

紙でつなく、
未来をつくる

第152期 定時株主総会
招集ご通知

開催日時 2026年6月26日（金曜日）
午前10時（受付開始 午前9時）

開催場所 東京都中央区京橋1丁目10番7号
KPP八重洲ビル
AP東京八重洲11階

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役（監査等委員であるものを除く。）7名選任の件
第3号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

目次

第152期定時株主総会招集ご通知	3
議決権行使等についてのご案内	6
株主総会参考書類	10
事業報告	27
連結計算書類	64
計算書類	66
監査報告	68

**事前質問
受付期限** 2026年6月19日（金曜日）
午後3時まで

**議決権
行使期限** 2026年6月25日（木曜日）
午後5時15分まで

本総会において、お土産のご用意はございません。
株主優待品は、総会終了後に発送する株主通信
に同封いたします。



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

証券コード：9274

KPP GROUP WAY

MISSION

循環型社会の実現に貢献する

VISION

GIFT

Globalization | Innovation | Function | Trust

VALUES

創紙力で未来を切り拓く | 自律的な人材の育成 | オープンマインドな組織

組織を支えるDNA

創紙力

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

株主の皆様へ



代表取締役会長

田辺 円



代表取締役社長 兼 CEO

坂田 保之

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、第152期定時株主総会を2026年6月26日に開催いたしますので、ここに「招集ご通知」をお届けいたします。当社グループは、2030年を見据えた長期経営ビジョン「GIFT2030」の第1ステップにあたる第4次中期経営計画の2年目を迎えました。既存の「紙」ビジネスの枠を超えて新たな事業展開を図るべく、事業戦略として設定した「事業領域の拡大」「事業ポートフォリオの転換」「グローバルシナジーの追求」「Eビジネスの拡大・DXの推進」を重点施策として着実に実行し、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2026年6月

株 主 各 位

証券コード9274
2026年6月8日
(電子提供措置の開始日 2026年6月4日)
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

代表取締役社長 兼 CEO 坂田保之

第152期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜りありがたく厚く御礼申し上げます。

さて、当社第152期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の以下のウェブサイトにて電子提供措置事項を掲載しておりますので、アクセスの上ご確認くださいようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://www.kpp-gr.com/ja/ir/stock/meeting.html>



電子提供措置事項は、当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、銘柄名（会社名）又は証券コード欄に「K P P」又は「9274」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／P R 情報」を選択して「株主総会招集通知／株主総会資料」を選択の上、ご確認くださいようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



なお、当日のご出席に代えて、インターネット等又は書面（郵送）により議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討の上、後述のご案内に従って**2026年6月25日（木曜日）午後5時15分まで**に議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬具

記

1 日 時 2026年6月26日（金曜日）
午前10時（受付開始午前9時）

2 場 所 東京都中央区京橋1丁目10番7号
KPP八重洲ビル AP東京八重洲11階
（末尾の「株主総会会場ご案内略図」をご参照ください。）

3 目的事項 **報告事項**

1. 第152期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）
事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人
及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第152期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）
計算書類の内容報告の件

決議事項

第1号議案	剰余金の処分の件
第2号議案	取締役（監査等委員であるものを除く。）7名選任の件
第3号議案	補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

以 上

- * 電子提供措置事項のうち、次に掲げる事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。
 - ①事業報告の「業務の適正を確保するための体制等の整備についての決議の内容の概要」及び「業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要」
 - ②連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」
 - ③計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」なお、監査等委員会及び会計監査人は上記事項を含む監査対象書類を監査しております。
- * 議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。
- * 議決権行使サイトの休止時間帯について
議決権行使サイトは、毎日午前2時30分から午前4時30分までの間、取り扱いを休止させていただきます。
- * 複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い
 - ①インターネット等と郵送により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効とさせていただきます。
 - ②インターネット等により複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- * 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。
- * ライブ配信用の会場の撮影につきましては、株主様のプライバシー等に配慮し、スクリーン映像及び役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございますので、ご了承ください。

<サポートが必要な株主様へ>

車椅子のサポート、座席やお手洗いへの誘導などが必要な株主様はスタッフにお申し出ください。
また、お体の不自由な株主様の同伴の方（原則一名）の入場をご希望の場合は受付でお申し出ください。

議決権行使等についてのご案内

議決権は、以下の3つの方法により行使いただくことができます。



インターネットによる議決権行使方法

次頁をご確認の上、行使していただきますようお願い申し上げます。

行使期限 **2026年6月25日**（木曜日）**午後5時15分まで**



書面（郵送）による議決権行使方法

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、ご投函ください。議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

行使期限 **2026年6月25日**（木曜日）**午後5時15分到着分まで**



株主総会に来場する方法

同封の議決権行使書用紙を**会場受付にご提出**くださいますようお願い申し上げます。

代理人の方が議決権を行使される場合、当社定款の定めにより、代理人は当社の議決権を有する株主様1名のみとさせていただきます。代理人がご出席の場合は、議決権行使書用紙とともに代理権を証明する書面(委任状)を会場受付にご提出ください。

日時 **2026年6月26日**（金曜日）**午前10時（受付開始午前9時）**

議決権電子行使プラットフォームのご利用について（機関投資家の皆様へ）

機関投資家の皆様に関しましては、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から電磁的方法による議決権行使を行っていただくことも可能です。

インターネットで議決権を行使される場合

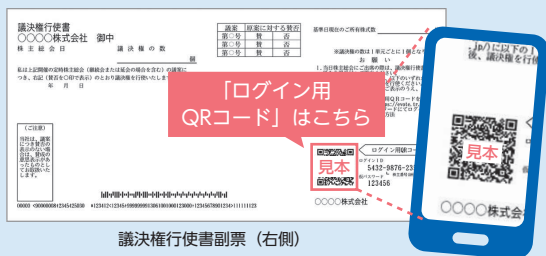
2026年6月25日（木曜日）午後5時15分行使分まで

インターネットによる議決権行使は、スマートフォン又はパソコン等から議決権行使ウェブサイトへアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。



スマートフォンの場合 QRコードを読み取る方法

QRコードを読み取る



議決権行使書副票（右側）

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

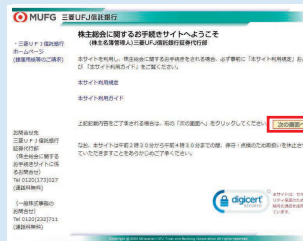
お手持ちのスマートフォンにて、議決権行使書用紙の右下に記載された「ログイン用QRコード」を読み取る。

「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、「ログインID」及び「仮パスワード」が入力不要でログインいただけます。



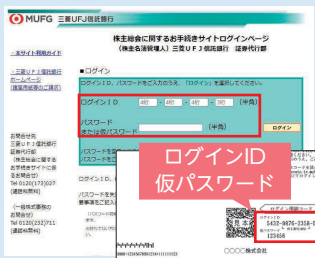
パソコン等の場合

1 議決権行使サイトへアクセス (<https://evote.tr.mufg.jp/>)



「次の画面へ」をクリック

2 ログインする



お手持の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力

以降は画面の入力案内に従ってご入力ください。

システム等に関する
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）

電話 **0120-173-027**（受付時間 午前9時～午後9時 通話料無料）

インターネットによる事前のご質問の受付・ライブ配信等のご案内

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal（エンゲージメントポータル）」から、本総会への事前のご質問や、株主総会当日のライブ配信の視聴をご利用いただけます。利用方法は次頁をご覧ください。

Engagement Portal（エンゲージメントポータル）から利用

事前のご質問受付

本総会へのご質問を事前にインターネットで受け付けます。

※事前に頂戴したご質問のうち、多くの株皆様のご関心が高いと思われるものについて、株主総会当日にご回答させていただく予定です。

なお、頂戴したご質問全てに必ずご回答することをお約束するものではありません。また、ご回答に至らなかった場合でも、個別の対応はいたしかねますので、併せてご了承ください。

受付期間

本招集ご通知到着時から

2026年6月19日（金曜日）午後3時まで

株主総会ライブ配信

本総会の模様をご自宅等からご視聴いただけます。

なお、本ライブ配信では、当日の議決権の行使や、ご質問、動議を含めた一切のご発言はできません（会社法上の株主総会へのご出席とはなりません）のでご了承ください。

※議決権は、行使期限にご留意の上 事前にインターネット等又は書面（郵送）にてご行使ください。

配信日時

2026年6月26日（金曜日）

午前10時から株主総会終了時刻まで

※当日の配信ページは、開始時間30分前の午前9時30分頃にアクセス可能です。

株主総会終了後の動画配信

本株主総会終了後、当社ウェブサイトより、本株主総会の一部をオンデマンドにてご視聴いただけます。

掲載期間

2026年7月10日（金曜日）午前10時から

2026年8月9日（日曜日）午後5時まで（予定）

ウェブサイト

KPP 株主総会

検索

<https://www.kpp-gr.com/ja/ir/stock/meeting.html>



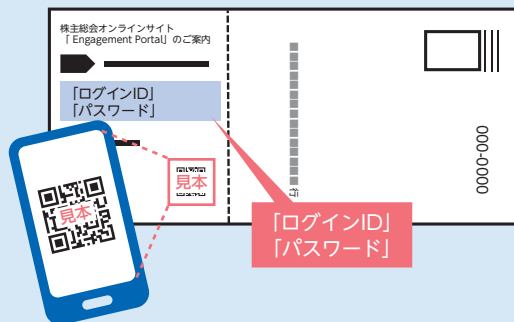
「Engagement Portal (エンゲージメントポータル)」の利用方法

下記の手順にてログイン後、画面に表示される「事前質問」又は「当日ライブ視聴」のボタンをクリックしてご利用ください。

同封の議決権行使書用紙をお手元にご用意ください

スマートフォン等から

議決権行使書用紙の裏面に記載されている、QRコードをスマートフォンやタブレット端末で読み取る(ログインID・パスワードの入力は不要です)



※システムメンテナンスのため、毎日午前2時30分から午前4時30分までは利用できません。

パソコンから

- ①ポータルサイトへアクセスする
<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>
- ②議決権行使書用紙の裏面に記載されている「ログインID」と「パスワード」を入力、利用規約を確認の上、「ログイン」ボタンをクリックする

「Engagement Portal」へのログインやサイトの利用に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行(株)証券代行部
0120-676-808 (通話料無料)
午前9時から午後5時まで (土日祝日を除く)
※株主総会当日は午前9時30分から株主総会終了まで

株主総会ライブ配信ご留意事項

- 当日のご視聴は株主様本人に限定させていただきます。
- ライブ配信の撮影・録画・保存及びSNSでの公開等は固くお断りします。
- 何らかの事情により、当日インターネットによるライブ配信を行うことができなくなった場合は、当社ウェブサイト(<https://www.kpp-gr.com>)にてお知らせいたします。
- ご使用のパソコン、スマートフォン等の端末環境やインターネットの通信環境により、映像及び音声の乱れや配信の中断等の不具合が生じ、ご視聴いただけない場合がございますので、あらかじめご了承ください。
※Internet Explorerはご利用いただけませんので他のブラウザをご利用ください。
- 本ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。

■ ライブ配信(動画プレイヤーの視聴不具合等)に係るお問い合わせ先のご案内

以下のお問い合わせ窓口にご連絡ください。

株式会社Jストリーム ライブサポート係 TEL 0120-597-260

(株主総会当日9:30-株主総会終了まで)

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

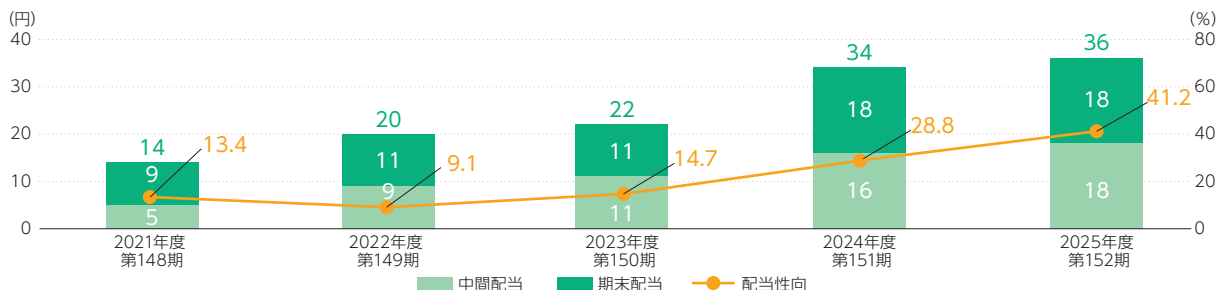
期末配当に関する事項

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つと認識し、安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と有効活用によって企業競争力と株主価値を向上させることを基本方針としております。また、当社は、株主の皆様に対する利益還元の一層の充実を図ることを目的として、連結配当性向30%を目安にするとともに、DOE（連結株主資本配当率）3.0%を下限とする業績に応じた配当を実施してまいります。

このような方針のもと、第152期の期末配当につきましては、以下のとおり1株につき18円としたいと存じます。

なお、中間配当金として、1株につき18円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は前期と比べ1株につき2円増額の36円となります。

配当財産の種類	金銭といたします。
株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額	当社普通株式1株につき金 18円 総額 1,156,397,112円
剰余金の配当が効力を生じる日	2026年6月29日



