

会社概要(2025年12月31日現在)

本社	〒537-8911 大阪府大阪市東成区東小橋2丁目9-3 TEL:06-4967-1221
東京本社ビル	〒151-0063 東京都渋谷区富ヶ谷2丁目8-4 TEL:03-3469-1221
創業年	1878年(明治11年)
設立年月日	1952年(昭和27年)5月10日
資本金	25億5,350万5,600円
代表者	代表取締役社長 仲村 直樹
社員数	1,223名(連結2025年12月) 850名(単体2025年12月)
年商	1,031億円(連結2025年12月)
市場区分	東京証券取引所プライム市場(証券コード3950)
事業内容	紙袋、紙器、段ボール製品、 化成品パッケージ等の企画・製造・販売
事業所	本社 / 大阪 本部 / 東京本社ビル 支社 / 北海道、東北、関東、横浜、名古屋、京都、神戸、 岡山、広島、四国、福岡 営業所 / 青森、新潟、静岡、金沢、松本、米子、高松、大分、 熊本、鹿児島、長崎、沖縄 工場 / 大阪、奈良、東京、茨城
国内子会社	株式会社京浜特殊印刷 日幸印刷株式会社※ 株式会社バックタケヤマ 西日本印刷工業 株式会社 カンナル印刷 株式会社 株式会社光ボックス石川
海外子会社	ザ・バックアメリカコーポレーション 特百嘉包装(上海)有限公司 特百嘉包装制品(常熟)有限公司

※ ザ・バック株式会社は、2026年1月1日付で日幸印刷株式会社を吸収合併しました。

ホームページ



公式ホームページ
<https://www.thepack.co.jp/>



IR情報
<https://www.thepack.co.jp/ir.html>



統合報告書 2026



ザ・バックグループ
統合報告書

2026

ザ・バックとは

- 02 ザ・バックグループの理念体系
- 03 沿革
- 05 財務・非財務ハイライト
- 07 事業概況
- 09 トップメッセージ

価値創造ストーリー

- 11 経営資本
- 12 ビジネスモデル
- 13 ザ・バックのトータルソリューション
- 15 価値創造プロセスの概要
- 17 提供価値

戦略

- 19 新・中期経営計画策定までのプロセス・考え方
- 21 新・中期経営計画
- 22 成長戦略
- 25 人的資本戦略
- 29 財務戦略
- 31 サステナビリティ・経営基盤
- 33 サステナブル経営の基本方針／推進体制
- 34 外部環境(リスクと機会)
- 35 マテリアリティ特定のプロセス／マテリアリティー一覧
- 37 TCFD提言に沿った情報開示

ガバナンス

- 41 経営基盤の強化

グループデータ

- 49 財務・非財務データ
- 51 会社概要・株式情報

編集方針

本統合報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社グループの価値創造ストーリーをお伝えすることを目的としています。本報告書を通じて、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深化させ、さらなる企業価値向上を目指します。

報告対象

ザ・バック株式会社およびグループ会社
ESGデータは、グループ会社の情報を含みません。

報告期間

2025年度(2025年1月1日～12月31日)を基本としていますが、一部に対象期間前後の情報を含みます。

公表数値

端数処理の関係で合計と内訳が一致しない場合があります。

参照ガイドライン

- 本統合報告書は、以下のフレームワークおよびガイドラインを参考にしています。
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書」

将来の見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

ザ・バックグループの理念体系

社は「愛し愛され」は、創業社長森田重成がつくった言葉です。

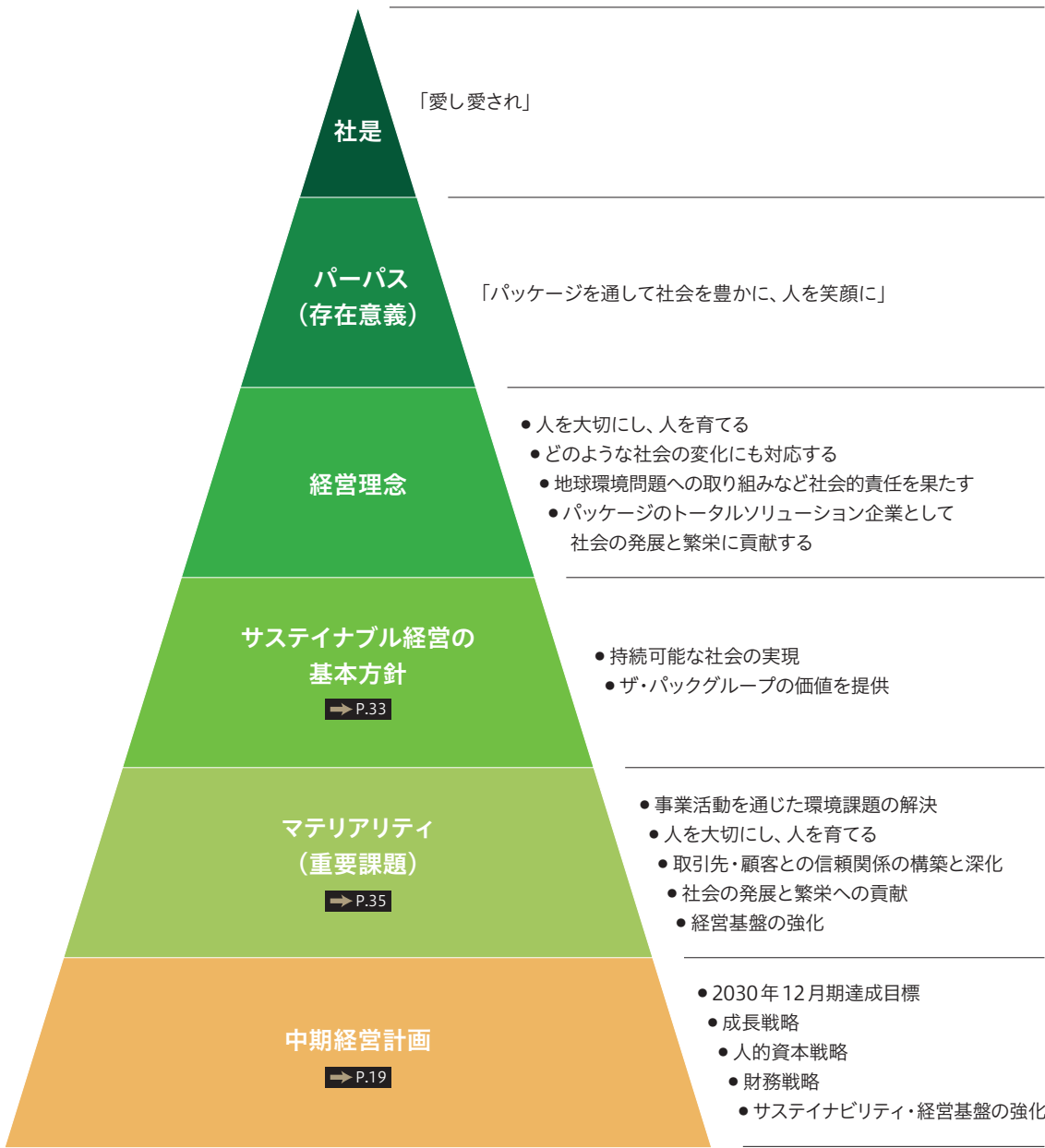
森田は「会社は社員を幸せにするためにある」と社員の幸福を心から願う経営者でした。

この社はは、設立から70年以上経つ現在も社内に広く浸透しており、多くの社員にとって働く上での信条になっています。

ザ・バックグループは社是を根底にし、「人を大切にし、人を育てる」から始まる経営理念、

2022年にサステナブル経営を目指して設定したパーパス、

サステナブル経営の基本方針のあわせて4つを理念体系にしています。



情報開示体系

財務情報	非財務情報
統合報告書	
●決算短信 ●決算説明資料 ●株主通信	●サステナビリティレポート ●コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組み
有価証券報告書	
ザ・バックコーポレートサイト(HP)	

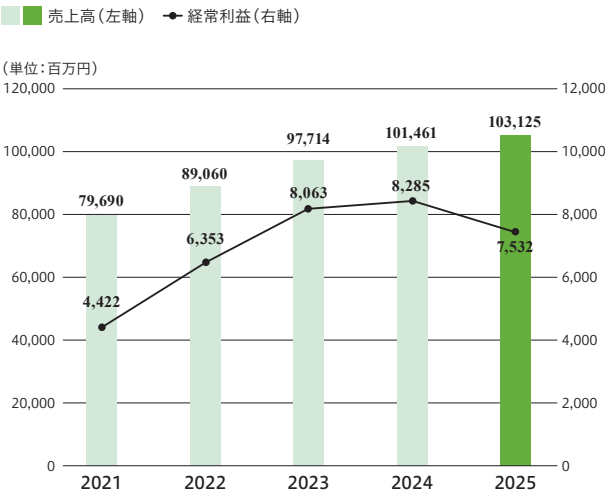
変化する時代の潮流、お客様の求めるニーズを形にすることに注力し、数多くのパッケージやパッケージにまつわるサービスを開発してきました。ザ・パックグループの躍進はたゆまぬ商品開発の成果であり、まさに「ザ・パックの歴史はお客様のニーズに合わせた商品開発の歴史」といえます。

業界ニーズ

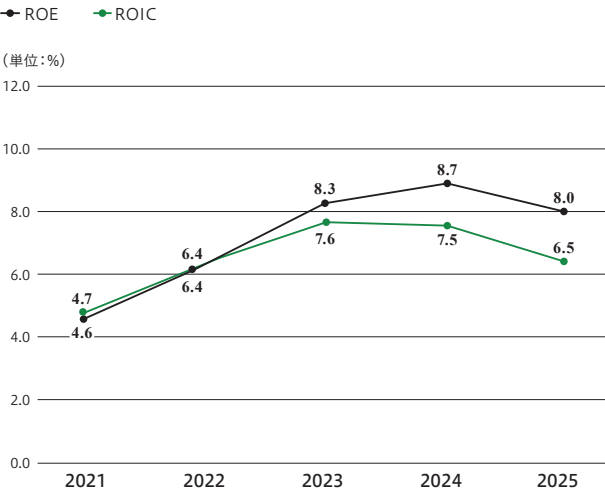


1950 戦後の経済復興を背景に 設立から急成長を遂げる	1960 全国に営業所を開設し 販路を拡大	1970 製袋業界のパイオニアとして 製造設備の増強を図る	1980 新社名「ザ・パック」のもとに 第二のスタート	1990 上場企業にふさわしい 組織文化・体制へ	2000 環境・品質・ コストNo.1の会社へ	2010 中期目標達成へ グループ力の強化	2020 サステナブル経営の 推進
1952年 森田重成が大阪府大阪市に「日本 ケース株式会社」を設立。衣装箱・ 洋服箱を製造販売する 1953年 カラー洋服箱「洋新」を武器に全 国に販路を広げる 1955年 大阪府東大阪市に花園工場を新 設し、段ボールや洋服箱の自社一 貫生産を開始 1957年 紙製手提袋の生産を開始 1959年 大阪府東大阪市に鴻池工場（現・ 大阪工場）を新設し、製造設備の 拡大を図り、総合パッケージメー カーへ変貌を遂げる	1961年 東京都千代田区に東京支社（現・ 東京本社ビル）を開設 1969年 奈良県大和郡山市に段ボール専 門工場として奈良工場を新設 東京市場に対応すべく、埼玉県浦 和市に関東初となる浦和工場を 新設	1971年 コンピューターシステムを導入し、顧客・商品情報をデジタル 管理し始める 1974年 大阪工場に巻取自動製袋機を導入、紙袋の量産体制を確立 1979年 東日本の市場に対応すべく、埼玉 県坂戸市に関東工場（のち埼玉 工場に改称/現・東京工場）を新設	1981年 鴻池工場（現・大阪工場）に包装 資料館（現・パッケージラボ大阪） を開館 1983年 社名をザ・パック株式会社に變更 1984年 PASシステムを開発 1987年 米国にザ・バックアメリカコーポ レーション（現・連結子会社）を 設立	1991年 茨城県日立市にポリ袋生産工場 として茨城工場を新設 大阪証券取引所市場第二部に 上場 1998年 大阪工場新1号館を竣工、新包 装資料館（現・パッケージラボ大 阪）を開館 1999年 本社および茨城工場で ISO14001の認証取得	2001年 大阪・埼玉（現・東京）・茨城工場 でISO9001（品質）認証取得 2003年 東京・大阪証券取引所市場第一部に上場 株式会社京浜特殊印刷を設立 2006年 中国上海市に特百嘉包装品貿易（上 海）有限公司（のち特百嘉包装（上 海）有限公司に社名変更）を設立 2007年 日幸印刷株式会社を子会社化 中国常熟市に特百嘉包装制品 （常熟）有限公司を設立 大阪・埼玉（現・東京）工場の関連 部門において「FSC®CoC認証」を 取得（FSC® C020517） 2009年 株式会社バックタケヤマを設立	2011年 埼玉県日高市に東京工場を新設 2014年 西日本印刷工業株式会社を子会 社化 2018年 カンナル印刷株式会社を子会社化 大阪・東京工場の関連部門におい て「FSSC22000」（食品安全）認証 を取得	2021年 国内全工場の関連部門にて 「FSC® CoC認証」を取得 2022年 東京証券取引所プライム市場に移行 2023年 大阪本社新社屋竣工 2025年 株式会社光パックス石川を 子会社化 2026年 日幸印刷株式会社を吸収合併 本社・購買・営業部門における環 境・品質管理体制を、「ISO14001」（ 環境）認証および「ISO9001」（品 質）認証から自社管理体制へ移行

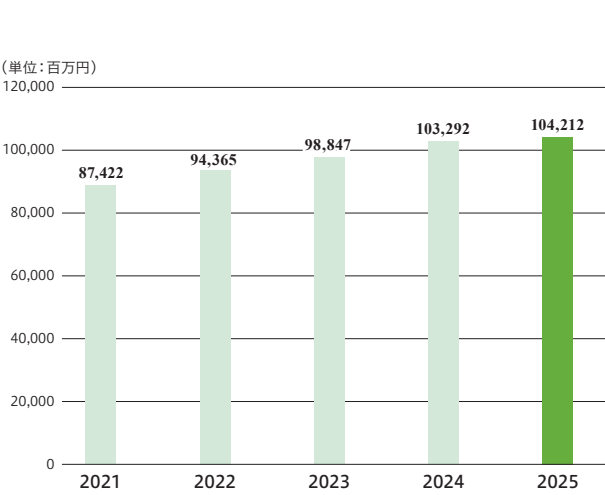
売上高・経常利益の推移 [連結](#)



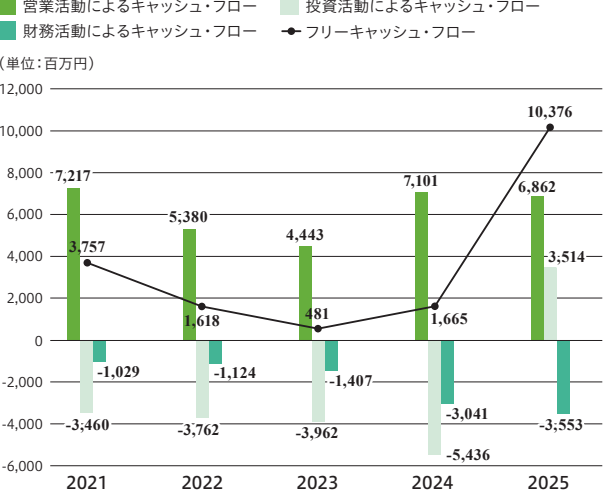
ROE・ROICの推移 [連結](#)



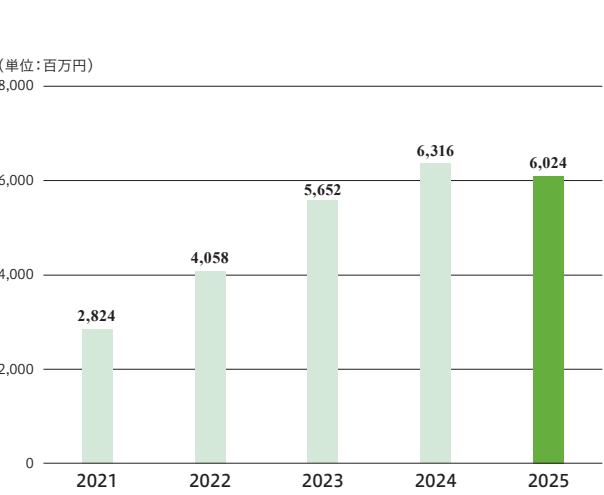
総資産 [連結](#)



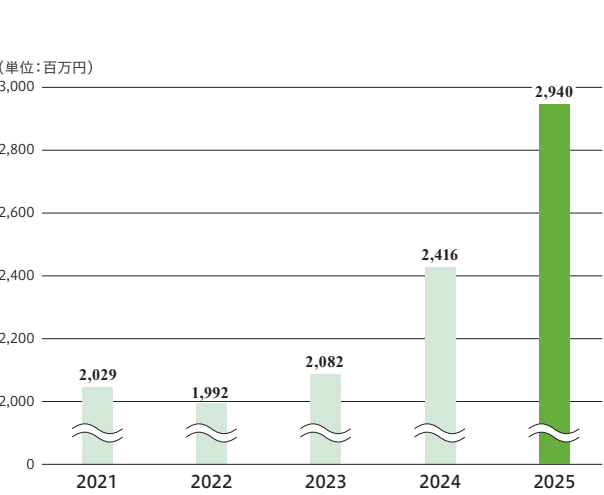
キャッシュ・フローの推移 [※1 連結](#)



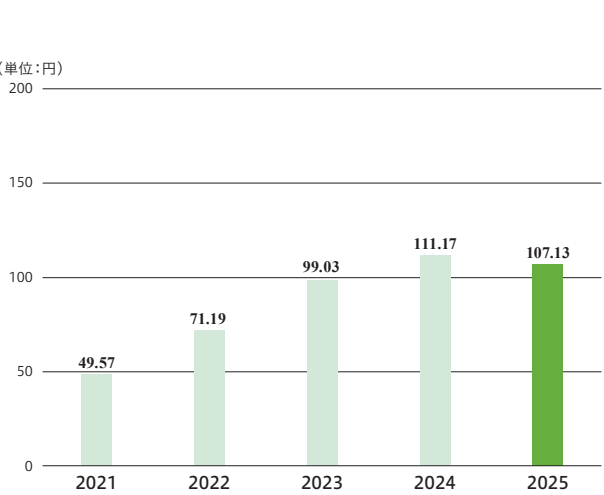
親会社株主に帰属する当期純利益 [連結](#)



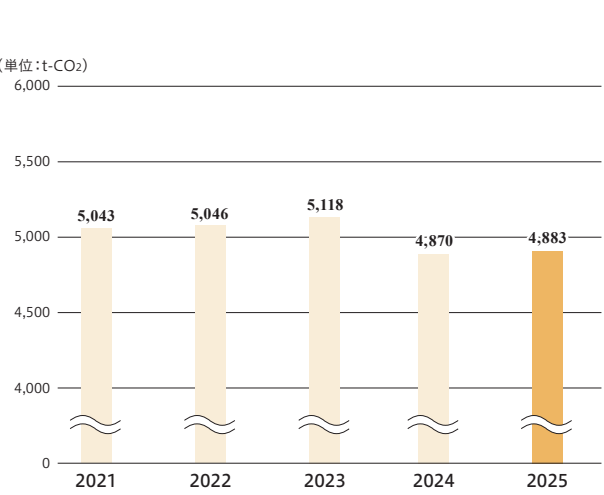
減価償却費 [連結](#)



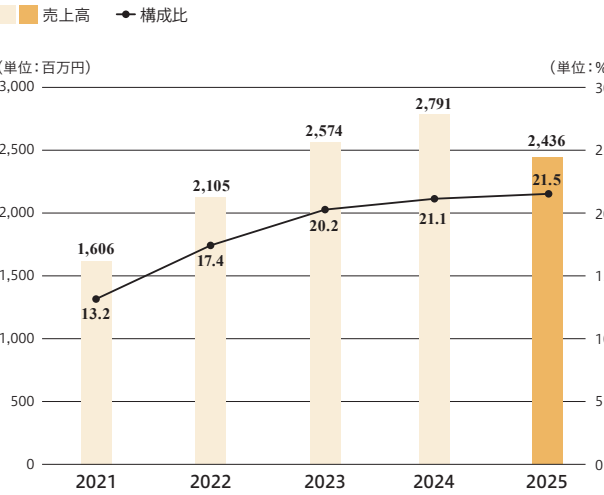
1株当たり当期純利益(EPS) [※2 連結](#)



