

Section 1

価値創造 ストーリー

トップメッセージ	8
価値創造のあゆみ	15
価値創造プロセス	16
マテリアリティへの取り組みと提供価値	17
インプットする資本	18
3つの強み	20
社会と地球環境のよりよい未来を拓くために	21
ステークホルダーへの提供価値	23
価値創造事例①	25
価値創造事例②	27

トップメッセージ



「OVOL長期ビジョン2030」 を見据え、 仕組みづくり・仕掛けづくりを 着実に推進

代表取締役社長 社長執行役員

渡辺 昭彰

トップメッセージ

「OVOL中期経営計画2026」の進捗

当社グループは、2024年度より「OVOL中期経営計画2026」を推進しています。本計画は、「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けた「仕組みづくり・仕掛けづくり」の3年間と位置づけており、最終年度の目標として連結経常利益220億円を掲げています。これまでの2年間ににおいては、海外卸売、製紙加工、環境原材料といった各事業セグメントのグループ会社による取り組みを着実に進めるとともに、サステナブル経営の推進、財務・資本戦略の強化、人的資本への投資など、中長期的な成長基盤の構築に取り組んできました。一方で、日本紙パルプ商事本体においては、従来の延長線上を超える新たな仕組み・

仕掛けづくりに遅れが見られることを課題として認識しています。このため、2026年5月の役員全体会議では、変化のスピードをさらに高め、一段踏み込んだ取り組みを進めるよう指示しました。

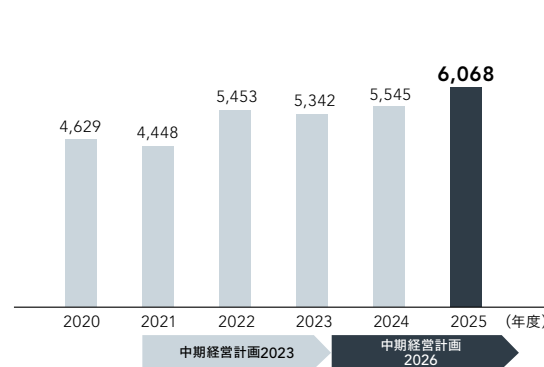
業績面では、2025年度は各段階利益において大幅な減益となりました。事業別に見ると、製紙加工セグメントの家庭紙事業を除き、全般的に厳しい結果となり、特に海外卸売セグメントでは、2024年11月に買収したドイツ子会社において多額の損失を計上したことが、連結業績を大きく押し下げる要因となりました。

「中期経営計画2026」の最終年度となる2026年度は、海外卸売セグメントの業績改善により大幅な増益を見込んでいます。しかしながら、海外市場における需要や販売価格が当初想定を下回って推移して

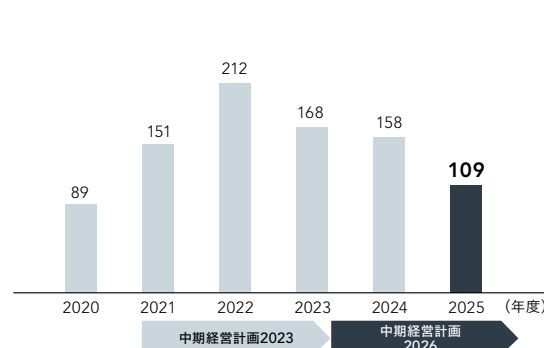
いることに加え、本社移転費用の計上などもあり、連結経常利益は150億円程度にとどまる見通しです。その結果、「中期経営計画2026」の目標達成は極めて厳しい状況となっています。こうした状況の中にあっても、当社グループは、DX、人的資本投資・エンゲージメント向上、M&Aの3つを重要な成長ドライバーと位置づけ、これまでの取り組みを継続・加速していきます。特にDXについては、「取り組みの遅れが企業の競争力そのものを左右する」との強い危機感を持ち、経営の最重要課題の一つとして推進しています。また、M&Aについても、有望な機会を的確に捉えながら、スピード感を持って実行していきます。

足元の事業環境については、中東情勢の影響により、国内外でコスト上昇に対応した価格修正の動きが見られるものの、現時点において当社グループの

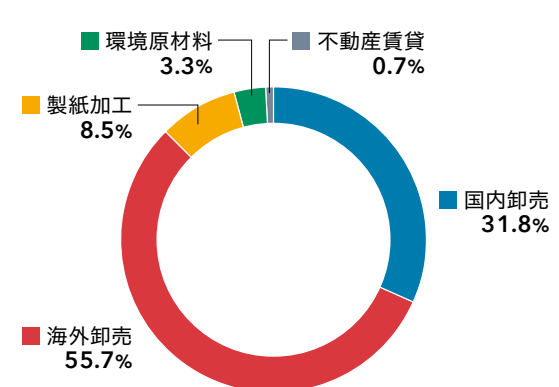
売上収益(億円)※1※2



経常利益(億円)※2



事業セグメント別 外部顧客への売上収益構成比(2025年度)



※1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号)等を2021年度の期首から適用したことに伴い、「売上高」の表示を「売上収益」に変更しています。なお、2021年度の「売上収益」は前年比減となりましたが、旧基準の「売上高」ベースでは588億円増の5,217億円(前年同期比112.7%)となりました。 ※2 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、「中期経営計画2023」は2021年度よりスタートしました。 ※3 比率は小数第2位を四捨五入して表示しています。

事業への直接的な影響は限定的と考えています。一方で、最大のリスクは、中東情勢を起点とした世界景気の減速に伴う紙需要の低下であると認識しており、今後の動向を注視しています。

2026年夏からは、「長期ビジョン2030」の実現をさらに確かなものとするため、次期中期経営計画の策定に着手しています。その根底にある考え方はこれまでと変わりません。持続的な成長を支える仕組みづくり・仕掛けづくりを着実に進めることで、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

「OVOL長期ビジョン2030」の実現に向けて

2024年11月にドイツおよびフランスの有力紙卸商を買収したことにより、グローバルなビジネスプラットフォーム構築という観点では、大きな前進を遂げました。このことから、定性的な観点では、「長期ビジョン2030」の実現に向けた進捗は「8合目」まで到達したと考えています。一方で、定量的な観点では、英国・オセアニア事業の低迷や買収したドイツ子会社の業績不振により、利益水準が一時的に低下したことから、「5合目」まで後退したと認識しています。2026年度は、ドイツ子会社における追加の構造改革に加え、欧州市場を中心としたグラフィック用紙の価格適正化を進めることで、定量面において最低でも「6

合目」まで回復させ、2027年度には定性面と同水準である「8合目」まで引き上げることを目指します。そして、「8合目」からゴールへ到達するためには、これまで継続的に実施してきた補完的M&Aに加え、成長を大きく加速させる大型の戦略的M&Aを少なくとも1件実現する必要があると考えています。

