HOKUETSU GROUP
INTEGRATED REPORT 2026

北越グループ 統合報告書2026



HOKUETSUGROUP

Contents 目次

01 北越グループ企業理念
02 CEOメッセージ
04 COOメッセージ

価値創造ストーリー

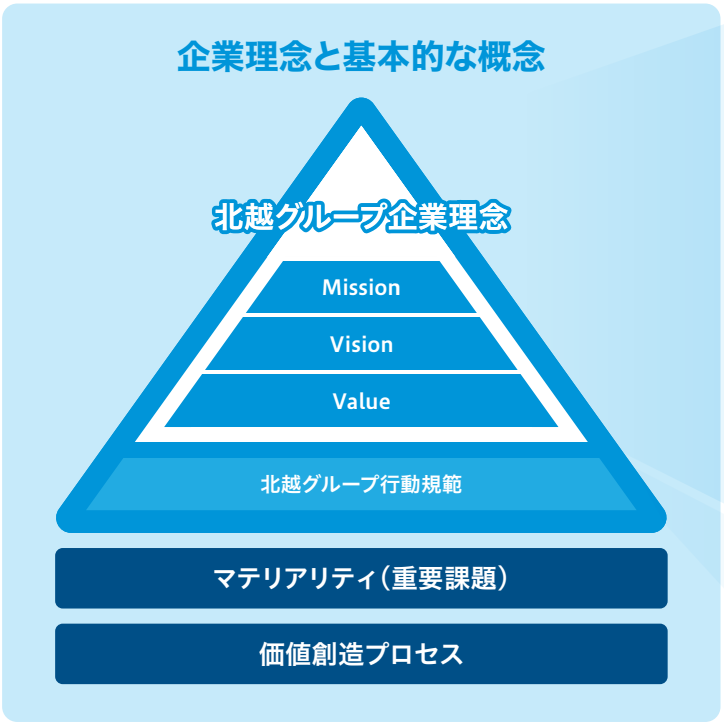
06 価値創造の軌跡
08 At a Glance
10 価値創造プロセス
12 経営資本が支える
北越グループの強み

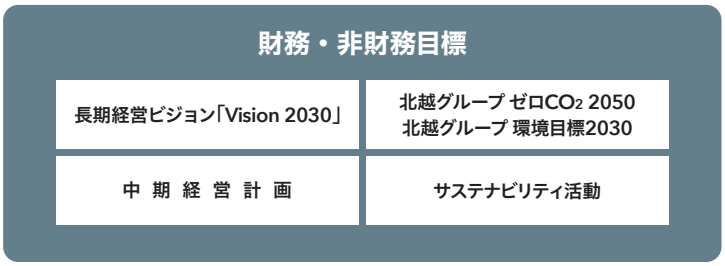
中長期的な価値創造戦略

14 CFOメッセージ
16 長期経営ビジョン・中期経営計画
17 中期経営計画 2026の振り返り
18 中期経営計画 2030
24 事業ポートフォリオ
26 事業戦略の進捗
34 サステナビリティ経営による
価値創造
44 コーポレートガバナンスの強化

コーポレートデータ

54 財務・非財務データ
56 会社情報





編集方針

北越グループは株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、当社グループの価値創造戦略とその進捗、非財務活動報告のなかでも特にマテリアリティに関するテーマをわかりやすくお伝えすることを目的に「北越グループ 統合報告書」を発行しています。また、本報告書以外に当社WEBサイトではさらに詳細な情報を掲載していますので併せてご覧ください。

対象組織

北越グループ（北越コーポレーション（株）および主要連結子会社ほかを「当社グループ」と表記）

対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日（一部対象期間外の報告も記載）

発行年月

2026年10月（前回発行：2025年10月、次回発行予定：2027年10月）

参考ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
GRI「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

北越グループ企業理念

私たちは人間本位の企業として、自然との共生のもと技術を高め
最高のものづくりによって、世界の人々の豊かな暮らしに貢献します。

「人間本位の企業」とは、私たちの次の**Vision**を現しています。

ステークホルダーとのつながり、信頼関係を大事にする企業	社員の幸せを追求する企業	人の多様性を尊重し、人を活かす企業

「自然との共生」とは、原料から製品に至るまでの環境へのあらゆる影響を最小限にとどめる「ミニマム・インパクト」の考えのもと、自然と共生し、持続可能な社会を実現していくことを意図しております。

「技術を高め最高のものづくり」とは、イノベーションを追求することを意味し、技術力を高めることによって、お客様に最高のご満足をお届けできるものづくりを目指しています。

以上の「自然との共生」、「技術を高め」、「最高のものづくり」とは、当社グループの**Value**であり、これらのValueを通してこれからも「世界の人々の豊かな暮らしに貢献する」ことが、当社グループの**Mission**です。

北越グループ行動規範

北越グループのすべての役職員が、北越グループ企業理念の実現に向けた
あらゆる活動において遵守すべき基本的なルールを示しております。

https://www.hokuetsucorp.com/company/code_of_conduct/

情報開示体系

財務情報

北越グループ 統合報告書

投資家情報

https://www.hokuetsucorp.com/ir/

- 業績
- 経営計画
- IRライブラリー
- 株式情報
- IRカレンダー
- 電子公告

非財務情報

サステナビリティ

https://www.hokuetsucorp.com/sustainability/

- サステナビリティ経営
- 環境
- 社会
- ガバナンス

ESG Databook

https://www.hokuetsucorp.com/ir/integrated_report/

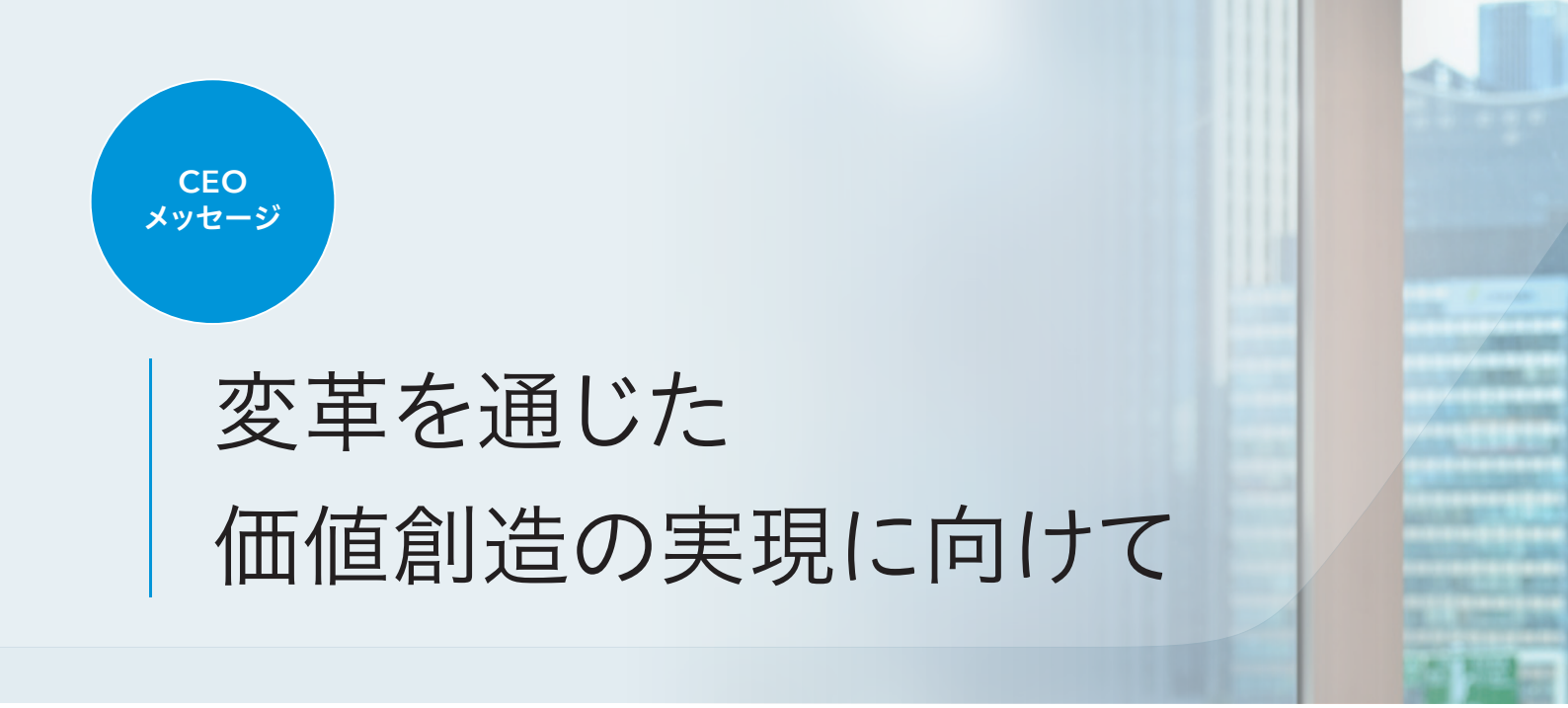
将来の見通しに関する注意事項

本報告書に掲載している情報の一部には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は環境の変化等により、実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。実際の業績などに影響を与え得る重要な要因には、当社の事業領域を取り巻く国内および海外の経済情勢、当社製品・サービスに対する需要動向、為替・株式市場の動向などがありますが、これらに限定されるものではありません。

※本報告書は、法律の定めのある場合または権利者の承諾のある場合を除き、いかなる方法においても複製・複写することはできません

CEO
メッセージ

変革を通じた
価値創造の実現に向けて



はじめに

平素より当社グループをご支援いただき、誠にありがとうございます。

このたび代表取締役会長 グループCEOに就任するにあたり、当社グループのこれまでの歩みを継承しつつ、次の成長ステージに向けた変革を強い意志をもって実行していく決意です。

現在、グローバル社会経済や産業構造は大きな転換期にあり、企業経営には短期的な収益の確保のみならず、中長期的な視点での価値創造が強く求められていることから、持続的成長と企業価値の向上を実現する経営に注力してまいります。

このため、紙パルプ業界を取り巻く事業環境が大きく変化するなか、既存事業の強靭化と新たな成長領域への挑戦を両輪で推進すべく、2026年度より会長 グループCEO・社長 COO体制へ移行いたしました。グループCEOは中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオの方向性を示し、グループ全体の成長を牽引します。一方、COOは成長の道筋に沿って製造・技術・営業の事業運営を統括し、現場力の強化と収益力の向上に専心してまいります。

当社グループの創業の精神と存在意義

当社は、近代的製紙業を長岡に起業する志のもとに創業以来、およそ120年にわたり不暁不屈の精神と自立心を受け継ぎながら紙づくりを経営の基軸として、人々の暮らしや文化に不可欠な価値を多面的に提供し続けてきました。

第一に、紙は情報や知識を伝える媒体として、文化の発展と継承に貢献してきました。特にデジタル化が進む昨今において、紙のノートや手帳を使うことの学習効果や、紙に書くからこそ伝わる想い、絆が深まる魅力や価値が見直されています。第二に、日用品として人々の暮らしに潤いと利便性をもたらしています。そして第三に、再生可能資源である紙は、環境負荷の低減と資源循環の促進を通じて、持続可能な社会の実現に寄与する素材でもあります。

私は、こうした紙の持つ付加価値を見つめ直し、紙パルプという素材の可能性を最大限に引き出すことを通じて、社会的課題の解決と新たな価値創出の両立を図ること、紙だからこそ提供できる価値を次世代へつないでいくことが、当社グループの使命であり、かつ存在意義であると考えています。

Vision 2030達成に向けて

これまでの20年間の軌跡を振り返りますと、国内の紙・板紙の構造的な需要減少に歯止めがかからないなか、創業100周年を迎えた2007年以降の10年間において、当社グループは、従来の国内洋紙を中心とした事業戦略から大きく舵を切り、生き残りをかけて2つの経営戦略を実行しました。一つは、事業モデルの転換であります。それまで川中に当たる紙の生産に集中した事業展開を行ってきたものを、南アフリカの植林事業やカナダのパルプ事業などの川上から当社直営の販売代理店事業やパッケージング事業子会社などの川下に至るまで、紙パルプ産業全体を俯瞰した主体的なバリューチェーンに構築しました。もう一つは、事業ポートフォリオの転換であり、紀州製紙(株)との経営統合や、国内のファイバー事業、フランスの特殊紙メーカーおよびカナダのパルプ製造・販売会社のM&Aなど国内洋紙以外の事業を国内外に拡大しました。まさにこの間は、今までに経験したことのない変化を遂げることに



より成長を果たしました。他方、直近の10年間においては、海外事業が堅調に推移するとともに、数度にわたる価格改定や競争優位性を生かした収益基盤の強化に努めた結果、「中期経営計画 2023」に掲げた目標を全て達成できたものの、その後、経済合理性がある新規事業やM&Aの実現に至らなかったこともあって、大きな変化を遂げられることなく「中期経営計画 2026」は未達成に終わりました。

この春より長期経営ビジョン「Vision 2030」の実現を目指して、4年間の「中期経営計画 2030」をスタートしましたが、20年前よりもさらに過当競争が進んでいる事業環境下で高い目標を達成するためには、再び生き残りをかけて経営の俊敏性を発揮しなければなりません。当社グループは、一歩一歩着実に進める慎重居士が多い組織風土であり、その堅実性が製品の品質や無理な投資やM&Aを行わなかった成果として現れている反面、不確実性を避ける、失敗を恐れる面があることは否めません。改めて、役職員には受け継がれてきた不暁不屈の精神と自立心の発揮を求めつつ、私自身が大胆に行動することにより難事難局を乗り越えていきます。

具体的には、国内外洋紙・板紙・機能紙・国内外パルプの各事業については、原燃料調達・製造・販売それぞれの競争力を再検証した上、今後コアとする事業への経営資源の追加的配分とノンコア事業の集約、不採算事業の撤退を果敢に進めていくことにより、既存事業の強靭化を図っていきます。市場における一定のポジションを有し、食品パッケージングをはじめ生活産業用途の伸び代が見込める白板紙と、新潟工場での紙・パルプ一貫生産による強みを生かして業界他社に先駆けてきた海外市場の開拓については、拡大路線を採ります。

また、直近で停滞感がある新規事業の創出や当社グループの競争力が生かされる事業投資については、CEO直轄の専管組織を立ち上げて自ら牽引する決意を表したところです。時代の流行や奇抜さに左右されることなく、当社グループが長年培ってきた技術・ノウハウをコアに据え、自社の経営資源を最大限に生かせる領域へ着実に展開します。今中期経営計画期間において事業の具体化と確実な実行を果たします。長らく事業投資の一環として保有した大王製紙株式については、戦略的業務提携を通じて資本関係の再構築が図られたことから、今後、保有株式の減少により得られる資金をM&Aによる成長戦略投資に振り向けていきます。

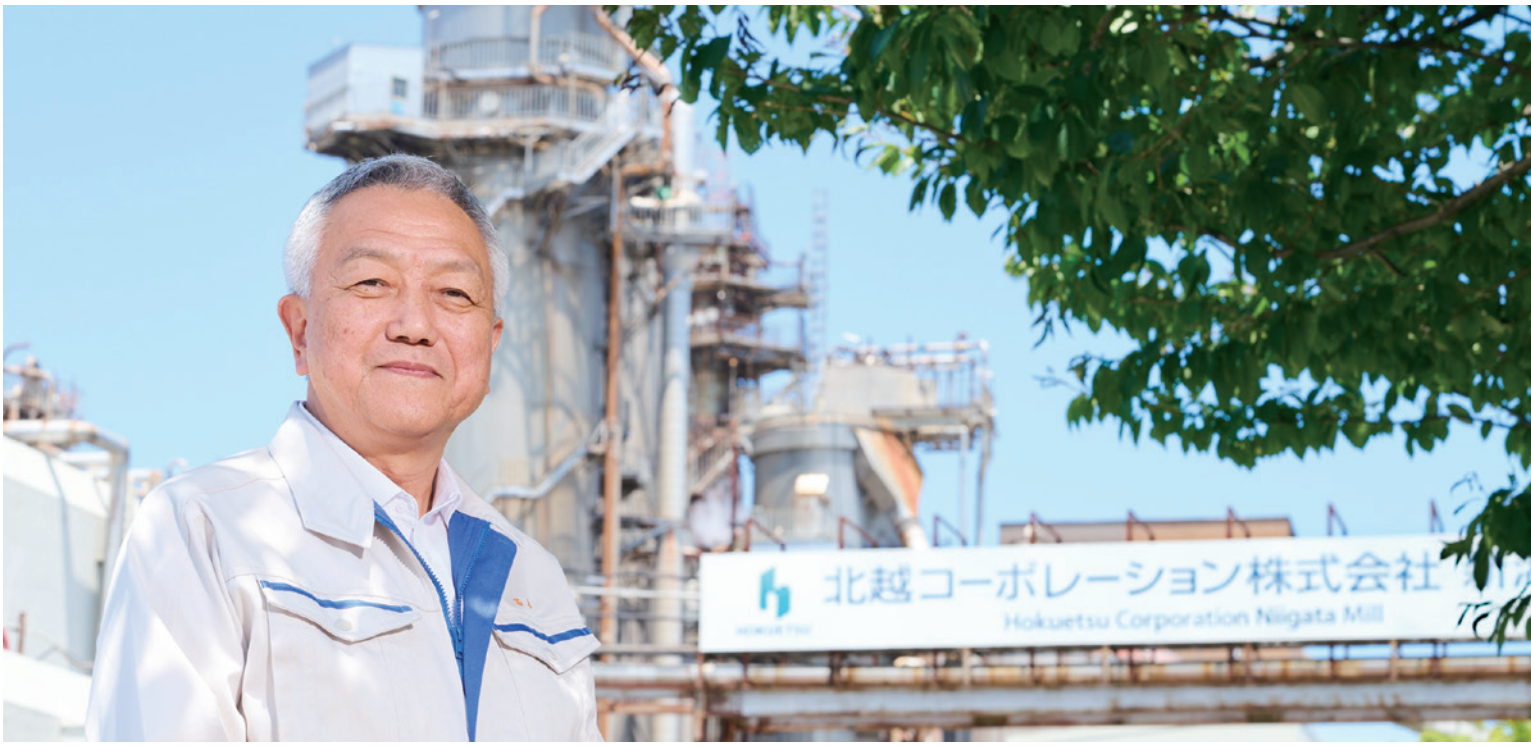
長期的な視点では、2040年の産業構造や炭素中立型(CN)社会の実現を見据えた脱炭素への移行は単なるコストではなく、新たな価値創出の源泉であると認識しています。環境経営を先取りしてきた優位性を発揮するとともに、紙製品の付加価値を高めるGX研究開発を進めます。

おわりに

新たな経営体制のもと、不断の変革を成長の原動力とし、次なる百年に向けて、揺るぎない決意をもって新たな価値創造に取り組んでまいります。

また、ガバナンスの更なる強化と、環境価値の向上や人的資源の再構築をはじめとするサステナビリティ経営を通じて、社会から信頼される企業グループであり続けるとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を重視しながら、変革を恐れぬ企業文化の醸成と持続的な企業価値向上に尽力してまいります。

今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



2026年4月1日付で代表取締役社長 COOに就任いたしました。紙パルプ業界では、需要の変化により、この20年間で市場規模が大幅に縮小してきました。特に当社グループの主力製品である印刷・情報用紙の内需は半減するなど、厳しい環境にあります。こうした需要減少の期間でありながらも、2007年以降、岸本会長 グループCEOの経営の下、紀州製紙(株)との経営統合や海外事業の展開をはじめとするさまざまな施策を進めてきたことで、当社グループの紙パルプ業界における立ち位置は相対的に高まっていると認識しています。そこに、生産現場に強い私がCOOとして加わり、これまで培ってきた現場力を生かしながら、会長 グループCEOと二人三脚で、変化を恐れず、自らの責務を全うし、さらなる当社グループの飛躍を図ってまいります。

当社グループを取り巻く事業環境

こうした環境変化の中で、紙に求められる価値も変わりつつあり、多様化する顧客ニーズに応えていくことが、これまで以上に重要になっています。社会の環境意識の高まりもその1つであり、当社は創業期より環境負荷の低減や持続可能な事業活動に向けた取り組みを積み重ねてきました。特に板紙事業・機能材事業は、脱プラスチックなどを背景とした需要拡大を追い風に、今後の成長をけん引する事業として大きな可能性を有しています。また、当社グループの屋台骨である洋紙事業も国内需要の縮小への対応として、海外からのニーズを取り込み、市場を広げていかねばなりません。

くわえて、グローバル市場で競争していくためには、顧客ニーズへの対応にとどまらず、資材・物流コストの上昇、原油・パルプ価格の高止まり、人手不足の深刻化など事業運営を制約する要因を克服していく必要があります。そのため、原燃料の安定調達を含めた供給体制の強化が喫緊の課題です。

「中期経営計画 2030」の達成にむけた変革

当社グループは、2026年4月より「中期経営計画 2030」をスタートしました。本中計では「事業ポートフォリオシフトの加速」「競争力強化による優位性の確立」「サステナビリティ経営による価値創造」を3本柱に掲げています。既存事業の収益基盤の強化と成長領域への事業シフトを両輪に、持続的に成長できる事業構造への転換を迅速かつ的確に行ってまいります。

「事業ポートフォリオシフトの加速」では、将来、当社グループの中核となる事業の開拓や輸出拡大、国内外におけるM&Aや新規事業検討を積極的に進めます。需要の拡大が見込まれるパッケージング分野においては、多様化する紙容器ニーズに対応した商品開発と市場展開を強化し、将来の収益の柱へと育成していきます。特に包装関連・食品用途の受注拡大に対応するために、協力会社・グループ会社と連携し、顧客ニーズの早期把握や内製体制の強化、新商品の開発など、生産能力の最大化を図ります。

「競争力強化による優位性の確立」においては、生産・供給体制のさらなる拡充を図り、既存事業の基盤を盤石にすることが重要だと考えています。洋紙事業は国内市場で



COOメッセージ

事業ポートフォリオの転換を加速し競争力の強化を図ります

代表取締役社長 COO 若本 茂

は逓減傾向にありますが、国内有数の規模を誇る新潟工場が、輸出拠点としても高い競争力を備えているという強みを生かし、米国やインドを中心に安定した需要と十分な市場規模を有する海外市場への販売強化にむけて生産効率を維持・高度化していく必要があります。なかんずく操業・設備トラブルにより供給責任が果たせない事態は、決してあってはなりません。小さなトラブル1つでも、設備・運用・人材のそれぞれの観点から根本原因を追及し、再発防止を徹底していきます。さらに、工場におけるDX推進による省力化を進め、安定操業と生産性向上の両立を図ります。

また、大王製紙(株)との戦略的業務提携では製品物流や原材料購買におけるコストダウン施策などで一定の成果を実感しています。今後さらに深化を追求し、両社の企業価値向上を目指します。

「サステナビリティ経営による価値創造」では、これまで当社グループが取り組んできた気候変動問題への対応を事業機会として捉え、成長領域の創出に取り組んでまいります。その具体例の1つが2023年から検討を開始したCCS事業です。CO_2排出量削減や先進的な環境の取り組み・ノウハウを事業に展開し、お客様から選ばれる製紙企業グループとしての地位を確立していきます。

こうした事業構造の変革を着実に実行し、持続的な成長につなげていくためには、それを支える人の力と、日々の安定した操業が鍵となります。

私は、これまでの多くの時間を工場で過ごし、現場の従業員と苦楽を共にしてきました。現場で働く一人ひとりの顔を知り、日々の操業の変化や現場が抱える課題を肌感覚で捉えられることは、私自身の大きな強みです。だからこそ、長期経営ビジョン「Vision 2030」を実現するためには、事業構造の変革だけでなく、日々の操業や組織のあり方そのものを変えていく必要があると考えています。

