機会では、エコ包装の普及による包装材としての紙素材の需要増が見込まれるため、今後ともパッケージ分野をはじめ、事業領域の拡大を図ります。また、非化石エネルギーの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「BMecono」の開発や提供、古紙回収ソリューション「ecomシリーズ」を通じた総合循環型ビジネスモデルの構築・拡大を目指す等、ビジネス機会の獲得を積極的に進めます。

リスク管理

当社では、当社の事業と社会の二軸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に特定しています。

また、気候変動関連のリスクと機会につきましては、事業への影響度や発生可能性等を勘案の上、重要度を評価しています。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ます。

リスク管理委員会では、「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対して、対策委員会を設置・管理する等、全社的なリスク管理体制をとっています。

指標と目標

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、2050年までに自社の事業活動による温室効果ガス (以下、GHG) 排出量を実質ゼロにすることを目指します。

2050年度目標

2050年度に、KPPグループによるGHG排出量 (Scope 1・2・3) を実質ゼロにし、カーボンニュートラルを達成する。

2030年度目標

2020年度基準で、2030年度に全ての国内拠点からのGHG排出量 (Scope 1・2) を33%削減する。

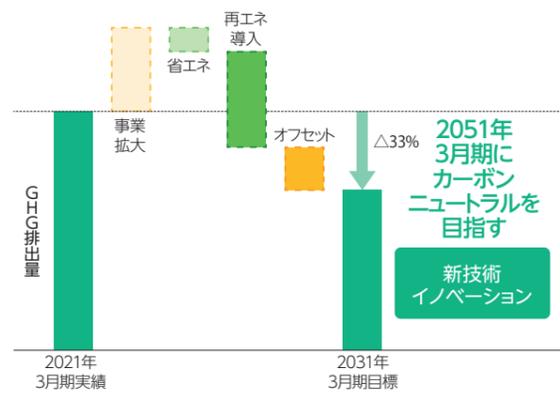
当社グループは、事業を展開する各地域で、GHG排出量削減に関する中期目標を定めています。今後、グループ全体の2030年度目標設定も段階的に進めていきます。

GHG排出量の削減

GHG排出量削減の基本的な考え方

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、2050年度までに自社の事業活動による温室効果ガス(GHG)排出量を実質ゼロにすることを目指します。まずは、国内の自社事業活動からのGHG排出(Scope1・2)について、省エネの徹底や再生可能エネルギーの導入により、2031年3月期のGHG排出量を2021年3月期基準で33%削減することを目指します。将来的には、バリューチェーン(Scope 3)および海外拠点も含めたグローバルのGHG排出削減目標を設定し、バリューチェーン全体でのGHG排出量削減に取り組みます。

自社排出(Scope 1・2) GHG排出削減イメージ



GHG排出量削減目標

2050年度目標

2050年度に、KPPグループによるGHG排出量(Scope 1・2・3)を実質ゼロにし、カーボンニュートラルを達成する。

2030年度目標

2020年度基準で、2030年度に全ての国内拠点からの

GHG排出量(Scope 1・2)を33%削減する。

当社グループは、事業を展開する各地域で、GHG排出量削減に関する中期目標を定めています。今後、グループ全体の2030年度目標設定も段階的に進めていきます。

GHG排出削減目標(Scope 1・2)

項目	範囲	単位	目標値	目標年度	基準年度
GHG排出量削減 ^{*1}	HD, KPP	%	33	2030	2020
GHG排出原単位削減 ^{*2}	ANT	kgCO ₂ e/k€	6.0	2026	2021
GHG排出原単位削減 ^{*3}	SPI	kgCO ₂ e/kAUD	6.0	2030	2020

^{*1} KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事(国内本支店が管轄する営業部門および管理部門)、KPPロジスティクスおよび保有不動産
^{*2} CO₂e排出量(Scope 1&2, kg) / 売上高(千ユーロ)
^{*3} CO₂e排出量(Scope 1&2, kg) / 売上高(千オーストラリアドル)

GHG排出量実績

KPPグループは上記の目標達成に向けて、それぞれがGHG排出量削減に取り組んでいます。2023年度における

GHG排出量実績と目標進捗率は以下のとおりです。

自社からのGHG排出量(Scope 1・2)実績

項目	範囲	単位	Scope	2021	2022	2023
GHG排出量 ^{*1}	GRP	トンCO ₂ e	Scope 1	-	-	11,334
GHG排出量 ^{*1}	GRP	トンCO ₂ e	Scope 2	-	-	9,493
GHG排出量 ^{*1}	GRP	トンCO ₂ e	Scope 1・2計	-	-	20,827
GHG排出量 ^{*2}	HD, KPP	トンCO ₂ e	Scope 1 ^{*4,5}	305	286	1,748 ⁹
		トンCO ₂ e	Scope 2 ⁶	1,664	1,571	1,946 ⁹
		トンCO ₂ e	Scope 1・2計	1,968	1,857	3,694 ⁹
GHG排出量	ANT	トンCO ₂ e	Scope 1 ⁷	7,703	6,992	8,226
		トンCO ₂ e	Scope 2 ⁸	8,286	7,010	6,224
		トンCO ₂ e	Scope 1・2計	15,989	14,002	14,450
GHG排出量 ^{*3}	SPI	トンCO ₂ e	Scope 1	-	1,058	1,360
		トンCO ₂ e	Scope 2	-	1,417	1,323
		トンCO ₂ e	Scope 1・2計	871	2,474	2,684

^{*1} KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事および国際紙パルプ商事の国内連結子会社、アンタリスおよびアンタリスの連結子会社、スパイサースオーストラリアおよびスパイサースニュージーランドからのGHG排出量を含む
^{*2} 2021年度、2022年度：KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事(国内本支店が管轄する営業部門および管理部門)、KPPロジスティクスを含む。2023年度：全ての国内連結子会社を含む
^{*3} FY2021は、グリーンフリートに提出した活動量実績に基づき、グリーンフリートが算定(算定量と同量をオフセット)。スパイサースオーストラリアを含む。FY2022以降、スパイサースニュージーランドを算定範囲に含めたため、FY2021と比較してGHG排出量が増加
^{*4} Scope 1の計算に含まれたガス：CO₂、CH₄、N₂O(その他ガスの排出なし)。生物由来のCO₂eの排出なし
^{*5} 排出係数の典拠：Scope 1の計算については、算定・報告・公表制度における排出係数一覧に活動量を乗じて算定
^{*6} Scope 2の計算については電力事業者の契約に応じた排出係数に活動量を乗じて算定(マーケット基準)
^{*7} 車両の燃料使用に伴うGHG排出量はマーケット基準
^{*8} 電力使用に伴うGHG排出量はロケーション基準
^{*9} FY2023以降、国際紙パルプ商事の国内連結子会社を算定範囲に含めたため、FY2022と比較してGHG排出量が増加

自社からのGHG排出量(Scope 1・2)削減の進捗

項目	範囲	単位	目標値	2023実績	目標達成率
GHG排出量削減率 ^{*1}	HD, KPP ⁴	%	33	32.4	23%
GHG排出原単位削減率 ^{*2}	ANT	kgCO ₂ e/k€	6.0	7.8	11.3%
GHG排出原単位削減 ^{*3}	SPI	kgCO ₂ e /kAUD	6.0	4.0	100%

^{*1} 算定方法：GHG排出量削減率=(基準年度のGHG排出量 - 2023年度GHG排出量) / 基準年度のGHG排出量×100
目標達成率=2023年度のGHG排出量削減率/33%(2030年度目標)
^{*2} Scope 1, Scope 2の排出量(kg) / 売上高(千ユーロ)
目標達成率=(基準年度のGHG排出原単位 - 2023年度GHG排出原単位) / (基準年度のGHG排出原単位 - 目標値) × 100
^{*3} Scope 1, Scope 2の排出量(kg) / 売上高(千オーストラリアドル)
^{*4} KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事、KPPロジスティクスを含む

GHG排出量削減に向けた具体的な取り組み

当社グループは、各地域において以下の取り組み等により、自社からのGHG排出量(Scope 1・2)を削減しています。

● LED照明への交換

全ての地域において、LED照明の導入を進めています。日本国内のうち国際紙パルプ商事が管理する主要な施設については、2021年度に導入を完了。オーストラリア国内の主要な施設では96%に導入しています。欧州においても、オランダで導入完了、フランスやハンガリーでも導入を進めています。

● 空調設備の効率向上

2022年度に国際紙パルプ商事東京本社の空調設備の効率を、チラー交換によって20%以上向上させました。

● フォークリフトの電化

欧州、南米、アジアパシフィック地域では、倉庫や製造現場におけるフォークリフトの電化を推進しています。

● 再生可能エネルギーの導入

国際紙パルプ商事の九州支店において、2023年6月よりGHG排出量実質ゼロの電力に切り替えました。これにより、

年間13トンのGHG排出削減効果が見込まれます。他の拠点についても、再生可能エネルギーの導入を引き続き検討します。

アンタリススイスのルプフィグにおいて、2023年11月に954枚のソーラーパネルからなる太陽光発電システムが竣工しました。本システムは、1,840m²の駐車場の屋根に敷設されており、地域最大級です。年間378,000kWhの発電量が期待され、同社倉庫の電力の大半を再生可能エネルギーにすることができました。

スパイサースオーストラリアの主要倉庫においては、50%に太陽光発電設備を導入済みです。

● 車両電動化

オーストラリアの業務車両のうち、20%はハイブリッド車に切り替え済みです。(2022年12月時点)

● 軽油代替燃料の使用

国際紙パルプ商事の子会社であるむさし野紙業において、軽油代替燃料であるGTLを使用しています。GHG排出原単位が、軽油と比較して8.5%低いGTL燃料の使用により、年16トンのGHG排出削減効果が見込まれます。

サプライチェーンからのGHG排出量実績

サプライチェーンからのGHG排出量につきましては、まず当社と国際紙パルプ商事のサプライチェーンからの排出量を算定しました。今回の算定結果より、カテゴリ1と呼ばれる

商品・サービスの購入に関連したGHG排出量が大半を占めることがわかりました。今後、算定精度の向上と削減施策の検討、およびグループ全体でのScope 3算定を進めていきます。

カテゴリ別 サプライチェーンからのGHG排出量(Scope 3)実績^{*1}

項目	範囲	単位	2021	2022	2023
カテゴリ1	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	1,072,703	1,037,784
カテゴリ2	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	61,861	2,889
カテゴリ3	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	-	-
カテゴリ4	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	19,759	16,452
カテゴリ5	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	34	30
カテゴリ6	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	1,046	1,570
カテゴリ7	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	348	326
カテゴリ8	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	414	675
カテゴリ9 ^{*2}	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	-	-
カテゴリ10 ^{*3}	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	-	-
カテゴリ11 ^{*4}	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	0	0
カテゴリ12 ^{*3}	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	-	-
カテゴリ13 ^{*5}	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	-	-
カテゴリ14 ^{*5}	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	-	-
カテゴリ15 ^{*5}	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	-	-
合計	HD, KPP	トンCO ₂ e	-	1,156,165	1,059,726

