

統合報告書 2025

Integrated Report

紙でつなぐ、
未来をつくる

KPPグループホールディングス株式会社

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

CTP
ダイレクト製版
(Computer to Plate)

制作をCTP化することで廃液および廃棄物を削減しています。

本印刷物は、環境負荷低減に配慮して製作されています。
*資源・環境の保全に寄与する資材の採用
*環境負荷低減に寄与する印刷工程の採用



このラベルは、森林破壊や違法伐採等の環境・社会的な問題のリスクの低い原材料が責任を持って調達され、使用されていることを意味します。



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。



リサイクルの阻害となる資材を使用していません。



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

MENU GUIDE



イントロダクション
KPPグループの価値創造
財務戦略
事業戦略
サステナビリティ戦略
コーポレートデータ

本PDFの使い方

- 各ページ右側のメニューガイド
該当する章またはページに移動します。
- リンクボタン 
関連するページまた関連する外部Webサイトに移動します。
- URL または 二次元コード
関連する外部Webサイトや動画に移動します。

KPPグループの理念体系

KPP GROUP WAY



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 Innovation Function Trust	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「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 Eコマースの推進と新たな事業領域への挑戦 ステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続ける
----------------	--	---

KPP GROUP WAYとは

KPPグループウェイとは「ミッション」「ビジョン」「バリュー」の3層のピラミッドで表現されるKPPグループの理念体系です。ミッションにはパーパス経営の考え方を取り込み企業の存在意義や使命を表しました。「Globalization」「Innovation」「Function」「Trust」の頭文字を取った「GIFT」は、KPPグループの進むべき道、あるべき姿を表しています。この「GIFT」に基づいて策定した長期経営ビジョンが「GIFT 2030」です。バリューではKPPグループメンバー全員が共通して持つべき価値観を3点にまとめています。創紙力は組織を支えるDNAであり、創立以来100年以上にわたり築いてきた当社の強みです。KPPグループウェイのもと、私たちは循環型社会の実現に貢献し、地球の未来を支えていきます。

コーポレートメッセージ

紙でつなぐ、
未来をつくる

文字の起源を遡ると

紀元前4000年にたどりつきます。

言葉のコミュニケーションに文字が加わり、

紙が発明され、印刷技術も進化を遂げました。

また、印刷機の発明が中世ヨーロッパで起こった

文化運動（ルネッサンス）や科学革命、

宗教改革に寄与するとともに、

印刷媒体である紙は文字・活字文化を支え、

人に寄り添い、思いを伝える情報伝達手段として

人類に貢献してきました。

そして今、紙は地球環境にやさしい素材として、

新たな領域に踏み込み、

その用途はさらに広がりを見せています。

KPPグループは紙パルプ産業の流通の担い手として、

紙という素材に付加価値を見出し、

循環型社会の実現に貢献していきます。

目次

イントロダクション

- 01 KPPグループの理念体系
- 03 KPPグループ早わかり
- 05 主力事業とビジネスモデル
- 07 KPPグループのあゆみ

KPPグループの価値創造

- 09 会長メッセージ
- 11 社長メッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 長期経営ビジョン「GIFT 2030」
- 19 第4次中期経営計画

財務戦略

- 21 第4次中期経営計画の財務戦略

事業戦略

- 23 北東アジア
- 27 欧州／米州
- 31 アジアパシフィック

サステナビリティ戦略

- 35 サステナビリティフレームワーク
- 36 サステナビリティビジョン
- 37 マテリアリティ
- 38 Environmental：環境
 - 38 環境マネジメントシステム
 - 39 環境負荷低減に資するビジネスの展開
 - 40 気候変動対策
 - 41 生物多様性
- 42 Social：社会
 - 42 人的資本経営の推進
 - 45 人権の尊重
 - 46 地域社会との共生
- 47 Governance：ガバナンス
 - 47 マネジメント体制
 - 49 社外取締役からのメッセージ
 - 51 コーポレート・ガバナンス
 - 55 リスクマネジメント
 - 57 コンプライアンス

コーポレートデータ

- 58 財務ハイライト
- 59 非財務ハイライト
- 60 企業情報

MENU GUIDE



イントロダクション	
» KPPグループの理念体系	01
» KPPグループ早わかり	03
» 主力事業とビジネスモデル	05
» KPPグループのあゆみ	07
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	

KPPグループ早わかり

創立年

1924年

1924年(大正13年)創立。
紙製品や紙関連製品の販売
および環境負荷低減に資す
る製品やサービスの開発を
通して時代とともに文化の
発展に貢献してきました。

紙商社としての事業規模

国内第1位
(連結売上高)

世界第3位
(推定)

売上高

6,700億42百万円

営業利益

135億44百万円

ROE

9.5%

自己資本比率

24.5%

総従業員数

5,974名

グループネットワーク

46カ国・地域

194都市

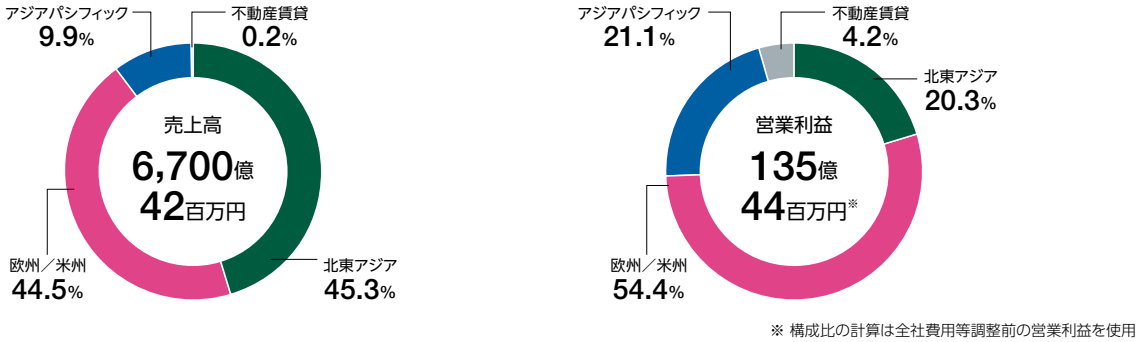
213拠点

(2025年3月期)

KPPグループはペーパー事業、パッケージング事業、ビジュアルコミュニケーション事業を中心に世界46カ国・194都市で事業を展開しています。持株会社であるKPPグループホールディングスのもと、国際紙パルプ商事、スパイサース、アンタリスの3つの事業地域統括会社がそれぞれの地域で戦略立案から事業運営までを担っています。当社グループの報告セグメントは「北東アジア」「アジアパシフィック」「欧州／米州」の地域別3セグメントに「不動産賃貸」を加えた計4つで構成されています。



セグメント別売上高・利益構成比 (2025年3月期)



世界に広がるKPPグループ



MENU GUIDE



イントロダクション	
» KPPグループの理念体系	01
» KPPグループ早わかり	03
» 主力事業とビジネスモデル	05
» KPPグループのあゆみ	07
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	

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ジ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。

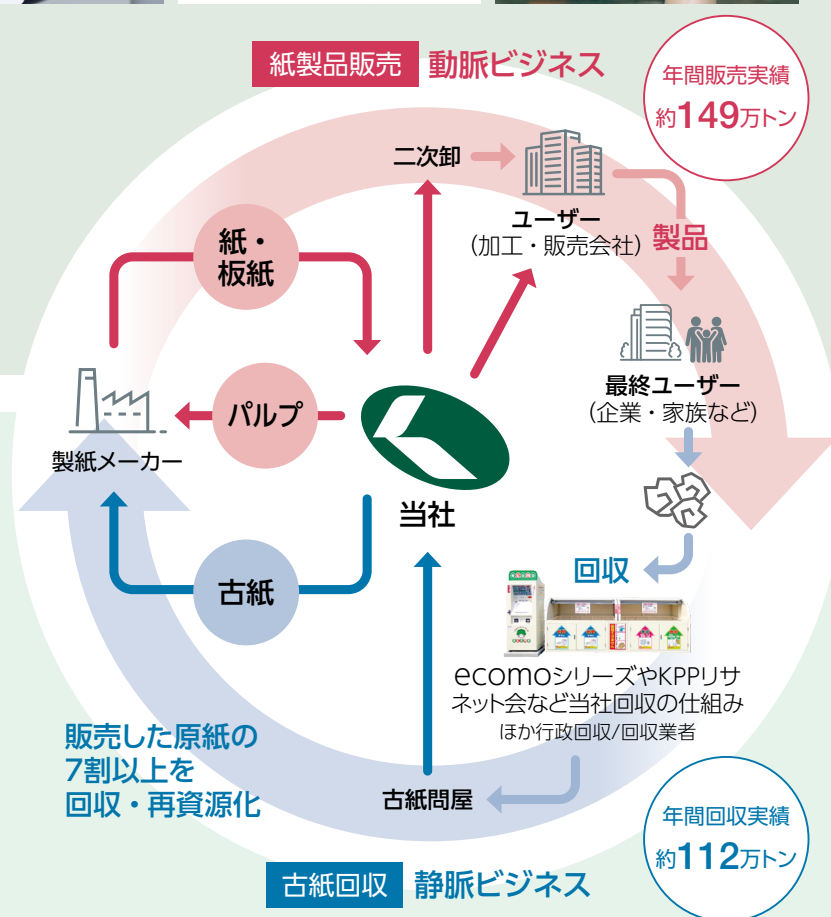
ハイブリッド型ビジネスモデル

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・板紙およ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&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紙板まで、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。



総合循環型ビジネスモデル

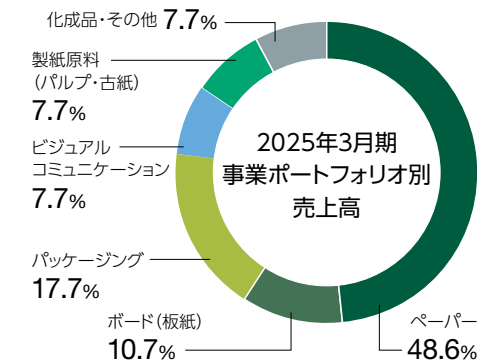
製紙原料(パルプ・古紙)事業

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」と位置付け、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「KPPJサネット会」や、当社独自の古紙回収ソリューション「ecomо（エコモ）シリーズ」などを通じて実施しています。



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。

●不動産事業 ●紙工機械販売事業 ●化成品販売事業など


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。


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。屋内外のサインージ、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。


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、不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。



e c o m o
エコモとは？

●**タウンecom**

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ecom**

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。

●**ecom**
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。



イントロダクション

»	KPPグループの理念体系	01
»	KPPグループ早わかり	03
»	主力事業とビジネスモデル	05
»	KPPグループのあゆみ	07

KPPグループの価値創造

財務戰略

事業戦略

サステナビリティ戦略

コーポレートデータ

KPPグループのあゆみ

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



MENU GUIDE



イントロダクション		
»	KPPグループの理念体系	01
»	KPPグループ早わかり	03
»	主力事業とビジネスモデル	05
»	KPPグループのあゆみ	07

KPPグループの価値創造
財務戦略
事業戦略
サステナビリティ戦略
コーポレートデータ



代表取締役会長

田邇 円

挑戦の9年を礎に、新時代の舵取りへ

株主・投資家の皆さまへ

当社はおかげさまで昨年11月に創立100周年を迎えることができました。今日まで社業発展の基礎を築き上げてこられた先輩方と社員、そして取引先の皆さまのご支援とご愛顧に、改めて厚く御礼申し上げます。そして、株主の皆さまには感謝の意を込めて記念配当(5円)による増配を実施させていただきました。また2025年3月より株主優待制度を導入し、「図書カード」をお贈りしております。先日、「百聞は一見に如かず」に続いて「百聞はまた一読に如かず」という言葉を耳にしました。読書によって知の世界が広がり、人生の価値を高める一助になればと願っております。また、企業活動による利益を社会・文化活動にも還元し、当社の成長を支える好循環型の事業運営を目指してまいります。

「世界のKPP」を目指した9年間

2017年3月期からスタートした当社の長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」は、創立100周年を迎える2025年3月期をゴールとした9カ年に及ぶ事業強靱化計画でした。中でも株式上場と海外M&Aによるインオーガニック成長を最重要課題として取り組み、国内のローカル企業だった当社を世界46カ国、194都市に事業拠点を構えるグローバル企業に押し上げることができました。

需要構造の変化に対応

21世紀に入ると紙の需要構造はデジタル化の波と少子化によって情報系の紙が衰退する一方で、パッケージや衛生用紙など生活系の紙が伸長しています。情報系の紙で成長してきた当社にとっては、海外企業のM&Aは事業エリアの拡大とポートフォリオ改革を同時に進める有効な手段でもあったわけです。買収したオーストラリアのスパイサーズとフランスのアンタリスは、オセアニア地域と欧

州における最大規模の売上とネットワークに加え、パッケージング事業とビジュアルコミュニケーション事業に強みを持っており、当社グループとのシナジー効果も期待できます。

今期からは第4次・第5次中期経営計画からなる新しい長期経営ビジョン「GIFT 2030」がスタートしています。製紙メーカーではセルロースナノファイバーやエネルギー関連事業、バイオエタノールや医薬品開発など、木質化学の研究とパルプ活用の可能性が一段と進んでいます。その結果、国内の紙商社と製紙メーカーの接点は、従来の「面」から「点の集合体」へと変化することが想定され、第4次中期経営計画期間においては国内紙流通の再編が進むことも念頭に置く必要があると考えています。また海外事業においては、M&Aによる北米への進出と中国事業の再構築を重点課題として取り組みます。

新CEOへの期待

今期より新経営ビジョン「GIFT 2030」がスタートし、これを機にCEO職のバトンを社長の坂田に渡しました。坂田はスパイサーズとアンタリスのM&Aに携わるとともに、アンタリスのCFOとして3年間ファイナンスおよびPMI (Post Merger Integration : M&A成立後の経営統合プロセス)を担い、前歴も含めグローバル視点での視野の広さと本質を見抜く力を備えています。今後はグループ社員が「GIFT 2030」を共有できる企業風土の醸成に取り組んで欲しいと期待しています。

今後も循環型ビジネスによる持続可能な社会に貢献することで企業価値の向上を図り、また既存顧客の成長とM&Aによる新規顧客の獲得によって皆さまの期待に応えていきますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
» 会長メッセージ	09
» 社長メッセージ	11
» 価値創造プロセス	15
» 長期経営ビジョン「GIFT 2030」	17
» 第4次中期経営計画	19
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	

変革の3年間に挑む

「GIFT 2030」実現に向け、変わり続ける覚悟

Q 新たな長期経営ビジョン「GIFT 2030」と第4次中期経営計画がスタートする本年、CEOに就任されました。現在の経営環境や事業課題をどのように捉えていますか。

紙パルプ業界を取り巻く環境は大きく変化しています。先進国ではペーパーレス化が進み、グラフィック用紙の消費量は減少を続けています。人口減少などの構造的な変化を受けて、欧米の大手製紙メーカーでは大西洋をまたぐ大型の事業統合をはじめとして、業界全体で急速に統廃合が進んでおり、私たちは今大きな転換期を迎えているといえるでしょう。

一見ピンチとも思える状況ですが、変化の激しい時代はチャンスが巡ってくる好機でもあります。私たちが直面しているこうした状況は過去には他の産業でも起きたことであり、その変化に対応できた企業だけが現在もあるということだと思います。

私たちKPPグループは第3次中期経営計画までの間に大きな躍進を遂げ、グループの姿は一変しました。すなわち、国内外でM&Aを実行し事業領域を地域面で拡大するとともに、提供する製品・サービス・ソリュー

Q 「GIFT 2030」を実現する上で最も重視していることは何ですか？

次の100年に向けた第一歩となる長期経営ビジョン「GIFT 2030」の策定にあたっては、世界中の社員、特に2030年にグループを担う世代に、「2030年の社会とはどんな社会だろうか。その時私たちはどのような会社でありたいか」と問いかけました。

寄せられた多くの回答の中で共通していたのは、各地域や各セグメントでトップクラスの会社でありたいということ、そしてそのためには果敢に新しいことに挑戦していく企業風土・文化を醸成するということでした。そこで、

シヨンの面でも領域を拡大させ、グローバルな企業へと変貌を遂げました。

しかしながら不確実性が増す外部環境の中で、これまでと同じことを繰り返しているだけでは生き残っていくことはできません。現状に執着することなく、新たなステージに向けてさらに事業領域を拡張させていくことが重要であり、新たなマーケットを捉えるためには高い感度を持って情報を収集し、積極果敢に新しいことに挑戦することが大切と考えています。

当社グループは創立100年を超える歴史を持ち、世界46カ国・194都市で事業を展開しており、世界中のサプライヤーや顧客と良好な関係を築いてきました。この強みを存分に生かして業界トップクラスの地位を一層確かなものにすると同時に、新しい事業分野に挑戦しスピード感を持って事業ポートフォリオの転換、事業領域の拡大を進めていきます。

2030年に目指す姿を次のように定めました。

私たちは、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。



代表取締役社長 兼 CEO

板垣 健之

MENU GUIDE

イントロダクション

KPPグループの価値創造

財務戦略

事業戦略

サステナビリティ戦略

コーポレートデータ

»	会長メッセージ	09
»	社長メッセージ	11
»	価値創造プロセス	15
»	長期経営ビジョン「GIFT 2030」	17
»	第4次中期経営計画	19

社長メッセージ

この目指す姿、ゴールを達成するために、ビジネス、ESG、ファイナンスの各領域で「事業戦略」「サステナビリティ戦略」「財務戦略」を策定し、それらを3つの柱とする「GIFT 2030」を定めました。

中でも健全な利益を生み出す強い会社を目指す上で重要視しているのが事業戦略です。既存の「紙」ビジネスの枠を超えて新たな事業展開を図るために、「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」の4つの重点施策を設定しました。これらの施策を着実に実行していくことが肝要と考えています。

Q その第一歩となる第4次中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)では、どのような成長戦略を描いていますか？

前中期経営計画期間は地政学的リスクやインフレなどの外部要因に加えて、英国事業、中国事業、パルプ事業などでの対応の遅れも重なり、最終年度の業績は期待水準に届きませんでした。これを大いに反省すべき点として、第4次中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)では外部環境のいかにかわらず年間150億円程度の営業利益を安定して出せるよう収益体質の改善を進め、最終年度には一段高い水準の200億円の営業利益を目指します。

この目標を達成するため、先に述べたとおり事業戦略では4つの重点施策を掲げています。「事業領域の拡大」では、これまで「紙」を中心に「パッケージング」「ビジュアルコミュニケーション」「リサイクリング」「フィルム」などへ事業ポートフォリオを拡大してきましたが、今後はさらに「新しい製品」「新しい顧客」「新しいビジネスモデル」を獲得し、領域の拡大を進めます。

例えば欧州のパッケージング分野では、従来は車載部品や機械部品向けパッケージングに注力していましたが、今後は他の産業分野や顧客層にも対象領域を広げていきます。一つの産業や顧客に依存し過ぎていては、ひとたびその産業や顧客が不調となればひとたまりもありません。常に新しい事業領域を探索し領域を拡大することが肝要です。そのためにグループシナジーを最大限に活用し、顧客情報や製品情報を共有しながら具体化していきます。

また地域面でも事業領域の拡大を図っていきます。こ



れまで未進出であった地域や十分な展開ができていない地域に事業領域を広げていきます。特に米国への事業展開は第4次中期経営計画の重要な課題です。

「事業ポートフォリオの転換」では、これまでスパイサースとアンタリスの海外2社で進めてきた「紙」から「パッケージング」「ビジュアルコミュニケーション」への事業ポートフォリオの転換をグループ全体に広げることを加速していきます。海外2社では既存事業に新しい製品・顧客・市場・地域を補強する、いわゆるボルトオン型M&Aを中心として既存の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の拡充を進めてきました。今後はこれをさらに加速させます。また国内でもビジュアルコミュニケーションやパッケージング分野への積極投資を行い、事業ポートフォリオの転換を図ります。

こうした施策を実現するためには「グローバルシナジーの追求」が欠かせません。前中期経営計画期間でファイナンスやコンプライアンスの分野でのシナジーの獲得が進みました。特に内部統制や監査体制の整備によりグループ全体の経営実態を適切に把握する仕組みを構築しました。今中期経営計画期間では購買・製品・顧客・マーケティングといったビジネス分野でのグループシナジー創出を重要施策と位置付けています。

このためグループ全体を牽引する体制として、2025年8月に2つの組織を新設しました。グループ全体の購買と製品情報の共有を目的とした「グループ購買・商品本部」と、顧客情報の共有・新規顧客獲得の相互支援・最

適な販売戦略の策定を担う「グループマーケティング・セールスインフォメーション室」です。当社の事業地域統括会社である国際紙パルプ商事、スパイサース、アンタリスはいずれも長い歴史を有し、地域特性に合わせた製品・サービスを展開することで確固たる事業基盤を築いてきました。それぞれが地域でトップクラスのマーチャントであり、協働によるシナジー効果は大きなものがあると思います。既存事業でのシェアを確保しつつ、グループ内で互いのビジネスモデルを共有・展開することで新しい事業領域を獲得し、さらなる成長を目指します。最後に「Eビジネスの拡大・DXの推進」です。海外2

Q 変革を実行する組織として、今後どのような人材や組織づくりに力を入れていきますか？

当社は理念体系「KPPグループウェイ」において「自律的な人材の育成」をバリューの一つにうたっています。この言葉どおり、社員には自ら考え行動できる存在であってほしいと考えています。

当社にはもともと風通しのよい自由闊達な組織文化が根づいており、自律的な人材が育つ素地があります。変革を起こすためには他者に委ねるのではなく自ら考え、自らの意見を伝え、人に流されず自分が「価値がある」と信じることを行動で実現することが必要です。またそうした挑戦を盛り立てる人事制度の充実も必要です。

現在事業領域の拡大を目指す中で、クロスセルの実行およびグループシナジーの追求に向けた情報共有や新たな試みが人事評価につながるよう、人事制度の見直しにも取り組んでいます。さらに新規事業への挑戦を奨励する社内起業家プログラムも準備中です。これは社内公募で新規事業の立ち上げを奨励するもので、毎年2～3件

