

# Value Creation Strategy

## 価値創造戦略

リンテックでは将来にわたって価値を創造し続け、社会の発展に貢献していくため、さまざまな施策を展開しています。ここでは社長、CFOをはじめ、営業活動を担う事業統括本部や研究開発本部の本部長メッセージ、さらには新たな価値の創造を目指して開発が進められている新製品などをご紹介します。

# 長期ビジョン「LSV 2030」

当社グループでは、2030年3月期を最終年度とする長期ビジョン「LINTEC SUSTAINABILITY VISION 2030（略称：LSV 2030）」を掲げ、持続可能な社会の実現を目指しています。事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献することを基本姿勢とし、サステナビリティの視点で各重点テーマに対して積極的に取り組んでいます。



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	社会的課題の解決	(1) 環境 脱炭素社会・循環型社会の実現への貢献 など (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 など (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 など (4) 事業活動を通じたSDGs達成への貢献
	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
	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イヤーへの飛躍 (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 <b>12%以上</b>	ROE(自己資本当期純利益率) <b>10%以上</b>

長期ビジョンの実現に向けたマイルストーンとして、3年ごとに中期経営計画を策定。現在、最初の3か年中期経営計画である「LSV 2030 - Stage 1」を推進しています。





代表取締役社長  
社長執行役員

はっとり まこと  
**服部 真**

# 厳しい事業環境下においても成長できる 強靱な企業体質をつくる

## 長期ビジョン「LSV 2030」の実現に向けて 取り組みを加速させていきます

### 事業環境の急変により厳しい一年に

2023年3月期の世界経済はロシアによるウクライナ侵攻などを背景に世界規模で原燃料価格が高騰し、またインフレ抑制のための各国の金利政策により、景気下振れ懸念が増しました。国内においては、円安影響による物価上昇が続いていることもあって個人消費に伸びを欠くなど、景気回復は極めて緩やかなものとなりました。

当社における第129期(2023年3月期)は、2030年3月期を最終年度とする長期ビジョン「LSV 2030」の実現に向けた3か年中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」の2年目でしたが、初年度の業績が好調に推移し、最終年度の経営目標を前倒して達成したことから、昨年5月にこれを上方修正し、諸施策を推進してきました。そのような中、当期の売上高は北米での事業買収効果や円安影響も加わり増収となりましたが、利益面については徹底したコスト削減やお客様のご理解を得ながら価格

改定に取り組んだものの、パルプをはじめとする原燃料価格の大幅な上昇や、電子・光学関連製品が市場低迷の影響を受けたことにより販売数量が大幅に減少し、ほかの製品についても受注減少による生産設備の稼働率低下に伴う操業損失が増加したこともあり、前期を大きく下回る結果となりました。

#### 2023年3月期連結業績(前期比)

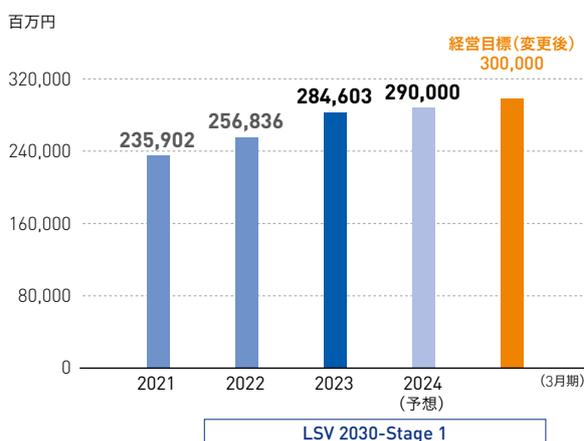
売上高	284,603百万円 (10.8%増)
営業利益	13,796百万円 (36.1%減)
親会社株主に 帰属する当期純利益	11,512百万円 (30.8%減)

## 業績の早期回復を目指して

今期(2024年3月期)の見通しにつきましては、世界経済は依然続くインフレ抑制のための金利政策、米中対立やウクライナ情勢の長期化、資源コストの上昇などによって景気下振れ懸念がさらに強まっており、国内では入国制限解除によるインバウンド効果が期待されますが、食料品などの物価上昇による買い控えなどもあり、先行き不透明感が増しています。当社グループにおいても、半導体および電子部品市場の低迷、個人消費回復の遅れ、原燃料価格の高止まりなどの影響を受けるものと見て

おり、連結業績は売上高2,900億円、営業利益135億円と予想しています。今期はこのように厳しい状況にありますが、来期から始まる次期中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」で良いスタートが切れるよう、必要な設備投資や生産現場改革、収益改善に向けた取り組みを推進していきます。厳しい事業環境下にあっても、成長し続け、利益を稼ぎ出すことができる強靱な企業体質をつくることの重要性を改めて認識し、長期ビジョンの実現に向けて業績の早期回復を目指していきます。

## 連結売上高



## 連結営業利益



## PICK UP

## カナダのラベル用粘着製品の裁断加工・販売事業を買収

2023年5月、当社子会社のマックタック・カナダ社が、ラベル用粘着製品の裁断加工と販売を手がけるラベルサプライ社(カナダ・オンタリオ州)の事業並びに関連資産を約70億円で買収しました。これによりカナダ市場での販売拡大に加え、ラベル用粘着製品の製造子会社であるマックタック・アメリカ社の生産量増加や原価低減といったグループ内での相乗効果が見込まれます。今後も、安定成長が期待される北米市場での拡販と収益性の向上を図っていきます。



トロント近郊にある買収事業拠点

## 「LSV 2030」の進捗状況

長期ビジョン「LSV 2030」を掲げてから2年以上が経過しました。ビジョンの名称にもあるとおりキーワードは“Sustainability”であり、ESGを経営の根幹に据え、企業価値の向上を目指す「サステナビリティ経営」を実践してきました。その基盤となっているのが「サステナビリティ委員会」を中心とした推進体制です。同委員会は経営層を中心に構成され、基本方針・実行計画についての議論や進捗状況の監督を行っていますが、全社外取締役も参加して毎回有益なご意見を頂いています。社会が変化していく中、長期ビジョン実現へのアプローチにおいて社外取締役の高度な専門的知見や客観的なご意見を頂くことは「LSV 2030」の方向性を確認するうえで大変有意義なものとなっています。

そしてサステナビリティ委員会の下部組織として、ESGやSDGs、リスク管理、ステークホルダーとのコミュニケーション強化などに関する四つの委員会と五つの分科会を設けており、それぞれ全社横断的なメンバーで構成することで多くの従業員に参画してもらっています。さらに、私自身が会議の場やPR誌の誌面などで、事あるごとにサステナビリティの重要性に言及していますが、リンテックが目指す方向性をグループ全体に浸透させるためには、引き続き丁寧な説明を繰り返していく必要があると考えています。今後も事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献し、社会と共に発展・成長していくため、「LSV 2030」の各重点テーマの施策を強力に推進していきます。

### 環境負荷の低減

当社として取り組むべき社会的課題の中で、温室効果ガスの排出量削減は重要な使命と言えます。当社グルー

プではCO<sub>2</sub>の排出量削減に向けた設備投資を積極的に展開しており、「LSV 2030」期間中に総額100億円を超える投資を計画しています。環境対応への投資は単なるコストアップになるだけではありません。例えば、紙を製造する熊谷工場(埼玉県)や三島工場(愛媛県)などの抄紙機の追加設備は、乾燥工程においてエネルギー使用量とCO<sub>2</sub>排出量の削減だけでなく、生産効率改善やコスト削減、品質向上にも効果があり、こうした投資は今後とも積極的に行っていきます。当社グループではCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに2013年度比で50%以上削減し、2050年までに排出量実質ゼロ(カーボンニュートラル)という目標を掲げています。基準となる2013年度のCO<sub>2</sub>排出量は、それ以降に当社グループに加わった子会社などの数値も含めると約29.5万トンとなり、2022年度の排出量は約17.8万トンであったことから、2013年度比で39.7%の削減となっています。

また、当社グループでは粘着製品や剥離紙の製造時に希釈溶剤としてVOC(揮発性有機化合物)のトルエンを使用していますが、環境負荷の低減を目指してその削減に努めています。粘着剤においては有機溶剤を使用しないエマルジョンタイプやホットメルトタイプに、また剥離紙においても無溶剤製品への置き換えを進めています。当社では無溶剤型剥離紙用の塗工設備の導入を段階的に進めており、現在64%となっている剥離紙無溶剤化率を2030年までに100%にすることを目指しています。無溶剤化は有機溶剤の燃焼処理時に発生するCO<sub>2</sub>を削減する効果もあり、脱炭素化に向けて注力すべき課題と位置づけています。

そのほか、当社製品に関する取り組みとしては、特に

### CO<sub>2</sub>排出量削減のロードマップ



※ リンテックグループ全体のスコープ1・2を対象に、当社が独自で集計した数値を基にしています。2013年度は、それ以降にグループに加わった子会社のCO<sub>2</sub>排出量を遡って加えた概算数値です。

フィルム製品などの石化原料製品において、脱プラスチック製品・バイオマス製品への転換や、3R(リデュース、リユース、リサイクル)が可能な製品の開発などを進めています。さらに、お客様の使用後に発生する剥離紙の回収・リサイクル体制の構築に向け、関連企業と共にラベル循環協会を設立し、これに参画しました。今後、使用済み剥離紙の回収システムと再生処理技術の構築・確立に取り組み、再生資源化を目指していきます。

