



2026年度～2028年度

中期経営計画

(2026年4月～2029年3月)

平和紙業株式会社

東証スタンダード市場(9929)

2026年 5月 15日

- 和洋紙・紙加工品事業において「在庫即応力」「特殊紙提案力」「物流ネットワーク」の3つを強みとして競争優位性を確保しています。紙の基本機能「3つのW」(Writing・Wrapping・Wiping)で培った事業基盤に、特殊素材を通じて新たな価値を創造する機能を加えていきます。

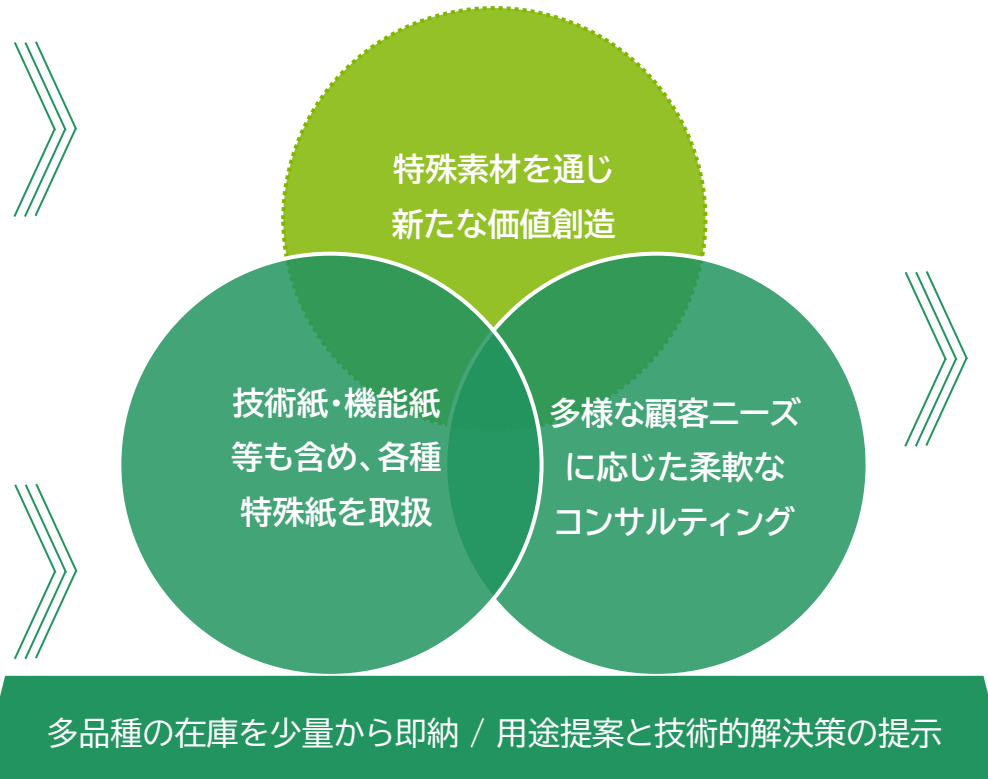
外部環境

- デジタル化の進展による紙需要の構造変化
- 環境意識の高まりとサステナビリティ重視

当社の強み

- 少量多品種の在庫を精緻に管理しており、顧客が必要なものを必要な時に納品可能
- 在庫確保にて顧客に安心を提供できる存在
- ニッチ市場での独自の品揃え、情報提供力
- 全国各都道府県に商圏網を保持、物流ネットワークを確保

商品・サービス・物流の 組み合わせで価値を提供



目指す姿

- 既存紙市場の成熟化対応として、情報伝達媒体以外の用途でのニーズを開拓
- 環境配慮の観点を重視した事業モデルの構築
- 紙以外のシート状特殊素材取扱で新たな価値を生み出す動き
- 異業種との連携、新素材分野での価値創出
- 「3つのW」に加えて、Weaving(織りなす)の発想で価値組み合わせ

- 当社グループでは、創業の原点である「紙」に関する事業活動を通じて社会課題解決に取り組み、社会に求められる企業として持続的な成長を目指しています。

▶ 企業理念

仕入先・得意先と共存共栄を旨とし、誠意を持って接する。

常に創意工夫をおこたらず、開拓・開発に進取と挑戦の精神で行動する。

▶ 経営ビジョン

お客様に信頼され、社員の働きがいがあり、世界を舞台にして安定的に収益を伸ばせる独創的で魅力的な企業を目指す。

▶ 社是

平和を愛し、環境を重んじ、文字文化を通じ、豊かな未来創りに役立つ企業を目指す。

1940年代～ 1950年代～ 1990年代～ 2020年代～

洋紙・板紙の卸販売 大阪・名古屋・東京が主力拠点

各種ファンシーペーパー(特殊紙)を豊富に取扱

株式上場、自動ラック倉庫の導入

不動産賃貸事業を拡大

すべての関係者により高い価値を届ける



創業時代の社屋(末吉橋長堀会館)



