



2024年5月10日

各 位

会 社 名 日本紙パルプ商事株式会社
代表者名 代表取締役社長 社長執行役員
渡辺 昭彦
(コード番号: 8032 東証プライム)
問合せ先 執行役員 企画本部本部長
佐々木 繁行
(TEL 03-3534-8522)

「OVOL 中期経営計画 2026」 策定に関するお知らせ

当社は、2024年度からの3ヵ年（2025年3月期～2027年3月期）を対象とした「OVOL 中期経営計画 2026」を策定いたしましたので、その概要を下記の通りお知らせいたします。

記

1. 「OVOL 中期経営計画 2026」の位置付け

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、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」と位置付け「OVOL 中期経営計画 2026」を策定いたしました。

2. 基本方針

以下の3つの基本方針に基づく施策の実行により長期ビジョンの実現を目指します。
「グループ内外のコミュニケーションを拡充し、機能やサービスなどの提供価値を圧倒的に高める」
「人材力を引き上げるとともにワークエンゲージメントを飛躍的に高める」
「M&Aを駆使して既存領域および新規領域での事業を躍進的に拡大する」

3. 2026年度 重要な連結財務目標

連結経常利益	220 億円
ROE（自己資本利益率）	8.0%以上
ROA（総資産利益率）	5.0%以上
ROIC（投下資本利益率）	7.0%以上
ネットD/E レシオ	1.0 倍以下

4. 財務戦略・資本戦略

- ・収益性と資本効率性の観点から経営資源の最適配分を行っていく
- ・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
- ・市場期待に応える積極的な株主還元を実行（配当、自己株式取得）
- ・PBR 1倍超の実現を目指す

5. サステナブル経営への取り組み

- ・エクセレントカンパニーの実現に向け人的資本投資を強化
- ・「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」を策定
- ・ビジネスと人権への対応
- ・環境・労働安全コンプライアンス体制の強化
- ・リスクマネジメントの強化

「OVOL 中期経営計画 2026」の詳細につきましては、添付資料を参照ください。

以上



中期経営計画 2026

Paper, and beyond

日本紙パルプ商事株式会社

2024年5月10日

OVOL長期ビジョン2030 Paper, and beyond

中期経営計画2023の振り返り

OVOL中期経営計画2026

中期経営計画2026の位置づけ

中期経営計画2026 基本方針

セグメント別戦略

財務戦略・資本戦略

自社株価の評価と今後の取り組み

サステナブル経営への取り組み



OVOL長期ビジョン2030 Paper, and beyond



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
- お客様の製品や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、古紙等のリサイクル事業と製紙事業、更には再生可能エネルギー事業等を通じ、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

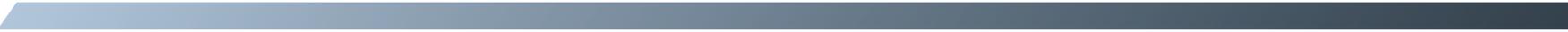
- サステナブル投資を含む成長投資により企業価値が継続的に向上している
- ワークエンゲージメントが向上している
- 確固たるガバナンス体制のもと、企業の成長性、経営の透明性、財務の健全性、投資効率を向上させ、株主から高い評価を得ている
- コンプライアンスと環境・安全衛生管理をグループ全体で徹底している
- 紙の機能・価値の普及活動によって、紙の文化の発展に寄与している

2030年度定量イメージ

連結経常利益 **250**億円



中期経営計画2023の振り返り



新たな価値創造に取り組んだ3年間
 連結経常利益目標150億円および各連結財務指標目標の達成に加え
 長期ビジョン実現の基盤となる3つの要素を獲得

	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

- フリー・キャッシュ・フロー：
519億円(3年累計)
- 発行体格付け：A

安定した収益力

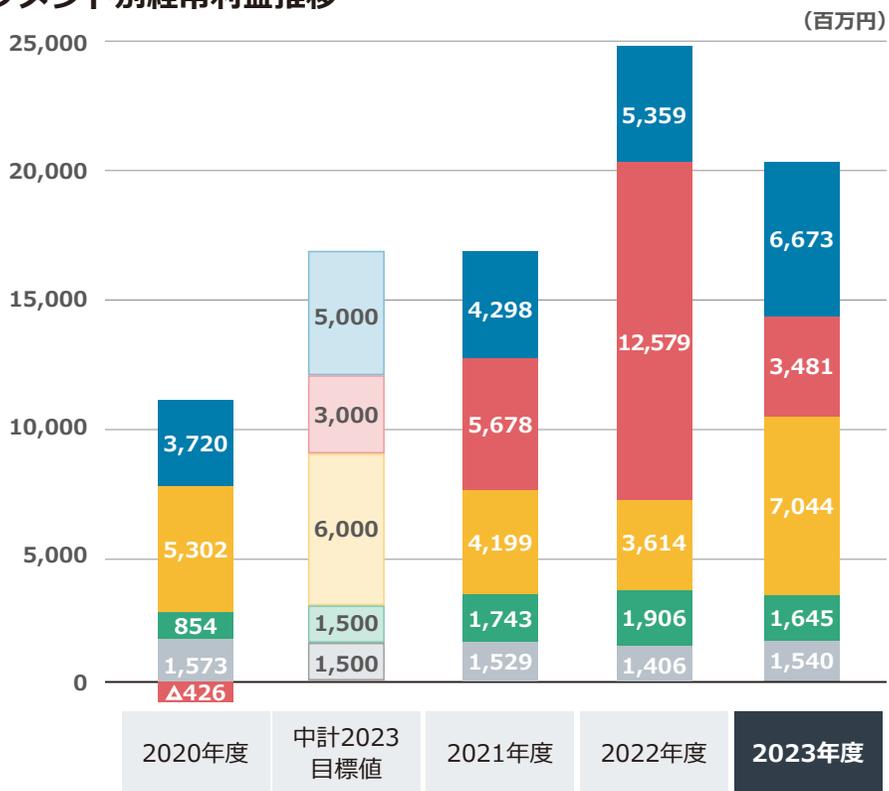
- 5つのセグメントの伸長により、
連結経常利益150億円を中計期間中に
安定的に達成

国内外に広がるプラットフォーム

- 国内3社、海外12社が新たにグループに加入
- 事業領域の拡大とリソース力の強化

5つのセグメントがバランスよく伸長し、全セグメントが当初目標値を達成

セグメント別経常利益推移



	増減 (当初目標値比) (百万円)	当初目標との増減要因
 国内卸売	+1,673	外部要因：グラフィック用紙の販売数量の減少 板紙の堅調な需要 内部要因：価格修正と合理化による収益の改善
 海外卸売	+481	外部要因：コロナ制限緩和による市況改善 内部要因：合理化と補完的M&Aの実施
 製紙加工	+1,044	外部要因：ネット通販の拡大による 板紙の堅調な需要 内部要因：原燃料価格上昇を価格修正と 生産効率向上でカバー
 環境原材料	+145	外部要因：古紙の発生量・使用量の減少 内部要因：PKSの取扱量拡大 総合リサイクル事業の伸長
 不動産賃貸	+40	外部要因：修繕コストの上昇 内部要因：勝どき4物件の売却による費用の減少 保有不動産による安定収益の確保

連結経常利益	8,948	15,000	15,051	21,233	16,753
連結調整額	△2,075	△2,000	△2,396	△3,632	△3,630

セグメント別方針

成果



国内卸売

構造改革と合理化による収益回復

- ネットワークの拡充（鳴海紙店のグループ会社化）
- 物流事業の合理化・効率化（JPロジネットと箱崎紙流通センターの合併）
- 全国の紙卸商との関係強化（フォーラム「OVOL Bridges 2023」開催）
- 仕入業務・経理業務の統合に着手