Q 最後に、株主還元や今後の成長に向けた姿勢についてお聞かせください。

2022年の持株会社体制への移行後、株主・投資家の皆さまには透明性の高い情報開示と誠実なコミュニケーションに努めてまいりました。

株主還元につきましては、2025年3月期より連結配当性向30%を目安とするとともに、DOE(連結株主資本配当率)3.0%を下限とする新たな配当方針へと移行いたしました。加えて、機動的な株主還元策の一環として自己株式の取得を進めるとともに、株主優待制度も導入し株主還

社ではウェブショップを通じたEビジネスの展開が進んでおり、顧客がインターネットを通じて商品を購入する割合が年々増えてきています。今後はグループ全体でEビジネスを拡大し、お客さまと私たち双方の業務の効率化と顧客層の拡大を進めていく方針です。さらにAIをはじめとするデジタル技術を活用し、業務効率化のみならずビジネス全体の再設計を行い、付加価値を創出していきます。

これら4つの重点施策はすでに取り組みを始めており、私たちは限られた時間の中でスピード感を持って変革を成し遂げていく所存です。

に予算を付与し、3年間の成果を踏まえて本格的な事業化を判断します。

これまでも国際紙パルプ商事では紙製人工芝「OJO+ (オージョ)ペーパーターフ」の開発・拡販や、バイオマス発電プラントの稼働率向上を支援するシステム「BMecomo(ビーエムエコモ)」の開発・販売など、新規事業が立ち上がっています。社内起業家プログラムではこうした動きをグループ全体に広げ、さらに加速させていきます。

また2024年の創立100周年を機に創設した社内表彰制度「KPPグループアワード」を第4次中期経営計画期間も継続することとし、最終年度には各分野で顕著な貢献を果たした社員やチームを広く表彰する予定です。

こうした施策を通して自ら考え行動する人材を育成し、新たな挑戦を後押しする企業文化・組織風土をつくり、誰もが活躍できる組織を目指していきます。

元の一層の充実を図っております。

私たちが目指すのは、単なる規模の拡大ではありません。お客さまに対して高品質で付加価値の高い製品・サービス・ソリューションを提供し、健全な利益を生み出し続ける「強い会社」であることが重要だと考えています。

ステークホルダーの皆さまには、グローバルに成長を続けるKPPグループに今後ご期待いただければ幸いです。

MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
» 会長メッセージ	09
» 社長メッセージ	11
» 価値創造プロセス	15
» 長期経営ビジョン「GIFT 2030」	17
» 第4次中期経営計画	19
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	

価値創造プロセス

外部環境

- 気候変動の進行
- 海洋プラスチック汚染問題
- 世界経済の重心移動
- デジタル化の進展
- 地域による人口の増減
- 地下資源の枯渇
- サークュラーエコノミーへの移行

KPP GROUP WAY

コーポレートメッセージ

紙でつなぐ、
未来をつくる

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

マテリアリティ

- グローバル展開
- DXへの対応
- グリーンビジネスの展開
- 気候変動対策
- 人的資本経営の推進
- ガバナンスの強化

経営資本

(2025年3月期)

財務資本

- 健全な財務基盤
(自己資本比率24.5%)
- 総資産額 3,520億円

製造資本

- 世界46カ国・地域、
194都市に213拠点を展開
(143カ所の物流センター、
デザインセンター等を含む)

知的資本

- 紙パルプ関連の知見と商品・
ソリューションの開発力
- 循環型ビジネスモデル構築の実績
- 海外の川下分野 (パッケージング、
ビジュアルコミュニケーション等) の
知見と実績

人的資本

- 多様なバックグラウンドを持つ
5,974名の社員

社会・関係資本

- 100年の信頼関係に基づく
盤石な顧客基盤
- 約4,600社の
サプライネットワークと
約13万社の顧客
- 古紙回収ネットワーク
「KPPリサネット会」を主宰

自然資本

- 電力使用量
25,712,758kWh*
- 水の使用量 34,339m³ *

※算出範囲についてはP59「非財務ハイライト」の
「電力使用量」および「水の使用量」の各注記を
ご参照ください

📄 P59

GIFT 2030

事業戦略

- 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

📄 P19-20

📄 P23-34

サステナビリティ戦略

- グリーンビジネスの展開
- 気候変動対策
- 人的資本経営の推進
- ガバナンスの強化

📄 P35-57

財務戦略

- 成長投資資金の確保
- 資本効率と財務健全性の両立
- 株主還元の充実

📄 P21-22

アウトカム・提供価値

社会

- 脱プラスチック・紙化ソリューションの提供による循環資源への切替
- 持続可能な森林資源の使用や、古紙の回収・リサイクルを通じて、循環型社会の形成に貢献

取引先・顧客

- 効率的なサプライチェーンで生産者と顧客をつなぎ、安定的に紙製品を供給
- 紙の特性や用途に関する専門知識を提供し、顧客のニーズを満たすソリューションを提供

経済

- 地域社会における雇用創出や地元企業との取引|によって地域経済の発展に寄与

MENU GUIDE



イントロダクション

KPPグループの価値創造

» 会長メッセージ	09
» 社長メッセージ	11
» 価値創造プロセス	15
» 長期経営ビジョン「GIFT 2030」	17
» 第4次中期経営計画	19

財務戦略

事業戦略

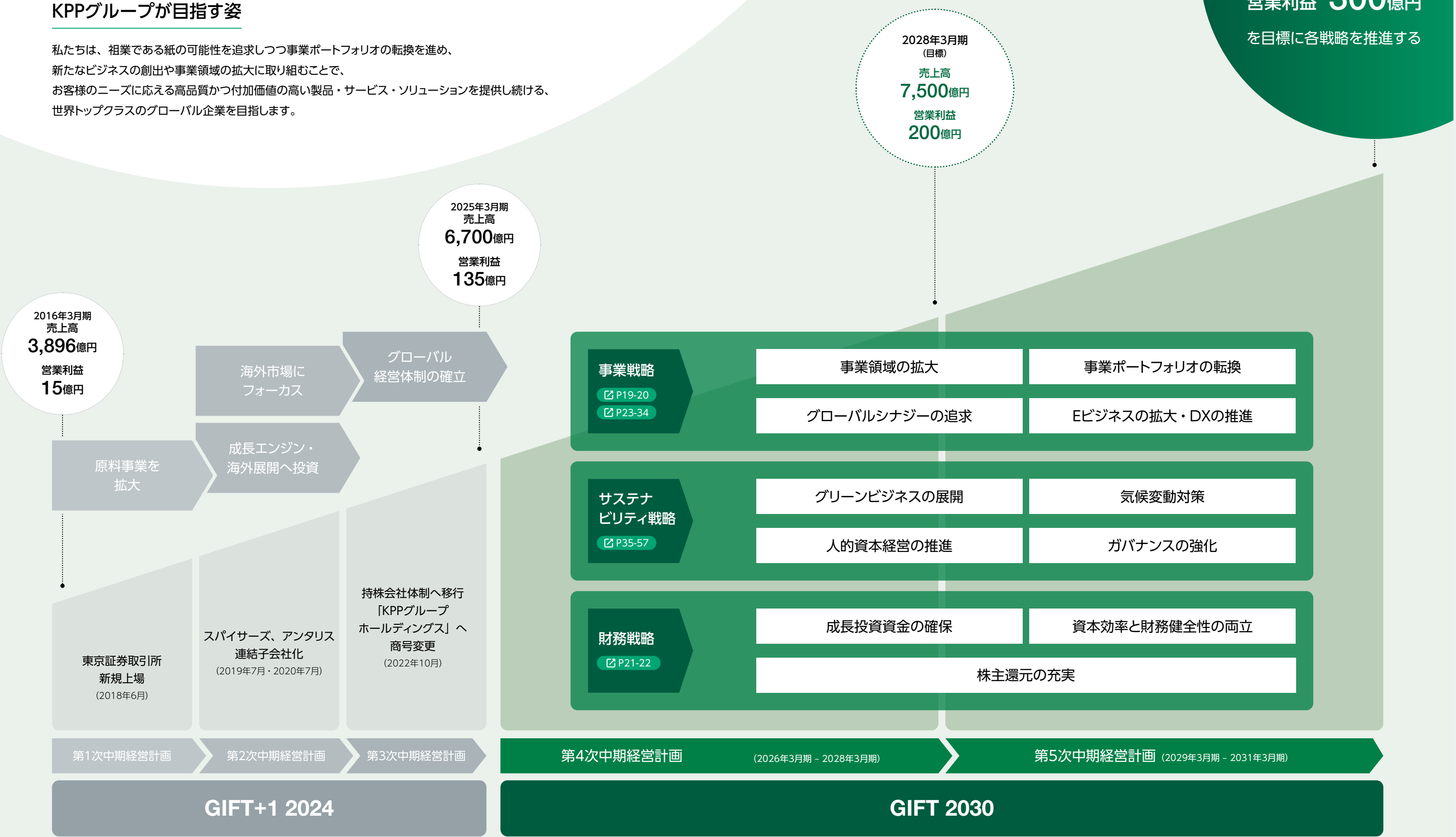
サステナビリティ戦略

コーポレートデータ

長期経営ビジョン「GIFT 2030」

KPPグループが目指す姿

私たちは、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。



MENU GUIDE

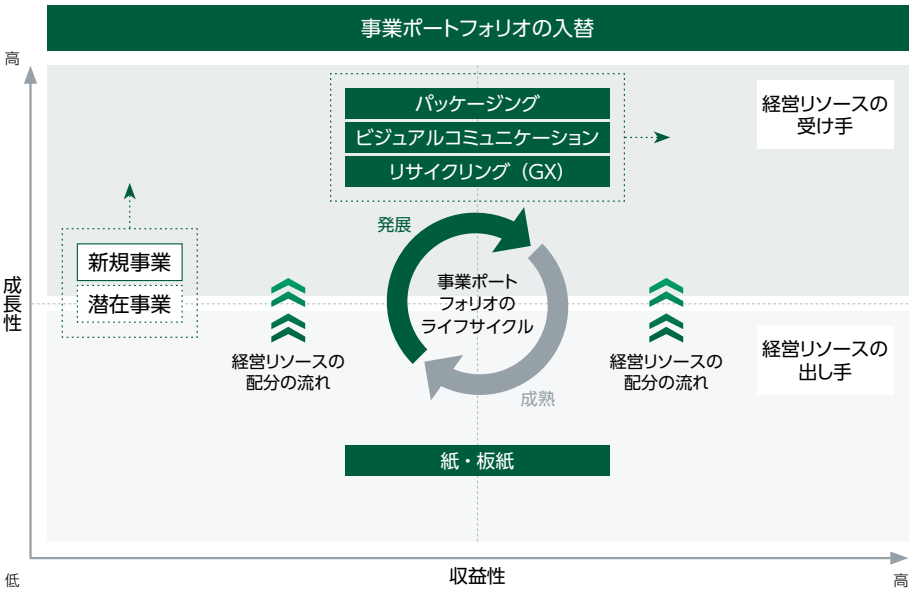
イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
» 会長メッセージ	09
» 社長メッセージ	11
» 価値創造プロセス	15
» 長期経営ビジョン「GIFT 2030」	17
» 第4次中期経営計画	19
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	

第4次中期経営計画

「GIFT 2030」の実現に向け、第4次中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）では事業戦略（本ページおよび [P23～34](#)）・サステナビリティ戦略（[P35～57](#)）・財務戦略（[P21～22](#)）を推進していきます。

事業戦略

今後の紙・板紙事業の縮小トレンドを見据え、既存業務を超える事業展開を図るために4つの重点施策を推進します。



紙・板紙事業は現在安定的にキャッシュを創出していますが、市場は中長期的に縮小が想定されます。4つの重点施策の実行にあたり、現在安定的に獲得しているキャッシュや人的資源などの経営リソースを成長性・収益性の高い事業分野へ配分し、新たな収益基盤の構築とポートフォリオの入替を図っていきます。

重点施策①：事業領域の拡大

新たな商品や市場の開拓、新たなビジネスモデルの創出を通じて事業領域の拡大を具体化します。

事業領域の拡大・事業ポートフォリオの転換の具体的な推進にあたっては、地域セグメントと事業セグメントの状況を分析の上、注力すべき分野と推進手法を明確にしています。また新規事業の創出については、グループ内から新たな事業分野への挑戦を募り本格的な事業化につなげる仕組みの導入を検討しています。

	日本	北東アジア	アジアパシフィック	欧州・中南米	北米
ペーパー&ペーパーボード	⚙️	⚙️	⚙️	⚙️	
パッケージング	⚙️		⚙️⚙️	⚙️⚙️	⚙️
ビジュアルコミュニケーション	⚙️		⚙️⚙️	⚙️⚙️	⚙️
リサイクルリング (GX [※])	⚙️⚙️				
化成品	⚙️⚙️				

※ GX…グリーントランスフォーメーション ⚙️ 既存事業の展開 ⚙️ 既存分野に関連するポルトオン型M&Aの推進 ⚙️ 新規分野のM&A主体の戦略

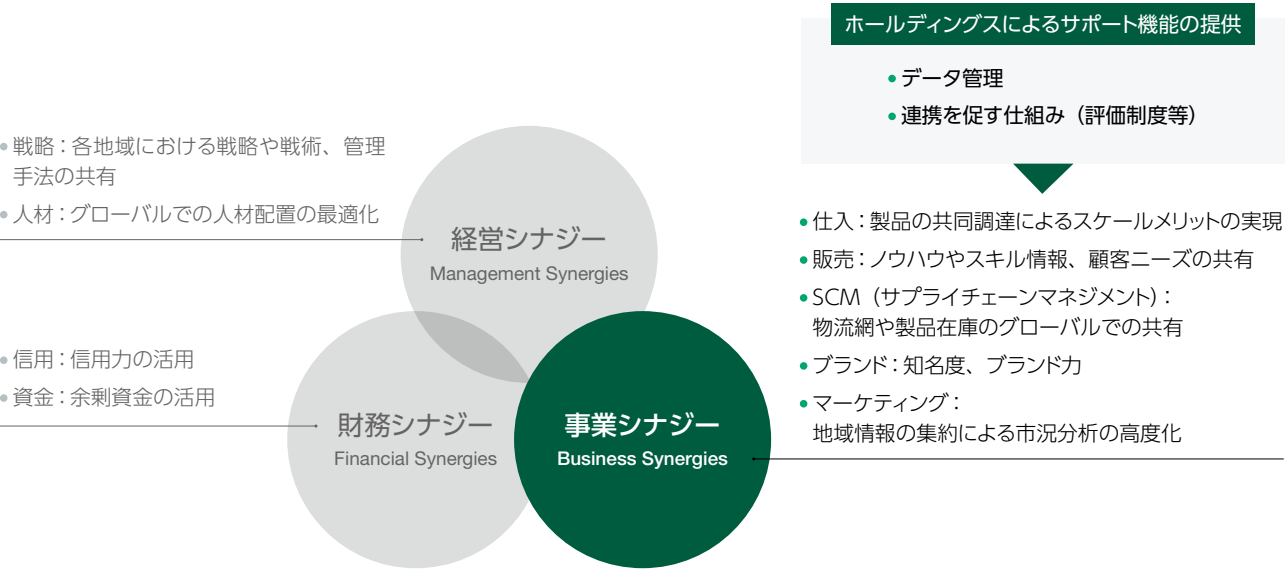
重点施策②：事業ポートフォリオの転換

M&Aや新規事業の創出を通じて新たな収益基盤の構築を実現します。

重点施策③：グローバルシナジーの追求

仕入・販売・マーケティング情報のグループ間連携を深め、グループシナジーを最大化します。

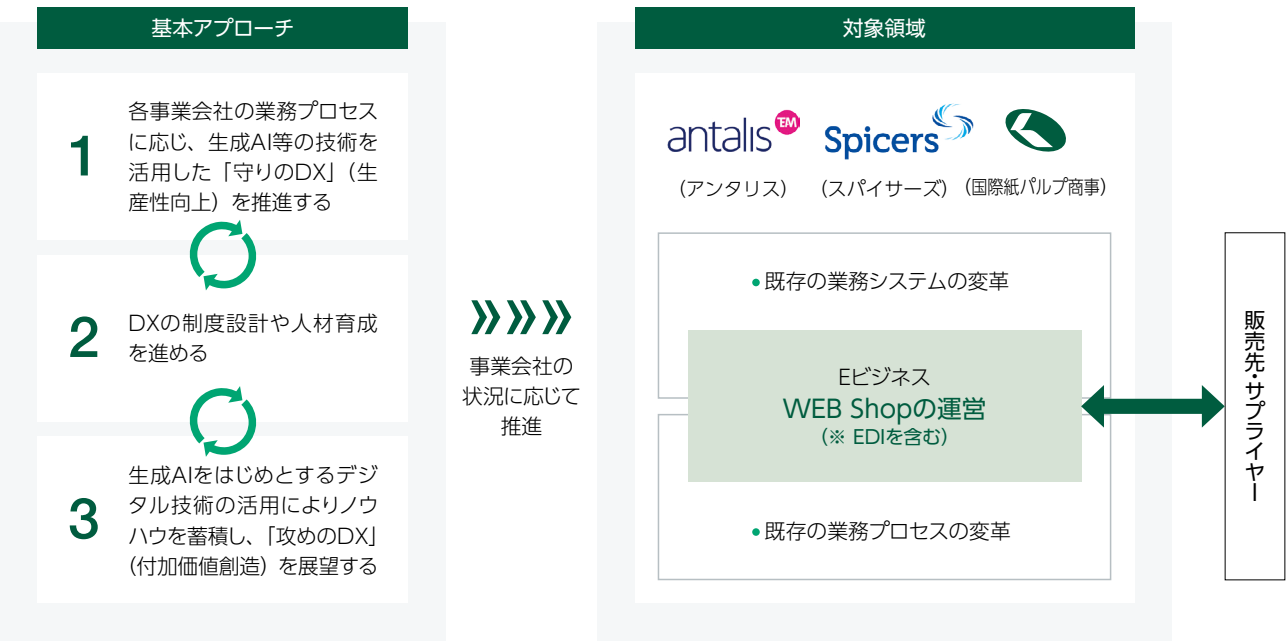
事業会社間でのシナジー追求については、第3次中期経営計画期間までにファイナンスやガバナンスの領域で一定の成果を上げることができました。第4次中期経営計画では持株会社のKPPグループホールディングスにグローバル連携の専門部署を新設し、各事業会社の力をさらに結集させます。それにより仕入・営業・マーケティングといった領域において事業シナジーを強化し、付加価値の創出を図ります。



重点施策④：Eビジネスの拡大・DXの推進

DXで業務プロセスを変革し、Eビジネスの拡大に取り組みます。

デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進により既存の業務システムや業務プロセス、ビジネスモデルの改善・高度化を目指します。Eビジネスの展開は、各事業会社が顧客基盤の拡大と生産性の向上を重要施策と位置付け、各社の状況に応じて浸透を図っていきます。



MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
» 会長メッセージ	09
» 社長メッセージ	11
» 価値創造プロセス	15
» 長期経営ビジョン「GIFT 2030」	17
» 第4次中期経営計画	19
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	

第4次中期経営計画の財務戦略

財務戦略の基本方針

当社グループが持続的に成長していくためには事業領域の拡大および事業ポートフォリオの転換が不可欠であり、これらは第4次中期経営計画の中核を成す取り組みになっています。近年、グラフィック用紙の需要減少が想定を上回るスピードで進行しており、これに伴いペーパー事業の売上も大きく影響を受けています。こうした状況に対応するため、当社グループではパッケージング事業やビジュアルコミュニケーション事業の強化に加え、さらに周辺領域への事業展開を加速させることが喫緊の課題と認識しています。

財務戦略にかかわる経営指標

当社グループでは財務にかかわる経営指標として自己資本利益率（ROE）と自己資本比率を重視しています。

ROE

スパイサイズおよびアンタリスの大型買収により2021年3月期の自己資本比率は一時的に15.8%まで低下しました。その後財務基盤の強化を目的に利益剰余金を積み上げてきたことに加え、円安による為替換算調整勘定により自己資本が増加したためROEは2022年3月期の15.0%から2025年3月期には一時的に9.5%まで低下しました。第4次中期経営計画の数値目標としてはROE8.0%以上と最低限の水準を掲げていますが、事業領域の拡大と事業ポートフォリオの転換による稼ぐ力の強化、さらに自己株式の取得等の自己資本の適切なコントロールを通じて中長期的にROEを引き上げ、株主価値を高めていきたいと考えています。

ROIC

同時に、事業全体の資本効率の向上を目指すため、ROICの継続的な改善に取り組んでいます。2025年3月期においてはROIC（4.8%）がWACC（3.2%）を上回る水準を達成し

これを実現する手段として、M&Aを通じた戦略的投資を推進していきます。こうした成長投資を安定的かつ機動的に支えるための成長投資資金の確保と財務基盤の強化が、当社グループの財務戦略における重要な柱となります。

一方、株主価値の向上も重要な経営課題の一つと考えており、明確な方針として「連結配当性向30%」および「連結株主資本配当率（DOE）3.0%」を新たに設定いたしました。今後も資本効率の向上と財務の健全性とのバランスを図りながら、株主の皆さまの期待に応えてまいります。

ており、これは当社が資本コストを超えるリターンを創出し、持続的な企業価値の向上を実現していることを示しています。

今後も事業ポートフォリオの最適化や収益性の高い投資の選定、運転資本の効率化などを通じてROICのさらなる向上を目指します。これによりステークホルダーの皆さまに対して持続可能な価値提供を継続していく所存です。

自己資本比率

自己資本比率については、20%から25%の範囲で維持する方針を掲げています。この水準は当社の事業特性およびリスク分散の状況を踏まえた上で、現時点において適切であると判断しています。当社は固定資産をほとんど保有しない商社であり、資産の流動性が高いことに加え、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の3つの主要事業ポートフォリオを有しています。さらにアジア、オセアニア、ヨーロッパ、南米など多様な地域で事業を展開しており、固定経費の比率が異なるマーチャント型事業とディストリビューター型事業の両面を持つことで、多様な観点からリスク分散を図っています。

