

中期経営計画

振り返り

▶▶ LSV 2030 - Stage 1

	2022年3月期実績	2023年3月期実績	2024年3月期実績	2024年3月期目標
売上高	2,568億円	2,846億円	2,763億円	3,000億円
営業利益	216億円	138億円	106億円	240億円
親会社株主に帰属する当期純利益	166億円	115億円	52億円	170億円
売上高営業利益率	8.4%	4.8%	3.8%	8%以上
ROE(自己資本当期純利益率)	8.2%	5.3%	2.3%	8%以上

▶▶ LSV 2030 - Stage 1

長期ビジョン「LSV 2030」の重点テーマに関わる主な活動実績

1 社会的課題の 解決	2030年までにCO₂排出量を2013年度比で50%以上削減する目標を前倒しで達成 - 環境配慮製品の拡充や製品の無溶剤化など循環型社会実現への貢献ほか、VOC(揮発性有機化合物)の大気排出抑制などを積極的に実施
イノベーション による企業体質の 強靱化	- DX推進プロジェクト「LDX 2030」を発足し、デジタル・AI活用による業務プロセスの改革を推進 - スマートファクトリー化に向けた生産設備の導入や、製品の高機能化と省エネに寄与する抄紙機インライン設備の導入
持続的成長に 向けた 新製品・新事業の 創出	- 次世代半導体の微細回路形成に欠かせないEUV露光機用CNTベリクルの要素技術を確立 - 半導体製造に関わる新規プロセスの開発推進を図るべく、福岡県が運営する三次元半導体研究センター内に「実装技術開発室」を開設 - シール・ラベル用粘着製品のシェア拡大に向け、機動的M&Aを通じた北米・アジア地域での生産・販売能力の増強

▶▶ LSV 2030 - Stage 2

	2025年3月期予想	2027年3月期目標
売上高	2,900億円	3,150億円
営業利益	180億円	255億円
親会社株主に帰属する当期純利益	130億円	180億円
売上高営業利益率	—	8%以上
ROE(自己資本当期純利益率)	—	8%以上

▶▶ LSV 2030 - Stage 2

長期ビジョン「LSV 2030」の重点テーマに関わる主な活動方針

1 社会的課題の 解決	• 2027年3月までにCO₂排出量を2013年度比で67%以上削減 • 環境配慮製品のさらなる拡充や製品の無溶剤化に取り組むほか、使用済み剥離紙の水平リサイクルの検討を関連企業やラベル循環協会(J-ECOL^{ジェーコール})と共に推進 • VOCの大気排出量のさらなる抑制
2 イノベーション による企業体質の 強靱化	• 各事業の将来にわたる成長性や市場競争力、収益性を見極めたうえで、不採算分野の撤退を含めたポートフォリオの再構築を実施し、国内外のグループ会社の経営健全化を促進 • 省エネ、高品質、高効率、省人化を目的とした新規生産設備を導入すると同時に、生産プロセスの革新によりコスト競争力を強化 • 「LDX 2030」の具体的な実行計画を行動に移し、変革を起こす経営基盤や企業風土の醸成を加速することで、あらゆるステークホルダーの期待を超える価値を創出
3 持続的成長に 向けた 新製品・新事業の 創出	• 要素技術を確立したEUV露光機用CNTペリクルの早期量産に向けた体制を構築 • 開設した「実装技術開発室」を活用し、先端半導体後工程におけるパッケージング技術に関わる新たなテープや装置および独自プロセスの開発を推進 • 海外市場で現地のニーズに合わせた粘着紙・粘着フィルムなどの製品ラインアップを拡充・拡販することで、海外売上高比率を2027年3月期には65%まで向上

マテリアリティ

当社グループは新中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」の策定に合わせ、マテリアリティとKPIを見直しました。今回の見直しに当たっては、企業活動による環境・社会への影響も考慮する「ダブルマテリアリティ」の考え方を採用。新たに設定した五つのマテリアリティとその対応を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献します。

マテリアリティ		
	事業活動を通じて社会的課題の解決を図る	●脱炭素社会の実現への貢献 ●あらゆるステークホルダーに対する人権の尊重 ●ガバナンスとリスク管理の強化
	イノベーションによる企業体質の強靱化と持続的成長の推進	●市場をリードする革新的な新製品・新事業の創出 ●開発・製造・物流・業務プロセスなどの改革による収益性の向上 ●知的財産の保護と活用
	環境・社会・お客様への責任を果たす	●自然生態系への影響の低減 ●環境配慮製品のさらなる創出 ●安全で高品質な製品の提供と安定供給
	未来のための人材を守り、育てる	●従業員の人権尊重と権利の向上 ●人的資本の向上と誠実かつ風通しの良い組織づくり ●従業員の労働安全衛生の推進
	信頼されるリンテックであり続ける	●透明性のある情報開示とステークホルダーとのコミュニケーションの強化 ●コンプライアンスと公正なビジネスの徹底 ●責任ある調達とサプライチェーンの強靱化 ●情報セキュリティの強化

KPI

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ●CO₂排出量削減(2013年度比):
2027年3月期67%以上削減、
2030年3月期75%以上削減、
2050年カーボンニュートラル達成 ●スコープ1、2、3 | <ul style="list-style-type: none"> ●非化石エネルギー比率 ●CSR勉強会(人権方針の周知・啓蒙など)実施 ●全社リスク管理委員会において特定したテーマの件数 ●任意の重要会議(取締役審議会、指名・報酬委員会、サステナビリティ委員会)で議論した時間 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●新製品売上高比率目標:
2027年3月期27%(2030年3月期30%以上) ●開発製品数 ●外部機関との開発連携件数 | <ul style="list-style-type: none"> ●LDX 2030プロジェクトにおける七つの取り組みに基づくDXテーマの実行数 ●特許出願・保有特許件数 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●剥離剤、粘着剤の無溶剤化:
①2030年に剥離剤、粘着剤の無溶剤化比率75%
②2030年までに無溶剤型剥離紙100%(熊谷工場・三島工場で生産する剥離紙全て ※特殊品除く) ●森林認証紙・パルプの使用率 | <ul style="list-style-type: none"> ●廃棄物の最終埋立比率:1%以下 ●剥離紙リサイクルシステムの実運用 ●環境配慮製品開発件数 ●品質事故件数比率 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職・監督職(係長・主査)比率:10% ●女性採用比率(大卒・院卒・短大卒):35%以上 ●障がい者雇用率:2026年3月期2.7% ●通信研修受講件数 | <ul style="list-style-type: none"> ●労働災害度数率 ●労働災害強度率 ●年間無災害事業所数 ●労働安全衛生関連法令 違反件数 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●機関投資家・アナリストとの面談回数 ●決算やIRに関する説明会の開催回数および延べ参加者数 ●法務研修の実施回数および延べ参加者数(アーカイブ視聴含む) ●リーガルニュースの定期発行(年6回)と総閲覧数(メール送信数含む) | <ul style="list-style-type: none"> ●CSR調査の対応数 ●原材料取引先アンケート回答率 ●「情報セキュリティ運用細則兼内部監査チェックリスト」に基づく自己チェックを年1回実施 ●e-ラーニングによる「情報セキュリティ自己監査」を年1回実施 |

財務戦略

CF0メッセージ

財務面から「LSV 2030」を
推進し、企業価値向上を
目指します

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

2024年3月期の振り返りと「LSV 2030-Stage 2」の経営目標

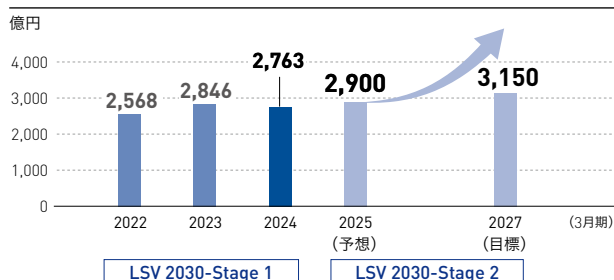
「LSV 2030-Stage 1」の最終年度となった2024年3月期の上期は、電子・光学関連製品の販売数量の大幅な減少や、受注減少による生産設備の稼働率低下に伴う操業損失の増加など厳しい事業環境となりました。下期以降には半導体・電子部品関連製品やシール・ラベル用粘着製品を中心とした受注の回復のほか、価格改定などの効果が表れて事業環境が好転したものの、上期の不振をカバーするまでには至らず、通期の連結売上高は2,763億円、営業利益は106億円、親会社株主に帰属する当期純利益は52億円と減収減益となりました。

「LSV 2030-Stage 1」では、初年度に売上高・利益ともに過去最高を記録し目標を上方修正しましたが、2・3年目

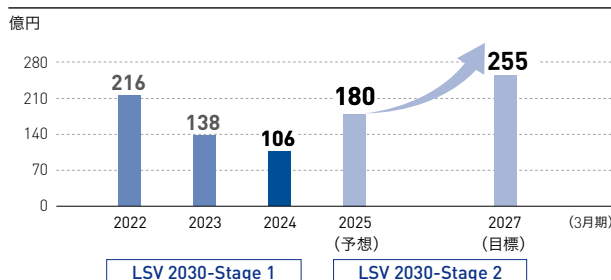
は外部環境の悪化によるマイナス影響が大きく、目標を達成できませんでした。想定以上に原燃料価格の高騰や円安など外部環境に大きく影響を受けた3年間だったと言えます。

