



2026年2月13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 仲 村 直 樹
(コード番号 3950、東証プライム市場)
問合せ先 取締役コーポレート本部長 下 村 郁 夫
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、2026年2月13日開催の取締役会において、中期経営計画（2026年度～2030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

1. 中期経営計画の概要

- 【 対象期間 】 2026年12月期～2030年12月期（5か年）
- 【 スローガン 】 パーパスの実現に向けた足場固め
- 【 基本方針 】 持続可能な成長に向けた強固な事業基盤・経営基盤の構築
- 【 定量目標 】 連結売上高 1,200億円（2030年12月期）
営業利益 100億円（2030年12月期）
ROE 8%以上
- 【 株主還元 】 配当性向 40%（累進配当）
自己株式取得 5年間累計で100億円（各年度で20億円）を目安
総還元性向 70%

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

中期経営計画 2026-2030

2026年2月13日



01	新・中期経営計画の位置づけ	P. 3
02	前・中期経営計画の振り返り（2023-2025）	P. 5
03	当社の課題認識	P.11
04	新・中期経営計画(2026-2030)	P.14
	■ 新・中期経営計画の概要	P.15
	■ 成長戦略	P.18
	■ 人的資本戦略	P.20
	■ 財務戦略	P.22
	■ サステナビリティ・経営基盤	P.27

01 新・中期経営計画の位置づけ

新・中期経営計画の位置づけ

事業拡大と資本効率改善の両立により、「質の高い成長」へ転換

前・中期経営計画
(2023-2025)

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

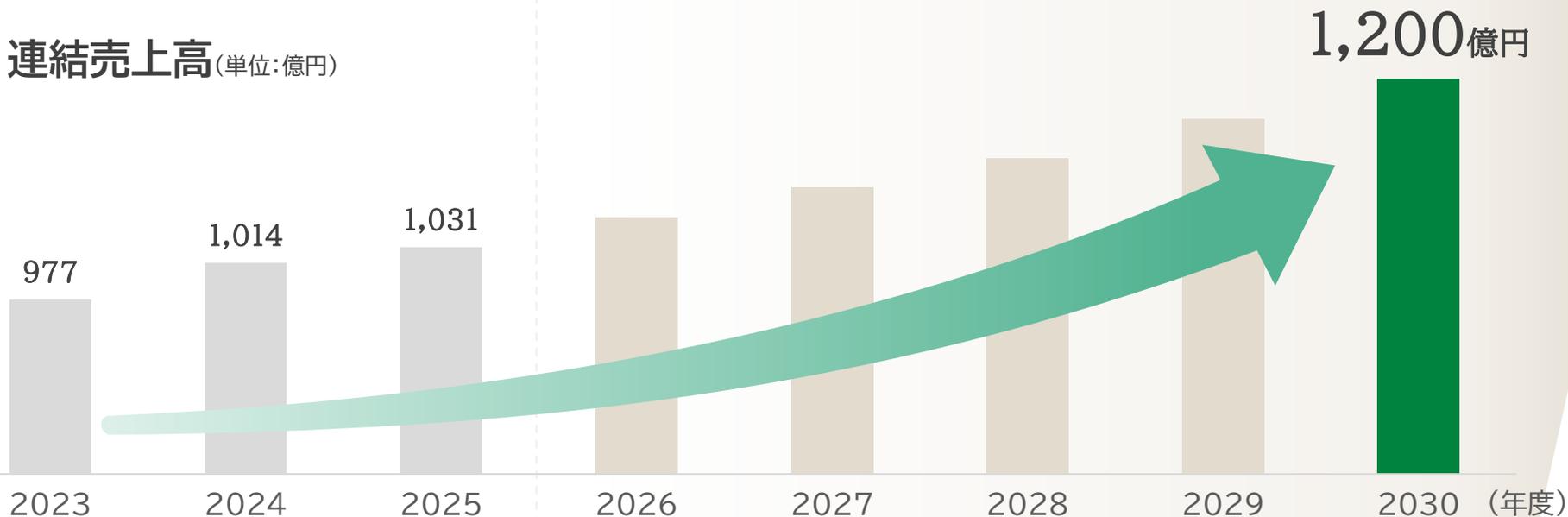
当社が提供できる価値
の幅を広げた期間

新・中期経営計画
(2026-2030)

スローガン:パーパスの実現に向けた足場固め

次世代につなげる事業基盤を構築し、
ステークホルダーとの関係を強化する期間

連結売上高(単位:億円)



パーパスの実現

パッケージを通して
社会を豊かに、
人を笑顔に

02 前・中期経営計画の振り返り

2023-2025

前・中期経営計画の振り返り(2023-2025) – 主要な指標 –

コロナ禍からの早期回復後、安定成長へ

指標	2022年度 実績	2025年度 実績	前・中計期間 計画値	計画比	ポイント	業績推移
連結売上高	890 億円	1,031 億円	1,070 億円	96.4 %	<ul style="list-style-type: none"> 個人消費の回復による需要増加(2023-2024) 物価高騰による景気と需要の後退(2025) 紙器メーカー1社を子会社化(2025) 	<p>1,031億円</p>
営業利益 (営業利益率)	59 億円 (6.71%)	72 億円 (6.99%)	70億円 <small>2024年2月に 上方修正</small> ↓ 83億円 (7.76%)	86.7 %	<ul style="list-style-type: none"> 価格の適正化が計画通りに完了(2023-2024) 設備投資・基幹システム刷新による減価償却費増加および物流機能拡張による販管費増加により減益(2025) 	<p>72億円</p>
R O E	6.38 %	7.96 %	8.00 %		<ul style="list-style-type: none"> ROEは想定株主資本コストを上回るも、計画値を下回る 	<p>7.96%</p>
R O I C	6.36 %	6.48 %	8.00 %			<p>6.48%</p>

