



2023年2月27日

各 位

会社名 ザ・パック株式会社  
代表者名 代表取締役社長 山下 英 昭  
(コード番号：3950 東証プライム市場)  
問合せ先 常務取締役コーポレート本部長 藤 井 道 久  
電話番号 (06) 4967-1221

### 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2023年2月27日開催の取締役において、中期経営計画（2023年度～2025年度）を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

#### < 中期経営計画概要 >

- 【 対象期間 】 3か年（2023年12月期～2025年12月期）
- 【 スローガン 】 「進化 — パーパス経営・サステイナブル経営のスタート —」
- 【 達成目標 】 連結売上高 1,070 億円、営業利益 70 億円（2025年12月期）  
ROE 8%以上、ROIC 8%以上

その他の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

ザ・パック株式会社

# 新・中期経営計画説明資料 (2023年度～2025年度)

2023年2月27日

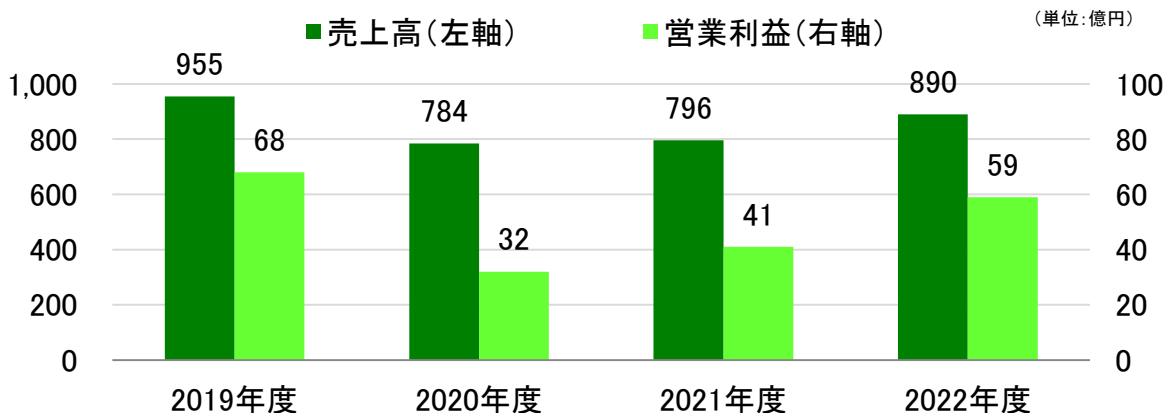


# 前・中期経営計画(2020年度～2022年度)の振り返り

	戦 略	評価	成 果	
紙器	◆紙器の販売強化 リアル店舗⇒ECに対応 提案型営業推進	●注力すべき市場 食品市場 医薬品市場 化粧品市場 健康食品市場 EC市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆注力市場である食品市場における売上増加</li> <li>◆新規顧客の獲得と新たな需要への取り組みによる売上増加</li> <li>◆紙化に伴う新規受注増</li> <li>◆環境配慮型商品の開発・販売増加</li> <li>◆EC用紙製宅配袋受注増加、関連資材の販売拡大</li> <li>◆ソリューション提案による受注増</li> <li>◆配当性向 25%以上を実現</li> <li>◆投資関係                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・紙器能力増強投資額(25億円)</li> <li>・新・本社社屋竣工 2023年3月</li> <li>・新システム稼働 2024年7月予定</li> <li>・製品/半製品の無人搬送システムの導入(1億円)</li> </ul> </li> </ul>	
紙袋	◆紙化への取り組み リサイクルし易い商品拡販 フォレスト・FSC®商品拡販			○
段ボール	◆販売強化 リアル店舗⇒ECに対応 提案型営業推進			◎
その他	◆事業領域の拡大 新規事業への取り組み ASEAN進出・中国市場の拡販	△		
	◆生産性の向上 基幹システム+製造ライン省人省力化	△		
	◆株主還元 配当性向25%以上を目指す	○		
	◆成長投資 紙器製造能力増強(70億円) システム刷新(15億円) 新規事業(60億円) (5か年計画) 本社社屋建替え(16億円) 大阪工場建替え 奈良工場増改築	△		