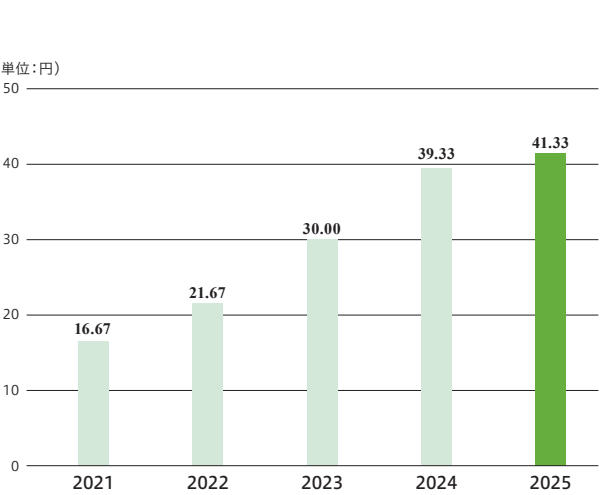
CO₂排出量(Scope1) [単体](#)



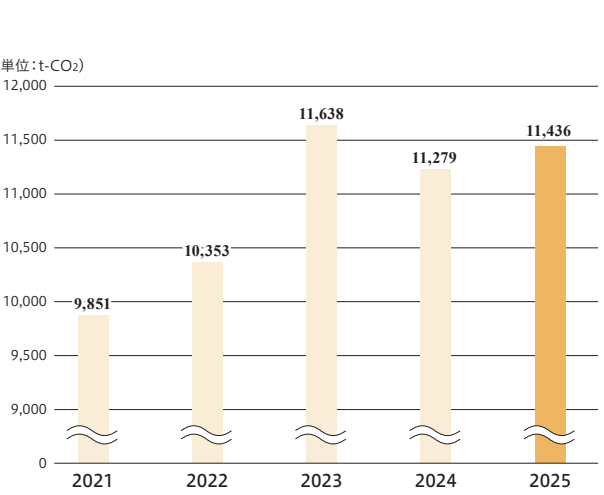
FSC®商品の売上高・構成率 [※3 単体](#)



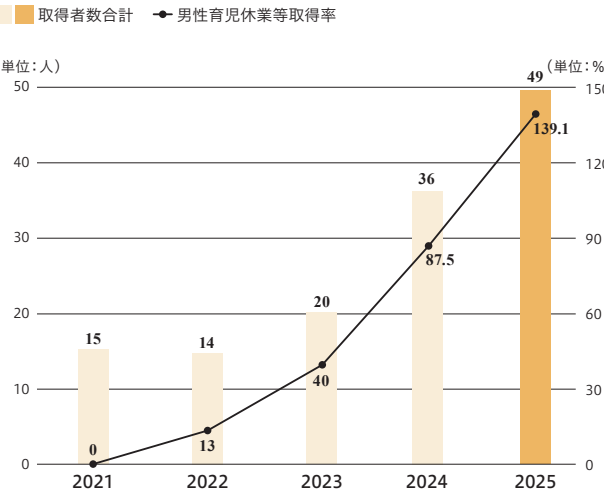
1株当たり配当額 [※2 連結](#)



CO₂排出量(Scope2) [単体](#)



育児休業等取得者数・男性育児休業等取得率 [単体](#)



※1 営業キャッシュ・フローおよび利払いは、連結キャッシュ・フロー計算書に計上されている「営業活動によるキャッシュ・フロー」および「利息の支払額」を用いております。

※2 当社は2025年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。2021年期首に当該株式分割が実施されたと仮定し算出してあります。

※3 ザ・バック単体の紙加工品事業全体に占める売上高構成比

パッケージのトータルソリューション企業

紙袋、紙器、段ボール等の紙製パッケージをはじめ、化成品パッケージ、その他素材を使ったラッピング資材等の包装資材を取り扱う総合パッケージメーカーです。アパレルの手提げ袋から、食品飲料や日用品・衛生用品のパッケージ、企業・学校の紙袋、宅配用包装資材まで、多種多様な製品を取り扱います。ひとつの市場に特化せず、さまざまな業種・業界のパッケージを提案できることが、ザ・バックグループの特長です。

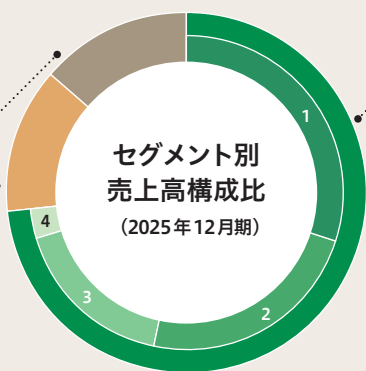
セグメント別売上高構成比／売上高／営業利益

売上高 103,125 百万円 営業利益※ 7,207 百万円 ※調整額を含む

紙加工品事業

売上高構成比 売上高 営業利益
73.5% / 75,797 百万円 / 5,297 百万円

1 紙袋	31.1%	32,044 百万円	3,759 百万円
2 紙器	26.1%	26,916 百万円	2,425 百万円
3 段ボール	14.3%	14,743 百万円	386 百万円
4 印刷	2.0%	2,049 百万円	-4 百万円



化成品事業

12.9% / 13,303 百万円 / 930 百万円

その他事業

13.6% / 14,025 百万円 / 980 百万円

(注)セグメント利益の調整額△1,354百万円には、各報告セグメントに配分していないセグメント間取引消去△2百万円および全社費用△1,351百万円が含まれています。全社費用は、主に親会社の管理部門に係る費用です。

取り扱い製品例

製品例

紙袋

- 手提げ袋
- 宅配袋
- 食品包装用紙袋
- ラッピング用袋



紙器

- 食品一次容器
- 商品パッケージ
- ギフトボックス



段ボール

- 配送用段ボール箱
- 大型段ボール
- 段ボール化粧箱
- 強化段ボール
- 緩衝材



印刷

- 紙袋、紙器、段ボール製品の原紙への印刷
- パンフレット
- カタログ



化成品パッケージ

- 衛生用品/パッケージ
- 持ち帰り袋
- 軟包装



販促品

- エコバッグ
- ギフト用ラッピングバッグ
- 包装紙、リボン、シール
- ガーメントバッグ



用度品

- 事務用品
- 清掃用品

環境対応製品

各製品カテゴリーにおいて、環境対応製品の企画提案・製造ができます。



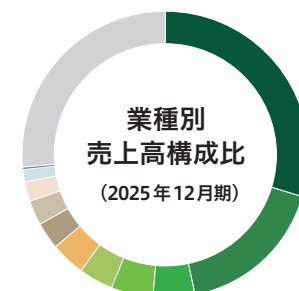
- FSC® 認証材
- 再生紙
- 非木材紙
- 脱プラ紙化
- モノマテリアル化
- バイオマス原料
- 省資源設計等

業種別売上高構成比

主な市場

取引社数 約15,000社

■ 食品	29.7%
■ アパレル	17.0%
■ 百貨店	4.8%
■ 医薬品・化粧品	4.7%
■ EC(通販)※	4.0%
■ スーパー・ドラッグストア	3.8%



■ ライフケア	3.0%
■ 家電・住設	2.9%
■ 雑貨	2.1%
■ コンビニ	1.3%
■ 自動車	0.3%
■ その他	26.3%

※EC(通販)はモール型ECを対象としており、自社サイト型のECについてはそれぞれの業種の売上に計上しています。

食品市場

和洋菓子の箱や手提げ袋、ギフト包装、個包装フィルムの取り扱いがあります。コンビニエンスストアや外食産業における食品を直入れできるテイクアウトパッケージにも豊富な実績があります。



流通小売市場

百貨店やアパレル、雑貨ブランドの手提げ袋や、ラッピング資材、販促用ノベルティ等、ブランド価値向上に貢献するパッケージを提供しています。



多種多様な製品で、あらゆる市場に対応

生活用品市場

衛生用品の外装、家電の梱包材、化粧品・医薬品の商品パッケージ等、暮らしのなかで使われる多種多様なアイテムのパッケージ製造実績があります。



EC(通販)市場

紙製・ポリ製の宅配袋、段ボール製配送箱等、通販市場で用いられる配送資材の豊富なラインアップを持ち、実績を増やしています。



2025年度業績および 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の最終年にあたる2025年度の連結売上高は1,031億円(前期比1.6%増)となり過去最高を更新しましたが、営業利益は72億円(前期比10.0%減)にとどまり、目標の連結売上高1,070億円、営業利益83億円には残念ながら届きませんでした。ROEは目標の8%に対し7.96%、ROICは6.48%と一定の水準には達したものの、資本効率改善に課題が残る結果となりました。

前中期経営計画の3年間は、外部環境の激しい変化が続いた期間となりました。2023年度はコロナ禍収束に伴うリバウンド需要やインバウンド回復、さらにプラスチックから紙製パッケージへの移行需要が成長を牽引しました。また2023年および2024年は、原材料価格の相次ぐ値上げに対し製造部門と営業部門が連携し、お客様の理解を得ながら価格適正化に取り組んでまいりました。2025年度は、これらの追い風が落ち着きを見せる中、円安の進行や食品をはじめとする物価上昇が消費減少を招きました。このような外部環境の変化は掲げた計画に大きな影響を与えました。

一方で、継続的に安定した成長を見せている市場もございます。設備投資やM&Aで高まった生産能力と拡充した商品ラインアップを武器に、注力していた食品市場では前期比5.6%増収、EC市場では8.6%増収という成果を上げています。この持続的な成長は、人手不足や物流課題の解決につながる商品やサービスがお客様から確かな支持を得ている証だと考えています。食品市場向けには2023年に稼働した「アソートセンター」により、パッケージの製造から食品(個包装)のアソート作業までワンストップで提供可能な体制を整え、お客様の業務負担低減に寄与しております。EC市場では、省人化と効率化を目的とした梱包作業の自動化提案や薄型配送資材が好評を得ており、大きな手応えを感じております。

当社の商品やサービスは、お客様との対話を重ねて把握したニーズを基に開発しています。当社は設立以来、「直販体制」を貫いており、現在では約15,000社のお客様と強固な信頼関係を築いております。こうした顧客基盤と従業員こそ、当社の持続的な成長を支える根幹だと確信しています。

新中期経営計画に込めた経営姿勢： 成長戦略

本計画は2026年度から2030年度の5年間としました。従来の3年間計画から延長したのは、新規事業開発や工場建て替えなどの大規模投資を計画的に進める十分な期間が必要と判断したためです。この5年間で次世代へ向けた事業基盤構築や質の高い成長を実現してまいります。

当社は設立以来、着実に業績を伸ばしてまいりました。「変化に対応すること」は当社のDNAとも言えますが、昨今の激動する環境下で持続的な成長を実現するためには「能動的に変化を創出する」経営姿勢が必要だと考えています。そこで、本計画の成長戦略では、国内の社会課題に貢献できる事業を主軸に据えつつ、業界をリードする商品・サービスの拡販や営業活動の目標を掲げました。

まず、主力の紙袋においては350億円を目標に掲げました。安定的に成長しているEC市場をターゲットに宅配袋の拡販を進めるとともに、海外市場でも挑戦をしていきます。中国や米国における既存拠点の増員や物流機能の強化を図ることで、現地および近隣国での販売拡大に取り組んでいきます。

紙器においては、市場での手ごたえを活かし「アソートセンター」の拠点拡大を進め、食品市場の深耕を加速させます。また、前中期経営計画期に導入した設備や商品・技術を用いて、大量生産かつ徹底した品質管理を求められる食品一次容器の拡販に挑みます。これらの施策により紙器の売上を大幅に伸ばし、主力の紙袋と同規模となる350億円まで成長させます。

段ボールにおいては、EC市場を取り巻く法改正や社会課題に対応し、薄型配送資材の拡販および木材・発泡スチロールの代替となる段ボール製輸送梱包材の分野に注力します。その結果、180億円の売り上げ達成を実現します。

一方、化成品事業では、食品市場を中心に軟包装の既存顧客への複合販売を推進するとともに、未開拓市場への参入も視野に入れています。軟包装は2025年度の26億円から2030年に50億円の拡大を目標に掲げており、化成品事業として150億円を目指します。

このような戦略により、連結売上高1,200億円、営業利益100億円の達成を目指して参ります。

高まる人的資本戦略と 財務戦略の重要性

資本効率向上という経営課題において、人的資本戦略と財務戦略はかつてないほど重要なテーマとなっています。当社は社は「愛し愛され」と経営理念「人を大切にし、人を育てる」のもと人材を最も重要な経営資本と位置付ける企業文化を築いてまいりました。これまでも「働きやすさ」や「ウェルビーイング」の向上を目的に、多くの施策に取り組んでまいりました。新中期経営計画の期間は、特にエンゲージメント向上に注力し、従業員の意欲と能力を最大限に引き出すことで、業績や生産性の向上を実現させていきます。

採用活動の強化や働きやすさの向上に加え、能力開発や人材配置の最適化、評価体制の整備にも力を入れ、従業員一人ひとりの活躍をよりサポートできる体制を構築します。また、エンゲージメントサーベイの総合スコアを現在の57点から2030年には70点へ引き上げる目標を掲げており、従業員との双方向コミュニケーションを重視しながら施策を実行していく点が従来とは異なる特徴です。これらを通じて、一人当たり売上高98百万円(16.7%増)、一人当たり営業利益8.1百万円(37.3%増)の達成を目指します。

一方、資本効率向上に直結する財務戦略の柱として、当社はキャピタルアロケーション(資本配分)を重要視しています。具体的には、株主還元と成長投資に対し、負債(デット)も活用することで迅速な経営判断を可能にする体制を整えます。売上や規模拡大を追求するのみならず、投資収益率や資本コストを踏まえた効率的な資本運用を経営の中軸に据え、持続的成長を実現してまいります。資本効率の改善を着実に進めるとともに、リスク管理体制の強化を図り、変化の激しい経営環境下においても柔軟かつ健全な財務基盤を維持していくことが不可欠と考えています。これらの戦略を総合的に推進することにより、当社は持続可能な成長をさらに加速させてまいります。

「選ばれる企業」になるために

新中期経営計画を策定する際に、「選ばれる企業」になることを強く意識しました。「選ばれる企業」とは、お客様・取引先・従業員・地域社会など、多様なステークホルダーに信

頼され長期的に支持される企業を意味します。そのための企業価値を多角的な視点で分析し、成長戦略はもちろん、人的資本戦略、財務戦略に加えサステイナブル経営を一体的に進化させようと考えました。

本計画の5年間は激しい市場変化やスピード感のある戦略の実行が求められます。そのような中、事業活動における品質やコンプライアンスの不徹底は、致命的な信頼の毀損につながります。この5年間は、品質管理体制の強化やコンプライアンス体制の充実、そして自然災害やサイバーリスクを含むリスクマネジメントの高度化に努めてまいります。中でも最も注力していく取り組みの一つは「サプライチェーンリスクマネジメント」です。当社の取引先は大企業から中小企業まで多岐にわたりますが、それぞれの企業とのコミュニケーションを通して管理体制の構築を進め、サプライチェーン全体でリスク低減を図ってまいります。

また、外資系・国内大手のお客様からESG関連の監査や情報開示要請、投資家の皆様からご期待を伴った対話が増加しているため、自発的な活動はもちろんのこと、得られた幅広いステークホルダーの皆様からのご意見を経営に反映させていく所存です。

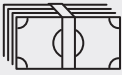
当社の財務・非財務の取り組みおよび情報開示を通じて、皆様からの信頼と期待に誠実に応えてまいります。今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

仲村 直樹

価値創造を支える「6つの資本」と独自の強み

6つの経営資本をビジネスモデルに投入(投資)することで、アウトプット、アウトカムを経て、新たな経営資本を創造します。安定した財務基盤、創造的な人材とノウハウ、多くの顧客基盤、製造における外部委託先との協力体制、森林保全活動が、当社グループの特に重要な経営資本です。

財務資本 	安定した財務基盤と成長を促す投資 当社グループは手提げ紙袋において国内シェアNo.1の実績を持ち、紙加工品、化成品パッケージの製造・販売を主とし、成長してまいりました。紙器・紙袋を中心に設備を増強することで会社の成長力を高め、自己資本利益率や投下資本利益率の向上、安定的な配当に努めてまいります。 自己資本利益率 2025年度末時点 8.0% 投下資本利益率 2025年度末時点 6.5% 総資産 2025年度末 時点 104,212 百万円 設備投資 費用 2025年度実績 3,522 百万円
人的資本 	専門知識と経験を兼ね備えた人材 幅広いパッケージの知識を持つ営業部門、グラフィックデザイン・構造設計を行うクリエイティブ部門、提案やパッケージ関連の開発を専門的に担う企画開発部門が連携して、お客様に最適なパッケージソリューションを提案しています。また、高品質かつ多種多様なパッケージの提供を支える製造部門・品質管理部門・購買部門においても、直販体制で培ったノウハウを活かして、生産効率や品質の向上を図り、顧客満足向上に取り組んでいます。 社員数 2025年度末時点 1,223名 営業社員数 2025年度末時点 316名 企画開発部門人数 2025年度末時点 22名 クリエイター数 2025年度末時点 76名
知的資本 	情報発信基地かつ研究所であるパッケージラボ、提案データベース 東京、大阪、福岡のパッケージラボは、情報発信および研究を目的に、合計約10万点のパッケージ資料を収集・展示し、各部門が協働で最新パッケージの研究・開発を行っています。パッケージの最新情報を営業活動に活かすために、全社で共有できる提案データベースを構築しています。 パッケージ収集事例 2025年度末時点 約10万点 特許権保有件数 2025年度末時点 62件 意匠権保有件数 2025年度末時点 53件
社会関係資本 	さまざまな業種にわたる顧客基盤 当社グループは約15,000社にも及ぶ企業と取り引きがあり、幅広い顧客基盤を持っています。あらゆる顧客ニーズに対応するために、自社工場はもちろんのこと、国内外の多数のサプライヤーと協業し、アパレルの手提げ袋から、食品・衛生用品パッケージ、配送用・販促用資材まで、多種多様なパッケージを提供しています。また、自治体、地域、NPO法人との連携により各種CSR活動を実現しています。 取引先企業 2025年度実績 約15,000社 手提げ紙袋 国内シェア No.1
製造資本 	国内外工場と外部委託工場との連携、全国に物流拠点 国内外10工場と外部委託工場の連携により、お客様の多種多様なニーズにお応えできる製造基盤をもっています。また、災害・事故など発生時のリスクマネジメントにも対応し、商品の安定供給を実現する体制を整えています。国内4工場に併設された物流センターをはじめとする全国に広がる物流拠点から、効率的な配送が可能です。 国内外工場数 2025年度末時点 10カ所 国内物流拠点数 2025年度末時点 21カ所
自然資本 	自然資源の有効活用と森林保全活動 当社グループのビジネスは、木材(紙パルプ)、水、石油(プラスチック)といった自然資源によって成り立っていることから、資源の有効活用や廃棄物発生抑制、リサイクル推進などの環境負荷低減に取り組んでいます。また、2001年から森林保全活動を継続しており、木質資源の循環利用に貢献しています。 森林保全活動(単体) 2025年度実績 8回 植樹本数(単体) 2025年度実績 840本 産業廃棄物リサイクル率(単体) 2025年度実績 98.9%

企画から納品までの一貫支援が可能

当社グループは、お客様のニーズに基づいた「企画提案」と市場動向を踏まえた「商品開発」に特長があります。パッケージづくりのプロ集団として、メーカーならではの高い技術と豊富なノウハウを駆使し、企画から製造・物流まで含めたトータルプロデュースを提供します。

