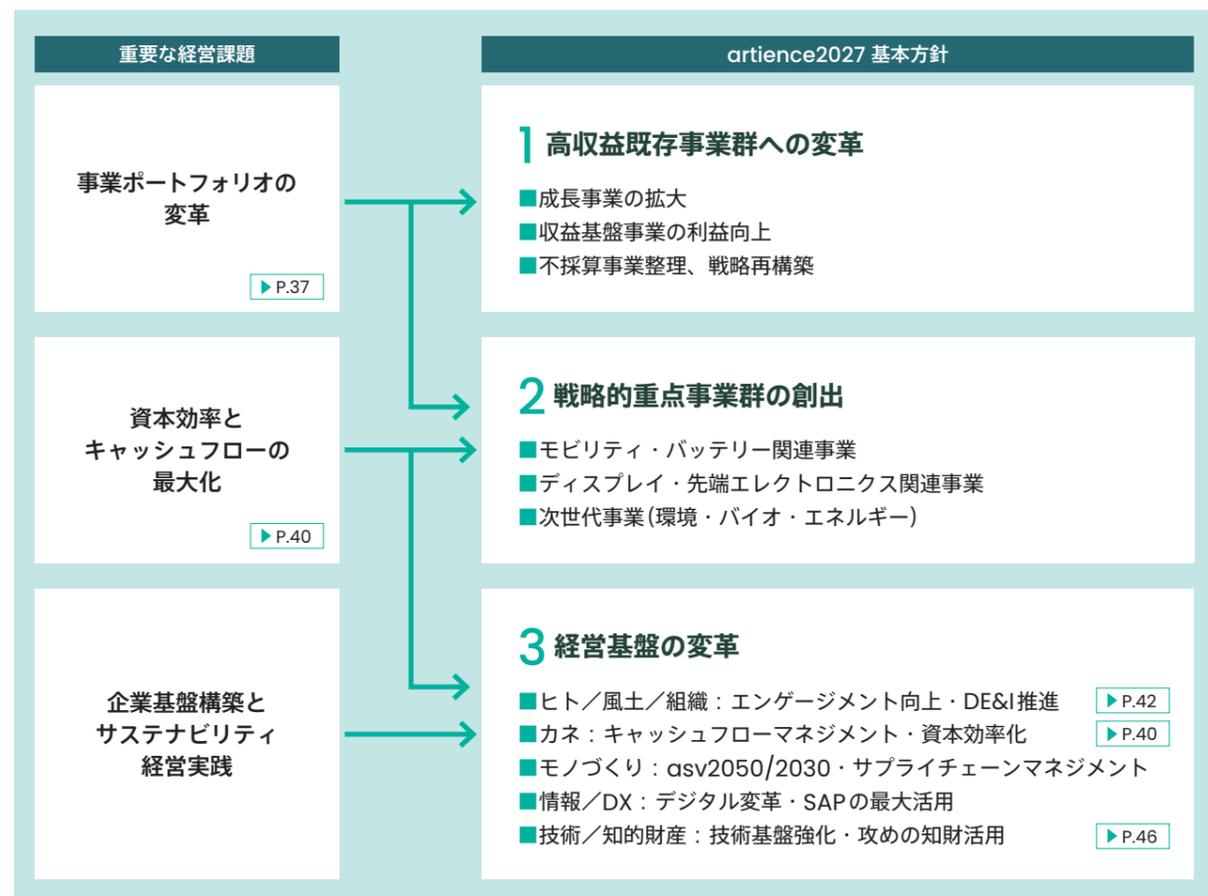


中期経営計画 artience2027

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。

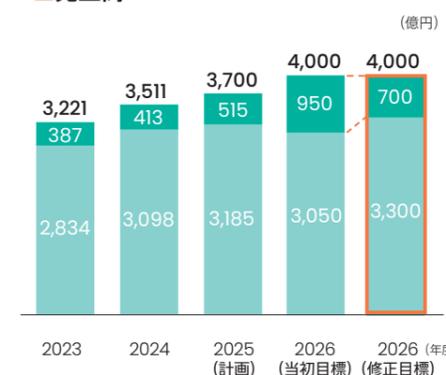


取締役副社長
経営全般、
コーポレート部門担当
濱田 弘之

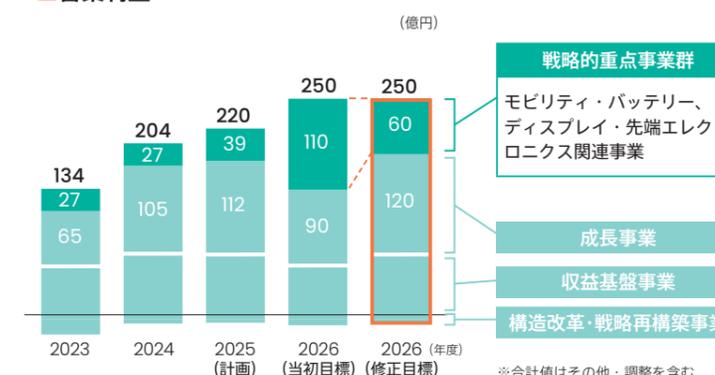
事業ポートフォリオの変革と聞くと、大規模な事業の売却や撤退、M&Aなどが一般的に思い浮かべられるかもしれませんが、当社の事業は市場や地域が分散していることが特徴です。これは、特定の製品を大規模市場に展開する場合と比べて効率面では劣るものの、幅広いニーズに対応できることが優位性となり、競合にとっての参入障壁にもなります。また、一部の事業が低迷しても他の事業で補完できるというメリットもあります。

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



戦略的重点事業群
 モビリティ・バッテリー、
 ディスプレイ・先端エレクトロニクス関連事業

