

INTEGRATED REPORT 2025

統合レポート



artience

理念体系



持続的に輝き続ける未来のために必要なこと。

それは、人びとが心豊かに暮らすことのできる社会の実現であると考えます。

私たちの役割は、さまざまな技術や発想をつなぎ、社会が抱える課題を解決に導くこと。

自社だけではなく、パートナーと協業しその力を組み合わせることで、

人びとの心を充たす美しさや快さ、安心を届けていきます。

目で見えること、触れて感じること、あるいは製品の品質を通して感じることなど

人びとの感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来の実現に挑み続けます。

CONTENTS

グループ概要

- 2 理念体系
- 4 読者のみなさまへ
- 6 artienceグループのあゆみ
- 8 artienceグループの姿
- 10 artience at a Glance

感性に響く価値の創造

- 12 トップメッセージ
- 特集：artienceグループの強み**
- 18 成長地域へのグローバル展開
- 21 オープンイノベーション
- 24 独自のコア技術によるビジネス展開
- 26 価値創造モデル
- 28 価値創造の源泉となる資本
- 30 2050年を見据えたartienceグループの価値創造
- 32 グループマテリアリティ2025-2030

中期経営計画artience2027

- 36 中期経営計画artience2027
- 37 経営戦略
- 40 財務戦略
- 42 人的資本戦略
- 46 技術・知財戦略
- 48 独自のコア技術の応用・進化による価値提供

事業

- 50 色材・機能材関連事業
- 52 ポリマー・塗加工関連事業
- 54 パッケージ関連事業
- 56 印刷・情報関連事業

価値創造を支える基盤

- 58 サステナビリティ対談
- 62 社外取締役からのメッセージ
- 64 マネジメント一覧
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 76 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス
- 83 気候変動への取り組み

コーポレートデータ

- 86 財務情報
- 99 株式情報
- 100 グループ会社情報
- 102 社外からの評価
- 103 編集方針

読者のみなさまへ

統合レポート2025の発行にあたって

artienceグループの統合レポートは、当社グループの全体像と価値創造ストーリー、すなわち当社グループがどのような社会課題を認識し、それらの解決に向けていかに考え、取り組んでいるかをご理解いただくために、当社グループの経営戦略、財務戦略、人的資本戦略、事業、コーポレート・ガバナンス、環境や社会への取り組みを統合的に説明しています。

中期経営計画artience2027の2年目を迎えて発行する「統合レポート2025」では、計画実現に向けてグループ各所で推進しているさまざまな取り組みや戦略について、それぞれの責任者の生の声でご説明するために、2024年版を上回る量のインタビューコンテンツやメッセージを掲載しています。また、昨年から今年にかけて実施したステークホルダーコミュニケーション活動において、多くのステークホルダーから寄せられた情報開示のリクエストに最大限応えています。これらにより、当社グループがこの計画初年度においてどのような変革を遂行したのか、今後どのように変革し、どのような未来像を描こうとしているかを表現することに努めました。ぜひご一読いただき、統合レポートならびに当社グループの経営に対するコミュニケーションの契機としていただければ幸いです。今後ともご支援ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

2025年6月

■変革の履歴

1951

**グローバル
化学メーカーへの転換**

米国インターケミカル社と技術提携
多様な化学品を事業展開

1961

東京証券取引所に株式上場

1993

ビジョンTake Off 2007スタート
理念体系(経営哲学・経営理念・
行動指針)を整備

2004

執行役員制度を導入

2007

創立100周年

1896

**インキメーカーとして
創業**

原材料から一貫生産できる
印刷インキメーカーを目指す

1907

事業拡大に向けて組織を
株式会社化
東洋インキ製造(株)創立

1926

初の海外進出
中国・上海に子会社設立

統合レポート2025のポイント

本レポートは、さまざまな角度、切り口でartienceグループを紹介しており、多くのコンテンツを掲載しています。読者のみなさまに「特にこのコンテンツに注目して読んでほしい！」と思うポイントをピックアップしました。

価値創造の原動力を知ってほしい！

■特集：artienceグループの強み

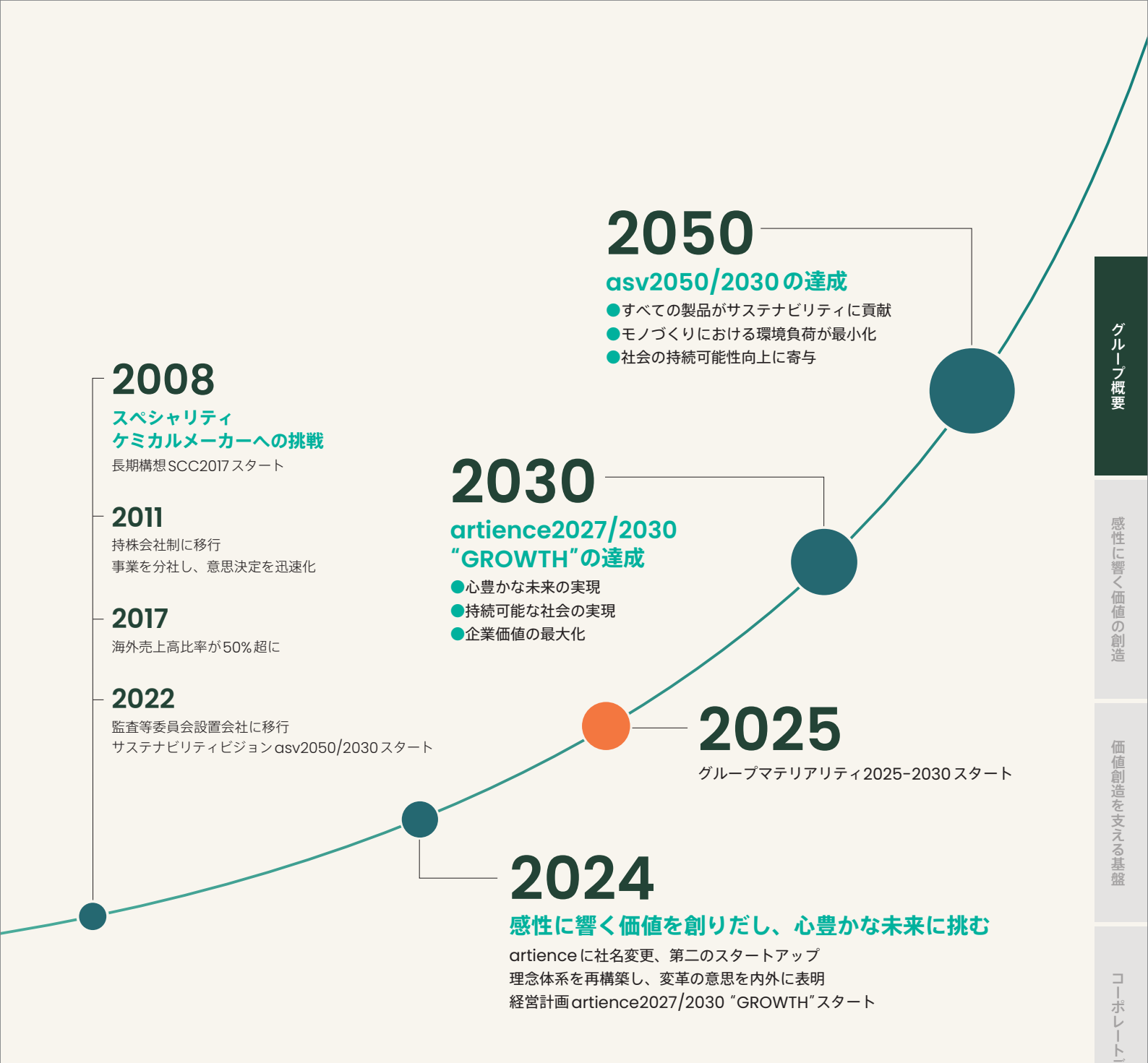
- 成長地域へのグローバル展開 ▶ P.18
- オープンイノベーション ▶ P.21
- 独自のコア技術によるビジネス展開 ▶ P.24

当社グループが「感性に響く価値」を創り出す原動力となっている「3つの強み」を特集コンテンツで紹介。それぞれの最前線で取り組んでいるキーパーソンが解説します。

経営トップの熱い思いを感じてほしい！

- トップメッセージ ▶ P.12
- サステナビリティ対談 ▶ P.58

「変革」「企業の役割」「価値創造」「人材」「チャレンジ」などさまざまなテーマで、高島悟グループCEOが語ります。社外有識者との対談からも熱が伝わってきます。



持続的成長に向けた戦略を見てほしい！

■ 中期経営計画 artience2027

▶ P.36

■ グループマテリアリティ2025-2030

▶ P.32

SRやIRで株主・投資家のみなさまから寄せられたご指摘やご要望に対して、当社グループの経営戦略・財務戦略・人的資本戦略についてそれぞれの責任者が詳細を説明します。新たに策定したマテリアリティについても、策定プロセスから外部有識者のコメントまで全貌を紹介しています。

制作プロセス

- ① 株主・投資家とのコミュニケーション
- ② 企画編集会議にて編集方針策定、コンテンツ企画制作を実施
編集メンバー：グループ経営部 (IR)、グループ広報室 (CSR)
監督：コーポレート部門担当役員
- ③ グループ経営会議と取締役会で企画制作について討議、承認
- ④ グループ各社の部門関係者と協議、原稿作成
- ⑤ グループCEOとコーポレート部門担当役員が
内容を確認、了承
- ⑥ PDFをウェブ配信、冊子を印刷し配布
(日本語版のみ)
- ⑦ 発行した統合レポートを用いた株主・投資家とのコミュニケーション



artienceグループのあゆみ

artienceグループは、創業から120年以上にわたって常にその時代の社会情勢や需要に柔軟に対応し、成長を続けてきました。時代ごとに事業戦略上の大きな決断を下し、それをたゆまず実践してきた結果が、今日のグループの姿につながっています。



創業者

小林鎌太郎
(1875－1938)

学術教育の普及を担う高品質な国産印刷インキのために

11歳で横浜から上京した小林鎌太郎は、看板屋の徒弟、絵具商の店員を経て、24歳で独立、東京・日本橋に印刷インキ店を開業しました。幼くして両親を失ったことで小学校にも通うことができなかった鎌太郎は、読み書きができないことで非常に苦労した経験から、未来を担う子どもたちが教育を受けることの大切さ、日本の発展における学術教育の重要性を人一倍感じていました。鎌太郎は、学術教育に必要な書籍や教科書に使われる印刷インキの国産化と品質向上を志し、1907年1月、東洋インキ製造株式会社を創立しました。

1896～

インキメーカーとして創業

中小印刷業者向けの練肉(原材料を練り混ぜてインキを作ること)作業代行という商売で印刷インキ店「小林商店」を開業した鎌太郎の前に、良質なインキ製造には高価な輸入原材料が欠かせないという現実が立ちはだかりました。鎌太郎は原材料の自製化に挑戦し、1937年、ついにその後の当社グループを代表する顔料フタロシアニンブルーの自製化に成功しました。こうして、素材から印刷インキまでの一貫生産を支える技術を獲得し、国内有数のインキ会社に成長しました。



小林商店時代のインキ色見本シート



設立当初の東洋インキ製造(株)本社(1910年頃)

1950～

グローバル 化学メーカーへの転換

1951年、米国最大の化学会社インターケミカル(現BASF)との技術提携によって導入した合成樹脂技術により、従来のインキにはない優れた色彩・光沢・耐久性を持った合成樹脂型インキが完成しました。ほかにも金属塗装剤や粘接着剤などの技術も導入し、塗料や着色剤、両面テープなど、多彩な製品を扱う化学メーカーとして発展しました。一方で1963年、中国や東南アジアへの輸出を本格化、その後も世界各地に拠点を展開し、グローバル事業基盤を着々と構築していきました。



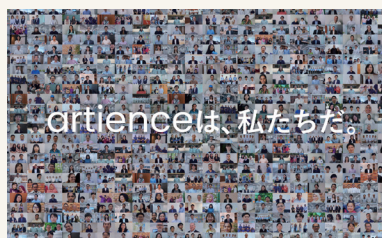
工業用両面接着テープ「ダブルフェース®」

粘着剤(感圧性接着剤)
「オリバイン®」

2024 ~

感性に響く価値を届ける
企業への変革

2024年1月、当社はartience株式会社に社名変更しました。株式会社設立以来117年間にわたって掲げてきた「東洋インキ」の文字を看板から外すことで、変革への強い決意を示し、第二のスタートアップであることを内外に表明したものです。私たちは、驚きや感動、ワクワク、心地よさなど、人の心を動かす価値と、確かな技術に裏打ちされた機能や高い品質に基づく信頼を磨き上げることで「感性に響く価値」を創りだし、世界の人びとに届ける企業グループへと変革します。



artienceは、私たちが。

■グループ売上高の推移

※1999年度までは単体業績、
2000年度以降は連結業績

(百万円)

- 350,000

- 300,000

- 250,000

- 200,000

- 150,000

- 100,000

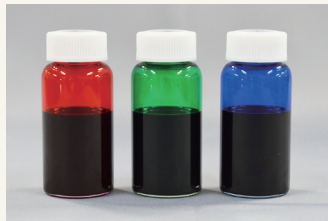
- 50,000

0

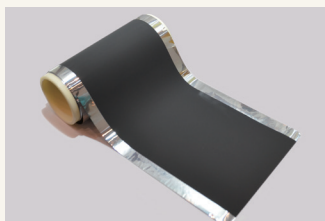
1990 ~

独自技術による
新市場への展開

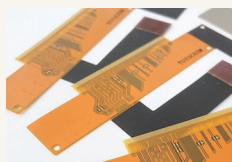
1990年代以降、インキや接着剤、塗料、着色剤などに使われてきた技術を、新たな産業分野に応用する研究開発を推進してきました。有機顔料やポリマーが持つ電氣的・光学的特性、印刷や塗加工で培われた膜構造制御技術、接着剤や色材の開発で用いられる分散制御技術などをベースにした機能性付与技術を進化させ、エレクトロニクス、通信、自動車、エネルギーなどの新市場に向けて、さまざまな機能性素材を展開しました。2016年からはメディカル市場にも参入しています。



FPD用カラーレジスト「ライオキュア®」



リチウムイオン電池用電極材料「リオアキュム®」

電磁波シールドフィルム
「リオエルム® TSS」

■事業ポートフォリオの変遷

ファインケミカル
32.9%

1990年度
売上高
220,792
百万円

ファインケミカル
47.6%

2005年度
売上高
236,203
百万円

ファインケミカル
50.5%

2024年度
売上高
351,064
百万円

■印刷インキなど(印刷・情報、パッケージ) ■ファインケミカル(色材・機能材、ポリマー・塗加工)

1970

1980

1990

2000

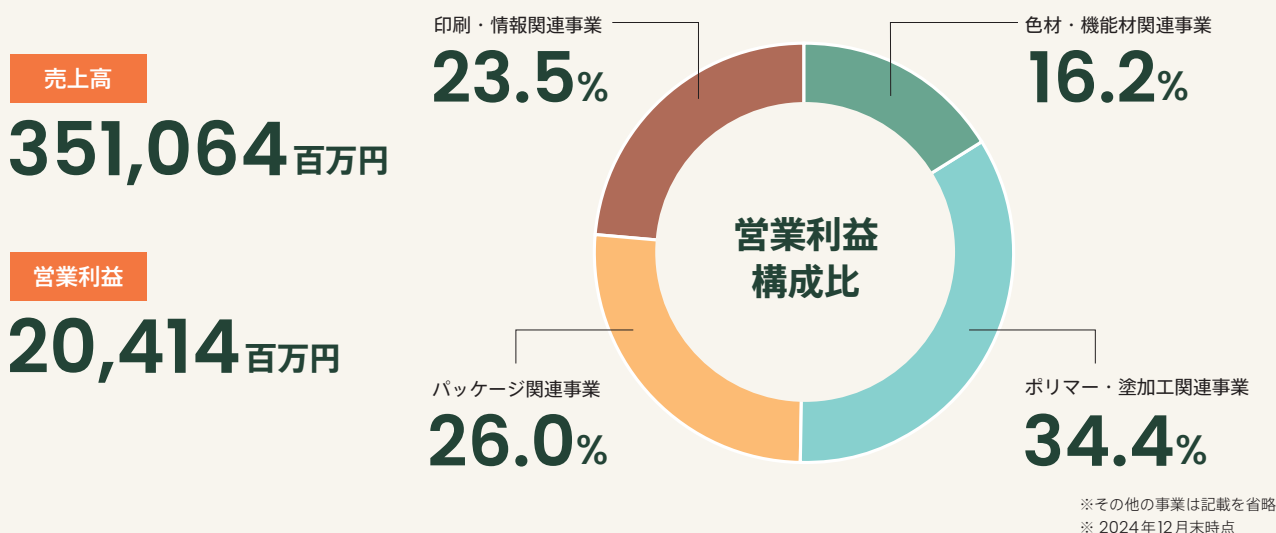
2010

2020

(年度)

artienceグループの姿

色材・機能材、ポリマー・塗加工、パッケージ、印刷・情報の4セグメントで多彩な事業を展開。特定事業への依存度の低いバランス型のポートフォリオです。



色材・機能材関連事業

▶ P.50

低分子・色材設計技術と分散技術を組み合わせることで、ディスプレイ・センサー用のカラーレジストや、リチウムイオン電池正極材用導電カーボンナノチューブ分散体など、さまざまな分野に機能性材料を展開しています。

- ・EV向けリチウムイオン電池用CNT分散体
- ・ディスプレイ用カラーレジスト
- ・デジタル印刷用色材
- ・容器・自動車向けプラスチック用着色剤



ポリマー・塗加工関連事業

▶ P.52

ポリマー設計技術と塗加工技術を用い、素材から開発できる強みを活かしてエレクトロニクスや半導体、医療分野などに先端の製品を提供し、またさまざまなサステナビリティ貢献製品の開発にも注力しています。

- ・軟包装用ラミネート接着剤
- ・エレクトロニクス用粘着剤
- ・モバイル機器用機能性フィルム
- ・飲料缶・食缶用コーティング剤



私たちの生活に密着した製品群には、独自のコア技術・コア素材が活かされており、国内・海外で高いシェアを獲得しています。

世界シェア
トップクラス

モビリティ関連



EV向けリチウムイオン電池用
CNT(カーボンナノチューブ)分散体

エレクトロニクス関連



ディスプレイ用
カラーレジスト



モバイル機器用
機能性フィルム

包装関連

日本シェア
1位



軟包装用
インキ・ラミネート接着剤



金属缶用
インキ・コーティング剤

※シェアは当社調べ

パッケージ関連事業

▶P.54

水性・無溶剤・バイオマス・リサイクル促進などさまざまな角度から環境対応製品を提供し、人びとの安全で豊かな生活と自然環境への配慮を両立することで、持続可能な社会の実現に貢献しています。

- 食品包装用インキ
- 日用品パウチ用インキ
- 建材用インキ



印刷・情報関連事業

▶P.56

artienceグループの原点であり、情報インフラを支える大切な事業です。長年培ってきた技術を応用し、包装関連向け機能性インキなど、新たな用途への展開を進めています。

- 紙器用インキ
- 包装ラベル用インキ
- 飲料缶・食缶用金属インキ



artience at a Glance

財務指標(2024年度)

■売上高

351,064百万円

前年比 +28,942百万円

■営業利益

20,414百万円

前年比 +7,041百万円

■営業利益率

5.8%

前年比 +1.6ポイント

■経常利益

21,008百万円

前年比 +8,127百万円

■親会社株主に帰属する当期純利益

18,540百万円

前年比 +8,803百万円

■ROE

7.3%

前年比 +3.1ポイント

■設備投資額

18,441百万円

前年比 +715百万円

■総還元性向

68.4%

15期連続減配なし

サステナビリティ経営指標(2024年度)

■GHG(Scope1+2)排出量

152,002t-CO₂

2020年度比 -24.7%

■サステナビリティ貢献製品
売上高比率

55.5%

前年比 +1.9ポイント

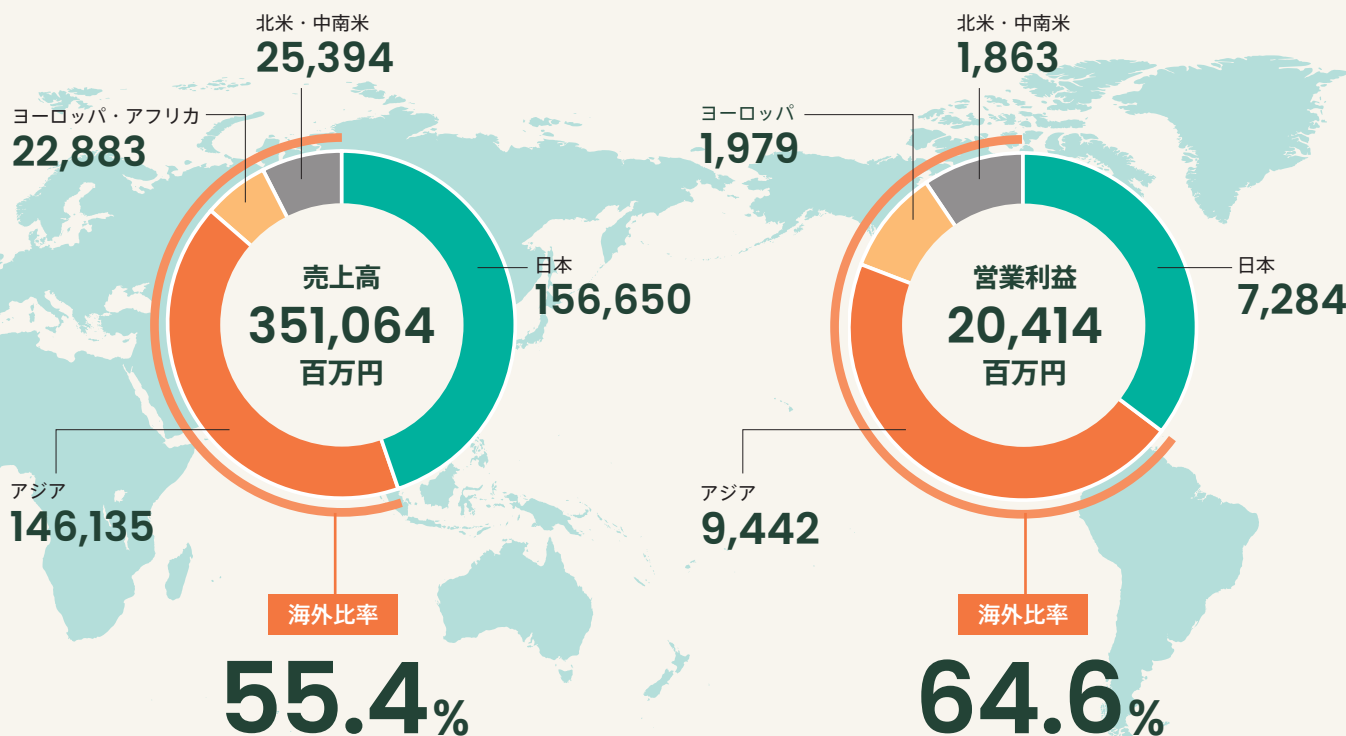
■CSR調達率

69.1%

前年比 -1.4ポイント
カバレッジ 42.4%

地域別グループ売上高(百万円)

所在地別営業利益(百万円)



※グラフには調整額は含みません。

※地域別グループ売上高は、当社および連結子会社の上記の各地域における売上高の合算です(ただし、連結会社間での内部売上高を除く)。

※所在地別営業利益は、上記の各地域に所在する当社および連結子会社の営業利益の合算であり、地域間の取引および全社的な費用を控除していません。

※所在地別営業利益において、アフリカに所在する当社の欧州子会社の連結子会社については、管理上、欧州の利益として計上しています。

エンゲージメントスコア

76

国内および一部海外を対象としたサーベイによる「持続可能なエンゲージメント」のスコア

▶ P.44

女性管理職比率
(2025年1月時点)

5.8%

前年比 +0.3ポイント

取締役会の女性比率
(2025年3月26日時点)

27.3%

取締役11名中、女性3名

トップメッセージ

持続的成長への 変革を成し遂げ、 「感性に響く価値」を 世界に広げます。

2024年度、当社グループは“GROWTH”を掲げた経営計画artience2027/2030の1年目を終了しました。世界情勢は依然として不透明で、世界経済の不安定化や地政学的な対立激化など、先行きが見通せない状況が続いています。

しかし、このような経営環境下にあっても、売上高・営業利益・経常利益はいずれも過去最高を達成しました。国内外のグループ社員が一丸となり努力を重ねてきた結果であり、一定の手応えを感じています。ただ、これはあくまで通過点にすぎず、私たちの目指す姿である「企業価値の最大化」に向けては、まだ道半ばです。ROEやPBRといった重要な指標が目標に達していない以上、現状に満足はしていません。むしろ、ようやく変革の兆しが見えてきた段階であって、ここからが本当の勝負だと思っています。

新社名に込めた 存在意義と企業の役割

私たちは2024年1月に社名を変更しており、その年は新たにartienceグループとして歩み出した最初の年でした。この社名変更には、大きく二つの理由がありました。一つは、長年業績が伸び悩み、株価も上昇しなかったことへの強い危機感です。「このままではいけない」という想いが、企業

The word "art" is displayed in a large, blue, sans-serif font. The letter 'a' is stylized with a small blue square at its base. The logo is set against a background of a light-colored brick wall.

ience



グループ概要

感性に響く価値の創造

価値創造を支える基盤

コーポレートデータ

代表取締役社長 グループCEO

高島 悟



変革への決意となり、その象徴的な一歩として社名の変更に至りました。もう一つは、「自分たちの製品・サービスが本当に社会の役に立っているのか」という原点に立ち戻るためです。事業ポートフォリオを抜本的に見直し、より価値ある製品・サービスの提供に軸足を移すことへの意志を新社名に込めました。

同時に、理念体系も刷新し、新たなBrand Promiseとして「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」を掲げました。これは新社名の由来である「art」と「science」の融合を反映したものです。永年培ってきた技術力・機能性・品質という「science」と、人の感性や心に寄り添う「art」を掛け合わせることで、今までにない価値創造を目指す姿勢を示しました。

先日、インドのグループ会社の拠点を訪ねた際、この理念の拡がりを実感する印象的な出来事がありました。現地のスタッフとともに顧客訪問を行ったのですが、彼らが自分の言葉で新社名の由来や私たちのパーパスを語り、それを製品提案につなげている姿に深く感動しました。

実は私自身インドとは深い縁があり、現在当社の工場が建っているその土地を、かつて経営企画部部長として自ら足

を運んで取得に奔走したという経緯があります。正直ビジネスを行うのに簡単な国ではなく、交渉や契約の過程では多くの困難がありました。ただそのとき、国や文化は違ってても互いを理解して尊重し合う関係を築くことの重要性を実感し学びました。

私は、企業の役割の一つに「平和をつくること」があると考えます。まさに渋沢栄一翁が『論語と算盤』で述べているように『彼我経済上の親善は、やがて政治上の親善となって国際間の平和が保護される』のであり、それを実践する姿勢が経営者に求められているのです。

強みを伸ばして成長を目指す 中期経営計画artience2027

中期経営計画artience2027では、成長を目指した事業ポートフォリオの変革において、「高収益既存事業群への変革」と「戦略的重点事業群の創出」の2つの方針を柱に挙げています。

まず1つ目は、既存事業のなかでも将来性のある「伸びる事業」に集中的に資本投入し、強化していく取り組みです。

これは予想を上回る成果を出しており、営業利益目標を当初の90億円から120億円へ上方修正しました。2024年度の時点ですでに105億円に到達しており、残る2年で達成は十分可能と考えています。

UV硬化型インキの国内外での拡大も収益に寄与しました。当社はインキの原材料から製造しているため、品質面でもコスト面でも競争力のある製品をお客様に提供できます。ベルギーのグループ会社との連携により、欧州はじめ世界の環境規制に迅速に対応できることも強みの一つです。

また、グローバル市場の成長取り込みに引き続き注力しており、特に東南アジアやインドでのシェア拡大が進んでいます。過去にポリマー・塗加工やパッケージなどの事業に対し、コロナ禍にあっても投資の手を緩めなかったことが、いま非常に良い形で実を結んでいます。

2つ目の戦略的重点事業群には、「モビリティ・バッテリー」と「ディスプレイ・先端エレクトロニクス」を位置付けています。前者では、主力となるリチウムイオン電池(LiB)用のCNT(カーボンナノチューブ)分散体が、EV市場の一時的な低迷を受け、やむを得ず投資タイミングを先送りしました。それでも、世界のEV化の流れは不可逆であり、必ず再加速すると考えています。走行距離・充電時間・価格など、現在EVが抱える課題は技術革新によって克服されていくものであり、当社としてはそれを支える製品・技術開発を着実に進めていきます。

後者では、半導体領域において、これまで種を蒔いてきた取り組みがようやく芽を出し始めています。AIの進化が社会構造を変えつつあるなか、需要の急増が見込まれる半導体関連材料や工程材料などが大きなチャンスとなっています。2026年度には50億円の利益目標を掲げていますが、これはむしろ最低限のラインであり、将来的にはより大きな成長を見込んでいます。

artience2027のさらに先に向けて、次世代事業として注目しているのが「バイオ」の分野です。例えば、細胞培養時に使用される蛍光プローブやポリマー材料など、医薬品や検査薬の周辺領域において、当社の素材技術が貢献できる場は広がっています。現在は米国のバイオベンチャー「VLPセラピューティクス」にも出資し、ワクチン開発などをサポートしつつ、バイオ事業の知見を深めています。

経営基盤変革の領域でも成長戦略としてAIの活用を掲げています。昨年立ち上げた「生成AI活用推進タスクフォース」

は、2030年に向けて生成AI、特にテキスト対話形式のLLM(大規模言語モデル)をツールの一つとして、全社的なデジタル活用の風土をさらに進化させようとするものです。社内の関心も高く、「AIに挑戦したい」と話す若手の声を直接聞くことも多くなりました。隠れた意欲を引き出していく仕組みの大切さを感じます。

「信用」と「期待」に応え 企業価値を向上させる

企業価値向上を私たちの最大のミッションとしたとき、企業価値とは「信用」と「期待」の掛け合わせだと考えています。「信用」とは、不正を起こさず、適切な体制でリスクを管理し続けること。「期待」とは、その企業が将来的にどれだけのキャッシュフローを生み出すかという市場の予測です。これらがそろうことで企業価値は高まり、それが株価にも反映されていきます。

「信用」については、当社は129年続いた歴史により一定の実績を築いてきましたが、それに甘えることなく、さらなる仕組みの強化が欠かせません。ガバナンス改革を継続的に進めており、この1年でもさまざまな前進がありました。取締役会の実効性評価は、自社内だけでなく外部機関にも依頼しており、「議論の内容・質が前年より大きく向上した」という評価をいただいています。取締役会の構成も、独立性を強化するため、外部から経営経験者およびCFO経験者を新たに迎えました。

社外取締役からは折に触れて、より深く関与し貢献したいという声をいただいております。2025年4月からは私や他の経営陣との個別面談の機会を増やしています。時には厳しい指摘をいただきますが、社外取締役が「成長を止める存在」ではなく「適切なリスクを取ることを支援する存在」であると明言してくれることを心強く感じています。

次世代経営人材の育成も重要なテーマであり、指名・報酬に関する諮問委員会の開催頻度を年4回に増やし、議論を活発化させてきました。また、役員報酬についてもROEやEBITDAを評価軸に加える方向で見直しています。従来のように売上や営業利益だけでなく、企業価値により直接的につながる指標を重視していく方針です。

「期待」については、PBRが依然として1倍を下回っている現状を、経営者として重要な課題と認識しています。この状

況を打開するため、2025年度には資本構成の最適化を目的とした「バランスシート改革タスクフォース」を立ち上げました。グループ財務部長をはじめとするメンバーとともに、議論を深めています。

業績管理においては、すでにCCCやROICといった資本効率に直結する指標を導入し、キャッシュフロー経営への転換を図っており、一定の改善も見えてきました。

投資判断のプロセスについても強化を進めています。これまでのグループ経営会議や取締役会、その前段階で審議を行う「投融资マネジメント委員会」に加え、全体的な資源配分を検討する「投資方針タスクフォース」を設置しました。個別の投資が成長戦略に本当に合致しているのか、将来的にどれだけのリターンを見込むのかという視点から、より質の高い意思決定ができる体制を築いていきます。

個があってこそ全体 ― チャレンジできる仕組みで 社員一人ひとりの力を最大化

人的資本への当社の基本的な考え方は「人間尊重の経営」に尽きます。社名変更を機にすべてを変えるつもりで変革に臨んできましたが、この経営哲学だけは一貫して守り続けています。個があってこそ全体がある。一人ひとりの価値と力の最大化こそが、結果として企業全体のパフォーマンス向上につながると信じています。

これを具体化していく新たな人事制度もスタートしました。社員が自身の希望部署に異動できる「キャリアチャレンジ制度」、新たな挑戦とその成果を適正に評価し、報酬に反映する「プラストライ」など、自律的なキャリア形成とチャレンジを後押しする仕組みを整備しています。さらに、海外売上高比率がすでに5割以上となるなか、海外現地のナショナルスタッフのプロファイル把握と育成、流動化を促す異動プログラムについても検討を進めています。

人材の獲得では、時代の変化に応じた柔軟で多様なアプローチが不可欠です。インド、韓国、台湾、中国、日本など、世界各地でキャリア採用を積極化しているほか、一度退職した社員の復職を歓迎する「ジョブリターン制」も導入し、去年は6名が当社に戻ってきました。

人材育成と新事業創出のために2024年度に立ち上げたインキュベーションセンターも重要な取り組みの一つです。「人

と情報が世界中から集まる企業になる」という想いのもと、国内外のスタートアップ、特に当社が重視する環境やディープテック領域の企業に発信の場を提供しています。当社の社員はもちろん、業界他社や自治体など多様な人びとが立場を超えて交流し、新たなアイデアが生まれる場となっています。

このインキュベーションセンターを軸とした「ビジネスアイデアコンテスト」も継続的に開催しています。今年は「IPPO（『まずは勇気を持って一歩踏み出そう』のスローガンに由来）」と名称を新たにし、外部コンサルタントとの連携のもと、すでに20件を超える提案が進行中です。省エネルギーや緑地化に関するプロジェクトなど、事業化が視野に入るテーマも現れ始めています。提案者の熱意に共感した社員が手を挙げてチームをつくり、「個の夢を全体で応援する」という理想が形になりつつあります。

これこそがartienceの真髄です。技術だけでは人の心を動かせないし、想いだけではビジネスにならない。その両方があるからこそ、社会に必要とされる価値が生まれる。それが少しずつ体现されてきたことを、いま実感しています。

「art」と「science」の融合により 新たな価値創造へ

社会から信頼され続ける企業であるために、サステナビリティビジョンasv2050/2030のもと、環境面でも着実に取り組みを進めていきます。化学メーカーである当社が環境負荷低減を目指すのは当然の責務であり、同時にそこに新たなビジネスチャンスも広がっています。

GHG（温室効果ガス）排出量削減では、2050年のカーボンニュートラル実現を見据え、中間目標として2030年度までにグローバルでのScope1+2を2020年度比で26%削減する計画です。製品面では、サステナビリティ貢献製品の売上高比率を2030年度には80%、2050年度には100%とすることを目指しています。現在注力しているVOC（揮発性有機化合物）を使用しないLED-UV硬化型インキへの切り替えや、脱プラスチックのための機能性コーティング剤などはその一例です。

近年、反SDGs・反ESGといった動きも一部で見られますが、こうした動きは一時的なものに過ぎないと捉えています。環境に配慮しない製品は、やがて市場から排除されていくでしょう。世界の潮流は明確であり、逆行することはあり



ません。私たちはこうした変化に先んじた取り組みで、お客様や消費者の期待を超えていきます。

企業が社会に果たすべき役割は、私は大きく二つあると考えています。すなわち「課題解決」と「価値創造」です。「課題解決」とは、気候変動や人権といった社会が直面するテーマに対して、企業として責任を持って取り組むこと。たとえ一社の取り組みは小さくとも、企業同士が連携すれば大きな力になり、社会を変えていくことができるはずです。

一方の「価値創造」は、これからの社会において一層重要になってくると考えています。AIをはじめとするテクノロ

ジーの進化が加速するなか、社会の常識や人びとのニーズは大きく変わろうとしています。かつてない変化のなかで、私たちは従来とは異なるまったく新しい価値を提供していくことが求められています。だからこそ、個の感性や創造性が非常に大きな意義を持ちます。「art」と「science」の融合を目指す当社の姿勢も、それを映したものです。人の心に寄り添い、技術を高め、新しい価値を創る——そうしたモノづくりを通じて、社会に必要とされ続ける存在でありたいと願っています。

STRENGTHS

1

成長地域への
グローバル展開

インドビジネス戦略の現状と展望

TOYO INK INDIA PVT. LTD.

