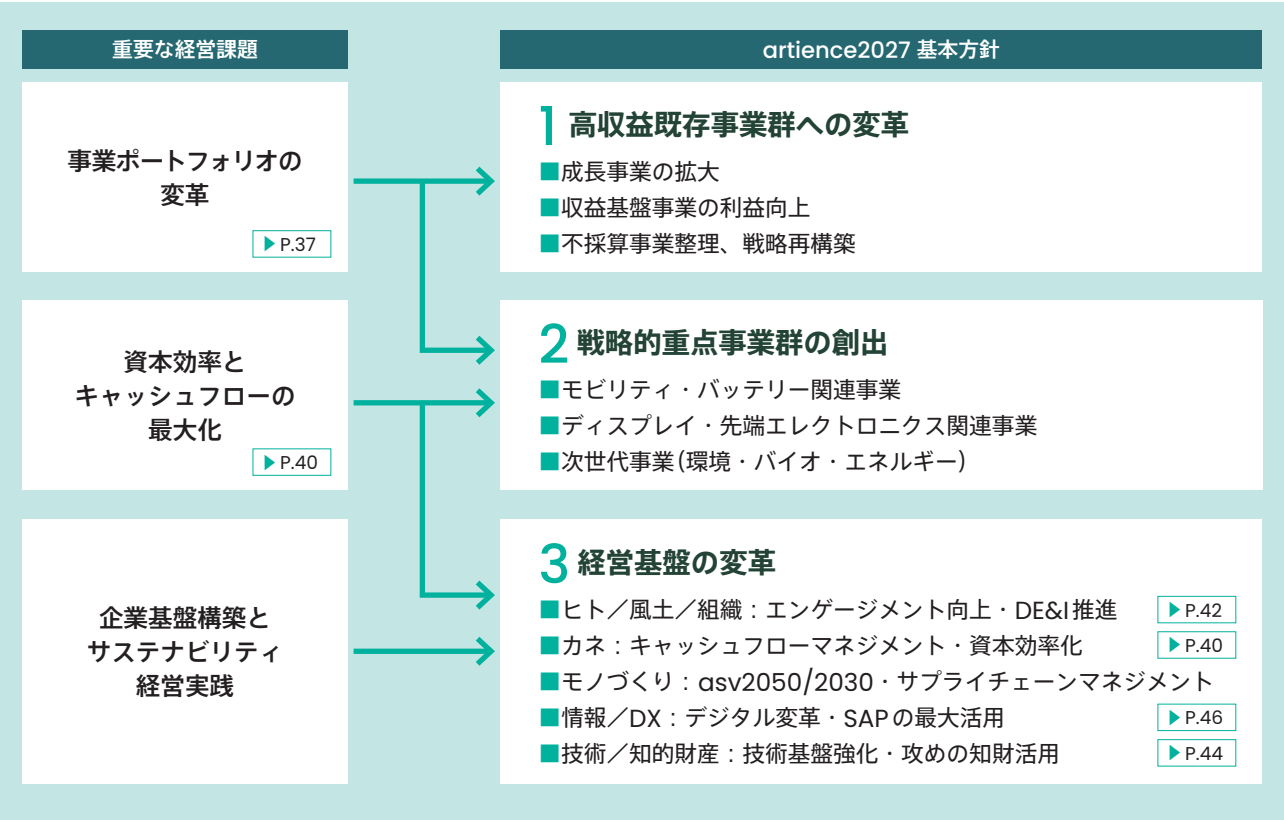


中期経営計画 artience2027

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)



■ 2025年度の成果・進捗

基本方針	2025年度の成果・進捗
1. 高収益既存事業群への変革	●成長事業：M&Aを実施した海外の塗料事業や、海外でのパッケージ関連材料が伸長し利益が拡大。インドのリキッドインキでの追加投資を決定。 ●収益基盤事業：コストダウンや価格改定の推進、業務効率化を継続し、収益力が向上。国内のリキッドインキでの効率化投資を決定。
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、北米を中心に市場が停滞。負極向け、全固体向けなどの開発に継続的に取り組む。 ●ディスプレイ関連事業：レジストインキは、中国企業とのJVにより現地生産品によるシェア向上を狙う。光学用粘着剤は、市場環境の変化を捉え大きく伸長。 ●先端エレクトロニクス関連事業：光半導体向けセンサー用レジストは堅調。データセンター向けの低誘電樹脂などが実績化。
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46億円売却、自己株式104億円取得)。 ●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の実践。 ●環境：脱炭素に向けた施策、ロードマップの策定カバー率向上。 ●社会 (人的資本強化)：エンゲージメント調査の2年連続実施と改善点への対応。経営層による社内座談会の継続実施。新卒女性採用比率の向上 (前年度45.0%→2026年4月54.2%) ●ガバナンス：社内取締役報酬の業績連動比率を向上し、指標にROE基準を追加。ROIC指標に基づく事業運営の強化。SR・IR活動の強化。

経営戦略

成長分野への投資を強め 事業ポートフォリオの変革を完遂

事業ポートフォリオマネジメントの進捗

中期経営計画artience2027の2年目となる2025年度は、市場環境が大きく変化するなかで、事業ポートフォリオマネジメントの再設計が求められる一年となりました。

1つ目の基本方針である「高収益既存事業群への変革」は好調に推移し、ポートフォリオの質的改善への確かな手ごたえを感じています。海外でのリキッドインキやディスプレイ用粘着剤などが大きく伸長し、営業利益208億円という最高益の更新に寄与しました。

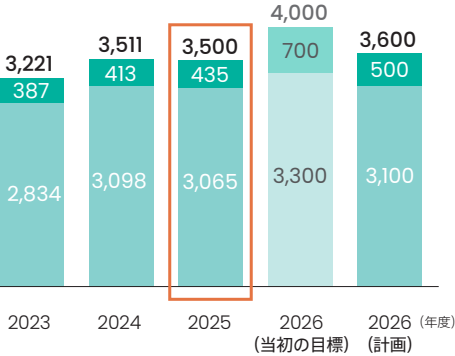
一方、2つ目の基本方針「戦略的重点事業群の創出」では、成長の柱としていたリチウムイオン電池 (LiB) 用のCNT分散体で大幅な計画の遅れが生じました。自動車メーカーのEV投資の見直し相次ぐなど、外部環境の変化による影響が大きいものです。これに伴い、当面稼働が見込めない北米の設備について大きな減損損失を計上することとなりました。

前提が変わった以上、戦略を冷静に見つめ直していくことは欠かせません。次の柱となるディスプレイや先端エレクトロニクス関連をいかに育てていくかに、成長の軸足を移し始めています。