そのために当社は、採用・育成・配置・定着を一体的に捉え、事業戦略を実行できる組織づくりを進めています。生産現場においては技能継承やDX人材の育成と同時にFA化やAI活用を推進し、現場の知見とデジタル技術の融合により、生産性と操業の安定性を高め、現場力を一層強化していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

紙のニーズは時代とともに変化してきましたが、私たちの生活と紙との密接なつながりは、これからも揺らぐことがないと考えています。そして、当社グループは来年、創立120周年という大きな節目を迎えます。これまで培ってきた強みを最大限に発揮すべき局面を迎えている今、この節目を新たな飛躍の起点と捉え、強みをさらに磨き上げ、他社との優位性をより明確にすることで、外部環境の変化に左右されにくい強靭な事業基盤の構築につなげてまいります。私はCOOとして、生産現場に根ざした意思決定とグループ一丸となった実行力を大切にし、次の10年、20年にわたる持続的な企業価値の向上を実現していきます。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造の軌跡

当社グループは日本有数の米どころである新潟県で、豊富な稲わらと信濃川の水を利用した紙づくりを始めてから119年、現在では海外にも生産拠点を有するなど、あくなき挑戦と成長を続け、紙を通じて豊かな暮らしに貢献してきました。

1907-1985

創業期・安定期

創業から製造基盤の確立

1986-2008

飛躍期

洋紙事業の革新、環境に配慮した生産体制へ

事業のあゆみ

1907年 新潟県長岡市で創業
稲わらを原料に
板紙の生産開始

1914年 新潟県新潟市に
新潟工場を建設、
運転当初は板紙
(薄物)を生産



創業期の長岡工場

1920年 千葉県市川市に市川工場
(現在の関東工場(市川))を建設し、
首都圏における洋紙販売を拡大

1971年 茨城県ひたちなか市に勝田工場(現在の
関東工場(勝田))を建設し、日本初の古紙入り
高級白板紙を上市

1986年 6号抄紙機を新設(新潟工場)(上質紙系では世界初となる、
抄紙と塗工を同時に行える本格的なオンコーター・マシン)

1990年 7号抄紙機を新設(新潟工場)

1998年 8号抄紙機を新設(新潟工場)

2006年 王子製紙(株)(現在の
王子ホールディングス(株))による
敵対的TOB不成立

2007年 創業100周年を迎える

2008年 9号抄紙機を新設(新潟工場)



新潟工場の9号抄紙機

「北越グループ ゼロCO_2 2050」へのあゆみ



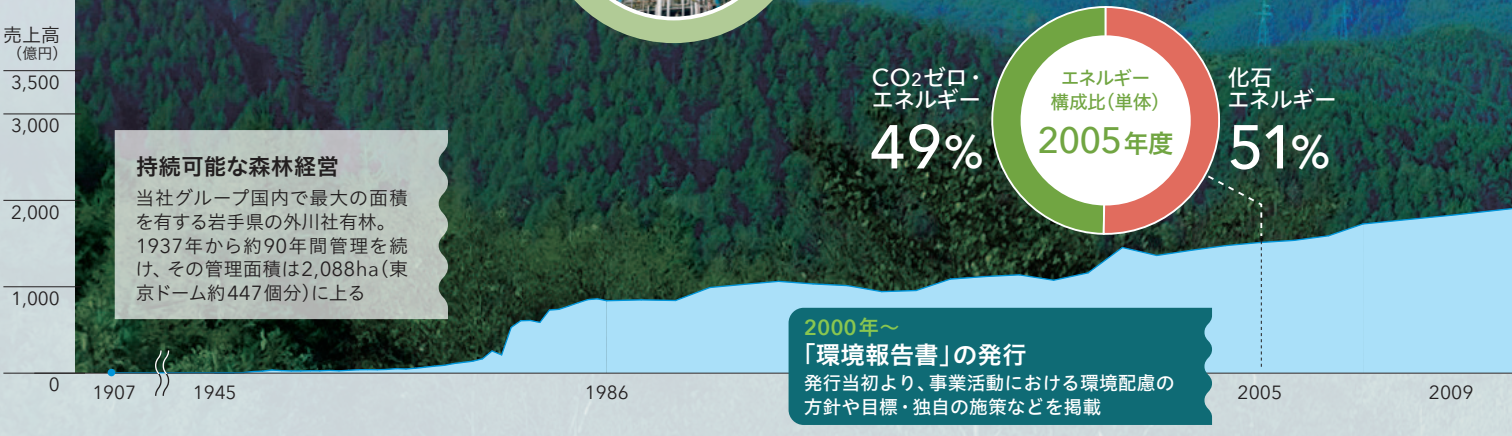
新潟工場の
回収ボイラー

1986年～
高温高圧回収ボイラーの導入
新潟工場と紀州工場ではパルプの製造過程に副産物として発生する「黒液」を、専用の高温高圧回収ボイラーで回収し、バイオマス燃料として発電に活用



関東工場(市川)の
ガス排熱ボイラー

1995年～
重油からガスへの燃料転換
メインボイラーに使うエネルギーを石炭や重油に比べ、CO_2発生量が少ない「ガス」へ積極的に切り替え。関東工場(市川)をはじめ、長岡工場、大阪工場はガスと電気だけで工場を運転



持続可能な森林経営
当社グループ国内で最大の面積を有する岩手県の外川社有林。1937年から約90年間管理を続け、その管理面積は2,088ha(東京ドーム約447個分)に上る

2000年～
「環境報告書」の発行
発行当初より、事業活動における環境配慮の方針や目標・独自の施策などを掲載

2009-2019

変革期

海外進出による国際競争力の強化

2009年 当社商号を「北越紀州製紙(株)」に変更

2011年 紀州製紙(株)と経営統合

2012年 東洋ファイバー(株)(現在の北越東洋ファイバー(株))を子会社化
Financiere Bernard Dumas S.A.S.(現在のBernard Dumas S.A.S.)を子会社化

2015年 Alpac Forest Products Inc.およびAlpac Pulp Sales Inc.(現在のAlberta-Pacific Forest Industries Inc.)を子会社化



Alberta-Pacific Forest Industries Inc.

2018年 当社商号を「北越コーポレーション(株)」に変更

2020-将来

脱炭素による新たな価値創造

事業ポートフォリオシフトとサステナビリティ経営の推進

2020年 長期経営ビジョン「Vision 2030」策定
6号抄紙機を改造し(新潟工場)段ボール原紙事業へ参入

2021年 「グループサステナビリティ基本方針」を制定し、サステナビリティ活動の深化を図る

2024年 大王製紙(株)と戦略的業務提携基本契約を締結

2050年
CO_2ゼロ・エネルギー
100%へ



関東工場(勝田)の木質バイオマスボイラー

2006年～
木質バイオマスボイラーの導入
新潟工場、関東工場(勝田)、紀州工場では、建築廃材を主燃料とする木質バイオマスボイラーを導入したことで重油の使用量を大幅に削減



関東工場(勝田)のメガソーラー発電設備

2014年～
太陽光発電の導入
新潟工場、関東工場(勝田)の敷地内にメガソーラー発電所を設置。社会全体の再生可能エネルギーの利用拡大に貢献



売上高 2,877億円

2014年～
環境活動通信誌「KINKON」の発行
https://www.hokuetsucorp.com/kinkon/

2023年～
CCS事業化の検討 P. 40

2020　2025　(年度)

At a Glance

当社グループは「森林資源を起点とした循環型ビジネスモデル」、長年培った「技術力と品質力」、
そして「環境競争力を活かした持続的な価値創造を支えるサステナビリティ経営」を強みとしています。
これらの強みを活かし、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

創業
1907年

従業員数
連結3,728名
※2026年3月31日現在

主要拠点（新潟工場）
総敷地面積 61万7000㎡
東京ドーム 約13個分
生産量 1日約3,000t 年間約100万t

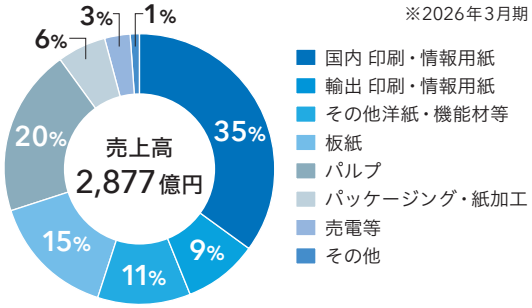
売上高
2,877億円
※2026年3月期

営業利益
75億円
※2026年3月期

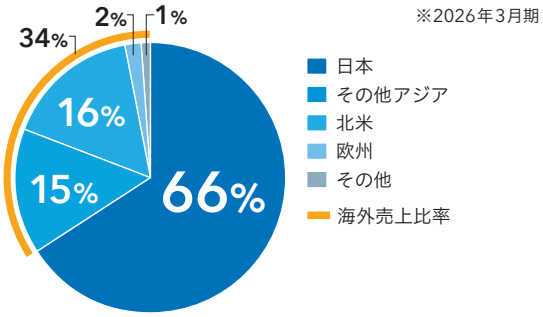
設備投資
195億円
※2026年3月期

洋紙輸出
国内トップシェア
2026年に洋紙輸出営業本部へ組織変更

製品別売上高



市場別売上高



設備力

お客様のニーズに応える生産体制

世界最大級の抄紙機

主要拠点である新潟工場では、7台の抄紙機を導入し、国内トップクラスの生産量を実現しています。なかでも2008年に導入した9号抄紙機は、時速約100kmで年間約35万トンの紙を生産する世界最大級の高速オンラインマシンです。


9号抄紙機（新潟工場）

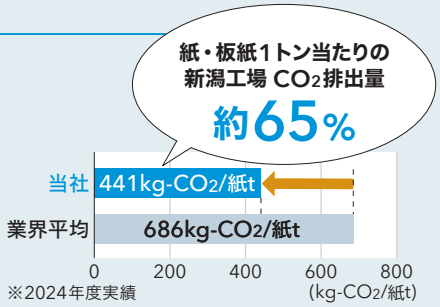
400種類以上の銘柄

お客様の「こんな紙があったら」を起点に、「機能・素材・風合・装飾」のさまざまな要素を盛り込んだ新商品を創出。長岡工場では、400種以上の銘柄を製造している3号長網抄紙機をはじめ、多品種の製造が可能な抄紙機を有し、紙の可能性を広げています。


3号抄紙機（長岡工場）

業界トップクラスの環境経営

新潟工場と紀州工場はパルプ製造過程の副産物である黒液、関東工場（勝田）は建築廃材を主燃料としたバイオマスボイラーをそれぞれ有し、製紙に必要な蒸気と電力を内製化することでバイオマス比率70%以上を達成。紙・板紙1トンを生産する際に排出されるCO2排出量を業界平均の約65%にまで低減し、環境経営を推進しています。



※2024年度実績

技術力

40年以上 愛されるブランド

当社では、営業、工場、そしてその両者を強固につなぐ生産技術の3部門が一体となり、妥協のないものづくりを通じて、半世紀以上にわたり高品質な製品を追求し続けています。

ハイアルファ(Hi-α) 選ばれて40年

しなやかな腰と落ち着いた白色が文字と写真の高い視認性を両立。1986年の製造開始から、長時間読む印刷物などに広く活用されています。

マリコート-F 信頼されて65年

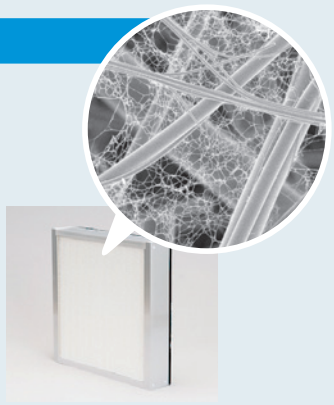
白色度や光沢、腰の強さ、インキの定着性、製函適性など、あらゆる要素を最高品質レベルまで昇華。65年にわたり信頼されるロングセラー商品です。

紀州の色上質 愛されて70年

全32色、7斤量の「色上質紙」を70年製造。安定した色調と品質で“紀州の色上質”と長くご愛用いただき、業界トップを牽引しています。

世界初の技術確立

当社の超高性能エアフィルタ濾材は、半導体工場や病院などの空気清浄用に使用されています。近年、ガラス繊維の隙間にセルロースナノファイバー(CNF)をクモの巣状に張り巡らせる新技術を開発。これにより、CNFを用いた超高性能エアフィルタ濾材の可能性を世界で初めて証明しました。



超高性能エアフィルタ濾材

国内唯一の製造技術

北越東洋ファイバー(株)は、CNFとミクロンサイズのセルロース繊維を融合させた素材「バルカナイズドファイバー」を製造する国内唯一のメーカーです。バルカナイズドファイバーはさまざまな加工に対応できる「プラスチック代替素材」として環境負荷低減に貢献する素材です。さらに、炭素繊維と複合化させることで、従来の欠点を補うことができる材料へと生まれ変わり、新たな展開も期待されます。



物流・供給力



植林木100%使用による サプライチェーン強靭化

当社が海外から輸入する木材チップは全て植林木(ユーカリやアカシア)です。調達先と協力して合法性・持続可能性が証明されたサプライチェーンを確保し、世界各国※から年間約160万トンの木材チップを安定して調達しています。

※南アフリカ、チリ、アジア(ベトナム、タイ)、オーストラリアなど

環境と効率を両立する

工場直結コンテナ輸送

新潟工場では、敷地内の専用線路を用いたモーダルシフトにより、トラック不足の緩和とCO_2排出量削減に貢献しています。さらに、関東圏への近さを生かした翌日午前納品の“クイックデリバリー”も実現するとともに、首都圏で発生した段ボール古紙を回収し、新潟工場までコンテナで輸送し、原材料として使用しています。



価値創造プロセス

当社グループはサステナブルな社会の実現に向け社会課題解決を基点に社内外の経営資本を活用し、
長期経営ビジョン「Vision 2030」で掲げる価値の創出を目指します。

社会課題

Politics
- 地政学リスク
- カーボンニュートラル

Economy
- 物価上昇
- 原材料コスト上昇
- 収入格差

Society
- ライフスタイルの多様化
- 人口構造の変化

Technology
- デジタル化社会
- AI／IoTの浸透

Environment
- 気候変動
- 海洋汚染

INPUT（価値創造の源泉）

財務資本
成長を支える強固な財務体質

格付	A※1
純資産合計	2,527億円※2
有利子負債	973億円※2

知的資本
社会課題解決に寄与する製品開発

特許保有件数	416件※3
研究開発費	9.0億円※4

製造資本
グローバルな事業展開

設備投資	194億円※4
国内事業拠点	24拠点※2
海外事業拠点	6拠点※2

人的資本
人材雇用・育成の推進

連結社員数	3,728名※2
うち海外子会社	527名※2
人的資本への投資	11億円※4
従業員教育・研修費用	23百万円※3

社会関係資本
信頼関係を礎にしたステークホルダーとの協働

主な販売国数	約40カ国※5

自然資本
国内外の豊富な森林資源

環境保全投資額	16億円※3
保有・管理する森林面積	604万ha
合法かつ適正に管理された木材の調達量	2,964千t※4

※1 (株)格付投資情報センター(R&I)による発行体格付(2025年9月)
※2 2026年3月31日現在
※3 2025年度の実績(単体)
※4 2025年度の実績(連結)
※5 2025年度の主な販売実績国

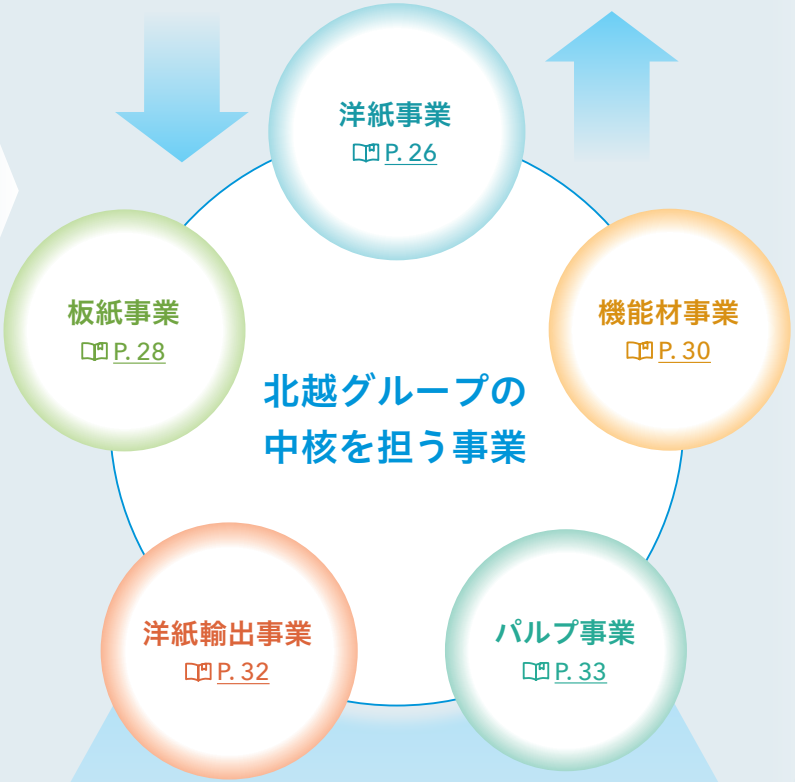
事業戦略

中期経営計画 2030

事業ポートフォリオシフトの加速
- パッケージング事業の拡大
- 輸出の拡大
- 白板紙再構築
- 戦略投資(M&A・新規事業等)

競争力強化による優位性の確立
- 既存事業の基盤強化
- 紙パルプ×環境事業

サステナビリティ経営による価値創造
- 環境経営戦略の実践
- コーポレートガバナンスの強化
- 人的資本経営



環境負荷低減を重視した製造

紙の可能性を拓く高度な技術力

北越グループ
企業理念

私たちは人間本位の企業として、
自然との共生のもと技術を高め
最高のものづくりによって、
世界の人々の豊かな暮らしに貢献します。

提供する価値

環境に配慮した事業活動を通じて、
高品質かつコスト競争力の高い
商品とサービスを提供

経済価値の創出



中期経営計画 2030
連結経営指標(2029年度)

収益目標	
売上高	3,500億円
営業利益	240億円以上
親会社株主に帰属する当期純利益	170億円以上
ROE	8.0%

財務目標	
ネットD/Eレシオ	0.7以下

社会・環境価値の創出



北越グループ
サステナビリティ基本方針

P. 35

北越グループ
環境目標2030

- CO_2排出量を2005年度比43%(約45万t)削減する
- 生物の多様性や森林の多面的機能の向上を目指した森林管理を継続する
- 環境配慮型製品を拡充する

VISION(目指す姿)・OUTCOME(創出する価値)

HOKUETSU GROUP

2030年に目指す姿

長期経営ビジョン「Vision 2030」

基本方針

変動の大きい事業環境下において、コンプライアンスを遵守し、ガバナンスの有効な経営を進め、環境に配慮した事業活動を通じて、高品質かつコスト競争力の高い商品とサービスを開発し提供することで、全てのステークホルダーと共に持続的な成長を目指す。

目標とする企業グループイメージ

- 環境経営を基軸として、持続可能な社会の発展に貢献する企業グループ
- 多様な労働力と最新技術を活用し、時代に適応した新たな事業領域に挑戦する企業グループ
- 夢・希望・誇りが持てる働きがいのある企業グループ

HOKUETSU GROUP　ZERO CO_2 2050™

北越グループ
ゼロCO_2 2050

私たち北越グループは、バイオマスなどのCO_2ゼロ・エネルギーを積極的に活用し自然循環型素材である紙をつくっています。

気候変動対策を進め、CO_2ゼロ・エネルギー比率を業界トップレベルまで高めることができました。私たちは、人と自然が共生する社会の実現を目指し2050年までにCO_2排出実質ゼロに挑戦します。

経営資本が支える北越グループの強み

当社グループでは、創業以来、長きにわたり培ってきた、製紙事業を中核とする技術・ノウハウや設備等の経営資本が、グループの強みを支え、持続的な価値創出の基盤となっています。

	当社の強み	事業成長に当たっての主な課題	資本の強化に向けた施策
財務資本	● 高い自己資本比率を維持し、外部環境の変化に左右されにくい強固な財務基盤	• 資本効率を意識した最適な資本構成の検討 • 戦略投資(M&A・新規事業)の実行力強化 • リスクを抑えた事業ポートフォリオ構成	• ROEの向上とネットD/Eレシオの適正管理を意識した財務運営 • M&Aや新規事業を含む戦略投資の実現
知的資本	● 洋紙の高度な製造技術 ● 古紙の離解・脱墨・精選等の技術による高品質な白板紙製造技術 ● 顧客要求に応える製品開発力 ● 長年培った製品ブランドと商標、独自技術に基づく特許などの知的財産 ● 工場ごとの設備特性を生かした用途開発力 ● 長年にわたり蓄積した設備保全ノウハウと技術データ	• 市場ニーズを捉えた新商品の創出 • 環境ビジネスの事業化	• 紙容器ニーズに対する商品開発のパワーとスピードアップ • 顧客ニーズの早期把握
製造資本	● 多品種の製品製造を可能にする、大量・高効率生産対応の大型抄紙設備 ● 工場ごとに異なる機能・製品領域を有する生産体制 ● 高いエネルギー自給率を実現する自家発電設備(バイオマスボイラー等) ● 周辺環境に配慮した低環境負荷製造設備 ● 工場と直結した物流・荷役インフラ(レール輸送、コンテナの構内バンニング等)	• 最適生産体制の追求	• 生産拠点の最適化 • DX推進等による設備管理システムの一元化 • グループ会社においてバイオマスボイラー新設(2027年稼働予定)
人的資本	● 高品質・安定操業を支えるオペレーション人材 ● 高度な操業・保全技術を担うエンジニアリング人材	• 熟練オペレーターの高齢化・退職による技能継承の難しさ • 人材不足による操業負荷上昇	• FA化・自動化による省人化・無人化領域の拡大 • 技能の形式知化(マニュアル化・動画化・デジタル教育)
社会関係資本	● 顧客接点を形成し、ニーズを捉える販売・代理店ネットワーク ● 多様な用途市場へ展開する販売・流通基盤	• 代理店・流通を介した顧客情報の収集・活用の強化 • 顧客起点の商品開発へのフィードバック不足	• 展示会・業界イベントへの戦略的出展による用途市場の開拓と顧客ニーズの直接把握 • 用途別セグメントごとの営業体制構築
自然資本	● 持続可能な木材資源の活用基盤 ● 豊富な水資源と優れた物流アクセスを有する立地条件 ● 循環型生産を支えるエネルギー・環境基盤 ● 生物多様性を保全し、雨水を蓄え河川の水量を安定化させる社有林	• 環境関連投資の遅延 • 為替変動を含む調達コストの不安定性 • 国内社有林の保全・活用の強化	• エネルギー調達の安定化・効率化 • バイオマス燃料等の活用拡大

TOPIC



顧客期待に応える北越グループのものづくり

当社グループの強みの源泉は、先進的な環境対応への取り組みと、確かな品質を追求する姿勢です。営業・工場・生産技術の各部門が一体となり、それぞれの強みを生かして「北越ブランド」の価値を高めていきます。

関連する資本：知的資本　製造資本　人的資本　社会関係資本

対話を起点とした課題解決

お客様が抱える課題は、製品の品質や仕様に限らず、包装形態やロットなど多岐にわたります。当社ではお客様の課題を正確に把握し、エンドユーザーのニーズまで見据えた提案・紙づくりを実現するために、営業部門を軸とした「顔の見えるコミュニケーション」を意識しています。

