UD FONT

レンゴー株式会社

本　　社　〒530-0005 大阪市北区中之島2-2-7 中之島セントラルタワー
TEL. 06-6223-2371 FAX. 06-4706-9909
東京本社　〒108-0075 東京都港区港南1-2-70 品川シーズンテラス
TEL. 03-6716-7300 FAX. 03-6716-7330
https://www.rengo.co.jp

統合報告書 2026　2026年3月期

©レンゴー株式会社

包装で未来を創る

RENGO Integrated Report 2026

レンゴー 統合報告書 2026年3月期

パッケージには、使命がある。

産業を支える
流通を支える
安心で豊かな暮らしを支える

これらは、私たちレンゴーグループの使命でもあります。
段ボールをルーツに、あらゆるソリューションを提供する「パッケージプロバイダー」として
これからも、産業、流通、暮らしを支えていきます。





パッケージプロバイダー



当社は、多様な包装ニーズに応える中で、
6つのコア事業から成る
ヘキサゴン経営を構築しました。



国連グローバル・コンパクト

UN GLOBAL COMPACT

2026 PARTICIPANT

Our company is committed to upholding the Ten Principles of the **United Nations Global Compact**. Please refer to our **Communication on Progress.**

レンゴーは、2009年に国連グローバル・コンパクトに署名しました。

環境に優しい包装材である段ボールを起源とする当社は、人にも環境にも優しいパッケージづくりを通じて社会に貢献してまいりました。あらゆる産業の全ての包装ニーズをイノベーションする「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」=GPI レンゴーとして、「グローバル・コンパクト」が提唱する10原則を全面的に支持するとともに、これからもその精神を尊重しながら、企業市民として責任を果たしてまいります。

代表取締役会長兼CEO　大坪 清

Less is more.

Less energy consumption
エネルギーの消費はできるだけ少なく

Less carbon emissions
二酸化炭素の発生はできるだけ少なく

High quality products with more value-added
より付加価値の高い高品質な製品づくり

レンゴーグループのパッケージづくりのキーワードであり、環境経営のキーワードでもある“Less is more.”―それは、資源を有効活用し、地球環境への負荷を低減しながら、高品質で付加価値の高いパッケージづくりを通じて、より良い社会、持続可能な社会づくりに貢献し、企業としての社会的責任を果たしていきたいという、レンゴーグループがその事業活動の全てにおいて目指す姿勢そのものです。

目次

価値創造ストーリー
5 目次／経営理念
7 価値創造のあゆみ
9 価値創造プロセス
11 会長メッセージ
13 社長メッセージ
17 中期ビジョン「Vision120」
21 CFOメッセージ

事業戦略
23 At a Glance
25 板紙・紙加工関連事業
27 軟包装関連事業
29 重包装関連事業
31 海外関連事業
33 その他の事業

サステナビリティ
35 サステナビリティ推進
37 レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題）

「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出
40 持続可能な包装の提供
41 社会的課題を解決する新たな事業や製品の創出
43 持続可能な物流の構築

地球環境との共生
44 気候変動への対応
45 循環経済の拡大
46 自然資本の保全
特集：環境戦略
47 環境経営の目標と取組み
49 燃料転換による脱炭素化への貢献

人を中心におく経営
51 人権の尊重
52 安全で働きやすい環境の整備
53 ゆとりと豊かさの実現
54 DEIの推進

持続的成長に向けた経営基盤の強化
55 グループガバナンスの強化
56 DXの基盤構築
57 取引先とのパートナーシップの強化
58 製品の品質と安全性の保証

ガバナンス
59 社外取締役座談会
63 コーポレート・ガバナンス
67 役員紹介

データ・企業情報
69 11年間の主要連結財務データ
71 財務・非財務ハイライト
73 企業情報

編集方針

当社は、創業120周年を迎える2029年度を最終年度とする中期ビジョン「Vision120」を2025年度に公表しました。本報告書では、これまでのあゆみを振り返るとともに、「Vision120」達成に向けた現在の取組みを紹介しています。本報告書が、物流と暮らしを支える「パッケージプロバイダー」として、持続的な企業価値の創造に挑む当社グループの姿をお伝えし、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を深める契機となれば幸いです。

なお、本報告書では、特に断りのない限り、会計／事業年度を「2026/3」「26/3」のように表記しています。また、百分率の内訳は四捨五入しているため、合計が100%とならない場合があります。

免責事項

本報告書には、当社グループの計画、戦略および判断など将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの記述は、本報告書発行時点で入手可能な情報に照らした経営者の仮定や判断に基づくものであり、将来における実現を保証するものではありません。

発行年月

2026年10月

参考にしたガイドライン

- 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2.0」
- 環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
- TCFD提言　●ISO26000

報告範囲

対象組織	レンゴー株式会社およびその子会社を報告対象としています（一部その他関係会社の情報を含む）。
対象期間	2025年度（2025年4月1日～ 2026年3月31日）を基本としています（一部同期間の前後を含む）。

情報開示

財務関連情報

統合報告書（本編）
当社の持続的な価値創造に向けた戦略、事業活動、ESG（環境・社会・ガバナンス）への取組みなどの財務・非財務情報をステークホルダーへ伝えることを目的に発行しています。

Webサイト

株主・投資家情報
決算資料、株式情報等を発信しています。
▶ https://www.rengo.co.jp/financial/

PDF
統合報告書（別冊）　財務データ
財務諸表およびその他注記等を掲載しています。
▶ https://www.rengo.co.jp/financial/library/integrated_report.html

株主通信・報告書
半期ごとに事業環境と取組み・成果について掲載しています。
▶ https://www.rengo.co.jp/financial/library/report.html

サステナビリティ情報

サステナビリティ
サステナビリティの取組みを発信しています。
▶ https://www.rengo.co.jp/sustainability/

PDF
環境データ集
環境に関するさまざまなデータを掲載しています。
環境ブック
事業活動を通じた環境課題への取組みを掲載しています。
▶ https://www.rengo.co.jp/sustainability/library/

経営理念

レンゴーグループは、明治42年（1909年）創業者井上貞治郎が日本で初めて段ボールを世に送り出して以来、時勢の変遷に対応して最も優れたパッケージング（包装）を提供することにより、お客様の商品の価値を高め、社会に貢献しつづけてまいりました。

わたしたちは、これからも、あらゆる産業の物流に最適なパッケージング（包装）を総合的に開発し、ゼネラル・パッケージング・インダストリーとして、たゆみない意識改革と技術革新を通じてパッケージング（包装）の新たな価値を創造しつづけるために、次の指針に基づいて行動します。

1 活力ある事業活動を通じて、お客様の満足と信頼を獲得し、繁栄と夢を実現すること。
2 高い倫理観を持ち法令遵守を徹底し、常に誠実に行動すること。
3 積極的かつ正確な情報開示を通じ、広く社会とのコミュニケーションに努めること。
4 働く者一人一人の価値を尊重し、安全で働きやすい環境づくりに努め、ゆとりと豊かさを実現すること。
5 地球環境の保全に主体的に取り組むこと。
6 良き企業市民として社会に貢献すること。
7 グローバル化に対応し、各国・地域の法令を遵守するとともに、文化や慣習にも配慮した事業活動を通じて、当該国・地域の経済社会の発展に貢献すること。



創業者 井上貞治郎の経営哲学「きんとま」哲学

「きんとま」とは、

「きん」は お金と、金鉄のように
固い意志を表し、

「 と 」は 英語でいうand、

「 ま 」は 真心の真と、間を意味します。
この「間」という字の上に
「時」をつければ「時間」、
「空」をつければ「空間」、
「人」をつければ「人間」になります。

レンゴーの創業者である井上貞治郎は、苦心惨憺、試行錯誤の末に段ボールをつくり上げました。今では一般的な名称となっているこの「段ボール」という名前を最初に命名したのも井上です。その艱難辛苦の経験の中から、井上は独自の経営哲学を会得します。

「きんとま」とはgold and timing、金鉄の意志・金・真・間の4つを握ったら死んでも離すなという商売の鉄則であり、タイミング、チャンス、商機を逃さず、人・モノ・金と心を大切に経営をせよと説く貞治郎翁の造語です。現代風にいえば「お金と強い意志を持ち、人、時間、モノを大切にしながら真心を込めて事業経営をしなければならない」ということになるでしょうか。レンゴーには、創業以来この「きんとま」哲学という理念、行動基準が脈々と流れています。

価値創造のあゆみ

当社は、段ボール事業を起点に製紙からの一貫体制を築くとともに、
紙器や軟包装などの消費者包装分野や、幅広い産業を支える重包装などへと事業領域を拡大してきました。
各事業は大きな相乗効果を発揮しながら、多様なパッケージング・ソリューションを生み出し、
国内はもちろん海外へも広がっています。
ここでは、6つのコアビジネスから成る「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」
＝GPI レンゴーへのあゆみを紹介します。

1909年～

創業のころ

緩衝材として製品を保護する「段ボール」の誕生

1909年
東京品川に三盛舎を設立
日本初の「段ボール」事業を創始

1914年
「段ボール箱」を製造

1915年
大阪に子会社を2社、
名古屋には分工場を設置
東京の本社・工場は移転、
新工場を建設

1920年～

基盤の確立

わが国の工業化の進展に伴い、「段ボール事業」も発展

1920年
聯合紙器株式会社設立
（本店は東京、工場は東京・川崎・名古屋・大阪）

1926年
本店を東京から
大阪に移転

1936年
東洋一の板紙・段ボール
一貫生産工場完成（淀川工場）


淀川工場

1945年～

復興と成長

木箱から段ボールへの転換ニーズに適応

1949年
株式上場
（資本金1,000万円）

1961年
利根川製紙工場開設
（茨城県岩井町）


利根川製紙工場

1956～65年
段ボール工場新増設
（札幌・函館・仙台・長野・前橋・川崎・清水・滋賀・京都・和歌山・広島・松山・鳥栖）


1960年頃の段ボール製品

1963年
井上貞治郎社長没
（享年82歳）

1965年～

進化と発展

美粧段ボールや機能性段ボールの開発

1965年
プレプリント（段ボールの材料である板紙に印刷する）の段ボールを開発

1972年
「聯合紙器株式会社」から「レンゴー株式会社」に社名変更



レンゴー株式会社に社名変更

1983年
段ボールに
オフセット印刷を導入


オフセット印刷の段ボール箱

1985年～

総合化の進展

多様化・高度化するユーザーニーズに応えるべく、段ボール事業の周辺分野へ本格的に参入

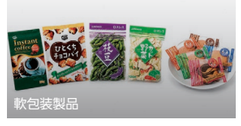
1986年
不織布事業に参入

1990年
マレーシアにて段ボール合弁事業に資本参加
海外事業に進出

1991年
板紙、セロファン生産の福井化学工業株式会社を合併

1998年
軟包装資材の朋和産業株式会社を子会社化
軟包装事業に進出


セロファン


軟包装製品

1999年
板紙の大手メーカー、
セッツ株式会社を合併

2000年～

パッケージング・ソリューション・カンパニー

6つのコア事業を中心とするヘキサゴン体制に

2000年
丸三製紙株式会社を子会社化

2006年
八潮工場にバイオマス焼却発電設備を導入

2007年
葛飾工場と川崎工場を統合、紙器部門の東日本における生産拠点に

2008年
京都工場と桂工場を統合、段ボール・紙器一体型の新京都事業所（現京都事業所）が発足

2009年
創業100周年
日本マタイ株式会社を子会社化
重包装事業に進出



2010年～

「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」
＝GPIレンゴーへ

高品質で付加価値の高いパッケージづくりを通じて持続可能な社会に貢献

2010年
昼間の使用電力は全て太陽光発電で賄う福島矢吹工場（福島県矢吹町）を開設

2012年
東日本大震災から1年で新仙台工場（現仙台工場、宮城県大和町）を再建・開設

2014年
国内最大級のラック式免震自動倉庫をもつ新名古屋工場（現名古屋工場、愛知県春日井市）を開設

2016年
重量物段ボール事業を世界各地で展開するトライウォール社（香港）を子会社化



重量物包装ユニパック

2018年
トッパンコンテナー株式会社（現RGコンテナー株式会社）を子会社化

2021年
大興製紙株式会社を子会社化
クラフトパルプおよびクラフト紙の製造・販売事業に進出

2022年
株式会社タキガワ・コーポレーション・ジャパンを含むグループ6社を子会社化


タキガワ・コーポレーション・ベトナム社

2024年
松山工場を移転、愛媛東温工場（愛媛県東温市）を開設
アールエム東セロ株式会社を子会社化


愛媛東温工場


アールエム東セロ浜松工場

価値創造プロセス

6つの資本の強みを起点に、パッケージングの循環型バリューチェーンを基盤とした事業を通じて、中期ビジョン「Vision120」に掲げる価値創出基盤の強化、資本効率の向上、キャッシュの持続的創出を実現します。
さらに、地球環境との共生、一人ひとりのゆとりと豊かさの実現、持続的成長に向けた経営基盤の強化を通して企業価値の向上へとつなげ、その成果を新たな価値創出の源泉として循環させていきます。

INPUT

2026年3月期

財務資本

長期格付　**A+**/安定的
短期格付　**a-1**
(注)格付機関：格付投資情報センター(R&I)

- 成長投資を支える安定した資金調達力

製造資本

国内　**124**社　**212**工場
海外　**211**社　**231**工場
設備投資額　**93,626**百万円

- 最適供給を支える国内外のネットワーク
- 板紙から製品、フィルムから製品までの一貫体制

知的資本・人的資本

連結従業員数　**25,573**名
うち、研究開発職(レンゴー単体)　**103**名

- 社会的課題解決に貢献する高付加価値製品開発力
- セルロースの製造技術および用途展開力
- 現場重視の企業文化に根ざした現場対応力
- 顧客課題に応える提案力とデザイン・包装技術等の専門人材

社会・関係資本

ステークホルダーとの信頼関係
古紙リサイクルシステム

- 顧客との直接対話により培った長期的な信頼関係
- 資源循環を支えるバリューチェーン

自然資本

エネルギー使用量　**30,481** TJ
古紙投入量　**2,575**千t
(古紙利用率　98.4%)

- 脱炭素化に向けた先進的な取組み
- 再生資源の活用による自然資本の保全

BUSINESS MODEL



OUTPUT

中期ビジョン
Vision120
(2025年4月～2030年3月)

- ▶ 価値創出基盤の強化
- ▶ ROE **8.5** %
- ▶ フリー・キャッシュ・フロー
  1,400億円の創出

OUTCOME

- 地球環境との共生
- 一人ひとりのゆとりと豊かさの実現
- 持続的成長に向けた経営基盤の強化

企業価値の向上

価値の循環

会長メッセージ



人本主義と現場主義を礎に、経営の質を高め持続的成長を実現する

代表取締役会長兼CEO
大坪 清

原点としての「きんとま」精神と人本主義の経営

当社の経営の原点は、創業者である井上貞治郎の哲学である「きんとま」の精神にあります。「きん」はお金と、金鉄のように固い意志や強い信念を意味します。「ま」は真心の「真」と「間」です。「間」という字は、上に「人」をつければ「人間」に、「空」をつければ「空間」、「時」をつければ「時間」となります。貞治郎翁は商機を逃さず、人・モノ・金と心を重んじた経営を行うよう説いています。これは商売の鉄則を表しているとともに、事業をする上でのあらゆるつながりを象徴する言葉でもあるでしょう。私はこの「きんとま」を企業活動における本質と捉え、その中核にある最も重要なものは「人」であると考えてきました。

現在、当社はこの精神を「人本主義」として受け継いでいます。2025年度を初年度とする中期ビジョン「Vision120」においてもその原点は変わらず、人本主義が全ての取組みの出発点となっています。

現場主義と資本市場の視座を両立する

当社は段ボールを祖業とし、業容拡大を続け、現在はグループとして製紙、段ボール、紙器、軟包装、重包装、海外の6つの事業をコア・コンピタンスとするヘキサゴン経営を行っています。「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」=GPIレンゴーを標榜し、少ない資源で大きな価値を生み出す「Less is more.」をキーワードに、多様なパッケージング・ソリューションを展開しています。

私は社内外で常々「現場にこそ真理がある」と申しています。ここでいう現場とは生産の現場に限らず、知恵と工夫が積み重なるあらゆる仕事の場であり、価値創造の最前線を意味しています。一人ひとりの社員がそれぞれの現場で担当業務を熟知し真理を究めていく、この積み重ねこそが当社グループの競争力の源泉です。特に製造現場を有するメーカーとして、メカニカル、ケミカル、エレクトロニクスについては、基礎的な知識を皆が身に付けておく必要があると考えており、社内でも折に触れて伝えています。

私に現場主義の教えを叩き込んでくださったのが、後に当社が合併した摂津板紙の創業者である増田義雄社長でした。増田社長のもとで「現場にこそ真理がある」という現場主義の経営哲学に直接触れたことは、私が企業人として成長する上でかけがえのない経験となりました。

現場主義に加え、増田社長は「当社は株式市場で株を売っているということを忘れてはならない」とも言っていました。企業は製品を市場に提供する存在であると同時に、資本市場においてその価値を問われる存在です。私たちは製造業として価値ある製品やソリューションを提供していくことはもちろん、上場企業として、その成果を株主にどのように還元していくかということも真剣に考えなければなりません。これからの経営において、この好循環をいかに高めていくかが、当社にとってますます重要になると考えています。

生産性向上と共創による価値創造

現場での不断の改善の積み重ねが、生産性の向上につながります。生産性とは単なる効率ではなく、より良い状態を目指し続ける意志そのものであり、企業の持続的成長を支える基盤です。生産性の向上とは、単に生産量を増やす取組みではありません。それは、昨日よりも今日、今日よりも明日の進歩を目指す「心の持ちよう」にほかなりません。当社は資本などの量的な投入のみならず、生産性に影響を与えるあらゆる側面を考慮し、全要素生産性（TFP）の向上に取り組んでいます。

当社のテレビCMは「パッケージには、使命がある。」というメッセージを軸に企画しています。これは、製品にとどまらず、それを生み出す企業、そしてそこに関わる一人ひとりに使命があるという意味でもあります。それぞれが自らの持ち場において主体的に考え抜き、改善を積み重ねて生産性を向上させることが、ビジネスの発展につながっていくと考えています。

また、近年の中小受託取引適正化法（取適法）に関する取組みは、公正な取引の確立とともに、生産性向上の重要性をあらためて示していると考えています。企業は取引先としっかりパートナーシップを構築し、ともに価値を高め合っていかなければなりません。そのためにも自らの生産性を高め続けることが求められています。これまでは埋没していた価値を可視化し、適切な価格形成を行うことで、製品の付加価値向上と生産性改善を実現していくことができます。このことは、サポーティングインダストリーである私たちの産業全体と、そこで働くエッセンシャルワーカーの地位の向上にもつながるものです。取適法の趣旨をよく理解し、取り組んでいく必要があると考えています。

「Vision120」の実現に向け、DEIを基盤に企業価値向上へ

当社グループは現在、「Vision120」のもとで次なる成長に向けた基盤固めを進めています。その実現は、働く一人ひとりの成長と、その積み重ねによる全要素生産性の向上によって支えられます。

数値目標としては売上高1兆2000億円、営業利益700億円、経常利益720億円を掲げていますが、私たちが目指しているのは単なる規模の拡大ではありません。収益性や生産性、そして資本効率を高めながら持続的に企業価値を向上させることが、「Vision120」の本質であると考えています。この実現に向けてレンゴーグループの総力を結集し、パッケージプロバイダーとしてさらなる高みを目指しているところです。

売上高がついに1兆円に達した現在、レンゴーグループは総合的なパッケージプロバイダーとして、株主、従業員、顧客の皆さまに対して何を提供していくべきかを一層真剣に考える時期に入りました。しかし、これらを考えるにあたっては、難しい考え方をするのではなく、常識（コモン・センス：common sense）に加え、その根底にある良識（ボン・サンス：bon sens）を踏まえた判断を行い、多様性・公平性・包括性（DEI）の考え方を基本に据えることが大切です。数字を追いかけて事業を拡大していくだけではなく、経営の質の向上を目指さなければいけません。私が考える経営の質とは、人材の成長、多様な価値観を尊重する組織風土の醸成、生産性の向上、そしてそれらを通じて収益性や企業価値の向上につなげていくことです。DEIの基本は使命感です。一人ひとりが自らの使命を自覚し、互いを尊重しながら価値創造に参画していくことに本質があります。こうした積み重ねによって経営の質を高めていくことが、「Vision120」の実現と持続的な企業価値向上につながると考えています。

不確実性の高い時代にあっても原点を見失わず、人を中心におく経営と現場に根ざした取組みを積み重ねていくことこそが、当社の持続的成長の礎であると確信しています。ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申しあげます。

代表取締役会長兼CEO
大坪 清

社長メッセージ

価値創出基盤を強化し、次の成長ステージへ挑む

代表取締役社長兼COO
川本 洋祐



変化の時代だからこそ、包装産業の役割はより重要に

近年、地政学リスクの高まりや資源価格・エネルギー価格の変動に加え、各国・地域の政策動向が企業活動に大きな影響を与えるようになりました。さらに、人口減少や人手不足、環境問題への対応など、社会全体が構造的な変化の中にあります。こうした不確実性の高い時代において、私たちは変化に柔軟に対応しながら、パッケージングを通じて社会に価値を提供し続けることが求められています。

安定したサプライチェーンそのものが重要な競争力となっていく中、お客様からは品質や供給力に加え、より信頼できるパートナーとしての役割を期待される場面が増えていると感じます。商品を安全・確実に届けることはもちろん、物流の効率化やお客様のブランドイメージの向上など、包装に求められる機能やその提供価値は年々高度化しています。

社会の環境意識の高まりにより、包装は環境負荷の低減という役割も担うようになってきました。従来取り組んできた発泡スチロールから段ボールへの転換に加え、資源循環やリサイクルを前提とした素材と包装設計への関心が高まっています。お客様からは環境配慮型包装への対応をこれまで以上のスピードで進めてほしいという声が寄せられており、包装産業が果たすべき役割はますます大きくなっています。

事業環境が大きく変化する中、私たちは社会やお客様の課題に真摯に向き合いながら、包装を通じて物流と暮らしを支え続けていきます。

次の成長ステージに向けて「Vision120」を着実に推進

私は1978年に入社して以来、当社グループの成長とともに歩んでまいりました。振り返ると、当社は段ボール事業を中核としながら、時代の変化に対応し、事業領域を着実に広げてきました。製紙から段ボール、紙器に至る一貫体制を強みとしてきた当社は、その後、フィルム包装をはじめとする軟包装分野へ事業を広げるとともに、海外展開も進めてきました。現在では、多様な包装ニーズに応える「パッケージプロバイダー」として事業を展開する「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」=GPIレンゴーへと進化しています。

当時と比較すると、当社グループは飛躍的に拡大し、現在では売上高1兆円を超える企業グループとなりました。この成長は、パッケージング全体へ事業を広げてきたこと、そして国内外でグループを拡大してきたことによる成果です。

一方で、事業規模が拡大した現在だからこそ、新たな課題が見えています。グループ全体で見ると、事業ごと、地域ごとに収益力に差があり、海外事業においては地政学リスクや景気変動の影響が大きくなっています。これまで築いてきた事業基盤をさらに強固にし、事業環境の変化にも耐えられるものへとすることが求められています。

こうした認識のもとで2025年度から推進しているのが、中期ビジョン「Vision120」です。創業120周年を迎える2029年度を見据えたこのビジョンでは、「価値創出基盤の強化」をメインテーマに掲げています。これまでの成長の延長線上に安住するのではなく、次の成長ステージに向けて価値創出基盤を強化するために、収益力の向上と資本効率の改善を両立させながら、企業価値向上につながる成長を実現していく考えです。

「量より質」の発想で価値創出基盤を強化する

「Vision120」のメインテーマである「価値創出基盤の強化」を実現するためには、グループ経営のさらなる進化・深化が欠かせません。これまで、事業領域の拡大やM&A、海外展開などを通じてグループを拡充し、成長してきました。研究開発や営業面での連携は今までも行ってきましたが、今後は、それぞれの事業やグループ会社が持つ強みを結び付け、より大きな価値を創出するグループ経営を発展させていきます。

国内市場においては、人口減少などを背景に大幅な数量成長を期待することは難しい状況です。そのような環境下で重要になるのは、「量より質」の発想です。販売数量を求めるだけでなく、製品やサービスの付加価値を高め、お客様から選ばれる存在であり続けることが重要です。

私たちは、単に段ボールやフィルムなど個別の包装を供給するのではなく、お客様の課題解決に貢献する「パッケージプロバイダー」として価値を提供していかなければなりません。包装がもつ価値を社会に正しく理解していただき、その価値に見合った適正な評価を得ていくことも重要だと考えています。

その実現のために、グループシナジーの最大化に取り組んでいます。当社が培ってきたノウハウをグループへ展開し、収益力や生産性の向上につなげます。また、国内外のグループ会社の強みを掛け合わせ、各社の集合体としてではなく、グループ全体として最適な体制のもとでシナジーを発揮できる仕組みづくりを一層進めていきます。その一つが一貫体制の強化です。板紙・紙加工関連事業においては、製紙から段ボール、紙器までをつなぐ一貫体制を長年にわたり構築してきました。さらに、近年は軟包装関連事業においても、フィルムから製品までの一貫体制を整えています。こうしたバリューチェーンをグループ内に持つことは、新たな価値創出にもつながるものと考えています。

海外関連事業の成長も、引き続き重要な経営テーマです。特に、インドおよび北米を重要な成長市場と位置付けています。同時に、世界経済や地政学環境が大きく変化する中では、早急な拡大ではなく、PMIの強化やガバナンスの整備、既存事業の収益力の向上といった中身の充実に注力することで成長を追求していくことも重要です。海外拠点や買収先企業との連携をさらに深めながら、グローバル経営の質を高めていきます。

私は、企業の本分は「稼ぐ力」を持続的に高めることにあると考えています。「Vision120」の期間を通じて価値創出基盤をさらに強化し、当社グループ全体の収益力向上を実現することで、持続的な成長につなげていきます。

人本主義を礎に、社会から信頼される企業を目指す

当社グループは「人本主義」を経営の根幹に据えています。どれだけ優れた設備や技術を備えていても、それを活かし、新たな価値を生み出すのは人です。企業の競争力や成長力の源泉は、最終的には人にあります。だからこそ、一人ひとりの従業員が能力を発揮し、生き生きと働くことができる環境づくりを何よりも大切にしなければなりません。近年では海外事業の拡大に伴い、世界各地で活躍する多くの人材が当社グループに加わっています。それぞれの経験や強みを活かすことができる環境を整えることで、グループ全体の成長につなげていきます。また、「人本主義」とは従業員だけを対象とした考え方ではありません。従業員をはじめ、お客様や取引先、地域社会といった事業活動に関わる全ての方々との信頼関係を大切にすることも、「人本主義」の重要な考え方の一つです。

私は経営において最も大切なものの一つは「信頼」だと考えています。お客様や取引先からの長年の信頼と同様に、従業員から会社への信頼も当社グループの成長を支えています。当社には現場主義が根付いており、私自身も現場に足を運び、従業員と直接言葉を交わし、信頼関係を構築することを重視しています。これからも誠実な姿勢を貫き、人と人とのつながりを大切にしながら事業を展開していきます。

当社が大切にしている「信頼」は、事業活動そのものにも通じています。会社の基本は、社会に貢献して利益を得ることです。社会から信頼される企業であり続けるためには、事業を通じて社会的課題の解決に貢献していかなければなりません。特に気候変動への対応や循環経済の拡大は、包装産業にとって避けて通ることのできない重要な課題です。

当社は長年にわたり段ボールのリサイクルシステムを発展させ、循環型社会の実現に貢献してきました。今後はその強みをさらに磨くとともに、今や生活に不可欠となったフィルム包装分野においても資源循環の仕組みづくりを進めていきます。また、セロファンや製紙事業で培ってきたセルロース関連の技術を活用し、第二世代バイオエタノール（非可食バイオマス資源を原料とするエタノール）の事業化にも取り組んでいます。バイオエタノールは持続可能な航空燃料（SAF）の原料として期待されており、環境負荷の低減と新たな価値創出の両立を目指していけるものです。