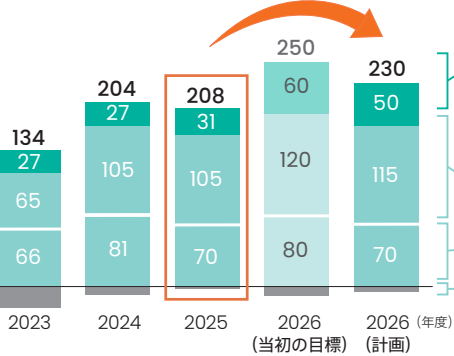
2026年度はartience2027の仕上げの年ですが、高収益既存事業群について当初掲げていた140億円の営業利益目標を初年度で達成してしまったことから、現在は180億円に修正しています (2026年2月時点)。なお、全社営業利益の2026年度目標は230億円としています。現中期経営計画期間を通じて、攻めの方針のもと事業ポートフォリオの変革を追求し、成長分野への積極投資を続ける姿勢には何ら変わりはありません。

さらに、次期中期経営計画artience2030においても、そこに向けた種まきを進めており、着実な成長ストーリーを描いていきたいと考えています。

■ 売上高 (億円)



■ 営業利益 (億円)



基本方針 (2)
戦略的重点事業群の創出

戦略的重点事業
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

基本方針 (1)
高収益既存事業群への変革

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

■ 日本で培った技術・知見をグローバル展開

高収益既存事業群は、日本で業界トップクラスの競争力を持つ事業が多く、当社の収益の基盤となっています。「成長事業」「収益基盤事業」「構造改革・戦略再構築事業」の3つに分類し、それぞれの役割を明確にしています。

例えば、パッケージ関連事業セグメントを牽引するリキッドインキは、海外では成長事業、国内では収益基盤事業に分類されています。もともと日本で高い市場シェアを築いてきましたが、食品や日用品などのパッケージは最終的に消費者が手にするものであり、人口が頭打ちとなった市場では伸びが限定的となります。培ってきた技術や知見を武器に、人口ボーナ

中期経営計画artience2027

経営戦略

スを期待できる海外で利益を拡大し、それを次の投資に再投入することで会社の成長を支えるのが成長事業の役割です。

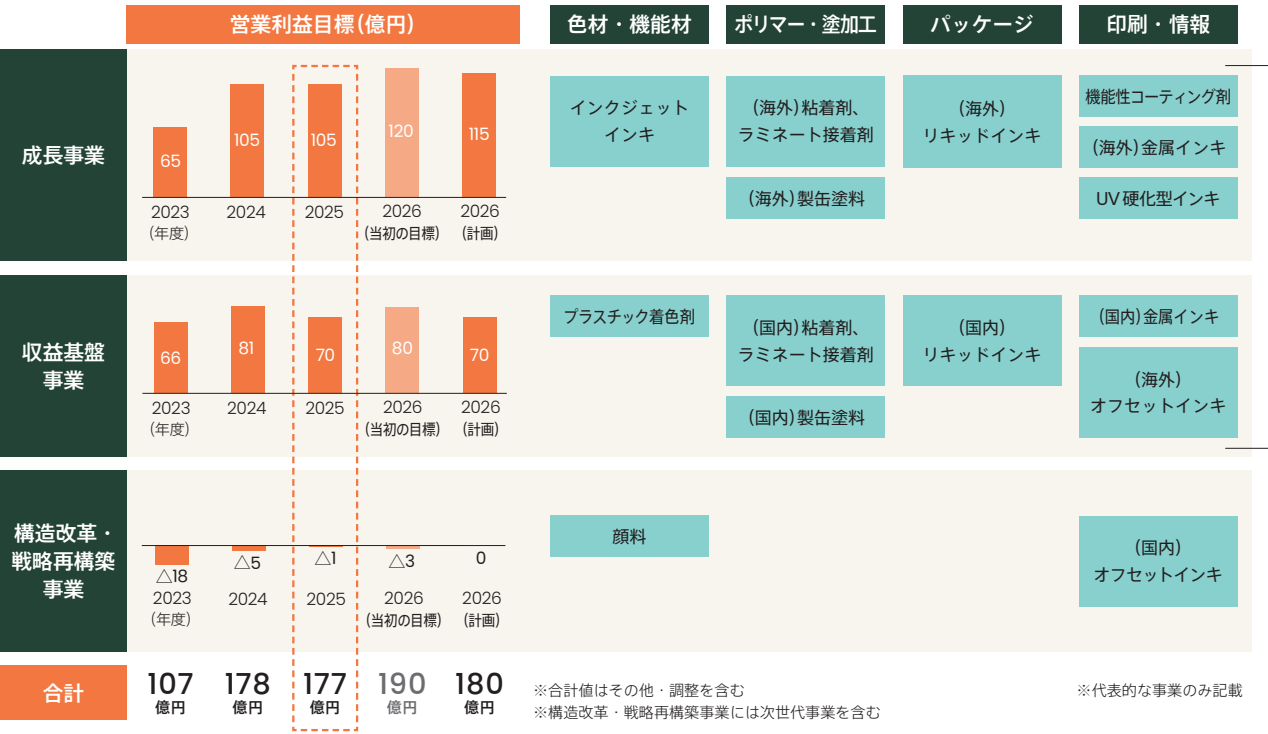
当社はすでに、インド、東南アジア、中国、トルコなど24カ国で事業展開を進めています。広範な拠点ネットワークを持つことで、マーケットが移動しても柔軟に対応でき、お客様の海外進出に合わせて現地で新たなビジネスが生まれるケースも少なくありません。すでにグループ全体の利益の6割以上を海外で生み出しており、この傾向は今後ますます強まると考えています。

国内拠点の設備投資に注力

安定収益を生み出す国内の収益基盤事業も重要です。国内で磨いたノウハウこそが海外展開の源泉になるという認識を強め、2026年度には国内への投資も積極化させています。その一例が、パッケージ関連のインキ・材料を製造する埼玉製造所への40億円規模の設備投資です。効率化・省人化に加え、人手不足が深刻になるなかだからこそ労働環境の整備を重視し、「ここで働きたい」と思ってもらえるスマートファクトリーを実現します。

2025年度は、構造改革・戦略再構築事業においても、価格改定や高付加価値化が実を結び、顔料事業の収益性が大きく改善しました。オフセットインキも国内で黒字化を達成。市場縮小のなかでも利益を高めるという、構造改革の好事例となりました。

代表的な既存事業の分類と営業利益目標



戦略的重点事業群の創出

CNT分散体の用途展開を多角化

戦略的重点事業群は、将来の成長を担う新たな柱を育てる領域です。artience2027は世界的なEVシフトのなかでスタートし、当初はLiB用CNT分散体事業がポートフォリオ全体を大きく変える存在になると想定していました。しかし、米国の政権交代によるEV政策の変化やインフラ整備の遅れなどを受け、計画通りの立ち上がりには至っていません。