2025年はartienceグループが海外進出を始めてちょうど100年目にあたります。グループの強みの一つが、成長する海外市場を取り込むグローバル展開のチカラであり、すでに収益の6割以上を海外が占めています。特に成長著しいインド市場は、高収益既存事業群の注力ターゲットです。最前線に立つTOYO INK INDIA PVT. LTD. (TIID)の中村会長とアヌージ取締役が、インドビジネス好調の要因と今後の展望について語りました。

市場環境

中村：成長するインド市場のニーズを見据え、TOYO INK INDIAは、2006年7月デリーに設立されました。印刷インキの輸入販売からスタートし、2008年にはデリー工場を竣工して現地生産を開始しました。

印刷インキメーカーとしては、すでに競合他社も多い状況下でしたが、急速に業績を伸ばすことができたため、2014年にはデリー工場の5倍の規模のグジャラート工場も稼働を開始しました。粘着剤、プラスチック用着色剤など、印刷インキ以外にも事業の幅を広げ、総合化学メーカーartienceグループの一員として、高品質かつ競争力のあるブランドとして認知度を高めています。

アヌージ：社名変更をきっかけに、artienceグループは今後幅広い分野、特にグリーン&サステナブルに集中していくのだということを、さまざまな機会を通してお客様に説明しています。「アート&サイエンスはとても分かりやすく、浸透しやすい名前だ」という反応を多くいただいています。

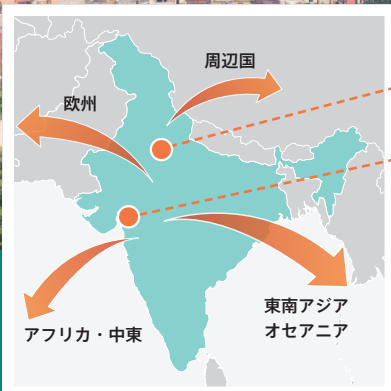
競争優位性

トータルソリューションで信頼を培う

アヌージ：artienceグループの幅広く高い技術を活かし、単なる製品販売にとどまらず、お客様の現場に立ち会って製品ができあがるまで協働して改良を重ねていく取り組みを行っています。何度も訪問することで、信頼関係が強固とな



■人口世界1位(14.4億人) ■GDP世界5位(3.57兆ドル、成長率5-7%) ■中間所得層が拡大(2010-30年で10倍超)



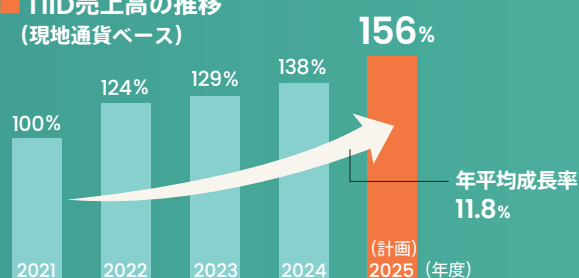
デリー工場

グジャラート工場

TIIDのビジネス戦略——国内シェア拡大と輸出事業拡大

- インド国内のシェア拡大に加え、周辺国・中東・アフリカへの輸出拠点として事業を拡大
- グラビア・オフセットインキを中心に拡大、粘着剤・ラミネート接着剤も現地工業化に伴い伸長

TIID売上高の推移 (現地通貨ベース)



TOYO INK INDIA PVT. LTD.
取締役

アヌージ・エイブラハム

PROFILE

日本の高等専門学校への留学を経て、2010年当社グループに入社。2013年にTOYO INK INDIAに赴任、現在は取締役として事業全般を管掌する。

TOYO INK INDIA PVT. LTD.
会長

中村 尚稔

PROFILE

1996年当社グループに入社。R&D、技術部、アメリカ駐在を経て2022年にTOYO INK INDIAに赴任、会長としてインドビジネスの総責任者を務める。

り、よりよい関係の構築につながっています。

中村：インドでもサステナビリティ貢献製品への関心が高まり、事業に取り入れたいというニーズが出てきています。これを捉え、営業・技術スタッフが一体となってお客様に提案し、技術面のサポートをしながら一緒に製品をつくり上げています。

アヌージ：お客様の製品ができあがるまでをトータルソリューションとして提供しているからこそ、競合他社より価格が高くて、我々の製品を選んでいただくと実感しています。

このようなコンサルティングサービスをインド独自の取り組みとして「有償で」提供しています。お客様にサービスの対価をお支払いいただくことで、双方とも真実度が高まり、

お客様のビジネスが伸び、我々の事業も伸びていく。Win-Winの関係を築きながら、トータルソリューション・プロバイダーとしての認知度を高めています。

エンパワーメントに重点を置いた人材育成

中村：当社のコンセプトはエンパワーメントに重点を置くことです。個々の社員が独自で動く働き方から、チームで動く組織へと変更し、各リーダーが自分たちで積極的に判断して、物事を進めるような体制を確立しています。

アヌージ：各自が自分のミッションをはっきりさせるために、年初に目標を決めて半期ごとにレビューし、人事評価に反映させています。自分が判断して動いたことの成果がはっきりと出ることで、社員のモチベーションは目に見えて高



まってきました。

同時に、失敗を恐れずチャレンジすることを推奨しています。たとえ失敗しても、それを認識してさらに前進していく風土が醸成されています。

中村：会議の後に酒宴を催したり、記念日に社員とその家族も参加するイベントを行ったりなど、社員の親交を深める機会を積極的に持っています。社員の結束が強化され、さらなる意欲につながっているようです。

このような取り組みを通して、モチベーションが高く、かつ提案型の組織ができあがってきました。現時点で販売・技術・生産・調達・人事まで、非常に高いスキルを持つ社員がそろっています。我々の業績が非常に好調なのは、組織を支える優秀な人材あってこそです。

インドのニーズに合わせ、当社独自で開発

中村：発足当初は日本からの技術サポートを受けていましたが、現在は非常に優秀な技術スタッフがそろっており、事業ごとに技術担当部門を設けて、当社独自で改良や新規開発ができる体制になっています。

2023年比で3倍の業績を達成することを2030年の目標としていますが、既存の製品だけでは達成できませんので、30%は新しい製品で実現していきたいと考えています。

アヌージ：成長めざましいインドでは、生活者のニーズも激変しています。将来への土台づくりのためにも、現地のブランドオーナーさんとも連携しながら、ニーズに合わせた研究を当社独自で実施していきます。

インドで実現する、感性に響く価値の創造

アヌージ：インドはかなりチャレンジングなマーケットであることは間違いありません。我々は先を見越して投資を重

ね、土台をしっかりと構築してきました。それを礎として、カスタマーサービスを充実させることで、お客様の新しいテーマに対応していくことが、インドでの「感性に響く価値」だと思います。

中村：困ったことがあったときには気軽に相談できるような会社でありたいと思いますし、そういった声を聞くことで、新しいビジネスチャンスにつながり、ニーズを広げていくことができます。お客様の成功のために気軽に相談できる会社。それが「感性に響く価値」につながると思います。

長期のありたい姿

今後の課題を認識し、持続的に成長していく

アヌージ：インドにおける課題として、今後想定される環境規制を見越したマテリアル研究を推進していきます。これは2050年に向けた土台づくりでもあります。

中村：現在、我々は最高レベルの組織であると自負していますが、これを維持していくのは非常に難しい課題であり、継続的に対策をしていく必要があります。業績は順調に推移していますが、将来、伸び悩む時期が来たときにもさらなる発展を実現するために、環境サイクルや組織面も含めて、先取りして対応していきます。

事業面でいえば、現在最も需要が伸びているグラビアインキはもちろん、粘着剤・接着剤などまだシェアが小さい分野でも伸びしろは非常に大きいと考えています。ここをいかに伸ばしていくかに注力して取り組んでいきます。

アヌージ：急速に発展するインド市場で、お客様が求める価値を提供し続けることで、持続的な成長を実現していきます。



STRENGTHS

2

オープン
イノベーション

世界中から人と情報が集まる場を創り、 協業と新事業創出を推進

インキュベーションセンター

次世代を支える新規事業の創出は、artienceにとって重要な経営課題の一つです。インキュベーションセンターでは、従来の枠にとられないアプローチで「挑戦する企業風土」を醸成し、新たなビジネスの芽の探索・育成に取り組んでいます。インキュベーションセンターを率いる高橋所長と、新規事業探策グループの川島社員が、どのような思いで活動をしているのか語ります。

インキュベーションセンター
新規事業探策グループ

川島 淳

PROFILE

大学卒業後、ビルのエネルギーマネジメントシステムの構築など3社を経験し、2019年に当社に入社。2023年度ビジネスアイデアコンテストで優勝。永年取り組んできた「省エネ推進ソリューション」の事業化に向け取り組み中。

インキュベーションセンター
所長

高橋 隼人

PROFILE

2003年に当社に入社。R&D部門でナノ分散技術を用いた機能性コーティング剤事業の新規立ち上げに携わる。その後、研究・開発、生産技術、マーケティング、営業などを経て、2023年にインキュベーションセンター初代所長に就任。

未来検討タスクフォースから誕生した 新規事業創出に特化した組織

高橋：新規事業創出をミッションに、インキュベーションセンターが発足したのは、2023年1月のこと。きっかけは、前年の全社プロジェクト「未来検討タスクフォース」で、「近年、当社では新規事業があまり育っていない」という危機感

が共有されたことです。当時は、営業や技術の関係者が月1回集まって新規テーマを議論していましたが、それぞれが本来の業務と兼務する体制には限界があり、専任の部署が必要という結論に至りました。私を含め3名が初期メンバーとして立ち上げを担い、「新しい事業を真剣に、スピーディーに創出する」ことを目的に、社長直轄の組織としてスタートを切りました。

ビジネスが具現化していく土壌づくりから開始

高橋：当初はすべてが手探りで、先進企業へのヒアリングや新規事業をテーマにした外部セミナーへの参加を重ねました。見えてきたのは、斬新な事業アイデアを集めることに先立って、まずはそれを支える企業風土や人材といった土台づくりが欠かせないということです。そこで、有識者を招いた講演会や変革を担う人材育成プログラムの企画・開催に力を注いできました。

人と情報が集まる場づくりのため、本社オフィスのフリースペースを無償開放したのも新たな試みでした。スタートアップや地方自治体、NGOなどを招き、サイエンスやイノベーションをテーマにしたさまざまなイベントを開催し、これまで1万人以上にご参加いただきました。今年度からは「素材」に特化したグローバルなハブとして「Incubation CANVAS TOKYO」を本格運用する予定です。

また、これまで実施してきたビジネスアイデアコンテストを「IPPO」と改称し、再構築しました。従来は事業計画書の提出が必要など応募のハードルが高かったのですが、A4用紙1枚のアイデアから応募できるようにし、外部コンサルティング会社のメンタリングを受けながら、段階的に提案を磨き上げていくステージゲート方式としました。

徐々に育ちつつある新たな事業の芽

高橋：設立から2年が経過し、組織としての厚みも増してきました。各事業部やR&D部門に埋もれていた有望なテーマを「人ごと」移管してきたことから、現在は約20名体制となりました。それぞれの多様な取り組みのなかで、一部で売上

■新規事業を生み出すための5つの取り組み

1. 風土醸成や人材育成

社外有識者を招聘した講演会を継続実施、社内提案制度の運営、社外の人を交えた変革人材育成プログラムの開催など

2. 仕組みやノウハウづくり

“千三つ”の新規事業を結実に導くためのステージゲート方式を採用

3. 環境づくり

世界中から人と情報が集まる場「Incubation CANVAS TOKYO」を運用

4. オープンイノベーション推進

今まであまり活動事例がないスタートアップ企業との協業を少しずつスタート

5. 事業化推進

事業会社やR&D本部にある未事業化テーマの切り離しと事業化の推進

が立ち始めるなど、少しずつ成果が見られてきています。

これまで当社では事例の少なかったスタートアップ企業との協業も動き出しました。各種マッチングイベントへの参加を重ねることで接点生まれ、すでに複数のテーマで共同契約が成立するなど、新たな共創の形が具体化しています。

「IPPO」では、2024年度にグランプリ受賞した「省エネ推進ソリューション」が事業化間近のフェーズに。提案者の川島さんには当センターに異動してもらい、現在100%コミットしてこのプロジェクトを推進しています。現在、お客様との有償実証実験も始まっており、当センターで育ててきた芽が実を結ぶ兆しを見せてきました。

グランプリ受賞を機に 永年取り組んできたテーマを事業化へ

川島：以前、工場建屋・設備の施策で「省エネ大賞」をいただいた経緯から、当時所属していた事業会社の社長に直接声をかけてもらい、昨年のコンテストに応募しました。省エネは長く自分の使命の一つと考えていて、いずれ事業化したいという思いはありましたが、こんなにも早く実現に動き出せるとは思っておらず、グランプリ受賞は大きな転機となりました。周囲からの強い後押しもあり、感謝とともに、その期待に応えたいという気持ちがあります。

現在取り組むのは、設備の運用方法に着目し、エネルギー消費を大きく削減するソリューションです。私は中途入社で当社が4社目となるのですが、オフィスビルや商業施設の施設管理に携わるなかで、最新設備を導入しても省エネ効果を出せるのはその後の運用次第であることを実感してきました。現場の点検などで得られた情報が、社内であまり共有さ



れていないという課題も多く見ており、今回の取り組みはそこに一石を投じるものとなりました。

風土醸成・人材育成という使命

高橋：インキュベーションセンターは、新規事業の創出と同時に、グループ全体に挑戦する風土を根付かせていくことも、重要な使命だと考えています。すべての原点となるのは「個人」のマインドセットであり、どれだけ優れた仕組みや画期的なテーマがあったとしても、最初の一步を踏み出す個人の意思なしに、物事は前に進みません。

「IPPO」や「Incubation CANVAS TOKYO」などの取り組みを通し、社内の雰囲気が徐々に変わってきていることには手応えを感じています。日々の業務の傍ら「本当はもっとこういうこともやってみたい」と心のどこかで思っていた社員たちが、少しずつ行動に移し始めています。そうした思いを実現できる環境が社内にあることは、エンゲージメント向上のためにも重要です。

感性に響く価値の創出に向けて

川島：まずは現在の「省エネ推進ソリューション」の早期事業化に全力を注ぎます。すでに複数のお客様から引き合いをいただいており、事業の実現を通じて社会全体のエネルギー消費量の削減に少しでも貢献したいです。また、その先には今回の経験を活かして別の新たな事業に挑戦したいという思いもあります。省エネをキーワードに組織の連携を深めてきたのが今回のプロジェクトであり、同じことがほかの事業領域でもできるはずだと。異業種からの中途入社である自分が新



規事業を立ち上げることは、後に続く人に可能性を示す点でも意義が大きいと思っています。

高橋：既存事業をしっかりと伸ばしながら、将来に向けた新たな事業の芽を育てていく。その「両利きの経営」の難しさは日々実感するところです。新規事業は長期的な視点で取り組んでいく必要があり、既存事業のようにすぐに収益に直結しませんが、成果が生まれない環境では「自分もやってみよう」という社員のマインドは育ちません。私たちは、新規事業を生み出す風土・仕組みづくりを継続しながら、川島さんのような成功事例を少しでも増やしていくことが重要と思っています。インキュベーションセンターの活動が、「心豊かな未来」に向けて挑戦する文化をつくり、事業ポートフォリオの大きな変革につながっていくことを目指したいです。

イノベーション風土醸成のもう一つのアプローチ

「CEO座談会」を通じて社員個人のマインドセットを促す

artienceでは、CI浸透・社内変革の一環として、高島社長自ら各拠点を訪問し、若手・中堅社員と、グループの将来や理念、課題などを直接話し合う「CEO座談会」を継続開催しています。2023年の開始以降、「目指す会社の姿」や「自分が考える“感性価値”」などグループのイノベーションにつながるさまざまなテーマで延べ28拠点290名の社員と対話を重ねてきました。

今期は「自部門のコアコンピタンス」をテーマに開催しており、これまで我々が培ってきたコア技術やモノづくりのノウハウ、お客様との信頼関係などを源泉に、グループ内外のパートナーとの共創によって、心豊かな未来のために新たな価値を世の中に届けていく必要性などを議論しています。社長と社員が一緒に将来のグループを創っていく貴重な場となっています。



グループ経営部
中村 香織

STRENGTHS

3

独自のコア技術による
ビジネス展開

独自の分散技術を活かし、 顧客との次世代開発を本格化

リチウムイオン電池
正極材用導電CNT分散体事業



トーヨーカラー株式会社
機能材料営業部
部長

小畑 晃司

電気自動車 (EV) に不可欠なリチウムイオン電池 (LiB) で、高容量化・高出力化を支えるのが正極材用導電CNT (カーボンナノチューブ) 分散体です。artienceグループではこれを戦略的重点事業と位置付け、国内外の4極5拠点で生産体制を確立し、新規顧客の開拓と新規技術の開発を加速させています。

市場環境

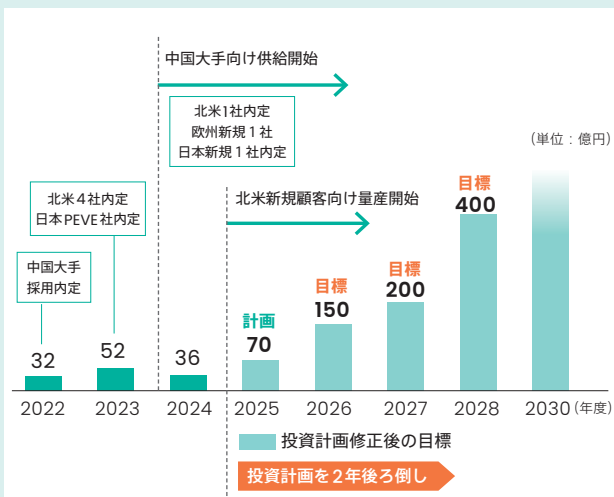
EV市場の中長期的な成長トレンド

CO₂排出削減に向けて各国での環境規制が強まるなか、自動車業界ではEV化に向けた大きな潮流があります。artienceグループでは、2019年よりEV向けLiB電極用としてCNT分散体の事業を本格化させてきました。CNTは、これまでLiBの導電助剤として多く用いられてきたカーボンブラックよりも導電性が高く、EVの航続距離や充電性能に

影響を与えるLiBの高容量化や高出力化、長寿命化に貢献できる材料として注目されています。

足元の2024年度は、各国の政策変更やインフレ、金利上昇などを背景にEV市場全体が伸び悩み、逆風の1年となりました。米国では既存の主要顧客への出荷が低調でした。中国では、EVやプラグインハイブリッド車の販売台数は前年比で大きく伸びたものの、日系・欧州系ブランド車の売れ行きが芳しくなく、主に欧州車を扱うLiBメーカーからの受注量が伸び悩みました。

■売上高推移と見通し・目標(2024年11月時点)



進捗状況

内定顧客社数も順調に増加

こうした状況を受け、中期経営計画「artience2027」で掲げた売上高と市場シェアの目標を、2年後ろ倒しすることにしました。

その一方で、中国・珠海では本格生産をスタートさせたほか、米国・ケンタッキー州とハンガリーの拠点でも量産に向けた生産能力を拡充するなどの進捗がありました。また、当社製品の採用を内定した顧客社数も、2023年の7社から2024年には10社に増加しています。一時的な市場の停滞は見られるものの、中長期的な成長トレンドにあることは変わらず、引き続き戦略的重点事業として取り組みを強化していきます。

■当事業に関する投資計画の累計(2019年度～)



競争優位性

4極5拠点でのグローバルな量産体制

我々のLiB用CNT分散体は、もともとは印刷インキの顔料を均一に混ぜ合わせる分散技術を出発点としています。100年以上にわたり蓄積してきたこのコア技術を土台に、束状のCNTをダメージを与えずに1本1本ほぐし、ナノレベルで分散させることで、CNTの導電性能を最大限引き出しています。分散剤も独自に開発し、改良を重ねてきました。さらに、CNTの繊維の長さの制御など、お客様の要求仕様に合わせてカスタマイズできる生産プロセスが我々の強みとなっています。

また、CNT分散体は車載用LiBに使用されますので、品質要求が厳格です。我々はお客様との徹底したすり合わせをもとに、安全性の担保された製品を設計し、厳格な品質管理体制のもと日々生産活動を行っています。車載用LiBに関しては、ハイブリッド用途での製品化から10年以上経過しており、市場での信頼も獲得できていると自負しています。

主要市場である欧州・米国・中国・日本では、現地で安定した調達・生産ができるよう供給体制を整備しており、実

■artienceグループの優位性

- CNTの性能を最大限に引き出す分散技術
- 厳格な品質管理体制
- 4極5拠点の量産体制の確立

■4極5拠点の生産体制



績をもとにしたお客様との信頼関係・ネットワークも強固です。昨今の不安定な政治情勢のなかで、早期に現地供給できる体制を築けたことは、大きなメリットになります。また、他社による新規の参入を牽制するため、グローバルでの特許網の構築も進めており、競争優位性の確保につながっていると考えています。

次世代ニーズを捉えた製品開発と投資最適化

2032年度までに、LiB用CNT分散体の世界シェア20% (車載用LiB容量の総需要に占める割合) という目標を掲げ、EVの多様化やそれに合わせたLiBの変化に先んじて対応していきます。これまでの高容量・高性能を追求する三元系向け導電助剤に加え、コスト重視のニーズにも応えるため、低価格なLFP (リン酸鉄リチウム) 電池などに対応する製品も検討を進めています。一方で、全固体電池のような次世代ハイエンドも意識しながら、多様なニーズに応えられる開発体制を構築することが重要です。

顧客数の拡大は事業成長の要となります。お客様が増えればより多くの情報が得られるようになり、市場の動向をより正確に把握して、事業戦略に反映させることができます。また、実績を積み上げることで新たなお客様への横展開もやすくなります。

供給能力を高めるための積極投資を継続していきますが、時期や投資額は常に見直しし、最適化を図っています。この事業は、投資判断から設備導入、量産開始までには2年～2年半を要するため、長期的な視点が欠かせません。お客様や部材メーカーとの密な情報共有のもと、市場ニーズを事業計画に落とし込み、必要なアクションを起こしていきます。

長期のありたい姿

カーボンニュートラル実現に向けた課題解決に挑戦

カーボンニュートラル実現を目指す大きな流れは強まっており、EV普及への社会的要請は今後も揺るぎないと考えています。充電電力の発電方法やLiBのライフサイクルCO₂は注意深く見守っていく必要がありますが、自動車業界が脱炭素に向けて歩いていくうえで、EV化が必須要素であることは何ら変わりません。我々が注力すべきは、LiB用CNT分散体の提供を通じて、EV普及の課題となっている価格、航続距離、充電時間の改善に寄与することです。それによってEVを選ぶ消費者の背中を後押しし、カーボンニュートラルの実現に貢献できれば、artienceグループのマテリアリティである“製品・サービスを通じた「感性に響く価値」の提供”にもつながると考えています。

価値創造モデル

artienceグループは、企業と社会の持続的成長を目指して、事業活動によって生み出される製品・サービスを通じた価値提供に努めています。長い歴史のなかで培ってきた独自のコア技術、共創を志向するオープンイノベーションの風土、そしてグループ売上高・営業利益の過半が海外というグローバルビジネス展開。これら当社グループの強みを活かすビジネスモデルを構築することで、感性に響く価値を創りだしています。

INPUT

価値創造の 源泉となる資本

▶ P.28

財務資本

投資と株主還元のバランスを重視した健全な財務基盤

人的資本

価値創造を支える多様な人材と良好なエンゲージメント

製造資本

感性に響く価値を創りだすモノづくりプラットフォーム

知的資本

新たな事業の創出・拡大を牽引する技術基盤と体制

社会・関係資本

地産地消を推進するネットワークと健全なサプライチェーン

自然資本

企業と社会の持続可能性を支える地球環境と資源

artienceグループ理念体系

グループマテリアリティ2025-2030

中期経営計画artience2027

▶ P.2

▶ P.32

▶ P.36

PROCESS

事業セグメント

▶ P.8

色材・
機能材

▶ P.50

ポリマー・
塗加工

▶ P.52

パッケージ

▶ P.54

印刷・
情報

▶ P.56

強みを活かすビジネスモデル

独自の
コア技術

▶ P.24

アートと
サイエンスの
化学反応で
心動かす価値を
追求するオープン
イノベーション

▶ P.21

グローバル
展開

▶ P.18

コミュニケーション

価値提供

マーケット、生活者、ステークホルダー

サステナビリティビジョン asv2050/2030の達成

- 提供する全製品・サービスがサステナビリティに貢献している
- モノづくりにおける環境負荷が最小化されている
- 社会の持続可能性向上に寄与できる企業になっている

▶ P.31

OUTPUT

戦略的重点事業の 製品・サービス

▶ P.36

モビリティ・バッテリー用材料

- ・ EV向けLiB電極用材料
- ・ EV向けLiBパウチ用ラミネート接着剤 など

ディスプレイ・先端エレクトロニクス用材料

- ・ カラーフィルタ用材料
- ・ 半導体関連材料

環境・バイオ・エネルギー（次世代製品）

- ・ 医療・創薬研究用機能性材料
- ・ 次世代電池用機能性材料
- ・ 遮熱・CCUS用機能性材料 など

高収益既存事業の 製品・サービス

▶ P.36

包装関連材料

- ・ リキッドインキ、接着剤、UV硬化型インキ など

サステナビリティ貢献製品

- ・ BPA-NI(ビスフェノールA非含有)塗料
- ・ スポーツテープ向けヘルスケア粘着剤 など

OUTCOME

感性に響く価値

感動 驚き 喜び
興奮 期待 心地よさ
美しさ 嬉しさ 快適
安心 感心 元気
情熱 好奇心
共感



環境価値

環境と共存する
社会の実現

生活価値

快適・健やか・安全な
社会の実現

価値創造の源泉となる資本

artienceグループの経営基盤を支え、価値創造の源泉となるのが、財務、人的、製造、知的、社会・関係、自然の6つの資本です。これらの資本を自在に活用することで、さまざまな社会課題を解決する事業活動を展開していきます。そのようなグループの事業活動が創出する経済的価値や環境価値・生活価値が、経営基盤の強靱化とさらなる価値創造を実現するための原動力となります。

財務資本

投資と株主還元のバランスを重視した健全な財務基盤

企業の持続的成長に向けた投資は、健全な財務基盤によって実現可能となります。当社グループは、「財務体質の健全性」「成長に向けた積極的な投資」「株主への還元」の適切なバランスを重視した資源配分を行い、グループの価値創造を支えます。成長事業を財務面から支えるため、客観的指標を導入し、資本効率とキャッシュフローの最大化に取り組んでいます。

■総資産

472,787百万円

■親会社株主に帰属する当期純利益

18,540百万円

■自己資本

262,113百万円

■キャッシュフロー
(現金及び現金同等物の期末残高)

60,052百万円



人的資本

価値創造を支える多様な人材と良好なエンゲージメント

当社グループにとって最も大切な資本は社員です。世界約8千人の多様な人材が各々の職務に取り組むことで、グループの価値創造を支えています。さまざまな人事施策や人材育成・確保を通じて、社員のチャレンジや主体的なキャリア形成のサポート、DE&I推進、一人ひとりが活躍できる職場環境の醸成、良好なエンゲージメント構築に取り組んでいます。

■連結社員数

7,897名(国内2,974名 海外4,923名)

■女性採用比率(新卒・経験者)

29.6%(持株会社原籍)

■女性管理職比率

5.8%(国内・2025年1月時点)

■海外現地採用社員の管理職数

598名(2025年3月末時点)

■エンゲージメントスコア

76

(国内および一部海外を対象とした調査による「持続可能なエンゲージメント」のスコア)



製造資本

感性に響く価値を創り出すモノづくりプラットフォーム

当社グループは、創業以来モノづくりを通じた社会貢献を志向してきました。多様な色材やポリマー製品、機能性製品の生産供給体制によって、単なるモノづくりを超え、人びとの「感性に響く価値」を創出します。生産技術やノウハウをワールドワイドに共有することで、地産地消とグローバル品質マネジメントを実現し、お客様の期待を超えるソリューションを提供します。

■生産拠点

国内12拠点 **海外27**拠点

■設備投資額

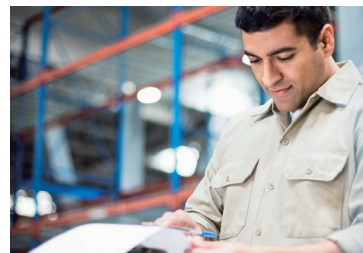
18,441百万円

■海外生産比率(数量ベース)

60.3%

■休業災害度数率

1.050(国内)



知的資本

新たな事業の創出・拡大を
牽引する技術基盤と体制

知的資本を強化することは、将来のグループを支える事業の柱を増やし育てることにつながります。当社グループは、全社R&D体制の中断なき改革に加え、DXやAIなどのデジタル活用による研究開発のスピードアップを図る一方、社外の学術機関や他企業とのコラボレーション、オープンイノベーションによって、社内・社外の「知の融合」を推進しています。

■研究開発・技術部門社員数

1,044名(国内・2025年4月1日時点)

■研究開発費

10,109百万円

■特許保有件数

国内**2,348**件 海外**1,002**件



社会・関係資本

地産地消を推進するネットワークと
健全なサプライチェーン

企業価値向上には、お客様をはじめ、社員とその家族、地域社会、株主・投資家、取引先など、さまざまなステークホルダーとの良好な関係づくりが不可欠です。当社グループは、サステナブルなサプライチェーンの構築、地域と親和したモノづくり活動、積極的なコミュニケーションを通じてステークホルダーの声にしっかりと耳を傾け、期待に応えられるよう努めています。

■グループ会社数

連結**56**社 持分法適用**4**社

■事業活動地域・拠点

23カ国 国内**32**拠点 海外**81**拠点

■海外売上高比率

55.4%

■主要なサプライヤー

約**520**社(国内)

■お客様との信頼関係を続けてきた時間

129年(創業1896年)



自然資本

企業と社会の持続可能性を
支える地球環境と資源

あらゆる事業活動は自然からの資源に強く依存しているという事実を真摯に受け止め、当社グループはグローバルに展開するいち化学メーカーとして、石化系原材料の使用量削減、資源循環、GHG(温室効果ガス)排出抑制、プラスチックのリサイクル推進、水の循環利用など、地球環境と社会の持続可能性向上に資する活動を推進し、将来世代の権利と利益を保護します。

■GHG(Scope1+2)排出量

152,002t-CO₂

■エネルギー使用量

72,859kL(原油換算)

■水使用量

3,957千m³

■原材料(石化系・非石化系)

154,789t



※数字は特記のない限り2024年12月31日時点のものです。

2050年を見据えた artienceグループの価値創造

artienceグループは、現在2030年度を目標年度とする経営計画artience2027/2030“GROWTH”に取り組み、3カ年単位の中期経営計画を遂行しています。2024年度に実施したartienceへの社名・理念体系の変更を通じてグループ内外に表明した変革への強い意志を現実のものとするべく、この経営計画を着実に実行していきます。

artience2027、artience2030と銘打った2つの中期経営計画においては、財務目標を設定した事業活動を推進することに加えて、当社グループと社会のサステナビリティに関する重要課題「グループマテリアリティ2025-2030」を策定し、中期経営計画と連動したグループサステナビリティ活動を進めています。さらに近年の気候変動対応をはじめ、

カーボンニュートラル、資源循環、人権と多様性、SDGsへの取り組みに関するグローバルの動向、およびさまざまな社会課題解決の要請が企業に向けられている状況に対応すべく、当社グループのサステナビリティ活動の実践的な長期目標として、サステナビリティビジョンasv2050/2030を策定し、グループマテリアリティ2025-2030の方向性を定めています。

社会環境が目まぐるしく変化するなかで、新たな時代に貢献し2050年に向かってさらなる成長を遂げるため、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変革し、グループ一丸となって「感性に響く価値を創り出す」ことで、心豊かな未来の実現を目指します。

■経営計画artience2027/2030“GROWTH”期間における業績目標

	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (計画)	2026年度 (目標)	2029年度 (目標)
連結売上高	322,122百万円	351,064百万円	370,000百万円	400,000百万円	500,000百万円
連結営業利益	13,372百万円	20,414百万円	22,000百万円	25,000百万円	—
営業利益率	4.2%	5.8%	5.9%	6.3%	—
ROE	4.2%	7.3%	7.0%	8.0%以上	10.0%以上

2022

2023

2024

2025

2026

中期経営計画 SIC- II
(2021～2023年度)

経営計画 artience
中期経営計画 artience2027
(2024～2026年度)

サステナビリティビジョン asv2030
(2022～2030年)

マテリアリティ「5つの重要課題」
(2018～2023年度)

サステナビリティビジョンasv2050/2030

当社グループは、中長期的な視点でサステナビリティ経営を進めていくための方向性を示すものとして、サステナビリティビジョンasv2050/2030を2022年1月に策定しました。これをより具体的に経営計画と連動させるべく、これまで

のグループマテリアリティ「5つの重要課題」をゼロベースで見直し、2025年2月に「グループマテリアリティ2025-2030」を策定、同時にasv2050/2030もグループ内への浸透性と経営計画との連動性を高めるよう改定しました。

■サステナビリティビジョンasv2050/2030

asv2030 2050年へのマイルストーンでの中間目標 SDGs達成に向けた企業としての貢献を推進	asv2050 2050年のあるべき姿に至る方向性 カーボンニュートラル達成など
1. 持続可能な社会を実現させる製品・サービスの提供	
●サステナビリティ貢献製品売上高比率：80% ●ライフサイクル視点でCO₂排出量削減に貢献できる製品ラインナップの拡大	●すべての製品をサステナビリティ貢献製品に ●バリューチェーン全体の脱炭素化に貢献
2. モノづくりでの環境負荷低減	
●Scope1+2排出量(グローバル)：26%削減(2020年度比) = CO₂排出量：国内35%削減(2020年度比) 海外35%削減(2030年度BAU比) ●生産拠点での水使用量の削減と水資源保護を推進 ●グループ全体でのゼロエミッション達成と省資源化、資源リサイクルを推進 ●有害化学物質排出量(グローバル)：30%削減(2020年度比)	●生産活動でのカーボンニュートラル達成、企業活動全体でもGHG排出量を最小化 ●生産活動での持続可能な水利用を実現 ●廃棄物の発生を最小化するとともに再資源化を最大化 ●生産活動で有害化学物質を排出しない化学メーカーに
3. 信頼される企業基盤の構築	
●人権・労働・環境に配慮した責任ある原材料調達を実現 ●人権と多様性を尊重する職場環境を実現 ●成長につながる人材育成と安心・安全に働ける職場環境を推進し、社員エンゲージメントを向上 ●絶え間ない改革でステークホルダーの期待に応えるガバナンスを構築 ●パートナーシップ構築や地域・自然との共生により価値共創を実現	●サステナビリティ視点でサプライチェーン、人権と多様性、人材マネジメント、地域の自然やコミュニティとのつながり、ガバナンスを継続的に改革・変革

2027

2027/2030 "GROWTH"

artience2030
(2027~2029年度)

2030

2050

目指す姿
(企業経営としての目標)

- 心豊かな未来の実現
- 持続可能な社会の実現
- 企業価値の最大化

あるべき姿
(サステナビリティ経営の目標)

- 提供する全製品・サービスがサステナビリティに貢献している
- モノづくりにおける環境負荷が最小化されている
- 社会の持続可能性向上に寄与できる企業になっている

グループマテリアリティ2025-2030
(2025 ~ 2030年度)

asv2050
(~2050年)

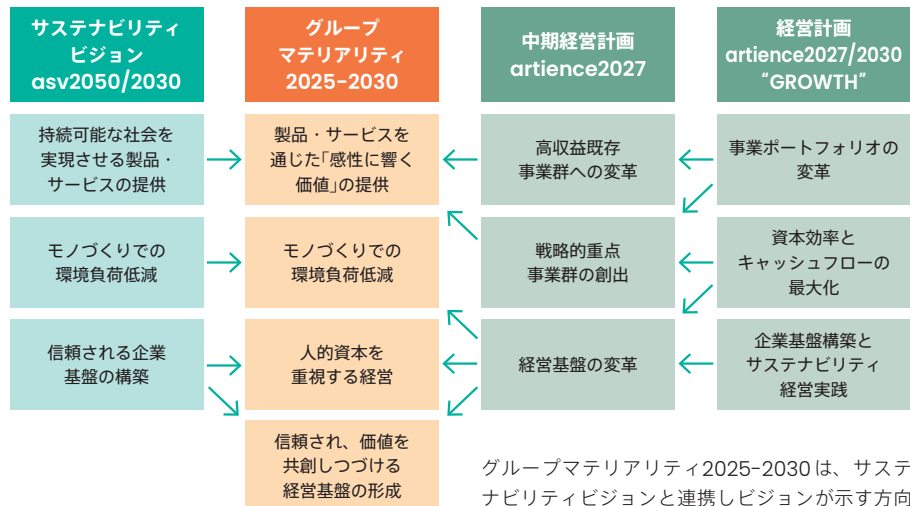
グループマテリアリティ 2025-2030

2024年1月の社名変更と新たな経営計画のスタートを受け、artienceグループの中長期的な価値創造やサステナビリティビジョンの実現に大きく影響する重要課題(マテリアリティ)を改めて特定し、2030年をゴールとする目標を設定、2025年2月より運用開始しました。

グループマテリアリティ策定の経緯

前マテリアリティの施行(2017年)以降、企業のサステナビリティ課題解決を取り巻く状況は大きく変化しました。これには社会要請トレンドの変化、非財務課題の経営戦略への反映強化や対応状況開示の推進、課題の高度化・複雑化などがあります。これらに対応すべく、新グループマテリアリティの策定に至りました。

策定に際しては、①経営計画やasv2050/2030との一致連携、②社会要請トレンドの反映、③独自の基準・切り口でartienceらしい課題特定に努めました。



グループマテリアリティ2025-2030は、サステナビリティビジョンと連携しビジョンが示す方向性をより具体的な対象分野と目標にブレイクダウンしています。経営計画とも連携することで、サステナビリティと結びついた事業戦略の推進や施策の実行を支えます。

■グループマテリアリティの策定プロセス

STEP 1 課題の抽出と整理

ISSBなどの国際サステナビリティ開示基準や主要ESG投資指標の評価基準、当社グループの経営計画やサステナビリティビジョンなどをもとに、課題項目の候補を洗い出し、39の課題からなる「ショートリスト」を作成しました。

STEP 2 社内外ステークホルダーへのヒアリング

主要な連結子会社の生産・販売・技術・経営企画部門の長を参加者としたワークショップを開催し、各課題の重要性や優先順位、影響度などについて事業責任者かつ社内ステークホルダーとしての立場で意見を出し合いました。また、ESG各方面の社外有識者に、当社グループが策定すべきマテリアリティの姿についてヒアリングを行いました。

STEP 3 各課題の分析と考察

ワークショップおよび有識者ヒアリングにて得られた意見を参考にして、各課題における当社グループの活動と社会・環境の動向が相互に与える影響を分析・考察し、グループマテリアリティ運用期間である2025～2030年度における各課題の重要度評価を進めました。

STEP 4 重要課題の特定

ワークショップの結果および重要度評価をもとに策定チームで検討を重ね、15の重要課題を特定し新たなグループマテリアリティとしました。これに伴いサステナビリティビジョンも、不足要素の補完や定量目標の現状に即した更新など、一部改定を行いました。

STEP 5 KPI/目標の選定

各重要課題について関係部門と協議し、各々の中期事業計画と連動するKPI/目標(定性的目標を含む)を設定しました。以上をサステナビリティ委員会合およびグループ経営会議、取締役会での承認を得て、2025年度より運用開始しました。



新グループマテリアリティ策定ワークショップ(2024年10月)

経営計画と連動する 新マテリアリティを策定

取締役
品質保証・生産・環境、
サステナビリティ、購買、物流担当

佐藤 哲章



社内浸透により実効性の向上を図る

2024年度、artience グループでは7年ぶりにグループマテリアリティを見直しました。

見直しにあたっては、2024年10月にグループ横断のワークショップを開催し、経営企画・生産・販売・技術部門の部門長から意見や提案を集めました。議論のなかで、多くのチームから「社会との共生」への意識が示されたことは、Brand Promiseにも通じる価値観として特に印象的でした。また、財務、DE&I、環境の各分野の有識者にもヒアリングを行い、いただいた知見を策定に反映しています。

実効性を高めるため、各重要課題には可能な限り定量的な指標を設けました。定量化が難しい課題については、定性的であっても、取り組み主体である社員一人ひとりに伝わりやすい表現を意識しています。誰もが自分事として捉えられるよう、社内浸透も重視しています。特に現在はグループ社員の約3分の2が海外人材です。海外拠点の幹部が集まる年2回のグローバルマネジメントフォーラム (GMF) では、英語と中国語の同時通訳を導入し、サステナビリティをめぐる発信にも注力しています。さらに、海外拠点で働く社員の声の反映も不可欠と感じており、現在その仕組みづくりを進めるところです。

目標達成に向けてステークホルダーとともに前進

新グループマテリアリティの柱の一つ「人的資本」は、今回の見直しの重要なポイントとなりました。サプライチェーンとの共存共栄や、社員の幸せや働きがいにフォーカスした前回から「人」という観点でまとめ直し、グループの企業活動に関わるすべての人を大切にする姿勢を明確にしました。

私は長く製造所の責任者を務めてきましたが、現場では職場づくりに関わる課題もまだまだ多いと感じます。自動化や省力化の推進、安心・安全に働ける環境の整備、DXによる生産性向上、どれもすぐさま行動を起こすべき課題です。

ほかにも今回の見直しで取り入れた要素は多くあります。資源循環や水管理、Scope4など、まだまだ十分ではない環境関連の項目や、DX推進や共創風土など、私たちがもっと伸ばしていきたいテーマを組み込んでいます。

サステナビリティ推進において、当社単独では取り組みの難しい課題も少なくありません。もともと当社は、化学メーカーという「黒子」として、お客様の事業やサービスを支え、社会に貢献してきました。創業以来129年の歴史のもと、お客様や取引先、地域社会など多様なステークホルダーと培ってきた関係性を大切に、さらに新たなパートナーとの共創も含め、目標達成に向けて前進していきます。

有識者からのキーマッセージ

(一社) サステナビリティ技術設計機構 代表理事
サーキュラー・エコノミー&
広域マルチバリュー循環研究会 代表

原田 幸明氏



- 貴社のサステナビリティ活動は「負のインパクトの低減」にかなり傾いているようです。貴社の事業活動がサステナビリティ活動と一体化できていない原因はそこにあると思います。貴社が生み出す製品・サービスがどのようにサステナビリティに貢献し、社会を変革するのかを示し、機会の獲得という課題をマテリアリティに組み込んでください。
- 資源やエネルギーを消費して製品・サービスを生産し供給するのがメーカーであり、それによって社会全体の環境負荷低減や消費者の生活向上に貢献するのもメーカーです。そういった「正のインパクトの増大」を志向することが「事業を通じたサステナビリティ貢献」につながっていきます。

(一社) パーチュデザイン 代表理事
東京大学教養学部客員教授

吉高 まり氏



- 事業ごとにそれぞれマテリアリティを考えてみましょう。同じ課題であっても事業によって選定理由や切り口はさまざまであり、これによってartienceらしい独自のマテリアリティとなります。どの企業にも当てはまりがちな「画一的なマテリアリティ」は投資家も求めていません。
- 人的資本課題は必須。貴社が計画している事業ポートフォリオの見直しに伴って、必要な人材も変化します。ジェンダーに関しては、貴社の海外比率を考えれば、重点的に取り組んでほしいです。
- 他社と水平比較ができる定量目標を設定しつつ、定性目標によって貴社のオリジナリティが表現できるとよいと思います。
- ガバナンスをベースに成長戦略をきちんと描くことが重要です。

グループマテリアリティ2025-2030 (2025年2月策定)

当社グループの新しいグループマテリアリティは、内外のステークホルダーの評価によって特定した15の重要課題のテーマ(分野)とアクション(実行項目)、KPI/2030年度目標値(定量目標)または施策(定性目標)で構成されています。また、各重要課題に関連するSDGsのターゲット