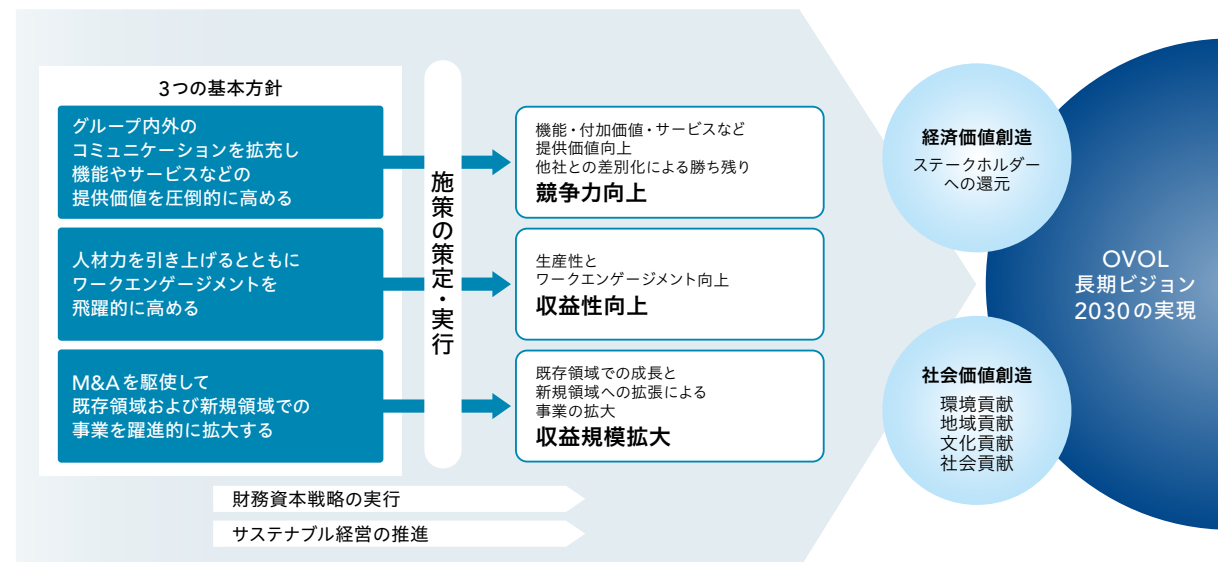
もっとも、「長期ビジョン2030」の実現に向けては、事業規模の拡大だけでなく、それを支える経営基盤の強化も不可欠です。

そのため当社グループでは、「攻めと守りのDX」「人的資本投資・エンゲージメント」「M&A」の3つを長期ビジョン実現に向けた重要な成長ドライバーと

位置づけ、重点的に取り組んでいます。

1つ目の「攻めと守りのDX」については、企業の将来を左右する重要な経営課題であると捉えています。DX推進体制の整備やDXグランドデザインの策定など、DXを全社的に推進するための土台は着実に整いつつあります。今後は、それらを実践へと移し、小さな成功体験を積み重ねながら成果の創出を加速させていきます。その第一歩として「守りのDX」を先行して推進し、業務効率化やコスト削減を進めるとともに、創出した時間を社内外とのコミュニケーション強化に振り向けることで、トップラインの向上につなげていきたいと考えています。一方、「攻めのDX」は成果

OVOL中期経営計画2026



トップメッセージ

創出まで一定の時間を要するものの、将来の競争優位性を確立するための重要な取り組みです。差別化や競争力の強化に加え、従業員のモチベーションやエンゲージメント向上、さらには営業力強化のための武器として活用し、お客様との接点をより強固なものとする仕組みの構築を目指しています。2026年5月の役員全体会議では、営業部門から独自のDXツール導入事例が共有されました。ツール自体はまだ発展途上の段階にありますが、その発想や方向性は当社が目指す姿と合致しています。現場が当事者意識を持ち、自ら課題を発見し、DXを活用して解決しようとする動きが生まれていることに、大きな手応えを感じています。

2つ目の「人的資本投資・エンゲージメント」については、人事制度をはじめとする各種施策をコーポレート部門が中心となって推進しており、その進捗は「中期経営計画2026」の目標を上回るペースで進んでいます。加えて、社長対話会の実施や、海外卸商グルー

プ会社が参加するグローバルミーティングへのオンライン視聴機会の提供、本部長・支社長会議の開催などを通じて従業員との情報共有を強化しています。これにより、各事業が抱える課題や「長期ビジョン2030」の実現に向けた意識の共有を図るとともに、当事者意識やキャリア形成意欲の醸成につながっています。社長対話会は、エンゲージメントサーベイにおいて中間管理職の結節機能に課題があるとの指摘を受け、2024年秋から開始しました。当初は経営方針の浸透を目的に情報発信の強化に取り組みましたが、一方通行の発信だけでは従業員の理解や共感につながりにくいことを実感しました。その経験から、一方通行の発信ではなく、対面で双方向に対話する場が必要であると考えたのです。実際に対話を重ねる中で、参加者からは「長期ビジョンの意図が初めて理解できた」といった声が聞かれる一方、私自身も、経営の考えや会社の方向性が想像以上に十分伝わっていないことを実感しました。だからこそ、「伝えたこと」が「理解されたこと」ではないという認識のもと、さまざまな場面で質疑応答を含めた双方向の対話を継続しています。その結果、多くの従業員の関心が高まり、自ら考え、当事者意識を持って行動する従業員が着実に増えている手応えを感じています。

そして3つ目の「M&A」については、「世界最強の紙流通企業グループ」という長期ビジョンの実現に向けて、これまで積み重ねてきた補完的M&Aに加え、一定規模を伴う戦略的M&Aの実行が不可欠である

と考えており、現在具体的な検討を進めています。

成長投資については、3年間で総額800億円規模の投資計画を掲げていますが、2024～2025年度の実績は309億円にとどまっています。今後は、収益規模そのものの拡大と事業領域のさらなる拡張を目指し、海外を中心とした戦略的M&Aへ積極的に投資していく考えです。

勝ち残る事業モデルへの転換

海外卸売セグメントにおいては、事業環境の変化に伴い、紙流通におけるトレーディング機能の重要性が相対的に低下しています。そのような中でプレゼンスを発揮し、世界の需要を取り込んでいくためには、各市場に根差したマーチャント事業の展開が不可欠であると考えています。一方で、先進国を中心にグラフィック用紙市場の需要減少が進むなか、マーチャントの淘汰・集約も加速しています。当社グループは、このような環境変化を勝ち残る機会と捉え、各市場においてトップ3以内のポジションを確立することで残存者利益の獲得を目指しています。また、在庫、配送、EC、金融といったマーチャント機能を活用できる周辺商材へ事業領域を拡大し、収益基盤の多様化を進めています。その実現に向け、戦略的M&Aに加え、サイン&ディスプレイ、軟包装材料、インダストリアルパッケージングなどの分野において補



従業員との社長対話会

完的M&Aを継続的に実施し、主要市場でのリーディングマーチャントとしての地位確立とグローバルネットワークの構築、さらにはシナジー創出に取り組んでいます。

海外卸売セグメントにおける足元の最大の課題は、戦略的M&Aにより買収したドイツ子会社の再建です。同社では第一段階の大規模な構造改革として物流拠点の大幅な集約を実施しました。しかしながら、中東情勢に起因するコスト上昇の影響もあり、十分な成果の発現には至っていません。仕入面には大きな問題はないものの、一度他社へ流出した顧客を取り戻し切れていない状況が続いています。加えて、欧州市場最大のドイツ市場において、グラフィック用紙需要の減少が当初想定を上回るペースで進行していることから、さらなる構造改革が必要であると判断しました。現在は日本紙パルプ商事株式会社本体からの駐在員を増員し、詳細な分析と再建プランの策定を進めています。一方で、中東情勢を背景とした販売価格の上昇により、採算改善の兆しも見え始めています。業績回復のペースは当初計画を下回っているものの、年度内の単月黒字化を見込んでいます。なお、フランス子会社については買収当初から安定的に利益を計上しており、順調に推移しています。ドイツ・フランス両社ともにサイン&ディスプレイ事業を展開しており、ドイツではパッケージング事業も手掛けています。今後は、他市場と同様に補完的M&Aを活用しながら、グラフィック用紙需要の

減少を周辺商材で補完できる収益構造への転換を進めていく方針です。ただし、現時点では周辺商材分野での投資を進める余力が限られているため、当面は本業の再建を最優先課題と位置づけています。早期の業績回復と事業基盤の安定化を図ったうえで、補完的M&Aによる事業領域の拡張を進め、グローバル戦略を着実に推進していきます。