海外卸売

既存プラットフォームの強化と安定した収益体制の構築

- 補完的M&Aによる既存プラットフォームの強化（ヨーロッパ：4社、アジア：4社、オセアニア：4社）
- 事業構造改革による安定的な収益体質への転換



製紙加工

製紙・加工事業におけるグループの総合力向上

- 総合パッケージサプライヤーとしての体制を推進（Oriental Asahi JP Carton Boxにて新工場稼働、美鈴紙業と大阪紙器工業のグループ会社化）
- 家庭紙事業推進室の新設と家庭紙メーカーとの新たなアライアンスの拡充
- 経営資源の最適配分（JP CORELEX Vietnamの持分譲渡）
- CO2削減を実現（エコペーパー JPと大豊製紙の再生可能エネルギー化の推進）



環境原材料

安全操業のもとでの持続可能な社会と地球環境への貢献

- バイオマス燃料の第三者認証の取得とPKSの取扱量拡大
- 業務効率化に向けた発電事業体制の見直し（野田バイオパワー JPと野田バイオフェューエルJPの合併）
- 総合リサイクル事業の伸長（エコポート九州）



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

- 立地条件に恵まれた不動産の有効活用
- 不動産ポートフォリオの最適化（勝どき4物件の売却）



コーポレート部門

コーポレート部門(サステナビリティ)

- サステナブル経営体制の構築（「サステナビリティ戦略会議」「サステナビリティ推進本部」の設置）
- エンゲージメント向上への取り組み（エンゲージメントサーベイの実施による可視化）
- CO2排出量の算定・開示（当社のSCOPE1・2・3および連結子会社のSCOPE1・2）



OVOL中期経営計画2026



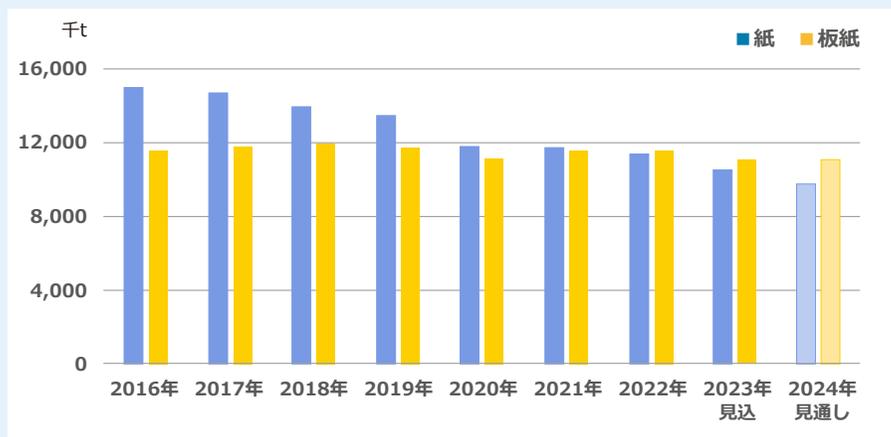
グラフィック用紙は需要減少、パッケージング用紙は堅調に推移、環境価値の高い紙製品の伸長

紙・板紙の動向

国内

- グラフィック用紙はデジタル化・少子化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、米国に次いで世界第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

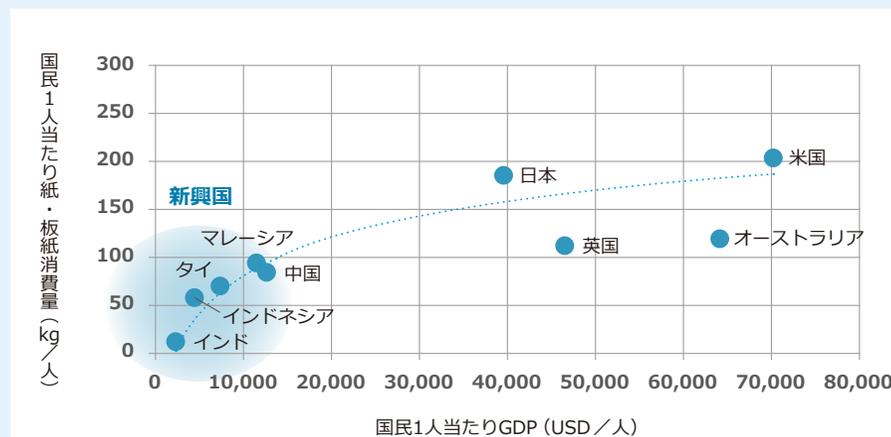


(出典) 日本製紙連合会：2024年 紙・板紙内需見通し報告

海外

- 主要拠点を構える国・地域の消費量は米国約6,000万t、英国約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

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特に重大な影響を与える要因と機会

影響を与える要因

機会

環境

- 気候変動による森林資源への影響増大化
- 物流や工場操業などに対する環境規制の強化

- 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

- 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

- 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

- 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

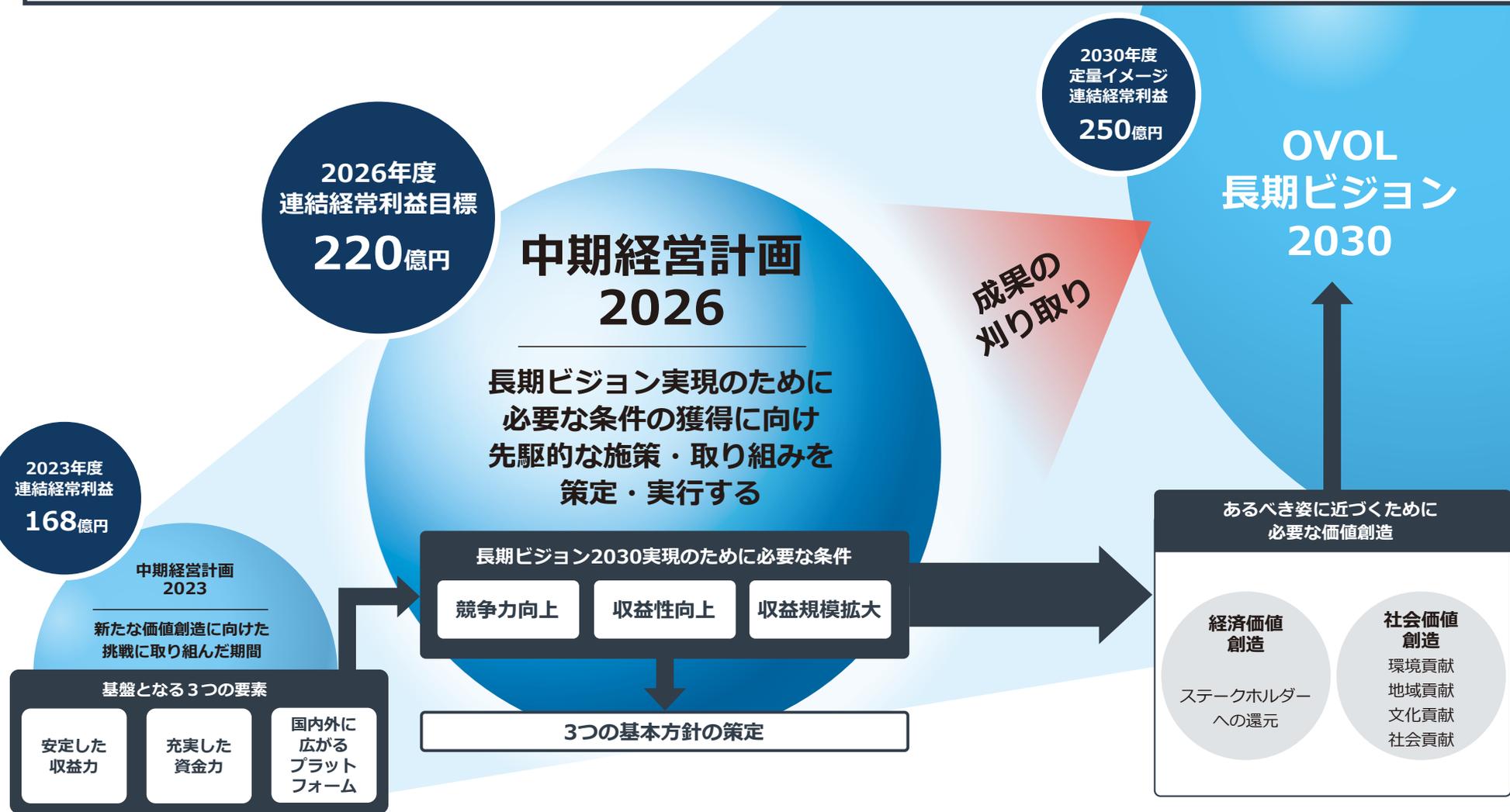
- 人的資本経営の推進によるエンゲージメント向上・ウェルビーイングの実現や生産性の向上
- 多様な才能や発想の共鳴によるグループとしての競争力の向上

