

TOKYOink

Integrated Report

2026

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。



パーパス実現に向けて

管理部門

パーパス浸透プロジェクト

管理部門パーパス浸透プロジェクトとして、パーパスを意識し日々の業務へ活かす取り組みを進めています。パーパスの意義を「**伝える**」、業務プロセスやコミュニケーションを「**彩る**」工夫を重ねるとともに、組織の価値観を「**守る**」視点で、これまでにない施策を新入社員を含む若手メンバーが一から企画・検討し実践しています。



従業員の声

営業部門 インキ営業本部インキ営業第1部第1課 佐野 裕章

お客様の課題や要望を正確に把握し、最適な解決策を「**伝えます**」。
色や機能性で印刷物としての価値を「**彩ります**」。
環境に配慮した製品のご提案を通じてお客様と社会を「**守る**」営業活動を推進します。



営業部門 化成品営業本部化成品営業第1部第2課 鈴木 真悟

お客様のニーズを捉え、社内関係者へ正確に「**伝える**」。
私たちの生活に欠かすことの出来ないプラスチックを「**彩る**」製品を販売。
お客様はもちろん、当社従業員の生活を「**守る**」意識で営業活動に取り組んでいます。



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。2025年度は、パーパスの更なる浸透を目的として、経営層と従業員が直接対話するワークショップや、若手社員・中堅社員を中心にパーパスについて考える研修を実施しました。これらの取り組みでは、パーパスを単に理解するだけでなく、日々の業務や自身の価値観と結び付けて捉え直すことを重視しています。本取り組みを通じて、パーパスへの認知そのものは着実に広がっている一方で、

「自分の仕事とどうつながるのか」を考える機会が更なる浸透を図る上で重要であることが明らかになりました。今後もパーパスを日々の業務の中で体現できるよう、対話と実践の機会創出を継続していきます。

		2024年度	2025年度	2030年度目標
パーパス	認知度	70.1%	75.9%	100.0%
	理解度	46.1%	55.0%	80.0%
	共感度	29.5%	39.2%	70.0%

営業部門 加工品営業本部土木技術開発部第1課 川俣 さくら

安全で安心な社会基盤を「**守る**」ことを軸に、
テラセル・グランドセルの設計や開発業務に取り組んでいます。
これまで培った知見を社内外に「**伝える**」、
現場を「**彩る**」技術として、より多くの場面で活用されることを目指しています。



生産・技術部門 インキ技術第1部 森 大輔

オフセットインキ市場が縮小する中、影響を最小限に抑えるため、
お客様の課題や要望を的確に捉え、解決策を分かりやすく「**伝える**」ことが重要と考えています。材料選定や処方設計により製品価値を「**彩り**」、品質と環境への配慮を両立し、
祖業である事業を「**守り**」続けています。



生産・技術部門 品質保証・企画管理部管理課 雨宮 恵美

一人ひとりの活動が「**伝える**」「**彩る**」「**守る**」というパーパスにつながっています。
気軽なコミュニケーション（**伝える**）から、メンバー自身が自然とパーパスに意識が向くように「らしさ」を育て（**彩る**）、自己と仲間の成長を共に楽しめる雰囲気を持った環境を広げていきたいです（**守る**）。



Contents

Who?

私たちは何ものなのか

イントロダクション

Our Purpose	1
パーパス実現に向けて	3
Contents	5

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

Top Interview	7
「伝える」「彩る」「守る」を 支える100年の強み	11
価値創造モデル	13

What?

私たちは何を実践するのか

価値創造の戦略

長期ビジョン実現に向けた変革の実践	15
事業概要	17
事業別戦略	
インキ事業	18
化成品事業	19
加工品事業	20
特集 海外子会社(タイ)	21
特集 管理部門長インタビュー	23

サステナビリティ経営

マテリアリティへのアプローチ	27
サステナビリティ経営の推進	29
気候変動への対応	30
サステナブル対応製品開発の推進	31
社会貢献	32
人材戦略	33
労働安全衛生	35
健康経営	37

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	39
取締役座談会	45
リスクマネジメント	49
コンプライアンス	50

会社情報

財務・非財務指標の推移	51
株式情報	53
会社概要/拠点	54

東京インキの概要を知りたい

コーポレートサイト
<https://www.tokyoink.co.jp/>



IRサイト
<https://www.tokyoink.co.jp/ir/>



サステナビリティサイト
<https://www.tokyoink.co.jp/sustainability/>



有価証券報告書
https://www.tokyoink.co.jp/ir/library/securities_report/



決算説明会資料
<https://www.tokyoink.co.jp/ir/library/briefing/>



中期経営計画に関する資料
https://www.tokyoink.co.jp/pdf/mid-termplan_TOKYOink_2027.pdf



コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.tokyoink.co.jp/ir/library/corporate_governance/



■ 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

2025年4月1日～2026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」



表紙のテーマは「彩る」です。

人々の暮らしに彩りを添え、心を豊かにする「彩る」という役割は、時代や価値観が変化しても、常に私たちの根幹にあります。私たちが扱うインキや着色技術は、長きにわたり、印刷物や製品に美しさや個性を与え、暮らしの中に多様な彩りを生み出してきました。色や質感がもたらす魅力は、人の気持ちを動かし、日常に楽しさや心地よさをもたらします。また、パッケージや容器、さまざまなプラスチック製品においても、彩りは単なる装飾にとどまらず、空間や体験の価値を高める重要な要素となっています。これからも私たちは、「彩る」力を通じて、人々の暮らしに寄り添いながら、日常をより豊かで心弾むものへと高めてまいります。

Top Interview

「変革の実践」を通じて、持続的な成長と企業価値向上を加速します

代表取締役 社長

堀川 聡



用途向け製品や機能性インキ・コート剤が伸長し、化成
品事業ではモビリティ用途や機能性包材用途向け製品
の販売が増加しました。

特に成果を実感したのは、土木資材とグラビア製品
です。土木資材では、防災・減災ニーズが高まる中、工
法の設計開発から施工指導までを一貫して行う当社の
ビジネスモデルが評価されました。環境面での優位性も
相まって引き合いが増え、競争優位性を確立できたと考
えています。

グラビア製品では、以前から注力してきた機能性イン
キやコート剤が、お客様の機能性ニーズと合致し、製品
転換が進みました。食品包装や医薬分野で求められる
機能も広がっており、今後の中期経営計画や長期ビジョ
ンにおいても成長ドライバーになると期待しています。

増収増益を実現し価格改定と 高付加価値化で収益力を回復へ

2026年3月期は、主力製品の市況回復に加え、これまで
進めてきた各種施策の効果が表れ、売上高は499億円
(前期比+6.7%)、営業利益は22.1億円(同+69.4%)、
当期純利益は18.6億円(同+58.2%)となり、増収増益
を達成しました。

大きな要因の一つは、原材料価格の推移に合わせた
製品販売価格の改定を各事業で着実に実行したことデ
す。販売価格改定による収益改善効果は13億円に達し、
目標の達成に大きく寄与しました。

また、全事業で高付加価値製品へのポートフォリオシ
フトを進めたことも、利益率の向上につながりました。イ
ンキ事業では、グラビアインキのメディカルパッケージ

パーパスを浸透させ 人事改革を進め挑戦する組織へ

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、パーパスを定め、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。

パーパス制定から2年半が過ぎ、機会ある毎にその意
義を伝えてきましたが、浸透はまだ途上です。認知され
るだけでなく、真意まで理解されることが重要です。
経営陣が自ら実践し、次の層へ丁寧に伝えていくことで、
組織全体に広げていきたいと考えています。そのため、
上から一方的に伝えるのではなく、対話を重ねながら理
解を深めることを重視しています。

当社グループの製品は中間製品が多く、最終製品の

中でどのように役立っているのかが見えにくい面があり
ます。しかし、例えば自動車の色や包装材の機能等、暮
らしの中で当社の技術が活かされていることを知るだけ
でも、従業員の仕事への誇りや理解は大きく変わります。
こうした具体的なつながりを、地道に伝えていくことが
大切であると考えています。

人事制度改革では、企業理念、とりわけビジョン「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。」を実践できる人材を育て、評価する仕組みを整えま
した。バリュー（行動指針）として「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」の3つを
定め、人事評価に組み込みました。結果だけでなく、その
先の成果につながる行動を評価することが狙いです。

また、従来の単線型キャリアパスを複線型へと見直し
ました。管理職だけでなく、専門性を活かしてお客様に
向き合う人材や技術開発に取り組む人材も正当に評価
される仕組みです。あわせて、マネジメント層については
一定の期間や年齢を踏まえた世代交代を進めており、
組織の若返りにも少しずつ成果が表れています。

変革の実践で低収益製品を見直し 成長領域へ資源集中

2025年度から2027年度を計画期間とする中期経
営計画「TOKYOink 2027」では、「変革の実践」をテー
マに掲げています。新規事業の探索・育成は重要ですが、
その前提として収益構造の改革が不可欠です。既存事
業の収益力を高めながら、新たな成長領域を育てる。
この両輪を回していくことが、次の成長につながると
考えています。

2027年3月期の業績予想は、売上高489億円(前期
比▲2.1%)、営業利益18億円(同▲18.8%)と減収減
益を見込んでいます。これは、市況の影響もあり、前年
度にやり切れなかった低収益製品の整理を進めるため
です。短期的には減収方向となりますが、次の成長に向
けて避けて通れない取り組みであり、変革のための痛み
として受け止めています。

サステナブル対応の高付加価値製品へシフトする一
方で、収益性の低い製品や、かつてボリュームゾーンと
して重要であった製品については、市場構造の変化を
踏まえた見直しが必要です。お客様との関係を大切にし

ながら、生産体制の再構築も進めていきます。長年供給
してきた製品もあるため、丁寧に時間をかけて整理し、
需要の縮小にも対応でき、必要に応じて増産できる柔
軟な体制を築きます。

事業ポートフォリオの変革では、営業利益と将来性を
基本的な判断軸としています。加えて、限られた経営資
源をどこに振り向けるべきかという観点も重要です。低
収益製品を続けることで新たな製品開発や成長投資が
制約されるのであれば、より成長性の高い領域へ資源
を移す必要があります。

新規事業については、前年度設立した「事業ポート
フォリオ戦略推進室(以下、事業PF室)」を中心に取り
組んでいます。インキ、化成品、加工品等、異なる分野の
知識や技術を持つ人材が集まり、それぞれの強みを組
み合わせることで新しい価値を生み出すことを目指して
います。素材を組み合わせ、お客様が求める最適な形を
つくり上げることは、当社グループが提供する「伝える」
「彩る」「守る」という価値にもつながります。既存事業と
連携しながら、これまで実現できなかった領域に挑戦し
ていきます。

また、M&Aについても積極的に進めていきたいと考
えています。事業PF室でもさまざまな技術を持つ会社
を探しており、マッチするような会社があれば積極的に
検討していきます。ただし、私たちが求めているものは何
かという点を明確にして進めていくことが重要です。



生産体制の再構築に向けては、茨城県坂東市（以下、坂東）に新工場を建設します。2029年3月期中の稼働開始を予定しており、主に化成品事業のモビリティ用途製品を製造します。将来的には加工品事業や新規事業への対応も視野に入れ、関東圏の生産拠点集約、自動化による省力化、既存工場の再構築を進める基盤とします。



「守る」価値を高めサステナブル製品でASEAN市場を開拓

当社グループが提供すべき価値は「伝える」「彩る」「守る」です。今後は特に「守る」価値の重要性が高まると考えています。土木資材は防災・減災を通じて人々の暮らしを守る製品であり、グラビアインキの機能性インキ・コート剤も「彩る」と「守る」を兼ね備えた製品です。環境対応だけでなく、暮らしに貢献する製品をサステナブル対応製品と捉え、その拡大を企業価値向上につなげます。

防災・減災用途の土木資材では、現場のニーズを的確に捉え、必要な製品や工法を迅速に提供することが重要です。機能性インキ・コート剤については、プラスチックにも紙にも対応できる点が強みです。複数のフィルムを重ねて機能を持たせる従来の方法に対し、当社グループのコート系材料を使うことで同等の機能を実

現できる可能性があります。紙に対しても、耐水性や通気性を調整する技術として活用が期待されます。

サステナブル対応製品の売上高比率は2026年3月期で24.6%であり、2030年度には50%超を目指します。環境対応、リサイクル、バイオ関連製品ではコストが課題となりますが、機能に対する付加価値が認められる時代になりつつあります。サステナブルな製品開発を進めることは、パーパスの実践そのものでもあります。

海外展開では、タイの子会社を軸に、モビリティ関連製品と包装資材関連製品の拡大を進めています。モビリティ分野は時間をかけて取り組んできましたが、この数年でようやく成果が見え始めました。ASEAN地域にはまだ需要を喚起できる余地があり、タイを中心に商圏を広げていきます。

生活水準の向上に伴い、包装用途でも日本と同様に高機能な製品へのニーズが高まっています。当社グループの設備と技術は、こうしたニーズに十分対応できるものです。今後もタイを起点に東南アジアで事業を拡大し、当社製品の強みを活かせる市場を着実に開拓していきます。

ROE改善を進め資本効率を高めPBR向上へつなげる

資本政策では、東京証券取引所の要請も踏まえ、資本コストや株価を意識した経営を進めています。当社グループでは、ROEの向上がPBRの改善につながると考えており、資本政策のもとでROE改善に向けた施策を着実に実行していきます。

ROE向上には、「収益性の向上」「効率性の向上」「資本効率の改善」の3つが必要です。効率性の向上と資本効率の改善は密接に関係しており、資産や資本をより有効に活用することで改善につながります。ただし、数字だけを追うのではなく、事業の中身を伴った成長を実現することが重要です。

収益性の向上では、低収益製品の整理と生産体制の見直しが欠かせません。特に化成品事業では、低収益製品に手をつけなければ前に進めない状況があります。一方で、高付加価値であるサステナブル対応製品を軸に、既存製品の価値を掘り起こし、売上と利益の拡大を目指します。

効率性の向上に向けては、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、不稼働資産・低収益資産の削減を進めています。2026年3月期は政策保有株式を継続的に売却した結果、売却額は8.5億円となり、また福岡支店・大阪支店を売却した結果、売却額は7.9億円となりました。

これらにより創出したキャッシュを成長分野への投資や新規事業への創出等に活用することで、資産の回転を意識しながら収益性の向上を図っていきたいと考えています。

資本効率の改善では、配当政策や自己株式取得等株主還元の充実と、自己資本比率の最適化に取り組まします。配当は安定的かつ継続的な実施を基本方針とし、配当性向40%以上またはDOE1.0%以上を維持していく考えです。

当社グループは長い歴史の中で自己資本を積み上げてきましたが、それがROEの向上を妨げる要因にもなっています。不確実性の高い環境下で安全性を確保しながら、適正な自己資本水準を模索していきます。2026年1月には普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施し、同年2月には総額2.7億円の自己株式取得を完了しました。

これらの施策を組み合わせ、収益性を改善することでPBR向上につなげます。中長期的には、2027年度にROE5.5%、2030年度にはROE8%以上の達成を目標としています。

IR活動については、決算説明会をライブで実施する等、これまでにない取り組みを始めています。厳しいご質問をいただくこともありますが、そうした対話を重ねることで、当社の方向性や課題を株主・投資家の皆様により明確にお伝えしていきたいと考えています。

環境・社会・ガバナンスを着実に強化し成長期待に応える

環境面では、温室効果ガス排出量について、2014年3月期比で26.3%削減を達成しました（2026年3月期実績）。2028年3月期には40%削減を目指します。大阪工場では再生可能エネルギー使用比率100%を継続し、吉野原工場と羽生工場でも導入を進めています。

社会面では、パーパス理解度を2026年3月期の



55%から、2028年3月期には70%へ高めることを目標としています。エンゲージメントスコア（満足度）も7.0を目指します。ガバナンス面では、実効性評価と機関設計の検討を通じて、体制強化を進めています。

当社グループは、「伝える」「彩る」「守る」という価値を社会に提供するメーカーです。世の中がどのように変化しても、人々の暮らしや社会を支えるこれらの価値は必要とされ続けます。私たちはものづくりを通じて、ステークホルダーの皆様と社会に貢献し続けます。

今後、中期経営計画「TOKYOink 2027」に沿って『変革の実践』を進め、利益の最大化と新規事業創出に向けたさまざまな施策を実行して、「ROEの改善」を推進していこうと考えています。加えて、配当性向40%以上を維持しつつ、株主還元の充実を図り、個人投資家層の拡大も目指しています。投資家の皆様には、当社の中長期的な成長戦略と企業価値向上への取り組みにご注目いただき、引き続き温かいご支援を賜れば幸いです。