ファンシーペーパー「TANT」

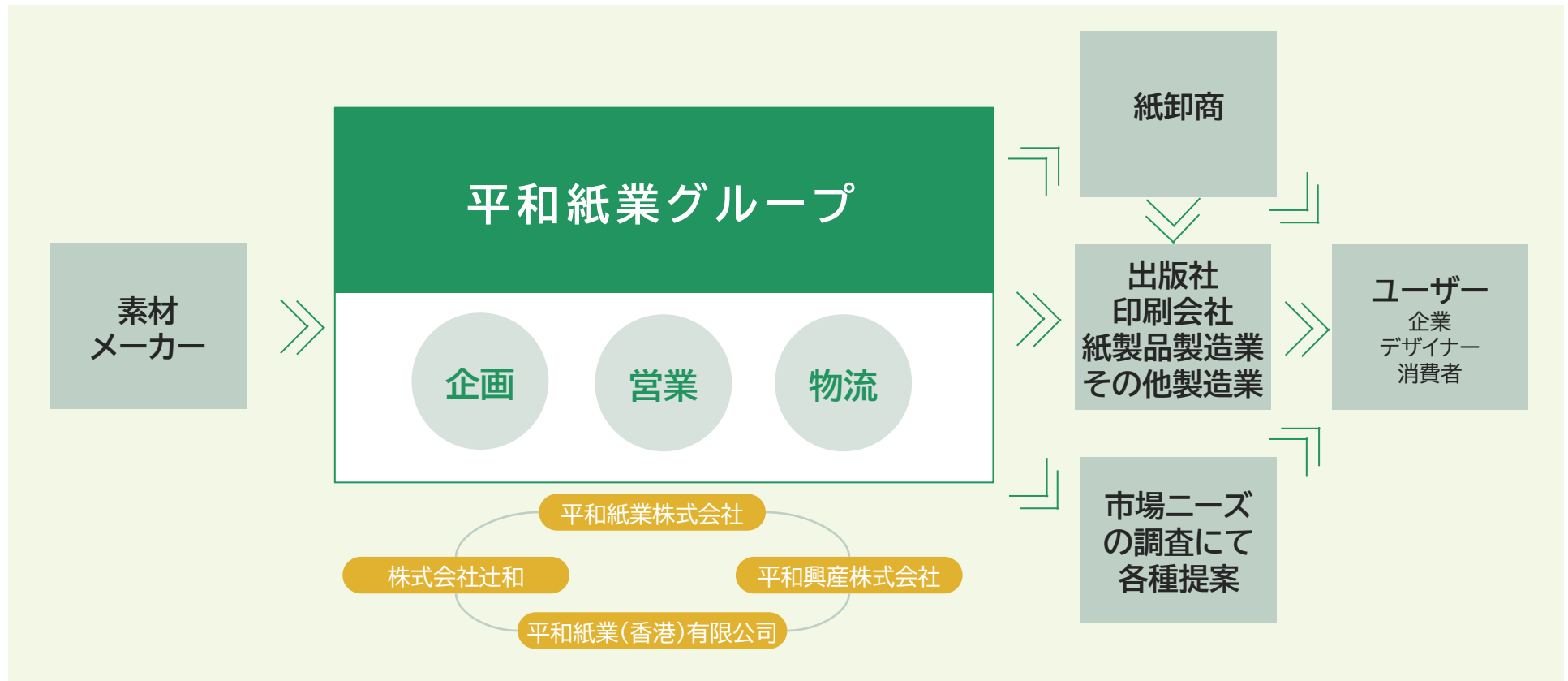


各地の和紙の見本帳「瑞穂」



大阪事務所社屋(耐震工事リニューアル実施)

- 「紙」は、市場の変化や時代のニーズを捉えながら特徴・用途の可能性を広げ、次々と商品開発されています。
- 当社グループは、紙の企画・開発も行う商社として、市場ニーズを独自に調査しながら、ネットワークを活かし、製紙メーカーと共同して多種多様なオリジナル商品をつくりだしています。
- これらの紙は印刷会社やデザイナーなどに提案され、そのときのテーマにふさわしい紙が選ばれ、印刷・加工を施されて、製品になったり、販促ツールになったりと、様々に姿を変えて消費者のもとへと届けられています。