環境問題への対応と企業成長は決して相反するものではありません。特に包装の温室効果ガス排出量削減は、お客様のScope 3での排出量削減につながります。社会的課題の解決に貢献することが、新たな市場や事業機会の創出につながります。当社グループは、人本主義を礎に、包装を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、社会から信頼される企業グループであり続けます。



資本政策の強化と対話で企業価値向上を実現する

近年、企業経営においては資本効率や株主価値を意識した経営の重要性が一段と高まっています。当社においても事業の成長だけでなく、資本効率や企業価値の向上をこれまで以上に強く意識した経営を進めています。

当社グループはこれまで、M&Aや海外展開などを通じたグループの拡充により成長を遂げてきました。売上高1兆円という節目を迎えた一方で、資本市場からの評価という観点では、改善すべき課題があることも認識しています。そのため、「Vision120」期間中の資本政策を明確化し、事業と資本の両面から企業価値向上に取り組む方針を打ち出しました。

私が重視しているのは、事業の成長と資本効率の向上を両立させることです。企業価値向上の原点は、あくまでも事業を通じて利益を成長させ続けることにあります。その上で、創出した利益やキャッシュを資本コストを意識しながら効率的に活用し、持続的な価値創出につなげていくことが重要です。収益力を高め、持続的にキャッシュを創出できる企業であってこそ、株主還元も安定的に実施することができます。一方で、創出したキャッシュを元手に成長投資を行う際には資本効率の観点が欠かせません。その意味で、資本効率向上と事業成長は表裏一体の関係にあると考えています。

こうした考えのもと、「Vision120」では資本配分の最適化を重要な取組みとして位置付けています。事業の成長に必要な投資を継続しながらも、限られた経営資源をより効率的に活用していかなければなりません。そのため、政策保有株式や非中核資産の見直しを進め、5年間で総額600億円の資産流動化を計画しています。創出した資金については、成長投資のほか、株主還元にも適切に配分することで、企業価値向上につなげていきます。

また、投資規律の強化も重要な取組みです。投資案件ごとの収益性や資本コストをより意識し、WACCやROICといった指標の活用も検討しながら、収益性と回収可能性を重視した投資判断を行っていきます。資本効率を毀損しない成長投資を厳選することで、持続的な成長と財務の柔軟性確保の両立を図ります。

株主還元については、安定性と予見性の向上を重視しています。配当性向40%を目標とするとともに、DOE（株主資本配当率）3%を下限とすることで、利益成長に応じた還元と安定的な配当の両立を目指します。株主還元は資本政策の一環であり、成長投資とのバランスを取りながら中長期的な企業価値向上につなげていきます。さらに、フリー・キャッシュ・フローや投資機会とのバランスを踏まえながら、機動的な自己株式取得も実施していきます。自己株式取得については社外取締役からの提言もあり、一層の資本政策の改善につながるとして、2026年度は250億円を上限とする自己株式取得を取締役会で決議し、実施しました。



企業価値向上のためには、事業の実態や将来性について正しく理解していただくことも重要です。2026年4月、社内外とのコミュニケーション機能を横断的につなぐためにコーポレートコミュニケーション本部を新たに設置しました。資本市場や社会から求められる情報開示の高度化が進む中、ステークホルダーとの対話を経営の重要な機能として位置付け、取組みを一層強化していくための体制整備です。

当社グループはこれまでも事業の成長を追求し、社会に貢献してきましたが、ともすれば従業員目線に偏り、それ以外のステークホルダーに当社グループの価値や強みを十分に伝え切れていない部分があったと認識しています。今後はコーポレートコミュニケーション本部のもとでIR部、サステナビリティ推進部、広報部が一体となり、レンゴーグループが目指す姿や価値創出の取組みを分かりやすく発信していきます。さらに、投資家や株主の皆さまをはじめとするステークホルダーとの建設的な対話を経営に活かしていきます。

私たちはこれからも、事業の成長と収益性・資本効率の向上を両立させながら、企業価値向上に取り組んでいきます。そして、全てのステークホルダーから信頼され、期待される企業グループであり続けたいと考えています。

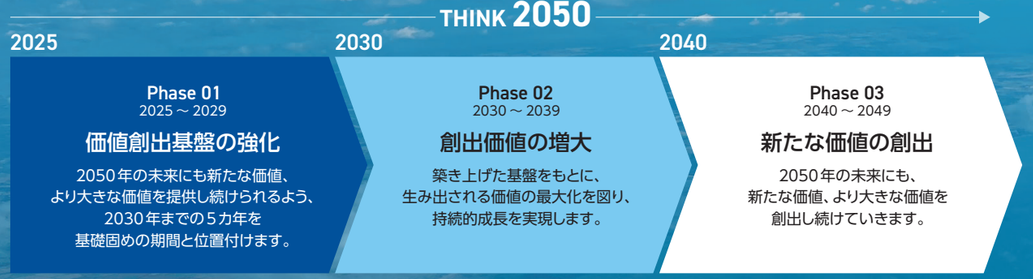
代表取締役社長兼COO

川本洋祐

中期ビジョン「Vision120」(2025年4月～ 2030年3月)

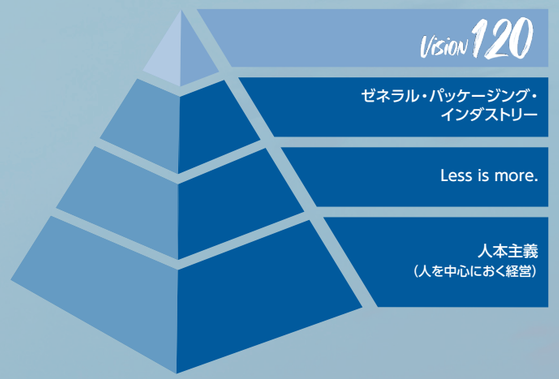
当社グループは、「Less is more.」と「人本主義」を土台となる価値観に据え、あらゆる包装ニーズに総合的なソリューションを提供する「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」を標榜しています。包装を通じて人々の暮らしと産業を支え、社会的課題の解決と企業価値向上を両立し、持続可能な社会の実現を図っていきます。

中期ビジョン「Vision120(ビジョンイチニーマル)」は、その実現に向けた2030年3月期までの5カ年における成長戦略です。「THINK 2050」を念頭に、2050 年の未来においても新たな価値、より大きな価値を提供し続けられる企業であるために、2030年までを「価値創出基盤の強化」の期間と位置付け、長期的な成長と持続的な価値創出を支える基盤の強化に取り組みます。



「Vision120」の基本理念

「Vision120」では、人本主義をグループ経営の根幹に据え、環境経営で常に業界をリードし、「パッケージプロバイダー」としてあらゆる包装ニーズに対して総合的なソリューションを提供することで、世界の物流と人々の暮らしを支え、明るい未来を創ることを基本理念としています。



2050年の未来においても価値を創出し続けられる、より強固な基盤を形成します。

新たな市場を創出するクリエイティブな「パッケージプロバイダー」として、あらゆる産業の全ての包装ニーズに対応します。

資源を有効活用し、地球環境への負荷を低減しながら、高品質で付加価値の高いパッケージを提供します。

従業員の多様な個性を尊重かつ受容し、全要素生産性(TFP)の向上を図ります。これにより生み出される付加価値を従業員に適切に分配し、次の成長につなげる「成長と分配の好循環」を持続的に実現します。

この基本理念のもと、社会的課題の解決と企業価値向上の両立を目指します。

「Vision120」の戦略ストーリー

当社グループは、1909年の創業以来、包装を通じて社会に貢献してきました。現在では、6つのコア事業を軸とするヘキサゴン経営と、パッケージ製造における川上から川下までをつなぐバリューチェーンを事業基盤として、世界中の包装ニーズに総合的なソリューションを提供しています。これらの事業基盤は、当社グループが長年にわたり培ってきた競争優位性であり、持続的な成長を支える重要な強みとなっています。

「Vision120」では、こうした事業基盤をさらに強靭なものへと進化させるため、各事業の競争力強化に加え、事業間連携の強化によるシナジー創出を推進します。あらゆる包装ニーズにワンストップで応える「パッケージプロバイダー」としての機能を高めるとともに、一貫体制の進化／深化とグローバル経営の進化／深化を通じて、グループ総合力の最大化を図ります。

また、当社グループが持続的な成長を実現していくためには、事業の成長だけでなく、環境・社会・ガバナンス上の重要課題への対応が不可欠です。「Vision120」では、「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出、地球環境との共生、人を中心におく経営、持続的成長に向けた経営基盤の強化をマテリアリティとして位置付けています。これらへの取組みを通じて、社会的課題の解決と企業価値向上の両立を目指します。

2030年までの5年間は、こうした取組みを通じて価値創出基盤を一層強化する期間です。そして、その先の2040年に向けては築き上げた基盤から生み出される価値の最大化を図り、さらなる収益成長と企業価値向上を実現します。さらに2050年の未来に向けては、新たな価値、より大きな価値を提供し続けることで、持続可能な社会の実現に貢献する企業グループへと進化していきます。

「Vision120」達成に向けた重点テーマ

グループ経営の進化／深化

一貫体制とグローバル経営の強化によりグループの総合力を高め、価値創出基盤の強化を図ります。

×

マテリアリティへの取組み

4つの重要課題への取組みを通じて、社会的課題の解決と企業価値向上の両立を図ります。

一貫体制の進化／深化

板紙から製品、フィルムから製品まで、川上から川下までのバリューチェーンをさらに強化し、循環型ビジネスモデルの強みを最大化します。

「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出

新たな市場を創出し、あらゆる産業の全ての包装ニーズに対応します。

地球環境との共生

資源を有効活用し、地球環境への負荷を低減しながら、環境に優しいパッケージを提供します。

グローバル経営の進化／深化

海外事業の成長を加速し、グローバルでの事業基盤を拡大することで、グループ価値と競争力を高めます。

人を中心におく経営

多様な個性を尊重し、全要素生産性の向上と「成長と分配の好循環」を実現します。

持続的成長に向けた経営基盤の強化

グループ経営の進化／深化により、強固な経営基盤を構築し、業容の質的向上を図ります。

当社グループは、6つのコア事業を軸に、パッケージ製造における川上から川下までをつなぐバリューチェーンを事業基盤としています。各事業の強靭化と事業間連携の強化により循環型ビジネスモデルを進化させ、事業環境の変化への対応と付加価値創出を実現します。さらに、一貫体制とグローバル経営の強化を通じて経営基盤を強固なものとし、業容の質的向上を図ります。

当社グループは、2030年度に向けた重要課題として、「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出、地球環境との共生、人を中心におく経営、持続的成長に向けた経営基盤の強化の4つを位置付けています。これらは「人本主義」と「Less is more.」を体現する取組みです。マテリアリティへの取組みを通じて社会的課題の解決と企業価値向上を図り、ステークホルダーへの価値提供につなげます。

Phase 01　価値創出基盤の強化

これらの取組みを通じて「Vision120」を達成し、
創出価値の増大と新たな価値の創出へとつなげていきます。

中期ビジョン「Vision120」(2025年4月～ 2030年3月)

財務指標

貸借対照表

	2025年3月期	2030年3月期
自己資本	4,640億円	5,900億円
有利子負債	4,485億円	4,300億円
総資産	12,431億円	14,000億円
D/E レシオ	1.0倍	0.7倍
ネットD/Eレシオ	0.8倍	0.6倍
自己資本比率	37.3%	43%

損益計算書

	2025年3月期	2030年3月期
売上高	9,933億円	12,000億円
営業利益	374億円	700億円
経常利益	392億円	720億円
親会社株主に帰属する当期純利益	290億円	490億円
減価償却費※	596億円	650億円
EBITDA	971億円	1,350億円

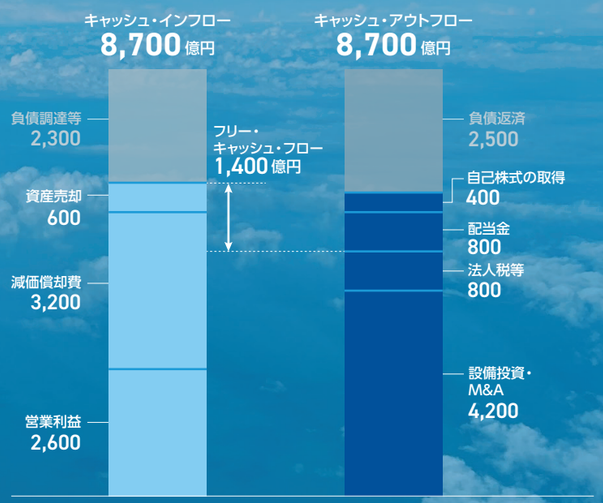
財務KPI

	2025年3月期	2030年3月期
ROE(自己資本利益率)	6.5%	8.5%
ネット有利子負債EBITDA倍率	3.8倍	2.6倍

※ のれん償却額を含む

キャッシュ・アロケーション

5カ年累計でのキャッシュ・インフローとアウトフロー
2026/3～2030/3



キャッシュ・アロケーションの方針

資本配分最適化
投資効率改善と財務柔軟性確保

- 資産売却 600億円
- 投資規律強化

株主還元強化
還元の安定性と予見性の向上

- 配当性向目標 40%
- DOE(株主資本配当率)下限 3%

財務健全性との両立
資本政策は財務健全性の維持を前提

- 信用格付けの維持
- フリー・キャッシュ・フロー内での還元を志向

事業別 売上高・営業利益目標

板紙・紙加工関連事業

	2025年3月期	2030年3月期
売上高	5,147億円	5,900億円
営業利益	234億円	360億円

軟包装関連事業

	2025年3月期	2030年3月期
売上高	1,816億円	2,100億円
営業利益	51億円	120億円

重包装関連事業

	2025年3月期	2030年3月期
売上高	450億円	560億円
営業利益	17億円	30億円

海外関連事業

	2025年3月期	2030年3月期
売上高	2,131億円	3,000億円
営業利益	49億円	160億円

その他の事業

	2025年3月期	2030年3月期
売上高	388億円	440億円
営業利益	20億円	30億円

目標実現に向けた、事業別価値創出の取組み

板紙・紙加工関連事業

- 次世代原紙の開発
- RFIDによる原紙管理システムの普及促進
- バイオエタノール事業への参入
- 環境配慮型製品・社会課題解決型製品のラインアップ強化
- SP事業・CP事業※の拡大

軟包装関連事業

- 環境配慮型フィルム製品の開発・販売の強化
- セロファン生産設備リニューアル
- セルロースビーズの用途開発と生産能力強化
- 一貫体制の進化/深化

重包装関連事業

- 需要構造の変化に柔軟に対応し、高付加価値分野へのシフトを推進

海外関連事業

- グローバル経営の進化/深化

その他の事業

- 包装システムの開発・販売の強化

※ SP事業：セールスプロモーション事業、CP事業：コントラクトパッケージング事業の略称

CFOメッセージ



成長と収益性の両立により、企業価値向上を実現する

専務執行役員（上席） 西 美純

レンゴーグループは、これまで積極的な投資と事業基盤の拡大により「ヘキサゴン経営」の総合力を高め、売上高１兆円規模の企業グループへと成長してきました。一方で、収益性や資本効率のさらなる向上が課題となっています。ROEは株主資本コストを下回り、PBRも１倍を下回る状況が続いていることから、資本効率の改善を経営の重要テーマとして位置付けています。
中期ビジョン「Vision120」では、投資規律の強化や資産効率の向上、株主還元の充実を進めるとともに、資本コストを意識した経営の定着に取り組んでいます。

2026年３月期実績

売上高 1兆83億円	営業利益（営業利益率 3.7%） 371億円	ROE 4.4%	PBR 0.6倍
ROIC 2.8%	株主資本コスト（CAPM ベース） 6.8%	ROIC スプレッド（ROIC-WACC） -1.7pts	

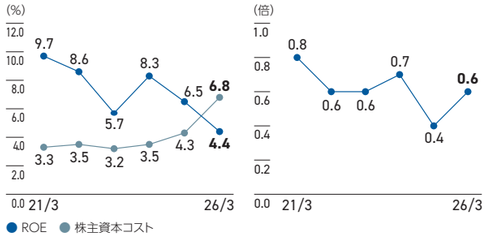
ROIC=税引後営業利益÷投下資本
WACC=4.5%
（株主資本コスト6.8%、負債コスト2.2%、株主資本比率50%、負債比率50%）

1. 企業価値向上への課題認識

事業規模の拡大から、資本効率を伴う成長フェーズへ

当社グループは「Vision110」「Vision115」を通じて成長基盤を構築し、売上高は１兆円を超える水準まで拡大しました。しかし、2026年３月期のROEは4.4%にとどまり、株主資本コスト（6.8%）を下回る状況です。また、PBRは0.6倍と、資本市場から十分な評価を得られているとは言えません。今後は、成長を継続しながら収益性と資本効率を高め、資本コストを上回る価値をいかに創出していくかが重要になると考えています。私は、この課題をグループ全体で取り組むべき経営課題として捉えています。

ROE・株主資本コスト※の推移



※ 株主資本コストはCAPMに基づく当社試算

PBRの推移

2.「Vision120」における財務戦略

成長投資と資本効率向上の両立を目指す

資本市場からの評価向上に向けては、収益性と資本効率の改善を進めるとともに、持続的な成長を実現していくことが重要です。「Vision120」では、こうした認識のもと、成長投資を継続しながら、投資規律の強化や資産効率の改善を通じて、資本効率の向上に取り組んでいます。

中期ビジョンの変遷と位置付け

Vision110（2015～2019）
成長基盤の形成が中心
- ROEを大幅改善（4.5%→10.3%）

Vision115（2020～2024）
規模拡大を通じた事業基盤の拡張
- ROEが悪化（9.7%→6.5%）
- 収益性の課題が顕在化

Vision120（2025～2029）
価値創出基盤の強化
- ROE改善が最重要テーマ
- 成長と収益性の両立が求められる

3. 資産流動化を通じた資本効率向上

保有資産を見直し、経営資源の最適配分を進める

当社は、企業価値向上に向けて新たな成長投資を推進すると同時に、既存資産の効率化にも取り組んでいます。特に政策保有株式や非中核資産については、保有意義や資本効率の観点から継続的な見直しを進めています。

資本効率の低い資産については、保有意義をあらためて検証し、必要に応じて流動化を進めます。創出した資金は成長分野への投資や株主還元に活用し、投下資本の圧縮と合わせて資本効率の向上につなげていきます。私は、どの事業に投資するかだけでなく、どの資産を持ち続けるのかを問い直すことも、資本効率向上には欠かせないと考えています。「Vision120」では総額600億円規模の資産流動化を計画しています。創出した資金を最適に配分し、企業価値向上につなげていきます。

保有資産の見直しによる資金創出

政策保有株式の縮減
- 保有意義を継続的に検証
- 段階的な売却を推進

非中核資産の見直し
- 保有資産の見直し
- 遊休資産の活用・売却

↓

総額600億円の資金を創出

創出資金の再配分
- 成長投資
- 株主還元
- 財務基盤強化

↓

企業価値向上

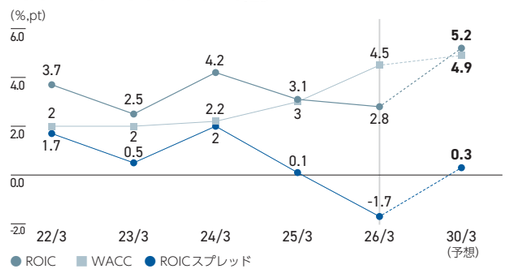
4. 資本効率を意識した経営への転換

資本コストを意識した経営の定着を進める

これまで当社は、成長投資を通じて事業基盤の拡大を進めてきました。一方で、現在のROIC（2.8%）は資本コストであるWACC（4.5%）を下回っており、投下資本に対する価値創出は十分な水準に達しているとは言えません。私たちはこの状況を真摯に受け止め、資本効率の向上を経営上の重要課題として位置付けています。

今後は、投資判断や事業評価においてROICやWACCといった指標も参照し、資本コストを意識した経営の定着を進めていきます。新規投資案件については収益性や資本効率の観点をこれまで以上に重視するとともに、投資後のモニタリングを通じて投資効果の検証にも取り組んでいきます。ROICを単なる管理指標としてではなく、事業部門と財務部門が共通の尺度で議論するためのツールとして活用できるようにしていくことが当面の目標です。

ROIC・WACC・ROICスプレッドの推移



また、こうした考え方を新規投資だけでなく既存事業の評価にも活用しながら、収益性の向上、投下資本の圧縮、投資規律の強化を進めていきます。これらの取組みを通じてROICスプレッドの改善を進め、企業価値向上につなげていきます。

株主・投資家の皆さまへ　企業価値向上への歩みを着実に進める

「Vision120」では、成長投資の継続と資本効率の向上の両立を図りながら、ROE8.5%の実現とPBR１倍超への早期回復を目指します。

グループの財務を管掌する立場で、これまでもさまざまな機関投資家やアナリストの方々と議論を重ねてきました。その中で強く感じるのは、当社に対しては事業規模の拡大だけでなく、投下した資本に対してどのような価値を生み出していくのかについて、より明確な説明が求められているということです。

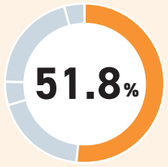
物流のインフラ機能を担う包装産業に属する当社にとって、資本効率の向上は決して容易な課題ではありません。しかしながら、資本市場との対話を重視するとともに、収益力の強化や投資規律の徹底を着実に進め、長期的な企業価値向上に取り組んでいきます。

At a Glance

セグメント別情報	主な製品・事業	総資産（億円）／ ROA（%）	EBITDA（億円）	従業員数（名）	設備投資額（億円）

板紙・紙加工関連事業

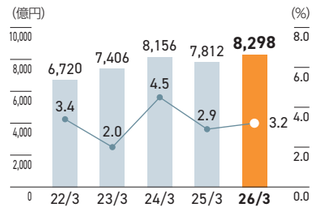
売上高
521,869 百万円

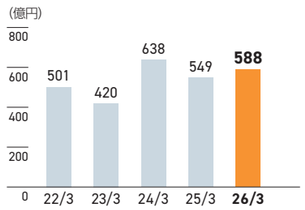


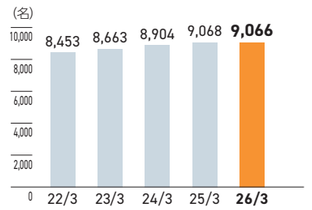
紙・板紙
- 段ボール原紙
- チップボール
- 白板紙
- クラフト紙
- 紙管原紙
- クラフトパルプ

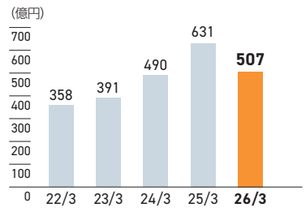
段ボール
- 段ボール
- 段ボール箱

紙器
- 一般紙器
- マルチパック
- 美粧段ボール



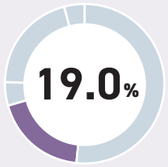






軟包装関連事業

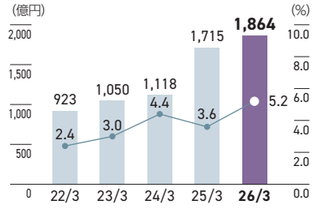
売上高
191,529 百万円

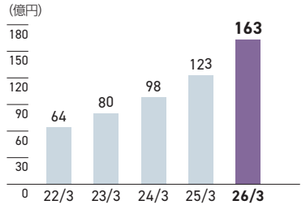


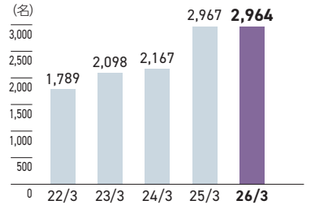
フィルム
- OPPフィルム
- CPPフィルム
- LLDPEフィルム

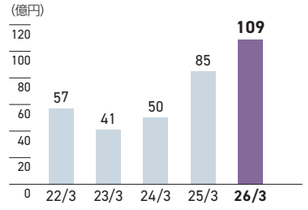
フィルム包装
- 平袋
- ピロー袋
- ガゼット袋
- スタンディングパウチ

セルロース関連製品
- セロファン
- 球状セルロース粒子



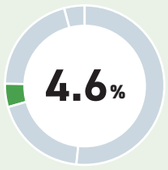






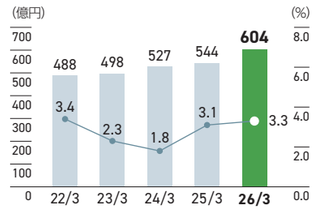
重包装関連事業

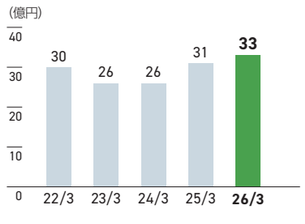
売上高
46,419 百万円

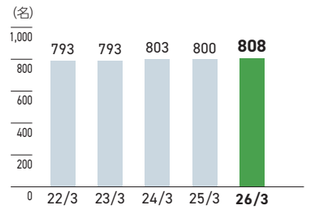


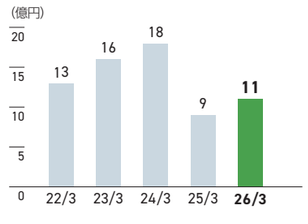
重包装製品
- フレキシブルコンテナ
- クラフト紙袋
- ポリエチレン重袋

樹脂加工品
- ラミネート製品
- 工業用樹脂製品
- 農産業資材



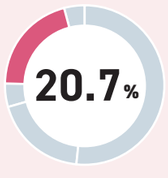




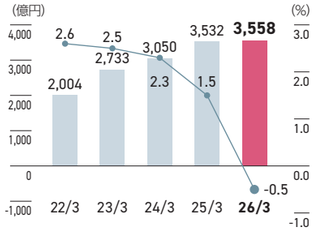


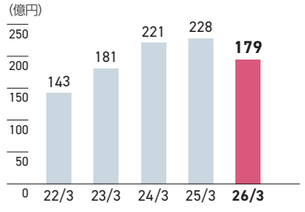
海外関連事業

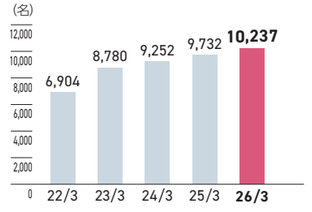
売上高
209,092 百万円

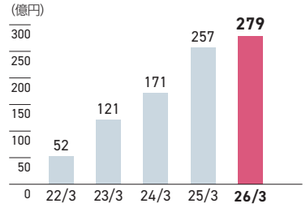


- 製紙
- 段ボール
- 軟包装
- 重包装
- 不織布



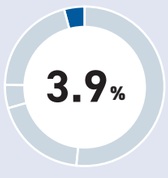




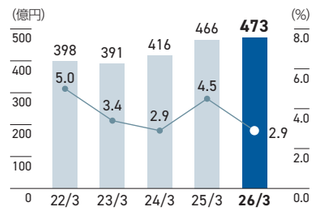


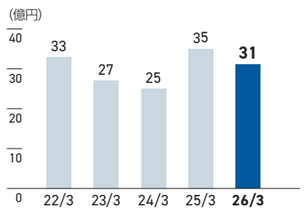
その他の事業

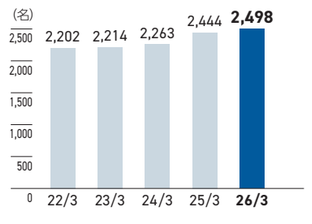
売上高
39,425 百万円

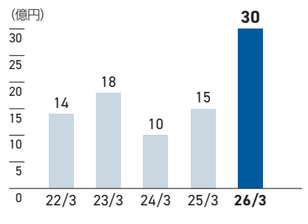


- 不織布
- 包装システム
- 運送

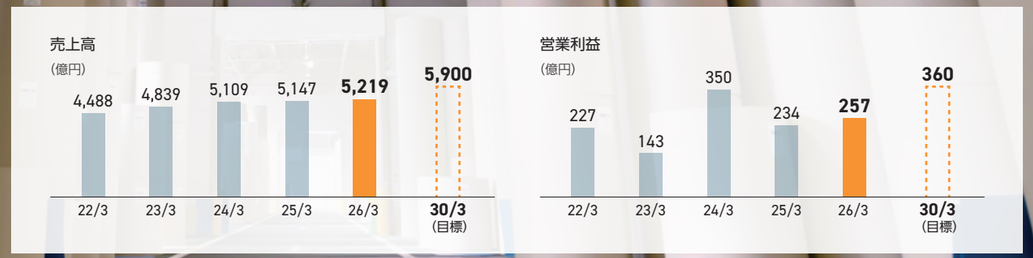








板紙・紙加工関連事業



2026年3月期の振返りと2027年3月期の見通し

当セグメントの2026年3月期の売上高は、521,869百万円(前期比101.4%)、営業利益は25,676百万円(同109.5%)となりました。前期に取り組んだ製品価格改定の効果により、増収増益となりました。板紙製品の生産量は、海外を含むグループ内向け供給が増加したことにより、同100.6%と微増しました。段ボール製品の生産量は、飲料や青果物向けの低調さをほかの分野からの受注が補い、100.1%と前期並みでした。