当社が今後も新製品・新事業の創出などを通じてサステナブルな社会の実現に貢献していくためには、外部環境に影響されない強靱な企業体質であることが不可欠です。収益性・資産効率の改善、戦略的な資本配分、そして適切な情報開示や株主・投資家と建設的な対話をしていくことが、「LSV 2030」を推進していく中でCF0としての私の責務だと考えています。新中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」ではこれらを着実に実行し、最終年度の2027年3月期は連結売上高3,150億円、営業利益255億円、親会社株主に帰

連結売上高



連結営業利益



属する当期純利益180億円、売上高営業利益率8%以上、ROE(自己資本当期純利益率)8%以上の達成を目指します。初年度となる2025年3月期は、引き続き不透明な外部環境が続くことが予想されますが、販売数量の回復や生成

AI向け半導体関連装置の大口受注などにより、売上高は2,900億円、営業利益は180億円、親会社株主に帰属する当期純利益は130億円と増収増益となる見通しです。

収益性・資本効率の改善

2024年3月期はカナダのシール・ラベル用粘着製品の販売会社であるラベルサプライ社の事業を買収した一方で、光学関連製品の製造・販売を行っているリンテック・スペシャリティー・フィルムズ(韓国)社とリンテック・スペシャリティー・フィルムズ(台湾)社の解散を決断しました。偏光フィルム事業においては、昨今の中国企業の台頭などにより、両拠点での業績の回復が見込めないと判断したためです。一部の株主・投資家からは、事業ポートフォリオの最適化の観点で低収益事業の縮小や撤退を含めた厳しいご意見を頂くこともあります。しかし、粘着製品の一貫生産や事業部門間での技術転用・応用を可能とする3セグメント6事業部門体制が当社の強みであり、既存事業の収益改善が最優先課題だと考えています。当社グループでは、収益の改善に向けて、コスト削減や生産性の向上、価格改定などを進めてきました。逆風の中でもやるべきことを実行してきた結果、着実に成果が出始めています。今後も、徹底的な改善を継続したうえで、事業ポートフォリオの最適化を目指していく方針です。

また、2024年3月期は事業部門別のバランスシートを半期ごとに作成・分析した結果、固定資産や棚卸資産などの回転率に関する課題が浮き彫りになりました。各事業部門長と協議のうえで事業部門ごとのKPIを設定し、今後は本格的な実行フェーズに入っていきます。社員も自身の仕事と財務指標との相関性について関心を高めつつあり、これまで以上に生産本部や調達本部とも連携を図りながら、全社一丸となって採算性や収益改善に取り組んでいきます。

なお、コスト競争力向上の面でDXの活用は欠かせません。私はDX推進の組織横断プロジェクト「LDX 2030」の統括責任者としても、DXによるビジネスモデルの変革を推進しています。同プロジェクトは、ありたい姿と変革テーマから導き出した業務改革や営業などのテーマごとに6分科会体制で構築され、現在2027年3月期までのロードマップを策定して施策を進めています。

持続的成長に向けたキャッシュアロケーション

「LSV 2030-Stage 2」期間では約1,300億円のキャッシュフローを見込んでおり、その用途は研究開発、生産設備、人材、DX、M&Aといった成長投資と株主還元の充実を主な対象としています。必要な投資については戦略的に

資金を投入し、企業価値を向上していく考えです。

設備投資には約600億円を割り当てる計画で、需要が伸びている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塗工設備の増設、小松島工場(徳島県)で



中期戦略

財務戦略 CFOメッセージ

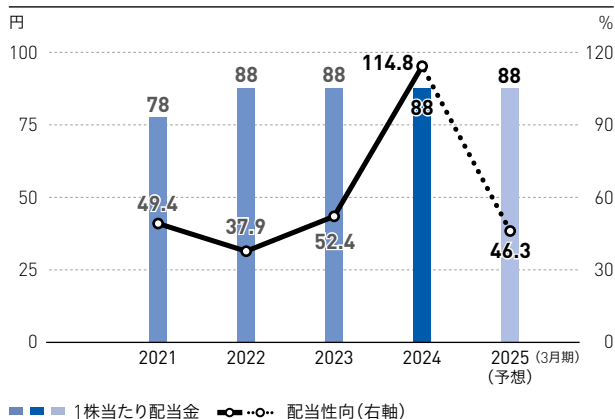
の新たな工場棟の新設、生産効率を向上させるためのスマートファクトリー化などを進めています。環境変化が激しい昨今、いかに先手を打つ形で投資できるかが鍵となります。前中期経営計画からの継続となりますが、生成AI関連や半導体関連などの需要増加に対応できる体制を早急に整えます。

研究開発には約320億円を投資する計画です。新製品・新事業の早期創出を目指すほか、次世代半導体の微細回路形成に欠かせないEUV露光機用CNTペリクルの早期量産体制構築に向けた投資を主としています。研究開発の中には芽が出るまでに時間が掛かるものもありますが、マーケティングデータなども活用しながら投資すべき分野を見極めます。そのほかM&Aについても財務リスクを加味したうえで検討していく考えです。

また株主還元に関しては、2027年3月期まで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%をめどに配当を実施します。引き続き、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基本方針として、さらなる株主還元の充実を目指します。自己株式の取得についても手元資金を考慮のうえ、適宜必要性を判断し、機動的に実施していきます。

1株当たり配当金／配当性向(連結)

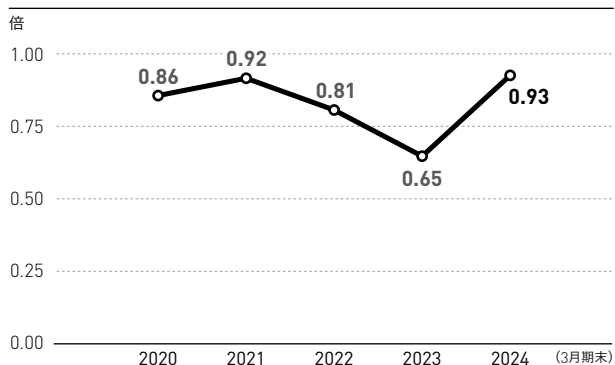


株主・投資家との建設的な対話

株主・投資家の皆様との対話は、当社にとっても学びや気づきを得る重要な機会となっています。アドバンストマテリアルズ事業部門などを中心に当社へのご期待の声を頂く一方、PBR(株価純資産倍率)が1倍を下回る状態が続いていることを真摯に受け止めています。当社のWACC(加重平均資本コスト)は5.3%前後と認識していますが、今後

これを上回るROEを安定して創出していかなければならないと強く感じています。前述の諸施策に実直に取り組むことでROEを向上させるとともに、当社の経営や取り組みをご理解いただけるよう積極的な情報開示と対話を進めることで、企業価値の向上と市場評価の改善に努めていきます。

PBR(株価純資産倍率)



研究開発・知的財産戦略

研究開発本部長メッセージ

研究開発体制を強化し、 絶え間ないイノベーションを起こし続けます

当本部では「持続可能な社会への貢献と他社の先を行く製品開発の実践」を実現すべく、研究開発に取り組んでいます。2024年3月期はフッ素樹脂不使用の耐油紙をはじめとする多くの環境配慮製品を上市したほか、半導体チップの耐久性や信頼性を向上させる「バンプ保護フィルム」などを開発しました。

今期（2025年3月期）は成長分野・成熟分野・新規分野の各分野において、顧客と社会の課題解決につながる市場を先読みした新製品・新技術の開発を強化します。半導体・光学関連などの成長分野では、市場を独占できるような新製品開発や事業領域の拡大を図ります。機能性を高めたバックグラインド用高精度表面保護テープの研究を深化させるほか、EUV露光機用CNTベリクルを足掛かりに当社が得意とする半導体製造の後工程以外へも開発の範囲を広げていきます。印刷材・産業工材関連や洋紙・加工材関連などの成熟分野では、高収益化や市場活性化につながる新製品を創出します。また、当社が蓄積してきた独自技術と他社の技術を掛け合わせるオープンイノベーションにより、新たな需要の掘り起こしを狙います。新規分野では、熱電変換・薄型軽量ペルチェモジュールや高周波誘電加熱接着シートといった開発品を1件でも多く事業化へとつなげていきます。

市場の期待に迅速に応えられる研究開発には、DXによる効率化も不可欠です。機械学習やMI（マテリアルズ・インフォマティクス）といったデータサイエンスの積極的な活用で、開発のスピードアップや件数の増加に努めるほか、AIなどのツールを利用した常識に捉われない発想での研究開発を展開します。

絶え間ないイノベーションも重要なテーマです。大学などとの産学連携だけでなく、企業間のコラボレーションを加速して、事業化の確度を高めるほか、海外のグループ会社と共同開発の枠組みを強化する一環で、サテライト研究室の開設を検討しています。グローバルでの研究開発体制を確立し、長期ビジョンの実現に寄与する製品開発につなげていきます。

