Integrated Report 2025

リンテック統合報告書

CONTENTS

価値創造ストーリー

2 At a Glance
4 「至誠と創造」のDNA
6 「至誠と創造」の実践
8 リンテックが培ってきた強み
10 リンテックの価値創造プロセス
12 社長メッセージ

戦略

18 長期ビジョン「LSV 2030」の全体像
20 マテリアリティ
22 SPECIAL FEATURE
　22 成長分野1 北米でのラベル関連事業
　24 成長分野2 半導体関連事業
27 資本強化戦略
　27 財務戦略 CFOメッセージ
　30 研究開発・知的財産戦略
　33 生産戦略
　34 DX戦略
　36 人材戦略
38 事業戦略
　40 印刷材・産業工材関連
　42 電子・光学関連
　44 洋紙・加工材関連

持続的成長を支える基盤強化

46 サステナビリティ戦略
48 環境
51 社会
53 IR活動
54 ガバナンス
58 独立社外取締役メッセージ
60 役員一覧

データ集

62 非財務ハイライト
64 財務サマリー
66 外部評価
67 会社情報／株式情報

将来の見通しに関する記述

本報告書に掲載されている業績予想などの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その内容の正確性を保証したり、将来の計画数値、施策の実現を確約したりするものではありません。実際の業績などは今後のさまざまな要因によって異なる可能性があります。

報告対象範囲

対象組織

リンテック株式会社、国内外グループ会社

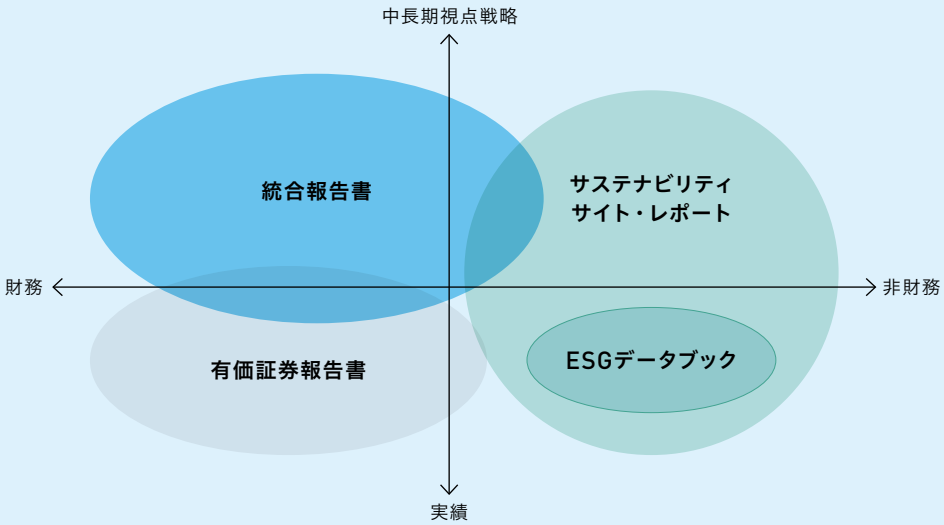
対象読者

株主・投資家を中心としたあらゆるステークホルダー

対象期間

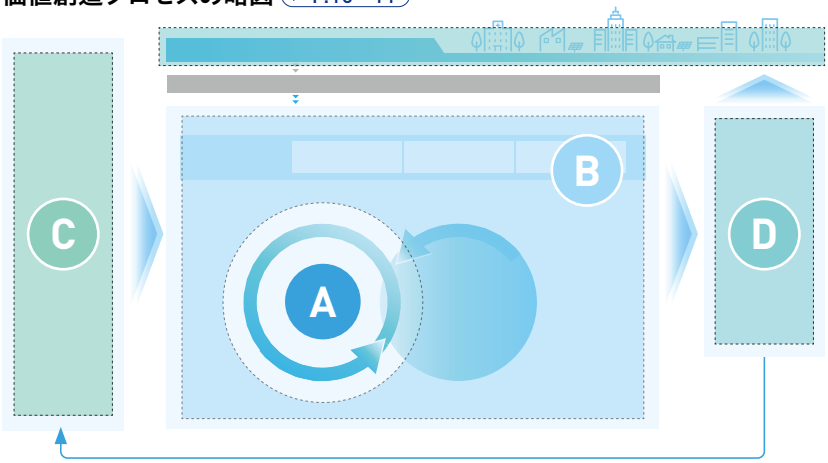
本報告書は2024年4月1日から2025年3月31日までを対象としていますが、一部の情報については2025年4月以降の内容を含んでいます。

リンテックの主な情報開示ツールと位置づけ



「統合報告書 2025」の読み方

価値創造プロセスの略図 ▶ P.10〜11



社長メッセージ ▶ P.12〜17

当社は創業以来、社是「至誠と創造」に代表される価値観を胸に、社会的課題やお客様のニーズに真摯に向き合ってきました。そして、これからもお客様にとっての「最重要かつ最強のサポーター」として、信頼され選ばれる企業であり続けます。

A 価値観と磨き続けた力	事業活動の根幹には、社是「至誠と創造」の精神があります。これは、「いつの時代も世の中の役に立ち、喜ばれることを追求する」という、モノづくり企業としての原点を体現したものです。	価値観と、長い歴史の中で培ってきた強みについてご紹介します。 ▶ 価値創造ストーリー ▶ P.2〜17
B 強みを生かした成長戦略と事業活動	Aを基盤に、社会的課題や市場ニーズを踏まえて策定した長期ビジョン、中期経営計画、マテリアリティを成長戦略として位置づけています。その戦略と営業・研究・生産の三位一体を特徴とする事業活動が結びつくことで好循環が生まれ、持続的な価値創造を実現しています。	成長戦略とそれに基づく事業戦略、ESGの取り組みについてご紹介します。 ▶ 長期ビジョン、中期経営計画、マテリアリティ ▶ P.18〜21 ▶ 事業戦略 ▶ P.38〜45 ▶ 持続的成長を支える基盤強化 ▶ P.46〜61
C 経営資本	経営資本は、当社の競争優位の源泉であり、成長戦略や事業活動の実行を通じてさらに強化されていきます。	重視する経営資本の内容とその強化戦略についてご紹介します。 ▶ 資本強化戦略 ▶ P.27〜37 ▶ 環境、社会、IR活動 ▶ P.48〜53
D 目指す姿	AとBを軸とする事業活動により、「サステナブルな社会」の実現と企業としての持続的成長を両立させることを目指しています。	目指す姿の詳細をご紹介します。 ▶ 長期ビジョン、中期経営計画、マテリアリティ ▶ P.18〜21

編集方針

統合報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、持続的成長と事業活動を通じてサステナブルな社会の実現に貢献することを目指す当社グループについてご理解を深めていただくことを目的としています。各種ガイドラインを参考に業績・財務情報だけではなく、これまで築き上げてきた人的資本や技術開発力など、財務諸表には載らない“見えざる資産”についてもご紹介しています。特に「統合報告書 2025」では、当社グループの強みを生かした価値創造の道筋や報告書全体を通じた情報の結合性を意識したほか、投資家の皆様から多く寄せられる質問に応えるコンテンツを拡充する構成といたしました。なお、当社ホームページやサステナビリティレポートには、本報告書にはない情報も掲載しておりますので併せてご参照ください。

参考にしたガイドライン

IFRS財団：「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省：「価値協創ガイダンス」

At a Glance

粘着素材と特殊紙のリーディングカンパニー

当社は1927年、包装用ガムテープの製造・販売で創業以来、粘着製品や関連機器、特殊紙など、さまざまな分野に事業領域を拡大しながら、今日まで着実に進化を遂げてきました。これはひとえに時代のニーズを敏感に捉え、技術開発力をもって着実に“答え”を出してきたからに他なりません。社会的課題が複雑化する現代においても、社是「至誠と創造」を胸に、各業界におけるリーディングカンパニーとして、新たな価値の創出に挑み続けていきます。

数字で見るリンテック（2025年3月期）

連結売上高

3,160億円

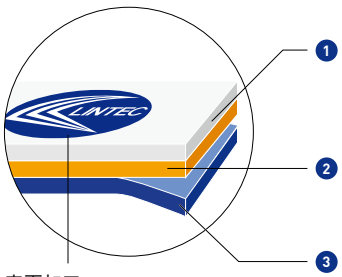
連結営業利益

246億円

粘着製品の一貫生産を実現するビジネスモデル

当社が競合他社と一線を画している最大の特徴は、粘着製品における一貫生産体制です。右図で示すように、粘着製品は、表面基材、粘着剤、剥離紙・剥離フィルムの3層で構成されています。当社では粘着剤の開発・塗工だけでなく、剥離紙用原紙の製造から基材の表面加工に至るまでの工程を自社でトータルに手がけています。粘着素材の特徴を最大限に引き出す関連装置の開発・製造を含め、お客様の要望に細かく対応し、一品一様のカスタマイズ製品を提供できる独自の体制が、当社の競争力の源泉となっています。

粘着製品の基本構成



1 表面基材（紙・フィルム）
2 粘着剤
3 剥離紙・剥離フィルム

連結従業員数

5,311人

海外売上高比率

64%

国内外特許保有件数

6,199件

連結子会社数

40社

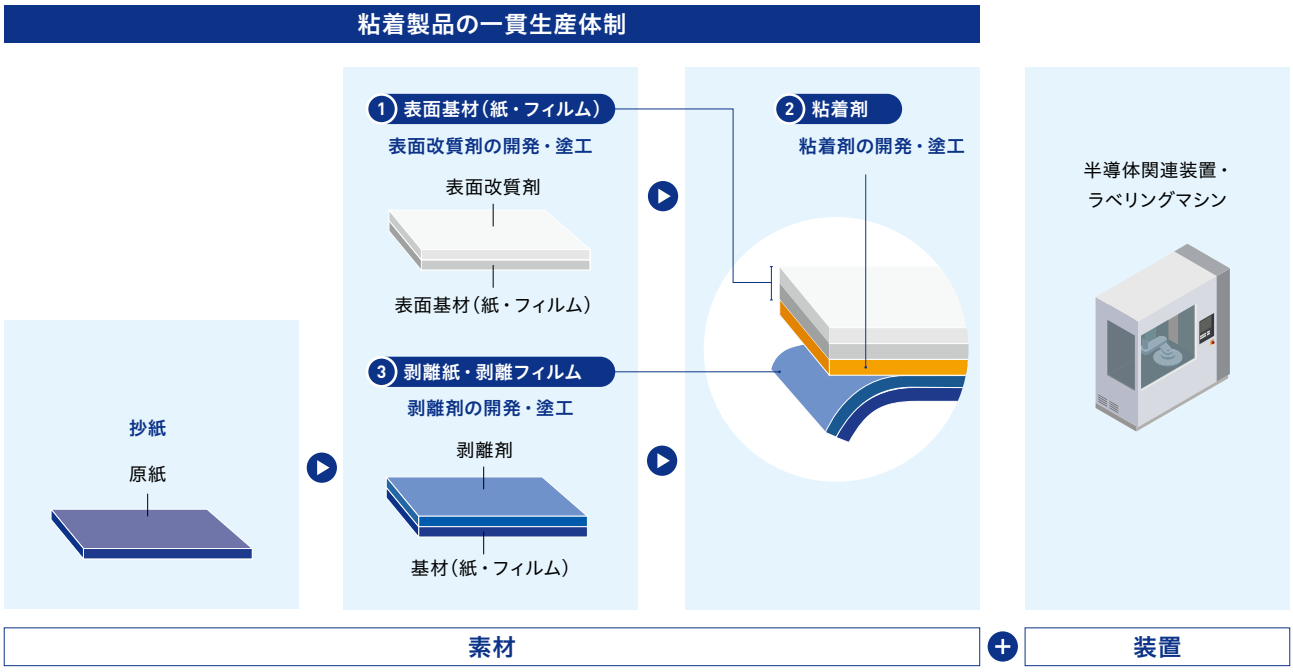
グローバル展開

18ヶ国・地域

環境配慮製品開発件数（単体）

73件

粘着製品の一貫生産体制／素材と装置のトータル提案



「至誠と創造」のDNA

ニーズを捉える

1900年頃、梱包や輸送の手段としては主に木箱が使われていました。しかし、第一次世界大戦（1914年～1918年）による産業の活況や関東大震災（1923年）後の復興需要のほか、戦時中で木材や釘、帯鉄などが不足していた事情などもあって、強度に優れる段ボールの需要が急速に拡大し、封函するテープの需要も伸長しました。



モノづくりの会社としての原点

リンテックはいつの時代もどうすれば世の中の役に立ち喜ばれるかを考え、常に誠実に、革新の気概を持って新たな挑戦を繰り返してきました。長年にわたって培ってきたこの社風を受け継ぎながら、未来を切り拓き、社会に“なくてはならない会社”であり続けます。



創業者
塩飽 啓祐

ニーズを捉える
×
ニーズに応える

ニーズに応える

梱包や輸送の手段としての主役が木箱から段ボールに置き換わり始めたことを受け、1927年4月創立の不二商会*が切手のように水をつけて貼るガムテープの製造・販売を開始します。これが当社の粘着技術や精密薄膜塗工技術の原点となっており、この技術を継承・発展させながら今日に至っています。

＊ 1934年に「不二紙工株式会社」を設立し、1984年、「FSK株式会社」に商号変更



Capture

社是

至誠と創造

経営理念

社名の「リンテック」、すなわち“リンケージ（結合）”と“テクノロジー”
および社是「至誠と創造」に裏付けされる人の和、技術開発力を
基軸とし、国内・海外の業界において、誰からも信頼される力強い
躍動感あふれる会社として社会に貢献し、株主各位・顧客・社員家族の
期待に応える斬新な経営を推進します。

明日を考え、今日を築こう
For tomorrow we build today

Answer

「至誠と創造」の実践

お客様のニーズを的確に捉え、技術開発力でカタチにする。この姿勢はメーカーとして決して珍しいことではないかもしれません。それでも、当社は創業以来、この姿勢を大切に守り抜き、後世に受け継いできたからこそ、今日まで成長を遂げてきました。このDNAは不変的な価値であり、「至誠と創造」の実践でまだ見ぬ未来を創り上げていきます。

1927年

社会的ニーズや背景 **木箱に変わる段ボールの普及**

クラフト紙に水溶性の接着剤をコーティングし、切手のように水をつけて貼るガムテープの製造・販売で創業。その後、合板用ガムテープやシール・ラベル用ガムテープなど製品ラインアップを拡充。



ガムテープ

1960年代

社会的ニーズや背景 **高度経済成長期における物流件数の増大**

1961年に当時の蕨工場（埼玉県）で段ボールの自動封函機の製造を開始。1962年には自動包装機（段ボール自動封函機）製造部門を立ち上げ、ガムテープと組み合わせたシステムセールスをスタートし、ソフト（素材）とハード（装置）のトータルソリューションでお客様の課題を解決する現在のビジネスモデルの礎を築く。



当時の蕨工場

1970年代

社会的ニーズや背景 **二輪車や自動車の販売台数増加**

車体ストライプや看板に使われる“貼るペイント”マーキングフィルムなど、粘着素材の新たな用途開発を推進し、工業分野に積極進出。そのほかにも、1970年代から1980年代は「成長事業参入期」としてラベリングマシンやガラスの安全性を高める建物用ウインドーフィルムの開発・製造など、相次いで新規事業の開拓を図る。



マーキングフィルム

1980年代



UV硬化型
ダイシングテープ

社会的ニーズや背景 **「日の丸半導体」が世界を席巻**

紫外線（UV）による粘着力の低下という現象に着目し、UV照射により粘着力をコントロールするUV硬化型ダイシングテープを業界で初めて開発。半導体関連分野に本格参入する。ダイシング時は強い粘着力で確実に半導体チップを固定し、切断後にチップをピックアップする際はUV照射により粘着力を弱めることで、容易に剥がすことができる。半導体業界に大きな革新をもたらすとともに、現在でも主力製品の一角を担う。

▶P.24



3社合併によって「リンテック株式会社」が誕生

高度な粘着技術を有するメーカーと特殊紙の抄造技術および剥離紙・剥離フィルムの製造技術を有するメーカーとの垂直統合。今日における事業基盤を構築。

FSK株式会社	＋	四国製紙株式会社	＋	創研化工株式会社	▶	
粘着製品などの製造・販売		特殊紙や剥離紙などの製造・販売		粘着紙や剥離フィルムなどの製造・販売		リンテック株式会社

