

TOKYOink



Integrated Report

2024

統合報告書

TOKYOink

東京インキ株式会社





Why?

私たちは
何のために
存在しているのか？

Our Purpose

「伝える」「彩る」「守る」ことで、
豊かな未来を実現する



伝える

人と人との間をつなぎ、「伝える」ことで、
これからも暮らしに貢献していきます。

彩る

身の回りを「彩る」ことで、
これからも我々の生活を豊かにしていきます。

守る

地球や我々の生活を「守る」ことで、
これからの社会に貢献していきます。



Contents

Who? 私たちは何ものなのか

イントロダクション

- 創立100年の歩み 5
- 強みとビジネス領域 7
- 東京インキの今 9



Where? 私たちはどこに向かっていくのか

価値創造ストーリー

- 長期ビジョン 11
- サステナビリティ経営の推進 13
- 特定したマテリアリティ 14
- マテリアリティへのアプローチ 15
- TOP INTERVIEW 17
- 価値創造モデル 23

**TOKYOink
Vision 2030**



■ 編集方針

本統合報告書は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様と持続的な成長の実現を目指す当社グループの価値創造ストーリーを共有することを目的として作成しています。編集にあたっては、当社グループの全体像と事業活動およびその成長性、長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」実現に向けた意思を掲載しています。本統合報告書が、皆様と当社グループの新たな対話の機会となれば幸いです。

■ 報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日
※一部の情報については、報告対象期間以前や以降の内容を含んでいます。

■ 報告対象範囲

東京インキ株式会社およびグループ会社

■ 将来見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている意見や見通しは、本統合報告書作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見通しとは異なる可能性があります。

■ 参考にしたガイドライン

- 経済産業省「価値協創ガイダンス」



What? 私たちは何を実践するのか

価値創造の戦略

事業別戦略

- インキ事業 25
- 化成品事業 29
- 加工品事業 33

特集① ビジネスアプローチ

- サステナブル対応製品の開発の推進 37

特集② プラットフォームアプローチ

- 高効率で安定した企業基盤づくり 39

- パーパスの実現 43

- 人事制度改革による人的資本の強化 45

特集③ マインドセットアプローチ

- 新たな価値を創造できる人材の創出とマインドの醸成 47

- 気候変動への対応 49

- 労働安全衛生 51

- 健康経営 53

- 社会貢献 54

- 財務戦略 55



How? 私たちはどうマネジメントするのか

ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス 57
- リスクマネジメント 63
- コンプライアンス 65
- 取締役座談会 66

会社情報

- 財務・非財務指標の推移 71
- 株式情報/会社概要 73



創立100年の歩み

東京インキの誕生

1923年12月10日、同年発生した関東大震災の復興需要を機に前身である合資会社日本油脂工業所を改組し、東京インキ株式会社を創立しました。創立時は巣鴨本社・工場で印刷インキ、ワニス、顔料の生産・販売を手掛けていました。その後、グラビアインキへの進出や田端工場を新設、その後も設備や人員の増強を進める等着実に成長を遂げ、1937年に巣鴨から田端へ本社および印刷インキ製造部門を移転し、当時東洋一の印刷インキ工場となりました。



事業領域の拡大

戦後、アメリカからプラスチック製品が輸入され、合成樹脂関連の市場は爆発的に拡大しました。当社でも、合成樹脂型インキの開発を進める中で、印刷インキの製造技術を応用した合成樹脂着色剤の製造に着手し、1953年に不飽和ポリエステル樹脂用のペーストカラー、1954年にポリエチレン用マスターバッチを開発しました。(現在の化成系事業)
また、更なる事業多角化を目指して、1963年にプラスチック成形加工事業に進出しました。(現在の加工品事業)



次なる成長に向けた変革

1980年代の日本経済の安定成長とともに、当社も生産拠点の拡大や米国現地法人・東京インキ株式会社U.S.A.の設立等により順調に成長してきましたが、1990年代のバブル崩壊後、国内需要鈍化の影響で当社の成長も次第に停滞していきました。次なる成長に向けた競争力強化のためにインキ、化成系、加工品の主要3事業の再構築や、子会社の設立、買収、アジア圏への海外進出により、将来に向けての事業基盤を強固にしました。



の設立、買収、アジア圏への海外進出により、将来に向けての事業基盤を強固にしました。

創立100周年と新たな展開

2023年12月10日に当社は創立100周年を迎えました。これからの持続可能な社会(サステナビリティ)のために何ができるのか?の観点から、改めて存在意義を問い直し、『「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する』を当社グループのパーパス(存在意義)と設定し、次の100年に向けて持続可能な価値を提供し続ける企業グループへの新たなチャレンジを始めました。



加工品事業

- 吉野原工場にてネトロン®の生産開始
プラスチック成形加工事業進出
- トーイン加工設立
- 防災/減災向け土木用樹脂加工製品開発
- ポリオレフィン軸延伸(MO)フィルム事業譲受

化成系事業

- プラスチック着色剤の開発により、化成系市場に参入
- 吉野原工場新設 (マスターバッチ・コンパウンド)
- 大阪工場新設
- 土岐工場新設
- 土岐工場第2工場(クリーン工場)新設
- 東京インキ(タイ)設立
- 大阪工場第2工場新設

インキ事業

- 巣鴨工場で印刷インキ、ワニス、顔料生産
- 田端工場でグラビアインキ生産開始
- 合成樹脂型インキ(現在のオフセットインキ)生産開始
- 吉野原工場新設 (グラビアインキ)
- 羽生工場新設
- 田端工場から羽生工場へ生産拠点集約化
- 吉野原工場にてインクジェットインク生産開始
- 荒川塗料工業を買収

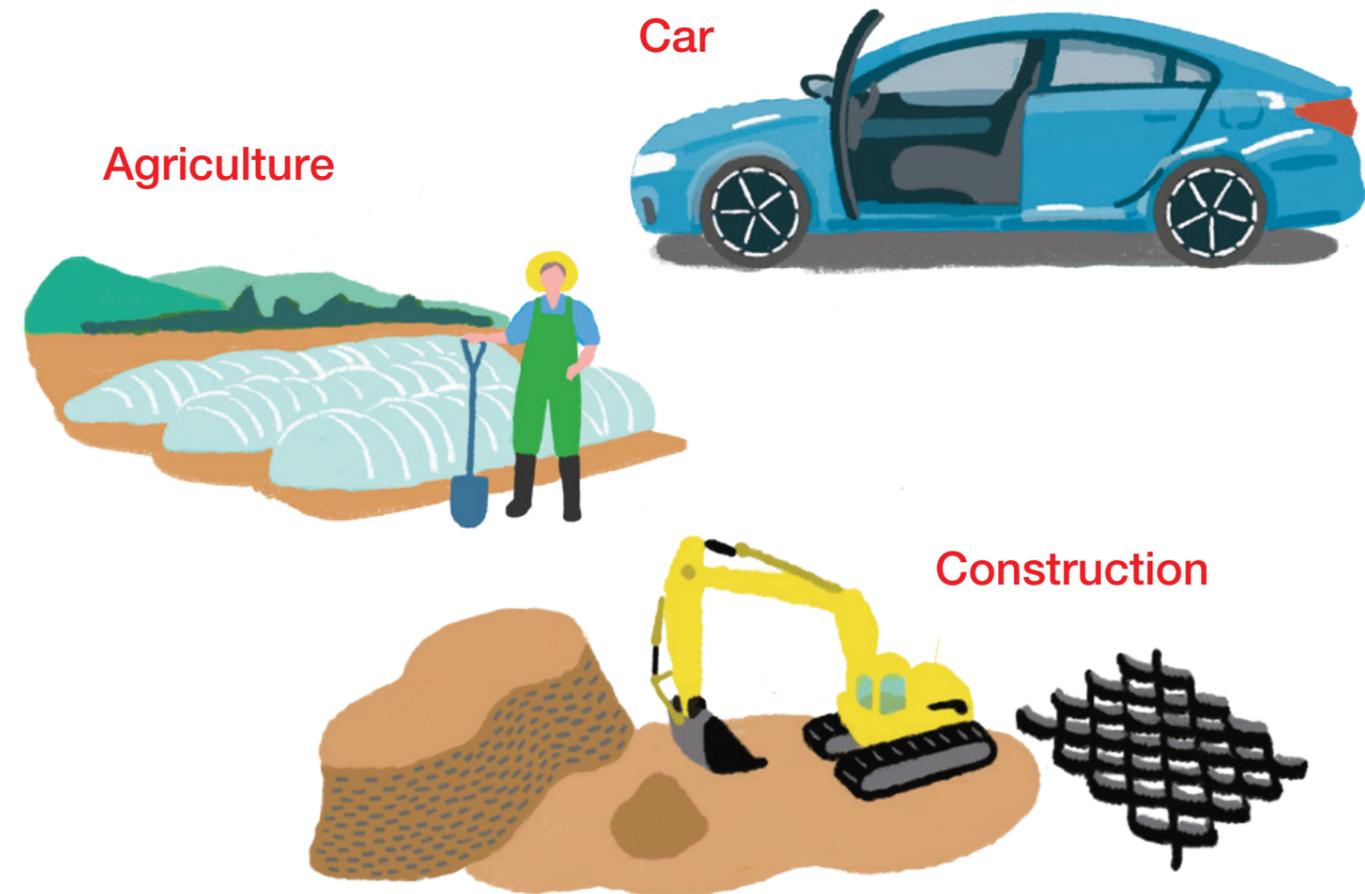
※ ネトロン® は三井化学株式会社の登録商標です。

強みとビジネス領域

私たちは100年に亘って築き上げてきた基盤技術を基にした競争優位性のあるコア技術と事業を展開するために必要な要素技術を獲得してきました。それらの技術を強みとして、インキ事業、化成品事業、加工品事業の3事業を主要事業として展開しています。これらの事業を通して幅広い市場や用途に対して、人々の暮らしの中に必要とされている「世の中になくはない製品」を提供し続けています。



Our Business Chain



※ ●全事業共通 ●インキ事業 ●化成品事業 ●加工品事業



東京インキの今

売上高
439 億円

営業利益
7.6 億円

当期純利益
8.8 億円

ROE
3.1 %

2024年3月末時点

中期経営計画 TOKYOink 2024

経営方針

- 1 市場が求める価値の追求 とりわけ環境・社会に貢献する製品・サービスの提供
- 2 低成長時代にも耐えうる高効率な運営体制の実現

5つの基本戦略と進捗

1 ESG経営の推進

- 環境(E): TCFD提言対応や使用済プラスチック再資源化の取り組みへの参画を実施
- 社会(S): 【社内】人事制度の整備やBCP計画策定等の社内的な取り組み
【地域貢献】本社地区での小学生を対象とした職業体験等
- ガバナンス(G): より実効性を高める目的でのコーポレート・ガバナンス体制の刷新

2 新製品開発・新規事業探索

- 材料のバイオマス度向上により環境負荷低減につながる製品や最終製品に機能を付与することで食品ロス低減等社会に貢献できる製品であるサステナブル対応製品の開発への取り組みを継続

3 高効率運営体制の実現

- RPA活用による自動化、労務・勤怠管理システム導入等による業務効率化を推進
- 生産ラインの自動化に向けたモデルライン構築の推進

4 成長投資

- 成長事業として位置付けている加工品事業での生産性向上・開発投資(ネトロン®・土木資材)
- 各事業での生産性向上投資(化成品:自動化モデルライン等)

5 資本効率・株主還元

- 株主還元: 普通配当に加え、創立100周年の記念配当による配当を実施
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応として、新たな目標を策定

(1) 2031年3月期: ROE8%以上、当期純利益20億円、営業利益28億円、自己資本250億円 (2) 配当性向40%以上またはDOE1.0%以上

主要指標

| 決算期 | 1年目 | 2年目 | 3年目 | |
|------------------------|---------------|-----------|--------|--------|
| | TOKYOink 2024 | | | |
| | 2022年度 実績 | 2023年度 実績 | 2024年度 | |
| | | | 当初目標 | 修正計画 |
| 売上高(百万円) | 43,406 | 43,922 | 45,000 | 46,000 |
| 営業利益(百万円) | ▲21 | 768 | 2,000 | 1,200 |
| ROE(%) (自己資本当期純利益率) | 6.3 | 3.1 | 5.0以上 | 2.6 |
| ROS(%) (売上高営業利益率) | ▲0.1 | 1.8 | 4.0以上 | 2.6 |
| 配当性向(%) (連結) | 25.5 | 29.8 | 30.0以上 | 40.0以上 |

当期の状況

当社グループは2023年12月に創立100周年を迎えたタイミングに合わせ、2030年に目指す姿である長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」を策定しました。

現在進行している中期経営計画「TOKYOink 2024」では、2025年3月期の目標値をROE 5%以上、営業利益20億円に設定していましたが、計画策定当初に比べ、当社グループを取り巻く環境は想定以上に変化していることから、目標達成は難しい状況となっており、計画値の見直しを実施しています。

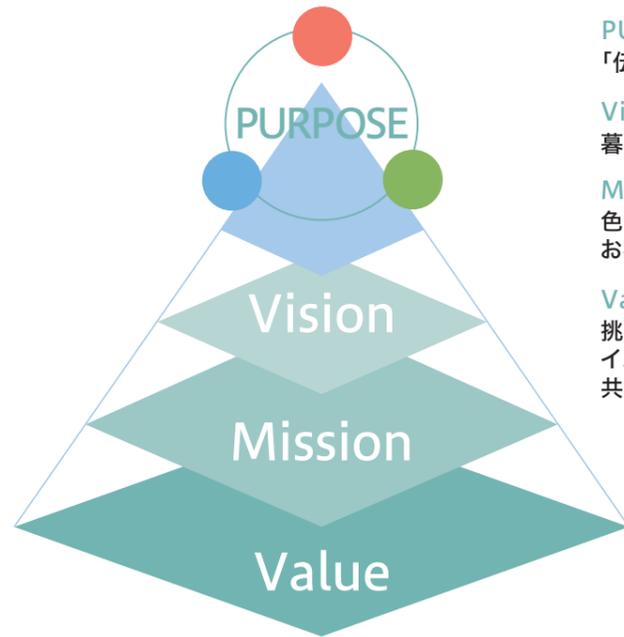
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応策定・公表

当社グループの現状分析から必要な対策を成長戦略、資本政策、財務戦略、非財務施策として改めて計画を策定・公表しています。(詳細URL: <https://www.tokyoink.co.jp/ir/news/detail/20240530201453.html>)

- 成長戦略: 事業ポートフォリオ変革(既存・新規領域)
研究開発(R&D)や投資戦略(M&A)を強化
管掌取締役を長とした「事業ポートフォリオ戦略推進室」の設置
- 資本政策・財務戦略: バランスシート改革によるキャッシュ創出と株主還元の充実
- 非財務施策: コーポレート・ガバナンス体制の強化、サステナビリティ経営の推進、IR活動の強化
当期は見直しを実施した経営計画達成に加え、成長戦略の実行のため、「飛躍への準備」として、目指す姿への実現に向けた基盤の整備を着実に進めていきます。

長期ビジョン TOKYOink Vision 2030

当社グループは2023年12月に創立100周年を迎えたタイミングで2030年に目指す姿である長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」を策定しました。策定にあたり、現在の地球環境や人々のライフスタイルの変化等、厳しい外部環境の中で、当社グループは何のために存在するのかについて問い直しました。主要事業であるインキ事業、化成品事業、加工品事業を通して、「伝える」製品、「彩る」製品、「守る」製品を提供し続けることで、豊かな未来の実現に貢献することが当社グループの存在意義です。2030年に持続可能な価値を提供し続ける企業グループに成長するため取り組みを進めていきます。



PURPOSE【パーパス:存在意義】

「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する

Vision【ビジョン:企業理念】

暮らしを彩る、暮らしに役立つものづくりで、社会に貢献する。

Mission【ミッション:目指すべき企業像】

色彩を軸に、市場が求める価値をお客様と共に創造、実現し続ける企業。

Value【バリュー:行動指針】

挑戦し続ける *—Never Stop Challenging—*
イノベーションで価値を創造する *—Creating Value through Innovation—*
共に成長する *—Growing Together—*

TOKYOink Vision 2030

持続可能な価値を提供し続ける企業グループへ

～ 新たな価値の創出 ～

既存領域の変革に加え、周辺領域分野をターゲットとしたM&A等の実行による第4の事業の確立およびR&D強化による既存・周辺領域に寄与する材料開発により、新たな価値を創造することで、持続可能な価値を提供し続ける企業グループへ成長することを目指します。

財務目標

売上高 **500** 億円 営業利益 **28** 億円 ROE **8.0** %

非財務目標

- サステナブル対応製品比率の向上
- GHG排出量削減
- パーパスとバリューの浸透
- エンゲージメントスコアの向上

TOKYOink 2027

～ 変革の実践 ～

既存領域において、製品の絞り込み、高付加価値製品開発、成長分野への投資拡大、省力化・自動化による業務効率化等により事業ポートフォリオの変革を実践し、収益拡大を図ります。また、新たな価値創造に向け、「事業ポートフォリオ戦略推進室」を中心に、R&D強化やM&A検討等に取り組みます。

財務目標

売上高 **480** 億円 営業利益 **20** 億円 ROE **5.5** %

TOKYOink 2024

～ 飛躍への準備 ～

2024年度は現中計最終年度になりますが、計画策定当初に比べ、当社グループを取り巻く環境は想定以上に変化していることから目標達成は難しい状況になっています。収益改善に向けた飛躍への準備として、既存領域の変革に着手し、新規領域への進出に向けた専門部署「事業ポートフォリオ戦略推進室」を新設しました。

財務目標

売上高 **460** 億円 営業利益 **12** 億円 ROE **2.6** %

長期ビジョン達成に向けた主な施策

| | |
|-------|---|
| 資本政策 | <ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株式の縮減 ● 債権流動化、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善/不要な資産の圧縮 ● 自己資本比率の最適化 ● 株主還元の実現(配当政策・自社株買い) |
| 成長戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ変革(既存・新規) |
| 非財務施策 | <ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンス体制の強化 ● サステナビリティ経営の推進 ● IR活動の強化を通じた企業価値向上 ● 事業リスク低減 |

サステナビリティ経営の推進

■ サステナビリティの基本的な考え方

「環境・社会・経済」の観点において持続可能な状況を実現する経営に対する関心が高まっています。東京インキグループはサステナブルな社会の実現を目指し、さまざまな社会課題解決に向け、どのような貢献ができるかを常に考え企業活動を行っています。東京インキグループが健全な企業活動を継続するためには社会からの信頼を高める必要があります。そのために、サステナブル対応製品やTCFD提言に沿った情報開示、地域社会貢献活動および多様な働き方の実現に向けた活動等に取り組んでいます。

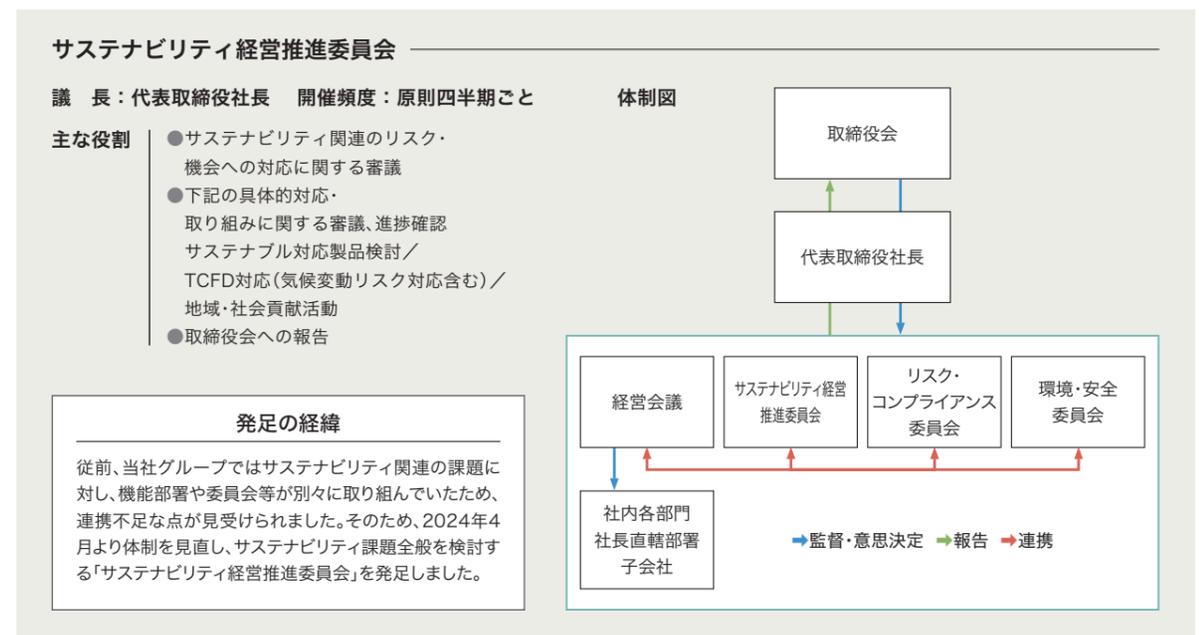
■ サステナビリティに関するガイドライン

当社グループは、健全で透明性の高い経営と事業活動により、企業価値向上を目指すとともに、持続可能な社会の形成に貢献するよう努めます。

- 1 すべてのステークホルダーとの対話を重視し、企業の透明性を高め、社会的責任を果たします。
- 2 当社製品・サービスの提供により、持続可能な社会の形成に貢献します。
- 3 従業員の基本的な人権、多様性を尊重し、安全、健康が確保でき、働きがいのある職場の構築に努めます。
- 4 社会貢献活動を通じて従業員の成長と持続可能な社会の形成に貢献します。

■ サステナビリティマネジメント体制

サステナビリティに関する活動は代表取締役社長を委員長とする取締役会の下部組織であるサステナビリティ経営推進委員会を中心に行っています。委員は全社各部署から偏りなく任命し、サステナビリティの実現に向け真摯に取り組めるよう体制を整えています。サステナビリティに関する活動計画や進捗状況については、定期的に取締役会に答申し、取締役会にて監督・意思決定を行っています。



各種方針はWEBサイトでご確認ください。

▶▶ 環境方針

▶▶ 人権方針

▶▶ 調達基本方針

マテリアリティ(重要課題)

Step 1

メガトレンドの抽出

持続可能な社会(サステナビリティ)の観点から、2030年までのメガトレンドを「地球環境」「人権尊重、人口動態」「信頼、安心・安全」「イノベーション」の4つの項目で抽出しました。

Step 2

メガトレンドからのリスクと機会の分析

サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題と捉えていることから、ステップ1において抽出したメガトレンドと当社グループの事業領域との関連性を考慮した上で、経営に与える重要なリスクと機会の分析を行いました。

Step 3

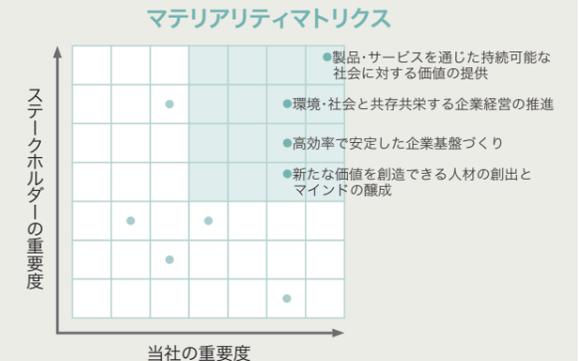
マテリアリティの特定

ステップ2の分析結果を基に、当社グループのパーパス(存在意義)と照らし合わせた上で、2030年に目指す姿からバックキャストして設定した課題を「当社の重要度」「ステークホルダーの重要度」の2軸でマッピングし、それぞれにおいて、重要度が高い4つをマテリアリティ(重要課題)に特定しました。

Step 4

マテリアリティのアプローチ方法の策定

ステップ3で特定したマテリアリティに対して、達成に向けたアプローチをビジネス(必要な製品開発等)、プラットフォーム(環境対応、高効率運営等)、マインドセット(人材育成、企業文化醸成等)の3つの側面から策定しました。



