

トップメッセージ



代表取締役社長 グループCEO

高島 悟

「世界の人びとに先端の技術で
先駆の価値を届ける会社」を
目指す企業像として変革に取り組みます。

およそ3年間に亘って続いた新型コロナウイルス感染症のパンデミックが収束に向かいつつある中、社会や人びとの生活のありようが劇的に変化したことを肌で感じています。デジタル・トランスフォーメーション(DX)を推進して経済や産業を効率化・高付加価値化していこうという動きは以前からありましたが、コロナ禍という加速因子が人命優先と社会機能維持を前提にデジタル基盤整備やデジタル技術活用を急速に進展させ、個人・産業・社会のすべての階層でマインドとフィジカルの両方で変革が起こり、新たな生活様式、新たなビジネス、新たな価値観が誕生しています。既に変革が始まっているこのウィズコロナの世界において浮き彫りになった多くの経営課題に取り組み、私たち東洋インキグループを新たな時代に適応進化させるべく自己変革を速やかに推進しなければならないと切に感じています。

経営トップとしての責任と行動

代表取締役社長に就任してから3年目となった2022年度、周知のとおり当社グループは非常に厳しい業績となりました。経営トップの立場として忸怩たる思いもありましたが、私自身が沈んでいる状態では適切な経営判断ができなくなり、グループ全体にも負の影響が蔓延してしまいます。グループのリーダーとして、健全な心身で常に明るく振る舞うことに努めています。

経営トップの責務として私が重視していることのひとつが次世代経営者の育成です。社長就任と同時に、社外取締役から次世代経営者の育成に着手してはどうかとの指摘を受けました。そこで、いわゆる社長塾のような組織「未来検討タスクフォース」を立ち上げました。40代後半から50代前半の社員10名程度を経営者候補として招集し、東洋インキグループの未来をどう描いていくかをテーマにディスカッションを展開しています。より多くの社員に当社グループ全体のことを考えてもらいたいという理由から毎年メンバーを入れ替えており、来年1月に実施する社名変更なども、このタスクフォースから発生した取り組みです。今年度も、来年度に控えた新たな中期経営計画について議論を進めています。

このタスクフォースでの議論から思わぬ波及効果もありました。ある時、参加メンバーの一人から「若い年代層の社員は社長と直接対話したがっている」との話がありました。そこで若手社員を集めた懇話会を行ったところ、「年頭所感をオンラインで視聴したけれども、やはり直に対話した方が社長の考えや危機感が伝わってくる」といった率直な意見を聞くことができ、非常に有意義な場となりました。さらに、私が直接対話を重視していると感じたグループ会社の社長たちが同様の取り組みを始めたこともプラスの効果でした。

将来の会社の成長を担っている社員たちとの対話を通じて、直接言葉を交わすことで理念や目指す姿の浸透・共有を図ることや、風通しの良い組織であり続けることの重要性を再認識しました。経営者は本質的に孤独です。もし対話がなければ、孤独な環境に置かれた経営者は独善的となり、批判や都合の悪い話は耳に届かなくなるでしょう。積極的に対話の場を設け、多様な人材の多様な意見・視点・価値観を取り入れて自らが独裁的にならないしくみを構築することはガバナンスの基礎であり、私の経営者としての責務だと思います。

SIC-IIの進捗と次期中期経営計画に向けた課題

2022年度の決算は、為替の影響と価格改定の進展により増収とはなったものの、原材料価格の急騰や液晶パネル・エレクトロニクス市況の急減速などの影響を受け、大幅な減益となりました。今年度目標としている営業利益110億円を達成しても中期経営計画での目標の半分にしかならないという、非常に厳しい状況です。不可避かつ大きな減益要因はありましたが、それらを克服できなかった根本的な要因は、社会全体のデジタル化による紙用印刷インキ市場の縮小がコロナ禍を通じて一気に加速したことへの対応力が弱かったことだと考えています。想定を超えた時代の流れに対応できなかったことは大きな反省点であり、市場環境予測の精度向上は、新たな経営指標の導入や事業ポートフォリオ戦略の策定、バランスシート改革、キャッシュフロー経営の強化などとともに、次期中期経営計画の策定に向けた重要課題だと認識しています。そして、このような厳しい業績下ではありましたが、当社グループはSIC-IIで掲げている3つの基本方針に基づく事業戦略を策定し、諸施策に取り組みました。