1 ヒアリング・課題把握  営業 お客様の課題を把握し、解決に導くパッケージの方向性を見出す ●全国に広がる事業所ネットワークを活用し、スピーディかつ丁寧なヒアリングを通じて、お客様の課題やビジョンを把握します。 ●幅広い製品知識、豊富な経験を持った営業社員が、お客様の課題を解決するパッケージ開発へと導きます。	2 企画開発  素材開発 包装ソリューション 技術開発 パッケージラボ パッケージ企画提案および開発の専門部門 ●市場の多様なニーズに応える機能と特性を兼ね備えた新素材の研究開発を推進 ●お客様の包装ラインにおける課題を分析し、効率化・合理化を実現する最適なソリューションを提供 ●機械設備などの先進技術の研究を通じて、新たな商品の量産体制を確立 ●パッケージの研究、情報発信に加え、従業員の専門性向上と学習機会を提供する施設「パッケージラボ」を保有	3 商品開発  グラフィックデザイン 構造設計 パッケージづくりのプロ集団 ●全国76名のグラフィックデザイナー、構造設計者が在籍 ●幅広い業種・業界の動向を熟知したパッケージづくりのプロフェッショナル集団が、お客様のニーズに応じた高品質なパッケージを開発 ●商品の梱包から店頭陳列、そして消費者の手に渡るまでの全プロセスを考慮した最適なパッケージを追求し、お客様の販売戦略をサポート
4 調達・生産  購買 生産管理 生産技術 国内外10工場と外部委託工場の協業による万全な生産体制 ●国内外に広がる自社工場と外部委託工場ネットワークにより災害・事故発生時のリスクマネジメントに対応 ●納期対応・物流費削減を可能とする生産拠点を確保 ●各工場の技術・ノウハウの共有、協働により多種多様なニーズに対応	5 品質管理  品質保証・品質管理 高品質製品の安定供給 ●製品規格に基づく生産工程管理、最終製品の品質確認・改善活動により、高い品質レベルを維持・向上 ●ISO9001(品質)やFSSC22000(食品安全)認証を取得し、国際認証規格に沿った運営を実践。メイドインジャパンの高品質な製品を提供	6 配送・納品  物流 販売サービス 日本全国をカバーする物流ネットワーク ●国内4工場に併設された物流センターにより、製造から出荷までを一元管理し、効率的な配送を実現 ●全国21カ所に広がる物流拠点をもち、効率的な全国配送が可能 ●販売サービスと製造・物流部門との連携による保有在庫とデリバリータイミングの最適化が可能

これまでにない包装を世の中に生み出す

当社グループは、これまでお客様との対話を重視し、そこから見えてくるお客様が抱えるパッケージにまつわる課題の解決に向け、真摯に向き合い取り組んできました。素材・加工選定・構造設計・グラフィックデザイン等のパッケージそのもののアプローチに加え、商品充填や包装ライン等のパッケージが使われるシーンにおけるソリューション提案も強化し、実績・ノウハウを蓄積してまいりました。ここでは、当社がパッケージのトータルソリューション企業として提供している一部の実例をご紹介します。

パッケージ使用フェーズソリューション

お客様の生産性向上、パッケージ使用時のストレス軽減のため、作業効率の向上に貢献する豊富なパッケージアイデアをご用意しています。

- ワンタッチで組み立て可能なパッケージ形状を提案
- 箱の組み立て作業を簡単にする治具を提案
- 組み立てた状態で箱を納品することを提案(箱の組み立て作業を当社で受託)

箱の組み立て作業から商品の充填作業まで、人員確保が必要となる作業を受託可能です。当社がパッケージの製造から商品充填までワンストップで請け負うことで、お客様の煩雑な在庫管理や、納期調整の課題解決に貢献します。

梱包・物流作業現場における作業効率向上、省人化の課題に対し、パッケージと併せ機械導入を含めた梱包ラインの合理化提案を行います。お客様の作業現場レイアウトや、作業フロー、条件を考慮しながら、最適な梱包ラインをコーディネートします。

原材料価格・物流費・人件費等のコスト上昇課題に対し、さまざまな側面からコスト抑制につながるパッケージ施策をご提案します。

- パッケージのコストを抑制する形状・素材を提案
- 配送コストを抑制する宅配用資材の小型化や輸送費の料金体系を考慮した形状を提案
- 梱包作業費を抑制する組み立て作業効率の良いパッケージを提案



ポストイン
薄型配送箱



※イメージ図

包装にトータル

まつわるソリューション

パッケージ製作フェーズソリューション



内容物や用途・ニーズに合わせ、パッケージに必要な機能を満たす素材や加工を提案します。

- 油分が出る食品直入れ容器に、耐油紙や耐油コーティング加工を提案
- 食品軟包装の環境対応ニーズに、クラフト軟包装を提案
- 高級感の演出が求められるパッケージに、特殊紙や表面加工を提案



国内外の自社工場と外部委託工場からなるサプライチェーンネットワークにより、生産ロットや仕様などの諸条件にあわせて、最適な製造場所・製造方法を提案可能です。



商品保護等の機能性に加え、見た目の美しさ、利便性の課題に応じたきめ細かな構造設計を提供します。



幅広い顧客層のパッケージを手がけ、ノウハウを蓄積したグラフィックデザイナーがお客様のブランド価値向上に貢献します。

- パッケージデザイン
- 店頭什器/ディスプレイ製作
- 商品企画やブランディングの支援



パッケージラボ (東京・大阪・福岡)

国内外のさまざまなパッケージを資料として収集、パッケージ研究の場・情報発信の場として活用しています。

サステイナブル経営の実現に向けてパーパスと基本方針を設定し、グループの理念として体系化しました。外部環境の変化に対応し、事業活動を通じた製品・サービスおよびステークホルダーへの価値を提供し、「パッケージを通して社会を豊かに、人を笑顔に」を実現します。



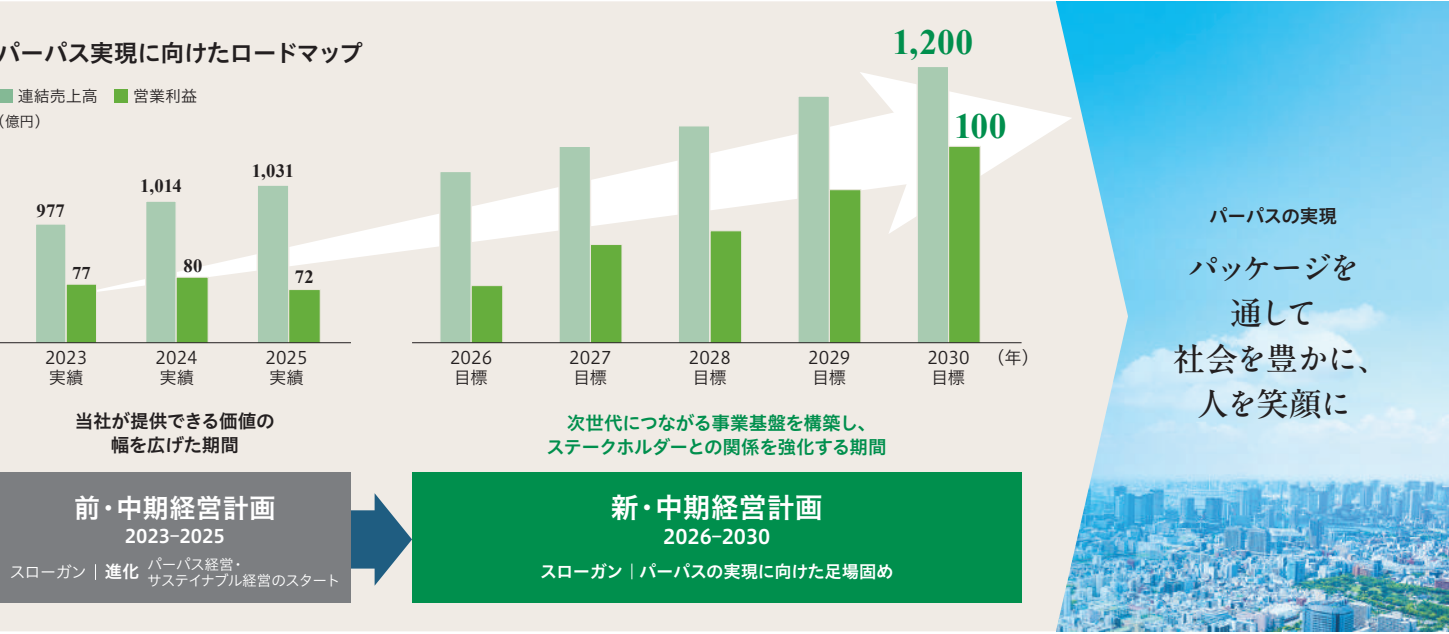


ザ・バックグループは企業経営において多様なステークホルダーとの信頼関係構築が重要だと認識しています。各ステークホルダーの立場を理解し、適切な協働、配慮に取り組み、環境・社会・経済それぞれの価値を提供していきます。社員全員がパーパスを共有し、パッケージを通して社会に貢献していきます。

株主・投資家	安定した財務と配当(性向)の維持 当社グループは、安定した配当の維持に留意するとともに、内部留保の充実に努めて配当を決定しております。内部留保金は、財務体質の強化および生産設備・研究開発等の資金需要に備えるものであり、将来の利益に貢献することで、株主への安定的かつ漸増的な配当に寄与していくものと考えております。
従業員	従業員エンゲージメントの最大化(働きがい・キャリアの実現) 多様な人材が活躍できる場を広げていくため、働く環境・勤務形態と制度の整備を進めるほか、タレントマネジメントシステム等を有効活用した人材配置の適正化を実施していきます。また、研修等を通じたスキルアップ・リスクリングの機会を提供することで、個人・会社の成長と活性化を促していきます。
サプライヤー	連携・共存共栄体制の実現・維持 当社グループはサプライチェーン全体の共存共栄と連携を強化するため、2022年7月に「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。宣言内容を社内外に周知するとともに、円滑な実施に努め、サプライチェーン全体の価値向上に取り組んでいます。
販売先	ブランド価値の共創 パッケージづくりのプロ集団として、お客様へ最適なパッケージを提供します。また、パッケージそのものだけでなく、パッケージにまつわるお客様のニーズや課題を把握しソリューションを提供します。更に、環境対応商品の提供を通してお客様の環境への取り組みをサポートするほか、商品企画の一部や販売方法などにも携わり、お客様のブランド価値を共創しています。
一般消費者	パッケージによる機能的・情緒的価値の提供 当社グループは、時代とともに変化するニーズにあわせた商品やサービスを開発しており、最終消費者が求めるパッケージの役割・価値を踏まえた企画提案をしています。商品を安全に運ぶことができる手提げ袋、開封・廃棄がしやすい紙器や段ボール製品など消費者のストレスを軽減する機能的価値をもったパッケージを提供します。また、デザインや素材、形式のオリジナリティを付加し、商品やブランド価値を高めるパッケージを提供することにより、消費者の購買行動における満足度を高め、情緒的な価値を生みだしています。
地球環境	事業活動を通じた環境保護 環境理念『私たちは 人と自然を愛し 夢のある未来をみつめ かけがえのない地球を大切に し 広く社会に貢献します』のもと、生産活動における環境負荷の低減に取り組んでまいりました。社会から求められる「環境対応」を、環境対応製品の開発・販売やザ・バックフォレスト®環境基金を通した森林保全活動により実現します。

パーパス実現に向けた歩みと 新・中期経営計画

当社グループはパーパス実現に向けた歩みを進めています。前・中期経営計画(2023-2025)では、顧客に提供できる商品やサービスの幅を広げていくことが、社会を豊かにするために必要な変化であると捉え、積極的な設備投資を通して商品ラインアップの拡充や生産能力の増強を進めてまいりました。続く新・中期経営計画(2026-2030)では、将来の成長を支える「足場固め」の期間と位置づけ、前中期経営計画期で拡張した事業基盤をより強固にし、持続的な成長と将来性を確かなものにしていきます。事業の収益性を着実に高めるとともに、資本効率を意識した経営を実践することで企業価値向上を実現し、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。



前・中期経営計画(2022-2025)の振り返り

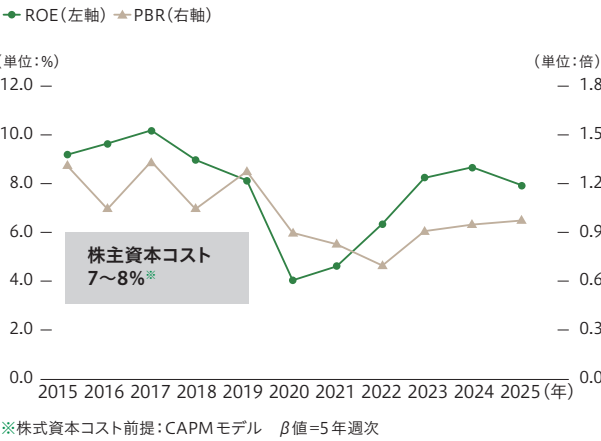
前中期経営計画は、原材料価格の高騰や急激な円安進行といった想定を超える外部環境の変化が続き、残念ながら当初掲げた目標には届かない結果となり、この結果を真摯に受け止めています。一方で、このような状況下でも紙加工品を中心に設備投資やM&Aによるラインアップ拡充や供給能力向上を進め、注力する食品市場やEC市場で力強い成長を遂げるなど、確かな手応えも掴んでいます。これらの成果と結果を踏まえ、新・中期経営計画で取り組むべき課題を明確にしました。

前・中期経営計画の 成果・強化課題		連結売上高 2025年度	営業利益 2025年度	ROE 2025年度	ROIC 2025年度
		1,031 億円	72 億円	7.96%	6.48%
成長戦略	紙加工品	成果		積み残した課題	
	化成品	● 紙器ラインアップを拡大し、食品一次容器を中心に販路拡大に貢献 ● 紙袋の供給能力が向上、大口需要に対応 ● EC用配送資材の販売が増加 ● 木材・プラスチックから段ボール梱包材へ転換		● トレー・モールド容器の品質管理体制の構築、低コスト化の取り組みを経て、更なる拡大・供給網の充実を図る ● 強化段ボールの拡販	
	人的資本戦略	● 食品市場で軟包装の販売が拡大		● さらなる事業の拡大	
	財務戦略	● 賃上げ・福利厚生の実施 ● 新規卒卒者、キャリア採用を継続		● 人材育成 ● 評価制度の洗練度を向上	
		● ROEは株主資本コストを上回る		● 資産・資本効率の改善余地が大きい ● 適正評価を得るためのIR・SR活動不足	

資本コスト・市場評価を起点とした課題認識

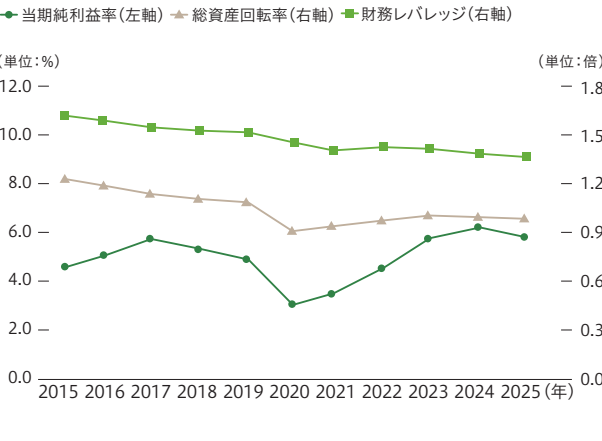
当社グループは、資本コストと株価を意識した経営を重要な経営課題として捉えています。前・中期経営計画期間において、ROEは株主資本コスト(7~8%)を上回ったものの、PBRは1倍付近での推移に留まりました。この要因は、主に2つの点が挙げられます。第一に総資産回転率が低位で推移している点、第二に財務レバレッジが低下傾向にある点です。これらは、それぞれ資産効率と資本構成の両面に改善

ROE・ROICの推移



の余地があることを示唆していると認識しています。また、PERが11~12倍台で推移している状況は、当社の成長戦略やポテンシャルが市場に十分に伝わっておらず、適正な評価を得るための対話活動が不足していることも重要な課題であると認識しています。これらの資本市場からの評価を真摯に受け止め、これを計画策定の重要なインプットとして位置づけています。

ROE構成要素の推移



事業成長を左右する外部環境の変化

マクロ環境

ステークホルダーの要請・ニーズ

● 深刻な労働力不足の常態化
● 消費者購買習慣の多様化
● パッケージ関連法規則の厳格化
● AI・デジタル化による産業構造改革
● 日本国内の人口減少と世帯構造の変化
● 地政学的リスクによる経済の不確実性
● ESGの要請の高まり

顧客ニーズの変容

競争構造の変化

資本効率の追求と非財務情報の価値化

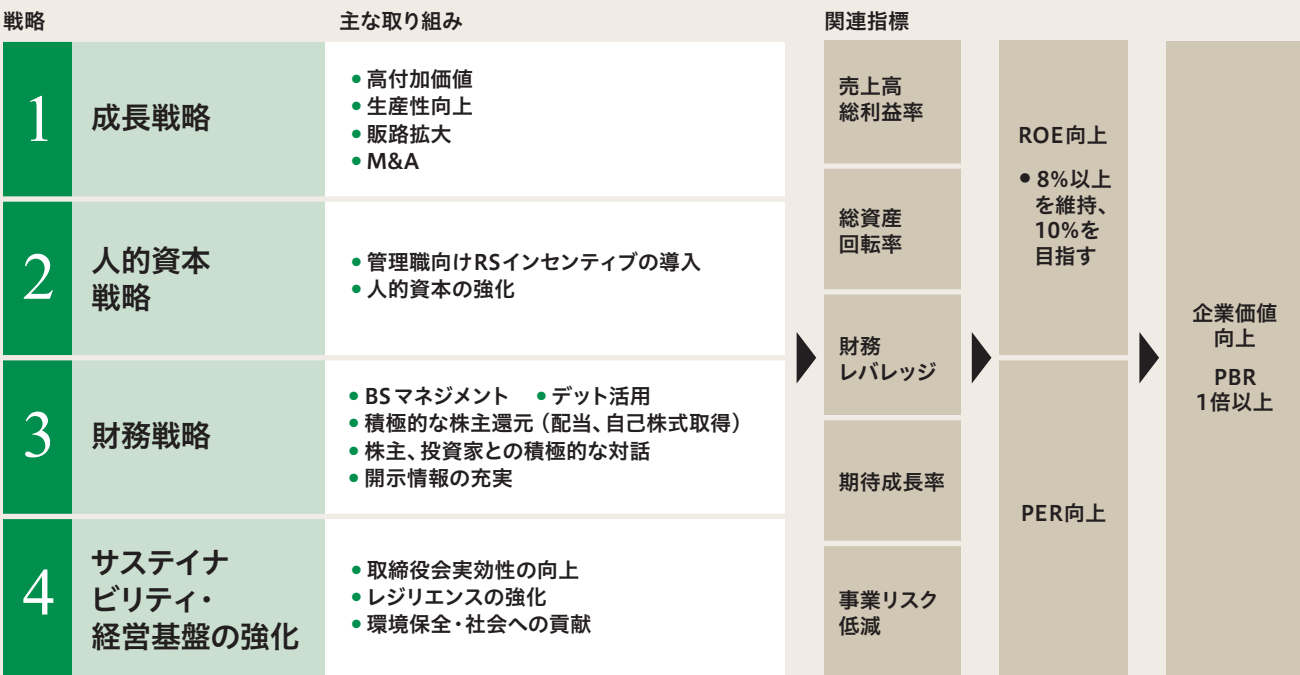
前・中期経営計画からの課題

新・中期経営計画
2026-2030
➡ P.21

新・中期経営計画(2026-2030)

当社は、新・中期経営計画(2026-2030)において、成長と資本効率の好循環を実現し、「質の高い成長」を実現することを最重要テーマとしています。本計画期間では、「成長戦略」「人的資本戦略」「財務戦略」を3つの柱とし、これらを支える「サステナビリティ・経営基盤の強化」を一体で推進します。これらの戦略の確実な実行により、「企業価値向上」を加速してまいります。

