

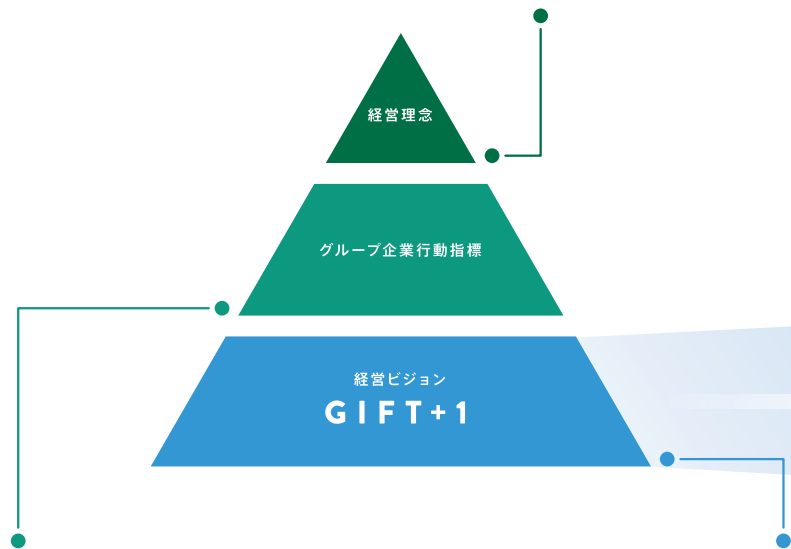


統合報告書 2020  
Integrated Report

# KPP GROUP WAY

## 当社グループの存在意義・ミッション

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



## 当社グループが社会的責任を果たすための行動指標

- 「法令等の遵守」
- 「公正・自由・透明な事業活動」
- 「社会や取引先からの信頼の獲得」
- 「社会貢献活動の推進」
- 「積極的な企業情報の開示」
- 「国際社会との共生」
- 「職場環境の充実」
- 「自然環境との調和」
- 「反社会的勢力との関係遮断」

## 当社グループの描く経営ビジョン GIFT+1 (ギフトプラスワン)

**Globalization**  
グローバルにビジネスフィールドを展開する

**Innovation**  
“創紙力”で未来を開拓する

**Function**  
提案力・企画力で付加価値を創造する

**Trust**  
ステークホルダーの信頼に応える

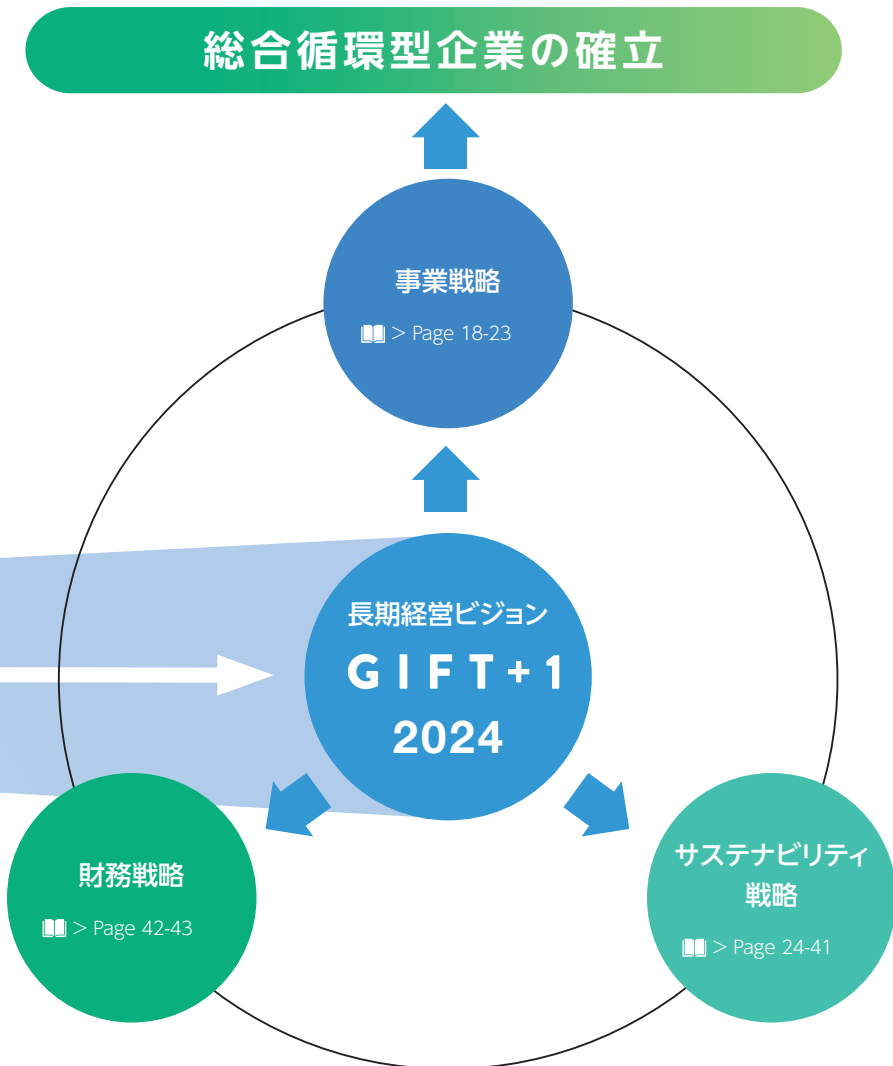
**+1** 当社グループは、この経営ビジョンのひとつひとつに環境への取組みを+1として加え、環境配慮型商品の提案・古紙回収・再資源化等を通じ「循環型社会」の実現を目指します。

## KPP GROUP WAYとは

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

グループウェイのうち、経営理念は、企業の存在意義や使命を表しており、グループ企業行動指標は、企業と社員が取るべき行動をガイドラインとして示すものです。経営ビジョンは「Globalization」「Innovation」「Function」「Trust」の頭文字を取ったものに「環境への取組み」を中心とした ESG 経営の視点を「+1」として加えています。この「GIFT+1」に基づいて策定した、創立 100 周年に向けた長期経営ビジョンが「GIFT+1 2024」です。

## 価値創造アプローチ



## CONTENTS

### 価値創造ストーリー

- 02 HISTORY OF KPP
- 04 価値創造モデル
- 06 総合循環型ビジネスモデル
- 08 トップメッセージ

### 事業戦略

- 18 業績レビュー・事業概要
- 20 国内拠点紙パルプ等卸売事業
- 22 海外拠点紙パルプ等卸売事業

### サステナビリティ戦略

- 24 サステナビリティフレームワーク
- 25 サステナビリティマネジメント
- 26 持続可能な社会への貢献
- 28 人材への取り組み
- 30 地域社会への取り組み
- 32 役員紹介
- 34 社外取締役からのメッセージ
- 36 コーポレート・ガバナンス

### 財務戦略

- 42 管理統括メッセージ
- 43 財務ハイライト

### データ

- 44 非財務ハイライト
- 45 企業情報

## コミュニケーションツールの構成

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

### 編集方針

当社グループは、国内外のステークホルダーの皆様へ当社グループのビジネスモデル並びに持続可能な価値の実現に向けた取り組みについてご理解をいただきたく、統合報告書を発行しております。統合報告書を投資家様とのコミュニケーションツールのひとつとして活用していただくため、コーポレートサイトでも公開しております。

本年度も引き続き「価値協創イダダンス」を中心に現在の傾向を取り入れて、当社グループの基本的な考え方やこれまで培ってきた経験を踏まえた内容となっております。これからもあらゆるステークホルダーの皆様との良好な関係を築いていくために、統合報告書をさらにより良いものにつくり上げてまいります。

### 報告対象範囲・期間

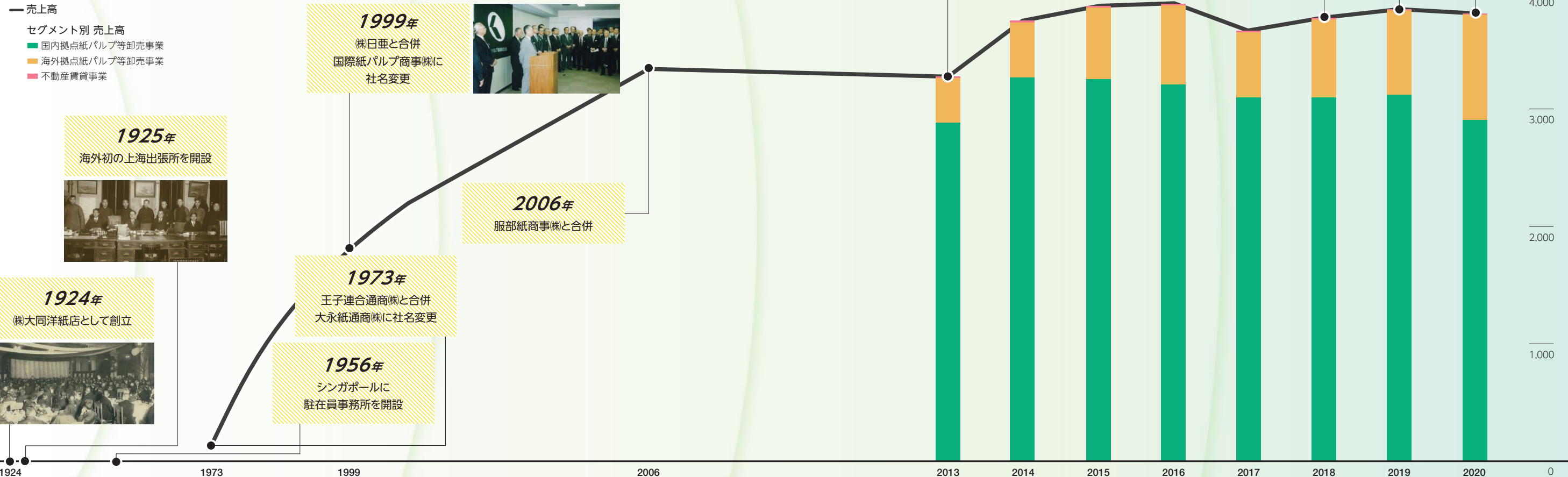
本報告書の記載事項は2020年3月期(2019年4月1日～2020年3月31日)における当社グループの状況を主たる対象としておりますが、一部に2020年4月以降の内容も含んでおります。

### 発行時期

今回発行：2020年10月 次回発行予定：2021年9月

# 1924年の創立以来、当社グループは紙とその周辺素材の販売を通して社会や文化の発展に貢献してきました

1924年の創立以来96年間の歴史の中で、戦前の黎明期、戦後の混乱期、高度成長期を経て、業界再編の先駆けとして国内大手紙商と合併を重ね、国内基盤を固めてきました。2024年度をゴールとする長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」では、念願だった東証一部上場を果たし、海外の大手紙商をKPPグループに迎え入れ、海外事業展開を加速させています。今後ともグローバルにビジネスを展開し、第2の創業へと挑戦し続けていきます。



価値創造ストーリー

## 創業期

戦後の復興期、高度経済成長期の紙需要拡大に伴って成長

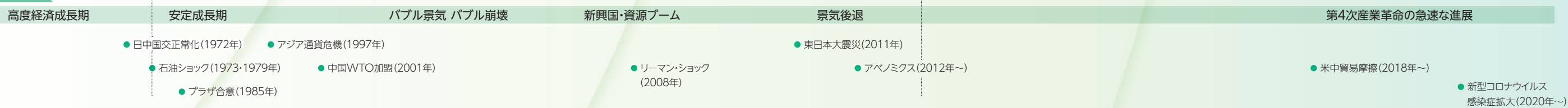
## 発展期

業界再編の先駆けとして国内大手紙商と合併、経営基盤を確立

## 第2の創業期

インオーガニック戦略を進めグローバルにビジネスを拡大、創立100周年とその先へ

### 世の中の出来事





## 国際紙パルプ商事の価値創造モデル

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



当社グループは、事業そのものがサステナブルな社会の実現に貢献できるよう、循環型ビジネスモデルの構築を進めています。古紙などの再生資源を供給するマテリアルリサイクルとバイオマス発電所運転支援等によって再生可能エネルギーを供給するサーマルリサイクルの両輪を回していくことによって環境負荷低減に向けた事業の拡大を図っています。

## マテリアルリサイクル

仕入先約1,200社、販売先約2,400社に及び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。紙販売に際しては、創立以来100年近くに渡り培ってきた、紙とその周辺素材に関する膨大な知見を活かして様々なソリューションを提案しています。また、古紙の回収には日本全国に張り巡らされた古紙問屋の供給網や「タウンecom」と「オフィスecom」といった古紙回収ソリューションを活用しています。



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

## サーマルリサイクル

2017年から紙のリサイクルのほかに、廃材や未利用材などを焼却する際に発生する熱エネルギーを回収し、利用するサーマルリサイクル事業とその支援事業をスタートしました。2019年10月には、サーマルリサイクル事業の一環として、IoT技術を活用したバイオマス発電所向けの運転支援システム「BMecomo」の実証実験を開始。今後もサーマルリサイクル事業を拡大し未利用資源の活用や地域産業の活性化につなげていきます。







新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に罹患された方々や、令和2年7月豪雨によって大きな被害を受けた方々に謹んでお見舞い申し上げますとともに、一日も早いご快復と被災地の復旧をお祈り申し上げます。感染拡大防止や治療、そして被災地の復旧作業などに日々尽力されている方々には心より敬意を表します。

2020年7月より国際紙パルプ商事株式会社の会長兼CEOという立場になりました。今後は海外事業会社を軸にグループ全体の事業ポートフォリオ改革、特にM&Aによるポストペーパー事業とポスト日本市場に注力してまいります。また、中長期の戦略策定や、グループガバナンス、そして世界五大大陸をカバーする事業会社の育成と成長を促すプログラムを主導出来たらと考えています。

