



2025年4月～2030年3月 中期ビジョン

Vision 120

CREATING THE FUTURE THROUGH PACKAGING
包装で未来を創る

2025年5月16日
レンゴー株式会社

本文書に含まれる情報の全部又は一部を無断で複製、転載することはご遠慮ください。
© 2025 Rengo Co., Ltd. All rights reserved.

皆様、本日はお忙しい中、当社の中期ビジョン説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。本日ご紹介するのは、2025年4月から2030年3月までの中期ビジョン「Vision120」です。スローガンは

「CREATING THE FUTURE THROUGH PACKAGING(包装で未来を創る)」です。

それでは、ご説明を進めさせていただきます。

Vision120

1 ■■■■■ はじめに	4 エグゼクティブサマリー 5年間のメインテーマ 基本理念
2 ■■■■■ ビジネスマネジメント	8 ヘキサゴン経営 バリューチェーン
3 ■■■■■ 課題と取組み	11 重点テーマ 1 各事業の取組み 2 マテリアリティへの取組み 3 グループ経営の進化/深化
4 ■■■■■ 経営指標	26 キヤッショ・アロケーション 財務指標

1

■ ■ ■ はじめに

- 4 エグゼクティブサマリー
5年間のメインテーマ
基本理念

2

■ ■ ■ ■ ビジネスマネジメント

- 8 ヘキサゴン経営
バリューチェーン

3

■ ■ ■ ■ 課題と取組み

- 11 重点テーマ
1 各事業の取組み
2 マテリアリティへの取組み
3 グループ経営の進化/深化

4

■ ■ ■ ■ 経営指標

- 26 キャッシュ・アロケーション
財務指標

エグゼクティブサマリー

Vision120

当社は、1909年の創業以来、段ボールの製造・販売を柱に事業の基礎を固めた後、2000年頃から「パッケージ」をキーワードとする多角化を推し進め、海外事業展開を強化し、レンゴーグループとしてヘキサゴン経営を確立しました。物流に欠かせない多様な包装資材を国内外で提供することで、社会に貢献しています。

また、当社グループは、從来から環境負荷の少ない生産体制の構築に努めており、主力製品である段ボールをはじめとするセルロース由来の環境に優しい製品の供給に加え、石油化学由來の包装製品についても環境負荷に配慮した製品の開発を通じて、地球環境問題や社会的課題の解決を強く意識して事業を行ってまいりました。

これらの歴史を踏まえ、新たな進化を目指して、創業120周年にあたる2030年3月期までの5カ年で**価値創出基盤の強化**を図るとともに、マテリアリティ(重要課題)への取組みとグループ経営の進化/深化を図る上での指針となる中期ビジョン「Vision120(ビジョンイチニーマル)」を策定しました。

拡大した事業規模を活かし、事業内容を質的に強化することで、長期的な視点で創出価値の増大、新たな価値の創出を目指します。このビジョンを通じて、持続的な成長と社会的な存在価値の向上を実現し、ステークホルダーの期待に応えてまいります。

当社グループのマテリアリティ

- (1) 「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出
- (2) 地球環境との共生
- (3) 人を中心におく経営
- (4) 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

- (1) 一貫体制の進化/深化
- (2) グローバル経営の進化/深化

2030年3月期
主な財務指標

売上高	営業利益	経常利益	EBITDA	ROE	D/Eレシオ
12,000 億円	700 億円	720 億円	1,350 億円	8.5%	0.7 倍

当社は1909年の創業以来、段ボールの製造・販売を基盤に、2000年頃から「パッケージ」をキーワードに多角化と海外展開を進めてまいりました。現在、レンゴーグループとして、国内外で多様な包装資材を提供し、社会に貢献しています。

環境に優しい製品の開発と生産体制の構築を通じて、地球環境課題や社会的課題の解決に取り組んでいます。これらの歴史を踏まえ、創業120周年にあたる2030年3月期までの5カ年で、価値創出基盤の強化を図る中期ビジョン「Vision120」を策定しました。

このビジョンの目標として、2030年3月期に売上高1.2兆円、営業利益700億円、経常利益720億円、EBITDA1,350億円、ROE8.5%、D/Eレシオ0.7倍を掲げています。

5年間のメインテーマ 2025年4月～2030年3月

Vision 120

CREATING THE FUTURE THROUGH PACKAGING

包装で未来を創る

2050年の未来にも新たな価値、より大きな価値を提供し続けられるように、創業から120年目となる2030年までの5カ年をその基礎固めの期間と捉え、より強固な価値創出基盤の確立に向けて、グループ一丸となって邁進してまいります。

THINK 2050

Phase 03
新たな価値の創出

Phase 02
創出価値の増大

– 2040

2030

Phase 01

価値創出基盤の強化 – 2025

The General Packaging Industry RENGO 5

次に、「Vision120」の期間である、今後5年間の位置づけについてご説明いたします。

創業から120年目となる2030年までの5年間は、将来の価値創出に向け、事業基盤をより強固なものにしていく段階と捉えています。この5年間は、長期的な戦略の第一フェーズ、すなわち「価値創出基盤の強化」に位置づけられます。

