

長期ビジョン「LSV 2030」の全体像

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

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

	2025年3月期実績	2026年3月期予想	2027年3月期目標
売上高	3,160億円	3,170億円	3,150億円
営業利益	246億円	240億円	255億円
親会社株主に帰属する当期純利益	145億円	180億円	180億円
売上高営業利益率	7.8%	—	8%以上
ROE (自己資本当期純利益率)	6.1%	—	8%以上



Stage 1

2021年4月～2024年3月



目指す姿

ROE
(自己資本当期純利益率)

10%以上

売上高営業利益率

12%以上

Stage 3

2027年4月～2030年3月

Stage 2 中期経営計画

2024年4月～2027年3月

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

▶ P.48～50参照

2025年3月期実績 52.5%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)と共に推進

▶ P.12～17、
P.48～50参照

2025年3月期実績 環境配慮製品開発件数 73件

シール・ラベル用粘着製品の無溶剤化率 80%

VOC(揮発性有機化合物)の大気排出量のさらなる抑制

▶ P.48～50参照

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

▶ P.27～29参照

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

▶ P.33参照

「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

▶ P.34～35参照

2025年3月期実績 計画の「実行」ステージに当たるフェーズ4に移行

3 持続的成長に向けた新製品・新事業の創出

要素技術を確認したEUV露光機用CNT(カーボンナノチューブ)ペリクルの
早期量産に向けた体制を構築

▶ P.24～26参照

2025年3月期実績 量産機の立ち上げに成功、量産化体制の確立が加速

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

▶ P.24～26、
P.42参照

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

▶ P.38～45参照

2025年3月期実績 海外売上高比率 63.9%

マテリアリティ

当社グループでは、中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」の策定に当たり、取り巻く外部環境などを踏まえてマテリアリティおよびそれに関わるKPIの見直しを実施しました。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	KPI
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 ▶ P.48～57	CO ₂ 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 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
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 ▶ P.30～35	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 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
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 ▶ P.48～52	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 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
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 ▶ P.36～37、P.51	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 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
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 ・責任ある調達の推進とサプライチェーンの強靱化 ・情報セキュリティの強化 ▶ P.51～53	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) 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

*1 リンテックグループ *2 リンテック(株)および国内グループ会社 *3 リンテック(株) *4 リンテック(株)[伊奈テクノロジーセンターを除く]および東京リンテック加工(株)、湘南リンテック加工(株) *5 リンテック(株)の生産工場および研究所、東京リンテック加工(株)、湘南リンテック加工(株) *6 リンテック(株)への原材料供給元

※ ★マークを表示した数値はSGSジャパン株式会社の第三者検証を受けています。

※ マテリアリティの見直しや特定プロセスの詳細については、P.47を御覧ください。

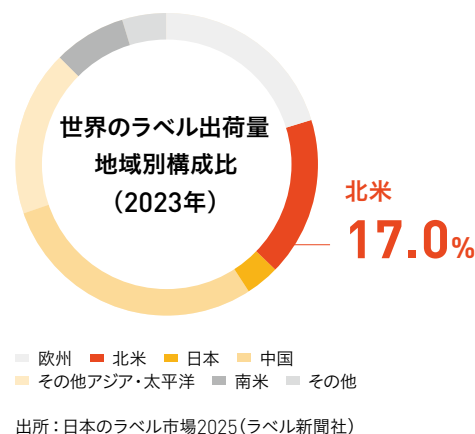
実績	対象
52.5%(スコープ1+スコープ2)	*1
スコープ1:92,143t-CO ₂ /スコープ2:66,925t-CO ₂ Jクレジット:△18,762t-CO ₂ ★ グリーン熱証書:△127t-CO ₂ ★/ スコープ3:1,859,282t-CO ₂	*1
32.9%	*2
2024年4月に更新した行動規範ガイドラインの新旧比較版の作成、周知を実施	*1
規制リスクのうち18個のテーマを特定	*1
取締役審議会:2回(130分)/指名・報酬委員会:4回(295分)/サステナビリティ委員会:4回(420分)	*3
27.7%★	*1
3,441	*1
26件	*3
計画した16テーマを全て実行(2026年3月期も継続)	*3
特許出願件数:283件(2025年3月期)/保有特許件数:2,684件(2025年3月末時点)	*3
剥離剤:71% 粘着剤:80%	*3
森林認証紙:認証材比率(購入)29.4%/森林認証パルプ:認証材比率(購入)55.9%	*3
0.26%	*3
J-ECOL(ラベル循環協会)の活動を通じ、剥離紙再資源化の啓蒙活動を実施。 また、回収システム、再商品化システム、再利用によるサーキュラーエコノミーの取り組みを推進。	*3
73件	*3
31%(2011年3月期比)	*4
7.7%★	*3
43.9%★	*3
2.53%★	*3
283件	*3
0.18★	*5
0.0143★	*5
3事業所(千葉工場、熊谷工場、研究開発本部)	*3
0件	*3
延べ311社	*3
3回、延べ317人	*3
6回、延べ471人(会場およびオンライン参加者)	*3
6回、2,828回	*3
224件(サステナビリティ推進室が対応した調査件数)	*3
2024年3月期に実施した供給者取引先アンケート後に実施した活動 1.フィードバック実施件数(2025年3月期にフィードバックを行った取引先数):48社62事業部★ 2.改善要望数(2025年3月期に改善を要望した取引先数):5社5事業部★	*6
社外から社内システムを利用するために必要な接続に関する情報セキュリティ教育を実施 実施期間:2024年12月2日~22日	*3
2回実施 実施期間1回目:2024年7月1日~10月31日 2回目:2025年1月20日~3月22日	*3

SPECIAL FEATURE

成長分野1

北米でのラベル関連事業

当社は1990年代以降、アジアを中心に海外進出を本格化させ、近年はM&Aなどを通じた北米での展開を加速しており、2025年3月期の海外売上高比率は2015年3月期から約25ポイントアップの63.9%に高まりました。海外売上高の約4割は米国市場が占めており、これは2016年12月、当社グループに北米のマックタック・アメリカ社が加わったことが関係しています。北米は右グラフのとおり世界有数のラベル出荷量を誇り、今後も安定成長が見込まれる市場です。その北米での事業基盤や生産能力を強化・拡大してきたマックタックグループについては、投資家の皆様から同社の収益状況に関する質問がよく寄せられます。ここでは、マックタックグループの強みを振り返るとともに、収益改善の取り組みについてもご紹介します。



マックタック・アメリカ社の強み

マックタック・アメリカ社は米国、メキシコ、カナダに製造・裁断拠点をもち、北米を中心に印刷用粘着紙・粘着フィルム事業などを展開しています。独自の粘着剤処方や高速塗工技術などを武器に、北米ラベル市場において確固たる地位を確立。独自の粘着剤処方とは、熱で溶かしながら塗工する常温固形タイプの粘着剤(ホットメルト粘着剤)のことで、塗工時に有機溶剤を使用しないため環境負荷が少なく、乾燥工程も不要なことから製造時のCO₂排出量が少ないことが特徴です。当社は、この技術を使用した、凍結・結露面でも強い粘着力を発揮するラベル素材「CHILL AT」を2020年に国内市場に本格投入し、その後も同粘着剤を使

用した製品ラインアップを拡大。2025年3月には-5℃までの低温環境下でも貼付可能かつ繰り返し貼って剥がせるラベル素材「^{リチル}RE CHILL」を上市しました。お客様からの評価も高く、当社グループの基幹事業である印刷情報材事業とのシナジーも発揮しています。



ホットメルトタイプのラベル用粘着製品

収益改善に向けたアプローチ

このような相乗効果を発揮している一方、マックタックグループでは買収に伴う約300億円に上るのれん償却負担もあって営業利益面では厳しい展開を強いられています。特に昨今は、為替水準が円安に振れたこともあり、円換算によるのれん償却額は2023年12月期から2期連続で40億円を超えました。マックタックグループの業績を振り返ると、

2022年12月期は物流の混乱や原材料高を背景とした旺盛な受注のほか、買収効果などもあり、営業黒字に転換しましたが、以降はインフレ懸念などによって消費が急激に落ち込んだこともあり、受注が大幅に減少。2023年12月期は約32億円の営業赤字となりました。2024年12月期は販売数量も上向き、赤字幅が約20億円縮小したものの、今期

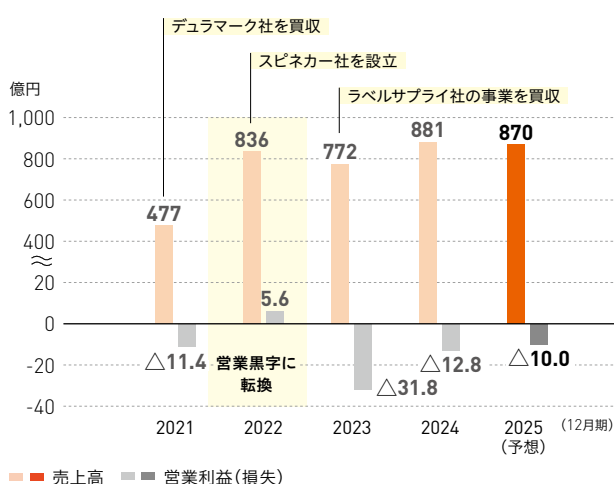
(2025年12月期)は原材料価格の高止まりや円高などが販売数量のプラス要因を打ち消すと見ており、10億円の営業赤字を予想しています。

なお、同第1四半期の業績を踏まえ、収益改善に向けて2025年5月から全製品を対象に価格改定を実施しました。これは米国内で調達する原材料価格が上昇していることに加えて、トランプ米政権の関税政策により一部の輸入原材料の価格が上昇したことへの対応となります。さらに、サプライチェーンの見直しや生産・物流拠点の最適化などにも着手し、収益改善に向けたさまざまな施策を実行していま

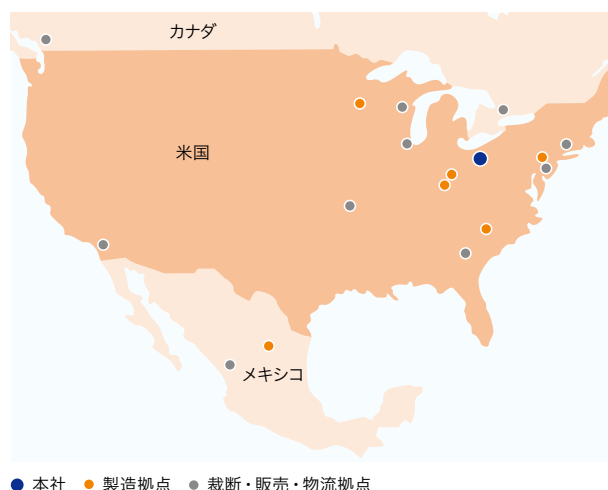
す。また、グラフィック部門やテクニカルテープ部門といった特殊な分野の製品の販売にも注力していきます。

