

# 価値創造の源泉となる資本

当社グループの経営基盤を支え、価値創造の源泉となるのが、財務、製造、人的、知的、社会・関係、自然の6つの資本です。これらの資本を自在に活用することで、さまざまな社会課題を解決する事業活動を展開していきます。そのようなグループの事業活動が創出する経済価値や環境価値・生活価値が、経営基盤の強靱化とさらなる価値創造を実現するための原動力となります。

※数字は特記のない限り2022年12月31日時点のものです。



## 財務資本

投資と株主還元を重視した健全な財務基盤

企業の持続的成長に向けた投資は、健全な財務基盤によって実現可能となります。当社グループは、「財務体質の健全性」「成長に向けた積極的な投資」「株主への還元」の3要素の適切なバランスを重視した資源配分を行い、グループの価値創造を支えます。

■ 総資産	411,177百万円
■ 親会社株主に帰属する当期純利益	9,308百万円
■ 自己資本	219,047百万円
■ キャッシュ・フロー(現金及び現金同等物の期末残高)	53,385百万円



## 製造資本

生活文化創造の土台となるモノづくりプラットフォーム

当社グループは、創業以来モノづくり企業として社会に貢献することを志向してきました。原材料である顔料やポリマーから製品であるインキや各種機能性製品までを一貫生産できる体制によって、当社グループの掲げる生活文化創造を実現します。処方やノウハウ、生産技術を国内外のグループ各社が共有することで、地産地消とグローバル品質マネジメントの仕組みを構築し、地域ごと・市場ごとの要望に対し期待以上のソリューションを提供することができます。

■ 素材から製品までの一貫生産体制	
■ 品質マネジメントのグローバルネットワーク	
■ 生産拠点	国内13拠点 海外27拠点
■ 設備投資額	17,190百万円
■ 海外生産比率(数量ベース)	62.3%
■ 休業災害度数率	0.286(国内)



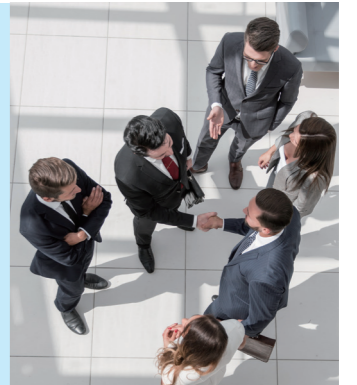
## 人的資本

価値創造を支える多様な人材と良好なエンゲージメント

▶▶▶P.19

当社グループが最も重要としている経営資源は社員です。世界約8千人の多様な人材が各々のミッションに取り組み、グループの価値創造を支えています。さまざまな人事施策と育成プログラムを通じて、ダイバーシティ&インクルージョンの推進や、働きがいのある職場環境の醸成、社員各々のキャリア形成のサポートを図り、企業と社員の良好なエンゲージメント構築に取り組んでいます。また、デジタルによる事業改革を加速すべく、DXに対応できる人材の育成も進めています。

■ 連結社員数	7,930名(国内3,064名 海外4,866名)	■ 海外現地採用社員の管理職数	514名
■ 女性採用比率(新卒・経験者)	33.3%(東洋インキSCHD原籍)	■ 社員満足度	83.9%(国内・社員意識調査におけるポジティブな回答率)
■ 女性管理職比率	4.5%(国内・2023年1月時点)		



## 知的資本

新たな事業の創出・拡大を牽引する技術基盤と体制

▶▶▶P.24

■ 基礎研究・応用研究・製品開発に分化・階層化されたR&D体制		■ 研究開発費	9,111百万円
■ 幅広い事業展開を可能にするテクノロジープラットフォーム		■ 特許保有件数	国内2,099件 海外922件
■ 研究開発・技術部門社員数	776名(国内)		