SIC-IIの一つ目の柱である「事業の収益力強化」においては、「低収益事業の再編・改革・撤退」の戦略のもと、不採算事業に対する聖域なき撤退や、非効率的な事業体制の構造改革を進めてきました。具体的には、プラスチック着色剤事業における不採算拠点であったフランスおよびフィリピンからの撤退や、トーヨーカラー（株）茂原工場の顔料分散体生産機能の同社富士製造所への機能移管を実施しました。また今年1月には、日本国内のエリア販売会社6社を東洋インキ（株）に吸収合併させることで、20年以上にわたってエリアごとに展開してきた国内販売網の統合と合理化に向けた取り組みを始めています。一方、もう一つの戦略「高収益事業群の形成」では、当社グループとして将来性を見込んでいる、特に海外市場が拡大傾向にある8製品群を特定し、積極的に資源投入を実施しています。具体的には、粘着剤・接着剤、製缶塗料などポリマー事業に関する海外各拠点のキャパシティ増強のための設備投資、ディスプレイ用カラーフィルタ材料事業に関するトーヨーカラー（株）守山製造所への投資を推進してきました。

二つ目の柱である「重点開発領域の創出と拡大」においては、多様な社会課題を出発点に特定したグリーン・デジタル・健康の3つの社会ニーズに対して、それぞれサステナビリティ、コミュニケーション、ライフの重点開発領域を設定しています。これら領域のそれぞれに応じた事業戦略を推進し、継続的に新製品投入を進めています。サステナビリティ・サイエンス領域をターゲットとしているリチウムイオン電池（LiB）用材料事業では、当社グループはLiBの主要生産地域である欧州・北米・中国・日本のそれぞれに正極材用カーボンナノチューブ（CNT）分散体の生産拠点を配置しており、物理的距離と技術対応力の両面で優位性を持っています。この量産・供給ネットワークに積極投資し生産能力の増強を図っています。今年1月の米国の新会社 LioChem e-Materials LLC社の設立には、北米地域における生産能力を現在の4倍に引き上げるといった狙いがあり、大規模な政策支援を追い風にした米国車載電池市場の急速な需要拡大に対応していくものです。同じくサステナビリティ・サイエンス領域をターゲットとする環境調和型パッケージ事業でも、原材料のバイオマス化や水性化、基材のリサイクル性を高



める機能製品など、サプライチェーン視点でのCO₂排出量削減に資する環境価値製品の開発と生産に積極投資しています。

新体制でのサステナビリティ課題への取り組み

以上の二つの柱はSIC-IIにおける基本的な事業戦略ですが、三つ目の柱「持続的成長に向けた経営資源の価値向上」は、私たちがよりサステナブルな企業グループとなるために不可欠な体質変革であり、「働き方・人事制度改革」「DXの推進」「ガバナンス体制の変革」「環境経営の推進」の4つをテーマとしています。2022年度は、それまでのCSR統括委員会を「サステナビリティ委員会」に改称・改組し、全社サステナビリティ活動を推進するとともに、グループの各社各部門と緊密に連携して個別のサステナビリティ活動を支援する体制を整備しました。この新体制のもと、従来不十分であったとして抽出した二つのサステナビリティ課題、人権対応とCSR調達推進に注力して取り組みました。

当社グループは「人間尊重の経営」を経営哲学として掲げ、全社員の行動の拠り所としている「ビジネス行動基準」やグローバル人事活動の共通ルールである「人事ポリシー」において、人権対応に関する実践的な行動規範を内規として長い間運用してきました。しかし、これらの根幹となる基本方針の明文化と開示がこれまで不十分であったことから、このたび人権に対する基本的な考え方および方針を整理統合し、関連する諸々の国際規範に則った「人権方針」を制定、これをベースとした取り組みを推進することを社内外に表明しました。

もう一つの取り組みであるCSR調達推進においては、制定以来15年以上ほとんど改定されないまま運用を続けてきた「調達基本方針」を抜本的に改定し、昨今のCSR調達の潮流との齟齬解消を図りました。併せて、同じサプライチェーン上にある当社グループとサプライヤー各社がともに遵守に向けて取り組むべき行動規範をまとめた「サステナブルサプライチェーンガイドライ

