

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

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。