



CEO Message

社長メッセージ

代表取締役社長
社長執行役員
はっとり まこと
服部 真

社会やお客様のニーズを 的確に捉えることで、 力強い成長を持続させます。

2025年3月期の振り返り

中期経営計画(中計)「LSV 2030-Stage 2」の初年度となった2025年3月期は、原燃料価格や物流コストが引き続き上昇傾向にありましたが、半導体・電子部品関連製品が好調な需要に支えられて大きく伸長したことに加え、米国においてシール・ラベル用粘着製品の販売数量が回復したことなどもあり、前期に比べて大幅な増収増益を達成しました。また、オプティカル材事業における韓国および台湾の生産子会社の解散や洋紙事業の減損損失の計上など、事業ポートフォリオの最適化にも取り組み、収益性の改善を図りました。

地政学リスクや米国の政権交代に伴う関税政策の影響など、私たちを取り巻く外部環境は依然として不透明さを増していますが、そのような経営環境の中で

も好調な業績を達成できたのは、日々の業務に真摯に向き合い、地道に努力を重ねてくれた全グループ社員のおかげです。加えて、リンテックの製品をご愛顧いただいているお客様、原材料を提供していただいたサプライヤー、協力会社など、ステークホルダーの皆様から感謝しています。

今期(2026年3月期)は、中計の2年目であるとともに、2030年3月期を最終年度とする長期ビジョン「LSV 2030」の中間点だと捉えています。サステナブルな企業であり続けるためには、2030年だけを見据えるのではなく、その先の2050年、さらには次世代へと続く未来を描いた事業運営が必要だと考えています。私はその責任の重さを真摯に受け止め、挑戦を先導していきます。

長期ビジョンの実現に向けて

当社がさらに飛躍・成長していくためには、「LSV 2030」の目標を達成することがきわめて重要だと考えています。「LSV 2030」では、経済的価値と社会的価値の両輪でありたい姿を掲げています。

経済的価値である財務指標として目下の最重要ターゲットに設定しているのがROEです。中計最終年度の2027年3月期に8%以上、さらに長期ビジョンの最終年度である2030年3月期には10%以上という目標を

掲げている一方で、2025年3月期のROEは6.1%にとどまっています。私たちは目標達成に向けて収益性の向上と資本効率の向上という大きく二つの柱で取り組みを進めています。

とりわけ収益性の向上という観点では、既存製品における営業・研究・生産の三位一体によるQCDの強化、すなわち市場のニーズを超える高品質化、コスト競争力のあるモノづくり、供給体制の強化による高収益化を目指しています。さらに、各事業部門において収益性が高く他社の先を行く新製品を数多く開発し、市場に投入していくことが将来の成長の鍵を握ると考えており、研究開発への投資を戦略的に行うことで、お客様のニーズに応える革新的な製品の創出を加速していきます。このほか、抜本的な構造改革と事業

現在のニーズに対する戦略的な取り組み

当社はBtoBの事業を主軸としており、その役割は、お客様の声に耳を傾け、市場を深掘りすることで新たな需要が生まれ、お客様が持続的に成長されることを全力で下支えることにあります。つまり、お客様にとって「最重要かつ最強のサポーター」であることが、当社が選ばれる前提条件だということです。そのためには、社会やお客様が求めるニーズを敏感に察知し、迅速かつ的確に対応していくことが不可欠です。

現在、環境への関心の高まり、シール・ラベル製品の海外需要の増加、半導体の高度化の三つのニーズへの対応力を強化しています。

環境目標の積極的な追求

サステナブルにビジネスを展開するうえで、環境問題はグローバルレベルで真摯に向き合うべき最大のテーマです。「LSV 2030-Stage 2」においても、この環境課題への取り組みを最重要テーマの一つとして位置づけています。

CO₂排出量削減については、「LSV 2030-Stage 1」での目標を前倒しで達成し、現在は「2030年3月まで

ポートフォリオの最適化、DXによる開発・製造・物流・業務プロセスなどの変革にも積極的に取り組んでいきます。

取り組みが計画どおりに進捗すれば、「LSV 2030-Stage 2」のROE8%以上という目標を達成できると考えています。むしろ、8%という水準は通過点であり、グローバル企業として今後さらに高いROE水準を目指していかなければなりません。

また、取り組みを進めるに当たっては、社会的価値で定めている「サステナブルな社会の実現への貢献」が前提となります。これら経済的価値と社会的価値の両輪で確実に結果を出すことがステークホルダーの皆様からの信頼をさらに高め、次なる高みへの挑戦を可能にする基盤となると捉えています。

に75%以上削減(2013年度比)」という一段高い目標に上方修正したうえで、達成に向けて取り組んでいます。単に環境対応を目指すだけでなく、品質や生産効率の向上を合わせた設備投資を進めています。

