

02

Strategies and Strengths

戦略と強み

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030 および中期経営計画	32	事業セグメント	
財務戦略	37	国内卸売	43
事業概況	42	海外卸売	47
		製紙加工	53
		環境原材料	57
		不動産賃貸	61

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

OVOL長期ビジョン2030 “Paper, and beyond”

当社グループは、「OVOL長期ビジョン2030」にて定めた以下3つのあるべき姿の実現に取り組むとともに、連結経常利益250億円の達成を目指しています。

世界最強の 紙流通企業グループ

170有余年の実績を持つ
紙・板紙卸売事業の
ノウハウ・ネットワークを磨き上げ、
自他ともに認める世界最強の
紙流通企業グループになります

あるべき姿

- 世界の紙・板紙市場のサプライチェーンにおいて、圧倒的な「信頼感」「存在感」「機能」を発揮している
- お客様の製品・サービスの付加価値と企業価値向上に貢献している
- 当社グループが有する紙ビジネスに必要とされる専門的機能を提供するプラットフォームを世界に広く展開している

持続可能な社会と地球環境に 一層貢献する企業グループ

コアビジネスである紙・板紙卸売事業に加え、
古紙などのリサイクル事業と製紙事業、
さらには再生可能エネルギー事業などを通じ、
SDGsを強く意識し、
持続可能な社会と地球環境に一層貢献する
企業グループになります

あるべき姿

- サプライチェーン全体において、カーボンニュートラルに取り組むとともに環境負荷の最小化を実現している
- 生物多様性の保全・回復に貢献している
- 古紙・プラスチックのリサイクル事業、古紙を原料とする製紙事業による、循環型社会の構築に寄与している

紙業界の枠を超えた エクセレントカンパニー

社会の中で広く認知され評価される
エクセレントカンパニーになります

あるべき姿

- サステナブル投資を含む成長投資により、企業価値が継続的に向上している
- ワークエンゲージメントが向上している
- 確固たるガバナンス体制のもと、企業の成長性、経営の透明性、財務の健全性、投資効率を向上させ、株主から高い評価を得ている
- コンプライアンスと環境・安全衛生管理をグループ全体で徹底している
- 紙の機能・価値の普及活動によって、紙の文化の発展に寄与している

2030年定量イメージ

連結経常利益 **250**億円

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

中期経営計画2023の振り返り

「中期経営計画2023」の3年間では連結経常利益目標150億円を3年連続達成し、最終年度は各財務指標目標を達成しました。さらに、長期ビジョン実現の基盤となる3つの要素「充実した資金力」「安定した収益力」「国内外に広がるプラットフォーム」を獲得しました。

中期経営計画2023

	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	中計2023 当初目標	達成状況
連結経常利益	89億円	151億円	212億円	168億円	150億円	達成
ROE ^{※1} (自己資本利益率)	4.5%	13.0%	24.0%	8.4%	8.0%	達成
ROA ^{※2} (総資産利益率)	2.7%	4.6%	5.9%	4.4%	4.0%	達成
ROIC ^{※3} (投下資本利益率)	3.7%	5.7%	7.5%	6.2%	5.0%	達成
ネットD/E レシオ ^{※4}	1.23倍	1.06倍	0.66倍	0.59倍	1.4倍以下	達成

※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首・期末平均)

※2 経常利益÷総資産(期首・期末平均)

※3 ROIC算出方法の変更 分子であるNOPATについて、連結財務指標目標である経常利益をベースとした算出に変更
変更後：NOPAT(税引後経常利益[利払前])÷投下資本(有利子負債+自己資本[期首・期末平均])

※4 (有利子負債-現預金)÷自己資本

中計2023期間中に獲得した3つの要素

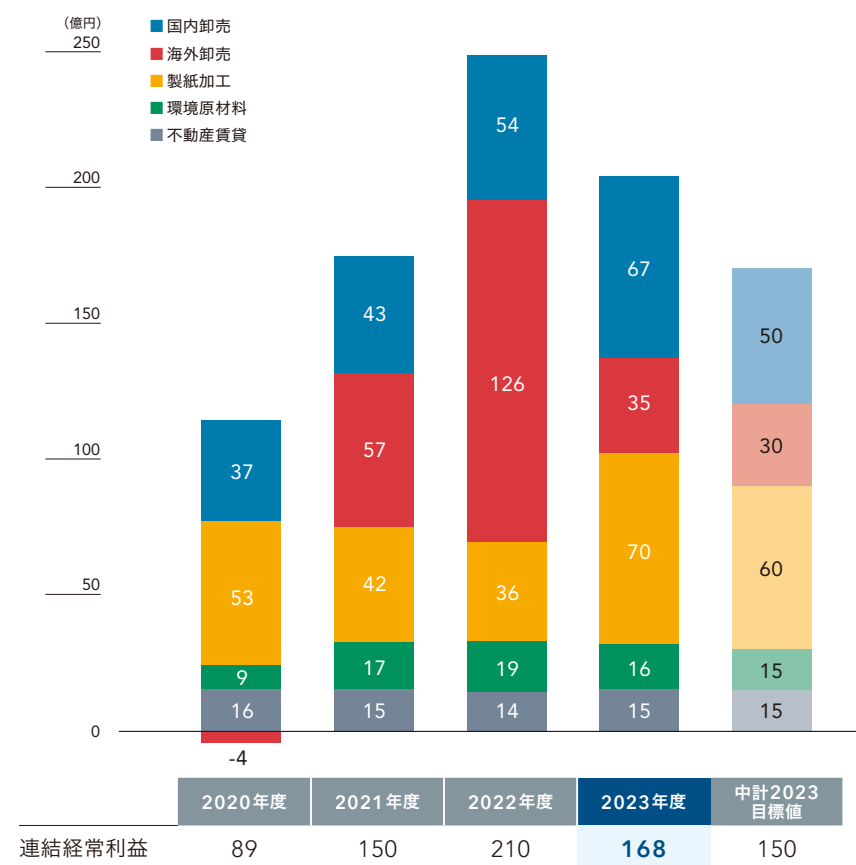
充実した資金力	<ul style="list-style-type: none"> フリー・キャッシュ・フロー：519億円(3年間累計) 発行体格付：A
安定した収益力	<ul style="list-style-type: none"> 5つのセグメントの伸長により、連結経常利益150億円を中計期間中、安定的に達成
国内外に広がるプラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> 国内3社、海外12社が新たにグループ会社化 事業領域の拡大とリソース力の強化

OVOL中期経営計画

https://www.kamipa.co.jp/wp-content/uploads/2024/05/20240515_01.pdf

5つのセグメントがバランスよく伸長し、全セグメントにおいて当初の目標値を達成しました。

セグメント別経常利益の推移

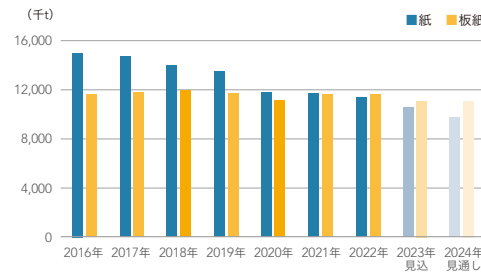


当社グループを取り巻く事業環境

国内

- グラフィック用紙はデジタル化・人口減といった構造的な要因により減少が継続
- パッケージング用紙はネット通販の普及やインバウンド需要の増加により堅調に推移
- 日本の紙・板紙マーケットは中国、アメリカに次いで世界第3位の規模を維持（紙・板紙計約2,000万t）
- プラスチック包装の代替として、紙包装への切り替え需要が増加

紙・板紙の内需推移

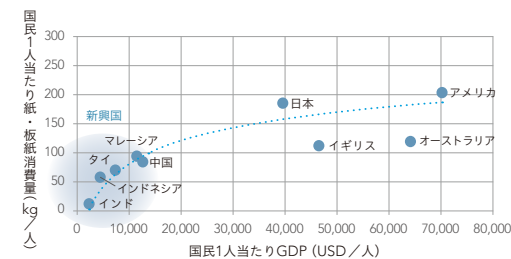


(出典) 日本製紙連合会：2024年 紙・板紙内需見通し報告

海外

- 主要拠点を構える国・地域の紙・板紙消費量はアメリカ約6,000万t、イギリス約700万t、オセアニア約400万t
- 先進国においてはグラフィック用紙の需要減少が継続、パッケージング用紙は堅調に推移
- 新興国における人口増加や経済発展による生活水準の向上、工業化による産業構造の変化などがもたらす紙・板紙需要の増加への期待

紙・板紙の1人当たり消費量とGDP (2021年)



(出典) 当社推計

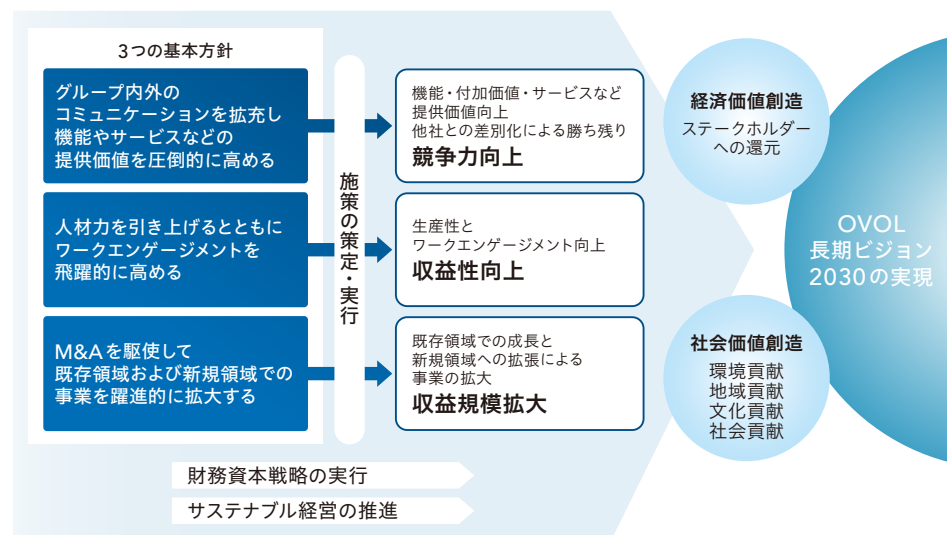
当社グループは、長期ビジョン2030実現に向けた経済価値と社会価値の両立に重大な影響を与える「要因」と「機会」を十分に把握し、事業環境や社会の変化に応じた対応や自己変革を進めていきます。