1990年

社会的ニーズや背景 **環境問題への意識の高まり**

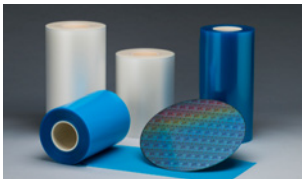
地球温暖化や気候変動といった環境問題への意識の高まりを受けて、環境負荷が少ない環境配慮製品の開発・提案に注力。ラベル素材では、リユースやリサイクルに対応したきれいに剥がせるタイプのほか、再生PET樹脂を使った製品、有機溶剤を使用しないエマルションタイプの粘着剤を採用した製品などを販売。

▶ P.48



OA機器などのリユースやリサイクルに対応したラベル素材

2000年代



ウェハ表面保護テープ

社会的ニーズや背景 **スマートフォンの普及と高機能化**

円盤状のシリコンウェハの裏面を薄く研磨する際に表面の回路を保護するテープやウェハを一つ一つのチップに切断する際にリングフレームに固定するテープ、これらを貼付・剥離する関連装置といった半導体製造の後工程で使用される当社製品の需要が、スマートフォンなどの最終製品の薄型化や高機能化、大容量化などに伴って拡大。

▶ P.24

2010年代

Welsurt

Wellbeing, sustainable and smart





2020年代

社会的ニーズや背景 **複雑化・多様化する環境や社会的課題**

2022年7月にパーパスブランド「Welsurt（ウェルサート）」を発表。これまでに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」に関する課題を解決し、新たな価値創造につなげる動きを強化。省エネルギー、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・新事業の創出を目指す。

リンテックが培ってきた強み

01 ニーズを的確に捉える力

リンテックは、常にお客様に寄り添い、お客様の持つあらゆるニーズに誠意を持ってお応えすることで成長を遂げてきました。



新製品売上高比率 27.7%

参加展示会数 39件

（2025年3月期）

02 技術開発力

四つの基盤技術と多彩な製品が「粘着製品の一貫生産」や「素材と装置のトータル提案」を可能としています。



開発製品数 3,441

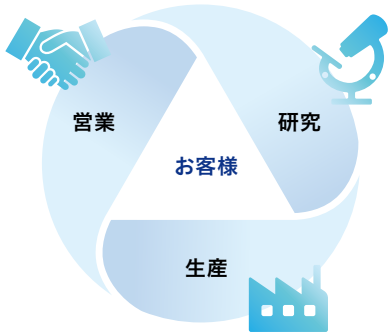
特許保有件数 6,199件

（2025年3月期）

強みを生み出す
三位一体の体制

日々お客様と向き合う営業部門、
新たな技術・製品を創出する研究開発部門、
高品質な製品を安定的に供給する生産部門が
中心となって事業活動を展開しています。

顧客ニーズを的確に把握するために研究員が営業に同行してお客様を訪問したり、課題解決に向けて営業や研究員が生産現場に赴いたりと、開発から販売までの各プロセスにおいて営業、研究、生産が三位一体で取り組むことで、当社独自の価値を創造しています。



強みを生み出す
四つの基盤技術

四つの技術を基盤とし、さらにそれらを
高次元で融合させることによって、
より差別化された製品を生み出しています。

粘着応用技術	粘着剤、各種基材の開発およびその複合技術により、「貼る」「剥がす」という粘着製品の基本機能の応用領域を拡大します。
表面改質技術	紙やフィルムの表面に化学的・物理的処理を施すことで、その性能を高めたり、新たな機能を付加したりします。
システム化技術	機械・装置のシステム化をはじめ、素材の特性を生かした高度なシステム構築で、先進のソリューションをご提案します。
特殊紙・剥離材製造技術	独自の抄紙技術や塗工、含浸、貼合技術などを駆使し、従来の紙の概念を超える特殊機能紙や高付加価値材を開発します。

リンテックの価値創造プロセス

創業から現在に至るまで、当社グループは技術力や多様な人材、ステークホルダーとの信頼関係など数多くの“資産”を築き上げてきました。社是「至誠と創造」の下、これらの資産を活用してさまざまな製品を開発・製造・販売し、社会やお客様の課題解決に貢献しています。

経営資本

財務資本
（P.27～29参照）

強固な財務基盤
自己資本比率　72.1%

人的資本
（P.30～31、P.36～37参照）

多様な人材と企業風土
従業員数　5,311人

研究開発体制
研究員　約200人

知的資本
（P.30～32、P.34～35参照）

四つの基盤技術と応用技術
保有特許件数　6,199件
研究開発費　101億円

DX推進

製造資本
（P.33参照）

グローバル生産・販売体制
設備投資額　206億円

自然資本
（P.48～50参照）

地球環境の調和
原材料　219.7千t
エネルギー総使用量　85千kl

社会関係資本
（P.51～53参照）

ステークホルダーとの信頼関係
機関投資家・アナリスト面談　延べ311社

サステナブルな社会

社会的課題／市場ニーズ

事業活動

サステナブルな社会に
貢献するための

長期ビジョン「LSV 2030」
▸ P.18参照



実現に貢献

中期経営計画	マテリアリティ
▸P.19参照	▸P.20～21参照

高度な
カスタマイズ製品の創出

信頼に基づいた
強固で幅広い
顧客基盤の獲得

OUTCOME

社会的価値

SDGs達成への貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

経済的価値

強固な財務基盤の維持と
資本効率の向上

etc.

再投資



CEO Message

社長メッセージ

代表取締役社長
社長執行役員
服部 真（はっとり まこと）

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に心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。

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することにあります。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。

CO_2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-ECOL(ジェーコル)」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。

CO_2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出なかった時期も、「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ー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（アーチ）」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

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。

LSV 2030
LINTEC SUSTAINABILITY VISION

基本方針
イノベーションによる企業体質の強靭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靭化

(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

LSV 2030
LINTEC SUSTAINABILITY VISION

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CO_2排出量を2013年度比で67%以上削減
2025年3月期実績 52.5%削減
▸ P.48～50参照

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（ジェーコル））と共に推進
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%
▸ P.12～17、P.48～50参照

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靭化

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
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
▸ P.34～35参照

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（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
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
▸ P.24～26参照

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
2025年3月期実績 海外売上高比率 63.9%
▸ P.38～45参照

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靭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靭化 ・情報セキュリティーの強化 ▶ 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
	「情報セキュリティー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「情報セキュリティー自己監査」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。

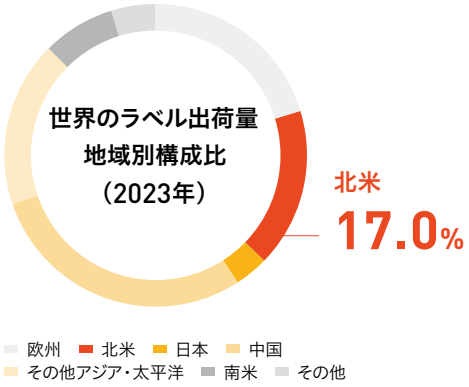
実績	対象
52.5%(スコープ1＋スコープ2)	*1
スコープ1：92,143t-CO_2／スコープ2：66,925t-CO_2　Jクレジット：△18,762t-CO_2★　グリーン熱証書：△127t-CO_2★／スコープ3：1,859,282t-CO_2	*1
32.9%	*2
2024年4月に更新した行動規範ガイドラインの新旧比較版の作成、周知を実施	*1
規制リスクのうち18個のテーマを特定	*1
取締役審議会：2回(130分)／指名・報酬委員会：4回(295分)／サステナビリティ委員会：4回(420分)	*3
27.7%★	*1
3,441	*1
26件	*3
計画した16テーマを全て実行(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ー教育を実施 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。



出所：日本のラベル市場2025(ラベル新聞社)

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・裁断拠点を持ち、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CO_2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(チル エーティー)」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「RE CHILL(リチル)」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

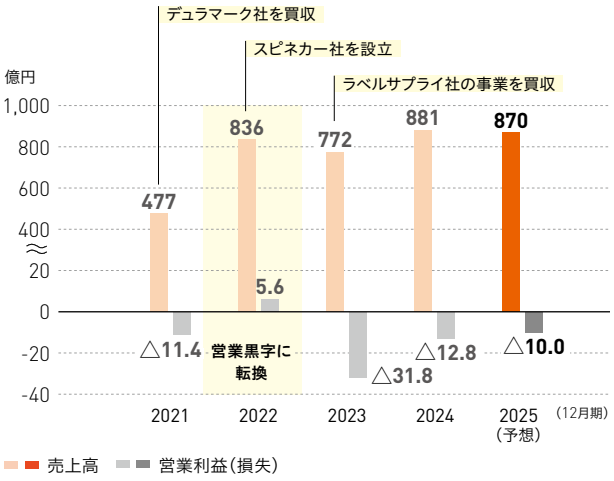
このような相乗効果を発揮している一方、マックタックグループでは買収に伴う約300億円に上るのれん償却負担もあって営業利益面では厳しい展開を強いられています。特に昨今は、為替水準が円安に振れたこともあり、円換算によるのれん償却額は2023年12月期から2期連続で40億円を超えました。マックタックグループの業績を振り返ると、2022年12月期は物流の混乱や原材料高を背景とした旺盛な受注のほか、買収効果などもあり、営業黒字に転換しましたが、以降はインフレ懸念などによって消費が急激に落ち込んだこともあり、受注が大幅に減少。2023年12月期は約32億円の営業赤字となりました。2024年12月期は販売数量も上向き、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。

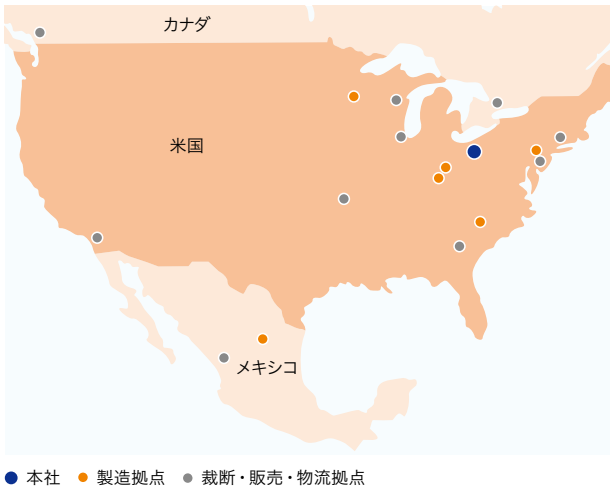
なお、同第1四半期の業績を踏まえ、収益改善に向けて2025年5月から全製品を対象に価格改定を実施しました。これは米国内で調達する原材料価格が上昇していることに加えて、トランプ米政権の関税政策により一部の輸入原材料の価格が上昇したことへの対応となります。さらに、サプライチェーンの見直しや生産・物流拠点の最適化などにも着手し、収益改善に向けたさまざまな施策を実行していきます。また、グラフィック部門やテクニカルテープ部門といった特殊な分野の製品の販売にも注力していきます。

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・ラフォージ

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。

成長分野2

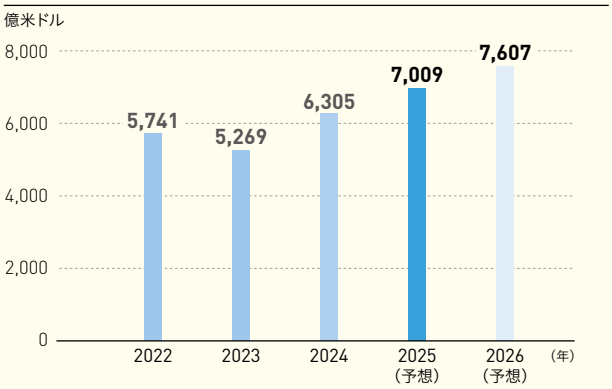
半導体関連事業

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



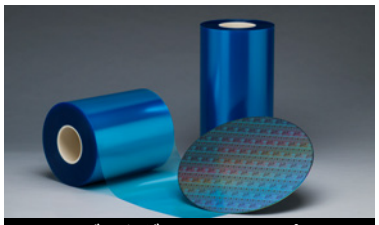
出所:WSTS(世界半導体市場統計)

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



バックグラインドテープ

バックグラインド（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



ダイシングテープ

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



チップ裏面保護テープ

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・ダイボンディングテープ

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接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プラミネーター・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）

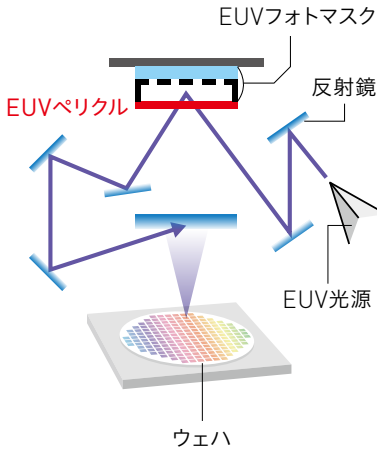
UP 半導体関連粘着テープ	DOWN 半導体関連装置	UP 積層セラミックコンデンサ関連テープ
引き続き生成AI関連の需要増加を見込む	HBM製造用の受注がピークを過ぎ減少	スマートフォンやAIサーバーなどで需要増加を見込む

半導体関連事業

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。

EUV露光機内のイメージ



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。


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

資本強化戦略

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
柴野（しばの） 洋一（よういち）

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。

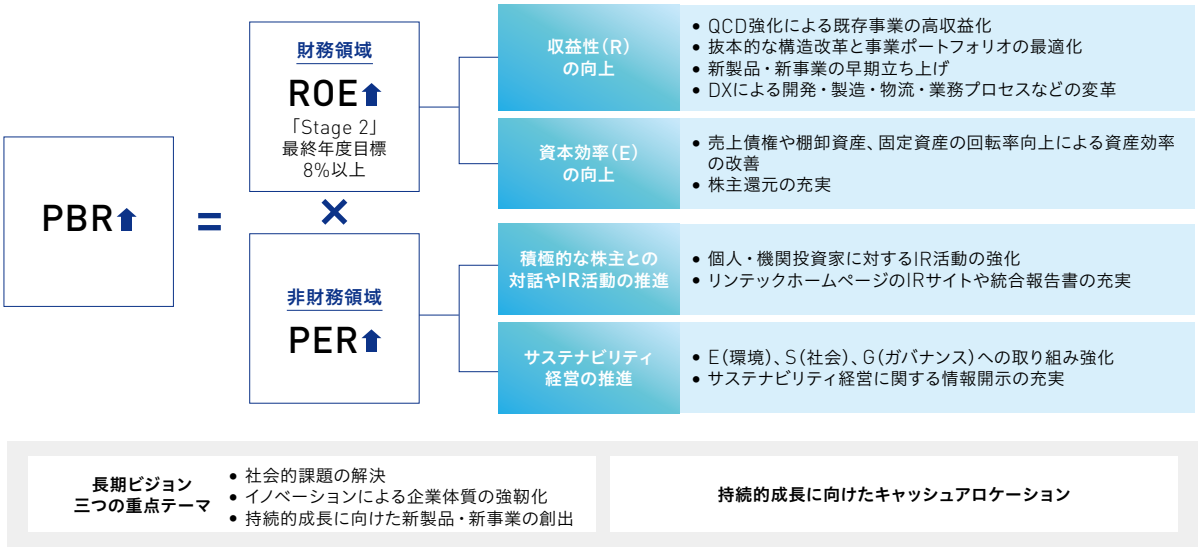
構造改革は、印刷情報材事業部門のマックタック・アメリカ社やオプティカル材事業部門でも推進しています。マックタック・アメリカ社では生産・物流拠点の統廃合やサプライチェーンの再検討などを進めており、効率化とコスト削減効果を見込んでいるほか、年間約40億円ののれん償却負担が中計期間で終了することから、今後は収益拡大が期待されます。オプティカル材事業部門では、偏光板の粘着加工事業を手がけていたリンテック・スペシャリティー・フィルムズ(韓国)社とリンテック・スペシャリティー・フィルムズ(台湾)社を前期に解散しました。液晶ディスプレイ関連事業においては、昨今の中国企業の台頭などにより、両拠点での業績の回復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。