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

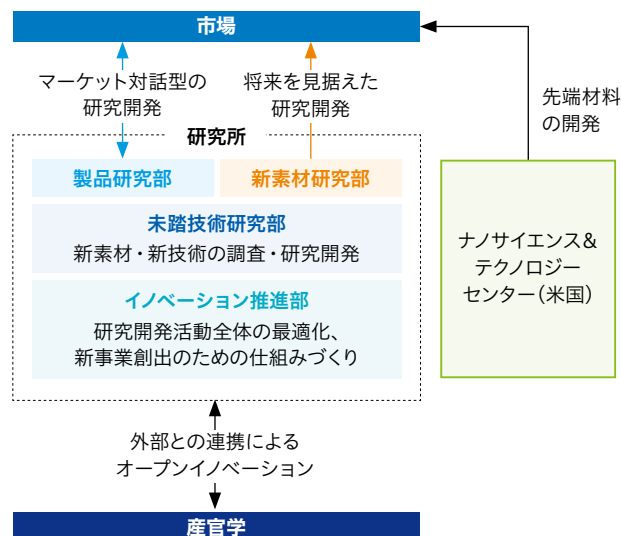




研究開発

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。



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

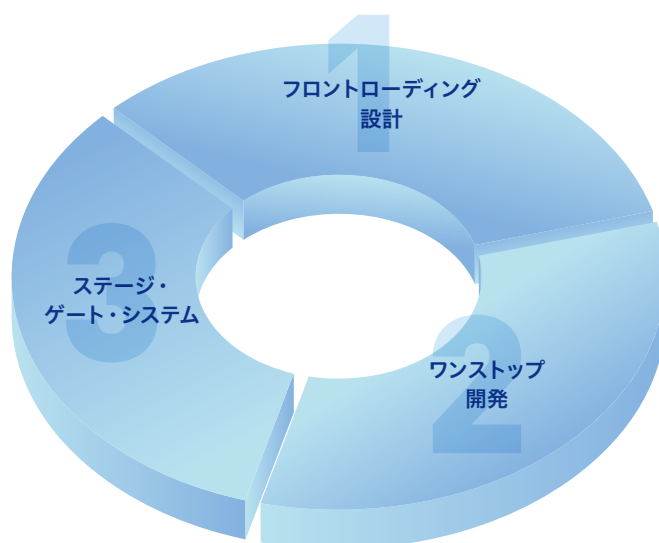
顧客ニーズや開発プロセスの精査に重きを置き、製品開発の初期段階で可能な限り開発上の課題やリスクを洗い出す手法です。事前に対策を講じて途中段階でのやり直しを極力抑えることで開発効率を高め、コスト削減にも寄与します。

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のを狙いとしています。





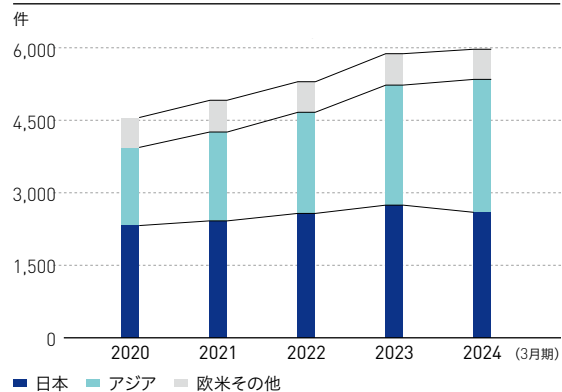
知的財産活動

知的財産権の拡充に向けて

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付けています。知的財産部では独自技術や製品の保護を意識した出願を行い、複数の技術分野に活用可能な権利範囲を形成するなど、知的財産権の拡充に向けて取り組みを推進。近年の海外売上高比率の増加に連動した特許保有件数を確保しています。世界各国における将来の市場性ならびに当社の製造拠点などを考慮しながら、半導体関連製品については特にアジア地域に注力し、グローバルな特許網を構築しています。また2024年3月期には、特許価値の評価と権利の維持に掛かるコストを鑑み、国内保有特許の適性化を図るべく保有件数を資源配分に

よって厳選した結果、統計開始以来、初めて国内保有件数が減少に転じました。

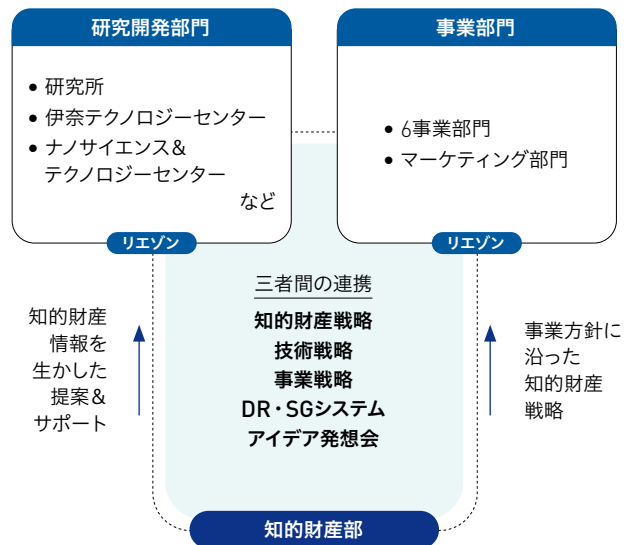
地域別特許保有件数



研究開発部門や事業部門とも連携を強化

知的財産部では、研究開発部門や事業部門と連携して知的財産情報の共有やアイデアの検討を重ねることで、双方の活動に連動した出願・権利化とポートフォリオの形成を行うなど、グローバルな知的財産戦略を立案しています。研究所には知的財産部員の約半数が特許リエゾン*として在籍し、発明発掘から特許出願までを担うほか、デザインレビュー(DR)やステージ・ゲート・システム(SGシステム)といった研究開発スキームに連動した知的財産活動や研究員向けの知的財産教育にも力を入れています。また、事業部門の拠点である文京春日オフィスにも知的財産部のメンバーが常駐しており、事業部門からの情報収集や連携強化に努めています。

* リエゾン：フランス語の「Liaison」に由来し、「関係」「連絡」などを意味する。特許リエゾンといえは、開発者と特許庁との間に入って両者をつなぐ役割をする特許の専門家を目指す



分析システムを導入し、知的財産戦略の構築に活用

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、既存のマッピングソフトに加え、知的財産情報を収集するためのランドスケープ型分析システムを導入。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つなげています。例えば特定の高付加価値の半導体関連製品について、ライフサイクルマップを用いた分析により製品のポジションを確認するほか、主要な競合他

社と比べた強み・弱みを特許で確認。市場シェア維持のための事業戦略の立案に役立てています。また、知的財産情報に基づき事業的観点から設定した開発テーマは、技術の独自性・進歩性・市場性・将来性に優れ、新規ビジネスにつながるものと考えており、新たな高分子材料に関する関連文献のマクロ分析結果をニーズ探索に活用することなども行っています。

生産戦略

生産本部長メッセージ

QCD強化で最高水準の製品を提供します

「LSV 2030-Stage 1」では、CO₂排出量削減に向けて国内外の全生産拠点と定期的に議論を重ねたほか、投資コストを鑑みたうえで省エネ効率の高い新規設備の導入などを進めました。結果、CO₂排出量を2013年度比で51.4%削減でき、当初の目標を大きく上回る成果を上げることができました。「LSV 2030-Stage 2」においても、生産設備の統廃合による省エネ促進や3R（リデュース・リユース・リサイクル）、無溶剤化、VOC排出抑制といった各テーマに取り組み、環境負荷低減に貢献できる生産体制の最適化を図ります。

一方、生産能力の増強も大きなテーマです。旺盛な需要が見られる半導体関連では、吾妻工場（群馬県）に粘着塗工機としては世界最高水準の塗布精度を実現した塗工機を組み入れて、半導体関連粘着テープの生産能力を強化しました。加工材事業でも、2025年8月に小松島工場（徳島県）で新たな塗工機が稼働予定。合成皮革に柄を転写する工程紙のラインアップを拡充し、海外での新たなマーケット開拓に生かします。また、従業員の安全確保を前提に、生産ラインの工程自動化や省人化など、工場のスマートファクトリー化を推進します。一部工場では、紙質試験の無人化対応を始めたほか、伊奈テクノロジーセンター（埼玉県）で実績のあるロボット制御技術を応用した検査工程の自動化について検討を開始しました。デジタル技術の活用という点においても、生産現場で収集したデータをAIで分析して生産設備の予知保全の実証テストを始めています。設備・機械のダウンタイム低減によって、生産性や品質、納期遵守率の向上などを実現し、QCD（品質、コスト、納期）をさらに強化します。

私は今、世界が大きな技術革新の時期を迎え、転換点に立っていると考えています。さまざまな施策を通じ、モノづくりの魅力をより一層高めることで、従業員のモチベーションが向上し、イノベーションを起こせる機運を醸成していきます。そして、他社の追随を許さない、最高水準の製品をお客様に提供し続けます。

取締役常務執行役員
生産本部長兼
品質保証本部管掌兼
環境・安全統括本部管掌

まつお ひろゆき
松尾 博之



製造資本強化

当社は2027年3月期までの3か年のキャッシュフロー約1,300億円のうち、成長投資として約600億円の設備投資を計画しており、旺盛な需要に対応できるよう供給体制を強化します。省エネや高品質、高効率、省人化を目的とした新規生産設備の導入など、成長分野である半導体関連製品や海外市場での新規需要を取り込むための施策を加速させます。

