

新中期経営計画 artience2027

2030年をゴールとする経営計画artience2027/2030“GROWTH”では、心豊かな未来・持続可能な社会の実現と、企業価値の最大化を目指し、重要な経営課題として「事業ポートフォリオの変革」「資本効率とキャッシュフローの最大化」「企業基盤構築とサステナビリティ経営」に取り組みます。中期経営計画artience2027においては、高収益既存事業群への変革と戦略的重点事業群の創出によって、事業ポートフォリオ変革を進めるとともに、変革の起点となる組織・人材マネジメントとキャッシュフローマネジメントを中心に、経営基盤の変革を進めていきます。

■経営計画 artience2027/2030“GROWTH” (2024~2029年度)



事業ポートフォリオの変革

artienceグループの事業ポートフォリオは、印刷インキから派生した素材と技術を応用した製品群で構成され、幅広い市場・分野に広がっています。数多くある事業を見直し、プライオリティをつけて資源を集中させることで、競争力のある事業をより強くしていきます。この事業ポートフォリオ変革により、さらなる成長を目指します。

強いところをより強く

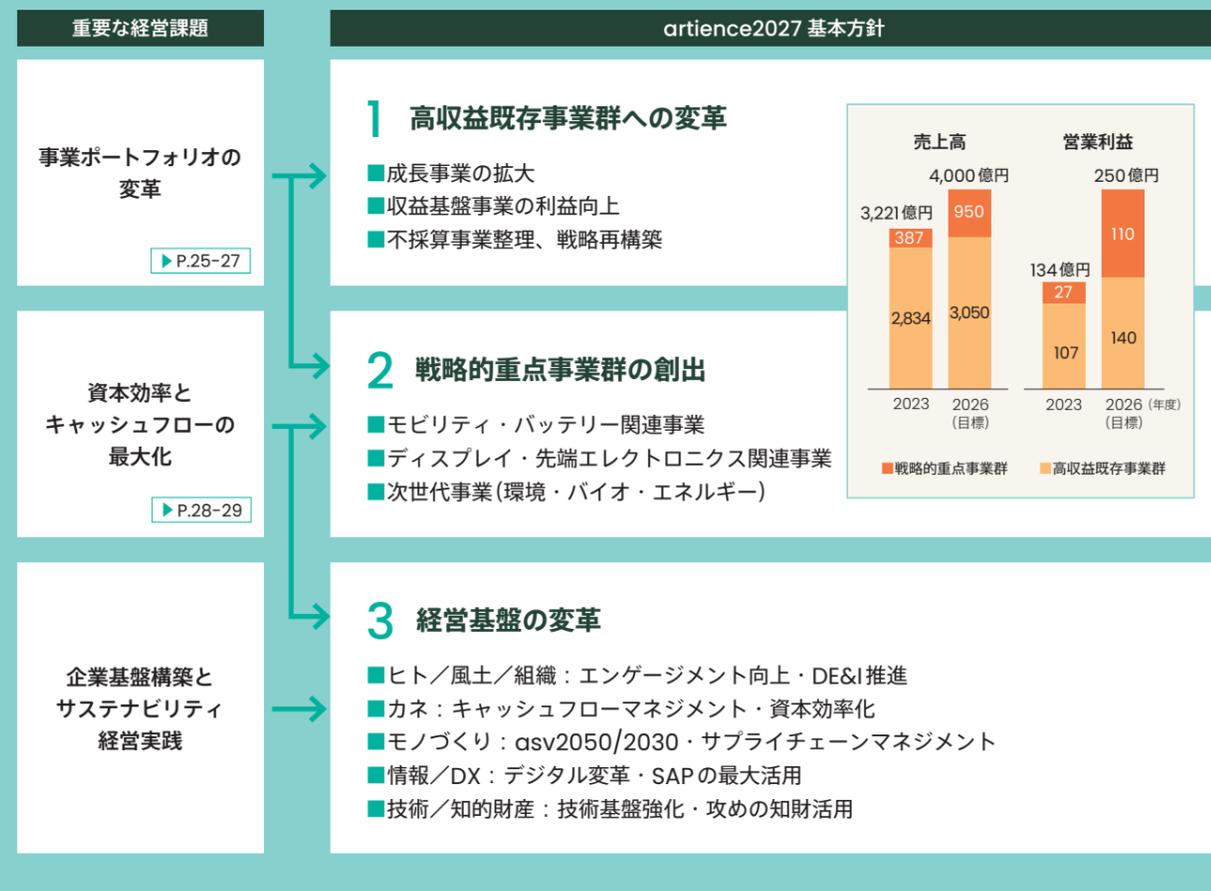
我々の事業ポートフォリオの特徴は、製品数が多く、分野も多岐にわたり、また対象市場も国内外に広がっていることです。印刷インキに用いる色材とポリマーを軸に技術を発展させることで、日用品から先端材料までさまざまな市場に製品を提供してきました。事業が偏っていないため、リスクを分散できるメリットもありますが、資源が分散しがちという側面もありました。

