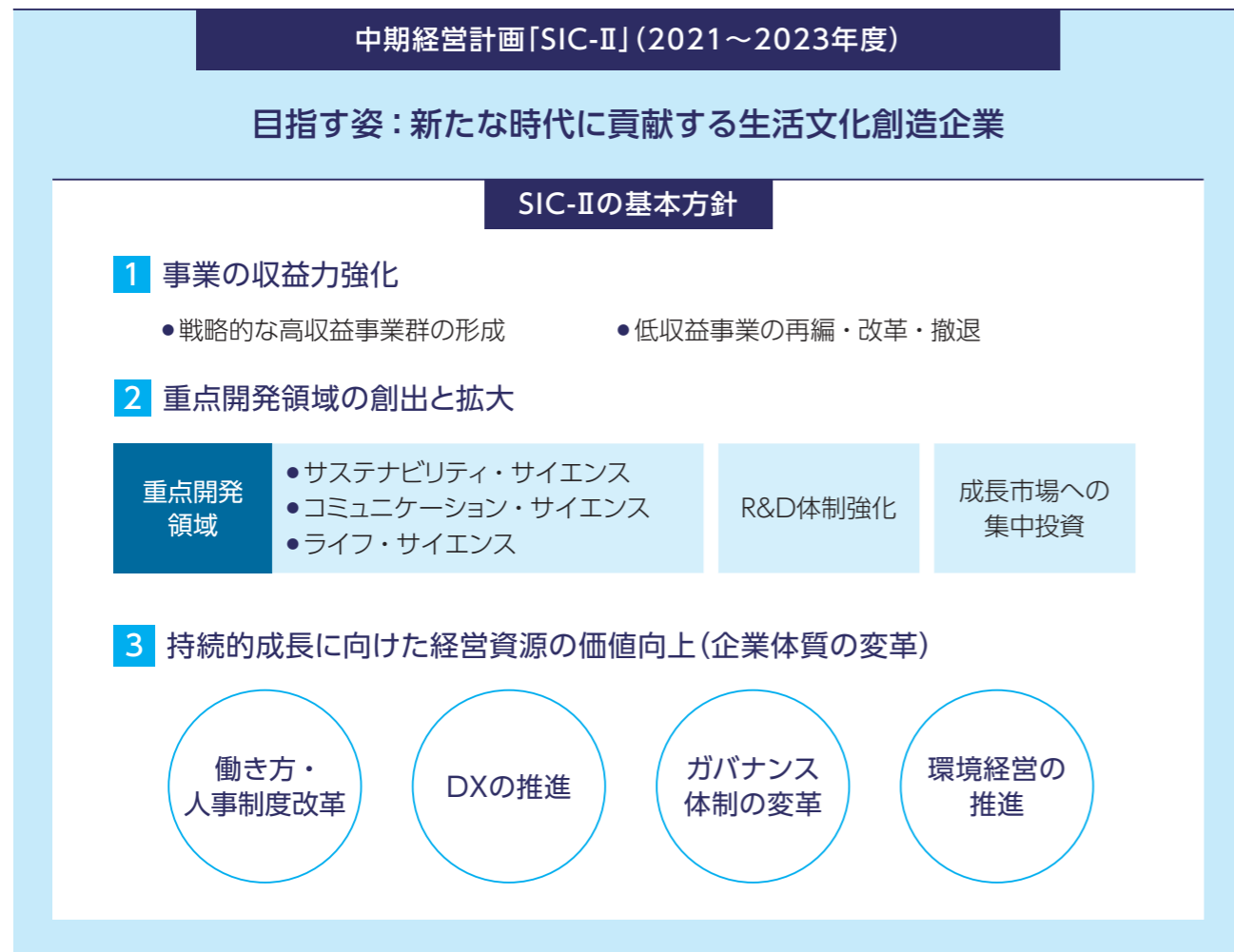


## 持続的成長を実現する中期経営計画「SIC-II」の進捗

2021年にスタートした中期経営計画「SIC-II」は、3つの中期経営計画で構成される長期構想SIC27の第2段階となります。SIC-IIの目指す姿として「新たな時代に貢献する生活文化創造企業」を掲げ、変わりつつある社会ニーズに対して真に必要な価値を提供し続けていくことを目指します。