ガバナンス

- 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

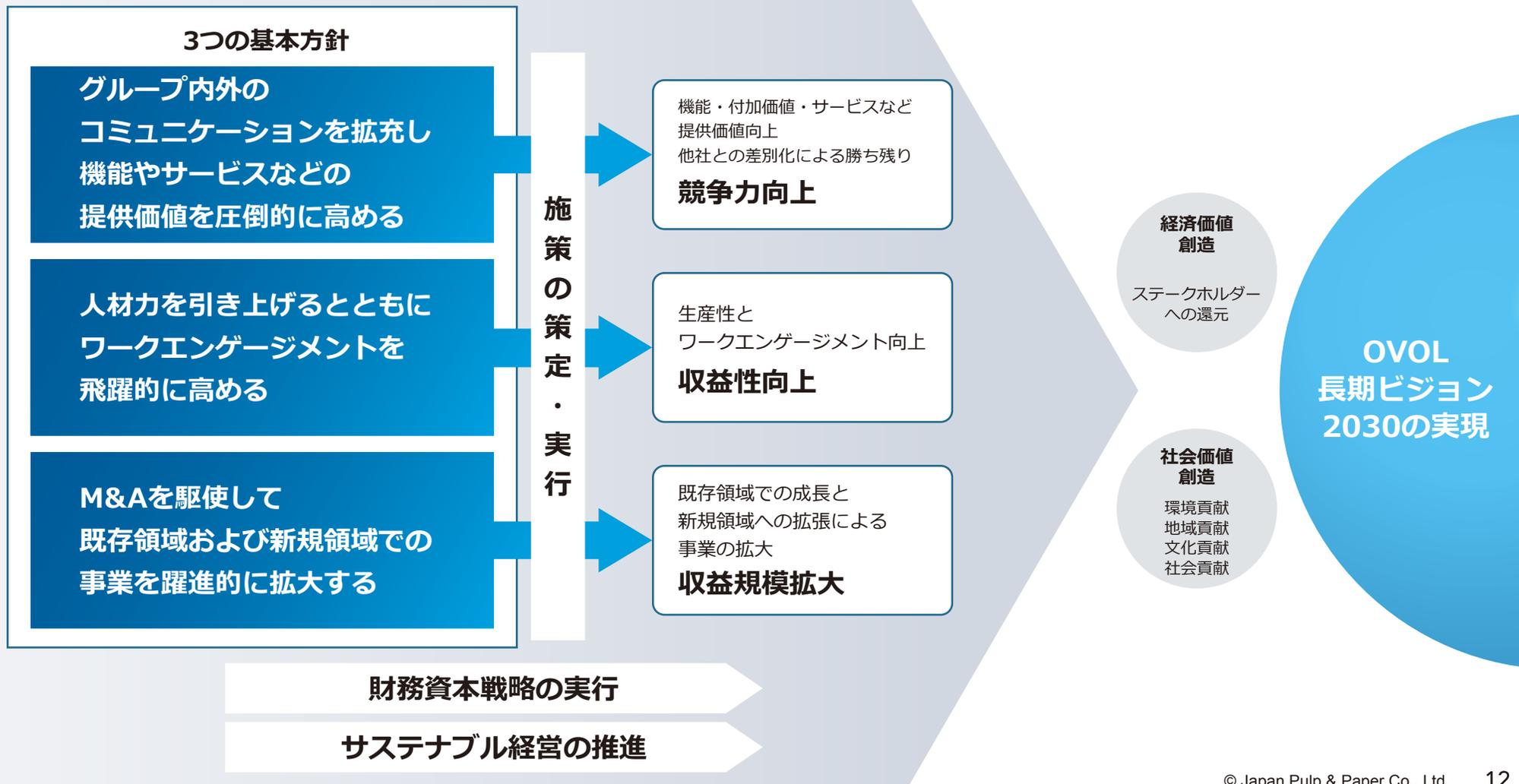
- 誠実・公正なガバナンスを通じた企業価値の向上の実現
- 高い倫理観や責任感を持った事業活動の実施
- ステークホルダーからの期待や要請の経営への反映

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」



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す

OVOL中期経営計画2026



- 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 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