→ 詳細はP45参照

### ステークホルダーとの価値協創と人的資本強化

当社グループの2030年のあるべき姿の一つは、お客様がそれぞれの市場で勝ち抜くために、最重要かつ最強のサポーターであることと考えており、当社独自の技術開発力・製造力を駆使し、現状に満足することなくパーフェクトと呼べるレベルまで顧客満足度を高めていきたいと思っています。そのためには、製品の開発から製造、販売、それらに付随する業務に従事する全ての従業員、高品質な材料を供給していただくサプライヤーなど多くの関係者の協力が必要です。企業は1社単独では何もできず、さまざまなステークホルダーがいてこそ成り立つ存在ですから、各ステークホルダーとの協働による価値協創や生産性向上に取り組み、生み出された収益・成果について適切に分配することで企業価値を高めていきます。

特に従業員は会社の重要な財産であり、リンテックの持続的な成長・発展に不可欠な存在だと言えます。従業員のエンゲージメントや生産性の向上を図るため、ベースアップを含めた従業員の処遇改善を継続的に行っていきます。人的投資については、従業員の業務や能力に合わせた教育プログラムを用意し、グローバル社会にも通用する人材の育成に努めているほか、直近では経営幹部を長期的に育成していくためのサクセッションプラン導入の試みを始めており、会社の屋台骨となる人材の育成・確保を目指しています。また、出産・育児・介護などのライフイベントがあっても働き続けやすい制度づくりにも注力し、女性をはじめとする多様な人材の活躍を促進しています。さらに2023年3月期には、当社と国内グループ会社を対象に初めて従業員サーベイを実施しました。結果の分析を踏まえ、従業員満足度の向上や明るく生き生きと働ける職場づくりを推し進めていく方針です。

### 企業体質の強靱化

2030年3月期の経営指標である売上高営業利益率12%以上、ROE10%以上を達成するためには、イノベーションによる企業体質の強靱化が必要です。そのためには特にデジタル技術の活用によってビジネスモデルや業務プロセスを変革するDX(デジタルトランスフォーメーション)化が必要であり、当社では昨年10月に情報システム部や業務プロセス改革室を中心とする全社横断的なDX推進プロジェクト「LDX 2030」を立ち上げました。業務改革の実現とデジタル人材育成の土台づくりを進めており、今後、設計・開発・製造・物流などのさまざまなプロセスにおける業務効率化やコスト削減、働き方改革といった効果を期待しています。

また、低成長・不採算事業の構造改革が喫緊の課題と認識しており、事業ポートフォリオの最適化や各事業の撤退基準の設定なども含めた議論を社内で開催しています。まずは徹底的なコスト削減や品種の統廃合などに取り組み、加えて事業部門ごとの資産効率の向上に努めていきます。一方、事業環境が良くなった際に機会損失を生じることがないように、特にエレクトロニクス関連などについては将来の需要拡大を見据え、積極的な生産設備投資を実施しています。

### 新製品・新事業の創出

社会的課題の解決に貢献し、持続的成長を実現するためには、新製品・新事業の創出が不可欠です。当社ではかねてより、研究スタッフが営業担当と共にお客様を訪ね、直接コミュニケーションを取る「マーケット対話型」の研究開発を推進し、その時々のお客様ニーズ・社会的要請に引き合いながら自社の技術を進化させ、革新的な新製品の開発によって業容を拡大させてきました。当社の歴史はこうした“イノベーションの歴史”とも言え、その風土が社内に根づいています。

そして「LSV 2030」では“技術革新による新製品・新事業の創出”を掲げており、従来の事業領域における先端テーマはもとより、情報通信・エレクトロニクスやモビリティ、エネルギー、医療・介護などの分野を中心に社会的課題の解決に資する製品・事業の開発を進めています。2022年にはこれら各テーマに関する技術開発と製品提案の強化を図るため、新ブランド「Welsurt<sup>ウェルザート</sup>」を立ち

上げました。同ブランドの製品開発においては当社独自のシート化技術に加え、米国子会社の研究開発拠点が持つ先端材料「カーボンナノチューブ」の技術などを応用し、他社や大学とも連携しながら製品の早期市場投入を目指しています。

→ 詳細はP20~23参照

また、社内の至るところから新製品のアイデアや提案が出てくるような環境づくりにも努めていきたいと考えています。

## 最後に

第130期(2024年3月期)につきましては引き続き厳しい事業環境にありますが、グループ全社の総力を挙げてこの難局を乗り越えていきたいと考えています。来期から始まる「LSV 2030-Stage 2」では、現状を踏まえた新たな施策も組み込み、「LSV 2030」達成に向けた再スタートを切ってまいります。当社グループではこのような厳しいときだからこそ攻めの姿勢を貫いて、今後の成長が期待される分野の研究開発や設備への投資、大きなシナジー効果や技術の獲得が見込めるM&Aなどを積極的に行っていく方針です。

当社グループは全てのステークホルダーの皆様と価値を協創し、そうして得た利益を株主の皆様や社会に還元するとともに、さらなる成長のために投資していくという“価値創造サイクル”を回していくことで、持続的に企業価値を高めていきたいと考えています。

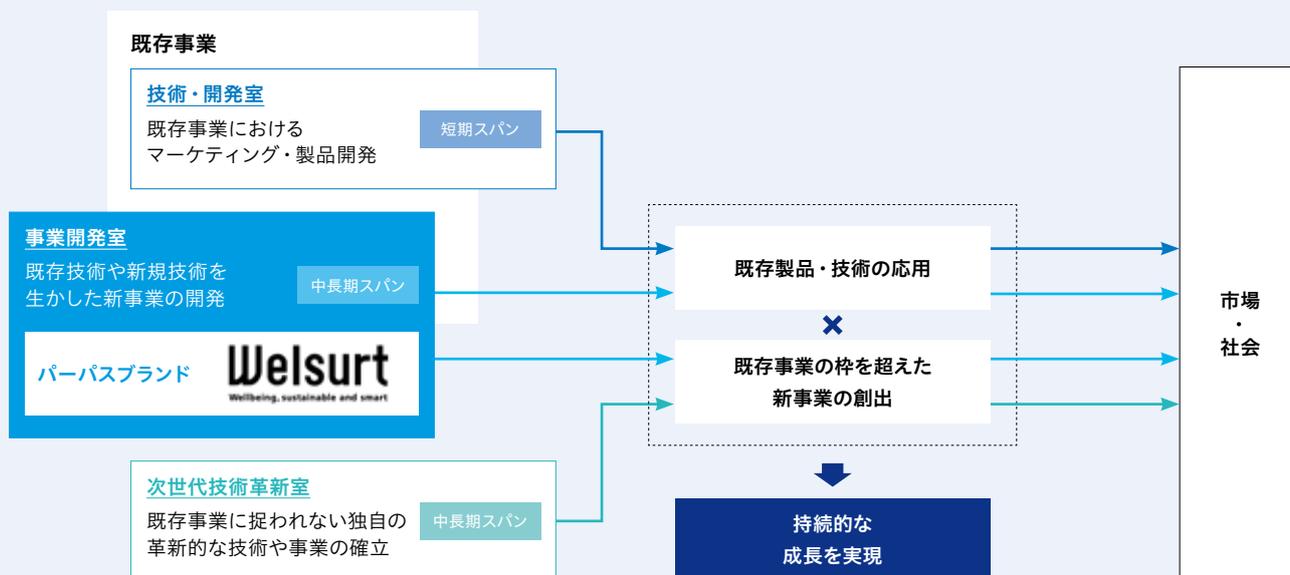
皆様には今後とも変わらぬご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



# 新たな価値の創造を目指して

長期ビジョン「LSV 2030」の重点テーマの一つとして“持続的成長に向けた新製品・新事業の創出”を掲げている当社では、事業統括本部が中心となって顧客ニーズに応える製品開発や新規開発テーマの探求を推進しています。同本部内に、事業・技術領域が異なる「技術・開発室」「事業開発室」「次世代技術革新室」を設け、研究開発本部などと連携しながら新たな価値の創造を目指しています。ここではその中から、事業開発室の取り組みについてご紹介します。

## 事業統括本部内の新製品・新事業創出に向けた組織の役割



## さまざまな社会的課題の解決を目指し、新事業ブランドを立ち上げ

現在、事業開発室では、省エネルギーや創エネルギー、海洋資源保全、情報通信・エレクトロニクス、モビリティ、医療・介護といった分野を中心に、新製品・新事業の創出に向けた研究開発を強化しています。事業開発室ではこれらの各開発テーマについて、2022年7月に「Welsurt」という新しいパーパスブランドを発表。このブランド名には、“誰もが豊かに生き生きと暮らせるサステナブル社会の実現に向け、さまざまな課題解決に貢献していきたい”という思いが込められています。これまで培ってきた独自の粘着技術や剥離技術、抄紙技術などに新たなテクノロジーを融合させることで、「環境」と「社会」に関する課題の解決を目指していきます。

Wellbeing ウェルビーイング	身体的、精神的、 社会的に満たされた幸福な状態
Sustainable サステナブル	持続可能性の実現
Smart スマート	エレクトロニクス技術やネットワークを 駆使した社会革新