### 中期経営計画「SIC-II」(2021～2023年度)



### SIC-IIにおける主要業績目標

	2020年度(実績)	2021年度(実績)	2023年度目標
連結売上高	2,577億円	2,880億円	3,000億円
連結営業利益	129億円	130億円	220億円
営業利益率	5.0%	4.5%	7.0%以上
ROE	2.8%	4.4%	7.0%以上

### 財務健全性と投資・株主還元のバランスを重視した戦略を展開します

中期経営計画「SIC-II」において、当社グループは企業規模を表す売上高の追求よりも、企業価値を推し量る営業利益および営業利益率を重視しています。当社グループの業績は、ここ数年間にわたって売上高3,000億円、営業利益200億円を目前に足踏みしており、この壁を越えていくことが目標です。SIC-IIのキャッシュ・フロー方針としては、財務健全性と投資・株主還元のバランスを重視した戦略を展開しています。キャッシュの用途の最優先は、事業成長を通じて企業価値を最大化することと考えており、そのため2021年度は197億円を投資しました。また、DX推進やガバナンス強化も積極的に進めていくことで、グループの持続的な成長の基盤を整えていきたいと考えます。



専務取締役 財務担当  
青山 裕也

### 2021年度を振り返って

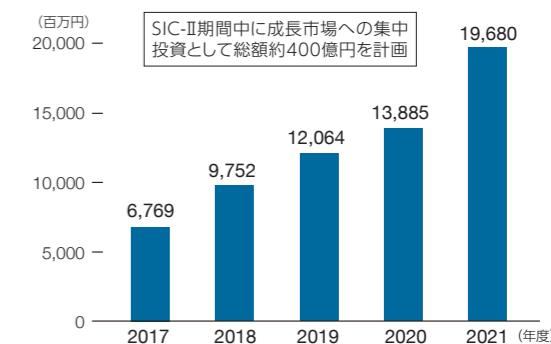
2021年度は、引き続き新型コロナウイルス感染症による世界経済の先行き不透明な状況からのスタートでしたが、比較的早期に回復が見られた海外を中心に当社連結業績も回復基調となりました。しかし一方で急激な需要回復による原材料の供給不足や価格高騰は、当社連結業績にも大きな影響を与えました。このような環境下において、当社グループはSIC-IIで掲げている3つの方針を着実に遂行しています。方針1「事業の収益力強化」では、「戦略的な高収益事業群の形成」と「低収益事業の再編・改革・撤退」という施策のもと、高付加価値製品へのシフトなど強靱な事業ポートフォリオの構築を進めました。方針2「重点開発領域の創出と拡大」では、3つの重点開発領域として新たな社会ニーズを見据えたサステナビリティ・サイエンス、コミュニケーション・サイエンス、ライフ・サイエンスを設定し、車載用リチウムイオン電池用材料の供給体制構築など積極的な投資および開発を進めました。方針3「持続的成長に向けた経営資源の価値向上(企業体質の変革)」では、デジタルマーケティングなどのDX化、サステナビリティビジョン「TSV2050/2030」の策定や取締役会の監督機能強化のための監査等委員会設置会社への移行などに取り組みしました。

これらの施策の結果、2021年度連結業績は売上高については増収となり、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はそれぞれ増益となりました。

### 成長を推進する設備投資を実行

2021年度は197億円の設備投資を実行しました。事業セグメント別では、色材・機能材関連事業で車載用リチウムイオン電池用材料の世界4極生産体制の構築、ポリマー・塗加工関連事業で成長エンジンである海外市場に向けた接着剤・粘着剤への設備投資、メディカル分野で医薬品新工場の投資を進めています。また、パッケージ関連事業で成長地域である中国、トルコ、インドにおいて新工場設立や増強などの設備投資を進めました。