これに続くフェーズとして、2040年までの「創出価値の増大」、そして2050年までの「新たな価値の創出」を見据えています。

これらのフェーズを通じて、持続可能な成長と社会的な存在価値の向上を目指してまいります。

基本理念 土台となる価値観

パッケージは、消費者の手元へ商品が届くために欠かせないモノです。私たちは、お客様の商品を装い、包み、守ることで社会に貢献しています。このビジョンは、人本主義(人を中心におく経営)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ながら、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し、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。



The General Packaging Industry RENGO

6

当社の基本理念は、パッケージが消費者の手元へ商品が届くために欠かせないものであるという認識に基づいています。

お客様の商品を装い、包み、守ることで社会に貢献しています。このビジョンの根幹には、人本主義、すなわち「人を中心におく経営」があります。

私たちは、他者に対する共感と惻隱の情を重んじ、従業員の多様な個性を尊重し、全要素生産性の向上を図ります。

1 ■■■■■ はじめに

4 エグゼクティブサマリー
5年間のメインテーマ
基本理念

2 ■■■■■ ビジネスマodel

8 ヘキサゴン経営
バリューチェーン

3 ■■■■■ 課題と取組み

11 重点テーマ
1 各事業の取組み
2 マテリアリティへの取組み
3 グループ経営の進化/深化

4 ■■■■■ 経営指標

26 キヤッショ・アロケーション
財務指標

価値創出基盤 ヘキサゴン経営

当社グループは、「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、あらゆる産業の全ての包装ニーズに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、6つのコア事業を軸に構成する体制をヘキサゴン経営と呼んでいます。六角形を構成する各コア事業をさらに強靭化するとともに、各事業間の水平連携、垂直連携を高めることで包装に関するビジネスチャンスを逃さずつかみ、持続可能なバリューチェーンの確立と付加価値創出力の強化に取り組んでいます。

パッケージプロバイダー



製紙事業* パッケージへのこだわりは、ベースとなる製紙から。

段ボール事業* バイオニアとしてゆるぎない品質と、さらなる進化をリード。

紙器事業* より美しく、より魅力的に、お客様の販売促進をバックアップ。

軟包装事業 フィルム包装やラベルなど、美しく包み、優しく保護。

重包装事業 あらゆる産業を支える確かな品質とラインアップ。

海外事業 長年培ってきた最先端のパッケージ品質を世界の成長市場へ送り出す。

当社グループの中で、6つのコア事業をサポートする運送事業や機械システム事業も行っています。

* セグメント情報上は、製紙・段ボール・紙器の各事業を包括し、「板紙・紙加工関連事業」としています。

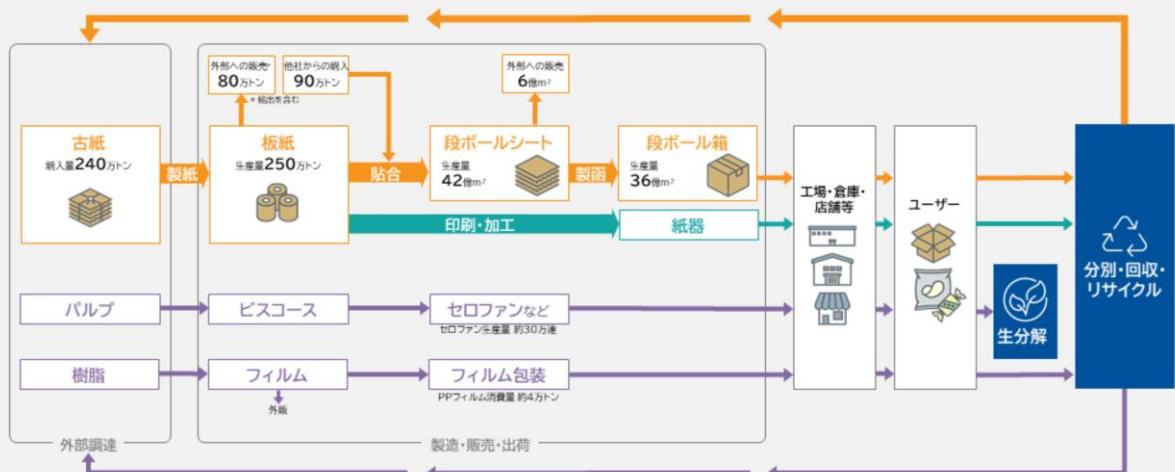
The General Packaging Industry RENGO

当社グループは、「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、あらゆる産業の包装ニーズに対応する「パッケージプロバイダー」としての役割を果たしています。この体制を「ヘキサゴン経営」と呼び、6つのコア事業を軸に構成しています。

価値創出基盤 バリューチェーン

当社グループは原紙から段ボール、段ボール箱、紙器までの一貫体制を確立していることに加え、軟包装でもフィルム原反から包装製品まで、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。今後5年間で、日本国内においては、この事業基盤を支える段ボールのリサイクルシステムに一段と磨きをかけるとともに、フィルムの分野でも同様の循環経済の実現を志向しつつ、海外においてもバリューチェーンの構築・強化を加速し、業容拡大を図ってまいります。

