

中期経営計画 2026
(2023年4月～2026年3月)



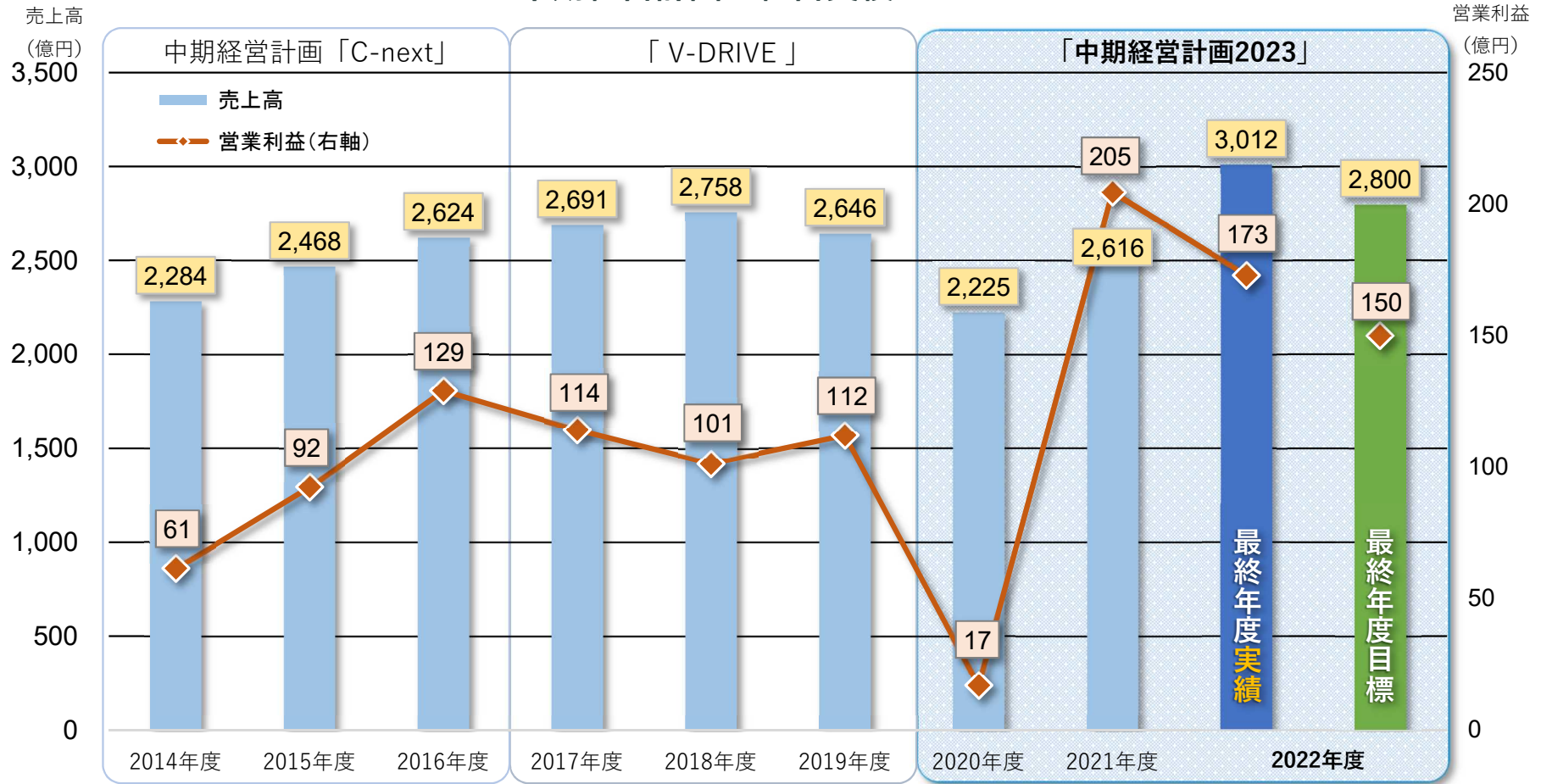
2023年5月26日

北越コーポレーション株式会社

目 次

中期経営計画 2023 実績点検	P.2～4
長期経営ビジョン Vision 2030	P.5
中期経営計画 2026 計画期間 及び 連結経営指標	P.6
2025年度 連結営業利益 増減要因	P.7
中期経営計画 2026 基本方針	P.8～14
中期経営計画 2026 投資計画	P.15