当社の前身である株式会社大同洋紙店は、大正13年(1924年)に設立された後、紙流通業界再編成の先駆けとして1999年に株式会社日亜、2006年に服部紙商事株式会社、2007年に柏井紙業株式会社、そして2013年に住商紙パルプ株式会社とそれぞれ合併し、国内基盤を固めてきました。中でも服部紙商事は万治2年(1659年)に創業した紙業界の源流ともいえる企業です。また、最近では2019年にオーストラリアのスパイサズ、2020年にはフランスのアンタリスと、海外の有力紙商を買収いたしました。国内産業が疲弊する中、合併やM&Aによる規模の拡大は世界で戦う必要条件であると考えています。

代表取締役会長 兼 CEO

田辺 岡

## 紙の歴史と紙パルプ産業

当社グループの基幹商品である紙の歴史は、紀元前3000年頃のエジプト文明後期にまでさかのぼります。また、現在広く使われている「紙」の原型は紀元2世紀前半、後漢の宦官・蔡倫の発明といわれています。中国の4大発明の一つである「紙」が日本に伝来したのは610年と日本書紀の記録に残っています。以来、紙の文化は連綿と続いてきましたが、明治以降は紙の製造方法も手抄きから機械抄きが主流となり、大量生産の時代を迎えました。その後、太平洋戦下における紙の統制時代や1952年の三白景気、90年代初頭のバブル景気、そして2008年のリーマン・ショックを経て現在に至っています。また、21世紀に入りインターネットの存在が人々の暮らしのあり方を大きく変えたことから、これまでGDPの成長とほぼ連動していた紙の需要は、乖離を見せ始めています。

一方、環境意識の高まりからバイオマス資源である紙に注目が集まり、EC\*市場の成長と相まってパッケージ用途としての紙の需要が増大しています。直近では、新型コロナウイルス感染症の拡大による衛生意識の高まりから家庭紙需要が拡大し、家庭紙の原料であるパルプ事業の追い風となっています。また、リモートワークの普及により、都心のコンビニや書店の販売が苦戦する一方で郊外店の売上は好調です。飲食業界は外食から内食へ、アパレル業界でもルームウェア販売の有無によって明暗が分かれるなど、ウィズコロナの対応は各産業界の新たなテーマになっています。

紙業界においても、リモートワークの浸透によってペーパーレス化が進行していますが、ウェブ会議やメールのみでビジネスのコミュニケーションが全て完結できるかは疑問であり、そこに新たなイノベーションは生まれられないでしょう。グラフィック系の紙の需要は先進国を中心に減少しており、今後は需要構造の変化がもたらす新たな紙の役割とポジションを見極めることが重要であり、それは紙流通業界の最大の役割でもあります。

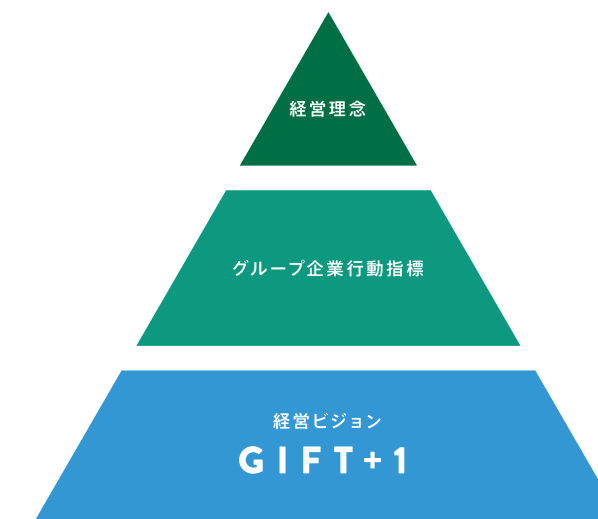
\*EC: Eコマース(電子商取引)

## KPPグループウェイ

米中対立や新型コロナウイルスなどの世界的な困難を乗り越えていくためには、目の前の激流を泳ぎ切ることも必要ですが、アフターコロナにおける新しい世界に目を向け、長期的な戦略を組み上げていくことがより重要です。「KPPグループウェイ\*」は、外部環境が大きく変化する混迷の時代にあっても進むべき道を見失わず継続的な成長を遂げるために制定したもので、「経営理念」「グループ企業行動指標」「経営ビジョン」の3層で構成されるKPPグループ戦略立案のコンパスとなるものです。また、KPPグループウェイは、外部環境だけではなく内部環境が変化する際にも重要な役割を果たします。2019年にスパイサズが、2020年にアンタリスがそれぞれKPPグループの仲間入りをしたのも内部環境の大きな変化の一つですが、地理的にも離れており、文化的なバックグラウンドも異なる KPPとスパイサズやアンタリスが一つのグループとしてシナジーを生み出すためには、グループウェイのような道標を共有していくことが重要になります。

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

## KPPグループウェイ



### 長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」

当社グループでは創立100周年を迎える2024年に向けた長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」を策定しております。KPPグループウェイの推進役であるこの経営ビジョンは、3つの3カ年計画によってゴールを達成するというものです。2016年度から2018年度の第1次中期経営計画は事業構造改革期として海外事業の事業構造改革、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、念願であった東証一部上場を果たしました。2019年度から始まった第2次中期経営計画は事業育成期と位置づけ、主に海外M&Aによるインオーガニック戦略を展開しています。そして、最後の第3次中期経営計画は事業完成期として創立100周年を迎え、世界最大規模の紙関連流通企業を目指すものです。

長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」のポイントでもあるインオーガニック戦略は直近の2年間で大きな成果が出ています。2019年7月に買収したオーストラリア第2位の紙商、スパイサーズに続き、今年7月には欧州第1位の紙商アンタリスをKPPグループの傘下に収めました。スパイサーズはオーストラリアとニュージーランドにおいて12の都市にオフィスを構え、11カ所の物流拠点を

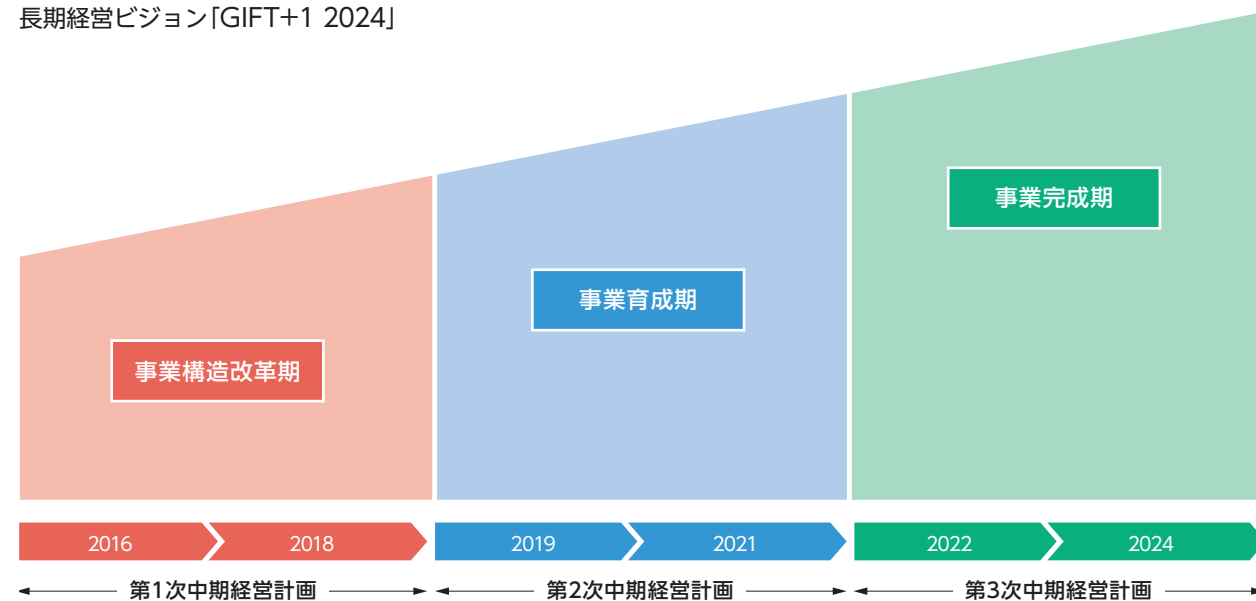
有しており、今年3月にはオーストラリア第3位の紙商、ダイレクトペーパーを買収しました。また、アンタリスは100を超えるオフィスと物流拠点を欧州、南米、アジア、中国で展開しています。

これらの企業がグループに加わったことにより、当社グループの海外売上高比率は将来的に、50%を超える見込みです。また、事業構成比が変わることにより売上高総利益率も6%から15%近くにまで上昇するでしょう。さらに、世界有数のブランドオーナーを顧客に持つことになり、これまでと違う景色を見せる企業へと変貌します。

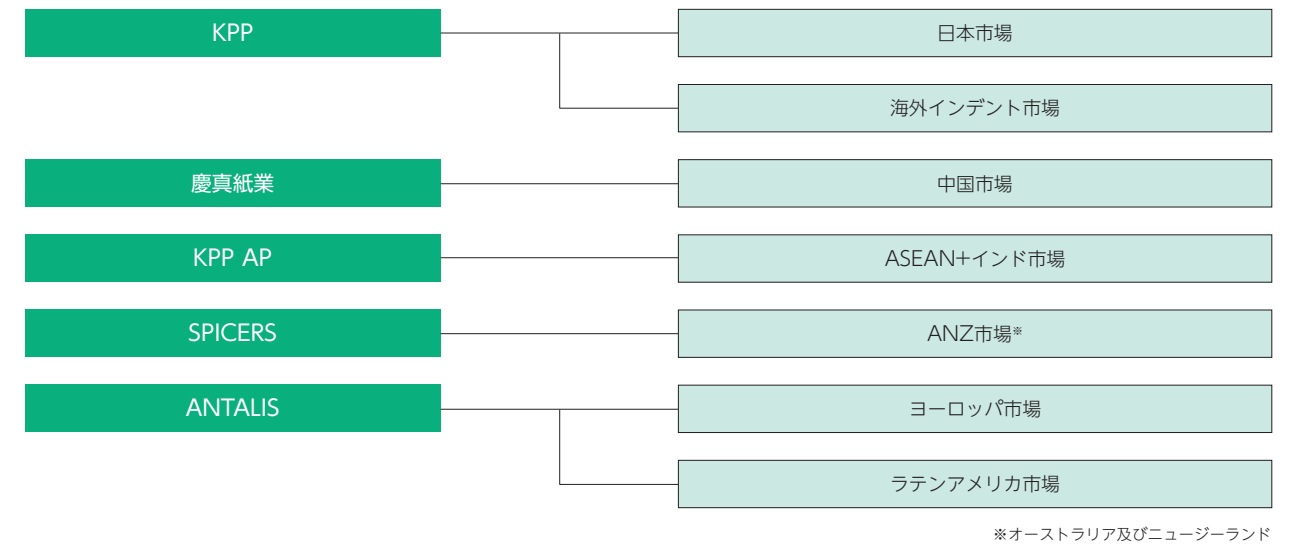
### グループの成長戦略

当社グループは紙・板紙の製品販売と共に、製紙原料であるパルプ・古紙を供給しています。世界の紙・板紙の生産規模は約4億トンですが、その原紙から発生する付加価値を加えると紙パルプ産業の裾野は広大であり、巨大な市場になります。2019年における日本の市場規模は約2,530万トンで世界市場の6%強に過ぎず、人口減や少子高齢化などの要因から更にシュリンクしていくことが予想されます。従って、持続的成長を確保する手段として、日本の十数倍の規模を持ち、かつ新興国や発展途上国

### 長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」



### グループ各社のメイン市場



など紙・板紙における潜在需要を抱えるグローバル市場への進出は成長戦略の重要課題であり、2018年の東証一部上場はその布石でもありました。

グローバル市場への進出は、M&Aを軸に当社のこれまでの海外拠点とのシナジーを最大化させることを基本としています。同時に、世界規模のサプライチェーンを築くことで多くのアドバンテージを得ることができます。当社グループは、紙の流通業界は国内再編成の時代からグ

ローバル市場での再編成の時代に移っていくものと考えています。そして、当社グループはその潮流に乗り、より強固で特色ある企業に成長していきます。

アジア市場については、インド+ASEAN地域をグループニングした上で、スパイサーズ、アンタリス、KPPの持つ経営資源を投入し、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核とした存在感のある企業に育てたいと考えています。また、中国市場は、慶真

### グローバルネットワーク







紙業とアンタリス上海を軸に展開していきます。発展途上のサブサハラなどアフリカも将来の有望市場と位置付けています。

これまで当社グループの海外事業は貿易業、すなわちトレードが中心で、高付加価値なジャパン・ブランドのハイエンド商品によるアドバンテージと国内需給バランスの調整機能という二つの側面によって成長してきました。しかしながら、2000年代に入り中国の著しい台頭と紙のコモディティ化によって価格競争が常態化し、トレード中心の成長に陰りが見え始めています。従って、今後の海外戦略を考える時、欧米の紙商が進めている事業ポートフォリオ改革や新興国による自国生産・自国消費を前提とした現地化(ローカライズ)に対応し、そして紙の純輸出国と純輸入国の橋渡しとしてのトレード事業を加えたハイブリッド型の事業展開がポイントになります。

## M&Aの目的

当社グループがインオーガニック戦略を進める背景には、これまでの「国内紙・板紙卸売事業」と「海外トレード事業」という二枚看板が疲弊しており、地域戦略

と商品戦略に裏打ちされた新たなビジネスモデルの再構築が喫緊の課題になっているという現実があります。また当社の持つ経営資源には限界があることから、インオーガニックによる成長は重要な経営課題になってきています。インオーガニック戦略の中でもM&Aは有効な手法の一つであり、特に海外紙商やコンバーターの買収に焦点をおいています。商社である当社グループは川上・川中の位置に立っていますが、M&Aは業界のリーダーとして更なる規模の拡大と共にエンドユーザーの囲い込みを目指す川下作戦でもあります。当社グループ最大のM&Aであったアンタリスはヨーロッパの有力企業であり、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を通じて世界有数のブランドオーナーを抱えており、ドイツ、イギリス、ポーランド、オランダに合わせて6か所のデザインセンターを保有しています。