#### 設備投資額の推移



### 安定配当を基本とした機動的な株主還元

長期にわたる安定的な経営基盤の確保に努めつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。当中期経営計画期間中は年間配当額90円を下限としていますが、業績によっては見直しを検討していきます。また、自己株式の取得なども含めた総合的な株主還元策も機動的に進めていきます。内部留保については、基盤事業や成長が見込まれる事業分野への設備投資と、将来の利益向上に寄与できる研究開発に充てる方針です。

## 1 事業の収益力強化

中期経営計画「SIC-II」の基本方針①「事業の収益力強化」では、高付加価値製品へのシフトを通じて戦略的に高収益事業群を増加させるとともに、構造的な課題を抱える事業に関しては大胆な施策を講じています。

### 営業利益10億円超の事業数を倍増へ



### 収益の柱の育成と構造改革を戦略的に推進します

「事業の収益力強化」では、当社グループの成長を牽引する高収益事業群を増やすため、成長・拡大が見込まれる事業については積極的な投資とリソースの配分を行い、成熟事業については市場規模に合わせた事業体制の構築に向けた改革を進めています。2021年度は原材料が高騰するなど厳しい環境でしたが、メディア材料、接着剤・粘着剤、プラスチック用着色剤、UV硬化型インキについて投資と改革を進め、10億円超の営業利益を生み出す事業の数は2020年度4品種から2021年度5品種へ増加しました。今後も収益の柱の育成と構造改革を推進し、グループ全体での収益力を強化していきます。



常務取締役 経営企画担当  
濱田 弘之

### メディア材料 フラットパネルディスプレイ市場の変化に先手

メディア材料事業はフラットパネルディスプレイ（FPD）向けに製品を展開しており、原材料である顔料から中間体であるペースト、最終製品であるカラーレジストまで、当社グループで一貫生産を行っています。トータルでの生産プロセス改善によるコスト競争力と、さまざまなニーズにスピーディーに応える高い技術開発力が当社の強みです。

今後のFPD市場はパネル面積としては引き続き世界的に成長すると予想していますが、非常に変化の激しい市場です。大型液晶ディスプレイは現在約6割が中国で生産されており、今後も中国産比率が高まるとみられています。中国市場はコモディティ製品が主流であるた

め、コスト競争力が最大のポイントです。当社グループは顔料から一貫生産するプロセスを活かした革新製法によるコスト競争力と、中国現地でのアライアンスにより、さらなるシェア向上を図っていきます。また、PCや車載用パネルなど中小型液晶ディスプレイ市場はハイエンド製品が主流であるため、さまざまな高機能化への対応がポイントです。当社は高い技術開発力を武器に、差別化・機能製品を展開していきます。

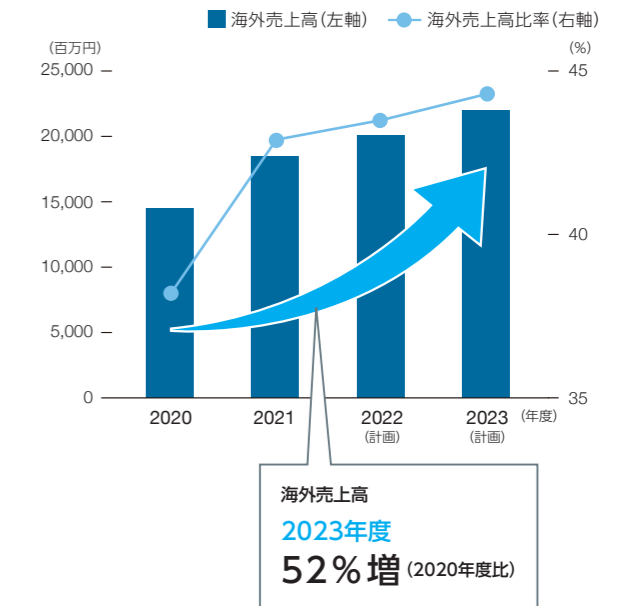
このように自社の強みを活かした2つの戦略により、ビジネスの最大化を図り、今後も安定した利益の確保や伸長を図っていきます。