2026年1月には、当社金津工場の石炭ボイラを停止し、新たに液化天然ガス(LNG)のサテライト設備およびガスコージェネレーション設備を導入しました。石炭からLNGへの燃料転換により、年間約12万トンの温室効果ガス排出量削減を見込んでいます。

2027年3月期の見通しは、売上高5,576億円(前期比106.8%)、営業利益266億円(同103.7%)です。生産量については、板紙、段ボールともに微増を見込んでいます。2026年3月期は物流費や労務費の上昇、環境対策への投資、パートナーシップ構築宣言に則った適正な取引などにより、バリューチェーン全体にわたるコスト構造が変化しました。これに対し、安定供給や品質維持のため、板紙、段ボール、紙器製品の価格改定に取り組みました。当期は、この価格改定の効果の発現により増収増益を予想しています。一方で、エネルギー価格やインキなど石油由来の補助資材価格の上昇による追加的なコストアップのリスクがあり、事業環境を注視していきます。

TOPIC **デジタル印刷分野の強化**

デジタル印刷分野の強化を目的に、当社京都事業所へシートデジタル印刷機を導入し、2026年2月より稼働を開始しました。これまでは巻き取り原紙への印刷を前提とした大ロット生産が中心でしたが、今回の導入により、これまでよりも小ロット・短納期への対応が可能となり、活用いただける機会が広がりました。さらに白印刷にも対応し、茶ライナベースへの高精細な表現が可能となり、提案の幅を一層拡大しています。



上段:シートデジタル印刷機外観
下段:印刷された段ボールケース

Vision 120 2030年3月期

リスクと機会の現状認識		製品の差別化が難しいことに加え、原材料価格の変動や環境規制の強化、さらにはバリューチェーン全体にわたるコスト構造の変化といったリスクがあります。一方、リサイクル可能な製品の需要拡大や、生産効率の向上と新製品開発、加えて適正な価格体系構築に対する社会的要請の高まりといった機会が存在します。
方針		環境に優しい製品の開発とリサイクルシステムの強化を推進します。また、フルコスト主義のもとで収益性の維持・向上を図ります。さらに、技術革新を通じ生産効率を向上させ、コスト削減を図るほか、持続可能な製品の開発と普及を進めることで市場機会を拡大し、競争力を強化します。
重点戦略	一貫体制を基盤とした総合力	製紙から段ボール、紙器の製造販売までの一貫体制を基盤に、高品質な製品を全国へ安定的に供給し、お客様との長期的な信頼関係を構築しています。多様なニーズに対応する営業の課題把握力・提案力、製造現場の技術力と、包装設計やデザインの経験が豊富な専門人材による企画・設計力を融合した総合力が、当社グループの競争優位性を高めています。安定供給を維持しながら、省人・省力・省資源化にもつながるパッケージでの新しい価値創出により、持続的な成長を追求していきます。
	構造変化への対応と競争力強化	人口減少に伴い国内需要の構造が中長期的に変化する中、EC市場の拡大や小口・多頻度化により、物流の形態や負荷も変化しています。こうした需要構造の変化を踏まえ、技術革新を通じた生産効率の向上によるコスト削減に加え、生産・供給体制の最適化を進めることで、需要構造の変化に柔軟に対応しながら、持続的な競争優位性の確立を目指します。
	環境対応と投資の最適化	気候変動への対応は世界的な課題であり、老朽設備の更新やエネルギー転換は、製品の付加価値を高める上でも重要な取組みです。当社グループは、2026年度中にグループ内で稼働する全ての抄紙機での石炭使用をゼロとし、業界最高水準の環境性能を有する段ボールの提供を目指しています。設備投資には一定の負担を伴うため、資本効率も考慮しながら投資優先順位を明確化するとともに、フルコスト主義のもとで収益性の維持・向上を図りながら、環境対応を中長期的に推進できる事業基盤の強化に取り組んでいきます。
重点戦略のバックグラウンド	強み	● 都市近郊に立地する製紙工場の安定した原料調達と全国を網羅する段ボール工場網を活かした、製品供給能力 ● 顧客課題を捉え、営業・デザイン・技術の専門人材が連携して付加価値提案を行う総合力 ● 気候変動への対応を経営の重要課題と位置付け、脱炭素分野において業界をリードする取組み
	機会	● 消費者の環境意識の高まりを背景とした、リサイクル可能な包装への需要拡大 ● 技術革新の進展による生産性向上や、高付加価値製品の開発機会の拡大 ● サステナビリティに関する情報開示要請の高まりを背景とした、環境対応を含む事業運営の透明性・信頼性向上の機会
	ソリューション	● 全国に広がる生産・供給拠点を活かし、大規模需要への安定供給と地域特性に応じたきめ細かな対応を両立 ● 包装設計から物流効率の改善、在庫管理システム、販売促進機能の付加までを一体で提供 ● 顧客のバリューチェーンにおける環境規制対応と脱炭素化に貢献

軟包装関連事業





2026年3月期の振返りと2027年3月期の見通し

当セグメントの2026年3月期の売上高は、191,529百万円(前期比105.5%)、営業利益は9,372百万円(同185.1%)となりました。前期に取り組んだ価格改定の効果や、原材料であるナフサ価格の低下に加え、販売量増加により増収増益となりました。

木材由来のパルプを原料としたセルロース製品の用途開発に取り組み、陸上養殖システムを開発・販売する企業で、水質浄化材として球状セルロース粒子(ビスコパール®)が採用されました。さらに、2025年に開催された大阪・関西万博では、セルロースを原料とするサステナブルな素材であるセロファンが、万博内の店舗で割り箸の袋として使用されました。

また、グループ経営の強化に向け、当社連結子会社の経営効率向上を目的として、朋和産業株式会社と株式会社日商グラビアの合併、および朋和産業(株)による子会社の設立を決定しました。合併により、事業領域の重複を整理し、経営資源を集中させることで、両社のさらなる業績向上と長期的な発展を目指すものです。

2027年3月期の見通しは、売上高2,000億円(前期比104.4%)、営業利益89億円(同94.7%)です。価格改定効果と数量の増加により増収を見込む一方、事業環境の変化や労務費等の固定費上昇により減益を見込んでいます。また、原油・ナフサ価格の変動が見込まれる中、安定供給を最優先とし、エネルギーおよび原材料費の変動に適切に対応しながら、収益性の維持・向上に取り組んでいきます。

TOPIC **Howa Packaging (Thailand) Co., Ltd. (HPT)サラブリ工場竣工**

朋和産業(株)は、タイに進出する日系企業へ高品質な軟包装製品を安定的に提供するため、2025年6月、サラブリ県に製造工場を設立し、現地生産を開始しました。本工場ではラミネート加工を主工程として生産を行っています。国内と同等の品質・生産管理体制を現地で構築することで確かな品質と安全性を確保するとともに、日本からの輸出に依存しない安定した調達体制を確立し、現地における需要拡大を支えています。

(注)本件は、報告セグメント上は海外関連事業に含まれます。



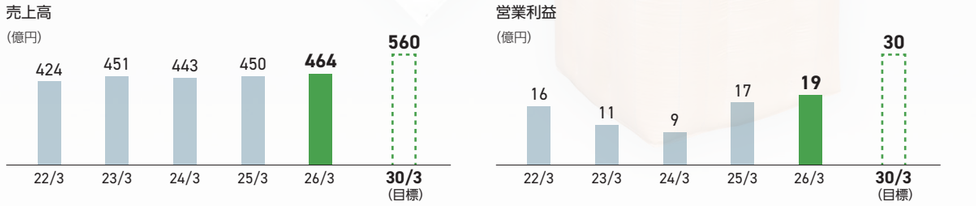
サラブリ工場

Vision 120 2030年3月期

リスクと機会の現状認識		原材料価格の変動や環境規制の強化、プラスチック使用規制によるコストアップといったリスクがあります。一方、一貫体制による安定供給能力への評価が高まりつつあるほか、市場の環境意識の向上を背景に、リサイクル可能な素材や生分解性のある素材の需要が拡大しています。また、技術革新による製品の多機能化が進み、新たな市場機会も生まれています。
方針		フィルムから製品までの一貫体制を確立し、製造効率と品質向上により競争力を強化するとともに、環境に優しい素材の開発とリサイクル技術の高度化を推進します。また、技術革新を活用して製品の多機能化を進め、顧客の多様なニーズに対応します。さらに、持続可能な製品のラインアップを拡充し、市場シェアを拡大することで競争力を強化します。
重点戦略	**一貫体制の強化**	フィルムから製品までの一貫体制を強化し、顧客ニーズに応じた付加価値創出を進めます。フィルムを製袋加工するコンバーティング事業では、日配品やペットフード向け製品で培ってきた高い品質水準と安定供給の強みをさらに磨きます。これらの知見や顧客との接点で得られた情報をフィルム事業にフィードバックすることで、製品開発力の向上につなげます。川上から川下まで一体となり、グループ横断で開発を進め、既存分野における需要拡大を図ります。フィルム事業における収益性といった課題も踏まえながら、生産プロセスの高度化やグループ内連携の強化を通じて、効率的かつ持続的な供給体制の構築に取り組んでいきます。
	環境対応素材・技術の強化	環境意識の向上を背景に、モノマテリアル化や再生材の活用など、環境配慮型パッケージへの期待が高まっています。当社は「フィルム to フィルム」の循環型パッケージや、機能性や用途拡大を可能にする紙とフィルムの複合パッケージの研究開発を進め、環境負荷の低減と製品機能の両立を図っています。あわせて、製品特性や環境負荷低減についての情報提供を強化し、顧客企業が掲げる環境目標の達成に貢献できるパッケージ開発を推進していきます。
	セルロース製品の用途開発	環境負荷の低減と新たな事業機会の創出の両立を目指し、生分解性素材であるセルロース素材の用途開発に注力しています。球状セルロース粒子によるマイクロプラスチック代替をはじめ、多孔質構造を活かした水質浄化材や防音素材など、パッケージ用途にとどまらないさまざまな分野での活用可能性が広がっています。環境負荷の低減と機能性を兼ね備えた製品ラインアップの拡充を進め、お客様のサステナブル調達ニーズに応えるとともに、新たな事業機会の創出につなげていきます。また、量産化を通じた安定供給体制の構築やコスト競争力の向上にも取り組み、収益性の向上を目指します。
重点戦略のバックグラウンド	**強み**	● フィルムから製品までをカバーする一貫体制による高品質なフィルム・軟包装製品の安定供給能力 ● 環境配慮型パッケージの開発を通じた、顧客ニーズに対応できる製品開発力 ● バイオマス素材であるセルロースの製造技術と、多様な用途展開を可能とする事業基盤
	機会	● 市場の環境意識の高まりを背景とした、リサイクル可能素材や生分解性素材の需要拡大 ● 技術革新を通じた製品の多機能化による、新たな用途・市場機会の創出
	ソリューション	● 安定供給と厳格な品質要求に応える一貫体制により、国内外の高度な包装ニーズに対応 ● 環境配慮型素材の提供を通じて、顧客のバリューチェーンにおける環境対応に貢献 ● 循環型パッケージや環境対応設計を活かし、商品保護と環境配慮の両立を実現

重包装関連事業





2026年3月期の振返りと2027年3月期の見通し

当セグメントの2026年3月期の売上高は、46,419百万円(前期比103.2%)、営業利益は1,897百万円(同112.6%)となりました。農業・石油化学関連の需要が減少し、生産量は前年を下回ったものの、製品価格の改定が寄与し、増収増益となりました。

環境配慮型製品の拡充に取り組む中、2025年の大阪・関西万博では、当社グループの日本マタイ株式会社が製造・販売する環境配慮型フィルムが、会場内で提供されるおしぼりの外装材として採用されました。これは、セロファンを基材に、独自のラミネート技術を駆使して開発した外装フィルムであり、一般社団法人日本有機資源協会のバイオマスマーク(No.240117)を取得しています。また、生分解性をもつ環境配慮型リストバンドの普及拡大も進め、富士山入山証や野外音楽フェスでも採用されました。

2027年3月期の見通しは、売上高501億円(前期比108.0%)、営業利益25億円(同133.5%)です。遅れていた需要回復が進展し、数量・価格ともに回復すると見込んでいます。また、原材料やエネルギー費用の変動が見込まれる中、安定供給を最優先とし、これらのコストの変動に適切に対応しながら、収益性の維持・向上に取り組んでいきます。

TOPIC **中国江蘇省に医薬品包装資材の新工場・新倉庫を建設**

当社の連結子会社である江蘇中金瑪泰医薬包装有限公司(中国江蘇省)では、医薬品包装資材を製造しています。拡大が続く中国の医薬品市場の需要に応えるため、医薬品包装事業のさらなる成長に向けた戦略的投資に取り組んでいます。既存敷地内に新工場とスマート倉庫を建設し、新工場内に生産設備を導入しました。2026年6月に完工し、年間6,000トンの生産能力増強と荷役作業の省力化が実現しています。

(注)本件は、報告セグメント上は海外関連事業に含まれます。

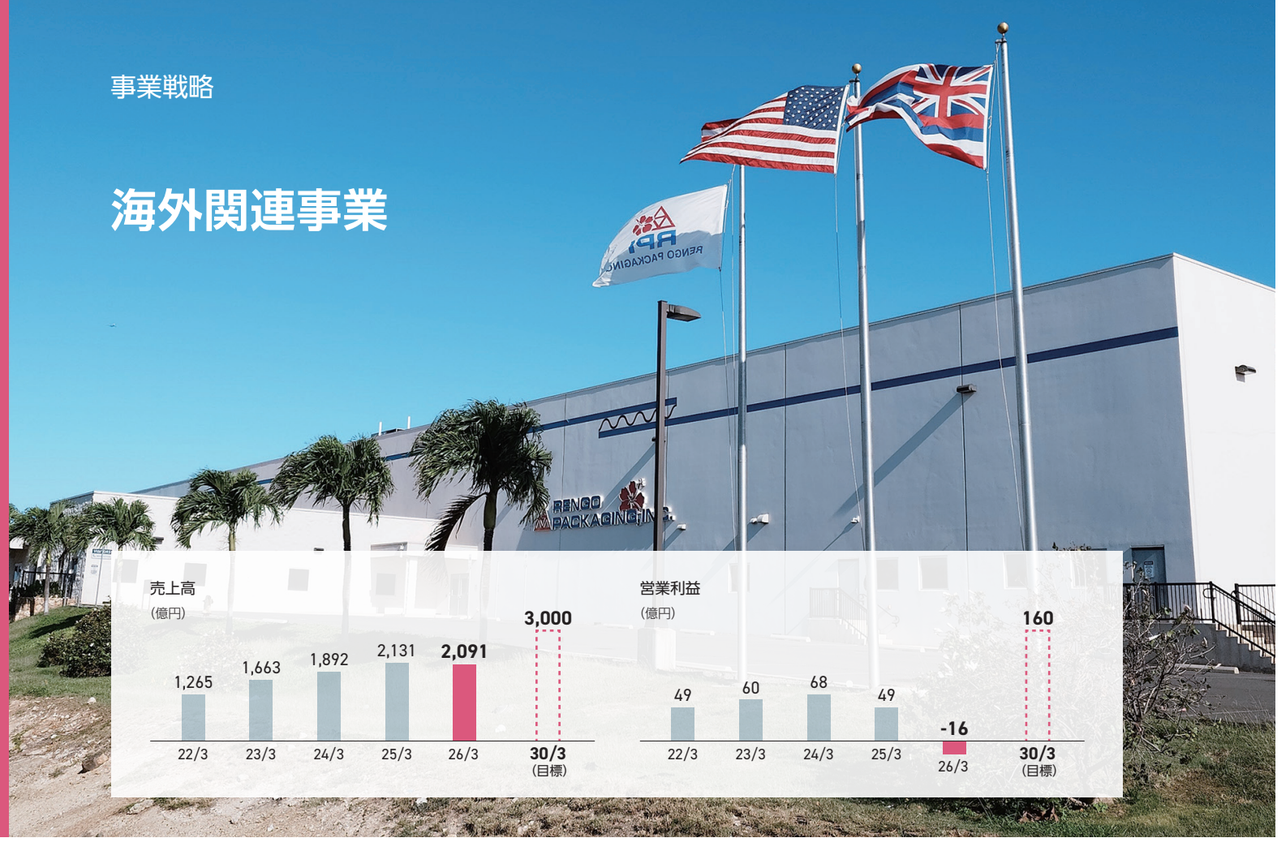


新工場外観

Vision 120 2030年3月期

リスクと機会の現状認識		従来の主力であった米麦袋等の農産物向け、嵩高品向けの包装市場は需要減少のため中長期的に縮小するリスクがあります。一方で、半導体向け輸送用テープ等の高付加価値分野や環境負荷の低い製品への需要が伸長しており、新たな市場機会が広がっています。さらに、技術革新を通じた生産効率の向上や新製品開発の機会も存在します。
方針		需要構造の変化には、中長期的観点をもって柔軟に対応し、高付加価値分野へのシフトを推進します。新たな需要動向を迅速に捉え、市場拡大機会の獲得につなげます。研究開発活動の成果を活かし、顧客の潜在的なニーズを先取りするとともに、環境に優しい製品の開発と普及により、競争優位性と持続可能性の向上を図ります。
重点戦略	高付加価値分野へのシフト	重包装関連事業における祖業である重包装袋で培ってきた技術と信頼を基盤に、事業環境の変化に対応しながら高付加価値分野へのシフトを進めています。従来の主力であった米麦袋等の農産物向けや嵩高品向けの分野は、農業人口の減少等により需要が縮小しています。一方で、半導体輸送・電子材料分野などの高品質・高機能品に対する需要は高まっています。長年にわたり培ってきた熱可塑性樹脂の押出、ラミネート、コーティング、印刷加工といった技術力を活かし、厳格な品質管理や機能性が求められる高付加価値分野への展開を進めていきます。
	収益基盤としての重袋・フレキシブルコンテナ事業	ポリエチレン重袋やフレキシブルコンテナは、当セグメント売上の約3割を占め、国内シェアNo.1を有する重要な事業基盤です。国内外のネットワークを活かした生産体制の最適化や高度な品質管理体制を強みとし、安定供給を強化することで信頼性を高めていきます。市場環境の変化を踏まえながら生産効率の向上を進め、安定的な収益を確保し、成長分野への投資を下支えする基盤としての役割を果たしていきます。
	環境配慮型製品を競争力に	環境負荷低減や温室効果ガス排出量削減に対する社会的要請の高まりを成長機会と捉え、軽量化、再生材対応、生分解性素材などの環境配慮型製品を開発しています。グループ横断の研究開発体制とこれまでに培ってきた加工技術を活かし、環境負荷の低減と機能性を両立した製品の提供を通じて、競争力の強化を図ります。継続的な研究開発と市場動向への柔軟な対応により、長期的な視点で持続的な成長と事業価値の向上を目指します。
重点戦略のバックグラウンド	強み	● ポリエチレン系素材を基盤とした高い耐久性をもつ重包装や樹脂加工製品における品質要求に応える技術力 ● 重袋・フレキシブルコンテナから工業用途向けフィルムまでをカバーする、幅広いラインアップと製造基盤 ● 重量物・工業用途など品質・安全性要求の高い分野で長年にわたり培ってきた実績と信頼
	機会	● 市場の環境意識の高まりを背景とした、環境配慮型製品の需要拡大 ● 半導体向けなど、工業用途を中心に高い品質・機能性が求められる高付加価値分野における需要の拡大
	ソリューション	● 軽量化やリサイクル性向上の提案、生分解性素材の活用を通じ、バリューチェーン全体での環境対応に貢献 ● 高い品質水準を維持した製品の安定供給により、顧客の事業運営を支える

海外関連事業



2026年3月期の振返りと2027年3月期の見通し

当セグメントの2026年3月期の売上高は、209,092百万円(前期比98.1%)、営業損失は1,628百万円(前期は4,931百万円の営業利益)となりました。欧州における自動車産業の低迷の影響により、重量物段ボールの採算が悪化したことが主な要因となり、減収減益となりました。このような事業環境を踏まえ、業績が当初計画を下回っている欧州の子会社の事業計画の見直しを行い、減損テストを実施しました。その結果、同社にかかる回収可能価額が固定資産の帳簿価額を大幅に下回ることが判明したため、減損損失を特別損失に計上しました。海外のそのほかの事業では、一般段ボール・不織布事業では中国における前期の拠点統合等のコスト削減効果により増益となりました。軟包装事業では、関税政策の間接的な影響によりベトナムやアメリカの受注が悪化したほか、中国の医薬品包装で競争入札方式の増加による採算悪化や、一部商流の国内軟包装関連事業への移管を受け、減益となりました。

2027年3月期の見通しは、売上高2,417億円(前期比115.6%)、営業利益61億円(前期は16億円の営業損失)です。事業別では、一般段ボール・不織布で5億円の増益、軟包装で6億円の増益、重包装で66億円の増益を見込んでいます。欧州の事業環境には不透明感が残りますが、拠点集約効果や前期の減損による償却負担の軽減が見込めるほか、多様な顧客基盤の開拓やグループ間での協業拡大を通じ、収益性の改善に努めていきます。

TOPIC **欧州事業の成長基盤を強化**

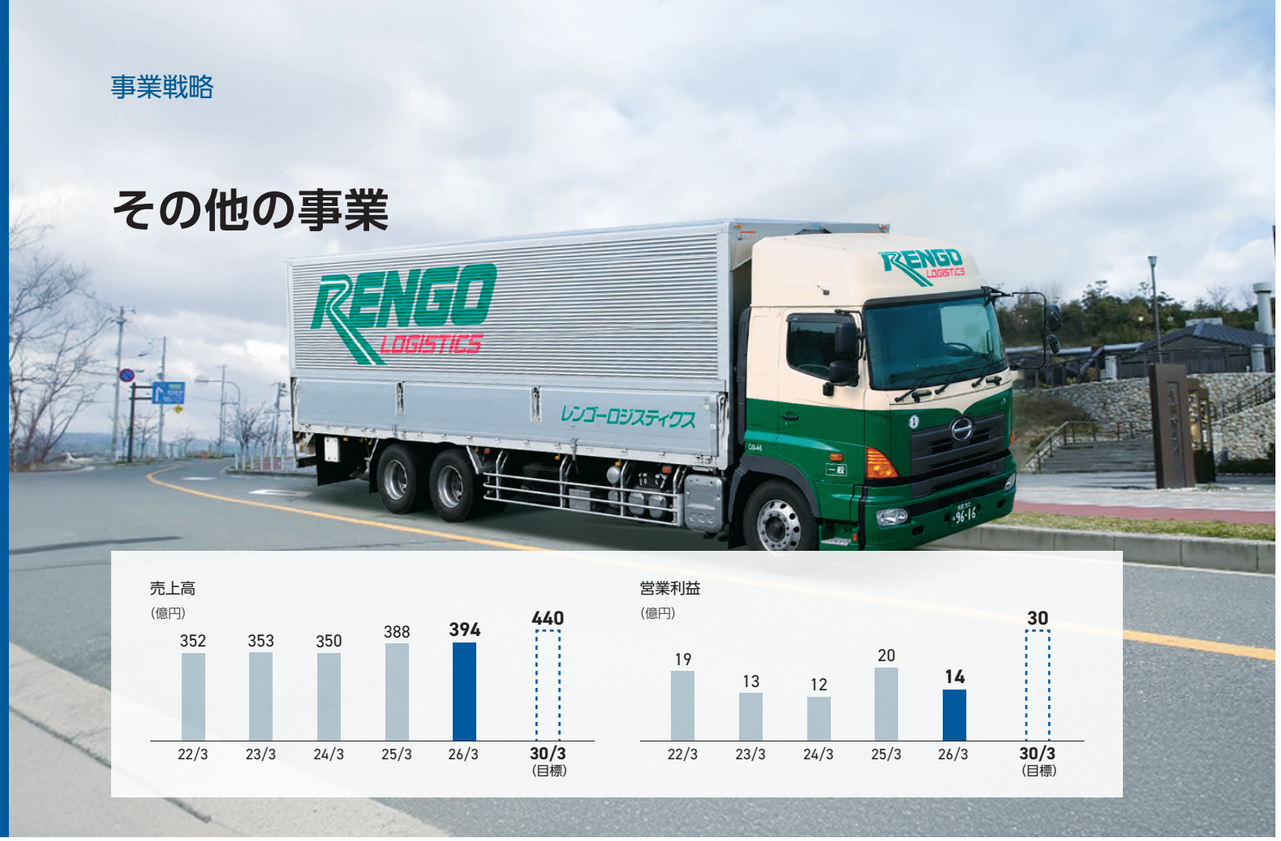
2025年7月、トライコー社(ドイツ)の新工場が稼働しました。この工場は、最先端の自動化設備と環境配慮型設備を備えた供給拠点として、当社グループの欧州における供給能力を大きく高めました。これにより、幅広い包装ニーズへの対応力と供給の安定性が向上し、欧州事業の成長基盤が一段と強化されています。
さらに同月、スカートグループ(イタリア)を当社グループに迎えました。重包装事業のネットワークを拡充し、多様な包装・物流ニーズに応える体制をより強化しています。


新工場外観

Vision 120 2030年3月期

リスクと機会の現状認識		地政学リスクによる物流コストや原燃料価格の上昇、主要顧客である自動車業界の構造変化、欧州における環境規制強化などにより、事業環境が変化しています。2025年度はトライコー社の新工場稼働やスカートグループの買収により欧州基盤を拡充しました。欧州自動車関連市場にはなお不透明感が残りますが、これらの既存基盤を活かした収益性向上に注力します。
方針		グローバルな物流需要の増加に対応し、重包装分野でのプレゼンス拡大を進めます。既進出エリアでの事業基盤の強化を軸としながら、新興市場への事業展開も進めます。インドをはじめとするグローバルサウスや北米では、既存の地盤を固めるとともに着実に事業を拡大し、競争力を強化していきます。この取組みにより、持続的な成長と収益性の向上を目指します。
重点戦略	収益性の改善	地政学リスクを背景とした物流コストや原燃料価格の上昇、欧州自動車関連市場における競争構造の転換や環境規制の強化等により、事業環境の先行きを見通しにくい状況が続いています。このような中で、拠点の新設・統廃合・撤退を含む機動的な事業運営を通じてロケーションの最適化を進めます。また、提案力の強化と顧客基盤の拡充により収益構造の改善を図るとともに、各拠点の収益性および投下資本効率を重視した事業運営を徹底し、資本収益性の向上に取り組みます。
	グローバル事業運営の高度化	重包装事業は、複合素材を用いた高度な梱包設計とグローバルに展開するネットワークを活かしたワンストップ対応を強みとして、顧客のサプライチェーンを支える物流ソリューションを提供しています。今後は、地域ごとの事業環境やリスク特性を適切に把握・分析しながら、グローバルベースでの経営資源の最適配分を強化します。あわせて、競争力の高い製品の各国展開や拠点間連携によるシナジー創出を進めます。また、グループ内における重量物段ボールシートの内製化を推進し、供給体制の強化を図ります。これらの取組みを通じて、外部環境の変化に左右されにくい事業基盤を構築し、グローバル事業運営のさらなる高度化を推進していきます。
	顧客の課題解決に資するソリューション提供	重包装では、最適な包装資材の提供により、輸送時の重量削減や破損防止を実現するとともに、温室効果ガス(GHG)排出量の低減や物流工程の効率化に貢献しています。軟包装では、長年にわたり培ってきた高度な品質管理の実績を活かし、顧客の品質リスク低減に寄与しています。一般段ボールでは、国内事業で蓄積した設計力や提案力を活かした海外子会社の工場運営支援を通じて顧客の課題解決に貢献しています。付加価値の高いソリューションを通じて顧客や社会の課題解決に貢献し、その成果を当社の持続的な収益力の向上につなげていきます。
重点戦略のバックグラウンド	強み	● 重量物の国際輸送に耐える梱包設計技術と、グローバルに展開する生産・供給ネットワーク ● 小回りの利く柔軟な製造対応と、自動化を活用した高効率な生産体制の両立 ● 品質や環境要求の厳しい地域・分野で長年にわたり積み重ねてきた実績と信頼
	機会	● 経済のグローバル化や新興市場の成長を背景とした、重量物を含む国際物流需要の拡大 ● 環境対応や品質に関する規制・要求の高度化を背景とした、付加価値の高い包装・物流ソリューションへの需要増加
	ソリューション	● 荷扱いフロー全体の合理化を通じ、顧客のグローバル・サプライチェーンの安定運営に貢献 ● 顧客ニーズに応じた最適な包装設計・仕様の提供 ● GHG排出量削減と厳格な品質管理を両立し、環境・品質規制への対応を実現