# 前・中期経営計画(2020年度～2022年度)の振り返り

## 売上高・営業利益の推移

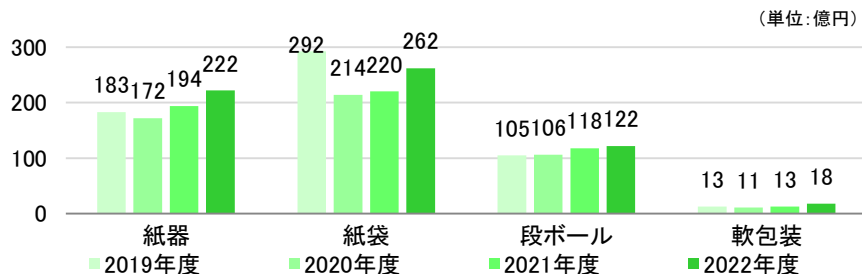


◆ 新型コロナウイルスによる緊急事態宣言・外出自粛要請等の影響で主要顧客であった流通小売業の業績悪化の影響を受けたが、段階的な経済活動の再開により順調に回復

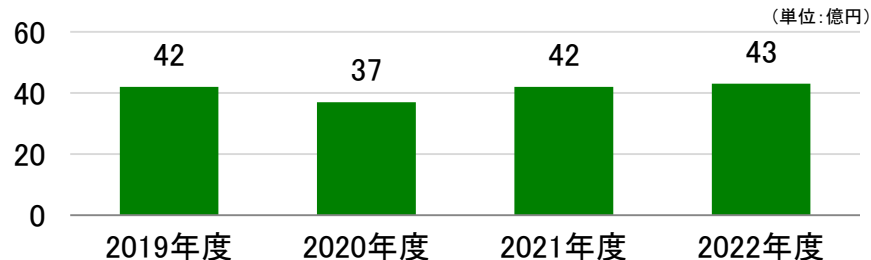
◆ ライフスタイルの変化に合わせた新しい市場向けの商品販売、ソリューション提案でのビジネス拡大が業績に貢献

注: 前・中期経営計画の2022年12月期の数値目標のうち、連結売上高・営業利益・EBITDA・ROEにつきましては2021年8月30日開催の取締役会において取り下げを決議いたしました。

