



国際紙パルプ商事株式会社
KOKUSAI PULP&PAPER CO.,LTD.

2022年3月期決算 および 第3次中期経営計画 (2023年3月期～2025年3月期) 説明会資料

2022年6月13日

国際紙パルプ商事株式会社

東証プライム市場：9274

- 目次 -



国際紙パルプ商事株式会社
KOKUSAI PULP&PAPER CO.,LTD.

I 大型M&Aで大きく変化した当社

II 2022年3月期 決算概要 2023年3月期 業績予想

III 第3次中期経営計画 (2023年3月期～2025年3月期)

IV 参考資料

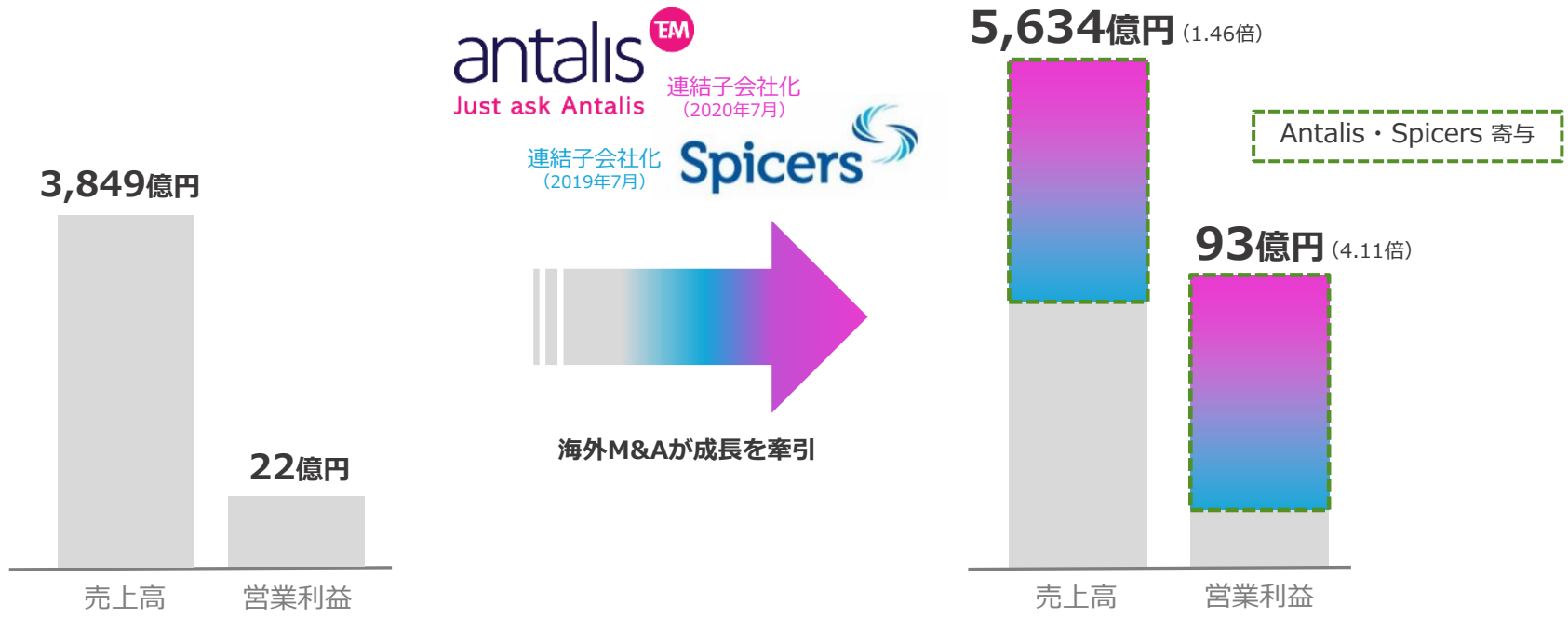


I 大型M&Aで大きく変化した当社

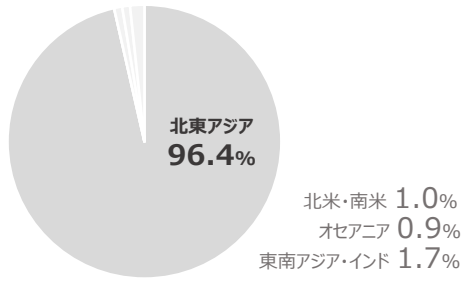
現地企業の買収による地域戦略とポートフォリオ改革

第1次中期経営計画最終年度
2019年3月期

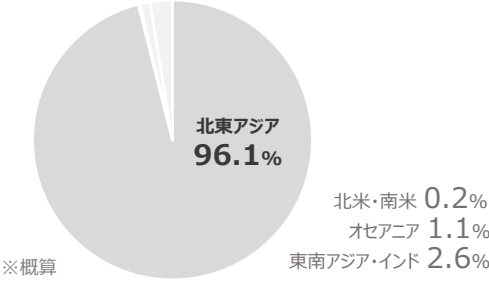
第2次中期経営計画最終年度
2022年3月期



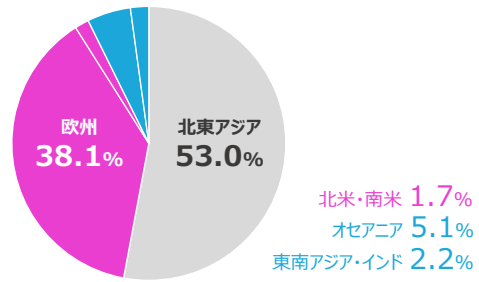
【地域別 売上高割合】



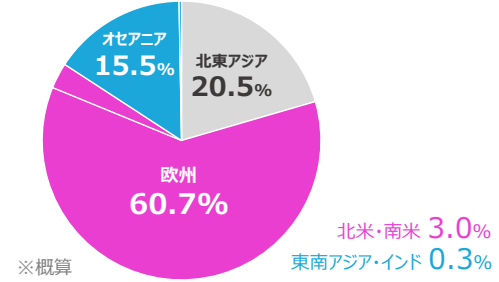
【地域別 営業利益割合】



【地域別 売上高割合】



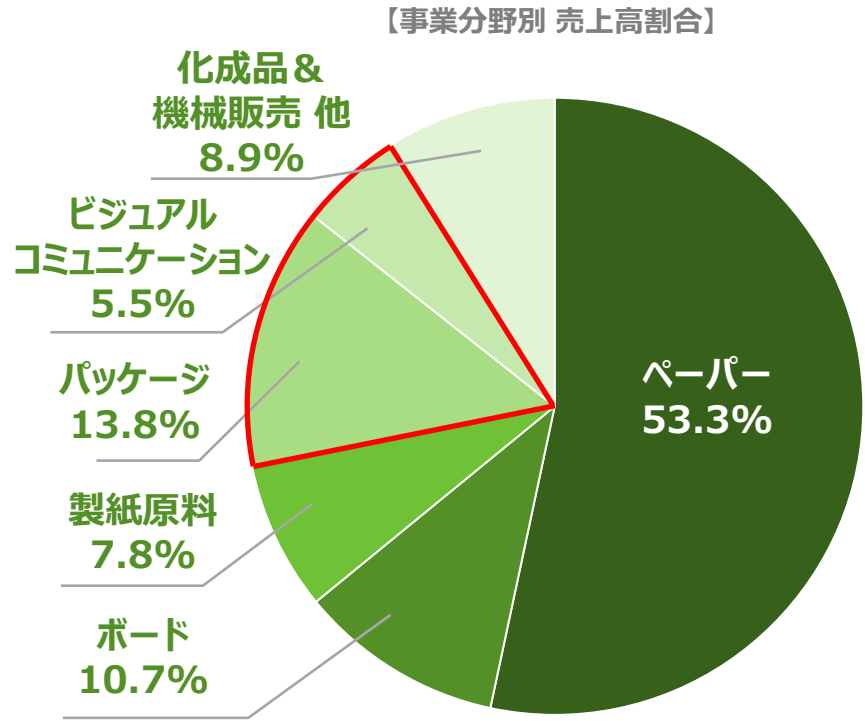
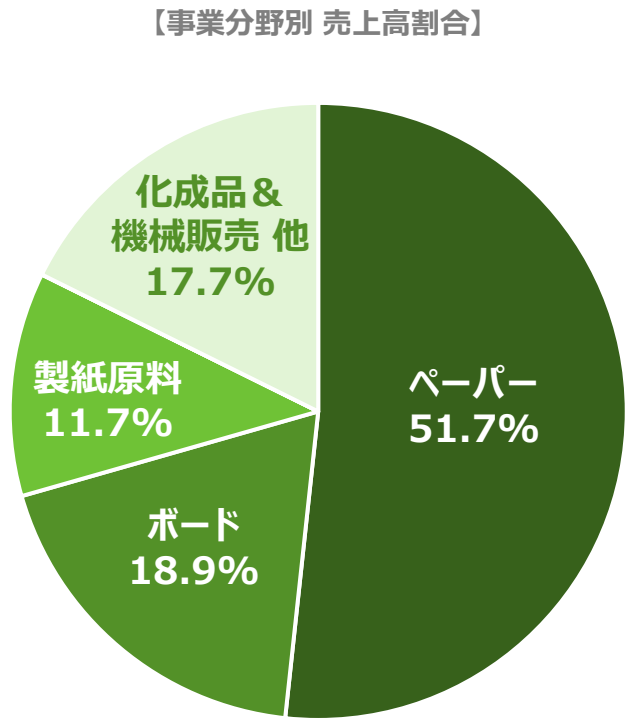
【地域別 営業利益割合】



