

代表取締役社長  
社長執行役員  
はっとり まこと  
**服部 真**



# TOP MESSAGE

## 社長メッセージ

お客様および社員たちの  
「最重要かつ最強のサポーター」として  
長期ビジョンを踏まえた経営に  
邁進します

### 中期経営計画「Stage 1」から「Stage 2」へ

当社グループは2021年に持続的成長とサステナブル社会の実現への貢献を目指す長期ビジョン「LSV 2030」を策定し、その実現に向けた最初のマイルストーンである中期経営計画「LSV 2030-Stage 1」(2021年4月～2024年3月)をスタートさせました。3年間の業績推移を振り返ると、初年度(2022年3月期)は売り上げ・利益ともに過去最高を記録し、当初計画の最終年度目標を前倒しで達成しました。これを受けて当初目標を上方修正して臨んだ2年目は、事業環境の急変もあり、電子・光学関連などの急激な受注減に加え、原燃料価格の著しい高騰の影響を受け、きわめて厳しい局面を迎えました。そして最終年度の2024年3月期については、価格改定や円安効果に加え、期後半には半導体・電子部品関連製品やシール・ラベル用粘着製品の受注が回復しましたが、上期の不振をカバーするまでには至りませんでした。

一方で、長期ビジョンに掲げる三つの重点テーマ「社会的課題の解決」「イノベーションによる企業体質の強靱化」「持続的成長に向けた新製品・新事業の創出」に向けた取り組みは、着実に前進しています。新製品や新事業の創出への取り組みや、DX推進プロジェクト「LDX 2030」の取り組みの加速、CO<sub>2</sub>排出量削減目標(2030年)の前倒し達成のほか、いくつもの顕著な成果を収めました。さまざまな施策に対し、社員が一丸となって取り組んでくれた成果だと評価しています。

2024年4月からは、次なるマイルストーンである中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」(2024年4月～2027年3月)がスタートしています。いかなる経営環境にあっても揺るぎのない企業へと変貌を遂げ、そして業界のトップランナーであり続けるべく、持ち前の営業力、開発力、製造力に一層磨きをかけていかなければならないと考えています。

## 長期ビジョンの精神：モノづくりの徹底による社会貢献

ここで改めて、長期ビジョンに込めた私たちの思いを説明します。

当社は、1927年に切手のように水をつけて貼る包装用ガムテープの製造・販売で創業しました。それまで主流だった木箱に代わる段ボールケースの普及を見据え、国内で初めてガムテープの量産を開始し、1950年代に入ると戦後の復興需要に応える形で一気に業容を拡大しました。その後、高度成長期においては、シール・ラベル用粘着素材を皮切りに、自動車関連など各工業分野に相次いで進出。さらに1980年代後半には、拡大しつつあった半導体業界のニーズに応えるべく、UV(紫外線)照射により粘着力をコントロールする新技術を用いた製品を開発しました。そして1990年に、FSK、四国製紙、創研化工の3社合併を経てリンテック株式会社となり、事業の拡大により今日の6事業部門体制を確立しました。

振り返ってみると、当社グループはお客様のニーズに応えつつ、その時々を社会的課題の解決に貢献するという歴史

を刻んできました。この基本姿勢は今日においても変わることはありません。2023年12月に公表した「EUV(極端紫外線)露光機用ペリクル」の要素技術確立も、その一例です。ペリクルとはフォトマスク(半導体の回路パターン原版)への異物付着を防ぐ防塵膜となる重要な部材で、近年その素材として、高耐久なカーボンナノチューブ(CNT)が注目を集めています。当社グループはCNTシートの開発を手がける米国の研究開発拠点「ナノサイエンス&テクノロジーセンター」において、2018年からこのカーボンナノチューブを用いたペリクルの開発に着手し、そしてついにEUV露光による次世代半導体の微細回路形成に欠かせない、より高度な材料の要素技術を確立するに至りました。

モノづくりの徹底的な追究、飽くなき深掘りを通じて、新しい時代を切り開く新技術を生み出し、サステナブルな“社会づくり”の一翼を担うこと。それが長期ビジョン「LSV 2030」の精神です。

社会的課題の解決に  
貢献してきた  
製品例



段ボールの普及に伴い、需要が拡大した包装用ガムテープ



現在の主力製品でもある、シール・ラベル用粘着製品



半導体業界に大きな革新をもたらしたUV硬化型ダイシングテープ

## 新たなマテリアリティを設定

サステナブルな社会づくりの一翼を担い、あらゆるステークホルダーから信頼される企業であり続けるためにも、ESGに配慮したサステナビリティ経営が不可欠です。「LSV 2030-Stage 2」策定に当たり、当社を取り巻く環境を踏まえ、環境対応、知的財産、製品開発、人材などに関わる優先的に取り組む課題をマテリアリティとして特定し、その評