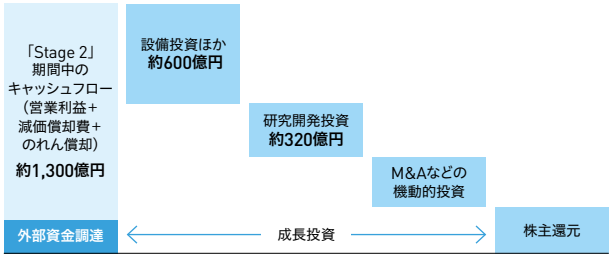
持続的成長に向けたキャッシュアロケーション

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。

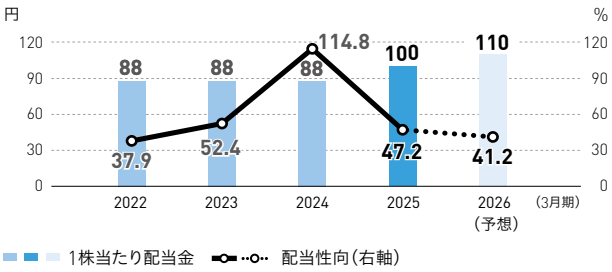
研究開発費は約320億円を計画しており、中計初年度だった前期には過去最高の101億円を投じました。マテリアリティで設定している新製品売上高比率目標を早期に実現すべく、新製品・新事業への投資を進めており、EUV露光機用CNTペリクルなど半導体関連については重点的に先行投資を行っています。また、M&Aについては、海外市場の拡大も視野に、財務リスクを加味したうえで検討していく考えです。

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　峯浦 芳久（みねうら よしひさ）

「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ペ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。

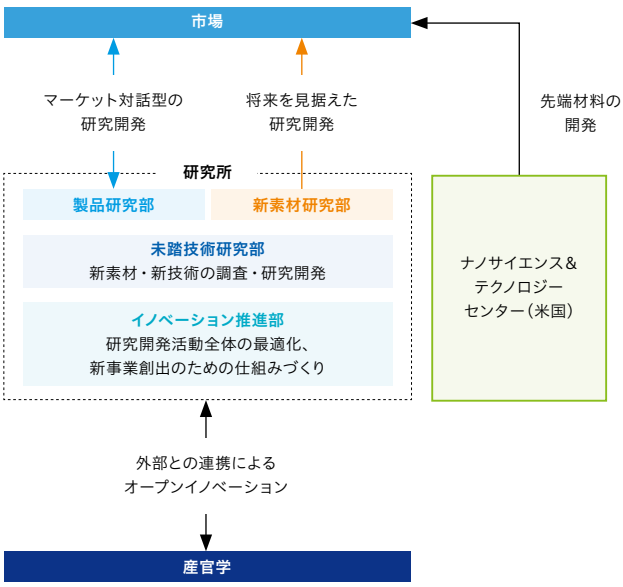
2030年3月期を最終年度とする長期ビジョンを実現するうえで、当本部が担う役割は新規分野・成長分野・成熟分野の各分野において、単なる新製品ではない“収益性の高いヒット商品”を創出することだと考えています。そのために必要なことは「素材開発力」「分析技術力」「プロセス開発力」「技術領域拡大」をそれぞれ強化することです。技術的知見を川上から川下まで拡大・深化させることで、市場競争力が高く他社がまねできないオンリーワンでありナンバーワンの製品開発につなげていきます。

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、



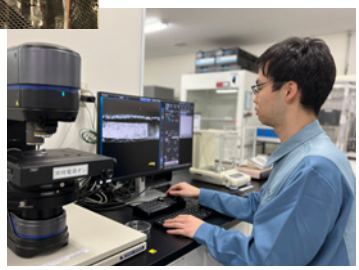
ベストなタイミングで新技術を提案できるように盤石な体制で臨んでいます。その一環で、海外販売拠点においても駐在研究員を増員し、国内の研究員との連携を強化することで、微細化の進む半導体デバイスの生産性や信頼性向上につながる材料の開発を継続して実施しています。

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（ブーカ）（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”を探求しています。



3 マーケット対話型の研究開発を洗練

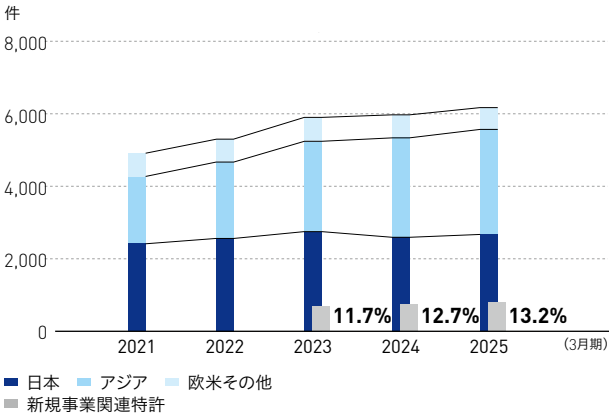
こうした取り組みの最終的な目的は、新製品や新技術の創出によって既存事業を強化したり、新規事業を創造したりすることにありますが、人材育成の観点でも重要な意味を有しています。当社の研究開発体制の特徴は、研究員が営業とともにお客様の元に足を運び、研究員ならではの視点と情報収集力でニーズを的確に把握する“マーケット対話型”の研究開発にあります。近年は、困り事をヒアリングして動くのではなく、お客様の製品や用途、製造プロセスなどを明確に理解することで、お客様も気づいていない潜在的なニーズを掘り起こし、具現化する力を磨いています。与えられたテーマではなくゼロからモノづくりを考える「RIC」や他社の技術思想に触れられる「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（ウェルサート）®」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、CO_2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



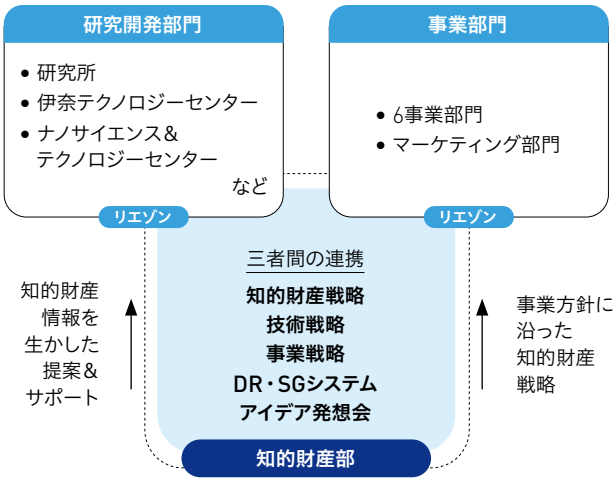
※ 2022年3月期以前の新規事業関連特許は集計方法が異なるため記載を省略

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、特許情報を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
松尾（まつお） 博之（ひろゆき）

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靭な企業体質へ、磨きをかけていきます。

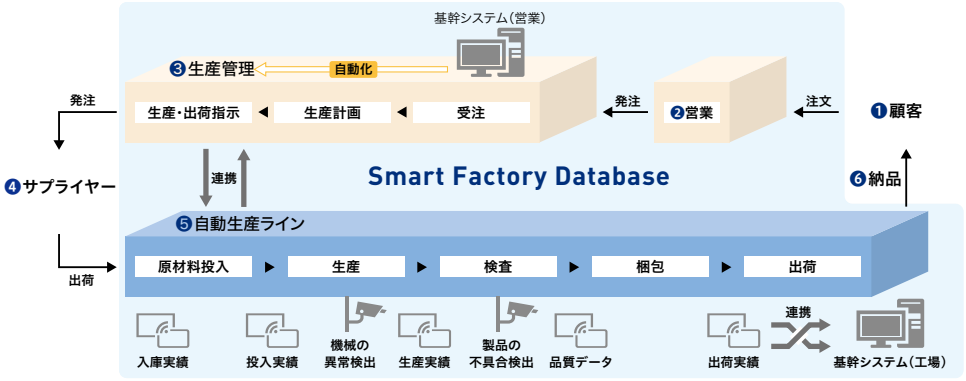
研究開発本部におけるDX事例

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、生産現場の体質強靭化を通じてお客様からの信頼に応え続けたいという“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靭化」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. 強靭な人財・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. 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
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、使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　海谷（かいや） 健司（たけし）

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に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思考していきます。

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。社是「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

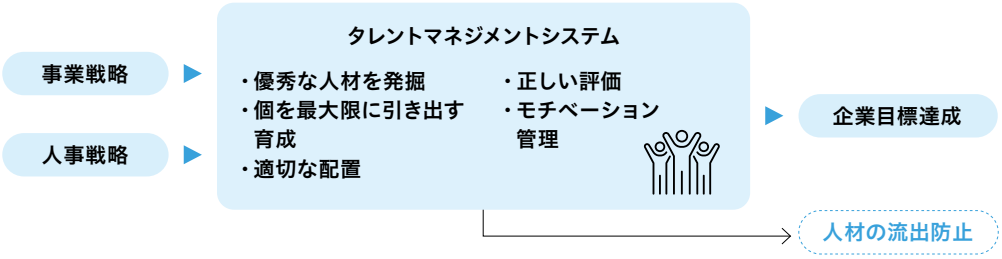
未使用の年次有給休暇を「保存休暇」として80日まで積み立てることができ、社員本人の傷病時や家族の看護・介護などに利用できる。不測の事態などが発生した時でも、安心して働き続けられるようにすることを目的とする。

▶ 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
吉武 正昭（よしたけ まさあき）

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んなく発揮できるよう、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ルズ事業部門のように、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ルズ事業部門
- オプティカル材事業部門



洋紙・加工材関連
▶ P.44～45
- 洋紙事業部門
- 加工材事業部門

▶ 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るのです。 ▶ 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。

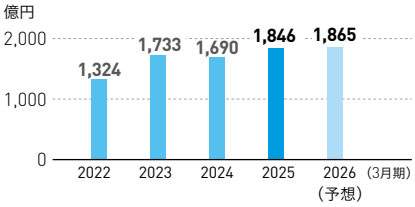
抜本的な構造改革による事業ポートフォリオの最適化

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。

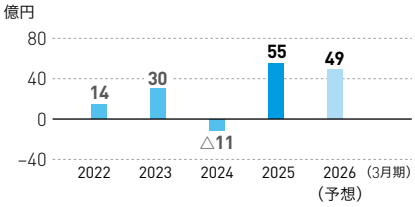
事業セグメント業績推移

▶ 印刷材・産業工材関連

セグメント売上高

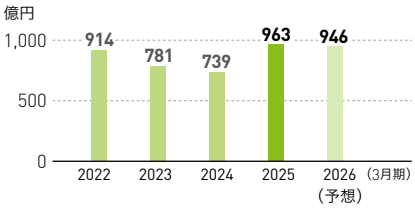


セグメント営業利益(損失)

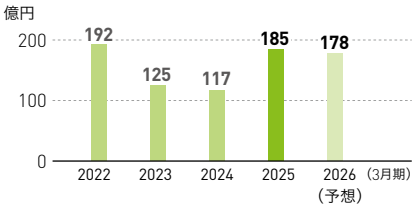


▶ 電子・光学関連

セグメント売上高

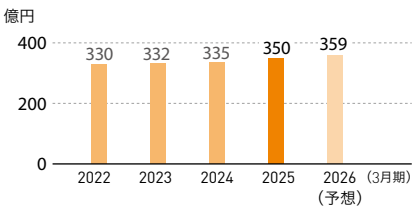


セグメント営業利益

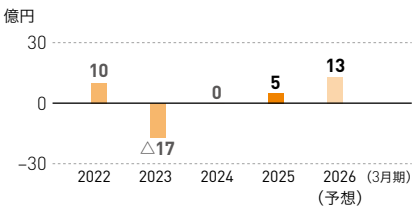


▶ 洋紙・加工材関連

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

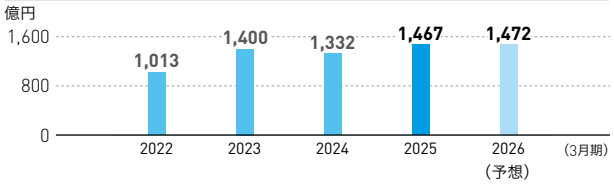
2025年3月期の振り返り

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、ウエ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。

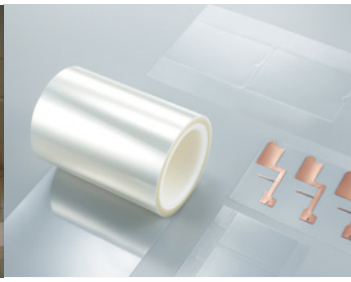
事業部門トピックス

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

三宅（みやけ） 英樹（ひでき）

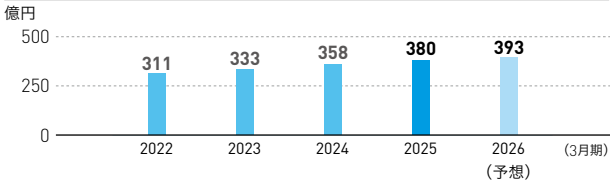
2025年3月期の振り返り

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、マーキ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。

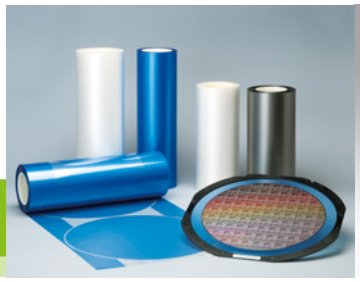
事業部門トピックス

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

持田（もちだ） 欣也（きんや）

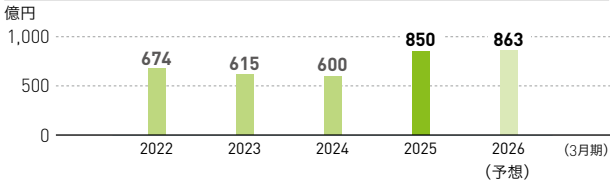
2025年3月期の振り返り

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

所司（しょし） 悟（さとる）

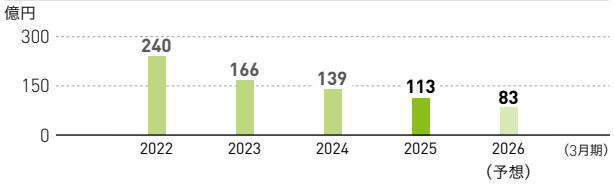
2025年3月期の振り返り

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（オプテリア）」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

青木（あおき） 智（さとし）

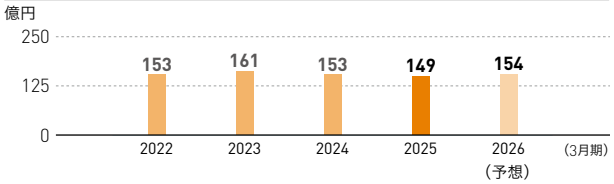
2025年3月期の振り返り

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。

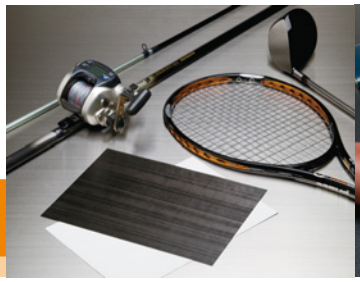
A 当事業部門はペーパーレス化などによって主力の封筒用紙を中心に受注が低迷するほか、パルプや薬品などの原材料価格や物流コストが引き続き上昇傾向にあることから、極めて厳しい事業環境が続いています。このような事業環境を踏まえ、2025年3月期に約77億円の減損損失を計上しました。今回の減損処理による固定費削減に加え、生産体制の再構築や最適化などの構造改革も引き続き積極的に実行します。また、既存製品の拡販、耐油紙の非フッ素タイプへの完全切り替え、プラスチック代替高機能紙として透明紙や生分解性ヒートシール紙の開発など、あらゆる手段で売上高を伸ばすべく取り組みます。

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

喜井（きい） 大介（だいすけ）

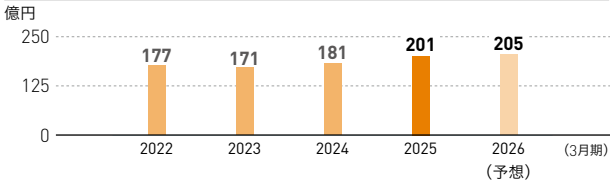
2025年3月期の振り返り

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生産状況に関係します。

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。

サステナビリティ戦略

当社グループでは持続可能な社会の実現と企業としての成長を両立するサステナビリティ経営の推進を掲げ、事業活動を通じた社会的課題の解決への貢献と企業価値の向上を目指しています。ここからは、サステナビリティ経営の取り組みについて、環境・社会・ガバナンスのESGの側面からご紹介します。