その他の事業



2026年3月期の振返りと2027年3月期の見通し

当セグメントの2026年3月期の売上高は、39,425百万円(前期比101.5%)、営業利益は1,367百万円(同69.6%)となりました。運送事業における価格改定が寄与し増収となりましたが、労務費の上昇等により減益となりました。売上高構成比は、運送事業が約7割、不織布事業および包装システム事業で約3割を占めています。

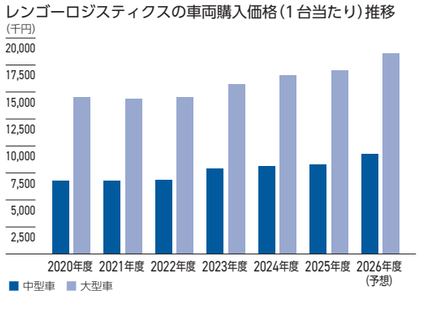
運送事業では、グループ内の製紙工場から段ボール工場への輸送や、段ボール製品の客先配送に加え、外部顧客向けの運送や倉庫運営も請け負っています。

包装システム事業では、2024年にリリースした高さ可変包装機「J-RexS(ジェイレックス)」が、その新規性や技術力により評価され、2025年8月に公益社団法人日本包装技術協会が主催する「第49回木下賞　包装技術賞」を、2026年3月に一般財団法人機械振興協会が主催する「第60回機械振興賞 機械振興協会会長賞」を受賞しました。「J-RexS」は、商品のサイズに合わせて段ボールケースの底面積を設定し、オリジナルの切断加工技術により商品の高さに合わせて切断、封かんする国産自動包装機です。作業効率と輸送効率の改善につながる点が高く評価されています。

2027年3月期の見通しは、売上高406億円(前期比102.8%)、営業利益(調整額含む)19億円(同106.4%)です。包装システム事業は回復を見込む一方、運送事業では固定費等のコストアップを見込んでいます。

TOPIC　運送事業の主な業績内容

運送を担うグループ会社2社は増収減益となりました。中でもレンゴーロジスティクス株式会社の業績は、同社の売上高の7割を占めるレンゴーグループの輸送量増加が寄与し増収となりましたが、物価高騰や規制強化対応、人手不足対応などの影響により減益となりました。
さらに近年では、トラックメーカーの車両販売価格やアルミ素材の荷台装置などの価格高騰により車両購入費が高騰している(右図)ほか、納車まで約2年を要する状態になっています。
こうした事業環境を踏まえ、荷主への丁寧な説明と価格改定交渉を継続し、新物流効率化法に則った運転手や倉庫内人員の職場環境の改善および労働時間短縮に取り組んでいきます。



Vision 120　2030年3月期

リスクと機会の現状認識		運送事業は、要員確保のコスト(賃上げ、職場環境改善、デジタル投資など)、環境対策に伴う費用増等の課題が続くリスクがあります。一方で、物流効率の改善や温室効果ガス(GHG)排出量削減の推進により、事業の持続可能性の向上が期待されます。包装システム事業では、顧客の自動化ニーズの高まりを背景に、需要の拡大が期待されます。
方針		運送事業では、フルコスト主義に基づく再生産可能な利益水準の確保に取り組むとともに、M&Aも活用した業容拡大を図ります。包装システム事業では、顧客の多様なニーズに応える製品を開発・提供し、付加価値を高めます。
重点戦略	強みを価値創出へ	「その他の事業」は、運送・不織布・包装システムを中心に、包装を支える周辺事業として、現場の多様なニーズに応えてきました。これまでに培ってきた技術力、全国規模のネットワーク、人材の専門性は、事業運営を支える重要な競争力です。こうした強みを活かし、既存事業の付加価値向上や新たな事業機会の創出を通じて、持続的な企業価値向上につなげます。
	システム、資材、メンテナンスを一体で提供するソリューション	段ボール事業で築いた広範な顧客基盤を活かし、包装システムの提案・設計・製作、使用する資材の供給、導入後のメンテナンスや改善提案までを一貫して提供できる点は、当社グループならではの強みです。こうしたトータルソリューションの提供を通じて、顧客の物流梱包業務の負荷軽減に貢献します。国内外で進展する自動化・省力化ニーズや通販市場の拡大を起点に開発を進め、付加価値創出につなげていきます。
	物流DXと持続可能な物流体制の構築	運送事業では、全国に広がる物流ネットワークを基盤に、デジタルトランスフォーメーション(DX)による物流効率向上やGHG排出量削減など、社会的要請への対応を進めています。燃料費の高騰や人手不足、規制強化など、物流を取り巻く環境が大きく変化する中、運行効率の改善や倉庫業務を含めた顧客のサプライチェーン全体を支える役割を強化していきます。また、RFID※をはじめとしたデジタル技術を活用することで、物流業務の効率化をさらに進めるとともに、製紙・段ボール業界における標準化も図ります。持続可能な物流体制の構築は、効率性向上や環境負荷低減にとどまらず、社会的価値と事業価値の創出につながる重要な取組みだと考えています。 ※ Radio Frequency Identification(電波の送受信により、非接触でICチップの中のデータを読み書きする技術)
重点戦略のバックグラウンド	強み	● 包装システムと資材の提案、資材の製造と運送、設備のメンテナンスまでを一体で提供できる体制 ● 全国物流ネットワークと、RFID等のデジタル技術を活用した物流業務の可視化・効率化を実現する運営力
	機会	● 人手不足を背景とした、自動化・省力化ソリューションへのニーズ拡大 ● 物流業界における効率化やGHG排出量削減など、持続可能性向上ニーズの高まり
	ソリューション	● 包装システムの設計から設備導入、使用資材の供給、運用改善、メンテナンスまでを一貫して提案し、梱包業務の最適化を実現 ● 全国ネットワークを活かした、安定性と効率性を兼ね備えた物流パートナー機能の提供

サステナビリティ推進

基本的な考え方

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を通じた社会的課題の解決と企業価値向上を念頭に、環境・社会・経済の３つの価値の調和を目指した経営を推進しています。

気候変動などの地球環境問題、人権の尊重、従業員の健康・安全、公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、企業を取り巻く社会的・経営的要請への対応は、リスクの低減のみならず収益機会の創出にもつながる重要な経営課題であると認識しています。当社グループは、これらの重要事項に積極的に取り組んでいます。

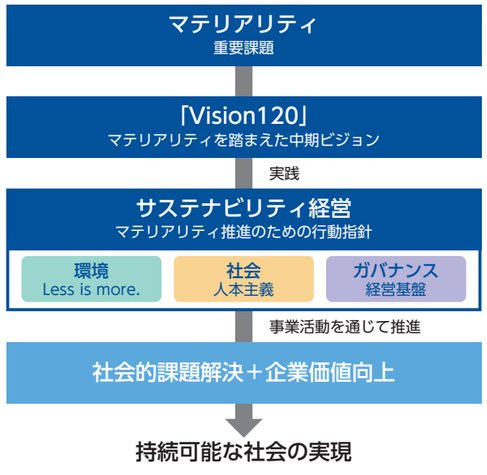
「Vision120」とサステナビリティ経営

当社グループは、マテリアリティ（重要課題）を起点として、中期ビジョン「Vision120」のもと、サステナビリティ経営を推進しています。「Vision120」では、「人本主義（人を中心におく経営）」と「Less is more.」を価値観の土台に据え、環境・社会・ガバナンスの各側面に配慮した事業活動を通じて、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指しています。

当社グループは、マテリアリティへの取組みを経営戦略や事業活動に反映することで、社会的課題の解決と企業価値向上の好循環を創出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、これらの取組みを着実に推進するため、2026年４月にサステナビリティ推進部を新設しました。グループ全体のサステナビリティに関する企画・立案、進捗管理および情報発信を統括する体制を整備し、サステナビリティ・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

マテリアリティを起点としたサステナビリティ経営の推進

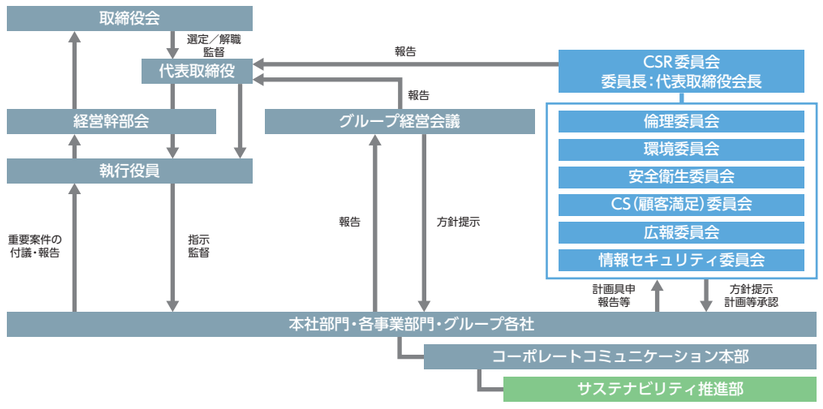


推進体制

経営品質の向上と将来のリスクの低減あるいは回避等を目的に、代表取締役会長を委員長とするCSR委員会を設置しています。サステナビリティへの取組みの実効性を高めるため、コンプライアンス、環境、災害、品質、情報等にかかるリスク管理については、各担当部門およびCSR委員会の下部組織である倫理、環境、安全衛生、CS（顧客満足）、広報、情報セキュリティの６つの委員会が協力して、社内規定の制定、マニュアルの作成等を行うとともに、グループ全体の状況の監視を行っています。

取締役会は、これらの取組み状況について、各部門を管掌または担当する取締役および各委員会の委員長から報告を受けるとともに、必要に応じて改善策等を審議、決定しています。

推進体制図



サステナビリティ経営の取組み

環境

環境への取組みは、「Less is more.」をパッケージづくりのキーワードとして掲げる当社グループにとって重要な経営課題です。限られた資源を有効活用し、高品質で付加価値の高い製品づくりを追求するとともに、地球環境への負荷低減を図りながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

「気候変動」「循環経済」「自然資本」への対応を重要テーマとし、「レンゴーグループ環境アクション2050」に掲げた長期目標および「エコチャレンジ2030」のもと、取組みを推進していきます。温室効果ガス排出量削減に注力するとともに、資源循環の促進、環境負荷の低減や環境配慮型製品の提案・販売に取り組み、「Less is more.」を通じた新たな価値を創出します。

社会

当社グループは、「人本主義」を企業経営の柱に据えています。従業員一人ひとりの成長を企業価値の源泉と捉え、「人」への投資と「人づくり」を通じて全要素生産性（TFP）の向上を図り、そこから生み出される付加価値を従業員に適切に分配し、次の成長につなげる「成長と分配の好循環」を持続的に実現することを目指しています。

多様性を尊重し、全ての従業員が安心して働ける職場を実現することは、組織全体の創造性と革新性を高め、持続的な成長に欠かせません。人権の尊重を基本に、労働環境や働きがいの向上、ダイバーシティの推進に取り組むことで、人的資本と組織全体の競争力の強化を図り、中長期的な企業価値向上につなげます。

ガバナンス

当社グループは、ガバナンスのさらなる実効性向上と、健全で透明性の高い経営を目指しています。その実現には、持続的な価値創出を支える強靭な経営基盤の構築が重要な課題であると認識しています。グループガバナンスの強化をはじめ、DXの基盤構築、取引先とのパートナーシップの強化、製品の品質と安全性の保証に取り組むことで、経営基盤の強化を図ります。

企業経営においては、株主、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとするマルチステークホルダーとの価値協創が重要です。全てのステークホルダーとの相互信頼とフェアな関係性の強化に努めていきます。

関連ページ
▶環境（地球環境との共生） → P.44-50
▶社会（人を中心におく経営） → P.51-54
▶ガバナンス（持続的成長に向けた経営基盤の強化） → P.55-58

マテリアリティを通じた価値創造

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、環境・社会・ガバナンス上の重要課題をマテリアリティとして特定しています。これらのマテリアリティは、社会からの要請や事業環境の変化、ならびに当社グループの経営理念や事業特性を踏まえ、事業活動を通じた価値創造と社会的課題の解決の両立を図るための指針となるものです。

中期ビジョン「Vision120」では、マテリアリティへの取組みを重点テーマの一つに位置付けています。「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出、地球環境との共生、人を中心におく経営、持続的成長に向けた経営基盤の強化の４つの重要課題への取組みを通じて、社会的課題の解決と企業価値向上の両立を目指しています。

また、サステナビリティ経営をこれらのマテリアリティを推進するための行動指針と位置付け、「Less is more.」と「人本主義」を土台に、環境・社会・ガバナンスの各側面から事業活動を推進しています。当社グループは、マテリアリティを起点とした価値創造を通じて、全てのステークホルダーに新たな価値、より大きな価値を提供し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

マテリアリティと取組みテーマ



レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題）

マテリアリティ	取組みテーマ	自社への財務的影響	環境や社会への影響	主な施策	中期目標・指標	2025年度実績	2030年度目標	対象範囲 単体	対象範囲 連結子会社 国内	対象範囲 連結子会社 海外
「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出	持続可能な包装の提供	(+) 市場ニーズへの対応による売上の増加 (−) 製品開発に向けた投資支出の増加	(+) 森林資源や化石燃料などの保全	1. 環境配慮型紙製品の開発と普及	段ボールの平均坪量	**前年度比0.41%削減**	前年度比0.5%削減	✓	✓	
					段ボール原紙のCFP削減　→P.40			✓	✓	
				2. 環境配慮型プラスチック製品の普及と推進	環境配慮型プラスチック製品の売上高比率	**16.1%**	20%	✓	✓	✓
				3. 低炭素型パッケージの推進	CFP算定対象製品の拡大　→P.40			✓	✓	
	社会的課題を解決する新たな事業や製品の創出	(+) 市場ニーズへの対応による売上の増加 (−) 製品開発と生産拡大に向けた投資支出の増加	(+) 森林資源や化石燃料などの保全 (+) セルロース製品の開発を通じたプラスチックごみの低減	1. セルロース製品の生産拡大	セロファンの生産量	**2023年度比113%**	2023年度比160%	✓		
					セルロース微粒子の生産量	**2023年度比182%**	2023年度比300%	✓		
				2. 新規セルロース製品の開発と普及	CNFの事業化推進　→P.41			✓		
				3. バイオエタノールの開発と普及	SAF用バイオエタノールの生産体制の構築※1　→P.42			✓	✓	
				4. 多様化する社会的ニーズへの対応	デジパケ®の販売推進　→P.42			✓	✓	
	持続可能な物流の構築	(+) 製品の安定供給による機会損失の防止 (−) 物流改善に向けた投資支出の増加	(+) 製品の安定供給による顧客と消費者の円滑な経済活動の維持	物流従事者の安全確保と負担の軽減	製品の納品リードタイム改善率	**2023年度比11.8%** **単体：2023年度比8.4%** **国内：2023年度比14.0%**	2023年度比10%	✓※2	✓※2	
					RFIDによる原紙受け入れ体制の構築　→P.43			✓	✓	
					パッケージングを通じた社会の物流課題の解決　→P.43			✓	✓	
地球環境との共生	気候変動への対応	(+) 取引先と顧客からの要請への対応による収益機会の創出 (+) 災害に伴う操業停止や売上減少の回避 (+) 新たな法規制と炭素税による費用の増加の回避 (−) 気候変動への緩和と適応のための投資支出の増加	(+) 温室効果ガス排出量の低減 (+) 気象災害の増大や激甚化などによる影響の抑制 (+) 製品の安定供給による社会と経済基盤のレジリエンス向上	1. 温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量（Scope 1+2）	**2013年度比17.4%削減**	2013年度比46%削減	✓	✓	
				2. リスクへの適応	水害リスクに備えたモニタリングの継続　→P.44			✓	✓	✓
	循環経済の拡大	(+) 原料の安定調達による機会損失の防止 (+) 水費用の削減 (−) 研究開発への投資支出の増加	(+) 森林資源や化石資源などの保全	1. 段ボール資源循環システムの強化	板紙の古紙利用率	**98.4%**	99%以上※1	✓	✓	✓
					未利用木質資源を原料とする板紙用パルプの利用推進　→P.45			✓	✓	✓
				2. プラスチック資源循環システムの構築	プラスチックリサイクルに向けた取組みの推進　→P.45			✓	✓	✓
				3. 水資源の効率的利用	水使用量原単位	**2023年度比16.0%削減**	2023年度比22%削減	✓	✓	✓
	自然資本の保全	(+) 環境負荷物質の排出の抑制による費用の削減	(+) 森林や水などの自然環境の保全 (+) 環境負荷物質の排出抑制	1. 自然共生サイトの管理と活用	生物モニタリング調査の継続　→P.46			✓	✓	
				2. 環境事故と汚染の防止	環境事故による行政指導件数	**年間6件**	年間0件	✓	✓	
					廃棄物の有効利用率	**99.0%**	99%以上	✓	✓	
					環境負荷物質の適正管理と排出抑制　→P.46			✓	✓	
人を中心におく経営	人権の尊重	(+) 人権リスクによる損失の回避 (−) 環境整備などへの費用の増加	(+) 人権侵害の防止	人権デュー・ディリジェンスの実施	実施率	**54社中54社でセルフアセスメントを実施**	100%	✓	✓	
	安全で働きやすい環境の整備	(+) 労働災害による損失の回避 (−) 労働安全衛生対策への投資支出の増加	(+) 業務上の安全確保と労働環境の向上	労働安全衛生の確保	死亡・重篤災害件数	**年間1件**	年間0件	✓	✓	
	ゆとりと豊かさの実現	(+) 人材の安定確保の実現 (+) 人材の強化による市場競争力の向上 (−) 制度や労働環境の整備などによる費用の増加	(+) ウェルビーイングの向上	1. 従業員エンゲージメントの向上	エンゲージメント調査の実施	**13%** **（54社中7社で実施）**	100%	✓	✓	
				2. キャリア形成支援	学習機会、資格取得機会の提供（公開講座開催、社外セミナー派遣、大学への留学支援、資格取得の奨励や支援など）　→P.53			✓	✓	
					グローバル人材の育成　→P.53			✓	✓	
	DEIの推進	(+) 人材の安定確保の実現 (+) 多様な人材の活躍による市場競争力の向上 (−) 制度や労働環境の整備などによる費用の増加	(+) 多様な人材の雇用機会創出 (+) 労働環境の向上	1. 多様な人材の活躍推進	女性採用比率（グループ平均）	**22.8%**	30%以上	✓	✓	
					女性管理職比率（グループ平均）	**6.6%**	8%以上	✓	✓	
					障がい者雇用率（各社）	**54社中14社で法定雇用率以上を達成**	法定雇用率以上	✓	✓	
				2. 生涯現役を見据えた制度設計	65歳定年制度導入	**91%** **（54社中49社で導入）**	100%	✓	✓	
					70歳までの継続雇用制度導入	**44%** **（54社中24社で導入）**	100%	✓	✓	
持続的成長に向けた経営基盤の強化	グループガバナンスの強化	(+) ガバナンス不全による損失の回避	(+) 公正な経済社会の発展	1. レンゴーグループの一体感の醸成	経営理念や経営哲学の浸透　→P.55			✓	✓	✓
				2. コンプライアンスに関する従業員の理解増進	企業倫理や法令遵守に関する研修の継続的な実施	**年間4回**	年間4回	✓	✓	
				3. 腐敗行為の発生防止	重大な腐敗行為の発生件数	**0件**	0件	✓	✓	✓
	DXの基盤構築	(+) 労働生産性の向上 (+) 情報セキュリティリスクの低減 (−) DX推進と情報セキュリティ強化への投資支出の増加	(+) 労働環境の向上 (+) DX活用による物流業界の持続可能性の向上	1. DXの推進	DX人材の育成および推進体制の整備　→P.56			✓	✓	✓
				2. 情報セキュリティの強化	重大な情報セキュリティインシデント発生件数	**0件**	0件	✓	✓	✓
	取引先とのパートナーシップの強化	(+) 取引先や顧客との関係強化による事業活動の安定 (−) 各種認証取得に伴う費用の増加	(+) 経済社会の健全な発展 (+) 持続可能な調達による環境負荷の低減	持続可能な調達の推進	主要原材料サプライヤーへのCSR調達アセスメントの実施　→P.57			✓	✓	
	製品の品質と安全性の保証	(+) 高品質かつ安全な製品の供給による取引関係の安定 (−) 高度な品質管理に要する費用の増加	(+) 高品質かつ安全な製品の供給による顧客と消費者の円滑な経済活動の維持	ZD（Zero Defects）の達成	重大な製品不具合（損失金額100万円以上）の発生件数	**11件**	0件	✓	✓	

※1 2027年度を達成年限とする　※2 板紙および段ボール製造拠点

▶2025年度の実績は、P.38（レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題））に掲載しています。

レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題）

マテリアリティの改定

当社は、当社グループが取り組む重要課題をマテリアリティとして特定し、ステークホルダーに対して当社の戦略とその重要性を明確に伝えるため、2023年6月にその内容を開示しました。さらに、変化する経営環境や社会的要請に対応するため、2025年3月にマテリアリティの改定を実施しました。改定においては、2030年度を見据え、「当社グループへの財務的影響の大きさ」と「事業活動が環境や社会に与える影響の大きさ」の双方を考慮してマテリアリティを特定しました。その結果、当社グループのマテリアリティを「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出、地球環境との共生、人を中心におく経営、持続的成長に向けた経営基盤の強化の4つとし、これらの実現に向けた14項目の取組みテーマと中期目標を設定しました。

2025年度は、改定後のマテリアリティに基づく取組みの初年度に当たり、各重要課題において具体的施策の実行およびKPIに基づく進捗管理のもとでの取組みを開始しました。今後も年1回のレビューを行い、経営環境の変化や経営計画の進捗を踏まえて見直していきます。

特定プロセス

プロセス		関与主体		
		本社部門等	経営幹部会	取締役会
Step 1 課題の抽出	以下の情報および外部有識者の意見も参考にマテリアリティとなり得る課題を識別 ● 当社グループ固有の情報および関連業界の動向 ● ステークホルダーの意見 ● 国際的な開示基準（GRIスタンダード、SASBスタンダードなど）	● 検討		
Step 2 課題の優先順位付け	全社横断のワークショップにより、課題について自社への財務的影響および環境や社会への影響を評価し、課題の優先順位を決定	● 検討		
Step 3 マテリアリティの特定	経営方針や経営環境に鑑みて特に優先度の高い14の課題を4つの領域に整理し、経営幹部会および取締役会における協議と妥当性の確認をもってマテリアリティとして特定	● 検討・報告	● 審議・報告	● 承認
Step 4 レビュー・見直し	年1回レビューし、見直しの必要性を確認	● 検討・報告	● 審議・報告	● 承認・監督

「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出

持続可能な包装の提供

脱炭素 －気候変動への対応－

資源循環 －循環経済の拡大－

社会的課題の解決に資する包装製品の開発と普及を通じ、持続可能な社会の形成に貢献します。

環境配慮型紙製品の開発と普及

当社グループは、段ボールのさらなる製品価値向上を目指し、省資源でCO_2排出量の少ない段ボールの開発・普及に取り組んでいます。

段ボールの包装設計では、中身商品の特性や輸送・保管等の物流条件を考慮し、段ボールの材質や厚みを最適化することで省資源化（段ボールの平均坪量※1の削減）を図ることができます。段ボールの強度等の性能を維持しつつ、いかに省資源化するかを課題とし、軽量原紙の開発、薄物段ボールの推進、包装設計の最適化等、各種取組みを組み合わせています。段ボールの省資源化により輸送効率も向上し、サプライチェーン全体の環境負荷低減につながります。また、段ボールのカーボンフットプリント（CFP※2）は、約8割が段ボール原紙の製造に伴うものです。当社グループは、製紙・段ボールの一貫メーカーとして、製紙工場のCO_2排出量の削減を計画的に実施することで、段ボール原紙のCFPを削減し、CO_2排出量の少ない段ボールの提供に取り組んでいます。

※1 1㎡当たりの重量
※2 製品やサービスのライフサイクル全体を通して排出される温室効果ガスの排出量をCO_2排出量に換算した数値で表示すること

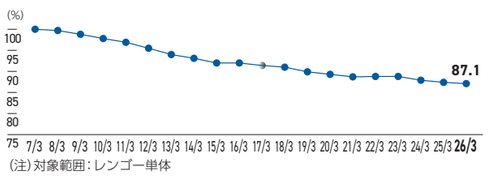
段ボールの省資源化に向けた取組み

軽量原紙の開発
2002年　軽量原紙「ETSL120」開発
2008年　軽量原紙「RCM100」開発
2009年　軽量強化原紙「LCC120」開発
2013年　軽量強化原紙「LCCX90」開発

薄物段ボールの推進
2005年　Cフルート導入
2013年　デルタフルート導入

包装設計の最適化
段ボールの材質や厚みを最適化した包装設計の提案

段ボールの平均坪量（指数）の推移



（注）対象範囲：レンゴー単体

環境配慮型プラスチック製品の普及と推進

プラスチック資源循環の取組みが求められる中、当社グループでは、フィルムやシート、パッケージ、農産業資材等のプラスチック製品において、環境に配慮した包装設計に取り組んでいます。

プラスチック使用量の削減、単一素材化、リサイクルプラスチック・バイオプラスチックを活用した製品を、環境配慮型プラスチック製品と位置付け、これらの製品の拡充と売上拡大を目標として掲げ、プラスチック資源循環の取組みを推進しています。

低炭素型パッケージの推進

パッケージはあらゆる産業で使用される中間財です。サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減の取組みが進められる中、パッケージのCFP算定の重要性がますます高まっています。当社では、2023年から段ボール製品ごとのCFPを算定できる体制を整え、お客様のCFP開示要請にも対応しています。2025年9月には段ボール業界共通のCFP算定ルールが策定されたため、業界ルールに基づく算定体制への見直しを行うとともに、当社グループ全体で業界ルールに基づく段ボールのCFPを算定、提供できる体制を整えました。

また、板紙や段ボール以外にもセロファンや不織布等、当社グループで製造、販売する製品のCFP算定体制を構築し、各製品のCFP削減に向けた取組みを進めています。2025年にはアールエム東セロ株式会社のフィルム製品の温室効果ガス排出原単位を算定し、公開しています。CO_2排出量の少ない低炭素型パッケージの提案を通じて、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減に貢献していきます。

▶フィルム製品の温室効果ガス排出原単位のデータはWebサイトに掲載しています。
https://rmtohcello.com/pdf/news/news_jp_20251201.pdf

▶2025年度の実績は、P.38（レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題））に掲載しています。