デジタル化が加速することで情報系の印刷市場は縮小を続けています。また、これまでの大きな収益源の一つであった液晶ディスプレイ用カラーフィルタ材料は最終製品のコモ

ディティ化による価格下落の影響により、今後、かつてのような収益率を期待することは難しくなっています。

このような事業環境の中で営業利益を2016年度までの水準に戻し、さらに超えていくためには、すべての事業に総合的に取り組むというスタンスから転換しなければいけません。中期経営計画artience2027では、注力分野を明確化して資源を集中します。強い事業をより強化することで事業ポートフォリオを変革し、既存事業、新規事業ともに成長を加速させます。

中期経営計画 artience2027 (2024~2026年度)



専務取締役
コーポレート部門担当
濱田 弘之



高収益既存事業群への変革

■ 既存事業を3つに分け、「成長事業」に集中

これまで不採算分野での販売会社の統合や生産拠点の整理・集約化、アライアンス推進などの構造改革を進め、一定の成果をあげてきました。

今中期経営計画artience2027では攻めに転じます。既存事業を「成長事業」と「収益基盤事業」、そして「構造改革・戦略再構築事業」の3つに分け、それぞれの取り組み姿勢を明確にしました。均一的にやる、ということは、何にも注力しないことと同義ですので、発想をもっとドラスティックに変えて、強いところを伸ばしていくというのが、基本方針1「高収益既存事業群への変革」の考え方です。

「成長事業」では営業利益を2023年度の65億円から2026年度には90億円までストレッチさせる目標を立てています。既存事業においても、さらに利益を狙えるものももっとあるのではないかと考えており、この程度稼いでいけばよいということだけでなく、取りこぼしなく、徹底的にやるといった姿勢で臨みます。