各市場へ適した商品開発と新規顧客開拓を推進

指標	2022年度実績	2025年度実績	前・中計期間計画値	計画比	ポイント
食品市場 売上高	250億円	320億円	320億円	100.0%	<ul style="list-style-type: none"> 新規顧客開拓及び既存顧客での深耕が拡大 原材料・物価高騰により需要が後退(2025) 商品ラインアップ拡大による複合販売増加
EC・物流市場 売上高	140億円	177億円	180億円	98.3%	<ul style="list-style-type: none"> 薄型配送資材(紙袋・段ボール)の販売が拡大 供給能力向上により大手顧客におけるシェア拡大 マテハン開発が新規顧客とのビジネス機会を増加
流通小売他市場 売上高	500億円	534億円	570億円	93.7%	<ul style="list-style-type: none"> 紙化や価格適正化が業績に貢献(2023-2024) インバウンドや物価・為替変動が業績に影響 海外市場では諸関税の影響の中、着実に成長

成果あり

食品一次容器の拡販

設備投資や品質向上、ノウハウの蓄積により受注が好調に推移。販路拡大も加速

取り組み継続中

素材・商品開発

PFASフリーの耐油加工剤を上市。市場への拡販は取り組みとして継続中

ソリューション提案の拡大

流通加工拠点、自動包装機を活用した拡販を推進

強化課題

海外事業の拡大

海外子会社を中心に海外市場でのさらなる成長へ向けた取り組みを強化

複合販売

食品市場における複合販売の余地あり。営業施策・環境整備を強化

設備投資による供給能力向上が各セグメントの成長を促進

指標	2022年度実績	2025年度実績	前・中計期間計画値	計画比	ポイント
紙売 上 袋高	262億円	320億円	315億円	101.6%	<ul style="list-style-type: none"> 飲食・観光・小売業向けの販売が増加 紙製宅配袋・手提袋の供給能力向上が売上拡大に寄与
紙売 上 器高	222億円	269億円	270億円	99.6%	<ul style="list-style-type: none"> 土産物市場に向けた提案力が評価され、販路が拡大 紙製容器への転換需要に対し積極的な販売強化が奏功
段売 ボール高	122億円	147億円	150億円	98.0%	<ul style="list-style-type: none"> 供給能力向上によりEC用配送資材の販売が増加 家電・自動車関連資材の海外向け需要が減少 木材・プラスチックから段ボール梱包材への転換を推進
化売 成 品高	119億円	133億円	145億円	91.7%	<ul style="list-style-type: none"> 衛生用品市場はアジアでのローカルブランドの台頭や国内人口減少で苦戦 食品市場における軟包装の販売が拡大

成果あり

紙器ラインアップの拡大

設備投資やM&A、品質向上によりラインアップが拡大し、供給能力が向上。販路拡大に大きく貢献

紙袋の供給能力が向上

設備投資・生産性の向上により、大手顧客の需要に対応

取り組み継続中

トレー・モールド容器への取り組み

品質管理体制の構築、低コスト化の取り組みを経て、更なる拡大を視野に供給網の充実を図る

強化段ボールの拡販

輸送梱包の紙化需要を背景に、設計力を活かした拡販を継続

強化課題

化成品事業の拡大

水性フレキソ印刷機の活用や軟包装の販売拡大等、成長戦略の再構築が課題

供給体制の適正化

収益性・生産性・品質管理の観点から最適な供給体制を確立

継続的な処遇改善と諸制度の拡充により、多様な人材の働きやすさを向上

指標	2022年度実績	2025年度実績	前・中計期間計画値	計画比	ポイント
従業員数 (正社員・契約社員・パート社員含む)	1,797名	1,939名	1,920名	101.0%	<ul style="list-style-type: none"> 新規学卒者およびキャリア採用を継続的に実施 多様な働き方に合わせた諸制度の整備
正社員に占める女性割合	21.2%	24.9%	25.0%		<ul style="list-style-type: none"> 積極的な採用と登用の推進 女性活躍推進法に基づいた諸制度の整備
管理職(課長以上)に占める女性割合	9.6%	8.9%	10.0%		

成果あり

賃上げ・福利厚生の充実

前・中計期において年5%前後の定期昇給を継続

多様な働き方

女性・継続雇用者の活躍を推進する規程の改善が進み、定着度が向上

取り組み継続中

人材育成

各階層への研修プログラムやDX人材発掘などを実施。次世代人材の育成やDX推進をさらに加速

評価制度

評価制度の洗練度を高め、引き続き精度の向上に努める

強化課題

従業員エンゲージメント

働きやすさと生産性向上の両立を継続課題として取り組む

人材配置の適正化

人員バランスの最適化、女性活躍の推進、および能力・適正にあった配置を目指す

株主還元と将来に向けての投資を着実に実行

前・中計期間計画値(3年間)

手元資金	設備投資・戦略投資	245億円
	紙器製造能力増強	20億円
営業CF 200億円	紙袋製造能力増強	30億円
	その他設備 (修繕・入替含む)	55億円
	M&A	100億円
	基幹システム	20億円
	人的投資	20億円
	株主還元	80億円
	配当(配当性向35%以上)	60億円
	自己株式取得 (2年間で各10億円上限)	20億円
合計	325億円	