「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出

社会的課題を解決する新たな事業や製品の創出

その他の製品

デジパケ

長年にわたり培ってきた技術の応用や、事業の垣根を超えたグループ内の連携を加速させ、旧来の枠組みに捉われない新たな価値を創出します。

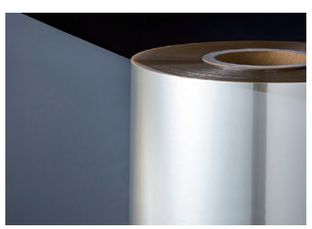
セルロース製品の生産拡大

当社が製造する「セロファン」および「セルロース微粒子」は、木材由来のパルプを原料としたセルロース製品です。セロファンは透明なフィルム、セルロース微粒子は粒径3μmから50μmの球状粒子で、どちらもFSC®森林認証製品であり、バイオマスマークの認定を受けています。また、自然界（土壌中、海水中）で水と二酸化炭素に完全生分解される素材として、さまざまな用途での利用拡大が期待されます。

近年、プラスチックごみ問題への対応や循環経済への移行が求められる中、生分解性素材やバイオマス素材を用いたフィルム製品へのニーズが高まっています。植物由来で生分解性のあるセロファンは、石化原料由来のプラスチックフィルムを代替するサステナブルな素材として注目されています。当社は、セロファンを製造する武生工場のリニューアルを進めており、2028年には新たなセロファン製造設備を稼働させるなど、量・質ともに競争力のあるセロファンの生産体制の構築を図っています。

セロファンの特長

- 生分解性　土や海の中で分解される
- 易引裂性　手で簡単に破れる
- 耐熱性　熱くなっても形が変わらない
- 防曇性　くもりにくい
- 低帯電性　静電気が起きにくく、埃がつきにくい
- ひねり性　折り曲げたり、ねじるとその形のままでいられる



用途

- 薬袋、割箸袋などの各種パッケージ
- 緩衝材　など

FSC www.fsc.org FSC® C119241

バイオマス 使用部位：フィルム No.190262

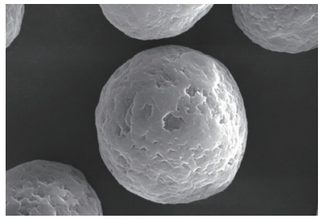
OK bio-degradable MARINE TÜV AUSTRIA MARINE S2052

OK bio-degradable SOIL TÜV AUSTRIA SOIL S2052

化粧品などに含まれるマイクロプラスチックビーズは、河川や海に直接流出し、海洋汚染や生態系への悪影響が懸念されています。海水中での生分解性を有するセルロース微粒子は現在、化粧品原料、樹脂やインキの添加剤、研磨剤等幅広い分野で使用されており、マイクロプラスチックビーズからの代替需要が期待されます。当社は、海洋プラスチックごみ問題の解決に貢献するセルロース微粒子の生産拡大と安定供給に取り組んでいきます。

セルロース微粒子の特長

- 球状で滑らかな質感をもつ
- 熱や薬剤に対し安定しており、幅広い用途で使用可能
- 土壌中、海水中での生分解性を有する



粒径：3μm～50μm

用途

- 化粧品原料
- 樹脂添加剤
- 光拡散剤
- 艶消し剤　など

FSC www.fsc.org FSC® C119241

バイオマス 使用部位：粒子 No.230126

OK bio-degradable MARINE TÜV AUSTRIA MARINE S2052

OK bio-degradable SOIL TÜV AUSTRIA SOIL S2052

新規セルロース製品の開発と普及

当社が開発したセルロースナノファイバー「ファインナチュラ®」は、木材パルプを原料とした、化学変性のない非常に細い繊維径のセルロース繊維です。透明性に優れ、高い熱安定性や増粘性を示すことから、増粘剤や分散剤など、さまざまな用途での利用が期待されます。

当社は、脱炭素社会の実現に資するバイオマス由来高機能素材として、ファインナチュラの用途拡大および普及を図り、事業化に向けた取組みを進めています。

セルロースナノファイバー「ファインナチュラ®」



バイオエタノールの開発と普及

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、国際航空分野では持続可能な航空燃料（SAF）の導入が各国において進められています。世界的に需要が高まる中、日本でも国産原料を用いたSAFの安定供給に向けた技術開発の取組みが急務となっています。

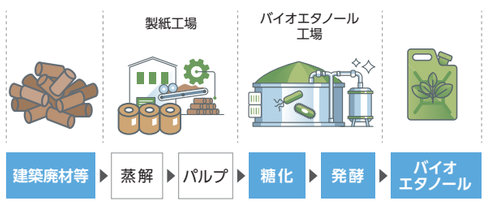
当社グループの大興製紙株式会社では、建築廃材などの未利用バイオマス資源から生成するクラフトパルプを原料として、第二世代バイオエタノール（非可食資源を原料とするバイオエタノール）を生産する技術の開発に取り組んでいます。パルプを糖化する工程などで使用する酵素は、同じくグループの株式会社Biomaterial in Tokyoの技術により産業用微生物を用いて自社で製造します。製造されるバイオエタノールは、ライフサイクルでの温室効果ガス排出量が少ないものとなり、SAFの原料として、あるいはガソリンに混合して使用される予定です。年間2万kLのバイオエタノール生産体制構築を目指しており、2025年度にバイオエタノールの実験用プラントを建設、生産効率を高める実証実験を開始しました。

また、2026年4月、当社は住友林業株式会社との合弁会社「RSウッドリファイナリー株式会社」を設立しました。合弁事業を通じて、CORSIA認証に適合する木材チップの調達体制を強化するとともに、第二世代バイオエタノールの事業化に向けた取組みを加速します。

大興製紙（株）の第二世代バイオエタノール実験用プラント



バイオエタノール事業における住友林業（株）との協業



■ = 協業の範囲

将来的には包装用フィルムの原料等に活用することも視野に入れ、木質バイオマスのさらなる有効活用を図り、脱炭素社会の構築に貢献します。

多様化する社会的ニーズへの対応

消費者のライフスタイルや嗜好の変化に伴い、流通現場において段ボールは、単に商品を保護し輸送するだけではなく、商品価値を高めるためのPOP機能や、消費者への販促やブランディングツールとしての機能など、求められる機能が多様化しています。

当社が製造・提供する「デジパケ®」は、印刷データをダイレクトに、インクジェット方式で段ボール原紙や段ボールシートに印刷することで、高い美粧性とバリエーション展開が可能な新しい段ボールです。ほかの商品との差別化を図ることができる販促ツールとして、小売り用、ギフト用などの段ボールに採用されています。当社は、多様化する社会のニーズを的確に捉え、社会的課題を解決するパッケージを開発し、お客様の期待に応える提案をしていきます。

デジパケの使用例

- 店頭POPや陳列什器において、ツール設置の手間を省き、フルカラー印刷により商品訴求力を高めます。
- 直接お客様の手に届く通販配送ケースにおいて、販促やブランディングツールとしての機能を高めます。
- ユニークコードを活用することで商品管理やトレーサビリティを高度化し、キャンペーンツールにも展開できます。



▶2025年度の実績は、P.38（レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題））に掲載しています。

「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出

持続可能な物流の構築

持続可能な物流の構築

物流に不可欠なパッケージづくりを担う企業として、調達から出荷、使用および回収に至るバリューチェーン全体の課題解決に取り組みます。

物流従事者の安全確保と負担の軽減

ものづくりからお客様への配送に至るプロセスにおいて、「物流」は不可欠な機能です。しかし近年、物流業界では長時間労働の常態化が課題となっており、ドライバーの労働環境の改善と健康確保が求められています。さらに、時間外労働の規制適用（いわゆる2024年問題）に伴い、ドライバー不足や高齢化による輸送能力の低下も懸念されています。こうした状況を、当社グループの事業継続における重大なリスクと認識し、主要事業である板紙・紙加工関連事業の物流課題解決に向けた取組みを推進しています。

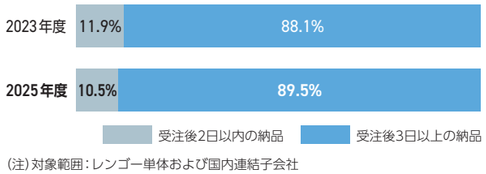
板紙・紙加工関連事業における物流課題



納品リードタイムの確保

段ボール製品（一般仕様）の理想的な納品リードタイムは受注の3日後ですが、当社グループにおける現状は、受注後2日以内（当日・翌日）の納品が10%強を占めています。この配送構造はドライバーの労働環境における大きな課題であり、適正なリードタイムの確保に向けた、お客様との信頼関係構築および連携強化が不可欠です。当社グループは、お客様のご理解とご協力のもと、パートナーシップに基づいたリードタイムの見直しを進めており、受注後2日以内の納品比率が2023年度の11.9%から2025年度には10.5%へと、11.8%改善されました。

段ボール製品の納品リードタイム



（注）対象範囲：レンゴー単体および国内連結子会社

RFID※を活用した荷役負荷の軽減

段ボール原紙を製紙工場から段ボール工場へ配送する際に、これまでドライバーが製品積み下ろし時の照合作業を担っていました。当社グループは、ドライバーの負荷軽減を目的に、製品ラベルにRFIDを活用し、非接触でのデータ読み取りによる製品管理の導入を進めています。RFIDの導入により、製紙工場では出荷時の照合作業を社内スタッフがリフトに乗ったまま迅速に行うことができるようになり、段ボール工場でも入荷時の照合作業が効率化され、ドライバーの荷役付帯作業が削減されました。RFIDの活用は、製紙工場と段ボール工場の製品管理の連携を実現し、トレーサビリティの向上にも寄与しています。2026年4月に当社直営工場におけるRFIDの運用体制の構築が完了し、今後はグループ会社へ順次展開していきます。

※ Radio Frequency Identification（電波の送受信により、非接触でICチップの中のデータを読み書きする技術）

パッケージングを通じた社会の物流課題の解決

物流に不可欠なパッケージづくりを担う企業として、サプライチェーン全体の物流課題の解決に取り組んでいます。お客様の資材管理を効率化するサポートシステムとして、2021年から運用を開始した資材共同管理システム「ワスレン」は、お客様と当社の受注発注業務のスムーズなやりとりを実現しています。当社グループは、お客様が抱える物流課題とニーズを的確に捉え、パッケージ形態と包装システムの両面から、物流の効率化につながる技術開発と提案を行っています。

地球環境との共生

気候変動への対応

脱炭素
－気候変動への対応－

温室効果ガスの削減など、事業活動による気候変動への影響を抑える「気候変動の緩和」と、自然災害によるサプライチェーンの寸断リスクに備える「気候変動への適応」に取り組みます。

温室効果ガス排出量の削減

当社グループは、国内の事業活動に伴う温室効果ガス排出量（Scope 1+2）を2030年度までに2013年度比46%削減することを目標に、脱炭素化の取組みを進めています。

徹底した省エネルギーに努め、より排出係数が低い燃料への転換を行っています。また、2030年度までに非化石エネルギー利用率30%を目標に掲げて取組みを進めており、バイオマスや廃棄物などの非化石燃料や太陽光発電の利用を促進するとともに、再生可能エネルギー由来電力の調達や非化石証書の活用にも取り組んでいます。

2025年度には、当社金津工場において石炭からLNGへの燃料転換を実施することで同工場での石炭使用量をゼロとするとともに、PPA契約や非化石証書の活用など、コスト削減や競争力強化を意識した戦略的な脱炭素化をさらに進めました。これらの取組みにより、2025年度の非化石エネルギー利用率は26.4%、温室効果ガス排出量は2013年度比17.4%削減となり、2030年度に向けた計画的な削減を着実に進めています。

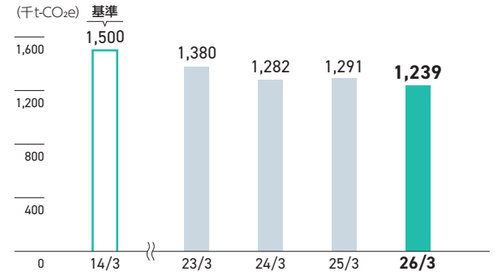
リスクへの適応（水リスク）

国内外に拠点がある当社グループにとって、水リスクへの対応は重要な課題の一つと捉えています。そのため、全ての製造拠点における水リスクを評価し、管理の強化に努めています。

これまでの評価では、早急に対応すべきリスクが高い拠点は確認されませんでしたが、水資源の効率的利用や、適切な排水処理に取り組むとともに、水害対策を実施しています。当社グループは、水リスクのうち、洪水によるサプライチェーンの寸断が大きなリスクになりうると認識しています。一方で、グループ拠点間での連携による早期復旧が可能であり、営業停止に伴う財務影響は相当程度カバーされるため、事業への影響は小さいと判断しています。

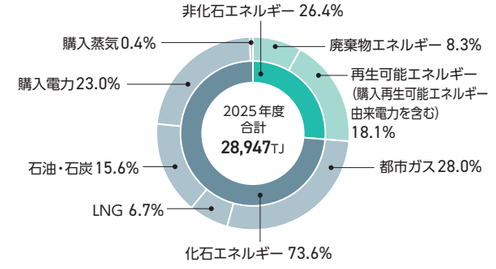
近年の気候変動に伴う異常気象の増加や激甚化を踏まえ、水害リスクに備えたモニタリングを継続することで将来的なリスクの把握と回避・軽減に取り組んでいきます。

温室効果ガス排出量（Scope 1+2）※の推移



（注）対象範囲：26/3末時点のレンゴー単体および国内連結子会社（事務所や倉庫などの非製造拠点を除く）
※「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく調整後温室効果ガス排出量

全エネルギー投入量およびエネルギー種類別比率



（注）対象範囲：レンゴー単体および国内連結子会社（事務所や倉庫などの非製造拠点を除く）

▶2025年度の気候変動への対応（TCFD提言に沿った情報開示）はWebサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/sustainability/environment/decarbonization/tcfd/2025.html

WRI Aqueduct※による評価結果

水ストレス度	製造拠点		取水量	
	拠点数	割合（%）	（千㎥）	割合（%）
低い	73	22	1,538	3.5
低～中	99	29	13,346	30.3
中～高	101	30	29,165	66.1
高い	24	7	12	0.0
非常に高い	39	12	55	0.1
合計	336	100	44,117	100

（注1）対象範囲：レンゴー単体ならびに国内および海外連結子会社（非製造拠点を除く）
（注2）流域別水リスク評価ツールWRI「Aqueduct」のWater Risk Atlas Baseline Water Stressの5段階評価により評価
※ 世界資源研究所（WRI）が開発した水リスクを評価するツール

▶2025年度の実績は、P.38（レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題））に掲載しています。

地球環境との共生

循環経済の拡大

資源循環
－循環経済の拡大－

すでに確立されている段ボールの古紙リサイクルシステムをより堅固なものにするとともに、プラスチックの資源循環など、新たなシステムの実現に取り組みます。

段ボール資源循環システムの強化

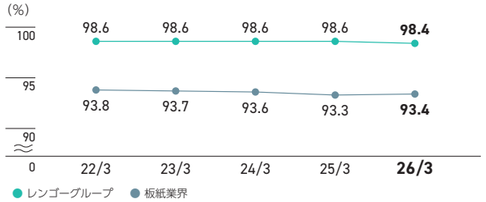
当社グループは、パッケージの資源循環を進めることで循環経済の拡大と事業基盤の強化を目指しています。当社グループの主力製品である段ボールにおいては、すでに確立されている段ボールの古紙リサイクルシステムが将来にわたり持続可能なものとなるよう取組みを推進しています。その野心的な目標として当社グループの板紙製造における古紙利用率※1を99%以上とすることを掲げ、未利用古紙の利用や古紙利用技術のさらなる向上に継続的に取り組んでいます。

また、リサイクルシステムが円滑に機能するためにはサプライチェーン全体での取組みが必要です。当社グループは、段ボール箱への「段ボールのリサイクルマーク」表示の促進や、出前授業を実施して子どもたちにリサイクルの大切さを伝えることを通じて、資源循環の質の向上に努めています。

古紙も元をたどれば木質資源です。段ボールの原料となるパルプの調達にあたっては、パルプメーカーと連携し未利用木質資源※2の利用を推進することで、限りある資源の有効利用にも努めています。

※1 板紙製品全体の原料に占める古紙の割合
※2 製材残材や林地残材、古材など

板紙製造における古紙利用率の推移



出所：(公財)古紙再生促進センター
(注1) 対象範囲：レンゴー単体ならびに国内および海外連結子会社
(注2) 業界は暦年の実績（26/3は2025年1月～12月）

段ボールのリサイクルマーク
リサイクルが可能な段ボールであることを示すものです。日本のリサイクルマークの表示率は90%以上にものぼります。



段ボールリサイクル協議会

プラスチック資源循環システムの構築

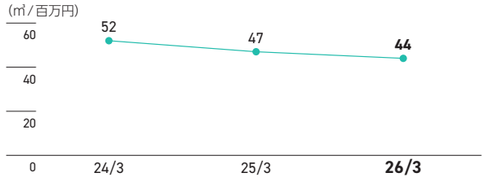
プラスチックの資源循環への取組みが喫緊の課題となる中、当社グループでは、プラスチックリサイクルに向けた取組みを推進しています。プラスチックのリサイクルは、廃プラスチックの分別・回収の難しさ、リサイクルに伴う品質の劣化やコストの増加が大きな課題となっています。フィルムから製品に至るまでの一貫体制を持つ当社グループならではの強みを活かし、廃プラスチックのリサイクル技術やリサイクルプラスチックの利用技術の開発に取り組むことで、プラスチックリサイクルシステムの構築を目指しています。

水資源の効率的利用

当社グループは、上水、工業用水、地下水、河川水を利用し事業を行っています。世界では人口増加や気候変動などによる水資源の枯渇が危惧されています。国内だけではなく海外も対象に水使用量原単位※2を指標とし、節水や再利用など水資源の効率的利用に取り組むことで、水使用量の削減に努めています。

※2 水使用量÷売上高

水使用量原単位の推移



(注) 対象範囲：レンゴー単体ならびに国内および海外連結子会社（非製造拠点を除く）

地球環境との共生

自然資本の保全

生物多様性
－自然資本の保全－

生産活動に不可欠な自然資本を持続可能なものとするため、製造工程における環境負荷の低減やビオトープなどの自然環境の保全に取り組みます。

自然共生サイトの管理と活用

当社グループの事業活動は、豊かな自然の恵みに支えられている一方で、自然に対してさまざまな影響を与えています。生物多様性の恵みを将来にわたり享受できる社会を実現するため、当社グループは、地域の自然環境の保全に努めています。

湧水や保安林、地域固有の動植物など豊かな自然環境に囲まれた当社福島矢吹工場（福島県）と武生工場（福井県）では、敷地内にビオトープを造成し、生物の数・種類を把握するモニタリング調査を10年以上継続して実施しています。また、従業員を対象とした環境教育イベントなども開催し、自然を守り、育てていくことの大切さを実感する場として活用しています。両ビオトープは生物多様性が保全されていることが評価され、環境省の「自然共生サイト※」に認定されています。

※「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」のことで、環境省が令和5年度より認定制度を開始


福島矢吹工場ビオトープ


武生工場ビオトープ


環境教育イベントの様子

環境事故と汚染の防止

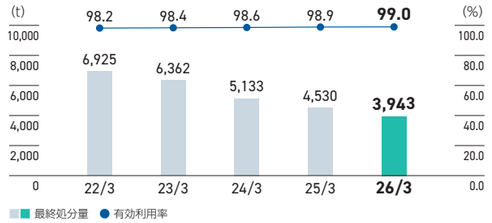
当社グループは、国内200カ所以上に事業所・工場を設置しており、地域社会・環境とのつながりの上に事業が成り立っています。環境事故と汚染を防止し、地域の自然環境を守ることが事業継続において重要課題と認識しています。

当社グループでは、油や薬品、排水の漏えいなど周辺地域の環境に影響を及ぼすおそれのある事故や事案を「環境事故」と定義しています。環境事故を未然に防ぐため、環境法令遵守状況の自己チェックや日常点検により、潜在的な環境リスクの洗い出しと異常の早期発見に努めています。また、環境事故の発生を想定し、年1回の緊急事態対応訓練を実施しています。万が一事故が発生した際には、迅速な情報共有と事例の水平展開により類似事案の再発防止に努めています。2025年度は環境事故による行政指導が6件発生しましたが、環境法令違反はありませんでした。

汚染の防止については、環境法令の遵守を徹底するとともに、環境負荷物質の適正管理と排出抑制に努めています。産業廃棄物の処理にあたっては、収集運搬・中間処理の委託先で処理が適正に行われていることを定期的に確認しています。また、製造工程から発生する廃棄物（有価物を含む）の再資源化や再生利用を行うことで、社外への排出量を抑制しています。外部に処理を委託する際にも、可能な限りリサイクル処理できる廃棄物処理業者を選定し、廃棄物の有効利用に取り組んでいます。

2026年度からは、環境に関する情報提供の一環として当社および国内グループ会社の全ての従業員を対象とした法令セミナーを開催するなど、グループ全体で環境法令遵守と汚染防止に向けた管理体制強化の取組みを進めています。

廃棄物の最終処分量※1と有効利用率※2



(注) 対象範囲：レンゴー単体および国内連結子会社（非製造拠点を除く）（22/3～24/3は子会社の子会社を除く）
※1 発生量（有価物を含む）－有効利用量
※2 {発生量（有価物を含む）－最終処分量}÷発生量（有価物を含む）

特集 | 環境戦略

環境経営の目標と取組み

当社は、環境に関する経営方針として、1999年に「レンゴー株式会社環境憲章」を制定して環境経営を推進してきました。その後、2009年にグループ一体となった環境経営を実践するため、新たに「レンゴーグループ環境憲章」を制定し、2021年には当社グループが持続可能な社会の実現に貢献していくという姿勢を明確化する内容に改定しました。現在は「地球環境との共生」をマテリアリティ(重要課題)の一つと位置付け、その実現に向けた中長期目標を設定しています。事業活動を通じたこれらの取組みは、地球環境とともに生きる社会の実現に貢献するとともに、リスクの低減や事業機会の創出につながっています。

▶レンゴーグループ環境憲章は
Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/environmental_charter.html

中期目標「エコチャレンジ2030」

「レンゴーグループ環境アクション2050」に掲げた2050年の目標実現に向け、当社が特定したマテリアリティを踏まえ、2030年度までに達成すべき中期目標「エコチャレンジ2030」を設定しています。

エコチャレンジ2030では、マテリアリティの取組みテーマのうち、「気候変動への対応」「循環経済の拡大」「自然資本の保全」に加え、事業活動を通じた課題解決に資する「持続可能な包装の提供」を含めた4つの取組みテーマを対象にしています。これらのテーマごとに、社会的価値と経済的価値の向上につながる具体的な目標を設定し、活動を推進しています。

これらの目標は単に気候変動、循環経済、自然資本のいずれかに対応したものではなく、複数のテーマが相互に関わる目標となっており、包括的な取組みが必要です。取組みの初年度にあたる2025年度は、2030年度目標の達成を見据えた目標水準に対し、2項目が未達成となりましたが、そのほかの項目で目標を達成しました。

▶「レンゴーグループ環境アクション2050」および「エコチャレンジ2030」はWebサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/environmental_goals.html

2050年に向けた取組み

中期目標「エコチャレンジ2030」			「レンゴーグループ環境アクション2050」で掲げた目標
対応するマテリアリティ		2030	2050
地球環境との共生	気候変動への対応	●温室効果ガス排出量(Scope1+2)※1 2013年度比46%削減 ●水害リスクに備えたモニタリングの継続	●バリューチェーン全体における温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指します。 ●資源を効率的に循環させ非化石資源や再生材の使用割合の最大化を目指します。 ●自然資本に対する負の影響の最小化を目指します。
	循環経済の拡大	●板紙の古紙利用率　99%以上※2 ●未利用木質資源※3を原料とする板紙用パルプの利用推進 ●プラスチックリサイクルに向けた取組み推進 ●水使用量原単位※4　2023年度比22%削減	
	自然資本の保全	●生物モニタリング調査の継続 ●環境事故による行政指導件数　年間0件 ●廃棄物の有効利用率　99%以上 ●環境負荷物質の適正管理と排出抑制	
「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出	持続可能な包装の提供	●段ボールの平均坪量※5　前年度比0.5%削減 ●段ボール原紙のCFP削減 ●環境配慮型プラスチック製品の売上高比率　20% ●CFP算定対象製品の拡大	

※1「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく調整後温室効果ガス排出量　※2 2027年度を達成年限とする　※3 製材残材や林地残材、古材など　※4 水使用量÷売上高
※5 1m²当たりの重量

温室効果ガス排出量削減目標に向けた取組み

当社グループは、気候変動に伴うリスクと機会を認識し、温室効果ガス排出量の削減を重要課題と捉え、取組みを推進しています。

2013年度を基準に、2030年度までに国内の事業活動に伴う温室効果ガス排出量(Scope1+2)を46%削減し、2050年にはバリューチェーン全体における温室効果ガス排出量(Scope3を含む)の実質ゼロを目指します。

Scope1,2では、2030年度までの温室効果ガス排出量削減のロードマップを策定し、概算700億円(2021年度～)の環境投資を計画しています。国内外のエネルギー動向や経営環境の変化を踏まえて削減計画の見直しを毎年実施し、温室効果ガス排出量削減の施策をグループ各社や関係先と連携して進めています。

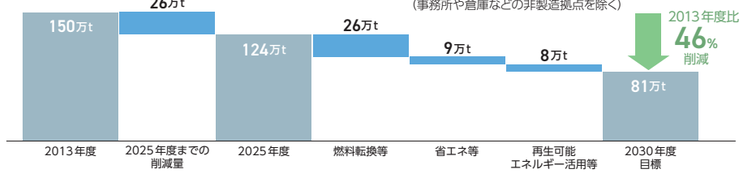
全エネルギーのうち約1/4が購入電力、約3/4が化石燃料や非化石燃料、太陽光を利用して生成した蒸気や電気です。温室効果ガス排出量を削減するため、これらのエネルギーの脱炭素化に向けて、徹底した省エネルギーと非化石エネルギーへのシフトが重要な取組みとなります。新エネルギーや脱炭素技術の動向も考慮し、エネルギーの安定調達を第一に、エネルギー分散など戦略的観点から方策を立てています。

2025年度は、2013年度比16%削減を目標に掲げ、脱石炭などの施策を実施した結果、17%削減を達成しました。脱炭素と事業経営を両立させながら、2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年度46%削減に向けて計画的な取組みを推進していきます。

温室効果ガス排出量削減のロードマップ

当社グループでは、ロードマップに沿って温室効果ガス排出量削減を進めています。

対象ガス:温室効果ガス(温対法に基づく調整後排出量)
対象範囲:26/3末時点のレンゴー単体および国内連結子会社(事務所や倉庫などの非製造拠点を除く)



温室効果ガス排出量の削減方策

Scope1
- 省エネルギー
- より排出係数が低い燃料への転換
- バイオマスや廃棄物などの非化石燃料の利用

Scope2
- 省エネルギー
- 太陽光発電の利用
- 再エネ電力の調達
- 非化石証書の活用

プラスチック資源循環目標に向けた取組み

当社グループの主力製品である段ボールは、すでにリサイクルシステムが確立されており、当社グループの古紙利用率も98%以上の水準を維持しています。しかしながら、プラスチックフィルム分野ではリサイクルシステムが確立されておらず、プラスチック資源循環の取組みが重要な課題となっています。

当社グループは、フィルム分野においても国内トップクラスのシェアを有しており、フィルムから製品まで、川上から川下をつないだバリューチェーンを事業基盤としています。フィルム製品の循環型バリューチェーンの構築に向けたプロジェクトを当社グループ内で立ち上げ、資源循環に配慮したフィルム製品の開発やプラスチックのリサイクルシステム構築につながる技術開発に取り組んでいます。プラスチック資源循環は、サプライチェーン全体での連携が必要となります。ブランドオーナーなど他社との協業も視野に入れて実現に向けた取組みを進め、プラスチックの循環型ビジネスモデルを構築することで、当社グループの事業基盤の強化を目指しています。