成長事業は、リキッドインキや粘着剤、ラミネート接着剤など包装関連分野が中心となっています。国内ではいずれの製品もシェアが高く、市場も大きな伸長は期待できないこ

とから収益基盤事業に位置づけられていますが、グローバルで見ると成長の余地が大きい分野です。

■ 海外での事業を成長のエンジンに

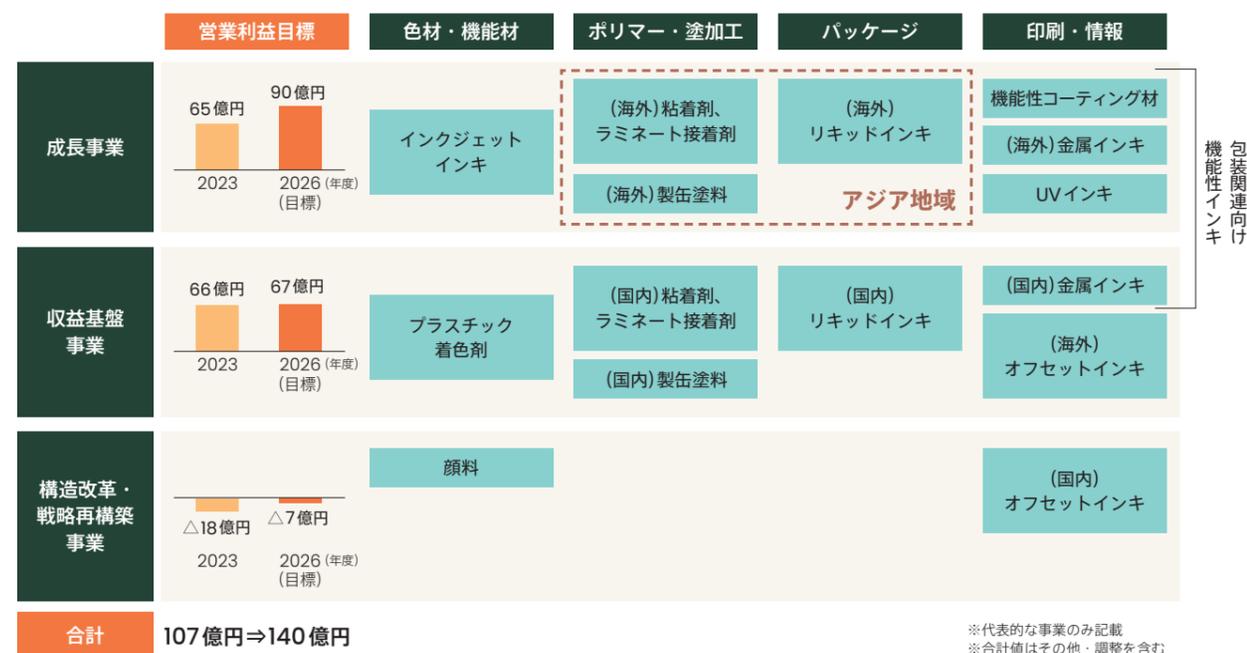
東南アジア、インド、トルコなど、今後人口が伸びていくエリアにおいて、我々が強い事業をドラスティックに力をいれて展開していきます。

東南アジアのパッケージ用のリキッドインキで我々が強みを持っているエリアはタイとマレーシアです。今後、3億人近い人口があるインドネシアにもより注力していく予定です。インドは、グループ会社の中でもトップクラスの伸長率になっていますが、シェアを広げる余地はまだ十二分にあると思っています。トルコでは新たな生産拠点が2024年7月に稼働します。生産拠点を増やしてキャパを上げることで、トルコ国内だけでなく、欧州や中東、アフリカへの売上也伸ばしていく計画です。

これら、今後の発展が見込めるマーケットで、我々の事業の強みが活かせる分野を見据え、総花的ではなく濃淡をつけながら事業を展開し、海外、特にアジア地域での事業を成長のエンジンにしていきます。

現在、海外での売上はグループ全体の約54%になっていますが、今後、60~70%を海外で稼ぐことを目標としています。

■ 代表的な既存事業の分類と営業利益目標



戦略的重点事業群の創出

市場の成長性と自社技術が活かせる分野という観点から3つの戦略的重点事業群を定めました。今中期経営計画では「モビリティ・バッテリー関連事業」と「ディスプレイ・先端エレクトロニクス関連事業」の2つの領域に集中し、これまでにない規模で重点的に投資を行い、今後の成長の柱に育てていきます。

■ 基本方針2で定めた3つの戦略的重点事業群



■ リチウムイオン電池用材料

現在最も力を注いでいるのは、車載用リチウムイオン電池に使う、カーボンナノチューブ(CNT)分散体です。CNT分散体は電気自動車の航続距離を伸ばすためのキーマテリアルですが、CNTは非常に扱いづらい素材のため、実用化には我々が得意とする分散技術が大きな鍵となっています。

我々のCNT分散体は高い評価を受けていて、大手バッテリーメーカーでの採用が相次いで決まっています。このチャンスをもにすべく、投資計画を250億円超から490億円超(既投資約150億円を含めた累積)へ増額しました。

