



# 中期経営計画 2030

北越コーポレーション株式会社

- 01 中期経営計画 2026の振り返り
- 02 中期経営計画 2030 概要
- 03 基本方針
- 04 資本政策・財務戦略



01

中期経営計画 2026の振り返り

---

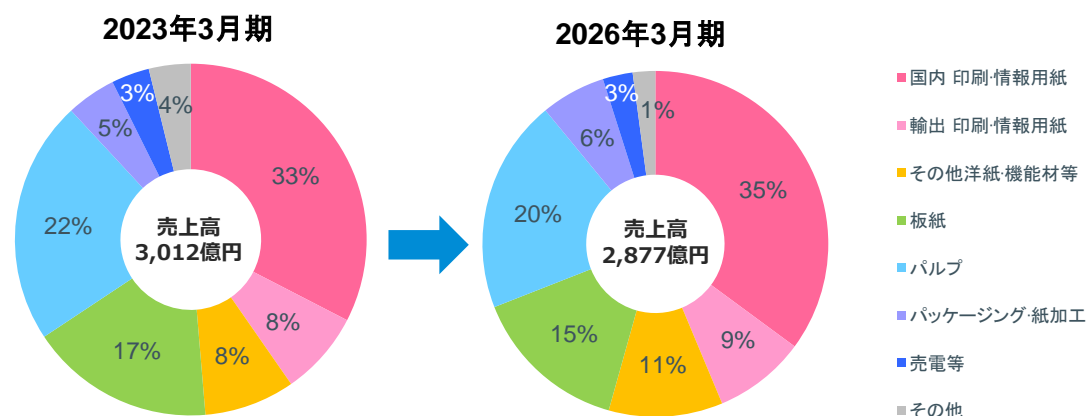
# 中期経営計画 2026の振り返り

- ◆ 2025年3月期に営業利益200億を概ね達成
- ◆ 中期経営計画 2026の最終年度に大きく減益

中期経営計画 2026 連結経営指標		2024/3期	2025/3期	2026/3期
売上高	3,300億円	2,970億円	3,057億円	2,877億円
営業利益	200億円	152億円	197億円	75億円
経常利益	240億円	177億円	187億円	112億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	200億円	83億円	155億円	72億円
ROE	8.0%	3.5%	6.0%	2.8%
EBITDA	390億円	316億円	328億円	261億円
設備投資総額	700億円	153億円	194億円	195億円
為替 ドバイ原油	135円/\$ USD 90/bbl	145円/\$ USD 82/bbl	153円/\$ USD 79/bbl	151円/\$ USD 72/bbl

## 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



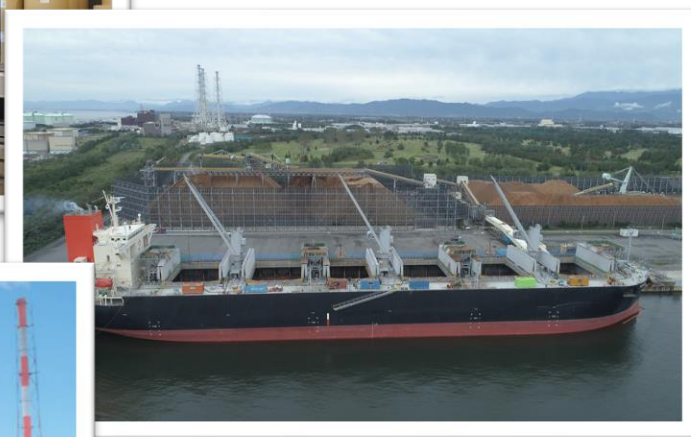
## トピックス

- 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



## トピックス

- 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
- 大王製紙との戦略的業務提携締結  
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様々な取り組みを実施

### トピックス



小型CO<sub>2</sub>分離回収装置(CO<sub>2</sub>MPACT™モバイル、三菱重工業(株))

- 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<sub>2</sub>分離回収技術に関する実証試験開始
- 「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)
- エコルールマーク優秀事業者賞受賞
- 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) ・ 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