中期経営計画 経営実績



為替 (USD/円)	111	120	109	111	111	109	106	113	136	108
ドバイ原油 (USD/bbl)	86	47	45	55	69	60	45	78	93	50
印刷・情報用紙 内需推移※	100	96	94	91	87	84	69	69	66	—

※2014年度内需数量(暦年)を100とした場合の指数

中期経営計画 2023 連結経営目標 (2022年度)		2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績
売上高	2,800億円	2,225億円	2,616億円	3,012億円
営業利益	150億円	17億円	205億円	173億円
経常利益	200億円	98億円	295億円	115億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	150億円	142億円	212億円	83億円
ROE	7.0%	7.6%	10.3%	3.8%
EBITDA	350億円	248億円	433億円	243億円

計画前提	
為替*	108円
ドバイ原油	\$50/bbl

実績 (年度平均)		
106円	113円	136円
\$45/bbl	\$78/bbl	\$93/bbl

*USD/JPY

厳しい事業環境下となったが、計画期間を通して全ての目標値をクリア

基本方針

事業ポートフォリオシフト

海外事業拡充

国内事業強化

ガバナンス経営強化

SDGs 活動推進

2020年度

チーフリスクマネジメントオフィサー(CRO)設置

段ボール事業開始 監査役室の新設

社外監査役比率増加 「北越グループ ゼロCO₂ 2050」策定

安全環境品質本部の新設 CDP気候変動にてA-を取得(2022)

低燃費チップ輸送船「Southern Ace」就航

TCFD提言への賛同表明 買収防衛策の廃止

基幹業務システム更新 (カナダ・中国) 生物多様性の為の「30 by 30アライアンス」参加

回収ボイラー熱回収設備導入 (カナダ) 社外取締役比率増加 紙の人工衛星プロジェクト参画

ダイバーシティ委員会発足 グループサステナビリティ基本方針制定

バイオマス発電事業参画 (会津こもれび発電所) ISO45001 (労働安全衛生) 取得 ノンコア事業・資産の売却

事業投資本部の新設 期末特別配当 紙カップ事業推進室の新設

健康優良法人認定 (2020,2022) セルロース学会技術賞受賞

紙製品・液体容器価格改定 女性取締役の選任 社外取締役比率増加

新潟工場2号抄紙機停機 エコルールマーク商品認定

電磁波ノイズ抑制シート開発

2022年度

生産地倉庫増設 (カナダ)

本社リフレッシュスペース開設 (2022年7月)



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。

1. 名称： Vision 2030
2. 期間： 2020年4月1日～2030年3月31日（10年間）
3. 2030年に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