国内卸売セグメントは、製紙メーカーの販売政策の影響を大きく受ける事業構造となっています。2025年度は、主要仕入先メーカーとともに他社に先行して価格修正を実施した影響により、当社の市場シェアが大きく低下しました。加えて、人件費や物流費などのコスト上昇も重なり、減益となりました。一方、2026年度は、主要仕入先以外のメーカーによる価格改定が先行して進んでいることから、この機会を捉え、流通マージンの改善とシェア回復に取り組んでいきます。国内市場では需要減少とコスト増加が続いており、業界再編は避けられない状況にあります。当社は、そのなかで勝ち残ることによる残存者利益の獲得を基本戦略としています。日本市場特有のメーカー販売代理店機能は今後も維持され则认为一方で、流通マージンには引き続き縮小圧力がかかる可能性があります。このような環境下で持続的な競争力を確保するため当社が特に懇意にしている卸商(マーチャント)との一層の関係強化および協働を推進する一方、水平統合や垂直統合を進め、海外と同様のマーチャント機能の高度化を図る取り

組みを、西日本エリアを中心に展開しています。また、サプライチェーンの川下にも目を向ける必要があります。例えば印刷業界では、中小企業の淘汰と大手企業への集約が進み、紙需要も集約されていくと見えています。大手企業との取引は取扱数量の大きな代理店に集中していくことが想定されるため、代理店としての規模拡大とマーチャント機能の強化を両輪で推進し、競争力を高めていきます。

「中期経営計画2026」の基本方針の一つである「コミュニケーション拡充・提供価値向上」については、その具体的な取り組みとして、紙の機能や価値を改めて社会に伝え、次世代へ継承していく活動に注力しています。短期的に直接利益へ結び付く施策ではありませんが、中長期的には紙需要の底上げに寄与する重要な取り組みであると考えています。出版業界、パッケージ業界、教育現場、通販業界など、紙を利用する多様な産業の発展に間接的に貢献するとともに、紙の価値への理解を広げることで、製紙・紙流通産業全体のプレゼンス向上につなげていきます。また、紙が持つ環境価値への理解促進を通じて、社会全体における環境意識の醸成を後押しし、脱炭素や生物多様性保全への取り組みの加速にも貢献していきたいと考えています。

子どもたちに紙の良さや楽しさを伝えることを目的として実施している「出前教室」は、2025年後半に卸商の皆様へ提供できるパッケージとして完成し、全国展開が可能な体制を整えました。今後は当社自

トップメッセージ

身が実施回数を増やすだけでなく、この活動に参画いただく卸商を増やしていきたいと考えており、すでに数社から参画の意向をいただいています。この活動を通じて、紙の機能や環境性能への理解を広げるとともに、卸商の皆様との関係強化にもつなげていきます。収益への貢献には一定の時間を要しますが、こうした活動も当社ならではの強みとして育て、将来にわたって勝ち残るための差別化要因としていきたいと考えています。

サステナブル経営の推進

サステナビリティへの取り組みについては、国内外のグループ会社を含む当社グループ全体において、サステナビリティ推進本部と人事部の強力なリーダーシップのもとで推進しており、「中期経営計画2026」で掲げた定量目標の達成に向けて順調に進捗しています。

温室効果ガス排出量の削減[※]についても、2030年度に向けた中期目標に対し着実に進展しています。これまで実施してきた施策は一定の成果を上げている一方で、従来の取り組みの延長線上で実現できる改善余地は徐々に限定的になりつつあります。2050年カーボンニュートラルという長期目標の達成に向けては、さらに踏み込んだ施策が必要となりますが、その実現には大規模な投資が不可欠なため、まずは「長期ビジョン2030」の実現を通じて企業価値を高

め、その先にある持続可能な企業グループの実現を見据えながら、着実に取り組みを進めていきます。

人的資本の強化については、コーポレートスローガンである「Paper, and beyond」のもと、「紙」を起点とした事業領域の拡大を支える人材の育成を重要な経営課題と位置づけています。当社は、現在の従業員が持つ潜在能力を最大限に引き出すことで、成長戦略の実現に必要な人材を育成できると考えており、OJTを軸に人材力の向上を図っています。加えて、グループ内ローテーションによる知見の共有・拡大、外部研修の充実、キャリア採用による外部知見の取り込みなどを通じて、人材力のさらなる向上を図っていきます。さらに、コミュニケーションの拡充を通じて新たな気づきを促し、従業員一人ひとりのキャリア形成への意欲向上につなげていきたいと考えています。その一環として、社長対話会やグローバルミーティングの視聴機会の提供などを進めています。グローバルミーティングは、当社経営層と在外卸商グループ会社、国際事業本部の幹部が参加する会議であり、2026年3月の開催時には「長期ビジョン2030」の実現に向けた方針や取り組みについて議論を行いました。本会議については、グループ全体の動向や経営の考え方を従業員が幅広く理解できるよう、希望者がオンラインで視聴できる仕組みを設けています。

従業員には、自らの活躍の場が所属部門にとどまらず、グループ全体に広がっていることを知り、キャ

リア形成を主体的に考えるきっかけとしてほしいと考えています。こうした取り組みを通じて、組織内の縦横の情報共有と意思疎通を強化し、顧客や市場のニーズを的確に捉えながら、組織として価値創出につなげていきます。また、海外人材についても、ローテーションを含めた育成施策が着実に進展しており、海外市場で活躍できる人材が着実に増えています。以前と比べても、人材育成が組織的に機能し始めていることを実感しています。

人材力およびワークエンゲージメントの向上については、定期的実施しているエンゲージメントサーベイにおいて、「中期経営計画2026」の目標であった「BBB」スコアをすでに達成しています。しかし、これはゴールではなく通過点に過ぎません。さらなる向上を目指し、2026年度のサーベイからは部署別・階層別・職種別など多面的な分析を実施し、課題をより詳細に把握したうえで、実効性の高い施策を継続的に展開していきます。また、先に述べた紙の価値普及に向けた活動は、社内コミュニケーションの活性化や部門間連携の強化に加え、業界におけるプレゼンス向上や社会価値の創出にもつながっており、結果としてエンゲージメント向上にも寄与しています。

さらに、2027年2月に予定している本社移転も重要な施策の一つです。新たなオフィス環境によって社内外のコミュニケーションの質・量が向上し、情報共有や連携が活性化することで、営業戦略の推進や業務生産性の向上につながると考えています。また、

※当社および連結子会社におけるScope1・2

採用力の強化という観点からも、当社の魅力を高める重要な要素になると期待しています。

コーポレートガバナンスについては、3年ほど前から取締役会の冒頭または最後にフリーディスカッションの時間を設け、ネガティブな情報も含めて積極的に共有しています。社外取締役および社外監査役からは、懸念事項や課題について率直な意見が示されており、経営の健全性向上につながっています。取締役会では、成長戦略や成長投資、買収後の事業モニタリング、リスク管理、IT統制、買収先企業のガバナンスなどを中心に活発な議論が行われています。社内役員だけでは踏み込みにくいテーマについても、社外役員から危機感を伴う厳しい意見や助言がなされており、それらが経営判断における重要な道しるべとなっています。

株主還元、個人投資家の皆様との対話を強化

この1年間で当社の株価は上昇し、PBRは現在おおよそ1倍前後の水準で推移しています。しかし、私自身はこの水準に満足しているわけではありません。保有不動産の含み益を含めた資産価値の観点から見ても、PBR1倍を超える企業価値評価を実現したいと考えています。PERについても業界平均並みの水準まで上昇し、現在は15倍前後で推移していますが、