- 当社グループは、和洋紙・紙加工品等を取り扱っており、紙の中でも、高付加価値の特殊紙を主力としております。
- 紙のもつ3つの機能「Writing(書く)」「Wrapping(包む)」「Wiping(拭く)」の中でも、書籍の装丁や商品パッケージ等の「Wrapping」用途、さらには偽造防止技術等の特殊機能が付与されている技術紙などの提案力を強化し、ニッチな市場での存在感を高め、既存用途への提供に加え、紙の価値創造を推進しています。
- 脱プラスチック・脱炭素の流れが加速する中で、環境配慮型かつ高級感のある紙素材に対する需要に応える商品開発を目指し、素材を紙に限定することなく業種の垣根を超えて多様なパートナーとの協働を進めています。

取扱品目	特徴	主要商品例	売上構成比 (2025年度)
ファンシーペーパー	多様な色、表面性、風合いを持つ高付加価値特殊紙。コロナ禍の影響が縮減し、書籍装丁や紙製品用途が堅調。商業印刷物用途や紙袋用途は微減。	エコラシャ 五感紙	23.4%
ファインボード	ファンシーペーパーの厚物(板紙)であるファインボードは、菓子食品・化粧品などの高級パッケージ向けの販売が拡大傾向。	ケンラン ディープマット	12.6%
高級印刷紙	独自の風合いを持ち、通常の印刷用紙より高価格帯の高級印刷紙は、商業印刷物用途の販売が安定し、出版物や紙製品用途が堅調。	ハイジエントルNS-F 北雪CoC	23.4%
ベーシックペーパー	上質紙、塗工紙、色上質紙などの印刷用紙、包装用紙、各種パッケージ向け板紙などに利用される。医療品・化粧品パッケージ用途が堅調。商業印刷物用途は減少傾向。	Nインペリアルマット グラディアCoC	24.8%
技術紙	通常の紙にはない特殊機能が付与されている。各種工業品製造用工程紙や合成紙、偽造防止用途や耐水撥水性機能紙などがある。	セキュリティ用紙・スバル HSKクッションF	14.9%
その他	ペーパータオルなど家庭紙、紙加工品、製紙関連資材などで構成される。	ペーパータオル ソフティ	0.9%

- 2024年11月に「トポラスF」を新たに発売いたしました。
- やさしい質感としなやかさを兼ね備え、平面・立体を問わず様々な用途でご使用いただけるデザインに寄り添った紙であることを商品名「Toporus-F」に込めています。嵩高で軽く、箔押しやデボス加工、オフセット印刷やパッケージ加工にも対応した、FSC®森林認証紙(FSC®C005596)です。

Toporus-Fとは

- Topology+Porous+FSC®森林認証紙を合わせた造語です
- Topology:トポロジーとは、形を変えても保たれる性質(例えば穴の数など)を研究する数学の分野で、図形や空間の構造を探る学問をさします
- Porous:多孔質とは、多くの小さな孔をもつ性質のことをさします
- 製品に訴求力をもたらす紙の意匠性と機能性と同時に、印刷加工性の高さを実現しています



- 平和紙業のショップ「ペーパーボイス」各店では、購入された紙を持ち帰る包材として「やさしい封筒」を使っています。
- 「常備在庫販売を終了した紙に、もう一度輝く場をつくりたい」という社員の発案により開発されました。封筒としての使いやすさは保ちつつ、環境への配慮から製造工程上の「ゼロ・ウェイスト」を実現しています。
- お客様からの声を反映し、規格終了品以外に、FSC®森林認証紙や改正グリーン購入法適合素材などエコロジーペーパーの展開を増やし、多様なサイズ・素材で提供しています。