中期経営計画の全体像



定量指標

本計画期間では、「成長性」「収益性」「効率性」「株主還元」の4つの観点からKPIを設定しました。これらの目標は、戦略的な成長投資による売上拡大と、収益性改善の両立を前提として設定しています。またROEについては資本コストを上回る水準を安定的に確保しつつ、早期に10%水準の実現を目指してまいります。あわせて、総還元性向の引き上げを通じて、株主還元の充実に図り、成長と還元の好循環を構築していきます。

	指標	2025年度時点	2030年度	実績を踏まえた課題
成長性	連結売上高	1,031億円	1,200億円	持続的な成長に向けて新規顧客開拓、販路拡大および成長市場への展開を通じた収益基盤の強化
収益性	営業利益	72億円	100億円	コスト最適化、生産性向上および高付加価値製品の拡販による収益力の強化

	指標	2025年度時点	本計画期間	実績を踏まえた課題
効率性	ROE	7.96%	8%以上を維持 10%を目指す	資本効率の向上に向けて、収益力強化に加え、資本コストを意識した経営の推進および資本政策の高度化
株主還元	総還元性向	54%	70%	成長投資とのバランスを確保しつつ、安定的かつ持続的な株主還元の充実

1 成長戦略

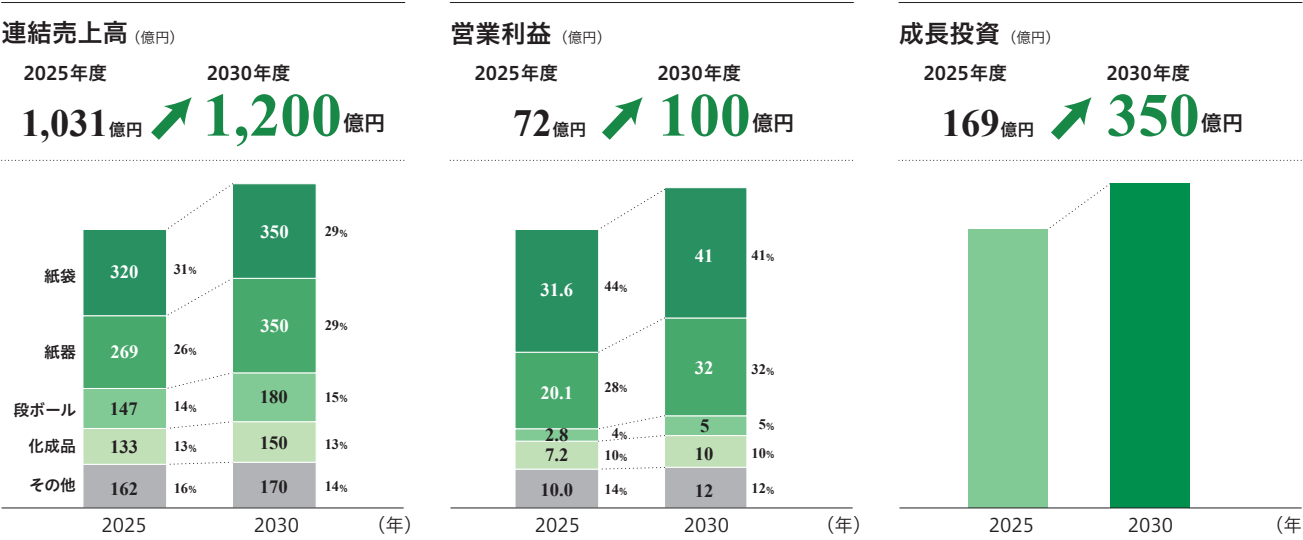
成長戦略の考え方

当社は、顧客ニーズの高度化・多様化など、事業を取り巻く環境が大きく変化する中においても、これを新たな価値創造の機会と捉えています。現在、当社に求められる役割は、単なる製品販売にとどまらず、環境対応や省人化、物流効率化など、顧客の事業活動における課題解決へと拡大しています。こうした環境認識のもと、本計画期間においては、「直販メーカーとしての強みを最大化し、顧客の期待を超える価値を提供する」ことを基本方針に掲げました。直販ならではの「強力な顧客接点」と、それを支える「開発・製造機能」を一体化させたメーカーとして、顧客ニーズに即した製品・サービスを最適に組み合わせることで、新たな需要の創出や、持続的な収益性向上を図ってまいります。

基本方針	成長の柱
直販メーカーとしての強みを最大化し、顧客の期待を超える価値を提供する	複合販売・ワンストップ提案の強化 - 商品、加工、物流、サービスを組み合わせた提案 - 顧客の業務負担軽減、付加価値向上を実現
	メーカー機能・生産性の強化 - 設備投資、省人化、DXによる供給能力向上 - 安定供給と品質向上による競争力強化
	成長市場への集中投資 - 食品、EC、海外市場への経営資源配分 - 長期的な成長機会の確実な取り込み

主な指標 (KPI)

本成長戦略の実行にあたり、当社は主に品種別の売上高を指標(KPI)として設定しました。売上高では、直販体制を最大限に活かし、複合販売とソリューション提案を一層強化し、主要4品種すべてにおいて成長を実現していきます。特に「紙器」については、これまでの設備投資や研究開発の成果を踏まえ、主力品種としての成長を見込み、本計画期間では紙袋に並ぶ売上規模に成長させる計画です。これらの売上成長に加え、設備投資やDX推進などへの投資により、付加価値創出や生産性の改善を図り、収益性の向上を推し進めてまいります。



成長戦略の施策概要

当社の成長戦略は、「販路拡大」と「収益性向上」の二軸で推進します。各商品セグメントにおける市場機会と当社の強みを見極め、この二軸に沿った施策を立案し、経営資源を最適に配分していきます。この戦略を牽引するエンジンが当社の最大の強みである「複合販売」と「ソリューション提案」です。単に顧客から要望された商品を提供するだけ

のビジネスモデルを脱却し、複数の製品 セグメントを組み合わせたクロスセル販売と、顧客の潜在的な課題まで解決するソリューション提案により、お客様一社一社との取引を深化・拡大させ、長期的かつ安定的な収益基盤を構築します。これにより、価格競争に依存しない、持続可能で質の高い成長軌道を目指します。

市場の需要やニーズの高まり	ザ・パックの強み	成長戦略	事業ごとの施策
紙袋 - 環境対応ニーズ - 海外市場における高品質ニーズ	- ラインアップ - 供給能力 - 企画開発力 - 海外製造拠点保有	販路拡大 顧客への提供価値の最大化と新たな市場接点の開拓を目指し、以下の4つの施策を重点領域に据えて推進。強固な顧客基盤の構築と市場シェアの拡大を加速させていきます。	- 食品・EC・小売市場で販路拡大 - 生産性・効率性の追求 - 海外市場に対し、人員・拠点増強による販売体制強化
紙器 - 食品市場の省人・効率化ニーズ - パッケージの機能強化ニーズ	- 設備の充実 - 豊富なノウハウ - ラインアップ - 開発力	複合販売加速 海外市場開拓 新商品開発 新規事業創出	- 流通加工事業を通じた紙器拡販の加速 - 水性フレキソ印刷機の活用範囲の拡大 - 食品一次容器の拡販
段ボール - EC市場での需要 - 物流現場での紙化・業務負担減ニーズ	- 構造設計力 - 強化段ボール - 省人化ソリューション	収益性向上 事業基盤の強化と収益構造の高度化を目指し、以下の4つの重点施策を推進。顧客の期待を超えるサービスや課題解決と直販メーカーとしての製造・調達の高度化により、広範囲の市場において収益性の高いビジネスを追求していきます。	- 食品・EC・小売市場で販路拡大 - 生産性・効率性の追求 - 海外市場に対し、人員・拠点増強による販売体制強化
化成品 - パッケージの機能強化ニーズ - ワンストップサービスのニーズ	- 高品質 - 複合販売		- 流通加工事業を通じた軟包装拡販の加速 - 水性フレキソ印刷機の活用範囲の拡大 - 低環境負荷素材や商品の開発推進
その他 - ワンストップサービスのニーズ - 低環境負荷縫製品の需要	企画～納品までの一貫対応力	生産性向上 コスト最適化 メーカー機能強化 付加価値の最大化	- 物流・受発注システムの強化 - 顧客の業務負担軽減のサービス構築 - 印刷事業の新市場開拓

Topics

食品市場における事業領域の拡大

食品市場は、当社が最も注力する重要市場の一つです。この市場では、深刻化する人手不足を背景に、単なる包装資材の提供にとどまらず、製造工程の負荷を軽減する包括的なソリューションへのニーズが高まっています。このニーズに応えるため、当社は紙器の組立てや商品のアソート作業を行う拠点（アソートセンター）を東西に設置しました。当社が箱の製造から商品のセットアップ・納品までをワンストップで提供することにより、お客様がコア業務に集中できる環境を創出し、サプライチェーン全体の効率化に貢献します。また、同市場において、更なる拡大の余地がある軟包装においては、M&Aも選択肢に入れながら製造機能の確立を図ります。このように、パッケージ単体から周辺サービス、さらには個包装分野まで提供範囲を広げる「トータルソリューション」の展開により、食品市場における当社のプレゼンスを確固たるものとし、持続可能な売上拡大を目指してまいります。

食品市場の売上高KPI
2030 年度
400 億円



アソートセンターのロボットアーム

EC・輸送梱包分野における供給体制の拡充と高付加価値化の推進

当社は、拡大を続けるEC 市場はもとより、家電や精密機器分野における「安全・確実な輸送」への高度なニーズに応えるため、供給能力増強と製品・サービスの付加価値向上に取り組んでいます。本計画期間では、国内生産拠点の生産効率と供給能力をさらに高めるため、老朽化設備の計画的な更新を進めてまいります。また、高まる環境規制を事業機会として捉え、紙製の緩衝材や宅配用資材といったサステナブルな製品群の開発・供給力を強化し、プラスチックや木材製品からの代替提案を加速させます。さらに、顧客の深刻な経営課題である「省人・省力化」に対応するため、包装ラインの自動化までを含めた最適なソリューション提案を推進します。多様な市場を支えるパートナーとして、「安定供給」と「高付加価値化」を両輪で力強く推進し、質の高い成長を実現します。

EC 市場売上高KPI
2030 年度
210 億円



環境対応製品の開発と販路拡大

当社は、環境規制の強化やサステナビリティへの関心の高まりを新たな成長の機会と捉え、環境負荷低減と高機能化を両立する製品開発を推進しています。特に、国際的なPFAS 規制の広がりを追い風に、フッ素不使用の次世代型耐油加工「カイソナル®」は食品業界を中心に新たな市場を切り拓く戦略製品へと育っています。あわせて、リサイクル性を高める「モノマテリアル化」の推進や、顧客の廃材を資源として循環させる「混抄紙」の共同開発など、商品の付加価値を高める独自の取り組みを拡大しています。今後も、社会課題の解決につながる環境対応ソリューションの提案を強化するとともに、高収益性を伴う成長へと結びつけてまいります。

海外市場における販売体制・拠点強化

国内市場が構造的な変化の局面を迎える中、当社は持続的な成長を実現するため、海外事業の展開を重要戦略の一つとして位置づけています。当社は1987 年の米国、2006 年の中国進出を皮切りに、海外における事業基盤を着実に築いてまいりました。本計画期間では、人材投入やアライアンスを軸とした製造・物流拠点の拡充を推進していきます。同時に東南アジアや欧州といった未開拓エリアにおいても、新たな販売網の構築を本格化します。各国の規制に関する知見を活かし、現地日系企業との協業から着手し、将来的にはローカル企業との取引拡大を目指します。近年、各国の産業高度化や自動化の進展に伴い、日本品質の強みである「正確さ・均一さ・品質の高さ」が再評価されています。この事業機会を確実に捉え、海外市場での成長を確固たるものにしてまいります。

海外子会社売上高KPI
2030 年度
90 億円

2

人的資本戦略

人的資本戦略の考え方

当社は人的資本を、企業成長を支える最も重要な経営資本と位置付けています。これまでも企業価値の向上を目指し、多様な人材の確保・育成およびその能力発揮を促す施策を継続して実施してきました。本計画期間では、4つの重点テーマ(採用・配置/能力開発/活躍/働きやすさ)を

設定し、取り組みをさらに加速させていきます。これら施策を通じて従業員エンゲージメントを一層高めるとともに、生産性と付加価値を創出する人材・組織へと深化させ、2030年度の目標達成につなげていきます。

基本方針	重点テーマ
個の強みを最大限引き出し、成長し続ける「強い組織」をつくる	採用・配置
	能力開発
	活躍
	働きやすさ

定量指標(人的資本戦略の主な指標(KPI))

人的資本投資額	前中期経営計画期間 (2023~2025)実績	本中期経営計画期間 (2026~2030)実績	エンゲージメントサーベイ総合スコア	2025年度	2030年度
	15億円	40億円		57点	70点
投資内訳	●能力開発費 ●採用活動費 ●DX推進費 など		1人当たり売上高	2025年度	2030年度
				84百万円	98百万円 (16.7%向上)
			1人当たり営業利益	2025年度	2030年度
				5.9百万円	8.1百万円 (37.3%向上)

労働人口の減少や事業環境の急速な変化に伴うスキルの高度化など、人的資本を取り巻く環境は厳しさを増しており、これらの変化への迅速な対応が求められています。また、掲げた目標達成のためには、より強固な体制のもとで生産性向上を実現する必要があります。そこで、本計画の5年間で40億円を投資し、これまで取り組んできた能力開発や採用活動の強化、DX推進、労働環境の整備を強化して

いきます。また、施策の実行にあたっては従業員との双方向コミュニケーションを重視し、エンゲージメントサーベイで実施内容の実効性を可視化することで、取り組みの質を着実に高めていきます。これら人的資本への投資と施策の積み重ねの結果として、2030年度には一人当たり売上高98百万円、一人当たり営業利益8.1百万円の実現を目指します。

Topics



安定的な人材確保と戦略的な適正配置

人材を安定的に確保するために、新卒採用やキャリア採用に加え、継続雇用社員が長く働き続けられる環境づくりにも努めています。幅広い経験や専門性を持った人材を確保し、組織の多様性を高めることで、成長を支える基盤をより強化していきます。

キャリア採用	継続雇用
実務経験や専門知識を持つ優秀な人材を確保するため、前中期経営計画期間よりキャリア採用に注力しています。また、入社後のミスマッチを防ぎ、長く働く人材を安定的に採用することを目的に、当社の従業員からの紹介による採用制度も同時期から導入しています。	当社は65歳までの継続雇用制度を導入しています。継続雇用社員は豊富な経験と知識を活かし、会社の発展を支える重要な戦力として次世代への技術継承に貢献しています。モチベーションを高く保って働き続けられるよう2020年から順次雇用細則の見直しを進めています。
キャリア採用の人数(単体)	継続雇用社員数(年度の12/31現在、単体)
2021年度	2021年度
7名	41名
2025年度	2025年度
16名	104名

タレントマネジメントシステム

当社は「タレントマネジメントシステム」を活用し、個人情報、保有資格、異動履歴、受賞履歴、研修受講履歴、人事評価、目標管理などの社員情報を一元的に管理しています。これにより、各社員の強みや特性を正確に把握し、それぞれの能力や適性に応じた戦略的な人材配置を実現しています。



経営方針に基づく人材育成

「人を大切にし、人を育てる」経営方針のもと、従来から人材育成に注力してきました。今後はこれまでの研修や教育プログラムをさらに進化させるとともに、新たな投資も積極的に行い、多様な施策を通じて組織全体の競争力強化を促していきます。

スキルアップ支援制度

社員の自己啓発を促すため、英語・中国語の習得、マイクロソフトオフィススペシャリスト・日商簿記などの資格取得、日経テストの受験における経済的支援を行っています。英語・中国語は全国展開する大手語学学校と法人契約を結び、英語に関してはオンラインレッスンも選択できるようにしています。

スキルアップ支援制度 利用者数(延べ人数)	2021年度	2025年度
	9名	24名



階層別教育研修体系

階層に応じた教育プログラムを用意し、各階層において高いパフォーマンスを発揮できる人材を育成しています。教育プログラムは組織の変化や研修の成果や課題によって、毎年見直しを行っています。半期に1度行われる目標管理においても、スキルアップを目標設定・評価対象としており、高いモチベーションを保てる仕組みを整備しています。



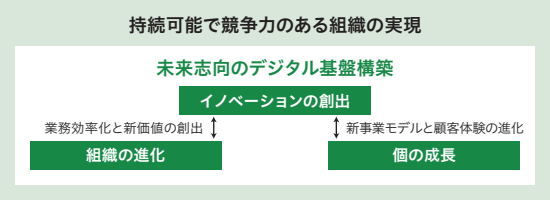
Topics

教育研修体系図

	研修	レポート・試験	制度
経営幹部	●上級マネジメント研修		
役職者	●課長研修 ●評価者研修 ●7つの習慣研修 ●係長研修 ●現場力強化研修 ●管理職研修	●課長能力試験	スキルアップ 支援制度
中堅	●社内教育講座	●読書レポート	
若手	●3年目研修 ●フォロー研修		
新入社員	●新人研修		

DX研修

組織の競争力を強化していくために、DXの推進は不可欠と考え、2023年からDX研修を実施しています。初年度は約700名を対象に半年間のeラーニングを実施し知識の底上げを行いました。2024年および2025年は、約130名のDX推進メンバーを選抜し、DXリテラシーや実践的なスキル、生成AIの活用などを学びました。引き続きDX推進人材の育成を進めるとともに、業務効率化の推進や各自の実務におけるDX活用の実現に取り組んでいきます。



キャリアデザイン研修

従来から55歳、58歳の社員を対象に定年後を見据えたキャリアデザイン研修を実施していましたが、2025年からは中長期的なキャリアプランの設計を支援するため、対象年齢を30歳、45歳にも拡大しました。各年代に応じて自身のキャリアの棚卸しや中長期的な行動計画の策定を支援するとともに、将来の資産形成に対する意識醸成も図っています。これにより、社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、持続的な成長と安心した働き方の実現を後押ししています。

7つの習慣研修

リーダーシップの育成および個人と組織全体の成長を目的として、2021年よりフランクリン・R・コヴィー氏の著書に基づく「7つの習慣研修」を実施しています。本研修では、職場におけるコミュニケーションの深化と、相互の発展を促す関係構築のための実践力向上を目指しています。管理職を主な対象とし、初年度は18名が受講しました。以降は毎年約50～60名が参加しています。2026年は新任課長を中心に開講を予定しており、リーダー層の強化に向けて継続的に取り組んでいます。

勉強会

若手営業職を中心とした定期的な勉強会を開催しています。勉強会では、多様な商品の特徴や提案ポイントを具体的に学び、営業活動に必要なスキルの習得を目指しています。また、ロールプレイングを通じて顧客ニーズの的確な把握や業務プロセスの理解を深め、実務に直結した提案力および顧客対応力の強化を図っています。これにより、若手社員の成長を促進し、組織全体の営業力向上に貢献しています。

情報包装開発会議・研究会

当社では、クリエイティブ・営業・製造部門などから選出されたメンバーにより、「紙器」「製袋」「輸送包装」の3つのセグメント別に研究会を設置し、新商品開発に取り組んでいます。市場動向や顧客ニーズ、社会課題を踏まえた具体的な研究テーマを設定し、年2回の全社情報包装開発会議で成果の共有と意見交換を行っています。部門の枠を超えた連携により、多様な視点からの議論が可能となり、実践的かつ革新的な開発成果を創出しています。特にクリエイティブ部門では、包装技術の専門資格を有する人材が知識を活かし貢献しており、その経験が企画提案力の強化にもつながっています。

包装管理士資格保有者人数

2025年度 **27**名

包装専士資格保有者人数

2025年度 **13**名



多様な人材の活躍を後押しする環境整備

多様な人材がその個性と能力を遺憾なく発揮できる環境整備は、企業の持続的成長に欠かせない取り組みです。柔軟な勤務制度や多角的な評価制度を通じて、社員の挑戦を支援する職場環境を実現させていきます。

目標管理面談・人材開発会議

半期ごとに目標管理面談を行い、各自の目標と業務の方向性を設定しています。設定した目標は人事評価の基準となり、管理職が公正かつ丁寧に評価し、具体的なフィードバックを通して個人の成長と組織力の向上を図っています。また、人事評価の結果をもとに全社で人材開発会議を開催しています。ここでは優秀な人材の情報共有と、社員が公平かつ適切な評価を受けられるよう議論します。加えて、管理職のマネジメント能力を評価する機会ともなっており、組織全体の育成に貢献しています。