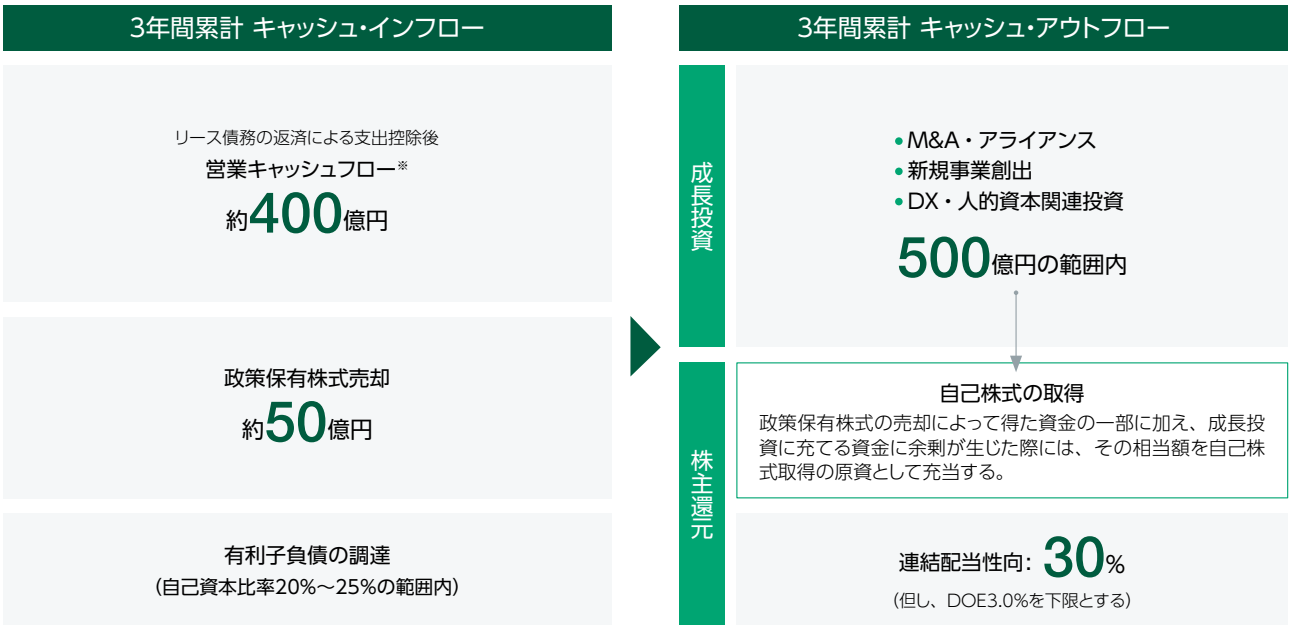
第4次中期経営計画のキャッシュアロケーション

第4次中期経営計画期間中は、営業キャッシュフロー400億円、政策保有株式の売却による資金50億円、さらに有利子負債による資金調達を前提に、総額約500億円の成長投資を実行する予定です。財務の健全性を維持するため、自己資本比率を重要な規律指標として位置付ける一方で、有利子負債も積極的に活用し、資本効率の向上と株主還元のバランスを図りながら持続的な成長に向けた投資を行っていく方針です。

当社は2019年のスパイサイズ買収、2020年のアンタリス買収を通じて事業領域と活動地域を大きく拡大し、日本国内

における紙卸事業を中心とした従来の体制から事業ポートフォリオの大幅な転換を遂げました。祖業である紙事業は依然として主力ですが、今後の成長が期待されるパッケージング事業およびビジュアルコミュニケーション事業も、当社グループの重要な柱として位置付けています。

第3次中期経営計画期間中には多数のM&Aを実行し、その後も着実に事業構造の変革を推進してまいりました。この方針は第4次中期経営計画においても継続し、さらなる事業拡大と成長を目指します。



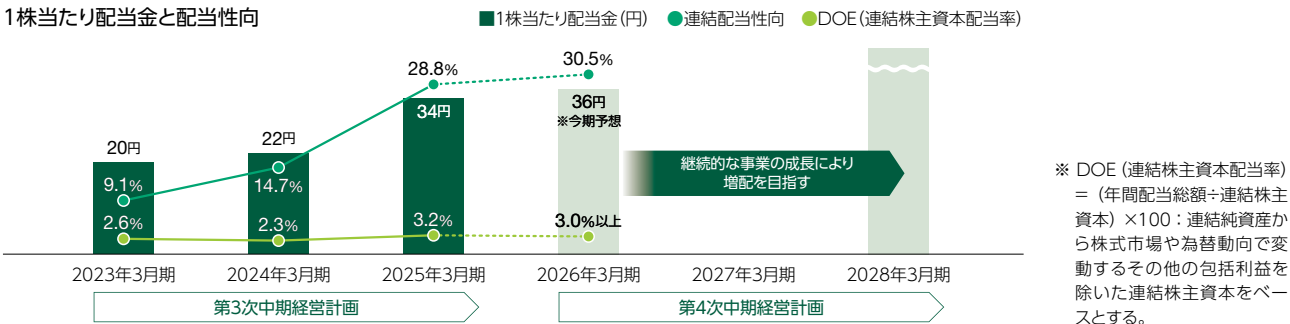
※ リース債務の返済（財務活動によるキャッシュフロー）による支出（約200億円）控除後の営業キャッシュフロー

株主還元と対話による信頼構築

当社は株主還元の強化を目的に、配当性向および連結株主資本配当率（DOE）の設定に加え、株主優待制度を導入しました。これにより安定的かつ継続的な配当の実現とともに、個人株主の増加を通じて株価の安定化にも寄与しています。

また株主、投資家の皆さまに当社グループの戦略や事業内容についてご理解いただくことは極めて重要と考えてい

ます。そのためプレゼンテーション資料の充実、タイムリーな情報提供、ならびにステークホルダーとの積極的な対話を実施してまいります。その中で頂戴したご意見は、当社グループの業務運営および財務戦略の検討における貴重な示唆として活用させていただきたいと考えています。



MENU GUIDE



イントロダクション

KPPグループの価値創造

財務戦略

» 第4次中期経営計画の財務戦略

21

事業戦略

サステナビリティ戦略

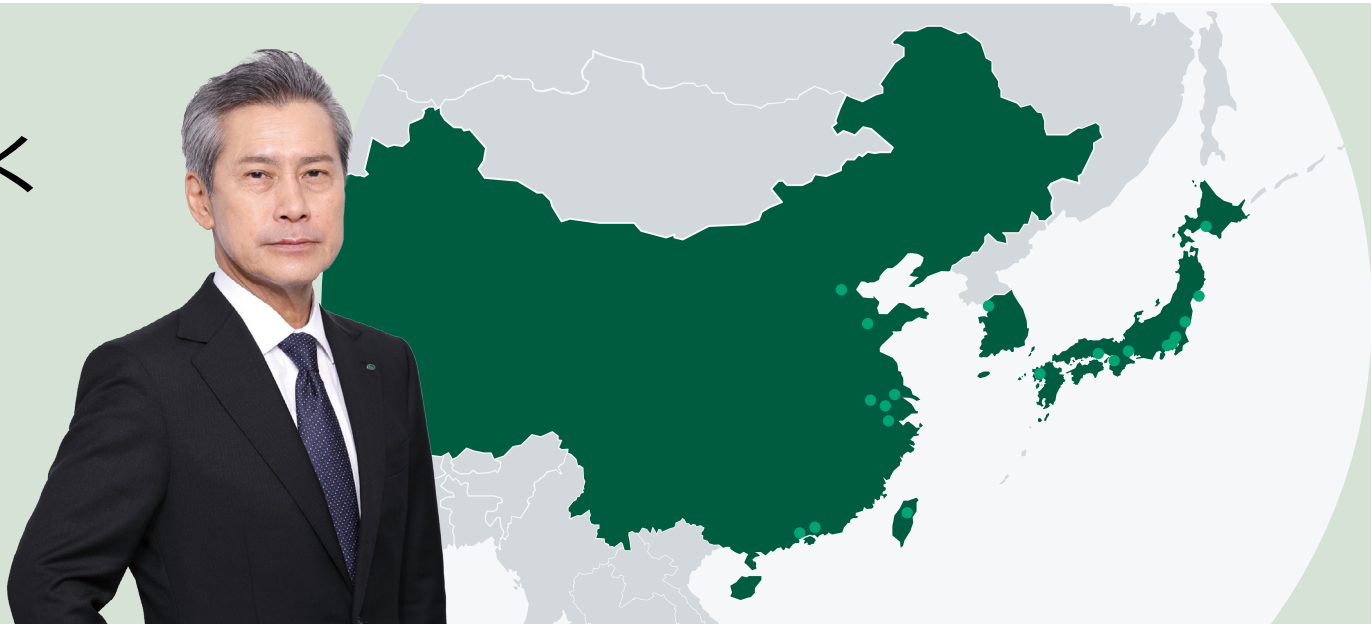
コーポレートデータ

北東アジア

事業革新と人材育成で築く
次のステージ

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

小馬井 秀臣
国際紙パルプ商事 代表取締役 社長執行役員



売上高 **3,036億49**百万円
(前年同期比 0.3%減)

セグメント利益 **28億95**百万円
(前年同期比 15.4%減)

社員数 **926**名
(国内外拠点の子会社含む)

拠点数 **43**カ所

主要事業・製品

- 紙、板紙、紙加工品、パルプ、古紙、化成品、紙関連機械、包装資材、その他関連商品の売買および輸出入

2025年6月より国際紙パルプ商事株式会社の代表取締役社長執行役員を拝命した小馬井です。1985年の旧大永紙通商株式会社入社から40年となる節目の年に、次の時代へ向けて会社を牽引する重責を担うこととなり身の引き締まる思いです。

第3次中期経営計画の振り返り

国内紙市場の動向

当社はKPPグループにおいて北東アジア地域を担う事業地域統括会社として日本、中国、韓国、台湾、米国に拠点を構え事業を展開しています。

主力商品である紙・板紙の国内市場は2000年をピークに需要の減少が続き、市場規模（数量）は2024年までに34%縮小しました。特に新聞用紙、印刷・情報用紙といったグラフィック用紙の減少幅が大きく、56.5%減と半減以上になっています。一方、段ボール、包装用紙、紙器用板紙等のパッケージング用紙は16.8%の減少にとどまり、家庭紙等の衛生用紙は21.9%増加しています。紙の「記録」「包装」「吸収」という3つの機能で需要の動向に違いが見られました。

グラフィック用紙の需要縮小に伴い、国内の古紙発生量も減少しています。古紙回収率は2000年の57.7%から2024年には81.7%へと大きく伸長したものの、同期間の回収量は1,833万トンから1,677万トンへと8.5%減少しています。

市場は縮小も収益は確保

このような市場環境のもと、当社も第3次中期経営計画期間を通してグラフィック用紙の販売数量減少を余儀なくされましたが、販売価格の維持と販管費の抑制を図り収益を確保してきました。板紙分野については、クローズドリサイクル等のソリューション営業による段原紙需要の取り込みや、用途に着目した白板紙等の拡販に取り組み、取引先との関係強化を図ってきました。製紙原料分野では、国内の古紙発生量の減少が続く中、回収手段の多様化を進めることで取扱量および売上高の維持・拡大を実現しました。海外事業については、中国市場の景気後退や生産量増加に伴う市況の軟化により中国事業は低調に推移しましたが、再構築に向けた基盤整備を急いでいます。

人口減少やデジタルネイティブ世代への世代交代により、国内のグラフィック用紙需要は今後も減少が見込まれます。とはいえ、日本市場は2023年時点で中国・米国に次ぐ世界第3位の規模を誇り、また、紙でなくてはならない用途は依然として存在しています。こうした需要を確実に取り込み、今後も国内市場において営業力の強化や取引先との関係深化、販売手法の見直しなどを通じて収益性向上への取り組みを一層推進していきます。

第4次中期経営計画の取り組み

基本方針

第4次中期経営計画は、KPPグループの長期経営ビジョン「GIFT 2030」の前半にあたる2026年3月期から2028年3月期までの3年間を対象としています。この期間、KPPグループ全体では各地域セグメントにおいてオーガニック成長戦略を継続するとともに、既存の枠を超えた事業展開を目指し「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」という4つの重点施策を掲げ、グループ全体の実力値の底上げを図ります。

これらを踏まえ、国際紙パルプ商事においては営業力強化による「基幹ビジネスのシェア向上」、新規事業領域への展開による「事業ポートフォリオ構造改革」、そしてDX推進による「バックオフィス効率化」に注力する基本方針を立てています。海外事業では、中国事業の再構築と輸出入機能の強化に取り組み、収益改善を目指します。その他拠点においてもKPPグループのグローバルネットワークを活用し、各国の需要やユーザーのニーズ、サプライヤー動向の変化に的確に対応できるよう、トレーダー機能の強化を進めていきます。特に今後成長が見込まれるパッケージングおよびビジュアルコミュニケーション分野においては、こうした取り組みをグループ全体で共有するためKPPグループホールディングスにグループ購買・商品本部を、当社の仕入本部内に購買戦略室を設置し戦略的連携を強化しています。

成長戦略と投資

当社の強みは、約2,600社の取引先と約1,100社の仕入先との長年にわたる信頼関係にあります。培ってきた取引基盤と情報力、そしてそれを支える人材こそが、当社の成長を支える原動力です。各社と多様な情報を共有しながら協業関係を築いてきたことが、当社の大きな力となっています。

ペーパー事業は市場縮小を前提とせざるを得ませんが、ユーザーのニーズを掘り起こす情報収集と、新しい用途の発信を通じて需要の取り込みを図っていきます。また環境規制の強化や消費者意識の高まりを背景に、素材に対する関心が非常に大きくなっています。その中で「紙・板紙」は持続可能性に合致した有力な素材として存在感を増していくと思われます。こうした状況を踏まえ、当社は機能紙分野で流通機能を活かし既存商品とあわせて市場ニーズの掘り起こしを進めるため、卸商営業本部内に機能材部を設置し、独自の見本帳づくりなどの取り組みを開始しました。

こうした取り組みの代表例に当社子会社の王子ファイバー株式会社が製造・販売する紙の糸「OJO+（オージョ）ペーパーヤーン」があります。もともとはアパレル向けでしたが「紙製人工芝」として注目されており生分解性、防災性能、温度上昇抑制、肌への優しさなど紙糸ならではの多面的な価値を提供しています。（[📄 コラム](#)）2026年初頭をターゲットにした増産と品質改良に向け、設備投資を決定しています。

MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
» 北東アジア	23
» 欧州／米州	27
» アジアパシフィック	31
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	

北東アジア

パッケージング事業では、原紙販売に加えクローズドリサイクルやRanpak®（ランパック）などの包装機・包装資材スキームの展開を通じて取引先の課題解決に貢献し、収益の向上も図っていきます。

当社の重要なビジネスである製紙原料事業では、紙・板紙販売数量の7割以上に相当する古紙を製紙メーカーへ販売・供給する形で「原料として戻す」役割を担っています。古紙の発生量は今後減少が見込まれますが、当社では回収ネットワークの強化や回収方法の多様化により安定した供給量の確保につなげています。独自の回収方法として展開しているのが「タウンecom（エコモ）」です。2011年に第1号機を設置して以来、設置協力企業からご支持を受けて現在では全国で約420台が稼働しており、自治体や行政回収を補完する役割も担っています。2025年からは従来の古紙に加え段ボールやペットボトル、アルミ缶も回収可能な装置を導入し、リサイクリングの対象領域を拡大しています。

今後は「事業ポートフォリオ構造改革」を進めるため、パッケージング、ビジュアルコミュニケーション、製紙原料を中心に新規事業やM&Aに果敢に挑戦していきます。特に前者の2分野では海外グループ会社の実績を参考にしたシナジー創出が期待できます。

物流は自社の物流子会社に加え、全国の協力会社と連携して運輸・保管業務を行っています。法規制やドライバ不足、温暖化ガス排出量削減への対策を含め、協業や共同配送等の強化によって、一層の効率化と持続可能な物流体制の構築を目指します。

「バックオフィス効率化」についてはOffice365の導入により情報共有面で大きな効果を得ましたが、今後は業務プロセスの見直しを徹底することで、費用削減だけでなく、社員が新たな課題に取り組む時間を生み出すことも重視していきます。

人材育成への取り組み

これらの施策を実行していくのは当社の「人材」にほかなりません。商社という事業は人材こそが会社の成長と持続性を支える存在であり、これまでも、またこれからも人材が価値を生み出すことに変わりありません。そのため採用から退職までのキャリア全体を見据え、社員一人ひとりの「変革と挑戦」の実現を支援する仕組みを備えた人事制度の刷新を検討中です。高度なスキルと豊富な経験を持つ専門人材が育ち、適正な評価とフィードバック、処遇を受けられ、役割本位で登用される——そうした公平性と緊張感を兼ね備えた制度を目指しています。

また階層別の研修制度にも注力しており、昨年度の従業員一人当たり研修時間は前年比で8.0%増加しました。さらに資格取得支援制度の対象を簿記、TOEIC、MOS、ITパスポートへと広げ、個人のスキル向上を後押ししています。当社はKPPグループ全体の人材プールとしての役割も担っており、今後はグローバルな視点で経営を俯瞰できる人材の育成に向けたプログラムの導入も進めていきます。

社長就任の際に社員に向けたメッセージの中で「対話」と「挑戦」をキーワードに掲げました。「紙でつなぐ、未来をつくる」というコーポレートメッセージと、「循環型社会の実現に貢献する」というミッションの実現に向けて、「相手の立場に立って考え、対話を通じて相互理解に努める姿勢」と「変化を恐れずに挑戦し続ける姿勢」こそが私たちの組織を強くし、未来を切り拓く力になると信じています。これを実践し、グループ経営への貢献と事業会社としての持続的な成長・発展を目指してまいります。

Column 脱プラスチック

大阪・関西万博内「遊んでい館？」にOJO+ペーパーターフを敷設

子どもの遊び場に選ばれる紙の人工芝

当社が販売する紙製の人工芝「OJO+ペーパーターフ」が、大阪・関西万博で株式会社ワイドレジャーが出展する「遊んでい館？」内に敷設されました。同エリアに75平方メートルのOJO+ペーパーターフを敷き、その上に「未来の公園」をイメージした遊具が設置され、会期中多くのお子さまの遊び場として親しまれました。

OJO+ペーパーターフは、当社グループ会社の王子ファイバー株式会社が企画・製造する紙の糸からできた人工芝で、紙の糸がもつ多孔質な構造から、吸放湿性に優れたドライな手触りと消臭・抗菌機能に優れています。さらに同社の紙の糸は、繊維に対する安全性の基準「エコテックス」

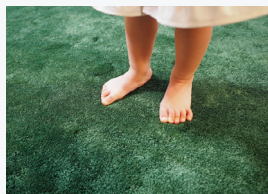
で“3歳までの乳幼児の肌に触れても安全”という最も厳しい「クラス1」を取得しています。子どもたちがはだしで走っても心地よく、従来のプラスチック製人工芝に代わる新たな選択肢として、商業施設やイベントスペース、教育施設などでの活用が広がっています。



大阪・関西万博で使われた紙の人工芝「OJO+ペーパーターフ」



ASOBLEイオン相模原店にも導入



小さなお子さまの肌にも優しい紙素材

Column E S G

七夕飾りをリユースした七夕御朱印帳

当社グループ会社の鳴海屋紙商事株式会社（宮城県仙台市）では、廃棄物を減らす取り組みとして、仙台七夕まつりで使われた七夕飾りを再利用し、御朱印帳を作っています。繊細な細工が施された表紙からは七夕飾りの吹流しに使われた友禅和紙がのぞき、華やかさと上品さを演出しています。中面の台紙には七夕飾りを混ぜて抄いた再生紙を用い、御朱印が引き立つように仕立てています。



七夕飾りの吹流しに使われた友禅和紙を再利用



星のきらめきを閉じ込めたような七夕飾りの混抄紙

MENU GUIDE



イントロダクション

KPPグループの価値創造

財務戦略

事業戦略

» 北東アジア	23
» 欧州／米州	27
» アジアパシフィック	31

サステナビリティ戦略

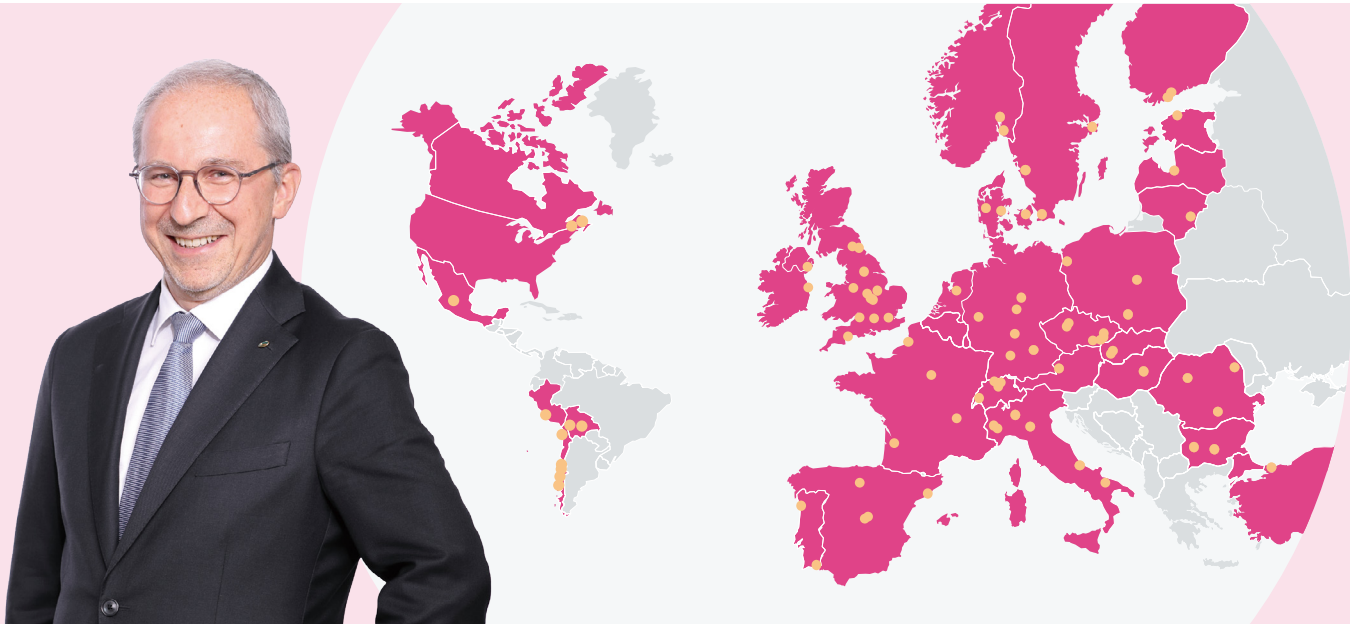
コーポレートデータ

欧州／米州

変化を機会に変える アンタリスの実行力

antalisTM

エルベ・ポンサン
CEO, Antalis S.A.S.