連結財務目標

	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）

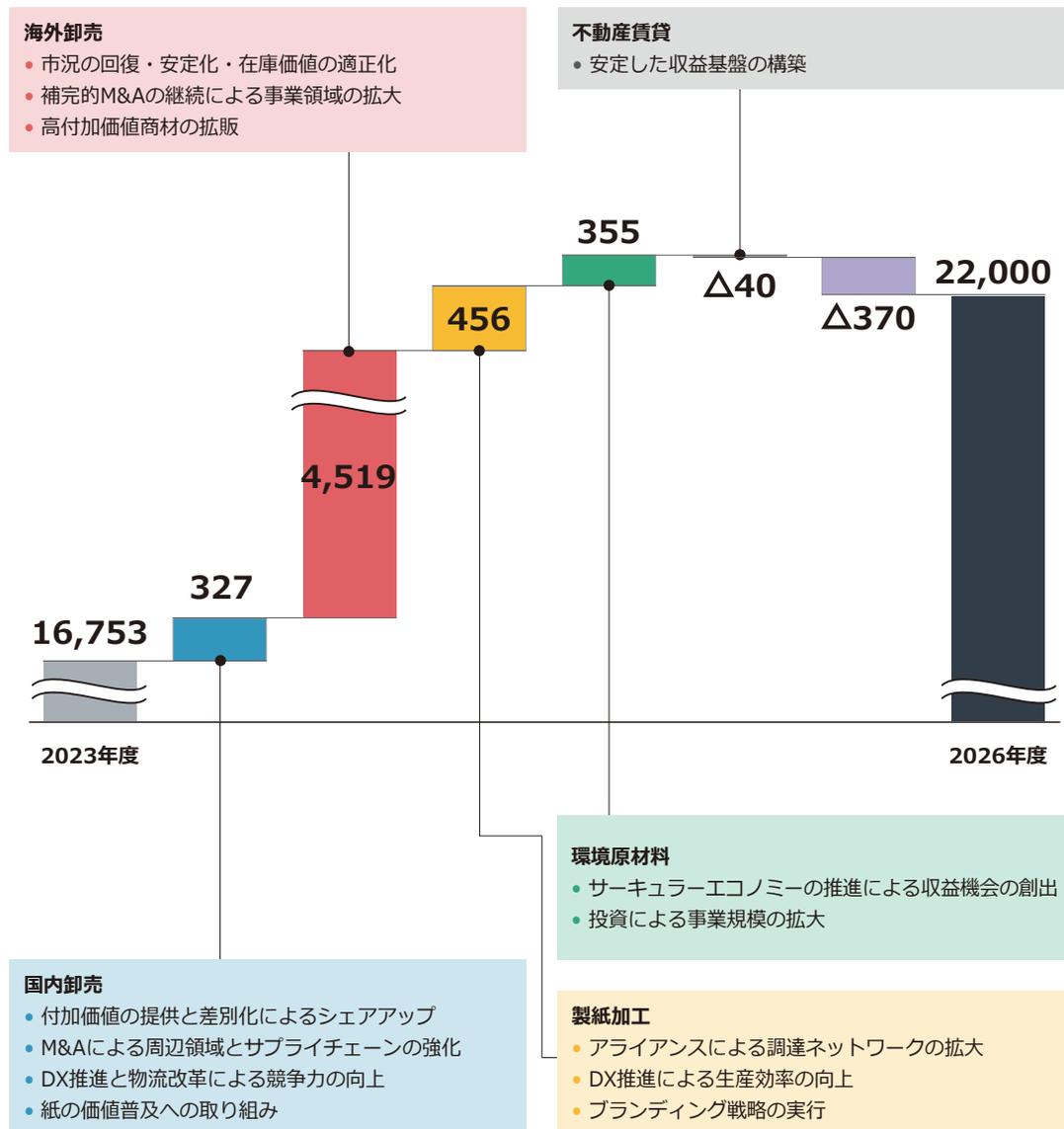
※2 経常利益÷総資産（期首・期末平均）

※3 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

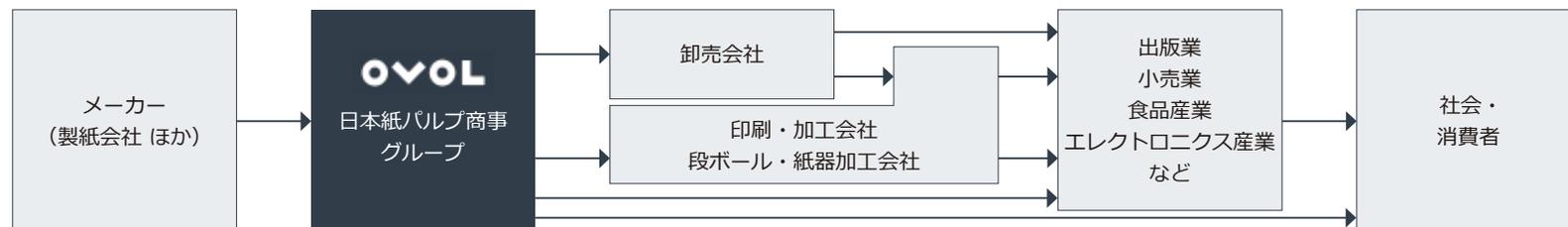
2026年度 連結経常利益目標		
220億円		
	2023年度	2026年度
国内卸売	6,673	7,000
海外卸売	3,481	8,000
製紙加工	7,044	7,500
環境原材料	1,645	2,000
不動産賃貸	1,540	1,500
調整	△3,630	△4,000
合計	16,753	22,000

2026年度経常利益目標 増減益分析 (2023年度比)



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

国内卸売事業のビジネスフロー



紙・板紙・関連製品の卸売

- 国内主要メーカーの販売代理店として、紙・板紙の販売において国内トップシェア
- パッケージング用紙・電子部品関連の機能材・環境配慮型フィルムなどの幅広い生活・産業資材の供給とソリューションの提案

物流事業

- 当社グループと協力会社のネットワークによって日本全国に紙の安定供給を実現
- 共同保管・共同配送など、合理化・効率化を企画・展開

ICTシステム開発事業

- 紙業界向けに特化した業務システムの販売・運用とAIを駆使したサービスの開発・販売
紙卸売システム、紙物流システムの導入社数において業界内の圧倒的なトップシェアを誇り、紙流通業のシステムインフラを担う

取り扱い製品

書籍・出版物、カタログ・チラシなどの
グラフィック用紙



段ボール原紙などのパッケージング用紙
段ボール・フィルムも含めた包装資材



工程上必要な機能材・工業材料



オフィスや家庭向けの紙商品の販売



紙の価値普及に向けた3つの取り組み

全国の紙卸商の経営者を招待したフォーラム「OVOL Bridges 2023」にて、紙の価値普及に向けた3つの取り組みを表明 具体的なアクションを実施していく

<全国の紙卸商と当社で行う取り組み>

- 出前教室の全国展開
- ワークショップの定期開催
- 紙の研究会の発足



紙運送時の環境負荷低減

走行時の排気ガスをなくし、ゼロ・エミッション輸送が可能な小型電気トラック（EVトラック）を紙運送業界で初めて導入
安全運転をサポートする最新装備を搭載



環境配慮型製品

CO2排出量削減やプラスチック使用量低減などの環境課題の解決に向けて、環境に配慮したさまざまな製品を顧客の要望に合わせて提案・提供



紙と併る、ひとつ先の未来。



Paper & Green

環境配慮型製品の販売およびソリューションの提案を行うサービスサイトを運営



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

2026年度 定量目標

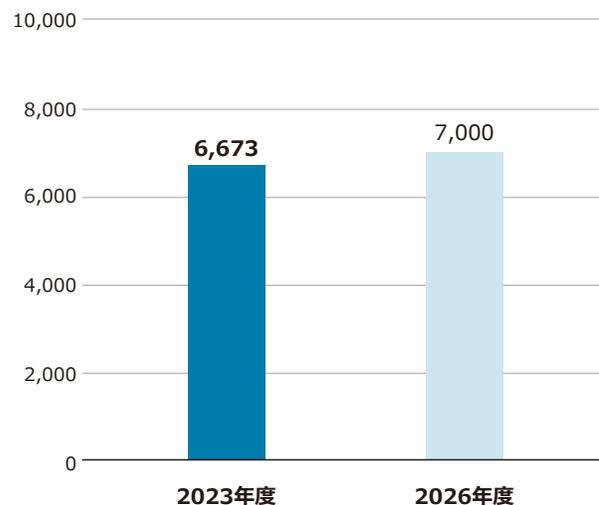
セグメント経常利益

70億円



国内卸売セグメント 経常利益

(百万円)



取り組み

- サプライチェーンにおける当社の機能や価値の提供による
勝ち残りのための競合他社との差別化
⇒ 紙業界のDX推進への投資、物流改革への投資、紙の価値普及活動
- 家庭紙、高機能性・高付加価値商材の販売拡大
⇒ サプライヤーとの関係強化、環境配慮型製品の販売拡大
- 圧倒的な国内No.1紙流通企業グループとなるためのM&Aの実施
⇒ M&A・アライアンスによる事業領域拡大、サプライチェーンの強化
- 人的資本投資の推進による組織力・提案力の向上
⇒ 新たな機能とサービスを提案・提供する3C (チェンジ・チャレンジ・クリエイト) 人材の育成

「卸商経営の今後の課題」と「紙の価値を再認識する」をテーマとするフォーラムを開催 紙の価値普及に向けた今後の取り組みについて表明

OVOL Bridges 2023～The 2nd Paper Merchants Forum～

2023年10月に「OVOL Bridges 2023～The 2nd Paper Merchants Forum～」を開催。「卸商経営の今後の課題」と「紙の役割と価値を発見・再認識する」をテーマとし、当社の顧客であり、重要なビジネスパートナーである全国の紙卸商の経営者を招待。招待客・来賓・当社役職員含めて455名が参加し、有識者によるセミナー、出版・教育・カタログ・パッケージの各分野において紙を使用する側の経営者の方々によるパネルディスカッションなど、多様な切り口から情報発信を行ったほか、紙卸商経営者による座談会を実施。最後に当社としての「紙の価値普及に向けた今後の取り組み」について表明。



〔 紙の価値普及へ向けた、全国の紙卸商と当社で行う取り組み 〕

出前教室の全国展開

当社と卸商各社が全国の小学校を訪問し、授業形式にて紙の特性、魅力、環境優位性を伝えていく

ワークショップの定期開催

当社と卸商各社が未来志向に立ち、紙事業の明日を考えるワークショップを開催する

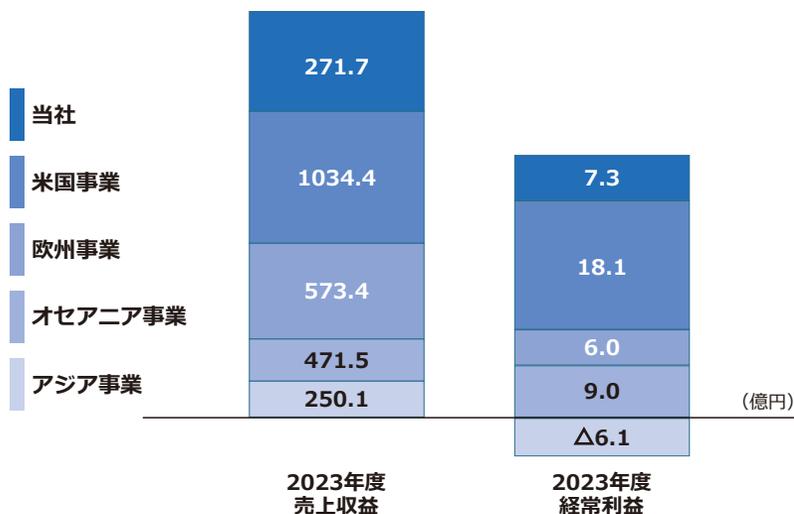
紙の研究会の発足

当社と卸商各社が紙の価値を定量的に示す指標や社会貢献について研究を行い紙需要の拡大につなげていく

世界有数の紙専門商社として各国・各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

海外卸売事業のビジネスモデル

グローバルなサプライソースを活用し、
各拠点の在庫・物流機能を活かしたビジネスを展開



当社単体および事業拠点別の業績であり有価証券報告書等に記載している「地域別売上収益」とは異なります
米国事業にはJPP USAグループ傘下の米国以外の拠点の業績も含まれます

