



代表取締役社長
社長執行役員

はっとり まこと
服部 真

**長期ビジョン「LSV 2030」の
実現に向け、中期経営計画の
達成に邁進していきます**

2021年3月期を振り返って

私の社長就任1年目となった当期は、本来であれば2020年3月期で終了した前中期経営計画「LINTEC INNOVATION PLAN 2019(LIP-2019)」を受けて、新しい中期経営計画をスタートするタイミングでしたが、2022年3月期から収益認識に関する会計基準の適用を控えていることなどもあり、単年度計画を推進してきました。当期を一言で表現するなら、前期末から猛威を振るい始めた新型コロナウイルスの影響を大きく受けた1年と言えます。世界的に経済活動が停滞したことにより、多くの製品・事業分野で需要が減退しました。しかし、その一方で半導体・電子部品関連製品を主力とするアドバン

ストマテリアルズ事業部門は、テレワークの普及や巣ごもり需要などによって好調に推移しました。昨年11月の第2四半期決算発表時点では、上期の低迷を受けて通期の業績予想を下方修正しましたが、下期に入ると徐々に経済活動に復調の兆しが見え、各事業部門の業績も回復傾向になったことから今年2月には逆に業績予想を上方修正するなど、先を見通すのが非常に難しい1年となりました。最終的には、売上高は上方修正の数値を上回り、利益面については電子・光学関連が過去最高益を記録したこともあり、全体では当初予想も上回るなど、一定の評価ができる結果になったと考えています。

2021年3月期 連結業績

	当初通期予想 (2020年5月)	通期予想 下方修正 (2020年11月)	通期予想 上方修正 (2021年2月)	実績	前期実績
売上高	2,400億円 ▶	2,260億円 ▶	2,330億円 ▶	2,359億円	2,407億円
営業利益	150億円 ▶	130億円 ▶	160億円 ▶	170億円	154億円
親会社株主に 帰属する当期純利益	110億円 ▶	85億円 ▶	105億円 ▶	114億円	96億円

長期ビジョン策定の背景

前中期経営計画「LIP-2019」では、最終年度の2020年3月期における連結売上高2,700億円、営業利益250億円、売上高営業利益率およびROE9%以上という数値目標を掲げ、諸施策を推進してきました。初年度は連結売上高2,490億円、営業利益201億円と上々の滑り出しを見せましたが、2年目以降は米中貿易摩擦やエレクトロニクス関連市場の在庫調整などの影響を受け、最終年

度の連結売上高は2,407億円、営業利益は154億円、売上高営業利益率は6.4%、ROEは5.0%と目標数値を大きく下回る結果となりました。

このような結果を受け、これまでのように既存事業の延長線上で3年間の経営計画を策定・推進していくのでは大きな未来を描くことはできないと考え、まずは長期ビジョンとして2030年の当社グループのあるべき姿をしっ

かりと描き、その実現に向けたマイルストーンとして3年ごとの中期経営計画を策定・推進していくこととしました。社内でも議論を重ねましたが、地球温暖化や世界的な人口の増加、国内における少子高齢化と人口減少、そして現在も蔓延^{まんえん}が続く新型コロナウイルスの感染拡大といったさまざまな社会問題がある中、事業活動を通じて社会的

課題の解決に貢献していくことを当社グループのあるべき姿と考え、持続可能性を意味する“サステナビリティ”をキーワードに長期ビジョン「LINTEC SUSTAINABILITY VISION 2030」(略称：LSV 2030)と、2024年3月期を最終年度とする新中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」を策定しました。

前中期経営計画

LINTEC INNOVATION PLAN 2019(LIP-2019)

期間：2017年4月～2020年3月

基本方針：イノベーションをさらに深化させ、新たな成長にチャレンジ

重点テーマ

① 地域戦略の強化

- (1) 国内におけるシェア拡大と新市場・新需要の開拓
- (2) アジア地域における戦略的投資と事業拡大
- (3) 欧米における既存領域の拡大と、買収子会社との相乗効果の追求