価指標であるKPIを新たに設定しました。さまざまなKPIを定めていますが、いずれの取り組みも経済的価値にも社会的価値にもつながっていくものと考えています。サステナビリティ委員会では社外取締役を含めた関係者が進捗状況をモニタリングするなど、中期経営計画とマテリアリティを両軸に強力に推進していきます。

## ニーズと強みの融合による技術開発

当社はBtoBの事業が主体の企業であり、お客様とはいわば同じ船に乗る者同士です。お客様が市場競争を勝ち抜き、ナンバーワンの企業となれるよう「最重要かつ最強のサポーター」として後押しすることこそが、当社グループ自身が熾烈な競争を勝ち抜き、各分野でナンバーワンとなるための必要条件なのです。

こうした役割を果たすうえで、お客様から求められるニーズを正確に把握して当社グループの技術力で忠実に具現化するために、目まぐるしく変わる市場環境の中で、私たちの技術力も常に進化していかなければなりません。

また、お客様の直面する課題に対し、お客様自身が考える「解」が、必ずしも最適解になるとは限りません。言い換えれば、表面上のニーズは「真のニーズ」とずれている可能性があるのです。こうしたずれを把握し、真にベストな提案をしていくためには、卓越した技術開発力が必要です。

## 「団結力」が生む全社的なスピード感

当社グループは、研究員が営業担当と共にお客様の元に足を運び、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ています。また、研究開発機能が集中する「研究開発本部」に加え、事業統括本部内に「技術・開発室」「事業開発室」「次世代技術革新室」を設置し、相互の連携を図っています。その狙いは、新製品・新事業創出に向けた技術開発の「多元化」そして「全社化」にあります。

当社のモノづくりは、グループ内の多様な意見を拾い上げ、全員の「集合知」によって新たなものを生み出していくのが特徴です。こうしたアプローチは今後一層、効果を発揮するでしょう。これだけ変化の激しい時代に、技術開発のリソースをある特定の専門部署に限定するのは、かえって無理があります。

したがって、技術開発によるイノベーションの担い手は研究開発職といった技術系の社員にとどまりません。個々の

当社は100年近い企業活動の中で、さまざまな専門的知見、技術開発のノウハウを獲得してきました。それらは四つの基盤技術(粘着応用技術/表面改質技術/特殊紙・剥離材製造技術/システム化技術)に大別されますが、これはあくまで便宜的な分類でしかありません。現に、先ほど言及したEUV露光機用CNTペリクルは、上記のどの分類にも該当しません。当社グループの社員たちが狭義のニーズに対して受け身の対応に終始していたら、こうした開発は不可能だったでしょう。

お客様の「最重要かつ最強のサポーター」となるためには、ニーズと当社の知見・ノウハウを融合させるだけでなく、柔軟な姿勢での現場視点の技術開発が欠かせません。そして当社には、このようなモノづくりの文化が受け継がれ、組織に根付いているのです。

営業担当がお客様との日々のコミュニケーションの中から抱いた問題意識が、製造現場からの提案なども通じ、新製品の具体化への確度が高まり、部門を越えてお客様の課題を解決することにつながっていきます。

このように営業・研究開発・製造現場が一体となって技術開発に取り組むことができるのは、当社特有の組織文化と言えるでしょう。また、上述のような目的に沿った開発組織の設置のほか、各種プロジェクトの分科会・委員会では、関係部署から選出されたメンバーが協議することで、現場の情報収集から経営層の意思決定までを迅速に行うことができます。外部環境の絶え間ない変化にこうして柔軟に対応できるのは、部門の壁を越えてグループ全社員が一丸となる「団結力」があるからです。これこそ、当社の強みの源泉です。

## 中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」の要となるDX

今年の4月にスタートした中期経営計画「LSV 2030-Stage 2」では、前計画「LSV 2030-Stage 1」の成果と課題を踏まえつつ、長期ビジョンの三つの重点テーマに沿ったきめ細かい施策を展開しています。中期経営計画の詳細は後述しますが、ここでは計画全体の要となるDX(デジタルトランスフォーメーション)の取り組みについてご説明します。

市場は常に右肩上がり拡大するわけではなく、そこにはアップダウンがつきものです。どのように厳しい経営環境

にあっても利益を確保することのできる強靱な体質でなければ、企業としての持続的成長もサステナブル社会への貢献も果たせません。

当社グループでは、多品種小ロット生産でお客様ごとに異なるニーズに対応してきました。近年では市場のニーズがさらに多様化し、目まぐるしく変化中、さらなる多品種への対応が求められています。利益を確保するためには、DXを活用することによって設備稼働率を高め、製造コストを低減することが不可欠です。