新しい事業分野の取り込みと、ペーパー&ボード事業分野以外の拡大

第1次中期経営計画最終年度
2019年3月期

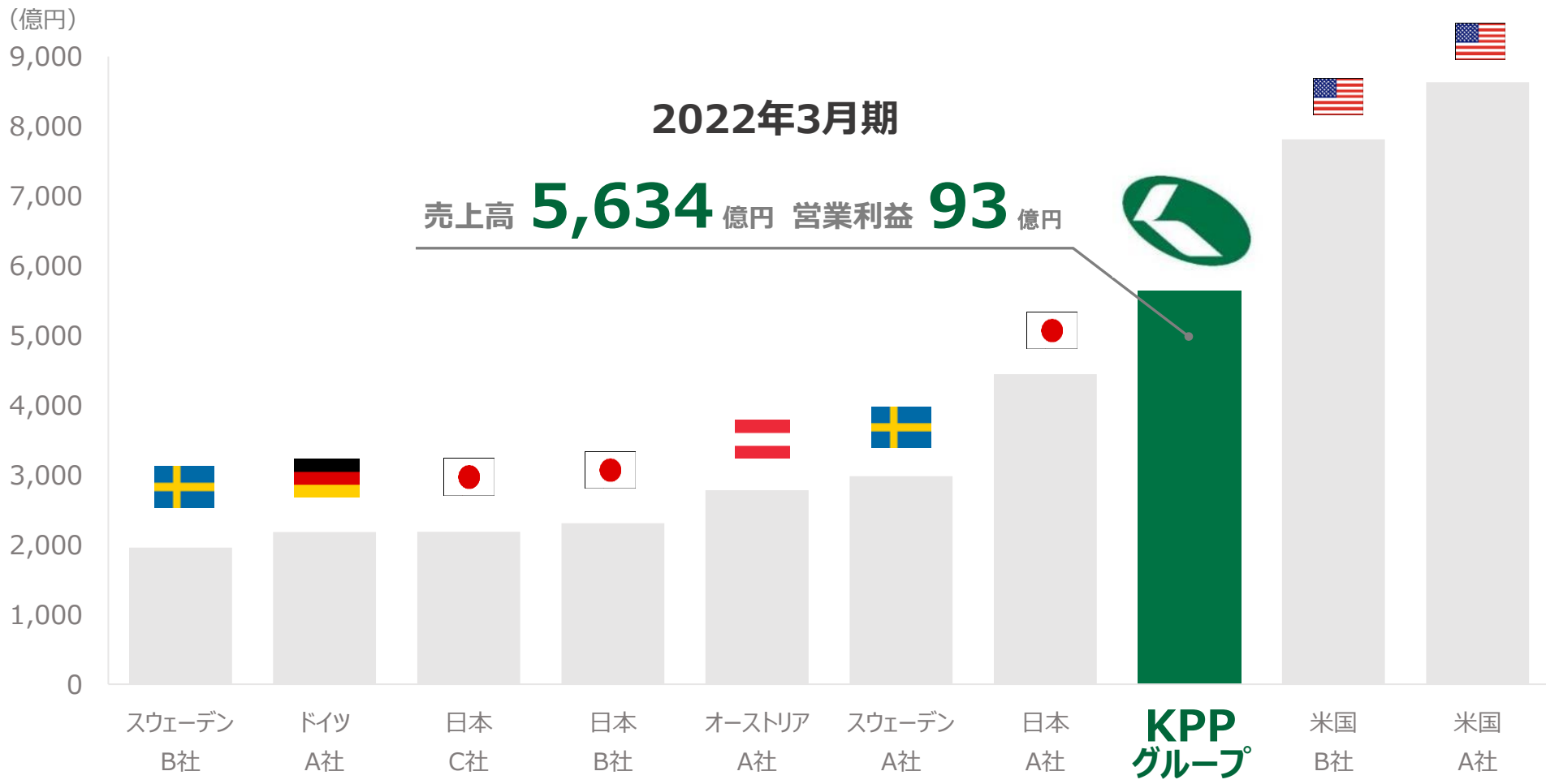
第2次中期経営計画最終年度
2022年3月期



事業分野別売上高構成比率が大きく変化

パッケージ事業とビジュアルコミュニケーション事業を取り込み、
事業ポートフォリオの多角化を実現

豪州と欧州で海外M&Aを積極的に展開した結果、事業規模が世界第三位に浮上 (※ 当社調べ)



※売上高…2022年3月期の実績もしくは予想数値を使用

※紙商社…紙・パルプ製品およびパッケージ関連製品等の卸売を主要な事業とする専門商社

卸売業における国内上場企業売上高ランキングで29位にランクイン

順位	証券コード	社名	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)	決算期 (22.03)
1	8058	三菱商事	172,648	7,594	4.4	22.03
2	8001	伊藤忠商事	122,933	7,864	6.4	22.03
3	8031	三井物産	117,575	5,640	4.8	22.03
4	8002	丸紅	85,085	2,675	3.1	22.03
5	8015	豊田通商	80,280	2,941	3.7	22.03
⋮						
25	8098	稲畑産業	6,809	200	2.9	22.03
26	2692	伊藤忠食品	6,126	58	1.0	22.03
27	8097	三愛オブリ	5,987	120	2.0	22.03
28	3151	バイタルKSKHD	5,772	29	0.5	22.03
29	9274	国際紙パルプ商事	5,634	93	1.7	22.03
30	8060	キャノンマーケティング	5,520	396	7.2	21.12
31	3360	シップヘルスケアHD	5,143	205	4.0	22.03
32	7130	ヤマエグループHD	5,036	68	1.4	22.03
33	8051	山善	5,018	171	3.4	22.03

出所：週刊東洋経済（2022年6月4日号、東洋経済新報社）





Ⅱ 2022年3月期 決算概要 2023年3月期 業績予想

1

2022年3月期 決算概要

過去最高の売上・利益を達成。営業利益が大幅増益（+184億円）

売上高

- ・ 前期に買収したAntalisの業績が通期で貢献（+133,010百万円）。大幅増収。

営業利益

- ・ 前期発生した香港・中国における貸倒引当金繰入額（△11,475百万円）の影響がなくなり一転黒字化。
- ・ Antalisの業績が通期で寄与したことに加え、豪州・ニュージーランド市場の需要急回復と販売価格上昇により、大幅増益。

経常利益

- ・ 香港・中国における貸倒引当金戻入937百万円のプラス要因もあり、前年からの増益幅が営業利益を上回る。

(単位：百万円)	2021年3月期	2022年3月期		
	通期 実績	通期 実績	増減額	増減率
売上高	430,404	563,414	+133,010	+30.9%
売上総利益	51,915	92,951	+41,036	+79.0%
販売費及び一般管理費	60,950	83,571	+22,621	+37.1%
営業利益	△ 9,035	9,379	+18,414	-
経常利益	△ 12,041	8,844	+20,885	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,416	7,497	+6,080	+429.3%

海外拠点売上高が3,059億円（+72.8%）と大幅増

国内拠点

- 紙はコロナ感染拡大の影響を大きく受けた前年度から、数量・売上共に上回ったが、コロナ禍前の実績まで回復するには至らず。
- 板紙は需要堅調、古紙・パルプは価格上昇により、売上高は前年対比増加。

海外拠点

- Antalisの買収効果フル寄与に加え、ウイズコロナ政策を背景とした欧州および豪州・ニュージーランドの好業績により、大幅な増収・増益を達成。

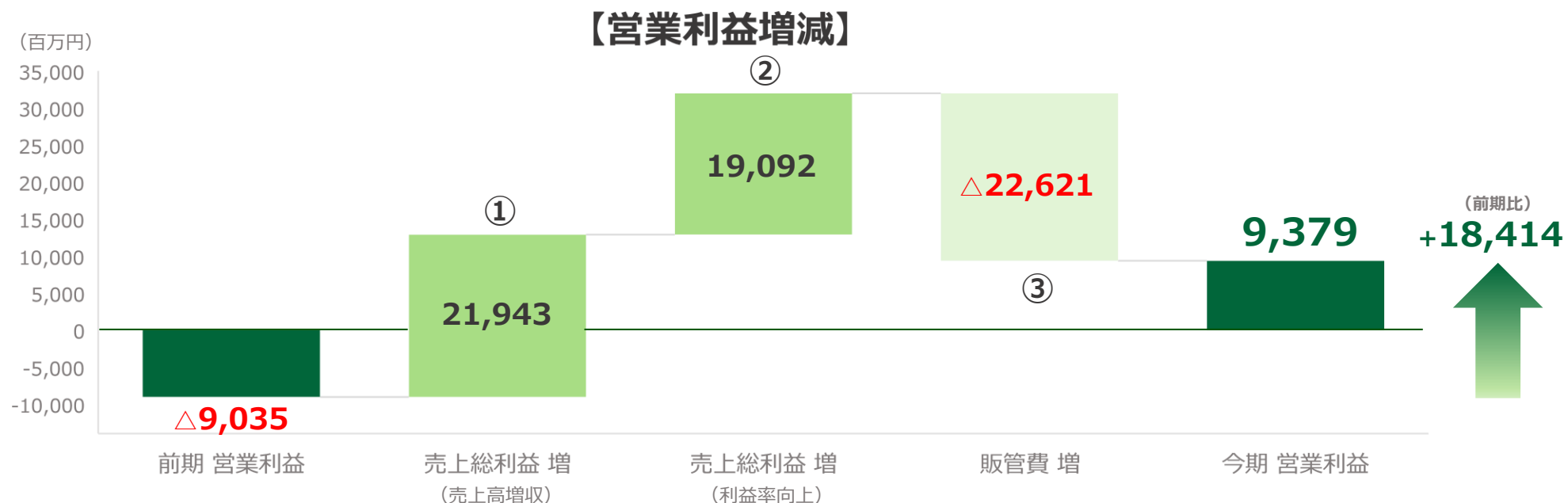
不動産賃貸

- 主力のKPP八重洲ビルが満室稼働を継続も、所有物件の再開発に伴う賃料収入減により減益。

		2022年3月期			
		通期 累計実績	累計実績	増減額	増減率
(単位：百万円)					
国内拠点 紙パルプ等卸売事業	売上高	252,104	256,282	+4,178	+1.7%
	セグメント利益	3,710	4,982	+1,272	+34.3%
	利益率	1.5%	1.9%	-	+0.5pt
海外拠点 紙パルプ等卸売事業	売上高	177,052	305,901	+128,848	+72.8%
	セグメント利益	△ 10,557	7,160	+17,718	-
	利益率	-	2.3%	-	-
不動産賃貸事業	売上高	1,247	1,230	△ 16	△ 1.3%
	セグメント利益	629	176	△ 453	△ 72.0%
	利益率	50.5%	14.3%	-	△ 36.2pt
合計	売上高 ^{※1}	430,404	563,414	+133,010	+30.9%
	営業利益 ^{※2} (全社費用等調整後)	△ 9,035	9,379	+18,414	-
	利益率	-	1.7%	-	-

※1 セグメント間の内部売上高又は振替高控除後

※2 全社費用…主に報告セグメントに帰属しない本社の管理部門における一般管理費



営業利益増減要因 (前期比)

売上高・利益率ともにAntalisが大きく寄与。

① 売上総利益 (売上高増収効果) +21,943

- (売上高増加額) 国内拠点+4,178 (増減率1.7%)
海外拠点+128,849 (増減率72.8%) : Antalis+132,084、Spicers+8,440 他

② 売上総利益 (粗利益率向上効果) +19,092

- 粗利益率の高いAntalis (26.8%) が通年で寄与したことにより、連結の粗利益率が12.1%→**16.5%** (+4.4%) へと上昇。
※ 第2次中期経営計画開始時 (2019年3月期) の粗利益率5.7%→**16.5%** (+10.8%) へ。高い粗利益率を出せる体質へと変化。

③ 販管費 +22,621 (M&Aによる利益構造およびビジネスモデルの変化による販管費の増加)

- 従業員給料及び手当+13,742 (内、Antalis+14,105、Spicers+615)、運賃+5,957 (内、Antalis+5,574)、その他Antalis販管費増加額+11,180
貸倒引当金繰入額△11,371 (香港大永△8,358 慶真△3,132 他) 他

2022年3月期 決算概要 貸借対照表増減 (前期末比)

(単位：百万円)	2021年3月末	2022年3月末	増減
流動資産	200,672	210,523	9,851
現金及び現金	30,546	22,634	△7,912
売掛債権 (受取手形・売掛金、 電子記録債権)	125,710	126,965	1,254
商品及び製品	40,012	51,250	11,238
有形固定資産	34,845	34,196	△649
無形固定資産	8,777	9,248	470
投資その他資産	30,824	36,738	5,913
資産合計	275,119	290,707	15,587

■ 増減の主要因

- ・商品：11,238増加 ➢ 市況上昇等による増加
(Spicers5,910、KPP1,998、Antalis1,518 等)
- ・投資その他資産：5,913増加 ➢ Antalis退職給付に係る資産7,418 等
- ・純資産：12,792増加 ➢ 当期純利益7,497、
Antalis退職給付に係る調整累計額6,481 等