^{*1} KPPグループホールディングス全体の監査済み財務指標を活動量、環境省の産業連関表に定められる数値を排出係数として、GHG排出量を算定
^{*2} カテゴリ9(輸送、配送(下流))については、上流と下流の区別が困難なため、カテゴリ4(輸送、配送(上流))の計算結果を含む
^{*3} カテゴリ10(販売した製品の加工)、カテゴリ12(販売した製品の廃棄)については、算定モデルの設定が困難なため、未算定
^{*4} カテゴリ11(販売した製品の使用)については、GHG排出なしと想定
^{*5} カテゴリ13(リース資産(下流))、カテゴリ14(フランチャイズ)、カテゴリ15(投資)については、該当なし

生物多様性

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、当社では海外拠点も含め、世界で生物多様性の保全に資する活動を展開しています。

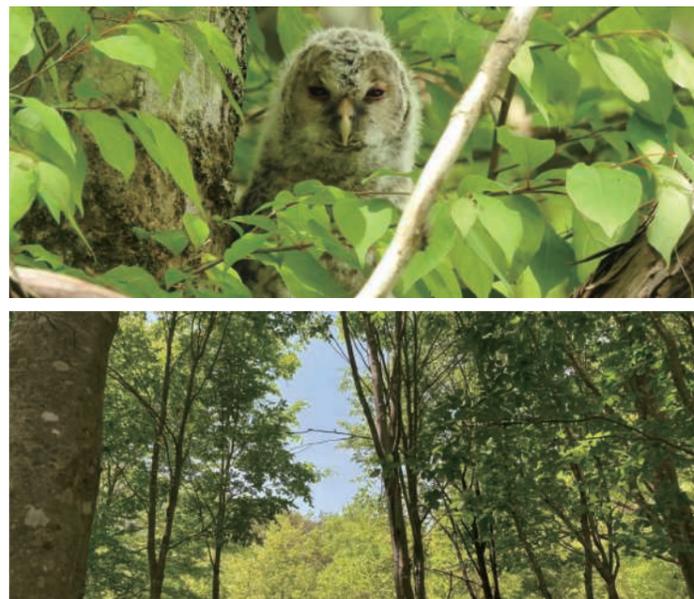
一般財団法人C.W.ニコル・アフンの森財団への支援

当社はC.W.ニコル氏の「日本本来の美しい自然環境を取り戻したい」という思いや、アフンの森財団による「震災復興プロジェクト」に賛同し、2015年より同財団のオフィシャルスポンサーとしてその活動を支援しています。かねてより支援を続けてきたアフンの森の北エリアは、2024年に「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」として環境省の「自然共生サイト」に認定されま

した。今後は、OECM*として国際データベースに登録することが予定されています。

*Other Effective area-based Conservation Measuresの略。民間等の取り組みにより保全が図られている地域や、保全を目的としない管理が結果として自然環境を守ることに貢献している地域。

令和6年度前期「自然共生サイト」認定結果について(環境省)
https://chubu.env.go.jp/shinetsu/to_2024/press_00150.html



Afan KPPの森

当社は、2022年2月より新たにアフンの森の南エリアにおける森林創成活動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行っているトラスト基金により少しずつ買い取り、現在約18ヘクタール*の広さになった場所です。2024年には、同エリア内に約3.5ヘクタールの広さを持つ「Afan KPPの森」が誕生しました。

上記の取り組みを通じて、当社は、このエリア本来の森林生態系を取り戻すことを目的に、国内ではその大半を失った樹齢100年を超える大径木林を再び蘇生し、樹齢の異なる樹木や樹種がモザイク状に混ざり合う「生物多様性あふれる持続可能な森林」を目指して整備していきます。

* 東京ドーム約4個分の広さ

「生物多様性のための30by30アライアンス」*に参画

2022年2月に、生物多様性の損失を食い止め、回復させる「ネイチャーポジティブ」という目標に向けた取り組みを進める「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しました。アフンの森は、この活動のモデルケースとして注目を集めています。当社はアフンの森財団の森林創成活動の支援を通じて生物多様性の保全に貢献します。

*2030年までに自国の陸域と海域の30%以上を健全な生態系として効果的に保全する目標の達成に向けた取り組みをオールジャパンで進めるために設立された取り組み



30by30 アライアンスウェブサイト(環境省)
<https://policies.env.go.jp/nature/biodiversity/30by30alliance/>

野生生物の保護、植林、森林再生活動の支援

アンタリスUKは、イギリス・カンブリアの「Lowther Estate initiative」等、炭素吸収、野生生物の保護、森林再生プロジェ

クトを積極的に支援しています。同社の支援により、16,500本以上の植樹や13ヘクタールの森林再生が実現しました。

1% FOR THE PLANETへの寄付

「Antalis Olin Origins」と「Data Copy®」の両ブランドは、収益の1%を「1% FOR THE PLANET」に寄付し、自然環境の保護と回復に貢献しています。このメンバーシップを通じて、エネルギー、環境、海洋、野生生物保護、教育、そして社会的イニシアチブを支援しています。Data Copy®は、1% for the Planet のパートナーに選ばれている複数の環境団体を支援しています。フランスの「Inventons

Nos Vies Bas Carbone」と「Coral Guardian」、イギリスの「City to Sea」、スペインの「Chelonia」、ドイツの「One Earth - One Ocean」、デンマークの「Nordic Ocean Watch」に協力して海洋保護や汚染除去、環境保全、啓発活動の支援を行っています。

1% FOR THE PLANETウェブサイト
<https://www.onepercentfortheplanet.org/>

Greenfleetとのパートナーシップ締結

スパイサーズオーストラリアは、オーストラリアの環境NPOである「Greenfleet」とパートナーシップを締結しています。Greenfleetは、オーストラリアとニュージーランドで25年間にわたり生物多様性に富む森林の創成に取り組み、パートナー企業に代わって二酸化炭素排出量を回収しています。これらの森林は法的に保護されており、大気か

ら炭素を吸収し、土壌と水質を改善し、多くの野生動物の生息地を回復しています。2022年より、スパイサーズオーストラリアはGreenfleetを通じて、操業上の直接的なGHG排出量のほとんどをオフセットしています。

Greenfleetウェブサイト
<https://www.greenfleet.com.au/>

取り組み名	KPPグループホールディングス	国際紙パルプ商事	アンタリス	スパイサーズ
一般財団法人C.W.ニコル・アフンの森財団への支援	●	●		
「生物多様性のための30by30アライアンス」参画	●			
野生生物の保護、植林、森林再生活動の支援			●	
1% FOR THE PLANETへの寄付			●	
Greenfleetとのパートナーシップ締結				●

人的資本経営

当社は、商社として最大の資産である人材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り、総合循環型ビジネスを展開する上での要と考えます。これらビジネスに必要とする人材を人的資本として、トップマネジメントで構成される人事委員会を中心に、組織や人的資本に関する調査や分析、人的資本に関する方針の策定と意思決定を行っています。この中で、透明性のある採用・評価制度の整備や人的資本戦略に基づいた人材育成など、人材確保と社員が活躍し成果へとつながる人材戦略の策定に取り組んでいます。また、労働安全委員会を設置し、KPPグループ憲章に基づいて、誰もが安全・安心に働ける職場環境の充実に継続して図っています。

労働安全衛生

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。全社のサステナビリティマネジメントを管理するサステナビリティ委員会*の下

部組織として労働安全委員会を設置し、国内関係会社を含めた労働安全の状況を管理し、改善を図っています。

*2024年3月時点。2024年4月にサステナビリティ委員会は、グローバルガバナンスの強化に向けてESGの取り組みをより明確にするため、ESG委員会に改称。下部組織であった労働安全委員会は、個別の委員会として独立、継続。

基本方針

国内関係会社を含めた労働安全の推進

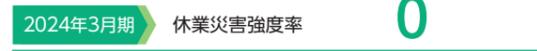
活動方針

- 1 管理職による残業管理の徹底と2023年3月期比20%削減への推進
- 2 有給休暇10日以上付与者全員の有給休暇5日取得
- 3 有給休暇取得率70%以上
- 4 男性育児休業取得の制度理解浸透及び支援策の策定
- 5 ストレスチェック分析と活用
- 6 健康診断の100%受診
- 7 安全衛生委員会メンバー、国内関係会社への周知

労働安全衛生のKPI

休業災害強度率(LTISR)は厚生労働省の「労働災害動向調査」の算定方法に準拠し、休業労働災害による延べ休業日数を分子とし、休業災害により逸失した人的資本の時間価値の算定が可能であるため、労働安全衛生に関するKPIとすることを予定しています。

LTISR(参考:2024年3月期)



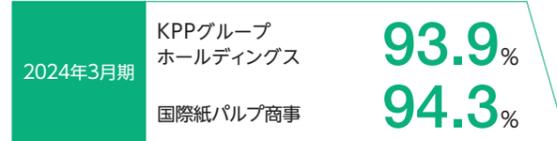
安全衛生の管理

安全衛生管理体制を定め、安全衛生委員を選出し、産業医・保健師も同席のもと毎月1回定期的に安全衛生委員会を開催しています。安全衛生委員会では国内関係会社の状況も確認し、グループでの安全衛生活動を推進しています。

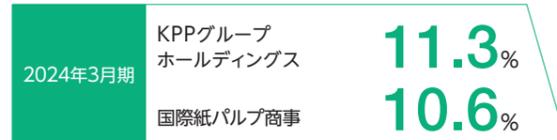
労働者の健康増進

心身共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。あわせて生活習慣病検診を行い、検診結果に応じて特定保健指導を行っています。さらに産業医・保健師が社員の検診結果を踏まえ個別指導や面談を行い、社員の疾病予防に努めています。