Step 5

経営会議、取締役会での承認

マテリアリティの特定は経営層に定期的な進捗報告を実施しながら進め、最終的に経営会議審議、取締役会決議を経て、承認・決定しました。

特定したマテリアリティ

1 製品・サービスを通じた持続可能な社会に対する価値の提供

2 環境・社会と共存共栄する企業経営の推進

3 高効率で安定した企業基盤づくり

4 新たな価値を創造できる人材の創出とマインドの醸成

マテリアリティへのアプローチ

特定した4つのマテリアリティを達成するためにビジネス(必要な製品開発等)、プラットフォーム(環境対応、高効率運営等)、マインドセット(人材育成、企業文化醸成等)の側面から策定したアプローチごとにKPI・目標値を設定しました。長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」期間中の中期経営計画の中で、目標達成に必要な具体的な施策を決定し、2030年の目指す姿の実現に向けて取り組んでいきます。

| 特定したマテリアリティ | アプローチ | KPI | 目標値 |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| 1 製品・サービスを通じた 持続可能な社会に対する 価値の提供 <ビジネスアプローチ> | ● サステナブル対応製品の充実 | サステナブル対応製品売上高比率 | 50%(2030年度) |
| | ● 市場ニーズの的確な把握 | 新製品売上高比率 | 2025年策定予定 |
| 2 環境・社会と共存共栄する 企業経営の推進 <プラットフォームアプローチ> | ● 気候変動への対応 | GHG排出量削減 | 2013年度比50%削減(2030年度) カーボンニュートラルの実現 (2050年) |
| | ● 人的資本経営の推進と 人権の尊重 | エンゲージメントスコア 東京インキグループ調達基本方針の策定 | 7点(10点中) 東京インキグループ 調達基本方針の策定(2024年) |
| | ● 社会貢献 | 社会貢献活動の参加延べ人数 | 2,500人(毎年) |
| | ● 労働安全衛生 | 度数率 強度率 | 0(毎年) 0(毎年) |
| 3 高効率で安定した 企業基盤づくり <プラットフォームアプローチ> | ● 財務資本戦略 | ROE | 8.0%(2030年度) |
| | ● 高効率化 | 従業員一人当たりの付加価値額 | 13百万円(2030年度) |
| | ● コーポレート・ガバナンス体制の 強化 | 取締役会の実効性向上(定性) | — |
| 4 新たな価値を創造できる 人材の創出と マインドの醸成 <マインドセットアプローチ> | ● 行動指針を体現できる 人材の育成と企業文化の醸成 | パーパス・バリューの 認知度・理解度・共感度 | 認知度100%(毎年) 理解度・共感度:向上のための 施策検討・実施 |

各種指標について

■ サステナブル対応製品

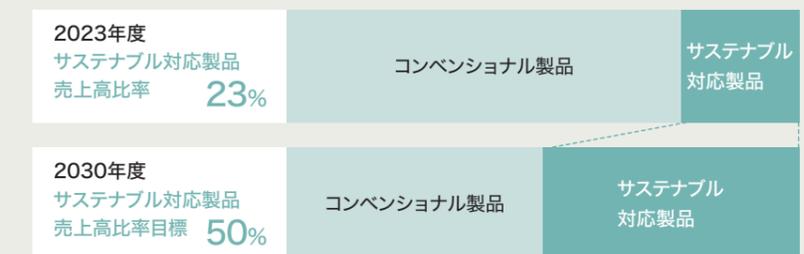
持続可能な社会(サステナビリティ)が重要とされる現代社会では、当社グループの主要3事業の中で作り上げる「伝える」製品、「彩る」製品は、人々の生活の質の向上・充実には必要不可欠です。一方、「守る」製品群の開発は地球環境保全や気候変動、食品ロス等、社会課題の解決に向けてメーカーとして取り組むべき重要なテーマです。当社グループでは、主に、守ることを意識した製品群をサステナブル対応製品として位置づけ、以下のように定義付けしました。

定義

- バイオマス素材の積極的な採用や、生分解、リサイクルに対応した設計を盛り込んだ、環境に配慮した製品
- 従来型の工法ではなく、環境に配慮した持続可能な工法に向けた製品
- 人々の生活や財産を守り、社会課題の積極的な解決に貢献する製品

2023年現在、売上に占めるサステナブル対応製品の比率は23%になります。今後この比率を製品の新規開発、新事業の立ち上げにより倍以上に増やし、2030年度に50%を超えることを目標としています。

サステナブル対応製品の実績と目標



■ 行動指針を体現できる人材の育成と企業文化の醸成

「TOKYOink Vision 2030」を達成するには、新たな価値を創造できる人材の創出とマインドの醸成が重要なマテリアリティとなります。そのために行動指針を評価に組み込むことで上司と日々の活動を話し合い、一步一步行動指針を体現できる従業員を育成することで、当社グループが求めている新たな企業文化が実現すると考えています。また定期的に従業員サーベイを行い、その結果に基づき対策を行うことで、行動指針を体現できる人材と企業文化を求める姿に向かって変革していきます。



代表取締役 社長

堀川 聡

TOP INTERVIEW

創立100周年を大きな契機として、 持続可能な価値を提供し続ける 企業グループへ生まれ変わります

パーパス・長期ビジョンの策定は、 当社グループが生まれ変わるために ある

当社は2023年12月に創立100周年を迎えました。この大きな節目を迎えることができたのも支えてくださったすべての皆様のおかげだと、心から感謝しています。100年続けられたことについて考えると、当社グループが“世の中になくしてはならないもの”を作り続けてきたことが大きな要因であったと考えています。そして、これまで培ってきた100年の伝統を踏まえた上で、私たちが『これからの持続可能な社会のために何ができるのか?』という観点から、改めて「東京インキグループのパーパス(存在意義)」を問い直す大きなきっかけになりました。

次の100年に向けて必ずやらなければいけないことは、持続可能な社会(サステナビリティ)の実現に向けて取り組んでいくことだと捉え、そのためには私たちも“持続可能な会社”に変わっていかなければいけないと考えました。こうして、パーパスを定め、“持続可能な会社”にしていくための最初のマイルストーンとして、長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」を策定しました。

当社グループの祖業はインキ事業ですが、事業で培った経験や技術を活かし、プラスチック着色剤や機能剤を主とする化成事業、さらにはプラスチック成形品やフィルムを主とする加工品事業へと事業を展開し、主要3事業を擁する色彩を扱う化学メーカーとして成長してきました。これからの持続的成長を実現するための経営戦略として、3つの主力事業で社会課題の解決と新たな事業の創出・拡大する《事業ポート

フォリオ変革》を推進していきます。具体的には、既存事業では既存製品群の見直しとサステナブル対応製品の充実、更なる成長が見込まれる加工品事業への積極的な投資を行うとともに、R&D(研究開発)の強化やM&A(会社・事業の経営権の取得)の活用といった異次元の投資を実施して、新たな柱となる新規事業の確立を目指します。新規事業については、2024年7月に管掌取締役を長とした「事業ポートフォリオ戦略推進室」を新設しました。

パーパスの策定を契機に、会社が生まれ変わるためのさまざまな策を練っており、当社グループは今まさに、変革に向けたスタートを切ったのです。

“世の中になくしてはならないもの”を つくることこそ 当社グループの存在意義

創立100周年を機に制定したパーパス《「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する》と、そこに込めた私たちの思いについて、ここで少し解説させていただきます。

サステナビリティが重視される現代社会において、当社グループの主要3事業の中で作り上げる「伝える」製品、「彩る」製品は、人々の生活の質の向上・充実には必要不可欠です。当社グループの印刷インキは情報伝達のための重要な役割を果たし続けており、プラスチック製品においてもさまざまな用途で「伝える」役割を担っています。このように、人と人との間をつなぎ、「伝える」ことで、私たちの暮らしに貢献しています。また、100年の歴史で培われてきた当社グルー

熱い想いを胸に、
挑戦し続けることが大事
その姿勢を評価していきたい



アの《多種多様な色材を材料に混ぜる、練り込む》技術で、身の回りを「彩る」ことで、これからも我々の生活を豊かにしていきます。

一方、「守る」製品群の開発は、地球環境保全や気候変動、食品ロス等、社会課題の解決に向けてメーカーとして取り組むべき重要なテーマです。紫外線や酸素から食品や製品を守る機能性コート剤・マスターバッチ製品、地球環境を守るバイオマス製品、災害から大切な命・財産を守る土木製品、日本の農業を守る機能製品等の開発を進め、リサイクル製品を通じたサーキュラーエコノミーに参画し、地球や私たちの生活を「守る」ことで、社会に貢献しています。パーパスには、こうした“世の中になくなくてはならないもの”を作り続けてきた当社グループの存在価値を引き継いでいくという想いが込められているのです。

新たなサステナビリティ体制で、
社会貢献と持続的成長に挑戦する

当社グループは、サステナブル(持続可能)な社会の実現を目指し、さまざまな社会課題解決に向けて、どのような貢献ができるのかを常に考え、企業活動を行っています。そのため、サステナブルの観点から長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」を策定し、2030年に目指す姿からバックキャストして、4つのマテリアリティ(重要課題)を決定しました。2030年に向けてのマテリアリティは、1.製品・サービスを通じた持続可能な社会に対する価値の提供、2.環境・社会と共存共栄する企業経営の推進、3.高効率で安定した企業基盤づくり、4.新たな価値を創造できる人材の創出とマインドの醸成、となっています。各マテリアリティにアプローチ手法と具体的な目標を設定しています。

目標を達成するために、コーポレート・ガバナンス体制を刷新し、新たなサステナビリティ体制に移行し、

長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」の
4つのマテリアリティ(重要課題)

- 1 製品・サービスを通じた持続可能な社会に対する価値の提供
- 2 環境・社会と共存共栄する企業経営の推進
- 3 高効率で安定した企業基盤づくり
- 4 新たな価値を創造できる人材の創出とマインドの醸成

サステナビリティ経営推進委員会を取締役会直下に設定しました。委員は全社各部署から偏りなく任命し、サステナビリティの実現に向け真摯に取り組めるように体制を整えています。サステナビリティに関する活動計画や進捗状況については、原則四半期ごとに取締役会に答申し、取締役会にて監督・意思決定を行っています。

ROE8.0%以上を目標とした改善と
PER向上を図り、PBR改善を目指す

今期は中期経営計画「TOKYOink 2024」の計画最終年度となります。5つの基本戦略として、1.ESG経営の推進、2.新製品開発・新規事業探索、3.高効率運営体制の実現、4.成長投資、5.資本効率・株主還元を挙げていますが、これらの戦略をアップデートして長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」を策定しています。中期経営計画では2025年3月期営業利益目標を20億円に設定していましたが、計画策定当初に比べて、当社グループを取り巻く環境は想定以上に変化していることから、目標達成は難しい状況にあると認識しています。今後は長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」で掲げているマテリアリティ(重要課題)に取り組むことで、当社グループの成長を目指していきます。中でも、成長戦略としては、事業ポートフォリオ変革が不可欠であると考えていますので、スピード感をもって取り組む所存です。

中期経営計画「TOKYOink 2024」の
5つの基本戦略

- 1 ESG経営の推進
- 2 新製品開発・新規事業探索
- 3 高効率運営体制の実現
- 4 成長投資
- 5 資本効率・株主還元

また、経営目標(KPI)としては、2031年3月期にROE8.0%以上、当期純利益20億円、営業利益28億円、自己資本250億円を設定しました。

資本政策・財務戦略としては、政策保有株式の縮減やキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善、不要な資産の圧縮等を行い、資産効率を重視したキャッシュを創出します。また、強固な財務基盤の確保のため、成長戦略に基づいた投資資金計画を立案し、R&DやM&A等の大型投資に対して、創出したキャッシュや有利子負債を活用しつつ、機動的な資金調達を行っていきます。さらに、配当性向40%以上またはDOE1.0%以上とする新たな配当方針の策定や、2031年3月期まで総額20億円の自社株式取得および消却を計画する等して、株主還元を充実させていこうと考えています。

非財務施策としては、パーパスやマテリアリティの策定とともに、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図りました。具体的には、取締役会の実効性評価を活用して、取締役会の機能向上と企業価値をさらに高めるとともに、過半数を社外役員とする指名委員会・報酬委員会を設置して、客観性と透明性の高いプロセスを確保する体制を構築しました。

今般、更なる株主価値向上への取り組みとして、東京証券取引所から要請された「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に対しての現状分析・評価を行い、改善に向けた今後の方針・目標や具体的な取り組みについて取締役会で検討を重ね、持続的な企業価値向上に向けた取り組みについての方針を策定し、開示しました。具体的には、事業ポートフォリオ

変革をメインとする成長戦略と、資本政策・財務戦略の実行によって8.0%以上を目標としたROEの改善、非財務施策を実施してPERの向上を図ることで、PBRの改善を目指してまいります。

経営指標やマテリアリティのKPI等、これまでの当社グループと比べるとアグレッシブでチャレンジングな設定となっています。さまざまな目標を掲げていますが、私自身がもっともこだわりたいのはROE8.0%以上です。当社グループの現在の株式市場からの評価を受け入れ、マテリアリティを軸とした変革を断行することで、この目標を是が非でも達成したいと考えています。

製品・サービスを通じて 持続可能な社会に対する 価値を提供する

今後は、製品開発と人材の育成・創出が大きな課題と認識しています。まず、製品開発については、全事業を通じてサステナブル対応製品の比率を向上させていくことが、社会課題の解決と当社グループの成長に直結するものと捉えており、対象となる製品の1つは環境負荷を低減する製品、もう1つは高機能で社会を守る製品という分類になります。具体例で言いますと、バイオマス材料を使用することで、GHG排出量削減に貢献している高バイオマスオフ輪インキやライスインキ。また、食品包装への使用で内容物の消費期限を延長でき、フードロス低減につながる鮮度保持剤のように、最終製品に機能を付与することで環境負荷低減や社会に貢献している製品。防災、水資源確保、農業の発展、感染症対策といった視点から、製品に高い機能性を付与して開発された製品等が挙げられます。

事業別に見ていきますと、インキ事業については、早くから環境に対応した製品を開発しており、今後も顧客・社会ニーズに対応した製品を開発していきます。化成品事業については、1つはサーキュラーエコノミーに参画すること。もう1つはバイオ系と呼ばれる

環境にやさしい素材を使ったプラスチック製品を開発していきます。加工品事業は、永年培った合成樹脂の技術を生かした各種土木資材と、環境負荷が少なく、短い工期で済む工法を合わせて提案することで、防災・減災といった社会課題の解決に貢献していきます。

気候変動対応については、2030年にGHG排出量を50%削減(2014年3月期比)、2050年にカーボンニュートラルの実現を目指しています。その実現に向けて、2024年3月よりTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言の賛同企業や金融機関が議論する場であるTCFD コンソーシアムに加盟しました。また、大阪工場への再生可能エネルギー電力の導入を実施して、再生可能エネルギー電力比率を約10%(国内グループ会社)にしました。現在は、太陽光発電設備の導入検討を開始しています。

マテリアリティの解決に向けて、 経営方針に連動する人事戦略を策定

当社グループでは《新たな価値を創造できる人材の創出とマインドの醸成》というマテリアリティ(重要課題)の解決に向けて、経営方針に連動する人事戦略を策定しました。パーパスを貫き、あらゆる変革を実行するには、従業員のチカラが必要です。当社グループの一人ひとりが自ら考えて積極的に行動するために、《挑戦し続ける、イノベーションで価値を創造する、共に成長する》をバリュー(行動指針)としました。

バリュー(行動指針)

- 1 挑戦し続ける
- 2 イノベーションで価値を創造する
- 3 共に成長する

そして、持続可能な成長を続ける会社になっていく

ためには、当社グループの従業員がパーパスに共感し、バリューを理解・実践し、組織に浸透させることが不可欠であると考えています。そのため、部門・部署・個人目標を設定する際には、常にパーパスを意識させ、関連付けることを徹底させています。

また、バリューを理解・実践している人を評価することが重要だと捉え、人事制度を改定して人事評価の1つとして「バリュー評価」を組み入れました。特に、課題や問題に対して果敢に取り組もうとする姿勢こそが大切なものと捉え、時に報われないことがあっても決してあきらめることなく、「挑戦し続ける」部分に「バリュー評価」の重点を置いています。こうした制度変更が従業員のモチベーションの向上につながって行動の在り方自体を変えるとともに、会社全体が一つのベクトルに向かっていけば、パーパスの実現につながるものと確信しています。

バリュー評価を組み入れた人事評価制度以外にも、将来のキャリアを選択できる制度、場所や時間に縛られない柔軟な働き方、生活と仕事の両立を支援する育児・介護支援施策等、社内環境の整備を進め、多様な人

材が活躍できるようなダイバーシティを推進しています。

また、人材育成については、新入社員から管理職までの階層別研修や人材ポートフォリオに基づいた人材配置、従業員の異動希望を考慮した社内公募制度を設けて、新たな価値を創造できる人材の創出を目指しています。

「多様な人材の育成」については、企画や開発等の女性が活躍できる職域を広げるとともに、将来的に管理職を担うアシスタントマネジメント職の女性比率向上を進め、管理職に求められる研修等の実施を進めています。「多様な人材の確保」についても、新卒採用における外国籍人材の採用や、専門性を有した中途社員の採用を行っています。この2点を強力に推し進めるために、2030年の目標として女性管理職比率20%、中途採用社員管理職比率30%を設定しました。

創立100周年を契機に、次の100年に向かって当社グループは大きく変わろうとしています。私たちはこれからも挑戦し続けることで、ステークホルダーの皆様と共に成長していきます。

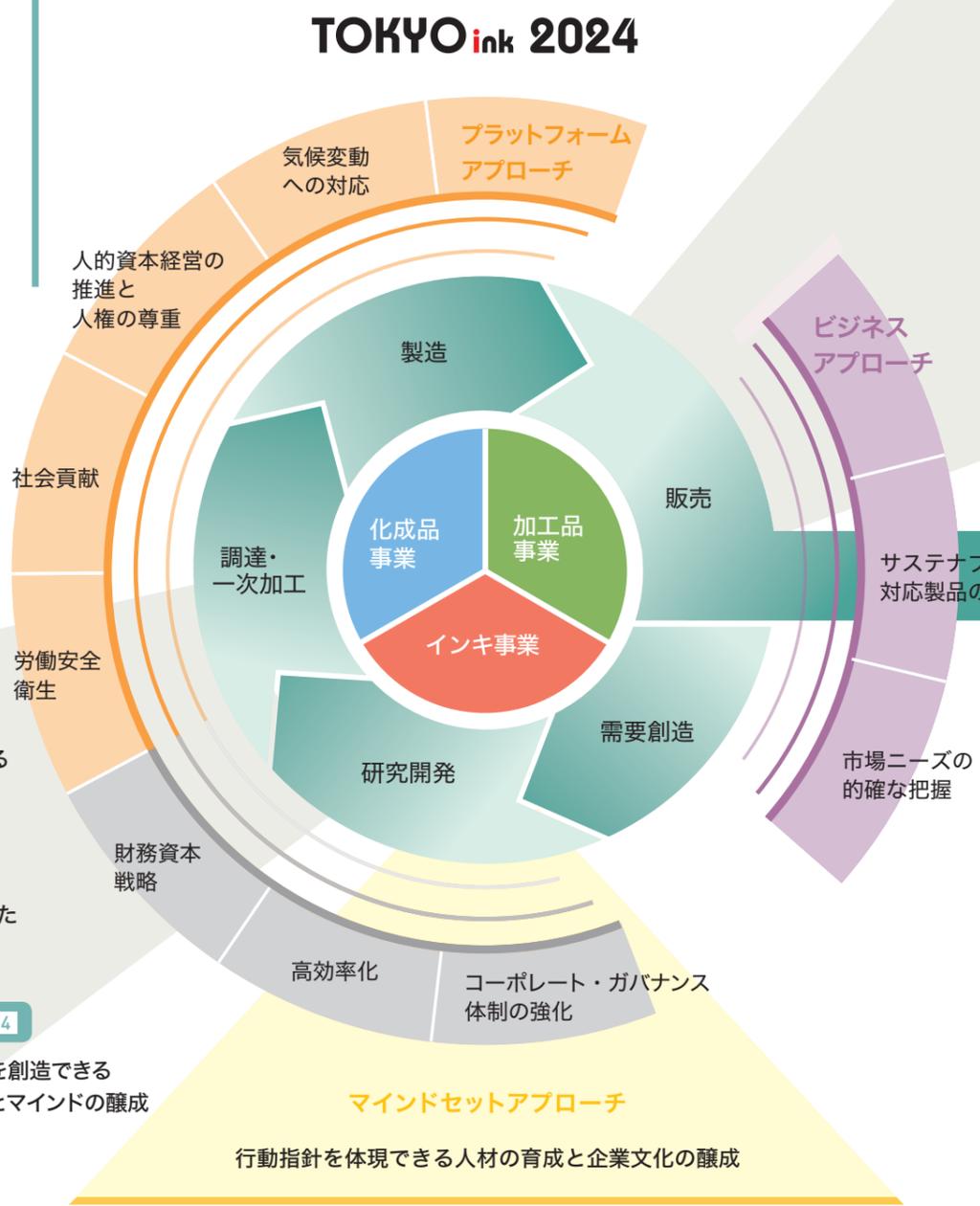
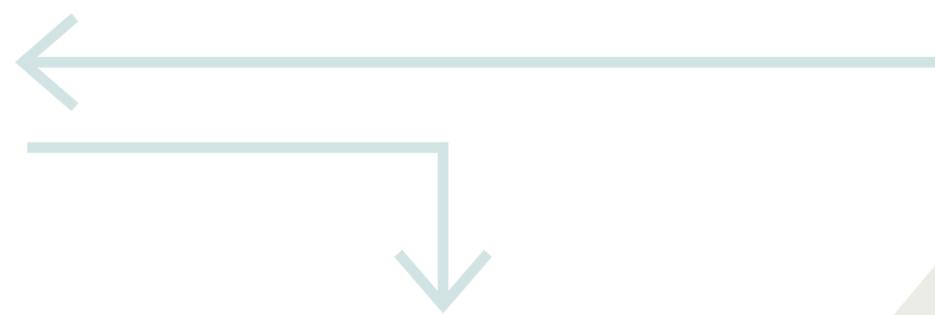
事業ポートフォリオの変革と 資本効率の向上に向けて、 全力を尽くしていきます



価値創造モデル

INPUT

| | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| 人的資本 連結従業員数 684 人 | 財務資本 総資産 524 億円 |
| 製造資本 生産拠点数 12 拠点 | 自然資本 エネルギー消費量 10,178 kl |
| 知的資本 研究開発費 12 億円 | 社会関係資本 顧客数 2,932 社 |



OUTCOME

TOKYO ink Vision 2030

持続可能な価値を提供し続ける企業グループへ

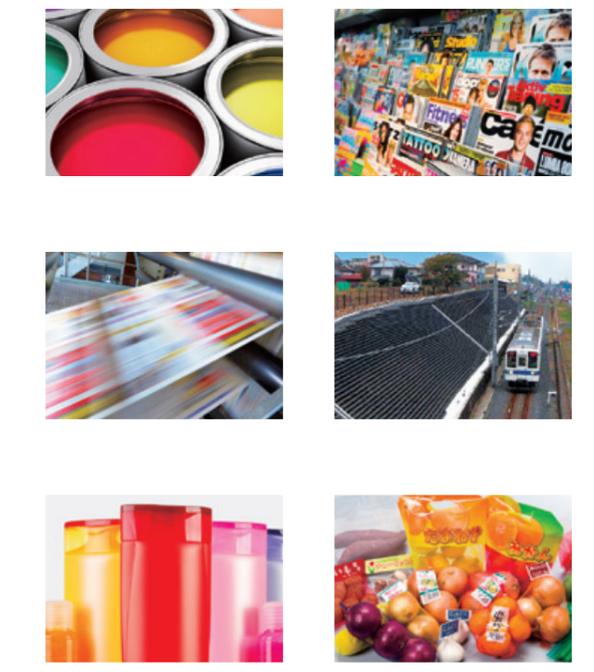
| 経済的価値 | 社会的価値 |
|----------------------|---|
| 売上高 500 億円 | サステナブル対応製品比率の向上 GHG排出量削減 ▲50% (2030年) <small>*2013年度対比・Scope1、2</small> |
| 営業利益 28 億円 | パーパスとバリューの浸透 エンゲージメントスコアの向上 |
| ROE 8.0 % | |

PURPOSE (存在意義)

「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する

OUTPUT

- オフセットインキ
- グラビアインキ
- インクジェットインク
- 着色剤マスターバッチ
- 機能性付与添加剤マスターバッチ
- 着色コンパウンド
- 機能性コンパウンド
- ネットロン®
- 一軸延伸フィルム
- 土木資材
- 農業資材