FOCUS

エレクトロニクス市場の成長を見据えた継続的な設備投資

昨今、スマートフォンや電気自動車、高速通信規格「5G」向けなどの需要拡大に伴い、各種半導体や電子部品の需要が拡大しています。また、生成AIという新たな技術トレンドを背景に、データセンター向けの先端半導体市場も活況を呈しています。当社ではこれらエレクトロニクス市場の拡大を受け、生産能力の増強を進めるとともに、半導体ウェハを薄型化する裏面研削工程で使われる回路面保護テープなどの性能向上や品質保証体制のさらなる強化を通じ、高度化する要求品質を満たす製品供給体制の構築に努めています。半導体関連粘着テープの中核生産拠点である吾妻工場では、約45億円を投じて、最新鋭の新規クリーン塗工設備や裁断設備などを新たに導入しました。また、電子部品の製造に欠かせない積層セラミックコンデンサ関連テープの増産に向けては、土居加工工場(愛媛県)や熊谷工場(埼玉県)において、総額約200億円をかけて生産設備の増強を段階的に進めています。今後も継続的な設備投資を通じて、エレクトロニクス市場の成長を確実に取り込んでいきます。



吾妻工場に新設した新型塗工機

新棟を建設し、合成皮革用工程紙の海外展開を強化

合成皮革用工程紙や粘着製品用剥離紙などを製造する小松島工場では、約42億円を投じて新たな工場棟の建設をスタートしました。新棟で製造する工程紙は、靴やかばんなどに使われる合成皮革の製造工程において、合成皮革の表面に柄や光沢感などを付与するために利用されます。現在、インドや中国などの国々では、経済発展に伴い、合成皮革を用いた製品の需要が拡大しています。今回の生産能力増強は、そうした海外市場での新規需要を取り込むための施策の一環となります。新棟に導入予定の塗工設備では、従来設備よりも幅が広い工程紙を製造可能です。広幅工程紙と呼ばれるタイプは海外で主流となりつつあり、自動車の内装用途などでニーズがあります。新棟では紙の入出庫といった工場内の物流のほか、薬剤の調合作業などの自動化を計画しており、現場従業員を増員せずに生産量を増やせる効果があります。また、塗工材料のロスを最小限に抑えられる高効率の生産システムを設計しています。太陽光発電設備の設置によるCO₂排出量削減など環境負荷低減の取り組みと併せて、持続可能な生産体制を確立していきます。



小松島工場新棟の完成イメージ

事業戦略

事業統括本部長メッセージ

成長投資と海外展開を軸に経営目標の達成を目指します

新中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」では、最終年度（2027年3月期）の経営目標として掲げた売上高営業利益率8%以上の達成に強くこだわりながら、事業部門ごとの個別テーマを着実に遂行いたします。ポイントの一つは、半導体などの成長分野へ徹底的に経営資源を投下することです。前中計期間には、半導体関連粘着テープや新規プロセスの開発を強化するため、福岡県の三次元半導体研究センター内に研究開発を担う新たな組織として「実装技術開発室」を

開設したほか、半導体チップの耐久性や信頼性向上に貢献する「バンパ保護フィルム」を開発し、2024年5月には本格販売を開始しました。今後もテープと装置の両方を展開する当社独自の強みを武器に、生成AI関連で生まれる新たな需要などを取り込んでいきます。

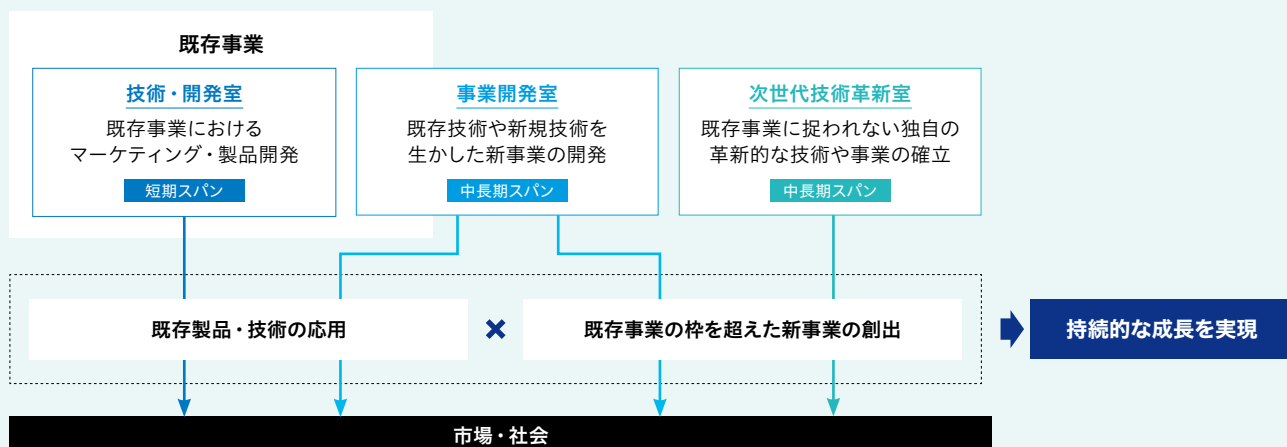
国内市場においては、人口減少もあって中長期的に内需が大きく伸びることは見通しづらい状況にあります。米国や中国、インドといった海外市場での競争力を高め、グローバルプレーヤーへの飛躍に向けた施策を実行するとともに、機動的なM&Aや各地域の市場特性を熟知したローカル人材の海外子会社トップへの登用の検討などにより、ビジネス機会の拡大に注力していきます。そのほか、抜本的な構造改革による事業ポートフォリオの最適化も大きなテーマです。拠点網の見直しや柔軟な生産設備移管のほか、製品ライフサイクルの成熟期を過ぎた製品に関しては、自らの変革をもって局面を開拓する努力が必要であり、人々の新たな行動様式を踏まえた製品開発や新規顧客の開拓を一層進めます。

新製品・新事業の創出に向けては、当本部の事業開発室、次世代技術革新室などが主導する形で、研究開発本部などと連携しながら取り組みを進めています。足元では複数の製品で外部の事業者との実証実験などが進んでおり、早期の上市による当社収益への貢献や社会的課題の解決などを目指していきます。

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

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





社会的課題の解決に貢献する製品開発が加速

事業開発室

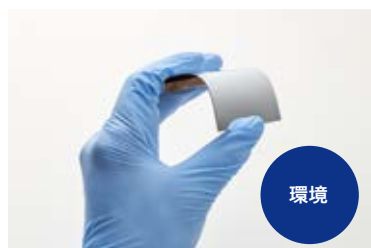
サステナブルな社会づくりへ前進

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開発を進めています。2022年7月にはこれらの各開発テーマについて「Welsurt」という新しいパーパスブランドを設け、技術開発と社外への技術提案を強化しました。創業から蓄積してきた当社独自の粘着や剥離、抄紙技術に加え、米国子会社の研究開発拠点「ナノサイエンス&テクノロジーセンター」が持つ固有技術などを生かして、「社会」と「環境」に関する課題の解決を目指しています。社会に対するイノベーションでは、ミリ波帯電磁波制御シートが一つ挙げられます。この開発品はミリ波領域の電磁波の制御が可能なシート材料で、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グ検査の場面などで用途提案を進めています。同様に、環境に対するイノベーションでは薄型熱電発電モジュールがあります。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で、厚さ0.6mmと薄型でありながら曲面への貼付・追従性にも優れています。低温廃熱を利用したバッテリーレス電源として、

IoTセンシングなどでの活用が期待できます。当社グループでは、“モノづくり”からサステナブルな“社会づくり”を加速することで、新たな価値の創造に努めていきます。



ミリ波を適宜、吸収、透過、反射して電波を自在にコントロールできる制御シート



廃熱を利用したバッテリーレス電源として応用可能な薄型熱電発電モジュール

Welsurt

Wellbeing, sustainable and smart

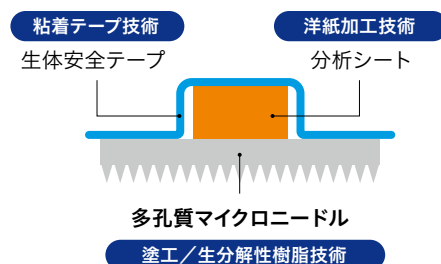
次世代技術革新室

ヘルスケア領域への挑戦で、予防医療に貢献

2022年4月に新設された次世代技術革新室では、5年以上先の中長期的な視点で、既存事業に捉われない独自の革新的な技術や事業の確立を目指しています。国家プロジェクト「経済安全保障重要技術育成プログラム」への参画を通じ、他の研究機関や関連企業と共同で半導体の偽造防止技術の確立へ乗り出すなど、外部との積極的なコラボレーションも特徴としています。進行中の開発テーマの一つが、東京大学との共同研究「多孔質マイクロニードルパッチ」の開発です。同製品は直径50 μ m未満の極細針をアレイ状に並べ、人体に影響のない安全性の高い粘着テープと組み合わせることで、皮膚に貼付できるパッチ形態にしたものです。多孔質マイクロニードルの作製ノウハウを有する東京大学と、生体安全性が高い粘着テープの開発実績を持つ当社の知見を融合させています。当社では同パッチを活用して痛みのない低侵襲で生体間質液を抽出し、それをマイクロニードルと生体安全テープの間に配置した分析シートと反応させ

ることで、家庭でも簡易的に糖尿病をはじめとする病気の診断に役立てられないかということを検討しています。予防医療というヘルスケア領域に挑戦することで、人々のQOL(生活の質)向上や医療費削減による持続可能な医療体制の構築に貢献していきます。