や、経営計画artience2027/2030“GROWTH”、中期経営計画artience2027およびサステナビリティビジョンasv2050/2030との対応も示しています。さらに、掲げた目標を着実に達成すべく、目標達成を主管する関係部門を指定しています。

テーマ(課題の分野)		SDGsの関連目標	アクション(課題の実行項目)	
1. 製品・サービスを通じた「感性に響く価値」の提供				
1-1	製品・サービス	    	●戦略的重点事業群をメインに、サステナビリティ貢献製品の売上増大を図る	
1-2	脱炭素		●バリューチェーン全体でのGHG排出削減、脱炭素化を推進する	
2. モノづくりでの環境負荷低減				
2-1	気候変動	 	●全方位的なGHG排出量削減に取り組み、気候変動抑制に貢献する	
2-2	水管理		●生産拠点での水利用を改善し、自然環境と生活環境の保全に貢献する	
2-3	廃棄物 資源循環	    	●生産拠点やオフィスの廃棄物等を削減し、バリューチェーンにおける資源循環を推進する	
2-4	汚染防止 化学物質	   	●大気・水・土壌の汚染防止を徹底し、環境汚染ゼロの生産活動を目指す	
3. 人的資本を重視する経営				
3-1	SCM	   	●責任ある原材料調達を実現するサプライチェーンを構築する	
3-2	人権尊重 DE&I	   	●人権と多様性が尊重される、ジェンダー差異のない職場環境を構築する	
3-3	人的資本	   	●チャレンジを応援する人材育成を通じて、社員のキャリアアップとエンゲージメントを高める	
3-4	労働安全 健康経営	 	●現場の労働安全と社員の健康をレベルアップし、安心できる職場環境を構築する	
4. 信頼され、価値を共創しつづける経営基盤の形成				
4-1	コーポレート・ガバナンス 財務基盤	 	●経営の透明性確保を推進し、財務基盤の健全性を向上させる	
4-2	コンプライアンス リスクマネジメント 情報セキュリティ	   	●コンプライアンスとリスクマネジメントを継続的に見直し、体制の実効性を向上させる	
4-3	製品安全 品質保証	 	●製品安全・品質保証体制を強化し、モノづくり企業としての信頼を高める	
4-4	DX推進		●DX推進・AI活用・デジタル変革を加速し、事業環境変化への適応力や労働生産性を向上させる	
4-5	共創風土 コミュニティ	    	●パートナーシップ構築と地域コミュニティとの共生を通じて、価値共創を実現する企業風土を醸成する	



各課題の特定理由については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>artienceグループのサステナビリティ>グループマテリアリティ2025-2030」をご覧ください。
また、目標達成を主管する関係部門については、当社の「第187期有価証券報告書」18～19ページに記載しています。

<https://www.artiencegroup.com/ja/corporate/sustainability/strategy/materiality/>

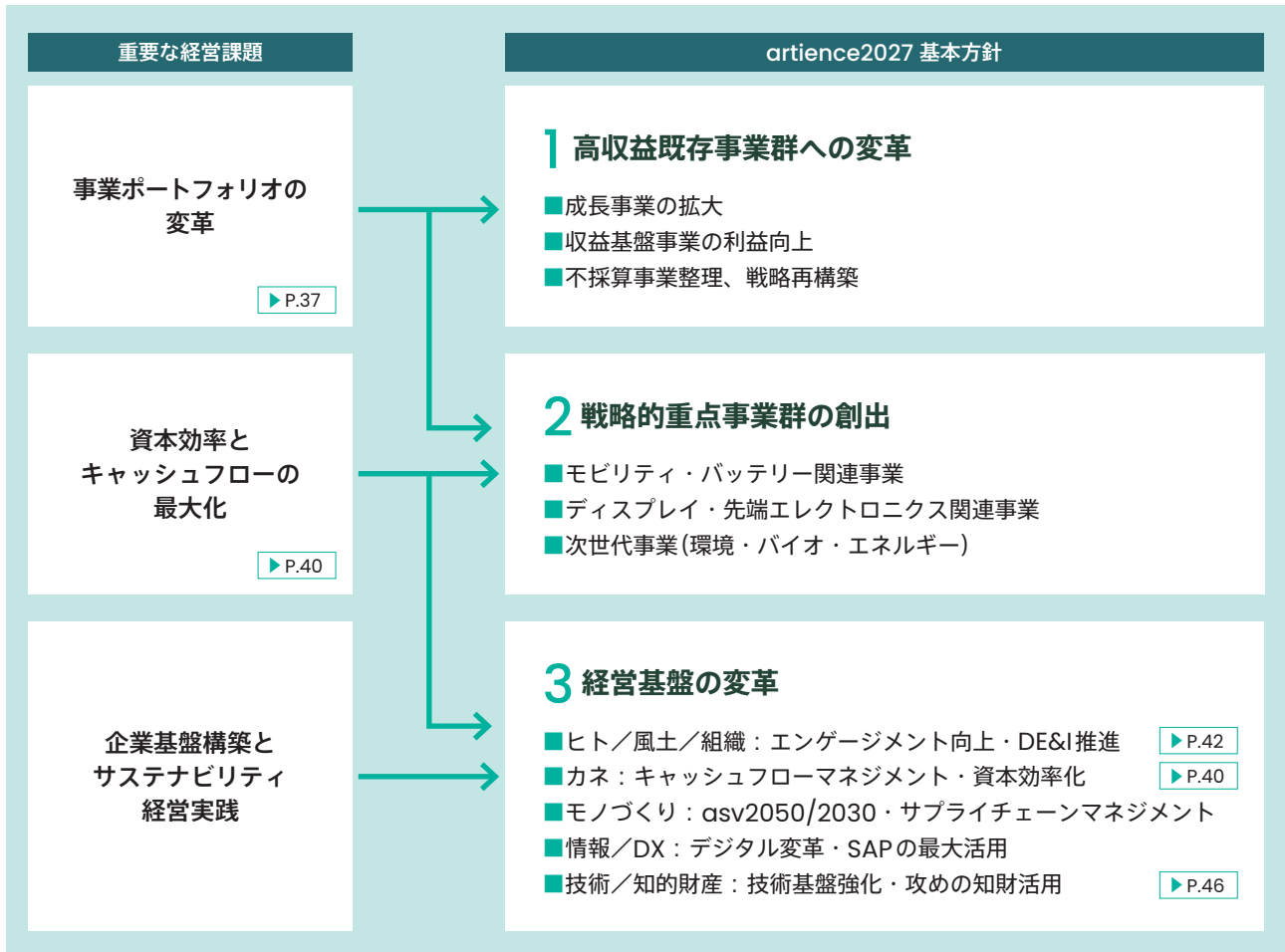
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4634/yo_ho_pdf/S100VGQE/00.pdf

KPI／目標値(2030年度)または施策(定性目標)		関連する経営計画・サステナビリティビジョン
●戦略的重点事業群の営業利益比率(連結)：40%以上 ●サステナビリティ貢献製品売上高比率：80% ●サステナビリティ貢献製品(環境価値製品、生活価値製品)のラインナップ拡充	●Scope4(サプライチェーン川下でのGHG排出削減貢献量)の算定の着手と推進 ●国際ルールに基づく自社CFP算定体制の構築および特定製品分野への適用完了 ●Scope3排出量削減を目的としたサプライヤーエンゲージメントの強化	経営計画artience2027/2030“GROWTH”： 1. 事業ポートフォリオの変革 中期経営計画artience2027： 1. 高収益既存事業群への変革 2. 戦略的重点事業群の創出 サステナビリティビジョンasv2050/2030： 1. 持続可能な社会を実現させる製品・サービスの提供
	●Scope1+2排出量(グローバル)：2020年度比26%削減 [CO₂排出量：国内2020年度比35%削減、海外2030年度BAU比35%削減] ●Scope3排出量削減の取り組み推進	経営計画artience2027/2030“GROWTH”： 2. 資本効率とキャッシュフローの最大化 3. 企業基盤構築とサステナビリティ経営実践 中期経営計画artience2027： 3. 経営基盤の変革 サステナビリティビジョンasv2050/2030： 2. モノづくりでの環境負荷低減
●CSR調達率：80%(カバレッジ70%) ●ガイドライン同意率：85%(カバレッジ70%) ●物流、原材料取引、業務委託におけるサステナブルサプライチェーン取り組み推進	●女性管理職比率(国内連結)：10% ●社員に対する人権デュー・ディリジェンス実施率(グローバル)：100% ●障がい者雇用率(国内・特例子会社をグループに適用)：3% ●DE&I活動の推進(ジェンダー・障がい者・シニア対応など)	経営計画artience2027/2030“GROWTH”： 2. 資本効率とキャッシュフローの最大化 3. 企業基盤構築とサステナビリティ経営実践 中期経営計画artience2027： 3. 経営基盤の変革 サステナビリティビジョンasv2050/2030： 3. 信頼される企業基盤の構築
	●社員教育・研修平均投資額の増大(国内) ●主体的キャリア形成(社内公募、社内FA)の成立推進(国内) ●社員エンゲージメント調査におけるスコア向上 ●社員のチャレンジ支援強化(ビジネスアイデアコンテスト参加者支援、報奨制度など)	
●役員(取締役、執行役員)の多様性(ジェンダー、スキル)の向上 ●役員報酬制度の改革(決定プロセスのさらなる透明化、非財務成果の反映、情報開示など) ●ROE(親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本)：10%以上	●倫理行動規範および内部通報制度の周知浸透 ●重大コンプライアンス違反(法令違反等懲戒対象に相当する違反行為)発生件数：0件継続 ●海外情報セキュリティ体制の整備(共通ルール施行と拠点ごとのカスタマイズ、脆弱性検査・是正活動など)	経営計画artience2027/2030“GROWTH”： 3. 企業基盤構築とサステナビリティ経営実践 中期経営計画artience2027： 3. 経営基盤の変革 サステナビリティビジョンasv2050/2030： 3. 信頼される企業基盤の構築
	●グローバル品質標準ネットワークの充実化(品質水準の統率、品質保証情報の共有など) ●安全性・品質に関する重大な製品トラブル(法令違反、人的被害、一定以上の財産的損害)の発生件数：0件継続	
●「生成AIネイティブ500」(生成AI核人材/活用推進人材の育成)の推進：2027年度までに500名育成 ●生・販・技・管の各職務分野におけるDX導入推進	●行政・企業・研究機関とのパートナーシップ構築(事業共創、共同研究開発など)の推進 ●地域社会とのコミュニケーション推進 ●社会貢献活動(災害等支援、文化・教育支援、環境保全、寄付・寄贈、雇用など)の推進	

中期経営計画 artience2027

2030年度を目標年度とする経営計画artience2027/2030“GROWTH”では、心豊かな未来・持続可能な社会の実現・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実践」に取り組んでいます。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ます。

■中期経営計画artience2027(2024～2026年度)



■2024年度の成果・進捗

基本方針	2024年度の成果・進捗
1. 高収益既存事業群への変革	・成長事業：前中期経営計画で投資した海外拠点設備が稼働し、パッケージ関連を中心に利益拡大。追加投資を検討。 ・収益基盤事業、構造改革・戦略再構築事業：高付加価値品への転換、価格改定推進、業務効率化によって赤字縮小や収益力向上。
2. 戦略的重点事業群の創出	・モビリティ・バッテリー関連事業：LiB用CNT分散体は、短期的にはEV市場停滞も、中長期の成長を見据え投資を推進。製品採用内定は10社に(前期比+3社)。 ・ディスプレイ関連事業：中国シフトや競争激化に対応し、周辺材料群を拡大。 ・先端エレクトロニクス関連事業：半導体向け材料の開発が進展、一部で実績化。
3. 経営基盤の変革	・企業価値向上：資本効率化を推進(保有株式95億円売却、自己株式取得、年間配当は前期比+10円)。 ・サステナビリティ：中期経営計画とasv2050/2030に連動した新マテリアリティを策定。 ・環境：国内外複数拠点で再生可能エネルギー由来電力の導入、太陽光発電設備の追加導入など。 ・社会(人的資本強化)：新人事制度・新人材育成制度の導入、エンゲージメント向上への取り組み、経営層による社内座談会の実施など。 ・ガバナンス：社外取締役比率の向上、指名・報酬に関する諮問委員会の開催回数増(1→4回/年)、SR・IR活動の強化など。

経営戦略

強みを伸ばす資源投入で、成長を加速させる

artienceグループは、多様な市場で事業を展開し、培った技術とノウハウを活かしながら成長を続けてきました。変化する市場環境に対応し、さらなる飛躍を目指すため、中期経営計画artience2027では当社グループが強みを持つ事業への資源投入を強化しています。「高収益既存事業群への変革」と「戦略的重点事業群の創出」の両輪で注力分野を明確化し、成長を加速させていきます。

事業ポートフォリオマネジメントの進捗

強みを伸ばし、グローバルな競争力を高める

中期経営計画artience2027は、「攻めに転じる」計画として成長を第一に掲げてスタートを切りました。1年目となった2024年度は、おおむね計画通りに進捗し、売上高・営業利益・経常利益がいずれも過去最高を記録しました。円安による利益増や、海外における原料価格の落ち着きが追い風となったほか、トルコにおける投資優遇税制も収益を押し上げました。

artience2027において、特に重視しているのが事業ポートフォリオの変革です。これまで培ってきた技術やノウハウを活かし、強みをさらに強化することを方針に、大きく二つの方向性を掲げています。一つは「高収益既存事業群への変革」です。強みを持つ既存事業の収益性を一層高めながら、海外市場での展開を加速させます。もう一つは「戦略的重点事業群の創出」です。将来の成長の柱となる新たな事業を生み出し、大きく育てていきます。2024年度は前者が想定以上の成果を挙げ、とりわけインド市場における成長の取り込みに成功しました。

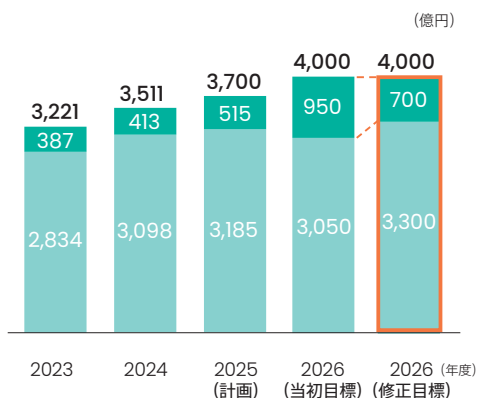
取締役副社長
経営全般、
コーポレート部門担当

濱田 弘之

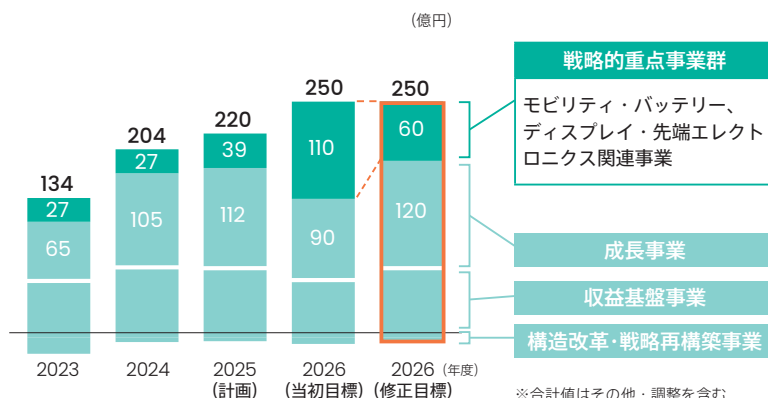
事業ポートフォリオの変革と聞くと、大規模な事業の売却や撤退、M&Aなどが一般的に思い浮かべられるかもしれませんが、当社の事業は市場や地域が分散していることが特徴です。これは、特定の製品を大規模市場に展開する場合と比べて効率面では劣るものの、幅広いニーズに対応できることが優位性となり、競合にとっての参入障壁にもなります。また、一部の事業が低迷しても他の事業で補完できるというメリットもあります。

そのため、当社の事業ポートフォリオの変革は、単なる事業の入れ替えではなく、各領域で市場ニーズに即した製品や高付加価値製品を拡充することを目的としています。その実現に向け、既存市場・地域における販売力、技術力、グローバルネットワークという当社の強みを最大限に活かしていきます。

売上高



営業利益



高収益既存事業群への変革

海外展開の要となる「成長事業」

既存事業については、「成長事業」「収益基盤事業」「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方針を明確にしています。

このうち、経営資源を集中的に投入するのが、リキッドインキや粘着剤、ラミネート接着剤などの包装関連分野を中心とする「成長事業」です。artience2027のスタート時には、2026年度営業利益90億円を目標としていましたが、2024年度においてすでに105億円と計画を大幅に上回る利益を達成しました。ターゲットとしていたインド、東南アジア、トルコに加え、欧米でも事業が拡大したことが要因となっています。

国内の事業モデルをそのまま展開するのではなく、地域ごとのニーズに適応させた戦略が功を奏したと考えています。例えばインド市場では、技術サービスが顧客満足度を左右します。製品使用時に何か問題が起きた際にはすぐに駆けつけられるような体制を整えており、対応にあたる現地のナショナルスタッフも育ってきました(▶P.18)。また、タイでは現地の製缶塗料メーカーを子会社化し、顧客ニーズに

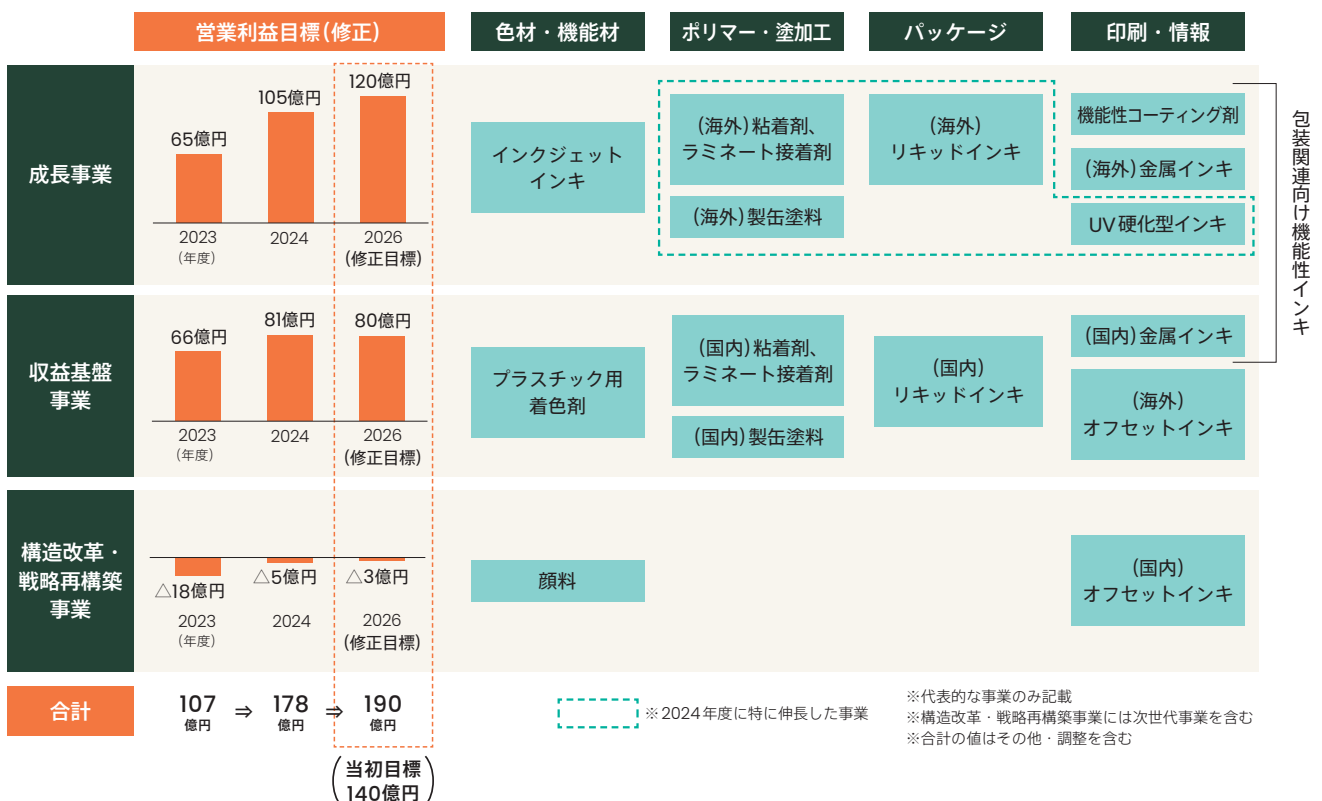
応じた製品開発によってシェアを拡大し、原材料調達力の向上にもつなげました。このように今後も成長が期待できる領域として、この事業の2026年度の営業利益目標を120億円まで引き上げました。

一方で、まだ成長の余地が見込まれる国もあります。例えば、インドネシアではローカル企業同士の結びつきが強く、外国企業が市場の上位に入っていくのは容易ではありません。こうした課題に対しては、ローカル企業とのアライアンスやM&Aを視野に入れて対応していきます。さらに、新たな成長エリアとしてアフリカも重視します。すでにモロッコに子会社を持っていますが、アフリカの広大な市場を考慮し、進出先を選定しながら本格的に事業を展開していきます。

高付加価値製品へのシフトと効率化を重視

「収益基盤事業」は主に国内で強い事業ですが、人口減少などの影響により、今後の需要拡大は限定的と考えています。そのため、高付加価値製品の比率アップや品種統合、原材料の見直しを進めるほか、適正価格への改定をお願いすることで利益確保に努めています。こうした方針のもとでの地道な取り組みが成果を挙げ、2026年度の目標としていた営業利益67億円に対し、2024年度ですでに81億円を達成し

代表的な既存事業の分類と営業利益目標



ました。ただし、国内では円安や原材料メーカーのコスト増に伴う値上げが続いており、さらなる効率化や価格改定は欠かせません。修正後の2026年度目標は、現在の利益水準を維持するという観点から80億円としました。事業継続には、省力化・省人化や環境規制への対応も不可欠です。特に生産拠点では、人材獲得のためにも作業者の負担を減らせるよう、スマートファクトリー化を目指していきます。

一方、ペーパーレス化・デジタル化の進展に伴い、国内のオフセットインキ市場は依然として縮小傾向にあります。こうした状況に対応するため、「構造改革・戦略再構築事業」では市場規模に応じた徹底した効率化を進めてきたことから、ブレークイープンが見えてきました。人員のシフト、業務DXの活用、拠点の統合、生産体制の見直しなどがコスト削減につながった（▶P.56）と考えており、今後も継続していきます。

印刷・情報関連事業セグメント全体では、UV硬化型インキへの注力により、2023年度に24億円だった営業利益が2024年度には49億円へと大幅に増加しました。経営資源を成長分野へシフトさせたことで、具体的な成果が現れてきた一例として捉えています。

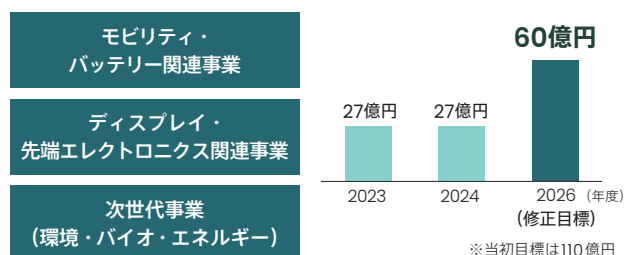
戦略的重点事業群の創出

新規事業の創出において、主軸となるのが「モビリティ・バッテリー関連事業」です。EV向けリチウムイオン電池の性能向上に寄与するCNT（カーボンナノチューブ）分散体を次の成長の柱として、大規模な投資を進めてきました。2024年度には、各国のEV化目標の引き下げや補助金の縮減、インフラ整備の遅れなどによりEV市場が停滞し、計画見直しを余儀なくされました。しかし、環境対応のためのEV化が世界的な潮流であることは揺るぎなく、自動車メーカーや電池メーカーとの連携のもと、将来を見据えた開発に注力しています。当社の保有技術やお客様とのネットワークの優位性は、ますます強固になっていると自負しており、EV普及における走行距離・充電時間・コストなどの課題解決に貢献していきます。

また、当社の主力製品である三元系（ニッケル・コバルト・マンガン）電池向けの正極材に加え、価格競争力の高いLFP（リン酸鉄リチウム）電池や負極材への対応も必要と考えています。さらに、次世代技術として注目される全固体電池や、LFP電池を改良したLMFP（リン酸マンガン鉄リチウム）電池向けの開発にも取り組み、将来的にはリチウムイオン電池のすべての材料領域に対応していくことを目指します（▶P.25）。

もう一つの重点領域として掲げる「ディスプレイ・先端エレクトロニクス関連事業」は、2024年度は順調に推移し、CNT分散体事業の遅れをカバーしました。この分野では、一つひとつの製品の規模はそれほど大きくありませんが、半導体関連はじめラインナップを充実させ、「製品群」として展開することにより、競争力と収益性を高めていきます。

戦略的重点事業群の営業利益推移



長期的なありたい姿に向けて

攻めの姿勢を貫き、積極投資を継続

2025年度以降も、海外展開や戦略的重点事業群への投資を最優先し、引き続き事業ポートフォリオマネジメントを強化していく考えです。事業ポートフォリオの変革については、取締役全員がその必要性を認識し、資源投入についても賛同を得ています。個別の事業計画に関しては、多角的な視点からの議論が活発化しています。

現在のレベルまで海外事業が拡大したことは、前中期経営計画の期間中に思い切った生産キャパシティの増強投資を行った成果でもあります。これを継続するため、artience2027においても3年間で減価償却費を上回る600億円の投資を計画しています（▶P.41）。

CO₂排出量の削減や有機溶剤を使用しない製品開発など、環境対応も重要です。脱炭素に向けた動きがグローバルに加速し、各国で環境規制が強まるなか、当社では2030年までにサステナビリティ貢献製品の売上高比率を80%にする目標を掲げています。これは時代のニーズと合致するものであり、今後も各国でそれぞれ異なる規制や市場特性を捉え、柔軟に対応していきます。

2026年度には海外売上高比率60%以上を目指しており、さらなる成長のためにはグローバルでの人材確保が鍵を握っています。各地域のニーズに適応した営業力や技術サポート力を高めるため、現地の人材を積極的に採用し、育成に注力していきます。グループ一丸となり、artience2027の目標達成に向けて攻めの姿勢を貫き、大きな成長を現実のものとするべく努めます。

財務戦略

資本効率向上を軸に財務改革を推進する



執行役員
グループ財務部長
有村 健志

中期経営計画初年度での進捗

2024年は変革の年。資本効率向上の意識が高まった

2024年度は、当社にとって大きな変革の年となりました。100年以上続いてきた会社名を変更し、また経営理念を刷新したことは、社内意識に大きなインパクトを与えました。看板を掛け替えただけじゃない、あらゆる事業活動、企業活動を強力に変革していこうというマインドが社員の間に広がり、我々の資本効率向上の施策を推進するうえで大きな後押しとなりました。財務部門としても、自社株買いなどの資本政策を企画・実行し、キャッシュフローや効率性指標を導入するなど、全社の資本効率を高める施策を実行しました。会社全体として、資本効率向上への意識が確実に高まった年だったと思います。

■財務改革の諸施策（2024年度の進捗）

事業 ポートフォリオ 変革	- 低収益事業の構造改革を含む既存事業の収益力改善 - 戦略的重点事業群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	- 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（2024年度実績111日⇒2025年度目標108日）
資本政策	- 総還元性向に基づく株主還元の充実（2024年度実績：前期比10円増配、自己株式取得[※]） - 保有株式の縮減（2024年度95億円売却）
資本コスト 低減の 取り組み	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

※ 450万株もしくは100億円上限（取得期間2024年8月13日～2025年8月12日）

2024年度は、社内管理指標としてROICやCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）などを導入しました。また、2025年2月、中期経営計画artience2027の初年度を終えたタイミングで、自社株買いや保有株式の縮減方針など、中計スタート時に示していた計画を見直し、公表しました。中計で掲げた「3年間でROE7.0%以上」という目標は2024年度で達成できましたが、株式の売却益など特殊要因による加算もあったため、満足のいく水準ではないと思っています。今後、特殊要因がない実力値として8.0%以上を修正目標に掲げて取り組んでいきます。

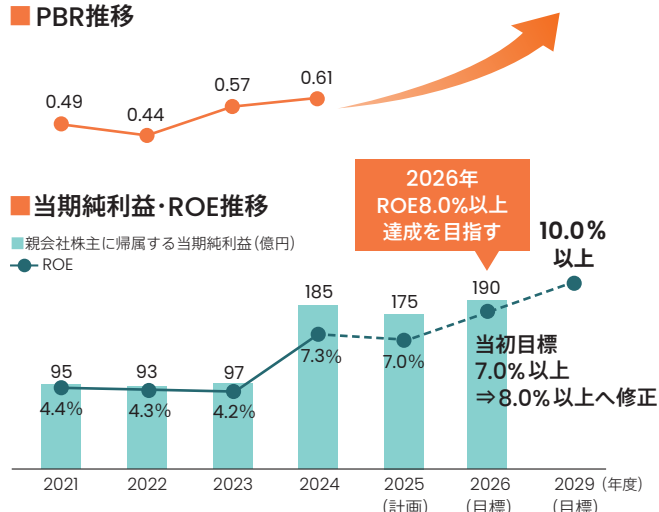
PBRI倍の達成に向けた課題と成長戦略

財務部門として大きな課題の一つであるPBRI倍を達成するうえで、二つの重要なポイントがあります。

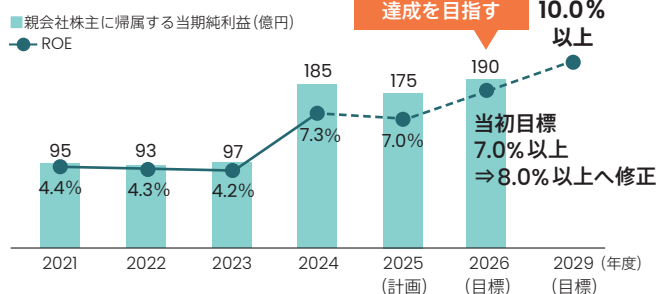
一つは、一時的な特殊要因に頼らず、実力値でROE7.0%以上、さらに8.0%以上を達成することです。そのため、経営方針で「高収益既存事業群への変革」を掲げ、既存事業の収益力改善に取り組んでいます。ここ数年赤字だった国内の印刷・情報関連事業が、2024年は大きく利益を出しました。国内オフセットインキ事業は構造改革や価格改定の推進により赤字が縮小し、その他事業も高付加価値品への転換や価格改定、効率化で稼ぐ力が向上したと分析しています。これら高収益既存事業群での2026年の営業利益目標を、当初の140億円から190億円に上方修正しています。

もう一つのポイントは、戦略的重点事業群における新たな成長分野の確立です。EV向けリチウムイオン電池材料は一時期の想定に反して、最近ではEV市場が低迷していることにより、当初の計画より遅れが生じています。ただし、EV市場が回復したときに多様な要望に応えられる準備を進めています。今後の成長事業として、ディスプレイや半導体、先

■PBR推移



■当期純利益・ROE推移



端エレクトロニクス事業には躍進の兆しもあり、成長分野と位置付けて積極的に投資を行っていきます。

CCCの改善に現場の積極的な動き

2024年度、CCCを114日から111日に、3日改善しました。在庫や売掛金の回収までの日数短縮に現場の社員が熱意をもって取り組んでくれました。経営方針である資本効率の向上を実現するための意識が浸透してきた結果だと思えます。

ROICの浸透については、まだ道半ばと感じています。これまでは四半期ペースで配信していた実績を毎月出すなど、社員の目に触れる機会を増やし、意識を高められる取り組みを行っています。

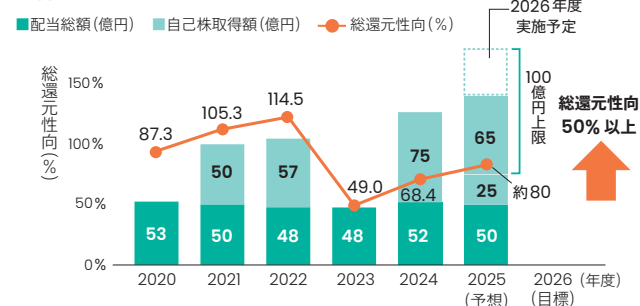
保有株式を縮減し、資本効率を最大化

保有株式については、従来、経済合理性を検証して、資本コストと比較した保有に伴う便益や取引状況を検証した上で縮減を進めてきましたが、2024年度は一步踏み込んで縮減方針を公表しました。より積極的な方針を打ち出し、資本効率を最大限に高めることを目指しています。保有株式の縮減は取引先との信頼関係を失わないよう、丁寧に進めながら、成長投資や株主還元につなげ、企業価値を高めていきたいと考えています。

株主還元水準の向上を目指す

先端エレクトロニクス分野や海外の成長地域などへの成長投資を優先しつつ、積極的に株主還元をする資本政策に変わりはありません。2024年度は利益が計画を超過したことで、中計3年間での営業キャッシュフロー計画を、400億円から480億円へ増額しました。さらに、この一部を株主にも還元することとしました。

株主還元



1株あたり年間配当金 (円)	90	90	90	90	100	100
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)	60	95	93	97	185	175

※2025年5月9日、450万株もしくは100億円上限とした自己株式取得を発表（取得期間2025年5月12日～2026年5月11日）。

キャッシュアロケーション

(単位：億円)



※投資有価証券売却益を除く
(2025年2月に見直し)

<2024年度実績>
・設備投資：122億円
・LiB関連：62億円
<2025年度計画>
・設備投資：87億円
・LiB関連：71億円
※金額は発注ベース

投資600

<2024年度実績>
・年間配当100円（前期比+10円）：52億円
・自己株式取得：75億円
<2025年度計画>
年間配当100円：50億円

保有株式縮減も当初の計画よりも成果を出せる見込みとなったため、そこで得られる利益も、成長投資とともに株主還元にあて、企業価値を高めていく方針です。今後も、利益成長に合わせて株主還元水準の向上を目指します。

企業価値向上に向けて

経営意思決定における社外取締役の役割を重視

ガバナンス強化のグループ方針に基づいて、社外取締役を増員し、現在、取締役の過半数が社外取締役となっています。社外取締役はある意味、株主や外部のステークホルダー代表という役割も持っていますので、社外取締役に対する議案の説明は時間をかけて丁寧に行うなど、コミュニケーションの充実を図っています。2024年度の自社株買いや保有株式の縮減方針見直しなども、取締役会での議論を踏まえて実施に至りました。外部からの要請なども意識した判断がなされていると思います。

財務格付け「A格」を維持しながら資本効率を向上

最適資本構成の前提になるのは、財務格付けで「A格」を維持することです。A格を取れるほどの強固な財務基盤を持っていないければ、余力を持って投資を行うことができません。金利が上昇していく局面で、格付けが下がると資金調達コストも上がってしまいます。

資本効率の向上は喫緊の課題です。A格を維持しながら資本効率の向上を両輪として、中長期的な企業価値向上のため、成長の進捗に見合った適正なバランスシートを目指していきます。

人的資本戦略

「人間尊重の経営」のもと、個の力を最大化する

経営計画と人的資本は切り離せない

中期経営計画artience2027における 人的資本戦略の3つの重点取り組み

artienceでは「人」をすべての企業活動の中核に据え、事業成長の原動力としています。社員一人ひとりの力を引き出し活かすことで、グループの企業価値を高めていく。これはまさに「人間尊重の経営」という私たちのCorporate Philosophy(経営哲学)を反映したものです。

当社グループの中期経営計画artience2027は「高収益既存事業群への変革」「戦略的重点事業群の創出」「経営基盤の変革」を基本方針としています。“GROWTH”を掲げ大きな変革を目指していく今、それを支えるのはやはり「人」です。経営計画と人的資本は決して切り離せないという考えのもと、artience2027の人的資本戦略では次の3つに重点的に取り組みます。

1つ目は「事業の成長を創出する人材の確保」です。事業目標を達成するため、新たな技術領域、例えばバッテリーや半導体分野などの戦略的重点事業群の領域では、社内公募やキャリアチャレンジ制度の活用によるグループ内の人材シフトを進めるとともに、これまで社内にはない知見を持つ人材をグループ外から得ていくことは不可欠です。また、速く激しい環境変化に対応していくため、法務・財務・広報といった管理部門の専門人材や、製造業を第一線で支える生産現場スタッフの確保も課題と認識しています。

2つ目の「社員の挑戦と成長の促進、挑戦する風土の醸成」では、新規事業を探索するインキュベーションセンターとの連携により、人材育成や風土改革を加速させます。2024年度には新人事制度をスタートし、個々の能力や成果、挑戦する姿勢をより重視した評価体制へと移行しました。

3つ目が「多様な個の力を活かす環境づくり」です。さまざまなバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが活躍できる環境を整えていきます。社員の男女比の偏りは長年当社の課題でしたが、2025年の新卒採用では女性が41.2%となりました。一方、女性管理職比率は5.8%とまだまだ低い水準で、継続的な取り組みが求められます。また、海外売上高比率が5割を超えるなか、グローバル人材の活用も重要な鍵となっています。

理念浸透を図り、社員の成長を促進

「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」。このBrand Promiseは、私たちが社会に対して掲げる約束であると同時に、すべての社員に期待する姿そのものです。言い換えれば、ここには「当社グループがどんな人材と未来



を目指したいのか」というメッセージが込められています。

多様な社員がいるなかで、こうした理念を全員が等しく理解し、行動に移すのは容易ではありません。そのため当社では、社長自らが各地の拠点を訪ねて「座談会」というかたちで社員と直接対話を重ねており、2024年度には国内外14カ所で実施しました。また、部門長・部長クラスに対しては、理念を部門方針へと落とし込むためのワークショップを開催しています。参加者からは「上位方針を自部門でどう具体化するか、改めて考え直す良い機会となった」という声が多く寄せられ、一定の手応えを感じています。2025年度には、この取り組みを海外拠点にも展開する予定です。

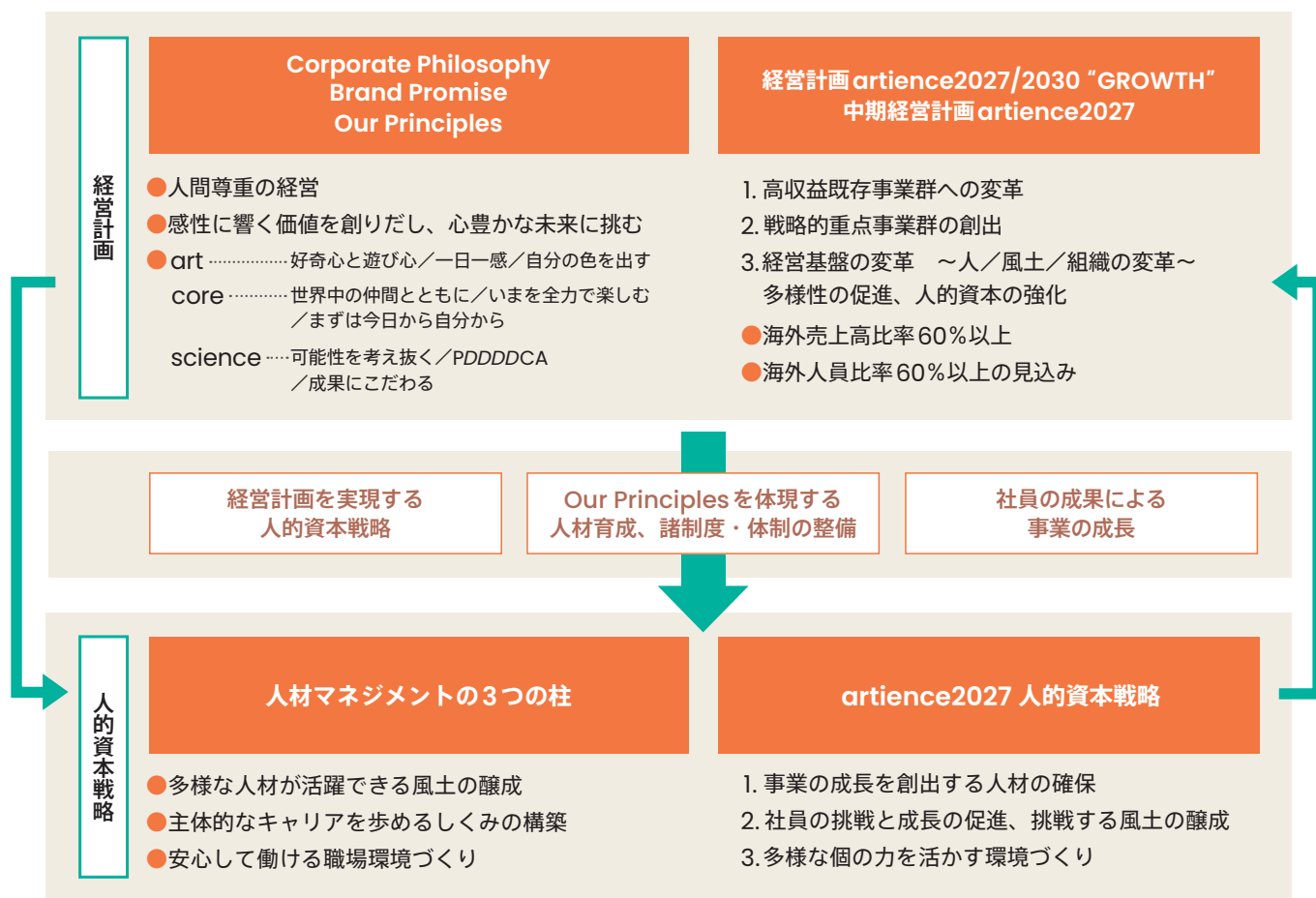
人事制度改定の背景には、理念や経営計画との結びつきを深めるねらいもあります。これまでの制度では、社員が日々の仕事の枠を超えたチャレンジを行っても、それを正當に評価する仕組みが不十分でした。新制度では「挑戦する姿勢」と「成果」に応じて、よりメリハリのある処遇を実現できるよう設計しています。