第2号議案 取締役（監査等委員であるものを除く。）7名選任の件

取締役（監査等委員であるものを除く。）7名全員は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、取締役7名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、当社の監査等委員会は、全ての取締役候補者について適任であると判断しております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における 地位・担当	性別	年齢	取締役会 出席状況	
1	たなべ まどか 田辺 円	代表取締役会長	男性	77	14回/14回 (100%)	再任
2	さかた やすゆき 坂田 保之	代表取締役社長 兼 CEO	男性	68	14回/14回 (100%)	再任
3	David Martin デイビッド・マーティン	取締役	男性	62	12回/14回 (85%)	再任
4	Hervé Poncin エルベ・ポンサン	取締役	男性	62	14回/14回 (100%)	再任
5	こま い ひでおみ 小馬井 秀臣	取締役	男性	64	10回/10回 (100%) (2025年6月就任後)	再任
6	やの たつし 矢野 達司	取締役	男性	75	14回/14回 (100%)	再任 社外 独立役員
7	いとう みな 伊藤 三奈	取締役	女性	59	14回/14回 (100%)	再任 社外 独立役員

- (注) 1. 現在の当社における地位・担当は、招集通知作成時点のものであります。
2. 年齢は、本総会開催日の満年齢を記載しております。
3. 取締役会出席状況は、当期における出席状況を記載しております。



候補者番号 た なべ まどか

1

田辺 円

1949年3月19日生

再任

取締役在任期間：22年

所有する当社の株式の数：70,000株

〉 略歴、当社における地位・担当及び重要な兼職の状況

1971年4月 旧株式会社大同洋紙店入社
2004年6月 当社取締役 営業推進営業本部長
2006年5月 国紗樟紙漿紙張商貿（上海）有限公司董事長
2006年6月 当社常務取締役 営業推進営業本部長兼アジア室長
2008年6月 当社専務取締役 営業推進営業本部長、リサネット営業本部管掌
2009年4月 当社専務取締役
経営企画本部、営業推進営業本部、リサネット営業本部、新規事業開設準備室管掌
2012年4月 当社専務取締役 経営企画本部、営業推進営業本部、開発営業部、リサネット営業部管掌
2012年6月 当社代表取締役副社長 社長補佐、開発営業部、リサネット営業部管掌
2013年1月 当社代表取締役副社長 社長補佐、製紙原料事業本部統括、開発営業部管掌
2013年4月 当社代表取締役副社長
社長補佐、製紙原料事業本部統括、海外事業本部、開発営業本部管掌
2013年6月 当社代表取締役社長
2015年6月 当社代表取締役 社長執行役員CEO
2020年6月 当社代表取締役会長 兼 CEO
2022年10月 国際紙パルプ商事株式会社 取締役会長
2024年6月 国際紙パルプ商事株式会社 取締役（現任）
2025年6月 当社代表取締役会長（現任）
（重要な兼職の状況） 国際紙パルプ商事株式会社 取締役

〉 取締役候補者とした理由

田辺円氏は、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おります。今後もグローバル視点で当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材であると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



候補者番号 さか た やす ゆき

2

坂田 保之

1957年11月15日生

再任

取締役在任期間：3年

所有する当社の株式の数：30,000株

略歴、当社における地位・担当及び重要な兼職の状況

1982年4月 株式会社東京銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行
 2011年7月 日本電産株式会社（現 ニデック株式会社）入社
 2017年7月 当社入社
 2020年4月 当社執行役員 事業戦略室長
 2021年4月 当社上席執行役員
 Antalis S.A.S. Deputy CEO 兼 CFO
 2022年4月 当社常務執行役員
 2023年4月 当社 管理管掌
 国際紙パルプ商事株式会社 常務執行役員
 2023年6月 当社 取締役 副社長管理管掌
 国際紙パルプ商事株式会社 取締役 副社長執行役員
 2024年6月 当社代表取締役社長 兼 COO
 国際紙パルプ商事株式会社 取締役（現任）
 2025年6月 当社代表取締役社長 兼 CEO（現任）
 （重要な兼職の状況）国際紙パルプ商事株式会社 取締役

取締役候補者とした理由

坂田保之氏は、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、豊富な業務経験と実績を有し、2024年6月より代表取締役としてグローバルな視点で強いリーダーシップと決断力を発揮し、当社グループの経営を牽引しております。今後も当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材であると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



候補者番号

David

Martin

3

デイビッド・マーティン

1964年6月18日生

再任

取締役在任期間：2年

所有する当社の株式の数：一株

略歴、当社における地位・担当及び重要な兼職の状況

1993年9月 Avery Dennison Market Manager
 1997年1月 Director, Sales & Marketing, Aust/NZ
 2000年3月 Plant Manager, Peachtree City Facility USA
 2002年1月 Vice President & General Manager, Premium Packaging & Pharmaceutical Division, North America
 2005年5月 Vice President of Sales, North America
 2006年1月 Vice President & General Manager, Australia & New Zealand
 2012年5月 Vice President & General Manager ASEAN, Australia & New Zealand
 2016年7月 Spicers Limited Chief Executive Officer（現任）
 2024年6月 当社取締役（現任）
 （重要な兼職の状況）Spicers Limited Chief Executive Officer

取締役候補者とした理由

デイビッド・マーティン氏は、Spicers（スパイサーズ）社 Chief Executive Officer（CEO）として、当社グループの中核となる事業領域での収益源と伸長を担保しながら、新市場や買収機会の発掘などにより多様な事業を発展させており、多くの地域や市場で豊富な経験と経営者としての実績を有しております。今後も当社グループのさらなるグローバル化の推進とグループシナジーの創出を推進するとともに、当社の取締役会の多様性の向上と活性化の実現のために適切な人材であると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



候補者番号

Hervé

Poncin

4

エルベ・ポンサン

1964年2月26日生

再任

取締役在任期間：2年

所有する当社の株式の数：一株

＞ 略歴、当社における地位・担当及び重要な兼職の状況

1986年9月 Renault Automation Germany
 1988年1月 Arthur Andersen & Cie Senior Consultant
 1990年5月 Apple France Marketing Manager Large Accounts
 1992年5月 Apple Europe European Marketing Director Large Accounts BU
 1994年2月 Arjomari Diffusion Marketing Director
 1999年1月 Arjomari Diffusion Managing Director
 2000年1月 Antalis European BU Director Print Services
 2001年3月 Antalis Group Marketing and Purchasing Director
 2002年6月 Antalis Managing Director Western Europe
 2007年4月 Antalis Executive Vice President
 2009年6月 Antalis Chief Operating Officer
 2017年6月 Antalis Chief Executive Officer (現任)
 2024年6月 当社取締役 (現任)

(重要な兼職の状況) Antalis S.A.S. Chief Executive Officer

＞ 取締役候補者とした理由

エルベ・ポンサン氏は、欧州、米州を中心に広範囲に事業展開するAntalis (アンタリス) グループのChief Executive Officer(CEO)として、当社グループの中核となる事業領域での収益確保を図りつつ、強いリーダーシップのもと事業ポートフォリオの転換を積極的に推し進めるなど、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。今後も当社グループのさらなるグローバル化の推進とグループシナジーの創出を推進するとともに、当社の取締役会の多様性の向上と活性化の実現のために適切な人材であると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



候補者番号

こま

ひでおみ

5

小馬井 秀臣

1962年2月5日生

再任

取締役在任期間：1年

所有する当社の株式の数：26,100株

＞ 略歴、当社における地位・担当及び重要な兼職の状況

1985年4月 旧大永紙通商株式会社入社
 2017年4月 当社執行役員 経営企画本部長
 2018年4月 当社執行役員 経営企画本部長兼 IT業務統括本部長
 2018年6月 当社上席執行役員 経営企画本部長兼 IT業務統括本部長
 2019年4月 当社上席執行役員 経営企画本部長
 2021年4月 当社上席執行役員 人事本部長
 2022年10月 当社上席執行役員 人事本部長
 国際紙パルプ商事株式会社 上席執行役員 人事本部長
 2024年4月 国際紙パルプ商事株式会社 常務執行役員 管理統括本部長
 2024年6月 国際紙パルプ商事株式会社 取締役 常務執行役員 管理統括本部長
 2025年6月 当社取締役 (現任)

国際紙パルプ商事株式会社 代表取締役 社長執行役員 (現任)

(重要な兼職の状況) 国際紙パルプ商事株式会社 代表取締役 社長執行役員

＞ 取締役候補者とした理由

小馬井秀臣氏は、営業部門での実績を積み重ね、執行役員就任後は経営企画本部長、IT業務統括本部長、人事本部長を歴任し、長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」の実現に向け、株式上場、中期経営計画の策定、基幹系システムの開発、人事制度や役員報酬の改革などを主導。2025年6月からは国際紙パルプ商事株式会社の代表取締役として経営全般に携わり、強いリーダーシップと決断力で経営を牽引しており、当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材であると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



候補者番号 **6** や の たつし
矢野 達司

1951年6月21日生

再任

社外

独立役員

社外取締役在任期間：7年
所有する当社の株式の数：一株

〉 略歴、当社における地位・担当及び重要な兼職の状況

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
（重要な兼職の状況）なし

〉 社外取締役候補者とした理由
及び期待される役割の概要

矢野達司氏は、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おります。また、取締役会においては、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る助言・提言を積極的に行っていたいております。今後もコーポレートガバナンスの強化や当社グループの経営に対する助言・提言を通じて、独立した客観的な立場から業務執行の監督を期待できることから、引き続き社外取締役候補者として選任をお願いするものであります。



候補者番号 **7** いとう みな
伊藤 三奈

1967年3月2日生

再任

社外

独立役員

社外取締役在任期間：5年
所有する当社の株式の数：一株

〉 略歴、当社における地位・担当及び重要な兼職の状況

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）
2025年3月 株式会社ノーリツ 社外取締役監査等委員（現任）
（重要な兼職の状況）ZENMONDO株式会社 代表取締役
ガイドグループホールディングス株式会社 社外取締役
Mina Arai-Ito外国法事務弁護士事務所 所長
株式会社ノーリツ 社外取締役監査等委員

〉 社外取締役候補者とした理由
及び期待される役割の概要

伊藤三奈氏は、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持っております。取締役会においては、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る助言・提言を積極的に行っていたっております。今後も同氏の経験と実績を活かし、コーポレートガバナンスの強化や当社グループの経営に対する助言・提言を通じて、独立した客観的な立場から業務執行の監督を期待できることから、引き続き社外取締役候補者として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 取締役在任期間は、本総会の終結時の在任年数を記載しております。
3. 伊藤三奈氏の社外取締役在任期間は、監査等委員である社外取締役であった2021年6月29日から2022年6月29日までの1年間を含む、通算在任期間を記載しております。
4. 当社は、矢野達司氏、伊藤三奈氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。なお、両氏の再任が承認された場合は、両氏との間で当該契約を継続する予定であります。
5. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告に記載のとおりです。各候補者が取締役（監査等委員であるものを除く。）に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新においても同内容での更新を予定しております。
6. 矢野達司氏、伊藤三奈氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ており、両氏の再任が承認された場合は、引き続き両氏を独立役員として届け出る予定であります。

第3号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いするものであります。

なお、補欠の監査等委員である取締役候補者廣川昭廣氏は、監査等委員である取締役が法令に定める員数を欠くことになった場合を就任の条件とし、その任期は退任した監査等委員である取締役の任期が満了する時までとなります。また、本選任の効力は次期定時株主総会開始の時までとなります。

本議案に関しましては、監査等委員会の同意を得ております。

補欠の監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

ひろ かわ あき ひろ
廣川 昭廣

生年月日：1949年5月1日生（満77歳） 性別：男性

所有する当社の株式の数：－株

） 略歴、地位・担当及び重要な兼職の状況

1968年4月 札幌国税局総務部総務課
2000年7月 四谷税務署副署長（法人課税・酒税担当）
2002年7月 東京国税局調査第一部特別国税調査官
2005年7月 東京国税局調査第一部主任国税訟務官
2006年7月 東京国税局調査第三部総括課長
2007年7月 東京国税局調査第三部次長
2008年7月 神田税務署長
2009年9月 税理士事務所 開業 所長（現任）
2012年6月 株式会社アドヴァングループ 社外監査役
（重要な兼職の状況） 廣川税理士事務所 所長

） 補欠の監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

廣川昭廣氏は税理士資格を有しているほか、国税調査官等を歴任された経験から会計及び税務に精通しており、その豊富な経験を当社の監査体制に活かしていただけるものと判断して補欠の監査等委員である社外取締役候補者としていたしました。

- （注）1. 候補者が代表を務める廣川税理士事務所と当社とは顧問契約を締結しておりますが、当社が同事務所に支払う年間顧問料は1,000万円以下であり、当社の「社外取締役の独立性判断基準」に基づき、同氏の独立性に影響を与えるものではないと判断しております。
2. 廣川昭廣氏が監査等委員である取締役に就任した場合には、当社との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。
3. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告に記載のとおりです。廣川昭廣氏が補欠の監査等委員である取締役に選任され、監査等委員に就任した場合には、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新においても同内容での更新を予定しております。
4. 廣川昭廣氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、同氏の「補欠の監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要」の記載のとおり、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。
5. 廣川昭廣氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が監査等委員である取締役に就任した場合は、同氏を独立役員として届け出る予定であります。