人的資源の有効活用の観点からも、DXは重要です。特に少子高齢化が加速する国内では、製造スタッフも高齢化が進みます。また人手不足が深刻化する中、女性の活躍推進も喫緊のテーマです。社員の年齢やジェンダーの多様化に向けて、DXによる製造ラインの自動化・省人化は大きな突破口になるはずで

DXのもう一つの意義は、在庫管理の高度化にあります。データ相互の複雑な関連性や隠れたパターンを探り当てるうえで、AI(人工知能)には人間の知覚を超える部分が多々あります。人間に今後求められるのは、AIによる「前処理」を踏まえて的確な最終判断を下すこと、あるいは業務改善につながるようなソフトの活用法などを考案することでしょう。私の考える「デジタル人材」とは、まさにこうした能力を備えた人材です。つまり、それは専門的なプログラマーやエンジニアに限らず、ITに日々慣れ親しみ、ビジネスの道具として使いこなせる人材を意味します。

このような観点から、当社グループは2022年10月、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、全社横断的なDX推進プロジェクト「LDX 2030」を発足させました。「BPR(業務改革)起点DX」や「次期基盤システム構築」など六つの分科会を編成し、ロードマップに沿って諸施策を進めています。プロジェクトは現在、全段階の半ばまで進んでおり、順調に進捗していると評価しています。社員がここで獲得した知見は、早速、日々の実務や現場改善活動に反映され、情報伝達や意思決定の迅速化にも寄与しています。

## 夢のある新製品・新事業の創出で市場の期待に応える

当社グループの海外売上高比率は、「LSV 2030-Stage 1」期間中に50%から61%へ大きく向上しました。「LSV 2030-Stage 2」では海外売上高比率を65%まで伸ばさせる計画ですが、さらなる新市場の開拓と並行して、国内を含む既存市場の収益性向上を図ることが重要な取り組みの一つとなります。

セグメント別に見ていくと、印刷材・産業工材関連では、米国子会社のマックタック・アメリカ社がのれんの償却負担もあって収益貢献が遅れているものの、足元の状況は上向きとなりつつあり、今後改善が期待されます。一方、琳得科(蘇州)科技有限公司を中心とした中国事業の改善には、しばらく時間が掛かる見通しです。

電子・光学関連のアドバンストマテリアルズ事業部門においては、生成AI関連で大きな需要があります。半導体メモリ向けや積層セラミックコンデンサ向け製品も、早ければ今期(2025年3月期)から右肩上がりの展開を予想しています。

洋紙・加工材関連では、脱プラスチックなど環境関連の

ニーズを追い風に、新製品投入を加速します。加工材事業部門では、2025年8月に小松島工場(徳島県)で新たな塗工機稼働を予定しており、合成皮革用工程紙の海外での拡販を見据えています。

このように事業の全体的先行きは良好である一方、PBR(株価総資産倍率)が1倍を下回っていることが示すように、当社の株価が割安な水準にあり、多くの投資家の方々からご指摘を頂いています。今後もより多くの市場の期待に応えることができるよう、夢のある新製品・新事業を創出し、売り上げと利益の向上につなげていかなければならないと考えています。

既に取り組んでいるパーパスブランド「Welsurt<sup>ウェルサート</sup>」やEUV露光機用CNTベリクルを含め、売上高の3割以上を新製品で占めるよう、活力ある製品ラインアップの実現を目指していきます。当社としての確固たる市場ポジションを獲得し、資本市場における評価を高めていきたいと考えています。

## 社員たちの「最重要かつ最強のサポーター」として

当社の社員は、いずれも優秀で士気の高い人たちが揃っています。会社の状況を自分事として捉え、今自分が何をすべきか、主体的に考えられる人々です。人材こそ最大の経営資源であり、各事業部門のトップは、組織の人材を少しでもよく知ろうと、折に触れ努力しています。だからこそ当社グループは、与えられた課題の解決に向け、どのような人材をどの場所に配置するか、明確な絵を描けるのです。こうしたマネジメントが可能なのは、グループの長い歴史で培われてきた組織文化<sup>なまもの</sup>の賜物です。

当社グループがお客様の「最重要かつ最強のサポーター」であるように、私も経営者として社員たちの「最重要かつ最強のサポーター」でありたいと願っています。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です。そして「LSV 2030」の理念や取り組むべきテーマとその意味をしっかりと理解してもらい、社員たちが新時代の人材として飛躍できるよう後押ししていくことです。「人」を基軸にした経営を貫くことで、真に持続的な成長を実現し、サステナブル社会への貢献を果たしていきたいと考えています。

株主・投資家の皆様には、今後とも変わらぬご支援のほど、よろしく願い申し上げます。

代表取締役社長  
社長執行役員

服部 真