

# 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)

**中期経営計画「SIC-II」(2021～2023年度)**

**目指す姿：新たな時代に貢献する生活文化創造企業**

**基本方針**

- 1 事業の収益力強化**
  - 戦略的な高収益事業群の形成
  - 低収益事業の再編・改革・撤退
- 2 重点開発領域の創出と拡大**

<b>重点開発領域</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ・サイエンス</li> <li>● コミュニケーション・サイエンス</li> <li>● ライフ・サイエンス</li> </ul>	R&D体制強化	成長市場への集中投資
---------------	--	---------	------------
- 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)**

働き方・人事制度改革

DXの推進

ガバナンス体制の変革

環境経営の推進

## SIC-IIにおける主要業績目標

	2021年度(実績)	2022年度(実績)	2023年度(目標)
連結売上高	287,989百万円	315,927百万円	330,000百万円
連結営業利益	13,005百万円	6,865百万円	11,000百万円
営業利益率	4.5%	2.2%	3.3%
ROE	4.4%	4.3%	2.7%

※2022年度実績を受け、SIC-II期間最終年度である2023年度の目標値を修正しています。

## 収益が期待できる領域への投資や株主還元を推進します

中期経営計画「SIC-II」においてはROEの向上を目標に掲げており、グループ内のキャッシュや政策保有株式をより収益が期待できる領域への投資や株主還元へ活用しています。特に、急速に伸長するEV分野への投資のため、当初計画では400億円であった設備投資計画を60億円以上増額しました。また、リサイクル性の良さが再評価されている金属缶の市場が伸長していることを受け、2023年3月タイの缶用塗料メーカーの買収を実施しました。これらの投資からの回収を進めることで収益を改善させていくことが今後の課題です。

同様に重視する株主還元についても、安定配当を継続しながらも当中計期間においては100億円超の自己株式取得も実施しています。今後も状況を総合的に勘案しつつ株主還元を努めていきます。



専務取締役 コーポレート部門担当  
**濱田 弘之**

## 2022年度の振り返り

コロナ禍からの緩やかな持ち直しの動きも見られましたが、ウクライナ情勢の長期化や中国における経済活動の抑制などを背景とした原材料やエネルギー価格の高止まりや、液晶パネル・エレクトロニクス市況の急減速が当社の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つの基本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、事業の構造改革や海外市場での拡大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、車載用リチウムイオン電池用材料の供給体制構築や新規ポリマー材料を開発するパイロット棟の新設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」では、マテリアルズ・インフォマティクスの製品開発への活用、ダイバーシティ&インクルージョン推進のしくみ整備、監査等委員会設置会社への移行などのガバナンス強化などに取り組みました。

これらの施策の結果、2022年度連結業績は売上高については増収となりましたが、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも減益となりました。

## 成長を推進する設備投資を実施

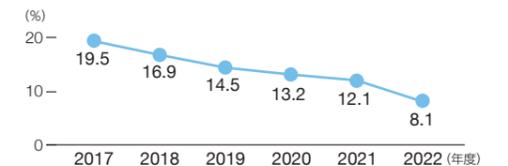
2022年度は、172億円の設備投資を実施しました。事業セグメント別では、色材・機能材関連事業で茂原工

場から富士製造所への機能移管、ポリマー・塗加工関連事業で川越製造所のポリマーパイロット棟の建設、パッケージ関連事業ではトルコで工場建屋建設や設備増強などの設備投資を進めました。

## 政策保有株式の縮減

当社は業務提携、取引関係の維持・強化、原材料の安定調達などの経営戦略の一環として必要と判断する企業の株式を政策的に保有していますが、これらの政策保有株式の縮減に積極的に取り組み資本効率の改善を進めています。

## 政策保有株式保有額の純資産比率推移



## 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。SIC-II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

原材料や物流、地政学的な状況などによる影響が著しい事業環境にあって、成長が続く海外市場での事業拡大を進めるとともに、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。

### ■ 収益の柱の育成と構造改革を戦略的に推進します

本方針においては、当社グループの成長を牽引する事業群の収益力を強化するため、成熟事業については市場規模に合わせた事業体制の再構築に向けた改革を行い、一方、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進めています。