「伝える」「彩る」「守る」を支える100年の強み

インキ事業

- 巢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
- 吉野原工場でインクジェットインク生産開始
- 荒川塗料工業を買収



化成品事業

- プラスチック着色剤の開発により、化成品市場に参入

- 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



加工品事業

※ ネットロン® は三井化学株式会社の登録商標です。

- 吉野原工場でネットロン® 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



1923創立

1964

1969

1974

1979

1984

1989

1994

1999

2004

2009

2014

2019

2025

社会変化・時代のニーズ ▶

プラスチック需要の高まり

プラスチック製品の普及

産業のグローバル化

産業別ニーズの多様化

サステナビリティ

東京インキの価値創造 ▶

化成品事業

加工品事業

製品の海外展開

各種機能性の追求

サステナブル対応製品の拡充

東京インキの誕生

1923年12月10日、同年に発生した関東大震災による復興需要を背景に、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が設立されました。創立当初は、巢鴨の本社・工場にて印刷インキ、ワニス、顔料の製造・販売を行っていました。その後、グラビアインキへの事業拡大や田端工場の新設を経て、設備や人員の増強を着実に進めました。1937年には、本社および印刷インキ製造部門を巢鴨から田端へ移転し、当時、東洋一の印刷インキ工場として評価されるまでに成長を遂げました。



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るようになり、合成樹脂関連市場は急速に拡大しました。当社グループでは、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、合成樹脂着色剤の製造に着手しました。1953年には、不飽和ポリエステル樹脂用のペーストカラーを、翌1954年にはポリエチレン用マスターバッチを開発しました(現在の化成品事業)。更に、事業の多角化を図るべく、1963年にはプラスチック成形加工事業へと進出しました(現在の加工品事業)。



海外生産体制の確立

1980年代、日本経済の安定成長を背景に、当社グループは生産拠点の拡充や米国現地法人の設立により順調に成長を続けました。しかし、1990年代のバブル崩壊以降は国内需要の鈍化が進み、成長のペースは緩やかなものとなりました。こうした環境変化を踏まえ、当社グループは主要3事業の再構築とともに、アジア圏への海外展開を推進しました。2010年に東京インキ(タイ)株式会社を設立し、当初はOEMによるマスターバッチ販売による事業基盤を構築しました。その後、需要拡大を受けて自社生産体制の構築を進め、2015年には当社初の海外生産拠点となるタイ工場を完成させました。こうした海外展開の深化により、生産と市場の両面での対応力を高め、現在の事業基盤の礎を築いています。



未来に向けた生産基盤の再構築 新工場の設立

当社グループでは、持続的成長に向けた生産基盤の再構築を進めています。これは、『「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する』というパーパスのもと、より高品質で安定した価値提供を実現するための取り組みです。茨城県坂東市に新設予定の工場(2028年度中操業開始予定)では、生産能力の増強に加え、新事業展開にも対応可能な拡張性を備えた設備・レイアウトを導入します。また、自動化・省力化を推進することで、高効率かつ柔軟性の高い生産体制への転換を図り、既存事業の競争力強化と環境変化への迅速な対応を両立する事業基盤の確立につなげていきます。これらの取り組みを通じて、当社グループはパーパスの実現とともに、持続可能な社会への貢献を目指していきます。



新工場イメージ

価値創造モデル

東京インキの今

財務			非財務
売上高	営業利益	ROE	GHG排出量
499 億円	22 億円	6.1 %	▲26.3 % *2013年度対比・Scope1、2

INPUT

人的資本	
連結従業員数	652 人
製造資本	
生産拠点数	10 拠点
知的資本	
研究開発費	11 億円
財務資本	
総資産	536 億円
自然資本	
エネルギー消費量	9,064 kL
社会関係資本	
顧客数	3,041 社

BUSINESS MODEL



中期経営計画
TOKYO ink 2027
～ 変革の実践 ～
▶ P15

4つの
マテリアリティ
▶ P27

OUTPUT

財務目標	
売上高	480 億円
営業利益	20 億円
ROE	5.5 %

- インキ事業
- 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

- 化成品事業
- 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

- 加工品事業
- ネットロン®
 - 一軸延伸フィルム
 - 土木資材
 - 農業資材

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

目指す未来
TOKYO ink
Vision 2030
～ 新たな価値の創出 ～
▶ P15

財務目標	
売上高	500 億円
営業利益	28 億円
ROE	8.0 %

サステナブル対応製品比率の向上

GHG排出量削減
▲50 % (2030年)
*2013年度対比・Scope1、2

長期ビジョン実現に向けた変革の実践

長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」の目標達成に向けて

中期経営計画「TOKYOink 2027」は、2030年に目指す姿である長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」の実現に向けた具体的施策を着実に推進するための重要な実行フェーズです。

2年目にあたる2026年度は、初年度に着手した各種施策を深化・加速させ、成果につなげる期間と位置付けています。

当社グループを取り巻く事業環境は、原材料価格の変動や地政学リスク、環境規制の強化等、引き続き不確実性の高い状況が続いています。このような環境下においても、「伝える」「彩る」「守る」製品の提供を通じた社会課題の解決という当社グループの存在意義を改めて認識し、事業の強靱化と持続的成長に向けた取り組みを推進しています。

TOKYOink 2024
～飛躍への準備～

TOKYOink 2027
～変革の実践～

TOKYOink
Vision 2030
～新たな価値の創出～

中期経営計画に関する資料





https://www.tokyoink.co.jp/pdf/mid-termplan_TOKYOink_2027.pdf

2026年度は、収益力の向上と資本効率の改善を両立させるべく、収益計画と資本政策・財務戦略の連動を一層強化するとともに、事業ポートフォリオの最適化や成長領域への投資を加速させていきます。また、成長・戦略投資を通じた競争力強化にも引き続き取り組み、変革を推進してまいります。

▶ 経営目標

	2025年度実績	2027年度目標	2030年度目標
売上高(百万円)	49,926	48,000	50,000
営業利益(百万円)	2,217	2,000	2,800
当期純利益(百万円)	1,867	1,500	2,000
ROE(%)	6.1	5.5	8.0
総資産(百万円)	53,673	50,000	50,000
自己資本(百万円)	31,892	27,000	25,000
自己資本比率(%)	59.4	54.0	50.0

▶ 基本戦略



収益計画（成長戦略）

- 製品絞り込み（収益の見込めない製品の見直し）
各事業内製品の収益性を見極めながら整理を実施
- 高付加価値製品の開発強化
市場ニーズに合わせた付加価値の高い製品開発（サステナブル対応製品等）
- 既存事業内の成長分野への投資拡大
成長の見込める加工品事業への積極投資の実施
- 価格政策の推進
原材料、エネルギー等のコスト上昇分の価格転嫁の推進
- 生産性向上の推進
省力化、自動化による業務効率化促進



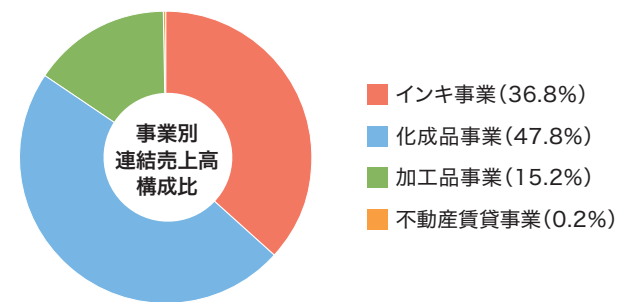
資本政策・財務戦略

- 株主資本の活用を最大化
 - ・資産効率を重視したキャッシュの創出
 - ・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
- 強固な財政基盤の確保
 - ・成長戦略に基づく投資資金計画立案（創出したキャッシュおよび有利子負債の活用）
→R&D・M&A等の大型投資に対する機動的な資金調達
- 株主還元の実践
 - ・配当性向40%以上またはDOE1.0%以上
 - ・自己株式の活用方法の検討

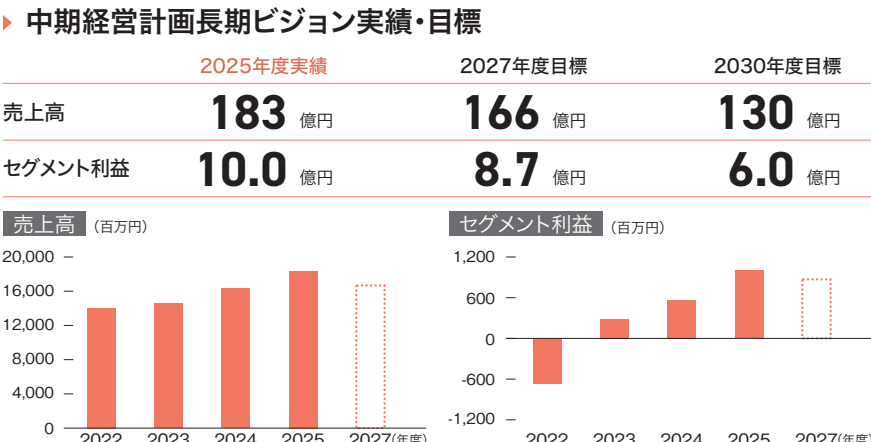
事業概要

連結売上高 499 億円

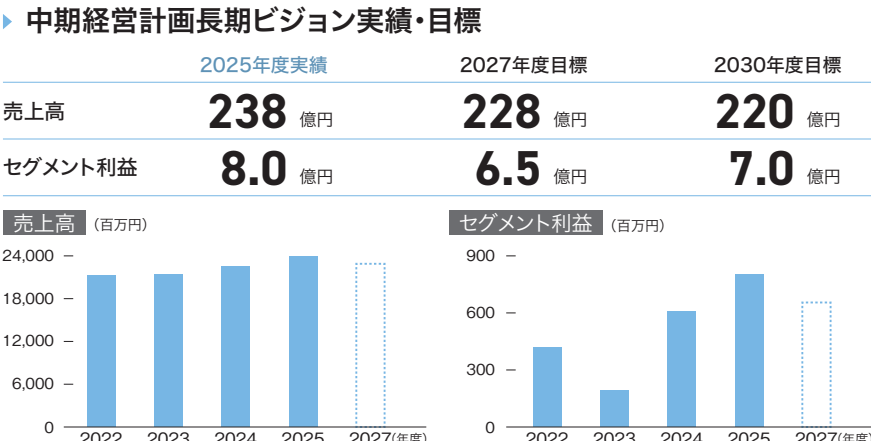
連結営業利益 22 億円



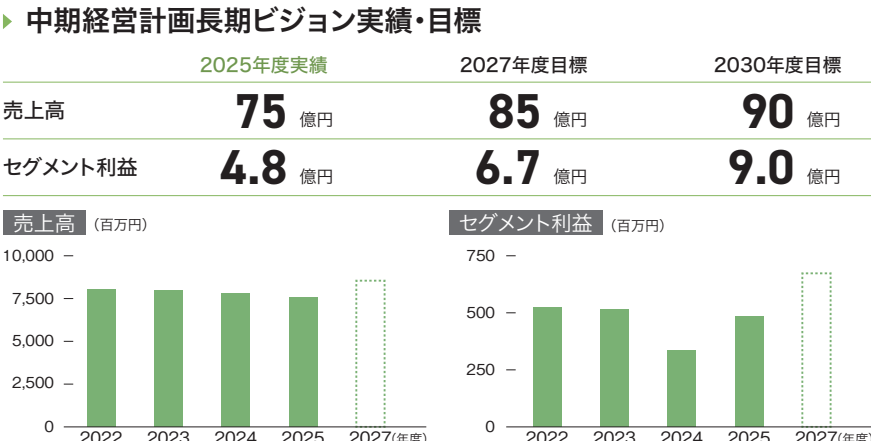
- オフセットインキ
- グラビアインキ
- インクジェットインク



- プラスチック用着色剤
- 機能性マスターバッチ
- 樹脂コンパウンド
- その他



- 包装資材
- 工業・農業資材
- 土木・環境資材



事業別戦略 | インキ事業

事業環境の変化と構造改革の推進



取り組みました。祖業であるオフセットインキでは、品質・性能に対する高い信頼に加え、顧客課題起点の開発力を競争基盤として強化しています。植物由来溶剤を用いた高バイオマス性オフセット輪転インキや、水無し印刷に対応したオフセット輪転インキ等、環境配慮と機能性を両立した製品群は市場からの評価を高めています。今後は、高付加価値製品比率の向上や環境対応製品の拡大といった重点課題を意識しながら、構造改革の成果を確実な収益改善へと結び付けていきます。

インキ事業を取り巻く環境は、需要構造の変化や環境対応要請の高まり、原材料・エネルギーコストの上昇、印刷方式の多様化等により、大きな転換点にあります。この変化は一過性のものではなく、事業の前提そのものが問い直されている局面にあると認識しています。その中で私たちは、これを単なる逆風ではなく、収益構造の見直しと成長領域の拡大を実現する機会と捉えてきました。

2025年度は、低収益領域の見直しと高付加価値製品へのシフトを軸とする構造改革を進めるとともに、当社の強みの再定義に

機能価値の拡張と持続的成長に向けた取り組み

事業変革の観点では、市場起点でインキの役割を問い直す取り組みを進めています。グラビアインキでは、食品や医療といった生活に密接に関わる領域において、機能性インキの展開を通じて事業基盤を強化してきました。なかでも医療パッケージ向け製品は着実に伸長し、業績改善に大きく寄与しています。

発熱インキ（電子レンジ加熱時に発熱する特性を活かし、食品の温め機能等利便性向上に貢献）に代表される機能性インキは、当社製品の価値領域を広げています。これまでインキは「伝える」「彩る」ことを主な役割としてきましたが、こうした製品はそれらに加え、使用価値そのものを高める新たな領域へと可能性を広げています。インキにできることを継続して問い続けることが、事業の価値そのものにつながっていると認識しています。

インクジェットインクでは、少量多品種への対応力を背景に、多様化する顧客ニーズに応えてきました。海外市場の需給動向の影響を受ける局面もありますが、産業用途を中心に成長余地は大きく、高機能化と用途展開の両面から事業の進化を図っています。

2026年度は、これまでの構造改革の成果を収益へと結び付けるとともに、高付加価値製品比率の向上、環境対応製品の拡大、収益性の改善に取り組みます。あわせて、原材料価格の変動に対しては価格適正化と生産性向上、安定供給体制の強化を通じて、収益力と供給信頼性の両立を図ります。私たちの本質は「伝える」ことにあります。その価値は時代とともに形を変えながらも、確実に広がっています。環境価値と機能価値を両立させながら、インキの新たな可能性を切り拓き、次の成長へとつなげていきます。



長期戦略に対する2025年度の取り組み	
● オフセットインキ 市場規模に対応した事業運営体制へ	既存市場の競争力強化と新規顧客展開を通じた収益性重視の事業構造への転換推進
● グラビアインキ 機能性製品を軸とした事業規模の拡大	医療パッケージおよびバリアコート剤・バイオマスインキ等の機能性インキ拡販によるシェア拡大
● 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	産業用途向け高機能環境対応インキの開発と多品種少量ニーズ対応力の強化
● サステナブル対応製品比率の拡大	高バイオマス・水無し印刷製品の拡販による環境対応製品比率の向上
● 事業内ポートフォリオの見直し	低収益製品の整理と高付加価値製品へのシフトによる収益構造改革の推進

事業別戦略

化成品事業

2025年度の回顧と2026年度に向けて



2025年度を振り返ると、化成品事業を取り巻く環境は大きく変化した一年でした。中国における大型石化設備の増設を背景とした供給過剰や、アジア各国での再編の動きに加え、原材料・エネルギーコストや物流費、人件費の上昇等、事業環境はこれまで以上に厳しさと複雑さを増しています。こうした中で、従来のように数量を追うだけではなく、収益性や供給責任、資金効率を総合的に見極めながら、事業のあり方そのものを見直す必要性を強く認識した一年でもありました。

その認識のもと、営業・製造・技術の連携を改めて強化し、収益構造の改善と製品ポートフォリオの見直しに取り組みました。採算性や持続可能性に課題のある取引については条件の見直しを進める一方で、当社の強みである着色・分散・配合設計・混練加工技術を活かし、機能性マスターバッチや高機能コンパウンドといった付加価値の高い分野へのシフトを進めています。短期的な改善にとどまらず、将来を見据えた事業の質的転換に向けた取り組みを着実に積み重ねてきました。