### 接着剤・粘着剤

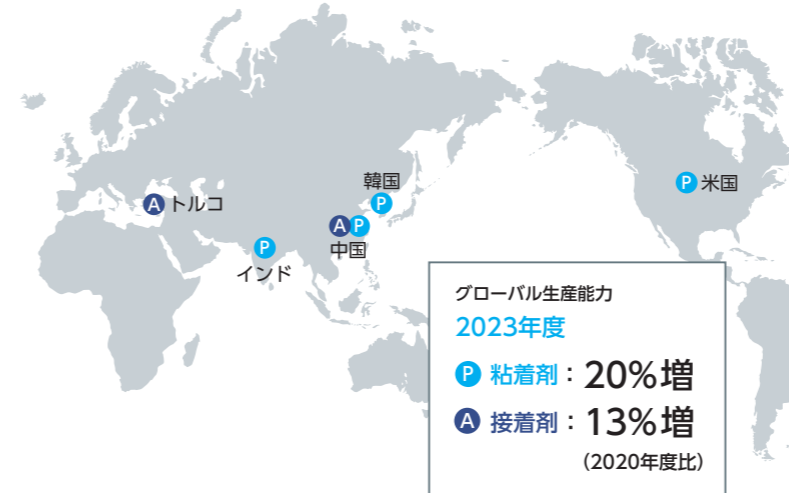
### グローバル接着剤メーカーへの挑戦

接着剤・粘着剤事業では、環境調和や機能性を訴求した製品開発により、高付加価値製品にシフトして収益構造を変革し、グローバル接着剤メーカーとなることを目指しています。これまでも生分解、バイオマス、無溶剤、薄膜化といった環境調和型製品群や構造用接着剤、低皮膚刺激性ヘルスケア粘着剤、反応性ホットメルトといった高機能製品群を開発し、市場展開を行ってきています。また、2021年度の当社グループ連結の海外売上高比率は49.9%でしたが、接着剤・粘着剤事業の海外売上高比率は約43%とグループ全体より低いレベルに留まっています。当社グループの拠点インフラを最大限に活用した最小限の投資による事業拡大を図り、既存の海外拠点における新しい生産設備の増設によりグローバル拡張を進め、海外売上高比率のさらなる伸長を目指します。

### 接着剤・粘着剤の海外売上高/海外売上高比率の推移



### 接着剤・粘着剤の海外拠点の設備増強計画 (2022年稼働)



### プラスチック用着色剤

### 事業の構造転換

プラスチック用着色剤事業では、2020年度から欧州および東南アジアの不採算拠点の整理を行い、事業の採算改善を図ってきました。また、並行して機能性製品への転換によるプロダクトミックスの変革を進め、高付加価値製品の拡販により売上と利益を拡大しています。中国とインドでニーズが急増する太陽電池用マスターバッチをはじめ、環境調和型製品としてリサイクル向上に貢献する製品や生分解性樹脂を使用した製品など、新規開発品を次々と投入しています。

### 環境調和型製品群



### 高機能製品群



### UV硬化型インキ

### 戦略的拡大

紙用の油性印刷インキの市場縮小が進む中、UV硬化型インキは今後も需要が拡大する市場として注目されています。当社は独自開発の樹脂によるバイオマス製品や、低電力のLED-UVで硬化し省エネルギーに寄与する製品など、環境調和型製品へのシフトを進めています。また、安定した成長を見込む日本や欧州のパッケージ市場に向けて、ラベル・容器向けの差別化製品の拡販を積極的に推進しています。

## 2 重点開発領域の創出と拡大

東洋インキグループは、新たな社会ニーズを「グリーン：環境問題への意識の高まり」、「デジタル：デジタルシフトの急加速」、「健康：安全・安心や健康意識の高まり」と捉え、それぞれサステナビリティ・サイエンス、コミュニケーション・サイエンス、ライフ・サイエンスという3つの重点開発領域を設定しました。これらの社会ニーズに対して真に必要とされる価値を提供し、新たな事業の創出・拡大を目指していきます。