ただし、EV化の流れそのものが止まったわけではありません。対象となる市場や製品領域を拡げながら、EV市場再拡大のタイミングを確実に捉えるべく備えています。主力としてきた三元系の正極材向けに加え、LMFP電池や負極材向けの開発、全固体電池の研究も推進。さらに車載用途に留まらず、データセンターのバックアップ電源や民生機器など、幅広い用途展開を視野に入れています。

ディスプレイ・先端エレクトロニクス領域を新たな柱に

CNT分散体での遅れを補うもう一つの重点領域が、ディスプレイ・先端エレクトロニクス関連事業です。需要が堅調な光学用粘着剤については、中国・江門での設備投資により生産能力を強めています。この分野では、日本で開発した製品を中国で生産し、現地のお客様に納めるサイクルが確立されてきました。このように、東アジア域内での国境を越えた

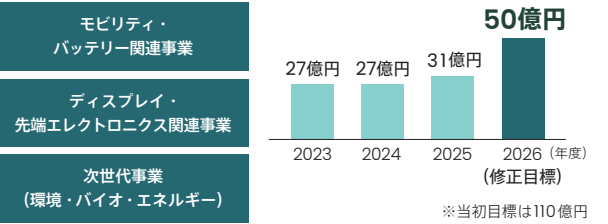
営業活動の連携や、拠点間の生産補完など、グローバルを前提としたビジネスモデルが定着してきています。

一方、カラーフィルタ材料は、中国・台湾が主な市場ですが、2025年度は中国勢との競争の影響を受けました。これに対応するため、中国の深圳市容大感光科技股份有限公司とのジョイントベンチャーを設立し、現地生産品の販売体制を整えました。

さらに、先端エレクトロニクス分野でも、スマートフォン部材やデータセンター用途など、成長市場に向けた材料開発を加速させています。

今後伸びるテーマを確実に捉えていくため、現在は20名余りのタスクフォースを編成し、私も定期的に参加しています。一部にはテストマーケットまで進んでいる案件もあり、次期中期経営計画に向けて強化していく方針です。当社は、半導体向けポリマー樹脂などのユニークな素材を持っています。それを「群開発」という視点で、ニッチ市場を含めた複数の用途・分野へ拡げることで、新しい事業の芽を育てていきます。

戦略的重点事業群の営業利益推移



LiB用CNT分散体の拠点別概況(2026年3月)

欧州 (ハンガリー)	・顧客数2。数量／売上は前年度を上回り、顧客需要は好調。 ・2026年Q2までに2社目向け製品の現地生産を開始。
米国 (ジョージア州、 ケンタッキー州)	・顧客数2。数量は前年度を下回るも、売上は上回る。 ・ESS (エネルギー貯蔵システム) 向けの需要を確認し、評価を継続中。
中国 (広東省珠海市)	・顧客数1。エンドの対象車種が欧州車以外へも拡大し、数量・売上が対前年度で増加。Q2よりさらなる増加を見込む。 ・負極向け材料は顧客での評価が継続中で、27年からの量産化を目指す。
日本 (静岡県富士市)	・顧客数1。HEV向けのCNT分散体は順調に出荷が継続している。 ・全固体向けの開発も進む。

経営基盤の変革

既存事業の「稼ぐ力」を底上げする一方で、新しい事業を育てる。その両輪を支えるのが、3つ目の基本方針である「経営基盤の変革」です。

例えば、当社の売上の6割以上を占める原材料について、

グループ全体での共同購買を加速させています。シンガポールの拠点を中心に各地域の需要を取りまとめ、より有利な条件で調達できる体制を整えました。こうした取り組みは購買部門だけでなく、技術部門や製造部門の協力も欠かせません。

DXもマテリアリティで取り上げている重要なテーマです。生成AIの活用を積極的に進め、社内のクローズドな環境で利用できる仕組みを構築しており、技術情報の共有や分析、特許調査などに役立てていきます。

そして、すべての取り組みを実行するのは人にほかなりません。「挑戦する姿勢を評価する」ための評価制度(▶P.42-43)の見直しや、社長と社員との直接対話などを通じて、モチベーション向上を図っています。

特に、グループ約8,000名の社員のうち約5,000名が海外で働いている今、海外人材の強化は極めて重要です。2025年度には海外の中堅マネージャーを日本に招いた研修を実施しました。今後も継続して、artienceグループへの理解やエンゲージメントを深める施策を行っていきます。また今回、埼玉製造所で進める効率化と働きやすさ向上のための投資は、そこで得たノウハウを海外拠点にも水平展開していくことを見据えています。

長期的なあるべき姿に向けて

次期中期経営計画に向けた成長ストーリーの根幹は、確固たる基盤となった既存事業のうえに、戦略的重点事業によるアドオンをいかに育てていかに尽きます。ROE10%以上という次期中期経営計画での目標は、これまでの延長線上ではない挑戦が必要です。現場の努力だけに頼るのではなく、ときには思い切った経営判断や戦略的投資を断行し、一段上のステージに到達したいと考えています。

もう一つ重視しているのが組織風土です。当社は「人間尊重の経営」を理念として掲げており人に優しい社風があります。この良さを活かしつつ、社員一人ひとりが自らの役割を認識して自律的に動き、グループ全体が有機的につながっていく姿が理想です。変化の激しい時代を勝ち抜くためには、社内のあちこちで活発な議論が行われてほしいと思います。立場に関係なくフラットに意見をぶつけ合い、納得したうえで物事を進めていくことが大切です。

社内の若手・中堅メンバーと話すと、それぞれが確固たる考えを持っており、当社には優秀な人材が揃っていることを改めて実感します。彼らが存分に力を発揮できる組織を整えることこそが経営陣の重要な役割であり、それが次の10年を担う新しいartienceを創り上げると確信しています。

財務戦略

確かな財務規律のもと
資本効率向上と
成長投資を加速

中期経営計画artience2027の進捗

2025年度は、環境が激しく変化するなかでGROWTH(成長)実現に向けた基盤の再構築に取り組んだ一年でした。EV市場の減速を受け、CNT分散体事業で減損損失を計上することとなり、数字のうえで大きな影響を受けました。営業利益は過去最高を更新したものの、この特殊要因により当期純利益は減益となり、ROEは3.9%に留まりました。一方で、こうした影響を除けば収益力は着実に高まっており、2026年度はさらなる業績の伸長を見込んでいます。

特に中期経営計画artience2027で目標に掲げるROE8%は、経営としてコミットしている重要指標です。営業利益の拡大を軸とした事業ポートフォリオの変革と、政策保有株式の計画的な売却や、株主還元強化などの資本政策を組み合わせ、着実に取り組んでいきたいと考えています。