マックタック・アメリカ社が手がけるシール・ラベル用粘着製品は日用品や食品といった一般消費者向けの市場で多く使われ、個人消費の動向に需要が大きく左右されます。物価上昇懸念による消費マインドの低下や景気減速などの懸念はくすぶりますが、前述した収益改善に向けた構造改革を強力に推し進めます。のれん償却負担は2026年12月期までですが、それを待たずして営業黒字を確保できる体制を構築すべく取り組んでいます。

マックタックグループの業績推移



北米市場全域をカバーするマックタックグループ



INTERVIEW



マックタック・アメリカ社 社長
エドワード・ラフオージ

米国のラベル業界では、2023年の深刻な不況からの回復を目指す中で、2024年は1年を通じて市況の変動が著しい年となりました。こうした市場環境にもかかわらず、マックタック・アメリカ社の販売数量は増加し、利益面でもEBITDAベースでは改善することができました。しかしながら、北米のシール・ラベル用粘着製品市場は依然として低迷しています。当社は成長率の高いセクターを生かすため、これまで積極的に事業の再構築を進めてきました。また、主力のシール・ラベル用粘着製品の分野における継続的な市場の停滞に対処すべく、製造・裁断拠点の最適化に向けて迅速かつ確実な対応策も講じてきました。ターゲットを絞った買収やイノベーションへの注力の結果、産業用テープ市場および建築・建設といった分野では、業界をリードする粘着技術力を背景に持続的な成長を実現しています。地政学リスクや関税の影響など依然として不透明な経営環境が続きますが、当社の規律ある戦略と将来を見据えた投資により、シール・ラベル用粘着製品などの中核分野において競争力を維持しながら、利益率の高い成長が見込まれるセクターで優位性を生かしていく考えです。

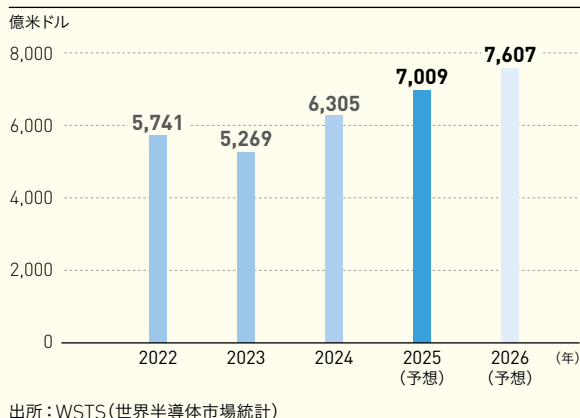
半導体関連事業

半導体関連製品を展開するアドバンストマテリアルズ事業部門が、当社の成長をけん引しています。同事業部門が含まれる電子・光学関連セグメントの2025年3月期の営業利益は前期比58.7%増の185億円となり、連結営業利益が過去最高を更新する原動力になりました。世界の半導体市場は生成AI関連投資を成長ドライバーとして今後も拡大することが予測されており、当社は新製品・新技術の開発などを通じて、高度化するデジタル社会に貢献し続ける考えです。ここでは、当社の半導体関連製品と新規領域への挑戦などについてご紹介します。

拡大する半導体需要

世界の半導体市場は自動車用途や一般産業用途に弱さが見られるものの、AI需要を見越したデータセンター投資などに連動する形でメモリー製品やGPUなどのロジック製品が成長を主導しています。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2025年6月、2025年の世界半導体市場が前年比11.2%増の7,009億米ドルに拡大する見通しを示しました。米国の関税政策に端を発する貿易摩擦などが地政学リスクとして懸念されるものの、引き続きAI関連が市場のけん引役を担い、高成長が継続する見通しです。

世界の半導体市場予測



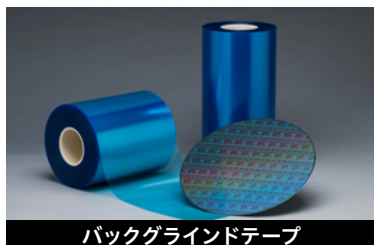
半導体の製造工程で活躍するリンテック製品

アドバンストマテリアルズ事業部門の主力製品は、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です。売上高の構成イメージは、半導体関連粘着テープが約5割、半導体関連装置が2~3割、残りが積層セラミックコンデンサ関連テープとなっています。当事業部門の売上高の約半分を占める半導体関連粘着テープには、当社が持つ最先端技術が集約されており、半導体チップの製造・実装工程で使用されています。半導体の性能が飛躍的に進化する中、当社においても製造技術のレベルアップを継続して実施しています。例えば、当社の推計で市場シェア約30%を占めるバックグラインドテープでは、吾妻工場(群馬県)において超高精度な塗布を実現できる塗工設備を新

設したほか、当社初の検査技術を導入したことで、品質保証力も格段に高まりました。

当社の半導体関連粘着テープの販売数量は世界の半導体ウェハの出荷面積と相関性が見られますが、2025年3月期は同出荷面積の伸長率を上回って増加しました。半導体メモリーの一つであるDRAMを積層してつくるHBM(広帯域メモリー)が生成AI市場の拡大を追い風に年間を通じて高水準で需要が継続したことや、高機能スマートフォンの新型モデルが多く投入されたことなどを理由に、ハイエンド向けに強い当社製品の需要が高まったことが背景にあると分析しています。

Adwill シリーズの半導体関連粘着テープ



バックグランド(ウェハ裏面を研削し、薄型化する)工程で表面を保護し、研削水・研削屑の浸入による回路面の汚染を防ぐ



ダイシング時には強い粘着力でチップを確実に保持し、UV照射によって弱い粘着力に変化させ、ピックアップ性を高める



基板上にチップを回路面から実装するフリップチップなどの用途で、チップ裏面を保護・補強する



ダイシング時には通常のダイシングテープと同様にウェハをしっかりと固定し、チップをピックアップする際にはテープの粘着剤が裏面に転写される

HBM向け装置

アドバンストマテリアルズ事業部門の2025年3月期のハイライトの一つが、HBM製造用装置について高水準の受注を頂いたことです。同装置は2024年3月期の下期から受注・出荷が始まり、2025年3月期は約90億円の売上高を記録しました。お客様の設備投資には一服感が出ており、受注自体はピークアウトしたと見ているものの、継続的に受注を頂いており、2026年3月期は約40億円の売上高を計画しています。HBM製造用装置が世界の名だたる半導体メーカーから採用された背景には、当社の強みであるニーズを的確に捉え、そのニーズを形にする技術開発力が関係しています。お客様のニーズにマッチする製品を短期間で開発・カスタマイズ・量産化・提供するスキームを武器に、お客様の信任を得ることができました。加えて、世界各地

にエンジニアが駐在し、装置のメンテナンスやトラブルに対して速やかに対応できる保守体制も他社との差別化要素となっています。2026年3月期はHBM製造用装置の需要は減少する見通しですが、それ以外のウェハマウンターやテーパーラミネーター・リムーバーといった既存製品は2025年3月期に引き続き堅調に推移する見通しです。半導体関連装置は今後も需要拡大を見込めることから、各種装置の設計・開発から生産まで手がける伊奈テクノロジーセンター(埼玉県)の再構築にも着手しており、開発・生産能力が大幅に向上します。当社はソフト(素材)とハード(装置)をトータルで提案しており、納品した装置がお客様の工場で本格稼働するフェーズになれば、半導体関連粘着テープの需要も高まる好循環が見込まれます。

2026年3月期のアドバンストマテリアルズ事業部門の主要3製品の売り上げ増減予想(2025年3月期比較)



半導体関連
粘着テープ

引き続き生成AI関連の
需要増加を見込む



半導体関連
装置

HBM製造用の受注が
ピークを過ぎ減少



積層セラミック
コンデンサ
関連テープ

スマートフォンやAIサーバーなどで
需要増加を見込む

EUV露光機用CNTペリクル量産体制の早期確立を目指す

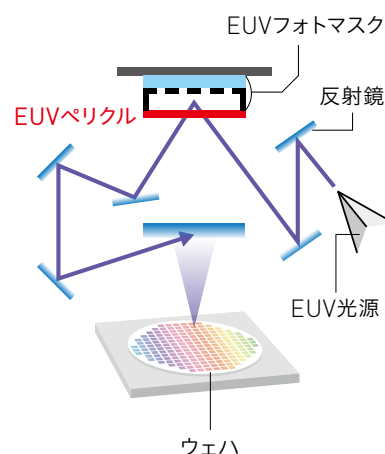
成長分野に位置づける半導体関連事業では、ビジネス領域の拡大を目指すプロジェクトが進行中です。それが、EUV露光機用CNT(カーボンナノチューブ)ペリクルの量産体制確立に向けた取り組みです。ペリクルとは、フォトマスク(回路パターンの原版)への異物の付着を防ぐ防塵膜の役割を果たす部材です。従来はポリシリコンなどをベースとする素材が使われてきましたが、近年は半導体の微細化に不可欠なEUV露光機の性能向上に伴い、CNTを用いた高耐久で信頼性の高いペリクルの必要性が高まっています。当社グループは要素技術の確立後、半導体製造装置の設計・開発ノウハウなどを生かして、独自設計の量産機の開発にも成功。2024年9月には、国立研究開発法人産業技術総合研究所との共同研究の成果も基に、量産化の見通しが立ったことを発表しました。現在、お客様へのサンプル提供および評価を仰いでおり、2026年3月期中の量産体制の確立に向けてスケジュールどおりに歩み続けています。ペリクルは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、半導体製造の前工程で使われる部材です。当社にとっては新規領域への挑戦となり、乗り越えなければならない壁が多いことも事実ですが、社内外の知見や技術を結集して半導体関連事業の強化・拡大を目指す試みにご注目ください。

エレクトロニクス関連市場の拡大を見据えて

P.24で記載したとおり、世界の半導体市場は用途によって需要が二極化するまだら模様を呈しながらも、生成AI向けの先端品をけん引役として、安定成長が予測されています。当社では中長期的な半導体市場の拡大を見据え、徹底的に経営資源を投下しています。半導体関連製品の中核生産拠点である吾妻工場(群馬県)では、約45億円を投資して最新鋭の新規クリーン塗工設備や裁断設備、自動ラックなどを導入、各種テープの厚み精度向上や安定供給体制を強化しました。生産能力が大幅に高まったことで、半導体メーカーの増産時に各種テープを安定供給することが可能となり、販売機会のロスを最小限に抑えることができます。また半導体関連以外でも、土居加工工場(愛媛県)や熊谷工場(埼玉県)で2025年3月までの4年間に総額約200億円をかけて、積層セラミックコンデンサ関連テープの生産設備を大幅に増強しています。こちらも今後増える需要に見合うよう生産能力の増強を図った設備投資となります。