女性活躍推進

女性の正社員と管理職を増やすことで、多様性を活かした企業運営を推進しています。そのために、男女ともに長く安心して勤められる職場環境を整備しています。

2025年度 **8.8%** 2030年度 **15%**以上

包括短時間勤務制度

子どもの養育や、介護、通院治療、家族のサポート等の事情がある社員が、6時間勤務、7時間勤務、時差出勤から就労形態を選択できる包括短時間勤務制度を設けています。

包括短時間勤務制度利用者数
2021年度 **10**名 2030年度 **13**名



働きがいを感じてもらうための環境づくり

従業員が働きがいを感じ、エンゲージメントを高めることが企業の持続的な成長につながると考え、各種施策の展開や制度の拡充に取り組んでいます。評価制度の見直しとともに、これら環境づくりを進めることで社員のモチベーションを高め、生産性向上を促していきます。

健康経営

従業員の心身の健康維持は、労働生産性を高めるために不可欠です。健康診断やストレスチェックの受診徹底、ヘルスケア研修、禁煙推進などに取り組み、高いパフォーマンスを発揮できる環境づくりを進めています。



エンゲージメントサーベイ

全従業員を対象にエンゲージメントサーベイを実施しています。サーベイでは、業務面・待遇面・職場の人間関係など、5つのカテゴリーに関する質問を通じて、従業員の率直な意見を幅広く収集しています。収集した結果は、各種施策の評価や改善に活用し、働きやすい環境づくりに役立てています。

オリジナル出産・育児休暇

配偶者が出産する正社員が育児休暇を取得しやすい仕組みとして2022年に、当社オリジナルの出産・育児休暇を新設しました。育児休業とあわせ、より取得しやすい環境を整備しています。

男性育児休業等取得率(年度の12/31現在、単体)

2021年度 **0%** 2025年度 **139.1%**

※ 事業年度をまたぐ取得により、100%を超えています。

継続的な処遇改善

各種手当や定期昇給細則などを見直し、全社員の処遇改善と報酬の適正化に取り組んでいます。また、継続的な賃上げを実施することで、従業員のモチベーションとエンゲージメントを促進し、優秀な人材の確保にもつなげています。

賃上げ率
2026年度 **5.09%**



3

財務戦略

財務戦略の前提

持続的な企業価値向上を果たすため、当社は財務戦略の基本方針を「資本効率の改善と成長投資の両立を図る」と定め、前中期経営計画期間よりも資本の効率性を追求する経営へと舵を切ります。この基本方針を具体化するため、3つのテーマを戦略の基軸とします。

1つ目は「資本コストを意識した経営」の徹底。2つ目は「資本構成の最適化」。そして3つ目が「BSの最適化を見据えた株主還元」です。これらテーマに基づくアクションは、収益性を示すROEの向上と、市場からの評価の源泉となる将来の期待成長率の向上に寄与するものです。本計画の5年間で具体的なアクションを実行し、企業価値の向上を図っていきます。

基本方針	取り組み
資本効率の改善と成長投資の両立を図る	資本コストを意識した経営
	収益性の向上と資本効率の改善により、ROE8%以上を維持し、継続的に資本コストを上回る価値を創出
	資本構成の最適化
	強固な財務基盤を維持しつつ、デットを戦略的に活用することで、資本構成を最適化する
	BSの最適化を見据えた株主還元
	PBR1倍割れの早期解消を最優先課題とし、BS最適化を見据えた企業価値を高める株主還元政策への転換

目標値

ROE	8%以上を維持、10%を目指す	配当性向	累進配当 40%
自己株式取得	100億円を目安に実施(5年間累計)	総還元性向	70%

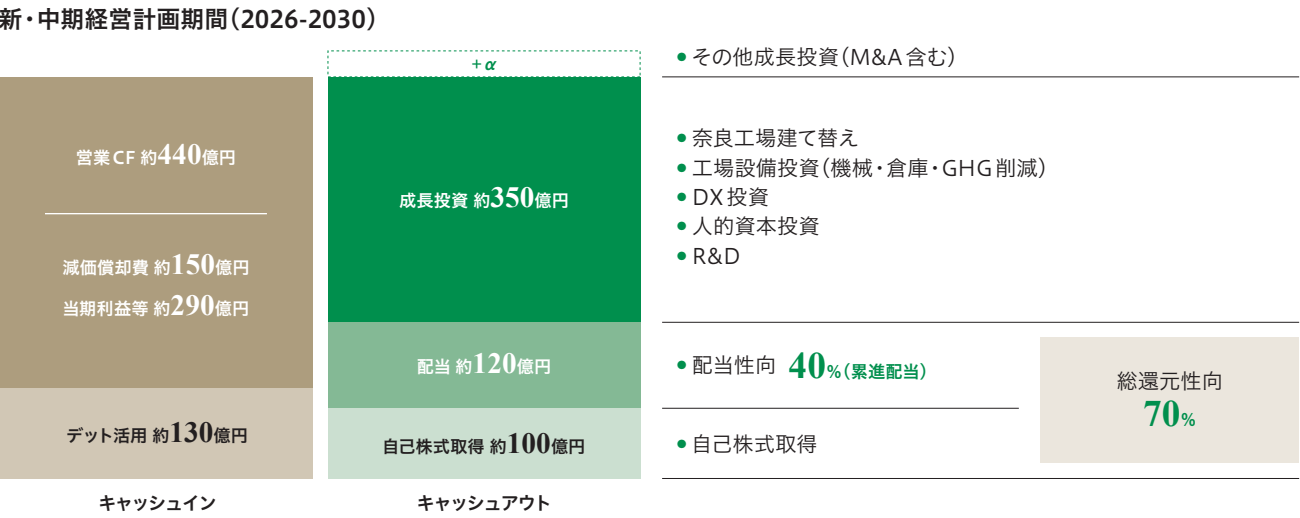
資本効率と収益性の重要指標として、ROEは8%以上を安定的・継続的に達成し、将来的には10%を目指します。これは、資本市場からの期待に応え効率的な経営を行うという経営陣のコミットメントの表れです。

株主還元においては、これまでにない規模で還元を実施すべく、総還元性向70%を目標といたしました。株主の皆様へ着実な利益還元を実現するため、累進配当を導入し、配当性向の目標を40%とする方針を定めました。これは、短期的な利益変動に左右されることなく、配当水準を維持、あるいは向上させていく方針であり、当社の将来の事業成長に対する自信を示すものでもあります。

さらに、BSの最適化と一株当たり価値向上を目的として、今後5年間で累計100億円を目安とする自己株式取得も機動的に実施してまいります。

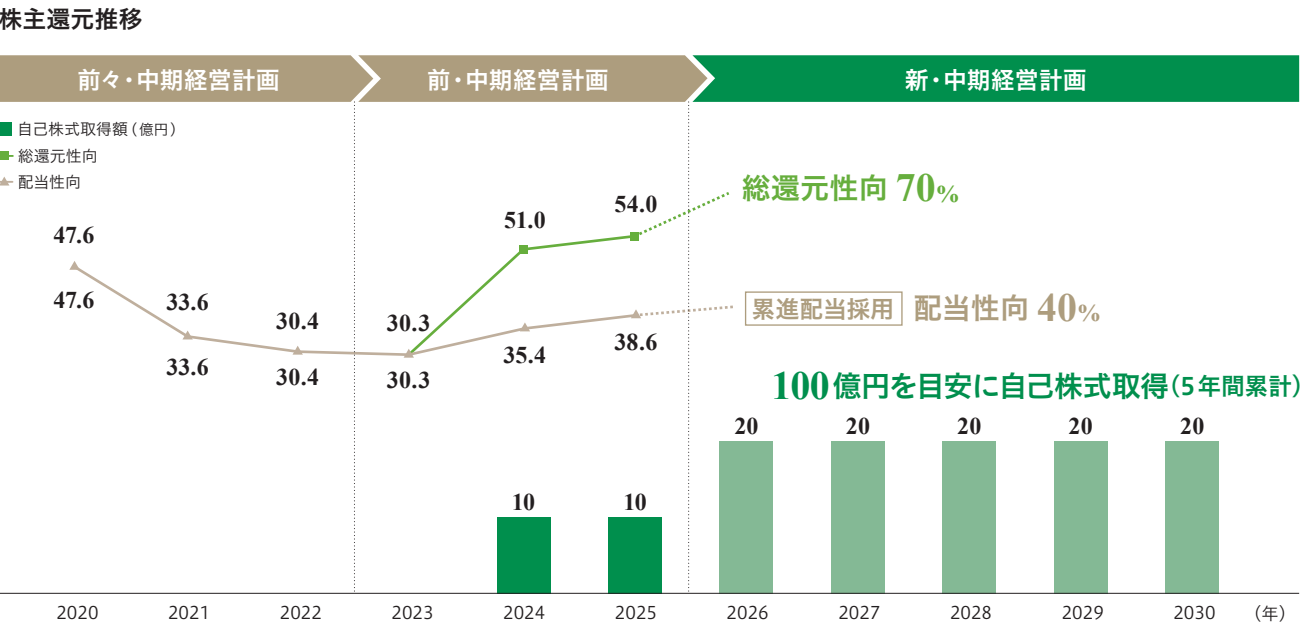
キャピタル・アロケーション

持続的な企業価値向上の実現には、創出した資金をいかに最適に配分するかが重要です。当社は、事業の源泉である営業キャッシュフローと、機動的なデット活用によって得た資金を、「中長期の成長投資」と「安定的な株主還元」へ戦略的に振り分けます。成長への投資と資本効率の最適なバランスを常に追求するキャピタル・アロケーションを経営の中核に据え、企業価値の最大化を図ります。



株主還元の強化

株主の皆様との持続的な信頼関係を構築するため、当社は株主還元方針を抜本的に見直し、資本効率を意識したBSマネジメントへの転換を明確にするとともに、過去最高水準の株主還元を推進していきます。前中期経営計画において総還元性向を30%台から50%台まで引き上げてきましたが、本計画ではこれをさらに推し進めていきます。具体的な目標として総還元性向70%を掲げ、その実現のため、安定的・継続的な還元を目指す累進配当を初めて導入し、配当性向の目標を40%としました。資本構成の最適化と資本効率の向上を通じ、企業価値を持続的に高めていきます。



4 サステナビリティ・経営基盤

サステナビリティ・経営基盤の強化の考え方

当社はパーパスの実現に向け、2030年度までの達成を目標としたマテリアリティKPIを設定しています。これらのKPIの達成を目指すとともに、環境・社会・ガバナンスに関連する課題への対応を通じて、持続可能な経営基盤の強化と社会的責任の遂行を実践していきます。本計画期間には「攻め」

の収益性向上と、「守り」のリスク低減に直結する施策を具体化していきます。さらに、急速に変化する事業環境やリスクを的確に捉え、柔軟かつ迅速な経営判断を可能にするため、経営体制をより一層強化し、持続可能な成長とステークホルダーからの信頼に応えてまいります。

基本方針	取り組み
持続的な 企業価値向上に向け、 企業としての 仕組みを強化する	E環境 環境に配慮した商品企画および技術開発 - プラスチックラミネートに代わる表面加工技術の提案 - 環境対応プラスチックパッケージの開発
	S社会 人的資本戦略の各施策 取引先との協業による品質維持・向上 品質管理体制強化による品質向上
	Gガバナンス リスクマネジメントの強化 - サプライチェーンリスクマネジメント体制の実装 - BCP策定、BCM体制の実装 - 情報セキュリティの強化 - コンプライアンス教育の推進 - CSR監査の評価向上
	取締役会実効性の向上 コンプライアンス体制の強化

Topics

E環境 次世代型耐油加工「カインナル®加工」の開発

当社は、環境に配慮した商品企画および技術開発を企業の持続可能性向上につながる施策と位置づけ、多様な製品カテゴリーで環境配慮型製品の開発を推進しています。食品市場向けにおいては、食品テイクアウトパッケージの需要増加を背景に、従来のプラスチック包装の代替となる製品の研究を進めてきました。この度2023年から約2年間かけて、海藻由来の原料を使用した次世代型耐油コーティング技術「カインナル®加工」の開発に成功しました。この技術は紙製トレーの内側に施すことで、従来の石油系コーティングと同等レベルの耐油性を保持しながら、PFASやプラスチックを含まない紙製一次容器の実現を可能にします。環境負荷軽減に寄与するとともに、食品市場の多様かつ高度なニーズに応えていきます。今後も当社は今後も革新的な技術開発を継続し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



パッケージ展開例 (内側に加工)

- 【製品の特長】
- 安全性の高い海藻由来原料を使用
 - プラスチックフリーかつ生分解性
 - PFAS、スチレン、アクリルフリー
 - 石油系コーティングと同等レベルの耐油性

Topics

S社会 取引先との協業による品質維持・向上

当社はサプライチェーン全体で品質強化を推進し、顧客満足度の向上に努めています。2025年は、特に海外委託先に対して視察や指導を強化し、品質管理体制の改善を進めました。国内委託先に対しては、定期的な監査を実施し、品質基準の徹底を図っています。さらに、協力会社や材料メーカーを招いた品質会議を定期的開催し、品質情報の共有と意識向上を図ることで、取引先との協業体制を強化しています。これらの取り組みを継続し、サプライチェーン全体で安定的かつ高品質な製品を提供できる体制を強化していきます。



協力会社合同品質会議
参加企業数：延べ47社
参加人数：72人

Gガバナンス リスクマネジメントの強化

事業環境の変化や規模拡大に伴い、多様化・高度化するリスクに適切に対応することが持続的成長の重要課題であると認識しています。この認識を踏まえ、リスクの未然防止と適切な管理に加え、万が一の事態にも対応可能な体制の構築を進め、リスクマネジメント基盤の強化に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、企業価値の持続的な向上を図ります。

推進体制	サプライチェーンリスクマネジメント
サステナブル委員会(委員長:代表取締役社長)の監督のもと、サステナブル委員会事務局が各リスクマネジメント推進の取りまとめを行っています。プロジェクトごとにメンバーを選出し、方針策定やリスク評価の実施、実行計画および対応策の検討を行い、具体的な取り組みを進めていきます。	当社の事業活動は多くの仕入先や協力会社との協業で成り立っており、サプライヤーに関わるリスクを自社の重要なリスクと認識しています。この認識のもと、サプライチェーン全体のリスクマネジメントを一層強化していきます。2026年には、当社の考え方や判断基準を明確にするため、倫理方針を基軸に人権方針・環境方針を整備し、それらを踏まえたサステナブル調達方針を策定しました。これにより、サプライチェーンにおける重点事項と対応方針を明確化しました。今後はこれらの方針を社内外に周知するとともに、サプライヤーに対するサステナビリティ調査で実態把握を進めます。調査結果を基に、リスク評価や対応策を整理し、サプライヤーとの対話や連携を通じて課題の改善に取り組み、サプライチェーン全体の持続可能性の向上を図っていきます。

コンプライアンス教育	BCP(事業継続計画)
当社では社内イントラネットを活用した情報発信や、法務に関する研修・教育講座を適宜実施し、コンプライアンス教育と意識啓発を推進しています。2025年には全従業員を対象に意識啓発に資するオンライン研修を実施しました。今後も定期的に研修を行うとともに、リスクおよび実態を踏まえて研修内容を精査し、実効性の高いコンプライアンス教育を推進していきます。	当社は3年計画でBCP推進プロジェクトを進めています。1年目にあたる2026年は、本部機能のBCPを実装する予定で、プロジェクトメンバーの選出を行いました。災害や事故などの緊急事態発生時には、本部機能が指揮統制の中心となり、迅速かつ的確に指示を発出できるよう仕組みを構築していきます。そのために、リスクの整理、初動行動計画の策定、ならびに重点施策の立案を予定しています。2年目以降は、対象を支社や営業所へと段階的に拡大し、組織全体の事業継続力の向上を図ります。

2025年度実施 意識啓発研修 対象：全従業員	情報セキュリティ体制の強化								
<table><tr><th>テーマ</th><th>受講率(%)</th></tr><tr><td>行動規範</td><td>99.4</td></tr><tr><td>汚職・腐敗行動防止</td><td>98.6</td></tr><tr><td>ハラスメント防止</td><td>98.6</td></tr></table>	テーマ	受講率(%)	行動規範	99.4	汚職・腐敗行動防止	98.6	ハラスメント防止	98.6	当社は、情報セキュリティリスクへの対応を経営基盤の強化テーマの一つとして推進しています。2026年には、情報セキュリティ体制の強化に向けたプロジェクトを立ち上げ、関係部門横断での体制構築を進めています。本プロジェクトでは、情報セキュリティ方針や関連規程の整備、運用ルールの明確化、従業員教育の実施といった「組織的な統制の強化」に加え、高リスク領域に対する優先的な技術対応を段階的に進めています。実効性のある情報セキュリティ体制の構築を目指し、事業継続性の確保に加え、顧客および取引先からの信頼性向上にもつなげていきます。
テーマ	受講率(%)								
行動規範	99.4								
汚職・腐敗行動防止	98.6								
ハラスメント防止	98.6								

サステナブル経営の基本方針

2023 年より、社会環境・事業環境を反映させた新しい経営方針「サステナブル経営の基本方針」を策定しました。持続可能で笑顔あふれる豊かな社会を実現し、環境・社会・経済に対して当社グループならではの価値を提供していきます。

サステナブル経営の基本方針

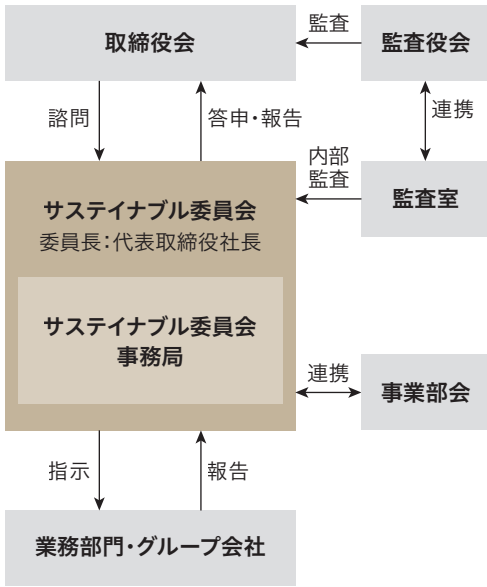
当社グループは「愛し愛され」の社是のもと、パーパス(存在意義)を「パッケージを通して社会を豊かに、人を笑顔に」と定め、サステナブル経営を実践します。パッケージのトータルソリューション企業として、パッケージの新たな価値を創造することで、ステークホルダーのさまざまな課題を解決し、持続可能で笑顔あふれる豊かな社会を実現します。そのために、どのような社会の変化にも対応できるような体制を整え、持続的に成長することで、環境・社会・経済に対して当社グループならではの価値を提供していきます。

推進体制

サステナブル委員会(委員長:代表取締役社長)を設置し、当社グループにおけるサステナブル経営推進について対応していきます。

当社では、取締役会のもと、2023年1月にサステナブル委員会を設置し、当社グループにおけるサステナブル経営推進について対応しています。サステナブル委員会とその業務執行組織であるサステナブル委員会事務局は、事業部会、業務部門・グループ会社と連携し、サステナブル経営の運営・推進および重要テーマに関する方針の策定、取り組みの進捗管理、中期経営計画への反映等について、審議、決定します。サステナブル委員会事務局は、業務部門・グループ会社と連携して、アクションプランの推進、KPIの管理等を行います。

取締役会は、サステナブル委員会に諮問し、方針の決定、監督を実施します。事業部会はサステナブル委員会と連携して、情報共有を行います。業務部門・グループ会社は、各種施策を実行し、その結果やデータ等を提供します。監査役会および監査室は、これらの取り組みを補助的に監査します。



KPI マネジメント

サステナブル委員会とその業務執行組織であるサステナブル委員会事務局は、マテリアリティ達成に向けてKPIを設定し、管理しています。サステイナブル委員会事務局は、半期に一度、業務部門・グループ会社と連携してKPI達成の進捗状況を把握しサステイナブル委員会へ報告しています。また、年に1度、結果に対する評価、次年度の改善策、KPIの新規設定・内容更新について検討しています。サステイナブル委員会は事業部会とも連携して、各業務部門におけるKPIの具体的な取り組みを推進していきます。