前・中計期間実績(3年間)

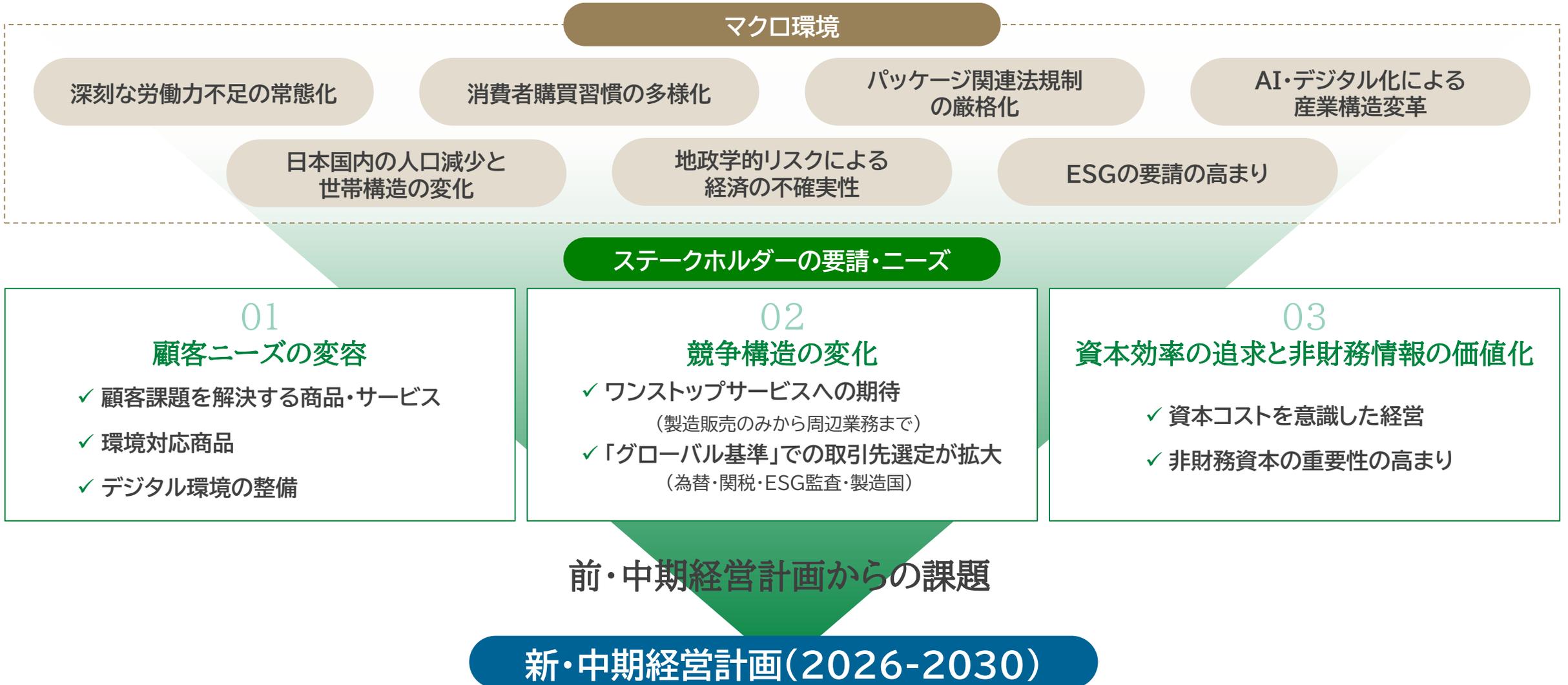
手元資金	設備投資・戦略投資	169億円
	紙器製造能力増強	23億円
営業CF 184億円	紙袋製造能力増強	43億円
	その他設備 (修繕・入替含む)	48億円
	M&A	4億円
	基幹システム	36億円
	人的投資	15億円
	株主還元	77億円
	配当(配当性向35%以上)	57億円
	自己株式取得 (2年間で各10億円上限)	20億円
合計	246億円	

その他

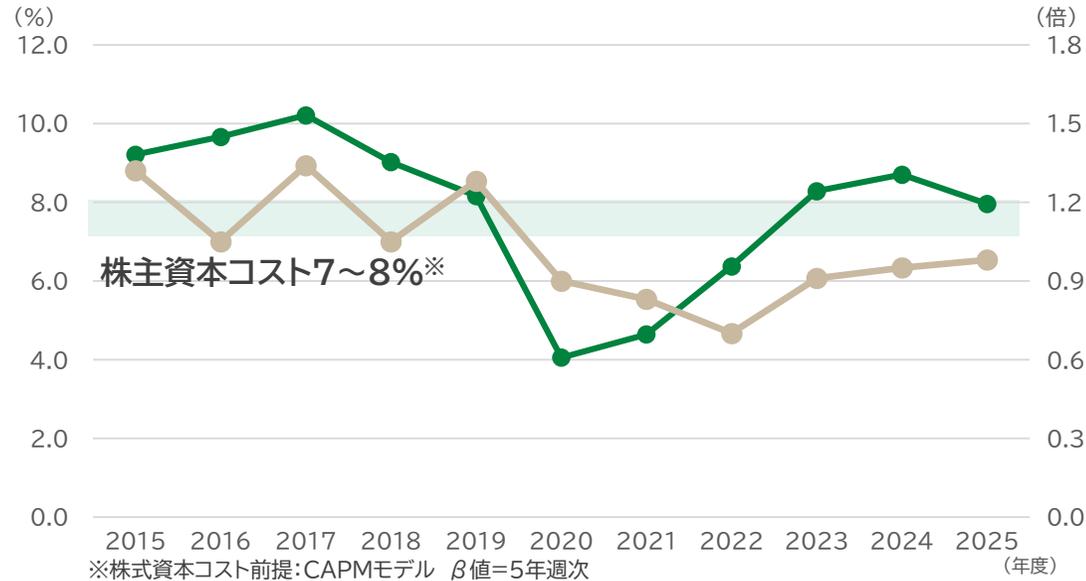
- 2025年度には、株式の分割と売出しにより浮動株比率を改善
- 株主還元は計画通りに実行