特集 | 環境戦略

燃料転換による脱炭素化への貢献

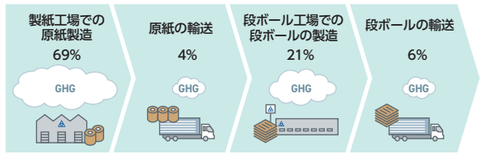
当社は、製紙産業における環境負荷の低減を重要な経営課題の一つとして認識し、1990年代からボイラ燃料をよりクリーンなエネルギーへと順次転換してきました。サプライチェーン全体で脱炭素化への要請が高まる中、当社の長年にわたるこうした取組みは、気候変動をはじめとする環境課題の解決に貢献するとともに、事業の持続可能性を高める重要な経営基盤となっています。本ページでは、当社が取り組んできた脱炭素化に貢献する燃料転換の取組みを紹介します。

先行投資で築いた脱炭素化への基盤

製紙産業は、製造工程で大量の電気・熱エネルギーを必要とします。当社は、気候変動への対応が事業継続に直結する重要な経営課題であるという認識のもと、1990年代から製紙を中心に、段ボールや軟包装も含めた各生産拠点で燃料転換や自家発電設備の導入、バイオマス燃料の活用などを進めてきました。こうした取組みにより、温室効果ガス(GHG)排出量の削減やエネルギー効率の向上を実現し、環境負荷を低減しています。その結果、今後見込まれる環境規制の強化や炭素価格の上昇への対応力が高まり、事業継続リスクの低減にもつながっています。

こうした早期の投資により、当社は環境対応においても業界のリーディングカンパニーとしてのポジションを築くことができています。

レンゴーの段ボールに関わるGHG排出量の比率



燃料転換・コスト抑制を実現する工場立地

当社の製紙事業は、当初より段ボール原紙の製造を主力としていたため、原料となる古紙が集まりやすい都市部に製紙工場を展開してきました。この立地特性により、都市ガス網へのアクセスが可能であるほか、建築廃材由来の木質チップといったバイオマス燃料やRPF※の調達が比較的容易で、石油や石炭などから低炭素燃料への転換を進めやすい環境にあります。その結果、燃料コストや将来的な炭素コストの抑制が可能となり、事業基盤の強化につながっています。

※ Refuse Paper and Plastic Fuel(産業系廃棄物のうち、マテリアルリサイクルが困難な古紙および廃プラスチック類を主原料とした固形燃料)

レンゴーの製造拠点における使用エネルギー構成の推移

年度	発熱総量(TJ)	エネルギー構成(%)				
1990	18,168	65	3	4	28	
2000	17,084	35	37	5	23	
2010	15,553	16	56	4	24	
2025	15,970	12	44	29	15	

石油・石炭 | 都市ガス・LNG | 再生可能エネルギー・廃棄物エネルギー | 購入電力

脱炭素化に貢献する段ボール

環境に配慮した企業活動への社会的要請が高まる中、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減を重視する企業が増加しています。包装についても環境性能の重要性が増しており、CFPの提示やリサイクルを前提とした設計を求められることが増えています。当社グループは、製紙と段ボールという主力事業を通じて古紙のリサイクルシステムを支えるとともに、製紙から段ボールまでの一貫体制を活かして脱炭素化に向けた取組みを進めています。

当社は環境経営のキーワードとして「Less is more.」を掲げ、長年にわたり省エネや環境負荷低減に取り組んできました。その方法として、エネルギー転換や生産効率向上に向けた技術開発・設備投資を行ってきました。この積み重ねにより、エネルギー消費量やGHG排出量が少なく、環境優位性の高い製品を供給できる体制を構築してきました。

当社グループの製紙から段ボールまでの一貫体制では、製紙と段ボール双方で進めてきたGHG排出量削減の成果として、より環境負荷の低い製品をユーザーに提供できることが強みの一つです。これらの取組みはコスト負担を伴いますが、長年にわたり蓄積してきた技術力、生産ノウハウ、供給能力は、当社グループの競争力を高めています。

GHGに関する情報の開示拡大要請などを背景に、サプライチェーン全体の脱炭素化に取り組む流れは今後さらに強まることが予想されます。製紙や段ボールの顧客が資材調達において環境側面を重視するようになり、環境性能に優れた包装への需要は着実に高まっていきます。

当社は、製紙から段ボールまでの一貫体制を活かし、顧客の脱炭素化に寄与する製品を提供していきます。

GHG排出量評価においてレンゴーが選ばれる背景

資本市場の動き
GHG情報開示要請の高まり

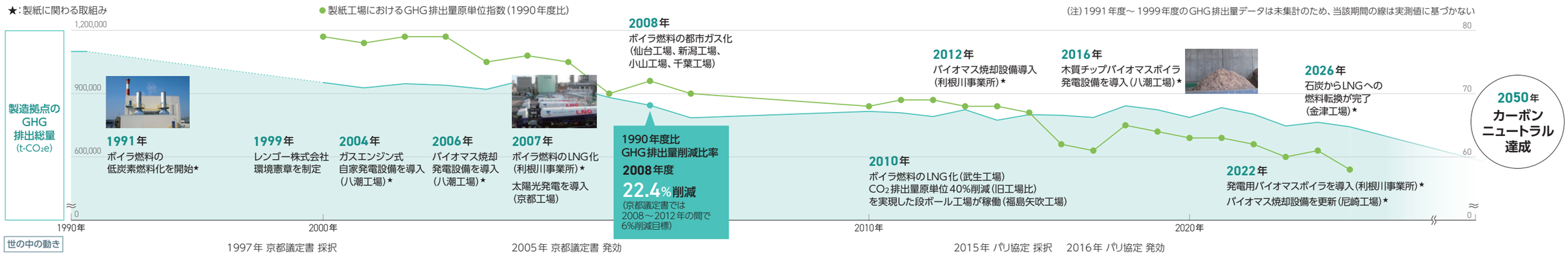
↓

企業の対応
- サプライチェーン全体の排出量把握・削減
- 脱炭素目標の推進

↓

サステナブル調達へのシフト
環境性能の高い包装への需要拡大

レンゴーのGHG排出量削減に向けた取組み



▶2025年度の実績は、P.38（レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題））に掲載しています。

人を中心におく経営

人権の尊重

人権の尊重

従業員をはじめ、取引先や顧客など事業に関わる全てのステークホルダーの人権尊重を念頭に、事業活動を通じ企業の社会的責任を果たします。

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、経営理念に掲げる「働く者一人一人の価値を尊重し、安全で働きやすい環境づくりに努め、ゆとりと豊かさを実現すること」を念頭に置き、「レンゴーグループ人権方針」を策定し、人権尊重の環境づくりを推進しています。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際的な規範を支持・尊重し、従業員のみならず、取引先や顧客など事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権尊重に取り組んでいます。

▶レンゴーグループ人権方針は
当社Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/human_rights.html

人権尊重の取組みの中核となるのが、人権デュー・ディリジェンスです。

当社は、人権方針に基づき、人権尊重の取組みを進めています。差別やハラスメントの防止、多様な人材が尊重される職場環境づくり、労働安全衛生の確保、適正な労働慣行の維持などを重要な人権課題と捉え、教育・研修、制度整備、職場環境の改善に取り組んでいます。今後は、事業活動における人権リスクの把握・評価を進めるとともに、人権デュー・ディリジェンスの取組みを段階的に具体化し、取組み状況の開示やステークホルダーとの対話を通じて継続的な改善につなげていきます。

さらに、人権デュー・ディリジェンスの実効性を高めるため、人権講演会やハラスメント防止研修などの教育活動を継続的に実施しています。従業員一人ひとりの人権意識向上を図るとともに、多様な価値観や個性を尊重する企業風土の醸成に努めています。

事業所・工場では労働組合の支部執行部と管理職が労使協議会を毎月開催し、職場環境や労働条件に関する課題について労使間で率直な対話を行っています（本部・本社間では年４回開催）。

加えて、ハラスメント、メンタルヘルス、人事制度、仕事と育児・介護等との両立支援など相談内容に応じた相談窓口を設置し、社外窓口を含めた相談体制を整備しています。プライバシー保護を徹底し、通報者が不利益な取扱いを受けることのないよう適切に対応し、対応策の状況は年２回、倫理委員会に報告されます。こうした相談体制を通じて、人権に関する懸念や問題を早期に把握し、必要に応じて適切な対応につなげるよう努めています。

当社の人権デュー・ディリジェンスの取組みを国内グループ会社にも展開し、グループ全体の人権リスクへの対応力と運用の確実性を高めていきます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス

人権方針に掲げる人権デュー・ディリジェンスの実施を一連のサイクルとして次のように行っています。



- 顕在的・潜在的な人権に関するリスクを特定し、現状を把握します。
- リスクを予防・軽減するための適切な措置を実施します。
具体的には、従業員に対するハラスメントやダイバーシティをテーマとした人権関連の教育・研修・設備・規定・労働慣行などの整備・改善などを行います。
- 取組みを検証するためのモニタリング（追跡調査）を行い、取組みを強化します。
- Webサイトなどを通じて、ステークホルダーに対して情報を公開します。
- 従業員や関連するステークホルダーから、人権関連トラブルについての苦情・相談・通報などを受け付け、対応する仕組みを整備します。
- 倫理委員会によるマネジメント体制を構築し、これらの取組みを評価し改善に努め、実効性を高めていきます。

人を中心におく経営

安全で働きやすい環境の整備

安全で働きやすい環境の整備

業務に携わる全ての人の安全衛生を確保するとともに、労働災害の撲滅に取り組みます。

労働安全衛生の確保

当社グループは、「人本主義」を経営の根幹に据えており、従業員が生き生きと、健康で安心して働くことができる職場づくりを目指しています。

2026年４月に、当社グループの安全衛生に関する共通の理念・方針として、「レンゴーグループ安全衛生憲章」を制定しました。従業員の健康と安全の確保は会社経営の基盤であるという認識のもと、安全衛生最優先の職場風土を醸成するとともに、リスクアセスメントを実施して労働災害リスクの低減を図り、健康で安全な職場を構築することを理念として、継続的な取組みを展開しています。

当社グループでは、死亡・重篤災害の発生件数年間０件を目標に取り組んでいますが、2025年度は１件の死亡災害を発生させてしまいました。類似の死亡・重篤災害の再発防止に向けて、当社役員および当社グループ会社の代表者を構成員とするグループ経営会議において災害発生状況と再発防止策について情報共有を図り、グループ各社で必要な対策を講じています。また当社は、国内のグループ会社に対して、安全衛生に関わる活動や教育の活性化を目的に、災害に関する情報に加え、労働安全衛生法の改正情報や教育資料などを提供しています。定期的な安全交流会を開催することで、安全衛生活動の取組みや課題を共有し、課題解決に向けた意見交換なども行っています。

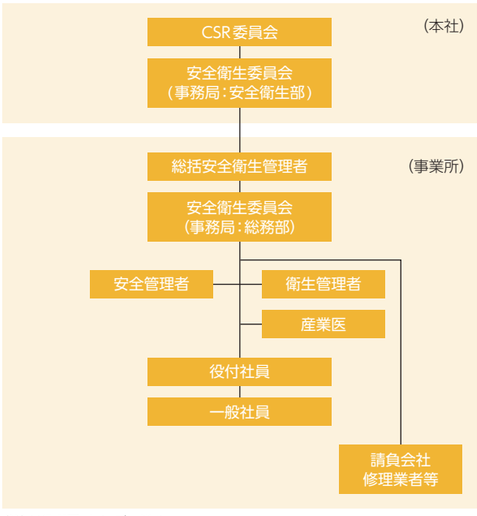


安全交流会の様子

▶レンゴーグループ安全衛生憲章は
Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/health_safety_charter.html

当社においては、全社を統括する「安全衛生委員会」を本社に、その傘下には事業所の「安全衛生委員会」を設置しています。本社の安全衛生委員会は年２回開催し、全社の安全衛生方針や安全に関する施策を策定しています。各事業所の安全衛生委員会は、全社方針を従業員に周知するとともに、施策に沿った具体的な安全衛生活動計画を策定し、その推進に取り組んでいます。また、「レンゴーグループ安全衛生憲章」に基づき、安全衛生に関する重点活動項目を定めた「安全衛生方針」のもと、パッケージング部門の各事業部や製紙部門では、管轄する工場を対象に相互安全衛生パトロールの実施や安全衛生会議、勉強会などを開催して、安全衛生活動を補完しています。

安全衛生推進体制



（注）対象範囲：レンゴー単体

▶安全衛生方針は
Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/health_safety.html

▶2025年度の実績は、P.38（レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題））に掲載しています。

人を中心におく経営

ゆとりと豊かさの実現

人材育成　健康経営の推進　ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた雇用環境の整備

従業員が個々の状況に応じたキャリア形成を目指せる柔軟な制度と環境を整備し、心にゆとりと豊かさをもって働くことがエンゲージメント意識の醸成と全要素生産性（TFP）の向上につながる組織風土を実現します。

キャリア形成支援

当社グループは、人本主義の考え方のもと、従業員を企業価値創造の源泉となる重要な経営資本と位置付けています。当社グループの「人材育成方針・社内環境整備方針」に基づき、従業員一人ひとりが自らの仕事に誇りを持ち、働きがいややりがいを感じながら、自律的に能力を発揮できる組織づくりを進めることで、個人の成長と企業の持続的成長の好循環を実現し、全要素生産性（TFP）の向上につなげていきます。

▶レンゴーグループ人材育成方針・社内環境整備方針は当社Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/human_resource.html

当社の人材育成に関しては、優秀な人材を確保し、適正に配置した上で「現場にこそ真理がある」をモットーに、それぞれの持ち場におけるニーズに対応した職種別や階層別教育を計画的に実施しています。年に1回実施する自己申告・キャリア面談において、従業員の満足度やニーズを確認するほか、自身のキャリアプランや配属希望を申告する機会を設けています。

また、従業員一人ひとりの主体的な成長を支援するため、多様な学習機会を提供しています。公開講座の開催、社外セミナーへの派遣、大学への留学支援、資格取得支援制度などを通じて、自己研鑽を積極的に促進しています。

さらに、海外事業のさらなる成長拡大を見据え、グローバル人材の育成にも取り組んでいます。多様な文化や価値観を理解し、グローバルな視点で活躍できる人材を増やし、育成することで、グループ全体の持続的成長を支えていきます。

加えて、「生産性とは人間の心の持ちようである」という基本に立ち返り、2022年度から3年計画で「心をみがこう」をスローガンとする人づくりの研修を全従業員に実施しました。2025年度からは階層別や部門において各職場や部署の課題に応じた生産性研修を実施しています。

従業員の主体的な学びと挑戦を後押しすることで、従業員の成長を促し、変化に対応できる組織力の強化と競争力向上につなげています。

従業員エンゲージメントの向上

従業員の意欲向上に向けて、公正で透明性の高い人事制度を運用し、半期ごとに評価フィードバック面談を実施して、納得感のある評価と成長機会を提供しています。また、賃金を含む処遇の継続的な改善を図ることで、働きがいの向上を図っています。

かねてより、ストレスチェックを活用してワークエンゲージメントスコアを継続的に測定し、その結果を分析することで従業員の働きがいや職場環境に関する課題の把握に努めてきました。

2025年度からは、組織の状態把握や課題抽出をより高度化するため、専門業者による従業員エンゲージメント調査（EXサーベイ）を導入しました。調査では、従業員の会社に対する信頼・理念や経営方針に対する共感・貢献意欲を定量的に把握するとともに、コミュニケーションやマネジメントに関する課題を可視化し、従業員の声を組織改善へ反映する基盤を整備しました。初回調査ではEXスコア®※1 70.2、回答率99%となり、結果を各組織へフィードバックし、職場改善や組織開発につなげています。今後もエンゲージメント調査を毎年実施し、従業員の声を経営や職場改善へ反映することで、エンゲージメント意識の醸成と全要素生産性の向上につながる組織風土の実現を目指します。

※1 組織状態を示す指標であり、調査委託先である株式会社HRBrainの登録商標。各個人の期待値と実感値、そのギャップを測定し、期待・実感ともに高く、ギャップが小さい場合にスコアは最大化される。他社平均はおよそ68.9であり、EXサーベイに回答している全てのサンプルから算出。

ワークエンゲージメントスコア※2

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
スコア	47.9	48.3	48.4	48.5	48.6
ストレスチェック受検率（%）	98.1	98.1	98.3	98.1	97.2

（注）対象範囲：レンゴー単体

※2 第三者（株式会社アドバンテッジリスクマネジメント）が提供するストレスチェックで測定し、偏差値で算出

人を中心におく経営

DEIの推進

DEIの推進

性別や年齢などにとらわれず多様な人材が互いを尊重かつ受容しあうことで、一人ひとりの個性や強みが引き出され、シナジーが生み出される組織を目指します。

多様な人材の活躍推進

当社グループは、性別、年齢、国籍、障がいの有無などにかかわらず、多様な人材が互いを尊重し、それぞれの能力を最大限に発揮できる組織づくりを推進しています。少子高齢化の進行や労働市場環境の変化を踏まえ、人材の確保・定着等が難しくなることを主要なリスクとして認識する一方で、多様な価値観や経験を持つ人材が協働することは、新たな発想やイノベーションの創出につながる重要な経営基盤であると考えています。

中でも、当社においては、女性活躍推進を重要な経営課題の一つとして位置付け、採用・育成・登用を計画的に実施しています。女性社員向け研修やキャリア形成支援、管理職の意識改革などを継続的に実施するとともに、仕事と育児・介護等の両立を支援する制度の充実を図っています。

当社は、「女性の活躍推進に関する行動計画」を策定しています。2021年度から2025年度までの行動計画においては、「総合職女性採用比率30%以上」「業務職女性採用比率20%以上」「女性管理職数60名以上」「男性育児休業取得率80%以上」の目標を掲げて取組みを進めた結果、2025年度には全ての目標を達成しました。2026年3月には次期行動計画を策定し、次なる目標を掲げて取り組んでいます。

女性の活躍推進に関する行動計画
（2026年4月1日～2031年3月31日）

2030年度までに
1　女性採用比率を30%以上とする
2　女性管理職比率を8%以上とする
3　男性の育児休業取得率を90%以上とする

また、障がい者雇用についても、職場環境の整備や職域拡大に積極的に取り組んでいます。2026年3月時点の障がい者雇用率は2.6%となり、法定雇用率を満たしています。さらに、障がいに関する正しい理解の促進を目的としてユニバーサルマナー検定研修を実施しており、2025年度での累計修了者数は1,231名となりました。

マテリアリティの目標においては、女性採用比率や女性管理職比率、障がい者雇用率を掲げており、その達成に向けて、グループ全体で取り組んでいます。

DEI推進に関する主要KPI※の推移

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総合職女性採用比率（%）	31.1	31.0	30.1	34.5	30.3
業務職女性採用比率（%）	21.3	29.2	24.6	21.7	20.0
女性管理職数（人）	39	46	49	56	62
女性管理職比率（%）	5.1	5.8	5.9	6.5	7.1
男性育児休業取得率（%）	82.4	97.6	106.3	100.0	109.2
障がい者雇用率（%）	2.3	2.4	2.6	2.6	2.6

（注）対象範囲：レンゴー単体

※ マテリアリティにおいて設定している女性採用比率・女性管理職比率等の指標は、グループベースでの中長期的な目標（アウトカムKPI）であり、本表における単体の実績指標（実行KPI）とは定義・目的が異なる

生涯現役を見据えた制度設計

当社グループでは、豊富な経験や技能を有するシニア人材を重要な人的資本と考えています。少子化に伴う労働力人口の減少が見込まれる中、年齢にかかわらず活躍できる環境を整備し、技術・技能の継承と組織力の向上を図っています。

2019年度以降、国内のグループ会社が順次65歳定年制度を導入するとともに、70歳までの継続雇用制度の整備を進めています。長年培った知識や経験は、グループの競争力を支える重要な経営資源です。シニア人材が持つ技能やノウハウを若手世代へ継承することにより、製造現場や営業の最前線における技術力・提案力の向上に結び付けています。また、定年延長や継続雇用制度は、単に雇用確保だけを目的とするものではありません。意欲と能力を持つ従業員が年齢にかかわらず活躍し続けられる環境を整備し、多様なキャリア観や働き方を尊重する組織づくりを推進しています。さらに、世代を超えたコミュニケーションや協働を通じて、多様な経験や知見を組織内で共有することで、新たな価値創造や組織力の向上につなげていきます。

▶2025年度の実績は、P.38（レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題））に掲載しています。

持続的成長に向けた経営基盤の強化

グループガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス　コンプライアンス　リスクマネジメント

レンゴーグループのガバナンス強化に取り組み、コンプライアンスと経営管理水準の維持および向上を図ります。

レンゴーグループの一体感の醸成

当社グループの連結対象会社は世界各国に所在する202社で構成され、従業員は25,000人を超えます。ガバナンス強化の基盤として、グループ会社および従業員の一体感の醸成を重視しています。

当社は、経営理念を2006年に制定し、2013年に改定しました。グループで働く一人ひとりの拠って立つ指針となるように、国内外のグループ会社への周知をはじめ、経営層による訓示や諸規定への反映、社員教育などを通じて浸透を図っています。また、経営理念を日々の業務で実践するため、職務権限規程において、経営理念をはじめとする各種方針に反しない範囲で最適と判断した方法で権限を行使することを定めました。内部統制システム（会社法）にかかる監査の実施基準においても経営理念との整合性が重視され、遵守状況の確認やモニタリングが行われています。2025年4月開始の中期ビジョン「Vision120」では英語版と中国語版も作成し、グループ従業員への浸透を図り、一体感醸成のツールとして活用しています。

コンプライアンスに関する従業員の理解増進

当社は、経営理念に「高い倫理観を持ち法令遵守を徹底し、常に誠実に行動すること」という指針を掲げています。コンプライアンスとは単なる法令遵守にとどまらず、その趣旨を理解し、社会の期待や要請に応えることと捉え、公正で透明性の高い企業経営に努めています。

法令遵守に関しては、「倫理委員会」にて方針を決定し、法務部・コンプライアンス推進室が実務を担うほか、各事業所・工場にコンプライアンス推進責任者を配置し、相互に連携を図り、取組みの強化を進めています。グループ会社においても各社で同様の対応を進めています。

また、当社グループ従業員一人ひとりのコンプライアンス意識向上を目的に、独占禁止法を中心とした研修を継続的に実施しています。階層別教育として、新入社員には入社時にコンプライアンスの基本的な考え方、工場長就任時などにコンプライアンス全般の講義を実施しています。さらに、役員・部門長やグループ会社の経営トップが出席する会議の冒頭では、顧問弁護士による講演会を定期開催しています。

2025年度　研修会・階層別教育開催実績

	頻度／時期	主な内容	受講者数
グループ会社※を含む全従業員	年4回	●独占禁止法	335
新入社員	入社時1回	●基礎的な関係法令 ●コンプライアンス関係	63
工場長就任者	就任時1回	●各種法令 ●コンプライアンス関係	7
役員・部門長・グループ会社経営トップ	年2回	●独占禁止法 ●下請法改正	155

（注）対象範囲：レンゴー単体および国内連結子会社

※ 非連結の関連会社を含む35社が参加

腐敗行為の発生防止

当社グループは、国連グローバル・コンパクトの趣旨に則り、強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止に取り組んでいます。コンプライアンスと経営管理水準の維持・向上を図ることを取組み課題の一つに掲げ、重大な腐敗行為の発生件数0件をグループ全体の目標とし、透明性の高い企業活動を行うため、さまざまな取組みを行っています。

当社では、寄付や会費等の支出にあたっては、金額に応じた責任者による事前決裁および本社総務部への事後報告を徹底しており、政治献金や政治資金パーティー券の購入に該当する可能性がある場合には、法務部の二重チェック体制を整備しています。接待や物品の贈答においても、同様に責任者の決裁を得ています。さらに、階層別研修や社内媒体による教育・啓発も継続的に実施しています。なお、2025年度において重大な腐敗行為はありませんでした。引き続き重大な腐敗行為の発生防止に努めていきます。

持続的成長に向けた経営基盤の強化

DXの基盤構築

DXの取組み

デジタル技術とそれを扱う人間の調和を実現させ、データの収集と活用によりさまざまなビジネス課題の解決と社会への貢献を目指します。

DXの推進

将来の予測が困難な事業環境の中、当社グループが競争力を維持・向上させ、持続的成長を実現するためには、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進が不可欠です。

当社グループでは、新規ビジネスモデル創出、新たな顧客価値の創造、既存プロセスの変革、社内業務効率化の4つをDXの重点テーマとして掲げています。これらの実現に向けて、①IT、②組織・制度、③人材の3つの領域において基盤の整備・構築を進めています。

① IT：生成AI環境の構築および活用促進に加え、データ収集基盤（データレイク）の拡充に重点的に取り組んでいます。

② 組織・制度：各部門・各部署が自律的にDXを推進できる体制の構築と制度の整備を進めています。

③ 人材：データ分析や生成AIの活用などに関する研修を体系的に実施し、DX人材の育成を図っています。また、雇用環境の整備や働き方改革の推進により、多様な人材の採用および定着にも取り組んでいます。

DXの推進テーマ

テーマ	具体的な施策
新規ビジネスモデル創出	●デジタル印刷パッケージの拡充 ●自社開発デジタルツールの外販 ●顧客とのデータ連携による自動受発注システムの開発および販売
新たな顧客価値の創造	●センサーを活用したIoT、AI技術を活用した品質およびサービスの向上 ●調達や生産工程の見える化によるサプライチェーンの最適化 ●低炭素社会の実現 ●バーチャル技術を活用した提案型営業
既存プロセスの変革	●配車システムへのAI導入による物流効率化 ●デザインおよび包装設計へのデジタルデータ活用による提案準備時間の短縮化 ●データ保管の安全性向上 ●モバイルネットワーク時代に対応する新たな営業手法、販売チャネルの開拓
社内業務効率化	●働き方改革の一環としてのペーパーレス化、テレワーク対応 ●デジタル技術を活用した採用活動、社内教育 ●自社のITエンジニア養成による開発体制強化

2025年度までの主な取組み

- 2020年4月、全社的なDX推進組織として、代表取締役社長を委員長とする「DX推進検討委員会」を設置
- 2023年8月、当社製紙部門に「デジタル推進部」を新設し、製紙工程や物流領域におけるデジタル技術の活用を推進
- DX人材の育成を目的とした各種研修を実施

研修テーマ	2025年度参加者数
データ分析研修	18
生成AI・LLM研修	14
Python研修	27
RPA研修	71
BIツール研修	100
Excel研修	99

情報セキュリティの強化

DXの推進と並行して、情報資産を適切に保護するため、情報セキュリティの強化にも継続的に取り組んでいます。

当社では、「情報セキュリティ基本方針」をはじめとする情報セキュリティポリシーを策定し、情報システム本部管掌役員を委員長とする「情報セキュリティ委員会」を中心に、リスク管理の徹底とセキュリティ体制の強化を図っています。

また、重大な情報セキュリティインシデントの発生件数0件を目標に、グループ各社と定期的なオンライン会議を開催し、セキュリティ関連情報の共有やセキュリティ対策の改善要請・指導を行い、グループ全体のセキュリティレベルの向上に努めています。2025年度も重大なセキュリティインシデントの発生はありませんでした。

▶情報セキュリティ基本方針は当社Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/information_security.html

▶2025年度の実績は、P.38（レンゴーグループのマテリアリティ（重要課題））に掲載しています。

持続的成長に向けた経営基盤の強化

取引先とのパートナーシップの強化

サプライチェーンとの連携

環境と社会に配慮した健全な資材調達とパートナーシップ構築宣言に基づく適正な取引の徹底とともに、強靭なパートナーシップの構築により、レンゴーグループと取引先相互の発展を目指します。

持続可能な調達の推進

サプライヤーとの連携強化

当社グループでは、「レンゴーグループ調達基本方針」のもと、法令遵守や公正な取引の徹底に加え、環境負荷低減や人権尊重など、環境・社会への影響を重視した責任ある資材調達を推進しています。また、サプライヤーとの相互信頼に基づく健全かつ長期的な関係構築を重視し、サプライチェーン全体でのサステナビリティの向上と相互の発展を目指しています。