営業担当者は定期的に全国の得意先を訪問し、現地でしか得られないニーズや課題を丁寧にヒアリングし、そこで得られたご要望を持ち帰り、生産技術部門や工場の製造部門と共有し、それぞれの専門的な視点から検討を重ねています。

必要に応じて工場の担当者が得意先へ訪問したり、反対に工場の製造現場を見学していただいたりすることで、その場で生まれる新たなニーズや気づきを製品へ反映するなど、お客様とともに価値のある紙づくりを実現しています。



培ってきた知見と技術が築く信頼



製造現場では、設備の性能向上や自動化が進む一方で、機械では対応しきれない微細な調整が必要となる工程が残されています。当社グループでは、長年にわたり蓄積してきたノウハウと受け継がれてきた職人の技をもとに、気温などの環境要因や製造条件を適切に見極め、状況に応じた調整を行うことで、高い品質を維持しています。より美しい発色や仕上がりを実現するため、高度な加工に対応する設備を備えるとともに、人の技術や経験を組み合わせることで、製品ごとに求められる品質に対応しています。設備と人、それぞれの強みを生かしたものづくりが、高品質な製品づくりを支えています。

また、新たな分野への展開においても、既存事業で培った品質管理や生産技術、生産体制が基盤となっています。長年にわたり積み重ねてきた品質への信頼と供給力が評価され、新規参入事業においても着実に実績を重ね、出荷数量は堅調に推移しています。

関連する資本：知的資本　製造資本　人的資本

CFOメッセージ

資本コストを上回るROEの安定的な実現を通じ、PBR1倍以上の市場評価を目指します



取締役CFO　柳澤 誠

中期経営計画 2030の収益目標・財務目標

当社グループは中期経営計画 2030（以下、「新中計」）の最終年度である2029年度の収益において、営業利益240億円以上を目指します。2025年度の75億円から、紙・板紙の価格改定とパルプ市況の回復で100億円、操業・コスト改善で30億円、既存事業の販売強化で15億円、新規事業等で20億円を積み上げます。国内印刷・情報用紙への依存を低減し、パッケージング・紙加工、白板紙、輸出、新規事業へ経営資源をシフトします。大王製紙（株）との戦略的業務提携も、初年度13億円、2年目は30億円を上回る収益改善効果を発現しており、物流、OEM、製造工程などで積み上げを図ります。

資本面では、財務規律を維持しながら資本構成を最適化します。2025年度末の自己資本比率は59.9%、ネットD/Eレシオは0.27倍、有利子負債は973億円です。ネットD/Eレシオ0.7以下を財務規律とし、有利子負債も活用して成長投資と資本コスト低減を両立します。

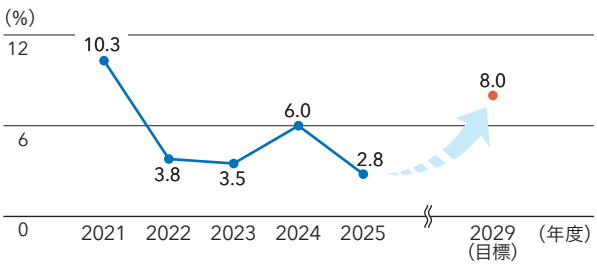
これらにより新中計の収益目標・財務目標を達成してまいります。

ROEと資本コストの改善

当社グループのROEは、2025年度2.8%、直近5年平均5.3%と、当社が新中計で目標としている8.0%やCAPMを前提とした株主資本コストに対してなお改善の余地がある水準です。株主資本コストを安定的に上回るROEの実現は、優先的に取り組むべき重要課題と認識しています。

併せてPBR改善のためにも、ROEの水準の向上が必要であると考えています。営業利益率は事業環境の変化を受けて2024年度の6.5%から低下傾向にありますが、こうした変動に左右されにくい収益構造の構築こそが、持続的な企業価値向上の鍵と捉えています。新中計で掲げる2029年度ROE8.0%の達成を通じて恒常的にPBR1倍以上を維持してまいります。

ROEの推移
（2021年度～2025年度、2029年度目標）



2026年度の減益要因と対応策

その初年度となる2026年度は、売上高3,050億円、営業利益30億円と厳しい計画です。営業利益の前期比45億円の減少は、販売価格68億円、生産・販売数量21億円、販管費6億円、その他16億円の増益要因に対し、チップ、燃料、薬品を主要因とした原燃料価格153億円、内部要因3億円の減益要因を見込むものです。

このうち中東情勢に起因する影響は通期で約66億円を見込んでいます。前提条件は為替160円／ドル、ドバイ原油90ドル／バレルで試算をしています。なお、これに対応した製品価格の改定効果はこの計画には保守的に織り込んでいません。

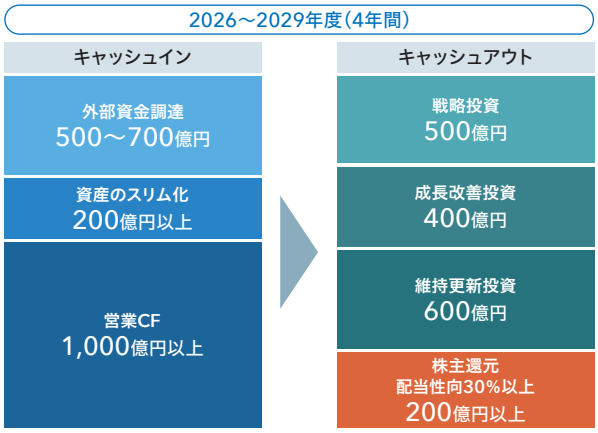
こうした厳しい外部環境に対しては、紙・板紙の価格改定を着実に進めるとともに、輸出の拡大や新規事業の育成など、収益改善に向けた施策を積極的に展開してまいります。原燃料コストの上昇や国内印刷・情報用紙の需要縮小といった構造的な課題に正面から取り組み、収益構造の転換を着実に進めることで、中期的な収益力の底上げを図ってまいります。

資本政策

新中計の4年間では、戦略投資500億円、成長・改善投資400億円、維持更新投資600億円の総額1,500億円を計画し、営業キャッシュ・フロー1,000億円以上、外部資金調達500億円から700億円、資産のスリム化200億円以上で賄います。2026年度は設備投資230億円のうち維持更新投資150億円、減価償却費150億円を見込んでいます。投資判断にはWACCをベースとした社内ハードルレートを用い、事業ごとのEVAや工場単位で投下資本に対する収益性を確認し、規律ある資本配分を徹底します。

前中計では総額1,100億円の投資を計画しましたが、設備投資は3年間で542億円と計画700億円を下回り、M&A等の戦略投資は計画通りにはなりませんでした。新商品開発体制の整備が課題として残り、環境関連投資にもスピードアップが必要です。戦略投資が未達となり、新たな収益の柱の構築が課題として残ったことを踏まえ、新中計では機能材や紙加工を中心に国内および北米の案件を検討し、Day 1からの業績貢献を目指します。

キャッシュアロケーション



株主還元

当社グループは、安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、近年、普通配当を維持・増額してきました。2026年度は厳しい業績予想となりますが、2025年度と同額の年間26円を計画しています。配当性向は30%以上を目標とし、成長投資後の余力は株主還元に充当します。2025年度には1,000万株、総額102.8億円の自己株式を取得し、既に保有していた1,500万株と合わせて2,500万株を消却しました。

なお、大王製紙株式は持分法適用からの除外に伴い、関係会社株式から投資有価証券へ振り替えられ、政策保有株式残高は一時的に増加しました。中期的に、両社がそれぞれ保有する相手方株式の比率を5～10%程度まで縮減する方針を共有しています。

ステークホルダーの皆様へ

2026年度は厳しい利益水準を見込みますが、株主資本コストを上回る水準へROEを引き上げるという課題は変わりません。規律を持って投資を実行し、財務健全性と株主還元を両立することで、持続的な企業価値向上に取り組みます。対話でいただくご意見は社内で共有し、経営に生かしてまいります。引き続き、皆さまのご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

長期経営ビジョン・中期経営計画

HOKUETSU GROUP

長期経営ビジョン Vision 2030

- 環境経営を基軸として、持続可能な社会の発展に貢献する企業グループ
- 多様な労働力と最新技術を活用し、時代に適応した新たな事業領域に挑戦する企業グループ
- 夢・希望・誇りが持てる働きがいのある企業グループ

ZERO CO_2 2050™

北越グループ ゼロCO_2 2050

長期経営ビジョンVision 2030の実現に向け、当社グループはこれまで中期経営計画 2026に基づき、「事業ポートフォリオシフト」「競争力強化」「サステナビリティ（ESG）活動推進」の3つを基本方針として事業活動を推進しました。そして、グループの競争力の1つである環境競争力を強みとした製品をお客様にご評価いただくとともに、大王製紙（株）との戦略的業務提携締結、CDPからの最高評価獲得、CCS事業への挑戦など、新たな成長につながる取り組みを前進させました。

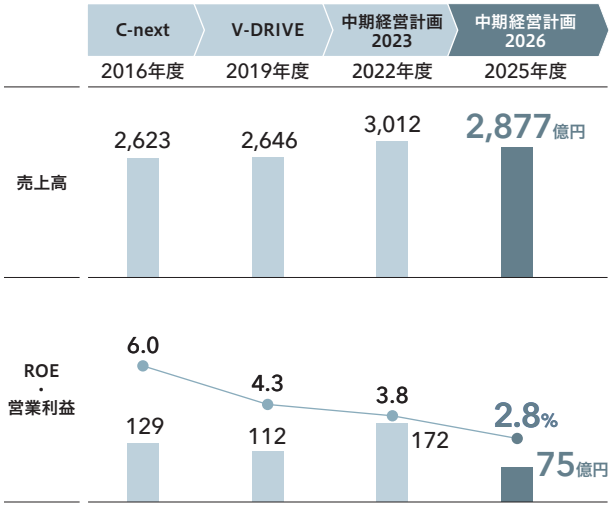
これらの成果を礎に、新たな中期経営計画 2030では、事業ポートフォリオの変革をさらに加速するとともに、持続的な成長と企業価値の向上を実現し、Vision 2030の達成に向けた取り組みを一層推進していきます。

中期経営計画 2026の振り返り

連結経営指標　計画と実績

	計画	2025年度実績
売上高	3,300億円	2,877億円
営業利益	200億円	75億円
経常利益	240億円	112億円
親会社株主に帰属する当期純利益	200億円	72億円
ROE	8.0%	2.8%
EBITDA	390億円	261億円

売上高・ROE・営業利益の推移



基本方針	実績
事業ポートフォリオシフト	▶新規製品の開発や既存製品の用途拡大、高付加価値製品への注力など将来の中核となる新たな事業を開拓 ▶洋紙輸出部を新設し、グローバル市場での成長機会を獲得 ● 板紙抄紙機による再生クラフト紙開発 ● 高機能紙容器「Halopack®」の国内独占的製造販売権取得(北越パッケージ) ● 会津こもれびバイオマス発電所営業運転開始(北越マテリアル) ● 営業本部体制の再編 ● 原紙製造から紙カップ成型までグループ内事業化 ● 電磁波吸収体JAXAプロジェクト採択内定 ● PFAS不使用エアフィルタ用濾材開発
競争力強化	▶環境・コスト・安全の3領域で競争力を強化し、持続的な成長と企業価値の向上を実現する経営基盤の構築を推進 ● プロフィットマネジメント室による最適生産コントロール開始 ● 大王製紙(株)との戦略的業務提携締結による製品ラウンド輸送、チップ船相互活用、OEM生産等 ● 鉄道を活用した紙と自動車、異業種ラウンドマッチング輸送の開始 ● 各種製品の価格改定を複数回実施 ● 中国白板紙事業からの撤退 ● 調達チップ変更による原価低減 ● 荷積計画AI化による積載効率最適化
サステナビリティ(ESG)活動推進	▶ステークホルダーから信頼される企業を目指し、持続可能な成長を推進するためにさまざまな取り組みを実施 ● 先進的CCS事業に係る設計作業等において令和6年度の東新潟地域におけるCCS事業に係る設計作業等を受託 ● 新潟工場におけるCO_2分離回収技術に関する実証試験実施 ● 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定 ● バイオマスボイラー新設着工(Dumas 2027年度稼働予定) ● エコレールマーク優秀事業者賞受賞 ● 人事評価制度改定 ● 従業員持株会処分型株式給付信託の導入 ● サステナビリティ推進本部を新設 ● CDP2025の3分野でリーダーシップレベルを獲得 ● 取締役任期短縮(2年→1年)

今後の課題

- 戦略投資や新商品開発体制の整備
- 最適生産体制の追求
- リスクを抑えたポートフォリオ構成
- 戦略的業務提携の促進
- 適正販売価格の確保
- 環境ビジネスの事業化
- 資本効率を意識した最適資本構成の検討

中期経営計画 2030

長期経営ビジョン「Vision 2030」の企業グループイメージ実現に向けた最終ステップとして、2026年4月より「中期経営計画2030」がスタートしました。「中期経営計画 2030」では、事業ポートフォリオシフトの加速、競争力強化による優位性の確立、サステナビリティ経営による価値創造の3つの基本方針の推進により、継続的な企業価値の向上を目指していきます。

経営指標（2029年度）

収益目標

売上高	営業利益	親会社株主に帰属する当期純利益	資本効率ROE
3,500億円	240億円以上	170億円以上	8.0%

財務目標

ネットD/Eレシオ
0.7以下

投資計画

総額	成長改善投資	維持更新投資	戦略投資
1,500億円	400億円	600億円	500億円

基本方針

事業ポートフォリオシフトの加速

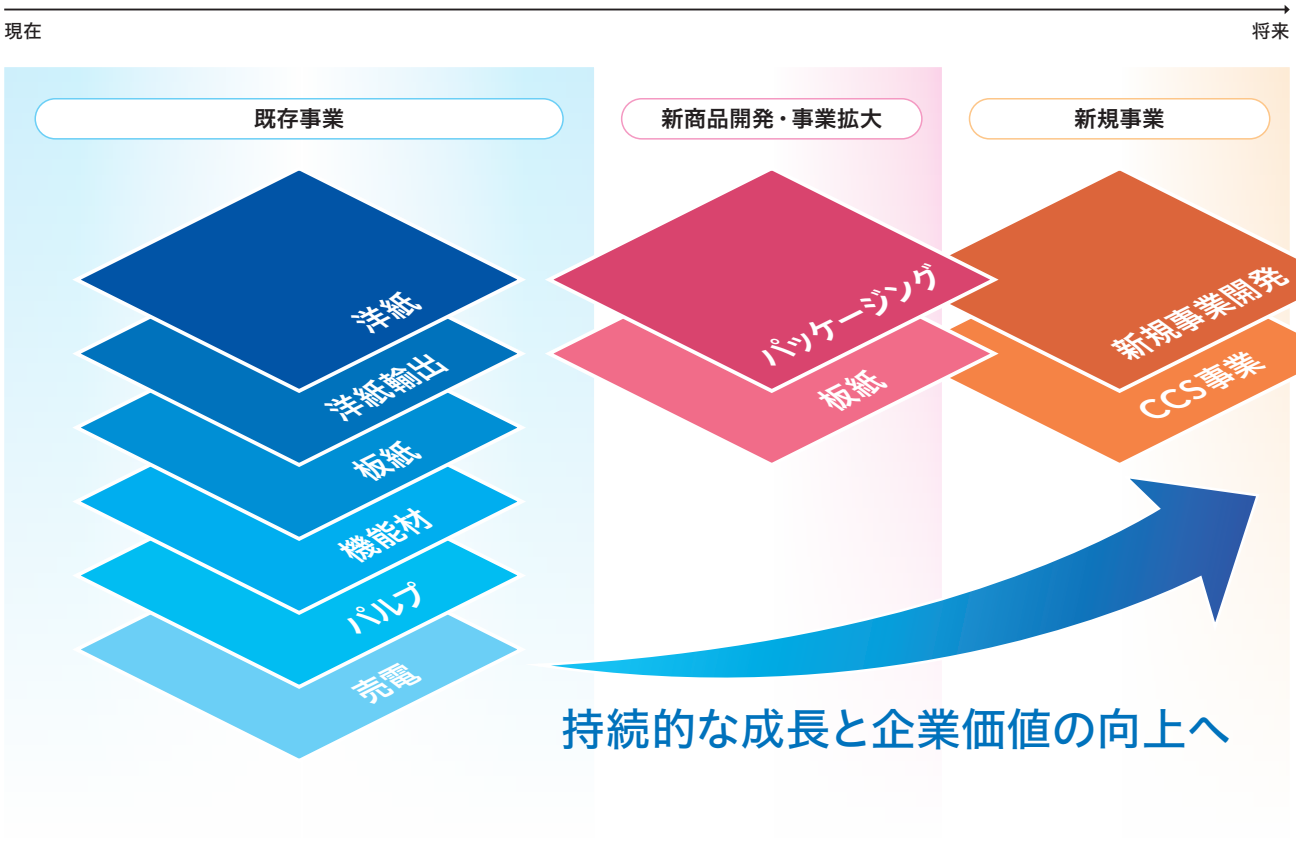
▶ パッケージング事業の拡大、白板紙再構築、輸出の拡大、戦略投資の4つの分野に注力します

競争力強化による優位性の確立

▶ 既存事業の基盤強化、環境事業への取り組みを重点戦略として推進します

サステナビリティ経営による価値創造

▶ サステナビリティを競争力の源泉と位置付け、環境経営戦略の実践、人的資本経営、コーポレートガバナンスの強化を中核に取り組みます

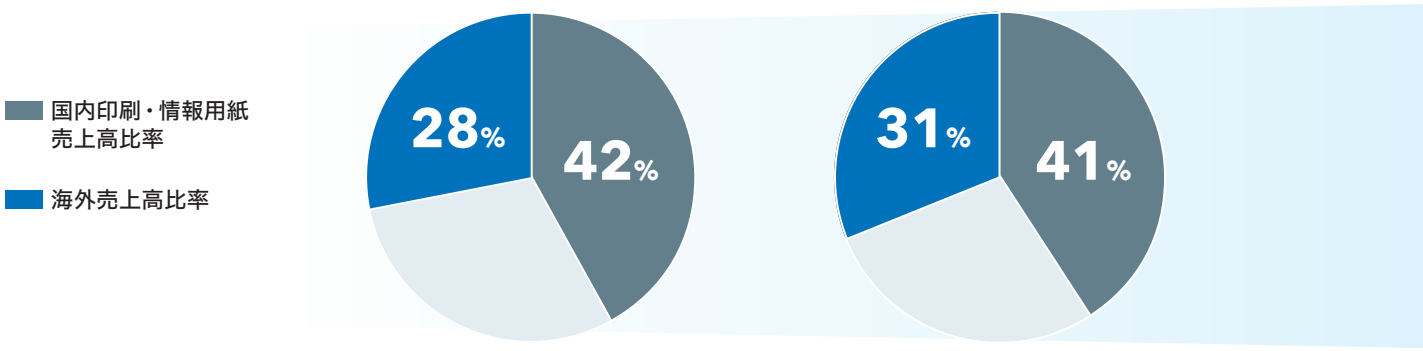


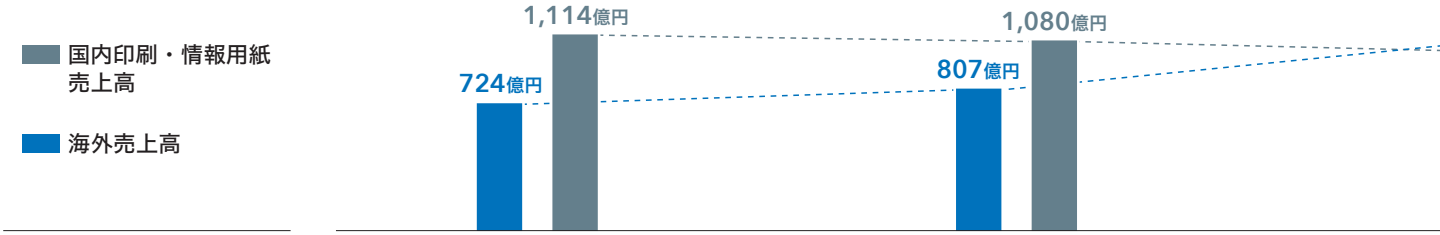
既存事業	新商品開発・事業拡大	新規事業
● 新潟工場および関東工場(市川・勝田)の最適生産体制強化 ● 食品一次容器・トレーディングカードなど成長分野商品へのシフト ● 輸出販売強化の継続とアメリカへの販売比率拡大	● 多様化する紙容器ニーズに対する商品開発のパワーとスピードアップ ● グローバル視点でのパッケージ新商品発掘	● 機能材分野や紙加工分野を中心に国内外のM&A案件を検討
● 操業安定(輸出強化による生産量確保) ● 効率改善(FA(ファクトリーオートメーション)化、AI活用、DX推進) ● 大王製紙(株)との戦略的業務提携の深化	● 再生可能素材(セルロース素材)の商品化	● 事業多角化の検討 ● 環境事業の収益化 ● 再生可能エネルギー・素材の検討(バイオリファイナリー、セルロース素材等)
● 重油からガスへの燃料転換、バイオマス燃料を活用した再生可能エネルギーの活用拡大によるCO_2排出量削減	● 脱プラスチック・減プラスチック製品の拡大	● CO_2ネガティブエミッションへの挑戦(CCS事業の推進)