	影響を与える要因	機会
環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動による森林資源への影響増大 ● 物流や工場操業などに対する環境規制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● プラスチック製の容器や包装の紙化の促進 ● CO₂削減に寄与する製品の販売機会の増加
社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定供給と責任ある調達の実現に対する重要性の高まり ● 地域社会における環境負荷の軽減、経済・社会面での貢献への要請の高まり ● デジタル化の進展による紙需要の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的なサプライチェーン構築による安定的な供給体制の確立 ● デジタル社会における紙の新たな価値の提案による紙需要の創出
人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定的な雇用、能力開発機会の提供など労働環境整備の重要性の高まり ● 労働生産性と従業員エンゲージメントの向上の必要性の高まり ● ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みによる多様な人材の活躍 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本経営の推進によるエンゲージメント向上・ウェルビーイングの実現や生産性の向上 ● 多様な才能や発想の共鳴によるグループとしての競争力の向上
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 透明性および実効性のある経営体制の必要性の高まり ● コンプライアンスに関わる問題の発生 ● ステークホルダーからの期待や要請 	<ul style="list-style-type: none"> ● 誠実・公正なガバナンスを通じた企業価値の向上の実現 ● 高い倫理観や責任感を持った事業活動の実施 ● ステークホルダーからの期待や要請の経営への反映

経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

OVOL中期経営計画2026 基本方針

当社グループは「OVOL中期経営計画2026」を長期ビジョン実現のための経済価値と社会価値を創造する「具体的な仕組みづくり・仕掛けづくりの3年間」と位置づけ、以下の3つの基本方針に基づく施策の策定・実行により、長期ビジョンの実現を目指します。



連結財務目標

- 定量目標は過去最高益を上回る連結経常利益220億円
- 資本コストを一層意識した経営によりROE 8%以上、ROA 5%以上、ROIC 7%以上を実現
- 外部格付「A」の維持向上を図り、資金調達力を確保しつつネットD/Eレシオ1.0倍を上限に財務レバレッジを活用

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標
連結経常利益	89億円	151億円	212億円	168億円	220億円
ROE ^{※1} (自己資本利益率)	4.5%	13.0%	24.0%	8.4%	8.0%以上
ROA ^{※2} (総資産利益率)	2.7%	4.6%	5.9%	4.4%	5.0%以上
ROIC ^{※3} (投下資本利益率)	3.7%	5.7%	7.5%	6.2%	7.0%以上
ネットD/Eレシオ ^{※4}	1.23倍	1.06倍	0.66倍	0.59倍	1.0倍以下

ネットD/Eレシオの2026年度目標について

2022年度の固定資産売却収入等により0.6倍程度に改善し、財務健全性が大幅に向上。財務健全性を維持しつつ、成長投資へ機動的に対応できるよう1.0倍以下に設定

※2026年度の前提条件 為替レート：USD141.83円、GBP180.68円、AUD96.94円(2023年12月末レート)

※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首・期末平均) ※2 経常利益÷総資産(期首・期末平均) ※3 ROIC算出方法の変更 分子であるNOPATについて、連結財務指標目標である経常利益をベースとした算出に変更 変更後：NOPAT(税引後経常利益[利払前])÷投下資本(有利子負債+自己資本[期首・期末平均]) ※4 (有利子負債-現預金)÷自己資本

セグメント別方針および経常利益目標

		2023年度実績	2026年度目標
国内卸売	グループの総合力を駆使し収益の最大化を実現	67億円	70億円
海外卸売	安定的な収益構造の構築と収益源のさらなる多様化	35億円	80億円
製紙加工	地球環境保全への積極的な取り組みと安定収益の基盤構築	70億円	75億円
環境原材料	循環型ビジネスを通じた持続可能な社会と地球の未来への貢献	16億円	20億円
不動産賃貸	保有不動産からの安定収益の継続と不動産ポートフォリオの最適化	15億円	15億円
	調整	-36億円	-40億円
	合計	168億円	220億円

OVOL中期経営計画

https://www.kamipa.co.jp/wp/wp-content/uploads/2024/05/20240515_01.pdf

財務戦略・資本戦略

資本効率	今後はWACCが上昇していくことを視野に入れ、2026年度ROIC目標7.0%以上と設定し、経営資源の最適配分を行い、さらなる収益性と資本効率性の向上を図っていきます。
キャッシュ・アロケーション	3カ年累計のキャッシュ・アロケーション計画として、成長投資800億円の投資領域を設定。キャッシュ・フローの拡大と財務レバレッジの活用により成長投資と積極的な株主還元を実行します。 ▶P.40 ご参照
株主還元	配当方針は、連結配当性向を30%以上とする累進配当としています。 また、自己株式取得についても、機動的かつ柔軟に実施していくことにより、市場期待に応える積極的な株主還元を実行していきます。

サステナブル経営への取り組み

人的資本の強化

最大の経営資本である人材を強化し、多様な人材が個性を活かして挑戦し続けられる企業風土の醸成に取り組む

- 将来における人材ギャップを分析し、動的ポートフォリオによる採用・育成・配置を実行する
- 従業員エンゲージメントの向上により、人材と組織を活性化し、生産性を高める
- 従業員全体のスキル底上げと、専門人材の育成に向けた教育研修を強化する

指標	KPI (当社単体目標値)
男性育児休業等取得率 (当社独自の休暇制度を含む)	100% (2023年度76.9%)
従業員エンゲージメントレーティング	BBB以上 (2023年度レーティング:B) ^{※1}
教育研修費	3倍以上 (2023年度比)
有給休暇取得率	80%以上 (2023年度79.0%)
月平均残業時間	10時間以下 (2023年度13時間)
総合職採用における女性比率	30%以上 (直近5年間平均25.2%) ^{※2}

※1 全11段階のエンゲージメントレーティングのなかで現状の「B」は中央値の6段階目。2段階高い「BBB」以上を目指す ※2 当社総合職における女性比率は9.2% (2024年4月1日現在)。総合職女性比率の引き上げのため総合職採用における女性比率の目標を設定

カーボンニュートラルの実現に向けて

日本紙パルプ商事グループ温室効果ガス排出量削減に関する中長期目標

中期目標	長期目標
2030年度までに2019年度比で50%削減 ※対象範囲：当社および連結子会社におけるSCOPE1・2	2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す
重点施策 製紙加工セグメントにおけるさらなる生産効率化の追求	徹底的な省エネルギーの推進 再生可能エネルギーへの転換

ビジネスと人権への対応

1. 人権尊重の風土醸成・浸透
2. 人権デュー・デリジェンスの実装とリスクの把握・改善
3. 苦情処理メカニズムの実装

環境・労働安全 コンプライアンス体制の強化

1. 三段階管理体制(グループ各社、環境・安全推進室、外部機関)の確立・運用
2. OVOL環境・安全委員会の活動を通じた、グループ役職員の環境・労働安全に対する意識の向上

リスクマネジメントの強化

1. リスクアセスメントの実施による、事業活動に影響を与えるリスクの洗い出しと対応計画の策定・実行
2. 事業継続計画(BCP)の改定
3. コンプライアンス徹底への取り組み強化

財務戦略



代表取締役専務執行役員
管理全般管掌
勝田 千尋

「OVOL中期経営計画2026」では、
2026年度に過去最高益の
更新を目指すとともに、
〈資本効率〉〈キャッシュ・アロケーション〉
〈株主還元〉を重視した経営により、
当社の企業価値の最大化に向け
取り組んでまいります。

「中期経営計画2023」の振り返り

前回の「中期経営計画2023」の3年間の連結決算業績は、計画策定時に掲げた最終年度での達成目標である「連結経常利益150億円、ROE8%、ROA4%、ROIC5%、ネットD/Eレシオ1.4倍以下」を3年間の各年度すべてにおいて達成することができました。特に連結経常利益は、前中計がスタートする前年度(2020年度)の89億円からの3か年のCAGRが23.3%となっており、過去10年間のCAGRが8.1%であることと比較しても、前中計期間中の3年間に大きく成長することができたことが確認できます。

また、セグメント別に見ても、5つの全セグメントがバランスよく伸長して安定した収益力をつけ、全セグメントが前中計最終年度(2023年度)での達成目標としたセグメント別経常利益を上回ることができました。

国内卸売セグメントは、グラフィック用紙の需要が減少しておりますが、パッケージング用紙は堅調な需要があり、価格修正と合理化によって収益が改善され、3期連続の増益となりました。海外卸売セグメントは、2022年度から社会経済活動の正常化に伴う需要の回復に加えて、需給が逼迫したなかでの複数回の値上げによって一時的に利益率が拡大したことで、期待を大きく上回る業績となりましたが、前中計最終年度では、得意先の在庫調整が長引いたことによって販売数量が減少し、前年度比で大幅減益となりました。しかし、そのようななか

にあっても、合理化と補完的M&Aの実施効果によって、2期連続赤字であった前中計スタート前と比較すると、しっかりと利益貢献できる体制となりました。製紙加工セグメントは、パッケージング用紙や家庭紙の堅調な需要を背景に、原燃料価格の上昇によるコスト増を価格修正と生産効率向上でカバーし、特に前中計最終年度は前年度比大幅増益となりました。環境原材料セグメントは、古紙事業では古紙の発生量・使用量の減少によるマイナス影響が続いておりますが、バイオマス発電所向けの輸入PKSの販売や総合リサイクル事業が好調で、セグメント全体としては前中計期間中の3年間を通して目標の経常利益を上回ることができました。不動産賃貸セグメントは、東京都中央区に所有していた固定資産の一部を前中計期間中に売却したことで賃貸料収入は減少いたしました。経費の減少によって前中計最終年度でセグメント別経常利益の目標を達成し、当社グループの業績に安定的に寄与いたしました。

「中期経営計画2023」期間中のキャッシュ・フローに関しては、3年間累計の営業活動によるキャッシュ・フローが352億円、投資活動によるキャッシュ・フローが167億円で、フリー・キャッシュ・フローは519億円となりました。このフリー・キャッシュ・フローを前中計期間中は主に有利子負債の返済などに充て、今後の成長投資のための資金余力としております。