特に、画一的になりがちだった「目標設定」の質を高めるべく、2025年の1、2月には課長クラス217名を対象に「目標設定力向上ワークショップ」を開催しました。評価の起点となる目標次第で、業務への向き合い方は変わります。現場に近い課長たちが、部下の効果的な目標設定をサポートできる体制を整えていきます。

スペシャリスト人材を幹部に登用する仕組みの導入も、大きな一歩となりました。すべての社員がマネジメント／ゼネラリストの道を目指す必要はなく、専門性を軸にキャリアを築ける道筋を示しました。若手社員にも「会社は自分の専門性を認め、活かしてくれる」という実感を持ってもらいたいと考えています。

■ 人的資本戦略の全体像

artienceグループは「人」をすべての企業活動の中核に据えて起点とし、事業を成長させていきます。
社員一人ひとりが最大限に力を発揮することで、グループ全体の企業価値を最大化させます。



■ artience2027 人的資本戦略 取り組みごとの定量把握方法

artience2027 人的資本戦略	マテリアリティテーマ	具体的な取り組み	定量把握方法
事業の成長を創出する人材の確保	人的資本 DE&I	・経験者・専門人材の積極的採用 ・新教育体系「artience growth field」 ・社内公募、キャリアチャレンジ制度、海外ワークショップ ・ナショナルスタッフ育成「Global Leadership Program」	・経験者・専門人材の採用比率 ・1人あたり教育訓練費 ・各キャリア・育成施策の実績 ・ナショナルスタッフ役員比率
社員の挑戦と成長の促進、挑戦する風土の醸成	人的資本	・新人事制度「HR canvas」 ・イノベーション創出促進「Incubation CANVAS TOKYO」 ・ビジネスアイデアコンテスト「IPPO」、改善提案表彰	・Plus Try制度実績、エンゲージメントスコア ・コラボイベント開催回数、事業化実績 ・コンテスト応募数、実績化数、改善提案回数
多様な個の力を活かす環境づくり	人権尊重 DE&I 健康経営	・DE&I推進 ・特例子会社「クローバー・ビズ(株)」運営 ・グローバルベースでの人材流動性促進施策 ・社員エンゲージメント向上諸施策 ・健康経営の推進	・両立支援関連の認定継続・認定範囲拡大 ・障がい者雇用率、クローバー・ビズ事業の拡大 ・ナショナルスタッフの国際間異動実績 ・エンゲージメントスコア ・社員定期健診数値の実績など

エンゲージメント向上に向けて

2024年度には、国内外合わせて約3,600名を対象にエンゲージメントサーベイを実施し、83%から回答を得ました。全体的には、グローバル製造業基準値と同等程度のカテゴリも複数存在し、日本製造業の平均と比べるとこれを上回る結果となり、調査を委託した外部機関からも、初年度としては健康的な結果との評価を受けています。特に高評価だったのは、「ワーク・ライフ・バランス」「心理的安全性」「直属上司との良好な関係性」「会社の安全への対応の信頼感」「社外への誠実な対応」の5つでした。一方で、「会社や事業に関する情報共有」「業務効率悪化要因の排除」などで課題が浮き彫りになり、今後の改善項目と認識しています。

エンゲージメント向上に向けて、2025年度は大きく二つの軸で取り組んでいます。一つは個別の部門ごとの改善活動です。調査結果では部門や職種によって異なる傾向が見られ、一律でのアプローチが馴染まない課題もあります。エンゲージメントサーベイの実施後、すぐに具体的な改善施策に取り組んできた現場もあり、2025年度はそうした事例を全社に広め、さらに進化させていきます。

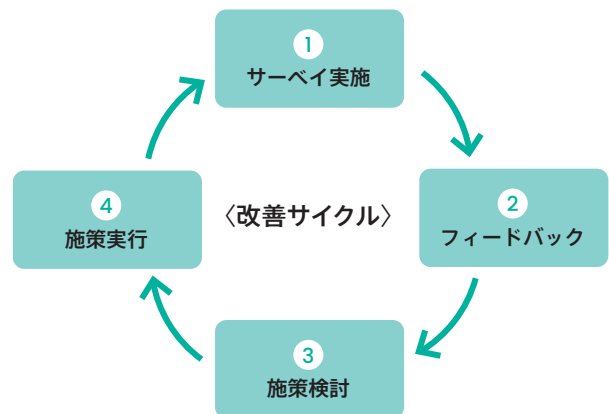
もう一つは、グループ全体を横断した取り組みです。まずは、調査結果から明らかになった「会社や事業の方針についての情報共有が不十分」という課題に対し、部門長が直接語るインタラクティブな方針説明会を開催します。当社グループの具体的な方針と施策を示し、事業や組織の競争力に自信を持てること、また対話を重ね社員一人ひとりが自らの業務と当社グループの目指す方向性を結びつけ、日々の業務がグループ全体の発展に貢献している実感が持てることを目

指します。

「業務でのムダ」の見直しも重視する点です。現場をよく知る課長やグループリーダーが中心となり、社員が日々の業務で感じている課題を吸い上げ、業務効率化を図っていきます。

さらに、エンゲージメントの向上には挑戦意欲を大切にしている仕組みを定着させていくことも欠かせません。2024年度から導入した新人事制度を効果的に運用し、社員の新たな取り組みやチャレンジを評価します。新設した定着委員会のもと、人事部が中心となり評価・処遇を改善していきます。

エンゲージメントサーベイは社員の気持ちに関わるものであり、その結果を数値化してKPIとして扱うことには難しさもあります。それでも、社員の声に耳を傾け、現状を把握するための重要なツールであることに変わりありません。定性的な側面を理解しつつ、結果を真摯に受け止め、具体的な施策につなげていきたいと思っています。



エンゲージメントサーベイ結果

実施目的：エンゲージメント向上に向けた社員意識調査

実施期間：2024年8月

対象者：約3,600名

国内グループ全社（正社員・嘱託社員）

海外子会社：Toyo Ink America（アメリカ）、Toyo Printing Inks（トルコ）、Toyo Ink India（インド：デリー拠点）

回答率：83%

実施内容：15 カテゴリー

	設問	スコア
強み	全般的にartienceグループの方針や制度は、社員のワークライフバランスの実現をサポートしている	72
	当社では、創造的なアイデアが実を結ばなかったとしても、創案者やチームが責められることはない	72
	直属上司は、良い仕事をすれば評価してくれる	82
	職場の安全性に何か問題がある場合、会社は社内ガイドライン・ルールに則り、適切な処置をする	89
	当社は、社外関係者（顧客、仕入先など）へ誠実に向き合い、対応している	86
	設問	スコア
改善領域	当社は、顧客が次に求める製品やサービスをうまく先取りしている	38
	当社では、業務効率を悪化させる要因（官僚主義、無駄、不要なルールなど）をうまく排除できている	33
	artienceグループは、部門の垣根を越えて効果的に情報が共有されている	47

※サーベイパートナー企業であるWTW社の提供による

グローバル人材の活躍推進に注力

グローバルでの人材・組織の活性化は、現在のartienceにとって極めて重要なテーマです。2024年度には国内社員が3,000人を下回り、海外社員は初めて5,000人を超えました。この傾向は今後も続くと考えられます。今や当社のビジネスの主戦場は明らかに海外となっていますが、人事面でも日本中心の発想が根強く残っていることは課題です。事業展開している各国でも、当社グループの現地法人はいまだに「日系外資の中小企業」として見られがちで、そこで働く社員にも「グローバル企業であるartienceグループで働いている」という意識が希薄なことが少なくありません。

ただ、そうしたなかでも、トルコ、アメリカ、中国、シンガポールなどでは現地出身者がトップを務め、好業績を収める事例が増えてきています。メキシコでのCEO経験者が現在アメリカ拠点を率いるなど、グループ内での国をまたぐ人材循環も始まっています。

artienceは日本発の企業であっても、もはや日本人だけの組織ではありません。民族や国籍にとらわれず、理念と方針を共有できる人材に、現地の経営を託していくべきです。グローバルに活躍できる人材づくりに向けて、2025年度には海外の経営幹部候補を対象とした育成プログラムや、現職の役員クラスを日本に招いた研修を実施していきます。

また2024年度、海外子会社への人材サポートを強化するため、グローバルサポートユニット(GSU)を立ち上げました。人事を中心に、法務、総務などの管理的な側面から海外拠点を支援しており、特に今後はグローバル人材の育成や国際間異動といったミッションを担っていく予定です。



グループ内での国をまたぐ人材循環も始まっています。2024年度、海外子会社への人材サポートを強化するため、グローバルサポートユニット(GSU)を立ち上げました。

国内外のすべての社員を活かす

今後も人事としての使命は、「人間尊重の経営」を体現していくことに尽きると考えています。「人間尊重」とはさまざまな解釈ができる言葉ですが、私はこれを「社員一人ひとりが、自分の力を最大限に発揮できる環境をつくること」と捉えています。その実現に向けて、人材の把握、配置、育成、評価、処遇といったあらゆる領域に取り組み、それぞれを有機的に連動させていきます。

国内においては、一定の基盤づくりが進んできました。これからの最重要テーマは、5,000人を超えてなお増え続ける海外社員に「artienceグループの一員だ」という意識をいかに持ってもらい、活躍の場を拡げていくかです。国境を越えて理念を共有し、ともに成長を目指す人材づくりに向けて、道筋を明確にしていくことが求められています。

グローバルに広がる全社員の力を引き出し、活かす。その挑戦を、人事として続けていきます。

未来検討タスクフォース～5年後、10年後のartienceグループを創造する

2022年度、次世代経営者の育成を目的とした「未来検討タスクフォース」を発足し、これまでに計24名が参加しました。本タスクフォースは、経営者とのディスカッションを通して経営トップの考えや判断に触れることで、上位の視野・視座を醸成し、経営者への志向を高め、次世代経営人材の育成につなげることを目指しています。

2025年度は、経営計画artience2027/2030“GROWTH”の重要な経営課題の一つ、「事業ポートフォリオの変革」の実現に向け、変革の推進者である次世代の核人材を育成すべく活動しています。経営者とのディスカッションに加え、参加者の能力開発を目的とした外部派遣研修によってリーダーシップや事業構想力を強化し、より能動的な次世代核人材となるよう取り組んでいます。



グループ人事部 人材開発グループ
リーダー

高嶋 一彰

技術・知財戦略

グループ内外の資源活用を最大化し、 新たな市場を切り拓く

artienceグループは、コア技術とそこから広がる応用技術を強みに、新たな価値の創出を続けてきました。自社のコア技術と外部リソースを融合させることで、次世代に向けた技術の可能性を拡げ、イノベーションを推し進めます。

テクノロジープラットフォームが価値提供の土台

当社グループの強みは、永年培ってきた低分子・色材設計、ポリマー設計、分散、塗加工などのコア技術をもとに、数多くの応用技術を磨き、さまざまな事業を展開してきた点にあります。一つひとつの規模は小さくても、複数の技術・製品を柔軟に組み合わせ、お客様に最適なソリューションを提供するテクノロジープラットフォームを構築しています。

短・中期では、既存技術のすぐ外側にあるテーマを「染み出し領域」として開拓し、高い確度で市場ニーズを捉えた製品を送り出していきます。一方で、より長期的な視点から新領域を探索し、次のイノベーションに挑んでいくことも極めて重要です。これらのアクションを通してプラットフォームを進化させ、新たな価値創造を目指しています。

次期事業開発に向けた技術戦略の進捗

半導体分野は、当社が戦略的重点事業の一つとして注力している領域です。特に現在、生成AIの普及に伴いデータセンターの需要が急増しています。当社の半導体ポリマーは低誘電性の基盤用樹脂としての採用が始まっており、この成長市場でさらなる拡大を目指します。また、電子デバイス向けの絶縁材料の採用も進んでいます。お客様との信頼関係を深めながら、今後はより数量の見込めるスマートフォンなどへの横展開を強めていきます。

バッテリー分野では、リチウムイオン電池用のCNT分散



常務執行役員
技術・研究・開発、
知的財産担当
グループR&D本部長
町田 敏則

体に引き続き注力するとともに、今後が期待されている全固体電池への対応を加速しています。パイロット段階ながらすでに引き合いをいただいております。全固体電池の実用化に先駆けて、早期参入で市場でのポジションを確立しておくことが重要と考えています。

また、次世代市場として重視するのが、HAI (Human-Agent Interaction) の分野です。AIは計算や推論のツールにとどまらず、人間との関係を深め、感情や意図を理解する技術としても進化しています。この領域では日本大学文理学部と共同研究を進めており、2024年度にはHAI体験型コンテンツ「トモニゴー™」を発表しました。人とAIエージェントがお互いを補い合いながら、ともに過ごす未来の可能性を模索しています。

環境規制への対応も欠かせません。リサイクルしやすい単一素材やバイオマス原料の活用、溶剤を使用しない製品の開発に加え、LED-UV硬化型インキの新たな硬化システムの開発にも取り組んでいます。LED-UV硬化型インキは硬化時

開発方針

- 方針①** 戦略的重点事業群の新製品、新技術、新生産技術の開発
- 方針②** 海外での新製品・新事業開発による拡大
- 方針③** 新しい研究開発方法へのチャレンジ
 - ・テクノロジープラットフォームと生成AIやMI、計算化学の融合による研究開発方法の変革
 - ・オープンイノベーションのさらなる拡大
 - ・戦略的知的財産の事業での活用

開発体制

当社グループの開発は、短期テーマを事業会社の技術本部が担い、中期テーマは各社の研究所が共同で推進しています。長期開発はグループ本社の研究所が主導します。テーマによっては海外拠点が加わることもあり、プロジェクトごとに月次の戦略会議で進捗を共有しています。オープンイノベーションによる新たな可能性をつかむため、国内外の大学や他の材料メーカーとの協業も実施しています。

短期開発
事業会社技術部門

中期開発
事業会社研究所

長期開発
グループ本社研究所

に発生する物質が、環境や健康に影響を与える可能性がある
とされ、ヨーロッパでは特に厳しい規制を受けています。こ
れをクリアする安心・安全なLED-UV硬化型インキを、こ
れまでとは異なるメカニズムから生み出し、市場投入を目指
しています。

生成AIを研究開発・知財活動に活かしきる

生成AI活用も強化しています。2025年度に新設した「生
成AI活用推進タスクフォース」では、過去約30年分の実験
研究データを生成AIに学習させ、かつ公開されている論文や
特許情報と合わせて活用する試みを進めています。質問に応
じて最適なアイデアや解決策を提示できるような仕組みを構
築し、担当者がこれまで独りで抱えていた課題を、社内外の
あらゆるナレッジを使って解決できるようにするものです。

また、知財活動でも生成AIによる特許調査や出願書類作
成の自動化を進めてきました。従来は自社の技術を守るため
に多数の細かな特許を出願してきましたが、今後は競合の動
きを踏まえて特許の空白ゾーンを見極め、営業の武器となる
ような特許を戦略的に取得していきます。

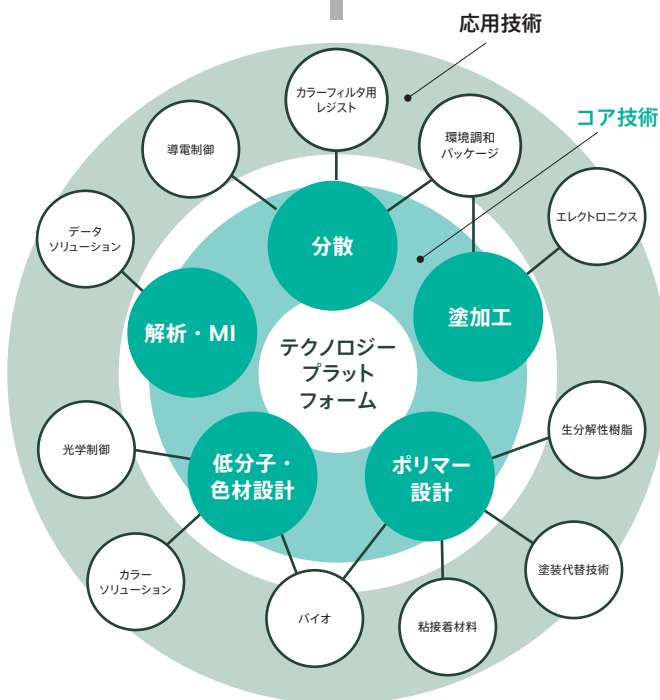
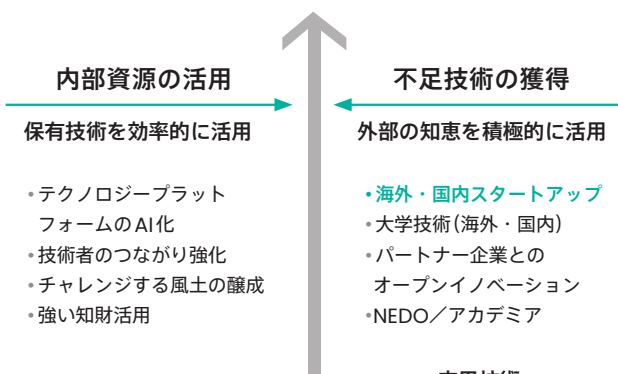
技術系人材の育成を強化し、感性に響く価値の提供へ

新技術の開発はたくさんの失敗の上にこそ成り立つとい
う大前提のもと、グループR&D部門では「20%自由探索活
動」という仕組みを取り入れています。メンバーは業務時間
の20%を、自身の興味に基づいたテーマに自由に充てること
ができます。この活動において失敗は何ら問題ではなく、
成果が出れば適切に評価します。2025年度には、社員や
チームのチャレンジ精神に報いる「R&Dチャレンジ賞」も新
設しました。

さらに、技術開発職では長いキャリアを通して専門性を
追求したいという社員が多くいるなか、「スペシャリスト制
度」を新たに導入しました。専門職として管理職と同等の処
遇を実現することで、業界で広く認められるような優秀な技
術者の育成を目指します。

市場での競争力を高めていくなかで、「感性に響く価値」の
重要性は増し続けています。エンドユーザーの心を動かし、
驚きや感動を生む製品を提供できるか。日々やりとりするお
客様の期待を超え、ワクワクを感じてもらえる技術提案がで
きるか。そして、技術開発を担う社員自身がワクワクしなが
ら仕事に臨めるか。単なる業務としてではなく、自らがやり
たいことに打ち込んでこそ、想像を超える成果が生まれてき
ます。技術者には、自身が開発した技術を世界へ広め、人生
が変わるほどの達成感を味わってほしいと考えます。その結
果として、さらなる事業拡大や企業成長という好循環が生ま
れることを目指し続けます。

次期事業開発につなげる技術開発の構造



日本大学文理学部と共同研究を行っている「AIエージェントとともに過ごす未来」が体感できるHAI体験型コンテンツ「トモニゴウ™」

独自のコア技術の応用・進化による価値提供

artienceグループは、100年以上にわたる製品開発・生産で培ってきた独自のコア技術をテクノロジープラットフォームとして応用・進化させ、多様な製品を生み出しています。これらの製品によって人びとの感性に響く価値、人びとの心を動かす価値を創りだし、心豊かな社会の実現に貢献します。

独自のコア技術

低分子・色材設計技術

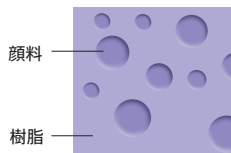


ポリマー設計技術



分子設計・合成技術により目的の機能に応じた独自素材を創り出します。発色性や光学特性を制御した色材や、接着性や電気特性を制御したポリマーが、センサー材料や電子デバイス材料などに活用されています。

分散技術



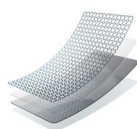
微細化・粒径制御
フィラー性状の
コントロール

色材の形状・表面状態を制御する分散技術により、フィラーが持つ優れた機能を最大限引き出します。印刷インキやディスプレイ材料、リチウムイオン電池用材料などに活用されています。

配合

シート・フィルム状に加工する塗加工技術によって、ニーズに合わせた機能を持つ製品を提供します。電磁波シールドフィルムやセンサー部材などに活用されています。

塗加工技術



解析・MI(マテリアルズ・インフォマティクス)

基盤となる製品

電磁波
シールドフィルム
導電性接着シート

世界シェア **No.2**

カラーレジスト

世界シェア **No.2**

顔料・顔料分散体

コア素材

プラスチック用
着色剤

ペットボトルキャップ用

国内シェア **No.1**

ヘルスケア用
粘着剤

スポーツテープ用

中国シェア **No.2**

製缶塗料

国内シェア **No.1**

ラミネート
接着剤

包装パッケージ用

国内シェア **No.1**

印刷インキ

紙用・包装パッケージ用

国内シェア **No.1**

低分子・色材設計×ポリマー設計×分散×塗加工

応用・進化させた製品

戦略的重点事業と提供価値

低誘電シート・樹脂



Beyond 5G・IoT

安定した高速・大容量通信
による快適なコミュニケーションを実現



センサー
レジスト

世界シェア **No.2**



光制御・センシング

自動運転の制御や近赤外線カメラなどに使用されるセンサー用材料で安心・安全な生活を実現



近赤外線吸収色素
ブルーライトカット材
紫外線カット材



リチウムイオン
電池用材料



クリーンエネルギー

ソーラーパネルやEV向けリチウムイオン電池などに使用される機能性材料で再生可能エネルギーの安定利用、低炭素社会を実現



機能性
マスターバッチ

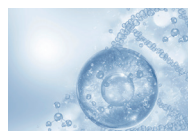


経皮吸収製剤
生体適合樹脂



メディカル

ポリマー技術を応用した経皮吸収製剤やバイオ技術で健やかな生活を実現



環境対応製品

LED-UV硬化型インキ
世界シェア **No.1**



環境調和型パッケージ プラスチックリサイクル

非石化系原材料の活用やプラスチック資源循環システムの構築による環境調和型パッケージで循環型社会を実現



ラミネート包装用
水性インキ

国内シェア **No.1**



バイオマスインキラインナップ
(オフセットインキ)

国内シェア **No.1**



感性に響く価値

art & science

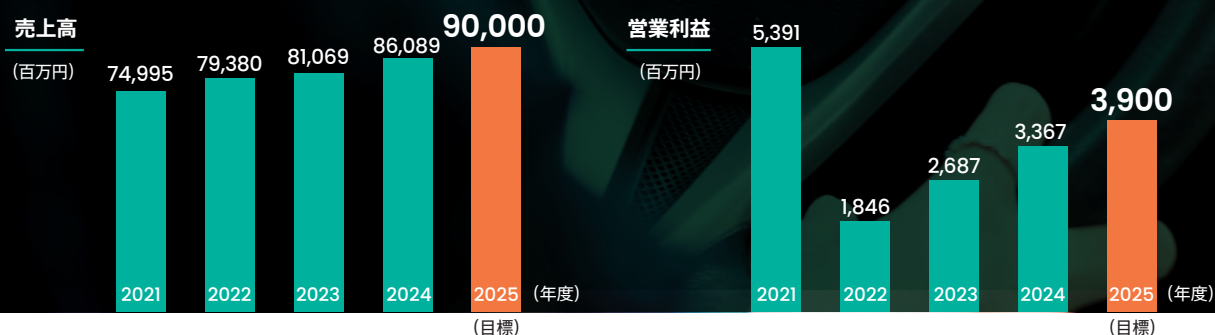
※シェアは当社調べ

事業

色材・機能材
関連事業

心と暮らしを豊かにする色材と 社会課題解決を促す機能材を展開

色材・機能材関連事業の実績の推移(2025年2月現在)



マネジメントメッセージ

常務執行役員
トーヨーカラー株式会社
代表取締役社長

岡市 秀樹



>>

2024年度の振り返り

色材・機能材関連事業では、低分子・色材設計技術と分散技術の融合により、さまざまな分野に機能性材料を展開しています。

2024年度は、液晶カラーフィルタ用材料では、大型パネル向けにお客様の稼働率変動や国内市場縮小の影響を受けながらも、主要市場である中国や台湾での新規開発・拡販案件の実績化を進めました。

プラスチック用着色剤は、国内において容器や建材市場での需要が伸び悩むなか、コストダウンと資源集中による採算改善を進め、また海外では自動車・太陽電池やエアコン向けなど開発品の実績化により、グローバルで業績を改善させました。

インクジェットインキは、国内外のデジタル印刷市場が伸長したことに加え、シェアアップにより販売を拡大させました。

EV向けリチウムイオン電池用CNT分散体は、米国や欧州において4極5拠点体制を強化し、供給を本格化させましたが、EV市場の成長鈍化の影響を受け、計画を下回りました。



色材・機能材関連事業におけるSWOT分析

《プラス要因》

《マイナス要因》

内部環境	S 〈強み〉	- 分散加工技術、粒子・界面制御技術、合成技術をベースにした、素材からの製品開発力 - 顔料合成から製品までの一貫した開発・生産による、持続的な安定供給体制	W 〈弱み〉	- 収益構造に事業ごとの偏重性がある - 競合と比較して規模が小さいことによりマスビジネスが難しい
	O 〈機会〉	- 再生可能エネルギーの拡大 - 電気自動車の普及 - 環境対応製品のニーズ拡大 - 機能に加えて「感性に響く価値」への要求の高まり	T 〈脅威〉	- デジタル化加速による印刷インキ用顔料の需要減少 - 廃プラスチック問題など環境意識の高まりに伴うプラスチック製品の需要減少

分類	主な製品	主な用途
汎用化成品	汎用顔料、顔料分散体	印刷インキ、自動車用塗料、プラスチック用着色剤など
高機能化成品	高機能顔料、カラーフィルタ用ペースト	フラットパネルディスプレイ (FPD) カラーフィルタ用レジスト、スマートフォン用カメラ素子、デジタル印刷用インキ
表示材料	カラーレジスト、OCFレジスト	FPDカラーフィルタ、イメージセンサーなど
プラスチック用着色剤	カラー／機能性マスターバッチ、機能性コンパウンド	プラスチック容器、自動車内外装、OA機器、電化製品、太陽電池部材、半導体設備用等のプラスチック導電材料など
開発品ほか	CNT分散体、インクジェットインキ、記録材塗料、CCUS材料	リチウムイオン電池、広告看板、ラベル、データストレージ用磁気テープ、CO ₂ 回収システムなど



中期的戦略と2025年度の重点施策

“GROWTH”のスローガンのもと、既存事業はシェアを意識しながら高収益体質への移行に必要な改革を実施しつつ、一方で戦略的重点事業を収益の柱として育成し、グループを牽引していきます。

液晶ディスプレイカラーフィルタ用レジストは、中国市場におけるシェア拡大に向けて、現地パートナー企業とともに生産体制を確立させ、収益を最大化させます。ビジネス拡大の目途が付いた光半導体用材料は、着実に収益を拡大させていくとともに、次世代技術の開発や用途展開によってさらに事業の幅を広げます。

EV向けリチウムイオン電池用CNT分散体は、中長期でのEVシフトの方向性は変わらない見通しのもと、事業環境を見据えながら欧・米・中・日での生産体制の整備を進めるとともに、新規ビジネスのさらなる獲得、負極用やLMFP（リン酸マンガン鉄リチウムイオン電池）用の導電剤などの製品ラインナップ拡大により、収益機会の多様化を進めます。これと並行して、全固体電池など次世代技術の開発も推進することで、今後の市場環境の変化にも対応していきます。



社会課題解決に向けた機能性材料開発

永年蓄積してきた有機合成技術や分散技術を応用して、未来に向けた社会課題の解決に取り組んでいます。そのうちのいくつかをご紹介します。

1つ目は、カーボンニュートラルに有効なCO₂吸収材料です。独自のアミン材料の合成により、グローバルでの商業化を目指しています。2つ目に、自動運転の安全性向上に欠かすことのできない、誤作動防止のためのミリ波吸収材料およびセンサー用CMOSレジストの開発があります。すでに複数のお客様企業において採用が始まっています。3つ目は、廃プラスチックを原料とするプラスチックのリサイクルビジネスです。多色雑多に集められた廃プラスチックを分別後、着色技術・加工技術を駆使して色相と物性をそろえ、再び容器として使用可能なレベルにすることで、プラスチック削減と再利用を可能にすることをテーマに開発を進めています。

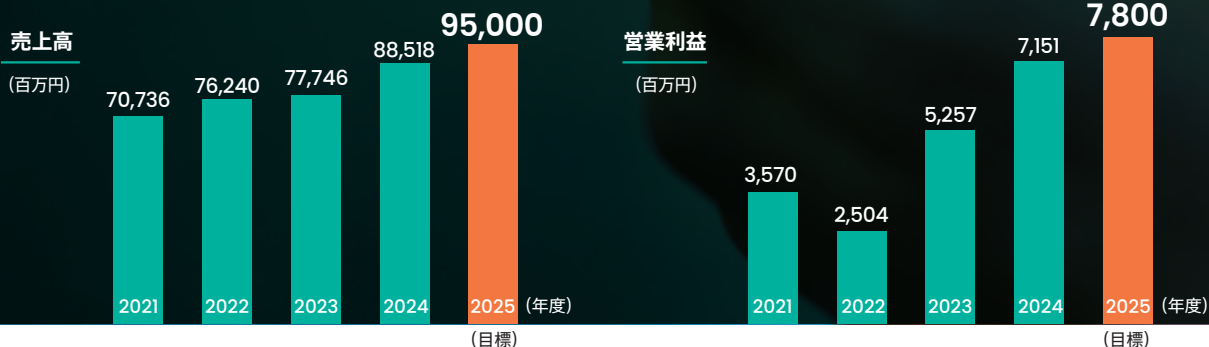
そのほかにも、ペロブスカイト太陽電池用の炭素電極材料や半導体材料、視力や体内時計に影響があるとされているブルーライトをカットする材料など、社会のさまざまな課題を解決する技術・製品開発に注力しています。

事業

ポリマー・
塗加工
関連事業

ポリマーの高機能化を軸に 多様な市場に価値を提供

ポリマー・塗加工関連事業の実績の推移 (2025年2月現在)



マネジメントメッセージ

常務執行役員
トーヨーケム株式会社
代表取締役社長

有吉 泰



>>

2024年度の振り返り

ポリマー・塗加工関連事業では、ポリマー設計技術や塗加工技術、分散技術を駆使し、素材から開発できる強みを活かして先端の製品を送り出しています。

2024年度は、塗工材料は、モバイル端末の生産増加に加えて中国での拡販効果もあり、導電性接着シートなどの機能性フィルムが好調に推移しました。また、半導体関連材料の実績化も進みました。

粘着剤は、国内ではラベル用やディスプレイ用が低調だったことに加え、原材料価格やコストの上昇もあり利益が圧迫されましたが、海外では設備増強による拡販が進み好調に推移しました。接着剤は、包装用が国内で堅調だったほか、東南アジアを中心に海外で販売が拡大し、工業用はリチウムイオン電池向けがお客様の稼働拡大に伴い好調でした。

缶用塗料は、国内では飲料缶用が堅調に推移し、タイでは水産加工物やビールなどの製缶需要が増加したなかで、前期に実施した塗料メーカーの買収効果もあり拡販が進みました。

ポリマー・塗加工関連事業におけるSWOT分析

《プラス要因》

《マイナス要因》

内部環境

S

〈強み〉

- ・精密ポリマー合成、分散安定化、精密塗工・加工などにおける高度な技術力
- ・素材（ポリマー）自製から接着剤化、塗加工までの一貫生産

W

〈弱み〉

- ・原材料価格変動の影響を受けやすい事業収益構造
- ・欧米大手メーカーと比較して規模、供給力が小さい

外部環境

O

〈機会〉

- ・産業構造の変化に伴う新市場の拡大（半導体、EV、二次電池、バイオ）
- ・世界的な環境志向の高まりによる環境対応製品の需要拡大

T

〈脅威〉

- ・環境規制の強化や社会要請の高まり（脱プラスチック、リサイクル、溶剤排出規制、CO₂排出規制）
- ・原材料価格の高騰、原材料の調達困難化

分類	主な製品	主な用途
接着剤・粘着剤	粘着剤（感圧性接着剤）、ラミネート接着剤、ホットメルト（熱溶融型接着剤）	フィルム包材、フラットパネルディスプレイ（FPD）、リチウムイオン電池、PETボトル胴巻きラベルなど
塗工材料	接着テープ、エレクトロニクス関連機能性フィルム、マーキングフィルム	両面テープ、エレクトロニクス製品、看板・屋内外装飾など
塗料・樹脂	缶用塗料、樹脂、ハードコート	飲料缶、食缶、ドラム缶、建築用塗料、FPDなど
開発品ほか	メディカル製品、天然材料	貼付型医薬品、食品、飼料など

>>

中期的戦略と2025年度の重点施策

「ポリマー製品の高品質・高付加価値化を軸に国内外で『選ばれる』メーカー」を指針に、社会課題解決に資する製品群を展開しています。

接着剤・粘着剤については、海外では、インドをはじめとした成長市場での設備投資やM&Aなども視野に、グローバルサプライチェーンの最適化とさらなる生産能力増強を図ります。一方、国内では、各事業の市場ポートフォリオの変革を加速させ、収益性の改善と市場変化への耐性強化に努めます。

缶用塗料については、2023年に実施したM&Aの効果をグループ全体に拡大すべく、海外拠点間のグローバルネットワークを強化してシナジー創出に取り組みます。

エレクトロニクス関連材料については、次世代ディスプレイやモビリティ・バッテリーなどの戦略的重点事業群に対して、高付加価値製品の開発を促進します。半導体向け製品群の実績を着実に拡大させていくとともに、川越製造所内のポリマーパイロットプラントを活用した差別化製品の開発と量産化技術の獲得を加速させます。

>>

ポリマー設計技術を軸とした半導体向け製品の開発

エレクトロニクス市場向け製品として、モバイル端末向けの機能性フィルムが市場から評価され順調に伸びていますが、この製品群にはトヨケムの根幹となるポリマー設計技術に加え、分散技術、塗加工技術が結集されています。

2010年代後半から、成長著しい半導体事業への参入を目指し、技術にさらなる磨きをかけてきましたが、2024年ようやく2製品が採用に至りました。一つはパッケージ基板を一括封止する絶縁保護・電磁波シールド「LIOTELAN[®]」シリーズで、絶縁保護タイプが採用されました。これはお客様の製造工程に対して提案した事例で、お客様のなかでも大きなチャレンジでしたが、当社製品と提案内容に価値を感じていただけました。

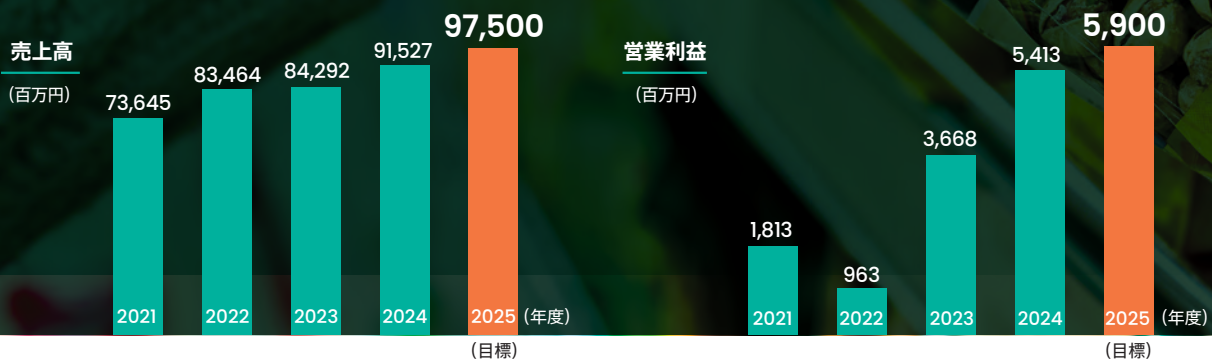
もう一つは、半導体周辺部材の絶縁材料に低誘電特性と寸法安定性を付与する新規ポリマーで、採用が内定し現在はお客様での量産検討が進められています。低誘電特性は、低伝送損失で高速通信の実現に寄与しますが、当社製品は高接着と低誘電特性の両立が評価されています。これらはまだ実績としては小さいですが、半導体分野の新たな技術進化に当社が寄与する第一歩と受け止めています。

事業

パッケージ
関連事業

ライフサイクル全体を見据えた 環境対応パッケージ材料を提供

パッケージ関連事業の実績の推移 (2025年2月現在)



マネジメントメッセージ

常務執行役員
東洋インキ株式会社
代表取締役社長

安田 秀樹



>>

2024年度の振り返り

パッケージ関連事業は、食品包装印刷に使用されるリキッドインキ事業が中心となっており、世界的な環境意識の高まりにより、水性・無溶剤・バイオマスなどさまざまな切り口で環境対応製品を提供しています。

2024年度は、国内・海外のシェア拡大に向けた活動を実施したことによって、2023年度の業績を大きく超えることができました。日本国内では、ペットフードや冷凍食品、コンビニ向けが堅調に推移したことに加え、夏季には猛暑の影響で冷菓や飲料向けの需要増加がありました。段ボール用は、夏季に飲料関連向けが増加しましたが、全体としては水産加工物の輸出減少などで低調でした。海外では、中国では消費の低迷により伸び悩みましたが、インドや東南アジアでは需要が堅調に推移したことに加え拡販も進み、韓国でも環境に配慮した水性インキが伸長しました。

グラビアシリンダー製版事業は、包装用が後半にかけて新版需要が増加してきたほか、エレクトロニクス関連の精密製版も緩やかに回復基調となりました。

パッケージ関連事業におけるSWOT分析

《プラス要因》

《マイナス要因》

内部環境

S

〈強み〉

- ・顔料・樹脂・インキ・製版技術・ラミネート接着剤を設計・開発する技術力
- ・素材から製品まで一貫した生産技術と品質管理力
- ・パッケージ開発に必要な印刷設備とパッケージ性能評価技術

W

〈弱み〉

- ・原材料価格高騰の影響を受けやすく、迅速な価格改定が困難
- ・欧米市場でのプレゼンスが低い

外部環境

O

〈機会〉

- ・新興国の人口増加とそれに伴うパッケージ需要全体の伸長の継続
- ・SDGsや循環型経済に対応するための、紙化・モノマテリアル化(リサイクル可能)への変革

T

〈脅威〉

- ・SDGs、循環型経済への対応としての脱インキ、脱接着剤の流れ

分類	主な製品	主な用途
リキッドインキ	グラビアインキ、フレキシインキ	軟包装材(食品パッケージ、日用品詰替パッケージ)、 建築材、段ボール、ラベル、紙器など
グラビア機器・製版	グラビア機器、グラビア・フレキシ製版	グラビア・フレキシ印刷、エレクトロニクス向け精密製版

>>

中期的戦略と2025年度の重点施策

今後も市場の成長が期待される海外においては、引き続きサステナビリティ貢献製品を軸としたシェア向上に取り組めます。また、中長期的な戦略として、リサイクルシステム構築による市場創出を進めていきます。

世界規模で環境意識がいよいよ高まっていくなか、環境対応製品に加え、バリアコート剤や耐熱コート剤などの高機能製品を提案していくことで、シェア向上と環境貢献を並行して進めていきます。リサイクルシステムについては、食品や日用品用パッケージ領域での資源循環実現に向け、より具体的な検証ステージへと進めていきます。