成長事業
 収益基盤事業
 構造改革・戦略再構築事業

※合計値はその他・調整を含む

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

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、ブレークイブー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。

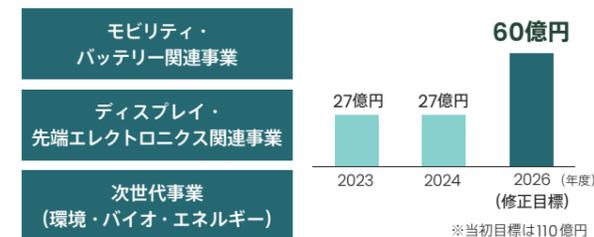
戦略的重点事業群の創出

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

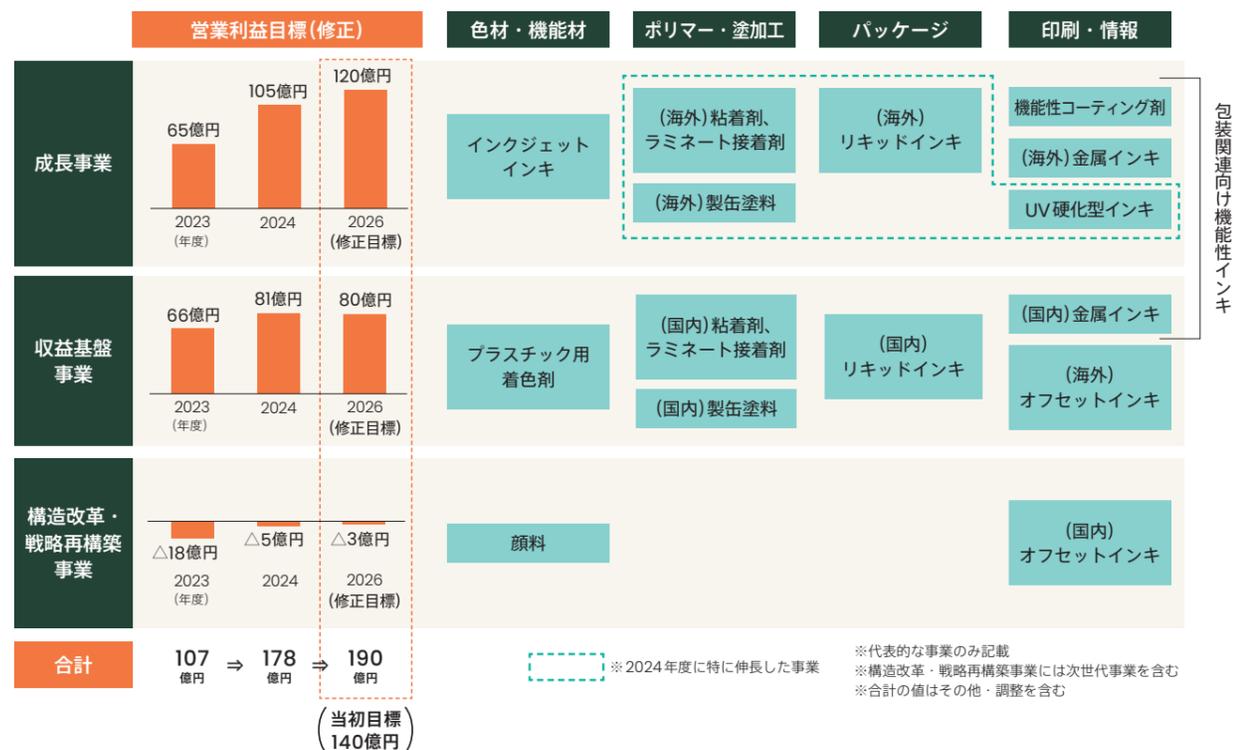
2025年度以降も、海外展開や戦略的重点事業群への投資を最優先し、引き続き事業ポートフォリオマネジメントを強化していく考えです。事業ポートフォリオの変革については、取締役全員がその必要性を認識し、資源投入についても賛同を得ています。個別の事業計画に関しては、多角的な視点からの議論が活発化しています。

