Section 2 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 30

財務・資本戦略 35

事業概況 42

事業セグメント

国内卸売 43

海外卸売 45

製紙加工 47

環境原材料 49

不動産賃貸 51

TOPICS 52

日本紙パルプ商事のDX 53

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

社会のなか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

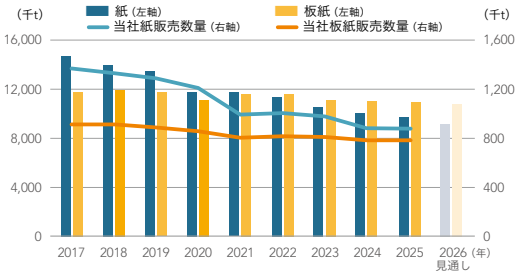
経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

当社グループを取り巻く事業環境

国内

- 日本における紙・板紙の年間消費量は約2,000万トンと、中国、アメリカに次いで世界第3位の規模を維持
- グラフィック用紙はデジタル化、人口減少といった構造的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などにより堅調に推移
- 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



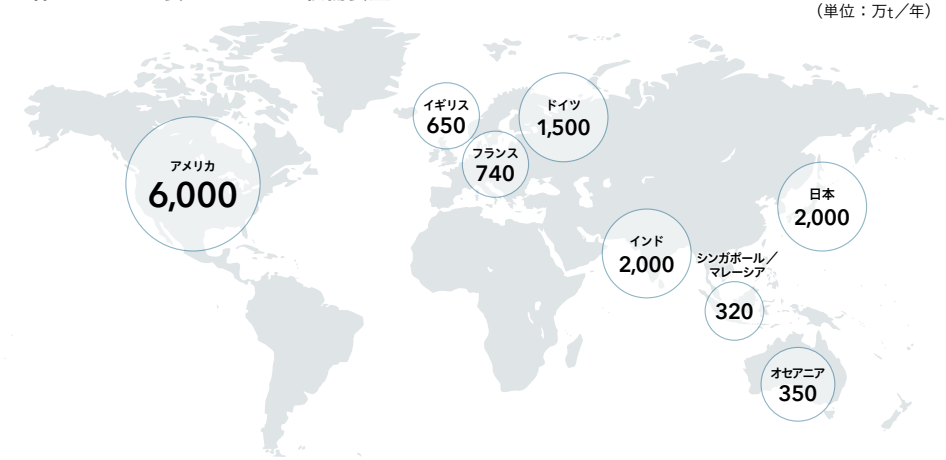
※出典：日本製紙連合会「2026年 紙・板紙内需見通し報告」

海外

- 先進国では、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

当社グループ主要マーケットの紙需要量

（単位：万t／年）



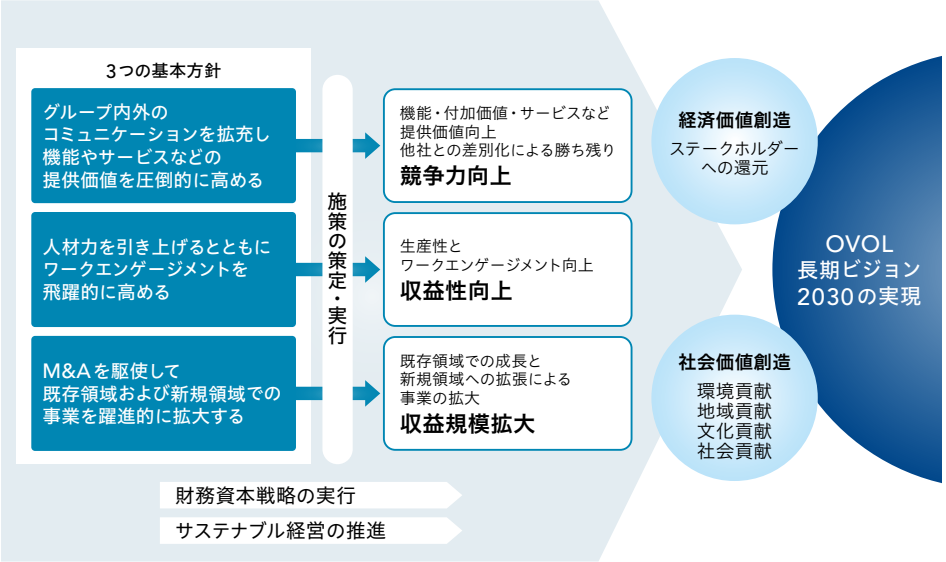
当社グループは、事業環境の変化をリスクと機会の両面から体系的に捉え、持続的な成長につなげています。環境・社会・人材・ガバナンスに関する多様な要因を的確に把握し、影響の最小化と新たな価値創出の両立を図ることで、競争力の強化と企業価値の向上を実現していきます。

	要因（リスク）	機会
環境	• 気候変動の進行に伴う森林資源への影響拡大 • 物流・製造工程における環境規制の強化	• プラスチック代替としての紙化ニーズの拡大 • CO_2排出削減に寄与する製品・サービスの需要増加
社会	• 安定供給および責任ある調達に対する社会的要請の高まり • 地域社会における環境負荷低減や経済・社会的貢献への期待の増大 • デジタル化の進展に伴う紙需要の構造的減少	• 持続可能なサプライチェーン構築による供給体制の高度化 • デジタル社会における新たな紙の価値提案を通じた需要創出
人材	• 雇用の安定性や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 • 労働生産性および従業員エンゲージメント向上の必要性の増大	• 人的資本経営の推進によるエンゲージメント向上および生産性の最大化 • ダイバーシティ＆インクルージョンの深化による多様な人材の活躍と組織力強化
ガバナンス	• 透明性および実効性を備えた経営体制構築への要請の高まり • コンプライアンスリスクに対する社会的要請の高まり • ステークホルダーからの期待・要請の高度化	• 誠実かつ公正なガバナンスの実践による企業価値の向上 • コンプライアンスを競争力につなげることによる、企業価値の向上 • ステークホルダーの声を反映した経営の高度化

OVOL中期経営計画2026の概要

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

*財務・資本戦略は、▸P.35 ご参照

- 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 8.0%以上、ROA 5.0%以上、ROIC 7.0%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

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	中計2026最終年度目標
連結経常利益	168億円	158億円	109億円	220億円
ROE※1（自己資本利益率）	8.4%	5.8%	3.6%	8.0%以上
ROA※2（総資産利益率）	4.4%	4.1%	2.8%	5.0%以上
ROIC※3（投下資本利益率）	6.2%	5.7%	4.2%	7.0%以上
ネットD/Eレシオ※4	0.59倍	0.60倍	0.60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などにより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

セグメント別方針および経常利益目標

		2025年度実績	2026年度予想	中計2026最終年度目標
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	57億円	60億円	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	-5億円	42億円	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	73億円	78億円	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	6億円	15億円	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	13億円	15億円
調整		-36億円	-58億円	-40億円
合計		109億円	150億円	220億円

OVOL中期経営計画2026
https://www.kamipa.co.jp/wp/wp-content/uploads/2024/05/20240515_01.pdf

*セグメント別の取り組みは、▸P.43-51 ご参照

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進捗状況

3つの基本方針

- 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

施策の策定・実行

コミュニケーション拡充・提供価値向上

•出前教室の全国展開	Gakkenと協業し、小学生に紙の特性や価値を伝える出前教室を推進。2025年度は複数回の授業・イベントを実施し、累計200名超が参加。今後は社外パートナーとの共創を広げ、継続的な全国展開を図る。
•ワークショップの開催	2025年度は全国の卸商46社から48名が参加し、紙の魅力を伝え、利用を促すアイデアとアクションプランを検討。2026年度も継続実施し、紙流通業界を担う人材との共創を通じ、紙の新たな可能性を広げる取り組みを強化。
•紙の価値普及に向けた研究会活動	紙の価値普及に向け、「紙の価値」と「紙と地球環境」の2チーム体制で研究会活動を推進。紙の魅力や歴史、環境面に関する社会的イメージの払拭に向けた知見を整理し、研究結果を「フォーラムレター」として取引先への配布、ウェブサイト掲載やイベント登壇を通じ、社内外への発信を強化。
•大阪・関西万博参加	2025年4月～10月開催の大阪・関西万博「フューチャーライフエクスペリエンス」に参加し、約4,800名が当社ブースに来場。「紙」の新たな可能性を展示や動画で紹介。 また、会場内の紙ごみを回収・再生し、トイレットペーパーとして一部会場で使用する資源循環の取り組みも実現。
•環境に配慮した製品の開発	「カミエコ®Craft+α（クラフタ）」が「2026 日本パッケージングコンテスト」最高位「経済産業大臣賞／ジャパンスター賞」を受賞。 その他受賞については、▸P.52 TOPICS
•個人投資家向け会社説明会の開催・個人投資家向けウェブページの開設	
•DXへの取り組み	新たな競争優位を創出し、企業価値を持続的に高めるべく「DXグランドデザイン」を策定し、攻めと守りの両軸で推進。 詳細は、▸P.53 日本紙パルプ商事のDX

人材力・ワークエンゲージメントの向上（当社単体における取り組み）

•エンゲージメント向上の取り組み	・2025年6月・12月実施のエンゲージメントサーベイ結果は「BBB」。中期経営計画の目標を達成。 ・経営と現場をつなぐ「結節機能」の強化を図り、本部長・支社長および部長を対象にセミナーを開催。 ・経営層と従業員のコミュニケーションの場として、社長と管理職・本支社従業員との対話会をそれぞれ開催。
•健康経営の取り組み	・「健康経営優良法人2026」認定取得。　・時間単位有給休暇を導入。　・全役職員対象のウォーキングラリーを開催。 ・健康応援サイト「KENPOS」、仕事と介護の両立支援サービスプラットフォーム「わかるかいご Biz」、産婦人科小児科オンライン「Kids Public」を導入。
•人的資本投資	・2026年度の教育研修費を2023年度比3倍に目標設定。全役職員を対象にオンライン動画研修サービス「Udemy Business」を導入。 ・2025年度における総合職採用の女性比率19.4%（KPI：30%）。 ・海外との実践的なコミュニケーション力を有する人材育成を目的とした「海外研修制度」を継続運用（2025年度派遣実績：中国3名）。 ・4年連続の全従業員対象ベースアップ。 ・従業員持株会向け業績条件型譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入。

M&Aの推進・アライアンスによる事業規模拡大

詳細は、▸P.43 国内卸売　▸P.45 海外卸売　▸P.47 製紙加工

•「戦略的M&A」「補完的M&A」「事業譲渡、売却」	・国内では有力卸商のグループ化や製紙加工分野での提携を推進。 ・海外では一定規模の戦略的M&Aを実行するとともに、サイン＆ディスプレイ、軟包装材、産業用包装材などの周辺分野で補完的M&Aを継続する。各市場での取扱商材と顧客基盤を拡大し、収益源の多様化とグローバルな事業規模の拡大を図る。

本社移転プロジェクト

長期ビジョンの実現に向けた成長投資および人的資本投資の一環として、2026年度下期に本社を東京・勝どきから八重洲に移転することを決定しました。アクセス性向上によるグループ内および取引先との関係性強化という狙いもあり、企業価値向上につなげるための重要施策と位置づけています。

OVOL中期経営計画2026進捗状況

サステナブル経営への取り組み

「OVOL中期経営計画2026」では、以下の5つの重点課題「人的資本投資の強化」「カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み」「ビジネスと人権への対応」「環境・労働安全に関する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」に基づき、さまざまな施策を着実に推進しています。

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

取り組みの詳細は、▸P.72 ご参照

- 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

KPI		2025年度実績
男性育児休業等取得率	100%	**100%（達成）**
従業員エンゲージメントレーティング	BBB以上	**BBB（達成）**
教育研修費 2023年度比	3倍以上	**2倍**
有給休暇取得率	80%以上	**82.8%（達成）**
月平均残業時間	10時間以下	**12時間46分**
総合職採用における女性比率	30%以上	**19.4%**

※ 当社総合職における女性比率は11.7%（2026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

2025年度取り組み実績

- GHG算定クラウドシステムの導入による、グループ全体のGHG排出量（Scope1・2）可視化の推進
- OVOL環境・安全委員会における、脱炭素に関する最新動向およびGHG削減目標達成状況の共有を通じた、グループ全体の脱炭素意識向上の推進
- 連結グループ会社のScope1・2および単体Scope3排出量に対する第三者検証の実施による、算定データの信頼性の向上
- 基準年である2019年度に対して2025年度のScope1・2は約41%削減