▶レンゴーグループ調達基本方針は
当社Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/procurement_policy.html

その具体的な取組みとして、サプライヤーに対するCSRアンケートを実施しています。本取組みの目的は、資源保護、環境保全、社会との共生に配慮した責任ある調達を推進するとともに、サプライチェーン上に潜在する環境・人権リスクを未然に把握・低減し、安定した事業運営基盤を確保することにあります。定期的にCSRアンケートを実施することで、環境対応、人権配慮、労働慣行、公正な企業活動、情報セキュリティといった多面的観点から各社の取組み状況と進捗を把握し、課題を明確化しています。さらに評価結果のフィードバックや監査を通じてサプライヤーの自主的な改善を促し、継続的な取組み水準の向上につなげています。2025年度は原紙・パルプ・薬品・燃料等を扱うサプライヤー69社を対象にアンケートを実施し、全社から回答を取得するなど高い実効性を確保しています。

CSRアンケート対象範囲の拡大をはじめとするCSR調達アセスメントの高度化を図るとともに、サプライヤーとの対話と協働を一層深化・進化することで、サプライチェーン全体での持続可能性向上と企業価値の最大化につなげていきます。

▶サプライヤーの皆さまへのお願いは
当社Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/sustainability/social/supply_chain/requests.html

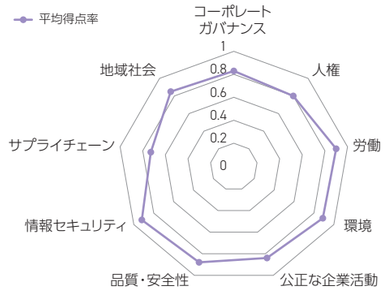
CSRアンケート回収状況

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
サプライヤー数	55社	60社	67社	69社
アンケート回収率	100%	100%	100%	100%

（注）対象範囲：レンゴー単体

2025年度　CSRアンケートの結果概要

CSRアンケートには、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが作成した「CSR調達セルフ・アセスメント質問票」を採用しています。回答いただいた69社の各項目の平均得点率は、「情報セキュリティ」「環境」「労働」の項目の得点率が高く、「サプライチェーン」「人権」の項目の得点率が低い結果となりました。



責任ある木質原材料調達

当社グループでは、パルプや紙・板紙、セルロース関連製品の原材料となる木質原材料の調達においては、生物多様性に配慮するとともに、持続可能な木質資源の有効活用の観点から、違法伐採された木材を使用していないサプライヤーから調達するよう、「木質原材料の調達方針」を定めています。さらに、調達するパルプは全てFSC森林認証品とすることで、木質原材料のサプライチェーンにおける違法伐採や人権侵害などのリスクを管理し、責任ある持続可能な調達を進めています。

▶木質原材料の調達方針は
当社Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/wood_raw_materials.html

持続的成長に向けた経営基盤の強化

製品の品質と安全性の保証

製品の品質と安全性の保証

徹底した品質と安全性の確保により顧客のニーズを満たす製品を安定的に供給し、顧客満足度の向上を図ります。

ZD（Zero Defects※）の達成

当社グループは、製品の提供を通じて円滑な経済活動を支えることを使命とし、高品質かつ安全な製品の安定供給に努めています。

当社では、「CS活動方針」を掲げ、製品の品質および安全性の維持・向上を図るとともに、顧客満足の最大化を基本理念として品質保証活動を推進しています。この方針のもと、独自の品質保証体制を構築し、全社的なマネジメントのもとで継続的な改善に取り組んでいます。全社を統括する「本社CS委員会」を年2回開催し、製品の製造委託先である協力会社を含めたグループ全体のCS活動の状況を把握しています。また、顧客から寄せられる情報を分析し、潜在的な品質リスクの抽出を行うとともに、全社共通の活動方針・目標および重点実施項目について審議・決定しています。各事業部門においては、本社CS委員会で決定された方針に基づき、部門ごとの目標および具体的な取組み事項を策定し、実行しています。さらに、工場においては、より具体的な品質方針・目標・取組み事項を定めた上で、「工場CS委員会」を月1回開催し、活動状況の確認および評価を通じて品質改善を推進しています。

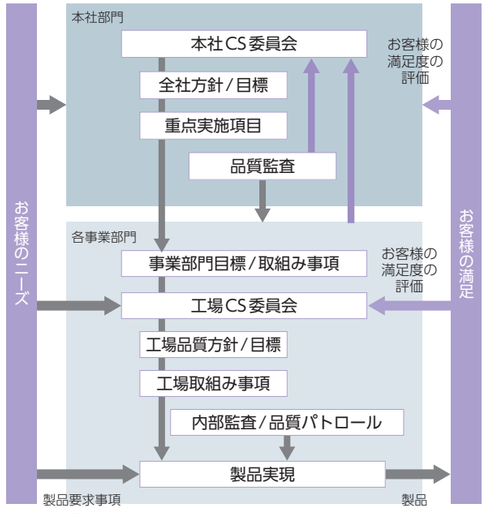
当社グループでは、2021年度よりCS活動方針のもと、「ZD活動」を推進しています。本活動は、製品不具合の発生を未然に防止し、品質の継続的な向上を図ることを目的とした品質管理の取組みであり、重大な製品不具合（損失金額100万円以上）の発生件数年間0件を目標に位置付けています。2025年度は重大な不具合が11件発生しましたが、それぞれの事案について原因分析および再発防止策を徹底するとともに、情報の共有と対策の水平展開を図ることで、類似不具合の未然防止に努めています。

ZD活動の推進にあたっては、製品の製造・提供に関わる全ての従業員が定められたルールを確実に遵守し、「不具合ゼロを常態化する」という意識を持つことを基本としています。また、現場における気付きを積極的に共有し、相互に指摘し合える風通しの良い組織風土づくりにも取り組んでいます。さらに、定期的な品質パトロールの実施や体系的な品質教育の推進に加え、購入先・外注先との連携強化を図ることで、サプライチェーン全体での品質向上を推進しています。今後も、継続的な改善活動を通じて、より高い品質水準の実現を目指していきます。

※ 製品の不具合をゼロとすること

▶CS活動方針は
当社Webサイトに掲載しています。
https://www.rengo.co.jp/company/policies/customer_satisfaction.html

品質保証体制



（注）対象範囲：レンゴー単体



品質パトロールの様子

社外取締役座談会

価値創出に向けた歩みを検証し、「Vision120」の実現を支える



中期ビジョン「Vision120」が2025年度にスタートしました。振り返ると、価値創出基盤の強化に向けた取組みは着実に前進しています。一方で、その達成には成長投資や事業ポートフォリオの最適化、持続的な価値創出を支えるマテリアリティへの取組みなど、引き続き取り組むべき課題があります。今回の座談会では、4名の社外取締役が「Vision120」の進捗をどのように評価し、今後どのような役割を果たしていくのかについて、それぞれの視点から率直に語りました。

中期ビジョンの評価

「Vision120」をPDCAサイクルの段階へ

奥●2025年5月に公開された中期ビジョン「Vision120」は、前回の中期ビジョンから大きく進化したものになりました。私が特に評価しているのは、前回までは経営企画部作成の色合いが強かったのに対して、今回は部門長クラスまで巻き込み、全員参加型で議論を重ねながら策定し、対外公表をしたことです。現場の考え方を反映しながら方向性をまとめ上げたことに大きな意味があります。また、前中期ビジョンが売上拡大を重視したものであったのに対し、「Vision120」では売上高1兆円の大台達成後は利益を重視する経営へと明確に舵を切りかえました。ROEをはじめとする目標を掲げ、企業価値向上への道筋を示したことは大きな前進だと評価しています。

玉岡●私も、「Vision120」によってレンゴーグループが目指す方向性がより明確になったと感じています。企業価値をどのように高めていくのか、その道筋が整理されました。社内外に対して経営のストーリーや方向性を共有しやすくなったと評価しています。

佐藤●方向性そのものは妥当だと思いますし、業績も順調に推移しています。ただし、ROE8.5%の目標については最終年度である2029年度よりもっと早い段階での達成を目指し、着実に各目標を達成することでその成果を市場へ示していくことが欠かせません。

奥●厳しい見方をすると、「Vision120」はまだ「利益を重視する経営」の骨格を示した段階です。ここから毎年の実績を踏まえ、PDCAを着実に回しながら「どこで稼ぐのか」「どの事業へ経営資源を重点的に配分するのか」をさらに具体化し、実効性を高めていかなければなりません。「Vision120」と実際の経営戦略や各事業の予算が地続きでつながるよう具体的なロードマップに落とし込み、成果につなげていくことが今後の重要な課題です。

住田●まさにこれからが重要です。社外取締役として、新たな施策や事業が計画通り進み、成果へ結び付いているかを継続的に確認していきます。私は、特にリスク管理が重要な観点だと考えています。一つの労働災害や環境事故で今まで積み上げてきた取組みが台無しになってしまうことは十分にあり得ます。「Vision120」の達成に向けて、リスク管理に隙がないかについてもしっかり注目していきます。

奥●「Vision120」を実現するためには、資本配分を適切に判断していくことが欠かせません。資本コストを独立した議題として議論する機会は多くありませんが、投資案件やM&A、減損評価などの審議を通じて、資本効率や資本コストを意識した議論は着実に浸透してきており、今後はこの動きをさらに発展させていくことが重要です。ただ、今までのレンゴーの設備投資は更新投資が中心であり、生産性向上や投資回収を重視する案件が多いため、ROICなど特定の指標だけで一律に判断できるものではありません。一方で、大型投資やM&A、減損評価などでは、資本コストが重要な判断材料になります。個別の案件ごとに投資の目的や性質に応じた適切な指標を用いて判断していくことが大切だと考えています。

佐藤●当然ながら、資本効率の考え方は各企業で異なります。当社のような製造業では、効率的な安定操業のために不可欠な設備更新もあります。重要なのは、投資と株主還元のバランスをどう取るかです。2025年度通期決算の際に公表した資本政策は、これまでと比べても一歩踏み込んだ内容です。市場との対話を重視し、株主価値向上への考え方を明確に発信したことは、資本市場からの評価向上に向けた重要な前進であると考えています。

事業ポートフォリオのあり方

ヘキサゴン経営を、次の成長につなげる

奥●現状の事業ポートフォリオについては、6つの事業を軸とするヘキサゴン経営のもとで、おおむね形ができています。当社グループは、事業領域を広げる際に新しい飛び地へ大きく踏み出すのではなく、既存事業に隣接する領域を選び、着実に成長してきました。製紙・段ボール・紙器という屋台骨をしっかり固めながら、軟包装、重包装、海外へと事業領域を広げてきたことが、現在の強固な事業基盤につながっています。まずは、この基盤事業のさらなる強化に注力すべきです。

佐藤●私も同じ認識です。1970年に段ボールの会社から総合包装企業へ方針を転換し、その後、「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」を掲げて事業を広げてきました。現在の事業ポートフォリオは、その延長線上にあります。ここから大きく方向転換するというよりも、包装を軸とした事業領域の中で競争力をさらに高めていくことを基本とすべきです。

玉岡●ヘキサゴン経営の6つの事業は、すでにバランスよく構成されています。今後は、それぞれの事業をどう連携させ、グループシナジーを高めていくかが価値創出の決め手となります。既存事業同士の強みを組み合わせることが、競争力につながるものと考えます。

奥●「Vision120」で海外売上高比率25%を目標に掲げているように、今後の成長の鍵を握るのは海外関連事業です。リスクを踏まえた上で、挑戦を続けなければ成長はありません。軟包装関連事業では、子会社化したアールエム東セロなどを通じて新たな成長基盤を築いています。環境対応という大きな流れも念頭に置きながら、将来につながる技術や事業の種を着実に蒔き続けていると見ています。ここには、見逃せない大きな可能性があります。

佐藤●この10年間の利益成長を振り返ると、海外展開が大きく寄与しています。トライウォールやトライコーのグループ化によって事業領域を広げ、収益基盤を強化してきました。今後も海外のどの地域へ展開していくのかを見極めながら、包装事業を軸に成長を積み重ねていくことが重要です。

奥●もっとも、これからは価値創出基盤の強化に向けて経営資源をどう配分するかを真剣に議論しなければなりません。200社を超える連結対象のグループ会社を抱える

中で、地域ごとのネットワークをどう最適化し、生産性を高めていくのか。各地域で中核となる拠点をどう位置付け、グループ会社同士の連携を強めていくのか。国内外のグループ会社を束ね、地域ごとの拠点を核に効率的なネットワークを築いていくことが今後の競争力向上につながるのではないでしょうか。

住田●ヘキサゴン経営の強みは、多様な選択肢を持っていることにあります。例えば、当社グループには樹脂製フィルムだけでなく、植物由来のフィルムであるセロファンがあります。プラスチックに代わる包装として紙器や段ボールを提案することもできます。一つの素材だけに頼るのではなく、その時々の社会環境に応じて最適な素材や包装を提案できることが「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」ならではの強みです。こうした強みをさらに発揮する経営を追求すべきでしょう。

玉岡●大坪会長が取締役会で時折話されている「原点はものをつくる会社である」というお言葉は非常に印象に残っており、共感するところです。事業領域が広がっても、その原点を忘れず、良いものをつくり続けることが当社グループの一番の強みです。ものづくりを軸に各事業がつながっているからこそ、ヘキサゴン経営も競争力を発揮しています。

マテリアリティへの取組み

時代の変化を価値創出の追い風に

玉岡●「Vision120」における重点テーマの一つに「マテリアリティへの取組み」があります。特に注目しているのが、サステナビリティのための取組みが、持続可能性を追求するのみにとどまらず、価値創出につながっている点です。例えば、当社グループの板紙における古紙利用率が約98%という点は、環境負荷低減が求められる現在では、大きな強みです。しかし、創業当時は今のような時代を想定して取り組んできたわけではなかったと思います。耐水性や抗ウイルス性を備えた段ボールなど、その時々の社会の課題に応じて技術を磨き続けてきたことも強みとなっています。ナフサ価格の変動などを背景に、石油由来ではない素材への関心が高まっている点についても、レンゴーグループの先進的な取組みが活かされています。これまで積み重ねてきた技術やものづくりが、時代の追い風を受け、大きなチャンスにつながっています。

住田●そうした強みを支えているのは、将来を見据えた研究開発への継続的な取組みです。例えばセロファンも、社会環境の変化によってあらためて価値が評価されています。当社グループにある多様な研究開発テーマに、いつ財務的な価値が生まれるか正確には予測できません。しかし、可能性を信じて研究や技術開発を続けていくことは重要だと考えます。ヘキサゴン経営による幅広い事業基盤があるからこそ、そのような挑戦が可能なのであり、それを継続できているかを私たちもしっかり見ていきます。

佐藤●社外取締役の重要な役割は、こうしたマテリアリティへの取組みの進捗を継続的に確認していくことです。特にグループ会社の管理や物流課題への取組みは、今後さらに重要性が増していくテーマだと考えています。物流は事業の生命線であり、現在のような業界をリードする取組みが今後も継続して推進されていくか確認していく必要があります。また、海外展開が進む中では、地域ごとの多様なリスクを踏まえながら事業を進めていかなければなりません。

奥●環境についてはエコチャレンジ、人的資本についてはDEIなど、それぞれ目標を設定し、毎年フォローアップを重ねながら着実に進めています。マテリアリティはそれぞれのテーマが一本一本の木のようなものです。それらをしっかり育てていくことで、大きな森になっていく。そういうイメージで積み重ねていくことが大切です。大阪・関西万博へ出展したことも、当社の幅広い取組みを社内外であらためて意識してもらう良い機会になったと感じています。

佐藤●おっしゃる通りで、こうした技術や研究開発の成果をもっと積極的に発信していくことが重要です。レンゴーには長年培ってきた技術や研究成果があります。今は事業としては大きくなくても、社会的な役割という意味では大きなものがあります。環境対応への関心が高まっている今だからこそ、そうした取組みをもっと知っていただくことも大切ではないでしょうか。

玉岡●私も同感です。当社グループの持つ環境に配慮した製品や技術は、一般の方々にまだ十分に知られていません。一方で、価格競争だけではなく、本当に良いものが選ばれる時代になりつつあります。レンゴーが長年培ってきた技術やものづくりの価値を、もっと多くの方々に知っていただく努力が不可欠です。

ガバナンスの実効性

社外の視点から価値創出に向けた議論を深める

佐藤●ガバナンスの状況について申しますと、私が社外取締役に就任した当初と比べると、取締役会の議論が格段に活発になりました。特に大きいのは、取締役会に加えて、社外取締役と社外監査役だけで議論できる場が設けられたことです。日頃それぞれが感じている課題や疑問について率直に意見交換をすることができます。こうした場での議論が、その後の取締役会に活かされており、ガバナンスの実効性向上につながっています。

奥●実効性評価も以前に比べて大きく変わりました。社外取締役だけでなく社内役員や監査役からも意見が活発に出ており、内容を全員で共有しています。形式的な評価ではなく、お互いの考え方を理解し、コミュニケーションを深める機会として機能しています。社外取締役の意見が社内に伝わり、それを踏まえて議論が深まっていることを実感しています。

住田●取締役会で新しい取組みや技術開発の「芽」を共有する機会があると良いと思っています。新製品や若手社員の提案、各現場で生まれている新しい挑戦などを短い時間でも紹介していただければ、数字だけでは見えない会社の将来性や現場の活力をより深く理解できます。そうした情報共有は、社外取締役が将来の成長可能性を考える上でも大きな助けになります。

奥●もう一つ重要なのは、上級の執行役員などが取締役会にオブザーバーとして参加する機会を設けていることです。経営全体の議論に直接触れることや事業の歴史的背景を知ることは、次世代の経営人材を育成する上で大きな意味があります。取締役会は意思決定の場であると同時に、経営を担う人材を養成する場でもあります。

玉岡●私としては、社外取締役が事業の現場を知る機会は大切だと考えます。これまで工場見学を通じて現場を知る機会を多くいただきました。実際に現場へ足を運ぶことで、資料だけでは分からない強みや課題が見えてきます。グループ会社が数多くある中で全てを訪問することは難しいですが、各拠点や子会社の責任者と直接意見交換できる機会が増えれば、取締役会での議論もさらに深まるのではないでしょうか。社外取締役の一人として、事業の実情をより深く理解した上で、さらなる価値創出に貢献していきたいと考えます。









ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

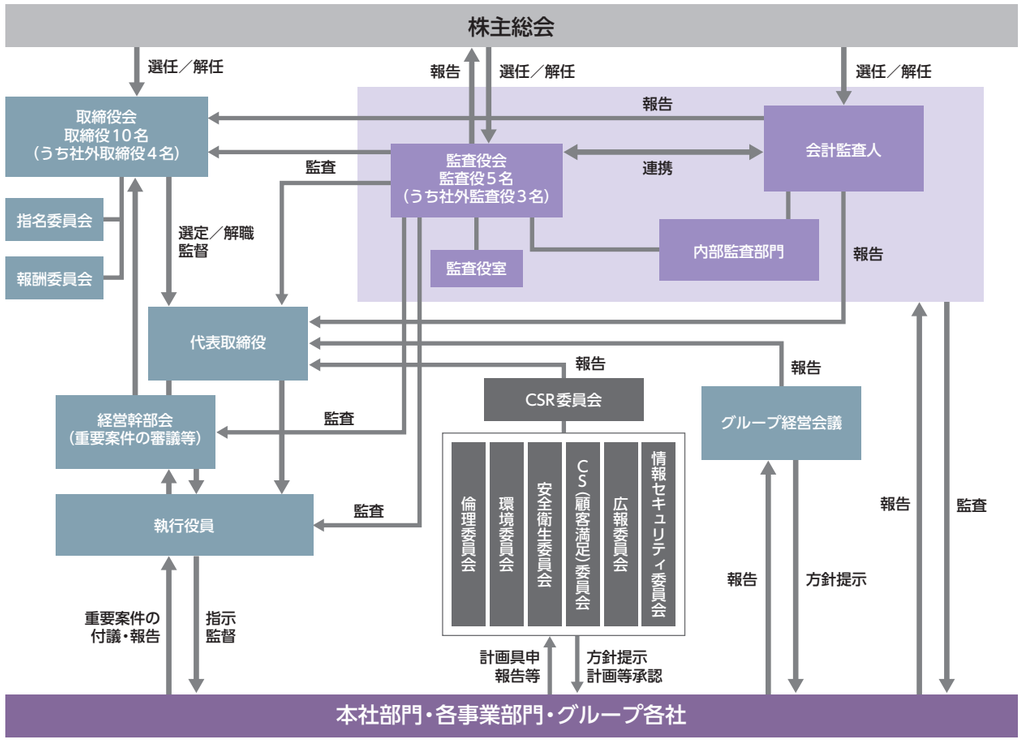
当社は、パッケージングを通じた社会的課題の解決を念頭に、社会の確固たる信用と信頼に足る企業であり続けるために、迅速かつ正確な情報開示に努め、健全で透明性の高い経営を目指しています。「真理は現場にある」という基本理念のもと、権限の委譲、意思決定の迅速化を図りながら、現在の取締役・監査役制度をより一層強化することで、コーポレート・ガバナンスをさらに充実させていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社として、経営の透明性の向上と経営監督機能の強化を図っており、監査役会と内部監査部門等が連携し、監査日程や監査体制の確保に努め、外部会計監査人の適正な監査を確保しています。また、監査役監査により、取締役の職務執行ならびに当社および子会社の業務や財政状況を監査しています。

取締役会以外に、原則として、毎月１回以上、経営幹部会、社内役員会（常勤の役員が出席）、部門連絡会等を開催し、迅速な意思決定と重要な情報の共有化により、効率的な職務の執行を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月26日現在）



各会議体および委員会の概要

取締役会	取締役会は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、独立社外取締役の役割を重視しつつ、客観的な立場からの業務執行監督機能の実効性確保に努めています。
経営幹部会	経営幹部会は、代表取締役会長、代表取締役社長、副社長執行役員、専務執行役員（上席）および常務執行役員（上席）が出席し、原則として、毎月１回以上開催し、取締役会への付議事項、職務執行に関する重要事項、重要稟議事項等についての協議、決議を行っています。
指名委員会	指名委員会は、取締役会からの諮問に応じ、取締役等の選解任等に関する事項について、定期的に委員会を開催し審議しています。 同委員会の構成は、社外取締役４名、代表取締役会長、代表取締役社長の計６名で、委員長は社外取締役が務めています。
報酬委員会	報酬委員会は、取締役会からの諮問に応じ、取締役等の報酬に関する事項について、定期的に委員会を開催し審議しています。 同委員会の構成は、社外取締役４名、代表取締役会長、代表取締役社長の計６名で、委員長は社外取締役が務めています。
グループ経営会議	代表取締役会長および代表取締役社長を含む当社役員と当社グループ会社の代表者を構成員とするグループ経営会議を定期的に開催し、当社グループにおける経営上の重要事項およびリスク管理の徹底を図っています。

ガバナンスの変遷

1. 執行役員制度の導入

当社は、2007年４月に経営の意思決定・監督機能および業務執行機能の強化を目的として執行役員制度を導入しました。

2. 取締役の員数等

2007年６月開催の定時株主総会における定款変更により、取締役の員数を24名以内から18名以内に変更し、同総会における取締役の選任は15名に減員しました。なお、2026年６月開催の定時株主総会終結時点の取締役総数は10名となっています。

3. 社外取締役の選任

当社は従来から社外取締役を選任していましたが、コーポレートガバナンス・コードの制定を踏まえ、以下のとおり取組みを推進しています。

1. 2017年６月開催の定時株主総会において、独立社外取締役２名を選任
2. 2020年６月開催の定時株主総会において、独立社外取締役３名を選任
3. 2021年６月開催の定時株主総会において、独立社外取締役４名を選任

（注）上記「3」の定時株主総会では計10名の取締役を選任しました。
社外取締役比率を1/3以上とするとともに、女性社外取締役１名の選任により多様性を推進しました。

4. 取締役会の実効性評価、開示

2017年６月30日提出のコーポレート・ガバナンスに関する報告書において、アンケート方式による実効性評価の実施とその概要を開示し、以降、毎年度、継続実施しています。

5. 買収防衛策の廃止

買収防衛策は、2019年６月開催の定時株主総会終結の時をもって、期間満了に伴い廃止しました。

6. 独立した諮問委員会の活用

2019年12月17日付で取締役会の任意の諮問機関として、指名委員会、報酬委員会を設置しました。各委員会では、取締役会からの諮問に応じ審議を行っています。

（注）各委員会の委員長は、社外取締役を選任しています。

7. スキル・マトリックスの開示

2022年６月開催の定時株主総会における招集通知より、取締役候補者のスキル・マトリックスを開示しました。

取締役および監査役の選任プロセス

当社は、取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっては、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現・持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する、豊富な経験・高い見識・高度な専門性を有する人物を候補者とし、取締役会の諮問機関である指名委員会の審議を経て、取締役会において十分に審議のうえ指名しています。なお、監査役候補者は、監査役会の同意を得て指名しています。

取締役会の審議内容

当社の取締役会は、定例取締役会のほか、必要に応じ臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行の状況を逐次監督しています。

2025年度は定例取締役会を９回開催し、決議承認事項47件、報告事項43件の審議を行いました。

取締役会において、社外取締役、社外監査役からは、取締役会のさらなる機能向上のための提言がなされており、それらに対する取組みを着実に進めています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性については、毎年度、社外役員を含む取締役・監査役にアンケート（自己評価）を実施し、その分析結果を取締役会において報告・議論することで、取締役会の機能向上に努めています。

2025年度のアンケートの結果、取締役会の実効性は、引き続き全体として確保されていることを確認しました。

他方、取締役・監査役から取締役会の構成、役割、運営について、さらなる改善に向けて建設的な意見・提案が示され、課題認識を共有しました。

これらの意見・提案は、実施に向けての検討、取組みを進めています。

今後も、取締役会の実効性についての分析・評価を定期的に実施することにより、継続的に取締役会の機能向上に努めていきます。

スキル・マトリックス

当社が、各取締役の有する知見・経験・能力に基づき、特に期待する分野は次のとおりです。

氏　名	当社における地位	社外	企業経営	営業・マーケティング	財務・会計	ガバナンス	サステナビリティ	グローバル	指名委員会	報酬委員会
大坪　清	代表取締役会長兼CEO		●			●		●	○	○
川本　洋祐	代表取締役社長兼COO		●		●	●			○	○
三部　廣美	取締役兼副社長執行役員					●	●			
長谷川 一郎	取締役兼副社長執行役員			●			●			
堀　博史	取締役兼副社長執行役員			●				●		
井上 貞登士	取締役兼副社長執行役員			●			●			
佐藤　義雄	取締役	○	●			●			○	○
奥　正之	取締役	○	●			●			○（委員長）	○（委員長）
玉岡 かおる	取締役	○				●	●		○	○
住田　功一	取締役	○				●	●		○	○

（注）各取締役に期待する知見・経験・能力について、当社における地位が代表取締役会長、代表取締役社長は３つまで、それ以外の方は２つまで記載。
上記一覧表は、各取締役の有する全ての知見・経験・能力を表すものではない。

取締役会の専門性・独立性・多様性の確保

2026年6月26日現在、当社は取締役会を10名で構成しています。取締役の指名については、その経験、見識、専門性などを総合的に評価・判断するとともに、監督の実効性および実質的な議論を確保するため、取締役会全体としてのバランスおよび多様性も考慮して指名しています。

また、独立社外取締役を４名選任しており、取締役会における独立した立場での意見を踏まえた議論を可能にしています。社外取締役は、会社法上の社外性要件に加え、一般の株主と利益相反の生じるおそれがない東京証券取引所の定める独立役員の資格を満たすことを要件とし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人物を選定しています。

取締役10名のうち１名は女性の社外取締役を選任しており、取締役会の社外取締役比率３分の１以上、ならびにメンバーの多様性について確保しています。

社外監査役は３名選任しており、それぞれ独立した立場で役割・責務を果たし、高い専門知識、豊富な経験などを活かして、取締役会において適切に意見を述べています。

サクセッションプラン

当社は、取締役会において経営陣幹部・取締役の選任・指名を通じ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）について主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われるよう適切に監督を行っています。