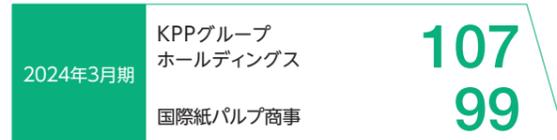
ストレスチェック実施率95%以上



ストレスチェック 高ストレス者割合10%以下

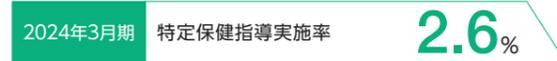


ストレスチェック 総合健康リスク数値*120未満の継続



*総合健康リスク数値が120以上の場合、職場環境に何らかの問題が生じていると考えられる。

特定保健指導実施率5%以上



取り組み

- 長時間労働防止のための労務管理実施
- 健康管理のための産業医・保健師面談実施

ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ推進方針

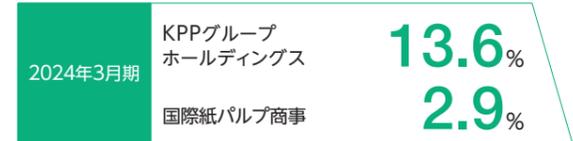
- 1 ワークライフバランスの向上
社員が仕事と育児・介護などの私生活を両立して就業継続しながら、よりレベルの高い仕事にチャレンジできるよう、環境を整備していきます。
- 2 活動機会の整備
性別・年齢・職掌・障がいの有無・国籍などの区分なく、主体的なチャレンジを促進する能力開発の機会を提供し、全ての社員が最大限の活躍ができる環境を整備していきます。
- 3 採用の多様化
女性幹部の登用や外国人学生の採用と中途即戦力人材の採用を継続し、人材の多様化を今後も一層進めることにより、グローバル企業としての価値向上に努めていきます。
- 4 メンター制度の導入
今後の当社を支える新入社員に対しては、社員メンター制度を導入しています。学生から社会人への第一歩を踏み出し、社会、会社、仕事、生活の変化への戸惑いを覚える社員に対して、メンターとの対話を通じて、社会人としての考え方の整理を支援し、人材の定着へと導いています。

重要なKPI

- 女性活躍推進(管理職比率、女性総合職比率、総合職採用に占める女性比率)

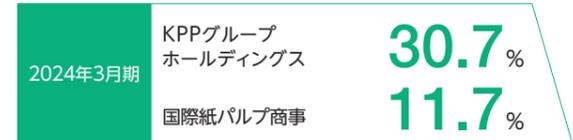
当社は女性が活躍できる職場環境の整備に取り組んでおり、女性総合職および女性管理職を増やすことを目指しています。また、2022年4月に「有給休暇取得率70%以上」を目標に掲げ、2023年4月から時間有給制度を導入し、育児・介護と仕事の両立など、多様で柔軟な働き方ができる職場の実現に向けた取り組みを続けています。

女性管理職比率



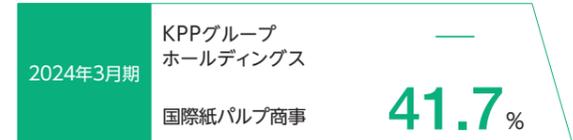
(参考:主たる海外子会社の管理職に占める女性労働者の割合はアンタリスグループ35.8%、スパイサズグループ27.0%)

女性総合職比率を11%超にする



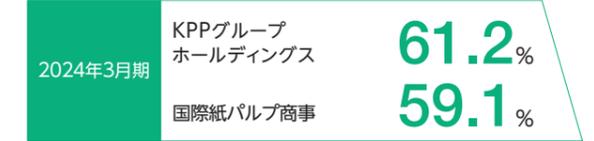
(継続雇用を除く)

総合職採用の女性比率30%以上を継続する



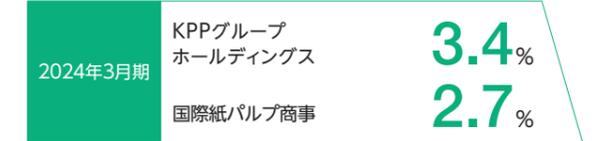
(嘱託採用を除く)

男女賃金格差(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)



(出向者を除く正社員および継続雇用契約者・嘱託雇用契約者を含む)

障がい者雇用率



障がい者雇用の取り組みについて、当社は雇用環境や職域の整備を継続的に行い、法定雇用率の2.5%を上回っていますが、今後の法定雇用率改定に向けてさらに努力していきます。

取り組み

- フレックスタイム制の導入

多様で柔軟な働き方を実現するため、2024年10月よりフレックスタイム制を導入しました。社員が自律的・主体的に働けるようにすることで、さらなる意欲の向上と能力の発揮につながる環境を整えています。

- テレワークの実施

新型コロナウイルス感染症拡大時の経験より、非常時の事業継続計画を見直し、また社員の多様な働き方への対応も併せ、「テレワーク勤務実施細則」を定めて全ての社員が職場や業務状況に合わせてテレワーク勤務も可能となる就労環境を整えています。また、テレワーク勤務制において、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」の選定も半年ごとに行い、2024年3月期は通年で延べ131名が制度を利用しました。

人材育成

当社は、創業以来100年にわたり築いてきた紙販売と古紙回収によるマテリアルリサイクルビジネスの継承と、変化するビジネス環境に対応した新しい価値創造に向けて、人材育成に力を入れています。紙や関連素材の知識に加え、販売におけるソリューション提供力を持つ人材を育てることを目指しています。また、当社グループの理念体系「KPPグループウェイ」に掲げる「自律的な人材の育成」を実現し、「創紙力で未来を切り拓く」人材を輩出するため、研修の質を高め、確実に実施することに注力しています。

具体的には、若手から中堅社員までの各ステージに応じたビジネススキル研修や、昇格時研修を中心に行っています。加えて、社員一人ひとりが自律的にキャリアを考え、形成できるよう、年齢層に応じたキャリア研修も実施しています。また、必要に応じて専門知識やマネジメントスキルを高めるためのeラーニングや資格取得支援制度も導入し、自己啓発を促進する体制を整えています。

重要なKPI

研修に関して、当社では一人当たりの年間研修時間を重要なKPIとして設定しています。これは、人材育成方針の実現に向けて研修の質を高め、その効果を最大化することはもちろん、全従業員および必要な人材に対して十分な研修を提供す

ることを主眼としているためです。研修時間の定量的な把握を、人材育成の効果を検証する一つの指標としています。

従業員当たり研修時間

2024年3月期	KPPグループ ホールディングス	10.9時間
	国際紙パルプ商事	10.0時間

従業員当たり研修費用

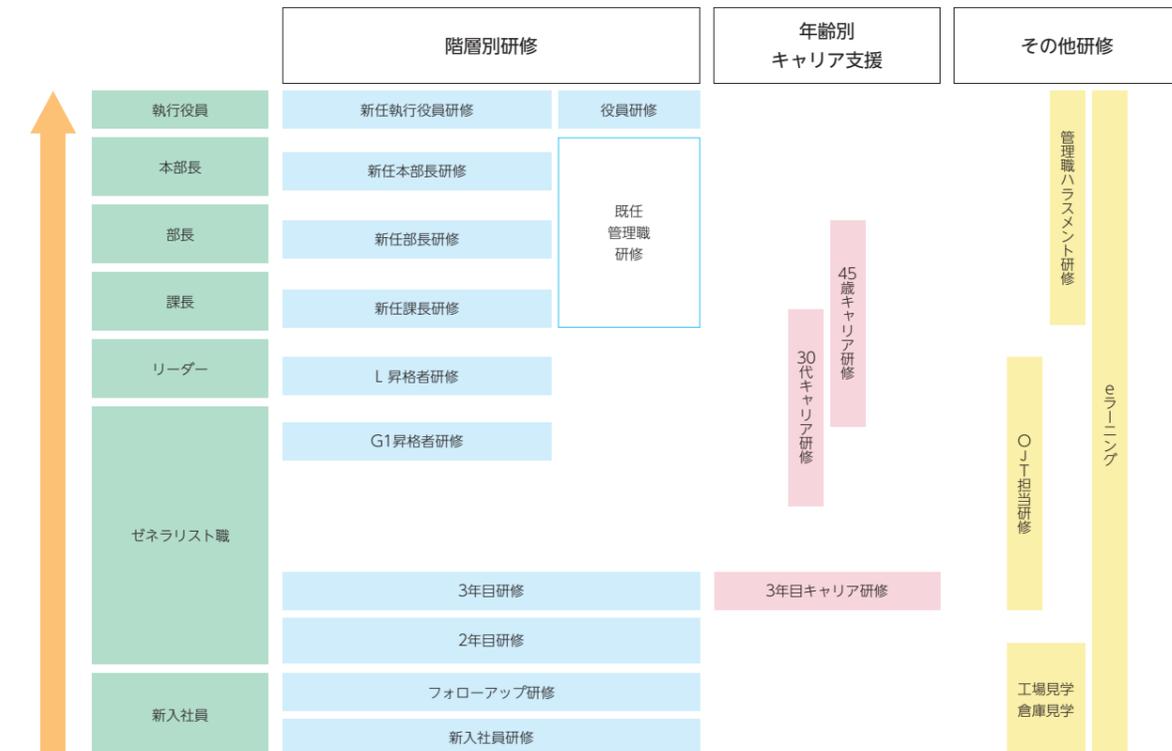
2024年3月期	KPPグループ ホールディングス	38千円
	国際紙パルプ商事	28千円

取り組み

階層別研修、年齢別キャリア研修、その他研修にカテゴリ化している各種研修の質を向上させるとともに、既存管理職向け研修の実施や、次世代リーダー育成に向けた取り組みを予定しています。

- 年齢別キャリア支援研修
入社初年度から4年目の社員向けキャリア面談や研修
- その他研修
チューター研修、工場見学研修

研修体系図



当社では、第3次中期経営計画に掲げる「グローバルグループ経営の強化」の一環で、グループ間交流人事を実施しています。今回は、その経験を3名の社員に聞きました。

小川 誠司

スパイサーズ ポートフォリオマネジャー



結果に対するコミットの強さは学ぶべき点

KPPに入社して5年目で米国へ赴任し、その後、豪州大永駐在となりました。スパイサーズでは買収後の2019年から勤務しています。オーストラリアには地場の製紙メーカーが少なく、印刷用紙についてはほぼ100%輸入です。そのため日本勤務時代に世界中の製紙メーカーと取引し、各企業の商品や文化を見知っていたのは現在とても役立っています。

スパイサーズの社風として結果へのコミットの強さがあり、それが好業績を続けられる理由だと思っています。付加価値を高めて利益率を上げる考え方が根付いており、そのマインドセットは日本を含めアジアの拠点に私が伝えられる部分だと思っています。グループシナジーの創出にはグループ間人事交流をさらに活性化することが望ましく、駐在員の果たす役割は大きいですが、駐在にこだわらなくとも例えば日豪の営業担当同士、IT担当同士が定期的に課題を議論する場を持つなどして横のつながりを強化できると、今後のグローバル展開に効果があると思います。



大槻 夏美

アンタリス SAPプロジェクト



フランスでの経験の99.9%は来なければ分らなかった

キャリア採用で入社し、4年経ったころにアンタリス赴任の話があり、新しい環境に挑戦したいと思いフランスに来ました。こちらでは基幹システムの展開に携わっており、現在はデンマーク、ノルウェー、スウェーデンに向けたプロジェクトに参加しています。以前から基幹システムに携わりたと思っていたのでやりがいを感じています。

プロジェクトの進め方は日本とは大きく違い、日程やルール等が全て明文化され、全員がそれを共通認識として持ちプロジェクトが進行します。ITに関することは日本で身に付けた知識や経験をそのまま生かしていますが、それ以外は苦労の連続です。会議は英語ですが日々のフランス語の会話についていけず、コミュニケーションは課題です。

苦労が多いとはいえ、99.9%はフランスに来なければ得られなかった経験で、価値があると思っています。そういった経験を得るためにも、海外への挑戦は誰でも手を挙げられる制度であってほしいです。例えば、滞在中の日常生活は会社に頼らず自分でやりくりする前提の短期海外研修があれば、グローバルで活躍する、より具体的なイメージが持てるのではないかと思います。



ジョーダン・ウィレット

国際紙パルプ商事 海外営業本部



国際紙パルプ商事株式会社
KOKUSAI PULP&PAPER CO.,LTD.