「OVOL中期経営計画2026」および2024年度業績見通し

当社は、2024年度からの3カ年(2024～2026年度)を対象とした「OVOL 中期経営計画2026」(新中計)を策定し、2024年5月10日に開示いたしました。新中計では、最終年度(2026年度)での連結財務目標を「連結経常利益220億円、ROE8%以上、ROA5%以上、ROIC7%以上、ネットD/Eレシオ1.0倍以下」といたしました。当社グループは、「OVOL 長期ビジョン 2030」において「世界最強の紙流通企業グループ」「持続可能な社会と地球環境に一層貢献する企業グループ」「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」となることを掲げており、新中計はその実現のための経済価値と社会価値を創造する「具体的な仕組みづくり・仕掛けづくりの3年間」と位置づけておりますので、前中計期間において安定した収益力をつけることができた5つのセグメントの収益力をさらに強化するとともに、長期ビジョンを実現するための具体的な仕組みづくり・仕掛けづくりとしての成長投資を積極的に実行してまいります。

「中期経営計画2026」初年度となる2024年度の業績予想といたしましては、連結営業利益180億円、連結経常利益180億円、親会社株主に帰属する当期純利益100億円としております。

国内卸売セグメントにおいては、パッケージング用紙は需要回復が期待されるものの、グラフィック用紙は需要減少が継続し、物流費や人件費などの経費の増加に加え、前年度の利益は値上げ時の旧値在庫販売による利益の上振れがあったことを踏まえ、前年度比では減益を見込んでおります。海外卸売セグメントでは、顧客

の在庫調整の収束による販売数量の回復が見込まれることと、補完的M&Aによるシェア拡大や高付加価値製品の販売増加も期待できることから、前年度比大幅増益を見込んでおります。製紙加工セグメントでは、原燃料価格や物流費などの高止まりを販売価格の上昇でカバーし、若干の増益としております。環境原材料セグメントでは、古紙事業における古紙の発生量減少が継続する厳しい事業環境のもと、前年度比減益としております。不動産賃貸セグメントにつきましては、引き続き安定的に推移するものとしております。

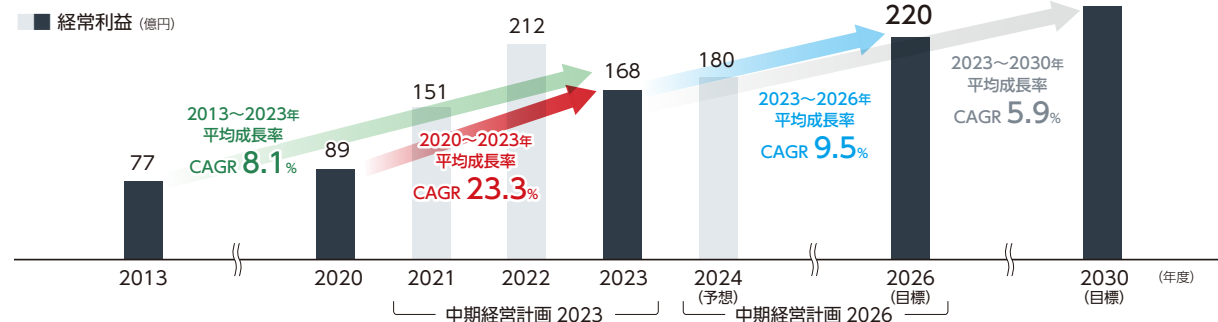
2024年度の連結経常利益180億円は、「中期経営計画2023」最終年度の連結経常利益168億円に対して+7.4%となります。ただし、前中計最終年度の連結経常利益168億円から新中計最終年度の連結経常利益目標220億円までの3年間のCAGRは9.5%であり、新中計初年度の計画は確実に達成すべき固めの計画としております。また、当社グループは「長期ビジョン2030」において、

2030年度に達成を目指す定量イメージを連結経常利益250億円としておりますが、2023年度の連結経常利益168億円から2030年度の連結経常利益目標250億円までのCAGRは5.9%程度となりますので、着実に各事業セグメントの基盤強化を図ることだけでも、長期ビジョンの定量目標は十分に達成可能であると見ており、新中計期間での成長投資の実行によってさらなる成長を目指してまいります。

進行期の2024年度第1四半期の業績につきましては、前年度との比較では、売上収益が99.5%、営業利益が92.8%、経常利益が94.1%、親会社株主に帰属する四半期純利益が102.7%となりました。これを期初に策定した年間計画に対する進捗率で見ますと、営業利益が24%、経常利益が26.4%、親会社株主に帰属する四半期純利益が29.2%となっており、概ね計画どおりのペースで進行している業績となっております。

国内卸売セグメントは、グラフィック用紙の減少傾向

連結経常利益の年平均成長率(CAGR)



※年平均成長率(CAGR):一定期間の成長率を1年当たりの成長率に幾何平均したもの

財務戦略

が継続しておりますが、パッケージング用紙などは堅調です。セグメント利益は人件費などのコスト増があり、値上げ効果で高い利益を出した前年度との比較では減益とはなりましたが、2022年度の第1四半期の業績は上回っており、健闘していると評価しております。海外卸売セグメントは、需要の減少と販売単価の下落などにより、前年度比減収減益となりました。需給逼迫的环境下で複数回の値上げによる追い風によって業績好調だっ

た2023年度や2022年度との比較では大きく減益となっておりますが、それ以前の業績と比較いたしますと大きく伸ばしており、補完的M&Aや業務効率改善効果によって実力の底上げができていますと評価しております。製紙加工セグメントは、段ボール事業、再生家庭紙事業ともに堅調で増収となり、セグメント利益も生産効率向上への取り組みが奏功し、増益となりました。前年度赤字となっていたベトナムの家庭紙製造事業を譲渡したこ

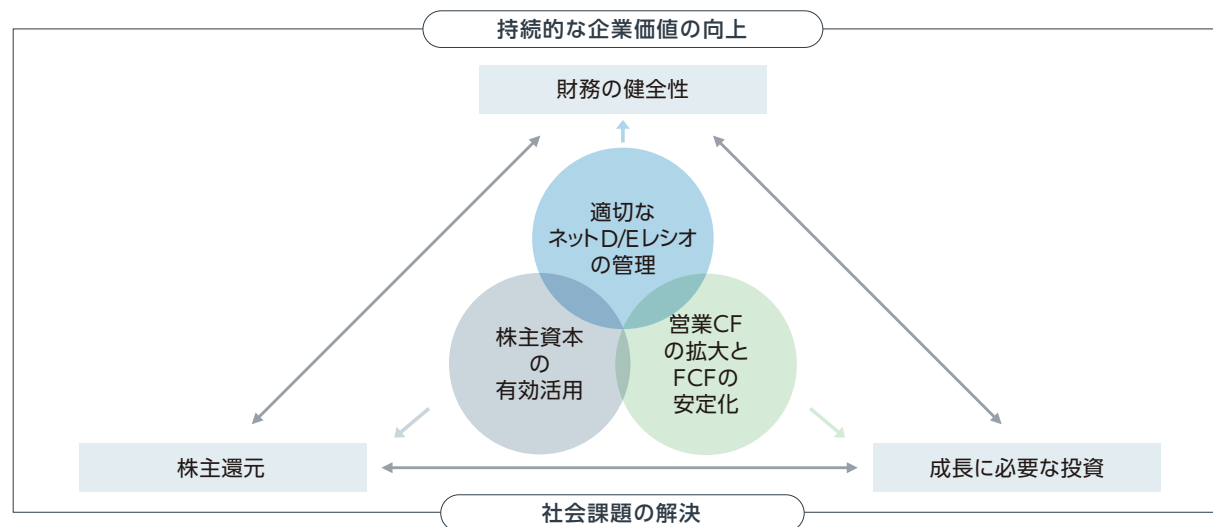
とによる利益改善効果も加わってはおりますが、第1四半期でのセグメント利益は過去最高益を更新いたしました。環境原材料セグメントは、古紙事業が国内外ともに低調で減収となりましたが、木質バイオマス発電所向け輸入PKSの販売が引き続き好調で、セグメント利益は増益となりました。不動産賃貸セグメントは、主要賃貸物件が高水準の稼働を継続して増収増益となり、業績に貢献しております。

「OVOL中期経営計画2026」の財務戦略

当社グループの財務戦略の基本は、「有利子負債の適正な管理による財務の健全性維持」「積極的な成長投資の実行」「積極的かつ安定的な株主還元の実行」です。

〈財務の健全性維持〉

当社グループの資金需要は、卸売事業を中心に発生する運転資金が最も大きな資金需要ですが、「中期経営計画2023」期間中に実施した退職給付制度の改定や固定資産の一部売却、継続的に実施している政策保有株式の一部売却などによって当社グループのバランスシートの改善が大幅に進展し、2023年度末の当社グループのネット有利子負債額は運転資金需要の75%程度に納まっております。2023年度末の当社グループの運転資金需要は、在庫の削減によって棚卸資産が減少したものの、決算期末(2024年3月末)が休日であった影響で月末決済の売掛債権が資金化されずに残ったため、旺盛だった前年度末並みの運転資金需要となり



ました。それでも2023年度末は、資金効率の観点から現預金を圧縮して有利子負債を削減したため、借入金 は約159億円減少し、ネット有利子負債は約28億円の減少となりました。一方で、自己資本が約92億円増え

たため、ネットD/Eレシオは前年度からさらに低下して0.59倍となり、運転資金の約25%を自己資本で賄える余裕のある資金繰りとなっております。なお、2022年2月に格付機関2社から引き上げられた発行体格付(シン

グルA)に関しましては、2023年に続き2024年も据置・維持されております。

一方、当社グループはこれまでも各事業セグメントにおいて資産や投資を見直し、収益貢献の将来性が見込めないと判断した資産や投資については売却、清算などを行ってまいりました。政策保有株式につきましても毎年見直しを行い、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用以降、2024年3月までに累計で62銘柄、約114億円の株式売却により、約43億円の売却益を計上し、継続的に資産の効率化に取り組んでおります。