(単位：百万円)	2021年3月末	2022年3月末	増減
流動負債	190,993	170,164	△20,829
買掛債務 (支払手形・買掛金、 電子記録債務)	85,224	94,503	9,279
短期借入金 (コマーシャルペーパー含む)	67,999	37,615	△30,384
固定負債	40,544	64,167	23,622
長期借入金	15,272	42,622	27,349
負債合計	231,537	234,332	2,794
純資産合計	43,581	56,374	12,792
負債純資産合計	275,119	290,707	15,587

■ 財務体質の改善

・ DEレシオ^{※1}

1.9倍から1.4倍へ改善

✓ ネットDEレシオ^{※2}は、**1.2倍から1.0倍へ改善**

※1 DEレシオ… 有利子負債÷純資産

※2 ネットDEレシオ… (有利子負債－現預金)÷純資産

・ 自己資本比率

15.8%から19.4%へ改善

2022年3月期 決算概要 キャッシュフロー増減

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期	主な増減要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	△6,472	4,821	<ul style="list-style-type: none"> ・税金等調整前当期純利益 +9,227 ・減価償却費 +7,226 ・たな卸資産の増減額 △9,982 ・仕入債務の増減額 +7,498 ・法人税等の支払額 △9,950 <p>※2021年3月期の不動産売却および海外法人の債務免除等により、 2022年3月期の法人税支払額が膨らんだことによるもの</p>
投資活動によるキャッシュ・フロー	23,046	△ 2,678	<ul style="list-style-type: none"> ・有形無形固定資産の取得 △3,182 ・有形無形固定資産の売却 +1,795 ・連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 △1,247
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,597	△ 11,803	<ul style="list-style-type: none"> ・短期借入金の純増減額 △44,357 ・コマーシャル・ペーパーの純増減額 +11,000 ・長期借入れによる収入 +28,310 ・リース債務の返済による支出 △4,783
現金及び現金同等物に係る換算差額	△403	1,748	<ul style="list-style-type: none"> ・現金等の為替換算差額および親子ローンの為替換算差額 等
現金及び現金同等物の増減額	22,768	△ 7,912	—
現金及び現金同等物の期首残高	7,775	30,543	—
現金及び現金同等物の期末残高	30,543	22,631	—

2

2023年3月期 業績予想

外部環境

- ✓ 新型コロナウイルスの影響は一部で継続し、新たな変異株等の発生も考慮する
- ✓ 世界的な物流網の混乱（コンテナおよび港湾労働者の不足）は継続する
- ✓ 経済活動の再開やウクライナ情勢の影響等で、原燃料価格の上昇が継続 → 紙・パルプ価格上昇の可能性あり
- ✓ 円安は一定レベルを維持（当社想定レート：米ドル 117円、ユーロ 128円、豪ドル 85円）

国内拠点

【紙】

需要は前年比△2.8%の見込み

【板紙】

Eコマースの進捗、国内人流の回復により需要は増加

【古紙】

古紙発生量の減少により、価格は横ばい

【パルプ】

ロシア・ウクライナ情勢の影響により世界的な供給減となり、
価格が上昇

【インオーガニック】

環境事業を中心にM&Aを検討・推進を図る

海外拠点

【紙】

（上期）需要は堅調に推移し、価格を維持
（下期）需給が改善し、価格は安定

【パッケージ】

人流の回復が更に進み、市場が活性化
欧州および豪州・ニュージーランド共に販売増

【ビジュアルコミュニケーション】

パッケージと同様

【インオーガニック】

パッケージ・ビジュアルコミュニケーションにおける、
各地域でのM&Aを推進

営業利益 120億円（+27.9%）。売上高増収により、過去最高益を更新

売上高

- 前年に引き続き、欧州・豪州の海外法人が好調を継続。国内も、紙需要の減退を紙・板紙の価格修正と古紙・パルプの価格上昇でカバーし、グループ計では過去最高額を見込む。

営業利益

- 販管費は、販売費や人件費を中心として増加を見込むが、売上高の増加により、営業利益は大幅増益。

経常利益

- 業容拡大に伴う借入金増加などにより支払利息が増加するものの、経常利益においても過去最高益を見込む。

	2022年3月期	2023年3月期		
	通期 実績	通期 業績予想	増減額	増減率
(単位：百万円)				
売上高	563,414	590,000	+26,585	+4.7%
売上総利益	92,951	97,000	+4,048	+4.4%
販売費及び一般管理費	83,571	85,000	+1,428	+1.7%
営業利益	9,379	12,000	+2,620	+27.9%
経常利益	8,844	9,400	+555	+6.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,497	7,500	+2	+0.0%

海外拠点は前年に引き続き好調を継続。売上高3,284億円（+7.4%）と大幅増

国内拠点

- ・洋紙需要は減退する想定だが、板紙の需要は堅調に推移する見込み。価格修正と古紙・パルプの増収により、増収・増益を見込む。

海外拠点

- ・欧州、豪州で好調を継続。紙の販売価格は、前年末の高水準を維持し、利益率も横ばいを見込む。パッケージ・ビジュアルコミュニケーションは市場の拡大に加え、インオーガニック戦略による成長を見込む。

不動産賃貸

- ・主力のKPP八重洲ビルは満室稼働を維持も、その他物件の修繕費の増加等で減益。新たな賃貸物件の取得を準備中。

		2022年3月期	2023年3月期		
		通期 実績	通期 業績予想	増減額	増減率
(単位：百万円)					
国内拠点 紙パルプ等卸売事業	売上高	256,282	267,000	+10,117	+4.2%
	セグメント利益	4,982	5,400	+417	+8.4%
	利益率	1.9%	2.0%	-	+0.1pt
海外拠点 紙パルプ等卸売事業	売上高	305,901	328,000	+22,098	+7.4%
	セグメント利益	7,160	9,600	+2,439	+34.1%
	利益率	2.3%	2.9%	-	+0.6pt
不動産賃貸事業	売上高	1,230	1,200	△30	△2.5%
	セグメント利益	176	30	△146	△83.0%
	利益率	14.3%	2.5%	-	△11.8pt
合計	売上高 ^{※1}	563,414	590,000	+26,585	+4.7%
	営業利益 ^{※2} (全社費用等調整後)	9,379	12,000	+2,620	+27.9%
	利益率	1.7%	2.0%	-	+0.4pt

※1 セグメント間の内部売上高又は振替高控除後

※2 全社費用…主に報告セグメントに帰属しない本社の管理部門における一般管理費



Ⅲ 第3次中期経営計画 (2023年3月期～2025年3月期)

1

第2次中期経営計画 振り返り

第2次中期経営計画 振り返り 第2次中期経営計画の総括

売上高・利益ともに大きく伸長、高収益体質に。ROEは5.1%から15%へ上昇。

海外事業が、Antalis・Spicersの子会社化によって大きく伸長。

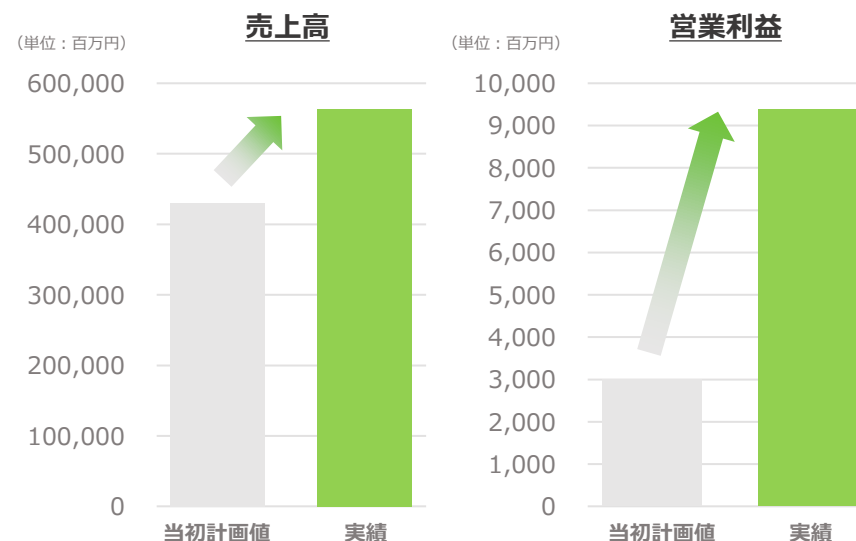
欧州のビジュアルコミュニケーション事業・パッケージ事業など新たな事業領域を取り込み、ポートフォリオ改革を推進。

中国事業の再建は順調に進捗、収益率も改善。

(単位：百万円)

2022年3月期（第2次中計 最終年度）

	第1次中期経営計画 最終年度 2019年3月期 実績	第2次中期経営計画		対計画値 変化率
		当初計画値	2022年3月期 実績	
売上高	384,973	430,000	563,414	+31.0%
営業利益	2,280	3,000	9,379	+212.6%
当期純利益	2,497	2,000	7,497	+274.9%
ROE	5.1%	-	15.0%	-
ROA	1.3%	-	2.7%	-



国内事業サマリー

- ・市場縮小（グラフィック用紙）に直面（IT化とコロナ禍が追い打ち）
- ・総合循環型ビジネスの事業を強化・推進
- ・BMエコモなどのソリューションビジネスを創出

海外事業サマリー

- ・大型M&Aを実現（Spicers、Antalis）
- ・事業ポートフォリオを改革（パッケージ、ビジュアルコミュニケーション）
- ・事業・組織再編（中国事業など）を実施

海外で大型M&Aを完遂

1. 2019年7月 連結子会社化



- 売上高：303億円（2021年12月期）
- 従業員数：約337人（2022年3月末）
- 事業内容：商業印刷・デジタルメディア、ラベルパッケージ関連、工業包装・サイン&ディスプレイ、消耗品及びハードウェア、建築及びインテリアデザイン など
- 商業印刷用紙・包装資材・紙関連製品等の卸売事業を手掛ける豪州・ニュージーランド域内におけるリーディングカンパニー
- **ビジュアルコミュニケーション事業**に強味

2. 2020年7月 連結子会社化



- 売上高：2,367億円（2021年12月期）
- 従業員数：約3,839人（2022年3月末）
- 事業内容：紙・紙関連製品、パッケージ、ビジュアルコミュニケーション など
- 紙・紙関連製品の流通、および利益率・成長率ともに高いパッケージおよびビジュアルコミュニケーション事業にてマーケット・リーダーの地位を確保
- **パッケージ事業やビジュアルコミュニケーション事業**（サイン&ディスプレイ等）に強味