また現在、PBRが1倍を下回っている背景には、ROEが実力ベースで目標水準に達していないことに加え、将来の成長期待が十分に織り込まれていない点があると認識しています。IR活動を通じて当社の戦略や進捗を丁寧に発信し、期待値の向上につなげていくことが欠かせません。投資家のみなさまからいただいた多様なご意見を、具体的な施策や経営計画へと反映していきます。

マクロ環境に目を向ければ、デフレからインフレへの移行という大きな転換期にあります。事業面では価格転嫁を進めやすくなった反面、将来的な金利上昇は避けられません。そのため2025年度は有利子負債の削減を進め、財務体質の強化に取り組みました。

財務改革の諸施策(2025年度の進捗)

- ROEは、2025年に減損損失計上の影響を受け一時的に低下。
- 2026年は、収益改善を背景に8.0%超の達成を目指し、株主資本コスト(約8%)を上回る水準の実現を通じて、PBR向上を図る。

事業 ポートフォリオ 変革	・高収益既存事業群の収益力強化を推進 ・戦略的重点事業群は、ディスプレイ・先端エレクトロニクスで堅調も、一部事業領域では伸び悩み
資本効率の 向上	・ROIC指標の全社導入を通じて、資本効率の改善が進展 ・CCC改善に向けた取り組みを継続(2025年度実績112日、前期比1日延伸)
資本政策	・総還元性向に基づく株主還元の充実(2025年度実績：自己株式取得 [※] 、2026年度見込：前期比20円増配) ・保有株式の縮減(2025年度46億円売却) ・自己株式の消却(2025年末)
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2025年5月12日～2026年5月11日)

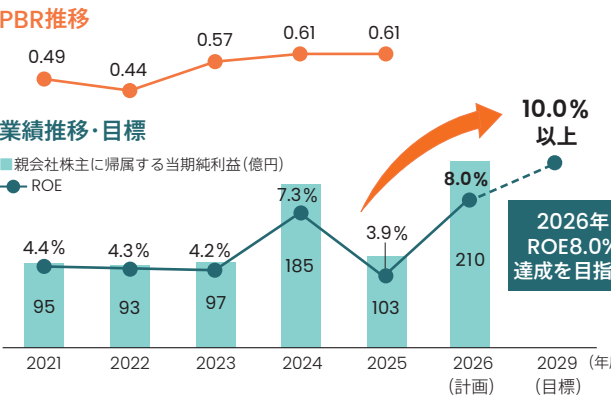


資本効率については、全社ではROIC(投下資本利益率)で管理する一方、現場ではCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を主指標として運用しています。部門間でばらつきはあるものの、国内を中心に在庫削減は進展しており、現場の意識は確実に変化しています。上からの指示を待たずとも現場が自律的に改善行動を取ることは、当社グループにとって今後の確かな強みになると確信しています。

投資方針を見直し、キャッシュアロケーションを最適化

2025年度には、全社的な取り組みとして「投資方針検討タスクフォース」と「BS改革タスクフォース」を立ち上げ、議論を重ねてきました。特に投資方針検討タスクフォースでは、どこに投資し成長を加速させるのかという視点と、財務規律・投資規律をいかに維持するかという視点の両立をテーマに、具体的な方針の整理と提案を進めてきました。

従来の投資判断は、おおむね減価償却費の範囲内を目安



として実行してきました。その結果、成長投資が優先される一方で、維持更新のための投資が抑制されやすく、国内拠点では老朽化した建屋や設備を長期間使用せざるを得ないような状況もありました。

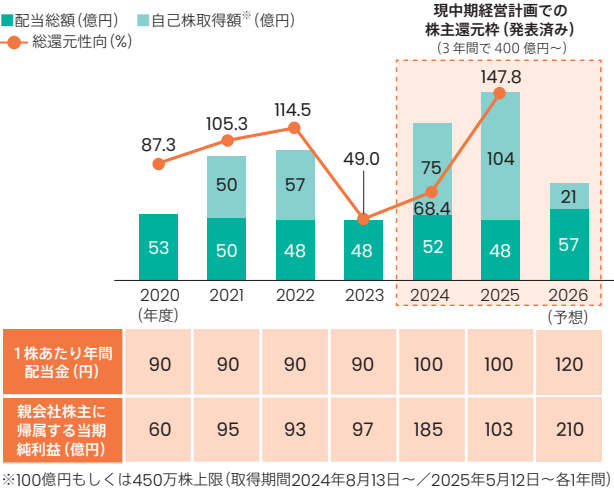
こうした状況を踏まえ、投資方針を見直しました。まず、成長投資については従来の減価償却費の枠にとらわれず、必要なものは別枠で機動的に実行していく体制へと転換。また、今後の労働人口減少を見据え、省人化・省力化・労働環境改善のための設備投資にもしっかりと資源を配分していきます。重視するのは、すべての事業への一律の投資ではなく、投資の優先順位を明確にしていくことです。一定水準以上のROICを確保しつつ、「成長事業」または「収益基盤事業」と位置付けた領域に対して、競争力強化につながる投資を集中させていきます。

具体的なキャッシュアロケーションにおいては、市場環境の変化を踏まえ、CNT分散体事業で予定していた投資の一部を見送る判断を下しました。その分の資金を、他領域の成長投資および維持・効率化投資へと再配分しています。成長投資については、次期中期経営計画artience2030での実施を想定していた領域でも、事業の進捗から「今が適切なタイミング」と判断したものは前倒しで実行する方針です。今期はインドでのリキッドインキ事業や中国での粘着剤事業における増産体制強化を加速させています。

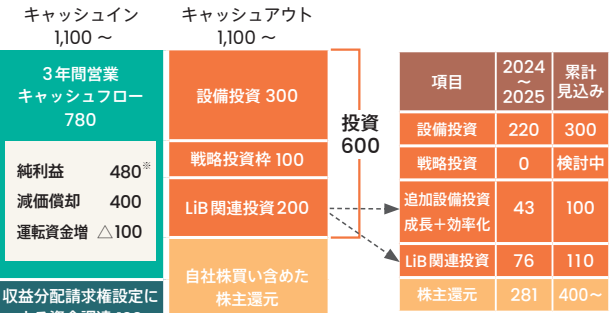
維持・効率化投資としては、埼玉製造所におけるリキッドインキ事業への投資を決定しました。同事業は、製販一体となった品種統合などコストダウンによる高収益化が進んでおり、自動化や設備の更新によって人手不足への対応とさらなる効率化を図っていきます。

株主還元については、artience2027で掲げた総還元性向50%以上をすでに達成しています。3年間で400億円を

株主還元



現中期経営計画3年間の資本政策および
キャッシュアロケーションの進捗 (単位：億円)