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

2025年度取り組み実績

- 当社グループの人権デュー・デリジェンスに関する2030年度までの全体計画を策定
- 当社の仕入総額85%をカバーする主要サプライヤー（仕入先）に対し、CSR調達に関する自己評価票を用いたモニタリングを実施
- 当社グループの人権課題に関する研修および理解度確認テストを実施（当社および国内グループ会社の役職員1,881名が受講）

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（国内グループ各社、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

2025年度取り組み実績

- 外部専門家との連携による、グループ各社の環境・労働安全コンプライアンス状況の確認および改善フォローの実施
- 現地確認は2段階が3ヵ所、3段階を5ヵ所実施
- グループ会社における労働災害情報の把握・分析・共有を継続することによる、災害の未然防止および再発防止の推進

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

2025年度取り組み実績

- 事業継続計画（BCP）の改定
- コンプライアンス周知に関するポスター作成や社内研修を実施・独占禁止法ハンドブックを作成し、国内グループ会社役職員に配布

財務・資本戦略

収益力の回復と資本効率の向上を着実に進め、規律ある成長投資を通じて、2030年、さらにその先の持続的な企業価値向上を目指します。

代表取締役専務執行役員
管理全般管掌 兼 環境・原材料事業統括
勝田 千尋

2025年度の振り返り

※「OVOL 中期経営計画2026」2年目

2025年度の連結業績は、営業利益108億円（前期比28.0%減）、経常利益109億円（同31.2%減）、親会社株主に帰属する当期純利益47億円（同37.6%減）となり、各段階利益において2期連続で前期の業績を下回る、大変厳しい結果となりました。総じて成長のための投資と費用が先行し、すぐに期待した成果を得るに至らず、手を打つべき課題が明確になった一年であったと認識しています。

しかし一方で、事業別に見ると収益力改善が着実に進展した分野もありました。

連結経常利益109億円は、当初の業績予想である155億円から29.8%の減少となりました。減少の主な要因は、海外卸売セグメントおよび環境原材料セグメントの業績悪化です。海外卸売セグメントは、ドイツ子会社の業績回復の遅れに加え、主要市場である欧州・オセアニアにおける価格競争の激化による採算悪化も重なり、セグメント利益が当初業績予想39億円の経常利益に対して5億円の経常損失となりました。ドイツ子会社の収益貢献は2025年度後半以降を見込んでいましたが、想定を上回るドイツ国内での需要減少や顧客離れの影響もあり、業績回復が当初想定よりも遅れています。環境原材料セグメントは、主に木質バイオマス発電所向け燃料の販売が数量・単価ともに当初計画を下回ったことに加え、持分法適用関連会社での固定資産の減損に伴う持分法投資損失の計上により、セグメント利益が当初業績予想18億円の経常利益に対して、6億円（68.8%減）にとどまりました。

一方、その他のセグメントについては、いずれもおおむね計画どおりに推移しました。国内卸売セグメントは、人件費や物流費の上昇が継続するなか、継続的な価格修正によってコスト上昇の影響を吸収し、ほぼ想定どおりの水準で着地しました。製紙加工セグメントは、労務費、物流費、燃料費、電力費および副資材費などのコスト増があったものの、主に再生家庭紙事業における継続的な価格修正が浸透し、当初の業績予想を上回る結果となりました。不動産賃貸セグメントは、安定した収益を維持し、引き続き当社グループの業績に寄与しています。

なお、2025年度は、ドイツ子会社をはじめとする海外子会社での人員削減など事業構造改善に伴う費用として25億円の特別損失とドイツ子会社において当初想定していた収益の実現が遅れる見込みとなったことによるのれんの減損損失として18億円の特別損失を計上しました。一方、政策保有株式縮減に伴う保有有価証券の売却によって、47億円の売却益を特別利益として計上しました。

資本効率性の状況

2025年度の資本効率性指標は、ROE3.6%（前期比-2.2ポイント）、ROA2.8%（同-1.3ポイント）、ROIC4.2%（同-1.5ポイント）といずれも2期連続で低下しました。

主な要因は、2024年度にM&Aでグループ化したドイツ子会社の大幅赤字のほか、海外主要マーケットにおける需要減少を背景として海外卸売セグメントが経常損失となったことに加えて、海外子会社における事業構造改善費用およびのれんの減損損失を計上したことで、指標の基礎となる経常利益や親会社株主に帰属する当期純利益が減少したためです。

経常利益の減少によってNOPATが減少し、ROICは前期比で低下しました。また、継続する補完的M&Aに伴う資産増加が先行し、利益貢献のタイミングが今後にずれたことで資産効率が低下し、ROAも前期比で

低下しました。こうした利益の低下や資産効率の低下を自己株式取得による自己資本の圧縮で補いきれず、ROEも前期比で低下しました。

なお、2025年度のセグメント別ROICを、運用サイドの投下資本を基に試算すると次のようになります。

2024年度と比較したセグメント別ROICの主な増減を見ると、国内卸売セグメントのROICは、NOPATが前年から減少したものの、同セグメントにかかわる政策保有株式の売却による投下資本の圧縮の効果があり、前年より0.4ポイント向上しました。製紙加工セグメントは、家庭紙の国内需要増に販売単価上昇も加わりNOPATが増加したことにより、1.1ポイント向上しました。一方、海外卸売セグメントのROICは、前述の業績悪化の影響で前年を大きく下回る1.0%となり、全体のROICを大きく引き下げる結果となりました。

セグメント別ROIC

	2024年度	2025年度	増減
国内卸売	8.1%	8.5%	+0.4ポイント
海外卸売	3.9%	1.0%	△2.9ポイント
製紙加工	9.7%	10.8%	+1.1ポイント
環境原材料	5.7%	2.1%	△3.6ポイント
不動産賃貸	6.7%	6.7%	△0.0ポイント
連結合計	**5.7%**	**4.2%** （中計目標7.0%以上）	△1.5ポイント

2026年度の業績見通し

※「OVOL 中期経営計画2026」最終年度

2026年度は「中期経営計画2026」の最終年度として、連結営業利益155億円（前期比42.9%増）、連結経常利益150億円（同37.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益80億円（同69.5%増）を見込んでいます。

セグメント別の経常利益で見ると、国内卸売セグメントでは、グラフィック用紙の需要縮小が続く一方、パッケージング用紙は堅調な推移を想定しています。引き続き物流費や人件費の増加が予想される中、競合他社との差別化を図ることによってマーケットシェアの拡大を目指すとともに、前期に実施した値上げ効果によって収益規模の拡大が実現できると見ており、経常利益は60億円（前期比5.3%増）を見込んでいます。

海外卸売セグメントでは、主要市場でのグラフィック用紙需要縮小は続くと思われるものの、海外卸売事業の収益回復がグループ全体の利益成長と資本効率改善を実現するうえで極めて重要であると認識しており、収益力強化に取り組んでいます。とりわけ前期に大幅な赤字となったドイツ子会社については、抜本的な立て直しを図るべく事業構造改善を断行しており、年度内に月次ベースでの安定した黒字化を実現します。また、各地域で推進してきた補完的M&Aが効果を発揮し、高付加価値製品の販売を一層拡大します。これらの施策によって収益回復を図り、経常利益は前期の赤字から42億円の黒字への転換を見込んでいます。

製紙加工セグメントでは、今後も製造コストの増加が懸念されるものの、値上げ効果や継続して取り組んでいる生産効率向上施策により、経常利益は78億円（前期比7.4%増）を見込んでいます。

環境原材料セグメントでは、太陽光発電事業と総合リサイクル事業は引き続き堅調に推移すると想定。古紙事業は古紙発生量の減少が継続すると思われるものの、グループの総合力を背景に新規仕入先の開拓をすすめており、取扱数量の増加を想定。バイオマス発電所向け燃料販売事業は、マレーシアでの第3ヤードの新規稼働による取扱量の増加を想定。これらにより、経常利益は15億円（前期比167.4%増）を見込んでいます。

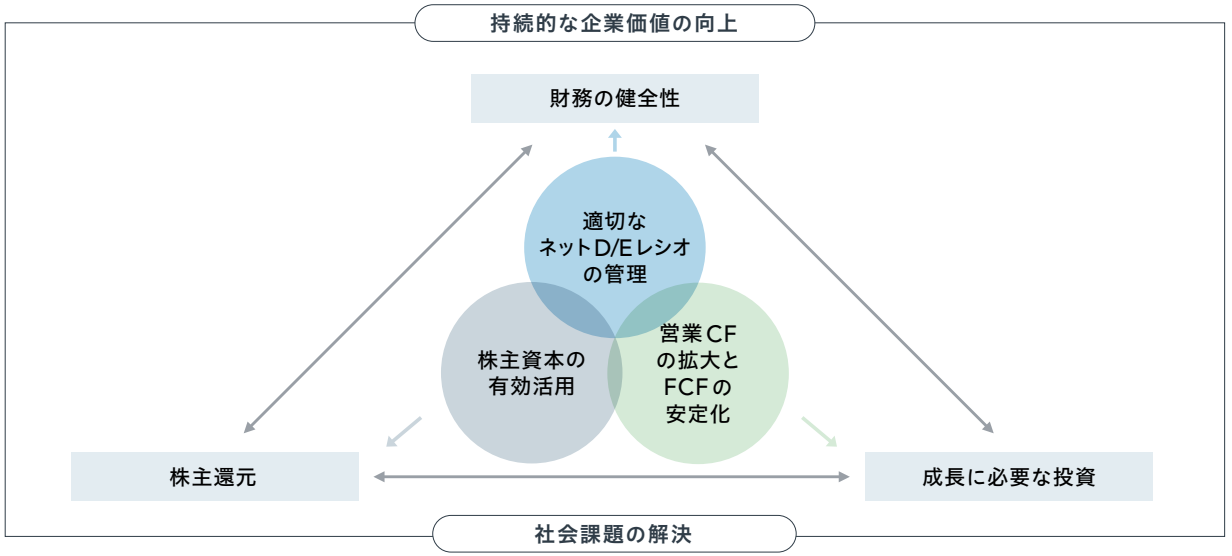
不動産賃貸セグメントでは、安定的な賃料収入に加えて、契約更新時の賃料の上昇改定を想定する一方、社内管理上の付加金利を上方修正した影響で、同セグメントの見かけの金利負担が増加し、経常利益は13億円（前期比14.0%減）を見込んでいます。

当社グループは「長期ビジョン2030」において、定量イメージとして2030年度に連結経常利益250億円の達成を目指しており、「中期経営計画2026」はこの「長期ビジョン2030」を達成するための仕組み・仕掛けづくりの期間としています。事業環境の厳しい変化に加え、本社移転に伴う一時費用の発生も見込まれることから、「中期経営計画2026」最終年度の定量目標である連結経常利益220億円の達成は困難な見通しですが、「長期ビジョン2030」の目標達成を確実なものにするために各種施策の取り組みを加速させ、積極的な成長投資を実行していきます。

財務戦略・資本戦略

財務戦略・資本戦略の基本的な考え方

当社グループの財務戦略は、「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」の3つを基本方針としています。この方針のもと、「中期経営計画2026」においては、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の実行に注力してきました。最終年度（2026年度）の目標に掲げた「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」の達成は現時点では一部を除いて難しい状況にありますが、資本コストを一層意識し、経営資源の最適配分を行うことにより、さらなる収益性と資本効率性の向上を図るとともに、引き続き「長期ビジョン2030」を達成するための具体的な仕組み・仕掛けづくりとしての成長投資を積極的に実行していく考えです。



財務の健全性維持

2025年度末のネットD/Eレシオは0.6倍と、「中期経営計画2026」で掲げる財務目標である1.0倍以下を維持しています。なお、自己資本比率は32.6%となり、近年は30%超の水準で推移しています。今後も、自己株式取得などの資本政策を機動的に進める一方、財務の健全性と資本の柔軟性に十分配慮した運営を行ってまいります。

2025年度末の運転資金需要は1,078億円と前期比16億円の増加となりましたが、全体として安定した水準を維持しています。営業活動によるキャッシュ・フローは246億円と前年から36億円増加し、ネット有利子負債は768億円と前期比32億円減少しました。M&Aによってグループの業容が拡大した中でも、運転資金の約25%を自己資本で賄っており、財務の健全性を適切に維持できていると認識しています。