Antalis社とSpicers社の実績合計 ※2022年3月期

売上高：2,671億円 営業利益：75億円

異なる地域で、3種類のビジネスモデルをハイブリッドかつグローバルに展開



Paper Trading 型

海外事業モデル

ミッション

紙・板紙および製紙原料における
グローバルネットワークを活かした
トレード事業

粗利率

約**3%**



Paper Distributor 型

国内事業モデル

ミッション

インデントビジネス（委託販売）と
ストックビジネス（在庫販売）を
両立させた紙関連卸売事業

粗利率

約**6%**



Paper Merchant 型

欧米における事業モデル

ミッション

大型の物流機能と配送機能を保有し
断裁加工や自社ブランド商品の販売による
高付加価値ビジネス

粗利率

約**25%**



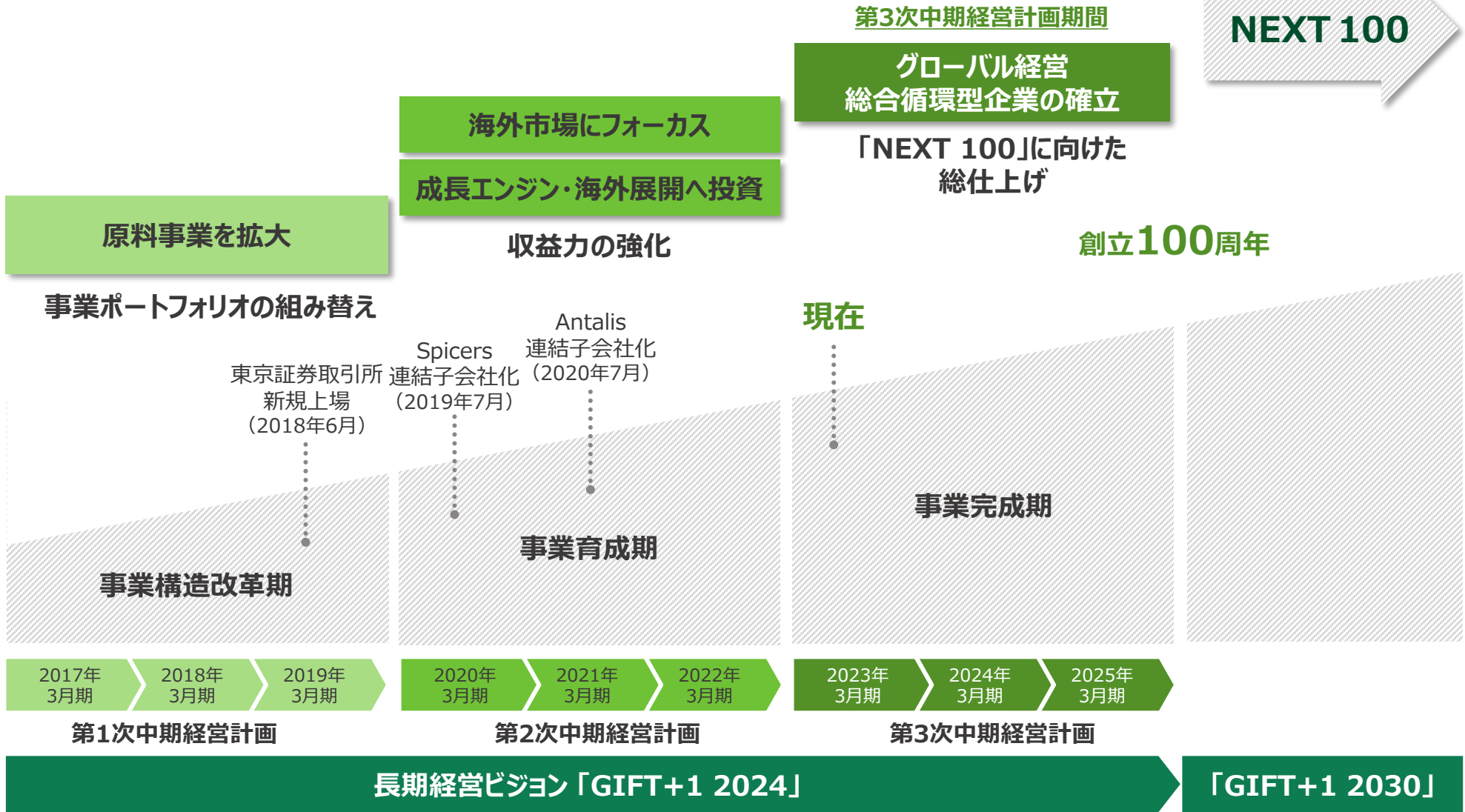
各地域に適したビジネスモデルを展開し、収益性・効率性の最大化を図る

2

第3次中期経営計画 基本方針

第3次中期経営計画は長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」の最終期

- 「GIFT+1 2030」および「NEXT 100（次の100年）」へ。



テーマ

長期経営ビジョン「GIFT+1 2024」の達成と創立100周年に向けて

メッセージ

循環型ビジネスによる持続可能な社会への貢献と
事業ポートフォリオ改革による企業価値向上

収益基盤の確立・深化

- ・ 各事業会社の利益最大化
- ・ 戦略的アライアンス、M&Aの推進
- ・ グローバルシナジーの追求
- ・ DXの推進



グローバルグループ経営の強化

- ・ ESG経営の実現
- ・ グローバルオペレーション体制構築
- ・ グループコミュニケーション強化
- ・ 経営資源の適正配分

「経営理念」「グループ企業行動指標」「経営ビジョン」の3層で形成

－ グループ社員全員で共有。共通の価値観としてすべての活動の基本となる考え方。

KPP GROUP WAY

当社グループの存在意義・ミッション

- グローバル経営の充実と持続的な成長を目指します。
- 社員とその家族の幸福を追求するとともに
株主・顧客・取引先・地域社会より信頼される企業を目指します。
- 循環型社会の実現と教育・文化・産業の振興に広く貢献します。

経営理念

当社グループが 社会的責任を果たすための行動指標

- 「法令等の遵守」
- 「公正・自由・透明な事業活動」
- 「社会や取引先からの信頼の獲得」
- 「社会貢献活動の推進」
- 「積極的な企業情報の開示」
- 「国際社会との共生」
- 「職場環境の充実」
- 「自然環境との調和」
- 「反社会的勢力との関係遮断」

グループ企業行動指標

当社グループの描く経営ビジョン

Globalization

グローバルにビジネスフィールドを展開する

Innovation

“創紙力”で未来を開拓する

Function

提案力・企画力で付加価値を創造する

Trust

ステークホルダーの信頼に応える

+1 +1(プラスワン)当社グループは、この経営ビジョンのひとつひとつに環境、社会、ガバナンスなどへの取組みを+1として加え、サステナブルな社会の実現に貢献いたします。

経営ビジョン

GIFT+1

KPPグループ サステナビリティ基本方針

私たちKPPグループは「KPP GROUP WAY」の基本理念に基づき、総合循環型経営の展開を通して、持続可能な社会の実現に貢献します。また、私たちは環境や社会、そしてガバナンスを経営の重要事項として捉え、事業活動に関わる重要課題の解決に取り組みます。

KPPグループ マテリアリティ

グローバル展開

- ・ グループシナジー創出
- ・ インナーコミュニケーション

DXへの対応

- ・ エコマースの展開
- ・ 新システム開発

グリーンビジネスの展開

- ・ プラスチック汚染問題の解決
- ・ リサイクルや廃棄物の削減

気候変動対策

- ・ 温暖化防止ソリューションの開発
- ・ CO2排出量削減

ダイバーシティ&インクルージョン

- ・ 多様性の確保
- ・ 多様な人材の活用

ガバナンスの強化

- ・ コンプライアンス
- ・ 情報セキュリティ
- ・ リスクマネジメント

ESG経営への取り組み

E

GHG排出量削減

排出量測定の手法を確定し、まずはグローバルでの測定を開始。範囲を徐々に広げながらグループ全体での目標を設定。

グリーンビジネスの展開

グリーンプロダクトに加え、ヨーロッパやオセアニアなどグローバルでの成果を目標に取り込んでいく。

循環型ビジネスの拡大

循環型ビジネスの展開は経営理念にも謳っており、日本においてマテリアルとサーマル双方の循環型ビジネスを推進。



S

多様な人材の活用と育成 ※KPP単体の目標

ワークライフバランスの尊重、継続雇用、障がい者、外国人、中途人材の採用等の継続。各種（階層別、ハラスメント等）研修、教育の継続。森林や生物多様性に配慮した事業活動の推進。各地域の実情に配慮した安全で健全ではたらきがいのある就業環境の整備。



G

リスク及びインシデント マネジメントの展開

グローバル管理規定、グローバルリスクマップ、リスクに対するアクションプランを策定。

リスクベースの 内部監査の実施

グローバルリスクの認識に基づいた、リスクベースによる内部監査の検討・準備・構築。これを踏まえた監査計画・方法の導入・実施、監査手法の高度化。

コンプライアンスの強化

中核事業会社の状況調査を推進し、リスクやインシデントと同様の報告体制を確立。必要に応じた海外拠点に対するコンプライアンス教育を強く推進する。

情報セキュリティの強化

中核事業会社で行うリスクアセスメントにおいて顕在化したリスクの対応と、その対応状況を把握し、リスク管理強化に努める。

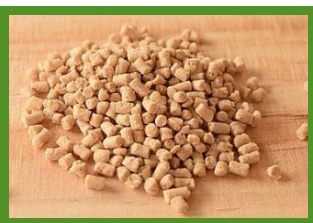


非プラスチック製品の原材料販売と製造を手掛ける
株式会社アミカテラと資本業務提携

2022年2月に、植物繊維（セルロース）を主原料として作られた
プラスチック代替素材「modo-cell®」（モドセル）を手掛ける
アミカテラ社と資本業務提携を実施

「modo-cell®」の特徴

- ✔ 植物が主原料となるため、従来廃棄していた植物系残渣
なども原料として活用可能
- ✔ 主原料が植物であるため、地上・土中で完全生分解される
- ✔ 成型に独自の金型などは不要で、一般的なプラスチック
成型機械での製品製造が可能
- ✔ 放置竹林や農業廃棄物の処分対策に有効
- ✔ 原料となる植物の特性を製品にも反映することが可能