フォレスト、水セキュリティ  
は最高評価の「A」を獲得



## 中期経営計画 2026 目標未達の主要因

### 事業ポートフォリオ シフト

- 戦略投資 (M&A・新規事業等)
- 新商品開発

### 競争力強化

- 原燃料価格等のコストアップ
- 世界的なパルプ市況の下落
- 為替のボラティリティ

### サステナビリティ(ESG)活動 推進

- 環境関連投資の遅延

## 長期ビジョンVision 2030到達に向けた 今後の課題

- 戦略投資推進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  
など

02

中期経営計画 2030 概要

---

長期経営ビジョン2030への最終ステップとして中期経営計画 2030(2026年4月～2030年3月)を制定



## 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



北越グループゼロCO<sub>2</sub> 2050

## 中期経営計画 2030 基本方針



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

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

資本効率

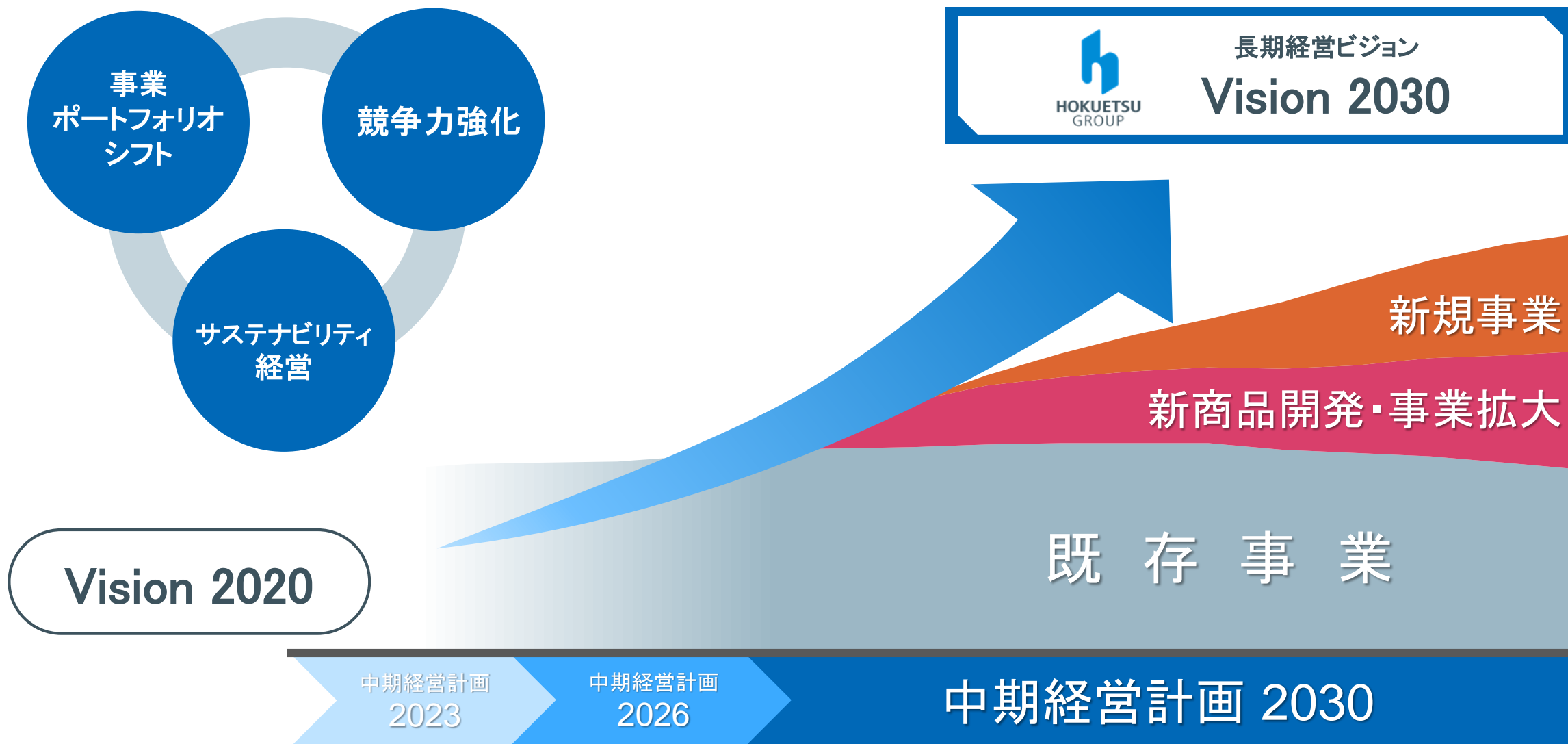
ROE

8.0%