## Welsurtが課題解決するサステナブル分野



通信(5G/6G)



医療・介護



モビリティ

産業部材  
(生産性向上)


省エネルギー



創エネルギー

リユース・  
リサイクル

海洋資源保全



## 中長期的な社会価値・企業価値の実現を目指して

事業開発室ではバックカスティングの考え方にに基づき、長期ビジョンのゴールとなる2030年までを2023年、2025年、2030年の三つのフェーズに分けて、「Welsurt」の中長期的な製品開発を進めています。高速通信規格5Gの普及から将来の6Gの実用化、IoT化やAI化の進展、少子高齢化社会と労働力不足の深刻化、CO<sub>2</sub>排出量の削減ニーズの高まりなど、各フェーズでの社会的課題やメガトレンドを想定し、それらに対応する価値の創造を目指していく方針です。製品

開発においては当社の基盤技術、あるいは海外子会社の独自技術を応用するだけでなく、企業や大学などの外部機関と関連技術を共有し、協業で開発を進める「オープンイノベーション」を推進。「Welsurt」では当社単独の“モノづくり”を超え、サステナブルな“社会づくり”に取り組んでいます。また、2030年以降を見据えた人材の育成も事業開発室の重要なテーマとして注力しています。

## Welsurt Vision to 2030



5Gの普及やIoT化が進むスマート社会を支える製品

高齡化社会や海洋環境の保護をテーマとする製品

CO<sub>2</sub>の排出量削減や6Gの実用化に貢献する製品

“モノづくり”からサステナブルな“社会づくり”へ

## 開発品紹介

現在、技術開発や用途提案が進められている「Welsurt」の主な開発品を「社会」と「環境」という二つのテーマ別にご紹介します。

## S

## 社会へのイノベーション

## ミリ波帯電磁波制御シート

ミリ波領域の電磁波の制御が可能なシート材料。自動車の先進運転支援システムとして搭載されているミリ波レーダーが正常に作動しているかどうかを調べるエミミング検査の際に、周囲の金属などによる電磁波の干渉を抑制するシートとして、自動車整備工場などへの提案を進めています。

## フィルムヒーター

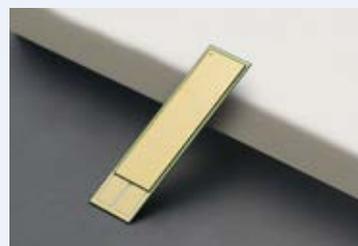
電気を通すと瞬時に発熱するフィルムヒーター。独自の配線技術やシート技術を駆使し、優れた透明性や伸縮性を実現しており、ハイレベルの自動運転技術に必要な“LiDAR”と呼ばれる高精度センサーやヘッドライト、車載カメラなどへの着雪・着氷を防止する材料として期待されています。



自動車の安全や自動運転を支える各種シート材料を開発・提案

## 薄膜軽量ペルチェモジュール

電気を流すと熱を吸収・放出するペルチェ効果を利用した薄膜軽量冷却モジュール。デバイスの高密度集積化が進むエレクトロニクス材料の熱制御への活用を想定しています。一般的なモジュールは厚さが数mm程度あるのに対し、当社では0.6mmを実現。薄膜かつ軽量で高い冷却効果を発揮します。



電子部品の熱制御に効果的なペルチェモジュール

## CNTウェアラブルセンサー

導電性や強度・耐久性、柔軟性に優れたカーボンナノチューブ(CNT)を糸状にして、伸縮性のある繊維に編み込んだウェアラブルセンサー。グローブやサポーターなどに装着すると、指や腕、足の曲げ伸ばし動作の検知が可能となり、介護・リハビリ、スポーツ、ゲームなどのコミュニケーション用途で活用できます。



CNTを利用したウェアラブルセンサー

## E

## 環境へのイノベーション

## 薄型熱電発電モジュール

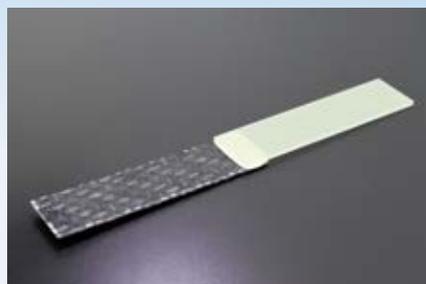
僅かな温度差を利用して熱エネルギーを電気エネルギーに変換することができるモジュール。厚さ0.6mmで曲面への貼付・追従性にも優れており、曲面形状の産業用ダクトなどの発熱面に貼付できるほか、ウェアラブルデバイスやモバイル機器などに搭載することで省エネルギー化に貢献します。



フレキシブル性があり、曲面への貼付が可能な熱電発電モジュール

### 高周波誘電加熱接着シート

高周波を当てると溶融し、ガラスと樹脂など異種材料を接合することができる接着シート。従来の液状接着剤と同等の接着強度がありながら作業時間を短縮でき、高周波を再度当てれば接合物を容易に解体できます。自動車部品などのリサイクルを促進する部材として提案しています。



高周波により接着シートが溶融し、異種材料を接合

### コアマモを使った混抄紙

海草のコアマモを木材パルプに混ぜ合わせて抄いた紙。コアマモは全国に分布し、CO<sub>2</sub>の吸収効果が認められていますが、アサリの稚貝保護や漁業者の航路確保などを目的に間引き・廃棄されることがあります。このコアマモを資源として再利用することで、廃棄物の削減と“海の脱炭素”に貢献します。



独特の風合いが特徴のコアマモ混抄紙

### 事業開発室長メッセージ

長期ビジョンの重点テーマに掲げている「新製品・新事業の創出」が当室の最大のミッションであり、その実現に向けて2030年のあるべき姿をイメージし、「社会」と「環境」の課題を解決するための開発テーマを選定しました。そして昨年、パーパスブランド「Welsurt」を立ち上げ、技術開発と製品提案の強化を図っています。開発に当たっては、これまで培ってきた技術や製造プロセスを生かして“リンテックならではの市場ポジションを確立すること”が重要だと考えています。例えば、ペルチェモジュールなどはさまざまな企業が市場参入していますが、当社は長年磨いてきたシート化技術によって、従来品よりも薄型・軽量化したフレキシブルタイプを開発しており、ウェアラブルデバイスなどさまざまな用途に展開することが可能です。そのほかにも、独自技術を応用したEUV(極端紫外線)露光装置用ペリクルといった期待の新製品の開発も着々と進めています。これは当社が半導体分野でまだ参入していない「前工程」向けの事業領域となります。今後も既存の領域を超える市場や技術開発に果敢に挑戦し、社会的課題を解決するための新たな価値の創造を目指していきます。



事業統括本部  
事業開発室長  
せがわ たけし  
瀬川 丈士

## CFOメッセージ

## IR、財務、情報システムの 各方面から企業価値向上を 目指していきます



取締役常務執行役員  
管理本部長

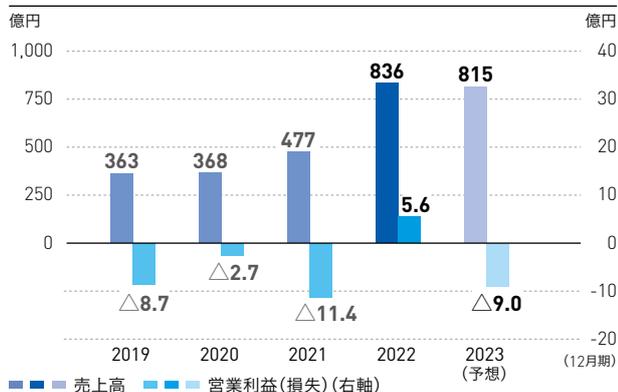
しばの よういち  
**柴野 洋一**

### 2023年3月期の振り返りと今後の見通し

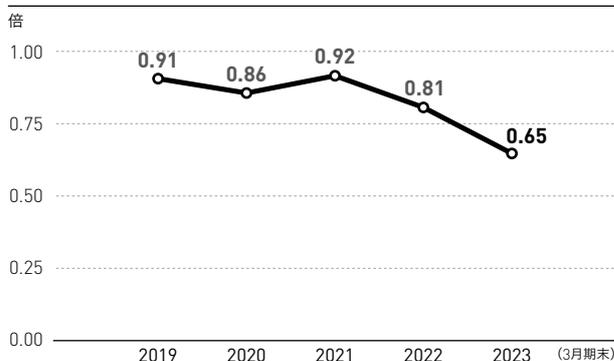
当期の連結売上高は米国での買収効果や円安影響も加わって、前期比278億円増の2,846億円と過去最高を記録しました。しかし利益面では、パルプをはじめとする原燃料価格の大幅な上昇や、電子・光学関連製品需要の急激な減少による生産設備の稼働率低下に伴う操業損失の増加といった大きなマイナス影響がありました。買収効果などによるマックタック・アメリカ社の黒字化、徹底したコスト削減や製品の価格改定といった増益要因はあったものの、これらの落ち込みをカバーするには至らず、営業利益は前期比78億円減の138億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比51億円減の115億円となりました。