語学の壁は高いが同僚のサポートに感謝

日本赴任の2週間前、新型コロナウイルスの影響で渡航が延期され、2年半遅れて2022年6月ようやく来日しました。豪州の大学で経営と国際ビジネスを学び、かねてから海外で働いてみたいと考えていたので念願の赴任でした。

豪州スパイサーズではエンドユーザー企業を訪問し、適した商材を提案するマーチャント型営業でしたが、日本では輸入トレーディングが中心で、サプライヤーとの交渉やアジア各国の代理店・子会社との連携が主な業務です。馴染みのないトレーディング業務を外国語で習得するのは困難ですが、上司や同僚のサポートに助けられています。特に海外勤務経験のある同僚たちが、言語の壁に理解を示してくれることが救いです。

1年目は生活面でも苦労が多く、銀行口座の開設に4カ月もかかるなど、日常生活が軌道に乗るまで時間がかかりました。今は快適に生活しており、特に日本でのスキーは格別です。3年目に入り仕事の役割も増え、異なるビジネスモデルやマインドセットへの理解も進みました。豪州の同僚に私の経験を共有することで、日本赴任希望者が増えるのではないかと思います。



人権の尊重

基本的な考え方

KPPグループは、ミッションである「循環型社会の実現に貢献する」ための指針として、「KPPグループ憲章」を定め、全ての人々の人権を尊重し、人種、性別、宗教、信条などによるいかなる差別も行わないことを掲げています。このため、2024年3月に、国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「KPPグループ人権方針」(以下、人権方針)

針)を制定しました。全ての役員と従業員は、人権方針に基づき、バリューチェーン全体において人権の尊重の責務を果たすよう行動します。

KPPグループ人権方針
<https://www.kpp-gr.com/ja/csr/humanrights.html>

具体的な取り組み

人権への対応を進めるため、KPPグループでは、各社が取り組みを進めています。

KPPグループホールディングス

● 人権基本方針の策定

グループ全体に適用される人権基本方針を策定しました。

KPPグループ人権方針
<https://www.kpp-gr.com/ja/csr/humanrights.html>

KPPグループホールディングス

および国際紙パルプ商事

● 人権デュー・デリジェンスの実施

2023年度に社内ならびに主要子会社を対象として、「人権デュー・デリジェンス(以下、人権DD)」を実施しました。人権DD実施にあたっては、代表取締役社長がプロジェクトオーナーを務めるプロジェクトを立ち上げ、社内関係者だけでなく、コーポレート日本委員会を含めた社外専門家も交えて、検討を進めました。

● 従業員に対する人権教育

2023年12月に全従業員に対して、人権教育ならびにハラスメント防止研修を実施しました。この研修では、「ビジネスと人権」を取り巻く最近の状況、企業に求められる人権への対応、製紙業界、商社における事例、他業界における事例を説明し、質疑を実施し、ビジネスと人権になぜ取り組む必要があるかに関する、理解を深めました。

アンタリス

● Ecovadis, Sedexを利用したサプライヤー・デュー・デリジェンス

欧州や米州で事業を展開するアンタリスは、サプライチェーンにおける倫理的なリスクを管理、評価するため、国際的に認知されたデュー・デリジェンスプラットフォームへの移行を進めています。これにより責任あるサプライヤーと協働し、持続可能なビジネスを推進しています。なお、2023年12月31日時点で、70%の戦略的サプライヤーがSedexもしくはEcovadisに登録しました。

● 内部通報プラットフォーム

アンタリスの内部通報プラットフォームは22言語に対応しており、全ての従業員とステークホルダーが利用可能な状態になっています。

スパイサーズ

● 人権関連国内法への準拠

オーストラリアの国内法に即して「Modern Slavery & Human Trafficking Statement」や「Whistleblowing Policy」を制定し、オーストラリア拠点に適用しています。長年にわたり「Equal Opportunity Policy」と関連するコンプライアンストレーニングを、オーストラリアとニュージーランドの拠点に適用しています。アジア拠点にも2024年半ばに適用予定です。

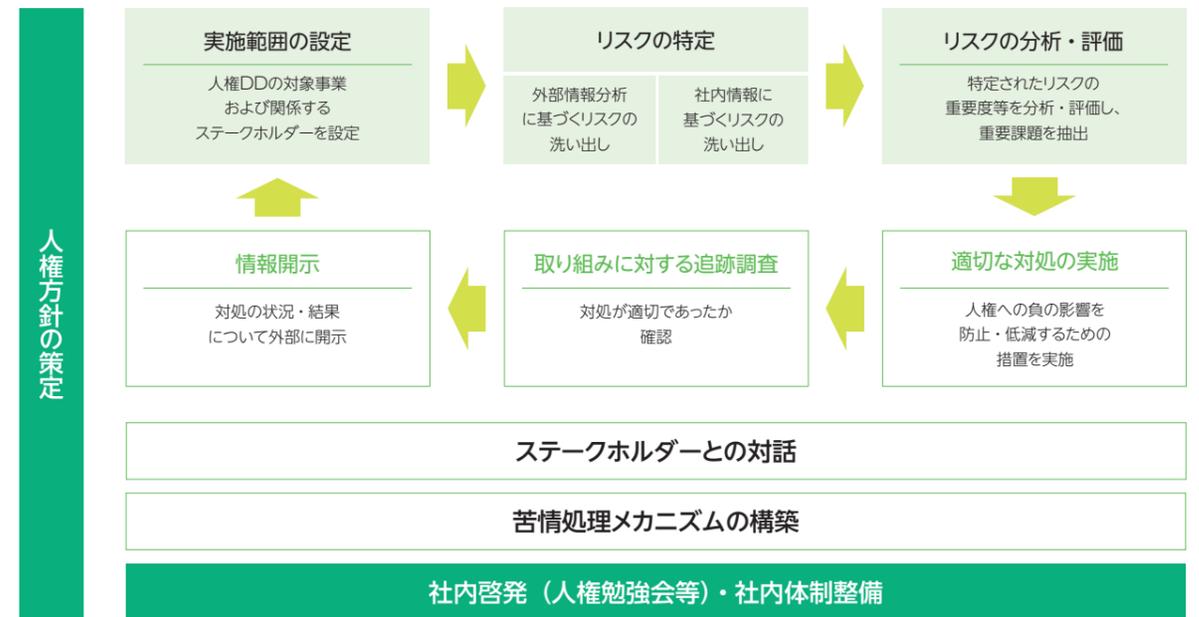
● PEFC/FSC認証商品の監査

オーストラリアとニュージーランドで毎年実施されるこれらの監査により、現代奴隷法の遵守状況を確認しています。

人権デュー・デリジェンス

人権DDの流れに従い、2023年度は「人権DD実施範囲の設定、リスクの特定、リスクの分析・評価」を実施しました。

人権DDの全体像



重要な人権課題の特定プロセス

重要な人権課題を特定するため、デスクトップ調査による人権リスクの評価と、ビジネスと人権に関する社内ヒアリングによる人権課題の評価を行い、重要な人権テーマを以下のとおり特定しました。

重要な人権テーマ*

- グループ子会社における労働者の環境
- 仕入れ先における労働者の環境
- 業務委託先における労働者の環境(ドライバーの労働環境含む)

*社内ヒアリングで提起された課題のうち、潜在的リスクが高く社会に及ぼす負の影響が大きいと第三者機関の立場で抽出したテーマ

2023年度の取り組みテーマ

2023年度は、当社グループ会社のうち、リスクが高い加工作業が含まれる等労働状況の把握に改善の余地があると考えられる古紙回収業の労働者について取り組みを進めました。ヒアリングの結果、全体としては大きな人権課題は見られず、労働者から声があがった課題についてはマネジメント層でも把握できていることが確認できました。

今後、人権課題への継続的な対応に加えて、人権以外のサステナビリティ課題につきましても、サプライチェーン・デュー・デリジェンスの仕組みを構築する予定です。

地域社会との共生

当社は市民社会の一員としての役割を果たすため、地域に密着したさまざまな活動に積極的に取り組んでいます。事業活動によって創造した価値を社会へ提供するだけでなく、文化・芸術振興、スポーツ支援、環境保全や寄付などを通して、地域と社会の発展に貢献します。また、これらの取り組みは海外拠点も含めてグローバルに推進しています。

日本での取り組み

フードバンクへの寄贈

当社は、食品ロス削減と生活困窮者をサポートするため、災害用備蓄食品の更新時期にフードバンクへ寄贈を行っています。2022年3月期より開始したこの取り組みもすでに4年目に入り、これまでに、全国で非常食7,886食、飲料水1,686本を提供しました。

仙台七夕飾りの展示

当社グループ会社の鳴海屋紙商事は、長年にわたり仙台七夕飾りの制作に携っており、地元のお祭りなどの伝統文化を伝える役割を担っています。当社では、鳴海屋紙商事が制作する七夕飾りを銀座松竹ビル、京橋彩区等に展示し、美しい七夕飾りを近隣の皆さまにお楽しみいただいています。また、七夕飾りに合わせて、紙や竹を用いた新たな素材を紹介するなど、環境負荷低減に向けて役に立つ情報も提供しています。



東松島市立宮野森小学校での紙漉き授業開催支援

当社は、C.W.ニコル・アフアの森財団による「震災復興プロジェクト」に参画し、2016年から毎年、宮城県東松島市立宮野森小学校における紙漉き教室・授業の開催を支援しています。本年も、高知在住の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し、自然の恵みや森林の活用、そして日本の伝統である和紙について学習する機会を提供しました。



広報誌「TSUNAGU」の刊行

当社広報誌「TSUNAGU」は、紙の魅力を伝える媒体として2007年4月に創刊し、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。「紙の魅力再発見」をテーマに、紙を使ったアートや伝統工芸など、紙にまつわる人・コト・想いに迫るさまざまな話題を取り上げています。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、紙と文化・紙と事業・紙と人を「つなぐ」広報誌を通して紙の魅力や可能性をお伝えし、紙文化の発展に貢献していきます。