ご参考

本定時株主総会後の取締役会の構成

氏名	性別	地位・担当	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	男性	代表取締役会長	●	●	●			●		●
坂田 保之	男性	代表取締役 社長 兼 CEO	●	●	●	●				
デイビッド・マーティン	男性	取締役	●	●	●				●	●
エルベ・ポンサン	男性	取締役	●	●	●				●	●
小馬井 秀臣	男性	取締役	●		●		●		●	●
矢野 達司	男性	社外取締役	●	●	●		●			
伊藤 三奈	女性	社外取締役	●	●			●	●		
中川 直樹	男性	取締役 監査等委員				●	●			
片岡 詳子	女性	社外取締役 監査等委員					●	●		
工藤 陽子	女性	社外取締役 監査等委員		●		●				

※各取締役が有する全ての知見及び経験・専門性を表すものではありません。

役員構成

女性取締役比率

30.0%



社外取締役比率

40.0%



取締役（監査等委員除く）

社内5名
(男性5)



監査等委員

社内1名
(男性1)



社外2名
(男性1 女性1)



社外2名
(女性2)



■ 男性 ■ 女性

「社外取締役の独立性判断基準」

当社は、当社の社外取締役又はその候補者が、以下のいずれにも該当しないと判断する場合、独立性を有している者と判断する。

1. 当社グループ関係者
当社グループ（注1）の業務執行者（注2）
当社グループの非業務執行取締役又は監査役
2. 取引先関係者
当社グループの取引先で、直近事業年度における当社グループとの取引額が当社の年間連結総売上の2%を超える取引先又はその業務執行者
当社グループを取引先とする者で、直近事業年度における当社グループとの取引額がその者の年間連結総売上の2%を超える者又はその業務執行者
当社グループの主要な借入先（注3）又はその業務執行者
3. 寄付又は助成を行っている関係者
当社グループから、直近事業年度において年間1,000万円を超える寄付又は助成を受けている組織の業務執行者
4. 株主関係
当社の現在の主要な株主（議決権所有割合10%以上の株主）又はその業務執行者
5. 外部専門家等
当社グループの会計監査人である公認会計士又は監査法人の社員、パートナー若しくは従業員
上記1に該当しない公認会計士、弁護士又は税理士その他のコンサルタントであって、役員報酬以外に当社グループから年間1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ている者
監査法人、法律事務所、税理士法人又はコンサルティング・ファームその他の専門的アドバイザリー・ファームであって、その年間連結総売上高の2%を超える支払いを当社グループから受けた先に所属する者
6. 過去の該当者
過去に一度でも上記1に該当していた者
過去3年間のいずれかの時点において、上記2から5のいずれかに該当していた者
7. 近親者
上記1から6に掲げる者（重要な者（注4）に限る）の配偶者又は二親等内の親族

（注1）当社グループとは、当社及び子会社を指す。

（注2）業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、支配人その他の使用人を指す。

（注3）主要な借入先とは、当社の株主総会招集通知に記載の主要借入先を指す。

（注4）重要な者とは、取締役、監査役、執行役員及び部長職以上の使用人又はそれらに準ずる者を指す。

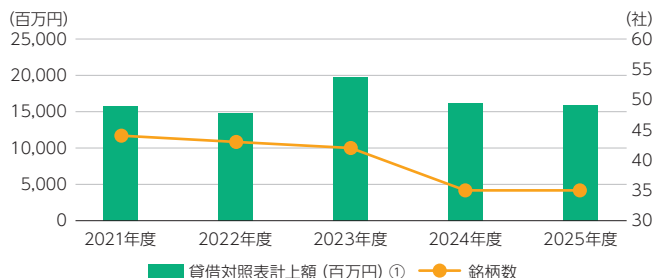
政策保有株式の保有方針及び縮減について

いわゆる政策保有株式については、市場環境・株価動向等を勘案し、適宜適切に売却することを基本方針としておりますが、資本コストを考慮しリターン・リスクを踏まえた経済合理性・採算性等の定量的観点、また、発行会社及び発行会社のグループ会社との円滑かつ良好な取引関係の維持・強化等の定性的観点を踏まえ、取締役会等において毎年、個別の投資株式毎に受取配当金や関連する収益がWACC（資本コスト）を上回っているかを定量的に検証し、保有の合理性が認められたものについては株式を保有いたします。

当期における保有銘柄数については、前期から横ばいで推移しておりますが、保有銘柄の株式の一部を売却した結果、2025年度の連結純資産に対する政策保有株式残高（みなし保有株式含む）の占める割合は、前期を下回る17.7%となりました。

今後も検証を継続し、政策保有株式の縮減に取り組んでまいります。

純投資目的以外の目的で保有する上場株式（みなし保有株式含む）の推移(期末)



		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
政策保有株式	銘柄数	43	42	41	34	34
	貸借対照表計上額 (百万円) ①	13,898	14,754	19,668	16,038	15,691
みなし保有株式	銘柄数	1	1	1	1	1
	貸借対照表計上額 (百万円) ②	1,827	107	130	128	173
連結純資産 (百万円) ③		56,374	67,808	81,900	86,216	89,454
比率 (%) (①+②) ÷ ③		27.8	21.9	24.1	18.7	17.7

以上

KPPグループが目指す姿

当社グループは、祖業である紙の可能性を追求しつつ事業ポートフォリオの転換を進め、新たなビジネスの創出や事業領域の拡大に取り組むことで、お客様のニーズに応える高品質かつ付加価値の高い製品・サービス・ソリューションを提供し続ける、世界トップクラスのグローバル企業を目指します。

第4次中期経営計画では、事業ポートフォリオの転換及び新たなビジネスの創出や事業領域の拡大を推進します。



「GIFT2030」及び第4次中期経営計画の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.kpp-gr.com/ja/ir/library/Mid-termManagementPlan.html>



主力事業とビジネスモデル

KPPグループは祖業である紙の可能性を追求しつつ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高収益分野への事業ポートフォリオ転換を進めています。グローバル展開にあたっては、地域特性に応じた事業モデルを組み合わせることで収益性を高める**ハイブリッド型ビジネスモデル**を特長としています。中でも欧米豪で展開しているマーチャント（商社）型事業モデルをM&Aによって拡大し、グループ全体の収益基盤の強化につなげています。

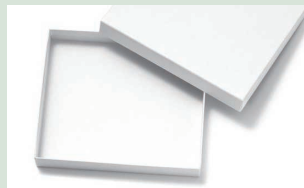
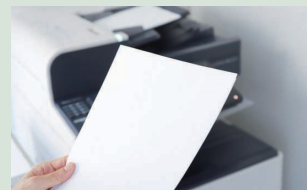
ハイブリッド型ビジネスモデル

マーチャント (商社)型	欧米豪の 事業モデル	大型の物流倉庫を所有し、配送機能と断裁加工に加え、マーケティングや自社ブランド商品の開発、Eコマースなどを展開
ディストリビューター (代理店)型	国内事業モデル	メーカーと代理店契約を結び、二次卸への供給とエンドユーザーへの直接販売を両立
トレーディング (仲介)型	海外事業モデル	紙・板紙及び製紙原料におけるグローバルネットワークを活かしたトレード事業



ペーパー&ペーパーボード事業

書籍・雑誌・チラシ・カタログなどの印刷用紙や、オフィスや学校で使うオフィス用紙をはじめ、段ボール原紙、菓子・ティッシュの箱等に用いられる紙器用板紙、さらにはカードゲーム用の高級板紙まで、多岐にわたる紙の種類から用途に最適な提案を行い、販売しています。





パッケージング事業

顧客のニーズに応じたオーダーメイドのソリューションを提供しています。自動車、エレクトロニクス、機械、金属、食品、化学など多岐にわたる産業分野に対応し、専門チームが顧客固有の課題や要件を丁寧に分析した上で最適なパッケージングソリューションを開発します。サプライヤーやメーカーとの広範なネットワークを活用し、高品質な包装材料を競争力のある価格で調達しています。



パッケージングデザインセンター



ビスポークパッケージング



ビジュアルコミュニケーション事業

店頭広告・看板・室内装飾・ラッピング等の視覚に訴えるメディアビジネスです。屋内外のサイネージ、カーラッピング、大判印刷など多様な用途に対応する資材を幅広く取り扱い、顧客ニーズに応じた高度な提案と施工サポートを提供しています。持続可能な素材への転換にも積極的に取り組んでいます。



サステナブルな素材の提案



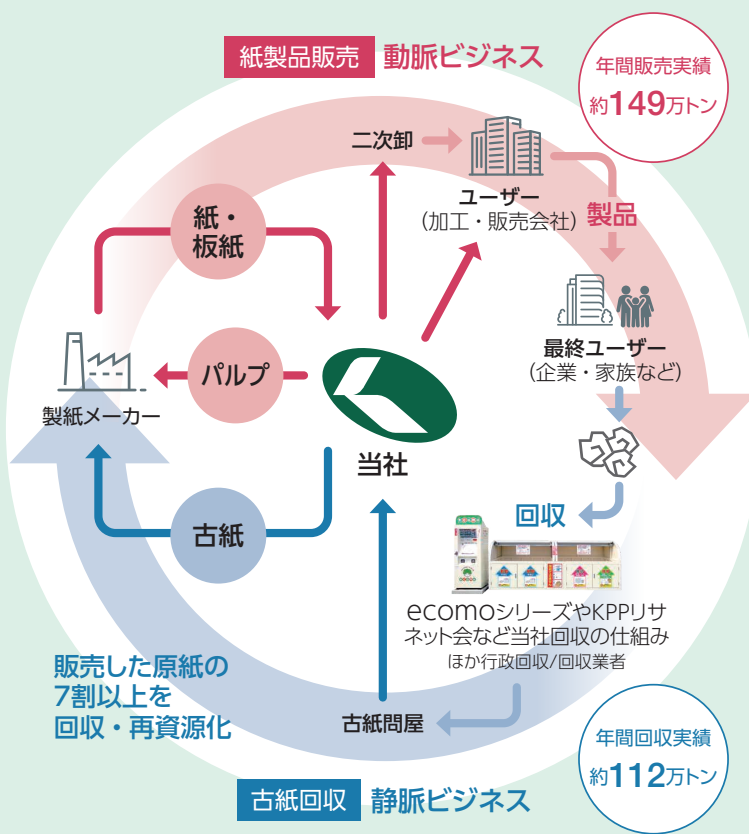
大判印刷



カーラッピング

国内では、紙・板紙の卸売販売と古紙回収を組み合わせた**総合循環型ビジネスモデル**を展開しています。さらに脱プラスチックに資する製品の開発・販売や、バイオマス発電所の運転効率化システムの開発など、持続可能な社会の実現に貢献する事業創出にも注力しています。

総合循環型ビジネスモデル



ecomomo
エコモとは？



- **タウンecomomo**
家庭から出る古紙を店舗等に設置された回収機に持ち込むと、買い物に使えるポイントがもらえるサービス。買い物ついでにリサイクルができ、設置店舗には集客効果も期待できます。
- **オフィスecomomo**
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します。
- **ecomomo クローズドリサイクルサービス**
顧客企業の事業活動で発生する古紙等の廃棄物を、同じ企業の新たな製品や資材に再生するプロセスを一元管理するサービス。排出量・再生経路・再生量などを可視化し、企業のリサイクルループを支援します。



製紙原料(パルプ・古紙)事業

日本の製紙産業は古紙リサイクルを基盤としており、現在、国内の製紙原料の約6割を古紙が占めています。当社は紙の販売を「動脈ビジネス」、古紙の回収・再資源化を「静脈ビジネス」と位置づけ、国内で販売した紙の7割以上を回収・再資源化するビジネスモデルを確立しています。古紙回収は、全国の古紙問屋ネットワーク「KPPリサネット会」や、当社独自の古紙回収ソリューション「ecomo (エコモ) シリーズ」などを通じて実施しています。



環境関連事業

紙化・脱プラ・リサイクルの推進など、環境負荷低減に資する商品・素材・ソリューションを開発・販売しています。中でも紙の糸OJO⁺ (オージョ) 製の人工芝はマイクロプラスチック発生の一因となるプラスチック製人工芝の代替品として採用が拡大しています。ほかにも紙の緩衝材やフェイスカバー、非フッ素タイプの耐油紙、高透明紙を用いたパッケージなど紙化・脱プラの提案をグローバルに強化。バイオマス発電プラント管理システムを開発するBMエコモ社や、循環型農業を推進する社内ベンチャーのKPPアグリソリューションズ社などグループ内における新規事業創出にも注力しています。



紙製人工芝OJO⁺ペーパーターフ



Ranpak[®]紙製緩衝材



BMエコモ



かみのいとOJO⁺製靴下

事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

I 企業集団の現況に関する事項

(1) 企業集団の事業の経過及び成果

① 企業集団の事業の成果

当連結会計年度の業績は、以下のとおりです。

連結業績ハイライト

売上高 6,503億 68百万円 前期比△2.9%	営業利益 100億 75百万円 前期比△25.6%
経常利益 61億 75百万円 前期比△36.4%	親会社株主に帰属する当期純利益 56億 18百万円 前期比△29.7%

② セグメント別の事業の経過及び成果

事業別の業績につきましては、以下のとおりです。


セグメント	売上高	営業利益
北東アジア	2,851億 89百万円 構成比 43.9%	18億 72百万円 構成比 16.9%
欧州／米州	2,989億 97百万円 構成比 46.0%	58億 18百万円 構成比 52.3%
アジアパシフィック	646億 59百万円 構成比 9.9%	28億 07百万円 構成比 25.2%
不動産賃貸	15億 21百万円 構成比 0.2%	6億 25百万円 構成比 5.6%
調整額	一億 一百万円	▲10億 47百万円
合計	6,503億 68百万円	100億 75百万円