本中期経営計画はVision 2030計画期間の中核をなす重要な期間

名 称： 中期経営計画 2026

計画期間： 2023年4月1日～2026年3月31日（3年間）

連結経営指標（2025年度）

売上高

3,300 億円

営業利益

200 億円

経常利益

240 億円

親会社株主に帰属する 当期純利益

200 億円

ROE

8.0 %

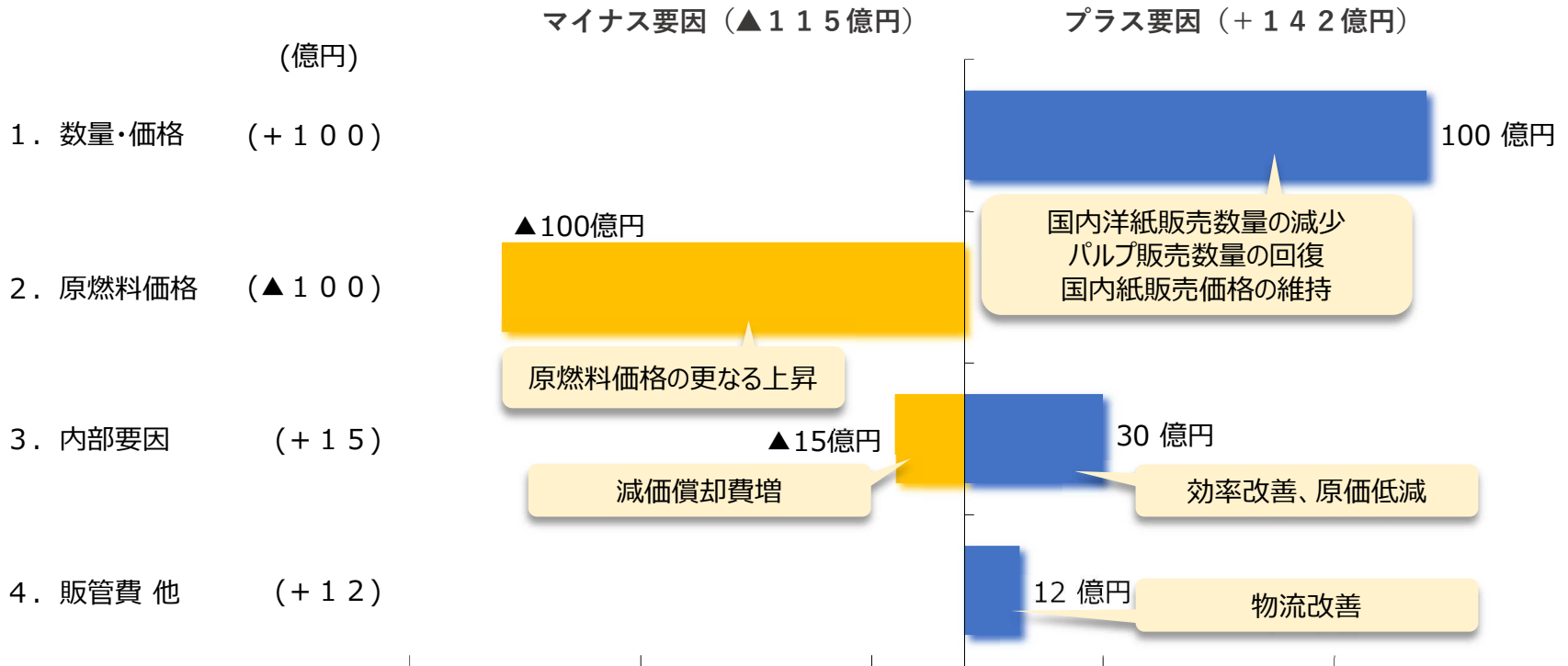
EBITDA

390 億円

計算前提： 為替：135円/USD ドバイ原油：USD90/bbl

2025年度 連結営業利益 増減要因

【2022年度実績 173億円 ⇒ 2025年度計画 200億円 差異 +27億円】

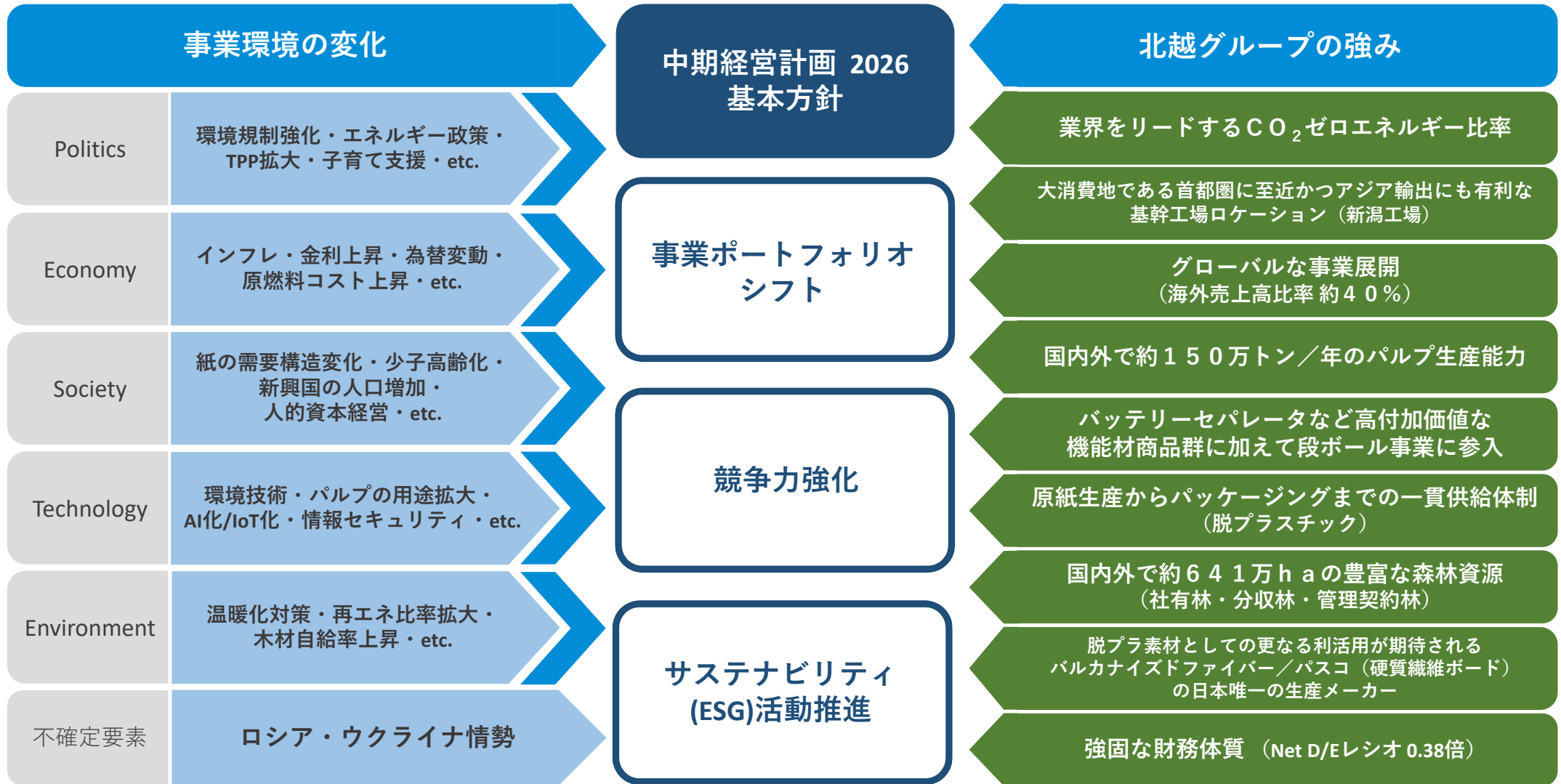


2022年度 (実績)
市場為替 : 136円/\$
ドバイ原油 : \$93/bbl



2025年度 (想定)
市場為替 : 135円/\$
ドバイ原油 : \$90/bbl

内外情勢の不安定さが続くと思われなかで、「中期経営計画 2023」期間からの着実な歩みを止めず、事業基盤強化による収益拡大へ



競争力強化

- 「コスト」「環境」「安全」にかかる競争力を更に強化し、国内・印刷情報用紙マーケットの縮小傾向の中にあっても収益性を確保する安全かつ安定的な生産体制を追求する。
- とりわけ業界トップクラスの環境競争力を更に向上させることで、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する。

事業ポートフォリオシフト

- 当社グループの持続的成長を目指して将来の中核となる新たな事業を開拓することで、事業ポートフォリオシフトを更に加速させる。
- 国内外での新規事業の検討、M & A 推進、顧客ニーズをとらえた新商品開発などを通して成長事業の拡大を図る。



サステナビリティ(ESG)活動推進

- 気候変動問題への対応と環境配慮型商品の開発を推進する。
- 人間本位の企業としてダイバーシティと働き方改革を推進し、人権を尊重した事業活動と人的資本経営の推進によりレジリエントな組織を構築する。
- リスクマネジメント体制の強化等によるコーポレートガバナンスの充実を図る。