バリューチェーンの全体像



(注)数値はレンゴー単体および国内連結子会社2024年度実績

循環型ビジネスモデルの強みに一段と磨きをかける。

The General Packaging Industry RENGO

9

製紙、段ボール、紙器、軟包装、重包装、海外の各事業を強化し、水平連携と垂直連携を高めることで、包装に関するビジネスチャンスを逃さずつかみ、持続可能なバリューチェーンの確立と付加価値創出力の強化に取り組んでいます。

- | | |
|--------------------------|---|
| 1 ■■■■ はじめに | 4 エグゼクティブサマリー
5年間のメインテーマ
基本理念 |
| 2 ■■■■ ビジネスマネジメント | 8 ハキサゴン経営
バリューチェーン |
| 3 ■■■■■ 課題と取組み | 11 重点テーマ
<ul style="list-style-type: none">1 各事業の取組み2 マテリアリティへの取組み3 グループ経営の進化/深化 |
| 4 ■■■■■ 経営指標 | 26 キャッシュ・アロケーション
財務指標 |

重点テーマ コア・コンビタンスのさらなる強化に向けて

ビジョンと中長期的な成長の実現に向け、「マテリアリティ(重要課題)への取組み」と「グループ経営の進化/深化」を重要テーマと位置づけ、当社グループとしての総合力を最大限に発揮できる価値創出基盤の強化に一丸となって取り組んでまいります。ビジネスにおける強さと、環境・社会に対する優しさを両立させ、持続可能な成長を目指します。

1 各事業の取組み

板紙・紙加工*、軟包装、重包装、海外、その他の5つの事業セグメントがそれぞれの強みを最大限に活かし、収益性の改善と価値創出力の向上を図ってまいります。

板紙・紙加工

軟包装

重包装

海外

その他

*事業セグメントの「板紙・紙加工」とは、ハキサゴン経営の製紙・段ボール・紙器の各事業を統称したものです。

2 マテリアリティへの取組み

「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

価値創出基盤の強化

3 グループ経営の進化/深化

事業環境の変化に対応するため、グループでの連携強化を最優先課題と位置づけています。多様で高度なニーズに対し、グループ横断的に強みを活かすことでシナジーを最大限に発揮できる体制を構築します。

一貫体制の進化/深化

グローバル経営の進化/深化

The General Packaging Industry RENGO 11

次に、重点テーマについてご説明いたします。

当社は、「マテリアリティ(重要課題)への取組み」と「グループ経営の進化/深化」を重要テーマと位置づけ、価値創出基盤の強化に取り組んでいます。

ビジネスの強さと環境・社会への配慮を両立させ、持続可能な成長を目指します。各事業セグメントが強みを活かし、収益性の改善と価値創出力の向上を図ります。

マテリアリティへの取組みでは、気候変動や人権などのESG課題に重点を置きます。

グループ経営の進化/深化では、連携強化を最優先課題とし、シナジーを最大限に発揮する体制を構築します。

各事業の取組み

板紙・紙加工関連事業

板紙・紙加工関連事業は、今後5年間にわたり、持続的な成長のための基盤の強化とイノベーションを追求します。日本の段ボール業界のパイオニアとして、ゆるぎない品質を堅持し、環境に配慮した製品開発と生産プロセスの最適化を通じて、省人・省力・省資源化に向けたパッケージの進化をリードしてまいります。また、デジタル技術の導入や新市場の開拓にも積極的に取り組み、収益性の向上と新たな価値創出につなげてまいります。



2030年に向けた
ビジョン 環境に優しい製品開発と生産性向上で持続可能な未来を実現

ターゲットとなる
経営成績

2030年3月期
売上高・営業利益

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

リスクと
機会

製品の差別化が難しく、原材料価格の変動や環境規制の強化といったリスクもあります。一方、消費者の環境意識の高まりによるリサイクル可能な製品の需要拡大や、技術革新による生産効率の向上と新製品開発の機会も存在します。

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。

次に、当社の各事業セグメントにおける取組みについてご説明いたします。

まず、板紙・紙加工関連事業です。この事業は、持続的な成長のための基盤強化とイノベーションを追求します。環境に配慮した製品開発と生産プロセスの最適化を通じて、省人・省力・省資源化に向けたパッケージの進化をリードします。また、デジタル技術の導入や新市場の開拓にも積極的に取り組み、収益性の向上と新たな価値創出につなげてまいります。

各事業の取組み

軟包装関連事業

軟包装関連事業は、今後5年間にわたり、持続的な成長と収益性向上を追求します。環境負荷の低い素材の採用とリサイクル技術の向上を通じて、環境に優しい製品のラインアップを拡充し、業界でのプレゼンスを盤石なものにしてまいります。このビジョンを通じて、製品の多様化と付加価値の向上を図るとともに、持続可能な社会の実現に貢献し、ステークホルダーの期待に応えてまいります。