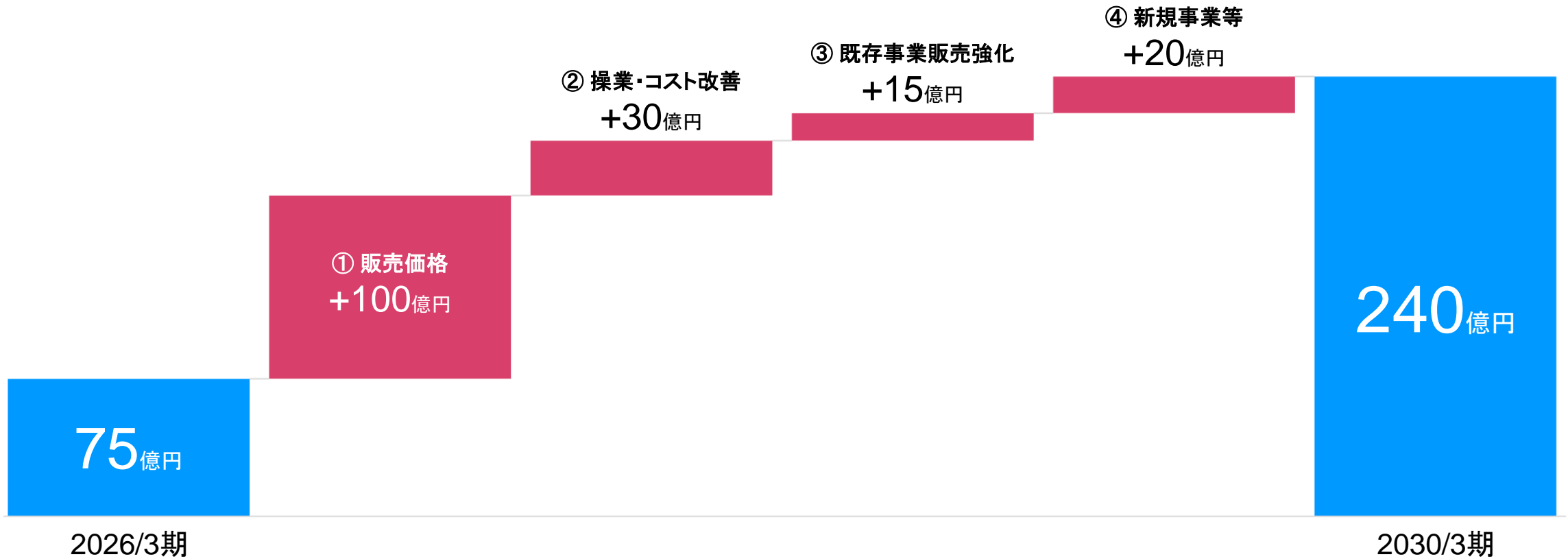
財務目標

ネットD/Eレシオ 0.7以下

# Vision 2030達成に向けたロードマップ



# 中期経営計画 2030 目標連結営業利益の見通し



## ① 販売価格

- ・紙板紙の価格改定
- ・パルプ市況の回復

## ② 操業・コスト改善

- ・操業安定、効率改善
- ・コスト削減

## ③ 既存事業販売強化

- ・パッケージング事業の拡大
- ・白板紙再構築

## ④ 新規事業等

- ・M&Aによる新事業
- ・新商品開発 他

# 03

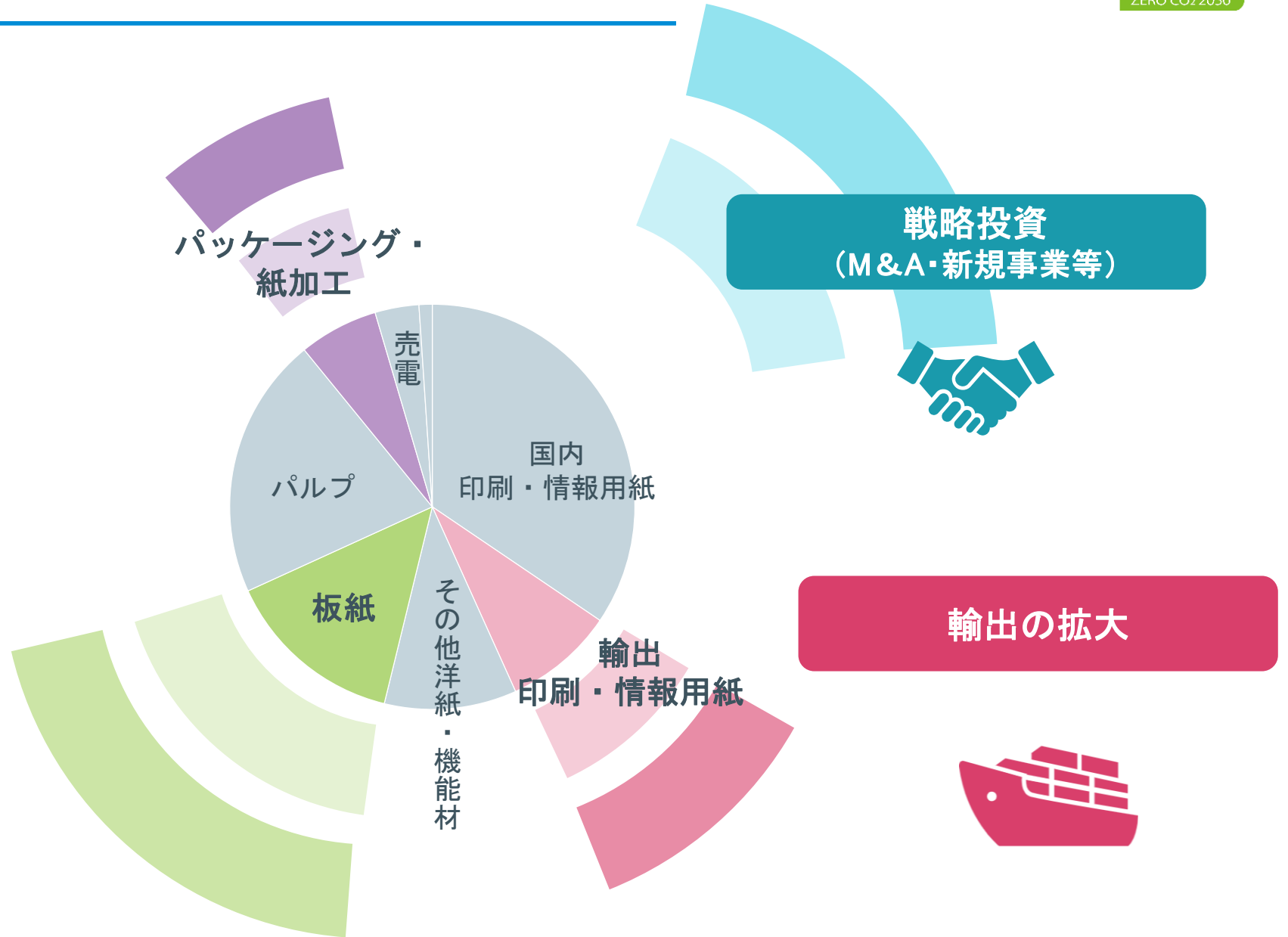
## 基本方針

---

## パッケージング事業の拡大



## 白板紙再構築



## 既存事業 収益力強化

- ◆ 包材事業の受注拡大
  - ➡ 生産能力拡大の検討
- ◆ 液体容器事業のシェア回復
- ◆ 「Halopack®」・紙カップの事業収益化

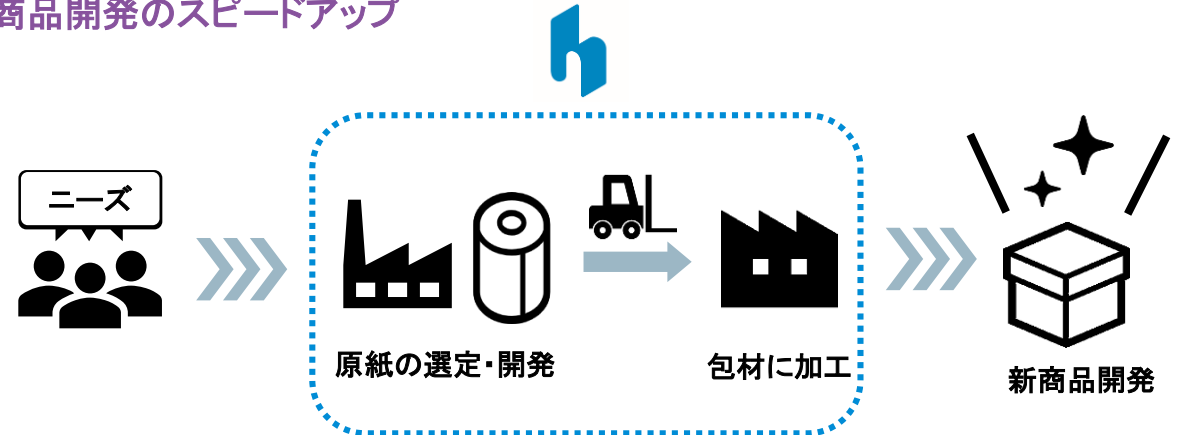
## グループ内製化・連携強化

- ◆ 使用原紙のグループ内製化比率の向上
- ◆ 顧客ニーズを満たす品質確立に向けた原紙開発からの連携

## 新商品の開発

- ◆ 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新商品発掘
- ◆ 様々な展示会への出展によるアピールと顧客ニーズの継続的把握