2022年度は原材料やエネルギー価格の高騰などにより、営業利益は計画に対して大幅な未達となりましたが、国内ではエリア販売会社の統合集約などの合理化を進めたほか、海外では主力の8製品群において事業拡大に向けた販売網や生産能力の強化に努めました。今後も各事業の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。



専務取締役 コーポレート部門担当  
濱田 弘之

### 低収益事業の再編・改革・撤退

#### 印刷・情報関連事業の構造改革

日本国内のチラシ、広告、出版向けなど商業印刷市場は、デジタル化の進展により構造的な縮小が加速しています。その市場規模は過去10年間で20%以上も小さくなっており（経済産業省生産動態統計より）、今後もこの縮小傾向は継続すると見えています。

国内の印刷・情報関連事業では、さまざまなコストダウン施策に加え、同業他社との協業や価格改定などに取り組んできましたが、市場規模に合わせた適切な事業体制へのさらなる構造改革を進めることで、収益力の強化を図っています。2023年1月には、国内のエリア販売会社6社を東洋インキ(株)に統合集約し、日本全国で各エリアに展開してきた販売網の合理化に向けた取り組

みを始めました。今後はさらに最適な生産体制、物流体制、販売体制の構築を進め、グループ内の資源を成長分野へシフトしていきます。

#### 色材・機能材関連事業の効率化

色材・機能材関連事業では、国内事業、海外事業ともに効率化による収益力の強化を進めています。

国内においては、分散する生産拠点の集約化による効率向上に取り組んでいます。具体的には、顔料分散体事業について、トーヨーカラー(株)茂原工場(千葉県茂原市)から同社富士製造所(静岡県富士市)への生産機能移管を進めています(2023年6月完了予定)。

また海外においては、世界各国に展開するプラスチック用着色剤事業について拠点ごとの収益マネジメントを強化しました。本施策を通じて、フランスおよびフィリピンの不採算拠点を整理し、事業全体での採算改善を図りました。

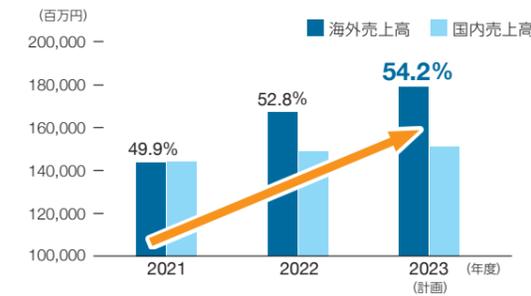


トーヨーカラー(株)富士製造所

### 主力8製品群は海外事業の拡大に注力

当社グループでは海外売上高比率が年々上昇しています。特に海外市場が拡大すると考えている主力8製品群では、環境調和型製品を軸に積極的な展開、投資を進めることで事業拡大を図ります。

#### 海外売上高・比率の推移と計画



### メディア材料 フラットパネルディスプレイ市場の変化へ柔軟に対応

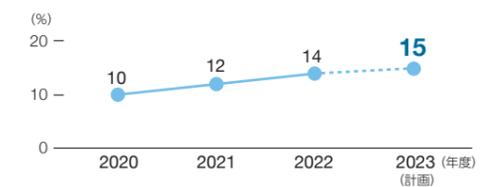
主力8製品の中でもメディア材料事業は特に海外対応が重要な事業の一つです。この事業はフラットパネルディスプレイ(FPD)のカラーフィルタ向けに製品を展開しており、原材料である顔料から中間体であるミルベース(ペースト)、最終製品であり表示材料と呼んでいるカラーレジストまで、当社グループで一貫生産しています。トータルでの生産プロセス改善によるコスト競争力と、さまざまなニーズにスピーディーに応える高い技術開発力が当社の強みです。

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います。SIC-II期間中にも中国シフトが進んでおり、2026年には7割に達する見込みです。中国市場はTV用のコモディティ製品が主流のため、コスト競争力が最大のポイントです。当社グループは一貫生産を活かした革新製法によるコスト競争力と、中国現地パートナーや商社との連携による営業体制の強化を進め、さらなる売上拡大を図ります。一方、PCや車載用パネルなどの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、差別化された色材とニーズに対応する高い技術力が重要です。独自色材であるGreenやYellowを最大限に活用して市場の要求に対応することで、中小型市場においてもシェア拡大を進めていきます。ニーズが異なる2つの市場に対してそれぞれ自社の強みを活かした戦略を進め、今後も収益の最大化を図っていきます。