売上高

2,984億60百万円
(前年同期比 4.5%増)

セグメント利益

77億57百万円
(前年同期比 25.9%減)

社員数

4,345名
(国内外拠点の子会社含む)

拠点数

137カ所

主要事業・製品

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

2024年の成果

M&Aを軸に、市場の構造変化に対応

ウクライナや中東における地政学的リスクの長期化により欧州における投資、消費マインドは依然として慎重さが見られ、ドイツ、フランス、英国など欧州主要国の政治的安定性も揺らいでいます。そのような環境の中で当社は成長戦略「Focus Power-e」のもと、紙、パッケージング、ビジュアルコミュニケーションの3つの主要事業の拡大を推し進めました。中でもEビジネスの拡大が大きな推進力となりました。

注目すべき成果は、各事業分野における計9件の既存ビジネスを補完するボルトオン型のM&Aです。パッケージング分野では100metros、Tecnoprime、Pakella、Plaesaの4社を、ビジュアルコミュニケーション分野ではBark、Poitoo Adhésifs、Fortuna Digital、Club Groupeの4社を、紙分野ではゼロックスの東欧地域のオフィス用紙事業を取得しました。

これらの買収により年間1億ユーロ超の売上の上積みが見込まれるとともに、顧客基盤や専門性の強化、シナジー創出を通じて各国における競争力のさらなる強化に貢献しています。

2024年夏に欧州の大手紙商が経営破綻し、業界構造に大きな変化が生じました。当社はその一部資産を取得し、競合環境の変化を好機と捉え、新たな顧客・サプライヤーとの関係強化を進めています。一連の動きは、印刷用紙市場が依然として厳しい環境にあることを改めて

浮き彫りにしています。製造・流通の両面で供給過剰が続く中、利益率と収益性の確保・維持が当社の喫緊の課題となっています。こうした状況下、当社が東欧・中東・アフリカ・CIS諸国において独占的に展開するゼロックスのオフィス用紙事業は、安定した収益基盤として今後も重要な役割を果たしていく見込みです。

パッケージング分野では、ボルトオン型の買収によって特に加工機能（コンバーティング）の強化が進み、品揃えと技術対応力の両面で幅が広がりました。これにより商品力と専門性のいずれにおいても競争力が高まり、新たな顧客の獲得につながっています。

ビジュアルコミュニケーション分野は引き続き堅調に成長しています。これはカーラッピングキャンペーン「ラップ&リミックス」（[📺 コラム](#)）などの効果的な販売促進活動に加え、ブランドの品揃えを広げる新たなサプライヤー契約が進み、市場での認知度と存在感が一段と高まった結果といえます。

Power-eで営業活動を高度化

デジタル戦略「Power-e」のもと、Eビジネス領域への注力も進めました。Webショップの機能改善により、在庫販売商品の注文のうち51%がオンライン経由となり、Eビジネスでの売上高は4億3,000万ユーロに達しました。基幹システムSAPの導入も順調に進んでおり、2024年はルーマニアに展開しました。

さらに営業活動をより高度化・効率化すべく、全社的な再設計を行いました。2025年から2027年にかけて新たなCRMとしてセールスフォースを導入し、顧客接点の最適化を図るオムニチャネル戦略を推進することで、「より多く、より良く売る」営業活動を実現していきます。これによりお客さまとの関係性を強化し、より積極的な営業アプローチが可能になるとともに、販売プロセスの効率化を通じて市場における競争力の向上を目指します。

サステナビリティも当社戦略の中核に位置付けています。包括的なESGレポートの発行に加え、当社のESGへの取り組みは2024年に国際評価機関EcoVadisのゴールド認証を獲得しています。特に従業員の健康・安全は当社にとって最優先事項です。「アンタリス・ワークチャレンジ」（[📺 コラム](#)）は健康増進やサステナビリティの推進、そしてチームワークを示す象徴的な取り組みとなりました。

2025年の見通し

成熟市場の再構築と成長分野の体制強化

欧州の2025年GDP成長率は1%を下回る見通しで、加えて米国による欧州製品への関税導入が貿易摩擦の火種となり、製造業の活動も低調に推移しています。欧州における紙事業も例外ではなく、主要プレイヤーの破綻やサプライヤーの寡占化、製品構成の変化、そしてデジタル化の加速やAI技術の進展により事業構造の見直しが

求められています。当社は製品ラインアップとサービスの合理化を断行し、収益力の回復を図ります。

パッケージング事業は欧州製造業の低迷により厳しい市場環境にありますが、医療機器やEモビリティといった成長分野への注力により新たな需要の取り込みを進めていきます。

ビジュアルコミュニケーション事業は、直近の買収案件を含めて現在22カ国で展開しており、年間売上高は3億ユーロに迫る規模に成長しつつあります。この事業をさらに発展させ、アンタリスを欧州におけるリーディングカンパニーとして確立するためには専門性の高い強固なマネジメント体制が不可欠です。こうした背景からアンタリス本社に新たな経営体制を整備しました。



実行力と収益性を高める1年へ

2025年は事業運営のさらなる高度化、コスト管理、そして競争力の発揮を三本柱に掲げ、戦略を実行していきます。引き続き成長分野における戦略的買収も行い、事業構造の変革を加速していきます。

特に販売活動の生産性向上が急務であり、紙に留まらず全ての事業分野でEビジネスの展開を加速します。また試験的にAIを顧客対応やマーケティングに導入する予

MENU GUIDE



イントロダクション

KPPグループの価値創造

財務戦略

事業戦略

» 北東アジア	23
» 欧州／米州	27
» アジアパシフィック	31

サステナビリティ戦略

コーポレートデータ

定です。不透明な事業環境のもとでは、コスト抑制も極めて重要です。売上や事業継続に直接寄与しない支出の削減を継続します。

欧州各国で政府債務が増加しており、企業と家計への増税の動きが広がっています。こうした財政の引き締めは消費や民間投資をさらに抑制するおそれがあります。市場拡大が主導するオーガニックな成長は見込めない状況ですが、当社は競合を凌駕する実行力、見込み顧客の開拓強化、顧客志向の徹底、そして柔軟な事業運営により成長を追求していきます。

M&A戦略も継続します。戦略的な地域・分野における補完的買収を通じて利益率の高い事業ポートフォリオへの転換を加速させ、将来に向けた専門性・ノウハウの獲得と、新たな顧客層へのリーチを実現していきます。

「GIFT 2030」と次の成長を見据えて

欧州では防衛分野への大規模投資、環境対応への要求の高まり、AIの進展による産業構造の転換など戦略環境の変化が顕著です。しかし当社はKPPグループの支援のもと困難な外部環境にも柔軟に対応できる基盤を構築しています。将来的な経済回復時には、現在取り組んでいるITやサプライチェーンへの構造的な投資と事業ポートフォリオ最適化の成果が花開き、より強靱な企業へと進化を遂げることができると確信しています。

私たちは「GIFT 2030」に掲げた長期ビジョンの実現に向けて、持続可能かつ力強い成長をこれからも追求していきます。

Column ESG

アントリス・ウォークチャレンジ

仲間と歩いてチームビルディングと社会貢献

歩くことでつながるチームと社会

パリ五輪が開催された2024年、アントリスは従業員参加型のウォーキングイベント「WalkOlympic Challenge 2024」を開催しました。第2回となる今回は約1,300名の社員が10チームに分かれて参加し、1カ月間で合計17万6,000km以上を歩きました。

今回はウォーキングだけでなく頭を使うオリンピッククイズや、手先の器用さが求められる水上スポーツ折り紙チャレンジ、スポーツスピリットを表現する写真投稿などバラエティ豊かな中間課題も導入。チームでより楽しみながら団結力と創造性を競い合いました。

目標歩数を達成したことで、当社が2022年から連携している国際NGO「Humanity & Inclusion」へ2万5,000ユーロを寄付。さらに各国の地域慈善団体にも2万5,000ユーロの寄付を行いました。従業員一人ひとりの歩みがチームの結束と社会貢献につながる、象徴的な活動となりました。



チリチーム



ポリビアチーム



ポーランドチーム



チェコチーム



フランスチーム



トルコチーム



ドイツチーム



ブルガリアチーム



ラトビアチーム



スロバキアチーム



ハンガリーチーム



カナダ&メキシコチーム

Column ビジュアルコミュニケーション

ラップ&リミックス2025

カーラッピングを通じた市場との接点創出

欧州を舞台にしたカーラッピングコンテスト「Wrap & Remix by Antalis Challenge」が2025年2月から6月にかけて開催されました。2回目の開催となる今回はスイス、ポーランド、スカンジナビア、バルト諸国から多くの参加者を集めたほか、フランス、スペイン、英国でも参加者が増加し、前年比14%増の1,268名が参加しました。

このコンテストは対象製品の購入によってポイントを獲得し、上位100名が賞品抽選に参加できる仕組みです。アントリスが扱う車両用フィルム製品の訴求に加え、新たにグループ入りしたIntegart社およびPoitoo Adhésifs社の技術力を広く紹介する機会にもなりました。

イベントを一層盛り上げたのが、ヨーロッパ各地で開催された「Wrap & Remix Tour」です。アントリスの各国拠点が参加したビジュアルコミュニケーション関連の展示会や限定ワークショップでは、1等賞品である1966年製フォルクスワーゲンT1コンビを使ったカーラッピングの実演を行い、来場者が業界の最新トレンドや技術を体感できる機会を提供しました。技術交流やネットワーキングの場としても大きな成果を収め、期間中のカーラッピング関連製品の売上は約20%増加しました。

ラップ&リミックスを契機に、顧客やサプライヤーに対する当社の認知度と信頼性も大きく向上し、多くの新規顧客との継続的な関係構築が進んでいます。本イベントは単なる販促施策にとどまらず、カーラッピング市場の活性化にも貢献するプロジェクトとして注目されています。



» 北東アジア	23
» 欧州／米州	27
» アジアパシフィック	31

アジアパシフィック

成長を続けるスパイサース 確かな実績と2030年に向けたビジョン



デイビッド・マーティン
CEO, Spicers Limited



売上高 **664億28**百万円
(前年同期比 26.3%増)

セグメント利益 **30**億円
(前年同期比 39.5%増)

社員数 **665**名
(国内外拠点の子会社含む)

拠点数 **33**カ所

主要事業・製品

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

アジアパシフィック地域の価値と成長

2024年、当社は当地域の全拠点において着実な成長と確かな収益を実現しました。私たちのチームは常に2030年に向けてゴールを共有し、顧客と社員の視点に立って議論と実行を重ねています。厳しい経営環境が続く見通しの中、持続的な成功には絶え間ない進化が不可欠です。近年実施したSignet社およびImage Junction社への戦略的投資は、当社の優先事項の妥当性を裏づける力強い成果を生み出しました。今後もこの方針を堅持し、さらなる成長を目指してまいります。

2024年の成果

全ての事業で着実な成長を実現

当地域の商業印刷事業（紙・板紙・粘着ラベル素材など）は、市場全体が縮小傾向にある中でも堅調に推移しました。サプライヤーとの強固な関係性と、顧客のニーズに応じて最適な製品を仕様に組み込み需要を創出する高い提案力により市場平均を上回る成果を上げることができました。

パッケージング事業は非常に力強い成長を遂げました。Signet社およびUniversal Packaging社



の好調な業績に加え、フードサービス分野で主要ブランドチェーン製品のパッケージ印刷に注力したことが奏功しました。パッケージングは多様な業種で安定的なニーズが見込まれることから、今後も積極的な投資を継続します。

ビジュアルコミュニケーション事業は前年を上回る成長を記録し、Image Junction社の貢献によりASEAN市場における当社の地位は一層強化されました。製品カテゴリーの拡充とハードウェアのラインアップ強化を進めたことで、地域全体での事業の信頼性も向上しました。当社はこの分野において最も幅広い製品ポートフォリオを提供する企業であり、その価値をお客さまに最大限届けられるよう日々挑戦を重ねています。

トレーディング事業は市況が軟調な中でも前年を上回る収益を確保し、マージン改善に向けた継続的な取り組みがグループ全体から高く評価されています。現在は紙を中心とした事業ですが、2025年には新たな展開を予定しており、これにより事業の多角化と顧客への価値提供のさらなる向上が見込まれています。



2025年の見通し

新たな事業創出へ、挑戦の年

第4次中期経営計画では、これまでの成長ペースを維持し期待される高いリターンを確実に生み出していくためにさらなる投資を行います。市場環境が依然として厳しい中であっても、2025年の目標達成に向けて具体的なプランの実行を着実に進めています。今回の中期経営計画は当社のビジネスモデルの変革に挑む期間と位置付けています。新たな用途開発を通じて事業創出力を一層高

めるとともに、自社で製品を設計し他社の設備を活用して製造するビジネスモデルへの移行を推進していく必要があり、そのための能力開発が成功の鍵となります。

2030年に向けた当社の優先事項は、地域におけるグループの強みを最大限に活用しながら、組織の中核を担う人材の力を引き出し、顧客志向を徹底し、業務の卓越性を追求することです。そして、第4次中期経営計画の3カ年は下図の重点項目に注力していきます。

第4次中期経営計画の重点項目



MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
» 北東アジア	23
» 欧州／米州	27
» アジアパシフィック	31
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	

市場環境に対応した調達戦略へ

中国経済の減速は、アジア太平洋地域の多くの国々において価格競争を引き起こし、余剰生産能力が当社の主力市場に流入する状況を生んでいます。このような逆風の中にあっても、当社は幅広い製品ラインアップと日々の取引を円滑にするサービス重視の姿勢により、顧客への価値提供を維持しています。

景気が低迷する中、市場はより低コストの供給元を模索する傾向が強まり、それに伴う価格下落は調達戦略の見直しを怠れば利益率の悪化につながりかねません。こうした局面ではKPPグループの総合力を発揮し、より戦略的な調達体制を構築することが不可欠です。当社はアジア地域における豊富な知見とネットワークを活かし、KPPグループのグローバル調達戦略に貢献しています。アジアのサプライヤーからの調達拡大と最適化を進める

ことでグループ全体の調達機能を強化し、競争力の向上と利益率の持続的な確保を目指しています。また当社の多様な製品群はグループに新たな供給機会をもたらし、新規製品カテゴリーや技術分野への展開にも寄与しています。

「GIFT 2030達成に向けて 流通の顧客提供価値を徹底的に高める

当社のビジネスモデルはメーカーのブランド製品を複数地域に展開する流通業です。メーカーが直接ユーザーに製品を販売するケースもありますが、当社は在庫を保有し即納体制を整えることで単一メーカーでは提供できない幅広い製品ラインアップを実現しています。さらに、

地域に根ざしたサービスを通じて他にはない利便性を提供しており、これこそが当社が多様な顧客層に一貫して価値を届けられるメーカーにはない強みです。

当社の中核戦略はこの付加価値をさらに高めることにあります。オペレーションの最適化を進めることでサービス提供コストにおける競争力を確立し、他のいかなる供給元よりも高い戦略的優位性を築いていきます。加えて当社の地理的優位性を活かし、M&Aの推進と組み合わせることで事業の拡大を図っていきます。

さらなる拡大を目指し、事業を開発する

成熟が進む紙分野において、当社はバリューチェーンの川上へと進出し、顧客が求める付加価値を製品に組み込むサプライヤー機能を強化しています。技術の進化や



MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
» 北東アジア	23
» 欧州／米州	27
» アジアパシフィック	31
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	

Column パッケージング + ESG

Papkot社と提携 包装材の脱プラスチックを加速

KPPグループホールディングス（スパイサーズおよびKPP-Antalisを含む）は、包装におけるプラスチックフィルムの使用を不要にする鋳物系コーティング技術のパイオニアであるPapkot社と戦略的提携を締結しました。本パートナーシップを通じASEAN、オセアニア、韓国、日本、インドにおける持続可能なパッケージングへの転換を加速していきます。

当社はPapkotの技術をオーストラリア市場に展開し、ブランドオーナーがリサイクル可能でプラスチックフリーな包装・梱包にスムーズに移行できるよう支援します。同社のコーティング剤は再利用性と生分解性に優れ、製紙工程やコンバーティング、パッケージ製造のどの段階でも塗布可能で既存の設備・機械をそのまま活用できる点も大きなメリットです。性能を損なわずにプラスチックを代替する必要があるコンバーターにより持続可能な選択肢を提供します。



| Focus | SIGNET

新パッケージングカタログを発行

スパイサーズ傘下でパッケージング事業を展開するSignet社が、4年ぶりに商品カタログを復刊しました。単なる製品紹介の域を超え、企業としての姿勢や提供する価値を伝える一冊となっています。洗練された新デザイン、顧客の成功事例、環境配慮型商品を示すエコアイコンなど多彩な内容を盛り込み、ページをめくるとに物語が広がります。このカタログは12社のサプライヤーとの協働で制作され、同社のESG戦略の柱の一つである「パートナーシップ」を体現しています。もう一つの柱である「プロダクト」では、環境に配慮した製品やスマートな選択肢の提案を強化し持続可能性への貢献を目指しています。



オンラインカタログ
▶ <https://www.signet.net.au/runway>



サンドイッチで子どもたちを支援

オーストラリアのボランティア週間に先立つ2025年5月12日、Signet社の社員は給食が必要な子どもたちを支援するため、非営利団体Eat Up Australiaと協力して1,112個のサンドイッチを作りました。同団体は学校で空腹のまま過ごす子どもが一人もいない社会の実現を目指し、創設以来180万個以上のサンド

イッチを提供してきました。昼食を持参できない子どもたちの集中力や学習意欲、健康状態の向上に大きく寄与するこの取り組みは、Signet社のESG戦略の柱である「ピープル」と「パートナーシップ」に沿ったもので、地域社会の支援とポジティブな社会的インパクトの創出を目指しています。



サステナビリティフレームワーク

基本的な考え方

気候変動や海洋プラスチック汚染などの環境問題への対応は、持続可能な社会の実現に向けた世界共通の課題です。環境問題が世界経済に与える中長期的な影響を低減するためには、企業活動のあらゆるレベルで改善を進める必要があります。当社は「サステナビリティ経営」を、「環境・社会・経済の持続可能性に配慮しながら、中長期的に利益を創出し、事業の持続可能性を高める経営」と定義しています。この考え方にに基づき、当社はサステナビリティ基本方針を策定しました。同方針のもと、KPPグループではESG委員会がグループ全体のサステナビリティマネジメントを統括・推進しています。また、各事業会社においてもサステナビリティマネジメント

の責任者を配置し、サステナビリティに関する情報を迅速に収集・共有できる体制を整備しています。さらに、当社はTCFD、GRI、ISSBなどの国際的な枠組や開示基準、FTSEなどの外部評価機関の要請に対応し、透明性の高い情報開示を推進しています。なお、グループ全体のサステナビリティ関連情報につきましては、2023年3月期よりESGデータブックを発行していますので、詳細情報は下記URLからご覧ください。2025年3月期のESGデータブックは2025年11月発行予定です。

ESGデータブック
📄▶️ <https://www.kpp-gr.com/ja/csr/report.html>

サステナビリティ基本方針

私たちKPPグループは「KPPグループウェイ」の基本理念に基づき、総合循環型経営の展開を通して、持続可能な社会の実現に貢献します。また、私たちは環境や社会、そしてガバナンスを経営の重要事項として捉え、事業活動に関わるマテリアリティを特定し、課題の解決に取り組めます。

サステナビリティ推進体制

当社では、代表取締役会長を委員長とするESG委員会を年2回開催しています。ESG委員会は、同委員会に関連する5つの委員会および事業会社（国際紙パルプ商事、スパイサーズ、アンタリス）から報告を受け、指導・助言・監督を行うとともに、サステナビリティ課題の進捗を取締役会に報告します。各

委員会では、サステナビリティ課題の特定、アクションプランおよびKPIの設定、進捗管理を実施しています。これにより、グループ全体で一貫したサステナビリティ推進を図っています。ESG委員会および関連委員会の詳細な取り組みについては、ESGデータブックをご参照ください。



サステナビリティ戦略の位置付け

当社は2030年に向けたビジョンとして「GIFT 2030」を策定し、今年5月に公開しました。この経営ビジョンは、事業、サステナビリティ、財務の三つの分野で構成され、それぞれにビジョン達成に向けた課題を設定しています。当社はこれらの課題に基づき、事業戦略、サステナビリティ戦略、財務戦略におけるアクションプランを策定し、具体的な取り組みを推進しています（📄P15「価値創造プロセス」、📄P17「長期

経営ビジョンGIFT 2030」）。特にサステナビリティ戦略においては、気候変動対策、グリーンビジネスの展開、ガバナンスの強化などのマテリアリティを特定し、これらを中核に据えた取り組みを進めています。また、当社は環境管理委員会やコンプライアンス委員会などの委員会を設置し、全社的なPDCAサイクルを確立することで、サステナビリティ課題への対応を継続的に改善しています。