M&Aによる成長戦略には時間を金で買う効果がありますが、同時にリスクも伴います。当社グループでは、2019年に設立したCEO直轄の事業戦略室がM&Aの初期検討段階からPMIに至るまでをコントロールし、選りすぐりの人材で構成された専門のチームによってプロジェクトを管理しています。また、「戦略投資標準手続」というガイドラインを策定し、個人の経験や直観に

頼ることがないようにM&Aの一連のプロセスを標準化しました。全ての投資案件は投資委員会において機会とリスクの双方から注意深く評価し、最終的には社外取締役のフィルターを通して意思決定しております。

## サステナビリティ戦略

日本においてもESGやSDGsといった言葉が定着してきた感がありますが、最近では「SDGsウォッシュ<sup>\*</sup>」という言葉があるように、SDGsで示される17のゴールと事業の関連性だけを述べて全く実態が伴っていない例もあるように思います。当社グループは経営ビジョンである「GIFT+1<sup>\*</sup>」のうち「+1」を「環境」と定義づけ、環境負荷低減を前提とした事業活動を目指しております。具体的には「ecomioシリーズ<sup>\*</sup>」という新たな古紙回収システムの開発や、古紙問屋の全国ネットワークを組織して製紙メーカーに回収した古紙を原料として供給しています。つまり、当社の国内基幹事業は古紙の回収と製品の販売という循環型ビジネスで成り立っており、それが当社グループの強みとなっています。

ガバナンスについては、2015年に監査等委員会設置会社へ移行し、2019年には独立社外取締役を4名に増員するなどその強化に取り組んできました。今後もグローバル展開するにあたってはグループガバナンスとその基礎としてコンプライアンスの重要性が高まってきます。日本では昨年、大手金融機関における不適切な営業活動や大手不動産業者による法令違反などの問題が発生し、企業価値を大きく毀損させました。当社グループは今後さらに海外でのビジネスを強化していくにあたって、これらを「他山の石」としてグループガバナンスの考え方を根付かせていく必要があります。グループ内における内部統制システムの整備は当然のことですが、グループ全体で「理念」や「ビジョン」を共有し、「べき」と「べからず」を現場に落とし込んでいくことが肝要です。ガバナンスには終わりも完成形もなく、グループ全体の変化に応じて地道に改善を繰り返していくしかないと考えています。

<sup>\*</sup>SDGsウォッシュ:SDGsに形式的には取り組んでいるが実態の伴わない状態を指す  
<sup>\*</sup>GIFT+1:当社グループの経営ビジョン  
<sup>\*</sup>ecomioシリーズ:タウンecomioやオフィスecomioによる古紙回収からスタートした当社グループ開発のソリューション

## 求める人材

現在当社グループでは創立100周年の2024年をゴールとする長期経営ビジョン達成に向けて邁進しておりますが、次の100年の礎を築くためにはどのような人材が必要なのかということも合わせて考えなければなりません。当社グループにとって重要なことは、業界の知識と共に幅広い教養に裏付けられた視野の広さを持つグローバル人材の確保です。今後は国籍を問わず海外のグループ企業から優秀な経営人材が出てくることにも期待したいと思えます。

また、経営の中核を担う当社グループ社員には「T型人材たれ」というメッセージを送り、教育プログラムの一環であるeラーニングの受講を薦めています。昨今は新型コロナウイルスの影響もあって「EdTech<sup>\*</sup>」が急速に進歩しており、時間と労力の負荷を抑え、やる気さえあれば簡単にスキルを習得できる環境が整っています。また、海外M&Aによってグループ社員の国籍は日本人約1,000名に対して外国人が約4,500名強の構成となり、英語などの語学は仕事をする上での前提条件となります。加えて、イノベーションによって新しい価値を生み出していくためには現場経験に裏付けられたセンスも必要です。そして、文化的なバックグラウンドや言語の違いを越え、尖った人材や丸い人材がそれぞれ突破力と調整力という異なる能力をお互いに認め合いながら成果を最大化させる、より強い組織の誕生に期待をしています。

当社グループは全てのポジションの門戸を全グループ社員に開いています。そして世界中で働く社員のエンゲージメントと高いパフォーマンスを引き出し、当社グループをご支援して頂いている多くのステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきたいと思えます。

<sup>\*</sup>EdTech:Education(教育)とTechnology(テクノロジー)を組み合わせた造語





### 社長就任にあたって

2020年7月に田辺会長兼CEOからバトンを引き継ぎ、当社グループの代表取締役社長執行役員に就任いたしました。社長就任にあたっての私のミッションは、2024年の創立100周年に向けた長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」を確実に推進し、次の100年に向けた礎を築いていくことです。具体的には、国内事業再構築、業務改革、物流改革、そして基幹システムの構築に取り組んでまいります。2016年度より開始した長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」のちょうど折り返し地点での社長就任となりますが、当社は2018年に東証一部上場を果たし、2019年、2020年と続けて海外有力紙商をKPPグループに加え、これまでのところ順調に推移してまいりました。しかし、今年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により国内外において「ニューノーマル」への対応が求められ、近年続いているデジタル化の流れが加速しています。社会情勢が急激に変化する中、長期経営ビジョン達成に向けて事業の再構築を図っております。今後皆さまのご支援とご協力のもと、精一杯努力していく所存ですので、どうぞよろしくお願いいたします。

代表取締役 社長執行役員

栗原 巳

### 2019年度の振り返りと今年度の動き

2019年度の日本経済は、インバウンド景気など追い風もあったものの、消費税率引き上げや自然災害などの影響によって景気は後退しました。世界経済も、米中対立を背景に不透明感が高まり、貿易や投資が伸び悩んだことから、世界的に景気が後退しています。紙パルプ産業の国内市場においては、IT技術の進化によってペーパーレス化が進行し、紙の需要が印刷や出版などのグラフィック系から包装資材用途のパッケージ系へと移行しつつあります。海外市場のうち先進諸国では、国内市場と同様の傾向が続いています。一方、新興国では、家庭紙や衛生紙市場の拡大でパルプ需要が増大し、板紙の原料である古紙需要も高まっています。また、海洋プラスチック汚染問題を受けて石油由来のプラスチック製品に厳しい目が向けられるようになり、バイオマス由来の紙資源が注目され始めています。このような状況下、当社グループの2019年度の業績は、売上高3,813億97百万円(前期比0.9%減)、営業利益は18億50百万円(同18.9%減)、経常利益は21億94百万円(同12.9%減)となりました。

今年度はコロナ禍終息の目途も立っておらず、4月の緊急事態宣言の発出以降、グラフィック分野では紙媒体の広告需要の減退や在宅勤務の実施による印刷・情報用紙の使用量の減少、パッケージ分野ではこれまでインバウンドに支えられてきたお土産向け包装用紙の需要の激減など、紙パルプ業界がかつて経験したことがないほど厳しい状況にあります。しかし、新型コロナウイルス感染症の対応策が浸透し始め、同時に政府によって数々の経済対策が打ち出されたことから、需要回復の兆しが見え始めています。

### 第2次中期経営計画のポイント

世界各国共通の問題である新型コロナウイルス感染症は、紙パルプ市場の動向にも大きな影響を与えており、印刷・情報用紙などグラフィック用途の需要は顕著に減少しています。感染症の拡大は終息の目途が立っておらず、「ニューノーマル」と呼ばれる新しい生活様式が定着した

後は、従来のビジネスモデルでは対応できなくなることも予想されます。世界的に洋紙から板紙への大規模な転抄\*が進んでおり、日本市場においても洋紙と板紙の出荷量が2020年には逆転し始めています。このような大きな環境変化を乗り切っていくためにも、現在進行中の第2次中期経営計画のポイントを3つ設定しております。

1つ目は、グローバル戦略です。当初はゴールの年に向けて海外売上高比率を漸進的に高めていく予定でしたが、急速なデジタル化や少子高齢化の影響を見据え、昨年からインオーガニック戦略を本格化させ、将来的に海外売上高比率が50%に迫る見込みです。今後、世界有数の紙商として紙パルプ業界をリードしていくためには、グループ全体の力を合わせて問題や課題を解決していくことが求められます。

2つ目は、ソリューション事業としてクローズドリサイクルサービスとバイオマス発電所運転支援システムを開発し、実用化していくことです。クローズドリサイクルサービスとは、当社グループが提唱するリサイクルシステム「ecomo」シリーズの新たなサービスです。具体的には、段原紙をユーザー様に製品販売し、ダンボール箱として使い終えた後にこれを回収し、古紙原料として製紙メーカーに戻す、リサイクルのプロセスを一貫して管理するシステムです。川上・川下双方にネットワークを持つ商社にしか実現できない取り組みであり、大きくはサーキュラーエコノミーの考え方を実践している事例でもあると自負しています。

ソリューション事業ではもう一点、「BMecomo」というバイオマス発電所運転支援システムの開発と実用化を進めています。これは、IoTやAIを駆使した運転制御システムで、今年4月から本格稼働しています。将来的には、日本だけでなくバイオマス発電事業の進んでいるインドやASEAN諸国などの海外市場にも視野を拡げていきたいと考えています。

3つ目は、パルプ事業です。国内の衛生用紙分野は「ニューノーマル」の環境における需要の高まりが予想されることから、家庭紙メーカーを中心に販売を強化していきます。さらに、新興国でもティッシュペーパー、ペーパータオル、おむつなどの家庭紙・衛生紙市場の拡大が見込める他、製紙用途以外にも従来のレーヨンに加えて、セ



ルロスナノファイバーなどの新素材の実用化も進んでいます。これら国内外の需要を見据え、当社グループはグローバル・サプライヤーとして活路を見出したいと考えています。

※転抄：洋紙から板紙など、生産ラインの抄紙品目を変更すること

## 国内事業の再構築

国内事業再構築のためには、国内既存事業の3Mつまり「ムリ、ムダ、ムラ」を減らし、残業のない効率的な働き方をもってローコストな組織運営を実現することで、シュリンクするグラフィック用途のマーケットの中でも、価値あるサービスを提供し、シェアを拡大できる競争力をつけていくことが重要になります。このために今年「業務改革プロジェクト」を立ち上げました。同時に、全社的に物流の効率化を図り、顧客のニーズにタイムリーに応じられるよう、物流戦略室を中心として物流改革にも取り組んでいます。また、全社横断的な組織の構築も重要なポイントです。昨年には「Green Biz Project」を立ち上げ、海洋プラスチック汚染問題解決に資する製品の開発や流通に全社で取り組んでいます。縦割りで進めてきたビジネスから横串を刺す組織に重点を移し、物流や仕入れといった機能も全

国的なネットワークを活用できるように組織を変えていく必要があります。縦割りではなく横軸で、世の中のニーズに適応し、様々な顧客に対応できる組織を構築していきたいと考えています。この他、グループシナジーの一つとして、当社グループに加わったスパイサーズやアンタリスが進めているパッケージソリューション事業、そしてビジュアルコミュニケーション事業を日本市場にも落とし込み、より価値のあるサービスを提供することを検討しています。

## デジタルトランスフォーメーション

昨今では「DX」と呼ばれるデジタルトランスフォーメーションを実現できるか否かが企業の命運を握っていると言っても過言ではありません。このため当社グループはIT中期計画を策定し、計画的にグループ全体のIT化を進めています。デジタルトランスフォーメーションの基礎となる新基幹システムの構築は捲土重来を期して仕切り直しを行いました。将来的にグループ全体を横軸でつなげ、グループ内のデータを自由自在に活用していくためには、これを避けて通ることは絶対にできません。全社一丸となって必ずやり遂げたいと考えています。また、近年では新基



幹システムの構築に先立ち、専門的な知識をもった人材を継続的に外部から採用し、現場の経験と知見を備えたエース級の人材を投入するなど、IT統括部門を大幅に増強しています。

## デジタル社会における紙の役割

これまで述べた通り、デジタル社会の到来は紙パルプ産業にプラスとマイナス双方の影響を与えています。印刷出版用紙はマイナスの影響を強く受けている品種ですが、今後IT化がどれだけ進んでも印刷出版用紙はなくならないでしょう。昨今、デジタル技術の進歩によりフェイクニュースの作成・拡散が非常に容易になっています。また逆に、事実を伝えようとしてもインターネットの規制により不都合な真実を他者が隠蔽してしまうこともできます。このような状況においては紙メディアの重要性がますます高まっていくのではないかと考えています。

また、デジタル化の影響を受けてチラシや出版物が減少が続けていますが、最近では紙やデジタルなど複数のメディアを組み合わせた広告で最大限の効果を出す「クロスメディアマーケティング<sup>\*</sup>」が主流になってきており、ここでも紙メディアの重要性が見直されています。ク

ロスメディアマーケティングで使われるメディアには雑誌、新聞、チラシ、テレビ、ラジオなど旧来のメディアに加え、ツイッターやフェイスブックなどのSNSも含まれます。企業を対象とした実験でも、Eメールなどデジタルのみで訴求するよりも紙のダイレクトメールを組み合わせた方が、効果が高いという結果も出ています。今後、紙などのアナログとデジタルの共存関係はより強まっていくのではないのでしょうか。