「中期経営計画2026」で掲げる方針のもと、当社グループが推進する積極的な成長投資を反映して、M&Aにより取得した企業および事業の売上拡大に伴う運転資金需要の増加や、さらなる成長投資に伴う運転資金需要の発生など、今後ますます資金繰り管理が重要になると認識しています。2025年度には、グループ全体の財務体質強化と資金調達の柔軟性向上を目的として、海外連結子会社への増資を実施し、各子会社の経営基盤を強化しました。今後もグループの資金繰りを適切に管理し、積極的な成長投資を実行する一方で、経営資源の最適配分を行い、収益性と資本効率を高めて営業キャッシュ・フローを増やし、財務の健全性を維持向上させていきます。

当社グループの資金調達については、多様な手段の中から、調達時点の市場環境等を総合的に勘案して実施しています。各事業活動に必要な運転資金は、原則として金融機関からの短期借入金やコマーシャルペーパーの発行によって、成長投資資金や設備資金は、自己資本、金融機関からの長期借入金や普通社債の発行によって調達する方針です。引き続き、安定した資金調達基盤の維持と機動的な資本政策の展開に努めてまいります。なお、足元では国内外で金融引き締めの動きがでており、資金調達環境にも変化が生じています。当社グループでは、こうした金融動向を注視しながら、資金調達コストの抑制や安定性の確保に努めるとともに、市場環境を的確に捉えて柔軟な資金調達および資本政策を展開していきます。

普通社債の発行体格付については、2022年2月に格付機関2社より「シングルA（安定的）」に引き上げられて以降、同水準を維持しています。財務の健全性を十分に保ちながら、成長投資を通じた収益力向上に取り組み、今後も格付向上を目指していきます。

経営資源の最適配分

当社グループは、持続的な成長と資本効率の最大化を実現するため、全社的な観点から経営資源の最適配分を重視しています。事業ポートフォリオについては、セグメントごとに将来の収益貢献や事業シナジー、資本コストなどを総合的に勘案して見直しを行い、不採算・非中核事業の整理・売却などを実行しています。2025年度は、環境原材料セグメントにおいて欧州の古紙再資源化事業を売却しました。

投資有価証券(政策保有株式等)については、毎年、保有意義と資本効率性を検証した上で、必要に応じて売却を進めています。コーポレートガバナンス・コードの適用以降、2026年3月までに累計で63銘柄、約219億円の株式売却を実施し、得られた資金を成長投資に振り向けるなど、継続的に資産の効率化に取り組んでいます。投資の意思決定にあたっては、資本コストを上回るリターンの確保に加え、既存事業とのシナジー効果や長期的な事業シナジーも総合的に勘案し、中長期的な企業価値向上につながる資本配分を徹底しています。

また、不動産については、収益性やリスク特性の観点からポートフォリオを厳選し、安定収益の確保とともに、資本効率向上のための運用見直しを進めています。保有する物件の中には、不動産マーケットの活況を背景に評価額が大きく上昇しているものもあり、資本効率向上の観点から売却検討を進めています。今後も、資産の効率化や収益性の見極めと最適な資本配分を通じて、投資判断の厳格化とともに、持続的な成長と資本効率の最大化を目指していきます。

キャッシュ・アロケーション

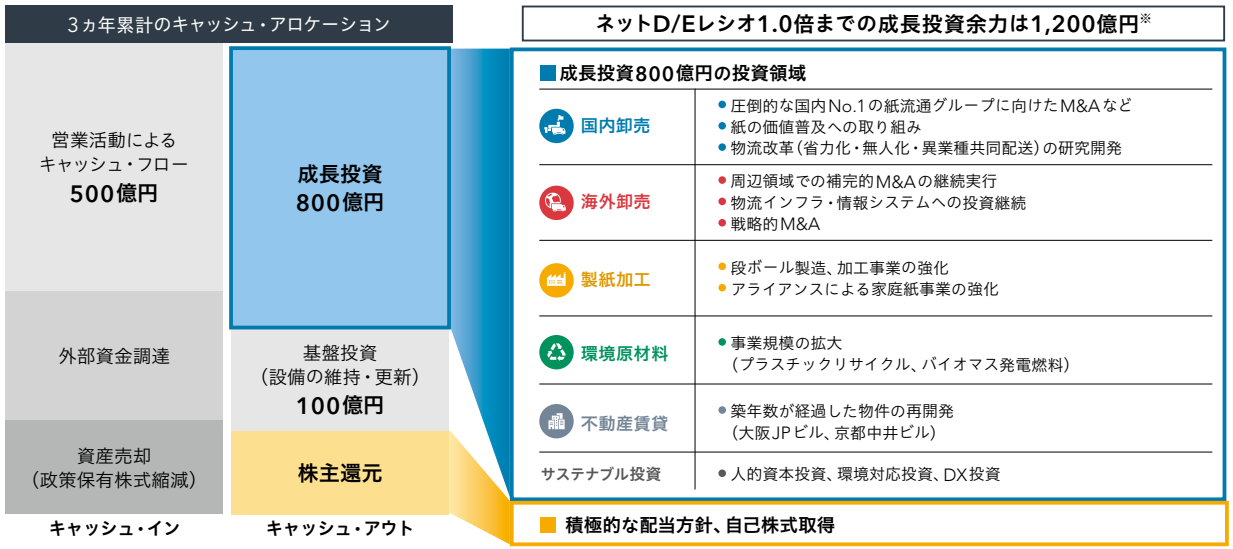
「中期経営計画2026」でのキャッシュ・アロケーションは、3カ年累計で営業活動によるキャッシュ・フロー500億円に加え、外部からの調達や資産売却によって得られるキャッシュ・インを、成長投資800億円、基盤投資100億円、積極的な株主還元などの多様な資金需要に戦略的に活用していくキャッシュ・アウト方針に加え、ネットD/Eレシオの上限1.0倍まで財務レバレッジを活用することで、最大1,200億円規模までの成長投資の実行が可能との考え方に変更はありません。

2024～2025年度の2年間累計のキャッシュ・アロ

2024～2025年度の累計実績

キャッシュ・イン		キャッシュ・アウト	
営業活動CF	456億円	成長投資	309億円
外部資金調達	24億円	基盤投資	97億円
資産売却等	166億円	株主還元	161億円
		内部留保	79億円
合計	646億円	合計	646億円

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

■国内卸売 ■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
2017～2019	416億円	■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	■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	■海外卸売M&A ■段ボール製造工場M&Aおよび設備更新
2024～	407億円	■国内卸売資本業務提携 ■海外卸売M&A ■製紙加工資本業務提携 ■環境原材料総合リサイクル事業工場用地取得

ケーション実績は、キャッシュ・インでは営業活動によるキャッシュ・フローが456億円、外部資金調達24億円、資産売却等による166億円と、合計646億円を創出しました。一方、キャッシュ・アウトは成長投資に309億円、基盤投資に97億円、株主還元に161億円、内部留保に79億円を配分しています。成長投資のセグメント別の内訳としては、国内卸売セグメントで約5億円、海外卸売セグメントで約290億円、製紙加工セグメントと環境原材料セグメントで約15億円となっています。また、株主還元の内訳は、配当金が72億円、自己株式取得が89億円となります。

このうち、2025年度は、キャッシュ・インでは安定的な事業運営を背景に営業活動によるキャッシュ・フローが246億円となり、資産売却、とりわけ政策保有株式の売却が大きく進展して81億円となりました。キャッシュ・アウトでは成長投資の実績が46億円と小規模にとどまりましたが、海外卸売セグメントで計7件の補完的M&Aを実行したほか、環境原材料セグメントでは総合リサイクル事業拡大のための国内工場用地を取得し、バイオマス発電所向け燃料ヤードを新規取得しました。また、その他のセグメントでも勝ち残りに向けた投資や資本業務提携が検討継続中で、将来の成長に向けた投資を着実に実行しています。一方、株主還元は配当方針の見直しや自己株式取得の積極的な推進により、130億円を実行し、前年から大幅な増加となりました（配当金が41億円、自己株式取得が89億円）。このように、2025年度は、キャッシュ創出力を着実に確保するなかで、各セグメントが厳選した成長投資を行うとともに、株主還元の拡充にも注力した一年となりました。

「中期経営計画2026」の成長投資枠800億円のうち、2年間で約300億円の投資実績となっており、依然として大型投資にも活用できる十分な資金余力があります。

2026年度においても、各セグメントの戦略に基づき、成長投資の実行と事業基盤の強化を着実に進めていきます。国内卸売セグメントでは、勝ち残りのための投資戦略の一環として、2026年4月にアオイ福原の子会社化を実施し、代理店・商社機能の一層の強化と、競合他社との差別化を図る取り組みを進めています。海外卸売セグメントにおいては、補完的M&Aを中心とした既存事業の収益基盤強化に引き続き注力し、競争力のさらなる向上を目指していきます。製紙加工セグメントでは、家庭紙事業や段ボール加工事業を中心に、成長機会の見極めと新規投資を計画的に推進していく方針です。環境原材料セグメントでは、不採算事業の整理を進める一方、成長が期待できる既存事業の拡大に向けた設備投資の準備をすすめています。

なお、不動産賃貸セグメントについては、資本効率向上の観点から売却検討を進めており、今後のマーケット動向や資本政策を踏まえて最適な資産運用の判断を行う方針です。

企業価値向上

「中期経営計画2026」では、PBR1倍超の実現を目標に掲げ、前年度より6つの主要施策を通じて企業価値向上に取り組んできており、2025年度は、企業価値向上への各種施策が着実に進展し、市場からの評価改善にも一定の成果が見られました。具体的には、(1) 競争力および収益性の向上、(2) 紙の価値普及による市場拡大、(3) IR活動の強化と成長戦略発信、(4) 資本コストを意識した経営・資産効率化、(5) 政策保有株式の縮減、(6) 積極的な株主還元の推進であり、これらを一体的に進めてきました。その結果、株価はPBR1倍前後の水準まで上昇し、PERも今期予想ベースで約15倍に上昇するなど、安定した収益性と将来成長への期待が株価に織り込まれつつあると考えています。特に、IR活動の強化、政策保有株式の縮減、積極的な株主還元の取り組みが一定の評価を得られ、株価上昇に寄与したと考えています。

IR活動の強化については、資本コストの低減や株式流動性向上、投資家層の拡大を目的として、幅広い投資家層との対話の充実を図ってきました。2024年度に初の個人投資家向け説明会を開催し、2025年度も継続して実施しています。説明会動画の公開や個人投資家向けウェブページの開設等さまざまな取り組みを通じ、情報収集環境の向上にも努めています。その結果、個人株主数は「中期経営計画2026」開始前の11,408名から、2026年3月末時点で22,198名へと倍増しました。

政策保有株式の縮減については、2025年度には主要株主であった王子ホールディングスとの約半数の持ち合い株式解消を含め、9銘柄の売却を実施しました。各株式はその保有意義や資本効率性などを定量・定性的に精査した上で、毎年取締役会にて適否を判断しており、2026年3月末の連結純資産に占める割合は15.8%まで低下しています。今後も継続的な対話と個別銘柄ごとの検証を通じて縮減の取り組みを一層加速していきます。

株主還元についても、IR活動で投資家の皆様からいただいたご意見や、対話を通じて得た知見を反映し、配当方針の見直しや自己株式取得を積極的に展開しました。こうした施策が個人投資家の増加による株主構成の安定化や株式流動性向上にもつながり、企業価値向上に寄与したと考えています。

一方、PBR1倍超を持続的に実現するためには、ROE向上に向けた取り組みの強化が不可欠です。そのため、今後はDX推進やデジタル変革を通じた生産性の向上・業務効率化、社内外のコミュニケーション拡充や取引

政策保有株式縮減推移

年度		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	合計
売却銘柄数※		7	21	13	6	3	5	6	7	5	9	**9**	63
売却額	（億円）	19	52	2	9	0	4	11	8	9	22	**82**	219
売却損益	（億円）	9	18	1	3	0	2	4	4	1	6	**46**	95
連結純資産に占める保有分の割合	（%）	33.2	28.8	28.6	25.7	24.0	27.1	23.8	18.1	21.2	17.5	**15.8**	

※複数年にわたって売却した銘柄があるため、年度別の計と合計は一致しません。

先への提供価値の拡充に一層積極的に取り組んでいきます。また、政策保有株式に加えて不動産の流動化にも注力し、資本配分の見直しと資本効率性の強化を図っていきます。特に2026年度以降の収益改善では、前期に大幅な赤字となったドイツ子会社の立て直しと業績回復が急務と認識しています。販売数量回復、不採算取引の見直し、事業構造改善による固定費削減などにより、収益基盤の強化とリターンの最大化を目指します。DX推進については、2026年1月に策定した「DXグランドデザイン」に基づき、人材力の最大化、営業力強化、データドリブン経営による意思決定の深化・迅速化、組織・社員の意識変革や業界への貢献など、全社一丸となって取り組みを進めています。今後は、コミュニケーション強化や新たな成長機会の創出を通じて、企業価値の一層の向上を目指します。資本コストを意識した投資判断・資本配分、組織改革や人的資本の活用にも取り組み、ROEと企業価値のさらなる向上を着実に推進していきます。