(注) セグメント別の売上高及び営業利益構成比(%)は、調整額を除いて計算しております。

北東アジア事業

主な事業内容

北東アジアにおける、紙、板紙、紙加工品、パルプ、古紙、化成品、その他関連商品の売買および輸出入事業

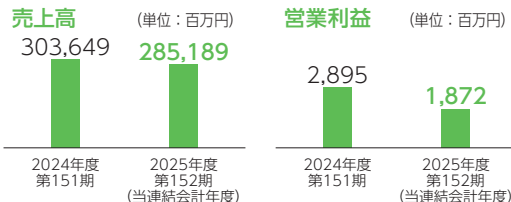
売上高 **2,851億89百万円** 前期比 $\triangle 6.1\%$ 

営業利益 **18億72百万円** 前期比 $\triangle 35.3\%$ 

ペーパー&ペーパーボード事業の紙分野では、グラフィック用紙の需要減少により販売数量が前年を下回り、減収、売上総利益も減益となりました。板紙分野では、国内の段ボール原紙の需要が堅調に推移し、輸出及びトレーディングカードゲーム関連需要の増加もあり販売数量・売上高・売上総利益ともに前年を上回りました。製紙原料分野では、古紙の販売数量は前年を維持したものの、継続した市況低迷の影響により、売上高・売上総利益ともに前年を下回りました。市販パルプは数量・売上高は前年を下回りましたが、売上総利益は前年を上回りました。

中国では需給環境が好転せず本格的な業績回復には至りませんでした。

全体としては、ペーパー事業の減少が響き、当連結会計年度の売上高は2,851億89百万円（前年同期比6.1%減）となり、営業利益は18億72百万円（前年同期比35.3%減）となりました。




欧州／米州事業

主な事業内容

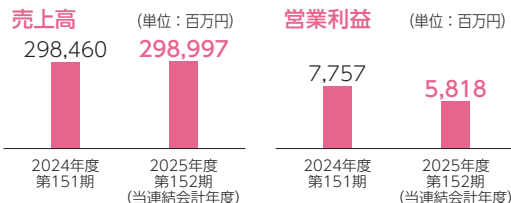
欧州／米州における、紙・紙関連製品、パッケージング事業、ビジュアルコミュニケーション事業

売上高 **2,989億97百万円** 前期比 0.2% 

営業利益 **58億18百万円** 前期比 $\triangle 25.0\%$ 

ペーパー事業は、需要低迷と販売価格の下落から、売上高・売上総利益ともに前年を下回りました。パッケージング事業は一部の地域の製造業が低調となった影響から、売上は前期比減少しましたが、前期に買取した各社の収益貢献もあり、売上総利益は前年比横ばいとなりました。ビジュアルコミュニケーション事業は、今期買取したClub GroupeやFortuna Digital Holding、Texo Groupの業績貢献に加えて、ハードウェアの販売が好調だったことから、売上高・売上総利益ともに前年を上回りました。

全体としては、ペーパー事業の落ち込み分をカバーするには至らず、当連結会計年度の売上高は2,989億97百万円（前年同期比0.2%増）となり、営業利益は58億18百万円（前年同期比25.0%減）となりました。



アジア パシフィック事業

主な事業内容

オセアニア・東南アジア・インドにおける、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

売上高 **646億59百万円** 前期比 $\triangle 2.7\%$

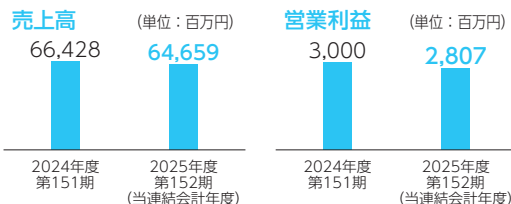


営業利益 **28億07百万円** 前期比 $\triangle 6.5\%$



ペーパー事業は、商業印刷及び板紙の需要が回復せず、販売数量及び売上高・売上総利益ともに前年を下回りました。パッケージング事業は、前期買収したSignet社の好調な業績に加えて、今期ABL Distribution Pty Ltdから買収した事業の貢献もあり、売上高・売上総利益ともに前年を大幅に上回りました。ビジュアルコミュニケーション事業は、豪州や東南アジアにおいて印刷機等のハードウェアや、パネル、POPといった硬質のリジッドメディアの販売が伸長し、売上高・売上総利益ともに前年を上回りました。

ただし、為替の影響があり、円ベースでは売上高は646億59百万円（前年同期比2.7%減）となり、営業利益は28億7百万円（前年同期比6.5%減）となりました。



不動産賃貸事業

主な事業内容

日本における、不動産の賃貸

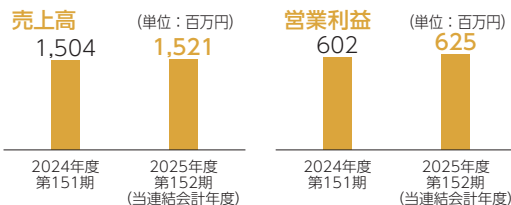
売上高 **15億21百万円** 前期比 1.2%



営業利益 **6億25百万円** 前期比 3.8%



2025年のオフィス需要は概ね安定した状況で推移しました。稼働状況が安定的に推移したことにより、賃料収入は前年同期比で微増となりました。また、利益面では修繕費等のコスト管理に努めた結果、前年同期比で増益となりました。以上の結果、当連結会計年度の売上高は15億21百万円（前年同期比1.2%増）となり、営業利益は6億25百万円（前年同期比3.8%増）となりました。



(2) 重要な設備投資等の状況

当連結会計年度中における設備投資の総額は36億04百万円であります。主なものは、基幹システムの開発及び、欧州を中心とした海外拠点における機械装置、器具備品への投資によるものであります。

区分	設備投資額
北東アジア	242 百万円
欧州/米州	2,657 百万円
アジアパシフィック	203 百万円
不動産賃貸	96 百万円
全社 (共通)	404 百万円
合計	3,604 百万円

(3) 重要な資金調達の状況

当連結会計年度中の買収資金、設備資金及び運転資金は、自己資金及び借入金並びにコマース・ペーパーで資金調達を実施いたしました。

(4) 対処すべき課題

当社グループを取り巻く経営環境は、世界的なデジタル化の進展によるグラフィック用紙需要の減少、地政学的リスクと資源・エネルギー供給制約懸念、気候変動をはじめとする環境課題への対応要請の高まりなど、先行き不透明感が一層強まっています。このような環境下において、当社グループは、長期経営ビジョン「GIFT 2030」の下、事業戦略、サステナビリティ戦略及び財務戦略の三つを軸とした経営課題に取り組んでいます。

事業戦略

① 事業領域の拡大

グラフィック用紙市場の中長期的な縮小を踏まえ、当社グループは祖業である紙の可能性を追求しつつも、パッケージング、ビジュアルコミュニケーション、リサイクル分野など成長が見込まれる周辺領域への展開を進めています。また、新製品・新顧客・新ビジネスモデルの獲得を通じ、事業領域の拡大を加速してまいります。

② 事業ポートフォリオの転換

当社グループはこれまで、紙・板紙事業を中核に安定的なキャッシュ・フローを創出してきましたが、今後の事業環境を見据え、より成長性・収益性の高い分野への経営資源配分を

進めます。海外で実績を有する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補完するボルトオン型M&Aや事業構造に抜本的な変化をもたらす戦略的案件を通じ、事業ポートフォリオの転換を進めます。

③ グローバルシナジーの追求

当社グループは、世界各地に広がる事業基盤とグローバルネットワークが強みであり、このネットワークを活用しグループ全体としての付加価値創出を図ることが重要な課題です。購買、製品・顧客情報、営業・マーケティング等の領域における連携を強化し、各地域で培われた事業モデルや専門性を共有することで、グループ全体の競争力向上を実現してまいります。

④ Eビジネスの拡大・DXの推進

顧客ニーズの多様化・高度化に対応し、生産性を向上させるため、Eビジネスの拡大及びDXの推進に取り組みます。当社グループでは、WebショップやEDIを活用したEビジネスを拡大し、顧客の購買利便性向上と取引プロセスの効率化を進めています。また、生成AIをはじめとするデジタル技術を活用し、グループ会計システムの統一を含む業務プロセスの革新やデータ活用の高度化を進め、新たな付加価値創出につなげる「攻めのDX」を段階的に推進します。

サステナビリティ戦略

① グリーンビジネスの展開

循環型社会の実現をミッションとする当社グループにとって、グリーンビジネスは重要な成長分野です。脱プラスチック・紙化ソリューション、持続可能な森林資源を活用した製品、古紙をはじめとした資源回収・再資源化を軸とする事業を拡大し、環境価値と経済価値を両立した事業成長を実現してまいります。

② 気候変動対策

気候変動は事業活動やサプライチェーンに影響を及ぼす重要な課題と認識しており、TCFD提言及びISSB（IFRSS2）の開示基準に沿って、2050年までにScope1・2排出量のネットゼロを目指します。中期的には、省エネルギー施策、再生可能エネルギーの導入、物流効率化などを通じて排出原単位の低減に取り組み、脱炭素化を着実に推進してまいります。

③ 人的資本経営の推進

当社グループは、事業戦略を支える基盤として人的資本経営を重視し、「自律的に成長する人材の育成」を掲げています。研修やリスキリング支援を通じて社員の成長を促すとともに

に、多様性・公平性・包摂を尊重した人材活用を進め、変化に強い組織づくりを進めます。

④ **ガバナンスの強化**

グローバルに事業を展開する当社グループにとって、実効性の高いガバナンス体制の構築は重要な経営課題です。取締役会を中心とした監督機能の強化、リスクマネジメント及びコンプライアンス体制の高度化、内部統制の整備を進め、健全で透明性の高い経営を推進しています。今後も、事業の高度化・複雑化に対応したガバナンス体制の進化を図り、ステークホルダーからの信頼を基盤とした持続可能な企業価値向上を目指してまいります。

財務戦略

① **成長投資資金の確保**

事業領域の拡大や事業ポートフォリオの転換を推進するにあたり、M&Aや新規事業、DXや人的資本への投資など、中長期的な企業価値向上につながる成長投資を機動的に実行できる財務基盤の構築が重要です。当社グループは、安定的な営業キャッシュ・フローの創出を軸に、有利子負債の活用や政策保有株式の削減を戦略的に組み合わせ、成長投資資金の確保を図ってまいります。

② **資本効率と財務健全性の両立**

当社グループは、成長投資を積極的に推進しつつ、過度な財務リスクを抑制し、強固で安定的な財務基盤の維持に努めています。「ROE」や「ROIC」といった資本効率指標に加え、「自己資本比率20～25%」を目安とした財務健全性の指標を重視し、資本コストを意識した投資判断及び事業運営を徹底します。あわせて、運転資本の効率化や収益構造の改善を継続的に進めることで、全社的な資本生産性の向上を図ってまいります。

③ **株主還元の充実**

当社グループは、持続的な企業価値向上を通じた安定的な株主還元を重要な経営課題と位置づけています。連結配当性向30%を目安としつつ、DOE3.0%を下限とする配当方針のもと、自己株式の取得を含む柔軟な株主還元策を実施し、成長投資との最適なバランスを図りながら、資本効率の向上と適切な資本配分に努めてまいります。

株主の皆様におかれましては、今後もなお一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

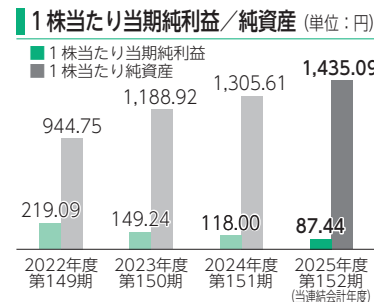
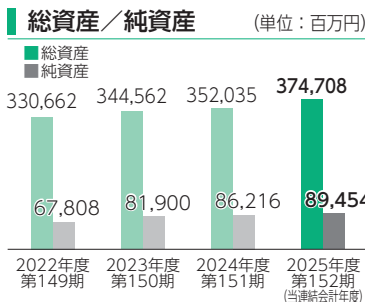
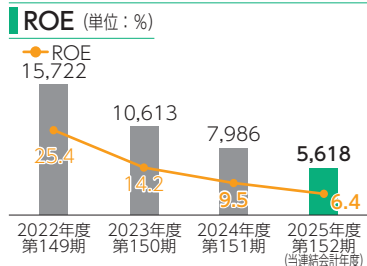
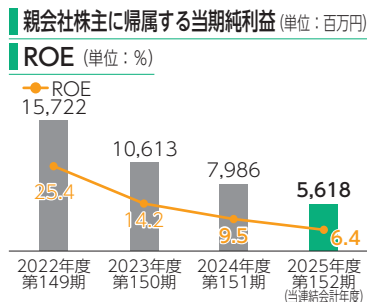
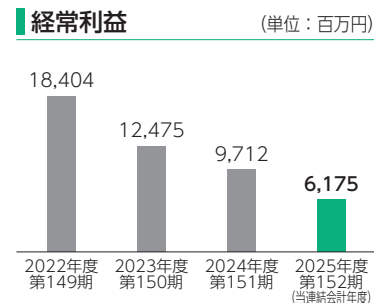
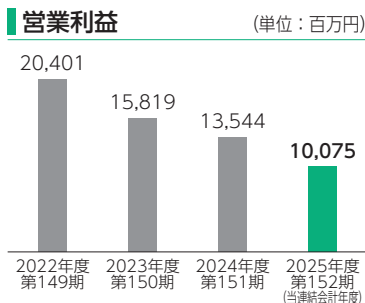
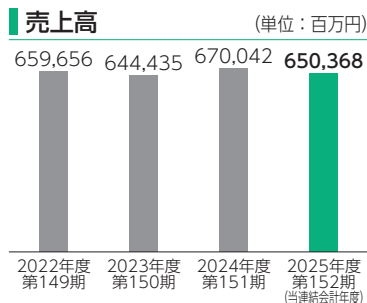
(5) 財産及び損益の状況の推移