CNT分散体事業単体で2025年度に200億円超、2026年度に400億円超の売上を見込んでいます。これを事業の柱として、我々の事業ポートフォリオは劇的に変わるようになるでしょう。artienceが電気自動車銘柄として名を連ねる日も遠くないかもしれません。

■ ディスプレイ・半導体用材料

これまでの収益の柱であったディスプレイ向けのカラーフィルタ材料はコモディティ化により、以前よりも収益率が落ちてきていますが、ディスプレイ生産拠点の中国シフトという事業構造の変化を、一つのチャンスと捉えています。

これはエレクトロニクス分野でも同様ですが、カラーフィルタ材料や電磁波シールド材料など、これまでのビジネスで築いたお客様との信頼関係は我々の大きな強みであり財産で

す。これまで当社が提供してきたディスプレイ・先端エレクトロニクス関連製品の周辺にはまだまだチャンスが眠っていると考えています。マーケットとのつながりを活かし視野を広げ、周辺材料のニーズを掴むことで次世代ディスプレイや半導体材料を展開していきます。

新生 artience として

■ 感性価値で競争力を上げる

色や触感などの意匠性はもちろん、我々が提供する素材を使うことによる安心感を提供することも感性価値だと思います。我々はこれまでもさまざまな形で感性に響く価値を提供してきました。今回、感性価値を我々の提供価値として位置づけましたが、意識して感性価値を上げていくことが、我々の競争力の源となり、お客様、ひいては社会への貢献につながると考えています。

■ ポートフォリオ変革で攻めの姿勢へ

私が思い描く会社としての「あるべき姿」は、新しいチャレンジが次々に生まれるような、活気ある雰囲気です。企業は売上や利益が伸びると、社内の雰囲気が明るく活気が満ちてきます。多くの社員が当事者意識を持ち、自分の仕事でどう影響を広げるのかを考え、行動することが必要です。今回の事業ポートフォリオの変革で、もう一度成長軌道に乗せることで、グループを活性化させていきたいと考えています。



財務戦略

中期経営計画 artience2027では、事業ポートフォリオ変革を重要な経営課題に掲げ、既存事業の収益力拡大とともに、新規成長事業に積極的に投資を行っていきます。それを財務面から支えるため、ROICやフリーキャッシュフロー、CCCといった指標を取り入れ、資本効率とキャッシュフローの最大化を目指していきます。

■前中計の財務的な成果と課題

前中計(2021~2023年度)の間中はコロナ禍の影響で、各地で工場の操業が困難になったほか、サプライチェーンの混乱で原材料を入手できないなどの問題に直面し、手元流動性のポジションを200億円増やしました。メーカーとしての供給責任を果たすために在庫を確実に確保することや、サプライヤーや社員への支払いが滞らないように、不測の事態に備えるために必要な措置でした。ただ、コロナ禍の影響が解消した前期末でも在庫水準が高止まりしていることは課題として残っています。

一方で、バランスシートの改善に取り組み、前中計期間に131億円の保有株式の売却を実行しました。それに伴い、自己株式を107億円強取得し、株主還元を通じた資本の圧縮にも着手しました。また、将来の金利上昇に備え、社債の発行や政府系金融機関からの調達など、調達ソースを拡大できたのは成果でした。

■資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

事業ポートフォリオ変革	<ul style="list-style-type: none"> 低収益事業の構造改革を含む既存事業の収益力改善 戦略的重点事業の拡大を着実に進め、成長ストーリーを明確化
資本効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ROIC指標の全社導入による効率性の向上 CCC改善による運転資金の縮減
資本政策	<ul style="list-style-type: none"> 総還元性向に基づく株主還元の充実 保有株式の縮減
資本コスト低減の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 適時適切な情報開示、積極的な情報発信などIR活動の強化、ステークホルダーとの対話強化

■PBR1.0倍達成に向けて

当社の株主資本コストは7%程度と認識しています。事業ポートフォリオを変革し、成長事業や収益力の高い事業を伸ばしていくことで、2026年度にROE7%以上、2029年度までに10%以上を達成し、企業価値とPBRの向上を図ります。