株主還元と投資家との対話

株主還元

2025年度は、「中期経営計画2026」の実現に向け、株主還元策について具体的な施策を着実に実行した一年となりました。

配当方針については、かねてよりIR活動を通じて機関投資家の皆様から寄せられた「安定性の高い配当」、「長期視点に立った株主還元」、「資本コストを意識した経営」などの意見を真摯に受け止め配当方針の見直しを行いました。より安定的かつ持続的な株主還元の実現および資本効率性の向上を図るため、「中期経営計画2026」の期間において「連結配当性向30%以上の累進配当」としていた方針に、連結自己資本配当率（DOE）の観点を加える形で、中計の残り期間（2026年3月期および2027年3月期）においては、1株当たり年間配当金について「連結配当性向30%以上かつDOE3%以上とする累進配当」へと方針を変更しました。この方針変更に伴い、2025年度末の配当は1株当たり14円から20円へ引き上げ、すでに実施した中間配当14円と合わせると年間34円となり、前期から9円の増配となりました。また、2026年度についてはさらに2円増配とし、年間36円（中間18円、期末18円）を予定しています。

自己株式の取得については資本効率向上と株主価値向上の観点から機動的な対応を進めました。2025年11月に8,384,900株（取得価額64億円）を取得し、これにより発行済株式総数に対する自己株式の割合がさらに高まったことから（2024年度末時点で18%）、同月に30,000,000株を消却しました。加えて、2026年2月には取得株式総数5,000,000株または取得価額55億円を上限とする自己株式取得を決議し、市場買付を実施しました。なお、当該取得は6月1日の買付をもって終了（4,945,700株、取得価額55億円）しています。

当期の連結配当性向は86.1%（前期は40.7%）、

財務・資本戦略

DOEは3.1％（前期は2.4％）、連結総還元性向は274.9%（前期は41.4%）となりました。これは親会社株主に帰属する当期純利益が前期と比べて減少するなか、株主還元策を充実させた結果です。

これらの積極的な株主還元策の実行が、PBRの向上に寄与したと考えており、今後も、持続的な成長投資とのバランスを図りながら、安定的かつ着実な株主還元を実践し、企業価値の向上に努めていきます。

投資家との対話

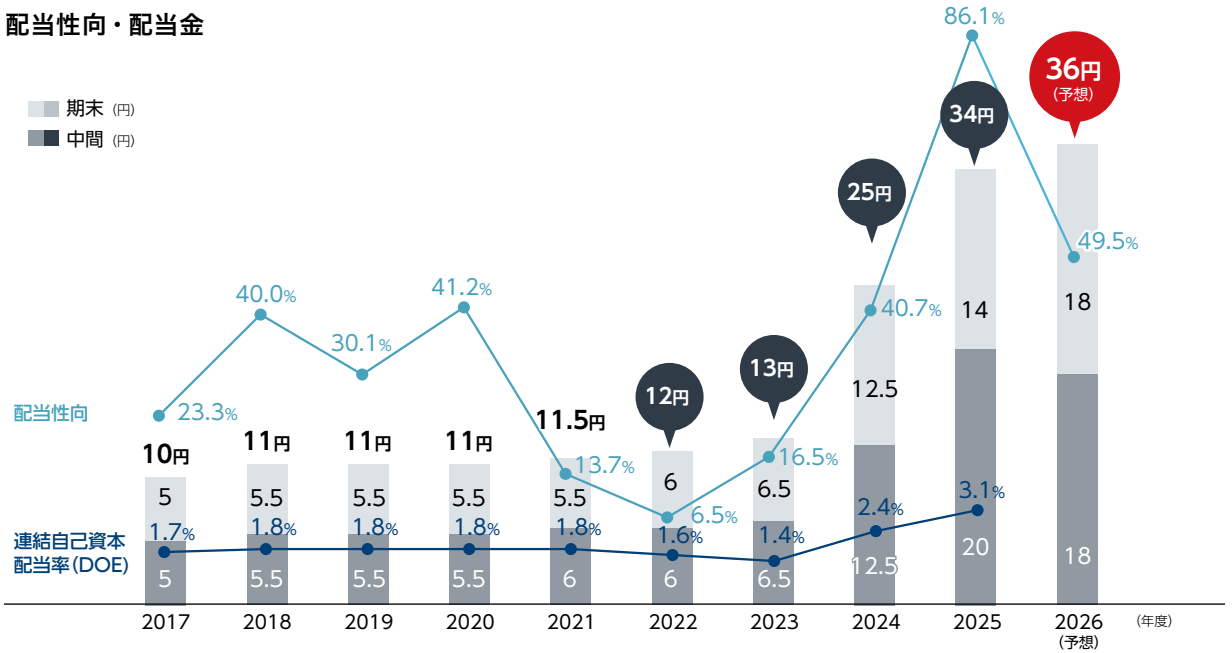
当社は、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に注力しています。IR部門を中心に、総務、経営企画、財務などの各部門が連携し、対話から得られた貴重なご意見やご要望は取締役会に随時報告しています。対話の際には統合報告書や各種開示資料を積極的に活用し、経営戦略や財務状況、ガバナンス・サステナビリティへの取り組みなどについて、わかりやすくお伝えするよう努めています。

機関投資家の皆様とは、年2回の決算説明会のほか、ご要望に応じて個別面談を行っています。加えて、かねてよりIR活動を通じて寄せられた「資本コストを意識した経営」などの意見を真摯に受け止め、配当方針や資本政策に反映させてきました。

個人投資家の皆様に対しても、当社の成長戦略や企業価値への取り組みをわかりやすく説明しご理解を深めていただくことが重要と考え、IR活動の強化を進めてきました。2025年3月に初となる個人投資家向け説明会を対面で実施し社長が登壇しました。2026年2月には2回目を継続実施、2026年3月にはオンラインでの会社説明会に参加、このほか、説明会動画の公開や個人投資家向けウェブページの新設等の取り組みを通じて、より多くの方々が当社情報へアクセスしやすい環境づくりを進めています。個人投資家の皆様からのご意見にも耳を傾け、前定時株主総会でいただいた「集中日を外してほしい」という声に対応し、本年は集中日を避けて開催するなど、経営にも反映しています。

こうしたIR強化・対話の狙いは、幅広い投資家層と双方向の関係を築くことで、市場からの評価や信頼向上、株式の流動性向上や投資家層の拡大、適正な企業価値評価につなげることにあります。実際に、株主還元策やIR活動の強化が株価上昇やPBR1倍超の実現に寄与したと認識しており、対話の成果を企業価値向上へと結びつけてきました。今後も、株主・投資家の皆様との対話を重ねることで資本市場からの信頼をさらに高め、当社株式に対する適正な評価につなげていきます。

配当性向・配当金



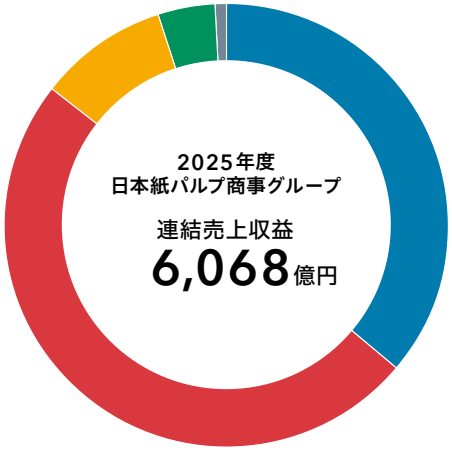
※それぞれ2017年10月1日付で10:1の株式併合、2024年10月1日付で1:10の株式分割を実施したため、2023年度以前の配当額については株式調整後の金額を表示しています。

事業概況

日本紙パルプ商事グループは、紙・板紙・家庭紙の販売・製造をはじめ、国内外の卸売事業、再資源化事業、再生可能エネルギー関連事業、サイン＆ディスプレイ事業、パッケージング事業を有機的に連携させることで、新たな価値を創出しています。

グループ各社が有する調達力、物流機能、製造・加工機能、リサイクル機能、さらには世界中に広がるグローバルネットワークを結び付けることで、原料調達から製品供給、使用後の回収・再資源化に至る循環型バリューチェーンを構築しています。

こうした事業間シナジーを成長の原動力として、環境価値と経済価値の両立を追求するとともに、「紙の新たな力」を起点に資源循環の高度化と新たな価値創造を通じて、持続可能な社会と企業価値の向上を実現していきます。



連結子会社	持分法適用会社
92社	6社

セグメント別2025年度業績	売上収益	経常利益	主要な事業
国内卸売	1,931億円 [31.8%]	57億円	・紙・板紙・関連製品販売事業 ・倉庫・運送事業 ・情報サービス事業 など
海外卸売	3,381億円 [55.7%]	△5億円	・紙・板紙・関連製品販売事業 ・サイン＆ディスプレイ関連事業 ・パッケージング関連事業 など
製紙加工	514億円 [8.5%]	73億円	・再生家庭紙製造事業 ・段ボール原紙製造事業 ・印刷・情報用紙製造事業 ・段ボールおよび関連製品製造事業 など
環境原材料	200億円 [3.3%]	6億円	・資源循環事業 ・古紙・パルプ等原材料供給事業 ・バイオマス燃料供給事業 ・総合リサイクル事業 ・再生可能エネルギー発電事業 など
不動産賃貸	41億円 [0.7%]	15億円	・不動産賃貸事業

※ [ ]：構成比

事業セグメント

国内卸売

連結子会社数10社

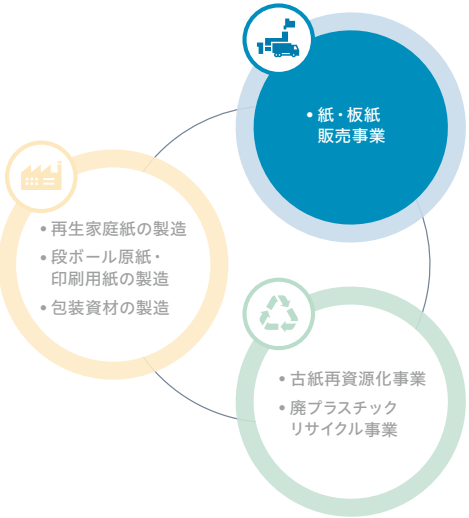
主要グループ会社

- JPホームサプライ(株)
- (株)ゴークラ
- コスモ紙商事(株)
- JPロジネット(株)
- OVOL ICTソリューションズ(株)

など

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

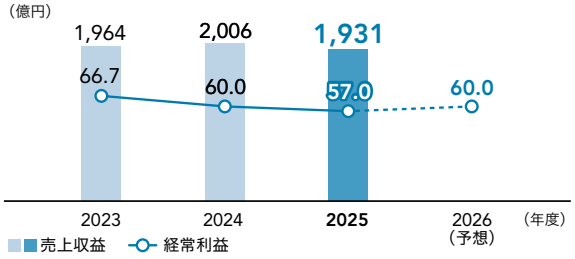
創業以来180年超にわたり培ってきたノウハウと信頼を基盤に、製紙メーカー各社の販売代理店として、紙・板紙の販売において国内トップシェアを確立しています。
現在は紙・板紙に加え、フィルムをはじめとする化成品、パッケージ製品、エレクトロニクス関連用途向け機能性材料など、高付加価値商材へと取扱領域を拡大し、多様化する顧客ニーズに応じたソリューションを提供しています。
また、全国規模の物流ネットワークと紙業界に特化したITシステムを活用し、調達から物流、販売までを効率的に結びつけることで、高度かつ安定した供給体制を構築。グループの国内事業を支える中核機能として、幅広い事業とのシナジー創出にも貢献しています。



国内卸売セグメントの現状分析

強み	• 180年を超える事業活動を通じて築き上げた取引先との信頼関係 • 業界のリーディングカンパニーとしての地位を支える人材基盤 • 紙に関する高度な専門知識とノウハウを活かした提案力 • 全国規模で安定供給を支える物流ネットワーク • 紙業界に特化したITシステム
機会	• 紙の価値・魅力の発信による新たな需要の創出 • 環境負荷低減に貢献する製品・サービスへの需要拡大 • サステナブルな社会への移行に伴う需要構造の変化
リスク	• 紙需要の構造的縮小 • 原材料・物流コスト上昇による市場環境の変化 • 消費行動や顧客ニーズの変化