常備在庫販売を終了した紙を活用した「やさしい封筒 A4サイズ」



ショップで購入された四つ切サイズ(B3のび)の持ち帰り用として誕生したやさしい封筒



A4サイズのクリアファイルがすっぽり入る「やさしい封筒 A4サイズ」

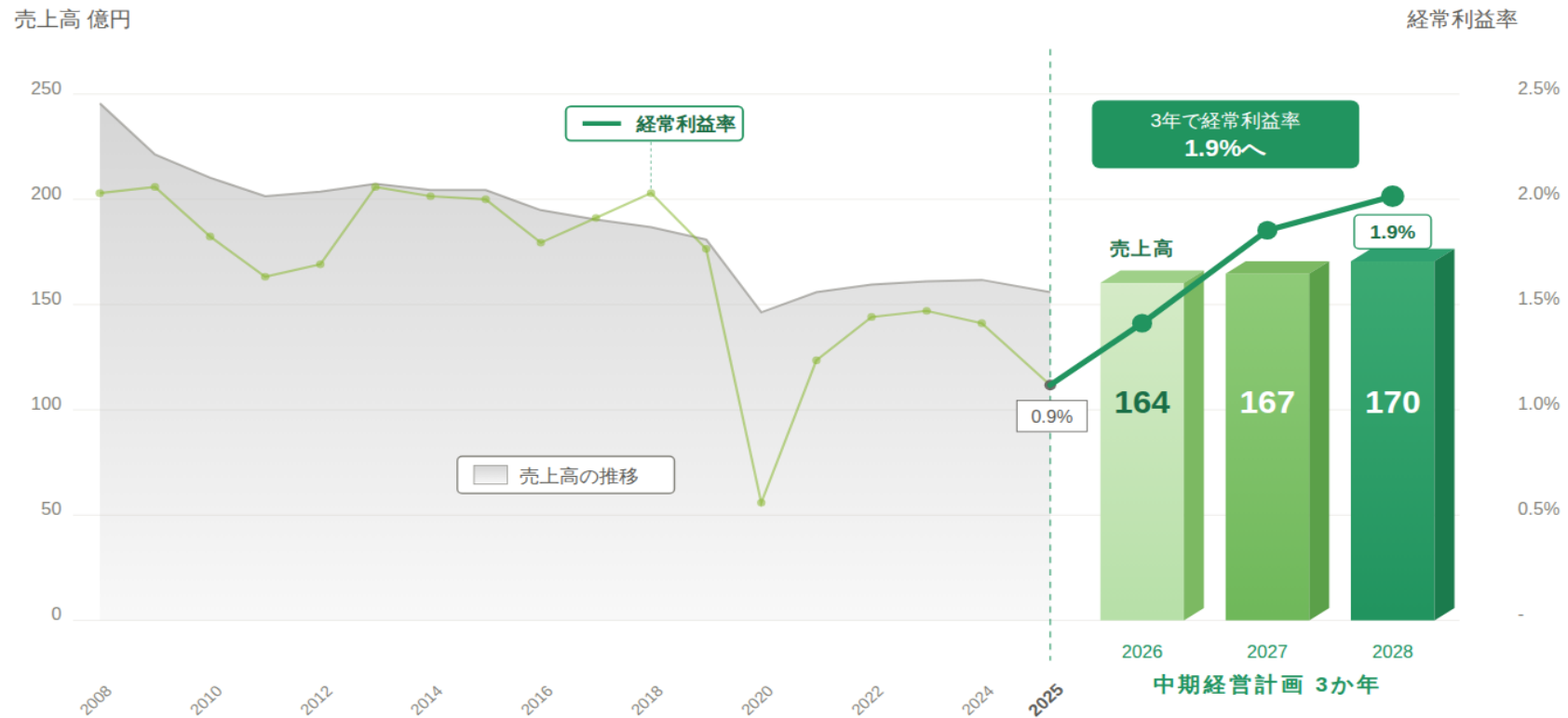
過年度の業績と今後の計画

- 紙・板紙の需要縮小の影響を受け、売上高は長期的に減少傾向にあるものの、経常利益率は新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2020年度の後には、回復傾向にあります。
- コロナ禍以降の業績は、販売価格の改定及び経済活動の正常化、インバウンド需要を主体にした観光イベント事業等の国内需要回復を要因として国内では安定的に推移中であります。直近では、米国の関税政策転換を発端にしたアジア地域での商流変化が、利益面に影響していますが、業務の「見直しと強化」による売上確保・固定費削減の実現により、回復していく計画です。