2030年に向けた
ビジョン | 一貫体制の強化による新たな価値の創出

ターゲットとなる
経営成績

2030年3月期
売上高・営業利益

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

リスクと
機会

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の強化によるコストアップといったリスクがあります。
一方、市場の環境意識の高まりにより、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、新たな市場機会が生まれています。

方針

フィルムから製品までの一貫体制を確立し、製造効率と品質を向上させることで競争力を強化とともに、環境に優しい素材の開発とリサイクル技術の強化を推進します。
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。

次に、軟包装関連事業です。この事業は、持続的な成長と収益性向上を追求します。

環境負荷の低い素材の採用とリサイクル技術の向上を通じて、環境に優しい製品のラインアップを拡充します。

各事業の取組み

重包装関連事業

重包装関連事業は、今後5年間にわたり、持続的な成長と新市場の創出を目指します。堅牢で環境に配慮した包装製品と最適なソリューションの提供を通じて、顧客の多様なニーズに応え、業界における競争力を強化します。また、新製品の開発に積極的に取り組み、新たな市場機会を開拓します。



2030年に向けた
ビジョン | 高付加価値分野へのシフトと持続的な成長の実現

ターゲットとなる
経営成績

2030年3月期
売上高・営業利益

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

リスクと
機会

従来の主力であった米麦袋等の農産物向け、高品質向けの包装市場は中長期的に縮小するリスクがあります。
一方で、半導体向けなどの高付加価値分野や環境負荷の低い製品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。
また、技術革新による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把握し、市場拡大機会を確実に捉えます。
研究開発活動の成果を積み重ねることで顧客の潜在需要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。

続いて、重包装関連事業です。この事業は、持続的な成長と新市場の創出を目指します。

堅牢で環境に配慮した包装製品と最適なソリューションの提供を通じて、顧客の多様なニーズに応えます。

各事業の取組み

海外関連事業

海外関連事業は、今後5年間にわたり、成長を加速させ、グローバル市場でのプレゼンスを強化します。現地パートナーとの協力関係を深耕し、地域ごとの特性に応じたニーズに迅速に対応することで競争力を高めます。また、新興市場への進出にも積極的に取り組み、進出した拠点間の連携によりシナジーを生み出します。これにより、収益基盤の多様化と新たな事業機会の創出を図ります。



2030年に向けた
ビジョン 積極的な新規展開でグループの成長をけん引

ターゲットとなる
経営成績

2030年3月期
売上高・営業利益

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

リスクと
機会

グローバルに事業を展開していることに伴う地政学リスク、法規制上の問題や競争環境、為替変動といった市場リスクがあります。一方で、グローバルな物流需要の増加や新興市場の成長による需要拡大機会が相対的に大きくなっています。また、人材をはじめとする経営資源の多様化により、国内事業とのシナジーが拡大することも期待されます。

方針

グローバルな物流需要の増加に対応し、重量物包装分野でのプレゼンスを拡大します。既進出エリアでの事業の強化とともに、新興市場への積極的な進出を図ります。インドをはじめとするグローバルサウスや北米での事業拡大を進め、競争力を強化します。これにより、持続的な成長と収益性の向上を目指します。

次に、海外関連事業です。この事業は、成長を加速させ、グローバル市場でのプレゼンスを強化します。

現地パートナーとの協力関係を深め、地域ごとの特性に応じたニーズに迅速に対応します。

各事業の取組み

その他の事業

その他の事業は、今後5年間にわたり、運送、包装システムの分野を中心に競争力を強化してまいります。運送事業では、ホワイト物流の推進や輸送効率の向上を図り、効率的かつ持続可能な物流ネットワークの確立を目指します。包装システム事業では、当社に蓄積された包装製品に関する知見を踏まえた開発ノウハウを活かし、顧客のニーズにきめ細かく対応することで付加価値を高めてまいります。



2030年に向けた
ビジョン | 効率化と環境対応でより大きな価値を生む

ターゲットとなる
経営成績

2030年3月期
売上高・営業利益

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

リスクと
機会

運送事業においては、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継続するリスクがあります。
一方で、物流効率の改善やGHG削減を推進することでの持続可能性の向上が期待されます。
包装システムの分野では、顧客の自動化ニーズの拡大を捉えることが期待されます。

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提供し、付加価値を高めてまいります。

最後に、その他の事業です。この事業は、運送および包装システムの分野を中心に競争力を強化します。

運送事業では、ホワイト物流の推進や輸送効率の向上を図り、包装システム事業では、顧客のニーズにきめ細かく対応します。

これらの取り組みにより、各事業セグメントは持続可能な成長を実現し、企業価値の向上に貢献してまいります。

2 マテリアリティへの取組み

「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出

主要事業である板紙・紙加工関連事業において、環境配慮型製品の拡充を中心に新たな価値の創出につながる基盤の強化に注力します。環境配慮型製品や社会課題解決型製品のラインアップ強化や付加価値の高い事業領域の拡大を継続するほか、生産プロセスの革新により温室効果ガス(GHG)削減を推進し、お客様との共創を通じ、企業価値の向上に取り組んでまいります。