また、事業の捉え方についても変革を進めてきました。製品起点ではなく市場起点で発想する体制へと移行し、電子情報通信やモビリティ等成長が見込まれる領域において、当社の技術をどのように展開していくかを議論し、具体化を進めています。こうした取り組みを通じて、組織としての一体感やテーマを最後までやり切る力も着実に高まってきました。

2026年度は、これまで進めてきた取り組みを確かな成果へと結び付ける段階に入ります。収益性や資金効率をより精緻に見極めながら持続可能な供給体制を構築するとともに、高機能分野での開発と拡販を進め、外部環境の変化にも揺るがない事業基盤を確立していきます。また、将来の成長に向けた生産基盤の再構築や自動化・省人化への投資についても、資本効率を意識しながら、着実に成果へ結び付けていきます。

当社のパーパスである「伝える」「彩る」「守る」は、化成品事業においてもその本質を示しています。なかでも私たちは、「彩る」という価値を、素材に機能と付加価値を重ねることで実現してきました。材料に新たな機能と意味を持たせることで、お客様の製品価値を高め、最終製品の魅力向上に貢献しています。こうした役割を改めて認識しながら、市場起点での提案と高付加価値化を更に推進してまいります。



長期戦略に対する2025年度の取り組み	
● サステナブル対応製品開発と製品の拡大	高機能コンパウンドおよび機能性マスターバッチへのシフトと環境対応市場への展開による高付加価値化の推進
● サーキュラーエコノミーへの参画	リサイクル材を活用した製品開発と市場展開の進展に加え、パートナー企業との連携強化により資源循環型の取り組みを着実に推進
● モビリティ領域の拡大	モビリティ市場を重点領域としたテーマ推進と機能付与製品の開発および安定供給体制の強化
● ヘルスケア領域の拡大	機能性材料とクリーン製造環境を活かした安全安心価値の提供に向けた用途展開の推進
● デジタルデバイス領域の拡大	電子情報通信市場における高機能材料の開発拡販と市場起点でのテーマ創出の推進

事業別戦略

加工品事業

環境変化を機会に、現場力と市場起点で収益構造を転換



外部環境は大きく変化しています。原材料価格や物流コストの変動に加え、環境規制の強化や市場構造の変化が同時に進み、従来の延長線上では収益確保が難しい局面にあると認識しています。一方で、水資源や防災、食料といった社会基盤に関わる分野では、当社の技術が果たすべき役割は着実に高まっており、社会からの期待の大きさを改めて実感しています。

加工品事業は、ネトロン®、一軸延伸フィルム、土木資材、農業資材といった製品群を通じて、水処理、防災・減災、農業生産等の分野で社会インフラと生活基盤を支える役割を担っています。

こうした認識のもと、2025年度は構造改革と強みの再定義に軸足を置き、事業の足腰を見直してきました。ネトロン®では採算性を重視した製品・用途の選別と生産体制の見直しを進めるとともに、金型技術の高度化にも取り組みました。一軸延伸フィルムでは高付加価値品へのシフトを進め、収益構造の改善を図っています。土木資材では設計から施工指導までの一貫体制を強みとして、防災・減災需要を着実に取り込みました。農業資材においても高機能製品の拡販と品質改良を通じて収益性を高めています。これらの取り組みを通じ、自社の強みを発揮すべき領域をより明確にすることができました。

更に、事業のあり方そのものも見直しています。従来の製品起点の発想から転換し、市場や顧客課題を起点に価値を設計することで、水処理、防災、省エネルギーといった成長領域に対し、よ

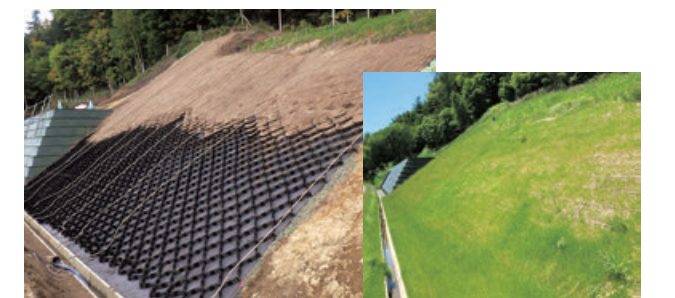
り実効性の高いソリューションを提供する体制へと進化させています。各セグメントの技術や顧客接点を横断的に活用し、単なる製品供給にとどまらない価値創出を目指してきました。

2026年度は、これまで積み上げてきた改革の成果を確実に収益へと結び付ける段階に入ります。最適生産体制の確立や銘柄統廃合による効率化、販売網の再整備を着実に進めるとともに、現場力の向上や人材育成を通じた基盤強化にも力を入れます。加えて、サステナブル製品対応の拡充や新市場開拓を加速し、収益性と社会価値の両立をより高い水準で実現していきます。

加工品事業は、社会インフラや生活基盤を支える重要な役割を担っています。同時に、当社パーパスの「守る」を、機能部材として確実に形にしていける領域でもあります。情報や価値を正確に伝達し、製品品質や信頼性として具現化する――その役割を担っていると認識しています。

環境変化を単なる制約としてではなく、新たな価値創出の機会と捉え、現場に根差した変革を着実に積み重ねてきました。こうした取り組みを通じて、当社が競争力を発揮できる領域はより明確になってきたと実感しています。

今後は、そうした強みを更に磨き込みながら、用途特化型の製品開発と技術の高度化を進め、特定領域において確かな競争優位を確立していきます。その積み重ねこそが、社会の持続的発展に貢献し続ける事業の姿につながると考えています。



長期戦略に対する2025年度の取り組み	
● ネトロン® 工材	水処理用資材を軸とした収益性改善と生産体制最適化による事業基盤の強化
● ネトロン® 包材	採算性重視の製品選別と価格は正銘柄の統廃合による収益構造の改善
● 一軸延伸フィルム	高付加価値品比率の向上と産業用途展開による利益改善および新規市場開拓
● 土木資材	ジオセル工法の展開強化による防災・減災需要の取り込みと事業成長の加速
● 農業資材	エナジーシリーズの拡販と高機能製品展開による省資源化対応と収益拡大

特集

海外子会社
(タイ)

ASEAN成長市場を捉え、 高付加価値戦略で持続的成長を目指す

▶ 東京インキ(タイ)株式会社 取締役社長インタビュー

当社グループ化成品事業の収益拡大を支える東京インキ(タイ)株式会社(以下、TIC-T)。
モビリティ分野や機能性包材用途を中心に事業を拡大する同社の
現在地と今後の展望について、TIC-Tを率いる大森社長に伺いました。

ASEAN市場とともに成長する製販一体拠点

—— 現地ニーズに応える事業基盤を確立

TIC-Tは2010年にタイで設立されました。設立当初はマスターバッチの販売会社として事業を開始し、その後、現地の日系自動車メーカーや食品包装メーカーへの事業拡大を目的に、2015年には自社工場を本格稼働。これにより、販売機能に加えて試作・製造・品質管理機能を備え、日本品質の製品をASEAN域内で安定供給する体制を構築しています。



東京インキ(タイ)株式会社
取締役社長

大森 善晴

日本とASEANをつなぐ「第5の工場」へ

—— 化成品事業の最適生産を支える重要拠点に

TIC-Tは設立以来、当社グループの海外生産拠点として事業を発展させてきました。近年はタイ国内外への販売に加え、日本向け製品の生産・供給も担う等、グループ全体の生産最適化に貢献しています。

設立当初は国内工場の生産能力を補完することが主な目的でしたが、現在では日本とタイそれぞれの強みを活かした生産体制へと発展しています。国内工場が高付加価値製品の開発や生産に注力する一方、TIC-Tでは品質を維持しながら効率的な生産を担い、化成品事業の収益を支える存在となっています。

また、日本で生産していた製品の一部をタイで生産し、日本へ供給する取り組みも進めています。日本向け製品の生産も着実に拡大しており、TIC-Tは単なる海外工場ではなく、化成品事業全体の最適生産を支える「第5の工場」として存在感を高めています。

更に、タイで調達可能な原材料を積極的に活用することでコスト競争力を高めるとともに、原材料調達先の多様化による供給リスク低減にも取り組んでいます。生産面だけでなく、グループ全体のサプライチェーン強化という観点からも、その役割はますます重要になっています。

「量」ではなく「質」で収益力を高める

—— 高付加価値製品へのシフトを加速

TIC-Tの成長を支える大きなテーマは、販売数量の拡大だけに頼らない、収益性を重視した事業運営です。

現在の顧客構成は日系企業が大部分を占めていますが、重視しているのは顧客属性そのものではなく、付加価値の高い製品をいかに提案できるかという点です。ASEAN市場は引き続き成長が期待される一方、タイでは市場の成熟化や競争の激化も進んでいます。そうした環境の中で、機能性添加剤をはじめとする高機能・高付加価値製品の拡販に注力しています。

販売数量の拡大だけを追い求めるのではなく、お客様が価値を認める製品を増やし、収益性を高めていくことを重視しています。農業資材や土木資材等新たな用途分野への提案も進めながら、利益率を重視した事業構造への転換を推進しています。

こうした取り組みは、当社グループが進める構造改革の方向性とも一致しています。付加価値による差別化を進めることで、景気変動や価格競争の影響を受けにくい収益基盤の構築を目指しています。

「まずやってみる」姿勢が競争力を生む

—— 生産・技術・開発が一体となった現場対応力

競争の激しいタイ市場の中で、TIC-Tが成長を続けている背景には、同社ならではの現場力があります。

大規模な組織ではないからこそ、生産・技術・開発が一体となって動くことができ、意思決定のスピードと柔軟な対応力を発揮しています。顧客からの要望や試作案件に対しても、まず挑戦してみるという姿勢を大切にしており、それが競争力の源泉となっています。

可能性を先に否定するのではなく、まず取り組んでみる。その積み重ねが、多様なニーズへの対応力につながっています。

こうした姿勢は、東京インキなら相談できる、まず試してくれるという顧客からの評価につながり、新規案件の獲得や既存顧客との関係強化にも結び付いています。製品そのものの機能だけでなく、現場の対応力や挑戦する姿勢もTIC-Tの強みとなっています。

サステナブル製品でASEAN市場を広げる

—— 環境対応と成長市場開拓を両立する

環境対応やサステナビリティへの取り組みも、今後の成長に欠かせないテーマです。

TIC-Tでは、フードロス削減に貢献するモノマテリアル鮮度保持マスターバッチや、リサイクル材料を活用した環境配慮型製品の開発・販売を進めています。また、リサイクルカーボンブラックを活用したマスターバッチの開発等、タイならではの素材やサプライヤーとの連携も進めています。環境性能と機能性を両立した製品提案の強化にも取り組んでいます。

今後はタイ国内だけでなく、ベトナム、インドネシア、フィリピン等高い成長が続くASEAN各国への提案も強化していく方針です。特に高機能添加剤等付加価値の高い製品を中心に市場開拓を進め、タイを拠点としたASEAN戦略を加速していきます。

成長市場の需要を取り込みながら環境配慮型製品の拡充を進めることで、経済価値と社会価値の両立を目指しています。価格だけではなく、機能性や環境性能を通じて選ばれる製品を増やすことが、今後の成長を支える重要な取り組みとなっています。

人材と組織の強化が次の成長を支える

—— 持続的成長に向けた基盤づくり

事業を継続的に成長させるためには、人材と組織基盤の強化も欠かせません。

人材育成においては、タイの文化や商習慣を尊重することを重視しています。現地の価値観を理解しながら外部セミナーや研修の機会を提供し、従業員一人ひとりのスキル向上と成長を後押ししています。更に、自律的に行動できる組織づくりを進めることで、持続的な成長を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。

一方で、人材確保を通じたBCP(事業継続計画)体制の強化は今後の重要課題です。少人数組織だからこそ、一人ひとりが幅広い役割を担っており、収益力向上によって人員を厚くしながら、特定の人材に依存しない体制づくりを進めています。また、事業拡大と人材育成を両立しながら変化に強い組織づくりを推進しています。収益力向上を組織基盤の強化につなげ、その基盤が更なる成長を支える好循環の実現を目指しています。

受け継いだ基盤を、次の成長ステージへ

—— ASEANにおける

当社グループの中核拠点を目指して

TIC-Tは、設立以来築いてきた事業基盤を土台に、次の成長ステージへ進もうとしています。

現在の成長拡大路線は、2010年の設立以来築き上げてきた基盤の上に成り立っています。工場を持つ海外拠点として当社グループの発展を支えてきた歩みを受け継ぎながら、更に成長へつなげていくことを重要なテーマとしています。

安定した利益の確保と事業規模の拡大を両立し、収益力向上を通じて人材や組織基盤を強化することで、ASEANにおける当社グループの中核拠点としての役割を更に高めていく考えです。現地のお客様との信頼関係を深めるとともに、日本との連携を強化しながら新たな事業機会の創出にも取り組んでいきます。

また、これまで築き上げてきた基盤を受け継ぎ、その上で更なる成長と発展を実現することに重点を置いた会社運営を進めています。常に前向きな姿勢を大切にしながら、収益力の向上と事業拡大を両立し、将来的にはASEAN地域における飛躍を目指しています。

特集 | 管理部門長インタビュー

構造改革を起点に、
収益力と資本効率の改善により
市場評価の好循環を創出

構造改革の途上にある当社は、いかにして収益力を高め、資本効率の改善を通じて企業価値の向上につなげていくのか。2025年度の業績評価を起点に、財務戦略、資本政策、事業課題、更には組織変革に至るまで、管理部門長、IR統括がその認識と今後の方向性を語る。

取締役・常務執行役員
管理部門長、IR統括

中村 真次

業績評価と構造課題

一過性の成果と持続的成長に向けた
課題の顕在化

2025年度の業績は、売上高・利益ともに当初の想定を上回る結果となり、総じて想定以上の成果であったと評価しています。売上高は500億円に迫り、営業利益についても過去最高となる22億円を達成しました。

具体的には、インキ事業においては、オフセットインキが重要顧客への販売強化や新規顧客開拓の成果が結実し、グラビアインキも事業買収の効果により販売が伸長しました。

また、化成品事業においてもモビリティ分野を中心に需要が拡大する等、各事業において強みのある領域は着実に成長しています。

こうした成長に加え、各事業における主力製品の市況回復、高付加価値製品へのシフトおよび製品販売価格の改定による効果が全体の収益を牽引しており、当社の強みが活かされた結果であると認識しています。

一方で、その上振れの内訳を精査すると、一過性の要因が含まれている点是否めません。特に低収益の受託製品については、本来は整理・縮小すべき領域であったにもかかわらず、一時的な需要増によって継続された結果、利益の押し上げ要因となりました。しかしこれは、志向している利益率改善には必ずしもつながっていない側面があります。

また、こうした影響により、本来進めるべき事業内ポートフォリオの変革が計画に対してやや遅れている点も課

題として認識しています。短期的な業績の改善と引き換えに、収益構造の質的転換に遅れが生じた側面があるとも言えます。加えて、需要環境に依存した収益改善の効果もあったことは否めず、今後の事業運営において再現性という観点から慎重に見極める必要があると考えています。

この1年は、成長の芽と構造課題が同時に顕在化した期間であり、決して完成された状態ではなく、むしろ変革の途上にあるとの認識です。今後は低収益領域の整理と成長領域の伸長を並行して進めることで、持続的な収益構造への転換を図っていく必要があります。

収益構造改革と成長モデルの転換

量から質への転換と利益率主導の成長

当社が直面する本質的な課題は、収益構造の転換にあります。既存事業の低収益体質を是正し、高付加価値製品へのシフトを進めることで、利益率の改善を図る必要があります。同時に、トップラインについても成長させていくことが不可欠であり、付加価値の向上を通じた質的な成長を志向しています。

もっとも、構造改革は短期的な業績に影響を及ぼす可能性があり、いわゆる痛みを伴う局面も想定されます。既存収益とのバランスや現場でのオペレーションを踏まえながら進めていく必要があります。その難しさは十分に認識しています。特に収益性の低い領域の整理や再編は、顧客との関係や供給体制にも影響を及ぼすため、慎重かつ段

階的に進めていく必要があります。

また、構造改革を進める上では、製品単位の見直しにとどまらず、事業の捉え方や技術と営業の連携といった面も含めて考えていく必要があります。組織としてどう取り組むのかという視点も重要になってきます。こうした取り組みは決して容易ではなく、試行錯誤を伴いながら進めていく必要があると認識しています。