### 商品開発のスピードアップ



## 成長分野商品へのシフト

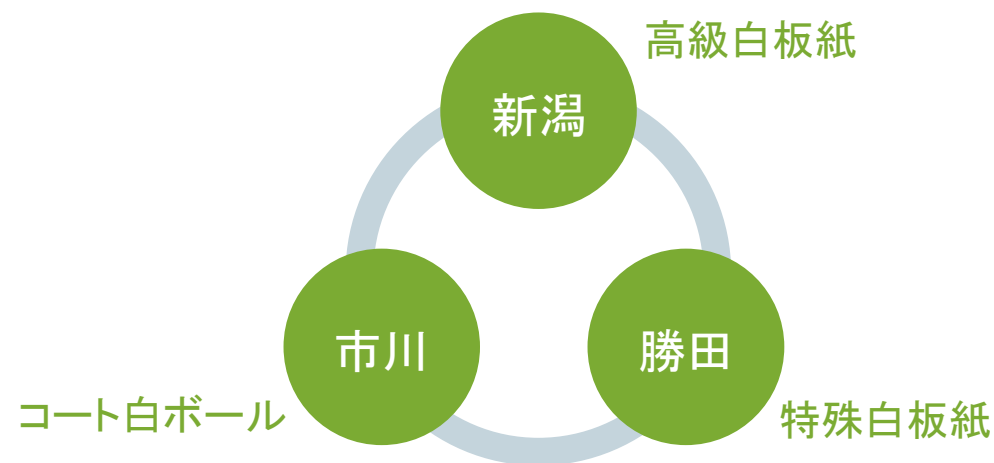
- ◆ 食品一次容器、トレーディングカードなど  
需要拡大が見込まれる製品分野へ注力

- ➡ ユーザーニーズの早期把握  
高度な品質への対応
- ➡ 商品開発室、カップ事業推進室、  
北越パッケージとの連携強化



## 生産拠点の最適化

- ◆ 生産拠点と品種構成



- ➡ 効率生産の追求
- ➡ 増産の検討
- ➡ 古紙調達の多様化
- ➡ 品種統合の検討

## 洋紙輸出営業本部の新設

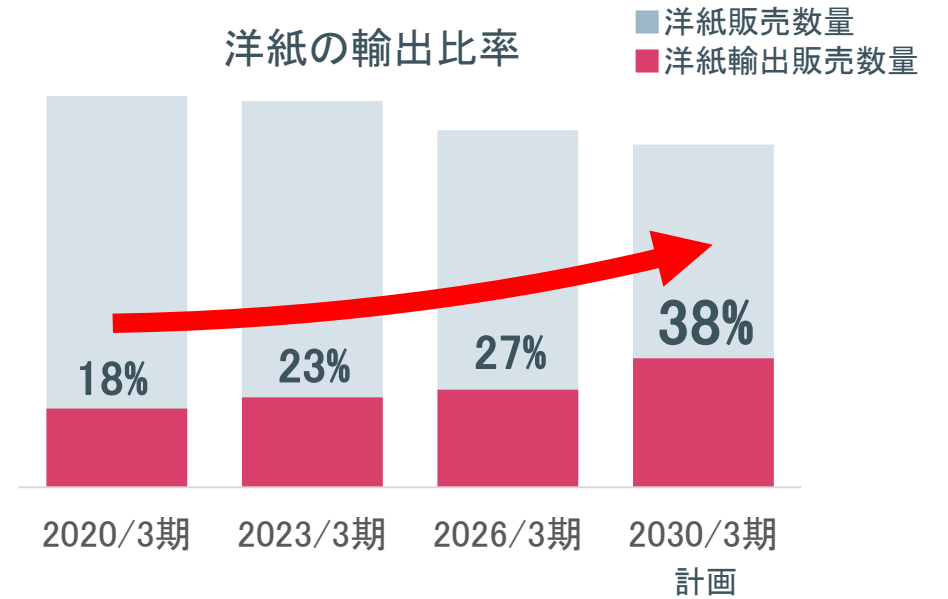
- ➡ 洋紙輸出比率を38%へ
- ➡ 平判断裁の能力強化やバンニング設備強化

## 米国市場への販売強化

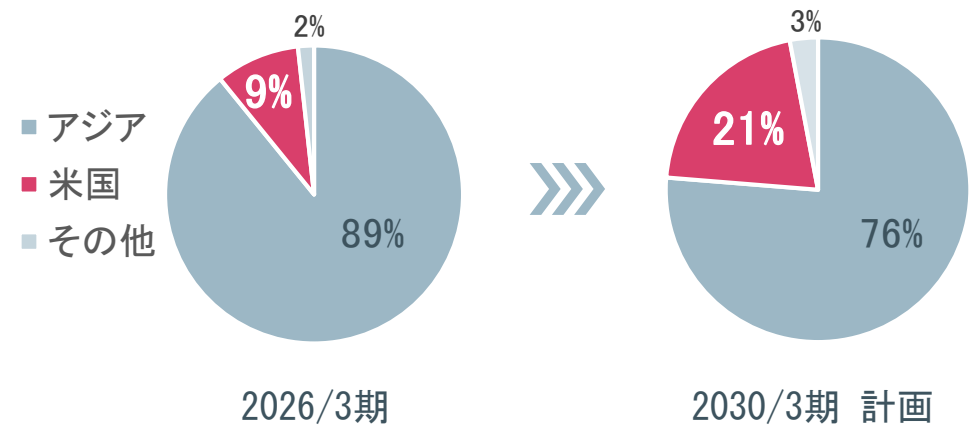
- ➡ 米国比率を21%へ
- ➡ 需要が旺盛なインド等へも販売強化  
(東アジアウェイトの引き下げ)
- ➡ コモディティ商品からカスタマイズ商品へ  
(収益率改善と安定供給)