※クロスメディアマーケティング：紙やインターネットなどさまざまなメディアを組み合わせる広告戦略

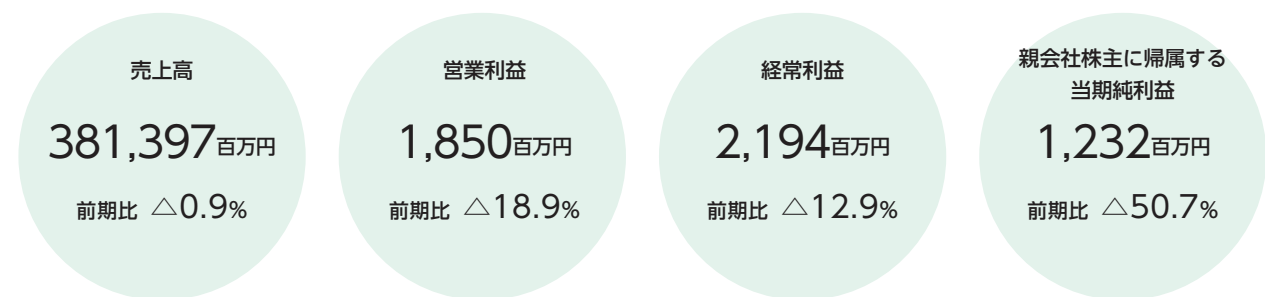
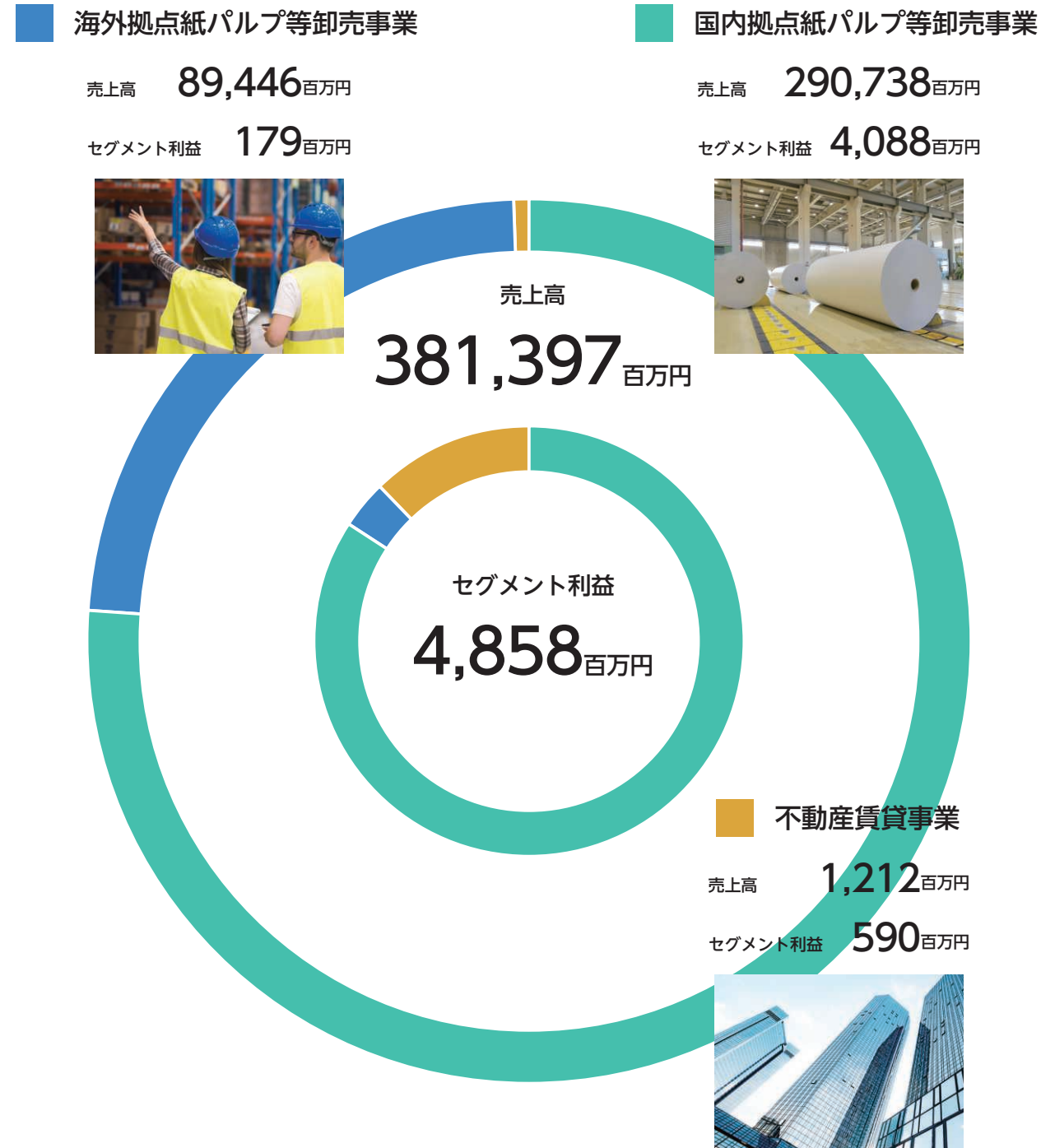
## ステークホルダーの皆さまへ

日本において、紙はその原料の60%以上を古紙原料から、残りを植林された森林や間伐材などからまかなっており、リサイクルの優等生であると言われております。当社グループは、紙資源を中心とした素材のリサイクルシステムの構築によって社会へ価値を提供し続けたいと考えております。経営理念でも示している通り、循環型社会の実現と教育文化産業の振興に貢献し続け、社会の要請に応えられるようにこれからも努力してまいります。株主・投資家を含めた全てのステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援をお願いいたします。

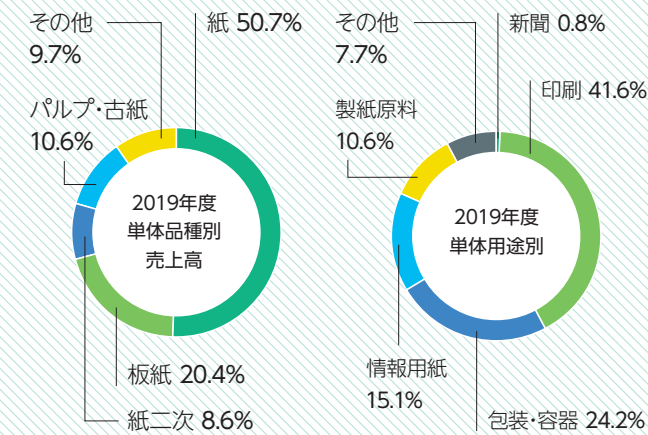


連結財務データ

セグメント構成比(2019年度)

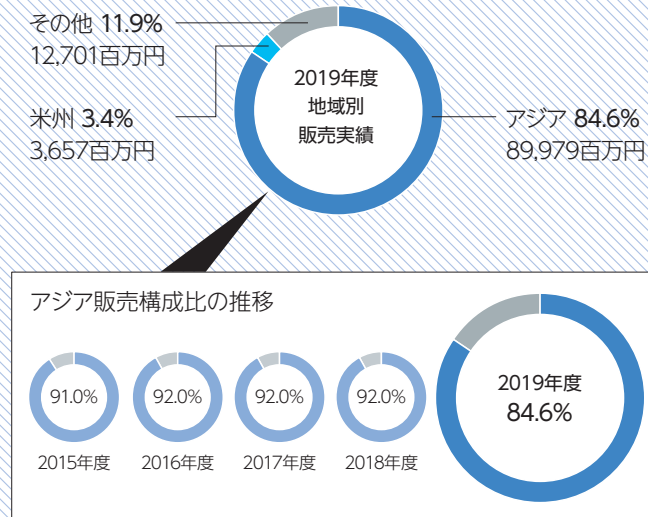


国内拠点紙パルプ等卸売事業



紙	電子媒体の普及によるペーパーレス化に伴う新聞・出版市場の落ち込みや、チラシ・カタログ等の紙媒体離れの加速、及び輸出の減少により、売上高は前年割れとなりました。 売上高 <b>147,106</b> 百万円 (前期比 △2.0%)
板紙	国内は飲料用包装資材向けの段ボール原紙などは好調に推移しましたが、米中間の通商問題によるアジア各国への輸出の減少と、主に土産用菓子箱などに使用される白板紙の販売不振により、売上高は前年割れとなりました。 売上高 <b>59,250</b> 百万円 (前期比 △0.9%)
紙二次	感熱紙、ノーカーボン紙が拡販した一方、インクジェット用紙やその他情報二次加工、ラベル・シール用途の減販により、売上高は減少しました。 売上高 <b>24,807</b> 百万円 (前期比 △0.8%)
パルプ・古紙	古紙は中国の需要減もあり輸出も不調であったことに加え、市況の低迷と中国の在庫調整が加わり、売上高は前年割れとなりました。パルプは、高値圏で推移していた市況の下落により、売上高は前年割れとなりました。 売上高 <b>30,723</b> 百万円 (前期比 △30.4%)
その他	当社グループが出資するバイオマス発電事業によってバイオマス原料が拡販した一方、包装製品の減販により、売上高は減少しました。 売上高 <b>28,180</b> 百万円 (前期比 △15.4%)

海外拠点紙パルプ等卸売事業



アジア	東南アジアでは、市況の低迷、需要の減少に加え、販売先の絞り込みに伴う販売数量減などにより、売上高は前年割れとなりました。東アジアでは、香港は塗工紙、板紙の販売増加に加え、段ボール原紙の輸入販売が増加したことにより売上高は前年比で増加となりました。中国は前年後半からの米中貿易摩擦の影響による市況の軟化傾向が続くなか、上質紙、塗工紙で数量を大きく増加させたことにより売上高は前年比で若干増加となりました。
米州	米国では、段原紙の輸出は振るいませんでしたが、輸入塗工紙の販売が好調に推移し、さらに古紙の輸出も開始した結果、全体としては、売上高は前年比で増加となりました。
その他	豪州では、Spicers Limitedの買収に伴い、数量、売上高ともに前年比で大幅に増加となりました。

不動産賃貸事業

全国主要都市のオフィスビル市場は、既存ビルにおいては拡張移転や館内増床などでオフィス需要が継続し、新築ビルにおいても多くが高稼働となったことから、平均空室率は低い水準で推移し、賃料相場の上昇基調が強まりました。

こうした状況下、当社グループは主力の「KPP八重洲ビル」を中心に高稼働率を維持すると共に、賃料改定などにより、賃料収入は増収となりました。



**池田 正俊**

取締役 常務執行役員  
国内営業統括本部長

2020年3月期の国内拠点紙パルプ等卸売事業売上高は、2,907億38百万円(前期比6.9%減)、セグメント利益は40億88百万円(同10.5%減)となりました。国内紙パルプ産業においては、ITの進化によって紙の需要が新聞出版や商業印刷などに用いられるグラフィック系から包装資材用途のパッケージ系へと移行する傾向が強まっています。現在進行中の第2次中期経営計画においては、業務プロセスや物流の合理化などによってマイナスを減らす方向と、「創紙力<sup>※</sup>」で付加価値の高い商品の開発に取り組むことによってプラスを増やす方向の双方から、紙・板紙事業の収益体質の強化に取り組んでいます。また、海洋プラスチック汚染問題解決に資する製品の開発・流通を目的とした社内横断型のプロジェクト「Green Biz Project」においても、紙製クリアーホルダーなどの製品化に成功し、成果も出始めています。製紙原料の分野では、市況に左右される面もありますが、継続的に古紙やパルプの取り扱いを増やし、総合循環型ビジネスモデルの更なる拡大を図ります。ソリューション事業としては、当社グループのエコモシリーズ<sup>※</sup>から新しく「ecomocloseドリサイクルサービス」と「BMecomo」を開発し、展開しています。豊かさを追求しながらも地球環境を守り、「誰ひとり取り残さない」ため、当社は今後とも環境社会問題の解決に積極的に取り組んでまいります。

※創紙力:紙とその周辺素材を取り巻くこれらのビジネスチャンスを知恵と工夫で具体化し、創造し、未来を切り拓く力のことで、当社グループの造語

※エコモシリーズ:タウンecomocloseやオフィスecomocloseによる古紙回収からスタートした当社グループ開発のソリューション

### 国内事業基本方針

#### 1 オーガニック・グロース

- 内部経営資源(オーガニック)による成長
- 紙・板紙卸売事業、古紙・パルプ販売事業の収益体質強化

#### 2 循環型ビジネスの強化

- 製紙原料事業の拡大(パルプ製品の多様化と古紙のリサイクル事業推進)

#### 3 環境対応商品の拡販

- 環境配慮型素材や製品の開発・販売

#### 4 ソリューション事業の拡大

- バイオマス発電所運転支援システムの展開

## 国内トピックス

### マテリアルリサイクル

#### ecomocloseドリサイクルサービス

クローズドリサイクルの形は、お客様の業務、業態、ニーズによって異なります。当社グループは紙流通の「プロ」として顧客のビジネス、商品、サービス、ご要望を充分理解したうえで継続性、合理性、実現性のあるリサイクルスキームのご提案から構築まで、オーダーメイドのソリューションを提供しています。

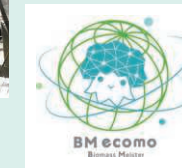
**ecomoclose Closed Recycle Service**  
エコモ クローズドリサイクルサービス

### サーマルリサイクル



#### BMecomo

太陽光や風力、地熱などの他、再生可能エネルギー利用の発電手段として挙げられるのが、バイオマス発電です。当社グループは、AI・IoT等の最新テクノロジーを活用し、バイオマス発電所の運転管理・設備管理・事業管理の支援を目的とした運転支援システムを提供しています。