サステナビリティビジョン

サステナビリティビジョンの策定

当社は、2030年に向けたKPPグループの経営ビジョン「GIFT 2030」にあわせて、「サステナビリティビジョン2030」を策定しました。紙パルプ業界を取り巻く市場環境は、資源循環型社会の実現に向けた機運の高まりや、サーキュラービジネスへの期待の拡大などにより、変化の兆しが見えています。こうした動きは、業界全体に対して持続可能性や環境負

荷低減への対応を求めると同時に、新たな価値創出の機会をもたらしています。当社は、ミッション「循環型社会の実現に貢献する」を基に、環境・社会課題への対応を経営の中核に据え、本ビジョンを策定しました。本ビジョンでは、気候変動対策、資源循環、責任あるサプライチェーンといった課題を明確にし、これらを事業戦略と一体化させています。

2030年にありたい姿 サステナビリティの要請に応える、グローバルな環境価値創造企業 2050年に向けた長期目標 グループ連結でScope1および2の温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロ達成

環境	社会	ガバナンス	データマネジメントと開示
- グループ全体のScope3までのGHG排出量の測定と目標の設定を目指す - 環境負荷低減のためのさまざまなサーキュラービジネスを展開する	- DE&I（多様性・公平性・包摂）を含む人的資本経営を推進し、多様な人材を採用し、活用する - 企業経営の基礎となる労働安全等の義務を確実に果たす	- 不確実性に対応するため、コンプライアンスとリスク管理を事業の基礎とする - グループガバナンスを最適化し、グループシナジーを創出する	- グローバルなデータマネジメントシステムを導入し、開示に対応する - 国際標準の遵守により高評価を獲得し、投資やブランディングにつなげる

KPPグループのサステナビリティKPI

当社は、2050年に向けて「グループ連結でScope1およびScope2の温室効果ガス（GHG）排出量ネットゼロを達成する」という長期目標を明確にしました。この目標は、TCFDの推奨開示に基づく気候変動対策の一環として位置付けています。また当社は環境、社会、ガバナンスの各分野において

定量的および定性的なKPIを設定し、グループ全体で目標達成に向けた取り組みを推進しています。これらのKPIはESG委員会を中心にPDCAサイクルに沿って定期的にモニタリングし、進捗状況を取締役会およびステークホルダーに報告します。

第4次中期経営計画のサステナビリティKPI				
項目	定義	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期
E	グリーンビジネスの展開	—		
	サーキュラービジネスの拡大*	8.0%	10.0%	15.0%
	GHG排出量削減	3.3%	3.3%	3.3%
S	人材育成	前年比増	前年比増	前年比増
	エンゲージメント	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	前年比減	前年比減	前年比減
G	リスクマネジメント	リスク管理手法のグループ統一、リスク管理体制の運用定着	リスク管理体制の運用定着	リスク管理体制の運用定着
	コンプライアンス	グループとしての腐敗防止体制、内部通報の一元把握体制の整備等	グループとしての腐敗防止体制、内部通報の一元把握体制の運用状況の確認等	グループとしての腐敗防止体制、内部通報の一元把握体制の見直し等
	情報セキュリティ	KPPグループ全体に対する、グループ規程に基づいた情報セキュリティ成熟度の把握と継続的な改善・教育を通じてセキュリティリテラシー向上度合いの見える化。	グループセキュリティ規程、ガイドブックの認識度合い調査	グループセキュリティ規程、ガイドブックの認識向上へPDCA
	サステナビリティDD	各拠点で進めているDDを同じ枠組みで実施し、評価できるようにする。	各拠点のDD現状調査	DD調査票と手順書の確立

※国際紙パルプ商事のみ

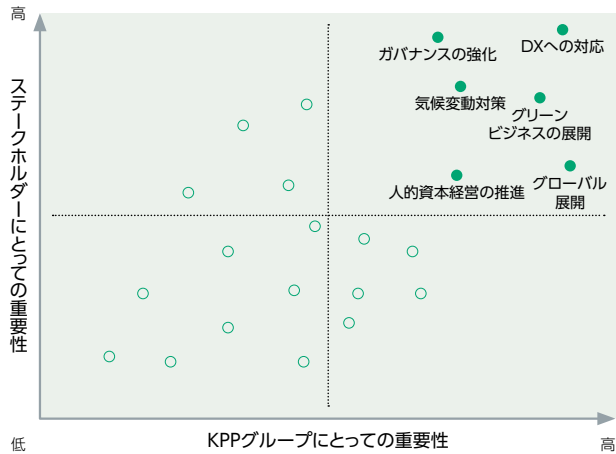
MENU GUIDE

イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
» サステナビリティフレームワーク	35
» サステナビリティビジョン	36
» マテリアリティ	37
» Environmental：環境	38
» 環境マネジメントシステム	38
» 環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
» 気候変動対策	40
» 生物多様性	41
» Social：社会	42
» 人的資本経営の推進	42
» 人権の尊重	45
» 地域社会との共生	46
» Governance：ガバナンス	47
» マネジメント体制	47
» 社外取締役からのメッセージ	49
» コーポレート・ガバナンス	51
» リスクマネジメント	55
» コンプライアンス	57
コーポレートデータ	

マテリアリティ

マテリアリティ特定のプロセス

KPPグループでは、2021年にマテリアリティを特定し、課題解決に向けた取り組みを進めてきました。2026年3月期は、取締役会での議論を経てマテリアリティを一部見直し、従来の「ダイバーシティ&インクルージョン」を、その上位概念である「人的資本経営の推進」へと変更し、より広範な課題を視野に収めた活動を進めています。マテリアリティの特定に当たっては、GRIスタンダードおよびISSBの開示基準を参照し、外部環境分析や意見収集を経て重要度評価を実施し、ESG委員会および取締役会での議論を実施しました。



STEP1 課題の洗い出し

国内外の社会課題、国際的なガイドラインや規格、ESG評価機関の評価項目などを考慮に入れながら、自社の強みや弱み、機会、脅威などを検討し、事業を進めていく上での戦略的課題を洗い出しました。

STEP2 重要度の評価

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

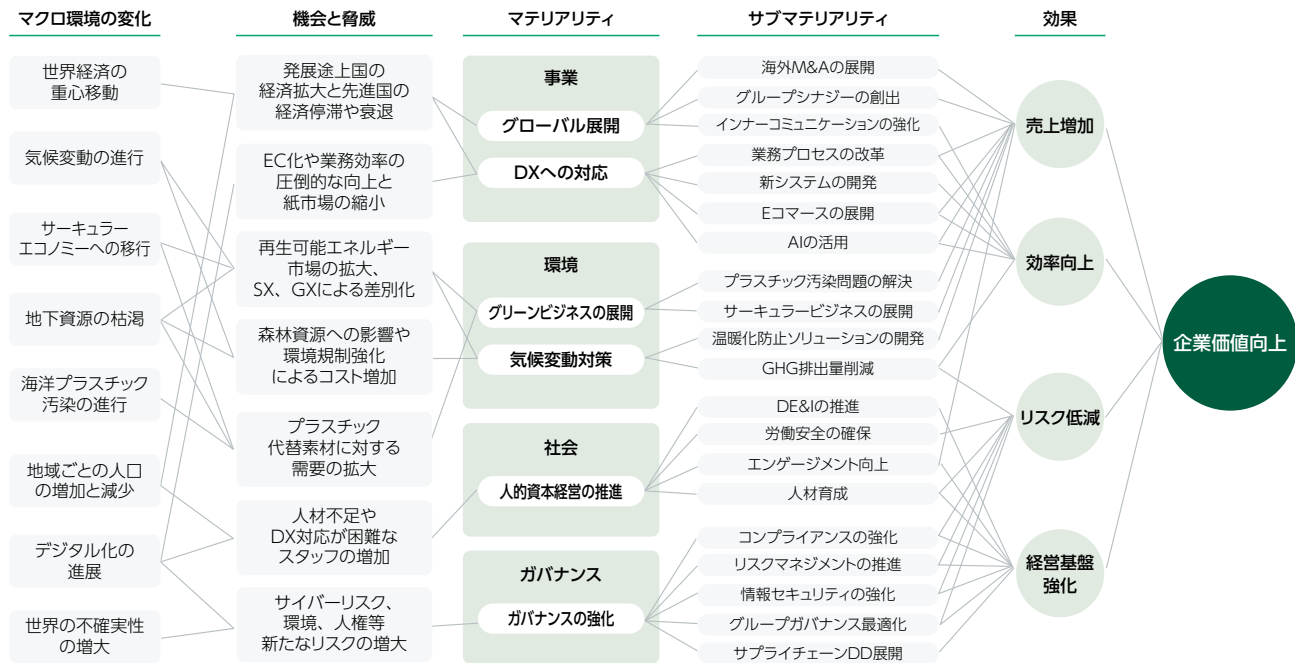
STEP3 妥当性の評価

マッピングした課題を、類似性を軸にグルーピングし、プロジェクトメンバーで議論を重ね、取締役会での承認を得ました。この結果を経営戦略へと取り込み、行動目標を設定し、PDCAサイクルを回しています。

企業価値向上へのパスウェイ

当社は、2026年3月期より各マテリアリティにサブマテリアリティを設定し、グループ全体で取り組むべき課題をより明確にしました。各サブマテリアリティには、重要なKPIと責任者を設定し、企業価値向上に向けた定量的・定性的なストーリー構築に取り組んでいます。これらのKPIは、GRIおよび

ISSBの開示基準を参照し、透明性を確保しています。進捗状況は、ESG委員会を中心としたガバナンス体制の下でPDCAサイクルを運用し、取締役会への報告およびステークホルダーへの開示を通じて継続的な改善を図ります。



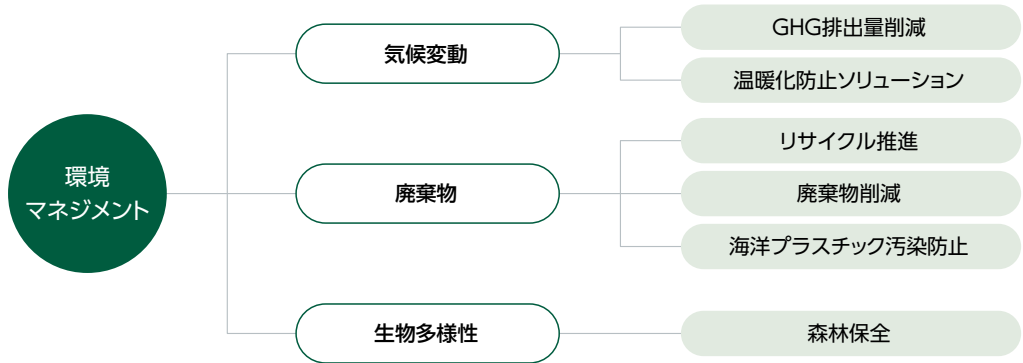
Environmental: 環境

環境マネジメントシステム

基本的な考え方

当社は「循環型社会の実現に貢献する」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システムを構築し、[環境理念および環境方針](#)の下、環境負荷低減に向けた活動を推進しています。当社では環境マネジメントの対象を下図のとおり分類しており、主要な課題は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排出量の削減などとしています。気候変動対策については、TCFD提言に基づく評価・分析を実施し、その結果を踏まえて目標を策定。PDCAサイクルにより着実に実行へとつなげています。



環境関連の認証

当社ではISO14001認証に加え、森林認証（FSC®およびPEFCのCoC認証）やISCC PLUS認証（国際持続可能性炭素認証）など、複数の国際的な環境認証を取得しています。これらの認証はGRIおよびISSBの開示基準に準拠したサプライチェーンの透明性確保に寄与し、持続可能な事業運営を支える重要な仕組みです。

森林認証とは、適切に管理された森林から産出した木材に加え、再生資源やその他リスクの低い管理された材料を原材料とした製品に認証マークを付与し、生産・加工・流通の全

段階で適切に管理することで、持続可能な森林利用と生態系保全を推進する国際的な環境ラベリング制度です。ISCC PLUS認証とはバイオマス原料、廃棄物、再生材などの持続可能な原材料が、サプライチェーン全体で環境的・社会的に適正であることを証明する国際認証制度です。

当社はこれらの認証を通じて責任ある調達、資源循環、気候変動対策を強化し、企業価値の向上とステークホルダーへの説明責任を果たしています。なお国内外拠点の認証取得率等のデータについては[ESGデータブック](#)をご参照ください。

ISO14001認証

認証番号

▶ IP18/071544

適用範囲

▶ 国際紙パルプ商事本社、
関西支店、
中部支店、
九州支店、
北日本支店仙台営業部、
北日本支店札幌営業部

FSC-CoC認証

認証番号

▶ SGSHK-COC-001603

適用範囲

▶ 国際紙パルプ商事本社、
関西支店、
中部支店、
九州支店、
北日本支店仙台営業部、
北日本支店札幌営業部



PEFC-CoC認証

認証番号

▶ SGSJP-PEFC-COC-0213

適用範囲

▶ 国際紙パルプ商事本社、
関西支店、
中部支店、
九州支店、
北日本支店仙台営業部、
北日本支店札幌営業部



ISCC PLUS認証 (マスバランス方式)

認証番号

▶ 国際紙パルプ商事本社: ISCC-PLUS-Cert-DE100-17894125 (07/03/2025 to 06/03/2026)

関西支店: ISCC-PLUS-Cert-DE100-17885125 (05/03/2025 to 04/03/2026)

中部支店: ISCC-PLUS-Cert-DE100-17900125 (06/02/2025 to 05/02/2026)



MENU GUIDE



イントロダクション

KPPグループの価値創造

財務戦略

事業戦略

サステナビリティ戦略

»	サステナビリティフレームワーク	35
»	サステナビリティビジョン	36
»	マテリアリティ	37
»	Environmental: 環境	38
»	環境マネジメントシステム	38
»	環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
»	気候変動対策	40
»	生物多様性	41
»	Social: 社会	42
»	人的資本経営の推進	42
»	人権の尊重	45
»	地域社会との共生	46
»	Governance: ガバナンス	47
»	マネジメント体制	47
»	社外取締役からのメッセージ	49
»	コーポレート・ガバナンス	51
»	リスクマネジメント	55
»	コンプライアンス	57

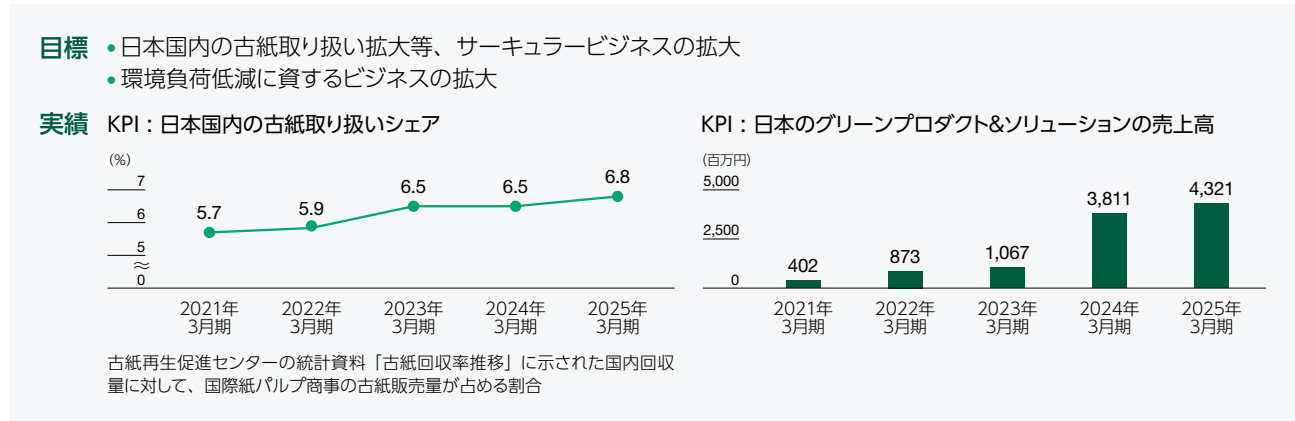
コーポレートデータ

環境負荷低減に資するビジネスの展開

基本的な考え方

当社は環境マネジメントシステムの目標の一つとして「サーキュラービジネスの拡大」や「グリーンビジネスの展開」を掲げています。日本では「グリーンビズプロジェクト」の活動、欧州では「グリーンスターシステム」による環境負荷評価、オセアニアでは環境負荷低減型製品のカタログ「エンバイロン

ズ」の発刊など、さまざまな形でグリーンビジネスを展開しています。また日本では紙糸を原料とする紙製人工芝「OJO+ペーパーターフ」の拡販に取り組み、自治体などでの導入事例が増加しています。



各地域の取り組み

日本

国際紙パルプ商事は、子会社の王子ファイバーが製造する紙製人工芝「OJO+ペーパーターフ」を販売しており、大阪・関西万博や各地の自治体で導入が進んでいます。海洋プラスチック汚染の一因とされるプラスチック製人工芝に代わる新たな選択肢として、エクステリアやインテリア用途での市場拡大が期待できます。



大阪・関西万博「遊んでい館?」に敷設された紙製人工芝「OJO+ペーパーターフ」(P26)

オセアニア

スパイサイズは持続可能で環境に配慮した製品を紹介するカタログ「エンバイロンズ」を発行しています。検査を経て承認された素材は、技術面・デザイン面の両方で優れた性能を発揮します。製品認証や製品ポートフォリオの詳細は、二次元コードからご覧ください。



▶ <https://spicers.com.au/blogs/whats-new/environs-volume-3>



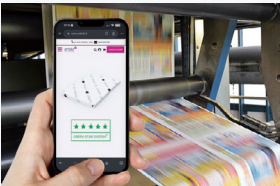
欧州

アンタリスは3つの事業領域（ペーパー、パッケージング、ビジュアルコミュニケーション）で、取り扱い製品の環境負荷を評価するグリーンスターシステムを開発しました。分かりやすいガイダンスによってサステナブルな代替商品を容易に把握できます。詳細は二次元コードからご覧ください。

グリーンスターシステムについて

ペーパー

▶ <https://www.antaldis.com/papers#Green-star-system>



パッケージング

▶ <https://www.antaldis.com/packaging#packaging-gss>



ビジュアルコミュニケーション

▶ <https://www.antaldis.com/visual-communication#vc-green-star-system>



気候変動対策

基本的な考え方

当社は、気候変動が事業に与える影響を重要な課題と認識し、マテリアリティとして特定しています。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）排出量を実質ゼロにすることを長期目標として掲げています。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）の低減という中期目標を新たに設定し、効率的な排出削減を推進

しています。将来的にはScope3のGHG排出削減目標を策定し、バリューチェーン全体での排出削減に取り組みます。当社はこれらの取り組みを加速するためGXリーグに加盟し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。また、当社の気候変動対応はTCFD提言に準拠し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標に関する情報を開示しています。

目標

- 2050年度（2051年3月期）目標
グループ連結でScope1および2の排出量ネットゼロ達成
- 2030年度（2031年3月期）目標
2021年3月期基準で、2031年3月期に国内拠点からのGHG排出量（Scope1・2）を33%削減する
- 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）を毎年3.3%低減（前年比）

実績

KPPグループのGHG排出量（自社）		（単位：t-CO ₂ e）			
GHG排出量のScope	範囲 ^{※2}	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
Scope1	グループ全体	8,336	11,334	10,583	
Scope2 ^{※1}	グループ全体	9,998	9,493	10,802	
Scope1・2合計 ^{※1}	グループ全体	18,334	20,827	21,385	

KPPグループのGHG排出量（サプライチェーン）

GHG排出量のScope		（単位：t-CO ₂ e）			
GHG排出量のScope	範囲 ^{※2}	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
Scope3(上流) ^{※3}	KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事(単体)	1,156,165	1,059,726	1,090,908	

※1：Scope2はマーケット基準

※2：詳細情報は [ESGデータブック](#) にて開示

※3：Scope3のカテゴリ1からカテゴリ9までを算定し、カテゴリ9はカテゴリ4に含めました。詳細情報は [ESGデータブック](#) にて開示

各地域の取り組み

当社は、事業を展開する各拠点においてGHG排出量の削減に取り組んでいます。これらの取り組みは、地域特性を踏まえた最適な方法で実施しており、具体的には、エネルギー効率の改善、再生可能エネルギーの導入、廃棄物削減、物流効率化などを重点施策とし、各拠点での活動をESG委員会のガバナンス体制の下でモニタリングしています。これらの取り組みを通じて、Scope1・2の排出削減を加速するとともに、将来的にはScope3の削減にも寄与することを目指しています。

日本

北東アジアにおいてLED照明の導入、車両の電動化、軽油代替燃料の使用、再生可能エネルギーの導入を計画的に推進しています。2025年3月期には、グループ会社のむさし野紙業株式会社における年間使用電力量750,299kWhを100%再生可能エネルギー由来電力に切り替え、Scope2排出削減を実現しました。さらに、2026年3月期からは国際紙パルプ

商事の東京本社でも100%再生可能エネルギーを導入し、グループ全体での脱炭素化を加速します。

欧州／米州

各地でLED照明の導入、河川輸送の活用による物流効率化、車両の電動化、再生可能エネルギーの導入を推進しています。2025年3月期には、アンタリス・スイスで新しい太陽光発電システムが稼働しました。この設備は地域最大級の駐車場デッキ型太陽光発電システムで、年間平均約378,000kWhを発電しています。

オセアニア

オセアニアでは、LED照明の導入、車両の電動化、再生可能エネルギーの導入を進めています。さらに、オーストラリアではGreenfleet、ニュージーランドではToitūと連携し、カーボンオフセットを推進することで、Scope1・2に加えScope3排出削減にも寄与しています。

MENU GUIDE



イントロダクション

KPPグループの価値創造

財務戦略

事業戦略

サステナビリティ戦略

»	サステナビリティフレームワーク	35
»	サステナビリティビジョン	36
»	マテリアリティ	37
»	Environmental：環境	38
»	環境マネジメントシステム	38
»	環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
»	気候変動対策	40
»	生物多様性	41
»	Social：社会	42
»	人的資本経営の推進	42
»	人権の尊重	45
»	地域社会との共生	46
»	Governance：ガバナンス	47
»	マネジメント体制	47
»	社外取締役からのメッセージ	49
»	コーポレート・ガバナンス	51
»	リスクマネジメント	55
»	コンプライアンス	57