海外を含めた戦略的M&Aの進展やその成果をよりわかりやすくお示しし、当社の将来像に対する市場の理解を深めることができれば、企業価値に対する評価はさらに向上する余地があると考えています。また、当社は政策保有株式の縮減を進めていますが、その受け皿として、より多くの個人投資家の皆様に当社のファンとなっただけ、長期的に株式を保有していただける安定株主の拡大を目指しています。そのため、配当の充実や自己株式の取得・消却など株主還元を強化するとともに、個人投資家向け説明会の開催や専用ウェブサイトの開設などを通じて、当社の強みや成長戦略をわかりやすく発信しています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ

当社は「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」という3つのあるべき姿を掲げています。国内においては「勝ち残り」による残存者利益の獲得、海外においては補完的M&Aの継続と戦略的M&Aの実現による事業規模の拡大を通じて、紙流通企業としての圧倒的な競争優位を確立していきます。そして、サステナビリティへの真摯な取り組みを継続することで、紙業界の枠を超えたエクセレン

トカンパニーを目指し、役職員をはじめとするすべてのステークホルダーとのエンゲージメント向上を図っていきます。「長期ビジョン2030」の実現に向け、「中期経営計画2026」の取り組みを着実に遂行し、持続的な企業価値向上を実現してまいります。今後とも、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



価値創造のあゆみ

日本紙パルプ商事の歴史は、1845年、京都で和紙商・越三商店を創業したことにさかのぼります。以来、常に時代や社会の変化を捉え、事業を変革しながら、価値を創出し続けてきました。私たちは、積み上げてきた信頼に基づいた3つの強み「提案力」「技術力」「組織力」を発揮すべき方向性を見定め、経営戦略を描き、挑戦し、グループの総合力を結集して社会の持続的発展に貢献します。



価値創造プロセス

日本紙パルプ商事グループは、2030～2050年の外部環境を想定し長期視点のバックキャストによる価値創造プロセスを構築しています。「OVOL長期ビジョン2030」を、さらに価値創造プロセスを循環させることによって「サステナブルな企業集団」を実現します。

社会課題・事業課題

- 森林資源の減少・生物多様性の毀損
- 健康・衛生意識の高まり
- 紙の機能・価値・用途の多様化
- 先進国の人口減、新興国の人口増
- 企業に対するサステナビリティ対応強化の要請、およびESG開示の法令化
- 地政学リスク
- デジタル化の進展
- 環境意識の高まり

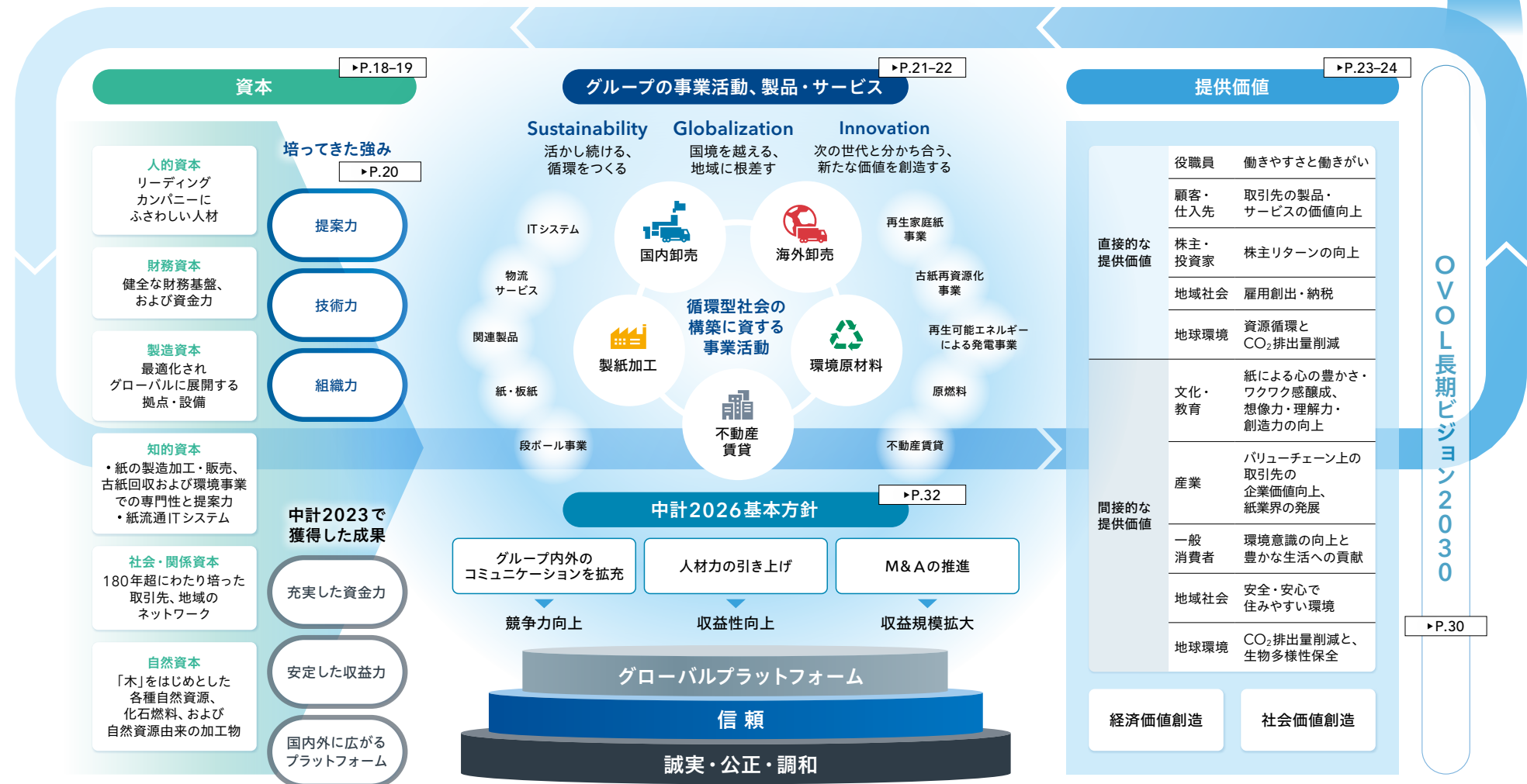
マテリアリティ ▶P.59-61

環境	気候変動・生物多様性・資源循環・環境負荷
社会	サプライチェーン・地域社会・デジタル化
人材	労働環境・ダイバーシティ&インクルージョン
ガバナンス	コーポレートガバナンス・コンプライアンス・ステークホルダーエンゲージメント

Our Mission

社会と地球環境の
よりよい未来を拓きます。

サステナブルな
企業集団



マテリアリティへの取り組みと提供価値

当社グループは、「経済価値と社会価値を両立し、持続可能な事業活動の実現に重大な影響を与える社内外の要因」として、「環境」「社会」「人材」「ガバナンス」の4テーマに基づく12項目のマテリアリティを特定しています。各資本を活用したマテリアリティへの対応により、当社グループならではの提供価値を創出するとともに、各資本の増強に取り組んでいます。