2008年度～2015年度

2016年度～2025年度

2026年度～



中期経営計画の基本方針

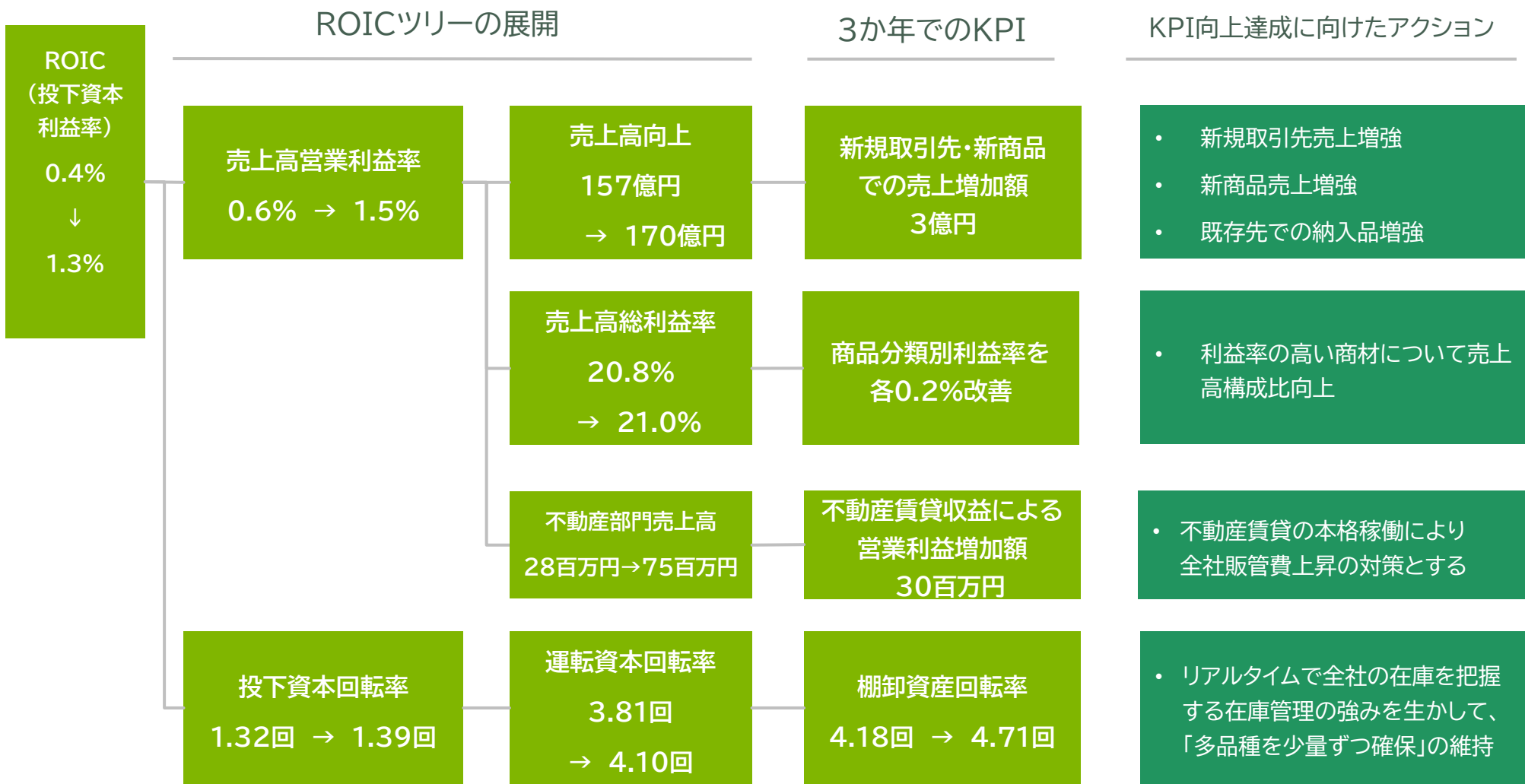
創業80年を経て、更なる成長を目指す



重要経営指標 2028年度目標		収益力	収益性	資本収益性	株主還元
		売上高 170 億円	経常利益 3.2 億円	ROE 2.2 %	安定配当を 継続実施
経営戦略	事業戦略	営業販売戦略	物流戦略	商品開発戦略	
	機能別戦略	人事戦略	財務戦略	DX戦略	

- KPIのモニタリングを実施し、継続的なROICの向上を目指します。
- 在庫の豊富さが当社の強みではありますが、棚卸資産回転率を意識した管理を実践してまいります。

(各項目について、「2025年度実績 → 2028年度計画」での表記)



■ 販売物流部門での戦略

【基本方針】「売上拡大」と「収益性向上」を同時実現する（営業 × 物流 × 商品の一体改革）

重点施策

主な取組み

営業・販売戦略 (トップライン拡大)