中期経営計画 2030

事業ポートフォリオシフトの加速

	「C-next」2014～2016年度	「V-DRIVE」2017～2019年度
売上高	2016年度 2,623億円	2019年度 2,646億円





	「C-next」2014～2016年度	「V-DRIVE」2017～2019年度
売上高営業利益率	4.9%	4.2%
ROE	6.0%	4.3%

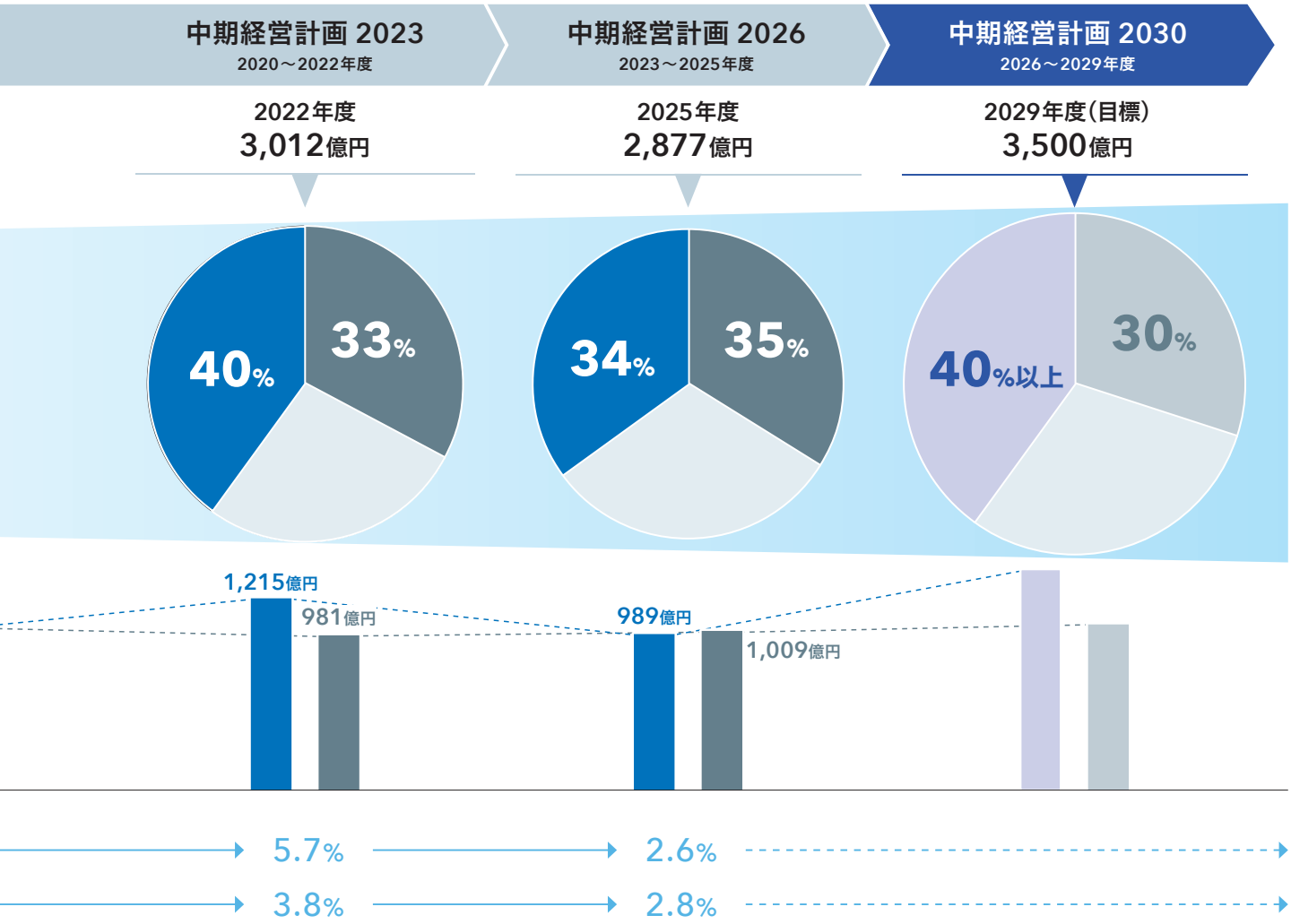
多様な用途・仕様に応える高付加価値分野へのシフト

パッケージング事業の拡大
白板紙再構築

顧客ごとに異なる用途・仕様への対応には、高い技術力に加え、開発や生産の効率と事業性を両立させることが求められます。当社グループは、顧客ニーズにきめ細やかに応え、一つひとつの用途や仕様に適した製品を提供してきた強みを生かし、白板紙の再構築とパッケージング事業の拡大を通じて、高付加価値分野への事業ポートフォリオシフトを進めています。

板紙事業では、各工場の白板紙の特性を生かした生産品種構成の追求を進めることで、生産効率の向上と高品質・高付加価値製品の供給力強化を図ります。また、パッケージング事業では、グループ各社が持つ素材・加工・販売の機能を生かし、多様な用途・仕様に対応した製品・サービスの提供を拡大。板紙とパッケージング、それぞれの強みを連携させることで、高付加価値分野における事業基盤を強化し、持続的な成長につなげていきます。

P. 13 顧客期待に応える北越グループのものづくり



海外市場開拓の変遷と展望

輸出の拡大

国内市場の成熟を見据え、2000年から北米などへ社員をトレーニーとして派遣するほか、海外に駐在員を配置するなど、早くから海外市場の開拓に取り組んできました。その後も、カナダやフランスなどへの駐在員派遣や海外拠点の設置を進めるとともに、2011年の東拓(上海)電材有限公司、2012年のBernard Duma S.A.Sの子会社化などを通じて、販売網に加え生産機能も強化。現在では約40カ国へ製品を供給し、生産・販売の両面から海外事業基盤を構築しています。こうした長年の取り組みが功を奏し、海外売上高は着実に拡大し、重要な収益基盤へと成長しました。新中期経営計画では、この事業基盤を生かして輸出事業の拡大を進めるとともに、海外市場でのさらなる成長を目指します。

戦略投資(M&A・新規事業等)

戦略投資

機能材分野やパッケージング・紙加工分野を中心に国内外のM&A案件を検討します。

中期経営計画 2030 競争力強化による優位性の確立

当社グループは、国内紙パルプ業界をリードする環境競争力を有する製品の提供により、多くのご支持をいただいています。今後も国内紙パルプ業界において揺るぎない地位の確立を目指し、既存事業の基盤強化と、環境事業への取り組みを重点戦略として推進していきます。

重点戦略 既存事業の基盤強化

- コア事業である洋紙事業のコスト競争力の徹底強化と品質確保、国内シェア拡大などにより、業界優位のポジション確立
- 国内最大規模の基幹工場である新潟工場の高効率操業を生かしつつ、併せて製品全般について適時かつ適正な価格改定

国内（洋紙事業）

- 輸出強化による高効率操業の維持
- 設備投資（FA（ファクトリーオートメーション）化・AI活用・DX推進）による生産性向上
- 製品ラインナップの見直し・最適化
- 大王製紙（株）との戦略的業務提携の深化
  戦略的業務提携において両社が対等な資本関係を構築し、施策の範囲を拡大することにより、さらなる企業価値の向上を目指す

海外（パルプ事業）

- 品種構成の最適化による収益性向上
- 北米販売比率拡大（現状65% → 70%）による収益性向上
- CCS事業等による事業多角化

重点戦略 紙パルプ事業 × 環境事業

- 先進的に取り組んできた環境投資に加え、新たな環境事業を通じた価値を創造
- 北米の広大な森林資源の活用などを将来の新たな事業として成長させる

環境事業を新たな成長事業へ

環境事業の収益化

- 排出量取引制度への対応
- 再生可能エネルギーの検討（バイオリファイナリー・合成メタン・メタノール等）
- 再生可能素材（セルロース素材）の商品化
- 紙パルプ業界で唯一当社が参画している国内CCS事業の推進

中期経営計画 2030

サステナビリティ経営による価値創造

当社グループは、「Vision 2030」に掲げる「環境経営を基軸として、持続可能な社会の発展に貢献する企業グループ」の実現に向けて、サステナビリティを競争力の源泉と位置付けています。環境経営戦略の実践、人的資本経営、コーポレートガバナンスの強化を中核として、取り組みを推進し、企業価値の向上につなげていきます。

重点戦略 環境経営戦略の実践

気候変動問題への対応と環境事業への取り組みを推進し、サステナビリティ活動を経営へ直結させ企業価値の最大化を図る

CO_2排出量削減の加速	・燃料転換の推進(重油 → ガス) ・再生可能エネルギーの活用拡大 ・省エネルギー ・ゼロCO_2 2050の早期達成に向けた準備
ネガティブエミッションへの挑戦	・CCS事業 ・国内社有林の有効活用検討

重点戦略 人的資本経営

人間本位の企業としてダイバーシティを推進し組織の創造性を高めるとともに、人権を尊重した事業活動を通じて、あらゆる事業環境の変化を企業の進化に変えられるレジリエントな組織を構築する

主な積極投資の見通し

- エンゲージメントサーベイによる人事施策の効果検証
- マルチステークホルダー方針に基づく従業員への還元
- IT教育によるリテラシー向上
- DXによる人的業務負担の軽減
- セルフ・キャリア・ドック導入検討
- 健康経営(二次検診受診率向上など)
- 福利厚生サービスの充実
- 勤務制度の改定
- 女性向けインフラ整備(工場)
- 工場作業環境の改善(暑気対策など)
- 業務改善提案制度等の見直し

重点戦略 コーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンスの充実により、稼ぐ力の最大化を図り、企業価値向上を目指す

CEOおよびCOOの設置

- 2026年4月に会長 グループCEOと社長 COOによる経営体制へ移行
- 経営の監督と執行の役割を明確にし、透明性と実効性を高めるスピードと質を両立する体制を構築

事業ポートフォリオ

当社グループの事業は、洋紙・板紙・機能材・洋紙輸出・パルプを主力としています。当社をはじめとする各生産・研究拠点およびグループ会社が一体となったものづくりを通じて、幅広いニーズにお応えしています。

主な事業の概要

洋紙事業	洋紙分野では、書籍・雑誌・カタログ・パンフレットなどに使用される印刷・情報用紙を主な生産品種としています。高品質かつバラエティに富んだ製品ラインナップのなかでも、色上質紙は国内トップブランドとして、広く支持されています。
板紙事業	パッケージをはじめ、トレーディングカード、POPなどの商業印刷物や、出版物の表紙、加工原紙といった、高品質かつ幅広い製品ラインナップを取り揃えています。また、白板紙を利用した食品一次容器やプラスチック代替容器・包装材料の開発も進めています。パッケージング・紙加工においては、北越パッケージ(株)において、高品質な紙器、機能紙・美粧紙製品、液体紙容器を製造・販売しています。また、段ボールの中芯原紙※は主に、薄くても高い強度を持つ「薄物強化芯」の拡販取り組みを進めています。 ※段ボールを横から見た際に、2枚の平らな紙の間に挟まれた波状の紙
機能材事業	機能紙分野では、紙の新たな可能性を切り拓く特殊紙や機能材料の開発を行っています。工業用紙、情報用紙、特殊加工品、特殊繊維ボードなど、多様化するお客様のニーズに応える製品を幅広く提供しています。
洋紙輸出事業	2026年4月より新たに「洋紙輸出営業本部」を立ち上げ、輸出事業のさらなる競争力強化を図っています。輸出競争力と商品開発力に優れた「北越ブランド」は国内外に広く認知されており、なかでも洋紙分野においては国内メーカーのなかで圧倒的な輸出シェアを誇ります。
パルプ事業	パルプにおいては国内および海外にて、生産・販売を行っています。カナダのAlberta-Pacific Forest Industries Inc. は広葉樹パルプを主な生産品種とし、アルバータ州内の電力網へ発電した電力を供給・販売する売電事業も行っています。

当社グループの主な生産拠点

洋紙　板紙　機能材
洋紙輸出　パルプ　グループ会社

長岡工場・研究所

特殊紙・機能材の主力生産工場。工場に隣接する研究所と連携し、新たな機能紙や素材の開発も進めている。


長岡工場


研究所

大阪工場

圧着紙や遮光紙などの高機能な紙加工製品を生産。短納期や小ロットといった顧客ニーズにも対応可能な生産設備・体制を備える。


大阪工場

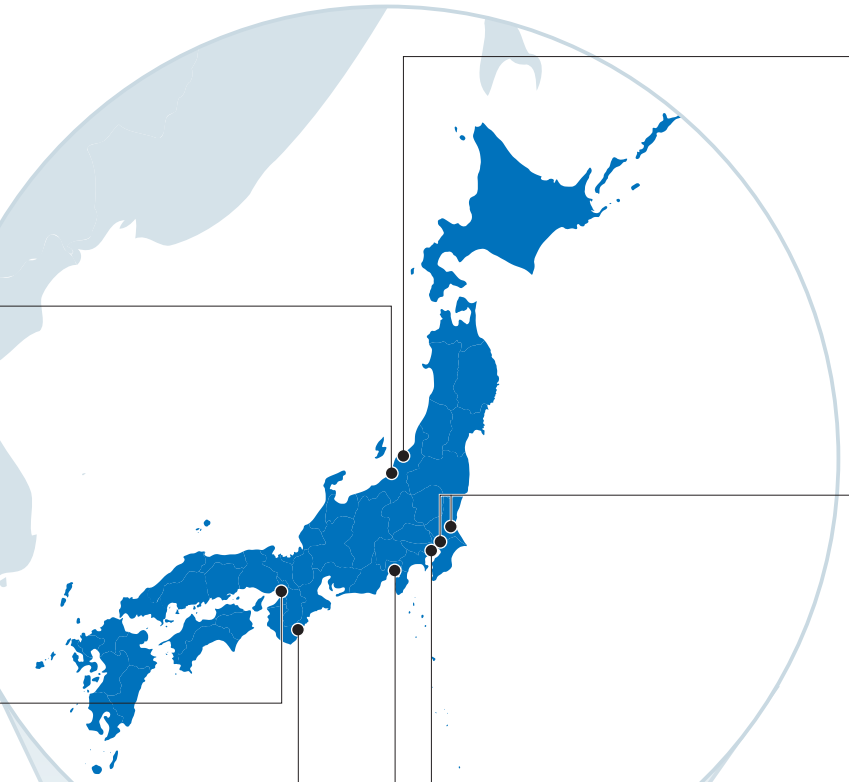
紀州工場

木材チップからパルプ、洋紙に至るまで一貫体制のもと、「紀州の色上質」を中心に多岐にわたる製品を生産。


紀州工場

Bernard Dumas S.A.S.

主にガラス繊維を原料としたAGMバッテリーセパレータ、空気清浄用フィルタ濾紙などを生産。



新潟工場

世界最大級の抄紙機を備え、印刷・情報用紙や板紙などの大量生産を担い、新潟港を活用した国内外への物流網を有する基幹工場。



新潟工場の9号抄紙機

関東工場(市川・勝田)

紙の大量消費地である首都圏・市街地の立地条件を活かし、白板紙の原材料となる古紙資源の収集とお客様への素早い製品配送が可能。



関東工場(市川)



関東工場(勝田)

北越パッケージ(株)

当社グループのパッケージング・紙加工事業を担う。関東工場(勝田)と連携し原紙・紙素材の開発から加工製品まで一貫生産を行う。

北越東洋ファイバー(株)

天然セルロースを主原料に、紙の持つ生分解性の特性と紙よりもはるかに強靭な性能を持つ、「バルカナイズドファイバー」を中心に生産。

東拓(上海)電材有限公司

長岡工場などで生産された原紙を、コンデンサや抵抗器などの電子部品を搬送するためのチップキャリアテープへ加工。

Alberta-Pacific Forest Industries Inc.

市販パルプの製造・販売を行う。生産能力は64万t／年と北米最大級。工場構内で発電した電力を供給・販売する売電事業も行う。

事業戦略の進捗

洋紙事業

事業環境

- 原燃料価格等のコスト上昇
- 為替の変動
- 国内洋紙需要の減少

強み

— 需要変動に合わせた柔軟な生産・供給体制

— 高品質でバラエティに富んだ製品ラインナップ

リスクと機会

リスク

— 印刷・情報用紙の需要減少

— 国内外の競合他社との競争激化

— 原材料、エネルギー、物流コストの上昇

機会

— 海外需要に応える生産量の確保

— 先進技術の活用による生産効率化

業界概要

デジタル社会における「紙」の本質的な価値



デジタル化が進む今日において、「紙の持つ学習効果」が脳科学的に再評価されています。この背景にあるのは、近年のさまざまな研究結果です。紙のノートや手帳を使うことが脳の言語関連領域を機能させ、情報の定着と正確な取出しを可能にすること※1や、紙を通じた視覚・触覚の複合刺激が深い理解や思考力を促進すること※2が明らかとなりました。また、デジタルデバイスを教育に導入している諸外国でも、紙の教科書への回帰が進んでいます※3。

当社はこれらの科学的根拠に裏付けられた「認知機能の向上につながる紙ならではの価値」を再定義し、単なる情報の伝達手段にとどまらない「脳の潜在能力を引き出す学習媒体」として紙の可能性を追及していきます。

※1 酒井邦嘉ほか. “紙の手帳の脳科学的効用について～使用するメディアによって記憶力や脳活動に差～”. 東京大学大学院総合文化研究科・教養学部. 2021.
※2 山田正明, 関根道和. “紙vsデジタル学習：ディープラーニング(深い学び)は紙が良い デジタルは覚えにくい、集中しにくい、目に負担 医学・薬学・看護学生調査”. 富山大学. 2024.
※3 日本製紙連合会, プロジェクト-P推進協議会.『森から生まれる「紙」が、私たちの未来を豊かにする。』. 2026, p.9

主な製品用途



印刷適性、発色性、加工適性のバランスを追求し、情報を正確かつ美しく伝えます



安定した色調と品質で、“紀州の色上質”として約70年広く使われています

2025年度の主な取り組みと成果

販売シェアの拡大および、価格改定による収益改善を実現

2025年度の夏以降に通販大口案件の獲得をはじめ、印刷通販・中堅印刷会社・卸商等、各々得意先のニーズ掘り起こしを行うために廻商や商談会を重ね、販売拡大に取り組みました。結果、2024年度に比べ印刷用紙A、塗工紙でシェアアップすることができました。

また、昨今の世界情勢に伴う原燃料価格や物流費、人件費などの高騰といった厳しい外部環境を受け、当社は2026年1月に包装用紙、2月に印刷・情報用紙について、10%以上の大幅な価格改定を実施しました。

これらの状況に応じた価格改定に取り組むことにより、収益改善を実現することができました。

大王製紙(株)との戦略的業務提携を推進

2024年5月から開始した大王製紙(株)との業務提携は2年目を終え、最優先課題である収益改善に向け、生産技術、原材料購買、製品物流の各部会で活発な議論を行い、交流を深化させました。また、人的資本経営の観点から両社の人材育成に役立つ取り組みを推進しました。



今後に向けた事業戦略

生産効率化を通じた競争力の強化

製造現場と物流の双方向から生産・供給体制の効率化を進めます。現場ではFA(ファクトリーオートメーション)化やAI、作業支援ロボット、無人搬送車などを活用し、作業の省力化・自動化と人材確保難への対応、安定した生産体制の構築、コスト競争力強化を図ります。また、物流面では2024年問題を見据えトラックの積込バース指定システムを導入しました。また、当社と北越物流(株)の連携により、2025年2月からは入構時間の予約システムを新設し、導入効果を分析・検証しながら、荷待ち・荷役作業時間2時間以内とサプライチェーン全体の最適化に努めています。

需要変化に伴う生産量の確保

海外市場への輸出強化を推し進めると同時に、教育現場を中心に「紙」の本質的な価値や必要性が再評価されている国内需要を確実に取り込むことで、内外双方から高い工場稼働率を担保し、培ってきた効率生産体制を継続します。

さらに、輸出取引によって得られる外貨収入を活用することで、昨今の為替変動に伴う原燃料コストの上昇影響を一定程度軽減し、事業全体の採算性を安定させます。これにより、デジタル化の進展に伴う需要変化のなかでも、国内の需要基盤と海外の新規需要を組み合わせることで、時代や環境に左右されず利益を出す事業構造を整備します。

CLOSE UP

異業種ラウンドマッチング輸送への取り組みが「モーダルシフト賞」を受賞

当社および北越物流(株)は、日本通運(株)※・日本貨物鉄道(株)と連携してダイハツ工業(株)の小型自動車を積載する輸送スキームを構築し、2025年2月より異業種ラウンドマッチング輸送を開始しました。

本取り組みは、課題であった復路の空回送を解消し、大幅な物流効率化とCO_2排出量削減による環境負荷低減を実現しています。こうした持続可能な物流への貢献が評価され、「第1回日本物流大賞」のモーダルシフト賞を獲得しました。



※NIPPON EXPRESSホールディングス(株)のグループ会社

事業戦略の進捗

板紙事業

事業環境

- プラスチックの代替素材としての紙需要の高まり
- 為替変動や原燃料コストの上昇
- eコマース市場の成長

強み

- 原紙生産からパッケージングまでの一貫供給体制
- 脱プラスチックなどの新規需要に応じた新製品開発力
- 幅広いグレードを取り揃えることで多様なニーズに対応可能
- 新潟工場、関東工場(市川・勝田)3生産拠点によるフレキシブルな生産体制

リスクと機会

リスク

- 原材料、エネルギー、物流コストの上昇
- 原材料となる古紙の不足

機会

- グループ間の連携による競争力強化
- 環境優位性の高い製品の需要拡大

2025年度の主な取り組みと成果

物価高の市況に屈しない収益改善を達成

白板紙の実績は前年比で販売数量が増加するとともに、売上高も増収となりました。

物価高に伴う買い控えの影響により、食品や菓子、日用品用途の需要は低調に推移したものの、トレーディングカードゲームやプラモデルなどのエンタメ分野においては海外需要の増加を追い風に堅調な伸びを見せました。

また、原材料価格や物流費の高騰への対応として、2025年下期に白板紙全品種の価格改定を実施しました。これにより全品種での価格適正化を図るとともに、生産性向上やコスト削減を推進したことで、収益性の改善を実現しました。

製造基盤強化と新たな成長分野への進出

急拡大を続けるトレーディングカード市場において、新規案件を受注した表裏差がなく表面強度も強い、クッション性に優れ作業性も良い高級白板紙のノーバックW-Fが大きく伸長し、前年より数量は大幅に増加しました。

一方で高騰を続ける原材料価格や物流費への対応として、2025年下期に価格改定を実施した結果、売上高の増加も実現しました。

さらに、関東工場(勝田)ではマシンの長期稼働停止期間中に、可能な限り古紙を積み増しできるよう、古紙ヤードを新たに3,100㎡増設し、古紙の保管・運用能力を強化。紙の大消費地であり古紙資源の発生地でもある首都圏に近接した関東工場の立地を活かした安定供給と低コスト化を両立する体制を整えました。

主な製品用途



主にカタログ、パンフレット、パッケージ、出版表紙用紙などに使用



一般紙器をはじめ食品が直接触れるトレーやカップ、ケーキ箱などの食品一次容器まで用途に合わせて幅広く展開

今後に向けた事業戦略

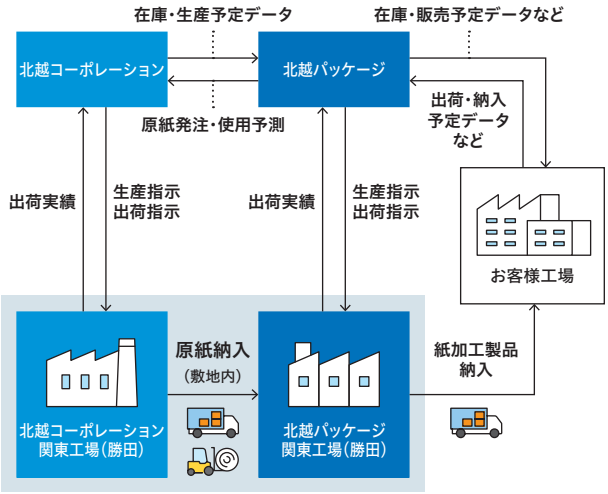
生産体制強化によるグループシナジーの創出

2026年4月にさらなる組織変更を行い、段ボール原紙営業部を組み込んだ「板紙営業本部」を新設しました。板紙事業で蓄積されたノウハウをもって、パッケージなどの分野で段ボール原紙と白板紙のシナジー効果を創出するとともに、当社グループ一体での競争力強化につなげていきます。

当社グループのパッケージング・紙加工を担う北越パッケージ(株)とのグループシナジーの創出では、北越コーポレーション東京本社および関東工場(勝田)との同一拠点にある強みを生かして迅速に連携するとともに、抄紙から加工までの一貫生産体制により、輸送費やCO_2排出量を抑えた環境にやさしいものづくりを実現しています。

また、北越パッケージ(株)では高機能紙容器「Halopack®」(ハロパック)の本格的な商業生産にあたり、建物改修などの設備投資も行い軌道に乗せてさらなる事業領域の展開を図っています。

北越パッケージ(株)との連携



段ボール原紙分野の薄物生産・販売拡充

当社では2020年に洋紙生産に使用していた新潟工場の6号抄紙機を段ボール原紙の製造用に改造し、品質の安定化と供給体制の拡充、さらには薄物化・軽量化の需要に対応した単層構造の「薄物強化芯」の販売拡大に取り組み続けています。お客様の多様なご要望に応えるべく、中芯用途以外の未晒紙代替品などの新製品の開発を進めています。