創立100周年記念事業

和紙の原料栽培と紙漉きワークショップ開催

KPPグループでは創立100周年記念事業の一環として、本社ビル内のサンクンガーデンにて和紙の原料となる楮と三椏を栽培しています。成長した楮と三椏を収穫し、それらを原料の一部に使用して、2024年7月に東京都中央区立京橋築地小学校、銀座松竹スクエアおよび当社社員食堂において和紙漉きワークショップを開催しました。

このワークショップでは日本が誇る伝統工芸品である和紙が、長く私たちの生活を支えてきた高い機能性を持つこと、100%天然素材から作られる地球環境に優しい素材であることなど、その魅力を伝えました。

参加した子どもたちは和紙づくりに欠かせない植物・トコロアオイの触感に驚きながらも、和紙づくりの工程を学び、それぞれ好みの植物を漉き込んで、世界に1枚だけのオリジナル作品を完成させました。

子どもたちが作った和紙はランタン用ランプシェードに加工し、2024年12月に銀座松竹スクエアのイルミネーションとして展示し来場者の目を楽しませる予定です。



欧州での取り組み

Give & Gain Daysへの参加

アンタリスのチェコ拠点では国際的なイニシアチブである「Give & Gain Days」に定期的に参加し、非営利団体や公共の福祉のために、職業上のスキルや経験を生かして取り組む社会貢献活動「プロボノ活動」を行っています。イニシアチブの一環として、従業員が慈善団体において異なる活動を追求するための有給休暇を提供しています。この機会を通じて、従業員は公共の利益に時間とエネルギーを割き、個人的な経験を積んで新たな価値観を育むことができます。



各種団体への寄付、支援

アンタリスは欧州を中心にさまざまな寄付や支援を行っています。ドイツでは困窮児童支援団体やウクライナ国民への人道支援等を行う慈善団体への寄付、アイルランドではアルツハイマー患者への募金活動、ルーマニアでは自閉症の子供たちへの支援等を実施しました。また、直接的な活動としては、イギリスにおける植樹やスペインの赤十字社との献血、トルコでの印刷技術を学ぶ学生に対する奨学金授与などがあります。



オセアニアでの取り組み

「Club Respect」への支援

スパイサーズは、2018年から「Club Respect」のプライドパートナーとして、オーストラリア全土のあらゆるレベルのコミュニティスポーツクラブにプログラムを提供し、包括的で互いに敬意を払う、いじめ、差別、暴力の余地のない文化を創造する非営利団体であるClub Respectを支援しています。

Women in Print (スパイサーズ)

スパイサーズは、印刷、パッケージング、ビジュアルコミュニケーション、デザイン業界で働く女性のためのネットワーキングと教育イベントを開催するオーストラリアの組織である「Women In Print」を積極的に後援しています。



ボランティア休暇と募金活動

2023年、オーストラリアとニュージーランドでは、従業員が年1日取得できる有給ボランティア休暇を導入しました。従業員はこの制度を利用して会社が主催するボランティアイベントや、個人が選んだボランティア活動に参加できます。会社主催のボランティアイベントには、オーストラリアでのGreenfleetの植樹活動やチャリティ募金ウォーク「ベリー・ロング・ウォーク」、ニュージーランドでのチャリティ・ゴルフ・デーや小児がんの家族を支援する「ドナルド・マクドナルド・ハウス」ボランティアなどがあります。また、スパイサーズでは、全ての地域において、定期的に従業員による募金活動が開催されています。



マネジメント体制



役員体制 (2024年6月現在)

氏名	地位・担当	取締役 在任期間	所有株式数	略歴および重要な兼職の状況	取締役会への出席状況 (2024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/ サステナビリティ	IT/ デジタル	人事・労務
田辺 円	代表取締役会長 兼 CEO	20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)	16回/16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を有し、その強いリーダーシップと決断力で中長期戦略を推進し、グローバルに事業展開を実施するなど当社グループを牽引しているため。		委員長	●	●	●			●		●
坂田 保之	代表取締役社長 兼 COO	1年	30,000株	2023年 取締役副社長 管理管掌 2024年 代表取締役社長 兼 COO(現任)	11回/11回	事業戦略室長、Antalis S.A.S. Deputy CEO 兼 CFO を歴任し、M&A・海外子会社の経営管理を行うなど、その豊富な業務経験と実績から強いリーダーシップと決断力を発揮し、グローバル視点で事業を牽引しているため。	委員長		●	●	●	●				
栗原 正	取締役	10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 2024年 取締役(現任)	16回/16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を有し、また、当社グループの事業会社である国際紙パルプ商事株式会社の代表取締役として、新規事業の開拓や環境ビジネスの推進にも力を発揮しているため。			●		●			●	●	●
デイビッド・マーティン	新任	—	—	2024年 取締役(現任)	—	2016年スパイサーズ社CEOに就任し、商業印刷分野での収益源を確保しながら、新市場や買収機会の発掘により多様な事業を発展させた経営者としての実績を踏まえ、グローバル化の推進とグループシナジーの創出、また取締役会の多様性の向上と活性化が期待できるため。			●	●	●			●	●	●
エルバ・ポンサン	新任	—	—	2024年 取締役(現任)	—	2017年アンタリスグループCEOに就任し、商業印刷分野での収益確保を図りつつ、事業ポートフォリオの転換を積極的に推進してきた実績を踏まえ、グローバル化の推進とグループシナジーの創出、また取締役会の多様性の向上と活性化が期待できるため。			●	●	●			●	●	●
矢野 達司	社外 独立	5年	—	2019年 当社社外取締役(現任) 2019年 マニー(株)取締役(社外)(現任)	16回/16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有しており、取締役会において、グローバル視点から経営全般に係る積極的な助言が期待できるため。	委員		●	●	●		●			
伊藤 三奈	社外 独立	3年	—	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 例シーボン 社外監査役(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) 2024年 ダイドグループホールディングス(株)社外取締役(現任)	16回/16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をもち、取締役会において、グローバル視点から経営全般に係る積極的な助言が期待できるため。	委員		●	●		●	●			
富田 雄象	取締役監査等委員	1年	30,000株	2023年 取締役 監査等委員(現任)	11回/11回	グループ経営戦略本部長、グローバルビジネス統括本部副本部長、事業戦略本部長を歴任し、投資・事業戦略、グループ会社の経営管理等の業務経験と実績を有するため。			●	●	●					
片岡 詳子	社外 独立	2年	—	2020年 例コーチ・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) 2023年 例ディ・アイ・システム 社外取締役監査等委員(現任)	16回/16回	弁護士の資格を有しており、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		●	●		●				
近江 恵吾	社外 独立	1年	—	2018年 千代田監査法人 代表社員(現任) 2019年 例ファンベスカンパニー 監査役(現任) 2020年 例メディカルラボテックス 代表取締役(現任) 2023年 当社社外取締役 監査等委員(現任)	11回/11回	公認会計士資格を有し監査法人の代表社員を歴任しており、また企業統合・上場プロジェクト・事業会社経営者等豊富な業務経験と実績を持ち、経営に対する助言および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。



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)

(2024年6月時点)



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
- 2020年 5月 ZENMONDO株式会社設立 代表取締役(現任)
- 2020年 6月 株式会社シーボン社外監査役
- 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)
- 2024年 4月 ガイドグループホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
- 2024年 5月 Mina Arai-Ito外国法事務弁護士事務所 所長(現任)
- 2024年 6月 株式会社三五 社外取締役(現任)

(2024年8月時点)



片岡 祥子

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(現合同会社)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
- 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)
- 2023年12月 株式会社ディ・アイ・システム 社外取締役監査等委員(現任)

(2024年6月時点)



近江 恵吾

社外取締役 監査等委員

- 1985年 4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
- 1988年11月 中央監査法人国際部入所
- 1993年 9月 クーパース・アンド・ライブラントニューヨーク事務所出向
- 2005年 7月 中央青山監査法人代表社員
- 2006年 9月 PwCあらた有限責任監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)代表社員
- 2018年 7月 千代田監査法人代表社員(現任)
- 2018年10月 株式会社ビットフライヤーホールディングス取締役
- 2019年 5月 株式会社ファンベースカンパニー監査役(現任)
- 2020年 4月 株式会社メディカルラボテックス代表取締役(現任)
- 2023年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

(2024年6月時点)

KPPグループは長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」のもと、ポートフォリオ改革、グローバル化に取り組み、積極的なインオーガニック戦略で2019年にスパイサーズ、2020年にアンタリスを子会社化し、規模、収益性共に急拡大しました。この変化に対応するため2022年10月には持株会社体制に移行しました。

ここ数年はガバナンスの強化、サステナブル経営もグローバルベースで着実に進展しています。本年6月からはスパイサーズ、アンタリスのCEO両名がKPPグループホールディングスの取締役に就任し、坂田新社長を迎え、新しい体制での経営がスタートしました。いまだ事業ポートフォリオや経営の改革が必要な地域、部門もありますが、新体制で経営陣の強いリーダーシップのもと、変革を成し遂げることを期待します。そして次期中期経営計画に向け、さらなる飛躍を目指します。

KPPグループの多様化したグローバルオペレーションに対し、社外取締役の役割もより重要になっています。商社、メーカーでの海外事業経験、貿易、売買、経営の知見を基に、社外取締役の立場で執行の監督とともに、マネジメントに協力し、議論、助言をすることでKPPグループの持続的成長に寄与し、企業価値を大きく高め、KPPグループが世界の優良会社になるよう尽力したいと思います。

当社は、創立100周年に向けた長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」のもと、果敢な挑戦によるインオーガニック成長を目指しました。株式上場や海外M&Aを実行し、売上高世界第3位の紙商社へと成長を遂げ、さらに、真のグローバル企業を目指すべく、本年6月からは海外グループ会社のスパイサーズとアンタリスから2名の取締役が加わり、外国人・女性を含む多様な視点を重視したダイバーシティ経営体制へと変化しています。

今後は次の100年においても持続的成長が可能なロードマップが必要です。私は社外取締役として「攻めのガバナンス」を意識しながら、戦略的なリスクテイク、ガバナンスの強化、イノベーションの推進、目標やビジョンの明確化、組織文化の改革などに取り組んでいく所存です。

当社グループが掲げる「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」を果たすためには、組織のトランスフォーメーションが必要です。特に、ダイバーシティを重視し、グローバル市場で活躍できる人材への投資は引き続き重要と考えます。外部環境が大きく変化する中で成長を持続させるには、当社が長年培ってきた「創紙力」という無形資産を生かしつつも、新領域の可能性を探求することが求められます。そのためにも、当社が真に国際社会に貢献できる領域について、経営陣や幹部候補、社員が外部の専門性も借りながら深く考える体制を築いていきたいと思っています。

創立100周年の年。

限られた任期の中で役割を拝命する社外役員の立場ですが、偶々この大きな節目の年に、当社グループの発展に尽力されてきた古今東西の役職員の皆さまと一緒に、歴史と伝統を振り返り、同時に次の100年に向けて新たな成長を目指す出発点に立つことができることを大変光栄に思います。