各業務部門がPDCAを繰り返すことで、組織全体の生産性を向上させ、KPI達成を目指していきます。またマネジメント体制を構築し、KPIの進捗管理・推進状況を把握することで、各業務部門の公平な評価につなげていきます。



外部環境(リスクと機会)

「どのような社会の変化にも対応」するため、直面すると想定されるリスク・機会を抽出しました。また、リスク・機会に対応するマテリアリティは下記の通りです。

○: リスク・機会に対応するマテリアリティ

外部要因	No.	リスク／機会	事項	マテリアリティ											
				環境			社会						ガバナンス		
				商品企画および技術開発 環境に配慮した	事業活動全体における 環境負荷の低減	自然保護と環境保全への貢献	社員の健康増進と安全の確保	パッケージのトータル ソリューション力の育成と醸成	社員が活躍できる 多様な働き方の推進	顧客とのブランド価値の共創	取引先との協業による 品質維持・向上	次世代育成への貢献と 環境意識の啓蒙	多様化する社会課題の解決	経営の健全性・透明性・ 効率性を確保	サプライチェーン リスクマネジメントの推進
政治	1	リスク	紛争または安全保障政策により原材料の輸入が寸断、または輸入コストが増加												○
	2	機会	日本・米国・中国にまたがる強靱な既存サプライチェーンを活かした地産地消ビジネスの確立							○	○				○
	3	機会	諸法令・国際規範等に対応しESGの取り組みを強化することにより機関投資家が増加	○				○					○	○	
経済	4	機会	新商材・サービス・ビジネスモデルの誕生	○	○	○		○		○	○		○		
	5	リスク	原材料・製造・配送コストの負担増		○										○
	6	リスク	原材料調達へのヘッジコスト上昇												○
	7	機会	省エネサプライチェーンの構築		○	○									○
社会	8	リスク	多様な人材・取引先の確保が困難				○	○	○		○		○		○
	9	機会	多様な人材の育成・労働生産性向上				○	○	○				○		
	10	機会	新たなパッケージ利用の需要拡大	○						○	○				
	11	機会	安心・安全を重視した商品・サービスの創造	○						○	○	○			
技術	12	リスク	新技術の普及・浸透に伴い、リアル店舗における購買が減少、情報漏洩リスクの高まりと対応コストの増加												○
	13	機会	新技術・サービスの登場によりオペレーションコストを削減					○		○			○		○
環境	14	リスク	炭素税導入等による税負担の増加	○	○	○				○		○			○
	15	リスク	森林資源の植生変化による調達コスト増加	○	○	○				○		○			○
	16	リスク	自然災害増加に伴うサプライチェーン寸断・生産停止												○
	17	機会	脱プラスチックによるビジネス機会の増加	○	○	○		○		○		○			○
法	18	リスク	法令・規制・訴訟リスク対応へのコスト増加											○	○
	19	機会	ガバナンス強化による企業価値向上							○				○	○
	20	機会	法令・規制強化による新たな事業機会の誕生	○						○					○

2022年に5つの主要テーマと12のマテリアリティを特定しました。具体的な取り組みは下記の通りです。これらの活動を推進・強化することで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

特定プロセス

2022年1月に設置されたサステナブル経営推進室を中心としたプロジェクトメンバーによって「マテリアリティ」を特定しました。2022年7月には取締役会の承認を得て、確定しました。

2023年9月には、5つのマテリアリティKPIを設定し、2030年度までの達成を目指し取り組みを推進しています。PDCAサイクルを回しながら、マテリアリティおよびKPIの進捗確認、評価、更新を実施し、持続的に企業価値を向上させていきます。

Step 1 サステナブル経営推進室がマテリアリティ特定のプロジェクトメンバーとなり、勉強会を実施

営業、品質管理、財務、法務、人事、総務、事業戦略等の部署から各1名以上がプロジェクトチームに所属し、勉強会を複数回実施。役員を対象とした勉強会も実施し、サステナブル経営・価値創造ストーリー・TCFDへの取り組みについて理解促進・議論を行いました。

Step 2 バリューチェーンを整理し、自社の経営資本(強み)を把握

自社のバリューチェーンを詳細化し、他社との差別化要因や当社の独自性を把握しました。それに沿って、「経営資本(財務資本、製造資本、人的資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本)」を洗い出しました。

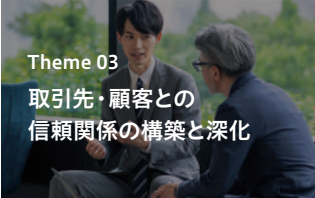
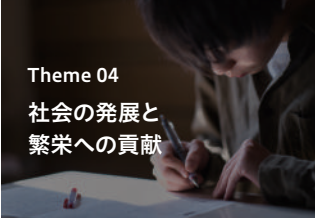
Step 3 経営資本を維持、拡大するための主要テーマごとの課題を列挙し、各課題における取り組みを定義

6つの資本から構成される経営資本をどのように維持・拡大していくかを検討し、その上で課題となることを洗い出しました。さらに、環境、顧客、人・労働、地域・社会、経営の各課題における取り組みを定義しました。

Step 4 「ステークホルダー」および「当社」における重要性を考慮して、「マテリアリティ」を決定

Step 5 サステナブル委員会から取締役会に答申し承認

ESG観点で整理したマテリアリティー一覧

	主要テーマ	マテリアリティ	取り組み	SDGsとの関連	
E	 Theme 01 事業活動を通じた 環境課題の解決	環境に配慮した商品企画 および技術開発	● 森林認証紙・混抄紙など環境に配慮した原材料の開発・調達・提供 ● 原材料使用量が少ないパッケージの提案 ● パッケージ使用時の作業効率化を提案	● プラスチックラミネートに代わる表面加工技術の提案 ● プラスチックパッケージに代わる紙製パッケージの開発 ● アフターユースのできるパッケージの開発 ● 環境対応プラスチックパッケージの開発	12 つくばる責任 つくる責任 13 気候変動に 具体的な対策を 14 海の豊かさ を守ろう 15 陸の豊かさ を守ろう
		事業活動全体における 環境負荷の低減	● 製造工程で利用した水を浄化・再利用 ● CO₂排出量(原単位)の削減	● 再生可能エネルギーへの転換 ● 産業廃棄物の適正管理と排出量削減、リサイクルの推進	6 安全な水とトイレ を世界中に 7 再生可能エネルギー 12 つくばる責任 つくる責任 13 気候変動に 具体的な対策を
		自然保護と環境保全 への貢献	● 森林・山地の保全・回復への取り組み ● 生態系に配慮した樹木を植樹	● 海岸や河川の保全・回復など新しい環境基金の設立 ● 自然保護と環境保全につながる投資	7 再生可能エネルギー を世界中に 13 気候変動に 具体的な対策を 14 海の豊かさ を守ろう 15 陸の豊かさ を守ろう
S	 Theme 02 人を大切にし、人を育てる	社員の健康増進と安全の確保	● 健康経営宣言による従業員と家族の健康維持・増進 ● 製造現場の安全施策	● 自然災害発生時の社員安全確保のための防災備蓄品の充実	3 すべての人に 健康と福祉を 5 ジェンダー平等を 促進する 8 働きがいも 経済成長も
		パッケージのトータル ソリューション力の育成と醸成	● パッケージラボを通じて「パッケージのトータルソリューション企業」を支える専門集団の醸成 ● パッケージノウハウのデータベース化と活用	● DXによる業務効率化と提案力強化 ● 現場参画の各種研究会による商品開発	10 人や国の不平等を なくそう 16 平和と公正な社会を 築こう
	 Theme 03 取引先・顧客との 信頼関係の構築と深化	社員が活躍できる 多様な働き方の推進	● ライフスタイルにあわせた働き方の環境整備 ● 女性活躍推進のための行動計画の推進 ● 安心して働ける処遇、定年後も見据えた制度設計の実施	● テレワーク環境の整備やコミュニケーションツールの導入 ● ジョブローテーションによる社員の能力開発、人材配置の適正化 ● よりオープンな人事評価制度の構築	4 質の高い教育を みんなに 9 産業と地域発展の 推進 10 人や国の不平等を なくそう
		顧客とのブランド価値の共創	● 顧客課題を把握・分析し、課題解決のためのソリューションを提供 ● 国内外のパッケージ収集と市場動向・トレンドの発信	● 省人・省力・機械化への流通・物流ソリューションの複合提案 ● 森林保全につながるザ・バックフォレスト®環境基金参画への提案	11 住み続けられる まちづくりを 12 つくばる責任 つくる責任 15 陸の豊かさ を守ろう
	 Theme 04 社会の発展と 繁栄への貢献	次世代育成への貢献と 環境意識の啓蒙	● 小学生向けのものづくり体験教室を開催 ● オンラインを含む教育系コンテンツへの参画	● 次世代育成につながる投資 ● 環境意識の啓蒙につながる活動への参画、賛同	4 質の高い教育を みんなに 9 産業と地域発展の 推進 10 人や国の不平等を なくそう
G	 Theme 05 経営基盤の強化	多様化する社会課題の解決	● PASシステムの推進による省人・省力・省CO₂化 ● 人手不足の問題解決につながるパッケージの開発 ● パッケージと梱包・物流設備を組み合わせたトータルソリューションを提案	● 障がい者の雇用創出や自立・就労支援につながる活動への賛同 ● 子どもの環境保護支援活動への賛同	11 住み続けられる まちづくりを 12 つくばる責任 つくる責任
		経営の健全性・透明性・ 効率性を確保	● コーポレート・ガバナンス体制の整備 ● コーポレートガバナンス・コードの全原則に関する取り組み状況を開示 ● Cライン(コンプライアンス・ライン／内部通報制度)による経営の健全性を強化	● 経営陣の指名における決定プロセスの公正性・客観性を担保する運用 ● 株主を含むステークホルダーへの情報開示の充実 ● 取締役会の多様性確保	16 平和と公正な社会を 築こう
		サプライチェーン リスクマネジメントの推進	● 調達・生産・販売におけるさまざまなリスクに対応するサプライチェーンの強化	● レジリエンス(復旧力)強化による事業継続計画の適正運用 ● サイバーリスクによる情報漏えい、システム障害への対策	

TCFD提言に沿った情報開示

当社グループは、気候変動が当社やステークホルダーに大きな影響をもたらすと認識し、マテリアリティの1つに「事業活動全体における環境負荷の低減」を定めています。このたび、TCFD 提言に沿った情報を開示しました。これまでの取り組みをよりいっそう加速させていくとともに、開示内容を拡充させていき、ステークホルダーに対する適切な情報開示に努めていきます。

ガバナンス

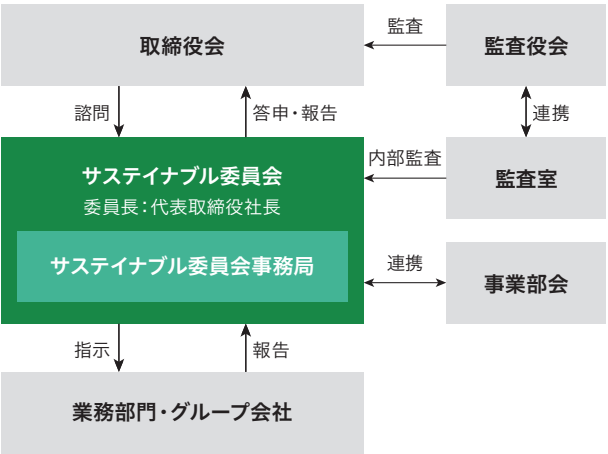
気候変動に関する対応については、取締役会のもとサステイナブル委員会(委員長:代表取締役社長)を設置し、管理・推進しています。サステイナブル委員会とその業務執行組織であるサステイナブル委員会事務局は、事業部会、業務部門・グループ会社と連携し、気候変動に関するリスクと機会を把握し、目標の立案、取り組み状況の確認・評価を行っています。その結果については、年2回取締役会へ答申・報告しています。サステイナブル委員会は、年2回の開催を原則としますが、重要性、緊急性の高い案件がある場合は委員長の判断により臨時的に開催します。

取締役会は、サステイナブル委員会に諮問し、目標の決定、監督を実施します。

サステイナブル委員会事務局は、執行組織の取りまとめ部門として、想定される気候変動に関するリスク・機会の洗い出し、その特定と重要度の評価、評価の見直しを実施します。あわせて、実行計画・対応策を検討し、定期的に実行状況を点検、フォローします。

事業部会はサステイナブル委員会と連携して、情報共有を行います。業務部門・グループ会社は、各種施策を実行し、気候変動にかかるデータ等を提供します。

監査役会および監査室は、これらの取り組みを監査します。



リスク管理

気候変動に関連するリスクと機会の管理のため、サステイナブル委員会はリスクと機会の評価の見直しを毎年実施しています。リスクと機会のそれぞれを発生可能性、影響度、対応策の有無等で評価し、重要度を決定しています。リスクと機会の評価の見直しにあたっては、IEA、IPCC等の各種シナリオを参照し、必要に応じて関連する事業部にヒアリングを実施しています。気候変動に関連するリスクと機会のうち、重要度が高いものについては、サステイナブル委員会を通して取締役会に報告しています。サステイナブル委員会ではリスクと機会に対する対応策を立案し、設定した指標により対応策の進捗を管理しています。

戦略

対象範囲をザ・パック株式会社、対象年を2030年と設定し、2℃シナリオと、4℃シナリオの2つを検討しました。検討にあたっては、IEAが発行する「World Energy Outlook」の各シナリオ、IPCCが採用するSSP(共有社会経済経路)シナリオ、およびRCP(代表的濃度経路)シナリオ、日本政府等が発行した各種の将来予測や計画を参照しました。各事象に対しては「発生可能性」と「影響度」の2軸で分析し、事業リスクと機会を大・中・小の3段階で評価しました。明確化された主な事業リスクと機会を踏まえ、最適な取り組みを推進することで、事業活動のレジリエンスを高めていきます。

主な事業リスクと機会

項目	事象	潜在的な影響	事業インパクト	評価
移行	政策的	炭素税の導入	炭素税が創設され、排出量に応じた新たな納税負担が発生すると想定される	大
		CO ₂ 排出量規制の強化・省エネ規制の強化	優良物流会社との連携、自社の物流システムの効率化が進み、排出原単位が削減されると想定	小
	市場	低炭素製品の需要拡大	炭素負荷の大きい既存製品については、販売先、消費者から選択されなくなり、炭素排出の少ない製品が優先的に選択されることが想定される	小 大
		プラスチック製品の紙化促進	消費者の環境意識の高まりにより、プラスチック製品の紙化が進み環境に配慮した素材へ切り替わる動きが進む	大
	評判	リサイクル原料の需要拡大	リサイクル原料の需要が増加することにより、古紙などの市場価格が上昇し製造コストの増加につながるものが想定される	中
		環境対応が不十分な企業のブランド価値低下	気候変動に対応しないことにより、機関投資家を中心として投資対象銘柄への組み込みがされなくなり、金融機関の融資条件の相対的悪化が想定される 資金調達に支障が出る可能性があるものの、情報開示の強化、気候変動への対応策の実施により影響度のコントロールが可能	小
物理	急性	気象災害の発生頻度増加と規模の拡大	気象災害の発生によって、物流が止まり原材料の調達、物理製品の配送などに影響が出ることが想定される	小
	慢性	猛暑日の増加	猛暑日の増加による電力需要の増大に伴い、停電等による事業継続への影響が想定される	小
		環境対応に伴う事業の持続可能性の向上	気候変動への対応により事業の継続性が高まり、製品の安定供給、販売先における欠品の回避が図られることで、他社との差別化が進むと想定される	小

主な機会に対する強み・取り組み

事象	強みと取り組み
CO ₂ 排出量規制の強化・省エネ規制の強化	●機械導入時のガイドラインを設定し、高効率を重視した採用の徹底 ●太陽光発電設備などの環境負荷低減につながる設備の導入および増設 ●効率的な物流システムの構築を推進 ●再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電気への契約の推進 ●非化石証書等の購入によるカーボンオフセットの検討 ●照明・空調設備・ボイラー等の設備の高効率化
低炭素製品の需要拡大 プラスチック製品の紙化促進	●FSC®商品、フォレスト商品の販売を拡大するとともに、その他紙加工商品の積極提案、ラインアップの拡充 ●環境対応商品の開発を推進し、プラスチック製品の代替として提案
環境対応に伴う事業の持続可能性の向上	●国内4工場、グループ会社、外部委託工場との協力により、製品の安定供給、有事のリスクマネジメントに対応 ●新規サプライヤーの開拓および既存サプライヤーとの関係を強化し、サプライチェーンの強靱化を推進

指標と目標

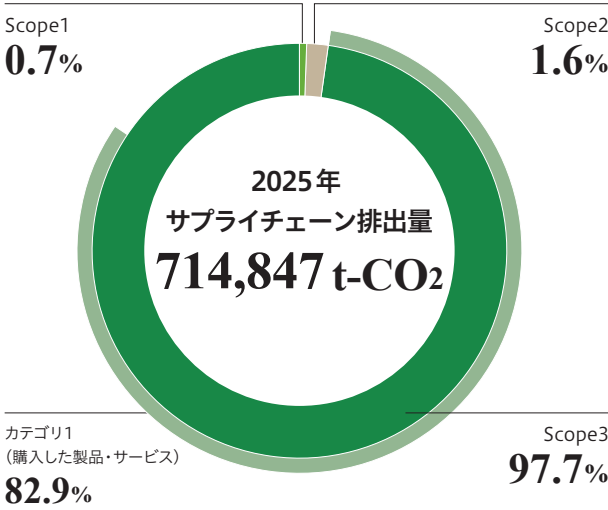
当社が設定した指標と目標は下記の通りです。サステナブル委員会のマネジメントのもと、目標達成に向けて各業務部門にて取り組みを進めていきます。

サプライチェーンCO₂排出量実績

サプライチェーン全体におけるCO₂排出量においては、Scope3のカテゴリ1(購入した製品・サービス)が全体の82.9%を占めることが判明しました。今後、サプライチェーン全体の排出量削減についても、検討を進めていきます。

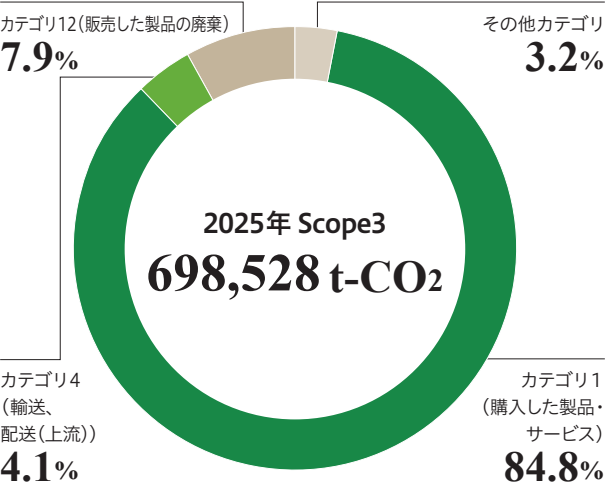
Scope別CO₂排出量

Scope	排出量 (t-CO ₂)	構成比
Scope1	4,883	0.7%
Scope2	11,436	1.6%
Scope3	698,528	97.7%
サプライチェーン排出量	714,847	100.0%



Scope3排出量内訳

カテゴリ	排出量 (t-CO ₂)	Scope3 構成比
1 購入した製品・サービス	592,611	84.8%
2 資本財	10,083	1.5%
3 Scope1、2に含まれない燃料 およびエネルギー関連活動	3,069	0.5%
4 輸送、配送(上流)	28,878	4.1%
5 事業から出る廃棄物	1,037	0.2%
6 出張	654	0.1%
7 雇用者の通勤	759	0.1%
8 リース資産(上流)	－	－
9 輸送、配送(下流)	5,820	0.8%
10 販売した製品の加工	250	0.0%
11 販売した製品の使用	－	－
12 販売した製品の廃棄	55,367	7.9%
13 リース資産(下流)	－	－
14 フランチャイズ	－	－
15 投資	－	－
Scope3 合計	698,528	100.0%