#### 主力8製品群についての取り組み

メディア材料	中国市場で売上拡大、中小型やセンサー市場など取り組み強化
プラスチック用着色剤	環境調和型製品(易リサイクル、太陽電池用材料)に注力
機能性分散体	LiB用分散体を欧・米・中・日市場に供給拡充
粘着剤	中国、インド、米国、韓国の新規設備で売上拡大
ラミネート接着剤	マレーシア生産能力増強で東南アジア強化
製缶塗料	欧米環境規制対応の水性塗料を米国、中国に展開
グラビアインキ	東南アジアやインドでPVCフリー、水性、ミドルグレード品を拡大
UV硬化型インキ	紙器/パッケージ市場向けへシフト

#### カラーレジストの世界市場でのシェア推移と計画



### VOICE

台湾東洋先端科技股份有限公司は、カラーレジストを生産し、台湾市場と中国市場に供給しています。台湾市場ではコロナ禍による物流の混乱や原材料調達難による供給不安が広がりましたが、当社の安定的な生産供給体制が高く評価され、シェアを拡大しています。特に大型TV用では、Redに続いて新たにGreenが採用され、当社品への切り替えが進んでいます。中国市場では、Blueの品質と現地パートナーとの連携による営業体制が評価され、2社で大型TV用に採用されました。今後もお客様のニーズに応える製品を開発・提供し、成長を続けていきます。

台湾東洋先端科技股份有限公司  
ディスプレイ材料営業統括部

Karina Huang (黃楷昀)



## 2 重点開発領域の創出と拡大

当社グループは、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な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。

### 一層の体制強化により新事業の創出を加速します

本方針の進捗として、特にサステナビリティ領域で大きく売上高を伸ばしています。これは車載用リチウムイオン電池材料の生産本格化と、中国や日本での新たな顧客開拓によるものです。一方、コミュニケーション領域とライフ領域の新事業育成に対しては、一層の体制強化が課題と考えています。

対策としてコミュニケーション領域では2022年に開設した中国・深圳の技術センターの有効活用や川越新ポリマーパイロット棟の効果的運用、ライフ領域ではバイオ医薬品分野におけるノーベルファーマ(株)との業務提携を進めています。また重点開発領域の先端研究のため、東京工業大学内の協働研究拠点の活用を進めています。



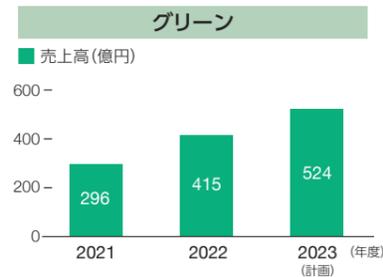
専務執行役員 技術・研究・開発担当  
山岡 新太郎

### 重点開発領域

**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

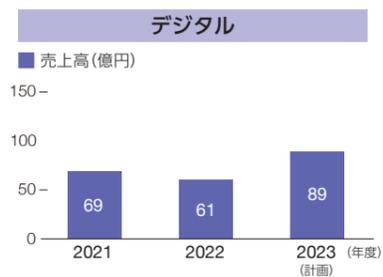
EV・新エネルギー  
リチウムイオン電池用材料



**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

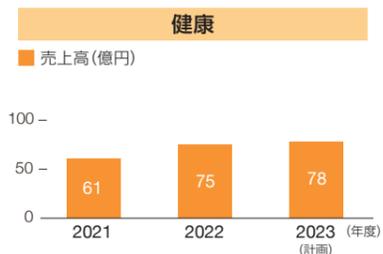
5G・半導体  
低誘電材料、機能性フィルム



**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、生体適合素材

デジタル印刷  
インクジェットインキ



### エレクトロニクス関連事業 体制強化とコミュニケーション・サイエンス領域の事業拡大

コミュニケーション・サイエンス領域における事業拡大に向けて、開発およびマーケティングの強化を推し進めています。この領域を牽引している主な製品は、エレクトロニクス分野向けの粘着剤・接着剤や塗工材料です。

当社グループは、アクリルやウレタン、ポリエステル樹脂の自社設計技術を活かして、機能性を付与した粘着剤・接着剤や、それらをフィルム状に加工した塗工材料をエレクトロニクス分野に展開しています。特に、5G用電磁波シールドフィルムや導電性接着シートといった機能性フィルムは、多くの大手メーカー製スマートフォンに採用されており、世界シェアでトップクラスを誇ります。