サステナビリティ推進室長メッセージ

新たな価値創造ストーリーで、サステナビリティ経営の実現へ

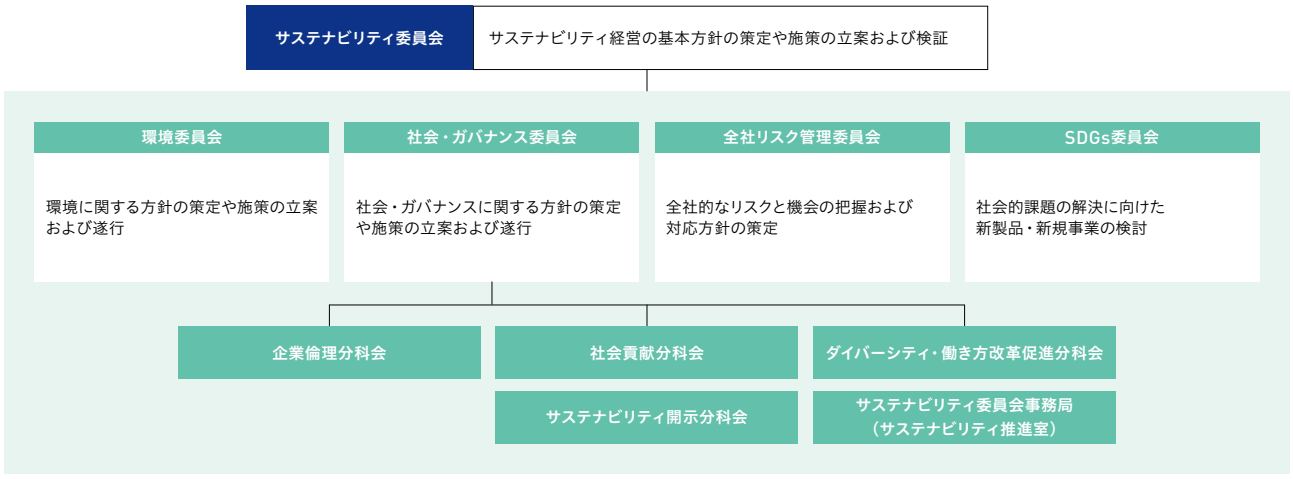


執行役員
サステナビリティ推進室長　星（ほし） 優（まさる）

当社グループを取り巻く環境は絶えず変化しており、マテリアリティを固定化せず機動的に見直すことが重要です。「LSV 2030-Stage 2」の策定に当たっては、「Stage 1」の実績や企業活動による環境・社会への影響を考慮する「ダブルマテリアリティ」の考え方を踏まえ、マテリアリティを見直しました。現在進行中の「Stage 2」では、長期ビジョンの実現をより確実なものにするため、サステナビリティ委員会においてそれぞれの委員会・分科会の活動や施策が長期ビジョン、マテリアリティ（KPI）、中期経営計画のテーマに結びついていることを改めて示したうえで、活動しています。「各施策を実施する意味」や「どの重要課題を解決するための手段であるか」を整理・認識して課題解決に努めることにより、次の施策や目標の策定、未達時における計画修正などにつながると考えています。

サステナビリティ経営を実現するに当たっては、トップメッセージに込められた思いや長期ビジョンに対して、グループ全従業員が同じベクトルで力を結集することが求められます。当社ではグループ全従業員が重要課題や全社・部署の取り組みを理解し、自分事化するための社内浸透活動などに注力しています。サステナビリティ経営と事業活動は相反するものではなく、一体化することで新たな価値を創造できるというストーリーを示すことによって、2030年、ひいてはその先の未来を見据えて柔軟に変化し、行動するサステナブルな企業を目指していきます。

サステナビリティ推進体制（2025年4月1日現在）



マテリアリティ

当社グループでは、サステナブルな社会の実現に貢献するために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も定め、各施策の進捗を確認しています。直近では、「LSV 2030-Stage 2」の策定に当たり、当社グループを取り巻く外部環境などを踏まえてマテリアリティとKPIについて見直しを行うことで、戦略のアップデートを実施しました。

※ マテリアリティの詳細については、P.20～21を御覧ください。

マテリアリティの見直し

昨今では、社会・環境が企業財務に与える影響の大きいサステナビリティ課題を特定する「シングルマテリアリティ」から、企業が社会や環境に与える影響も加味した「ダブルマテリアリティ」の設定・開示が求められています。今回の当社グループのマテリアリティの見直しにおいても、この「ダブルマテリアリティ」の考え方を採用しました。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定作業は、1 サステナビリティ課題の抽出・インパクト調査 2 課題の整理・集約 3 重要度評価（自社が社会・環境に与える影響／サステナビリティ課題が財務に与える影響を評価） 4 マテリアリティ特定・最終化の四つのプロセスで行いました。

1 サステナビリティ課題の抽出・インパクト調査

この作業では、異なる四つの分析（バリューチェーン分析・ステークホルダー分析・メガトレンド分析・経営／事業分析）、インパクトの調査を行うことで、多様な視点からなる209項目のサステナビリティ課題を抽出しました。

2 課題の整理・集約

独立した四つの視点から行った分析で抽出された課題には、重複するものや意味合いが近しいものも含まれました。そこで洗い出された209項目の課題を整理・集約し、35項目にまとめ上げることで、サステナビリティ課題を鮮明化することができました。

バリューチェーン分析	セグメント別の原材料調達から、販売・使用、廃棄・リサイクルを含めたバリューチェーンごとの影響分析を実施することで、重要な課題を抽出
ステークホルダー分析	「従業員」「お客様」「お取引先」「株主・投資家」「社会・経済」を対象とし、ステークホルダーの関心・課題・期待を考察、重要と考えられる課題を抽出
メガトレンド分析	「気候変動」「自然生態系の損失」「人口／年齢層構成」「資源・エネルギー」「テクノロジー」などを対象とし、そのトレンドの変化、事業への影響を考察し、当社グループの社会的役割から課題を抽出
経営／事業分析	「社是・経営理念」「トップメッセージ」「行動規範」「各種方針」「LSV 2030」「決算説明会資料」などを対象とし、現在および将来に生じる課題を抽出

3 重要度評価（自社が社会・環境に与える影響／サステナビリティ課題が財務に与える影響を評価）

最終的なマテリアリティを設定するに当たり、集約された35項目のサステナビリティ課題に対して、自社が社会・環境に与える影響および課題が財務に与える影響の二つの観点から重要度の評価を行いました。まず、自社が社会・環境に与える影響評価に当たっては、影響の規模や発生の可能性について検討を行うことでその影響度を測りました。さらに、サステナビリティ課題が財務に与える影響では、リスク（課題に対する対応を行わなかった場合の財務への影響）とビジネスチャンス（取り組んだ場合の収益への貢献）の二つの観点から評価を行うことで、その影響の大きさを評価しました。

4 マテリアリティ特定・最終化

自社が社会・環境に与える影響およびサステナビリティ課題が財務に与える影響評価のいずれかにおいて重要度が高いと評価されたサステナビリティ課題について、関連性の高いものを整理し、五つのマテリアリティとしてまとめることで、最終化を行いました。

環境

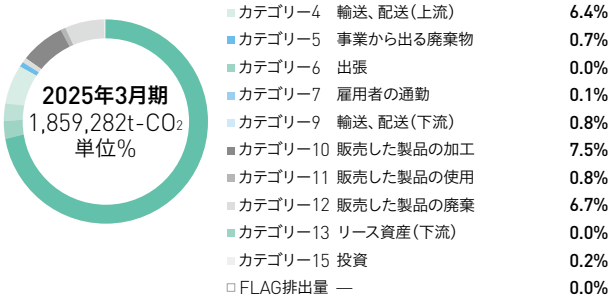
当社グループでは、企業活動と地球環境の調和を目指し「地球は一つ、大きな視野で快適環境に尽力しよう」をスローガンに、さまざまな環境対応を推進しています。メーカーとして環境に配慮した経営を当然の“責務”として認識しているためです。ここでは重要課題と捉えているCO_2排出量削減の取り組みを中心に、環境関連の活動を幅広くご紹介します。

脱炭素社会の実現に向けてCO_2排出量削減の取り組みを加速

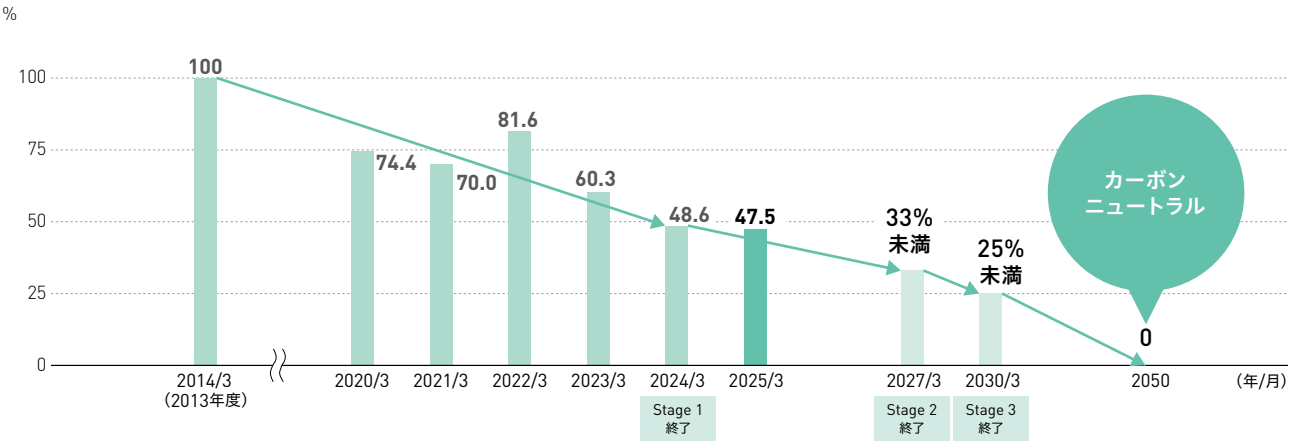
当社グループでは、事業活動を継続するうえで大きなリスクとなる気候変動などに適応するとともに、機会を獲得するため、さまざまな環境活動に力を注いでいます。脱炭素社会の実現に向けた取り組みでは、当社グループの事業活動に関わるCO_2排出量（スコープ1、2）に加え、それら以外の間接的なCO_2排出量（スコープ3）を測定し、社会全体のカーボンニュートラル実現に向けてサプライチェーン全体での排出量把握に努めています。

前中期経営計画（中計）の最終年度に当たる2024年3月期においては、CO_2排出量を2013年度比で51.4%削減することに成功しました。2030年までに50%以上削減するという当初目標を前倒しで達成したことから、現中計では2027年3月期までに同67%以上削減、2030年3月期までに同75%以上削減する新たなCO_2排出量削減目標を設定しています。非常にハードルの高い野心的な目標数値と言えますが、当社グループでのカーボンニュートラルを早期に達成すべく、計画の立案と実行を重ねています。現中計の初年度となった2025年3月期の活動を振り返ると、ガスエネルギーから電力と熱源を生成するコージェネレーションシステムの導入拠点を拡大するなど、当初計画を予定どおり実施しました。また、アップデートした削減目標の必達に向けて、海外拠点との情報共有を積極的に進めたほか、さらなる太陽光発電設備の活用、AI制御システムを活用した電力・蒸気エネルギーの消費最適化といった項目を計画に追加するなど、取り組みを加速しました。脱炭素社会の実現に向けて率先して施策に取り組むことによって、事業活動の基盤となる持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業価値の向上につなげていきます。

2025年3月期 スコープ3のカテゴリー別排出量割合



スコープ1、2に対する目標（2013年度を100%とした場合）



SBT認定を取得

当社はサプライチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出削減を推進するため、科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標「Science Based Targets(SBT)*1」を認定する機関である「SBTイニシアチブ*2(SBTi)」より認定を取得しました。「SBTi」では企業が掲げるGHGの削減目標がパリ協定*3の「世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて1.5℃に抑える」という目標達成に必要な水準を満たす場合、その削減目標を「科学的根拠に基づいた目標(SBT)」として認定しています。当社では、下記の2030年度に向けたGHG削減目標において、SBT短期目標の認定を取得しました。

・スコープ1、2：52%以上削減(2021年度比)

・スコープ3*　：25%以上削減(2021年度比)

＊ カテゴリー1：購入した製品・サービス

当社は長期ビジョンの重点テーマとして「脱炭素社会の実現への貢献」を設定しており、国内外の工場での太陽光発電設備の活用のほか、グリーン電力の調達や省エネルギー効果が大きい新規設備の導入、コージェネレーションシステムの導入拠点の拡大などを推進してきました。今後は生産設備の統廃合による合理化や水素などの新しいエネルギー源の導入、新たな蓄電システムのAI運用なども検討することで、GHG排出削減に引き続き取り組んでいきます。

＊1 Science Based Targets(SBT)：パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定するGHG削減目標のこと

＊2 SBTイニシアチブ：世界自然保護基金(WWF)、CDP(旧名称：カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)、世界資源研究所(WRI)、国連グローバル・コンパクト(UNGC)により設立された企業のGHG削減の評価を行うイニシアチブ

＊3 パリ協定：2015年にパリで開かれたGHG削減に関する国際的な取り決め。「国連気候変動枠組条約締約国会議(COP21)」で合意され、世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて1.5℃に抑える努力をするという世界共通の長期目標を掲げています

TCFDに基づく情報開示

気候変動への対応に関する情報開示については、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿って積極的に行い、ステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じて、さらなる企業価値向上に努めていきます。

移行リスクによる財務的影響	**カーボンプライシングによる費用の増加**	CO_2排出量について2030年3月までに2013年度比で75%以上の削減、2050年に実質ゼロを目指しています。炭素税が導入された場合、2030年に目標を達成した際の炭素税負担は約20億円と推定しています。これは、削減に取り組まない場合と比較し、約11億円の負担減となります。
	CO_2排出量削減に向けた設備投資	自家消費型太陽光発電設備やガスタービンコージェネレーションシステムの導入など、長期ビジョン「LSV 2030」の期間中に国内のCO_2排出量削減投資として累計約147億円の投資を計画しています。
	原材料調達環境の変化	当社製品の一部は、化石燃料やパルプ由来の原材料を使用しています。そのため、原材料調達環境の変化による当社事業への長期的リスクは大きいと認識しています。引き続き影響度の分析に取り組むとともに、原材料の転換や新技術を含めた対応策を検討していきます。
物理的リスクによる財務的影響	**豪雨・水害**	原材料の複数購買と各拠点における適正在庫の維持、BCPによるバックアップ体制の構築を図ることで、影響の最小化と製品の安定供給に努めていきます。
	干ばつ	各拠点における工業用水系統の複数化と工業用水使用量の削減に継続して取り組むことで、影響の最小化に努めていきます。
機会による財務的影響	**各種環境配慮製品需要の増加**	企業の温暖化対策推進、また環境に配慮した持続可能な暮らしへの消費者意識の変化により、当社環境配慮製品の需要増加が見込まれます。影響額は算定中です。
	省エネルギー対応製品需要の増加	省エネルギーや防災などへのニーズの高まりや、新興国のさらなる工業化・都市化の進展により、当社省エネルギー対応製品の需要増加が見込まれます。影響額は算定中です。

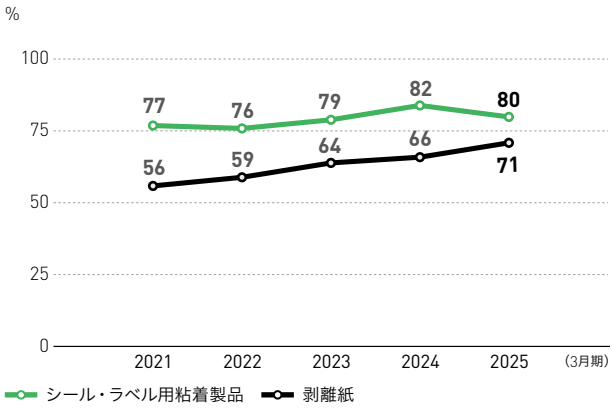
無溶剤化に向けた取り組み

当社グループの製品に多く使用する粘着剤や剥離剤を薄く均一に塗工するために、通常はVOC（揮発性有機化合物）である有機溶剤で希釈する必要がありますが、有機溶剤は塗工後に蒸発して大気に放出されると環境に負荷を与えます。そのため当社グループでは、長期ビジョン「LSV 2030」の注力テーマの一つとして「VOCの大気放出抑制」を掲げ、無溶剤化の取り組みを推進しています。製品においては有機溶剤を使用しないエマルションタイプやホットメルトタイプの粘着剤を使用したシール・ラベル用粘着製品のほか、無溶剤型剥離紙の開発・提案を積極的に行っています。剥離紙では無溶剤型剥離紙用の新規塗工設備を2021年に熊谷工場に導入するなど無溶剤化に向けた取り組みをより一層強化しており、2030年までに剥離紙の無溶剤化100%を目指しています。また、こうした動きと並行して低濃度溶剤ガス濃縮装置など溶剤処理効率の高い設備も導入していくことで大気排出量のさらなる削減に努めていく考えです。今後も環境負荷低減に向けて、研究・生産・営業が一体となって無溶剤化に向けた取り組みに注力していきます。