ン]を策定、開示しました。およそ8割のサプライヤーが当社グループの調達基本方針やガイドラインに同意・同調を示してくれています。今後もビジネスパートナーであるサプライヤー各社と協働してCSR調達を推進し、サプライチェーンのサステナビリティ向上に努めます。

人的資本マネジメントにおいて目指す姿

社会に必要とされるような、企業としてよりサステナビリティを高めるには、経営資源、特に人的資本の安定的な強化が肝要だと考えます。人的資本強化は長期的なスケールで取り組まなければならない課題ですが、気を緩めず着実に推進していきます。

今年3月、当社の経営陣に安達知子氏を新たな女性社外取締役として迎えました。社外役員6名中の3名が女性となりましたが、これは形式的に取締役会の女性比率を高めようという趣旨ではありません。これは私たちの危機感の表れであり、女性管理職社員比率がまだまだ低い当社グループが、本気で女性登用に取り組んでいくという意思表示だと思ってください。そのような意図がある中で、産婦人科医であり病院経営の経験もある安達取締役は、ジェンダーダイバーシティというサステナビリティ課題にフィジカルな切り口で論じることのできる存在であり、今年度発足した新組織「D&I推進室」への働きかけも含めて大いに期待しているところです。

女性や若手の登用抜擢とトレードオフになりがちなベテラン社員に対する取り組みについては、さらなるスピードアップと効果的な施策が必要です。国内グループ各社では、成長分野や生産現場など“人手不足”の職場がある一方で、かつての花形事業や間接部門では“人余り”が生じています。この偏りを解消し人的資本の効率性を向上すべく、現在全社規模でリスクリングを推進しています。ただし、私たちが行っているリスクリングは単なる学び直しではなく、社員自身のキャリアプランや職能適性などを十分に考慮した、適正配置のためのリスクリングです。余剰人員が望まない職場に放り込まれるのではなく、これまで培ってきたスキルと新たに学んだスキルを併せ持つことで、異動先の職場にはない新たな着眼点・発想・意見を持った社員へと「再成長」し、活躍できるようにするのが当社グループのリスクリングの目指す姿です。もちろんこれは社員本人にとってだけでなく、組織にとっても人的資本に厚みを持たせられる、非常にプラスの効果期待できる施策と考えています。

新コーポレートブランド「artience」―変革の決意

最後になりますが、昨年12月にプレス発表したとおり、来年2024年1月に、当社は会社名を「artience株式会社」に改称します。この新たなコーポレートブランド「artience」（アーティエンス）は、「art」と「science」を融合した造語であり、artは色彩をはじめとした五感や心への刺激に加え、“リベラルアーツ”の観点を表現しており、scienceは技術や素材、合理性を表現しています。

よく誤解されるのですが、artは一般的に訳される「芸術」の意味だけではないことを述べておきます。上述のリベラルアーツですが、もともとは共和制ローマ時代のアルテス・リベラレス（artes liberales）、「人間を諸々の制約から解放して自由にする学芸・学問」がその原義であり、狭義においてはいわゆる教養学や人文科学です。唯一の正解を追求する自然科学のメソッドに対して、複数の正解を良しとする人文科学のメソッドは、グローバル化において必須の価値観だと考えます。グローバルビジネスの場で遭遇するさまざまな文化・歴史・宗教・生活・考え方の違いを一方的な価値観の押し付けで共通化するのではなく、多様性を理解してリスペクトする姿勢でグローバル化に取り組みたいという考えが、新社名にartを冠する理由です。

artとscience、この二つを融合し磨き上げることによって、人の心を動かす「感性に響く価値」を創出し世界に提供する、そして心豊かな未来の実現に貢献していこうという思いを、この新たなコーポレートブランドに込めています。

今般の社名変更は、社会環境が目まぐるしく変化する中で、当社グループが新たな時代に貢献し、さらなる成長を遂げ、「世界の人びとに先端の技術で先駆の価値を届ける会社」へと名実ともに変革するという強い決意を、社内外のすべてのステークホルダーの方々に表示するものです。企業と社会の持続的成長を目指す当社グループの大きな変革にどうかご期待ください。

