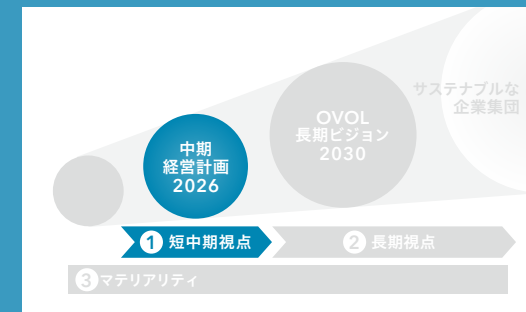


Section 2 戦略と強み

本セクションでお伝えしたいこと



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 47

製紙加工 53

環境原材料 57

不動産賃貸 61

TOPICS

紙の機能・価値の発信について

「人」を中心に据えたDXへの取り組み 63

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

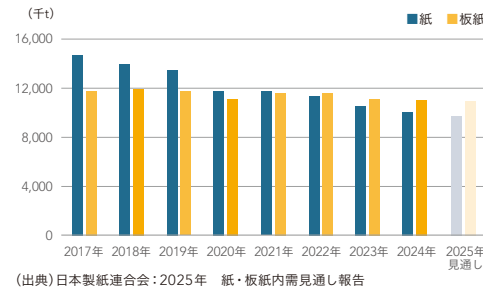
経営戦略解説 ～OVOL長期ビジョン2030および中期経営計画

当社グループを取り巻く事業環境

国内

- 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拡大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、紙包装需要が増加

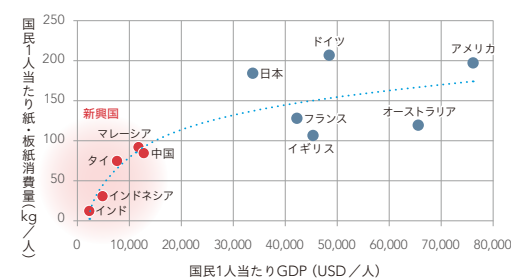
紙・板紙の内需推移



海外

- 当社グループの主要マーケットでの紙・板紙消費量は、アメリカ約6,000万トン、ドイツ約1,700万トン、フランス約900万トン、イギリス約700万トン、オセアニア約400万トン
- 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（2022年）



当社グループは、OVOL長期ビジョン2030実現に向けた経済価値と社会価値を両立し、持続可能な事業活動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。

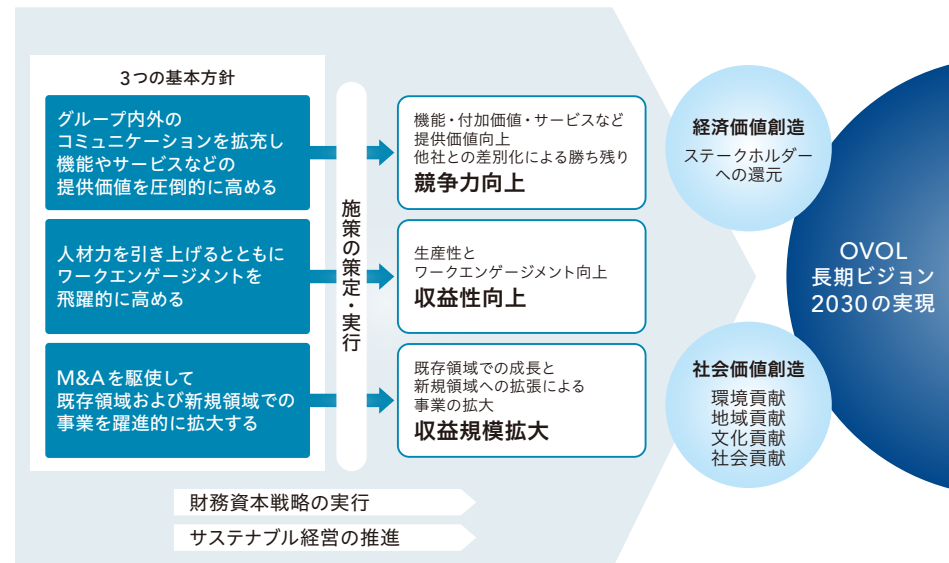
	影響を与える要因	機会
環境	●気候変動による森林資源への影響増大 ●物流や工場操業などに対する環境規制の強化	●プラスチック製の容器や包装の紙化の促進 ●CO₂削減に寄与する製品の販売機会の増加
社会	●安定供給と責任ある調達の実現に対する重要性の高まり ●地域社会における環境負荷の軽減、経済・社会面での貢献への要請の高まり ●デジタル化の進展による紙需要の減少	●持続可能なサプライチェーン構築による安定的な供給体制の確立 ●デジタル社会における紙の新たな価値の提案による紙需要の創出
人材	●安定的な雇用、能力開発機会の提供など労働環境整備の重要性の高まり ●労働生産性と従業員エンゲージメン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

※事業環境認識に変更なし、データのみ最新情報に更新

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

*財務戦略・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

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標
連結経常利益	151億円	212億円	168億円	158億円	220億円
ROE ^{※1} (自己資本利益率)	13.0%	24.0%	8.4%	5.8%	8.0%以上
ROA ^{※2} (総資産利益率)	4.6%	5.9%	4.4%	4.1%	5.0%以上
ROIC ^{※3} (投下資本利益率)	5.7%	7.5%	6.2%	5.7%	7.0%以上
ネットD/E レシオ ^{※4}	1.06倍	0.66倍	0.59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

		2024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	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	32億円	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	68億円	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	20億円	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	16億円	15億円
	調整	-37億円	-40億円
	合計	158億円	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 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

- ・ワークショップの開催 2023年に開催した「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し、その第一弾として、全国の紙卸商の皆様と「教育・知育」をテーマにしたワークショップを2024年8月～10月に開催。2025年度も新たなテーマで継続
- ・大阪・関西万博参加 2025年4月に開幕した大阪・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、展示や動画を通じて「紙」の新たな可能性を発信
- ・環境に配慮した製品の開発 紙エールデザインウィンドウが「2024日本パッケージングコンテスト」でジャパンスター賞を受賞
- ・個人投資家向け説明会の開催
- ・海外マーチャント子会社 グローバルミーティングを開催 海外マーチャント子会社による、2025年度の戦略・中計達成に向けたグローバルミーティングをマレーシアにて開催
- ・顧客向けのカーボンニュートラル勉強会を実施
- ・DXへの取り組み など

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
 - ・2024年12月実施のエンゲージメントサーベイ結果は「BBB」。中計目標を2年前倒しで達成
 - ・経営と現場をつなぐ「結節機能」の強化に向け、本部長・支社長および部長を対象にセミナーを開催
 - ・経営層からの発信と共有の場として、社長と部長による「経営との対話会」を2回、支社従業員との対話会を3回開催
- ・健康経営の取り組み
 - ・「健康経営優良法人2025」認定取得
 - ・時間単位有給休暇制度を導入
 - ・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」を導入
- ・人的資本投資
 - ・2026年度教育研修費を2023年度比3倍以上に目標設定
 - ・2024年度における総合職採用の女性比率30.4% (KPI:30%以上)
 - ・2025年入社新卒総合職を2024年比1.6倍に増加
 - ・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(2024年度派遣実績:アメリカ1名中国2名計3名)
 - ・3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.47 海外卸売 ▶P.53 製紙加工

- ・「戦略的M&A」「補完的M&A」「事業譲渡、売却」

など

本社移転プロジェクト始動

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年下期に本社を勝どきから東京・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がるための重要施策と位置づけています。

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.80 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		2024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	80%
月平均残業時間	10時間以下	13時間20分
総合職採用における女性比率	30%以上	30.4% (達成)

※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

2024年度取り組み実績

- 当社および国内グループ各社の目標とアクションプラン策定
- 当社(単体)の2024年度のScope2は実質再生可能エネルギー100%達成
また、グループ製紙会社2社において、水力由来の再生可能エネルギーへの切り替えを推進
- 当社(単体)の2023年度Scope1・2およびScope3の第三者検証を受審

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

2024年度取り組み実績

- 国内外のグループ会社にて「ビジネスと人権」に関する研修を実施
- 当社の仕入総額80%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
- 2024年度下期より人権デュー・デリジェンスに着手し、当社グループが人権に及ぼす負の影響の特定・評価を実施中

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

2024年度取り組み実績

- OVOL環境・安全委員会(2024年度3回開催)にて、グループ環境・労働安全コンプライアンス三段階管理体制の説明を実施
- 階層別コンプライアンス研修(2024年度3回開催)およびeラーニングによる確認テスト(2024年度2回開催)を実施

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

2024年度取り組み実績

- リスク管理委員会事務局を中心として、2023年度末から2024年度上期にかけて、当社および国内・海外の全グループ会社を対象に実施したリスクアセスメントを実施

財務・資本戦略



積極的な成長投資の実行と
着実な資本効率改善に取り組み、
株主の皆様とともに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
管理全般兼環境原材料事業統括
勝田 千尋

2024年度の振り返り

※「OVOL 中期経営計画2026」1年目

2024年度の連結業績は、営業利益151億円（前期比13.4%減）、経常利益158億円（同5.6%減）、親会社株主に帰属する当期純利益76億円（同26.9%減）となり、各段階利益において前期の業績を下回る結果となりました。また、「確実に達成すべき固めの計画」と位置付けていた「中期経営計画2026」初年度連結経常利益の当初の業績予想に対しても大幅に下回る、大変厳しい結果となりました。

連結経常利益158億円は、当初の業績予想180億円に対して12.1%減となりました。主な要因は、海外卸売セグメントの業績が想定以上に悪化したためです。海外の当社主要市場における紙・板紙の需要の減少継続と価格競争の激化により、想定以上に業績回復が遅れて

おります。加えて、「中期経営計画2026」策定時には想定していなかった欧州での大型の戦略的M&Aを2024年度終盤に実行したため、約10億円の関連費用が先行して発生しました。これも当初の業績予想未達の要因の一つとなりますが、今回の戦略的M&Aは「OVOL 長期ビジョン2030」の確実な達成に必要な獲得しておくべき事業と認識しており、中長期的な成長のための先行投資と位置付けております。

一方、その他のセグメントについては、多少の変動はあったものの、概ね当初想定範囲内であったと考えています。国内卸売セグメントでは人件費や物流費等のコスト増、製紙加工セグメントにおいては労務費、物流費、燃料費、電力費および副資材費等のコスト増があった

ものの、いずれも当初想定範囲内であり、価格改定や生産効率向上で補うことができたため、当初予想との乖離は限定的でした。環境原材料セグメントは木質バイオマス発電所向け燃料の販売価格が上昇し、予想を上回る成果を上げることができました。また、不動産賃貸セグメントにおいては好立地物件への厳選投資が奏功し、安定した業績継続につながっていると評価しております。

なお、親会社株主に帰属する当期純利益が当初の業績予想100億円に対して24.3%の大幅減となったのは、製紙加工セグメントにおいて有形固定資産減損損失を、海外卸売セグメントにおいてのれん減損損失を、それぞれ特別損失に計上したことによるものです。