また、当社は長い歴史のなかで立地条件の良い不動

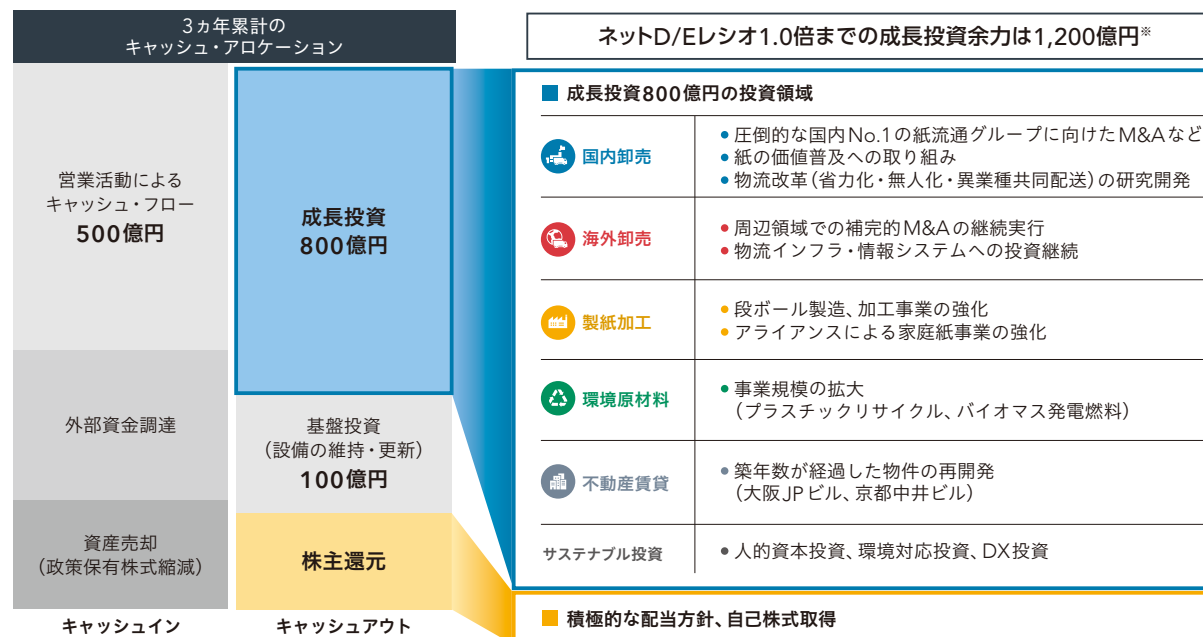
産を継承し、投資運用しております。当社は不動産賃貸事業を会社の収益の下支えと位置づけて投資運用しており、収益性が高くリスクの少ない投資に厳選して再開発し、維持更新してきておりますが、一方で、収益性の低い資産や有効活用が見通せない資産については再開発せずに売却し、資産の効率化を進めてきております。前中計期間中に実施した固定資産の一部売却につきましても、経営資源の有効活用および資産効率向上を目的とし、不動産市況も鑑みて決定したものです。

「中期経営計画2026」において設定した当社グループの連結財務指標目標は、ネットD/Eレシオを1.0倍以下

に維持しつつ、ROE8%以上、ROA5%以上、ROIC7%以上を達成することとしております。前中計で「1.4倍以下」としていたネットD/Eレシオの管理基準を「1.0倍以下」まで引き締めて、財務の健全性維持を強く意識しております。

この管理基準のもとで、今後も資産効率の向上を意識して収益性の低い資産や経営戦略上の意義が見出せなくなった投資の見直しと同時に、成長に必要な投資には積極的に取り組み、財務の健全性を維持しながら収益力の向上を図り、ステークホルダーに高い評価をいただけるよう努めてまいります。

キャッシュ・アロケーション



* M&Aなどの成長投資機会には、ネットD/Eレシオ1.0倍まで財務レバレッジを活用し、機動的に対応

近年実行した主な投資の概要

■ 海外卸売 ■ 製紙加工 ■ 環境原材料 ■ 不動産賃貸

中計期間 (年度)	金額	主要な資金使途
2014～ 2016	229億円	<ul style="list-style-type: none"> 再生家庭紙製造工場建設 段ボール原紙製造工場設備更新 太陽光発電所建設 バイオマス発電所建設
2017～ 2019	416億円	<ul style="list-style-type: none"> 海外卸売M&A 段ボール原紙製造工場設備更新 海外段ボール製造工場建設 保有不動産再開発
2020	73億円	<ul style="list-style-type: none"> 海外卸売M&A 段ボール原紙製造工場設備更新
2021～ 2023	219億円	<ul style="list-style-type: none"> 海外卸売M&A 段ボール製造工場M&Aおよび設備更新

財務戦略

〈投資戦略〉

当社グループの投資は、各事業セグメントの戦略に基づいて検討し、定性面・定量面から分析したうえで、経営会議での審議、重要な案件はさらに取締役会での審議を経て意思決定が行われます。

「中期経営計画2026」期間3カ年累計でのキャッシュ・アロケーションといたしましては、当社グループの3カ年累計での営業活動によるキャッシュ・フロー500億円に外部から調達する資金300億円を加えて、合計800億円を

成長投資に配分する計画としております。ただし、新中計で設定した財務の健全性を維持するための管理指標であるネットD/Eレシオは1.0倍以下としておりますので、管理指標の上限まで財務レバレッジを活用した場合の成長投資に配分できる資金の上限は1,200億円まで拡大可能です。この資金対応力によって、大型M&Aなどの成長投資機会には機動的に対応してまいります。

当社グループの資金需要には運転資金の増減が大きく影響するため、運転資金需要を適切に管理したうえで、必

要な成長投資を実行してまいります。今後は、各事業セグメントの収益基盤をより一層強化するための投資、不動産や設備などの資産価値を維持向上させるための投資、将来性のある新規事業への投資、加えて当社グループの最重要資本である人的資本への投資など、当社グループのさらなる成長を実現するための成長投資を積極的に実施してまいります。

〈株主還元〉

当社は、これまで安定的な配当を継続して行うことを株主還元における基本方針としてきており、連結業績の動向も勘案して配当を実施してまいりました。

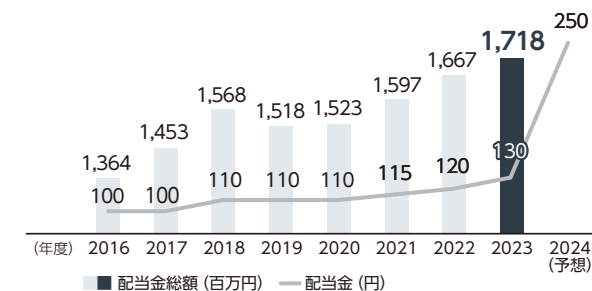
「中期経営計画2026」期間中の株主還元方針といたしましては、まず配当に関して「連結配当性向を30%以上とする累進配当」といたします。この方針によって、従来と比較して好業績時により多くの配当を実現し、かつ期間中は減配しない安定配当もお約束します。

積極的かつ安定的な配当を実施できるようになった背景といたしましては、当社が所有する不動産からの安定した賃貸料収入が期待できることに加え、製紙加工セグメン

トや海外卸売セグメントを中心とした子会社がしっかりと体力をつけ、子会社から安定的に配当を受け取れる体制が整ってきたことなどによって、配当を行う当社単体のキャッシュイン・フローがより一層充実し、安定度を増してきていることが大きなポイントです。

また、自己株式取得につきましては、1株当たりの株主価値を高め、株主への利益還元を向上させ、ROEの向上など企業価値を高める手段の一つであると認識しております。これまでも市場環境や株主構成などの状況に応じて自己株式取得を実行してまいりましたが、今後も必要に応じて柔軟に判断し機動的に実行してまいります。

配当金総額・配当金



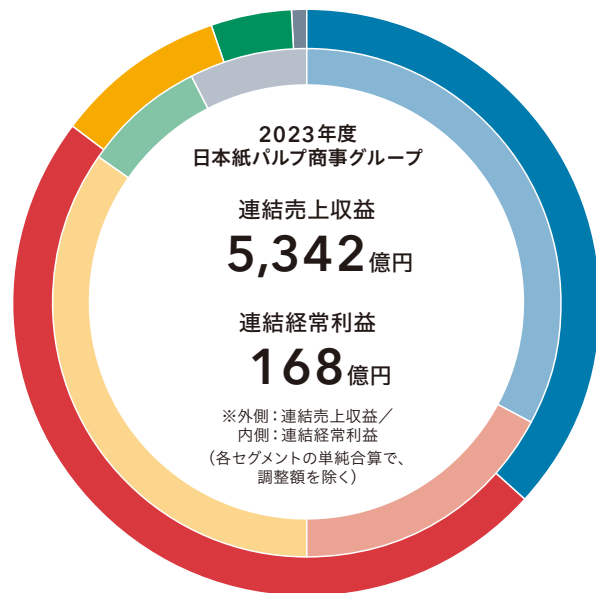
※当社は2024年8月8日に、2024年9月30日を基準日として当社普通株式1株につき10株の割合をもって分割することと、本株式分割に伴う配当予想の修正について開示しておりますが、配当予想額は実質的に同額となります。

今後とも、東証プライム市場上場企業として、より一層積極的かつ資本効率を意識した成長投資と、株主還元の強化をバランス良く進め、IR活動をより一層活発化させ、幅広い投資家の皆さまに「中長期の投資先」として評価頂けるよう努めてまいります。

事業概況

日本紙パルプ商事グループは、紙の販売・製造、再資源化事業や再生可能エネルギー関連事業を通じて、さらには世界中に広がるグローバルネットワークを活用し、人々の豊かな暮らしや産業・文化の発展を支え、持続可能な社会の構築に取り組んでいます。

グループの使命である「社会と地球環境のよりよい未来を拓きます。」の実現に向け、「紙の新たな力」により、循環型社会の構築に貢献してまいります。



連結子会社
89社

持分法適用会社
6社

セグメント別2023年度業績

セグメント別2023年度業績	主要な事業	連結子会社数
<p>国内卸売 []:構成比</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上収益 1,964億円 [36.8%] 経常利益 67億円 [32.7%] 	<ul style="list-style-type: none"> 紙、板紙、関連製品の販売 倉庫・運送事業 ICTシステム開発事業 情報機器などの販売 情報サービス事業 <p>など</p>	<p>10社</p> 
<p>海外卸売</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上収益 2,601億円 [48.7%] 経常利益 35億円 [17.1%] 	<ul style="list-style-type: none"> 紙、板紙、関連製品の販売 サイン&ディスプレイ・パッケージング・フィルムなどの関連事業 <p>など</p>	<p>62社 (うち海外:62社)</p> 
<p>製紙加工</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上収益 501億円 [9.4%] 経常利益 70億円 [34.6%] 	<ul style="list-style-type: none"> 古紙を原料とする家庭紙、段ボール原紙、印刷用紙の製造 段ボールケース、関連製品の製造 <p>など</p>	<p>10社 (うち海外:1社)</p> 
<p>環境原材料</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上収益 236億円 [4.4%] 経常利益 16億円 [8.1%] 	<ul style="list-style-type: none"> 古紙・パルプなどの原材料およびバイオマス燃料などの販売 総合リサイクル 再生可能エネルギーによる発電 <p>など</p>	<p>7社 (うち海外:3社)</p> 
<p>不動産賃貸</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上収益 41億円 [0.8%] 経常利益 15億円 [7.6%] 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産の賃貸 	<p>7社 (うち海外:3社)</p> 