本年6月の株主総会において、スパイサーズCEOのデイビッド・マーティンさんと、アンタリスCEOのエルベ・ポンサンさんがKPPグループホールディングスの取締役に選任されました。Japan Spencer Stuart Board Index 2023によると、日本を代表する日経225企業の中でも外国人の取締役を有する企業は29%に留まるそうですので、この人事は、当社の先進的な取り組みを示すものと言えるでしょう。多様な視点と経験を融合させることで、経営の意思決定と監督の質を高め、グローバル市場での競争力をさらに強化することを目指してまいります。私も引き続き、国際的な視点と法律の専門知識を駆使しながら、女性の活躍推進と、グループ&グローバルにおけるコンプライアンスの強化に引き続き注力したいと考えています。

この先の新たな100年に向けて、ステークホルダーの皆さまのこれまで以上のご支援を、どうぞよろしくお願い申し上げます。

私は、2023年6月に社外取締役監査等委員に就任しました。この1年間の活動を振り返ってみたいと思います。

取締役会は、いつも明るい雰囲気です。社外取締役も質問に限らず率直に考えを述べ、全員で意見が交わされています。特に、国内人口が減少し高齢化が進み、既存のマーケットが縮小していく構造的な問題を抱えるビジネス環境下で、当社グループのミッションである「循環型社会の実現」に向けた各種施策と数値目標が議論されています。今後は、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループが取り組んでいる施策の進捗状況と評価がより分かりやすく伝わるように努めてまいります。

一方で、激変する世界経済の中では、的確な情報収集に基づく「スピードと実践力」が成功の鍵となります。当社グループは、既に47の国・地域で事業を展開しており、持続的な成長を目指して各国・地域で事業の多角化とシェアの拡大に向けた取り組みを行っています。また、ここ数年間のインオーガニック・グロースにより、当社グループの人的資本の多様化は進んでおり、今後さらなる成長を担う多様な人材の育成も重要な課題となっていると理解しています。

これからの1年間も、上記の観点に加えて、ESGを含む多角的な視点から企業価値向上に向けた当社グループの取り組みをチェックしてまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、株主・顧客・取引先・地域社会・従業員等のステークホルダーからの負託に応え、その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・ガバナンスを経営の重要課題と考えております。

当社は、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・ガバナンス基本方針の定めるところにより、

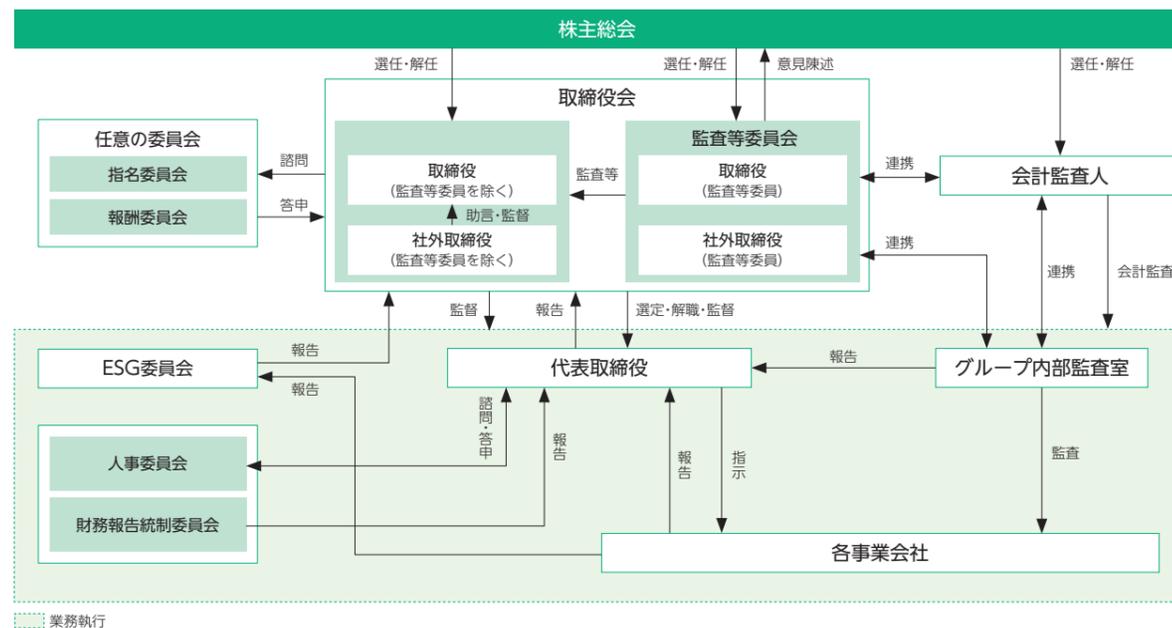
コーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

なお、2022年10月より持株会社体制に移行しており、意思決定・監督機能を持株会社の取締役会およびその構成員である社外取締役を含む各取締役が担い、業務執行機能については主に各事業会社が担っていることから、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能の分担がより明確になっています。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

施策	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
監査等委員会設置会社へ移行			●顧問-相談役制度の廃止 ●独立社外取締役3名を風出	●役員退職慰労金制度の廃止と業績連動型株式報酬制度導入	●独立社外取締役を増員(計4名) ●女性取締役の選任・就任(1名)		任意の指名委員会および報酬委員会を設置	持株会社体制へ移行		執行役員制度の導入
取締役	社内	8名		5名				4名		5名
	社外					2名				
	合計	8名	8名	8名	5名	7名	7名	7名	6名	7名
取締役(監査等委員)	社内	2名			1名					
	社外	3名			2名					
	合計	5名	5名	5名	4名	3名	3名	3名	3名	3名

コーポレート・ガバナンス体制図



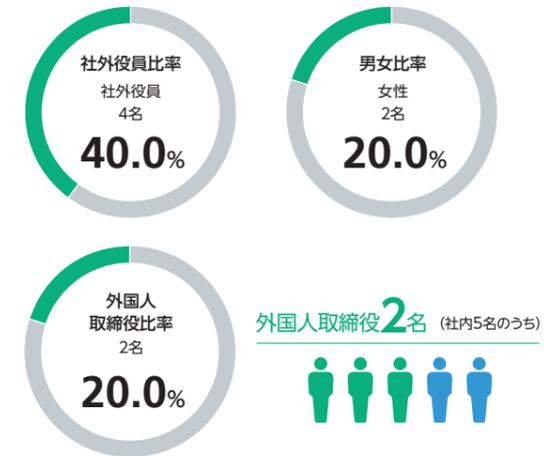
取締役会の機能

多様なスキルと経験を有する社外取締役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。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、社内取締役の豊富な業務経験、および社外取締役の実践的・専門的な視点を活用した、適切な意思決定と経営監督の実現を図っています。

取締役の構成

取締役は10名で構成しています。うち社外取締役は女性2名を含む4名からなり、その専門性も弁護士、公認会計士、企業経営者と幅広く、多様な視点から当社経営を担っています。

社外取締役の選任に際しては、性別・国籍を問わず、各取締役の知見や経験、専門性を一覧化し、スキルマトリックスの観点から選任しています。



2024年3月期の取締役会の主な議題・検討テーマ

当社は取締役会規程に基づき、経営全般に関わる重要事項を取締役会で議論し、意思決定を行っています。原則として、定例取締役会を月に1回開催することとしており、2024年3月期は計16回の取締役会を開催し、以下について議論、検討しました。

- 第3次中期経営計画の進捗状況
- コンプライアンスの体制強化ならびに施策の実施状況
- 取締役会の実効性の分析・評価
- 政策保有株式の保有意義の検証
- ESGの取り組みに関する事項
- 監査等委員会活動結果報告および計画

- 内部統制評価結果報告および計画
- サステナビリティ委員会の活動報告
- 財務戦略、資本政策・株主還元方針
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

など

独立社外取締役の役割と選任方針

独立社外取締役は、取締役体提案およびスキル・マトリックスの見直し、取締役の報酬制度案(報酬水準、固定報酬・業績連動報酬割合)、取締役会の手続きの公正性・透明性・客観性の担保、コーポレート・ガバナンスの充実と説明責任の強化を客観的観点から諮問する役割を担っています。また、独立社外取締役候補者については、東京証券取引所の定める独立役員の要件に加え、当社独自の独立性判断基準を策定し、コーポレート・ガバナンスの充実・向上に資する者を選任しています。

社外取締役のサポート体制

取締役会における議案の理解促進および検討時間の確保を目的として、取締役会の資料を事前配布しており、必要に応じて常勤監査等委員または担当部門長より事前説明等を行っています。また、当社グループの重要会議の会議資料を送付する等、情報共有に努めています。

取締役会の実効性の分析・評価

当社では、取締役会の機能向上を目的として、毎年、その実効性について分析・評価を行っています。2024年3月期も前期に引き続き、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上、内容について審議しました。その結果、取締役会全体の実効性は十分に確保できていると評価しました。

具体的には、「重要議題の包括的・多角的検討」、「適切な業績指標」、「役員報酬の経営戦略等との整合とバランス」等について特に高い評価が得られました。また、「ESGの視点を含むサステナビリティを意識した経営」に関する評価が向上しましたが、「データとデジタル技術を活用した製品やサービス」、「ビジネスモデルの変革などのいわゆるDX(デジタルトランスフォーメーション)」に関する議論や、「株主との対話のフィードバック」に工夫の余地があることが確認されました。

今後も改善に向けた取り組みを継続し、より高い実効性を確保できるよう努めてまいります。

主な任意委員会の活動状況

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 3回

当期の活動 役員体制および公表スケジュールについて、執行役員年次評価報告、指名・報酬委員会のメンバー選任案、取締役体制案およびスキルマトリックスの見直しを行いました。

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 4回

当期の活動 取締役報酬制度案および業績連動型株式報酬制度案、海外子会社CEOの取締役招聘に伴う報酬設定方針について検討・審議しました。

投資委員会

グループ戦略に基づく重要な投資および譲渡案件等について、専門委員会として広範な調査・検証・判断を行い、経営方針および意思決定の推進に資する役割を担っています。本委員会での審議対象となる案件は、事業の譲受、譲渡、新規事業のための事業会社新設および不採算事業からの撤退の支援です。

委員構成 4名(社内取締役4名)

開催回数 10回

当期の活動 海外案件を中心とした検討・審議を行いました(7回)。海外では、パッケージング、ビジュアルコミュニケーション分野の案件がポートフォリオの転換を一層けん引しています。国内でも既存事業の周辺およびSDGsに根ざした新規事業案件の審議を行い(3回)、競争優位実現による当社グループのプレゼンス向上を目指しています。また、持続的成長を目的とした環境関連商品分野での事業拡大も検討しています。