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。

代表的な既存事業の分類と営業利益目標



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でなく、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	<ul style="list-style-type: none"> 低収益事業の構造改革を含む既存事業の収益力改善 戦略的重点事業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	<ul style="list-style-type: none"> ROIC指標の全社導入による効率性の向上 CCC改善による運転資金の縮減(2024年度実績111日⇒2025年度目標108日)
資本政策	<ul style="list-style-type: none"> 総還元性向に基づく株主還元の充実(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	<ul style="list-style-type: none"> 適時適切な情報開示、積極的な情報発信などIR活動の強化、ステークホルダーとの対話強化

※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。

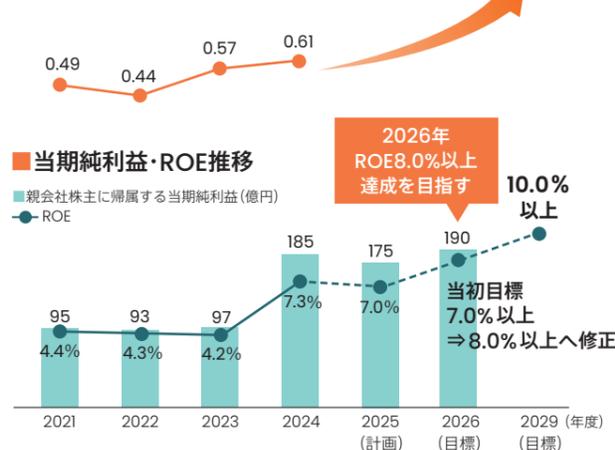
PBR1倍の達成に向けた課題と成長戦略

財務部門として大きな課題の一つであるPBR1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



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っています。

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。

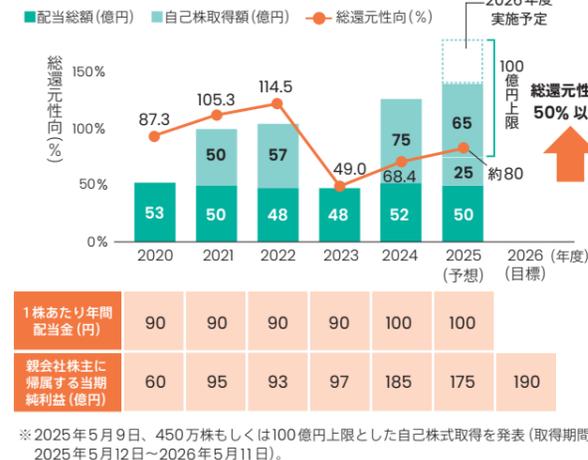
保有株式を縮減し、資本効率を最大化

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。

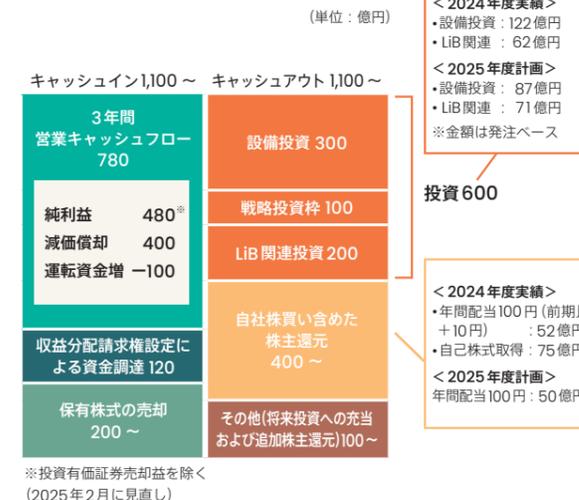
株主還元水準の向上を目指す

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



■キャッシュアロケーション



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



執行役員
グループ人事部長
関野 純二

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カ所を実施しました。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。