MEGATREND

- 地球環境
- 人権尊重 / 人口動態
- 信頼 / 安心・安全
- イノベーション

- マテリアリティ 1**
製品・サービスを通じた持続可能な社会に対する価値の提供
- マテリアリティ 2**
環境・社会と共存共栄する企業経営の推進
- マテリアリティ 3**
高効率で安定した企業基盤づくり
- マテリアリティ 4**
新たな価値を創造できる人材の創出とマインドの醸成

マインドセットアプローチ
行動指針を体現できる人材の育成と企業文化の醸成

事業別戦略



インキ事業

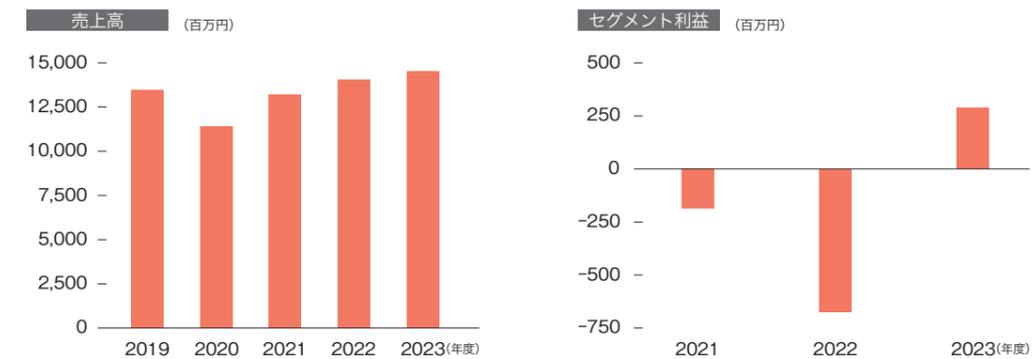
事業概要

| | |
|------------|---|
| オフセットインキ | 折込チラシ、パッケージ、書籍、新聞等紙を媒体とする印刷用インキを提供 紫外線硬化型(UV)インキや環境負荷低減製品も広くラインナップ その他、印刷に必要な補助剤や印刷関連資材、機械システム販売も実施 |
| グラビアインキ | 食品用パッケージやトレー、紙袋や包装紙、医薬、生活雑貨等さまざまな分野に対して、印刷用インキやコーティング剤を提供 インキはバイオマス原料を使用した環境配慮製品やデザイン性に優れた意匠性インキ等、コーティング剤は印刷物にさまざまな機能を付与する機能性製品を供給 |
| インクジェットインク | デジタル時代に合わせ、グラフィックスから産業用途まで、高機能かつ環境対応が求められる分野で、幅広い用途に対応したカスタムメイドインクジェットインクを供給 建築資材用途等の自社製品と主に印刷機メーカーからの受託製品に分類 |

提供価値

| | | |
|-----------------------|--|--|
| CO ₂ 排出量削減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 低温乾燥オフセット輪転インキの提供 ● 環境負荷低減製品の市場展開 ● 機能性製品を活用した包材構成の簡素化・フィルム使用量削減の推進 ● 製品容器のリユースによる環境負荷低減 ● 物流配送効率化 | |
| バイオマス化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 石化資源使用量削減に向けた高バイオマスインキの設計と提供 ● 包材の紙化に対応する機能性コート剤の開発 | |
| 省エネルギー | <ul style="list-style-type: none"> ● 自動化、省力化等の生産効率化 ● 省エネ活動によるエネルギーの削減、再生可能エネルギー等の導入 ● 省電力UVインキ・EBインキの提供 | |
| 食品ロス低減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 食品のロングライフ化に寄与する機能性製品の展開(ガス吸収、防曇、バリア、遮光、UVカット等による内容物劣化対策の提案) | |
| 易リサイクル性 | <ul style="list-style-type: none"> ● 印刷物からの脱墨性に有利なインキ設計 ● モノマテリアル包材用機能性製品の提案(耐熱コート、遮光インキ、ガスバリアインキによる汎用フィルムの機能付与) | |

売上高・セグメント利益の推移



※2021年度期首より全社費用区分の見直しを実施したため、各事業のセグメント利益または損失については2021年度からの数値を記載

直近推移 デジタル化の進行により印刷物需要が減少傾向にある中、売上高は新型コロナウイルス感染症の影響で落ち込んだ2020年度から増加傾向。セグメント利益は赤字であった2021年度、2022年度から一転し、2023年度は黒字転換へ。

2023年度 オフセットインキは、製品販売価格改定の進捗、前期末に実施した固定資産減損処理による減価償却費減少の影響により前年度に比べ売上高・セグメント利益ともに増加。グラビアインキは、製品販売価格改定進捗も物価高に伴う消費意欲低下等により一般包材の需要が落ち込んだ影響で前年度に比べ売上高・セグメント利益ともに減少。インクジェットインキは、建築資材用途等の自社製品が低調であったものの、欧米向けの受託製品需要が回復した影響が大きく、前年度に比べ売上高・セグメント利益ともに増加。

長期ビジョン実績・目標

| | 2023年度実績 | 2024年度目標 | 2030年度目標 |
|---------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 145億円 | 151億円 | 140億円 |
| セグメント利益 | 2.8億円 | 4.3億円 | 6.0億円 |

事業別戦略

市場動向

| | |
|-----------------------|---|
| オフセットインキ | デジタル化の進行に伴うペーパーレスが急速に進み、市場は縮小傾向にあり、今後もこの傾向は継続すると予測されます。 また、小ロット・短納期化も進んでおり、トナー・インクジェットインクにおけるPOD方式等への印刷方式の移行が市場縮小の加速を招く可能性もあります。 |
| グラビアインキ | 汎用インキについては環境問題の影響で徐々に市場は縮小していくと予測されます。一方、フードロス対応等食品包装分野での高機能品の伸長が予測されます。また、ジェネリック医薬品の伸長が見込まれることから、医薬品パッケージ向け製品は堅調に推移すると予測されます。 |
| インクジェットインク | 小ロット化、バリアブル、ロスの少ない印刷方式として世界市場は今後も拡大が予測されます。また、塗装代替でのモビリティ領域やメディカル分野での市場拡大も期待できると予測されます。 |

SWOT分析

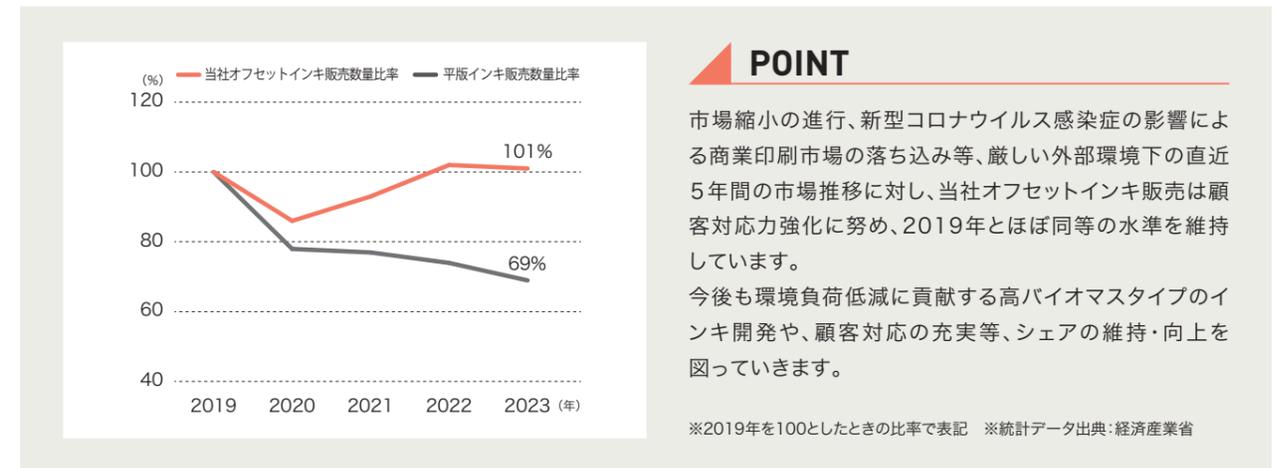
S：強み

- 幅広い粘度領域へ対応可能な分散技術と設備
- 小ロット・カスタマイズ対応

W：弱み

- 生産拠点が限定されている
- 生産設備の老朽化
- 印刷時の消耗材であることによる製品価格の弾力性のなさ
- 海外での生産拠点・販路の不足

当社オフセットインキ販売数量と平版インキ販売数量の比較



O：機会

- 高バイオマスインキ・環境対応製品等の需要増
- 包装資材の高機能化ニーズの高まり
- 世界市場の拡大(インクジェット)
- モビリティ、メディカル分野市場の拡大

T：脅威

- 国内印刷市場の縮小(ペーパーレス・人口減)
- 原材料やエネルギーコスト上昇時の製品価格転嫁の不足や遅れ
- 安価な新興国製品の伸長

| 長期戦略 | 2030年のあるべき姿 | 今後の取り組み |
|---|---|---|
| ● オフセットインキ 市場規模に対応した事業運営体制へ | ▶▶▶ ● オフセット輪転インキでトップクラスのシェアへ | ▶▶▶ ● 重要顧客を中心とした販売・技術対応の強化 ● 製品ポートフォリオの見直し(同業他社との協業、オフセット輪転インキへの資源集中等) |
| ● グラビアインキ 機能性製品を軸とした事業規模の拡大 | ▶▶▶ ● 食品ロス低減・CO ₂ 排出量削減に貢献する非化石由来製品の販売拡大 ● 自動化・省人化生産および受注体制の確立 ● 海外展開(生産拠点確保と販路拡大) | ▶▶▶ ● 機能性インキ・コーティング剤の開発体制強化 ● 包材設計可能なコンバーターとの取り組み強化 ● 生産設備の更新 ● 海外での委託生産先の探索 |
| ● インクジェットインク 産業用インクジェットで価値を創造 | ▶▶▶ ● 受託メーカーとして生産数量の確保と事業規模の維持 ● 産業用途、自社製品の展開による高収益化 | ▶▶▶ ● 受託先との強固な協業枠組みの構築 ● EB(電子線)技術と販売枠組みの確立 ● 塗装代替：モビリティ領域でのプロモーション強化 |
| ● サステナブル対応製品比率の拡大 | ▶▶▶ ● バイオマス度を上げた付加価値の高い製品販売 | ▶▶▶ ● 生物由来原材料を活用した環境負荷低減製品、サステナブル対応製品の開発・提供 |
| ● 事業内ポートフォリオの見直し | ▶▶▶ ● 主要3製品(オフセット・グラビア・インクジェット)の最適プロダクトミックスの確立 | ▶▶▶ ● 将来構想に合わせた資源配分の検討 |

事業別戦略



化成品事業

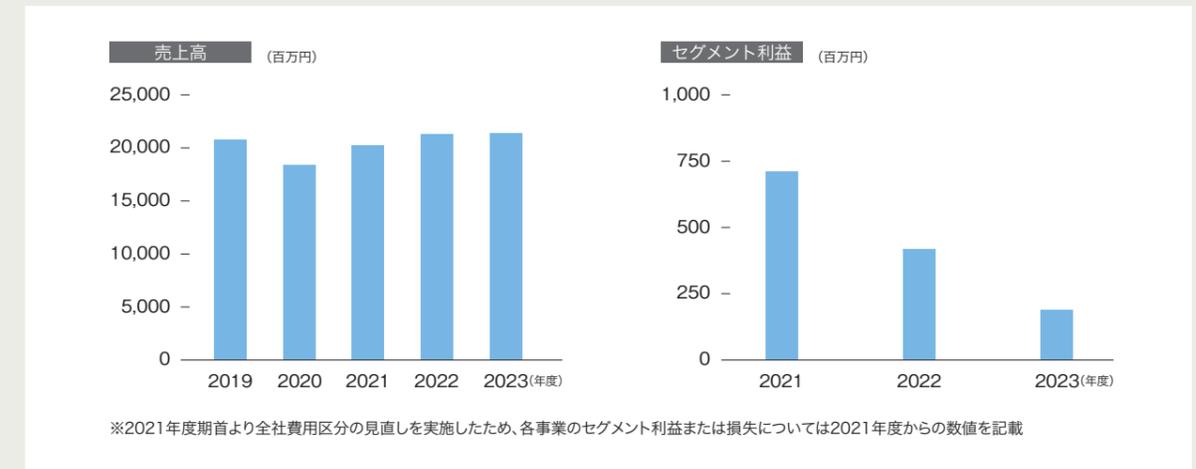
事業概要

| | |
|------------|--|
| プラスチック用着色剤 | 自動車、家電、容器、フィルム等の着色用として、マスターバッチ、リキッドカラー、ドライカラー等、成形条件や使用樹脂に応じた着色剤を提供 |
| 機能性マスターバッチ | プラスチックに耐候性、難燃性、導電性等の各種機能を付与する機能性添加剤マスターバッチの広いラインナップ 各種生分解性樹脂用マスターバッチや成形機洗浄用製品等もラインナップ |
| 樹脂コンパウンド | 汎用樹脂、エンブラ樹脂に着色剤、添加剤、各種フィラーを高濃度に配合・混練したコンパウンドを提供 クリーン工場でのコンパウンド加工が可能 |
| その他 | 粉末樹脂であるパウダーレジン、3Dプリンター用フィラメント等の各種機能性製品等 |

提供価値

| | | |
|-----------------------|---|--|
| CO ₂ 排出量削減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 常温分散での製品化 ● 生産拠点での再生可能エネルギー活用 ● 機能性マスターバッチ活用による最終製品ライフサイクルの延長 | |
| バイオマス化 | <ul style="list-style-type: none"> ● バイオマス原材料での製品化 ● 植物油をベースとしたリキッドカラーの拡販 | |
| 省エネルギー | <ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーの活用 ● 自動化、省力化等の生産効率化 | |
| 易リサイクル性 | <ul style="list-style-type: none"> ● 加工助剤マスターバッチ使用によるリサイクル樹脂の劣化防止 ● モノマテリアル化に寄与する機能性マスターバッチの開発 | |
| 廃棄物削減 | <ul style="list-style-type: none"> ● PIR(ポストインダストリアルリサイクル)、PCR(ポストコンシューマーリサイクル)の活用 ● 自動車プラスチックリサイクルへの参画 | |

売上高・セグメント利益の推移



直近推移 環境対応の加速化や新型コロナウイルス感染症以降の消費動向の変化により、プラスチック製消耗材の需要は減少傾向にある中、原材料価格は高止まりで推移。売上高は製品販売価格の改定が一定程度進捗したことで横ばいから微増傾向にあるが、セグメント利益は市場環境の変化による製品販売数量減、原材料価格・エネルギーコスト上昇を吸収しきれず減少傾向。

2023年度 国内自動車生産の増加により自動車用途製品は好調に推移も、包装材・容器用途製品は消費意欲低下および環境対応影響等により厳しい状況。一方、タイ国連結子会社の業績は好調に推移。

長期ビジョン実績・目標

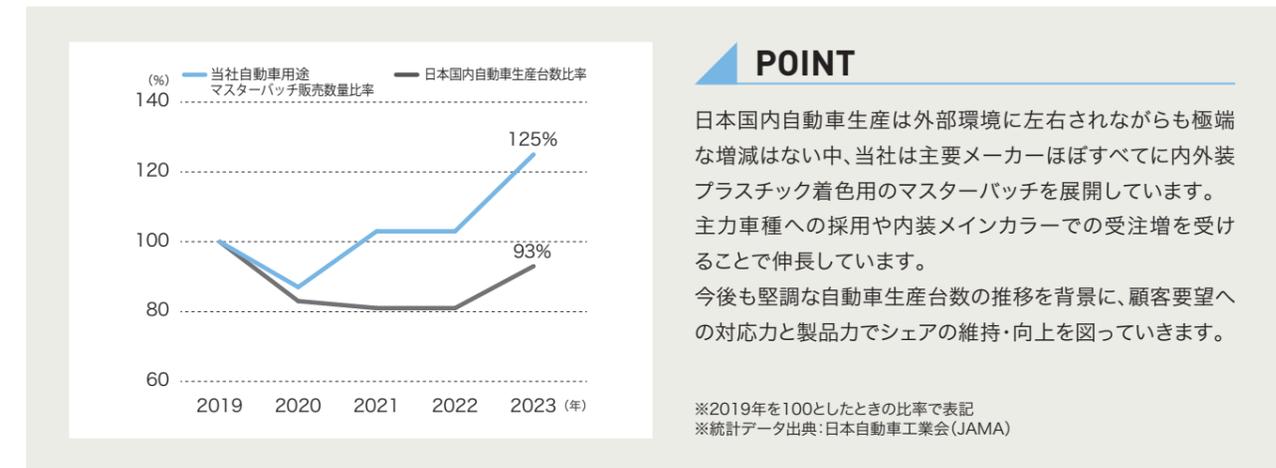
| | 2023年度実績 | 2024年度目標 | 2030年度目標 |
|---------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 213億円 | 224億円 | 220億円 |
| セグメント利益 | 1.9億円 | 5.1億円 | 7.0億円 |

事業別戦略

市場動向

| | | | |
|--------------|--|--------------|--|
| <p>一般包材</p> | <p>環境、SDGs対応の高まりからプラスチック包材の汎用品市場の縮小傾向は継続するものと予測され、リサイクル性等の観点からも、汎用品向けの着色剤市場も同様に縮小局面にあると考えています。</p> | <p>機能性包材</p> | <p>一般包材の縮小に対し、鮮度保持やモノマテリアル対応等の高機能品、リサイクル対応製品の伸長が期待されており、機能性マスターバッチに対する需要は今後、高まっていくことが予測されます。</p> |
| <p>自動車用途</p> | <p>国内自動車生産台数は当面堅調に推移するものと予測されます。 内外装の着色用途以外の高機能・高意匠性製品等の開発需要も高まると予測しており、伸長が期待されます。</p> | <p>農業用途</p> | <p>国内就農人口減少により市場縮小が予測されます。</p> |

当社自動車用途マスターバッチ販売数量と日本国内自動車生産台数の比較



SWOT分析

S：強み

- 環境対応製品の拡充
- 樹脂メーカー、自動車メーカーとの関係
- グローバル展開企業との協業関係
- クリーン工場の保有
- 海外拠点の活用
- 高効率な小ロット生産体制

W：弱み

- 消費動向に左右されやすい製品構成
- 既存製品市場の成熟化
- 生産設備の老朽化

O：機会

- カーボンニュートラル・バイオマスの需要
- サーキュラーエコノミーの台頭
- 上流、下流に重要顧客資産が豊富
- クリーン工場を活用した機能性素材の対応

T：脅威

- 脱プラスチックの加速
- 原材料供給不安

| 長期戦略 | 2030年のあるべき姿 | 今後の取り組み |
|----------------------|---|--|
| ● サステナブル対応製品開発と製品の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ● 既存製品群の高収益化 ● 新規分野・事業による収益の獲得 | <ul style="list-style-type: none"> ● 不採算製品の見直し ● ニーズに合わせた製品開発の強化 ● コア技術・要素技術の応用と協業先の探索 ● 加工先のM&A探索 |
| ● サーキュラーエコノミーへの参画 | <ul style="list-style-type: none"> ● リサイクル樹脂(資本参加先等)を活用した製品群への転換 ● サプライチェーンの中での資源循環スキームへの参画 | <ul style="list-style-type: none"> ● リサイクル樹脂の製品適合性確認 ● パートナー探索 |
| ● モビリティ領域の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自動車用製品でのシェア拡大 ● 次世代モビリティ分野への製品供給 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自動車メーカー・樹脂メーカーからの情報収集、顧客要求への対応 ● ニーズ調査 |
| ● ヘルスケア領域の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ● 川下製品への参入、拡大 ● 生体適合製品の拡販 | <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル展開企業との協業 ● ブランドオーナーとの関係確立 |
| ● デジタルデバイス領域の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新規デジタルデバイス素材の確立(クリーン工場活用) | <ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発機関との提携検討 ● 表面処理、リキッド化、押出技術の高度化 |

事業別戦略



加工品事業

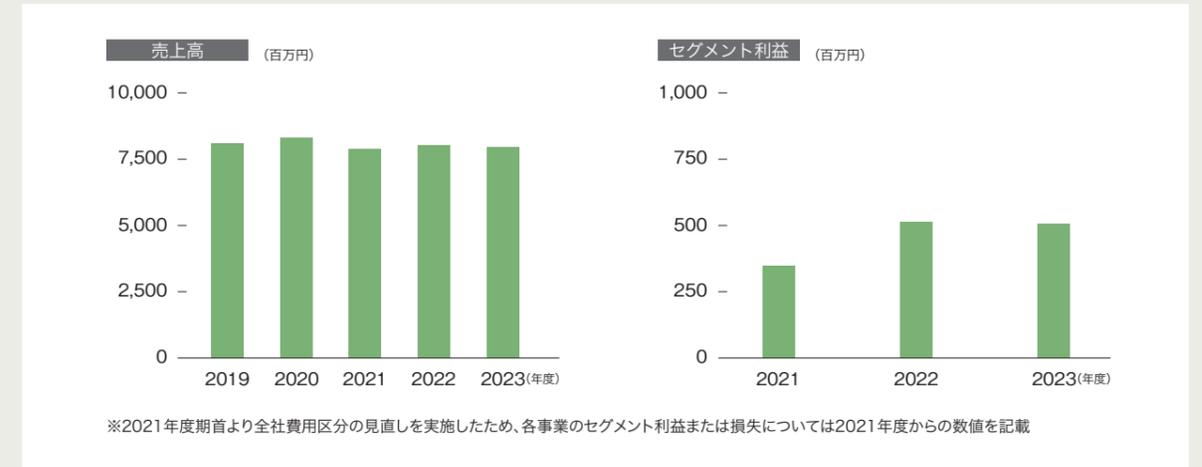
事業概要

| | |
|----------------|--|
| <p>包装資材</p> | <p>青果物、お菓子、コイン、石鹼等の包装に使用されているプラスチックネット包装やフィルム包装等、独自の加工技術による幅広い分野での包装資材の提案・提供 *関連セグメント: ネットロン® (包材)・一軸延伸フィルム</p> |
| <p>工業・農業資材</p> | <p>回転異型成形技術を駆使したろ過フィルター等の工業資材、さまざまな加工技術を組み合わせることで農作物の育成をコントロールする農業用資材等、幅広い分野における各種樹脂加工品の提供 *関連セグメント: ネットロン® (工材)・農業資材</p> |
| <p>土木・環境資材</p> | <p>成形加工品テラセル® / グランドセル® (ジオセル)を中心に、災害復旧、防災対策、のり面補強、軟弱路盤補強等さまざまな用途の土木・環境資材を提供 資材提供だけでなく、状況に応じた各種工法と資材を一括提案することで、付加価値の高いソリューションを提案 *関連セグメント: 土木資材 ※ テラセル® は株式会社日本ランテックの登録商標です。</p> |

提供価値

| | | |
|-------------------|--|--|
| <p>インフラ整備</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 国土強靱化計画に対応した工法・部材供給(土木資材) ● 交通ネットワーク・ライフラインの維持、対策 | |
| <p>水資源確保</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 水処理用資材による飲料水確保、工業用水・農業用水の確保 | |
| <p>防災・減災</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 災害被災地の復旧・復興(激甚化する風水害や切迫する大規模地震等への対策) ● 災害被害を未然に防ぐための製品・工法の提供 | |
| <p>省エネルギー・省力化</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● ジオセル工法での容易な施工性と輸送エネルギーの低減 ● 簡易包装フィルムの提案 ● 農業ハウスでのエネルギー負荷削減 | |
| <p>廃棄物削減</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● モノマテリアル製品によるリサイクル適性向上 ● リサイクル材料の活用による廃棄物削減 | |
| <p>食料資源確保</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 通気性包材による食品劣化防止 ● 持続可能な食料生産システムの構築に貢献できる高機能農業資材の供給 | |

売上高・セグメント利益の推移



直近推移 水処理用資材や防災・減災用途土木資材製品等は好調に推移するも、農業資材の汎用製品の需要が減少していること等により売上高はほぼ横ばいで推移。セグメント利益は高付加価値製品比率の向上により増加傾向。

2023年度 ネットロン® は主力の水処理用資材の需要が一服した影響により前年度に比べ、売上高・セグメント利益ともに減少。

一軸延伸フィルムは製品販売価格改定進捗により、売上高は増加、セグメント利益は販売構成差により減少。土木資材は豪雨災害の復興需要により防災・減災用途製品が好調に推移したことで、前年度に比べ売上高・セグメント利益ともに増加。