### Green Biz Project

プラスチックごみによる海洋汚染は世界的に大きな問題となっていますが、日本では小売業や飲食業を中心に、紙ストローや紙袋を導入する企業が増えており、環境負荷低減に向けた動きが加速しています。当社グループでは海洋プラスチック汚染問題解決の一助となるため、若手社員を中心に「Green Biz Project」を社内横断的に立ち上げ、「紙化」、「減量プラスチック」、「バイオプラスチック」など多様な観点から、代替素材や代替製品の開発・流通に取り組んでいます。

### 業務改革プロジェクト

グローバル環境で強い競争力を持ち、持続的に成長できる企業になるためには、国内事業の3M、つまり「ムリ、ムダ、ムラ」を減らし、効率的な働き方によってローコストな組織運営を実現することが必要です。このために今年「業務改革プロジェクト」を立ち上げ、第一段階として業務の棚卸や業務平準化に取り組んでいます。

#### ecomoclose(エコモ)とは

「ecomoclose」は「eco+持ってくる」という意味と「eco+MODEL(新しいエコのモデル)」を表しています。当社グループの提唱する総合循環型ビジネスモデルの代表的な事業です。





生田 誠

取締役 常務執行役員  
グローバルビジネス統括本部長

2020年3月期の海外拠点紙パルプ等卸売事業売上高は894億46百万円(前期比25.1%増)、セグメント利益は179百万円(前期比495.0%増)となりました。2019年3月期から海外事業の構造改革の成果が出始めセグメント利益を計上していましたが、2020年3月期には、昨年当社グループに加わったスパイサーズが収益に大きく貢献しました。現在2年目を迎えている第2次中期経営計画においては、スパイサーズに加え、新たにグループのメンバーとなったアンタリスと共にグローバル展開を図っていきます。スパイサーズ、アンタリス共にストックビジネス、パッケージソリューション、そしてビジュアルコミュニケーションの分野に強みを持っていますので、世界で約60カ国をカバーする販売ネットワークを活用し、より付加価値の高い事業展開を目指します。インオーガニック戦略によって当社グループの海外展開は質と量の双方から大きな変貌を遂げることとなりました。今後は日本からの輸出によるトレードビジネスから、海外拠点間のビジネスを活性化させたいと考えています。これに加えて、より川下分野への直接的な営業展開へと、ビジネスモデルの転換を進めてまいります。

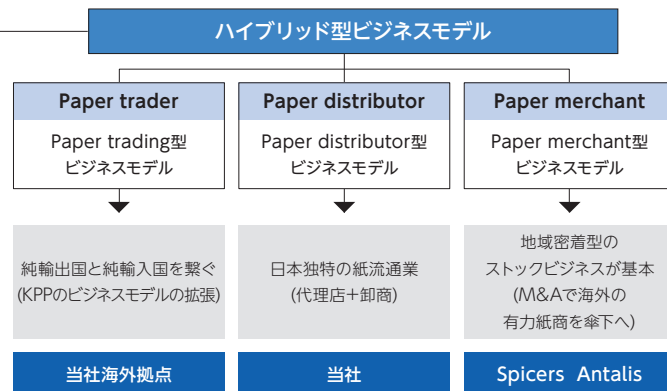
海外事業基本方針

1 インオーガニック・グロース

- 外部経営資源の獲得(インオーガニック)による事業領域の拡大
- 海外紙卸商の買収(豪Spicers Limited・仏Antalis S.A.)など

2 グローバルネットワークを活かした展開

- ハイブリッド型ビジネスモデルの展開



海外トピックス

In Focus | グループ会社からのメッセージ

スパイサーズ(2019年KPPグループ加入)



KPPグループに加入してからの1年を振り返って

グループに加入して以来、KPPとスパイサーズの双方にとって利益となる成長の機会を模索してきましたが、非常にうまくいったと考えています。2020年3月にオーストラリアのダイレクトペーパーを買収し、そのPMIにも成功し、非常に厳しい年ではありましたが、利益を計上することができました。これからも事業を成長させていくため、他にもM&Aを検討しています。KPPとのシナジーについては、供給のポテンシャルや新製品の提供などの面で感じており、KPPメンバーとの協業は非常に役立っています。



Spicers Limited  
CEO and Director  
デビッド・マーチン

今後の展開について

「サイン&ディスプレイ」、「パッケージ」、「フードサービス」の各セグメントにも投資しており、2年前にはなかった製品群が加わるなどビジネスの領域が急速にシフトしています。変化する市場においても臨機応変に、新しい分野や新製品にフォーカスすることが将来の継続的な成長につながっていくものと考えています。



アンタリス(2020年KPPグループ加入)

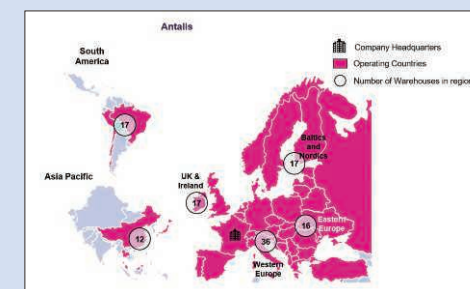


アンタリスは、2000年に製紙メーカー「アージュウィギンス(Arjowiggins)グループ」傘下にあった紙とビジュアルコミュニケーション関連流通業40社の合併やスピンオフによって設立されました。

現在、アンタリスは、紙商のリーディングカンパニーとして、欧州、南米、そしてアジアなど39カ国でパッケージングおよびビジュアルコミュニケーションのソリューションを提供しています。当社の強みは、広範かつ多様な製品とソリューションの提供、そしてカスタマイズや専門的な知識を持つ多くのプロフェッショナルを有していること、さらに世界



Antalis S.A.  
CEO (Chief Executive Officer)  
エルヴェ・ポンサン



117カ所の流通センターを通じて高度で画期的なサービスを提供していることです。例えば、6カ所あるパッケージング・デザインセンターでは、2Dや3Dソフトウェアを使用して調査・設計を行い、年間1万件以上のオーダーメイドのパッケージソリューションを短納期で提供しています。KPPグループへの加入は、私たちにとって重要な戦略であり、今般の新型コロナウイルス感染拡大による世界的な経済危機のなかでも、将来的にビジネスのシナジー効果により収益面を強化していくことができるでしょう。わたしたちは、KPPグループのメンバーになったことで、販売と購買の両方の観点から競合他社よりも新しい価値を創出していきます。

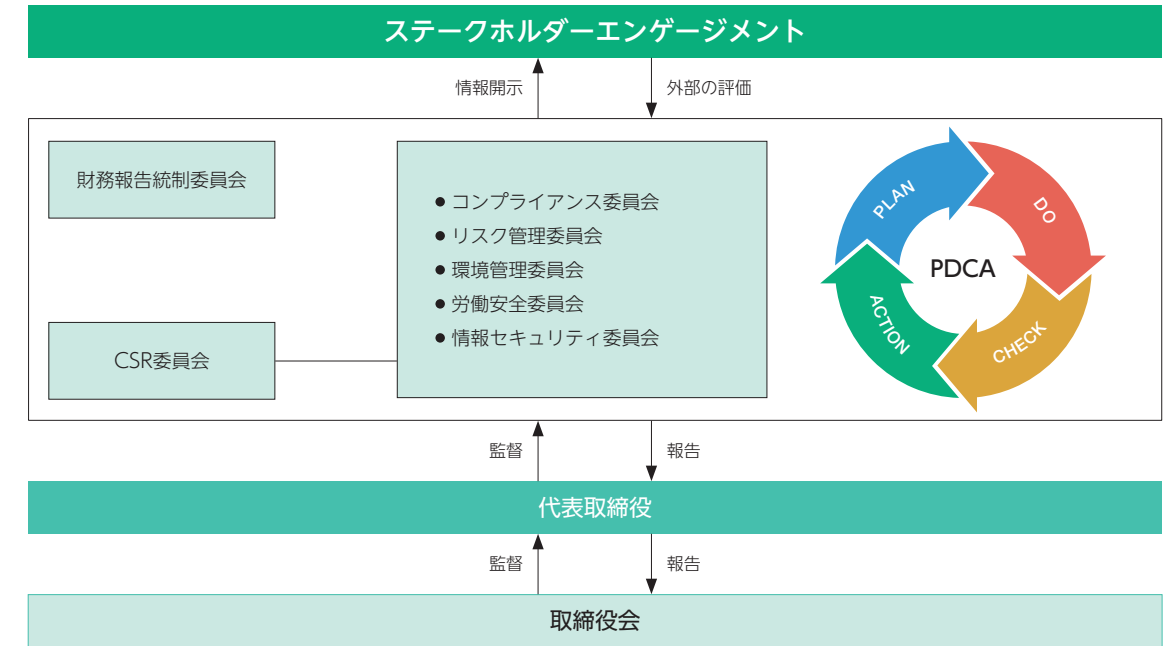
※2020年7月末時点の情報

経営理念、グループ企業行動指標、そして経営ビジョンの三層で形成される当社グループの「KPPグループウェイ」のうち、経営理念には「持続的な成長」を謳っています。また、グループ企業行動指標には「法令等の遵守」、経営ビジョンには「Trust」や「+1」の「Environment」など、サステナビリティ経営を確かなものにする要素が多く含まれています。近年ではESG投資が活発化していますが、当社グループは以前からCSR（企業の社会的責任）を重視し、環境や社会の持続性などサステナビリティの考え方を経営に取り込んでいました。社会課題の解決が企業の成長に直結する時代へと変化しつつありますが、当社グループはこれまでと同じく、「KPPグループウェイ」を軸に「持続可能な環境への貢献」、「誰もが活躍できる社会の実現」、「健全な経営基盤の構築」に取り組んでまいります。



当社グループは、経営理念である「循環型社会の実現」に基づき、マテリアルリサイクルやサーマルリサイクルなどの事業を通じて社会課題を解決し、サステナブルな社会づくりに貢献し、企業価値の向上を図っています。また、こうした事業活動を持続的なものにするため、CSR委員会において環境、社会、ガバナンスといったテーマについて課題を設定し、PDCAを回しています。

サステナビリティ推進体制



CSR委員会

委員会名称	課題
コンプライアンス委員会	● 関係会社を含めたコンプライアンス啓発、教育活動の継続 ● 内部及び外部通報制度のさらなる周知
リスク管理委員会	● リスクの識別・分析・評価 ● 全社BCPの維持継続
環境管理委員会	● SDGsなどの外部課題を意識した環境目標を設定し、当社グループのサステナビリティに対する貢献を明らかにする
労働安全委員会	● 各店安全・衛生委員会の管理 ● 国内関係会社の労働及び安全の管理
情報セキュリティ委員会*	● グループ全体のITガバナンス強化とITリスク対策 ● 各グループ会社のITリスク状況の把握と緊急案件対策 ● インシデント発生時の連絡体制の確立と維持管理 ● セキュリティ啓蒙活動の実施

\*情報セキュリティ委員会は2019年度までリスク管理委員会の下部委員会として活動しておりましたが、2020年度より単独委員会となりました

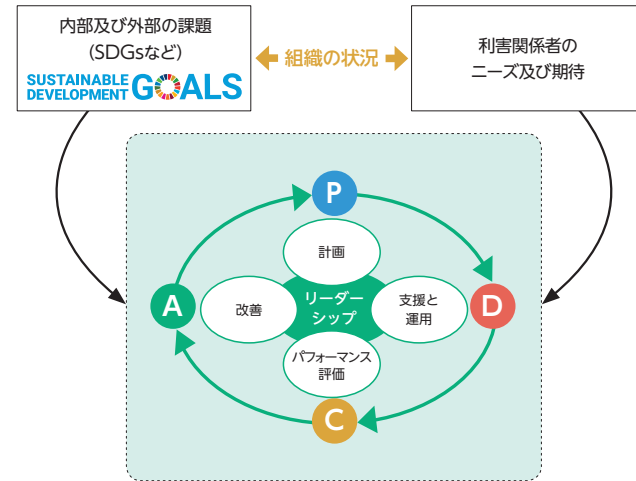
ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	具体的な対応例
共通	統合報告書、会社案内、広報誌の発行、コーポレートサイトからの情報発信
お客様	日常の営業活動を通じたお客様の課題や問題の解決、商品説明、サンプル提供、展示会の開催及び出展、製品カタログの制作と提供
取引先	調達活動の際の公正な取引、定期的な情報交換による連携強化、商談会の開催、展示会の開催及び出展、工場見学
地域社会	地域交流イベントの開催、災害発生時の義援金拠出、森林保全活動協賛、環境教室開催、WFP(国連ワールド・フード・プログラム) 協賛、芸術活動への支援
社員	経営トップメッセージの配信、各種人材育成プログラムの実施、産業医による健康相談実施、社内報の発行、内部通報制度、全社従業員アンケートとフィードバック
株主・投資家	株主総会、決算説明会、年次報告書及び中間報告書の発行、コーポレートサイト内のIRサイトでの情報発信



## マネジメントアプローチ

当社グループでは「Green KPP」と称し、持続可能な社会づくりに向け、総合循環型ビジネスモデルを展開する他、海洋プラスチック汚染問題解決の一助となる製品の開発・流通にもグループを挙げて取り組んでいます。環境負荷低減に関わる全ての活動は、ISO14001に基づいて構築したEMS(環境マネジメントシステム)によってPDCAを回しています。また、今年度からはSDGsなどを外部の課題として捉え、EMSで改善を図っています。



## 環境理念と環境方針

経営理念にも示す通り、「循環型社会の実現」を目指し、事業活動を通して環境負荷低減に取り組んでいます。ISO14001に基づく環境マネジメントシステム構築にあたっては下記の環境理念と環境方針を策定し、全社的に共有しています。

### 環境理念

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す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、サービスに関する環境側面のうち、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) 事業活動にともな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) オフィスから排出される廃棄物の削減、分別・リサイクルに積極的に取組む。
  - 4) グリーン購入を促進し、資源の保全に貢献する。
- 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、全社をあげて環境管理を推進する。