2024年3月期についても、特に期前半はエレクトロニクス市場の低迷や原燃料価格の高止まり、米国景気減速の影響を大きく受けることから、業績予想は増収減益としました。当社グループとしては収益の改善に向けて、引き続き徹底的なコスト削減や生産性の向上、価格改定などを進めていきます。今期の想定為替レートは1米ドルを135円としています。またパルプ価格は足元では下がってきていますが、高騰時に購入した在庫の影響により、前期の110円/kgに対して今期は117円/kgを想定しています。これについては1円の変動で営業利益に約1億円の影響があります。なお、今年5月に公表したカナダ法人からの事業並びに関連資産買収の影響については、今期予想に含まれていません。

マックタックグループ 売上高/営業利益(損失)



PBR(株価純資産倍率)



## 収益性・資産効率の改善

昨今話題になっている“PBR1倍割れ”については、将来の業績や成長性について投資家の期待値が低いことのためであり、当社でも大きな課題と認識しています。3月末株価で計算すると当社は過去5年間、1度もPBR1倍を上回っておらず、2023年3月期末においては0.65倍にとどまりました。まず第一に、株価を高めるためには純利益を増加させてROEを高めることが重要と考えており、トップラインの拡大はもちろん、収益性の改善が鍵と考えています。事業ポートフォリオの最適化を含め、既に社内でも議論が始まっていますが、ま

ずは各事業部門で価格改定や不採算製品の見直し、固定費削減などの対応を進め、厳しい事業環境においても利益の出せる企業体質を目指していきます。

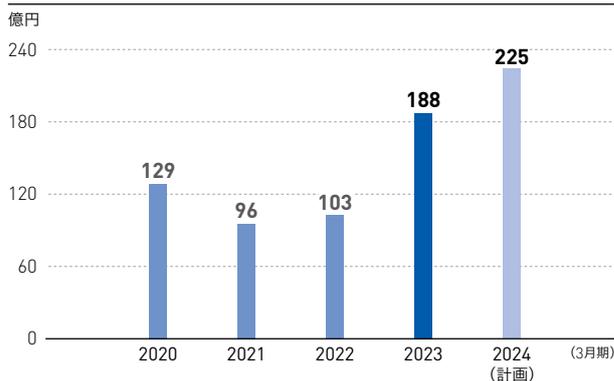
また、各事業部門において売上高や利益面だけでなく資産効率もしっかりと意識してもらうため、事業部門別のバランスシートを作成しました。事業部門ごとに売上債権や棚卸資産、固定資産の回転率を明確化することで問題点を明らかにし、事業部門ごとにKPI(重要評価指標)を設定して、適切な資産管理や不採算要因の解消に努めていきます。

## 投資戦略

今後の投資戦略については、まず成長事業への設備投資に注力していきます。2023年3月期は、積層セラミックコンデンサ関連テープや半導体関連粘着テープの生産設備の増設を中心に過去最高となる188億円の設備投資を実施しました。今期はそれらの継続工事や温室効果ガスの排出量削減に向けた環境対応投資も含め、前期をさらに上回る総額225億円の投資を予定しています。研究開発費も過去最高の94億円を計画しており、必要な投資は積極的に実施していく方針です。

また、持続的成長にはデジタル分野への投資が重要であることから、昨年秋に組織横断プロジェクト「LDX 2030」を

設備投資額(連結)



## 「LDX 2030」コンセプトイメージ図



## 「LDX 2030」七つの変革テーマ

- 社内コミュニケーション活性化で変革マインドを企業文化として浸透
- 強靱な人財・組織を目指したデジタル人財の育成
- デジタル技術を積極的に活用したBPR
- 勘と経験をデジタル化し、データに基づく判断ができる仕組みづくり
- 営業DXによる営業効率化と顧客ニーズ起点で製品開発する仕組みづくり
- 社内外への積極的な情報発信
- 国内外システムの再配置・最適化検討

立ち上げ、DX化への取り組みを推進しています。同プロジェクトでは、長期ビジョン「LSV 2030」に掲げる重点テーマの達成に向けて七つの変革テーマを設定し、施策案やKPIを検討して、これらを実行・達成していくためのロードマップを策定しました。今後はさまざまな部署のメンバーで構成される分科会の立ち上げや、全社員を対象としたDX基礎研修も予定しており、情報システム部門を含む管理本部のトップと

して、しっかりと統括していきたいと考えています。なお、前述の積層セラミックコンデンサ関連テープの生産設備の増設を進めている土居加工工場(愛媛県)と熊谷工場(埼玉県)では、自動化や省人化、省エネルギー、CO<sub>2</sub>排出量抑制などにも配慮した生産体制の構築を図っており、将来的にはそのほかの工場にも展開していく計画です。

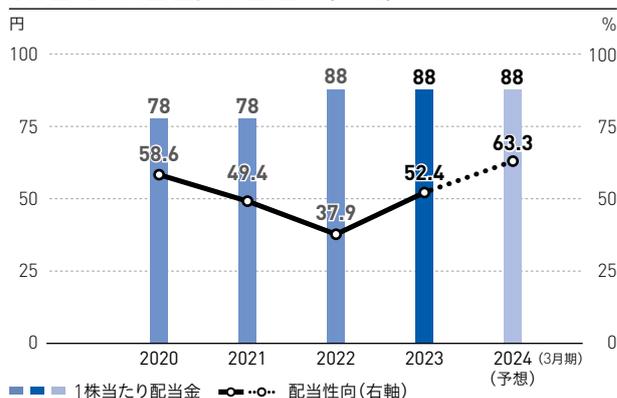
## 株主還元の充実

当社では経営基盤の強化を図りつつ、各事業年度の連結業績を勘案し、安定的かつ継続的な配当を行っていくことを株主還元の基本方針としてきました。この方針の下、当期の配当金については1株当たり88円とし、配当性向は52.4%となりました。

そして今期からは株主還元の姿勢をより明確にするために、配当に関する基本方針を変更いたします。当社では業績が前の期を下回ったときも含め、直近10年間にわたり減配はしていませんでしたが、さらに今後4年間、次期中期経営計画の最終年度までは原則として減配しないこととしました。加えて、指標として配当性向40%以上またはDOE(株主資本配当率)3%を目途とすることを掲げ、資本効率も意識しながら株主の皆様のご期待にお応えしてまいります。この方針に基づき今期の1株当たり配当金は、業績予想を踏まえて

当期と同額の88円としており、配当性向は63.3%となる見込みです。引き続き収益性の改善に努め、さらなる株主還元の充実を目指してまいります。

### 1株当たり配当金/配当性向(連結)



### 2024年3月期以降の配当に関する基本方針

当社は株主への利益還元の充実を経営上の最重要課題の一つと位置づけており、利益配分につきましては、経営基盤の強化を図りつつ、現在進行中の中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」の最終年度である2024年3月期から、次期中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」(2024年4月～2027年3月)の最終年度である2027年3月期までの4年間は原則として減配せず、配当性向40%以上またはDOE(株主資本配当率)3%を目途に配当を行うことといたします。内部留保資金につきましては、財務基盤の強化並びに将来の企業価値向上のための生産設備や研究開発投資などに有効に活用してまいります。

## CFOとして

IR活動を通じて機関投資家や証券アナリストの方々とミーティングする機会が多くありますが、対話に当たってはリンクテックのファンとなって応援していただけるよう、当社の魅力をしっかりと伝えることを心掛けています。最近ではPBRやROEをどう高めていくのかについて、多くのご質問やご意見を頂いていますが、それらをしっかりと経営トップにフィードバックし、ROE向上への施策を開示・実行することで、PBR1倍割れの解消を目指していきます。

また近年、北米でのM&Aを推進してきたこともあり、当期の海外売上高比率は約62%まで上昇しました。それに伴いグローバルでの財務戦略の重要性がより高まっていることを受け、今期から管理本部の財務課を財務部に格上げし、グループ全体の資金管理や資本効率改善への取り組みを強化しています。キャピタルアロケーションの最適化、DXの実現なども含め、CFOとしてIRや財務、情報システムの各方面から企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

## 事業戦略

### 事業統括本部長メッセージ

# 収益性の改善と新事業開発に取り組み、 社会を支える製品を提供し続けていきます

2023年3月期はロシアのウクライナ侵攻、急激な円安、米中貿易摩擦の激化など、まさに“VUCA\*”の時代を実感した一年でした。当社グループの事業環境も非常に厳しいものとなりましたが、原燃料価格の高騰については営業担当の地道な努力で、お客様に業界全体の底上げの必要性について共感いただきながら価格転嫁を進めています。秋口以降にはエレクトロニクス市場の急激な落ち込みもありましたが、同市場では数年サイクルで在庫調整局面が訪れ、その後に急回復するのが常であり、今後の需要の急増にしっかりと対応できるよう計画どおり停滞することなく設備投資を進めています。また環境意識の高まりを受けて、各種プラスチック代替製品の提案強化や剥離紙の無溶剤化を推進することができたのは大きな成果です。

