



新たな時代に貢献する
生活文化創造企業を目指して

代表取締役社長兼グループCOO

高島 悟

新型コロナウイルス感染症が顕在化させた現実

新型コロナウイルス感染症の流行により、いまだに世界中の多くの人々の生命と生活が危機に曝され、社会基盤が大きく揺らいでいます。感染症で命を落とされた方、病床にあって闘っておられる方、近しい人を失くされた方々におかれましては、心よりお見舞い申し上げます。また、医療の現場で必死に治療や救命に尽くされていらっしゃる方々におかれましても、深く敬意を表し感謝申し上げます。

世界中のあらゆる地域で人類が直面したパンデミックの脅威は、私たちにさまざまな現実を突き付けました。昨年4月、日本政府から緊急事態宣言が発出されたことを受け、東洋インキグループは「感染しない、感染させない」を基本方針として、社員に在宅勤務の徹底をお願いしました。その一方で、製造所や工場などに勤務する生産系社員に対しては、感染対策を徹底したうえで出勤し、生産活動を継続するようお願いをしたのです。私は東洋インキグループの経営を付託された身として、この状況下で一部の社員に出勤を求める“大義”とは何だろうか、と自身に問い続けました。深い葛藤の末、私は「私たち東洋インキグループは化学メーカーとして、社会に必要とされるものを生産・供給してきた。すなわち、私たちは社会に必要とされる存在として、必要なものを供給し続ける責任がある」と確信しました。そのとき思い出したのは、2011年に発生した東日本大震災での出来事でした。

当時、震災によってある大手サプライヤー企業が被災、印刷インキの主要な原料が途絶の危機に曝されました。当社が加盟する印刷インキ工業会には、新聞各社から「新聞インキを絶対に切らさないでほしい」との要請が届きました。私たちは原料代替や処方変更などに取り組み、競合他社とも協力して墨インキを供給し続け、何とか乗り切りました。社会に必要とされる存在であることには重い責任が伴いますが、同時に社会から存在意義を認められているということでもあります。ポストパンデミックに向けて、真に社会に必要とされる製品やサービスを提供していかなければならないという思いを強くしました。

時代の転換点に立つ企業グループとしての姿勢

今回の感染症拡大という世界的な出来事は、いずれは終息する一時的な事象と捉えることもできますが、大きな時代の転換点になったことに疑いありません。特に私が強く感じるのは、時代の変化が何倍速にも早送りされたということです。企業活動の例でいえば、リモートワークやオンラインミーティングなどはかなり以前から実用展開されていましたが、コロナ禍によって一気に普及し多くの企業が就業制度を改革しました。このような変革は、本来であればまだ何年もの時間を必要としたことでしょう。他にも教育や医療、飲食業、流通などさまざまな分野でデジタルトランスフォーメーション(DX)が加速し、その結果、私たちの生活や物事のありようそのものが大きく変容しています。

さらに、かなり以前から地球規模での環境課題であった地球温暖化やプラスチックごみ問題なども、ここに来て日常会話で普通に登場する話題になってきたと思います。これもまた、コロナ禍という地球規模の脅威に遭遇したことで、これらの課題をも「自分ごと」として意識するようになったからなのかもしれません。

これまで私たち東洋インキグループの製品を必要としてきた社会は急速に変容し、ウィズコロナ、アフターコロナ、ニューノーマルと称される新たな時代が始まったと感じています。そこでは、人々のライフスタイルや感性、何にどんな価値を見出すかなど、従来と異なる物差しが使われます。時代の転換点に立つ企業グループとして、そのような新たな時代、新たな社会から必要とされる製品やサービスを探索し、開発し、提供することが私たちの責務であり、私たちがこれからも社会から必要とされる存在であり続けるために進むべき道だと考えます。

経営理念と新中期経営計画「SIC-II」

東洋インキグループの経営理念に「私たち東洋インキグループは、世界にひろがる生活文化創造企業を目指します」とあります。この理念は、それまで社内で提唱されてきたさまざまなスローガンやモットーを統合し1993年に制定したのですが、以来私たちは「生活文化創造企業」という言葉をことさら大切にしてきました。生活文化、すなわち経済的な豊かさだけではない、世界中の人々が各々の文化や価値観に立脚する心の充足を求めようとする中で、必要とされるものを生み出すことができる存在、それが、当社がありたいと考える企業の姿です。