注目市場

サイン&ディスプレイ市場

- ・屋外広告、自動車などへのラッピング広告
- ・施設案内表示 ・POP広告 ・交通標識

販売品目

- ・プリンター ・テクニカルサービス
- ・紙 ・フィルムメディア ・インクなどのサプライ用品



パッケージング市場

- ・軽包装 ・重包装 ・軟包装

販売品目

- ・外装箱や化粧箱などの紙製品
- ・パルプモールドなどの容器 ・緩衝材
- ・食品や薬品などに使用されるフィルム製の軟包装



OVOL USA (Gould Paper Corporation)

ニューヨークに本社を置く、米国内有力紙流通グループ
東海岸、南部を中心に拠点を構えるほか、英国・フランスなどでも事業を展開
2023年にはさらにフランスの情報用紙・産業用紙を取り扱う企業を買収し、
欧州においても販売体制を強化している



Ball & Doggett Group

メルボルンに本社を置く、オセアニア最大の紙流通グループ
豪州ではBall & Doggettとして、ニュージーランドではBJ Ballとして事業を展開
両国での紙・板紙は、国内生産比率が低いことから、特に印刷・情報用紙分野ではその製品の
多くを輸入に頼っており、同社グループは紙流通業として重要な役割を担っている
また、サイン&ディスプレイや軟包装などの販売強化により事業領域を拡大



Premier Paper Group

バーミンガムに本社を置く、英国内有力紙流通グループ
同国での紙・板紙はオセアニア地域同様、多くを輸入に頼っており、
在庫・物流機能を有する紙流通業が重要な役割を担っている
サイン&ディスプレイや軟包装の取り扱い強化や
パッケージの製造・販売事業への進出など、事業領域を拡大
2022年にはアイルランドの企業を買収し、当社グループの調達基盤を活用した供給力を強化している



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

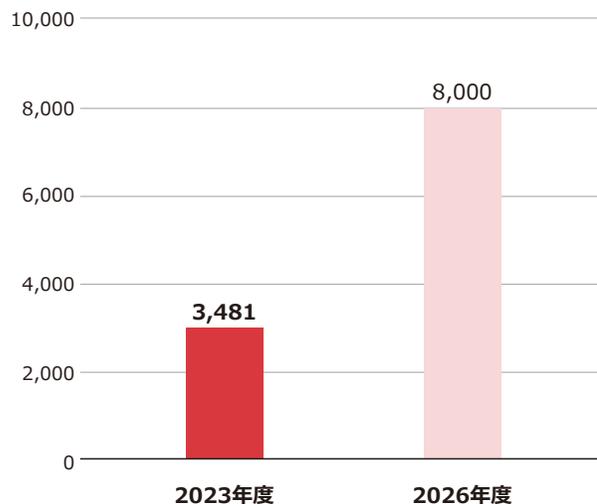
2026年度 定量目標

セグメント経常利益

80億円

海外卸売セグメント 経常利益

(百万円)



取り組み

- グラフィック用紙市場における、物流インフラや情報システムへの投資を継続
- サイン&ディスプレイ、パッケージ、軟包装、環境配慮型製品など高付加価値商材の販売拡大
⇒ 収益規模の拡大、クロスセール
- 周辺事業領域での補完的なM&Aの継続実行
⇒ 各市場でのシェアアップ、事業領域の拡大
- 人的資本投資の推進による組織力・生産性向上の実現
⇒ 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

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を図る

段ボール事業

段ボール原紙の製造からシートやケースの加工まで行う
総合パッケージサプライヤー

- 段ボール原紙を製造する製紙事業、原紙から段ボール製品を製造する加工事業を展開し、総合パッケージサプライヤーとしての体制構築を推進
- 古紙を原料として使用し、環境負荷低減を追求
製造においても、木質バイオマス発電などの再生可能エネルギーを活用するなど環境に配慮した事業を展開
- 効率生産や、安全性の確保に向けた投資を継続



再生家庭紙事業

優れたリサイクル技術により難再生古紙を再資源化し
限られた資源の有効活用と紙ごみの減量化に貢献

- 再生トイレットペーパーや再生ティッシュペーパーなどの家庭紙を製造
- 優れた古紙再生処理技術力により、他社ではリサイクルが難しいとされる難再生古紙の使用が可能
- 独自の技術や製品開発力により、再生トイレットペーパーにおいては高い国内シェアを誇る
- 「二度と再生できない」トイレットペーパーだからこそ限られた資源を有効活用



段ボール事業

大豊製紙<製紙>

岐阜県において、古紙を主原料とする段ボール原紙を製造。バイオマス発電による蒸気・電力を利用した生産体制を構築、工場内使用電力は100%再生可能エネルギー化を達成



エコペーパーJP<製紙>

愛知県において、古紙を主原料とする段ボール原紙と出版本文用紙、ポーガスペーパーを製造。バイオマス発電、蒸気の有効活用、購入電力の再生可能エネルギー化など、CO2の削減を推進



昭和包装工業<製造・加工>

岐阜県、愛知県において、段ボールシート、ケースのほか、紙器や美粧段ボールを製造するなど、トータルパッケージメーカーとして事業を展開



美鈴紙業<製造・加工>

大阪府、神奈川県において、段ボールシートおよびケースなどの包装資材を製造。本社/大阪工場では最新鋭の高速マシンを導入し、生産スピード向上や印刷精度などの品質アップを実現



Oriental Asahi JP<製造・加工>

日系企業向けの高品質な段ボールケース供給をインドネシアにおいて展開。小ロット・多品種・ジャストインタイムを実現。2021年の新工場稼働により生産体制をさらに強化



再生家庭紙事業

コアレックスグループ<再生家庭紙製造>

静岡県、神奈川県、北海道に生産拠点を構え、高度な古紙再生処理技術力と芯なしトイレトロールなどの独自の製品開発力で再生トイレトロールや再生ティッシュペーパーなどの家庭紙を製造。積極的な省エネ対策の推進によりCO2を削減

また、「紙の地産地消」の推進、災害時にはグループ会社、提携工場と連携して被災地への安定供給をするなど、地域社会にも貢献



コアレックス信栄のCO₂排出量削減を可視化した「Smart Flower」

トイレトレーラー

JPホームサプライが販売する「移動式トイレトレーラー」を、各自治体および災害支援団体や協議会との助け合いのネットワークを通じて災害発生時に各地に派遣



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

2026年度 定量目標

セグメント経常利益

75億円

取り組み

- 段ボール事業におけるフル操業・フル販売の実現
⇒ 収益規模の拡大、フル操業を可能とする調達・設備管理体制の構築

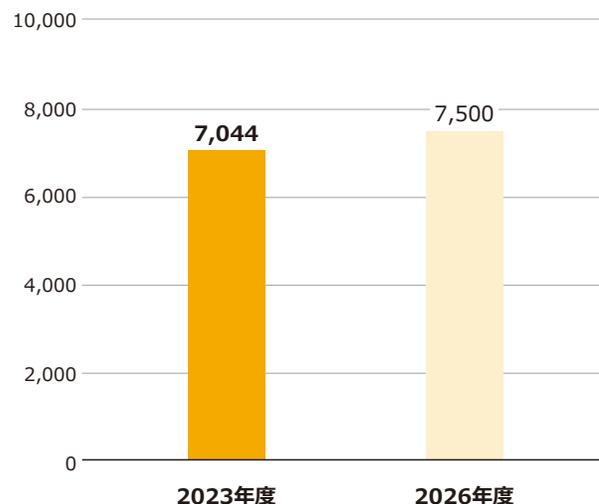
- 家庭紙事業におけるブランド力向上と販売拡大
⇒ アライアンスによる調達ネットワークの拡大、ブランディング戦略の実施（広告・イベントなど）、新商品の開発