研究開発分野では、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テープや装置、独自プロセスの開発などを重点テーマに取り組みを進めています。半導体業界は画期的な製品開発に成功しても、確立された半導体製造プロセスを変更して歩留まりが悪化することなどを避けるため、即時採用につながる世界ではありません。だからこそ当社は、お客様との密な対話や関係機関・団体との意見交換などを積極的に行い、5、6年先の世界におけるデファクト・スタンダード(事実上の標準)を目指して活動しています。

EUV露光機内のイメージ



吾妻工場に新設した新型塗工設備



熊谷工場に増設した積層セラミックコンデンサ関連テープの新工棟

財務戦略

CFOメッセージ

ROE向上を重要な経営課題と位置づけ、収益性と資本効率の向上を実現します。

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



2025年3月期の振り返りと2026年3月期の計画

前期(2025年3月期)の事業環境を振り返ると、国内においては食料品などの物価高騰による買い控えが見られたほか、原燃料や物流コストの上昇傾向など厳しい経営環境が継続しましたが、売上高と営業利益について過去最高を更新することができました。

前期の業績を分析すると、いくつかのポイントがあります。最大の要因は半導体・電子部品関連製品を中心に販売数量が大幅に回復したことです。世界的なAI関連投資を背景に、アドバンストマテリアルズ事業部門の主力製品である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の売上高が過去最高水準となりました。また、海外子会社の業績が総じて堅調に推移したことも理由に挙げられます。米国子会社のマックタックグループでは前期から赤字幅が約20億円縮小したほか、同じく米国のマディコ社やVDI社については利益貢献の度合いが大きくなりました。海外売上高比率が約64%に達する中、為替水準が円安に振れたこともあり、営業利益ベースでは約22億円の押し上げ効果が見られました。

今期(2026年3月期)の連結業績予想につきましては、増収減益を予想しています。減益予想とした理由の一つが為替影響です。今期の想定為替レートは前期実績から7円円高の1米ドル145円としました。シール・ラベル用粘着製品や半導体・電子部品関連製品などを販売する海外子会社の業績は前期に引き続き堅調に推移すると見ているものの、円高による為替影響があります。さらに、人件費や新規生産設備の導入による減価償却費などの固定費増加のほか、原燃料・輸送コストの上昇が利益の押し下げ要因となることが想定されますが、全社一丸となった原価低減施策などを通じて、利益を着実に積み上げていく考えです。

なお、売上高については、中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」(中計)最終年度で掲げた経営目標を前期に達成しました。この点を踏まえ、投資家の皆様からは中計目標の上方修正を期待する声が寄せられます。ただ、今期の連結業績予想や不確実性の高い事業環境が継続していることを鑑み、2025年5月の決算発表では中計目標を据え置きました。中計目標の上方修正については、今期の業績推移などを注視しながら、適宜検討を重ねていく所存です。

連結業績推移

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期(予想)
売上高	284,603百万円	276,321百万円	315,978百万円	317,000百万円
営業利益	13,796百万円	10,628百万円	24,562百万円	24,000百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	11,512百万円	5,243百万円	14,476百万円	18,000百万円
ROE(自己資本当期純利益率)	5.3%	2.3%	6.1%	—
ROIC(投下資本利益率)	4.3%	3.1%	6.9%	—
WACC(加重平均資本コスト*)	5.2%	5.3%	6.0%	—
PBR(株価純資産倍率)	0.65倍	0.93倍	0.76倍	—

* CAPM(Capital Asset Pricing Model)を用いた当社にて算出の加重平均資本コスト

構造改革の推進

前期に減損損失を計上した洋紙事業はパルプ価格の高止まりや販売数量の減少に伴う収益性の課題を抱えていますが、当社の粘着製品ビジネスにおいては剥離紙用原紙を内販するという原材料製造を担う部門でもあり、現時点での撤退や売却はかえって他事業部門の収益に悪影響を及ぼすリスクがあります。ただし、事業の構造改革自体は必要不可欠であると認識しており、まず2025年7月、熊谷工場で稼働中の抄紙機1台を停機することを決定しました。

構造改革は、印刷情報材事業部門のマックタック・アメリカ社やオプティカル材事業部門でも推進しています。マックタック・アメリカ社では生産・物流拠点の統廃合やサプライチェーンの再検討などを進めており、効率化とコスト削減効

果を見込んでいるほか、年間約40億円ののれん償却負担が中計期間で終了することから、今後は収益拡大が期待されます。オプティカル材事業部門では、偏光板の粘着加工事業を手がけていたリンテック・スペシャリティ・フィルムズ(韓国)社とリンテック・スペシャリティ・フィルムズ(台湾)社を前期に解散しました。液晶ディスプレイ関連事業においては、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。同事業部門では今後、有機ELディスプレイ関連向けの偏光板ビジネスに引き続き注力していくほか、車載用ディスプレイ向け粘着製品や光拡散フィルムなどの独自製品の拡販に努め、固定費の削減にも着実に取り組んでいきます。

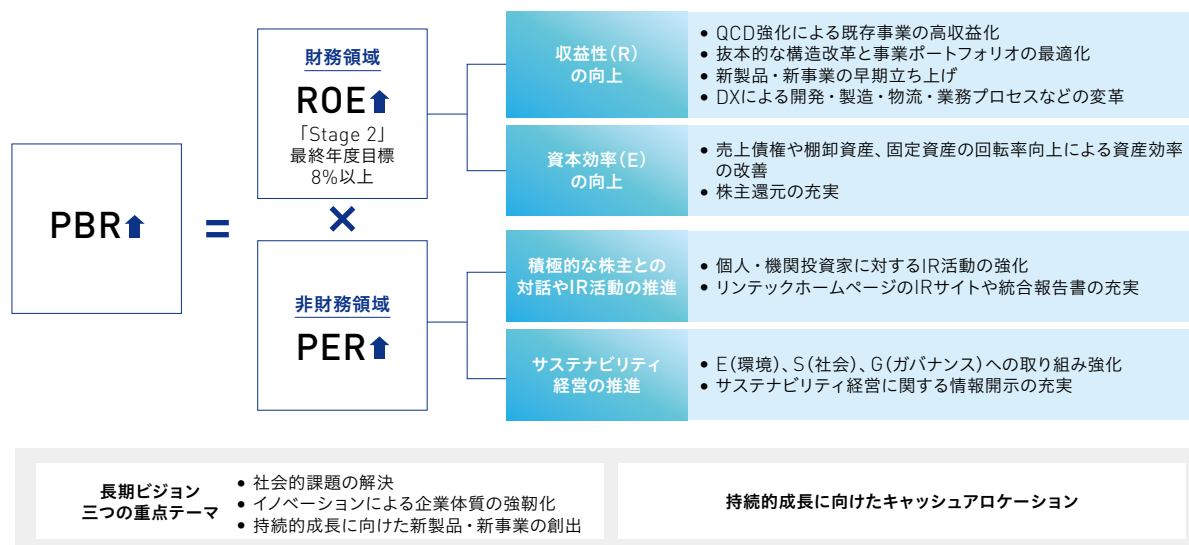
さらなるROE向上に向けて

現状、当社のPBRは企業価値評価の基準となる1倍割れの状態が長期化しており、一刻も早い適正株価の形成が課題であると認識しています。前期における当社のWACCは6%前後と見ており、継続的なPBR1倍超えを目指すためには、WACCを上回るROEを安定して創出していくことが重要であると強く認識しています。「LSV 2030」では売上高営業利益率12%以上、ROE10%以上という財務目標を掲げ、中長期的な企業価値向上を目指しています。そのためにも、先述した構造改革やQCD強化、新製品・新事業の早期立ち上げにより売り上げ拡大と利益率の向上を図るとともに、適正

な資本配分や機動的な株主還元を通じて、ROEの継続的な改善に努めています。過去には、売り上げ拡大に重点を置く傾向が強く、相対的に利益や資本効率への意識が弱くなっていたという課題がありました。2030年3月期の目標として売上高や営業利益の目標をあえて開示していないのも、そうした社内の意識改革を促すためです。

加えて、2024年3月期からは事業部門ごとにバランスシートを分析・活用する体制に移行しています。固定資産、棚卸資産、売掛債権の回転率などのKPIを設定しているほか、ROICを用いた事業管理にも本格的に着手しています。今後

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



の資源配分や戦略的意思決定において、より精緻かつ機動的な対応が可能となります。またKPI管理の導入により、事業部門のみならず、生産本部や調達本部、研究開発本部も財務に対する意識が高まりつつあります。現在、各事業部門

の財務データはタイムラグなく収集できており、適切な管理体制が構築できています。今後はDXを活用することで、設備稼働や在庫管理、業務効率などのさらなる高度化を目指していきます。

持続的成長に向けたキャッシュアロケーション

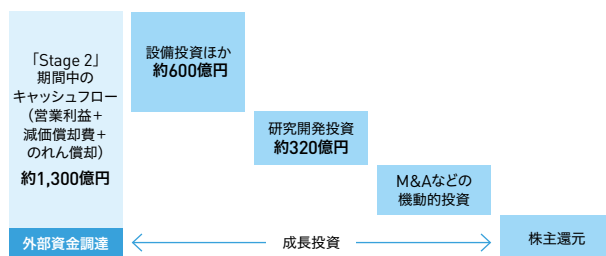
中計期間では約1,300億円のキャッシュフローを見込んでいます。そのうち設備投資には約600億円を計画しており、前中計期間から半導体・電子部品関連製品などの需要増加に対応する体制整備を進めてきました。半導体関連粘着テープや積層セラミックコンデンサ関連テープの生産設備の増設を前倒しで進め、旺盛な需要に応えられる体制を構築しています。また、半導体関連装置についても中長期的に高い需要が見込めることから、装置の開発・製造を担う伊奈テクノロジーセンターの再構築に乗り出しました。これらの結果、前期の設備投資額は当初計画を上回る206億円となりました。環境変化が激しい昨今、いかに先手を打つ形で投資できるかが鍵となることから、計画に基づき速やかに対応を進めていきます。

研究開発費は約320億円を計画しており、中計初年度だった前期には過去最高の101億円を投じました。マテリアリティで設定している新製品売上高比率目標を早期に実現すべく、新製品・新事業への投資を進めており、EUV露光機用CNTベリクルなど半導体関連については重点的に先行投資を行っています。また、M&Aについては、海外市場の拡大も視野に、財務リスクを加味したうえで検討していく考えです。

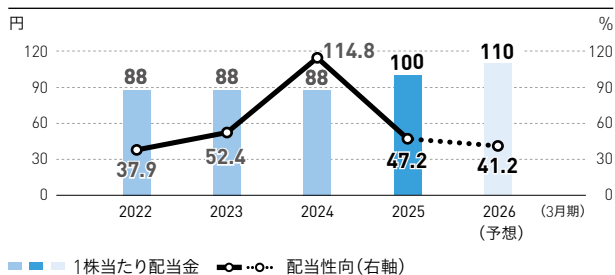
株主還元に関しては、2027年3月期までは原則として減配せず、配当性向40%以上またはDOE(株主資本配当率)3%をめどに配当を実施します。前期の年間配当金は業績が好調であったことから当初予想の88円から12円増額の100円