この経営理念をベースとして、2018年に策定した長期構想「Scientific Innovation Chain 2027=SIC27」は、SDGsの考え方を導入した10年後の東洋インキグループのあるべき姿、具体的には「すべての生活者・生命・地球環境がいきいきと共存・共生する世界」を提供価値として、その実現に貢献する企業グループとなるためのブランドデザインです。SIC27では、そのような価値を提供するために私たち東洋インキグループが持続的に成長し、その企業活動が社会の持続可能性の向上に寄与する姿をコンセプト「サステナブルグロース」として掲げ、3年ごとの中期経営計画を策定、実行しています。

2021年1月からスタートした新中期経営計画「SIC-II」では、「新たな時代に貢献する生活文化創造企業」を目指す姿として掲げました。それは、コロナ禍とその後に訪れる新たな時代、ニューノーマルの社会に必要とされるものを提供することにほかなりません。生活者の手元に届く製品、その製品に使われる素材、技術、ノウハウのような目に見えないものも含め、ありとあらゆる経営資源を社会に貢献する領域に集中する。そして、さまざまな社会課題を十分に解決できるレベルにまで企業の持続的成長性を高めていくことが、SIC-IIの基盤になっています。

SIC-IIは、①事業の収益力強化、②重点開発領域の創出と拡大、③持続的成長に向けた経営資源の価値向上、の3つを基本方針とし、2023年度に売上高3,000億円、営業利益220億円、ROE7%以上の達成を目指す3年間の経営計画です。この計画を着実に遂行し成果を上げてい

くためには、企業経営において複数の時間尺度で思考し、舵取りすることが必要です。私は、経営のダイナミズムを「MQY3DCの時間軸」の「C」で考えていかないと企業は生き残れない、と考えています。つまり、毎月 (Monthly) の足もとの状況を把握し、四半期 (Quarterly) ごとに業績を開示する。1年 (Yearly) 単位で決算し納税する。3年間 (3-years) の中期経営計画を策定し、10年 (Decade) 先を見据えた長期ビジョンを掲げる。これらに加えて、今後は地球環境や社会の持続可能性を意識した100年 (Century) 先を見据えた時間軸で経営をしていかなければなりません。そのとき、そこまで未来を意識しても、当社の経営理念である「生活文化創造企業」という考え方は、ぶれない軸であり、時代を超えた不変の柱なのです。

重点開発領域の創出と拡大

コロナ禍を経験してもたらされた人々の意識の変化、そして、残り10年を切ったSDGsのロードマップによって、社会のニーズは種類・量・質・スピードすべてが大きく変わると考えます。SIC-IIでは、化学メーカーである当社が狙うべき3つのニーズを絞り込んでいます。一つは、地球環境の持続可能性が危機的状況にあることが広く認知され、個人から国家まであらゆる階層で環境意識が高まりアクションが増大する『グリーン』ニーズ。また、ソーシャルディスタンス志向やデジタルシフトの急激な進化がもたらす『デジタル』ニーズ。そして、コロナ禍で再認識された安全・安心や健康意識の高まりが生み出す『健康』ニーズです。当社は、これら3つのニーズに対応する3つの重点開発領域を次のように設定しています。

■ サステナブル・サイエンス領域

持続可能な社会の実現に向けた新素材やシステムを提供していく。環境調和パッケージにおけるバイオマス素材やリサイクルシステム、リチウムイオン電池に代表されるEVの進化や、再生可能エネルギーの安定利用を支える機能性材料など。