- 既存顧客の深耕と取扱商品の拡充(クロスセル強化)
- 新規顧客開拓の加速(重点業界を明確化)
- 大口顧客：包括ソリューション提案
- 中小顧客：機動的対応によるシェア拡大
- 環境対応・多様化するニーズへの提案力強化

- 顧客ニーズを常に確認、適切な提案をタイムリーに実施
- 豊富な取扱商材を武器とし、積極的な情報提供にも活用

物流戦略 (コスト × サービス)

- 需要・在庫・配送データの統合活用による最適化
- 在庫削減とリードタイム短縮の同時実現
- SCMの高度化(在庫管理のデジタル化を進展)
- 共同配送等の外部連携による効率化

- 在庫管理システムの高度化、分析力強化
- 他社動向を踏まえ、相互補完も意識した連携強化

商品開発戦略 (付加価値創出)

- 新商品・新素材の取扱拡大(高付加価値領域へシフト)
- 異業種連携による新市場開拓
- 成長市場への展開(高付加価値用途・押し活市場等)
- 顧客ニーズ起点での商品開発・提案強化

- 各種紙取扱分野の情報収集から、有効な提案を実施
- 紙以外の類似素材の取扱も模索

■ 各機能別での戦略

【基本方針】企業価値向上を支える経営基盤の高度化(人事 × 財務 × DX)

重点施策

主な取組み

人事戦略 (人的資本の最大化)

- 外部環境変化に対応できる人材の計画的育成
- 中途採用活用による専門性・多様化の強化
- 最適な人員構成の設計(年齢・スキルバランス)
- 働き方改革による生産性・エンゲージメント向上
- キャリア自立支援と人材価値の最大化

- 「人材＝人財」を浸透、各人のキャリアプランを実現
- 研修強化、女性管理職育成、育休制度の利用促進

財務戦略 (資本効率と安定性の両立)

- 収益性を重視した投資と株主還元強化の最適配分
- 金利環境を踏まえた資金調達・運用の最適化
- 安定収益源の確保(不動産賃貸事業の本格化)
- 戦略投資(人財を含む)の選別強化
- 機動的な資本政策を実施(自社株取得・増配等)

- 人材投資も含め狙いを明確にした資金投入、長期的視点での運営
- コストとリターンを意識した資金調達運用、金融収支の見直し

DX戦略 更なるデータ活用とシステム対応 (データドリブン経営への転換)

- 業務効率化(デジタル化加速による生産性向上)
- データ活用による意思決定高度化
- 需要予測・市場分析の精度向上
- IoT・AIも活用し、在庫量最適化
- 顧客向けデジタル基盤の整備(相互の利便性向上)

- 既存データ活用のレベルアップ、分野拡大
- デジタルツールを最大限活用しての効率化と余力の捻出

■ 2025年度の実績、及び、中期経営計画の年度別目標数値は次のとおりであります。

	2025年度 (実績)	2026年度 (計画)	2027年度 (計画)	2028年度 (計画)
売上高	157.9億円	164.0億円	167.0億円	170.0億円
経常利益	1.4億円	2.2億円	2.9億円	3.2億円
経常利益率	0.9%	1.3%	1.7%	1.9%
ROE (自己資本利益率)	0.7%	1.5%	2.0%	2.2%
ROA (総資産利益率)	0.4%	0.8%	1.1%	1.2%
ROIC (投下資本利益率)	0.4%	0.9%	1.2%	1.3%