とさせていただき、今期についても10円増額の110円と、2期連続の増配を見込んでいます。また、株主還元の一環として、2025年2月より300万株または100億円を上限とする自己株式取得を進め、6月をもって取得を完了しました。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。

キャッシュアロケーション



1株当たり配当金／配当性向



株主・投資家との建設的な対話

近年、投資家の皆様とのIR面談の場において、事業ポートフォリオの最適化に関するご質問を多く賜ります。当社は投資や撤退について一律のルールは設けていません。その理由は事業環境が急速に変化する中において、その時の状況を的確に見極め、適切に判断することで、常に状況に応じた柔軟な対応ができると考えているためです。したがって、取

り組みやその背景について、当社の考えや魅力とともに、株主・投資家の皆様に正しく丁寧に伝えることも私の重要な役割だと考えています。今後も積極的な情報開示と建設的な対話を通じて、企業価値の向上と市場評価の改善に努めていきます。

研究開発・知的財産戦略

本部長メッセージ

技術的知見を拡大・深化させ “収益性の高いヒット商品”の創出へ

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

「LSV 2030-Stage 2」の中で、当本部では「市場を先読みした顧客と社会の課題解決につながる新製品・新技術の開発」「DXとAIの導入による生産性向上」「イノベーションチャレンジ」を方針に掲げて取り組んでいます。2025年3月期はEUV露光機用CNTベリクルの開発において当社製の製膜機を用いた量産体制の確立を加速したほか、バリアフィルムが電子ペーパー用途で最終評価段階にあり、同時に次世代太陽電池「ペロブスカイト太陽電池」用途でもお客様による評価が始まるなど、各テーマが大きく前進しました。また、人工知能(AI)や機械学習といったDX関連のインフラ整備が完了。年間の開発テーマのうち、DXの利用率が40%に上り、主要テーマの完成件数も過去最高を更新するなど、開発ス

ピードの向上を実感しています。2026年3月期も顧客と社会の課題を解決する新製品・新技術の開発やモノづくり力の強化に向けた施策を確実に推進します。

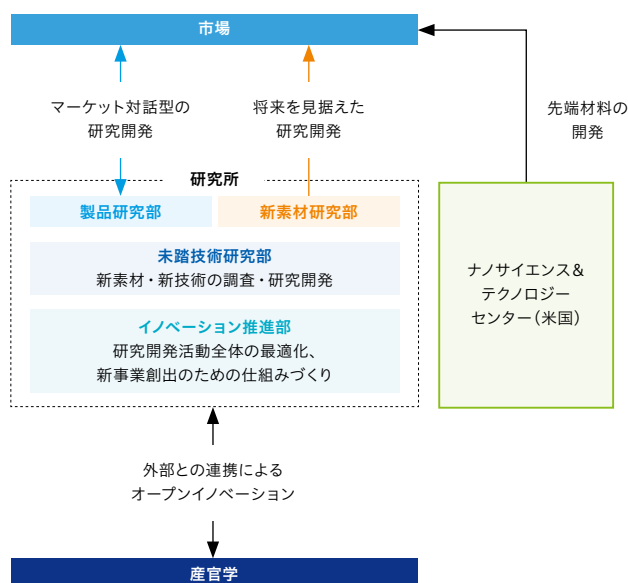
2030年3月期を最終年度とする長期ビジョンを実現するうえで、当本部が担う役割は新規分野・成長分野・成熟分野の各分野において、単なる新製品ではない“収益性の高いヒット商品”を創出することだと考えています。そのために必要なことは「素材開発力」「分析技術力」「プロセス開発力」「技術領域拡大」をそれぞれ強化することです。技術的知見を川上から川下まで拡大・深化させることで、市場競争力が高く他社がまねできないオンリーワンでありナンバーワンの製品開発につなげていきます。

研究開発

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、半導体関連分野のお客様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。

当社は業界のトップランナーであり続けるべく研究開発活動の最適化を常に志向しています。成長分野である半導体関連製品については技術トレンドの変化が激しいことを踏まえ、お客様と対面で会話をしてニーズを的確に把握し、



ベストなタイミングで新技術を提案できるように盤石な体制で臨んでいます。その一環で、海外販売拠点においても駐在研究員を増員し、国内の研究員との連携を強化すること

【絶え間ないイノベーションを生む基盤構築】

1 研究所独自のイノベーション活動「RIC」

新技術・新事業を絶え間なく創出するための取り組みとして、R&D Innovation Challengeの頭文字をとった「RIC」があります。「RIC」は新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出し、社会的・企業的に大きな変化をもたらすことを目指す研究所独自の取り組みです。研究員は自身の自由な発想に基づく新製品開発や研究開発効率向上などのテーマを設定し、業務時間の30%を上限に、イノベーション活動に挑戦できます。2022年に始まった試みですが、国際学会で受賞を果たす技術が生まれたり、生産性向上に役立つシステムが開発・実装されたりするなど、続々と成果が生まれています。

2 企業間コラボレーションで新発見

VUCA(変動性・不確実性・複雑性・曖昧性)の時代において、社会・お客様が求めるニーズも多様化しており、自前主義だけではない外部との共創活動も重要性を増しています。当社は従来連携してきた大学や研究機関に加え、近年は企業間のコラボレーションにも注力しています。インキュベーションセンター「ARCH」への参画はその一例です。同センターは新規事業の創出をミッションとした施設で、同じ目的を持つ幅広い業種の企業が会員として参加しています。当社は会員企業とのコミュニケーションなどを通じて共創テーマの発案を試みており、当社が蓄積してきた製品・技術が全く新しい用途や分野における課題解決の糸口になる可能性が判明しました。「ARCH」は大企業が中心の施設ですが、ベンチャー企業やスタートアップ企業が集う別のコラボ

3 マーケット対話型の研究開発を洗練

こうした取り組みの最終的な目的は、新製品や新技術の創出によって既存事業を強化したり、新規事業を創造したりすることにあります。人材育成の観点でも重要な意味を有しています。当社の研究開発体制の特徴は、研究員が営業とともにお客様の元に足を運び、研究員ならではの視点と情報収集力でニーズを的確に把握する“マーケット対話型”の研究開発にあります。近年は、困り事をヒアリングして動くのではなく、お客様の製品や用途、製造プロセスな

で、微細化の進む半導体デバイスの生産性や信頼性向上につながる材料の開発を継続して実施しています。



レーションスペースにも参画しており、あらゆる側面から新規事業の“種”を探索しています。



どを明確に理解することで、お客様も気づいていない潜在的なニーズを掘り起こし、具現化する力を磨いています。与えられたテーマではなくゼロからモノづくりを考える「RIC」や他社の技術思想に触れられる「ARCH」への参画を通じてマーケット対話型の研究開発をさらに進化させ、お客様の期待を超える製品やサービスを提供する能力を養っています。

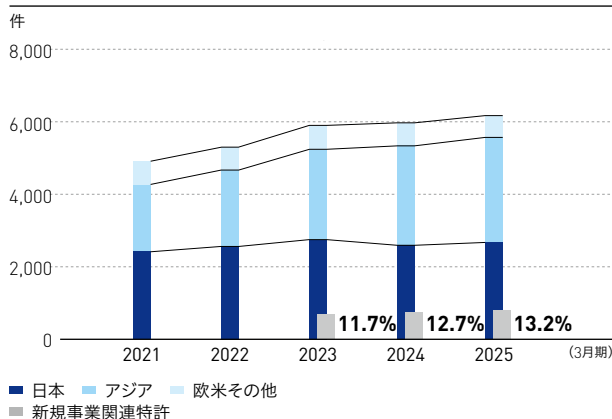
知的財産戦略

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づけています。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作成するなど、知的財産権の拡充に向けた取り組みを推進。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、「Welsurt®」に代表される新規事業関連の保有特許比率が2022年以降増加しており、新しい分野への知的財産投資を推進しています。他にも、無溶剤、3R(リデュース、リユース、リサイクル)、バイオマス、生分解、省エネ、ハロゲンフリー、

CO₂排出量削減などの環境対応出願の件数を年々増やしています。

地域別特許保有件数／保有特許全体に占める新規事業関連特許の割合



※ 2022年3月期以前の新規事業関連特許は集計方法が異なるため記載を省略

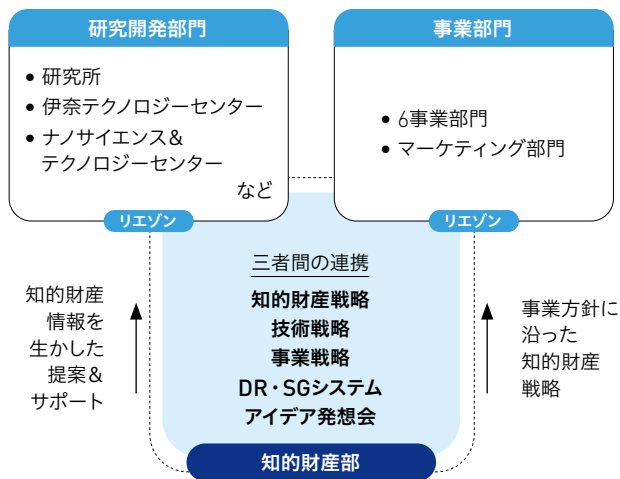
研究開発部門や事業部門とも連携を強化

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。

2025年3月期には、注力製品であるEUV露光機用CNTペリクルに関して、「まとめ審査*」制度を活用し、要素技術に関する特許出願を効率的かつ迅速に審査・権利化することで、知財ポートフォリオの構築を実現しました。今後も当

社は、事業戦略と知的財産戦略を一体的に推進し、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

* まとめ審査：事業化に併せて効率的かつ包括的な権利化を可能にする制度



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、技術・事業戦略の意思決定を支援するため、IPランドスケープの実施件数をKPIとして設定し、継続的な取り組みを推進しています。これにより、特許情報ははじめとする外部知財データを分析・可視化し、社内関係部門へのタイムリーな情報提供を実現。

技術動向や競合状況の把握を通じて、研究開発テーマの選定や事業ポートフォリオの最適化に貢献しています。また、分析システムとして特許価値評価システムを新たに導入。この価値評価機能を活用し、特許維持判断の客観性を高めるとともに、高評価特許を社内にも共有することで出願意欲を喚起し、知的財産の重要性を周知していきます。