マテリアリティと資本の関係

マテリアリティ 資本	マテリアリティ			
	環境	社会	人材	ガバナンス
	- 気候変動 - 生物多様性 - 資源循環 - 環境負荷	- サプライチェーン - 地域社会 - デジタル化	- 労働環境 - ダイバーシティ&インクルージョン	- コーポレートガバナンス - コンプライアンス - ステークホルダーエンゲージメント
人的資本	気候変動や資源循環等の環境課題に対し、自律的に行動できる人材の育成を通じて、環境負荷の軽減と環境価値の創出を実現。	人権・安全・環境配慮に関する専門人材を通じて、取引先・パートナー企業と連携した責任ある調達を推進し、サプライチェーン全体での社会価値を創出。	多様性の尊重、人材育成、健康・安全配慮を通じて、従業員エンゲージメントの向上を促進。	倫理観や法令遵守の意識に基づいた企業文化の醸成により、企業リスクに対する組織の感応度を強化。
財務資本	積極的な投資により、環境リスクの低減と事業機会の創出をともに実現。	雇用・地域連携・文化支援等の社会価値創出を重視した投資を通じて、社会との共存・共栄を実現。	労働安全衛生の強化や多様な人材が成長・活躍できる労働環境への戦略的な投資により、長期的な企業価値の源泉となる人材育成基盤を構築。	リスク管理体制や内部統制の強化に必要な投資を実行し、持続的な企業価値を確保。
製造資本	難再生古紙対応設備や総合リサイクル設備を活用し、多様な廃棄物を再資源化することで、独自の資源循環を実現。	工場設備の安全性向上と災害対応力を備えた工場運営を通じて、従業員と地域社会の安全・安心を支える社会的インフラを整備。	安全性と生産性を両立した設備環境の整備により、従業員の技能向上と働きやすい職場づくりを推進し、人材価値の向上を実現。	労働安全・品質管理・環境法令に関する社内基準の整備と遵守徹底を通じて、「安心・安全な工場」を支えるガバナンスを強化。
知的資本	環境課題のリスク・機会分析の戦略的統合と、環境認証取得・資源循環ビジネスで培った知見を軸とする差別化された環境対応力の高度化。	デジタル社会における紙の価値訴求活動のノウハウを体系化し、地域社会や教育現場への文化的支援を推進。	キャリア支援や人材育成手法の体系化により、戦略的な人材マネジメントを推進。	リスクマネジメントやコンプライアンスに関する知見・ノウハウの蓄積と共有を通じて、実効性の高いガバナンス体制の構築を推進。
社会・関係資本	地域社会やパートナー企業との対話を起点とした資源循環スキームおよび紙化ソリューションの推進により、環境価値を共創。	取引先・地域社会・行政機関との連携を通じて、人権尊重や責任ある調達を推進し、持続可能なサプライチェーンの構築に貢献。	地域社会とのプロジェクト連携の促進と、社内外の交流活性化を通じた人材の成長およびエンゲージメント向上を実現。	株主・投資家・取引先・地域社会からの期待や要請をガバナンスに反映させることで、ステークホルダーからの信頼関係を維持・強化。
自然資本	自然資本への依存と影響の可視化と対応策の実施により、資源の持続可能な利用と生物多様性の保全を実現。	地域社会における未利用資源や廃棄物を活用する循環スキームの拡充を通じて、自然資本の保全と地域の活性化を両立。	自然資本への理解を深める教育・啓発活動を通じて、環境課題の解決に主体的に取り組む人材を育成。	自然資本への依存とリスクに対する理解度を高め、ガバナンスと連動させることにより、環境リスクに強い経営基盤を構築。

提供価値

直接的な提供価値	役職員	働きやすさと働きがい
	顧客・仕入先	取引先の製品・サービスの価値向上
	株主・投資家	株主リターンの向上
	地域社会	雇用創出・納税
間接的な提供価値	地球環境	資源循環とCO ₂ 排出量削減
	文化・教育	紙による心の豊かさ・ワクワク感醸成、想像力・理解力・創造力の向上
	産業	バリューチェーン上の取引先の企業価値向上、紙業界の発展
	一般消費者	環境意識の向上と豊かな生活への貢献
	地域社会	安全・安心で住みやすい環境
	地球環境	CO ₂ 排出量削減と、生物多様性保全

経済価値創造

社会価値創造

インプットする資本

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

日本紙パルプ商事グループがこれまで積み上げてきた各々の経営資本は、事業活動を支え、企業価値をさらに高めていくために、価値創造プロセスに投入されます。当社グループは、価値創造プロセスでの資本循環を通じて、各経営資本をさらに強化・拡大するとともに、経済価値と社会価値をともに実現する持続可能な事業活動に取り組んでいます。

現在の日本紙パルプ商事グループの資本

今後、獲得・強化すべき要素



人的資本

- ・リーディングカンパニーにふさわしい人材
- ・連結従業員数：4,705名
- ・海外事業拠点従業員数比率：53.5%
- ・連結女性従業員比率：27.0%
- ・単体平均勤続年数：20.5年

- ・「紙業界の枠を超えたエクセレントカンパニー」の実現に向け、人的資本を最重要の経営資本と位置づけ、取り組みを推進。
- ・質・量ともに充実した人材の確保に努め、多様な個性や発想を活かす風土を育む。
- ・従業員が健康でいきいきと働ける環境づくりに取り組む。

- ・エクセレントカンパニーにふさわしい人材
- ・高度専門人材（環境、グローバル、新規ビジネス、M&A、経営コンサルティング、DX、物流）
- ・高いワークエンゲージメントを有する人材集団



財務資本

- ・健全な財務基盤・資金調達力
- ・純資産 1,409億円
- ・有利子負債 1,021億円
- ・ネットD/Eレシオ 0.60倍
- ・フリー・キャッシュ・フロー 234億円
- ・発行体格付 A

- ・長年の信頼関係に基づく優良債権とバランスの取れた事業ポートフォリオにより、安定した収益基盤を確立するとともに、財務規律の徹底と資金効率の高い運営により、健全な財務体質を維持。
- ・創出したキャッシュを新たな価値創造に投入し、持続的な企業価値の向上を図る。

- ・資本効率を意識した経営資源配分の高度化



製造資本

- ・グローバルに展開する物流拠点
- ・独自の技術を持つ製紙拠点 6カ所
- ・リサイクル事業拠点 24カ所
- ・再生可能エネルギー拠点 7カ所
- ・賃貸用不動産 12物件

- ・「世界最強の紙流通企業グループ」の実現に向け、グローバルな物流拠点を活用し、地域密着型の高品質なサービスを提供。
- ・循環型社会の構築に貢献すべく、古紙の回収・再資源化や古紙を原料とした製紙・加工事業を強化。
- ・再生可能エネルギーによる発電事業にも取り組み、持続可能な社会への貢献を推進。

- ・DX化された高効率な物流施設
- ・環境対応した生産設備
- ・グローバルなパッケージ加工拠点
- ・地理的なプラットフォームの強化

インプットする資本

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

現在の日本紙パルプ商事グループの資本

今後、獲得・強化すべき要素



知的資本

- 紙の製造加工・販売、古紙回収および環境事業での**ノウハウ**
- 紙ビジネスでの**専門性**と**提案力**
- 紙流通ITシステム**

- 紙および紙関連素材、印刷・加工、さらには紙のサプライチェーン全体に関する豊富な知識と経験を有し、当社グループならではの紙業界における知的資本を確立。
- 再生家庭紙製造のコアレックスグループの独自技術により難再生古紙を製紙原料として活用し、循環型社会の構築に貢献。
- 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。

- パッケージに関する加工なども含めたサプライチェーンの知見
- データ分析、業務最適化システム



社会・関係資本

- 180年超**にわたり培った取引先との**ネットワーク**と**信頼関係**
- 事業拠点における**地域との良好な関係**

- 創業以来180年超にわたり築き上げてきた取引先との信頼関係は、当社グループならではの社会・関係資本として、サプライチェーンでの評価やビジネス機会を創出。
- 国内外の事業拠点における地域との良好な関係は、企業価値の向上に欠かせない社会・関係資本として維持・強化に努める。
- 紙の機能・価値を広く社会に発信し、経済価値と社会価値の両立を図り、ステークホルダーとの連携を一層強化することで、社会・関係資本のさらなる強化に努める。

- ステークホルダーとのさらなる連携強化



自然資本

- 木・水・化石由来原料・化石燃料**
木質バイオマス・太陽光

- 木・水・化石由来原料や化石燃料など、自然資本は当社グループの事業と密接に関係しており、重要な経営資本と位置づけている。
- 古紙・廃プラスチックの再資源化や、木質バイオマス・太陽光による再生可能エネルギー発電を通じて、循環型社会の構築に貢献。
- これまで培ってきた環境分野の知見と技術力をさらに高め、自然資本の効率的利用と環境負荷の低減を図ることで、地球環境の維持と経済価値の創出を目指す。