グループガバナンス

内部監査

当社の内部監査室は、事業会社である国際紙パルプ商事、アンタリス、スパイサーズの内部監査を統括し、それぞれの事業会社から監査計画や監査結果・改善状況確認等の報告を受け、内容を精査した上で、代表取締役等に報告しています。また、各社の監査結果のサマリーを年1回、取締役会に報告しています。

内部統制

当社の内部監査室は、3つの事業会社の財務報告に係る内部統制(I-SOX)の体制を確立し、推進しています。具体的には、基本計画の立案、内部統制の整備・運用状況評価、内部統制報告書の作成等の業務を担当し、グループ全体の内部統制の評価結果を財務報告統制委員会、経営者および取締役会に報告しています。

情報セキュリティ管理の基本的な考え方

企業のリスクマネジメントにおける情報セキュリティの重要性を踏まえ、2024年4月、情報セキュリティ委員会をESG管理体制より独立させ、グループ横断的な独自の委員会として再編しました。

同委員会では、グループ各社が実行する施策がK P Pグループ全体の情報セキュリティ強化および脆弱性の克服に寄与することを確認・評価し、抜け漏れの無い整備計画と社員教育が実施されるようPDCAサイクルを回しています。また2023年10月には、全グループ会社に適用されるグローバルな情報セキュリティ管理規定を制定しました。

IT技術の進化は事業に大きな恩恵をもたらす一方で、情報セキュリティに対する攻撃手段の進化も進んでいます。こうした脅威に対応することを最重要課題と位置付け、取り組みを続けます。

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運動を重視し、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。

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。

また、外国籍の取締役の報酬等については、当社および子会社等における職務内容に加え、出身国のマーケット水準等を勘案し、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を反映した内規を決議しております。

報酬の構成

2025年3月期(予定): 固定報酬(62~65%)、賞与(23%)、業績連動型株式報酬(13~15%)

2024年3月期

報酬等の種類	報酬構成比率(目安) %		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	62~64% [62~64%]	100% [100%]	<ul style="list-style-type: none"> 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	23% [23%]	—	<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	13~15% [13~15%]	—	<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* × 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ROIC、親会社株主に帰属する当期純利益、非財務指標(環境負荷低減に資する商品の開発や流通の進捗状況等)

* 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

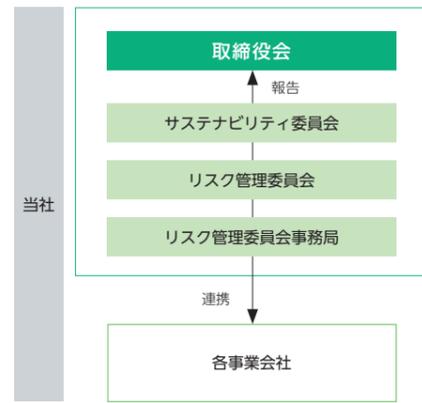
当社は、当社グループのリスク管理体制の維持、向上を図るため、リスク管理委員会を設置し、リスク管理委員会規則に従い、サステナビリティ委員会委員長がリスク管理委員会委員長および副委員長を任命しております。

リスク管理委員会は、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

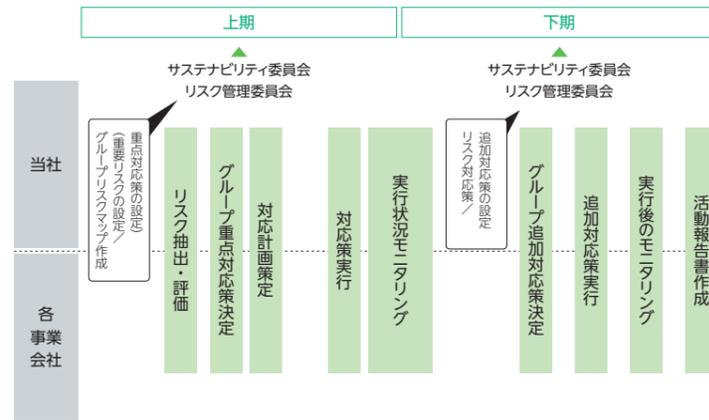
ティ委員会へ報告を行うこととしています。

なお、「当社のリスク管理体制」、および「当社のリスク管理プロセス」は2024年3月31日時点のものです。2024年4月、グローバルガバナンスの強化に向けて、ESGへの取り組みをより明確にするため、サステナビリティ委員会をESG委員会に改称しました。下部組織であったリスク管理委員会は個別の委員会組織として独立、継続しています。

当社のリスク管理体制



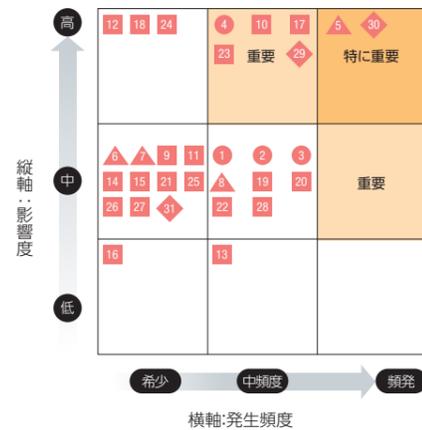
当社のリスク管理プロセス



事業等のリスク

当社グループ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、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を作成しています。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グループが判断したものです。

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、当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではなく、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。



大分類	小分類	
● 外部要因リスク	1.自然災害 3.感染症	2.テロ/紛争/事件 4.カントリーリスク
▲ 経営リスク	5.競争力/業績 7.自社およびグループ会社管理	6.企業防衛 8.人的資源
■ オペレーショナルリスク	9.下請法違反 11.反社会的勢力対応 13.ハラスメント 15.人権 17.SCM(サプライチェーンマネジメント) 19.税務 21.知的財産権 23.情報システム 25.情報管理 27.火災/事故	10.独禁法違反 12.従業員の不正行為 14.環境 16.地域コミュニティ 18.財務・経理 20.法務 22.労務管理 24.情報セキュリティ 26.取引先・委託先管理 28.人身事故
◆ 財務リスク	29.信用リスク 31.流動性リスク	30.市場リスク

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		
カントリーリスク	● 世界各地の政治、経済、社会情勢などのリスクの顕在化による、当該国における代金回収の遅延や事業遂行上の問題の発生	● 売掛金に係る取引信用保険の活用などのリスクヘッジ策の実施 ● 与信管理の実施、当該国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)	● 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と判断された場合の「のれん」の減損損失の発生	● 取締役会における投資の採算性についての十分な審議ならびに業績推移や計画の進捗、事業環境の調査・情報収集等のモニタリングの実施
オペレーショナルリスク		
独禁法違反	● 日頃より取締役会において、法令遵守の徹底、社内ルールの整備等適宜助言を行っているが、独占禁止法に限らずコンプライアンスに係る違反行為の発生リスクを孕んでいる	● 当該違反行為に関する原因究明ならびに再発防止策、独占禁止法(不当な取引制限の禁止)遵守ガイドラインの策定や社内研修の実施等、取締役会への報告を通じ、コンプライアンス体制の一層の強化および企業倫理の徹底を図る
サプライチェーンマネジメント(主要取引先への依存等)	● 天災等の影響による、主要仕入先から当社への商品供給における著しい支障の発生	● 現在の主要取引先との継続的な取引の拡大を図りつつ、国内外での仕入先開拓による新たな仕入ソースの確保 ● 海外事業拡大による国内取引依存度の引き下げや事業ポートフォリオ改革を推し進め、事業領域の開拓ならびに既存の紙および板紙販売以外の事業比率の引き上げ
情報システム(基幹システムの開発)	● 基幹システム開発において、想定した投資効果が得られない可能性 ● 開発スケジュールの遅延等による想定外のコスト発生	● 必要な機能や要求についての精緻な分析や検証作業の実施 ● 開発ベンダーやプロジェクトメンバーによる定期的な進捗管理、投資効果との整合性評価の実施等
財務リスク		
信用リスク(取引先与信)	● 取引先の信用悪化や経営破綻等による損失の発生	● 取引先ごとの与信限度額の設定 ● 定期的な信用調査や担保設定、取引信用保険の活用等
市場リスク(商品市況変動の影響)	① 紙・板紙等 ● 原材料および燃料等の価格上昇による、製品仕入価格の上昇 ② 製紙原料(パルプ・古紙)等 ● パルプにおいては、グローバル規模での大幅な価格変動リスクを内包しており、古紙においては、主要な古紙消費国の需要の変化や国内の古紙需給バランスにより価格変動を受けやすい ③ パッケージング・ビジュアルコミュニケーション等 ● パッケージ用途のフィルム等の素材分野において、燃料価格や海外輸送費用等の影響による仕入価格の高騰が想定される	① 紙・板紙等 ● 適正な利潤確保のための、販売先との継続的な価格交渉の実施 ② 製紙原料(パルプ・古紙)等 ● 今後需要の増加が見込まれるエリアを中心とした販路の拡大、および仕入先の確保 ③ パッケージング・ビジュアルコミュニケーション等 ● 販売価格決定プロセスの変更(仕入価格変動に応じた販売価格の決定)や仕入ソースの多様化
市場リスク(為替変動)	● 円高進行による、連結財務諸表に係る連結当期純利益の減少 ● クロスボーダー取引における為替変動リスク	● 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)	● 借入金、社債、CP発行等のデットファイナンスにおける金利上昇時の外部要因リスク	● 長期借入金や社債による固定金利での資金調達や金利スワップ等の組み入れによる、金利変動リスクの低減
市場リスク(所有株式の時価変動)	● いわゆる政策保有株式における株式市場動向や保有先の当該企業の業績等の影響を受けた株価変動リスク	● 「コーポレート・ガバナンス報告書」等に記載のとおり、取締役会における保有の合理性の検証や政策保有株式の縮減の推進
市場リスク(退職給付債務)	● 退職給付費用および退職給付債務における、割引率の低下や運用利回りの悪化、信託した株式の時価の低下および多額の数理計算上の差異の償却の発生	● 定期的な年金資産の見直し等、最適なポートフォリオについての継続的な検討の実施

基本方針

当社は、企業文化を醸成するバリューの実践にあたり、全ての判断のよりどころとなる行動規範に「KPPグループ憲章」を定め、その筆頭に「法令等の遵守」を掲げております。

コンプライアンスとは、法規制の遵守のみならず、企業市民としてのあるべき倫理に基づく行動指標として、さまざまな社会の要請に応えていく姿勢であると考えます。

コンプライアンス体制

当社のコンプライアンス体制は、企業の法令遵守と倫理的行動を確保するために、いくつかの重要な要素で構成されています。

1.コンプライアンス委員会

社内にコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス研修の実施や内部通報・外部相談窓口の周知、対応状況等について協議を行っています。

2.内部通報窓口

コンプライアンス違反が発生した場合の迅速な対応を行うため、内部通報窓口をコンプライアンス事務局に、外部通報窓口を外部委託会社にそれぞれ設置し、社員や取引先が相談・通報できる環境を整備しています。