03 当社の課題認識

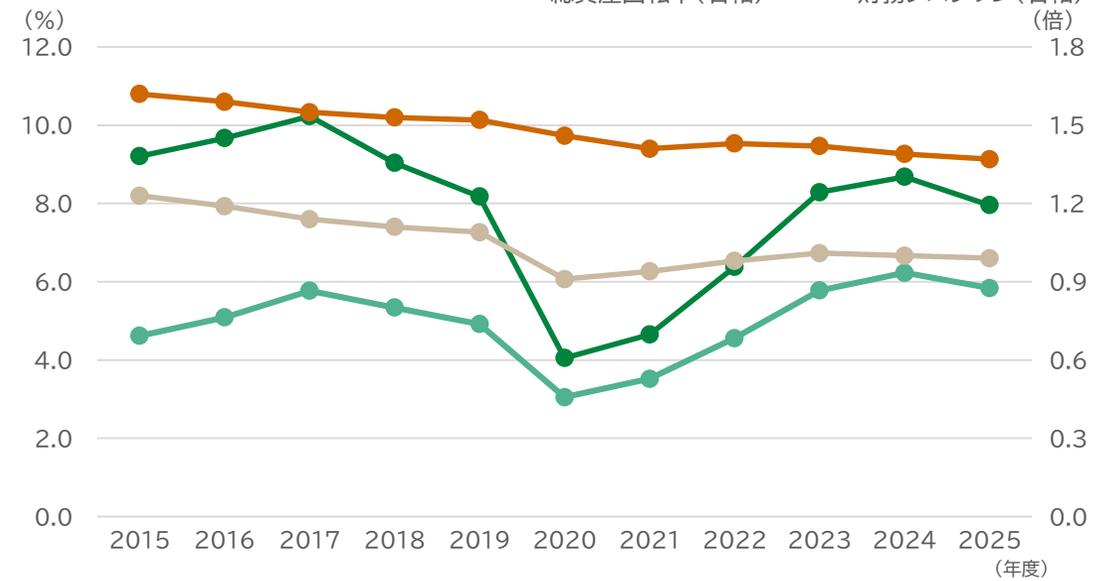
新・中期経営計画の前提となるリスクと機会を整理



PBR・ROEの推移



ROE構成要素の推移



現状認識

- 前・中計期間のROEは株主資本コストを上回るも、PBRは1倍近辺で推移
- 資産・資本効率における改善余地が大きいと認識
- PERは概ね11~12倍台で推移しており、当社が適正評価を得るための活動が不足している

課題

- 収益性の更なる向上と資本効率の改善、IR・SR活動を通じた成長期待の醸成

04 新・中期経営計画 2026-2030

持続可能な成長に向けた強固な事業基盤・経営基盤の構築

成長戦略方針

直販メーカーとしての強みを最大化し、顧客の期待を越える価値を提供する

人的資本戦略方針

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

財務戦略方針

資本効率の改善と成長投資の両立を図る

サステナビリティ・経営基盤の強化

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



成長と還元の好循環を実現する「質の高い経営」へ

成長性

連結売上高

2025年度

2030年度

1,031億円



1,200億円

効率性

ROE

2025年度

7.96%



8%以上を維持
10%を目指す

収益性

営業利益

2025年度

2030年度

72億円 (6.99%)



100億円 (8.33%)

※()は営業利益率

株主還元

総還元性向

2025年度

54%



70%

※自己資本比率は、60~65%を目安に適正な水準で運営

定期的なモニタリングと改善を継続

成長戦略		人的資本戦略		財務戦略	
品種別売上高 <small>(2025年度→2030年度)</small>		エンゲージメントサーベイ指標 <small>(2025年度→2030年度)</small>		株主還元	
紙袋	320億円 → 350億円	総合スコア	57点 → 70点	配当性向	40% <累進配当> <small>(前・中計期間目標値35%以上)</small>
紙器	269億円 → 350億円	生産性指標 <small>(2025年度→2030年度)</small>		自己株式取得	100億円 を目安(5年間累計) <small>(前・中計期間は2年間で20億円を上限)</small>
段ボール	147億円 → 180億円	一人当たり売上高	84百万円 → 98百万円	総還元性向	70% <small>(前・中計期間目標値50%)</small>
化成品	133億円 → 150億円	一人当たり営業利益	5.9百万円 → 8.1百万円	BSマネジメント	
その他	162億円 → 170億円			自己資本比率	60~65% <small>(2025年12月実績73.9%)</small>