未晒紙代替品は、主に製袋用途に使用

CLOSE UP

技術と環境の両立を追い求めた関東工場(勝田)50年のあゆみ

2025年、茨城県ひたちなか市の関東工場(勝田)は製品販売開始から50周年という大きな節目を迎えました。

1973年に建設を開始し、1975年8月に営業運転を開始した同工場は、出版表紙からパッケージ用紙まで、多様な製品を通じて人々の暮らしを支えてきました。

また、同工場は高度な板紙技術と古紙処理技術を活かし、古紙の有効利用を実現する環境配慮型工場として操業を開始しました。現在はバイオマス発電や太陽光発電などの再生可能エネルギーも活用し、さらなるCO_2排出量の削減に取り組んでいます。

これからも地域社会との共生を大切にしながら、品質・環境・安全のさらなる向上に努め、次の50年に向けてサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。



1975年当時の関東工場(勝田)

事業戦略の進捗

機能材事業

事業環境

- プラスチックの代替素材としての紙需要の高まり
- eコマース市場の成長
- 中国経済の鈍化
- 為替変動や原燃料コストの上昇

強み

- 脱プラスチック素材を使用した環境配慮型製品の開発
- 紙素材をベースとした高機能な商品群の展開
- 多様な用途展開と市場適応力

リスクと機会

リスク

- 市場環境の変動リスク
- 輸送コストの上昇

機会

- AIサーバー/データセンター向け投資が世界的に活発化
- 環境配慮型製品のラインナップ拡充とブランディングの強化

2025年度の主な取り組みと成果

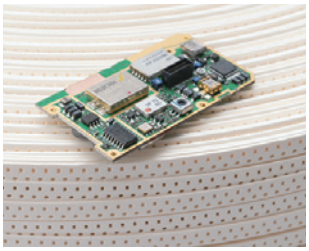
小回りの利く商品開発力による新規ユーザーの開拓

2025年度は春先からアメリカの関税政策による影響が懸念されましたが、トータルでは前年並みの販売数量と売上高を達成しました。また、電子部品向けキャリアテープ台紙やRO膜支持体などが堅調に推移した一方、需要減退が続く分野もあり、製品構成の新陳代謝が喫緊の課題となっています。

こうした市場環境の変化や業界再編に伴う競争環境の変化に着目し、特殊紙・機能材を得意とする長岡工場の小ロット生産体制と製品開発力を生かすことで、新分野の開拓を積極的に推進しました。

海外での需要増加による販路拡大

従来の中国に加え、水不足の課題が深刻化するインド市場へRO膜支持体の販売を開始したことで、売上高は堅調に推移しました。また、急速に拡大する自動車やAI関連の需要を捉え、チップキャリアテープの販売数量が増加し、前年を上回る売上高となりました。



チップキャリアテープはマイクロチップを製造メーカーから装着メーカーへ搬送する際に使用される

さらに、需要が堅調に推移しているタック関連などの加工原紙分野においても、前年を大幅に上回る実績を上げました。

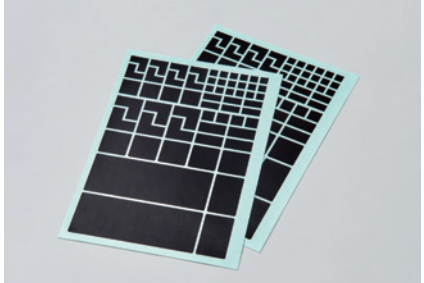
主な製品(銘柄)紹介



パスコで作られらたハンガーフック



環境配慮型紙包材「パンセ」の紙コップ



電磁波ノイズ抑制シート

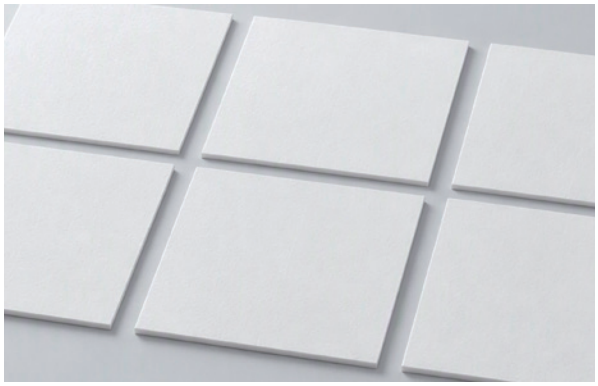
今後に向けた事業戦略

新製品の研究・開発による市場展開

環境負荷の低減を重要課題と位置付けている当社において、「空気、水、脱プラスチック、生分解、脱フッ素等」をキーワードに掲げ、新製品開発を推進しています。

市場の変化や顧客ニーズを反映した開発のなかで、特に注力しているのはULPA、HEPAに代表される国内屈指の高性能エアフィルタ濾材およびRO膜支持体、脱プラスチック紙基材分野です。さらに、脱プラスチック紙基材分野では、ポリエチレンラミネート不使用の水系塗工液を塗布した紙基材「パンセ」の用途拡大を進めます。

また、国立大学法人東北大学、タツタ電線(株)、当社で行った電波吸収体に関する共同提案が国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)宇宙探査イノベーションハブの第13回研究提案募集において採択されました。2026年は本格的に開始したオープンイノベーションを通じて、革新的な材料開発を推進し、地上から宇宙まであらゆる電磁ノイズの課題解決への貢献を目指します。



開発中の電波吸収体

グローバル市場における販路拡大と収益基盤の強化

RO膜支持体の分野では、従来の主軸である中国市場に加え、将来性が高いインドへの本格展開を2025年度から開始しました。現在は現地で工業用水の再利用を推進するメーカーとの強固なパートナーシップ構築に注力しています。今後はインド向け輸出を着実に拡大させるとともに、水資源の確保が急務となっている世界各国の新規市場へ向けて、さらなる販路開拓を進めていきます。

また、フランスにあるBernard Dumas S.A.S.は成熟期を迎えた欧州市場からシフトし、関税・為替の動きを視野に入れつつ、中国品との差別化による成長が見込める米国市場での販売拡大を狙います。

さらに、中国の東拓(上海)電材有限公司は、チップキャリアテープ事業において中国国内メーカーとの競争が激化する一方、自動車やAI関連需要の拡大という好機を確実に捉え、製品ラインナップと顧客基盤の拡充により収益性の強化を図っていきます。

CLOSE UP

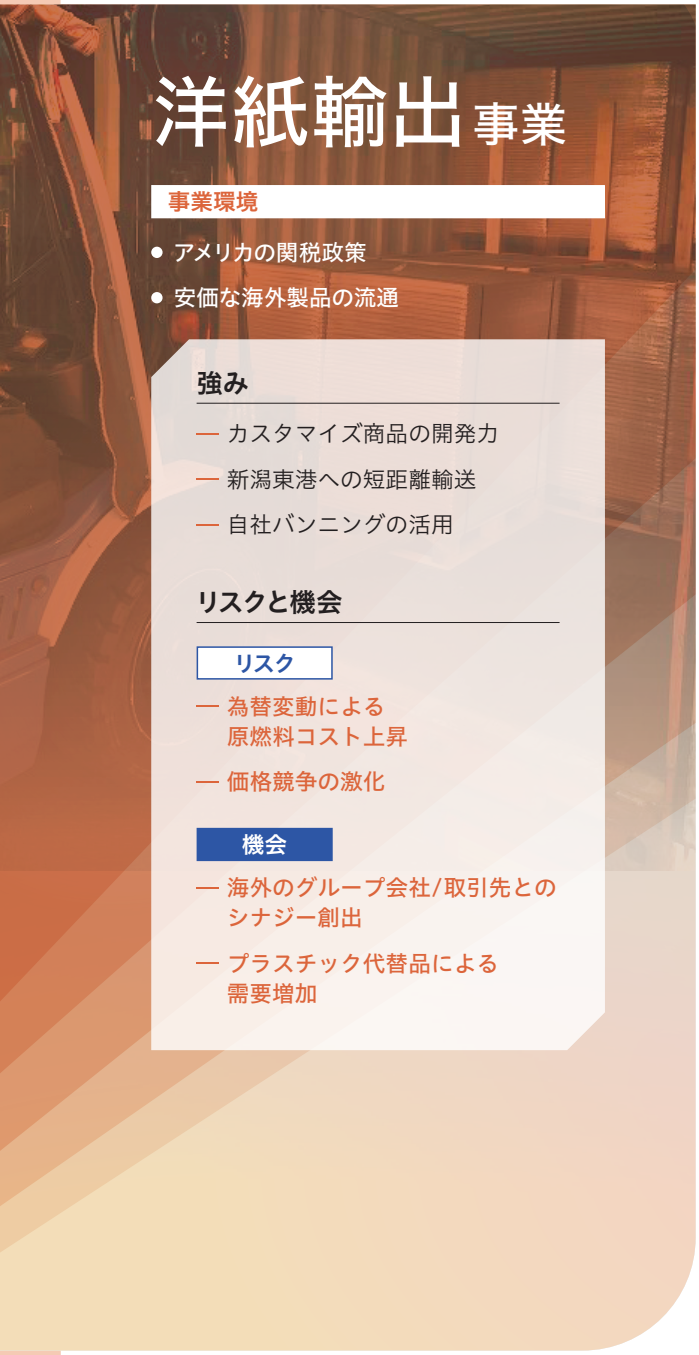
官公庁および自治体 無線機ケースに「パスコボックス」が採用

長岡工場で製造する「パスコ」は木材繊維を主原料とした自然由来の素材であり、紙を超えた強度、優れた加工性、成形性、豊富なカラーバリエーションを備え、これまで店舗什器やボックス、トランク、文具製品などの生活インテリアから、電気絶縁などの産業資材まで、さまざまな用途で使用されています。

2025年は、官公庁および自治体向け無線機ケース用に「パスコボックス」が採用されました。「パスコボックス」は従来のプラスチック素材から可燃廃棄が可能な環境配慮型素材への切り替えとなり、機能性と脱プラスチックを両立させるサステナブルな資材調達ニーズにも的確に対応しています。



事業戦略の進捗



洋紙輸出事業

事業環境

- アメリカの関税政策
- 安価な海外製品の流通

強み

- カスタマイズ商品の開発力
- 新潟東港への短距離輸送
- 自社バンニングの活用

リスクと機会

リスク

- 為替変動による原燃料コスト上昇
- 価格競争の激化

機会

- 海外のグループ会社/取引先とのシナジー創出
- プラスチック代替品による需要増加

2025年度の主な取り組みと成果

北米市場の開拓と高付加価値化の推進

アメリカによる関税政策などの影響で世界経済が減速する一方、中国から世界市場への安価な製品流入（デフレ輸出）が顕在化しました。この結果、アジアおよび国内市場においてパルプ市況の低迷が印刷・情報用紙の製品市況にも波及し、各品種で激しい価格競争が生じる厳しい環境となりました。

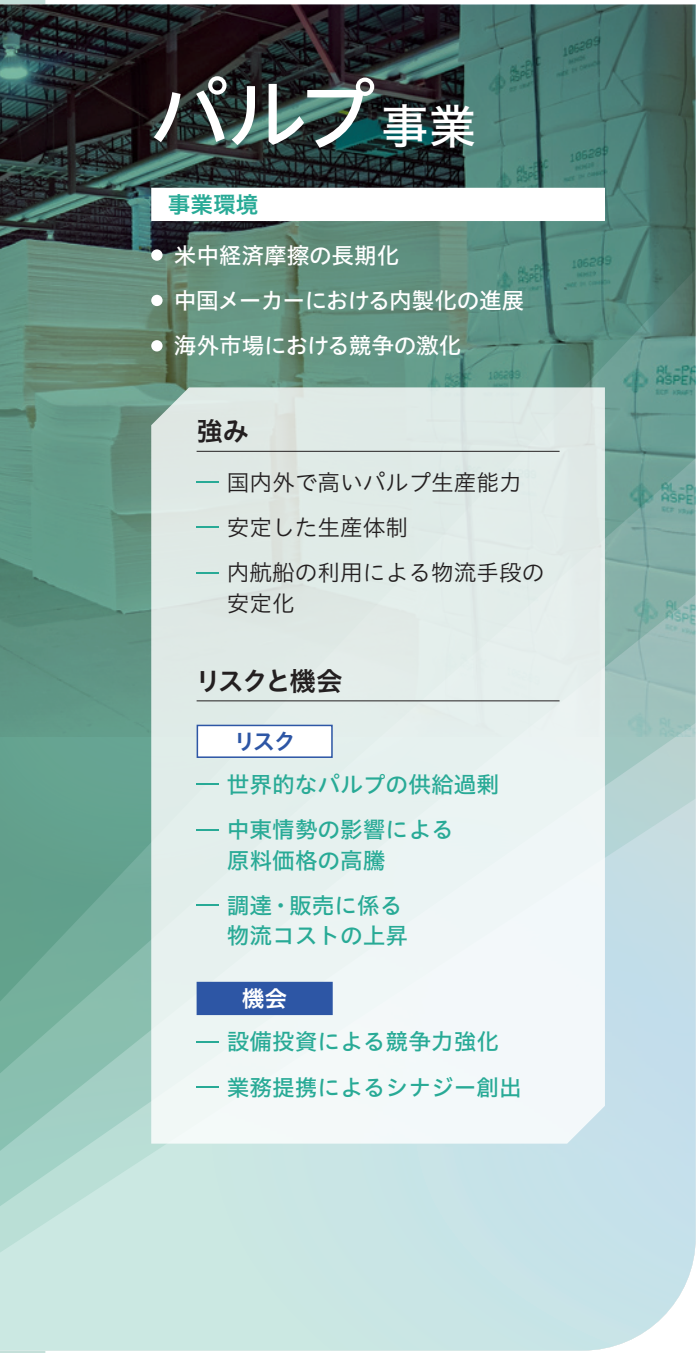
当社はこのような市場環境の変化を高収益かつ輸入需要が見込める北米市場へ拡大する機会と捉え、積極的にマーケティングを展開した結果、塗工紙のシェアは53.1%（2024年度46.1%）と高い輸出シェアを達成しました。

また、食品のパッケージ・軟包材の用途向けの開発、拡大に引き続き注力し、「片面コート」の量産化や「薄物塗工紙」の軟包材への用途展開、「再生クラフト」の拡販などに努めた結果、販売数量の減少を最小限にとどめました。

今後に向けた事業戦略

海外事業の拡大と収益基盤の強化

当社は2030年3月期の洋紙販売数量における輸出比率38%達成に向け、以下2つの取り組みを推進しています。1つ目は、軟包材向けA3コートの需要が旺盛なインド市場への注力です。主要な輸出先を従来の東アジアにインドも加えることにより、販売数量の大幅な拡大を図ります。2つ目は中国や韓国製などの安価な汎用品（コモディティ）との差別化の推進です。お客様のニーズに応える高付加価値なカスタマイズ商品の生産・販売へシフトすることで、顧客満足度の向上と収益率の着実な改善につなげます。これらの取り組みを通じて海外市場におけるプレゼンス向上とともに、持続的な事業成長を目指します。



パルプ事業

事業環境

- 米中経済摩擦の長期化
- 中国メーカーにおける内製化の進展
- 海外市場における競争の激化

強み

- 国内外で高いパルプ生産能力
- 安定した生産体制
- 内航船の利用による物流手段の安定化

リスクと機会

リスク

- 世界的なパルプの供給過剰
- 中東情勢の影響による原料価格の高騰
- 調達・販売に係る物流コストの上昇

機会

- 設備投資による競争力強化
- 業務提携によるシナジー創出

2025年度の主な取り組みと成果

パルプ市場の構造変化に対する基盤強化とリスク対応の推進

アメリカの関税政策を背景とした米中経済摩擦の長期化や中国経済の減速に加え、中国製紙メーカーによる内製化の進展など、市場構造の変化を受け、世界的なパルプ供給過剰による市況低迷が長期化しています。広葉樹パルプについては、南米大手パルプメーカーによる減産および出荷調整を背景に市況価格の維持に努めたものの、中国メーカーによる生産拡大の影響もあり、価格上昇は限定的なものにとどまり、市況の本格的な回復には至りませんでした。また針葉樹パルプは需給バランスが崩れ、価格修正は実現しませんでした。こうした事業環境に対応するため、国内向けパルプ販売の体制強化や2024年物流問題への対応として開始した内航船の活用を拡大し、物流体制の安定化に取り組みました。さらに、カナダのAlberta-Pacific Forest Industries Inc.は収益性の高い日本向けを中心にパルプの増販を推進するとともに、緊迫した中東情勢に伴う石油化学製品由来の薬品調達リスクに対しては、代替調達先の確保や海外原料への切り替えを検討しました。

今後に向けた事業戦略

収益性を考慮したパルプの生産・販売強化および北米販売比率の拡大

Alberta-Pacific Forest Industries Inc.では、売電事業の拡大と収益性を考慮したパルプの生産・販売強化を推進します。売電事業ではさまざまな省エネルギープロジェクト、設備運用の効率化に取り組み、売電量を増加させることで、事業拡大を目指します。

また、収益力を高めるため、広葉樹パルプと針葉樹パルプの品種構成を最適化し、関連する供給業者、地域コミュニティ、行政機関等の関係機関との良好な関係を構築することにより、原料材・チップの安定確保に努めます。さらに、販売戦略においては北米向け販売比率を65%から70%へ拡大させることで市場の最適化を図ります。これらの取り組みを通じて、パルプ市況の変動に耐えうる強固な収益基盤を確立します。

サステナビリティ経営による価値創造



森を育み、その恵みを未来へつなぐ。
北越グループは、森を起点とした循環プロセスを通じて
環境価値と社会価値を創出し、
持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。
その取り組みを通じて、ステークホルダーからの信頼を積み重ね、
企業価値の向上を目指します。

企業の事業活動においてサステナビリティ課題の解決に向けた取り組みは、ますます重要となっています。近年、持続可能性を意味するサステナビリティが社会的に認知されたことを受け、サステナビリティ活動を経営の重要課題として位置付け、グループ一体となって推進しています。

また、サステナビリティ活動の推進は、「北越グループ企業理念」の実現につながるという認識のもと、マテリアリティ（重要課題）を定め、価値創造の循環プロセスを通じて企業価値の向上を図ります。

北越グループサステナビリティ基本方針

当社グループは、グループ企業理念に掲げる「自然との共生」を達成するため、原料から製品に至るまでの環境へのあらゆる影響を最小限にとどめることにより、持続可能な社会の実現に貢献します。

- **2050年までにCO_2排出実質ゼロに挑戦します。**
- **長期経営ビジョンに基づき、事業を通じて社会的課題の解決に取り組みます。**
- **取引先のお客様とともに法規制等の遵守を徹底し誠実な企業であり続けます。**

ガバナンス

グループ一体となったサステナビリティ活動を推進するため、グループサステナビリティ委員会、その下部組織としてグループサステナビリティ事務局会議、当社各事業場および各グループ会社にサステナビリティ委員会を組織しています。代表取締役会長 グループCEO、取締役、執行役員、グループ会社社長が出席するグループサステナビリティ委員会は、グループサステナビリティ活動に関する事項、平常時のリスクマネジメント活動に関する事項、環境保全活動に関する事項等について年度点検や次年度目標の審議および決定を行っています。当該委員会で審議した内容を取締役会へ報告することにより、取締役会はグループサステナビリティ活動に対して、実効性の高い監督を行っています。

グループサステナビリティ委員会の主な検討テーマ（2025年度）

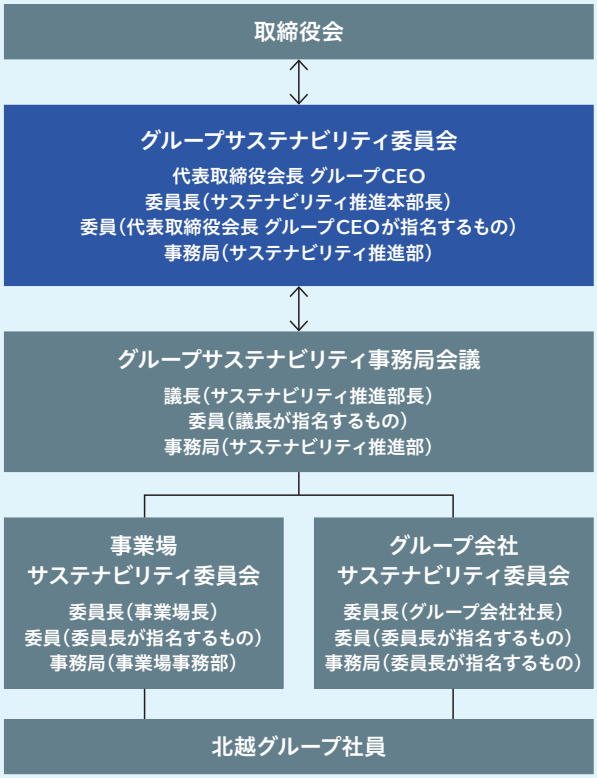
グループサステナビリティ活動

- CO_2排出量削減、CDPスコアアップ、CCS事業検討
- 人権尊重の取り組みの推進
- 中期経営計画 2030に連動したサステナビリティ活動の検討
- サステナビリティに関する外部評価向上に向けた取り組み

グループリスクマネジメント活動

- 人材確保と労働条件の改善に向けた取り組み
- 各部門ごとの個別テーマへの対応（経済環境関連、環境・自然災害関連、製品／サービスおよびオペレーションに関する取り組み）

サステナビリティ活動推進体制



戦略

当社グループは、「中期経営計画 2030」において、「サステナビリティ経営による価値創造」を基本方針に定めています。特に環境戦略は、当社グループの競争力の源泉となっており、2050年までにCO_2排出実質ゼロに挑戦する「北越グループゼロCO_2 2050」を策定し、環境競争力の強化を推進しています。

長期経営ビジョン「Vision 2030」や「中期経営計画2030」で掲げる財務目標とサステナビリティ活動で掲げる非財務目標は、経営の両輪であり、私たち一人ひとりの取り組みが企業理念の達成につながることを示しています。

≫ マテリアリティ(重要課題)の特定

当社グループの持続的成長と企業価値向上の実現を目的として、2026年度にこれまでのマテリアリティを見直し、新たなマテリアリティを設定しました。

取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定するにあたり、「環境・社会が当社グループの事業・財務に与える影響」と「当社グループの企業活動が環境・社会に与える影響」の2軸から重要度の高い課題を抽出しました。その上で、外部機関からの意見も取り入れ、財務影響につながる要因を定量的・定性的に考慮し重要度を評価して、7項目のマテリアリティを設定しています。

以上のプロセスを経て特定した7項目のマテリアリティについては、グループサステナビリティ委員会において妥当性を確認しました。特定した7項目のマテリアリティに基づき戦略(主な取り組み事項)と、その実行状況や成果を客観的に測定するための指標および目標(KPI)を設定しています。マテリアリティに対する取り組み状況やKPIの達成状況は、グループサステナビリティ委員会において点検するとともに、取締役会が監督します。

北越グループのマテリアリティ(2026年度より)	
1	脱炭素社会への貢献
2	環境負荷軽減の推進
3	森林管理の継続及び生物多様性の保全
4	職場の安全衛生の向上
5	人的資本経営の実現
6	バリューチェーン全体での適切な関係
7	人権の尊重

リスク管理

当社グループでは、さまざまな経営リスクを適切に管理し企業価値を保全するため、定期的に影響度と発生可能性に基づいて取り巻くリスクを評価しています。リスク評価の結果、グループサステナビリティに関連する重要リスクについては、共通取り組み課題として取り上げてサステナビリティ推進本部が推進役となってリスクを回避・移転・低減するための対策を実施するとともに、グループサステナビリティ委員会において実施状況やリスクコントロール状況を管理しています。