## 社会・関係資本

地産地消を推進するネットワークと健全なサプライチェーン

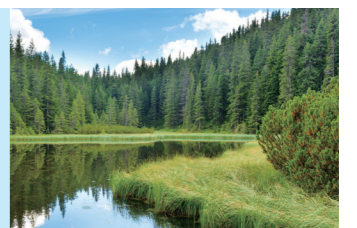
■ グループ会社数	連結61社 持分法適用7社	■ 主要なサプライヤー	約300社(国内)
■ 事業活動地域・拠点	24カ国 109拠点	■ お客様との信頼関係を続けてきた時間	127年(創業1896年)
■ 海外売上高比率	52.8%		



## 自然資本

企業と社会の持続可能性を支える地球環境と資源

■ エネルギー使用量	85,075kL(原油換算)	■ 原材料(石化系・非石化系)	161,313t
■ 水使用量	4,827千m <sup>3</sup>		



# 価値創造の源泉となる資本～人的資本マネジメント

経営哲学として「人間尊重の経営」を掲げている当社グループが最重要と位置付けている資本(経営資源)は社員です。企業がステークホルダーへの価値提供を継続的かつ発展的に行っていくためには、社員の活躍や成長が不可欠であるとの考え方に基き人事ポリシーを制定しました。当社グループは本ポリシーに則って人的資本戦略を構築し、各種施策を展開しています。

## 社員一人ひとりが主役

当社グループでは、すべての人びとの価値観や多様性を尊重すること、また「生活文化創造企業」として製品やサービスを通じて人びとの生活や社会に価値を提供しつつ成長し続けることを、社員の共通の“思い”としてきました。この思いはこれから先も変わることはありません。

近年、企業や人を取り巻く環境は大きく、速く変化しています。コロナ禍を経て、事業環境や働き方までもが様変わりしました。そのような中、当社グループは社名や行動指針の変更を控えており、新たな未来への一歩を踏み出そうとしています。持続的成長の原動力である社員が、主体的にいきいきと活躍できる環境こそが新たな価値創造の基盤になると考え、従来の概念や慣習から脱却し、社員一人ひとりが主役として企業変革に挑んでいくための新たな人事制度の検討に着手しています。SIC-II期間においては、女性活躍やジェンダー理解の促進、社員の成長と自律を後押しする教育体系の整備、安心して活躍するための健康増進や育児・介護などとの両立支援といった諸施策を、グループの各社・部門・拠点と連携して推進しています。

「僕の前に道はない 僕の後ろに道は出来る」これは高村光太郎の詩の一部で、私の好きなフレーズです。社員自らが自身の道を拓いて歩んでほしいとの願いから、多様な社員が自由な考えで一歩を踏み出せる風土の醸成と、自由に意見を出し合い、尊重し合い、協働するリベラルな職場環境づくりを目指しています。



執行役員 人事担当 グループ人事部長  
関野 純二

## 社員の成長を支える「人事ポリシー」3つの柱

当社グループは、「多様な個々の夢の実現を尊重する」を行動指針の一つに掲げています。その指針の実践として、性別や年齢、障がいの有無などにかかわらず多様な人材が各々の能力を最大限に発揮し、やりがいを持って働くことのできる職場づくりを目指しています。

当社グループが2015年に制定した「人事ポリシー」

は、労働法制的異なる世界各地に所在するグループ各社での人事方針・戦略を共通化するため、「人・人材・人権」に関する考え方、会社が求める社員像、構築すべき育成システムや職場環境についてまとめたものです。「人事ポリシー」は、海外赴任者や現地人事担当者の研修にも活用しています。

長期的なキャリアを歩める しくみの構築	多様な人材が活躍できる 風土の醸成	安心して働ける 職場環境づくり
経営理念への共感、期待する社員像の体現のため、将来的なキャリアに向けた実践の機会を提供し、育成のしくみを整えていきます。	多様な人材が切磋琢磨して、知恵や技術を融合していくことで新しい価値を世界に提供していくことができるのと考えるのもと、多様な人材が活躍できる風土を整えていきます。	安全な職場環境と社員の健康は最も重要であるとの考えのもと、社員一人ひとりが安心して働けるよう職場環境を改善していきます。