アジアでは、インドや東南アジアなどの市場成長を確実に取り込みつつ、韓国での水性インキ事業の強化、中国では営業・技術体制強化による事業の拡大と合理化を行います。

欧州では、トルコ新工場稼働による供給能力を活かし、グローバルな事業拡大とエリア開拓を図ります。

業界の垣根を越えて、パートナーのみなさまとさまざまな形で協業し、循環型社会の実現に貢献するとともに、市場創出による事業拡大を目指していきます。

>>

剥離脱墨リサイクル技術とその実用

海洋プラスチックごみ問題や地球温暖化の深刻化に伴って、プラスチック削減や再資源化に関心が集まっています。その実現策として包装フィルムの薄膜化や積層フィルムのモノマテリアル化が重要視されるなか、当社は従来の積層フィルムでのガスバリア、耐熱などの機能を補完する機能性コート剤を開発、提案しています。また、再生プラスチック材の品質向上を目指し、印刷インキや積層フィルムを剥がすための脱墨用コート剤や剥離用ラミネート接着剤の開発と、剥離脱墨プロセスを組み込んだリサイクルシステムの構築にも取り組んでいます。これにより、ほぼ透明な再生プラスチックを種類別に回収することができるようになり、再生プラスチック材の大幅な用途拡大につながっています。

2024年11月、この取り組みが大手日用品メーカーに採用され、剥離用接着剤を用いたパウチ製品が発売されました。パウチ生産時に出る工場端材を剥離して再生プラスチック材とした後、再びパウチ製品の原材料にするという、水平リサイクルを目指して開発を継続しています。すでに多くの企業と取り組みを進めており、展示会でも高い関心を集めています。

事業

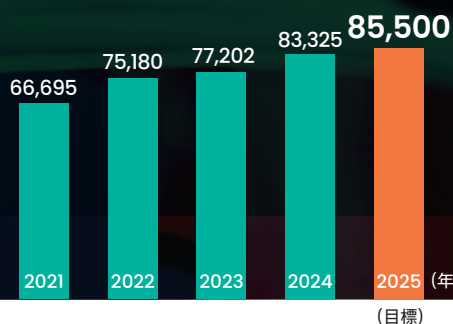
印刷・情報
関連事業

環境対応・高機能化で 高付加価値印刷市場に展開

印刷・情報関連事業の実績の推移 (2025年2月現在)

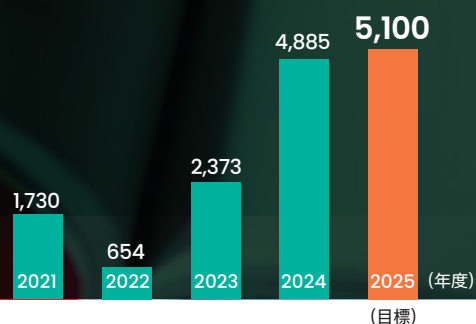
売上高

(百万円)



営業利益

(百万円)



マネジメントメッセージ

常務執行役員
東洋インキ株式会社
代表取締役社長

安田 秀樹



>>

2024年度の振り返り

印刷・情報関連事業では、主に書籍や雑誌、チラシなどの商業印刷用途、紙器や飲料缶などの容器用途に使用する印刷インキを扱っています。

2024年度は、日本国内では、依然として情報流通のデジタル化による情報系印刷市場の構造的な縮小が継続し、チラシや広告、出版向けは低調に推移しましたが、事業構造の変革によるコストダウンや原材料の値上がり・費用の増加に対する価格の見直しにより、利益面での改善が進みました。

機能性インキは、カード向けの需要が伸長したほか、省エネルギー対応の高感度UV硬化型インキの拡販も進みました。

海外では、中国で市況は低迷したものの、教材向けの販売が拡大し、東南アジアでも紙器パッケージ向けが堅調でした。また、欧州や米国でもLEDや省エネルギー対応のUV硬化型インキの販売が好調に推移しましたが、米州では後半に物流遅延による影響を受けました。

印刷・情報関連事業におけるSWOT分析

《プラス要因》

《マイナス要因》

内部環境	S 〈強み〉 ・処方技術、評価技術と設備 ・環境対応製品など豊富なラインナップ ・オフ輪、UV硬化型インキ国内商業印刷市場シェアNo.1	W 〈弱み〉 ・デジタル化・人口減少に伴う需要減少に対して事業インフラの規模が大きすぎる
	O 〈機会〉 ・脱石化資源・脱プラスチックのトレンドに伴う紙パッケージ拡大の動き ・情報通信技術の活用によるグローバル展開の加速 ・省エネルギー対応製品への期待によるUV硬化型インキの需要増	T 〈脅威〉 ・デジタル化や人口減少による国内印刷市場縮小とインキ需要減少の継続 ・印刷需要のインクジェット方式への一部移行によるオフセット印刷需要の減少

分類	主な製品	主な用途
オフセットインキ	オフセットインキ、新聞インキ、金属インキ、UV硬化型インキ	チラシ、書籍、雑誌、新聞、シール・ラベル、紙器、飲料缶、食缶など
印刷材料・機器	オフセット印刷材料、印刷機器	オフセット製版、オフセット印刷など
開発品ほか	スクリーンインキ、その他	パッケージ、自動車用インストールメントパネル、プリンテッド・エレクトロニクス材料など

>>

中期的戦略と2025年度の重点施策

日本国内の情報系印刷市場は、構造的な市場縮小が継続、商業・出版印刷のデジタルメディアへのシフトもあり、今後も紙媒体の需要は減少していくと認識しています。このような事業環境のなか、引き続き生産面でのアライアンスを継続して推進し、市場の縮小に対応する体制の検討、DXを活用した業務の効率化などの構造改革を遂行し、収益改善に努めます。

一方で、包装関連向け機能性インキについては、世界的な脱プラスチックの潮流のなか、紙器パッケージ市場の拡大が期待されます。国内においては、紙器・パッケージ向けUV硬化型インキと機能性コーティング剤の拡販に努めます。海外においては、これらに加え紙器用枚葉インキや製缶用金属インキを積極的に展開していくことで、グローバルにおける事業ポートフォリオの変革を進めていきます。

また、既存事業のグローバルSCM体制構築とともに、これまで培ってきた材料設計・インキ技術を活かした新規市場開拓も推進します。お客様やエリアの特性に合わせた新製品展開により、当事業の一層の価値向上に取り組んでいきます。

>>

CXセンターの運用——営業活動におけるDXの成果

2024年1月、当社は製品情報の開示・提供やお客様からのお問い合わせ、ご依頼に対応するためのWebプラットフォーム《CEEX》を活用した「CXセンター」を東京地区に開設しました。従来のような営業担当者が個別にお客様を担当するという形から、Webプラットフォーム上でお客様とのコミュニケーションを図るという、印刷インキ業界としては初の試みとなる営業スタイルがスタートしました。

《CEEX》には情報閲覧・依頼申請・情報発信などネットと親和性の高い機能が搭載されています。これまでは営業担当者を間に挟んで行っていた技術関連の依頼事項なども、これらの機能を活用することでよりスピーディーに対応することができ、お客様満足度の向上にもつながっています。

当社では収益改善のために、DXをはじめとする社内業務改革を強力に推進してきました。CXセンターはその施策の一つとして、2024年度における業務効率化の大きな成果となりました。今後は《CEEX》の活用拡大と他エリア展開を進め、事業環境変化に適応する業務効率化と生産性向上に取り組んでいきます。

サステナビリティ対談

個を活かし、イノベーションで 感性に響く価値を創出

信頼を礎に次なるイノベーションを起こし、さらなる飛躍へと至る変革を目指すartienceにとって必要なことは何か。

1995年に来日して以来、日本企業のサステナビリティ経営を支援し、
次世代リーダー育成に幅広い知見をお持ちのピーター・D・ピーダーセン氏と、
企業価値を向上させる組織運営について語り合いました。

社名変更を旗印に、変革に挑む

高島 社長に就任した2020年当時、コロナ禍もあり、当社の株価や業績は決して良い状況ではありませんでした。このままでは未来はない、変わらなければいけないという危機感から、変革の旗印として社名を変えました。

ピーダーセン artienceというのは、アート&サイエンスから付けられた社名だと伺いました。

高島 はい。これまではサイエンスを標榜してきた我々でしたが、今後テクノロジーやAIが中心になる世の中では、あ

えてもっと「人」にフォーカスすることが大切だと思ったのです。サイエンスに加えて、心に寄り添う、感動を共有する、といった感性に響く価値(感性価値)、すなわち「アート」を提供していく企業になるという意味を込めた社名です。また、アートには「多様な解を受容する」リベラルアーツの思想も含まれており、良い命名になったと思っています。

ピーダーセン 面白いですね。普通は名前が理念を語ることはいないけれども、artienceは社名そのものが理念を語っています。素晴らしいことです。

高島 「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」が

D I A L

代表取締役社長 グループCEO

高島 悟



当社の存在意義です。世の中の役に立ち、同時に心に寄り添うこと。この二つを追求しています。社内の座談会などで「感性価値とは」というテーマで議論してきたなかで、私自身、考え方が変化してきました。以前は「アイデンティティの普遍化」だと思っていたんですが、今は「人の幸せを願うこと」が感性価値だと思っています。現場の社員と対話するうちに「自分たちが作ったものが世に出て使われているのが喜びであり、それが感性価値だ」というような話が出てきました。視点が外にあるんですね。利他を考えている。そういうことを社員との対話から学びました。

ピーダーセン 1997年に行われたアメリカの世界未来学会で、これからは「エクスペリエンスエコノミー」の時代だと言っていました。体感、まさに感性ですね。よい経験を提供する会社が勝っていくだろうということです。そういう意味でartienceの感性価値は素晴らしいですね。

個を大切に作る人間尊重の経営

ピーダーセン 事業の海外比率が高くなっているそうですが、海外では「東洋インキ」よりもartienceのほうが通りが良いでしょうね。社員の受け止めはどうか？

高島 インキということにこだわる社員もいました。海外、特にアジアではまだまだインキが事業の中心ですから。一方、とてもポジティブに捉えている人も多いですね。この2年間、拠点を巡って座談会形式で若手や中堅と対話していますが、驚いたのはインドの社員たちが非常にポジティブに捉えていたことです。インド拠点の社名は「東洋インキインディア」ですが、自分たちもartienceに変えたいと言ってきており、理念も含めて賛同してくれています。

ピーダーセン アート&サイエンスを考えることが、コミュニケーションのインターフェイスになりそうですね。

高島 2025年の1月から動画広告を配信しているのですが、そのなかで「私たちはものづくりの会社ではありません」「感動をつくります」「喜びをつくります」というメッセージを伝えています。そうしたら、工場の社員から違和感がありまして、私に直接メールが来ました。

ピーダーセン そういうことを社長に直接言ってこられる社風は素晴らしいですね。

高島 はい、うれしいことでした。この社名はむしろものづくりを強調している、進化を見据えた社名である、ということを直接伝えています。対話する機会を増やしたおかげで、少しずつ変わってきたと実感しています。

O G U E

大学院大学至善館専任教授
特定非営利活動法人ネリス代表理事

ピーター・D・ピーダーセン氏

PROFILE

デンマーク出身の実業家。日本の高校への留学をきっかけに、日本の豊かな自然、歴史、文化、価値観に大きな可能性を感じ、1995年に再来日し、企業などのサステナビリティ経営支援に携わる。現在は、グローバルで次世代リーダーを育成するNPO法人ネリス代表理事などを務める傍ら、複数の日本企業の社外取締役も務める。





ピーダーセン 日本の大手企業は組織文化で、とがった個を削ってしまう傾向がありますが、これからの時代、とがった個を引き出しながら目標に向かっていくことが重要です。自ら目標に進んでいくような人材が活躍できる組織が勝ち残るだろうと思います。

高島 当社の経営哲学は「人間尊重の経営」です。個があって全体がある。組織のために個人が犠牲になることは絶対にあってはなりません。今、企業変革に取り組んでいます、この哲学だけは決して変えないとしています。

ピーダーセン 一人ひとりの可能性を開花させ、人生を無駄にさせないことが企業にとって大切なことです。人的資本経営はともすれば形骸化しがち。個人の能力を最大化し挑戦を続けられるように、資本としての「人」を活かすことが一番重要だと思います。

個人が解放される組織づくりに挑戦

ピーダーセン 日本にはリーダーシップを持つ人が少ないと感じます。未踏の地に踏み込むような勇気を持つ人をバックアップする組織が理想ですね。7割は失敗するかもしれませんが、大きな挑戦をやっていると日本の産業界に未来はないと危惧しています。

高島 当社グループの中核事業会社の一つ、東洋インキ株式会社は、もともと上意下達の企業風土が強かったのですが、ここが今、一番変わってきています。現場からどんどん提案が出てきているのです。その一つが「CXセンター」という新システム。人員を3分の1に減らしつつも、DXを利用して、テクニカルサービスや受注を行う仕組みで、彼らは顧客満足度を上げると断言して取り組んでいます。

ピーダーセン いいですね。個人が解放されることは、上意下達の組織ではできなかったことです。成果が出るのに5年、10年とかかりますが、会社は劇的に変容すると思いますので、挑戦し続けていただきたいです。

高島 別の事例では、挑戦したい人を応援する仕組みとして、2021年よりビジネスアイデアコンテスト（現“IPPO”）

を開催しています。4回目になりますが、どんどん進化しています。先程の東洋インキからの応募が一番多いのですが、印刷市場のシュリンクで苦しんだ4～5年を経験して、本当にハングリーになっている。業績も良くなって、投資家からもサプライズだと言われています。

ピーダーセン ビジネスコンテストを成果に結びつけるのは大変なので、素晴らしいことですね。イントラプレナー、社内起業家がいるカタチは、日本企業に向いていると思います。ある程度リソースがあるなかで自由度を最大限にしている。いろんな働き方や挑戦を包容できる組織になることが重要なんですよね。

高島 一般的には、ビジネスコンテストは何年かすると応募数が減っていくそうですが、当社では逆に増え続けています。なかには十分可能性があると感じさせる案もあります。成功事例を増やしたいので、もっと応援する仕組みをつくらうと思っています。ある企画に対して、マーケティングやセールスの人がいないというので社内で募集したら、すぐに何人かが手を挙げてくれました。そういった一人の夢を皆で応援する仕組みができるかなと思っています。

ピーダーセン トップが方向性を示し、ミドルマネジメントが支え、最前線の部下が活躍できるという仕組みですね。

創造的ガバナンスを目指す

ピーダーセン 日本の企業は、監査やリスク管理、コンプライアンスは得意ですが、そちらにばかり気を取られるとイノベーションができなくなるのではと心配です。自由な機会探索が高い倫理性に支えられ、バックアップするためにガバナンスがある。誠実という文化をリーダー一人ひとりが現場で担保できるかどうかが問われるのです。

高島 企業の倫理やガバナンスの違いは、生成AIの活用姿勢に顕著に表れているように思えます。当社は2024年から全社横串の「生成AI活用推進タスクフォース」を発足し、マテリアリティでも課題化しており、ルールを模索しつつも積極的に挑戦しようとしています。ところが、体制不備とか情報漏洩とかのリスクを最小化するために、AI活用を制限したり禁止したりしている会社もあると聞きます。

ピーダーセン ルールはバックアップするものであり、抑えつけるものではない。この転換が進めばいいですね。

高島 ガバナンス改革として取締役会の改革から始めましたが、それによって会社は変わるとは思いますか。

ピーダーセン 変わります。まずは人選が重要ですね。私は複数社で社外取締役をしています、戦略議論をする会社もありますし、泊まりがけで合宿をする会社もあります。ある会社では、私はサステナビリティ委員会の委員長もしていま

す。専門性と経験を持った社外取締役がそろって、とても面白い議論ができます。創造的ガバナンスです。

高島 会社が重視する分野のプロフェッショナルに社外取締役を務めていただくことは非常に良いですね。当社の社外取締役の方々にお話を伺うと、皆さんもっと関わりたい、もっと自分の役割を果たしたいと仰ってくださいます。

ピーダーセン そうなんです。時間の許す範囲でもっと踏み込んでいきたいと思うのが社外取締役なんです。

サステナビリティ課題に貢献し、 企業価値を高める

ピーダーセン 日本は技術力や資金力だけでなく、非欧米的な自然観、近江商人の「三方よし」の考え方もある。私は、日本こそはサステナビリティ課題解決に欧米流とは違う道を示せるのではないかと思います。1995年に来日しました。でも今の日本企業はネオリベリズムやグローバル金融資本主義、株主資本主義に流されてしまって、本来のポテンシャルを活かしきれていないのではと思います。御社の「感性価値」は、そこに立ち向かえるのではないかと。

高島 私が社長として経営の軸としているのが渋沢栄一の『論語と算盤』なんです。社会貢献と利益追求はトレードオフではなく両立だということ。株主の経済的利益だけじゃなくて、貢献との両立があって、真の株主資本主義と言えると思うのです。

ピーダーセン そうです。だからこそ上場企業はとても難しい判断を迫られるのです。

高島 今、世界のあちこちで反ESG的風潮が起こっていますが、我々はメーカーとして温暖化抑止を責務としつつも、そこにビジネスチャンスもあるとしています。両方を追求するのが我々のサステナビリティビジョンasv2050/2030であり、これを翻すつもりはありません。

ピーダーセン それは良いですね。ESG活動がビジネスに結びつかなければマーケットで評価されない時代です。ビジネスに結びつくとは、ある意味究極の評価ですから。株主をいちステークホルダーとして大切にしながらも、振り回されるのは経営として違うと思います。

多様性のある組織が、多様な感性価値を生む

高島 グローバル事業が進んで、売上高は5割以上、営業利益は6割以上を海外で挙げるようになって今、人事部が取り組んでいるのが「グローバルな人材の流動性」を高める仕掛けです。社員も6割以上が海外ナショナルスタッフなので、タレントを世界に求めることで、イノベーションや企業

価値も高まってくるだろうと思います。また、当社の取締役会もグループ経営会議も日本人ばかりなので、そこは大きな課題だと思っています。

ピーダーセン 本社のグローバル化は、多くの日本企業にとって大きな課題ですからね。グローバル人事の中枢をあえて海外に置いた企業もあります。本社にも外国人社員が増えたなと感じさせるくらい一定数採用したそうです。

高島 海外拠点に関しては、年2回「グローバルマネジメントフォーラム」という会議を日本で開催していて、海外各社のトップマネジメントが日本に集まります。海外役員には女性もいますが、ただ多くはないんです。

ピーダーセン グローバルマネジメントフォーラム、とても良い取り組みですね。ぜひ続けるべきです。女性役員数もそうですが、女性社員の採用についても、先程の外国人採用と同様、あえて多くの人数をまとめて採ることが肝要です。そういった象徴的で思い切った取り組みをしないと、変化のペースは加速されません。

高島 当社はまだまだ女性の比率が少ないので、戦略的に目標設定して取り組んでいるところです。

ピーダーセン 技術系やメーカー系は歴史的にどうしても女性が少ない傾向がありますが、どんなビジネスであってもユーザー視点で共感し考えるというのは、男性よりも女性のほうが得意であるケースが多いと感じます。そういう視点をもっともっと取り込むことは、artienceが感性価値の創出力を高めていくことにつながるでしょう。

高島 artienceになってから、採用の応募数でも女性が増えているんです。アート&サイエンスの感覚が彼女たちに響いていれば良いなと思います。

ピーダーセン 響いているのでしょう。会社全体の変革を象徴するシンボリックな社名という感じで、今後に期待したいと思わせてくれます。

高島 いろいろとご評価いただき、また重要な気付きもたくさんいただきました。本日はありがとうございました。



社外取締役からのメッセージ

外交の現場で培った経験のもと、 複雑化する世界情勢のなか 経営への助言に努めます

筆頭独立社外取締役(監査等委員)
指名・報酬に関する諮問委員会 委員長
横井 裕



Q 独立社外取締役になられた経緯と、ご専門についてお聞かせください。

私は1979年に外務省へ入省し、40年以上にわたり外交官として職務を担ってきました。米国、中国、トルコ、マレーシアといった国々での在外勤務のほか、本省では経済協力局においてODA(政府開発援助)政策の推進にも長く携わりました。特に多くのプロジェクトを審査してきた経験は、今日の企業経営の視座にも通じるものがあると考えています。

当社とは退官前に交流が始まり、私が勤務してきた国々に当社の重要拠点があるという偶然も重なって、2021年に社外取締役の任をいただきました。経営の専門家ではありませんが、国際的な政策感覚や外部環境の変化を俯瞰する視点を持ち込み、当社のグローバル戦略などに助言を行っています。

Q 現在の取締役会の運営や監督機能についてどのように評価されますか？

この4年間で、当社の取締役会は目に見えて進化したと感じています。就任当時と比べて、より率直な議論が活発に交わられるようになり、社内外の多様なバックグラウンドのメンバーがそろい、女性取締役の比率も高まっています。また、指名・報酬に関する諮問委員会も年4回開催となり、後継者計画や給与・人事制度のあり方といった経営基盤そのものに関わるテーマにまで、積極的に踏み込むようになりました。

経営のモニタリング機能についても、現状では十分に機能していると評価しています。社外の役員が企業活動すべてを詳細に把握するのは難しいなか、最近では社員と同等の情報にアクセスできるタブレットが社外取締役に配布されるなど、情報提供の仕組みが強化されてきました。

Q 経営計画artience2027/2030の進捗と課題についてどうお考えですか？

当社は多彩な事業ポートフォリオを持ち、たとえ一部の分野が不調な状況下でも全体としては安定を保てる強みがある

ります。しかし、創業以来の柱だったインキ事業が徐々に縮小している今、それに甘え続けることはできません。だからこそ今回の経営計画において、単なるモノづくりを超えた「感性に響く価値」の提供を掲げ、当社が目指す姿を明確にしたことには大きな意義があると考えています。

特にLiB分野では、大規模な投資によって海外4カ国・5拠点での生産体制を構築したのは、グローバルサプライチェーンの分断を見越した慧眼だったと思います。外部環境の変化は激しく、EV市場では中国を中心とした勢力図の再編や、欧米による貿易政策の揺らぎが複雑な影響を与えています。こうしたなかで、先んじて拠点を整えてきたことは、これからの市場競争で確かな強みとなるはずです。

ただし、計画全体では約2年の遅れが生じているのが現実です。LiB分野への将来的な期待は大きいものの、過度な依存とならないよう、第2、第3の収益の柱を確立していくことも不可欠でしょう。半導体分野など新たな成長領域への注力が重要だと考えます。

Q artienceの企業価値向上において重要な観点とは何でしょうか？

外務報道官を務めた経験からも情報発信の重要性を実感しており、「自社の持つ価値をいかに伝えるか」という観点が欠かせないと考えます。当社の近年のIR活動には大きな進展が見られますが、一方でLiB事業などでは、もっと積極的に状況を伝える余地もあるのではと感じています。厳しい環境下だからこそ、マーケットに対して「緻密に、かつ大胆に」発信していくことが求められます。

また、当社はすでに売上高・従業員ともに海外比率が5割を超えるグローバル企業です。各国の政策、文化、商習慣などが絡み合うなかで、リスクを機敏に察知し、現地当局やステークホルダーとの連携を図ることが極めて重要です。外交の現場で各国政府との調整や、日本企業への助言を行ってきた知見を活かし、当社が事業戦略を具現化していく一助になればと考えています。

国際企業法務の知見を活かし、グローバル展開を続ける当社の持続的成長を支えていきます

独立社外取締役
藤本 欣伸



Q 独立社外取締役になられた経緯と、ご専門についてお聞かせください。

1991年に弁護士として活動を始めて以来、企業法務、M&Aや国際取引といった分野を中心に業務を行ってきました。また、米国留学を経てニューヨーク州弁護士資格を取得しており、海外案件にも数多く関与してきました。artienceとは2000年頃よりご縁をいただき、ベルギーやトルコの現地法人の買収など、国際案件を中心に法的サポートを担ってきました。とりわけ2010年には、アメリカ司法省との極めて困難な案件に現社長の高島氏とともに取り組み、信頼関係を築いてきました。その後もさまざまな形で関わりを重ね、2024年、会社よりお声がけをいただきました。長年の業務を通じてartienceへの理解を深めてきたこと、また弁護士としての知見を活かして貢献できる場として、社外取締役をお引き受けしました。

Q 現在の取締役会の運営や監督機能についてどのように評価されますか？

当初は、会自体がやや慎重で硬い印象もありましたが、現在は取締役の構成も大きく変わり、経営や財務の専門性を備えた新たな社外取締役が加わったことで、議論の深みは格段に増しています。最近では、2時間の取締役会に議論が収まりきらないほど、活発な意見が飛び交います。

社外取締役として議決権を適切に行使するために、「会社をよく知る」ことは大前提です。2024年度には工場の視察を重ね、現場の声に触れたのは大変有益でした。また、取締役会という公式な場に限らず、経営陣と率直に意見交換できる場を提案したところ、実現していただけたことも意義深いと感じています。

社外取締役が自ら情報にアクセスしようとする姿勢も欠かせません。過度な資料作成を事務局に求めるのではなく、既存の経営会議の資料の共有を受ける、社内ミーティングにオブザーバー参加するなどの方法を通し、より効率的に監督機能を高めていくことは可能と思っています。

Q 経営計画artience2027/2030の進捗と課題についてどうお考えですか？

業績面ではROEも着実に向上しており、初年度から良好なスタートを切ったと評価しています。社名を変え、理念体系を見直し、風土改革にまで踏み込んだ背景には、会社を変えたいという強い経営の意思があったと理解しています。今後問われるのは、いかに計画に魂を込め、実行していくか。特に人的資本やサステナビリティといった非財務の領域では、目標や評価が定性的になりやすいなかで、地に足のついた取り組みを推進し、目に見える成果につなげていくことが求められています。

また、artienceは今や売上・利益ともに海外比率が5割を超える企業です。日本国内は比較的安定した事業環境ですが、海外での事業展開にはさまざまなリスクが伴います。国や地域ごとに異なる政策や規制の変化に、迅速かつ的確に対応していくことが、今後ますます重要になると考えます。

Q artienceの企業価値向上において重要な観点とは何でしょうか？

artienceはESGやサステナビリティにも真摯に取り組む、まじめで誠実な企業です。しかしながら現在もPBRは1倍を下回っており、外部からの評価が十分に追いついていないと感じています。当社の価値をどう伝えていくかは、一層真剣に向き合っていくべきIR・SRの課題といえます。

社外取締役の役割は単なるチェック機能にとどまらず、持続的な企業価値向上に向けて、どれだけ自らの知見や経験を活かして貢献できるかに本質があります。私としては、弁護士としての自身の専門性に加え、利用可能なリソースやネットワークを存分に活かしながら、artienceの価値創造に少しでも寄与していきたいと考えています。特にグローバル展開を強化するなか、複雑化する法制度やリスクへの対応が迫られる場面も増えていくでしょう。そうした局面において、よりよい経営判断につながる助言ができるよう尽力していきます。

マネジメント一覧 (2025年3月26日現在)



後列左より 木村 恵子 佐藤 哲章 藤本 欣伸 小杉 乃里子 立藤 幸博 松本 実
前列左より 加野 雅之 安達 知子 高島 悟 濱田 弘之 横井 裕

代表取締役社長 グループCEO

高島 悟

指名・報酬諮問委員

1984年 4月 当社入社
2020年 3月 当社代表取締役社長(現)
2022年 3月 当社グループCEO(現)

所有株式数 37,721株／在任期間 11年9カ月

取締役副社長
経営全般、コーポレート部門担当

濱田 弘之

1981年 4月 当社入社
2025年 3月 当社取締役副社長(現)
当社経営全般、コーポレート部門担当(現)

所有株式数 11,021株／在任期間 8年9カ月

取締役
品質保証・生産・環境、サステナビリティ、購買、
物流担当

佐藤 哲章

1985年 4月 当社入社
2023年 3月 当社取締役(現)
2023年 7月 当社品質保証・生産・環境、
サステナビリティ、購買、物流担当(現)

所有株式数 13,490株／在任期間 2年

取締役(常勤監査等委員)

加野 雅之

監査等委員

1984年 4月 当社入社
2024年 3月 当社取締役(常勤監査等委員)(現)

所有株式数 11,598株／在任期間 1年

独立社外取締役

安達 知子

社外 独立

1995年 11月 東京女子医科大学産婦人科学教室助教授
2017年 12月 恩賜財団母子愛育会理事(現)
2017年 12月 恩賜財団母子愛育会総合母子保健セン
ター愛育病院(以下、愛育病院)院長
2022年 4月 愛育病院名誉院長(現)
2023年 3月 当社社外取締役(現)
2024年 6月 日本産婦人科医会副会長(現)

所有株式数 2,200株／在任期間 2年

独立社外取締役

藤本 欣伸

社外 独立

1991年 4月 第二東京弁護士会登録
1991年 4月 樹田江尻法律事務所(現 西村あさひ法
律事務所・外国法共同事業)入所
1999年 1月 西村あさひ法律事務所・外国法共同事
業パートナー(現)
2008年 6月 三田証券株式会社社外監査役(現)
2024年 3月 当社社外取締役(現)

所有株式数 100株／在任期間 1年



新任

独立社外取締役

立藤 幸博

社外 独立

指名・報酬諮問委員

1985年 4月 三菱製紙株式会社入社
 2019年 6月 同社代表取締役社長
 2022年 6月 同社相談役
 2023年 6月 富士電機株式会社社外取締役(現)
 2023年 6月 JNC株式会社社外取締役(現)
 2025年 3月 当社社外取締役(現)

所有株式数 0株／在任期間 0年

新任

独立社外取締役

小杉 乃里子

社外 独立

1990年 4月 川崎製鉄株式会社(現JFEスチール株式会社)入社
 2019年 6月 ユニゾホールディングス株式会社常務取締役兼常務執行役員
 2020年 8月 プリティッシュ・スクール・イン東京フィナンシャルディレクター(現)
 2023年 4月 株式会社シーイーシー社外取締役(現)
 2025年 3月 当社社外取締役(現)

所有株式数 0株／在任期間 0年

社外 独立

筆頭独立社外取締役(監査等委員)

横井 裕

指名・報酬諮問委員

監査等委員

1979年 4月 外務省入省
 2013年 8月 特命全権大使トルコ国駐節
 2016年 3月 特命全権大使中華人民共和国駐節
 2020年 12月 外務省退官
 2021年 3月 当社社外取締役
 2021年 10月 千葉工業大学審議役(現)
 2022年 1月 千葉工業大学特別教授(現)
 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現)
 2022年 6月 株式会社ほくほくフィナンシャルグループ社外取締役(現)

所有株式数 3,400株／在任期間 4年

社外 独立

独立社外取締役(監査等委員)

木村 恵子

指名・報酬諮問委員

監査等委員

1980年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
 1989年 10月 シティバンク・エヌ・エイ入行
 2002年 10月 第一東京弁護士会登録
 2002年 10月 安西・外井法律事務所(現 安西法律事務所)入所(現)
 2016年 6月 当社社外取締役
 2017年 6月 株式会社ヤシマキザイ社外取締役(監査等委員)(現)
 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現)

所有株式数 2,100株／在任期間 8年9カ月

独立社外取締役(監査等委員)

松本 実

社外 独立

監査等委員

1983年 10月 等松・青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
 1987年 3月 公認会計士登録
 2012年 9月 有限責任監査法人トーマツ退所
 2013年 10月 松本実公認会計士事務所開設
 2015年 6月 フォスター電機株式会社社外監査役(現)
 2021年 3月 当社社外監査役
 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現)
 2022年 10月 税理士法人寺田会計代表社員(現)

所有株式数 0株／在任期間 3年

コーポレート・ガバナンス

取締役会の改革を端緒として 全社ガバナンス強化を展開する

時間を区切らず納得するまで議論

コーポレート・ガバナンスの強化において重要な課題となるのは、取締役会の監督機能を高めること、独立性を確保することの2つです。

artienceの取締役会では、監督機能の質的向上のため、決議事項について事前に十分な情報を共有したうえで、会での議論を深めています。あえて会の時間を区切らず、時には全員が納得するまで議論しましょうという方針で取締役会を運営しています。加えて、社外取締役の方々には、事業部門の責任者が直接説明したり、現場視察の機会を設けたりするなどして、当社グループの事業へのご理解を深めていただいています。

取締役会のスキルと属性のバランスを強化

2025年度には、上場会社の経営経験を有する方2名を新たに社外取締役に迎えたことで、スキルマトリックスのバランスが向上しました。現在の社外取締役比率は64%、そのうち3名が女性です。社内では女性管理職比率がまだまだ低いですが、取締役会の女性比率を率先して高めることで、グループ全体のジェンダーダイバーシティ推進につなげたいと考えています。

また、取締役の独立性は就任後8～10年で低下するという指摘がステークホルダーからありますが、当社では役員任期の上限を社内規程で定め、新陳代謝を促しています。

2024年度から年4回開催となった指名・報酬に関する諮問委員会では、筆頭社外取締役に委員長として、役員報酬の適正化について議論を重ねています。これまでは売上や利益への貢献度を重視した報酬システムでしたが、今後は資本効



取締役副社長
経営全般、コーポレート部門担当
濱田 弘之

率への意識をより強めていく必要があります。ROE目標達成度を評価指標に加えることなども検討し、業績連動の割合を拡大していきます。

増していくグローバルリスクマネジメントの重要性

今や収益の過半を海外で挙げている当社グループとしては、海外展開を積極化するなかでのリスク管理も欠かせません。当社グループのグローバルリスクマネジメントは、各社がリスクの自己診断を行い、リスクマネジメント部会がその結果を集約して共通の重要リスクを抽出・特定し、グループ全体で対策を講じていくという体制です(▶P.76)。

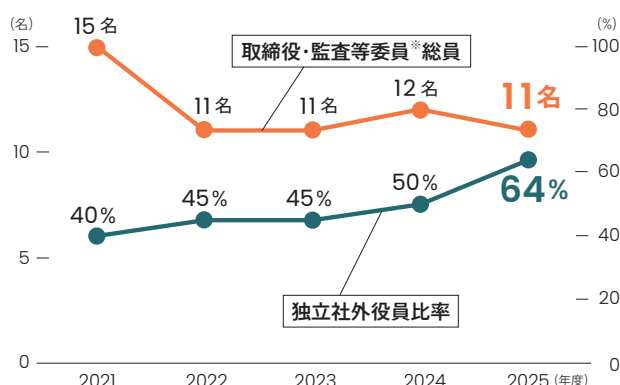
ここ数年は、海外拠点でも内部通報システムを運用するとともに、国内外での内部監査も拡充。財務・会計・税務などを一元管理するERPシステムの導入も、グローバルでのモニタリング制度を高めています。

海外グループ各社とのコミュニケーションを深め、当社グループとしてのあるべき姿やフィロソフィを共有することも、ガバナンス強化のための大切な要素です。当社グループでは、「グローバルマネジメントフォーラム」という会議を年2回、10年以上続けており、これにはグループ経営会議のメンバー、国内海外各社の社長やシニアマネージャー層が出席して、グローバルな課題・戦略・施策に関する情報と意識の共有を図っています。これらの取り組みについても積極的に開示して経営の透明性を高め、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

■コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

2020年度	買収防衛策を廃止(2008年導入)
2021年度	取締役の大幅減員(15名→11名) 「未来検討タスクフォース(次世代経営者育成プログラム)」発足
2022年度	監査役会設置会社から監査等委員設置会社に移行
2023年度	執行役員的大幅減員(32名→16名) 女性取締役の増員(2名→3名)
2024年度	指名・報酬に関する諮問委員会(2017年設置)の年間開催回数増加(1回→4回) 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」改定(2015年制定)

■役員数および独立社外役員比率の推移



基本的な考え方

artienceグループは、「サステナビリティ憲章」で、「継続的改革によるコーポレート・ガバナンスの充実化」をサステナビリティ経営の柱の一つとして定めています。

継続的改革によるコーポレート・ガバナンスの充実化

経営資源やリスク管理における間断なき改革と検証を継続し、実効性のあるコーポレート・ガバナンスを構築・維持します。経営環境の変化に柔軟に適応し、グループの持続的成長に資するレジリエントな企業経営に努めます。

「サステナビリティ憲章」(2024年1月改定)より抜粋

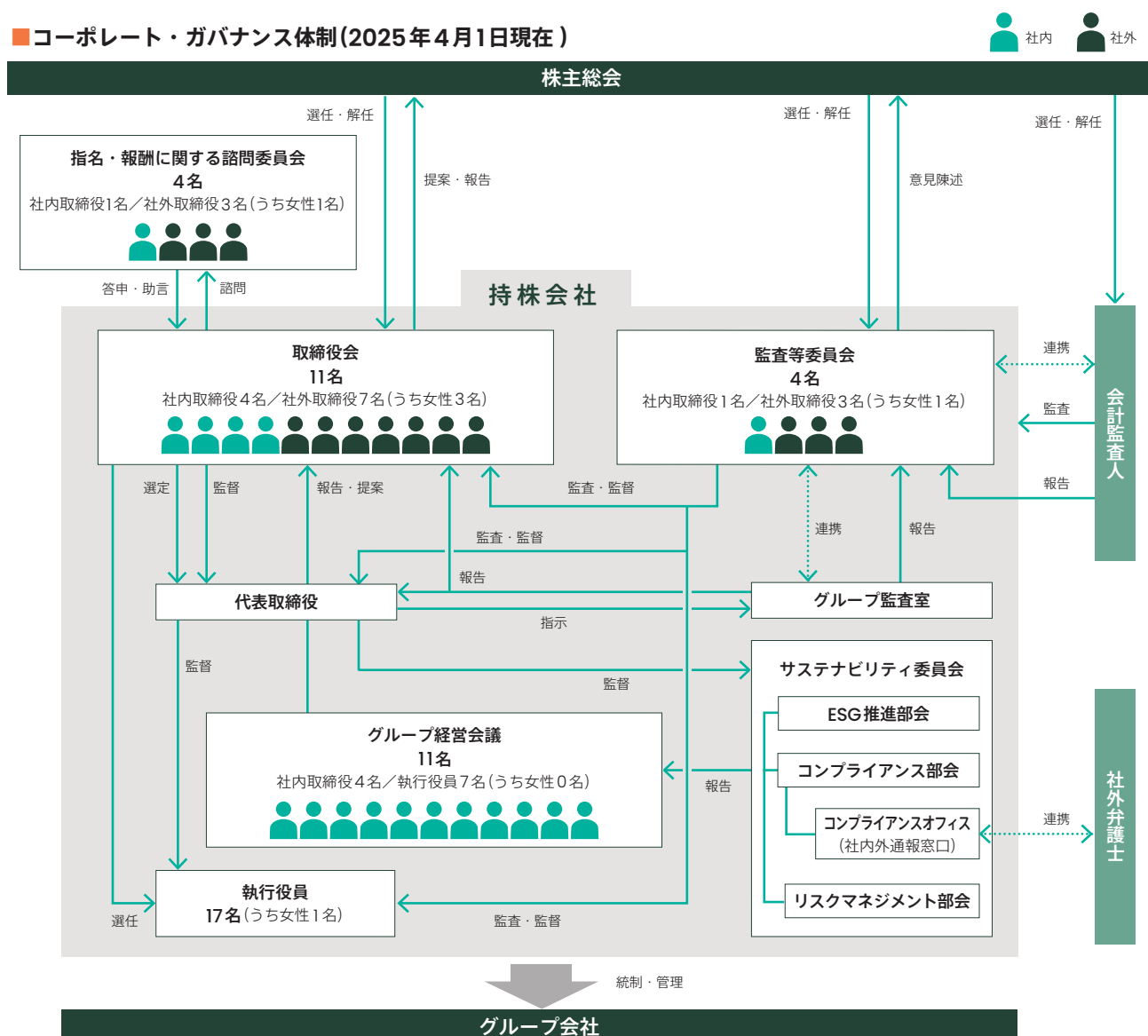
コーポレート・ガバナンスの各課題は「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に沿って取り組みが行われ、適正なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。

監査等委員会設置会社の体制を選択することで、監査等委員が取締役会における議決権を持ち、経営の公正性・透明性を高めるとともに、取締役会の監督機能を強化しています。また、執行役員制度(任期1年)を採用することで、経営監督機能と業務執行機能の役割分担を明確にし、意思決定の迅速化と業務執行に対する監督機能を強化しています。