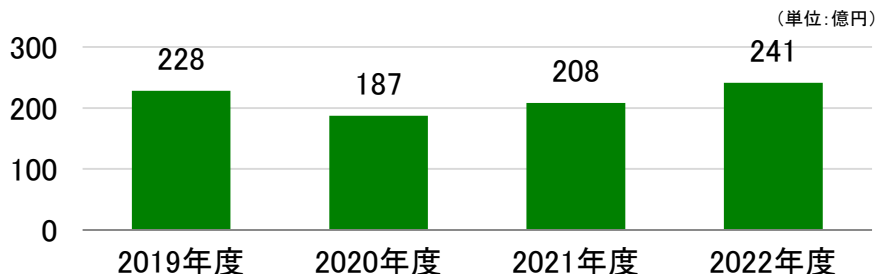
## 品別売上高



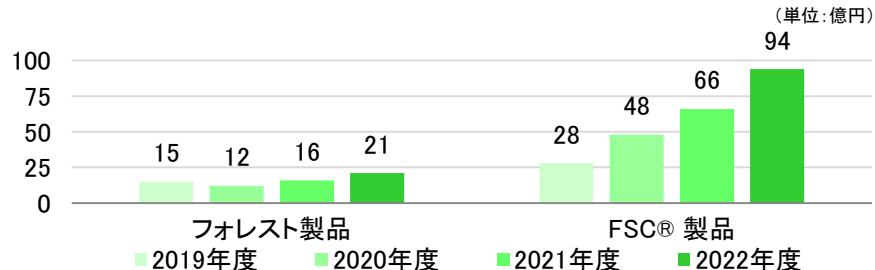
## 医薬品・化粧品市場への販売額



## 食品市場への販売額

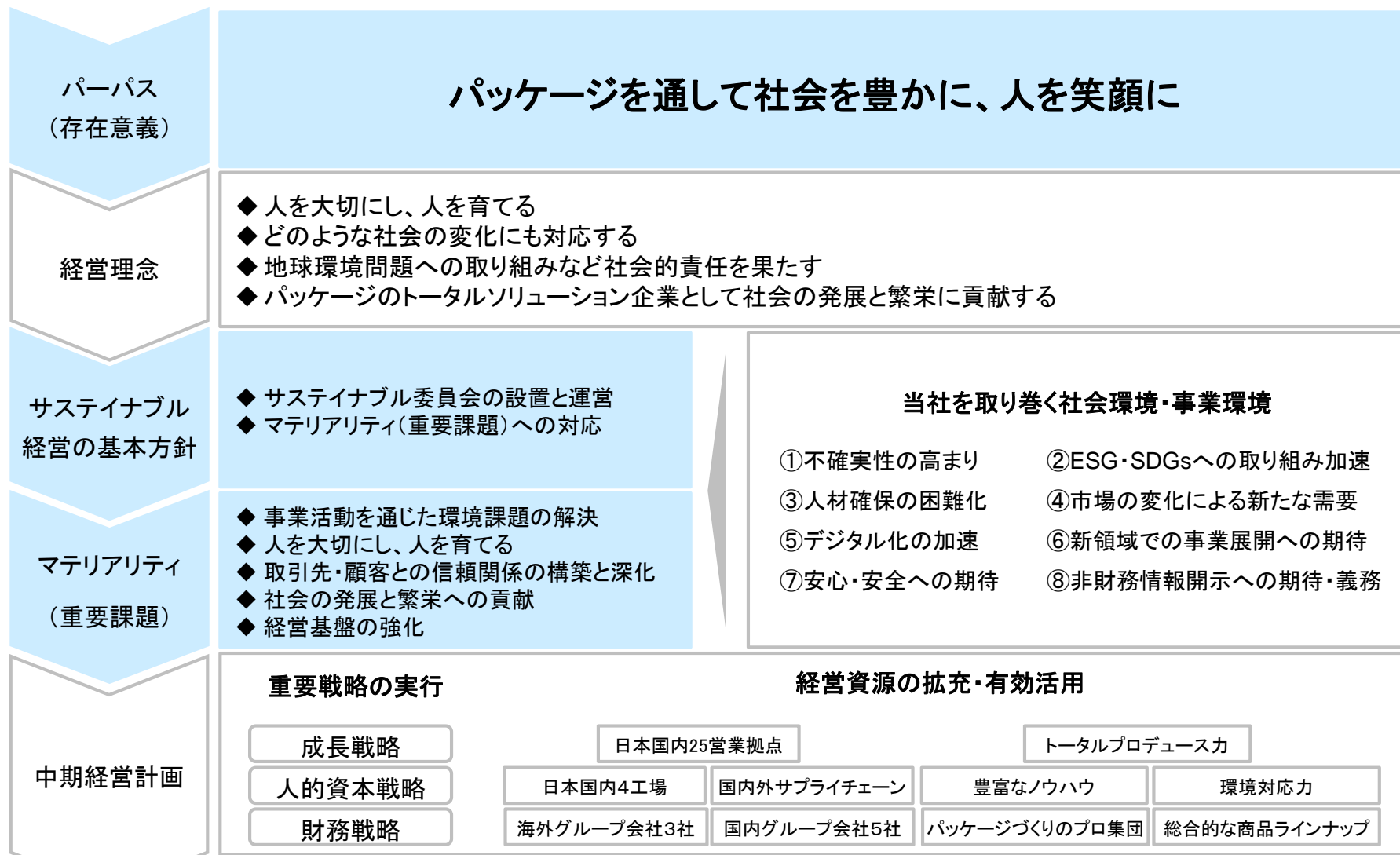


## 環境対応素材の販売額



# ザ・パックグループの経営方針

2023年より「パーパス(存在意義)」、「サステイナブル経営の基本方針」を定め、社会環境・事業環境を反映させた新しい経営方針を策定いたしました。



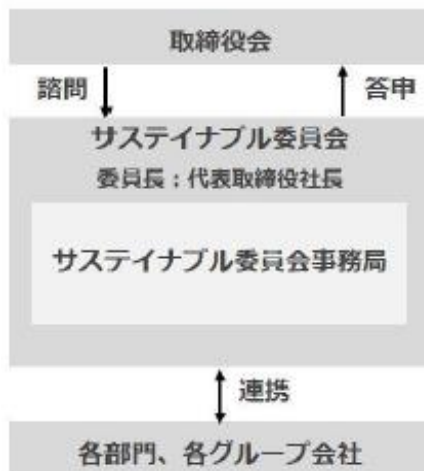
# サステイナブル経営の推進

## サステイ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、存在意義パーパスを「パッケージを通して社会を豊かに、人を笑顔に」と定め、サステイ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。

## サステイナブル委員会の設置と運営

当社グループにおけるサステイナブル経営推進において、サステイナブル委員会(委員長:代表取締役社長)を設置する。同委員会では、サステイナブル経営の運営・推進及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。同委員会事務局は、各部門、各グループ会社と連携して、アクションプランの推進、KPIの管理等をおこないます。