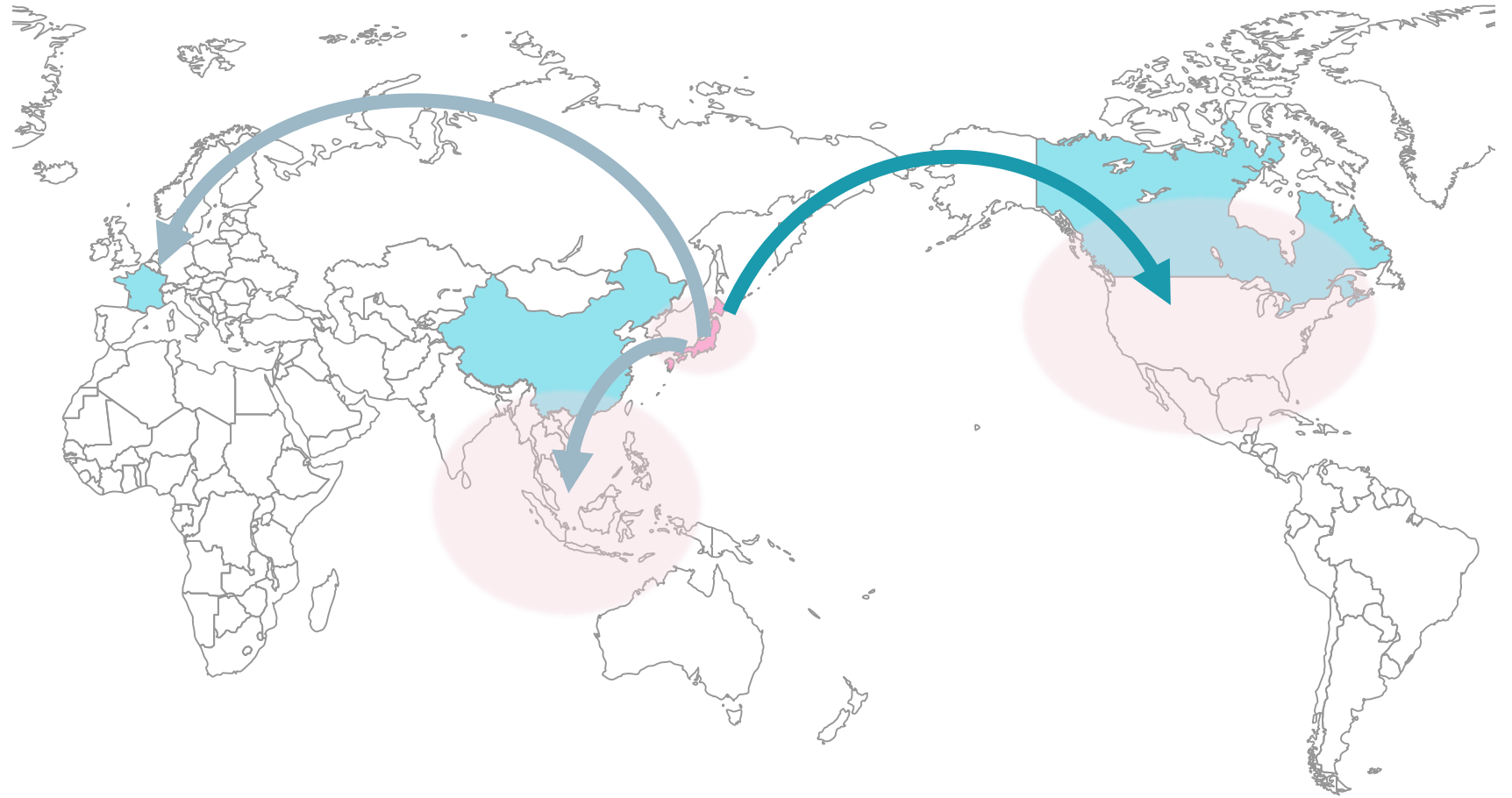
### 洋紙の輸出比率



### 洋紙輸出の輸出国



- ◆ 機能材分野や紙加工分野を中心に国内外案件を検討
- ◆ 重点地域：国内及び北米
- ◆ Day0neからの業績貢献を目指す
- ◆ 中期経営計画期間（4年間）において投資検討