「modo-cell®」

「modo-cell®」を使用した製品例



<https://amica-terra.com/>



紙を主原料とする紙糸等の繊維製品の製造、及び加工事業等
を行う王子ファイバー株式会社を子会社化

2022年3月に、マニラ麻を原料とした紙糸
「かみのいと OJO+（オージョ）」を製造する王子ファイバー社を子会社化

「かみのいと OJO+（オージョ）」の特徴

- ✔ 軽量で、吸水速乾性・強靭性・消臭性・
染色性・生分解性に優れる
- ✔ 用途は、人工芝・アパレル・ナイトウェア・
日用品など、多岐にわたる



「かみのいと OJO+（オージョ）」を使用した製品例

河川や海洋汚染の解決に寄与する
紙糸製の人工芝



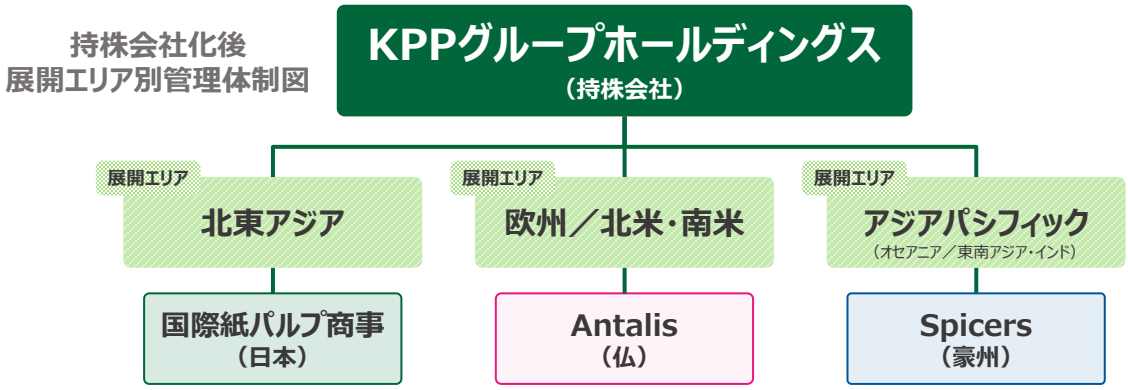
<http://ojifiber.co.jp/>

✔ 引き続き持続可能な循環型社会の実現に向けた取り組みを推進していく

3

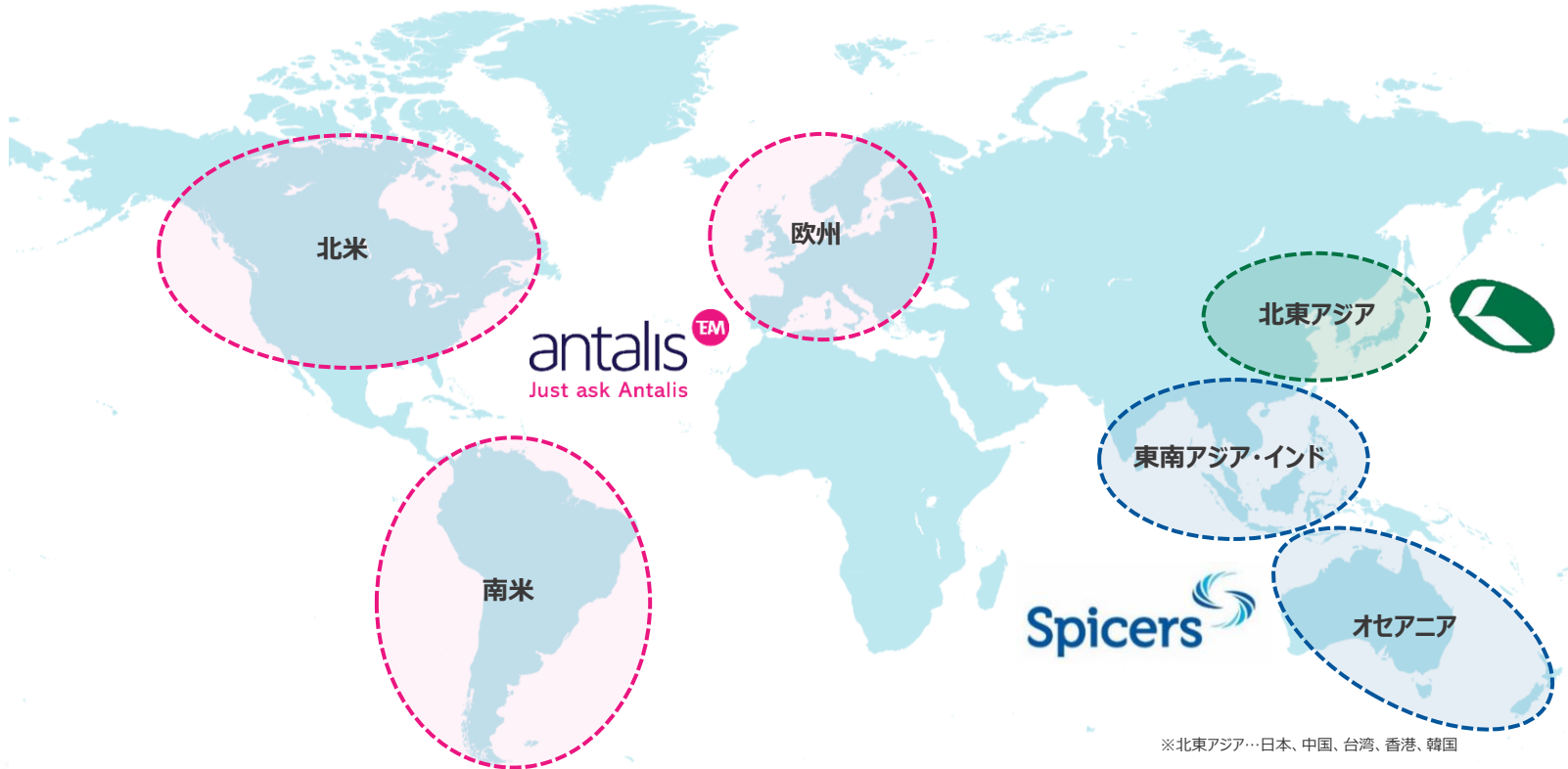
グループ戦略（国際紙パルプ／Antalis／Spicers）

2022年10月に持株会社体制への移行を予定。展開エリア別に3極で管理する体制を構築。



【持株会社体制への移行の目的】

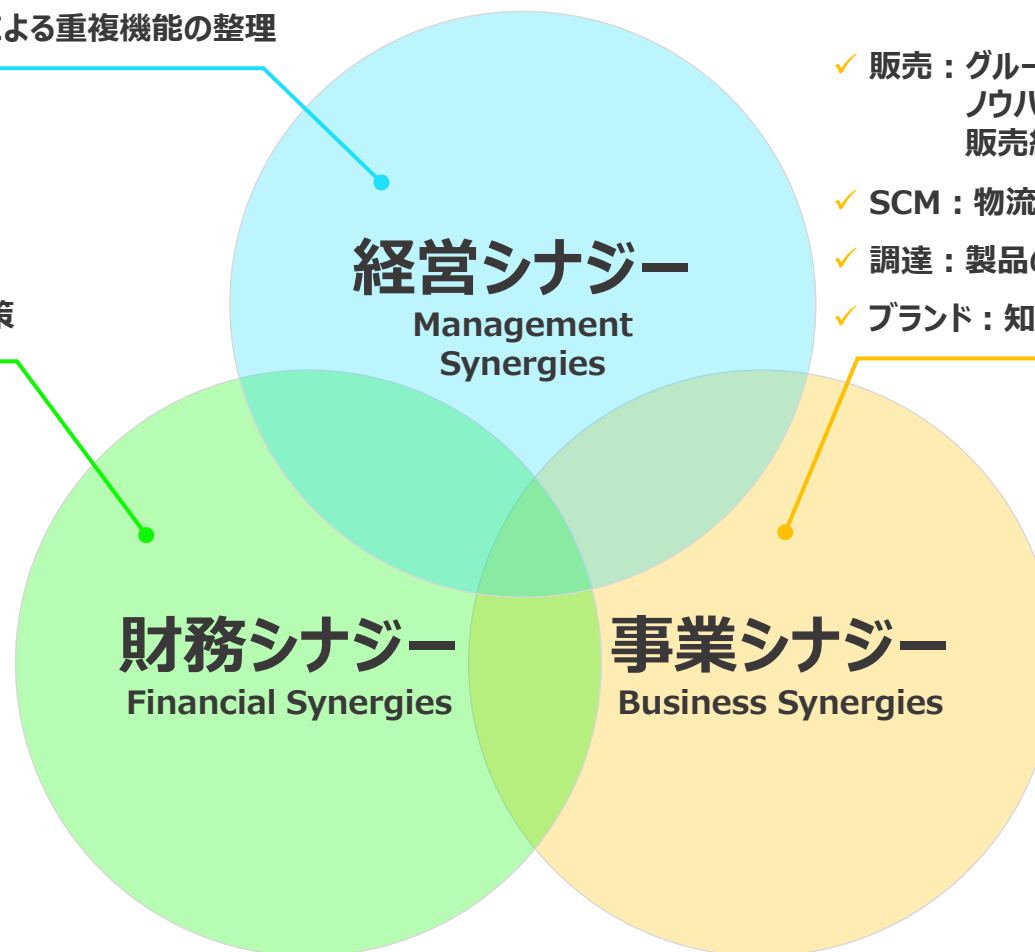
1. 事業規模の拡大に伴う
グローバル・ガバナンスの強化
2. ポートフォリオ改革および新規事業の拡大
3. サステナビリティマネジメントの推進



※北東アジア…日本、中国、台湾、香港、韓国

- ✓ 戦略：各リージョンにおける戦略や戦術、管理手法の共有
- ✓ 人材：グローバルでの人材配置の最適化
- ✓ 機能：シェアードサービスなどによる重複機能の整理

- ✓ 資金：余剰資金の活用
- ✓ 信用：信用力の活用
- ✓ 税務：グローバルでの節税対策



- ✓ 販売：グループ内でのビジネスマッチング、ノウハウやスキルマーケット情報、販売組織やチャネルの共有
- ✓ SCM：物流網や製品在庫のグローバルでの共有
- ✓ 調達：製品の共同調達によるスケールメリットの実現
- ✓ ブランド：知名度、ブランドカ

内部経営資源 (オーガニック) による成長に加え
外部経営資源の獲得 (インオーガニック) による成長を取り込み、持続的な成長へ

✓オーガニック・グロース

循環型ビジネスモデルの拡大

1. 古紙事業と製品販売の両立による循環型事業の更なる拡大
2. 衛生用紙の原料など、パルプ事業の強化
3. 紙・板紙卸売事業のシェア拡大とEC化の推進
および経費削減による利益の最大化
4. ソリューション事業の拡大



✓インオーガニック・グロース

外部経営資源の獲得による
事業領域の拡大

総額 **200**億円 (3年間累計)