北越グループ
企業理念



長期経営ビジョン
Vision 2030

長期経営ビジョン Vision 2030の目標に向けての2ndフェーズ

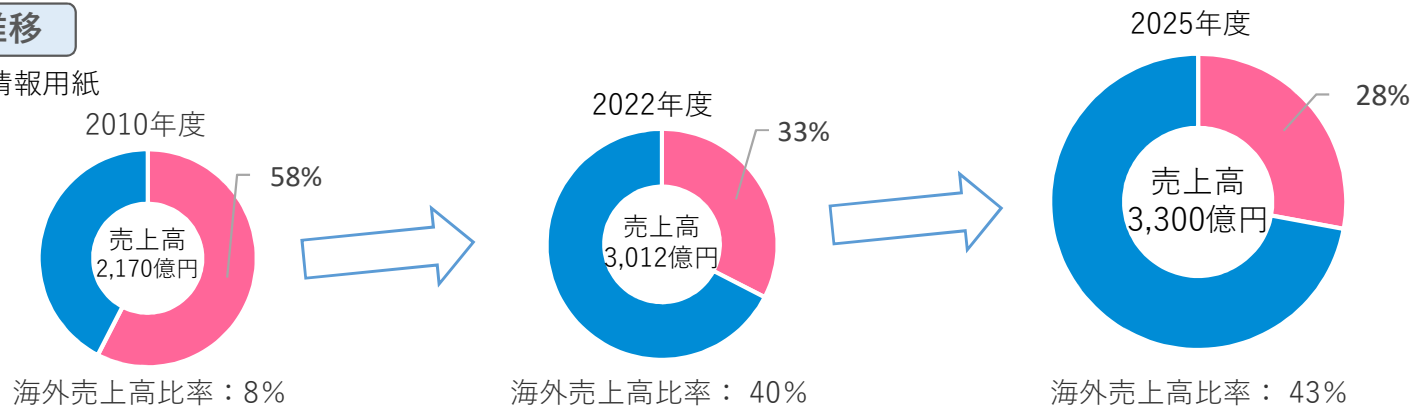
事業ポートフォリオシフト

当社グループの持続的成長を目指して将来の中核となる新たな事業を開拓することで、事業ポートフォリオシフトをさらに加速させる。

● 需要変化に対応した事業ポートフォリオシフトの継続

連結売上高推移

- 国内印刷・情報用紙
- それ以外



● 高付加価値商品への注力

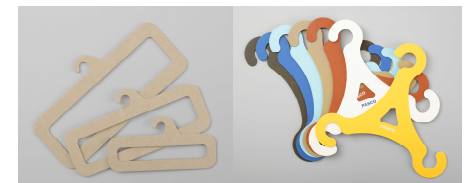
- ・ 新規商品の開発、新規分野への参入
環境配慮型包装資材（高機能紙容器・軟包材等）
電磁波ノイズ抑制シート等
- ・ 既存商品の用途開発
パスコック・ハンガー、食品容器・トレー、
バルカナイズドファイバー製アパレル副資材等