- CO2削減・省力化・DX活用による効率化
⇒ 環境負荷低減設備の導入、DXによる業務改革

- 人的資本投資による事業継続のための人材の確保
⇒ 製造に関する知識を持った製造業管理人材の育成と確保

製紙加工セグメント 経常利益

(百万円)



サーキュラーエコノミーの推進により、資源の再生と循環に取り組む

古紙再資源化事業

製紙原料としての 古紙の再資源化を推進

- 品質を重視した古紙再資源化事業に取り組み、国内製紙メーカーへの安定供給を実現
- 福田三商を中心に、日本全国をカバーする古紙事業のネットワークを構築
- 海外では米国、インドに拠点を構え、世界的な視野で製紙原料としての古紙の再利用を推進
- グループ製紙会社と連携しサーキュラーエコノミーを推進



総合リサイクル事業

プラスチック系廃棄物、 古紙、木質系廃棄物を 再資源化

- 分別困難なプラスチック系廃棄物を、光学選別機により自動選別、洗浄、再生ペレット化
- マテリアル化が困難な複合素材プラスチックから固形燃料を製造
- 木質系廃材や林地残材から木質燃料を製造



再生可能エネルギー事業

クリーンで安全な電力の 安定供給

- 太陽光・木質バイオマスによる発電事業
- マレーシアにおけるPKSの集荷・輸出



古紙・リサイクル事業

福田三商株式会社

日本有数の古紙商社
中部地区を中心に古紙リサイクルネットワークを構築
優良な品質の古紙資源の安定供給に向け、きめ細かい拠点ネットワークを整備



株式会社エコポート九州

熊本県において、容器包装プラスチック、機密書類の処理やRPF、木質ペレット製造などの総合リサイクル事業を行っており、容器包装プラスチックのマテリアル化施設としては全国有数の設備を有するプラ新法施行に伴うプラスチック廃棄物のリサイクル量増加に対応すべく、第2工場の建設を計画



再生可能エネルギー事業

株式会社エコパワーJP

日照時間が長く、晴天率の高い北海道釧路市に所在する太陽光発電所
発電出力は20MW



株式会社野田バイオパワーJP

岩手県九戸郡野田村に所在する木質バイオマス発電所
東日本大震災で被災した野田村の復興事業の一つとして、雇用や近隣の林業振興を通じた地域貢献に取り組む
近隣の未利用材や樹皮、またPKSなどを燃料とする



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

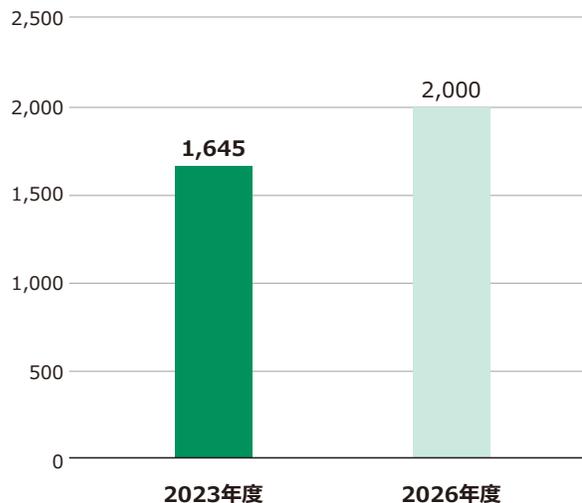
2026年度 定量目標

セグメント経常利益
20億円



環境原材料セグメント 経常利益

(百万円)



取り組み

- **ビジネスパートナーとの連携強化による既存ビジネスの最大化と新たな事業への進出**
⇒ 燃料ビジネスにおける新商材への取り組み、パルプ事業における新たなサプライヤーおよび販売先の開拓
- **新たな投資による事業規模の拡大**
⇒ エコポート九州第2工場の建設を計画、PKS事業の第3ヤードの検討
- **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の拡大**
⇒ 収益機会の獲得、グループシナジーの発現
- **人的資本投資による多様な専門知識を有する人材の確保**
⇒ 各事業会社における操業や設備面の知見を有した人材の育成と確保

東京・大阪・京都など大都市部の好立地に所有する不動産の有効活用により、
安定した収益基盤の構築に取り組む

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	大阪市中央区瓦町	地上8階、地下2階	オフィス、店舗	1972年10月



日本橋日銀通りビル



OVOL日本橋ビル



OVOL京都駅前ビル



セルリアンホームズ勝どき



大阪JPビル

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

2026年度 定量目標

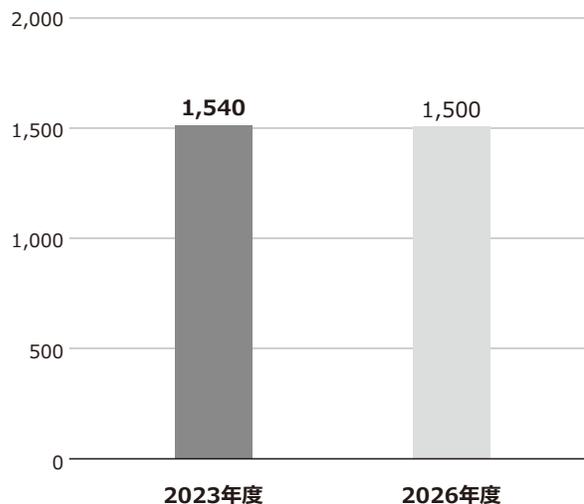
セグメント経常利益

15億円



不動産賃貸セグメント 経常利益

(百万円)