※投資有価証券売却益は除く

見込んだ株主還元総額のうち、350億円強については実施を決定しており、2026年度の増配も公表済みです。残余の還元についても、適切な方法を検討していきます。

投資判断の確度を高め、説明責任を果たす

経営計画artience2027/2030“GROWTH”の実現に向けて、最大の鍵となるのは利益率の向上です。個々の事業における改善はもちろん重要ですが、より大きな視点から、資本効率や利益率の高い事業へとポートフォリオを大胆に転換していくことが求められています。当社が持つ安定した財務基盤をいかに活かし、企業価値の向上へとつなげていくか、その本質が問われていると考えます。また、現在の円安や金利上昇局面においては、財務格付けの「A格」維持が重要です。これは資金調達コストに直結するものであり、今後もこの方針を堅持していきます。

成長のための積極投資は不可欠ですが、財務部門としては「投資の規律」を問う視点も欠かせません。2025年度には大きな減損損失を計上したことも踏まえ、投資判断における前提の検証を一層強化し、実行後も適宜見直しを図っていきます。ただし、これは過度に保守的になることを意味するものではありません。投資の妥当性を冷静に見極めたうえで、本当に価値ある投資を後押しし、見合わないものについてはブレーキをかける。その峻別こそが財務担当役員としての役割だと考えます。

私が意思決定において常に軸とするのは、「それが説明可能かどうか」です。すべての施策や提案について、社内外に対して妥当性を説明できるか、「なぜこの判断に至ったのか」を常識的な筋道で語れるかを問い続けています。異なる意見があったとしても、対話を通して理解を得られるような財務戦略を追求し、真の意味での説明責任を果たしていきます。

人的資本戦略

グローバル全体での人材力向上



人的資本戦略の進捗

当社グループの人的資本戦略は、経営計画artience 2027/2030 “GROWTH” と密接に関わっており、人的資本はGROWTH実現を遂行するための経営資源と捉えています。とりわけ、重要な経営課題である「事業ポートフォリオの変革」をサポートする戦略を展開したことで、人的資本戦略の3本柱（▶ P.43）について、2025年度は一定の成果を挙げたと認識しています。

■グローバルで人材獲得へ

最重要と位置付ける1つ目の柱「事業成長を創出する人材の確保」についてですが、戦略的重点事業を中心に、また高収益既存事業についても技術者の採用を計画的に進めています。特に、技術開発力や生産性向上を図るためには、海外の優秀な人材の獲得が必須と考え、2025年度はインドでの技術者採用を開始しました。インド人材の採用については、個々の能力の高さはもちろんのこと、インド市場は今後も成長が見込めるうえ、急成長が予測されるアフリカへの展開拠点としての重要性も高いためです。将来的には技術者に留まらず、マネジメントに携わる人材獲得も視野に入れています。

■挑戦する風土を醸成

2つ目の柱「社員の挑戦と成長の促進、挑戦する風土の醸成」の進捗についてご説明します。2024年度にスタートし

た新人事制度によって、個々の能力や成果、挑戦する姿勢をより重視した評価体系へと移行しました。これを推進するために教育体系を「growth field」という名で再構築し、各階層に求められるリーダーシップや問題解決力などを身に付けてもらいます。また、中堅層からシニア層を対象にした新たな「growth+（グロースプラス）」というリカレント教育も実施し、社員のモチベーションやエンゲージメント向上に一定の効果を挙げています。グローバル人材の強化については、今後、日本人スタッフがより積極的に海外にチャレンジできるよう、育成のあり方が課題となっており、「growth field」の多様なプログラムを体験しながら、さまざまなスキルや考え方を身に付けてもらうことを目的に内容を充実させているところです。

現在、人材育成とともに生産性を上げていくためのKPIを策定中です。生産現場ではスマートファクトリー推進の一方、一人ひとりの能力を上げることで生産性を向上させる取り組みを強化しています。それが将来的にROICの改善につながるものにしたいと思います。

3つ目は「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ます。社員の男女比の偏りは当社の長年の課題でしたが、2026年4月の新卒採用では女性が54.2%で前年度比9.2ポイント増となり、ここ数年の成果が徐々に表れてきていると受け止めています。

エンゲージメント向上に向けて

近年、投資家の方々からもエンゲージメントスコアについて、よくお問い合わせをいただきます。2025年度のエンゲージメントサーベイは、約5,500名（前年度より2,000名増）を対象に実施し、総合スコアは83と前年度より7ポイント向上しました。調査結果からは、経営理念への共感、上司との関係性、誠実さなどが強みとして挙げられる一方、無駄・不要なルールが排除できていない点や、部門間の連携などが課題として指摘されています。結果を各部門にフィードバックし、課題がある部門には、自ら改善策を立案・実行していく取り組みを促しています。

エンゲージメントの向上には社員の挑戦意欲を大切にすると仕組みを定着させていくことが重要です。今後もキャリアチャレンジ制度などを効果的に運用し、社員の新たな取り組みやチャレンジを評価する仕組みを整備していく計画です。

人事の責任者として、海外を含めた人材強化を目指す

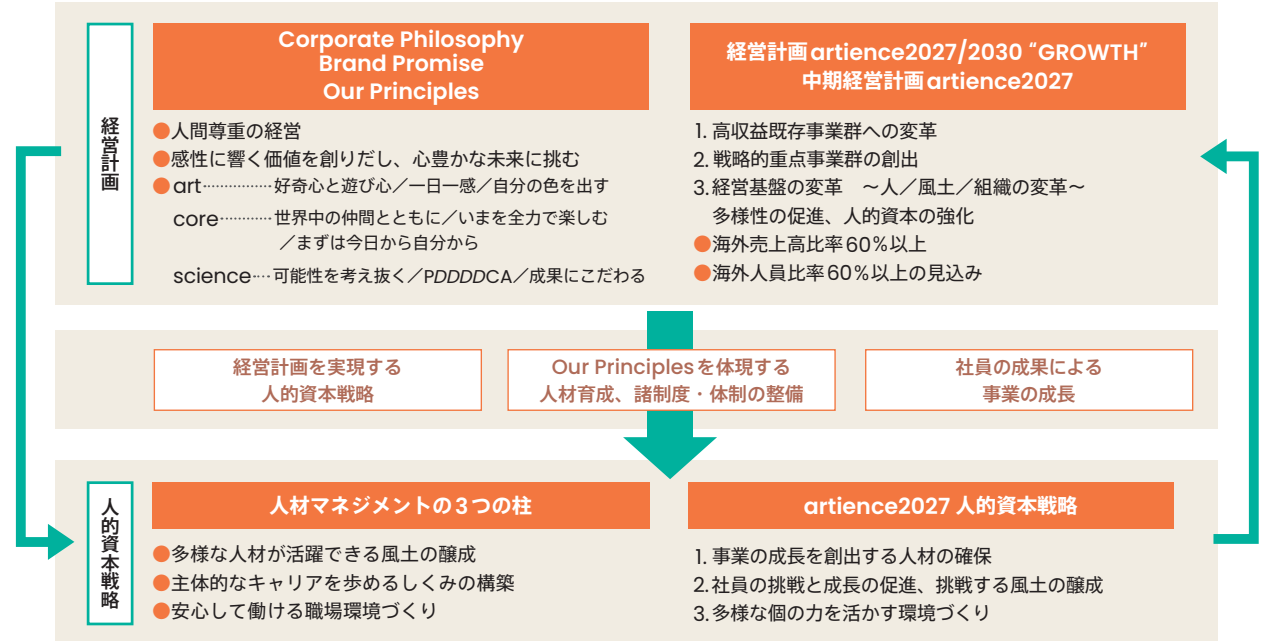
artienceの経営哲学である「人間尊重の経営」とは、社員一人ひとりが力を発揮し、人材の力を最大限に引き出すことだと考えます。これを実現するために、人事制度や多様な人材教育プログラムを整えていくのが私の職責と考えています。海外事業の成長に伴い、海外子会社の従業員数も増加しており、それらの人材育成の制度、仕組みなどもしっかりと構築する必要があります。今年度は新たな取り組みとして、