### 人事ポリシーの3つの柱

## 雇用とキャリア／人材育成

当社グループが持続的成長を実現するには、社員一人ひとりが自身の成長のビジョンを持ち、それに向かって着実に成長していくことが不可欠です。成長マインドを抱く人材を雇用し、成長の機会を継続的に提供することが当社グループの責務であると考え、社員の多様な価値観やキャリア志向を尊重し、新たな領域へとチャレンジする人材、質の高い仕事を実践できる人材を育てるため、人材育成に力を入れています。

当社グループの人材育成は、人事異動によるキャリア形成を促す「人材ローテーション」、研修・教育システムである「東洋インキ専門学校」、社員の新たな発想やチャレンジを促す「社長表彰／コンテスト」の3つを施策の柱としています。

### 指標と実績

	2020年度	2021年度	2022年度
一人当たり研修費用(千円)	20	30	30
DX研修・リスキリング受講者数(名)	620	409	1,143
2014～2022年度			
ジョブリターン制度による採用数(名)	7		

※ジョブリターン制度：出産・育児・介護・キャリアアップなどの理由で退職した社員が、これまでのキャリアやスキルを活かして再び活躍できるように再雇用する制度。カムバック制度、自社キャリア採用制度ともいう。

### 人材ローテーション制度

国内グループの人材ローテーション制度は、社員が部署や職務の異動を通じてスキルの向上・増強を図り、各々のキャリアを形成していくことを目的としています。具体的な施策として「育成異動」「自己申告反映異動」「社内公募／キャリアチャレンジ制度」「海外ワークシヨップ」の4つがあります。

施策	しくみと狙い	過去3か年の対象社員
育成異動	新卒入社6年目の社員を対象に、主体的なキャリア形成やチャレンジマインド醸成、イノベーション創出を目的とした異動を実施。	92名
自己申告反映異動	年1回の「自己申告アンケート」をもとに、異動に本人の意思を反映させる仕組み。社員本人が描くキャリアプランの実現に努めている。	
社内公募制度 キャリア チャレンジ制度	部門が募集要件を提示し、社員が上司の了承を得ることなく応募できる制度。社員が「自ら取り組みたい仕事」にチャレンジできる。	22名
海外ワーク シヨップ	グローバル人材育成のための海外研修(海外グループ会社へのインターンシップ)制度。海外ビジネスへの適応力や異文化コミュニケーションスキルを培う。	コロナ禍により 中断中

### 東洋インキ専門学校

人材育成と風土改革を目的に2007年に設立された、国内グループ全社規模の研修・教育システムです。階層別研修、職種別研修、グローバル人材育成研修をはじめ、マインドセットやスキル習得を推進しており、人材の底上げと将来の経営幹部の育成を基本方針として、さまざまな研修や活動を進めています。

SIC-II期間では、オンライン研修の大幅な拡充、社員・役員へのDX関連研修の実施、リスキリング推進やリカレント教育支援などに注力しています。

専門学校以外にも、次世代経営者の育成を目的とした「未来検討タスクフォース」を社長自ら主宰し、自立した経営判断のできる経営幹部候補者を育成しています。

### VOICE

社員個人が描くキャリアプラン、ライフプランを応援すること。それは人材育成というミッションにおいて不可欠な考え方の基盤です。各々の社員が夢を実現するためには、インプット形成期の研修だけでなく、社員間のディスカッションや業務を通しての成長が重要です。今後も、それぞれの人生ステージに寄り添ったリカレント、リスキリング教育や適正な配置を実施し、あらゆる社員が充実して業務に取り組めるよう支援していきます。