既存事業の基盤強化



紙パルプ×環境事業

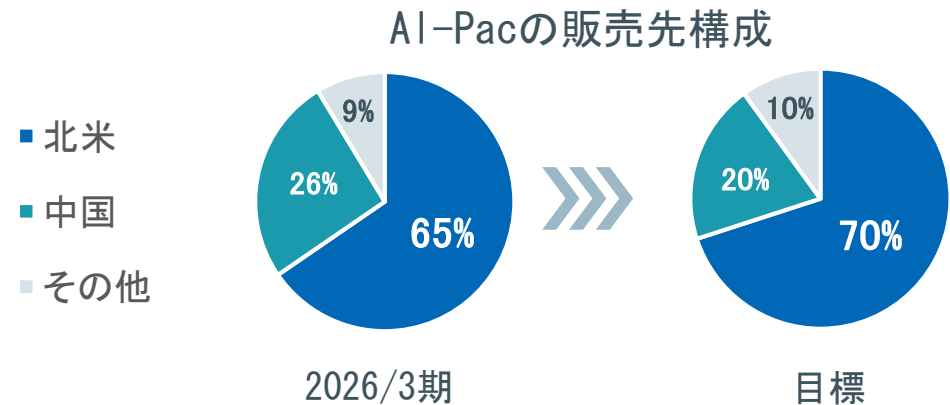


## 国内(洋紙事業)

- ◆ 輸出強化による生産量確保
  - 効率生産の維持継続
  - 為替変動による原燃料コスト上昇を一定程度軽減
- ◆ 設備投資
  - FA化：現場作業支援ロボット、構内無人搬送車等
    - ➡ 人材確保難への対応
  - AI活用：操業状況予測制御AI、生産計画作成AI
  - DX推進：紙パルプ工場向けアシスタントAI
    - ➡ 生産効率化の追求
- ◆ 製品ラインナップ見直し
  - 提案型営業
  - OEM活性化
  - 品種統合の検討
- ◆ 大王製紙との戦略的業務提携の深化

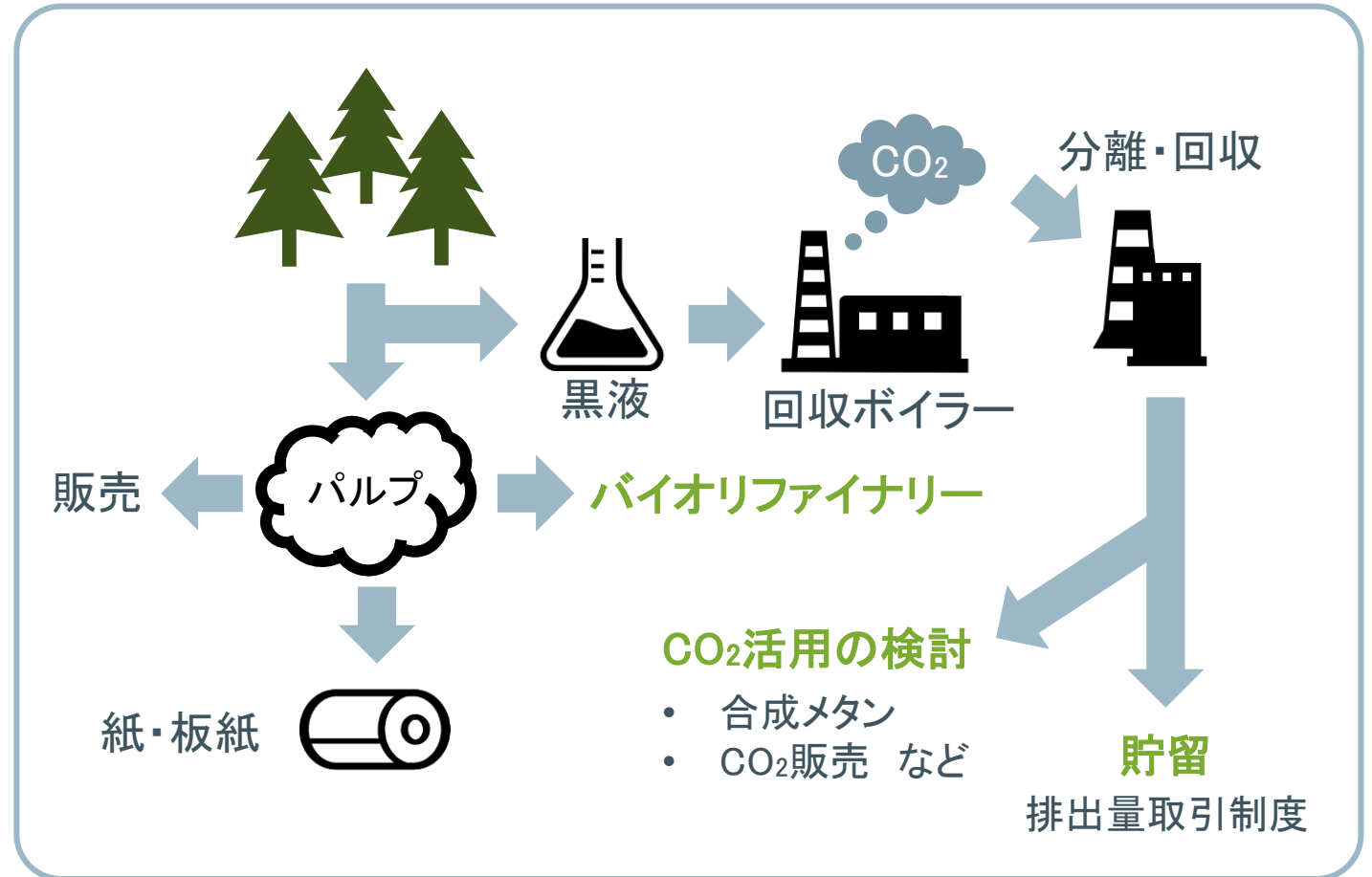
## 海外(パルプ事業)

- ◆ 針葉樹パルプ比率の最大化
  - ➡ 現状17%から20%へ
  - ➡ 利益率格差の享受
- ◆ 北米販売比率の拡大
  - ➡ 現状65%から70%へ
  - ➡ 中国販売比率の低下
- ◆ CCS事業等の事業多角化検討