今期については次期中期経営計画、そしてその先に向けた“準備の一年”になると捉えています。長期ビジョンで掲げるROE10%以上を達成するためには収益性の改善が不可欠であり、製品競争力を高めるための生産設備のビルド&スクラップや、事業ポートフォリオの最適化なども検討していきます。また、人々の行動様式が変わっていく中で、世の中を支える製品・サービスを提供し続けることが当社のパーパスだと私は考えています。新製品・新事業の構築に向けて、当本部の事業開発室、次世代技術革新室などで新たな事業の創出を目指しており、引き続きEUV露光装置用ペリクルなどの事業化を進めています。さらに私が推進担当役員を務めるSDGs委員会で提案されたアイデアに対しても、両室が参画して事業創出に向けた協議が始まりました。今後も生産本部や研究開発本部と三位一体となり、当社の強みの一つであるお客様に寄り添ったカスタマイズ力を発揮することで、パーパスの具現化を目指していきます。

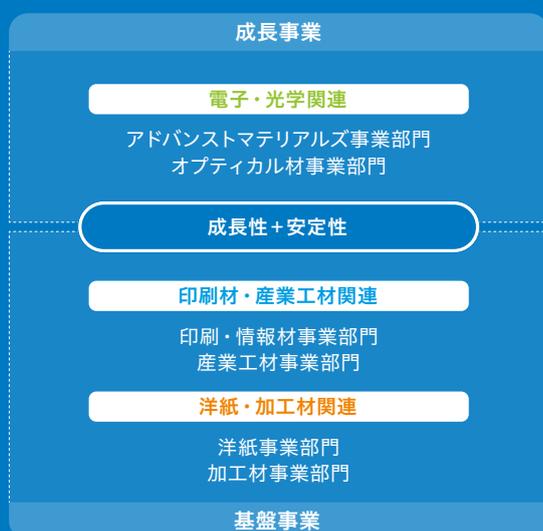
\* VUCA: Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の4語の頭文字を取った、将来の予測が困難な状態を指す言葉

取締役専務執行役員  
事業統括本部長  
かいや たけし  
**海谷 健司**



### 三つの事業セグメント

当社では六つの事業部門を製品や技術、市場の類似性に基づき、三つの事業セグメントに分類しています。主力の「印刷材・産業工材関連」、成長を牽引している「電子・光学関連」、各粘着事業を下支えする「洋紙・加工材関連」といった特徴があり、各事業部門において事業や市場の特性に合わせた成長戦略を展開しています。



### 一つの業界の市況に左右されにくい収益構造

リンテックの多彩な製品群の中でも、電子・光学関連の製品はエレクトロニクス市場の拡大に比例し、市況の波はあるものの概して右肩上がりの成長を遂げてきました。一方、印刷材・産業工材関連や洋紙・加工材関連の製品は、食品・日用品・文具・建材・物流・自動車など幅広い分野で使用されており、比較的需要が安定している基盤事業と言えます。このように特定の業界に依存せずに幅広くビジネスを展開することで、収益の成長性と安定性を兼ね備えているのが当社グループの事業の特徴です。

- 食品関連
- 日用品関連
- 家電関連
- 物流・流通関連
- 建物関連
- 自動車関連
- 通信機器関連
- 産業機器関連
- 文具関連
- 工業関連
- 航空機関連



## 印刷材・産業工材関連

### 主要製品

#### 印刷・情報材事業部門

- ラベル用粘着紙・粘着フィルム
- バーコードラベル用粘着紙・粘着フィルム

#### 産業工材事業部門

- ウインドーフィルム
- 自動車用粘着製品
- 屋外看板・広告用フィルム
- 工業用粘着テープ
- 内装用化粧フィルム
- ラベリングマシン

### Strengths

- 国内の幅広い市場における豊富な納入実績と高シェア
- ラベル用粘着製品とラベリングマシンの組み合わせによる総合提案力

### Weaknesses

- 海外市場におけるブランド力と価格競争力
- 米国、東南アジアにおける子会社の収益性

### Opportunities

- 国内外における環境ニーズの高まり
- アフターコロナの経済活動活性化に伴う需要回復
- 通販市場の拡大や労働力不足などに伴うラベル貼付自動化への需要増加

### Threats

- 国内市場の成長鈍化やフィルム製品の需要減少
- 主要原材料価格の高騰

### セグメント売上高



### セグメント営業利益(損失)





## 電子・光学関連

### 主要製品

#### アドバンスドマテリアルズ事業部門

- ・半導体関連粘着テープ
- ・半導体関連装置
- ・積層セラミックコンデンサ関連テープ

#### オプティカル材事業部門

- ・偏光フィルム／粘着加工
- ・タッチパネル関連製品

### Strengths

- ・半導体関連粘着テープと装置の総合提案力、世界トップシェアの製品群
- ・世界の半導体・電子部品メーカー各社への豊富な納入実績と顧客ニーズへの対応力
- ・光学ディスプレイ関連事業における基盤技術を生かした製品設計力

### Weaknesses

- ・半導体や電子部品、偏光フィルム関連に続く新事業の創出
- ・光学ディスプレイ関連事業の収益力

### Opportunities

- ・5GやIoT、EVの普及など、急速なデジタル化に伴う市場拡大
- ・半導体や電子部品、光学ディスプレイに関わる技術革新

### Threats

- ・地政学リスクや自然災害などによるサプライチェーンの混乱
- ・ディスプレイ市場の競争激化と関連技術のコモディティー化

### セグメント売上高



### セグメント営業利益\*



## 洋紙・加工材関連

### 主要製品

#### 洋紙事業部門

- ・カラー封筒用紙
- ・高級印刷用紙
- ・色画用紙
- ・建材用紙
- ・特殊機能紙

#### 加工材事業部門

- ・一般粘着製品用剥離紙
- ・合成皮革用工程紙
- ・電子材料用剥離紙
- ・炭素繊維複合材料用工程紙
- ・光学関連製品用剥離フィルム

### Strengths

- ・カラー封筒用紙や特殊機能紙などの国内市場における高シェアと独自の抄紙技術
- ・剥離紙用原紙からの一貫生産体制と優れた剥離剤処方技術・塗工技術

### Weaknesses

- ・海外における販売・デリバリー体制やブランド力、価格競争力
- ・新規市場の調査力や新製品開発力

### Opportunities

- ・海外における高付加価値製品の需要拡大
- ・国内外における環境ニーズの高まり
- ・アフターコロナの経済活動活性化に伴う需要回復

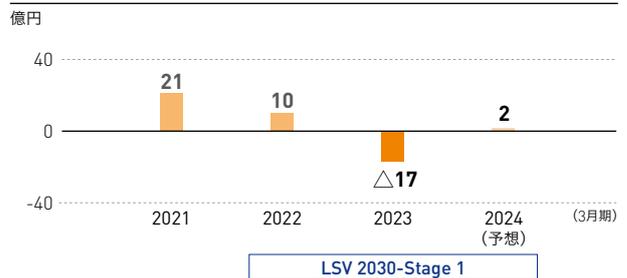
### Threats

- ・ペーパーレス化のさらなる進展
- ・輸入パルプや石化原材料などの主要原材料価格の高騰

### セグメント売上高



### セグメント営業利益(損失)\*



※ 2022年3月期から洋紙・加工材関連の一部製品を電子・光学関連へ移管しています。2021年3月期の実績は組み替えて記載しています。

# 印刷材・産業工材関連



## 印刷・情報材事業部門

### 事業部門紹介

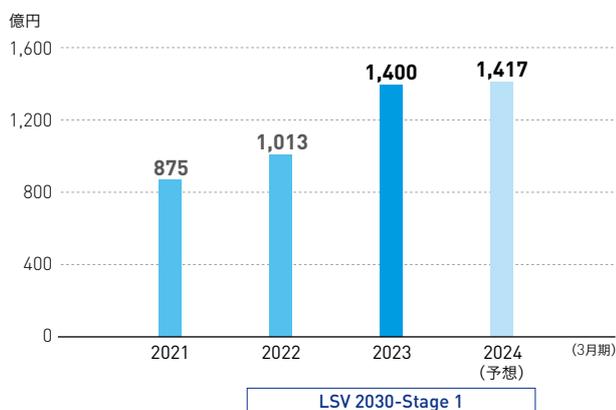
さまざまな分野で使われているラベル用粘着紙・粘着フィルムなどを製造・販売しており、特に付加価値の高い粘着フィルムでは国内市場でトップシェアを有しています。また海外においては、アジア地域を中心に生産・販売拠点網の充実を図る一方、近年では米国子会社のマックタック・アメリカ社を中心に北米市場での事業拡大にも注力しています。グループ全体売上高の約50%を占める最大の事業部門です。

### 中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」における主な取り組み

- 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
- マックタックグループとのシナジー発現
- 地球環境との共生と循環型社会の実現に向けた取り組み推進
- QCD\*の強化と収益拡大

\* QCD: 品質・コスト・デリバリー

### 印刷・情報材事業部門 売上高



※ 2022年3月期の期首よりマックタック・アメリカ社の産業工材事業部門に関わる全ての製品を印刷・情報材事業部門へ移管しました。2021年3月期の実績は組み替えて記載しています。

### 印刷・情報材事業部門長メッセージ

2023年3月期は、国内では物価上昇による買い控えなどにより食品・飲料用が低調に推移しましたが、フィルム代替となる耐水性に優れた粘着紙など、各種環境配慮製品の採用が増加したほか、物流・医薬関連が堅調に推移しました。海外では東南アジアにおいてサプライチェーン混乱の影響を受け、工業用を中心に低調に推移しましたが、米国のスピネカー社がマックタック社の傘下に加わったことで業績に大きく貢献しました。