3.法令遵守の意識共有

法令遵守徹底の意識を共有し、企業全体でのコンプライアンス意識を高める取り組みを行っています。

4.ガバナンス体制の強化

経営の効率性・透明性・健全性を確保するために、コーポレート・ガバナンス体制の確立と充実に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、KPPグループは企業の信頼性を高め、持続可能な発展を目指しています。

内部通報制度

当社は、コンプライアンス違反行為の未然防止や早期発見、迅速かつ効果的な対応を目的として、内部通報制度を導入しています。

● 内部・外部窓口の設置

社員や取引先、家族などがコンプライアンス違反を相談・通報できる窓口を設けています。

● 不利益な取り扱いの禁止

通報者が通報を理由に不利益な取り扱いを受けないよう、社内規程で明示されています。

このような制度を通じ、透明性の高い企業運営を目指しています。

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、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取締役会に報告します。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いて、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指針としています。

しかしながら当社は、独立行政法人国立印刷局が発注する再生巻取用紙の入札に関し、2024年3月14日に公正取引委員会より独占禁止法に基づき、当社は課徴金納付命令を、当社の連結子会社である国際紙パルプ商事株式会社は排除措置命令を受けました。当社では、社長から改めて法令遵守徹底のメッセージを発信するとともに、コンプライアンスマニュアルの独占禁止法に係る事項を拡充し、「独占禁止法(不当な取引制限の禁止)遵守ガイドライン」を策定、また独占禁止法に限らずコンプライアンスに係る事項について社内研修を実施し、その実施状況について取締役会に報告しております。今後ともコンプライアンス体制の強化および企業倫理の徹底に努めます。

コンプライアンス研修

当社はコンプライアンス教育に力を入れており、社員全員が法令遵守の意識を高めるために多様な取り組みを行っています。全社員を対象としたコンプライアンス研修では、法令や企業倫理に関する定期的な学習機会を提供し、知識を常にアップデートしています。また、eラーニングでもコンプライアンス関連のプログラムを多数用意しています。

	2024年3月期	2023年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期
単位:百万円					
貸借対照表					
流動資産	242,689	243,596	210,523	200,672	136,546
固定資産	101,872	87,065	80,183	74,447	52,771
流動負債	198,235	207,947	170,164	190,993	121,293
固定負債	64,426	54,905	64,167	40,544	20,746
有利子負債	86,029	94,310	80,237	83,272	47,808
純資産額	81,811	67,730	56,291	43,489	47,184
ROE (%)	14.19	25.35	15.02	3.12	2.53
総資産額	344,562	330,662	290,707	275,119	189,317
ROA (%)	3.14	5.06	2.65	0.61	0.65
自己資本比率 (%)	23.7	20.5	19.4	15.8	24.9
損益計算書					
売上高	644,435	659,656	563,414	430,404	381,397
売上総利益	119,899	120,584	92,951	51,915	23,708
(売上高比率) (%)	18.61	18.28	16.50	12.06	6.22
営業利益	15,819	20,401	9,379	△9,035	1,850
(売上高比率) (%)	2.45	3.09	1.66	—	0.49
経常利益	12,475	18,404	8,844	△12,041	2,194
(売上高比率) (%)	1.94	2.79	1.57	—	0.58
親会社株主に帰属する当期純利益	10,613	15,722	7,497	1,416	1,232
(親会社株主に帰属する売上高比率) (%)	1.65	2.38	1.33	0.33	0.32
キャッシュ・フロー計算書					
営業キャッシュ・フロー	19,817	10,308	4,821	△6,472	4,905
投資キャッシュ・フロー	△5,508	△8,530	△2,678	23,046	△5,400
財務キャッシュ・フロー	△22,375	4,205	△11,803	6,597	5,504
現金及び現金同等物の期末残高	26,244	30,699	22,631	30,543	7,775
1株当たり情報					
当期純利益/株(円)	149.24	219.09	104.39	19.70	16.86
純資産/株(円)	1,188.92	944.75	783.65	605.71	649.48
年間配当/株(円)	22.00	20.00	14.00	10.00	10.00
その他の指標					
総資産回転率 (%)	187.0	199.5	193.8	156.4	201.5
配当性向 (%)	14.7	9.1	13.4	50.8	59.3
デットエクワイティレシオ (%)	105.2	139.2	142.5	191.5	101.3
流動比率 (%)	122.4	117.1	123.7	105.1	112.6

※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. 「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月期以降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。
 ※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年間)

人事データ*1	2024年3月期		2023年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期
	KPPグループ ホールディングス	国際紙パルプ 商事	KPPグループ ホールディングス	国際紙パルプ 商事		
従業員数(連結)(名)	5,624		5,457	5,354	5,530	1,288
従業員数(単体)(名) *嘱託・継続雇用社員除く	男性	33	34	319	365	408
	女性	19	18	228	242	254
	合計	52	52	547	607	660
管理職男女比率(%)*2	男性	86.4	91.3	97.2	97.0	97.4
	女性	13.6	8.7	2.8	3.0	2.7
平均勤続年数(年)	12.0	19.0	12.8	18.8	17.9	18.1
障がい者雇用率(%)	3.4	2.7	3.2	2.5	2.4	2.8
継続雇用制度利用者数(名)	5	33	3	26	29	22
新卒採用者数(名)	0	15	0	11	6	32
キャリア採用者数(名)	8	16	6	14	11	8
採用者数合計(名)	8	31	6	25	17	42
キャリア採用比率(%)	100	52	100	56	65	27

ワークライフバランスデータ*1	2024年3月期		2023年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期
	KPPグループ ホールディングス	国際紙パルプ 商事	KPPグループ ホールディングス	国際紙パルプ 商事		
育児休業制度利用者数(名)	0	11	0	6	12	9
復職率(%)	0	100	0	89	100	100
育児短時間勤務制度 利用者数(名)	0	13	0	15	12	19
時差出勤 (オフピーク 通勤事由を除く)(名)	1	17	0	20	19	18

環境データ	2024年3月期		2023年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期
	KPPグループ ホールディングス	国際紙パルプ 商事	KPPグループ ホールディングス	国際紙パルプ 商事		
森林認証紙の販売(t)	596,010		639,408	654,215	607,498	615,931
森林認証パルプの販売(t)	152,580		145,807	172,561	157,467	149,308
事業からの GHG排出量*3(t-CO ₂ e)	Scope 1+ Scope 2*4	20,827	18,334	18,829*5	2,048	2,001
	Scope 1	11,334	8,336	8,008	289	—
	Scope 2	9,493	9,998	9,950	1,759	—
サプライチェーンからの GHG排出量*6(t-CO ₂ e)	Scope 3 合計	1,059,726	1,156,165	—	—	—
電力使用量*7(kWh)	5,018,604		3,699,048	3,822,649	3,903,665	4,192,156
再生可能エネルギー由来の 電力導入量*7(kWh)	29,148		—	—	—	—
廃棄物排出量*8(kg)	91,437		101,756*9	105,867	119,766	130,482
リサイクル量*8(kg)	58,209		67,514	70,347	84,946	92,054
廃棄物リサイクル率*8,10(%)	63.7		66.3	66.4	70.9	70.5
水の使用量*8,11(m ³)	9,223		9,290	8,074	8,290	11,308

*1:人事データおよびワークライフバランスデータは、従業員(連結)以外はKPPグループホールディングス単体の数値です。
 *2:参考として主たる海外子会社の管理職に占める女性労働者の割合はアンタリスグループは35.8%、スパイサズグループは27.0%です。
 *3:2024年3月期は、KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事および国内連結子会社、欧州、南米、北米およびオーストラリア、ニュージーランドが対象範囲に含まれます。2020年3月より算定範囲を順次拡大しており、2022年3月期より海外事業拠点算定範囲に加わったため、GHG排出量が大幅に増加しています。算定範囲につきましても、今後も拡大していく予定です。詳細は当社ESGデータブックを確認ください。
 *4:排出係数、算定方法、算定対象の詳細につきましては、当社ESGデータブックを参照願います。
 *5:この数値には、スパイサズの2022年3月期のGHG排出量871トンCO₂e(scope1および2の合計値)を含みます。

*6:KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事が算定範囲に含まれています。算定方法やカテゴリ毎の内訳につきましては、当社ESGデータブックを参照願います。
 *7:KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事および国内連結子会社が算定範囲に含まれています。
 *8:KPPグループホールディングスおよび国際紙パルプ商事(国内本支店が管轄する営業部門および管理部門)が算定範囲に含まれています。
 *9:2022年度の廃棄物排出量について、一部拠点の実績が含まれていなかった分を修正したため、前年度の統合報告書より増加しました。
 *10:廃棄物リサイクル率=廃棄物リサイクル量/廃棄物排出量×100としました。
 *11:KPPグループホールディングスおよび国際紙パルプ商事(国内本支店が管轄する営業部門および管理部門)からテナント不動産の共用使用を除いた部分が算定範囲に含まれています。

企業情報 (2024年3月末時点)

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 兼 COO 坂田 保之
資本金	47億2,353万円
年商	6,444億円 ※連結
従業員数	5,624名 ※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、製紙ボイラー用燃料、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	267,500,000株
発行済株式総数	73,244,408株

大株主

- 王子ホールディングス株式会社
- 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)
- 日本製紙株式会社
- 株式会社日本カストディ銀行(りそな銀行再信託分・北越コーポレーション株式会社退職給付信託口)
- KPPグループホールディングス従業員持株会
- 三井住友海上火災保険株式会社
- 株式会社日本カストディ銀行(信託口)
- 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口)
- 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

主要取引銀行

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

主な関係会社

事業区分	主な関係会社
北東アジア	国際紙パルプ商事(株)、大同紙販売(株)、むさし野紙業(株)、KPPロジスティクス(株)、慶真紙業貿易(上海)有限公司、DaiEi Papers Taiwan Co.,Ltd、ANTALIS (HONG KONG) LIMITED、DaiEi Papers Korea Company Limited
欧州/米州	Antalis S.A.S.、Antalis France、Antalis Ltd、Antalis Gmbh、Antalis Verpackungen Gmbh、Antalis AG、Lovepac Inc.、Antalis Chile SpA
アジア パシフィック	Spicers Limited、Spicers Australia Pty Ltd、Spicers(NZ)Limited、KPP ASIA-PACIFIC PTE. LTD.、KPP-ANTALIS(SINGAPORE) PTE. LTD

主なコミュニケーションツール

	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	
	募集通知	
	株主通信	会社案内
WEB		SNS
		コーポレートサイト

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さま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。さまざま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>

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/>

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さまへさまざまな角度から当社の取り組みをご紹介しますもので、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。



問い合わせ先

〒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 グループ人事部 グループコーポレート・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化することで廃液およ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