この機能性フィルムのシェアを確立できた背景には、フレキシブル基板に求められる耐熱性と柔軟性を両立させる当社グループの「ポリマー合成技術」と「電気特性を発現させる素材の分散技術」に加えて、エレクトロニクス業界の主要市場である日・米・中・韓の大手メーカーへのマーケティング活動により、技術トレンドの重要な転換点を見逃さず、タイムリーな提案ができたことによるものと捉えています。

さらなる事業拡大のため、2022年7月、中国・深圳にマーケティング体制強化を目的とした「技術センター」を開設しました。ブランドオーナーやモジュールメーカーなどのエレクトロニクス関連企業との技術交流を密に行うことで、半導体周辺の新規開発活動を加速させる拠点として活動しています。また2023年4月に

は、トーヨーケム(株)川越製造所に「ポリマーパイロット棟」を新設し、新規機能性樹脂の開発と試作、中規模の生産が可能な体制を整えました。

これらの体制強化により、エレクトロニクス分野への事業拡張と、高度な機能性が求められる半導体分野への製品展開を加速させていきます。



ポリマーパイロット棟

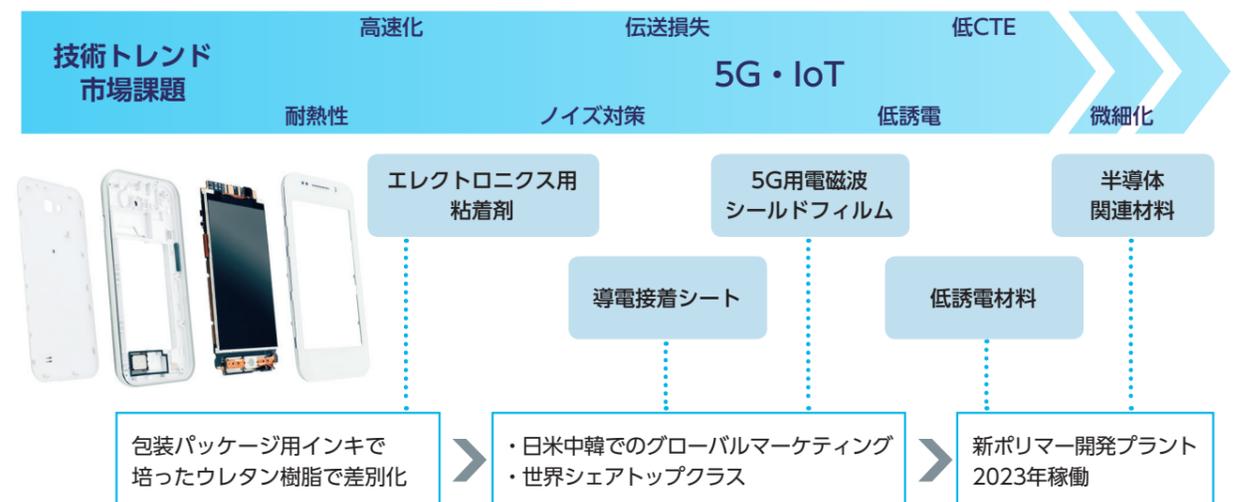
### VOICE

エレクトロニクス市場は時代のニーズとともに大きく拡大していくと考えます。当社グループの事業拡大に向けては、既存樹脂に加え新規樹脂とそれらの複合技術を活用し、さらに高機能化した製品の開発が必要だと考え、新規樹脂およびその加工品の試作から中規模の生産が可能なポリマーパイロット棟を新設いたしました。ポリマーパイロット棟の第一期導入ラインで生産する新規樹脂は、耐熱性と柔軟性を有する縮合系のポリマーが主となります。これにより半導体周辺材料への活用や、高速通信部材・EV用の機能性接着剤など、時代のニーズに合わせた製品を提案し続けます。