### 事業を横断した研究開発を活発化し、中期的な開発を加速します

「重点開発領域の創出と拡大」では、withコロナ/afterコロナの社会で真に必要とされるニーズをしっかりと捉え、当社グループの強みと競争優位を活かした価値提供を目指しています。2021年度はサステナビリティ・サイエンス、コミュニケーション・サイエンス、ライフ・サイエンスのいずれも、2020年度比で着実に売上を伸ばしました。また、中核事業会社に新たな研究体制を構築したことで事業を横断した研究開発が活発化し、重点開発領域における中期的な開発はさらに加速しています。さらに、開発を後押しする人材、技術、設備への投資も、機動的かつスピーディーに実行していきます。



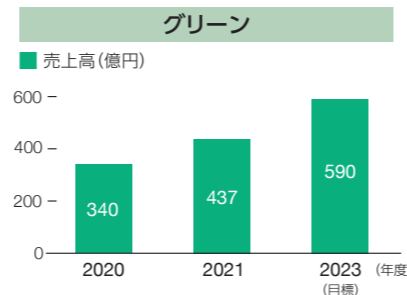
専務執行役員 技術・研究・開発担当  
山岡 新太郎

## 重点開発領域

### SUST サステナビリティ・サイエンス 持続可能な社会実現へ

環境調和型パッケージ  
バイオマス、リサイクル

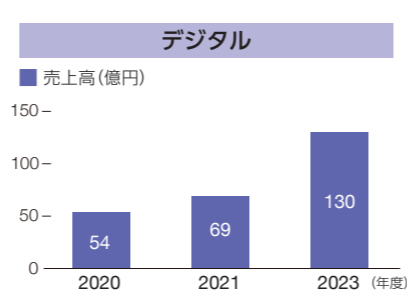
EV・新エネルギー  
リチウムイオン電池用材料



### COMM コミュニケーション・サイエンス キー素材・ソリューションで5G・IoT社会に貢献

IoT・センサー  
光学制御材料

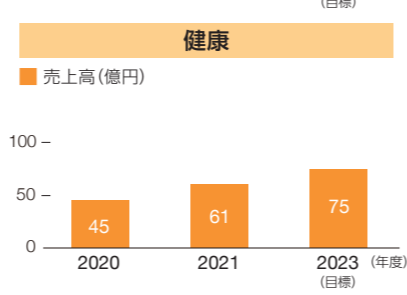
5G・半導体  
低誘電材料、機能性フィルム



### LIFE ライフ・サイエンス 人びとの生活を豊かに・健やかに

メディカル  
貼付型医薬品

デジタル印刷  
インクジェットインキ



## 車載用リチウムイオン電池用材料

## 独自技術とグローバル供給体制の拡充で事業拡大

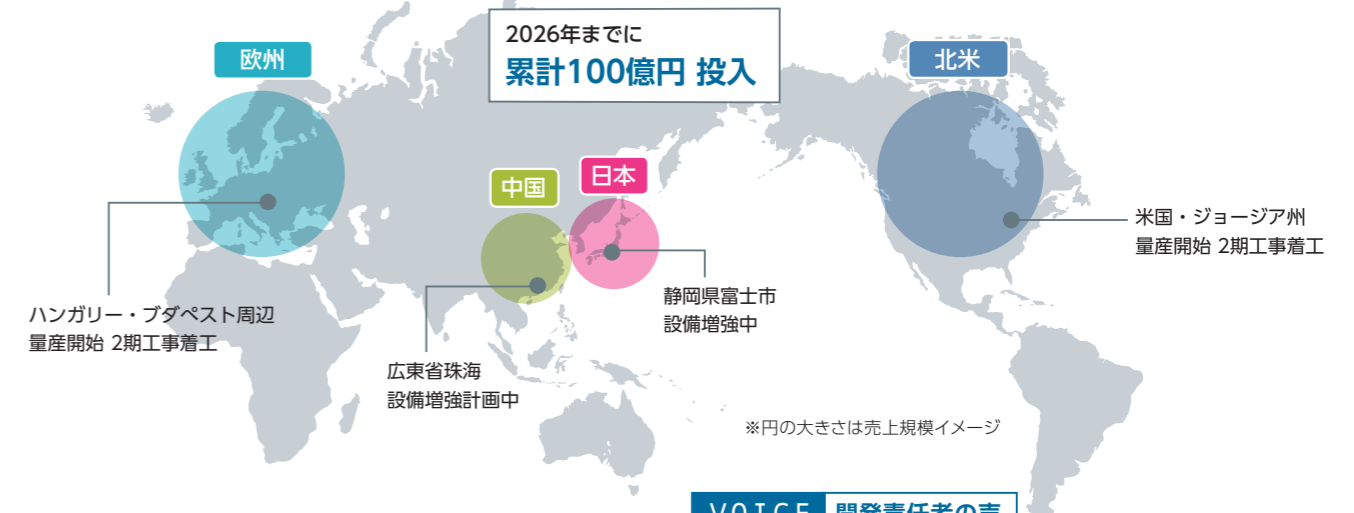