資本効率性の状況

2024年度の資本効率性指標は、いずれも前期を下回る結果となりました。ROEは5.8%と前期比2.6ポイント低下しました。これは、非中核事業や不採算事業の譲渡による損失を計上したこと、ならびに有形固定資産やのれんの減損損失を計上したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことが主な要因です。これらは一過性の損失であり、中長期的には事業ポートフォリオの最適化を通じて収益性向上につながるものと考えております。なお、総資産回転率と財務レバレッジは前期とほぼ同水準を維持しております。

ROAは4.1%と前期比0.3ポイント低下しました。これは欧州での戦略的M&Aの実行によって、一時的に資産効率が低下したことが主な要因です。当該M&Aに伴い総資産が増加した一方、これら買収先の業績貢献については費用先行となっており、当期の利益貢献に至っていないことによるものです。

ROICは5.7%と前期比0.5ポイント低下しました。当

期中に実行した成長投資は「長期ビジョン2030」達成のための仕組み・仕掛けづくりとしての中長期的な成長に向けた先行投資の側面が強く、当期の売上利益率および投下資本回転率のいずれも低下しました。売上利益率の低下は欧州での戦略的M&Aに係る費用約10億円の計上により販管費率が大幅に上昇したことによるものです。投下資本回転率の低下は当該M&Aにより在庫等、投下資本が先行して増加したことが主な要因です。来期以降は当該M&Aで取得した事業の貢献

が徐々に見込まれることから、収益と資本効率の両面での改善を期待しております。

なお、2024年度のセグメント別ROICを、運用サイドの投下資本を元に試算すると右記のようになります。

海外卸売セグメントが目標の7%を大きく下回っており、同セグメントのリターンの改善が重要と認識しております。引き続き、投下資本の最適化とともに、ROICの水準回復に向けた取り組みを進めてまいります。

セグメント別ROIC

■ 国内卸売	8.1%	■ 環境原材料	5.7%
■ 海外卸売	3.9%	■ 不動産賃貸	6.7%
■ 製紙加工	9.7%		

連結合計 5.7% (中計目標7.0%以上)

2025年度の業績見通し

※「OVOL 中期経営計画2026」2年目

2025年度の業績につきましては、連結営業利益165億円(前期比9.5%増)、連結経常利益155億円(前期比2.0%減)、親会社株主に帰属する当期純利益85億円(前期比12.3%増)を見込んでおりますが、第1四半期の進捗率は、連結営業利益14.7%、連結経常利益16.8%、親会社株主に帰属する当期純利益13.7%と低調でした。

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、パッケージング用紙の需要改善が期待されるものの、グラフィック用紙は今後も需要の漸減とコスト増加が利益を圧迫すると見ており、経常利益は58億円(前期比3.3%減)を見込んでおります。

海外卸売セグメントでは、主要マーケットのグラフィック用紙の需要は引き続き減少傾向にあり、市況低迷が見込まれますが、これまでに実行してきた補完的M&Aによる高付加価値製品の販売増加により、経常利益は

39億円(前期比22.1%増)を見込んでおります。なお、2024年度に欧州での戦略的M&Aで取得した事業のうち、ドイツの事業については、業績回復と利益貢献には今しばらく時間がかかる見込みです。

製紙加工セグメントでは、製造コストの上昇が収益を圧迫する環境が続くと見ておりますが、引き続き生産効率の向上をはかることで、経常利益は前年並みの68億円を見込んでおります。

環境原材料セグメントでは、プラスチックリサイクル事業や太陽光発電事業は引き続き堅調、古紙事業は古紙発生量減少継続の環境下でも、古紙品質の維持向上によって利益を確保するものの、バイオマス発電所向けの燃料販売事業では昨年のような販売単価の上昇は期待できず、経常利益は18億円(前期比10.5%減)を見込んでおります。

不動産賃貸セグメントでは、オフィスビルの賃料相場

の上昇から今後の賃料改定が期待されるものの、2025年度はテナントの入れ替わりによる空室発生期間が有るため、賃貸料収入が一時的に減少し、経常利益は14億円(前期比9.8%減)を見込んでおります。

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おります。2024年度の連結経常利益158億円から2030年度の連結経常利益目標250億円までのCAGRは7.9%程度となります。「長期ビジョン2030」の目標を確実に達成し、さらに上を目指すために、「中期経営計画2026」1年目の2024年度から成長投資を積極的に実行しており、2年目となる2025年度もこの方針を継続し、積極的な成長投資を実行してまいります。

財務・資本戦略

財務戦略と資本戦略

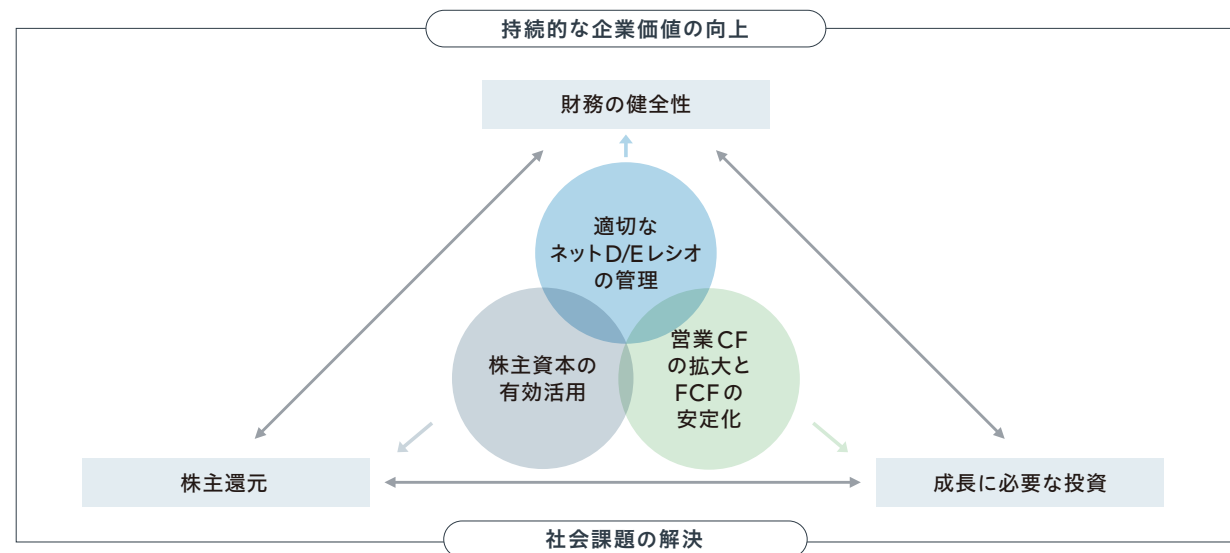
財務戦略と資本戦略の基本的な考え方

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。この基本方針のもと、「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を財務戦略と資本戦略の軸に据え、最終年度(2026年度)での連結財務目標として「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」を掲げています。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、「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

2024年度末のネットD/Eレシオは前期末と同水準の0.6倍となり、「中期経営計画2026」で掲げる財務目標の「1.0倍以下」を維持しました。なお、自己資本比率も前期末と同水準の34.2%でした。

2024年度末の当社グループの運転資金需要は、欧州での戦略的M&Aによって取得した事業の在庫の純増などにより棚卸資産が82億円増加したものの、前期末日が休日のために未決済となっていた売上債権が当期に決済されたことによる減少があり、58億円増の1,062億円で収まっております。その結果、当期の営業



活動によるキャッシュ・フローは210億円となり、ネット有利子負債は前期比44億円増の800億円に収まりました。2024年度末の当社グループの資金繰りは、依然として運転資金の約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、2024年度に実行した欧州での大型の戦略的M&A後も、当社グループの財務の健全性は十分維持できております。

今後、M&Aで取得した事業の売上増加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を含む資金繰りの管理が重要となると認識しております。このため、運転資金を適切に管理し、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、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まいります。

当社グループの資金調達手段は、多様な手段の中か

ら調達時点の市場環境等を考慮して実施しており、各事業活動に必要とされる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、また、成長投資資金や設備資金については、自己資本や金融機関からの長期借入金および普通社債の発行によって調達する方針です。近時は2022年度に不動産を売却したことによるキャッシュが手元資金を厚くしておりますが、「中期経営計画2026」期間中に成長投資資金に充当する考えです。

なお、普通社債の発行体格付に関しましては、2022年2月に格付機関2社からシングルA(安定的)に引き上げられ、その後据置きされておりますが、財務の健全性を十分維持しながら、成長投資によって収益力を高め、早期にシングルA(ポジティブ)からさらにシングルA+に格上げされるように努めてまいります。

経営資源の最適配分

経営資源の最適配分と致しましては、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、清算などを行ってきました。2024年度では、海外卸売セグメントにおいて米国および欧州の非中核・不採算事業2拠点の整理・売却を、環境原材料セグメントにおいては関東地区の3事業所の譲渡および米国の事業拠点2カ所の閉鎖をそれぞれ実行しました。投資有価証券(政策保有株式等)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、

2025年3月までに累計で62銘柄、約137億円の株式売却を実施し、売却によって得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おります。

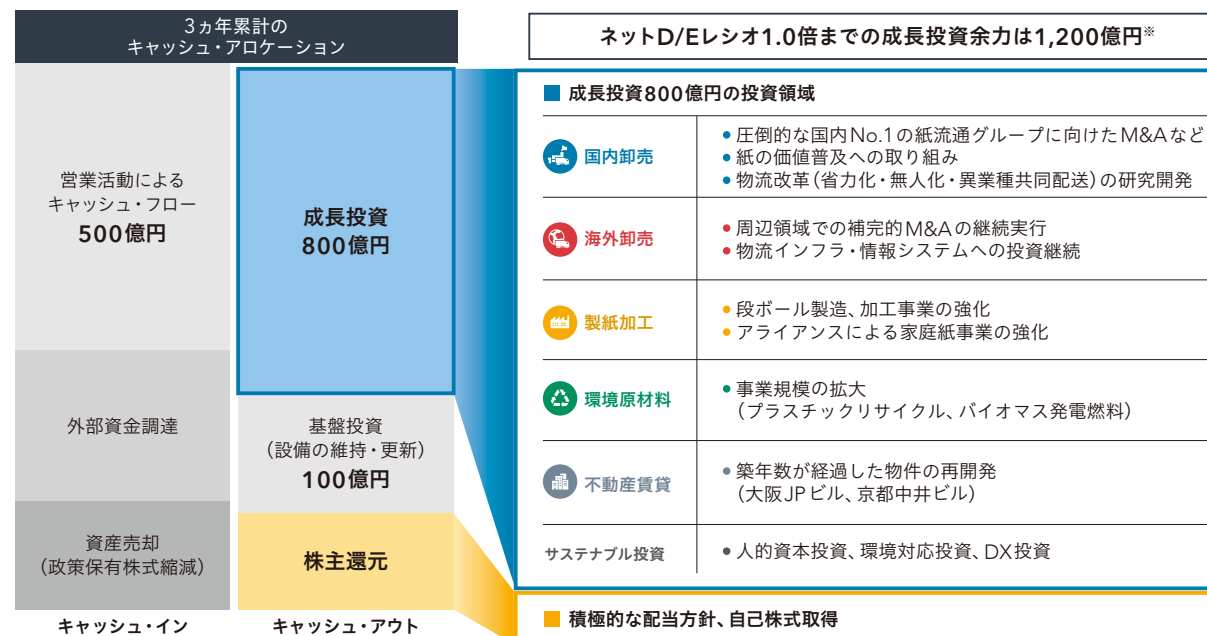
また、不動産につきましても、収益性が高くリスクの少ない保有不動産を厳選して再開発し、維持更新してきており、業績に貢献しております。一方で、これまでも収益性の低い不動産や有効活用が見通せない不動産については再開発せずに売却し、資産の効率化を進めてまいりました。今後も経営資源の最適配分を行い、成長に必要な投資には積極的に取り組み、財務の健全性を維持