板紙・紙加工関連事業 次世代原紙の開発



事業環境と見通し

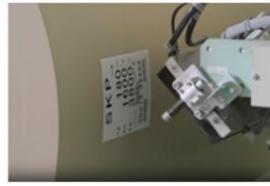
環境意識の高まりを受けて、省資源・GHG排出削減につながる、付加価値の高い原紙のニーズがますます大きくなる見込みです。

グループの取組み

LCC原紙*に続く、軽量・高強度な段ボール原紙の開発に取り組んでいきます。

*LCC原紙: Less Caliper & Carbon containerboard

板紙・紙加工関連事業 RFIDによる原紙管理システムの普及促進



事業環境と見通し

2024年度からのドライバーの時間外労働時間の上限規制導入に伴い、物流業務の負担軽減などドライバーの労働環境改善は継続的な課題となっています。

グループの取組み

製紙・段ボール業界において、RFIDによる原紙管理システムの普及を促進し、物流業務での標準化を図ります。

板紙・紙加工関連事業 バイオエタノール事業への参入



2027年度
年産目標

》》》 20 千kL

事業環境と見通し

航空業界のGHG削減策としてSAF(持続可能な航空燃料)の使用が義務付けられる中、SAFの原料となるバイオエタノールの需要が拡大する見通しです。製紙の前工程のバルブから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したエタノール)を生産する技術開発が期待されています。

グループの取組み

大興製紙(静岡県富士市)のバルブ生産設備とBiomaterial in Tokyo(福岡県大野城市)のバイオ技術を活用し、第二世代バイオエタノールの生産技術開発、商業生産・事業化を目指します。

次に、マテリアリティへの取組みについてご説明いたします。

まず、「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出についてです。主要事業である板紙・紙加工関連事業において、環境配慮型製品の拡充を中心に基盤の強化に注力しています。具体的には、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などを進めています。

②マテリアリティへの取組み

「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出

主要事業である板紙・紙加工関連事業において、環境配慮型製品の拡充を中心に新たな価値の創出につながる基盤の強化に注力します。環境配慮型製品や社会課題解決型製品のラインアップ強化や付加価値の高い事業領域の拡大を継続するほか、生産プロセスの革新により温室効果ガス(GHG)削減を推進し、お客様との共創を通じ、企業価値の向上に取り組んでまいります。

板紙・紙加工関連事業**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****事業環境と見通し**

環境負荷の低減や、人手不足などの社会課題を解決するパッケージの需要は今後ますます拡大する見通しです。

グループの取組み

リサイクル可能な各種機能性段ボールや、流通現場の作業を効率化するリテールメイトシリーズを、社会のニーズに沿って充実させていきます。

板紙・紙加工関連事業**SP(セールスプロモーション)事業・CP(コントラクトパッケージング)事業の拡大****事業環境と見通し**

お客様のさまざまな場面での販売促進を支援するSP事業や、商品の詰め合わせを請け負うCP事業は、付加価値の高いサービスとして成長が期待されます。

グループの取組み

SP・CP事業の業容を拡大し、ワンストップであらゆる包装ニーズに対応できる体制を整えていきます。

他の事業**包装システムの開発・販売の強化****事業環境と見通し**

通販・EC市場の拡大が続くな、包装工程の自動化・省力化へのニーズはなお伸長する見通しです。

グループの取組み

包装システムのラインアップを拡充するとともに保守サービスの強化に取り組み、グループ内で連携して需要の掘り起こし、販売を強化します。

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については、リサイクル可能な段ボールや流通現場の作業効率化に貢献するパッケージの充実を図ります。

SP(セールスプロモーション)・CP(コントラクトパッケージング)事業の拡大については、販売促進支援や商品の詰め合わせサービスを拡大し、包装ニーズに対応します。

包装システムの開発・販売の強化については、包装工程の自動化・省力化を進め、需要を掘り起こします。

②マテリアリティへの取組み

「パッケージプロバイダー」としての新たな価値創出

フィルム原反から包装製品までの一貫体制を築く軟包装関連事業においても、環境に優しい素材・製品の開発と利用拡大に注力しています。バイオマス素材を用いた環境配慮フィルムのほか、セルロース関連技術を活用したセロファンやセルロースビーズの生産体制を強化します。使用済みプラスチック製品のリサイクルシステム構築や、セルロースナノファイバー(CNF)の事業化にも長期的な展望をもって取り組みます。

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



事業環境と見通し

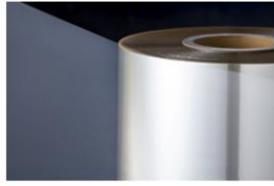
環境意識の高まりを受け、プラスチック包材のバイオマス化や再資源化に対する社会的要請の拡大が見込まれます。

グループの取組み

グループ各社が一貫体制の下で連携し、バイオマス包材やモノマテリアル包材の開発、プラスチック資源循環の取組みを加速させます。

軟包装関連事業

セロファン生産設備リニューアル



事業環境と見通し

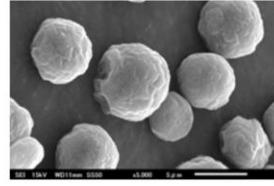
生分解性素材やバイオマス度を向上させたフィルム製品へのニーズの高まりを受け、セロファンやREBIOSS®シリーズには底堅い需要が見込まれます。