グループ人事部  
人材開発グループ リーダー  
高嶋 一彰



### 社長表彰、コンテスト(インセンティブの取り組み)

個人のモチベーションや組織のモラルを高め、社員の成長につなげるべく、インセンティブの取り組みを実施しています。優れた成果・業績を上げた事業活動を表彰する制度として「グループ社長賞表彰」を毎年行っています。また、新しい発想を具現化する能力を高め、「挑戦し続ける風土」、「提案し続ける風土」の醸成を目的に「ビジネスアイデアコンテスト」を実施しています。コンテストで高評価を獲得した企画は、事業化に向けた取り組みを推進するプロジェクトが編成され、これに受賞者も加わるなど、社員の自己実現の場を提供するしくみになっています。

価値創造の源泉となる資本～人的資本マネジメント

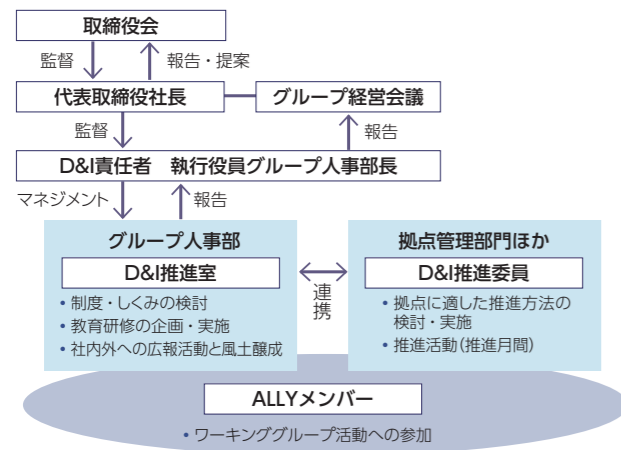
ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ & インクルージョン(D&I)は、経営哲学「人間尊重の経営」の観点から、当社グループの人的資本強化として取り組むべき最優先課題の一つであると認識しています。性別や年齢、国籍、障がいの有無にかかわらず多様な価値観・考え・発想が尊重され、すべての社員が存分に仕事に取り組める職場環境をあるべき姿として、D&I戦略を構築しています。

2021年9月に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を発足し、当社グループの現状調査と分析、経営層との意見交換、当社グループのあるべきD&Iの提案、管理職社員を対象としたアンコンシャス・バイアス研修など、約1年間にわたって活動しました。なお、この研修では、企業におけるD&Iの必要性和リスクの把握、自身の中にあるアンコンシャス・バイアスへの気づきと自部門における多様性の再確認などを行い、さらに動画配信で国内全社員に展開しました。

当社グループのD&I施策は、女性・障がい者・シニアなどさまざまな属性の社員を想定していますが、現在の女性管理職比率が国内平均の半分程度しかないという状況であることから、女性活躍推進には特に力を入れています。2023年度からは、ダイバーシティ推進プ

D&I推進体制(2023年度)



指標と実績

	2020年度	2021年度	2022年度
新卒女性採用比率(%) <sup>*1</sup>	31.3	32.2	32.5
女性管理職比率(%) <sup>*2</sup>	3.9	4.5	4.5
障がい者雇用者率(%) <sup>*3</sup>	2.35	2.56	2.60
外国籍社員数(名) <sup>*3</sup>	21	27	28
ダイバーシティ研修参加者数(名) <sup>*4</sup>	—	—	66
アライ賛同者数(名) <sup>*4</sup>	—	—	94

<sup>\*1</sup> 経験者採用は含まない <sup>\*2</sup> 翌年1月時点での人数をもとに算定  
<sup>\*3</sup> 東洋インキSCホールディングス(株)原籍の社員 <sup>\*4</sup> 2022年度より実施

ロジェクトの役割を継承する「D&I推進室」を東洋インキSCホールディングス(株)グループ人事部内に設置し、新たな体制でD&I推進を加速します。

女性の活躍推進

女性活躍推進は、他のD&Iテーマと並んで、当社グループの人的資本強化における最重要テーマの一つであり、多くの女性が活躍できる企業を目指しています。新規採用や管理職任用における女性比率をKPIとして目標値を設定するとともに、女性のキーポジション任用を推進する制度改革や女性管理職候補者への研修、育児休業からのスムーズな復職をサポートするしくみの構築といった施策を展開しています。