売上収益／経常利益



2025年度のセグメントの概況

売上収益	紙・板紙ともに販売単価は維持し、板紙は前期並みの販売数量となったものの、需要縮小が続く紙の販売数量減少により、前期比減
経常利益	粗利の減少、人件費や物流費の増加により、前期比減

紙	デジタル化の進行などの構造的要因による需要の減少に加え、定期雑誌やカタログなどの発行部数の減少や判型縮小により、販売数量は前期比減。数量より利益確保を優先する営業方針により、収益性重視のもと価格適正化を先行した結果、一時的にシェアが低下。
板紙	段ボール原紙は、工業製品向けが低調も、インバウンド需要の下支えにより前期並み。白板紙は医薬品・化粧品向けやトレーディングカード用途が堅調。板紙全体の販売数量は前期並み。
機能材料製品	地域・分野ごとに需要のばらつきがあるものの、新規受注もあり、販売は前期並み。

当社単体：国内向け販売数量・売上収益

		2024年度	2025年度	前期比増減	前期比
販売数量(万t)	紙	87.7	**81.0**	△6.6	92.4%
	板紙	79.5	**80.1**	+0.6	100.7%
売上収益(億円)	紙	1,302.1	**1,226.0**	△76.2	94.2%
	板紙	358.0	**370.4**	+12.4	103.5%

※2025年度内需※の前期比は、紙96.1%、板紙99.1%。紙・板紙合計97.7%。
※内需＝メーカー国内払出＋輸入(日本製紙連合会・日本紙類輸入組合)

OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

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**

2025年度実績 経常利益 **57億円**

• 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
• 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・実行する3C（チェンジ・チャレンジ・クリエイト）人材の育成
• DX取り組みにおける生産性・収益性の向上	➡ 「守りのDX」と「攻めのDX」という2つの側面で推進

競争力向上 | **収益性向上** | **収益規模拡大**

OVOL中期経営計画2026進捗状況

M&A推進	• 2025年にM&Aを実施した成文社（兵庫県）やニシムラ洋紙（光陽社が承継）に続き、2026年4月にアオイ福原（広島県）をグループ会社化し、西日本エリアにおける販売網を強化。
アライアンス強化	• 得意先である印刷工場の協力のもと、同業2社と共同で定時シャトル便（3社共同配送）の運行を開始。輸送量の集約やトレーラー活用により、積載率向上と待機時間ゼロを実現し、物流効率化やCO_2排出量の削減を推進。
紙の価値普及に向けた3つの取り組み	• 「出前教室の全国展開」「ワークショップの定期開催」「紙の価値普及に向けた研究会活動」の取り組みについては、P.25をご覧ください。
家庭紙、高機能性・高付加価値商材の拡販	• 外側・内側の両面に製品情報やデザインを印刷できる「カミエコ®見せパケ」が、2026年ジャパンパッケージングコンペティションにて包装紙・ショッピングバッグ部門賞を受賞。FSC認証マーク、プラスチックスマートマーク、リサイクル適性Bの表示が可能で、古紙としてのリサイクルにも対応。 • カミエコ®Craft+α（クラフタ）が、日本パッケージングコンテスト2026にて経済産業大臣賞/ジャパンスター賞を受賞。紙ならではのナチュラルな質感を保ちながら、洗濯機洗いにも耐える高耐久素材で、縫製・印刷・シワ加工など多彩な加工に対応し、デザイン性を両立させたブランド表現が可能。
DX推進	• 2026年1月に「DXグランドデザイン」を策定し、AI活用による人材力の最大化や営業力強化支援など、強みを活かす6つの戦略を明確化。 • 経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、2026年5月1日付で「DX認定事業者」として認定。

グループ会社紹介

OVOL ICTソリューションズ株式会社

本社所在地：東京都中央区

事業内容：紙卸売業向けシステム・物流統合システムなどの開発、販売

紙流通業界の知見×ITで実現する競争優位

代表取締役社長
近藤 宏

OVOL ICTソリューションズは、日本紙パルプ商事グループの一員として、紙・板紙流通業務を支えるICTシステムの開発・運用を中核事業とし、グループ全体のデジタル基盤構築を担っています。日本紙パルプ商事および国内紙流通各社の業務実態に即したシステム提案・開発を強みとし、受発注・在庫・物流管理など紙流通業界特有の業務プロセスに関する深い知見と豊富な実績を有しています。

国内の紙・板紙市場では、人手不足への対応や業務効率化を背景にデジタル化ニーズが高まるとともに、AI活用やクラウド化、サイバーセキュリティ強化など、IT環境は大きな変革期を迎えています。当社はこうした変化を成長機会と捉え、ITの専門性と業界理解を融合したソリューションを通じて、お客様のDX推進を支援しています。

当社の競争優位性の源泉は、長年培った紙流通業界への深い理解と、日本紙パルプ商事グループとの強固な連携、そして業界内に広がる顧客ネットワークにあります。現場に密着した課題解決型の提案力は、他のITベンダーにはない当社ならではの強みです。

中期経営計画の最終年度を迎え、QCD（品質・コスト・納期）のさらなる向上とAIを活用した開発・運用の高度化を推進し、グループ各社とお客様の成長を支えるICTパートナーとして、持続的な成長と長期ビジョンの実現に貢献してまいります。

事業セグメント

海外卸売

連結子会社数66社

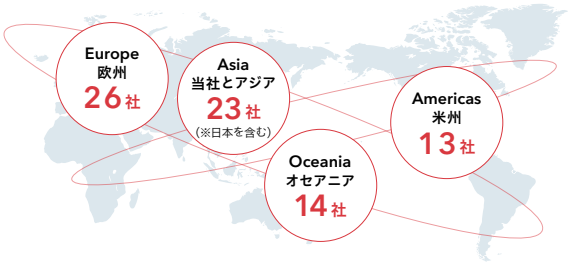
主要グループ会社

- Gould Paper Corporation
- Premier Paper Group Limited
- OVOL Papier Deutschland GmbH
- OVOL France, S.A.S.
- Ball & Doggett Group Pty Ltd

など

世界有数の紙流通企業として各国・地域に根差したグローバル、ローカル、クロスボーダーなビジネスを展開

1899年の上海進出以来培ってきた海外事業の知見を活かし、現在では在庫・配送機能を備えた紙流通事業をグローバルに展開しています。各地域の市場特性や顧客ニーズに応じた現地密着型の供給体制により、世界各地で安定した商品供給を実現しています。
また、グラフィック用紙に加え、サイン＆ディスプレイ、軟包装材、インダストリアルパッケージなどの高付加価値商材へ事業領域を拡大し、収益基盤の強化を推進しています。
さらに、グループ各社との連携による調達機能の強化とサプライソースの拡充により、グローバルな供給力と競争力を高めています。

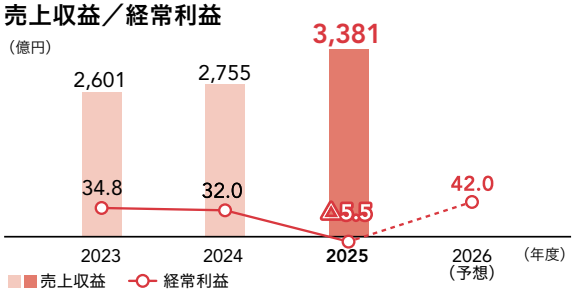


2026年3月31日現在

海外卸売セグメントの現状分析

強み	• 120年以上にわたり築き上げてきた海外取引先との強固な信頼関係 • 日本および海外21カ国・地域、76社のグループ会社が支えるグローバルな調達・供給体制 • 地域密着型の在庫・加工・配送機能を活かした顧客対応力 • グローバルネットワークを活用した調達力・供給力・情報力に基づく提案力
機会	• サイン＆ディスプレイ、軟包装材、インダストリアルパッケージなど高付加価値商材の需要拡大 • 資源循環や脱炭素化に資する製品・サービスへの需要拡大 • アジア市場の持続的な成長 • サステナブルなサプライチェーン構築ニーズの高まり
リスク	• 情報媒体のデジタル化など構造的要因を背景とした紙需要の減少 • 需給バランスや市況変動による事業環境の変化 • 欧米市場における中国・韓国メーカーとの競争激化 • 地政学リスクや為替変動による市場環境への影響

売上収益／経常利益



2025年度のセグメントの概況

売上収益	前期に実施したドイツおよびフランスでの戦略的M&A、また、オセアニアによる補完的M&Aの効果により前期比増
経常利益	ドイツ子会社の業績回復の遅れ、主要市場における販売競争激化による単価下落、為替差損計上などにより、経常損失

主要マーケット状況	当社主要マーケットにおける2025年度の紙・板紙需要は、米国は関税発動前の駆け込み需要により年の前半は堅調に推移したものの、その反動により通年では微減。欧州・オセアニアで減少傾向が継続。
本邦からの輸出	市況価格の低下により中国をはじめとするアジア向けの紙・板紙販売が前期を下回る結果。

セグメント内事業別販売数量

(単位：万t)	2024年度	2025年度	前期比増減	前期比
米国事業	62.8	**56.2**	△6.6	89.4%
欧州事業	17.4	**43.1**	+25.7	247.7%
オセアニア事業	14.4	**13.9**	△0.5	96.8%

(注)販売数量は主要子会社の単純合算

OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

安定的な収益構造の構築と収益源のさらなる多角化

中計2026最終年度 セグメント経常利益目標 **80億円**

2025年度実績 経常利益 **△5億円**

● 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、クロスセールス
● 周辺事業領域での補完的M＆Aの継続実行	➡ 既存のマーチャント機能に周辺商材のバリューチェーンを組み合わせ、収益源の多角化と機能拡張を図る
● 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

競争力向上 | **収益性向上** | **収益規模拡大**

OVOL中期経営計画2026進捗状況

ドイツでのM&Aは事業環境の変化を受け、収益化までに一定の期間を要しているが、戦略的M&Aを長期ビジョンの実現に向けた重要な取り組みとして推進している。
欧州・オセアニアでの補完的M&Aにより獲得した周辺素材の販売は順調に拡大し、事業基盤の強化が進展している。

Investment（戦略的M&A）

2024年実施案件の現在

ドイツ：OVOL Papier Deutschland、OVOL Packaging、OVOL ComPlott
・顧客離反や需要減少、価格下落の影響により売上収益の回復は想定以上に苦戦したものの、事業構造改革や売上収益の回復により、今年度は赤字幅の縮小を見込む。

フランス：OVOL France
・紙・板紙の販売に加え、サイン＆ディスプレイ関連事業を行う。
・グループ会社化以降、連結業績に寄与。今期も引き続き業績への寄与を見込む。

ポルトガル：OVOL Shared Center ※非連結
・当社グループ内におけるシェアードサービス事業を行う。一部グループ会社へのERP導入を支援するなど、今後のさらなるシナジー創出を期待。

Investment（補完的M&A）

・補完的M&Aの継続実行による各市場でのシェアアップ・事業領域拡大
・高付加価値商材の販売拡大と物流機能強化による収益増

2024年実施案件

サイン＆ディスプレイ事業
・CAS Technology（シンガポール）
・Sign Essentials（オーストラリア）

軟包装材事業
・Caspak Products（オーストラリア）
・Pacrite Industries（ニュージーランド）

2025年実施案件

軟包装材事業
・Impak Films（オーストラリア）
・Impak Films New Zealand（ニュージーランド）
・Impak Films US（米国）

サイン＆ディスプレイ事業
・Carter Consolidated（ニュージーランド）

2026年実施案件

物流ソフトウェア開発・システム受託販売・運輸業務請負：2026年1月
・Shippers Resource Center（米国）

サイン＆ディスプレイ事業：2026年3月
・PPB（英国）

パッケージング事業：2026年4月
・Transpack（英国）

Divestment（譲渡・売却など）

2024年実施案件

古紙再資源化事業
・JRS Resources（米国）
中国段ボール原紙メーカー向け販売数量減少のため、事業を停止

ナッツ種殻収穫機械製造事業
・Weiss McNair（米国）
非中核・不採算事業の整理のため、売却

2025年実施案件

古紙再資源化事業
・OVOL Fiber Europe（オランダ）
不採算事業の整理のため、売却

グループ会社紹介

Premier Paper Group Limited

本社所在地 英国・バーミンガム
事業内容 紙卸売

市場多角化と業務運営の高度化による持続的成長の実現

CEO
Michael Beever

Premier Paper Group（以下PPG）は、英国とアイルランドにおいて、紙・板紙、パッケージング、サイン＆ディスプレイ材料を取り扱う有力ディストリビューターです。両国を網羅する販売・物流ネットワークと地域密着型の営業体制の融合により、市場全体をカバーする供給体制と、顧客に対する独自の付加価値提案を実現しています。