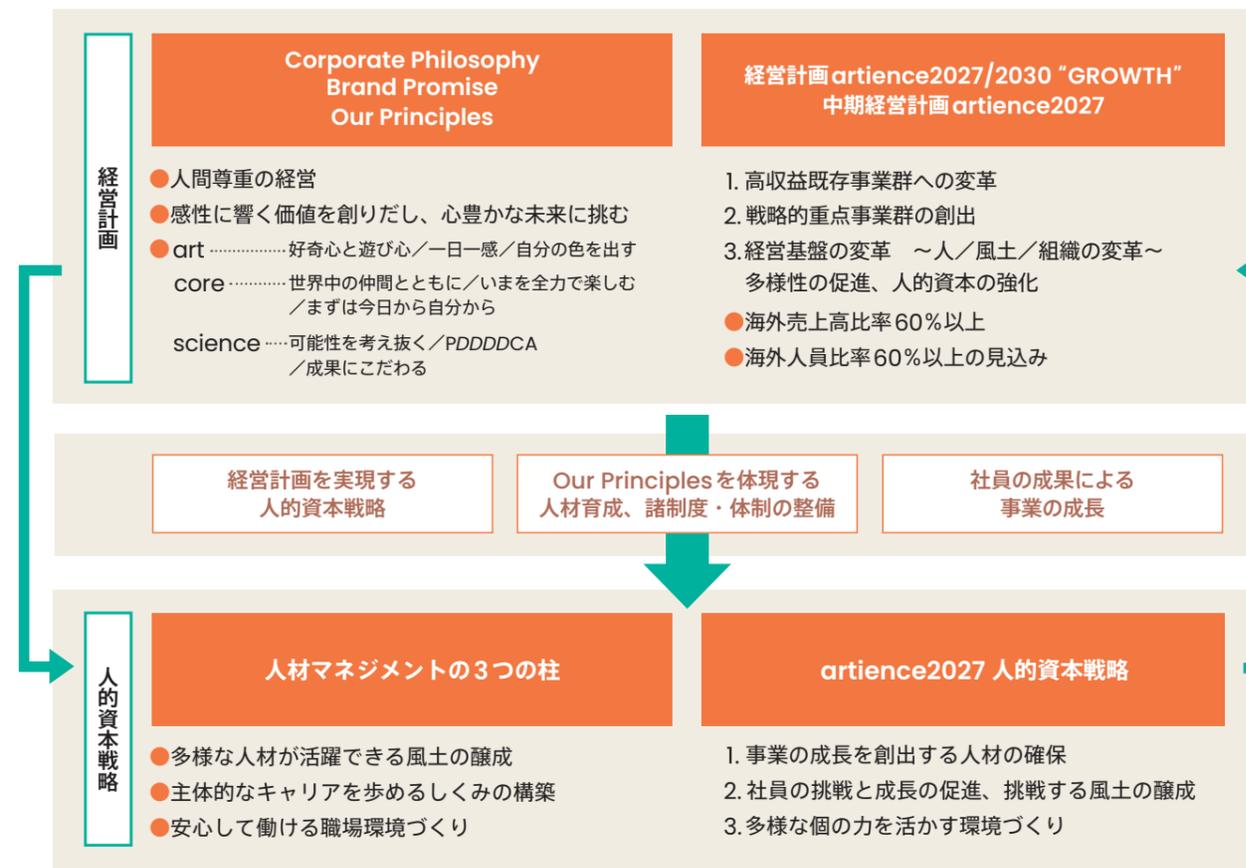
人事制度改定の背景には、理念や経営計画との結びつきを深めるねらいもあります。これまでの制度では、社員が日々の仕事の枠を超えたチャレンジを行っても、それを正當に評価する仕組みが不十分でした。新制度では「挑戦する姿勢」と「成果」に応じて、よりメリハリのある処遇を実現できるよう設計しています。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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」 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