資本効率と市場評価

PBR・ROE改善に向けた根本課題

現在の株価水準およびPBRについては、市場の期待に十分応えられていない結果と真摯に受け止めています。一時的に改善が見られたものの、依然としてPBRは1倍を下回る水準にあり、当社の企業価値に対する評価が十分とは言えない状況です。一方で、この状況に対しては、事業面・財務面の両面から改善に向けた取り組みを積極的に進めており、収益力の強化や資本効率の向上を通じて、市場からの評価を高めていきたいと考えています。

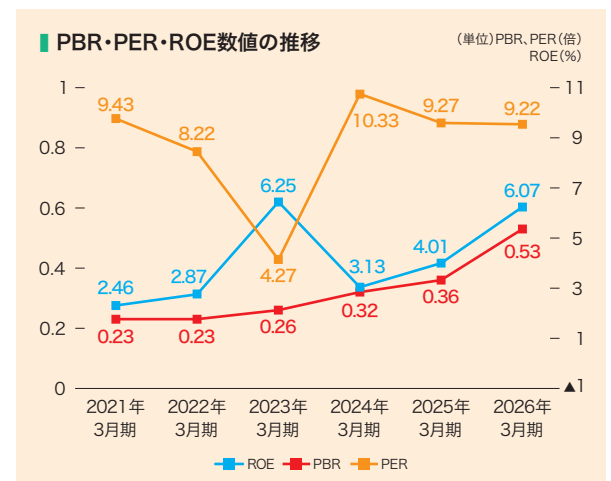
また、こうした評価については外部環境の影響もありますが、それ以上に当社自身の成長に対する期待に応えられていない部分があるということを厳しく受け止めており、当社として取り組むべき施策を着実に進め、収益力の向上と資本効率の改善を図りながら、創出した利益に応じ、株主の皆様への還元を重視していきます。

ROE改善に向けては、収益力の改善が最も重要な課題と認識しており、当社では事業面では構造改革による利益率の改善、財務面では資本効率を意識した資本政策の推進、非財務面ではIR活動の強化と投資家との対話の充実を進めています。

成長戦略・資本政策の両輪に加え市場との対話の三位一体で企業価値向上、および株価・PBRの改善につなげていく方針です。

市場は単なる業績の上振れではなく、「持続性のある成長」を評価する傾向が強まっており、当社としてもその期待に応える経営を進めていく必要があります。その前提として、まずは本業における収益力を高めていくことが最も重要であると考えています。

資本市場においては、資本コストを上回る収益性を持続的に実現できるかが重視されており、その水準に十分到達していない点が現在の評価に反映されていると認識しています。



資本政策とキャッシュアロケーション

柔軟で機動的な資本配分の実現へ

当社は配当性向40%以上およびDOE1%以上を基本方針として位置付けつつ、自己株式取得等も含めた総合的な株主還元を実施しています。

一方で、今後の資本政策においてより重要なのは、創出したキャッシュの活用方法です。政策保有株式の縮減やアセットライトの推進、債権流動化等によりキャッシュ創出は進んでいるものの、それが十分に成長投資へ活用されているとはまだ言えない状況です。その結果として市場から「資本効率の低さ」と評価されている可能性があります。

特に、創出したキャッシュが成長分野への投資や新規事業創出に十分に結び付けていない点は、中長期的な企業価値の向上という観点からも重要な経営課題であると認識しています。



▶ 管理部門長インタビュー

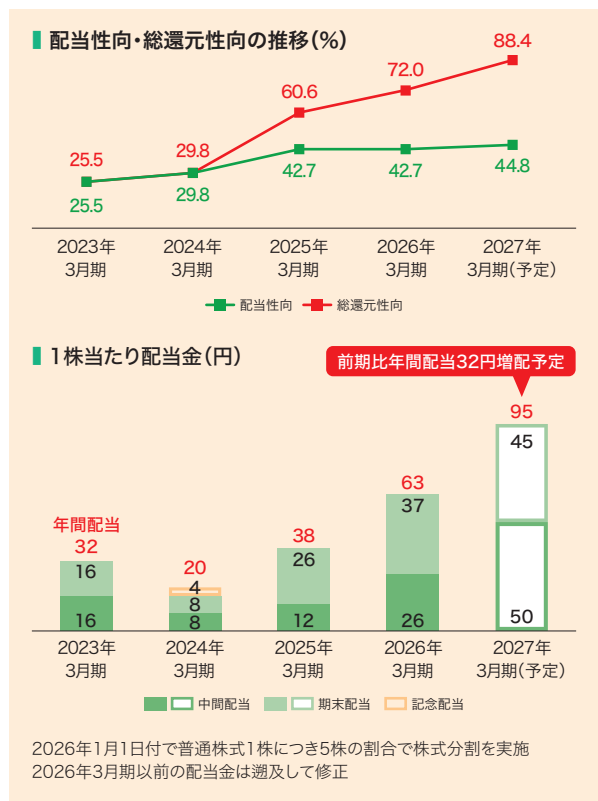
今後は、次のような考え方をもとに取り組んでいきます。

- 創出したキャッシュを、成長投資と株主還元へ適切に配分する
- キャッシュアロケーションの計画にとらわれ過ぎず、事業環境や投資機会に応じて投資判断を柔軟に行う
- 成長機会に対して、機動的かつタイムリーに資金を投入していく

また、成長投資については、設備投資や研究開発に加え、新規事業の探索やM&A等も含め、事業ポートフォリオの見直しや変革を進めていくとともに、新たな領域への展開についても検討していきたいと考えています。

各施策への配分は、単なる比率によるものではなく、「企業価値の向上に資するか」という観点を最重視し、短期的な収益への影響にとどまることなく、柔軟に資本配分を行うことで、成長投資への資源配分を適切に進めながら、企業価値の持続的な向上につなげていく考えです。限られた経営資源を最適に配分することで、中長期的な企業価値の最大化を図っていきます。

株主還元については、安定配当を基本としながら、配当性向やDOEの水準についても柔軟に見直す余地があり累進配当といった施策も選択肢の一つです。成長投資と株主還元のバランスを取りながら、持続的な価値創造を実現していきます。



成長投資と事業拡張

コア技術を軸とした新たな価値創出

当社の強みは、分散・配合といった基盤技術にあります。これらの技術は既存事業にとどまらず、異なる用途や市場への展開可能性を持っています。

現在の課題の一つは、既存事業領域への依存です。

今後は、

- 技術と営業の連携による新規市場の探索
- 既存顧客に対する横断的な提案
- 事業領域の掛け合わせによる新用途開発

といった取り組みを強化していく必要があります。

成熟産業に属する事業であっても、用途の再定義や技術応用によって新たな成長機会を創出することは可能です。産業構造の変化や新興分野への対応も含め、当社の技術が活かされる領域は依然として存在していると考えています。



IR活動と投資家との対話

認知から投資、還元へつなぐ好循環の確立

当社のIR活動の基本は、「まず知ってもらうこと」にあります。

BtoB企業である当社は一般的な認知度が高いとは言えず、まずは企業理解の裾野を広げることが重要です。そのため、説明会やIRイベント、広告発信等、これまで取り組んでこなかった施策を積極的に展開しています。

IR活動は以下の循環で成り立っています。

認知 → 理解 → 投資（株主化） → 還元

この循環を継続的に回していくことが、最終的な株価形成につながります。

また、投資家層の拡大においては、

個人投資家の裾野拡大による流動性向上 →

時価総額の拡大 → 機関投資家の参入促進

という段階的なアプローチを想定しています。

企業価値の向上と市場評価の適正化を両立させるためにも、IR活動の強化は引き続き重要なテーマです。

資本市場との対話を通じて、当社の成長戦略や構造改革の進捗を正確に伝えることが、企業価値の適正な評価につながると考えています。

組織力と価値創造

コーポレートサービスの高度化

管理部門は「コーポレートサービス」として、会社全体を支える基盤機能を担っています。その役割は単なるサポートにとどまらず、企業価値創造に直結する重要な機能です。

部門方針として掲げる「高付加価値・高品質・高効率」は、業務のあり方そのものを見直し、価値創出型の組織へ転換していくことを意味しています。

具体的には、

- 業務の必要性・有効性の再検証
 - 付加価値の高い業務へのシフト
 - 部門横断での課題解決
- といった取り組みを通じて、組織全体の生産性と意思決定の質を高めていきます。

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。

人材とパーパス

自律的に考える組織への転換

企業価値向上を支えるのは人材であり、当社は、「人材」が企業価値向上の原動力であるとの考えのもと、従業員一人ひとりを企業価値創出の源泉となる「人財」として捉えています。

また、私たち東京インキ人としての価値観、存在意義と

してパーパスがあります。

当社グループにおいてパーパスは「羅針盤」としての役割を担っており、全従業員がその意義を理解し、自らの行動に結び付けることが重要です。

一方で現状ではルーティン業務への依存や、自律的に考え行動する習慣が定着していないといった課題も存在します。

今後は、一人ひとりが「なぜ」「どうするべきか」を考え、主体的に行動できる組織への転換を進めていきます。個々の主体性が組織全体に波及することで、持続的な競争力の源泉となると考えています。

株主・投資家へのメッセージ

次の成長ステージに向けて

当社は創業100年を超える企業でありながら、現在も変革の途上にあります。

今後に向けては、

- 構造改革の継続
 - 収益力の強化
 - 資本効率の改善
 - 市場評価の向上（PBR1倍以上）
- を重要な経営課題として位置付けています。

短期的には、構造改革の過程で減収減益となる局面もあり得ますが、それを乗り越え、持続的な成長軌道へと転換していくことが重要です。

管理部門としては、企業活動を支える基盤整備と組織力の向上を通じて、こうした変革の舵を取り、当社グループの成長を支えています。

企業価値の前提としての安全と健康

最優先で取り組むべき基盤として

最後に、やはり重要であると感じているのは「安全」と「健康」です。人事部を中心に健康経営の取り組みを進めていますが、そもそも社員が安全・安心に働ける職場をつくることは、コーポレートとして継続的に取り組んでいかなければならないテーマであると考えています。

企業として、まずは安全、そして健康づくりを最優先に取り組んでいくこと。この基本をしっかりと守り続けていくことが、結果として組織の力を支え、企業価値の向上につながっていくものと考えています。

今後もこの点については常に意識しながら取り組んでいきたいと考えています。

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毎に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	2025年度進捗
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)	24.6%(単体)
	● 市場ニーズの的確な把握	事業別売上高	毎期売上高計画値	計画比実績(連結) インキ事業 達成 化成品事業 達成 加工品事業 未達
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)	△26.3%(国内連結子会社) (2013年度対比・Scope1、2)
	● 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 当社グループ調達基本方針の策定	8.0点(10点中)(2030年度) 当社グループ調達基本方針の策定(2024年)	5.9点(10点中)(単体)
	● 社会貢献	社会貢献活動の参加延べ人数	2,500人(毎年)	2,186人(連結)
	● 労働安全衛生	度数率 強度率	0(毎年) 0(毎年)	度数率 0.67(連結) 強度率 0.001(連結)
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%以上(2030年度)	6.1%(連結)
	● 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)	12百万円(単体)
	● 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	パーパス(2030年度) 認知度 100.0% 理解度 80.0% 共感度 70.0%	パーパス(連結) 認知度 75.9% 理解度 55.0% 共感度 39.2%

▶ マテリアリティ(重要課題)

Step 1

メгатrend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гатrend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гатrend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гатrend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。

マテリアリティマトリクス

ステークホルダーの重要度

当社の重要度

●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
●環境・社会と共存共栄する企業経営の推進
●高効率で安定した企業基盤づくり
●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の推進

▶ サステナビリティの基本的な考え方

当社グループは、持続可能な社会(サステナビリティ)実現に向け、社会課題解決を通じた貢献を念頭に、事業活動を進めています。当社グループの企業活動を持続可能なものとするためには、社会からの信頼の獲得・向上が不可欠であり、サステナブル対応製品やTCFD提言に沿った情報開示、地域社会への貢献、多様な働き方の実現に向けた取り組み等を推進しています。

▶ 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。

サステナビリティ経営推進委員会

議長
代表取締役社長

開催頻度
原則四半期毎

主な役割

- サステナビリティ関連のリスク・機会への対応に関する審議
- 下記の具体的対応・取り組みに関する審議、進捗確認
 - ・ロードマップ検討および課題対応支援
 - ・社会貢献活動
 - ・サプライチェーンマネジメント
 - ・環境・安全
 - ・リスクマネジメント
 - ・人的資本関連
- 取締役会への報告

2025年度主な活動内容

サステナビリティ経営推進委員会は2025年度に4回開催しました。当委員会傘下の実行部隊としてテーマ毎に組成されたチームの活動内容の進捗確認や今後の方向性等について議論を行っています。

1

サステナビリティロードマップ策定

気候変動、人的資本、人権、生物多様性の観点から、2030年までに当社が取り組むべき内容を整理し、優先度、重要度を設定したロードマップを策定しました。今後はロードマップに沿って、サステナビリティに関する取り組みを進めてまいります。

2

社会貢献活動

総合色彩化学メーカーとしてできる社会貢献活動について議論し、毎年、活動範囲を広げています。また、活動の参加者については社内公募制度を活用することで全社的な取り組みになるようにしています。2025年度の取り組み事例は社会貢献のページをご参照ください。

3

サプライチェーンマネジメント対応

パートナーシップ構築宣言に沿った活動として中小受託取引適正化法への対応を進めました。また、改正物流効率化法への対応として、必要な取り組みを進めています。

各種方針はWEBサイトでご確認ください。

▶▶ 人権の尊重



▶▶ 調達基本方針



気候変動への対応

▶ 「DBJ環境格付」最高ランクの格付取得

株式会社日本政策投資銀行(DBJ)が実施する環境格付において、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高ランクの格付を取得しました。本格付においては、当社のサステナビリティ経営の実効性と事業との統合が評価され、特に以下の点が高い評価を得ました。

- 経営戦略と環境戦略を一体的に捉えたサステナビリティ経営の推進体制
- 省エネルギー活動や再生可能エネルギーの導入拡大等環境負荷低減に向けた実効的な取り組み
- 新たに創設したサステナブル対応製品の展開による環境価値創出と事業競争力の両立

当社は、本評価を重要な外部評価の一つとして受け止めるとともに、環境課題への対応を企業価値向上の重要なドライバーとして位置付けています。今後は、これらの取り組みを一層高度化し、環境負荷低減と事業成長の両立を図ることで、持続的な価値創造および気候変動への対応を推進してまいります。

▶ 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) サステナブル対応製品売上高比率50%超
2050年	カーボンニュートラル実現

単位:t-CO ₂	2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
温室効果ガス排出量	—	184,859	181,209	178,742	177,688	189,194	
	(Scope1、2計)	21,661	17,755	17,061	15,940	16,448	15,969
	(Scope3計)	—	167,104	164,148	162,802	161,240	173,224
Scope1、2削減率(2013年度比)	—	△18.0%	△21.2%	△26.4%	△24.1%	△26.3%	
サステナブル対応製品 売上高比率実績推移	—	—	—	23.5%	23.8%	24.6%	

対象組織：当社国内グループ

詳細はWEBサイトでご確認ください。

▶▶ サステナビリティ



29

Integrated Report 2026 30

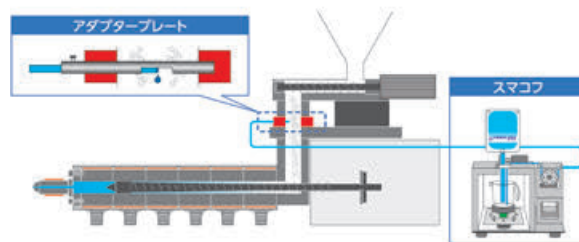
サステナブル対応製品開発の推進

新たな着色ソリューションによる
環境負荷低減と生産性向上への貢献

HiFormer®

▶ 新たなソリューションの展開

環境負荷低減や生産効率化への社会的要請が高まる中、当社グループは長年培ってきた着色技術とマスターバッチの製造・技術を活かし、新たな着色ソリューションとしてリキッドカラー「HiFormer®」を展開しています。（※「HiFormer®」はAvient Corporationの登録商標です。）従来のマスターバッチは、樹脂と着色剤を加熱・混練して製造されるのに対し、HiFormer®は着色剤を常温で混合・分散し、成形時に主材へ直接供給する方式を採用しています。このアプローチにより、着色剤製造工程での加熱・混練が不要となり、電力使用量の大幅な削減が可能となる他、お客様への供給から使用に至るサプライチェーン全体の省エネルギー化と効率化を実現する可能性を備えています。