サステナビリティに関する社内浸透

当社グループは、サステナビリティ活動推進には従業員一人ひとりが日常業務とグループとして目指す姿やマテリアリティとのつながりを意識し、主体的に行動していくことが重要と考え、サステナビリティに関する社内浸透に取り組んでいます。2026年度は中期経営計画 2030がスタートするとともに、新たなマテリアリティを設定したタイミングであることから、当社全工場においてサステナビリティ経営による価値創造に向けたマテリアリティになぜ取り組むのか、日常の業務においてどうやってサステナビリティを実践していくべきかについて、サステナビリティ推進本部の担当者が説明会を開催し、対話の機会を設けました。

2025年度の主な実績

- 代表取締役社長 CEOからのサステナビリティ活動推進のメッセージ発信
- マテリアリティ(重要課題)策定に向けた検討
- 海外グループ会社等との個別ミーティングの開催

指標と目標／実績

2025年度の実績

マテリアリティ		サステナビリティ活動推進目標	グループ共通KPIに対する2025年度実績
環境	気候変動問題への対応	• バイオマスエネルギーや最新技術の活用によって2050年までにCO_2排出を実質ゼロとする「ゼロCO_2 2050」の達成をめざす	**2030年のCO_2排出量を2005年度比43%削減：** 29%削減（連結）
	責任ある原材料調達	• 「北越グループ原材料調達基本方針」に基づき、環境と社会に配慮したCSR調達を推進する	森林資源の保護・育成・管理が確立され、合法的に産出された木材のみを調達
	森林管理と生物多様性の保全	• 森林の多面的機能を活かすべく、社有林、管理林の適正かつ持続可能な経営を維持する • 社有林、管理林の生物多様性の保全、また社有林、管理林を通じた地域交流に努める	**社有林、管理林のCO_2吸収量の維持・拡大：** 約7,021千t/年 生物多様性に配慮した森林施業を実施
社会	職場の安全衛生の確保	• 安全衛生活動「hSA25（hokuetsu Safety Action 2025）」を推進することにより、無災害職場の構築を図る	**重篤災害ゼロ：** 1件 **労働災害（軽微な災害含む）件数25件以下：** 32件（休業災害14件、不休災害18件）
	人的資本経営の実現	• 人的資本経営を推進することにより、人材の確保と育成を加速させ、グループ全体の競争力強化を図る	**経営陣、管理職層における女性・外国人・社外経験者等の割合：** 約1割（単体） **新卒新入社員3年目の定着率：** 8割（単体） **従業員一人当たり教育訓練投資額の増加：** 約16,000円（単体） **研修受講者人数の集計：** 約8,200人（単体） **女性管理職比率の向上：** 1.2%（単体）、約5.5%（連結） **男性の育児休業取得率の向上：** 50%（単体）（うち日勤者：50%　交代勤務者：50%）
	責任ある製品品質の提供と新製品開発	• 製品品質と安全性を確保する • 環境配慮型の製品開発を推進する	**製造物責任事故0件（単体）：** 0件 **環境配慮型製品の拡充：** ノンフッ素耐油紙、バリア性を付与した紙基材の開発 **ナノテクノロジーを利用した製品の開発：** 電磁波ノイズ抑制シートの販売拡大
	ステークホルダーとの対話	• ステークホルダー（株主・投資家、販売先・調達先、消費者、従業員、地域社会）との良好な関係を継続する	**ステークホルダー・エンゲージメントの向上：** IR・SRミーティング 年間54回 **社会貢献活動の継続：** 工場見学受け入れ、各種団体・イベントに協賛
ガバナンス	コーポレートガバナンスの充実	• コーポレートガバナンスの継続的な改善を進める • リスクマネジメント活動の強化を図る	**開示内容の拡充：** ホームページでのサステナビリティ情報の開示拡充 **リスク低減活動の継続：** 人材活用力および事業継続に要する人材確保策等の検討
	人権の尊重	• 人権尊重に関する対応を推進する	**人権尊重に関する対応の確立：** 連結グループ役職員を対象に人権尊重に関する研修の実施

「中期経営計画 2030」グループサステナビリティ推進目標（活動期間：2026年4月～2030年3月）

マテリアリティ（重要課題）	特定理由
1 脱炭素社会への貢献	気候変動問題への対応を重要な経営課題として位置付け、これまで温室効果ガス排出削減に取り組んできました。排出削減にとどまらず、再生可能エネルギーの利用、低炭素製品の提供等を通じ社会全体の脱炭素化に貢献することが企業に求められており、重要課題として設定しました。
2 環境負荷軽減の推進	循環型社会の実現に向けた重要な要素である原材料調達から製品提供、リサイクルに至るまでの事業活動全体を通じて環境負荷の軽減を図る観点から、重要課題として設定しました。
3 森林管理の継続及び生物多様性の保全	社有林をはじめとする森林資源の適切な管理と、生物多様性の保全を重要な経営課題として、これまで継続的に取り組んできました。ネイチャーポジティブに関する国際的な要請の高まりを受け、重要課題として設定しました。
4 職場の安全衛生の向上	無災害を継続的に達成するためには、設備対策やルール遵守に加え、従業員一人ひとりの意識や行動を含めた安全衛生水準の底上げが必要であり、重要課題として設定しました。
5 人的資本経営の実現	少子高齢化の進展や人材獲得競争の激化を背景に、人材の確保・育成・定着が経営上の重要課題となっています。 採用力の強化や人材育成、働きやすい職場環境の整備を通じて、従業員が生き生きと働き、その能力を最大限発揮できる基盤を整える観点から、重要課題として設定しました。
6 バリューチェーン全体での適切な関係	原材料調達、研究開発、生産・加工、販売、輸送、取引先との関係など、バリューチェーン全体における責任ある取り組み、株主、投資家、金融機関、行政、地域社会などステークホルダーとの対話が不可欠であるとの認識のもと、重要課題として設定しました。
7 人権の尊重	グループ役職員による人権意識の浸透を図るとともに、人権デューディリジェンスを継続的に実施し、事業活動を通じた人権尊重の実践を確実なものとする観点から、重要課題として設定しました。

戦略＝主な取り組み事項	指標および目標＝KPI
• 温室効果ガス排出量削減に向けた省エネルギーや燃料転換の推進 • CCS／CCUS技術の検討・事業化に向けた取り組み • 再生可能エネルギーの活用拡大および低炭素技術の導入 • 気候変動に関する情報開示の充実	• CO_2排出量2005年度対比43%削減 • CO_2ゼロ（非化石）・エネルギー比率70%以上の実現 • 5年間平均エネルギー消費原単位の1%/年改善（単体） • 国内外でのCCS事業の実現可能性調査
• 用水使用量・排水負荷の低減に向けた設備改善 • 古紙の安定調達および資源循環の高度化 • 紙・パルプ製造に伴う副産物・廃棄物の発生抑制と再資源化 • 脱プラスチック・減プラスチック需要に対応した製品の拡充 • 既存抄紙・塗工技術×ナノ材料を活用した「脱プラ用途向け機能紙」の共創開発	• 総取水量を150百万㎥/年以内に抑制 • 水質管理の自主管理基準の100%遵守（単体） • 大気管理の自主管理基準の100%遵守（単体） • 古紙の利用対象範囲の拡大（単体） • 廃プラスチックの再資源化率2030年度93%（単体） • 脱プラスチック・減プラスチック製品の拡大
• 森林資源の適切な管理と持続可能な森林経営の継続 • 生物多様性保全に向けた調査・保全活動の推進	• 国内外における社有林等及び管理林の維持 • 国内外における森林認証取得の維持 • 非認証材のトレーサビリティ調査100%実施 • 国内外における自然資本利活用の推進
• 安全管理体制の強化と労働災害リスクの低減 • 設備対策および作業手順の見直しによる災害防止 • 安全教育・訓練の継続実施と安全文化の醸成	• 重篤災害ゼロの定着 • 休業災害度数率の改善 • 安全文化診断のスコア上昇
• 採用力の強化および人材の定着に向けた取り組み • 教育・研修および資格取得支援による人材育成 • 多様な人材の活躍を促進する職場環境の整備 • 働き方改革やワークライフバランスの推進 • 健康経営の推進による心身の健康保持・増進	• 「多様性の確保」、「ウェル・ビーイング」、「個人の挑戦意欲と成長の促進」を通じた従業員エンゲージメントと生産性の向上 • 女性活躍推進法に基づく行動計画の策定と実行（単体） • 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画の策定と実行（単体）
• 原材料調達から製品提供までの各段階における責任ある取り組みの推進 • 製品品質・安全性の確保および安定供給体制の強化 • 株主、投資家、取引先、地域社会等との対話・エンゲージメントの継続 • 適切な情報開示による透明性の向上	• バリューチェーン（販売先・購買先）との適切な取引の推進と内部監査の実施 • 木材製紙原料（チップ・パルプ）サプライヤーのトレーサビリティ調査100%実施 • 製造物責任事故0件 • 物流効率化の中長期計画の策定と実施 • IR/SRミーティング等を通じた機関投資家等とのエンゲージメント継続 • 地域社会や先住民コミュニティとの良好な関係の維持・構築
• 人権方針に基づく人権尊重の取り組みの継続 • 人権デューディリジェンスの段階的な実施と改善 • グループ役職員を対象とした人権研修の実施 • 苦情処理・通報体制（JaCER等）の適切な運用 • サプライチェーンにおける人権・環境配慮の徹底	• 人権デューディリジェンスの定期的実施 • 人権教育研修の定期的実施

マテリアリティ1 脱炭素社会への貢献

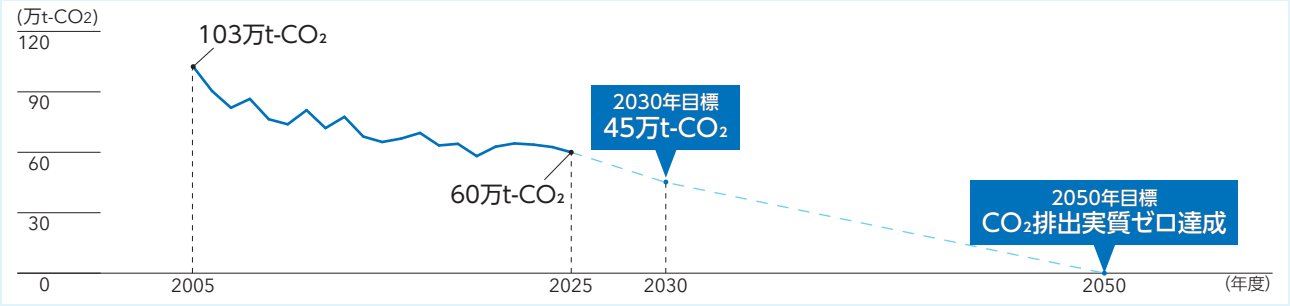
温室効果ガス排出量削減に向けた施策

新潟工場・紀州工場・関東工場(勝田)は、バイオマスエネルギーを主体として生産活動を行っています。いずれの工場もバイオマスエネルギーや廃棄物エネルギー等のCO_2ゼロ・エネルギー比率7割以上を達成しています。関東工場(市川)・長岡工場・大阪工場ではCO_2排出が少ないガスを燃料として使用することで、CO_2排出量を抑制しています。その他、省エネルギーの推進にも取り組み、CO_2排出量の継続的な削減に取り組んでいます。北越コーポレーション単体の2025年度排出量は60万t-CO_2となり、2005年度比41%の削減を達成しました。また、紙1トンを製造する際に排出されるCO_2は、2005年度の632kg-CO_2/紙tから2025年度には436kg-CO_2/紙tとなりました。

2025年度 各工場のエネルギー構成比(%)

	新潟	紀州	勝田	市川	長岡	大阪
バイオマス等	70	79	93	0	0	0
ガス	16	0	0	99	60	48
購入電力	2	7	1	0	40	51
C重油	11	11	0	0	0	0
石炭	0	2	6	0	0	0

CO_2排出量の推移(単体)

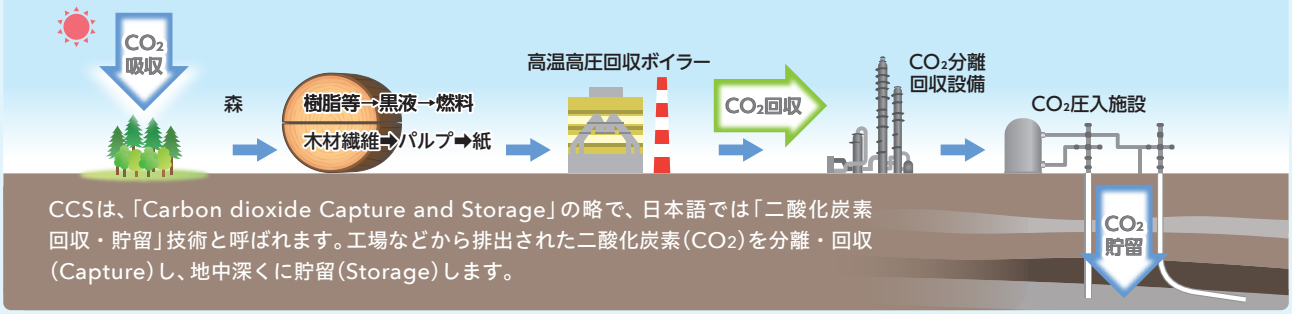


TOPIC CCS事業化の検討

CCSは、地球温暖化対策の重要な柱として世界的に位置付けられています。CO_2排出実質ゼロを実現するためには、再生可能エネルギーへの転換による排出量削減と同時に、どうしても排出されてしまうCO_2を大気から除去するネガティブエミッション技術が不可欠とされています。

当社は、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構(JOGMEC)が公募した令和6年度「先進的CCS事業に係る設計作業等」で参加企業の3社※とともに採択され、令和7年度も引き続き受託しました。JOGMECに選定された企業のなかで紙パルプメーカーは当社のみとなっています。この調査は、東新潟地域において2030年代初頭までにCCS事業を開始することを目指し、既設の工場や発電所から排出されるCO_2の分離・回収、CO_2の圧入・貯留地点、およびこれらを結ぶ輸送パイプライン建設などについて検討を行うものです。この取り組みにより、大気中のCO_2削減を通じて地球温暖化対策に貢献するネガティブエミッションの実現を目指しています。

※石油資源開発(株)、三菱ガス化学(株)、東北電力(株)



CCSは、「Carbon dioxide Capture and Storage」の略で、日本語では「二酸化炭素回収・貯留」技術と呼ばれます。工場などから排出された二酸化炭素(CO_2)を分離・回収(Capture)し、地中深くに貯留(Storage)します。

マテリアリティ2 環境負荷低減の推進

古紙の利用対象範囲の拡大

当社グループでは、従来より古紙の利用対象範囲の拡大に取り組んでいます。関東工場では雑誌古紙や新聞古紙、牛乳パック等の液体容器の再利用を進め、今後は難処理古紙の使用拡大に向けた設備対応を計画しています。新潟工場でも、段ボールや雑誌などに加え、難処理古紙の使用拡大に向けたトライアルを進めています。古紙発生量が減少傾向にあるなか、今後も製品品質を維持しながら難処理古紙をはじめ使用可能品種の利用を拡大し、原料古紙の安定調達とサーキュラーエコノミーの実現につなげます。

水使用量の削減・管理

当社グループは、総取水量150,000千㎥以内、全社で水使用量の削減に取り組んでいます。各工場で目標を設定し、取水・排水量を管理するとともに、水資源の有効活用を推進しています。例えば、工程水を処理装置で浄化し、生産工程で再利用するなど、水のリサイクル率向上にも取り組んでいます。

脱プラスチック・減プラスチック需要に対応した製品の拡充

当社グループは、サーキュラーエコノミーを目指す製品を数多く創出しています。

何度も生まれ変わる「パスコ」

木材繊維を主原料とする「パスコ」は、強度・加工性・成形性等が優れ、樹脂代替素材として使用可能です。「パスコ」製のハンガーは、アパレルや雑貨店などの店頭で回収された後、原料として再製品化される「循環型リサイクル」を実現しています。

プラスチックに代わる紙製品

プラスチックよりも環境負荷が少ない木材由来の資源を利用した「Renewable」な製品を数多く提供しています。食品一次容器や液体容器をはじめ、さまざまな機能性を持つ紙容器・加工紙を幅広く展開しています。

マテリアリティ3 森林管理の継続及び生物多様性の保全

日本国内外における社有林および管理林の適正な森林管理の推進

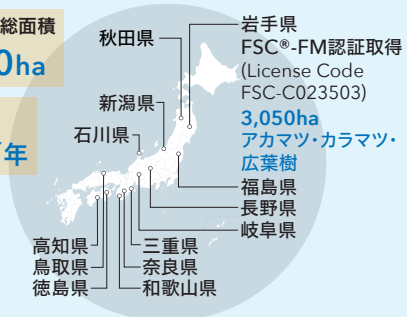
当社グループは、森林資源の適切な管理と持続可能な森林経営の実現・継続を目指し、日本国内外において適正な森林管理に取り組んでいます。また、一部の森林ではFSC®FM認証やSGEC-FM認証を取得・維持しています。

日本

当社グループは、森林を生産林と保護林に区分するとともに、林野庁が推進する「森林経営計画制度」に基づいて管理することで、森林の有する多面的な公益機能の維持・向上に努めている。生産林では、計画的な植林・保育・間伐・主伐といったサイクルを継続的に実施することで、森林資源の持続的な利用を図っている。一方、生物多様性の保全への寄与度が高い天然林を中心とする保護林については、原則として伐採は行わず、自然の生態系を維持・保全している

社有林・分収林 総面積
約12,140ha

CO_2吸収量
約15千t／年

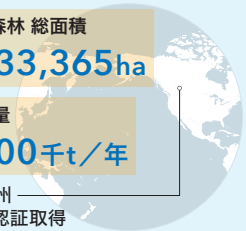


カナダ

アルバータ州政府と締結した森林管理契約に基づき、広大な森林を管理。林地、湿地、沼湖など多様な地形で構成され、多くの動植物が生息しているため、政府や業界機関、環境保護団体と連携し、さまざまな調査や改善活動に参画

管理契約森林 総面積
約6,033,365ha

CO_2吸収量
約7,000千t／年



アルバータ州
FSC®-FM認証取得
(License Code FSC-C022642)
5,878,882ha
アスペン(・スプルース)

南アフリカ

天然林や水際に設ける伐採制限区域等を保護林(未伐採)に区分け、また定期的な動植物モニタリング、さらには南アフリカの野生動物保護会、WWF、Forestry South Africa環境委員会、地元の自然保護団体などと連携

社有林 総面積
約2,800ha

CO_2吸収量
約6千t／年



クワズール・ナタール州
FSC®-FM認証取得
(License Code FSC-C012171)
2,800ha
アカシア・ユーカリ

(2025年度末)

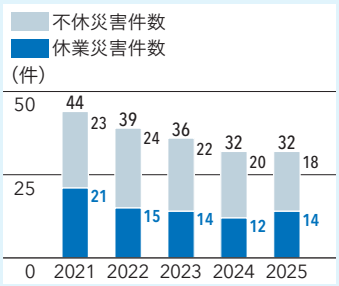
マテリアリティ4 職場の安全衛生の向上

設備対策による労働災害リスクの低減、安全教育・訓練の強化と安全文化の醸成

労働災害の防止は、従業員の生命と安全を守るという企業の根源的な責務であると同時に、重大な災害発生による操業の停滞や生産活動への影響を防ぎ、事業継続性の確保と企業価値の維持・向上に直結する重要な経営課題です。

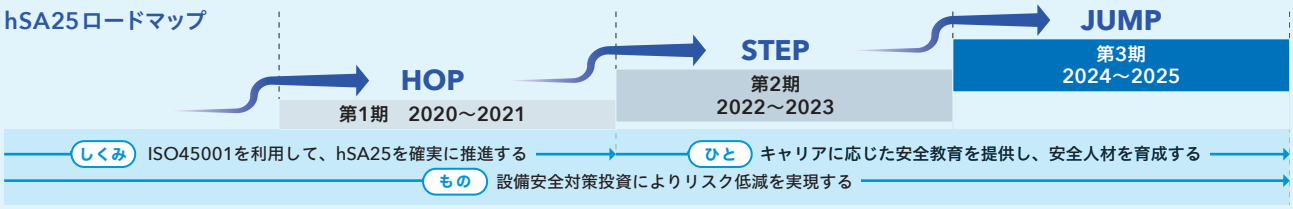
当社グループは、代表取締役会長 グループCEOをトップとする安全衛生推進体制の下、これまで安全中期活動計画「hSA25」に沿って、「しくみ」「もの」「ひと」3つのアプローチによる安全レベルの向上を目指して活動を展開してきました。この間、グループ会社を包括した労働安全衛生マネジメントシステムを構築し、回転体設備による挟まれ・巻き込まれ危険箇所(2,141箇所)の災害防止対策を完了するとともに、グループ役職員の安全意識・行動を調査することにより、組織の中に潜在する安全活動上の課題や今後強化すべき取り組みの内容を明らかにすることに努めました。

災害件数の推移



2025年度の労働災害件数は32件(休業災害14件、不休災害18件)と前年度から横ばいでしたが、中期的に減少傾向にあります。災害発生の主要因は行動災害に起因するものが多いことから、引き続き「ひとへのアプローチ(安全人材の育成)」を強化し、一人ひとりの危険感受性の向上と行動変容を促すことにより、労働災害リスクの低減を図っていきます。

hSA25ロードマップ



マテリアリティ5 人的資本経営の実現

人的資本経営の実現に向けた制度の改定

当社グループは「世界の人々の豊かな暮らしに貢献する」というミッションを果たすため、イノベーションを追求し、技術力を高め「最高のものづくり」を担う挑戦するプロ集団の育成に取り組んでいます。そのため、人的資本価値向上を促進するハード・ソフト両面の投資を積極的に行っています。人間本位の企業として、多様な人材が公平な機会のもとで能力を最大限に発揮し、心身のウェル・ビーイングを大切にしながら働くことができる職場環境の実現を目指します。こうした取り組みを通じた従業員エンゲージメントと生産性・品質の向上が、従業員のさらなる待遇改善へつながる好循環を生み出すと考え、人的資本経営の実現に取り組んでいます。

「中期経営計画 2026」では、性別や国籍にかかわらず従業員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に形成することや、個人のモチベーション向上と組織の活性化を図るとともに、自主性とチャレンジ精神を尊重した人材育成を進め、個性が発揮できる働きやすい企業風土の醸成を目指し、重点施策を推進しました。

重点施策

1. 人材の育成および登用
2. 多様性確保のための社内環境整備
   - 柔軟な働き方の実現
   - 育児・介護と仕事の両立支援制度の拡充
   - 健康経営の促進

2025年度には、当社において、勤務制度および給与制度の改定、フレックスタイム制度の試験運用、育児休業の有給化(7日間)などを実施しました。くわえて、株式給付信託(従業員持株会処分型)の導入や、持株会奨励金の引き上げを通じて、従業員が自らの成長を企業価値の向上として実感できる仕組みも整備しています。

マテリアリティ6 バリューチェーン全体での適切な関係

原材料調達から製品提供までの責任ある取り組み

当社グループは、木材原料調達の基本方針に基づき、木材原料が産地法令等を遵守して生産されるとともに、森林の持続可能性が確認された木材原料のみを調達しています。

そのため、木材原料のサプライヤーの合法性・持続可能性を証明する宣言書をはじめ、産地情報、遵守法令、森林認証の有効期限有無などの情報を定期的に確認するなど、独自のデューディリジェンスを実施しています。また、当社では、自身で行うデューディリジェンスによる木材原料の合法性・持続可能性の確認方法について、第三者機関の監査を毎年受審し、その適切性と有効性を毎年確認しています。