## マテリアリティ(重要課題)への対応

### Environment(環境)

#### 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及び技術開発
- ◆ 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

### Social(社会)

#### 人を大切にし、人を育てる

- ◆ 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

#### 取引先・顧客との信頼関係の構築と深化

- ◆ 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

#### 社会の発展と繁栄の貢献

- ◆ 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

### Governance(ガバナンス)

#### 経営基盤の強化

- ◆ 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

# 新・中期経営計画(2023年度～2025年度)の概要

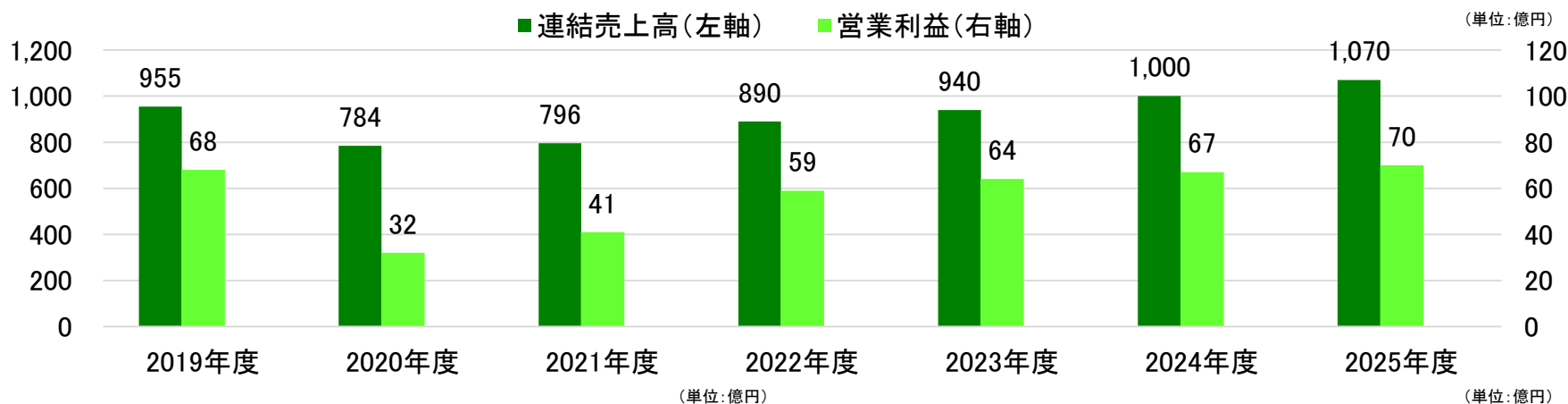
スローガン

進化 - パーパス経営・サステイナブル経営のスタート -

2025年度目標

連結売上高 1,070億円 営業利益 70億円  
ROE 8%以上 ROIC 8%以上

新・中期経営計画目標(2023年度-2025年度)