しながら収益性と資本効率の向上を図ってまいります。

キャッシュ・アロケーション

「中期経営計画2026」期間3カ年累計でのキャッシュ・アロケーションとしては、当社グループの営業活動によるキャッシュ・フロー 500億円の、外部から調達する資金や資産売却による資金300億円を加えて、合計800億円を成長投資に配分する計画ですが、「中期経営計画2026」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レシオの上限1.0倍まで財務レバレッジを活用した場合、成長投資には最大で

キャッシュ・アロケーション



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 ■ 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～	309億円	- 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

※ 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

財務・資本戦略

1,200億円まで配分可能との考え方に変更はありません。

2024年度のキャッシュ・アロケーションの実績と致しましては、キャッシュ・アウトが成長投資に263億円、基盤投資に46億円、株主還元に31億円、合計約340億円に対し、キャッシュ・インが営業活動によるキャッシュ・フローで210億円、外部資金調達で61億円、資産売却等で69億円となりました。

2024年度中に実行した263億円の成長投資の内訳と致しましては、国内卸売セグメントでは、勝ち残りのための投資や資本業務提携を進めており、同年度において2件の資本業務提携を実行、さらに数件が進行中です。海外卸売セグメントでは、既存事業の収益基盤強化のための補完的M&Aを継続的に検討しており、新規で

4件の補完的M&Aを、また欧州で大型の戦略的M&Aを実行しました。製紙加工セグメントでは、今後さらなる成長が見込める家庭紙事業分野での資本業務提携を進めています。

環境原材料セグメントでは、プラスチックリサイクル事業拡大のための用地取得やバイオマス発電所向け燃料取扱量拡大のためのヤードの拡張などに着手しております。不動産賃貸セグメントでは、京都と大阪に所有する不動産の新たな開発の検討に着手しております。このように、2024年度は、各セグメントがそれぞれに「長期ビジョン2030」の実現に向けた仕組み・仕掛けづくりに動き始めました。

2024年度は、欧州での大型の戦略的M&Aを実行したことで、「中期経営計画2026」3年間の成長投資枠

800億円の約1／3の投資実績が発生しましたが、まだまだ大型投資に充てる十分な成長投資資金を残しており、中計2年目、3年目も、各セグメントにおいて引き続き積極的な成長投資を実行していきたいと考えております。

2025年度の成長投資の方向性と致しましては、国内卸売セグメントでは、引き続き勝ち残りのための投資戦略を積極的に実施するとともに、海外卸売セグメントでは、補完的M&Aを中心に展開しております。製紙加工セグメントでは、家庭紙事業分野と段ボール加工事業分野を中心に、環境原材料セグメントでは、既存事業の拡大のための設備の拡張投資を中心に検討を進めております。なお、不動産賃貸セグメントの京都と大阪での新たな開発については、慎重な検討を継続する予定で具体化はまだ先と考えています。

企業価値向上

現在の株価評価

当社のPBRは、かつては1倍前後にて推移していましたが、ここ数年間は0.5倍から0.6倍台の水準で推移しています。

当社グループの連結経常利益の直近10年間の推移は、2014年度の62億円から2024年度の158億円まで、10年間で約2.5倍、この10年間のCAGRは9.8%の成長となっております。この間、2022年度には海外卸売セグメントにおいて主要マーケットの需給がひっ迫する環境下で複数回の値上げが実現したことによって大幅

な増益となり、連結経常利益が過去最高益の212億円を記録しております。しかし、その間、当社のPBRは2014年度の0.6倍から、過去最高益を記録した2022年度も0.6倍で、2024年度まで大きな変化なく推移してきました。「中期経営計画2026」では、PBR1倍超の実現を目指し、改善に向けた6つの項目を掲げ、取り組んでおります。「1.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」については、各セグメントにおいて積極的な成長投資を進めております。「2.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」は、ワークショップ「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」の開催や大阪・関西万博のフューチャーライフエクスペリエンスへの参加など積極的に展開しております。「3.IR活動の強化とIR活動を通じた成長戦略の発信」は、機関投資家の皆様との個別面談や年2回の決算説明会を通じて対話の機会を設け、個人投資家の皆様に対しては、2025年3月に当社として初となる個人投資家の皆様への説明会を開催しました。「4.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」は、積極的な成長投

資を実行する一方で、成長が見込めない投資や資産を整理するなど、資本コストを意識した経営判断を実行しております。「5. 政策保有株式の更なる縮減」は従来の縮減方針に加えて、既存の大株主との持ち合い株式縮減相談を開始しております。「6. 積極的な株主還元の実行」については、一株当たり配当金を従来(2014年度10円、2018年度11円、2021年度11.50円、2022年度12円、2023年度13円)から大幅に増配し、2024年度に25円とし、2025年度も28円を予定しております。しかし、今現在の株式市場での当社への評価は限定的であり、各施策のさらなる強化が必要であると考えております。特に、積極的に展開し始めた成長投資の収益貢献を早期に発現させて当社グループの成長戦略を示し、株主還元策のさらなる充実も図ってまいります。

政策保有株式縮減方針

保有する株式については、毎年、取締役会において個

別銘柄ごとに、保有することで得られる取引利益と配当金などの収益が当社の資本コストを上回っているか否かという定量的な観点に、当該企業との中長期的な取引関係等の定性的な観点を踏まえ保有の適否を検証し、保有の妥当性が認められなくなったと判断された銘柄

については売却を行い、縮減を図っております。2024年度においては一部売却を含め9銘柄の売却を実施しており、今後も個別銘柄ごとに精査し、当該企業との対話を通じて縮減に努め、資本効率の向上を目指してまいります。

政策保有株式縮減推移

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	合計
売却銘柄数※	7	21	13	6	3	5	6	7	5	9	62
売却額 (億円)	19	52	2	9	0	4	11	8	9	22	137
売却損益 (億円)	9	18	1	3	0	2	4	4	1	6	49
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	

※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。

株主還元と投資家との対話

株主還元

「中期経営計画2026」期間中の株主還元方針は、「連結配当性向を30%以上とする累進配当」と「自己株式取得を機動的かつ柔軟に実施」することとしております。この方針のもと、「中期経営計画2026」1年目の2024年度の年間配当は、株式分割後に換算すると1株当たり25円とし、12円の大幅増配となりました。2024

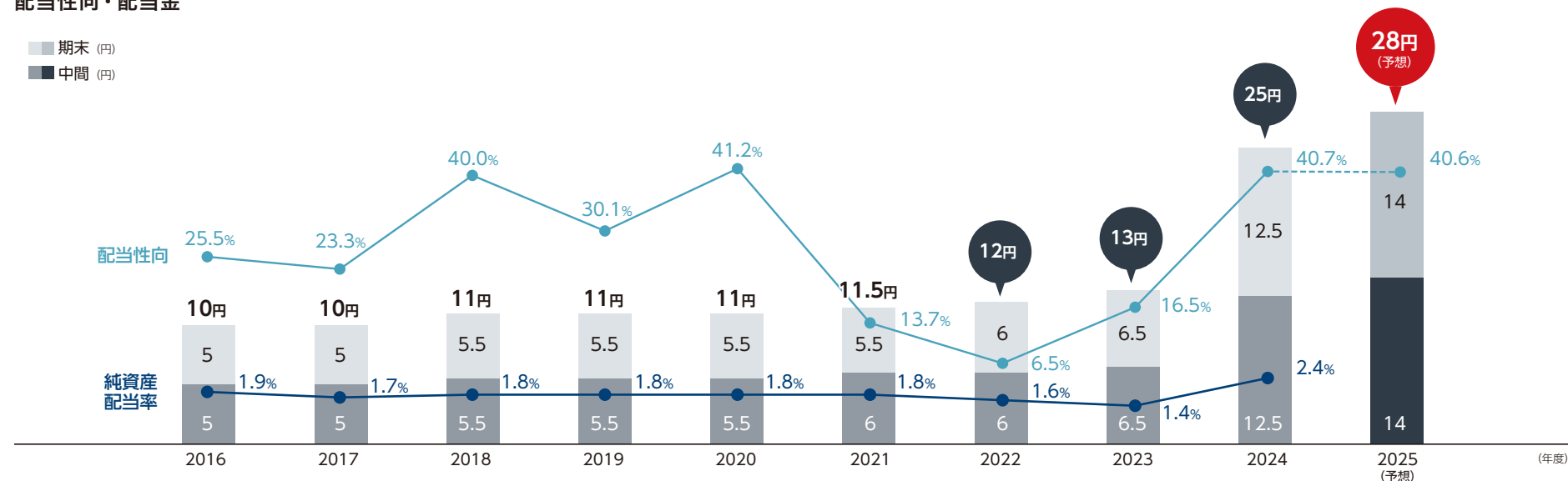
年度の業績が予想を下回ったため、連結配当性向は株主還元方針で下限として定めた30%に対して40.7%（前期は16.5%）となりました。2025年度の配当は、さらに年間3円増配して年間28円を予定しており、配当性向は40.6%を見込んでおります。なお、連結配当性向については30%を下限として上限は設けておりませんので、「中期経営計画2026」期間中は、業績にかかわらず減配

しない累進配当を実行致します。

また、自己株式取得につきましては、これまでも市場環境や株主構成などの状況に応じて実行してきましたが、近年は既存の大株主とも政策保有株式の持ち合い解消に関する相談を行っており、今後の方向性としては、政策保有株式縮減及び自己株式取得をさらに進めていく考えです。

財務・資本戦略

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。

なお、既に保有している自己株式については、大規模なM&Aに有効活用する可能性を視野に入れて保有してまいりましたが、自己株式を活用するM&A案件が近時に想定できない場合は、消却することも検討してまいります。

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の向上を図ることを基本方針とし、対話に際してはIR部門をはじめ総務、経営企画、財務等の各部門が連携して対応し、対話を通じて得られたご意見等については取締役会に報告しております。対話においては、統合報告書をはじめ

とする各種開示資料を積極的に活用し、経営戦略や財務状況、ガバナンス体制、サステナビリティへの取り組みについて分かりやすく伝えることで、当社の企業価値創造ストーリーに対する理解を深めていただくよう努めております。