企業集団の財産及び損益の状況の推移

区分		2022年度 第149期	2023年度 第150期	2024年度 第151期	2025年度 第152期 (当連結会計年度)
売上高	(百万円)	659,656	644,435	670,042	650,368
営業利益	(百万円)	20,401	15,819	13,544	10,075
経常利益	(百万円)	18,404	12,475	9,712	6,175
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	15,722	10,613	7,986	5,618
1株当たり当期純利益	(円)	219.09	149.24	118.00	87.44
総資産	(百万円)	330,662	344,562	352,035	374,708
純資産	(百万円)	67,808	81,900	86,216	89,454
1株当たり純資産	(円)	944.75	1,188.92	1,305.61	1,435.09
ROE	(%)	25.4	14.2	9.5	6.4

(注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

2. 1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産は、期中平均発行済株式総数に基づき算出しております。ただし、「役員報酬BIP信託」の信託口が保有する株式数を発行済株式総数から控除しております。



(6) 主要な拠点及び重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

① 当社

本社

東京都中央区明石町6番24号

② 重要な子会社

会社名	本社所在地	資本金	議決権比率 (%)	主要な事業内容
国際紙パルプ商事株式会社	東京都中央区	350百万円	100.0	紙及び関連商品卸売事業 事業地域統括会社
Antalis S.A.S.	フランス ブローニュ＝ ビヤングール市	135,500千ユーロ	100.0	事業地域統括会社
Spicers Limited	オーストラリア ビクトリア州	1,991,337千豪ドル	100.0	事業地域統括会社

(注) 1. 当期末現在において連結子会社は上記3社を含め111社、持分法適用関連会社は5社であります。

2. 当期末現在において特定完全子会社はありません。

(7) 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

企業集団の従業員の状況

区分	従業員数	前期末比増減数
北東アジア事業	949名	23名
欧州／米州事業	4,341名	△4名
アジアパシフィック事業	694名	29名
不動産賃貸事業	4名	0名
全社(共通)	36名	2名
合計	6,024名	50名

(注) 1. 従業員数は就業人員であります。

2. 全社(共通)として記載している従業員数は、当社に所属しているものであります。

(8) 主要な借入先及び借入額 (2026年3月31日現在)

借入先	借入額 (百万円)
株式会社みずほ銀行	14,245
株式会社三菱UFJ銀行	13,059
農林中央金庫	10,466
株式会社三井住友銀行	5,774

(9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

重要な資産の取得

当社は、2021年2月に下記②の土地を譲渡しましたが、2026年3月26日開催の取締役会において、当該土地に係る信託受益権を取得する事を決議し、2026年6月30日を譲渡実行日とする信託受益権譲渡契約を2026年3月31日付で締結いたしました。

①取得の理由

不動産賃貸セグメントで賃貸している自社保有建物の土地（信託受益権）を取得することにより、当該不動産に係る損益の改善が見込まれること、また将来において土地及び建物を一体とした機動的な売却が可能になると判断したためです。なお、取得資金については新規の借入金により賄う予定です。

②取得資産の内容

信託受益権の内容	所在地	取得価額
土地 1,158.74㎡	東京都中央区京橋一丁目10番9号、10号	19,850百万円

※ 取得価額につきましては、不動産鑑定評価額を基に当事者間で合意した価額となっております。

II 会社の株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数

267,500,000株

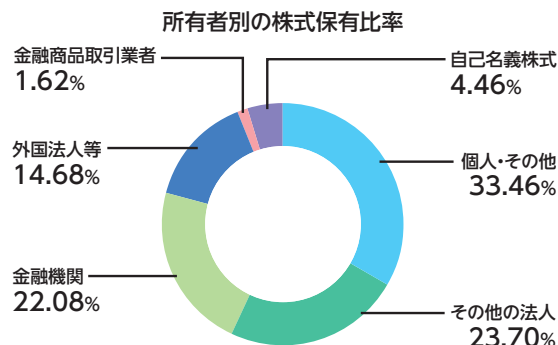
(2) 発行済株式の総数

67,244,284株 (自己株式 3,000,000株含む)

(3) 株主数

50,837名

(4) 大株主 (上位10名)



株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
王子ホールディングス株式会社	9,780	15.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,607	7.1
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)	2,300	3.5
K P Pグループホールディングス従業員持株会	2,146	3.3
野村 絢	2,103	3.2
INTERACTIVE BROKERS LLC	2,011	3.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (役員報酬B I P信託口)	1,922	2.9
株式会社三菱UF J銀行	1,095	1.7
三菱UF J信託銀行株式会社	910	1.4
日本製紙株式会社	885	1.3

- (注) 1. 当社は、自己株式を3,000千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。また、「役員報酬BIP信託」の信託口が保有する株式 (1,922千株) は、連結計算書類及び計算書類においては自己株式として処理しておりますが、控除せず計算しております。
 3. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) の所有株式数のうち、3,338千株はその他信託、1,252千株は投資信託、15千株は年金信託となっております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況
 当事業年度中に交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

	株式数	交付対象者数
取締役（監査等委員・社外取締役を除く）	0株	0名

- (注) 1. 監査等委員である取締役及び社外取締役には職務執行の対価としての株式を交付していません。
 2. 当社の株式報酬の内容につきましては、「Ⅲ 会社役員に関する事項 (4) 当事業年度に係る報酬等の額」に記載のとおりです。

(6) その他株式に関する重要な事項

当社は、株主還元の充実及び資本効率の向上を図るとともに、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とするため、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、当年度中に以下のとおり自己株式取得を実施いたしました。

取締役会決議日	2025年5月13日
取得した株式の種類	当社普通株式
取得した株式の総数	3,000,000株
株式の取得価額の総額	2,398,214,600円
取得期間	2025年5月15日から 2026年3月24日まで
取得方法	東京証券取引所における市場買付け

Ⅲ 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等 (2026年3月31日現在)

氏名	地位及び担当	重要な兼職	
田 辺 円	代表取締役会長	国際紙パルプ商事株式会社 取締役	
坂 田 保 之	代表取締役社長 兼 CEO	国際紙パルプ商事株式会社 取締役	
David Martin デイビッド・マーティン	取締役	Spicers Limited Chief Executive Officer	
Hervé Poncin エルベ・ポンサン	取締役	Antalis S.A.S. Chief Executive Officer	
小馬井 秀 臣	取締役	国際紙パルプ商事株式会社 代表取締役 社長執行役員	
矢 野 達 司	取締役		社外 独立役員
伊 藤 三 奈	取締役	ZENMONDO株式会社 代表取締役 ダイドーグループホールディングス株式会社 社外取締役 Mina Arai-Ito外国法事務弁護士事務所 所長 株式会社ノーリツ 社外取締役監査等委員	社外 独立役員
中 川 直 樹	取締役 監査等委員		
片 岡 詳 子	取締役 監査等委員	株式会社ディ・アイ・システム 社外取締役監査等委員 株式会社コーチ・エイ 取締役監査等委員	社外 独立役員
工 藤 陽 子	取締役 監査等委員	ソフトバンク株式会社 社外監査役 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 社外取締役監査等委員	社外 独立役員

- (注) 1. 取締役 矢野達司氏、伊藤三奈氏、取締役監査等委員 片岡詳子氏、工藤陽子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 当社は、矢野達司氏、伊藤三奈氏、片岡詳子氏、工藤陽子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
3. 社外取締役監査等委員 工藤陽子氏は、カリフォルニア州公認会計士として豊富な知識と経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 取締役監査等委員 中川直樹氏は、常勤の監査等委員であります。常勤の監査等委員を選定している理由は、社内事情に精通した者が、取締役会以外の重要な会議等への出席や、重要な会議資料の閲覧、内部監査部門等との連携を密に図ることにより得られた情報をもとに、監査等委員会による監査の実効性を高めるためであります。

5. 当事業年度中の異動は次のとおりであります。

① 取締役の地位及び担当の異動は次のとおりであります。

氏名	異動前	異動後	異動年月日
田辺 円	代表取締役会長 兼 CEO	代表取締役会長	2025年6月27日
坂田 保之	代表取締役社長 兼 COO	代表取締役社長 兼 CEO	2025年6月27日

② 退任した取締役は次のとおりであります。

氏名	退任日	退任事由	退任時の地位及び担当
栗原 正	2025年6月27日	任期満了	取締役
富田 雄象	2025年6月27日	任期満了	取締役 監査等委員
近江 恵吾	2025年6月27日	任期満了	社外取締役 監査等委員

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令の定める最低責任限度額としております。

(3) 会社役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、保険会社との間で、当社及び会社法第2条第3号に規定する子会社の取締役、監査役及び執行役員並びにこれらに準ずる主要な業務執行者を被保険者とする、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、保険料は全額当社が負担しております。

当該保険契約の内容の概要は、被保険者である対象役員が、その職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により保険会社が補填するものであり、1年毎に契約更新しております。

なお、当該保険契約では、当社が当該役員に対して損害賠償責任を追及する場合は保険契約の免責事項としており、また、補填する額について限度額を設けることにより、当該役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。次回更新時には同内容での更新を予定しております。

(4) 当事業年度に係る報酬等の額

① 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動型報酬等		
			賞与	株式報酬	
取締役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	205 (14)	121 (14)	27 (-)	56 (-)	8 (2)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	34 (14)	34 (14)	-	-	5 (3)

- (注) 1. 報酬等の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分は含まれておりません。
2. 上記には、当連結会計年度中に退任した取締役 (監査等委員を除く) 1名及び、取締役 (監査等委員) 2名 (うち、社外取締役 (監査等委員) 1名) が含まれております。
3. 当社は2025年6月27日開催の第151期定時株主総会において、取締役 (監査等委員、社外取締役を除く) 及び委任契約を締結する執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の継続を決議しております。上記の業績連動型株式報酬は役員報酬BIP信託に関して当事業年度中に付与した株式ポイントに係る費用計上額であります。

② 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、下記のとおり、役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を定めております。

なお、当社は、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。固定報酬、賞与、株式報酬の水準及び設計の内容については、報酬委員会の適切な関与と助言及び外部専門機関の意見を参考にした上で、取締役会で報酬制度の基本方針に沿うものであることを確認し、決定しております。

(報酬制度の基本方針)

当社は取締役及び当社と委任契約を締結している執行役員の報酬制度の基本方針を、以下のとおり定めております。

- i. 報酬構成については、短期的な業績目標達成及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. 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。

(報酬水準)

優秀な人材の確保と適切な動機づけを可能とする市場競争力のある報酬水準を目標としており、外部調査機関の役員報酬調査データを参考に、事業環境等も考慮の上、設定します。

(報酬構成及び決定に関する手続き)

i. 報酬構成の概要

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

ii. 役員報酬等にかかる株主総会の決議に関する事項

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の報酬枠は以下のとおりであります。

- a 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の「固定報酬」、「賞与」の額は年額330百万円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）。（決議時の員数は5名）
- b 監査等委員である取締役の「固定報酬」の額は年額65百万円以内。（決議時の員数は5名）
- c 2025年6月27日開催の第151期定時株主総会で決議された「業績連動型株式報酬制度」に係る当社が拠出する金銭の上限額並びに取締役及び当社と委任契約を締結している執行役員（社外取締役、監査等委員である取締役及び国内非居住者を除く。以下、併せて「取締役等」という。）が取得する当社株式等の数の上限は下記「(業績連動型株式報酬)」に記載のとおりであります。（決議時の員数は取締役（社外取締役、監査等委員である取締役及び国内非居住者を除く。）は3名。あわせて本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員は2名）

iii. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

a 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法

報酬制度の基本方針に基づき、短期的な業績目標達成及び中長期的な企業価値向上を図るインセンティブとして適切に機能し、報酬決定プロセスの透明性及び客観性を担保する報酬制度を構築すべく、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。

b 決定方針の内容の概要

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の固定報酬については、株主総会で承認された限度額の範囲内で、取締役会で決議した「取締役の報酬に関する内規」及び「社外取締役（監査等委員以外）の報酬に関する内規」に基づき、役位毎に個人別の支給額を定め、毎年6月に取締役会で決定しており、これを月例報酬として支給しております。

賞与については、株主総会で承認された限度額の範囲内で、取締役会で決議した「取締役の賞与に関する内規」に基づき、年1回原則6月に支給されます。詳細は下記「(賞与)」に記載のとおりであります。

業績連動型株式報酬については、株主総会で承認された限度額の範囲内で、取締役会で決議した「取締役の報酬に関する内規」及び「株式交付規程」に基づき、役位毎の配分基準に中期経営計画の目標値等に基づく会社業績を反映した上で、個人別の報酬等を算定し、退任後に支給しております。詳細は下記「(業績連動型株式報酬)」に記載のとおりであります。

また、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の支給額の決定については、各内規に基づき算定し、報酬委員会で審議の上、取締役会で決定するものとします。

監査等委員である取締役の報酬については、株主総会で承認された限度額の範囲内で、取締役会で決議した「監査等委員取締役の報酬に関する内規」に基づき、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

c 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針

職責等を勘案して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業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合を設定しております。当社は、報酬と業績及び株主価値との連動性を明確にし、業績向上に対するインセンティブを高めることを目的に、今後も報酬構成を継続的に見直すことを検討しております。