市場では、需要が従来の印刷用途中心から多様化し、パッケージングやサイン＆ディスプレイ分野において成長が続いています。顧客ニーズも高度化しており、専門的な技術提案力、幅広い製品ラインアップ、さらには周辺市場への事業拡大を支援する付加価値サービスへの期待が高まっています。PPGは、これらの領域に戦略的に投資を継続しており、メーカーとの強固なパートナーシップ、多角的なイノベーションの推進、および補完的なM&Aに取り組んでいます。

PPGの競争力の中核を支えているのは、自社車両による配送網、サイン＆ディスプレイ資材専用車両、加工サービス、翌日配送体制を含む統合的なサプライネットワークです。直近で実施したPPBおよびTranspackの買収は、この基盤をさらに強化するものであり、従来から展開してきたサイン＆ディスプレイおよびパッケージング市場でのプレゼンス拡大にも寄与しています。

今後は、新たに取得した事業とのシナジーを創出することで、顧客への提供価値をさらに高めていきます。進化する市場ニーズに迅速かつ的確に対応することで、PPGは持続的成長と企業価値の向上に引き続き取り組んでいきます。

事業セグメント

製紙加工

連結子会社数10社（うち海外1社）

主な事業

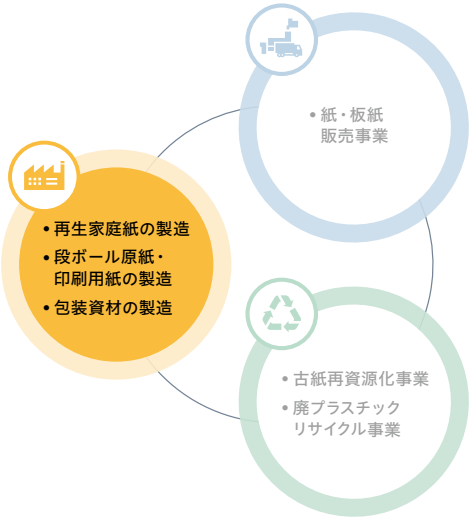
- 再生家庭紙事業
- 段ボール事業

主要グループ会社

- コアレックスグループ
- （株）エコペーパー JP
- 大豊製紙（株）
- 昭和包装工業（株）
- 美鈴紙業（株）　など

グループ内でのサプライチェーン（原料調達→製造→販売）を最適化

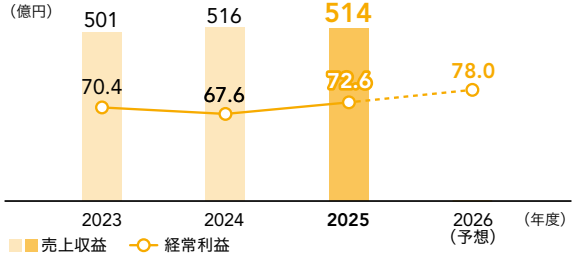
古紙を原料とする再生家庭紙や段ボール原紙、段ボールケース等の製造を通じて、資源の有効活用と循環型社会の構築に貢献しています。
再生家庭紙事業では、独自の技術力と製品開発力を強みに、再生トイレットペーパー分野で高い国内シェアを有するコアレックスグループが中核となり、高品質な製品の安定供給体制を確立しています。
段ボール事業においては、段ボール原紙を製造する製紙事業と、段ボールケース等を製造する加工事業を一体的に展開し、顧客ニーズに応じた総合パッケージソリューションを提供しています。
また、グループ内における原料調達から製造、販売に至るサプライチェーンを最適化することで、生産効率の向上とCO_2排出量の削減を両立。さらに、再資源化事業との連携を通じて資源循環の高度化を推進し、環境価値と競争力の向上を実現しています。



製紙加工セグメントの現状分析

強み	• 古紙再資源化から家庭紙・段ボール製造、卸売までを網羅するグループ一貫型サプライチェーン • コアレックスグループが有する難再生古紙処理技術 再生が難しい古紙から異物を除去し、紙を製造する独自技術を確立している。これにより、原料調達コストの抑制と安定確保を両立し、競争優位性を実現している。
機会	• 環境意識の高まりを背景とした古紙処理・再資源化ニーズの拡大 • プラスチック代替素材や資源循環に資する製品への需要拡大 • 脱炭素社会への移行に伴う市場機会の拡大
リスク	• 紙需要の減少に伴う原料古紙発生量の減少および市況変動 • 原燃料価格の高騰による製造コストの上昇

売上収益／経常利益



2025年度のセグメントの概況

売上収益
段ボール事業は、原紙事業の販売数量は前期並み、加工事業は前期比微増。販売価格は原紙、加工両事業ともに前期並みで推移したが、売上収益は減収。一方、再生家庭紙事業は継続的な価格修正の浸透などにより前期比増収となり、セグメント全体では前期並み

経常利益
労務費、燃料、電力および副資材等のコストが上昇したものの、再生家庭紙事業の販売単価上昇により前期比増

段ボール事業	販売数量は原紙事業では前期並み、加工事業は前期比微増。販売価格は原紙・加工とも前期並み。
再生家庭紙事業	継続的な価格修正の浸透などにより販売金額は前期比増。

セグメント内事業別数量

	2024年度	2025年度	前期比増減	前期比
段ボール原紙事業 販売数量（万t）	22.7	**22.7**	△0.0	99.9%
段ボール加工事業 販売数量（万㎡）	16,195	**16,516**	+320.5	102.0%
再生家庭紙事業 生産数量（万t）	11.3	**11.3**	+0.0	100.1%

2025年度の段ボール国内需要は前期比99.7%、家庭紙（トイレットペーパー）国内需要は前期比102.2%と若干の上昇
段ボール国内需要＝消費（次工程投入）＋出荷（段ボール工業組合連合）
家庭紙国内需要＝出荷＋輸入（家庭紙工業会・財務省貿易統計）

OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

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**

2025年度実績 経常利益 **73億円**

• 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
• 再生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
• CO_2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

競争力向上 | **収益性向上** | **収益規模拡大**

OVOL中期経営計画2026進捗状況

M&Aの推進・アライアンスによる収益規模拡大	• 2025年、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拡大を目的に、マスコー製紙（静岡県）の発行済み株式の20%を取得。
DX推進による生産効率の向上	• コアレックス三栄 東京工場で、工場内の各部門の製造工程を遠隔で制御し、製造プロセスを自動化できる「DCS（Distributed Control System）」を導入、生産効率の向上を実現。
ブランディング戦略の実行	• 大阪・関西万博において、コアレックス信栄が会場内で発生した紙ごみを回収、トイレットペーパーを製造。その再生トイレットペーパーを会場の一部で使用することで、資源循環の取り組みを実現。

グループ会社紹介

大豊製紙株式会社

本社所在地 岐阜県加茂郡
事業内容 段ボール原紙の製造・販売

脱炭素時代に応える段ボール原紙製造の進化

代表取締役社長
工藤 健一

大豊製紙は、古紙を100%原料とする段ボール原紙（中芯・内装用ライナー）の製造を通じて、循環型社会の実現に貢献しています。当社の最大の強みは、環境負荷の極めて低い生産体制にあります。子会社である川辺バイオマス発電の木質バイオマスボイラーによる蒸気・電気と水力発電由来の電気を活用し、生産工程においてほぼ100%再生可能エネルギーによる操業を実現しています。

その結果、2024年度の温室効果ガス総合排出原単位は2021年度比で96.8%削減し、国内製紙業界でもトップクラスの環境性能を達成しました。脱炭素経営への対応が重要性を増すなか、当社製品はお客様のScope3排出量削減やCFP（カーボンフットプリント）低減に貢献できる点で大きな付加価値を有しています。

今後本格化する排出量取引制度やサプライチェーン全体での排出量開示の進展は、低炭素製品への需要拡大を後押しするものと期待しています。当社はこの環境優位性を競争力として活かし、環境価値の可視化と発信を強化することで、新たな需要の創出と収益性向上を図り、持続的な利益成長と長期ビジョンの実現につなげてまいります。

事業セグメント

環境原材料

連結子会社数6社（うち海外2社）

主な事業

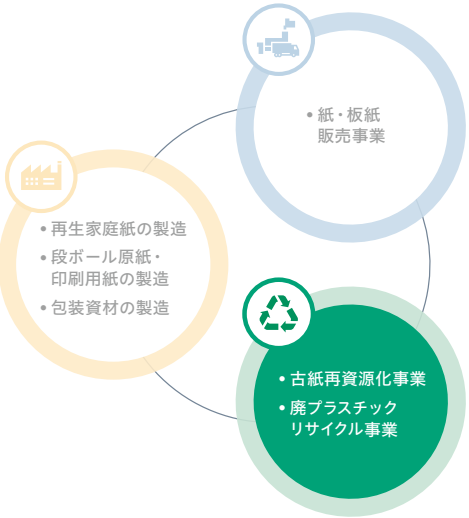
- 古紙再資源化事業
- 総合リサイクル事業
- 再生可能エネルギー事業

主要グループ会社

- 福田三商(株)
- (株)エコポート九州
- (株)野田バイオパワー JP
- OVOL New Energy Sdn. Bhd. など

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

1970年代より古紙の再資源化に取り組み、長年にわたり循環型社会の構築に貢献しています。現在では福田三商を中心に古紙回収ネットワークを構築し、国内の製紙会社への安定的な原料供給を通じて、製紙産業と資源循環を支える事業基盤を確立してきました。
さらに、この基盤を活かし、廃プラスチックの再資源化や再生可能エネルギー発電事業へと事業領域を拡大し、資源循環の高度化と新たな価値創出を推進しています。また、回収から再資源化、エネルギー利用までを視野に入れた事業展開を進めることで、循環型社会の実現と脱炭素社会への移行に貢献するとともに、持続可能な事業基盤の強化を図っています。



環境原材料セグメントの現状分析

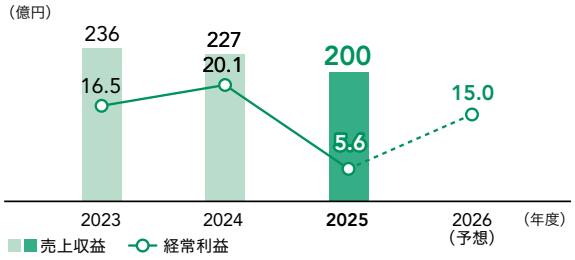
強み	• 国内製紙メーカー向けの高品質な原料古紙の安定供給体制 • 古紙・廃プラスチック・木質系廃棄物を活用した総合リサイクル事業 • 木質バイオマス燃料の供給から発電まで一貫した事業基盤 • 祖業である紙事業との連携によるパルプ事業の展開
機会	• 資源循環・脱炭素化への社会的要請の高まり
リスク	• 古紙発生量の減少による調達環境の変化 • 木質バイオマス燃料や原材料価格の上昇 • 資源・エネルギー市場の需給変動

2025年度のセグメントの概況

売上収益	古紙の販売数量減、木質バイオマス燃料の販売単価の下落・数量減が大きく影響し、前期比減
経常利益	木質バイオマス発電事業の採算悪化、持分法適用関連会社における固定資産の減損に伴う投資損失の計上により、前期比減

古紙	紙・板紙需要の減少に伴う古紙の発生減、国内3ヵ所の事業所の譲渡、米国事業における古紙輸出量の減少により、販売金額は前期比減。
パルプ	国内・海外向けともに販売金額は前期比減。
総合リサイクル事業	処理量増加により販売金額は前期比増。
再生可能エネルギー事業	太陽光発電および木質バイオマス発電事業の販売金額は前期並み。木質バイオマス発電所向け燃料は、当期後半から収益性が改善したものの、通期では販売数量・金額ともに前期比減。

売上収益／経常利益



セグメント内当社単体および事業別売上収益

（単位：億円）	2024年度	2025年度	前期比増減	前期比
当社	88.5	**76.0**	△12.4	86.0%
古紙・リサイクル事業	87.9	**76.6**	△11.3	87.1%
再生可能エネルギー事業	50.1	**47.8**	△2.3	95.4%

OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

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

中計2026最終年度 セグメント経常利益目標 **20億円**

2025年度実績 経常利益 **6億円**

• 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	➡ 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