2021年度、トヨタカラー(株)が提供するリチウムイオン電池(LiB)正極材用CNT(カーボンナノチューブ)分散体が、韓国のLiBメーカーであるSK ON社の北米、欧州拠点で採用されることが決定し、フォルクスワーゲングループおよびフォード・モーター・カンパニーの電気自動車(EV)向けLiBへの供給を開始しました。

世界的な脱炭素の潮流によりEVシフトが急加速していますが、EVの普及・推進にはLiBの高容量化が重要なカギを握っています。高容量化には少量の添加で導電性能を発揮できるCNTを用いることが必要となりますが、分散が難しく実用化には多くの課題がありました。この課題に対して、トヨタカラー(株)は独自の分散技術によって安定したCNT分散体の開発に成功し、LiBの高容量化によるEVの航続距離伸長や安全性、小型化、充電スピード、耐久性などといった電池が抱える課題の解

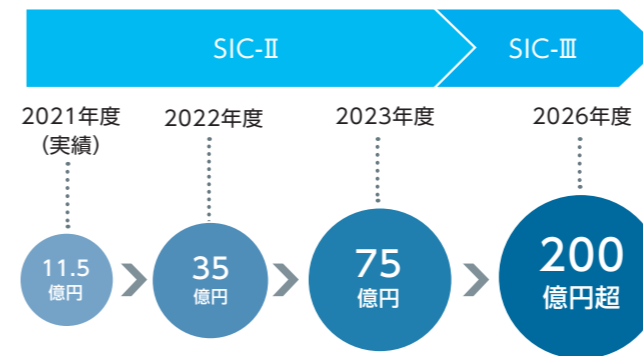
決に寄与します。また、当社グループは自動車の主要市場である北米・欧州・中国・日本に、安定供給可能な4極生産体制を持つ唯一のCNT分散体メーカーとしてのポジションを確立しています。韓国SK ON社による当社グループ製品の採用は、当社グループの高い技術力とグローバル供給体制が評価されたものです。現在、他の車載用LiBメーカー大手各社からも案件を多くいただき、開発を進めています。

当社グループは2026年度までの長期構想SIC27期間中に約100億円を投入し、北米・欧州・中国・日本の各拠点のCNT分散体生産設備の増強と安定供給体制を構築していきます。2021年度の売上高は、約11.5億円となりました。2023年度は売上高75億円、2026年度には200億円超を目指すとともに、本事業をグループの中核事業へと成長させていきます。