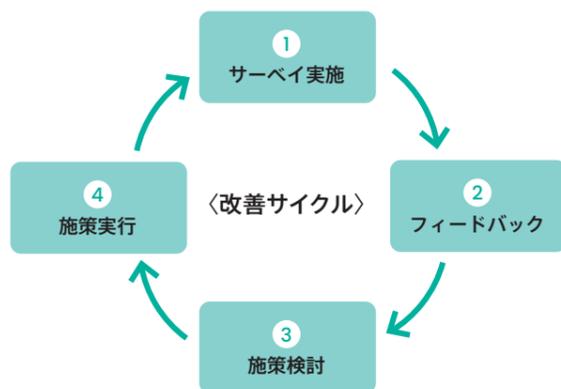
もう一つは、グループ全体を横断した取り組みです。まずは、調査結果から明らかになった「会社や事業の方針についての情報共有が不十分」という課題に対し、部門長が直接語るインタラクティブな方針説明会を開催します。当社グループの具体的な方針と施策を示し、事業や組織の競争力に自信を持てること、また対話を重ね社員一人ひとりが自らの業務と当社グループの目指す方向性を結びつけ、日々の業務がグループ全体の発展に貢献している実感が持てることを目

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えます。



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」だと捉えています。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う、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

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、創業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

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、新たな価値の創造を続けてきました。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

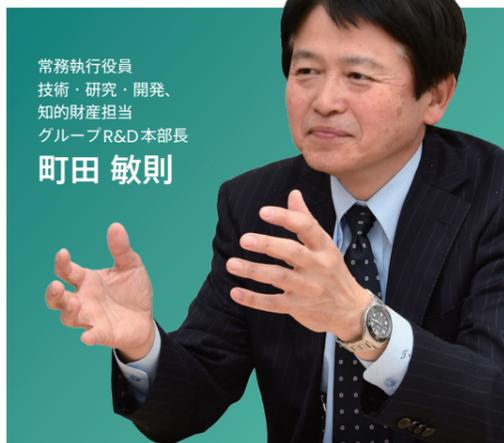
当社グループの強みは、永年培ってきた低分子・色材設計、ポリマー設計、分散、塗加工などのコア技術をもとに、数多くの応用技術を磨き、さまざまな事業を展開してきた点にあります。一つひとつの規模は小さくても、複数の技術・製品を柔軟に組み合わせ、お客様に最適なソリューションを提供するテクノロジープラットフォームを構築しています。

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

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ことされ、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・知財活動に活かす

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い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。

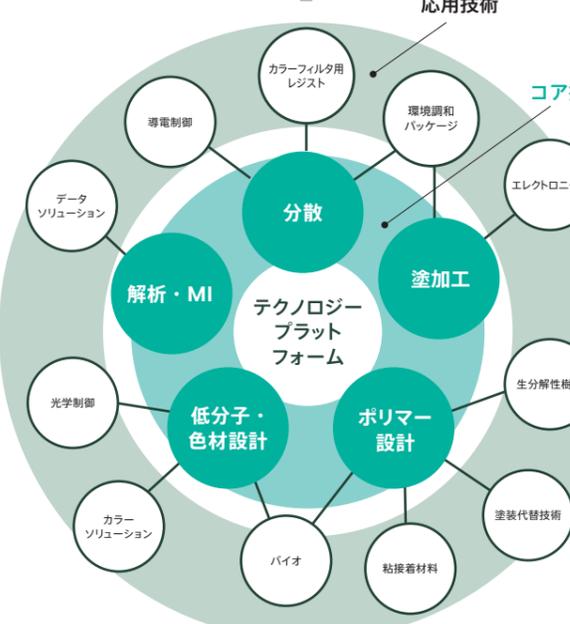
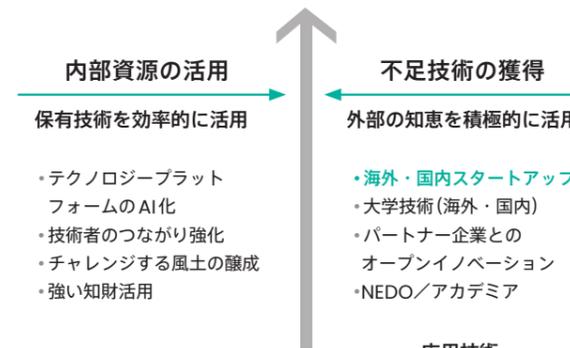
技術系人材の育成を強化し、感性に響く価値の提供へ