事業セグメント

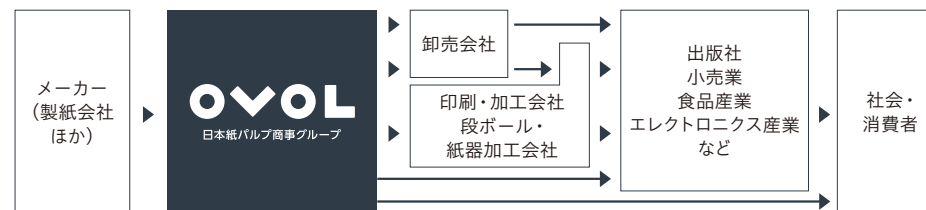


国内卸売



業界内で圧倒的なプレゼンスを誇り、国内紙流通トップシェア

創業以来179年間で培ってきたノウハウと信頼を礎に、メーカー各社の販売代理店として、紙・板紙とその関連製品を販売してきました。現在では、さまざまな素材と幅広い用途の生活・産業物資の提案・供給に加え、より専門性が求められる電子部品関連の機能材料製品や環境配慮型フィルム、パッケージ・包装資材も取り扱い、紙とその関連分野での新しい可能性を追求しています。さらに、全国ベースでの物流ネットワーク、紙業界向けシステムの開発・販売を展開するなど、グループの総合力を発揮し、多角的に事業を展開しています。



強み

- 179年間、一つひとつ積み重ねてきた「信頼」に基づくお取引先との関係
- リーディングカンパニーとしてのポジションを支える人材
- 紙に関連する高度な専門性・ノウハウを活かした提案力
- 日本全国で紙の安定供給を実現する物流ネットワーク

機会

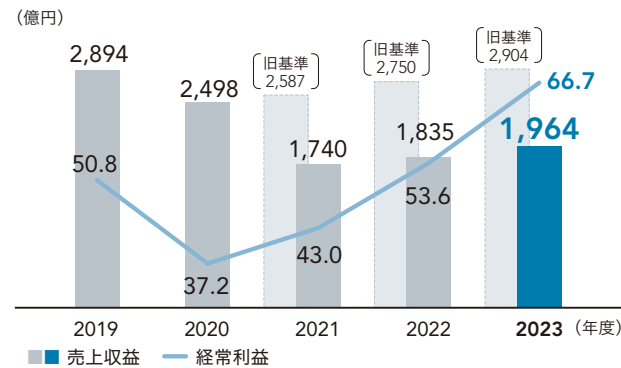
- 本質的な心の豊かさを演出してくれる紙の価値の再発見など、デジタル化から、紙への回帰
- 環境配慮型製品の需要の増加

リスク

- 人口減やデジタル化による紙の需要減少
- 価格上昇による需要動向の変化

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- 紙は、デジタル化などの構造的要因による需要減少に加え、雑誌の休刊や発行部数の減少、チラシやカタログなどの減少などにより、販売数量は前年度比減
- 板紙は、医薬品・化粧品向け需要増があったものの、通販・加工食品向け需要の減少、自動車および機械関連の需要回復の遅れが影響し、販売数量は前年度比減
- 機能材料製品は、エレクトロニクス関連を中心に需要が回復
- 売上収益は、販売数量は減少したものの、前年度に実施した紙・板紙の価格修正による販売価格の上昇により、前年度比増
- 経常利益は、物流費や人件費の増加があったものの、売上収益の増加が上回り、前年度比増

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

2024年度の経常利益予想

	2023年度実績	2024年度予想	前年度比
国内卸売	67億円	57億円	85.4%

見通し

- 紙は需要減少の継続が見込まれるが、板紙は需要回復を期待
- 物流費・人件費の増加

国内卸売

中期経営計画2026での取り組み

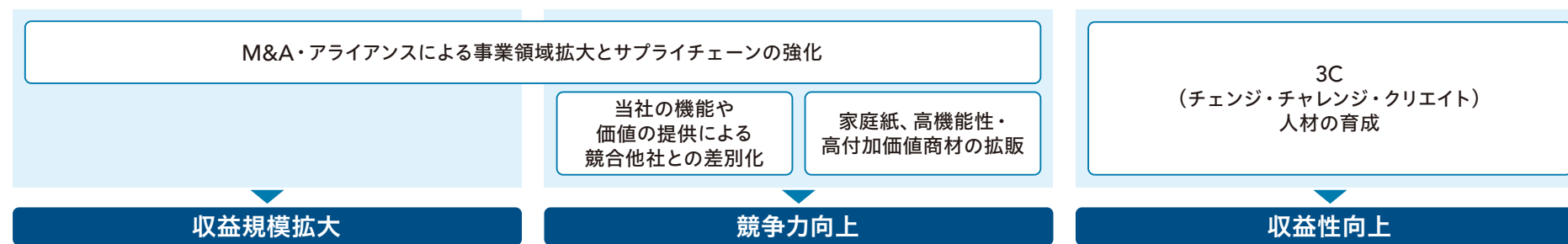
セグメント
方針

グループの総合力を駆使し収益の最大化を実現

中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

70億円

今後の取り組み



事業統括メッセージ



取締役専務執行役員
洋紙事業統括 兼 物流統括
伊澤 鉄雄

新たな取り組みを通じて選ばれる企業グループに

「中期経営計画2026」での国内卸売セグメントの方針は「グループの総合力を駆使し収益の最大化を実現」としています。

国内市場の環境、特にグラフィック用紙の需要は、減少傾向が続くと考えています。需要が減り競争激化が想定される市場で選ばれるためには、物流やICTに加え、製紙加工および環境原材料セグメントなど、紙流通以外に拡大しているグループの総合力、すなわち「技術力」「組織力」が差別化につながると考えています。また、今までの延長線上ではない、上記の新しいことに取り組まなければ、中計目標を達成できないと考えています。例えば、

「OVOL Bridges 2023」(P.27-28)では、顧客であり、重要なビジネスパートナーでもある紙卸商との連携・絆を深めることができました。2024年度からイベントで宣言した紙の価値に関する情報発信など具体的な施策に取り組んでいます。

この先の成長とは、単純に量の拡大を目指すのではなく、質の向上を追求していくことに尽きると考えています。それを実現するためには、当社の強みである人材のさらなる育成・強化を図り「提案力」を磨き上げることによって、顧客に選ばれる存在になっていきたいと考えています。

グループ会社 PICK UP

JP ロジネット株式会社

物流機能のさらなる効率化・高度化を推進



代表取締役社長
有馬 健

当社は日本紙パルプ商事の物流部門が独立し、2013年に設立されました。現在は首都圏を中心に、札幌、福岡に拠点をもち、「配送」「保管」「荷役」「包装」「情報処理」「流通加工」の物流6大機能を活用して紙の安定供給に努めています。昨今の物流に関する課題はさまざまありますが、そのような状況下で、日本紙パルプ商事が受注した紙・板紙などの商品を卸商・印刷会社などの顧客に確実に配送することが当社の最大の使命です。特に、日本紙パルプ商事グループで物流の基盤であるドライバーやトラックを確保し、安定的な配送体制を維持していくことが重要であり当社の強みとなります。また、紙代理店間での共同配送や顧客である卸商との共同物流による物流効率化の仕組みづくりも、紙流通のリーディングカンパニーである日本紙パルプ商事グループであることから実現したものです。さらに、共同物流には共通の情報インフラの構築が欠かせませんが、グループ内のOVOL ICTソリューションズが開発した紙物流システムが大きな武器になっていることも、当社グループの機能・価値だと考えています。今後大きな伸長が期待できない紙の市場環境で当社グループが選ばれるために、保管・配送を中心とした物流機能のさらなる効率化・高度化を図ってまいります。

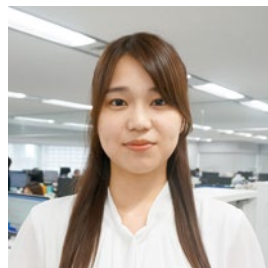


2023年に導入したEVトラック

現場の声

日本紙パルプ商事株式会社

信頼こそが競争力の源泉



卸商・印刷営業本部
小林 琴音

所属する印刷直需1課は、印刷会社や小売り・通販などのエンドユーザーに、チラシやパンフレットに使用する印刷用紙を中心に販売しています。品質・コストなどの観点からお客様の要望する製品を提案することが求められますが、特に最近は安定供給、正確な納期に対するご要望をいただくことが多いです。安定供給を実現するためには製紙メーカーの生産状況などさまざまな情報収集が必要であり、適切な配送を行うにはJPロジネットとの連携が大切です。日々、製紙メーカー・JPロジネットと情報共有を行い、お客様の要望に即時対応することが製品の受注につながります。こうして培った信頼こそが競争力の源泉と考えます。このような日々の営業活動や当社のグループ力による信頼の積み重ねが奏功し、「日本紙パルプ商事に依頼すれば安心」という言葉をお客様からいただいています。



海外卸売



世界有数の紙流通企業として各国・地域に根づいたグローバル&クロスボーダーなビジネスを展開

当社は1899年(明治32年)の中国(上海)への海外進出以来、文化や商習慣が異なるさまざまな国と地域で粘り強くビジネスを継続し、ノウハウを蓄積しながら事業を展開してきました。現在では、アメリカ、イギリス、アイルランド、オーストラリア、ニュージーランド、インド、ホンコン、シンガポール、マレーシアで在庫・配送機能を備えた紙商を運営し、域内に製品を安定的に供給する体制を構築しており、印刷会社や紙加工会社への納入にとどまらず、PPC用紙やラベル、フィルム、サイン&ディスプレイなどの製品を消費者の手に届けるまでをビジネス領域とするグローカリゼーションを推進しています。当社グループは、各国・地域に根づいた強みを最大限に活用することでシナジーを創出し、「世界最強の紙流通企業」を目指しています。

強み

- 1899年の上海進出以来、125年間積み重ねてきた海外のお取引先からの「信頼」
- 現地に根差した在庫・加工・配送の機能を備えた紙卸売事業
- 全世界をカバーする調達・供給体制(海外21か国に展開するグループ会社70社)
- グローカルに展開する物流拠点
- グローバルネットワークを活かした調達力・供給力・情報力に支えられた提案力