### EV世界主要市場と当社グループの4極生産体制



### LiB用材料事業の売上目標(SIC27期間)



### VOICE 開発責任者の声

世界的なEVシフトが加速する中、2021年度、当社の分散加工技術、素材設計技術を駆使したCNT分散体の本格供給が始まりました。さらなる航続距離伸長、充電時間短縮や信頼性向上を目指し、より導電性に優れたCNT材料の高分散化と改質技術、安全性を高める高純度製品設計、環境負荷を低減する革新プロセスの提案などを通じて、次世代電池の性能向上と普及に貢献していきます。

トヨタカラー(株) 技術本部長  
佐藤 伸一



### 3 持続的成長に向けた経営資源の価値向上(企業体質の変革)

企業の持続的成長を支える経営資源の価値向上に向けて、働き方・人事制度改革、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進、ガバナンス体制の変革、環境経営の推進への取り組みを強化していきます。

#### ■ 経営基盤や企業体質を時代に合わせて変革し続けます

長期構想SIC27は、東洋インキグループと社会が相互かつ持続的に成長する姿をコンセプト「サステナブルグロース」として掲げています。当社グループの持続的成長には、その土台となる経営基盤や企業体質を時代に合わせて変革し続けることが重要です。本方針では、社員と企業のエンゲージメントのあり方、DX社会における事業のあり方、VUCA\*なビジネス環境における経営のあり方、化学製造業として執るべき環境対応のあり方の4つに焦点を当て、具体的なアクションを推進しています。2021年度は、将来に向けた基礎をつくる年度と位置付けて、諸施策を進めました。

\*VUCA: 変動性・不確実性・複雑性・曖昧性が高まり、将来の予測が困難な状況。



常務執行役員 サステナビリティ担当  
佐藤 哲章

#### サステナビリティビジョンを策定

当社グループの持続的成長のためには、長期構想SIC27のゴールである2027年を越えた長期的な視野での取り組みが必要であるとの考えから、当社グループのサステナビリティ戦略の核となる長期サステナビリティビジョン「TSV2050/2030」を策定、2022年度からスタートしました。これは、2050年に向けてさまざまなサステナビリティ活動を推進するための基本的なビジョンであり、当社グループの価値提供の方向性である「持続可能な社会を実現させる製品・サービスの提供」「モノづくりでの環境負荷低減」「信頼される企業基盤の構築」の3つの柱で構成され、当社グループのサステナビリティに関するあらゆる取り組みのベースとなります。

また、TSV2050/2030を着実に推進するために、2022年1月、従来のCSR



統括委員会を改組して「サステナビリティ委員会」を組織し、その下にESG推進部会を新設しました。ESG推進部会はTSV2050/2030を技術・生産・企業基盤の3側面から推進するチームで編成され、定期的に情報共有を図っています。

▶▶▶P.13

#### 環境経営の推進

環境経営のベースとなる環境調和型製品の開発・拡大に注力し、リチウムイオン電池(LiB)用材料のグローバル供給体制を構築したほか、バイオマス・生分解性・無溶剤化などをキーワードにさまざまなパッケージ材料を開発・上市し、複数の案件でブランドオーナーに採用されました。

#### 環境調和型製品に関する主な動き(2021年度)

2021年	2月	・スクリーン印刷用バイオマスインキを開発(5月販売開始)
	7月	・LiB用CNT分散体が韓国SK ON社に採用
	8月	・糊残りしないPETボトルラベル用ホットメルト粘着剤がサントリー社に採用
	10月	・高バイオマスLED-UV硬化型フレキシオンキを開発 ・ハインリッド水性グラビアインキを販売開始

一方、GHG排出量削減については、トーヨーケム(株)川越製造所技術管理棟のNearly ZEB\*認定や、京橋本社や東洋インキ(株)関西支社など非生産系事業所における100%再生可能エネルギー電力の導入を実施しました。

さらに、気候変動によるリスクを事業上のリスクの一つとして整理し、気候変動対応をグループ全体の課題としてTCFD提言に基づきリスク/機会を特定、シナリオ分析を行い開示しました。