■ コミュニケーション・サイエンス領域

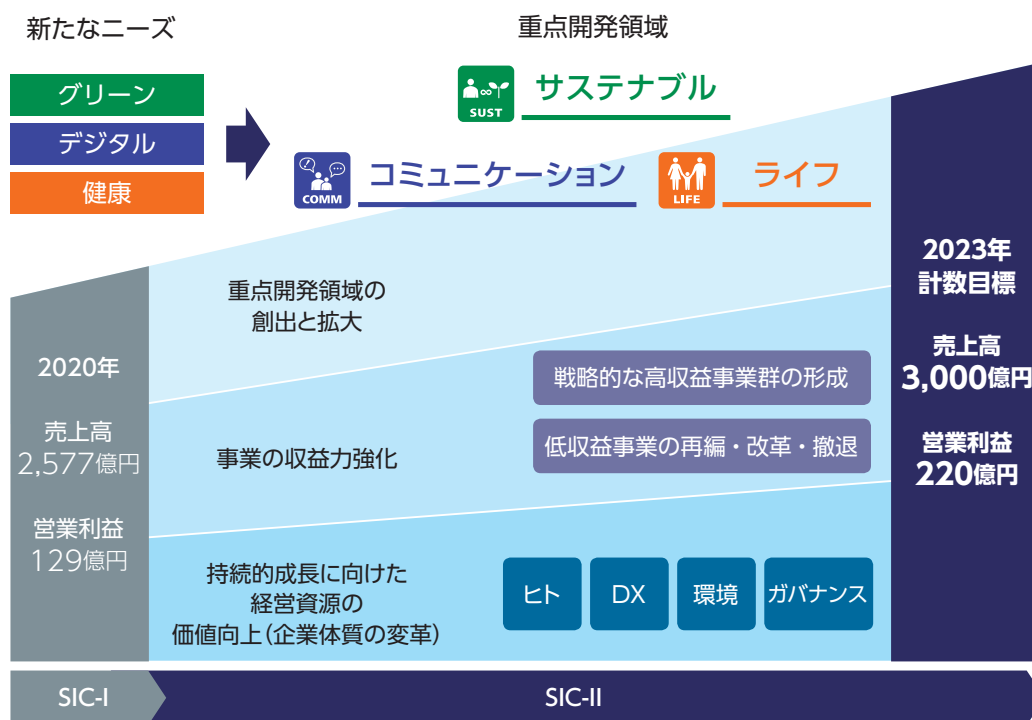
デジタルデバイスの基盤となるキー素材やソリューションで5G・IoT社会に貢献していく。IoTデバイスやイメージセンサーに用いられる光学制御材料、高速大容量通信や半導体市場に向けた低誘電ポリマー材料や機能性フィルム材料など。

■ ライフ・サイエンス領域

人々の生活を豊かかつ健やかにする製品やソリューションを創出する。より安全な投薬技術として着目されている経皮吸収製剤(貼付型医薬品)、あらゆる産業に応用されている次世代印刷技術やインクジェット印刷材料など。

これらの重点開発領域では、今後市場が急速に進化し、より高度なニーズが出現するのは容易に想像できます。素材化学メーカーである私たち東洋インキグループは、これまでグループ本社に集約させていたR&D機能を改革再編し、事業を主管する中核事業会社3社に専門の研究所を新設、中期的(2~5年)な開発戦略の核とすることで、研究開発・マーケティング・生産供

新中期経営計画「SIC-II」の概要



給の連携性を高め、素材開発力の強化と新製品・新事業の創出をスピードアップしていきます。並行して、EV関連材料や医療品、新興国におけるパッケージなど成長市場に集中投資することで、重点開発領域の創出と拡大をグローバル規模で促進していきます。投資規模はSIC-II期間で約400億円を計画しており、これらの相乗効果によって、重点開発領域の市場での売上高を現在の約440億円から約800億円へ押し上げる目標を掲げています。

事業の収益力強化

当社が想定する新しい時代は、過渡期を経て再び安定した事業環境が訪れるというものではありません。激変する事業環境に立ち向かうために、当社がこれまで展開してきた事業やこれから育てていこうと取り組んでいる事業を改めて精査し、高収益が見込める事業群とこのままでは苦しくなってくる事業群とに区別し、それぞれに異なる戦略を取っていきます。

高収益事業群においては、技術やマーケティング機能の統合による製品・サービスの差別化や、グローバルで勝ち抜くために注力すべきターゲットの絞り込み、当社が目指すポジションの明確化などを戦略的に推進することで、積極的な事業拡大と収益の最大化を図っていきます。一方、低収益の事業に対しては、これまでの基本戦略を見直し、一定以上の収益が見込める市

場や分野に注力するとともに、拠点再編やワークフロー改革などによって最適化を図っていきます。それでも、さまざまな施策が奏功せず改善が困難な場合は、撤退という選択肢も戦略の一つに数えています。