生産戦略

本部長メッセージ

製造技術力・品質力・原価力に 磨きをかけ最高水準の製品を提供

取締役専務執行役員
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

2025年3月期は、生産能力増強や生産プロセス革新によるコスト競争力強化などのテーマが大きく前進した1年となりました。具体的には、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といったエレクトロニクス市場向け製品の供給能力向上に資する塗工設備増設が完了したほか、新規設備を導入するタイミングで旧型機を新規設備に集約する「ビルド&スクラップ」を積極的に実践し、省エネルギー・低コスト・高品質化を実現する“筋肉質な生産体制”への移行を推進しました。また、当社はオプティカル材事業において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閉鎖しましたが、これを契機として国内の生産拠点の見直しも実施。新宮事業所(兵庫県)を龍野工場(同)に統合する組織変更により、管理・間接部門を一本化することで業務効率の改善などにつなげています。

当社の生産体制の強みは、どの事業部門の製品であっても、顧客ニーズに応えられる製品を短期間で開発・カスタマイズ・量産化して提供できることにあります。それは粘着製品の一貫生産体制を持つ技術的アドバンテージに加え、営業・研究・生産現場が日常的にコミュニケーションを取る仕組みが根付いていることも大いに関係しています。例えば「デザインレビュー」という研究開発の初期段階から将来の量産化を見据えて段階的に議論する会議体があるほか、各事業部門とは利益率目標などを達成するための改善施策などを定期的に話し合っています。こうした三位一体の固有の強みを発揮しながら、2026年3月期も絶え間ない改善活動によって、製造技術力・品質力・原価力に磨きをかける考えです。市場競争が激化する分野であっても、圧倒的な製品力によっ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。

生産能力増強

ここでは、工程紙や粘着製品用剥離紙の主力生産拠点である小松島工場(徳島県)で導入した新規塗工設備についてご紹介します。当社では、靴やバッグ、家具などに使われる合成皮革の製造工程において、本革のような表面の質感を再現する、いわば型紙の役割を果たす工程紙をグローバルに提供しています。合成皮革は今、車体の軽量化による航続距離の向上が求められる電気自動車の内装用途などで注目されています。特に自動車用では広い幅の合成皮革のニーズが高まっており、当社としても顧客対応力と市場競争力を強化する観点から対応が急務となっていました。新設備は2025年8月に完成し、9月に稼働を開始。高速・高精度で塗工できる最新鋭の機能を生かし、生産能力は従来設備の約1.5倍に高まり、広幅仕様を中心に工程紙の増産を図っていきます。また、有機溶剤を使用せずVOC(揮発性有機化合物)排出量削

減につながる塗工方法を採用しているほか、塗布する剥離剤の調合、原紙・製品の入出庫も含めて徹底した自動化を実現しており、持続可能な生産システムを特徴としています。新工棟の建設を含めて約48億円を投じた今回の設備投資を機に、当社はインドや中国、欧州、北米など海外市場での合成皮革用工程紙の拡販につなげていく考えです。



小松島工場の新工棟

DX戦略

当社が長期ビジョン「LSV 2030」の実現やマイルストーンとする中期経営計画の達成のための手段として重視しているのが、DX(デジタルトランスフォーメーション)です。生産本部や研究開発本部における先行的な取り組みに加えて、2022年10月には幅広いプロセスの業務改革およびデジタル人材育成の土台づくりに向けて、全社横断的なDX推進プロジェクト「LDX 2030」も発足しました。最大の経営資源である「人材」の力を引き出し、厳しい経営環境にあっても成長の原資となる利益を確保できる強靱な企業体質へ、磨きをかけていきます。

研究開発本部におけるDX事例

研究開発本部では、2022年4月に新設したイノベーション推進部が中心となり、DXを先導しています。2025年3月期までに各種システム・ツールのインフラ整備はほぼ完了しており、今後は機械学習やAIなどを本格的に利用するフェーズに突入します。2025年3月に上市したラベル素材の新製品「RE CHILL」は、機械学習ツールを利用した製品開発の一例です。同製品は繰り返し使用するための粘着力と再剥離性を両立させるため、粘着剤の最適な処方比率を導き出すことが、開発における最大のテーマとなりました。機械学習ツールを活用して粘着剤の材料種が性能に与

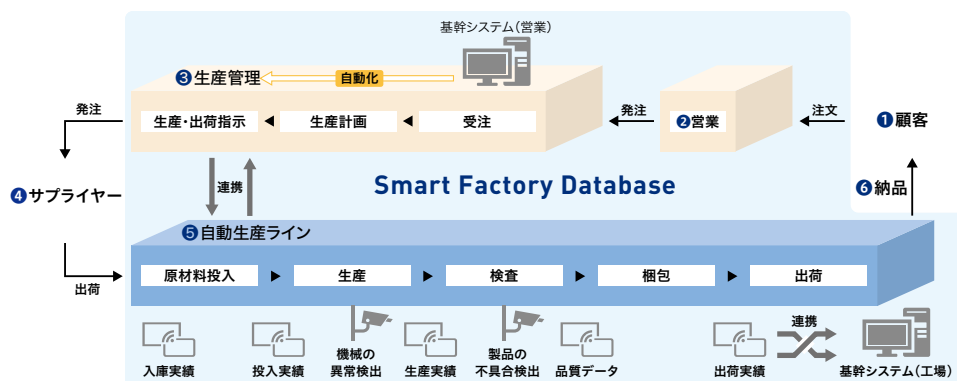
える影響を解析するなど、研究員の経験や勘だけに頼らない開発手法を取り入れることで、最短ルートで発揮したい性能を実現することに成功しました。さらにAI活用では、ビッグデータから抽出した市場課題を当社の技術と掛け合わせ、解決策となるアイデアを深掘りすることを協業先と始めました。また、研究員が知りたい特許情報などについていくつかのキーワードを入力することで膨大なデータの中から精査・厳選する作業でもAIを活用しており、研究員が事務的作業にリソースを割かれることなく研究開発に集中できる環境整備につなげています。

生産本部におけるDX事例

生産本部では、DXを取り入れて製造から品質検査、間接業務に至る全工程・全作業のプロセスを再構築することを目指しています。この狙いは国内の少子高齢化や人口減少に伴い、労働力の確保が困難になっている社会的背景も関係しますが、生産現場の体質強靱化を通じてお客様からの信頼に答え続けたいという“攻めのDX”の表れでもあります。三島工場・土居加工工場(愛媛県)はDXによる製造力強化を実践している工場の一つです。土居加工工場では

積層セラミックコンデンサ関連テープの新規設備2ラインを導入した際、受注から出荷までを自動化するスマートファクトリー化を展開しました。品質管理の強化に向けてはAIを本格導入して、原材料の受け入れから製品出荷まで全プロセスのデータ管理を一元化。これにより、ある製品に品質不具合があった場合、どの製品に同じ原材料が使われているかなどを即座に把握できるような体制となっています。

土居加工工場の スマートファクトリー化 イメージ



LDX 2030

当社はDX推進プロジェクト「LDX 2030」を進行しており、
営業やコーポレート部門までを含む全社横断で取り組みを進めています。

長期ビジョン実現の要となる「LDX 2030」

本プロジェクトの成否が長期ビジョン「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化化」にも大きく関係すると見ており、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。ありがたい姿「強いリンテックが“未来を創る”」の実現に向けた七つの変革テーマの策定と、2030年を見据えた具体的な実行計画の策定などを経て、2024年4月からは「実行」ステージに移行しました。六つの分科会が策定した実行計画に基づく活動を日々実施しており、KPIを踏まえた効果的な進捗管理をしています。



「LDX 2030」のコンセプトイメージ図

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

▶ 業務の効率化、収益性の向上を目指して

分科会の一つ「BPR起点DX」では、実行フェーズ初年度となった2025年3月期に、7部門・15部署でBPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)活動を実行しました。7部門は営業・研究・生産現場に加え、人事などのコーポレート部門も含まれています。具体的な活動内容としては、業務の棚卸結果を基に詳細分析と問題点の整理を実行し、改善アイデアの抽出とテーマ化を実施しました。2025年3月末時点の改善アイデア数と改善のテーマ化施策数はKPIを達成しており、順調な滑り出しとなりました。業務の無駄を

洗い出し、効率化を進めることで、付加価値の高い業務へとシフトしやすくする狙いがあります。

同じく分科会「営業DX」では、情報共有プラットフォーム構築のほか、資料・書類作成業務の効率化を施策として活動しています。情報共有プラットフォームの構築では、2026年3月期にSFA(営業支援システム)とCRM(顧客関係管理)に関連したシステムの試験的運用を計画しており、利用率などをモニタリングしながら、本格的運用につなげていきます。

人材戦略

本部長メッセージ

人的資本経営の深化と検証で 人材戦略の実効性を向上します

取締役専務執行役員
総務・人事本部長

かいや たけし
海谷 健司

4月に総務・人事本部長に就任しました。長期ビジョン「LSV 2030」で掲げた経営目標を達成するためには、事業戦略と人材戦略を両輪で回していくことが不可欠です。当社では、営業・研究・生産現場が三位一体となって取り組んでいくことで、お客様のニーズに迅速かつきめ細かく対応することを強みとしています。これまでコーポレート部門は「縁の下の力持ち」として、これら最前線で奮闘する社員をさまざまな側面から支援してきました。今後はより密接に経営戦略などの議論に加わることで、事業戦略と人材戦略の両輪が真に正しく機能するように“四位一体”の改革を進めていきたいと考えています。

「LSV 2030-Stage 2」の初年度となった2025年3月期は、従業員サーベイの継続実施による職場環境改善や人事システムにおけるDX活用、生産現場の人材確保などを目的としたアルムナイ・キャリアリターン制度およびリファラル採用の導入などを実施しました。2026年3月期は前期からの

継続施策をブラッシュアップして、目指す姿への達成確度を高めるほか、世界で活躍できる人材の育成などを通じて当社のグローバルでのプレゼンスをさらに強化していきます。

継続施策をブラッシュアップする観点では、「人的資本経営のストーリー化」に関する深化と検証を進めます。人材戦略の達成に向けては、KPIとそれに対応した施策を項目ごとに設けていますが、その関係性を今一度精査することで、人材戦略の実効性を高めます。また、当社独自のジョブ型雇用の枠組みを検討しています。EUV露光機用CNTペリクルの量産体制確立に向けた取り組みが良い例ですが、当社は積極的に新製品や新事業の創出に打って出ています。こうした新規の事業化を成功に導くには、さまざまな経験や知見を持つ多様な人材が集い活躍する企業でなければなりません。ジョブ型雇用の検討などを通じ、キャリア採用での当社の競争力強化や従業員の多様な働き方の構築などを考えていきます。