農業資材は、保温資材需要の一服、汎用製品需要の低迷により売上高は減少したものの、セグメント利益は前年並みを確保。

長期ビジョン実績・目標

| | 2023年度実績 | 2024年度目標 | 2030年度目標 |
|---------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 79 億円 | 84 億円 | 80 億円 |
| セグメント利益 | 5.1 億円 | 5.3 億円 | 9.0 億円 |

事業別戦略

市場動向

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>ネットロン®</p>  | <p>主要製品である水処理用資材については世界的な水需要の拡大が継続すると予測されます。 一方、一般包材は市場縮小が予測されます。</p> | <p>一軸延伸フィルム</p>  | <p>コイン包装等の汎用用途は市場拡大は厳しいと予測されます。 直進カット性等の特徴を活かした用途探索により、新規市場への進出が期待されます。</p> |
| <p>土木資材</p>  | <p>国策としての国土強靱化計画を背景に防災・減災需要が伸長すると予測されます。 主力製品であるジオセルは施工性・軽量化等の優位性から今後も伸長が期待できます。</p> | <p>農業資材</p>  | <p>国内就農人口減少により市場縮小が予測されますが、温暖化や燃料費対策としての遮熱・保温等の高機能品は伸長が期待されます。</p> |

SWOT分析

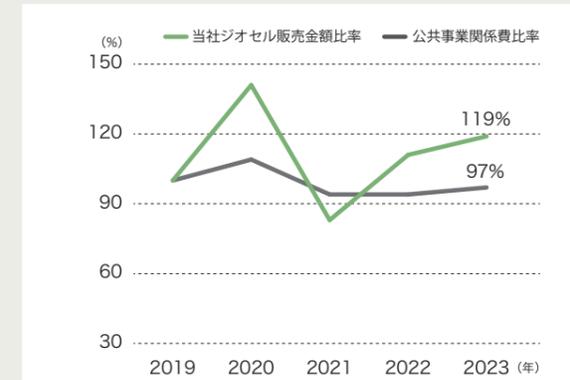
S：強み

- 回転異型成形や一軸延伸等の特徴的な成形加工技術
- 土木分野での技術、生産、設計、施工指導までの一貫対応

W：弱み

- 生産設備の老朽化
- BCP対応

当社ジオセル販売金額と公共事業関係費の比較



POINT

防災・減災対応やインフラ整備等で国の公共事業関係費は一定レベルを維持する中、当社主力製品であるジオセル販売金額は好調に推移しています。
突発的な自然災害影響による増減はあるものの、国土強靱化計画や国土交通省新技術情報提供システム(NETIS)登録等を背景としたジオセル需要は今後も旺盛であり、工法と資材の一貫提案でシェアの維持・向上を図っていきます。

※2019年を100としたときの比率で表記 ※統計データ出典：国土交通省

O：機会

- 世界的な水処理需要の拡大
- 気候変動による自然災害の多発・激甚化
- 国策(国土強靱化計画)対応
- 気候変動対応としての製品開発要求の高まり

T：脅威

- 包材変更によるプラスチックネット市場減
- 海外廉価製品の国内流入
- 造水方法の変更
- 脱プラスチックの加速
- 高齢化による就農人口減(栽培面積減)

| 長期戦略 | 2030年のあるべき姿 | 今後の取り組み |
|-------------|---|---|
| ● ネットロン® 工材 | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ 水処理用資材を基軸とした次世代製品を開発、収益を拡大 ▶▶▶ 安定/最適生産の実行 | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ (ネットロン® 共通) ▶▶▶ 事業の再構築：子会社・委託生産先における最適生産体制の構築 ▶▶▶ 製造管理強化と人材育成 |
| ● ネットロン® 包材 | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ 収益性の高い製品への選択と集中 ▶▶▶ 環境配慮型製品であるバイオマスネットへの転換 | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ 品質向上につながる金型成形技術の高度化 ▶▶▶ 価格是正、銘柄統廃合、長期在庫銘柄の見直し |
| ● 一軸延伸フィルム | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ モノマテリアル用途拡大と薄肉製品への代替 ▶▶▶ 既存フィルム+機能性付与(コーティング等)での新規市場獲得 | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ 顧客ニーズに適應した製品提供 ▶▶▶ マーケティング強化による高付加価値製品の探索・開発 |
| ● 土木資材 | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ ジオセルのトップシェア維持・拡大(ニッチトップ) ▶▶▶ ジオセル国産化(BCP対応) | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ ジオセル工法の施工性、設計法等のブラッシュアップ ▶▶▶ 産学官共同研究等による新規工法開発、特許取得 ▶▶▶ ジオセル国産化による、最適生産体制構築 |
| ● 農業資材 | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ 商社からメーカーへの業態変革 ▶▶▶ 高機能内張りカーテン市場でのトップシェア獲得と高収益体制確立 | <ul style="list-style-type: none"> ▶▶▶ 農林水産省「みどりの食料システム戦略」認定を活用したエナジーキーパーの拡販 ▶▶▶ 遮熱フィルムの製品拡充 |

特集 ① サステナブル対応製品の開発の推進

ビジネスアプローチ

CO₂排出量削減に貢献する

ガイア®VLC

製品概要 世界各地の異常気象や山火事の多発等地球温暖化の影響は強まっており、温室効果ガスの削減が求められ、また企業にとってもサステナブルな経済活動を推進することは社会的責任において必要不可欠な要素となっています。インキ事業において主力のヒートセットオフ輪インキは印刷後の乾燥工程で溶剤を燃焼し石油由来CO₂を排出していますが、ガイア®VLCはこれを限りなくゼロにする製品です。



製品の特徴

インキ中の石油系溶剤に代わり植物由来の溶剤を使用し、30%未満だったバイオマス度を60%以上に増加させることに成功しました。従来の高バイオマス化では石油系溶剤を植物油に置き換える手法が採用されてきましたが、蒸発乾燥方式のヒートセットオフ輪インキでは植物油が増えると極端に乾燥性が低下するため高バイオマス化の妨げとなっていました。ガイア®VLCでは100%植物由来の溶剤を新たに採用し、この問題を一気に解消しました。また、今までのインキと同じ使い方で、従来と遜色のない印刷物を得ることができ、かつ印刷時に排出される温室効果ガスであるCO₂を大幅に削減できます。この製品は低炭素社会の実現に向けて「生産性」と「製品品質」を犠牲にすることなくサステナブルな印刷を実現します。

アクトスガイアVLCの特徴
 従来のヒートセットオフ輪インキで課題となる乾燥性の低下、石油系溶剤による環境負荷の軽減、印刷時のCO₂削減を実現し、印刷物の品質向上に貢献しています。

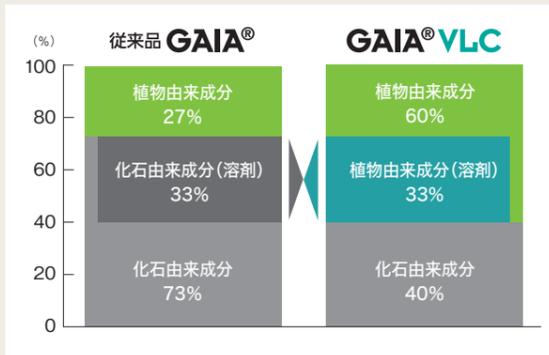
植物由来成分 60%
 植物由来成分 (溶剤) 33%
 化石由来成分 40%

植物由来成分 27%
 化石由来成分 (溶剤) 33%
 化石由来成分 73%

当社独自マークとして展開している『ハイバイオマスインキマーク』を印刷物に使用することができます。

社会での活用

ガイア®VLCは温室効果ガスであるCO₂のサプライチェーン排出量の観点においてScope1(自社内での燃料燃焼)やScope2(他社から供給されたエネルギーの自社使用に伴う間接排出)の削減はほとんどありませんが、Scope3の中で「製品の使用」や「製品の廃棄」で大きな削減効果をもたらします。一方でヒートセットオフ輪インキ製品の一生(LCA)で考えた場合に最も温室効果ガスであるCO₂を排出するのは「製品の使用」や「製品の廃棄」の側面でもあり、製品のバイオマス度を上げることは温室効果ガスであるCO₂削減に最も効果的な手段となります。現在全国オフ輪印刷機台数は800台弱となりました。仮にすべての印刷機がガイア®VLCを使用すると印刷中に排出される年間8万tのCO₂を削減することができ、これからの低炭素社会実現に向け大いに期待できます。



災害対策で貢献する

ジオセル (テラセル®/グランドセル®)

製品概要 ジオセル(テラセル®/グランドセル®)は高密度ポリエチレン製の帯状シートを超音波溶着し、蜂の巣状の連続した複数のセルを有するハニカム構造の製品です。耐候性と耐薬品性に優れているため酸性土・アルカリ性土等の土壌環境において十分に耐久性を持っています。本製品を広げて展開した後、セル内に砕石や現地発生土を充填・締固めすることで、セルが中詰材を拘束し強度増加を図っています。



製品の特徴

本製品は軽量でコンパクトに折り畳まれているため、大型重機を用いることなく容易に運搬ができ、広い保管場所が必要ありません。主に斜面保護や地盤補強等の用途で建設現場に用いられ、いずれの用途においても簡単で素早い施工性により省力化に貢献しています。特に災害復旧においては早期復旧に効果を発揮します。他工法と比較して使用する部材が少なく、施工手順は製品の展開と中詰材の充填・締固めを繰り返す簡単な作業です。また、コンクリートを打設しないため養生が不要で施工期間の短縮が可能です。建設現場はさまざまありますが現場状況に応じて曲線部の調整や端部処理が現地で容易にでき、ある程度の軟弱地盤に追従し高い柔軟性と適応力により幅広い現場で活用できます。

社会での活用

インフラ整備、電力や道路、鉄道の施設保全・改修や維持管理コストの削減、インフラの長寿命化に活用することで公共投資の効率性が高まります。近年は甚大化および頻発する降雨災害が増えているため自然災害から斜面保護することで災害リスクの軽減と被害の抑制につながり、防災対策や災害復旧に貢献しています。東日本大震災や能登半島地震では、被害もなく安



全性が確認されています。さらに環境保護や生態系の維持に活用することでグリーンインフラの整備になり、環境への負荷を低減し持続可能な開発目標(SDGs)の達成に寄与します。ジオセル(テラセル®/グランドセル®)は安全な社会の実現に向け、数多くの実績を背景に、今後も多方面へ活用方法を拡大し続けることで社会に貢献します。



特集 ② 高効率で安定した企業基盤づくり

プラットフォームアプローチ

東京インキグループの長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」では、長期ビジョン達成に必要なマテリアリティ(重要課題)である「高効率で安定した企業基盤づくり」に対するアプローチとして「高効率化」を掲げています。そのためには営業、生産・技術、管理の各部門ごとの「高効率化」はどうあるべきなのか。課題や取り組み、目指す姿について3人の部門長からのメッセージをお伝えいたします。



取締役・常務執行役員
営業部門長兼市場開発本部長
高松 典助



取締役・常務執行役員
生産・技術部門長兼事業ポートフォリオ戦略推進室長
浦田 浩之



取締役・常務執行役員
管理部門長、IR統括
中村 真次

プラットフォームアプローチ 営業部門

インキ事業、化成品事業、加工品事業の3事業での高効率事業運営による製品収益力の強化



取締役・常務執行役員
営業部門長兼市場開発本部長 高松 典助

過去、3年を振り返るとコロナ禍、原油・ナフサ高騰による消費の低迷と需要構造の変化を経験、当社グループの収益も厳しい状況が続きましたが、2024年3月期には営業利益7億6千8百万円と収益を回復させました。

改めて身にしてみたことは、会社の存在意義となる“伝える、彩る、守る”パーパスの重要性です。それらを具現化した製品、差別化製品やオンリーワン製品、環境対応製品は外部環境が厳しくとも堅調に推移、VUCAといわれる予測困難の時代だからこそ高効率な事業運営があらためて重要なことを教えてくれたわけです。

それには当社グループのバリュー(行動指針)“挑戦し続ける”“イノベーションで価値を創造する”“共に成長する”それらを実際に評価反映する新人事制度改革も後押しする内容となっています。

日本全体の総需要が減少する中、既存事業は経営資源の最適配分で収益基盤を構築し、収益性を犠牲にした競争市場から、マーケット戦略を明確にした差別化製品を軸とした独自製品を市場に投入し全体の収益力を上げていく施策をとります。

当社グループのサプライチェーンでの位置づけは中間製品を扱うことが多く、上流下流に有力な顧客資産を持ち、先端のニーズに合わせたものづくりの機会が多くあるのも特徴です。

・**インキ事業** 市場の縮小が見込まれる出版・商業用オフセットインキについては戦略顧客を明確にして確実にシェアを伸ばし収益を確保します。業界初となるバイオマス溶剤を使用したガイア®VLC (PAT取得)等サステナブル対応製品を市場に投入し顧客のCO₂削減を支援し顧客満足度の向上を目指します。

グラビアインキは包装資材のモノマテリアル化に

寄与するヒートシールコート材、バリアコート剤(HP)を主軸にレンジアップ機能性インク、高濃度遮光インク等差別化製品で確実に収益を上げていきます。インクジェットインクは産業用を中心にオンリーワン製品で医療・建材を含め高付加価値製品を上市します。

・**化成品事業** 一般包材マスターバッチ(MB)はフードロス、一般包材の需要減少が今後も継続する見込みですが、サーキュラーエコノミーへの参画、成形サイクルアップMB、リサイクル用機能性MBやクリーン工場で生産される機能性MB・CP等は差別化製品を戦略製品としてマーケットへ投入していきます。

また、工業用分野では自動車生産増に合わせ当社MBも増加傾向にあり、今後も収益基盤としていきます。

・**加工品事業** ネットロン®工材等は水処理部材として世界的な水資源の確保に寄与しています。土木のジオセルにおいては設計から生産、施工まで独自のビジネスモデルは国土強靱化で高まる防災・減災需要に役立てていくことで日本のインフラを支えています。

このような各事業の営業戦略に注力できるような体制を整備していくことが、営業部門としての高効率事業運営であり、製品収益力の強化につながると考えています。

プラットフォームアプローチ 生産・技術部門

生産・技術部門の高効率化として「ムダのない職場づくり」を実現

生産・技術部門の業務は主たる製造工程の他、受注、生産管理、品質管理、出荷、技術まで多岐に亘り、それぞれが工程としてつながっています。業務を行う流れや手順等のプロセスを改善したり、AIやシステムを導入して機械化を進めたりといったことが効率化の方法として挙げられます。また、将来の人口減少も想定される中、生産ラインの省力化、自動化の構築も急がれています。自動化設備の検討については、開発部を中心に材料投入から製造、製品の梱包、搬送までのモデルラインの構築を進めています。今後の生産設備に活かせる技術を高め、工場へのフィードバックを行い高効率な生産体制構築を進めていきます。

一方、設備以外の面では業務の流れや手順等にムダ・ムラ・ムリがないかの見直しに重点を置いています。現在、生産・技術部門では「生産力強化活動」の一つとして、5S活動の強化を行っています。今さらと感じる方もいるかと思いますが、「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の5つのステップを通して、職場のムダを排除し、作業効率を高めることを結果として求めています。「整理」では不要なものを処分し、「整頓」で必要なものをいつでも誰でもすぐに取り出せるようにします。「清掃」できれいで使いやすい状態を保ち、「清潔」によって「整理・整頓・清掃(3S)」の環境を常に維持し、「躰」で「整理・整頓・清掃、清潔(4S)」を継続させるためにルールを習慣化していきます。これらの活動をPDCAサイクルで活用して効果を高めています。



取締役・常務執行役員
生産・技術部門長兼事業ポートフォリオ戦略推進室長 浦田 浩之

また、5S活動により製品の品質の安定化が進みトラブルの発生が少なくなり効率化が進みます。さらに職場改善が進むと事故のリスクが減り、安全な職場づくりにもつながっていきます。このように5S活動により、品質・コスト・納期・安全性の向上につながり、結果として生産力が強化されていくと考えています。そのためにも5S活動を単なる整理・整頓にとどめることなく継続的に改善し効率的な職場とするために、全員参加の活動となるよう、2023年度からは各職場から選任した強化委員会を中心としたボトムアップの活動を行い、能動的な行動ができる環境づくりも進めています。また、課題を見つける目を養うための「気付き力」を高めることを目的とした「エフ付け・エフ取り」活動も進めています。これらの活動を継続していき、時間がかかるかもしれませんが組織の文化として根付かせたいと考えています。

また、業務の効率化を進める上で、もう一つ重要に考えている事項として、誰でも同じレベルで作業できる「標準化」があります。今後は属人的な業務や作業をいかに「標準化」するかについても課題として取り組んでいきます。

プラットフォームアプローチ 管理部門

管理部門のDNAでウェルビーイングな高効率体制を構築



取締役・常務執行役員
管理部門長、IR統括 中村 真次

管理部門は機能別組織です。総務や人事、経理等それぞれの機能ごとに目標を掲げ、遂行しながら、当社グループの企業理念(Vision)、目指すべき企業像(Mission)の実現に向けて、さまざまな創意工夫を行っています。その集合体が管理部門であり、さらにそれらを有機的につなぎ合わせて相乗効果を発揮し、成長ドライバーの礎になることが管理部門長の役割であると考えます。

管理部門のさまざまな機能を駆使して、部門の原点であるコーポレートサービス機能を充実させ、従業員やその他ステークホルダーに対する満足度向上を図り、次の100年に向かって更なる変革へのチャレンジと新たな価値創造を目指します。

その上で管理部門が掲げる「高効率化」は、グループ全体最適の視点に立って、従業員一人ひとりに働きやすい職場環境が享受されることでエンゲージメントが益々高められるように取り組んでいます。また組織はトップダウンからボトムアップへ変革し、高付加価値を生み出す源泉である人材は、自ら考えて行動ができ、不確実な変革の時代の中で困難をしなやかに乗り越える力が求められるのではないかと考えます。以上から、「高効率化」戦略のキーワードとして「IT活用による既存ロールモデル脱却と付加価値訴求」を掲げ、さまざまなアプローチや取り組みを推進していきます。

1. 「高効率化」のアプローチ

- (1) 業務プロセスの見直しと改善
 - ・集約化・標準化・可視化を通じた高品質なサービスの提供
 - ・PDCAサイクルによる継続的な業務改善
- (2) デジタル技術の活用
 - ・ITツールの積極導入、DXによる業務モデルの変革
 - 例：各種申請書の電子化、新しいITツールの積極導入等
- (3) 省力化施策の実施
 - ・労働人口減少に対応した業務の省人化・省力化

2. 高効率化を推進する社員エンゲージメント向上の取り組み

- (1) 柔軟な働き方の推進
 - ・在宅ワークやフレックス制度の導入・活用
- (2) 働きやすい環境の整備
 - ・オフィスカジュアルの推進、自由闊達な雰囲気醸成
- (3) 人材育成とリスクリリング
 - ・DX人材の育成、リスクリリング制度の導入準備
- (4) ダイバーシティの推進
 - ・多様性を重視した職場環境の構築

3. IT・DX化による高効率化の一例

- (1) 総務部
 - ・契約書のAI審査、電子契約、文書管理電子化
- (2) 人事部
 - ・勤怠管理システム、人事労務システム導入、評価制度、申請様式電子化
- (3) 理財部
 - ・請求書発行や経費精算、帳簿保存の電子化、RPA(Robotic Process Automation)の自立開発、定型業務のIT活用による合理化
- (4) 情報システム部
 - ・AI-OCR活用、RPA全社開発、生成AIを活用した生産性向上支援等
- (5) 企画管理部
 - ・HPの大幅リニューアルと情報発信力強化

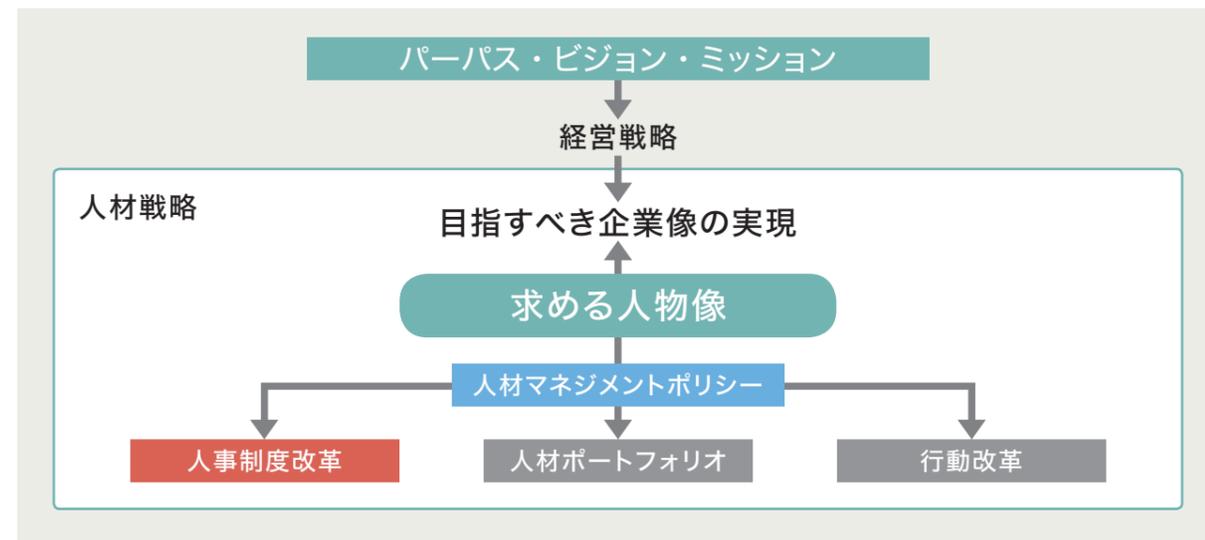
以上のような取り組みを着実に実現し、ウェルビーイング(Well-being)な高効率体制を構築することを目指しています。私たち管理部門は、この変革の舵をしっかり握り、当社グループの成長を支えていきます。

パーパスの実現 ～「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する～

人材戦略

中期経営計画における経営方針を達成するために、人事戦略は基本戦略および事業戦略とともに経営方針を実現するための一部であると定義し、「人事戦略構築プロ

ジェクト」を立ち上げ、経営者との積極的な対話を通じて、基本戦略、事業戦略との連動性が担保された4つの柱を軸とした人事戦略を策定しました。



人材マネジメントポリシー

- 配置** 人材ポートフォリオに基づいた人材配置を会社主導で行いつつ、社内FA制度により一定数は社員の希望を考慮した配置を行う
- 評価** 経営方針を実現するために、社員に求める行動と組織目標からブレイクダウンされた個人業績目標の評価を行う。また、評価品質が高まる評価プロセスの設計等(評価会議等)、育成を目的とした評価を行う
- 処遇** 各等級の定義・人材要件に応じて定めた行動評価・業績評価の評価基準に基づき、発揮度・達成度に応じたメリハリのある処遇を行う
- 人材開発** 会社が主導してOJT・配置転換・研修等の人材育成施策を講じることで、社員のマネジメント能力と専門能力を発揮する
- 採用** 新卒を中心とした採用を実施するとともに、組織改革・業務改善をリードする人材(40歳以下)の中途採用の実施

人事制度改革への着手

2022年度に「人事戦略構築プロジェクト」を立ち上げ、現状分析や従業員意識調査から従来の人事制度における課題や問題点を抽出し、多様な働き方や適材適所での

働きがい、それに応じた的確な処遇を実施するために人事制度設計を行い、2023年4月から導入し、制度の定着・浸透を図っています。



新人事制度3つの改革

改革1 等級制度

等級制度は、新しい多様化の時代に即した、社員一人ひとりに合ったキャリアゴールを目指す複線型キャリアパスを設計しました。具体的にはマネジメントを目指す社員、専門性を高める社員、それぞれの資質や能力、キャリアの志向性に合わせ、キャリアアップの図れる制度を構築しました。

Before

- 社員の成長につながるローテーションが実施されていない
- 多様な人材が活躍できる、評価されるキャリアパスになっていない

After

- 人材ポートフォリオに基づいた人材マネジメントの実施
- 担う職務や働き方等の職務レベルを明確にし、人材区分に応じたキャリアパスを構築

改革2 給与制度

給与制度は、等級制度への移行に併せて、求められる役割に応じた適切な給与水準を定めるとともに、役割と処遇が連動した上下等級間で賃金が重複しない給与テーブルを設計しました。また、賞与は評価配分の幅を大きくすることで、成果に応じた水準となる仕組みを導入しました。