環境配慮製品の開発・拡販も重要です。プラスチック代替素材の分野では、独自の特殊紙製造技術を活用した製品を実用化しています。また、剥離剤および粘着剤においては有機溶剤を使わない無溶剤化の推進を図るとともに、シール・ラベルが貼られた製品の使用後のリサイクル適性向上に貢献するモノマテリアルラベル素材などの拡販にも注力しています。これらの取り組みは、当社の基盤技術を応用することで、持続可能な社会の実現に貢献するものです。使用済み剥離紙のリサイクルシステム構築を目指し、ラベル循環協会「J-^{ジェーコ}ECOL」にも参画し、サプライチェーン全体で循環型社会の実現を目指しています。

CO₂排出量削減や環境配慮製品の開発・拡販は簡単ではありません。しかし、この挑戦的な目標に向けて取り組む過程で生まれる技術的イノベーションこそが、「LSV 2030」で謳っている「イノベーション」を体

現し、持続的成長につながると確信しています。今後も全社を挙げて取り組みを加速するとともに、積極的な投資を行っていきます。

 詳細はP.48～50「環境」を参照

成長を見込む北米ラベル市場

当社の海外売上高比率は6割を超え、既にグローバル企業としての基盤を確立していますが、今後さらにグローバル市場での競争力を高めるためには、市場ごとの特性やニーズの違いに柔軟に対応することが不可欠です。各地域の文化や規制、お客様の要求は多様であり、日本で開発・製造した製品をそのまま展開できないケースも少なくありません。当社の技術力を生かして、地域ごとのニーズに最適化した製品開発を推進しています。

中でも大きな成長を見込んでいるのが北米ラベル関連事業です。粘着ラベル市場として、アジア・太平洋地域や欧州に次いで、北米は3番目に大きな市場規模であり、今後も人口増加に伴う成長の伸びが期待できます。マックタック・アメリカ社はのれん償却負担の影響で営業赤字が続いていますが、同社は環境負荷の少ないホットメルト粘着剤の処方技術や高速塗工

設備など、高度な技術を有しています。これらの強みを生かすことで、近い将来に当社グループの業績向上にも大きく貢献すると考えています。

 詳細はP.22～23「成長分野1」を参照

半導体関連事業の深化と拡大

半導体分野においては、現在、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を2026年3月期中に確立させるプロジェクトが進行中です。加えて、2024年3月期の後半から生成AI向けHBM(広帯域メモリー)関連でも需要が高まっています。しかし、これに満足することなく、当社の技術を生かせる領域をさらに広げていくことが重要だと考えています。だからこそ、お客様のニーズを徹底的にリサーチし、数年先の未来に求められる可能性が高い製品を迅速に開発・提供する体制を強化しています。また、半導体技術は今後もより微細化・高集積化の方向へと進化していくことが予想されます。既存領域だけでなく、半導体市場の最先端領域にも積極的に挑戦し、半導体製造プロセスにおける当社製品の活用領域のさらなる拡大を目指していきます。

 詳細はP.24～26「成長分野2」を参照

将来のニーズへの先手対応

お客様との対話から生まれる価値創造

先行きが不透明な時代においても持続的な成長を実現するためには、顕在ニーズに対応するだけでなく、潜在ニーズを察知し、それを先回りして製品・サービスへと反映していくことが求められます。

こうしたアプローチの元となるのは、リンテックの強みの根源である、お客様との深いコミュニケーションだと信じています。このような考えに至った原点には、私が入社当初に経験した出来事が関係しています。

1980年、私は当社の前身である不二紙工株式会社にて営業職として入社しました。その頃は粘着製品についての知識が乏しく、アドリブ力にも自信がなかったた

め、営業職としての適性に悩んでいました。そんな私に当時の上司が「口がうまいことが良い営業ではない。誠実にお客様のことを考えることが良い営業だ」と言ってくださったのです。この言葉が私を勇気づけ、そして40年以上経った今も私の心に深く刻まれています。この教えを胸に、商談の成果が思うようにならなかった時期も、「お客様は今何が必要なのか」を常に考えました。何度もお客様の元に足を運び、さまざまな声に耳を傾けるうちに、徐々にお客様の課題や要望が見えてくるようになりました。今度はそのニーズに合った製品をご紹介できるよう社内の研究開発や生産部門とも連携するなど、「集合知」を活用しながら提案の幅を広げ

ていきました。その過程でお客様からの関心も徐々に高まり、信任を得られているという手応えを感じるようになりました。

リンテックの真髄は、このようにお客様との対話を起点としてニーズを把握し、それを社内のさまざまな部門と一体となって本質的な課題解決につながる製品をつくり上げる点にあります。こうした顧客起点のイノベーションの連鎖こそ、当社の持続的な成長を支える原動力です。まさに社是の「至誠と創造」を体現する取り組みと言えます。