電磁波ノイズ抑制シート



紙製軟包材

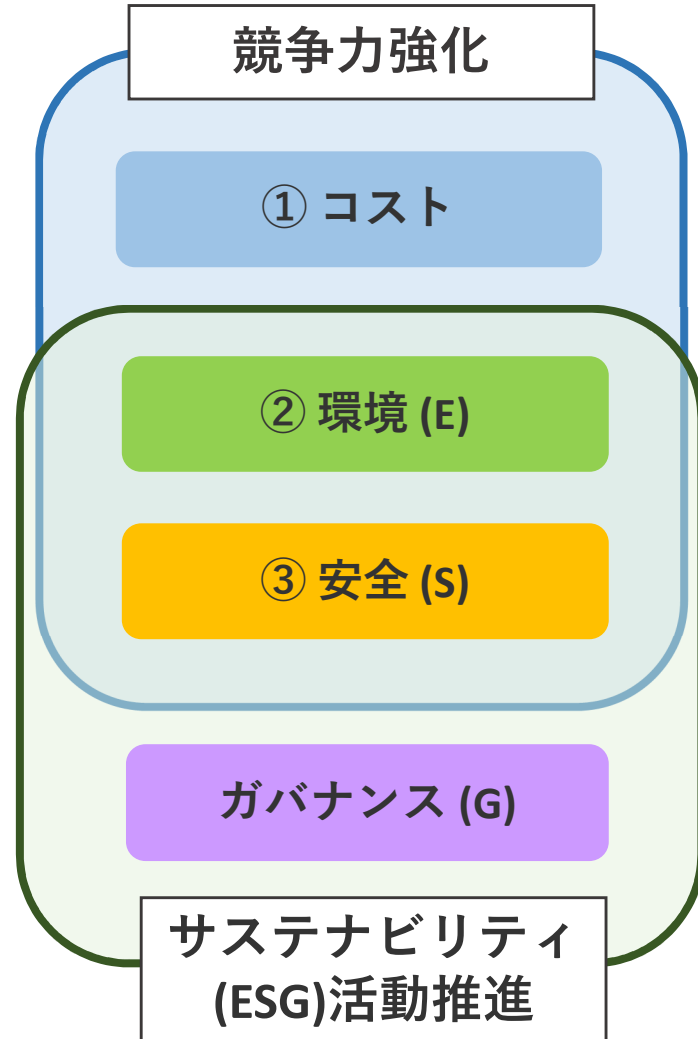


パスコック・ハンガー

● M&A + 新規事業

- ・ 世界的に需要の底堅いパルプ関連投資
- ・ 産業用特殊紙等の技術開発分野
- ・ 脱プラの動きを踏まえた紙加工分野 等

競争力強化 と サステナビリティ(ESG)活動推進



① コスト

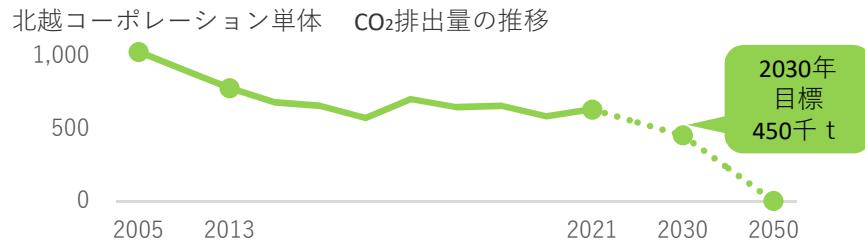
- **機動力を持った最適生産体制**
新設したプロフィットマネジメント室によるコントロール
- **原料及び調達ソースの多様化**
低品質古紙等の活用促進
有利購買の実現とリスク分散
- **ロジスティクスの効率化**
ホワイト物流の促進
物流倉庫の整備
- **IT・システム投資 40億円予定**
原料購買システム、生産指示システム等への投資



競争力強化 と サステナビリティ(ESG)活動推進

② 環境 (E)

- **CO₂排出量の削減、CO₂ゼロエネルギー比率の向上**
 重油代替燃料の検討
 新潟工場 太陽光発電設備増設
 関東工場(勝田) CO₂排出実質ゼロに向けた準備
 他、CO₂排出量削減のための先進技術・設備の開発検討等



- **環境関連投資 90億円予定**
 廃棄物類の有効活用に向けた投資
 省エネルギー設備の導入推進等
- **CDP コーポレートサステナビリティ質問書回答**
 気候変動分野は2022年にA-評価を獲得
- **環境優位商品のブランディング化検討**
 継続的に第三者検証を行い、環境優位商品の開発を促進
- **2023年4月 GXリーグ参画**
 2022年12月にGXリーグへの賛同を表明
 今後は参画することで更なる環境優位性の向上を図る

商品例



古紙パルプを使用した印刷加工に適した白板紙商品類



バルカナイズドファイバーを使用したプラ代替のフック類



環境対応包材原紙「パンセ」を使用した紙カップ類



バルカナイズドファイバーを使用したスーツケース



江門星輝造紙 リニア真空ポンプ
 (従来品に比べ37%の消費電力削減に成功)