機会

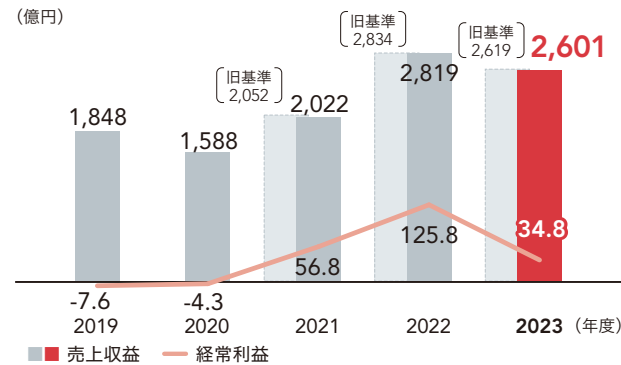
- 付加価値の高いフィルム、パッケージング、サイン&ディスプレイ関連の取扱製品の需要拡大
- 環境配慮型製品の需要の増加
- アジア市場の成長力

リスク

- 情報媒体のデジタル化など構造的要因を背景にした紙の需要減少
- 需給ギャップや市況の変動
- 中国・韓国メーカーの動向

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- 当社グループの主要マーケットであるアメリカ、イギリス、オーストラリアでは、デジタル化の進行などによる需要の減少および得意先の在庫調整が長引いたことにより、紙・板紙の販売数量・販売金額が減少
- 日本からの輸出は、紙は前年度並みに推移し、板紙は年度末に向けて回復傾向は見られたものの、中国や東南アジアにおける景気停滞に伴う需要減少や価格競争により、販売数量・販売金額ともに減少し、売上収益は前年度比減
- 経常利益は、売上収益の減少に加えて、人件費や金利上昇に伴う支払利息の増加などにより、前年度比減

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

2024年度の経常利益予想

	2023年度実績	2024年度予想	前年度比
海外卸売	35億円	55億円	158.0%

見通し

- 顧客の在庫調整が収束、販売数量が回復
- 補完的M&Aによるシェア拡大、高付加価値製品の販売増加

海外卸売

中期経営計画2026での取り組み

セグメント
方針

安定的な収益構造の構築と収益源のさらなる多様化

中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

80億円

今後の取り組み

補完的なM&Aの継続実行

収益規模拡大

高付加価値商材の
販売拡大

競争力向上

物流インフラや
情報システムへの投資継続研修プログラムの実施
専門知識を持った
人材の育成と確保

収益性向上

事業統括メッセージ



常務執行役員
海外事業統括 兼 機能材事業統括
今村 光利

収益基盤強化と補完的M&Aで持続的成長を図る

前中計期間を振り返りますと、2022年度は海上物流の逼迫、原燃料の高騰などによる市況の上昇、2023年度はその影響で在庫調整による販売減など、前中計策定時には想定していなかった利益の増減が大きかったと考えています。一方、新型コロナウイルス感染症の拡大前から実施した構造改革が寄与し、収益力の向上を実現することができました。また、欧州、東南アジア、オセアニアなどでパッケージ、サイン&ディスプレイ、フィルムや軟包材の補完的M&Aを着実に実行できたのも大きな成果です。

「中期経営計画2026」では引き続き、安定した収益基盤を構

築し、グラフィック用紙の需要減少をカバーするため、補完的M&Aを実行していきます。これらのM&Aは単に取扱製品・サービスの拡大だけでなく、当社と新たに加わったグループ会社でサプライヤー・顧客を共有することで、お互いに販売増のチャンスを拡大するシナジーも目的としています。

グループ各社のCEOやCFOにはM&Aに精通した人材がおり、成果を上げることができていますが、当社においてもそういった人材を養成していくことが喫緊の課題であり、中計2026期間中に取り組んでいきます。

グループ会社 PICK UP



社長
宮田 貴弘

Ball & Doggett Group Pty Ltd

高い専門性を持つ人材力によって業界をリード

Ball & Doggett Group (以下B&D)はオセアニアの紙流通グループで、2017年に日本紙パルプ商事グループに加わりました。オセアニア地域には製紙メーカーが限られており、輸入に頼らざるを得ません。B&Dの強みはオーストラリアとニュージーランドの主要都市すべてに拠点を構え、在庫・配送機能を保有していることで、オセアニア市場における存在感は非常に大きくなっています。しかし、他の先進国同様、オーストラリア・ニュージーランド市場でもグラフィック用紙の需要が減少しており、B&Dは保有する物流インフラ網を活用して、今後も成長が期待できるサイン&ディスプレイビジネスや、食品向けを中心とする軟包装の取り扱いを強化しています。また、現在IT関連のプロジェクトに取り組んでおり、社内業務の効率化のみならず、DXによる仕入先、顧客に対するB&Dの価値向上、および効果的なマーケティングの展開によりビジネス拡大を目指しています。B&Dは単なる紙流通業にとどまらず、業界をリードするさまざまな取り組みを進めていますが、それを支えているのは、各分野において専門性を有する人材であり、優秀な人材を確保するためのさまざまな施策を講じています。これからも、顧客、仕入先のビジネスパートナーとしてその価値を向上させ、選ばれる企業として成長していきます。

現場の声



National Marketing Manager
Tony Bertrand

Ball & Doggett Pty Ltd

ITサービスの強化により顧客へのパフォーマンス向上に取り組む

「マーケティングとは、顧客のニーズに応えるために価値を探求・創造・提供し、利益を生み出す科学であり芸術である」——これは近代マーケティングの著名な学者であるフィリップ・コトラー氏の言葉です。Ball & Doggettのマーケティング・チームは、常にこの言葉を意識して価値創造に励んでいます。デジタル化が進む現代社会において、競合他社との差別化は一層難しくなっています。しかし、私たちは顧客ごとにカスタマイズした個別性の高いサービスを提供することに商機があると考えています。多様な顧客と個別に関係性を築いていくことはまさにマーケティングの芸術であると捉えています。さらに、当社は、顧客との関係性強化やカスタムメイドしたサービス提供を追求していくために、新たなERPシステムの導入も予定しています。私はマーケティング責任者として、顧客に対するパフォーマンス向上を目的としたITサービスの設計・導入に取り組んでおり、当社のシステムは顧客からも高くご評価いただいています。このようなITでの取り組みだけでなく、サプライヤーとのパートナーシップによる取扱製品の拡充、サステナビリティへの取り組みなど、当社のすべての活動が顧客に選ばれるための重要な要素となります。当社は紙流通業界のリーダーとして、常に顧客に求められる存在であり続けます。

海外卸売セグメント TOPICS

海外卸売セグメントでは、主要事業拠点における販売機能のさらなる強化、および既存ネットワークを活用したサイン&ディスプレイなどの高付加価値製品の販売強化を目的とした補完的M&Aを継続的に実施しています。2023年度に東南アジア、フランスで新たに当社グループに加わった企業を紹介します。

▶ CAS Technology Pte. Ltd.

シンガポールの印刷機器販売代理店であるCAS Technology (CASTECH)は、2024年1月にOVOL Singaporeのグループ会社となりました。CASTECHは、印刷機、ラミネート機、カットティングプロッター、フラットベッドカッターなどのハードウェアの供給と技術サービスを専門とし、ワイドフォーマット印刷機市場で確固たる地位を築いている大手代理店です。

印刷機の主要サプライヤーはエコソルベント(環境に配慮した溶剤インク)印刷市場で大きなシェアを持つエプソンです。CASTECHは、卓越した技術サービスと強力な販売力が評価され、シンガポールにおけるエプソンエコソルベント印刷機の販売で主導的地位を確立しています。また、同じく日系のサプライヤーであるグラフィックのカットティングプロッターについてはCASTECHがシンガポールで唯一販売権を持っています。さらに、UV印刷機とフラットベッドカッターは中国品を販売しており、サイン&ディスプレイ市場で総合的に販売を行っています。サイン&ディスプレイ市場では印刷基材のみを扱っていたOVOL Singaporeは、CASTECHの買収によりハードウェア販売における経験と専門知識を獲得し、より幅広い製品を顧客に提供できるようになりました。両社の顧客基盤を活用することで、CASTECHの顧客への印刷用基材を販売、OVOL Singaporeの顧客への印刷機を販売というクロスセルが可能になり、シナジーが生まれています。このシナジーはコスト削減や物流サービスの向上においても期待ができます。OVOL Singaporeからの印刷基材の配送にCASTECHの倉庫を利用することで、顧客はインクと印刷基材を同時に受け取ることができ、顧客の時間と管理プロセスを効率化することができます。現在、両社の統合が計画されており、サイン&ディスプレイ市場でNo.1のサプライヤーを目指し、サービスレベルのさらなる向上を目指しています。

CASTECH



▶ Mutiara Paper (M) Sdn. Bhd.

Mutiara Paperはクアラルンプールを拠点とする一般紙分野の大手紙商で、2023年11月に日本紙パルプ商事のマレーシアの現地法人であるJapan Pulp and Paper (M)グループに加わりました。

Mutiaraはマレーシア最大の都市であるクアラルンプールにおいて20年以上にわたり確固たる地位を築いている大手紙商で、上質紙、コート紙、高板で高い市場シェアを持ち、高いサービスレベルを実現しています。倉庫はクアラルンプールの印刷拠点に近い戦略的な場所に位置しており、自社の物流網を使い配送を行っています。

現在、OVOL MalaysiaとMutiaraの統合が進んでおり、より高いサービスレベルと幅広い製品ラインアップをそれぞれの顧客に提供することを目指しています。OVOL Malaysiaの6つの支店と幅広い商品ラインアップに、Mutiaraの物流・販売における経験と専門知識を加えることで、マレーシアの紙流通業界のリーディングカンパニーを目指しています。

MUTIARA



▶ Compedo Media Sdn. Bhd.