② 新たな価値の創造

- (1) 顧客ニーズを超える差別化製品の創出
- (2) 市場の変化を先取りした次世代製品の開発

③ 企業体質の強靱化

- (1) グループ会社の健全化と持続的な収益拡大
- (2) 組織横断的な業務改革の推進
- (3) コスト構造改革のさらなる推進

④ 持続可能な社会の実現に向けた取り組み

- (1) 社会的課題の解決に寄与する事業活動の推進
- (2) 働き方改革と多様な人材の育成・活躍促進

	最終年度(2020年3月期) 主要数値目標	2020年3月期 実績
売上高	2,700億円	2,407億円
営業利益	250億円	154億円
売上高営業利益率	9%以上	6.4%
ROE(自己資本当期純利益率)	9%以上	5.0%

長期ビジョンの考え方

2030年のあるべき姿を描き、その実現に向けたマイルストーンとして、3年ごとの中期経営計画を策定・推進



長期ビジョン「LSV 2030」の概要

「LSV 2030」においては、基本方針を「イノベーションによる企業体質の強靱化と持続的成長に向けた新製品・新事業の創出を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献する」とし、次の三つの重点テーマと財務指標を設定しました。

社会的課題の解決

まず一つ目として、ESG^{*1}やSDGs^{*2}の取り組みを強化することで社会的課題の解決に努めていきます。環境への取り組みについては、脱炭素社会の実現への貢献として、各生産拠点への太陽光発電設備やコージェネレーションシステムの導入、再生可能エネルギーによるグリーン電力の活用などにより、当社グループとしてCO₂の排出量を2030年までに2013年度比で50%以上削減し、2050年までに実質ゼロを目指していきます。また、循環型社会の実現への貢献としてリサイクル可能製品やバイオマス製品、生分解性製品の拡充、剥離紙や剥離フィルムのリサイクルシステムの構築などにも取り組んでいき

ます。さらに、粘着剤や剥離剤の塗工工程における無溶剤化を推進するとともに、高性能排ガス処理装置の活用によって2030年までにVOC（揮発性有機化合物）の大気放出ゼロも目指していきます。

社会面については人権の尊重はもちろん、ステークホルダーとの良好な関係を構築していくためにタイムリーな情報開示を行い、社会から評価される企業グループとして事業活動に努めていきます。働き方改革についても、テレワークの活用などによってワークライフバランスを実現し、制度面も含めてダイバーシティの促進を図ります。また、品質・お客様第一主義を徹底し、お客様の期待を超える製品とサービスを提供することで、企業価値を向上させていきます。

CO₂排出量削減目標

2030年までに2013年度比で **50%以上**

*1 ESG：企業が持続的成長を目指すうえで重視すべき3要素。Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の頭文字を取った略語

*2 SDGs：Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称。2015年に国連サミットで採択され、持続可能な社会の実現に向けた17の目標（ゴール）と169の指標（ターゲット）で構成される

社長メッセージ

ガバナンス面においては、客観的な視点と豊富な知識、経験を持つ社外取締役の積極的な起用などを通じて取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。また、適切な情報開示と透明性の確保、あるいは株主・投資家との建設的対話についても一層強化・推進することで、ガバナンスの強化につなげていきます。

SDGsについては、2018年に発足させた全社横断組織であるSDGs委員会を中心に取り組みをさらに加速し、事業活動を通じてSDGs達成に貢献できる企業グループを目指していきます。

イノベーションによる企業体質の強靱化

二つ目のイノベーションによる企業体質の強靱化については、サステナブルな社会の実現に貢献していくためには自らが強靱な企業体質を有している必要があると考えています。当社グループを取り巻く事業環境が激しく変化していく中で、DX(デジタルトランスフォーメーション)による設計・開発、製造、物流、業務プロセスの変革を強力に推し進め、競争優位性を確保していきます。全工場の生産設備について塗工方式や乾燥方式などの見直しを行い、省エネや高品質、高効率、省人化を目的としたビルド&スクラップも実施していきます。こうした生産プロセスの革新により、さらなるコスト競争力の強化に努めるほか、成長が期待できない、または利益率の低い事業や製品アイテムを見直すとともに、業績が低迷するグループ会社の経営の健全化を目指した抜本的な構造改革も推進していきます。これらの諸施策の実行や積極的な研究開発などによって利益の最大化を図り、強固な財務基盤を維持しつつ、資本効率を向上させていきたいと考えています。