役員報酬

当社は、経営陣の報酬については、持続的な成長に向けた健全なインセンティブを与えるため、中長期的な業績に連動する報酬制度を採用しています。また、自社株報酬を実施し、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定するとともに、役員持株会への加入など自社株式の保有を通じて企業価値の向上を意識した経営を行っています。

取締役の報酬は、株主総会で承認された報酬総額（株式報酬制度における報酬等の額を含む）の範囲内で、取締役の報酬に関する社会的動向、当社の業績、従業員給与との衡平、その他報酬水準の決定に際して斟酌すべき事項を勘案して決定しています。なお、取締役の報酬は基本報酬、業績連動報酬等（賞与）および非金銭報酬等（株式報酬）により構成し、社外取締役の報酬は独立性担保などの観点から基本報酬のみとしています。

基本報酬は、金銭による月例の固定報酬とし、その額は、兼務する執行役員の役位に応じて決定しています。

業績連動報酬は、金銭による賞与とし、その額は、事業年度の業績（主として営業利益、経常利益）などを考慮して、兼務する執行役員の役位に応じて決定しています。支給する場合、当該事業年度の終了後の一定の時期に支給しています。

非金銭報酬は、株式交付信託による株式報酬とし、交付する株式数は、株主総会で承認された当社が拠出する金銭の上限額および対象取締役に付与されるポイント数の上限数の範囲内で、兼務する執行役員の役位に応じて付与されるポイント数に相当する当社株式数としています。交付の時期は、対象取締役の退任（引き続き執行役員を継続する場合は執行役員の退任）後の一定の時期としています。

なお、取締役の個人別の報酬等の内容は、取締役会の諮問機関である報酬委員会での審議を経て、取締役会の決議に基づき決定しています。

また、監査役の報酬は、株主総会で承認された報酬総額の範囲内で、監査役の協議により決定しております。

報酬開示状況	総額※
報酬の額またはその算定方法の決定方針の有無	有

※ 報酬の総額が１億円以上である取締役は個別開示

指名委員会・報酬委員会の活動状況

当社は、取締役会の任意の諮問機関として指名委員会および報酬委員会を設置しています。各委員会は、取締役会の決議により選任された３名以上の取締役で構成し、その過半数は社外取締役とするとともに、それぞれの委員長は社外取締役が務めています。

社外取締役の適切な関与・助言を得て、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会からの諮問に応じ、指名委員会は取締役等の選解任等に関する事項について、また、報酬委員会は取締役等の報酬に関する事項について、それぞれ定期的に委員会を開催し審議しています。

リスクマネジメント体制

当社は、経営品質の向上と将来のリスクの低減あるいは回避などを目的に、代表取締役会長を委員長とするCSR委員会を設置しています。コンプライアンス、環境、災害、品質、情報などにかかるリスク管理については、各担当部門およびCSR委員会の下部組織である倫理、環境、安全衛生、CS（顧客満足）、広報、情報セキュリティの６つの委員会が協力して社内規程の策定、マニュアルの作成などを行うとともに、全社的状況の監視を行っています。

また、取締役会は、取組み状況について、各部門を管掌・担当する取締役および各委員会の委員長から報告を受けるとともに、必要に応じて改善策などを審議・決定しています。

政策保有株式

当社は、取引先との安定的・長期的な取引関係の構築および強化等の観点から、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合は、当該取引先等の株式を取得し保有することができるものとしています。全ての政策保有株式について、中長期的な経済合理性や、取引先との総合的な関係の維持・強化の観点などの保有効果等を検証し、取締役会に報告するとともに、保有状況および検証した保有目的を有価証券報告書に開示しています。なお、検証の過程で保有を継続する意義が失われていると判断される株式は、当該株式の保有に伴う便益やリスクが株主資本コストに見合っているか等を精査し、縮減の対象とします。

ガバナンス

役員紹介 (2026年6月26日現在) (注)所有株式数は2026年3月31日現在

取締役



代表取締役会長兼CEO
大坪 清

1962年 4月 住友商事(株)入社
1992年 6月 同取締役
1996年 6月 同常務取締役
2000年 4月 同代表取締役副社長
2000年 6月 当社代表取締役社長
2014年 4月 同代表取締役会長兼社長
2020年 4月 同代表取締役会長兼CEO
(現任)

所有株式数:179,900株
出席状況(2025年度) 取締役会:9回/9回



代表取締役社長兼COO
川本 洋祐

1978年 4月 当社入社
2007年 4月 同執行役員
2011年 6月 同取締役兼執行役員
2014年 4月 同取締役兼常務執行役員
2019年 4月 同取締役兼専務執行役員
2020年 4月 同代表取締役社長兼COO
(現任)

所有株式数:134,800株
出席状況(2025年度) 取締役会:9回/9回



取締役兼副社長執行役員
三部 廣美

1975年 4月 当社入社
2007年 4月 同執行役員
2009年 6月 同取締役兼執行役員
2011年 4月 同取締役兼常務執行役員
2015年 4月 同取締役兼専務執行役員
2021年 6月 同専務執行役員(上席)
2025年 4月 同副社長執行役員(上席)
2025年 6月 同取締役兼副社長執行役員
(現任)

所有株式数:95,000株
出席状況(2025年度) 取締役会:8回/8回※
※三部廣美氏の就任後の取締役会の開催回数は8回です。



取締役兼副社長執行役員
長谷川 一郎

1976年 4月 住友商事(株)入社
2002年 3月 当社顧問
2002年 6月 同取締役
2003年 6月 同常務取締役
2007年 4月 同取締役兼専務執行役員
2013年 4月 同代表取締役兼副社長執行役員
2021年 4月 同取締役兼副社長執行役員
(現任)

所有株式数:625,100株
出席状況(2025年度) 取締役会:9回/9回



取締役兼副社長執行役員
堀 博史

1981年 4月 当社入社
2013年 4月 同執行役員
2014年 6月 同取締役兼執行役員
2017年 4月 同取締役兼常務執行役員
2020年 6月 同常務執行役員(上席)
2022年 4月 同専務執行役員(上席)
2025年 4月 同副社長執行役員(上席)
2025年 6月 同取締役兼副社長執行役員
(現任)

所有株式数:79,400株
出席状況(2025年度) 取締役会:8回/8回※
※堀博史氏の就任後の取締役会の開催回数は8回です。



取締役兼副社長執行役員
井上 貞登士

1985年 4月 当社入社
2007年 4月 同執行役員
2012年 6月 同取締役兼執行役員
2014年 4月 同取締役兼常務執行役員
2019年 4月 同取締役兼専務執行役員
2021年 6月 同専務執行役員(上席)
2022年 4月 同副社長執行役員
2022年 6月 同取締役兼副社長執行役員
(現任)

所有株式数:173,333株
出席状況(2025年度) 取締役会:9回/9回



社外取締役
佐藤 義雄

1973年 4月 住友生命保険(相)入社
2000年 7月 同取締役
2002年 4月 同常務取締役嘱常務執行役員
2007年 7月 同代表取締役社長嘱
代表執行役員
2011年 7月 同代表取締役社長
社長執行役員
2014年 4月 同代表取締役会長
2015年 7月 同取締役会長 代表執行役
2018年 6月 当社取締役(現任)
2021年 4月 住友生命保険(相)取締役
2021年 7月 同特別顧問(現任)

所有株式数:0株
出席状況(2025年度) 取締役会:9回/9回



社外取締役
奥 正之

1968年 4月 (株)住友銀行入行
1994年 6月 同取締役
1998年11月 同常務取締役
2001年 1月 同代表取締役専務取締役
2001年 4月 (株)三井住友銀行代表取締役
専務取締役
2002年12月 (株)三井住友フィナンシャル
グループ代表取締役専務取締役
2003年 6月 (株)三井住友銀行
代表取締役副頭取
2005年 6月 (株)三井住友フィナンシャル
グループ代表取締役会長
(株)三井住友銀行代表取締役頭取
2011年 4月 (株)三井住友フィナンシャル
グループ取締役会長
2017年 4月 同取締役
2017年 6月 同名誉顧問(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)

所有株式数:0株
出席状況(2025年度) 取締役会:9回/9回



社外取締役
玉岡 かおる

1989年 6月 神戸文学賞受賞作にて文壇で
作家活動(現在に至る) (受賞作
「夢食い魚のブルー・グッドバイ」)
2008年 4月 大阪芸術大学教授(現任)
2009年10月 織田作之助賞(受賞作「お家さん」)
2012年10月 兵庫県教育委員
2014年 4月 関西大学客員教授(現任)
2018年 4月 (地独)大阪市博物館機構理事(現任)
2021年 6月 当社取締役(現任)

所有株式数:0株
出席状況(2025年度) 取締役会:9回/9回



社外取締役
住田 功一

1983年 4月 日本放送協会入局
1992年 7月 同東京放送センターアナウンス室
2003年 3月 同大阪放送局編成部
2011年 6月 同エグゼクティブアナウンサー
2020年 1月 同定年退職
2020年 4月 大阪芸術大学教授
2022年 4月 関西大学客員教授
2023年 6月 当社取締役(現任)

所有株式数:0株
出席状況(2025年度) 取締役会:8回/9回

監査役



常勤監査役
岡野 幸男

1982年 4月 当社入社
2014年 4月 同執行役員
2015年 6月 同取締役兼執行役員
2019年 4月 同取締役兼常務執行役員
2020年 6月 同常務執行役員(上席)
2022年 4月 同専務執行役員(上席)
2025年 4月 同顧問
2025年 6月 同常勤監査役(現任)

所有株式数:113,700株
出席状況(2025年度) 取締役会:8回/8回※
監査役会:8回/8回※
※岡野幸男氏の就任後の取締役会および監査役会の開催回数は各8回です。



常勤監査役
正住 つとむ

1985年 4月 当社入社
2010年 4月 同情報システム部長
2015年 4月 同理事
2016年 4月 同情報システム本部長
2020年 4月 同総務部管掌役員付
2020年 6月 同常勤監査役(現任)

所有株式数:35,600株
出席状況(2025年度) 取締役会:9回/9回
監査役会:10回/10回



社外監査役
常陰 均

1977年 4月 住友信託銀行(株)入社
2004年 6月 同執行役員
2005年 6月 同取締役兼常務執行役員
2008年 1月 同代表取締役社長
2011年 4月 同代表取締役会長兼社長
三井住友トラスト・ホール
ディングス(株)代表取締役会長
2012年 4月 三井住友信託銀行(株)
代表取締役社長
2017年 4月 同取締役
2017年 6月 同取締役会長
三井住友トラスト・ホール
ディングス(株)取締役
2020年 6月 当社監査役(現任)
2021年 4月 三井住友信託銀行(株)特別顧問(現任)

所有株式数:0株
出席状況(2025年度) 取締役会:8回/9回
監査役会:8回/10回



社外監査役
浜本 光浩

2000年10月 弁護士登録(現在に至る)
山田忠史法律事務所入所
2004年10月 きっかわ法律事務所入所
2019年 2月 浜本綜合法律事務所開設
代表弁護士(現在に至る)
2023年 6月 当社監査役(現任)

所有株式数:6,400株
出席状況(2025年度) 取締役会:9回/9回
監査役会:10回/10回



社外監査役
伊加井 真弓

1989年10月 太田昭和監査法人入所
1993年 3月 公認会計士登録(現在に至る)
2009年 7月 新日本有限責任監査法人
パートナー
2026年 6月 EY新日本有限責任監査法人退任
当社監査役(現任)

所有株式数:0株

11年間の主要連結財務データ

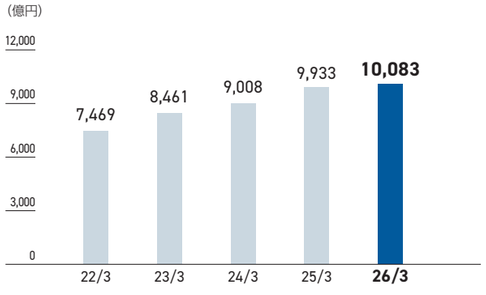
レンゴー株式会社および連結子会社
(2016年3月期～ 2026年3月期)

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	**2026/3**
年間(百万円)：											
売上高	¥ 532,534	¥ 545,489	¥ 605,712	¥ 653,107	¥ 683,780	¥ 680,714	¥ 746,926	¥ 846,080	¥ 900,791	¥ 993,251	**¥ 1,008,337**
売上総利益	87,288	98,586	99,710	111,197	132,461	133,281	135,716	141,918	175,381	181,790	**188,022**
営業利益	15,727	23,642	17,082	25,292	41,227	39,938	33,279	25,957	48,855	37,408	**37,090**
税金等調整前当期純利益	16,268	24,186	23,366	25,075	41,090	41,204	41,437	30,857	50,290	42,788	**42,411**
親会社株主に帰属する当期純利益	9,816	13,876	16,622	17,163	27,790	28,599	28,188	20,425	33,025	28,979	**21,005**
研究開発費	1,441	1,448	1,483	1,531	1,593	1,900	2,151	2,066	2,175	3,154	**2,993**
減価償却費	29,333	29,524	30,776	32,259	35,076	38,114	41,723	44,848	48,761	55,958	**58,985**
設備投資	29,656	30,445	41,527	36,512	38,700	47,143	49,509	58,694	73,833	99,675	**93,626**
EBITDA	46,454	54,372	49,512	59,028	77,662	80,014	77,193	73,560	101,054	97,052	**99,847**
期末(百万円)：											
総資産	¥ 644,690	¥ 704,826	¥ 747,700	¥ 769,355	¥ 820,109	¥ 869,992	¥ 934,345	¥ 1,053,138	¥ 1,172,515	¥ 1,243,116	**¥ 1,313,086**
運転資本	(36,801)	(24,288)	(23,760)	(10,142)	(3,041)	14,229	39,411	45,332	91,916	58,002	**61,512**
有利子負債	264,728	283,350	287,322	283,071	323,614	330,645	353,415	404,289	437,669	448,529	**483,980**
純資産	221,733	241,510	262,580	274,697	288,820	324,463	354,289	385,732	438,978	500,244	**528,554**
自己資本※1	215,962	234,241	255,015	263,948	278,254	313,326	341,909	372,795	425,293	463,968	**489,300**
1株当たり数値(円)：											
1株当たり当期純利益※2	¥ 39.64	¥ 56.04	¥ 67.14	¥ 69.32	¥ 112.24	¥ 115.51	¥ 113.84	¥82.47	¥ 133.33	¥ 116.94	**¥ 84.70**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
年間配当額	12.00	12.00	12.00	14.00	20.00	24.00	24.00	24.00	30.00	30.00	**40.00**
1株当たり純資産※2	872.17	946.06	1,029.98	1,066.07	1,123.86	1,265.53	1,380.74	1,505.09	1,716.97	1,872.24	**1,972.64**
比率：											
自己資本利益率(%)	4.5	6.2	6.8	6.6	10.3	9.7	8.6	5.7	8.3	6.5	**4.4**
総資本利益率(%)	1.5	2.1	2.3	2.3	3.5	3.4	3.1	2.1	3.0	2.4	**1.6**
D/Eレシオ(倍)	1.23	1.21	1.13	1.07	1.16	1.06	1.03	1.08	1.03	0.97	**0.99**
自己資本比率(%)	33.5	33.2	34.1	34.3	33.9	36.0	36.6	35.4	36.3	37.3	**37.3**
その他のデータ：											
発行済株式数(千株)	271,056	271,056	271,056	271,056	271,056	271,056	271,056	271,056	271,056	271,056	**271,056**
従業員数(名)	13,999	16,038	16,532	16,968	18,902	19,451	20,141	22,548	23,389	25,011	**25,573**
株価(円)：											
高値	¥ 619	¥ 717	¥ 968	¥ 1,078	¥ 1,071	¥ 1,012	¥ 990	¥ 928	¥ 1,209	¥ 1,208	**¥ 1,565**
安値	459	546	603	787	660	776	730	688	825	786	**673**

※1 自己資本=純資産－非支配株主持分
※2 1株当たり当期純利益および1株当たり純資産は、自己株式を除いて計算している。なお、1株当たり純資産は自己資本により計算している。

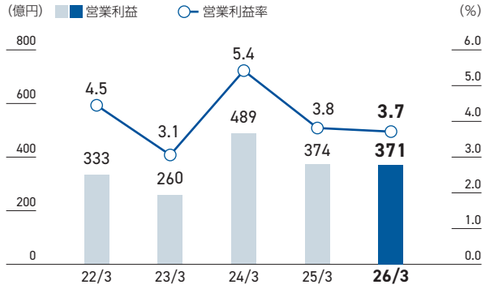
財務ハイライト

売上高



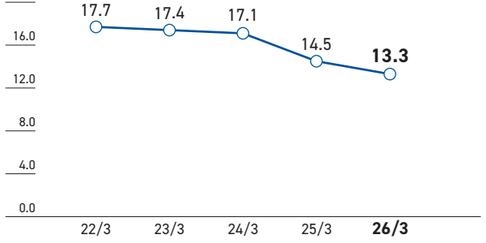
製品価格改定と連結子会社の増加が寄与し、2026年3月期の売上高は過去最高を更新しました。

営業利益／営業利益率



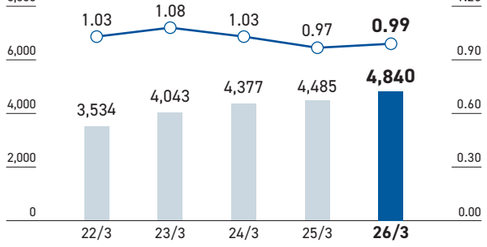
欧州の自動車産業低迷等により、海外関連事業は減益となりましたが、板紙・紙加工関連事業や軟包装関連事業が好調に推移し、全体の減益幅は3億円にとどまりました。

政策保有株の純資産比率



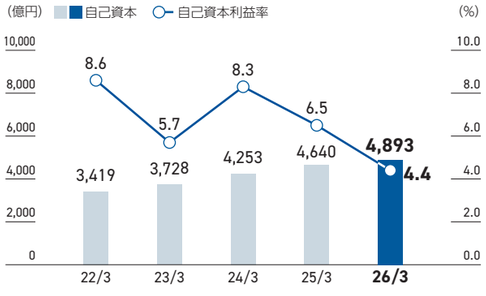
保有目的が希薄化した政策保有株式は、「Vision120」における考え方も踏まえながら縮減を進め、資本効率の向上に取り組んでいます。

有利子負債／D/Eレシオ



D/Eレシオは目標（上限）の1.5倍を下回る水準を維持しています。社債発行による負債の増加に対し、設備投資・M&A支出の見直しや投資有価証券の売却等により、財務健全性を維持しました。

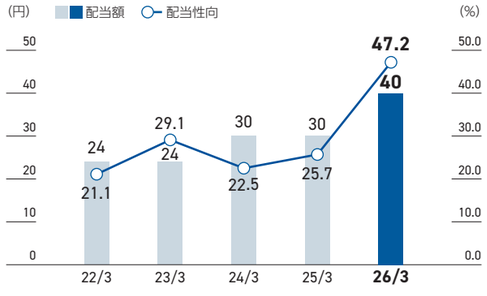
自己資本※1／自己資本利益率※2(ROE)



「Vision120」の最重要テーマであるROE改善に向け、資産ポートフォリオの最適化や株主還元の強化、戦略的投資等を通じて、収益性と資本効率の向上に取り組んでいきます。

※1 自己資本＝純資産－非支配株主持分
※2 自己資本利益率は期中平均自己資本を用いて計算

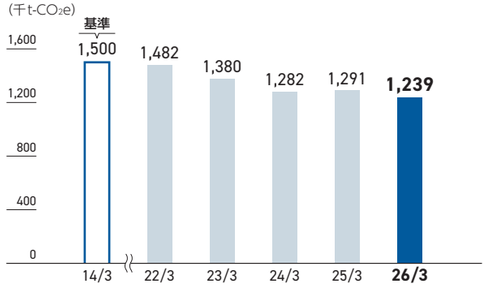
1株当たり配当額／配当性向



配当性向=40%を目標、DOE（株主資本配当率）=3%を下限に、安定性と成長連動を両立した株主還元を志向します。

非財務ハイライト

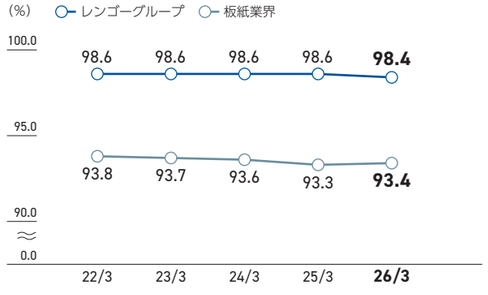
環境 温室効果ガス（GHG）排出量（Scope 1+2）※



2030年度の2013年度比46%削減目標達成に向け、燃料転換や非化石エネルギーの導入拡大をはじめ脱炭素への取組みを一層推進します。

（注）対象範囲：26/3末時点のレンゴー単体および国内連結子会社（事務所や倉庫などの非製造拠点を除く）
※「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく調整後GHG排出量

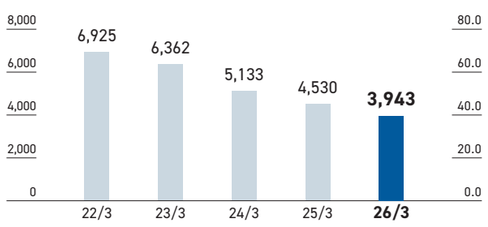
環境 板紙製造における古紙利用率※



段ボール工場で発生した端材を回収し製紙工場で原料として再利用するとともに、古紙利用技術の開発を進め、資源循環を推進しています。

（注1）対象範囲：レンゴー単体ならびに国内および海外連結子会社
（注2）業界は暦年の実績（26/3は2025年1月～12月）
※ 板紙製品全体の原料に占める古紙の割合

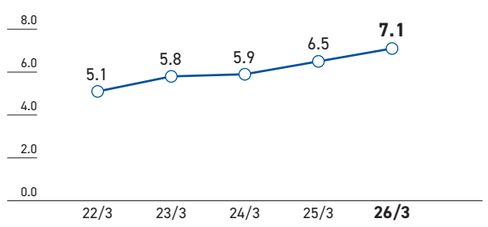
環境 廃棄物の最終処分量と有効利用率



製造工程で発生する廃棄物の再資源化や再利用を行うことで、社外への排出量を抑制しています。

（注）対象範囲：レンゴー単体および国内連結子会社の製造拠点（22/3 ～ 24/3は子会社の子会社を除く）

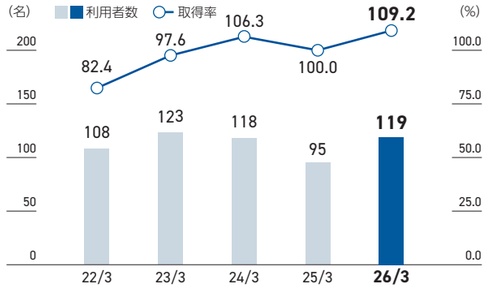
社会 女性管理職比率



2030年度には女性管理職比率を8%以上とすることを目標とし、管理職登用に積極的に取り組んでいます。

（注）対象範囲：レンゴー単体

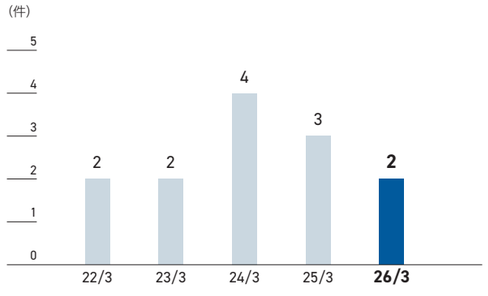
社会 男性育児休業制度利用者数／取得率



前「女性の活躍推進に関する行動計画」で掲げた男性育児休業取得率80%以上の目標に対しては3年連続して100%以上の取得を達成しました。

（注）対象範囲：レンゴー単体

ガバナンス 重大な製品不具合の発生件数※



「不具合ゼロ」を目指すZD活動を推進し、品質マネジメント体制を強化しています。

（注）対象範囲：レンゴー単体
※ 損失金額100万円以上

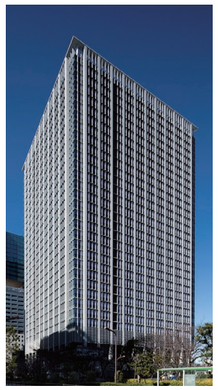
企業情報

会社概要(2026年3月31日現在)

社名	レンゴー株式会社
創業	1909年(明治42年)4月12日
設立	1920年(大正9年)5月2日
資本金	31,066百万円
連結対象会社数	202社(親会社および子会社)
持分法適用会社数	19社
従業員数	25,573名(連結)



本社
〒530-0005
大阪市北区中之島2-2-7
中之島セントラルタワー



東京本社
〒108-0075
東京都港区港南1-2-70
品川シーズンテラス

国内

124社212工場

海外

211社231工場

製造拠点内訳

	国内製造拠点	海外製造拠点
製紙	7	3
段ボール・段ボール箱	138	45
紙器	9	4
軟包装	23	11
重包装	14	160
その他	21	8
計	**212**	**231**

(2026年3月末現在)

社外からの評価(2026年6月30日現在)

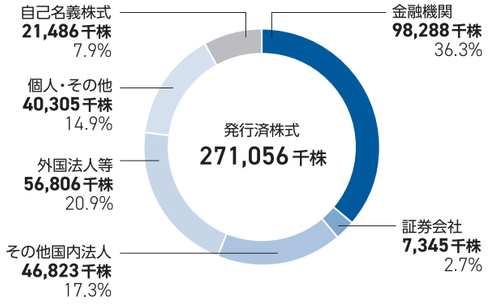
評価/認定名	評価の対象	評価/選定状況
EcoVadis	ESG全般に関する取組み	プロンズメダルを獲得※
SOMPOアセットマネジメント株式会社 SOMPOサステナビリティ・インデックス		構成銘柄に選定
CDP Climate Change	環境経営の取組み	「気候変動」「ウォーター」分野でA-評価 「フォレスト」分野でB評価 「サプライヤーエンゲージメント評価」でA評価
S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社 S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数		構成銘柄に選定
コーポレートナイツ社、As You Sow Carbon Clean 200		125位/200社中
Science Based Targets initiative(SBTi)		「1.5℃水準」のSBTの認定を取得
厚生労働省 えるぼし認定	女性の活躍推進に関する取組み	えるぼし3段階目に認定
厚生労働省 くるみん、プラチナくるみん認定	子育てサポートに関する取組み	くるみん、プラチナくるみんに認定
経済産業省/日本健康会議 健康経営優良法人認定制度	健康経営に関する取組み	健康経営優良法人2026 「(大規模法人部門)」に認定

※ EcoVadisメダルの詳細は、EcoVadis表彰ページをご参照ください。https://recognition.ecovadis.com/13n7_CQK9k-FxxzhleWxzw

株式の状況(2026年3月31日現在)

決算期	3月31日
発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式の総数	271,056,029株 (自己名義株式21,486,176株を含む)
株主数	41,086名
1単元の株式数	100株
株式名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
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	3941

所有者別分布状況



大株主

株主名	株数(千株)	比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,380	11.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,781	9.9
株式会社三井住友銀行	9,562	3.8
野村 絢	8,759	3.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	7,424	3.0
住友生命保険相互会社	6,808	2.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,261	2.1
農林中央金庫	5,215	2.1
レンゴー社員持株会	4,760	1.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,524	1.4

(注1)当社は自己株式を21,486千株保有しているが、上記の大株主からは除外している
(注2)比率は自己株式を控除して計算

IRカレンダー

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
決算発表		● 通期決算発表 ● 決算説明会 ● 経営説明会			● 第1四半期決算発表 ● 決算説明会			● 中間期決算発表 ● 決算説明会 ● 経営説明会			● 第3四半期決算発表 ● 決算説明会	
報告書等			● 有価証券報告書提出 ● 株主通信発行				● 統合報告書発行	● 半期報告書提出	● 株主通信(中間期)発行			
株主総会			● 招集通知発送 ● 定時株主総会									