トーヨーケム(株) 技術本部 本部長  
有吉 泰



### エレクトロニクス分野における技術トレンドと当社グループの事業展開



### 3 持続的成長に向けた経営資源の価値向上(企業価値の変革)

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。

#### 組織的連携を通じて社会・環境課題の解決を推進します

近年の地球環境や資源に対する危機意識の高まりやSDGsの浸透を背景に、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなど社会・環境課題の解決に向けた取り組みが企業に求められる中、当社グループは2022年、サステナビリティビジョンTSV2050/2030を策定、スタートしました。2023年度は、次期中計でのさらなる加速のための体制強化を目的に、「ESG推進室」を設置します。生産部門のみの活動ではCO<sub>2</sub>削減などの環境目標達成は難しく、営業戦略上の効率化や技術面での処方・プロセス改革などが極めて重要です。部門間連携や情報・認識の共有化のもと、包括的な施策を遂行しサステナビリティ戦略の実現性を高めます。また、それらの活動において経営資源を効率的に活用し、新たな価値創出につなげていきます。



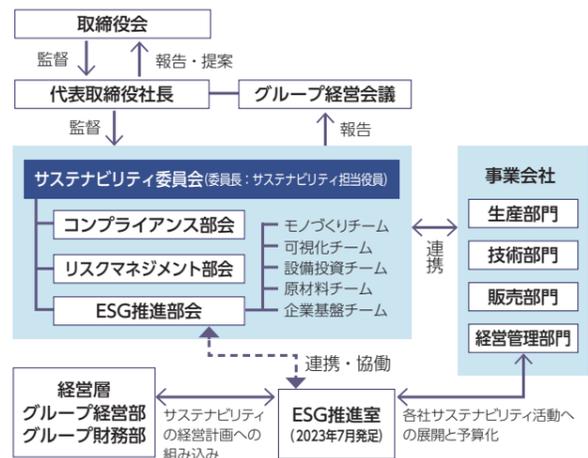
取締役 サステナビリティ担当  
佐藤 哲章

#### 全社サステナビリティ推進体制の強化

2022年1月より、サステナビリティ委員会とその下位組織であるESG推進部会が主体となって、全社サステナビリティ活動を推進してきました。

全社サステナビリティ活動は、グループ各社各部門との密接な連携、そして経営戦略との一体化が成果につながり企業価値を向上させようと認識し、2023年7月、これら活動の経営に対する実効性を高めることを目的

#### サステナビリティ推進体制(2023年7月以降)



に「ESG推進室」を新設します。全社サステナビリティ活動の実務的中心として、委員会や経営層、コーポレート部門、事業各社経営部門と協働して、サステナビリティ戦略の経営計画への組み込みと諸活動への展開、予算化を推進していきます。

#### 人権方針の策定

当社グループは、従来の「ビジネス行動基準」や「人事ポリシー」で掲げてきた、人権に対する基本的な考え方および方針を整理統合して、2023年3月、「東洋インキグループ人権方針」を制定しました。

この人権方針の制定は、2011年の国連人権理事会による「ビジネスと人権に関する指導原則」への支持に始まる人権課題へのグローバルな動きに対応するものでもあり、「国際人権章典」「ビジネスと人権に関する指導原則」「ILO宣言」「OECD多国籍企業行動指針」「子どもの権利とビジネスの原則」などの国際規範に則っています。また本方針は、当社グループで働く役員・社員・契約社員を含むすべての人に対して適用するものであるとともに、当社グループのサプライチェーンを構成するすべてのお取引先に対しても、本方針の理解・遵守を求めています。

▶▶▶P.45

#### 調達基本方針の改定とガイドラインの策定

当社グループは、2005年に「調達基本方針」「調達先選定基準」を制定しましたが、その後の環境課題の多様化や、人権尊重・情報セキュリティなど社会課題の重要度増大など、グローバル調達マネジメントの昨今の潮流とのずれを解消し、ビジネス環境の情勢に合った内容にすべく、2022年10月、本方針および選定基準の抜本的な改定を行いました。

併せて、当社グループが関わるサプライチェーンにおいて、そこに属する当社グループとサプライヤーの双方が遵守に向けて取り組むべき行動規範を集成し、「サステナブルサプライチェーンガイドライン」として策定、ウェブサイトで公開しました。本ガイドラインは、①企業行動規範のグローバルスタンダードに準拠すること、②当社グループのお客さま企業が適用している行動規範にできるだけ沿わせることを念頭に、「国連グローバルコンパクト」[RBA行動規範7.0]「JEITA責任ある企業行動ガイドライン1.0」[GCNJ CSR調達セルフ・アセスメント質問票1.1]に準拠した構成・内容になっています。