2025年度は、SGSジャパン(株)によるトレーサビリティレポート監査、日本製紙連合会の違法伐採木材対策委員会による監査を受審しました。さらに、「合法伐採木材等の流通及び利用の促進に関する法律(クリーンウッド法)」に基づく第1種木材関連事業者の再登録(延長)を実施するとともに、合法性が証明された原材料の年間の調達量について継続的に定期報告を行っています。

ステークホルダー等との対話・エンゲージメント

当社グループは、企業情報の適時・適切な開示を行うとともに、ステークホルダーの皆さまからのお問い合わせに対して丁寧な対応を心がけています。株主・投資家、お客様、取引先、従業員、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーから信頼される企業を目指し、適切な協働に取り組んでいくことで、さまざまな社会課題の解決、ならびに企業価値の向上を図っています。

ステークホルダーとの主な対話

株主・投資家	各種説明会・ミーティングの開催(合計60回程度／年)
お客様(エンドユーザー)	工場見学受け入れ、展示会への出展、環境活動通信誌(KINKON)発行、各種アンケート調査への協力
取引先(サプライヤー)	関連方針等の周知、各種アンケート調査の確認および協力
従業員	人事評価フィードバック、面談、労使協議、コンプライアンス・ホットラインの運用
地域社会	工場見学・インターンシップ等受け入れ、自治体主催のイベント出展

マテリアリティ7 人権の尊重

人権デューディリジェンスの取り組み

当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」および日本政府ガイドラインに基づいた人権デューディリジェンスを計画的に推進してきました。2025年度は、サプライチェーンをはじめとしたステークホルダーと業務上関与する機会の高い役職員を対象として、人権尊重の基本的な考え方に加え、サプライチェーン上の人権リスクや調達・取引における留意点について理解促進を図ることを目的とした研修を実施し、グループ全体で2,233名が受講しました。

また、人権侵害に対する救済へのアクセスを確保する観点から苦情処理メカニズムの構築を図るため、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構の苦情処理プラットフォーム※に加入し、2025年12月より運用を開始しています。2026年8月末時点で通報件数は0件ですが、苦情処理メカニズムを通じた人権リスクの把握に努めます。

※企業に関連する人権侵害に関する苦情・通報を受け付け、対象企業に通知すること等を通じて苦情処理の支援・推進を行う

人権尊重の取り組みステップ

2024年度まで

- 国連グローバル・コンパクトへの署名
- グループ人権方針の制定
- 役員向け研修会の開催
- 管理職向け啓発活動の実施
- 人権尊重の取り組みに関する調査
- 調査集計およびリスクマップの作成
- 人権デューディリジェンスを開始(人権リスクの影響評価および人権課題の特定等)

2025年度

- 「CSRセルフ・アセスメント・ツール」調査の結果に基づく課題共有および今後の取り組み方針の検討
- 各事業場および国内グループ会社の責任者を対象とした人権尊重の取り組みに関する説明会を実施
- 当社グループの役職員を対象とした人権尊重の取り組みに関する研修(オンライン)を実施
- サプライヤーをはじめとする外部ステークホルダーの通報・相談窓口の整備

2026年度以降

- 工場現場操業員、経営・管理部門に向けた当社グループ全体で取り組む人権課題等に関する研修会を実施
- サプライヤー調査における対象範囲および調査項目の見直し検討
- 人権尊重に関連する方針等の見直し検討、ならび情報開示の充実

コーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、経営の最重要課題である長期安定的な企業価値の向上を達成するために、以下の基本的な考え方に従い、適正なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

- 当社は、株主の権利を尊重し、株主が権利を適切に行使することができる環境の整備と株主の平等性の確保に努めます。
- 当社は、企業の社会的責任の重要性を認識し、株主をはじめとするさまざまなステークホルダーとの適切な協働に努め、自己規律に基づき健全に業務を運営する企業文化・風土を醸成します。
- 当社は、適時開示業務の執行体制を定めるとともに、法令に基づく開示以外の非財務情報についても適時・適切に開示し、意思決定の透明性と公平性を確保します。
- 当社は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、取締役会の実効性の確保に努めます。また、取締役会の分析・評価を通じて、その戦略機能、判断機能および監督機能を向上させます。
- 当社は、企業価値の長期安定的な向上に資するよう、別途定める基本方針に基づき、株主と積極的かつ建設的に対話を行います。

コーポレートガバナンスに関する基本方針 https://www.hokuetsucorp.com/company/governance/file/governance_basic_policy_20260401.pdf
コーポレートガバナンスに関する報告書 https://www.hokuetsucorp.com/company/governance/file/governance_report2606.pdf

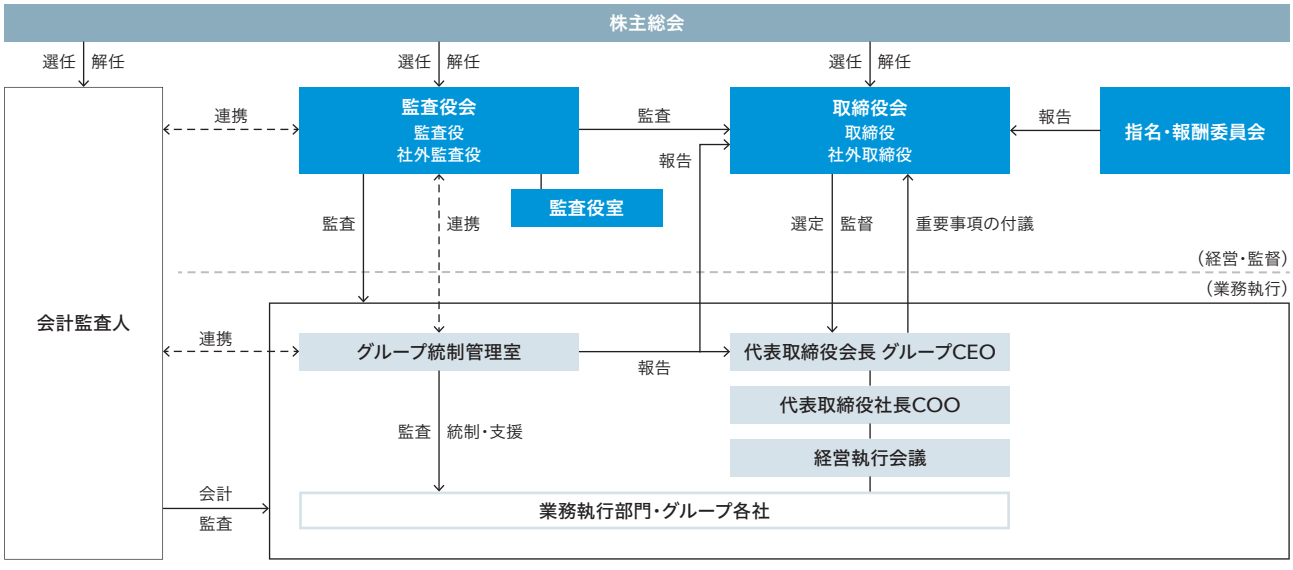
コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

2021年度	2022年度	2023年度	2025年度	2026年度
社外取締役比率増加 18% → 33%	女性取締役を1名選任 社外取締役比率増加 33% → 40%	指名・報酬委員長に 社外取締役が就任 他業界の出身の取締役が 2名就任し、多様性を確保	取締役の任期を短縮 2年 → 1年	指名・報酬委員会の 答申に基づき 代表取締役2名体制へ

コーポレートガバナンス体制

当社は監査役会設置会社として、経営環境の変化等に適切に対応するため、取締役に準ずる地位として執行役員を配置し、迅速な意思決定と組織の活性化を図り、コーポレートガバナンスを強化しています。

コーポレートガバナンス体制（2026年4月1日現在）



コーポレートガバナンス体制概要（2026年9月30日現在）

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役会議長	代表取締役会長 グループCEO
取締役の人数 （うち独立社外取締役の人数／割合）	9名　※社外取締役のうち1名は女性 （4名／44%）
監査役の人数 （うち独立社外監査役の人数／割合）	3名 （2名／66%）
取締役に占める女性比率	11%
取締役の任期	1年
監査役の任期	4年
執行役員の人数	13名
取締役会の諮問機関	指名・報酬委員会
指名・報酬委員会委員長	社外取締役（岩田 満泰）
指名・報酬委員会の人数 （うち独立社外取締役の人数／割合）	3名 （2名／66%）
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

取締役会の構成

取締役会は、企業価値および株主共同の利益の増大に努め、コーポレートガバナンスを充実することにより長期安定的な企業価値の向上を目指し、経営陣による職務執行をはじめとする経営全般に対する監督機能を担うとともに、法令、定款および取締役会規則にて定められた重要事項の意思決定を行っています。

取締役の人数は、社内取締役5名、独立社外取締役4名（うち女性1名）であり、取締役会における多様性および専門性を確保しています。

2026年4月より、代表取締役会長 グループCEOと代表取締役社長 COOの体制へ移行し、経営の監督と業務執行の役割を明確化しています。取締役会の議長は代表取締役会長 グループCEOが務めています。

取締役会全体の実効性に関する分析・評価結果の概要

当社は、取締役会が監督機能を最大限発揮するため、ステークホルダーとの対話を重ねつつ、社外取締役に求められるスキルや、取締役会の構成におけるジェンダーやバックグラウンドの多様性のあるべき姿について、深い検証を行った上でコーポレートガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

2025年度に実施した取締役会の実効性の評価においては、取締役会の構成の適切性の検証のほか、主に取締役会の運営・審議の改善状況について検証を行いました。

具体的には、社外取締役を含めた全取締役に対して無記名方式でアンケートを実施し、抽出された課題と改善策の実行について取締役会において議論を行いました。

その結果、取締役会を構成するメンバーは、その役割・責務を果たすための知識・経験・能力等を備えており、当社取締役会は、事前説明会を開催するなど経営戦略等の議案に対して十分に時間をかけて建設的な議論が行われていること、サステナビリティ活動の推進状況を実効的に監督していること等から、適切な戦略・判断・監督機能を有しており、取締役会の実効性は全体として確保されていることを確認しました。

今回の分析・評価結果を踏まえ、今後も取締役会で議論を深めて、さらに取締役会の機能強化を図っていきます。

取締役会全体の実効性に関する分析・評価項目

1 取締役会の構成について	• 取締役会の規模は適正か。 • 取締役会は、経営戦略に照らして知識・経験・能力や多様性（専門性、職歴、年令、性別等）を備えているか。 • 社外取締役の人数、割合は適切か。
2 取締役会の運営・審議について	• 取締役会での説明や報告等に使用される資料の内容および分量、また資料の事前配付の時期は適切か。 • 取締役会は、率直で自由闊達な議論を促す雰囲気のもとで効果的に運営されているか。 • 取締役会の開催頻度や審議時間は適切か。 • 取締役会に上程される議案の範囲、数は適切か。 • 取締役会において、個々の議案に対するリスクの検証が適切になされ、意思決定プロセスや権限が明確になっているか。 • 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、サステナビリティを巡る課題に積極的に取り組んでいるか。
3 その他	• 取締役の指名や報酬（後継者計画を含む）について、指名・報酬委員会が方針・基準に基づき適切な運用を行い、取締役会にその結果を説明、答申しているか。 • 過去の取締役会評価で指摘された課題は適切に改善されたか。

コーポレートガバナンスの強化

社外取締役メッセージ

2025年から2026年にかけて、新中期経営計画の策定やコーポレートガバナンス体制の強化など、当社では重要な経営上の動きがありました。こうした経営判断がどのような議論やプロセスを経て行われたのか、その適正性や透明性について、社外取締役の独立した視点から意見を聞きました。



社外取締役
岩田 満泰

経営監督の実効性

経営監督の基本スタンスについて

社外取締役の役割は、独立した客観的な立場から、経営を評価し執行の適切性を監督することにより、企業価値の持続的向上に寄与することです。

私は、当社の社外取締役に就任以来、経営戦略とそれを支える人材やガバナンスとの整合性を重視して、取締役会および指名・報酬委員会の場において、経営人材の選定や報酬の在り方について率直かつ活発な議論を重ねて来ました。社外取締役は、当社が目指す姿に向けて、外部視点から建設的な意見を示しながら、経営の質の向上とガバナンスの実効性確保に貢献する責務を果たすことが重要であると考えます。

CEOの選任と後継者計画に関する評価

CEOの選任や後継者計画および取締役の指名については、中長期的に企業価値の向上を図る観点から、指名・報酬委員会において、社外取締役2名が主体的に検討・見直しを行って来ています。事業環境の変化やグローバル競争の進展を踏まえると、求められる経営人材の資質はより高度かつ多様なものとなるため、取締役候補者が備えるべきスキルの特定や社外取締役の選定基準の策定等、客観性・透明性を高めた評価・選抜プロセスのさらなる精度向上が重要です。

こうした課題認識に照らして、取締役の任期短縮や会長 グループCEOと社長 COOによる経営体制への移行は、監督機能の強化と成長の道筋に沿った機動的な執行の両立が図られるものとして評価できます。新しい体制のもとで経営人材の育成と適切な選任が引き続き行われることが重要です。



社外取締役
中瀬 一夫

取締役の選任

取締役の選任は、指名・報酬委員会において岩田委員長と私が中心となり、当社の中長期的な企業価値向上に必要なスキルがバランスよく配置されるよう人選を行い、最後は代表取締役会長も加え、委員会案として取りまとめています。

先の委員会においては、スキルマトリックスに基づいて議論を重ね、豊富な営業経験と海外勤務を通じた国際性を備えた営業系1名と基幹工場で培った紙パルプ製造技術の知見とマネジメント能力を有する技術系1名の2名を新任取締役候補者として選考し、取締役会の決議を経た上で株主総会議案として上程しています。

指名・報酬委員会における議論の質の向上や、取締役会における自由闊達な意見交換等を通じて、当社のガバナンスにおける意思決定の透明性および客観性が着実に高まっていると感じます。

「中期経営計画 2030」の評価と課題



社外取締役
倉本 博光

当社グループは、印刷・情報用紙を中心とした内需縮小という事業環境の変化に対し、紙パルプ事業の構造転換、工場の生産性と立地を活かしたコスト競争力や業界トップレベルのCO_2ゼロ・エネルギー比率を誇る環境競争力の強化、大王製紙(株)との戦略的業務提携を通じた収益力の強化と資本効率の改善に取り組んでおり、これらの取り組みは企業価値向上に資するものと考えます。

今般、長期経営ビジョン「Vision 2030」の実現に向けて最終期間となる「中期経営計画 2030」の策定に当たり、取締役会では、直近の経営目標が未達に終わった原因等を十分に分析し、需要構造の変化、脱炭素・資源循環に対する社会的要請の高まりなど、事業を取り巻く前提が大きく変化している点について認識を共有した上で、コア事業の競争力強化や成長領域への資源配分の在り方について議論を重ねました。このような内外環境の変化への対応を踏まえて、事業ポートフォリオシフトや競争優位性の発揮を基本方針として明確に打ち出しており、成長に向けた戦略の方向性として妥当であると評価しています。

今後は経営指標の達成に向け、実行力が問われますので、成長投資の優先順位付けなど経営資源の配分や取組施策が成果につながっているかを注視していきます。

サステナビリティ経営について



社外取締役
二瓶 ひろ子

サステナビリティ経営の前提となるマテリアリティ(重要課題)の特定に当たり、当社グループが直面するリスクと機会について多面的な整理がなされていると考えます。リスクとしては、気候変動に伴う規制強化やコスト増、資源・エネルギー調達の不確実性、サプライチェーン全体での人権や労働災害・健康障害等が挙げられ、これらは事業継続性や企業価値に重要な影響を及ぼします。一方、脱炭素や循環型社会の実現に向けた条件整備、環境配慮製品に対する需要拡大、人的資本への投資を通じた競争力強化、外部評価の向上などは収益機会となりますので、これらを一体的に捉え、事業戦略に反映していくことが重要です。

サステナビリティ経営の実効性を高めるには、取締役会による積極的な関与と継続的なモニタリングが不可欠です。当社においても、サステナビリティを巡る課題に関して取締役会での議論が深化しており、環境や人的資本などの重要テーマが事業戦略とどのように結び付いているか、取組施策は妥当な内容であるかが検証されている点は評価できます。

今後、執行サイドによる取り組みの一層の強化が重要な課題となります。特に、事業戦略と連動した人材戦略・人的資本投資を推し進めて、変化する外部環境に柔軟に対応できる事業基盤の構築が求められます。また、国際的な開示基準の議論に沿って、開示内容の充実と一貫性を確保することの重要性が増しています。

これらを踏まえ、当社グループの持続的成長と企業価値の向上を図るべく、経営を監督することが取締役会の責務であると認識しています。

コーポレートガバナンスの強化

役員一覧（2026年9月30日現在）

取締役9名（うち、社外取締役4名）

岸本 晢夫
代表取締役会長 グループCEO
在任年数　27年
保有株数　328,600株
三菱商事（株）入社後、1992年にハーバードビジネススクールにてAMPを受講し、1995年に同社製紙原料部長兼紙製品部長を経て1999年当社入社。2026年より当社代表取締役会長 グループCEOに就任。



若本 茂
代表取締役社長 COO
在任年数　7年
保有株数　80,994株
当社入社後、新潟工場、関東工場および紀州工場で培った技術部門における豊富な経験と知見を有し、品質・生産効率の向上や安定操業に貢献。2026年より当社代表取締役社長 COOに就任。



柳澤 誠
取締役CFO
在任年数　3年
保有株数　31,425株
金融機関における豊富な経験と知見を有し、2010年に当社入社以来、さまざまなコーポレート部門を担当する。2023年より当社取締役CFOに就任。



岡本 敏
取締役
在任年数　（新任）
保有株数　13,426株
当社入社後、営業本部長や海外現地法人のトップを歴任し、その豊富な経験と知見により業績向上に貢献。2026年より当社取締役に就任。



高濟 和弘
取締役
在任年数　（新任）
保有株数　9,117株
当社入社後、生産技術部長、紀州工場長や新潟工場長を歴任し、技術部門における豊富な経験と知見により生産効率向上などに貢献。2026年より当社取締役に就任。



各取締役が有している能力および備えるべき能力

取締役会は各メンバーが業界知見および各分野の専門性を有しており、規模、スキルセットおよび多様性を含めたバランスの観点からも適切に構成しており、社外取締役による適切な助言・監督の下、経営を遂行しています。

氏名 現在の地位		岸本 晢夫 代表取締役会長 グループCEO	若本 茂 代表取締役社長 COO	柳澤 誠 取締役 CFO	岡本 敏 取締役	高濟 和弘 取締役	岩田 満泰 社外取締役	中瀬 一夫 社外取締役	倉本 博光 社外取締役	二瓶 ひろ子 社外取締役
企業経営を推進する上での経営スキル	企業経営	●	●		●		●	●	●	
	財務・会計	●		●			●			
	人事・労務・法務	●		●						●
	ESG／サステナビリティ	●	●	●	●	●	●	●	●	●
「中期経営計画 2030」を推進し、業績向上につなげるための機能スキル	国際性	●			●		●		●	●
	業界知見	●	●	●	●	●		●		
	テクノロジー・IT（生産技術・研究開発）		●			●				
	営業・マーケティング	●			●			●		
	購買・調達	●							●	

岩田 満泰
社外取締役
在任年数　11年
保有株数　0株
経済産業省(旧通商産業省)に入省後、要職を歴任。2007年に関西電力(株)代表取締役副社長を務める。
2015年より当社社外取締役に就任。



中瀬 一夫
社外取締役
在任年数　9年
保有株数　0株
三菱製紙(株)に入社後、2009年に同社代表取締役専務執行役員洋紙事業部長を務める。
2017年より当社社外取締役に就任。



倉本 博光
社外取締役
在任年数　5年
保有株数　2,000株
日本郵船(株)に入社後、2008年に同社代表取締役副社長経営委員を務める。
2021年より当社社外取締役に就任。



二瓶 ひろ子
社外取締役
在任年数　4年
保有株数　0株
弁護士として高度かつ豊富な法律知識を有し国際商事等法務関連を専門とする。
2022年より当社社外取締役に就任。



趣旨・選定理由

魅力ある商品とサービスを広く社会に提供し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループとして持続的な成長と企業価値の向上を図るためには、グローバル企業やメーカー企業でのマネジメントの経験や知見が不可欠です。そのため、経営に関わる重要なスキルとして「企業経営」を特定しています。
当社グループは、持続的な成長および株主価値の最大化を目指し、既存商品の用途拡大による高付加価値商品への注力と、M&Aなどの成長投資を積極的に進める必要があります。企業戦略を実現するためには、ファイナンス戦略が不可欠であるため、経営に関わる重要なスキルとして「財務・会計」を特定しています。
グループ企業理念において、「人間本位の企業」として人の多様性を尊重し、人を活かすビジョンを掲げています。事業ポートフォリオシフトやイノベーションを進めるためには、人材の育成や活用に関する知識、および国内外の法制度・各種規制の経験・知見が不可欠です。そのため、経営に関わる重要なスキルとして「人事・労務・法務」を特定しています。
中長期的な企業価値の向上において、サステナビリティ活動の推進が重要な経営課題であると認識しています。気候変動問題への取り組みを積極的に推進するなど、持続可能な社会の実現に貢献するためには、環境・社会・ガバナンスに関する能力が不可欠です。そのため、経営に関わる重要なスキルとして「ESG／サステナビリティ」を特定しています。
当社グループが持続的な成長を目指してグローバルな事業展開を実行する際に、各国・地域特有の法令、文化、商習慣への配慮が不可欠です。そのため、経営に関わる重要な機能スキルとして「国際性」を特定しています。
紙パルプ業界に関する経験・知識・専門性は、当社グループの事業領域全体を俯瞰し、市場や事業の将来性について高い視点から議論を促すなど、事業の執行を効果的に監督する上で必要なスキルです。そのため、経営に関わる重要な機能スキルとして「業界知見」を特定しています。
企業理念である「技術を高め最高のものづくりによって、世界の人々の豊かな暮らしに貢献する」に基づき、高品質・高付加価値の製品を生み出すためには、最適な生産体制の構築と将来の中核となる新事業の開拓が必要です。そのため、経営に関わる重要な機能スキルとして「テクノロジー・IT」を特定しています。
事業環境の大きな変化や多様化する顧客ニーズに的確に対応するためには、マーケティング、ブランド戦略、または営業部門での経験、もしくは企業間取引やマーケティングに関する専門知識が必要です。そのため、経営に関わる重要な機能スキルとして「営業・マーケティング」を特定しています。
企業としての社会的責任を果たすため、安定的な原材料の調達および「環境・社会・人権」に配慮したCSR調達の継続的な取り組みが不可欠です。そのため、経営に関わる重要な機能スキルとして「購買・調達」を特定しています。

コーポレートガバナンスの強化

役員一覧

- 監査役3名（うち、社外監査役2名）

上野 学
常勤監査役
在任年数　5年
保有株数　10,557株
当社入社後、主に経理・財務部門における豊富な経験と知見を有しており、経営全般に対する監査機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるため、2021年より当社常勤監査役に就任。



井上 寅喜
社外監査役
在任年数　2年
保有株数　0株
公認会計士としての豊富な経験と専門的知識を有しており、経営全般に対する監査機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるため、2024年より当社社外監査役に就任。