リンテックの技術と「多孔質マイクロニードルパッチ」の構造イメージ

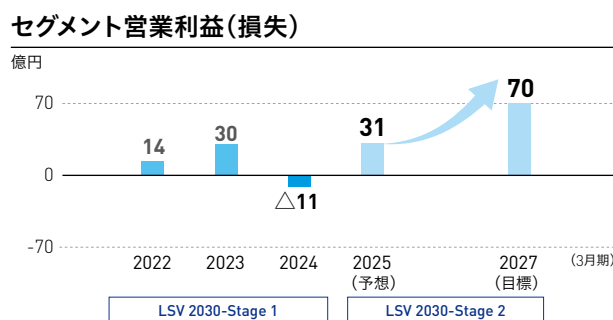
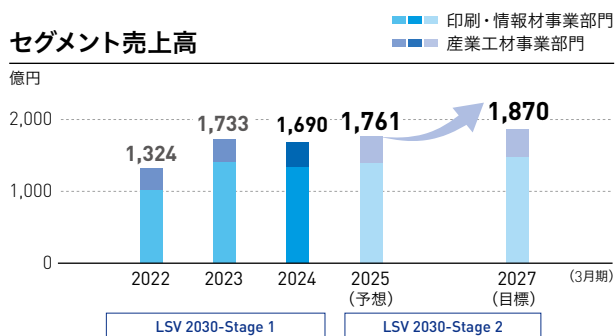


三つの事業セグメント

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^{けんいん}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」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。

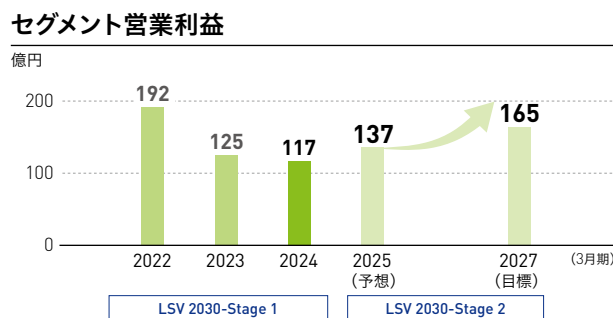
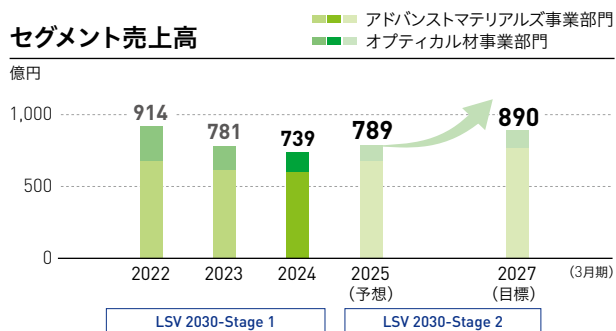
印刷材・産業工材関連

当セグメントの2024年3月期の売上高は価格改定や円安効果に加え、米国でのウインドーフィルムおよびインドでの自動車用粘着製品が好調に推移しましたが、米国でのシール・ラベル用粘着製品が大幅に減少したことなどにより1,690億円（前期比2.5%減）となりました。利益面については国内において主原材料価格の高止まりや物流コストの上昇に加え、米国での販売数量減少の影響などもあり11億円（同－%）の営業損失となりました。



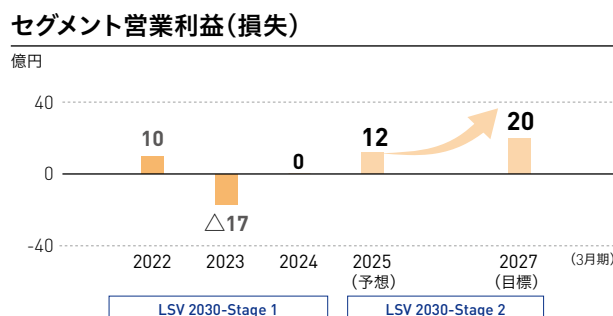
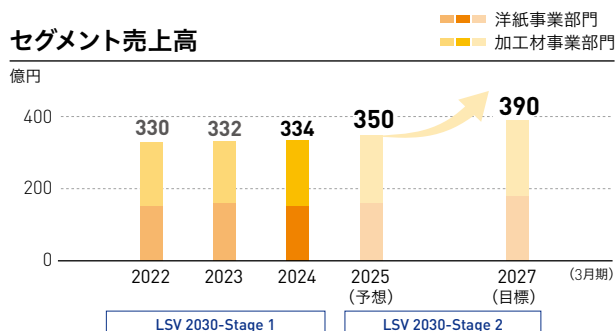
電子・光学関連

当セグメントの2024年3月期の売上高は大型テレビやスマートフォン、パソコン用などの需要減少により739億円（前期比5.3%減）となりました。利益面については受注減少による生産設備の稼働率低下に伴う操業損失もあり、営業利益は117億円（同6.4%減）となりました。



洋紙・加工材関連

当セグメントの2024年3月期の売上高は販売数量が低調であったものの価格改定効果もあり、前期並みの334億円（前期比0.7%増）となりました。利益面についてはパルプを中心とした原燃料価格の高止まりや物流コスト上昇の影響を受けたものの価格改定効果もあり、営業利益は0億円（同－%）となりました。



印刷材・産業工材関連



印刷・情報材事業部門

「LSV 2030-Stage 2」
での主な取り組み

- 北米やアジアでの拡販と収益向上
- 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 など



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

事業部門長メッセージ

2024年3月期においては、国内では物流や通販向けが堅調だったものの、食品関連を中心とした物価上昇による買い控えや脱・減プラスチックの影響により食品・飲料や日用品などの分野で需要が減少したほか、工業・自動車用なども含めて粘着ラベル市場全体の需要が低調に推移しまし

た。海外では中国・台湾の景気低迷の影響を受けたほか、米国のマックタック社が市場での在庫調整が長引いたことによる販売数量減少の影響を受けるなど、国内外ともに事業環境がきわめて厳しい1年となりました。

2025年3月期は、国内市場においては新たな市場創出とQCDの強化による収益性の改善が重要なテーマとなります。脱プラスチック対応製品や3R対応製品、環境負荷の少ないホットメルト粘着剤の活用など、需要が拡大している環境配慮製品の開発・拡販を加速させていくほか、品種統合や

長期在庫の削減など継続的な収益改善に努めていきます。海外では、北米市場の在庫調整が進み、需要が回復傾向にあります。これまでにマックタック社の生産能力・市場対応力・新規販売網の拡充などを主眼に積極的なM&Aを行ってきましたが、この市場好転のタイミングを好機と捉え、安定成長が見込める北米での事業強化により一層注力してまいります。また、アジアでは現地のニーズに合わせた製品ラインアップ拡充とQCD強化による競争力の向上に取り組んでまいります。

産業工材事業部門

「LSV 2030-Stage 2」
での主な取り組み

- ウィンドーフィルムのさらなる高機能化と拡販
- 労働力不足の解決や生産効率の向上に貢献する新製品の開発やシステムの拡販 など



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

事業部門長メッセージ

2024年3月期は、国内では自動車生産台数が回復したことにより、自動車用粘着製品や自動車用ウィンドーフィルムの販売が堅調に推移しました。また、通販市場における自動化ニーズもあり、ラベリングマシンなどの産業システム関連製品が好調に推移しました。海外では、米国やインド

で建物・自動車用ウィンドーフィルムや自動車用粘着製品が堅調に推移したことに加え、米国のマディコ社では学校や官公庁向けのセーフティーフィルムの需要増加を受け、業績が回復しました。国内外における事業環境の改善や価格改定の効果などにより、前期と比べて事業部門売上高は増加となりました。

2025年3月期は部門方針として「高品質な製品とサービスを提供し、お客様に信頼される部門となる」を掲げ、市場ニーズに合致した新たな価値を提供し、販売数量の確保・シェア

アップを図っていきます。拡大が見込まれる通販市場や自動車市場向けの製品提案・拡販を図っていくほか、ニーズが高まっている環境配慮製品についても無溶剤化やバイオマス、リサイクルといったテーマを中心に製品開発を進めていきます。さらに事業拡大に向けて、海外グループ会社との連携を一層強化し、現地ニーズの的確な把握から市場の求める製品の提供を図るとともに、生産の現地化を推進していきます。

電子・光学関連



アドバンストマテリアルズ事業部門

「LSV 2030-Stage 2」 での主な取り組み

- エレクトロニクス市場の成長に向けた継続的な設備投資と需要対応
- 先端半導体後工程におけるパッケージング技術に関わる新たなテープや装置、独自プロセスの開発
- EUV露光機用CNTペリクル量産体制の確立 など



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
事業部門長兼
事業企画部長
もちだ きんや
持田 欣也

事業部門長メッセージ

2024年3月期においては、生成AI向けの半導体関連装置の大口受注や一部の高性能スマートフォンの需要増加、中国における半導体生産の活発化などによって、下期より事業環境は回復基調に入りましたが、2022年秋口から始まった在庫調整による半

導体市況全体の低迷の影響をカバーするまでには至らず、当事業部門においては、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。

2025年3月期は、エレクトロニクス関連市場全体の回復を見込んでおり、需要を確実に捉えられるよう準備を進めてまいります。生成AI向けを中心とした半導体関連装置の需要増加に対応するための生産体制の強化や、先端半導体の後工程におけるパッケージング技術に関わる新たな製品の開発・提案、さらには積層セラミッ