当事業部門においては、今後も国内と同様に海外での拡販が持続的成長に向けた重要なテーマとなります。景気の減速により現在の欧米市場は厳しい環境にありますが、一層のコスト削減によって競争力の強化に努めていきます。また、マックタックグループとのシナジー効果発現については、リンテック品の米国での販売増や、国内でのマックタック製ホットメルト粘着素材の売り上げ伸長といった成果が出てきており、今年上市した当社製ホットメルト新製品の拡販も図っていきます。さらに高まる環境ニーズにより幅広く対応するため、環境配慮製品の拡充や剥離紙のリサイクルシステムの構築も目指してまいります。



常務執行役員  
事業統括本部副本部長兼  
印刷・情報材事業部門長

よしたけ まさあき  
**吉武 正昭**



## 産業工材事業部門

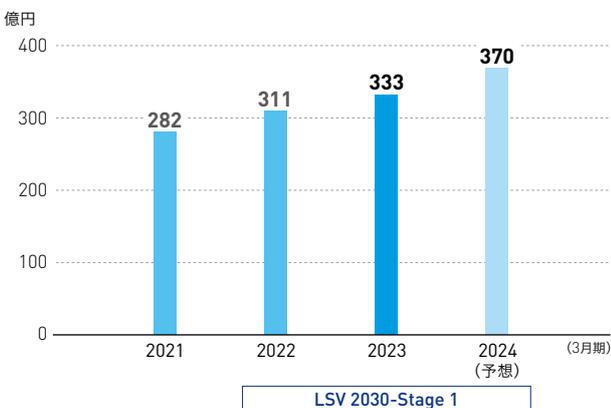
### 事業部門紹介

建物や自動車の窓ガラスに貼るだけで日射熱や紫外線を遮断し、ガラス破損時には破片の飛散を抑制する効果を発揮するウインドーフィルムをはじめ、内装化粧フィルムや屋外看板・広告用フィルム、車体の装飾や保護などに使用される二輪・自動車用粘着製品、モバイル機器などの部材固定に使用される工業用粘着テープ、さらにはラベルを効率良く自動で貼り付けるラベリングマシンなど、幅広い製品を製造・販売しています。

### 中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」における主な取り組み

- 国内外でのウインドーフィルムの拡販と高機能製品の拡充・展開
- ラベリング技術をコアにした自動化システムの拡販
- 自動車用新製品の投入
- デジタル印刷を活用した壁装材の展開

### 産業工材事業部門 売上高



※ 2022年3月期の期首よりマックタック・アメリカ社の産業工材事業部門に関わる全ての製品を印刷・情報材事業部門へ移管しました。2021年3月期の実績は組み替えて記載しています。

### 産業工材事業部門長メッセージ

2023年3月期は、国内の自動車生産は回復が遅れたものの海外では回復傾向となったことから、自動車向け製品が堅調に推移し、中でもウインドーフィルムはインドネシア向けで好調な売り上げを記録しました。建物用ウインドーフィルムも新サンプル帳の効果や防犯ニーズの高まりを受けて需要が伸長し、屋内外サインなどの建築材関連製品もイベントや展示会が再開されるようになったことから堅調な推移となりました。

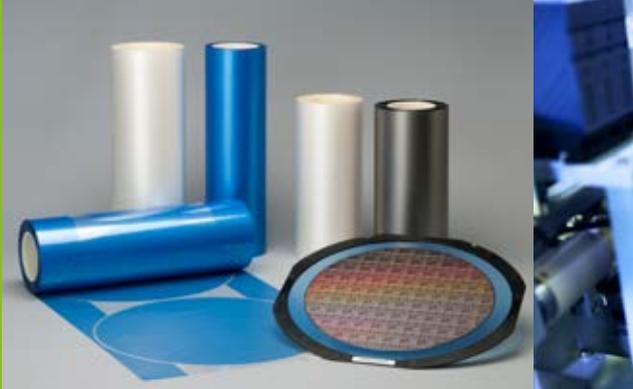
さらなる拡販と収益性の改善が求められる中、2023年4月に装飾フィルム事業を手がける国内のグループ会社2社を統合し、シナジー創出に向けた体制を構築しました。今後も通販需要の拡大が見込まれる産業システム関連では労働力不足による自動化ニーズを確実に取り込みつつ、新製品の電動ラベリングマシンの拡販にも注力していきます。また、自動車用ウインドーフィルムについては、新たにSNSを使ったプロモーションを展開することで、ユーザーにフィルム装着のメリットを訴求し、認知拡大による施工率の向上を図っていきます。そのほか、無溶剤化やバイオマス原料、リサイクル原料の採用拡大も推進していきます。



執行役員  
事業統括本部  
産業工材事業部門長

みやけ ひでき  
**三宅 英樹**

# 電子・光学関連



## アドバンストマテリアルズ 事業部門

### 事業部門紹介

半導体の製造・実装工程で重要な役割を果たす特殊粘着テープとその特性を最大限に引き出すための装置、そして積層セラミックコンデンサの製造に不可欠な剥離フィルムなどを製造・販売しています。今後も大きな成長が予想されるエレクトロニクス業界において独自の地位を築いており、引き続き当社グループの業績を牽引していくことが期待されます。

### 中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」における主な取り組み

- 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
- 次世代デバイス製造プロセス用薄膜・高密度・多積層製品の開発
- 車載・パワーデバイス用、MEMS(極小電気部品)用半導体プロセステープの開発
- カーボンナノチューブ応用製品の上市

### アドバンストマテリアルズ事業部門 売上高



### アドバンストマテリアルズ事業部門長メッセージ

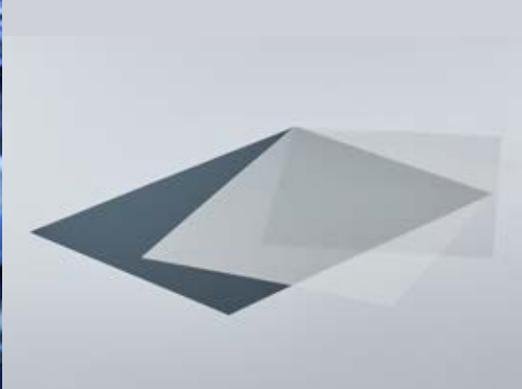
2023年3月期は、コロナ特需の剥落や中国におけるゼロコロナ政策による経済の低迷に加え、地政学的な問題から世界的なインフレが進行したことにより消費マインドが大きく低下し、スマートフォンやパソコン、さらには車載や産業用途の需要など、エレクトロニクス市場全体が低迷しました。当事業部門においては、急激に進行した円安のプラス効果はあったものの、売り上げ面では前期実績に対してマイナスの結果となりました。

厳しい事業環境にありますが、当社では今後のエレクトロニクス市場の回復や製品需要の再拡大を見据えた準備を進めています。設備投資面では、積層セラミックコンデンサ関連テープの生産設備が2023年3月に1機完成しましたが、今期中に1機、2025年3月期末までにさらに2機増設するほか、半導体関連粘着テープの新生産設備も2024年初頭に完工となる予定です。生産体制の強化と同時に、グローバルに展開している各拠点での業務のスマート化や変化するサプライチェーンへの対応にも注力していきます。また、微細な電子回路の形成に不可欠なEUV露光装置用ペリクルといった新製品の早期上市も目指していきます。



常務執行役員  
事業統括本部副本部長兼  
アドバンストマテリアルズ  
事業部門長

もちだ きんや  
持田 欣也



## オプティカル材 事業部門

### 事業部門紹介

特殊粘着剤や表面塗工剤の開発技術と精密塗工技術、そして高性能な生産設備を駆使して、各種光学ディスプレイ関連粘着製品を製造・販売しています。主に、液晶・有機ELディスプレイを構成する偏光フィルムの粘着加工を行っているほか、車載用タッチパネルなどに使用される光学用厚手粘着シートといった新製品の立ち上げ・拡販にも努めています。

### 中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」における主な取り組み

- 次世代ディスプレイ用粘着剤の開発
- OCA(光学用粘着シート)新製品の開発・拡販
- 光拡散フィルムの新市場参入

### オプティカル材事業部門 売上高



※ 収益認識に関する会計基準適用の影響により、2022年3月期以降の売上高は適用前の2021年3月期と比べて大幅な減少となります。

### オプティカル材事業部門長メッセージ

2023年3月期はコロナ特需の反動に加え、インフレ加速による個人消費の低減、中国のロックダウンによるサプライチェーンの混乱などにより、大型テレビやパソコン、スマートフォンといった各種ディスプレイ搭載機器の出荷数量が鈍化したことで、偏光フィルムの粘着加工事業は大幅な減少となりました。一方で、現在注力している車載向けの光学用厚手透明粘着シートなどのタッチパネル関連製品は堅調に推移しました。

中国メーカーの台頭により競争が激化している偏光フィルム事業については、引き続き協業する偏光フィルムメーカーとの連携を強化してハイエンド向けを伸ばしていくとともに、粘着剤や剥離フィルムの品種統合によるコストダウンや最適なグローバル生産体制の構築に努めていきます。また、光学用厚手粘着シートについては中国市場での拡販を図るとともに、無溶剤タイプやUVカット、耐腐食、着色、拡散など機能性の高い新製品を市場展開していきます。そのほか、反射型液晶向けの光拡散フィルム、次世代太陽電池向けのハイバリアフィルムなどの開発にも注力していきます。