持続的成長に向けた新製品・新事業の創出

最後に、持続的な成長を遂げていくためには新製品・新事業の創出が不可欠です。これまで培ってきた独自の技術開発力を生かしつつ、既成概念に捉われない新たな発想と技術革新による新製品・新事業の創出を目指していきます。注力分野としては、エレクトロニクス、エネルギー、サーマル、資源・エミッション、3R(リデュース・リユース・リサイクル)などを中心に社会的課題の解決に貢献する製品の開発を推し進めていきます。また、成長事業を拡大していくための戦略的投資やシナジーが期待できるM&Aも機動的に実施していく考えです。さらに、海外グループ会社が独立独歩で業績拡大していくためには、ローカリゼーションの確立が欠かせません。メイド・イン・マーケットの考え方にに基づき、現地で原材料を調達し、各市場のニーズに見合った製品づくりを推進することで、さらなる競争力の強化を図っていきます。

目標とする2030年3月期の財務指標

最終年度となる2030年3月期の財務指標としては、売上高営業利益率12%以上、ROE10%以上を掲げ、採算性の向上と資本コストを大きく上回るリターンの実現に向けて積極的に取り組んでいきます。売上高や営業利益を数値目標として設定しなかったのは、将来の法律や会計基準を見通せない中で、約10年先の経営指標にそれらを採用することは現実的ではないと考えたからです。また、現在育てている新規事業の芽吹きが読めない中で大きな売上高目標をコミットすることは適切ではないことなども考慮し、長期ビジョンにおいては利益率のみを数値目標として掲げることにしました。従来の中期経営計画においては売上高や営業利益に偏重していた面もありましたので、利益率や資本効率を重視する今回の長期ビジョンはこれまでとの考え方の違いがはっきりしていると思います。一方で会社の持続的成長を目指すうえでは、売上高や営業利益は当然追いかけていくべき重要な数字ですので、3か年ごとの中期経営計画ではしっかりと目標として掲げていきます。

長期ビジョン

LINTEC SUSTAINABILITY VISION 2030 (略称: LSV 2030)



基本方針：イノベーションによる企業体質の強靱化と持続的成長に向けた新製品・新事業の創出を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献する

重点テーマ

① 社会的課題の解決

(1) 環境

- 脱炭素社会の実現への貢献
- 循環型社会の実現への貢献
- PRTR法への対応
- 生物多様性の保全への貢献

(2) 社会

- 人権の尊重
- ステークホルダーへの情報開示とコミュニケーション強化
- 働き方改革の推進
- 品質・お客様第一主義の徹底

(3) ガバナンス

- コーポレートガバナンスの強化
- 取締役会の実効性のさらなる向上
- 適切な情報開示と透明性の確保
- 株主・投資家との建設的な対話

(4) 事業活動を通じたSDGs達成への貢献

② イノベーションによる企業体質の強靱化

(1) DXによる設計・開発・製造・物流・業務プロセスの変革

(2) ビルド&スクラップによる省エネ、高品質、高効率、省人化を目的とした新規生産設備の導入

(3) 生産プロセス革新によるコスト競争力の強化

(4) 低成長・不採算事業の構造改革とグループ会社の経営健全化

(5) 強固な財務基盤の維持と資本効率の向上

③ 持続的成長に向けた新製品・新事業の創出

(1) 技術革新による新製品・新事業の創出

(2) 戦略的投資の拡大と機動的M&A

(3) さらなるグローバルプレーヤーへの飛躍

(4) ローカリゼーションの確立

2030年3月期 財務指標

売上高営業利益率

12%以上

ROE(自己資本当期純利益率)