競争力向上 → **収益性向上** → **収益規模拡大**

OVOL中期経営計画2026進捗状況

サーキュラーエコノミーの推進による収益機会の創出	• グループ内で古紙の回収・再資源化から製紙、製品供給までをつなぐ循環型サプライチェーンを構築。資源循環の高度化を通じて原材料調達の安定性と競争力を高め、新たな収益機会の創出を推進する。
投資による事業規模の拡大	• プラスチックリサイクルやバイオマス発電燃料をはじめとする資源循環・再生可能エネルギー分野への投資を推進し、事業ポートフォリオの拡充と収益基盤の強化を図る。 • マレーシアにおいてPKS事業の第3ヤードを新設し、2026年7月に稼働を開始。

グループ会社紹介

福田三商株式会社

福田三商株式会社

本社所在地 愛知県名古屋市

事業内容 古紙回収・機密書類処理など紙のリサイクル全般、再生樹脂リサイクル

資源循環を牽引する古紙再資源化ビジネス

代表取締役社長
藤澤 誠司

福田三商は1936年の創業以来、約90年にわたり古紙再資源化事業を通じて資源循環型社会の実現に貢献してきました。全国20拠点に広がるネットワークと、長年培ってきた回収・選別・供給のノウハウを強みとして、日本紙パルプ商事グループの古紙再資源化事業を牽引しています。

近年、国内外で廃棄物削減や資源循環の重要性が高まる一方、デジタル化の進展などにより紙・板紙需要が変化し、古紙発生量は減少傾向にあります。このような環境下においても、当社は資源回収体制を維持・強化し、国内外の製紙メーカーへ高品質な古紙を安定供給することで、循環型社会を支える重要な役割を果たしています。

当社の競争優位性は、東海地区を中心に全国規模で展開している回収ネットワーク、長年築いてきた顧客基盤、そして効率性を追求したオペレーションにあります。回収から選別、供給までを一貫して最適化することで、高い生産性と安定供給を実現しています。

さらに近年は、使用済みの紙を再び同じ製品へと循環させる「クローズドリサイクル」への関心が高まっています。当社はグループ各社との連携を強化し、付加価値の高い循環ソリューションを提供することで、お客様の環境課題の解決と持続的な成長に貢献し、長期ビジョン2030の実現につなげてまいります。

事業セグメント

不動産賃貸

地域に根差した不動産の活用

祖業である紙卸売事業拠点として取得・保有してきた東京、大阪、京都などの好立地に所在する不動産を有効活用し、オフィスビル、賃貸住宅、ホテルなどの不動産賃貸事業を展開しています。
保有資産の価値最大化を図りながら、地域特性や市場ニーズに応じた開発・運営を推進することで、安定的な収益基盤を構築しています。
また、不動産の有効活用を通じてグループ資産の価値向上を実現するとともに、安定的なキャッシュ・フローを創出し、グループ全体の持続的な成長を支える事業基盤として機能しています。

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

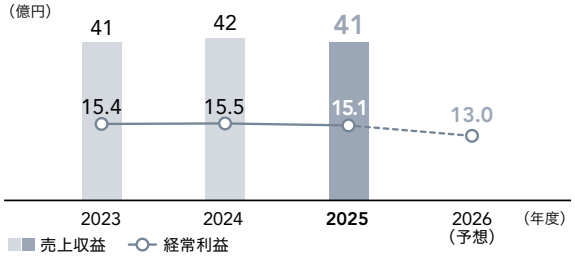
日本橋日銀通りビル

OVOL日本橋ビル

OVOL京都駅前ビル

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
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

売上収益／経常利益



2025年度のセグメントの概況

売上収益 一部テナントの退去により、前期比減

経常利益 管理費用などの経費の増加により、前期比減

OVOL中期経営計画2026におけるセグメント方針

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**

2025年度実績 経常利益 **15億円**

- 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

TOPICS

TOPIC 1

英国紙流通におけるサステナビリティを牽引するPPGの取り組み

「Carbon Capture®」は、当社の連結子会社である英国の紙・板紙・包装資材大手Premier Paper Group（以下、PPG）が展開する、紙の製造・流通過程で発生する温室効果ガス（以下、GHG）を、英国の森林保全団体「Woodland Trust」への寄付を通じて相殺する画期的な環境貢献プログラムです。顧客の紙の購入量に応じて拠出される寄付金は、植林や森林再生などの活動に直接充てられ、英国政府公認スキームである「UK Woodland Carbon Code」に基づき、長期的なGHG排出削減効果が保証されています。顧客は、この仕組みによりPPGから購入した製品の製造・流通で発生したGHG排出量を正確に把握し、それを実質的に相殺するとともに、環境への負荷低減を“可視化”できる点が大きな特徴です。

2011年のプログラム開始以来、累計600社以上が参加し、成果を積み上げてきました。2025年末には寄付総額が237万ポンド（約4.5億円）を突破し、約57万本の植樹を通じて約13万2千トンのGHG吸収が見込まれています。今後は本プログラムに関する業務自動化や専用ポータルサイトの構築を通じてデジタル化を推進し、利便性と透明性を向上させていく予定です。

PPGは「Carbon Capture®」の取り組みに加え、企業のESGの取り組みを評価する国際機関EcoVadisの評価プロセスを通じ、人権や持続可能な調達を含む事業運営全体の高度化を図り、長期的な信頼を確立すべく取り組んでいます。また、主要拠点への太陽光発電設備導入やEV充電インフラの整備によって、自社のGHG排出量のさらなる削減を計画しています。

日本紙パルプ商事グループは、グループ横断組織であるOVOLサステナビリティ推進委員会およびOVOL環境・安全委員会を通じ、GHG排出量の算定、人権教育、持続可能な調達などの取り組みをグループ全体で推進するとともに、その成果やノウハウの共有・発信を進めています。PPGの取り組みもこの枠組みの中でグループ内に展開・共有されており、営業活動とサステナビリティの両立を体現する先進的な事例となっています。

TOPIC 2

オリジナリティあふれる「紙化」提案で紙の新たな需要を創出する

世界的に脱プラスチック・減プラスチックの潮流が加速するなか、包装や物流、日用品で使われている素材の見直しは、多くの企業にとって喫緊の課題です。紙化ビジネスグループではこうした課題に対し、紙素材への転換により、脱プラ・減プラ施策を提案し、「紙に切り替えたいが、どこから手を付ければよいかわからない」「環境対応とコスト・機能をどう両立させればいいか」といったまだ具体化されていない相談に対して、紙商社として長年培ってきた知見とネットワークを活かしながら、「紙化」に特化した提案を行うことで、他社にはないポジションを確立しています。

紙化ビジネスグループは、サービスサイト「Paper & Green」を通じた情報発信に加え、食品・アパレル・物流・農業など多様な分野の展示会への出展を通じ、潜在顧客との接点拡大を図っています。さらに、メーカーや加工会社、異業種企業などの社内外パートナーとの連携を強化し、単独では解決困難な課題に対しても共同でのソリューション開発を進めています。

今後は、農業資材や産業用包装、さらには新たな機能性紙素材を活用した領域へ挑戦し、紙化を「新たな価値創造の機会」と捉えて可能性を広げていく方針です。

一方で、紙の性能や加工技術の向上、コスト最適化などの課題も存在します。こうした課題に対し、同グループは今後、素材開発や加工のパートナーとの協力をさらに深め、「環境負荷の低減」と「ビジネスとしての持続性」を両立する紙化ソリューションの高度化に取り組んでいきます。

紙化提案による価値創出

- 紙のポテンシャルを発見・再定義し、用途領域を拡張
- 新たな発想・提案による製品価値の向上
- グループ内外の共創による新市場の開拓
- 環境配慮とデザイン性を両立させた高付加価値製品の提供

受賞歴

2024	カミエコ® 紙エール	「日本パッケージングコンテスト2024」最高位「経済産業大臣賞／ジャパンスター賞」
2025	カミエコ® 紙エール	「アジアスターコンテスト2024」エコパッケージ部門「アジアスター賞」
	カミエコ® コーヒーパック	「NEW PRODUCTS AWARD」「Sustainable Product 賞」
2026	カミエコ® 見せパケ	「第65回2026年ジャパン パッケージングコンペティション」「包装紙・ショッピングバッグ部門賞」
	カミエコ®Craft+α（クラフタ）	「2026日本パッケージングコンテスト」最高位「経済産業大臣賞／ジャパンスター賞」

カミエコ® コーヒーパック

カミエコ®Craft+α

注目商品

カミエコ®Craft+α（クラフタ）	紙ならではのナチュラルな質感を保ちながら、洗濯機洗いにも耐える高耐久素材で、縫製・印刷・シワ加工など多彩な加工に対応し、デザイン性を両立させたブランド表現が可能です。
カミエコ® コーヒーパック	紙の表面にバリアコート層を付与しているため、アルミ蒸着フィルムを使用したパッケージと同等のバリア性を持ちながらも、紙化と減プラを実現します。
アドバンテージ ストレッチラップ	プラスチック製ストレッチフィルムに代わるシュリンク包装紙で、貨物の梱包用途などに使用されます。高い伸縮性と強度を持っており、不規則な形状の包装ができるほか輸送中の振動による破れの発生を軽減します。

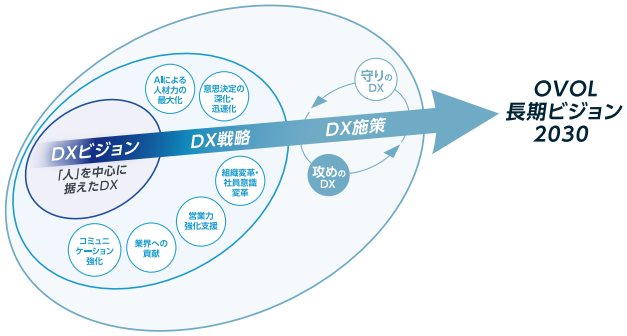
Paper & Green　紙と創る、ひとつ先の未来。
https://www.paperandgreen.com/

日本紙パルプ商事のDX

DXグランドデザインの策定

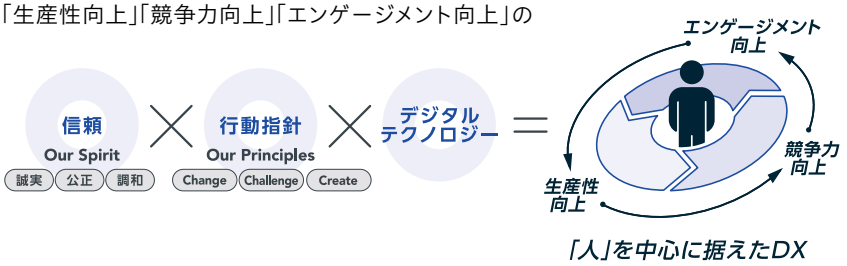
当社は、「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けた重要戦略の一つとしてDXを位置づけています。その方向性と将来に向けたロードマップを明確化し、全役職員に共有、推進するため、2026年1月に「DXグランドデザイン」を策定しました。「DXグランドデザイン」は、経営層へのヒアリングおよび全社を対象とした業務棚卸調査を通じて現状を把握するとともに、外部専門家の知見も取り入れながら、当社の強みや課題を分析したうえで策定したものです。本デザインは、営業部門・管理部門の枠を超え、当社グループが全社的に取り組むべき重点課題を具体的な戦略へ落とし込んだものであり、「DXビジョン」「DX戦略」「DX施策」の3層で構成されています。「OVOL長期ビジョン2030」で掲げる定量目標の達成と、当社グループが目指す3つのあるべき姿の実現に向けて、デジタル技術を活用した事業変革と業務改革を推進し、企業競争力の再構築を図るための指針として位置づけています。この「DXグランドデザイン」が、今後当社グループの持続的な成長と新たな価値創造を支えます。