制定 2001年12月1日 改訂 2019年6月1日 国際紙パルプ商事株式会社 代表取締役 社長執行役員 栗原 正

WEB <https://www.kppc.co.jp/ja/csr/action/Philosophypolicy.html>

## ISO14001認証取得

### 環境マネジメントシステムの導入

当社グループでは、環境関連法律法規等の遵守義務を果たし、事業活動の環境パフォーマンスを向上させていくため、国際規格ISO14001に基づいて、環境マネジメントシステム(EMS)を構築しております。事業活動および環境活動の成果を定期的に評価し、SDGsやESGなど外部の課題を意識した環境目標を設定し、これらの達成に向け努力を続けております。

認証の適用範囲等  
 ● 認証取得:2002年6月26日 ● 有効期限:2023年6月26日  
 ● 登録番号: JP18/071544 ● 審査機関: SGSジャパン株式会社  
 ● 適用範囲: 紙・パルプ・古紙・フィルムおよびその周辺素材と関連機械の販売  
 ● 適用拠点: 東京本社、関西支店、関西支店京都営業部、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



ISO14001認証審査受審、認証維持

## 持続可能な森林経営への貢献

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



## 環境負荷低減に向けた取り組み

### 第7回KPP総合展示会

2019年11月11日~13日の3日間、本社ビル1階及び2階にて「持続可能な社会づくりのために」をテーマに、紙化・減量プラスチック・バイオプラスチック・マテリアルリサイクル・サーマルリサイクル・Green Products等を展示しました。展示物の他、C.W.ニコル氏による森の再生活動に関する講演会を開催し、一階エントランスホールにおいては同氏が代表を務めていた「一般財団法人C.W.ニコル・アフターの森財団」の活動や、循環型社会実現に向けた当社グループの考え方・取り組みについて紹介させて頂きました。3日間の総来場者数は約800名と大勢のお客様にご来場頂きました。



### Green Biz Projectの推進



海洋プラスチック汚染問題の解決に向けて、若手社員を中心に社内横断的に始まったミーティングは、今では参加人数や部門も増え、正式に「Green Biz Project」として発足しました。新商品や素材の開発・流通や新たなビジネスモデルの構築など様々な視点から活発に意見を交わしています。プロジェクト1年目には大手文具メーカーと共同で開発した紙製クリアホルダーが上市されるなど実績も増やしており、当社グループの販売・調達・加工のネットワークを駆使し、活動を拡大していきます。

### 環境関連団体への参画

「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)」  
2019年1月に入会

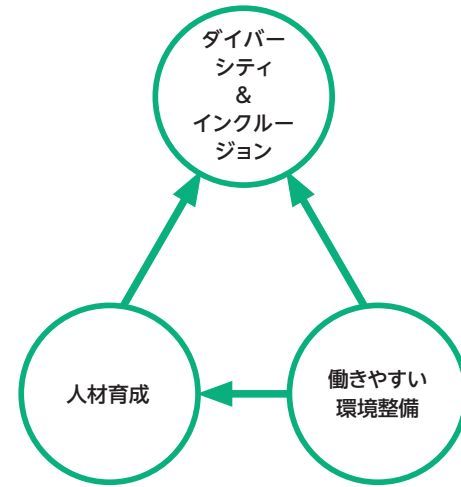


「プラスチック・スマート」フォーラム  
2019年4月に参加



## マネジメントアプローチ

当社グループは、商社として最大の資産である社員が意欲的に活躍できる環境こそが持続的な成長の基本であると考えます。組織や人的資源に関わる案件は、トップマネジメントで構成される人事委員会において調査、立案、意思決定しており、透明性のある人事採用・評価制度の整備に努めています。また、労働安全委員会ではグループ企業行動指標に基づき、誰もが安全・安心に働ける職場環境の充実を図っています。この他、人事部門が定期的に社員満足度調査を実施し、分析結果をもとに、働きがいのある職場環境づくりに活用しています。



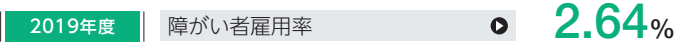
## ダイバーシティ推進

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

### ダイバーシティ推進方針

- 1 ワークライフバランスの向上**  
社員が仕事と育児・介護などの私生活を両立して就業継続しながら、よりレベルの高い仕事にチャレンジできるよう、環境を整備していきます。
- 2 ダイバーシティの推進**  
性別・年齢・職掌・障がいの有無・国籍などの区分なく、主体的なチャレンジを促進する能力開発の機会を提供し全ての社員が最大限の活躍ができる環境を整備していきます。
- 3 採用の多様化**  
女性幹部の登用や外国人学生の採用と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まいります。

WEB <https://www.kppc.co.jp/ja/csr/society/policy.html>



前期(2016~2018年度)に引き続き、女性が活躍できる職場環境の提供に取り組み、総合職や管理職などの採用増加を図ります。

### 女性活躍推進行動計画

計画期間 2019年4月1日~2022年3月31日 当社の課題 総合職に占める女性の割合が低い為、管理職に占める女性の比率が低い。

- 目標1** 新卒総合職採用の女性比率は20%以上を維持する。
- 目標2** 女性総合職比率を11%超にする。
- 取組1** 学生に対して動画、HP作成を行い幅広くアピール行う。
- 取組2** 会社説明会、面接時に事業内容、業務内容を理解してもらいミスマッチを防ぐ。
- 取組3** 職掌転換の活性化。
- 取組4** 女性総合職と面談を行いキャリアプランの認識を共有する。



WEB <https://www.kppc.co.jp/ja/csr/society/woman.html>

## 働きやすい環境整備

### 育児休業ほか施策の充実

当社グループは、育児や介護のために休業や短時間勤務を可能にする制度など、社員それぞれの状況や要望に応じた「働き方」を制度として提供し、社員が仕事と家庭を両立しながら安心して働ける環境づくりに努めています。また、社員の財産形成と生活の充実をサポートするため、各種財形制度や持株制度、保養施設などの整備を行っています。生産性向上と健康管理の観点から問題とされる長時間労働(残業)への対応としては、残業の実態把握による適正な時間管理改善に

努めるとともに、毎週1~2回の「ノー残業デー」を徹底しています。これにより業務内容の見直しや問題点の抽出を行い、さらなる管理改善を目指すとともに、社員の生活満足度向上のために支援を行っています。加えて、一定の勤続年数に到達した社員に対し、心身のリフレッシュと健康の維持・増進とともに、自己啓発とモラルアップのための機会として、一定日数の特別有給休暇制度を設けています。

### 健康管理の強化

心身ともに健康な状態を保って働き続けることができるように、全社員を対象とした年1回の定期健康診断を実施。30歳以上の社員については成人病検診を行い、検査結果に応じた健康アドバイスなどを行っています。また、社員に対するメンタルヘルス講習を実施するとともに、本社では、毎月1回、産業医が社内を巡回し、社員の健康状況について口頭確認を行い問題の発生を未然に防止する体制を整えています。

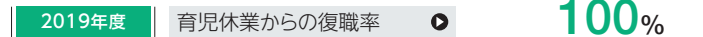
### 一般事業主行動計画

計画期間 2020年4月1日 ~ 2023年3月31日

#### 計画内容

- 目標1** 従業員一人ひとりのワークライフバランス実現に向けた啓蒙活動、教育の実施
- 目標2** 従業員が多様な働き方を行い、最大限の効果を発揮できる環境の整備
- 目標3** 組織の生産性を維持・向上するための働き方の変革推進

WEB <https://www.kppc.co.jp/ja/csr/society/plan.html>



Family Day (家族の会社見学会)を開催。子ども達にKPPがどんな会社なのかをイラストを使って説明。その後、子ども達は手漕ぎハガキ作りに挑戦しました。

## 人材育成

### 公正な評価・人事制度

活力ある企業風土の担い手は一人ひとりの社員です。当社は、社員それぞれが、意欲をもって仕事に取り組み、企業の持続的発展に寄与していけるような仕組みづくりが重要であると考えています。そこで、もてる能力・スキルを最大限に活用して成果を上げた人材を公正に評価する制度を導入しています。社員自らの意識・行動の変革を促しつつモチベーションの高揚を図っていくことを目的に、的確なフィードバックを通して評価の透明性・公平性・納得性を高め、単に達成結果の追求だけではなく、個人の能力のレベルアップと企業活動の改善に繋がる機会を提供する制度となっています。

### 人材育成のための教育研修制度

企業の力は現場の総合力であるという考え方のもと、社員一人ひとりの力を最大限に高め、新たな経済状況、事業環境に柔軟に対応できる能力を引き出すため、自己啓発支援としてeラーニングを導入しています。個人のもつ能力を發揮させ、全ての社員が主体的に企業活動推進の源となっていくことこそが人材育成の目的です。育成は、新入社員研修から始まり、現場でのOJT教育、各階層別の研修など、それぞれのステップに対応した教育を通して自立的向上を促す内容としています。また、専門スキル向上に向けた研修受講をサポートしています。



新入社員研修の様子(写真は2019年)

### 2019年度に開催した主な研修・説明会

- 新入社員研修
- インサイダー取引防止研修
- 内部通報制度研修
- コンプライアンス一般研修
- 情報セキュリティ研修
- 昇格評価説明会



## 基本的な考え方

当社グループは企業市民としての役割を果たすため、地域に密着した活動に積極的に取り組んでいます。グループ企業行動指標に基づき、企業活動を通じて収益の社会への還元を努め、広く地域および社会の発展に貢献します。

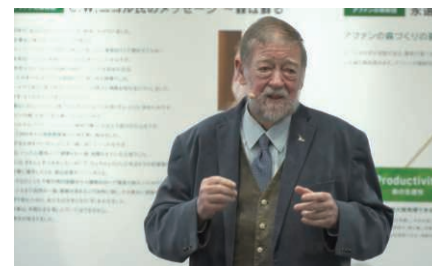
項目	活動内容	期待される効果
自然を守る	● 一般財団法人C.W.ニコル・アフアの森財団、活動協賛	● 森林や河川の再生、生態系の保護
	● 銀座の屋上緑化推進プロジェクトに参加	● 屋上緑化による都市部の環境貢献
スポーツ振興 人材育成	● 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会、活動協賛	● スポーツの普及と健康的で活力ある社会構築に寄与
	● 一般社団法人環境アスリート協会、活動協賛	● スポーツを通じて、子どもたちに自然環境の大切さを教える
人材育成	● 地域児童との交流 (仙台七夕飾り見学、ハロウィンイベント)	● 地域の子どもの学習、体験機会の創出
	● 東松島市立宮野森小学校紙漉き授業開催	● 地域の子どもの学習、体験機会の創出
文化・芸術・伝統	● TSUNAGUギャラリー展示	● 主に紙に関わる文化や伝統の理解と継承
地域貢献	● 自然災害発生時の義援金拠出	● 地域社会の復旧と復興

## 活動実績

### 一般財団法人C.W.ニコル・アフアの森財団への支援



2015年より、「紙」の主要資源となる森林保全活動を通じ、森林の持つ本来の役割についての認識を深めるとともに、あらゆる生物が息できる健全な森林の保護育成活動や人間と自然の共生のモデルケースである里山の研究、復元に取り組んでいる、C.W.ニコル・アフアの森財団への支援を行っております。当社グループの第7回総合展示会では、今年4月に亡くなられた故C.W.ニコル氏による講演も行われ、多くの来場者の皆様に同財団の活動をご紹介いたしました。



### 一般社団法人環境アスリート協会に協賛



同協会は各地の小学校にアスリートを派遣し、スポーツの楽しさとともに、きれいな水・空気・大地の大切さを学ぶための課外授業を行っています。2019年度は、当社グループ本社が所在する東京都中央区にある小学校でアスリートたちが子どもたちに野球教室とランニング教室を実施しました。その後開催された環境教室では、スポーツをするためには澄んだ空気やきれいな水に恵まれた環境が大切であることを学びました。当社グループは、同協会の「スポーツを軸として環境教育と社会貢献を目指す」という考えに賛同し、活動をサポートしています。

### 地域の園児たちとのかかわり



毎年、地域の方たちに当社の活動を実際に見ていただく機会として、仙台の七夕飾りの制作に携わっている当社子会社の鳴屋紙商事(株)が本社エントランスに七夕飾りを展示しています。2019年も、地域のぼけっとランド明石町保育園と明石幼稚園の園児が本社の七夕飾りを見学し、短冊を笹に飾りました。ハロウィンの時期には、仮装をした同園児たちが来社し、社員によるお菓子の手渡しなどを通して、交流の場が徐々に増えてきています。



### 東松島市立宮野森小学校、紙漉き体験授業



C.W.ニコル・アフアの森財団が進める「震災復興プロジェクト」に賛同し、その一環として宮野森小学校にて和紙の原料の栽培・収穫と和紙漉きの授業を支援しています。今年(2020年)も「紙漉き体験授業」は、親交のある手漉き和紙作家のロギール・アウテンボーガルト氏を講師に招き、宮野森小学校の校舎裏の森に植樹した、楮(こうぞ)と三椏(みつまた)を小学生たちが採取し、東松島の植物や海藻を漉き込んだ和紙の原料として使いました。子どもたちは和紙づくりを通して、日本伝統の和紙に親しみ、自分たちの住む環境を学びました。今回の教育活動に対し、宮野森小学校より感謝状を賜りました。



### TSUNAGU GALLERY



本社1階のエントランスでは、広報誌の「TSUNAGU」に掲載した作家の作品や紙製品などを展示し、来社されるお取引先や地域の方が自由に見学できるコミュニケーションの場として提供しています。第10弾として、現代美術家VIKI(ヴィキ)さんによる感熱アートを展示しました。感熱アートとは「熱を加えると黒くなる」という感熱紙の特性を活かし、レシートにドローイングした作品です。第11弾として、作家・妹尾直子さんによる紙布作品を展示致しました。紙布は和紙から糸を紡ぎ、その糸で織りあげた布のこと。自然素材ならではの温かみがあります。