近藤 剛
社外監査役
在任年数　2年
保有株数　0株
弁護士として高度かつ豊富な法律知識を有し国際的な企業法務の分野において豊富な経験を有しており、経営全般に対する監査機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるため、2024年より当社社外監査役に就任。



執行役員（2026年9月30日現在）

飯塚 潔
大阪支社長

阿部 寿
板紙営業本部長
兼 再構築推進室長
兼 プロフィットマネジメント室

安藤 邦宏
関東工場長
兼 市川工務部長

杉本 麻王
サステナビリティ推進本部長
兼 CDO
兼 グループ統制管理室（同室長）、
情報システム部担当

西方 勝英
長岡工場長

加藤 重隆
機能材営業本部長
兼 洋紙輸出営業本部長
兼 新規事業開発室長
兼 プロフィットマネジメント室
兼 CEOオフィス室付部長

笠原 隆
人事部（同部長）、秘書室（同室長）担当
兼 CEOオフィス室長
兼 プロフィットマネジメント室

大場 直人
洋紙国内営業本部 洋紙国内営業部長
兼 出版用紙担当部長
兼 事業管理担当部長
兼 新潟営業所長

小林 慶一
Alberta-Pacific Forest Industries Inc. President, CEO & CAO

外川 義治
総務部担当（同部長）
兼 広報室長

武田 光正
板紙営業本部 開発担当
兼 新規事業開発室副室長
兼 北越パッケージ（株） 常務取締役 営業開発本部長
兼 SCM本部長

一木 康司
新規事業開発室副室長

丸山 知成
経営管理部長

※取締役および監査役の選任理由は「定時株主総会招集ご通知」を参照

株主総会
https://www.hokuetsucorp.com/ir/shareholders/

指名・報酬委員会の活動状況

取締役の指名および報酬の決定等に関する手続きの客観性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しています。

指名・報酬委員会は社外取締役2名および代表取締役会長 グループCEOの3名で構成しています。委員の過半数を社外取締役とし、また委員長を社外取締役が務めることにより、独立性および客観性を担保しています。

取締役候補者の指名に当たっては、人格・見識に優れ、当社の中長期的な企業価値向上に資する人物を候補者として指名する方針の下、社外取締役2名が、当社グループの中長期的な経営戦略の実現に必要なスキルがバランスよく配置されるよう取締役の評価や新任取締役候補者(案)の人選を行い、最後に代表取締役会長 グループCEOを交えて指名・報酬委員会(案)をまとめ、取締役会へ答申します。

また、サクセッションプランに関しては、代表取締役として経営トップが有すべき経営責任者としての要件である、高い倫理観と人格、当社グループの事業に関する高度な専門性や経営戦略・成長戦略を具現化できる強力なリーダーシップを備えている人材であることに基づいて、社外取締役2名が中心となって現任代表取締役会長 グループCEOの評価を行うとともに、後継候補者の育成を進めています。

取締役の報酬については、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に従って各取締役の報酬が決定されているか毎年確認するとともに、経営戦略の実現に向けた報酬制度として適切かどうか点検を行っています。

なお、指名・報酬委員会の開催回数、出席状況等は下表のとおりです。

役職名	地位	氏名	出席状況(2025年度)
委員長	社外取締役	岩田 満泰	100% (5回出席/全5回中)
委員	社外取締役	中瀬 一夫	100% (5回出席/全5回中)
	代表取締役会長 グループCEO	岸本 哲夫	100% (5回出席/全5回中)

取締役および監査役の報酬等の額

取締役の報酬等は、長期安定的な企業価値の向上を図るインセンティブとして十分機能し、会社および個人業績を総合的に反映した報酬体系としています。その構成は、固定報酬として基本報酬、業績連動報酬として年次インセンティブ報酬(業績連動賞与)および中長期インセンティブ報酬(株式報酬型ストックオプション)です。業績連動報酬等は、企業業績や業績等への貢献度に連動する現金報酬として業績連動賞与、非金銭報酬として株式報酬型ストックオプションで構成しています。業績連動報酬等は、連結売上高、連結営業利益および連結経常利益、ESG(環境・社会・企業統治)への貢献度をそれぞれ総合的に反映させたしくみとしています。なお、社外取締役および監査役の報酬は、固定報酬として基本報酬のみとしています。

報酬等の総額、種類別の総額(2025年度)

役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額(百万円)	対象となる役員の員数(名)
	固定報酬	業績連動報酬			
	基本報酬	業績連動賞与	株式報酬型ストックオプション		
取締役	194	33	24	253	10
うち社外取締役	28	—	—	28	4
監査役	28	—	—	28	3
うち社外監査役	14	—	—	14	2

※当期末現在の人員は取締役6名(社外取締役を除く)、監査役1名(社外監査役を除く)、社外役員6名(社外取締役4名、社外監査役2名)

コーポレートガバナンスの強化

サクセッションプラン

当社は、中長期的な企業価値の向上を実現するため、次世代経営人材の育成および後継者計画（サクセッションプラン）を重要な経営課題と位置付けています。とりわけ最高経営責任者（CEO）をはじめとする経営トップの選任およびその後継者の計画的な育成は、持続的な成長を支える基盤であると認識しています。

取締役および経営陣幹部の選任・解任に関する事項は、独立社外取締役を主要メンバーとする指名・報酬委員会において審議されており、後継者の育成方針や候補者の状況についても継続的な議論を行っています。取締役会は、その審議内容の報告を受け、経営理念および中長期戦略との整合性の観点から、後継者計画の適切性を監督しています。

また、将来の経営トップ候補については、執行役員等の重要な役職を通じて経営経験を段階的に付与し、経営判断力およびリーダーシップの涵養を図っています。今後は、後継者に求められる資質の明確化や育成プロセスの体系化を進めることで、より実効性の高いサクセッションプランの構築に取り組んでいきます。

コンプライアンス

コンプライアンスの徹底に向けた取り組み

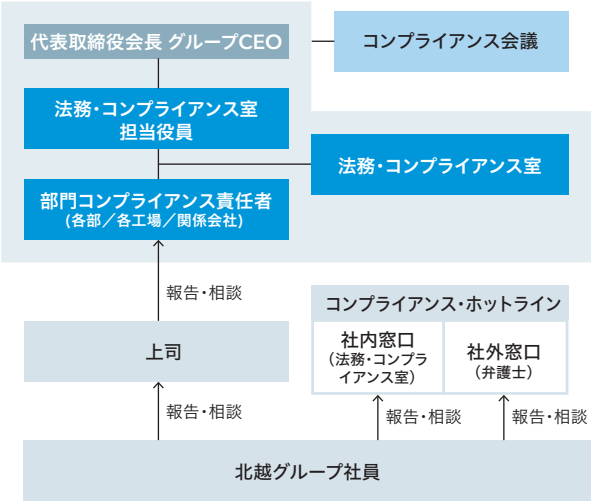
「北越グループ企業理念」の実現による企業価値の向上を目指し、「北越グループ行動規範」で掲げた遵守事項を実行することにより、当社グループのコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。2025年度は、公益通報への理解を深めコンプライアンス経営の強化につなげるために、当社グループの全役職員を対象に、公益通報制度についての研修を実施しました。併せて、公益通報への適切な対処を目的とした役員向け研修を実施しました。

また、産業廃棄物管理業務に携わる当社および当社子会社（国内）の担当者を対象として、廃棄物処理法の基本を学ぶことを目的に外部講師による「廃棄物コンプライアンス研修」を実施しました。さらに、中小受託取引適正化法（改正下請法）の施行に伴い、当社および国内グループ会社の担当者を対象として、説明会を複数回実施し、改正内容の周知徹底を図りました。

今後もコンプライアンスに係る研修を継続し、当社グループのコンプライアンス意識の向上を図ります。

コンプライアンス体制
https://www.hokuetsucorp.com/sustainability/governance/compliance/

コンプライアンス体制



内部統制とコンプライアンス・リスク監査

当社では、業務執行部門からの独立性を確保した「グループ統制管理室」が、内部監査規程に基づき、当社およびグループ会社におけるガバナンス・プロセスの有効性評価や法令・社内規程の遵守状況に関する内部監査を実施し、グループ全体の遵守性の維持・向上を図っています。

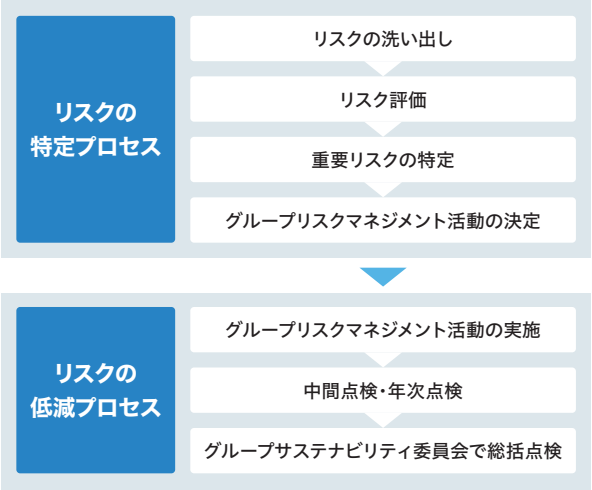
監査の実効性と牽制機能を担保するため、経営トップだけでなく取締役会および監査役への直接報告を行うデュアル・レポーティング・ラインを確立しているほか、監査で抽出された課題に対しては是正状況を継続的にモニタリング・指導する体制を整えており、これによりリスクの早期把握と経営の透明性を高め、健全で持続的な企業価値の向上を支えています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社グループでは、最高責任者である代表取締役会長 グループCEOの下、サステナビリティ推進本部長を執行責任者として、リスクマネジメント活動を推進しています。これによりグループ経営および事業活動に影響を及ぼすリスクの的確な評価・管理を統括しています。また、グループ会社の事業運営や内部管理の状況を監督するため、部門リスクマネジメント責任者を任命し、統括するとともに、半期に一度開催される連結経営内部統制会議において、その点検を実施しています。

リスクマネジメント活動の主なプロセス



リスクマネジメント活動

2025年度においては、グループ共通活動テーマとして「人材確保と労働条件の改善」に取り組み、人材の確保・定着や働きやすい職場環境の整備を通じて、持続的な事業基盤の強化を推進しました。また、各部門、各事業場およびグループ会社において、リスクマネジメントプログラム自己点検チェック表を活用し、自部門に関連する重要リスクの特定と回避・低減策を実施しました。

これらの活動を通じて、リスク管理意識の向上とグループ全体の経営リスクの極小化に取り組み、企業価値の向上と持続的成長を支える強固な経営基盤の構築を進めています。

情報セキュリティ

当社グループは、情報を持続的な成長と企業価値向上を支える重要な経営資産と位置付けています。デジタル化やクラウド活用、ITとOTの連携が進展する一方で、サイバー攻撃や情報漏えいなどのリスクも高まっています。当社グループは、事業継続とステークホルダーからの信頼確保のため、情報セキュリティの強化に取り組んでいます。

「北越グループ情報セキュリティ基本方針」のもと、当社グループでは情報システム担当役員を最高情報セキュリティ責任者とする全社的な推進体制を構築しています。重要な業務システムのクラウド活用、アクセス権限の適正管理、重要な情報資産のバックアップ体制の構築など、多層的な情報セキュリティ対策を推進しています。また、サイバー保険を活用し、インシデント発生時の被害軽減と早期復旧につなげるしくみを整えています。2025年度は、工場ネットワーク環境を対象とした脆弱性診断、不正プログラムの実行を阻止するホワイトリスト型セキュリティソフトの導入、重要な業務系サーバーへのアクセス権限の制限強化などを実施しました。

人的対策として、役職員への情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練を継続的に実施し、セキュリティ意識と対応力の向上を図っています。また、業務用スマートフォンやソーシャルメディアの利用ルールを定め、情報漏えいの防止に努めています。

また、当社グループは、2025年度より業務における生成AIの積極的な活用に取り組んでいます。活用にあたっては、「生成AI利用規程」を制定し、会社が許可したツールの利用、機密情報の入力制限、著作権の確認などのルールを定めました。

当社グループは今後も、技術的対策、情報管理、教育・訓練を継続的に強化し、強固な情報セキュリティ基盤の構築を進めていきます。

財務・非財務データ

	C-next		V-DRIVE		
(3月期)	2016	2017	2018	2019	2020
財務データ					
売上高	¥246,849	¥262,398	¥269,100	¥275,807	¥264,618
営業利益	9,236	12,900	11,414	10,130	11,209
経常利益	10,588	14,056	13,908	13,015	15,652
親会社株主に帰属する当期純利益	7,477	10,381	10,327	9,156	8,073
EBITDA※2	31,125	33,938	33,871	32,313	34,883
研究開発費	710	778	713	784	682
減価償却費	19,553	19,094	19,065	18,390	18,451
設備投資額	9,425	12,751	14,710	16,089	16,231
総資産	363,658	362,205	366,448	368,082	344,731
純資産	169,529	181,035	191,977	192,861	180,862
有利子負債	129,586	116,754	108,240	109,726	106,832
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,944	28,918	19,742	21,627	43,975
投資活動によるキャッシュ・フロー	Δ3,628	Δ13,649	Δ14,158	Δ19,275	Δ20,199
財務活動によるキャッシュ・フロー	Δ12,302	Δ14,447	Δ10,645	Δ934	Δ17,262
1株当たりの情報(円、米ドル)					
当期純利益(EPS)	39.69	55.09	54.68	48.44	43.45
純資産(BPS)	894.74	956.63	1,011.58	1,016.16	1,073.08
配当金	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
主要指標					
EBITDA/売上高(%)	12.6	12.9	12.6	11.7	13.2
売上高営業利益率(%)	3.7	4.9	4.2	3.7	4.2
売上高当期純利益率(%)	3.0	4.0	3.8	3.3	3.1
自己資本比率(%)	46.4	49.8	52.2	52.2	52.3
ROA(%)※3	3.0	3.9	3.8	3.5	4.4
ROE(%)	4.5	6.0	5.6	4.8	4.3
D/Eレシオ(倍)	0.77	0.65	0.57	0.57	0.59
株価収益率(PER)(倍)	16.91	14.09	12.55	13.36	9.30
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.75	0.81	0.68	0.64	0.38
非財務データ					
GHG排出量(千t-CO_2)※4					
Scope 1	—	—	—	—	694
Scope 2	—	—	—	—	79
Scope 3	—	—	—	—	1,511
産業廃棄物発生量(千t)※4	—	—	—	—	264
産業廃棄物有効利用量(千t)※4	—	—	—	—	257
取水量(千m^3)※4	—	—	—	—	94,700
従業員数(名)	4,801	4,769	4,779	4,714	4,688
労働災害度数率	—	—	—	—	0.97

※1 米ドル金額は、便宜上2026年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1.00米ドル= 159.93円で換算
※2 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費−負ののれん償却費
※3 ROA=経常利益÷期首・期末平均総資産×100
※4 単体実績
☑ 第三者検証実施済
*「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」といいます。)等を2025年3月期の期首から適用しており、2024年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。なお、2022年改正会計基準については第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱いを適用しています。この結果、2025年3月期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています

中期経営計画 2023			中期経営計画 2026			
					(百万円)	(千米ドル)※1
2021	2022	2023	2024	2025	2026	2026
¥222,454	¥261,617	¥301,205	¥297,056	¥305,718	**¥287,736**	**$1,799,137**
1,702	20,456	17,288	15,267	19,727	**7,539**	**47,139**
9,757	29,515	11,472	17,757	18,759	**11,271**	**70,475**
14,173	21,207	8,326	8,387	15,529	**7,299**	**45,639**
24,802	43,255	24,263	31,617	32,836	**26,143**	**163,465**
666	615	702	745	805	**904**	**5,652**
14,482	13,213	11,854	12,864	13,142	**13,833**	**86,494**
14,136	13,462	12,532	15,313	19,356	**19,465**	**121,709**
363,075	376,956	388,445	415,692	418,882	**420,574**	**2,629,738**
195,419	216,974	225,950	252,464	265,870	**252,747**	**1,580,360**
113,991	99,088	103,726	104,362	88,972	**97,350**	**608,704**
23,761	20,186	1,747	22,320	40,932	**10,192**	**63,728**
Δ19,575	Δ1,648	Δ12,753	Δ15,494	Δ18,816	**Δ3,279**	**Δ20,503**
4,358	Δ19,188	Δ2,100	Δ3,801	Δ19,121	**Δ6,254**	**Δ39,105**
84.40	126.22	49.54	49.89	92.34	**43.59**	**0.27**
1,159.49	1,286.82	1,339.89	1,496.93	1,575.90	**1,585.72**	**9.92**
14.00	24.00	18.00	18.00	22.00	**26.00**	**0.16**
11.1	16.5	8.1	10.6	10.7	**9.1**	—
0.8	7.8	5.7	5.1	6.5	**2.6**	—
6.4	8.1	2.8	2.8	5.1	**2.5**	—
53.6	57.4	58.0	60.5	63.3	**59.9**	—
2.8	8.0	3.0	4.4	4.5	**2.7**	—
7.6	10.3	3.8	3.5	6.0	**2.8**	—
0.59	0.46	0.46	0.41	0.34	**0.39**	—
6.14	5.51	17.90	38.56	13.23	**20.97**	—
0.45	0.54	0.66	1.29	0.78	**0.58**	—
657	680	697 ☑	646 ☑	636 ☑	**607** ☑	—
57	64	62 ☑	64 ☑	63 ☑	**74** ☑	—
1,210	1,397	1,341	1,278	1,512	**1,472**	—
224	257	302	287	295	**269**	—
219	252	298	284	292	**261**	—
88,800	95,700	109,433	110,540	110,360 ☑	**109,326** ☑	—
4,545	4,270	4,163	3,749	3,711	**3,728**	—
0.38	2.46	1.80	1.66	1.63	**1.89**	—

会社情報（2026年3月31日現在）

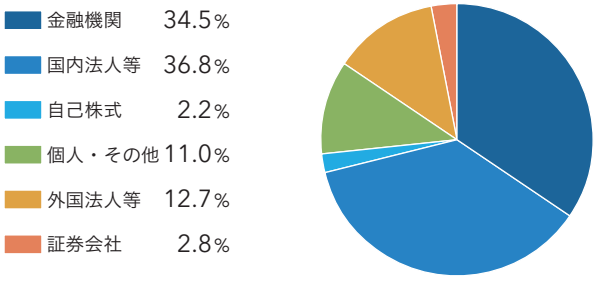
会社概要

会社名	北越コーポレーション株式会社
設立	1907年4月27日
本店所在地	新潟県長岡市西蔵王三丁目5番1号
資本金	42,020,940,239円
決算期	3月31日
連結子会社	16社（国内子会社13社、海外子会社3社）
持分法適用会社	3社
従業員数	連結3,728名　単体1,479名

株式の状況

証券コード	3865
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	163,053,114株（自己株式を含む）
株主数	10,710名
上場証券取引所	東京
単元株式数	100株
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
独立監査法人	有限責任 あずさ監査法人

株式の所有者別分布状況



所有者区分	持株数（千株）	株主数（名）
金融機関	56,326	42
国内法人等	60,023	387
自己株式	3,508	1
個人・その他	17,881	10,035
外国法人等	20,701	197
証券会社	4,611	48

大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
大王製紙（株）	27,932	17.51
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	12,122	7.60
（株）第四北越銀行	8,332	5.22
北越コーポレーション持株会	7,193	4.51
（株）日本カストディ銀行（金銭信託課税口）	6,066	3.80
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND LTD.	5,615	3.52
損害保険ジャパン（株）	4,499	2.82
農林中央金庫	3,554	2.23
新生紙パルプ商事（株）	3,070	1.92
（株）日本カストディ銀行（三井住友信託銀行再信託分・王子マネジメントオフィス（株）退職給付信託口）	2,835	1.78

※上記のほかに、当社保有の自己株式3,508千株があります。持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株式関連データ

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
発行済株式総数（株）	188,053,114	188,053,114	188,053,114	188,053,114	163,053,114
期末時価総額（百万円）	130,696	166,803	361,814	229,800	149,030
株価収益率（PER）（倍）	5.51	17.91	38.56※	13.23	20.97
株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.54	0.66	1.29	0.78	0.58

※「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」（企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」といいます。）等を2025年3月期の期首から適用しており、2024年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。なお、2022年改正会計基準については第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱いを適用しています。この結果、2025年3月期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています

主なグループ会社

本社・支社・生産・研究拠点			東京本社／大阪支社／名古屋支社／新潟工場／紀州工場／関東工場(市川)／関東工場(勝田)／長岡工場／大阪工場／研究所
連結子会社	国内	紙パルプ事業	北越紙販売(株)／北越東洋ファイバー(株)／(株)北越ペーパーテック新潟／(株)北越ペーパーテック紀州／(株)北越ペーパーテック勝田／(株)テクノ北越／MC北越エネルギーサービス(株)
		パッケージング・紙加工事業	北越パッケージ(株)
		木材事業	(株)北越マテリアル
		建設業、機械製造・販売・営繕	(株)北越エンジニアリング
		運送・倉庫業	北越物流(株)／北越水運(株)
		その他	北越パレット(株)
	海外	紙パルプ事業	Alberta-Pacific Forest Industries Inc.／Bernard Dumas S.A.S.
		パッケージング・紙加工事業	東拓(上海)電材有限公司
持分法適用会社			(株)ニッカン／(株)新潟ジーシーシー／(株)新潟ピーシーシー
持分法非適用会社			HOKUETSU CORPORATION USA／Freewheel Trade and Invest 7 Pty Ltd.／北越機工(株)／大王商工(株)

イニシアチブ・外部評価

賛同するイニシアチブ

2023年1月に国連グローバル・コンパクトへ署名しました。当社グループは、国連グローバル・コンパクトの10原則の実践と継続的な改善を図ります。

環境省が推進する「30by30目標」の達成に貢献します。当社が所有管理している外川山林(岩手県葛巻町)は、2025年9月に地域生物多様性増進法の規定に基づく自然共生サイトとして認定されています。

経済産業省が主導する「GX フューチャー・コンソーシアム」に参画、「GX フューチャー・リーグ」に参加表明しています。当社グループは、カーボンニュートラルの実現に向け当社の取り組みを促進するとともに、参画企業や団体と協働し、経済社会システム全体の変革に貢献します。

日本経済団体連合会長、日本商工会議所会頭、日本労働組合総連合会会長および関係大臣をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。

外部からの評価

世界的なESG投資指数「FTSE JPX Blossom Japan Index」および「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。脱炭素経済への移行を促進するため、ESG分野で優れたパフォーマンスを評価された日本企業のうち、TPI経営品質スコアにより温室効果ガス排出量改善への取り組みが評価された企業のみが組み入れられています。世界最大の機関投資家であるGPIFのESG投資向けインデックスとしても採用されています。

環境情報開示に取り組む国際的な非営利団体CDPより、「気候変動」の分野において「A-」「フォレスト」の分野において「A」「水セキュリティ」の分野で「A」と最上位レベルのリーダーシップの評価を受けています。

国土交通省が認定し公益社団法人鉄道貨物協会で運営されている「エコレールマーク運営・審査委員会」において、エコレールマーク取組企業・商品認定を取得しています。当社グループは環境に優しい輸送手段である鉄道貨物輸送をさらに推進し、CO_2排出量の削減を進めます。

経済産業省が優良な健康経営を実践している企業を顕彰する「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に、2026年に5年連続で認定されました。





北越コーポレーション株式会社
〒103-0021
東京都中央区日本橋本石町三丁目2番2号
www.hokuetsucorp.com





表紙にハイ-アピスNEO(F) マックスホワイト174.5g/m²
本文にミューマット127.9g/m²を使用しております。

Printed in Japan