企業価値向上へ人的資本経営を推進

当社グループにとって、人材は最も重要な資本であり、価値創造の原動力に他なりません。社は「至誠と創造」を軸に、部門の壁を越えてグループ全社員が一丸となれる団結力、従業員一人ひとりの多様性を尊重する伝統的な企業風土が、世界でたった一つの画期的な製品を次々と生み出し、成長を遂げていこうとする当社を常に支えてきました。今はVUCAの時代と呼ばれるように、先行きが不透明で将来予測が難しくビジネス環境は絶えず変化します。当社はこれまでの歴史の中で培ってきたこの企業風土を受け継ぎながらも、新たな課題に積極果敢に挑戦し、会社に変革をもたらす人材の育成を重視しています。



経営トップの人材戦略へのコミットメント

社員たちの「最重要かつ最強のサポーター」でありたい。社長である私の役目とは、何よりも社員が働きやすい環境を整え、それぞれの経験・知識・技術が最大限に発揮されるような仕組みをつくること。



積極的な人的資本投資

2026年3月期のベースアップ約24,000円、昇給率は前期比約7.4%^{*1}となりました。従業員のモチベーションアップによる業績向上や人材採用面の競争力強化などを目的としています。



“山型”の人材育成

幅広い知識・センスに加え、専門性を持った「山型人材」の育成を目指した人材育成プログラムを導入。各社員の意欲を最大限に引き出し、自発的なキャリアデザインを支援するもので、社員の声を基に“自立開発型”研修体系^{*2}として進化を続けています。

^{*1} ベースアップは査定昇給を含んだ労働組合員平均、昇給率は基準内賃金ベース ^{*2} 2025年3月期の従業員一人当たりの研修費用：13,894円(前期比79.7%増)[単体]

EFFORTS

01

独自の
人事制度

人材採用の多角化や働きやすさを高める人事制度

▶ リファラル採用*1、アルムナイ採用*2

2025年4月から制度を導入。リファラル採用では、企業文化や業務内容を理解している社員からの推薦のためミスマッチが生じづらい。アルムナイ採用では、当社で3年以上の勤務歴があり、退職後10年以内の再就職希望者などが対象。いずれも全員採用ではなく、会社規定に基づく選考を実施する。

*1 リファラル採用：社員が知人・友人を紹介する採用手法 *2 アルムナイ採用：一度退職した社員を再び雇用する採用手法

▶ 「人事・労務相談窓口」の新設

労務環境や職場環境に関する事項を会社に相談可能。重大な法令違反・倫理違反を発見した際に不利益を受けることなく通報できる窓口としてヘルプライン(内部通報制度)を設けているが、職場での問題を相談するための窓口として、別途、2025年4月に「人事・労務相談窓口」も設置。総務・人事本部の主導により問題の早期解決に取り組む。

▶ 保存休暇制度80日

未使用の年次有給休暇を「保存休暇」として80日まで積み立てることができ、社員本人の傷病時や家族の看護・介護などに利用できる。不測の事態などが発生した時でも、安心して働き続けられるようにすることを目的とする。

▶ CP制度(プロフェッショナル人財認定制度)

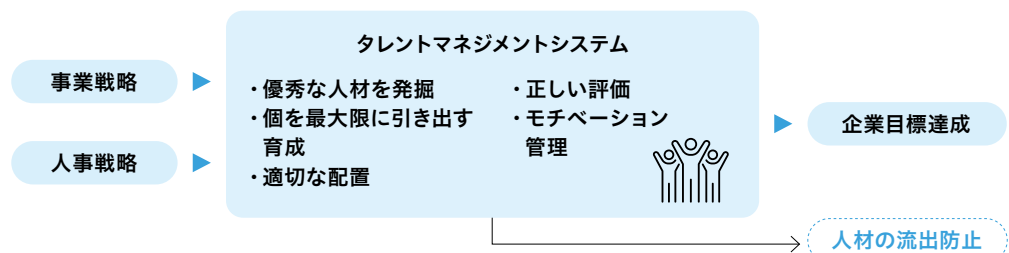
高度専門人材の確保のため、一般社員に適用する資格等級制度とは分けた処遇を行う。当社独自のジョブ型雇用の枠組みも継続的に検討中。

EFFORTS

02

タレント
マネジメント
システム

人事システムにおけるDXの一環で、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適切な人員配置につなげ、企業としての競争力を高める目的があります。2025年3月期は公的・民間資格やスキル、将来的にチャレンジしたい部署・仕事などを記入するキャリア申告シートの提出がグローバル型コースの従業員を対象にスタート。2026年3月期中の運用開始に向けて着々と準備を進めています。



EFFORTS

03

従業員
サーベイ

従業員がモチベーション高く、生き生きと働くためには職場環境の改善が欠かせません。当社では従業員サーベイを2023年から実施しており、職場ごとにアクションプランの実行とエンゲージメントスコアとの関係性を継続的に分析しています。2025年に実施した第3回従業員サーベイでは、全体スコアが第1回に比べて1.5ポイントアップ。小幅ながら着実に、効果の発現が確認できました。また、従業員サーベイの結果を役員報酬のKPIに組み入れるコーポレートガバナンスの改定を実施。「理念戦略」「組織風土」「変革活動」の三つをコアテーマに、全体スコアを加えた四つの指標を用いて、前年比でスコアが上昇したかどうかにより評価します。「連結売上高および連結営業利益」「TSR(株主総利回り)」という財務指標に加え、従業員のエンゲージメントスコアという非財務指標を役員報酬に反映させることで、人的資本経営をさらに推進します。

事業戦略

事業統括本部長メッセージ

顧客第一主義やカスタマイズ力を軸に 業績向上を目指します

取締役専務執行役員
事業統括本部長

よしただけ まさあき
吉武 正昭



1984年の入社以降、当社の主力である印刷情報材事業部門を歩み、長年シール・ラベル業界と関わってきました。ラベル素材の新市場開拓など幅広い業務に携わりましたが、新製品がいずれもスムーズに立ち上がったわけではありません。営業・研究・生産現場が三位一体となり、お客様のニーズに応えられる製品開発をスピード感を持ってやり抜いたからこそ、今でもこれらの製品が貼られた商品が店頭に陳列されているのです。2025年4月に事業統括本部長に就任しましたが、当社の強みである顧客第一主義や製品のカスタマイズ力を全事業部門でいかに発揮できるよう、先頭に立ち尽力する覚悟です。

「LSV 2030-Stage 2」の初年度となった2025年3月期は、売上高と営業利益が過去最高を更新しました。2026年3月期は原燃料コストの上昇ほか、人件費や新規生産設備の導入による減価償却費などの固定費増加が利益の押し下げ要因となる想定ですが、全社で原価低減活動などを強化することで地道に利益を積み上げていきます。当社のトラディ

ショナルな事業部門については、日本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が見通しづらい状況にあります。欧米や東南アジア、インドなどの有望な海外市場で競争力を高め、シェア拡大を図ることが重要です。また、事業ポートフォリオの最適化の一環で、戦略的M&Aや国内外の拠点の見直しなども検討しています。

長期ビジョン「LSV 2030」では、売上高営業利益率12%以上という目標を掲げています。達成の鍵は、近年の当社の成長をけん引するアドバンストマテリアلز事業部門のように、全事業部門で“収益性の高いヒット商品”を生み出すことにあり、脱・減プラスチックという社会的潮流を踏まえた環境配慮製品などの上市を強化します。当本部内で新製品・新事業の創出を主導する事業開発室や次世代技術革新室では、研究開発本部などと連携しながら大きく発展する可能性を秘めた次世代製品の社会実装へ前進しています。新しい挑戦を恐れず、常に成長を目指す姿勢を大切にし、さらなる業績向上につなげていきます。

六つの事業部門体制

事業統括本部には六つの事業部門があり、製品や技術、市場の類似性などに基づいて「印刷材・産業工材関連」「電子・光学関連」「洋紙・加工工材関連」の三つの事業セグメントに分類しています。一方、投資家の皆様との対話において、よく寄せられる質問に「六つの事業部門の意義」があります。事業セグメントごとに収益性に大きな差があり、事業の「選択と集中」を進めるべき、というご意見だと認識しています。ここでは今一度、六つの事業部門体制となっている背景についてご説明します。



印刷材・産業工材関連

▶ P.40～41

印刷情報材事業部門

産業工材事業部門



電子・光学関連

▶ P.42～43

アドバンストマテリアلز事業部門

オプティカル材事業部門



洋紙・加工工材関連

▶ P.44～45

洋紙事業部門

加工工材事業部門

▶ 1 一貫生産体制

当社は粘着剤の開発・塗工だけでなく、剥離紙用原紙の生産や剥離剤の開発・塗工、そしてベースとなる紙やフィルムにさまざまな機能を付与する表面改質加工までをトータルに手がける粘着製品の一貫生産体制を確立しています。具体的には、洋紙事業部門が剥離紙用原紙を生産して、加工材事業部門に内販。加工材事業部門は原紙に剥離剤層を付与した剥離紙を印刷情報材事業部門や産業工材事業部門に内販、印刷情報材事業部門や産業工材事業部門が最終的な粘着製品に仕立てお客様へ販売します。納期面での優位性を確保できることはもちろん、“川上から川下”まで全ての工程をカバーする技術力を武器に、お客様のニーズに応えられる多彩な製品を独自に生み出すことができます。

▶ P.3

▶ 2 安定的な収益確保

六つの事業部門は特定の産業界に依存することなく、販売先が幅広い顧客層に及んでおり、景気や市況に業績が左右されにくいことも特徴です。近年はAI関連投資に代表される半導体関連市場の活況を受けて、アドバンストマテリアルズ事業部門が注目されていますが、主力製品のラベル用粘着紙・粘着フィルムは食品や流通・通販、日用品、自動車、医療・医薬、家電製品まで用途が幅広く、業績の振れ幅が比較的小さいため、業績の下支えとなっています。こうした事業構造を採用しているため、新型コロナウイルス感染症拡大、米中貿易摩擦といった不安定な経済市況に直面しても、営業赤字を計上したことは過去に一度もありません。

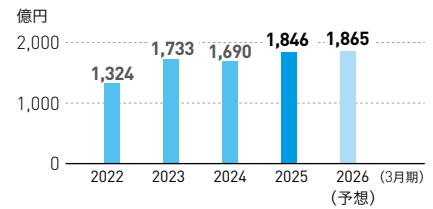
■ 抜本的な構造改革による事業ポートフォリオの最適化

上述した一貫生産体制のコスト優位性を高める意味でも、当社では既存事業の収益改善を最優先課題として認識しています。各事業の競争環境や収益性などを見極めた結果、2025年3月期にはオプティカル材事業部門において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。加えて、洋紙事業部門においても固定資産の減損損失を計上するなど、事業ポートフォリオの最適化の観点で収益改善を図りました。なお過去を振り返ると、低収益事業にメスをいれてきた歴史があります。医療用粘着製品などを手がけていたヘルスケア事業部門を2011年4月に印刷情報材事業部門に統合したほか、2017年には米国子会社の経営合理化を目的に太陽電池用バックシート事業から撤退。2018年にもラベル用印刷機などの製造・販売を手がけていた中国子会社を解散しました。このように“決断と実行”の経営判断がその時折でなされています。当社は2024年3月期から事業部門別のバランスシートを半期ごとに作成・分析していますが、その結果として固定資産や回転率に関する課題が浮き彫りとなりました。そこで各事業部門長と協議のうえ、事業部門ごとのKPIを設定し、2025年3月期から改善に向けた改革に本格的に乗り出しています。そのほか、事業統括本部内には既存事業の枠を超えた新事業の創出を目指す組織も設けており、持続的成長に向けて次世代の収益の柱を生み出す動きも加速しています。