コーポレートデータ

生物多様性

■ 基本的な考え方

当社は、紙パルプを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います。そのため、生物多様性の保全は、当社の事業基盤を支える重要な責務と位置付けています。持続可能な森林認証材の調達や、エコシステムへの影響低減に取り組み、豊かな生態系を次世代へ引き継ぐことを目指しています。また、取引先や地域社会との連携を通じて、

生物多様性の価値を共有し、健全な地球環境の維持に貢献します。さらに、「30by30アライアンス」に参加し、2030年までに陸域・海域の30%を保全する国際目標の達成に向けた取り組みを推進しています。これにより、国際的な生物多様性保全の枠組みと連動しながら企業としての責任を果たすとともに、サプライチェーン全体での持続可能性を強化しています。

■ 各地域の取り組み

日本

当社は2015年12月に一般財団法人C.W.ニコル・アフンの森財団のオフィシャルスポンサーとなりました。以来、支援を続けてきたアフンの森の北エリアが、2024年に民間の取り組みなどにより生物多様性の保全が図られている区域として環境省から「自然共生サイト」に認定され、さらにOECM (Other Effective area-based Conservation Measures) として国際データベースに登録されました。また2022年2月より森林創成活動の支援をしてきたアフンの森の南エリア内に2024年、約3.5ヘクタールの広さを持つ「Afan KPPの森」が誕生し、このエリア本来の森林生態系を取り戻すことを目的に整備を進めています。当社のビジネスは森林資源から多くの恩恵を受けていることから、新入社員研修をアフンの森で実施し、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。



アフンの森での新入社員研修

オセアニア

スパイサースは、オーストラリアの環境NPO団体Greenfleetとパートナーシップを締結しており、クィーンズランド州リングティルフォレストでKabi Kabi Countryの在来樹木を復元するための植林活動に参加しました。同NPOは25年にわたりオーストラリアとニュージーランドの重要な生態系の回復に取り組み、在来種からなる多様性豊かな森林を保全するため植林活動を行っています。こうした活動は炭素の回収、気候の保護、森林破壊の抑制、土壌浸食の軽減、水質改善、さらには絶滅危惧種を含む野生生物の生息地回復など、多方面で重要な役割を果たしています。

スパイサースでは環境科学に関する非常に高い専門性を持つ社員が地域社会へのボランティア活動に参加しています。フクロモモンガダマシのような絶滅危惧種に対して、伐採により営巣用原生林の生息地が取り除かれることがいかに深刻な影響を与えているかを小学校でのボランティア活動等を通じて一般の人々に教えています。



Social: 社会

人的資本経営の推進

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。また労働安全委員会を設置し、KPPグループ憲章²および2025年に策定した「KPPグループ労働安全衛生と健康に関する基本方針」に基づき、誰もが安全・安心に働ける職場環境の充実を継続して図っています。なお本セクションの掲載内容は当社および同一の法律・基準が適用される国際紙パルプ商事に関するものです。KPPグループ全体に関わる事項については [KPPグループ全体](#) を付して区別しています。

■ 労働安全衛生

「KPPグループ労働安全衛生と健康に関する基本方針」に基づき、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しています。

KPPグループ労働安全衛生と健康に関する基本方針 [KPPグループ全体](#)

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。

KPPグループホールディングスおよび国際紙パルプ商事ではESG委員会の関連組織として労働安全委員会を設置し、国内関係会社を含む労働安全の状況を管理し、改善を図っています。

2026年3月期の活動方針

- ① 管理職による残業管理の徹底と時間外労働削減に向けた取り組み
- ② 有給休暇10日以上付与者全員の有給休暇5日取得
- ③ 有給休暇消化率70%以上
- ④ 男性育児休業取得の制度理解浸透および支援
- ⑤ ストレスチェック分析と活用
- ⑥ 健康診断の100%受診
- ⑦ 安全衛生委員会メンバー、国内関係会社への周知
- ⑧ 労働災害(休業災害)件数ゼロ

休業災害強度率 (LTISR)

2025年3月期 実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	0 0
----------------	---------------------------------	--------

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)

安全衛生の管理

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

労働者の健康増進

心身共に健康な状態を保って働き続けることができるように全社員を対象に年1回の定期健康診断を実施しています。あわせて生活習慣病検診を行い、検診結果に応じて特定保健指導を行っています。産業医・保健師が社員の検診結果を踏まえ個別指導や面談を行い、社員の疾病予防に努めています。

目標：ストレスチェック実施率95%以上

2025年3月期 実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	90.5% 93.3%
----------------	---------------------------------	----------------

目標：ストレスチェック 高ストレス者割合10%以下

2025年3月期 実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	13.2% 15.1%
----------------	---------------------------------	----------------

目標：ストレスチェック 総合健康リスク数値*120未満の継続

2025年3月期 実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	101 101
----------------	---------------------------------	------------

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

目標：特定保健指導実施率5%以上

2025年3月期 実績	特定保健指導実施率	43.8%
----------------	-----------	-------

取り組み

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

MENU GUIDE



イントロダクション		
KPPグループの価値創造		
財務戦略		
事業戦略		
サステナビリティ戦略		
»	サステナビリティフレームワーク	35
»	サステナビリティビジョン	36
»	マテリアリティ	37
»	Environmental：環境	38
»	環境マネジメントシステム	38
»	環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
»	気候変動対策	40
»	生物多様性	41
»	Social：社会	42
»	人的資本経営の推進	42
»	人権の尊重	45
»	地域社会との共生	46
»	Governance：ガバナンス	47
»	マネジメント体制	47
»	社外取締役からのメッセージ	49
»	コーポレート・ガバナンス	51
»	リスクマネジメント	55
»	コンプライアンス	57
コーポレートデータ		

人的資本経営の推進

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。

重要なKPI

- 女性活躍推進（管理職比率、女性総合職比率、総合職採用に占める女性比率）

当社は女性が活躍できる職場環境の整備に取り組んでおり、女性総合職および女性管理職を増やすことを目指しています。また2022年4月に「有給休暇取得率70%以上」を目標に掲げ、2023年4月に時間単位有給休暇制度を導入。2024年10月にはフレックスタイム制を導入し、育児・介護と仕事の両立など多様で柔軟な働き方ができる職場の実現に向けた取り組みを続けています。

女性管理職比率

2025年3月期実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	16.7% 3.3%
------------	---------------------------------	---------------

(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37.5%、スパイサースグループ33.3%)

目標：女性総合職比率を11%超にする

2025年3月期実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	30.3% 15.4%
------------	---------------------------------	----------------

(継続雇用を除く)

目標：総合職採用に占める女性比率30%以上を継続する

2025年3月期実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	0% 60.8%
------------	---------------------------------	-------------

(継続雇用を除く)

男女賃金格差（男性の賃金に対する女性の賃金の割合）

2025年3月期実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	69.3% 60.6%
------------	---------------------------------	----------------

(出向者を除く正社員および継続雇用契約者・嘱託雇用契約者を含む)

障がい者雇用率

2025年3月期実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	5.4% 2.3%
------------	---------------------------------	--------------

障がい者雇用の取り組みについて、当社は雇用環境や職場の整備を継続的に行之、雇用の推進に努めています。

取り組み

- テレワークの実施

「テレワーク勤務実施細則」を定めて全ての社員が職場や業務状況に合わせてテレワーク勤務も可能となる就労環境を整えています。またテレワーク勤務制において、原則月8営業日の出社を上限とする「特定テレワーク勤務者」の選定も半年ごとに行い、2025年3月期は通年で延べ105名が制度を利用しました。

TOPICS | 国際女性デーイベント

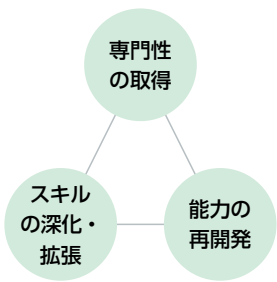
3月8日の国際女性デーに合わせてスパイサースとアンタリスがそれぞれ社内イベントを開催しました。アンタリスはフランスのジェンダー平等指数で100点中93点を獲得し、今年も高スコアを維持しています。



人材育成

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

具体的には、若手から中堅社員までの各ステージに応じたビジネススキル研修や昇格時研修を行っています。ほかにもエンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、上司と部下の対話の質を高めるための管理職向けコミュニケーションスキルアップ研修を導入しています。さらに専門知識やマネジメントスキルを磨くためのeラーニングや資格取得支援制度を拡充し、社員が自律的に能力を伸ばし、変化するスキル要件に対応できるよう後押ししています。こうした学びの機会の提供を通じ専門性の取得、スキルの深化・拡張、能力の再開発の3領域において取り組みを推進しています。



エンゲージメントサーベイの活用

人的資本経営のさらなる促進を主眼として、2024年3月期より毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。社員一人ひとりのエンゲージメントに焦点を当て、組織課題の可視化を行っています。結果は分析後、管理職向けのフィードバック説明会を行った上で全社に公開しています。

資格取得支援の導入

2025年3月期より全社的にニーズが高く汎用性のある4つの資格・スキルについて、取得を後押しする制度を導入しました。翌年度からは受験料に加えて事前学習用のテキスト・書籍代の補助も追加しています。社員のアップスキリング・リスキリングをサポートし、キャリアの進展につなげる制度として運用しています。

【対象資格】

- ITパスポート
- TOEIC
- MOS
- 簿記

重要なKPI

研修に関して、当社では1人当たりの年間研修時間を重要なKPIとして設定しています。これは人材育成方針の実現に向けて研修の質を高め、その効果を最大化することはもちろん、全従業員および必要な人材に対して十分な研修を提供することを主眼としているためです。研修時間の定量的な把握を人材育成の効果を検証する一つの指標としています。

従業員当たり研修時間

2025年3月期実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	12.6時間 10.8時間
------------	---------------------------------	------------------

従業員当たり研修費用

2025年3月期実績	KPPグループ ホールディングス 国際紙パルプ商事	42千円 30千円
------------	---------------------------------	--------------

研修体系図



MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
» サステナビリティフレームワーク	35
» サステナビリティビジョン	36
» マテリアリティ	37
» Environmental：環境	38
» 環境マネジメントシステム	38
» 環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
» 気候変動対策	40
» 生物多様性	41
» Social：社会	42
» 人的資本経営の推進	42
» 人権の尊重	45
» 地域社会との共生	46
» Governance：ガバナンス	47
» マネジメント体制	47
» 社外取締役からのメッセージ	49
» コーポレート・ガバナンス	51
» リスクマネジメント	55
» コンプライアンス	57
コーポレートデータ	

人権の尊重

基本的な考え方

KPPグループはミッションである「循環型社会の実現に貢献する」を推進するための指針として、「KPPグループ憲章」を定め、全ての人々の人権を尊重し、人種、性別、宗教、信条などによるいかなる差別も行わないことを基本方針としています。この理念を具体化するため、当社は2024年3月に、国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「KPPグループ人権方針」を制定しました。本方針は、GRIおよびISSBの開示基準に準拠し、国際的な人権尊重の枠組みに沿ったものです。全ての役員・従業員は、この人権方

針に基づき、バリューチェーン全体において人権尊重の責務を果たすことが求められています。また、当社は人権デューデリジェンスを実施し、強制労働や児童労働の防止、労働安全衛生の確保、差別の排除などの課題に対応しています。さらに、取引先やパートナー企業にも同様の基準を求め、サプライチェーン全体で人権尊重を推進しています。

KPPグループ人権方針

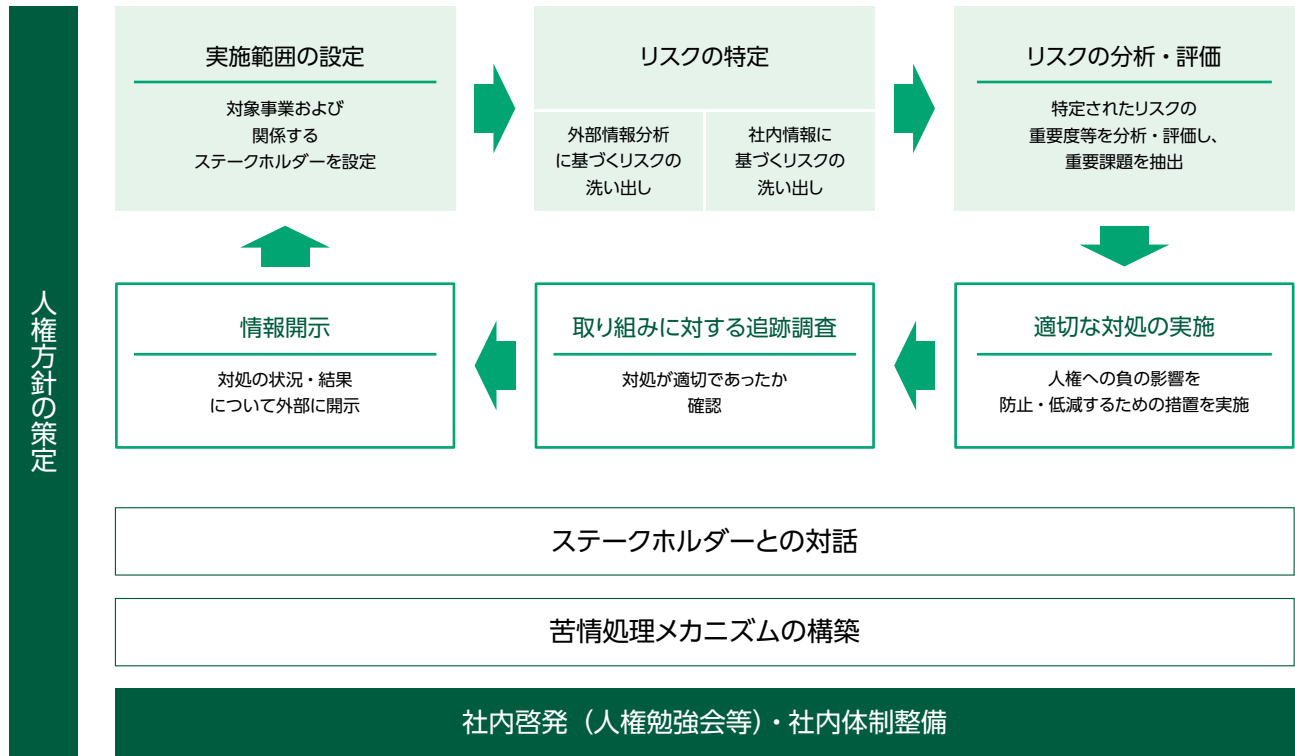
<https://www.kpp-gr.com/ja/csr/humanrights.html>

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。本年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ています。

人権デューデリジェンスの全体像



地域社会との共生

基本的な考え方

KPPグループは企業市民として、また国際社会の一員としての責任を果たすため、地域に根差した活動を積極的に推進しています。事業活動を通じた価値提供に加え、SDGsの達成に資する環境保全や社会貢献活動（寄付・ボランティア等）を展開し、地域社会の持続的な発展を支えています。また

各地域の取り組み

日本

家族の会社見学会（ファミリーデー）

6年ぶりに「家族の会社見学会」を東京本社ほか各支店で開催しました。社員の家族が会社を訪れ、子どもたちは父母の職場を見学したり、紙を使ったゲームや役員との名刺交換にチャレンジしたりと笑顔あふれる一日となりました。



東松島市立宮野森小学校での紙漉き授業

C.W.ニコル・アフアの森財団の震災復興プロジェクトを支援し、2016年から宮城県東松島市立宮野森小学校で紙漉き教室の開催をサポートしています。



仙台七夕飾りの展示

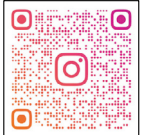
当社グループの鳴海屋紙商事は仙台七夕飾りの制作を通じて地域文化を継承しています。今年も東京・銀座松竹スクエアビルで全長6メートルの吹き流しを展示し、用意した1,500枚の短冊にはさまざまな言語で願いごとが書かれ、笹飾りに結び付けられました。



海外拠点においてもそれぞれの地域課題に即した取り組みを実施し、グローバルに共生の姿勢を示しています。今後は活動成果を定量的に把握・開示することで、ステークホルダーとの対話を一層深めていきます。

広報誌「TSUNAGU」の刊行

季刊誌として紙の魅力を多角的に紹介しています。2025年からは国立国会図書館に収蔵され、時代を映す資料として後の世代まで閲覧可能な資料となりました。公式Instagramでも紙文化の魅力を広く発信しています。



欧州

アフリカでの井戸の建設

アンタリス・フランスは、飲料水不足を解消するためにセネガルの農村地域に井戸を建設する人道支援団体Vie Sans Frontièresに協力しており、Sorobougou村では約1,100人の住民が井戸の水を利用できるようになりました。



井戸の落成式

オセアニア

ボイ捨て防止活動

スパイサースの子会社のSignet社は、3年にわたり地方自治体と共にクリーンアップ・オーストラリア・デーを後援し、地域社会への貢献とボイ捨て防止を推進しています。2024年はブリスベンオフィス近くの公園で12人の社員が参加し、公園をよく利用する地元住民から感謝の声が寄せられました。



MENU GUIDE



イントロダクション

KPPグループの価値創造

財務戦略

事業戦略

サステナビリティ戦略

»	サステナビリティフレームワーク	35
»	サステナビリティビジョン	36
»	マテリアリティ	37
»	Environmental：環境	38
»	環境マネジメントシステム	38
»	環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
»	気候変動対策	40
»	生物多様性	41
»	Social：社会	42
»	人的資本経営の推進	42
»	人権の尊重	45
»	地域社会との共生	46
»	Governance：ガバナンス	47
»	マネジメント体制	47
»	社外取締役からのメッセージ	49
»	コーポレート・ガバナンス	51
»	リスクマネジメント	55
»	コンプライアンス	57

コーポレートデータ

マネジメント体制

デイビッド・マーティン

エルベ・ボンサン

小馬井 秀臣

中川 直樹

田辺 円

伊藤 三奈

矢野 達司

片岡 詳子

工藤 陽子

坂田 保之

役員体制 (2025年6月現在)

氏名	地位・担当	取締役 在任期間	所有株式数	略歴および重要な兼職の状況	取締役会への出席状況 (2025年3月期)	選任理由
田辺 円	代表取締役会長	21年	70,000株	2013年 代表取締役社長 2015年 代表取締役社長執行役員CEO 2020年 代表取締役会長 兼 CEO 2025年 代表取締役会長(現任)	15回／15回	2012年6月より代表取締役として経営全般に携わり、経営者としての豊富な経験を有し、その強いリーダーシップと決断力で中長期戦略を推進し、グローバルに事業展開を実施するなど当社グループを牽引しているため。
坂田 保之	代表取締役社長 兼 CEO	2年	30,000株	2023年 取締役副社長 管理管掌 2024年 代表取締役社長 兼 COO 2025年 代表取締役社長 兼 CEO(現任)	15回／15回	事業戦略室長、Antalis S.A.S. Deputy CEO兼CFOを歴任し、M&Aや海外子会社の経営管理で豊富な経験と実績を有する。2024年6月より代表取締役としてグローバルな視点でリーダーシップと決断力を発揮し、当社グループを牽引しているため。
デイビッド・マーティン	取締役	1年	—	2024年 取締役(現任)	11回／11回 (2024年6月就任後)	スパイサースZ社CEOとして中核となる商業印刷分野で収益源を確保するとともに、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するため。
エルベ・ボンサン	取締役	1年	—	2024年 取締役(現任)	11回／11回 (2024年6月就任後)	欧州、米州を中心に事業展開するアンタリス社のCEOとして商業印刷分野での収益確保を図りつつ、強いリーダーシップで事業ポートフォリオの転換を推し進めるなど、経営者として豊富な経験と実績を有するため。
小馬井 秀臣 新任	取締役	—	26,100株	2025年 取締役(現任)	—	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 2024]の実現に向け株式上場、中期経営計画の策定、基幹システムの開発、人事制度や役員報酬の改革などを主導。2024年6月からは国際紙/バルブ商事株式会社の取締役としてコーポレート部門全体を統括するなど営業と管理の両面で豊富な経験と実績を有するため。
矢野 達司 社外 独立	社外取締役	6年	—	2019年 当社社外取締役(現任) 2019年 マニー㈱社外取締役(現任)	15回／15回	事業会社(商社、製造会社)において長年にわたり海外ビジネスに携わるとともに役員を歴任。M&A、PMI、事業再編、事業再構築を図る上で豊富な経験を有しており、取締役会においてグローバル視点から経営全般に係る積極的な助言が期待できるため。
伊藤 三奈 社外 独立	社外取締役	4年	—	2020年 ZENMONDO㈱設立 代表取締役(現任) 2021年 当社社外取締役 監査等委員 2022年 当社社外取締役(現任) 2024年 ダイドーグループホールディングス㈱ 社外取締役(現任) 2024年 Mina Arai-Ito外国法事務弁護士事務所設立 所長(現任) 2025年 ㈱ノーリツ 社外取締役 監査等委員(現任)	15回／15回	国際弁護士として企業法務全般に精通し、M&A、グローバルビジネス戦略、経営支援で豊富な経験を有する。社会課題の解決を使命とする会社経営者としての実績も備え、取締役会ではグローバルかつ客観的な視点から経営全般への積極的な助言を行い、今後もコーポレートガバナンスの強化と業務執行の監督が期待できるため。
中川 直樹 新任	取締役 監査等委員	—	—	2025年 取締役 監査等委員(現任)	—	株式上場に向けた内部管理体制強化においてグループ経営、内部監査の役職を歴任し、スパイサースやアンタリス買収後はJ-SOX導入や内部監査のグローバル対応で専門性とリーダーシップを発揮しガバナンス強化に貢献。米国公認会計士をはじめ多様な資格を有し、その専門性と経験により適切な監査・監督が期待できるため。
片岡 詳子 社外 独立	社外取締役 監査等委員	3年	—	2020年 ㈱コーチ・エィ 取締役 監査等委員(現任) 2022年 当社社外取締役 監査等委員(現任) 2023年 ㈱ディ・アイ・システム 社外取締役 監査等委員(現任)	15回／15回	弁護士の資格を持ち複数企業の企業内法務部門のリーダーを歴任し、M&Aに関する機関決定や契約の支援業務に精通。取締役会ではグローバルかつ客観的な視点からコーポレートガバナンスや経営への助言を行っており、今後も独立した立場から業務執行の監査・監督が期待できるため。
工藤 陽子 新任 社外 独立	社外取締役 監査等委員	—	—	2022年 ソフトバンク㈱ 社外監査役(現任) 2025年 当社社外取締役 監査等委員(現任)	—	米国公認会計士資格を有し、監査法人のシニアパートナーを務め、また日系企業のほか米国上場企業の監査や自動車大手のリストラに関わる会計コンサル業務など専門性に基づく豊富な業務経験と実績を有する。社外取締役・監査役としての実績もあり、独立した立場から適切に業務執行の監査・監督が期待できるため。