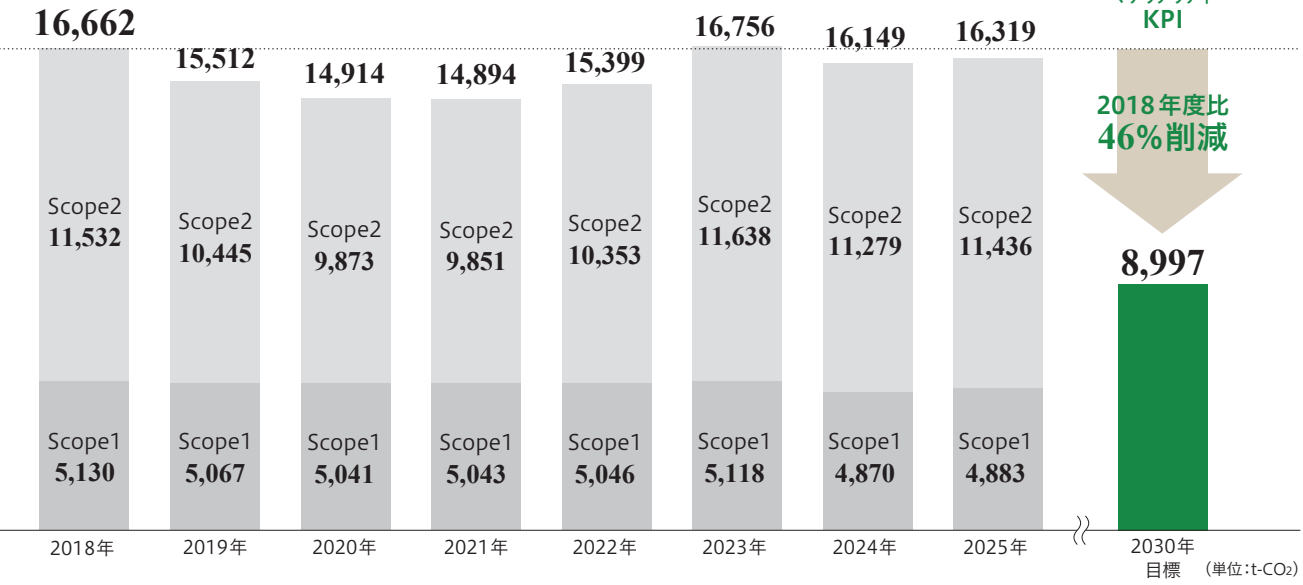
CO₂排出量(Scope1+2)の削減目標

[目標]CO₂排出量(Scope1+2)の削減:2030年までに、2018年度比で46%削減を目指します。

[Scope1+2の実績]2025年は国内4工場にて省エネ活動を継続した結果、加工高1円あたりのCO₂排出量は前期比-2.4%(CO₂排出原単位1.66g-CO₂/加工高円)となりました。

2026年以降も引き続き活動を継続していきます。また、高効率な設備の採用、CO₂フリー電気の利用拡大を検討するなど、さまざまな側面からCO₂削減を推進していきます。

CO₂排出量(Scope1+2)推移



経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

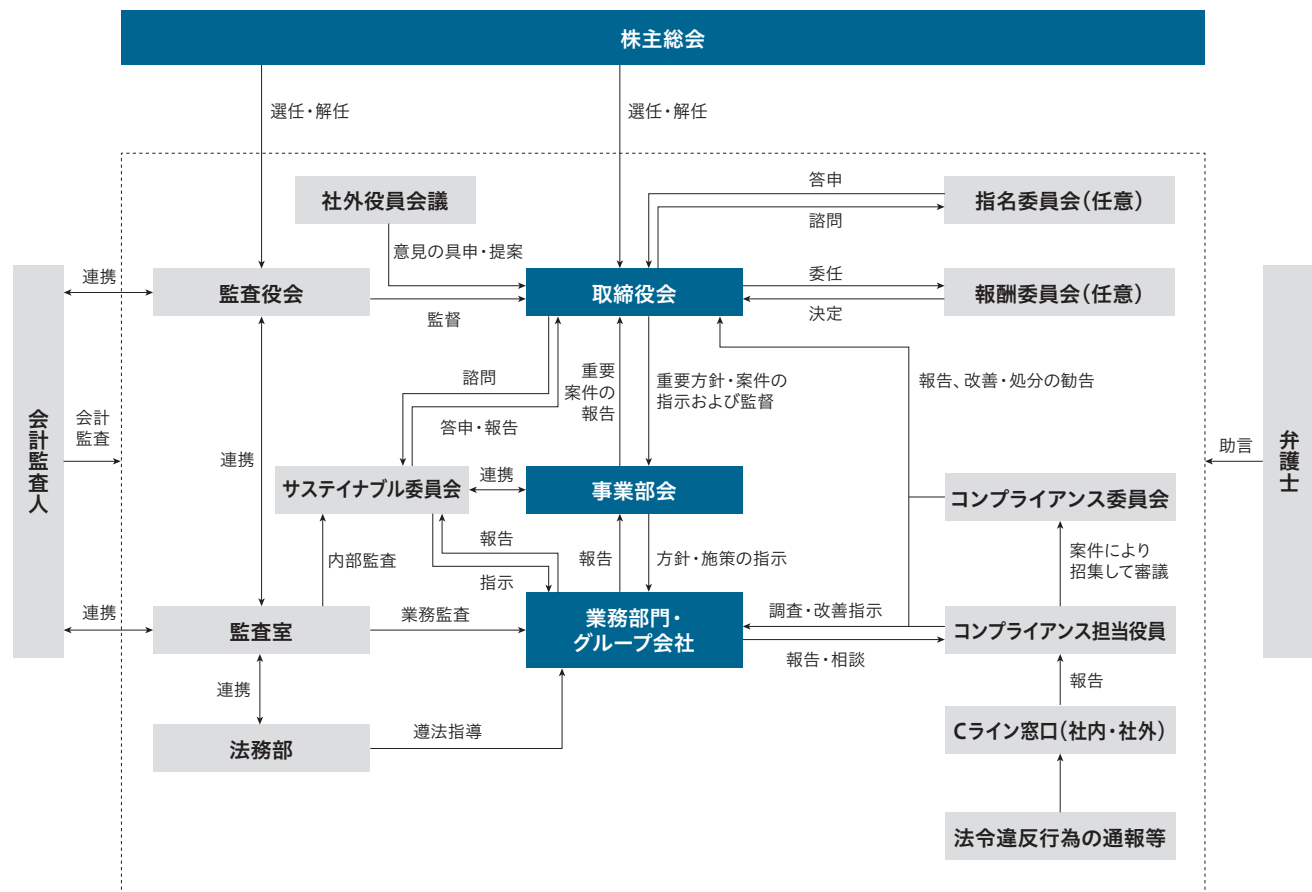
当社は、コーポレート・ガバナンスの重要性について強く認識し、経営効率の向上、企業倫理の確立をはかるとともに、経営活動が適正に実施されるよう監視できる体制を整え、かつ株主共同の利益に資する重要な情報について、迅速に開示することを基本方針としています。

当社は、監査役会設置会社であり、独立した監査役および監査役会により取締役会の職務執行を監査し、経営の健全性・透明性を確保しています。

取締役および執行役員の指名ならびに報酬等の決定にかかる手続きの公正性・透明性・客観性を確保する目的で、任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。

いずれの委員会も、取締役会の決議により選任された取締役により構成されており、社外取締役が過半数を占め、かつ議長も務めています。指名委員会においては、取締役および執行役員の指名に関する事項について審議を行い、取締役会からの諮問に對し答申しています。報酬委員会においては、取締役会から委任されたうえ、取締役および執行役員の報酬に関する事項について審議を行い決定しています。

このほか、経営の効率化と機動的な意思決定による業務遂行を目的とした執行役員制度の導入、取締役会の監視機能強化の目的で社外取締役・社外監査役が意見交換および取締役会への提言を行う社外役員会議を設置し、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図っています。



各種組織の役割

	役割	人数構成	2025年度開催実績	内容
取締役会	経営上の重要事項の決定および業務執行の監督	8名 (社外3名含む)	17回	社内取締役の当社における豊富な業務経験と社外取締役の客観的かつ専門的な視点により、適切な意思決定および経営監督を行っている。
監査役会	取締役の業務執行および取締役会における意思決定プロセスの監視・監督	4名 (社外2名含む)	13回	常勤監査役の当社における業務経験に基づく視点と社外監査役の客観的かつ専門的な視点から経営の健全性を確保している。
社外役員会議	独立社外役員間における情報交換および認識共有	社外取締役3名 社外監査役2名	6回	独立社外役員間における情報交換および認識共有を行うことにより、それぞれ独立した客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督を行っている。
指名委員会	取締役および執行役員の選解任に関する事項の審議・答申	取締役5名 (社外3名含む)	4回	独立社外役員が過半数を占め、かつ議長も務める構成のもと、取締役の選解任議案および代表取締役・役付取締役の選定案等について審議を行い、取締役会からの諮問に対し答申している。
報酬委員会	取締役および執行役員の報酬に関する事項の審議・決定	取締役5名 (社外3名含む)	4回	独立社外役員が過半数を占め、かつ議長も務める構成のもと、取締役および執行役員の報酬について審議を行い、決定している。

コーポレート・ガバナンスの取り組み沿革

当社は法令、東京証券取引所の要請に応じて、ガバナンスの個別の取り組みを強化しています。

年度	コーポレート・ガバナンスの取り組み(一部)
2006	Cライン(内部通報制度)の導入
2010	全取締役および全監査役の報酬総額上限の改定
2015	株式報酬型ストックオプションの導入 社外取締役制度の導入
2016	社外役員会議の設置
2020	「当社株式の大規模買付行為に関する対応策(買収防衛策)」の廃止 株式報酬型ストックオプションに代わり、譲渡制限付株式報酬制度の導入
2021	役員の報酬等の決定に関する方針の決議 任意の指名委員会および報酬委員会の設置
2022	サステナブル経営推進室の新設 株主電子投票制度および議決権電子行使プラットフォームの導入(インターネットによる議決権行使) パートナーシップ構築宣言(取引先との共存共栄と取引条件のしわ寄せ防止) 有価証券報告書の英文化の対応 スキル・マトリックスを定時株主総会招集通知より掲載 女性取締役の登用・社外取締役3分の1以上選任
2023	サステナブル委員会の設置

社外役員による監督体制

当社は社外取締役3名、社外監査役2名を選任しています。5 名とも当社との間に、人的関係、資金的関係、取引関係が無く、完全に独立した立場にあります。社外取締役の独立性に関しては、会社法に定める要件および東京証券取引所が定める基準に従っています。

社外取締役はその専門知識と経験を活かし客観的、中立的な立場からの監督により、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性を高める機能を担っています。選任している3名の内、1名は公認会計士および税理士の資格を有し、その分野に関する専門的な知見を持っています。1名は当社とは異なる業界の東証プライム上場企業にて豊富なビジネス経験と見識を有しています。残り1名は金融業界で培われた豊富な経験と見識を有しています。

取締役のスキルおよび多様性

当社は、取締役会が業務の監督および重要な意思決定を行う機関であることに鑑み、多様な経験に基づく幅広い視点と高度なスキルを持った人員で構成されるべきであると考えており、下記の選任基準を定めています。

- ① 当社グループの経営理念および経営方針に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け最善を尽くすことができること
 - ② 取締役にあふさわしい優れた人格、見識および高い倫理観を有していること
 - ③ 取締役の職務を誠実に遂行する意思と能力が備わっていること
 - ④ 社外取締役については、企業経営・法律・財務会計等の分野に関する知見と豊富な経験を有し、会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件および当社の定める独立性基準を満たすこと
 - ⑤ 役付取締役（代表取締役、会長、社長、副社長、専務および常務）については、選任された取締役の中でも当社を代表するにあふさわしい経歴、能力、リーダーシップ、中長期的視野および高い倫理観を持っていること
 - ⑥ 法令上求められる取締役の欠格事由に該当しないこと
- 取締役候補者は、上記基準を満たす人員から選定され、任意の指名委員会での審議を経たうえで取締役会において決定されます。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を高めるため、毎年全ての取締役・監査役を対象とした自己評価アンケートを実施しています。

評価の方法	毎年12月の取締役会において、取締役会の実効性に関するアンケートを全ての取締役、監査役に配布し、回収したアンケートの集計結果に基づき、翌年1月の取締役会において実効性の分析・評価を行い、改善に努めています。
回答方法	点数評価、自由回答欄あり
回答方式	記名方式

役員報酬の構成

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的向上を図るインセンティブとして機能するよう株主価値と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬決定に際しては、各取締役の職責を踏まえて適正な水準とすることを基本方針とします。

そのうえで、業務執行取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役には、その職務の性質上、固定報酬のみを支払います。固定報酬は、金銭および非金銭報酬から成ります。

2. 固定報酬

固定報酬は、職務執行の対価としての役位に応じた報酬をいい、固定の金銭報酬と非金銭報酬により構成されます。

- ① 固定の金銭報酬
役位および職責に応じてあらかじめ決められた基準報酬を月例の金銭報酬として支払います。
- ② 固定の非金銭報酬
固定の非金銭報酬としては、株式報酬型ストックオプションおよび譲渡制限付株式報酬があります。

株式報酬型 ストックオプション	株式報酬型ストックオプションは、株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、中長期的な業績向上や企業価値向上に向けた取締役の動機を高めることを目的とし、当社株式の新株予約権を取締役に付与するものです。 新株予約権を割り当てられた年度の連結業績伸長率(売上高・営業利益額)が前年度に対し100%以上の場合のみ、当該年度に割り当てられた新株予約権を全て行使することができ、100%未満の場合には、その度合いに応じ当該年度に割り当てられた新株予約権の一部しか行使できないこととしています。 なお、ストックオプションは譲渡制限付株式報酬制度の導入に伴い、すでに付与済みのものを除き廃止し、以後、新たに発行しないこととしております。
譲渡制限付株式報酬	譲渡制限付株式報酬は、株主との更なる価値共有や中長期的な企業価値向上を目的として上記の株式報酬型ストックオプションに代えて導入された報酬制度です。当社取締役会に基づき、譲渡制限付株式に関する報酬として毎事業年度において金銭報酬債権を支給し、各取締役は当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、当社普通株式の割当てを受けます。その後、取締役が退任した場合に、本割当株式の譲渡制限が解除されます。

3. 業績連動報酬

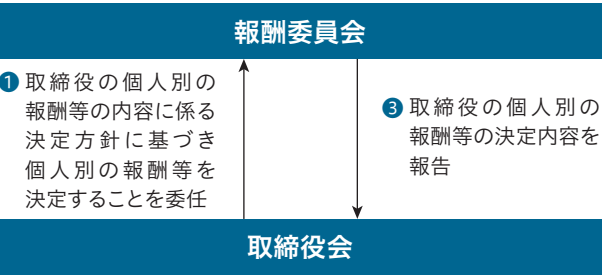
業績連動報酬は、業績に連動する金銭報酬です。業績連動報酬は、短期的な業績向上と企業価値向上へのインセンティブであることから、単年度の連結営業利益を基準とし、その一定比率を支給原資とします。各取締役の担当事業への貢献度を勘案のうえ、報酬委員会において決定し、毎年一定の時期に支払います。

役員報酬の決定プロセス

取締役の報酬は、2022年12月26日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「決定方針」といいます）を決議しております。取締役会は、当該決定方針および当該決定方針を具体化した所定の規則にしたがって当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等を決定することを報酬委員会に委任し、報酬委員会は、当該決定方針および所定の規則との整合性を確認しつつ、取締役の個人別の報酬等を決定しています。

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の決定方法および決定された報酬等の内容が、当該決定方針に整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

- ② 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針、当該方針を具体化した所定の規則に基づき、取締役の個人別の報酬等を決定



- ④ 報酬委員会によって決定された取締役の個人別の報酬等に関し、その決定方法および決定された報酬等の内容が、当該決定方針に整合していること、当該決定方針に沿うものであることを確認

➡ 詳細は有価証券報告書またはコーポレート・ガバナンスに関する報告書をご参照ください。

政策保有株式に関する方針・検証・議決権行使基準

当社は、取引先との連携による事業の持続的成長および取引関係が強化される場合を除き、政策保有株式は保有しないことを基本方針としています。保有の合理性を検証するため、四半期毎に取締役会で個別銘柄の精査をしており、経済的価値と保有コストとの見合いや戦略的な関係性・重要性等の観点に合致しないと判断された株式は縮減するよう努めております。

また、政策保有株式に係る議決権行使については、議案内容が株主価値の向上に資するかを判断した上で、原則としてすべての議案に対して適切に行使します。

株主・投資家との対話

当社は事業活動や経営戦略、ESGの取り組みなどの理解を深めていただくため、決算説明会の開催や、個別の機関投資家面談などを実施しています。これらの対話を通じて得られた株主や投資家の皆様のご意見を経営に活かし、企業価値の向上を図っていきます。

コンプライアンスの体制

法的な課題については、内部体制の充実を図るとともに、案件により必要に応じて外部の顧問弁護士に相談し、検討を行っています。コーポレート本部内の法務部では、法令・社会規範・取引先との契約などについて、管理や教育の体制強化を図っています。

Cライン(内部通報制度)

社内の法令違反等の通報・相談の窓口として、「Cライン(コンプライアンス・ライン)」を設置しています。これは、コンプライアンスに対する全従業員の意識を高め、法令違反等の不正行為を予防し、不正や問題点を早期発見して是正することにより、公正で健全な会社経営の実現を目的とするものです。通報先は社内窓口と弁護士につながる社外窓口を設けており、電話・メール・面談等で受け付けています。

通報者が会社から不利益な扱いを受けないよう、プライバシーの保護に努め、相談案件は機密情報として厳重に取り扱っています。

個人情報保護

個人情報の利用目的、利用方法、管理方法等について定めた「個人情報保護方針」および「個人情報取扱いのガイドライン」を制定しています。

内部統制

会社法および会社法施行規則に基づき、当社および当社グループ会社が業務の適正を確保し、効率的経営を行うために必要な内部統制体制を整備しています。

➡ 内部統制基本方針
https://www.thepack.co.jp/company/internalcontrol.html

リスク管理体制

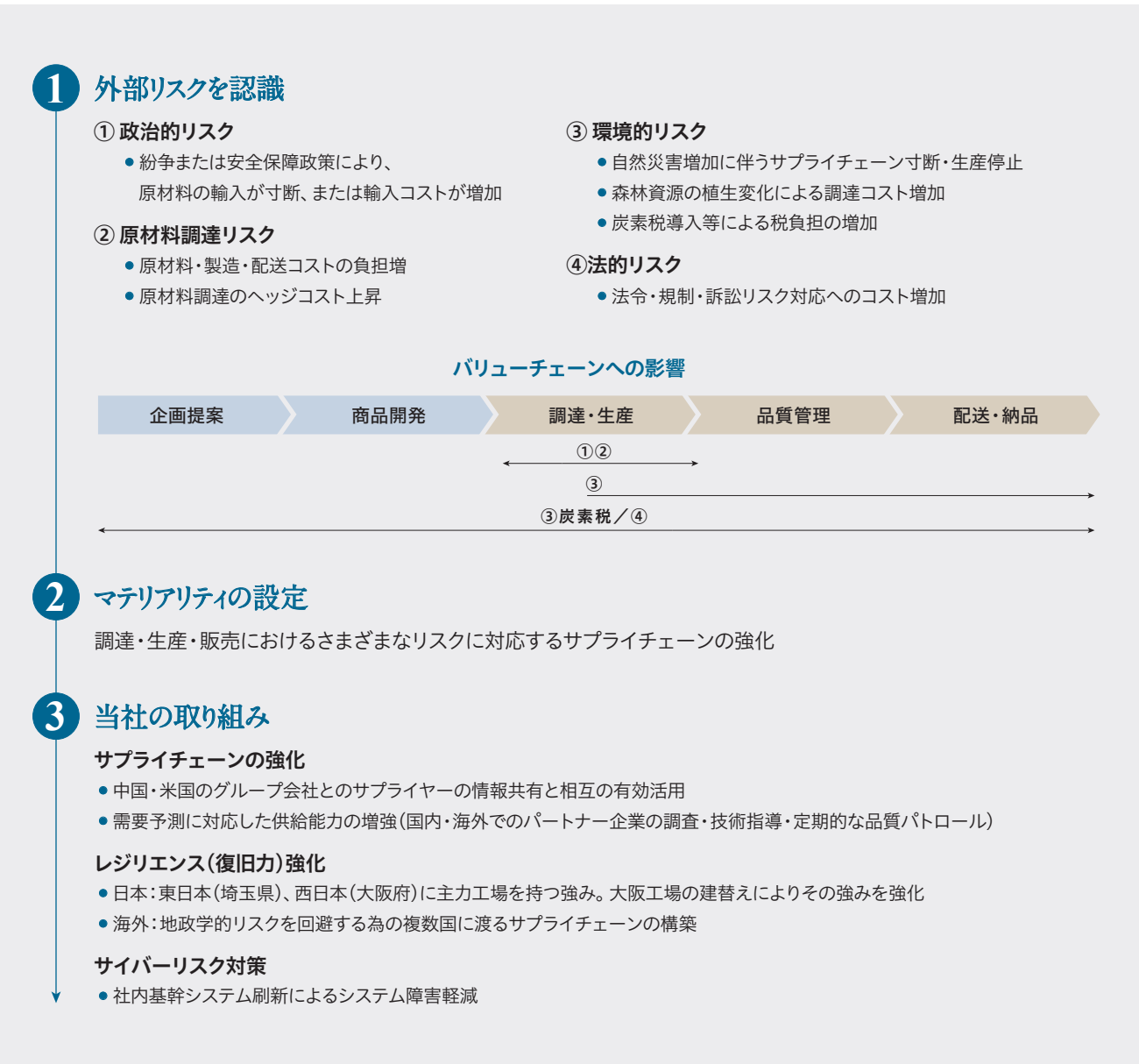
リスク管理体制につきましては、リスクを未然に予防することを含め各業務部門における業務・経営・市場・信用等のあらゆる面のリスクを捉え、自然災害から人為的なリスク、社内外でのリスク等を正確に把握、分析、対処していく体系的なリスク管理体制の整備に取り組んでおります。