一方、中核事業会社であるトーヨーカラー(株)、トーヨーケム(株)、東洋インキ(株)の各社では、持株会社の取締役が出席する事業会社の経営会議を定期的に開催し、経営方針・戦略の共有と執行課題・業績の討議を行っています。

WEB 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」およびコーポレート・ガバナンスの取り組みについて、詳しくは当社ウェブサイトの「サステナビリティ>ガバナンス>コーポレート・ガバナンス」に掲載しています。

■コーポレート・ガバナンス体制(2025年4月1日現在)



■主な会議体・委員会の責務と構成

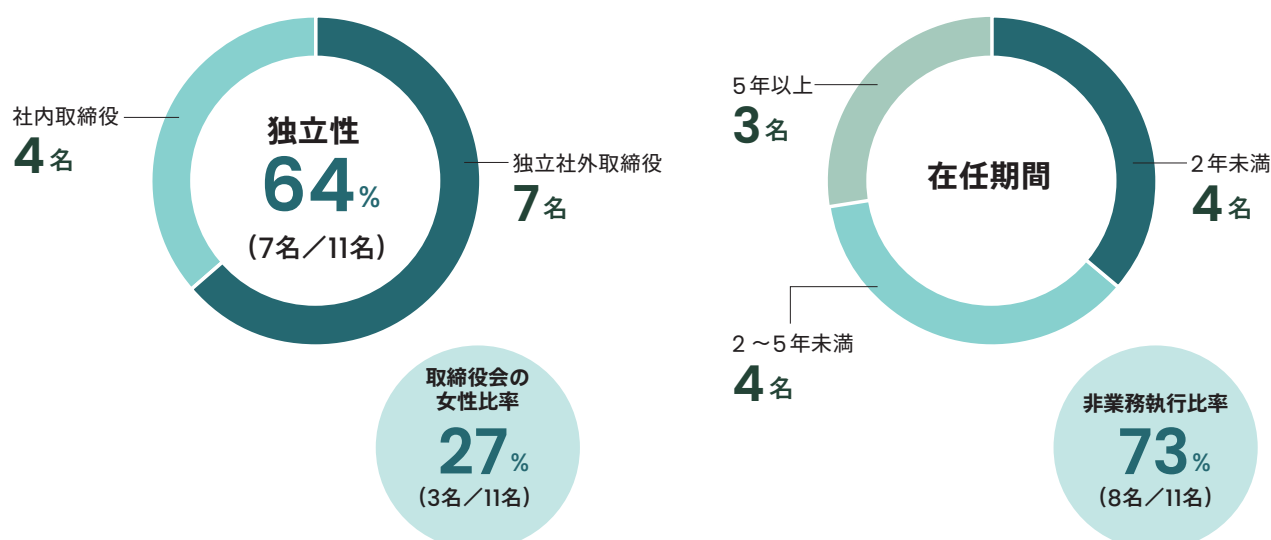
取締役会	・グループ全体の経営上の意思決定と業務執行状況の監督を行う ・法令で定められた事項や経営に関する重要事項の決定を行う ・議長は代表取締役社長 ・構成員は監査等委員でない取締役7名（うち社外取締役4名）、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）の11名（うち女性3名） ・任期は監査等委員でない取締役は1年、監査等委員である取締役は2年 ・2024年度は17回開催
監査等委員会	・内部監査部門であるグループ監査室および会計監査人と連携し、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査する ・グループ監査室とは監査等委員会での定期的な報告に加えて情報交換会を随時実施、また会計監査人とは監査結果の報告に加えて情報交換会を随時実施している ・構成員は監査等委員4名（うち社外取締役3名） ・任期は2年 ・2024年度は13回開催
指名・報酬に関する諮問委員会	・取締役候補者およびその報酬について透明性・客観性をもって審議する ・後継者計画について検討・評価する ・委員長は社外取締役 ・構成員は社内取締役1名、社外取締役3名 ・2024年度は4回開催
グループ経営会議	・取締役会に準じる協議・決定機関として、業務執行上の重要な意思決定を行う ・構成員は社内取締役、常勤監査等委員、重要な経営機能を統括もしくは担当する、技術・研究・開発および知的財産担当執行役員、グループ総務部長、グループ財務部長、グループ人事部長、中核事業会社3社の代表取締役 ・2024年度は26回開催

取締役の構成

当社の取締役会は、多様性、専門性に配慮した人員で構成するものとしており、経営に関連する各分野の見識や経験およびジェンダー平等の実現などにも配慮して豊かな多様性

を確保することを重視しています。現在は多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成し、また、そのうち過半数は当社が定める独立性基準に準拠した独立社外取締役です。

■当社取締役の構成



サステナビリティマネジメントの推進

当社グループは、Corporate Philosophy、Brand Promise、Our Principlesからなる理念体系に基づき、すべての企業活動におけるサステナビリティ推進の基本的な考え方としてサステナビリティ憲章を掲げています。そして、中長期的な視点でのサステナビリティ経営実践に向けて、2050年のあるべき姿からのバックキャストによるサステナビリティビジョンasv2050/2030を活動の指標として、グループ全体で取り組みを進めています(▶P.31)。また、現在進行している中期経営計画artience2027は、基本方針として①高収益既存事業群への変革、②戦略的重点事業群の創出、③経営基盤の変革の3つを掲げ、そのなかの③経営基盤の変革で取り組むべきサステナビリティ経営課題(人材育成制度の改革、資本効率化、生産プロセス革新、デジタルトランスフォーメーション、技術基盤の強化など)を明確に示しています(▶P.36)。

一方、サステナビリティ活動と事業活動(価値提供)の統合を図り、Brand Promise「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」を実践するために取り組み、2030年までに結果を出すべきサステナビリティ課題を整理し具体的な目標値を設定したグループマテリアリティ2025-2030を新たに策定しました(▶P.32)。これに基づきグループ全体でサステナビリティ活動を推進するとともに、パートナーやコミュニティと協業・協働し力を合わせることで、持続可能な社会の実現に向けたさまざまな施策に取り組んでいきます。

WEB 方針・指針については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>関連する方針・指針」に掲載しています。

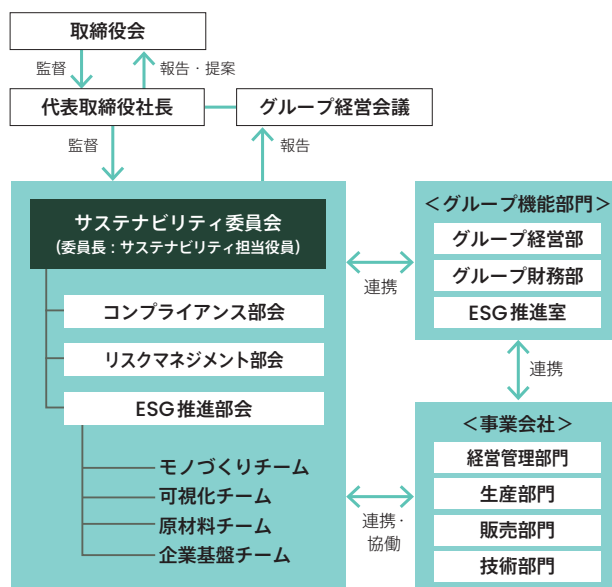
※ 関連する方針・指針は日本語・英語・中国語で掲載しています。

推進体制

代表取締役社長 グループCEOが最高責任者を担い、実行責任者であるサステナビリティ担当役員を委員長とするサステナビリティ委員会で、全社のサステナビリティに関わる活動の計画策定、推進、評価およびフォローを実施しています。委員会の活動状況は、グループ経営会議や取締役会を通じて経営層に報告され、特に重要な事項については取締役会にて決定、監督されます。

サステナビリティ委員会の中に配置されている3部会と、国内グループ各社の経営管理部門が中心となって、それぞれの視点でグループ全体のサステナビリティ活動の下支えを行っており、グローバルでの活動の推進を図っています。

サステナビリティ推進体制(2025年度)



サステナビリティ委員会の活動状況(2024年度)

2024年度は、サステナビリティ委員会会合を3回、サステナビリティ会議(全社会議)を1回開催し、報告および議論を行いました。また、サステナビリティ委員会を中心に新マテリアリティの策定を進め、2025年度からは浸透に向けた活動を推進しています。

サステナビリティ委員会会合の開催日

2024年1月19日	サステナビリティ委員会会合(臨時会合)
2024年2月8日	第1回サステナビリティ委員会会合
2024年4月16日	第2回サステナビリティ委員会会合
2024年7月1日	サステナビリティ会議(全社会議)

3部会の主な活動内容(2024年度)

リスクマネジメント部会	全社リスクの確認、海外リスク別対応ガイドライン集の見直し・検討、適時のリスクテーマの報告、自然災害とその他リスクの報告ルートを整理
コンプライアンス部会	倫理行動規範の啓発、労務費価格転嫁対応、内部通報制度の周知
ESG推進部会	脱炭素に向けたロードマップの作成(グループ拠点の87%達成(CO ₂ 排出量ベース))、Scope算定システムの導入、脱炭素に向けたサプライヤーに対する対話やアンケートの配布(エンゲージメント)を実施

取締役会の実効性評価

コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、抽出した課題をもとに取締役会の改善に取り組んでいます。

2024年は、偏りのない設問の設定と、他社比較を含む定量的な結果分析を行うため、2023年と同様に外部機関の関与・助言を得て、全取締役を回答者とした5段階評価（点

数選択設問）と自由記入設問のアンケート調査を実施しました。さらに、課題認識を的確に行うため、取締役会議長と独立社外取締役を対象に、個別の課題意識を再確認するインタビューを実施しました。

アンケートとインタビューの結果をもとに取締役会による討議を経て、最終的な評価を行いました。

■実効性評価の概要

[実施プロセス]

1 アンケートの実施

外部機関を活用した実効性評価アンケートの実施

2 インタビューの実施

議長および社外取締役へのインタビューの実施

3 報告／改善への取り組み

取締役会での結果分析・評価、改善に向けた取り組み事項の共有

[過去2年間に抽出した課題と実施した取り組み]

2022年度実効性評価での課題に対する取り組み

- 株主・投資家との対話に関する報告が不十分であるとの意見を踏まえ、2023年度以降、半期ごとに取締役会へ報告することとしました。
- 執行側の研修等を含む役員トレーニングの詳細が不明との意見を踏まえ、取締役会へ年間実施事項を報告しました。
- 指名・報酬に関する諮問委員会から取締役会への報告が不十分との意見を踏まえ、2024年度より諮問委員会の実施回数を増加し検討を深めるとともに、取締役会への報告を強化しました。

2023年度実効性評価での課題に対する取り組み

- 取締役会の構成に事業経験者を増やすべきであるとの意見を踏まえ、2025年3月開催の第187回定時株主総会で経営と財務に関する知見の高い2名を新たに社外取締役候補者とし、選任されました。

2024年度実効性評価のプロセス（2024年12月～2025年2月実施）

- 第三者外部機関の関与・助言を得てアンケートを作成し、実施しました。

- 外部機関によるアンケート集計結果をもとに、議長および独立社外取締役を対象にインタビューを実施しました。
- アンケートとインタビューの結果を2025年3月の取締役会において分析、議論および評価しました。

2024年度実効性評価の結果・課題

- 年々取締役会の実効性が向上してきているなど、概ね肯定的な評価が得られ、総じて取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。
- 過年度の実効性評価で指摘された事項についても改善が確認されました。
- 2024年度実効性評価では、取締役への期待役割に応じた論点の明確化や執行側からの情報提供の充実など、取締役会等での議論を高度化させるための運営改善の提案・指摘がありました。この指摘に対し、有益な議論をする環境づくりのため、2025年度は取締役間の意見交換の機会の充実や、社外取締役に対する情報共有の充実に取り組んでいきます。

当社取締役会は本評価で抽出された課題へ対応し、改善状況を次の評価で把握することで、継続的な実効性向上に努めていきます。

取締役会における討議の活性化

取締役会の出席者に対し、事前に議題についての説明や資料配布を行うことによって活発な討議を促進しています。

2024年度の実効性評価で討議・審議された主な議題は、法定決議事項のほか、コーポレートガバナンス・コードで求められる事項（取締役会の実効性評価、政策保有株式の経済合理性検証、株主総会における議決権行使結果分析、株主・投

資家との対話状況など）、サステナビリティ関連方針群の制改定、中期経営計画artience2027、年度計画、資本効率改善に向けた取り組み、大型投融資、指名・報酬に関する諮問委員会の活動状況、人的資本・リスクマネジメント・コンプライアンスの取り組みなどでした。

主な会議体の構成・出席状況とスキルマトリックス

取締役会の構成については、経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、期待する分野を設定し、適切な審議や執行の監督を行うために豊富な経験や専門的知見を有する多様な取締役で構成することとしています。

■取締役の出席状況、専門性・経験(スキルマトリックス)

氏名・役位	年齢 性別 (国籍)	会議体の構成・出席状況 ^{※1}				主な専門性・経験 ^{※4}						
		取締役会	監査等 委員会	指名・報酬に 関する 諮問委員会	グループ 経営会議	経営	技術・ 研究開発 生産	営業 マーケティング	グローバル	財務・ 会計	人事・ DE&I	ESG コンプライアンス リスク管理
高島 悟 代表取締役社長 グループCEO	64歳 男性 (日本)	○ (議長) 100 % (17回/17回)		○ 100 % (4回/4回)	○ 100 % (26回/26回)	○		○	○			
濱田 弘之 取締役副社長 経営全般、コーポ レート部門担当	66歳 男性 (日本)	○ 100 % (17回/17回)			○ 100 % (26回/26回)	○		○	○	○		○
安達 知子 独立社外取締役	71歳 女性 (日本)	○ 100 % (17回/17回)				○	○				○	
藤本 欣伸 独立社外取締役	59歳 男性 (日本)	○ 92 % (12回/13回) ※2							○			○
立藤 幸博 独立社外取締役	65歳 男性 (日本)	○ ※3		○ ※3		○	○					
小杉 乃里子 独立社外取締役	58歳 女性 (日本)	○ ※3				○			○	○		
佐藤 哲章 取締役 品質保証・生産・環境、 サステナビリティ、 購買、物流担当	64歳 男性 (日本)	○ 100 % (17回/17回)			○ 100 % (26回/26回)		○					○
加野 雅之 取締役 (常勤監査等委員)	62歳 男性 (日本)	○ 100 % (13回/13回) ※2	○ (委員長) 100 % (10回/10回) ※2		○ 100 % (20回/20回) ※2						○	○
横井 裕 筆頭独立社外取締役 (監査等委員)	70歳 男性 (日本)	○ 100 % (17回/17回)	○ 100 % (13回/13回)	○ (委員長) 100 % (4回/4回)					○			○
木村 恵子 独立社外取締役 (監査等委員)	65歳 女性 (日本)	○ 100 % (17回/17回)	○ 100 % (13回/13回)	○ 100 % (4回/4回)							○	○
松本 実 独立社外取締役 (監査等委員)	68歳 男性 (日本)	○ 100 % (17回/17回)	○ 100 % (13回/13回)							○		○

※1 2024年度の出席状況 ※2 2024年3月26日就任 ※3 2025年3月26日就任

※4 主な専門性・経験は、それぞれの取締役が有するすべての専門性や経験を示すものではありません。

■グループ経営会議メンバーである執行役員の出席状況、専門性・経験(スキルマトリックス)

氏名・役位	年齢 性別 (国籍)	会議体の構成・出席状況※1				主な専門性・経験※3						
		取締役会	監査等委員会	指名・報酬に関する諮問委員会	グループ経営会議	経営	技術・研究開発生産	営業マーケティング	グローバル	財務・会計	人事・DE&I	ESG コンプライアンス リスク管理
町田 敏則 常務執行役員 技術・研究・開発、 知的財産担当 グループR&D本部長	63歳 男性 (日本)				○ 100 % (26回/26回)	○	○					
中村 隆裕 常務執行役員 グループ総務部長 インキュベーション センター担当	63歳 男性 (日本)				○ ※2			○				○
有村 健志 執行役員 グループ財務部長	52歳 男性 (日本)				○ 100 % (26回/26回)					○		
関野 純二 執行役員 グループ人事部長	53歳 男性 (日本)				○ 100 % (26回/26回)						○	○
岡市 秀樹 常務執行役員 トーヨーカラー株式会社 代表取締役社長	64歳 男性 (日本)				○ 96 % (25回/26回)	○		○	○			
有吉 泰 常務執行役員 トーヨーケム株式会社 代表取締役社長	52歳 男性 (日本)				○ 100 % (26回/26回)	○	○					
安田 秀樹 常務執行役員 東洋インキ株式会社 代表取締役社長	57歳 男性 (日本)				○ 100 % (26回/26回)	○	○					

※1 2024年度の出席状況 ※2 2025年4月1日よりグループ経営会議出席メンバー

※3 主な専門性・経験は、それぞれの執行役員が有するすべての専門性や経験を示すものではありません。

■各スキルの内容・選定理由

項目	選定理由
会社の基盤、 成長に関する事項	経営 中長期的に持続可能な成長戦略を策定・実行するために、企業経営での総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験を必要な項目として選定しています。
	技術・研究開発 生産 当社が培ってきた技術をさらに進歩・発展させ、さまざまなイノベーションを起こすために、技術・研究開発・品質・生産の各分野に関する確かな識見・経験を必要な項目として選定しています。
	営業 マーケティング 市場において着実に増収増益を重ね、中長期的に成長し続けるために、営業やマーケティングに関する豊富な識見・経験を必要な項目として選定しています。
	グローバル 当社はグローバルに事業を展開していることから、海外でのマネジメント経験や海外の生活文化・事業環境、地政学や地域戦略に関する幅広い識見と経験を必要な項目として選定しています。
会社の成長実現を 担保する事項	財務・会計 当社の資本の効率的な運用による企業価値の最大化のために、正確な財務報告、強固な財務基盤構築が実現でき、持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元強化を実現する確かな識見・経験を重要な項目として選定しています。
	人事・DE&I 当社が最も重要としている経営資源は「人材」であり、グループの価値創造を支える多様な人材に向けた人事分野(人材育成、DE&Iを含む)に関する経験・識見・専門性を必要な項目として選定しています。
	ESG コンプライアンス リスク管理 サステナビリティ経営を推進し、サステナビリティビジョンasv2050/2030の実現やマテリアリティで示した社会課題を解決するために、ESGやコンプライアンス、リスク管理に関する幅広い経験・識見・専門性を重要な項目として選定しています。

社外取締役の独立性判断基準

社外取締役については、独立性確保の観点から「社外取締役の独立性に関する基準」をもとに選定しています。

※「社外取締役の独立性に関する基準」の詳細は有価証券報告書およびコーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。



「コーポレート・ガバナンス報告書」については、当社ウェブサイトの「株主・投資家情報＞IR資料室(日本語)」
「Investor relations＞IR archives＞Corporate Governance Report(英語)」に掲載しています。

社外取締役の役割と機能

社外取締役は、当社のコーポレート・ガバナンスに関する事項等について、企業の健全な経営を実現するための監督機能として独立した客観的立場から経営監視機能、助言機能を担います。

役員向け研修の実施

取締役・執行役員の知識向上を目的とした研修を定期的に実施しています。2024年度は、変革に向けた役員層向けマインド醸成ワークショップ(参加対象：取締役、執行役員)、ガバナンス研修(参加対象：新任執行役員、経営者ポジションで赴任する新規海外駐在員)、女性活躍推進への理解を深めるための研修「PMSと月経困難症に関するセミナー」、「不

妊治療に関する理解促進セミナー」(参加対象：執行役員、部門長)、生成AI研修(参加対象：取締役、執行役員)を実施しました。

計画的な研修を通じて経営層に必要な経験・知見の獲得を促し、広い視野を持ち中長期的に持続可能な成長戦略を策定・実行するためのスキルを強化する機会を提供しています。

最高経営責任者等の後継者計画(サクセッションプランニング)

最高経営責任者を含む後継者計画としては、社長が自ら主宰し直接参画して次世代の経営人材の発掘・育成をする「未来検討タスクフォース(参加対象：部門長)」や「次世代リーダー研修(参加対象：生産系課長層)」をその体系として

位置付けており、将来の経営者候補の育成を行っています。

取り組み状況については指名・報酬に関する諮問委員会が確認し、育成施策についての議論や候補者との面談を適宜実施するほか、取締役会への報告を行っています。

経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名

取締役候補を指名する際は、執行が指名基準をもとに総合的に判断した人選を指名・報酬に関する諮問委員会が審議し、取締役会での審議・決議により決定します。監査等委員である取締役候補については、株主総会への選任議案提出に関する監査等委員会の同意を得たうえで取締役会での審議・決議により決定します。

経営陣幹部の解任については、取締役懲戒規程に定める解任基準に照らして諮問委員会が諮問します。なお、最高経営責任者、取締役候補者の指名基準については、コーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

社外取締役へのサポート体制

社外取締役に対しては、当社グループの経営戦略や事業の内容・状況等の理解を深めるため、就任時に事業所見学、担当役員からの説明などを行っています。また、全社会議であるサステナビリティ会議（年1回）や役員・管理者向け研修などへの参加、事業所・製造所への訪問および社員との座談会の開催など、当社を知る機会を増やしています。

取締役会に付議される議案などの資料を社外取締役に事

前に配布し内容を説明する場を設けることで、取締役会を含む経営会議の重要事項については、これらの会議への出席有無にかかわらず、重要書類の閲覧や取締役会での報告を通じて、社外取締役が当社の業務執行の状況を適時に把握できる体制をとっています。2024年は、会議の進行の調整や事前説明の時間を大幅に増やすなど、より深い議論が行えるように改善しています。

株式の保有状況

〔投資株式の区分の基準と考え方〕

当社は投資株式を、純投資目的である投資株式（株式の価格の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする保有株式）、純投資目的以外の投資株式として区別しています。

〔純投資目的以外の投資株式〕

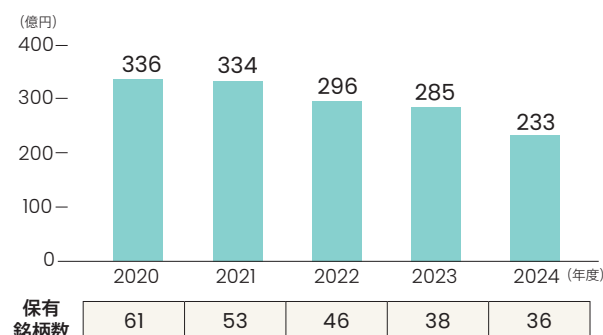
当社は、業務提携、取引関係の維持・強化、原材料の安定調達などの経営戦略の一環として、必要と判断する企業の株式を政策的に保有しています。

これらの保有上場株式は、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとにその経済合理性を中長期的な観点より検証し、保有の意義が薄れた銘柄については売却しています。また検証の結果、保有の意義が薄れたと判断しなかった銘柄であっても、当社グループの資本効率向上に資する場合は、発行会社と丁寧に対話したうえで売却を進める方針を2024年8月の取締役会で決議しました。

なお、前中期経営計画期間（2021年度～2023年度）においては131億円の売却を実施しており、当中期経営計画期間（2024年度～2026年度）においても保有株式を200億円以上を売却する計画としています。

保有上場株式の議決権行使については、各議案が発行会社の中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否か、当社を含む株主共同の利益に資するものであるか否か、また当社グループの経営や事業に与える影響などを定性的かつ総合的に勘案したうえで、議案ごとに適切に行使します。なお、発行会社において企業価値の著しい毀損、重大なコンプライアンス違反の発生など、特別な事情がある場合や、株主としての当社の企業価値を損なうことが懸念される場合は、発行会社との対話などにより十分に情報収集したうえで、慎重に賛否を判断します。

■上場株式保有額の推移（薄価ベース）



役員報酬制度

当社は、役員報酬制度をコーポレート・ガバナンスにおける重要事項と認識しており、役員報酬に関する基本ポリシー

に基づいて制度を構築し、また指名・報酬に関する諮問委員会において客観的な視点を取り入れながら運用しています。

役員報酬に関する基本ポリシー

1. 経済情勢および経営成績とのバランスを勘案した水準であること
2. 企業価値の増大を図るための優秀な経営者を確保できる水準であること
3. 経営理念の体現および中長期経営戦略を反映する報酬体系とし、持続的成長を強く動機づけるものであること
4. 業績連動性を反映する仕組みを取り入れ、公開業績の達成を動機づけるものであること
5. ステークホルダーへの説明責任の観点から公正性と合理性を備えた設計とし、客観性と透明性を高めた適切なプロセスを経て決定されること

役員報酬の決定プロセス

当社の役員報酬は、従来「指名・報酬に関する諮問委員会」が評価プロセスおよび評価結果などについて審議、答申したのち、取締役会の決議により決定してきました。2025年3月26日開催の取締役会において、同日以後の取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の決定権限を、諮問委員会に委任することを決議しました。当該権限を、構成員の過半数が独立社外取締役である諮問委員会に委任することで、個人別の報酬額（基本報酬額と業績連動報酬額の和）の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を高めました。

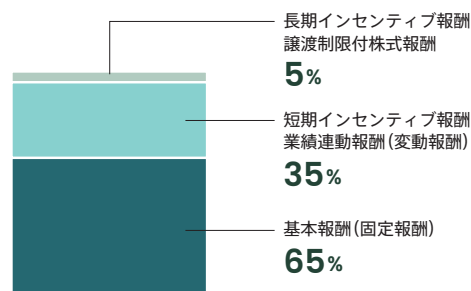
加えて、今後の役員報酬制度においては、中長期的な企業価値向上に向け譲渡制限付株式報酬の比率を高めること、また資本効率性を重視し、業績連動報酬の評価指標として新たにROEを取り入れることを検討しています。

【役員報酬の概要】

当社の役員報酬は、成果重視と透明性確保の観点から、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬を、「基本報酬」、「業績連動報酬」および「譲渡制限付株式報酬」で構成しています。2022年3月23日開催の定時株主総会で決議された取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬総額は、年額5億円以内（うち社外取締役1億円以内）、監査等委員である取締役の報酬総額は、年額1億円以内です。

また、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬として支給する金銭報酬債権の総額は、年額5億円以内とは別枠とし、年額1億円

■各報酬構成要素の割合※



※ 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の場合

以内としています。

- 基本報酬は金銭による月例の固定報酬とし、役位に基づき決定します。
 - 業績連動報酬は、連結業績に対する評価を反映させる仕組みを取り入れ、短期インセンティブ報酬とし月例報酬として支給します。監査等委員でない社内取締役を支給対象としています。
 - 譲渡制限付株式報酬は、株価変動のメリットとリスクを株主のみならずと共有し、健全な企業家精神の発揮により当社の中長期的な業績向上および企業価値増大に対する意欲や貢献を一層高めるための長期インセンティブ報酬であり、監査等委員でない社内取締役を支給対象としています。
- 監査等委員である取締役は、業務執行に対する監督機能および監査機能を担う職責と役割に鑑み、基本報酬のみとしてその上限は年額1億円です。

■取締役の報酬等の総額（2024年度）

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 (名)
		基本報酬 (固定報酬)	業績連動報酬 (変動報酬)	譲渡制限付 株式報酬	
取締役（監査等委員である取締役を除く） （うち社外取締役）	300 (37)	203 (37)	86 (－)	10 (－)	8 (4)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	56 (30)	56 (30)	－	－	5 (3)
合計 （うち社外役員）	356 (68)	259 (68)	86 (－)	10 (－)	延べ13 (延べ7)

※上記の金額には、2024年3月26日開催定時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。

リスクマネジメント

基本的な考え方

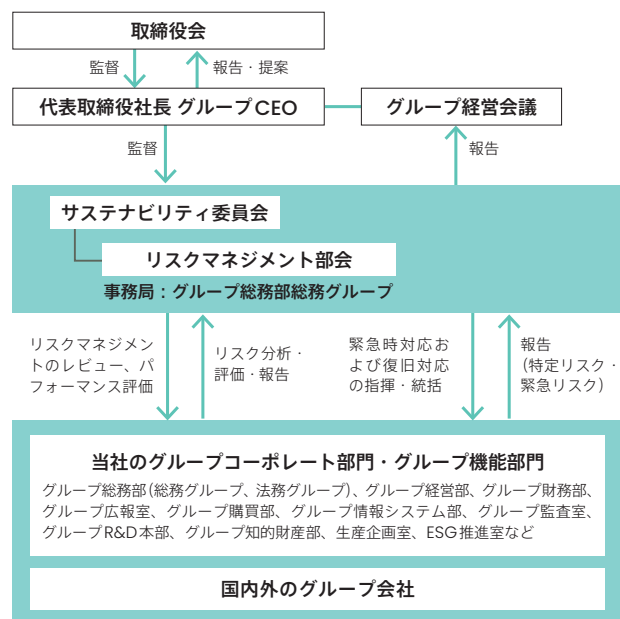
artienceグループは、事業継続に影響を及ぼす可能性のあるリスクを把握し、迅速かつ適切な対応により、リスクによる影響を最小限にとどめることが重要な課題であると認識しています。「リスクマネジメントに関する基本方針」(2024年1月1日改定)「内部統制システムの整備に関する基本方針」(2024年1月1日改定)に基づき、リスクマネジメント部会の方針として「リスクマネジメント活動方針」を定め、継続的なリスクの見直しと改善を行いながら取り組みを進めています。

WEB 「リスクマネジメントに関する基本方針」「内部統制システムの整備に関する基本方針」「リスクマネジメント活動方針」
方針については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>ガバナンス>リスクマネジメント」に掲載しています。

推進体制

リスクマネジメント担当役員(リスクマネジメント部会長)のもと、グループ総務部を事務局とするリスクマネジメント部会で、グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。また、グループの各社・各部門では、社会環境の変化や日常業務に潜むリスクを洗い出して評価・検討し、リスク発生の未然防止とリスク被害の軽減対策に取り組んでいます。リスクマネジメント部会では、各社・各部門のリスクを発生可能性と重大性に基づき評価したリスクマップを作

■リスクマネジメント体制(2025年度)

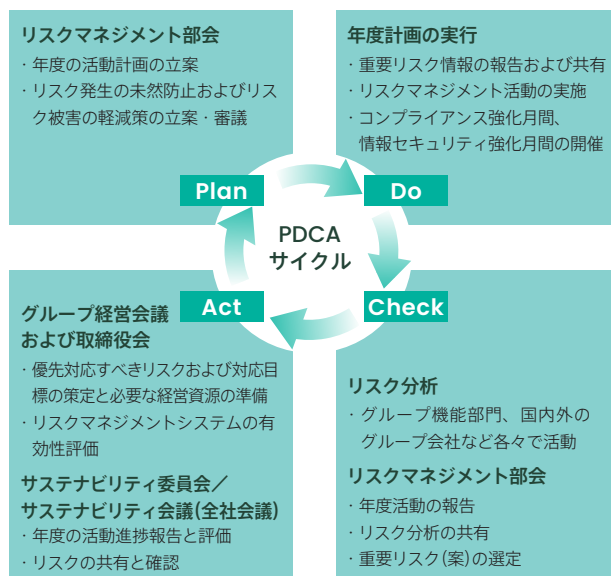


※P.69「サステナビリティ推進体制(2025年度)」より抜粋・加筆

成し共有しています。重要リスクについては、リスク軽減のための活動の進捗と達成度を部会で確認し、グループとして対応する必要がある全社的リスクをグループ経営会議および取締役会に報告しています。新たに重要リスクとなりうる問題が発生した場合は、取締役会に報告するとともに、対策本部を設置し対応を図っています。

リスクマネジメントプロセス

リスクマネジメント体制のもと、リスクの見直しを進めPDCAサイクルを回しながら活動の質の向上を図っています。



2024年度の主な活動

2024年度は、全社視点でリスクアセスメントを実施し、全社重要リスクの確認を行うとともに、①CSIRTによる最新のインシデント状況の共有、②品質不正・品質瑕疵リスクの対応状況の確認、③法務リスクの対応状況の確認と情報共有を行いました。教育・啓発活動としては、①国内全拠点の業務用車輛の運転者、その管理者をそれぞれ対象とした安全運転講習会、②派遣社員やパート社員を含む生産拠点でのeラーニングを活用した腰痛災害の防止と電気火災の防止に関する安全教育(全2回開催：各約2,000名が受講)、③グループ全体の品質の安定化、リスク低減を図るため、各事業の品質チェックシートを作成し、海外拠点への展開などを実施しました。

重要リスクの選定

リスクマネジメント部会では、各社各部門のリスクを発生可能性と重大性に基づき評価・見直しを行うとともにリスクマップを全社で共有しています。想定される重要リスクのうち事業継続に影響度が高いテーマについては、該当部門が計画的に対策を進めており、進捗状況をグループ経営会議

および取締役会に報告しています。重要リスクを経営層がモニタリングすることにより、グループ全体の視点、経営視点でのリスク認識のもと、リスクマネジメント活動を推進しています。

発生可能性の評価基準

4	ほぼ確実に発生する可能性があった(年に1～数回発生する)	2	いつか発生するかもしれないと予見できた(10～50年に1回発生する)
3	発生する可能性があった(数年または10年に1回発生する)	1	例外的な状況でのみ発生する(50年以上など長期に1回発生する)

重大性の評価基準

	人的損害	金銭損害	レピュテーション
4	死亡事故	50億円以上の損害	・マスメディアやSNSに(悪い意味で)長期的かつ大きく取り上げられる ・取引先や消費者の信用を著しく失う
3	負傷者多数	10億円以上の損害	・マスメディアやSNSに(悪い意味で)一時的に大きく取り上げられる ・複数の取引先や消費者の信用を失う(信頼回復に5年以上)
2	入院を要する負傷	1億円以上の損害	・マスメディアやSNSに小さく取り上げられる ・一部の取引先や消費者の信用を失う(信頼回復に2～3年以上)
1	軽傷	1億円未満の損害	・日常の管理で解決する

重要リスクマップ

大 ↑ 損害の重大性 ↓ 小		- 知的財産権侵害、秘密情報流用・漏洩 - 独占禁止法違反 - メディア対応レピュテーション - 火災・化学物質漏洩事故 - 人権リスク		
	・海外グループの不適切会計	- PRTR、外為法改正対応不備 - サイバーセキュリティ事故	- 感染症 - 品質不正や品質瑕疵 - 原材料調達 - 固定資産の減損 - 国内・海外での自然災害 - 地政学リスク	- 高インフレや通貨安 - 気候変動 - 環境規制強化
			- 労働災害 - 移転価格等の税務リスク - 人材確保 - 人材流出	不良債権発生
低 ← 発生の頻度(可能性) → 高				

重要リスクに対する対応(2024年度)

- ・高インフレや通貨安……………キャッシュフロー経営やCCC短縮の推進により、環境変化の影響を抑制
- ・気候変動／環境規制強化……………CO₂削減ロードマップを策定。全社グローバルScope3を算定
- ・原材料調達……………リスク懸念の原材料リスト・サプライヤー評価シートの見直し、需要変動に応じた購買戦略の策定、機動的な価格改定の実施
- ・品質不正や品質瑕疵……………国内外で品質トラブルシートを展開、品質教育・未然防止活動を実施
- ・国内・海外での自然災害……………災害対策マニュアル・災害時通信手段の見直し、訓練により事業継続を推進

代表的な事業等のリスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュフローの状況に重要な影響を与える可能性がある代表的な事業等のリスクとして以下のリスクを想定しています。2024年

度において当社グループに甚大な悪影響を及ぼすリスクの発生はありませんでした。

■代表的な事業等のリスク

リスク項目	代表的なリスク
①海外活動に潜在するリスク	・法律・規制・不利な影響を及ぼす租税制度の変更 ・社会的共通資本が未整備なことによる企業活動への悪影響 ・不利な政治的要因の発生 ・テロ、戦争などによる社会的混乱 ・予期しえない労働環境の急激な変化
②システム障害、情報漏洩、滅失、毀損に関するリスク	・システム障害による業務停止 ・ランサムウェアをはじめとするマルウェア攻撃などによる情報漏洩、滅失または毀損の発生
③品質・製造物責任に関するリスク	・製品の品質に起因する事故、またはクレームの発生 ・物流の2024年問題
④自然災害・感染症などに関するリスク	・大規模地震や大雨などの自然災害や国内外における感染症の大流行（パンデミック）などによる、原材料の調達困難化、生産活動への支障、世界的な消費活動の停滞、サプライチェーンの物流機能の停滞などに伴う供給不能
⑤原材料調達に関するリスク	・市況変動、天災、事故、政策などによる価格高騰や供給不足 ・調達先からの原材料供給の遅延・停止や、それに起因する取引先への供給不履行による損害賠償などの発生
⑥為替の変動に関するリスク	・急激な為替変動
⑦一般的な法的規制に関するリスク	・国内外の法規制の変更や、それに伴う市場の変化 ・環境問題や製造物責任、特許侵害をはじめとする当社グループの事業に重大な影響を及ぼす訴訟紛争
⑧環境負荷発生のリスク	・国内外の環境法規制の変更や、それに伴う市場の変化 ・環境負荷低減の対応の遅れによる費用の増加 ・社会的な環境対応要請（脱プラスチック、カーボンニュートラルなど）に対する追加投資、事業形態の変更
⑨気候変動に関するリスク	・国内外の気候変動に関する規制の変更や、それに伴う市場の変化 ・CO₂排出量削減など社会的な要請に対する対応の遅れによる費用の増加
⑩一般的な債権回収に関するリスク	・顧客の経営状況の悪化による売上債権などの回収困難
⑪固定資産の減損に関するリスク	・経済条件の変化や事業の見直しなどによる固定資産の減損
⑫人材に関するリスク	・社会環境変化による人材不足
⑬人権に関するリスク	・人権問題による社会的信頼の低下や取引停止 ・人権問題に起因する訴訟紛争

※「事業等のリスク」の詳細は有価証券報告書に記載しています。

内部統制

[内部統制システムの整備状況]

artienceグループは、内部統制システムを整備し運用することが経営上の重要課題であると認識しており、取締役会において「内部統制システムの整備に関する基本方針」(2024年1月1日改定)を決議し、業務の適正性を確保するための業務執行体制および監査体制の整備に努めています。

WEB 「内部統制システムの整備に関する基本方針」
方針については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ」関連する方針・指針に掲載しています

[内部監査の取り組み]

当社グループでは、グループ監査室が、健全な事業活動基盤の確立に向けて、適法性、妥当性、事業活動の有効性、効率性、リスクマネジメントの観点から内部監査を実施しており、監査対象部門に対する改善の助言や提言とともに、改善進捗のフォローアップを行っています。

当社グループの内部監査は主に、財務報告に係る内部統制の整備・運用状況の監査(J-SOX監査)と、経営層の指示やリスク管理部門の要請を踏まえた、コンプライアンスやリスク管理などの取り組み状況の監査(業務監査)に大別され、毎年実施しています。グループ監査室は、内部監査の結果を代表取締役社長、内部統制担当取締役、取締役会、および監査等委員会に直接報告し、執行役員、部門長とも情報共有しています。また、監査等委員会および会計監査人と定期的に会合を行い、監査に関する方針・計画や監査結果などの情報共有・意見交換を図ることで、監査の効率化と実効性の向上に努めています。

2024年度は国内12社(42部門)、海外26社で内部監査を実施しました。

情報セキュリティ

[基本的な考え方]

情報セキュリティ対策の重要度は年々高まっており、ウイルス感染やシステムへの不正アクセス、個人情報の漏洩、サイバー攻撃など、多様化するリスクへの対策・方針を定めて未然に防止するとともに、インシデント発生時に影響を最小限に抑えることが重要です。当社グループは、「情報セキュリティに関する基本方針」(2024年5月10日制定)や「情報保護管理規程」「情報システム管理規程」などの規則・対応手順を定めるとともに、ITによる技術的・物理的な防御対策や情報セキュリティ教育、インシデント対応訓練を実施し、適正な情報管理と情報セキュリティの維持・向上に取り組んでいます。

2024年度の情報セキュリティ活動方針

IT・データ利活用を前提とした情報セキュリティ意識・対策向上、および高度化するサイバー攻撃に対するインシデント対応力強化

- ①データ活用と情報セキュリティ両立のための社員への継続教育
- ②海外も含めたグループ全体での情報セキュリティ対策強化
- ③サイバーインシデントに対するartience-CSIRT[※]実効力強化

※ Cyber Security Incident Response Teamの略称

WEB 「情報セキュリティに関する基本方針」
方針については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ」関連する方針・指針に掲載しています。

[推進体制]

情報セキュリティに関する取り組みやリスクへの対応は、グループ情報システム部を主体に、グループ総務部、グループ広報室と連携して推進しています。また、社員からの相談・通報窓口として、「情報セキュリティオフィス窓口」を設置しています。