Before

- 役割と責任に応じた適切な処遇になっていない
- 年功序列(給与テーブルなし)

After

- 役割と責任に応じた適切な給与水準を定める(給与テーブルの設定)

改革3 評価制度

評価制度は、等級制度・給与制度の根幹を成すものであり、目指すべき企業文化への行動、求める人物像で定めた要件を反映し、会社への貢献度を適切に評価する仕組みを設計し、最終決定は、人事委員会でを行います。また、評価の納得度向上のため、フィードバックの仕組みを構築しました。

Before

- 評価基準が曖昧で透明性と公平性が担保されない
- 人材育成のツールとしての機能を果たしていない

After

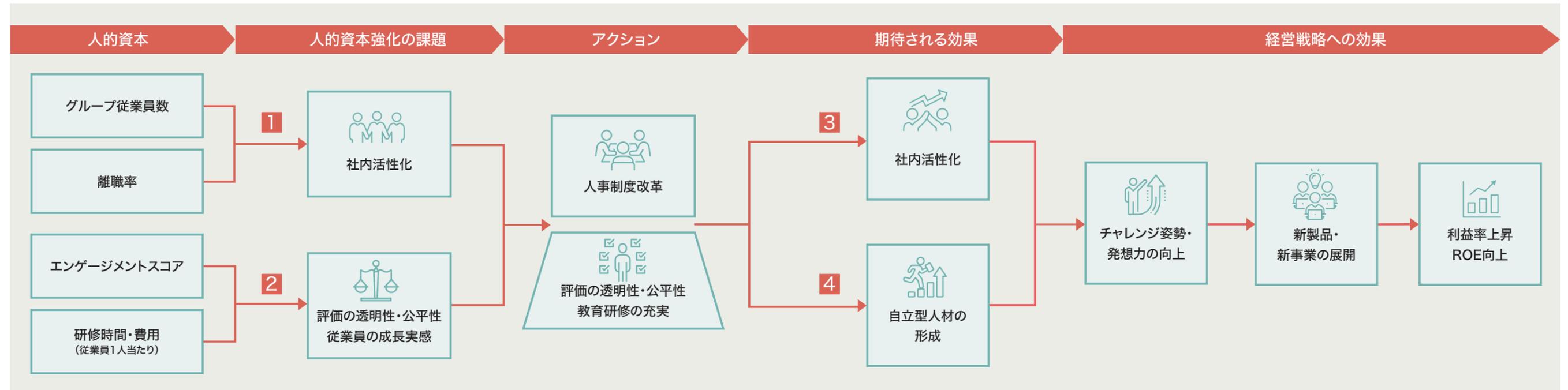
- 等級制度との連動性を担保した評価項目の設定
- 目標設定会議、評価会議、人事委員会の設置
- 評価後フィードバックの実施の徹底

人事委員会の設置

新人事制度の安定運用を行うため、人事制度の改廃、組織に関する改廃、昇降格・昇降給・賞与・人事異動等の人材に関する重要項目の審議決定を行う機関として、従業員のエンゲージメントの向上に資することを目的に人事委員会を設置しています。

委員長は代表取締役社長が務め、社内取締役および執行役員が委員を務めており、人事部が事務局として運営を行っています。

人事制度改革による人的資本の強化



1 人材ポートフォリオの再構築

人材ポートフォリオは「人事戦略構築プロジェクト」において、作成した人事戦略を実現するために人材マネジメントポリシーを定めました。それに基づき、経営戦略の達成に必要な人材を明確にし、採用・配置・育成を戦略的に行うため、タレントマネジメントシステムを導入し人材ポートフォリオを再構築しました。経営戦略の実現には、必要な人材の質・量を充足させ、中長期的に維持することが必要となり、従業員一人ひとりの基本情報や能力等、適材適所の配置に役立つ情報を把握し、人材の採用・配置・育成を戦略的に進めています。

採用は、多様な価値観から中途社員、女性社員の採用を推進し、計画的なローテーションと複線型キャリアパスによって柔軟な従業員の配置を実施し、組織改革や業務改善をリードおよび市場の変化に対応できる多角的な視点を持つ人材の育成を進めていきます。

2 モチベーションの向上

当社グループが持っている人的資本を最大限に活用し、生産性を上げるために重要となるのが従業員のモチベーションです。上図に記載のとおり、モチベーションが高いと自発的な行動が見られ、期待される効果が目に見えて表れてきます。その結果、経営戦略に大きな効果が期待できます。従業員にどれだけモチベーションがあるかは、エンゲージメントスコアで数値化し公表しています。サーベイを通じて、トータル的に分析しモチベーション向上のための施策を

行っています。モチベーション向上への影響が大きいのは、待遇と評価です。特に昇格、給与、賞与につながる人事制度が大きく影響します。その点を踏まえて、現状分析と従業員意識調査に基づき、透明性・公平性を重視した評価制度を導入しました。また、求める人物像および経営理念を実現するための行動指針を明確にし、それを評価に導入することで会社の文化を再構築し、全員で同じ目標に向かって行動することを目指します。

3 中途採用強化および異動による社内活性化

当社グループは、多様な価値観の存在は会社の持続的な成長を確保する上で強みとなることを十分に認識しており、採用活動や社内環境整備、管理職への登用等において、多様な人材の確保と活躍の促進に取り組んでいます。コーポレートガバナンス・コードで中途採用者の管理職の比率を現在の17.2%から2030年までに30%に引き上げる目標を公表しており、目標に向けて取り組んでいきます。異動については、人事戦略の4つの柱の1つである市場の変化、ビジネスモデル変化に対

応した社員の再配置・再教育を行います。組織改革・業務改善をリードする人材の育成としては、複数の部署を経験することで幅広い視点を有するマネジメント人材を育成するため、計画的な異動を実施します。社員自身がキャリアの目標を明確にし、どのような異動を将来行って、どのようなキャリアを築いていくか、従業員が自ら考えられるような人事制度になっています。社内公募制等社員が自らキャリアを考える制度も定着させていきます。

4 自立型人材の形成による従業員のスキル向上

従業員のスキル向上には、自立型人材の育成が必要不可欠です。自分から学ぶ目的や動機が明確でないと会社から教育の機会を与えてもスキルが身に付きません。従業員一人ひとりに「仕事をうまくこなす上での問題は何か」「今後問題になりそうなことは何か」を意識してもらい、健全な危機意識を生むことで、自発的に学びスキルが身に付きまます。同時に会社は、学ぶ機会を提供します。OJTはもちろんですが、対面型集合研修、e-ラーニング等を提供するこ

とで実際の成長につなげていきます。従業員が自らのスキルを向上し、キャリアを一つひとつ「自立的に」形成し、経営戦略と同じ方向に向かって「ベクトルを合わせて」行動することができれば、全員参加の活力ある経営が実現し、企業発展の原動力となります。東京インキグループの成長ドライバーは「人」です。「人」への投資によりその価値を高め、「人」と組織を強くし、豊かな未来を実現していきます。

特集 ③ 新たな価値を創造できる人材の創出とマインドの醸成

マインドセットアプローチ

バリューの浸透からアプローチ

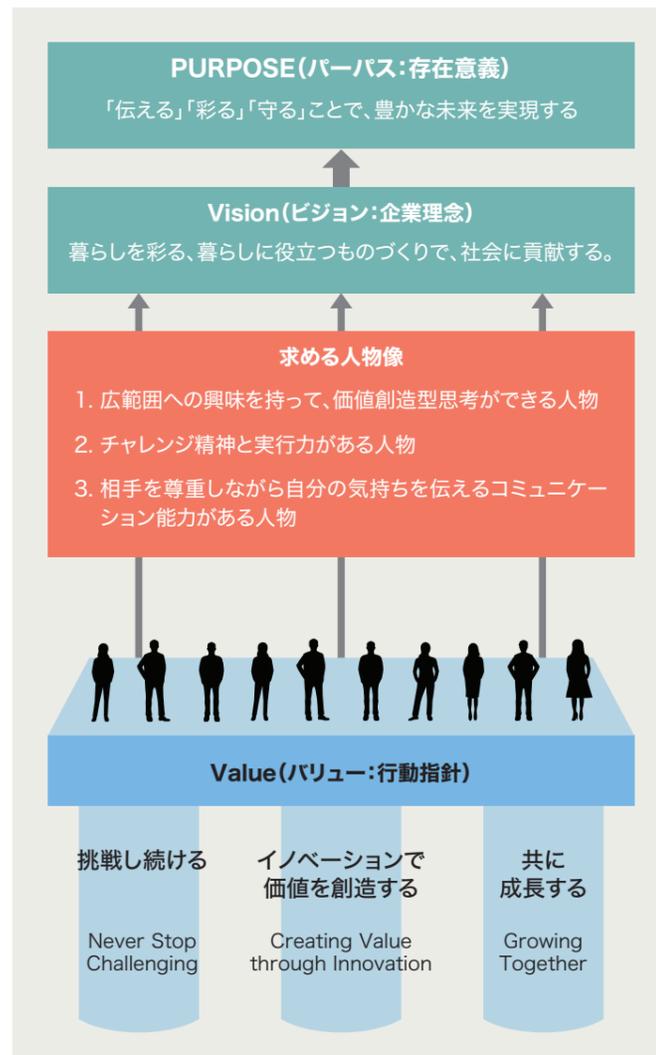
中期経営計画における経営方針を達成するために、求める人物像を明確にし、その人物像に基づくバリュー（行動指針）を定めました。バリューを浸透する目的で、人事制度の評価項目にバリュー評価を導入しました。バリュー評価は、従業員に求める行動を体現しているかを評価します。特にチャレンジする文化を醸成するためにマインドセットアプローチを継続して行っています。

人事評価にバリュー評価を導入

今回の人事制度の改定は、目指すべき企業文化への行動、求める人物像で定めた要件を反映し、会社への貢献度を適切に評価する仕組みを重視して設計しています。その中で東京インキが掲げるVision、Missionを実現するために、新たに定義した行動指針に沿った行動を評価することで、会社と社員が向かうベクトルを一致させます。創立以来100年続いた東京インキの良い文化を維持し、経営計画を達成するための行動に全社員一丸となって取り組みます。

モニタリング

マインドセットアプローチとして、パーパスの浸透状況、人事制度改定、ワークライフバランスや健康経営推進等が会社へのエンゲージメントスコアにどのように影響するかを定期的に確認しています。またそれぞれに目標数値を設定し、結果に基づき、目標数値を達成すべくPDCAサイクルを回して必要な施策を実施していきます。社員のエンゲージメントは、中期経営計画の達成には不可欠と認識しています。



| | | 2022年度 | 2023年度 | 目標(毎年) |
|-------------|------|--------|--------|--------|
| エンゲージメントスコア | 成長実感 | 5.9 | 5.6 | 7.0 |
| | 満足度 | 5.9 | 5.7 | 7.0 |

| | | 2023年度 | 目標(毎年) |
|------|-----|--------|-------------------|
| パーパス | 認知度 | 61.0% | 100% |
| | 理解度 | 40.5% | 向上のための施策 検討・実施 |
| | 共感度 | 28.6% | |

人的資本の可視化～HRシステムの導入～

当社グループでは、人的資本に対する取り組みとして、長期ビジョンに掲げたマテリアリティ「4. 新たな価値を創造できる人材の創出とマインドの醸成」を推進しています。その実現のためには人的資本の可視化が重要であると考え、新しい人事制度を設計し、HRシステムを導入しました。従来の人事評価プロセスでは、紙での配布と回収が必要で、多くの時間と労力がかかっていましたが、HRシステムの導入により、評価プロセスがWEB上で完結するようになり、評価時間が大幅に短縮され、

回収も迅速に行えるようになりました。さらに、従業員が自身の評価結果をいつでも確認できるようになり、評価の透明性も向上しました。

また、HRシステムを活用して、人的資本に関する各種サーベイを実施し、そのデータを基にした情報開示の準備も進めています。これにより、バリュー評価の達成率やエンゲージメントスコア、パーパス浸透度などが可視化され、それに基づいた改善策を実施しています。

社内浸透活動

パーパスの周知活動

「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現することが当社グループのパーパスです。パーパスは存在意義であり、長い時間軸(50年や100年)を見据えているもので、創立100年を迎えた当社グループが次の100年に向けて新たに決めました。パーパスをはじめ、ビジョン、ミッション、バリューを全社に掲示し、さらにいつも携帯できるように名刺サイズで印刷し、従業員に配付しています。教育体系も整備しており、各階層研修において、パーパスについてのワークショップを行っています。社員の価値観と会社のパーパスが一致することが、顧客や株主にとっても魅力的な会社になると考えています。



評価に関するフィードバック

評価制度は、等級制度・給与制度の根幹を成すものであり、目指すべき企業文化への行動、求める人物像で定めた要件を反映し、会社への貢献度を適切に評価する仕組みを設計しており、評価の最終決定は、人事委員会で行います。評価のフィードバックについては、1年間の評価結果が確定した後で、1 on 1の対面で行っており、会社の経営目標に沿った行動ができていたかを確認するとともに、評価に対するズレを修正し、きちんと説明、話し合いをすることで信頼を築き、努力の方向性を明確にしています。フィードバックを行うことで、今後の目標が明確になり、モチベーション向上の機会として取り組んでいます。



気候変動への対応

ガバナンス

当社グループは持続可能な社会の実現に向け、実効力を高める目的で2024年4月1日より、コーポレート・ガバナンス体制を見直しました。取締役会の下にサステナビリティ全般に関連する課題を担当するサステナビリティ経営推進委員会、気候変動関連も含む全社的なリスク管理とコンプライアンスに関する課題を担当するリスク・コンプライアンス委員会、温室効果ガス削減等の環境課題や労働安全衛生に関する課題を担当する環境・安全委員会を設置しました。各委員会の活動は取締役会が監督し、意思決定を行っています。また、各委員会は相互に連携を取り、漏れの無いように取り組みを進めています。

戦略

1.5°Cシナリオ、および4°Cシナリオ下の気候変動に関連するリスク・機会を網羅的に洗い出し、当社グループの事業にもたらし得る財務的影響を定性的に分析した上で、各リスク・機会への対応の方向性を検討いたしました。分析結果は、経営計画・事業戦略の検討等に活用する予定であります。主な中期・長期のリスク・機会と対応策は、下記のとおりになります。

| 概要 | シナリオ | 財務的影響 | | 対応策 |
|------------------------------|-------|-------|----|--|
| | | 中期 | 長期 | |
| 温室効果ガス排出量削減の強化 | 1.5°C | 大 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギーの有効活用 ●生産エネルギーの低減 ●省エネ設備の積極的導入 ●製品販売価格への転嫁 |
| 炭素税導入に伴う操業コスト増加 | 1.5°C | 大 | 大 | |
| 原料・製品の輸送手段(トラック・船舶・航空等)の低炭素化 | 1.5°C | 中 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> ●物流業界の低炭素化動向のモニタリング ●モニタリング結果に沿った低炭素化につながる輸送手段検討 |
| デジタル社会への移行による印刷需要の低下 | 1.5°C | 中 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> ●関連情報・市場のモニタリング ●事業内ポートフォリオ見直し |
| 原油価格の上昇 | 4°C | 大 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> ●原材料としての原油へ依存度の低下(バイオマス原料の活用等) |
| 電力価格の上昇 | 1.5°C | 大 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> ●自社発電割合の増加(太陽光発電設備導入等) ●自社工場・施設における節電意識の醸成 ●電化設備の高効率化による消費電力の低減(照明、空調設備の高効率タイプへの更新等) |
| 取引先からの環境負荷低減の要請 | 1.5°C | 中 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> ●取引先の調達ポリシーの調査 ●環境負荷の低い製品の開発 |
| 風水害による工場・営業所への影響 | 4°C | 大 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> ●主要拠点の水災リスク評価 ●代替生産可能な体制構築に向けた拠点の分散、特定の製品製造拠点の分散およびグループ全体のBCP(事業継続計画)の継続・推進 ●建物および重要設備の止水対策 |
| 自動車(EV車)需要増加に伴う製品需要増加 | 1.5°C | 小 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> ●製品需要のモニタリング ●市場要求を満たす製品開発 |
| 災害復旧・防災用途の土木資材の需要増加 | 4°C | 中 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> ●A-PLAT等によるデータ、動向をモニタリング ●A-PLAT:気候変動適応情報プラットフォーム ●現工法のNETIS登録推進、市場要求を満たす新工法開発 ●NETIS:国土交通省 新技術情報提供システム |

分析対象期間:中期(2030年)、長期(2050年)
 1.5°Cシナリオ:IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario、IPCC 第6次報告書 SSP1-1.9 (該当するシナリオが無い場合は2°C未満シナリオ等で代替)
 4°Cシナリオ:IEA Stated Policy Scenario (STEPS)、IPCC 第5次報告書 RCP8.5、IPCC 第6次報告書 SSP1-2.6、同・SSP5-8.5

リスク管理

サステナビリティ経営推進委員会が審議・検討したサステナビリティ関連のリスク・機会に関する内容は、リスク・コンプライアンス委員会へ連携され、重要なリスクについては、アセスメントの候補とし、重要度の評価、リスク低減に向けた活動の推進・モニタリング等を行います。また、リスク・コンプライアンス委員会の管理対象のうち、サステナビリティに関するリスク・機会と関連するリスクの状況については、サステナビリティ経営推進委員会へ連携されます。

指標と目標

当社グループの温室効果ガス排出量の削減目標達成に向けた取り組み状況は下記のとおりになります。

| | |
|-------|-------------------------------------|
| 2030年 | 温室効果ガス排出量50%削減(2013年度対比 / Scope1、2) |
| 2050年 | カーボンニュートラル実現 |

| 単位:t-CO ₂ | 2013年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|----------------------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 温室効果ガス排出量 | — | 182,981 | 171,999 | 184,859 | 181,209 | — |
| (Scope1、2計) | 21,661 | 19,485 | 17,410 | 17,755 | 17,061 | 15,940 |
| (Scope3計) | — | 163,496 | 154,589 | 167,104 | 164,148 | — |
| Scope1、2削減率(2013年度比) | — | △10.0% | △19.6% | △18.0% | △21.2% | △26.4% |

対象組織:当社国内グループ

主な取り組み

1. 再生可能エネルギーの有効活用

化成品主力工場のひとつである大阪工場の使用電力の全量を再生可能エネルギー電力に切り替えました。これにより、当社国内グループ使用電力の約10%が再生可能エネルギー電力に切り替わったこととなります。今後もカーボンニュートラル実現に向けて段階的に切り替えを検討していきます。また、太陽光発電設備導入について、場所や導入形式を含め検討を開始しています。

2. 省エネ活動の推進

前年比でエネルギー消費原単位1%削減を目標として、さまざまな取り組みを実施しました。具体的には、生産設備の効率化や運転条件の見直し、成形機シリンダーの断熱化、老朽化した空調機の高効率タイプへの更新と適正温度管理、工場建屋の遮熱(屋根および窓ガラス)等を実施しました。これらの取り組みを実施した結果、2023年度は前年比1%削減目標を達成することができました。

TCFD提言への賛同(ISSB[国際サステナビリティ基準審議会]に沿った開示)

近年、気候変動は大きな社会経済リスクおよび機会をもたらす大きな要因となっており、全世界的に脱炭素化の動きが広がっています。当社グループは石油由来の原材料を多く扱う化学メーカーとして、生物由来の原材料への置換、省エネルギー活動の推進、再生可能エネルギーの活用等により、気候変動問題に関する取り組みを強化してきました。当社グループは、2024年3月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同を表明し、積極的な情報開示を進めることにしました。

労働安全衛生

東京インキグループでは、「安全はすべてに優先する」との基本方針のもと、安全を第一とし、従業員の職場における安全と健康を確保し、快適な作業環境の形成を目指し、「危険に対する意識の向上」、「安全基準の策定」、「職場の健康管理(心と身体)」をガイドラインとして、労働災害の未然防止、快適で働きやすい職場作りを推進しています。

推進体制

取締役会の下に環境・安全委員会が設置され、安全衛生活動の計画策定、安全衛生教育の計画の立案等の基本方針を審議しています。また、環境・安全委員会にて当社グループ全体の事故発生情報や労働災害情報を共有しています。

2023年度の主な取り組み

化学物質の自律的管理の推進

化学物質管理者、保護具着用管理責任者を選任しました。また、「保護具着用管理規準」を作成し、保護具の適切な着用を進めました。保護具着用管理責任者から、各部署に対して保護具着用に関する教育を行い、保護具の適切な選択、適正な使用、管理を徹底し、化学物質に対する安全確保に努めました。

安全運転意識の高揚

安全運転に関する研修を実施し、注意喚起を行いました。研修内容は下記のとおりです。

| | |
|-----------------|------------------|
| 最近の道路交通法の改正について | 「自転車安全利用五則」について |
| 重大事故事例の紹介 | 当社の自動車事故分析結果について |

主な取り組み

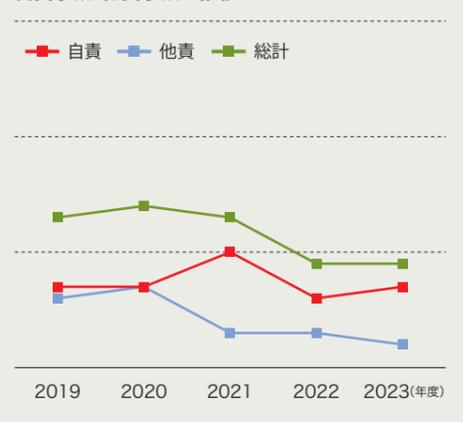
自動車事故発生状況

自動車事故の発生月、曜日、時刻の分析を行いました。時期では1月～4月まで、曜日では木曜日や金曜日(週末)、時刻では昼前と夕方に事故が多い傾向にありました。週末の午後、特に日の短い時期は気持ちを引き締めて運転するように注意喚起を行いました。また、最近の道路交通法改正の概要について、改めて周知を行いました。

- 2022年4月1日施行
目視等でのアルコールチェックが義務化
運転前後での酒気帯び有無の確認
(検知器使用義務は2023年12月1日から)

- 2023年4月1日施行
自転車利用者におけるヘルメット着用の努力義務化

自責事故・他責事故の推移



5S活動の徹底

当社グループの5Sを改めて定義し、「5S標準書」を改訂しました。また、ポスターを作成し、職場に掲示しています。5Sの先に安全があるということを強く意識付ける啓蒙活動を行いました。

5S活動の定義

| | |
|----|-----------------------------------|
| 整理 | ： 不要なものを処分すること |
| 整頓 | ： 必要なものをいつでも誰でもすぐに取り出せるようにすること |
| 清掃 | ： きれいで使いやすい状態を保つこと |
| 清潔 | ： 整理、整頓、清掃を維持すること |
| 躰 | ： 整理、整頓、清掃、清潔を継続させるためにルールを習慣づけること |

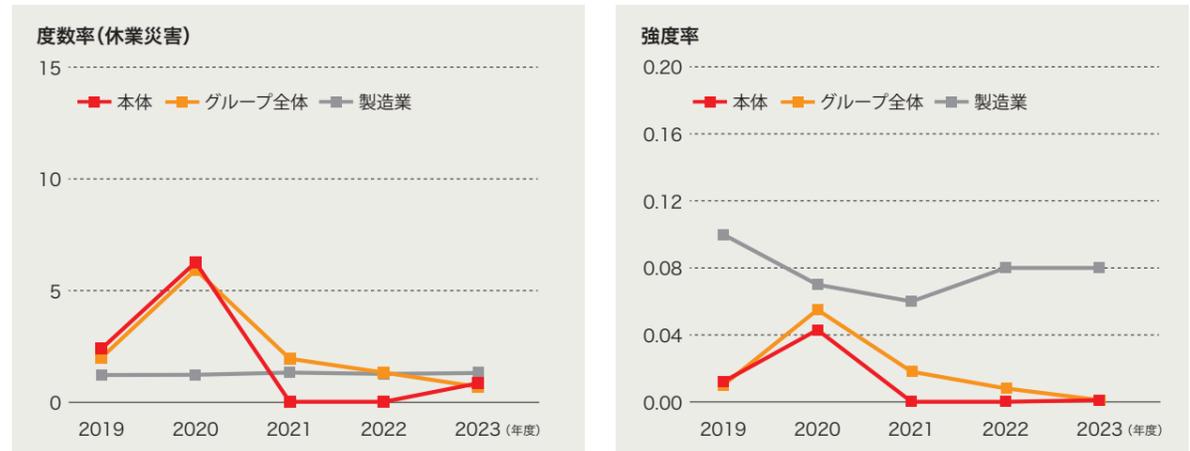


機械設備安全化への取り組み

機械設備安全化は、労働安全対策の中の重要課題として位置付けています。機械設備に関連する災害を未然に防ぐことを目的として、「東京インキ安全基準チェックシート」に基づき、設計段階からの機械設備の安全化(リスク低減対策)を図っています。