海外子会社においてここ数年で役員に就任した社員を日本に集め、役員向けの研修を実施しています。加えて、海外の人事部門のマネージャーや管理職による会議開催を予定、各地域から期待以上の応募が来ています。この会議では、エンゲージメントサーベイの実施や地域間での人材ローテーションをどう進めていくかなど議論を深めていきます。

今後も引き続き、人事の責任者としてさまざまな施策を展開し、グローバル全体での人材力向上を目指していきます。

■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 ・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 ・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」 ・新教育体系「artience growth field」 ・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 ・1人あたり教育訓練費 ・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

技術・知財戦略

グループの技術知見を結集し
次の成長領域を切り拓くイノベーションへ

拡張し続けるテクノロジープラットフォーム

artienceグループの技術戦略の中心には、ポリマー設計、低分子・色材設計、分散、塗加工といったコア技術があり、これらを組み合わせることで多様な材料が生まれます。製造に必要なプロセス技術や、性能の高度化のためのデジタル・解析技術も重要な要素です。このテクノロジープラットフォームを土台に、機能やアプリケーションという社会への提供価値が生まれます。複数の技術を掛け合わせることで、新たな製品や事業を絶えず生み出し続ける拡張性こそが、最大の特長となっています。

これを支えるうえで、事業会社ごとの壁を越えた連携は欠かせません。事業会社それぞれに優先順位や判断軸がありますが、技術開発ではグループの知見を横断的に活用し、ときには人材やリソースも共有していく必要があります。こうした連携をリードするのが「グループ開発戦略会議」であり、私がCTOに就任以降、その機能を強化してきました。

短期・中期の開発は各事業会社が担う一方、グループとしてはより長期的視点でテーマを捉える必要があります。欧州拠点で進めている、有害物質を排出しないUV硬化型インキ用の材料開発もその一例です。現時点では厳しく規制されていなくても、将来の安全性ニーズの高まりを見据え先回りして取り組むことで業界の新たな基準となり得ます。事業会社単独では着手しづらいこうしたテーマにも、グループ開発戦略会議での検討を経て挑戦していきます。

加えて、外部との協働も重要です。オープンイノベーションを重視し、国内大手企業や国内外のスタートアップとの共同開発を積極的に進めています。自社の取り組みの延長線上にはない発想や技術を取り込み自社の技術と融合することで、新たな価値創出につなげていく考えです。

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(マテリアルズ・インフォマティクス)、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



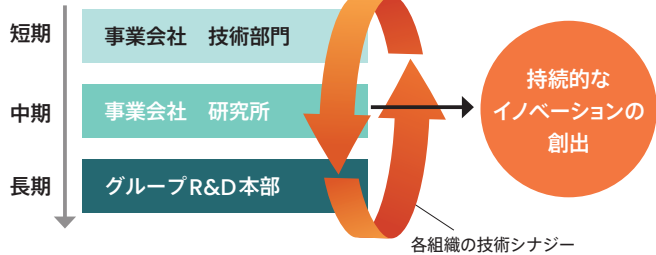
常務執行役員
技術・研究・開発、
知的財産担当
グループR&D本部長
町田 敏則

積極的なAI・ビッグデータ活用により
開発プロセスを変革

現在、生成AIによる開発プロセスの変革に特に注力しています。過去20年に及ぶ膨大な技術データをクローズドな生成AIに取り込み、グループ横断で活用できる環境を整備しており、2025年度より運用を開始しました。例えば「粘着剤の耐熱性を向上させるには」といった問いに対して、ベテラン社員と同等レベルの回答をAIが提示できるまでになっています。

この取り組みは、事業の垣根を越えた集合知の創出にもつながっています。開発の過程で壁に直面した際、AIを介して他事業の技術・知見を取り入れることで、想像を超えた

研究開発体制



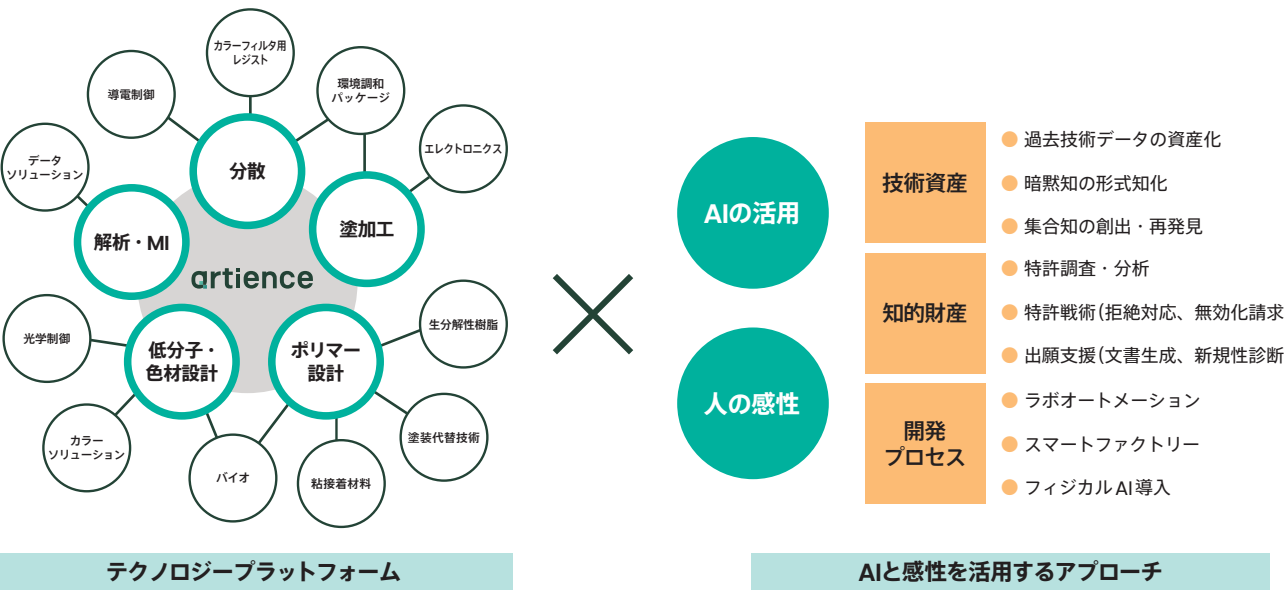
新たな解決策にたどり着くケースも出てきました。今後はさらに、技術データとマーケティングデータを掛け合わせることで、これまで認識していなかった技術用途の発見や、新規市場・顧客の開拓を目指していきます。