インシデント発生時には、その影響を最小限に抑えるため、「artience-CSIRT設置ガイドライン」に沿ってグループ情報システム部が事務局となる組織「artience-CSIRT」を設置し、リスクマネジメント部会やサステナビリティ委員会および経営層への報告と対応を行います。

[2024年度の主な活動]

2024年度は、海外も含めたグループ全体での情報セキュリティ強化月間(9～11月)の開催や、社内ポータルを活用した情報セキュリティに関する注意喚起・情報発信を行うとともに、新入社員教育や駐在員研修および情報リテラシーテストなど、さまざまな教育と啓発を実施して情報セキュリティの意識向上に努めました。

また、サイバー攻撃による情報セキュリティリスク対策を目的とした標的型メール訓練を毎年実施し、社員一人ひとりの情報セキュリティ意識の向上につなげています(2024年度は11月19日に実施)。さらにartience-CSIRTにおいてインシデント対応訓練を実施し、サイバーインシデント発生時の対応手順の確認を行いました。

海外各社に対しては、セキュリティ対策状況のアセスメントを実施して最新状況を把握するとともに、脆弱性診断を行い既知の脆弱性に対する迅速な対応を指示・指導しています。

リスクマネジメント

【情報セキュリティに関する事故】

2024年度は、情報セキュリティに関する事業活動に影響を及ぼす重大な事故は発生していません。

【個人情報の保護】

個人情報保護の重要性を認識し、個人情報の取り扱いに関する法令・各種規範を遵守しながら、個人情報の適切な取り扱いと保護に関する取り組みを行っています。「プライバシーポリシー」を制定するとともに、「個人情報管理規程」を定めています。また、各部門で個人情報管理者を選任し、個人情報台帳により適切な情報管理を行い、お客様の信頼に応えられるよう努めています。2018年5月にEUで施行されたGDPR（EU一般データ保護規則）への対応など、各国の法規制を踏まえた取り組みも進めています。

WEB 「個人情報保護に関する方針（プライバシーポリシー）」
方針については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>関連する方針・指針」に掲載しています。

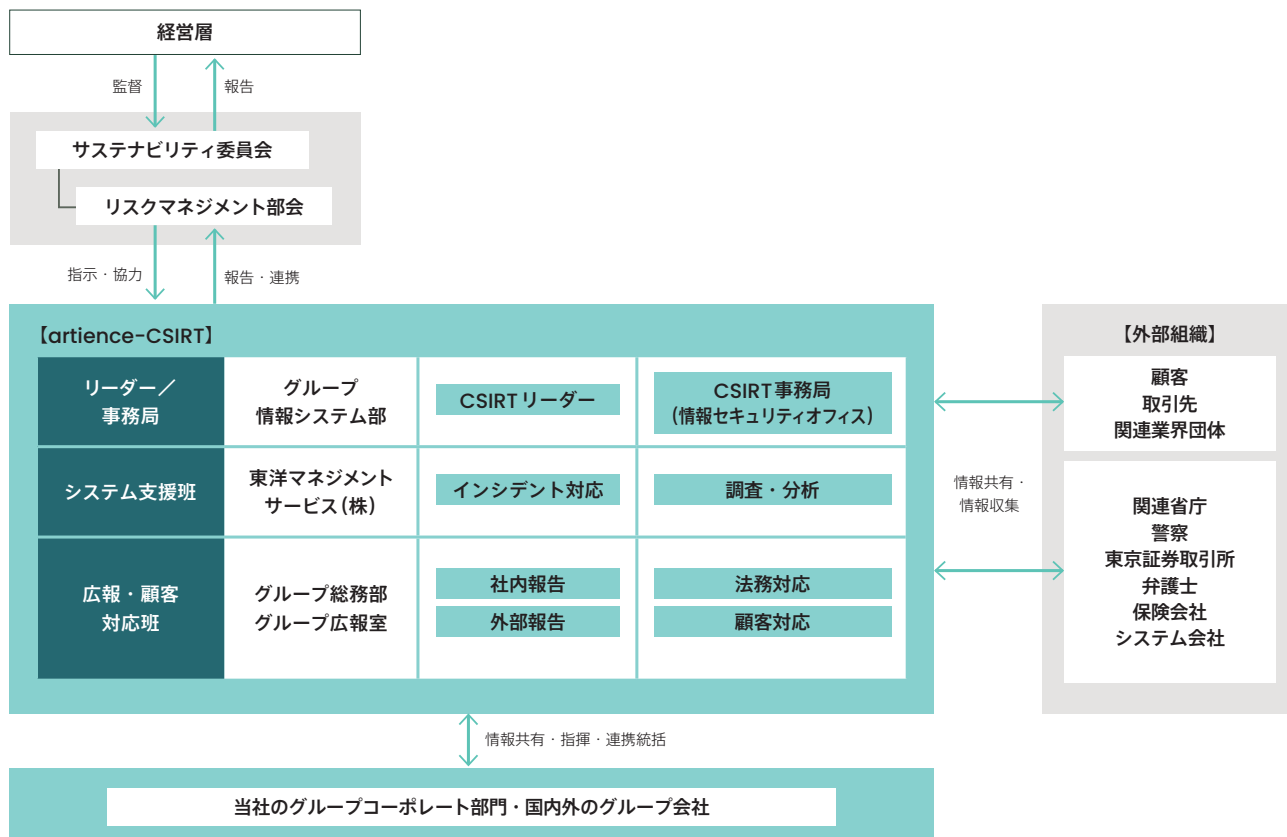
【サイバーセキュリティ対策】

当社グループは、リスクマネジメントに関する基本方針に従い、サイバーインシデントに関わる不測の事態に対し、組織として対応力を強化させる必要があります。そのため、事態が発生した場合の被害の最小化と事業継続の維持を目的としてシステムBCP体制「artience-CSIRT」を設置しています。また、インシデント発生時の対応・復旧に合わせた「リスクマネジメント実施規則」「緊急対応規則」「情報システム災害対策ガイドライン」などの規則・対応手順に加え「artience-CSIRT設置ガイドライン」「サイバーインシデント対応マニュアル」を整備し社内認知に努めています。

サイバーインシデントに対する行動原則

1. 重要な資産である情報への被害低減と排除を確実に実行する。
2. 常にお客様第一を考え、迅速・誠実に対応する。
3. サイバー攻撃による犯罪に屈せず、ブランドイメージの維持向上を意識する。

■セキュリティインシデント対応体制(2025年度)



BCM(事業継続マネジメント)

[基本的な考え方]

当社グループは、地震や台風・水害などの自然災害、感染症などのパンデミック、工場における爆発・火災・漏洩の事故、サイバー攻撃など、事業継続に支障を来すおそれのあるリスクをBCMの対象とし、リスク対策に取り組んでいます。また、自社を含めた化学会社の事故を想定した復旧・製品供給の体制の構築が重要であると考え、BCMの展開を進めています。

災害対策基本方針

1. 人身の安全確保(社員および来訪者の安全確保)
2. 資産の保全(建物、諸設備、製品、重要書類等の会社資産の損害軽減)
3. 二次災害の防止(建屋、構築物、危険物類等の倒壊防止、火災等の二次災害の防止)
4. 周辺地域への貢献(周辺住民の救援活動に参加し、周辺地域と協調した行動)
5. 事業継続(本社機能・各拠点機能を早期に復旧し、事業継続をはかる)

[緊急体制の整備]

大規模災害発生時に、全社員の安否を把握し、被害状況に応じて迅速に対応するため、安否確認システムを運用しています。災害情報と連動し、震度や被災地範囲から、被災地にいる社員を自動的に判定し、必要な情報を配信します。主要拠点においては、防災訓練などを毎年実施しており、迅速な報告のための緊急連絡網を整備し、衛星電話や災害用無線機(国内主要拠点に設置)を配備しています。

また、サイバーセキュリティ対策を目的としたシステムBCP対策体制とし「artience-CSIRT[※]」を設置しています。

※「artience-CSIRT」については、P.80「サイバーセキュリティ対策」に記載しています。

[設備耐震性の強化]

東日本大震災後に実施した地震後安全監査の結果に基づき、当社グループでは「地震対策(倒壊・漏洩・火災・転倒落下の防止)に関する規則」を策定しました。想定震度を「6強」とし、設備の転倒落下や漏洩、火災を防止するための具体策を示しています。国内の事業所では、耐震診断、建屋の補強や老朽建物の撤去、設備の固定、耐震対応機器の導入などを進めています。

[気象災害への対応]

当社グループは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同し、国内・海外の拠点ごとのBCP(事業継続計画)により、災害時運用マニュアルの整備や災害対策を進めています。

具体的には、大雨や台風による河川の氾濫や洪水対策として、危険水位での緊急体制・対応の手順の策定、製造拠点における止水板や防水壁の設置、過去の経験をもとにした対策(電気設備の高所への移設、土のうの設置、電気の遮断手順の計画化など)を実施しています。また、アキダクトによる国内外の事業所の水リスクの評価・リスクの特定を行い、対策に活用しています。

※「TCFD」については、P.83～85「気候変動への取り組み」に記載しています。

[原材料の安定的な調達]

東日本大震災以降、調達ソースが限定される原材料(モノポリ原料)のうち主なものについて、汎用品への代替やダブルソース化を進めています。また、原材料の安定的な調達のため、設計段階からモノポリ原料の発生を未然防止する活動も同時に展開しています。

[生産補完体制の整備]

大規模災害やサプライチェーンの障害事例を受けて、国内・海外の生産拠点を統括した生産補完体制を確立し、事業が大きなダメージを受けないためのシステム構築と生産補完マニュアルを整備しています。インシデントからの早期復旧を目指し、操業が1～2カ月程度停止した場合の生産補完体制に必要なアクションプランを明確にし、有事の際の他社との補完体制についても整備を進めています。

[海外拠点への展開]

当社グループは、拠点運営に有用な業務の標準化に向けた取り組みとして「海外リスク対応別ガイドライン集」「海外向けテキスト(artienceグループのリスクマネジメントについて)」を発行しています。「海外向けテキスト」は日本語・英語を併記しており、「海外リスク対応別ガイドライン集」は日本語版・英語版・中国語版で作成しています。自然災害などにより重大な被害を受けても、特定された重要な業務を中断させず、仮に中断したとしても目標復旧時間内に復旧できるよう、海外拠点でもBCM基本方針の作成や災害時の体制の整備に努めています。

コンプライアンス

基本的な考え方

artienceグループのコンプライアンス活動は、「社員一人ひとりがコンプライアンスを考えることが重要である」という考えのもと、日常業務を通してコンプライアンスに関する議論を重ねていくことにより、法令遵守に対する意識が着実に浸透している状態を目指しています。

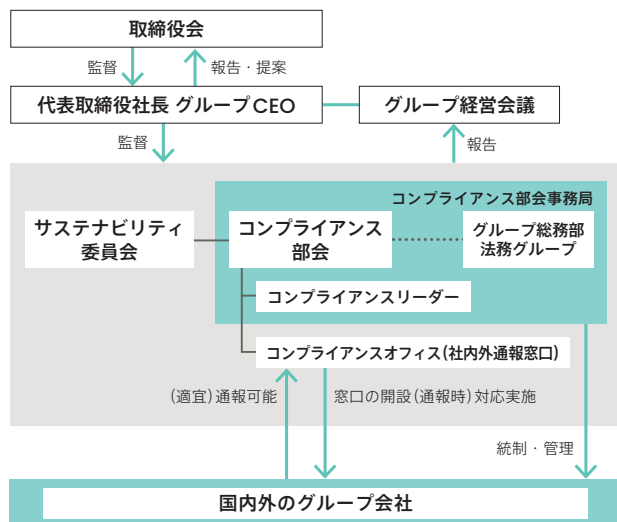
2024年1月の社名変更と理念の一部変更に合わせてサステナビリティ関連方針・ガイドラインの見直しを進め、「CSR憲章」を「サステナビリティ憲章」と改定し、従来コンプライアンス活動のなかで解説資料として用いてきた「ビジネス行動基準」は「倫理行動規範」として再編し改定しました。また、新たに「コンプライアンスに関する基本方針」(2024年5月10日制定)を策定しました。

WEB 「サステナビリティ憲章」「倫理行動規範」「コンプライアンスに関する基本方針」各方針については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>関連する方針・指針」に掲載しています。

推進体制

サステナビリティ委員会のコンプライアンス部会が主体となり、コンプライアンス活動の企画やコンプライアンスに対する考え方の発信、法令などの教育を全社的にを行っています。また、各拠点のコンプライアンスリーダーが中心となって、日常業務に関わるコンプライアンスについて意識を高めるための機会を積極的に設けています。

■コンプライアンス体制(2025年度)



※ P.69「サステナビリティ推進体制(2025年度)」から抜粋・加筆

内部通報制度

コンプライアンスに関する相談・通報窓口として、社内外に「コンプライアンスオフィス」を設置するとともに、「コンプライアンスオフィス運用規程」を定め、相談・通報窓口の公正かつ適正な運用を図っています。法令違反行為(贈賄などの腐敗行為、独占禁止法違反行為などを含む)および社内規程違反行為を中心に相談・通報の対象としています。

相談・通報者の保護と秘密保持に最大限配慮し、寄せられた相談・通報の事実関係を調査するとともに、問題発生の際には速やかに対策を講じています。2024年度の相談・通報はハラスメント、社内規程違反行為などで7件ありましたが、重大なリスクにつながるものはありませんでした。

2024年度の主な活動

- **上期コンプライアンス拠点ミーティングの開催(4～6月)**
グループ共通の資料をもとに国内で拠点ミーティングを開催(3,315名参加)し、新たなコンプライアンス課題の抽出と解決策の策定・実行を推進しました。
- **コンプライアンス強化月間を10月に開催**
国内で各拠点ミーティングを開催(3,375名参加)し、各拠点で抽出された課題への対応状況や新たなリスク発生の確認・検討を行いました。また、海外では各言語に翻訳したコンプライアンスの解説資料(海外で起こり得る事例や腐敗防止についての教育内容などを含む解説資料)を海外関係会社の全駐在員に送付するとともに、現地スタッフを含めた拠点ミーティングの開催を依頼し、啓発強化を行いました。
- **コンプライアンス教育**
新入社員向けコンプライアンス講習会(年1回開催)
海外赴任前研修(年2回開催)
独占禁止法講習会(全13回開催、313名参加)
下請法講習会(全23回開催、379名参加)
- **誠実な組織づくりを目的としたコンプライアンス監査**
2024年度は、公正取引委員会等が進める労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針への対応などに関して、全グループ会社にアンケート調査を実施しました。調査の結果、法令違反は確認されませんでした。
- **海外法務リスクへの対応**
海外拠点でも、内部通報窓口を設置のうえ、現地スタッフへの継続的な周知を行っています。また、中国においては「贈賄禁止規程」に基づき半期に一度、現地の運用状況を確認しています。

気候変動への取り組み ～ TCFD提言に基づく情報開示

artienceグループは、気候変動への対応は企業活動に大きな影響を及ぼす重要な経営課題であると認識し、2020年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同表明しました。現在、当社グループのサステナビリティビジョンasv2050/2030をベースとして、2050年度カーボンニュートラル達成に向けたCO₂ 排出量削減に取り組むなどの気候変動対応活動を進めるとともに、TCFD提言に則った情報開示を行っています。

WEB 本コンテンツは当社グループのTCFD提言に基づく情報開示を一部割愛して掲載しています。
フルバージョンは当社ウェブサイトの「サステナビリティ>環境>気候変動への対応>TCFD提言に基づく情報開示」をご覧ください。
<https://www.artiencegroup.com/ja/corporate/sustainability/environment/climate-change/tcdf/>

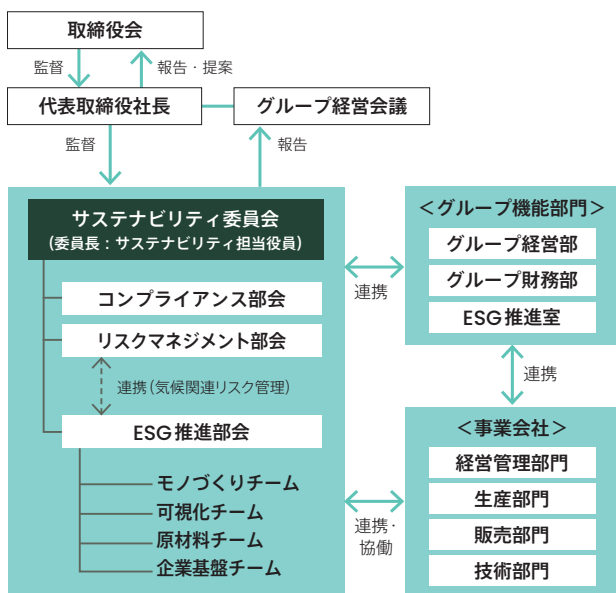
ガバナンス

気候変動対応を含む全社サステナビリティ活動を統括し、組織横断的に推進するサステナビリティ委員会は、代表取締役社長を通じて取締役会の監督下に置かれています。重要なテーマについては、グループ経営会議での協議・決議を経て、取締役会に報告され承認を受けます。

代表取締役社長は、当社グループの気候変動対応に関する最高責任者としてサステナビリティ委員会を監督し、全社サステナビリティ活動に関する経営判断の最終責任を負うと同時に、活動の執行責任者としてサステナビリティ担当役員(サステナビリティ委員長)を任命しています。

委員会の下位組織であるESG推進部会は、気候変動対応を含む全社サステナビリティに関わる具体的な活動を企画・推進しています。さらに、ESG推進室などの実務組織やグループ機能部門、事業各社の各部門と連携・協働し、気候変動対応活動の実効性を高めています。

■気候変動対応体制(2025年度)



※ P.69「サステナビリティ推進体制(2025年度)」に加筆

■経営層(取締役会、グループ経営会議)への気候変動対応に関する報告内容

	報告内容
2024年7月	国内・海外脱炭素ロードマップに基づいた進捗報告、Scope3算定体制および製品CFP算定体制構築の提案(サステナビリティ会議)
2025年2月	新マテリアリティ内容説明(気候関連テーマについての詳細説明を含む)
2025年3月	サステナビリティ委員会2024年度活動報告および2025年度活動方針説明

リスク管理

[リスク/機会の管理プロセス]

当社グループは、リスクマネジメント部会を中心とした全社リスクマネジメント体制を構築しています。気候関連リスクは他の企業リスクと同様、グループの持続的成長に影響を与える要因であり、適切な対応によりリスク発現の予防や発現時の影響軽減はもとより、収益増大や市場評価向上などの機会にもつながると認識しています。気候関連のリスク/機会は、ESG推進部会とリスクマネジメント部会が連携し、企業リスク全般と同様のプロセスで管理されています。

ESG推進部会では、気候関連のリスク/機会を特定・評価し、グループ経営会議および取締役会へ報告するとともに、サステナビリティ会議(全社会議)を年1回開催し、経営層やグループ各社の部門長職だけでなく一般社員にも聴講の機会を設けることで、グループ内での情報と認識の共有を図っています。加えて、eラーニングなどによる気候関連の教育・講習を社員全体に実施することで、意識醸成や最新情報の習得、リスク感知力の向上などに努めています。経営層ならびにグループ各社は、これらのリスク/機会を基点とした対応策やアクションプランを経営計画や事業計画に組み込み、具体的施策に反映しています。

[リスク／機会の特定プロセス] (2021年12月～2022年5月実施)

TCFD提言が定義するリスク／機会の分類(移行リスク：政策と法・技術・市場・評判、物理リスク：急性的・慢性的、機会：資源効率・エネルギー源・製品とサービス・市場・レジリエンス)と、当社グループのバリューチェーンプロセス(調達・生産・物流・販売・開発・管理・使用・廃棄)のマトリックスを用いて、気候変動に伴うリスク／機会を網

羅的に抽出しました。さらに、グループ各社の部門管理者を対象にしたワークショップでこれら抽出結果の妥当性(実務や現場の状況との合致)を確認しました。これらのリスク／機会を整理した後、財務影響度と発現可能性の2軸によるインパクト評価(シナリオ分析)を行いました。この結果に基づいてリスク4項目と機会2項目を特定しました。

リスク／ 機会の洗い出し	実務部門による 妥当性確認	抽出結果の 整理・集約	財務面での インパクト評価	リスク／ 機会の特定	対応策の検討
ESG推進部会を中心としたチームでリスク／機会を網羅的に抽出(約300項目)	部門管理者のワークショップを通じて抽出結果と実務状況の合致を確認	抽出したリスク／機会を系統別に整理し、41項目に集約	各項目を財務影響度×発現可能性で財務インパクトを評価	インパクトの高いリスク4項目／機会2項目を特定し、影響の詳細を確認	特定リスク／機会の対応状況を確認し、今後の対応策やアクションを検討

戦略

[基本方針・基本戦略]

当社グループは、世界的な気候変動および各国や地域行政が講じる政策・施策は、市場環境や原材料調達、消費者の嗜好性を大きく左右し、事業の継続や業績に強く影響すると認

識しています。当社グループは「気候変動対応に関する方針」(2022年4月制定、2024年1月改定)を掲げ、こうしたリスク／機会を分析し、経営計画や事業計画に反映させています。

WEB 「気候変動対応に関する方針」は、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>環境>気候変動への対応>TCFD提言に基づく情報開示」に掲載しています。
https://www.artiencegroup.com/ja/corporate/sustainability/environment/climate-change/tcfd/#qa_1_1

[シナリオ分析]

シナリオ分析の目的は、想定される気候変動がどのようなリスク／機会を生ずるか、どのような影響を当社グループに及ぼすかの把握、そして想定される未来における当社グループの持続的成長戦略のレジリエンスの確認、およびさらなる施策の必要性を検討することにあります。

当社グループは、IEA(国際エネルギー機関)およびIPCC(気候変動に関する政府間パネル)が提示する2つの気候変動シナリオ(1.5℃および4℃)を参照して、当社グループが特定したリスク4項目／機会2項目についてシナリオ分析を行いました。

カテゴリー	リスク／機会	財務影響度／発現可能性		影響の増大時期
		1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	
移行リスク：政策と法、市場	原材料コスト・エネルギー価格の上昇	影響度3／可能性3	影響度2／可能性3	中期
移行リスク：技術、市場、評判	パッケージ・印刷関連需要の減少	影響度3／可能性3	影響度2／可能性2	短期
移行リスク：政策と法	炭素価格のコストへの影響増大	影響度3／可能性3	影響度2／可能性3	短期
物理リスク：急性的	気象災害の激甚化に伴う事業機会の喪失	影響度2／可能性2	影響度3／可能性3	長期
機会：エネルギー源、製品とサービス	低排出製品の売上増大	影響度3／可能性3	影響度2／可能性3	短期
機会：製品とサービス、市場	猛暑・感染症対策素材などの事業機会の獲得	影響度2／可能性3	影響度3／可能性3	長期

財務影響度：3＝影響が数十億円に及ぶ 2＝影響が10億円程度 1＝影響が10億円を下回る
 発現可能性：3＝すでに発現しているか、将来ほぼ確実に発現する 2＝発現の可能性が比較的高い 1＝発現の可能性が低い
 影響の増大時期：短期＝1年程度(年度計画の期間) 中期＝3年程度(中期経営計画の期間) 長期＝10年程度(asv2050/2030の中間目標年度＝2030年度までの期間)
 1.5℃シナリオ：IEA World Energy Outlook: Net Zero Emission by 2050 ScenarioおよびIPCC: SSP1-1.9を参照
 4℃シナリオ：IEA World Energy Outlook: Stated Policy ScenarioおよびIPCC: SSP5-8.5を参照
 分析対象範囲：当社グループ全体の既存事業、および現時点で想定している新規事業

指標と目標

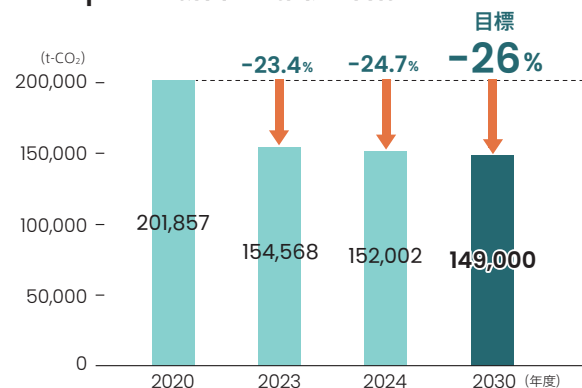
[Scope1+2排出量] (リスクに対する指標)

当社グループは、2010年度に「CO₂削減プロジェクト」を発足して以来、国内・海外の生産拠点におけるCO₂排出量の削減に取り組んできました。

サステナビリティビジョンasv2050/2030では、当社グループの生産活動におけるGHG排出量について「2050年までにカーボンニュートラルを達成する」と宣言しています。さらに、「2030年度までにグローバルでScope1+2排出量を2020年度比26%削減する」ことを具体的な中間目標として掲げています。

これらを実現するために、エネルギー使用量の削減、エネルギーの低炭素化、電力の低炭素化の3つの方向性によって諸施策を講じています。生産拠点におけるコジェネレーションシステムの稼働運用が多い国内では、システムに使用する燃料の低炭素なものへの転換や、生産設備の電化を促進するなど、エネルギーの低炭素化を中心に推進していきます。一方、比較的生産設備の電化が進んでいる海外では、電力を再生可能エネルギー由来にするなど、電力の低炭素化を中心に推進していきます。

Scope1+2排出量の推移と目標



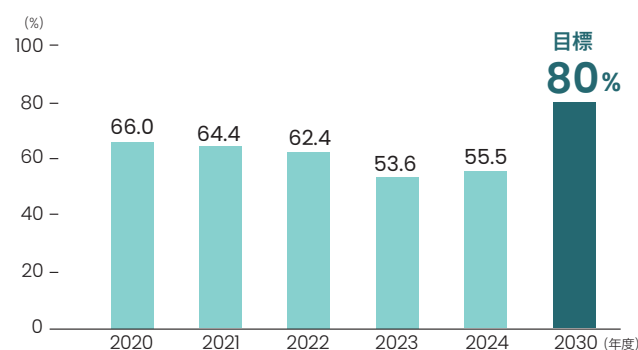
施策の方向性	主な施策
エネルギー使用量の削減	● 省エネルギー (工程中のエネルギーロスの排除) ● 省エネルギー視点の生産プロセス改革
エネルギーの低炭素化	● 生産設備の電化 (直接排出の削減) ● LNG代替燃料の活用に向けた準備・調査
電力の低炭素化	● 低炭素電力の導入 (間接排出の削減) ● 再生可能エネルギー設備の導入

[サステナビリティ貢献製品売上高比率] (機会に対する指標)

当社グループは、早くから製品の環境調和性の向上に取り組み、1990年代からさまざまな環境調和型製品を上市してきました。サステナビリティビジョンasv2050/2030では、これら環境調和型製品が提供する「環境価値」に加えて、人びとの暮らしの快適さ、健康・福祉、安全・安心などの「生活価値」にも領域を拡げ、社会の持続可能性向上に貢献する製品を「サステナビリティ貢献製品」と定義しています。当社グループのシナリオ分析において、気候関連の機会として「低排出製品の売上拡大」と「猛暑・感染症対策素材などの事業機会の獲得」を特定しており、サステナビリティ貢献製品にはこれらの機会に対応する製品・製品群が含まれます。

asv2050/2030では、これらサステナビリティ貢献製品のグループ全製品売上高に対する比率を当社グループの気候変動対応の指標の一つとして、2030年度までに国内・海外合わせて80%以上とすることを中間目標に掲げています。

サステナビリティ貢献製品売上高比率[※]の推移と目標



※ 2023年度から、asv2050/2030に基づくサステナビリティ貢献製品に定義変更・集計範囲の拡大 (海外を含む) を行っています。2022年度までの値は従来の環境調和型製品の売上高比率です。

財務情報

主要連結財務データ

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}
売上高	(百万円)	286,684	283,208	268,484	240,344
営業利益	(百万円)	18,210	18,236	19,231	16,774
経常利益	(百万円)	19,411	18,466	19,262	17,473
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	13,304	11,818	12,702	10,376
包括利益	(百万円)	32,605	5,196	13,179	16,371
純資産額	(百万円)	213,756	211,859	216,979	228,384
総資産額	(百万円)	364,262	359,395	364,066	378,459
1株当たり純資産額 ^{※2}	(円)	3,473.08	3,442.76	3,608.23	3,792.89
1株当たり当期純利益 ^{※2}	(円)	222.98	198.09	214.98	177.73
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 ^{※2}	(円)	—	198.05	214.84	177.53
自己資本比率	(%)	56.9	57.2	57.9	58.5
有利子負債	(百万円)	66,924	68,786	64,759	61,772
自己資本利益率 ^{※3}	(%)	6.9	5.8	6.1	4.8
総資産利益率 ^{※4}	(%)	3.8	3.3	3.5	2.8
株価収益率	(倍)	12.6	11.4	12.5	18.8
営業活動によるキャッシュフロー	(百万円)	25,702	25,727	23,370	18,663
投資活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△ 6,198	△ 17,457	△ 10,611	△ 5,912
財務活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△ 13,585	△ 5,817	△ 11,231	△ 8,355
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	42,546	43,744	44,132	49,262
配当性向	(%)	32.5	39.1	37.2	45.0
従業員数	(名)	7,919	8,116	8,021	8,135

※1 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

※2 2018年7月1日を効力発生日として、普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しております。これに伴い、それ以前の期においても当該株式併合が行われたと仮定し、算出しています。

※3 ROE(自己資本利益率)＝親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本

※4 ROA(総資産利益率)＝親会社株主に帰属する当期純利益／総資産

海外売上高^{※2}

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}
アジア	(百万円)	101,550	101,329	86,992	95,699
北米・中南米	(百万円)	13,983	15,275	13,660	13,940
ヨーロッパ	(百万円)	7,464	7,581	12,212	12,825
アフリカ	(百万円)	401	434	309	461
計	(百万円)	123,399	124,621	113,175	122,926
海外売上高比率	(%)	43.0	44.0	42.2	51.1

※1 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

※2 海外売上高は、当社および連結子会社の本邦以外の国または地域における売上高です(ただし、連結会社間での内部売上高を除く)。

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122	351,064
15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372	20,414
15,429	13,847	12,543	15,442	7,906	12,880	21,008
11,847	8,509	6,019	9,492	9,308	9,737	18,540
△ 2,441	10,675	△ 3,993	19,892	11,705	31,888	29,959
221,091	226,892	217,325	226,947	227,877	255,653	273,754
371,610	376,130	380,227	406,896	411,177	447,798	472,787
3,668.36	3,757.35	3,589.24	3,911.64	4,133.90	4,634.95	5,164.85
202.93	145.72	103.06	169.36	171.49	183.69	352.53
202.60	145.44	102.85	169.09	171.30	183.57	352.41
57.6	58.3	55.2	53.7	53.3	54.9	55.4
60,199	59,507	81,386	81,007	86,448	89,897	83,936
5.4	3.9	2.8	4.4	4.3	4.2	7.3
3.2	2.3	1.6	2.4	2.3	2.3	4.0
12.0	18.3	19.1	11.4	10.5	14.3	8.9
19,197	19,673	16,743	15,760	4,262	23,478	26,964
△ 10,828	△ 10,404	△ 13,294	△ 17,576	△ 5,645	△ 19,457	△ 10,172
△ 5,695	△ 6,247	16,221	△ 11,988	△ 8,102	△ 2,629	△ 14,975
50,958	53,765	73,117	60,949	53,385	56,040	60,052
41.9	61.8	87.3	53.1	52.5	49.0	28.4
8,274	8,246	8,157	7,887	7,930	7,836	7,897

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
106,304	101,361	94,252	113,523	125,627	127,470	146,135
14,909	14,386	13,286	16,430	23,056	20,029	25,394
12,912	12,393	11,562	13,098	17,306	25,098	22,141
513	576	510	644	862	463	742
134,639	128,718	119,613	143,696	166,853	173,061	194,414
46.4	46.0	46.4	49.9	52.8	53.7	55.4

セグメント情報

■事業の種類別セグメント情報

売上高	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}
色材・機能材関連事業	78,465	71,878	65,935	63,385
ポリマー・塗加工関連事業	59,495	60,894	58,325	52,028
パッケージ関連事業	63,114	64,623	62,965	55,640
印刷・情報関連事業	87,468	87,439	81,651	69,011
その他	5,704	5,980	6,115	5,166
調整額	△ 7,564	△ 7,608	△ 6,509	△ 4,889
連結	286,684	283,208	268,484	240,344

営業利益	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}
色材・機能材関連事業	7,290	4,227	4,604	5,273
ポリマー・塗加工関連事業	3,646	5,547	6,641	5,868
パッケージ関連事業	1,768	2,723	2,871	2,096
印刷・情報関連事業	2,639	2,977	3,317	2,996
その他	2,833	2,754	1,777	541
調整額	33	5	18	△ 1
連結	18,210	18,236	19,231	16,774

※各事業の金額は、事業間の取引および全社的な費用を控除していません。

※1 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

■所在地別セグメント情報

売上高	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}
日本	188,973	181,884	176,297	134,961
アジア ^{※2}	102,163	100,732	86,592	96,331
ヨーロッパ ^{※3}	14,190	14,481	18,361	19,988
北米・中南米	12,425	14,234	12,825	13,159
調整額	△ 31,068	△ 28,124	△ 25,592	△ 24,096
連結	286,684	283,208	268,484	240,344

営業利益	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}
日本	12,641	11,885	12,671	9,650
アジア ^{※2}	5,733	6,075	6,176	6,157
ヨーロッパ ^{※3}	151	359	587	1,030
北米・中南米	△ 353	△ 135	△ 106	△ 101
調整額	37	52	△ 96	37
連結	18,210	18,236	19,231	16,774

※各所在地の金額は、地域間の取引および全社的な費用を控除していません。

※1 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

※2 2018年12月期まではオセアニア拠点の売上、営業利益が含まれています。

※3 アフリカに所在する当社の欧州子会社の連結子会社については、管理上、欧州の売上高・営業利益として計上しています。

(単位：百万円)

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
74,660	67,400	61,642	74,995	79,380	81,069	86,089
66,099	65,887	62,328	70,736	76,240	77,746	88,518
68,047	68,071	66,589	73,645	83,464	84,292	91,527
79,378	76,680	65,595	66,695	75,180	77,202	83,325
7,228	7,291	6,229	5,746	4,948	5,609	5,805
△ 5,205	△ 5,439	△ 4,708	△ 3,831	△ 3,287	△ 3,797	△ 4,202
290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122	351,064

(単位：百万円)

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
5,329	3,386	2,610	5,391	1,846	2,687	3,367
6,035	6,013	5,937	3,570	2,504	5,257	7,151
1,491	3,058	3,885	1,813	963	3,668	5,413
931	314	247	1,730	654	2,373	4,885
1,481	424	234	531	890	△ 601	△ 381
6	△ 23	△ 7	△ 30	5	△ 12	△ 22
15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372	20,414

(単位：百万円)

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
181,666	175,513	161,798	173,526	176,986	178,091	191,054
106,499	101,192	94,478	113,580	126,888	128,807	146,344
20,210	19,842	17,954	21,059	26,944	28,871	33,040
14,258	13,992	12,708	16,223	22,711	24,842	25,177
△ 32,426	△ 30,648	△ 29,264	△ 36,400	△ 37,604	△ 38,491	△ 44,552
290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122	351,064

(単位：百万円)

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
9,602	7,774	6,427	7,268	2,938	4,194	7,284
5,449	5,671	5,868	4,774	3,657	6,296	9,442
406	△ 204	523	1,336	500	2,006	1,979
△ 145	△ 207	△ 57	77	△ 126	1,136	1,863
△ 36	139	147	△ 450	△ 103	△ 262	△ 156
15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372	20,414

■有形固定資産および無形固定資産の増加額(事業の種類別)

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 [※]
色材・機能材関連事業	4,258	3,130	4,190	2,293
ポリマー・塗加工関連事業	3,156	2,920	3,254	1,204
パッケージ関連事業	2,039	4,033	2,807	2,253
印刷・情報関連事業	4,189	5,577	4,578	1,341
その他	281	378	254	201
連結	13,925	16,039	15,085	7,294

※ 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

■減価償却費(事業の種類別)

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 [※]
色材・機能材関連事業	3,731	3,783	3,499	2,869
ポリマー・塗加工関連事業	2,159	2,207	2,330	1,849
パッケージ関連事業	1,488	1,666	1,678	1,498
印刷・情報関連事業	2,407	2,663	2,809	2,354
その他	170	199	222	160
連結	9,958	10,520	10,540	8,731

※ 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

■研究開発費(事業の種類別)

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 [※]
色材・機能材関連事業	2,950	3,003	2,810	1,997
ポリマー・塗加工関連事業	1,641	1,625	1,786	1,529
パッケージ関連事業	934	955	951	822
印刷・情報関連事業	1,798	1,835	1,822	1,539
その他	15	15	19	5
連結	7,340	7,434	7,390	5,894

※ 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

(単位：百万円)

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
3,615	4,524	4,922	5,185	6,325	8,647	10,816
1,664	2,129	3,739	8,118	5,618	4,526	2,713
2,272	2,347	2,563	4,594	3,373	3,402	3,633
2,574	3,319	2,781	1,997	2,024	2,817	2,089
149	247	104	211	144	562	194
10,277	12,567	14,111	20,107	17,486	19,956	19,447

(単位：百万円)

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
3,425	3,235	3,353	3,615	3,846	4,275	4,516
2,295	2,047	2,000	2,207	2,608	2,748	3,040
1,558	1,697	1,692	1,773	2,096	2,188	2,259
2,472	1,931	1,973	1,970	1,993	1,923	2,028
187	176	167	163	200	203	238
9,939	9,087	9,187	9,731	10,747	11,339	12,083

(単位：百万円)

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
2,752	2,899	2,912	3,533	3,838	4,024	4,361
2,117	2,122	2,308	2,440	2,574	2,717	2,873
1,308	1,266	1,310	1,464	1,543	1,643	1,634
1,916	1,779	1,572	1,051	1,149	1,224	1,218
9	10	8	5	5	6	21
8,104	8,077	8,112	8,496	9,111	9,616	10,109

四半期財務情報(連結)

■連結損益計算書

	2021年12月期				2022年12月期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
売上高	68,359	70,996	71,609	77,023	74,245	80,512
		【139,356】	【210,965】	【287,989】		【154,758】
営業利益	3,527	3,702	2,515	3,259	2,817	1,798
		【7,230】	【9,746】	【13,005】		【4,615】
経常利益	4,222	4,439	2,496	4,283	3,906	2,822
		【8,662】	【11,159】	【15,442】		【6,728】
親株主に帰属する四半期純利益	3,159	3,159	665	2,507	3,161	5,248
		【6,319】	【6,985】	【9,492】		【8,410】

■事業の種類別セグメント情報

	2021年12月期				2022年12月期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
売上高						
色材・機能材関連事業	18,516	18,280	18,711	19,486	19,105	20,267
		【36,796】	【55,508】	【74,995】		【39,373】
ポリマー・塗加工関連事業	16,285	17,329	18,061	19,060	18,334	19,810
		【33,614】	【51,676】	【70,736】		【38,144】
パッケージ関連事業	17,047	18,358	18,152	20,087	18,878	21,109
		【35,406】	【53,558】	【73,645】		【39,988】
印刷・情報関連事業	16,156	16,477	16,213	17,847	17,488	18,843
		【32,633】	【48,847】	【66,695】		【36,332】
その他	1,543	1,679	1,249	1,274	1,223	1,272
		【3,222】	【4,471】	【5,746】		【2,495】
調整額	△ 1,188	△ 1,129	△ 779	△ 733	△ 784	△ 792
		【△ 2,318】	【△ 3,097】	【△ 3,831】		【△ 1,576】
連結	68,359	70,996	71,609	77,023	74,245	80,512
		【139,356】	【210,965】	【287,989】		【154,758】

	2021年12月期				2022年12月期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
営業利益						
色材・機能材関連事業	1,176	1,546	1,312	1,354	996	504
		【2,723】	【4,036】	【5,391】		【1,501】
ポリマー・塗加工関連事業	1,196	793	697	882	795	702
		【1,989】	【2,687】	【3,570】		【1,497】
パッケージ関連事業	717	553	205	337	287	182
		【1,271】	【1,476】	【1,813】		【470】
印刷・情報関連事業	263	594	138	733	359	228
		【858】	【996】	【1,730】		【588】
その他	181	225	162	△ 38	378	183
		【406】	【569】	【531】		【561】
調整額	△ 7	△ 11	△ 1	△ 11	△ 0	△ 2
		【△ 18】	【△ 19】	【△ 30】		【△ 3】
連結	3,527	3,702	2,515	3,259	2,817	1,798
		【7,230】	【9,746】	【13,005】		【4,615】