労働災害発生状況

すべての休業災害、不休業災害について、原因調査と対策を実施するとともに、対策実施後に有効性を確認し、水平展開することで類似事故の防止に努めています。



度数率: 延べ実労働時間100万時間当たりの労働災害による死傷者数で災害発生頻度を表します。
強度率: 延べ実労働時間1,000時間当たりの労働損失日数で、災害の重さの程度を表します。
度数率、強度率の典拠: 厚生労働省「労働災害発生状況」

また、原因の本質を捉えることで労働災害の未然防止につなげるために、労働災害発生事例について4Mによる災害分析手法※を取り入れています。引き続き気づき力の強化、注意喚起、見える化を推進していきます。

4M: 人的要因(Man)、設備的要因(Machine)、作業環境的要因(Media)、管理的要因(Management)
※NTSB(米国国家運輸安全委員会)の事故調査手法

2021～2023年度に発生した労働災害の分析結果(上位のみ)

| 4M | 原因 | 対策 |
|-------|---------|-----------------|
| Man | 無意識行動 | 注意喚起、表示、気づき力の強化 |
| Man | 危険感覚のずれ | 過去事例の展開と教育 |
| Media | 作業方法不適切 | 適切な作業方法の決定と教育 |

健康経営

健康経営宣言

東京インキグループの企業理念である「暮らしを彩る、暮らしに役立つものづくりで、社会に貢献する。」を実現するために、従業員が心身共に健康な状態を維持することが重要であると考えます。

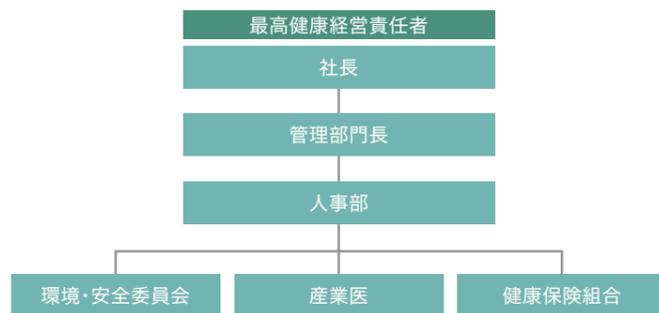
東京インキグループは、一人ひとりが能力を最大限に発揮するために、安全で働きやすい環境の整備と従業員の心と身体の健康づくりを支援していきます。

最高健康経営責任者 代表取締役社長 堀川 聡

健康経営推進体制

「健康経営」に取り組む組織体制は、「最高健康経営責任者」を代表取締役社長とし、経営責任者が先頭に立って従業員の心と身体の健康づくりに取り組んでいます。各施策の結果は、経営会議および環境・安全委員会に報告し、次年度以降の施策改善を行っています。

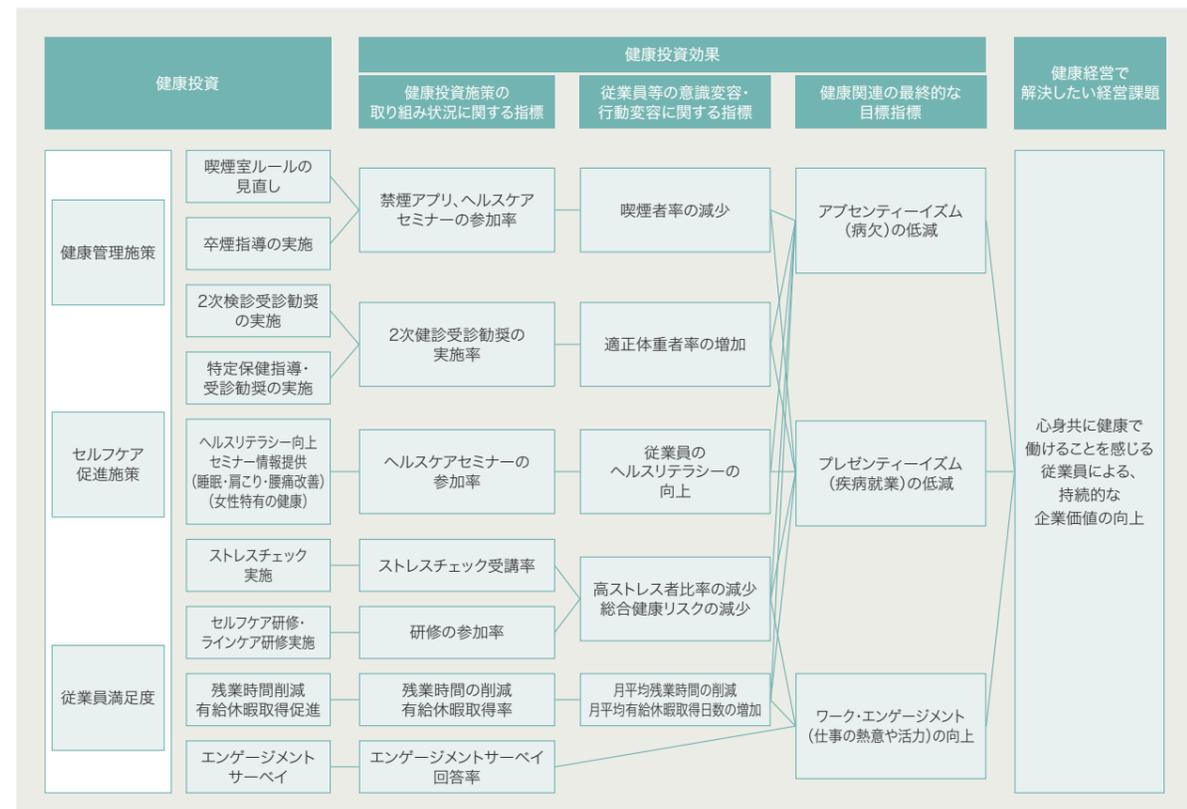
また、産業医および健康保険組合と連携し、従業員への支援を行っています。



健康経営の考え方

当社グループは、健康戦略マップを作成し、心身共に健康で働けることを感じる従業員による、持続的な企業価値の向上を経営課題と位置づけ、健康投資に取り組んでいます。

その結果、アブゼンティーズムの低減、プレゼンティーズムの低減、ワーク・エンゲージメントの向上の3点を指標とし、経営課題の解決に取り組んでいます。



定量的な取り組み目標

| 取り組み項目 | 目標 | 成果 |
|-------------|-------|--------|
| | — | 2023年度 |
| 喫煙率 | 20.0% | 27.7% |
| 適正体重者率 | 70.0% | 63.0% |
| 高ストレス者比率 | 12.0% | 16.0% |
| 平均年次有給休暇取得率 | 80.0% | 65.7% |

主な取り組み

主な取り組みは3点あります。

- ①からだの健康の維持・増進
 - ・定期健康診断および人間ドックの100%受診の徹底
 - ・特定保健指導の積極的な受診勧奨
 - ・生活習慣病の予防、食生活改善指導
- ②こころの健康の保持・増進
 - ・ストレスチェックの実施と結果に基づく職場環境改善
- ③働きやすい職場環境づくり
 - ・メンタルヘルス教育の実施
 - ・病気休職者等の復職支援・フォロー
 - ・時間外業務の削減と休暇制度の活用促進
 - ・「働き方改革」を通じた、ワークライフバランスの実現
 - ・禁煙タイムの設定

外部からの評価

当社は、2023年度から経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定をいただき、2024年度も認定を受け2年連続で健康経営の取り組みを評価していただいています。また、健康保険組合連合会東京連合会に「健康企業宣言」を行い、2022年1月21日付で、「健康優良企業(銀の認定)」を取得いたしました(健銀第1883号)。今年度も引き続き認定されました。



社会貢献

サステナビリティ経営推進に向け、当社グループはサステナビリティ経営推進委員会を設置しました。当委員会の下部組織である社会貢献活動チームが主導し、社会貢献活動に取り組んでいます。

主な取り組み

フードバンク活動実施

東京都北区の本社に備蓄している非常時用の食材や、羽生工場、吉野原工場に勤務している従業員が各家庭より持ち寄った食材類を自治体や生命保険会社を通じて子ども食堂等へ寄付を行いました。



小学生を対象とした職業体験実施

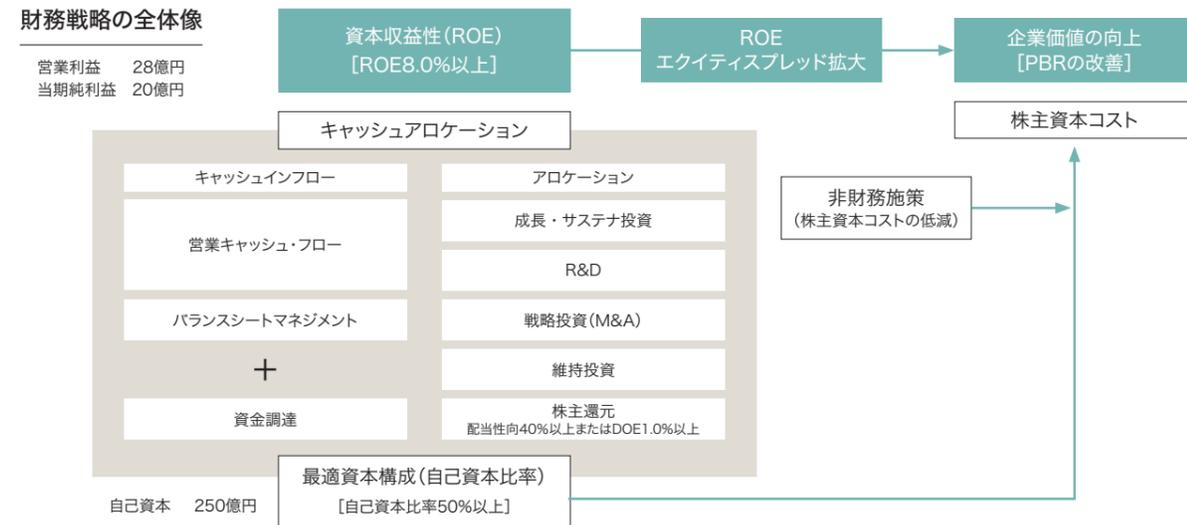
社会福祉法人北区社会福祉協議会が開催した小学生を対象とした職業体験イベントにて、インキの色合わせ体験と簡易的な印刷機による印刷見学を行いました。色や印刷について興味を持ってもらう良い機会となりました。



財務戦略

資本政策・財務戦略の全体像 TOKYOink Vision 2030の実現に向けて

株主資本の活用を最大化、強固な財務基盤の確保、株主還元の充実に取り組み、TOKYOink Vision 2030の実現に向け持続的成長と中長期的な企業価値向上を推進していきます。



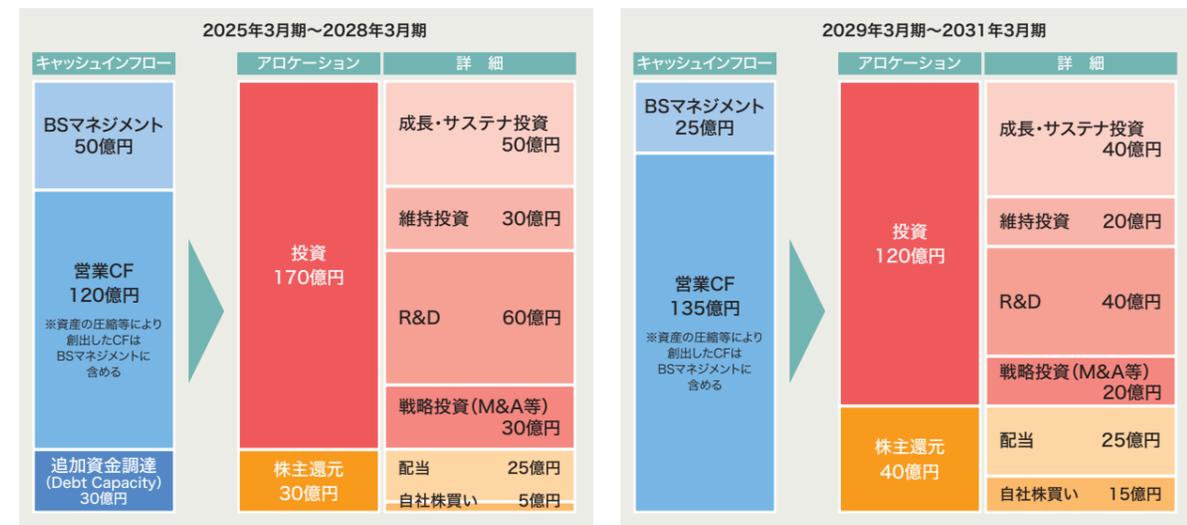
キャッシュアロケーション方針と財務戦略

①株主資本の活用を最大化

政策保有株式の縮減、債権流動化等によるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善や不要な資産の圧縮等のバランスシートマネジメントを実施し、資産効率を重視した経営にシフトするとともに、2031年3月期までに75億円のキャッシュを創出します。また、財務の健全性は確保しつつも不要な株主資本は持たずに、成長投資と株主還元により内部留保を活用します。

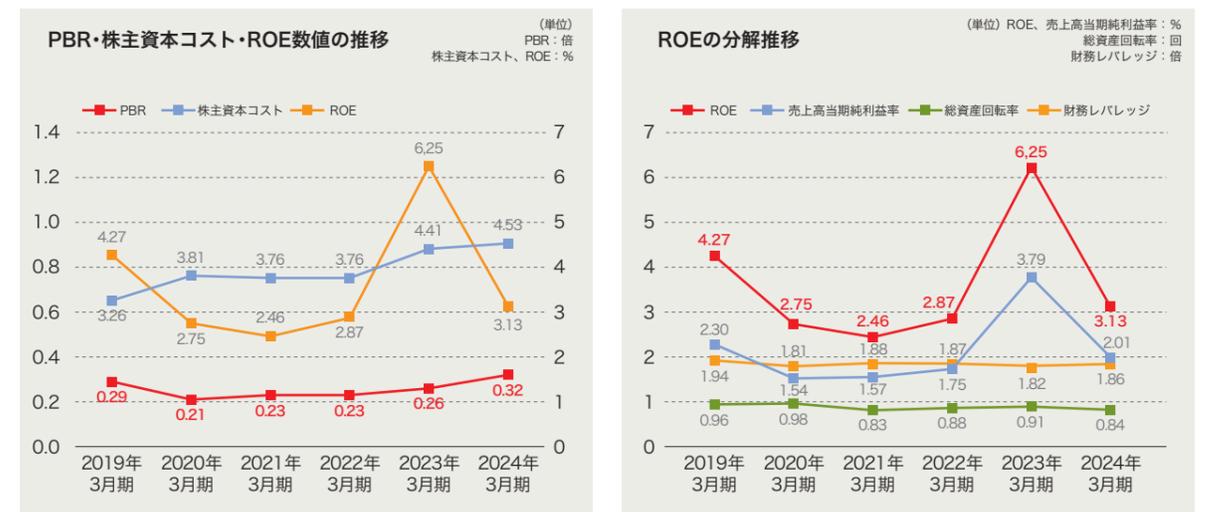
②強固な財務基盤の確保

成長戦略に基づいた投資資金計画を立案し、R&DやM&A等の大型投資に対して、創出したキャッシュや有利子負債を活用しつつ、機動的な資金調達を行っていきます。



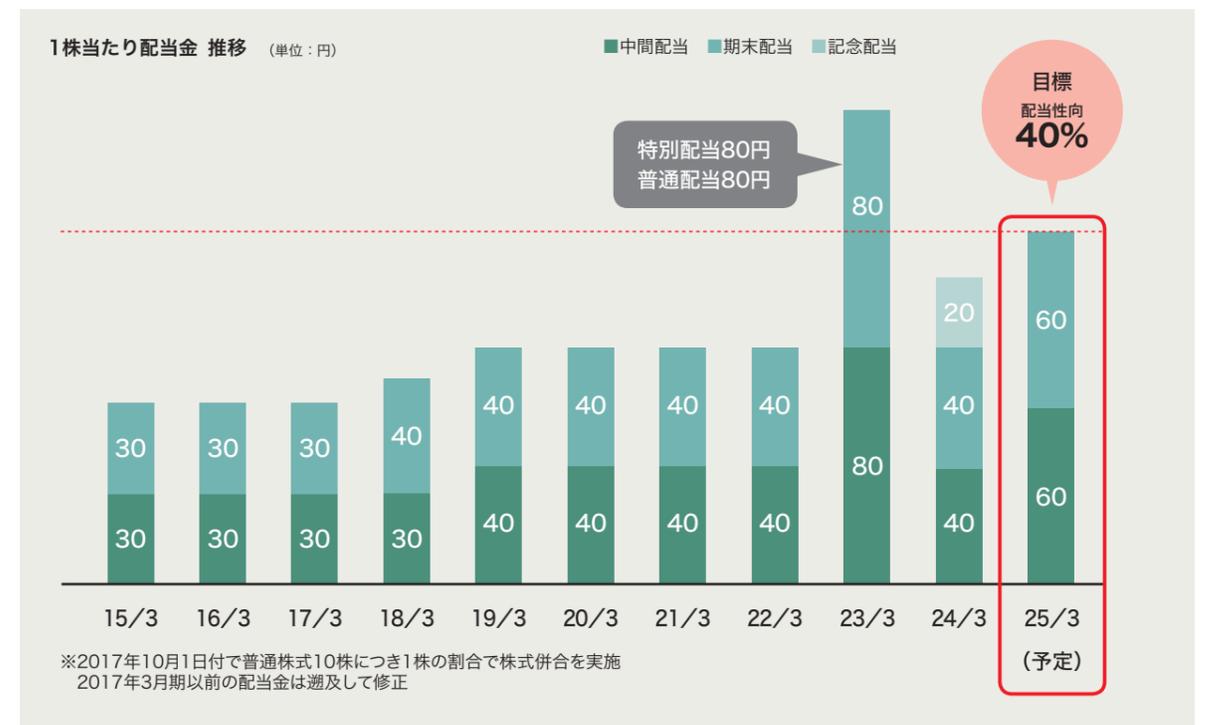
PBR向上に向けて

資本効率性を高め、成長戦略を可視化し、株主還元を含むキャッシュアロケーションの最適化を実行し、ROE8.0%以上を目標とした改善を図りPBR向上を目指します。



株主還元

配当性向40%以上またはDOE1.0%以上とする配当方針を策定しました。2031年3月期までに配当50億円、自社株買い20億円を計画しています。株式の流動性を向上させるために、株式分割の検討も行っていきます。



コーポレート・ガバナンス

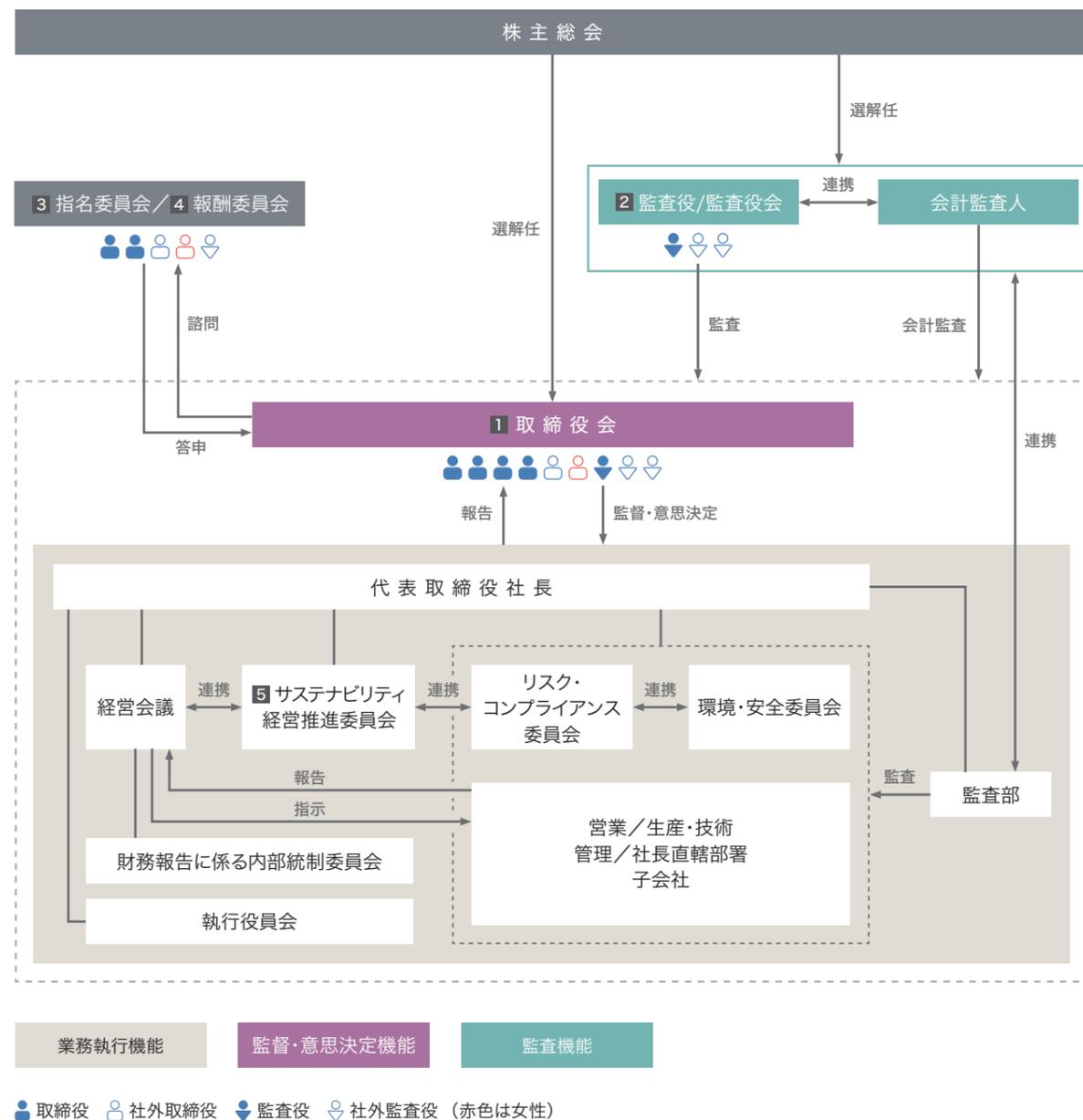
■ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、パーパス(存在意義)を『「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する』、企業理念を「暮らしを彩る、暮らしに役立つものづくりで、社会に貢献する。」と定めています。

この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの強化が経営の重要課題であるとの認識のもと、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとする多様なステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

また、持続可能な社会(サステナビリティ)の実現に向けた活動を積極的に推進し、存在を評価される企業ブランドの確立を目指して、企業の社会的責任を重視する経営の更なる強化を図っていきます。