機関投資家の皆様とは年2回の決算説明会を通じて対話の機会を設けており、ご要望に応じて個別面談も行っております。また、個人投資家の皆様に対しても当社の成長戦略等をこれまで以上に分かり易くご説明していくことが重要と考えており、2025年3月に当社として初となる個人投資家の皆様への説明会を開催しました。さらに、ステークホルダーの皆様が当社グループの概略をワンストップでご理解いただけるように当社ウェ

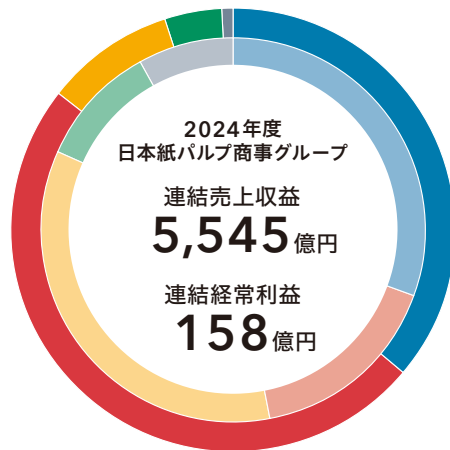
ブサイトトップページのリニューアルに加えて、個人投資家向けのページを新設、当社グループについてより理解を深めていただく機会の増加に努めております。なお、2024年10月に普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施致しましたが、これは投資単位当たりの金額を引き下げることにより、投資家の皆様がより投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性の向上と投資家層のさらなる拡大を図ったものです。

今後も株主・投資家の皆様との一層の対話を重ねることで、資本市場からの信頼を高め、当社株式に対する適正な評価につなげてまいります。

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いきます。



※外側：連結売上収益／
内側：連結経常利益
(各セグメントの単純合算で、調整額を除く)

連結子会社
94 社

持分法適用会社
6 社

セグメント別2024年度業績

[]: 構成比			主要な事業
 国内卸売	売上収益 2,006 億円 [36.2%]	経常利益 60 億円 [30.7%]	連結子会社数 10 社
 海外卸売	売上収益 2,755 億円 [49.7%]	経常利益 32 億円 [16.4%]	連結子会社数 67 社
 製紙加工	売上収益 516 億円 [9.3%]	経常利益 68 億円 [34.6%]	連結子会社数 10 社
 環境原材料	売上収益 227 億円 [4.1%]	経常利益 20 億円 [10.3%]	連結子会社数 7 社
 不動産賃貸	売上収益 42 億円 [0.8%]	経常利益 16 億円 [8.0%]	

- 紙、板紙、関連製品の販売
- 倉庫・運送事業
- 情報サービス事業

など

- 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・フィルムなどの販売・製造事業

など

- 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

など

- 古紙再資源化
- 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

など

- 不動産の賃貸



事業セグメント



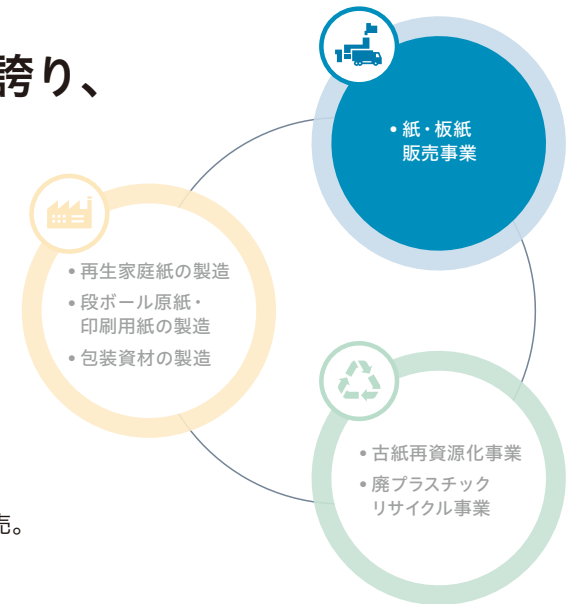
国内卸売

主要グループ会社

- JPホームサプライ(株)
- JPロジネット(株)
- (株)ゴークラ
- OVOL ICTソリューションズ(株)
- コスモ紙商事(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年で培ったノウハウと信頼を基盤に、メーカー各社の販売代理店として、紙・板紙および関連製品の販売を展開。
- 紙に限らず、多様な素材と用途に対応した生活・産業資材の提案・供給に加え、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・包装資材など、より専門性の高い製品も取り扱う。
- 全国規模の物流ネットワークを構築・運用。
- 紙業界向けに特化した卸売業システム、物流システムの開発・販売。
- グループ全体の力を活かして、多角的な事業展開を推進中。



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を誇る
- パッケージング用紙・電子部品関連の機能材料・環境配慮型フィルムなど幅広い生活・産業資材を供給するだけでなく、ソリューションも提案



物流事業

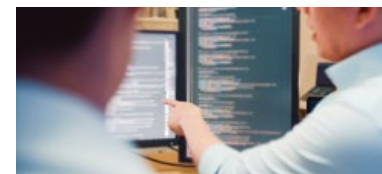
- 当社グループと協力会社のネットワークによって日本全国に紙の安定供給を実現
- 共同保管・共同配送など、合理化・効率化を企画・展開



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

紙卸売業システム、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



国内卸売事業の現状分析

強み

- 180年間、一つひとつ積み重ねてきた「信頼」に基づく取引先との関係
- 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

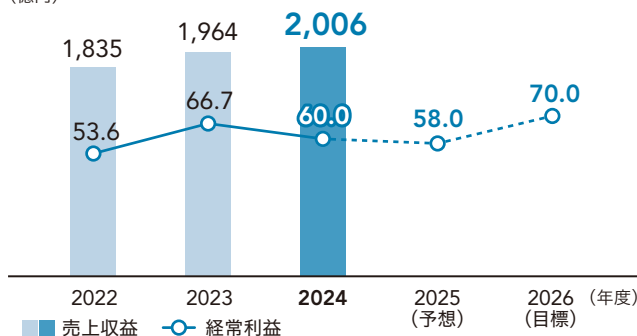
- 本質的な心の豊かさを演出してくれる紙の価値の再発見など、デジタル化から、紙への回帰
- 環境配慮型製品の需要の増加

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

売上収益／経常利益

(億円)



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

- 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
- 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

国内卸売

2024年度のセグメントの概況

売上収益

紙はデジタル化の進行、出版・商業印刷の減少で販売数量が減少するも、板紙、機能材がカバーし前期比増

経常利益

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により、販売数量は前期比減。
板紙	段ボール原紙は、天候不順により青果物向けや、工業製品向けが低調だが、飲料向けは堅調。白板紙はインバウンド向けやトレーディングカード用途が堅調で販売数量は前期比増。
機能材料製品はエレクトロニクス関連をはじめとする需要回復が継続し、販売金額は前期比増。	

当社単体：国内向け販売数量・売上収益

		2023年度	2024年度	前期増減	前期比
販売数量 (万t)	紙	88.3	87.7	△0.7	99.3%
	板紙	78.4	79.5	+1.1	101.4%
売上収益 (億円)	紙	1,301.4	1,302.1	+0.7	100.1%
	板紙	331.7	358.0	+26.2	107.9%

※2024年度内需※の前期比は、紙97.1%、板紙100.1%。紙・板紙合計98.7%。

※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進捗状況

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

- 兵庫県における卸売事業の強靱化を目的として以下2件のM&Aを実施。

成文社

〔所在地〕 兵庫県神戸市

〔事業内容〕 紙製品の製造、紙類の小売、製本用材料の卸小売

ニシムラ洋紙 ※当社子会社である光陽社が事業を承継

〔所在地〕 兵庫県神戸市

〔事業内容〕 紙・板紙販売

当社の機能や
価値の提供による
競合他社との差別化

- 紙の可能性を発想するワークショップを開催。
- 紙の研究会を発足し、紙の環境性能や新たな価値を研究。

家庭紙、高機能性・
高付加価値商材の
拡販

- 紙エールデザインウィンドウが「2024日本パッケージングコンテスト」でジャパンスター賞を受賞
- 環境配慮型製品の販売

今期の見通し

2025年度
経常利益予想 **58億円**

- 紙の需要は引き続き減少が見込まれるが、板紙は継続的な需要回復を期待
- 物流費・人件費の増加
- デジタルトランスフォーメーション(DX)の活用により、新たな仕組みや仕掛けをつくり、顧客囲い込みや生産性向上を図ることで、収益拡大を目指す



グループ 会社紹介

株式会社ゴークラ

本社所在地 愛媛県四国中央市村松町887

事業内容 和洋紙・紙加工品・包装資材・製紙原料・工業薬品の卸売、建材事業

「紙のコーディネーター」 として新たな価値を提供

代表取締役社長
望月 康平



当社は1905年の創業以来、紙と紙製品の販売・加工に注力するとともに、製紙原料やセメント系材料などの商品を取り扱ってきました。特に紙加工では他社にない別注の加工機を多数保有し、差別化を実現しています。当社の強みは、単なる受注対応にとどまらず、お客様の課題に応じた最適な解決策を柔軟に提案できる点にあります。紙の流通や販売を超え、培ったネットワークと情報力を活かした企画・提案型営業を展開し、「紙のコーディネーター」としてお客様に新たな価値を提供していると自負しています。

今後は、「OVOL中期経営計画2026」の達成に向け、これまで築いてきた学校・幼保園向けの取引基盤を活かすことで販路拡大に取り組んでいきます。なかでも、それらの通販カタログを発行する企業との協業を進め、より幅広いお客様へのアクセスを強化していきます。加えて、成長が続く百均ショップ向け紙製品の分野では、原紙供給を通じて製紙メーカーと得意先の架け橋となり、コーディネーター機能を発揮していきます。また、需要が拡大する緩衝紙の拡販にも注力していきます。すでに成果も上げていますが、今後も引き続き原紙にエコペーパー JP品を使用することで、日本紙パルプ商事グループのシナジー向上にも貢献していきたいと考えています。

顧客の声を聴き、 価値を届ける営業力

営業一部
営業一課 課長
伊藤 一守



営業部に所属し、地元コンバーターを中心に、ノート・おりがみ・らくがき帳・色画用紙などの文具紙製品向け加工原紙をメインに販売しています。日々の業務は得意先への営業訪問が中心であり、新商品の開発や製紙メーカーとの打ち合わせにも力を入れています。お客様の困りごとや市場環境に耳を傾け、丁寧なコミュニケーションを通じて信頼関係を築き、その声を正確にメーカーへ届けるコーディネーターの役割を担っています。

最近では、加工原紙を販売しているお客様に対し、マスキングテープ用の包装機を提案したところ高い評価をいただき、受注につながりました。現場からの評判も良く、リピート受注にも結びついたことで、マスキングテープ用加工原紙の増販にもつながっています。こうした成果の背景には、購買担当者だけでなく営業担当者や工場スタッフなど、さまざまな部署と積極的にコミュニケーションを重ねてきたことがあります。現場に足を運び、生の声を丁寧に聴くことで潜在的なニーズを掘り起こし、的確な提案につなげることができました。今後もお客様の期待を超える価値を提供できるよう、紙の枠を超えた提案にも挑戦していきます。