- 古紙発生減に対応した調達力の強化

3つの強み

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値



人的資本



財務資本



製造資本



知的資本



社会・関係資本



自然資本

紙の可能性を追求する 「提案力」

- 当社グループの事業活動は、ステークホルダーから寄せられる「信頼」を基盤としています。
- この「信頼」に応えるための重要な強みの一つが、顧客や社会の変化を捉え、潜在的な課題を発見する「提案力」です。
- 180年超にわたり培ってきた紙および関連素材、印刷・加工、サプライチェーンに関する専門知識を活かし、顧客課題に応じたソリューションや新たな商材・サービスを企画・設計しています。
- さらに、「技術力」と「組織力」を組み合わせ、開発から納品までをコーディネートすることで、提案を具体的な価値として実現しています。

このような基盤から、紙の新たな価値を創出し、その可能性を広げ続けています。

日本紙パルプ商事グループが発揮する「提案力」

卸売分野

顧客のニーズに最適な製品と、適切な加工を実現する技術力を活かすことで、開発から納品までをトータルコーディネートする「提案力」

製造分野

独自の技術力を活用し、社会からの要請に対応した製品を開発する「提案力」

環境分野

グループの各分野による組織力を活用し、資源循環を推進する「提案力」

循環型社会を収益機会に変える 「技術力」

- 当社グループは、循環型ビジネスの実現に向けた圧倒的な強みとして、古紙再生技術を中心とした高度な「技術力」を有しています。
- 再生が困難とされる古紙を原料に活用する独自の技術で再生家庭紙を製造し、さらに生産効率を向上させる技術革新にも注力しています。

これらの取り組みにより、
新たなリサイクルシステムの構築を推進し、
循環型社会の形成に貢献しています。

資源循環を
促進する革新的な
技術

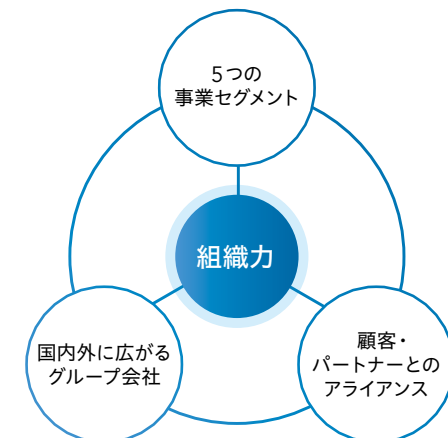
循環型ビジネスの
実現

1970年代から
手がけてきた
古紙再資源化事業

幅広い事業セグメントと地域・業態 の広がりを活かし、アセットを融合する 「組織力」

- 当社と国内外に広がる130社以上のグループ企業は、紙を中心とした5つの事業セグメントにおいて幅広く事業を展開し、それぞれが商品開発、製造・加工、調達、物流、販売などの機能と強みを有しています。
- 当社グループでは、これらの多様な事業を「縦糸」、グローバルに展開する地域を「横糸」として捉え、課題に応じて必要な機能・人材・ネットワークを部門や地域を越えて結集しています。
- グループ各社やパートナー企業が持つアセットを有機的に組み合わせることで、単独の企業や部門では実現できない提案を具体化し、顧客への提供価値を高めています。

こうしたアセットの組み合わせにより、
新たな価値を創出していく力こそが、
当社グループの「組織力」の本質です。



▶ 強みを活かした当社グループならではの価値創造の取り組みについては [P.25-28「価値創造事例」](#) をご覧ください。

社会と地球環境のよりよい未来を拓くために

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

当社グループは、長期ビジョンの実現に向けた「中期経営計画2026」を推進しています。本計画では、コミュニケーションの拡充、人材力の引き上げ、M&Aの推進を基本方針に掲げ、成長戦略を加速させています。事業の柱として「国内卸売」「海外卸売」「製紙加工」「環境原材料」「不動産賃貸」の5つのセグメントを展開しており、これらを連携させた Sustainability、Globalization、Innovation を推進、持続可能な社会の構築と企業価値の向上を目指します。

Sustainability

活かし続ける、循環をつくる

サステナブル紙製品・
資源循環・
再生可能エネルギーへの
取り組み

▶ 古紙リサイクル

古紙再資源化事業においては、福田三商を中核として効率的な回収ネットワークを構築するとともに、コアレックスグループによる再生家庭紙の製造、エコペーパーJPおよび大豊製紙による段ボール原紙の生産を通じて、グループ一体となった資源循環体制を確立。古紙回収から再生製品の供給までを一貫して担い、持続可能な社会の実現と資源循環の推進に貢献。

▶ 総合リサイクル

エコポート九州ではプラスチック系廃棄物に加え、古紙・木質系廃棄物を「サーマル」と「マテリアル」という2つのリサイクルを組み合わせることで、効率的な再資源化に取り組む。

▶ 再生可能エネルギー

クリーンかつ安全な電力の安定供給を目指し、エコパワー JPでの太陽光発電、野田パイオパワー JP等における木質バイオマス発電事業を推進。再生可能エネルギーの活用と持続可能な社会の実現に貢献。

Globalization

国境を越える、地域に根差す

グローバル展開と
地域密着を両立させる
取り組み

▶ 21の国・地域で 事業展開

世界有数の紙流通企業として、グローバルネットワークを基盤に、ローカルおよびクロスボーダーの多様なビジネスを展開。

▶ 地域内マネジメントの 最適化と強化

各国・地域の事業拠点において、最適なサプライチェーンの構築・運用を図るとともに、現地の文化や商習慣を踏まえた顧客対応を推進。

▶ 地域ニーズに基づく 製品展開

各国・地域の市場特性や顧客ニーズを的確に捉え、各拠点毎に最適化された製品・サービスの開発・提供を推進。

Innovation

新たな価値を創造する

次の世代と分かち合う、
新たな価値を創造する

▶ 紙の価値訴求

紙の持つ価値と魅力を次世代へ伝えるための外部有識者との連携研究の推進と、小学校への出前授業や各種イベントへの参画を通じた紙文化の普及・理解促進に取り組むとともに、紙の存在感と可能性を社会に広く発信する活動を展開。

▶ 紙化提案

Paper & Greenをはじめとする包装・容器などへの紙製品導入提案により、取引先におけるCO₂削減やサステナビリティ戦略を支援。

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

当社グループの事業活動



ステークホルダーへの提供価値

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

当社グループは、「信頼」に基づくビジネスモデルを通して、ステークホルダーへ「直接的な提供価値」「間接的な提供価値」を創出しています。
今後も、当社グループは経済価値と社会価値をともに実現すべく、事業活動に取り組んでいきます。