クコンデンサ関連市場の拡大に向けた継続的な設備投資などにも取り組んでいきます。また、お客様と継続的に実施しているTRM(テクニカル・レビュー・ミーティング)を通じた、半導体の新たな独自プロセスの構築を目指していくほか、次世代半導体の微細回路形成に欠かせない高透明・高耐久のEUV露光機用CNTペリクルの第一次量産体制の確立に向けた設備・研究開発投資を推進してまいります。

オプティカル材事業部門

「LSV 2030-Stage 2」 での主な取り組み

- 光学ディスプレイ関連粘着製品の展開
- 車載用OCA(Optical Clear Adhesive)などの新製品の開発と拡販 など



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

事業部門長メッセージ

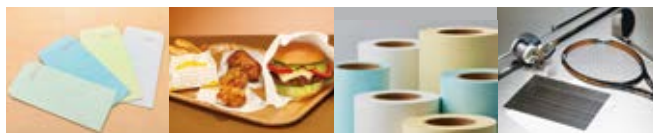
2024年3月期においては中国偏光板メーカーの台頭による競争激化や大型テレビをはじめとした各種ディスプレイ関連製品の需要低迷などの影響を受け、偏光板の粘着加工事業は大幅な減少となりました。さらに、車

載向けの光学用厚手粘着シートやタッチパネル関連製品においても、中国経済の減速の影響を大きく受けて低調に推移するなど、厳しい事業環境が続いた1年となりました。

2025年3月期は、偏光板の粘着加工事業を手がけていた韓国・台湾の生産子会社を解散するなど、液晶ディスプレイ関連のビジネスを大幅に縮小させ、有機ELディスプレイ関連などの高機能領域に注力していく事業戦略の転換を図ってまいります。ま

た、車載ディスプレイの市場トレンドとして搭載数の増加や大画面化、高画質化などが進んでいます。それに伴って光学用厚手粘着シートの市場は拡大していくと見ており、継続して中国市場での拡販を図るとともに、機能性の高い新製品の開発・市場投入を進めていきます。そのほか新事業創出に向けて、反射型液晶向けの光拡散フィルムや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。

洋紙・加工材関連



洋紙事業部門

「LSV 2030-Stage 2」 での主な取り組み

- 耐油紙のさらなる用途展開
- プラスチック代替高機能紙の開発・拡販 など



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

事業部門長メッセージ

2024年3月期はコロナ禍に進展したデジタル化・ペーパーレス化の継続により、主力のカラー封筒用紙をはじめ、多くの当社特殊紙製品の需要が減少しましたが、価格改定などの効果により、売り上げの落ち込みを力

バーしました。一方、利益面については販売数量の減少や原燃料価格の高止まりなどのマイナス要因に対し、在庫の削減や製品規格の統廃合、パルプ調達方法の見直しなど、さまざまなアプローチで収益改善に努めましたが、非常に厳しい結果となりました。

2025年3月期は、「収益性の改善」「販売数量のアップ」「新製品の創出」を部門方針として取り組んでまいります。利益の改善に向けては効率的な

生産体制の構築や適正在庫の維持などに努め、販売数量のアップを目指して成長市場向けの新規顧客獲得や、耐油耐水紙をはじめとした特殊機能紙の海外展開強化なども推進していきます。新製品の創出においては非フッ素耐油紙への完全切り替えや、透明紙・生分解性ヒートシール紙などのプラスチック代替高機能紙の開発・拡販に努めてまいります。

加工材事業部門

「LSV 2030-Stage 2」 での主な取り組み

- 合成皮革用工程紙の海外展開強化
- 炭素繊維複合材料用工程紙の拡販 など



執行役員
事業統括本部
加工材事業部門長
きい だいすけ
喜井 大介

事業部門長メッセージ

2024年3月期は、粘着製品用剥離紙や光学関連製品用剥離フィルムを中心に需要低迷の影響を受けましたが、高機能スマートフォン向け電子材料用剥離紙が好調に推移しました。さらに、航空旅客市場や国内自動車市場の回復などにより、航空機向け

炭素繊維複合材料用工程紙および自動車内装シート向け合成皮革用工程紙がそれぞれ好調に推移したほか、価格改定効果などもあり、事業部門全体では前期を上回る結果となりました。

2025年3月期については市場全体が回復基調であり、販売数量の増加やコスト削減などに努め、収益性の改善を進めてまいります。また、当部門においては中長期的な環境対応は重要テーマであり、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ラミネートしない「脱ポリ化」を継続して推進していきます。重点戦略としては、一層の需要拡大が予想される航空機向け炭素繊維複合材料用工程紙の拡販や、合成皮革用工程紙のグローバルでの展開強化を進めていくことでシェアアップを図っていくほか、シート型新製品開発として撥水性や防滑性を付与するための工程紙や、トレンドを先取りする合成皮革用工程紙の新柄開発にも取り組んでいきます。

SPECIAL FEATURE

半導体関連事業

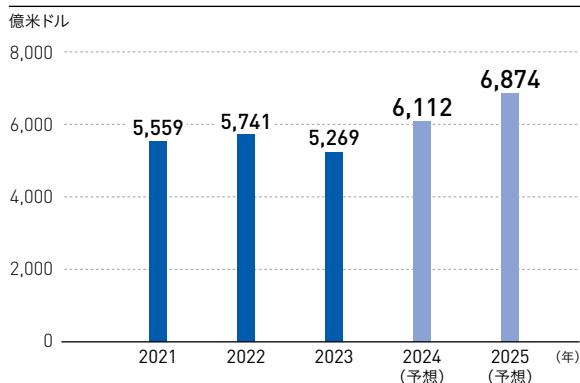
高度化するデジタル社会に貢献

デジタル化の進展に伴い、半導体関連市場が活気を帯びています。この勢いはとどまることなく、スマートフォンやパソコンをはじめとする電子機器の高性能化、電気自動車(EV)の普及、生成AIの拡大などを通じ、今後も半導体や電子部品の需要は底堅く推移すると見られています。当社のアドバンストマテリアルズ事業部門では、半導体関連粘着テープ・装置、積層セラミックコンデンサ関連テープなどの各種製品を展開しており、高度化するデジタル社会の一翼を担っています。ここでは、当社グループのエレクトロニクス関連製品や成長市場を取り込むための昨今の施策についてご紹介します。

拡大する半導体関連市場

半導体需要はコロナ禍を契機とするテレワークの浸透などを背景に急拡大しました。“コロナ特需”による反動や在庫調整に起因して、2023年の前半までは需要が減速したものの、2024年以降は生成AIブームが牽引役となり、復調の兆しを見せています。主要な半導体メーカーで構成するWSTS(世界半導体市場統計)は6月、2024年の世界半導体市場が前年比16.0%増の6,112億米ドルに拡大する見通しを示しました。この予測を裏付けるように、半導体メーカー各社が増産投資を加速させています。また、日本企業は半導体製造装置や半導体材料の分野において世界的に高いシェアを有しており、大きな注目を集めています。

世界の半導体市場予測



出所: WSTS(世界半導体市場統計)

先端半導体後工程に関わる新製品や独自プロセスの開発を強化

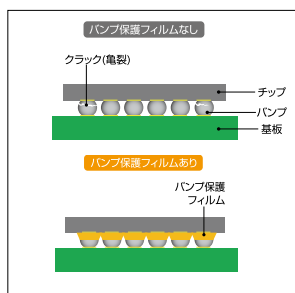
当社は2023年9月、福岡県産業・科学技術振興財団が運営する三次元半導体研究センターに入居し、同センター内に研究開発を担う新組織として「実装技術開発室」を開設しました。半導体製造工程は、ウェハに回路を形成する「前工程」と、ウェハをチップに切り分けて配線し、電子部品に組み立てる「後工程」に大きく二分されます。チップの微細化が物理的な限界に近づく中で、複数のチップを積み重ねる三次元実装など後工程に関わる技術革新が、今後の半導体のさらなる性能向上を実現する鍵となると考えられています。同センターには各種研究設備が備わっているほか、設計から試作、評価・解析までを一貫して行える開発体制が築かれています。「実装技術開発室」には当社の技術スタッフが常駐。三次元半導体研究センターの各種設備や技術力を有効活用し、三次元実装など先端半導体後工程におけるパッケージング技術に関わる新たなテープや装置、独自プロセスの開発を推進します。今後は常駐するスタッフの人員増強を視野に入れるほか、当社の研究所(埼玉県蕨市・さいたま市)との緊密な連携も図り、開発体制の強化を図る方針です。



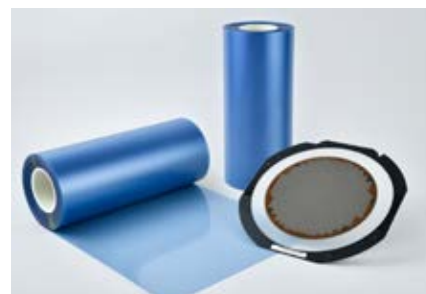
三次元半導体研究センター(福岡県)の外観

半導体チップの耐久性や信頼性向上に貢献する「バンプ保護フィルム」を発売開始

当社では、2024年5月に新製品「バンプ保護フィルム」を上市しました。同フィルムは半導体ウェハに形成したバンプと呼ばれる基板接続用の突起電極を樹脂で保護して、半導体チップの耐久性や信頼性を向上できます。近年、電子機器の小型化や軽量化、高機能化が進む中、そこに搭載される半導体パッケージについても小型化・軽量化、基板への高密度実装が求められています。このような背景を受けて、ウェハ上でパッケージとしての処理を加え、最終的にウェハ切断後、基板に直接チップを実装する「Wafer Level Chip Scale Package (WLCSP)」と呼ばれるパッケージング技術が注目されています。一方で、WLCSPの構造上、基板接続用の電極として突起状のバンプが形成されており、熱による変形や応力などの負荷が掛かると、この部分にクラック（亀裂）が生じる課題がありました。「バンプ保護フィルム」はこの課題を解決し、半導体チップの耐久性や信頼性向上に寄与することができます。バンプの形状や大きさの違いに応じてカスタマイズし、お客様のウェハに最適な提案を行うことで、拡販を目指していきます。