	2022年度実績	2025年度目標		
		2022年度差	2022年度比	
食品(*)	250	320	+ 70	28.0%
EC・通販・物流	140	180	+ 40	28.6%
一般流通小売他	500	570	+ 70	14.0%
合計	890	1,070	+ 180	20.2%

	2022年度実績	2025年度目標		
		2022年度差	2022年度比	
紙袋	262	315	+ 53	20.2%
紙器	222	270	+ 48	21.6%
段ボール	122	150	+ 28	23.0%
化成品	119	145	+ 26	21.8%
その他	162	190	+ 28	17.3%
合計	890	1,070	+180	20.2%

	2022年度実績	2025年度目標
ROE	6.4%	8%以上
ROIC	6.4%	8%以上

\* 食品のカテゴリにはコンビニ・スーパー等の食品用パッケージを含む

# 成長戦略

## 食品市場(コンビニ・ファストフード含む)

- ◆ 食品一次容器の拡販
- ◆ 環境負荷低減に貢献する素材・加工の開発、FSC®商品の拡販(FSC® C020517)
- ◆ 紙袋・紙器とともに、ラベル／フィルム(軟包装)などとの複合販売
- ◆ 得意先の省人化・効率化・自動化に貢献するソリューション提案の推進
- ◆ 紙器商品のラインアップ拡大
- ◆ トレー・モールド容器などへの取り組み



▲中身が見える紙製軟包装  
「クラフトクリア」



▲遮光性・高バリア性を有する  
紙製軟包装「クラフトVMバリア」



▲ボイル対応が可能なパウチ  
「紙製耐水クラフトパウチ」



▲食品用トレー



# 成長戦略

## EC／通販市場／物流業界

- ◆ 得意先での輸送効率向上に貢献できる宅配袋の販売強化
- ◆ 得意先での省人化に貢献できる提案販売の強化
  - ・作業時間短縮が可能な商品設計提案
  - ・作業の自動化を図るソリューション提案
- ◆ 自動梱包向けの素材・加工の開発、および拡販
- ◆ 重量物対応の強化段ボールのさらなる拡販



▲EC用宅配袋



▲自動包装机対応「紙製宅配袋」と自動包装机



▲重量物対応の強化段ボール

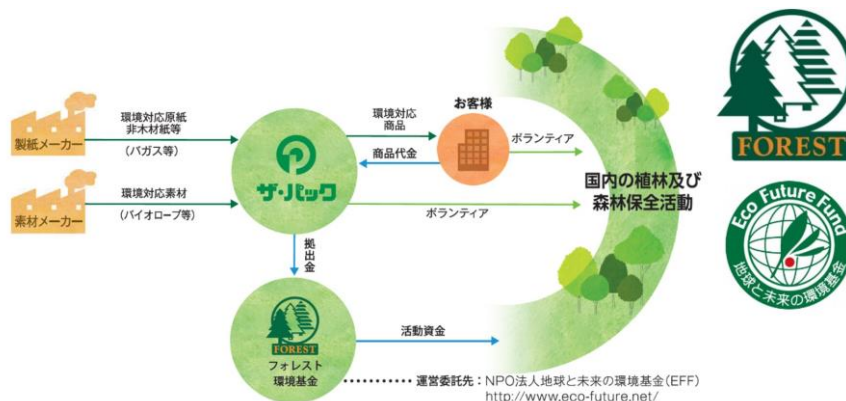
# 成長戦略

## 一般流通小売市場、他市場

- ◆ 紙袋シェアの拡大、および紙化を推進する更なる提案販売
- ◆ 商品の販売に加え、組み立て・セットアップ業務との複合販売
- ◆ ASEANにおける販路の開拓
- ◆ 3R(Recycle Reuse Reduce)に合致した商品販売
  - ・環境紙 アップサイクル素材 FSC®原紙の拡販
  - ・エコバッグ モノマテリアル商品の拡販
  - ・再生素材100%のオリジナル原紙・フィルムの開発
- ◆ お客様とともに社会貢献を推進
  - ・環境対応商品の販売額の一部をNPOを通じて「ザ・パックフォレスト環境基金」として森林保全活動に役立てています