TOPICS

未来思考と共創で紙の可能性を発想する ～「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」

当社は、2023年に開催した「OVOL Bridges 2023～ The 2nd Paper Merchants Forum～」にて、紙の価値普及に向けて「ワークショップの定期開催」を表明しました。その第一弾として、2024年8月から10月にわたり、全国の紙卸商の皆様とともに取り組むワークショップ『第1回「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」』を開催しました。初回テーマを「教育・知育」に設定し、8月から10月にかけて全国の紙卸商を中心に延べ75社111名がワークショップに参加しました。本ワークショップは2日間構成で実施され、教育の未来像を描き出すことを目的に進められました。

1日目の「フューチャートーク」では、教育分野の専門家である石戸奈々子氏(慶應義塾大学教授／CANVAS代表)と金子嘉宏氏(東京学芸大学教育インキュベーションセンター長)を招き、教育・知育の現場がどのように変化し、どのような未来が拓かれるかについて講演いただきました。

2日目の「現在の強みと未来の兆しを掛け合わせ、目指したい未来を描き出す」では、講演を踏まえて「現在の強み」と「未来の兆し」を掛け合わせ、紙と紙流通が教育分野で果たす役割を議論。グループごとに、実現したい未来に向けたチャレンジングなアイデアを発想・共有しました。

今後も当社は、テーマを変えながらシリーズを継続し、教育をはじめとする社会課題の解決に貢献していきます。



[左上]石戸奈々子氏／[左下]金子嘉宏氏／[右]ワークショップの様子



海外卸売

主要グループ会社

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

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

- 1899年(明治32年)の中国・上海への海外進出以降、異文化・異商習慣下での事業継続による知見とノウハウを蓄積。
- 在庫・配送機能を備えた紙卸売事業のグローバル展開。
- 各拠点の機能を活用した地域密着型の供給体制の確立。
- 印刷会社・紙加工会社への納入に加え、PPC用紙、ラベル、フィルム、サイン&ディスプレイなど最終消費者向け製品への展開。
- 各国・地域に根差した事業展開による地域特性の活用とグループ全体としてのシナジー創出。



2025年3月31日現在

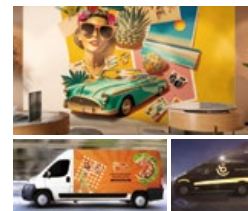
注力市場

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



海外卸売事業の現状分析

強み

- 1899年の中国・上海への進出以来、120年以上にわたり積み重ねてきた海外取引先からの信頼
- 日本および世界21カ国・地域、グループ会社78社による全世界を網羅する地域密着型の在庫・加工・配送機能を備えた調達・供給体制
- グローバルネットワークを活用した調達力・供給力・情報力に支えられた提案力

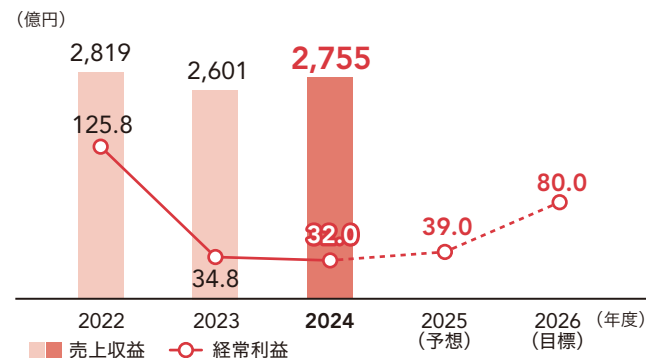
機会

- フィルム、パッケージング、サイン&ディスプレイ関連などの高付加価値商材の需要拡大
- 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
- 欧米市場における中国・韓国メーカーの動向

売上収益／経常利益



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

- 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

海外卸売

2024年度のセグメントの概況

売上収益

米国市場における在庫調整が一巡したことに加え、ドイツ・フランスのM&Aに伴う販売増や為替換算により、前期比増

経常利益

競争激化による販売単価下落、人件費・物流費などの増加、M&A付随費用計上により、前期比減

主要マーケット状況 英国・豪州では、低調な需要のなかで価格競争が激化し販売単価が下落したものの、米国では在庫調整が収束し販売数量が回復傾向。

日本からの輸出 中国向け板紙の販売は減少したものの、韓国、東南アジア向けの紙の販売が増加したことなどにより、数量・金額ともに前期比増。

セグメント内地域別販売数量

(単位: 万t)	2023年度	2024年度	前期増減	前期比
米国事業	45.0	62.8	+17.8	139.7%
欧州事業	17.5	17.4	△0.1	99.4%
オセアニア事業	15.2	14.4	△0.8	94.6%

注：販売数量は主要子会社の単純合算であり、左表と集計対象は同一ではない

当社主要マーケットにおける2024年の紙・板紙の需要は、特に英国・豪州でデジタル化の伸長や景気動向の影響を受け、引き続き低調。米国では在庫調整の反動もあり、底堅い状況。

OVOL中期経営計画2026進捗状況

Investment (戦略的M&A)

2024年度にドイツ、フランス、ポルトガルで6社を新たにグループ化し、欧州での事業基盤を強化。これにより、独仏全域をカバーする在庫・物流網を構築し、そのインフラを活かして欧州での卸売事業拡大を推進。

- **ドイツ3社** : OVOL Papier Deutschland GmbH / OVOL ComPlott GmbH / OVOL Packaging GmbH
- **フランス2社** : OVOL France, S.A.S./ OVOL Sign & Display, S.A.S.
- **ポルトガル1社** : OVOL Shared Center, Unipessoal Lda.

Investment (補完的M&A)

サイン&ディスプレイ事業

- シンガポール CAS Technology (2024年1月)
- オーストラリア Sign Essentials (2024年9月)

軟包装材事業

- オーストラリア Caspak Products (2024年11月)
- ニュージーランド Pacrite Industries (2024年8月)
- Carter Consolidated (2025年4月)

Divestment (譲渡・売却など)

- **北米** JRS Resources, Inc. (古紙再資源化事業)
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(2024年1月)
- Weiss McNair, LLC (ナッツ種穀収穫機械製造事業)
非中核・不採算事業の整理のため、売却(2024年10月)
- **欧州** OVOL Fiber Europe BV (古紙再資源化事業)
不採算事業の整理のため、売却(2025年1月)

M&Aの
推進

今期の見通し

2025年度
経常利益予想 **39 億円**

- 市況低迷の長期化
- 先行費用の継続
- 人件費などの増加
- 2024年度までに実施したM&Aおよび高付加価値製品の販売の増加

TOPICS

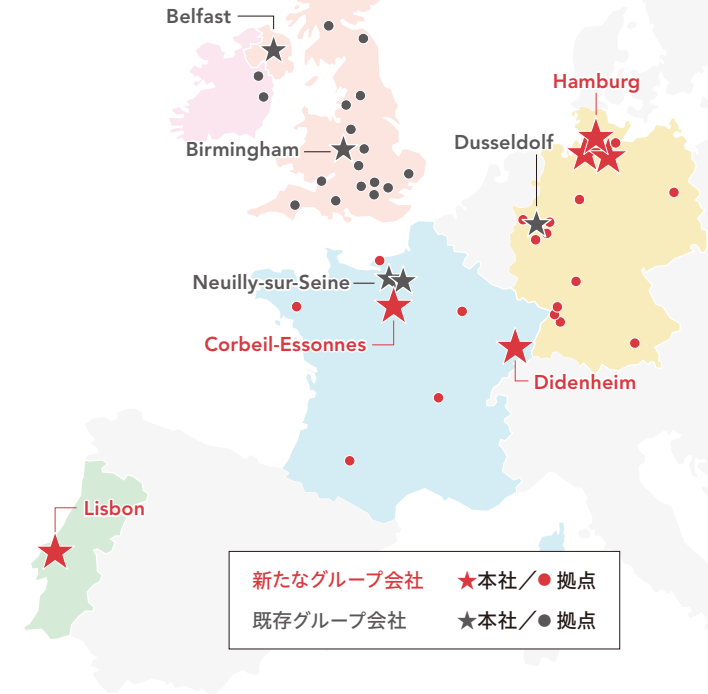
欧州事業の基盤強化

ドイツ、フランス両国をカバーする在庫・物流網を活用し、
欧州大陸における紙流通事業の拡大に取り組む

当社は「中期経営計画2026」に掲げる海外卸売セグメント方針「安定収益構造の確立と収益源の多様化」の実現に向け、2024年度にドイツ、フランス、ポルトガルで紙商など計6社を子会社化しました。これにより、当社グループは米国、オセアニア、英国などで展開している、在庫・配送機能を備えた市場密着型の紙流通事業を、欧州大陸にも拡充。ドイツ・フランス両国全域、およびオーストリアをカバーする物流網を構築し、欧州大陸における事業拡大の橋頭堡としています。紙・板紙の消費量は他の先進国同様減少傾向にあるものの、ドイツは世界第3位・欧州最大、フランスは世界第10位・欧州第3位（ドイツ、イタリアに次ぐ）の市場規模を誇り、当社グループにとって極めて重要な市場です。さらに、両国においては在庫・配送機能を活用したサイン&ディスプレイ、包装関連資材の販売も展開。これらの取り組みは、海外卸売セグメントの戦略である「高付加価値商材の販売拡大」とも合致しており、収益源の多様化と持続的成長に寄与しています。

	ドイツ	★ OVOL Papier Deutschland GmbH	グラフィック用紙の販売
		★ OVOL ComPlott GmbH	サイン&ディスプレイ関連商品の販売
		★ OVOL Packaging GmbH	包装関連資材の販売
	フランス	★ OVOL France, S.A.S.	グラフィック用紙の販売
		★ OVOL Sign & Display, S.A.S.	サイン&ディスプレイ関連商品の販売
	ポルトガル	★ OVOL Shared Center, Unipessoal Lda.	シェアードサービス事業

日本紙パルプ商事グループ 欧州拠点マップ



▶ 欧州事業の現状と、今後の戦略



上席執行役員
欧州総代表
加島 博

すでに開示しているとおり、破綻した親会社の事業を2024年11月に取得し、グループ会社化しました。これに伴い、破綻前の業績水準への早期回復が喫緊の課題となっています。グループ会社化以降、当社は速やかに各種対策を実施し、欧州を中心とする各仕入先との関係修復を進め、現在は、当社グループへの参画前の空白期間に失われた顧客の再獲得と販売数量の回復に向け、全社一丸となって取り組んでいます。また、グループ会社化の段階で実施した構造改革により、事業基盤の再構築を進めていますが、欧州における実需の減少も影響し、連結業績への本格的な貢献は来年度となる見込みです。

一方、2025年2月には、当社グループの海外紙商を対象としたグローバルミーティングを開催、ドイツ、フランスの経営陣も参加し、自社事業に関するプレゼンテーションなどを通じ、他の紙商グループ会社との連携強化を図りました。当該事業買収は、欧州製紙メーカーとの関係強化・グループ全体における調達ソースの拡大はもとより、欧州におけるOVOLブランドの認知度向上にも寄与しています。今後は、英国・アイルランドの既存事業と、今回グループに加わったフランス・ドイツの事業を戦略的に融合させ、グローバルネットワークを活用することで、全体でのシナジー創出を推進するとともに、地域密着型の販売体制を通じて安定収益の確保を図り、海外卸売セグメントにおけるさらなる収益力の強化を目指していきます。