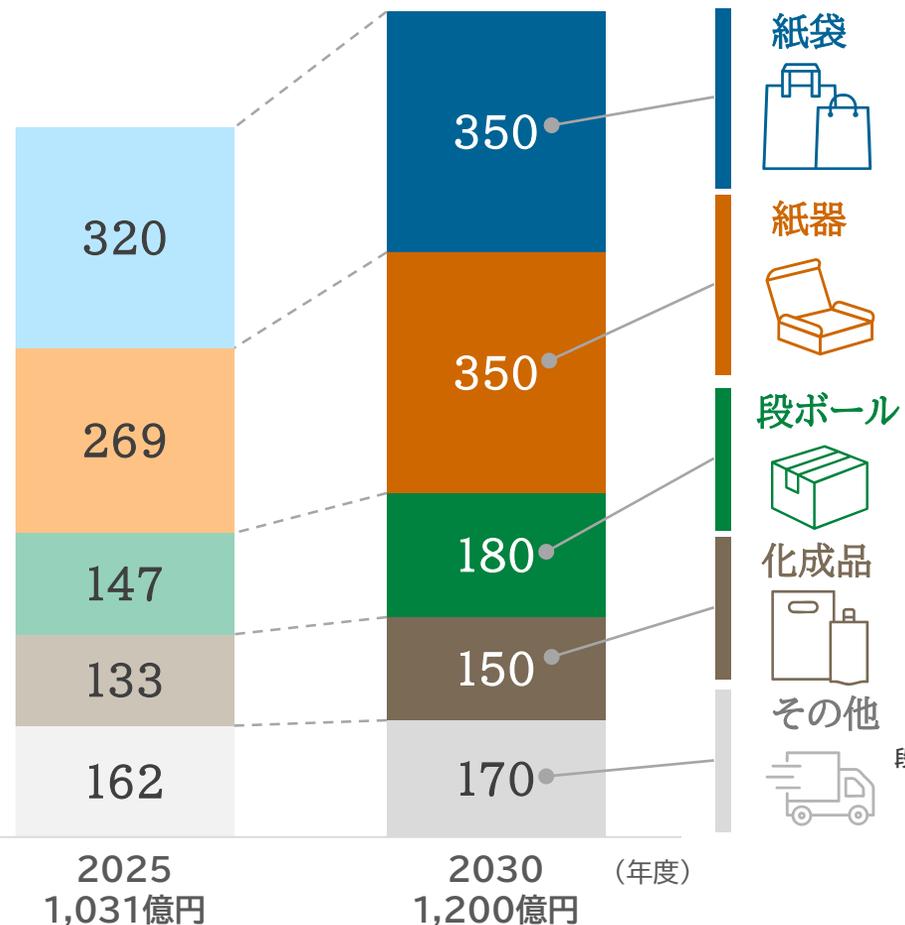
サステナビリティ・経営基盤 取り組み課題

環境に配慮した商品企画 および技術開発	取引先との協業による 品質維持・向上	取締役会実効性の向上
人的資本戦略の各施策	リスクマネジメント体制の強化	コンプライアンス体制の強化

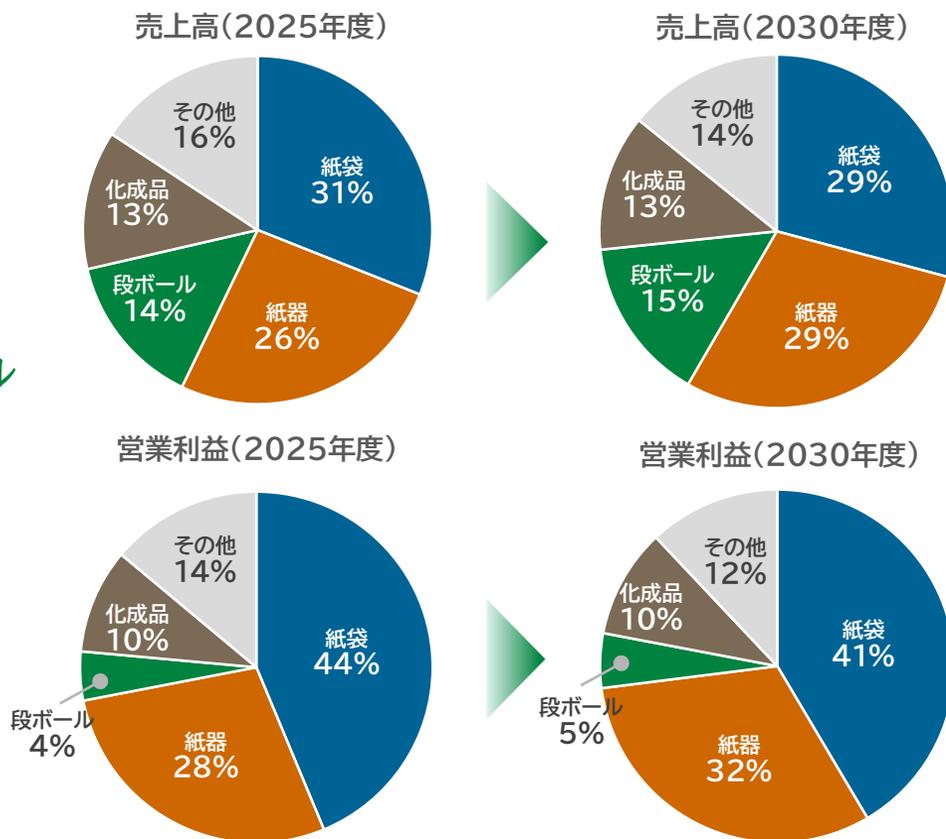
基本方針

直販メーカーとしての強みを最大化し、顧客の期待を越える価値を提供する

連結売上高 (単位: 億円)