取締役（社外取締役、監査等委員である取締役及び国内非居住者を除く。）の報酬構成比率（目安）

固定報酬（62～64%）、賞与（23%）、業績連動型株式報酬（13～15%）※

※賞与及び業績連動型株式報酬が目標達成度100%の場合

d 外国籍の取締役の報酬等

上記にかかわらず、外国籍の取締役の報酬等については、当社及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。

(賞与)

- i. 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です。
- ii. 本制度は、2021年度より、業績との連動性の向上及び報酬の決定プロセスの客観性・透明性の強化を目的に、以下のとおりとしております。

$$\text{固定報酬月額} \quad \times \quad \text{役位別倍率} \quad \times \quad \text{業績連動係数}$$

なお、賞与の支給額は、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%の範囲内で変動させております。業績達成度を評価する指標は、中長期的な企業価値を高めるため、各事業年度において収益力及び効率性の向上及び事業規模維持・拡大を着実にすすめる必要があることから、EBITDA、ROE及び連結売上高等としております。2025年度の目標値はEBITDAが26,000百万円、ROEが9.2%、連結売上高が675,000百万円です。実績はEBITDAが23,433百万円、ROEが6.4%、連結売上高が650,368百万円でした。

(業績連動型株式報酬)

- i. 中長期インセンティブ報酬として、業績達成度等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及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下、「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下、「交付等」という。）を行う株式報酬制度であります。（役員報酬BIP信託を用いた株式報酬制度）
- ii. 本制度は、原則として中期経営計画の対象となる期間に対応した3事業年度（以下、「対象期間」という。）を対象としており、2026年3月末日で終了する事業年度から、2028年3月末日で終了する3事業年度を対象期間としております。
- iii. 当社は、取締役等への報酬として、対象期間ごとに合計475百万円を上限とする金銭を拠出することとしており、1事業年度当たりを取締役等に対して付与するポイントの総数の上限は700,000ポイントとしております。
- iv. 取締役等に付与するポイントは、役位ごとにあらかじめ定められた、以下算定式で計算される基本ポイントに事業年度における業績達成度等に応じて変動する業績連動係数を乗じて算出しております。
 - a 基本ポイントの算定式

$$\text{役位別に定める基本金額} \div \begin{array}{l} \text{対象期間の開始する月の前月の} \\ \text{東京証券取引所における} \\ \text{当社株式の終値の平均値} \end{array}$$

b 付与ポイントの算定式

$$\text{基本ポイント} \times \text{業績連動係数}$$

- v. 付与ポイントは、決算短信において公表する目標値に対する業績達成度等に応じて、基本ポイントの0～200%の範囲内で変動させております。
- vi. 業績達成度等を評価する指標は、中期経営計画の目標を達成し当社グループの中長期的な業績及び企業価値向上への取締役等の貢献意欲をさらに高めることを目的に、連結ROIC、親会社株主に帰属する当期純利益、相対TSR、非財務指標（GHG排出削減、従業員エンゲージメント等）等としております。なお、相対TSR並びに従業員エンゲージメントは本制度の対象期間である2026年3月末日で終了する事業年度から、2028年3月末日で終了する3事業年度終了後に評価する指標であるため以下未記載となっております。

2025年度の目標値は、連結ROICが4.52%、親会社株主に帰属する当期純利益が8,000百万円でした。実績は連結ROICが3.3%、親会社株主に帰属する当期純利益が5,618百万円でした。また、非財務指標のうち、GHG排出削減の達成率は186%でした。
- vii. 取締役等に対する当社株式等の交付等は、取締役等の退任後に、付与ポイントの累積値が算定され、累積ポイント数に相当する当社株式等の交付等が行われます（1ポイント＝1株）。

(当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由)

取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、上記の各内規との整合性ととも
に、業績に基づき算定された報酬額について、客観的かつ多角的な検証を行っており、取
締役会は決定方針に沿うものであると判断しております。

(役員の報酬等の額の決定過程における取締役会・委員会の活動状況)

役員の報酬等の額の決定過程における取締役会の活動状況は、上記「(報酬構成及び決
定に関する手続き) iii.」に記載のとおりであります。当社は、委員の過半数を独立社外
取締役とする任意の報酬委員会を設置しており、より透明性の高い報酬決定プロセスと効
果的な報酬制度の構築を図るべく、報酬等の特に重要な事項に関する検討に当たり適切な
関与と取締役会における助言をしております。

(5) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職先と当社の関係

当社は、社外取締役 矢野達司氏、伊藤三奈氏、社外取締役監査等委員 片岡詳子氏、工藤陽子氏の重要な各兼職先と当社との間には特別の関係はありません。

② 当事業年度における主な活動状況

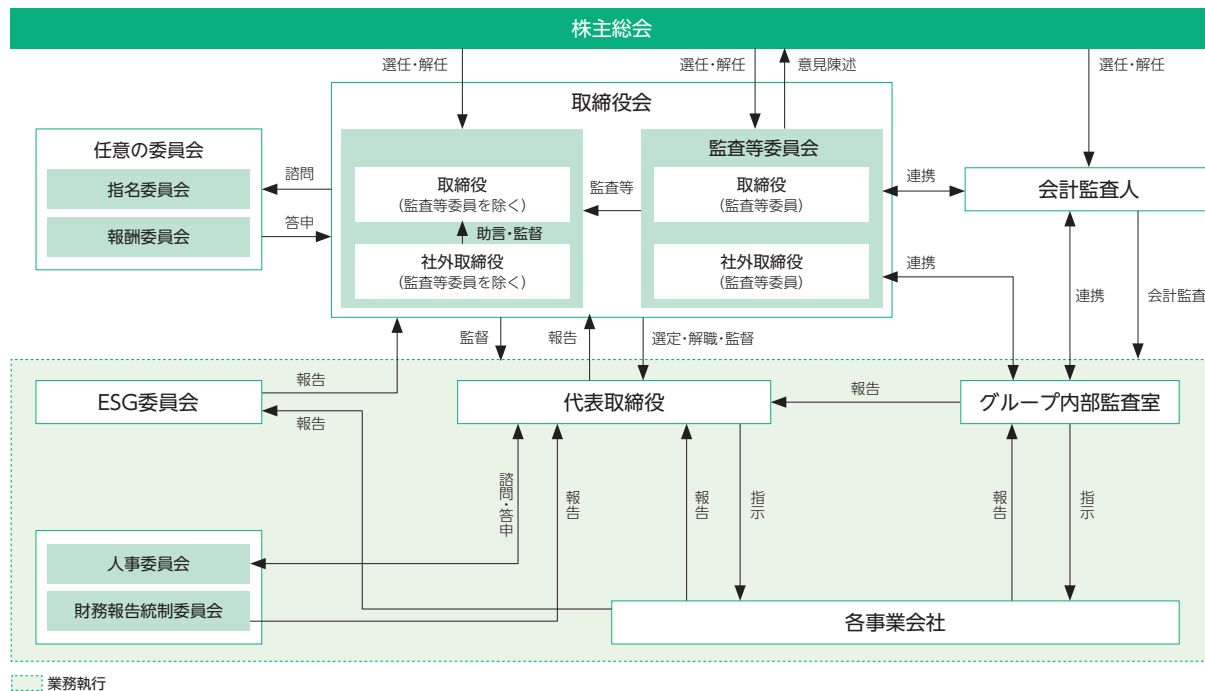
区分	氏名	出席状況	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	矢野達司	取締役会 14回/ 14回 (100%) 指名委員会 6回/ 6回 (100%)	海外ビジネスにおける豊富な知識と経験に基づき、取締役会において、海外事業再編など経営全般についての助言・提言やグローバルかつ客観的な視点で業務執行の監督を行うなど、社外取締役としての役割・職責を十分に果たしております。
取締役	伊藤三奈	取締役会 14回/ 14回 (100%) 指名委員会 6回/ 6回 (100%)	国際弁護士としての専門的な知見とM&Aの経験を活かし、当社グループの国内外のM&A推進に対する実効性の高い助言・提言やグローバルかつ客観的な視点で業務執行の監督を行うなど社外取締役としての役割・職責を十分に果たしております。
取締役 監査等委員	片岡詳子	取締役会 14回/14回 (100%) 監査等委員会 16回/16回 (100%) 報酬委員会 1回/ 1回 (100%)	弁護士としての法務に関する専門的知見を活かし、ガバナンスの強化やM&Aなど経営全般に対する実効性の高い助言・提言を行うとともに、グローバルかつ客観的な視点で業務執行の監査・監督を行っており、社外監査等委員としての役割・職責を十分に果たしております。
取締役 監査等委員	工藤陽子	取締役会 10回/10回 (100%) 監査等委員会 10回/10回 (100%) 報酬委員会 0回/ 0回 (-%) (2025年6月就任後)	公認会計士としての専門的な知見と監査・会計コンサルティングに関する豊富な経験を活かし、グローバルかつ客観的な視点で業務執行の監査・監督を行っており、社外監査等委員としての役割・職責を十分に果たしております。

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。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・果断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、当社グループでは、持株会社である当社の取締役会及びその構成員である社外取締役を含む各取締役がグループ全体の意思決定・監督機能を担い、主に各事業会社が業務執行機能を担うことで、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・ガバナンス体制図 (2026年3月31日現在)



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、及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。

2026年3月期の取締役会の主な議題・検討テーマ

テーマ	主な決議・報告事項	テーマ	主な決議・報告事項
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期経営ビジョン「GIFT2030」及び第4次中期経営計画 ● 第4次中期経営計画の進捗状況 ● 年度経営計画及び予算並びに進捗状況 ● 事業戦略上の投資案件の決定 ● 投資案件等の進捗及びモニタリング 	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会実効性評価の課題と対策 ● 政策保有株式の保有意義の検証 ● ESGに関連する方針類の新設・改訂 ● ESG委員会活動報告 ● 監査等委員会活動結果報告及び計画 ● 内部統制評価結果報告及び計画
決算・財務・株主総会	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算（四半期を含む）関連 ● 株主還元（配当、自己株式取得）関連 ● 重要な資金調達関連 		<ul style="list-style-type: none"> ● 重要な規程の改正 ● 重要な設備投資等に関する事項
役員人事・報酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役及び執行役員の人事 ● 役員報酬に関する事項 	その他	

取締役会の実効性の分析・評価

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・評価を行っております。2026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、内容について審議いたしました。その結果、取締役会全体の実効性は十分に確保されていると評価いたしました。

具体的には、「M&Aや事業提携等と経営戦略との整合性」や「サステナビリティを意識した経営」等について特に高い評価が得られました。一方、「サクセッションプラン」については、今後、改善の余地が確認されました。今後も引き続き、実効性の分析・評価結果を踏まえ、取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでまいります。

■ 主な任意委員会の活動状況

指名委員会

委員構成 3名（社内取締役1名、社外取締役2名）

開催回数 6回

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。

当期の活動 役員及び上席執行役員の体制案、社外取締役及び補欠取締役の選任審議、指名委員会及び報酬委員会の委員構成について議論を行いました。

報酬委員会

委員構成 3名（社内取締役1名、社外取締役2名）

開催回数 1回

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。

当期の活動 業績連動型株式報酬制度KPIの更新、役員報酬の一部改定について検討・審議いたしました。

■ グループガバナンス

内部監査部門

当社のグループ内部監査室は事業会社である国際紙パルプ商事、スパイサーズ、アンタリス各社の内部監査部門を統括し、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するとともに、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。

また金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制」（いわゆるJ-SOX）の体制を確立し、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ています。グループ全体の評価結果は「財務報告統制委員会」にて審議・承認され、その結果を取締役に報告しています。

情報セキュリティ管理の基本的な考え方

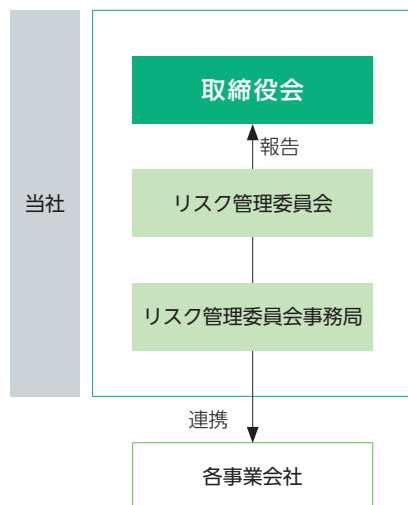
情報セキュリティ委員会ではグループ各社が実行する施策がKPPグループ全体の情報セキュリティの対応力強化及び脆弱性低減に寄与することを確認・評価するとともに、情報セキュリティインシデント事例をグループ会社間で共有し、体系的な整備計画と社員教育が実施されるようPDCAサイクルを回しています。また2025年1月には全グループ会社に適用されるグローバルな情報セキュリティ管理規定の内容を分かりやすく解説した従業員向け情報セキュリティガイドブックを配布しました。これにより組織のみならず従業員個人レベルでの対応策も周知しています。

IT技術の進化は事業に大きな恩恵をもたらす一方で、情報システムに対する攻撃や企業データの窃取手段の多様化も進んでいます。こうした脅威に対応することは今後当社がDXを推進し成長する上で重要な基盤・施策の一つであると認識しており、一層の情報セキュリティの高度化を目指します。