▲環境紙 アップサイクル素材(不要になった服を混ぜ込んだ「古着混抄紙」)



▲ザ・パックフォレスト環境基金の流れ

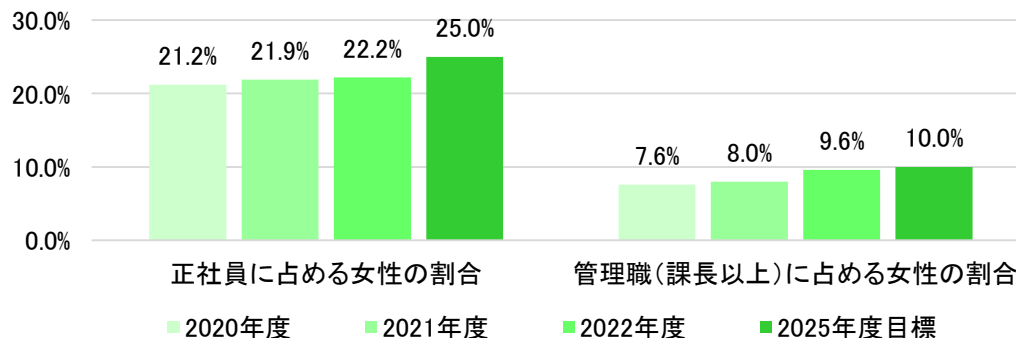
# 人的資本戦略

## 個人・会社の成長と活性化

多様な人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ キャリア採用の強化</li> <li>◆ 女性活躍推進(正社員および管理職比率)</li> <li>◆ 障がい者雇用の拡大</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 研修制度の充実</li> <li>◆ 自発的なスキルアップおよびリスキリング支援</li> </ul>
人員配置の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ タレントマネジメントシステムの有効活用</li> <li>◆ 採用機会の拡大(リファラル・カムバック採用)</li> </ul>
働く環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 多様な勤務形態と制度の充実</li> <li>◆ ウェルビーイング(健康経営の推進)</li> </ul>
従業員エンゲージメントの最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 適正な賃金体系、福利厚生の実施</li> <li>◆ 持株会への加入による経営参画意識の向上</li> <li>◆ 社員の交流とコミュニケーションの活性化</li> <li>◆ エンゲージメントサーベイの実施</li> </ul>

## 人員計画(連結)

2022年度実績	1,797名 ※正社員・契約社員・パート含む
2025年度計画	1,920名(+123名)



# 財務戦略

## 最適な資金使途計画により継続的・効率的な成長を支える

成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 成長の為の投資へ優先的に資金を配分               <ul style="list-style-type: none"> <li>①設備投資 ②新規事業への投資</li> <li>③人的投資 ④システム刷新への投資</li> <li>⑤研究開発</li> </ul> </li> </ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 配当性向30%以上を維持</li> <li>◆ 機動的な自社株買い</li> </ul>

- ◆ **奈良工場の建替え**
  - ・奈良県内に新たな土地を取得し、段ボール工場を新築する計画
- ◆ **大阪工場の建替え**
  - ・現・大阪工場内でのS&Bによる建て替えを進める計画

## 資金使途計画(2023年度～2025年度合計)

キャッシュイン	キャッシュアウト	
手元資金	設備投資	紙器製造能力増強 20億円
		紙袋製造能力増強 30億円
		合理化・省人化 11億円
		省エネ・省資源 2億円
	65億円	その他 2億円
営業CF	戦略投資	M&A 100億円
		基幹システム刷新 20億円
	140億円	人的投資 20億円
200億円	株主還元	
	40億円	