また、女性社員への働きかけだけでなく、男性の意識改革もまた不可欠であるとして、役員・部門長向けのセミナー開催や、男性社員の育児休業取得の制度改定なども行っています。2022年10月の改正育児・介護休業法の施行に合わせて、ガイドブックの改定、制度利用者や労働組合からの意見聴取と課題抽出、管理者研修や社員周知活動などを実施しました。

職場環境においては、「性別や年齢を問わず働きやすい職場」を目指しており、グループ横断の職場環境改善部会を通して、課題抽出と改善活動に取り組んでいます。

LGBTQ+への理解と対応

性自認・性的指向・性表現など性差に関するダイバーシティのテーマは、現代社会における重要な人権課題であると認識しています。社員・役員の理解と啓発を軸とする風土改革に始まり、具体的な制度改革や職場環境の整備に積極的に取り組んでいます。

「LGBTの理解を深めサポートするためのガイドライン」の制定、アライ(あらゆる違いを理解し味方する人)の輪を広げるセミナーや活動の実施に加え、2022年6月には「パートナーシップ制度」を導入し、従来法律上の配偶者にのみ適用していた、慶弔や育児・介護、転勤や海外赴任に関する社内制度や福利厚生について、事実婚および同性パートナーにも適用範囲を拡大しました。これらの活動が評価され、2022

年11月に職場におけるセクシュアル・マイノリティへの取り組み指標であるPRIDE指標の「ゴールド」に認定されました。



VOICE

当社グループは、社員一人ひとりが成果の創出に向け、自身の個性や強みを最大限に発揮することで、多様な人材による新しい価値を創造する集団となることを目指しています。これまでの常識や価値観にとらわれることなく、多面的に課題を捉え、広い視野で議論や検討を重ねることが重要です。あらゆる属性や異なる価値観の人材が、さまざまな意思決定の場に参画している状態を目指していきます。

グループ人事部 D&I推進室 リーダー  
 柳田 麻衣子



D&I推進室メンバー(2023年4月) 前列左から2人目が柳田リーダー

安心して働ける職場環境づくり(健康経営とワーク・ライフ・バランスの推進)

社員一人ひとりが会社の財産であり、その人的資本である社員の能力が最大限に発揮され、安心して働ける職場環境をつくるのが、当社グループの持続的成長には不可欠です。このような認識のもと、当社グループは、健康増進・疾病予防・メンタルヘルスケアなど、社員の健康を維持向上するための取り組み(健康経営)を推進しています。また、社員一人ひとりの生活・人生設計・キャリア志向などのプライベートな価値観の多様性を尊重しながらも、労働生産性やエンゲージメントの向上につながる労務管理・制度改革・福利厚生支援を図っています。

指標と実績

	2021年度	2022年度
健康経営関連投資額(百万円)	125	123
平均残業時間(時間/月)	7.6	7.2
年次有給休暇取得平均日数(日/年、暫定値)	11.1	12.3
全有休休暇取得平均日数(日/年、暫定値)	15.2	16.7
定期健康診断受診率(%)	100	100
育児休業等・育児目的休暇取得率(%)	女性100 男性25.8	女性100 男性92.7

<sup>\*</sup> 全有休休暇=年次有給休暇+看護介護休暇+特別休暇+積立休暇

社員健康調査/産学連携の睡眠改善施策の実施

健康、プレゼンティーズム(疾病出勤)、エンゲージメントの現状把握とこれらの関係性の解明を目的として、2022年度から「健康に関する社員アンケート」を実施しています。プレゼンティーズムとは「出社しているものの心身の不調によって業務効率が低下している状態」を