グループの取組み

当社武生工場を抜本的にリニューアルし、量・質ともに競争力のある生産体制の構築を図ります。

軟包装関連事業

セルロースビーズの用途開発と生産能力強化



事業環境と見通し

土壤生分解性、海洋生分解性の機能を有するセルロースビーズは、プラスチック微粒子からの代替需要が期待されます。

グループの取組み

全社横断的な提案活動により、さまざまな分野への用途開発を進め、生産量の拡大を図ります。

また、軟包装関連事業においても、環境配慮型フィルム製品の開発・販売の強化に取り組みます。バイオマス素材を用いたフィルムやリサイクルシステムの構築やセロファン生産設備のリニューアルを進めます。セルロースビーズの用途開発と生産能力強化にも取り組み、プラスチック微粒子の代替需要に応えます。

2 マテリアリティへの取組み

地球環境との共生

当社グループは、気候変動対策を経営の最重要課題と位置づけ、カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップのもと、製品ライフサイクル全体での温室効果ガス排出量削減を推進します。また、事業活動を通じた循環経済拡大への寄与とともに、生物多様性の保全や回復を図り、自然資本の維持・向上に努めます。



主な達成目標(2030年度)

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。	>	GHG排出量 (Scope1+2)	46% 削減 (2013年度比)
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。	>	水使用量 原単位	22% 削減 (2023年度比)
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。	>	廃棄物の 有効利用率	99% 以上

次に、地球環境との共生についてです。

気候変動への対応は当社グループで経営の最重要課題と位置づけており、2030年度までにGHG排出量を46%削減する目標を掲げています。また、段ボールのリサイクルシステム強化や水使用量の削減を進め、循環経済の拡大を図るとともに、生産活動を持続可能なものとするため、自然資本の保全にも取り組みます。

② マテリアリティへの取組み

人を中心におく経営

人本主義を会社経営の柱に据え、人権の尊重を基本に、安全で働きやすい環境の整備、ゆとりと豊かさの実現、DEIの推進を通じ、持続的な成長と生産性向上を図る「人を中心におく経営」に取り組んでまいります。



主な達成目標(2030年度)

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・ディリジェンス実施率 **100%**

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。

死亡・重篤災害件数 **0** 件

ゆとりと豊かさの実現

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や環境を整備し、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。

エンゲージメント調査の実施率 **100%**

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、シナジーが生まれ出される組織を目指します。

女性採用比率(グループ平均) **30%** 以上

人を中心におく経営については「人本主義」を経営の柱に据え、人権の尊重、安全で働きやすい環境の整備、ゆとりと豊かさの実現、DEIの推進を通じて持続的な成長と生産性向上を図ります。

②マテリアリティへの取組み

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やDXを推進することで、経営基盤を整備します。加えて、取引先とのパートナーシップ強化に努めるとともに、製品の品質と安全性を確保します。これら4つの取組みを通じて、グループ全体の持続的成長基盤をより強固なものにしてまいります。



主な達成目標(2030年度)

グループガバナンスの強化	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。	重大な腐敗行為の発生件数	0 件
DXの基盤構築	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様々なビジネス課題の解決と社会への貢献を目指します。	重大な情報セキュリティインシデント発生件数	0 件
取引先とのパートナーシップの強化	環境と社会に配慮した健全な原料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。	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	
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。	重大な製品不具合の発生件数	0 件

The General Packaging Industry RENGO 22

マテリアリティへの取組みの最後は、持続的成長に向けた経営基盤の強化です。グループガバナンスの強化によってコンプライアンスや経営管理水準の維持、向上を図るとともに、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んでまいります。

これらの取組みでは2030年度での達成を見据えた定量目標を設定しています。今後は定量的な測定を含む進捗管理も行ってまいります。

③ グループ経営の進化/深化

一貫体制の進化/深化

軟包装関連事業におけるグループ経営の取組み

軟包装関連事業において、M&Aなどを通じてグループ全体のフィルム製造から印刷・加工までの一貫体制を強化し、バリューチェーン全体の最適化や、他の事業セグメントとの連携を通じた付加価値創造に取り組んでいます。顧客との密接な信頼関係に基づく安定供給体制を基盤に、垂直統合によるシナジーを最大化し、開発から供給、販売に至るまでの全プロセスで柔軟性と効率性を高めています。これにより、変化する市場ニーズに迅速に対応し、持続的な成長と競争優位性の確立を目指します。

Primary Activities

アールエム東セロの子会社化により、プラスチックフィルムの原反生産から印刷・加工までの一貫体制を強化



フィルム製造



フィルムの出荷と受入れ



印刷・加工



研究開発



品質管理



マーケティング



一貫体制の盤石化とともに、フィルム包装市場の持続的成長をリードします。

Support Activities

朋和産業にR&Dセンターを新設、フィルムの高機能化などの研究開発を推進するとともに、徹底した品質管理、グループ横断的なマーケティングを通じ付加価値を拡大

次に、グループ経営、特に一貫体制の進化と深化についてご説明いたします。

フレキシブルパッケージ分野では、2024年に子会社となったアールエム東セロのフィルム製造と、日本マタイ、朋和産業、タキガワグループの川下事業との一貫体制を強化しています。これにより、収益性向上のためのシナジー効果を最大化しています。