資本効率を向上させるには、資産を効率的に活用していくことが重要です。当社は既存事業の収益率を高めることと、成長が見込まれる事業や地域に資源を集中的に投入することで、収益力を徹底して向上させ、資本効率の向上を実現する計画です。

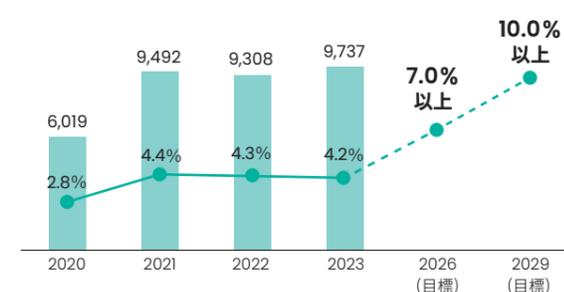
■リスクをヘッジしながら重点事業へ積極投資

具体的には、今中計(2024~2026年度)期間中にLiB用CNT分散体事業に300億円という、前例のない規模感で投資を行っていきます。これまでも同事業には200億円近くの投資を決定していますが、ほとんどの資金源は保有株式の売却やグループ会社内の余資を活用して、外部調達は最低限に抑えてきました。

■PBR推移



■当社業績推移・目標



■キャッシュアロケーション



今中計の300億円の投資については、財務リスクをどうヘッジするかが大きな課題でしたが、日本政策投資銀行様からサポートを得て、同事業が生み出すキャッシュフローの範囲に応じて返済するスキームで資金調達することができました。万一事業上のリスクが顕在化した場合でも、グループ全体の財務の健全性を保つことができると考えています。このように、リスクヘッジをしながら、積極的に重点事業に対する投資を行い、キャッシュフローの最大化を図っていきます。

■ROICを取り入れた資本効率向上

中計で掲げる資本効率の最大化に向けては、ROICやフリーキャッシュフローといった指標を取り入れ、全社的に資本効率に対する意識を高めていきます。投資においては事業ごとのROICを見極めながら、効率的な資源投入を行っていきたくと考えています。

現在、グループ全体に効率性をしっかり認識してもらうための活動を始めています。資本効率性指標を導入・浸透させるためのタスクフォースを立ち上げ、事業活動へ展開させていく活動を始めました。

また、フリーキャッシュフローやCCCの管理については、年間の目標値を定め、月次で管理していく取り組みもすでにスタートしました。

執行役員
グループ財務部長
有村 健志

■バランスシート改革と株主還元

前中計では131億円の保有株式の売却や遊休不動産の処分を進めるとともに、3年間の総還元性向で90%近い株主還元を実施してきました。他方、保有株式の株価上昇や円安による為替換算調整勘定の増加により純資産が膨らんでしまいました。今中計の3年間に際しても100億円以上の保有株式の売却を進め、資産の圧縮を図る計画にしています。

株主還元については、総還元性向50%という方針を中計で掲げています。得られたキャッシュの少なくとも半分は株主に還元し、残りの半分を成長投資に使っていく考えです。

■グループ財務部長としての使命と役割

中長期で企業価値を上げるためには、事業を成長させていくことが大前提です。そのベクトルは、社内の関係者も外部のステークホルダーも同じだと思います。ただ、時間軸や成長と還元のバランスなどは、立場によって違いが出てきます。中計で方針を出して、IRなどを通じて社外の方には説明をして共感していただき、社内では予算や目標に落とし込んで、コントロールしていく。そのための仕組みづくりや予算編成、進捗管理をするのが私の役割であると思っています。

資本効率を高めるためにROICやフリーキャッシュフロー、CCCといった指標を使いながらキャッシュフローを最大化し、株主還元と成長投資に充てていく。その好循環をつくるのが私の使命です。また、永続的に会社を発展させるために、強固な財務基盤の維持も必要です。財務格付けでA格を維持していくことは必須だと思っています。