昨年4月に社長に就任した際、私は二つの基軸をもって経営にあたりたいと述べました。一つは、世の中のために尽くすこと、社会に役立つことです。冒頭に述べましたとおり、今回のコロナ禍を通じてその思いはより強くなっています。そしてもう一つは、収益を最大化すること、企業価値を向上させることです。企業が収益を高めて成長することで、その力をもって世の中に尽くすことが可能となる。渋沢栄一が著書『論語と算盤』で述べている「義利合一」の考え方で、企業として利潤を追求することと、社会に貢献するという正道を歩むことは相反するものではなく、企業が存在し続けるために不可欠な両輪なのです。

持続的成長に向けた経営資源の価値向上

ニューノーマルの社会が必要とするものを供給する「重点開発領域の創出と拡大」、それに必要な力を付けるための「事業の収益力強化」。私たち東洋インキグループがこの二つの方針を実行し持続的に成長していくためのベースとなるのが、三つ目の方針「経営資源の価値向上」です。当社が最も重要としている経営資源は「ヒト」、社員です。社員の働き方改革、人事制度の改革の成否がSIC-IIの事業的成果にも大きく影響するでしょう。

新しい時代ではどんな人材が求められるでしょうか。私は、各々が個の力を磨いて世界で勝負する、各々がオリジナリティを前面に出していく、他人と違うことなど気にも留めず、“出る杭”になって何かを成し遂げようとする、そんな人たちがリスペクトされる世界が来ていると感じています。東洋インキグループでは、そうした個の力を高めてもらうための新たな成長の機会を創り、オリジナリティをきちんと評価し、チャレンジが失敗しても次のチャンスを与えられる、そういう企業にしていきたいと考えています。

女性活躍は当社が世間から大きく遅れているところであり、その対策が急務となっています。現在の東洋インキグループの国内女性管理職比率はわずか4%です。対して全産業平均では7.8%であり、さらに政府は30%の目標を掲げています。そこで当社は「女性活躍宣言」としてSIC-II期間中に国内女性管理職比率8%達成を目指すことを宣言しました。人事制度の改革はもちろん必要ですが、一方で女性が幹部登用に乗り気でないという報告を受けています。しかしこれは、決して女性にやる気がないからではなく、女性にそう言わせてしまう雰囲気、文化風土が会社全体にある、ということに男性陣は気づくべきです。制度改革含め、そういった文化風土を変革するような踏み込んだ取り組みを、この中計期間内に始めていこうと思います。さらにグローバルに水平展開するうえで、東洋インキグループとして国籍、性自認、宗教、年齢、障がいの有無といった多様性をこれまで以上に尊重していきたいと思っています。

コロナ禍の影響で加速度的に普及したりリモートワークですが、先般当社はアフターコロナの

働き方の一形態として正式に制度導入しました。当初の緊急事態宣言下では、あくまでソーシャルディスタンスを考慮してのことでしたが、現在は業務生産性やワークライフバランスの向上、イノベーションの創出が主たる目的です。また、オフィス環境にフリーアドレス制などを導入しワークスタイルの柔軟性を高めています。情報システム面でもセキュリティを担保したうえでのリモートワークが遂行できるよう、インフラ整備を進めています。

企業体質の変革を成し遂げるために、ガバナンス体制の改革も強力に推進していきます。既に3月に開催した定時株主総会を経て、取締役の人数を削減するとともにその半数を社外取締役にする、役員報酬制度を改定するなど、取締役・監査役の独立性向上や報酬制度の透明性、業績連動性の向上を目指した一歩を踏み出しています。当社はグループ行動指針の一つにShS (Shareholder Satisfaction; 株主権の尊重と株主価値の向上)を掲げています。株主・投資家からの一層の信頼を得るべく、気を緩めることなくガバナンス改革を進めていきます。

東洋インキグループのDX

価値の源泉がモノから知や情報にシフトしてきているという時代のうねりの中にあって、デジタルによる事業変革はこれからのモノづくり企業の成長を大きく左右する経営課題と捉えています。東洋インキグループではDXを「使う」「創る」「変える」の三つの取り組みとして展開しています。