具体的には、アールエム東セロが素材サプライヤーとしての役割を果たし、グループ内での連携を強化することで、調達効率を高め、コスト構造を最適化します。これにより、収益性の向上を目指します。

また、販売面では顧客への迅速な対応が可能となり、信頼性の向上にも寄与します。さらに、研究開発力の向上にも注力し、革新的な製品の開発を推進します。

③ グループ経営の進化/深化

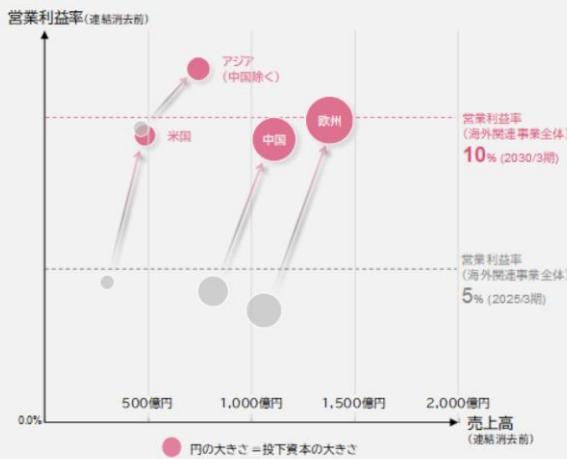
グローバル経営の進化/深化



今後5年間で海外関連事業の成長を加速させ、アジア、欧州、米国とのそれぞれで事業規模の拡大や収益性の向上を図ってまいります。グローバル人材の拡大やDEIの推進による人的資本の強化、デジタル化などを通じた効率的かつ柔軟な経営体制の整備を通じ、グローバル経営における価値創出基盤の強化を中長期的な成長につなげ、グループとしての持続可能性を高めてまいります。

各事業の成長イメージ

2025/3 → 2030/3



中国

- 重量物包装事業では、業容拡大路線を継続し、利益率の向上を図ります。
- 軟包装事業では、現地で確立した競争優位性をさらに強化し、利益率の向上を図ります。
- 段ボール事業では、顧客との信頼関係を強化するとともに、選択と集中により収益性の改善を図ります。

アジア
(中国除く)

- 重量物包装事業では、中国と同様に業容拡大と利益率の向上を図ります。
- 軟包装事業では、既存の高い利益率を維持し、安定した収益を確保します。
- 段ボール事業では、生産性の改善とコスト低減を通じて収益性の改善を図ります。

欧州

- 重量物包装分野で顧客基盤の多様化を図り、業容拡大を通じて海外関連事業の中長期的な成長を目指します。

米国

- 多くの有力な顧客企業が集積し、世界最大の経済規模を誇る市場においてプレゼンスを高めていくための成長基盤を築きます。

次に、グローバル経営の進化と深化についてご説明いたします。今後5年間で海外関連事業の成長を加速させ、アジア、欧州、米国で事業規模の拡大と収益性の向上を図ります。人的資本の強化やデジタル化を通じて、効率的な経営体制を整備し、持続可能性を高めます。

具体的には、中国、インド、東南アジアでは重量物包装事業、軟包装事業を中心に業容拡大と利益率の向上を図ります。欧州では顧客基盤の多様化を図り、現地でのプレゼンスを強化します。米国では、成長基盤を築き、プレゼンスを高めます。

投下資本の規模では欧州が大きく、中国、インド、東南アジアが続きます。米国での展開も加速し、海外関連事業セグメントの売上高3,000億円、営業利益160億円を目指します。これにより、収益機会の多様化とリスクの分散化を図ります。

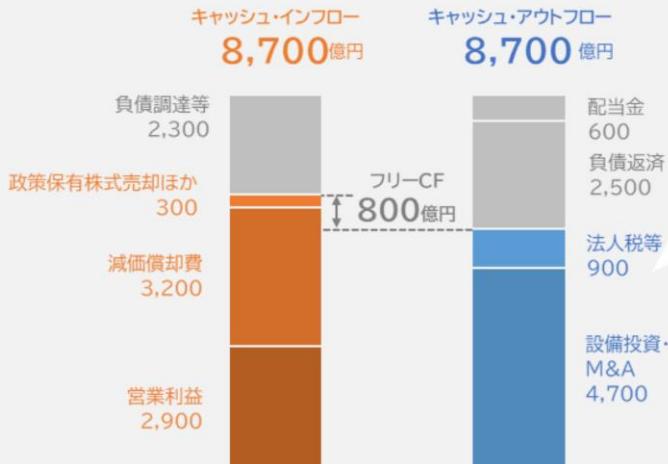
- | | |
|---------------------------|---|
| 1 ■■■■■ はじめに | 4 エグゼクティブサマリー
5年間のメインテーマ
基本理念 |
| 2 ■■■■■ ビジネスマネジメント | 8 ハキサゴン経営
バリューチェーン |
| 3 ■■■■■ 課題と取組み | 11 重点テーマ
<ul style="list-style-type: none">1 各事業の取組み2 マテリアリティへの取組み3 グループ経営の進化/深化 |
| 4 ■■■■■ 経営指標 | 26 キヤツシユ・アロケーション
財務指標 |