➤ M&Aでターゲットとする市場

ビジュアル
コミュニケーション
事業

パッケージ
事業

その他加工
事業

➤ 獲得する経営資源

ポートフォリオ

人材資源

経営ノウハウ

拠点・施設

持続的な成長へ

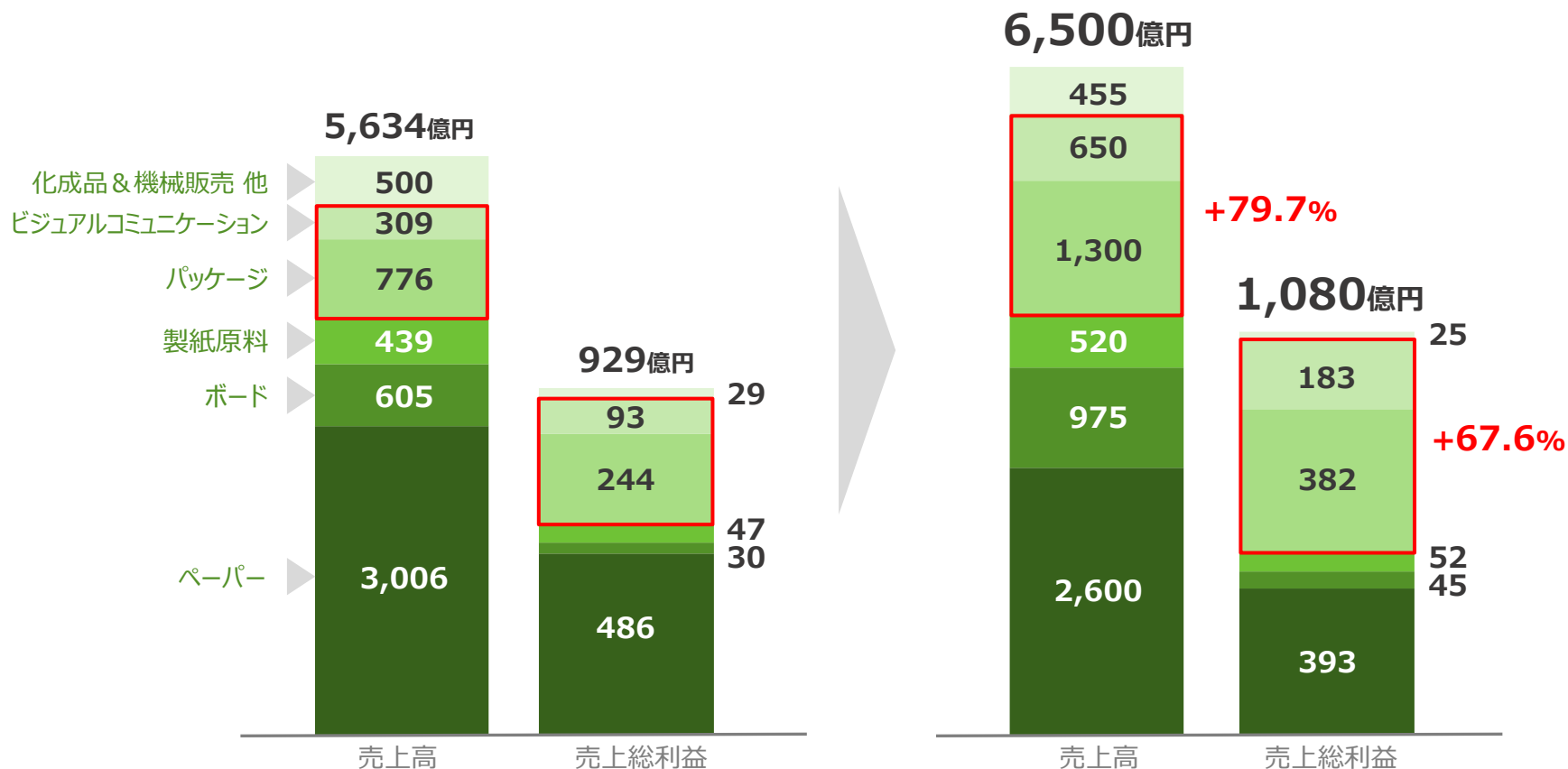
4

第3次中期経営計画 数値目標

事業ポートフォリオの改革を第3次中期経営計画においても引き続き推進

第2次中期経営計画最終年度
2022年3月期

第3次中期経営計画最終年度 (目標)
2025年3月期



粗利率の高いビジュアルコミュニケーション事業とパッケージ事業の比率上昇へ

KPP・Antalis・Spicersの三極で、グローバルに事業を統括。

「北米・南米」「東南アジア・インド」は、第3次中期経営計画から事業を本格展開へ。

担当会社	担当エリア	第3次中計最終年度 売上高目標値	戦略の概要
国際紙パルプ商事 (KPP)	北東アジア	3,200億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ペーパー & ボードは販売シェアと利益を確実に確保しつつ、Eコマースを中心としたマーケティング手法の見直しにより、販売を拡大 ・総合循環型ビジネス（環境・製紙原料）を推進 ・中国においては、市場の拡大に合わせて販売量を拡大し、増収増益を図る
Antalis	欧州	2,500億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ペーパー & ボードは域内No. 1 を堅持し、増収・増益を確保 ・パッケージ・ビジュアルコミュニケーションは市場の拡大を取り込みつつ、インオーガニック戦略を活用し、拡大を図る ・3つの事業すべてにおいて、Eコマースを強力に推進し、利益率の更なる向上を目指す
	北米・南米	200億円	<ul style="list-style-type: none"> ・北米への本格的進出を検討、インオーガニック戦略を活用
Spicers	オセアニア	350億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ペーパー & ボードは域内シェアを維持、Eコマースの推進により、利益率UPを図る ・パッケージ・ビジュアルコミュニケーションはインオーガニック戦略を活用、M&Aを積極的に推進 ・製品分野としては、粘着ラベルを更に推進する
	東南アジア・ インド	250億円	<ul style="list-style-type: none"> ・組織再編は完了、Spicers傘下でそのノウハウを活用し、事業を推進 ・ペーパー & ボード、パッケージ、ビジュアルコミュニケーションの域内ビジネスにおいて、市場の拡大を取り込み、成長を目指す

増収増益と収益率の更なる向上を目指す。

	2022年3月期
売上高 (百万円)	563,414
営業利益 (百万円)	9,379
営業利益率	1.7%
当期純利益 (百万円)	7,497
ROE	15.0%
ROA	2.7%

2025年3月期	伸長率
650,000	+15.4%
14,500	+54.6%
2.2%	+0.5pt
9,000	+20.0%
12.0% 以上	-
2.5% 以上	-

目標達成へ向けての施策

- ・収益性の改善：売上高・営業利益率の増加 など
- ・資産効率の改善：ROICによるグループ経営管理 など

財務体質の改善目標

	2022年3月期
DELシオ ^{※1}	1.4倍
自己資本比率	19.4%

2025年3月期
1.0倍 以下
25.0% 以上

※1 DELシオ… 有利子負債÷純資産

5

財務・資本戦略

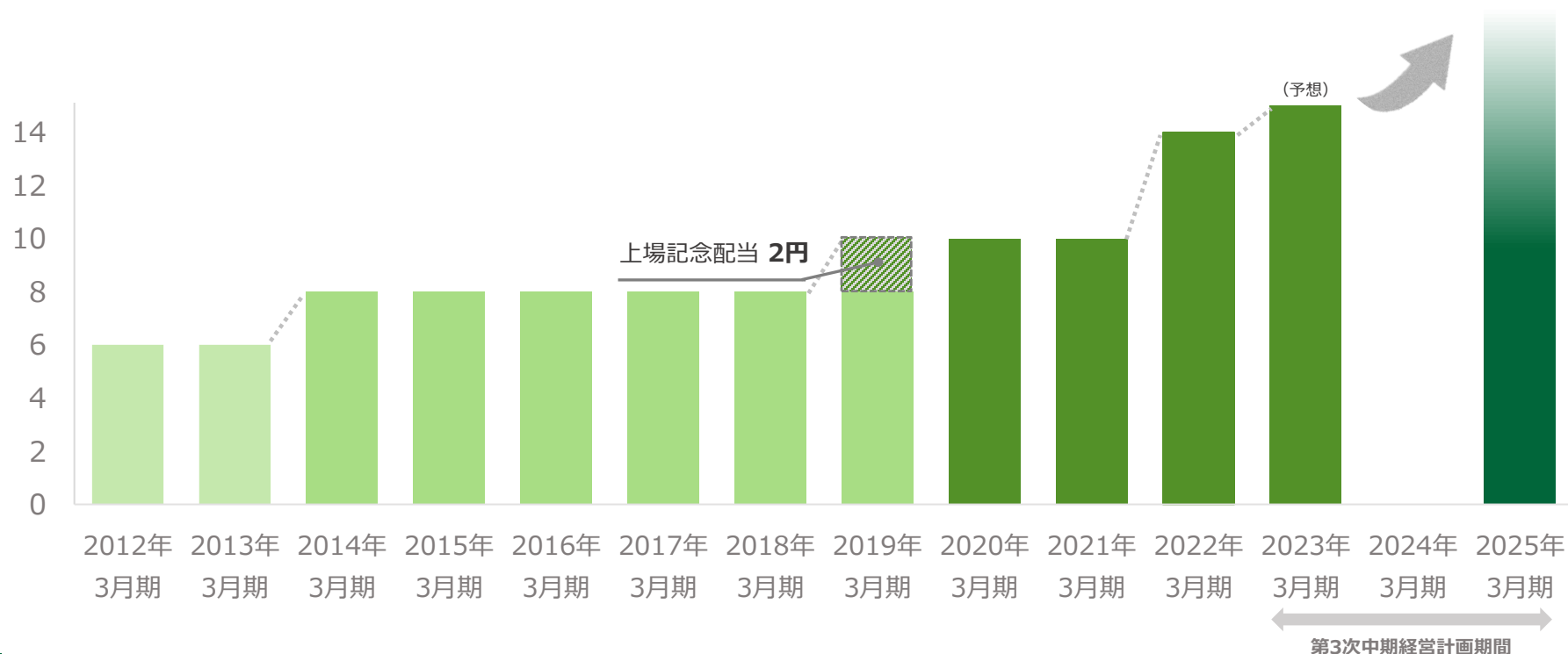
- 営業キャッシュ・フローの範囲内で成長投資を行い企業価値を向上
- 内部留保積み増しにより、財務体質を改善。
- ネットDEレシオ1倍未満を維持し、自己資本比率25%以上へ
- 株主還元は適正額の内部留保を踏まえて実施

キャッシュ・イン

キャッシュ・アウト

<p>現預金 +</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;"> 固定資産・政策保有株式の売却 資金運用の成果 不良債権の回収 </div>	<p>有利子負債の返済</p>
<p>営業キャッシュフロー 3年間累計</p> <p style="font-size: 24px; font-weight: bold;">360億円</p> <p>(フリーキャッシュフロー)</p> <p style="font-size: 24px; font-weight: bold; color: green;">230億円</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: white;">成長投資</p> <p>インオーガニック戦略 (M&Aなど) に用いる投資金額</p> <p style="text-align: right; font-weight: bold; color: white;">総額 約200億円</p>
<p>外部資金の活用</p>	<p>内部留保</p> <p>株主還元 (配当政策)</p>

1 株当たり配当金額



2022年3月期：2021年8月および2022年2月 配当予想を上方修正

買収したSpicersおよびAntalisが当社グループの収益に大きく貢献し、収益基盤が通期で強固に。

➤初の中間配当を実施し、年間配当予想を**14円**へ増配

2023年3月期

引き続き堅調な事業環境が続くと予想され、昨年度と同様に増収増益を見込む。年間配当予想を**15円**へ増配。

今後も投資と株主還元のバランスを鑑みつつ利益成長による増配を目指す

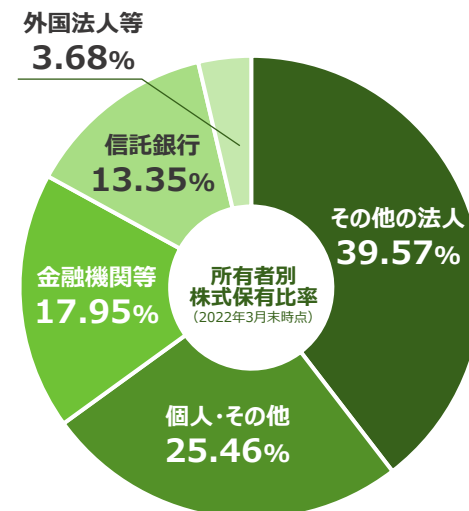


IV 参考資料

創立97年の紙卸売代理店

会社名	国際紙パルプ商事株式会社
設立	1924年11月 (大正13年)
代表者	代表取締役会長 兼 CEO 田辺 円 代表取締役 社長執行役員 栗原 正
本社所在地	東京都中央区明石町6-24
資本金	4,723百万円
従業員数	5,354名 (連結)