「使う」は、デジタルテクノロジーをツールとして活用することです。事業の効率化や生産性向上を目的として、グループ内横断型のタスクフォースを編成し、4つの分野でのDX活用を推進しています。一つ目はR&D部門においてマテリアル・インフォマティクスによって研究開発をスピードアップし、新たな技術開発につなげていく取り組み、二つ目は営業・マーケティング部門においてネットやデータを駆使することで、より効果的な新規顧客開拓につなげていく取り組み、三つめは生産現場においてデータテクノロジーを活用することで、生産工程の効率化や品質管理の精度向上につなげていく取り組み、そして四つ目が管理部門におけるペーパーレスや省力化などの取り組みです。

「創る」は、新たな素材開発によって、5Gや6Gなどの高速大容量通信やIoTなどのテクノロジーの進化を実現させる取り組みです。SIC-IIで設定した重点開発領域の一つであるコミュニケーション・サイエンス領域において、情報通信分野での素材開発に取り組んでいます。

「変える」は、東洋インキグループ自身のビジネスモデルの変革です。例えば、「Fichvita®」というブランドで非光学式行動検知センサーシステムを開発しましたが、これを交通システム系での自動運転や店舗での顧客データ管理などに応用することによってビッグデータを収集、分析し、お客様のトータルソリューションにつなげていこうという取り組みです。これまでの材料メーカーとしての事業領域から一歩前に踏み出し、お客様への見えない価値の提案までを創っていこうとしています。

環境経営の推進

環境は、化学メーカーである東洋インキグループが継続的かつ最優先に取り組んでいる社会課題です。当社が社会に供給している多様な製品の中で「環境調和型製品」と位置付けている製品群は、原材料段階から廃棄・リサイクルまでのライフサイクルの各段階において、CO₂排出やVOC、石油由来素材、化学物質、エネルギー消費、廃棄物など、さまざまな環境負荷を基準以下に低減しています。SIC-IIでは、これら環境調和型製品の開発を拡大し、売上高比率を70%に引き上げる目標を立てています。そのため現在、バイオマスや生分解素材、溶剤の水性化や無溶剤化、生産や使用段階での省エネルギー化、リサイクルの効率化など、あらゆる面での研究開発を推進しています。

一方、グローバルで喫緊の社会課題となっている気候変動対策については、当社は数ある環境課題の中でも特に重要であるとして取り組んでいます。当社は昨年11月にTCFDへの賛同を表明しましたが、今年3月のコーポレートガバナンス・コードの改訂においてTCFD提言に沿った開示が促されることになったことを踏まえ、今後リスク・機会の特定、シナリオ分析、経営戦略・事業戦略の策定と情報開示を進めていきます。こういった課題においては、SIC-IIの3年間という期間は短く、より長期のロードマップで動く必要があります。そこで東洋インキグループでは、SIC-IIでの環境目標の延長として、2050年までを見据えた長期環境目標を策定しました。その方向性は、①モノづくりでの環境負荷低減、②持続可能な社会を実現させる製品・サービスの提供、③自然・地域との共生の推進、と従来の環境目標と同じではありませんが、到達すべき定量目標において意欲的であり、「2050年におけるカーボンニュートラル達成に向けたCO₂排出量削減への取り組み」を掲げています。この新たな長期環境目標を着実に達成し、SDGsが示す社会課題の解決に貢献していきたいと思えます。

新たな時代に貢献できる存在となるべく、さまざまな改革に意欲的に挑み結果を出していくには、私たち東洋インキグループが、自立したワークスタイルを実践する社員たちが集う魅力的な企業にならなければならない、と考えています。企業と社員の関係性は従来とは変わってきています。かつては社員がロイヤリティ（忠誠）を感じて企業に尽くすという構図が当たり前のようでしたが、これからは社員が個人として企業に依存するのではなく、各々の人生を豊かなものにするために企業に籍を置くという構図に変わっていくのではないのでしょうか。ならば、その時企業はどれだけ魅力を持って素晴らしい人材を惹きつけられるか、それこそが「エンゲージメント」というキーワードの本質だと思います。一方通行の忠誠心ではなく、双方向の関係性です。企業と社員がともに互いを必要としつつ、依存ではない良い関係を構築している。東洋インキグループがそのような組織となって社会から必要とされる存在になる。そのために必要なあらゆる改革の先頭に立って主導することが、社長である私の役割です。加えて、その任を付託してくださったステークホルダーの皆様の期待に応えるべく、決して独善的に陥ることのないよう、建設的かつ厳しい意見を述べてくれる周囲の存在を大切にしながら、鋭意責務に取り組んでいきます。