海外卸売

海外卸売セグメント／主要グループ会社

在庫・配送機能をもつ海外グループ会社のうち、主要なものを紹介します。

米国

■ OVOL USA (Gould Paper)

- ・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

OVOL USA

オセアニア

■ Ball & Doggett Group

- ・メルボルンに本社を置くオセアニア最大級の紙流通グループ
- ・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
- ・両国では紙・板紙の国内生産比率が低く、同社グループは紙流通業として重要な役割を担う
- ・サイン&ディスプレイ、軟包装などの販売強化により事業領域を拡大

Ball & Doggett  AARQUEGROUP PARTNER OF CHOICE

東南アジア

■ Japan Pulp & Paper (M) ■ OVOL Malaysia ■ OVOL Singapore

- ・マレーシア、シンガポールにおける有力な紙流通グループ
- ・両国では紙・板紙の国内生産比率が低く、同社グループは紙流通業として重要な役割を担う
- ・サイン&ディスプレイ関連、熱転写リボン加工などにより事業領域を拡大

OVOL Japan Pulp & Paper (M) Sdn Bhd OVOL Malaysia Sdn Bhd OVOL Singapore Pte Ltd

英国

■ Premier Paper Group

- ・バーミンガムに本社を置く英国国内有力紙流通グループ
- ・英国での紙・板紙は多くを輸入に頼っており、在庫・配送機能を有する紙流通業が重要な役割を担う
- ・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
- ・2023年にはアイルランド企業を買収、当社グループの調達基盤を活用した販売体制を強化

premier lamination films GPMI REPRODUCTIONS wbc

ドイツ

■ OVOL Papier Deutschland

■ OVOL ComPlott

■ OVOL Packaging

- ・欧州の有力紙流通グループであったInapaのドイツ法人を2024年に買収し、名称変更
- ・ドイツにおけるグラフィック用紙、包装関連資材、サイン&ディスプレイ関連商品の販売を手掛ける

OVOL OVOL ComPlott

フランス

■ OVOL France

- ・欧州の有力紙流通グループであったInapaのフランス法人を2024年に買収し、名称変更
- ・フランスにおけるグラフィック用紙、サイン&ディスプレイ関連商品販売(OVOL Sign & Display)のほか、ポルトガルにグループ内向けシェアードサービス提供拠点(OVOL Shared Center)を持つ

OVOL



グループ 会社紹介

Gould Paper Corporation (OVOL USA)

本社所在地 360 Madison Avenue,
New York, NY 10017, U.S.A.

事業内容 紙卸売業

変化を成長に変え、 北米から未来を拓く

Japan Pulp & Paper (U.S.A.) Corp. 社長
Gould Paper Corporation (OVOL USA) 会長
奥田 浩一



日本紙パルプ商事は、1967年にニューヨーク駐在員事務所を開設して以来、アメリカ大陸において数多くの企業をM&Aによりグループへ迎え入れてきました。2010年にはGould Paper Corporation (以下、Gould)に出資し、2015年には完全子会社化しました。1924年に創業したGouldは、英国やフランスにも子会社を持ち、現在では北米・欧州における日本紙パルプ商事グループの中核企業として事業を展開しています。

現在、米国市場では、紙・板紙の消費量が大きく減少し、その需要の約70%をパッケージング用紙が占めるなど、構造変化が一段と進んでいます。さらに、コロナ禍以降は、製紙各社による工場閉鎖や洋紙から段ボール原紙への転抄といった動きも顕著になっています。こうした市場環境下、Gouldは全米の紙流通業界において第4位の地位を確立しています。今後は既存事業の拡大に加え、需要構造の変化を踏まえた同業他社や周辺事業のM&Aによる多角化を積極的に進め、持続的な成長を追求していきます。その成長の原動力となるのは「人材」です。優秀な人材の育成と確保に注力し、変化する市場環境に柔軟に対応することで、お客様と社会に新たな価値を提供し続ける企業を目指します。

紙から広がる多様な価値、 世界をつなぐ ディストリビューターへ

Gould Paper Corporation (OVOL USA)
President & CEO
Michael Trachtenberg



Gouldは、創業以来、事業領域の拡大を続け、現在では、印刷・筆記用紙から出版用紙、新聞用紙、段ボール原紙、食品包装、ティッシュやパルプまでを扱い、さらにプリントマネジメントや物流サービスを展開するグローバルディストリビューターへと進化してきました。

Gouldの強みは「顧客の目的に合わせてサプライチェーンを提供する」との理念に基づいたビジネスモデルにあり、俊敏性と戦略的調達を融合させたサプライチェーンにより顧客のビジネスを支えています。Gouldが展開するさまざまな事業のなかでも、テキサスで展開する紙商事は、その象徴的な存在です。ダラス、ヒューストン、オースティンでの拠点展開を通じ、顧客ニーズに合わせたサイズ対応や短納期を可能にし、ディストリビューターとしての強みを発揮しつつ顧客コストの削減に寄与してまいります。

製品開発面では、製紙会社との協業により高速インクジェット用紙や食品ラベル用紙を商品化し、米国、英国、欧州での新規顧客獲得を推進。さらに調達から納品までを網羅するプリントマネジメントや物流サービスの拡充により、付加価値を高めています。

TOPICS

植えるのは木、育てるのは低炭素社会。 木々とともに未来へ。

当社の連結子会社であり、イギリス市場における紙、板紙、包装資材のリーディングサプライヤーであるPremier Paper Group Limited (以下、Premier) は、環境プログラムCarbon Capture[®]を通じた寄付活動を継続し、その累計寄付額が2024年11月に200万ポンド(約3億7,400万円)に到達しました。寄付先である英国最大の森林保護慈善団体Woodland Trustにおいて、これまでに519,132本の植樹が行われ、樹木の成長を通じて約119,869トンのCO₂吸収が見込まれています。

Carbon Capture[®]は、イギリス政府公認の植樹プロジェクトを支援する仕組みで、顧客が製品購入に伴うCO₂排出量を把握し、その削減に貢献できるよう設計されています。Premierは顧客企業をCarbon Capture[®]参加企業として証明し、脱炭素への取り組みを後押しするとともに、イギリス在来種の森林の創出や修復を支援しています。同プログラムは2011年に開始され、2019年には寄付額が100万ポンドを突破。以降も寄付金はすべてWoodland Trustに充てられ、森林再生や生態系の保全に活用されています。現在ではイギリス流通市場を代表する環境イニシアチブとして広く認知され、企業と顧客がともに持続可能な未来づくりに参加できる仕組みを提供しています。

Premierは今後も、低炭素社会への貢献と生物多様性の向上を目指し、測定可能で透明性の高い環境プログラムを通じて、持続的かつ実効性ある環境保全活動を推進していきます。





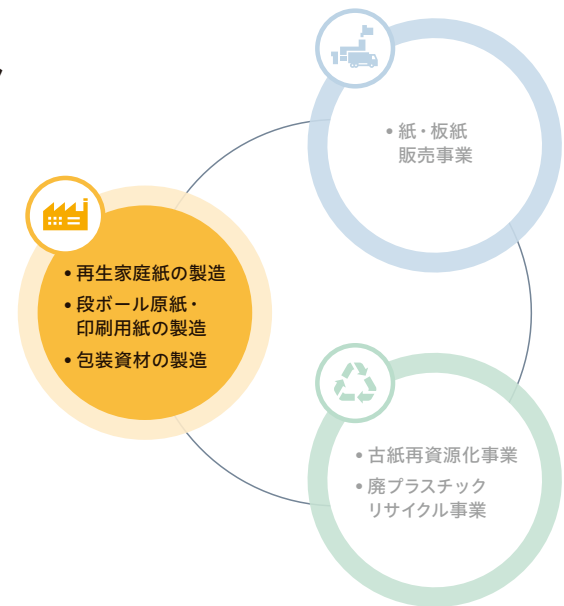
製紙加工

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

- ・古紙を原料とする各種紙製品の製造事業を展開し、資源の有効活用に貢献。
- ・再生家庭紙事業は、国内大手コアレックスグループを中心に、家庭紙の安定供給体制を確立。
- ・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グループ会社化などに注力。
- ・グループ内で、原料調達・製造・販売のサプライチェーン最適化を推進。
- ・セグメント全体で、生産効率の向上によるCO₂排出量削減など、競争力のさらなる強化に努める。



再生家庭紙事業

優れたリサイクル技術で難再生古紙を再資源化、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

トイレトレーラー事業

- ・グループ会社の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



段ボール事業

段ボール原紙の製造からシート・ケース加工まで行う
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
- ・生産性向上、および安全性の確保に向けた投資を継続



製紙加工事業の現状分析

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

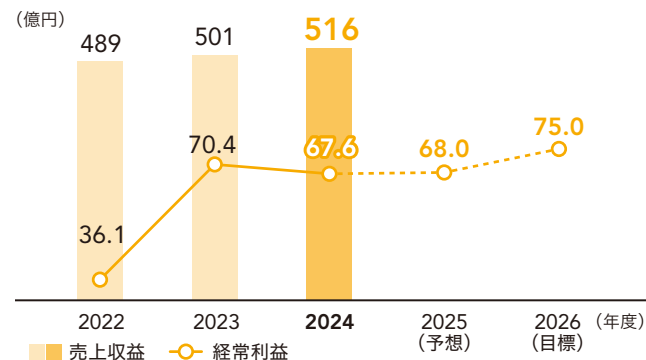
機会

- 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
- 原燃料価格等の高騰から生じる製造コストの上昇

売上収益／経常利益



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**

- 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
- 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

競争力向上

収益性向上

収益規模拡大

製紙加工

2024年度のセグメントの概況

売上収益

段ボール事業、再生家庭紙事業の販売数量は前期並み
再生家庭紙の販売単価上昇が寄与し前期比増

経常利益

再生家庭紙事業における生産効率の向上などによる
製造コストの低減があったものの、
労務費・燃料費・物流費等の上昇などにより、前期比減

段ボール事業 販売数量は原紙事業では前期比微減、加工事業は前期比増。
販売価格は原紙・加工事業とも前期並み。

再生家庭紙事業 販売数量は前期並み、販売単価は上昇したが、
海外事業の売却により販売金額は前期並み。

セグメント内事業別数量

	2023年度	2024年度	前期増減	前期比
段ボール原紙事業 販売数量(万t)	22.9	22.7	△0.2	99.1%
段ボール加工事業 販売数量(万㎡)	15,735	16,195	+460.3	102.9%
再生家庭紙事業 販売数量(万t)	11.4	11.3	△0.1	99.5%