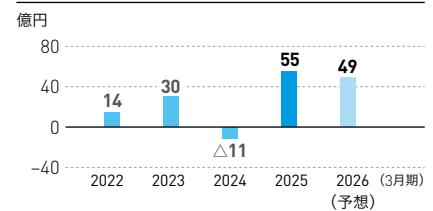
事業セグメント業績推移

▶ 印刷材・産業工材関連

セグメント売上高

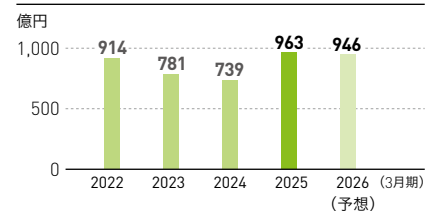


セグメント営業利益(損失)

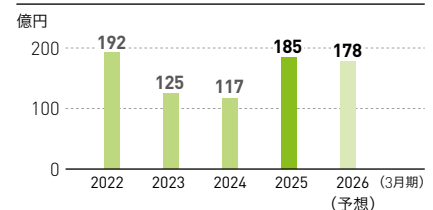


▶ 電子・光学関連

セグメント売上高

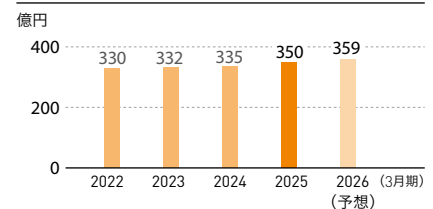


セグメント営業利益

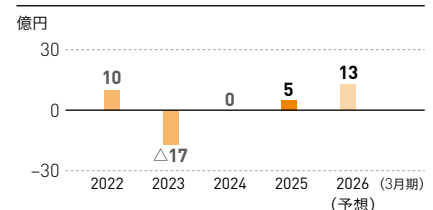


▶ 洋紙・加工材関連

セグメント売上高



セグメント営業利益(損失)



印刷材・産業工材関連

印刷情報材事業部門



執行役員
事業統括本部
印刷情報材事業部門長兼印刷材営業部長

やました あつし
山下 淳史

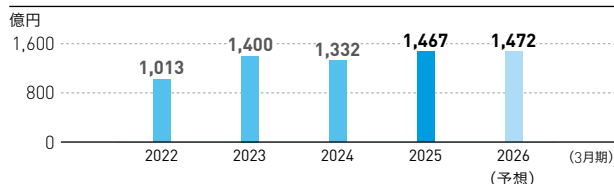
2025年3月期の振り返り

2025年3月期は、食品や日用品を中心とした物価上昇による買い控えの影響を大きく受けたこと、また脱・減プラスチックといった市場要求による包装形態の変化やラベルレス化が進んだことなど、ラベル需要が低調に推移する厳しい事業環境となりました。一方、市況や環境変化の影響を受けづらい医療・医薬関連や流通・通販関連の粘着ラベルは堅調に推移しました。また、中小ブランドオーナーによる高価格帯商品におけるアイキャッチラベルの積極採用や、ウェットティッシュ用フラップラベルの用途拡大など、業界として粘着ラベルの新たな需要の広がりにも期待できる動きが見られました。海外では、米国のマックタック・アメリカ社において、長引いていた市場での在庫調整が一巡して物量が正常化したことや買収効果もあって、販売数量が大きく伸長しました。

2026年3月期の方針

2026年3月期は、「環境」「安全」への市場要求の高まりに引き続き対応すべく、環境負荷が低く「食品衛生法」や「FDA」に準拠したホットメルト粘着剤を使用する製品の拡充・拡販を加速していきます。また、3R対応製品やリサイクル適性の向上などに貢献するモノマテリアルラベル素材を広く訴求するとともに、剥離紙の水平リサイクルへの取り組みも加速させていきます。日本で培われた高い性能を有する粘着製品を北米や欧州、アセアン地域に展開すると同時に、マックタック・アメリカ社が優位性を持つホットメルトなどの製品を他の地域に拡販することで、グローバルでのマーケットイン戦略を推進していきます。

売上高推移



事業戦略(「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
- QCDの強化と収益拡大

投資家からよく寄せられる質問 Q&A

Q 米国政府が実施する関税政策はマックタック・アメリカ社において何らかの影響がありますか？

A マックタック・アメリカ社では原材料の多くを米国内で調達して生産する地産地消型のビジネスモデルが特徴であり、少なくとも現時点において大きな影響は見通していません。原材料の一部は輸入していますが、その価格上昇分については、製品の値上げによって対応しています。



事業部門トピックス

環境配慮製品の拡充・拡販を強化！

国内外で高まるさまざまな環境ニーズに対応するため、環境配慮製品の拡充・拡販を強化しています。2025年3月には、繰り返し貼って剥がせるラベル素材「RE CHILL」を上市しました。環境負荷の少ないホットメルト粘着剤を使用。一般のラベル素材では貼り付きにくい結露面や油面に貼付可能で、使用後は剥がしやすいため容器などのリサイクル促進にもつながります。多機能性を生かし、幅広い用途に提案しています。

産業工材事業部門



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

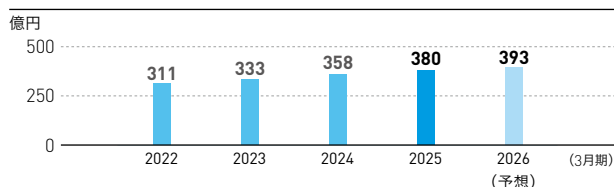
2025年3月期の振り返り

2025年3月期は、国内では防犯意識の高まりを受けて建物用ウインドーフィルムの販売が増加したことに加え、マーケティングフィルムの物件特需などがありました。また、通販市場における自動化ニーズもあり、荷札用ラベルが大手事業者向けに好調でした。海外では米国のマディコ社において学校や官公庁向けの建物用セーフティーフィルムの需要が継続したほか、リンテック・インディア社での自動車用粘着製品の販売が拡大するなど、海外グループ会社の売上高が大きく伸長したことなどにより、前期に比べて事業部門売上高は増加となりました。

2026年3月期の方針

2026年3月期は、部門方針に「品質重視を基本に市場の求める製品・サービスを創出、提供し、顧客満足度向上を図る」を掲げました。2025年3月期に掲げた品質重視の姿勢を2026年3月期も引き継ぐとともに、新製品や新サービスの創出・提供を大方針に活動します。特にウインドーフィルムにおいては、さらなる高機能化と拡販を目指して、2024年8月に上市した高い透明性を保ちながら遮熱性能も向上させた自動車用ウインドーフィルムなどを訴求していきます。部門方針の実現に向けては組織改編を行い、意思疎通や情報共有、業務遂行がスムーズに展開できる仕組みを構築し、営業活動を活発化することで市場競争力の強化を図っていきます。また、営業推進部を新設して国内外のグループ会社を含めた情報や施策の共有化を推進、組織横断的な製品開発や既存製品の拡販につなげていきます。

売上高推移



事業戦略(「LSV 2030-Stage 2」での主な取り組み)

- ウイ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
- デジタルプリント用メディアの開発・拡販
- 環境配慮製品の開発

投資家からよく寄せられる質問 Q&A

Q 米国子会社のVDI社の概要について教えてください。

A VDI社は金属の薄膜層をフィルムの表面に形成するメタライジング技術を持つ機能性フィルムメーカーです。当社グループが2016年に子会社化しましたが、もともと米国のマディコ社とはサプライヤーの関係にありました。2024年12月期は、主力製品のスパッタリングフィルムが航空・宇宙産業用途で販売数量が大きく増加し、当事業部門の利益に貢献しています。



事業部門トピックス

防犯対策用途としてウインドーフィルムが注目される!

当事業部門の主力製品のの一つが、ガラスの飛散防止機能などを持つウインドーフィルムです。とりわけ、米国のマディコ社が製造・販売するセーフティーフィルムの需要が2024年12月期から堅調に推移しています。米国では学校での銃撃事件が頻発していることから、各州が補助金を支給して学校に防犯対策を促しています。マディコ社のセーフティーフィルムは五つの州から採用されたことで、防犯対策用途として販売数量が伸びています。国内においても、社会問題となっている闇バイトによる強盗事件などを背景に、建物用ウインドーフィルムが注目されています。

電子・光学関連

アドバンストマテリアルズ事業部門



専務執行役員
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

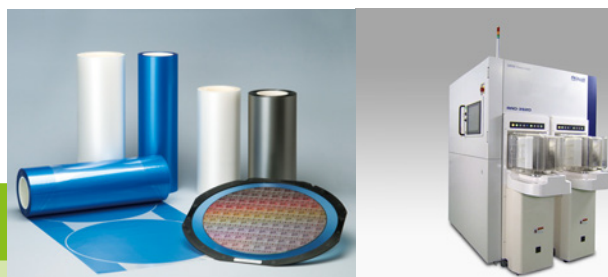
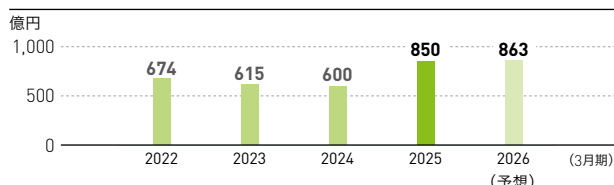
2025年3月期の振り返り

2025年3月期は、生成AI関連における高性能半導体の需要増加に伴い半導体関連粘着テープが好調に推移したほか、半導体関連装置ではHBM製造用なども引き合いが堅調でした。さらに積層セラミックコンデンサ関連テープもスマートフォンやデータセンター向けなどで需要が増加するなど、事業部門の主要製品の売上高はいずれも前期比で大きく伸長しました。また、2026年3月期の量産体制の確立を目指している先端半導体向け材料「EUV露光機用CNTペリクル」は独自開発した量産機の立ち上げに成功して量産化の見通しが立ち、採用に向けた積極的な営業活動を開始しました。

2026年3月期の方針

2026年3月期は、高性能半導体であるHBMやデータセンター向けに旺盛な需要が継続すると予測しており、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販売増加を見込んでいます。引き続きお客様の需要に応えられるよう供給体制の強化に努めるほか、地政学リスクの高まりや新たな環境規制などの諸課題に真摯に対応し、今後もお客様から当社製品が選ばれ続けることを目指します。加えて、先端半導体後工程における新たなテープやパッケージング技術に関する装置や独自プロセスの開発などにも積極的に取り組んでいきます。

売上高推移



事業戦略(「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

投資家からよく寄せられる質問 Q&A

Q 2026年3月期のアドバンストマテリアルズ事業部門の主要3製品の需要見通しを教えてください。

A 半導体関連粘着テープは旺盛なAI関連投資の継続ほか、秋口以降NAND型フラッシュメモリーの市況が回復することを想定しています。積層セラミックコンデンサ(MLCC)関連テープもデータセンター向けなどにMLCCの需要が高まることから売上高は伸長する見通しです。半導体関連装置はHBM製造用装置の需要が2025年3月期に比べて落ち込むことから、売上高は減少する見通しです。



事業部門トピックス

半導体関連装置の生産・開発能力を底上げ!