10%以上

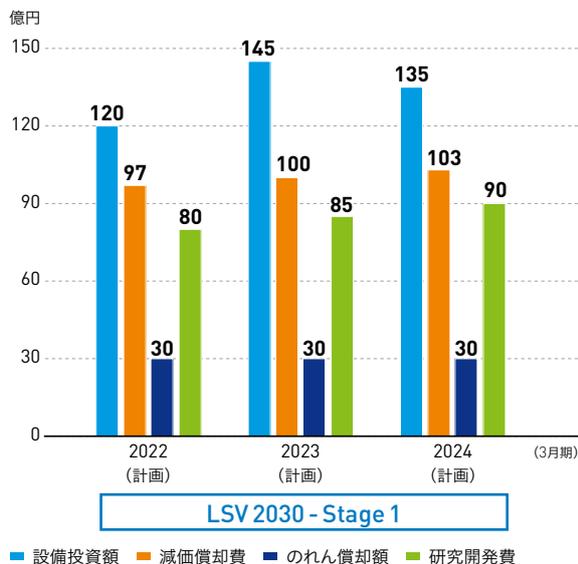
新中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」

長期ビジョンの実現に向けてスタートした、2024年3月期を最終年度とする新中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」では、経営目標として売上高2,550億円、営業利益210億円、親会社株主に帰属する当期純利益140億円、売上高営業利益率8%以上、ROE7%以上を掲げました。2030年への最初のマイルストーンとして確実に達成したいと考えています。

当計画はスタートして間もないですが、既にさまざまな施策に取り組んでいます。この4月には、これまで推進してきたCSR活動を発展させてサステナビリティへの取り組みを強化するため、既存のCSR推進体制から私が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を中心とする推進体制に刷新しました。また、6月の定時株主総会での決議を受けて、取締役会の独立社外取締役比率を3分の1とし、ガバナンス体制を強化しました。事業面では、4月に米国の粘着製品メーカーであるデュラマーク社を買収し、生産能力の増強などを図りました。

今後3年間の設備投資については、CO₂排出量削減対応設備のほか、旺盛な需要が続くと予想される半導体関連粘着テープや積層セラミックコンデンサ関連テープの生産設備導入、品質の向上や製造コストの削減を目的としたスマートファクトリー化の推進などにより400億円を計画しています。

設備投資額／減価償却費／のれん償却額／研究開発費



「LSV 2030-Stage 1」3年間の合計額

設備投資額 400億円	減価償却費 300億円
のれん償却額 90億円	研究開発費 255億円

各事業セグメントの主な取り組み

印刷材・産業工材関連の主な取り組みについては、まず印刷・情報材事業部門では北米やアジア地域における生産拠点の拡充や営業力の強化に加え、QCD(品質・コスト・納期)の強化による収益改善を図っていきます。また、マックタックグループとのシナジーをさらに発現していくため、引き続き高付加価値なリンテック製品の北米市場展開を強力に推し進めるほか、チルド環境対応ラベル素材などホットメルト製品の日本およびアジア市場への拡販に注力していきます。産業工材事業部門ではウインドーフィルムの高機能製品の開発に努め、国内外での拡販に注力していきます。そのほか、自動車用粘着製

品において、高周波などを利用して接合・剥離することで部材のリユース・リサイクルに貢献する新製品の開発・上市を目指していきます。



チルド環境対応ラベル素材

電子・光学関連のアドバンスドマテリアルズ事業部門では、半導体・電子部品関連市場の旺盛な需要に対応するため、製品の供給体制を強化していくほか、次世代デバイス製造プロセス用の新製品開発にも積極的に取り組んでいきます。また、カーボンナノチューブを用いた製品についても、半導体製造プロセスにおける最先端技術である、極端に波長の短い紫外線EUVを用いた露光装置の防塵カバーとして使用されるペリクルなどの上市を目指していきます。オプティカル材事業部門については、粘着剤の薄膜化や折り畳み可能なフォルダブルスマートフォンなどの次世代ディスプレイ用粘着剤の開発や車載用OCA(光学透明粘着シート)などの新製品開発と拡販を図っていきます。

洋紙・加工材関連の洋紙事業部門では、昨今高まりつつある脱プラスチック需要に応える製品として、ファストフード向けなどを中心に食品包装用として実績のある耐油耐水紙を活用した食品容器やフードロスの削減に応える高機能特殊紙を拡販していきます。加工材事業部門については、環境への取り組み強化の一環として剥離紙の無溶剤化を推進し、有機溶剤の使用量とVOCの大気放出抑制に取り組むほか、ポリエチレン樹脂などを使わない製品の拡充を推進していきます。さらに、自動車のシートや内装に使用される合成皮革用工程紙の拡販にも努めていきます。