取り組み

- 主要物件の適正な管理と価値最大化

- 築年数が経過した物件の再開発計画の策定・実行

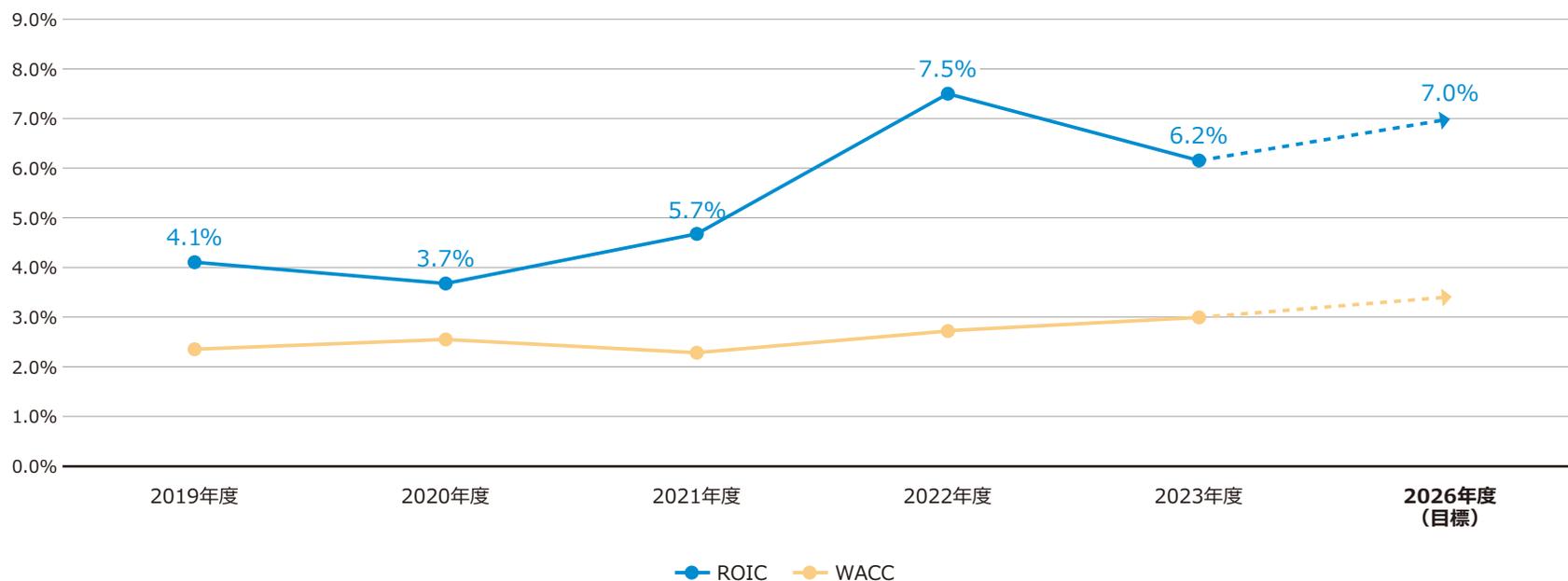
- 選択と集中による不動産ポートフォリオの最適化

	既存領域での成長と 新規領域への拡張による事業の拡大 収益規模拡大	機能・付加価値・サービスなど提供価値向上 他社との差別化による勝ち残り 競争力向上	生産性と ワークエンゲージメント向上 収益性向上
 国内卸売	M&A・アライアンスによる事業領域拡大とサプライチェーンの強化	当社の機能や 価値の提供による 競合他社との差別化 家庭紙、高機能性・ 高付加価値商材の 拡販	3C (チェンジ・チャレンジ・クリエイト) 人材の育成
 海外卸売	補完的なM&Aの継続実行	高付加価値商材の 販売拡大	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
 製紙加工	アライアンスによる調達ネットワークの拡大	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
 環境原材料	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
 不動産賃貸	物件の再開発計画の策定・実行		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

収益性と資本効率性の観点から経営資源の最適配分を行っていく

当社グループは、ROICを連結財務指標目標の一つとしている。中計2023期間中では、ROICは当社が認識するWACC（2～3%台）を上回っており、2%以上の超過リターンを確保している。今後も収益性と資本効率性の観点から経営資源の最適配分を行っていく。