Compedo Mediaはクアラルンプールを拠点とするサイン&ディスプレイ市場向けのワイドフォーマット印刷用基材とプリンターなどのハードウェアの大手サプライヤーで、2023年11月にJapan Pulp & Paper (M)グループに加わりました。サイン&ディスプレイ市場だけでなく、AEC市場(建築、エンジニアリング、建設)もカバーしており、また塩ビシート、プラスチック段ボールシート、発泡フォームボードなどのボード基材、水性インク市場向けの紙ベースの製品などの印刷用基材を供給し、フィルムラベルは高品質で知られるAvery Dennisonの製品を取り扱っています。加えて、印刷機械部門ではAEC市場での高いシェアと、Latexテクノロジーを使用したサイン市場での環境に優しい印刷機で知られているHewlett Packard (HP)が当社の主要サプライヤーです。さらに、UV印刷機やカッターなどの仕上げ機も取り揃えています。多数の機械の取り扱いだけでなく、専門のハードウェア技術サポートチームがあり、日々顧客の機械保守も行っています。Compedoがグループに加わったことにより、Japan Pulp & Paper (M)グループはハードウェアに関する専門知識・技術サービス部門の獲得、ワイドフォーマット印刷市場向け印刷基材の品揃えの拡大などを実現することができました。さらに、マレーシア全土に6つの支店を持つOVOL Malaysiaとの連携により双方の既存顧客に対して、幅広い製品を提供することが可能になります。Japan Pulp & Paper (M)は、子会社であるOVOL Malaysiaを中核事業体として、マレーシアの紙流通業界、サイン&ディスプレイ市場におけるリーディングカンパニーとなることを目指しています。

COMPEDO
www.compedo.com.my



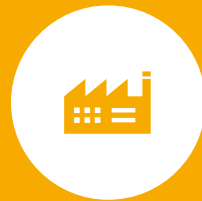
▶ EFP-Chavassieu

2023年12月、パリに拠点を置くEFP-Chavassieuは当社アメリカのグループ会社であるGould Paperによって買収され、日本紙パルプ商事グループに加わりました。EFP-Chavassieuは1991年に設立され、年間販売量が12万tを超える紙、板紙、不織布を販売するフランスの会社です。10名のメンバーがフランス市場を中心に欧州およびそれ以外のメーカー品を販売しています。

同社は、段ボール原紙、片面コート耐水および標準ラベル紙、医薬品向け薄葉印刷紙、透かしを含むセキュリティ用紙、耐油紙およびその他塗工・非塗工を含む軟包装、再生紙を含む事務用紙および文具製品、グラフィック用紙、衛生用途向け不織布(おしりふき、紙おむつなど)など幅広い製品を取り扱っており、多くの製品で市場をリードする立場にあります。また、印刷会社、製紙会社、加工業者、出版社、事務用品販売店、通信販売、小売企業など200社以上と取引があり、そのほとんどが数十年の顧客であり、分野によっては大手ブランド企業との製品開発などの協業も積極的に行っています。

さらに、同社は、世界有数の低CO₂排出量の製紙会社など、持続可能性の高い事業を手がける製紙会社や製品の取り扱いに注力しています。また、わらや麻、その他の農業廃棄物やバイオマスから、カーボンニュートラルな紙パルプやバイオポリマーを製造する技術を持つFibers365とも緊密に連携しています。今後は、欧州における強力なサプライヤー・ネットワークを活かし、販売量と販売地域の拡大を通じてGould Paperと当社グループの価値創造への貢献を目指します。





製紙加工



循環型社会の構築に貢献する製造事業

当社グループは、原料に古紙を使用する段ボール原紙、印刷用紙、家庭紙の製造事業を展開し、資源保護に取り組んでいます。

再生家庭紙事業では、国内大手のコアレックスグループがトイレトペーパーをはじめとした家庭紙の安定的な生産・供給体制を構築しています。段ボール事業では、原紙・ケースの生産設備への投資や、段ボールケース製造会社の新たなグループ会社化などにより、多様なニーズに対応する体制の構築に注力しています。

グループ内での原料調達・製造・販売のサプライチェーンの最適化に努めるとともに、セグメント全体において、生産効率の向上によるCO₂排出量の削減や、一層の競争力強化を進めています。

強み

- グループ内に有する、古紙再資源化事業から段ボール・家庭紙製造事業、卸売事業までの、川上から川下までカバーするグループ内のサプライチェーン
- コアレックスグループが有する難再生古紙処理技術

機会

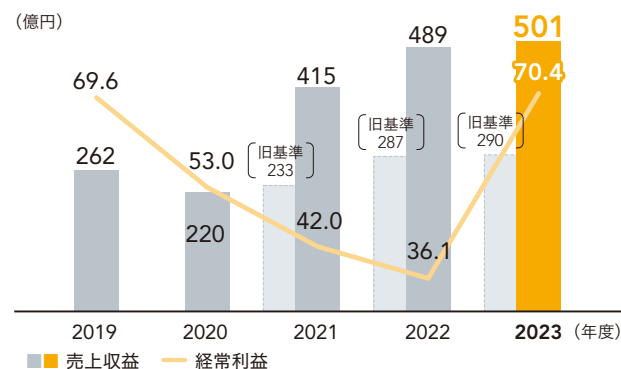
- 環境意識の高まりや環境対策に向けた、古紙処理技術ニーズの拡大
- プラスチックの代替品を含め、環境配慮型製品の需要の増加
- 脱炭素への取り組み

リスク

- 紙需要減少による原料古紙の発生減および市況の変動
- 原燃料価格高騰から生じる製造コストの上昇

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- 段ボール事業および再生家庭紙事業ともに販売数量は減少
- 売上収益は、前年度に段階的に実施した段ボールおよび家庭紙の価格修正の浸透により販売価格が上昇したことから前年度比増
- 経常利益は、原燃料および電力価格、副資材コストの高止まりなどがあったものの、売上収益の増加と生産効率向上への取り組みなどの結果により、前年度比大幅増

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

2024年度の経常利益予想

	2023年度実績	2024年度予想	前年度比
製紙加工	70億円	74億円	105.1%

見通し

- 原燃料・物流費などは高止まり、販売単価は上昇

製紙加工

中期経営計画2026での取り組み

セグメント
方針地球環境保全への積極的な取り組みと
安定収益の基盤構築中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

75億円

今後の取り組み

アライアンスによる調達・物流ネットワークの
拡大・強化段ボール事業における
フル操業・フル販売家庭紙事業における
ブランド力向上と
販売拡大CO₂削減・省力化・
DX活用による
効率化製造業管理人材の
育成と確保

収益規模拡大

競争力向上

収益性向上

事業統括メッセージ



取締役専務執行役員
板紙事業統括 兼 家庭紙事業統括
櫻井 和彦

変化のスピードに的確に対応

「中期経営計画2026」の3年は、前中計と比較すると変化のスピードが速く、この3年は社会の変化に、より積極的に対応しなければならないと考えています。

中計2026で掲げた日本紙パルプ商事グループの温室効果ガス排出量削減に対しては、製紙加工セグメントが特に中心になり取り組まなければなりません。また、原料に古紙を利用していることで循環型経済の構築に貢献していることも当社グループの特長で、環境原材料セグメントとの連携ができることも強みとなっています。

また、当社グループの製紙加工事業は段ボール、家庭紙など社会に欠くことのできない製品が中心であり、収益基盤は安定していると考えています。このエッセンシャルな製品を社会にっ

かり届けていくために、この中計3年間で物流機能を強化していきます。物流を制することは強い販売力につながります。段ボール事業ではグループ内の横断的な物流戦略を検討し、家庭紙事業ではグループ外とのアライアンスを拡大させることで、日本全国をカバーする物流体制を構築したいと考えています。

さらに、製造事業を将来にわたって成長させるためには、人材の強化が最重要課題です。グループ会社の経営管理だけでなく、実際のものづくりの現場を支える人材の確保・養成にも取り組んでいきます。物流基盤の構築、人材の確保・育成は大きな課題だからこそ、しっかり取り組むことができれば大きなアドバンテージになると考えています。

グループ会社 PICK UP

JP コアレックスホールディングス株式会社

地球環境保全と持続可能な社会の実現に貢献していく



代表取締役副社長
伊藤 博之

家庭紙事業の中核であるコアレックスグループ(コアレックス三栄・コアレックス信栄・コアレックス道栄)は、優れたリサイクル技術(創業者である黒崎昇氏が1995年に科学技術庁長官賞を受賞)により、今まで可燃ごみとして焼却されていた雑紙(ざつがみ)[※]類や難再生古紙も利用可能な原料にするなど、SDGsの理念が生まれる以前から環境負荷の低減につながる事業を行っています。近年ではこの高い技術力と長年培った経験から、積極的にDX化や省エネルギー化を進めており、温室効果ガスの大幅な排出削減にも貢献しています。製品では業界トップレベルの品質を誇っており、芯なしトイレットロールに始まり、CO₂の削減率が見える化した製品「スマートフラワー」や段ボールを原料としたトイレットペーパーの商品化など、独自の製品開発力を強みとしています。

社会活動にも積極的に取り組んでいます。行政や学校、小売業などさまざまな分野の団体・企業と連携したリサイクルプログラムの実施や、障がい者の方への就労支援(福祉作業所へ加工工程を委託)、災害発生時には被災地への物資支援を迅速に行っており、その取り組みへの姿勢や実績は日本政府からも高く評価されています。コアレックスグループは、これからも地球環境の保全と持続可能な社会を実現するために、さまざまな分野で積極的に取り組んでいくとともに、皆様のご期待に応え続けられるよう、企業価値の向上により一層努めていきます。

※雑紙(ざつがみ):一般的に回収されている新聞、段ボール、牛乳パック以外の古紙

現場の声

コアレックス信栄株式会社

古紙リサイクルのさらなる浸透へ取り組む



静岡営業所
総合企画室
宇佐美 貴史

私は主に営業・企画活動を行っています。内容は多岐にわたりますが、現在、最も力を入れているのは、コアレックスの強みである難再生古紙をリサイクルしトイレットペーパーやティッシュなどに再生する技術を、さまざまな企業様や自治体・団体様にご理解いただき、協力し合いながら古紙のリサイクルの重要性を発信する活動です。その活動の一例として、工場で開催する地域住民の方々との交流会や、自治体などが主催するイベントに出展する際、SDGsの取り組みに積極的な吉本興業様とともに、リサイクルを題材にしたワークショップを企画し、来場者には楽しみながらリサイクルを学んでいただいています。ほかにも活動の中で接点のあった、東急不動産様や渋谷区観光協会様、地元サッカーチームの清水エスパルス様など、企業様・団体様とコラボレーションした啓蒙活動などを企画・運営しています。こうした企業・団体様と協業することで、発信力が高まり、多くの消費者に古紙のリサイクルについて認識いただく原動力となっています。今後も古紙のリサイクルについて積極的に発信をすることで、循環型社会の構築に貢献し、「コアレックス」の名前が日本中、世界中に広がるよう、日々の活動に邁進いたします。