無溶剤型剥離紙用の塗工設備（熊谷工場）

シール・ラベル用粘着製品と剥離紙の無溶剤化率



※ シール・ラベル用粘着製品は国内販売量、剥離紙は熊谷工場と三島工場で生産する剥離紙全て（一部特殊品を除く）が対象

環境配慮製品

当社グループでは、製造時の環境負荷低減に加えて、環境配慮製品の開発・提案にも積極的に取り組んでいます。モノづくりを担う企業としての社会的責任を果たすと同時に、社会・お客様の環境意識の高まりを「機会」として捉えることで、経済的価値の向上にもつなげていきます。

1. 環境配慮のウインドーフィルム

当社は2025年7月、表面基材に再生PET樹脂を100%使用したウインドーフィルムの日射調整タイプを新たにラインアップしました。非リサイクルPET樹脂を使用した場合と比較してCO_2排出量を約17.5%削減します。建物の窓ガラス全面に貼ることで、熱エネルギーの高い近赤外線域を中心に日射の透過率を約57%に低減して暑さ対策に貢献するほか、肌の日焼けやインテリアの退色の原因となる紫外線も99%以上カット。万が一窓ガラスが破損した際に破片の飛散を低減する機能も兼ね備えています。



日射調整タイプのウインドーフィルム施工イメージ

2. 容器のリサイクルを促進するラベル素材

当社はプラスチック容器のリサイクル促進に向けたラベル素材も販売しています。容器回収後の洗浄工程できれいにラベルを剥がすことができ、効率的にラベルの回収・除去ができます。ポリプロピレン（PP）系の合成紙を表面基材に使用したタイプはプラスチック容器の多くを占めるPET製容器への使用を想定。PPは水に浮きPETは沈むという比重分離の特性を生かすことで、容器の粉砕・再生処理時の効率的なラベルの回収・除去を可能にしました。食品衛生法にも対応しており、飲料や食品用の表示ラベルなど、幅広い用途に提案しています。



プラスチック容器などの表示ラベル用として提案

社会

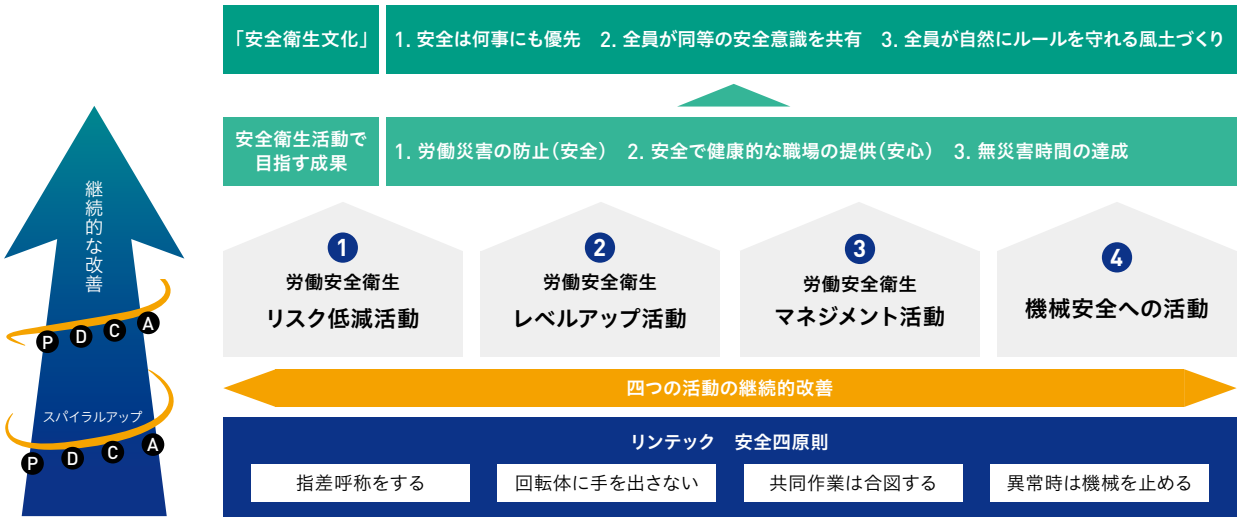
労働安全衛生

労働災害ゼロに向けて

当社グループの生産現場では安全を最優先し、労働災害ゼロを目指して操業しています。労働安全衛生マネジメントシステム「ISO45001」に準拠した労働安全衛生方針を制定し、日頃からリスクを評価して安全基準を設けるリスクアセスメントや危険予知訓練、各種安全パトロールによる5S*の徹底など、さまざまな取り組みを実施しています。また、各事業所では安全衛生委員会を毎月開催し、安全活動の進捗状況を確認・共有しているほか、各事業所の取り組みについて情報交換を行っています。また、作業員の安全を機械の設計によって確保していく「機械安全」の考え方を取り入れ、人手による作業を可能な限り機械に置き換えることでリスクの低減を図っています。今後も労働災害ゼロに向けてさまざまな活動を実施していきます。

*5S：整理・整頓・清掃・清潔・躾

リンテック「安全衛生文化」の創出に向けて



人権の尊重

国際基準に即した人権方針の徹底

当社は、国連の「国際人権章典」「グローバル・コンパクト」「ビジネスと人権に関する指導原則」および国際労働機関（ILO）の「労働の基本原則および権利に関する宣言」に基づき、「リンテックグループ人権方針」を定めています。「リンテックグループ行動規範」の徹底および長期ビジョン「LSV 2030」の実現に向けて、本方針を全ての役員、従業員が遵守するとともに、取引先を含むビジネスパートナー、関係者にも本方針に則った行動をお願いしています。取り組みは、社長を委員長とするサステナビリティ委員会で包括的に監視・監督し、関係部門と連携して取り組んでいます。

リンテックグループ人権方針
www.lintec.co.jp/sustainability/disclosure/pdf/policy.pdf#page=3

コンプライアンス通報・相談体制の拡充

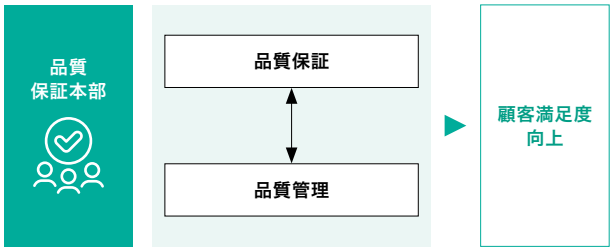
当社グループでは、会社全体のコンプライアンス強化とともに、ハラスメントなどのない良好な職場環境づくりを目指して相談窓口を2025年4月に新設しました。従来の内部通報制度は「法令違反や重大なコンプライアンス違反を弁護士に通報する」ものであり、職場内での問題を相談するにはハードルが高い側面がありました。そこで、労務管理や職場環境に関する事項のほか、職場でのコンプライアンスに関する事項について、人事部あるいは総務・法務部に相談できる窓口を設置しました。相談相手の性別をあらかじめ指定できるため、セクシャルハラスメントなどの悩みも相談しやすくなります。また、相談者の情報については秘密を厳守し、相談者が不利益を被ることがない体制としています。

従来の内部通報制度と外部ハラスメント相談窓口に今回の相談窓口が加わり、当社の「コンプライアンス通報・相談体制」が拡充されました。

品質保証

品質保証と品質管理の定義・再認識

「品質保証」とは、製品のサプライチェーン全体をお客様視点でトータルに管理し、提供する製品がきちんとお客様に満足していただける品質であることを保証する活動です。一方で、「品質管理」とは、製品が事前に決められたプロセスで設計どおりにつくられたかを生産現場が中心となって管理していく品質保証の根幹となる活動です。当社では、品質保証本部が品質保証と品質管理をより明確に定義し、再認識させることで、全社的な品質保証体制の強化を図っています。国内外を問わずお客様が満足するモノづくりを追究することで、お客様から信頼されるパートナーであり続けたいと考えています。



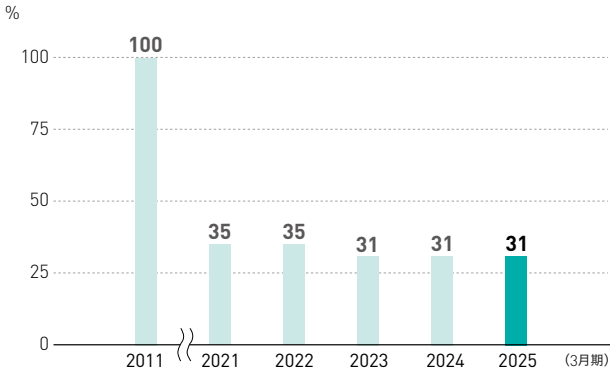
グローバルな品質保証体制を目指して

当社グループはお客様により近い場所で製品を生産し、安定的に供給する“メード・イン・マーケット”の考え方に基づき、海外での現地生産を積極的に推進しています。2025年3月期の海外売上高比率は10年前から約25ポイント上昇の63.9%に達したこともあり、品質保証本部が中心となりワールドワイドに品質保証体制を構築・強化する重要性がより一層高まっています。現地の品質管理担当者とも緊密に連携しつつ、現場が顧客ニーズの把握や客観的視点での評価分析などを迅速・的確に実施していけるような仕組みづくりを進めています。

品質管理の徹底

当社グループではQMS（品質マネジメントシステム）の国際規格である「ISO9001」の認証取得を維持しており、事業部門ごとに活動していた品質保証体制をグループQMSとして一つに統合しているほか、海外の複数の拠点でも同認証を取得しています。また、製造現場における日々の品質管理を徹底し、各製造拠点の担当者や営業担当者に対し、品質の維持・向上および品質事故の予防に向けた従業員教育も継続的に実施しています。さらにサプライヤーの協力を得ながら調達原材料の品質安定を図ることで、原材料に起因する品質事故の抑制に取り組んでいます。これらの結果、当社の品質事故件数は2011年3月期を100%とした場合、2025年3月期は31%にまで減少しました。品質事故が発生した際の迅速な情報収集や、その原因分析および再発防止を図ることを目的とした管理システムも構築・運用し、速やかな対応が取れる体制を国内外で整備しています。

品質事故件数（2011年3月期の件数を100%とした比率）



対象範囲：リンテック（株）［伊奈テクノロジーセンターを除く］、東京リンテック加工（株）、湘南リンテック加工（株）

公正な取引

透明性と信頼に基づくサプライチェーン管理

当社グループでは全てのサプライヤーとの間で自由な競争原理に基づく公正・透明な取引を行うことを基本方針とし、関連法規・社会規範を遵守した調達活動を行っています。また、当社ではサプライヤー各社にさまざまな機会を通じて、人権尊重、労働・安全衛生、情報セキュリティー、企業倫理など、多面的な観点からCSRの徹底を要請しています。さらに主要サプライヤーへのアンケート調査を通じて経営、マネジメント・労務、サービス、BCP（事業継続計画）、海外対応などの評価を行い、パートナーシップの維持・強化とCSR調達に努めています。

IR活動

当社では適時適切な情報開示による適正株価の形成を目指し、機関投資家や証券アナリスト、個人投資家の皆様に向けてさまざまなIR活動を実施しています。また、建設的な対話を通じて得られたご意見は取締役会や経営会議にて報告し、社内で共有することにより、経営の高度化と持続的な企業価値の向上を目指しています。

株主・投資家向け活動状況

当社は個別面談以外にも、決算説明会や中期経営計画説明会を定期的に開催しているほか、海外投資家訪問や海外投資家を集めて行われるIRコンファレンスへの参加、また、施設見学会や事業説明会、個人投資家向け会社説明会などを適宜実施しています。さらに、株主通信誌や統合報告書、ホームページのIRサイトを通じて国内外への情報提供の充実を図るとともに、株主通信誌やIRサイトでアンケートを実施して、株主・投資家の声を広く集めています。

2025年3月期 主なIR活動	回数	主な対応者
個別取材・ミーティング	延べ311社(延べ221社)	代表取締役社長、担当取締役、担当役員、広報・IR室担当
決算説明会	2回(2回)	代表取締役社長、担当取締役、担当役員
海外IR	1回(0回)	代表取締役社長、担当取締役、担当役員
証券会社コンファレンス	1回(1回)	代表取締役社長、担当取締役、担当役員
個人投資家向け会社説明会	1回(0回)	代表取締役社長

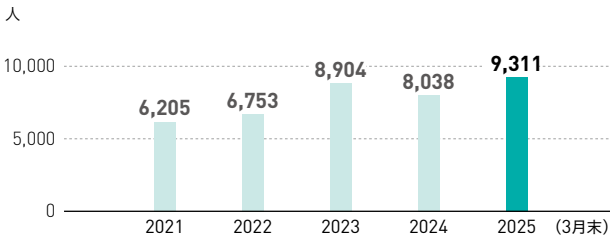
※ ()内の数値は2024年3月期実績

2025年3月期 株主・投資家との対話の主なテーマや関心事項

- 海外子会社の業績
- アドバンストマテリアルズ事業の売り上げ実績と今後の需要動向
- 新製品開発の進捗状況と業績貢献の時期
- オプティカル材事業および洋紙事業の収益改善
- PBR1倍割れの改善施策に関する社内の議論・検討状況
- 株主還元、配当方針

株主・投資家の皆様から伺ったご意見や懸念事項は、取締役会で四半期ごとに行われる業務報告において関連部署から経営層へフィードバックし、年度ごとに振り返りを行うほか、必要に応じて適宜、経営層に報告しています。

株主数の推移





2024年7月に行われた個人投資家向け会社説明会の様子



株主通信誌「LINTEC WAVE」

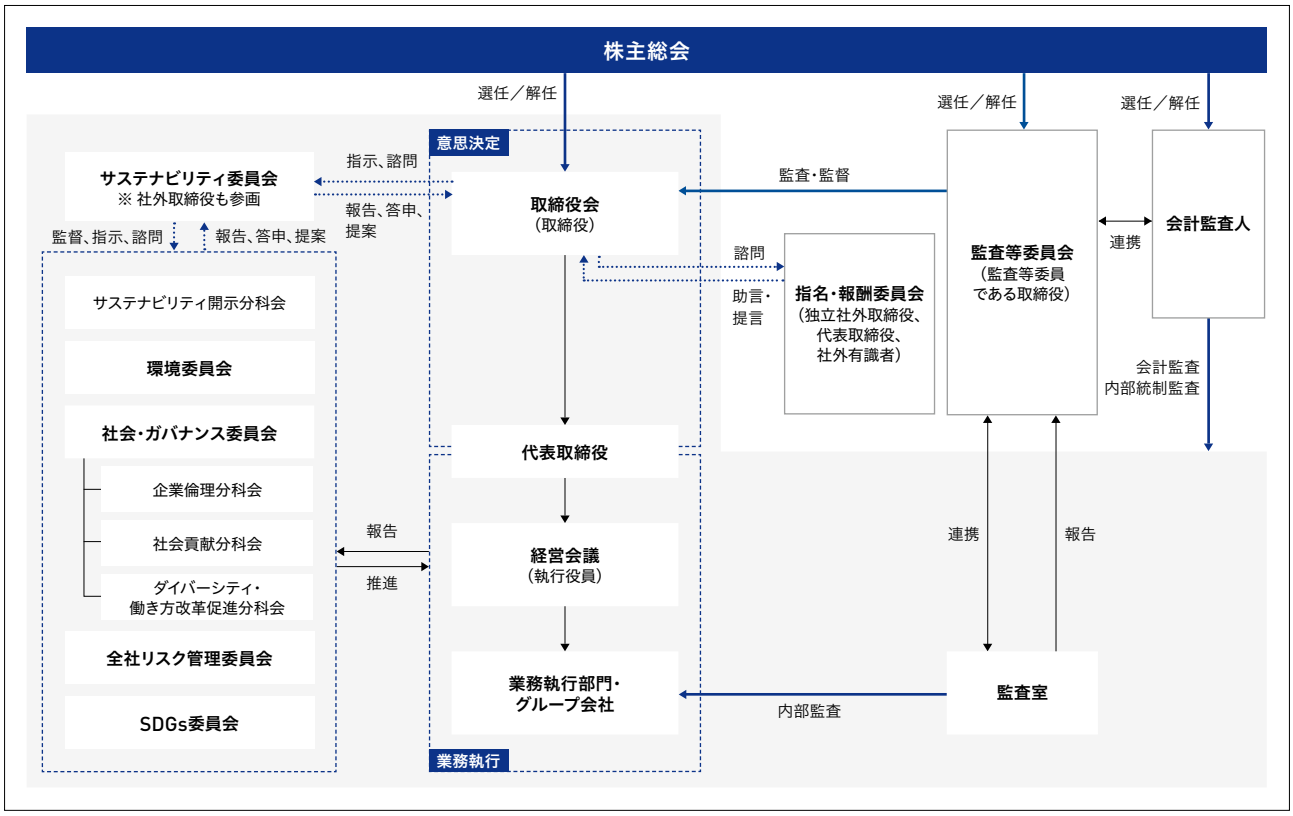
ガバナンス

企業統治の基本方針・体制

当社グループは法令遵守を徹底し、経営の透明性と企業倫理の意識を高め、迅速な意思決定および効率的な業務執行をしていくことがコーポレートガバナンスの基本であると考え、その充実と強化を通じてグループの企業価値および株主共同利益のさらなる向上を目指しています。