直接的な提供価値

現在、日本紙パルプ商事グループが創出し続ける提供価値

当社グループにおける対応および取り組み事例

今後、日本紙パルプ商事グループが創出を目指す提供価値

 役職員	- 安定・長期雇用機会 - 研修・OJTによる成長機会 - ウェルビーイング	- グループ企業理念の浸透によるエンゲージメント向上 - 定年延長 - 経営層と従業員との対話会の実施 - 働きやすく、能力を発揮できる環境整備	既存提供価値のさらなる向上に取り組む
 顧客	- 素材ミックスコーディネーションなど新たな製品・サービスの提案による、顧客の製品価値向上 - 新たなビジネスモデルの創造 - 紙・板紙の安定的な調達 - 商社金融の提供による財務負担の軽減、信用力の向上 - 消費者や社会が紙の価値を再認識する啓発活動の実践を通じた需要創出による、顧客の新たなビジネス機会の獲得	- あらゆるユーザー、ニーズ、用途に対応する幅広い製品ラインアップ - 適正な価格と量、タイミングでの製品供給 - グローバルに展開する紙・板紙流通ネットワーク - 環境負荷が少なく、社会課題を解決する製品の提供 - 共創する新たなビジネスモデルの提案 - パッケージで使用されている紙およびプラスチックの再資源化 - 紙の価値を再認識するイベントの開催・参加、紙の書籍に関するキャンペーンへの協賛	- 顧客の企業価値向上・事業継続・事業拡大・人手不足解消 - ワークショップの実施による顧客の人材育成への貢献 - 紙以外の業界への物流機能の提供
 仕入先	- 当社グループに販売を委託することによる - 安心感・信頼性 - 販売機会拡大 - 最適生産・在庫リスクの軽減 - 市場ニーズの情報提供による製品開発 - 機会の創出 - 原料古紙調達の安定性	- 啓発活動の実践を通じた紙の価値向上による関連産業の活性化 - 販売機会の創出 - 古紙供給ネットワークの充実	- 低炭素な新製品開発 - 仕入先の企業価値向上・事業継続・事業拡大・人手不足解消
 株主・投資家	- 配当 - 収益拡大やIR活動強化などによる株価上昇	「OVOL長期ビジョン2030」の実現、および「中期経営計画2026」の実践 - ESGに関する要請に対応した、サステナブル経営の推進・情報開示 - 連結配当性向を30%かつ、連結自己資本配当率を3%以上とする累進配当 - 機動的かつ柔軟な自己株式取得 - 個人投資家向けIR活動の強化	持続的な成長による株主リターンの上昇
 地域社会	- 雇用創出 - 納税 - 古紙再資源化によるごみの減量 - 災害支援	「OVOL長期ビジョン2030」の実現、および「中期経営計画2026」の実践 - 自治体との連携による資源回収の拡充 - 自治体との防災協定の締結、人材育成基金の創設 - 小学校などへの出前授業実施による紙の環境性能に関する啓発活動	衛生環境改善
 地球環境	- 古紙・廃プラスチックの再資源化による資源循環 - 再生可能エネルギー活用によるCO₂排出量削減	- 古紙・廃プラスチックのリサイクル事業強化 - 古紙を原料とした印刷用紙・段ボール原紙・家庭紙の製造 - 再生パルプ、再生プラスチック原料の製造	既存提供価値のさらなる向上に取り組む

資本

事業活動、製品・サービス

提供価値

間接的な提供価値

現在、日本紙パルプ商事グループが創出し続ける提供価値

当社グループにおける対応および取り組み事例

今後、日本紙パルプ商事グループが創出を目指す提供価値

	文化	紙の価値浸透による心の豊かさ向上	- 紙の機能や価値、紙の新しい可能性などの啓発活動の一環として、外部有識者の協力のもとに研究内容を発信 - 紙の書籍に関するキャンペーンへの協賛 - 紙を環境配慮素材として再定義し、体験型展示を通じて多面的価値を発信	紙の使用体験を通じた消費者のワクワク感醸成
	教育	教育に有益な紙の機能	- 小学校などへの出前授業実施による紙の価値の啓発活動 - 紙の価値を再認識するイベントの開催・参加	既存提供価値のさらなる向上に取り組む
	産業	- 顧客の先にある幅広い産業における、紙・板紙製品の安定調達 - リサイクルが容易で環境負荷の低減につながる包装材の紙化を通じた産業の活性化 - 再資源化によるサプライチェーン上の各社の環境対応への貢献 - 紙の価値を再認識する啓発活動の実践による、紙パルプ業界をはじめとする取引先の経営安定および地位の向上	- グラフィック用紙、衛生用紙、段ボールなどの日常生活における必需品の安定供給 - 古紙・廃プラスチックの再資源化 - 紙の書籍に関するキャンペーンへの協賛、紙の価値を再認識するイベントの開催 - 社会的責任に関わる「ビジネスと人権」への対応	- 顧客および取引先の企業価値向上 - 紙の使用体験を通じた消費者のワクワク感醸成
	一般消費者	- 循環型社会に参画する機会 - 環境保全につながる日常生活必需品の安定購入 - 生活に密着した紙・板紙製品による豊かな生活	- 古紙・廃プラスチックの再資源化を通じた家庭・地域での資源リサイクルの支援 - 再生可能資源を原料とし、適切な森林管理やリサイクルの仕組みと結びつく紙素材や資源リサイクルへの理解促進に向けた、再生紙製造工場やリサイクル施設の見学機会の提供 - 環境配慮型製品を適正な価格で購入する機会の提供	紙の研究会活動による消費者の紙に関する環境リテラシー向上
	地域社会	- 地域経済活性化・環境保全 - 紙ごみの再資源化による、焼却施設などへの負担軽減 - 資源リサイクルの必要性を再認識する啓発活動による資源リサイクルへの取り組みの価値の向上	- 自治体と連携した地域社会におけるリサイクルシステムの構築 - 資源リサイクルへの理解促進に向けた再生紙製造工場やリサイクル施設の見学などの機会の提供 - ボランティア、寄付活動	既存提供価値のさらなる向上に取り組む
	地球環境	- 再資源化に伴う廃棄物削減によるCO₂排出量抑制 - 古紙原料を使用することによる森林資源の持続可能な利用促進 - 生物多様性の保全	- 古紙回収から製品化までを担う当社グループのサプライチェーンによる環境への貢献 - 効率的な物流や在庫地の適切化に伴う配送距離の短縮などによるCO₂排出量の削減	既存提供価値のさらなる向上に取り組む

価値創造事例 1

紙の持つ価値と魅力を次世代へと伝える

—— 探究と発信による新たな需要創出

デジタル化の進展により社会環境が大きく変化するなか、当社は、紙が持つ価値と魅力を改めて社会に伝え、次世代へと継承していくことが、紙業界の持続的な発展につながると考えています。その実現に向けて、「出前教室」「ワークショップ」「紙の研究会」の3つの活動を軸に、紙の文化的価値や環境価値、生活や社会における役割を幅広い世代へ発信しています。これらの取り組みを通じて、紙に対する理解と共感を広げるとともに、新たな需要創出や市場活性化につなげることを目指しています。

出前教室を通じた小学生への紙の価値発信

Gakkenとの協業のもと、卸商などのパートナーと連携しながら、全国の小学校を対象とした「出前教室プロジェクト」を推進しています。本プロジェクトでは、紙の特性や魅力に加え、森林との関わりやリサイクルの仕組みなどをわかりやすく伝え、子どもたちが紙について学ぶ機会を提供しています。2025年度は、授業パッケージの開発と運営体制を整備し、金沢市で開催された卸商主催イベント、東京都内の公立小学校において出前授業を実施するなど、累計200名以上にご参加いただきました。授業後には、学校関係者や保護者から多くの好意的な反響が寄せられ、紙の魅力や環境面での価値を次世代へ伝える取り組みとして手応えを得ています。2026年度も、プログラム内容や運営手法のさらなる充実を図りながら、卸商とともに全国で継続的に展開できる仕組みを構築し、紙の需要創出と社会的価値の向上につなげていきます。



紙事業の未来を検討するワークショップの開催

2024年度に続き、2025年度は全国46社48名の皆様にご参加いただき、業界の将来を見据えた活発な議論が行われました。

2024年度は紙の新たな可能性について自由な発想を促す議論を行いました。2025年度では一歩踏み込み、「ユーザーが紙の魅力を知り、より使いたくなる仕組みづくり」をテーマに設定しました。参加者は紙流通業の視点だけではなく、実際に紙を利用するユーザーの視点も取り入れながら、ストーリーボードや収支計画を含む実現性の高いプランを検討しました。その結果、新たな紙需要の創出や地域経済の活性化につながる12件のアイデアが生まれています。