意味し、休業や欠勤と違って可視化困難な損失とされています。

当社グループは、社内分析を通じて社員の睡眠(質/量)とエンゲージメントや生産性に関係があることを解明し、正しい睡眠習慣や生活習慣を身に付け、健康的な生活を送ることで、エンゲージメントや生産性の向上につなげるべく「睡眠改善プログラム」を全社規模で実施しています。前述のアンケート調査をベースに、本プログラムの効果検証を早稲田大学政治経済学術院および教育・総合科学学術院との産学連携で行った結果、睡眠習慣が改善された社員は平均4.4%生産性が改善されたことが統計解析から判明しました。

健康経営優良法人2023「ホワイト500」認定

当社グループは、社員の健康に配慮した経営を実践している企業として、7年連続で健康経営優良法人「ホワイト500」の認定を受けています。産学連携の睡眠改善施策に加え、食生活からの体質改善を目的とした社員食堂イベントや、被扶養者の健康診断受診を推進する取り組み、健康診断結果のフィードバックと重症化予防など、社員一人ひとりに寄り添った健康増進施策を健康保険組合や各拠点のヘルスケア推進リーダーと連携して実践しています。また、社員の心の悩みやさまざまな相談に耳を傾けカウンセリングを行う「社内相談員制度」を設けています。



## 価値創造の源泉となる資本～製造資本の強化

モノづくり企業である当社グループは、製品・サービスを通じて社会に価値を提供しています。工場施設や生産設備などの製造資本を増やし、生産効率を高めることは、提供価値の量的・質的向上を推進することであり、これによって、社会の持続可能性向上への貢献と当社グループの持続的成長の両立を実現します。

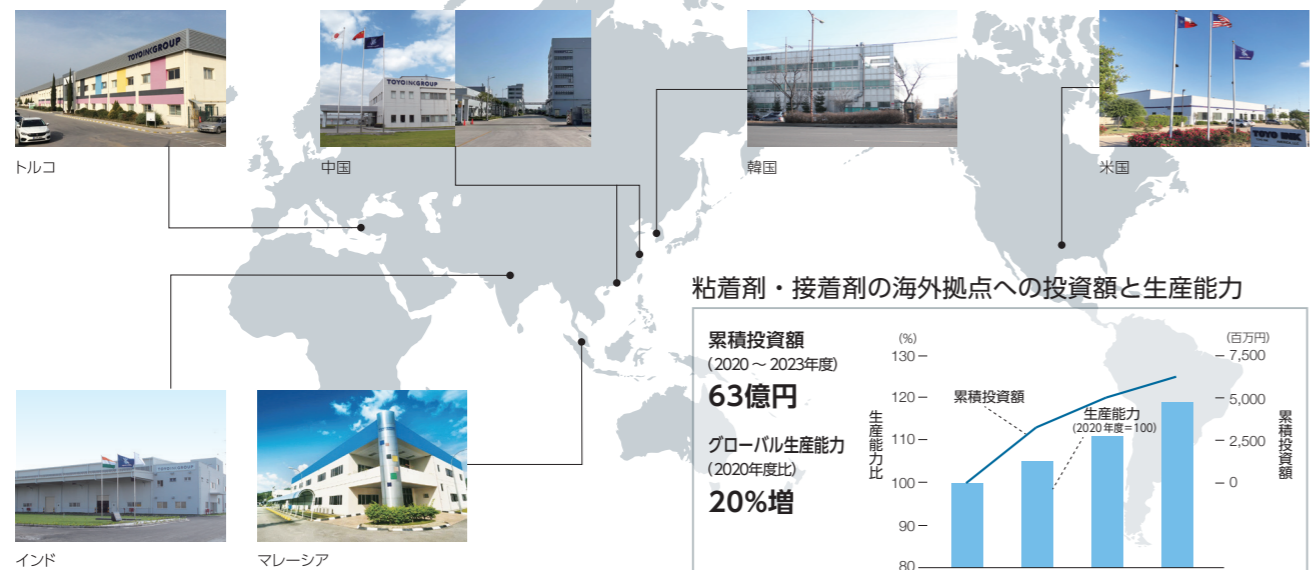
### 海外ポリマー生産拠点への継続的投資

グローバルに展開している当社グループのポリマー・塗加工関連事業は、新興国における人口増加や消費者生活の向上などによって急激に需要を伸ばしています。この需要に対応すべく、当社グループはSIC-II期間の3年間で海外のポリマー・塗加工関連事業の主要な生産拠点に積極的に投資し、生産能力の増強に取り組んでいます。