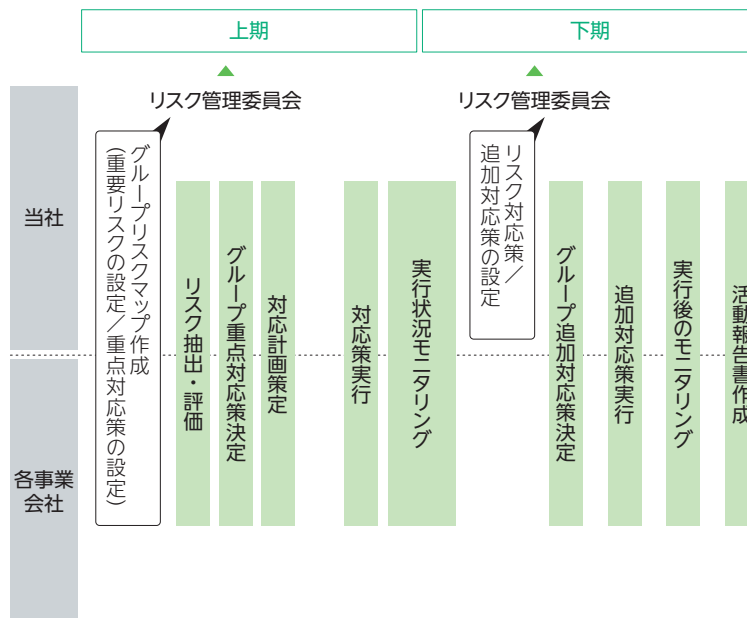
リスク管理体制と管理プロセス

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ています。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ESG委員会を通じて取締役会へ報告を行っています。なお2025年度はリスク管理委員会を2回開催し、重要なリスクについて前年度との比較・評価を行い重点対応策について協議しました。

当社のリスク管理体制



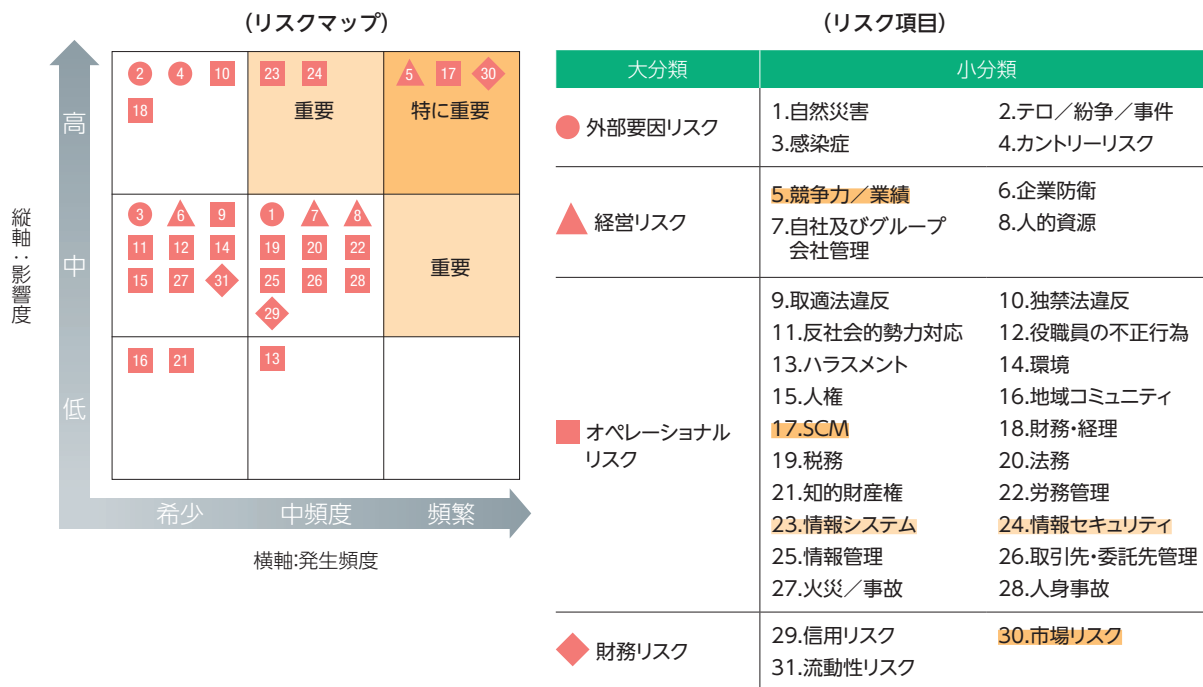
当社のリスク管理プロセス



リスク評価

当社は、当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性がある事業等のリスクをリスク項目ごとに抽出し、影響度と発生頻度で評価したリスクマップを作成し管理しております。

以下は2026年4月時点で評価したリスクマップです。

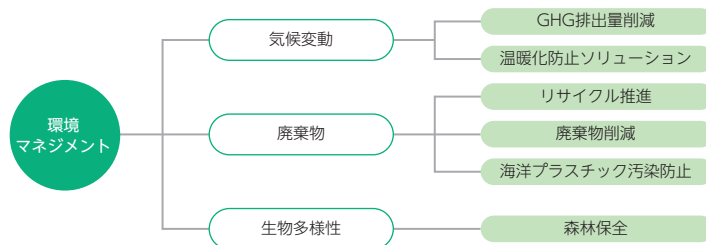


上記リスクのうち重要と認識しているリスクや、それらのリスクを低減するための対応などの詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.kpp-gr.com/ja/ir/management/risk.html>



当社は「循環型社会の実現に貢献する」ことをミッションに掲げ、海外を含む各拠点で環境マネジメントを推進しています。環境マネジメントの対象は下図のとおり分類しており、海洋プラスチック汚染問題の解決に寄与する製品の開発・流通や、GHG排出量の削減を主要課題としています。気候変動対策については、TCFD提言に基づく評価・分析を踏まえ、目標設定とPDCAサイクルによる管理を行っています。



(1) 気候変動

当社は、気候変動の緩和に向け、グループ全体で2050年度（2051年3月期）までに自社の事業活動による温室効果ガス（GHG）排出量を実質ゼロとする長期目標を掲げています。さらに、グループ全体の売上高当たりGHG排出原単位（Scope1・2合計）の低減を中期目標として設定し、効率的な排出削減を推進しています。将来的には、Scope3を含むバリューチェーン全体での排出削減に取り組みます。実績については、ESGデータブックをご覧ください。

詳細な実績については、ESGデータブックをご参照ください。

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



目標

- ①2050年度（2051年3月期）：
グループ連結でScope1及び2のGHG排出量ネットゼロを達成
- ②2030年度（2031年3月期）：
2021年3月期比で、国内拠点からのGHG排出量（Scope1・2）を33%削減
- ③第4次中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）：
グループ全体のGHG排出原単位（Scope1・2合計）を年率3.3%低減（前年比）

■ 具体的な取り組み

車両の電動化やLED照明の導入、再生可能エネルギーの活用をグループ各拠点で推進するとともに、輸送効率の向上に向けた検討を進めています。

<実績>

自社の事業活動に伴うGHG排出量（Scope1・2）及び排出原単位の実績は、下図のとおりです（ESGデータブック2025より）。

自社からのGHG排出量(Scope1,2)実績

項目	基準	範囲	単位	FY22	FY23	FY24
GHG排出量(Scope1)*1*2	—	GRP*4	トンCO2e	8,336	11,334	10,583
GHG排出量(Scope2)*3	マーケット基準	GRP*4	トンCO2e	9,998	9,493	10,802
GHG排出量(Scope1,2)	マーケット基準	GRP*4	トンCO2e	18,334	20,827	21,385
GHG排出量(Scope2)	ロケーション基準	GRP*4*5	トンCO2e	1,712	8,272	13,062

*1 Scope 1の計算に含めたガス：CO2e、CH4、N2O（その他ガスの排出なし）。生物由来のCO2eの排出なし

*2 Scope 1の排出係数：算定・報告・公表制度における排出係数一覧に活動量に乗じて算定

*3 Scope 2の排出係数：電力事業者の契約に応じた排出係数に活動量やIEAの排出係数を使用

*4 2022年度はKPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事、アンタリス及びすべての連結子会社、スパイサーズ（オーストラリア、ニュージーランド）を含む

2023年度はKPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事及び国内連結子会社、アンタリス及びすべての連結子会社、スパイサーズ（オーストラリア、ニュージーランド）を含む

2024年度はKPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事及び連結子会社（慶真紙業、米国大永を除く）、アンタリス及びすべての連結子会社、スパイサーズ（オーストラリア、ニュージーランド、シグネット）を含む

*5 2022年度は、KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事単体を含む。2023年度以降は*4のとおり

自社からのGHG排出原単位(Scope1,2)実績

項目	基準	範囲	単位	FY22	FY23	FY24
GHG排出量原単位 (Scope1,2)*1	マーケット基準	GRP	トンCO2e ／百万円	0.028	0.032	0.032

*1 GHG排出原単位=GHG排出量（トンCO2e）／売上高（百万円）

(2) 廃棄物

当社は商社として大規模な生産設備を保有しておらず、公害型汚染に関与する可能性は低いと認識しています。その上で、事業活動全般（物流を含む）に伴う廃棄物の削減と汚染の抑制に取り組んでいます。また、古紙原料の取り扱いを通じた資源循環の促進や、海洋プラスチックごみ削減に資する環境配慮型商品の拡販を進めています。これらの基本姿勢は、環境方針に加えて2025年度に新たに制定した廃棄物管理方針に示しています。

環境方針：

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



廃棄物管理方針：

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



■ 具体的な取り組み

廃棄物削減及び資源利用抑制に向け、事業活動に伴い発生する廃棄物の再利用に努めるとともに、古紙回収をはじめとした資源循環ビジネスの拡大に取り組んでいます。また、物流に伴う排出物や有害廃棄物についても適切に管理しており、環境関連の法令違反や罰金は発生していません。

<実績>

詳細な実績については、ESGデータブックをご参照ください。

(3) 生物多様性

当社は紙パルプを取り扱う専門商社として森林資源と密接に関わる事業を展開しており、生物多様性の保全を重要な責務と認識しています。森林認証材の調達などを通じて生態系への影響低減に努めるとともに、取引先や地域社会と連携し、サプライチェーン全体での持続可能性向上を図っています。また、「30by30アライアンス」への参画を通じ、国際的な生物多様性保全の取り組みにも貢献しています。

生物多様性方針：

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



■ 具体的な取り組み

廃棄物削減及び資源利用抑制に向け、事業活動に伴い発生する廃棄物の再利用に努めるとともに、古紙回収をはじめとした資源循環ビジネスの拡大に取り組んでいます。また、物流に伴う排出物や有害廃棄物についても適切に管理しており、環境関連の法令違反や罰金は発生していません。

アフアの森

当社は2015年より、一般財団法人C.W.ニコル・アフアの森財団による森林創成活動を支援しています。現在は、アフアの森南エリアの一部を「Afan KPPの森」とする協定を締結し、荒廃した放置林の再生に取り組んでいます。また、新入社員研修をアフアの森で実施し、木や森に直接触れながら生物多様性の重要性を学んでいます。

森林認証と生物多様性

紙パルプ専門商社として、森林認証品の取り扱い拡大が計画的な植林や森林保全、生物多様性の保全につながると考えています。2024年度には、グループ全体で39社が森林認証を取得しており、国際紙パルプ商事単体では販売する紙・板紙の42.8%が森林認証品となっています。

アンタリスによる環境保全活動 (1% for the Planet)

「アンタリス Olin Origins」及び「Data Copy®」は、「1% for the Planet」を通じて収益の1%を環境保全活動に寄付しています。アンタリスイベリアでは、「世界環境デー」に地域団体と協力し、自然環境の清掃活動を実施しました。

オーストラリアにおける植林

スパイサイズは、環境NPO団体と連携し、オーストラリアにおいて在来樹木の植林活動を進めています。地域の生態系回復を目的とした取り組みを通じ、生物多様性の保全に貢献しています。



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。中でも透明性のある採用・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。

■ 2026年3月期のトピックス

K P Pグループ全体

①サステナビリティ<S（社会）>のグループ指標を策定

労働安全、人材育成、エンゲージメントの3つについて、グループとして第4次中期経営計画に合わせて次の指標を策定しました。

項目	範囲	指標	2025年度目標	2026年度目標	2027年度目標
人材育成	GRP	従業員1人当たり教育時間*1	前年比増	前年比増	前年比増
エンゲージメント	GRP	エンゲージメント調査結果のポイント増減*2	前年比 0.3ポイント増加	前年比 0.3ポイント増加	前年比 0.3ポイント増加
労働安全	GRP	休業災害度数率（LTIFR）*3	前年比減	前年比減	前年比減

*1 算式：従業員1人当たり教育時間＝教育時間総計÷従業員数従業員1人当たり教育時間

*2 算式：エンゲージメント調査結果のポイント増減＝各社エンゲージメント調査結果のポイント増減×各社従業員数÷グループ全従業員

*3 算式：休業災害度数率（LTIFR）＝休業災害発生件数÷総労働時間×1,000,000

②「KPPグループ労働安全衛生と健康に関する基本方針」を策定し、グループ各社がそれぞれ活動方針を策定し取り組みを推進

K P Pグループ労働安全衛生と健康に関する基本方針

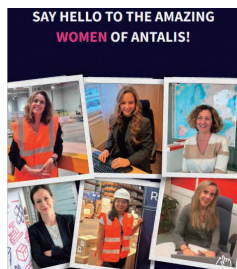
当社は「KPPグループウェイ」のもとにKPPグループで働く全ての従業員が幸せで活力ある企業であり続けるために、従業員一人ひとりの「安全」と「健康」を確保し、快適で働きやすい職場環境を整備することが重要であると考えております。KPPグループでは、この基本方針のもと、職場における労働者の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成を促進し、KPPグループ全体で労働安全衛生に取り組んでいます。