※再生家庭紙のみ生産数量。また、生産・販売数量は主要子会社の単純合算

2024年度の家家庭紙（トイレットペーパー）の内需※前期比101.7%と、若干の上昇。

※内需＝出荷＋輸入（日本家庭紙工業会・財務省貿易統計）

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
事業規模拡大

- 再生家庭紙事業において、家庭紙販売のシェア拡大を目的にアライアンスを強化。

マスコ製紙 ※発行済み株式の20%を取得

〔所在地〕 静岡県富士宮市

〔事業内容〕 家庭紙製造

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

- コアレックス信栄が、大阪・関西万博の未来社会ショーケース事業「グリーン万博・難再生古紙のリサイクル」に参加。
- コアレックス信栄のECサイトなどで公式キャラクター「コアロ」を活用するほか、外部企業との協業などで、ブランド認知度向上を図っている。

今期の見通し

2025年度
経常利益予想 **68億円**

- 原燃料・物流費などのコスト増を見込む一方、段ボール事業における販売数量増加、製造工程の合理化によるコスト削減を見込む



グループ 会社紹介

コアレックス信栄株式会社

本社所在地 静岡県富士市中之郷575-1

事業内容 家庭紙の製造・販売

紙資源循環の パイオニアとして、 次に挑む

取締役副社長執行役員
佐野 仁



コアレックス信栄は、芯なしトイレトペーパーを開発したパイオニアとして再生家庭紙業界を牽引するとともに、独自技術により難再生古紙を含む古紙を再資源化し、再生紙100%のトイレトペーパーやティッシュペーパーを製造しています。従来は焼却処理されていた雑がみ類の有効活用を可能にし、自治体における焼却炉の延命化や可燃ごみ削減・環境負荷低減などに大きく貢献しています。近年、この高い技術力が認知・評価され、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会やG7広島サミット、大阪・関西万博でも、紙資源の再資源化事業に技術提供し、実際に会場内で発生した紙ごみから再生製品を生み出しています。

現在では、全国約30の自治体と協力し、写真や窓付き封筒、防水加工紙容器なども雑がみとして分別・再利用。ごみカレンダーや啓発活動を通じて住民参加を促しています。今後は「コアレックス」ブランドの認知向上を図り、スポーツ・芸能・観光など異業種とのコラボレーションを通じて、「紙対応※」という新たなサービスとともに、紙資源循環事業のさらなる拡大に挑戦していきます。

※紙対応：コアレックスが提供する「令和版ちり紙交換」。企業や学校、病院などから古紙を多様な方法で回収し、顧客の利用や寄贈ニーズに応じて再生紙製品として循環させるサービス。

EC事業を通じた 環境貢献とブランド浸透

東京営業所 量販部 課長代理
小嶋 千恵



近年、エコ意識の高まりとともに環境配慮型商品の需要が増加しています。コアレックス信栄のECサイト「コアロのおみせ」では、商品画像や動画を通じて製品特長だけでなく環境への取り組みも発信し、「芯がない・最後まで使える・ゴミが出ない」といった芯なしトイレトペーパーの商品価値を訴求しています。その結果、動画を視聴したお客様の購入率は10%以上向上し、「ゴミが減って便利」といった好意的なレビューも多数寄せられています。こうした日常の小さな選択が環境負荷低減につながることを実感いただいています。

当社も私自身も未経験からEC事業に挑戦しましたが、年間計画やキャンペーンを重ねるなかで売上は伸長し、目標を達成。お客様の反応が数字に直結するため改善の指針となり、「どう伝えれば購入率が上がるか」を試行錯誤できる点に大きなやりがいを感じています。また、重くかさばる家庭紙を直接届ける利便性は高く、「助かる」とのお声も多数いただいています。さらに、Amazonや楽天での展開は「コアロのおみせ」へのアクセス増加やブランド認知拡大につながり、公式キャラクター「コアロ」の活用もブランディングに貢献。ECは新たなお客様との接点を広げ、持続的成長を支える重要な事業となっています。

TOPICS

国際イベントで広がる 紙資源循環の取り組み

コアレックス信栄は、独自のリサイクル技術を活かし、国際的なイベントにおいても紙資源循環を推進しています。2025年4月に開幕した大阪・関西万博では、未来社会ショーケース事業「グリーン万博・難再生古紙のリサイクル」に参画。従来焼却されていた防水加工紙や感熱紙、窓付き封筒などの難再生古紙を回収し、異物を除去して繊維を抽出、高品質なトイレトペーパーへと再生します。これらは会場のフューチャーライフゾーンで使用され、資源循環の「見える化」を来場者が体験できる仕組みです。また、同年4月開幕の大阪グルメEXPO2025でも、使用済みの紙製容器やパンフレットなどを会場で回収し、トイレトペーパーにリサイクル。会場内で再利用することで、来場者が手軽に資源循環に参加できる仕組みを提供します。これらの取り組みにより、焼却処理に比べて約62%※のCO₂削減効果が見込まれ、SDGsの複数目標にも貢献します。

こうした国際的な舞台での取り組みは、資源循環型社会の実現に向けた日本紙パルプ商事グループおよびコアレックス信栄の姿勢を示すものであり、今後も日常のなかに循環を組み込むモデルケースとして、具体的な取り組みを発信していきます。

※出典：平成16年度容器包装ライフ・サイクル・アセスメントに係る調査事業報告書より紙バックを例として試算





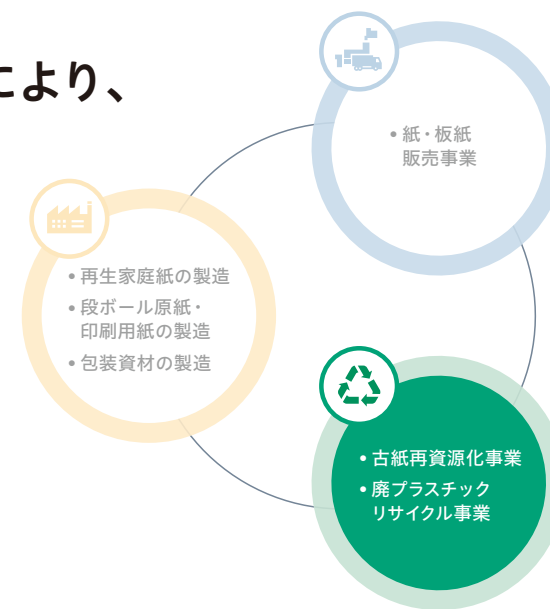
環境 原材料

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年代から、古紙の再資源化事業を通じて循環型社会の構築に貢献。
- ・ 古紙再資源化事業では、グループ会社の福田三商を中心に回収ネットワークを構築し、グループ内外の製紙会社への安定供給および古紙の回収強化を推進。
- ・ 海外では、アメリカ・インドに古紙再資源化事業拠点を有し、古紙回収ネットワークを展開。
- ・ 現在は、廃プラスチックの再資源化や再生可能エネルギー発電などへ事業を拡大。バイオマス燃料事業では、マレーシアでPKSを集荷・輸出し、国内外の発電所に安定供給。



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

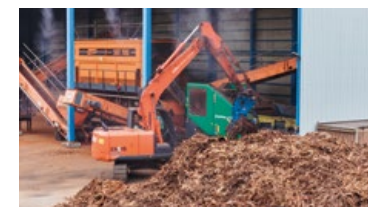
- ・ 品質を重視した古紙再資源化事業に取り組む、国内製紙メーカーへの安定供給を実現
- ・ 日本全国において機密文書の回収・再資源化を推進
- ・ 海外では米国、インドに拠点を構え、世界的な視野で製紙原料としての古紙の再利用推進
- ・ グループ製紙会社と連携し、サーキュラーエコノミーを推進



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
- ・ 木質系廃棄物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



環境原材料事業の現状分析

強み

- 品質を重視した原料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

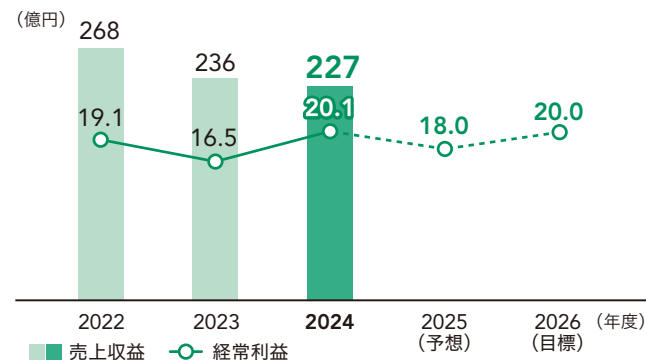
機会

- 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となる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

売上収益／経常利益



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

- 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

環境原材料

2024年度のセグメントの概況

売上収益

古紙の販売数量の減少などにより、前期比減

経常利益

木質バイオマス発電所向け燃料の販売および価格上昇が寄与し、前期比増

古紙

国内・米国ともに紙・板紙需要の減少に伴う古紙の発生減、事業所の譲渡および閉鎖により、販売数量が減少。

パルプ

国内・海外向けともに販売数量が減少。

再生可能
エネルギー
事業

- ・太陽光発電は前期並み、木質バイオマス発電は燃料費の上昇により収益は厳しい状況。
- ・木質バイオマス発電所向け燃料の販売は、前期にマレーシアに第2ヤードを開設し取り扱い量が大幅に増加、また販売価格も上昇。

総合リサイクル
事業

販売は前期並み。

セグメント内当社単体および事業別売上収益

(単位：億円)	2023年度	2024年度	前期増減	前期比
当社	76.2	88.5	+12.2	116.0%
古紙・リサイクル事業	120.2	87.9	△32.3	73.2%
再生可能エネルギー事業	40.0	50.1	+10.2	125.4%

注：販売数量は主要子会社の単純合算であり、左表と集計対象は同一ではない

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、製品供給までを一貫したサプライチェーンとして構築し、資源を最大限に循環させる取り組みを推進中。これにより、原材料コストの抑制や安定的な供給体制の確立を通じて、競争力の強化を図る。
- ・バイオマスボイラーや再生可能エネルギー由来の電力の利用拡大により、CO₂排出量削減とエネルギーコスト削減を両立。

投資による
事業規模の拡大

- ・事業のさらなる成長を目指し、プラスチックリサイクルやバイオマス発電燃料といった分野への投資を推進中。

今期の見通し

2025年度
経常利益予想

18億円

- ・紙・板紙の消費量減少に伴う古紙発生量の減少



グループ 会社紹介

株式会社エコポート九州

本社所在地 熊本県熊本市西区新港一丁目4番地10

事業内容 廃プラスチックリサイクル事業、機密文書溶解・製紙事業、
木質原材料製造事業、RPF製造事業、倉庫業

循環型社会の実現に 向けた総合リサイクル 事業の進化

常務取締役
内野 耕太郎



エコポート九州は、一般家庭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。現在は、売上約7割を占める容器包装プラスチックのマテリアルリサイクルを基盤としながら、セキュリティ事業(機密文書の溶解・再生パルプの製造販売)や、サーマル事業(固形燃料RPF※の製造販売)など、新たな事業分野への拡大を進めています。2022年4月に施行された「プラスチック資源循環促進法」に対応するため、第二工場の建設を推進するとともに、日本紙パルプ商事グループのネットワークを活用し、国内外への販売体制を強化しています。さらに、当社は「ケミカルマテリアルリサイクル推進プロジェクト」にも参画しており、九州を中心に行政から回収された廃プラスチックを選別・資源化し、石油化学プラントに納入、基礎化学製品へと変換するプロセスの構築を目指しています。これにより、プラスチックの持つ優れた機能を活かしながら、環境負荷低減を実現する新たな循環モデルの確立に挑戦しています。当社のリサイクル事業は、資源循環社会の実現に寄与するだけでなく、深刻化する海洋プラスチック問題の解決にも貢献しています。