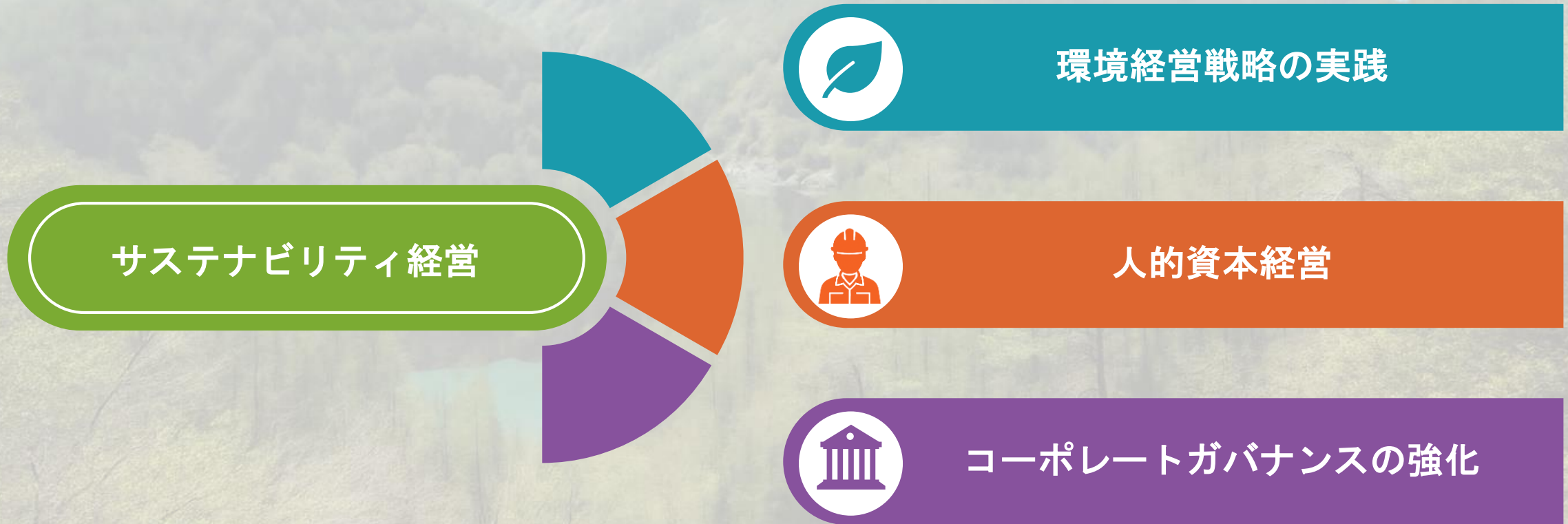




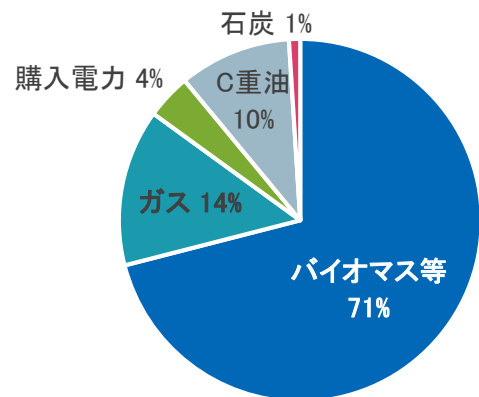
- ◆ 排出量取引制度への対応
- ◆ CO<sub>2</sub>ネガティブエミッションの活用
  - ➡ 環境事業の収益化
- ◆ 気候変動に関する情報開示の充実(CDP等)
- ◆ 再生可能エネルギーの検討
  - ・ バイオリファイナリー
  - ・ 合成メタン
  - ・ メタノール など
- ◆ 再生可能素材(セルロース素材)の商品化



➤➤➤ 新たなビジネスモデルの検討



## CO<sub>2</sub>排出量削減の加速



2024年度エネルギー構成比(単体)