連結売上高・営業利益構成比



その他指標
(2025年度→2030年度)

食品市場売上高	320億円 → 400億円
EC市場売上高	177億円 → 210億円
流通小売市場他売上高	534億円 → 590億円
海外売上高	74億円 → 90億円
軟包装売上高	26億円 → 50億円

複合販売とトータルソリューションの提供を成長ドライバーとした戦略的拡大

当社の強みや機会	成長戦略	施策	成長投資(350億円)					
			人的資本	インフラ	設備投資	省人化	システム	研究開発
<p>紙袋</p> <ul style="list-style-type: none"> 食品・EC・海外市場での底堅い需要 質の高い解決策を求める需要の広がり 幅広いラインアップと高い供給能力 	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 10px;"> <p style="text-align: center; background-color: #f0f0f0;">販路拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 複合販売加速 ● 海外市場開拓 ● 新商品開発 ● 新規事業創出 <p style="text-align: center; background-color: #f0f0f0;">収益性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 付加価値最大化 ● メーカー機能強化 ● コスト最適化 ● 生産性向上 </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	●	●		●		
<p>紙器</p> <ul style="list-style-type: none"> 食品市場での人手不足解消ニーズの広がり 既存設備が活きる新市場の顕在化 豊富なノウハウやラインアップと開発力 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通加工事業を通じた紙器拡販の加速 ■ 水性フレキシ印刷機の活用範囲の拡大 ■ 食品一次容器の拡販 	●	●		●		●
<p>段ボール</p> <ul style="list-style-type: none"> EC市場での底堅い需要 輸送梱包における紙化・業務負担低減ニーズ 		<ul style="list-style-type: none"> ■ ECと輸送梱包分野での販路拡大 ■ 省人・省力化による生産性向上 ■ 既存顧客における複合販売の推進 	●	●	●	●		
<p>化成品</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部環境の変化による参入機会の拡大 既存顧客における複合販売余地の顕在化 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通加工事業を通じた軟包装拡販の加速 ■ 水性フレキシ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 	●					●
<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ワンストップサービスのニーズ 低環境負荷商品としての縫製品需要 印刷事業での未開拓領域の顕在化 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	●		●		●	