当社では会社の機関設計として監査等委員会設置会社を選択しており、取締役会での議決権を持つ監査等委員である取締役を置いて取締役会の監督機能を強化しています。さらに、全社外取締役も参画して客観的視点から助言・提言を行う「サステナビリティ委員会」や取締役・執行役員の選解任および評価・報酬に関する審議と答申を行う「指名・報酬委員会」など当社独自の委員会を設けることで、コーポレートガバナンスの一層の充実とさらなる経営の効率化を図る体制としています。

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス体制

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数（うち社外取締役の人数）	12人（5人）
監査等委員の人数（うち社外取締役の人数）	3人（2人）
独立社外取締役の人数	4人
取締役の任期	1年
取締役会の回数（2025年3月期）	14回
執行役員制度の導入	あり
買収防衛策の導入	なし
監査法人	EY新日本有限責任監査法人

独立社外取締役比率

1/3

12人中4人

女性役員比率

1/6

12人中2人

取締役の専門性と経験

男性　女性

氏名	属性	企業経営・経営戦略・SDGs	製造・技術・研究・IT	営業・マーケティング	財務・会計・資本政策・M&A	監査	人的資本経営	法務・リスク管理	グローバルビジネス	他業種知見
取締役										
大内 昭彦		●	●	●	●		●		●	
服部 真		●	●	●	●		●		●	
海谷 健司		●		●			●	●	●	
松尾 博之		●	●						●	
吉武 正昭		●		●					●	
柴野 洋一		●			●				●	
佐野 孝典	社外	●		●	●				●	●
奥島 晶子	独立 社外	●	●	●					●	●
白幡 清一郎	独立 社外	●	●						●	●
監査等委員である取締役										
木村 雅昭					●	●		●		
大澤 加奈子	独立 社外				●	●		●	●	●
杉本 茂	独立 社外	●			●	●			●	●

※ 上記は各取締役の有する全ての知見を表すものではありません。

社外取締役の選任理由

氏名	各社外取締役と当社との人的・資本的・取引関係、その他の利害関係	選任の理由
佐野 孝典	同氏と当社の間には特別の利害関係はありませんが、同氏が執行役員を務める日本製紙株式会社は当社の主要な取引先であり、同社と当社の間には、原材料等の仕入で1,721百万円、製品等の売り上げで60百万円の取引(いずれも2025年3月期実績)が存在しています。また、同社は当社の主要な株主であり、2025年3月末時点において20,553,692株(当社発行済株式[自己株式を除く]総数の30.51%)を保有しています。	同氏は、日本製紙株式会社の管理部門および営業部門における長年の業務経験を通じて得られた知識・経験等を基に、当社取締役会の監督機能強化の役割を果たしていただくことができる人材であり、社外取締役として適任です。なお、同氏はサステナビリティ委員会の委員です。
奥島 晶子	同氏と当社の間には特別の利害関係はありません。	同氏は、当社とは異なる業界において長年にわたり代表取締役社長を務めるなどの豊富な経営経験およびマーケティングの分野における幅広い知識・経験等を基に、当社取締役会の監督機能強化の役割を果たしていただくことができる人材であり、社外取締役として適任です。なお、同氏はサステナビリティ委員会および指名・報酬委員会の委員です。また、当社は同氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員に指定しています。
白幡 清一郎	同氏と当社の間には特別の利害関係はありません。	同氏は、日本ペイントホールディングス株式会社および同社子会社における役員経験、事業運営や事業再編の責任者としての豊富な業務経験を通じて得られた知識・経験等を基に、当社取締役会の監督機能強化の役割を果たしていただくことができる人材であり、社外取締役として適任です。なお、同氏はサステナビリティ委員会および指名・報酬委員会の委員です。また、当社は同氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員に指定しています。
大澤 加奈子	同氏と当社の間には特別の利害関係はありません。	同氏は、弁護士としての高度な法律知識および幅広い見識、さらには国内外の企業法務に携わることで得られた知識・経験等を基に、当社取締役会の監査・監督機能強化の役割を果たしていただくことができる人材であり、取締役である監査等委員として適任です。なお、同氏はサステナビリティ委員会の委員かつ指名・報酬委員会の委員長です。また、当社は同氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員に指定しています。
杉本 茂	同氏と当社の間には特別の利害関係はありません。	同氏は、公認会計士、不動産鑑定士、税理士としての高度な専門知識および幅広い見識、長年にわたる実務経験、さらには自ら会社を経営する傍らで当社とは異なる業界において社外取締役や監督役員を務めるなど豊富な経営経験等を基に、当社取締役会の監査・監督機能強化の役割を果たしていただくことができる人材であり、取締役である監査等委員として適任です。なお、同氏はサステナビリティ委員会および指名・報酬委員会の委員です。また、当社は同氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員に指定しています。

取締役会

2025年3月期における取締役会（取締役審議会*を含む）での主な議論の内容

経営戦略および経営計画に関する議論
市場動向のモニタリング、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、事業ポートフォリオの適正化 など

コーポレートガバナンスおよびサステナビリティに関する議論
取締役会実効性評価の報告および施策検討、グループガバナンス、投資家ミーティングの総括、サステナビリティに関する取り組み状況の報告 など

事業のリスクに関する議論
グループ内部監査報告、グループ会社のリスクモニタリング報告 など

重要な投資案件・個別事業に関する議論
事業の収益改善計画の検討、成長事業に対する研究開発投資の検討、重要な投資案件の中長期観点からの進捗確認 など

人的資本に関する議論
従業員サーベイの結果報告、ベースアップ など

＊ 取締役審議会: 重要な経営課題について取締役会に付議する前に十分な議論を積むことを目的に開催

取締役会実効性評価

実効性評価の概要

取締役全員にアンケートと自由記述の手法で取締役会の実効性について調査。第三者によるガバナンス評価で結果が平均値よりも低かった項目を取り組むべき優先課題として抽出し、取締役に意見を聞く形で進めました。結果を代表取締役が分析し、取締役会で今期（2026年3月期）の重点施策を決定。これらのプロセスや施策については、独立社外取締役から合理的かつ適切との評価を得ました。

前期の実効性評価に基づく施策の進捗

事業ポートフォリオ最適化の議論が開始されたほか、経営陣幹部育成の検討や人的資本経営全般の改善活動を継続実施。また、IR活動やグローバルガバナンス強化に向けた取り組みも着実な進展が見られました。

今期の重点施策

取締役会の議論活性化に向けて、テーマ設定、資料の事前配信、執行サイドの説明見直し、そして事業ポートフォリオ最適化に向けた議論のさらなる深化などに取り組みます。そのほか、後継者計画の検討強化、CO_2排出量開示の充実などを最優先テーマとして挙げています。これらは一事業年度にとどまらず継続的に実施されるべきものであり、引き続き独立社外取締役がモニタリング、評価していきます。

役員報酬

当社は取締役の報酬額およびその算出方法について、株主総会で決定された限度額の範囲内において役位や職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。また、取締役（社外取締役および監査等委員を除く）の評価や報酬の決定については客観性・透明性を高めるため、「指名・報酬委員会」が取締役会の諮問を受け、助言・提言を行っています。当社では今期より、役員報酬制度を改定しました。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

（百万円）

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く）	315	209	76	28	6
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	21	21	—	—	1
社外役員	44	44	—	—	6

※ 基本報酬は毎月定額の報酬を金銭で支給。賞与は短期インセンティブ報酬として、連結業績（売上高および営業利益）に対する評価を反映して金銭で支給。譲渡制限付株式報酬は長期インセンティブ報酬として、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的に株式で支給。

制度改定後の役員報酬体系

■ 基本報酬 ■ 賞与 ■ 譲渡制限付株式報酬

取締役（社外取締役および監査等委員を除く）の報酬体系



社外取締役（監査等委員を除く）の報酬体系



取締役（監査等委員）の報酬体系



役員報酬制度改定（2026年3月期～）のポイント

1. 役員報酬を10%引き上げる

⇒取締役（社外取締役および監査等委員を除く）および執行役員は、その内訳を賞与＋5%、譲渡制限付株式報酬＋5%とし、基本報酬を据え置くことで報酬ミックスのインセンティブ比率を向上させる

⇒社外取締役および監査等委員は、これまで基本報酬のみであったが、新たに基本報酬の10%を譲渡制限付株式報酬として割り当てる。株主と同じ価値を共有し、長期的な視点で企業価値向上に貢献するインセンティブと位置づける

2. 代表取締役の報酬ミックスにおけるインセンティブ比率を他の取締役よりもさらに高める

3. 賞与の評価指標に財務KPIとして「TSR（株主総利回り）」を加えるほか、新たに非財務KPIとして「CO_2排出量の削減状況」および「エンゲージメントスコア」を追加する

4. 役員報酬水準の見直しは、中期経営計画期間（3年）ごとに業績ならびにKPIの達成状況を確認して実施する

監査の状況

当社では監査等委員である取締役から構成される監査等委員会、内部監査部門である監査室および会計監査人による監査を行っています。監査等委員会では内部統制システムを活用しながら監査室および会計監査人と連携し、必要な報告を受けるとともに、意見交換等を通じて取締役の職務執行の監査を行っています。また、各監査等委員は取締役会における意見の陳述や決議への参加を通じて、取締役の職務執行の監督を行っています。監査室では各部門、事業所、工場、関係子会社への監査を定期的に実施し、業務執行のプロセスと結果について、適法性と社内規程との整合性を検証しています。監査等委員会に対して事前に内部監査計画の概要などを通知し、内部監査実施後には全ての監査結果を監査等委員会で報告しています。会計監査人はEY新日本有限責任監査法人が務めており、業務を執行する公認会計士2人と補助者37人により監査を行っています。

リスク管理

当社グループではリスク管理体制強化のため、各本部長と社長直轄組織である各室の室長で構成される「全社リスク管理委員会」を2018年4月に設置し、定期的に委員会を開催しています。2021年4月にサステナビリティ活動の推進体制が刷新・強化され、同委員会の目的を「事業におけるリスクと機会の把握、対応方針策定、職制への落とし込みおよび検証」として改めて明確にしました。同委員会では主に各委員の課題認識と管理職などを対象に毎年実施しているリスク洗い出しの結果に基づいて、サステナビリティ関連項目を含むさまざまなリスクの分析・評価を行っています。その結果は四半期ごとに「サステナビリティ委員会」で報告され、対応などについての指示を受けています。

政策保有株式

当社は取引先との長期的・安定的な関係を構築・維持することが重要と考えています。このため取引先との事業上の関係等を総合的に勘案し、取引先の株式を政策的に保有しています。政策保有株式については、企業間の信頼・連携関係を高めることがお互いの企業価値向上につながる取引先の株式を対象とすることを方針としており、かかる観点から適宜、保有を見直し、縮減に努めることとしています。当社では毎年2月または3月の取締役会で、全ての政策保有株式について個別銘柄ごとに事業上の関係等の必要性を勘案し、保有の適否を検証しています。保有する合理性が確認できなかった銘柄については、発行会社との対話等を踏まえ、縮減等の対応を進めています。なお、議決権の行使に当たっては、取引先提案議案が株主価値の向上につながるか否かを総合的に検討しています。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

（百万円）

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額
非上場株式	11	67
非上場株式以外の株式	22	1,720

当社IRサイトではコーポレートガバナンスに関するより詳しい情報を御覧いただけます。
www.lintec.co.jp/ir/management/governance.html

独立社外取締役メッセージ

資本コストや株価を意識した経営、事業ポートフォリオの最適化など、リンテックは今、企業価値向上に向けた改革を推進しています。2025年6月に開催された株主総会で再任された奥島晶子氏、白幡清一郎氏、大澤加奈子氏、杉本茂氏の4人の独立社外取締役の皆様に客観的立場から当社の経営やガバナンスへの評価、企業価値向上への課題などについて伺いました。



期待値とのギャップを埋めるストーリー

取締役(社外)
奥島（おくしま） 晶子（あきこ）

当社の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」は、年々着実に進化しています。2025年3月期は過去最高益を実現すると同時に、懸案事項であった洋紙事業部門において減損損失を計上するなど、収益性改善に向けた取り組みは申し分ないと思います。また、サステナビリティ活動のほか、株主・投資家との対話も質・量ともに充実が図られていると評価しています。しかし、施策の実行と適正株価の形成には往々にしてタイムラグが生じることは理解しているものの、現在の株価水準は前述したような企業努力が反映されておらず、株主・投資家の期待値とは依然としてギャップが存在するように感じています。取締役会では前期より事業ポートフォリオの最適化に向けて、各事業部門長から直接、SWOT分析などの詳細を説明していただき、各事業部門が目指す姿や個別施策の背景についてより精緻な議論ができるようになりました。こうしたさまざまな活動の成果が可視化されるまでのストーリーを株主・投資家に示すことで、期待値とのギャップを埋めることができると考えています。

事業部門長からの丁寧な説明を通じて、当社グループへの理解が深まっていることは確かですが、私個人としては海外子会社については本質的な課題まで理解が及んでいないことも事実です。当社はグローバルに事業を展開していることからも海外事業の変化要因の見える化がさらなる企業価値向上を目指すに当たり、重要であると認識しています。



価値観を共有するコミュニケーション

取締役(社外)
白幡（しらはた） 清一郎（せいいちろう）

当社の収益性改善・投下資本コストの回収において、現在取り組んでいる事業ポートフォリオの最適化検討は有効な手段です。特に全社と個別事業をROICとEVA(経済的付加価値)を併用しながら複数年度で比較することでトレンドを把握し、実行すべき施策の議論につなげるプロセスは企業価値向上に効果的です。現在、海外売上高比率が60%超となり、さらなる拡大も予見される中で、海外子会社のパフォーマンス向上が会社全体の評価に直結します。だからこそ海外の現地パートナーとのコミュニケーションの重要性は再認識すべきです。それは決して子会社管理として細やかなガバナンスを効かせるという意味ではありません。“価値観を共有するコミュニケーション”が何より重要です。同じ目標を持つパートナーとして積極的に権限委譲して能動的に動いてもらったり、計数を含めた各種情報をタイムリーに共有化したりすることを通じて、目指す方向性にずれを生じさせないコミュニケーションを期待します。

当社は積極的に成長投資をする会社であると認識しています。私は2024年6月に開かれた株主総会を経て社外取締役に就任しましたが、この1年間、取締役審議会を含め、執行サイドからの成長投資に関する提案・説明を受けて議論を深めました。将来の果実をつかむには、継続的な成長・開発投資が必要であり、そのためには稼ぐ力を伸ばすことが欠かせません。今後も取締役会メンバーとさらに緊張感を持った議論を進めることで、持続的成長を目指していきます。