\*Nearly ZEB: ニアリー・ネット・ゼロ・エネルギー・ビル。年間の一次エネルギー消費量を75~99%削減し、かつ再生可能エネルギー以外でも50%以上削減できている建築物。

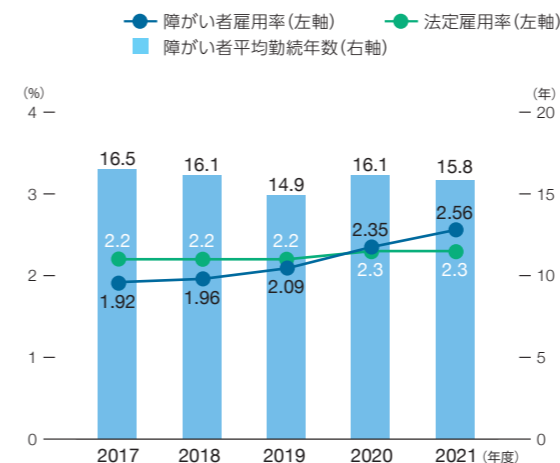
▶▶▶P.35~40

#### 働き方・人事制度改革

経営哲学「人間尊重の経営」に基づいて、社員一人ひとりが最大限に活躍できる職場環境を整備していくことが重要であるとして、働き方改革や人事制度改革を進めています。2021年3月には、「第1回ビジネスアイデアコンテスト」を開催しました。これは、グループ全社から新規ビジネスの創出や既存ビジネスの改善、業務改革のアイデアを広く募集し、経営へ提案する場です。社員のモチベーションを触発し成長を促すことを目的に、2022年度も継続開催しています。また2021年7月には、社員のボランティア活動を積極的に奨励・支援し、社会貢献を重んじる企業風土の醸成を目的に「ボランティア休暇制度」を導入しました(年5日以内)。

ダイバーシティにおいては、国内では障がい者雇用を継続的に推進しており、2021年度は法定雇用率を超える2.56%を達成しました(東洋インキSCホールディングス(株)原籍)。今後はグループ全体でも雇用率向上を目指していきます。

#### 障がい者雇用率の推移



\*東洋インキSCホールディングス(株)原籍の社員

▶▶▶P.51~55

また女性活躍推進では、2022年1月時点の新任管理職社員の女性比率が8.8%となり、国内管理職社員の女性比率は4.5%となりました。中期経営計画「SIC-II」期間の目標である8%達成に向けて、施策を強化していきます。

社員が健康に働くための職場環境整備を推進する健康経営の取り組みとして、早稲田大学との産学連携による「睡眠改善プログラム」を実施しました。加えて、健康保険組合と協業して効果的な健康の維持増進に取り組まれました。これらが評価され、2022年3月、健康経営優良法人(大規模法人部門)認定法人の中で健康経営度調査結果の上位500法人に与えられる「ホワイト500」の認定を受けました(6年連続)。



#### DXの推進

当社グループは、【使う：ツールとして活用する】【創る：DXの進展に資する製品を提供する】【変える：自身のビジネスモデルを変革する】の3方向でDXを推進しています。自社の事業効率や事業プロセスを変革する手段とする一方、DX活用による新たなビジネスモデル創出にも取り組んでいます。一例として、素材探索や生産プロセス開発など、膨大な情報と試行錯誤を要してきた研究開発を加速すべく、マテリアルズ・インフォマティクスの導入を推進しています。

また、2022年1月から国内の管理職社員全員を対象としたeラーニングを開講し、人材のDXスキル向上を進めています。

#### ガバナンス体制の変革

株主・投資家からの一層の信頼を得るべく、ガバナンス体制の変革を断続なく進めています。2022年3月、定時株主総会での定款変更決議により、これまでの監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行するという大きな転換を実施しました。取締役である監査等委員が取締役会における議決権を持つことで、経営の公正性・透明性を高め、取締役会の監督機能を強化します。他にも、役員報酬制度改定による透明性や業績連動性の向上、政策保有上場株式の削減推進などを実施しました。