指名委員会・報酬委員会への所属状況		スキルマトリックス							
指名委員会	報酬委員会	企業経営	国際性	事業戦略	財務・会計	法務・リスク管理	ESG／サステナビリティ	IT／デジタル	人事・労務
	委員長	●	●	●			●		●
	委員長	●	●	●	●				
		●	●	●				●	●
		●	●	●				●	●
委員		●	●	●		●			
委員		●	●			●	●		
					●	●			
	委員					●	●		
	委員		●		●				

MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
» サステナビリティフレームワーク	35
» サステナビリティビジョン	36
» マテリアリティ	37
» Environmental：環境	38
» 環境マネジメントシステム	38
» 環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
» 気候変動対策	40
» 生物多様性	41
» Social：社会	42
» 人的資本経営の推進	42
» 人権の尊重	45
» 地域社会との共生	46
» Governance：ガバナンス	47
» マネジメント体制	47
» 社外取締役からのメッセージ	49
» コーポレート・ガバナンス	51
» リスクマネジメント	55
» コンプライアンス	57
コーポレートデータ	

社外取締役からのメッセージ

当社の社外取締役に企業価値を高めていく上での今後の課題を聞きました。



矢野 達司 社外取締役 (2025年6月時点)

1974年 4 月 株式会社トーメン入社
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）



伊藤 三奈 社外取締役 (2025年6月時点)

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 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（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）



片岡 詳子 社外取締役 監査等委員 (2025年6月時点)

1998年 4 月 北野幸一法律事務所入所
2000年 4 月 法律事務所DqSLO!設立（共同経営）
2001年10月 松下電器産業株式会社（現パナソニックホールディングス株式会社）法務本部

2007年11月 株式会社ファーストリテイリング法務部リーダー
2012年11月 株式会社（現合同会社）ユー・エス・ジェイ法務部長
2018年 1 月 株式会社コーチ・エィ法務・内部統制マネージャー
2019年12月 株式会社ディ・アイ・システム社外取締役
2020年 3 月 株式会社コーチ・エィ取締役 監査等委員（現任）
2021年 8 月 プライムロード株式会社監査役（現任）
2022年 6 月 当社社外取締役 監査等委員（現任）
2023年12月 株式会社ディ・アイ・システム社外取締役 監査等委員（現任）



工藤 陽子 社外取締役 監査等委員 (2025年6月時点)

1982年 4 月 大成火災海上保険株式会社（現損害保険ジャパン株式会社）入社
1993年 9 月 ブライスウォーターハウス（現ブライスウォーターハウスコーパス）入所
1996年 1 月 カリフォルニア州公認会計士登録
1996年12月 アーンスト・アンド・ヤング入所
2005年 4 月 新日本監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）出向
2006年 1 月 同法人転籍
2006年 5 月 同法人特定社員（プリンシパル）
2012年 7 月 同法人特定社員（シニアプリンシパル）
2020年 7 月 同法人品質管理本部非監査契約審査部長
2022年 6 月 ソフトバンク株式会社社外監査役（現任）
中部電力株式会社社外取締役
2023年 6 月 公益財団法人日本オリンピック委員会監事（現任）
公益財団法人東京 2025世界陸上財団監事（現任）
2025年 4 月 一般財団法人ASICS Foundation監事（現任）
2025年 6 月 当社社外取締役 監査等委員（現任）

KPPグループは、第3次中期経営計画においてポートフォリオ改革とグローバル化を進め、積極的なインオーガニック戦略により規模・収益性を拡大しました。スパイサーズとアンタリスでは積極的なM&Aによ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強化した一方、北東アジアのペーパー依存度は依然高く、ポートフォリオの転換が課題です。北米・中国・ASEANの成長も限定的で、収益性は一定の向上が見られたものの目標には届きませんでした。2022年の持株会社体制への移行によりグローバルガバナンスの強化を進め、2024年にはスパイサーズおよびアンタリス両CEOがKPPグループホールディングス取締役に就任し、取締役会改革がさらに進展しました。これによりガバナンス体制が一層充実し、サステナブル経営も着実に前進しています。

KPPグループの多様な事業展開は、第4次中期経営計画においても継続することが見込まれます。この展開を支えるため、社外取締役にこれまで以上に積極的なサポートが期待されています。私は商社およびメーカーにおける海外事業や経営の経験を基盤に、社外取締役として執行の監督に加え、経営陣との議論や助言を通じて適切な経営判断の実現に貢献してまいります。その結果としてグループの持続的成長を後押しし企業価値を高め、KPPグループがバランスの取れた世界的な優良企業となるよう尽力していきたいと考えています。

2021年に社外取締役に就任してから4年が経ちます。この間、KPPグループが大きく変化を遂げていくさまを肌で感じており、これまで尽力してこられた皆さまが積み上げられた礎の上に当社が飛躍するこの時期に経営に携われることを大変うれしく思います。東京証券取引所市場第一部（現プライム市場）への上場、豪州の紙商スパイサーズや欧州最大の紙商アンタリスの子会社化、持株会社体制への移行といったハード面での変化に加え、ソフト面においても確かな前進を感じています。

就任当初の当社には日本の紙商としての古き良き伝統を色濃く感じる一方、グローバル企業としての姿はまだイメージできませんでした。伝統の変革には時間を要するものですが、当社では外国人役員の登用やグローバルガバナンスの整備などスピード感をもった取り組みが着実に実行され、変革が目に見える形で進んでいると実感しています。

とはいえ当社が思い描く「次の100年」はまだ最初の年が始まったばかりです。ミッションに掲げる「循環型社会の実現に貢献する」ため、事業ポートフォリオの改革を進めるとともに、長期経営ビジョン「GIFT 2030」の実現に向けた挑戦は続いていきます。社外取締役として、引き続き当社の持続的成長と企業価値の向上に尽力してまいります。

社外取締役としてKPPグループに関わる中で、「紙」という伝統的な素材が、今なお未来を切り拓く力を秘めていることを実感しています。

当社は100年の長きにわたり積み重ねてきた事業の伝統と強みを大切にしつつ、パッケージングやグリーンビジネス、さらにはデジタル技術を取り入れた新しいサービスの提供へと挑戦を続けてきました。その背景には、気候変動や資源の制約といった地球規模の課題にグローバル企業としてどう対峙していくかという、真剣かつ難しい問いがあります。

一方で、未来を形づくるのは技術だけではなく、多様な人材が持つ視点や経験です。ダイバーシティには摩擦が、変革には痛みが伴うこともありますが、それでもなお異なるバックグラウンドを持つ人材が集い、生き生きと働ける環境を築くことが、持続的な価値創造につながると信じています。

今後も社外取締役として外部の立場からの客観性を保ちながら、ときに背中を押し、対話と変化を楽しむ企業文化を皆さまと共に育んでまいります。

KPPグループは「紙でつなぐ、未来をつくる」を理念に掲げ、循環型社会の実現を目指して国内外で事業を展開しています。多様な顧客基盤、高度な物流・情報サービス、そして強固なサプライチェーンを強みとし、グローバル市場で着実な成長を遂げています。企業文化は挑戦と変革を重視し、人権尊重や多様性受容の価値観が深く根付いています。取締役会においても透明性と迅速な意思決定を推進し、ESG推進体制の整備やガバナンス強化、リスク管理の徹底に注力しています。

今後の重要課題としてはグローバルガバナンスのさらなる強化、DXの加速、循環型素材をはじめとする環境対応商品の開発が挙げられます。加えてサステナビリティ開示基準に則った経営は、財務とサステナビリティを両立し新たな価値を創出することが求められています。そのためには①経営陣による監督体制、②事業やバリューチェーンへの影響とリスク・機会を踏まえた戦略、③リスク・機会の評価プロセス、④目標設定とその進捗管理を重視した透明性の高い開示が不可欠です。

私は会計士としての知見を活かし、財務・非財務情報の統合的分析や内部統制の強化、開示の高度化を支援し、企業価値向上と説明責任の両立、持続的成長の実現に貢献してまいります。KPPグループが社会課題の解決と持続的成長を両立し、次世代に新たな価値を創造し続ける企業であることを強く期待しています。

MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
» サステナビリティフレームワーク	35
» サステナビリティビジョン	36
» マテリアリティ	37
» Environmental：環境	38
» 環境マネジメントシステム	38
» 環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
» 気候変動対策	40
» 生物多様性	41
» Social：社会	42
» 人的資本経営の推進	42
» 人権の尊重	45
» 地域社会との共生	46
» Governance：ガバナンス	47
» マネジメント体制	47
» 社外取締役からのメッセージ	49
» コーポレート・ガバナンス	51
» リスクマネジメント	55
» コンプライアンス	57

コーポレートデータ

コーポレート・ガバナンス

■ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は株主・顧客・取引先・地域社会・従業員等のステークホルダーからの負託に応え、その持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためコーポレート・ガバナンスを経営の重要課題と考えております。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

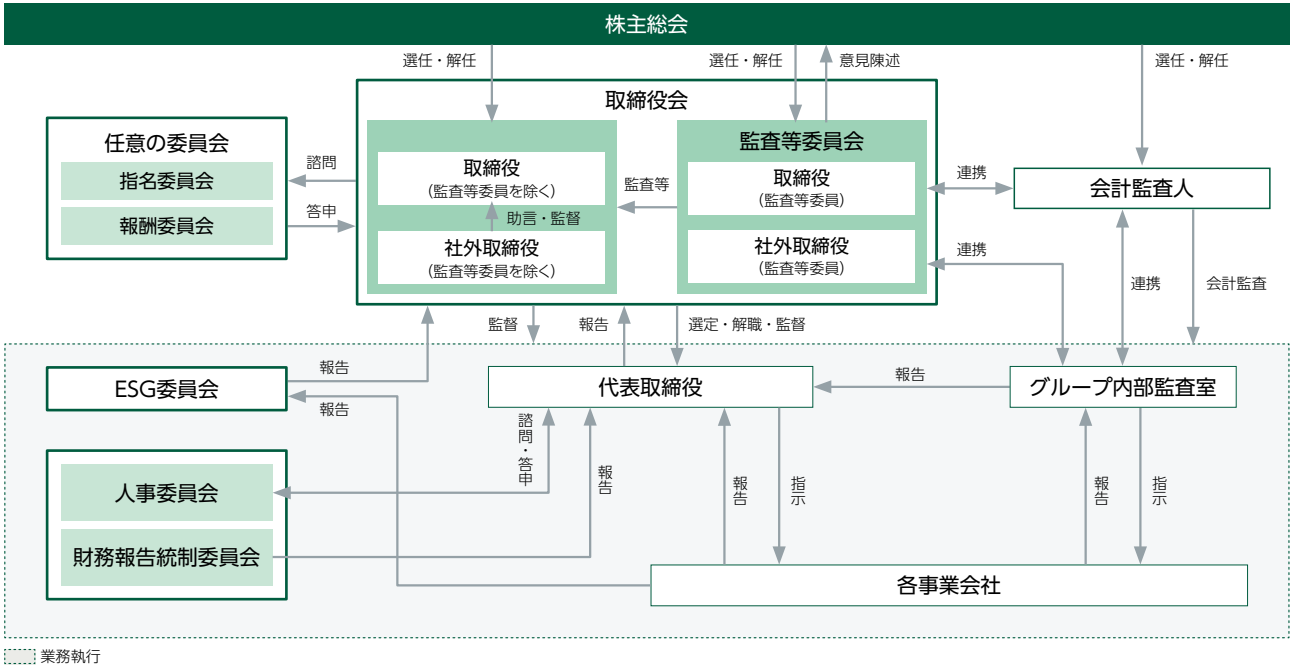
めています。

なお、当社グループでは、持株会社である当社の取締役会およ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・ガバナンス強化の変遷

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

コーポレート・ガバナンス体制図



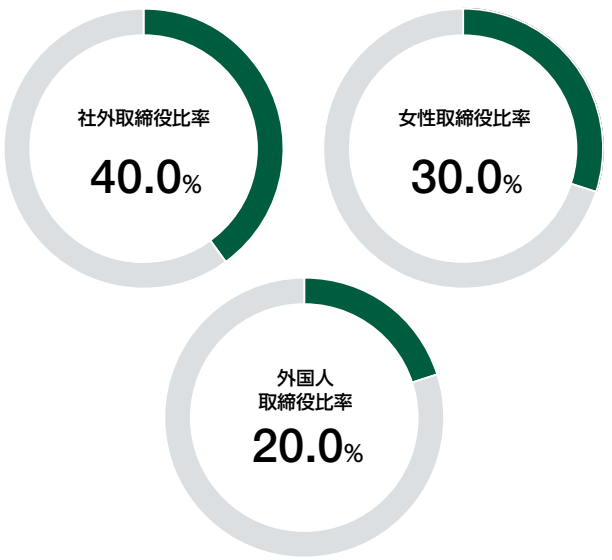
■ 取締役会の機能

多様なスキルと経験を有する社外取締役4名を含む10名が経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っています。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、社内取締役の豊富な業務経験、および社外取締役の実践的・専門的な視点を活用した適切な意思決定と経営監督の実現を図っています。

取締役の構成

取締役会の決議に基づき、代表取締役会長 田辺円を議長とし、取締役7名（うち社外取締役2名）ならびに取締役 監査等委員3名（うち社外取締役 監査等委員2名）の計10名で構成しています。うち社外取締役は女性3名を含む4名からなり、その専門性も弁護士、公認会計士、企業経営者と幅広く、多様な視点から当社経営を担っています。

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



2025年3月期の取締役会における主な議題・検討テーマ

当社は取締役会規程に基づき、経営全般に関わる重要事項を取締役会で議論し、意思決定を行っています。原則として定例取締役会を月に1回開催することとしており、2025年3月期は計15回の取締役会を開催し、以下について議論、検討しました。

テーマ	主な決議・報告事項
経営戦略	- 第3次中期経営計画の進捗状況 - 年度経営計画および予算ならびに進捗状況 - 事業戦略上の投資案件の決定 - 投資案件等の進捗およびモニタリング

テーマ	主な決議・報告事項
コーポレート・ガバナンス	- 事業等のリスク - 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の取り組みに関する事項 - 監査等委員会活動結果報告および計画 - 内部統制評価結果報告および計画 - ESG委員会活動報告
決算・財務・株主総会	- 決算（四半期を含む）関連 - 株主還元（配当、株主優待、自己株式取得・消却）関連 - 重要な資金調達関連
役員人事・報酬	- 取締役および執行役員の人事 - 役員報酬に関する事項
その他	- 重要な規程の改正等 - 重要な設備投資等に関する事項

独立社外取締役の役割と選任方針

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

社外取締役のサポート体制

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

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会の機能向上を目的として、毎年その実効性について分析・評価を行っています。2025年3月期も前期に引き続き外部機関と協働して全取締役を対象としたアンケートを実施し、結果を取締役会において審議しました。その結果、取締役会全体の実効性は十分に確保されていると評価しました。

具体的には、「ESGの視点を含むサステナビリティを意識した経営」、「適切な業績指標」、「政策保有株式縮減方針に基づく保有適否の検証」等について特に高い評価が得られました。また「株主との対話のフィードバック」について評価が向上しましたが、「データとデジタル技術を活用した製品やサービス」に関する議論や「後継者計画」に工夫の余地があることが確認されました。今後も改善に向けた取り組みを継続し、より高い実効性を確保できるよう努めてまいります。

MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
» サステナビリティフレームワーク	35
» サステナビリティビジョン	36
» マテリアリティ	37
» Environmental：環境	38
» 環境マネジメントシステム	38
» 環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
» 気候変動対策	40
» 生物多様性	41
» Social：社会	42
» 人的資本経営の推進	42
» 人権の尊重	45
» 地域社会との共生	46
» Governance：ガバナンス	47
» マネジメント体制	47
» 社外取締役からのメッセージ	49
» コーポレート・ガバナンス	51
» リスクマネジメント	55
» コンプライアンス	57

コーポレートデータ

コーポレート・ガバナンス

■ 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。

制度概要

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

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

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

報酬の構成

2026年3月期 (予定)	● 固定報酬（62～64％） ● 賞与（23％） ● 業績連動型株式報酬（13～15％）
------------------	---

2025年3月期

報酬等の種類	報酬構成（目安）％ ※〔 〕内は2024年3月期 ※ 賞与および業績連動型株式報酬が目標達成度100％の場合		報酬決定プロセス
	取締役 (社外取締役および監査等委員である取締役を除く)	社外取締役および 監査等委員である取締役	
固定報酬	62～64％ [62～64％]	100％ [100％]	取締役 (監査等委員である取締役を除く) ● 限度額の範囲内で役位毎に個人別の支給額を内規に基づき算定し、報酬委員会で審議の上、取締役会で決定 監査等委員である取締役 ● 限度額の範囲内で内規に基づき監査等委員会の協議により決定
賞与	23％ [23％]	—	● 短期インセンティブ報酬として、事業年度ごとの業績達成度に応じて変動する業績連動型の金銭報酬 ● 支給額 ＝ 固定報酬月額 × 役位別倍率 × 業績連動係数 (期初に設定する各事業年度の目標値に対する業績達成度に応じて、固定報酬月額×役位別倍率で算出される額を0～200％の範囲内で変動) ● 業績連動係数を決定する指標：EBITDA、ROE、連結売上高等
業績連動型株式報酬	13～15％ [13～15％]	—	● 中長期インセンティブ報酬として、事業年度ごとの業績達成度に応じて変動する業績連動型の株式報酬 ● 職責等を勘案し、役位が上位の取締役ほど業績連動報酬が高くなるように支給割合を設定 ● 役位ごとにあらかじめ定められた基本ポイントに業績連動係数を乗じて付与ポイントを算出し、当該ポイントに応じた自己株式を交付 ● 付与ポイント ＝ 基本ポイント※ × 業績連動係数 (付与ポイントは、決算短信において公表する各事業年度の目標値に対する業績達成度に応じて、基本ポイントの0～200％の範囲内で変動) ● 業績連動係数を決定する指標：連結ROIC、親会社株主に帰属する当期純利益、非財務指標（環境負荷軽減に資する商品の開発や流通の進捗状況等）等

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

なお2026年3月期よりスタートした第4次中期経営計画の達成に向け、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬の業績達成度等を評価する指標を改定しました。株主との利害共有を促進するための指標として相対TSR、循環型ビジネスモ

項目	改定前	改定後
業績達成条件の内容	連結ROIC、親会社株主に帰属する当期純利益、非財務指標（環境負荷軽減に資する商品の開発や流通の進捗状況等）等の業績達成度等に応じて、基本ポイントの0～200％の範囲で変動する。	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）等の業績達成度等に応じて、基本ポイントの0～200％の範囲で変動する。

※ 相対TSRは、第4次中期経営計画期間における当社株主総利回り（Total Shareholder Return）とTOPIX（配当込み）の成長率との比較結果に基づき評価します。株主総利回りはキャピタルゲインと配当を合わせた株主にとっての総合投資利回りです。

■ 主な任意委員会の活動状況

指名委員会

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

委員構成	3名（社内取締役1名、社外取締役2名）
開催回数	3回
当期の活動	年間スケジュールの共有と課題確認、執行役員年次評価報告、および役員体制案についての議論を行いました。

デルを通じて地球環境へ貢献するための指標としてGHG排出削減、当社の最大の資産である人材の活力向上を図るための指標として従業員エンゲージメントを新たに導入しています。従前からの改定点は以下となります。

報酬委員会

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

委員構成	3名（社内取締役1名、社外取締役2名）
開催回数	3回
当期の活動	海外子会社CEOの取締役報酬の詳細設定、業績連動型株式報酬制度KPI設定、役員報酬制度について検討・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、その結果を取締役会に報告しています。

情報セキュリティ管理の基本的な考え方

企業のリスクマネジメントにおける情報セキュリティの重要性を踏まえ、2024年4月に情報セキュリティ委員会をESG管

理体制より独立させ、グループ横断的な独自の委員会として再編しました。同委員会ではグループ各社が実行する施策がKPPグループ全体の情報セキュリティの対応力強化およ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。

MENU GUIDE



イントロダクション		
KPPグループの価値創造		
財務戦略		
事業戦略		
サステナビリティ戦略		
»	サステナビリティフレームワーク	35
»	サステナビリティビジョン	36
»	マテリアリティ	37
»	Environmental：環境	38
»	環境マネジメントシステム	38
»	環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
»	気候変動対策	40
»	生物多様性	41
»	Social：社会	42
»	人的資本経営の推進	42
»	人権の尊重	45
»	地域社会との共生	46
»	Governance：ガバナンス	47
»	マネジメント体制	47
»	社外取締役からのメッセージ	49
»	コーポレート・ガバナンス	51
»	リスクマネジメント	55
»	コンプライアンス	57
コーポレートデータ		