(単位：百万円) 下段：期初からの累計額

2022年12月期		2023年12月期				2024年12月期			
3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
80,247	80,921	74,826	78,849	84,559	83,886	81,727	90,529	87,929	90,877
【235,006】	【315,927】		【153,676】	【238,235】	【322,122】		【172,257】	【260,187】	【351,064】
694	1,556	1,909	2,840	4,375	4,241	4,354	6,197	5,246	4,616
【5,309】	【6,865】		【4,749】	【9,125】	【13,372】		【10,551】	【15,797】	【20,414】
506	671	1,594	3,768	4,403	3,107	4,981	7,379	2,603	6,043
【7,235】	【7,906】		【5,362】	【9,766】	【12,880】		【12,361】	【14,964】	【21,008】
348	550	487	3,355	3,376	2,517	4,095	5,261	3,266	5,917
【8,758】	【9,308】		【3,842】	【7,219】	【9,737】		【9,356】	【12,622】	【18,540】

(単位：百万円) 下段：期初からの累計額

2022年12月期		2023年12月期				2024年12月期			
3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
19,651	20,355	18,709	20,654	21,175	20,529	20,140	23,655	21,198	21,096
【59,025】	【79,380】		【39,364】	【60,539】	【81,069】		【43,795】	【64,993】	【86,089】
18,611	19,483	17,325	19,024	20,836	20,559	19,894	22,737	22,320	23,567
【56,756】	【76,240】		【36,349】	【57,186】	【77,746】		【42,631】	【64,951】	【88,518】
22,159	21,316	20,215	20,145	22,069	21,860	21,375	22,965	22,817	24,368
【62,148】	【83,464】		【40,361】	【62,431】	【84,292】		【44,341】	【67,159】	【91,527】
19,418	19,430	17,876	18,467	20,060	20,797	19,882	20,848	21,225	21,368
【55,750】	【75,180】		【36,344】	【56,404】	【77,202】		【40,730】	【61,956】	【83,325】
1,208	1,244	1,469	1,365	1,252	1,522	1,368	1,394	1,444	1,598
【3,704】	【4,948】		【2,834】	【4,086】	【5,609】		【2,762】	【4,207】	【5,805】
△ 801	△ 908	△ 770	△ 808	△ 835	△ 1,382	△ 932	△ 1,071	△ 1,076	△ 1,121
【△ 2,378】	【△ 3,287】		【△ 1,579】	【△ 2,414】	【△ 3,797】		【△ 2,004】	【△ 3,080】	【△ 4,202】
80,247	80,921	74,826	78,849	84,559	83,886	81,727	90,529	87,929	90,877
【235,006】	【315,927】		【153,676】	【238,235】	【322,122】		【172,257】	【260,187】	【351,064】

(単位：百万円) 下段：期初からの累計額

2022年12月期		2023年12月期				2024年12月期			
3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
△ 143	489	542	923	644	577	786	1,379	704	495
【1,357】	【1,846】		【1,465】	【2,109】	【2,687】		【2,166】	【2,871】	【3,367】
297	710	804	1,110	1,805	1,531	1,326	2,153	1,827	1,845
【1,794】	【2,504】		【1,917】	【3,726】	【5,257】		【3,479】	【5,306】	【7,151】
169	323	697	720	1,157	1,092	1,179	1,322	1,329	1,581
【640】	【963】		【1,418】	【2,575】	【3,668】		【2,502】	【3,832】	【5,413】
149	△ 83	△ 141	99	983	1,432	1,069	1,411	1,388	1,016
【737】	【654】		【△ 41】	【941】	【2,373】		【2,480】	【3,868】	【4,885】
214	114	12	0	△ 212	△ 402	2	△ 65	△ 16	△ 302
【776】	【890】		【12】	【△ 199】	【△ 601】		【△ 62】	【△ 79】	【△ 381】
5	3	△ 4	△ 14	△ 3	9	△ 10	△ 4	12	△ 21
【2】	【5】		【△ 18】	【△ 22】	【△ 12】		【△ 14】	【△ 1】	【△ 22】
694	1,556	1,909	2,840	4,375	4,241	4,354	6,197	5,246	4,616
【5,309】	【6,865】		【4,749】	【9,125】	【13,372】		【10,551】	【15,797】	【20,414】

連結貸借対照表

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期*
資産の部				
流動資産	187,727	183,422	181,214	195,606
現金及び預金	39,620	44,470	44,903	50,260
受取手形及び売掛金	94,883	90,949	89,049	94,594
有価証券	563	529	116	477
商品及び製品	27,795	28,560	27,228	29,477
仕掛品	1,496	1,421	1,279	1,103
原材料及び貯蔵品	16,139	13,768	13,963	16,085
繰延税金資産	2,048	1,908	1,908	1,380
その他	6,226	3,046	3,852	3,220
貸倒引当金	△ 1,047	△ 1,233	△ 1,086	△ 993
固定資産	176,535	175,973	182,851	182,853
有形固定資産	101,865	100,209	101,398	97,081
建物及び構築物	39,744	39,081	40,639	38,762
機械装置及び運搬具	25,329	25,347	25,124	23,105
工具器具及び備品	3,081	2,807	2,827	2,644
土地	28,617	28,374	30,003	30,007
リース資産	187	251	196	187
建設仮勘定	4,903	4,346	2,607	2,373
無形固定資産	2,796	5,683	4,487	4,307
投資その他の資産	71,873	70,080	76,964	81,463
投資有価証券	62,223	60,604	66,718	68,541
退職給付に係る資産	4,115	4,293	5,927	8,614
繰延税金資産	1,025	771	833	1,068
その他	5,020	4,715	3,904	3,671
貸倒引当金	△ 512	△ 304	△ 419	△ 432
資産合計	364,262	359,395	364,066	378,459
負債の部				
流動負債	90,742	87,369	97,513	94,808
支払手形及び買掛金	48,773	48,520	49,588	56,129
短期借入金	20,931	21,932	30,660	22,507
未払法人税等	2,824	1,880	3,088	1,485
環境対策引当金	—	—	—	—
その他	18,212	15,036	14,175	14,685
固定負債	59,763	60,166	49,573	55,267
社債	—	—	—	—
長期借入金	44,895	46,037	33,262	38,409
繰延税金負債	10,451	10,175	10,884	11,641
環境対策引当金	889	768	2,504	2,349
退職給付に係る負債	1,775	1,891	1,865	1,868
資産除去債務	27	28	29	29
その他	1,724	1,266	1,027	968
負債合計	150,506	147,536	147,087	150,075
純資産の部				
株主資本	180,259	185,338	190,155	195,642
資本金	31,733	31,733	31,733	31,733
資本剰余金	32,920	32,926	32,918	32,710
利益剰余金	117,368	122,450	130,496	136,202
自己株式	△ 1,762	△ 1,771	△ 4,992	△ 5,002
その他の包括利益累計額	26,960	20,060	20,525	25,807
その他有価証券評価差額金	13,396	12,610	17,726	19,284
為替換算調整勘定	10,933	5,669	1,144	3,299
退職給付に係る調整累計額	2,630	1,781	1,653	3,223
新株予約権	—	38	95	164
非支配株主持分	6,536	6,422	6,202	6,768
純資産合計	213,756	211,859	216,979	228,384
負債純資産合計	364,262	359,395	364,066	378,459

※ 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

(単位：百万円)

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	(%)	2024年12月期	(%)
203,063	199,969	214,097	223,589	229,247	230,911	(51.6)	245,282	(51.9)
52,706	56,691	76,469	64,816	55,117	57,917		62,855	
95,553	90,173	87,126	94,297	100,390	102,930		109,412	
43	29	57	24	430	65		99	
29,873	30,535	28,328	34,149	38,494	37,714		39,004	
1,034	1,319	1,070	726	1,000	722		622	
17,872	16,654	16,790	24,695	28,088	26,282		28,608	
—	—	—	—	—	—		—	
6,744	5,350	5,178	5,979	6,881	6,224		5,833	
△ 765	△ 786	△ 924	△ 1,100	△ 1,154	△ 944		△ 1,154	
168,547	176,161	166,130	183,306	181,930	216,886	(44.2)	227,504	(48.1)
94,013	99,577	102,616	111,716	122,366	134,258	(29.8)	148,338	(31.4)
36,828	35,940	34,526	39,031	42,258	43,286		45,834	
21,834	21,767	20,324	24,819	27,160	29,789		32,519	
2,722	2,873	3,236	3,922	5,349	5,070		5,072	
30,272	30,669	30,529	30,060	30,490	30,802		31,084	
136	4,043	3,726	3,895	5,033	5,608		5,803	
2,219	4,282	10,273	9,986	12,075	19,700		28,022	
4,649	4,202	3,113	2,225	2,619	5,290	(0.6)	5,964	(1.3)
69,883	72,381	60,399	69,364	56,944	77,337	(13.9)	73,202	(15.5)
58,302	61,071	48,440	54,093	42,791	63,874		57,610	
6,423	7,964	8,608	10,255	7,645	8,410		9,427	
2,163	2,333	2,398	2,420	2,826	3,323		4,828	
3,228	1,194	1,143	2,777	3,881	2,027		1,673	
△ 234	△ 182	△ 191	△ 182	△ 200	△ 298		△ 338	
371,610	376,130	380,227	406,896	411,177	447,798	(100.0)	472,787	(100.0)
100,839	106,747	91,411	112,125	113,463	123,953	(27.7)	139,469	(29.5)
62,460	59,543	54,608	68,221	70,738	67,075		70,747	
20,593	30,315	19,379	24,042	24,022	36,542		45,825	
1,470	1,279	1,082	1,652	726	1,579		2,972	
884	—	—	537	—	—		—	
15,429	15,608	16,340	17,672	17,975	18,756		19,923	
49,679	42,490	71,491	67,823	69,836	68,191	(15.2)	59,564	(12.6)
—	—	—	—	5,000	10,000		10,000	
38,845	27,460	60,492	55,415	54,851	40,161		24,914	
7,847	9,584	6,561	8,703	6,276	13,563		13,968	
538	2,348	1,485	364	251	118		80	
1,784	1,885	1,914	2,275	1,676	1,878		3,254	
30	31	31	32	33	34		35	
632	1,179	1,005	1,030	1,746	2,434		7,310	
150,518	149,237	162,902	179,948	183,300	192,144	(42.9)	199,033	(42.1)
202,600	205,891	206,706	206,236	204,990	209,967	(46.9)	216,015	(45.7)
31,733	31,733	31,733	31,733	31,733	31,733		31,733	
32,500	32,500	32,499	32,546	32,530	32,468		32,466	
143,379	146,627	147,390	151,740	151,414	156,381		159,807	
△ 5,012	△ 4,969	△ 4,916	△ 9,784	△ 10,687	△ 10,615		△ 7,992	
11,570	13,548	2,998	12,213	14,056	35,794	(8.0)	46,097	(9.8)
11,888	14,273	5,699	9,941	5,007	19,845		20,645	
△ 1,513	△ 2,843	△ 5,284	△ 1,212	7,986	14,809		25,147	
1,195	2,118	2,583	3,483	1,062	1,139		304	
248	265	249	163	98	45	(0.0)	29	(0.0)
6,671	7,187	7,370	8,334	8,731	9,845	(2.2)	11,611	(2.5)
221,091	226,892	217,325	226,947	227,877	255,653	(57.1)	273,754	(57.9)
371,610	376,130	380,227	406,896	411,177	447,798	(100.0)	472,787	(100.0)

連結損益計算書

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期*
売上高	286,684	283,208	268,484	240,344
売上原価	222,944	218,326	203,095	184,433
売上総利益	63,739	64,882	65,388	55,910
販売費及び一般管理費	45,529	46,645	46,156	39,136
荷造運搬費	6,445	6,546	6,420	5,304
給料及び手当	11,301	11,762	11,596	9,991
賞与	2,563	2,708	2,698	2,123
福利厚生費	2,914	2,969	3,006	2,443
減価償却費	1,284	1,412	1,801	1,525
研究開発費	3,082	2,918	2,831	2,786
その他	17,939	18,328	17,801	14,959
営業利益	18,210	18,236	19,231	16,774
営業外収益	2,656	1,955	1,796	1,925
受取利息	212	239	191	229
受取配当金	751	1,078	1,094	940
為替差益	929	—	—	—
持分法による投資利益	—	—	43	263
正味貨幣持高に係る利得	—	—	—	—
その他	762	637	467	491
営業外費用	1,455	1,725	1,766	1,226
支払利息	812	735	896	756
為替差損	—	736	385	94
持分法による投資損失	—	67	—	—
正味貨幣持高に係る損失	—	—	—	—
その他	642	186	484	375
経常利益	19,411	18,466	19,262	17,473
特別利益	6,934	205	2,860	929
固定資産売却益	6,854	62	67	579
投資有価証券売却益	—	9	2,637	340
その他	79	133	155	9
特別損失	4,908	684	4,895	3,637
固定資産除売却損	390	375	322	210
減損損失	257	166	375	3,054
火災損失	—	—	—	—
環境対策費	—	83	—	—
のれん償却費	2,262	—	650	—
環境対策引当金繰入額	530	—	2,950	—
退職給付信託解約損	1,125	—	—	—
事業構造改善費用	—	—	—	—
事業整理損	—	—	—	—
在外子会社における送金詐欺損失	—	—	—	—
割増退職金	—	—	—	—
操業停止費用	—	—	—	—
特別調査費用	—	—	—	—
投資有価証券売却損	—	—	—	—
投資有価証券評価損	—	—	—	—
その他	341	59	596	371
税金等調整前当期純利益	21,437	17,987	17,227	14,765
法人税、住民税及び事業税	5,989	4,375	5,346	4,142
法人税等調整額	1,686	1,251	△ 1,355	△ 276
法人税等合計	7,676	5,626	3,990	3,865
当期純利益	13,761	12,360	13,236	10,900
非支配株主に帰属する当期純利益	456	542	534	523
親会社株主に帰属する当期純利益	13,304	11,818	12,702	10,376

※ 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

(単位：百万円)

2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	(%)	2024年12月期	(%)
290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122	(100.0)	351,064	(100.0)
227,914	219,559	200,479	229,284	261,725	258,272	(80.2)	276,445	(78.8)
62,293	60,333	57,196	58,704	54,202	63,849	(19.8)	74,618	(21.3)
47,017	47,159	44,286	45,699	47,336	50,476	(15.7)	54,204	(15.4)
6,802	7,181	6,657	7,517	7,811	7,542		8,195	
11,691	11,698	11,272	11,743	12,370	12,903		13,803	
2,760	2,651	2,559	2,499	2,512	2,377		2,561	
3,062	3,030	2,917	3,033	3,110	3,124		3,365	
1,805	1,879	1,962	1,961	1,816	1,847		1,997	
3,372	3,438	3,224	3,325	3,452	3,637		3,951	
17,524	17,279	15,692	15,617	16,261	19,043		20,331	
15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372	(4.2)	20,414	(5.8)
2,238	1,964	2,012	3,769	4,324	2,586	(0.8)	4,466	(1.3)
244	214	245	189	226	411		594	
1,126	1,137	1,280	1,263	1,567	1,323		1,346	
—	—	—	1,537	1,833	357		384	
65	—	—	—	—	—		—	
—	—	—	—	—	—		1,373	
802	611	485	779	696	494		767	
2,085	1,290	2,377	1,332	3,283	3,078	(1.0)	3,872	(1.1)
745	644	520	544	1,365	1,942		2,762	
904	130	1,129	—	—	—		—	
—	37	77	271	173	8		74	
—	—	—	—	1,183	289		—	
434	478	650	516	560	837		1,034	
15,429	13,847	12,543	15,442	7,906	12,880	(4.0)	21,008	(6.0)
1,355	2,088	91	694	5,934	2,208	(0.7)	4,264	(1.2)
866	30	23	311	276	130		22	
489	2,057	67	367	5,648	1,953		4,238	
—	—	0	14	9	125		3	
867	3,629	2,636	3,006	1,480	2,274	(0.7)	2,368	(0.7)
290	284	411	262	362	389		336	
437	364	247	708	456	565		401	
98	—	—	—	—	—		—	
—	—	—	—	—	—		—	
—	—	—	—	—	—		—	
—	2,688	—	—	—	—		—	
—	—	—	—	—	—		—	
—	—	—	1,754	125	736		—	
—	—	1,040	237	—	—		—	
—	—	519	—	—	—		—	
—	—	—	—	233	231		—	
—	—	363	—	226	—		—	
—	283	—	—	—	—		—	
—	—	—	—	—	297		556	
—	—	—	—	—	36		839	
41	8	54	42	76	16		234	
15,917	12,306	9,999	13,130	12,360	12,815	(4.0)	22,904	(6.5)
3,249	3,313	3,124	3,482	2,839	3,134		5,370	
367	90	388	△ 32	129	△ 91		△ 1,214	
3,617	3,404	3,512	3,450	2,968	3,042	(0.9)	4,156	(1.2)
12,299	8,901	6,486	9,680	9,392	9,772		18,748	
451	392	467	187	83	34		207	
11,847	8,509	6,019	9,492	9,308	9,737	(3.0)	18,540	(5.3)

連結キャッシュフロー計算書

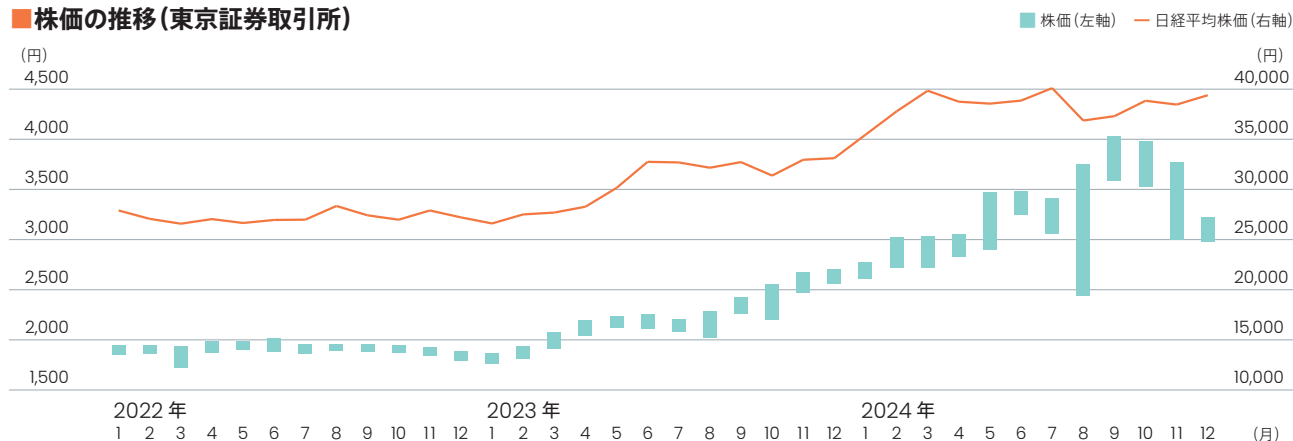
(単位：百万円)

	2023年12月期	2024年12月期
営業活動によるキャッシュフロー	23,478	26,964
税金等調整前当期純利益	12,815	22,904
減価償却費	11,339	12,083
正味貨幣持高に係る利得	—	△1,373
正味貨幣持高に係る損失	289	—
減損損失	565	401
事業構造改善費用	736	—
受取利息及び受取配当金	△1,734	△1,940
支払利息	1,942	2,762
持分法による投資損益(マイナスは利益)	8	74
有形固定資産売却損益(マイナスは利益)	△85	2
有形固定資産除却損	125	65
投資有価証券売却損益(マイナスは利益)	△1,655	△3,681
投資有価証券評価損益(マイナスは利益)	36	839
売上債権の増減額(マイナスは増加)	△498	△3,211
棚卸資産の増減額(マイナスは増加)	5,110	△1,121
仕入債務の増減額(マイナスは減少)	△3,859	1,700
その他	1,862	695
小計	27,000	30,200
利息及び配当金の受取額	1,745	2,219
利息の支払額	△1,828	△2,408
法人税等の支払額	△3,438	△3,046
投資活動によるキャッシュフロー	△19,457	△10,172
定期預金の純増減額(マイナスは増加)	△370	△591
有形固定資産の取得による支出	△18,967	△18,033
有形固定資産の売却による収入	624	60
無形固定資産の取得による支出	△1,039	△863
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△1,455	△90
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	4,323	9,599
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,486	—
その他	△85	△255
財務活動によるキャッシュフロー	△2,629	△14,975
短期借入金純増減額(マイナスは減少)	△3,943	△3,331
長期借入れによる収入	1,679	12,370
長期借入金の返済による支出	△785	△16,174
社債の発行による収入	5,000	—
収益分配請求権設定契約による収入	—	4,639
自己株式の取得による支出	△4	△7,505
配当金の支払額	△4,770	△5,035
非支配株主からの払込みによる収入	907	770
リース債務の返済による支出	△438	△593
その他	△274	△114
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,264	2,195
現金及び現金同等物の増減額(マイナスは減少)	2,655	4,012
現金及び現金同等物の期首残高	53,385	56,040
現金及び現金同等物の期末残高	56,040	60,052

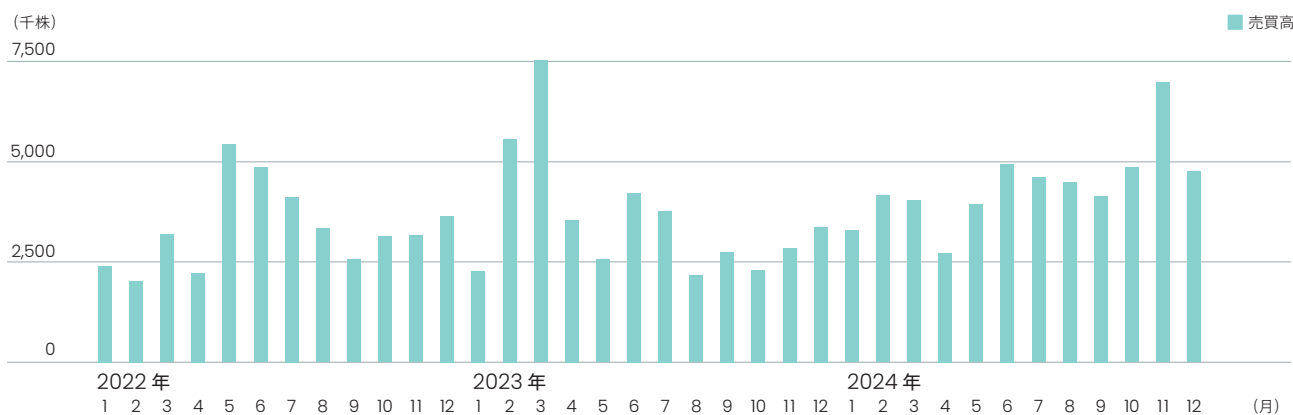
株式情報 (2024年12月31日現在)

上場取引所	東京証券取引所(プライム)	自己名義株式数	2,537,112株
証券コード	4634	自己名義株式を除く発行済株式数	50,749,432株
発行可能株式総数	160,000,000株	株主数	17,306名
発行済株式総数	53,286,544株		

■ 株価の推移(東京証券取引所)



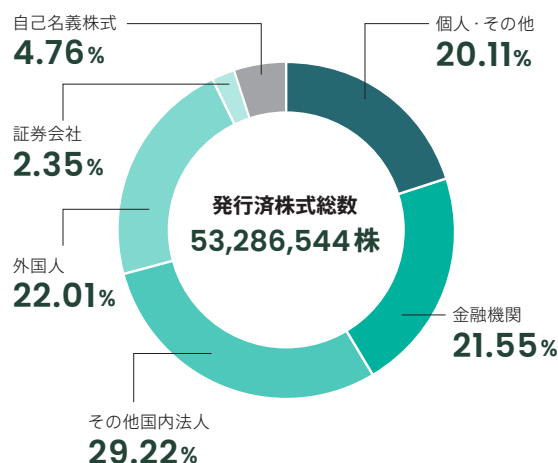
■ 売買高の推移(東京証券取引所)



■ 上位10名の株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
TOPPANホールディングス株式会社	10,446	20.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,002	11.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,515	4.96
株式会社日本触媒	1,661	3.27
artienceグループ社員持株会	1,387	2.73
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	1,098	2.16
artienceグループ取引先持株会	937	1.85
ザ バンク オブ ニューヨーク トリーティ어 ジャスデック アカウント	710	1.40
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	676	1.33
ビーエヌワイエムエスエーエヌバイ ビーエヌワイエムアイエル ダブリュエス モラント ライト ニッポン イールドファンド	530	1.04

■ 所有株式数別分布状況



グループ会社情報 (2024年12月31日現在)

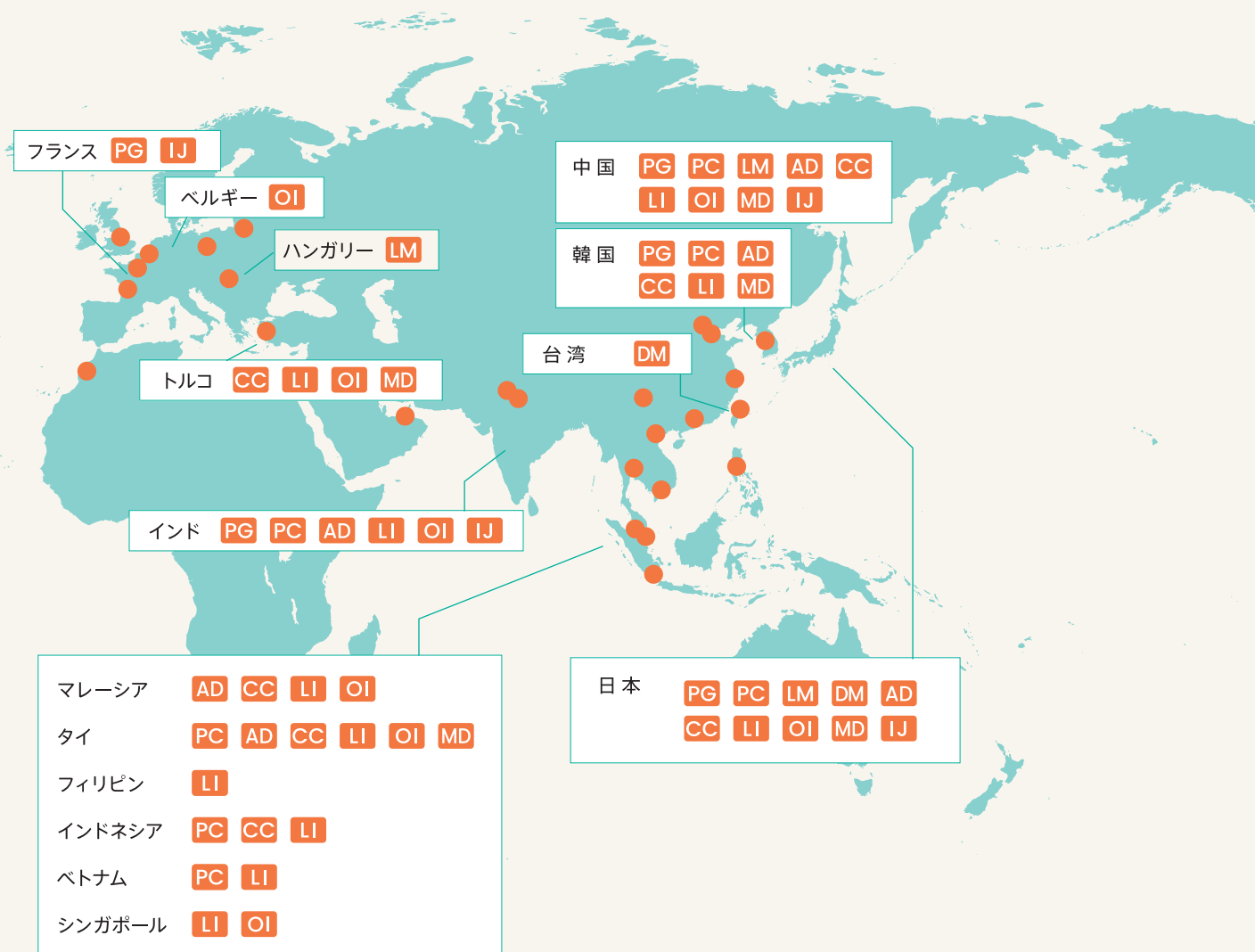
artience 株式会社

artience Co., Ltd.

■ 本社所在地	: 〒104-8377 東京都中央区京橋2丁目2-1	■ 資本金	: 31,733,496,860 円
■ 創業	: 1896年(明治29年)1月	■ 関係会社	: 国内:13社、海外:47社 連結子会社:56社、持分法適用関連会社:4社
■ 設立	: 1907年(明治40年)1月15日	■ 社員数	: 377名(個別) 7,897名(連結)
■ 代表者	: 代表取締役社長 グループCEO 高島 悟	■ ウェブサイト	: https://www.artiencegroup.com

[生産品目]

PG 顔料	PC プラスチック用着色剤	LM LiB 関連材料	DM 表示材	AD 粘着剤・接着剤
CC 製缶塗料	LI リキッドインキ	OI オフセットインキ	MD 金属インキ	IJ インクジェットインキ



■グループ会社一覧

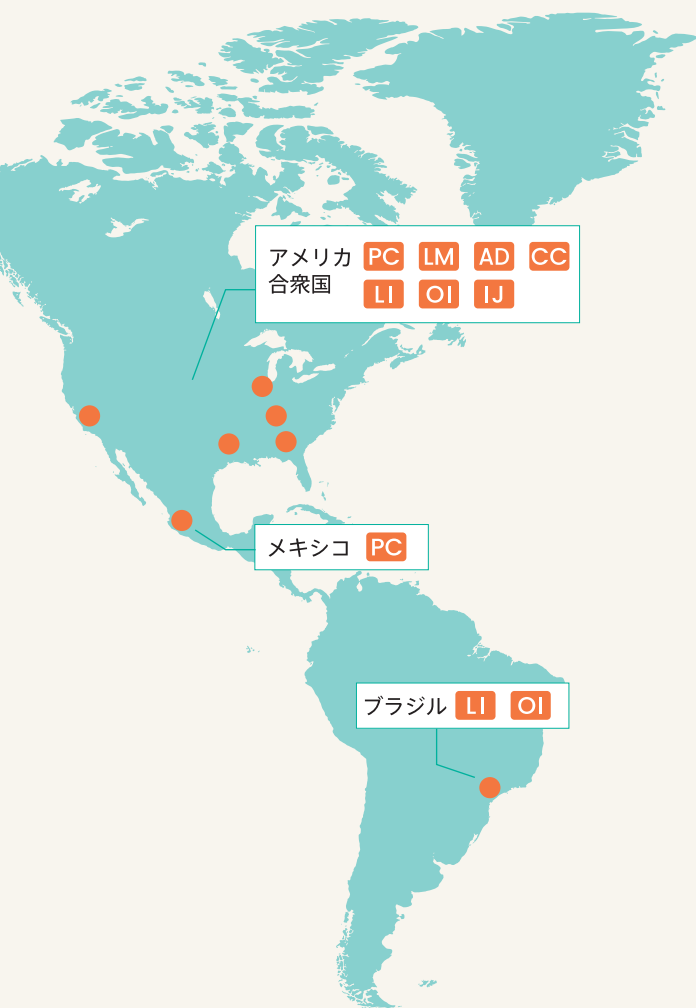
持株会社

artience 株式会社

連結子会社

日本

トーヨーカラー株式会社
トーヨーケム株式会社
東洋インキ株式会社
東洋ビジュアルソリューションズ株式会社
東洋モートン株式会社
マツイカガク株式会社
東洋FPP株式会社
東洋ビーネット株式会社
東洋インキエンジニアリング株式会社
東洋マネジメントサービス株式会社
クローバー・ビズ株式会社



アジア

TIPPS PTE. LTD.
TOYO CHEM SPECIALTY CHEMICAL SDN. BHD.
TOYO INK (THAILAND) CO., LTD.
THAI EUROCOAT LTD.
TOYO INK (PHILIPPINES) CO., INC.
TIP LH CORP.
TOYO INK COMPOUNDS CORP.
PT. TOYO INK INDONESIA
PT. TOYO INK TRADING INDONESIA
TOYO INK MIDDLE EAST FZE.
TOYO INK VIETNAM CO., LTD.
TOYO INK COMPOUNDS VIETNAM CO., LTD.
TOYO INK INDIA PVT. LTD.
TOYO INK ARETS INDIA PVT. LTD.
天津東洋油墨有限公司
上海東洋油墨制造有限公司
東洋油墨亞洲有限公司
深圳東洋油墨有限公司
江門東洋油墨有限公司
珠海東洋色材有限公司
江蘇東洋申蘭華顏料有限公司
成都東洋油墨有限公司
四川東洋油墨制造有限公司
東洋油墨極東有限公司
東大立化工有限公司
台湾東洋先端科技股份有限公司
東洋インキ韓国株式会社
韓一東洋株式会社
三永インキペイント製造株式会社

北米・中南米

TOYO INK INTERNATIONAL CORP.
TOYO INK AMERICA, LLC
LioChem INC.
LioChem e-Materials LLC
TOYO INK BRASIL LTDA.
TOYO INK MEXICO S.A. de C.V.

ヨーロッパ・アフリカ

TOYO INK EUROPE INTERNATIONAL N.V.
TOYO INK EUROPE N.V.
TOYO INK EUROPE UK LTD.
TOYO INK EUROPE DEUTSCHLAND GmbH
TOYO INK EUROPE SPECIALTY CHEMICALS S.A.S
TOYO INK EUROPE FRANCE S.A.S
UAB "TOYO INK EUROPE BALTICA"
TOYO INK HUNGARY KFT.
TOYO MATBAA MÜREKKEPLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
TOYO INK NORTH AFRICA S.A.R.L. AU

持分法適用関連会社

日本

日本ポリマー工業株式会社
ロジコネット株式会社

アジア

SUMIKA POLYMER COMPOUNDS (THAILAND) CO., LTD.
HEUBACH TOYO COLOUR PVT. LTD.

※ 2025年3月31日付で、深圳市容大翎彩科技有限公司が設立されました。

社外からの評価

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

機関投資家向けにさまざまなサポートツールを提供するMSCI社が設計する投資インデックスです。業種の偏りを抑制しつつESG評価において優れた日本企業を対象として構築されています。本インデックスは、年金積立管理運用独立行政法人(GPIF)のESG指数に選定されています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

機関投資家向けにさまざまなサポートツールを提供するMSCI社が設計する投資インデックスです。ジェンダーダイバーシティの促進において優れた日本企業を対象として構築されています。本インデックスは、年金積立管理運用独立行政法人(GPIF)のESG指数に選定されています。



FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Russell社が設計する投資インデックスです。環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。本インデックスは、年金積立管理運用独立行政法人(GPIF)のESG指数に選定されています。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell社が設計する投資インデックスです。セクターの偏重を最小化しつつ、各セクターにおいて相対的にESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを評価しています。本インデックスは、年金積立管理運用独立行政法人(GPIF)のESG指数に選定されています。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

S&P Dow Jones Indices社と日本取引所グループが設計する投資インデックスです。TOPIX構成銘柄から選定され、環境情報の開示状況や炭素効率性に応じて構成比率が決定されます。S&Pグローバル炭素基準における当社の評価は十分位数で「I」、カーボン情報開示ステータスは「非開示」です。

2025



Sompo Sustainability Index

SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント社が設計する投資インデックスです。本インデックスは、ESGに優れた企業約300社で構成されており、長期保有を志向する複数の年金基金・機関投資家に採用されている同社の運用プロダクト「SOMPOサステナブル運用」に活用されています。



EcoVadisサステナビリティ評価

サステナビリティ・サプライチェーン認定機関EcoVadis社は、国際的なサステナビリティ規格に基づいた独自の基準によって、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4分野における企業の方針・実施対策・実績について評価を行っています。(2024年の総合得点53/100)



PRIDE指標2024で「ゴールド」に認定

(一社) work with Prideが2016年に策定した、職場におけるセクシュアル・マイノリティへの取り組みの評価指標です。多様性に対する理解促進やALLYの輪を広げるための勉強会の定期開催、誰もが平等に扱われるインクルーシブな職場・社会づくりを目指す「ビジネスによるLGBT平等サポート宣言」への賛同など、ダイバーシティ推進に向けた取り組みが評価され、「ゴールド」に認定されました。2022年の初受賞から3年連続の認定です。



IRサイトが3つの主要な評価機関で高評価を獲得

artience株式会社は、日興アイ・アール株式会社の「2024年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」の総合部門において、3年連続で「最優秀サイト」として選定されました。また、大和インベスター・リレーションズ株式会社の「大和インターネットIR表彰2024」では初めて「優良賞」を、株式会社ブロードバンドセキュリティの「Gomez IRサイトランキング2024」では初めて総合で「銀賞」を受賞しました。

※ artience株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名称の使用は、MSCIまたはその関連会社によるartience株式会社の後援、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

※ FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) は、ここにartience株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

編集方針

【報告対象期間】

2024年1月1日～2024年12月31日(2024年度)

※一部の情報については、2023年以前や2025年以降の内容を含んでいます。

【報告対象範囲】

本報告書の情報は、artienceグループ(artience株式会社、連結子会社および持分法適用関係会社)を報告範囲としています。報告範囲が異なる情報については、対象とする報告範囲を注記しています。

【参考ガイドライン】

- IFRS財団
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- TCFD「気候関連財務情報開示タスクフォースの提言」



【発行年月】

日本語版: 2025年6月(次回発行予定: 2026年6月)

英語版: 2025年8月(次回発行予定: 2026年8月)

【お問い合わせ先】

artience株式会社 グループ広報室

〒104-8377 東京都中央区京橋2丁目2-1

E-MAIL: info@artiencegroup.com(総合窓口)

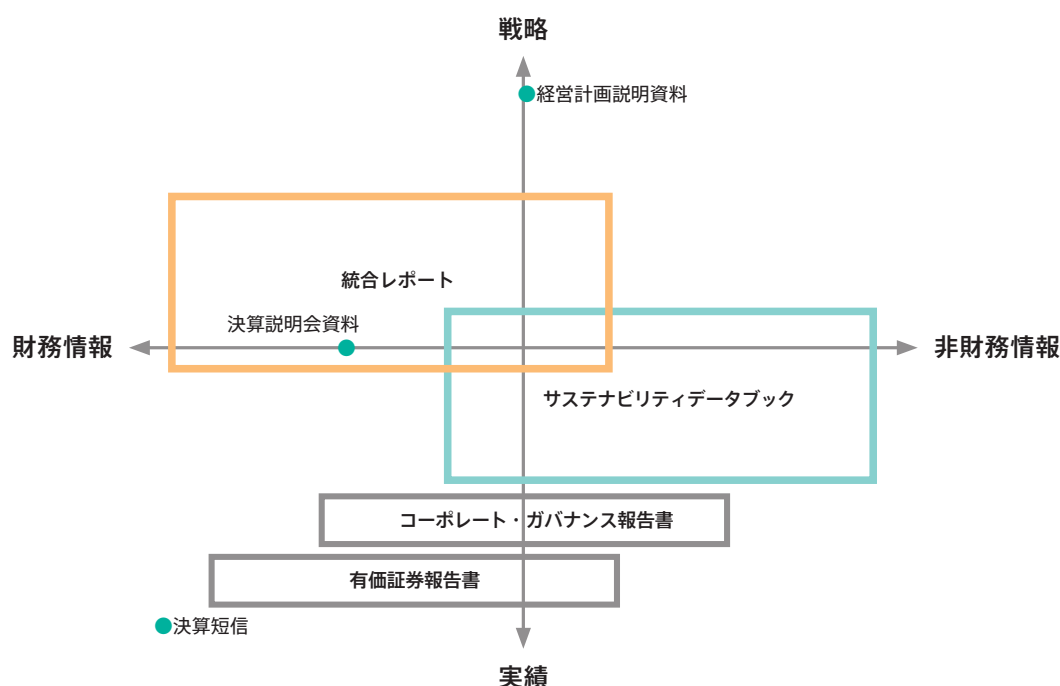
ウェブサイト: <https://www.artiencegroup.com>

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている意見や見通しは、レポート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。

【情報開示体系】





artiencegroup.com

artience 株式会社

発行元：グループ広報室

〒104-8377 東京都中央区京橋2丁目2-1

info@artiencegroup.com

800D00050JA5-CE0625-0