- 継続的・安定的な株主還元を実行してまいります。
- 事業成長の結果として配当実施を維持、株主・投資家からの評価を意識してまいります。

成長投資と株主還元

- 成長分野への投資による会社成長も株主還元と考えており、成長投資と株主還元のバランスを保ちながら配分してまいります。

安定配当の継続

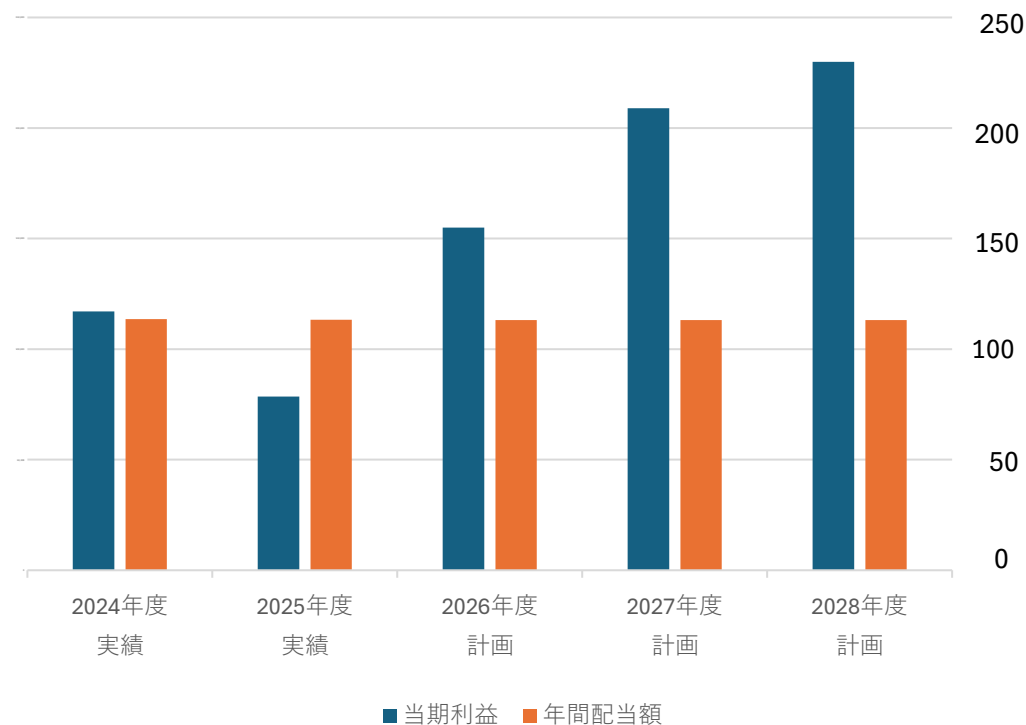
- 自己資本比率の確保を意識したうえで現在の配当水準を安定的に維持、常に増配を検討してまいります。

自己株式の取得

- 配当に加え、資本効率を意識して自己株式取得を、機動的かつ柔軟に検討してまいります。

利益・配当の実績および計画

単位:百万円



- 中長期的な企業価値向上を図る上での重要課題として、気候変動への対応、人的資本の充実化やダイバーシティの拡充、ガバナンス体制の強化といったサステナビリティ領域への取り組みを推進しています。

8つの取り組み	具体的な施策	貢献するSDG
「紙」という持続可能な素材の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・ 森林認証紙(FSC®、PEFC)の販売活動を通じた森林認証制度の啓発活動 ・ 森林認証紙、再生紙、非木材材紙、間伐材紙、グリーン電力活用紙、カーボンオフセットを活用した紙、グリーン ・ 購入法対応紙等の環境に配慮した紙の販売を通じた社会貢献 ・ 環境に配慮した紙の可能性を企業、団体、デザイナー、学生等に向け発信 	
脱プラスチックを視野に入れた機能素材の積極展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生態系に配慮した環境素材の研究開発を通じて、紙にできる可能性を具体的な商品にできる限り反映 	
事業運営に関わる、エネルギー使用の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境面でのコンプライアンスの徹底 ・ 物流の無駄をなくし、CO2排出量削減を視野に入れた物流の効率化推進 ・ 社内業務の効率化と、省資源・省エネルギーの推進を通じたCO2排出量削減への貢献 	
環境に配慮した物品購入、公正な調達	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内備品の調達における、環境負荷の少ない物品の購入 ・ 事業運営における調達での関連法規制の順守と、公正な取引のもとでの環境負荷の少ない物品の購入 	
誰もが働きやすい職場作り、ワーク・ライフ・バランスの向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 誰もが働きがいのある職場環境、家事・育児と仕事を両立させる職場環境の整備 ・ 積極的な、女性人材の活用と女性管理職の登用増加 	
学びの機会の拡大、スキルアップの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員のスキル向上に重点をおいた教育の実施 ・ 社員の自己啓発の機会増加 ・ 身につけたスキルの最大限活用で、顧客満足度を向上 	
社会貢献を視野に入れたESG投資	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境問題や国際協力等、社会貢献に取り組む先へ優先投資 	
国内外で様々なパートナーシップの拡張	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内外の製紙メーカーをはじめ、関連企業、業界団体、デザイン団体、環境団体等の幅広いネットワークとのパートナーシップの輪を拡張 ・ 輸出入における関連法規制の順守と公正な取引の取行 	