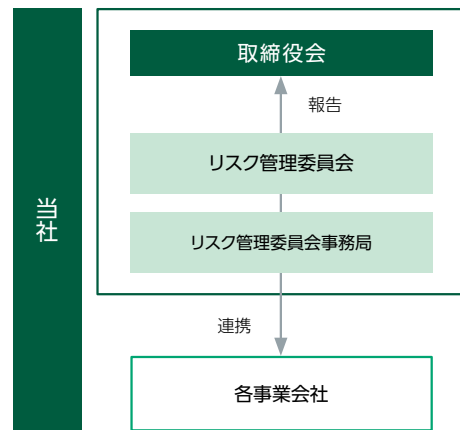
リスクマネジメント

■ リスク管理体制と管理プロセス

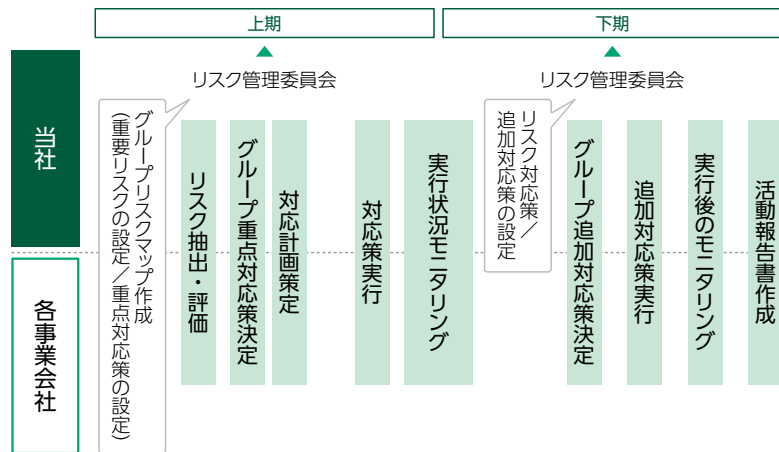
当社は、当社グループのリスク管理体制の維持・向上を図るためリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会はグループ経営上重要なリスクの抽出・評価を行い、重点対応策を決定し、重点対応策の実行状況のモニタリングを定期

的にを行い、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3月期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



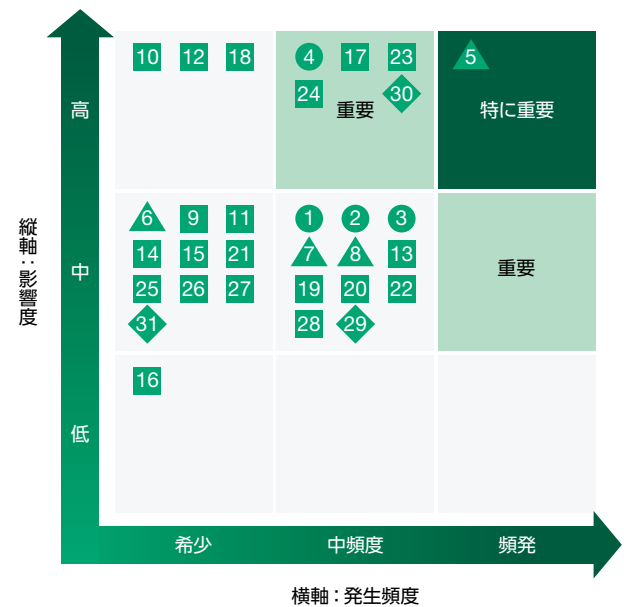
■ 事業等のリスク

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

重要と認識しているリスクは右ページのとおりです。ただし

これらは当社グループに関する全てのリスクを網羅したのではなく、現時点において予見できない、あるいは重要とみなされていない他の要因の影響を将来的に受ける可能性があります。またリスクを低減するための対応を記載しておりますが、リスクを完全に回避することは困難です。

リスクマップ



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

重要なリスクと対応

リスクの分類	リスクの内容	主な対応
外部要因リスク		
カントリーリスク	● 世界各地の政治、経済、社会情勢などのリスクの顕在化による、当該国における代金回収の遅延や事業遂行上の問題の発生	● 掛金に係る取引信用保険の活用などのリスクヘッジ策の実施 ● 与信管理の実施、当該国における情報収集の徹底等 ● 特定国に偏らない販路の拡大

経営リスク

競争力／業績 (海外投資)	● 海外投資において、事業環境の変化等により期待する成果が得られないと判断された場合の「のれん」の減損損失の発生	● 取締役会における投資の採算性についての十分な審議ならびに業績推移や計画の進捗、事業環境の調査・情報収集等のモニタリングの実施
------------------	--	--

オペレーショナルリスク

サプライチェーン マネジメント (主要取引先への依存等)	● 天災等の影響による、主要仕入先から当社への商品供給における著しい支障の発生 ● 現在の主要取引先との継続的な取引の拡大を図りつつ、国内外での仕入先開拓による新たな仕入ソースの確保 ● 海外事業拡大による国内取引依存度の引き下げや事業ポートフォリオ改革を推し進め、事業領域の開拓ならびに既存の紙および板紙販売以外の事業比率の引き上げ
---	---

情報システム	● 基幹システム開発において、想定した投資効果が得られない可能性 ● 開発スケジュールの遅延等による想定外のコスト発生 ● 各事業会社のIT責任者が出席する会議体における投資案件の精査ならびに進捗・リスクの確認
--------	---

情報セキュリティ (機密情報等の流出)	● 外部からのサイバー攻撃ならびに従業員の不正アクセスやデータ改ざんによるシステム障害、情報漏洩の発生 ● 社内規程に基づく機密情報の適正な取り扱いならびに社内教育や訓練等を通じた安全管理体制の確保 ● グループ全体のITガバナンスの強化やITリスク対策の実施
--------------------------------	--

財務リスク

市場リスク (商品市況変動の影響)	① 紙・板紙等 - 原材料および燃料等の価格上昇による製品仕入価格の上昇 ② 製紙原料（パルプ・古紙）等 - パルプにおいてはグローバル規模での大幅な価格変動リスクを内包。古紙においては主要な古紙消費国の需要の変化や国内の古紙需給バランスによる価格変動 ③ パッケージング・ビジュアルコミュニケーション等 - パッケージ用途のフィルム等の素材分野における燃料価格や海外輸送費用等の影響による仕入価格の高騰
	① 紙・板紙等 - 適正な利潤確保のための販売先との継続的な価格交渉の実施 ② 製紙原料（パルプ・古紙）等 - 今後需要の増加が見込まれるエリアを中心とした販路の拡大および仕入先の確保 ③ パッケージング・ビジュアルコミュニケーション等 - 販売価格決定プロセスの変更（仕入価格変動に応じた販売価格の決定）や仕入ソースの多様化

市場リスク (為替変動)	● 円高進行による連結財務諸表に係る連結当期純利益の減少 ● クロスボーダー取引における為替変動リスク	● 為替予約取引等による為替変動リスクの低減
-----------------	--	--

市場リスク (金利変動)	● 借入金、社債、CP発行等のデットファイナンスにおける金利上昇時の外部要因リスク ● 長期借入金や社債による固定金利での資金調達や金利スワップ等の組み入れによる金利変動リスクの低減
-----------------	--

市場リスク (所有株式の時価変動)	● いわゆる政策保有株式における株式市場動向や保有先の当該企業の業績等の影響を受けた株価変動リスク ● 取締役会における保有の合理性の検証や政策保有株式の縮減の推進
----------------------	---

市場リスク (退職給付債務)	● 退職給付費用および退職給付債務における割引率の低下や運用利回りの悪化、信託した株式の時価の低下および多額の数理計算上の差異の償却の発生 ● 定期的な年金資産の見直し等、最適なポートフォリオについての継続的な検討の実施
-------------------	---

MENU GUIDE



イントロダクション

KPPグループの価値創造

財務戰略

事業戦略

サステナビリティ戦略

》	サステナビリティフレームワーク	35
》	サステナビリティビジョン	36
》	マテリアリティ	37
≡	Environmental：環境	38
》	環境マネジメントシステム	38
》	環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
》	気候変動対策	40
》	生物多様性	41
≡	Social：社会	42
》	人的資本経営の推進	42
》	人権の尊重	45
》	地域社会との共生	46
≡	Governance：ガバナンス	47
》	マネジメント体制	47
》	社外取締役からのメッセージ	49
》	コーポレート・ガバナンス	51
》	リスクマネジメント	55
》	コンプライアンス	57

コーポレートデータ

コンプライアンス

基本方針

当社は企業文化を醸成するバリューの実践にあたり、全ての判断のよりどころとなる行動規範に「KPPグループ憲章」を定め、その筆頭に「法令等の遵守」を掲げています。コンプライアンスとは法規制の遵守のみならず、企業市民としてのあるべき倫理に基づく行動指標としてさまざまな社会の要請に応えていく姿勢であると考えます。

KPPグループ憲章
📄▶ <https://www.kpp-gr.com/ja/company/behavior.html>

コンプライアンス体制

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

❶ コンプライアンス委員会

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

❷ 内部通報窓口

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

❸ 法令遵守の意識共有

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

❹ ガバナンス体制の強化

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

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

内部通報制度

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

● 内部・外部窓口の設置

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

● 不利益な取り扱いの禁止

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

このような制度を通じ、透明性の高い企業運営を目指しています。

問題発生時の対応

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

反社会的勢力の排除

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

独占禁止法の遵守

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

コンプライアンス研修

当社はコンプライアンス教育に力を入れており、社員全員が法令遵守の意識を高めるためのさまざまな取り組みを行っています。全社員を対象としたコンプライアンス研修では、法令や企業倫理に関する定期的な学習機会を提供し、知識を常にアップデートしています。また社員一人ひとりが自律的にコンプライアンスに関する知識を習得できるよう、eラーニングを活用した自己啓発支援を行っています。

財務ハイライト（7年間）

単位:百万円							
	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
貸借対照表							
流動資産	137,757	136,546	200,672	210,523	243,596	242,689	231,312
固定資産	53,853	52,771	74,447	80,183	87,065	101,872	120,723
流動負債	126,484	121,293	190,993	170,164	207,947	198,235	194,130
固定負債	14,900	20,746	40,544	64,167	54,905	64,426	71,688
有利子負債	41,357	47,808	83,272	80,237	94,310	86,029	86,788
純資産額	50,117	47,184	43,489	56,291	67,730	81,811	86,122
ROE (%)	5.12	2.53	3.12	15.02	25.35	14.19	9.51
総資産額	191,610	189,317	275,119	290,707	330,662	344,562	352,035
ROA (%)	1.28	0.65	0.61	2.65	5.06	3.14	2.29
自己資本比率 (%)	26.2	24.9	15.8	19.4	20.5	23.7	24.5

損益計算書							
売上高	384,973	381,397	430,404	563,414	659,656	644,435	670,042
売上総利益	22,064	23,708	51,915	92,951	120,584	119,899	129,116
(売上高比率) (%)	5.73	6.22	12.06	16.50	18.28	18.61	19.27
営業利益	2,280	1,850	△9,035	9,379	20,401	15,819	13,544
(売上高比率) (%)	0.59	0.49	–	1.66	3.09	2.45	2.02
経常利益	2,518	2,194	△12,041	8,844	18,404	12,475	9,712
(売上高比率) (%)	0.65	0.58	–	1.57	2.79	1.94	1.45
親会社株主に帰属する当期純利益	2,497	1,232	1,416	7,497	15,722	10,613	7,986
(親会社株主に帰属する売上高比率) (%)	0.65	0.32	0.33	1.33	2.38	1.65	1.19

キャッシュ・フロー計算書							
営業キャッシュ・フロー	4,217	4,905	△6,472	4,821	10,308	19,817	11,169
投資キャッシュ・フロー	1,130	△5,400	23,046	△2,678	△8,530	△5,508	△16,644
財務キャッシュ・フロー	△6,623	5,504	6,597	△11,803	4,205	△22,375	△11,190
現金及び現金同等物の期末残高	2,838	7,775	30,543	22,631	30,699	26,244	11,316

1株当たり情報							
当期純利益／株(円)	34.74	16.86	19.70	104.39	219.09	149.24	118.00
純資産／株(円)	685.21	649.48	605.71	783.65	944.75	1,188.92	1,305.61
年間配当／株(円)	10.00	10.00	10.00	14.00	20.00	22.00	34.00

その他の指標							
総資産回転率 (%)	200.9	201.5	156.4	193.8	199.5	187.0	190.3
配当性向 (%)	28.8	59.3	50.8	13.4	9.1	14.7	28.8
デットエクイティレシオ (%)	82.5	101.3	191.5	142.5	139.2	105.2	100.8
流動比率 (%)	108.9	112.6	105.1	123.7	117.1	122.4	119.2

<注記>
1. 純資産額は、非支配少数株主持分控除後の値になります。
2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期期首から適用しており、2022年3月期以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。
3. ROEは、当期と前期の純資産額の平均値を元に算定しております。 ※ROE(株主資本利益率)＝親会社株主に帰属する当期純利益／純資産額
4. ROAは、当期と前期の総資産額の平均値を元に算定しております。 ※ROA(総資産利益率)＝親株主株主に帰属する当期純利益／総資産額

MENU GUIDE



イントロダクション		
KPPグループの価値創造		
財務戦略		
事業戦略		
サステナビリティ戦略		
»	サステナビリティフレームワーク	35
»	サステナビリティビジョン	36
»	マテリアリティ	37
»	Environmental：環境	38
»	環境マネジメントシステム	38
»	環境負荷低減に資するビジネスの展開	39
»	気候変動対策	40
»	生物多様性	41
»	Social：社会	42
»	人的資本経営の推進	42
»	人権の尊重	45
»	地域社会との共生	46
»	Governance：ガバナンス	47
»	マネジメント体制	47
»	社外取締役からのメッセージ	49
»	コーポレート・ガバナンス	51
»	リスクマネジメント	55
»	コンプライアンス	57
コーポレートデータ		
»	財務ハイライト	58
»	非財務ハイライト	59
»	企業情報	60

非財務ハイライト（5年間）

人事データ※1		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期	
				KPPグループ ホールディングス	国際紙 パルプ商事	KPPグループ ホールディングス	国際紙 パルプ商事	KPPグループ ホールディングス	国際紙 パルプ商事
従業員数（連結）（名）		5,530	5,354	5,457		5,624		5,974	
従業員数（単体）（名）	男性	408	365	34	319	33	310	22	303
*嘱託・継続雇用社員除く	女性	252	242	18	228	19	230	12	237
	合計	660	607	52	547	52	540	34	540
管理職男女比率（%）※2	男性	97.4	97.0	91.3	97.2	86.4	97.1	83.3	96.7
	女性	2.6	3.0	8.7	2.8	13.6	2.9	16.7	3.3
労働者の男女の	全労働者	—	—	—	—	66.0	60.5	69.3	60.6
賃金の差異（%）※3	正規雇用労働者	—	—	—	—	61.2	59.1	68.1	59.8
	非正規雇用労働者	—	—	—	—	—	61.5	—	61.5
平均勤続年数（年）		18.1	17.9	12.8	18.8	12.0	19.0	9.6	18.6
障がい者雇用率（%）		2.8	2.4	3.2	2.5	3.4	2.7	5.4	2.3
継続雇用制度利用者数（名）		29	29	3	26	5	33	1	38
新卒採用者数（名）		22	6	0	11	0	13	0	15
キャリア採用者数（名）		8	11	6	14	8	16	3	11
採用者数合計（名）		30	17	6	25	8	29	3	26
キャリア採用比率（%）		27	65	100	56	100	55	100	42

ワークライフバランスデータ※1	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期	
			KPPグループ ホールディングス	国際紙 パルプ商事	KPPグループ ホールディングス	国際紙 パルプ商事	KPPグループ ホールディングス	国際紙 パルプ商事
育児休業制度利用者数（名）	9	12	0	6	0	11	0	7
復職率（％）	100	100	0	89	0	100	0	100
育児短時間勤務制度利用者数（名）	19	12	0	15	0	13	0	11
時差出勤（オフピーク通勤事由を除く）（名）	18	19	0	20	1	17	0	13

環境データ		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
森林認証紙の販売（t）※4		607,498	654,215	639,408	596,010	1,084,027
森林認証パルプの販売（t）		157,467	172,561	145,807	152,580	159,087
事業からの GHG排出量※5（t-CO2e）	Scope1・2※6	2,048	18,829	18,334	20,827	21,385
	Scope1	289	8,008	8,336	11,334	10,583
	Scope2※7	1,759	9,950	9,998	9,493	10,802
サプライチェーンからの GHG排出量※8（t-CO2e）		—	—	1,156,165	1,059,726	1,090,908
電力使用量※9（kWh）		3,903,665	3,822,649	3,699,048	5,018,604	25,712,758
再生可能エネルギー由来の電力導入量※9（kWh）		—	—	—	29,148	7,133,945
廃棄物排出量※10（kg）		119,766	105,867	101,756	91,437	2,216,357
リサイクル量※10（kg）		84,946	70,347	67,514	58,209	1,535,164
廃棄物リサイクル率※10、11（%）		70.9	66.4	66.3	63.7	69.0
水の使用量※12（㎡）		8,290	8,074	9,290	9,223	34,339

※1：人事データおよびワークライフバランスデータは、従業員数（連結）以外はKPPグループホールディングス単体および国際紙パルプ商事単体の数値です。

※2：参考として主たる海外子会社の管理職に占める女性労働者の割合はアンタリスグループは37.5%、スパイサースグループは33.3%です。

※3：男女の賃金格差については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。なお、同一労働の賃金に差はなく、等級別人員構成の差によるものであります。また、賃金は基本給・時間外労働手当・賞与等を含み、退職手当・通勤手当・持株会奨励金は除いております。

※4：2024年3月期までは国際紙パルプ商事単体の実績を報告していましたが、2025年3月期より欧州、南米、北米およびオセアニアの実績も報告範囲に含めたため、前年度の実績から大きく増加しました。

※5：2025年3月期は、中国、米国、インド、東南アジアの一部子会社を除き、全ての連結子会社を報告範囲に含めました。詳細は当社ESGデータブックをご覧ください。

※6：排出係数、算定方法、算定対象の詳細につきましては、当社ESGデータブックをご覧ください。

※7：Scope2はマーケット基準で算定した値を報告しています。

※8：KPPグループホールディングス、国際紙パルプ商事が算定範囲に含まれています。算定方法やカテゴリー毎の内訳につきましては、当社ESGデータブックをご覧ください。

※9：2024年3月期まではKPPグループホールディングスおよび国際紙パルプ商事とその連結子会社の実績を報告していましたが、2025年3月期より欧州、南米、北米およびオセアニアの実績も報告範囲に含めたため、前年度の実績から大きく増加しました。

※10：2024年3月期まではKPPグループホールディングスおよび国際紙パルプ商事（国内本支店が管轄する営業部門および管理部門）の実績を報告していましたが、2025年3月期よりオセアニアの実績も報告範囲に含めたため、前年度の実績から大きく増加しました。

※11：廃棄物リサイクル率＝廃棄物リサイクル量／廃棄物排出量×100としました。

※12：2024年3月期まではKPPグループホールディングスおよび国際紙パルプ商事（国内本支店が管轄する営業部門および管理部門）からテナント不動産の共用使用を除いた部分を報告していましたが、2025年3月期より国際紙パルプ商事の連結子会社の実績とオセアニアを報告範囲に加えたため、前年度の実績から大きく増加しました。

企業情報（2025年3月末時点）

会社概要

商号	KPPグループホールディングス株式会社 (KPP GROUP HOLDINGS CO., LTD.)
設立	1924年（大正13年）11月27日
代表者*	代表取締役会長 田辺 円 代表取締役社長 兼 CEO 坂田 保之
資本金	47億2,353万円
売上高	6,700億42百万円（連結）
従業員数	5,974名（連結） ※2025年6月開催株主総会后

主な事業内容

子会社等の株式または持分を所有することによる子会社の事業活動の支配・管理ならびに不動産の保有、賃貸等

株式の状況

発行可能株式総数 267,500,000株
発行済株式総数 67,244,284株
(注) 2025年3月3日付で実施した自己株式の消却により、発行済株式総数は6,000,124株減少しております。

大株主

- 王子ホールディングス株式会社
- 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）
- 株式会社日本カストディ銀行（りそな銀行再信託分・北越コーポレーション株式会社退職給付信託口）
- KPPグループホールディングス従業員持株会
- 日本製紙株式会社
- 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（役員報酬BIP信託口）
- 株式会社みずほ銀行
- 株式会社三菱UFJ銀行
- 株式会社三井住友銀行
- 農林中央金庫

主なコミュニケーションツール

	財務情報	非財務情報
発行物	 統合報告書  広報誌「TSUNAGU」	
	 有価証券報告書  招集通知	
	 株主通信	
WEB	 コーポレートサイト  ESGデータブック	
	 会社案内	
	 SNS	
	 ▶YouTube  ▶X(旧Twitter)  ▶Instagram	

編集方針

当社は2016年より統合報告書を発行し、あわせてコーポレートサイトでも公開しています。経営ビジョン、戦略、事業をサステナビリティ情報と共にご紹介し、ステークホルダーの皆さまとの対話を深め、より良好な関係を築くことを目指しています。

発行時期

今回発行：2025年10月
次回発行予定：2026年10月

参考ガイドライン

GRIスタンダード
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」

報告対象範囲

本書はKPPグループ全体を報告対象としています。グループ全体に該当しない内容については注釈等で明示しています。なお、中長期的には全ての連結子会社を報告対象に含めることを目指しています。

報告対象期間

本書は2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）における当社グループの状況を主たる報告対象としていますが、一部に2025年4月以降の内容も含まれます。なお地域により報告対象期間が以下のとおり異なります。

- ・国内企業：2024年4月1日～2025年3月31日
- ・海外企業：2024年1月1日～2024年12月31日

将来見通しに関する注意事項

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

問い合わせ先

〒104-0044 東京都中央区明石町6番24号
KPPグループホールディングス株式会社 グループ人事本部
グループコーポレート・コミュニケーション室
メールアドレス：kpp_cc@kpp-gr.com

表紙について



- 国際紙パルプ商事が販売する紙製人工芝OJO+ペーパータワー
- スパイサースのパッケージング商品カタログのルックブックより
- アンタリスの主要3事業を表しています

MENU GUIDE



イントロダクション	
KPPグループの価値創造	
財務戦略	
事業戦略	
サステナビリティ戦略	
コーポレートデータ	
» 財務ハイライト	58
» 非財務ハイライト	59
» 企業情報	60