環境原材料



資源の再生と循環による サーキュラーエコノミーの推進

1970年代から、製紙原料として重要性が増す古紙の再資源化事業を通じて、循環型社会の構築に貢献してきました。現在は、その取り組みは国内外での古紙再資源化事業、廃プラスチックなどを効率よく再資源化する総合リサイクル事業、太陽光・木質バイオマスなどの再生可能エネルギー発電事業、木質バイオマス発電で使用するバイオマス燃料事業までに拡大しています。古紙再資源化事業においては、2017年にグループ会社となった福田三商を中心に古紙回収ネットワークを構築し、当社グループ製紙会社や国内製紙会社への安定供給を図るとともに、機密古紙の回収の強化を進めています。海外においても、アメリカ、インドに拠点を有し、ネットワークを構築しています。また、バイオマス燃料事業においては、マレーシアに事業会社を設立し、木質バイオマス発電の燃料であるPKS（アブラヤシの実の種殻）の集荷と、日本などへの輸出を行い、当社グループ内外の木質バイオマス発電所への供給を進めています。

強み

- 品質を重視した古紙の国内製紙メーカーへの安定供給
- 国内外に古紙ヤードを有し、世界的な視野で製紙原料としての古紙の再利用を推進
- プラスチック系廃棄物・古紙・木質系廃棄物を効率よく再資源化する総合リサイクル事業
- グループ内に有する海外燃料のサプライヤーと木質バイオマス発電所
- 祖業である紙の販売と連携するパルプ事業

機会

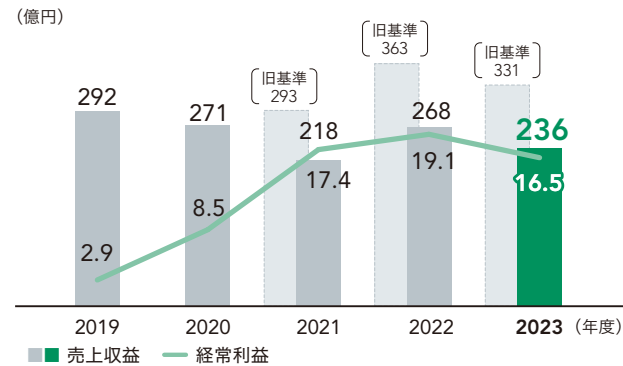
- 2022年4月に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律（プラ新法）」による市場の拡大、プラスチックリサイクルの需要増加

リスク

- 木質バイオマス燃料の未利用材やチップの高騰
- 古紙の発生減による調達環境の変化

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- 古紙事業は、紙・板紙需要の減少に伴う古紙の発生数量減少が継続しており、国内・アメリカともに販売数量は減少
- 中国・韓国を中心とした海外製紙メーカー向けパルプ販売数量および木質バイオマス発電所向け燃料の販売数量が増加
- セグメント全体における売上収益は前年度比減
- 経常利益は、木質バイオマス発電所向け燃料販売事業および総合リサイクル事業において増益となったものの、国内・アメリカの古紙事業における売上収益の減少などにより、前年度比減

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。

2024年度の経常利益予想

	2023年度実績	2024年度予想	前年度比
環境原材料	16億円	15億円	91.2%

見通し

- 紙・板紙の消費量減少に伴う古紙販売量の減少

環境原材料

中期経営計画2026での取り組み

セグメント
方針循環型ビジネスを通じた持続可能な社会と
地球の未来への貢献中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

20億円

今後の取り組み

既存ビジネスの最大化と新たな事業への進出

新たな投資による事業規模の拡大

グループ各社との
情報共有と
相互補完による
双方の収益拡大操業や設備面の
知見を有した
人材の育成と確保

収益規模拡大

競争力向上

収益性向上

事業統括メッセージ



常務執行役員
環境・原材料事業統括
城谷 誠

循環型ビジネスを念頭に成長戦略を描く

「中期経営計画2026」では引き続き、循環型ビジネスを念頭に置いて、古紙・廃プラスチックのリサイクル事業、再生可能エネルギー発電・海外から国内へ調達する燃料事業、国内から海外へ販売するパルプ事業を軸に、成長戦略を描いていきたいと考えています。

まず、国際商品である古紙については国内紙需要の減少に伴う発生量の減少が大きな課題です。当社グループは、国内製紙会社への原料安定供給を最優先に、古紙の確保に注力していきます。プラスチックのリサイクルについては、2022年に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律(プラ新法)」により、増量が予想されており、グループ会社のエコポート九州では処理能力拡大のため、第二工場の建設を計画しています。

発電事業は引き続き、北海道の太陽光発電、岩手県の木質バイオマス発電が中心となります。特に、木質バイオマス発電所の新設が続く状況において、需給が逼迫している燃料調達への対応策として、地元の森林組合との強固な信頼関係を維持していきます。また、グループ外の発電所にも供給している燃料事業では、マレーシアに3カ所目となるPKSヤードの設置、木質ペレットの取り扱いの検討も始めています。

当社グループの強みは、古紙、海外燃料ビジネスにおいて、原料のサプライヤー、製紙会社、発電所など川上から川下までのサプライチェーンをグループ内に持つ「組織力」であり、より一層の強化に努めていきたいと考えています。

グループ会社 PICK UP

株式会社エコポート九州



代表取締役専務
萩 英雄

廃プラスチック処理需要増に向け、処理能力向上を図る

当社は熊本県で主に一般家庭などから排出される容器包装プラスチックのリサイクルや機密文書の処理・再資源化を行う総合リサイクル事業を展開しています。家庭でも食品や日用品の包装などにさまざまなプラスチックが使用されており、それらにはどのような素材の再生プラスチックが使用されているかが記載されていると思います。マテリアルリサイクルは光学式選別機を使用し単一素材の再生プラスチック原料を製造しています。一方、廃プラスチックには汚れが取れないなどマテリアルリサイクルに適していないものが含まれています。それらはサーマルリサイクルとして紙くずおよび木くず、繊維くずと混合され、RPF (Refuse Paper & Plastic Fuel) という固形燃料となります。

2022年4月にプラスチック資源循環促進法が施行され、予想されるプラスチック処理需要増への対応として、現有設備の更新やオペレーションの改善による処理能力の向上を図ってきましたが、それに加えて、現工場隣接地において第二工場建設を予定しています。プラスチックのリサイクル事業活動を通じて、化石燃料の使用抑制と廃棄物抑制に貢献していきたいと考えています。



廃プラスチックを選別する光学式選別機

現場の声

株式会社エコポート九州

サステナブルな社会に向け貢献していく



サーマル事業部 部長
伊藤 公洋

私はサーマル事業部の責任者として主にRPF固形燃料の製造を行っていますが、自然災害、法の改正などさまざまな社会状況に大きく影響を受けていると感じています。特に、直接経験した熊本地震およびコロナ禍の非常事態宣言中には、生活インフラに関わるエッセンシャルワーカーとして、大量に発生した生活系廃棄物の処理を行いました。この事業活動が社会に大きく貢献したことを認識し、大きな使命とやりがいを実感しています。廃プラスチックリサイクルにおけるRPFは、廃プラスチックを有効活用する最後の砦と考えています。当社のRPFはお客様より品質に対する高い評価をいただいております。石炭の代替燃料として化石燃料使用量削減に寄与しています。仲間とともに日々課題に向き合いながら、子ども達の将来のためにサステナブルな社会へ向けて尽力してまいります。





不動産賃貸



地域に根差した不動産の活用

不動産賃貸事業では、東京・大阪・京都などに所有する不動産をオフィス・集合住宅・ホテルなどに活用しています。2018年には、東京での「日本橋再生計画」第2ステージのプロジェクトの一つとして、「OVOL日本橋ビル」が竣工しました。さらに、2019年には京都において「OVOL京都駅前ビル」が竣工。同ビルはホテルとして開業し、観光・レジャーからビジネス用途まで多様なニーズに対応しています。今後も、所有不動産の効率的な活用による安定した収益基盤の構築に取り組むとともに、地域の新たな街づくりに貢献していきます。

主要な不動産

名称	所在地	階数	用途	竣工
日本橋日銀通りビル	東京都中央区日本橋本石町	地上8階	オフィス、店舗	2014年9月
OVOL日本橋ビル	東京都中央区日本橋室町	地上15階、地下3階	オフィス、ホテル、店舗	2018年6月
OVOL京都駅前ビル	京都府京都市下京区北不動堂町	地上10階、塔屋1階	ホテル	2019年3月
セルリアンホームズ勝どき	東京都中央区勝どき	地上26階、地下1階	住宅、店舗	2001年3月
大阪JPビル	大阪府中央区瓦町	地上8階、地下2階	オフィス、店舗	1972年10月

強み

- 東京・大阪・京都など、大都市部の立地条件の良い所有不動産を活用した事業展開
- 多様な企業のニーズに応える賃貸オフィスビルの提供

機会

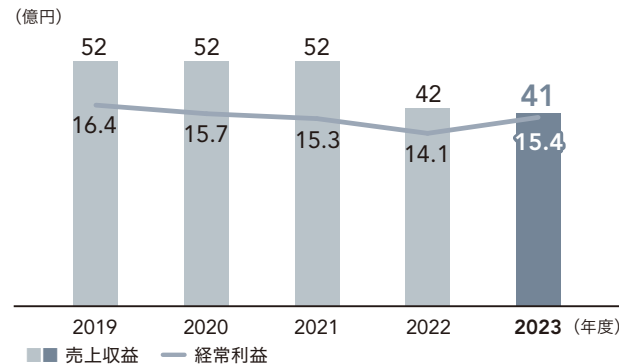
- 景気動向・不動産市況の上昇
- 大都市部の立地条件の良さ

リスク

- 景気動向・不動産市況の変動
- 働き方の変化によるオフィス需要の減少、賃料水準の低下
- 築年数が経過した建物の大規模な修繕

2023年度の業績

売上収益／経常利益



- 前年度に、東京都中央区に所有する固定資産の一部譲渡を行ったことにより賃貸料収入が減少
- 売上収益は前年度比減
- 経常利益は売上収益が減少したものの、前年度において固定資産の一部譲渡に伴う一時費用の発生があったことや不動産管理費などの減少により、前年度比増

2024年度の業績予想

	2023年度 実績	2024年度 予想	前年度比
不動産 賃貸	15億円	15億円	97.4%

中期経営計画2026での取り組み

セグメント
方針保有不動産からの安定収益の継続と
不動産ポートフォリオの最適化中計2026最終年度
セグメント経常利益目標

15億円

今後の取り組み

物件の再開発計画の策定・実行

収益規模拡大

不動産ポートフォリオの最適化

主要物件の適正管理と
価値最大化

収益性向上