新潟工場 太陽光パネル
 (増設予定)

競争力強化 と サステナビリティ(ESG)活動推進

② 環境 (E)

ゼロCO₂ 2050 ロードマップ

CO₂実質排出量ゼロの達成へ

2050年

～2050年

燃料転換

カーボンニュートラルな新燃料の導入

CO₂固定量

CCUSの検討

植林地の有効活用による
CO₂固定量の増加

省エネルギー推進 (エネルギー原単位 1%/年削減)

2030年

～2030年

燃料転換

CO₂排出量が少ない燃料への転換
パルプ製造設備*燃料を重油から
ガスへ転換 *ボイラー、キルン
石炭の使用中止

再生可能エネルギー

再生可能エネルギー発電設備



再生可能エネルギー活用検討

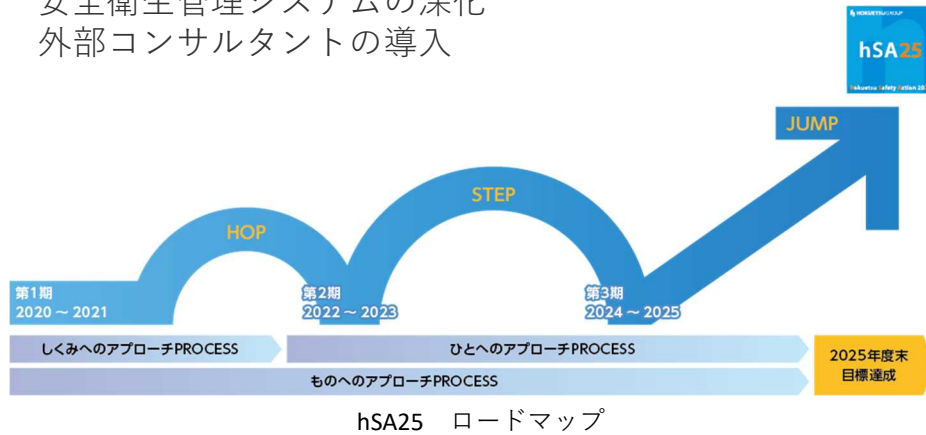


バイオマス発電の高度利用

競争力強化 と サステナビリティ(ESG)活動推進

③ 安全 (S)

- 安全衛生活動「hSA25(hokuetsu Safety Action25)」継続
安全衛生管理システムの深化
外部コンサルタントの導入



- 人材への投資 60億円予定（うち安全対策 15億円）
厚生施設・職場環境の改善 等への投資
- 人的資本経営の実現
2023年4月「北越グループ人権方針」制定
ダイバーシティの推進、教育訓練の拡充
働きやすい職場風土の醸成・制度拡充 等
- 製品品質と安全性の確保
定期的な内部品質監査の実施

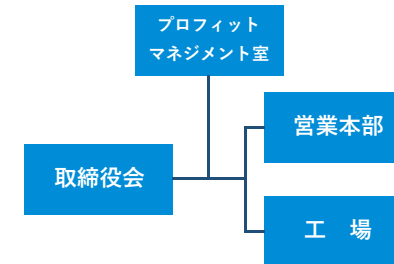
ガバナンス (G)

- コーポレートガバナンスの更なるレベルアップ
2023年4月より組織変更を実施
事業環境の大きな変化や複雑化に対応するため
機能別組織体系へ再構築。
⇒カスタマーオリエンテッドを重視した経営を通じ
生産性の更なる向上と経営効率の改善を図る

変更前



変更後



- 企業理念の浸透と法令遵守の徹底
- BCPを踏まえたリスクマネジメント

投資総額：1,100億円

投資配分

成長・改善投資

300 億円

維持更新投資

400 億円

戦略投資

400 億円

(M&A・新規投資)

成長・改善投資および維持更新投資のうち

環境関連投資

90 億円

人的資本への投資

60 億円

IT・システム投資

40 億円



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。

2018年4月制定

「人間本位の企業」とは

私たちの次のVisionを表しています。

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。

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