また、法令遵守に関しましては、「ザ・パックグループ行動規範」を制定し、当社グループ会社の役員および社員が守るべき行動や判断の基準となる原則を定めております。

➡ 行動規範
https://www.thepack.co.jp/company/codeofconduct.html

サプライチェーンリスクマネジメントの推進

不安定で予測不能な環境において生産ラインとサプライチェーンを継続させることは重要な課題となります。当社では、サプライチェーンの継続を脅かす外部リスクとバリューチェーンへの影響を認識し、重要課題であるマテリアリティにも反映致しました。社内体制の整備と、サプライチェーンリスクマネジメントの推進を以下のように取り組んでおります。





代表取締役会長
瀧之上 輝生

略歴

1984年 4月 当社入社
2008年 1月 大阪製造事業部長
2011年 3月 取締役就任
2012年 1月 製造本部副本部長
2014年 4月 生産事業本部長
2015年 3月 常務取締役就任
2017年 1月 製造本部長
2018年 3月 専務取締役就任
2022年 3月 代表取締役副社長就任
2025年 3月 代表取締役会長就任（現）



代表取締役社長
仲村 直樹

略歴

1989年 4月 当社入社
2008年 1月 東京第一事業部二部部长
2013年 1月 中四国事業部長
2017年 1月 執行役員就任
2017年 1月 関西第二事業部長
2019年 1月 常務執行役員就任
2019年 1月 西日本事業本部長
2024年 3月 常務取締役就任
2025年 3月 代表取締役社長就任（現）



常勤監査役
高木 康宏

略歴

1987年 4月 当社入社
2010年 1月 購買事業部東京購買部部长
2012年 1月 購買事業部管理部部长
2016年 1月 購買事業部長
2024年 3月 常勤監査役就任（現）



常勤監査役
伊藤 晴康

略歴

1984年 4月 当社入社
2016年 1月 東京第二事業部二部部长
2019年 1月 カンナル印刷株式会社
常務取締役
カンナル印刷株式会社
代表取締役社長
取締役就任
2022年 3月 製造本部副本部長
2023年 1月 品質管理統括部担当
2024年 3月 奈良製造事業部長
2025年 3月 常勤監査役就任（現）



常務取締役
製造本部長
芦田 則男

略歴

1986年 4月 当社入社
2011年 1月 東京第四事業部長
2015年 1月 執行役員就任
2019年 1月 常務執行役員就任
2019年 1月 東日本事業本部長
2020年 3月 常務取締役就任（現）
2024年 3月 営業本部長
2025年 3月 製造本部長（現）



常務取締役
営業本部長
渡辺 龍一

略歴

1987年 4月 当社入社
2016年 1月 執行役員就任
2016年 1月 東京第一事業部長
2019年 1月 営業統括室長（現）
2021年 1月 東京第二事業部長
2022年 3月 常務執行役員就任
2022年 3月 東日本事業本部長
2025年 3月 常務取締役就任（現）
2025年 3月 営業本部長（現）



社外監査役
玉越 久義

略歴

1992年 4月 弁護士登録
1998年 8月 玉越法律事務所開設（現）
2013年 6月 トモシアホールディングス
株式会社社外監査役（現）
監査役就任（現）



社外監査役
岩瀬 哲正

略歴

1983年 4月 日新監査法人入所
1986年 3月 公認会計士登録
1989年11月 税理士登録
1992年 5月 岩瀬公認会計士・
税理士事務所開設（現）
監査役就任（現）
2018年 3月 監査役就任（現）



常務取締役
コーポレート本部長
下村 郁夫

略歴

1989年 4月 当社入社
2009年 1月 東京第三事業部三部部长
2016年 1月 東京第二事業部長
2021年 1月 執行役員就任
2023年 1月 コーポレート本部副本部長
2024年 3月 取締役就任（現）
2024年 3月 コーポレート本部長（現）
2026年 3月 常務取締役就任（現）



社外取締役
西尾 宇一郎

略歴

1982年 3月 公認会計士登録
1983年12月 税理士登録
1999年 7月 監査法人誠和会計事務所代表社員
2002年 7月 監査法人トーマツ代表社員
2005年 4月 関西学院大学専門職大学院
経営戦略研究科教授
監査役就任
2015年 3月 新家工業株式会社社外取締役（現）
2015年 6月 ケイミュー株式会社社外監査役（現）
2016年 6月 取締役就任（現）
2018年 3月



社外取締役
笠原 かほる

略歴

1989年 3月 ビジョン株式会社入社
2010年 2月 ビジョンウィル株式会社
代表取締役社長
2014年 2月 ビジョン株式会社執行役員
国内ベビー・ママ事業副本部長
2015年 2月 ビジョン株式会社執行役員
開発本部長
2019年 2月 ビジョンマニファクチャリング
茨城株式会社取締役
取締役就任（現）
2022年 3月 モロゾフ株式会社
2023年 4月 社外取締役（現）



社外取締役
堂本 玲二

略歴

1986年 4月 株式会社住友銀行入行
2011年 4月 SMBC日興証券株式会社
近畿法人本部部长
2013年 4月 株式会社三井住友銀行船場法人
営業部長
2015年 4月 株式会社三井住友銀行執行役員
2019年 8月 SMBC日興証券株式会社執行役員
2021年 3月 SMBC日興証券株式会社
常務執行役員
2024年 8月 Two Wheelsコンサルティング
株式会社設立
代表取締役（現）
取締役就任（現）
2025年 3月 阪急電鉄株式会社
2025年 6月 社外監査役（現）
阪急阪神不動産株式会社
社外監査役（現）

スキル・マトリックス

氏名	現在の地位	独立性	性別	企業経営	経営企画 ・M&A	営業・ マーケティング	製造・ 技術開発	財務・ 会計	人事・ 人材開発	法務・ リスク管理	海外事業・ 国際経験	サステイ ナビリティ
瀧之上 輝生	代表取締役会長		男	●			●			●		●
仲村 直樹	代表取締役社長		男	●		●				●		●
芦田 則男	常務取締役		男	●		●					●	●
渡辺 龍一	常務取締役		男	●		●					●	●
下村 郁夫	常務取締役		男	●	●	●		●	●	●		●
西尾 宇一郎	社外取締役	●	男		●			●		●		●
笠原 かほる	社外取締役	●	女	●		●	●		●			●
堂本 玲二	社外取締役	●	男	●	●	●		●				●

各項目の定義

企業経営	多様に変化する経営環境を見極め、企業価値を高めるための適切な戦略・経営方針の策定および経営を行う。
経営企画・M&A	市場・競合他社に関する知識またはM&Aに関する知見を有し、中長期の経営計画の策定・管理を行う。
営業・マーケティング	製品および市場に関する豊富な知識を有し、顧客のニーズを的確に見定め、売上拡大・利益確保のための販売戦略を策定し実行する。
製造・技術開発	製品知識および生産ノウハウを有し、生産性の向上、品質維持の監督および研究・技術開発の促進を行う。
財務・会計	財務・会計・税務等に関する幅広い知識を有し、会社の経営状況を把握して課題の解決および財務戦略の策定を行う。
人事・人材開発	組織開発や人材教育・人材育成に関する経験が豊富であり、人的資本の増強を促進する。
法務・リスク管理	法務・ガバナンス・コンプライアンスの知識を有し、取締役会における経営監督の実効性向上のために適切なガバナンス体制の確立を推進する。
海外事業・国際経験	海外勤務経験や海外知識を有し、国際事業戦略の策定や監督を行う。
サステナビリティ	企業を持続的に発展・成長させるために不可欠なサステナビリティ経営の視点を備えている。

財務データ(連結)

単位		2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期		2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
経営成績	売上高	百万円	89,174	90,313	93,126	95,502	78,445	79,690	89,060	97,714	101,461	103,125
	営業利益	百万円	6,484	7,273	6,924	6,850	3,275	4,144	5,972	7,743	8,009	7,207
	経常利益	百万円	6,825	7,589	7,212	7,199	3,606	4,422	6,353	8,063	8,285	7,532
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	4,540	5,209	4,968	4,700	2,392	2,824	4,058	5,652	6,316	6,024
	自己資本利益率(ROE)	%	9.7	10.2	9.0	8.2	4.1	4.6	6.4	8.3	8.7	8.0
	投資資本利益率(ROIC)	%	9.0	9.4	8.4	8.2	3.8	4.7	6.4	7.6	7.5	6.5
財政状態	総資産	百万円	76,291	81,928	86,495	88,446	83,556	87,422	94,365	98,847	103,292	104,212
	純資産	百万円	48,603	53,457	56,775	58,495	59,739	62,032	65,371	71,156	74,485	76,997
	自己資本比率※1	%	63.6	65.1	65.4	66.0	71.4	70.9	69.2	71.9	72.1	73.9
	有利子負債※2	百万円	72	64	371	125	239	266	185	112	117	475
	設備投資額	百万円	1,124	1,543	1,218	1,933	3,748	2,637	3,605	7,406	6,123	3,522
	減価償却費	百万円	1,784	1,645	1,761	1,713	1,850	2,029	1,992	2,082	2,416	2,940
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー※3	百万円	6,597	6,873	6,742	6,599	3,155	7,217	5,380	4,443	7,101	6,862
	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-4,144	452	-4,705	-4,136	-5,013	-3,460	-3,762	-3,962	-5,436	3,514
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-995	-992	-2,059	-3,319	-1,214	-1,029	-1,124	-1,407	-3,041	-3,553
	現金および現金同等物の期末残高	百万円	12,900	19,228	19,181	18,307	15,224	18,067	18,653	17,812	16,656	23,551
1株当たり情報	1株当たり純資産額(BPS)※4	円	824.75	906.78	961.76	1,025.43	1,047.03	1,087.22	1,145.49	1,245.48	1,321.50	1,384.90
	1株当たり当期純利益(EPS)※4	円	77.16	88.52	84.42	81.30	42.01	49.57	71.19	99.03	111.17	107.13
	1株当たり配当額※4	円	16.67	16.67	16.67	18.33	20.00	16.67	21.67	30.00	39.33	41.33

非財務データ(単体)

	単位	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期	
環境	CO2排出量 (Scope1)	t-CO ₂	5,043	5,046	5,118	4,870	4,883
	CO2排出量 (Scope2)	t-CO ₂	9,851	10,353	11,638	11,279	11,436
	CO2排出量 (Scope3)	t-CO ₂	611,310	676,931	693,899	683,700	698,528
	CO2排出原単位 (4工場)	g-CO ₂ /円	2.02	2.08	1.68	1.70	1.66
	電気使用量	千kWh	24,232	26,543	26,739	27,635	27,370
	都市ガス使用量	千m ³	1,998	1,978	2,010	2,017	2,026
	LPGガス使用量	t	7.3	12.7	13.0	56.2	48.6
	その他燃料使用量 (4工場灯油・フォークリフト軽油・ガソリン)	kL	315	321	323	236	215
	再生可能エネルギー使用量	千kWh	307.426	556.663	661.811	662.236	624.305
	水使用量	千m ³	79	69	74	85	88
	産業廃棄物等排出量	t	18,407	17,973	17,461	17,335	17,574
	リサイクル量	t	18,344	17,913	17,144	17,263	17,374
	リサイクル率	%	99.7	99.7	98.2	99.6	98.9
	フォレスト商品売上高	百万円	1,606	2,105	2,574	2,791	2,436
	FSC®商品売上高	百万円	6,630	9,421	12,155	13,351	13,833
	森林保全活動参加人数	名	0	111	253	230	273
森林保全活動活動回数	回	0	4	9	8	8	

※1 自己資本比率は、連結ベースの財務諸表数値を用いて、自己資本/総資産の計算式により計算しております。
※2 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち、利子を支払っている全ての負債を対象としております。
※3 営業キャッシュ・フローおよび利払いは、連結キャッシュ・フロー計算書に計上されている「営業活動によるキャッシュ・フロー」および「利息の支払額」を用いております。
※4 当社は、2025年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。2016年12月期の期首に当該株式分割が実施されたと仮定し算出しております。

※1 年度の3/31現在 ※2 当年4/1～翌年3/31を受診期間として

単位		2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期	
社会	正社員数(うち女性)	人	841(167)	835(171)	840(181)	862(198)	850(212)
	女性正社員比率	%	19.9	20.5	21.5	23.0	24.9
	管理職数(うち女性)	人	206(10)	209(14)	206(13)	194(14)	181(16)
	女性管理職比率	%	4.9	6.7	6.3	7.2	8.8
	男女間賃金格差(正規)	%	71.0	74.7	75.1	73.7	74.4
	障がい者雇用率※1	%	1.8	1.6	2.1	1.9	2.0
	有給休暇取得率	%	46.0	58.3	56.5	62.7	69.4
	定期健康診断受診率※2	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	ストレスチェック受検率	%	97.4	96.9	96.0	98.6	98.7
	スキルアップ支援制度利用者数(延べ)	人	9	23	21	20	24
	包括短時間勤務利用者数	人	10	9	12	10	13
	育児休業等取得者数(うち男性)	人	15(0)	14(3)	20(10)	36(21)	49(32)
	男性育児休業等取得率	%	0	13.0	40.0	87.5	139.1
	モノづくり体験教室参加生徒数	人	267	431	309	274	185

単位		2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期
ガバナンス	取締役数(うち女性)	人	9(1)	9(1)	9(1)	8(1)
	女性取締役比率	%	11.1	11.1	11.1	12.5
	社外取締役数	人	2	3	3	3
	社外取締役比率	%	22.2	33.3	33.3	37.5

会社概要

社名	ザ・バック株式会社
代表者	代表取締役社長 仲村 直樹
本社	大阪府大阪市東成区東小橋2丁目9-3
創立	1878年(明治11年)
設立	1952年(昭和27年)5月10日
資本金	25億5,350万5,600円
社員数	1,223名(連結) 850名(単体)
事業内容	紙袋、紙器、段ボール製品、化成品パッケージ等の企画・製造・販売

製造拠点・子会社

国内子会社

- ① (株)京浜特殊印刷

事業内容:手提袋、美粧段ボール、紙器等のUVオフセット輪転印刷および水性グラビア印刷全般
- ② 日幸印刷(株)

事業内容:紙袋・紙器等のオフセット印刷
- ③ (株)パックスケヤマ ※食品対応FSSC22000(関連部門)

事業内容:パッケージ全般の企画・製造・販売
ならびに既製品のカタログ販売
- ④ 西日本印刷工業(株)

事業内容:手提袋、包装紙、紙器、ポスター、パンフレット、
カタログ、チラシ、情報誌等の企画・製造・販売
- ⑤ カンナル印刷(株)

事業内容:医薬品や化粧品パッケージの企画・製造・販売
- ⑥ (株)光パックス石川

事業内容:紙器の製造・販売および包装用品の
企画・製造・販売

ザ・バック(株)製造拠点

- ⑩ 大阪工場 ※食品対応FSSC22000(関連部門)

製造アイテム:紙袋・紙器・化成品パッケージ
- ⑪ 奈良工場

製造アイテム:段ボール製品
- ⑫ 東京工場 ※食品対応FSSC22000(関連部門)

製造アイテム:紙袋・紙器
- ⑬ 茨城工場

製造アイテム:化成品パッケージ

海外子会社

- ⑦ ザ・バックアメリカコーポレーション

事業内容:パッケージ全般の企画・販売
- ⑧ 特百嘉包装(上海)有限公司

事業内容:パッケージ全般の企画・販売
- ⑨ 特百嘉包装制品(常熟)有限公司

事業内容:紙袋の製造

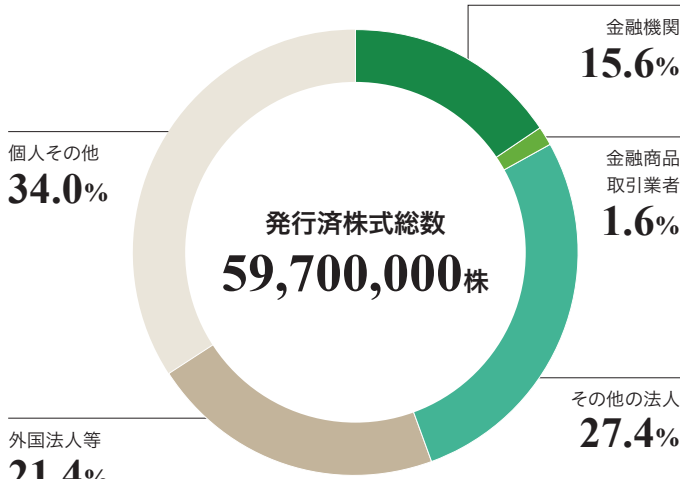
(注1)ザ・バック株式会社は2026年1月1日付で日幸印刷株式会社を吸収合併しました。

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3950
発行可能株式総数	230,000,000株
発行済株式総数	59,700,000株(自己株式4,115,930株を含む)
株主数	40,510名
基準日	毎年12月31日
単元株式数	100株

(注2)当社は、2025年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。

所有者別分布状況



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人森田記念福祉財団	6,243	11.24
ザ・バック取引先持株会	3,837	6.90
ビービーエイチ フォー フィ デリテイ ロープライズド ストック フアンド (プリンシパル オールセクター サポート フオリオ) (常任代理人 株式会社三菱UFJ 銀行)	3,647	6.56
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(その他信託口)※1	2,840	5.11
株式会社日本カストディ銀行(りそな銀行再信託分・北越コーポレーション株式会社退職給付信託口)	2,189	3.94
大王製紙株式会社	1,720	3.09
NIPPON ACTIVE VALUE FUND PLC(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	1,597	2.87
NAVF SELECT LLC(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	1,597	2.87
七條紙商事株式会社	1,423	2.56
株式会社日本カストディ銀行(その他信託口)※2	1,273	2.29
計	26,370	47.44

(注3)株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
(注4)当社は、自己株式4,115,930株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。
(注5)所有者別分布状況においては、「個人その他」に自己株式を含めております。
※1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社は上記信託口の他、投資信託口に909千株、年金信託口に67千株を保有しています。
※2 株式会社日本カストディ銀行は上記信託口の他、投資信託口に1,075千株、年金信託口に26千株を保有しています。