半導体チップの断面図

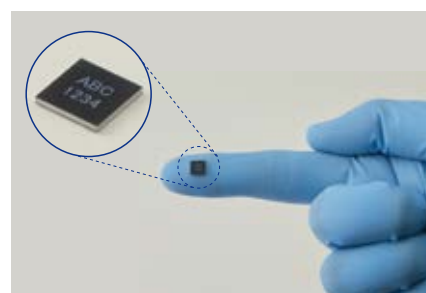


「バンプ保護フィルム」と半導体ウェハ

半導体の偽造防止技術確立に向けて国家プロジェクトに参画

現在、半導体の需給バランスの崩れや用途の拡大に伴い、偽造半導体問題が深刻化しています。偽造品はセキュリティ上、重大なリスクをもたらすだけでなく、国の経済安全保障にも関わります。世界的にも重要な課題となる中で、当社では内閣府や経済産業省などが推進する国家プロジェクトの一環として「NEDO*」が公募する半導体の偽造防止技術確立に向けた研究開発事業に参画しました。当社独自製品である「チップ裏面保護テープ」上に特殊なインクジェット印刷などを施すことで、固有の特徴を持たせ、半導体チップの真正性を保証します。この偽造防止技術開発については、産学官が連携し共同で取り組んでいきます。

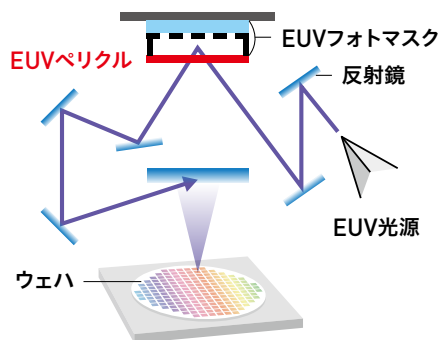
* NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



テープに意図的にランダム性を持たせた特殊印刷（ID付与）などを施すことでチップの真正性を保証

EUV露光機用CNTペリクルの要素技術を確立

当社グループでは、EUV露光機用CNTペリクル（防塵材料）の要素技術を確立しました。ペリクルとは、フォトマスク（回路パターンの原版）への異物の付着を防ぐ防塵膜の役割を果たす部材です。従来はポリシリコンなどをベースとする素材が使われてきましたが、近年は半導体の微細化に不可欠なEUV露光機の性能向上に伴い、CNT（カーボンナノチューブ）を用いた高耐久なペリクルの必要性が高まっています。当社グループでは、CNTシートを開発する米国テキサス州の研究開発拠点「ナノサイエンス&テクノロジーセンター」にて、以前からCNTの新たな用途展開を模索してきました。今回の要素技術確立は2018年に始まったCNT製ペリクルの開発に向けた挑戦が結実した格好となり、足元では約50億円を投資して、2026年3月期までに第一次量産体制の構築に取り組んでいます。これまで当社が開発してきた半導体製造の後工程で使われるテープ素材とは異なり、ペリクルは半導体製造の前工程で使われる部材です。当社はCNT製ペリクルを起点として新規領域を開拓し、半導体関連事業のさらなる拡大につなげていきます。



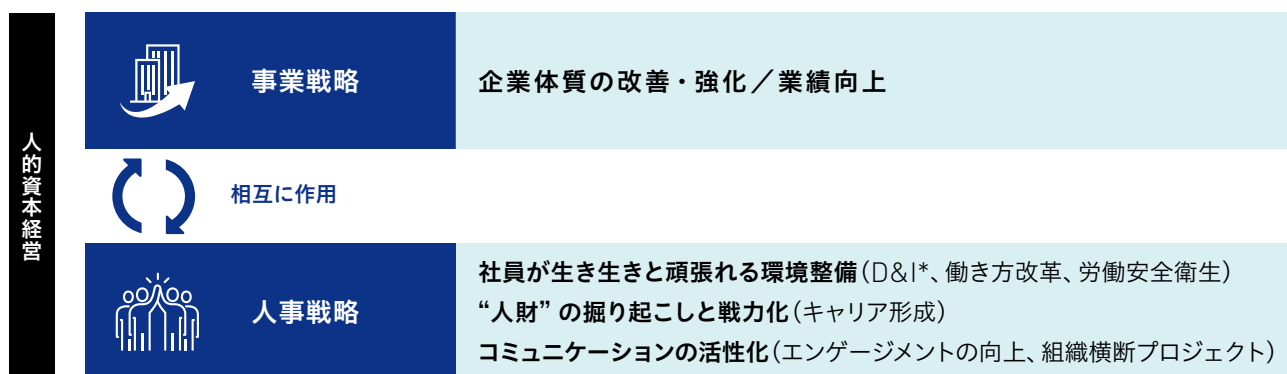
EUV露光機内のイメージ

SPECIAL² FEATURE

人材戦略

企業価値向上へつなげる人材戦略

中長期的な企業価値向上を目指すうえでも、当社グループにとって人材は最も重要な資産です。長期ビジョン「LSV 2030」でも人材戦略を重視しており、これまでも社会や事業環境の変化を敏感に捉えた柔軟な人事制度改革を打ち出してきました。社会のトレンドに沿った人事制度を単に採用するだけではなく、企業体質の改善・強化と業績向上につながる人事制度の構築に注力しています。



*D&I:「ダイバーシティ&インクルージョン」の略。多様な人材の活躍から企業の成長を促す取り組み

総務・人事本部長メッセージ

2024年3月期を最終年度とした前中期経営計画「LSV 2030－Stage 1」では、65歳定年制度の導入や男性育児休暇の取得率・日数の向上など、柔軟な人事制度改革を実行しました。今期（2025年3月期）は新中期経営計画の初年度であり、長期ビジョン「LSV 2030」で掲げた重点テーマを実現すべく取り組みを加速させます。人的資本経営の観点では、「従業員サーベイ」の継続的な実施を通じ、問題点の洗い出しとアクションプランの実行による組織強化を図ります。この結果として、従業員の働きがいやモチベーションアップによる業績向上、それに伴う従業員の処遇改善という好循環が生み出されることを期待しています。人事領域におけるDXにも着手しており、一例として、「タレントマネジメントシステム」

を構築中です。個人のスキルや能力、キャリアプランなどを正確に人事システムとして把握することで、一人ひとりがこれまで以上に能力を発揮できる最適な人事配置などにつながります。また、キャリア採用や外国人採用などを通じ、人材の多様性確保を進めています。外国人の従業員については、海外拠点のサクセッションプランの運用を促進し、幹部候補人材は拠点の枠に捉われず、リンテック本体や他拠点での活躍機会を提供することも想定しています。そのほか、専門的能力が高い人材の雇用・活躍を促進する狙いで、ジョブ型雇用の導入なども検討しています。

人事戦略と事業戦略は経営において切っても切れない両輪であり、従業員の能力を最大限に引き出すことは中長期的な企業価値向上にも大きく寄与

します。企業体質の改善・強化および業績向上に主眼を置いた人事制度改革を今後も確実に実行していきます。

取締役専務執行役員
総務・人事本部長

もちづき つねとし
望月 経利



取り組み 1

従業員サーベイ

人材の価値を最大限に引き出すため、多様な従業員が働きがいを持って活躍できる仕組みづくりを進めています。当社グループでは従業員サーベイを実施しており、従業員の声を人事戦略に生かす方針です。

従業員サーベイでは、所属ごとのエンゲージメントスコアを確認し、アクションプランとの関係性を分析しています。従業員サーベイの開始は2023年からと期間は短いですが、大きくエンゲージメントスコアが向上した部署もあり、効果の発現が確認できました。有効なアクションなどは社内でも連携し、“知の共有”を全社として進めています。



取り組み 2

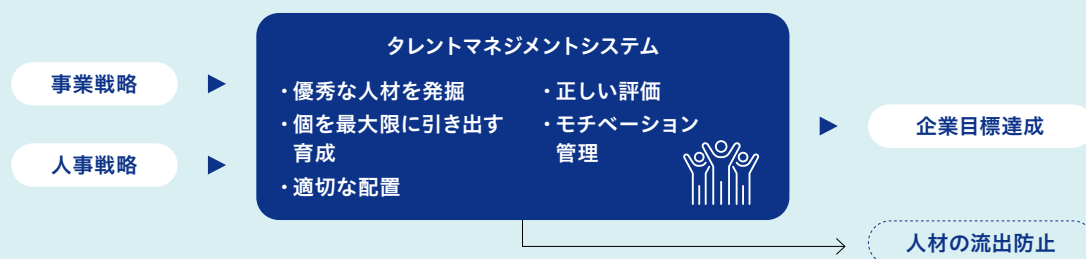
人材の多様性確保や働きやすさを高めるための主な人事制度

 CP制度 (プロフェッショナル 人財認定制度) 高度専門人材の確保のため、一般社員に適用する資格等級制度とは分けた処遇を行う	 キャリアリターン 制度 転職・留学等の当社外でのキャリア形成を理由に自己都合退職し、キャリアアップした優秀な元従業員を、会社が即戦力として再雇用する	 時間単位の 年次有給休暇 条件を満たす範囲で年次有給休暇の一部を1時間単位で取得できる 年次有給休暇取得率 2024年3月期で 76.5 % (前年から 3.8ポイントアップ)	 産後パパ育休 子の養育のほか、配偶者の付き添い、出産の立ち会い、退院、出生届の手続きのための休業を取得することができる。独自の取り組みとして、産後パパ育休の最初の5日は有給とする
--	--	--	---