執行役員  
事業統括本部  
オプティカル材事業部門長  
しよし さとる  
**所司 悟**

# 洋紙・加工材関連



## 洋紙事業部門

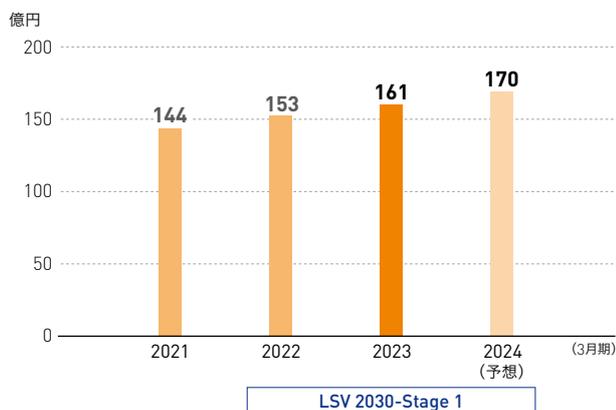
### 事業部門紹介

国内トップシェアを誇るカラー封筒用紙や色画用紙をはじめ、クリーンルームなどで使用される無塵紙や食品の包装に使われる耐油耐水紙といった特殊機能紙、独特の風合いを持った高級印刷用紙、壁紙の裏打ち紙に使用される建材用紙などを製造・販売しています。また、近年高まっている脱プラスチックニーズに対応した製品の開発・提案も強化しています。

### 中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」における主な取り組み

- 脱プラ・フードロス対応新製品の開発・拡販
- 新製品の開発と市場展開
- 既存製品の競争力強化による新たな用途展開
- 海外市場への特殊機能紙の拡販

### 洋紙事業部門 売上高



### 洋紙事業部門長メッセージ

2023年3月期は、主力のカラー封筒用紙は市況が低迷する中、価格改定効果もあり前期並みの売上高となりました。また、半導体需要の不調により無塵紙などの工業用特殊紙が減少しましたが、学校行事が再開されたことで色画用紙が堅調に推移し、耐油耐水紙もファストフード店などでのテイクアウト需要の増加によって好調に推移しました。全体では増収となりましたが、パルプ価格の上昇が利益を大きく圧迫し、非常に厳しい一年となりました。

当事業部門にとって利益率の改善が喫緊の課題となります。お客様のご理解を頂きながら製品の価格改定を進めていくとともに、現在の生産量に合わせた適正な生産体制への見直し、規格改廃による在庫の削減などに努めていきます。また、ペーパーレス化が進んでいく中で成長していくためには、環境配慮製品の拡充が鍵となります。コンビニ弁当の容器として使用できる厚物の耐油耐水紙やクリアファイルの代替素材となる半透明紙、そのほかプラスチックに代わる各種包材としてニーズがある高機能紙、生分解性ヒートシール紙などの開発・拡販に注力していきます。



執行役員  
事業統括本部  
洋紙事業部門長  
あおき さとし  
**青木 智**



## 加工材事業部門

### 事業部門紹介

紙やフィルムに剥離適性はもとより、耐水性や耐熱性、耐摩耗性といった各種機能を付与することで、さまざまな粘着製品の粘着剤面を保護する剥離紙・剥離フィルム、合成皮革に柄をつけるための型紙となる工程紙や炭素繊維をシート状の複合材料に加工するための工程紙などを製造・販売しています。

### 中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」における主な取り組み

- 剥離紙の無溶剤化と脱ポリ化の推進
- エナメル調および車両向け合成皮革用工程紙の技術開発・拡販
- 新製品の開発と市場展開

### 加工材事業部門 売上高



### 加工材事業部門長メッセージ

2023年3月期は市況が回復しつつありましたが、スマートフォン需要の減少により電子材料用剥離紙が低調に推移したほか、光学関連製品用剥離フィルムもテレビ用途を中心に大きく減少しました。炭素繊維複合材料用工程紙はスポーツ・レジャー需要の好調により増加した一方、合成皮革用工程紙は自動車内装シート関連の低迷により減少しました。原燃料高に対して価格改定も進めてきましたが、事業部門全体として前期を下回る結果となりました。

2024年3月期についてはまず利益率の改善が急務であり、さらなるコスト削減や価格改定に努めていきます。中長期的には環境対応を最重要テーマとして、剥離紙の製造時に有機溶剤を使用しない「無溶剤化」と剥離紙にポリエチレン樹脂を塗工しない「脱ポリ化」を推進していきます。また、合成皮革用工程紙の拡販に向けて、車両用合成皮革メーカー各社への販促強化に加え、イタリアのミラノに拠点を開設し、欧州での販売体制確立を目指します。そのほか新製品開発として、撥水性を付与できる合成皮革用工程紙や各種成膜用途の工程紙の開発にも引き続き取り組んでいきます。



常務執行役員  
事業統括本部副本部長兼  
加工材事業部門長  
すがや としみ  
**菅谷 俊巳**

## 研究開発本部長メッセージ

研究開発力をさらに強化し、  
新事業・新製品の創出を目指します

当本部の研究開発テーマは、半導体・光学関連などの成長分野、印刷材・産業工材関連や洋紙・加工材関連の成熟分野、事業領域の拡大に向けた新規分野に分けられ、2023年3月期はほぼ予定どおりに各主要テーマの開発を進めることができました。成長分野では、半導体製造用のハイパンプウェハ向け表面保護テープやフレキシブルディスプレイ向け光学透明粘着シートなどが完成し、成熟分野では環境配慮製品として、多くの無溶剤処方製品やバイオマス、リサイクル原料を使用した製品を上市しました。新規分野では薄膜軽量ペルチェモジュールやガスバリアフィルム、ミリ波帯電磁波制御シートなどが製品化に向けて前進しました。

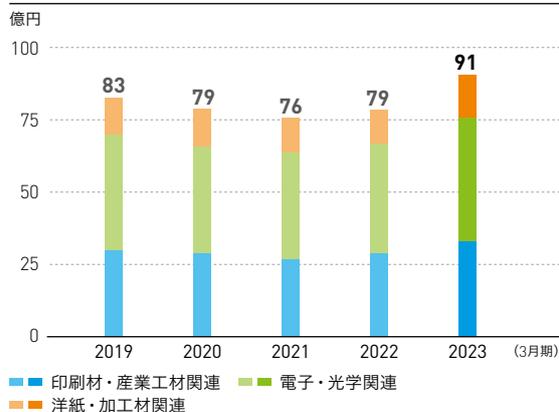
今期は新規分野の開発品を1件でも多く事業化することを最優先課題として取り組み、成長分野においても技術的優位性を生かして、さらなるシェア拡大に向けた高機能製品の開発に努めていきます。成熟分野では他社との差別化・高付加価値化を図るべく、引き続

き環境配慮製品の開発に注力していきます。また、開発効率を飛躍的に高めるためにはDX化が不可欠です。事務処理や情報収集に費やす時間を減らして研究開発に専念できる環境を整備し、ビッグデータや機械学習ツールなどを活用することで開発のスピードアップや新事業の創出につなげていきます。

当社の研究開発における強みは、四つの基盤技術、マーケット対話型の製品開発、そして個人の自由な発想を生かせる自由闊達な社風だと考えており、これまで自前の材料技術とプロセス技術を柔軟に組み合わせ、さらには進化させることで顧客ニーズに応え、技術力を高めてきました。今後は自社での技術開発にこだわりながらも他社の技術を柔軟に取り入れるオープンイノベーションや、DX化とデジタル人材の育成などによって研究開発力をさらに強化し、長期ビジョンの実現に寄与する製品の開発を目指していきます。

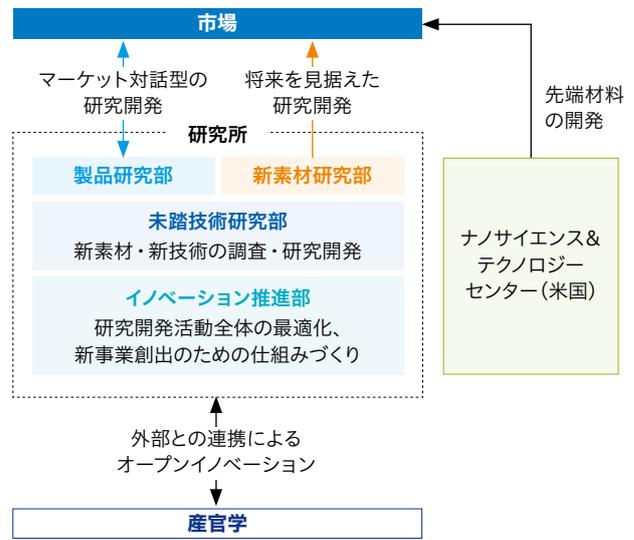
常務執行役員  
研究開発本部長  
みねうら よしひさ  
**峯浦 芳久**