事業部門内外の連携を強化して企業価値向上へ

取締役(社外)
監査等委員
大澤 加奈子(おおさわ かなこ)

株主還元などの諸施策は継続的に検討・実現されつつありますが、やはり企業価値向上への根本的な問題は収益性の向上にあると思います。2025年3月期にオプティカル材事業部門では海外子会社の解散による収益改善を進めましたが、「他の事業部門では何が必要なのか」「各事業部門におけるQCDの問題点は何なのか」といった項目をより深掘りし、その現在地を取締役会にて随時報告していただくことで、対応策に取り組む必要があると考えています。

取締役会において、事業ポートフォリオの議論が始まり、それを継続していることは企業価値向上を実現するうえで非常に有意義です。ただし、さらに踏み込むならば、今後は事業部門内外での連携がより重要です。事業部門内の観点では、各事業部門において海外売上高比率が大きくなっている以上、海外における各事業会社の効率性強化に取り組む必要があるほか、営業や生産部門を中心に国内と海外の積極的な人材交流が望まれます。事業部門外の視点では、事業部門間の横の連携を探ることが求められます。

当社の取締役会実効性評価は構造として好循環を繰り返しています。さらに、実効性評価が始まった当初に比べ、単年度で対応が終わる課題ではなく、複数年度にわたって継続対応が必要なものが増えています。事業ポートフォリオや人材育成に関する課題が代表的ですが、こうした点は高く評価できます。人材育成では、従業員全体に対して従業員サーベイの結果を踏まえた改善活動が既に実施されていますが、会社の将来を担う幹部人材層の育成についても今後、充実が図られていくことを期待しています。



PBR向上へ三つの重要アクション

取締役(社外)
監査等委員
杉本 茂(すぎもと しげる)

2025年3月期に過去最高益を達成されたことは、これまでの経営努力の成果であると認識しています。一方、PBRが1倍を下回る状況が継続していることは、真摯に向き合うべき重要なテーマです。私が専門とする会計・税務の視点では、下記の3点が特に重要であると考えています。一つ目は資本コストを意識した経営の浸透です。事業のROICを常に把握し、資本コストを上回る収益性を確保する規律を徹底することが肝要です。二つ目は戦略的投資における規律の強化です。半導体関連をはじめとする成長領域への大型投資は当社の未来に不可欠です。ただし、その意思決定において、NPV(正味現在価値)やIRR(内部収益率)といった財務指標に基づく分析に加え、事業環境の不確実性を織り込んだシナリオ分析など、リスク評価をより精緻化することで、投資の蓋然性を高めていくことが必要です。三つ目は株主・投資家との対話の深化です。財務情報に加えて、当社の強みである技術力などの非財務情報が中長期的にどのように企業価値創造につながるかを具体的かつ統合的に示すことで、株主・投資家の皆様からの理解と信頼につながると確信しています。

取締役会実効性評価で優先課題とされた「事業ポートフォリオの最適化に向けた議論のさらなる深化」については、定量的データに基づく建設的な議論が活発化していると感じています。今後は各事業セグメントの資本収益性などの指標を継続的にモニタリングし、取締役会で定期的に議論する仕組みをさらに強化していくことが重要です。

PROFILE

奥島 晶子	1981年に日本アイ・ビー・エム株式会社入社。その後、外資系IT企業などでデータを活用したマーケティングやコンサルティング業務に携わる。2001年にジェイビートゥビー株式会社を設立し、代表取締役社長に就任(現任)。2020年より当社社外取締役。2021年から当社指名・報酬委員会の委員を兼務。
白幡 清一郎	1983年に日本ペイント株式会社(現 日本ペイントホールディングス株式会社)入社。同社および同社子会社における役員経験のほか、事業運営や事業再編の責任者を歴任。また、技術者として長期の海外駐在を経験するなど、グローバルビジネスにも明るい。2024年より当社社外取締役に就任し、同年より当社指名・報酬委員会の委員を兼務。
大澤 加奈子	1998年に弁護士登録、梶谷綜合法律事務所入所。2005年に米国・ニューヨーク州の弁護士資格を取得し、国内外の企業法務に携わる。2015年に当社社外取締役(監査等委員)に就任し、2018年から当社コーポレートガバナンス委員会(現 指名・報酬委員会)の委員を兼務。2024年から同委員会の委員長。
杉本 茂	1982年に住宅・都市整備公団(現 独立行政法人都市再生機構)入社。1985年に太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)に入所し、1988年に株式会社さくら綜合事務所(現 さくら綜合事務所グループ株式会社)を設立。公認会計士などとしてM&Aや事業再編・再生といったコンサルティング業務に携わる。2021年に当社社外取締役に就任し、同年より当社指名・報酬委員会の委員を兼務。2023年から当社社外取締役(監査等委員)。

役員一覧 2025年6月20日現在

代表取締役会長
大内 昭彦（1945年1月2日生）



1967年 3月 当社入社
1994年 4月 当社名古屋支店長
2000年 6月 当社取締役 生産本部龍野工場長
2004年 6月 当社代表取締役社長
2014年 4月 当社代表取締役会長[現任]

取締役会への出席状況

14回 / 14回（2025年3月期）

代表取締役社長 社長執行役員
服部 真（1957年10月12日生）



1980年 4月 当社入社
2014年 4月 当社執行役員 事業統括本部 アドバンストマテリアルズ事業部門長
2015年 6月 当社取締役執行役員 事業統括本部 アドバンストマテリアルズ事業部門長
2017年 4月 当社取締役常務執行役員 事業統括本部長
2020年 4月 当社代表取締役社長 社長執行役員[現任]

取締役会への出席状況

14回 / 14回（2025年3月期）

取締役 専務執行役員
海谷 健司（1961年11月19日生）



1984年 4月 当社入社
2017年 4月 当社執行役員 事業統括本部 アドバンストマテリアルズ事業部門長
2020年 4月 当社常務執行役員 事業統括本部長
2020年 6月 当社取締役常務執行役員 事業統括本部長
2023年 4月 当社取締役専務執行役員 事業統括本部長
2025年 4月 当社取締役専務執行役員 総務・人事本部長[現任]

取締役会への出席状況

14回 / 14回（2025年3月期）

取締役 専務執行役員
松尾 博之（1960年3月7日生）



1982年 4月 当社入社
2014年 4月 リンテック・コリア社社長(出向)
2017年 4月 当社執行役員 生産本部吾妻工場長
2022年10月 当社執行役員 生産本部副本部長
2023年 4月 当社常務執行役員 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
2023年 6月 当社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
2025年 4月 当社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[現任]

取締役会への出席状況

14回 / 14回（2025年3月期）

取締役 専務執行役員
吉武 正昭（1962年1月4日生）



1984年 4月 当社入社
2017年 4月 当社執行役員 事業統括本部印刷・情報材事業部門長
2020年 4月 当社上席執行役員 事業統括本部 副本部長兼印刷・情報材事業部門長
2023年 4月 当社常務執行役員 事業統括本部 副本部長兼印刷・情報材事業部門長
2025年 4月 当社専務執行役員 事業統括本部長
2025年 6月 当社取締役専務執行役員 事業統括本部長[現任]

取締役会への出席状況

—

取締役 常務執行役員
柴野 洋一（1963年11月14日生）



1987年 4月 当社入社
2015年 3月 リンテック・アジアパシフィック社 取締役(出向)
2018年 4月 当社執行役員 管理本部長兼経理部長
2021年 4月 当社上席執行役員 管理本部長兼経理部長
2021年 6月 当社取締役上席執行役員 管理本部長 兼経理部長
2023年 4月 当社取締役常務執行役員 管理本部長[現任]

取締役会への出席状況

14回 / 14回（2025年3月期）

取締役(社外)
佐野 孝典（1966年7月9日生）



1989年 4月 大昭和製紙株式会社入社
2016年 6月 日本製紙株式会社 管理本部経理部 主席調査役兼紙パック事業本部 紙パック管理部長
2021年 6月 同社参与 紙パック営業本部長代理兼 紙パック営業統括部長
2022年 7月 同社参与 紙パック営業本部長代理
2023年 6月 同社参与 企画本部長代理兼経営企画部長兼バイオマスマテリアル事業推進本部事業転換推進室主席調査役[現任]
2025年 6月 当社社外取締役[現任]

取締役会への出席状況

—

取締役(社外)
奥島 晶子（1958年2月1日生）

独立



1981年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
2001年 3月 ジェイビートゥビー株式会社 代表取締役社長[現任]
2020年 6月 当社社外取締役[現任]

取締役会への出席状況

14回 / 14回（2025年3月期）

取締役(社外)

白幡 清一郎 (1961年3月3日生)

独立



1983年 4月 日本ペイント株式会社(現 日本ペイントホールディングス株式会社)入社
2018年 3月 日本ペイントホールディングス株式会社取締役常務執行役員
2020年 3月 同社常務執行役
2022年 1月 同社顧問
2023年 3月 ナブテスコ株式会社社外取締役[現任]
2024年 6月 当社社外取締役[現任]

取締役会への出席状況

10回 / 10回 (2025年3月期)

取締役／監査等委員

木村 雅昭 (1961年10月9日生)



1988年 3月 当社入社
2006年 4月 当社監査室長
2012年10月 当社総務・人事本部総務・法務部長
2021年 4月 当社総務・人事本部主席調査役
2021年 6月 当社取締役／監査等委員[現任]

取締役会への出席状況

14回 / 14回 (2025年3月期)

監査等委員会への出席状況

13回 / 13回 (2025年3月期)

取締役(社外)／監査等委員

大澤 加奈子 (1970年12月22日生)

独立



1998年 4月 弁護士登録
梶谷綜合法律事務所入所[現在に至る]
2005年10月 米国ニューヨーク州弁護士資格取得
2015年 6月 当社社外取締役／監査等委員[現任]
2021年 6月 TPR株式会社社外取締役[現任]
2022年 3月 大塚ホールディングス株式会社社外監査役[現任]
2022年 6月 東芝テック株式会社社外監査役[現任]

取締役会への出席状況

14回 / 14回 (2025年3月期)

監査等委員会への出席状況

13回 / 13回 (2025年3月期)

取締役(社外)／監査等委員

杉本 茂 (1958年10月12日生)

独立



1982年 4月 住宅・都市整備公団(現 独立行政法人都市再生機構)入社
1988年 7月 株式会社さくら綜合事務所(現 さくら綜合事務所グループ株式会社)代表取締役[現任]
1989年 2月 公認会計士登録
1995年12月 監査法人さくら綜合事務所(現 さくら萌和有限責任監査法人)代表社員[現任]
2021年 6月 当社社外取締役
2021年 7月 株式会社さくら綜合事務所代表取締役[現任]
2023年 6月 当社社外取締役／監査等委員[現任]

取締役会への出席状況

14回 / 14回 (2025年3月期)

監査等委員会への出席状況

13回 / 13回 (2025年3月期)

専務執行役員

持田 欣也
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

常務執行役員

月田 達也
調達本部長

峯浦 芳久
研究開発本部長

執行役員

西角 尚志
経営企画室長

所司 悟
事業統括本部オプティカル材事業部門長

妹尾 秀男
研究開発本部副本部長兼研究所長

三宅 英樹
事業統括本部産業工材事業部門長

山本 直樹
生産本部熊谷工場長兼品質保証部長

青木 智
事業統括本部洋紙事業部門長

沼澤 英樹
生産本部吾妻工場長兼工務部長

川上 豪毅
生産本部龍野工場長

喜井 大介
事業統括本部加工材事業部門長

木村 慶太
事業統括本部大阪支店長兼西日本担当

清水 充
生産本部副本部長

京極 昌一
生産本部三島工場長兼品質保証部長

星 優
サステナビリティ推進室長

瀬川 丈士
事業統括本部事業開発室長

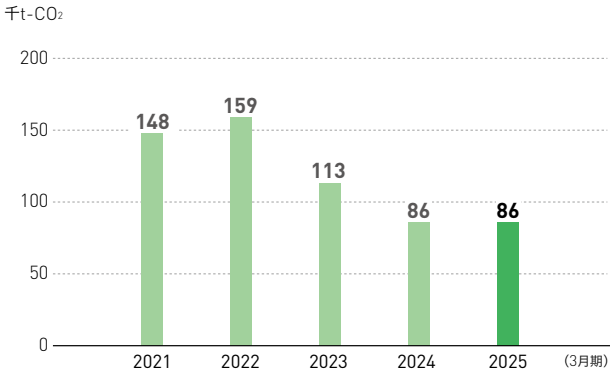
竹内 栄一郎
広報・IR室長

山下 淳史
事業統括本部印刷情報材事業部門長兼印刷材営業部長

非財務ハイライト

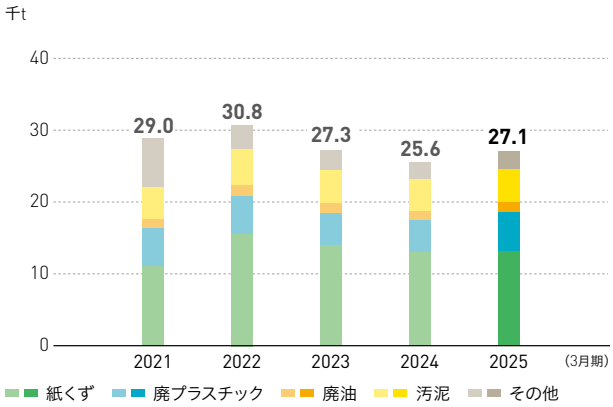
環境データ

CO_2排出量（スコープ1、2）



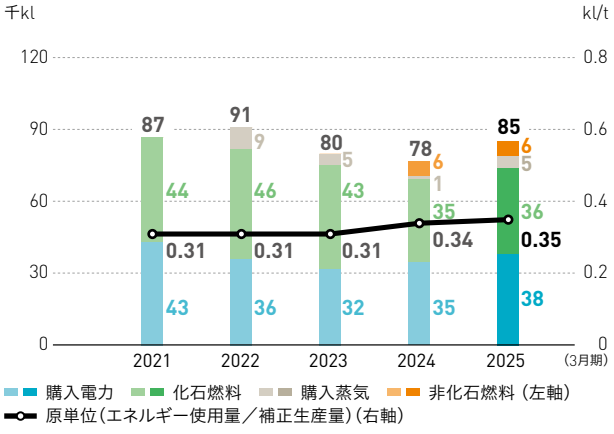
対象範囲：リンテック(株)、東京リンテック加工(株)、湘南リンテック加工(株)、リンテックサービス(株)

廃棄物発生量



対象範囲：リンテック(株)の本社、工場、研究所、東京リンテック加工(株)

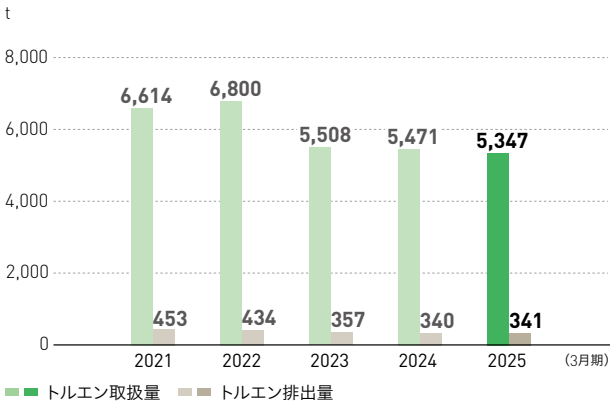
エネルギー総使用量（原油換算）



※ 省エネ法の改正により2024年3月期より非化石エネルギー(RPF)を加味

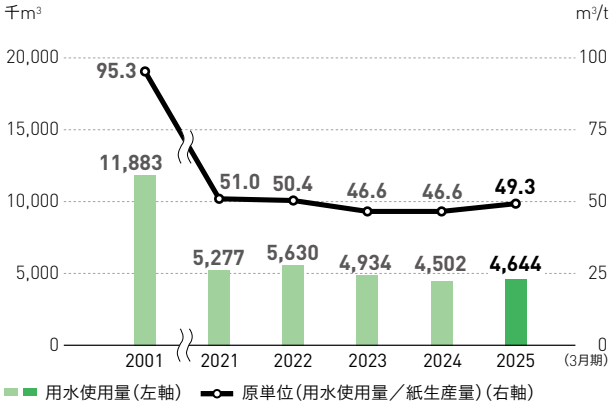
対象範囲：リンテック(株)およびリンテック(株)の営業拠点、リンテックサインシステム(株)[リンテック(株)本社敷地内分)]、湘南リンテック加工(株)、リンテックサービス(株)、リンテックカスタマーサービス(株)[リンテック(株)伊奈テクノロジーセンター敷地内分)]、東京リンテック加工(株)