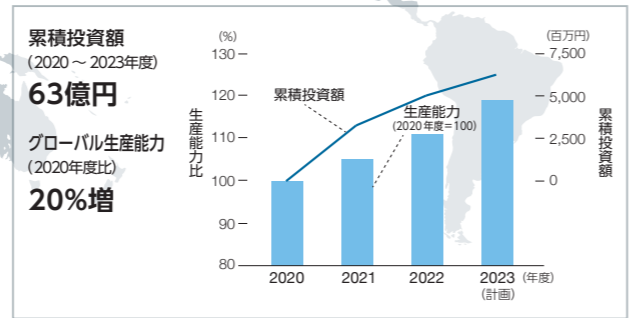
粘着剤については、中国・インド・アメリカ・韓国で相次いで新設備を稼働し、生産能力を20%増に強化しました。特にインドでは、当初の想定を大きく上回る需要増大が見込まれることから、次期投資の検討に入っています。建材・自動車用途の粘着テープの国産化機運

の高まりによって、現地テープメーカーによる粘着剤の国内調達が増大している状況を好機として、利益につながる投資を進めています。

ラミネート接着剤については、トルコ・中国での軟包装用ラミネート接着剤生産設備への投資増大により、生産能力を13%増とし、さらに2023年夏の稼働に向けたマレーシアでの増強も進行中です。また、先進国アメリカも当社グループにとっての戦略市場と捉え、テキサス州の工場で粘着剤の生産能力増強を実施したことに加え、ラミネート接着剤や製缶塗料の現地生産化を意識した市場開拓を推進しています。



粘着剤・接着剤の海外拠点への投資額と生産能力



### 生産設備の高効率化による質的強化

製造資本に対する強化策は、量的強化だけでなく、その質の向上も進めています。具体例として、生産拠点で使用する熱や電力などのエネルギーを再生可能エネルギー由来に置き換えるために、太陽光発電設備を積極的に導入する、既存の生産設備をエネルギー効率の高い(省エネ性能の良い)ものに置き換えるなどによって、Scope1+2のCO<sub>2</sub>排出量削減を図り、お客様に製品の低炭素性能という価値を提供しています。



### VOICE

粘着剤やラミネート接着剤は、食品包装から工業材まで用途が多彩で、世界的に需要が伸びています。当社は性能面での優位性を活かし、各地で高性能・安定品質の製品を提供すべく、積極投資を行っています。今後も、協業も含めた柔軟でメリハリのある投資を通じて、お客様に価値を提供し、社会課題の解決に貢献していきます。