一方で、スマートファクトリーに向けた生産技術の高度化も重要な柱です。人口が減り続ける日本で現場の人材確保は大きな課題であり、人手に依存しない体制への転換が欠かせません。すでに川越製造所などで省人化・省力化のモデル棟を稼働させており、ここで培った知見を将来的にはグローバルに展開していきます。

研究開発においては、ラボオートメーションを一層推進します。夜間の実験をAIやロボットで自動化すれば、研究者は翌朝から分析や仮説構築に集中するといったことも可能です。こうした人とAIの役割分担を明確にすることで、人の負担を減らしながら、開発の効率と品質を同時に高めていきます。

また、知財の重要性がますます高まるなか、開発と知財を一体で捉える戦略へとシフトしました。製品の性能やコストが拮抗する状況では、強い特許を持つかどうか競争優位性を大きく左右します。自社の技術を守るだけでなく、他社の開発動向を読み解き、将来競合が予想されるような領域で先んじて特許を取得していきます。知財活動においてもAI活用は鍵となり、すでに特許調査や出願文書の作成、競合特許への対応などに積極的に取り入れています。

テクノロジープラットフォームと技術・知財へのアプローチの融合



AIに蓄積した過去データをもとに
人の感性による未来の価値を創出

CTOとしての役割は、各社に分散している技術を「グループ全体の財産」としてまとめ上げ、各事業の延長線上にない戦略的重点事業につながる分野への挑戦を促していくことにあります。開発は短期間で成果が見えるものではなく、数え切れない試行錯誤の上に成り立ちます。それを踏まえたうえで、artienceならではのコア技術を起点に「勝てる領域」を見極め、人・モノ・カネといった経営資源を投入していきます。次期中期経営計画、さらにその先に向けた成長の柱を構想し、具体的な技術・製品開発として形にしていけることが私の責務です。

社会環境の変化は加速しており、それに伴う課題も次々と生まれています。例えば、生成AIの普及によりデバイスの高性能化が進む一方、電力消費や熱の発生をどうするかが新たな技術的ハードルとなっています。目の前のニーズに応えるだけでなく、将来直面するであろう課題を先取りし、解決策を提示していくことが大切です。そして、こうした状況だからこそ、人が果たす役割の重要性も際立ちます。AIは過去のデータや事実の整理に長けていますが、その先に新たな発想を生み出すのは人間です。過去の蓄積としてのサイエンスに対し、未来への気づきや飛躍を生み出す「人の感性」こそが、次の競争力の源泉になります。グループの総力を結集し、「感性に響く価値」の創出に向けたイノベーションに挑み続けます。

DX戦略

中期経営計画artience2027を支えるDX



グループ情報システム部
部長
上野 慎司

中期経営計画artience2027では、重要な経営課題として「事業ポートフォリオの変革」と「資本効率とキャッシュフローの最大化」を掲げていますが、これらの実現に向けた経営基盤となるのがDXです。

当社のDX戦略は、artience2027の発表に先立つ2021年のタスクフォース立ち上げから始まり、生産、技術、営業、間接部門の4領域で効率化を推進してきました。その結果として、2025年度には約5,000万円のコスト削減、約10万

時間の効率化(労働時間削減)を実現しました。

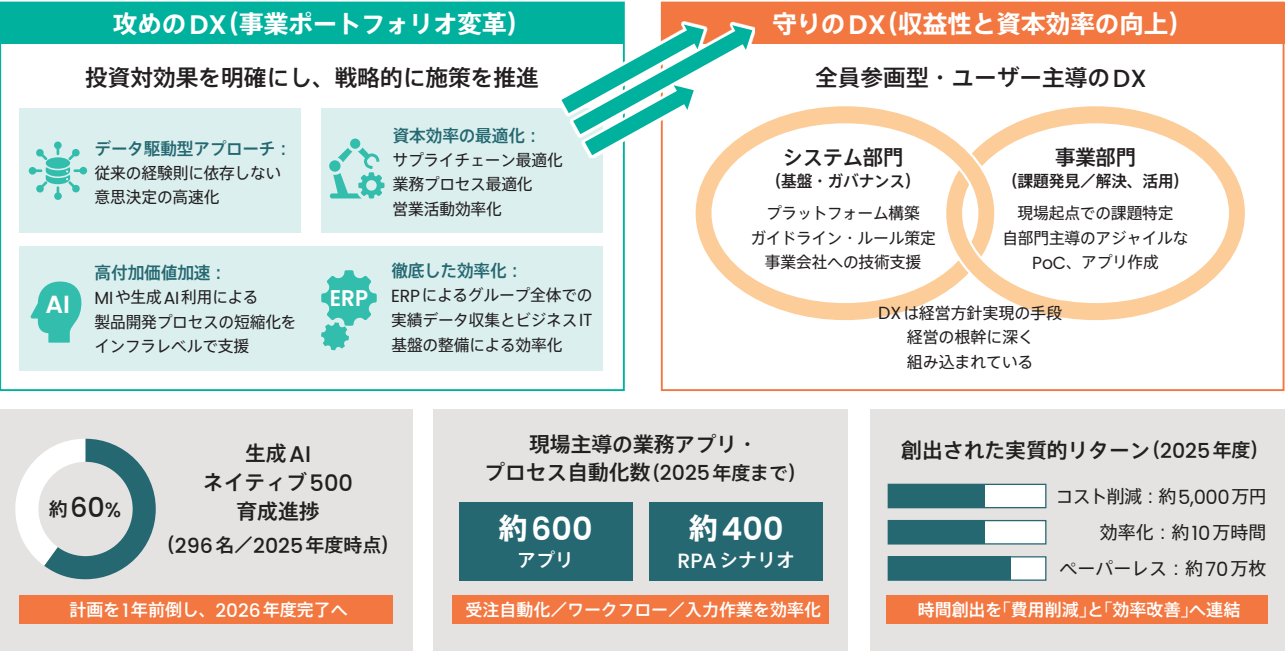
2024年からは、DXの歩みをさらに進め、単なる効率化のツールではなく、経営課題の解決に向けて投資対効果を明確にしながら進める戦略的施策として推進してきました。事業ポートフォリオの変革には、経験則だけに頼らず、データに基づく迅速で質の高い意思決定が不可欠であり、高付加価値製品事業へのシフトを加速化させることが求められます。DXはその実現を支えるインフラとなります。