リキッドカラー混練プロセス

▶ 持続可能な成長を支える4つの優位性

1 非加熱化プロセスによる省エネルギー

HiFormer®の採用により、従来のマスターバッチ製造で不可欠であった加熱・溶融工程が不要となるため、製造にかかる電力消費量を大幅に抑制。設備清掃の時間も短縮され、ライン全体のエネルギー効率向上に寄与します。

2 低添加量による温室効果ガス削減

マスターバッチに比べ低い添加量で使用できるため、材料使用量を削減。顧客側での補充頻度の低減や輸送容積の縮小につながり、サプライチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出量削減に貢献します。

3 プロセス革新による顧客の生産性向上とロス削減

液状のため樹脂への拡散性に優れ、濃度ムラの軽減と品質の安定化を実現します。また、マスターバッチで必要



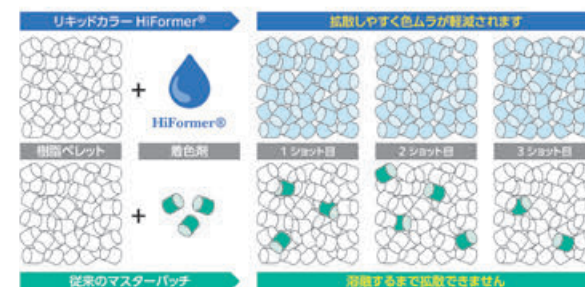
であった事前乾燥工程が不要となり、材料ロスや再調整回数を抑え、顧客の持続可能なものづくりを支援します。

4 共同開発の供給機「スマコフ」による作業環境の改善

液状材料の最適な運用をサポートするため、非接液型チューブポンプ方式の供給機「スマコフ(Smart Eco Feeder)」(株式会社タマキとの共同開発品、製造：株式会社タマキ／販売：東京インキ)を提供しています。チューブ交換のみで材料切替(色替え)が可能で、清掃作業の負担を軽減し、現場の安全性と効率化を両立します。



リキッドカラー自動供給装置「スマコフ」



リキッドカラーとマスターバッチの拡散性

▶ マテリアリティとの連動と今後の展望

HiFormer®を用いた着色ソリューションは、環境負荷低減、資源循環、生産性向上という社会的課題の解決に貢献する取り組みです。

- 製造時のエネルギー削減：製造工程における環境負荷低減
- 低添加量・輸送効率化：サプライチェーン全体のCO₂排出削減
- 工程削減・品質安定化：顧客の生産性向上と材料ロス削減
- 「スマコフ」の活用：作業環境の改善と現場の効率化

これらの提供価値は当社グループが掲げるマテリアリティに直結しており、中期経営計画における成長領域の一つとして位置付けられています。今後も用途拡大や最適な運用の提案を進め、持続可能な社会の実現に向けた価値創出を加速させてまいります。

社会貢献

地域社会への貢献

▶ 基本的な考え方

当社グループは、『「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する』というパーパスのもと、サステナビリティ上の重要課題を実現するために事業活動を通じた社会への貢献に加え、良き市民企業として地域社会との信頼関係を深めています。また、持続可能な社会に貢献する活動に取り組んでいます。

▶ 重点分野

環境保全

企業活動や地域社会に広範な影響を与える環境課題の解決に貢献します



次世代育成

次世代を担う人材の育成を支援し、持続的な社会全体の成長や発展に貢献します



地域社会

地域社会が必要とする支援を行い、共存共栄に貢献します



主な取り組み

1 王子神社例大祭

地域の伝統文化の継承と地域コミュニティとの交流を目的に、地域行事への参加を継続しています。従業員が地域の皆様とともに活動することで、地域への理解を深めるとともに、地域に根差した企業として信頼関係の構築に努めています。



3 スポGOMI大会 in 北区

従業員参加型の環境保全活動を通じて、地域の環境美化に取り組んでいます。楽しみながら社会課題の解決に参加できる機会を創出することで、環境意識の向上と社会貢献活動の活性化につなげています。



2 職業体験



未来を担う子どもたちへの教育支援の一環として、職業体験や工場見学を実施しています。ものづくりの魅力や働くことの意義を伝えることで、子どもたちの学びや将来の可能性を広げる機会の創出に取り組んでいます。

4 ファミリーデー



従業員を支えるご家族への感謝を伝えるとともに、当社グループ事業への理解を深めていただく機会としてファミリーデーを開催しています。従業員とご家族、そして会社とのつながりを育むことで、働きがいの向上とより良い職場づくりを推進しています。

人材戦略

▶ 経営戦略と連動した人材戦略

当社グループは、持続的な成長を実現する上で、「人」が最も重要な経営資源であると考えています。その認識のもと、中期経営計画における経営方針、基本戦略および事業戦略と連動した人材戦略を推進しています。

人材戦略は、「多様な人材の育成・確保」「リーダーシップ」「変化に応じた再配置」「キャリア構築」の4つを柱として構成しています。これらの柱を通じて、事業ポートフォリオ変革や高付加価値領域の拡大を支える人材基盤の強化を図るとともに、従業員の成長とエンゲージメント向上につなげています。

また、必要な人材ポートフォリオの整備に向けて、新卒採用に加え、組織改革や業務改善を担う人材の中途採用を進めています。配置については、事業戦略に基づく適材適所を基本としながら、社内公募制度を活用することで、事業ニーズと個人のキャリア形成の両立を図っています。

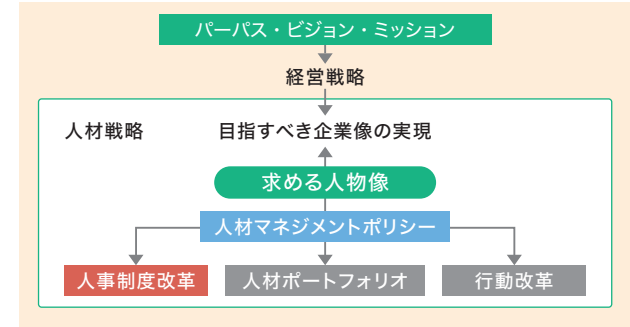
更に、各階層に応じた教育・研修の実施や評価後のフィードバックを通じて、人材育成を支援しています。今後も人材の成長を促す仕組みの充実に取り組み、企業価値の向上につなげていきます。

▶ 人材マネジメントポリシー

当社グループは、人材戦略を実現するため、人材マネジメントポリシーを策定しています。人材戦略の4つの柱である「多様な人材の育成・確保」「リーダーシップ」「変化に応じた再配置」「キャリア構築」を人材マネジメントの基本方針として位置付けています。

採用では、新卒採用に加え、組織改革や業務改善を推進する人材の確保を進めています。配置では、人材ポートフォリオに基づく配置を基本としつつ、従業員の希望も踏まえた運用を行っています。育成では、各階層に応じた教育・研修を実施し、人材の成長を支援しています。

また、公平で透明性の高い評価・処遇の実現に向けて、評価者研修や評価会議を通じて評価基準の統一に取り組んでいます。評価制度は「バリュー評価」「役割評価」「業績評価」の3つで構成し、評価結果の開示とフィードバックを実施することで、従業員の成長につなげています。



▶ 人材育成方針

当社グループは、成長戦略を担う人材の確保・育成に向け、従業員一人ひとりの成長と活躍を促進することを人事制度の基本方針としています。新入社員から管理職までを対象とした階層別研修の実施や、人材ポートフォリオに基づく配置、社内公募制度の活用、目標設定を通じた実務経験の蓄積等を通じて、従業員の成長と能力発揮を支援しています。

また、変化する事業環境や社会のニーズに対応できる人材の育成を目指し、それぞれの役割やキャリアステージに応じた学びと挑戦の機会を提供しています。従業員が主体的に能力を高め、自らのキャリア形成に取り組める環境を整備することで、組織全体の持続的な成長につなげています。

項目	2025年度の主な取り組み
多様な人材の育成と確保	● 中途採用推進 (2025年度12名) ● 中途採用社員向け研修の実施 ● 「東京インキ Women's Empowerment」の第1期生受講完了 ● 部署間ローテーションの実施 ● 管理職マネジメント能力アセスメントの実施 ● 障がい者雇用の推進
シニア人材の活用	定年退職後も専門性を有する人材を処遇する他、個人のライフスタイルに合わせ柔軟な働き方が可能な制度の運用
健康経営の推進	健康診断二次検診受診の働きかけ強化や、禁煙タイム拡充による喫煙率低減施策に加え、睡眠・食事・花粉症等のセミナーを開催

▶ 東京インキ Women's Empowerment

多様な人材の活躍を推進する方策の一環として、女性社員に向けた専用の選抜型研修を実施しています。

「東京インキ Women's Empowerment」の名で、女性社員が活躍することの重要性や、ジョブクラフティングの手法、コラボレーションスキルの獲得やシェアードリーダーシップの概念習得等、約2年間で幅広い内容を学ぶことのできる研修を実施しています。



▶ 中途入社社員交流研修

近年入社した中途入社社員を対象に、交流研修を実施しています。同期や他部門との相互理解を深めるとともに、当社グループの理念・行動指針の浸透を図るプログラムとなっています。参加者同士の対話や意見交換を通じて、組織への早期適応を促進するとともに、主体的な参画意識の醸成に寄与しています。今後も中途社員の定着および活躍支援に取り組んでまいります。

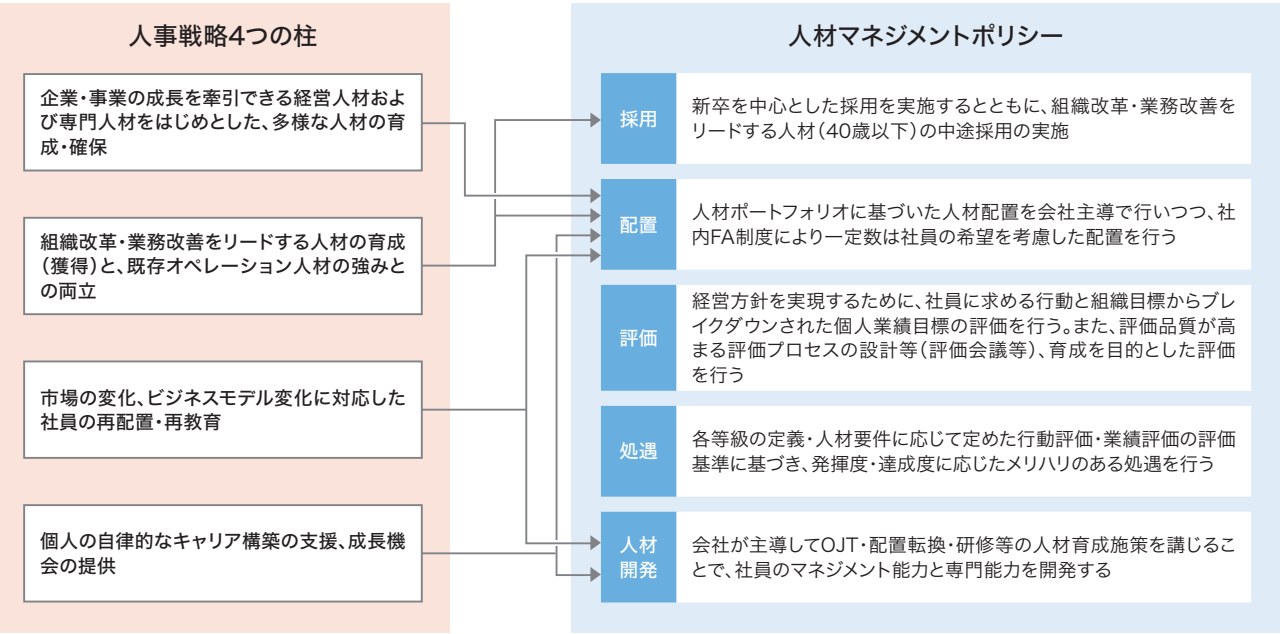


▶ 社内環境整備方針

当社グループは、従業員一人ひとりが安心して働きながら成長を実感し、その能力を十分に発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。人事制度の運用や評価の公平性向上に加え、自律的なキャリア形成支援、健康経営の推進、多様な人材の活躍支援等を通じて、働きがいのある職場づくりを進めています。

また、評価者研修や各種会議を通じて公平性・透明性の高い制度運用に努めるとともに、従業員の自律的なキャリア形成を支援する取り組みを推進しています。加えて、健康経営やダイバーシティ推進に継続して取り組み、従業員がそれぞれの能力や個性を発揮しながら活躍できる環境づくりを進めています。

項目	2025年度の主な取り組み
人事制度の整備	2023年から運用を開始した新人事制度において、一層の安定運用を図るべく、評価制度の一部改定を実施
キャリア支援	個人の自律的なキャリア構築の支援として、専用の研修を実施した他、外部専門家との1on1形式での相談が可能な窓口を設置
柔軟な働き方の推進	コアタイム無しのフレックスタイム制度を全営業部署へ拡充し、より柔軟かつ効率的に働ける環境を整備。これにより本社・支店・営業所はすべて導入を完了。
健康経営の推進	従業員の心身の健康維持を目的に、健康経営の取り組みを継続。働く上での安心感を高める環境整備を実施。健康経営優良法人2026を取得。
ダイバーシティ推進	多様な人材が活躍できるよう、ダイバーシティの観点から組織づくりを強化。育児・介護といったライフイベントとの両立支援にも注力。



労働安全衛生

当社グループは、「安全はすべてに優先する」という基本方針のもと、従業員の安全と健康の確保および快適な作業環境の整備に取り組んでいます。今後も従業員の主体的な「気付き」と「改善」を基盤に、安全で安心して働ける職場づくりを推進してまいります。



基本方針

- 1 危険に対する意識の向上
- 2 職場の健康管理(心と身体)
- 3 職場環境の継続的改善

達成目標

- 1 労働災害・通勤災害をゼロとする
- 2 自責自動車事故をゼロとする
- 3 健康診断、ストレスチェックの100%実施

推進項目

- 1 危険に対する意識の向上
 - ・リスクアセスメントによる各職場の危険箇所の再確認
 - ・危険予知活動(KYT)の強化
 - ・指差し呼称の実施

- 4 安全運転意識の高揚
 - ・定期的な車両点検の実施
 - ・ながら運転の禁止
 - ・かもしれない運転の励行

- 2 化学物質の自律的管理の推進
 - ・原材料SDSの再確認
 - ・リスクアセスメントの実施
 - ・保護具の着用



- 3 5S活動の徹底
 - ・不必要なものを処分し、働きやすい職場をつくる
 - ・定期的な清掃で、職場・設備を使いやすい状態に維持する
 - ・安全を達成するためのルールを習慣化する

- 5 心と身体の健康管理
 - ・ストレスチェックの実施と高ストレス者のフォロー、高ストレス職場の改善活動
 - ・健康診断の100%受診と有所見者のフォロー
 - ・作業環境測定の100%実施

2025年度の主な活動内容

● 労働災害防止

各職場で危険予知訓練(KYT)を実施し、従業員の気付き力向上を図るとともに、不安全行動防止の啓発や優良事例の共有により、安全意識の向上に取り組みました。

● 熱中症防止

労働安全衛生規則改正を踏まえ、予防および早期対応に関する教育を実施するとともに、経口補水液や塩分タブレット等を各職場・営業車に配備し、全社的な対策を推進しました。

● 安全運転の意識高揚

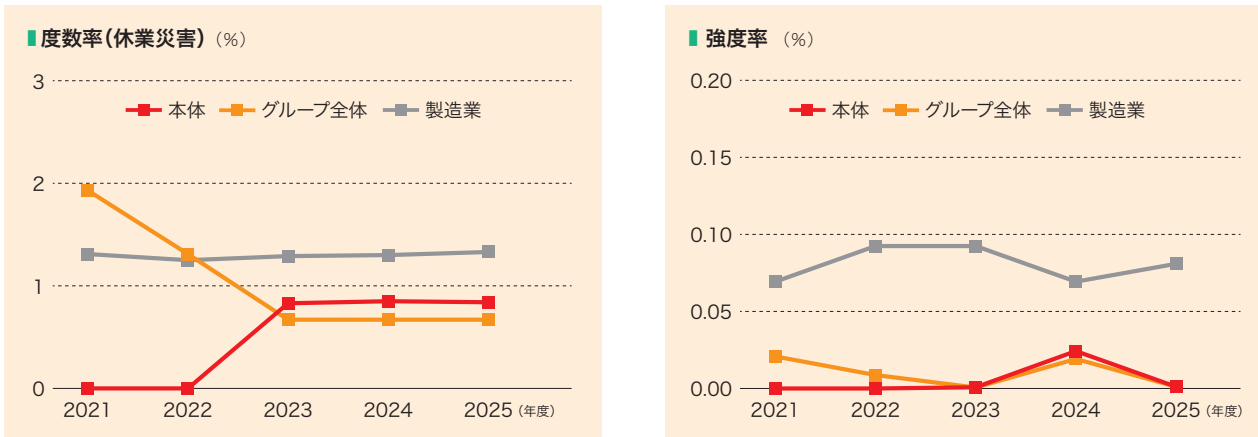
啓発活動および道路交通法改正の周知を通じて、自動車・自転車を含めた安全運転の徹底を図りました。