### ◆ 燃料転換の推進（重油 → ガス）

キルン、回収ボイラー助燃燃料の転換

### ◆ 省エネルギー

熱回収設備の熱率改善、駆動装置等のリサイズ化 など

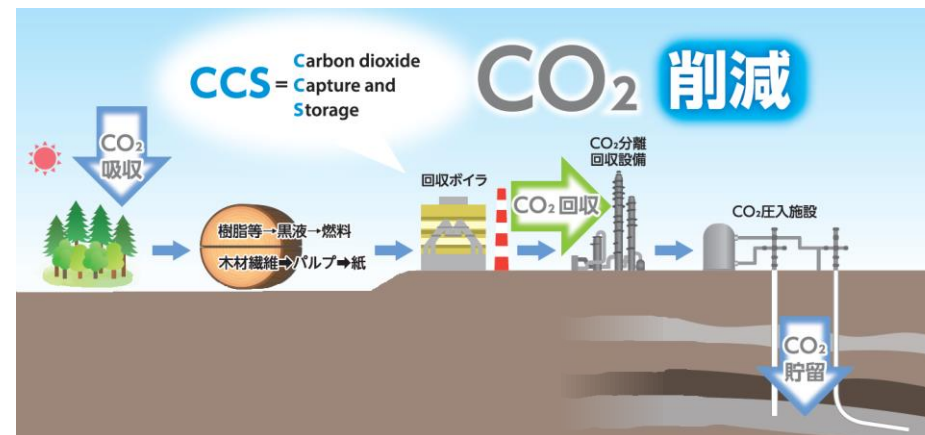
### ◆ 再生可能エネルギーの活用拡大

バイオマス燃料の活用

### ◆ ゼロCO<sub>2</sub> 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



CCS事業のノウハウ蓄積と展開

### ◆ 国内社有林

約12,170haの有効活用検討





## 人的資本経営

### 人材への積極投資

- ◆ 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



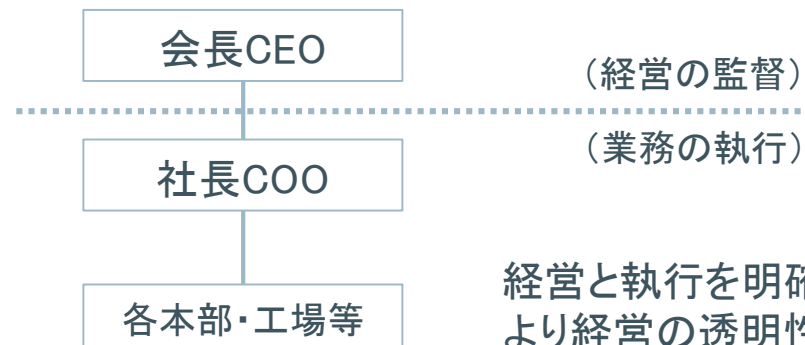
## コーポレートガバナンスの強化

### CEOとCOOの設置

従来



2026年4月～

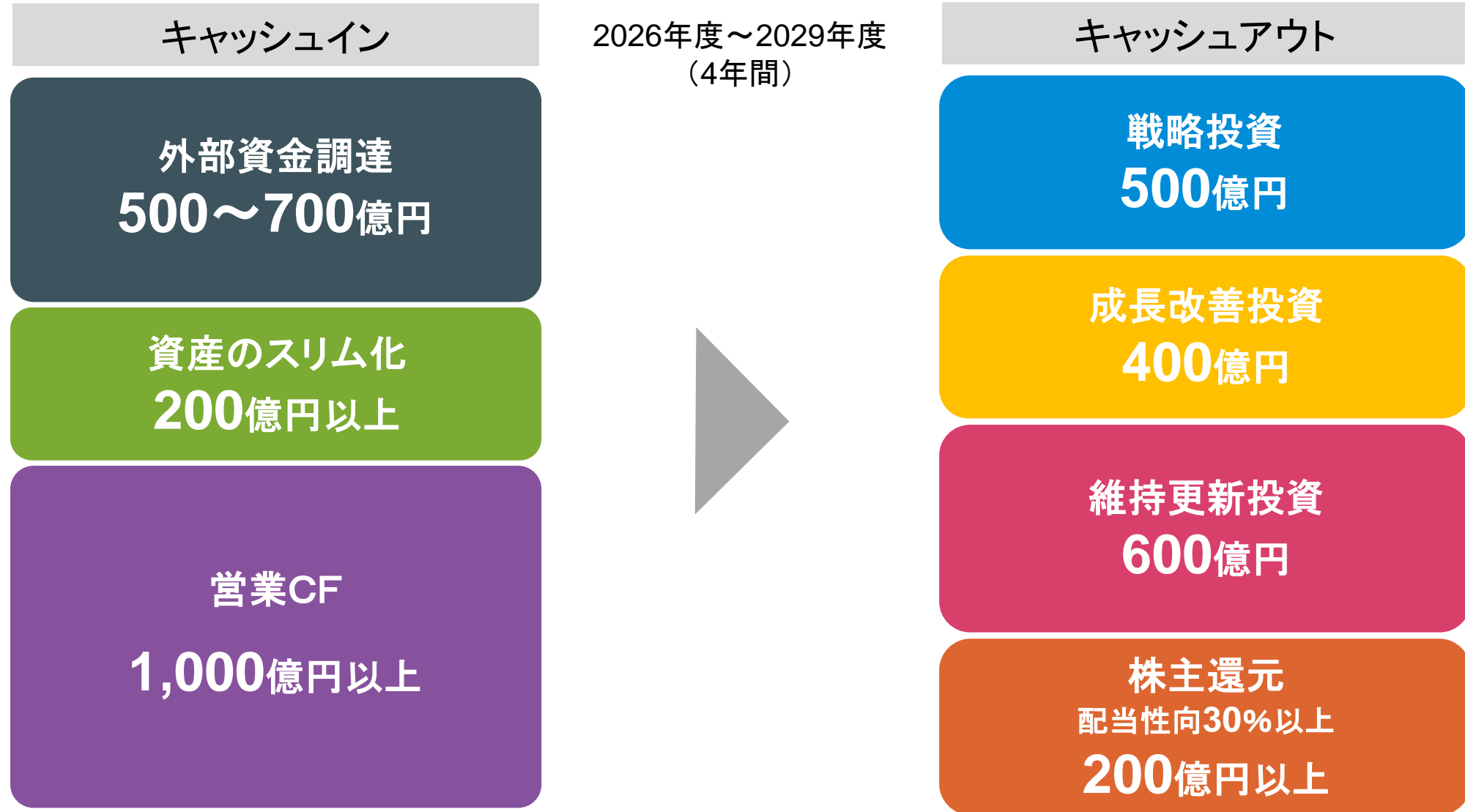


経営と執行を明確にして、  
より経営の透明性を高める

# 04

## 資本政策・財務戦略

---



## キャッシュイン

主な戦略

4年間合計目標

### 外部資金調達

- ◆ 株主資本とのバランスを鑑みた有利調達による財務レバレッジの改善

500～700億円

### 資産のスリム化

- ◆ キャッシュコンバージョンサイクル（CCC）の見直し
  - ◆ 政策保有株式等の売却
  - ◆ 機械設備の見直し
- ➔ 4年間総額200億円以上の資産のスリム化

200億円以上

### 営業CF

- ◆ 毎期250億円以上の営業CFの創出
- ◆ 収益性改善、事業ポートフォリオシフトの加速

1,000億円以上

## キャッシュアウト

主な戦略

4年間合計目標

### 戦略投資

- ◆ M&Aや新規事業投資により、新たな収益の柱を構築

500億円

### 成長改善投資

- ◆ 人的資本投資

400億円

### 維持更新投資

- ◆ 事業継続と生産性維持のための計画的投資

600億円

### 株主還元

- ◆ 安定配当と機動的な自己株取得による株主価値向上
- ◆ 配当性向30%以上
- ◆ 成長投資後の余力は株主還元へ

200億円以上

本資料に掲載されている目標等に関する内容は、計画策定時点における各種の前提に基づいたものであり、その実現性を保証するものではありません。ご利用の際は、ご自身の判断にてお願いいたします。  
投資判断に使用した結果、いかなる損失が生じたとしても当社は一切責任を負いません。  
また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

#### 本資料のお問い合わせ先

北越コーポレーション株式会社 経営企画部  
03-3245-4579