また、収益性や資本効率の向上には、コスト削減のみならず、サプライチェーン全体の可視化・最適化や営業部門の効率化が重要です。DXを軸にこれらを実現し、資本効率の改善へとつなげていきます。

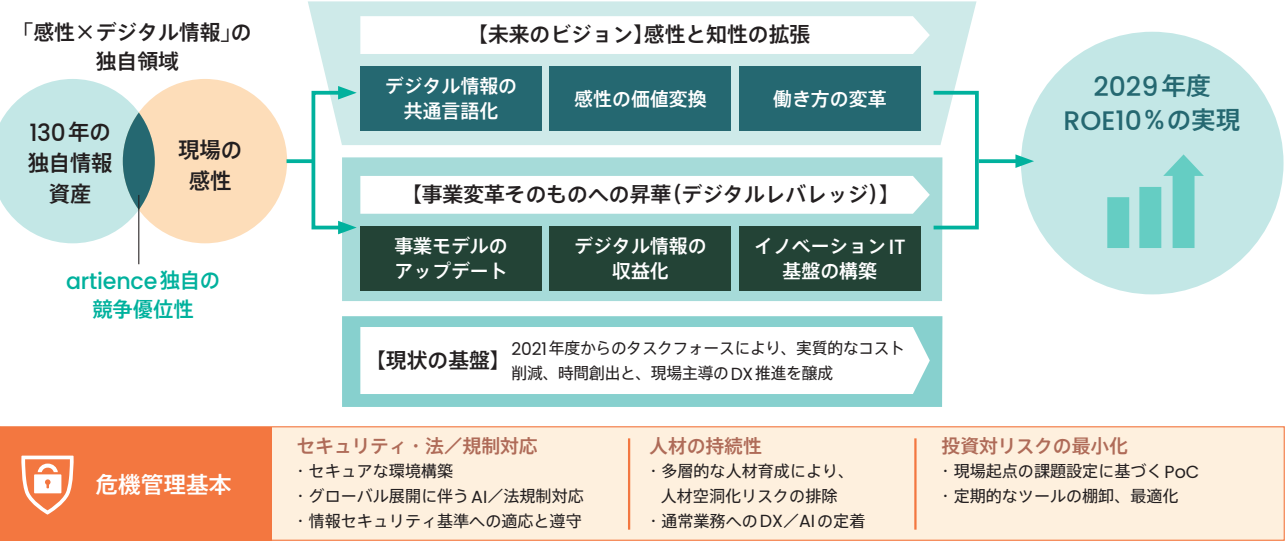
「攻めのDX」に加え、全部門がITツールを活用して課題発見や解決に取り組む「守りのDX」も重要です。システム部門がDX基盤の構築やガバナンス強化を担い、事業部門が自ら課題解決を行えるよう、技術支援を拡充しています。こうした“ITの民主化”を進めることで、全員参画型でユーザー主導のDXを推進していきます。

2024年からはこうした方針に基づき生成AIの導入も進めてきました。半年の実証実験の結果を踏まえ、生成AIを今後のDX戦略の要となるITツールと位置付けています。今後は、業務の効率化の一層の推進と付加価値創出に活用していきます。

中期経営計画「artience2027」を支えるDX戦略



DXのその先へ：デジタル情報を「artienceの新たな資源」へ昇華



DXによる事業価値創出と成長戦略

DXを通じてどのように事業価値を生み出し、伸ばしていくのか。その鍵は「戦略的重点事業群への資源の集中」と「グローバル競争力の早期強化」にあると考えています。

まず、戦略的重点事業群への資源集中では、DXを活用して当社の強みの一つである技術力と外部技術を融合し、新たな市場や製品、ソリューションのアイデアの創出を図ります。また、MIや生成AIを用いて蓄積した技術・知見をグループ全体で共有し、開発のスピードを高めたいと思います。営業活動でも市場調査や営業支援を強化し、こうした取り組みにより、付加価値の高い事業への資源集中を進めていきます。

グローバル競争力強化においては、まずビジネスITの基盤整備が必須です。現在、国内で展開している自社用生成AIプラットフォームを、海外を含むグループ全体へと展開し、地域を問わず高いレベルの施策をグループのどこでも実践できる体制を整えていきます。2027年度中には、主要拠点への導入完了を目指しています。

現在、グループ全体で基幹システムの刷新を進めており、これが完成すれば生産・販売データを国内外で同じ粒度で取得できるようになります。生成AIなどのITツールを活用し、データ活用的高度化とスピード化を図ることで、グローバル競争力の強化につなげていきます。

さらに、DX推進は社員の「働き方改革」にも寄与します。生成AIの導入により、専門知識の活用や定型業務はAIに任せ、人は創造的な業務により注力できるようになります。また、デジタル支援によって時間や距離の物理的制約を超えたグローバルでの協働も進みます。こうした変化のなかで、組織としてのあり方を見つめ直し、未来に向けた変革を進めていきます。

デジタルをartienceの新たなDNAに

これらの施策を着実に実行するため、当社はマテリアリティに「2027年度までに生成AIネイティブ人材500名の育成」を掲げ、DX人材の育成を進めています。500名のうち200名は生成AI利用推進の「核」となる人材、300名は各部門の業務でのDX活用をリードする人材です。所定の研修プログラム受講などを要件とし、1年前倒しの2026年度中の達成を見込んでいます。海外拠点にも同様の人材育成を進めていきます。

また、業務プロセスのデジタル化が進んだことで、専門知識のある人材に限らず社員が日常的にITツールを活用する環境が整ってきました。ITを「システム部門のもの」ではなく自分たち自身のツールとして捉え、自部門で使いこなす動きが広がっています。ITやデジタルを活用して業務を遂行するDXは、当社グループにおける基盤として定着しつつあります。今後は、DXを単なる業務効率化で終わらせることなく、事業変革そのものにフォーカスして、ポートフォリオ変革を完遂するための重要なエンジンとして位置付け、デジタルを通じて事業モデルの継続的な進化を実現していきます。

加えて、当社の「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」というBrand Promiseに立ち返り、DXを通じて「感性に響く価値」の創出領域を拡張していきたいと考えています。AIを我々の創造性を喚起するパートナーとして、デジタルの力によって社員一人ひとりの想像力を最大限に引き出すことを目指します。こうした取り組みを通じて、デジタルをartienceグループの新たなDNAとして刻み込み、感性と知性、すなわちエモーションとデジタルの両輪で顧客価値を創出できる組織の実現に向け、継続的に取り組んでいきます。