ポスター作成による不安全行動防止の啓発

▶ 労働災害発生の状況

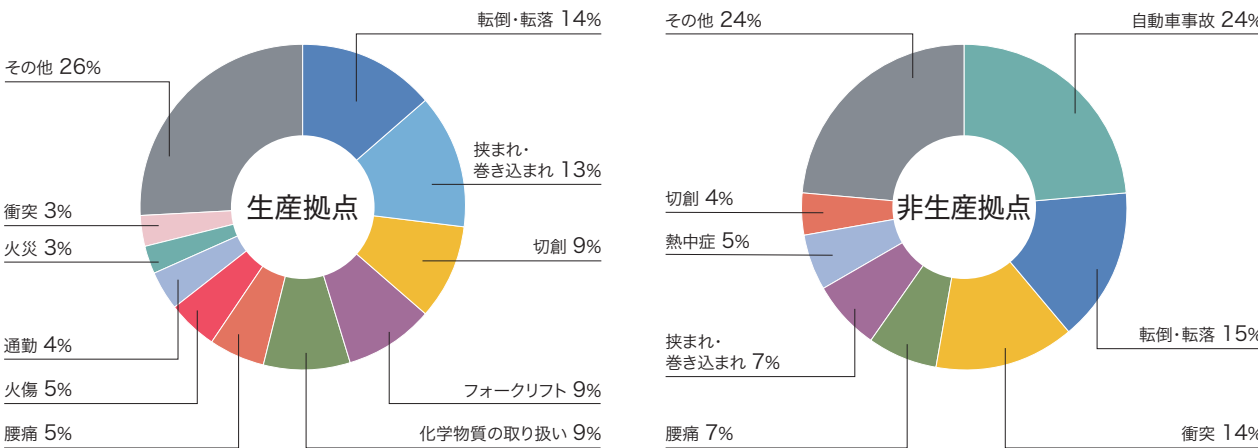
すべての休業災害および不休災害について原因調査と対策を実施するとともに、対策実施後の有効性を確認し、類似事故の防止に努めています。また、「東京インキ安全基準チェックシート」に基づき、設計段階から機械設備のリスク低減を図るとともに、手順・ルールの徹底によるヒューマンエラーの防止にも注力しています。



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の頻度を表します。
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、強度率の出典: 厚生労働省「労働災害発生状況」

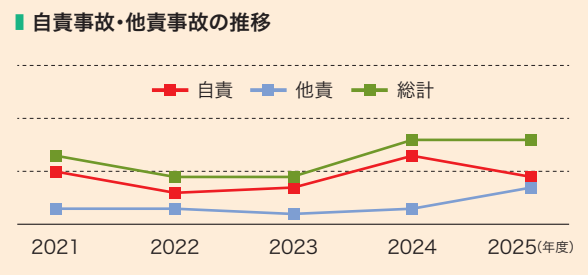
▶ リスクアセスメント実施結果

期初に全社でリスクアセスメントを実施しました。フォークリフトについては「フォークリフトに関する安全基準」、化学物質については「保護具着用管理規準」を策定し、事故防止に取り組んでいます。



▶ 自動車事故発生の状況

自動車事故件数は前年度と同水準でしたが、通勤時の自動車による災害は増加しました。通勤経路におけるリスクの考慮が十分でなかったことを踏まえ、2025年度からは滑りやすい箇所や見通しの悪い場所等の通勤リスクもリスクアセスメント対象に追加し、各拠点でのリスク抽出を進めています。



健康経営

健康経営宣言

当社グループのビジョン(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、従業員が心身ともに健康な状態を維持することが重要であると考えます。

当社グループは、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。

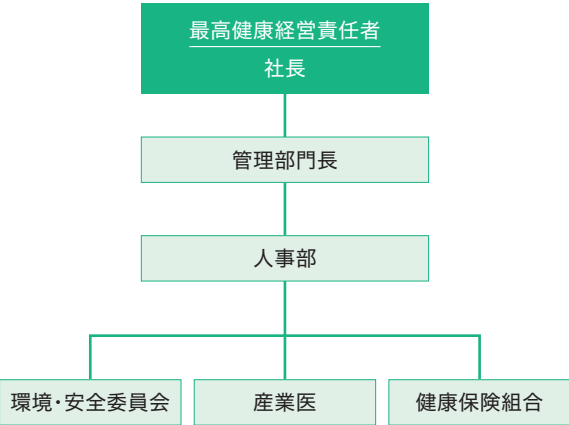
健康経営推進体制

当社グループでは、「健康経営」の推進に向けた組織体制を整備しています。

代表取締役社長が「最高健康経営責任者」を務め、経営層の主導のもと、従業員の心身の健康づくりに積極的に取り組んでいます。

各施策の実施結果は、経営会議および環境・安全委員会に報告され、次年度以降の運用改善に活用されています。

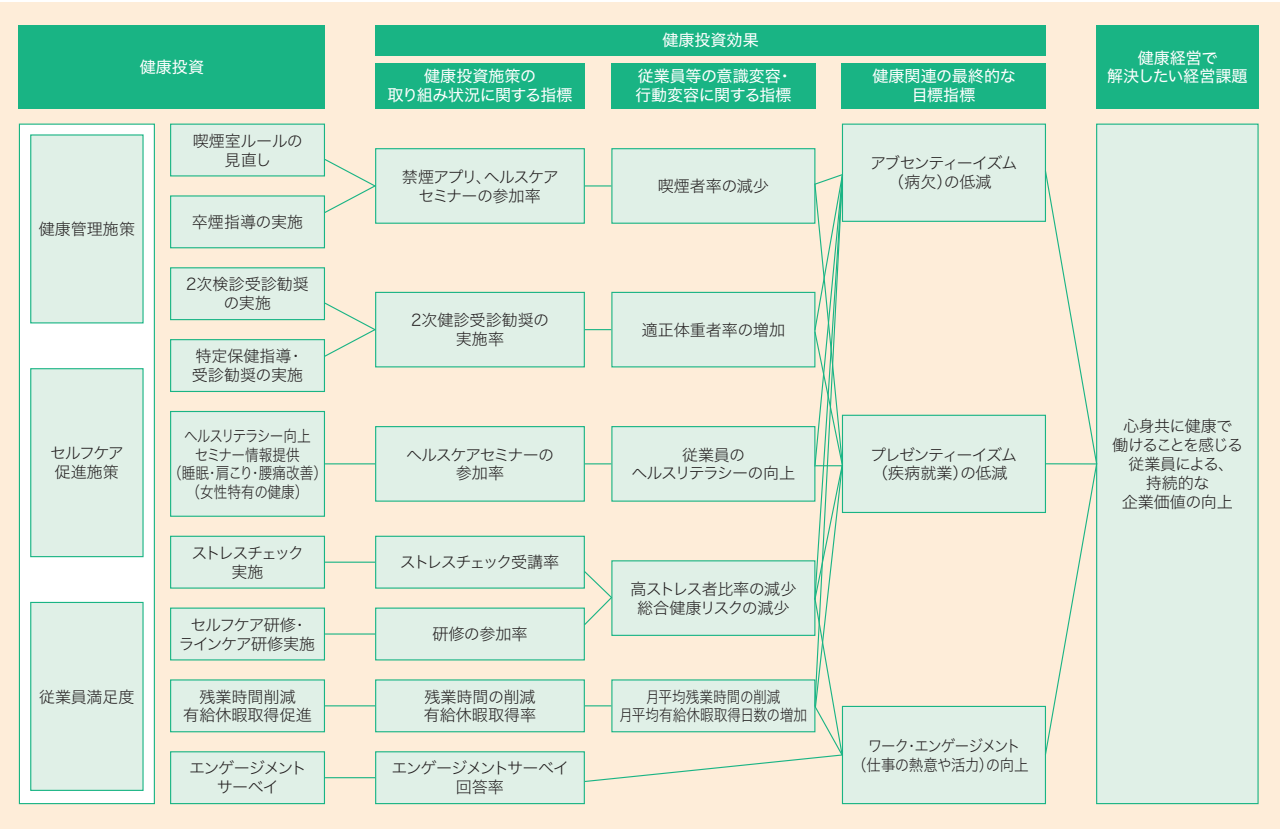
また、産業医や健康保険組合と連携し、従業員への継続的な支援体制を構築しています。



健康経営の考え方

当社グループでは、従業員が心身ともに健康で働ける環境の実現を通じて、持続的な企業価値の向上を重要な経営課題と位置付けています。

その実現に向けて、健康戦略マップを策定し、健康投資に積極的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	2025年度	2027年度目標
喫煙率	26.9%	20.0%
適正体重者率	61.2%	70.0%
高ストレス者比率	15.0%	12.0%
平均年次有給休暇取得率	56.8%	80.0%

	2024年度	2025年度	2027年度目標
エンゲージメントスコア (10点中)	成長実感 6.0	5.9	7.0
	満足度 5.9	5.9	7.0

主な取り組み

当社グループでは、従業員一人ひとりが心身ともに健やかで、いきいきと働ける職場づくりを目指し、「健康経営」の推進に取り組んでいます。主な施策は、以下の3つの分野に重点を置いています。

1 からだの健康の保持・増進

- ・定期健康診断および人間ドックの受診率100%の徹底
- ・特定保健指導の積極的な受診勧奨
- ・生活習慣病予防や食生活改善に向けた指導の実施

2 こころの健康の保持・増進

- ・ストレスチェックの実施(回答率99%超)と結果に基づく職場環境の改善
- ・メンタルヘルス教育の実施による意識向上
- ・病休退職者への復職支援および継続的なフォロー体制の整備



皮膚のカロテノイド量を測定(ベジチェック®)

※ベジチェック® はカゴメ株式会社の登録商標です。

3 働きやすい職場環境の整備

- ・時間外労働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
- ・禁煙タイムの設定による健康意識の向上
- ・全営業部署へのコアタイム無しフレックスタイム制度拡充

外部からの評価

当社では、従業員の健康を重要な経営課題と位置付け、健康経営の推進に積極的に取り組んでいます。

その成果として、「健康経営優良法人」に4年連続で認定されており、更に健康保険組合連合会東京連合会より「健康優良企業(銀の認定)」も取得しています。

今後も従業員一人ひとりが心身ともに健やかで、活力を持って働ける職場環境の整備に努めていきます。



コーポレート・ガバナンス

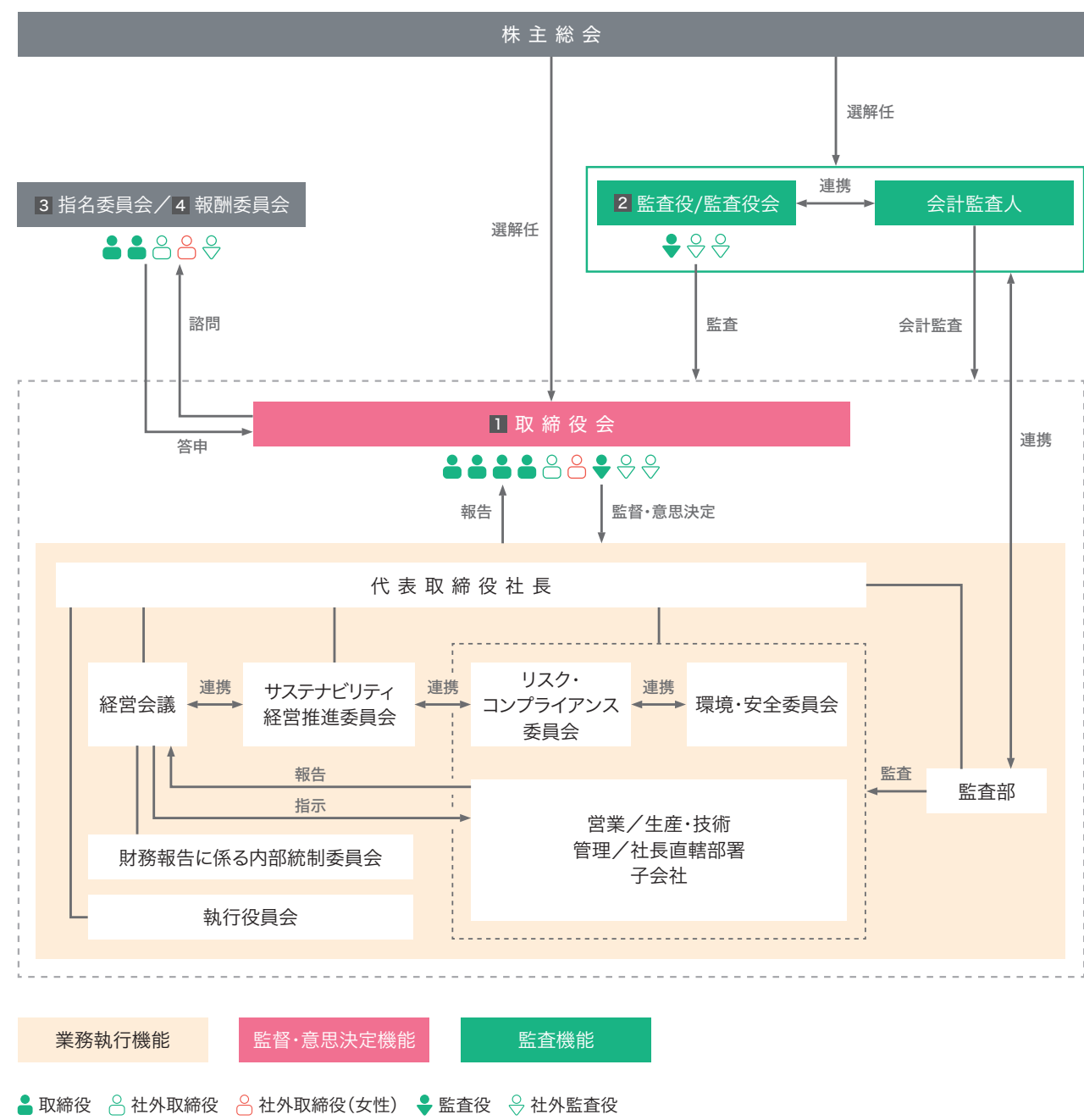
▶ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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』、ビジョン(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。

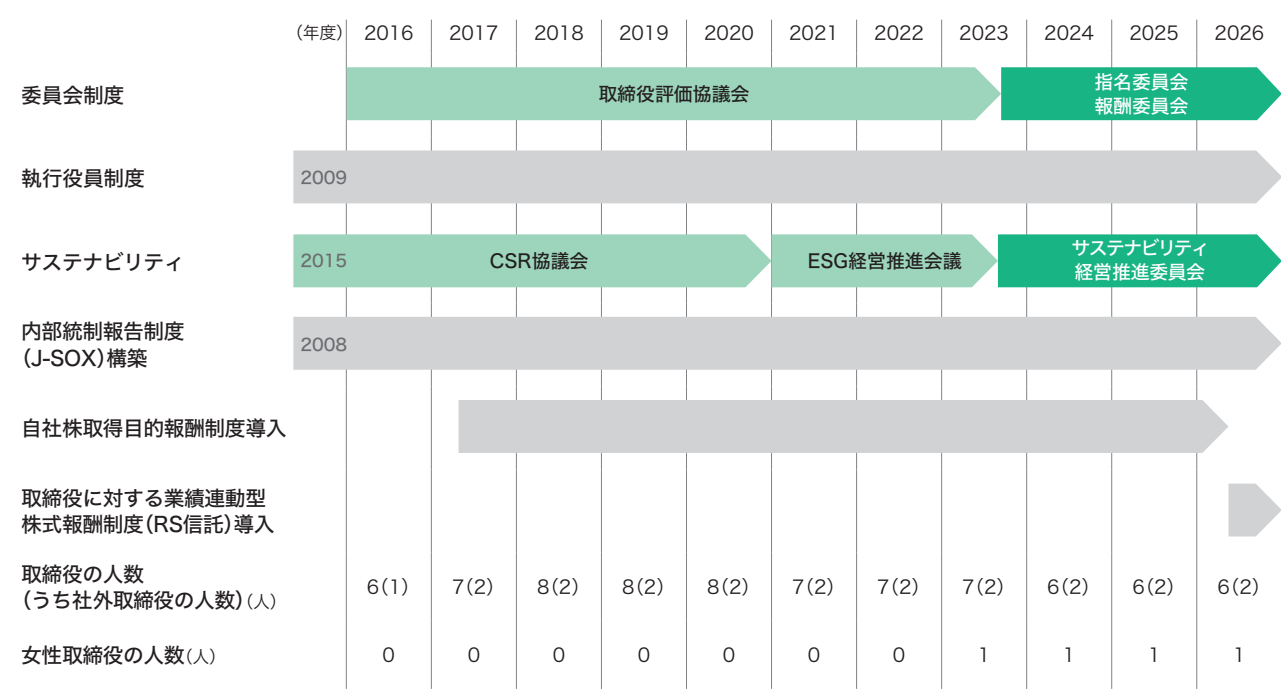
この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの強化が経営の重要課題であるとの認識のもと、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとする多様なステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