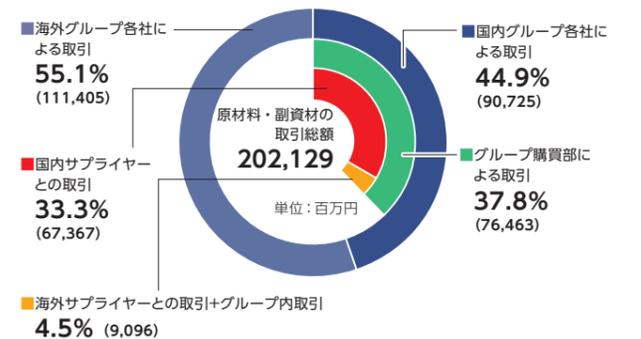
「調達基本方針」「調達先選定基準」「サステナブルサプライチェーンガイドライン」については、当社ウェブサイトの「CSR活動」関連する方針・指針に掲載しています。

#### CSR調達調査の実施

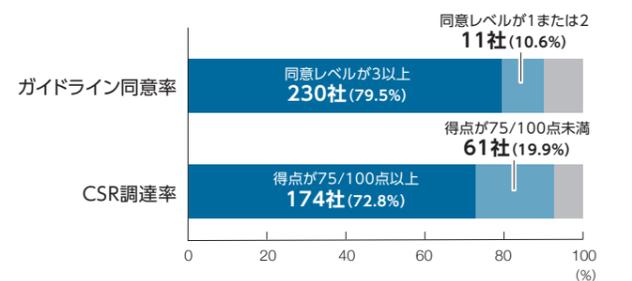
調達基本方針・調達先選定基準の改定およびサステナブルサプライチェーンガイドラインの策定に合わせて、当社グループの原材料・副資材サプライヤーに対するCSR調達調査を行いました。この調査は、当社グループが関わるサプライチェーンにおいて、当社グループのガイドラインに対するサプライヤーの同意の程度を「ガイドライン同意率」、一定水準のCSRが達成できている程度を「CSR調達率」として定量化し、継続的にモニタリングを行いながら改善活動にフィードバックすることが目的です。サプライヤーごと取引額はさまざまなので、算定はサプライヤー会社数ではなく取引額をベースにしました。

当社グループは、多くのサプライヤーと取引関係がありますが、2022年度は、グループ購買部が担当する国内サプライヤー274社(取引額67,367百万円=グループ取引総額の33.3%)を対象に、ガイドラインに対する「同意確認書」への署名送付を要請しました。多様なサプライヤーの意思や見解は、書面の有無だけでは示せない

として、下表の「同意レベル」のいずれかを選択できるようにしました。そして、同意レベル3以上のサプライヤーとの取引を「ガイドラインに同意している調達活動」と定義しました。同時にGCNJの「CSR調達セルフ・アセスメント質問票1.1」を用いたアンケートを実施し、正規化した得点が75/100点以上となったサプライヤーとの取引を「一定水準のCSRを達成している調達活動」と定義しました。その結果、ガイドライン同意率は79.5%、CSR調達率は72.8%でした。



同意レベル	ガイドラインへの同意の内容
1	本ガイドラインを受領し、趣旨・内容について確認・理解した
2	当社グループが本ガイドラインの遵守に取り組むことを支持する
3	本ガイドライン、または自社で制定した同等水準の行動規範を遵守する
4	サプライチェーンの上流に対して、自社と同様のCSR活動の要請に努める
5	当社グループが要請する情報提供・調査・改善について協議し、協力する



#### 就業規則の改定(懲戒としての賃金控除の廃止)

日本の労働関連法規では、懲戒としての賃金控除(減給)が許容されていますが、既に多くの国で懲罰的賃金控除は禁止され、それがグローバル基準となってきています。2023年1月、当社グループはビジネスにおける人権保護強化の潮流への適応として、就業規則の「懲戒に関する規定(第67条)」を改定しました。これまで譴責・減給・出勤停止・懲戒解雇の4種だった懲戒処分を譴責・出勤停止・諭旨解雇・懲戒解雇の4種に改め、懲戒としての賃金控除を廃止しました。