【適用範囲】 本方針は、KPPグループの事業活動に関わる労働者（全ての従業員、派遣社員、請負業者、委託業者、個人事業主など）に適用されます。

【法令遵守】 労働安全衛生・健康に関する各国・各地域の法令を遵守します。

Antalis及びSpicers

3月8日の国際女性デーに合わせて当社グループのAntalisと、Spicers傘下のSignetがそれぞれ社内イベントを開催しました。



世界各地でビジネスを牽引している女性たちの紹介(Antalis)



国際女性デーのチャリティイベントである5kmのファンランに社員が参加 (Signet)

KPPグループホールディングス及び国際紙パルプ商事

2年連続で、優れた福利厚生を提供する企業・団体を表彰する「ハタラクエール2026」福利厚生推進法人に認証されました。



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

ハタラクエール（福利厚生表彰・認証制度）とは、2019年開始の福利厚生の充実・活用に取り組む企業・団体・自治体を表彰・認証する制度です。今年度より厚生労働省の後援を受け、社会的認知も高まっています。

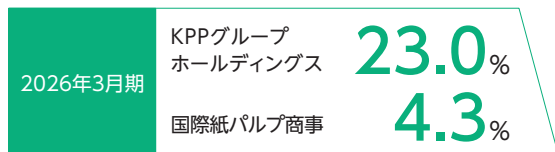
両社が取り組む福利厚生の目的や位置づけ、経営課題に対して総合的に評価されて認証に至りました。特に評価された点は以下です。

- ・人事・労務上の課題を的確に把握し、同時にその課題を福利厚生の活用で解決するという福利厚生ソリューションが適切に行われている点
- ・福利厚生制度の充実、制度運用の充実、会社の福利厚生への熱意

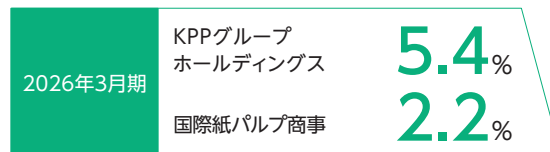
この度の認証を受け、今後もより一層、従業員のニーズを反映した福利厚生施策の整備・実施に取り組んでまいります。

重要なKPI

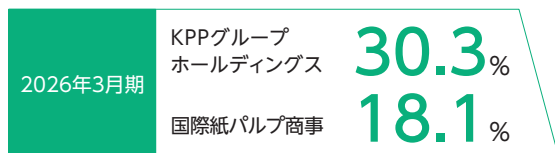
女性管理職比率



障がい者雇用率



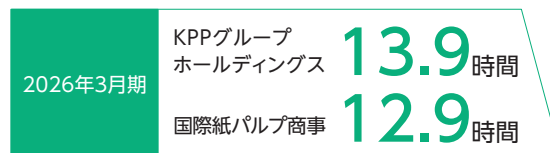
女性総合職比率を11%超にする



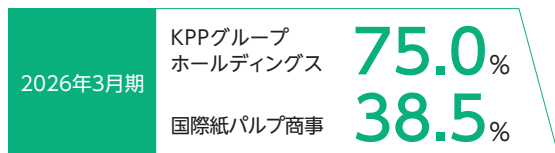
(継続雇用を除く)

(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38.1%、スパイサズグループ31.3%)

従業員当たり研修時間

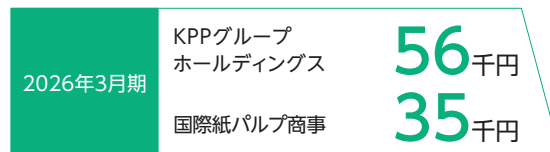


総合職採用の女性比率30%以上を継続する

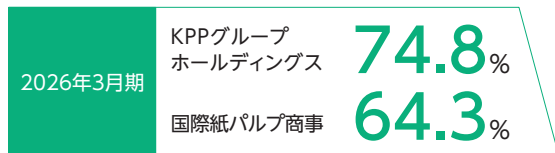


(嘱託採用を除く)

従業員当たり研修費用

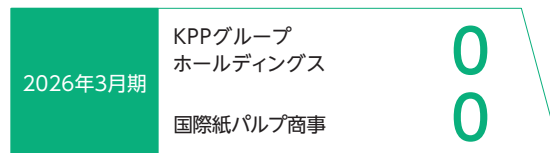


男女賃金格差 (男性の賃金に対する女性の賃金の割合)



(出向者を除く正社員及び継続雇用契約者・嘱託雇用契約者を含む)

休業災害強度率 (LTISR)



延べ労働損失日数/従業員の年間総労働時間×1,000
(厚生労働省 労働災害動向調査の算定方法に準拠)

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 新入社員向けOn the Job Training (OJT) 指導員制度の導入
学生から社会人への第一歩を踏み出し、社会・会社・生活の変化への戸惑いを覚える社員に対し、OJT指導員との対話を通じて社会人としての考え方や理解を整理する支援を行い、人材の定着につなげています。

人権デューデリジェンス

2024年3月期に人権デューデリジェンスを実施した際に、「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）」の三点を重要な人権テーマとして特定しました。これらは、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と抽出したテーマです。2024年3月期にグループ会社に対して実施した人権デューデリジェンスでは大きな人権課題は見られず、経営層も課題として上がった事項を認識しているということが確認できました。また、2026年3月期には国内子会社の海外における生産拠点を対象にデューデリジェンスを進め、問題が見受けられないことを確認しました。

「KPPグループ人権方針」については、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.kpp-gr.com/ja/csr/society/humanrights.html>



Ⅳ 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

① 公認会計士法第2条第1項の監査業務の報酬

48,600千円

② 当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額

81,000千円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法上の会計監査人に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、上記①の金額には、これらの合計額を記載しております。
2. 監査等委員会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等の額について同意の判断をいたしました。

(3) 子会社の監査に関する事項

当社の重要な子会社（「I.企業集団の現況に関する事項」の「(6) ②重要な子会社」に記載）のうち、海外子会社は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

(4) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査等委員会は監査等委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査等委員会が選定した監査等委員は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨及びその理由を報告いたします。

連結計算書類

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第152期 2026年3月31日現在
資産の部	
流動資産	236,036
現金及び預金	12,633
受取手形	3,044
売掛金	106,829
電子記録債権	24,432
商品及び製品	77,230
その他	17,930
貸倒引当金	△6,064
固定資産	138,672
有形固定資産	63,191
建物及び構築物	7,893
機械装置及び運搬具	3,938
工具、器具及び備品	2,556
土地	10,754
リース資産	476
使用権資産	37,493
建設仮勘定	78
無形固定資産	37,155
のれん	14,917
ソフトウェア	10,896
顧客関連資産	8,021
その他	3,320
投資その他の資産	38,325
投資有価証券	19,293
長期貸付金	4
繰延税金資産	5,738
退職給付に係る資産	11,664
その他	9,993
貸倒引当金	△8,369
資産合計	374,708

科目	第152期 2026年3月31日現在
負債の部	
流動負債	210,145
支払手形及び買掛金	92,036
電子記録債務	1,750
短期借入金	56,443
コマーシャル・ペーパー	13,000
前受金	2,445
リース債務	8,978
未払法人税等	2,538
賞与引当金	3,202
役員賞与引当金	76
ポイント引当金	15
製品保証引当金	36
事業整理損失引当金	959
株主優待引当金	60
危険費用引当金	16
その他	28,583
固定負債	75,107
社債	20,000
長期借入金	7,298
リース債務	31,745
繰延税金負債	8,351
役員退職慰労引当金	5
役員株式給付引当金	340
危険費用引当金	1,050
退職給付に係る負債	2,464
その他	3,851
負債合計	285,253
純資産の部	
株主資本	75,250
資本金	4,723
資本剰余金	3,148
利益剰余金	70,954
自己株式	△3,575
その他の包括利益累計額	14,187
その他有価証券評価差額金	6,331
繰延ヘッジ損益	△26
為替換算調整勘定	15,437
退職給付に係る調整累計額	△7,556
非支配株主持分	16
純資産合計	89,454
負債純資産合計	374,708

(注) 記載金額は単位未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第152期	
	2025年4月1日から 2026年3月31日まで	
売上高		650,368
売上原価		520,325
売上総利益		130,042
販売費及び一般管理費		119,966
営業利益		10,075
営業外収益		
受取利息	289	
受取配当金	535	
持分法による投資利益	39	
貸倒引当金戻入額	210	
その他	418	1,494
営業外費用		
支払利息	3,130	
売上債権売却損	959	
為替差損	316	
保険料	466	
その他	521	5,394
経常利益		6,175
特別利益		
固定資産売却益	349	
投資有価証券売却益	1,633	
負ののれん発生益	113	
受取和解金	800	
その他	48	2,945
特別損失		
固定資産売却損	6	
固定資産除却損	2	
減損損失	710	
その他	8	727
税金等調整前当期純利益		8,393
法人税、住民税及び事業税		3,393
法人税等調整額		△622
当期純利益		5,621
非支配株主に帰属する当期純利益		3
親会社株主に帰属する当期純利益		5,618

(注) 記載金額は単位未満を切り捨てて表示しております。

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第152期 2026年3月31日現在
資産の部	
流動資産	29,014
現金及び預金	53
売掛金	45
短期貸付金	28,679
未収入金	40
その他	194
固定資産	62,065
有形固定資産	13,027
建物	5,404
機械及び装置	9
工具、器具及び備品	10
土地	7,584
リース資産	15
建設仮勘定	2
無形固定資産	576
ソフトウェア	576
投資その他の資産	48,461
投資有価証券	15,691
関係会社株式	31,535
関係会社出資金	683
差入保証金	290
繰延税金資産	79
その他	181
資産合計	91,079

科目	第152期 2026年3月31日現在
負債の部	
流動負債	19,687
短期借入金	5,502
コマーシャル・ペーパー	13,000
未払金	230
未払費用	38
未払法人税等	454
預り金	214
賞与引当金	44
役員賞与引当金	25
株主優待引当金	60
その他	116
固定負債	23,429
社債	20,000
長期借入金	1,500
役員株式給付引当金	268
退職給付引当金	1
長期預り保証金	1,164
その他	494
負債合計	43,116
純資産の部	
株主資本	41,691
資本金	4,723
資本剰余金	4,337
資本準備金	2,440
その他資本剰余金	1,896
利益剰余金	36,205
利益準備金	669
その他利益剰余金	35,536
固定資産圧縮積立金	2,731
別途積立金	10,527
繰越利益剰余金	22,277
自己株式	△3,575
評価・換算差額等	6,271
その他有価証券評価差額金	6,271
純資産合計	47,962
負債純資産合計	91,079

(注) 記載金額は単位未満を切り捨てて表示しております。

損益計算書

(単位：百万円)

科目	第152期	
	2025年4月1日から 2026年3月31日まで	
営業収益		
売上高		
賃貸収入	1,985	1,985
受取配当金収入	3,920	
経営指導料収入	267	
業務受託料収入	104	
システム使用料収入	14	6,292
売上原価		
賃貸原価	1,359	1,359
売上総利益		4,932
営業費用		1,518
営業利益		3,413
営業外収益		
受取利息	562	
受取配当金	477	
その他	3	1,043
営業外費用		
支払利息	579	
その他	2	581
経常利益		3,875
特別利益		
投資有価証券売却益	1,477	
受取和解金	800	
ゴルフ会員権売却益	48	2,326
税引前当期純利益		6,201
法人税、住民税及び事業税		813
法人税等調整額		△70
当期純利益		5,458

(注) 記載金額は単位未満を切り捨てて表示しております。

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

K P Pグループホールディングス株式会社
取締役会 御中

2026年5月21日

EY新日本有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 田島 一郎
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 三木 拓人
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、K P Pグループホールディングス株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、K P Pグループホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

K P Pグループホールディングス株式会社
取締役会 御中

2026年5月21日

EY新日本有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 田島 一郎
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 三木 拓人
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、K P Pグループホールディングス株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第152期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評

価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第152期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月21日

K P Pグループホールディングス株式会社
監査等委員会

取締役 監査等委員（常勤） 中 川 直 樹 ㊞

取締役 監査等委員 片 岡 詳 子 ㊞

取締役 監査等委員 工 藤 陽 子 ㊞

(注) 監査等委員片岡詳子氏及び工藤陽子氏は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

株主総会会場ご案内略図

会場

KPP八重洲ビル AP東京八重洲11階

東京都中央区京橋1丁目10番7号

TEL : 03-6228-8109



会場までのアクセスはこちらからご覧いただけます。



交通

- | | | | |
|----------|---------|--------|-----------|
| J R 線 | 「東京」 駅 | 八重洲中央口 | より徒歩 6 分 |
| 東京メトロ銀座線 | 「日本橋」 駅 | B1番出口 | より徒歩 5 分、 |
| | | B0番出口 | より徒歩 7 分 |
| | 「京橋」 駅 | 6番出口 | より徒歩 4 分、 |
| | | 2番出口 | より徒歩 6 分 |
| 都営浅草線 | 「宝町」 駅 | A7番出口 | より徒歩 4 分 |

会場には駐車場の用意はございません。公共交通機関をご利用ください。