**浅田 陽彦**

取締役 常務執行役員  
管理統括本部長

2020年 取締役 常務執行役員(現任)

**生田 誠**

取締役 常務執行役員  
グローバルビジネス統括本部長

2017年 取締役 上席執行役員  
2018年 取締役 常務執行役員(現任)

**小林 敏郎**

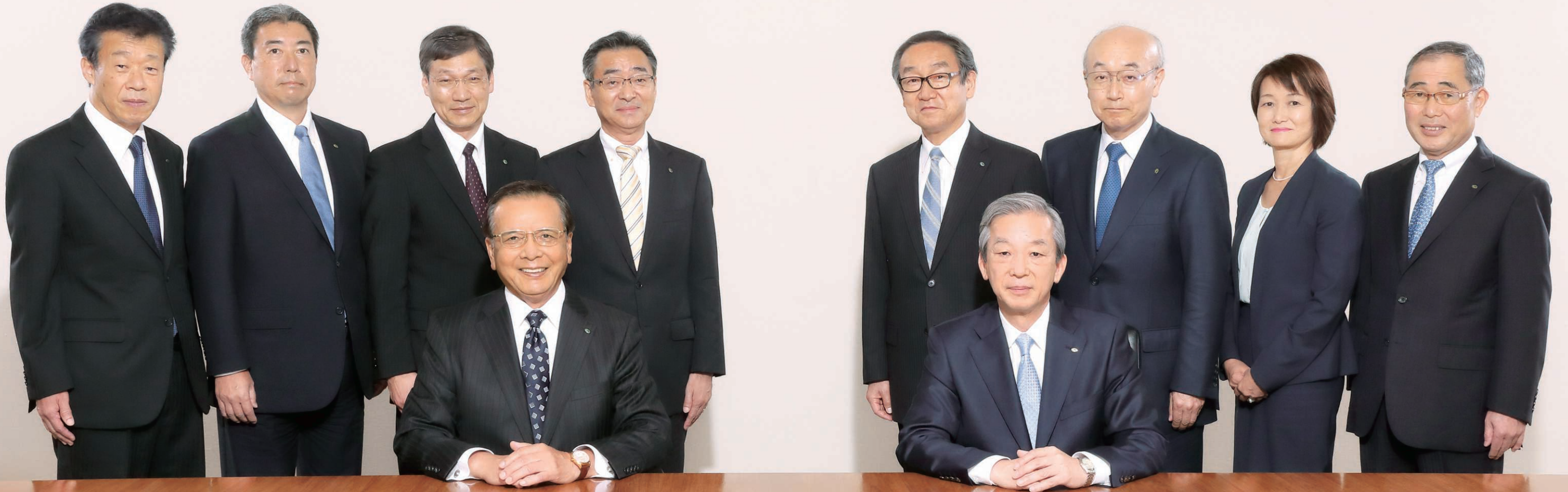
取締役(社外) 監査等委員

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

**長島 良成**

取締役(社外) 監査等委員

1990年 長島良成法律事務所  
設立・入所(現任)  
2015年 取締役(社外) 監査等委員(現任)



**中川 裕二**

取締役 監査等委員

2015年 顧問  
2017年 取締役 監査等委員(現任)

**池田 正俊**

取締役 常務執行役員  
国内営業統括本部長

2020年 取締役 常務執行役員(現任)

**田辺 円**

代表取締役会長 兼 CEO

2013年 代表取締役社長  
2015年 代表取締役 社長執行役員CEO  
2020年 代表取締役会長 兼 CEO(現任)

**栗原 正**

代表取締役 社長執行役員

2016年 取締役 常務執行役員  
2017年 代表取締役 専務執行役員  
2020年 代表取締役 社長執行役員(現任)

**鷺谷 万里**

取締役(社外)

2019年 興銀リース(株)(現 みずほリー  
ス(株))取締役(社外)(現任)  
2019年 取締役(社外)(現任)  
2020年 (株)MonotaRO  
取締役(社外)(現任)

**矢野 達司**

取締役(社外)

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

(2020年6月末時点)



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。



**長島 良成**

社外取締役 監査等委員

1983年 4月 弁護士登録  
 1983年 4月 西銀座法律事務所入所  
 1990年 4月 長島良成法律事務所設立・入所(現任)  
 2014年 6月 当社社外監査役  
 2015年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

(2020年6月末時点)

2014年から社外監査役として、その後監査等委員である社外取締役としてKPPグループの経営に関与して来ました。最近の最も大きな変化としては株式を上場したことが挙げられます。上場によって会社の社会的信用は大きく増加しました。恐らくKPPグループ自身や社員の方々の意識の変化よりも、経済社会からどのように見られているかという変化の方が大きいのではないのでしょうか。経営に関与する者はもとより、社員全員が上場企業の一員として、日々、社会の期待に応え、その信頼を裏切ることがないように、自覚を持ち、規律に従った適正な行動をすべき責務を負っていることを意識して業務に邁進して頂きたいと感じています。

次に指摘すべきは、KPPグループの事業の中核である紙類の販売が、需要の低下などを原因として減少傾向にあったところに、新型コロナウイルス感染症によって経済活動が低迷し、業績が悪化していることです。また、海外事業にあっては、オーストラリアのスパイサーズやフランスのアンタリスを買収し、海外事業の構成を大きく変えつつあることもあります。さらに、中国及び香港の商圏や取引内容についても大きな変化を迫られていることも挙げられます。このように、コロナ後の世界情勢が見通せず、経済社会の基盤や仕組み自体も大きく変容するであろう変革期にあっては、従来の商習慣に捕らわれず、柔軟に、勇気をもって、新規の領域に踏み出して行くことが必要と考えます。

その観点からすれば、既に従来のガバナンスの延長上に事業を展開していくだけでは発展は期待できず、将来の収

益を確保するには全く違う新しい発想で進取の領域に進出する意気込みが必要ではないかと考えます。

またKPPグループは、基幹システムを構築し直す必要に迫られています。基幹システムを新しくすることは従来の仕事のやり方をそのまま踏襲できなくなることを意味します。この点でも、社員の方々は、新しいシステムが導入された後、より合理的で迅速な処理に適應できるように自らを変えて行かなければならないと思います。

以上の諸点に対応できた時にこそ、KPPグループには明るい未来が開かれることとなるだろうと思います。そこで社外取締役、監査等委員の一人として、新たな領域へ進出する際の判断について積極的に発言し、思い止まるべきであればその旨申し述べるほか、懸案事項について進捗状況の報告を求めるなど、KPPグループが変革し、より適切、妥当な方向に進んで行くように関与することを心掛けております。

社員の方々には、社会情勢の激変に柔軟に対処し、勇気をもって新しい商圏に確固とした橋頭堡を築き、創立100周年に向かって、更にはその先の100年もKPPグループが発展を続けられるような基盤を作り、体質改善を図って頂きたいと期待しております。



**矢野 達司**

社外取締役

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

(2020年6月末時点)

当社は2019年6月から、4名の社外取締役体制となりました。私は総合商社、化学品メーカーでの販売、事業経営経験を基に、この一年間積極的に取締役会で議論してまいりました。当社の主力の国内市場では、需要減少の環境下守りの案件が多く、まだまだ有効な収益改善策が打てていない状況です。海外市場では、昨年にはスパイサーズを、本年はアンタリスをそれぞれ子会社化するなど大型買収で急速に事業拡大をしてまいりました。経営体制の異なる彼らとKPPをうまく統合し、適切なガバナンスを効かせることが重要です。喫緊の課題は新型コロナによる大幅需要減や香港のサムソンペーパーホールディングスとの間で生じた不良債権問題への対応です。長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」を達成するためにも、これらの経営課題に対し、社外取締役の立場で、業務執行の監督のみならず一緒に議論し、KPPグループの持続的成長に寄与し、企業価値を高めていきたいと考えております。



**鷲谷 万里**

社外取締役

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

(2020年6月末時点)

当社は近年、海外企業のM&Aを通じ世界シェアの拡大を進めてきており、昨年は多くの時間をこの議論に費やしました。印刷・情報紙などの需要低迷のなか、事業ポートフォリオの改革は急務であり、M&Aの成果として期待するのは、成長率と収益率の高いハイバリュー事業に関する海外企業のノウハウの獲得です。

ポスト・マージャーの重要成功要因としては、グループ・シナジー強化のためのマネジメント体制の確立、IT活用による業務の効率化、グローバル企業としてのガバナンス強化などがあげられますが、実際にはM&Aを通じて獲得した新たなノウハウをいかに現場が理解し、ローカルのお客様ニーズに合った形に仕立てて価値提供できるか、その企画力や実行力も大きな鍵になるでしょう。今後のグループ全体の持続的成長に向けて中長期的に進捗を確認していくべきポイントであると考えております。







コーポレート・ガバナンス強化の変遷

- 2012年4月 ● 執行役員制度の導入
- 2015年6月 ● 監査等委員会設置会社へ移行
- 2017年6月 ● 顧問・相談役制度の廃止
- 2017年6月 ● 独立社外取締役を増員(計3名)
- 2019年6月 ● 独立社外取締役を増員(計4名)
- 2019年6月 ● 女性取締役の選任・就任



取締役会

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

2019年度の開催状況 **20**回



監査等委員会

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

2019年度の開催状況 **15**回



経営委員会

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

2019年度の開催状況 **37**回



CSR委員会

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



業務執行体制

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

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

役員報酬について

取締役等の報酬等に関する基本方針

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

報酬の構成

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

また、当社は、2018年6月28日開催の第144期定時株主総会で決議された取締役(監査等委員であるものを除く。)および監査等委員である取締役の報酬枠に基づき、2019年度の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は以下のとおりとしています。

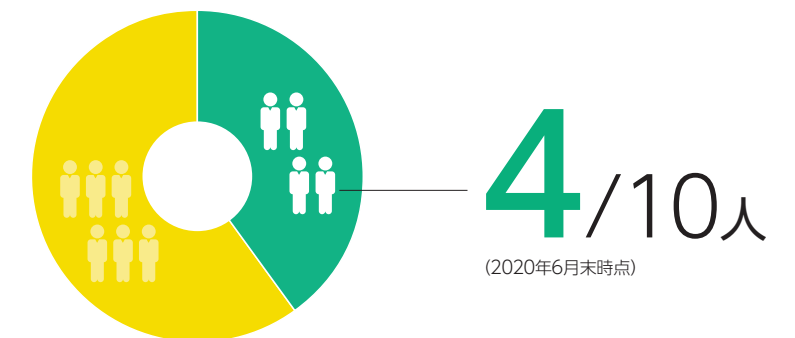
役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	
取締役 監査等委員、社外取締役を除く	205	164	19	22	5
監査等委員 <sup>#2</sup> 社外取締役を除く	24	24	—	—	2
社外取締役 <sup>#2</sup>	27	27	—	—	5

単位: (百万円) 単位: (人)

※ 1. 報酬等の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分は含まれていません。  
 2. 上記には、当連結会計年度中に退任した監査等委員(社外取締役を除く) 1名、社外役員 2名が含まれています。  
 また、報酬等の支給額には、当該監査等委員(社外取締役を除く) 1名、当該社外役員 2名の当連結会計年度における在任期間の報酬額が含まれています。

社外取締役について

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



### 独立社外取締役の役割

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

氏名	選任理由
社外取締役 矢野 達司	事業会社(商社、製造会社)において長年にわたり海外ビジネスに携わるとともに役員を歴任しており、M&A・PMI、事業再編、事業再構築を図る上で豊富な経験を有していることから、当社の経営に対する助言や業務執行に対する監督を期待できるため、社外取締役として適任と判断しました。
社外取締役 鷲谷 万里	長年にわたりIT業界で最先端のビジネス分野に携わるとともに役員を歴任されており、デジタルトランスフォーメーション等のIT化推進・拡充を図る上で、専門的な視点から当社の経営に対する助言や業務執行に対する監督を期待できるため、社外取締役として適任と判断しました。
監査等委員である社外取締役 小林 敏郎	公認会計士および税理士の資格を有しており、財務、税務および会計に関する相当程度の知見を有するものであり、その豊富な業務経験と実績を踏まえ、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。
監査等委員である社外取締役 長島 良成	弁護士の資格を有しており、企業法務等に関する相当程度の知見を有するものであり、その豊富な業務経験と実績を踏まえ、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。

### 取締役会全体の実効性の分析・評価について

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

2020年3月期は、前期に引き続き、外部機関と協働し全取締役を対象としてアンケートを実施し、結果を取締役会において情報共有のうえ、内容について審議いたしました。その結果、一般的に取締役会全体の実効性は十分に確保できていると評価いたしました。

一方で、前期の分析・評価において課題として挙げられた、取締役会に付議される議題の設定に関しては、より重要度の高い議題の審議時間を十分確保できるよう、過去開催された取締役会の議題と所要時間の分析などを通じて議題の絞り込みや付議資料のスリム化等に向けて取り組んでおりますが、引き続き付議基準の見直しを含め、審議の優先順位・時間配分においても改善の余地があるとの意見が挙げられました。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。

### CSR委員会

当社グループは2013年に「CSR委員会」を設置しました。「CSR委員会」は会長兼CEOを委員長とし、CSR委員会の下部組織の委員長・副委員長を委員としています。「CSR委員会」は下部組織の「コンプライアンス委員会」、「リスク管理委員会」、「環境管理委員会」、「労働安全委員会」、「情報セキュリティ委員会」の各委員会の活動状況や年次報告を受け、必要に応じて改善課題を検討

しCSR活動全体の改善と活性化を図っています。経営トップは法令遵守にかかわる重大な事態が発生した場合、速やかに自らが問題解決にあたり、社会への適切な情報の公開と説明責任を遂行するとともに、原因の究明と再発防止に努めつつ、権限と責任を明確にして、自らを含めて厳正に対処していきます。