※RPF: Refuse Paper & Plastic Fuel マテリアルリサイクルに適さない廃プラスチックを紙くすなど混合した固形燃料

お客様からの信頼が 事業の基盤

セキュリティ事業部
部長
緒方 貴士



当社のセキュリティ事業は、機密文書の安全な溶解処理と再生パルプの販売を柱としています。最大の特長は、独自の厳重な輸送体制と専用倉庫での保管に加え、破砕ではなく「溶解」を採用している点です。段ボール箱などで保管された状態そのまま処理できるため、情報漏洩リスクを低減できる点が評価され、自治体など新たなお客様からの依頼も増加しています。また、当社は産業・一般廃棄物の処理許可を有しており、文書に混在するクリップやフォルダーなども適正に処理可能です。さらに回収したプラスチックはRPF燃料へとリサイクルし、顧客企業の燃料コスト削減やCO₂排出削減に貢献しています。溶解後に得られた再生パルプは、表面にしわ加工を施した緩衝紙「クレープ紙」へと加工され、陶器の保護材などに利用されています。これにより、顧客はこの紙を通じてリサイクル成果を直接確認でき、資源循環の実感を得られる仕組みとなっています。

当社の取り組みは、単なる企業間の取引にとどまりません。実際に、取引先の文書管理担当者から個人的な書類処理を依頼されることもあり、事業そのものが「信頼の証」として認められていることを自負しています。

TOPICS

バイオマス燃料の安定供給で 環境負荷軽減に貢献

当社グループは、グループ内製紙会社への電力・蒸気供給を担うバイオマス発電事業を開始して以来、再生可能エネルギーを活用し、クリーンで安全な電力の安定供給に貢献してきました。地球温暖化対策やエネルギー自給率向上が求められるなか、当社の発電事業は環境負荷低減と産業活動の両立を支える重要な取り組みとなっています。

2018年にはマレーシアに OVOL New Energy を設立し、木質バイオマス発電燃料である PKS (アブラヤシの実の種殻)の集荷・輸出を本格化。調達から輸送まで一貫した供給体制を確立しました。2025年3月期には第2ヤードの開設により集荷・販売量が大幅に増加し、事業基盤をさらに強化しています。今後は、3カ所目となるPKSヤードの設置を予定しており、燃料供給の安定性を一層高める方針です。これにより、国内への持続的なバイオマス燃料供給を確実にし、カーボンニュートラル実現に寄与していきます。

当社は今後も、資源の有効活用と循環型社会の構築に努め、グローバルな調達・供給ネットワークを強みに、持続可能なエネルギー社会の実現を牽引していきます。



重機で受入ホッパーへ投入されるPKS



不動産 賃貸

地域に根差した不動産の活用

- ・東京・大阪・京都などに所有する物件を、オフィス・集合住宅・ホテルとして活用。
- ・2018年、東京にて「日本橋再生計画」第2ステージの一環として「OVOL日本橋ビル」が竣工。
- ・2019年には京都で「OVOL京都駅前ビル」が竣工し、ホテルとして開業。観光・ビジネス両面のニーズに対応。
- ・今後も、不動産の効率的活用による安定収益の確保と、地域の街づくりへの貢献を推進。

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

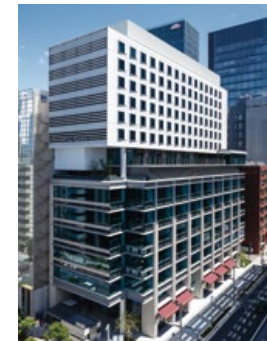
- ・景気動向・不動産市況の変動
- ・働き方の変化によるオフィス需要の減少、賃料水準の低下
- ・築年数が経過した建物の大規模な修繕

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

2024年度のセグメントの概況

売上収益

主要物件が高水準で稼働を続けており、前期比増

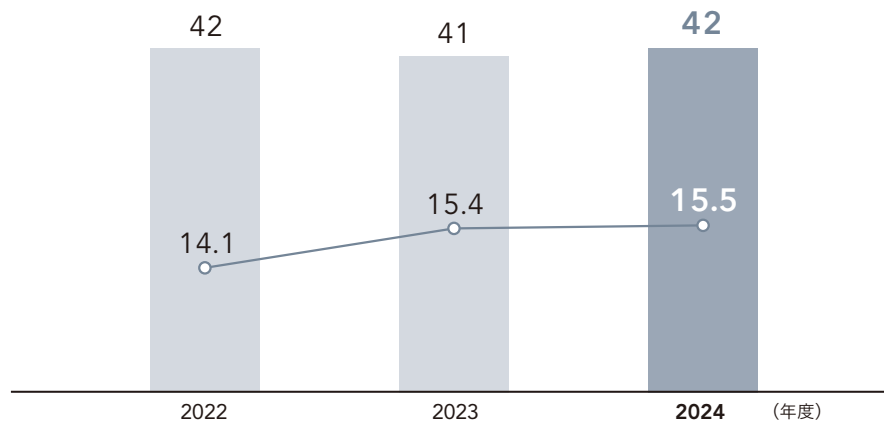
経常利益

賃貸料収入の増加、およびテナントの入退去の減に伴う
修繕費の減少により、前期比増

- 主要物件の高稼働が継続しており、前期比で増収増益。

売上収益／経常利益（億円）

■ 売上収益 ○ 経常利益



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**

- 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
→ 大阪JPビル、京都中井ビルの再開発が進行中
- 選択と集中による不動産ポートフォリオの最適化

今期の見通し

2025年度
経常利益予想 **14 億円**

TOPICS

TOPIC

1

紙の機能・価値の発信について

2023年10月に開催した「OVOL Bridges 2023 ～ The 2nd Paper Merchants Forum ～」において、当社は「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の発足」の3つの課題に全国の卸商様と取り組むことを表明し、活動を開始しています。これら3つの取り組みへのアクションを起こすことで、世の中に埋もれている潜在的な紙の需要を掘り起こしていくとともに新たな用途を見出し、「紙」の存在感や魅力を高めていくことを目的としています。



▶ 出前教室の全国展開

全国の小学校(対象3～5年生)を対象に、子どもたちに「紙の環境面での正しい知識」や「紙の良さ・楽しさ」を伝えることを目的とした『出前教室』を実施すべく準備を進めています。紙の限らない可能性を追求する当社は、子どもの無限の可能性を伸ばすことに挑戦し続けているGakkenと連携し、昨年から本プロジェクトの準備を進めています。紙の価値と魅力を次世代に伝えることを目的として、2025年2月には品川区主催のイベント「わくわく★SDGsこどもみらい大作戦」に参加、2025年度の下期からは全国の小学校で出前授業を紙卸商の皆様と実施する予定としています。

▶「わくわく★SDGsこどもみらい大作戦」については [P.79「地域社会」](#) の取り組み事例をご覧ください。

▶ ワークショップの定期開催

2024年度は、第1回となる「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」を全国の紙卸商の皆様と共に開催しました。2025年度は紙流通業界全体にチャレンジングでワクワクするようなアイデアを発想できる人材をさらに増やすべく、『～未来思考と共創で紙の可能性を発想する～「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES Vol.2」』を開催します。今回のテーマは「ユーザーが紙の魅力を知り、もっと使いたくなるアイデア & アクションプラン創出」とし、紙流通業者だけでなく、消費者を含むユーザーの視点も取り入れながら紙の魅力を伝え、使いたくなるような多様なアイデアを考えます。また、これらのアイデアを実行し、広めていくための具体的なアクションプランについてもグループごとに議論し、発表します。

▶「OVOL CREATIVE WORKSHOP SERIES」については [P.46「国内卸売」](#) のTOPICSをご覧ください。





▶ 紙の価値普及に向けた研究会の発足

「紙の研究会」では、紙の良さをより多くの方に知ってもらうため「紙の価値」と「紙と地球環境」という二つのチームに分かれて活動を続けています。「紙の価値」チームでは、紙の役割や機能について考察してきましたが、今般、紙の本に焦点を当て、その魅力・価値を体系的に整理、可視化し、広く発信する取り組みを開始しました。この取り組みには群馬大学情報学部 柴田博仁教授をアドバイザーに迎え、学術的な見地からサポートいただいています。「紙と地球環境」チームは、日本製紙連合会などと連携し、紙と環境の関係について論点を整理し、どのような情報を発信すべきか議論をしています。また、この研究会で得られた知見や議論の内容は、出前教室や大阪・関西万博での展示内容にも活用されています。当社はこれらの活動から得られた紙に関する知識・知見を積極的に発信していきます。

TOPIC

2

「人」を中心に据えたDXへの取り組み

当社はDXを“人”を中心に据えた企業変革と捉えています。
DXで人間力をさらに高め、顧客・業界へ新たな価値を提供していきます。

▶ 業務実態把握とDXグランドデザインの策定

当社は業務棚卸調査を2024年度上期から全社を対象に順次実施し、業務を「量」「種別」「スキル」「役職」といった観点から多角的に分析、業務構造の可視化を行いました。これは単なる現状把握にとどまらず、役職員一人ひとりが「本当に必要な業務は何か」を見直し、効率化によって創出できる知的業務を意識する契機ともなっています。こうした調査結果を基盤に、DXの方向性や将来ビジョンを明確化し、具体的戦略に落とし込む「DXグランドデザイン」を2025年度中に策定する予定です。DXは営業活動や業務効率の改善にとどまらず、企業全体の競争力を再構築する変革の柱であり、「OVOL 長期ビジョン2030」に不可欠な施策と位置づけています。

▶ 「守り」と「攻め」のDX

当社のDXは「守り」と「攻め」の両輪で展開していきます。「守りのDX」では、全社における業務の最適化と基幹システム刷新を通じて効率化とリスク管理を徹底します。一方で「攻めのDX」では、営業部門が持つ知見を活用し、データ活用的高度化、物流効率の改善、顧客接点強化などを通じ、新たな価値創造を実現します。これにより業務効率と顧客提供価値の向上を両立し、従業員エンゲージメント向上や組織活性化にも寄与していきます。

▶ 業務の効率化・高度化に向けたAI活用

当社は、今後AIがあらゆる業務に深く関与していくことを見据え、AI活用の実践と研究を積極的に推進しています。まずは企画立案や文書作成の支援に資する環境として、当社専用のChatGPT環境を構築し、業務の効率化と高度化を実現しています。AIを効果的に活用するためには、プロンプト作成(AIに対する命令文)をはじめとした利用スキルの習得が不可欠であることから、今後は教育プログラムの充実に注力し、役職員一人ひとりがAIを適切に使いこなせる環境を整備していきます。将来的には複数のタスクを自己判断で遂行できる「AIエージェント」の導入も視野に入れ定型的な処理業務を削減、役職員が付加価値の高い業務に専念できる体制を整備し、さらなる競争力の強化を図っていきます。