キャッシュ・アロケーション

ビジョンの期間累計(2026年3月期～2030年3月期)では、フリー・キャッシュフローを800億円(売上高累計5,4兆円、FCFマージン1.5%)とする計画です。設備投資・M&Aについては、基盤投資に55%のほか、サステナビリティ投資に10%、成長投資に20%、移転・リニューアルに15%を配分する方針です。また、2030年3月期末時点における配当性向30%に向けた累進的な配当を行うとともに、政策保有株式については純資産比10%未満を目指し売却を進めます。

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

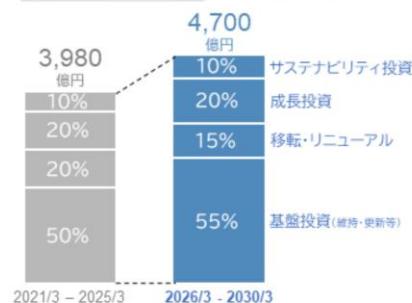
剩余金の配当
利益成長にあわせた増配を目指す累進的な配当

配当性向 **30%**
(2030/3期末時点)

政策保有株式の売却
純資産比 **10%**未満を目指す

(2030/3期末時点)

設備投資・M&Aの内訳



The General Packaging Industry RENGO 26

次に、経営指標についてご説明いたします。

ビジョンの期間累計(2026年3月期～2030年3月期)のキャッシュ・インフローは、営業利益2,900億円、減価償却費3,200億円など、キャッシュ・アウトフローは、設備投資およびM&Aに4,700億円、配当金に600億円など、フリー・キャッシュ・フローは800億円と試算しています。

設備投資・M&Aの内訳としては、5年間累計4,700億円のうち、基盤投資(維持・更新)に55%、成長投資に20%、移転・リニューアルに15%、サステナビリティ投資に10%を配分します。特に大型の設備投資としては、当社武生工場のリニューアルやトライコー社(ドイツ)のゴッホ新工場が含まれます。

また、2030年3月期末までに配当性向30%に向け、利益成長を前提に累進的な配当とともに、政策保有株式については純資産比10%未満とすることを目指します。

財務指標

当社グループは、ビジョン最終年度となる2030年3月期に向け、ネット有利子負債EBITDA倍率2.6倍を目指し健全な財務基盤を堅持しつつ、経常利益率6%、ROE8.5%を目指し収益性および効率性の向上に努めてまいります。
グループ一丸となり、ステークホルダーの皆様に信頼される企業を目指し、持続可能な成長を実現するための取組みを力強く推進します。

貸借対照表		損益計算書		財務KPI	
	2025年3月期 > 2030年3月期		2025年3月期 > 2030年3月期		2025年3月期 > 2030年3月期
自己資本	4,640億円	5,900億円	売上高	9,933億円	12,000億円
有利子負債	4,485億円	4,300億円	営業利益	374億円	700億円
総資産	12,431億円	14,000億円	経常利益	392億円	720億円
D/E レシオ	1.0倍	0.7倍	親会社株主に帰属する当期純利益	290億円	490億円
ネットD/Eレシオ	0.8倍	0.6倍	減価償却費*	596億円	650億円
自己資本比率	37.3%	43%	EBITDA	971億円	1,350億円

The General Packaging Industry RENGO 27

最後に、2030年3月期における財務指標についてです。当社グループは、ビジョン最終年度となる2030年3月期に向け、ネット有利子負債EBITDA倍率2.6倍を目指し健全な財務基盤を堅持しつつ、経常利益率6%、ROE8.5%を目指します。これにより、収益性と資本効率性の向上を図ります。

利益率をさらに高め、今後の金利上昇を見据えた負債圧縮による財務健全性の改善も考慮し、株主還元については配当政策の基本方針を維持し、中長期的な観点で企業価値向上を図るとともに、ステークホルダーとの信頼関係をより一層充実させてまいります。

レンゴー株式会社

530-0005 大阪市北区中之島2-2-7 中之島セントラルタワー
Email: ir@rengo.co.jp
<https://www.rengo.co.jp>

免責事項

本資料に含まれる事業戦略や業績予想等に関する内容については、現時点できりうる情報をもとに構築されたものです。
記載された業績予想数値等は、将来の計画に関して実現を保証するものではありません。

本文書に含まれる情報の全部又は一部を無断で複製、転載することはご遠慮ください。
© 2025 Rengo Co., Ltd. All rights reserved.

以上が、当社の中期ビジョン「Vision120」に基づく各種取組みと経営指標の概要です。

株主・投資家の皆様には、引き続きご支援とご理解をお願い申しあげます。