### CSR体制図



#### コンプライアンス委員会

- **本年度の課題:** コンプライアンスの重要性に対する認識の浸透を図り、法令・社内規則等の遵守を徹底させる。
- **本年度の活動:** インサイダー取引防止教育を含む社員のコンプライアンス意識向上のための研修を継続的に実施します。また、多岐にわたる業務関連の法令や社内規範等を遵守するための手引きとなるマニュアルを更新し、全社員を対象とするコンプライアンス研修を継続的に実施します。さらに、法令や企業倫理に反する恐れのある行為を早期に発見し迅速に対応するため、内部通報窓口を設け、運用しています。

#### リスク管理委員会

- **本年度の課題:** リスクの識別、分析、評価に加え、全社BCP(災害、風水害、パンデミックなどを含む)を維持する。
- **本年度の活動:** 全社を対象にしたリスクの洗い出し、分析、評価や、リスク対応策の検証を行います。また、新型コロナウイルス対応を含めたBCPマニュアルを整備します。商品クレームの管理や安全運転研修なども例年通り継続的に実施します。防災訓練は感染症に配慮して、開催方法を検討します。

#### 環境管理委員会

- **本年度の課題:** SDGsなどの外部の課題をISO14001に基づいて構築した環境マネジメントシステムに取り入れ、PDCAを回していく。
- **本年度の活動:** 当社グループに関係の深い「海の豊かさを守ろう」「陸の豊かさを守ろう」などのゴールを環境マネジメントシステムに組み込み、目標を設定します。また環境マネジメントシステムの基礎となる環境マニ

アルを改善し、環境マネジメントに関わる業務負荷の低減を図ります。併せて、将来的にTCFD等の開示ガイドラインに対応できるよう環境関連のデータ整備を進めます。

#### 労働安全委員会

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

#### 情報セキュリティ委員会

- **本年度の課題:** KPPグループ全社を包括する「KAEDE Project<sup>\*</sup>」を通じて、グループ会社へのITガバナンスを強化し、ITリスク対策を実施する。
- **本年度の活動:** KPP本体のセキュリティの現状として、脅威の頻度と影響範囲の大きさで分類・分析したセキュリティ対応要件のうち、基盤構築の設計に反映するものの検討(セキュリティ対策の決定)と実装を進めます。また、関係各社のITリスク状況の把握と緊急案件の対策(緊急案件の洗い出しと対応計画の検討)も併せて実施します。

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

\*情報セキュリティの重要性が高まっているため、これまで「リスク管理委員会」に紐づけられていた「情報セキュリティ小委員会」を2020年度より「情報セキュリティ委員会」として独立させました。一方、「BCM小委員会」を廃止し、リスクマネジメントの重要課題として「リスク管理委員会」が継続的に管理します。





浅田 陽彦

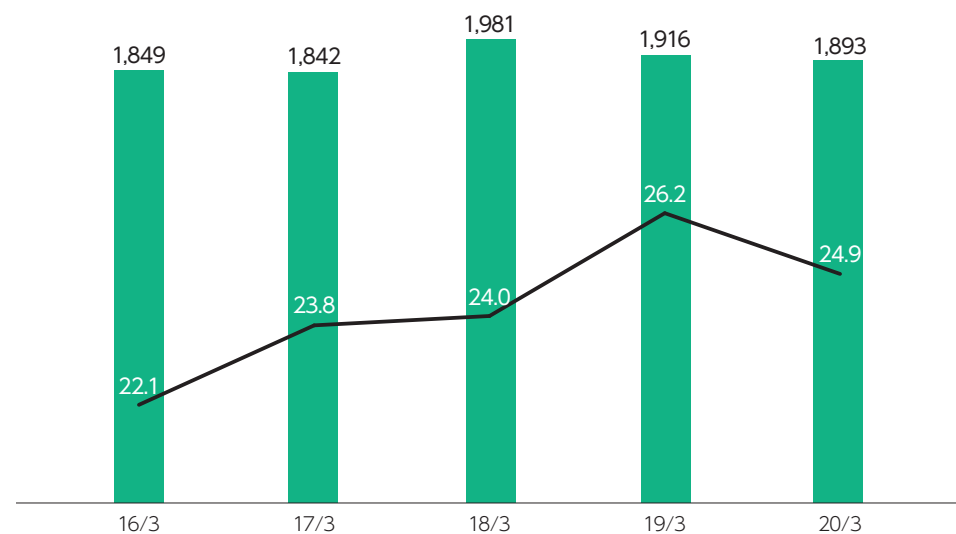
取締役 常務執行役員  
管理統括本部長

第2次中期経営計画の初年度にあたる2020年3月期の当社グループ業績は、売上高3,813億97百万円(前期比0.9%減)、営業利益は18億50百万円(同18.9%減)、経常利益は21億94百万円(同12.9%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は12億32百万円(同50.7%減)となりました。また、自己資本比率は24.9%と、目標としている25%をわずかに下回りました。第2次中期経営計画におきましては、成長戦略の柱の一つであるインオーガニック戦略、中でもクロスボーダーM&Aに注力しており、すでに豪州のスパイサーズや欧州のアンタリスといった大手紙商が新たにグループに

加わり、今後の海外事業における利益の積み増しに大きく貢献することが期待できます。当社グループは企業価値の向上と安定的な株主還元を資本政策の基本的な方針としております。配当につきましては、原則として配当性向30%以上を目処に、安定的・継続的な利益還元を努めてまいります。今後につきましても、インオーガニック戦略への投資、財務健全性の確保、安定的な株主配当のバランスをとりながら、長期的な企業価値向上を実現してまいります。また、将来的には海外売上高比率50%程度を見込んでおり、グループガバナンスの一層の強化を図ってまいります。

総資産額と自己資本比率

■ 総資産額(億円) ● 自己資本比率(%)



単位:百万円

	2020年3月期	2019年3月期	2018年3月期	2017年3月期	2016年3月期
<b>貸借対照表</b>					
流動資産	136,546	137,757	141,961	137,577	136,377
固定資産	52,771	53,853	56,205	46,668	48,550
流動負債	121,293	126,484	134,589	128,615	127,290
固定負債	20,746	14,900	15,881	11,586	16,668
有利子負債	47,808	41,357	49,693	43,596	50,817
純資産額	47,184	50,117	47,546	43,927	40,870
ROE(%)	2.53	5.12	5.32	5.22	2.96
総資産額	189,317	191,610	198,166	184,245	184,927
ROA(%)	0.65	1.28	1.27	1.20	0.64
自己資本比率(%)	24.9	26.2	24.0	23.8	22.1
<b>損益計算書</b>					
売上高	381,397	384,973	377,714	366,777	389,678
売上総利益	23,708	22,064	22,008	21,115	21,377
(売上高比率)(%)	6.22	5.73	5.83	5.76	5.49
営業利益	1,850	2,280	2,362	1,031	1,516
(売上高比率)(%)	0.49	0.59	0.63	0.28	0.39
経常利益	2,194	2,518	3,086	1,114	1,853
(売上高比率)(%)	0.58	0.65	0.82	0.30	0.48
親会社株主に帰属する当期純利益	1,232	2,497	2,433	2,215	1,215
(親会社株主に帰属する売上高比率)(%)	0.32	0.65	0.64	0.60	0.31
<b>キャッシュ・フロー計算書</b>					
営業キャッシュ・フロー	4,905	4,217	4,019	1,114	5,378
投資キャッシュ・フロー	(5,400)	1,130	(7,920)	5,596	(1,249)
財務キャッシュ・フロー	5,504	(6,623)	5,760	(6,791)	(3,960)
現金及び現金同等物の期末残高	7,775	2,838	4,135	2,291	2,502
<b>1株当たり情報</b>					
当期純利益/株(円)	16.86	34.74	36.55	33.27	18.25
純資産/株(円)	649.48	685.21	714.05	659.69	613.78
年間配当/株(円)	10.00	10.00	8.00	8.00	8.00
<b>その他の指標</b>					
総資産回転率(%)	201.5	200.9	190.6	199.1	210.7
配当性向(%)	59.3	28.8	21.9	24.0	43.8
デットエクイティレシオ(%)	101.3	82.5	104.5	99.2	124.3
流動比率(%)	112.6	108.9	105.5	107.0	107.1

※1. 純資産額は、非支配少数株主持分控除後の値になります。  
 ※2. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019/3期期首から適用しており、2018/3期に係る指標等については、当該会計基準等を選択して適用した後の指標等となっております。  
 ※3. ROEは、当期と前期の純資産額の平均値を元に算定しております。  
 ROE(株主資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 純資産額  
 ※4. ROAは、当期と前期の総資産額の平均値を元に算定しております。  
 ROA(総資産利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産額

人事データ*1	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年	
従業員数(連結)(名)	1,288	1,005	956	976	1,011	
従業員数(単体)(名) *嘱託・継続雇用社員除く	男性	414	413	423	460	
	女性	254	245	242	250	244
	合計	668	658	665	699	704
管理職男女比率(%)	男性	97.3	97.2	96.3	95.7	96.0
	女性	2.7	2.8	3.7	4.3	4.0
平均勤続年数(年)	17.8	18.2	18.3	17.7	17.4	
障がい者雇用率(%)	2.6	2.6	2.2	1.9	2.0	
継続雇用制度利用者数(名)	22	26	25	20	14	
eco検定合格者の割合(%)	61.0	60.2	61.1	58.5	41.2	
ワークバランスデータ*1	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年	
育児休業制度利用者数(名)	4	10	12	8	6	
復職率(%)	100	100	85.7	100	100	
育児時間(時短)利用者数(名)	11	10	6	6	3	
時差出勤(名)	15	14	14	15	10	
環境データ	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年	
環境対応紙の販売(トン)	772,484	695,032	566,503	334,384	284,507	
森林認証パルプの販売(トン)	149,308	152,251	128,428	111,284	85,458	
トンキロ法によるCO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )*2	10,476	11,593	11,572	11,838	11,857	
事業者のエネルギー使用量(kℓ)*3	1,086	1,177	1,180	1,821	1,821	
事業者のCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	2,001	2,247	2,355	3,594	3,661	

\*1: 人事データおよびワークバランスデータについては、従業員(連結)を除いて当社単体の数値となります。  
 \*2: トンキロとは、個々の貨物輸送時の重量(トン)と輸送距離(キロ)を乗じた値の単位です。  
 \*3: 電気・都市ガス・LPガス・灯油の年間使用量それぞれを原油換算(kℓ)した数値です。

■ 会社概要

商号 国際紙パルプ商事株式会社  
(KOKUSAI PULP & PAPER CO., LTD.)  
 設立 1924年(大正13年)11月27日  
 代表者 代表取締役会長 兼 CEO  
 田辺 円  
 代表取締役 社長執行役員  
 栗原 正  
 資本金 47億2,353万円  
 年商 3,813億円(2020年3月期) ※連結  
 従業員数 1,288名(2020年3月末現在) ※連結

■ 事業目的

- 紙、紙加工品の売買及び輸出入
- パルプ、古紙の売買及び輸出入
- 化成品、工業薬品、園芸薬品、紙関連機械、包装機器、産業用電気機器、輸送用機器、電子部品、事務用機器、建材、包装資材、印刷関連資材、日用品雑貨、衛生材料、医療材料、製紙ボイラー用燃料、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
- 前各号に付帯する一切の業務

■ 株式の状況

発行可能株式総数 ..... 267,500千株  
 発行済株式総数 ..... 75,077千株

■ 大株主

- 王子ホールディングス株式会社
- 日本製紙株式会社
- 株式会社みずほ銀行
- 国際紙パルプ商事従業員持株会
- 株式会社三菱UFJ銀行
- 株式会社三井住友銀行
- 農林中央金庫

■ 主要取引銀行

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

■ 関係会社

国内

- 鳴海屋紙商事株式会社
- 大同紙販売株式会社
- 桔梗屋紙商事株式会社
- 岡山紙商事株式会社
- 九州紙商事株式会社
- むさし野紙業株式会社
- 株式会社グリーン山愛
- KPPロジスティックス株式会社

海外

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

■ コミュニケーションツール

統合報告書	広報誌[Tsunami]
当社グループの活動における財務情報並びに非財務情報を包括的に伝えるため、2016年より発行しています。(年1回)	ステークホルダーの皆様と当社グループをつなぐコミュニケーションツールとして配布しています。様々な紙の魅力をご紹介するとともに、当社の最新情報を掲載しています。(年4回)
<a href="https://www.kppc.co.jp/ja/library/integrated.html">https://www.kppc.co.jp/ja/library/integrated.html</a>	<a href="https://www.kppc.co.jp/ja/tsunagu.html">https://www.kppc.co.jp/ja/tsunagu.html</a>

TSUNAGU GALLERY	コーポレートサイト
広報誌[Tsunami]に掲載した様々な作品や紙製品などを実際にご覧いただけるスペースとして、本社1階にギャラリーを開設しています。お取引先様や地域住民の皆様など多くの方々にご覧いただいています。	企業情報、IR情報などをタイムリーに発信しているWebサイトです。当社の事業内容を一般の方にもわかりやすくお伝えするため「国際紙パルプ商事とは？」というコンテンツを設けています。 <a href="https://www.kppc.co.jp/">https://www.kppc.co.jp/</a>

問合せ先  
 〒104-0044 東京都中央区明石町6番24号  
 国際紙パルプ商事株式会社 経営企画本部 経営企画部 IR・広報課  
 TEL:03-3542-4169 FAX:03-3542-4266



# 国際紙パルプ商事株式会社

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

## CTP ダイレクト製版 (Computer to Plate)

制作をCTP化することで廃液、廃棄物削減を行っています。



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。  
\* 当社の目指す、資源・環境の保全と循環型社会貢献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。