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がる技術開発の構造



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「トモニゴー™」

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

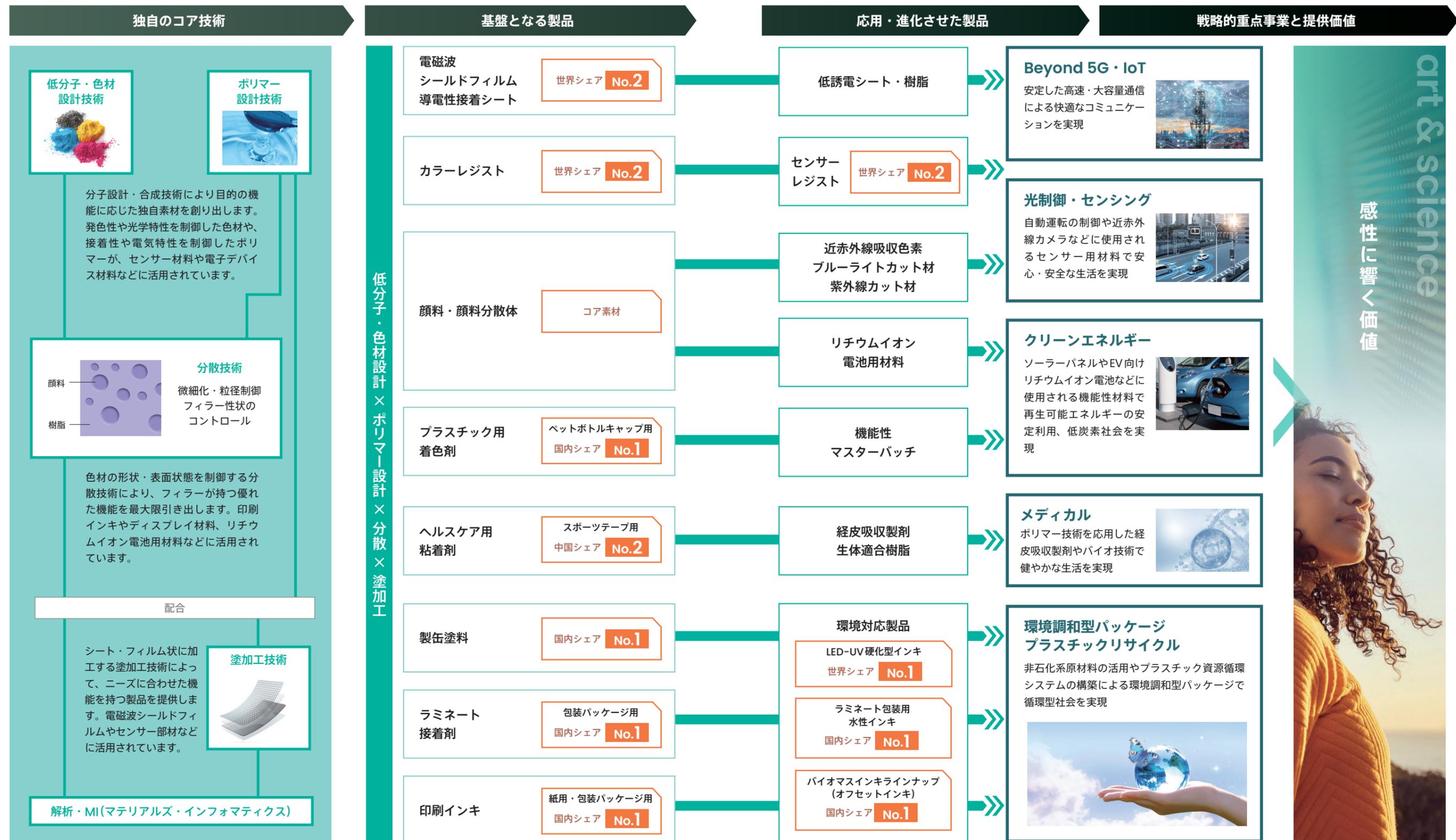
開発体制

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。



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。



低分子・色材設計×ポリマー設計×分散×塗加工

感性に響く価値

※シェアは当社調べ