基本方針

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

人的資本戦略を推進する重点テーマ

01 採用・配置

- 成長領域を支える人材の計画的採用
- タレントマネジメントによる適正配置
- キャリア採用の強化と多様化

02 能力開発

- 高スキル人材の育成環境整備
- 変革をリードする人材の育成
- 自律的な学びと成長を支える仕組みの整備

03 活躍

- 実績と挑戦を評価する仕組みの構築
- キャリア形成ができる成長・挑戦機会の拡充
- 多様な人材が活躍できる制度・風土の醸成

04 働きやすさ

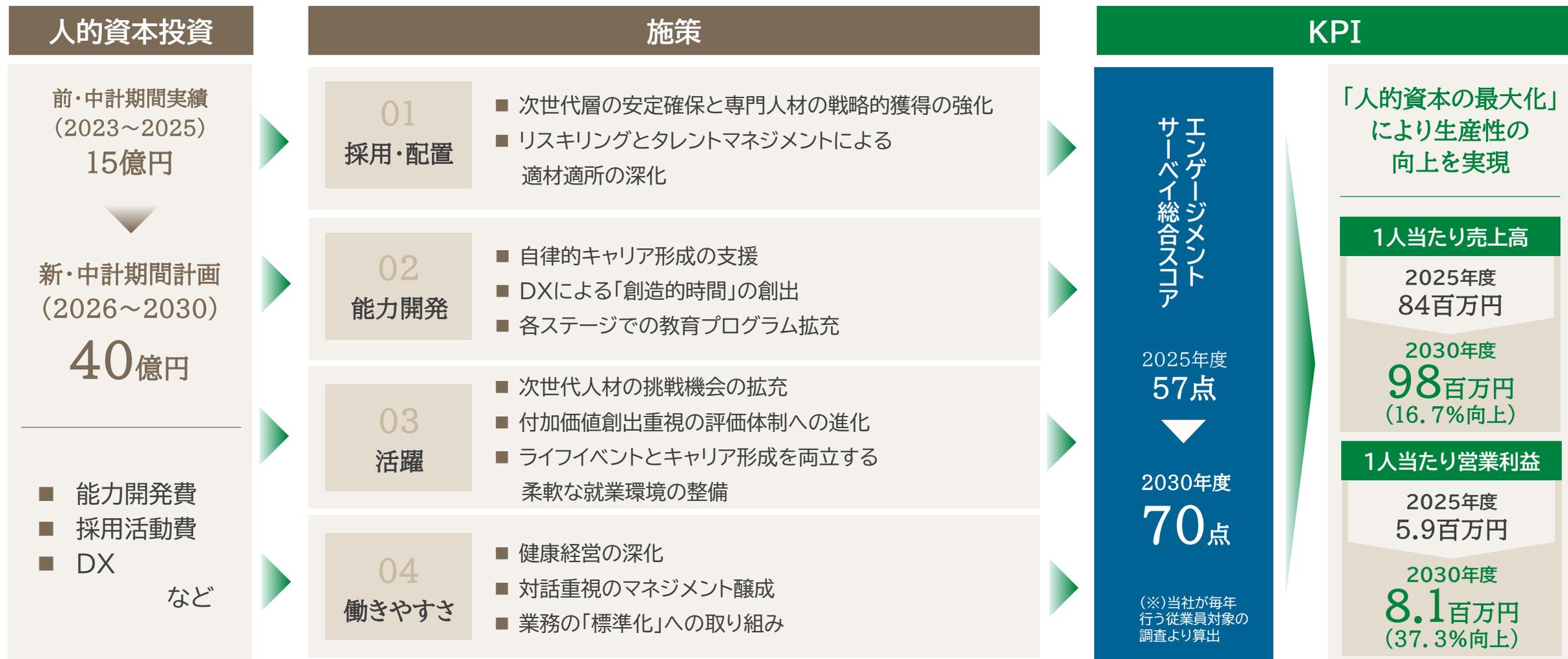
- 誰もがいきいきと働ける環境整備
- ウェルビーイングを高める取り組みの推進

従業員エンゲージメント向上

組織の持続的成長を支える人的資本へ

生産性を高める組織へ進化し、新・中期経営計画目標の達成へ

各種サーベイの可視化とPDCAにより施策の実効性を追求



基本方針

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、ROE 8%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

2025年度 実績

新・中期経営計画期間 目標値

R O E

7.96%

8%以上を維持、10%を目指す

配 当 性 向

38.6%

40%(累進配当)

自 己 株 式 取 得

20億円(前・中計期間実績)

100億円を目安に実施(5年間累計)

総 還 元 性 向

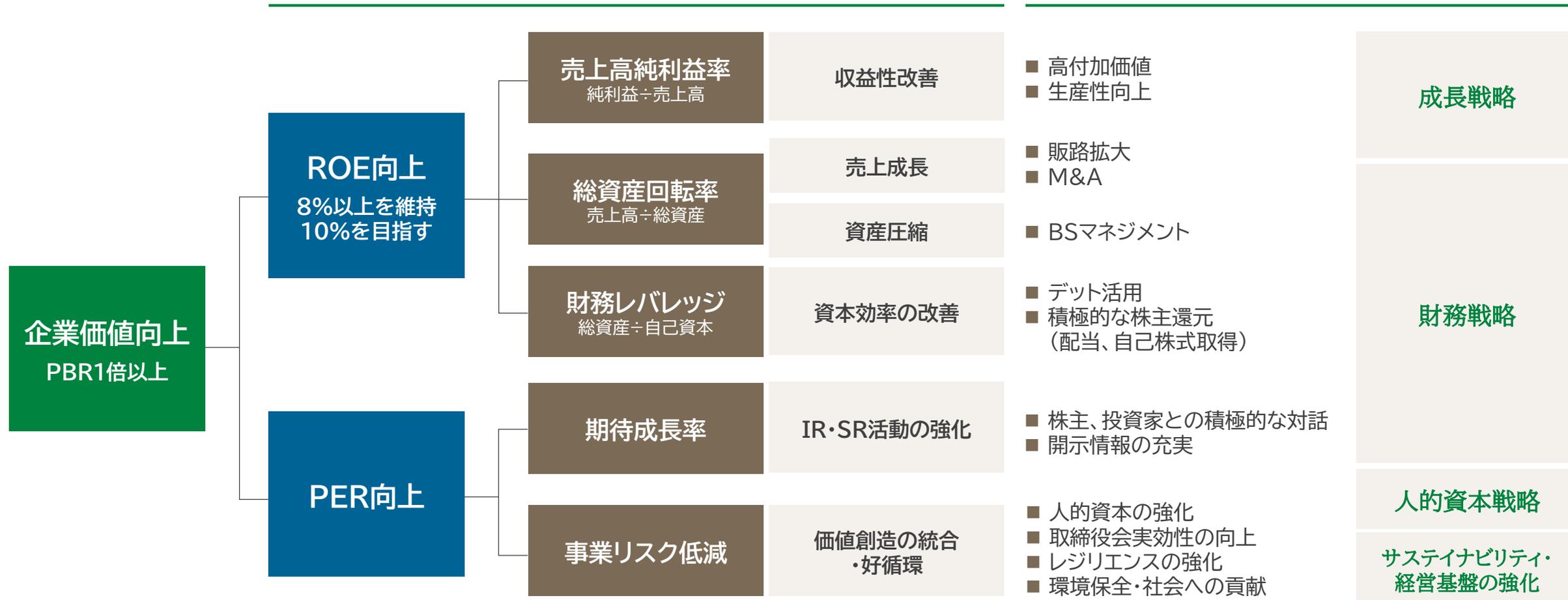
54%

70%

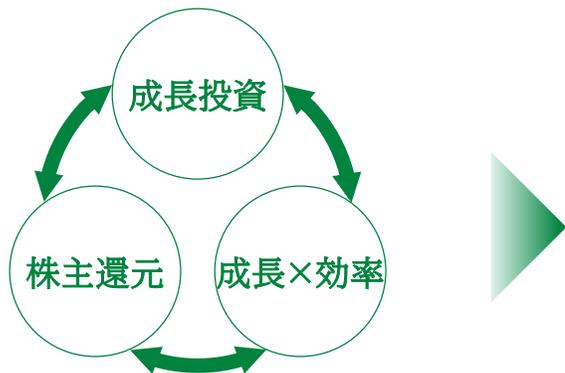
企業価値向上に向けた財務ロジック

PBR改善のドライバー

戦略レバー



営業CFとデット活用による資金を成長投資と株主還元へ最適に配分し、成長と効率を両立



新・中期経営計画期間(2026-2030)

前・中期経営計画期間(2023-2025)