■ コーポレート・ガバナンス体制



■ コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み



■ ガバナンス組織の役割

| | | |
|------------------------------|----------------|---|
| 1 取締役会 | 社外取締役比率 33% | 取締役会は、社外取締役2名を含む6名で構成(有価証券報告書提出日現在)しており、経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。 |
| 2 監査役会 | 社外監査役比率 66% | 監査役会は、独立性の高い社外監査役2名、監査役1名の3名で構成(有価証券報告書提出日現在)しており、「監査役会規程」「監査役監査基準」に従い、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や業務および財産の状況の調査を通じて、取締役の職務執行の適正を監査することを目的としています。 |
| NEW 3 指名委員会 | 社外役員比率 60% | 当社は、取締役候補者選任の基準・ルールおよび代表取締役(CEO)の選定の基準・ルールの検討・策定・改善を行うことにより、客観性、透明性の高いプロセスにて取締役候補者の選任を行うことを目的として指名委員会を設置しています。 指名委員会は、社外取締役が招集権者として委員長を務め、社外取締役2名、社外監査役1名、代表取締役社長、管理部門担当取締役から構成されています。 |
| NEW 4 報酬委員会 | 社外役員比率 60% | 当社は、社内取締役の報酬(取締役月額報酬、取締役賞与および取締役報酬としての長期インセンティブ(株式報酬)をいう。以下同じ)の妥当性を担保することを目的として報酬委員会を設置しています。また社内取締役の個別の報酬額の決定を取締役会が当委員会に委任することを通じて、当該社内取締役の報酬決定について客観性と透明性を確保しています。 報酬委員会は、社外取締役が招集権者として委員長を務め、社外取締役2名、社外監査役1名、代表取締役社長、管理部門担当取締役から構成されています。 |
| NEW 5 サステナビリティ経営推進委員会 | | 当社は、サステナブルな社会の実現を目指し、さまざまな社会課題解決に向け、どのような貢献ができるかを常に考え企業活動を行っており、取締役会の下部組織としてサステナビリティ経営推進委員会を設置しています。代表取締役社長を委員長とし、委員は全社各部署から偏りなく任命し、サステナビリティの実現に向け真摯に取り組めるよう体制を整えています。サステナビリティに関する活動計画や進捗状況については、定期的に取締役会に答申し、取締役会にて監督・意思決定を行っています。 |

コーポレート・ガバナンス

■ マネジメント体制

| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 堀川 聡 | 高松 典助 | 浦田 浩之 | 中村 真次 | 田地 司 | 小栗 道乃 | 富井 徹也 | 篠田 直幸 | 伊東 義人 |
| 役職 | 代表取締役社長 ・社長執行役員 | 取締役・ 常務執行役員 | 取締役・ 常務執行役員 | 取締役・ 常務執行役員 | 取締役(社外) | 取締役(社外) | 常勤監査役 (社外) | 常勤監査役 | 監査役(社外) |
| 独立役員 | | | | | ● | ● | ● | | ● |
| 取締役・監査役在任期間 | 10年 | 6年 | 3年 | 新任 | 2年 | 1年 | 1年 | 新任 | 4年 |
| 所有株式数 | 10,100株 | 5,600株 | 4,300株 | 500株 | — | — | — | 100株 | 700株 |
| 取締役会 出席回数(2023年度) | ●(議長) 18回/18回 | ● 18回/18回 | ● 18回/18回 | ● — | ● 18回/18回 | ● 14回/14回 | ● 14回/14回 | ● — | ● 18回/18回 |
| 監査役会 出席回数(2023年度) | | | | | | | ● 15回/15回 | ● — | ● 20回/20回 |
| 経営会議 出席回数(2023年度) | ●(議長) 25回/25回 | ● 25回/25回 | ● 25回/25回 | ● — | — | — | ● 19回/19回 | ● — | ● 25回/25回 |
| サステナビリティ経営推進委員会(新設) | ●(委員長) | | ● | ● | | | | | |
| 指名委員会(新設) | ● | | | ● | ● | ●(委員長) | | | ● |
| 報酬委員会(新設) | ● | | | ● | ● | ●(委員長) | ● | | |
| スキルマトリックス | | | | | | | | | |
| 企業経営 | ● | ● | ● | ● | ● | | | | |
| 財務・会計・税務・ファイナンス | | | | ● | | | ● | | ● |
| 人材マネジメントと労務管理 | | ● | ● | ● | | ● | | | |
| 法務・内部統制・監査・リスク管理・ガバナンス | ● | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 技術開発・研究開発 | | ● | ● | | | | | | |
| 事業変革・M&A | ● | ● | ● | | ● | | | | |
| グローバルマネジメント | ● | | | | ● | | | | |
| ESG・サステナビリティ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

| | |
|------------------------|--|
| 企業経営 | 東京インキグループのパーパス、ビジョン、ミッションをベースとした経営戦略・経営管理・事業戦略等の「企業経営」において、個別の専門性に偏らない事業経営・組織運営の経験が必要な項目として選定しています。 |
| 財務・会計・税務・ファイナンス | 東京インキグループの経営活動・事業活動に係る意思決定のベースとなる「財務・会計・税務・ファイナンス」に関する経験・見識・専門性を必要な項目として選定しています。 |
| 人材マネジメントと労務管理 | 注力分野の一つとして、東京インキグループのすべての従業員が仕事にやりがいを感じ能力を最大限発揮できるよう推進している「人材マネジメント・労務管理」に関する経験・見識・専門性を必要な項目として選定しています。 |
| 法務・内部統制・監査・リスク管理・ガバナンス | ステークホルダーの利益を最大化し、持続的な利益成長と長期的な企業価値向上を図る上で、東京インキグループの企業活動の根幹にある「法務・内部統制・監査・リスク管理・ガバナンス」に関する経験・見識・専門性を必要な項目として選定しています。 |

| | |
|--------------|---|
| 技術開発・研究開発 | 東京インキグループの競争力を強化する上で重要な経営基盤の一つとなる「技術開発・研究開発」に関する確かな知識・経験を必要な項目として選定しています。 |
| 事業変革・M&A | 事業の更なる発展・成長に向けた戦略策定・施策実行を企図する「事業変革・M&A」に関する経験を必要な項目として選定しています。 |
| グローバルマネジメント | グローバルに事業を展開する東京インキグループにとって必須となる「グローバルマネジメント」に関する経験を必要な項目として選定しています。 |
| ESG・サステナビリティ | 東京インキグループは「持続可能な価値を提供し続ける企業グループ」として、マテリアリティ分析を踏まえて戦略を策定している「ESG・サステナビリティ」に関する経験・見識・専門性を必要な項目として選定しています。 |

コーポレート・ガバナンス

取締役の選任基準

当社は、株主に対する受託者責任を踏まえ、取締役候補者の選任および取締役の解任にあたって、取締役会がその役割・責務を適切に遂行し実効性の確保と向上を図ることを目的として、「取締役選解任基準および選解任手続き」を定めており、以下の要件に基づいて、取締役候補者の選任を行っています。

すべての取締役に求められる共通要件

- 当社グループの存在意義（パーパス）およびコーポレートガバナンス・コードの趣旨を理解し、経営戦略・事業特性を踏まえ、中長期的に持続可能な企業価値向上に資する資質および能力を有すること。
- 人格、見識に優れ、高い遵法精神、倫理観を有していること。
- 客観的判断能力、論理的思考、洞察力、先見性をもって、経営者としての覚悟、高いモチベーション・意欲があること。
- スキルマトリックスにて定めた分野において指導的役割を務めた経験や豊富な実務経験、優れた実績や知見等を有していること。

業務取締役に求められる共通要件

- 当社グループのビジネスモデル、各々の専門分野における豊富な経験・知識を有し研鑽を積み、社員の目標となる資質を有していること。但し、連続して業績評価の結果が不調である場合には、慎重かつ十分な審議を実施すること。

社外取締役に求められる共通要件

- 企業経営、内部統制、法令遵守、財務・会計、法曹、危機管理等の分野で高い見識や豊富な経験を有するとともに、当社の独立性判断基準を満たすこと。
- 客観的・独立的な立場や多様性の視点から、問題解決志向の意見・提言や適切な監督ができること。

社外取締役の選任理由

| | |
|---------------|---|
| 田地 司 (取締役) | 複数の事業法人において、企業経営に携わった実績があり、それにより培われた豊富な経験と知見を有しており、加えて海外事業に関する専門的な視点から、経営全般に対して、積極的に意見・提言を行っており、引き続き、当社コーポレート・ガバナンスの向上に貢献していただけると判断し、選任しています。なお、新設された、指名委員会および報酬委員会の委員として助言をいただいています。 |
| 小栗道乃 (取締役) | 弁護士の資格を有し、特に労働法・人事労務関連の高度な専門知識と幅広い知見をもとに、積極的に意見・提言を行っており、引き続き、当社コーポレート・ガバナンスの向上に貢献していただけると判断し、選任しています。なお、新設された、指名委員会および報酬委員会の委員長として委員会の運営を行っていただいています。 |

取締役(社外取締役を除く)の報酬制度

社内取締役報酬制度は報酬委員会(社外取締役が委員長で過半数が社外役員)での諮問事項であり、社内取締役報酬の方針内容および報酬の内容を審議の後、取締役会に答申し取締役会で承認されています。

中長期的な企業価値の維持・向上を実現するためにふさわしい人材を確保できる報酬水準であること、企業規模や企業業績を勘案した水準であることとしており、基本報酬・職位報酬・自社株取得目的報酬の3種から構成される固定報酬および業績連動報酬である役員賞与によって構成されています。

基本報酬は、全取締役に支給される基礎的な報酬、職位報酬は、職責に応じて支給される報酬、自社株取得目的報酬は、役員持株会を通じて自社株を購入し、株主との立場の共有を進め、株主価値を向上するためのインセンティブとして機能しています。

業績連動報酬は、中長期の経営計画に対する各年度の目標進捗に対する業績に基づく支給となっており、取締役へのインセンティブとして機能しています。

なお、社内取締役の個別の報酬額の決定については、報酬委員会に委任することを通じて、客観性と透明性のある手続きを確保しています。

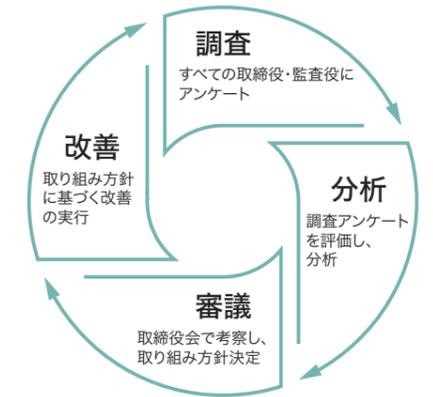
| 役員区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | 対象となる 役員の員数(人) |
|-----------|-----------------|-----------------|--------|--------|-------------------|
| | | 固定報酬 | 業績連動報酬 | 非金銭報酬等 | |
| 取締役 | 149 | 135 | 14 | — | 8 |
| (うち社外取締役) | (13) | (13) | (—) | — | (3) |

※取締役の報酬等の総額および対象となる役員の員数には2023年6月29日開催の第151回提示株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。
※2024年3月期

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しています。

自己評価・分析につきましては、外部機関の助言を得ながら以下の方法で実施しています。2023年12月に取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。外部機関の集計結果の報告を踏まえた上で、2024年2月28日の取締役会において、分析・議論・評価を行いました。



2023年度実施概要

| | | | | |
|------|--|------|--|--|
| 評価方法 | 調査方法：アンケート(無記名) 実施期間：2023年12月 回答方式：選択式、記述式 | 質問概要 | <ul style="list-style-type: none"> ●取締役会の構成 ●取締役会の運営 ●取締役会の議論 ●取締役会のモニタリング機能 ●社外取締役のパフォーマンス | <ul style="list-style-type: none"> ●取締役・監査役に対する支援体制・トレーニング ●株主(投資家)との対話 ●自身の取り組み ●総括 |
|------|--|------|--|--|

2023年度の実効性評価と新たに識別された課題

| | |
|---|--|
| <p>抽出された課題</p> <p>議論の深化の基盤として、取締役会開催前における決議事項に関する事前説明のタイミングや説明内容の改善。特に、社外役員への情報提供やコミュニケーションの改善</p> <p>取締役会におけるCEO等の後継者計画(サクセッションプラン)の策定・運用への主体的な関与が不十分</p> | <p>2024年度の取り組み</p> <p>取締役会運営の改善</p> <p>①事前資料配付の早期化 ②重要事項の事前協議方法の見直し ③社外取締役に対し、経営会議および経営戦略会議での議論の正確・客観的な情報共有</p> <p>取締役会での計画的な議論</p> <p>①後継者計画(サクセッションプラン)の策定 ②取締役会の監督強化 ③指名委員会の更なる活動の強化</p> |
|---|--|

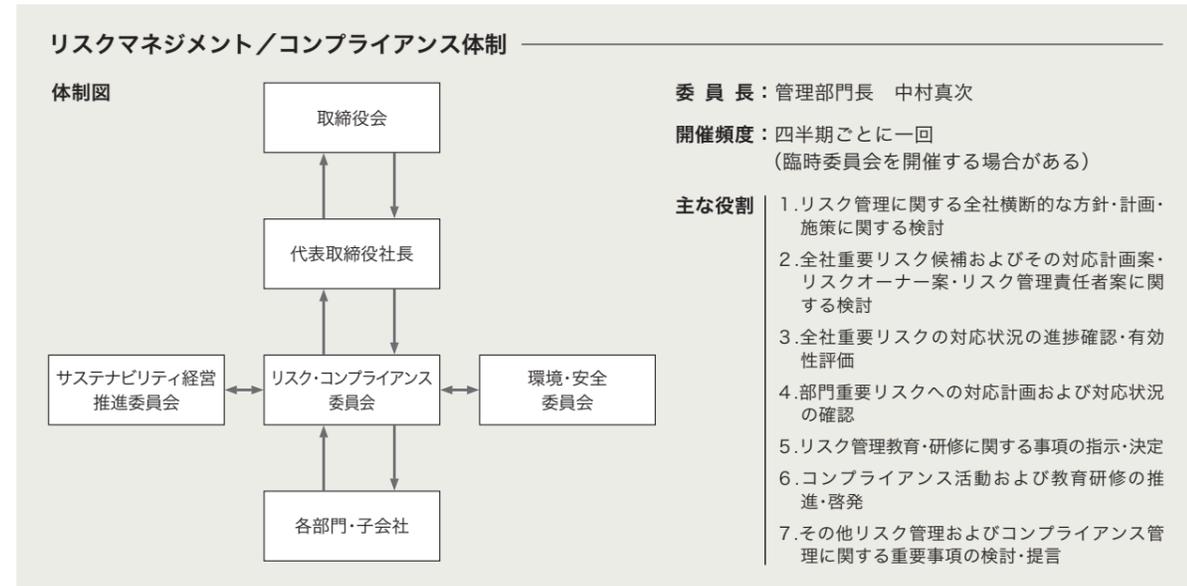
政策保有株式に関する方針

当社は、取引先との関係維持のために相互に保有しあう政策保有株式は保有しない方針ですが、事業戦略上の必要性、取引・協業関係の強化を主眼に資本効率の改善を通じた当社の企業価値の向上に資するものを政策保有株式と定義しています。現在保有している政策保有株式のうち、この目的に合致しなくなったものについては縮減を継続して進めるとともに、株主資本の活用という観点から当社策定の中期経営計画「TOKYOink 2024」最終年度である2024年度末までに政策保有株式の保有残高を連結純資産の15%以下までに縮減することを具体的な指標としています。また、事業戦略上、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、事業投資と同様に事業の収益獲得への貢献度合い検証等保有の合理性を十分精査し、取締役会での審議結果の概要を開示いたします。

リスクマネジメント

■ 基本的な考え方

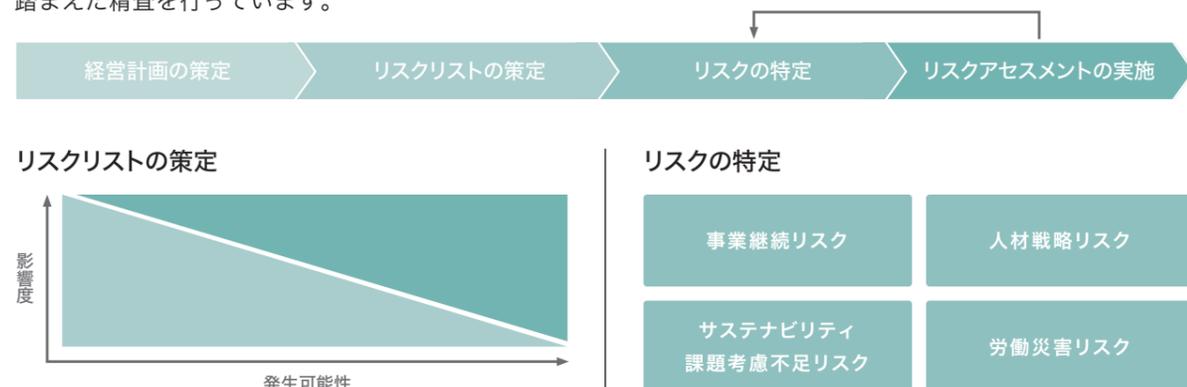
近年、さまざまなリスクが顕在化し、社会・経済に多大な影響を及ぼしています。このような変化の激しい“先の見えない時代”において、東京インキグループが目標達成を確実にし、持続的に存続・発展するためには、リスクを中長期的かつ継続的な視点に立ち、脅威と機会の両面を網羅的に俯瞰し、包括的・総合的なリスクマネジメントが必要不可欠であると考え、リスクによる脅威を最小化し、機会を最大限に活用すべく、代表取締役社長の下、全社リスクマネジメント体制の向上に取り組めます。



当社グループは、2024年4月1日よりコーポレート・ガバナンス体制を見直し、取締役会の監督の下、代表取締役社長の下にリスク・コンプライアンス委員会、ステナビリティ経営推進委員会、環境・安全委員会を設置しています。リスク・コンプライアンス委員会は、各委員会と連携し、さまざまなリスクを網羅的に把握し、定期的に報告がなされる体制の整備と運用にあたっています。

■ リスクマップ作成と全社重要リスクの策定

全社リスクマネジメント(ERM)を推進するにあたり、中期経営計画策定年度に当社グループのリスクの見直しを伴うリスクアセスメントを実施し、リスクマップ作成および全社重要リスクの特定をしています。また、中期経営計画策定年度以降においては全社重要リスク等について変更すべきリスクが無い、社内外の環境変化等を踏まえた精査を行っています。



■ 全社重要リスクと対応

事業継続リスク

事業継続リスクは、「自然災害の頻発・激甚化に伴い、永続的な全社取り組みが必要と捉え」実行しています。主な取り組みとしまして、2020年度は本社、2021年度は吉野原工場および各支店・営業所、2022年度は羽生工場・土岐工場・大阪工場、2023年度は国内連結子会社にBCP構築を行いました。2024年度は吉野原、土岐および大阪工場の工場間連携BCPおよびIT-BCPへの展開を予定しています。会社の存続には、事業継続力の向上は不可欠であると認識しており、災害発生時、人命保護を目的とした緊急時対応計画(ERP)が実施され、危機管理計画(CMP)に基づく指揮命令系統を確立し、事業継続計画活動の発動実施ができるように取り組んでいます。

人材戦略リスク

人材戦略リスクは、「人材は、企業の持続可能性および価値創造のための主要因子と捉え、また中長期的な取り組みを要すると捉え」実行しています。主な取り組みとしまして、2022年度にコンサルタント監修の下で人材戦略構築プロジェクトチームを発足しました。その活動において、従業員の士気や組織状況の現状分析を行い、行動指針の設定、人事制度の変更を実施しました。また2023年度には、これからの高齢化社会への対応も考慮し、シニア人事制度構築プロジェクトを発足し、シニア人事制度の構築を行いました。会社の存続には、経営戦略と人材戦略の連動が不可欠と認識しており、今後も人事機能を強化し、経営層において経営戦略と連動した人材戦略を検討できる体制を構築することで、必要な人材像を設定し、創出・確保するための各種制度の導入および見直しに取り組んでいます。

ステナビリティ課題考慮不足リスク

ステナビリティ課題考慮不足リスクは、「持続可能な社会の実現に向けた長期の取り組みが求められると捉え」実行しています。主な取り組みとしまして、2022年度にコンサルタント監修の下で温室効果ガス排出量集計方法を確立し、2030年度までの削減目標を設定しました。また、長期ビジョンにおけるステナビリティ関連マテリアリティ(重要課題)への取り組み推進や環境負荷低減を含むステナビリティ関連課題対応に向けた方策立案・整理を行っています。現状の世界情勢からも、ステナビリティが今後の経営戦略の中核的な要素になると認識しており、当社グループの成長発展に寄与する環境負荷低減を含むステナビリティ関連課題に対する取り組み方法や実行体制の確立を図り、ステークホルダーに対して定性・定量情報を開示できる体制・方法の整備に取り組んでいます。

労働災害リスク

労働災害リスクは、「安全は、企業活動のすべてにおいて優先されるべきものと捉え」実行しています。主な取り組みとしまして、定期的な健康診断・ストレスチェック・リスクアセスメント・安全ミーティング・ヒヤリハットの情報共有・5S強化活動等を行い、その他に保護具の着用基準、電気設備取扱い基準、火災・爆発(粉じん爆発)防止に関する基準等各種社内安全基準の作成を行っています。会社の存続には、従業員の安全確保は最重要であると認識しており、労働災害を防止するための基本事項を定め、従業員の職場における安全と健康を確保し、快適な作業環境の形成促進に取り組んでいます。

コンプライアンス

■ 基本的な考え方

近年は、企業を取り巻く法規制への取り組みに関心が高まってきております。不正を犯した企業は、会社としての存続自体が危ぶまれることもあり、各企業の不正防止への取り組みが重要となってきています。東京インキグループでは健全な企業活動を継続するため、リスク・コンプライアンス委員会を設け、法規制の遵守はもとより、当社グループ従業員としての倫理観を持って行動すべく各種啓発活動を行っています。

■ コンプライアンス活動

コンプライアンスに関連した年間活動計画を立案し、コンプライアンス向上活動や時世や法令に応じた各種研修を実行しています。計画や進捗状況に関しては、定期的に取り締り役会へ答申し、取締役会において審議の上、意思決定を行っています。また、毎年コンプライアンス強化月間も設けて活動しており、社長からの「トップメッセージ」も発信しています。

公益通報制度の社内浸透

2022年の「改正公益通報者保護法」の施行に伴い、より一層の社内周知を図るため、2023、2024年度と公益通報者の保護に関する動画研修を行った後にアンケートを実施し、そのアンケート結果のフィードバックを行うことで従業員の意識向上を図っています。

品質不正に関する研修

報道等で目にする機会の増加している品質不正に対して、事例等を踏まえた品質不正の発生理由や心理、当社グループの業務内で起こり得る不正の内容について動画研修を行い、公益通報制度と合わせることで従業員の意識向上を図っています。

安全運転に関する研修

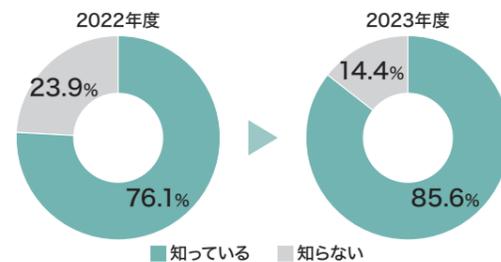
近年、法改正された道路交通法を理解するとともに、当社グループにおける過去の事故件数等を踏まえ、安全運転に関する意識向上を図るため、従業員の安全にも関連する環境・安全委員会と共同で動画による研修を行っています。業務にて運転する機会が少ない方にも、休日等の運転時に安全運転を心掛けて貰うため、全員参加としています。

コンプライアンス向上活動

コンプライアンス標語の募集やコンプライアンスポスターの年間掲示、毎年11月を「コンプライアンス強化月間」と定めて各種啓発活動を行っており、さまざまなコンプライアンス研修による意識向上に向けて、年間を通じたコンプライアンス向上活動を行っています。



公益通報制度があることを知っているか



■ 公益通報窓口

当社グループでは、当社グループで働いている方、並びに取引関係にある皆様、当社グループの役員・社員について公益通報者保護法第2条第3項に規定する「通報対象事実」が生じたときに通報・相談することができる窓口を設置しています。また、窓口利用者の秘密は厳守し、通報・相談したことを理由に、解雇・その他不利益な取り扱いは一切受けないことを、当社「公益通報者保護規程」により明確に定めています。



取締役座談会 長期ビジョンと多様性を活用して、次の100年の持続的な成長を実現する

代表取締役社長・社長執行役員

堀川 聡

社外取締役

小栗 道乃

社外取締役

田地 司



長期ビジョンや中期経営計画の策定・実行、事業ポートフォリオの見直し等、当社グループのコーポレート・ガバナンスの向上と持続的な成長を実現するための取り組みについて、代表取締役社長の堀川と社外取締役である田地・小栗の3人に語っていただきました。

長期ビジョンをベースにした建設的な対話が、ステークホルダーとの信頼関係の維持・発展に

—— 2023年末から2024年3月にかけて「コーポレートガバナンス・コードの全原則の見直し」を行いました。今回の取り組みについて、各々どのような問題意識を持っていますか？