2026年3月期のHBM製造用装置の売上高は減少する見通しですが、それ以外の半導体関連装置の販売は依然として堅調であり、前期の売上高は過去最高水準を記録しました。さらなる需要増に対応可能な生産能力や顧客ニーズに応えられる開発体制を強化するため、各種装置の設計・開発から生産までを手がける伊奈テクノロジーセンターの再構築に着手しています。新たな開発棟の完成は2026年9月を予定しており、成長期に入った当社の半導体関連装置ビジネスを下支えします。

オプティカル材事業部門



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

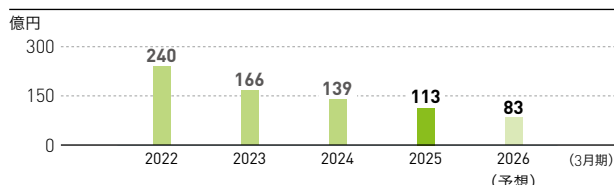
2025年3月期の振り返り

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し、液晶ディスプレイ関連事業を縮小して有機ELディスプレイ関連などの高機能領域に注力する事業戦略の転換に踏み切りました。販売面では、光拡散フィルムがタブレット用有機ELディスプレイに採用されたほか、ハイバリアフィルムが電子ペーパー用途での採用に向けて前進しました。好材料は多くあったものの、全体的には厳しい事業環境が継続しました。そこで、2026年3月期における大幅な収益改善を目的に、各種コストの削減や製品の値上げ交渉などにも取り組み、次期への弾みをつけました。

2026年3月期の方針

2026年3月期は前期に種をまいた新製品の販売数量増加や値上げ効果などが発現すると見込んでいます。目標とする損益改善を確実に実現するには、当社の精密薄膜塗工技術を生かした光学機能性材料「Opteria」シリーズの拡販が鍵を握ると考えています。とりわけ光拡散フィルムの売り上げ増加、期中のハイバリアフィルムの収益化、車載用OCAの拡販の3点を重点課題に位置づけています。また、ビジネスを縮小した偏光板の事業においても、有機ELディスプレイ関連用途で既存の協業先向けに生産・品質体制を継続していきます。

売上高推移



事業戦略(「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*などの新製品の開発と拡販
- 光拡散フィルムの開発
- バリアフィルムの開発
- 表面処理光学フィルムの拡販

* OCA: Optical Clear Adhesive

投資家からよく寄せられる質問 Q&A

Q 収益性が厳しいオプティカル材事業部門の今後の対応を教えてください。

A 2024年6月に韓国、同年9月に台湾の連結子会社を解散し、当事業部門は2026年3月期からは単体のみの事業となります。受注が急速に落ち込み業績不振にあった両社を解散したことで、今期は収益性改善が期待できます。また、「Opteria」シリーズとして展開する車載用光学粘着シート、光拡散フィルム、ハイバリアフィルムなどの独自製品の拡販を進めています。こうした製品の販売をより強力に実行することで、成長につなげる考えです。



事業部門トピックス

収益性改善の鍵となる独自製品が市場から関心を集める！

「Opteria」シリーズとして展開するハイバリアフィルムが市場から高い関心を集めています。当事業部門は2025年1月に東京ビッグサイト(東京都)で開かれた「新機能性材料展2025」に初出展。次世代太陽電池「ペロブスカイト太陽電池」や電子ペーパー向けに、内部のデバイスや基板などの部材を水蒸気による劣化から守るハイバリアフィルムを展示し、業界トップクラスのバリア性能を訴求しました。電子ペーパー向け用途では採用に向けて最終評価段階であり、次世代太陽電池向けにも提案を進めています。

洋紙・加工材関連

洋紙事業部門



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

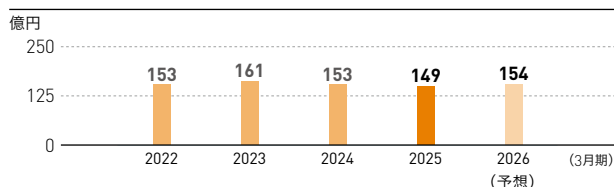
| 2025年3月期の振り返り

2025年3月期は、生成AIデータセンターの半導体合紙用途として使用される無塵紙の引き合いが好調だった一方、デジタル化・ペーパーレス化の拡大に加え、2024年10月からの郵便料金の値上げ影響もあり、主力のカラー封筒用紙の売り上げが低迷しました。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、物流コストの上昇といった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改善に努めましたが、非常に厳しい結果となりました。

| 2026年3月期の方針

2026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いきます。利益の改善に向けては生産体制の再構築・最適化や在庫の適正化などに努め、販売数量のアップについてもニーズの高い非フッ素耐油紙の原価低減と品質向上によってフッ素耐油紙からの完全切り替えを目指します。新製品の創出では、加工材事業部門の設備を生かして高付加価値製品の創出を図るほか、研究所や工場との連携をさらに強化することで、スピード感のある新規開発テーマの検討や確立につなげていきます。

売上高推移



事業戦略(「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
- 高付加価値製品の創出
- 収益力の向上

投資家からよく寄せられる質問 Q&A

Q 厳しい事業環境が継続していますが、今後の成長戦略を教えてください。

A 当事業部門はペーパーレス化などによって主力の封筒用紙を中心に受注が低迷するほか、パルプや薬品などの原材料価格や物流コストが引き続き上昇傾向にあることから、極めて厳しい事業環境が続いています。このような事業環境を踏まえ、2025年3月期に約77億円の減損損失を計上しました。今回の減損処理による固定費削減に加え、生産体制の再構築や最適化などの構造改革も引き続き積極的に実行します。また、既存製品の拡販、耐油紙の非フッ素タイプへの完全切り替え、プラスチック代替高機能紙として透明紙や生分解性ヒートシール紙の開発など、あらゆる手段で売上高を伸ばすべく取り組みます。



事業部門トピックス

フッ素樹脂不使用の耐油紙に脚光!

近年、有機フッ素化合物(PFAS)の使用を規制する動きが欧米を中心に強まり、食品包装においてはフライドポテトなどの包み紙として利用される耐油紙でフッ素樹脂を使用しないタイプの需要が高まっています。独自の抄紙技術を生かして耐油紙を製造・販売している当事業部門では、環境意識の高まりを踏まえてフッ素樹脂不使用の耐油紙をPFAS規制の動きに先行して投入しており、コンビニエンスストアやファストフード店で採用実績が増えています。

加工材事業部門



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

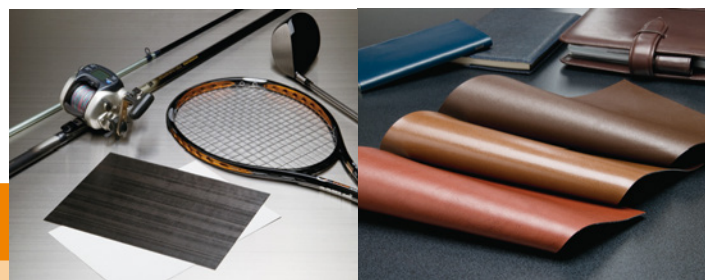
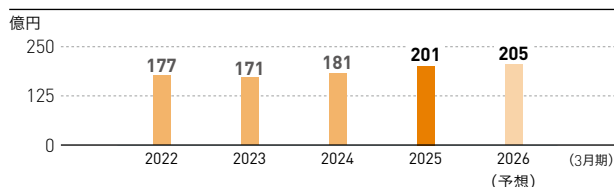
2025年3月期の振り返り

2025年3月期は、粘着製品用剥離紙が需要低迷の影響を受けたほか、航空機向け炭素繊維複合材料用工程紙も航空機の生産調整の影響で低調となりましたが、電子材料用剥離紙や光学関連製品用剥離フィルムが高機能スマートフォン向けで好調に推移しました。さらに自動車市場の回復などにより、車両用内装シート向け合成皮革用工程紙も好調が続くなど、事業部門全体では前期を上回る結果となりました。

2026年3月期の方針

2026年3月期は、市場動向が不透明ではあるものの、顧客ニーズに柔軟に対応しながら、さらなる販売数量の増加やコスト削減に努め、収益性の改善を進めていきます。2025年9月には小松島工場において新たな塗工設備が稼働予定であり、合成皮革用工程紙のグローバル展開や新製品の創出を図っていくほか、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などを進めることで、シェアアップにつなげていきます。また、剥離紙の製造時に有機溶剤を使用しない「無溶剤化」や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、中長期的な重要テーマである環境対応を強化していきます。

売上高推移



事業戦略(「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
- シーズ型新製品の開発
- 環境配慮製品の推進

投資家からよく寄せられる質問 Q&A

Q 加工材事業部門の業績はどのような市況と連動しやすいのでしょうか。

A 主要製品ごとに説明します。一般の粘着製品用剥離紙は当社の印刷情報材事業部門や産業工材事業部門向け製品と類似用途で使用される割合が高いため、その市場環境と連動する傾向にあります。電子材料用剥離紙と光学関連製品用剥離フィルムはスマートフォンやパソコンの市況と関係性があり、例えばスマートフォンの新モデルが多く投入される際に需要が高まります。合成皮革用工程紙はスポーツシューズや自動車などの生産状況、炭素繊維複合材料用工程紙はスポーツ・レジャー需要や航空機の実用状況に関係します。



事業部門トピックス

環境対応ニーズに応える取り組みを推進!

当事業部門では、長期ビジョンの注力テーマの一つとして掲げる「VOC(揮発性有機化合物)の大気放出抑制」を実現するため、剥離紙の製造時に有機溶剤を使わない無溶剤製品の提案・採用拡大に注力しており、2030年までに剥離紙の無溶剤化率100%を目指しています。また、脱プラスチック需要の高まりを受けて、ポリエチレンラミネート加工をせずに高平滑性を実現したグラシン紙ベースの剥離紙を開発・提案しています。