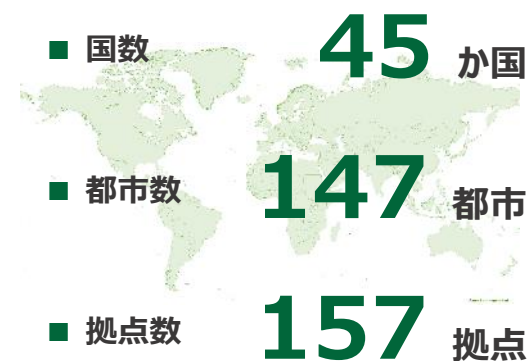
大株主 (2022年3月末時点)	王子ホールディングス株式会社	17.3%
	日本製紙株式会社	9.2%
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6.8%
	国際紙パルプ商事従業員持株会	3.6%
	北越コーポレーション株式会社	3.4%
	株式会社みずほ銀行	2.5%
	三井住友海上火災保険株式会社	2.4%
	株式会社三菱UFJ銀行	2.3%
	株式会社三井住友銀行	2.3%
	農林中央金庫	2.3%



KPPグループ (子会社91社・関連会社6社) の主な関係会社

国内拠点紙パルプ等卸売事業		海外拠点紙パルプ等卸売事業
連結子会社	持分法適用関連会社	連結子会社
鳴海屋紙商事 (株)	グリーンリメイク (株)	Antalis S.A.S. ※2020年7月 連結子会社化
大同紙販売 (株)	(株) グリーン藤川	Spicers Limited ※2019年7月 連結子会社化
九州紙商事 (株)	三笠紙工業 (株)	KPP ASIA-PACIFIC PTE. LTD.
岡山紙商事 (株)	(株) タカオカ	DaiEi Papers (USA) Corp.
桔梗屋紙商事 (株)		DaiEi Papers Korea Company Limited
むさし野紙業 (株)		DaiEi Papers Taiwan Co., Ltd
(株) グリーン山愛		ANTALIS (HONG KONG) LIMITED
KPPロジスティックス (株)		慶真紙業貿易 (上海) 有限公司
(株) BMIエコー		
王子ファイバー (株)		

展開状況



ペーパー&ボード事業 (国内)

紙 (ペーパー)

新聞用紙、印刷用紙、情報関連用紙等を取り扱う。

紙の種類は多岐に渡っており、用途により性質、性状など、それぞれの適性にあつた提案を行う。

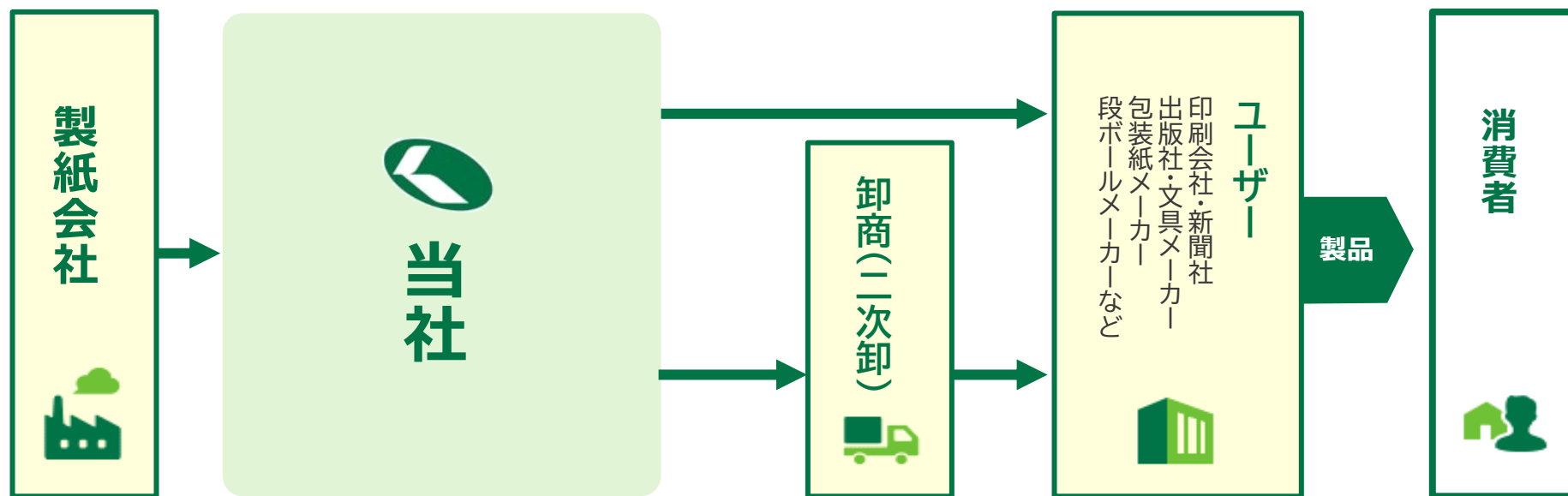


板紙 (ボード)

板紙は主に「段ボール原紙」「紙器用板紙」に大別され、パッケージ類に広く利用される。

「段ボール原紙」は段ボール箱を作るための原紙で、板紙全体の約8割を占める。

「紙器用板紙」はお菓子やティッシュ等の紙箱やカード等の原紙となる。



・ 独立系共通代理店

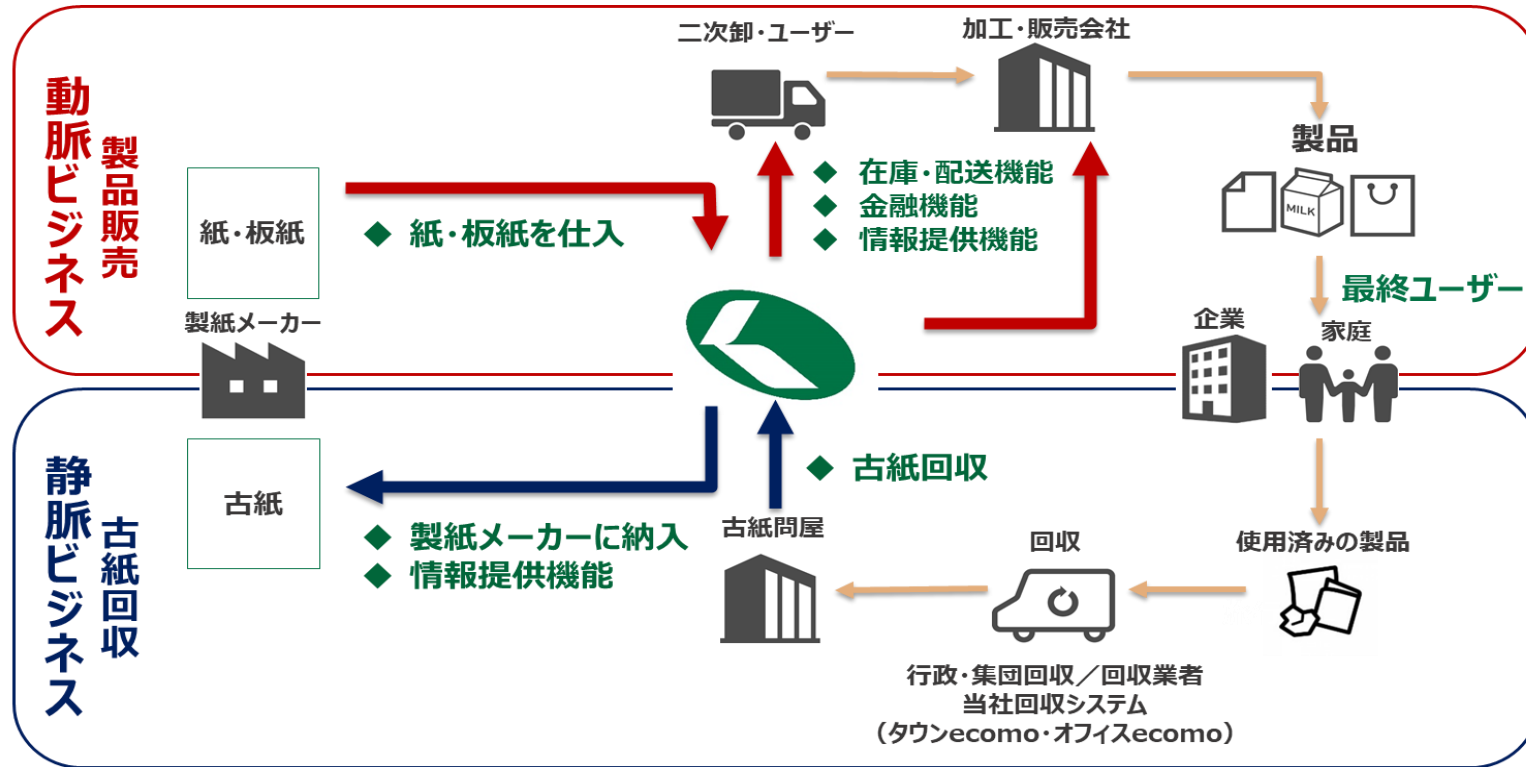
- 紙一次流通は主に製紙会社系列、総合商社系列、独立系共通代理店に分類される

製紙原料（パルプ・古紙）事業（国内）

製紙原料関連

現在、製紙産業全体で消費される原料の約4割はパルプ、残り6割が古紙。

国内外に広がるネットワークを利用して、パルプおよび古紙の調達と、製紙会社への販売を行う。



・ 古紙の再資源化によるリサイクル産業

- 日本の製紙業界は、古紙の再資源化によるリサイクル産業であることが特徴
- 当社はその中でも重要な機能を担っており、持続可能な社会の実現に向けて長年取り組んでいる



オーダーメイド・ソリューション (Antalis)

- 幅広い包装資材を取り扱うエキスパートがお客様のニーズに合った**オーダーメイドのソリューション**を提案
自動車・エレクトロニクス&ハイテク・機械・金属・食品・化学など、幅広い産業分野へサービスを提供

お客様からの問い合わせ

保護が必要な製品を扱っているが、
ニーズを満たす標準のパッケージング
ソリューションが見つからない...

エキスパート

- その製品はどんな保護が必要なのか？
- 輸送手段やルートは？現場の在庫状況は？
- お客様の社内物流はどうなっているのか？
- 使用後のパッケージの廃棄はどうなるのか？



- お客様独自のケースを慎重に検討し、要件に適したソリューションを開発
- サプライヤーやメーカーとの広範なネットワークにより、最高品質の包装材料を競争力のある価格で調達

パッケージングデザインセンター



提供する様々な包装資材 (一例)



段ボール



エアークッション



ハニカムパネル



袋タイプ
エア緩衝材



フォーム
クッション



紙クッション



隙間埋め
緩衝材



フィルム
梱包材



コルゲート
フォーム



ビジュアルコミュニケーション事業

店頭広告や看板、ラッピング、建造物といった視覚に訴える（＝ビジュアルコミュニケーション）ビジネスとのコラボレーション。欧州や豪州で需要が拡大中。

- － 大判インクジェット印刷機（LFP）といったハードやインク等の消耗品をはじめ、サインージや室内装飾、カーラッピング用のメディアの供給など一貫してコーディネート。高い利益率を確保。

屋外広告



車両グラフィック



屋外サインージ



ホームテキスタイル



ホテル



レストラン



小売



病院



老人ホーム



作業風景



※ 建築家・インテリアデザイナー・印刷/広告業者と連携し、Antalisのビジュアルコミュニケーションシリーズの製品を納品したプロジェクトの一例

ビジュアルコミュニケーション事業における様々な導入事例



① デジタル
プリント壁紙材



② バナースタンド



③ バナー



④ ガラス装飾
ウィンドーフィルム



⑤ インテリア内装用
装飾フィルム



⑥ サイン用
マーキングフィルム



⑦ フロア・壁用
装飾フィルム



⑧ サイン用
アルミ複合材

オセアニア地域における粘着ラベル事業

- ・ 日用品、食品・飲料品、医療・医薬、物流・流通、工業関連等、あらゆる分野においてサービスを提供
 - － 様々な異なる用途に対して、最適な表面機材、粘着剤、剥離紙・剥離フィルムの組み合わせを顧客に提案
 - － アジア、欧州を中心とする幅広いサプライソース
 - － 約100種類ある豊富な品揃え
 - － 自社でのスリッター加工で付加価値を提供。顧客の仕様に柔軟に対応