田地 株主・投資家、顧客、取引先、従業員、地域社会等、当社グループを取り巻く多様なステークホルダーとの信頼関係を維持・発展させていくことは、当社グループが持続的な成長を実現する上で非常に重要な

ことだと捉えています。そして、ステークホルダーとの信頼関係を維持・発展させていくためには、公正で透明性の高い情報開示を行うとともに、ステークホルダーの皆様と建設的な対話を続けていくことが重要だと考えています。

その中で、当社グループの長期ビジョンとそれに沿って策定した中期経営計画等の明確なビジョンを示して、株主・投資家も含めたステークホルダーの皆様に当社グループの将来像をロジカルに説明していくことが真髓だと捉えています。このポイントを押さえた一連の取り組みについて、私自身は非常に良かったと評価しています。中でも、パーパスの設定が

ら長期ビジョン・中期経営計画の策定・実行によって当社グループの目指している将来像を示せたのは、一緒に働いている従業員のためにも良かったと感じています。

小栗 私もおおむね田地さんのご意見と同じですが、加えて直近の「コーポレートガバナンス・コードの全原則の見直し」については、以前に比べて色々と具体的になった上に目標も明確化されており、非常に評価しています。中でも、女性管理職比率については、現在の状況を示した上で2030年における目標値を明示して、それに対する取り組みまで入れられたのは良かったと思います。

また、今回の見直しでは長期ビジョンが多く引用されていますが、今後はそれをどのように実行していくのかということが重要だと感じています。そこを着実に実行していくことが、今後の課題であると捉えています。

堀川 長期ビジョンの策定から直近の「コーポレートガバナンス・コードの全原則の見直し」までの一連の改革を振り返ると、昨年、当社グループが創立100周年を迎えたことが大きかったように思います。多くのステークホルダーの皆様からのご支援もあり、おかげさまで創立100周年を迎えることができたわけですが、次の100年に向けて当社グループはどうしていかなければいけないのかということを改めて考える良い機会になりました。

そこで、当社グループはサステナブル(持続可能性)を念頭に置きながら、長期ビジョンとパーパス(存在意義)について、社内一体となって議論を重ねてきました。こうして、「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する」というパーパスを設定し、2030年に目指す姿である長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」を策定するに至りました。お二人が言ったように、株主・投資家との建設的な対話を行う上で、これがベースになっていると思います。

そして、今回の「コーポレートガバナンス・コードの全原則の見直し」により、以前のような形式的なものではなく、より具体的に「見える化」することで、コーポレート・ガバナンスの透明性が上がったと捉えています。

今後の成長には事業ポートフォリオ変革とM&Aも含め外部の力を活用した新規事業の確立が不可欠

—— 2030年にROE8.0%以上を達成するには、何が必要だと考えていますか？

堀川 今期は中期経営計画「TOKYOink 2024」の最終年度となります。祖業であるインキ事業を取り巻く環境は厳しいものの、中期経営計画に沿いながらも、長期ビジョンである「TOKYOink Vision 2030」で決めた4つのマテリアリティを核に、これに向かって取り組んでいこうと考えています。

“M&Aも含めた外部の力も活用して、新たな成長を支える新規事業の確立を”



インキ事業・化成事業等の既存領域については、収益の見込めない製品の見直しを行う一方、サステナブル対応製品等市場ニーズに合わせた付加価値の高い製品開発を行い、収益構造を改善していきます。また、成長の見込める加工品事業への積極投資を実施して、ニッチトップ戦略により高収益化を目指します。

その上で、周辺領域分野をターゲットとした投資戦略(M&A)を実行して、新規事業の確立を図るとともに、既存・周辺領域に寄与する材料開発をターゲットとした研究開発(R&D)を強化し、出資等の投資戦略を推進します。今回、これらの施策を実施するために、成長戦略や事業ポートフォリオ変革を担う「事業ポートフォリオ戦略推進室」を新設しました。

田地 祖業であるインキ事業については、製品の見直しと新規製品による収益構造の改善で事業を維持し

ていく方向になると思います。今後の成長については、新規事業の立ち上げがメインになると考えています。自社内で新規事業のタネを発掘するのももちろんですが、M&Aも含めた外部の力も活用して、絶対に実現する必要があると思います。その意味でも、先ほど社長が話された「事業ポートフォリオ戦略推進室」は当社グループの成長を担う重要なポジションになると捉えています。

小栗 これまでも現状のままで良いとは思っていなかったと思いますが、ここまで新しいことができてこなかったのも事実です。そうした状況を打破するためにも、外部からの刺激は必要だと思います。従業員の皆さんもこれまで同質化した組織の中で働いてきたので、最初は違和感があるかもしれません。しかし、新たに女性や外国人、違う分野からの中途採用等を積極的に行い、さまざまな意見を取り入れていくことで、新しいものが生まれてくると思います。そうした意味でも、多様性は重要だと捉えています。先に述べたように、今回、女性管理職比率や中途採用社員の管理職比率の目標値を設定したのは素晴らしいと思いますが、管理職にふさわしい人材となるようにしっかりと人材育成をして、目標を達成することが重要になると思います。

堀川 人材育成につきましては、OJTが主になるとは思いますが、そこで懸念されていたのが教える側の経験や考え方です。これまでは1つの部署に長年所属している人もいたため、幅広い視野での物事の考え方や捉え方が欠けているケースもあったと思います。そこで、昨年、人事制度を全面的に見直し、さまざまな部署で色々な経験ができるようにしました。今後は多様性のある人材が増えていくことで、多様性のある組織を作る下地になればと考えています。また、当社グループの行動指針(①挑戦し続ける、②イノベーションで価値を創造する、③共に成長する)を人事評価に組み入れて、人材育成をサポートします。

議論の深化や客観性・透明性確保で、取締役会の実効性を向上

—— 当社グループの企業風土や取締役会について、どのような印象を持っていますか？



“これからの持続的な成長には多様性のある人材が必要です”

小栗 企業風土については良くも悪くも非常に穏やかな印象を持っています。取締役会については、社長に対しても役員全員が気兼ねなく色々な意見を言っているの、とてもフラットな印象を持っています。社長が強いリーダーシップを発揮して、社長の意見に唯々諾々と従ってやっていくより、会議に参加している全員がそれぞれ意見を出し合って、議論を深めていく方が良いと思うので、その部分は非常に良いと思います。

田地 小栗さんの言うように、確かにトップダウンで終わってしまう取締役会が多い中、当社グループの取締役会はかなり良い雰囲気だと思います。その一方で、企業風土的に全体としておとなしい印象も持っています。意見が言いやすい雰囲気はあるものの、あまり深く議論されているようには見えないので、より活発な議論が行われるとさらに良いと感じています。

堀川 以前に比べると、かなり意見が出るようになったと私自身は感じていますが、お二人の言うように深い議論ができていないのも事実です。これについては、取締役会の開催前に決議事項に関する事前説明や説明内容を改善することが必要だと考えています。また、現在は経営会議と取締役会を同日開催していますが、これを完全に分離し、取締役会に先立って経営会議お



“コーポレート・ガバナンスの強化は 持続的な成長の実現につながります”

よび経営戦略会議で議論を行い、取締役会での議題を整理しつつ、社外取締役に対しては経営会議および経営戦略会議での議論の正確かつ客観的な情報を共有することで、後日、取締役会での議論の深化につなげようと考えています。

田地 取締役会の議題も整理していただいて、資料の早期配布と事前説明をしていただければ、資料を読み込んでより深い議論ができますし、取締役会の監督機能もより強く働いてくると思います。

小栗 事前に経営会議での議論の経緯等が情報共有できれば、取締役会で私たちも社外からの視点で疑問点や懸念する事項について発言することができますし、議論も深まると思います。

堀川 長年、社内で仕事をしていると、知らず知らずのうちに社内の論理で進んでいることがあります。ともすれば、世の中の常識や流れと違って来ることもあるかもしれません。そうした点を、社外からの視点で客観的に指摘していただくことを期待しています。

—— 後継者計画(サクセッションプラン)の進捗についてはどうでしょうか？

堀川 まだ始まったばかりの段階ですが、今回、指名委員会を設置して後継者計画を進めることを決めたことは、当社グループにとって大きな一歩だと捉えています。特に、社外役員が過半数を占める指名委員会で決めるということが、コーポレート・ガバナンスとして重要だと思います。

—— 新たに設置された指名委員会の役割や今後の運営について、どのように捉えていますか？

小栗 今回、指名委員会の委員長に就任しましたが、取締役会の諮問に応じて、指名委員会が①取締役会の多様性および取締役のスキルに関する方針、②代表取締役および取締役(社外取締役を除く)の後継者計画・運用状況、③取締役の選任および解任に関する株主総会議案、④代表取締役(CEO)の選定および解職について審議して答申することが、当社グループのコーポレート・ガバナンスに明記されました。取締役会との役割分担が明確になり、私自身はやり易さを感じています。

あくまでも諮問機関であり、法的拘束力はないものの、社外役員が過半数を占めているので、客観的な視点から答申できますし、適切な役員選任につながっていくものと思います。ただし、社外であることから、候補者に関する情報を事前にいただいた上で、面談等の機会を設けて自分の目で確認しながら進めていこうと考えています。

堀川 私も候補者がどのようなスキルを持っており、どのようなことを担ってもらうのかということ、事前情報として社外役員に明確に伝えられるようにすることが大切だと考えています。

小栗 事前に情報を伝えていただければ、面談以外にも取締役会等の会議の場で、候補者の人柄や考え方も観察することができるかと思います。

田地 指名委員会の大きな役割としては、代表取締役の選定および解職と後継者計画(サクセッションプラン)の2点でしょう。サクセッションプランについては緒に就いたばかりですが、これから進めていければと考えています。

—— 同じく新たに設置された報酬委員会については、どのように捉えていますか？

小栗 こちらの委員長も私が務めておりますが、報酬委員会も社外役員が過半数を占めており、社内取締役報酬の妥当性を担保することがその目的となっています。また、社内取締役の個別の報酬額の決定を取締役会が報酬委員会に委任することで、社内取締役の報酬決定についての客観性と透明性を確保しています。報酬の構成については、賞与および長期インセンティブ(株式報酬)の部分もあり、意識づけにはなっていると思いますので、直ちに変更するようなことはないと考えています。しかし、個人的な見解としては、もう少しプラス評価を加味する部分があっても良いと思います。

堀川 それについては、私も同意見です。今回の見直しを機に、来期からは業績や株価等のパフォーマンスによって、より大きな差をつけていただくことが、経営層にもより強い意識づけとなって、成果にもつながってくるものと考えています。

社内では得られない豊富な経験と客観的な視点からのアドバイスで、会社の持続的な成長を支えていく

—— 当社グループの持続的な成長を実現するために、社外取締役が果たすべき役割とは何だと思えますか？

田地 社外取締役に就任する前は、ポリプロピレンという樹脂を製造・販売している日本ポリプロ株式会社代表取締役副社長として勤務していました。そこで企業経営に携わった実績と、海外事業に関する専門的な視点から、経営全般に対する助言、指導を期待されて、社外取締役に再任されています。ですから、業務執行取締役から独立した客観的な立場から、これまで培ってきた経験に基づいて当社グループにとって有益だと思われる意見や指摘をすることが期待されていると捉えています。

アドバイザーボードとして企業経営全般はもちろん、業務執行取締役には、目標の設定方法やそれぞれのパフォーマンスを最大化するためにどうしていくのかをアドバイスできればと思っています。

小栗 私の場合は弁護士であることから、取締役会の監督機能(モニタリング)としての役割が期待されていると考えています。特に労働法・人事労務関連については、専門としての知識やこれまで培ってきた経験もあるため、法務関係やコーポレート・ガバナンスについて、しっかりとフォローしていきたいと思っています。

これに加えて、社外取締役として長期的な視点からの助言や、少数株主や従業員の目線で疑問点等を指摘できればと考えています。こうした指摘は、最終的に会社の利益につながってくると捉えていますので、他の取締役とは異なる目線を忘れないようにしようと思っています。

堀川 社外取締役のお二人には、それぞれの専門分野での豊富な経験と、そこで培われた専門知識や知見に基づいた助言や指導を期待しています。また、社内の論理に陥りがちな社内取締役とは違い、客観的な視点からの考え方を私たちに示していただければと思っています。このように、コーポレート・ガバナンスを強化していくことが、企業価値の向上につながると思っています。

先ほど田地さんがお話ししていたように、今後の取締役会では執行レベルの議題ではなく、成長の方向性や新規事業等当社グループの将来についての議論ができるようにしていこうと考えておりますので、引き続きご助言、ご指導をいただければと思います。



財務・非財務指標の推移

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|-----------------------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|------------------|
| 主要財務指標 | | | | | | | | | | | |
| 売上高(百万円) | 47,819 | 47,038 | 46,155 | 43,949 | 44,866 | 44,628 | 42,572 | 38,165 | 41,401 | 43,406 | 43,922 |
| 売上総利益(百万円) | 6,008 | 5,669 | 6,335 | 7,074 | 7,514 | 7,212 | 6,769 | 6,195 | 6,751 | 5,861 | 6,490 |
| 営業利益又は営業損失(△)(百万円) | 367 | △85 | 586 | 1,181 | 1,464 | 1,238 | 592 | 256 | 675 | △21 | 768 |
| 経常利益(百万円) | 730 | 270 | 835 | 1,540 | 1,761 | 1,437 | 808 | 622 | 898 | 4,783 | 986 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円) | 555 | 289 | 351 | 1,065 | 1,281 | 1,027 | 657 | 600 | 725 | 1,645 | 881 |
| 総資産(百万円) | 46,629 | 46,959 | 44,942 | 45,407 | 47,324 | 46,656 | 43,259 | 45,783 | 47,309 | 47,797 | 52,466 |
| 純資産(百万円) | 20,704 | 22,252 | 21,287 | 22,875 | 24,307 | 24,125 | 23,901 | 25,216 | 25,690 | 27,265 | 29,398 |
| ROE(%) | 2.8 | 1.4 | 1.6 | 4.9 | 5.5 | 4.3 | 2.8 | 2.5 | 2.9 | 6.3 | 3.1 |
| D/Eレシオ(倍) | 0.42 | 0.42 | 0.41 | 0.33 | 0.29 | 0.31 | 0.30 | 0.35 | 0.36 | 0.28 | 0.26 |
| 自己資本比率(%) | 43.9 | 47.0 | 47.2 | 50.1 | 50.8 | 51.4 | 54.9 | 54.7 | 54.0 | 56.7 | 55.7 |
| PBR(倍) | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.34 | 0.44 | 0.29 | 0.21 | 0.23 | 0.23 | 0.26 | 0.32 |
| PER(倍) | 9.3 | 19.0 | 15.1 | 7.3 | 8.3 | 6.7 | 7.6 | 9.4 | 8.2 | 4.3 | 10.3 |
| 配当金総額(百万円) | 162 | 162 | 162 | 162 | 189 | 216 | 213 | 209 | 209 | 419 | 264 |
| 配当性向(%) | 29.2 | 56.0 | 46.1 | 15.2 | 14.8 | 21.0 | 32.8 | 34.9 | 28.9 | 25.5 | 29.8 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円) | 1,959 | 531 | 2,484 | 2,359 | 2,370 | 1,675 | 661 | 1,942 | 1,428 | △893 | 1,989 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円) | △1,191 | △1,179 | △1,125 | △865 | △1,457 | △1,623 | △442 | △1,668 | △1,040 | 2,461 | △1,281 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円) | △659 | 308 | △1,002 | △1,430 | △897 | 112 | △621 | 1,319 | 39 | △2,014 | △398 |
| 現金及び現金同等物の期末残高(百万円) | 1,544 | 1,223 | 1,647 | 1,699 | 1,710 | 1,869 | 1,576 | 3,161 | 3,622 | 3,374 | 3,734 |
| 1株当たりデータ | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり純資産(円) | 755.84 | 816.20 | 784.45 | 8,420.94 | 8,945.46 | 8,875.68 | 9,053.66 | 9,555.64 | 9,739.87 | 10,333.05 | 10,982.28 |
| 1株当たり当期純利益(円) | 20.53 | 10.71 | 13.02 | 394.03 | 474.04 | 380.40 | 244.01 | 228.94 | 276.77 | 627.47 | 335.78 |
| 1株当たり配当額*(円) | 60 | 60 | 60 | 60 | 70 | 80 | 80 | 80 | 80 | 160 | 100 |

※ 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施。

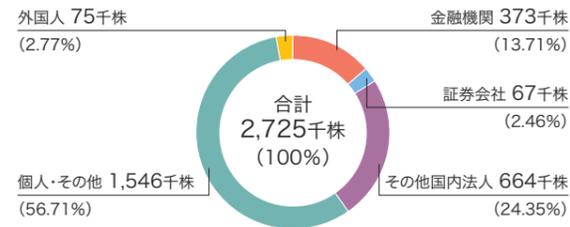
| | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 主要非財務指標 | | | | | | | | | | | |
| エネルギー消費量*1(kL) | 11,237 | 10,729 | 10,079 | 10,203 | 10,872 | 10,620 | 10,630 | 10,295 | 10,918 | 10,503 | 10,178 |
| 温室効果ガス排出量(Scope1、2計)*1(t-CO ₂) | 21,661 | 20,715 | 20,362 | 20,435 | 21,360 | 20,263 | 19,485 | 17,410 | 17,755 | 17,061 | 15,940 |
| 特定管理物質投入量*1(t) | 475 | 519 | 626 | 569 | 573 | 553 | 577 | 511 | 512 | 629 | 723 |
| 水資源投入*1(千m ³) | 289 | 256 | 214 | 198 | 198 | 197 | 192 | 181 | 175 | 168 | 156 |
| 廃棄物量*1(t) | 3,042 | 2,917 | 2,673 | 2,686 | 2,890 | 2,806 | 2,821 | 2,667 | 3,045 | 2,947 | 2,782 |
| 従業員数*2(名) | 693 | 682 | 680 | 694 | 706 | 702 | 712 | 730 | 723 | 699 | 684 |
| 有給休暇取得率*2(%) | 54.2 | 55.0 | 58.9 | 57.6 | 60.0 | 58.4 | 67.0 | 63.8 | 64.1 | 57.6 | 65.7 |
| 時間外労働時間*2(時間/人) | 10.4 | 12.0 | 11.8 | 10.0 | 10.5 | 10.3 | 11.0 | 5.4 | 7.2 | 5.0 | 6.4 |

※1 国内連結の数値です。※2 単体の数値です。

株式情報

| | |
|----------|--------------------|
| 証券コード | 4635 |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所スタンダード市場 |
| 発行可能株式総数 | 7,400,000株 |
| 発行済株式の総数 | 2,725,758株 |
| 株主数 | 3,412名(2024年3月末現在) |
| 1単元の株式数 | 100株 |

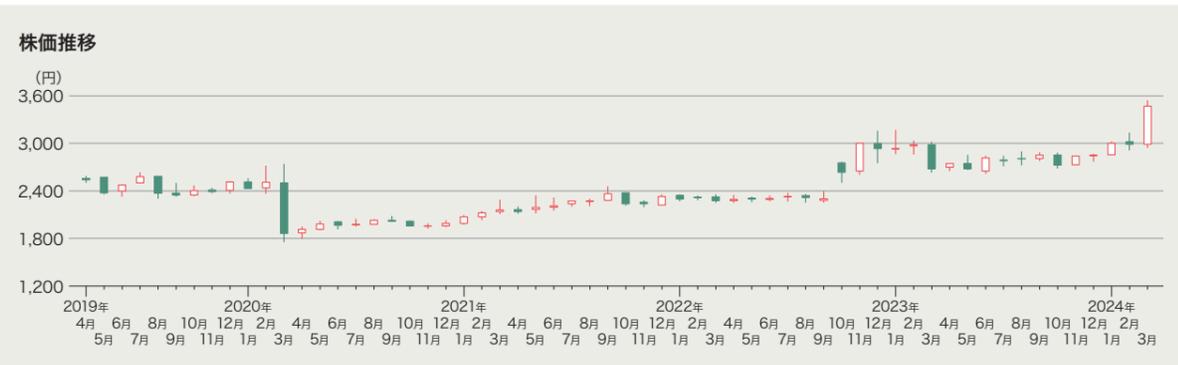
所有者別株式分布状況(2024年3月31日現在)



大株主(上位10名)

| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|---------------------|---------|---------|
| 共同印刷株式会社 | 240 | 9.05 |
| 東京インキ取引先持株会 | 214 | 8.08 |
| 東京インキ従業員持株会 | 144 | 5.44 |
| 有限会社久栄 | 110 | 4.14 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口4) | 94 | 3.56 |
| 東京海上日動火災保険株式会社 | 76 | 2.88 |
| 水元公仁 | 64 | 2.41 |
| 三井住友信託銀行株式会社 | 57 | 2.18 |
| 大橋淳男 | 57 | 2.15 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 45 | 1.72 |

1. 当社は、自己株式を66,266株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。



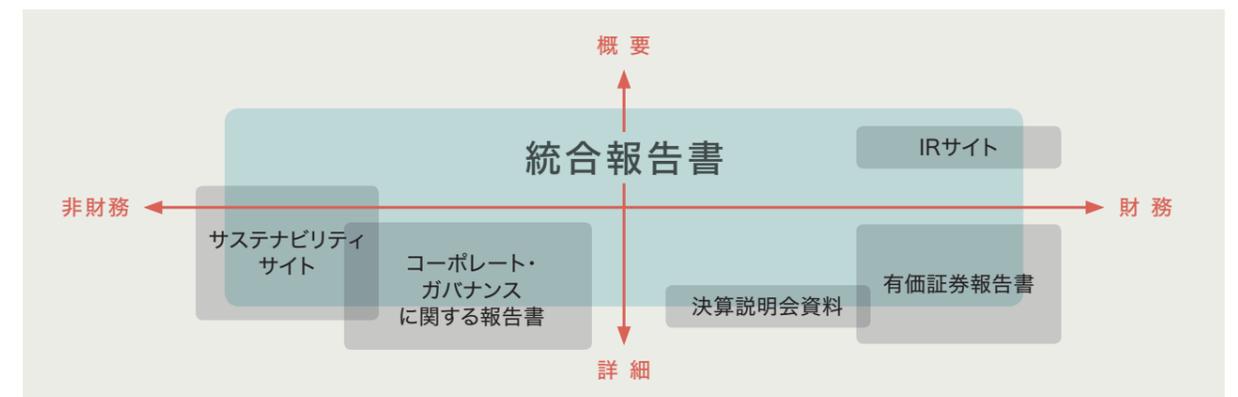
会社概要

| | |
|----------|--|
| 商号 | 東京インキ株式会社 TOKYO PRINTING INK MFG. CO., LTD. |
| 設立 | 大正12年(1923年)12月 |
| 代表者 | 代表取締役社長 堀川 聡 |
| 資本金 | 32億4,612万円 |
| 従業員数(連結) | 684名(2024年3月31日現在) |
| 所在地 | 本社 〒114-0002 東京都北区王子1丁目12番4号TIC王子ビル TEL:03-5902-7651(代表) |

| 支店・営業所 | 国内工場 | 国内グループ会社 | 海外グループ会社 |
|--------|-------|--------------|-----------------|
| 札幌営業所 | 羽生工場 | 林インキ製造株式会社 | 東京インキ株式会社U.S.A. |
| 仙台営業所 | 吉野原工場 | 荒川塗料工業株式会社 | 東京インキ(タイ)株式会社 |
| 新潟営業所 | 土岐工場 | 英泉ケミカル株式会社 | 東京油墨貿易(上海)有限公司 |
| 名古屋支店 | 大阪工場 | ハヤシ化成工業株式会社 | |
| 大阪支店 | 福岡工場 | トーイン加工株式会社 | |
| 広島営業所 | | 東洋整機樹脂加工株式会社 | |
| 高松営業所 | | | |
| 福岡支店 | | | |

本レポートの位置づけ

本レポートは、すべてのステークホルダーの皆様に、経営実績や戦略等の財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスの非財務情報等、当社グループについてさまざまな側面からバランス良くご理解いただけるよう編集しています。なお、当社WEBサイトに各種情報を掲載していますので、併せてご確認ください。



WEBサイトのご案内

| コーポレートサイト | IRサイト | サステナビリティサイト |
|---|---|---|
| https://www.tokyoink.co.jp/ | https://www.tokyoink.co.jp/ir/ | https://www.tokyoink.co.jp/sustainability/ |
| | | |