ROIC・WACC推移



ROIC = NOPAT^{※1} ÷ 投下資本^{※2}

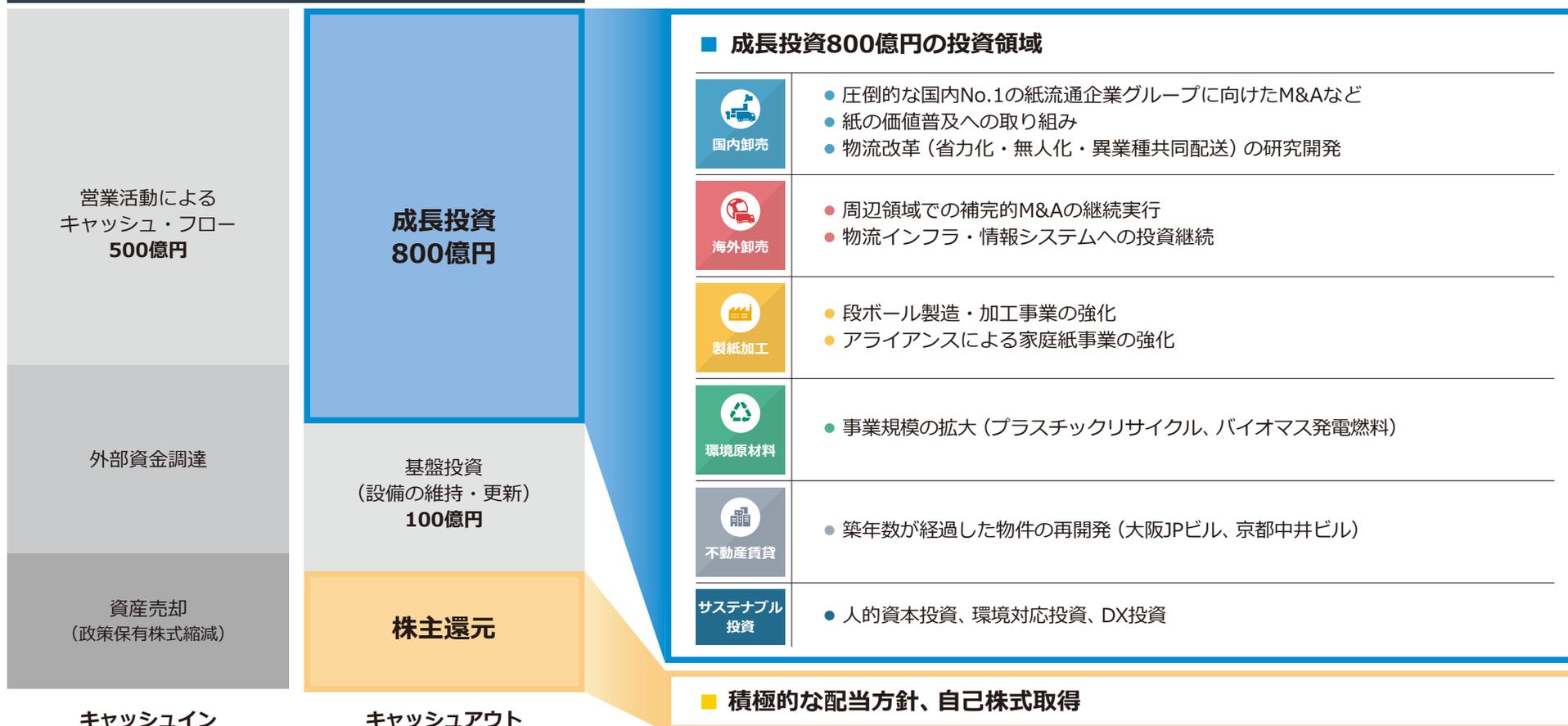
※1 NOPAT：税引後経常利益（利払前）

※2 投下資本：有利子負債 + 自己資本（期首・期末平均）

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

3カ年累計の
キャッシュ・アロケーション

ネットD/Eレシオ1.0倍までの成長投資余力は1,200億円^{※1}



■ 積極的な配当方針、自己株式取得

※1: 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

市場期待に応える積極的な株主還元を実行

中計2026
期間中の
株主還元
方針

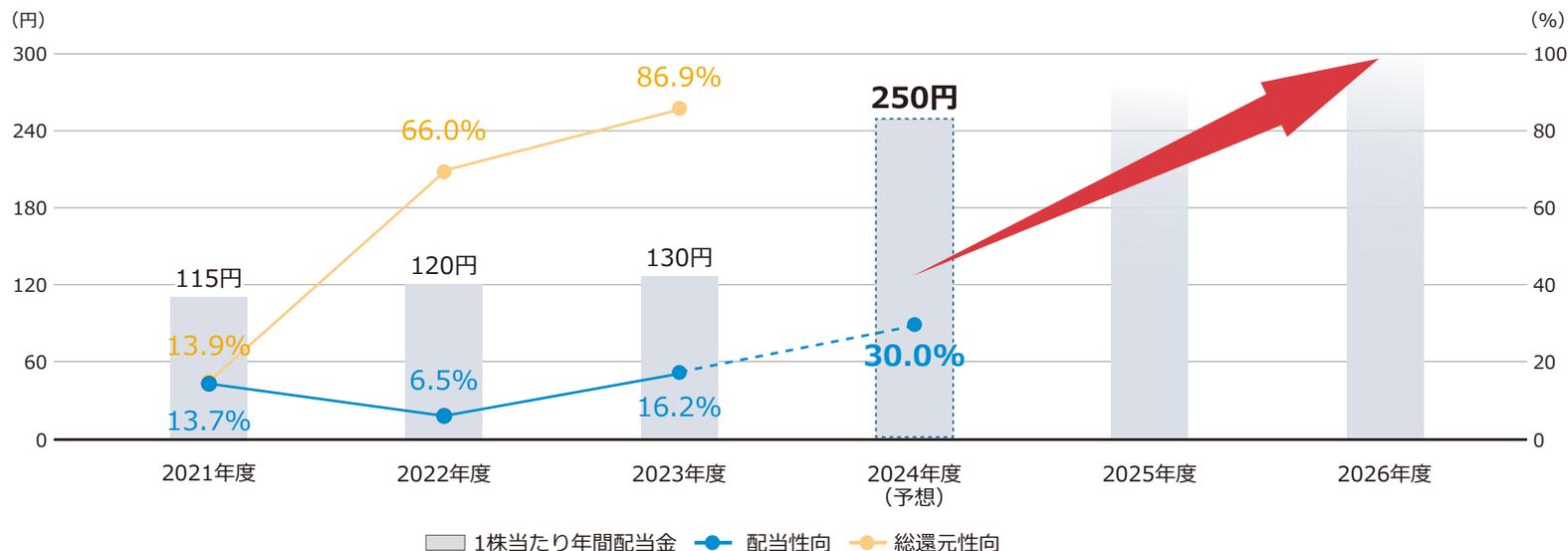
配当

- 連結配当性向を30%以上とする累進配当

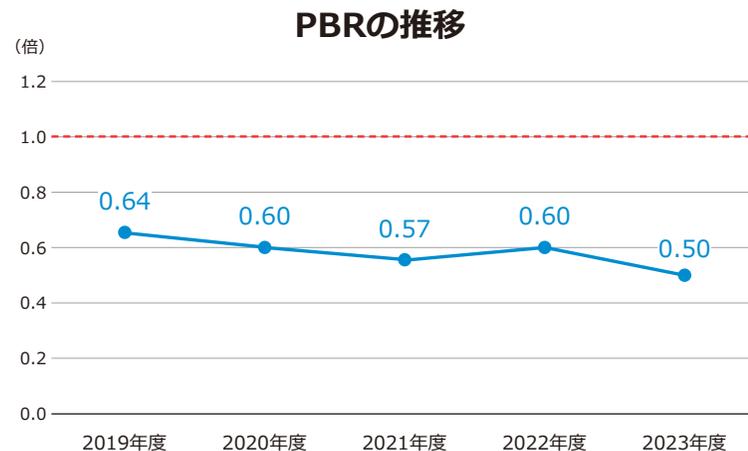
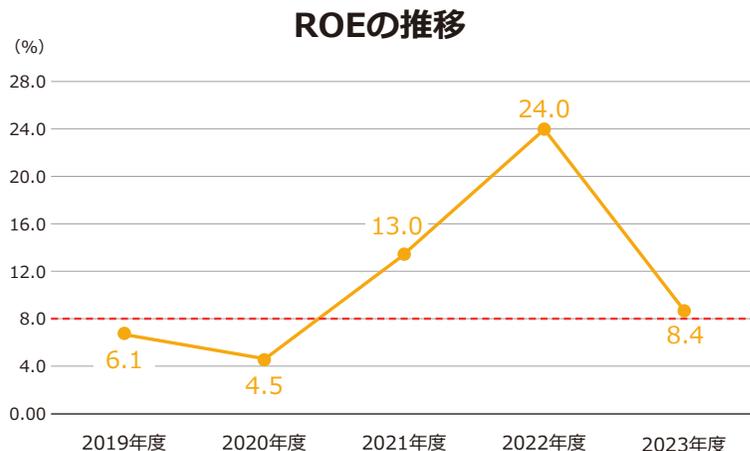
自己株式取得

- 機動的かつ柔軟に実施

1株当たり年間配当金と連結配当性向の推移



PBR1倍超の実現を目指す



現状認識

- ROEは2021年度と2022年度は事業活動による収益の増加に加えて特別利益の計上により大幅に上昇、2023年度においても連結財務指標目標である8.0%を上回って推移
- 近年PBRが0.5%～0.6%台に低迷している要因は、成長戦略を株式市場に伝えきれていないこと、市場の期待に応える株主還元を十分に実施していなかったことと認識

改善に向けた取り組み

- 競争力向上・収益性向上・収益規模拡大のための成長投資の実行
- 紙の価値普及に向けた取り組みによる市場や顧客層の裾野の拡大
- IR活動の強化とIR活動を通じた成長戦略の発信
- 資本コストを一層意識した経営による、超過リターンの安定的な創出
- 政策保有株式の更なる縮減
- 積極的な株主還元の実行

エクセレントカンパニーの実現に向け人的資本投資を強化

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

中計2026における人材に関するKPI (当社)

指標	KPI
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中で現状の「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

「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：2030年度までに2019年度比で50%削減

長期目標：2050年カーボンニュートラルの実現を目指す

※対象範囲：当社および連結子会社におけるSCOPE1・2

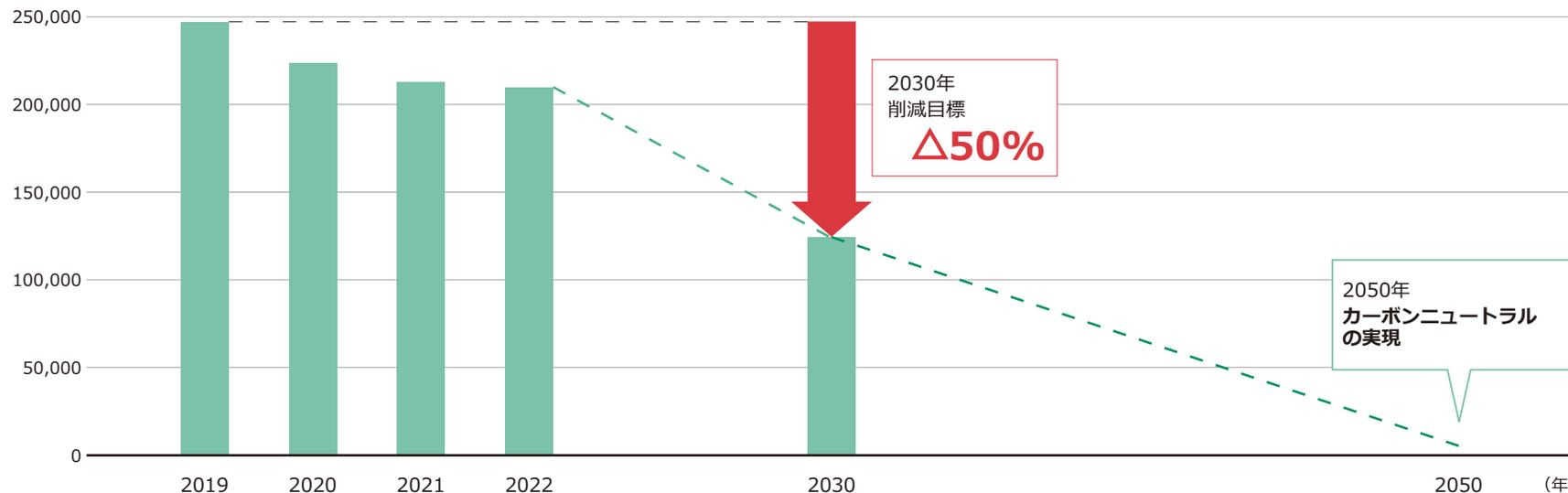
重点施策

1. 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
2. 徹底的な省エネルギーの推進
3. 再生可能エネルギーへの転換

※SCOPE3についても現在、グループ全体に係る排出量の算定・把握を進めており、今後削減に取り組む予定

当社グループにおける温室効果ガス排出量削減のイメージ

温室効果ガス排出量 [tCO₂]
(SCOPE1・2)



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
- ②OVOL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

<注意事項>

本資料には、日本紙パルプ商事グループの中長期的な目標を示すため、会社に関連する見通しや計画・経営目標などが記載されています。

これらの将来の見通しに関する記述は、本資料作成時において当社で入手しうる各種情報に基づき当社が判断したものであり、不確定要素を含んでおります。

従いまして、本資料は、記載された目標の達成および将来の業績を保証するものではなく、また、本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。

OVOL

日本紙パルプ商事株式会社