全社一体となった研究開発体制

このエピソードが示すとおり、当社における新製品・新事業創出は、専門的な技術系社員だけが担うものではありません。研究開発本部を中心としながらも、事業統括本部内にも新製品・新事業開発を目指す組織を設けており、営業・研究開発・製造現場の各部門がそれぞれの視点から技術開発に貢献できる体制を構築しています。この全社横断的なアプローチこそが、変化の激しい時代においてもお客様の多様化するニ

ズや世の中の変化を的確に捉え、迅速に対応するための鍵となっています。現場の声を直接、製品開発に生かすことで、理論だけでは生まれない実用的なソリューションを提供できるのだと考えています。

近年では、当社が長年蓄積してきた独自技術と外部の知見を掛け合わせるオープンイノベーションにも積極的に取り組んでいます。新規事業創出をミッションとしたインキュベーションセンター「ARCH」への参画はその代表例です。この共創の場では、異業種の会員企業とのコミュニケーションを通じて、当社の技術や製品が全く新しい分野での課題解決に貢献できる可能性を見出すことができました。こうした活動から得られたアイデアは研究所や各事業部門と共有し、知の連携と事業化への確度を高めています。不確実性が高まる現代において、企業間の共創活動はますます重要性を増しています。外部からの多角的な視点を積極的に取り入れることで、社会やお客様が求める多様なニーズに対応できる革新的な製品・サービスの創出を加速していきます。

詳細はP.30～32「研究開発・知的財産戦略」を参照

スピードを生む仕組み

新製品・新事業創出を加速するDX

新製品開発において、当社は組織と技術力の両面で着実に進化していると自負しています。しかしながら、急速に変化する市場ニーズに迅速に対応するためには、研究開発のさらなるスピードアップが不可欠です。その鍵を握るのがデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進です。

特に重要視しているのが、研究開発本部が長年蓄積してきた膨大なデータベースを、最新のDXツールを活用して開発プロセスに効果的に組み込んでいくことです。これまでは研究員個人の経験や勘に依存しがちだった材料配合の検討作業も、AIを活用したデータ分析によって、より高い精度と大幅な時間短縮を実現できるようになっています。また、部門をまたいだ情報共

有も進めており、多角的な視点を集結して新製品・新事業創出を目指しています。

詳細はP.34～35「DX戦略」を参照

強みとなる団結力

お客様とのコミュニケーションから生まれるイノベーションと並んで、当社の強みの源泉だと感じているのが、ここぞという時の団結力です。部門を超えた協力的体制や柔軟に連携する風土が根付いていることに加え、全社員のベクトルが同じ方向に向いていることを誇りに思っています。

近年、原燃料価格の高騰をはじめとする非常に厳しい市場環境の中で、営業担当者にはお客様への価格改定をお願いするという難しい役割を担ってもらいま



した。こうした場面では、時にお叱りを受けることもあり、逃げ出したくなる気持ちにもなるでしょう。しかし、私はあえて踏み込んで対応するよう社員に伝えてきました。お客様から距離を置いてしまうとコミュニケーションが途絶え、お客様が真に必要としているものが見えなくなってしまうためです。

当社の社員はたとえ困難な状況でも物事の本質を認識し、率先して行動に移してくれます。社員が会社

としての方針や考え方を理解し、一丸となって行動する—この団結力こそが当社の推進力を高める特徴だと確信しています。もし社員が同じ考えを共有できていない場面があるとすれば、それは情報を発信する私自身の責任です。会社としての考えを社員に理解してもらえるよう、私自身も発信の仕方や表現方法をさらに改善していかなければならないと考えています。

株主・投資家へ向けたメッセージ

不確実性が一層高まる経営環境の中にあっても、当社は社会的課題の解決と業績向上の両立に向けて力強く歩みを進めています。その取り組みを推進する中で、当社と関わりを持っていただいている全てのステークホルダーの皆様と徹底してコミュニケーションを重ねていくことが持続的成長の礎になると改めて認識しています。当社がこれまで成長を続けることができたのは、ステークホルダーの皆様との対話があってこそです。皆様から頂く率直なご意見やご期待が、当社の成長の糧となり、イノベーションを生み出す源泉となっています。私は社長として、社員一人ひとりがステークホルダーの皆様との対話に積極的に取り組み、より強固な信頼関係を構築していけるよう、私自身も新入

社員時代の教えを実践すると同時に全面的にバックアップしていく所存です。

当社は霧が深く立ち込めるような状況でも、株主・投資家の皆様との対話を深めることで、明確な方向性を打ち出し、進むべき道を切り拓いていくことができると確信しています。今後ともこれまで以上の力強いご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長
社長執行役員

服部 真