米国のデュラマーク社を買収

当社グループは4月1日に、米国の粘着製品メーカーであるデュラマーク社を買収しました。同社はラベル用粘着製品のさまざまな粘着剤処方や高速塗工に対応した生産設備を有していることに加え、壁面装飾用などのグラフィックフィルムの一貫生産体制を整えているのが特徴で、今回の買収により当社の米国子会社で同業のマックタック・アメリカ社の傘下に入ります。今後、ラベル用粘着製品の生産能力増強による拡販やグラフィックフィルムの内製化によるコスト削減といった相乗効果が期待され、安定成長が続く北米市場における収益拡大を図っていきます。

デュラマーク社の概要

社名	Duramark Products, Inc. (4月8日付でMactac, Inc.に社名変更)	事業内容	ラベル用粘着製品、 グラフィックフィルムなどの製造販売
創業	1983年	売上高	76百万米ドル(2020年12月期)
所在地	米国・サウスカロライナ州	取得価額	約60百万米ドル(取得割合100%)



新中期経営計画

「LSV 2030-Stage 1」



2024年3月期(最終年度)経営目標



※当社は2021年3月18日に「LSV 2030-Stage 1」を発表しましたが、4月1日に米国のデュラマーク社を買収したことなどを踏まえて再度精査・見直しを行い、売上高を当初発表の2,400億円から2,550億円に変更しています。利益への影響は軽微であることから変更しておりません。

※2022年3月期より収益認識に関する会計基準を適用しています。

各事業セグメントの主な取り組み

印刷材・産業工材関連

印刷・情報材事業部門

- 米国やアジア地域など海外での生産拠点拡充と営業力強化 など

産業工材事業部門

- 国内外でのウインドーフィルムの拡販と高性能製品の拡充・展開 など

電子・光学関連

アドバンストマテリアルズ事業部門

- 積極的な投資による半導体・電子部品関連製品のシェア拡大 など

オプティカル材事業部門

- 次世代ディスプレイ用粘着剤の開発 など

洋紙・加工材関連

洋紙事業部門

- 脱プラ・フードロス対応新製品の開発・拡販 など

加工材事業部門

- 剝離紙の無溶剤化と脱ポリ化の推進 など

※各事業部門の取り組みの詳細については、P31～39を御覧ください。

最後に

長期ビジョンの財務指標を達成するには、既存事業の合理化・最適化による収益改善と新製品・新事業の創出が鍵になります。営業利益の約8割を電子・光学関連が占めている現状は決して望ましいものではなく、不採算事業や海外グループ会社の立て直しは急務と考えています。株主・投資家の方からは利益率の低い事業からの撤退も検討すべきではといったご意見を頂くこともありますが、好調が続く半導体業界でも定期的に調整局面が訪れます。また、ESGの観点から雇用を守ることも大切であり、事業ごとにしっかりと分析・対策を行い、資源バランスの見直しを図ることで、最適な事業ポートフォリオの構築を目指していく方針です。

新製品・新事業の創出については、事業開発室や技術・開発室、次世代技術革新グループなどさまざまな開発専門部署を設置しており、ターゲットとする市場や開発期間などが異なるそれぞれの領域でニーズをキャッチして、早期に新製品を供給できる体制を構築しています。私は従業員に「市場のニーズを考えるときは自分目線、つ

まり消費者の目線でどのようなものがあればいいかを考えてほしい」ということを繰り返し伝えています。それが顧客の真に求める製品、さらには顧客の期待を超える製品の開発につながります。要望されてつくることも大事ですが、ニーズを先取りしてこちらから提案していける新製品を増やすことで市場からの評価をさらに高められるものと考えています。

当社グループの長期ビジョンについてご説明させていただきましたが、「LSV 2030」はまだ完成形ではありません。今後も経営環境の変化や新製品の開発状況なども加味して各部署と議論を重ね、サステナビリティ委員会に参画する社外取締役の意見も取り入れながら、ブラッシュアップを図っていく予定です。「LSV 2030」の実現に向けて、まずは「LSV 2030-Stage 1」の達成に全社一丸となって邁進してまいります。株主・投資家の皆様には今後とも変わらぬご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長
社長執行役員

服部 真