DXグランドデザインの全体像



DXビジョン

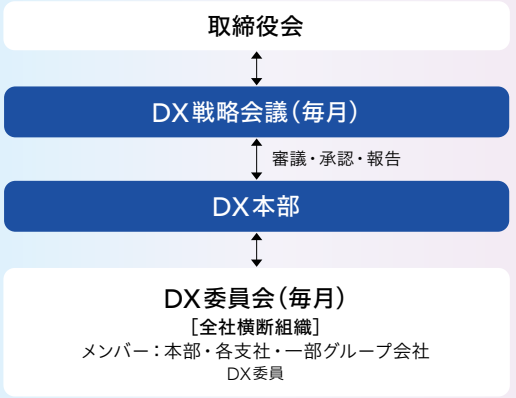
当社が推進する「DXグランドデザイン」の根幹となる考え方が、「『人』を中心に据えたDX」です。当社グループの役職員は、これまで「Our Corporate Spirits」のもとで培ってきた信頼を礎に、「Our Principles」を実践しながら事業活動を展開してきました。当社が目指すDXは、単なるデジタル化や効率化ではなく、デジタルテクノロジーの活用によって「人」が持つ力を最大限に引き出し、新たな価値創造へとつなげる取り組みです。人が主体的な意思を持って行動するプロセスにデジタルテクノロジーを組み合わせることで、生産性向上にとどまらない競争力向上を実現します。また、業務改革や事業変革を通じて、役職員一人ひとりの成長とエンゲージメント向上を促し、顧客・取引先・地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーとのつながりをより強固なものへと発展させていきます。「生産性向上」「競争力向上」「エンゲージメント向上」の好循環を創出し、人材がより活躍できる環境を整備することで、当社グループの持続的な成長を実現していきます。



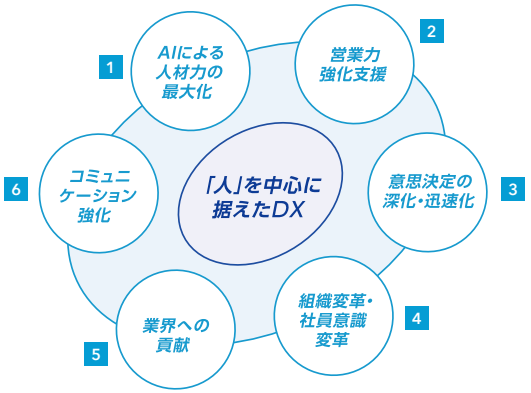
推進体制

当社は、DX推進を経営の重要課題と位置づけ、全社横断で取り組む推進体制を整備しています。2025年4月に設置した「DX推進本部」は、2026年4月に「DX本部」へ改称するとともに、人員を13名から20名へ増強し、推進体制をさらに強化しました。DX本部は、先進的なデジタル技術やデータ活用を推進し、営業部門・管理部門の業務変革を支援する「DX推進機能」と、ITシステムやデジタルツールの運用、情報セキュリティ強化、ガバナンス体制整備を担う「IT運用管理機能」の両輪で構成されています。また、社長を議長とする「DX戦略会議」を設置し、DX推進に関する重要事項を迅速かつ的確に意思決定できる体制を構築しました。加えて、全社最適の視点で取り組みを推進するとともに、役職員一人ひとりがDXを「自分ごと」として捉え主体的に参画できるよう、全社横断組織である「DX委員会」を設置しています。

今後もDX本部を中心に、各事業部門との連携を一層強化しながら、デジタル技術とデータの活用による事業変革・業務改革を加速し、企業価値の向上につなげていきます。



DX戦略



「OVOL長期ビジョン2030」を実現するために、DXビジョン「『人』を中心に据えたDX」を基本の価値観として当社の強みを活かす6つのDX戦略を策定しました。

1 AI活用による人材力の最大化

積極的なAI活用を推進し、「人」にしかできないことを「人」が担うことで、当社の強みである「人」の力を最大限に引き出します。

2 営業力強化支援

営業力を強化するために、販売・物流領域でのイノベーションを推進します。デジタルテクノロジーを積極的に活用し、顧客対応力を高める強固な営業サポート基盤を構築し、サプライチェーンの高度化を推進します。

3 データドリブンによる意思決定の深化・迅速化

社内外のデータベース一元化を進め、可視化されたデータを分析したことから得られる洞察をもとに、経営・事業における意思決定の深化と迅速化を推進します。

4 DXを支える組織変革と社員意識変革

AIなどの先端テクノロジーの活用支援やDXに関する教育・学習を通じてデジタル人材の育成に取り組むことで、DXを自律的に推進する仕組みを構築し、「人」の力を最大限に引き出す組織への変革を進めます。

5 業界への貢献

紙流通業界のリーディングカンパニーとして、業界全体をサポートする機能を提供し、プラットフォーマーとして業界の発展に貢献します。その実現に向けてデジタルガバナンスを一層強化し、社会的責任を果たします。

6 コミュニケーション強化による“接点”創出

デジタルテクノロジーを活用した業務効率化により削減できた時間を、新規顧客創出やステークホルダーとのコミュニケーション強化などの付加価値の高い活動に注力できる環境を整えます。

デジタル人材の確保

デジタル領域には高度な専門知識を有する人材の確保が不可欠です。当社では、2025年度のDX部門設置に際して、専門人材をキャリア採用し、IT関連のグループ会社からも人材を迎えました。また、こうした専門人材に限らず、DX推進への貢献が評価に反映される制度設計の検討にも着手しています。

当社が目指す自走型のDX推進においては、専門人材の確保とともに、役職員のデジタルリテラシーを向上させる必要があります。2025年度に続き、本年度も外部講師を招いた全役職員向けのセミナー開催を予定しているほか、オンライン研修サービス「Udemy Business」の活用など、現場ニーズに応える学習の場を提供しています。

成果指標

「OVOL長期ビジョン2030」で掲げる3つのあるべき姿と、連結経常利益250億円の実現に向け、当社グループはデジタルを活用した事業変革・業務改革を推進しています。「DXグランドデザイン」では、DX戦略を具体的な施策へと落とし込むとともに、それぞれの取り組みの進捗や成果を客観的に把握するための成果指標の策定を進めています。その一例として、2024年度に実施した「業務棚卸調査」により可視化した業務構造のうち、定型業務を中心とする「処理業務」の比率に着目し、2026年度までに8ポイント、2030年度までに15ポイント削減することを目標としています。この取り組みは、単なる業務効率化にとどまるものではありません。処理業務の削減により創出された時間を、「判断」「提案」「創造」といった付加価値の高い業務へシフトすることで、「人」を中心とした価値創出型の業務プロセスへの転換を目指しています。これにより、役職員一人ひとりが本来注力すべき業務により多くの時間を投じられる環境を整備し、生産性向上と競争力強化の両立を図ります。

今後は、当社グループのさまざまな事業活動のデータ化・可視化をさらに進めることで、業務効率だけでなく、企業価値向上や事業成長への貢献度を測定する新たな指標の設定も検討していきます。これらの成果指標をグループ全体で共有し、DXの目的や目指す姿に対する共通理解を醸成するとともに、明確な目標を持って各種施策を着実に実行していきます。

DX認定の取得

「DXグランドデザイン」の策定をはじめ、持続的にDXを推進するための体制整備や取り組みが総合的に評価され、2026年5月1日、日本紙パルプ商事は経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されました。DX認定は、企業が経営ビジョンの実現に向けてDXを推進するための仕組みや体制を整備していることを評価する制度であり、認定期間は2年間となっています。

今後も、デジタル技術とデータの活用を通じて事業変革・業務改革を加速し、企業競争力の向上と持続的な企業価値創造の実現を目指していきます。

DX認定

日本紙パルプ商事のDX

DX施策

6つのDX戦略を着実に推進するため、当社では各戦略に紐づく複数の施策を設定しています。これらの施策は経営戦略と密接に関係していることから、現時点での一律開示は控えていますが、「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けた重要な取り組みとして位置づけています。各施策は、「攻めのDX」と「守りのDX」の2つの観点から整理し、2030年度までの実行ロードマップを策定しています。進捗状況については、社長を議長とする「DX戦略会議」において毎月報告を行い、必要な意思決定を迅速に実施することで、施策の着実な推進につなげています。当社は、「守りのDXが攻めのDXを支え、新たな価値創造につながる」と考えています。業務プロセスの高度化と価値創出の両立を図りながら、計画に基づく施策を着実に実行し、今後は必要に応じて取り組み内容を適時開示していきます。

取り組み-1

変革を根づかせる仕組みづくり

すべてのDX戦略を支える施策として、まず日本紙パルプ商事単体でコミュニケーション基盤の再設計とデータ活用高度化に向けた仕組みづくりを進めています。DXはシステムやツールの導入だけで実現できるものではありません。役職員一人ひとりが変化を前向きに受け止め、自ら活用していくことが重要であると考えています。そのため、ポスターやリーフレットなどを活用しながら、DX推進に対する理解や共感の醸成にも取り組んでいます。再設計したコミュニケーション基盤は2026年度中の実装を予定しており、社内外を問わず「人」と「人」との接点を強化するとともに、知識や情報がより有機的につながる環境を構築していきます。また、新たな価値創造を加速する手段の一つとして、2024年度に導入した生成AI（日本紙パルプ商事専用ChatGPT）の活用も拡大しています。利用者数は前年度の299名から534名※へ増加し、利用状況の分析からも一定の成果が確認されています。

さらに2026年度中には、AIエージェントを含む高機能AIを全役職員へ展開する予定です。現場に蓄積された知見やノウハウ、アイデアを構造化・高度化するとともに、業務や意思決定への活用を進めることで、「人」の能力を最大限に引き出し、顧客価値創出につながる業務プロセスへの変革を目指します。加えて、安全性と生産性を両立したAI活用を推進するため、AIガバナンスの整備にも取り組み、持続的な活用基盤を構築していきます。

DXの成果は、全役職員がDXを「自分ごと」として捉え、主体的に参画することで初めて最大化されます。そのため当社では、2026年3月に社長自らが登壇する「DXグランドデザイン説明会」を開催し、DXの目的や目指す姿を全役職員へ直接発信しました。また、DX本部と各事業部門との対面による意見交換会を実施し、それぞれの課題や期待を共有する機会を設けています。経営層の強力なコミットメントと、事業部門・DX本部が一体となった推進体制こそが、当社のDXの大きな特徴であり、変革を組織全体へ浸透させる原動力となっています。

※2026年6月1日現在

取り組み-2

DXを支えるセキュリティ・ガバナンスの強化

日本紙パルプ商事では、企業活動の安全性と継続性を確保しながらDXを推進するため、ITセキュリティ対策の強化とITガバナンスおよびAIガバナンスの高度化に取り組んでいます。

具体的には、米国国立標準技術研究所（NIST）が公表する「Cybersecurity Framework 2.0」の考え方を参照しながら、ITセキュリティ対策を体系的に整理しています。そのうえで、リスクや重要度を踏まえて優先順位を設定し、段階的に対策を実施しています。とりわけサイバー攻撃などの外部脅威への対応を重要課題と位置づけ、インシデント発生時の被害を最小限に抑えるとともに、迅速な復旧を可能とする体制整備を進めています。また、サプライチェーン全体でのセキュリティ強化を目的として、経済産業省および内閣官房国家サイバー統括室が推進するSCS評価制度への対応を開始しています。制度開始後は速やかな★3取得、その後の★4取得を目指し、継続的なセキュリティレベル向上に取り組んでいきます。さらに、日本紙パルプ商事とOVOL ICTソリューションズは、「日本紙パルプ商事グループ」として日本シーサート協議会へ加盟しています。平時には役職員への教育・啓発活動を実施するとともに、インシデント発生時には迅速かつ適切に対応できる体制を整備しています。

今後は、各社の事業特性に応じたセキュリティ対策を維持しながら、グループ共通の基準や運営体制の整備を進め、グループITガバナンスを一層強化していきます。ITセキュリティ対策やITガバナンスの強化は、一度の取り組みで完結するものではありません。当社グループは、変化するリスク環境に対応しながら継続的な改善を重ね、すべてのステークホルダーに安心して選ばれる事業基盤の構築を目指していきます。

VOICE

「人」が活躍し、新たな価値を提供する企業へ

DX本部 本部長
加瀬 文照

当社のDXは、「人」を中心に据えた企業変革であり、デジタルで人間力をさらに高める取り組みです。役職員一人ひとりが現場で感じる課題や改善の芽を起点としながらも、部門ごとの個別最適にとどめず、全社最適の視点で課題解決していきます。

社会のルールそのものを変える「ゲームチェンジャー」であるAIエージェントなど、昨今の技術革新は業務変革にとどまらず、組織そのものを変革する原動力となります。一方で、そのような最新技術を安心して活用するためには、外的脅威に備えるサイバーセキュリティ対策やIT統制の一段の強化も喫緊の重要課題です。当社は、こうした事業継続の根幹を支える取り組みも、着実に進めています。確かな土台があってこそ、価値創造への挑戦が可能になります。

全役職員が「自分ごと」として捉えて初めて、DXは大きな力を生み出します。社長の強いリーダーシップと経営層のコミットメントを現場の変革へと確実につなぎ、そこで創出した時間で、判断・提案・創造といった付加価値の高い業務に取り組みます。「人」がより一層活躍し、顧客・業界へ新たな価値を提供する企業を、当社は目指していきます。