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に向けた取り組み



▶ ガバナンス組織の役割



コーポレート・ガバナンス

▶ マネジメント体制

										
	堀川 聡	浦田 浩之	中村 真次		佐々木 善則	田地 司	小栗 道乃	篠田 直幸	富井 徹也	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	常勤監査役 (社外)	監査役(社外)
独立役員					●	●	●	●	●	●
取締役・監査役在任期間	12年	5年	2年		新任	4年	3年	2年	3年	6年
所有株式数	61,600株	29,500株	8,300株		12,500株	600株	400株	1,100株	2,300株	4,500株
取締役会 出席回数(2025年度)	●(議長) 17回/17回	● 17回/17回	● 17回/17回		● —	● 17回/17回	● 17回/17回	● 17回/17回	● 17回/17回	● 17回/17回
監査役会 出席回数(2025年度)								● 18回/18回	● 18回/18回	● 18回/18回
経営会議 出席回数(2025年度)	●(議長) 24回/24回	● 24回/24回	● 24回/24回		● —	—	—	● 24回/24回	● 24回/24回	● 24回/24回
サステナビリティ経営推進委員会	●(委員長)	●	●							
指名委員会	●		●			●	●(委員長)			●
報酬委員会	●		●			●	●(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	当社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・組織運営の経験を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	当社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、当社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、当社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	当社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当社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	当社グループは「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、従業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。

▶ 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。

更に、2026年5月13日開催の取締役会および6月25日開催の第154期定時株主総会の決議を経て、取締役に交付する株式に退任までの譲渡制限を付す「業績連動型株式報酬制度（RS信託）」を導入し、取締役の中長期的な企業価値向上への意識を高め、健全なリスクテイクを後押しするインセンティブ付与を行っています。

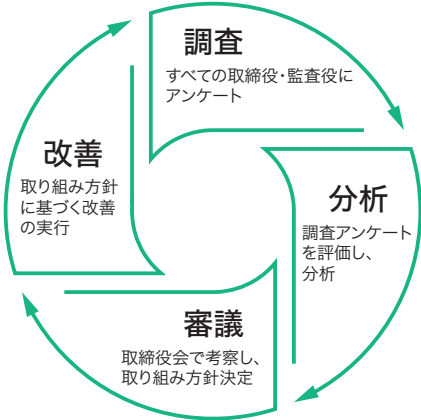
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役	164	119	45	—	6
（うち社外取締役）	(14)	(14)	(－)		(2)

※2026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。2025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ています。外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で、2026年3月27日、4月27日および5月22日の取締役会において、分析・議論・評価を行いました。



2025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：2025年12月～2026年1月
回答方式：選択式、記述式

質問概要

- 取締役会の運営・議論・モニタリング機能
- 社外取締役のパフォーマンス
- 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
- 取締役・監査役自身の取り組み
- 指名委員会・報酬委員会の運営

2025年度の実効性評価と新たに識別された課題

抽出された課題

- 指名委員会の実効性向上に向けた取り組み
- 取締役・監査役の業務遂行のために必要なトレーニングの実施
- 取締役会の審議充実にに向けた説明資料およびプレゼンテーションの見直し

2026年度の取り組み

指名委員会の議論充実のための施策強化

- ①開催頻度や議論内容の検討
- ②取締役候補者の指名委員会への報告、各候補者個別の育成計画策定

取締役会構成員および新任執行役員を対象とした適切な研修実施

- ①取締役会構成員への専門的なトレーニング実施
- ②新任執行役員への基礎的な研修実施

取締役会における議論充実のための施策強化

- ①取締役会説明資料の簡素化
- ②事務局からの事前アラート配信による資料の提出早期化
- ③設備計画等の決議事項に関する進捗報告の実施

▶ 政策保有株式に関する方針

当社は、取引先との関係維持を目的とした相互保有による政策保有株式は、保有しない方針です。但し、事業戦略上の必要性や取引・協業関係の強化を主眼に、資本効率の改善を通じて当社の企業価値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、その保有目的や事業上の必要性に合致しなくなったものについては縮減を図り、株主資本の有効活用や資本効率向上の観点から、引き続き縮減を進めていきます。また、事業戦略上の観点から、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から検証し、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。

取締役
座談会

中期経営計画の実践を支える体制づくりと 持続的な成長に向けた議論の深化



どのような環境でも
強靱な体質をつくること、
変革の本来の目的です

構造改革は
これからが実行フェーズ
変革を着実に後押しします

考え方はどうか、
方向は正しいか——
その議論をもっと深めていきたい

取締役会における中期経営計画の進捗管理と実効性向上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の田地・小栗の3人に語ってもらいました。

PDCAの定着が、
取締役会の議論を実行と連動させた

——2025年度を振り返って、取締役会ではどのような議論が行われましたか。

堀川 2025年度は、長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」に向けた中期経営計画「TOKYOink 2027」の初年度でした。過去は中計レベルでのPDCAが十分でなかったため、今回は四半期毎に進捗を確認し、目標達成度を取締役会で継続的に見るよう改善しました。

また、事業ポートフォリオ変革の一環として、化成品事業の生産体制再構築を進めています。坂東に新たな

土地を取得し、工場を新設する計画についても取締役会で議論を重ねました。

田地 社長のお話のとおり、この1年で最も変わったのは「やりっぱなし」にしない体制づくりです。PDCAへの意識が高まり、中計の達成度レビューとアクションが連動するようになりました。事業ポートフォリオ変革でも、目標に対する振り返りが明確になったことは大きな進歩です。

ただし、初年度の好業績が中計施策の成果なのか、市況や景気要因によるものなのかは慎重に分析する必要があります。どのような環境でも強靱な体質をつくることが本来の目的です。

小栗 中期経営計画を意識した議論ができるようになり、取締役会で何を目的に話しているのかが分かりやすくなりました。一方で、後継者計画は十分に議論できなかった部分もあり、今後の課題であると認識しています。

堀川 目標に向けて変革を進め、新たな取り組みができているかを確認することが肝心です。まだやり切れていない部分もありますが、取締役会が常にそこにフォーカスして進めることが重要であると考えています。

事業施策と財務政策の両輪が揃ってこそ、
目標は現実になる

——中計で掲げた企業価値向上指標の達成に向けた課題はありますか。

田地 PBRやROE等の指標は掲げられていますが、長期ビジョンの最終年度までのロードマップは、まだ明確ではない印象です。

ただ、皆さんがその点を理解して取り組んでいることには期待しています。指標を明示している以上、目標に届かない場合にどのようなアクションを打つかが重要です。

堀川 事業施策が進めば財務指標も改善されるので、そこはあまり心配していません。ただ、指標を社外に示した以上、未達の場合に何をするのかという議論は必要です。その一つの解が、事業ポートフォリオ戦略であり、製品ポートフォリオの変革です。

既存事業の稼働力を高めるため、坂東を含めた化成品事業の生産体制と製品ポートフォリオの再構築を進めています。一方で、IR面では株主還元政策や自社株買い等を実施し、株価も現状は少し下がっておりますが、一定の評価をいただきました。今後は事業側でも数字を伸ばす両輪体制にしなければ、目標には届きません。

そのドライバーは、再構築に加えて新たなものをどう生み出すかです。事業PF室を新設しましたが、まだ探索段階です。ここが追いつけば両輪で動き出し、数字も見えてくると思います。

小栗 2030年の長期ビジョンで数値目標を明確にしたことは良いと思います。中計策定時は今後の進捗に不安もありましたが、2025年度は実績が出ています。2026年度は減収減益の計画ですが、製品整理や事業開拓に

目途をつけられれば、2030年に向けて着実に進めると期待しています。

議論の重点化と事前共有で、
取締役会が本質的な対話の場へ

——取締役会の実効性向上のために、どのような工夫をされていますか。

小栗 事前説明や資料の先行配信等、以前より工夫されています。社内取締役にとっては日常的に会話しているテーマであっても、社外取締役が1週間前に資料を受け取り読み込むのは大変なこともありました。別途事前説明をいただいたり、決議前に協議事項や報告事項として段階的に示していただくことで、理解が進み、取締役会に向けた準備がしやすくなりました。

堀川 限られた時間の中で、本当に話すべきことを見極めることが重要です。定例事項は粛々と進め、これからどうするのか、どの方向へ進むのか、間違っていないかといった議論を増やす必要があります。特に将来に向けた議論をもっと深めたいですね。

田地 定例部分は資料を簡素化し、要点を確認した上で、本質的な議論に時間を使えるようになりました。この1年で、その点は大きく変わったと感じています。

取締役会の実効性をより一層高めていくためには、現在の機関設計において社外取締役が果たすべき役割も含め、幅広い視点からの検討が必要であると思います。

堀川 その点は重要であると考えています。現在の制度を充実させるとともに、取締役会の実効性を更に高めるために何が求められるのか、継続的に検討していくことが必要であると認識しています。

インセンティブの制度化と後継者計画の
具体化が次の変革を支える

——指名委員会と報酬委員会での具体的な議論内容を教えてください。

堀川 報酬委員会では、取締役報酬制度へのインセンティブ導入が大きなテーマでした。今年の株主総会でRS信託（業績連動型株式報酬制度）の導入を議案とし

て提案し、必要に応じて委員会を開催して議論を進めました。

田地 報酬委員会はベンチマークがあり、それを参考に議論しやすい環境です。一方、課題は指名委員会です。サクセッションプランをどう指名委員会に取り込み、候補者をどう評価するのが難しい。私たちは候補者をよく知らないの、そこをどう形にするかが重要です。

取締役会で次の候補者について諮問し、指名委員会で議論する形が良いのではないのでしょうか。半年から1年の間に候補者を紹介いただき、インタビューや事業での接点を通じて考え方を理解できれば、評価もしやすくなります。

小栗 報酬委員会では、社内取締役について業績や株価と連動する報酬制度を取り入れることにしましたが、これにより、業績だけでなく株価についても意識付けることができるようになります。付与された株式は退任まで譲渡制限が付くことも、意識付けに非常に役立つと思います。

指名委員会では、取締役候補者のスキルや新任候補者については議論できていますが、サクセッションプランの具体化が課題です。取締役会と連携し、社外取締役として外部の視点から審議していきたいと考えています。

堀川 次世代の人たちが、頑張った分が成果として返ってくるとイメージできる点が大きいと思います。やれば変わると分かれば実効力も高まります。利益だけでなく、株価が上がれば自分たちにもプラスになるという意識が重要です。

田地 若い人から見て、この会社の取締役になればこう

したメリットがあると分かることは大事です。報酬だけで生きているわけではありませんが、会社は努力に報いる必要があります。

変革と探索の両輪が回り始めてこそ、 企業価値向上は実現する

——企業価値向上に向けた具体的な取り組みを教えてください。

堀川 第一は、製品ポートフォリオの見直しと変革です。既存事業では低収益製品を見直し、周辺領域の新しい商売に力を入れる必要があります。具体性のある新規商材も出てきており、そこに注力できる体制づくりが必要です。

田地 歴史ある製品を一気に変えるのは難しいですが、既存事業の中でもインキや化成品等製品ポートフォリオの見直しを進めることで、まだ伸びる余地はあります。新規事業が出てくることにも期待しています。

堀川 中長期的な企業価値向上のため、取締役会では決めたことが実行されているか、その方向が間違っていないかを見ていく必要があります。世の中が急速に変わる中、中計の計画通りで良いのか、変化を踏まえて進める視点も重要です。

新工場建設についても、AI等技術革新が進む中で、当初の判断のままで良いのかという議論が必要になるかもしれません。取締役会として先見性を持って意見を述べる場面も出てくるでしょう。

田地 数値目標がある以上、それに向けたアクションが正しいかを議論することに尽きます。うまくいかなければ、すぐに変えられる柔軟性も必要です。伝統ある事業ほど固執しやすいため、取締役会として学び、判断していく必要があります。

堀川 執行側だけでは専門的で細部に入り込み、議論が煮詰まりがちです。社外取締役に分かりやすく説明することで、執行側の視点を引く効果もあります。

小栗 以前より説明が分かりやすくなっています。A3一枚に要点をまとめることでメリハリがつき、ポイントが明確になります。資料が多いと一から読む際に混乱すること

もあるので、最初に要点を示していただけると分かりやすいです。

田地 投資案件の説明も改善されています。以前は投資効果の振り返りが不足していましたが、今は途中レビューが入るようになり、大きな進歩であると感じています。

繰り返し現場に伝え続けることで、 パーパスは企業の力になる

——パーパスの浸透状況についてどのように見えていますか。

田地 データでは浸透度が示されていますが、実感として判断する尺度はまだありません。工場見学で現場の話を聞いても確認は難しい。ただ、役員が現場を回って説明しているので、時間はかかっても浸透していくでしょう。パーパスの浸透は、結果的に数字にもつながると思います。

小栗 アンケートを見ると浸透は進んでいると思いますが、実際にどの程度浸透しているのかまでは分かりません。アンケートの共感度も一つの目安ですが、人によって基準が違います。従業員一人ひとりの仕事に落とし込めれば、会社の方向性や自分の仕事の意味が分かり、意欲にもつながるでしょう。

堀川 正直、時間がかかっていると思います。画面に示すだけでは伝わりません。特に工場の現場で働く人たちに理解してもらうのは簡単ではなく、現場で小グループに説明して、ようやく納得してもらえるレベルです。繰り返すことで、確実に力になっていくと考えています。

客観的な視点と専門性で、 取締役会の活性化を通じて貢献する

——社外取締役として、当社への思いと果たすべき役割をお聞かせください。

田地 社外取締役として、この会社の発展に貢献したいという思いは強くあります。その方法は、取締役会を活性化することです。事業に直接関与できるわけではないため、取締役会での議論を通じて貢献していきます。そのためには現場に行き、話を聞き、学ぶことも必要であると考えています。



小栗 私に一番期待されているのは、法的側面からの経営監督と助言であると思っています。また、指名委員会に入っていることもあり、人材の重要性を感じています。今後の発展を支えるのは従業員ですので、育成ややりがいにも注目しています。特に2030年の長期ビジョンで掲げた女性管理職比率は難しい目標ですが、意識変化や環境整備等、きっかけが必要であると考えています。

堀川 目標を掲げなければ達成できませんから、目標を立てることは大切です。ただし、目標が大きすぎると、途中を省いたりごまかしたりすることがあります。それは避けなければならない、そこを見ておくことが取締役会の仕事であると思います。

——最後に、今後の取締役会の活性化に向けた抱負をお聞かせください。

堀川 協議の場では、細部ではなく、考え方はどうか、この方向で良いのかという議論をもっと増やしたいです。当社の良いところは、社長が言ったから議論が終わるといったことがない点です。執行側は事実を根拠に正しいと考えがちなので、論理的にどうかを更に議論していきたいと思います。

田地 取締役会の更なる活性化に向けて、引き続き率直な議論を重ね、企業価値向上に資するガバナンス体制の強化に取り組んでいきます。

小栗 構造改革はこれからが実行フェーズです。取締役会としても進捗を着実に管理しながら、変革を後押ししていきます。社外取締役として、客観的な視点と専門性を活かして貢献していきます。

リスクマネジメント

基本的な考え方

近年、多様なリスクが顕在化し社会・経済に影響を及ぼす中、当社グループは持続的な存続・発展のため、脅威と機会を俯瞰した中長期的かつ継続的なリスクマネジメントを推進しています。2025年度から開始の中期経営計画において全社重要リスクとして重点的に取り組むべき項目は下記のとおりです。