キャッシュイン

キャッシュアウト



キャッシュイン



キャッシュアウト

- その他成長投資(M&A含む)
- 奈良工場建て替え
- 工場設備投資(機械・倉庫・GHG削減)
- DX投資
- 人的資本投資
- R&D

■ 配当性向
40%(累進配当)

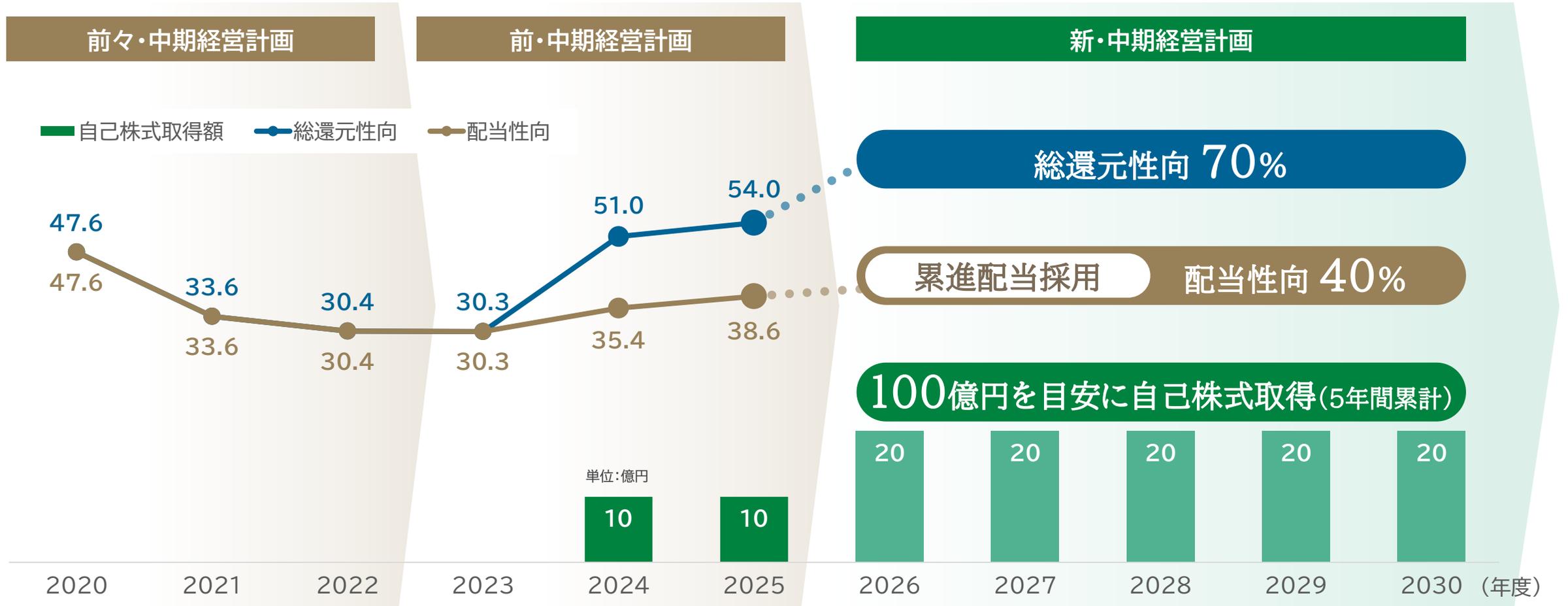
■ 自己株式取得

総還元性向

70%

資本効率を意識したBSマネジメントへ転換、過去最高水準の株主還元を実施

株主還元推移



■ 本源的価値の向上に加え、株主・投資家との対話等を通じて資本市場に適正評価される企業を目指す

認知拡大

- 多様な媒体による情報発信
- 投資家向けイベントへの出展

情報開示

- ホームページ、IRサイトのリニューアル
- 決算説明会資料等のIR資料の充実

理解促進・対話

- 株主や投資家との積極的な対話機会の創出
- スモールミーティングや工場見学会などの実施

社内へのフィードバック

- 取締役会での共有、課題認識
- 課題解決へ向けた施策の検討・実施

基本方針

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

- パーパスの実現に向けて特定したマテリアリティに基づき、策定した各種KPI(最終年:2030年度)を推進
- 攻め(収益性の向上)と守り(リスク低減)に直結する新たな施策を掲げ、実行

	E <環境>	S <社会>	G <ガバナンス>
当社のマテリアリティ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業活動を通じた環境課題の解決 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人を大切にし、人を育てる ■ 取引先・顧客との信頼関係の構築と深化 ■ 社会の発展と繁栄への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営基盤の強化
新・中期経営計画で取り組む施策	<p>環境に配慮した商品企画および技術開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<p>人的資本戦略の各施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ P.20-21を参照 <p>取引先との協業による品質維持・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 品質管理体制強化による品質向上 	<p>リスクマネジメントの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>取締役会実効性の向上</p> <p>コンプライアンス体制の強化</p>
マテリアリティKPI (~2030年度)	<ol style="list-style-type: none"> ① FSC®商品(紙袋・紙器・段ボール)の売上高構成比を50%以上にする ② CO₂排出量(Scope1+2)を2018年度比で46%削減する ③ ザ・パックフォレスト®環境基金活動の年間活動回数を15回、参加人数を500人にする 	<ol style="list-style-type: none"> ① 管理職(課長以上)に占める女性の割合を15%以上にする ② ザ・パックフォレスト®環境基金の賛同社数を300社にする 	