成長のためのフリーCFの配分方針

単位:百万円

キャッシュ・イン

キャッシュ・アウト



成長投資

- 新たな商材・商品の取扱いに注力
- M&Aおよび他社とのアライアンスを検討
- 人的資本投資

追加株主還元

- 自己株式取得による追加還元を実施、増配も検討

通常配当

- 自己資本比率の維持確保をしつつ、安定的な配当を継続実施

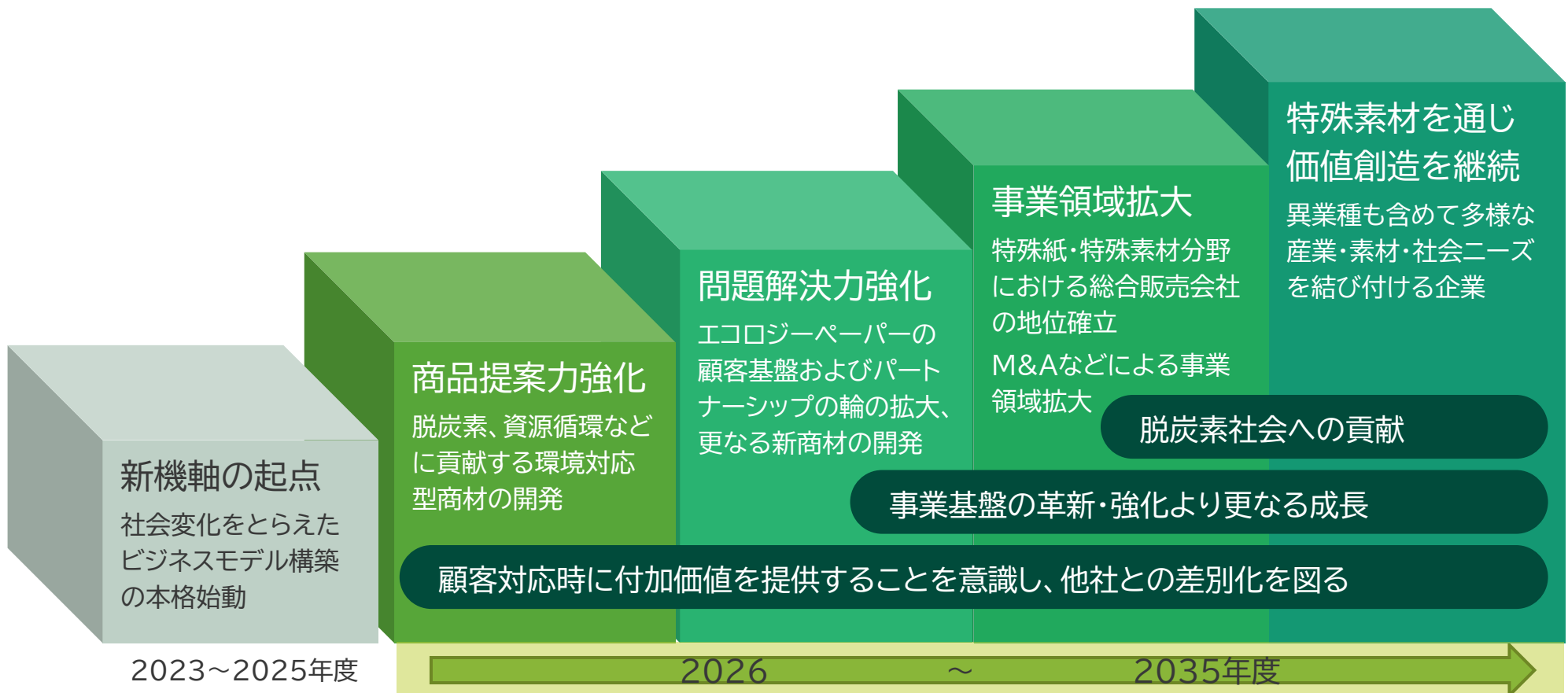
既存設備投資

- 設備の更新投資(賃貸不動産を含む)
- DXの更新投資

その他

- 有利子負債の返済
- 増加運転資金など

既存主力事業を進化させ、持続的な成長を継続
新商材開発・事業領域拡大へ積極的な投資を行い、
収益性確保を目指す





本資料の利用に関する注意事項

- 本資料に含まれる業績見通し等の将来に関する記述は、弊社が現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づいており、その達成を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、様々な要因により異なる結果となる可能性があります。弊社は将来予測に関するいかなる内容についても、その確実性を保証するものではありません。
- 目的を問わず、本資料を無断で引用または複製することを禁じます。
- 本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定はご自身の判断において行われるようお願いいたします。

本資料に関するお問い合わせ先
平和紙業株式会社 管理統括本部
TEL:03-3206-8501