► PICK UP

タレントマネジメントシステム

2026年3月期中の運用開始を目標にタレントマネジメントシステムを構築中です。社員一人ひとりが努力して身につけたスキルや能力などを人事情報として見える化することで、能力を最大限に発揮できる最適な配置などにつなげて企業として競争力を高めます。当社と従業員のそれぞれにとってウィンウィンとなるような仕組みづくりを追求します。



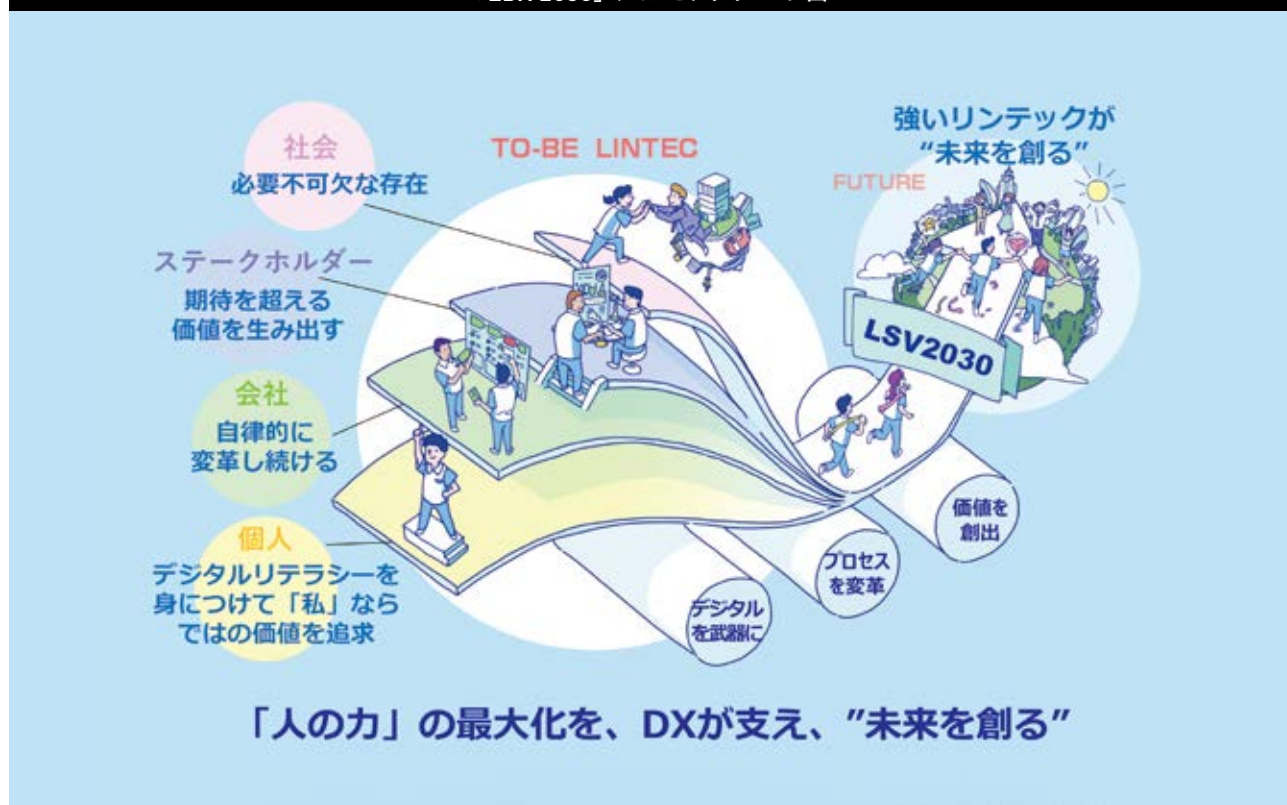
SPECIAL 3 FEATURE

LDX 2030

長期ビジョン達成の要となる 「LDX 2030」を大解剖

当社では2022年10月、DX推進プロジェクト「LDX 2030」が発足しました。長期ビジョン「LSV 2030」で掲げた重点テーマ「イノベーションによる企業体質の強靱化」を実現するためにはDXの推進が必要不可欠であり、本プロジェクトを長期ビジョン実現の可否を握る“要”として重視しています。DXの目指すべき方向性を定めたフェーズ1の「デジタルビジョン」の策定からフェーズ3の具体的な実行計画の設定までを経て、2024年4月からは「実行」ステージとなるフェーズ4に入りました。2030年のありたい姿「強いリンテックが“未来を創る”」に向けて議論してきた七つの変革テーマがいよいよ動き出します。

「LDX 2030」のコンセプトイメージ図



「人の力」の最大化を、DXが支え、“未来を創る”。これが「LDX 2030」で定めたコンセプトです。コンセプトを策定する過程では、会長・社長をはじめとする経営陣に、DXに対する期待や現状への危機感などをインタビュー。経営課題を抽出したうえで、会社としてありたい姿を可視化する作業を実施しました。それを受けて、各領域の変革リーダーや次世代の当社グループを担う中堅・若手メンバーを中心にワークショップを開催。ありたい姿を想像しながら、バックカastingでマイルストーンを設定していることが特徴です。

変革を起こせる経営基盤や企業風土を醸成

「LDX 2030」では、ありたい姿を体現するために七つの変革テーマを策定しています。そして、変革テーマを担当する六つの分科会「コミュニケーション活性化」「LDX人財育成」「BPR起点DX」「営業DX」「社外情報発信」「次期基盤システム構築」を編成しました。それぞれの分科会はフェーズ4において、実行計画を行動に移し、具体的なKPI(評価指標)などを検討していきます。例えば「LDX人財育成」では、全社員のデジタルリテラシーやスキルの向上を狙うことで、業務とデジタル技術を結びつけられるLDX人財を各部署に一人以上配置することを目指していきます。また、「BPR起点DX」の分科会では、フェーズ3までに実施してきた業務の棚卸しおよびその分析の結果に基づく課題解決策を実行していくことで、全社として変革を起こせる経営基盤や企業風土の醸成を図っていきます。

「LDX 2030」七つの変革テーマ

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1 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 | 5 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 |
| 2 強靱な人財・組織を目指したデジタル人財の育成 | 6 社外への積極的な情報発信 |
| 3 デジタル技術を積極的に活用したBPR | 7 国内外システムの再配置・最適化検討 |
| 4 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 | |

ステークホルダーの期待を超える価値を創出へ

現在、「LDX 2030」はロードマップに対して大きな遅れが発生することなく、全段階の半ばまで進捗しました。歩みは順調ですが、2030年を待たずして前倒しでありたい姿を実現するには、分科会のメンバーに限らず、社員一人ひとりが自分事として「LDX 2030」を捉える必要があります。全社員が同じ方向を向くことが成功の鍵であり、新卒の社員を含めたデジタル人財教育やプロジェクトの周知を改めて図っていく考えです。当社はDXによる企業体質の強靱化を通じて、いかなる環境変化が起きても収益を確保できる基盤づくりを強化し、ステークホルダーの皆様の期待を超える価値を生み出します。

「LDX 2030」分科会別ロードマップ

	LSV 2030-Stage 1 2024年3月期	LSV 2030-Stage 2					
		2025年3月期		2026年3月期		2027年3月期	
マイルストーン	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
	「施策実行」ステージ						
分科会	フェーズ3	フェーズ4		フェーズ5		フェーズ6	
1 コミュニケーション活性化	活用アプリ提案 ガイドライン・コンテンツ検討	社内交流会・勉強会企画実行 アプリ(Viva Engage)整備／アプリによるコミュニティ形成		2025年3月期進捗状況を踏まえ再策定			
2 LDX人財育成	DX基礎研修 研修計画	新入社員向け DXリテラシー向上研修 育成プラン	LDX人財育成プラン実行				
3 BPR起点DX 4	現状可視化・業務棚卸・分析 課題解決策・DXテーマ企画立案	施策実行 (ECRS活動など)・BPR活動事例・ノウハウの横展開／活動モニタリング・評価 機能別・DXワーキンググループ実行					
5 営業DX	現状把握・アンケート 課題抽出・テーマ設定	BPRによる改善策定	BPR実行とモニタリング CRM・SFA検討／PoC		CRM・SFA実行とモニタリング		
6 社外情報発信	企画出し	社外向け情報発信 DX認定準備→申請		2025年3月期進捗状況を踏まえ再策定			
7 次期基盤システム構築	ホスト資産分析	ホスト次期システム移行 (計画・実行)※本社系 (2027年3月期移行)→工場系移行 国内LSP／Pocket再構築 (計画・実行)					

2027年3月期進捗状況を踏まえ再策定