トーヨーケム(株) 国際経営部 部長  
**松岡 太一郎**



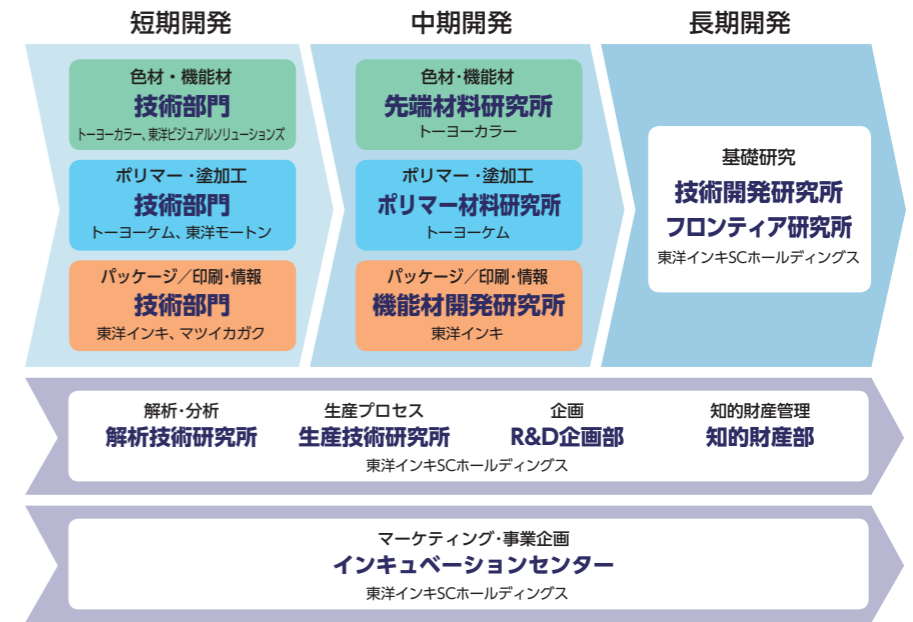
## 価値創造の源泉となる資本～知的資本の強化

知的資本を強化することは、将来のグループを支える事業の柱を増やし育てることにつながります。当社グループは全社R&D体制の再構築に加え、DXの活用による研究開発のスピードアップ、そして社外研究開発機関とのオープンイノベーションによる社内・社外の「知の融合」によって、知的資本の強化を推進しています。

### 研究開発の方向性と体制

中期経営計画「SIC-II」に基づき、重点開発領域(環境・デジタル・健康)を軸に新規事業の創出に取り組んでいます。長期開発テーマを担う持株会社の研究所に加え、各事業セグメントを主管する中核事業会社に中期的な開発テーマを担う研究所を設置しました。

2023年度には、新製品・新事業のさらなる創出を推進するために、マーケティングから事業企画機能までを担う「インキュベーションセンター」を新設しました。



### 社外機関との協働によるオープンイノベーション

当社グループは、今後新たに知的資本を強化していくうえで、社内の知の活用だけでなく多様な社外の知との邂逅・融合を図る「オープン」な研究開発を推進しています。2022年1月、国立大学法人東京工業大学と、環境・IT・バイオ分野に関する先端研究を推進する「東洋インキグループ協働研究拠点」を設置しました。地球規模の環境問題の解決に向けた次世代電池やCO<sub>2</sub>活用の推進、デジタルテクノロジーの発展に貢献するIT関連材料技術の開発、次世代の医療技術につながるバイオテクノロジーの探求に取り組み、新たな時代に求められる価値の創造に挑戦しています。



さらに、スポンサーとして参加した「フェニクシーインキュベーションプログラム」第7期(2022年11月～2023年3月)に社員を派遣しました。本プログラムでは、参加者(フェロー)が専用施設に4カ月間滞在し、日常的な異業種交流を通して社会課題解決につながる新規事業創出・社内事業化に取り組まれました。当社グループは、本プログラムを通じて新



規事業の企画立案や実行力を強化するとともに、「挑戦する風土」をグループ内に深く根付かせることで「新たな時代に貢献する生活文化創造企業」として真に必要なとされる価値を提供し続ける企業を目指します。

### DX推進による研究開発の加速

研究開発におけるDXの活用として、MI(マテリアルズ・インフォマティクス)の導入を進めています。素材探索・開発において、膨大な情報と研究者の経験や試行錯誤を要してきたこれまでの方法から、MI導入によりデータドリブンの方法論を構築し応用することで、研究開発の効率化や高度化につながっています。特に、当社グループのコア技術である色材設計技術において成果が表れ始めています。

また、生産プロセス開発においてもDX活用を推進しています。センサーデジタルツールの活用や計算科学、シミュレーションの活用により、新しい製品開発におけるスケールアップなど生産実機での実現性把握や品質ブレ発生の予測、最適な生産プロセス条件の予測を行うことで、開発成果のスピーディーでシームレスな事業化移行を実現します。