トルエン取扱量／トルエン排出量



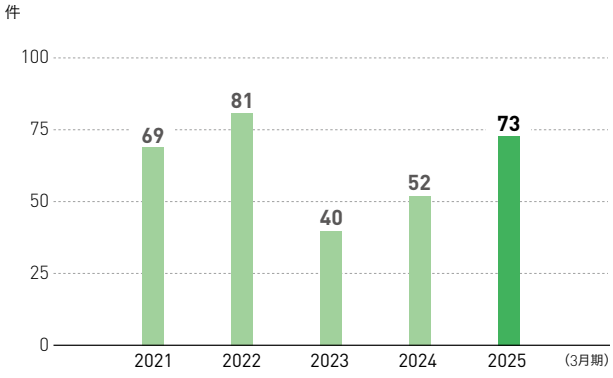
対象範囲：リンテック(株)

用水使用量



対象範囲：熊谷工場、三島工場の洋紙生産

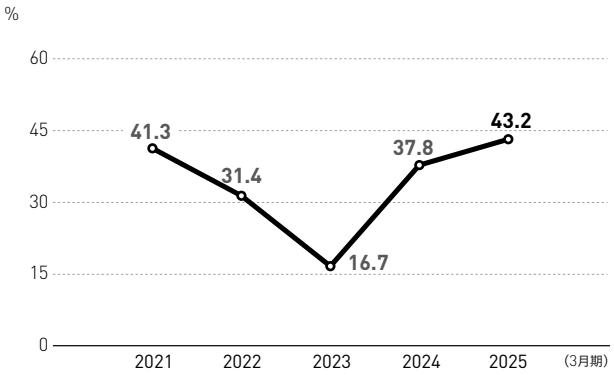
環境配慮製品開発件数



対象範囲：リンテック(株)

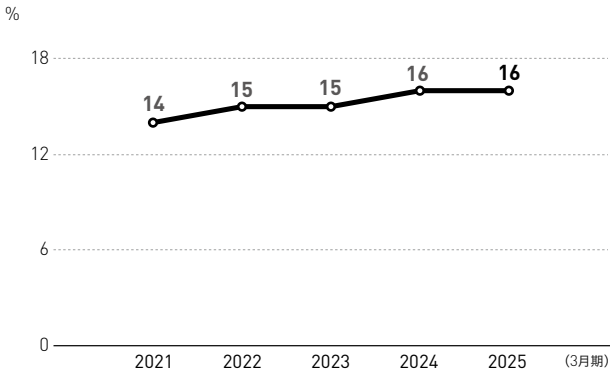
社会データ

新卒本社採用(短大・専門学校・高専・大学・大学院卒)における女性比率推移



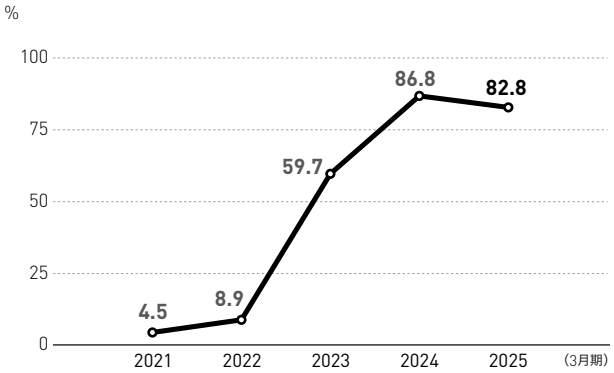
対象範囲:リンテック(株)

女性管理職・監督職比率



対象範囲:リンテック(株)および国内・海外グループ会社

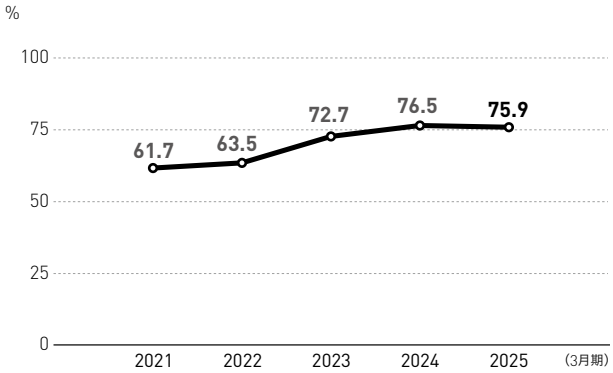
男性育児休業取得者比率推移*



＊ 2025年3月期 男性育児休業平均取得日数は一人当たり38日

対象範囲:リンテック(株)

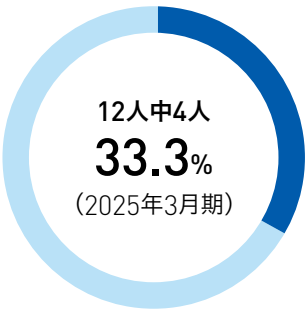
年次有給休暇取得率推移



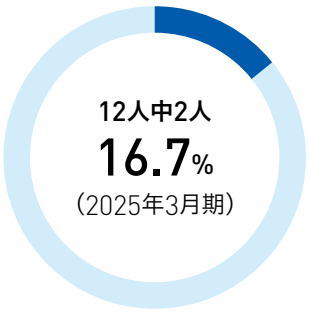
対象範囲:リンテック(株)

ガバナンスデータ

独立社外取締役比率



女性役員比率



財務サマリー

リンテック株式会社および連結子会社
3月31日に終了した会計年度

	2025	2024	2023	2022
会計年度：				
売上高	**¥315,978**	¥ 276,321	¥ 284,603	¥ 256,836
営業利益	**24,562**	10,628	13,796	21,584
売上高営業利益率	**7.8%**	3.8%	4.8%	8.4%
税金等調整前当期純利益	**18,753**	9,452	15,862	23,230
親会社株主に帰属する当期純利益	**14,476**	5,243	11,512	16,641
自己資本当期純利益率(ROE)	**6.1%**	2.3%	5.3%	8.2%
総資産経常利益率(ROA)	**7.7%**	3.6%	5.1%	7.8%
1株当たり情報(円)：				
1株当たり当期純利益	**¥ 211.98**	¥ 76.66	¥ 167.85	¥ 232.12
1株当たり純資産	**3,642.60**	3,393.99	3,311.24	2,996.21
年間配当金	**100.00**	88.00	88.00	88.00
減価償却費	**¥ 12,820**	¥ 11,837	¥ 11,145	¥ 9,895
有形固定資産の取得による支出	**△23,761**	△14,431	△12,549	△8,522
営業活動によるキャッシュ・フロー	**33,715**	39,205	5,936	24,642
投資活動によるキャッシュ・フロー	**△24,666**	△21,512	△12,138	△19,644
財務活動によるキャッシュ・フロー	**△12,332**	△1,288	△12,775	△14,455
会計年度末：				
流動資産	**¥192,767**	¥ 187,977	¥ 171,936	¥ 182,224
流動負債	**69,989**	75,918	59,823	72,382
運転資本	**122,777**	112,059	112,112	109,842
現金及び現金同等物	**50,703**	52,396	33,857	50,603
有形固定資産	**116,931**	114,154	101,593	90,521
長期借入金	**3,794**	5,888	—	1,468
長期借入金／株主資本	**1.8%**	2.9%	—	0.7%
総資産	**340,471**	333,590	304,881	302,865
純資産	**246,126**	232,920	227,150	209,758
自己資本比率	**72.1%**	69.6%	74.2%	69.1%
発行済株式数(株)	**72,488,740**	76,688,740	76,688,740	76,659,440
従業員数(人)	**5,311**	5,476	5,418	5,158
セグメント情報				
売上高				
印刷材・産業工材関連	**¥184,647**	¥168,970	¥173,324	¥132,421
電子・光学関連	**96,312**	73,892	78,053	91,379
洋紙・加工材関連	**35,019**	33,458	33,225	33,035
営業利益(損失)				
印刷材・産業工材関連	**5,462**	△1,115	2,958	1,373
電子・光学関連	**18,505**	11,661	12,463	19,176
洋紙・加工材関連	**535**	21	△1,688	971

百万円（1株当たり情報、株式数、従業員数を除く）

2021	2020	2019	2018	2017	2016
¥ 235,902	¥ 240,727	¥ 250,942	¥ 249,030	¥ 205,975	¥ 210,501
17,030	15,440	17,977	20,095	16,595	17,692
7.2%	6.4%	7.2%	8.1%	8.1%	8.4%
16,635	13,939	18,338	16,666	15,398	16,799
11,407	9,620	12,937	11,257	11,450	10,899
5.9%	5.0%	6.9%	6.2%	6.6%	6.4%
6.0%	5.1%	6.2%	6.5%	6.1%	7.4%
¥ 157.81	¥ 133.20	¥ 179.24	¥ 156.02	¥ 158.69	¥ 151.07
2,722.89	2,653.80	2,625.54	2,573.69	2,465.43	2,370.49
78.00	78.00	78.00	66.00	66.00	54.00
¥ 9,361	¥ 9,491	¥ 8,700	¥ 9,031	¥ 7,466	¥ 8,800
△8,997	△12,443	△10,768	△8,084	△13,049	△9,810
28,824	18,501	22,858	26,819	24,361	19,928
△8,612	△13,818	△10,299	△7,532	△48,378	△9,898
△14,129	△10,284	△8,246	△6,363	5,257	△4,044
¥ 170,098	¥ 163,660	¥ 175,597	¥ 173,593	¥ 151,449	¥ 163,647
63,506	66,119	72,994	77,849	64,401	56,389
106,592	97,541	102,603	95,744	87,048	107,258
57,636	52,260	58,303	55,042	41,284	60,323
79,807	80,481	75,131	75,336	73,871	64,859
2,546	2,285	11,622	14,395	17,795	—
1.3%	1.2%	6.2%	8.0%	10.3%	—
280,262	278,972	290,320	292,733	274,199	240,720
197,350	192,298	190,226	186,420	178,690	172,101
70.2%	68.7%	65.3%	63.4%	64.9%	71.1%
76,630,740	76,600,940	76,576,340	76,564,240	76,564,240	76,564,240
4,913	4,948	4,888	4,794	4,760	4,246
¥115,745	¥122,436	¥122,935	¥121,691	¥85,661	¥87,638
88,976	81,929	90,316	88,882	83,205	85,422
31,181	36,361	37,689	38,456	37,108	37,440
△239	928	3,761	3,040	1,672	2,785
15,067	10,981	11,150	11,972	9,155	10,562
2,138	3,502	2,970	4,996	5,767	4,303

外部評価

ESG指数への組み入れ状況

当社は、以下のESG指数の構成銘柄に選定されています（2025年9月30日時点）。

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

米国のS&P Dow Jones Indices社と日本取引所グループが作成し、環境情報の開示状況と炭素効率性に優れた企業を選定

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

米国のMSCI社が作成し、ESG評価に優れた企業を選定

THE INCLUSION OF LINTEC Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF LINTEC Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

SOMPOサステナビリティ・インデックス構成銘柄

2025 Sompo Sustainability Index

ESG 評価に優れる約300銘柄から構成され、
SOMPOアセットマネジメント株式会社が運用

その他の主な評価

CDP

CDP Discloser 2024

英国に本拠を置く国際的な非営利団体CDPが
企業の環境問題への取り組みを評価

格付情報

長期債	格付投資情報センター（R&I）：A
	日本格付研究所（JCR）：A+
短期債	格付投資情報センター（R&I）：a-1
	日本格付研究所（JCR）：J-1

Webサイト表彰

- **大和インベスター・リレーションズ（株）**
  「2024年インターネットIR表彰」
  優良賞

- **日興アイ・アール（株）**
  「2024年度 全上場企業ホームページ
  充実度ランキング」
  総合・最優秀サイト、業種別（その他製品）・最優秀サイト

- **（株）ブロードバンドセキュリティ**
  「Gomez IRサイトランキング2024」
  銀賞（21位）

  「Gomez ESGサイトランキング2024」
  優秀企業（54位）

会社情報(2025年3月31日現在)

本社
〒173-0001　東京都板橋区本町23-23
TEL：(03)5248-7711
FAX：(03)5248-7760
URL：www.lintec.co.jp

設立
1934年10月15日

事業年度
毎年4月1日から翌年3月31日まで

資本金
233億55百万円
発行可能株式総数：300,000,000株
発行済株式の総数：　72,488,740株

上場証券取引所
東京証券取引所プライム市場
証券コード：7966

株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関
三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212　東京都千代田区丸の内1-4-5

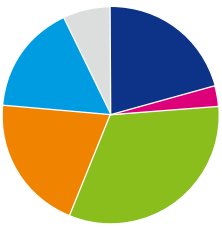
従業員数
連結：5,311人
単体：2,629人

主要関連会社　＊連結対象子会社
国内
リンテックコマース株式会社*
リンテックサインシステム株式会社*
湘南リンテック加工株式会社*
リンテックサービス株式会社
リンテックカスタマーサービス株式会社
東京リンテック加工株式会社

海外
リンテック・USAホールディング社*
リンテック・オブ・アメリカ社*
マックタック・アメリカ社*
マディコ社*
VDI社*
リンテック・ヨーロッパ社*
リンテック・ヨーロッパ(UK)社*
リンテック・アドバンスト・テクノロジーズ(ヨーロッパ)社*
琳得科(蘇州)科技有限公司*
普林特科(天津)標簽有限公司*
リンテック・アドバンスト・テクノロジーズ(上海)社*
リンテック・ハイテック台湾社*
リンテック・アドバンスト・テクノロジーズ(台湾)社*
リンテック・コリア社*
リンテック・アドバンスト・テクノロジーズ(韓国)社*
リンテック・アジアパシフィック社*
リンテック・シンガポール社*
リンテック・アドバンスト・テクノロジーズ(シンガポール)社*
リンテック・インドネシア社*
リンテック・ジャカルタ社*
ムルティヤサ スワダヤ社*
リンテック・タイランド社*
リンテック・インダストリーズ(マレーシア)社*
リンテック・インダストリーズ(サラワク)社*
リンテック・クアラルンプール社*
リンテック・アドバンスト・テクノロジーズ(マレーシア)社*
リンテック・ベトナム社*
リンテック・ハノイ・ベトナム社*
リンテック・アドバンスト・テクノロジーズ(ベトナム)社*
リンテック・アドバンスト・テクノロジーズ(フィリピン)社*
リンテック・フィリピン(ペザ)社*
リンテック・インディア社*

株式情報(2025年3月31日現在)

所有者別分布比率

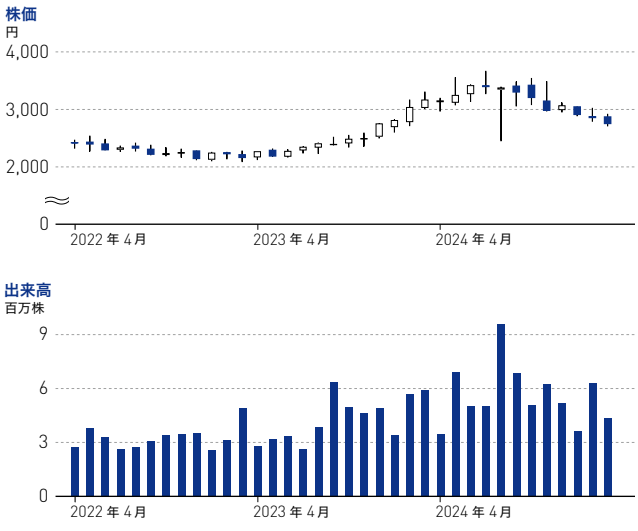


金融機関	20.60%
証券会社	3.13%
その他の法人	32.44%
外国法人等	20.24%
個人・その他	16.50%
自己株式	7.09%

大株主(上位5位)

日本製紙株式会社	30.51%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9.84%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6.82%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2.08%
庄司 たみ江	1.92%

株価および出来高の推移



リンテック株式会社

リンテック株式会社
〒173-0001
東京都板橋区本町23-23
www.lintec.co.jp

当社高級印刷用紙
「ニュアージュCoC」を使用しています。