日用品



物流



医療



食品・飲料



その他



KPP独自の総合循環型ビジネスモデル

総合循環型ビジネスモデルを構築し、サステナブルな社会の実現に貢献



- ・「**マテリアルリサイクル**」と「**サーマルリサイクル**」の両輪で構成

マテリアルリサイクル

再生資源の回収

特徴とサービス内容

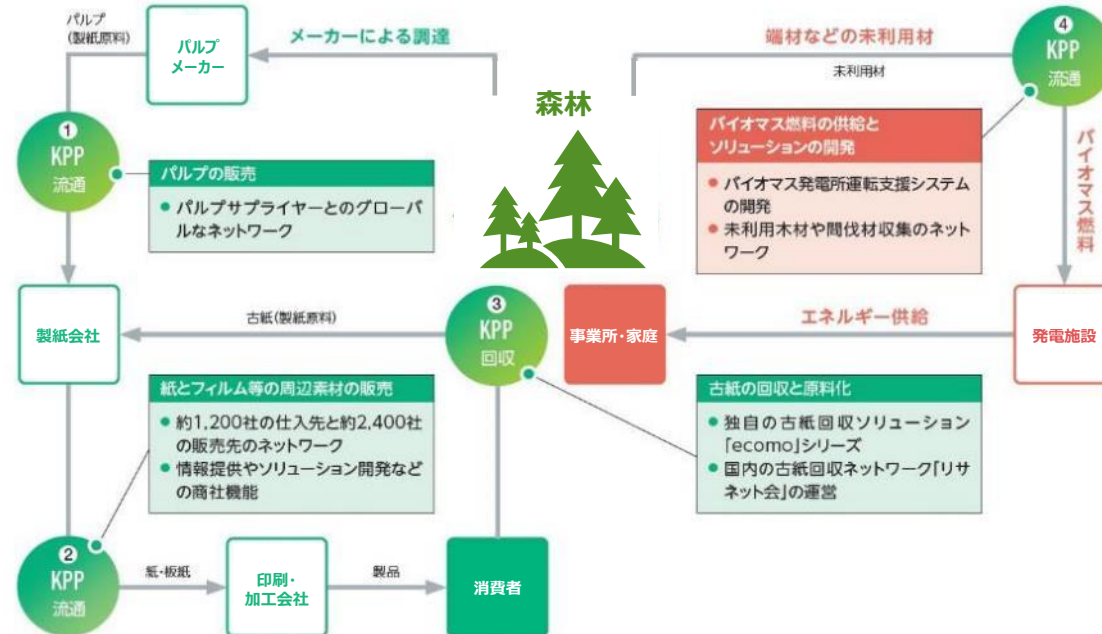
- 日本全国に張り巡らされた古紙問屋の回収網の活用
- 独自開発の「タウンecomо」や「オフィスecomо」による古紙回収ソリューション事業
- 「使う・捨てる・再資源化する」という一連の流れを見える化した、クローズドリサイクルサービス

サーマルリサイクル

バイオマス発電所運転支援等により再生可能エネルギーを供給

特徴とサービス内容

- 廃材や未利用材などのバイオマス資源を活用した発電事業など
- IoT技術を駆使したバイオマス発電所向けの運転支援システム「BMecomо」の展開



当社グループのグリーンプロダクト

Green Products

紙化

- ❖ 海洋プラスチック汚染問題から、世界各国で使い捨てプラスチック規制の動きが加速し、代替素材としての紙の需要が高まっている。
- ❖ 近年では製紙メーカーを中心に研究開発が進んでおり、食品パッケージや日用・文具用品でも採用事例が増えている。
- ❖ 例) 紙製クリアファイル、スナック菓子の袋、買い物手提げ袋、人工芝

減プラ

- ❖ プラスチックの持つバリア性や加工適性などの特性を損なわない程度に、製造技術の革新やバイオマス素材である紙・パルプを混成させることにより石油由来プラスチックの使用料を削減したもの。
- ❖ 例) 店頭POP用フィルム、アパレル試着用フェイスカバー、カトラリー

バイオマス素材

- ❖ プラスチックが持つ様々な特性、他の素材には簡単に切り替えることが困難なケースも多いため、環境負荷低減に向けた研究が進んでいる。バイオマス原料より製造される「バイオマスプラスチック」と、微生物により生分解される「生分解性プラスチック」が挙げられる。
- ❖ 例) レジ袋、食品トレイ、ストロー

紙製クリアホルダー



アパレル向け試着用フェイスカバー



減プラ対応カトラリー



紙糸製の人工芝





ecomomo Closed Recycle Service

エコモ クローズドリサイクルサービス

<https://ecomomo.closedrecycle.jp/>

- ・ 当社リサイクルブランドである「ecomomo」シリーズ
- ・ クローズドリサイクルの提案から構築まで提供。
- ・ 古紙の回収・納入データを一元管理（＝可視化）



お客様に自社のリサイクルのリアルタイムな可視化や利便性
といった付加価値を提供することで収益力の強化へ

ビッグデータ解析やAI・IoT等の最新テクノロジーを活用し、バイオマス発電所の運転管理・設備管理・事業管理の支援を目的とした運転支援システム



BM ecomo
Biomass Meister
<https://bmecomom.com/>

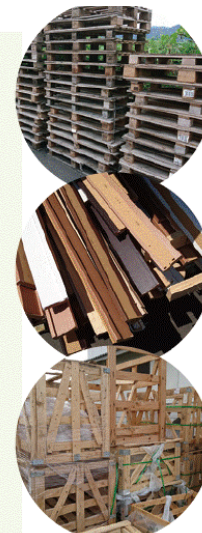
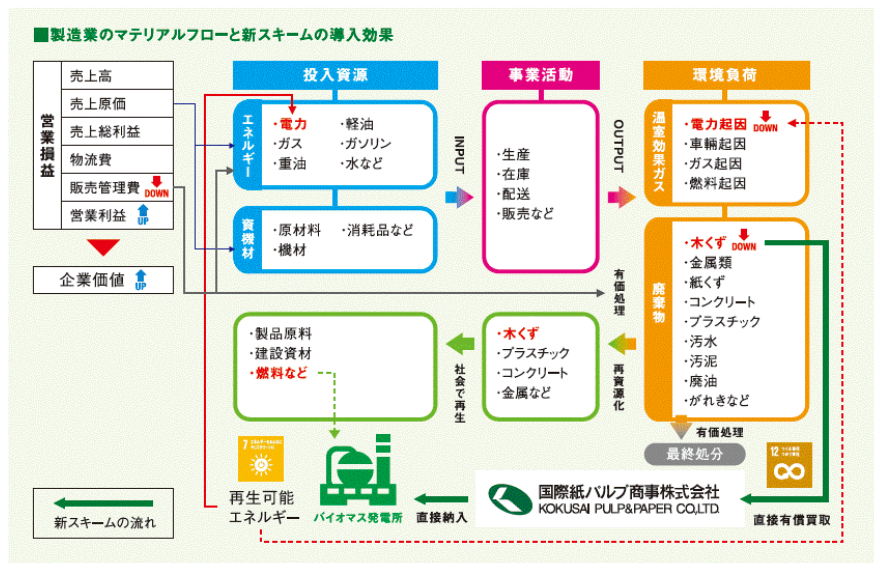
【当社発案のバイオマス発電所運転支援システム】

2019年10月 実証運転を開始

2021年11月 サービス利用に関する契約を締結

2022年3月 更なる事業の拡大と効率化を目的に分社化

廃木材を買い取り、バイオマス燃料として利用するサービスも提供



製品製造廃材や物流用資材など実際に回収している廃棄物

BMecomomの特徴

- ① 遠隔監視による情報共有・可視化
- ② 設備の保全
- ③ 燃焼の効率化（運転ノウハウの継承）

運転技術の最適化・合理化

×

収益・コストの最適化

バイオマス発電所の収益最大化



1枚から紙を買えるネット通販
PAPER MALL

<https://www.kpps.jp/papermall/>



当社が運営するウェブサイト「ペーパーモール」では、約**1,000種類**の**一般紙、特殊紙及び紙製品**を取りそろえており、**紙1枚から購入**することができます。

サンプルや見本帳が無料で注文できるほか、一般紙を**ご希望のサイズに断裁する加工サービス**を行い、お客様の幅広いニーズを満たします。

環境配慮商品「Green Products」シリーズ（下記参照）のラインアップを強化し**SDGs**に取り組まれるすべてのステークホルダー様のお役に立ちます。

国際紙パルプ商事のネットワークにより**迅速な配達**ができること、紙の業界ニュースなど**紙に関わる最新情報**をチェックできるほか、紙に関する質問やご相談も受け付けるなど、**紙のスペシャリストである当社の強み**を生かした**紙関連総合サイト**です。

■ Green Products ～環境配慮商品～



<https://www.kpps.jp/papermall/greenproducts/>



・紙化

海洋汚染の原因となるマイクロプラスチックです。プラスチックに替わる素材の開発が求められています。紙を原料とした製品に切り替える「紙化」に取り組んでいます。



・減量プラスチック

プラスチックの特性を維持しながら、他の素材を混入してプラスチックの使用量を減らしていきます。プラスチックの減量に向けた素材や製品の開発を進めています。



・バイオプラスチック

堆肥として土に還り、微生物など自然界の中で分解され残存しないプラスチック。生分解性のプラスチックやバイオマスプラスチックの可能性を求めて、素材・製品の開発を進めています。

統合報告書 (2021年10月発行)

当社の財務情報と非財務情報を統合的に記載したレポート。
ESGやサステナビリティ戦略を豊富に記載しております。



<https://www.kppc.co.jp/ja/ir/library/integrated.html>

TSUNAGU (2022年5月発行)

当社のニュースに加え、紙を使ったアーティストや伝統工芸、紙にまつわる様々な話題をご紹介します。みなさまに紙の魅力をお伝えします。



<https://www.kppc.co.jp/ja/tsunagu.html>

— お問い合わせ先 —

国際紙パルプ商事株式会社 コーポレート・コミュニケーション室

TEL : 03-3542-4169

URL : <https://cloud.swcms.net/kppcPublic/ja/contact/inquiry1.html>

- 本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。
- 別段の記載がない限り、本書に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。
- 当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っております今後の見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き、必ずしも修正するとは限りません。
- 当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。
- 本書は、いかなる有価証券の取得の申込みの勧誘、売付けの申込み又は買付けの申込みの勧誘（以下「勧誘行為」という。）を構成するものでも、勧誘行為を行うためのものでもなく、いかなる契約、義務の根拠となり得るものでもありません。

－ お問い合わせ先 －

国際紙パルプ商事株式会社 経営企画課

E-Mail : kpp_ir@kpp-gr.com

URL : <https://cloud.swcms.net/kppcPublic/ja/contact/inquiry1.html>



紙でつなく、未来をつくる