全社重要リスクと対応

全社重要リスク	リスク認識	対応策
事業継続に関するリスク	自然災害や感染症、原材料供給途絶等による従業員の安全および事業活動への影響	●BCPの構築・運用 ●防災・教育訓練の継続的实施 ●代替調達・生産体制の整備
人的資本に関するリスク	人材の過不足、技術伝承の停滞、従業員の士気の低下等による競争力の低下、企業の持続可能性および価値創造への影響	●人事制度およびシニア人事制度の安定運用 ●中途採用の強化 ●パーパスの浸透活動
ITに関するリスク	サイバー攻撃や情報漏えい等による金銭的損失およびステークホルダーからの信頼低下	●IT-BCPの構築・運用 ●情報セキュリティ対策の強化 ●情報セキュリティ教育の推進
気候変動に関するリスク	環境規制の強化、顧客ニーズの変化、技術革新への対応や温室効果ガス排出量削減の取り組みの遅れによる経営戦略への影響	●サステナビリティロードマップに基づく施策推進 ●環境対応製品の拡充 ●温室効果ガス排出量の監視
事業ポートフォリオに関するリスク	事業ポートフォリオの変革・見直しの遅れによる将来的な目標収益の低下	●事業ポートフォリオの変革 ●新規事業創出に向けた戦略推進 ●経営資源配分の最適化に関する進捗確認

全社重要リスクの対応事例

事業継続に関するリスク

自然災害の激甚化に備え、各拠点において防災訓練や安否確認訓練を継続的に実施しています。また、事業継続計画(BCP)の見直しや代替生産体制の検証を通じて、災害発生時の迅速な復旧と安定供給の確保に取り組んでいます。



王子本社ビルにて大規模地震を想定した危機対応ワークショップ

ITに関するリスク

サイバー攻撃や情報漏えいリスクの高まりを踏まえ、情報セキュリティ研修を継続的に実施しています。情報資産の適切な管理や情報漏えい防止に関する理解の向上を図るとともに、従業員一人ひとりのセキュリティ意識の向上に取り組んでいます。



王子本社ビルにてサイバーインシデント初動対応訓練

コンプライアンス

基本的な考え方

近年、企業を取り巻く法規制や社会的要請が高度化する中、コンプライアンスの徹底は企業の持続的な成長と社会的信頼の確保に不可欠となっています。

当社グループは、健全な企業活動を継続するため、取締役会のもとに「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、法令遵守の徹底および企業倫理の向上に取り組んでいます。同委員会を中心に、コンプライアンスに関する方針や活動計画の策定、進捗の確認・評価を行い、その結果を全社的な取り組みへと展開することで、従業員一人ひとりの意識向上を図っています。

コンプライアンス活動

当社グループでは、年間活動計画に基づき、多様な啓発活動および教育施策を展開しています。これらの計画および進捗状況は、リスク・コンプライアンス委員会での審議を経て、定期的に取り締り会へ報告され、意思決定および改善に反映されています。また、活動の実施結果は次年度の計画に反映し、継続的な改善サイクルの構築に取り組んでいます。

2025年度は、以下の取り組みを中心に、グループ全体でコンプライアンス意識の向上を図りました。

公益通報制度の社内浸透

従業員および取引先が安心して利用できる相談・通報体制の強化に取り組みました。社内外の通報窓口の周知を進めるとともに、制度名称を「東京インキ安心ホットライン」へ変更し、認知度の向上を図りました。また、動画研修の実施やアンケートによる理解度の把握、携帯カードの配布等を通じて、制度の定着を一層推進しました。

各種コンプライアンス研修の実施

ハラスメント防止研修やインサイダー取引規制に関する研修を対面形式で実施し、実務に即した理解の深化を図りました。また、改正下請法に関する研修を通じて、適正な取引慣行の浸透を推進しました。

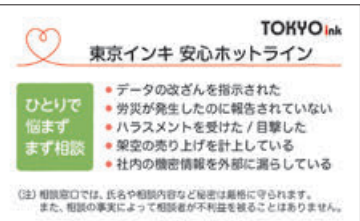
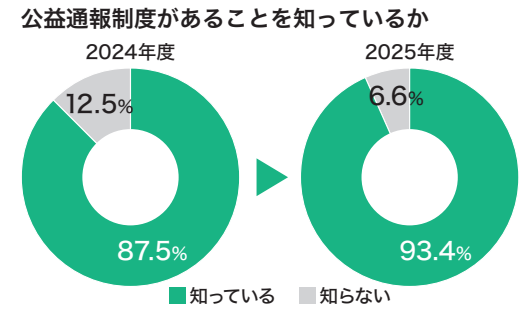
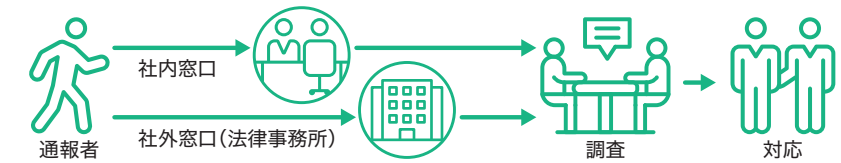
コンプライアンス強化月間の展開

毎年11月を「コンプライアンス強化月間」と位置付け、トップメッセージの発信やポスター掲示を通じて、グループ全体での意識醸成を図りました。また、コンプライアンス標語の募集等の取り組みを実施し、年間を通じた啓発活動と連動させることで、継続的な意識向上を図っています。

開かれた相談・通報体制の整備

当社グループでは、従業員に加え、取引先の皆様も利用可能な相談・通報窓口「東京インキ安心ホットライン」を整備し、通報者の保護および秘密保持を徹底するとともに、寄せられた内容については適切に調査・対応を行い、再発防止策の検討・実施につなげています。

今後も誰もが安心して声を上げることができる風通しの良い環境づくりを推進するとともに、コンプライアンス体制の更なる強化に取り組んでいきます。



東京インキ安心ホットライン携行カード

財務・非財務指標の推移

	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	2024年度	2025年度
主要財務指標											
売上高(百万円)	46,155	43,949	44,866	44,628	42,572	38,165	41,401	43,406	43,922	46,806	49,926
売上総利益(百万円)	6,335	7,074	7,514	7,212	6,769	6,195	6,751	5,861	6,490	7,175	8,309
営業利益又は営業損失(△)(百万円)	586	1,181	1,464	1,238	592	256	675	△21	768	1,309	2,217
経常利益(百万円)	835	1,540	1,761	1,437	808	622	898	4,783	986	705	2,454
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	351	1,065	1,281	1,027	657	600	725	1,645	881	1,180	1,867
総資産(百万円)	44,942	45,407	47,324	46,656	43,259	45,783	47,309	47,797	52,466	50,832	53,673
純資産(百万円)	21,287	22,875	24,307	24,125	23,901	25,216	25,690	27,265	29,398	29,831	32,106
ROE(%)	1.6	4.9	5.5	4.3	2.8	2.5	2.9	6.3	3.1	4.0	6.1
D/Eレシオ(倍)	0.41	0.33	0.29	0.31	0.30	0.35	0.36	0.28	0.26	0.23	0.19
自己資本比率(%)	47.2	50.1	51.1	51.4	54.9	54.7	54.0	56.7	55.7	58.3	59.4
PBR(倍)	0.25	0.34	0.44	0.29	0.21	0.23	0.23	0.26	0.32	0.36	0.53
PER(倍)	15.1	7.3	8.3	6.7	7.6	9.4	8.2	4.3	10.3	9.3	9.2
配当金総額(百万円)	162	162	189	216	213	209	209	419	264	497	791
配当性向(%)	46.1	15.2	14.8	21.0	32.8	34.9	28.9	25.5	29.8	42.7	42.7
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	2,484	2,359	2,370	1,675	661	1,942	1,428	△893	1,989	2,280	2,375
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△1,125	△865	△1,457	△1,623	△442	△1,668	△1,040	2,461	△1,281	△1,178	98
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△1,002	△1,430	△897	112	△621	1,319	39	△2,014	△398	△1,254	△1,972
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	1,647	1,699	1,710	1,869	1,576	3,161	3,622	3,374	3,734	3,695	4,229
1株当たりデータ											
1株当たり純資産(円)	1,568.90	1,684.19	1,789.09	1,775.14	1,810.73	1,911.13	1,947.97	2,066.61	2,196.46	2,276.54	2,552.42
1株当たり当期純利益(円)	26.04	78.81	94.81	76.08	48.80	45.79	55.35	125.49	67.16	88.98	147.44
1株当たり配当額*(円)	60	60	70	80	80	80	80	160	100	190	167

※ 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および2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。

主要非財務指標											
エネルギー消費量*1(kL)	10,079	10,203	10,872	10,620	10,630	10,295	10,918	10,503	10,178	9,122	9,064
温室効果ガス排出量(Scope1、2計)*1(t-CO2)	20,362	20,435	21,360	20,263	19,485	17,410	17,755	17,061	15,940	16,448	15,969
特定管理物質投入量*1(t)	626	569	573	553	577	511	512	629	723	953	1,174
水資源投入*1(千m³)	214	198	198	197	192	181	175	168	156	162	154
廃棄物量*1(t)	2,673	2,686	2,890	2,806	2,821	2,667	3,045	2,947	2,782	2,691	2,717
従業員数*2(名)	680	694	706	702	712	730	723	699	684	675	652
有給休暇取得率*2(%)	58.9	57.6	60.0	58.4	67.0	63.8	64.1	57.6	65.7	71.2	56.8
時間外労働時間*2(時間／人)	11.8	10.0	10.5	10.3	11.0	5.4	7.2	5.0	6.4	7.2	7.9

※1 国内連結の数値です。※2 連結の数値です。

株式情報

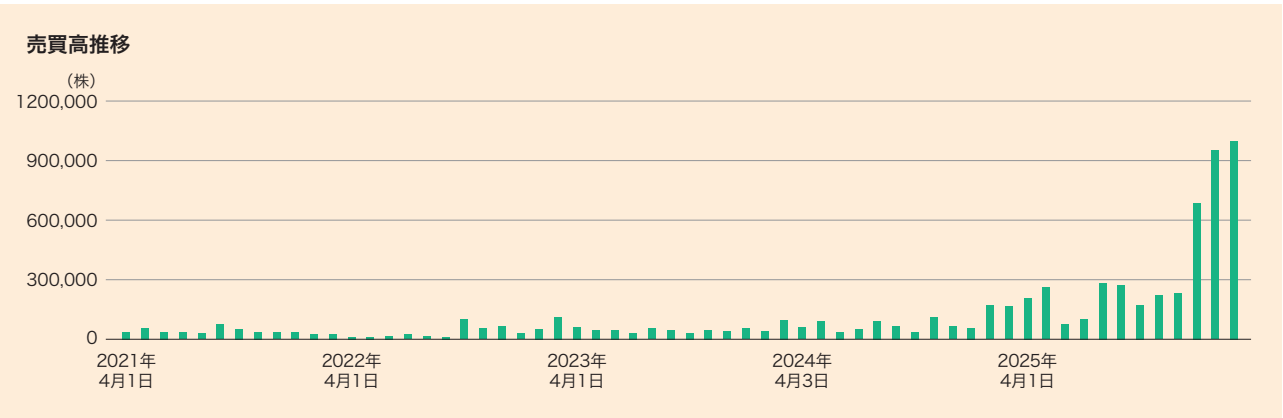
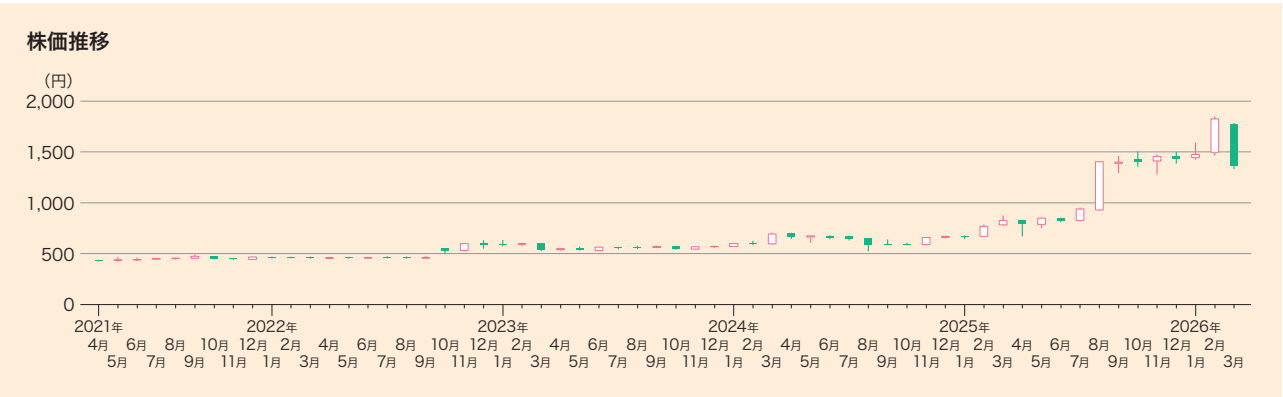
証券コード	4635
上場証券取引所	東京証券取引所スタンダード市場
発行可能株式総数*	37,000,000株
発行済株式の総数*	13,628,790株
株主数	7,088名(2026年3月末現在)
1単元の株式数	100株

※2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施したことに伴い、増加しております。

大株主(上位10名)

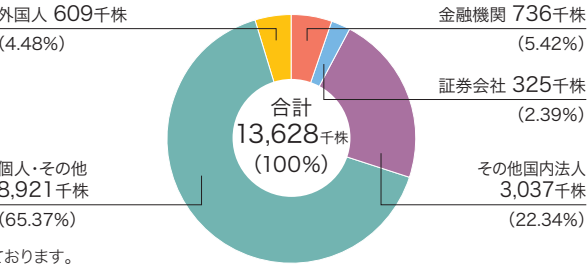
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
東京インキ取引先持株会	1,117	8.95
共同印刷株式会社	1,053	8.43
東京インキ従業員持株会	674	5.39
有限会社久栄	550	4.40
大橋淳男	266	2.13
明治安田生命保険相互会社	229	1.83
共立印刷株式会社	211	1.69
大橋美智子	200	1.60
東京海上日動火災保険株式会社	191	1.53
artience株式会社	173	1.39

1. 当社は、自己株式を1,133,644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。



※2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。

所有者別株式分布状況(2026年3月31日現在)



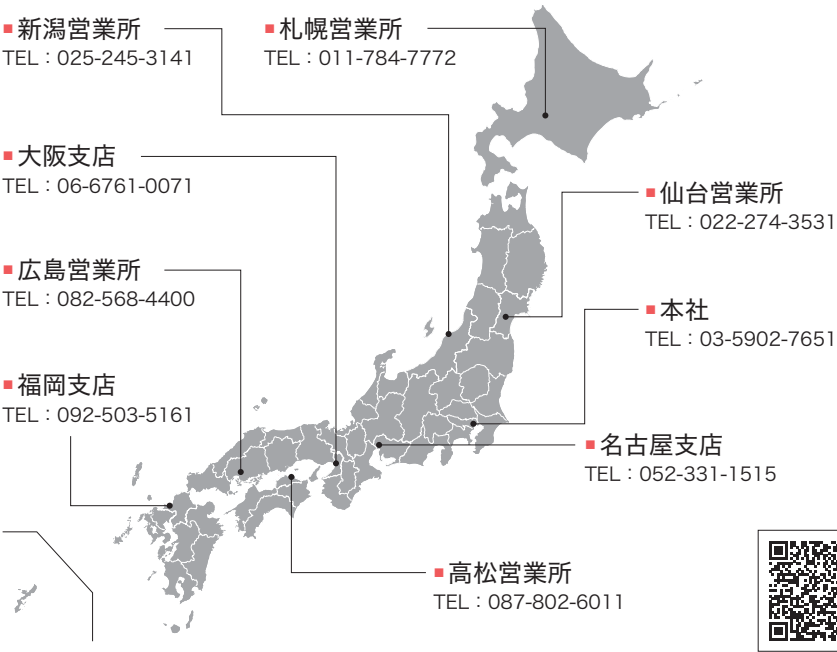
会社概要

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)	652名(2026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)



本社

拠点



海外拠点



東京インキ株式会社U.S.A.



東京インキ(タイ)株式会社



東京油墨貿易(上海)有限公司



タイ工場

国内工場



吉野原工場
TEL : 048-663-0311



羽生工場
TEL : 048-565-3751



土岐工場
TEL : 0572-57-8161



大阪工場
TEL : 072-858-1201

国内子会社



林インキ製造株式会社



荒川塗料工業株式会社



東京ポリマー株式会社



トーイン加工株式会社



東洋整機樹脂加工株式会社