## 研究開発費(連結)



## 研究開発体制

当社の研究開発機能が集中する研究開発本部・研究所（埼玉県）では、高精度な試験・分析機器やクリーンルームに加え、半導体関連分野の顧客が実際に使っているものと同等の各種装置も完備。さらに工場の量産設備に近い大型テスト塗工設備を導入し、開発から量産化までをスムーズに行える体制を構築しています。現業に直結する製品開発を行う製品研究部と将来を見据えた研究開発を行う新素材研究部に加え、2022年4月に未踏技術研究部とイノベーション推進部を新設し、約200人の研究員がそれぞれのテーマに励んでいます。また、米国の研究開発拠点であるナノサイエンス&テクノロジーセンターでは、カーボンナノチューブや人工筋肉といった先端材料の開発に注力しており、当社グループの新たな事業の柱となる技術・製品の確立を目指しています。



## 研究開発方針

当社では既存事業における競争力の強化と新製品・新事業の創出に向け、手がけたテーマを必ず形にするための研究開発を推進しています。「フロントローディング設計」や「ワンストップ開発」をキーワードに開発効率および開発スピードの向上に努めているほか、研究所と事業統括本部が連携した「ステージ・ゲート・システム」という研究開発スキームによって、中長期テーマを中心に確実に成果を出すプロセスを構築しています。

### 1 フロントローディング設計

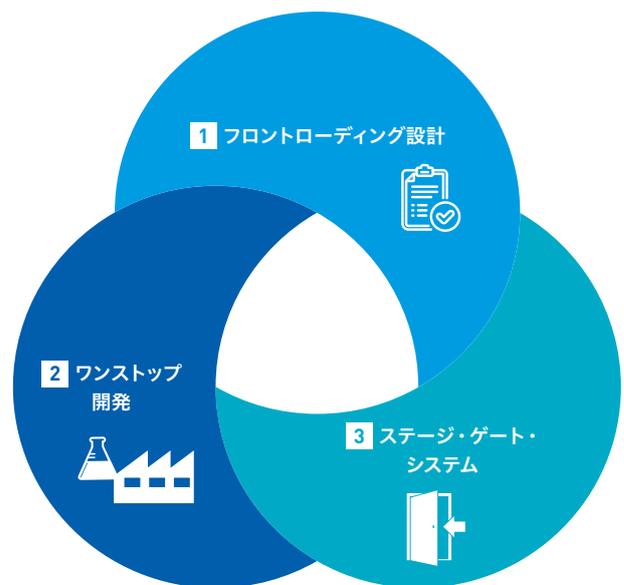
顧客ニーズや開発プロセスの精査に重きを置き、製品開発の初期段階で可能な限り開発上の課題やリスクを洗い出す手法です。事前に対策を講じて途中段階でのやり直しを極力抑えることで開発効率を高め、コスト削減にも寄与します。

### 2 ワンストップ開発

新規材料開発と量産化に向けたプロセス開発を同時並行で進める考え方です。研究所では工場の生産設備に近い大型試験研究設備によって量産に必要な各種データを収集し、量産化までの開発スピードの向上を図っています。

### 3 ステージ・ゲート・システム

研究開発テーマの開発状況を五つのステージに分け、次のステージへ進めるか開発を取りやめるかを厳しく審査・判断する社内プロセスです。開発の後戻りを防ぎ、各テーマを着実かつ迅速に形にすることを狙っています。

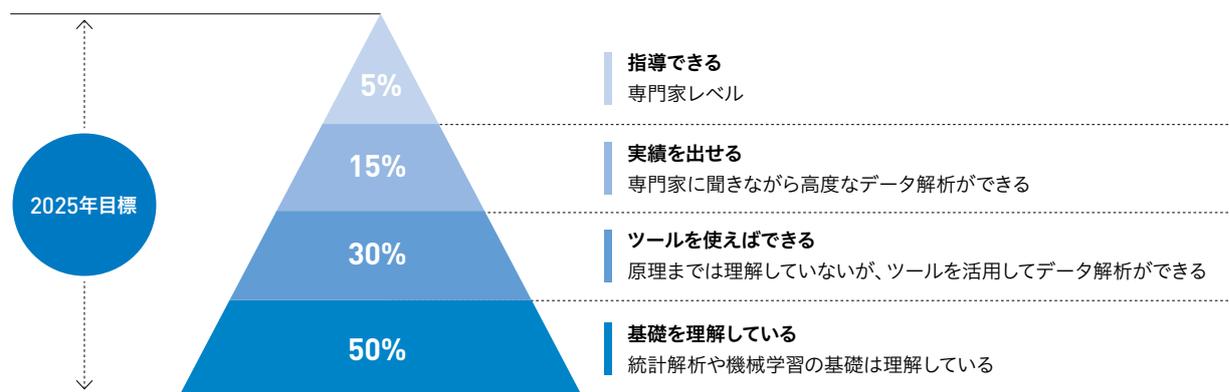


## DXの推進

研究開発本部では製品開発のスピードアップや新たな付加価値の創造などを目指し、DXを推進しています。具体的には、これまで蓄積してきた膨大な実験記録をデータベース化し、研究開発のデジタル情報基盤を整備。併せて、機械学習や統計解析などのMI(マテリアルズ・インフォマティクス)ツールを導入し、運用を始めています。これにより高効率かつ高

精度なデータ解析・予測が可能となり、課題解決のための材料や処方を選定が容易となることで、開発期間の大幅な短縮が期待されます。そのほか、社内外の情報収集・分析ツールも導入し、新規開発テーマの立案などに活用していく方針です。また、こうしたDXツールを本部全体で活用していくよう、デジタル人材の育成にも努めています。

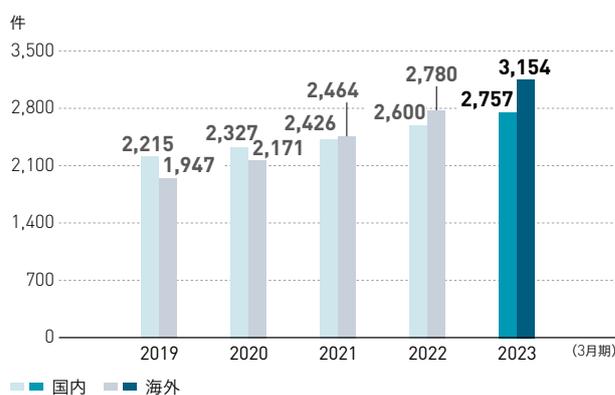
### 研究開発本部のデジタル人材育成目標



## 知的財産活動

当社では顧客ニーズに応える独創的な製品の開発を通じて企業価値の向上に努めており、これらの開発活動によって得られた特許権・商標権・意匠権などの知的財産を重要な経営資源と位置づけています。知的財産部では他社権利の尊重を大前提としながら、“技術立社リンテック”の生命線とも言える知的財産権の拡充を目的に、各研究開発部門および各事業部門と連動した戦略的な知的財産活動を推進。基盤事業領域と成長事業領域における特許ポートフォリオの構築、事業のグローバル化に対応した知的財産権の確保などによって、開発品から得られる利益の最大化を目指しています。また近年では、知的財産情報を分析して経営に活用するIPランドスケープの考え方に基づいて、知的財産情報を収集するためのAI特許調査システムを導入。自社や競合他社の技術情報などから現状の把握と将来の展望についての分析を行い、知的財産戦略の構築に活用しています。

### 特許保有件数





## カーボンニュートラル・チャレンジ

当社グループでは製品の開発・生産工程における環境配慮をメーカーとしての使命と捉えており、2050年までにCO<sub>2</sub>の排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラルの実現を目指しています。研究開発本部では「カーボンニュートラル・チャレンジ」をスローガンとして掲げ、全てのテーマにおいて環境負荷低減の視点を取り入れた開発活動を行っています。特にLCA\*の観点からCO<sub>2</sub>排出量の削減に大きく貢献するテーマを選定。燃焼処理の際に多くのCO<sub>2</sub>を排出してしまう

有機溶剤を製品の製造に使用しない無溶剤化をはじめ、石油由来のフィルム部材の薄膜化、植物由来のバイオマス原料や生分解性原料を使用した製品の開発、リユース・リサイクルを促進する製品の開発などに注力しています。

\* LCA：Life Cycle Assessmentの略称。製品のライフサイクル全体を通じて投入されるエネルギーや水、原材料の量や排出されるCO<sub>2</sub>、有害化学物質などを算出し、環境への影響を総合的に評価する手法



製造時に有機溶剤を使用しないホットメルトタイプのラベル用粘着製品



表面基材にバイオマス原料を使用し、さらに薄膜化も実現したラミネートフィルムの使用例

## 次世代を担う新製品・新事業の創出

当社グループが持続的成長を遂げていくためには、既存事業の拡大に加えて従来の技術の枠に捉われない新製品・新事業の創出が不可欠です。長期ビジョン「LSV 2030」で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)を注力分野として、新たな事業の柱となる製品や社会的課題解決に貢献する製品の開発を目指しています。

### 主な注力分野

エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EUV露光装置用ベリクル</li> <li>● 次世代デバイス製造プロセス用材料 など</li> </ul>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 薄型熱発電モジュール</li> <li>● 高機能ウインドーフィルム など</li> </ul>
サーマル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 薄膜軽量ペルチェモジュール</li> <li>● フィルムヒーター など</li> </ul>
資源・エミッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生分解性製品</li> <li>● バイオマス製品 など</li> </ul>
3R(リデュース・リユース・リサイクル)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高周波誘電加熱接着シート</li> <li>● リサイクル可能製品 など</li> </ul>