当社はこうした共創活動を通じて、紙流通業界の未来を担う人材の育成とネットワーク形成を推進するとともに、新たな市場機会の創出と、持続的な事業基盤の強化を図っていきます。



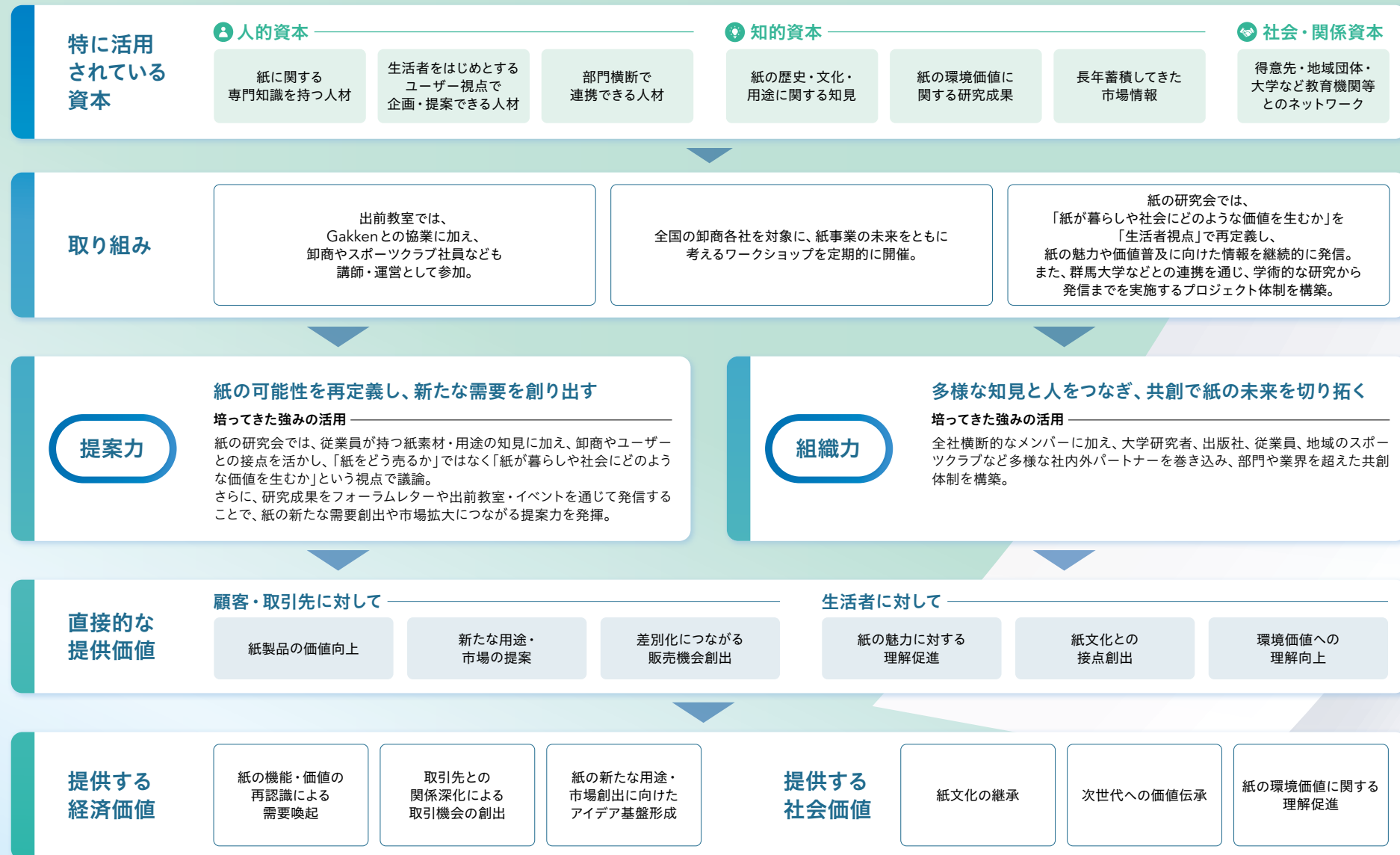
紙の研究会による紙の魅力・環境価値の可視化と発信

紙の研究会では、紙が持つ多面的な価値を体系的に整理、可視化し、その成果を広く社会へ発信する活動を継続しています。「紙の価値」チームでは、紙の本が持つ魅力や歴史的価値について研究を進めるとともに、群馬大学の柴田教授および研究室との協働を通じて、学術的な視点を取り入れた考察を進めています。また、「紙と地球環境」チームでは、「紙は環境に悪い」という一面的なイメージの払拭に向けて、紙と環境の関係を多角的に調査・整理しました。これらの成果は「フォーラムレター」として、卸商をはじめとする取引先へ配布しているほか、当社ウェブサイトやプレスリリース、イベントでの講演などを通じて積極的に発信しています。

当社は、紙の価値を単なる素材価値にとどまらず、文化的価値や環境価値を含めた総合的な価値として社会に伝えていくことが重要であると考えています。今後も外部有識者や取引先との対話を重ね研究活動を深化させ、紙への理解促進と新たな需要創出につなげていきます。



価値創造の流れ



価値創造事例 2

素材を売るだけではない

—— グローバルな調達力と提案力で脱プラ市場を創造する

当社グループでは、サトウキビの搾りかすであるバガスを原料としたパルプモールド容器を取り扱い、脱プラスチックニーズの高まりを新たな成長機会として捉えています。

私たちが提供している価値は、単なる素材販売ではありません。海外サプライヤーの開拓から品質管理、国内顧客への供給、用途開発までを一体で担うことで、環境配慮型容器の新たな市場づくりに取り組んでいます。

脱プラスチックと 利便性を両立する容器

食品容器市場では、環境負荷低減への社会的要請が高まる一方で、食品メーカーからは品質、安全性、使いやすさといった高い機能性が求められています。

バガスパルプモールド容器は、農業廃棄物であるバガスを有効活用したアップサイクル製品です。耐水性・耐熱性を付与し、冷凍保存や電子レンジ加熱にも対応できるほか、紙容器では難しい深型形状や仕切り加工も可能であり、冷凍食品容器をはじめとする用途で採用が拡大しています。



日本紙パルプ商事 ならではの価値

当社は、バガスパルプという素材そのものを販売するのではなく、加工済み容器を海外から調達し、日本国内の品質基準や顧客ニーズに適合させて供給する体制を構築しています。

食品容器分野では、安全性や品質への要求水準が高く、安定供給も欠かせません。当社は現地工場への継続的な訪問、検品体制の構築、第三者検査機関の活用を通じて品質向上を図り、現在は安定供給を実現しています。

素材、製品、品質、供給網を総合的にコーディネートすることで、海外の環境配慮型素材を日本市場で活用可能な製品へと転換し、新たな需要を創出している点が当社の強みです。

市場拡大と 循環型社会への貢献

今後は冷凍食品向けに加え、宅配食、置き配サービス、介護食など、省力化ニーズが高いフードサービス分野への展開を進めていきます。食品メーカーとの直接取引を通じて新たなニーズを発掘し、既存のプラスチック製容器からの置換を促進することで、環境配慮型製品分野における収益基盤の拡大を図ります。

さらに、新たなサプライヤー開拓や、国産パルプモールド容器の開発、使用済み容器の回収・リサイクルを含む循環型ビジネスモデルの構築も視野に入れています。

当社は、環境配慮型素材の普及を通じて新たな収益機会を創出するとともに、資源循環の促進やプラスチック使用量の削減に貢献し、経済価値と社会価値の両立を目指しています。

詳細はウェブサイトをご覧ください。



価値創造の流れ

